経済産業省 経済産業政策局
産業組織課 御中

令和5年度 産業経済研究委託調査事業
（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）

調査報告書

株式会社野村総合研究所

コンサルティング事業本部
金融コンサルティング部
グローバル経営研究室

令和6年3月

Envision the value,
Empower the change

目次

1	調査概要	P.3
	本事業の背景・目的	P.4
	本事業の内容	P.5
	本報告書における用語/定義	P.6
2	コーポレートガバナンスへの取組状況等に関する調査	P.7
	アンケート調査概要	P.8
	アンケート回答企業の属性情報	P.9
	アンケート集計結果	P.11
3	コーポレートガバナンス改革・会社法制の在り方における主要テーマに関する国内外調査	P.103
	主要テーマに関するヒアリング調査	P.104
	主要テーマに関する国内外調査	P.151
4	Appendix	
	アンケートクロス集計結果	

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

おことわり

- 本報告書は、経済産業省と株式会社野村総合研究所との間で令和5年11月13日に締結した令和5年度産業経済研究委託調査事業（日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査）の契約書に基づき作成されたものである。
- 株式会社野村総合研究所は、本報告書が本件業務以外の目的により使用された場合、何らの契約上またはその他の責任を負わない。
- 本報告書の内容は、受託期間において、仕様書および経済産業省の指示に基づいて実施した作業を通じて入手した情報のみにより作成されている。なお、本報告書の調査結果および分析等の内容はすべて株式会社野村総合研究所の見解であり、経済産業省の公式の見解を示すものではない。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

調査概要

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

本事業の背景・目的

本事業の背景・目的

- 「日本再興戦略改訂2014」において「コーポレートガバナンス改革」が成長戦略の最重要課題の一つとして位置づけられて以降、日本企業のガバナンス強化に向けた取組には着実な進展が見られる。一方で、これまでのコーポレートガバナンス改革が形式的な対応にとどまっており、十分に実質化されておらず、現状では中長期的な企業価値向上に資する投資の拡大や、リスクテイクの活性化にまでは寄与していないという評価もある。
- そのような中、今後、日本企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していくためには、執行側と監督側の双方の機能強化を相乗的に推し進めていくことを通じて、コーポレートガバナンスの実質化を図っていくことが必要であるものと考えられる。
- 本調査は、コーポレートガバナンスの実質化に向けて、日本企業におけるコーポレートガバナンスへの取組状況及び課題認識等を改めて把握し、分析するとともに、コーポレートガバナンス改革の進捗や経済社会情勢の変化を踏まえた会社法制の在り方について検討すべく、情報の収集を行うことを目的とする。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

本事業の内容

本事業の内容

事業項目	目的・内容
コーポレートガバナンスへの取組状況等に関する調査	• 表面的なコンプライ・オア・エクスプレインの状況を把握するのではなく、各企業が具体的にどのような取組を実施しているかという個別の事例を収集・研究し、日本企業におけるコーポレートガバナンスへの取組状況及び課題認識等を把握するとともに、当該調査結果について、今後のコーポレートガバナンス改革に向けた分析・評価等を行うことを目的とする。 • 本調査の目的を踏まえて、上場会社に対するアンケート調査を実施の上、その回答の集計結果を分析・評価した。
コーポレートガバナンス改革・会社法制の在り方における主要テーマに関する国内外調査	• コーポレートガバナンスを取り巻く環境や経済社会情勢の変化を踏まえ、コーポレートガバナンス改革や会社法制の在り方における主要テーマについて、今後の議論のために必要となる情報・意見を収集することを目的とする。 • 日本企業、国内外の機関投資家等、コーポレートガバナンスに関する学者・有識者に対するヒアリング調査を実施するとともに、国内外の文献・ウェブサイト等を通じて、デスクトップ調査を行った。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

本報告書における用語/定義

■ 本報告書で用いる用語は、別段の記載のない限り、以下のとおりとする。

用語	定義
CGコード	株式会社東京証券取引所の定める「コーポレートガバナンス・コード」
CGSガイドライン	経済産業省の定める「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGS ガイドライン）」
東証	株式会社東京証券取引所
令和2年度実態調査	経済産業省経済産業政策局産業組織課が令和2年度に実施した、「令和2年度 産業経済研究委託事業（経済産業政策・第四次産業革命関係調査事業費）日本企業のコーポレートガバナンスに関する実態調査」

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

コーポレートガバナンスへの取組状況等に関する調査

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

アンケート調査概要

■ 東証プライム市場上場会社およびスタンダード市場上場会社を対象に、アンケート調査を実施した。

回答期間	令和5年12月～令和6年1月
調査方法	調査対象会社に対して、郵送にて回答依頼状を送付し、Web回答にて回収
調査対象	令和5年10月末時点における東証プライム市場上場会社およびスタンダード市場上場会社合計3,274社
回答率	合計737社（回答率 約22.5%）
アンケート項目	Ⅰ ご回答企業について（問1） Ⅱ 株主総会について（問2～問6） Ⅲ 取締役会について（問7～問21） Ⅳ 指名委員会・報酬委員会について（問22～問29） Ⅴ 執行体制について（問30～39） Ⅵ 社外取締役について（問40～問44） Ⅶ 役員報酬・株式報酬について（問45～問53） Ⅷ 事業ポートフォリオについて（問54～問59） Ⅸ 組織再編について（問60～問61） Ⅹ 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）について（問62～問70）

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

回答企業の属性情報（1/2）

- 指名委員会等設置会社が39社（5%）、監査等委員会設置会社が269社（37%）、指名委員会等設置会社が427社（58%）であった。
- 独立社外取締役比率は、3分の2以上が45社（6%）、過半数から3分の2未満は84社（11%）、3分の1以上2分の1以下は482社（66%）、3分の1未満は123社（17%）であった。
- また、プライム市場上場会社は455社（62%）、スタンダード市場上場会社は281社（38%）であった。

ガバナンス機関設計

- 指名委員会等設置会社
- 監査等委員会設置会社
- 監査役会設置会社

独立社外取締役比率

- 独立社外取締役比率2/3以上
- 独立社外取締役比率過半数から2/3未満
- 独立社外取締役比率1/3以上1/2以下
- 独立社外取締役比率1/3未満

【参考】上場区分

- プライム市場上場会社
- スタンダード市場上場会社

※　回答企業の属性情報は関連項目について回答があった企業のみ集計。

Copyright（C）　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

回答企業の属性情報（2/2）

- 上場会社の親会社が存在する企業は41社（6%）、非上場会社の親会社が存在する企業は11社（2%）、支配株主（親会社以外）が存在する企業は49社（7%）、親会社・支配株主がいずれも存在しない企業は634社（86%）であった。
- 上場子会社を保有する企業は53社（7%）、保有しない会社は678社（93%）であった。
- 外国人株式保有比率は10%未満が376社（51%）、10%以上20%未満が157社（21%）、20%以上30%未満が98社（13%）、30%以上が104社（14%）であった。

親会社・支配株主の有無

- 親会社有り（上場）
- 親会社有り（非上場）
- 支配株主（親会社以外）有り
- 親会社・支配株主無し

上場子会社保有の有無

- 上場子会社保有有り
- 上場子会社保有無し

外国人株式保有比率

- 10%未満
- 10%以上20%未満
- 20%以上30%未満
- 30%以上

※　回答企業の属性情報は関連項目について回答があった企業のみ集計。

Copyright (C)　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1. 株主総会の開催時期の分散化

- CGコード補充原則1-2③では、「上場会社は、株主との建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供等の観点を考慮し、株主総会開催日をはじめとする株主総会関連の日程の適切な設定を行うべき」としている。
- 32%の企業が、株主総会の分散化の必要を感じたため、開催時期を変更しており、その多くが決算日後3ヶ月以内の日程に変更している。分散化の必要性を感じ、検討を行ったものの、時期は変更していない企業が12%、検討は出来ていない企業が20%であった。

問2. 株主総会の開催時期の分散化についてお答えください。
（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

有効回答数：737社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2. 株主総会の開催時期を変更することの懸念点

- 株主総会の分散化の必要を感じているものの、開催時期の変更は行っていない理由として、開催時期を早めることにより、決算及び有価証券報告書の作成・開示スケジュールの前倒しが生じることを懸念するとの回答が多く見られた。
- その他にも、開催時期を決算日後3ヶ月以降の日にすることにより株主確定の負荷が増加することを懸念する回答や、配当スケジュールへの影響や、第一四半期決算との時期の重複を懸念する回答も一定数見られた。

問3. 株主総会の開催時期の分散化について開催時期を遅らせることの懸念点として当てはまる要因があればお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

（問2 にて「分散化の必要を感じており、検討を行ったものの、時期は変更していない」と回答した企業のみ回答）　有効回答数：88社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3. バーチャルオンリー株主総会の開催状況

- 産業競争力強化法において、会社法の特例として、「場所の定めのない株主総会（いわゆるバーチャル株主総会）」（※）に関する制度が創設された。上場会社は、経済産業大臣及び法務大臣の確認を受けた場合、株主総会を「場所の定めのない株主総会」とすることができる旨を定款に定めることができ、この定款の定めのある上場会社においては、バーチャルオンリー株主総会の開催が可能となっている。
- 制度が施行されてからおよそ2年半が経過した現在、バーチャルオンリー株主総会を開催したことがあるとした企業は1%であった。また、バーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定款に変更している企業は11%であった。

問4. 貴社のバーチャルオンリー株主総会（※）に関する状況をお選びください。
（１つ選択）

有効回答数：737社

※ バーチャルオンリー株主総会：リアル会場を用意することなく、株主や取締役等がインターネット等の手段を用いて、株主総会に会社法上の「出席」をする株主総会。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

4. バーチャルオンリー株主総会に関する方針

- 78%の企業はバーチャルオンリー株主総会の開催を検討しておらず、15％の企業は、検討の結果、今後は対面型やハイブリッド型での開催を予定していると回答している。
- その他と回答した企業においては、企業を取り巻く状況変化等を見ながら、引き続き検討するとの意見が寄せられた。

問5. 貴社のバーチャルオンリー株主総会に関する今後の予定について、検討状況をお選びください。
（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

有効回答数：737社

その他の回答としては、株主の状況や市場動向の変化、機関投資家の意見、法制度の整備状況等に応じて、今後も継続して検討するとの意見が挙げられた。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

5. バーチャルオンリー株主総会開催におけるハードル

- バーチャルオンリー株主総会開催のハードルとして最も挙げられたのは、「通信障害のリスク」であり、79%の企業が選択した。続いて、「バーチャルオンリーとした場合の開催当日の運営・進行ノウハウの不足」、「議決権行使システムや動画配信など技術的に万全なシステムの構築の負荷」、「株主におけるデジタルデバイドへの配慮の負荷」もそれぞれ約6割の企業が回答している。
- 大臣確認や定款変更といったバーチャルオンリー株主総会の開催を可能とするまでのプロセスよりも、実際の開催にあたっての運営・技術的側面をハードルと捉えている企業が多いという結果であった。

問6. バーチャルオンリー株主総会の開催にあたって、ハードルとなる要因があればお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

有効回答数：731社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1. 取締役会の志向

- CGSガイドラインでは、「取締役会の機能としては、①経営陣（とりわけ経営トップである社長・CEO）の指名や報酬の決定を通じて業務執行を評価することによる監督を行う機能（監督機能）と、②個別の業務執行の具体的な意思決定を行う機能（意思決定機能）がある」とし、取締役会の典型的なモデルとして、「(A)取締役会を監督に特化させることを志向するモデルと、(B)取締役会の意思決定機能を重視しつつ取締役会内外の監督機能の強化を志向するモデルの二つに大別される」としている。
- 業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」と監督機能を重視した「モニタリング型」のどちらを志向しているかについて、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」寄りの回答が56%であり、監督機能を重視した「モニタリング型」を上回った。
- 令和2年度実態調査でも、「マネジメント型」寄りの回答が60%であり、大きな変動は見られなかった。

問7. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。（１つ選択）

有効回答数：734社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2. 取締役会の議長の属性

- CGSガイドラインでは、「取締役会のアジェンダ・セッティングを行い、その議事を主宰する議長の果たす役割は、実効的なコーポレートガバナンスを実現するに当たって極めて重要」とし、「自社の取締役会の役割・機能等を踏まえて、誰が取締役会議長を務めることが適切かを検討すべきである。その際、取締役会の監督機能を重視する場合には、社外取締役などの非業務執行取締役が取締役会議長を務めることが考えられるが、この点については、その効果を十分踏まえた上で検討することが有益である」としている。
- 取締役会の議長の属性は社長・CEOが71％、会長（代表権あり）が15％、会長（代表権なし）が8％であるのに対し、社外取締役は4％であり、会長、社長・CEOを議長とする企業が、社外取締役を議長とする企業を大幅に上回った。
- 令和2年度実態調査（社長・CEOが70％、会長（代表権あり）が17％であり、会長（代表権なし）が7％、社外取締役は4％）と比較して、ほとんど変動は見られなかった。

問8. 取締役会の議長の属性及びその理由についてお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）
(1) 議長の属性

有効回答数：737社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2. 取締役会の議長の属性（会長、社長・CEO）

- 全体の71%を占める、社長・CEOが選択されている理由として、社内事情及び業界等に関する知識、経験がある者が議長を務めることを重視する意見が多く挙げられた。特に、マネジメント型を志向する会社や、広範囲で業務執行に関する決定を取締役会で行っている会社において、迅速な意思決定を行うために、社長・CEOを選択している旨の回答が多く見られた。
- 会長を選択している企業も、社長・CEOを選択している企業と同様に、社内事情及び業界等に関する知識、経験があることを重視する傾向が見られたが、会長を非業務執行取締役とした上で、その点も考慮したうえで会長を議長とする企業も見られた。

問8. 取締役会の議長の属性及びその理由についてお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）
(2) 当該属性を選択している理由

有効回答数：737社

主なご意見（1/2）

【会長（代表権あり）】
- 現在の会長は、社長経験者であり、社内事情にも精通し、議事運営に適任であるため。
- 当社の事業活動全般について最も精通している立場であるため。
- マネジメント型の取締役会を志向しているため。

【会長（代表権なし）】
- 当社のビジネス全体を把握し、業務執行の担当・委嘱を持たない会長が、取締役会・役員指名会議・役員報酬会議の議長につくことにより、独立社外取締役の情報格差を埋めつつ、オープンかつ自由闊達な議論の場となるよう議事運営に努めることにより、ガバナンスの更なる向上を目指している。
- 取締役会が十分な情報に基づき、健全な決定を行うことができるようにするためには当社グループの事業に精通している必要があり、取締役会が経営陣への監督機能を有効に果たすために、代表執行役社長を議長とすることは適切ではないため。
- 監査役会設置会社のため、重要な財産の取得処分をはじめ、業務執行に係る議案も一定数上程するため、議長は非執行ながら業務執行についても精通している人物が妥当であるため。

【社長・CEO】
- 現状マネジメント型の取締役会であるため、社内事情及び業界等に関する知識、経験がある者が議長を務める方がよいという考えによる。
- モニタリング機能だけではなく重要事項の決定も取締役会でおこなっており、取締役会の運営を円滑におこなうため。
- 業務執行に関連する議案も取締役に多く付議される当社においては、業界動向や社内事情に詳しい取締役社長が議長を務め、執行側と情報共有を図るとともに、スピード感を持った適切な意思決定を行うことが現在の当社に適したガバナンス体制であると認識している。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2. 取締役会の議長の属性（社内取締役、社外取締役、その他）

- 議長として、社外取締役を選択している企業は、監督と執行の分離を理由とするものが大多数を占めた。
- 会長、CEO・社長以外の社内取締役を選択している企業においては、取締役会の監督機能を重視し、執行と監督の分離を目的とするために、執行に関与しない取締役を選任している等の理由が挙げられた。

問8. 取締役会の議長の属性及びその理由についてお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）
(2) 当該属性を選択している理由

有効回答数：737社

主なご意見（2/2）

【社内取締役（上記以外）】
- 執行と監督の分離の観点から、取締役会の議長は、執行に関与しない取締役（副社長：監査部門を担当）が務めている。
- 現在の議長は非業務執行取締役であり、CEOと役割を分離しつつ、当社グループの事業をよく理解し、海外も含めた経営経験を有する点から、選定している。将来的には独立性をより重視し、議長を社外取締役とする予定である。

【社外取締役】
- 経営の監督と業務執行を明確に分離させることで、迅速かつ機動的な業務執行とそれをモニタリングする仕組みが可能となるため。
- 業務執行から独立した客観的な立場および、専門的見地から有用な指摘、意見が期待できるため。
- 経営の透明性、アカウンタビリティの向上、業務執行の妥当性を監督する機能の強化のため。

【その他】
- 議長に権限が偏らないよう、都度選任する制度をとっている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3. 取締役会に占める独立社外取締役の比率

- CGコード原則4-8では、「プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも3分の1（その他の市場の上場会社においては2名）以上選任すべき」としている。
- また、CGSガイドラインでは、モニタリング型の取締役会について、「執行を客観的に評価するために、取締役会の構成は、経営陣から独立した社外取締役が中心（例えば過半数）となることが基本となる。」としている。
- アンケート調査の結果、取締役会の独立社外取締役の比率は1/3以上1/2以下とする方針の企業が65%と最多であり、2/3以上とする方針の企業は6%、過半数から2/3未満とする方針の企業は19%、1/3未満とする方針の企業は10%であった。
- 現在の取締役会の独立社外取締役の比率と比べると、全体として、社外取締役比率を引き上げる方針であることが見受けられた。

問9. 取締役会に占める独立社外取締役の比率について、今後の方針とその理由をお答えください。（１つ選択）

(1) 今後の方針

有効回答数：735社

【参考】現在の独立社外取締役比率（再掲）

独立社外取締役比率2/3以上
独立社外取締役比率過半数から2/3未満
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下
独立社外取締役比率1/3未満

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

【参考】3. 取締役会に占める独立社外取締役の比率

問9. 取締役会に占める独立社外取締役の比率について、今後の方針とその理由をお答えください。（１つ選択）
(1) 今後の方針
現在の独立社外取締役比率ごとの回答

独立社外取締役比率
2/3以上

独立社外取締役比率
過半数から2/3未満

独立社外取締役比率
1/3以上1/2以下

独立社外取締役比率
1/3未満

独立社外取締役比率2/3以上
独立社外取締役比率過半数から2/3未満
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下
独立社外取締役比率1/3未満

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3. 取締役会に占める独立社外取締役の比率

- 独立社外取締役比率2/3以上または過半数を選択した理由として、監督機能の強化、執行と監督の分離の促進や、経営の透明性の確保等の回答が多く挙げられた。
- 他方、1/3以上1/2以下または 1/3未満を選択した企業には、当該比率が取締役会の在り方として望ましいと考えている企業も存在する一方、独立社外取締役を増員したいものの、適任者の確保が困難であることを理由に増員ができていないと回答する企業も存在した。

問9. 取締役会に占める独立社外取締役の比率について、今後の方針とその理由をお答えください。（１つ選択）
(2) 当該方針にしている理由

有効回答数：735社

主なご意見

【今後の方針：独立社外取締役比率2/3以上】
- 執行と監督の分離を促進し、独立社外取締役の役割を強化し、経営の透明性を高めるため。
- 現状が社内取締役4名、社外取締役4名という状況であるが、指名委員会等設置会社のモニタリング型のボードとして中長期で社外取締役の比率を増やしていく方針であるため。

【今後の方針：独立社外取締役比率過半数から2/3未満】
- コーポレートガバナンスコードの要請を踏まえ、取締役会の多様性の確保及びコーポレート・ガバナンスの一層の強化を図るため。
- 取締役会の監督機能を一層強化するため。

【今後の方針：独立社外取締役比率1/3以上1/2以下】
- 段階的な社外取締役比率の引き上げに取り組む必要があるから。
- 独立社外取締役は増員したいが適任者を探すのが難しい。
- 業務に精通する取締役と多様性のバランスを考慮しているため。

【今後の方針：独立社外取締役比率1/3未満】
- コーポレートガバナンスコードでスタンダード市場上場会社に求められている2名以上は選任しているが、それ以外に当社の社外取締役として相応しい候補者を見つけることが困難なため。
- 取締役会の運営について現体制で特に大きな支障を感じていないため。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

4. 取締役会の開催状況

- CGコード補充原則4-12①では、取締役会は、会議運営に関し、「取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること」や「審議項目数や開催頻度を適切に設定すること」等の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきであるとしている。
- 取締役会の開催回数は、年13以上15回以下が37%、年16回以上が30%であり、平均月1回超開催している企業が67%であった。
- 平均月1回以下の企業は33%あったが、年10回以上12回以下が29%と大半を占めた。

問10. 取締役会の年間の開催回数と 1 回あたりの時間についてお答えください。
(1) 開催回数

有効回答数：736社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

4. 取締役会の開催状況

■ 取締役会の1回あたりの時間は、120分以上150分未満が32%で最も多かったが、60分未満が8%、60分以上90分未満が21%、90分以上120分未満が20%、150分以上180分未満が9%、180分以上が10%と企業によってばらつきが見られた。

問10. 取締役会の年間の開催回数と 1 回あたりの時間についてお答えください。
(2) 1回あたりの時間

有効回答数：737社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

5. 取締役会の議題設定

- CGコード原則4-1では、「取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべき」としている。また、CGSガイドラインでは、取締役会で基本的な経営戦略に関する事項や監督機能に関する事項の議論を充実させるための方策として、「取締役会への付議事項を見直し、取締役会で議論されてきた事項のうち重要性が高くない業務執行案件を縮小するとともに、経営戦略に関する議論や監督機能に関する議論を充実させること」が挙げられている。
- アンケート調査では、取締役会で長期ビジョンについて議論がなされていない企業が31％と相対的に高かった。他方、個別の業務執行の決定には多くの時間を割いていない企業も存在し、一部の企業においては、取締役会から経営陣への権限委譲が進んでいるものとみられる。

問11. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何％程度か、お答えください。（選択肢 1～10 のそれぞれについて、合計が100％になるよう、大まかな比率をご記入ください。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

有効回答数：737社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

6. 取締役会の各議題に関する議論状況

- 中長期的な経営戦略・経営計画やコーポレートガバナンスの強化等については、十分な議論ができていると回答した企業が相対的に多く見られた。
- 長期ビジョンや事業ポートフォリオの見直し等については議論が不十分（「十分な議論ができていない」または「議論できていない」）と考える企業が相対的に多く、DX（デジタルトランスフォーメーション）や組織内のダイバーシティ（多様性）の強化等については、議題が不十分と考える企業が特に多く見られた。

問12.取締役会の各議題に関する議論状況についてお答えください。
（それぞれ１つ選択）

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

7. 社外取締役の登用経緯

- 社外取締役の登用経緯として最も多かったのが社長・CEOからの紹介であり、62%の企業が社長・CEOからの紹介を受けた社外取締役を登用している。
- その他の登用経緯としては社長・CEO以外の取締役からの推薦、弁護士からの推薦、株主提案による選任などが挙げられた。

問13.社外取締役の登用経緯について、各登用経緯ごとに人数をお答えください。
（「その他」の人数が１名以上の場合は、下記コメント欄に登用経緯を具体的に記入してください）

有効回答数：694社

その他では、社長・CEO以外の取締役からの推薦、弁護士からの推薦、株主提案による選任等の回答が見られた。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

【参考】7. 社外取締役の登用経緯

問13.社外取締役の登用経緯について、各登用経緯ごとに人数をお答えください。
（「その他」の人数が１名以上の場合は、下記コメント欄に登用経緯を具体的に記入してください）
登用経緯ごとの社外取締役の構成比率

有効回答数：694社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

8. 筆頭独立社外取締役等の選任状況

- CGコード補充原則4-8②では、「独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべき」としている。
- 筆頭独立社外取締役等の選任について、選任している企業が21%、選任していないが、今後選任する予定がある企業が6%であったが、選任しておらず、今後も選任する予定がない企業が69%を占めた。
- 令和2年度実態調査（「選任している」が20％、「選任していないが、今後選任する予定がある」が5％であり、「選任しておらず、今後も選任する予定はない」が73％、「社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない」は3％ ）と比較して、ほとんど変動は見られなかった。

問14. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭独立社外取締役）の選任状況及び選任理由をお答えください。

(1) 選任状況（１つ選択）

有効回答数：731社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

8. 筆頭独立社外取締役等の選任状況

■ 筆頭独立社外取締役等の選任理由としては、社外取締役内での会議体を主導することや社外取締役同士のコミュニケーション円滑化、執行側との連携強化などを挙げる企業が多く見られた。

問14. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭独立社外取締役）の選任状況及び選任理由をお答えください。
(2) 選任理由

有効回答数：731社

主なご意見

【選定の目的】
■ 取締役会の独立性向上と、執行・社外取締役間の連携強化のため。
■ 独立社外取締役会議を主導するため。
■ 独立かつ客観的な観点から情報交換・認識共有を図ることを目的として、筆頭独立社外取締役を議長とした独立社外取締役のみで構成する会議を開催している。
■ 経営陣や監査等委員との連携、社外取締役間の調整役として設置している。

【該当する社外取締役に選定した理由】
■ 筆頭独立社外取締役は、独立社外取締役の互選で選任されております。
■ 当社社外取締役としての在任期間が最も長く、当社経営内容を他の取締役に対して説明、共有できると考えるため。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

9. 取締役会の実効性評価の対象

- CGコード原則4-11では、「取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべき」としている。
- また、CGSガイドラインでは、「取締役会と委員会とが一体として実効的に機能しているかについても、取締役会の実効性評価の一環として評価を行うこと」や、「取締役個人についても、実効性評価の対象とし、年に一度評価と建設的なフィードバックを実施すること」は有益であるとしている。
- 取締役会の実効性評価は91%の企業で実施されており、その約半数（全体の46％）が取締役会のみを対象にしているという結果となった。各種委員会や取締役個人に対して実効性評価を実施している企業の割合はいずれも約2割であった。
- 令和2年度実態調査と比較して、大きな変動は見られなかった。

問15. 取締役会の実効性評価の実施状況、及び、実施している場合は（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

有効回答数：735社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

10. 第三者評価機関を利用した取締役会の実効性評価の実施状況

- CGSガイドラインでは、「どのような方法で取締役会の実効性評価を行うかは、各企業において検討すべきであるが、前提として、第三者的な視点を取り入れながら、自社の経営や取締役会の在り方について取締役会で議論することが必要」とされている。
- 取締役会の実効性評価を行っている企業のうち、約3分の1の企業は、毎年または定期的に第三者評価機関を利用しているという結果となった。
- 他方で、第三者評価機関を利用した取締役会の実効性評価を行ったことはあるが、定期的には実施していない企業が6%、検討をしたことがあるが、行ったことはない企業が30％であった。

問16. 第三者評価機関を利用した取締役会の実効性評価を行っていますか。
（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

（問15 にて「取締役会実効性評価を実施していない」と回答していない企業のみ回答）　有効回答数：589社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

11. 取締役会の実効性評価の手法

- CGSガイドラインにおいては、取締役会の実効性評価の手法として「取締役・監査役へのアンケートを実施した企業が多く、インタビューを実施した企業や、社外役員による集団討議を行った企業はそれほど多くない」ことが指摘されている。
- 約9割の企業が取締役に対してアンケートを実施しているのに対して、個別インタビューの実施状況は社内取締役、社外取締役、監査役のいずれも2割を下回っており、取締役会の集団討議を行っている企業は約4分の1であった。
- 令和2年度実態調査においても、約9割の企業が取締役に対してアンケートを実施しているのに対して、個別インタビューの実施状況は取締役、監査役のいずれも2割を下回っており、大きな変動は見られなかった。

問17. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

（問15 にて「取締役会実効性評価を実施していない」と回答していない企業のみ回答）　有効回答数：630社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

12. 社外取締役に対する個人評価の手法

- 社外取締役を対象に個人評価をしている企業のうち79%が社外取締役による自己評価を実施している一方で、社外取締役による相互評価を実施する企業は20%、第三者評価機関による評価については11％であった。
- なお、その他と回答した企業のうち半数（9社）については、社外取締役全体の評価を行っているものの、個人評価を実施していない、という回答であった。

問18. 社外取締役に対する個人評価の手法についてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

（問15 にて「社外取締役」と回答した企業のみ回答）　有効回答数：174社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

13. 取締役会の実効性評価により見つかった課題

- 53％の企業が中長期的な経営戦略に関する議論について課題が見つかったと回答した。
- また、取締役会の運営や取締役会の議論の活発化について課題が見つかったと回答した企業も相対的に多かった。
- 令和2年度実態調査（次ページ参照）と比較すると、一部の項目（例えば、「中長期的な経営戦略に対する議論」や「取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）」）については選択した企業の比率の低下が見られた。

問19. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

（問15 にて「取締役会実効性評価を実施していない」と回答していない企業のみ回答）　有効回答数：582社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

【参考】13. 取締役会の実効性評価により見つかった課題

【参考】令和2年度実態調査
取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

有効回答数：849社

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

14. 取締役会の実効性評価により見つかった課題への対応状況

■ 取締役会の実効性評価について検出された課題について、ほぼ全ての企業が改善に向けた取組を行っている一方、対応策の実行状況について取締役会でモニタリングしている企業は21％にとどまった。

問20. 取締役会の実効性評価を通じて浮かび上がった課題に対する対応状況をお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

（問19 にて「課題は検出されなかった」と回答していない企業のみ回答）　有効回答数：515社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

15. ボードサクセッションの実施状況

- CGSガイドラインでは、「将来の取締役会の在り方を踏まえ、取締役会が監督機能を自律的かつ継続的に発揮できる状態を作り出す取組（ボードサクセッション）についても、併せて議論することが考えられる」としており、ボードサクセッションの考え方が整理されている。
- アンケートでは、81%の企業がスキルマトリックスを作成しており、約6割の企業が、各機関の役割・機能の明確化や取締役会の適切なメンバー構成の検討をしていると回答した。

問21. ボードサクセッション（取締役会が監督機能を自律的かつ継続的に発揮できる状態を作り出す取組み）について、実施している項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

有効回答数：737社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1. 指名委員会・報酬委員会の設置方針

- CGコード補充原則4-10①では、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、「取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、（中略）これらの委員会の適切な関与・助言を得るべき」としている。
- また、CGSガイドラインでは、「経営・執行の機能強化のための方法の一つとして、戦略やサステナビリティ等の特定のテーマを社長・CEO のコミットメントの下で全社的に検討・推進するための委員会を設けることも、選択肢として考えられる」としている。
- 指名委員会と報酬委員会はそれぞれ約8割の企業で設置されており、また、リスク委員会やサステナビリティ委員会に相当するものがそれぞれ約6割の企業で設置されている。その他の委員会として、社外役員会（社外取締役・社外監査役で構成）やDX推進委員会を設置する企業も見られた。
- 令和2年度実態調査（次ページ参照）と比較して、指名委員会・報酬委員会の設置割合が増加したことに加えて、サステナビリティ委員会に相当するものを設置する企業が大きく増加した結果となった。

問22. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。
（それぞれ１つ選択）

有効回答数：737社

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

【参考】1. 指名委員会・報酬委員会の設置方針

【参考】令和2年度実態調査
指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

有効回答数：962社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2. 指名委員会・報酬委員会の開催頻度

- CGSガイドラインでは、指名委員会や報酬委員会を設置する際には、スケジュール（開催頻度・時間）を含めて、どのように設計・運用するかを検討することが重要であるとされている。
- 指名委員会の開催頻度は、年2回以下の企業が36%と最も多く、年6回以下の企業が合計で83%であった。
- 令和2年度実態調査と比較すると、開催頻度は増加傾向にあった。

問23. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。
(1) 指名委員会

有効回答数：560社

【参考】令和2年度実態調査
指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。（指名委員会）

有効回答数：616社

※本年度の調査とは集計方法が異なることにご留意ください。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2. 指名委員会・報酬委員会の開催頻度

■ 報酬委員会の開催頻度は、年2回以下の企業が37%と最も多く、年6回以下の企業が合計で85%であった。

問23. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。
(2) 報酬委員会

有効回答数：576社

【参考】令和2年度実態調査
指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。（報酬委員会）

有効回答数：641社

※本年度の調査とは集計方法が異なることにご留意ください。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3. 指名委員会の議題

- CGSガイドラインでは、指名委員会や報酬委員会を設置する際には、諮問事項の内容を含めて、どのように設計・運用するかを検討することが重要であるとされている。
- 社内取締役・社外取締役の評価・選定はそれぞれ79%、64％の企業で行われており、現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価を行っている企業は23％、社長・CEOの後継者計画の検討、候補者の評価・選定を行っている企業は48％であった。
- 令和2年度実態調査と比較すると、各議題を付議する割合について多少の増加が見られたが、大きな変動はなかった。

問24. 過去１年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

（問22 (1)にて「法定又は任意を含む委員会を設置している」と回答した企業のみと回答した企業のみ回答）　有効回答数：558社

その他の議題としては、取締役会の構成（独立社外取締役比率、スキル、多様性）、指名の方針やプロセス、スキルマトリックスの策定、委員会や事務局メンバーの選定といった議題が挙げられた。

Copyright (C)　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

4. 諮問委員会運営上の課題

- 約4割の企業が、指名委員会の運営上の課題はないと回答した。
- 他方、社外取締役との十分な情報共有（33%）、適切なアジェンダ設定（28%）、十分な会議時間の確保（21%）を運営上の課題と回答した企業も一定数あった。

問25. 諮問委員会（指名委員会・報酬委員会）の運営上の課題をお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）
(1) 指名委員会

（問22 (1)にて「法定又は任意を含む委員会を設置している」と回答した企業のみと回答した企業のみ回答）　有効回答数：554社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

4. 諮問委員会運営上の課題

- 約4割の企業が、報酬委員会の運営上の課題はないと回答した。
- 他方、社外取締役との十分な情報共有（30%）、適切なアジェンダ設定（25%）、十分な会議時間の確保（21%）を運営上の課題と回答した企業も一定数あった。

問25. 諮問委員会（指名委員会・報酬委員会）の運営上の課題をお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）
(2) 報酬委員会

（問22 (2)にて「法定又は任意を含む委員会を設置している」と回答した企業のみと回答した企業のみ回答）　有効回答数：570社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

5. 次期社長・CEOの選定に向けた取組に関する議論状況

- CGSガイドラインでは、後継者計画の策定・運用に取り組む際の7つの基本ステップとして、1. 後継者計画のロードマップの立案、2.「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定、3. 後継者候補の選出、4. 育成計画の策定・実施、5. 後継者候補の評価、絞込み・入替え、6. 最終候補者に対する評価と後継者の指名、7. 指名後のサポートが示されている。
- 次期社長・CEOの選定に向けた取組について、各項目の実施状況は、「後継者計画のロードマップの立案」等の項目も含めて、5割前後であった。
- 令和2年度実態調査（次ページ参照）と比較すると、各項目の実施割合は総じて上昇傾向にあった。

問26. 次期社長・CEO の選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。
（それぞれ 1 つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

6. 社長・CEO候補者評価の実施状況

- 指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針（CGSガイドライン別冊）では、後継者計画の取組の一つとして、後継者候補の状況を定期的にモニタリングし、「あるべき社長・CEO像」や評価基準に照らして評価を行い、必要に応じて後継者候補の絞込みや入替えを行うことを記載している。
- 社長・CEO候補者の評価について、特段何も実施していないと回答した企業が過半数（55%）であった。
- 評価の実施方法としては、社外取締役との面談が29%と最も多く、その他の方法については10%前後またはそれ以下であった。

問27. 社長・CEO 候補者の評価について、実施項目をお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

有効回答数：720社

その他の実施事項としては、現社長による面談・評価、指名委員会での審議、アンケート調査等が挙げられた。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

7. 社長・CEO候補者育成の実施状況

- 指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針（CGSガイドライン別冊）では、後継者計画の取組の一つとして、候補者ごとに、「あるべき社長・CEO像」や評価基準に照らして、目標レベルに到達するための育成課題を明確化し、育成方針・計画を策定・実施することを記載している。
- 社長・CEO候補者の育成について、特段何も実施していないと回答した企業が過半数（43%）であった。
- 育成の実施方法としては、研修・トレーニングを実施している企業が36%、タフアサンメントを実施している企業が22%であった。

問28. 社長・CEO 候補者の育成について、実施項目をお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

有効回答数：724社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

8. CEOの解任基準・不再任基準の設定状況

- CGSガイドラインでは、「取締役会又は指名委員会において、社長・CEOの解任・不再任の要否について議論を始める契機となる基準を、平時から設けておくことを検討することが有益」とされている。
- CEOの解任基準を設けていない企業が44％であった。
- 設けている場合も「法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況」のみのケースが多く（50%）、 CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足については16%、業績に基づく基準を定めている企業は定性的な基準については9％、定量的な基準については4％であった。

問29. CEO の解任基準・不再任基準の設定状況についてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）
(1) CEOの解任基準

有効回答数：726社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

8. CEOの解任基準・不再任基準の設定状況

- CEOの不再任基準を設けていない企業が53％であった。
- 設けている場合も「法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況」のみのケースが多く（40%）、CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足については15%、業績に基づく基準を定めている企業は定性的な基準については8％、定量的な基準については4％であった。

問29. CEO の解任基準・不再任基準の設定状況についてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）
(2) CEOの不再任基準

有効回答数：726社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1. 執行体制制度・CxO制度の導入状況

- CGSガイドラインでは、「業務執行のスピードを向上させ、より適切な経営判断が行えるようにするために、社長・CEO を中心としたトップマネジメントチームにおいて各業務執行役員の責任・権限を明確にし、その内容に応じて権限委譲を進めることが有効である」、「トップマネジメントチームでの各業務執行役員の責任・権限を明確化する中で、機能毎の最高責任者（CXO）を設置することも有効である」としている。
- 執行役員制度・CxO 制度のいずれかを導入する企業は87％であり、CxO制度を導入する企業は20％であった。

問30. いわゆる執行役員制度・CxO 制度の導入状況についてお答えください。
（複数選択可）

有効回答数：735社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2. CxOポジションの設置状況

- CxO制度を導入している企業の中で、最も多く設置されているのはCFO（83%）で、次いでCOO（43%）、CIO（38%）が多かった。
- CFOを設置し、サクセッションプランを策定しているのは40%、COOを設置し、サクセッションプランを策定しているのは23%等、総じてCxOポジションを設置している場合、その約半数がサクセッションプランを策定している。

問31. 貴社ではどのような CxO のポジションを設置しているか、また、当該ポジションについて CxO サクセッションの策定を行っているか、お答えください。
（それぞれ 1 つ選択。「その他」のポジションを設置している場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

（問30にて「CxO 制度を導入している」と回答した企業のみ回答）　有効回答数：150社

※ CxO サクセッションとは、CEO をはじめとする経営陣人材の後継者の育成計画を立てることをいいます。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3. 機関設計の採用理由

- CGSガイドラインでは、モニタリング型の取締役会を志向する会社は指名委員会等設置会社を、マネジメント型の取締役会を志向する会社は監査役設置会社を選択することが想定される旨を記載しており、「いずれのガバナンス体制をとるのか、それに適した機関設計はどれかについて、会社が自覚的に選択し、その理由について株主等のステークホルダーに説明できるようにすることが望ましい」としている。
- 監査等委員会設置会社または指名委員会等設置会社の機関設計を採用している理由は、「取締役会の監督機能の強化」を大半（89%）の企業が選択した。
- 「機動的な意思決定によるスピード経営」や「監督機能と執行機能の明確な分離」もそれぞれ約半数の企業が選択した。

問32. 監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社の機関設計を採用している理由をお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

（問1 (3)にて「指名委員会等設置会社」又は「監査等委員会設置会社」と回答した企業のみ回答）　有効回答数：306社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

4. 機関設計移行時の実施事項

- CGSガイドラインでは、「監査等委員会設置会社への移行を実効的なものとする上で重要な検討事項として、取締役会の役割・機能の見直しや、監査等委員会と任意の指名委員会・報酬委員会の関係の整理」を挙げている。
- 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社／指名委員会等設置会社へ移行したときに実施したこととして、「取締役会から経営陣に対する権限委譲の範囲の拡大」を51%が、「内部監査機関との役割の整理」を44%が、「執行体制の強化」を43%の企業が選択した。
- 他方、その他を選択した企業の中には、特に何もしていないとする企業も一定数存在した。

問33. 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社／指名委員会等設置会社へ移行したときに実施したことをお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

（問1 (3)にて「指名委員会等設置会社」又は「監査等委員会設置会社」と回答した企業のみ回答）　有効回答数：303社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

5. 経営人材の入社時のランク

- 経営人材に占める入社時のランクの比率は、半数以上の会社で6割以上を新卒が占めていた。
- 他方、中途採用（管理職）が0%の企業が34%、中途採用（非管理職）が0%の企業が51%、執行役員が0%の企業が64%を占めていた。

問34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。
経営人材に占める入社時のランクの比率

有効回答数：695社

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

6. 機関設計移行時の実施事項

- 約8割の企業において経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の他社との兼任・兼職状況について、契約または社内規程等に基づく許可を必要としている。
- 実際に一定数の経営人材が他社と兼任・兼職している企業の割合は、自由に兼任・兼職できる企業においては約半数であったのに対し、契約または社内規程等に基づく許可を必要としている会社においては3分の1以下の結果となった。

問35. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の他社との兼任・兼職状況及びその理由について、お答えください。
（１つ選択）

有効回答数：729社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

6. 機関設計移行時の実施事項

■ ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない理由としては、利益相反に関する懸念や、情報管理上の理由を挙げる企業が一定数見られた。

問35. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の他社との兼任・兼職状況及びその理由について、お答えください。
（理由）

有効回答数：729社

主なご意見

【自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）】
■ 経営人材が少ないため、兼任・兼職が難しい。
■ 兼任・兼職を希望する者がいない。

【社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）】
■ 当人が、属する会社の事業遂行等に重大な支障ないし利益相反を起こさないように、また、当人の職務遂行に相当の支障をきたす恐れがある場合に備えるため。
■ 担当業務の最高執行責任者としての広範な職責、情報漏洩・利益相反・競合支援・健康面等のリスクを総合的に鑑み、原則として兼任を認めていない且つ希望もない。

【雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）】
■ 職務専念義務、長時間労働・過重労働の助長防止、情報漏洩の防止のため。
■ 当社の職責に集中してもらうため。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

7. 責任限定契約・D&O保険契約・補償契約の締結状況

- CGSガイドラインでは、「就任条件として、会社補償や会社役員賠償責任保険（D&O 保険）の適切な活用も検討対象となる」としている。
- 多くの企業が、社外取締役との間で責任限定契約（81%）、D&O 保険契約（86%）を締結しているのに対し、補償契約を締結している企業は10%であった。

問36. 各対象者に対して、責任限定契約・D&O 保険契約・補償契約を締結しているかをお答えください。
（複数選択可。但し、業務執行取締役は責任限定契約の締結不可）
(1) 社外取締役

有効回答数：731社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

7. 責任限定契約・D&O保険契約・補償契約の締結状況

■ 社外取締役を除く非業務執行取締役を設置している企業において、多くがD&O保険契約を締結しているのに対し、責任限定契約を締結している企業は約3分の1、補償契約を締結している企業は約10％であった。

問36. 各対象者に対して、責任限定契約・D&O 保険契約・補償契約を締結しているかをお答えください。
（複数選択可。但し、業務執行取締役は責任限定契約の締結不可）
(2) 非業務執行取締役（社外取締役を除く）

有効回答数：706社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

7. 責任限定契約・D&O保険契約・補償契約の締結状況

■ 責任限定契約・D&O 保険契約・補償契約の業務執行取締役に対する締結状況は、「D&O保険契約を締結している」が86%、「補償契約を締結している」が10%であった。

問36. 各対象者に対して、責任限定契約・D&O 保険契約・補償契約を締結しているかをお答えください。
（複数選択可。但し、業務執行取締役は責任限定契約の締結不可）
(3) 業務執行取締役

有効回答数：724社

※ 業務執行取締役との間で責任限定契約を締結することは禁止されていることから、責任限定契約を締結している、と回答した企業の回答は無効回答として取り扱っている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

7. 責任限定契約・D&O保険契約・補償契約の締結状況

■ 監査役を設置している企業において、多くがD&O保険契約を締結しているのに対し、責任限定契約を締結している企業は半数程度、補償契約を締結している企業は約10％であった。

問36. 各対象者に対して、責任限定契約・D&O 保険契約・補償契約を締結しているかをお答えください。
（複数選択可。但し、業務執行取締役は責任限定契約の締結不可）
(4) 監査役

有効回答数：709社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

8. 業務執行取締役とのD&O保険契約締結理由

- 業務執行取締役との間で D&O 保険契約を締結している理由として、大半の企業が「法的責任を負担するリスクを低減することで、取締役の適切なリスクテイクを促すため」を選択した。
- また、「優秀な経営人材を確保するため」を選択した企業は43%であった。

問37. 業務執行取締役との間で D&O 保険契約を締結している理由をお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

（問36 (3)にて「D&O 保険契約を締結している」と回答した企業のみ回答）　有効回答数：620社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

9. 非業務執行取締役との間での責任限定契約締結理由

- D&O保険の締結により、取締役の責任リスクを一定程度緩和できるところ、非業務執行取締役（社外取締役を含む）との間で責任限定契約を締結している理由を確認した。
- 「D&O保険契約・補償契約に加えて責任限定契約を締結することで安心感があるため」と回答した企業は66%、「D&O保険契約では、上限額や除外事項が定められることが多いため」と回答した企業は29％であった。

問38. 非業務執行取締役（社外取締役を含む）が法的責任を負担するリスクを低減させるために、非業務執行取締役との間で責任限定契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

（問36 (1)又は(2)にて「責任限定契約を締結している」と回答した企業のみ回答）　有効回答数：567社

その他の理由としては、優秀な人材を確保するため、当該取締役の責任範囲を明確にし職責を果たすための一助とするため、責任を限定することでより積極的な活動が期待できるため、といった理由が挙げられた。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

10. 海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題

- 海外の経営人材・取締役の確保を検討している企業は6割であった。
- 一方で、海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題・障壁を感じていない企業は19％であり、「海外の経営人材へのアクセス」（52%）、「言語・コミュニケーションの壁」（51%）、「職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築や運用」（40%）、「競争力のある報酬制度の設計・整備」（40%）に課題認識をしている企業が一定数見られた。

問39. 海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題・障壁について当てはまるものをお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

検討の有無

有効回答数：727社

そのような人材の確保を検討している
（検討していないを選択していない企業の合計）

そのような人材の確保を検討していない

海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題・障壁

有効回答数：435社

※「海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題・障壁」については当該人材の確保を検討している企業を有効回答として取り扱っている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1. 社外取締役に期待する役割

- CGコード原則4-7において、社外取締役に期待される役割として、経営の方針や経営改善について助言を行うことや、 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うことを例示している。
- アンケート調査では、経営に関する助言を重視する企業（「経営に関する助言」または「どちらかと言えば経営に関する助言」を選択）が、55%となっており、令和2年度実態調査から大きな変動は見られなかった。

問40. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。
（１つ選択）

有効回答数：735社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2. 社外取締役に期待する役割の共有

- CGSガイドラインは、「社外取締役に期待する役割・機能、あるいは逆に期待しない役割・機能を、選任する前に社内で明確にしておくことを検討すべき」とし、社外取締役ガイドラインで、就任時に会社側と社外取締役の間で役割認識についてすり合わせを行い、必要なコミットメントを確認するとしている。
- アンケート調査の結果、社外取締役に対して期待する役割を、就任時に共有している企業は75%であったのに対し、定期的に共有している企業は38%、期待する役割が変更された際に共有している企業は9%であった。

問41. 社外取締役に対して期待する役割を、社外取締役と共有できているかについてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

有効回答数：734社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3. 社外取締役の役割の遂行状況

- 社外取締役の役割の遂行状況について、改善が必要な項目はないと考えている企業は44%であった。
- 他方、「経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと」（25%）、「株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うこと」（22%）、「取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うこと」（17%）等の項目を改善点として挙げる企業も一定数存在した。

問42. 社外取締役の役割の遂行状況について、改善する必要があると考えられる項目についてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

有効回答数：732社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

4. 社外取締役に対するサポート体制

- 社外取締役に対するサポート体制・環境として、取締役会資料の早期提供を行っている企業は75%見られた。
- その他、現場視察・ヒアリング、取締役会の事前説明、会社の事業内容や経営戦略等への理解のための支援、取締役会以外のインフォーマルな議論の場の設定を行っている企業が半数以上あった。
- また、経営会議等への出席/資料・議事録の閲覧権や社外役員のみでの議論の場を設定している企業も40%以上あった。

問43. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。
（複数選択可）

有効回答数：734社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

5. 社外取締役によるエンゲージメントの課題

- CGSガイドラインでは、「社外取締役は、株主等のステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させることが期待されている。ステークホルダーとの対話の主体となることが有効な場面もあると考えられる。」としている
- 社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことについて課題のないと考えている企業も約2割見られる一方で、社外取締役の負担増大（58%）、スケジュール調整の困難さ（44%）を指摘する企業も多く見られた。

問44. 社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

有効回答数：732社

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1. 役員報酬制度の導入状況

- CGコード補充原則4-2①では、「中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべき」としており、CGSガイドラインでは、「経営陣の報酬体系を設計する際に、経営戦略を踏まえ、業績連動報酬や自社株報酬の導入について、検討すべき」としている。
- 役員報酬制度として、役員賞与を導入する企業は55%、業績連動型株式報酬を導入する企業は46%、非業績連動型株式報酬を導入する企業は33%であった。

問45. 役員報酬制度（※１、２）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「7.その他の業績連動型の役員報酬制度」又は「8.その他の非業績連動型の役員報酬制度」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

有効回答数：737社

※１ 持株会制度は含まない。以下同じ。
※２ 業績連動型株式報酬とは、会社の業績等により役員報酬として交付される株式又はストック・オプションの数等が変動するものをいう。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2. 役員報酬制度導入時の損金算入

■ 業績連動型の役員報酬制度を導入している企業における、損金算入状況について、全て損金算入している企業は45%、損金算入可能な算定指標にかかる部分について損金算入している企業は16%であった。

問46. 業績連動型の役員報酬制度（※）を導入している場合、損金算入をしているかについてお答えください。
（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

（問45 にて「役員賞与」、「業績連動型株式報酬」、「パフォーマンス・キャッシュ（長期インセンティブ報酬に該当するもの）」又は「その他の業績連動型の役員報酬制度」と回答した企業のみ回答）

有効回答数：564社

※ 業績連動型の役員報酬制度とは、会社の業績等により役員報酬（金銭報酬・株式報酬を問わない）が変動するものをいう。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3. 損金算入していない理由

- 業績連動型の役員報酬制度について損金算入していない理由としては、有価証券報告書等における算定方法の開示を選択する企業が34%と最も多かった。
- 他方で、損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標の指標）を採用しているため損金算入を行っていない企業は25％、損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標以外の指標）を採用しているため損金算入していない企業は22%であった。

問47. 業績連動型の役員報酬制度について損金算入していない理由をお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

（問46 にて「全て損金算入している」と回答していない企業のみ回答）　有効回答数：281社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

4. 役員への株式報酬・ストックオプションのスキーム

■ 役員への株式報酬またはストック・オプションの付与に際し、採用しているスキームは、譲渡制限付株式（事前交付型リストリクテッド・ストック）が52%、株式交付信託（業績連動あり）が27%であり、その他のスキームについては10％未満であった。

問48. 役員への株式報酬又はストック・オプションの付与（※）に際し、採用しているスキームについてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）

（問45 にて「業績連動型株式報酬」又は「非業績連動型株式報酬」と回答した企業のみ回答）　有効回答数：513社

※ いずれも、過去に発行したが、今後発行する予定がない場合を除く。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

5. 株式報酬の無償発行・現物出資

- 役員への株式報酬に関し、令和元年の会社法の改正以前は、株式を無償で発行することが認められていなかったことから、株式報酬を交付する際は、取締役等が有する金銭報酬債権を現物出資する方法により行っていた。
- もっとも、令和元年の会社法の改正により、取締役等に対して、その報酬として株式を無償で発行することが認められたことから、現在では、現物出資の方法により行う方法と、無償発行による方法のいずれもが法的に認められている。
- 無償発行を利用している企業が26%、現物出資構成を利用する企業が72%であった。現物出資構成を選択している理由としては、「無償発行に変更する必要がないため」が最も多く、現物出資構成を利用する企業の約7割を占めた。

問49. 役員への株式報酬（譲渡制限付株式、業績条件付譲渡制限付株式、パフォーマンス・シェア・ユニット又はリストリクテッド・ストック・ユニット）に関する株式発行に際し、無償発行か現物出資構成（※）のどちらを採用しているか、また、現物出資構成を採用している場合はその理由をお答えください。（１つ選択）

（問48 にて「譲渡制限付株式（事前交付型リストリクテッド・ストック）」、「業績条件付譲渡制限付株式」、「パフォーマンス・シェア・ユニット」又は「リストリクテッド・ストック・ユニット（事後交付型リストリクテッド・ストック）」と回答した企業のみ回答）　有効回答数：288社

※ 金銭を取締役等の報酬等とした上で、取締役等に株式会社に対する報酬支払請求 権を現物出資財産として給付させることによって株式を交付する取引。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

6. 役員報酬において株式報酬を導入していない理由

- 役員報酬において株式報酬を導入していない企業のうち、導入を検討したことがない企業は29%であった。
- 株式報酬の導入を検討したものの、運営面のハードルが高かったため導入していない企業や、必要性を感じなかったため導入していない企業はそれぞれ約2割であった。
- その他を選択した企業の中には、検討中である企業も一定数あった。

問50. 役員報酬において株式報酬を導入していない理由について、お答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

（問45 にて「業績連動型株式報酬」又は「非業績連動型株式報酬」と回答していない企業のみ回答）　有効回答数：207社

その他の理由としては、現在検討中である、持株会制度を利用しているといった理由が挙げられている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

7. 業績連動型の株式報酬を導入しない理由

- 役員報酬において非業績連動型株式報酬を導入している企業のうち、業績連動型の株式報酬の導入を検討したことがない企業は29%であった。
- 業績連動型の株式報酬の導入を検討したものの、運営面のハードルが高かったため導入していない企業は28%、必要性を感じられなかったため導入していない企業は25%、損金算入要件が厳しいため導入していない企業は13％であった。

問51. 業績連動型の株式報酬を導入しない理由について、お答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

（問45 にて「非業績連動型株式報酬」を選択したが、「業績連動型株式報酬」を選択していない企業のみ回答）　有効回答数：174社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

8. 社外取締役への株式報酬導入状況

- CGSガイドラインでは、「社外取締役の報酬について、取締役会の一員としての当事者意識を持たせ、かつ、インセンティブを付与する観点から、固定報酬に加えて、業績によって付与数が変動しない自社株報酬など、インセンティブ報酬を付与することも考えられる」としている。
- 社外取締役（監査委員、監査等委員以外）に株式報酬を導入している企業は7%、今後、導入する可能性がある企業は4%であった。
- 他方で、検討したが導入する予定はない企業は19%、検討していない企業は66%であった。

問52. 社外取締役への株式報酬の導入状況についてお答えください。
（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）
(1) 社外取締役（監査委員、監査等委員以外)

有効回答数：656社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

8. 社外取締役への株式報酬導入状況

- 社外取締役（監査委員、監査等委員）に株式報酬を導入している企業は7%、今後、導入する可能性がある企業は3%であった。
- 他方で、検討したが導入する予定はない企業は24%、検討していない企業は65%であった。

問52. 社外取締役への株式報酬の導入状況についてお答えください。
（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）
(2) 社外取締役（監査委員、監査等委員）

（問1 (3)にて「指名委員会等設置会社」又は「監査等委員会設置会社」と回答した企業のみ回答）　有効回答数：304社

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

9. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度の導入状況

- CGSガイドラインでは、「将来の幹部候補となる人材プールを作り、意識的に育成していくことが重要である。自社株報酬や持株会の活用は幹部候補に対する動機付けとして有益であり、人的資本投資の拡大にも資するものである。」としている。
- 執行役員（委任契約型）・理事等（従業員に該当する場合を除く）に対して株式報酬を導入している企業が51%であり、導入を検討していない企業が32%であった。

問53. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度（持株会制度は含まない）の導入状況についてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）
(1) 執行役員（委任契約型）・理事等（従業員に該当する場合を除く）

有効回答数：518社

※該当者が存在しない企業は有効回答数に含めていない。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

9. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度の導入状況

■ 執行役員（雇用契約型）に対して株式報酬を導入している企業が37%であり、導入を検討していない企業が41%であった。

問53. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度（持株会制度は含まない）の導入状況についてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）
(2) 執行役員（雇用契約型）

有効回答数：471社

※該当者が存在しない企業は有効回答数に含めていない。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

9. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度の導入状況

■ 従業員（管理職）に対して株式報酬を導入している企業が20%であり、導入を検討していない企業が52%であった。

問53. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度（持株会制度は含まない）の導入状況についてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）
(3) 従業員（管理職）

有効回答数：718社

※該当者が存在しない企業は有効回答数に含めていない。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

9. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度の導入状況

■ 従業員（管理職以外）に対して株式報酬を導入している企業が13%であり、導入を検討していない企業が59%であった。

問53. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度（持株会制度は含まない）の導入状況についてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）
(4) 従業員（管理職以外）

有効回答数：713社

※該当者が存在しない企業は有効回答数に含めていない。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1. 取締役会での事業ポートフォリオの議論状況

- CGコード補充原則4-2②では、「経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべき」としている。
- また、事業再編実務指針では、「複数の事業を有する企業においては、事業ポートフォリオについて、現状をどのように評価し、持続的な成長のためにどのような在り方を目指し、その実現に向けてどのようにマネジメントを行っていくのか、ということは、「経営の基本方針」の重要な要素であると考えられることから、「事業ポートフォリオに関する基本方針」は、取締役会において、単に執行を監督するということにとどまらず、主体的に決定すべき事項である。」とし、「少なくとも年に1回は定期的に、十分な時間を取って議論すべき」としている。
- 令和2年度実態調査と比較すると、取締役会において定期的に事業ポートフォリオについて議論する企業は増えており、年に１回以上議論している企業は44％となっている。

問54. 取締役会での事業ポートフォリオの議論状況について、お答えください。（１つ選択）

有効回答数：730社

【参考】令和2年度実態調査
取締役会で定期的に事業ポートフォリオを議論することとしているかについて、お答えください。（1つ選択）

有効回答数：946社

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2. 事業部門/セグメントごとの指標算出状況

- 事業再編実務指針では、事業ごとの資本収益性と資本コストとの比較も踏まえた適切なリスク・リターン分析を行うため、事業セグメントごとの資本コストと資本収益性を把握することが望ましいとされている。
- 事業部門/セグメントごとに資本コストを算出している企業は18%、資本収益性を算出している企業は25％であり、令和2年度実態調査（資本収益性：15％）と比較して大きな変動は見られなかった。

問55. 事業部門／セグメントごとの資本コスト・資本収益性の算出状況について、お答えください。
（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

有効回答数：729社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3. 事業部門/セグメントごとのデータ整備状況

- 事業再編実務指針では、資本収益性と資本コストの算出の前提として、事業セグメントごとの貸借対照表やキャッシュフローの把握のためのデータインフラの整備・向上を行うことが期待されるとしている。
- 事業部門/セグメントごとに整備しているデータは、損益計算書（P/L）が88%、貸借対照表（B/S）が40%、キャッシュ・フロー計算書が22%であり、令和2年度実態調査（損益計算書：91%、貸借対照表：40%、キャッシュフロー：22%）と比較して、大きな変動はみられなかった。

問56. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

有効回答数：729社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

4. 事業の撤退・売却における課題

- 事業の撤退・売却を行う際の課題として、基準が不明確であることを挙げた企業が39%、社内での検討プロセスが明確でないことを挙げた企業は25%であった。
- 令和2年度実態調査（次ページ参照）と比較して大きな変動は見られなかった。

問57. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

有効回答数：706社

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

【参考】4. 事業の撤退・売却における課題

【参考】令和2年度実態調査
事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

有効回答数：941社

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

5. 資本コストや株価を意識した経営実現に向けた今後の取り組み

- 令和5年3月、東京証券取引所は、上場会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、単に損益計算書上の売上や利益水準を意識するだけでなく、バランスシートをベースとする資本コストや資本収益性を意識した経営を実践するために、一連の対応（現状分析、改善に向けた計画策定・開示、取組みの実行）を要請した。
- 成長投資が74%、サステナビリティ対応が72%、人的資本投資が73%、 IRの強化が68%、株主還元の強化が64%と、多くの企業が複数の項目に取り組んでおり、または取り組む予定であることを示す結果となった。

問58. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて実施している取り組みや今後行う予定の取り組みがあればお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

有効回答数：726社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

6. 上場維持検討におけるメリット・デメリット

- 上場維持に関して検討を行ったことのある企業のうち、ブランド力の維持・向上（85%）、や 優秀な人材の確保（85%）をメリットとして考慮している企業が多く、株式市場からの資金調達をメリットとして考慮している企業は38%にとどまった。
- また、デメリットとして考慮している事項としては、コーポレートガバナンス体制の整備に関する負担が60%、短期的利益の実現への期待・圧力が45％、株主資本コストの負担が35％という結果となった。

問59. 上場維持に関する検討を行う際に、メリット又はデメリットとして考慮している事項をお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に「メリット」か「デメリット」のいずれに該当するかがわかる形で具体的に入力してください）

検討の有無

有効回答数：737社

上場維持に関して検討したことがある
（検討したことがないを選択していない企業の合計）

上場維持に関して検討したことがない

上場維持に関して考慮しているメリット・デメリット

有効回答数：621社

※「上場維持に関して考慮しているメリット・デメリット」については上場維持に関して検討したことがある企業を有効回答として取り扱っている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1. 株式交付制度

- 株式交付制度とは、国内の株式会社を子会社化する際に、自社の株式を対価として使用することができる制度であり、組織再編に伴う手続は必要となる一方で、現物出資に伴う手続（例えば検査役の調査等）は不要である等のメリットがある。
- 現行法上、海外の株式会社の子会社化や持分会社の子会社化、子会社化に至らない程度の国内の株式会社の株式の取得、国内の子会社の株式の追加取得においては、株式交付制度を利用することはできない。
- 株式交付制度の利用を検討するケースとして、子社化に至らない程度の国内の株式会社の株式の取得が42%、国内の子会社の株式の追加取得が24%、海外の株式会社の子会社化が19%という結果であった。
- なお、「その他」では、利用を検討していないとの回答が多く見られた。

問60. 株式交付制度について、どのようなケースにおいて利用可能となった場合に、利用を検討したいと考えますか。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

有効回答数：678社

※ 株式交付制度とは、国内の株式会社を子会社化する際に、自社の株式を対価として使用することができる制度。組織再編に伴う手続は必要となる一方で、現物出資に伴う手続（例えば検査役の調査等）は不要である等のメリットがある。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2. 事業部門や子会社の再編に関する検討

- 事業部門や子会社等の撤退を検討するきっかけ・理由として、資本効率の改善を挙げる企業が多く見られた。他方で、事業部門や子会社等の新規参入を検討するきっかけ・理由としては、将来性・成長性や、シナジーの創出を挙げる傾向が見られた。
- 事業部門や子会社等の撤退するうえで困っていることとして、売却先選定の目途が立たないことや、撤退した事業部門の人員再配置等の回答が見られた。他方で、事業部門や子会社等の新規参入において困っていることとしては、買収後のPMIの負担や海外進出時の法的な確認に要するコスト等の回答が見られた。

問61. 貴社が事業部門や子会社等の再編等（撤退・新規参入）を検討するきっかけ・理由、検討する上で困っていることをお答え下さい。
(1) 事業部門や子会社等の再編等（撤退・新規参入）を検討するきっかけ・理由

主なご意見

【撤退を検討するきっかけ・理由】
- 資本効率、資本対比収益性の見直し
- 経営の効率化
- 各地域、各事業セグメントごとの環境変化への対応
- 資本コストに見合わない採算性の悪化・低下
- 法改正や市場の変化
- 投資家の意見
- 設備の更新時・老朽化
- 収益性・成長性が社内基準に満たない場合
- 経営戦略との不一致
- 保有リスク軽減のため（業績ボラティリティ上昇など）
- 管理コストの削減

【新規参入を検討するきっかけ・理由】
- 経営資源の有効活用・シナジーの創出
- 将来性・成長性が見込める
- 事業拡大及び主力となる事業の創設
- 必要とする技術の変化
- 法改正や市場の変化

【撤退を検討する上で困っていること】
- 明確な基準の策定
- 社内に事業撤退に関する検討プロセスが整備されていない
- 売却先選定の目途が立たない
- 撤退した事業部門の人員再配置
- 顧客への供給責任がある場合の代替供給先の手配

【新規参入を検討する上で困っていること】
- M&A等の場合、社長や管理部門（経理など）のキーパーソンを排出する人材が社内で不足している
- 買収後のPMIの負担
- 法的な手続きの負担がある
- 海外進出時の法的な確認に要するコスト

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1.株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）における議題

- CGコード原則5-1では、「株主からの対話（面談）の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべき」としている。
- 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）における主な議題は、経営戦略/ビジネスモデルが53%、業績に対する評価が50%、中長期の業績予想が44%であった。
- 令和2年度実態調査（次ページ参照）と比較して、ESG対応や資本政策/資本効率は大きく増加した一方、経営戦略/ビジネスモデルや経営戦略・ビジョンについては減少した。

問62. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）における主な議題について、お答えください。
（主なものを３つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

有効回答数：730社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

【参考】1. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）における議題

【参考】令和2年度実態調査
エンゲージメントにおける主な議題について、お答えください。
（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

有効回答数：898社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）における課題

- 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行う際の課題について、「株主・機関投資家の関心事が多岐にわたるので負担が増加している」が34%、次いで「株主・機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる」が26%、「エンゲージメントの内容を十分に取締役会／担当部署に共有できていない」が16%、「フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる」が17％であった。
- 令和2年度実態調査（次ページ参照）と比較して、大きな変動は見られなかった。

問63. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行う際の課題について、お答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

有効回答数：701社

その他の課題としては、面談件数増加による負担、社内リソース確保、能動的な対話機会創出などが挙げられている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

【参考】2. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）における課題

【参考】令和2年度実態調査
エンゲージメントを行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

有効回答数：882社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の対応者

- CGコード補充原則5-1①では、「株主との実際の対話（面談）の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役または監査役が面談に臨むことを基本とすべき」としている。
- また、CGSガイドラインでは、「社外取締役は、株主等のステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させることが期待されている。ステークホルダーとの対話の主体となることが有効な場面もあると考えられる。」としている。
- アンケート調査では、経営陣または社内取締役を主な対応者とする企業が多く、社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）に対応することがある企業は33%であった。

問64. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の対応者について、お答えください。
（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）

有効回答数：737社

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

4. エンゲージメントのフィードバック実施状況

- CGコード原則5-1において、「取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべき」とし、補充原則5-1②では、当該方針には、「対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのための方策」を記載すべきとしている。
- 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）のフィードバックの実施状況について、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている企業が68%であり、そのうち、その後のモニタリングまで実施している企業が28%であった。
- 他方で、取締役会や経営陣に内容が共有されていない企業が8％、内容は共有しているものの対応策の協議・検討がされていない企業が20％であった。

問65. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）のフィードバックの実施状況について、お答えください。
（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

有効回答数：731社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

5. 株主提案への対応

- 株主から重大な提案を受けたことがある企業は14%であった。
- その企業の中で、取締役会へ共有し、対応について検討した企業は71%、コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した企業は53%、提案株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した企業が48%であった。また、取締役会への共有は行わなかった企業は6%であった。

問66. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

重大な提案の受領の有無

有効回答数：730社

株主から重大な提案を受けたことがある
（受けていないを選択していない企業の合計）

株主から重大な提案を受けていない

重大な提案を受けた後の対応

有効回答数：103社

※「重大な提案を受けた後の対応」については株主から重大な提案を受けたことがある企業を有効回答として取り扱っている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

6. アクティビストからの提案内容

- アクティビストから提案を受けたことがある企業は15%であった。
- 提案内容としては、自社株買いに関する提案（51%）や、配当増に関する提案（47%）を受けた企業が多く見られた。
- その他では、政策保有株式の売却に関する提案が17%、役員報酬の見直しに関する提案が17%などと提案内容は多岐に渡っている。

問67. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

提案の受領の有無

有効回答数：727社

アクティビストから提案を受けたことがある
（受けていないを選択していない企業の合計）

アクティビストから提案を受けていない

※「提案を受けた後の対応」についてはアクティビストから提案を受けたことがある企業を有効回答として取り扱っている。

提案の内容

有効回答数：110社

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

7. 実質株主判明調査の実施状況

■ 実質株主判明調査の実施状況について、実質株主判明調査を定期的に行っている/行ったことがあり、今後も行う予定である企業が54%と過半数であり、実質株主判明調査の実施を検討したことがない企業は28％であった。

問68. 実質株主判明調査の実施状況をお答えください。
（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

有効回答数：730社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

8. 実質株主判明調査に関する課題

- 実質株主判明調査に関する課題として、実質株主判明調査に要する費用・負担と回答した企業は49%、実質株主判明調査によって把握可能な実質株主の範囲に限界があると回答した企業は42%であった。
- 他方で、実質株主判明調査に関して課題を感じていない企業は24％であった。

問69. 実質株主判明調査に関する課題をお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

（問68 にて「実質株主判明調査の実施を検討したことがない」と回答していな い企業のみ回答）　有効回答数：453社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

9. 実質株主判明調査を実施しない理由

■ 実質株主判明調査を今後行う予定がない理由として、実質株主判明調査に要する費用・負担（55%）や、実質株主判明調査によって把握できる株主の範囲に限界があること（36%）と回答した企業が比較的多く、把握する必要性を感じないと回答した企業は18%であった。

問70. 実質株主判明調査を今後行う予定がない場合、その理由についてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）

（問68 にて「実質株主判明調査を行ったことがあるが、今後行う予定はない」又は「実質株主判明調査の実施を検討したことがあるが、行ったことはない」と回答 した企業のみ回答）

有効回答数：109社

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

コーポレートガバナンス改革・会社法制の在り方における主要テーマに関する国内外調査

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

主要テーマに関するヒアリング調査

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

ヒアリング調査の概要（1/2）

【調査目的】

■ 日本企業のコーポレートガバナンス改革の更なる深化に向け、コーポレートガバナンス関係者に対するヒアリング調査を通じて、コーポレートガバナンス改革の現状と課題認識・取組等を把握すること。

【調査テーマ・項目】

調査テーマ	調査項目
1. コーポレートガバナンス総論	1-1. コーポレートガバナンス改革の現状・課題認識
2. ガバナンスの在り方	2-1. 監督と執行の関係性
	2-2. 経営陣に対する権限委譲
	2-3. 機関設計
3. 取締役会の在り方	3-1. 取締役会の構成
	3-2. 取締役会の実効性確保に向けた取組
	3-3. ボード・サクセッション
	3-4. 取締役会の実効性評価
4. 経営陣の指名・後継者計画	4-1. 指名委員会の実効性
	4-2. 経営陣の後継者計画
5. 役員報酬	
6. 企業と株主・投資家との対話（エンゲージメント）	
7. その他	7-1. 事業ポートフォリオ再編
	7-2. バーチャルオンリー株主総会

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

ヒアリング調査の概要（2/2）

【ヒアリング対象者】

- 多角的な視点から意見を収集するため、以下のグローバルに活動する日本企業、国内外の機関投資家等、コーポレートガバナンスに関する学者・有識者など幅広いカテゴリーの対象者（合計17者）に対してヒアリング調査を行った。

区分	対象者数
企業	7者
機関投資家等（※）	3者
学者	3者
有識者	4者

※ ヒアリング調査結果においては「投資家等」と記載。議決権行使助言会社を含む。

【調査方法】

- 各企業の開示内容や各機関投資家等・学者・有識者の専門領域等を踏まえ、前頁の調査項目の中から特に深い知見を有すると見られる項目を抽出し、その項目に関連する質問を中心に、1者につき、60分程度のヒアリングを行った。
- 実施にあたっては、ヒアリング対象者、経済産業省経済産業政策局産業組織課担当者および株式会社野村総合研究所の担当者が参加した。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1．コーポレートガバナンス総論
1-1．コーポレートガバナンス改革の現状・課題認識（1/3）

- 投資家や有識者からは、日本のコーポレートガバナンス改革は特に形式面において進展が見られているとの意見が多く挙がった。
- 他方で、実質面が伴っていない企業が依然として多く存在するとの意見も複数あった。
- また、コーポレートガバナンス改革に積極的に取り組んでいる企業とそうでない企業の二極化が進んでおり、ターゲットにする企業層を明確にして今後のコーポレートガバナンス改革の方向性を検討する必要があるとの意見も見られた。

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【コーポレートガバナンス改革の実質化】

- 【有識者】コーポレートガバナンス改革は少なくとも形式的には大きく進捗を見せている。もっとも、形式的にはコーポレートガバナンス改革に積極的に取り組んでいるように見える企業においても、実態が伴ってないようなケースも存在する。コーポレートガバナンス改革を実効的なものにしていくためには、実際に会社を動かしている会長・社長の意識が重要になってくる。現状では、社外取締役の比率を3分の1以上2分の1以下に設定する会社が多いが、例えば社外取締役を過半数にすることにより、会長や社長において、社外取締役から選任されている意識が強まり実効的な改革につながる可能性はある。
- 【有識者】各企業において形式面が整ってきたことで、実質面についても少しずつ変化が見られている。社外取締役を3分の1以上にすることによって、取締役会の実効性が大きく改善している会社も多く見られる。もちろん形式の整備にとどまってしまうことは問題ではあるが、実質面を高めるには最低限の形式を整えることは必要なので、形式が整備されてきていることは重要なことだ。
- 【学者】コーポレートガバナンス改革によって、各企業のガバナンス体制は順調に改善しており、マーケットからも一定程度評価はされているものと認識している。もっとも、自己株式取得や増配といった、株主利益のための施策はとられるようになってきている一方、リスクテイクができていないことは依然として課題である。守りのガバナンスも重要ではあるが、ビジネスチャンスを適格に捉えてリスクテイクしていくことも重要ではないかと考えている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1．コーポレートガバナンス総論
1-1．コーポレートガバナンス改革の現状・課題認識（2/3）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【コーポレートガバナンス改革の実質化（続き）】

- 【学者】コーポレートガバナンス改革はポジティブに進んでいると感じる。近年は実効性を確保する方向に舵をきっていることは評価できるので、今後も継続して実質面を高める方向性で進むことを期待したい。
- 【投資家等】コーポレートガバナンス・コード、スチュワードシップ・コードのおかげで日本のコーポレートガバナンス改革は進んだと考えている。各コードの改訂時に、その時々で日本企業に超えて欲しいハードルが盛り込まれていると理解しているが、その基準が毎回上がっているのは、それだけ日本企業のガバナンスが改善されているということを示している。今後は、ガバナンス改革の実質化を進めていくことが課題と考えている。

【コーポレートガバナンス改革の二極化】

- 【投資家等】コーポレートガバナンス改革に積極的に取り組んでいる企業とそうでない企業の二極化が進んでいるため、日本企業全体で一括りに議論することが難しくなってきている。これは必ずしも悪いことではなく、先駆者がいることで、追随する企業の模倣となるだろう。二極化の要因としては、会社の規模や人材リソース、経営者の意識などが挙げられると考えている。会社規模の大きい会社、ガバナンス体制に人材リソースを割くことができる会社はガバナンス改革が進んでいることが多いというのが実情である。今後は、ターゲットにする企業層を明確にして今後のガバナンス改革の方針を検討する必要がある。
- 【有識者】コーポレートガバナンス改革の進捗状況はJPX400以内か否かで差が開いているように感じる。JPX400以内の企業はコーポレートガバナンスの趣旨まで理解して積極的に取り組んでいるが、それ以外の企業だとなかなか実質面まで理解・取組が及んでいないように感じる。JPX400以外のプライム市場上場企業の底上げが必要であると感じている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1．コーポレートガバナンス総論
1-1．コーポレートガバナンス改革の現状・課題認識（3/3）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【その他】

- 【投資家等】コーポレートガバナンス・コードやガイドラインなどがたくさん出ていて、企業に求められる内容が増えており、企業側の対応が追いついていない印象。企業側において、その趣旨を理解したうえで各社において必要な対応を検討できるよう、一定の時間を与えることも必要だと考えられる。
- 【投資家等】コーポレートガバナンス・コードには、元々サステナビリティに関する記載も既に盛り込まれており、海外でもここ数年でコーポレートガバナンスに関する考え方にドラスティックな変化があったわけではないことを踏まえると、現時点でコーポレートガバナンス・コードを改訂する余地は少ないと考えている。東証のPBR改善に向けた要請のように、考えるきっかけを創出する取組がよいのではないかと思っている。
- 【投資家等】各取締役の責任をより追及しやすい制度にするべきと考える。取締役議長や指名委員会委員長の個人名を開示することで責任を追及しやすい環境にすれば、より緊張感のある組織になると考える。
- 【学者】英米のコーポレートガバナンスの模倣にこだわりすぎることは問題だ。コーポレートガバナンスはその国の歴史や文化、風土等を反映するものであり、グローバルで求められる基準を満たしながら日本の企業にとって最適な形を模索すべきである。
- 【有識者】一部の企業には、「投資家のためになぜガバナンス改革をしなければならないのか」と考える経営者もいる。例えば、サクセッション・プランの策定は人材要件を作って育成して選抜するという、企業自身の成長のために当然必要であることにもかかわらず、「なぜ上場市場にいるだけなのにそんなことをやらなければならないのか」というスタンスの企業もある。コーポレートガバナンスの実質化は企業自身の成長ためであるということを理解することが重要である。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2．ガバナンスの在り方
2-1．監督と執行の関係性（1/3）

- モニタリングボードはマネジメントボードと対比的に語られることが多いため、モニタリングボードにすると、どんなに重要な意思決定事項にも取締役会が一切関与できなくなると誤解する企業が一定数存在し、それがモニタリングボードの浸透の妨げとなっているとの意見が見られた。
- モニタリングボードを志向する企業からは、モニタリングボードにおいては、監督サイドと執行サイドの間のコミュニケーションを密に行い、取締役会が執行サイドの意思決定プロセスをチェックできる体制を整備することが重要であるという趣旨の意見が見られた。
- その他、会社の企業価値の向上には、それに直接に寄与する執行サイドの強化が重要であり、そのためには、執行サイドを支える仕組みを充実させていくことや、法的に執行サイドの地位・責任を明確にすることが重要であるとの意見が見られた。

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【モニタリングボードの在り方】

- 【有識者】モニタリングボードはマネジメントボードと対比的に語られることが多いことから、モニタリングボードにしてしまうとどんなに重要な意思決定事項に関しても一切関与できなくなると誤解して、モニタリングボードに対して拒否反応を示す経営者も見られる。そういった誤解が払しょくされれば、モニタリングボードがより浸透していく可能性はあると思う。

【各企業における監督と執行の関係性に関する検討状況】

- 【企業】取締役と執行役の距離感については引き続き検討していくべき課題と考えている。監督と執行が分離されすぎてしまうと、監督サイドに必要な情報が提供されないこととなり、モニタリングボードにおける監督や助言・提言の実効性がむしろ下がってしまうのではないかということを懸念している。そこで、監督と執行のコミュニケーションを密にするために、取締役が執行役会を傍聴できる仕組みを設け、執行サイドの意思決定プロセスを容易にチェックできる体制を整えている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2．ガバナンスの在り方
2-1．監督と執行の関係性（2/3）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【各企業における監督と執行の関係性に関する検討状況（続き）】

- 【企業】当社は指名委員会等設置会社であるものの、完全なモニタリング体制は役員の共感を得られず、企業価値の向上という目標を達成するためには、取締役会は監督機能に留まるべきではないという意見が出た。そのため、社外取締役には経営会議にも出席してもらい、必要に応じて意見を言ってもらうこともある。
- 【企業】取締役会の監督機能がどのようにあるべきかということについて、各取締役間に考え方の違いがあることが課題となっていた。そこで、社外取締役ガイドラインの内容も踏まえたうえで、取締役間でディスカッションを実施することで、当社の取締役会が果たしていくべき監督機能についての共通認識を持ってもらうようにした。
- 【企業】「監督」の定義について日常的に議論をしている。執行側がリスクを適切に管理しながら、経営計画のとおりに進んでいれば取締役会としては何も言うことはないが、業務執行についてリスクが検出された場合に、取締役会としてどの程度踏み込んで、助言・提言をしていくべきかという点は難しい論点だと考えている。
- 【企業】企業価値向上の観点から見たときに、監督と執行を完全に分離することには違和感がある。
- 【企業】当社はモニタリングとアドバイザリーの融合を目指している。社外取締役も各分野の専門家に来て頂いているので、的確な助言を期待している。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2．ガバナンスの在り方
2-1．監督と執行の関係性（3/3）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【執行機能の強化】

- 【投資家等】会社の企業価値を向上に直接的に寄与するのは執行側であり、執行側においてきちんと経営戦略を立てたうえで、その内容を対外的に説明できるようにすることが最低限求められる。それに加えて、執行を支える仕組みを充実させていくことが非常に重要と考えている。コーポレートガバナンス改革は監督機能の強化という点に特に焦点が当てられて進捗してきた。監督機能の強化により執行を後押しすることも重要であるものの、社外取締役が月に数日、取締役会等に出席する程度では情報量やコミットメントの点で社内取締役とは差があるため、社外取締役の働きかけだけで執行を強化することには限界があると考えている。
- 【学者】最近は監督機能の強化のみならず、執行機能の強化の話に焦点を当てられることも多いと認識しているが、現行法上、執行に関する法整備が不十分であると感じる。具体的には、取締役ではない執行役員が、執行に関する法的責任は負わないことが問題と考えている。
- 【学者】本来、執行と監督は対等であるはずが、監督サイドである取締役会が執行よりも立場が上というような認識が一定程度されている。一因としては日本企業の出世のゴールが取締役だったことが挙げられるが、執行サイドの地位について法的根拠がないことも要因である。会社法に取締役、監査役の地位は明記されているが、執行サイドに関する地位は規定がない。無批判に欧米を参照することは良くないとはいえ、海外で日本ほど監督サイドの立場が高い国はない。今後は執行サイドの立場を法的に強化すべきである。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2．ガバナンスの在り方
2-2．経営陣に対する権限委譲（1/3）

- モニタリング型の取締役会を志向する企業において、取締役会から執行側に対して積極的に権限を委譲する傾向が見られ、特に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社に移行した際に委譲する権限の範囲を拡大した企業が複数見られた。
- 執行側への権限委譲を進めた企業からは、業務執行のスピード感が上昇することに加え、取締役会において中長期的な経営戦略を議論することが可能となり、取締役会の効率化や実効性の向上につながったとの意見や、執行側の責任感が高まったとの意見が見られた。
- 他方で、有識者からは、海外企業と比較すると、指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社を選択している企業も含めて、執行側に対して委譲している権限の範囲は限定的であるとの指摘も見られた。

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【権限委譲の在り方】

- 【有識者】社外取締役は、その性質上、当該企業の営む事業に関する知識や経験が十分でないケースもあり、個別の業務執行事項についての判断を仰がれたとしても、十分な役割を果たすことが難しい場面があるため、積極的に権限委譲を進めるのが良いのではないか。
- 【有識者】指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社であっても、海外の企業と比べると権限委譲が進んでいない企業も多く、他方で、監査役会設置会社においても、会社法上許容されている限界まで権限移譲を行っているような企業もあるため、実態を見ると、どの機関設計でも権限移譲の程度・範囲については大きな差異はないように思われる。海外に比べて権限委譲があまり進んでいない一因としては、元々取締役会に上がってきていた議論が見えなくなることへの不安感があるのではないか。また、権限委譲した場合は、重要な意思決定事項については取締役会に報告されるような仕組みとする必要があるが、その仕組みの設計がきちんとなされていない企業も存在するように思われる。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2．ガバナンスの在り方
2-2．経営陣に対する権限委譲（2/3）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【各企業における権限委譲の状況】

- 【企業】権限委譲を行う以前は経営会議と同じ議論を再度取締役会で行う運用となっていた。指名委員会等設置会社への移行に伴い、取締役会から執行に対して大幅に権限委譲することにより、その問題が解消され、業務執行のスピード感の上昇につながるとともに、取締役会においてよりハイレベルな議論が可能となったため、取締役会の効率化や実効性の向上につながった。
- 【企業】監査役会設置会社時代から執行側への権限委譲は進めていたが、会社法上、監査役会設置会社では取締役会で決議が必須とされている事項が多く存在するため、権限委譲が可能な範囲に限界があった。そこで、監査等委員会設置会社へ移行し、法律上可能な事項については全て執行に権限を委譲することで、執行のスピードアップを図った。また、権限委譲に伴って、取締役会の開催頻度を見直すべきとの問題提起が取締役会議長からなされたため、事務局において検討を行った。当該検討の結果、年間9回まで減らした年もあったが、年に4回ある決算のほか、株主総会提案議案の決議等も必要となるので、開催頻度を絞ることには限界があった。大規模なM&A案件についても決議することが必要となるため、今では年間12回程度の開催頻度に戻ってきている。
- 【企業】監督と執行を明確に分けることが重要であると考えており、会社法で取締役会決議事項として義務付けられているものを除いて、執行サイドに全ての権限を委譲している。指名委員会等設置会社への移行に伴い権限委譲を行ったことで執行のスピード感が大きく上がった。また、権限の委譲を受けた執行サイドにおいて個別の業務執行への責任感が高まったと感じている。当社は取締役会の過半数が社外取締役であり、社外取締役の当社の事業に関する理解は執行サイドには及ばないので、個別の業務執行については取締役会ではなく執行サイドで判断するべきと考えている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2．ガバナンスの在り方
2-2．経営陣に対する権限委譲（3/3）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【各企業における権限委譲の状況（続き）】

- 【企業】監査等委員会設置会社に移行した際に、執行サイドへの権限委譲の範囲を拡大したが、昨年その範囲を更に拡大した。業界の環境変化が激しいので、業務執行のスピード感の向上を目的としている。昨年、範囲を拡大した背景としては、企業規模の拡大に伴い金額のバーを引き上げる必要があったこともあるが、監査等委員会設置会社への移行時の権限委譲範囲の拡大以降、当社内での実務が蓄積し、執行サイドに権限委譲を行ったとしても問題なく機能することへの信頼感が醸成されたこともあると考えている。
- 【企業】基本的に会社法上認められている事項は執行側へ権限委譲している。ただ、経営の根幹に関わるM&A等の巨額投資等は取締役会で決めることとしている。

【その他】

- 【企業】会社法として取締役会の決議事項となっている項目がまだまだ多い印象なので、例えば剰余金の配当の決定、計算書類の確定、株主総会の招集決議などは執行サイドに権限委譲を可能としてもよいのではないか。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2．ガバナンスの在り方
2-3．機関設計（1/5）

- 経営陣への大幅な権限委譲を目的として、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社に移行する企業も存在する一方で、有識者からは、監査役会設置会社においても、会社法上の規制を限定的に解釈することにより権限委譲を進めている企業も存在するとの指摘が見られた。
- 企業からは、海外投資家へのわかりやすさの観点から、機関設計を一元化することも考えられる旨の指摘があった一方で、学者からは、機関設計の一元化は実務に対する影響が大きいことから慎重に検討するべきとの意見も見られた。
- また、社外取締役が過半数を占めている企業が指名委員会等設置会社を選択した場合、一部の取締役のみを構成員とする委員会に指名や報酬の決定権が帰属し、（社外取締役が過半数を構成する）取締役会がその決定を覆すことができないことを問題として指摘する有識者も複数存在し、上記を理由に指名委員会等設置会社ではなく監査等委員会設置会社を選択する企業も複数見られた。一方で、現行法の下でも社内体制を工夫することにより対処が可能な問題であり、法改正までは必要ないのではないかという意見も見られた。

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【指名委員会等設置会社/監査等委員会設置会社への移行の経緯・理由・影響】

- 【企業】2015年にコーポレートガバナンス・コードが策定されたことを契機に当社においてあるべきガバナンス体制についての議論がなされ、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行した。当社では、移行前から既に社外取締役が半数存在し、任意の指名委員会と報酬委員会が有効に機能していたので、指名・報酬の決定プロセスについては大きな変化は感じていない。また、移行に伴い、監査の在り方が大きく変わった。監査役会設置会社の時代は、複数の監査役による独任制監査であり、適法性監査を行っていたが、今は監査等員会が内部統制システム（監査部）を用いて妥当性監査も行っている。監査委員会が疑問に思った点を監査部に指示をして監査を実施する体制となっており、内部監査との連携が高まったと感じている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2．ガバナンスの在り方
2-3．機関設計（2/5）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【指名委員会等設置会社/監査等委員会設置会社への移行の経緯・理由・影響（続き）】

- 【企業】会社法上、監査役会設置会社では取締役会で決議が必須とされている事項が多く存在し、権限委譲が可能な範囲に限界があったため、監査等委員会設置会社へ移行した。
- 【企業】持続的な企業価値向上を目標に、当時のコーポレートガバナンス委員会で機関設計を含めた今後のコーポレートガバナンスの在り方について検討した結果、権限委譲を広範に行うことができ、業務執行のスピード感の上昇と取締役会の効率化や実効性を目的として指名委員会等設置会社へと移行することになった。

【機関設計の一元化】

- 【学者】現在の日本の機関設計制度は、海外から見てわかりにくいという意見はあるが、各企業は既にいずれかの機関設計を採用しており、変更するには社内体制の大幅な変更や取引先への説明等のコストがかかるため、機関設計を一元化することは現実的ではないように思われる。中道的な監査等委員会設置会社へ統合すべき、あるいは上場会社は指名委員会等設置会社に移行すべきなどの意見があることは認識しているが、当面は3つの型で運用していくべきではないか。
- 【企業】日本の機関設計は非常に分かりにくく、我々も海外投資家に英語で説明するのに苦心している。理想としては一つの機関設計に統合して欲しい。指名委員会等設置会社はアメリカ人からすると納得しやすい機関設計だと思うので、そういう意味ではベストな機関設計ではないか。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2．ガバナンスの在り方
2-3．機関設計（3/5）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【指名委員会等設置会社における指名・報酬の決定権】

- 【有識者】会社法改正で指名委員会等設置会社が設けられた際は、取締役会に社外取締役が過半数いる企業はあまり想定されていなかったため、社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会に指名・報酬の決定権が付与されることになった。取締役会構成員の過半数を社外取締役とする企業も増加している中、そういった企業においても指名・報酬について取締役会で決められないとなると、かえって使い勝手が悪いかもしれない。他方でこの点を手当てしようとすると機関設計がより複雑となってしまう可能性はあるため、改正の必要性はしっかりと検討する必要がある。
- 【有識者】指名委員会等設置会社において指名委員会の決定を取締役会で覆せないことについて、制度の見直しが必要だ。米国や英国において、指名・報酬委員会はあくまで諮問委員会であり、取締役会が指名・報酬に関する最終決定権限を持っている。指名委員会等設置会社の設置に関する会社法改正が行われた当時は、日本ではまだ社外取締役が少なかったためにこのような制度になったと理解しているが、社外取締役の割合が急増した現在においては、法定の指名・報酬委員会が最終決定権限を与えることはかえって問題だ。これを懸念して指名委員会等設置会社に移行しない企業も多い。
- 【学者】今、ゼロから機関設計の制度を設計するのであれば、社外取締役が過半数存在する指名委員会等設置会社において、取締役候補者の決定権限を指名委員会に持たせる必要はないと思う。もっとも、会社法の改正まではする必要がないのではないか。取締役会で候補者を決定したいというニーズがあるのであれば、取締役全員を指名委員会のメンバーにし、任意に指名諮問委員会等を設置すれば現行法の下でも実現可能だからだ。
- 【企業】指名委員会等設置会社にしなかったのは、指名や報酬について一部の取締役しか所属していない委員会が決定するのではなく、取締役全員で議論・決定するべきと考えたためである。取締役会の構成を社外取締役過半数としている当社のようなケースでは、委員会に対して指名・報酬の決定権を与える必要がないと考えた。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2．ガバナンスの在り方
2-3．機関設計（4/5）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【指名委員会等設置会社における指名・報酬の決定権（続き）】

- 【企業】社外取締役が取締役の過半数を占める当社では取締役会において取締役候補者の決定権限があるべきと考えており、監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社への移行は検討していない。

【監査役会設置会社における権限委譲範囲】

- 【学者】令和元年の会社法改正の際に、監査役会設置会社における経営陣への権限移譲の範囲拡大が支持されなかったのは、監査役会設置会社はモニタリングモデルとの相性が良くないという理論上の問題と、権限委譲の必要性を感じるのであれば委員会型の機関設計へ変更すればよいといういう実務上のニーズの問題があったからだ。個人的には、監査役会設置会社において権限委譲の範囲を拡大することについて理論上の問題はさほど感じないが、会社法の改正をしてまで対応が必要であるほどニーズがある問題とは考えていない。監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ機関設計を変更している会社が継続的に発生していることを踏まえると、権限委譲の範囲を拡大したい場合、企業は機関設計を変更していると推測され、法改正を行わなくとも実務上は問題が生じていないのではないか。
- 【有識者】監査役会設置会社においても、権限委譲を広範に行いたい会社では、会社法上取締役会決議事項として定められている事項を限定的に解釈することにより、広範な権限委譲を実現しているケースも存在する。また、社外取締役が取締役会の過半数を構成している場合は、敢えて指名・報酬委員会に指名・報酬の決定権限を与える必要はないと考える企業も存在する。機関設計を変更するためには相応の工数もかかることから、ガバナンス改革に積極的に取り組み、モニタリングボードを志向している会社においても従前の機関設計を維持している会社も存在する。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2．ガバナンスの在り方
2-3．機関設計（5/5）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【その他】

- 【有識者】指名委員会等設置会社であっても、経営陣に権限委譲をしなければモニタリング型とマネジメント型のいずれも採用できてしまい、他の機関設計との差が曖昧になってしまっている。法律で詳細に決めすぎてしまうことのデメリットも考慮しなければならないと思うが、せっかく機関設計を分けているのであれば、各機関設計において、取締役会が決定する事項、経営陣が決定する事項を明確に定義することも一つのアイデアとしてあるのではないか。
- 【投資家等】どの機関設計が望ましいかということについて明確なスタンスはとっていないが、監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社となるにつれて、モニタリングボードとしての性質が強くなるので、例えば社外取締役の比率等について、議決権行使基準が厳しくなるのは当然と考えている。企業は、どの機関設計を選択するとしても、自社のコーポレートガバナンスの在り方を踏まえて検討し、その選択理由について説明を果たすべきである。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3．取締役会の在り方
3-1．取締役会の構成（1/4）

- コーポレートガバナンス・コードにおいて、プライム市場上場企業は独立社外取締役を少なくとも3分の1以上選任すべきとされた影響もあり、取締役会における独立社外取締役の比率を3分の1以上とする企業は増加傾向にある。社外取締役比率を3分の1から過半数に引き上げることにより、ガバナンスが大きく改善する可能性があると指摘する有識者もいる一方で、社外取締役比率を過半数とする場合には、社外取締役の質がますます重要となるため、その質を担保するための評価・選解任の仕組みを整える必要があり、コーポレートガバナンス・コード等における社外取締役比率に関する基準の引き上げは慎重な検討が必要との意見も複数挙がった。
- ジェンダー・国籍の観点で多様性ある取締役会を実現している企業も存在する一方で、特に国籍の多様化については、言語の違いによる運営の負担増大、日本文化への理解度、海外との報酬水準の乖離に課題・障壁を感じている企業も見られた。また、有識者においても、取締役会構成の多様性は重要だとしつつも、多国籍化を過度に強調することには慎重であるべきとの意見もあった。

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【社外取締役比率】

- 【有識者】社外取締役を2名から3分の1に引き上げるのと比べて、3分の1から過半数に引き上げることは大きな変化となる。取締役会議長を社外取締役にすることについても同様だ。社外取締役が過半数になったり議長が社外取締役になると、社外取締役が取締役会の意思決定において大きな権限を持つことになり監督機能の強化につながる。他方でそのような体制なると、ますます社外取締役の重要性が増すことになるので、社外取締役を評価する仕組みや不適切な再任を防ぐための仕組みが整っていない現状を鑑みるとリスクも伴うことになるため、社外取締役比率の引き上げは慎重に検討されるべきだと思う。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3．取締役会の在り方
3-1．取締役会の構成（2/4）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【社外取締役比率（続き）】

- 【投資家等】コーポレートガバナンス・コードにおいてプライム市場上場企業は社外取締役比率を3分の1以上にするよう要請された結果、社外取締役の数は急増した。社外取締役が過半数を超えると、取締役会の議題は社外取締役が機能発揮できるものに絞られてくるため、権限委譲が進み、取締役会の在り方は大きく変わることになるだろう。他方で、社外取締役の人数が急に増えることで、日本企業の在り方を過度に変えてしまうことにもなりかねないため、今すぐに社内取締役を過半数にするべきとは言いがたい。
- 【有識者】現状では、社外取締役の比率を3分の1以上2分の1以下に設定する会社が多く、それ自体が問題とは考えていないが、このような会社で、社長がどの程度解任・不再任とされる危機感をもって経営に取り組んでいるかについては疑問がある。社外取締役を過半数にすることにより、会長や社長において、社外取締役から選任されている意識が高まり実効的な改革につながる可能性はある。
- 【有識者】アクティビストの介入を予防するための対策として、社外取締役の比率を過半数にする企業も存在する。もっとも、社外取締役の比率を過半数にするのであれば、経営陣に権限委譲をして取締役会の議題設定を見直す等、モニタリングボードとしての取締役会の運営の在り方について、一年以上かけてきちんと議論をしておくべきだ。
- 【投資家等】多くの企業が社外取締役比率を3分の1以上にしている中、次のステップは過半数と考えている。今すぐに全ての企業が過半数を達成できるとは考えていないが、中長期的には過半数を達成すべきと考えている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3．取締役会の在り方
3-1．取締役会の構成（3/4）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【取締役会構成の多様性】

- 【有識者】日本企業の取締役会の課題はダイバーシティが欠如していることである。世界的に見ると、主要市場において取締役会の女性割合のランキングが、アラブ首長国連邦に次いでワースト2位である。この問題を解決するためには、イギリスにおける取組が参考になると考えている。イギリスでは、政府が社外取締役の人材紹介会社を認定する制度があり、その認定基準に、女性をはじめとする多様な人材のプールが存在することが含まれており、ダイバーシティの向上に寄与している。また、多様な視点とリスク感度を持ち込むという観点からはジェンダー以外の多様性についても追求していくことはあり得るのではないか。
- 【投資家等】女性の社外取締役は増えているが、女性の社内人材は増えていない状況を受けて、社内の女性比率に言及する必要があると考えている投資家もいるようだ。日本では、まだ女性比率の向上に苦戦している企業も多いため、国籍的な多様性の確保については手が回っていない企業が多い印象である。
- 【企業】取締役会の国際的な多様性については、国籍ではなく、国際的な業務経験があるかを見ている。国籍のみを重視すると人材を獲得することは難しいと考えている。社外取締役の候補者に外国人の名前があがることもあるが、例えば英語で取締役会を開催することを考えると実務上の負担が非常に大きい。なお、年齢の多様性については明示的な議論は行っていないが、選定する際に一定の基準は設けている。
- 【有識者】海外人材を登用するに際しては英語対応が課題になっているように思われる。取締役会の資料を日本語と英語で2種類作ったり、取締役会において通訳を手配するなど、実務上の負担が増加することが障壁になっていると思う。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3．取締役会の在り方
3-1．取締役会の構成（4/4）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【株主からの取締役の派遣】

- 【投資家等】投資家から取締役を派遣するいわゆるBoard3.0の議論については、その方が長期的な企業価値にコミットしてくれる方なのか、経営陣から独立しているだけでなく特定株主からも独立しているのかなどについて、慎重な検討が必要。独立性を追求するだけでは担保できなかった企業価値向上を目指すという趣旨があるのだとすれば、それは社外取締役ではなく経営陣（社内取締役・執行役）として迎え入れればよいのではないか。Board3.0がワークするのは、例えばPEが株主になって業績にコミットしているようなケースであり、株主が分散している日本企業には当てはまらないのではないかと思う。
- 【学者】Board3.0の議論は、特定のアクティビストから取締役の派遣を受けるという議論ではない。アメリカでBoard3.0として行われているのは、PEファンドの中堅クラスの人材に、株価向上に伴うリターンを与える代わりに、コミットさせるという発想である。この問題を考えるうえで重要であるのは、どのような知識・スキルを持っている人、どのようなバックアップがある人に、どのような権利を与えるか、という観点である。
- 【学者】もともと、子会社が親会社から取締役を招くということはやっていたことを踏まえると、特定の投資家から取締役を受け入れた場合にも、特定株主と会社の利益相反を過度に問題視する必要はないと思う。他方で、会社と特定株主の間で何が起きているか、どのような取り決めがなされているかが他の株主には分からないことについて懸念はあるので、Board3.0を実践する場合は開示をしっかりと行う必要はある。
- 【学者】Board3.0について、企業と投資家で合意できて必要があれば実施すべきであるが、全企業が普遍的に実施すべきモデルとは思わない。投資家からはBoard3.0の前にBoard2.0を進めて欲しいという意見を聞く。個人的にはCGSガイドラインに記載されているような留意事項をおさえていれば、派遣元株主と他の一般株主の利益対立の問題は生じないと考える。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3．取締役会の在り方
3-2．取締役会の実効性確保に向けた取組（1/3）

- 有識者からは、取締役会議長とすることは適切な議題設定という観点から有益とする意見が見られた一方、事業について深い理解がある社内人材が議長に適切であると考える企業も存在した。また、社外取締役を議長とする場合は、それを支える社内体制や、当該議長を評価する仕組みが不可欠であるとの意見も見られた。
- 投資家や有識者から、実効的な取締役会の運営には取締役会事務局の体制を充実させることが重要であるとの意見が見られ、企業においても、社外取締役に対して十分な情報し、社外取締役のコミットメントを高める上で、事務局体制の整備が重要であったとの声が見られた。

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【取締役会議長の在り方】

- 【有識者】議長は取締役会において重要な役目なので、能力があり、会社への理解と時間的・精神的なコミットメントができる方でないといけない。取締役会が実効的に機能している企業の社外取締役議長の例を見ると、経営会議をはじめ重要な会議を傍聴し、社長や経営メンバー、事務局メンバーときちんとコミュニケーションをとっていた。また、議長を適切に評価して選解任ができる仕組みも必要である。これらの仕組みを整備することにより、ようやく社外取締役の議長が実効的に機能するということを、企業も社外取締役も理解しておく必要がある。
- 【有識者】取締役会議長を社外取締役とすることは有益だ。取締役会議長が社長や会長だと、社外取締役の方が求めるような議題を上げたがらない場合もあると聞く。
- 【企業】法定の三委員会（指名委員会・報酬委員会・監査委員会）の議長は全て社外取締役が務めている。取締役会の議長は非業務執行の取締役（旧代表取締役）が務める予定だ。議長は事業について深く理解している必要があると考えており、社内人材の方が適切であると考えている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3．取締役会の在り方
3-2．取締役会の実効性確保に向けた取組（2/3）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【取締役会事務局の在り方】

- 【投資家等】事務局体制はとても重要で、適正な人数を確保し、優秀な人材を当てられるかが、その企業のコーポレートガバナンスの質につながってくると思う。
- 【有識者】取締役会事務局の社内の地位を向上させることが必要と考えている。取締役会事務局が必要なガバナンス体制を主体的に検討して、経営陣や社外取締役との間であるべきガバナンス体制を対等にディスカッションできる体制を整えるのがよいのではないか。イギリスのコーポレート・セクレタリーの制度などを参考にすることも考えられる。
- 【企業】取締役会当日は、取締役間の議論に注力できるよう、各取締役に事前説明を行うなどの工夫をしているが、それによって、以前より事務局の負担は非常に大きくなったと思う。特に社外取締役のコミットメントを向上させるためには、事務局の体制を整えることがまず必要だった。
- 【企業】最近は、社外取締役に対する事前説明を行うとともに、社外取締役からのコメントや質問を受け付ける場を設け、社内取締役と社外取締役の情報の差をなくすようにしている。また、そこで出た論点を抽出して、取締役会ではより有意義な議論が出来るようにしている。事前説明による事務局の負担は増えたが、取締役会当日の運営はむしろスムーズになった。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3．取締役会の在り方
3-2．取締役会の実効性確保に向けた取組（3/3）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【その他】

- 【企業】当社の取締役会は、「大きな方向性を示すこと」、「リスクテイクを促すこと」を重視しているが、取締役会や社外取締役が執行のリスクテイクを促すことについてはまだまだ課題と感じている。それを実現するためには、執行側が取締役会に対して必要な情報をインプットしていくことが重要だと考えており、情報交換は密に行っている。こうした取組も奏功して、執行がESG等の分野において高い目標を掲げることについて、取締役会が後押しするといった、好事例が出てくるようになってきている。
- 【有識者】コーポレートガバナンスに関する大きな課題は、価値創出の源泉となるべき取締役会が形骸化していることだ。取締役会が本来果たすべき機能を十分に果たしておらず、事業ポートフォリオや経営戦略の実質的な議論の場となっていないケースが多く見られる。その一因として、社外取締役に対して必要な情報共有がなされていないことが問題と考えている。
- 【企業】取締役会で取り扱う事項として、決議事項と報告事項のほかに、審議事項を新設し、審議事項として長期の経営戦略などを議論している。当該取締役会で結論を出すわけではない事項についても、取締役会で議論がしやすくなったと思っている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3．取締役会の在り方
3-3．ボード・サクセッション（1/4）

- 有識者から、CEOの後継者計画に比べて、ボード・サクセッションについて、取締役会や指名委員会で十分に取り組んでいる企業は少ないとの指摘が見られた。
- 例えば、スキルマトリックスの作成に際しては、各会社の長期ビジョンから、その実現に向けた具体的な経営戦略を検討し、そのために必要となるスキルを抽出するべきであるにもかかわらず、そのような方法でスキルマトリックスを作成している企業は少なく、現任の取締役が保有するスキルをもとにスキルセットを抽出している企業が多く見られるとの指摘があった。
- 企業からは、社外取締役には相当の能力と負担が求められるために、人材獲得競争が激しく、特に取締役会の多様性を志向すると社外取締役の確保が難しいケースがあるとの意見が見られた。
- その他、有識者から、社外取締役は任期を全うすることが所与となっており、社外取締役の不再任プロセスが機能していない企業も存在するとの指摘が見られた。

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【ボードサクセッションの取組状況（総論）】

- 【有識者】指名委員会で社長・CEOのサクセッション・プランは作成しても、取締役会全体のサクセッションや社外取締役のサクセッションまで意識的に取り組んでいる企業は少ない。取締役会、社外取締役のサクセッション・プランも重要であり、指名委員会で議論されるべきだ。
- 【有識者】事務局側行っているボード・サクセッションの取組を、指名委員会で追認するだけの企業も多い。社外取締役を中心とした指名委員会が主体的にボード・サクセッションについて議論することが重要である。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3．取締役会の在り方
3-3．ボード・サクセッション（2/4）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【スキルマトリックスの作成】

- 【有識者】企業は、長期ビジョン、将来なりたい姿を考えるのが最も重要であり、その実現のために、具体的な経営戦略や中期経営計画等がある。具体的なスキルマトリックスや任期の議論をする前には、こういった上位概念を議論したうえで、その実現のためにはどのような取締役が必要か、という議論にブレイクダウンしていくことが重要だ。
- 【学者】実務上、スキルマトリックスに記載する丸の数やバランスを忖度して各企業に必要なスキルセットを決定するケースも見受けられる。本来は、スキルマトリックスが各社の経営戦略や課題に基づいて作成されているか、企業価値向上に向けたストーリーとの関係で一貫性のある内容になっているかという点が重要であり、投資家もその点を重視している。
- 【有識者】スキルマトリックスは、現任の取締役が保有するスキルから策定している企業があるが、取締役会のあるべき形からブレイクダウンして作成すべきである。また、そこまで開示をする必要はないが、スキルは有無の2段階で管理をするのではなく、例えば、5段階で評価するなどきめ細かい管理もすることも有効であると考える。
- 【企業】スキルマトリックスについては、指名委員会で議論して必要なスキルの選定・定義付けを行っており、毎年見直しを行うようにしている。長期ビジョンからブレイクダウンをして必要となるスキルを特定した上で、当社の事業上必要なスキルを特定するとともに、事業上必要となるスキルや、各取締役が保有しているスキルを加味してスキルマトリックスを作成している。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3．取締役会の在り方
3-3．ボード・サクセッション（3/4）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【社外取締役の選任】

- 【企業】社外取締役の経営陣からの独立性を重視しているため、社外取締役候補者のロングリストは全て、経営陣からの紹介を受けることなく社外取締役からの推薦によって作成している。社外取締役は独立した視点を持っていて、かつ企業の風土等も理解しているので、社外取締役が候補者を決めるのが適切であると考えている。なお、交代する社外取締役が後任を指名するというわけではなく、他の社外取締役にも候補者を挙げてもらうようにしている。人材コンサルティング会社の紹介に頼ってしまうと、企業風土への理解や業界に関する知識がない人が社外取締役となることを懸念している。
- 【企業】社外取締役に期待される役割が増えているので、今までよりも社外取締役の選任が難しくなっている。従来は社内外の取締役の人脈を活用して選んでいたが、今後は外部機関を使うことも検討したいと考えている。外部機関を使用することで選択肢が広がり、しがらみのない人材を確保できることはメリットであるが、会社の方向性・特性に沿わない可能性もあり、その点はデメリットと考えている。
- 【企業】社外取締役候補者は、スキルマトリックスを用いる等して人材要件を定義してエージェントを利用して確保している。取締役の知り合いが社外取締役になっても、客観的な判断ができないと考えている。
- 【企業】ダイバーシティを確保する上で、女性・外国籍の候補者は母数が少なく争奪戦になってしまっている。人材を増やす取組を実施して欲しい。
- 【有識者】社外取締役候補者の確保においては、報酬が一つのポイントだと思う。日本の社外取締役は大きな会社でも1,500万円ほどで、イギリスと同じくらいだが、アメリカは4,500万円ほどと差がある。報酬が安いせいで、良い社外取締役が確保できていない可能性はある。
- 【投資家等】社外取締役に限った話ではなく、雇用の流動性を高めることが人的資本不足を解消できるのではないかと考えている。
- 【有識者】社外取締役の人材が見つからない要因は、完成した人材のみに焦点を当てていることにあるかもしれない。成長途上の候補者人材も見つけてくることが重要であり、そのような人材は国内にも一定の割合で存在すると認識している。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3．取締役会の在り方
3-3．ボード・サクセッション（4/4）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【社外取締役の任期・解任】

- 【有識者】社外取締役の解任・不再任基準は定める必要があるが、実際に解任するとなると難しく、社外取締役の相互評価の結果やめさせたケースはあまり聞いたことがない。実際に、選解任プロセスを機能させるためには、各取締役に対して不再任がなされ得ることを予め共有するとともに、各社外取締役に対して期待する役割を明確にし、ボードメンバーに共有しておくことが重要だ。
- 【学者】予め社外取締役に求める役割を明確に定めた上で、社外取締役に対して共有しておくことは重要である。また、社外取締役を選定する際は、経営への理解や人柄といったところも重要である。
- 【企業】選任基準は設けているが、取締役の解任・再任基準は設けていない。善管注意義務違反や、企業価値を著しく下げるような行為があれば辞めて頂くが、慎重に選任しているのでそういった事態になることを想定しておらず、解任・再任基準は厳しく設けていないところだ。
- 【有識者】社外取締役の任期について、機関投資家は最長12年と言っているようだが、少し長いと思う。8年程度が妥当ではないか。
- 【企業】社外取締役の任期は原則5年、議長の場合は7年としている。執行を監督する立場にいる人が、長期間続けてしまうと、適切な提言・監督ができなくなってしまうと考えている。
- 【企業】社外取締役の任期は、機関投資家や議決権行使助言会社の動向も見ながら6年としているが、スキルマトリックスのバランスや取締役の意向も踏まえ調整している。
- 【企業】社外取締役の交代や不再任については基準を設けておらず、機関投資家の議決権行使基準を見ると12年を超えると独立性を否定する例が多いため、勤続年数が10年程度になると交代を検討している。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3．取締役会の在り方
3-4．取締役会の実効性評価（1/4）

- 有識者からは、実効性評価において各取締役から忌憚のない意見を収集するために、数年に一度は第三者機関による評価することが重要であるとする意見があり、実際にそういった観点から第三者機関による実効性評価を実施している企業も見られた。他方で、一部の企業からは、自社の課題は自社の取締役が一番把握しており、取締役会の実効性評価に第三者機関を利用する必要性を感じないという意見も見られた。
- 有識者からは、社外取締役の個人評価は重要であるものの、社外取締役の個人評価を行うためには、各取締役に求められている役割や、その評価軸を明確にする必要があるとの意見が見られた。実際、一部の企業から、各取締役はそれぞれが異なる専門性を有しており、また異なる役割を担っている中で、どういった観点から個人評価を行えばいいのかがわからず、個人評価の導入に至っていないとの声も見られた。

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【第三者機関による実効性評価】

- 【有識者】準備に手間や時間がかかると思うので3～4年に1度で良いが、評価プロセスの客観性・透明性確保の観点から、第三者機関による実効性評価は実施した方が良いと思う。理由としては、第三者機関が入らない内部のヒアリングだと事務局が主体になることが多いので、「議長はふさわしいか」「取締役の構成は良いか」といった鋭い質問ができず、「資料が長い」や「取締役会の回数が多い」といった事務局の運営面に偏った評価になってしまうからだ。経験上、アンケートだけではなく、全役員に1時間以上インタビューを実施するのが良いと考えている。
- 【有識者】第三者評価の活用はマストではないが、第三者機関でなければ指摘できない論点もあるため有用である。
- 【企業】当初はコンサルに実効性評価をしてもらうつもりだったが、社外取締役から「一番内部事情を熟知しているのは自社なので、自社でやるべきだ」と指摘され、自社で実施している。
- 【企業】第三者評価機関による実効性評価については、外部の者がどの程度内部事情を把握して評価をすることができるかは疑問に思っている。社外取締役の人数が多ければ、客観性は担保されると考えている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3．取締役会の在り方
3-4．取締役会の実効性評価（2/4）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【第三者機関による実効性評価（続き）】

- 【企業】第三者機関による実効性評価は3年に1度行っている。議長や各委員会の委員長にインタビューをして課題感をピックアップした上で、アンケート調査を実施してもらうとともに、問題点や在るべき姿についての分析も依頼している。第三者機関による実効性評価は本音を引き出すという点で有意義ではあるが、課題自体は各取締役が一番分かっているので、基本的には自社で行うことで足りると考え、3年に1度の頻度としている。
- 【企業】第三者機関による実効性評価の導入は検討中である。現段階では、社内による評価で十分課題を認識し、改善できていると思っている。

【個人評価】

- 【有識者】社外取締役の個人評価は必要だが、ハードルが高いので段階を踏む必要がある。まず自己評価から始めることで、自分が評価対象であることを認識してもらうと良いだろう。次に、信頼関係が築けてくれば相互評価に移行してもよいが、評価軸がないとコメントしにくいので、相互評価をする前には取締役に求められる具体的な評価基準を設けておくべきだ。いくつか例を紹介すると、ある会社では議長主導の下、評価軸を明確に定めた上で相互評価を実施し、要望があれば結果を個別の取締役に共有していた。とりまとめた概要は指名委員会に提出して、再任可否の判断材料にしていた。他の会社では、指名委員会で相互評価を実施しており、各取締役について、残りの任期も務めるに値するか議論するという取組を行っていた。また、他の会社では相互評価による個人評価を行っていたものの評価軸がなかったために、他の取締役の課題等に関する意見を言いづらそうであった。以上のことからも、相互評価にあたってはまず評価軸を定めるなど、段階を踏んで進めることが必要だと考えられる。
- 【有識者】個人評価は非常に重要である。個人評価の前提として、その取締役に期待している役割を明確にしておくことが必要だ。イギリスでは勤務に要する時間等も含めて期待する役割を明示した上で登用している。社外取締役の中には、自らが解任されることを懸念して個人評価に反対する者もいると聞くので、社外取締役の就任時に個人評価の実施について説明することがよいかもしれない。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3．取締役会の在り方
3-4．取締役会の実効性評価（3/4）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【個人評価（続き）】

- 【有識者】海外でも相互評価を徹底的に実施できている企業は少ない。イギリスではガバナンスコードが制定された際にガイダンスを出していて、そこで取締役会の相互評価の実施を推奨しているが、実際にどの程度相互評価まで実施されているかはデータが無いため実態が分からない。また、アメリカでは個人評価の規定はないが、大手企業の過半数は実施している。しかし、そのうち相互評価までやっているのは2～3割であり、依然として相互評価をすることに対する抵抗はある。相互評価の実施すれば、自ずから当該取締役の再任・不再任の議論につながると考えている。
- 【企業】個人評価の実施についてはまだ検討中である。理由は、特に社外取締役においてはそれぞれ専門性が異なっていたり、求められる役割が異なっているため、画一的な基準を定めて評価することが難しいからだ。例えば、監査委員である取締役評価は監査委員でないと評価できず、他の取締役と同じ尺度で評価することは難しい。
- 【企業】取締役会の実効性評価であるため個人評価は行っておらず、行う予定もない。2015年のコーポレートガバナンス・コード策定に伴い、取締役会全体の実効性評価から着手しているが、まだその域を出ていない状態だ。
- 【企業】個人評価は自己評価としてアンケートに入れ込んでいるが、相互評価は実施していない。相互評価をしていない理由は、日頃からオープンに話せる環境にあり、不要と考えているからである。
- 【企業】社外取締役の個人評価については現在行っておらず、今後の検討課題となっている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

3．取締役会の在り方
3-4．取締役会の実効性評価（4/4）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【課題とされた事項への対応・取組】

- 【有識者】実効性評価の結果判明した課題の改善に向けた取組が進んでいない。検出された課題の対応は、事務局の対応力に依存しているのが現状だが、本来は取締役会で対応すべきことである。実効性評価の指揮や検出された課題への対応について、誰が責任を負って行うのかを開示させるのもありうるかもしれない。なお、イギリスでは指名委員会委員長が責任を負うとコードに明記されている。
- 【企業】実効性評価のアンケート結果については、不明な点は各取締役に確認しながら事務局がとりまとめ、ガバナンス委員会内で次年度の取締役会の議題として決定し、対応している。
- 【企業】課題への対応については、対応策を取締役会で提示した上で、随時進捗報告をしている。

【その他】

- 【有識者】実効性評価を実質的なものにするためには、コーポレートガバナンス・コードの中に実効性評価の意義と目的と手段、対象を具体的に明記するのが良いと思われる。対象は、取締役会だけでなく、委員会、個人（議長含む。）を含むことをと具体的に明記することが望ましい。
- 【企業】実効性評価ではアンケート・インタビューを行っているが、第三者機関を利用しながらその内容を毎年見直すことにしており、実効性評価の有用性は毎年上がっていると感じている。社外取締役は選任プロセスを適切に行うことができているので、社外取締役の個人評価までは不要と考えている。実効性評価で判明した課題の改善状況は取締役会に報告することとしている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

4．経営陣の指名・後継者計画
4-1．指名委員会の実効性

- 指名委員会の実効性について、多くの企業が指名委員会を設置しているものの、年数回しか開催していない企業も多く、形式的な設置にとどまっているという意見や、指名委員会の実効性を評価する必要があるという意見、指名委員長の重要性を認識していない企業も多いという意見が見られた。
- また、指名委員会が対象としている階層と人事部門が対象としている階層との間で、人材プールや育成プロセスが分断されている企業が多いが、階層に応じて関与すべき度合いは異なるものの、指名委員会が関与し、一貫性のある体制を構築することが望ましいとの意見が見られた。

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【指名委員会の実効性向上】

- 【有識者】指名委員会を設置している企業は9割ほどあるが、どの程度実効的に機能しているのかは疑問だ。指名委員会は年に1、2回しか開催していない企業が40％ほどあり、形式的に設置するにとどまっているのではないか。
- 【有識者】指名委員会の実効性は喫緊の課題である。取締役会と並行して指名委員会についても実効性を評価する必要がある。また、指名委員長を持ち回りで適当に選んでいる企業が多いが、重要なポストでありしっかりと検討することが必要だ。
- 【有識者】指名委員会は取締役候補者までしか見ておらず、それ以下は人事部で見ていることが多いので、人材プールや育成プロセスがそこで分断されている企業も多い。上に行くほど徐々に指名委員会の関与が強くなるように、一貫性のある体制とすることが望ましい。
- 【学者】指名委員会に社内取締役を入れない方が良いという議論があるが、社内取締役なしで人事という機微な議論をすることは困難だ。CEOの選解任等のタイミングにおいて当該取締役が議論・決議に参加していなければ、指名委員会に社内取締役がいること自体に問題はないと考えている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

4．経営陣の指名・後継者計画
4-2．経営陣の後継者計画（1/4）

- CEOの後継者計画においては、長期ビジョン・経営戦略に基づき人材要件を設定したうえで、当該要件を満たす人材を選任するために、候補人材の選定、育成、評価を行う必要があるところ、人材要件の設定が適切になされていない企業も存在するとの指摘が見られた。
- その他、経営候補人材の伸びしろに鑑みると、次期CEO候補人材のみならず、次々期のCEO候補人材の選定・育成も非常に重要であるとの意見も見られ、実際に、若手の段階から経営候補人材のプールを作成したうえで、時間をかけて当該人材の育成・評価に取り組む企業も見られた。
- 外部の視点を取り入れるという観点からは、社外からCEOを登用するということも考えられるが、社内人材であれば長期的に育成できるというメリットもあり、日本においては外部の経営人材のプールが整備されていないため、社外からCEOを登用することを重視する必要はないとの意見が見られた。

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【CEOの後継者計画の在り方】

- 【有識者】取締役や執行役員の役割を明確化した上で、長期ビジョン経営戦略とリンクさせた人材要件を作ることが重要だ。その上で、要件を満たす候補者を選定し、人材を育成する仕組みを作って、タレントアセスメント、360度評価、人材デューデリジェンスなどで人材の評価を行うことが必要だが人材要件の設定も適切になされていない企業も少なくない。もちろん、小規模の企業だと上記プロセスを全て実施するだけのリソースを事務局に割けないケースもあるが、その場合は、最低限、人材要件はしっかり検討して作っておくことが重要だ。指名委員会において人材要件を検討するためには、当然ビジネスに対する理解も必要だが、それがまだ意識されていないように思う。
- 【有識者】執行側において、次期社長を決めるのは現社長であるべきという意識を持っている人は少なからずおり、社外取締役が選任プロセスに関与することに拒否反応を持つ社長・会長もいるのは事実だ。この拒否反応は、モニタリングボードでは社長は選任プロセスに一切関与できず、社外取締役が全て決めてしまうという誤解に基づくものと考えている。海外のモニタリングボードであっても、社長が次期社長の選任プロセスに一切関与しないということは考えられない。モニタリングボードであっても、次期CEOのサクセッションについて、指名委員会や社外取締役に対して丸投げしてしまうのではなく、執行側の協力が必要不可欠だという認識を浸透させることが重要と考えている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

4．経営陣の指名・後継者計画
4-2．経営陣の後継者計画（2/4）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【CEOの後継者計画の在り方（続き）】

- 【学者】後継者の指名は社長の一存になることが多い印象である。人材プールを作って選抜するにあたり、社長や人事部が初期的な候補者を抽出することは問題ないが、最後の一人を選ぶときには前社長の恣意性が排除されるような客観的な仕組みになっていることが重要だ。
- 【有識者】次々期のCEO候補者の選定・育成も非常に重要である。次期CEO候補者は執行役員以上になる人なので、ある程度出来上がっていて伸びしろもそこまでないが、次々期の候補者は伸びしろが大きい。次々期CEO候補者の選定・育成について、中長期的な取組を促していくことが重要である。

【各企業における後継者計画】

- 【企業】経営候補人材のプールとしては、30代の管理職手前の人たちと、40代半ばの人たちの2つのプールを作っており、合計100名程度のプールとなっている。CEO候補人材には年2回、指名委員会とふれあう機会を設けているほか、社外取締役も社内イベントに参加してもらい、その過程でもCEO候補人材に触れ合ってもらうようにしている。
- 【企業】CEOサクセッションは、人材コンサルティング会社のアドバイスに基づいて指名報酬委員会中心に議論し、策定している。 CEO候補者の育成プロセスとしてタフアサインメントを課すとともに、毎年候補人材の評価を更新し、人材プールのメンバーを見直すようにしている。育成プロセスとしては、外部機関を活用した勉強の機会も設けている。経営やコーポレートファイナンスの知識は執行役員に必須であり、勉強の機会を提供することが重要と考えている。
- 【企業】指名委員は、経営候補人材が参与（社員の最上級職）・執行役員に昇格する際の面接に同席することになっている。その他、取締役会での発表や、指名委員との昼食会等、指名委員と経営候補人材が接する機会を積極的に設けており、若手の段階から時間をかけて指名委員会による評価を行っている。執行側において選定したCEO候補者に対しては、必要な知見を得てもらうために、研修やタフアサインメントも行っており、技術系出身者には営業経験を積ませるなど、不足しているスキルを身に付けさせるように意識している。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

4．経営陣の指名・後継者計画
4-2．経営陣の後継者計画（3/4）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【社外からの経営人材の登用】

- 【有識者】トップマネジメントについて議論するときに、とりあえず社外人材を持ってくるのが良いという風潮があるように思うが、それは非常に危険だ。アメリカでも7割は社内昇格だと示すデータベースもある。むしろ自分たちで次期CEOを育成できないのは恥ずかしいことで、社外人材を持ってくることを礼賛するのはおかしい話だ。もちろん、よりよい決定をするために社外の候補人材を見るプロセスは重要だが、改革をしたい場合等、積極的に海外の人材を招聘する理由がある場合の選択肢に過ぎない。
- 【学者】内部登用されたCEOは、外部の世界に晒されていないというデメリットもあるが、経営候補人材を長期的に育成できるメリットもある。CEOは外部登用すべきという人もいるが、これは欧米の企業の話であり、日本と違って経営者人材のプールがあるから可能な制度である。日本では経営者人材のプールが厚くないので、外部人材の登用を必須とするのはナンセンスだ。他方で、内部登用する場合に外部の風にふれなくてよいというわけではないので、内部の経営候補人材には海外の支社や子会社での経験を積ませてグローバルな評価に晒すことが重要だ。
- 【企業】従来は社内人材から候補者を選んでいたが、CEO以外のトップマネジメントについて、昨年から社外からも候補者を積極的に探すようになった。なお、CEOについては、社内の人材が適切であると考えている。多様な経営人材を確保するため、グローバル規模でのリサーチや、人材紹介会社、リファラル採用等、様々なネットワークを駆使して獲得を目指している。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

4．経営陣の指名・後継者計画
4-2．経営陣の後継者計画（4/4）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【その他】

- 【有識者】社長の年齢も日本企業の課題の一つだ。徐々に若返ってきてはいるが、まだCEO就任時の年齢は60歳前後となっていて、海外と比べるとまだ年配との印象である。40～50代の社長が増えてほしいと考えている。そのためには、CEO候補者の早期抜擢やタフアサインメントが重要になってくる。
- 【学者】日本の経営陣には資本市場の知見を持っている人が少ない。投資家が求めているCFOとは、経理に見識が深い人ではなく、事業ポートフォリオの管理ができる人である。
- 【企業】世間的に経営人材にも女性を登用することが重視されているが、当社は技術系の会社なため、そもそも女性の従業員が少ない。女性の従業員が増えないと、管理職も増えないし、経営人材も増えないのは悩ましい。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

5．役員報酬（1/3）

- 海外の役員報酬の水準は日本の役員報酬の水準より高いことから、海外の人材を獲得するためには高額の役員報酬を支払わなければならず、結果といて他の取締役との間に役員報酬の金額の乖離が生じてしまうことが、海外人材獲得の障壁になっているとの意見が見られた。
- 有識者から、社外取締役が株主としての目線を持つという観点から、社外取締役に対して株式報酬を報酬を導入することは有益であるとの意見が見られた一方で、社外取締役に対して株式報酬を導入したいと考えているものの、機関投資家の反対が強いために導入を躊躇している企業も見られた。また、投資家からは、社外取締役が過半数を占める企業の少ない日本においては、社外取締役に対して株式報酬を導入することは適切ではないと考えているとの意見も見られた。

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【海外人材の報酬水準】

- 【有識者】外国人の人材の獲得に際しては報酬水準の乖離が課題となっている。海外人材を登用するためには高額の報酬を支払う必要があるが、国内の人材との報酬水準を乖離させることは難しい。外国人の人材1人であれば個別対応も可能だが、数が多くなるとそれも困難となっている。そのためにも国内の報酬水準の引き上げが重要である。
- 【企業】外国人の人材を登用しようと思っても、海外の企業とは報酬のレベル感が違いすぎて引き抜きが難しい。他方で、もし外国人の役員のみ報酬水準を上げようとすると、他の役員からの異議もありうるので、内部で検討・調整が必要になると思う。
- 【企業】外国籍の人材を迎え入れた際に、外国人と日本人の間に給与水準の違いが起こりうることは懸念している。
- 【企業】海外人材の登用については、所得税の高さも問題となっている。将来的に海外人材を招聘する場合は、株式報酬を積極的に取り入れることが重要と考えている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

5．役員報酬（2/3）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【社外取締役に対する株式報酬の付与】

- 【学者】社外取締役にもある程度の株式報酬は渡した方が良いと考えている。固定報酬とすると、継続して社外取締役として就任するために思い切った発言ができない可能性があるので、株主の利益を考慮するのであれば、むしろ株式報酬比率を上げた方が良いと思う。
- 【有識者】株主の目線を共有するためにも、社外取締役にも間違いなく株式報酬は入れるべきだ。機関投資家からはネガティブな意見が多いようだが、認識を改めるべきだと思う。
- 【企業】社外取締役に株式報酬を渡すうえでネックとなっているのは、国内の投資家が否定的であることである。株主と目線を一致させる意味で、悪くない取組だと考えている。
- 【企業】当社では、従業員に関しては、一部の管理職だけ株式報酬を与えているが、もっと広く与えるべきだと考えている。監査等委員や社外取締役にも株式報酬を与えることを検討しているが、機関投資家からの強い反対があるため導入できていない。社外取締役が株主目線を共有するという点で意義があると考えているので、機関投資家においても考えを改めてほしい。
- 【投資家等】社外取締役に対して株式報酬を付与することにより、社外取締役の目線が執行と一緒になり、果たすべき役割を果たせなくなるという懸念がある。アメリカの場合はCEO以外が社外取締役のケースも多く、この場合は取締役会と株主のアライメントが重要なので、社外取締役に株式報酬を交付することが重要な役割を果たす。他方で、日本は社外取締役が取締役会の過半数でない企業が大半であり、そのような企業においてアメリカのようなロジックは当てはまらないと考えている。今後、社外取締役過半数の企業が普通になってくれば、一定の株式報酬はあってもよいと思う。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

5．役員報酬（3/3）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【その他】

- 【有識者】役員報酬については、アメリカのS&Pの中央値が18億円。英独仏は5億円。日本はTOPIX100でも1.3億円だ。日本企業全体が報酬を上げる方向で検討して欲しい。報酬額を大きく上げる際には、業績連動報酬や株式報酬の割合を増やすべきで、また、マルス・クローバック条項のように、何かあったときに取り戻せるようにしておくことが重要と考える。役員報酬を上げることで従業員を含めた全体の報酬水準の引き上げにつながると思う。
- 【企業】企業開示ガイドラインの修正は認識しているが、株式報酬の開示の手間を減らしてほしいと考えている。資料作成の負担が大きく、例えば臨時報告書で良くなるだけでもだいぶ楽になる。
- 【有識者】役員に対する株式報酬は増やすべきだと思う。また、従業員は一人一人の行動が会社全体の業績に大きなインパクトを与えることはないものの、一体感を醸成する等の目的で株式報酬を与えることは考えられる。ただ、海外に従業員がいる企業の場合、当該従業員への株式報酬の付与が法制面で難しいこともあり、断念するケースも多い。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

6．企業と株主・投資家との対話（エンゲージメント）（1/5）

- エンゲージメントを実効的なものとするためには、投資家の特性（投資期間や特に関心のある事項）を把握したうえで、投資家ごとのニーズの違いを踏まえて、説明・対話することが重要であるとの指摘が見られた。
- また、投資家に対して開示をする際は、企業で行っている様々な取組が、どのようにして企業価値の向上につながるかが伝わるように、一貫したストーリーとして説明することが重要であるが、それができていない企業が多いとの指摘が見られた。
- 一方で、アクティブ投資家には企業戦略に関する知識・理解が足りないものも多く見られ、また、パッシブ投資家はエンゲージメントコストを支払うことに積極的でない等、実効的なエンゲージメントを促進するためには投資家のレベルを底上げすることが重要であるとの指摘が見られた。それに対し、投資家からは、投資先は極めて多数に及ぶ一方、投資家のリソースにも限界があることから、全ての投資先に対して、有効なエンゲージメントを行うことは困難であるとの意見が見られた。

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【エンゲージメント（総論）】

- 【学者】投資家のレベルの底上げが重要である。そもそも、スチュワードシップコードにサインしていない投資家が多い点は問題だ。アクティブ投資家なのかパッシブ投資家かによっても課題は違っている。アクティブ投資家の中には企業戦略に関する知識・理解が足りない投資家も多く見られる。パッシブ投資家はエンゲージメントコストを支払うことに積極的ではないという現状がある。パッシブ投資家は、機械的に議決権を行使することでコーポレートガバナンスに寄与している側面もあるが、それだけでは不十分である。
- 【投資家等】エンゲージメントがどの程度実効的なものとなるかは、投資家側の立場や関心事を適切に把握することが重要だ。投資家にも様々な種類があり、エンゲージメントに期待している内容は保有期間によっても変わるし、企業価値に熱心な投資家もいれば、サステナビリティに関心がある投資家もいる。これらの違いは、エンゲージメントを担当する個人単位で把握した方が良いくらいだ。企業が投資家のニーズの違いを認識せずに一様に説明してしまうと、すれ違いが生じ、エンゲージメントが実効的なものにならない。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

6．企業と株主・投資家との対話（エンゲージメント）（2/5）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【エンゲージメントの議題】

- 【企業】主に日本の投資家を中心に、関心が短期の実績に向いていることが多い。サステナビリティや非財務情報についても、企業価値を構成する要素として対話できるようになれば、エンゲージメントがより有意義なものになると感じている。
- 【投資家等】統合報告書のフィードバックが欲しいという要望が増えている。もちろん統合報告書は大事だが、作成しただけで企業価値が上がるわけではないのでその点は留意していただきたい。

【エンゲージメントの対応者】

- 【投資家等】各企業におけるエンゲージメントは量も質も向上していて、経営トップや社外取締役と直接議論できる機会が増えた。
- 【企業】エンゲージメント対応は基本的には執行サイドで行っている。テーマによって副社長（CIO）やCFOが対応することもあるが、主にはCEOが行っている。場合によっては社外取締役である取締役会議長が対応者となることもある。
- 【企業】業界としても最も早いタイミングで社外取締役と機関投資家の対話を始めたと自負している。昨年までは様々な機関投資家を集め、社外取締役全員と対話するラージミーティングを開催していたが、今年からは、大株主と社外取締役の1on1を実施し、コーポレートガバナンス強化のために意見交換をする予定だ。
- 【企業】IRや国内機関投資家とのミーティングを社外取締役も参加の上、年に1回は実施している。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

6．企業と株主・投資家との対話（エンゲージメント）（3/5）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【投資家に対する開示】

- 【投資家等】企業が、せっかく良い取組をしていても投資家に対してきちんとアピールしきれていないことは課題だと思う。「指名委員会を設置した」、「独立社外取締役が3分の1以上になった」等、ポイントごとにバラバラに説明されることが多いが、個々のコーポレートガバナンス改革がどのようにして企業価値につながるかをストーリーで説明できていない。
- 【学者】日本企業のIRの在り方には改善の余地がある。投資家に対して自社の企業価値向上の試みを分かり易く伝達し、投資家からの質問に適切に答えることが求められる。統合報告書は分厚ければ良いのではなく、財務や経営計画のストーリーが全体を通して繋がっていることが重要であると思う。
- 【企業】課題として感じているのは、開示の在り方だ。欧米の投資家と対話ができるレベルにバージョンアップしなければならない。特に、非財務情報の連結ベースでの開示に課題を感じている。欧米のトップクラス企業は、こういうところも連結でうまく見せているので、参考にしたい。

【投資家における負担】

- 【投資家等】エンゲージメントにもいろいろな種類があるが、取組内容の改善を要請したり、要請に対する対応状況の把握までしようとすると非常にコストがかかる。リソースには限界があるので、有効なエンゲージメントができる範囲・数は多くない。
- 【投資家等】上場企業が4,000社あり、投資先は2,400社ある中、PBR1倍割れに関する東証の要請の影響もあって企業からエンゲージメントの依頼を受ける件数が急増しており、エンゲージメントの議題も増えているので、全てに対応する余裕はないというのが実情である。日本企業の底上げという目的から、基本的にはエンゲージメントの依頼を断らないようにしているが、今後どのように対応していくべきかについては課題を感じている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

6．企業と株主・投資家との対話（エンゲージメント）（4/5）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【株主提案】

- 【投資家等】株主提案の賛否は個別に検討している。可能なら、提案株主や経営者、社外取締役に話を聞いて、提案内容が企業価値向上に資するかについて、企業側の姿勢・対応・経営状態等も踏まえて検討する。株主提案自体を否定するつもりはないが、経営側がパニック状態に陥って単視眼的になってしまうケースも見るので、株主提案がなされることが、総合的にプラスなのかと言われると判断が難しい。
- 【投資家等】取締役の選解任などプロキシーファイトが起きた場合は、提案株主の経営権取得意思の有無を分析する。取得意思がある場合に、取得後の経営計画が合理的な内容でなければ賛成はしない。他方で、企業不祥事やコンプライアンス上の問題があるにもかかわらず、企業が何の対応もしていないような場合で、株主がふさわしい候補者を提案しているというような状況であれば、株主提案者と対話等を行って適切性を判断する。
- 【投資家等】株主提案については、招集通知を開けた際に初めて知ることもあり、公表されるタイミングが遅いことが問題だと思う。重要な株主提案が出た際に、すぐに開示するようにはなってきているが、情報開示に関する統一的なルールを設けてほしい。
- 【学者】株主提案をしてきた株主に対して、会社から質問をする権利を与える、必要な情報を開示させるといったことはありうるが、開示させる情報の範囲は検討する必要がある。法律でその範囲を明確にするのは難しいので、ソフトローのほうが馴染むかもしれない。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

6．企業と株主・投資家との対話（エンゲージメント）（5/5）

ヒアリングで得られたコメントの要旨

【その他】

- 【投資家等】エンゲージメント活動によるコーポレートガバナンスや収益への影響を統計的に分析した。その結果、エンゲージメントによって、買収防衛策の減少、政策保有株式比率の低下、社外取締役比率の上昇、女性役員比率上昇等の、形式的な改革が進捗したことが明らかになった。他方で、エンゲージメントの有無によって、トービンのqやROE等のスコアに有意な差は見られなかった。
- 【投資家等】投資家の議決権行使内容が世間の注目を受ける状況において、特定の機関投資家や議決権行使助言会社の意見が投資家の総意であるかのように発信・報道されてしまうことがあり、これは問題と考えている。機関投資家と議決権行使助言会社とでは、意見に相違が出ることも多く、議決権行使内容の結論は同じでもロジックが違うこともある。
- 【投資家等】機関投資家と議決権行使助言会社のエンゲージメントは意味合いが異なる。議決権行使助言会社におけるエンゲージメントの目的はデータの質を向上させることであり、開示されていない情報をエンゲージメントを通して知ることで、レポート正確性を上げることである。議決権行使助言会社は企業と対話してくれないと言われることがあるが、定められた基準に基づかずに個別の状況をもとに主観的に判断してしまうと、助言内容の一貫性が失われ、投資家に対して説明ができなくなってしまう。他方で、議決権行使助言内容に対して異論がある場合は、企業はプレスリリース等の方法により反論することができる。定性的な情報はそういったところから入手して、各投資家が個別に検討をしてほしいと考えている。
- 【投資家等】実質株主の情報開示制度について、投資家目線からすれば、機微な情報になるので情報管理は重要であるが、それさえきちんとしてくれるのであれば我々としては懸念はない。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

7．その他
7-1．事業ポートフォリオ再編

■ 事業ポートフォリオ再編について、以下のような意見が見られた。

ヒアリングで得られたコメントの要旨

■ 【有識者】執行サイドが、取締役会において事業ポートフォリオ再編に関する議論をやりたがらない企業も少なくない。社外取締役も、自らが積極的に議論すべき内容と考えていない人も多く、また、業界やコーポレートファイナンスに関する知識・経験がないために議論に入ろうとしない人もいる。

■ 【企業】事業ポートフォリオについては、これから育てていく必要がある事業や課題のある事業に絞って、取締役会で事業性評価を議論している。その際は予め執行部で検討したうえで、その議論の結果を各取締役に対して事前にインプットするようにしている。事業ポートフォリオを考えるのは基本的に執行側の仕事であり、取締役会はそのプロセスを監督するものだと思っているので、取締役会で議論するのは年に2回ほどだ。

■ 【企業】事業ポートフォリオについては、執行が議論した内容を踏まえて、取締役会で1日かけて議論する。象徴的な事業であっても、売却した方が良いと判断されれば躊躇なく売却する。

■ 【企業】事業ポートフォリオ再編に関する判断は、基本的には執行サイドに任せている。

■ 【企業】ポートフォリオマネジメントについては、研究開発のプロジェクト単位で管理しており、ディスカウントキャッシュフローでそれぞれのプロジェクトの価値を評価している。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

7．その他
7-2．バーチャルオンリー株主総会

■ バーチャルオンリー株主総会について、以下のような意見が見られた。

ヒアリングで得られたコメントの要旨

■ 【学者】バーチャルオンリー株主総会の制度は、会社法に入れてしまって良いと思う。

■ 【投資家等】株主総会では、株主が経営者に質問をする機会を確保することが重要であるが、バーチャルオンリー型であってもそれが実現されるのであれば、バーチャルオンリー株主総会について特段懸念点はない。ただ、日本の株主総会のプロセスが重いことが、バーチャルオンリー株主総会の拡大を妨げていると思う。アメリカの株主総会は、議論の場として考えられておらず、決議をとるための形式的なものとなっているため、バーチャルオンリー株主総会もある程度浸透していると認識している。

■ 【投資家等】バーチャルオンリー型で開催することで、質問が無視されたり、質問機会が減ると考える投資家もいる。また、バーチャルハイブリッド型に欠点がないにもかかわらず、何故バーチャルオンリー型で開催しなければならないのか分からないという投資家の意見を聞いたことがある。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

指名委員会・CEOの後継者計画に関する国内外調査

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

指名委員会・CEOの後継者計画に関する国内外調査の概要

【調査テーマ】

- 指名委員会の実効性を高め、また、後継者計画の策定・運用が適切に行われることを通じて、各企業において優れたCEOが選任されることは、コーポレートガバナンス改革、ひいては企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上において重要な意義を有していると考えられる。
- CGコードにおいて、指名委員会等設置会社以外の企業においても、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した任意の指名委員会を設置し、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきであるとされており（補充原則4-10①）、また、取締役会は、CEO等の後継者計画の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきとされている（補充原則4-1③）。
- CGSガイドラインにおいても、「経営トップの交代と後継者の指名は、企業価値を大きく左右する重要な意思決定」であり、「特にグローバル展開の進む企業において、経営トップの役割は一層重要性を増し、同時に、そのような役割を担うことができる優れた後継者を確保することの重要性も増している」旨を記載しているところである。
- 多くのプライム市場上場企業が、これらの原則をコンプライしている一方で、実効的な指名委員会の運営やCEO等の後継者計画の策定・運用が行われていないと指摘する意見もある。
- そこで、指名委員会の実効性の更なる向上と、より望ましい後継者計画の策定・運用の在り方についての検討の参考として、海外主要国における指名委員会およびCEOの後継者計画に関する制度等の調査を実施した。

【調査方法】

- 調査に際しては、国内外の法令、上場規則、コーポレートガバナンス・コード等の内容や、文献その他の媒体を確認および検証する方法により行った。
  ※特に重要と見られる内容を抜粋して記載している。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

米国では、SECが定める連邦証券法の他、主に証券取引所（NYSE/Nasdaq）が定める上場規則に、指名委員会の設置やCEOの後継者計画についての記載がある。

指名委員会・CEOの後継者計画に関連する主な法令、上場規則、コーポレートガバナンス・コード等

法令等		概要
証券取引所法 （連邦法）		➢ 米国証券取引委員会（SEC）により管理されており、州や上場取引所に関係なく、すべての上場企業が従わなければならない規則が定められている。 ➢ 指名委員会に関する開示要件が規定されている。 ※指名委員会に関する開示要件については、「Disclosure Regarding Nominating Committee Functions and Communications Between Security Holders and Boards of Directors」にまとめて記載されている。
上場 規則	NYSE Listed Company Manual (NYSE)	➢ NYSEの上場規則。 ➢ 指名委員会の設置・構成、役割・責務等について規定されている。 ➢ CEOの後継者計画について、一般的な手引書である「NYSE Corporate Governance Guide」で具体的な推奨プロセスが提示されている。
	Nasdaq Listing Rules (Nasdaq)	➢ Nasdaqの上場規則。 ➢ 指名委員会の設置・構成等について規定されている。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NYSEの上場規則は、独立取締役のみで構成される指名委員会の設置を義務付けている。Nasdaqの上場規則は、独立取締役により取締役候補者を選出・推薦することを義務付けており、指名委員会の設置はその方法のひとつである。

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

指名委員会の設置・構成

NYSE 上場企業	➢ 上場企業は、独立取締役のみで構成される指名/コーポレート・ガバナンス委員会を設置しなければならない。	NYSE Listed Company Manual • Section 303A.04
Nasdaq 上場企業	➢ 取締役候補者は、以下のいずれかによって選出されるか、または取締役会の選出に推薦されなければならない： • 独立取締役のみが参加する投票（取締役会の独立取締役の過半数が参加することを要する） • 独立取締役のみで構成される指名委員会 ※ 指名委員会が少なくとも3名の委員で構成されている場合において、取締役会が企業および株主の利益の最大化のために必要と判断した場合は、例外的かつ限定的な状況において、独立取締役ではなく、かつ、現在、執行役員もしくは従業員または執行役員の家族でない取締役1名を指名委員に任命することができる（開示等の要件あり）。この例外の下で任命されたメンバーの任期は2年を超えることはできない。	Nasdaq Listing Rules • 5605(e)(1),(3)

※法令、上場規則、コードを補完するガイドライン・ガイダンス等を「ガイドライン等」として取り扱っている。以下同じ。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NYSEの上場規則では、指名/コーポレート・ガバナンス委員会は、委員会の目的と責務、年次業績評価等に関する規則を書面で定めなければならないとされている。

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

指名委員会の役割・責務等

NYSE 上場企業

- 指名/コーポレート・ガバナンス委員会は、以下の事項を記載した書面による規則を持たなければならない：
  - 委員会の目的と責務 （最低でも下記の内容を含む）
    - ✓ 取締役会が承認した基準に沿って、取締役となるにふさわしい個人を特定し、次回の年次株主総会の取締役候補者を選出または取締役会が選出するよう推奨すること
    - ✓ 会社に適用されるコーポレート・ガバナンス・ガイドラインを作成し取締役会に推奨すること
    - ✓ 取締役会と経営陣の評価を監督すること
  - 委員会の年次業績評価。
- 指名/コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会が効果的に機能するための中心的存在である。新任取締役および取締役会委員会の指名は、取締役会の最も重要な機能の一つである。この責任を独立した指名/コーポレート・ガバナンス委員会の手に委ねることで、候補者の独立性と質を高めることができる。また、指名/コーポレート・ガバナンス委員会は企業のコーポレート・ガバナンスを形成する上で指導的な役割を担う責任もある。

NYSE Listed Company Manual
- Section 303A.04

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

SECの規則では、指名委員会の有無、委員会のプロセスやその詳細、委員の独立性に関する開示を求めており、指名プロセスの透明性についても定められている。

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

指名委員会に関する開示

NYSE 上場企業	➢ 上場会社は、指名/コーポレート・ガバナンス委員会の規則を会社のウェブサイト上で、またはウェブサイトを通じて公開しなければならない（他の委員会に委任されている場合は、その委員会の規則も含む）。 ➢ 上場会社は、年次株主総会の委任状説明書（proxy statement）において（当該委任状説明書を提出しない場合は、SECに提出するForm 10-Kの年次報告書において）、指名/コーポレート・ガバナンス委員会の規則がウェブサイト上で、またはウェブサイトを通じて入手可能であることを開示し、ウェブサイトのアドレスを提供しなければならない。	NYSE Listed Company Manual • Section 303A.04
NYSE 上場企業 および Nasdaq 上場企業	➢ 上場会社は、指名委員会に関して一定の事項（以下の事項を含む）を開示しなければならない。 • 指名委員会の有無（指名委員会が存在しない場合は設置しないことが適切であると取締役会が考える理由、および取締役候補者の選任に参加する取締役の構成） • 指名委員会の規則を開示しているウェブサイトのアドレス（ウェブサイト上で開示していない場合は一定の所定の方法により開示する義務を負う。また、指名委員会の規則を作成していない場合はその旨を開示することが必要。） • 指名委員会の委員が独立取締役であるか否か（独立性の判断は各企業が上場している証券取引所の上場規則に基づいて判断される） • 取締役候補者が、取締役となるために最低限必要と考える資質、および取締役会の構成員のうち少なくとも1名が保有する必要があると考える資質およびスキル	証券取引所法※ • Schedule 14A Item 7 (d)(2)(i),(ii)

※「Disclosure Regarding Nominating Committee Functions and Communications Between Security Holders and Boards of Directors」の記載内容より作成

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NYSEの上場規則では、コーポレート・ガバナンス・ガイドラインに経営陣の後継者計画に関する記載を求めるとともに、CEOの選定および業績評価に関する方針等が含まれるべきとしている。

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

CEOの後継者計画

NYSE 上場企業

- 上場企業はコーポレート・ガバナンス・ガイドラインを策定し、開示しなければならない。
- コーポレート・ガバナンス・ガイドラインでは、経営陣の後継者計画が含まれていなければならない。
- 後継者計画には、最高経営責任者（CEO）の選定および業績評価に関する方針および原則、ならびに、緊急時またはCEOの退任時の後継者に関する方針が含まれるべきである。

NYSE Listed Company Manual
- Section 303A.09

- 取締役会は、受託者責任および法的責任を果たすために、CEOの後継プロセスに関する適切な情報を提供する必要性と、潜在的な候補者に関する機密性の高い内部情報が公開されないように保護する必要性とのバランスを取らなければならない。
- 信頼性が高く持続可能なCEOの後継者計画として以下のプロセスを推奨している。
  - しっかりとした経営陣の育成プロセスを経ることにより、秩序正しく適切に引継ぎが行われるよう、時間をかけて準備すること。
  - 例えば、死亡、健康上の危機、その他の個人的な理由による突然のCEO交代、または業績上の問題による早期のCEO交代などの後継者シナリオに対処するためのコンティンジェンシープランを策定する。
  - 会社の長期的な戦略的方向性についての合意を促進し、事業の将来的な必要性に基づいてCEOの選定基準を策定する。
  - 後継者計画における取締役会、委員会、CEO、経営陣のそれぞれの役割を明確にし、後継者計画を継続的かつリアルタイムなプロセスとするための仕組みを確立する。
  - 定められた選定基準に基づいて潜在的な社内候補者を評価し、その長所と能力開発の必要性を理解し、ギャップを埋めるための能力開発計画を立てる。
  - 人材市場や、社内の候補者と社外の人材ベンチマークとの比較について理解を深める。
  - すべての上級管理職が有能であるために必要な経験とスキルを蓄積できるよう、最高経営責任者（CEO）と最高人事責任者（CHRO）が、積極的かつ効果的なC-suite後継者プログラムを監督することを徹底する。
  - 後継者計画を定期的に見直し、必要に応じて調整する。

NYSE Corporate Governance Guide
- Chapter 15: Succession planning: strategies for building the pipeline

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

英国では、主にUKコーポレートガバナンスコードやコーポレートガバナンスコードガイダンスに、指名委員会の設置やCEOの後継者計画について記載されている。

指名委員会・CEOの後継者計画に関連する主な法令、上場規則、コーポレートガバナンス・コード等

法令等	概要
上場規則	➢ 上場規則は金融行動監視機構（FCA）により公表されており、ロンドン証券取引所のメインマーケットに上場している企業に適用される。 ➢ 上場規則は、Premium上場企業に対して、その年次報告書においてUKコーポレート・ガバナンス・コードの各原則の遵守状況（遵守の有無、遵守していない場合はその理由）について記載することを義務付けている（Section 9.8.6(6)）。 ➢ 令和4年に取締役会の構成に関して多様性確保を促す規定が追加された。
United Kingdom Listing Authority Disclosure and Transparency Rules（DTR）	➢ DTRは、金融行動監視機構（FCA）によって公表されている。 ➢ DTRでは、取締役報告書にコーポレート・ガバナンスに関する記述を含めなければならないとされている（Section 7.2.1）。
UKコーポレートガバナンスコード	➢ UKコーポレート・ガバナンス・コードは、財務報告評議会（FRC）によって公表されている。 ➢ 指名委員会の設置・構成や役割・責務等について記載されている。 ➢ 指名委員会の活動内容に関するアニュアルレポートでの開示等について記載されている。 ➢ UKコーポレートガバナンスの実践を支援するため、「コーポレートガバナンスコードガイダンス」を公表している。

（注1）次頁以降の記載は、UK Corporate Governance Code 2024（Effective 2025）、Corporate Governance Code 2024 Guidanceに基づく。
（注2）英国については、Main Marketに上場する企業における指名委員会・CEOの後継者計画を調査の対象としている。

上場区分とUKコーポレートガバナンスコードの適用範囲

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

UKコーポレートガバナンスでは、過半数が独立社外取締役である指名委員会を設置することを原則としており、コーポレートガバナンスガイダンスに指名委員会の役割・責任を記載している。

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

指名委員会の設置・構成、役割・責務等

Premium Listed	➢ 取締役会は指名プロセスを主導するための指名委員会を設置し、取締役会および上級管理職の両職位への秩序ある後継者計画を確保し、多様な後継者パイプラインの開発を監督するべきである。 ➢ 委員会メンバーの過半数は、独立性を有する非業務執行取締役であるべきである。 ➢ 取締役会の議長は、委員会が取締役会の議長の後任者人事を取り扱うときは、指名委員会の委員長を務めるべきではない。	UKコーポレートガバナンスコード • 17
Premium Listed	➢ 指名委員会は、取締役会のスキル、経験、知識、および事業に影響する将来の課題を評価し、この評価に照らして、各取締役の任命に際して当該取締役に必要とされる役割と能力の説明を作成すべきである。そして、適切な候補者を特定し、選別し、面接するために実施するプロセスについて委員会において合意を形成すべきである。価値観と期待される行動の適切な評価を、採用プロセスに組み込むことが重要である。 ➢ 指名委員会は取締役の採用に責任を負い、会社の戦略的優先事項、会社の長期的成功と将来の存続可能性に影響する主な動向や要因を考慮に入れて、継続的かつ積極的な計画と評価のプロセスを実施する。 ➢ 指名委員会は、人事部または人事部門と協力して、会社全体としてのダイバーシティ目標および戦略の設定と達成、ならびにダイバーシティ施策の影響のモニタリングにおいて、積極的な役割を果たすことが奨励される。 ➢ 指名委員会の委員は、委員長およびカンパニーセクレタリーとともに、新しく任命された取締役全員が取締役会に参加する際に、完全かつ正式で、それぞれに合わせたインダクションを確実に受けられるようにすることについて責任を負うべきである。	コーポレートガバナンスコードガイダンス • 104-107

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

UKコーポレートガバナンスでは、年次報告書に、指名委員会の活動（指名プロセス・後継者計画の取組、取締役会の実効性評価等）について記載することを原則としている。

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

指名委員会に関する開示

Premium Listed	➢ 年次報告書には、指名委員会の活動について以下の内容を記載すべきである： • 指名に関するプロセス、後継者計画の取組、およびこれらが多様なパイプラインの構築にどのように寄与しているか。 • 取締役会の実効性評価がどのように実施されたか、外部評価者が取締役会および個々の取締役と接触した内容と程度、その結果と取られた措置、将来の取締役会の構成にどのような影響を与えたか、または与える予定であるか。 • ダイバーシティ＆インクルージョンに関する方針と取組、その目的と企業戦略との関連、それらの実施状況、および目的達成の進捗状況。 • 上級管理職とその直属部下のジェンダー・バランス。	UKコーポレートガバナンスコード • 23

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

コーポレートガバナンスコードガイダンスでは、Executive directorsを社外から採用することにも言及しつつ、社内における育成の方法等について言及している。

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

CEOの後継者計画

Premium Listed

- 最適な取締役会構成を実現についての委員長の考えは、指名委員会が必要なスキルを検討し、ギャップを特定し、透明性のある選定基準を策定し、後継者計画に反映させるのに役立つ。指名委員会は、望ましい結果が実現されているかについて定期的に評価する。
- 一個人のスキルに依存しすぎるリスクもある。任命時に在任期間について話し合うことは、長期的な後継者戦略に反映し、当該戦略を管理するのに役立つ。会社や取締役会のニーズは時間とともに変化するため、期待を管理し、社外取締役が任期の長さや延長について柔軟に対応できるよう促すことが賢明である。また、取締役会の後継者計画について株主と話し合うのも良いアイデアである。
- 社外から業務執行取締役を採用することもできるが、社内で才能と能力を開発することもできる。これを奨励する取り組みとしては、中間管理職育成プログラム、中間管理職と非業務執行取締役とのエンゲージメントの促進、パートナー制度やメンタリング制度などが考えられる。
- タレント・マネジメントは、社内でキャリアを発展させ上級職に就きたいと望む人々にとって、強いモチベーションとなり得、指名委員会に様々な有力候補者を提供することができる。指名委員会は、中間管理職プログラム、パートナー制度、指導制度の進捗状況や、人材が組織全体でどのように管理されているかについてより積極的に関与することが有意義である場合がある。
- サクセッションプランは、以下のようなさまざまな時間軸を考慮することが考えられる：
  - コンティンジェンシープランニング：突然の不測の離職への備え
  - 中期計画 - 現在の役員や上級管理職の秩序ある交代（退職など）
  - 長期計画 - 会社の戦略と目標の達成と、現在および将来取締役会に必要とされるスキルとの関係
- サクセッション・プランを文書化することは、それが確実に実行されることにつながる。また、サクセッション・プランは、取締役会の多様性を高め、エグゼクティブ・パイプラインの多様性を構築する上でも役立つ。

コーポレートガバナンスコードガイダンス
- 161-166

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

フランスでは、AFEP-MEDEF CodeとMiddlenext Codeの2つのコードがあり、それぞれ指名委員会の設置やCEOの後継者計画について記載されている。

指名委員会・CEOの後継者計画に関連する主な法令、上場規則、コーポレートガバナンス・コード等

法令等	概要
商法典	➢ 商法典は、上場企業に対して、ガバナンスコードの各原則の遵守状況（遵守の有無、遵守していない場合はその理由）について開示することを義務付けている（225-37条、225-68 条））。
フランス証券取引法	➢ 規模・複雑性などの観点から重大性を有する信用機関・金融機関は、指名委員会等を設置しなければならないとされている。
AFEP-MEDEF Code	➢ フランス企業協会 (AFEP) とフランス企業運動 (MEDEF) により策定された、上場企業を対象とするガバナンスコード。 ➢ 指名委員会の設置が求められているが、必ずしも報酬委員会と分けて設置する必要はないとされている。 ➢ コードの解釈の明確化や適用のためのツールとして、「Application Guide of the AFEP - MEDEF Corporate Governance Code of Listed Companies 」が公表されている。 ➢ 経営陣の後継者計画について記載されている。
Middlenext Code	➢ Middlenextにより策定された、中小上場会社を主な対象とするガバナンスコード。 ➢ 指名委員会等の設置は必須ではなく、取締役会の決定に任せられている。 ➢ CEOの後継者計画について記載されている。

（注）フランスでは、機関設計について一層制と二層制から選択することになるが、上場企業では一層制が多数。

フランスにおける、上場企業と中小企業のコーポレートガバナンスコードと指名委員会の位置づけ

AFEP-MEDEF

対象：上場企業　※中小上場企業も適用可。

- 指名委員会
- 報酬委員会
- 監査委員会

指名委員会の設置が求められているが、必ずしも報酬委員会と分けて設置する必要はない。

Middlenext

対象：主に中小上場会社

- 特別委員会
- 指名委員会
- 報酬委員会
- 監査委員会

これらの委員会を設置するかどうかは、各取締役会が会社の規模やニーズ等に応じて決定。

Copyright (C)　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

証券取引法により、特定の信用機関・金融機関は指名委員会を設置しなければならない。AFEP-MEDEF Code適用企業には、多くを独立した取締役が占める指名委員会の設置が求められており、Middlenext Code適用企業には、その規模等に合わせて指名委員会を設置するか決定することが推奨されている。

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

指名委員会の設置・構成

重大性を有する信用機関・金融機関	➢ 規模および内部組織、ならびに活動の性質、規模および複雑さの観点から重大性を有する信用機関および金融機関は、リスク委員会、指名委員会および報酬委員会を設置しなければならない。 ※「重大性を有する」か否かの判断基準は経済大臣の命令により規定される。	フランス証券取引法 • L511-89
AFEP-MEDEF Code 適用企業	➢ 取締役会は、そのメンバーの中から、取締役および会社役員を指名するための指名委員を任命すべきである。指名委員会は、報酬委員会と分けて設置しなくてもよい。 ➢ 指名委員会には会社の執行役員を含んではならず、大部分について独立取締役が占めなければならない。 ➢ 取締役会の議長とCEOの機能が分離されている場合は、非執行の議長は指名委員会の委員となることができる。	AFEP-MEDEF Code • 18 • 18.1 • 18.3
Middlenext Code 適用企業	➢ 各取締役は、その規模、ニーズ、現在の問題に応じて、そのニーズに合わせた特別委員会（報酬委員会、指名委員会等）を設置するかどうかを決定することが推奨される。 ➢ 取締役会が指名委員会や報酬委員会の設置を決定した場合、その委員会には執行役員を含めず、独立委員が委員長を務めるべきである。	Middlenext Code • Recommendation 7

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

取締役会に対し、特定の信用機関・金融機関の指名委員会は、取締役候補者の推薦を行い、AFEP-MEDEF Code適用企業の指名委員会は取締役会の構成案の提案の責任を負う。

指名委員会の役割・責務等

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

重大性を有する信用機関・金融機関	➢ 指名委員会は、取締役会※1の構成員として適切な候補者を特定し、取締役会に対し、株主総会に当該候補者を提案するよう推薦する。 ➢ 指名委員会は、取締役会が個人および全体において保有している知識、スキルおよび経験のバランスと多様性について評価する。 ➢ また、指名委員会は、取締役会の各ポジションに必要な職務と資質を特定し、当該職務に割くべき時間を評価する。	フランス証券取引法 • L511-89
	➢ 指名委員会は、取締役会におけるジェンダー比率についての目標を設定するとともに、当該目標を達成するための方針を策定する。	フランス証券取引法 • L511-99
	➢ 指名委員会は、取締役会の規模、構成、および実効性を、定期的に（少なくとも年1回）評価し、取締役会に対して勧告を行う。 ➢ 指名委員会は、取締役会が個人および全体として保有する知識、スキルおよび経験を、定期的に（少なくとも年1回）、取締役会に報告する。 ➢ 取締役会は、L511-13に規定される人物※2、副CEO、およびリスク管理部門の責任者の選任および任命に関する取締役会の方針を定期的に検証し、勧告を行う。	フランス証券取引法 • L511-100
AFEP-MEDEF Code 適用企業	➢ 指名委員会は、取締役会の構成において望ましいバランス（性別、国籍、国際経験、専門知識など）を実現するために、特に株主構成やその変化を含むすべての要素を詳細に検討した上で、取締役会に構成案の提案を提出する責任を負う。 ➢ 特に、指名委員会は、将来の独立取締役を指名するプロセスを確立し、何らかの形で打診される前に候補者を独自にレビューを行うべきである。 ➢ 指名委員会は、経営陣の後継者計画を策定すべきである。必要に応じて、この業務は取締役会によって特別委員会に委託可能である。委員長は、このタスクの遂行中に委員会の作業に貢献しても、しなくてもよい。	AFEP-MEDEF Code • 18.2.1 • 18.2.2

※1 二層制の場合、監査役会またはそれと同等の監査機能を有する機関を意味する。以下、この頁において同じ。

※2 L511-13で、信用機関および金融機関は少なくとも2名によって経営されることが必要とされている。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

AFEP-MEDEF Codeの適用企業には、取締役選任手続について社内規則に記載するとともに、コーポレートガバナンス報告書で毎年その実施状況を報告することが求められている。

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

指名委員会に関する開示

AFEP-MEDEF Code 適用企業	➢ 取締役選任手続について、より完全な情報を得たいという株主や利害関係者の正当な要望に応えるため、将来の取締役選任手続について、社内規則に記載し、コーポレート・ガバナンス報告書で毎年その実施状況を報告することにより、伝達するよう企業に要請する。	Application Guide of the AFEP - MEDEF Corporate Governance Code of Listed Companies • Special selection procedure for future Directors § 18.2.1

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

AFEP-MEDEF Codeの適用企業には、コーポレートガバナンス報告書での後継者計画に関する権限や後継者計画の有無・見直しの有無等についての記載が求められている。

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

CEOの後継者計画

AFEP-MEDEF Code 適用企業	➢ 経営陣の後継者計画は取締役会の中核的任務のひとつであるため、コーポレート・ガバナンス報告書は、これらの計画が指名委員会または特別委員会の権限の範囲内であるかどうか、また、実際に委員会および取締役会によって作成され、レビューされたかどうかを示すべきである。報告書には、プランの有無、定期的な見直しの有無、昨年度中に見直しが行われたかどうか（見直しが行われなかった場合は、前回の見直し日）を記載する。	Application Guide of the AFEP - MEDEF Corporate Governance Code of Listed Companies • Succession plans for company officers § 18.2.2
Middlenext Code 適用企業	➢ 会社の持続可能性の観点から、取締役会の全体または一部が現執行役員の後継者について詳細に検討する必要がある。 ➢ 後継者計画を取締役会および専門の委員会の定期的な議題とし、毎年確実に実施・監督することが推奨される。同族会社における後継者計画の場合を含め、状況によっては、ガバナンス構造を変更することが適切な場合もある。これには、1層構造から2層構造への移行や、その逆、取締役会の議長とCEOの機能分担の見直しが含まれる。	Middlenext Code • Recommendation 17

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

ドイツでは、上場企業はコーポレートガバナンスコードによって指名委員会の設置が規定されており、銀行業を営む事業者は銀行法にも従う必要がある。

指名委員会・CEOの後継者計画に関連する主な法令、上場規則、コーポレートガバナンス・コード等

法令等	概要
株式会社法	➢ 株式会社法は、上場企業に対して、コーポレートガバナンス・コードの各勧告の遵守状況（遵守の有無、遵守していない場合はその理由）について開示することを義務付けている（161条）。
銀行法	➢ 銀行・金融サービス事業者等への監督の法的基盤となっている。 ➢ 指名委員会の設置やその具体的な役割について規定している。
コーポレートガバナンス・コード	➢ ドイツのコーポレートガバナンス・コードに関する政府委員会により公表されていおり、証券取引法に基づき上場企業を対象としている。 ➢ 記載事項は下記の3通りある。 • Principles：企業は必ず従う必要がある。 • Recommendations：企業は従わないこともできるが、その場合は毎年これを開示し、従わないことを正当化する（comply or explain）義務がある。 • Suggestions：従わない場合でも開示が必要ない。 ➢ 指名委員会の設置についてはRecommendationとして記載されており、comply or explainの義務がある。

業種ごとに適用される法令

上場企業	**銀行業**	• 株式会社法とは別に銀行法にも従う必要がある。
	その他の業種	• 株式会社法に従う必要がある。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

コーポレートガバナンス・コードでは、指名委員会の設置について勧告されており、銀行法では指名委員会を設置しなければならないとされている。

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

指名委員会の設置・構成

全上場企業	➢ 監査役会は、株主代表のみで構成される指名委員会を設置するべきである。	コーポレートガバナンスコード • Recommendation D.4
銀行	➢ 会社の規模、内部組織、事業活動の性質、範囲、複雑さ、リスクの大きさに応じて、監査役会は、そのメンバーの中から、監査役会を助言し支援する機能を有する、以下の委員会を任命しなければならない（なお、監査委員会とリスク委員会は同一の委員会とすることもできる）。 • リスク委員会 • 監査委員会 • 指名委員会 • 報酬委員会	銀行法 • Section 25d (7)-(12)

（注）「Supervisory Board」を「監査役会」（そのメンバーは「監査役」）、「Management Board」を「執行役会」と記載している。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

コーポレートガバナンス・コードでは、指名委員会は株主総会への提案のために適切な監査役の候補者を指名するべきとしており、銀行法では具体的な指名委員会の役割が示されている。

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

指名委員会の役割・責務等

全上場企業	➢ 指名委員会は、監査役会が株主総会に対して監査役の候補者を提案するために、適切な候補者を指名するべきである。	コーポレートガバナンスコード • Recommendation D.4
銀行	➢ 指名委員会は、以下の事項において監査役会を支援するものとする。 • 執行役会の候補者の特定と監査役会のメンバーの選任案の作成を行う。その際、全メンバーの知識、スキル、経験のバランスと多様性を考慮し、候補者のプロフィールを記載した職務記述書を作成し、当該職務に関連してどの程度時間的にコミットするかを定める。 • 監査役会において少数となっている性別のプレゼンス向上の目標と、その目標を達成する方針を決定する。 • 定期的に、少なくとも年1回、執行役会および監査役会の構造、規模、構成および実効性を評価し、この点に関して監査役会に勧告を行うものとする。指名委員会は、執行役会内の意思決定が、事業を害する方法により、特定の個人やグループに支配されないようにする。 • 定期的に、少なくとも年1回、各委員会の全体の評価に加えて、執行役会および監査役会の各メンバーの知識、技能および経験についても評価を行う • 上級管理職の選出と任命に関する執行役会の方針を確認し、この件について執行役会に勧告する。	銀行法 • Section 25d (11)

CEOの後継者計画

全上場企業	➢ 監査役会は、執行役会とともに、長期的な後継者計画が策定されているようにするべきである。この取組は、コーポレートガバナンス報告書に記載されるべきである。	コーポレートガバナンスコード • Recommendation B.2

（注）「Supervisory Board」を「監査役会」（そのメンバーは「監査役」）、「Management Board」を「執行役会」と記載している。

Copyright (C)　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

日本のコーポレートガバナンスは、会社法や金融商品取引法（開示府令）等の法令と、コーポレートガバナンスコード（コンプライ・オア・エクスプレイン）等で構成されている。

指名委員会・CEOの後継者計画に関連する主な法令・上場規則・コーポレートガバナンス・コード等

法令等	概要
会社法	➢ 企業における会社の設立、組織、運営および管理について定めた法律。 ➢ 指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社、監査役会設置会社の3種類の機関設計がある。
企業内容等の開示に関する内閣府令（開示府令）	➢ 金融商品取引法に定める有価証券報告書の記載内容等について定められている。 ➢ 令和5年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書において、指名委員会の活動状況の活動状況の記載が求められている。
コーポレートガバナンス・コード	➢ 金融庁・東京証券取引所（東証）を共同事務局とする有識者会議を経て、東証が定めたもの。 ➢ 東証上場企業向けに、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめている。 ➢ 東証上場企業は、コーポレート・ガバナンスに関する報告書において、各原則を実施するか、実施しない場合にはその理由を説明すること（コンプライ・オア・エクスプレイン）が求められている。 ➢ 平成27年に策定され、平成30年、令和3年に改訂されている。
コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）	➢ 経済産業省が、企業がコーポレートガバナンスの原則を実施するに当たって考えるべき内容を、CGコードと整合性を保ちつつ示すことでこれを補完するとともに、「稼ぐ力」を強化するために有意義と考えられる具体的な行動をとりまとめたもの。 ➢ 平成29年に策定され、平成30年、令和4年に改訂されている。 ➢ 別冊「指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針」において、指名委員会・報酬委員会の活用および社長・CEO を中心とした後継者計画の策定・運用についてとりまとめている。

上場区分ごとに適用されるコーポレートガバナンス・コードの原則

東証上場企業	プライム市場	• 全83原則（基本原則：5原則、原則：31原則、補充原則：47原則） ※プライム市場とスタンダード市場で求められる基準が異なるものもある。
	スタンダード市場	
	グロース市場	• 基本原則：5原則

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

指名委員会等設置会社では、過半数を社外取締役で構成する指名委員会の設置が義務付けられている。
開示府令では、有価証券報告書に指名委員会の活動状況を記載することが求められている。

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

指名委員会の設置・構成、役割・責務等（会社法・開示府令）

指名委員会等設置会社

（委員の選定等）
- 指名委員会、監査委員会又は報酬委員会の各委員会（以下この条、次条及び第九百十一条第三項第二十三号ロにおいて単に「各委員会」という。）は、委員三人以上で組織する。
- 各委員会の委員は、取締役の中から、取締役会の決議によって選定する。
- 各委員会の委員の過半数は、社外取締役でなければならない。

会社法
- 第400条

（指名委員会等の権限等）
- 指名委員会は、株主総会に提出する取締役（会計参与設置会社にあっては、取締役及び会計参与）の選任及び解任に関する議案の内容を決定する。

会社法
- 第404条

指名委員会に関する開示（開示府令）

上場企業

- 最近事業年度における提出会社の取締役会、指名委員会等設置会社における指名委員会及び報酬委員会並びに企業統治に関して提出会社が任意に設置する委員会その他これに類するものの活動状況（開催頻度、具体的な検討内容、個々の取締役又は委員の出席状況等）を記載すること。ただし、企業統治に関して提出会社が任意に設置する委員会その他これに類するもののうち、指名委員会等設置会社における指名委員会又は報酬委員会に相当するもの以外のものについては、記載を省略することができる。

開示府令
- 第二号様式（記載上の注意）（54）i

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

CGコードにおいて、指名委員会等設置会社以外の機関設計の企業においても、任意の指名委員会を設置するべきとしている。

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

指名委員会の設置・構成、役割・責務等、開示（コーポレートガバナンス・コード）

東証上場企業	【原則4-10. 任意の仕組みの活用】 ➢ 上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。	CGコード • 原則4-10
	➢ 上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（後継者計画を含む）・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきである。 ➢ 特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。	CGコード • 補充原則4-10①

（注）原則および補充原則は、プライム市場およびスタンダード市場上場企業が対象

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

CGコードでは、取締役会によるCEO等の後継者計画の策定・運用への主体的な関与と、後継者候補の育成への適切な監督等について記載されている。

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

CEOの後継者計画

東証上場企業	➢ 取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者（CEO）等の後継者計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。	CGコード • 補充原則4-1③
	➢ 取締役会は、CEOの選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべきである。	CGコード • 補充原則4-3②

（注）原則および補充原則は、プライム市場およびスタンダード市場上場企業が対象

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

CGSガイドラインでは、指名委員会の構成、諮問対象者・諮問事項等について記載されている。

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

（参考）CGSガイドラインにおける指名委員会に関する主な記載内容

指名委員会の活用	➢ 社長・CEOの選解任及び後継者計画の監督に関して、法定又は任意の指名委員会を利用することを検討すべきである。	CGS ガイドライン • 4.3.指名委員会・報酬委員会の活用
指名委員会の設置目的	➢ 指名委員会・報酬委員会を設置する目的は、以下の二つに大別される。 ① 社外取締役の関与を強めること ② メンバーを絞って効率的な議論をすること（役割分担）	CGS ガイドライン • 1. 委員会の設置目的
委員会の構成	➢ 3.1. 委員会の委員となる社外者：委員会の委員となる社外者に期待される役割に照らして、経営の監督を行う社外取締役を委員として選任することを検討すべきである。 ➢ 3.2. 社外役員とそれ以外の委員のバランス：委員会の構成として、委員会の構成員の過半数を社外取締役とすることを検討すべきである。 ➢ 3.3. 委員長：委員長は社外取締役とすることを検討すべきである。 ➢ 3.4. 社内者が委員会の議論に関与する場合の留意点：社長・CEOの選解任や報酬を諮問対象とする委員会の委員に社長・CEO が含まれる場合には、必要に応じて社長・CEOのいない場で議論できるような工夫を検討すべきである。	指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針 • 3.委員会の構成
諮問対象者・諮問事項	➢ 2.1. 社長・CEO：社長・CEOの選解任について、指名委員会への諮問対象に含めることを検討すべきである。 ➢ 2.2. 社外取締役：社外取締役の選解任について、指名の方針策定のみならず、個別の選解任を含めて、指名委員会への諮問対象に含めることを検討すべきである。 ➢ 2.3. 社長・CEO以外の経営陣：社長・CEO以外の経営陣の選解任について、社外取締役中心の指名委員会の場合には、個別の選解任には能動的に関与せず、指名方針の策定への関与にとどまることも考えられる。	指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針 • 2.諮問対象者・諮問事項

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

CGSガイドラインでは、CEOの後継者計画に関する具体的な策定方法が記載されている。

法令　上場規則　ガバナンスコード　ガイドライン等

（参考）CGSガイドラインにおけるCEOの後継者計画に関する主な記載内容

CEOの後継者計画	➢ 経営トップの交代と後継者の指名は、企業価値を大きく左右する重要な意思決定であることを踏まえて、優れた後継者に対して最適なタイミングでなされることを確保するため、十分な時間と資源をかけて後継者計画に取り組むことを検討すべきである。 ➢ 社長・CEOは、優れた後継者に自社の経営を託すために、その重要な責務として、自らリーダーシップを発揮して後継者計画に取り組むことが期待される。社長・CEOは、就任したときから、自らの交代を見据えて後継者計画に着手することを検討すべきである。 （4.1.2.後継者計画の客観性・透明性を確保する意義） ➢ 取締役会は、後継者計画を適切に監督し、社長・CEOの交代と後継者の指名を客観性と透明性の高い手続で行うことを検討すべきである。 （4.1.3. 後継者計画の策定・運用） ➢ 各社において、後継者計画の策定・運用に取り組むに当たっては、基本形として、以下の7つのステップに分けて検討することが有益と考えられる。 1. 後継者計画のロードマップの立案 2. 「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定 3. 後継者候補の選出 4. 育成計画の策定・実施 5. 後継者候補の評価、絞込み・入替え 6. 最終候補者に対する評価と後継者の指名 7. 指名後のサポート （注）7つのステップの詳細は、CGSガイドライン別冊「指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針」を参照。	CGS ガイドライン • 4.1. 経営陣の指名の在り方

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

Envision the value,
Empower the change

Appendix クロス集計

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

クロス集計区分

No.	クロス集計区分	基準日	データ取得方法
①	全て	-	-
②	機関設計	令和5年9月末日	アンケート回答
③	市場区分	令和5年10月末日	東証の提供する上場銘柄一覧のデータ
④	JPX日経400	令和5年10月末日	東証の提供するJPX日経インデックス400構成銘柄のウエイト一覧のデータ
⑤	業種	令和5年10月末日	株式会社ユーザベースの提供するSPEEDAのデータ
⑥	時価総額	令和5年10月末日	株式会社ユーザベースの提供するSPEEDAのデータ
⑦	外国人株式保有比率	令和5年9月末日	アンケート回答
⑧	ROE	令和5年10月末日	株式会社ユーザベースの提供するSPEEDAのデータ
⑨	ROA	令和5年10月末日	株式会社ユーザベースの提供するSPEEDAのデータ
⑩	PBR	令和6年2月27日	株式会社ユーザベースの提供するSPEEDAのデータ
⑪	TSR	令和5年10月末日	株式会社ユーザベースの提供するSPEEDAのデータ
⑫	独立社外取締役比率	令和5年9月末日	アンケート回答
⑬	親会社・支配株主の有無	令和5年9月末日	アンケート回答
⑭	事業セグメント数	令和5年10月末日	株式会社ユーザベースの提供するSPEEDAのデータ
⑮	海外売上高比率	令和6年2月27日	株式会社ユーザベースの提供するSPEEDAのデータ

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Ⅰ　ご回答企業について																
Q1-3. ガバナンス機関設計（１つ選択）																
指名委員会等設置会社	39	5%	39	0	0	100%	0%	0%	36	3	8%	1%	17	22	13%	4%
監査等委員会設置会社	269	37%	0	269	0	0%	100%	0%	155	114	34%	41%	31	238	24%	39%
監査役会設置会社	427	58%	0	0	427	0%	0%	100%	263	164	58%	58%	83	344	63%	57%
有効回答	735	100%	39	269	427	100%	100%	100%	454	281	100%	100%	131	604	100%	100%
Q1-4. 独立社外取締役比率（１つ選択）																
独立社外取締役比率2/3以上	45	6%	13	16	16	33%	6%	4%	32	13	7%	5%	9	36	7%	6%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	84	11%	14	36	34	36%	13%	8%	69	15	15%	5%	21	63	16%	10%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	482	66%	11	180	291	28%	67%	68%	343	139	76%	50%	99	383	76%	64%
独立社外取締役比率1/3未満	123	17%	1	37	85	3%	14%	20%	10	113	2%	40%	2	121	2%	20%
有効回答	734	100%	39	269	426	100%	100%	100%	454	280	100%	100%	131	603	100%	100%
Q1-5. 親会社・支配株主の有無（１つ選択）																
親会社有り（上場）	41	6%	2	17	22	5%	6%	5%	20	21	4%	7%	7	34	5%	6%
親会社有り（非上場）	11	1%	1	2	8	3%	1%	2%	3	8	1%	3%	1	10	1%	2%
支配株主（親会社以外）有り	49	7%	2	23	24	5%	9%	6%	16	33	4%	12%	3	46	2%	8%
親会社・支配株主無し	634	86%	34	227	373	87%	84%	87%	415	219	91%	78%	120	514	92%	85%
有効回答	735	100%	39	269	427	100%	100%	100%	454	281	100%	100%	131	604	100%	100%
Q1-6. 上場子会社保有の有無																
上場子会社保有有り	53	7%	7	15	31	18%	6%	7%	46	7	10%	3%	26	27	20%	4%
上場子会社保有無し	678	93%	32	252	394	82%	94%	93%	405	273	90%	98%	104	574	80%	96%
有効回答	731	100%	39	267	425	100%	100%	100%	451	280	100%	100%	130	601	100%	100%
Q1-7. 外国人株式保有比率（１つ選択）																
10%未満	376	51%	9	150	217	23%	56%	51%	125	251	28%	89%	6	370	5%	61%
10%以上20%未満	157	21%	6	65	86	15%	24%	20%	139	18	31%	6%	13	144	10%	24%
20%以上30%未満	98	13%	8	29	61	21%	11%	14%	91	7	20%	2%	41	57	31%	9%
30%以上	104	14%	16	25	63	41%	9%	15%	99	5	22%	2%	71	33	54%	5%
有効回答	735	100%	39	269	427	100%	100%	100%	454	281	100%	100%	131	604	100%	100%
Ⅱ　株主総会について																
Q2. 株主総会の開催時期の分散化についてお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力																
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月以内に開催）	228	31%	22	83	123	56%	31%	29%	170	58	37%	21%	58	170	44%	28%
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月の経過後に開催）	5	1%	0	2	3	0%	1%	1%	3	2	1%	1%	0	5	0%	1%
分散化の必要を感じており、検討を行ったものの、時期は変更していない	88	12%	3	30	55	8%	11%	13%	47	41	10%	15%	16	72	12%	12%
分散化の必要を感じているものの、検討は出来ていない	150	20%	6	57	85	15%	21%	20%	91	58	20%	21%	20	129	15%	21%
分散化の必要を感じない（決算期が3月では無い等）	237	32%	5	87	145	13%	32%	34%	122	115	27%	41%	30	207	23%	34%
その他	29	4%	3	10	16	8%	4%	4%	22	7	5%	2%	7	22	5%	4%
有効回答	737	100%	39	269	427	100%	100%	100%	455	281	100%	100%	131	605	100%	100%
Q3. 株主総会の開催時期の分散化について開催時期を遅らせることの懸念点として当てはまる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
株主確定の基準日を決算日からずらすことによる開催時期の変更は、株主確定の負荷の増加が想定されるため	23	26%	1	4	18	33%	13%	33%	13	10	28%	24%	6	17	38%	24%
開催時期を遅らせることにより、取締役の就任日が遅くなることによる影響を懸念するため	14	16%	0	5	9	0%	17%	16%	8	6	17%	15%	4	10	25%	14%
開催時期を遅らせることにより、配当に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	24	27%	0	8	16	0%	27%	29%	17	7	36%	17%	7	17	44%	24%
開催時期を遅らせることにより、税務に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	10	11%	0	2	8	0%	7%	15%	9	1	19%	2%	2	8	13%	11%
開催時期を遅らせることにより、第一四半期決算と時期が重複する可能性があり、対応が困難になることを懸念するため	22	25%	0	9	13	0%	30%	24%	10	12	21%	29%	4	18	25%	25%
開催時期を早めることにより、決算及び有価証券報告書の作成・開示スケジュールの前倒しが生じることを懸念するため	71	81%	3	24	44	100%	80%	80%	37	34	79%	83%	11	60	69%	83%
その他	6	7%	0	3	3	0%	10%	5%	5	1	11%	2%	2	4	13%	6%
有効回答	88	100%	3	30	55	100%	100%	100%	47	41	100%	100%	16	72	100%	100%
Q4. 貴社のバーチャルオンリー株主総会（※）に関する状況をお選びください。（１つ選択）※バーチャルオンリー株主総会：リアル会場を用意することなく、株主や取締役等がインターネット等の手段を用いて、株主総会に会社法上の『出席』をする株主総会。会社法の特例として、「場所の定めのない株主総会（いわゆるバーチャル株主総会）」に関する制度が創設され、上場会社は、経済産業大臣及び法務大臣の確認を受けた場合に限り、株主総会を「場所の定めのない株主総会」とすることができる旨を定款に定めることができ、その定款の定めのある上場会社については、バーチャルオンリー株主総会の開催が可能となって																
バーチャルオンリー株主総会を開催したことがある（経過措置期間中に定款を変更せず開催した場合も含む）	8	1%	2	3	3	5%	1%	1%	7	1	2%	0%	1	7	1%	1%
バーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定款に変更済みだが、バーチャルオンリー株主総会は開催したことがない	78	11%	6	37	34	15%	14%	8%	53	25	12%	9%	21	57	16%	9%
定款にバーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定めはおいていない	651	88%	31	229	390	79%	85%	91%	395	255	87%	91%	109	541	83%	89%
有効回答	737	100%	39	269	427	100%	100%	100%	455	281	100%	100%	131	605	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Ⅰ　ご回答企業について																																		
Q1-3. ガバナンス機関設計（１つ選択）																																		
指名委員会等設置会社	1	0	3	2	1	2	0	2	5	6	3	0	1	3	5	4	1	4%	0%	5%	3%	6%	8%	0%	4%	8%	4%	27%	0%	1%	6%	13%	17%	7%
監査等委員会設置会社	7	1	20	22	3	8	9	26	25	55	3	12	26	22	20	5	5	28%	20%	32%	33%	19%	32%	60%	47%	38%	38%	27%	34%	33%	41%	51%	21%	33%
監査役会設置会社	17	4	40	43	12	15	6	27	35	82	5	23	51	29	14	15	9	68%	80%	63%	64%	75%	60%	40%	49%	54%	57%	45%	66%	65%	54%	36%	63%	60%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	65	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-4. 独立社外取締役比率（１つ選択）																																		
独立社外取締役比率2/3以上	0	1	4	5	2	0	0	3	7	13	1	1	1	4	1	1	1	0%	20%	6%	7%	13%	0%	0%	5%	11%	9%	9%	3%	1%	7%	3%	4%	7%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	3	0	5	6	3	5	1	6	10	22	1	3	8	3	3	4	1	12%	0%	8%	9%	19%	20%	7%	11%	15%	15%	9%	9%	10%	6%	8%	17%	7%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	15	4	37	49	11	18	12	36	39	83	8	26	50	31	35	17	11	60%	80%	60%	73%	69%	72%	80%	65%	60%	58%	73%	74%	64%	57%	90%	71%	73%
独立社外取締役比率1/3未満	7	0	16	7	0	2	2	10	9	25	1	5	19	16	0	2	2	28%	0%	26%	10%	0%	8%	13%	18%	14%	17%	9%	14%	24%	30%	0%	8%	13%
有効回答	25	5	62	67	16	25	15	55	65	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-5. 親会社・支配株主の有無（１つ選択）																																		
親会社有り（上場）	3	0	3	2	1	1	1	1	1	8	0	3	2	12	1	0	2	12%	0%	5%	3%	6%	4%	7%	2%	2%	6%	0%	9%	3%	22%	3%	0%	13%
親会社有り（非上場）	0	0	1	1	0	0	0	0	0	5	0	0	1	2	0	1	0	0%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	1%	4%	0%	4%	0%
支配株主（親会社以外）有り	2	0	4	2	1	3	1	3	3	16	1	1	3	7	1	1	0	8%	0%	6%	3%	6%	12%	7%	5%	5%	11%	9%	3%	4%	13%	3%	4%	0%
親会社・支配株主無し	20	5	55	62	14	21	13	51	61	114	10	31	72	33	37	22	13	80%	100%	87%	93%	88%	84%	87%	93%	94%	80%	91%	89%	92%	61%	95%	92%	87%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	65	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-6. 上場子会社保有の有無																																		
上場子会社保有有り	1	0	2	7	0	3	3	5	4	15	1	0	6	4	2	0	0	4%	0%	3%	10%	0%	13%	20%	9%	6%	11%	9%	0%	8%	8%	5%	0%	0%
上場子会社保有無し	24	5	61	60	16	21	12	50	60	127	10	35	72	49	37	24	15	96%	100%	97%	90%	100%	88%	80%	91%	94%	89%	91%	100%	92%	92%	95%	100%	100%
有効回答	25	5	63	67	16	24	15	55	64	142	11	35	78	53	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-7. 外国人株式保有比率（１つ選択）																																		
10%未満	18	1	35	27	3	7	6	22	20	93	2	19	48	37	14	14	10	72%	20%	56%	40%	19%	28%	40%	40%	31%	65%	18%	54%	62%	69%	36%	58%	67%
10%以上20%未満	4	0	13	11	3	10	7	12	13	25	5	6	15	12	17	4	0	16%	0%	21%	16%	19%	40%	47%	22%	20%	17%	45%	17%	19%	22%	44%	17%	0%
20%以上30%未満	2	4	7	17	2	2	2	11	13	15	3	5	6	1	5	1	2	8%	80%	11%	25%	13%	8%	13%	20%	20%	10%	27%	14%	8%	2%	13%	4%	13%
30%以上	1	0	8	12	8	6	0	10	19	10	1	5	9	4	3	5	3	4%	0%	13%	18%	50%	24%	0%	18%	29%	7%	9%	14%	12%	7%	8%	21%	20%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	65	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅱ　株主総会について																																		
Q2. 株主総会の開催時期の分散化についてお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力																																		
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月以内に開催）	6	1	15	26	5	7	8	15	28	35	3	13	25	9	19	9	4	24%	20%	24%	39%	31%	28%	53%	27%	42%	24%	27%	37%	32%	17%	49%	38%	27%
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月の経過後に開催）	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
分散化の必要を感じており、検討を行ったものの、時期は変更していない	1	1	9	6	4	3	0	5	8	17	0	8	13	8	1	3	1	4%	20%	14%	9%	25%	12%	0%	9%	12%	12%	0%	23%	17%	15%	3%	13%	7%
分散化の必要を感じているものの、検討は出来ていない	8	2	18	11	4	10	4	15	13	20	2	7	12	7	8	6	2	32%	40%	29%	16%	25%	40%	27%	27%	20%	14%	18%	20%	15%	13%	21%	25%	13%
分散化の必要を感じない（決算期が3月では無い等）	8	1	19	21	2	5	2	18	15	62	4	5	24	30	10	5	6	32%	20%	30%	31%	13%	20%	13%	33%	23%	43%	36%	14%	31%	56%	26%	21%	40%
その他	2	0	2	3	1	0	1	0	1	7	2	2	4	0	1	1	2	8%	0%	3%	4%	6%	0%	7%	0%	2%	5%	18%	6%	5%	0%	3%	4%	13%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q3. 株主総会の開催時期の分散化について開催時期を遅らせることの懸念点として当てはまる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
株主確定の基準日を決算日からずらすことによる開催時期の変更は、株主確定の負荷の増加が想定されるため	0	0	3	2	2	0	0	2	2	2	0	4	4	2	0	0	0	0%	0%	33%	33%	50%	0%	-	40%	25%	12%	-	50%	31%	25%	0%	0%	0%
開催時期を遅らせることにより、取締役の就任日が遅くなることによる影響を懸念するため	0	0	1	1	2	0	0	3	1	1	0	1	2	2	0	0	0	0%	0%	11%	17%	50%	0%	-	60%	13%	6%	-	13%	15%	25%	0%	0%	0%
開催時期を遅らせることにより、配当に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	0	0	2	0	2	0	0	3	2	1	0	4	7	2	0	1	0	0%	0%	22%	0%	50%	0%	-	60%	25%	6%	-	50%	54%	25%	0%	33%	0%
開催時期を遅らせることにより、税務に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	0	1	0	0	2	0	0	1	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0%	100%	0%	0%	50%	0%	-	20%	0%	0%	-	38%	23%	0%	0%	0%	0%
開催時期を遅らせることにより、第一四半期決算と時期が重複する可能性があり、対応が困難になることを懸念するため	0	0	1	1	2	0	0	3	4	4	0	2	2	3	0	0	0	0%	0%	11%	17%	50%	0%	-	60%	50%	24%	-	25%	15%	38%	0%	0%	0%
開催時期を早めることにより、決算及び有価証券報告書の作成・開示スケジュールの前倒しが生じることを懸念するため	1	0	7	5	3	2	0	4	8	17	0	4	10	6	1	2	1	100%	0%	78%	83%	75%	67%	-	80%	100%	100%	-	50%	77%	75%	100%	67%	100%
その他	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0%	0%	0%	17%	0%	33%	-	20%	0%	6%	-	13%	8%	0%	0%	0%	0%
有効回答	1	1	9	6	4	3	0	5	8	17	0	8	13	8	1	3	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	100%	100%	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q4. 貴社のバーチャルオンリー株主総会（※）に関する状況をお選びください。（１つ選択）※バーチャルオンリー株主総会：リアル会場を用意することなく、株主や取締役等がインターネット等の手段を用いて、株主総会に会社法上の『出席』をする株主総会。会社法の特例として、「場所の定めのない株主総会（いわゆるバーチャル株主総会）」に関する制度が創設され、上場会社は、経済産業大臣及び法務大臣の確認を受けた場合に限り、株主総会を「場所の定めのない株主総会」とすることができる旨を定款に定めることができ、その定款の定めのある上場会社については、バーチャルオンリー株主総会の開催が可能となって																																		
バーチャルオンリー株主総会を開催したことがある（経過措置期間中に定款を変更せず開催した場合も含む）	0	0	1	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
バーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定款に変更済みだが、バーチャルオンリー株主総会は開催したことがない	3	0	6	4	1	0	1	2	7	25	2	5	8	10	1	0	3	12%	0%	10%	6%	6%	0%	7%	4%	11%	17%	18%	14%	10%	19%	3%	0%	20%
定款にバーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定めはおいていない	22	5	56	63	15	25	14	53	59	111	9	30	70	44	38	24	12	88%	100%	89%	94%	94%	100%	93%	96%	89%	78%	82%	86%	90%	81%	97%	100%	80%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率										⑧ROE										⑨ROA									
	5000億円未満	5000億円以上10000億円未満	10000億円以上15000億円未満	15000億円以上50000億円未満	50000億円以上	5000億円未満	5000億円以上10000億円未満	10000億円以上15000億円未満	15000億円以上50000億円未満	50000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上	ROE未満	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上	ROE未満	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上	ROA未満	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上	ROA未満
Ⅰ　ご回答企業について																																								
Q1-3. ガバナンス機関設計（1つ選択）																																								
指名委員会等設置会社	11	1	7	4	16	3%	1%	5%	11%	22%	9	6	8	16	2%	4%	8%	15%	14	2	11	0	12	9%	2%	7%	0%	5%	26	3	3	2	5	8%	2%	2%	6%	10%
監査等委員会設置会社	165	31	51	10	12	43%	33%	35%	26%	16%	150	65	29	25	40%	41%	30%	24%	58	46	51	23	91	35%	44%	32%	32%	39%	121	56	51	17	24	35%	35%	35%	47%	47%
監査役会設置会社	211	61	86	24	45	55%	66%	60%	63%	62%	217	86	61	63	58%	55%	62%	61%	92	56	99	48	130	56%	54%	61%	68%	56%	194	103	91	17	22	57%	64%	63%	47%	43%
有効回答	387	93	144	38	73	100%	100%	100%	100%	100%	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%	164	104	161	71	233	100%	100%	100%	100%	100%	341	162	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-4. 独立社外取締役比率（1つ選択）																																								
独立社外取締役比率2/3以上	25	4	6	4	6	6%	4%	4%	11%	8%	21	6	5	13	6%	4%	5%	13%	14	2	7	2	19	9%	2%	4%	3%	8%	19	6	8	3	9	6%	4%	6%	8%	18%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	29	7	28	7	13	8%	8%	19%	18%	18%	27	18	18	21	7%	11%	18%	20%	14	10	22	6	32	9%	10%	14%	8%	14%	34	23	12	5	10	10%	14%	8%	14%	20%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	219	76	107	26	54	57%	82%	74%	68%	74%	216	125	73	68	58%	80%	74%	65%	100	75	103	48	155	61%	73%	64%	68%	67%	225	106	101	23	27	66%	65%	70%	64%	53%
独立社外取締役比率1/3未満	113	6	3	1	0	29%	6%	2%	3%	0%	111	8	2	2	30%	5%	2%	2%	36	16	29	15	27	22%	16%	18%	21%	12%	62	27	24	5	5	18%	17%	17%	14%	10%
有効回答	386	93	144	38	73	100%	100%	100%	100%	100%	375	157	98	104	100%	100%	100%	100%	164	103	161	71	233	100%	100%	100%	100%	100%	340	162	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-5. 親会社・支配株主の有無（1つ選択）																																								
親会社有り（上場）	19	8	7	4	3	5%	9%	5%	11%	4%	26	10	3	2	7%	6%	3%	2%	11	8	3	1	17	7%	8%	2%	1%	7%	21	8	6	0	6	6%	5%	4%	0%	12%
親会社有り（非上場）	8	1	1	1	0	2%	1%	1%	3%	0%	10	1	0	0	3%	1%	0%	0%	4	2	2	0	3	2%	2%	1%	0%	1%	6	2	1	0	2	2%	1%	1%	0%	4%
支配株主（親会社以外）有り	36	5	6	0	2	9%	5%	4%	0%	3%	34	12	0	3	9%	8%	0%	3%	12	7	8	4	18	7%	7%	5%	6%	8%	21	8	10	5	5	6%	5%	7%	14%	10%
親会社・支配株主無し	324	79	130	33	68	84%	85%	90%	87%	93%	306	134	95	99	81%	85%	97%	95%	137	87	148	66	195	84%	84%	92%	93%	84%	293	144	128	31	38	86%	89%	88%	86%	75%
有効回答	387	93	144	38	73	100%	100%	100%	100%	100%	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%	164	104	161	71	233	100%	100%	100%	100%	100%	341	162	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-6. 上場子会社保有の有無																																								
上場子会社保有有り	11	5	11	5	21	3%	5%	8%	13%	29%	12	11	10	20	3%	7%	10%	20%	10	3	12	7	21	6%	3%	8%	10%	9%	25	12	14	1	1	7%	7%	10%	3%	2%
上場子会社保有無し	373	88	133	33	51	97%	95%	92%	87%	71%	362	146	88	82	97%	93%	90%	80%	154	101	148	63	210	94%	97%	93%	90%	91%	316	149	128	35	50	93%	93%	90%	97%	98%
有効回答	384	93	144	38	72	100%	100%	100%	100%	100%	374	157	98	102	100%	100%	100%	100%	164	104	160	70	231	100%	100%	100%	100%	100%	341	161	142	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-7. 外国人株式保有比率（1つ選択）																																								
10%未満	316	36	20	2	2	82%	39%	14%	5%	3%	376	0	0	0	100%	0%	0%	0%	105	61	68	42	98	64%	59%	42%	59%	42%	199	74	73	14	16	58%	46%	50%	39%	31%
10%以上20%未満	52	43	48	7	7	13%	46%	33%	18%	10%	0	157	0	0	0%	100%	0%	0%	31	26	38	14	48	19%	25%	24%	20%	21%	69	38	27	11	12	20%	23%	19%	31%	24%
20%以上30%未満	13	10	47	12	16	3%	11%	33%	32%	22%	0	0	98	0	0%	0%	100%	0%	15	12	29	5	37	9%	12%	18%	7%	16%	37	28	20	4	9	11%	17%	14%	11%	18%
30%以上	6	4	29	17	48	2%	4%	20%	45%	66%	0	0	0	104	0%	0%	0%	100%	13	5	26	10	50	8%	5%	16%	14%	21%	36	22	25	7	14	11%	14%	17%	19%	27%
有効回答	387	93	144	38	73	100%	100%	100%	100%	100%	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%	164	104	161	71	233	100%	100%	100%	100%	100%	341	162	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅱ　株主総会について																																								
Q2. 株主総会の開催時期の分散化についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力																																								
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月以内に開催）	94	29	56	21	28	24%	31%	39%	55%	38%	87	57	40	44	23%	36%	41%	42%	41	34	51	22	80	25%	33%	31%	31%	34%	90	59	55	7	17	26%	36%	38%	19%	33%
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月の経過後に開催）	4	1	0	0	0	1%	1%	0%	0%	0%	3	2	0	0	1%	1%	0%	0%	0	1	1	0	3	0%	1%	1%	0%	1%	1	1	2	1	0	0%	1%	1%	3%	0%
分散化の必要を感じており、検討を行ったものの、時期は変更していない	51	9	18	0	10	13%	10%	12%	0%	14%	48	13	14	13	13%	8%	14%	13%	12	12	24	11	29	7%	12%	15%	15%	12%	37	22	18	4	7	11%	13%	12%	11%	14%
分散化の必要を感じているものの、検討は出来ていない	80	22	27	7	13	21%	24%	19%	18%	18%	76	35	19	18	20%	22%	19%	17%	39	22	37	11	40	24%	21%	23%	15%	17%	82	29	20	9	9	24%	18%	14%	25%	18%
分散化の必要を感じない（決算期が3月では無い等）	149	30	34	9	15	39%	32%	23%	24%	21%	151	43	19	24	40%	27%	19%	23%	62	31	42	26	74	38%	30%	26%	37%	32%	115	44	47	14	17	34%	27%	32%	39%	33%
その他	9	2	10	1	7	2%	2%	7%	3%	10%	11	7	6	5	3%	4%	6%	5%	10	4	7	1	7	6%	4%	4%	1%	3%	16	8	3	1	1	5%	5%	2%	3%	2%
有効回答	387	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%	164	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%	341	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q3. 株主総会の開催時期の分散化について開催時期を遅らせることの懸念点として当てはまる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																								
株主確定の基準日を決算日からずらすことによる開催時期の変更は、株主確定の負荷の増加が想定されるため	11	2	8	0	2	22%	22%	44%	-	20%	10	3	5	5	21%	23%	36%	38%	2	3	7	4	7	17%	25%	29%	36%	24%	6	7	6	2	2	16%	32%	33%	50%	29%
開催時期を遅らせることにより、取締役の就任日が遅くなることによる影響を懸念するため	6	2	4	0	2	12%	22%	22%	-	20%	6	1	4	3	13%	8%	29%	23%	3	1	6	0	4	25%	8%	25%	0%	14%	6	4	2	1	1	16%	18%	11%	25%	14%
開催時期を遅らせることにより、配当に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	9	5	6	0	4	18%	56%	33%	-	40%	10	3	4	7	21%	23%	29%	54%	2	0	10	4	8	17%	0%	42%	36%	28%	7	7	8	2	0	19%	32%	44%	50%	0%
開催時期を遅らせることにより、税務に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	2	4	4	0	0	4%	44%	22%	-	0%	4	3	1	2	8%	23%	7%	15%	0	0	5	3	2	0%	0%	21%	27%	7%	1	4	4	1	0	3%	18%	22%	25%	0%
開催時期を遅らせることにより、第一四半期決算と時期が重複する可能性があり、対応が困難になることを懸念するため	13	4	4	0	1	25%	44%	22%	-	10%	12	3	4	3	25%	23%	29%	23%	3	3	6	5	5	25%	25%	25%	45%	17%	7	7	7	0	1	19%	32%	39%	0%	14%
開催時期を早めることにより、決算及び有価証券報告書の作成・開示スケジュールの前倒しが生じることを懸念するため	42	8	14	0	7	82%	89%	78%	-	70%	39	11	14	7	81%	85%	100%	54%	8	11	19	8	25	67%	92%	79%	73%	86%	30	18	14	2	7	81%	82%	78%	50%	100%
その他	2	1	2	0	1	4%	11%	11%	-	10%	1	2	1	2	2%	15%	7%	15%	1	0	1	0	4	8%	0%	4%	0%	14%	1	1	3	1	0	3%	5%	17%	25%	0%
有効回答	51	9	18	0	10	100%	100%	100%	-	100%	48	13	14	13	100%	100%	100%	100%	12	12	24	11	29	100%	100%	100%	100%	100%	37	22	18	4	7	100%	100%	100%	100%	100%
Q4. 貴社のバーチャルオンリー株主総会（※）に関する状況をお選びください。（1つ選択）※バーチャルオンリー株主総会：リアル会場を用意することなく、株主や取締役等がインターネット等の手段を用いて、株主総会に会社法上の『出席』をする株主総会。会社法の特例として、「場所の定めのない株主総会（いわゆるバーチャル株主総会）」に関する制度が創設され、上場会社は、経済産業大臣及び法務大臣の確認を受けた場合に限り、株主総会を「場所の定めのない株主総会」とすることができる旨を定款に定めることができ、その定款の定めのある上場会社については、バーチャルオンリー株主総会の開催が可能となって																																								
バーチャルオンリー株主総会を開催したことがある（経過措置期間中に定款を変更せず開催した場合も含む）	2	1	4	1	0	1%	1%	3%	3%	0%	4	0	0	4	1%	0%	0%	4%	3	0	1	0	4	2%	0%	1%	0%	2%	4	1	3	0	0	1%	1%	2%	0%	0%
バーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定款に変更済みだが、バーチャルオンリー株主総会は開催したことがない	40	4	16	5	13	10%	4%	11%	13%	18%	35	15	11	16	9%	10%	11%	15%	15	10	19	1	33	9%	10%	12%	1%	14%	31	20	13	4	10	9%	12%	9%	11%	20%
定款にバーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定めはおいていない	345	88	125	32	60	89%	95%	86%	84%	82%	337	142	87	84	90%	90%	89%	81%	146	94	142	70	196	89%	90%	88%	99%	84%	306	142	129	32	41	90%	87%	89%	89%	80%
有効回答	387	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%	164	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%	341	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%

⑩ PBR

	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR1未満	PBR1.5以上2未満	PBR2以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR1以上1.5未満	PBR1.5以上2未満	PBR2以上
Ⅰ　ご回答企業について										
Q1-3. ガバナンス機関設計（1つ選択）										
指名委員会等設置会社	4	15	7	2	10	4%	5%	4%	3%	8%
監査等委員会設置会社	41	99	56	18	54	44%	35%	35%	27%	42%
監査役会設置会社	48	170	96	46	64	52%	60%	60%	70%	50%
有効回答	93	284	159	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-4. 独立社外取締役比率（1つ選択）										
独立社外取締役比率2/3以上	3	18	4	5	15	3%	6%	3%	8%	12%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	2	28	22	9	22	2%	10%	14%	14%	17%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	65	184	109	43	78	70%	65%	69%	65%	61%
独立社外取締役比率1/3未満	23	53	24	9	13	25%	19%	15%	14%	10%
有効回答	93	283	159	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-5. 親会社・支配株主の有無（1つ選択）										
親会社有り（上場）	1	13	5	2	17	1%	5%	3%	3%	13%
親会社有り（非上場）	1	3	3	1	3	1%	1%	2%	2%	2%
支配株主（親会社以外）有り	3	22	9	5	10	3%	8%	6%	8%	8%
親会社・支配株主無し	88	246	142	58	98	95%	87%	89%	88%	77%
有効回答	93	284	159	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-6. 上場子会社保有の有無										
上場子会社保有有り	1	18	13	7	14	1%	6%	8%	11%	11%
上場子会社保有無し	92	266	144	58	113	99%	94%	92%	89%	89%
有効回答	93	284	157	65	127	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-7. 外国人株式保有比率（1つ選択）										
10%未満	63	150	72	32	57	68%	53%	45%	48%	45%
10%以上20%未満	20	67	33	11	24	22%	24%	21%	17%	19%
20%以上30%未満	9	40	25	8	16	10%	14%	16%	12%	13%
30%以上	1	27	29	15	31	1%	10%	18%	23%	24%
有効回答	93	284	159	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅱ　株主総会について										
Q2. 株主総会の開催時期の分散化についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力										
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月以内に開催）	28	86	56	21	34	30%	30%	35%	32%	27%
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月の経過後に開催）	0	3	1	1	0	0%	1%	1%	2%	0%
分散化の必要を感じており、検討を行ったものの、時期は変更していない	8	38	17	10	15	9%	13%	11%	15%	12%
分散化の必要を感じているものの、検討は出来ていない	20	68	25	13	22	22%	24%	16%	20%	17%
分散化の必要を感じない（決算期が3月では無い等）	32	77	55	19	53	34%	27%	34%	29%	41%
その他	5	12	6	2	4	5%	4%	4%	3%	3%
有効回答	93	284	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q3. 株主総会の開催時期の分散化について開催時期を遅らせることの懸念点として当てはまる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
株主確定の基準日を決算日からずらすことによる開催時期の変更は、株主確定の負荷の増加が想定されるため	1	10	6	4	2	13%	26%	35%	40%	13%
開催時期を遅らせることにより、取締役の就任日が遅くなることによる影響を懸念するため	1	6	0	3	4	13%	16%	0%	30%	27%
開催時期を遅らせることにより、配当に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	1	11	5	3	4	13%	29%	29%	30%	27%
開催時期を遅らせることにより、税務に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	0	7	2	1	0	0%	18%	12%	10%	0%
開催時期を遅らせることにより、第一四半期決算と時期が重複する可能性があり、対応が困難になることを懸念するため	0	11	4	3	4	0%	29%	24%	30%	27%
開催時期を早めることにより、決算及び有価証券報告書の作成・開示スケジュールの前倒しが生じることを懸念するため	6	32	13	8	12	75%	84%	76%	80%	80%
その他	1	1	2	2	0	13%	3%	12%	20%	0%
有効回答	8	38	17	10	15	100%	100%	100%	100%	100%
Q4. 貴社のバーチャルオンリー株主総会（※）に関する状況をお選びください。（1つ選択）※バーチャルオンリー株主総会：リアル会場を用意することなく、株主や取締役等がインターネット等の手段を用いて、株主総会に会社法上の『出席』をする株主総会。会社法の特例として、「場所の定めのない株主総会（いわゆるバーチャル株主総会）」に関する制度が創設され、上場会社は、経済産業大臣及び法務大臣の確認を受けた場合に限り、株主総会を「場所の定めのない株主総会」とすることができる旨を定款に定めることができ、その定款の定めのある上場会社については、バーチャルオンリー株主総会の開催が可能となって										
バーチャルオンリー株主総会を開催したことがある（経過措置期間中に定款を変更せず開催した場合も含む）	0	2	0	1	5	0%	1%	0%	2%	4%
バーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定款に変更済みだが、バーチャルオンリー株主総会は開催したことがない	3	30	18	4	23	3%	11%	11%	6%	18%
定款にバーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定めはおいていない	90	252	142	61	100	97%	89%	89%	92%	78%
有効回答	93	284	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%

⑪ TSR

	TSR150%未満	TSR150%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR150%未満	TSR150%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
Ⅰ　ご回答企業について										
Q1-3. ガバナンス機関設計（1つ選択）										
指名委員会等設置会社	1	15	19	1	1	14%	6%	5%	2%	6%
監査等委員会設置会社	3	77	154	15	6	43%	33%	39%	37%	38%
監査役会設置会社	3	140	225	25	9	43%	60%	57%	61%	56%
有効回答	7	232	398	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-4. 独立社外取締役比率（1つ選択）										
独立社外取締役比率2/3以上	1	19	19	3	1	14%	8%	5%	7%	6%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	2	27	44	4	2	29%	12%	11%	10%	13%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	4	142	272	27	11	57%	61%	69%	66%	69%
独立社外取締役比率1/3未満	0	44	62	7	2	0%	19%	16%	17%	13%
有効回答	7	232	397	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-5. 親会社・支配株主の有無（1つ選択）										
親会社有り（上場）	1	15	19	2	1	14%	6%	5%	5%	6%
親会社有り（非上場）	0	6	5	0	0	0%	3%	1%	0%	0%
支配株主（親会社以外）有り	0	18	23	4	1	0%	8%	6%	10%	6%
親会社・支配株主無し	6	193	351	35	14	86%	83%	88%	85%	88%
有効回答	7	232	398	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-6. 上場子会社保有の有無										
上場子会社保有有り	0	19	31	3	0	0%	8%	8%	7%	0%
上場子会社保有無し	7	213	363	38	16	100%	92%	92%	93%	100%
有効回答	7	232	394	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-7. 外国人株式保有比率（1つ選択）										
10%未満	1	120	196	21	9	14%	52%	49%	51%	56%
10%以上20%未満	1	39	93	10	7	14%	17%	23%	24%	44%
20%以上30%未満	1	33	54	8	0	14%	14%	14%	20%	0%
30%以上	4	40	55	2	0	57%	17%	14%	5%	0%
有効回答	7	232	398	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅱ　株主総会について										
Q2. 株主総会の開催時期の分散化についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力										
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月以内に開催）	2	68	133	12	8	29%	29%	33%	29%	50%
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月の経過後に開催）	0	0	4	1	0	0%	0%	1%	2%	0%
分散化の必要を感じており、検討を行ったものの、時期は変更していない	1	26	49	5	2	14%	11%	12%	12%	13%
分散化の必要を感じているものの、検討は出来ていない	2	46	85	10	3	29%	20%	21%	24%	19%
分散化の必要を感じない（決算期が3月では無い等）	2	79	113	13	3	29%	34%	28%	32%	19%
その他	0	13	15	0	0	0%	6%	4%	0%	0%
有効回答	7	232	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q3. 株主総会の開催時期の分散化について開催時期を遅らせることの懸念点として当てはまる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
株主確定の基準日を決算日からずらすことによる開催時期の変更は、株主確定の負荷の増加が想定されるため	0	13	9	0	0	0%	50%	18%	0%	0%
開催時期を遅らせることにより、取締役の就任日が遅くなることによる影響を懸念するため	0	6	8	0	0	0%	23%	16%	0%	0%
開催時期を遅らせることにより、配当に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	1	7	14	1	1	100%	27%	29%	20%	50%
開催時期を遅らせることにより、税務に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	0	3	6	0	1	0%	12%	12%	0%	50%
開催時期を遅らせることにより、第一四半期決算と時期が重複する可能性があり、対応が困難になることを懸念するため	0	8	13	0	0	0%	31%	27%	0%	0%
開催時期を早めることにより、決算及び有価証券報告書の作成・開示スケジュールの前倒しが生じることを懸念するため	0	20	39	5	2	0%	77%	80%	100%	100%
その他	0	1	3	2	0	0%	4%	6%	40%	0%
有効回答	1	26	49	5	2	100%	100%	100%	100%	100%
Q4. 貴社のバーチャルオンリー株主総会（※）に関する状況をお選びください。（1つ選択）※バーチャルオンリー株主総会：リアル会場を用意することなく、株主や取締役等がインターネット等の手段を用いて、株主総会に会社法上の『出席』をする株主総会。会社法の特例として、「場所の定めのない株主総会（いわゆるバーチャル株主総会）」に関する制度が創設され、上場会社は、経済産業大臣及び法務大臣の確認を受けた場合に限り、株主総会を「場所の定めのない株主総会」とすることができる旨を定款に定めることができ、その定款の定めのある上場会社については、バーチャルオンリー株主総会の開催が可能となって										
バーチャルオンリー株主総会を開催したことがある（経過措置期間中に定款を変更せず開催した場合も含む）	0	5	1	1	0	0%	2%	0%	2%	0%
バーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定款に変更済みだが、バーチャルオンリー株主総会は開催したことがない	0	24	45	2	3	0%	10%	11%	5%	19%
定款にバーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定めはおいていない	7	203	353	38	13	100%	88%	88%	93%	81%
有効回答	7	232	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%

⑫ 独立社外取締役比率

	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満
Ⅰ　ご回答企業について								
Q1-3. ガバナンス機関設計（1つ選択）								
指名委員会等設置会社	13	14	11	1	29%	17%	2%	1%
監査等委員会設置会社	16	36	180	37	36%	43%	37%	30%
監査役会設置会社	16	34	291	85	36%	40%	60%	69%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%
Q1-4. 独立社外取締役比率（1つ選択）								
独立社外取締役比率2/3以上	45	0	0	0	100%	0%	0%	0%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	0	84	0	0	0%	100%	0%	0%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	0	0	482	0	0%	0%	100%	0%
独立社外取締役比率1/3未満	0	0	0	123	0%	0%	0%	100%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%
Q1-5. 親会社・支配株主の有無（1つ選択）								
親会社有り（上場）	3	5	27	6	7%	6%	6%	5%
親会社有り（非上場）	2	1	5	3	4%	1%	1%	2%
支配株主（親会社以外）有り	4	7	26	11	9%	8%	5%	9%
親会社・支配株主無し	36	71	424	103	80%	85%	88%	84%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%
Q1-6. 上場子会社保有の有無								
上場子会社保有有り	4	8	38	3	9%	10%	8%	2%
上場子会社保有無し	41	76	441	119	91%	90%	92%	98%
有効回答	45	84	479	122	100%	100%	100%	100%
Q1-7. 外国人株式保有比率（1つ選択）								
10%未満	21	27	216	111	47%	32%	45%	90%
10%以上20%未満	6	18	125	8	13%	21%	26%	7%
20%以上30%未満	5	18	73	2	11%	21%	15%	2%
30%以上	13	21	68	2	29%	25%	14%	2%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%
Ⅱ　株主総会について								
Q2. 株主総会の開催時期の分散化についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力								
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月以内に開催）	15	39	150	24	33%	46%	31%	20%
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月の経過後に開催）	0	0	4	1	0%	0%	1%	1%
分散化の必要を感じており、検討を行ったものの、時期は変更していない	7	4	56	20	16%	5%	12%	16%
分散化の必要を感じているものの、検討は出来ていない	7	14	105	22	16%	17%	22%	18%
分散化の必要を感じない（決算期が3月では無い等）	14	23	146	54	31%	27%	30%	44%
その他	2	4	21	2	4%	5%	4%	2%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%
Q3. 株主総会の開催時期の分散化について開催時期を遅らせることの懸念点として当てはまる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
株主確定の基準日を決算日からずらすことによる開催時期の変更は、株主確定の負荷の増加が想定されるため	3	1	14	4	43%	25%	25%	20%
開催時期を遅らせることにより、取締役の就任日が遅くなることによる影響を懸念するため	1	0	10	3	14%	0%	18%	15%
開催時期を遅らせることにより、配当に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	0	1	21	2	0%	25%	38%	10%
開催時期を遅らせることにより、税務に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	2	0	8	0	29%	0%	14%	0%
開催時期を遅らせることにより、第一四半期決算と時期が重複する可能性があり、対応が困難になることを懸念するため	1	1	11	9	14%	25%	20%	45%
開催時期を早めることにより、決算及び有価証券報告書の作成・開示スケジュールの前倒しが生じることを懸念するため	4	4	44	18	57%	100%	79%	90%
その他	0	0	5	1	0%	0%	9%	5%
有効回答	7	4	56	20	100%	100%	100%	100%
Q4. 貴社のバーチャルオンリー株主総会（※）に関する状況をお選びください。（1つ選択）※バーチャルオンリー株主総会：リアル会場を用意することなく、株主や取締役等がインターネット等の手段を用いて、株主総会に会社法上の『出席』をする株主総会。会社法の特例として、「場所の定めのない株主総会（いわゆるバーチャル株主総会）」に関する制度が創設され、上場会社は、経済産業大臣及び法務大臣の確認を受けた場合に限り、株主総会を「場所の定めのない株主総会」とすることができる旨を定款に定めることができ、その定款の定めのある上場会社については、バーチャルオンリー株主総会の開催が可能となって								
バーチャルオンリー株主総会を開催したことがある（経過措置期間中に定款を変更せず開催した場合も含む）	1	2	5	0	2%	2%	1%	0%
バーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定款に変更済みだが、バーチャルオンリー株主総会は開催したことがない	9	9	50	9	20%	11%	10%	7%
定款にバーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定めはおいていない	35	73	427	114	78%	87%	89%	93%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%

⑬ 親会社・支配株主の有無

	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Ⅰ　ご回答企業について								
Q1-3. ガバナンス機関設計（1つ選択）								
指名委員会等設置会社	2	1	2	34	5%	9%	4%	5%
監査等委員会設置会社	17	2	23	227	41%	18%	47%	36%
監査役会設置会社	22	8	24	373	54%	73%	49%	59%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Q1-4. 独立社外取締役比率（1つ選択）								
独立社外取締役比率2/3以上	3	2	4	36	7%	18%	8%	6%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	5	1	7	71	12%	9%	15%	11%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	27	5	26	424	66%	45%	54%	67%
独立社外取締役比率1/3未満	6	3	11	103	15%	27%	23%	16%
有効回答	41	11	48	634	100%	100%	100%	100%
Q1-5. 親会社・支配株主の有無（1つ選択）								
親会社有り（上場）	41	0	0	0	100%	0%	0%	0%
親会社有り（非上場）	0	11	0	0	0%	100%	0%	0%
支配株主（親会社以外）有り	0	0	49	0	0%	0%	100%	0%
親会社・支配株主無し	0	0	0	634	0%	0%	0%	100%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Q1-6. 上場子会社保有の有無								
上場子会社保有有り	3	0	3	47	7%	0%	6%	7%
上場子会社保有無し	38	11	45	584	93%	100%	94%	93%
有効回答	41	11	48	631	100%	100%	100%	100%
Q1-7. 外国人株式保有比率（1つ選択）								
10%未満	26	10	34	306	63%	91%	69%	48%
10%以上20%未満	10	1	12	134	24%	9%	24%	21%
20%以上30%未満	3	0	0	95	7%	0%	0%	15%
30%以上	2	0	3	99	5%	0%	6%	16%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Ⅱ　株主総会について								
Q2. 株主総会の開催時期の分散化についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力								
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月以内に開催）	11	3	12	202	27%	27%	24%	32%
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月の経過後に開催）	0	0	0	5	0%	0%	0%	1%
分散化の必要を感じており、検討を行ったものの、時期は変更していない	4	1	9	74	10%	9%	18%	12%
分散化の必要を感じているものの、検討は出来ていない	6	5	7	130	15%	45%	14%	21%
分散化の必要を感じない（決算期が3月では無い等）	18	2	19	198	44%	18%	39%	31%
その他	2	0	2	25	5%	0%	4%	4%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Q3. 株主総会の開催時期の分散化について開催時期を遅らせることの懸念点として当てはまる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
株主確定の基準日を決算日からずらすことによる開催時期の変更は、株主確定の負荷の増加が想定されるため	0	1	3	19	0%	100%	33%	26%
開催時期を遅らせることにより、取締役の就任日が遅くなることによる影響を懸念するため	1	0	0	13	25%	0%	0%	18%
開催時期を遅らせることにより、配当に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	0	0	1	23	0%	0%	11%	31%
開催時期を遅らせることにより、税務に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	0	0	0	10	0%	0%	0%	14%
開催時期を遅らせることにより、第一四半期決算と時期が重複する可能性があり、対応が困難になることを懸念するため	1	0	3	18	25%	0%	33%	24%
開催時期を早めることにより、決算及び有価証券報告書の作成・開示スケジュールの前倒しが生じることを懸念するため	3	0	8	60	75%	0%	89%	81%
その他	0	0	0	6	0%	0%	0%	8%
有効回答	4	1	9	74	100%	100%	100%	100%
Q4. 貴社のバーチャルオンリー株主総会（※）に関する状況をお選びください。（1つ選択）※バーチャルオンリー株主総会：リアル会場を用意することなく、株主や取締役等がインターネット等の手段を用いて、株主総会に会社法上の『出席』をする株主総会。会社法の特例として、「場所の定めのない株主総会（いわゆるバーチャル株主総会）」に関する制度が創設され、上場会社は、経済産業大臣及び法務大臣の確認を受けた場合に限り、株主総会を「場所の定めのない株主総会」とすることができる旨を定款に定めることができ、その定款の定めのある上場会社については、バーチャルオンリー株主総会の開催が可能となって								
バーチャルオンリー株主総会を開催したことがある（経過措置期間中に定款を変更せず開催した場合も含む）	0	1	0	7	0%	9%	0%	1%
バーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定款に変更済みだが、バーチャルオンリー株主総会は開催したことがない	10	0	10	57	24%	0%	20%	9%
定款にバーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定めはおいていない	31	10	39	570	76%	91%	80%	90%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%

⑭事業セグメント数

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Ⅰ　ご回答企業について																				
Q1-3. ガバナンス機関設計（1つ選択）																				
指名委員会等設置会社	14	7	5	5	5	1	1	0	1	0	8%	6%	3%	4%	7%	3%	8%	0%	50%	0%
監査等委員会設置会社	64	45	68	58	23	8	3	0	0	0	37%	39%	39%	41%	30%	27%	23%	0%	0%	0%
監査役会設置会社	95	62	101	77	48	21	9	8	1	1	55%	54%	58%	55%	63%	70%	69%	100%	50%	100%
有効回答	173	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-4. 独立社外取締役比率（1つ選択）																				
独立社外取締役比率2/3以上	14	7	11	7	2	0	1	2	1	0	8%	6%	6%	5%	3%	0%	8%	25%	50%	0%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	30	13	12	9	10	7	1	1	0	0	17%	11%	7%	6%	13%	23%	8%	13%	0%	0%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	95	74	121	97	56	20	10	4	1	1	55%	65%	70%	69%	74%	67%	77%	50%	50%	100%
独立社外取締役比率1/3未満	34	20	29	27	8	3	1	1	0	0	20%	18%	17%	19%	11%	10%	8%	13%	0%	0%
有効回答	173	114	173	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-5. 親会社・支配株主の有無（1つ選択）																				
親会社有り（上場）	8	6	9	6	9	1	0	0	1	0	5%	5%	5%	4%	12%	3%	0%	0%	50%	0%
親会社有り（非上場）	0	3	5	3	0	0	0	0	0	0	0%	3%	3%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
支配株主（親会社以外）有り	16	12	9	10	2	0	0	0	0	0	9%	11%	5%	7%	3%	0%	0%	0%	0%	0%
親会社・支配株主無し	149	93	151	121	65	29	13	8	1	1	86%	82%	87%	86%	86%	97%	100%	100%	50%	100%
有効回答	173	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-6. 上場子会社保有の有無																				
上場子会社保有有り	4	3	10	11	12	6	2	2	2	0	2%	3%	6%	8%	16%	20%	15%	25%	100%	0%
上場子会社保有無し	168	110	164	128	63	24	11	6	0	1	98%	97%	94%	92%	84%	80%	85%	75%	0%	100%
有効回答	172	113	174	139	75	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-7. 外国人株式保有比率（1つ選択）																				
10%未満	96	74	94	63	32	8	5	4	0	0	55%	65%	54%	45%	42%	27%	38%	50%	0%	0%
10%以上20%未満	32	19	46	39	16	1	1	1	1	0	18%	17%	26%	28%	21%	3%	8%	13%	50%	0%
20%以上30%未満	25	14	16	14	14	12	2	1	0	0	14%	12%	9%	10%	18%	40%	15%	13%	0%	0%
30%以上	20	7	18	24	14	9	5	2	1	1	12%	6%	10%	17%	18%	30%	38%	25%	50%	100%
有効回答	173	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅱ　株主総会について																				
Q2. 株主総会の開催時期の分散化についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力																				
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月以内に開催）	54	25	61	39	25	13	7	1	0	0	31%	22%	35%	28%	33%	43%	54%	13%	0%	0%
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月の経過後に開催）	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
分散化の必要を感じており、検討を行ったものの、時期は変更していない	22	16	18	22	5	3	2	0	0	0	13%	14%	10%	16%	7%	10%	15%	0%	0%	0%
分散化の必要を感じているものの、検討は出来ていない	33	24	34	31	15	7	3	1	0	0	19%	21%	20%	22%	20%	23%	23%	13%	0%	0%
分散化の必要を感じない（決算期が3月では無い等）	58	44	53	40	26	7	1	5	2	1	33%	39%	30%	29%	34%	23%	8%	63%	100%	100%
その他	6	4	6	7	5	0	0	1	0	0	3%	4%	3%	5%	7%	0%	0%	13%	0%	0%
有効回答	174	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q3. 株主総会の開催時期の分散化について開催時期を遅らせることの懸念点として当てはまる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
株主確定の基準日を決算日からずらすことによる開催時期の変更は、株主確定の負荷の増加が想定されるため	3	7	8	3	2	0	0	0	0	0	14%	44%	44%	14%	40%	0%	0%	-	-	-
開催時期を遅らせることにより、取締役の就任日が遅くなることによる影響を懸念するため	2	4	4	3	0	1	0	0	0	0	9%	25%	22%	14%	0%	33%	0%	-	-	-
開催時期を遅らせることにより、配当に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	2	5	6	9	1	1	0	0	0	0	9%	31%	33%	41%	20%	33%	0%	-	-	-
開催時期を遅らせることにより、税務に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	0	2	5	2	0	1	0	0	0	0	0%	13%	28%	9%	0%	33%	0%	-	-	-
開催時期を遅らせることにより、第一四半期決算と時期が重複する可能性があり、対応が困難になることを懸念するため	3	4	8	7	0	0	0	0	0	0	14%	25%	44%	32%	0%	0%	0%	-	-	-
開催時期を早めることにより、決算及び有価証券報告書の作成・開示スケジュールの前倒しが生じることを懸念するため	21	10	14	17	4	3	2	0	0	0	95%	63%	78%	77%	80%	100%	100%	-	-	-
その他	1	1	0	3	1	0	0	0	0	0	5%	6%	0%	14%	20%	0%	0%	-	-	-
有効回答	22	16	18	22	5	3	2	0	0	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	-	-
Q4. 貴社のバーチャルオンリー株主総会（※）に関する状況をお選びください。（1つ選択）※バーチャルオンリー株主総会：リアル会場を用意することなく、株主や取締役等がインターネット等の手段を用いて、株主総会に会社法上の『出席』をする株主総会。会社法の特例として、「場所の定めのない株主総会（いわゆるバーチャル株主総会）」に関する制度が創設され、上場会社は、経済産業大臣及び法務大臣の確認を受けた場合に限り、株主総会を「場所の定めのない株主総会」とすることができる旨を定款に定めることができ、その定款の定めのある上場会社については、バーチャルオンリー株主総会の開催が可能となって																				
バーチャルオンリー株主総会を開催したことがある（経過措置期間中に定款を変更せず開催した場合も含む）	2	2	2	1	0	1	0	0	0	0	1%	2%	1%	1%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
バーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定款に変更済みだが、バーチャルオンリー株主総会は開催したことがない	19	7	15	13	11	6	3	2	2	0	11%	6%	9%	9%	14%	20%	23%	25%	100%	0%
定款にバーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定めはおいていない	153	105	157	126	65	23	10	6	0	1	88%	92%	90%	90%	86%	77%	77%	75%	0%	100%
有効回答	174	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

⑮海外売上高比率

	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上1	売上高比率1%以上20%未満	売上高比率2%以上40%未満	売上高比率4%以上60%未満	売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上
Ⅰ　ご回答企業について										
Q1-3. ガバナンス機関設計（1つ選択）										
指名委員会等設置会社	2	4	2	4	6	3%	5%	3%	7%	24%
監査等委員会設置会社	32	25	25	15	9	40%	33%	34%	27%	36%
監査役会設置会社	46	46	47	37	10	58%	61%	64%	66%	40%
有効回答	80	75	74	56	25	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-4. 独立社外取締役比率（1つ選択）										
独立社外取締役比率2/3以上	4	6	4	2	5	5%	8%	5%	4%	20%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	8	7	8	13	5	10%	9%	11%	23%	20%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	53	53	57	39	14	66%	71%	77%	70%	56%
独立社外取締役比率1/3未満	15	9	5	2	1	19%	12%	7%	4%	4%
有効回答	80	75	74	56	25	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-5. 親会社・支配株主の有無（1つ選択）										
親会社有り（上場）	5	1	5	0	0	6%	1%	7%	0%	0%
親会社有り（非上場）	2	1	1	0	0	3%	1%	1%	0%	0%
支配株主（親会社以外）有り	4	7	3	0	2	5%	9%	4%	0%	8%
親会社・支配株主無し	69	66	65	56	23	86%	88%	88%	100%	92%
有効回答	80	75	74	56	25	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-6. 上場子会社保有の有無										
上場子会社保有有り	4	10	12	8	2	5%	13%	16%	15%	8%
上場子会社保有無し	74	65	62	47	23	95%	87%	84%	85%	92%
有効回答	78	75	74	55	25	100%	100%	100%	100%	100%
Q1-7. 外国人株式保有比率（1つ選択）										
10%未満	42	23	22	9	3	53%	31%	30%	16%	12%
10%以上20%未満	14	18	24	11	1	18%	24%	32%	20%	4%
20%以上30%未満	11	18	9	16	8	14%	24%	12%	29%	32%
30%以上	13	16	19	20	13	16%	21%	26%	36%	52%
有効回答	80	75	74	56	25	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅱ　株主総会について										
Q2. 株主総会の開催時期の分散化についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力										
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月以内に開催）	23	27	28	24	10	29%	36%	38%	43%	38%
分散化の必要を感じたため、時期を変更済みである（決算日後3ヶ月の経過後に開催）	2	1	0	1	0	3%	1%	0%	2%	0%
分散化の必要を感じており、検討を行ったものの、時期は変更していない	16	10	10	5	2	20%	13%	14%	9%	8%
分散化の必要を感じているものの、検討は出来ていない	10	17	18	11	7	13%	23%	24%	20%	27%
分散化の必要を感じない（決算期が3月では無い等）	25	16	14	15	5	31%	21%	19%	27%	19%
その他	4	4	4	0	2	5%	5%	5%	0%	8%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q3. 株主総会の開催時期の分散化について開催時期を遅らせることの懸念点として当てはまる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
株主確定の基準日を決算日からずらすことによる開催時期の変更は、株主確定の負荷の増加が想定されるため	2	4	2	1	0	13%	40%	20%	20%	0%
開催時期を遅らせることにより、取締役の就任日が遅くなることによる影響を懸念するため	2	2	2	2	0	13%	20%	20%	40%	0%
開催時期を遅らせることにより、配当に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	4	2	2	4	1	25%	20%	20%	80%	50%
開催時期を遅らせることにより、税務に関するスケジュールが遅くなることによる影響を懸念するため	3	1	0	2	0	19%	10%	0%	40%	0%
開催時期を遅らせることにより、第一四半期決算と時期が重複する可能性があり、対応が困難になることを懸念するため	6	0	2	1	1	38%	0%	20%	20%	50%
開催時期を早めることにより、決算及び有価証券報告書の作成・開示スケジュールの前倒しが生じることを懸念するため	11	9	8	4	2	69%	90%	80%	80%	100%
その他	2	0	2	1	0	13%	0%	20%	20%	0%
有効回答	16	10	10	5	2	100%	100%	100%	100%	100%
Q4. 貴社のバーチャルオンリー株主総会（※）に関する状況をお選びください。（1つ選択）※バーチャルオンリー株主総会：リアル会場を用意することなく、株主や取締役等がインターネット等の手段を用いて、株主総会に会社法上の『出席』をする株主総会。会社法の特例として、「場所の定めのない株主総会（いわゆるバーチャル株主総会）」に関する制度が創設され、上場会社は、経済産業大臣及び法務大臣の確認を受けた場合に限り、株主総会を「場所の定めのない株主総会」とすることができる旨を定款に定めることができ、その定款の定めのある上場会社については、バーチャルオンリー株主総会の開催が可能となって										
バーチャルオンリー株主総会を開催したことがある（経過措置期間中に定款を変更せず開催した場合も含む）	2	1	0	0	0	3%	1%	0%	0%	0%
バーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定款に変更済みだが、バーチャルオンリー株主総会は開催したことがない	11	7	4	8	3	14%	9%	5%	14%	12%
定款にバーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定めはおいていない	67	67	70	48	23	84%	89%	95%	86%	88%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q5. 貴社のバーチャルオンリー株主総会に関する今後の予定について、検討状況をお選びください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
新たに開催予定/引き続き開催予定	8	1%	2	4	2	5%	1%	0%	7	1	2%	0%	1	7	1%	1%
感染症の拡大や災害等のリスク顕在化時にのみ開催予定	29	4%	2	14	12	5%	5%	3%	22	7	5%	2%	11	18	8%	3%
バーチャルオンリー株主総会を検討（あるいは実施）したが、今後は対面型、又はハイブリッド型で開催予定	108	15%	5	40	63	13%	15%	15%	79	29	17%	10%	32	76	24%	13%
バーチャルオンリー株主総会の開催は検討していない	572	78%	28	203	340	72%	75%	80%	330	241	73%	86%	82	489	63%	81%
その他	20	3%	2	8	10	5%	3%	2%	17	3	4%	1%	5	15	4%	2%
有効回答	737	100%	39	269	427	100%	100%	100%	455	281	100%	100%	131	605	100%	100%
Q6. バーチャルオンリー株主総会の開催にあたって、ハードルとなる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
大臣からの確認を取得する手続の負荷	150	21%	7	53	90	18%	20%	21%	91	59	20%	21%	28	122	22%	20%
確認取得後の定款を変更する社内プロセスの負荷	120	16%	11	40	69	29%	15%	16%	73	47	16%	17%	19	101	15%	17%
株主におけるデジタルデバイドへの配慮の負荷	445	61%	24	153	266	63%	58%	63%	294	150	65%	54%	89	355	69%	59%
総会当日の運営の透明性の確保（例.会社側に都合の良い質Qだけを選定しているという株主からの懸念の払拭）	211	29%	13	68	130	34%	26%	31%	147	64	33%	23%	49	162	38%	27%
バーチャルオンリーとした場合の開催当日の運営・進行ノウハウの不足	469	64%	26	171	271	68%	64%	64%	284	185	63%	66%	74	395	57%	66%
責任者の配置や運営に関わるマニュアルの作成の負荷	253	35%	13	90	149	34%	34%	35%	156	97	35%	35%	34	219	26%	36%
株主総会開催コストの増加	264	36%	7	100	155	18%	38%	36%	138	125	31%	45%	26	237	20%	39%
議決権行使システムや動画配信など技術的に万全なシステムの構築の負荷	454	62%	22	173	258	58%	65%	61%	284	170	63%	61%	75	379	58%	63%
通信障害のリスク	580	79%	30	206	342	79%	77%	80%	376	203	83%	73%	114	465	88%	77%
株主や議決権行使助言会社の理解を得ることの困難性	158	22%	17	48	93	45%	18%	22%	125	33	28%	12%	47	111	36%	18%
株主との接点確保など、SR戦略上、対面型やハイブリッド型のほうが優れている	236	32%	20	86	130	53%	32%	31%	160	76	35%	27%	54	182	42%	30%
その他	15	2%	1	6	8	3%	2%	2%	8	7	2%	3%	3	12	2%	2%
有効回答	731	100%	38	266	425	100%	100%	100%	451	279	100%	100%	129	601	100%	100%
Ⅲ　取締役会について																
Q7. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。（１つ選択）																
マネジメント型	95	13%	1	32	62	3%	12%	15%	37	58	8%	21%	7	88	5%	15%
どちらかと言えばマネジメント型	319	43%	3	106	209	8%	39%	49%	165	153	37%	54%	35	283	27%	47%
どちらかと言えばモニタリング型	241	33%	9	103	128	24%	38%	30%	178	63	39%	22%	50	191	39%	32%
モニタリング型	79	11%	25	28	26	66%	10%	6%	72	7	16%	2%	37	42	29%	7%
有効回答	734	100%	38	269	425	100%	100%	100%	452	281	100%	100%	129	604	100%	100%
Q8. 取締役会の議長の属性及びその理由についてお答えください。																
Q8-1. 議長の属性（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
会長（代表権あり）	112	15%	6	35	70	15%	13%	16%	90	21	20%	7%	31	80	24%	13%
会長（代表権なし）	56	8%	7	15	34	18%	6%	8%	53	3	12%	1%	29	27	22%	4%
社長・CEO	521	71%	9	209	302	23%	78%	71%	269	252	59%	90%	53	468	40%	77%
社内取締役（上記以外）	9	1%	4	2	3	10%	1%	1%	9	0	2%	0%	2	7	2%	1%
社外取締役	31	4%	11	4	16	28%	1%	4%	29	2	6%	1%	14	17	11%	3%
その他	8	1%	2	4	2	5%	1%	0%	5	3	1%	1%	2	6	2%	1%
有効回答	737	100%	39	269	427	100%	100%	100%	455	281	100%	100%	131	605	100%	100%
Q8-2. 当該属性を選択している理由																
Q9. 取締役会に占める独立社外取締役の比率について、今後の方針とその理由をお答えください。																
Q9-1. 今後の方針（１つ選択）																
独立社外取締役比率2/3以上	43	6%	15	13	15	38%	5%	4%	30	13	7%	5%	8	35	6%	6%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	137	19%	13	50	74	33%	19%	17%	114	23	25%	8%	38	99	29%	16%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	478	65%	11	189	276	28%	71%	65%	309	168	68%	60%	83	394	64%	65%
独立社外取締役比率1/3未満	77	10%	0	16	61	0%	6%	14%	1	76	0%	27%	1	76	1%	13%
有効回答	735	100%	39	268	426	100%	100%	100%	454	280	100%	100%	130	604	100%	100%
Q9-2. 当該方針にしている理由																
Q10. 取締役会の年間の開催回数と1回あたりの時間についてお答えください。																
Q10-1. 開催回数																
年6回以下	8	1%	0	4	4	0%	1%	1%	3	5	1%	2%	1	7	1%	1%
年7回以上9回以下	26	4%	3	6	17	8%	2%	4%	17	9	4%	3%	5	21	4%	3%
年10回以上12回以下	211	29%	12	72	127	31%	27%	30%	122	89	27%	32%	40	171	31%	28%
年13回以上15回以下	269	37%	11	110	147	28%	41%	34%	167	101	37%	36%	48	220	37%	36%
年16回以上	222	30%	13	76	132	33%	28%	31%	145	77	32%	27%	37	185	28%	31%
有効回答	736	100%	39	268	427	100%	100%	100%	454	281	100%	100%	131	604	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q5. 貴社のバーチャルオンリー株主総会に関する今後の予定について、検討状況をお選びください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
新たに開催予定/引き続き開催予定	0	0	1	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
感染症の拡大や災害等のリスク顕在化時にのみ開催予定	1	0	1	2	0	0	1	1	4	6	1	1	3	6	1	0	1	4%	0%	2%	3%	0%	0%	7%	2%	6%	4%	9%	3%	4%	11%	3%	0%	7%
バーチャルオンリー株主総会を検討（あるいは実施）したが、今後は対面型、又はハイブリッド型で開催予定	1	1	6	12	2	3	2	4	7	27	1	6	12	8	4	8	4	4%	20%	10%	18%	13%	12%	13%	7%	11%	19%	9%	17%	15%	15%	10%	33%	27%
バーチャルオンリー株主総会の開催は検討していない	22	4	54	53	13	22	12	46	54	96	8	27	62	39	33	16	10	88%	80%	86%	79%	81%	88%	80%	84%	82%	67%	73%	77%	79%	72%	85%	67%	67%
その他	1	0	1	0	1	0	0	4	1	7	1	1	1	1	1	0	0	4%	0%	2%	0%	6%	0%	0%	7%	2%	5%	9%	3%	1%	2%	3%	0%	0%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q6. バーチャルオンリー株主総会の開催にあたって、ハードルとなる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
大臣からの確認を取得する手続の負荷	7	1	14	21	4	7	2	9	13	22	3	9	14	11	5	4	4	28%	20%	22%	31%	25%	28%	13%	16%	20%	16%	27%	26%	18%	21%	13%	17%	27%
確認取得後の定款を変更する社内プロセスの負荷	5	0	12	15	4	6	1	10	10	15	2	4	13	11	6	2	4	20%	0%	19%	22%	25%	24%	7%	18%	15%	11%	18%	12%	17%	21%	15%	8%	27%
株主におけるデジタルデバイドへの配慮の負荷	18	4	42	38	12	21	9	32	47	62	8	23	48	27	30	14	9	72%	80%	67%	57%	75%	84%	60%	58%	71%	44%	73%	68%	62%	51%	77%	58%	60%
総会当日の運営の透明性の確保（例.会社側に都合の良い質Qだけを選定しているという株主からの懸念の払拭）	9	1	17	22	5	6	4	15	16	39	4	12	22	23	9	5	2	36%	20%	27%	33%	31%	24%	27%	27%	24%	28%	36%	35%	29%	43%	23%	21%	13%
バーチャルオンリーとした場合の開催当日の運営・進行ノウハウの不足	19	3	45	48	11	16	8	40	50	78	7	24	44	28	30	12	6	76%	60%	71%	72%	69%	64%	53%	73%	76%	56%	64%	71%	57%	53%	77%	50%	40%
責任者の配置や運営に関わるマニュアルの作成の負荷	13	1	21	31	10	9	3	20	22	44	5	11	21	20	15	5	2	52%	20%	33%	46%	63%	36%	20%	36%	33%	31%	45%	32%	27%	38%	38%	21%	13%
株主総会開催コストの増加	10	1	24	23	7	12	6	27	24	52	3	13	25	12	13	7	4	40%	20%	38%	34%	44%	48%	40%	49%	36%	37%	27%	38%	32%	23%	33%	29%	27%
議決権行使システムや動画配信など技術的に万全なシステムの構築の負荷	18	5	42	48	13	17	8	38	41	78	7	26	43	28	25	13	4	72%	100%	67%	72%	81%	68%	53%	69%	62%	56%	64%	76%	56%	53%	64%	54%	27%
通信障害のリスク	22	5	53	51	16	20	12	48	50	102	11	30	58	44	30	16	11	88%	100%	84%	76%	100%	80%	80%	87%	76%	73%	100%	88%	75%	83%	77%	67%	73%
株主や議決権行使助言会社の理解を得ることの困難性	7	2	12	16	5	7	5	10	21	13	6	8	15	12	10	8	1	28%	40%	19%	24%	31%	28%	33%	18%	32%	9%	55%	24%	19%	23%	26%	33%	7%
株主との接点確保など、SR戦略上、対面型やハイブリッド型のほうが優れている	6	1	13	23	6	8	8	24	19	47	2	8	22	23	17	4	5	24%	20%	21%	34%	38%	32%	53%	44%	29%	34%	18%	24%	29%	43%	44%	17%	33%
その他	1	0	1	1	0	0	1	1	2	3	0	1	2	1	0	0	1	4%	0%	2%	1%	0%	0%	7%	2%	3%	2%	0%	3%	3%	2%	0%	0%	7%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	140	11	34	77	53	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅲ　取締役会について																																		
Q7. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。（１つ選択）																																		
マネジメント型	4	1	7	7	2	3	2	8	6	18	0	5	8	16	3	4	1	17%	20%	11%	10%	13%	12%	13%	15%	9%	13%	0%	15%	10%	30%	8%	17%	7%
どちらかと言えばマネジメント型	8	3	28	23	8	14	6	23	28	65	3	19	45	20	6	10	9	33%	60%	44%	34%	50%	56%	40%	42%	42%	46%	27%	56%	58%	37%	15%	42%	60%
どちらかと言えばモニタリング型	9	1	22	28	5	6	5	18	25	45	4	8	18	16	19	7	5	38%	20%	35%	42%	31%	24%	33%	33%	38%	32%	36%	24%	23%	30%	49%	29%	33%
モニタリング型	3	0	6	9	1	2	2	6	7	14	4	2	7	2	11	3	0	13%	0%	10%	13%	6%	8%	13%	11%	11%	10%	36%	6%	9%	4%	28%	13%	0%
有効回答	24	5	63	67	16	25	15	55	66	142	11	34	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q8. 取締役会の議長の属性及びその理由についてお答えください。																																		
Q8-1. 議長の属性（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
会長（代表権あり）	4	1	11	8	4	2	4	8	13	14	7	5	11	5	7	5	2	16%	20%	17%	12%	25%	8%	27%	15%	20%	10%	64%	14%	14%	9%	18%	21%	13%
会長（代表権なし）	1	0	3	8	0	3	0	4	7	4	3	4	4	1	6	6	2	4%	0%	5%	12%	0%	12%	0%	7%	11%	3%	27%	11%	5%	2%	15%	25%	13%
社長・CEO	20	4	43	45	10	16	11	40	40	118	0	24	62	46	21	10	11	80%	80%	68%	67%	63%	64%	73%	73%	61%	83%	0%	69%	79%	85%	54%	42%	73%
社内取締役（上記以外）	0	0	0	2	0	0	0	1	1	3	0	1	0	0	1	0	0	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	2%	2%	2%	0%	3%	0%	0%	3%	0%	0%
社外取締役	0	0	6	3	2	3	0	1	5	1	0	1	1	1	4	3	0	0%	0%	10%	4%	13%	12%	0%	2%	8%	1%	0%	3%	1%	2%	10%	13%	0%
その他	0	0	0	1	0	1	0	1	0	3	1	0	0	1	0	0	0	0%	0%	0%	1%	0%	4%	0%	2%	0%	2%	9%	0%	0%	2%	0%	0%	0%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q8-2. 当該属性を選択している理由																																		
Q9. 取締役会に占める独立社外取締役の比率について、今後の方針とその理由をお答えください。																																		
Q9-1. 今後の方針（１つ選択）																																		
独立社外取締役比率2/3以上	0	1	5	4	2	1	1	4	7	11	1	0	2	3	1	0	0	0%	20%	8%	6%	13%	4%	7%	7%	11%	8%	9%	0%	3%	6%	3%	0%	0%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	7	0	8	15	5	5	2	8	16	33	1	4	11	8	6	5	3	28%	0%	13%	22%	31%	20%	13%	15%	25%	23%	9%	11%	14%	15%	15%	21%	20%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	14	4	41	43	9	18	11	37	36	80	8	28	55	34	32	17	10	56%	80%	66%	64%	56%	72%	73%	67%	55%	56%	73%	80%	71%	63%	82%	71%	67%
独立社外取締役比率1/3未満	4	0	8	5	0	1	1	6	6	19	1	3	10	9	0	2	2	16%	0%	13%	7%	0%	4%	7%	11%	9%	13%	9%	9%	13%	17%	0%	8%	13%
有効回答	25	5	62	67	16	25	15	55	65	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q9-2. 当該方針にしている理由																																		
Q10. 取締役会の年間の開催回数と1回あたりの時間についてお答えください。																																		
Q10-1. 開催回数																																		
年6回以下	0	0	0	2	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0%	0%	0%	3%	6%	4%	0%	2%	0%	1%	0%	3%	1%	0%	0%	0%	0%
年7回以上9回以下	1	1	7	2	1	0	1	1	1	5	0	2	1	1	0	1	1	4%	20%	11%	3%	6%	0%	7%	2%	2%	3%	0%	6%	1%	2%	0%	4%	7%
年10回以上12回以下	12	1	14	12	6	5	1	17	21	45	4	10	17	17	14	9	6	48%	20%	22%	18%	38%	20%	7%	31%	32%	31%	36%	29%	22%	31%	36%	38%	40%
年13回以上15回以下	7	3	28	36	5	13	7	21	27	41	3	7	29	19	15	4	3	28%	60%	44%	54%	31%	52%	47%	38%	42%	29%	27%	20%	37%	35%	38%	17%	20%
年16回以上	5	0	14	15	3	6	6	15	16	51	4	15	30	17	10	10	5	20%	0%	22%	22%	19%	24%	40%	27%	25%	36%	36%	43%	38%	31%	26%	42%	33%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	65	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額									
	5000億円未満	5000億円以上1500億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上		5000億円未満	5000億円以上1500億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	
Q5. 貴社のバーチャルオンリー株主総会に関する今後の予定について、検討状況をお選びください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
新たに開催予定/引き続き開催予定	2	1	4	1	0	1%	1%	3%	3%	0%
感染症の拡大や災害等のリスク顕在化時にのみ開催予定	8	2	8	3	8	2%	2%	6%	8%	11%
バーチャルオンリー株主総会を検討（あるいは実施）したが、今後は対面型、又はハイブリッド型で開催予定	48	10	28	8	14	12%	11%	19%	21%	19%
バーチャルオンリー株主総会の開催は検討していない	321	79	100	25	46	83%	85%	69%	66%	63%
その他	8	1	5	1	5	2%	1%	3%	3%	7%
有効回答	387	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%
Q6. バーチャルオンリー株主総会の開催にあたって、ハードルとなる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
大臣からの確認を取得する手続の負荷	79	17	34	8	12	21%	18%	24%	22%	16%
確認取得後の定款を変更する社内プロセスの負荷	66	19	20	5	10	17%	20%	14%	14%	14%
株主におけるデジタルデバイドへの配慮の負荷	208	59	99	30	48	54%	63%	70%	81%	66%
総会当日の運営の透明性の確保（例.会社側に都合の良い質Qだけを選定しているという株主からの懸念の払拭）	89	31	47	14	30	23%	33%	33%	38%	41%
バーチャルオンリーとした場合の開催当日の運営・進行ノウハウの不足	250	62	97	22	38	65%	67%	68%	59%	52%
責任者の配置や運営に関わるマニュアルの作成の負荷	138	37	51	11	16	36%	40%	36%	30%	22%
株主総会開催コストの増加	166	39	42	8	8	43%	42%	30%	22%	11%
議決権行使システムや動画配信など技術的に万全なシステムの構築の負荷	240	63	86	23	42	62%	68%	61%	62%	58%
通信障害のリスク	279	78	125	33	64	72%	84%	88%	89%	88%
株主や議決権行使助言会社の理解を得ることの困難性	45	26	44	16	27	12%	28%	31%	43%	37%
株主との接点確保など、SR戦略上、対面型やハイブリッド型のほうが優れている	113	30	51	13	29	29%	32%	36%	35%	40%
その他	10	1	2	0	2	3%	1%	1%	0%	3%
有効回答	385	93	142	37	73	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅲ　取締役会について										
Q7. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。（１つ選択）										
マネジメント型	64	10	20	1	0	17%	11%	14%	3%	0%
どちらかと言えばマネジメント型	203	37	52	9	17	53%	40%	36%	24%	24%
どちらかと言えばモニタリング型	99	37	60	18	27	26%	40%	41%	49%	38%
モニタリング型	20	9	13	9	28	5%	10%	9%	24%	39%
有効回答	386	93	145	37	72	100%	100%	100%	100%	100%
Q8. 取締役会の議長の属性及びその理由についてお答えください。										
Q8-1. 議長の属性（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
会長（代表権あり）	35	17	35	13	11	9%	18%	24%	34%	15%
会長（代表権なし）	7	3	15	7	24	2%	3%	10%	18%	33%
社長・CEO	337	66	82	11	25	87%	71%	57%	29%	34%
社内取締役（上記以外）	2	2	1	1	3	1%	2%	1%	3%	4%
社外取締役	3	4	9	6	9	1%	4%	6%	16%	12%
その他	3	1	3	0	1	1%	1%	2%	0%	1%
有効回答	387	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%
Q8-2. 当該属性を選択している理由										
Q9. 取締役会に占める独立社外取締役の比率について、今後の方針とその理由をお答えください。										
Q9-1. 今後の方針（１つ選択）										
独立社外取締役比率2/3以上	22	4	5	4	8	6%	4%	3%	11%	11%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	44	19	46	8	20	11%	20%	32%	21%	28%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	248	67	93	25	44	64%	72%	64%	66%	61%
独立社外取締役比率1/3未満	72	3	1	1	0	19%	3%	1%	3%	0%
有効回答	386	93	145	38	72	100%	100%	100%	100%	100%
Q9-2. 当該方針にしている理由										
Q10. 取締役会の年間の開催回数と1回あたりの時間についてお答えください。										
Q10-1. 開催回数										
年6回以下	6	0	1	0	1	2%	0%	1%	0%	1%
年7回以上9回以下	13	2	7	1	3	3%	2%	5%	3%	4%
年10回以上12回以下	115	21	39	11	25	30%	23%	27%	29%	34%
年13回以上15回以下	137	36	53	16	26	35%	39%	37%	42%	36%
年16回以上	115	34	45	10	18	30%	37%	31%	26%	25%
有効回答	386	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%

	⑦外国人株式保有比率									
	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上		外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	
Q5. 貴社のバーチャルオンリー株主総会に関する今後の予定について、検討状況をお選びください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
新たに開催予定/引き続き開催予定	3	0	1	4	1%	0%	1%	4%		
感染症の拡大や災害等のリスク顕在化時にのみ開催予定	8	7	7	6	2%	4%	7%	6%		
バーチャルオンリー株主総会を検討（あるいは実施）したが、今後は対面型、又はハイブリッド型で開催予定	50	16	15	27	13%	10%	15%	26%		
バーチャルオンリー株主総会の開催は検討していない	307	129	71	64	82%	82%	72%	62%		
その他	8	5	4	3	2%	3%	4%	3%		
有効回答	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%		
Q6. バーチャルオンリー株主総会の開催にあたって、ハードルとなる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
大臣からの確認を取得する手続の負荷	75	28	23	24	20%	18%	23%	24%		
確認取得後の定款を変更する社内プロセスの負荷	61	27	17	15	16%	17%	17%	15%		
株主におけるデジタルデバイドへの配慮の負荷	202	97	75	69	54%	62%	77%	68%		
総会当日の運営の透明性の確保（例.会社側に都合の良い質Qだけを選定しているという株主からの懸念の払拭）	87	56	31	37	23%	36%	32%	37%		
バーチャルオンリーとした場合の開催当日の運営・進行ノウハウの不足	241	100	69	58	64%	64%	70%	57%		
責任者の配置や運営に関わるマニュアルの作成の負荷	138	55	32	27	37%	35%	33%	27%		
株主総会開催コストの増加	158	52	26	26	42%	33%	27%	26%		
議決権行使システムや動画配信など技術的に万全なシステムの構築の負荷	227	97	65	64	61%	62%	66%	63%		
通信障害のリスク	271	130	89	88	72%	83%	91%	87%		
株主や議決権行使助言会社の理解を得ることの困難性	47	43	27	41	13%	28%	28%	41%		
株主との接点確保など、SR戦略上、対面型やハイブリッド型のほうが優れている	112	51	33	40	30%	33%	34%	40%		
その他	10	3	0	2	3%	2%	0%	2%		
有効回答	374	156	98	101	100%	100%	100%	100%		
Ⅲ　取締役会について										
Q7. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。（１つ選択）										
マネジメント型	67	14	7	7	18%	9%	7%	7%		
どちらかと言えばマネジメント型	192	61	38	27	51%	39%	40%	26%		
どちらかと言えばモニタリング型	95	69	37	39	25%	44%	39%	38%		
モニタリング型	22	13	13	31	6%	8%	14%	30%		
有効回答	376	157	95	104	100%	100%	100%	100%		
Q8. 取締役会の議長の属性及びその理由についてお答えください。										
Q8-1. 議長の属性（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
会長（代表権あり）	38	32	23	18	10%	20%	23%	17%		
会長（代表権なし）	9	12	12	23	2%	8%	12%	22%		
社長・CEO	322	103	53	42	86%	66%	54%	40%		
社内取締役（上記以外）	1	3	2	3	0%	2%	2%	3%		
社外取締役	3	4	7	17	1%	3%	7%	16%		
その他	3	3	1	1	1%	2%	1%	1%		
有効回答	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%		
Q8-2. 当該属性を選択している理由										
Q9. 取締役会に占める独立社外取締役の比率について、今後の方針とその理由をお答えください。										
Q9-1. 今後の方針（１つ選択）										
独立社外取締役比率2/3以上	17	7	6	13	5%	4%	6%	13%		
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	44	28	26	39	12%	18%	27%	38%		
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	242	118	65	51	65%	75%	66%	50%		
独立社外取締役比率1/3未満	72	4	1	0	19%	3%	1%	0%		
有効回答	375	157	98	103	100%	100%	100%	100%		
Q9-2. 当該方針にしている理由										
Q10. 取締役会の年間の開催回数と1回あたりの時間についてお答えください。										
Q10-1. 開催回数										
年6回以下	4	1	1	2	1%	1%	1%	2%		
年7回以上9回以下	12	6	7	1	3%	4%	7%	1%		
年10回以上12回以下	114	45	18	34	30%	29%	18%	33%		
年13回以上15回以下	135	54	39	40	36%	34%	40%	38%		
年16回以上	110	51	33	27	29%	32%	34%	26%		
有効回答	375	157	98	104	100%	100%	100%	100%		

	⑧ROE									
	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上		ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上	
Q5. 貴社のバーチャルオンリー株主総会に関する今後の予定について、検討状況をお選びください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
新たに開催予定/引き続き開催予定	3	0	1	0	4	2%	0%	1%	0%	2%
感染症の拡大や災害等のリスク顕在化時にのみ開催予定	3	3	11	1	11	2%	3%	7%	1%	5%
バーチャルオンリー株主総会を検討（あるいは実施）したが、今後は対面型、又はハイブリッド型で開催予定	22	11	16	13	46	13%	11%	10%	18%	20%
バーチャルオンリー株主総会の開催は検討していない	128	89	133	55	164	78%	86%	82%	77%	70%
その他	8	1	1	2	8	5%	1%	1%	3%	3%
有効回答	164	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%
Q6. バーチャルオンリー株主総会の開催にあたって、ハードルとなる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
大臣からの確認を取得する手続の負荷	33	19	35	19	44	20%	18%	22%	27%	19%
確認取得後の定款を変更する社内プロセスの負荷	30	12	30	12	36	18%	12%	19%	17%	16%
株主におけるデジタルデバイドへの配慮の負荷	100	53	117	46	128	61%	51%	72%	65%	56%
総会当日の運営の透明性の確保（例.会社側に都合の良い質Qだけを選定しているという株主からの懸念の払拭）	45	24	53	22	65	28%	23%	33%	31%	29%
バーチャルオンリーとした場合の開催当日の運営・進行ノウハウの不足	106	71	106	50	135	65%	68%	65%	70%	59%
責任者の配置や運営に関わるマニュアルの作成の負荷	59	47	52	24	70	36%	45%	32%	34%	31%
株主総会開催コストの増加	67	37	60	25	74	41%	36%	37%	35%	32%
議決権行使システムや動画配信など技術的に万全なシステムの構築の負荷	106	60	115	46	127	65%	58%	71%	65%	56%
通信障害のリスク	123	82	142	53	179	75%	79%	88%	75%	79%
株主や議決権行使助言会社の理解を得ることの困難性	31	19	38	21	49	19%	18%	23%	30%	21%
株主との接点確保など、SR戦略上、対面型やハイブリッド型のほうが優れている	50	29	50	18	88	31%	28%	31%	25%	39%
その他	5	2	2	2	4	3%	2%	1%	3%	2%
有効回答	163	104	162	71	228	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅲ　取締役会について										
Q7. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。（１つ選択）										
マネジメント型	15	17	26	5	31	9%	16%	16%	7%	13%
どちらかと言えばマネジメント型	66	46	66	42	97	40%	44%	41%	59%	42%
どちらかと言えばモニタリング型	65	33	49	21	73	40%	32%	30%	30%	32%
モニタリング型	17	8	21	3	30	10%	8%	13%	4%	13%
有効回答	163	104	162	71	231	100%	100%	100%	100%	100%
Q8. 取締役会の議長の属性及びその理由についてお答えください。										
Q8-1. 議長の属性（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
会長（代表権あり）	30	10	23	14	34	18%	10%	14%	20%	15%
会長（代表権なし）	11	10	15	3	17	7%	10%	9%	4%	7%
社長・CEO	111	81	110	48	169	68%	78%	68%	68%	73%
社内取締役（上記以外）	2	2	2	1	2	1%	2%	1%	1%	1%
社外取締役	8	0	11	2	10	5%	0%	7%	3%	4%
その他	2	1	1	3	1	1%	1%	1%	4%	0%
有効回答	164	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%
Q8-2. 当該属性を選択している理由										
Q9. 取締役会に占める独立社外取締役の比率について、今後の方針とその理由をお答えください。										
Q9-1. 今後の方針（１つ選択）										
独立社外取締役比率2/3以上	11	2	10	3	16	7%	2%	6%	4%	7%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	23	17	29	12	55	14%	16%	18%	17%	24%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	113	72	104	45	143	69%	69%	64%	63%	62%
独立社外取締役比率1/3未満	16	13	19	11	18	10%	13%	12%	15%	8%
有効回答	163	104	162	71	232	100%	100%	100%	100%	100%
Q9-2. 当該方針にしている理由										
Q10. 取締役会の年間の開催回数と1回あたりの時間についてお答えください。										
Q10-1. 開催回数										
年6回以下	1	1	2	1	3	1%	1%	1%	1%	1%
年7回以上9回以下	4	4	9	4	5	2%	4%	6%	6%	2%
年10回以上12回以下	50	29	49	19	62	30%	28%	30%	27%	27%
年13回以上15回以下	64	42	53	24	85	39%	41%	33%	34%	36%
年16回以上	45	27	49	23	78	27%	26%	30%	32%	33%
有効回答	164	103	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA									
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上		ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上	
Q5. 貴社のバーチャルオンリー株主総会に関する今後の予定について、検討状況をお選びください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
新たに開催予定/引き続き開催予定	4	1	2	0	1	1%	1%	1%	0%	2%
感染症の拡大や災害等のリスク顕在化時にのみ開催予定	10	11	6	1	1	3%	7%	4%	3%	2%
バーチャルオンリー株主総会を検討（あるいは実施）したが、今後は対面型、又はハイブリッド型で開催予定	43	25	24	5	11	13%	15%	17%	14%	22%
バーチャルオンリー株主総会の開催は検討していない	273	125	107	30	36	80%	77%	74%	83%	71%
その他	11	1	6	0	2	3%	1%	4%	0%	4%
有効回答	341	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q6. バーチャルオンリー株主総会の開催にあたって、ハードルとなる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
大臣からの確認を取得する手続の負荷	65	35	32	9	9	19%	21%	22%	26%	18%
確認取得後の定款を変更する社内プロセスの負荷	55	25	23	10	7	16%	15%	16%	29%	14%
株主におけるデジタルデバイドへの配慮の負荷	208	106	83	24	23	61%	65%	58%	71%	46%
総会当日の運営の透明性の確保（例.会社側に都合の良い質Qだけを選定しているという株主からの懸念の払拭）	93	50	41	14	13	27%	31%	28%	41%	26%
バーチャルオンリーとした場合の開催当日の運営・進行ノウハウの不足	222	106	91	23	27	65%	65%	63%	68%	54%
責任者の配置や運営に関わるマニュアルの作成の負荷	124	58	41	16	14	37%	36%	28%	47%	28%
株主総会開催コストの増加	131	59	47	13	13	39%	36%	33%	38%	26%
議決権行使システムや動画配信など技術的に万全なシステムの構築の負荷	218	104	86	19	27	64%	64%	60%	56%	54%
通信障害のリスク	267	138	111	24	39	79%	85%	77%	71%	78%
株主や議決権行使助言会社の理解を得ることの困難性	67	38	32	8	13	20%	23%	22%	24%	26%
株主との接点確保など、SR戦略上、対面型やハイブリッド型のほうが優れている	106	41	61	13	15	31%	25%	42%	38%	30%
その他	7	2	4	0	2	2%	1%	3%	0%	4%
有効回答	339	163	144	34	50	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅲ　取締役会について										
Q7. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。（１つ選択）										
マネジメント型	36	33	15	4	7	11%	20%	10%	11%	14%
どちらかと言えばマネジメント型	147	68	73	11	19	43%	42%	51%	31%	38%
どちらかと言えばモニタリング型	116	49	44	16	16	34%	30%	31%	44%	32%
モニタリング型	41	13	12	5	8	12%	8%	8%	14%	16%
有効回答	340	163	144	36	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q8. 取締役会の議長の属性及びその理由についてお答えください。										
Q8-1. 議長の属性（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
会長（代表権あり）	55	22	23	6	5	16%	13%	16%	17%	10%
会長（代表権なし）	29	11	12	3	1	9%	7%	8%	8%	2%
社長・CEO	233	118	104	24	42	68%	72%	72%	67%	82%
社内取締役（上記以外）	6	1	1	1	0	2%	1%	1%	3%	0%
社外取締役	14	9	3	2	3	4%	6%	2%	6%	6%
その他	4	2	2	0	0	1%	1%	1%	0%	0%
有効回答	341	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q8-2. 当該属性を選択している理由										
Q9. 取締役会に占める独立社外取締役の比率について、今後の方針とその理由をお答えください。										
Q9-1. 今後の方針（１つ選択）										
独立社外取締役比率2/3以上	19	6	9	3	6	6%	4%	6%	8%	12%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	52	35	25	5	20	15%	21%	17%	14%	39%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	231	106	94	24	22	68%	65%	65%	67%	43%
独立社外取締役比率1/3未満	38	16	16	4	3	11%	10%	11%	11%	6%
有効回答	340	163	144	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q9-2. 当該方針にしている理由										
Q10. 取締役会の年間の開催回数と1回あたりの時間についてお答えください。										
Q10-1. 開催回数										
年6回以下	2	2	1	0	3	1%	1%	1%	0%	6%
年7回以上9回以下	13	9	3	1	0	4%	6%	2%	3%	0%
年10回以上12回以下	102	47	39	8	15	30%	29%	27%	22%	29%
年13回以上15回以下	121	50	67	14	16	36%	31%	46%	39%	31%
年16回以上	102	55	35	13	17	30%	34%	24%	36%	33%
有効回答	340	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩ PBR									
	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2未満	PBR2以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2未満	PBR2以上
Q5. 貴社のバーチャルオンリー株主総会に関する今後の予定について、検討状況をお選びください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
新たに開催予定/引き続き開催予定	0	2	0	1	5	0%	1%	0%	2%	4%
感染症の拡大や災害等のリスク顕在化時にのみ開催予定	3	9	7	1	9	3%	3%	4%	2%	7%
バーチャルオンリー株主総会を検討（あるいは実施）したが、今後は対面型、又はハイブリッド型で開催予定	9	36	29	7	26	10%	13%	18%	11%	20%
バーチャルオンリー株主総会の開催は検討していない	81	233	117	54	82	87%	82%	73%	82%	64%
その他	0	4	7	3	6	0%	1%	4%	5%	5%
有効回答	93	284	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q6. バーチャルオンリー株主総会の開催にあたって、ハードルとなる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
大臣からの確認を取得する手続の負荷	15	69	31	15	17	16%	24%	19%	23%	14%
確認取得後の定款を変更する社内プロセスの負荷	15	49	25	13	16	16%	17%	16%	20%	13%
株主におけるデジタルデバイドへの配慮の負荷	63	189	91	38	58	68%	67%	57%	58%	47%
総会当日の運営の透明性の確保（例.会社側に都合の良い質Qだけを選定しているという株主からの懸念の払拭）	19	85	52	16	38	20%	30%	33%	24%	31%
バーチャルオンリーとした場合の開催当日の運営・進行ノウハウの不足	68	197	98	42	60	73%	70%	62%	64%	48%
責任者の配置や運営に関わるマニュアルの作成の負荷	35	112	53	19	31	38%	40%	33%	29%	25%
株主総会開催コストの増加	30	121	59	17	36	32%	43%	37%	26%	29%
議決権行使システムや動画配信など技術的に万全なシステムの構築の負荷	57	194	90	43	66	61%	69%	57%	65%	53%
通信障害のリスク	68	235	127	54	90	73%	83%	80%	82%	73%
株主や議決権行使助言会社の理解を得ることの困難性	17	71	31	10	27	18%	25%	19%	15%	22%
株主との接点確保など、SR戦略上、対面型やハイブリッド型のほうが優れている	25	81	58	20	51	27%	29%	36%	30%	41%
その他	2	4	5	1	3	2%	1%	3%	2%	2%
有効回答	93	283	159	66	124	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅲ　取締役会について										
Q7. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。（１つ選択）										
マネジメント型	14	40	19	6	16	15%	14%	12%	9%	13%
どちらかと言えばマネジメント型	33	137	70	27	50	35%	48%	44%	42%	39%
どちらかと言えばモニタリング型	36	80	57	24	40	39%	28%	36%	37%	31%
モニタリング型	10	26	13	8	22	11%	9%	8%	12%	17%
有効回答	93	283	159	65	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q8. 取締役会の議長の属性及びその理由についてお答えください。										
Q8-1. 議長の属性（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
会長（代表権あり）	12	48	24	13	13	13%	17%	15%	20%	10%
会長（代表権なし）	7	17	21	3	8	8%	6%	13%	5%	6%
社長・CEO	70	201	105	47	95	75%	71%	66%	71%	74%
社内取締役（上記以外）	1	2	1	1	3	1%	1%	1%	2%	2%
社外取締役	3	11	8	2	7	3%	4%	5%	3%	5%
その他	0	5	1	0	2	0%	2%	1%	0%	2%
有効回答	93	284	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q8-2. 当該属性を選択している理由										
Q9. 取締役会に占める独立社外取締役の比率について、今後の方針とその理由をお答えください。										
Q9-1. 今後の方針（１つ選択）										
独立社外取締役比率2/3以上	3	17	3	6	13	3%	6%	2%	9%	10%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	6	47	34	12	37	6%	17%	21%	18%	29%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	65	187	108	42	73	70%	66%	68%	65%	57%
独立社外取締役比率1/3未満	19	32	15	5	5	20%	11%	9%	8%	4%
有効回答	93	283	160	65	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q9-2. 当該方針にしている理由										
Q10. 取締役会の年間の開催回数と1回あたりの時間についてお答えください。										
Q10-1. 開催回数										
年6回以下	1	2	2	3	0	1%	1%	1%	5%	0%
年7回以上9回以下	3	12	6	1	4	3%	4%	4%	2%	3%
年10回以上12回以下	30	74	53	17	37	32%	26%	33%	26%	29%
年13回以上15回以下	40	109	47	23	48	43%	39%	29%	35%	38%
年16回以上	19	86	52	22	39	20%	30%	33%	33%	30%
有効回答	93	283	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪ TSR									
	TSR150%未満	TSR150%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR150%未満	TSR150%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
Q5. 貴社のバーチャルオンリー株主総会に関する今後の予定について、検討状況をお選びください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
新たに開催予定/引き続き開催予定	0	5	1	1	0	0%	2%	0%	2%	0%
感染症の拡大や災害等のリスク顕在化時にのみ開催予定	0	10	19	0	0	0%	4%	5%	0%	0%
バーチャルオンリー株主総会を検討（あるいは実施）したが、今後は対面型、又はハイブリッド型で開催予定	1	32	66	3	3	14%	14%	17%	7%	19%
バーチャルオンリー株主総会の開催は検討していない	6	177	305	36	13	86%	76%	76%	88%	81%
その他	0	8	8	1	0	0%	3%	2%	2%	0%
有効回答	7	232	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q6. バーチャルオンリー株主総会の開催にあたって、ハードルとなる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
大臣からの確認を取得する手続の負荷	1	51	79	12	2	14%	22%	20%	31%	13%
確認取得後の定款を変更する社内プロセスの負荷	2	41	61	11	2	29%	18%	15%	28%	13%
株主におけるデジタルデバイドへの配慮の負荷	3	136	249	27	8	43%	59%	63%	69%	50%
総会当日の運営の透明性の確保（例.会社側に都合の良い質Qだけを選定しているという株主からの懸念の払拭）	3	62	118	13	4	43%	27%	30%	33%	25%
バーチャルオンリーとした場合の開催当日の運営・進行ノウハウの不足	3	138	265	25	11	43%	60%	67%	64%	69%
責任者の配置や運営に関わるマニュアルの作成の負荷	2	77	145	9	3	29%	33%	37%	23%	19%
株主総会開催コストの増加	2	88	143	11	4	29%	38%	36%	28%	25%
議決権行使システムや動画配信など技術的に万全なシステムの構築の負荷	5	138	248	28	7	71%	60%	62%	72%	44%
通信障害のリスク	6	171	325	35	11	86%	74%	82%	90%	69%
株主や議決権行使助言会社の理解を得ることの困難性	3	42	91	6	6	43%	18%	23%	15%	38%
株主との接点確保など、SR戦略上、対面型やハイブリッド型のほうが優れている	3	72	129	14	3	43%	31%	32%	36%	19%
その他	0	6	8	0	0	0%	3%	2%	0%	0%
有効回答	7	230	397	39	16	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅲ　取締役会について										
Q7. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。（１つ選択）										
マネジメント型	1	21	57	6	1	14%	9%	14%	15%	6%
どちらかと言えばマネジメント型	4	111	156	20	9	57%	48%	39%	49%	56%
どちらかと言えばモニタリング型	1	75	135	13	5	14%	32%	34%	32%	31%
モニタリング型	1	24	50	2	1	14%	10%	13%	5%	6%
有効回答	7	231	398	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q8. 取締役会の議長の属性及びその理由についてお答えください。										
Q8-1. 議長の属性（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
会長（代表権あり）	0	35	68	3	1	0%	15%	17%	7%	6%
会長（代表権なし）	2	18	32	1	1	29%	8%	8%	2%	6%
社長・CEO	5	163	274	34	13	71%	70%	69%	83%	81%
社内取締役（上記以外）	0	3	3	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
社外取締役	0	9	19	2	1	0%	4%	5%	5%	6%
その他	0	4	3	1	0	0%	2%	1%	2%	0%
有効回答	7	232	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q8-2. 当該属性を選択している理由										
Q9. 取締役会に占める独立社外取締役の比率について、今後の方針とその理由をお答えください。										
Q9-1. 今後の方針（１つ選択）										
独立社外取締役比率2/3以上	1	17	19	4	0	14%	7%	5%	10%	0%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	3	42	76	4	3	43%	18%	19%	10%	19%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	3	142	268	28	12	43%	62%	67%	68%	75%
独立社外取締役比率1/3未満	0	29	36	5	1	0%	13%	9%	12%	6%
有効回答	7	230	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q9-2. 当該方針にしている理由										
Q10. 取締役会の年間の開催回数と1回あたりの時間についてお答えください。										
Q10-1. 開催回数										
年6回以下	0	2	3	3	0	0%	1%	1%	7%	0%
年7回以上9回以下	0	10	14	0	0	0%	4%	4%	0%	0%
年10回以上12回以下	4	66	121	7	4	57%	28%	30%	17%	25%
年13回以上15回以下	2	78	149	16	4	29%	34%	37%	39%	25%
年16回以上	1	76	111	15	8	14%	33%	28%	37%	50%
有効回答	7	232	398	41	16	100%	100%	100%	100%	100%

	⑫ 独立社外取締役比率									
	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満
Q5. 貴社のバーチャルオンリー株主総会に関する今後の予定について、検討状況をお選びください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
新たに開催予定/引き続き開催予定	2	2	4	0	4%	2%	1%	0%		
感染症の拡大や災害等のリスク顕在化時にのみ開催予定	6	4	16	2	13%	5%	3%	2%		
バーチャルオンリー株主総会を検討（あるいは実施）したが、今後は対面型、又はハイブリッド型で開催予定	6	15	77	10	13%	18%	16%	8%		
バーチャルオンリー株主総会の開催は検討していない	30	57	374	109	67%	68%	78%	89%		
その他	1	6	11	2	2%	7%	2%	2%		
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%		
Q6. バーチャルオンリー株主総会の開催にあたって、ハードルとなる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
大臣からの確認を取得する手続の負荷	9	15	95	31	20%	18%	20%	26%		
確認取得後の定款を変更する社内プロセスの負荷	6	15	73	26	13%	18%	15%	21%		
株主におけるデジタルデバイドへの配慮の負荷	20	57	295	71	44%	70%	61%	59%		
総会当日の運営の透明性の確保（例.会社側に都合の良い質Qだけを選定しているという株主からの懸念の払拭）	21	21	137	32	47%	26%	29%	26%		
バーチャルオンリーとした場合の開催当日の運営・進行ノウハウの不足	29	48	307	84	64%	59%	64%	69%		
責任者の配置や運営に関わるマニュアルの作成の負荷	18	30	151	53	40%	37%	31%	44%		
株主総会開催コストの増加	8	25	166	62	18%	30%	35%	51%		
議決権行使システムや動画配信など技術的に万全なシステムの構築の負荷	29	48	297	78	64%	59%	62%	64%		
通信障害のリスク	31	62	395	89	69%	76%	82%	74%		
株主や議決権行使助言会社の理解を得ることの困難性	9	24	108	17	20%	29%	23%	14%		
株主との接点確保など、SR戦略上、対面型やハイブリッド型のほうが優れている	14	36	156	30	31%	44%	33%	25%		
その他	1	0	10	4	2%	0%	2%	3%		
有効回答	45	82	480	121	100%	100%	100%	100%		
Ⅲ　取締役会について										
Q7. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。（１つ選択）										
マネジメント型	5	3	61	26	11%	4%	13%	21%		
どちらかと言えばマネジメント型	11	26	206	74	24%	31%	43%	60%		
どちらかと言えばモニタリング型	15	37	168	20	33%	45%	35%	16%		
モニタリング型	14	17	45	3	31%	20%	9%	2%		
有効回答	45	83	480	123	100%	100%	100%	100%		
Q8. 取締役会の議長の属性及びその理由についてお答えください。										
Q8-1. 議長の属性（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
会長（代表権あり）	5	15	78	13	11%	18%	16%	11%		
会長（代表権なし）	3	7	46	0	7%	8%	10%	0%		
社長・CEO	29	44	338	108	64%	52%	70%	88%		
社内取締役（上記以外）	1	1	7	0	2%	1%	1%	0%		
社外取締役	7	14	10	0	16%	17%	2%	0%		
その他	0	3	3	2	0%	4%	1%	2%		
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%		
Q8-2. 当該属性を選択している理由										
Q9. 取締役会に占める独立社外取締役の比率について、今後の方針とその理由をお答えください。										
Q9-1. 今後の方針（１つ選択）										
独立社外取締役比率2/3以上	34	6	3	0	76%	7%	1%	0%		
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	9	73	53	2	20%	87%	11%	2%		
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	2	4	419	51	4%	5%	87%	41%		
独立社外取締役比率1/3未満	0	1	5	70	0%	1%	1%	57%		
有効回答	45	84	480	123	100%	100%	100%	100%		
Q9-2. 当該方針にしている理由										
Q10. 取締役会の年間の開催回数と1回あたりの時間についてお答えください。										
Q10-1. 開催回数										
年6回以下	0	2	2	4	0%	2%	0%	3%		
年7回以上9回以下	1	4	16	5	2%	5%	3%	4%		
年10回以上12回以下	18	23	125	45	40%	27%	26%	37%		
年13回以上15回以下	16	25	185	41	36%	30%	38%	33%		
年16回以上	10	30	153	28	22%	36%	32%	23%		
有効回答	45	84	481	123	100%	100%	100%	100%		

	⑬ 親会社・支配株主の有無							
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q5. 貴社のバーチャルオンリー株主総会に関する今後の予定について、検討状況をお選びください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
新たに開催予定/引き続き開催予定	0	1	0	7	0%	9%	0%	1%
感染症の拡大や災害等のリスク顕在化時にのみ開催予定	3	0	2	23	7%	0%	4%	4%
バーチャルオンリー株主総会を検討（あるいは実施）したが、今後は対面型、又はハイブリッド型で開催予定	7	0	7	94	17%	0%	14%	15%
バーチャルオンリー株主総会の開催は検討していない	30	10	38	493	73%	91%	78%	78%
その他	1	0	2	17	2%	0%	4%	3%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Q6. バーチャルオンリー株主総会の開催にあたって、ハードルとなる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
大臣からの確認を取得する手続の負荷	10	1	6	133	25%	9%	12%	21%
確認取得後の定款を変更する社内プロセスの負荷	7	2	3	108	18%	18%	6%	17%
株主におけるデジタルデバイドへの配慮の負荷	24	2	21	396	60%	18%	43%	63%
総会当日の運営の透明性の確保（例.会社側に都合の良い質Qだけを選定しているという株主からの懸念の払拭）	13	4	13	181	33%	36%	27%	29%
バーチャルオンリーとした場合の開催当日の運営・進行ノウハウの不足	22	4	29	413	55%	36%	59%	66%
責任者の配置や運営に関わるマニュアルの作成の負荷	14	4	12	222	35%	36%	24%	35%
株主総会開催コストの増加	11	6	19	226	28%	55%	39%	36%
議決権行使システムや動画配信など技術的に万全なシステムの構築の負荷	21	5	30	397	53%	45%	61%	63%
通信障害のリスク	34	7	34	503	85%	64%	69%	80%
株主や議決権行使助言会社の理解を得ることの困難性	4	0	13	141	10%	0%	27%	22%
株主との接点確保など、SR戦略上、対面型やハイブリッド型のほうが優れている	13	2	13	208	33%	18%	27%	33%
その他	1	0	2	12	3%	0%	4%	2%
有効回答	40	11	49	629	100%	100%	100%	100%
Ⅲ　取締役会について								
Q7. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。（１つ選択）								
マネジメント型	7	4	5	79	17%	36%	10%	13%
どちらかと言えばマネジメント型	17	5	26	270	41%	45%	53%	43%
どちらかと言えばモニタリング型	13	2	16	209	32%	18%	33%	33%
モニタリング型	4	0	2	73	10%	0%	4%	12%
有効回答	41	11	49	631	100%	100%	100%	100%
Q8. 取締役会の議長の属性及びその理由についてお答えください。								
Q8-1. 議長の属性（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
会長（代表権あり）	6	1	5	99	15%	9%	10%	16%
会長（代表権なし）	1	0	2	53	2%	0%	4%	8%
社長・CEO	34	9	41	436	83%	82%	84%	69%
社内取締役（上記以外）	0	0	0	9	0%	0%	0%	1%
社外取締役	0	1	1	29	0%	9%	2%	5%
その他	0	0	0	8	0%	0%	0%	1%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Q8-2. 当該属性を選択している理由								
Q9. 取締役会に占める独立社外取締役の比率について、今後の方針とその理由をお答えください。								
Q9-1. 今後の方針（１つ選択）								
独立社外取締役比率2/3以上	3	2	7	31	7%	18%	15%	5%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	7	2	8	120	17%	18%	17%	19%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	27	4	24	421	66%	36%	50%	67%
独立社外取締役比率1/3未満	4	3	9	61	10%	27%	19%	10%
有効回答	41	11	48	633	100%	100%	100%	100%
Q9-2. 当該方針にしている理由								
Q10. 取締役会の年間の開催回数と1回あたりの時間についてお答えください。								
Q10-1. 開催回数								
年6回以下	0	0	0	8	0%	0%	0%	1%
年7回以上9回以下	2	0	1	23	5%	0%	2%	4%
年10回以上12回以下	17	3	11	180	41%	27%	22%	28%
年13回以上15回以下	9	3	24	232	22%	27%	49%	37%
年16回以上	13	5	13	190	32%	45%	27%	30%
有効回答	41	11	49	633	100%	100%	100%	100%

	⑭事業セグメント数																				⑮海外売上高比率									
	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上
Q5. 貴社のバーチャルオンリー株主総会に関する今後の予定について、検討状況をお選びください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																														
新たに開催予定/引き続き開催予定	2	3	1	1	0	1	0	0	0	0	1%	3%	1%	1%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	1	1	0	0	0	1%	1%	0%	0%	0%
感染症の拡大や災害等のリスク顕在化時にのみ開催予定	7	2	5	4	5	1	1	2	2	0	4%	2%	3%	3%	7%	3%	8%	25%	100%	0%	4	6	3	3	2	5%	8%	4%	5%	8%
バーチャルオンリー株主総会を検討（あるいは実施）したが、今後は対面型、又はハイブリッド型で開催予定	22	14	23	22	12	8	5	1	0	0	13%	12%	13%	16%	16%	27%	38%	13%	0%	0%	18	10	11	7	4	23%	13%	15%	13%	15%
バーチャルオンリー株主総会の開催は検討していない	138	91	138	111	58	20	6	5	0	1	79%	80%	79%	79%	76%	67%	46%	63%	0%	100%	56	57	60	43	18	70%	76%	81%	77%	69%
その他	5	4	7	2	1	0	1	0	0	0	3%	4%	4%	1%	1%	0%	8%	0%	0%	0%	1	1	0	3	2	1%	1%	0%	5%	8%
有効回答	174	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q6. バーチャルオンリー株主総会の開催にあたって、ハードルとなる要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																														
大臣からの確認を取得する手続の負荷	34	28	35	27	14	7	1	1	0	1	20%	25%	20%	19%	18%	24%	8%	13%	0%	100%	18	16	15	13	4	23%	21%	20%	23%	15%
確認取得後の定款を変更する社内プロセスの負荷	32	21	25	25	12	4	0	0	0	1	18%	19%	15%	18%	16%	14%	0%	0%	0%	100%	13	14	11	11	2	16%	19%	15%	20%	8%
株主におけるデジタルデバイドへの配慮の負荷	105	55	113	85	49	18	8	6	1	1	61%	49%	66%	61%	64%	62%	62%	75%	50%	100%	59	46	47	37	17	75%	61%	64%	66%	65%
総会当日の運営の透明性の確保（例.会社側に都合の良い質Qだけを選定しているという株主からの懸念の払拭）	44	35	46	42	23	9	6	1	1	1	25%	31%	27%	30%	30%	31%	46%	13%	50%	100%	27	27	17	17	8	34%	36%	23%	30%	31%
バーチャルオンリーとした場合の開催当日の運営・進行ノウハウの不足	108	74	117	88	46	20	7	4	1	1	62%	65%	68%	63%	61%	69%	54%	50%	50%	100%	51	50	47	39	17	65%	67%	64%	70%	65%
責任者の配置や運営に関わるマニュアルの作成の負荷	59	45	53	55	26	8	2	3	0	1	34%	40%	31%	40%	34%	28%	15%	38%	0%	100%	29	30	23	22	6	37%	40%	31%	39%	23%
株主総会開催コストの増加	59	46	70	53	20	9	2	3	0	1	34%	41%	41%	38%	26%	31%	15%	38%	0%	100%	34	29	23	16	10	43%	39%	31%	29%	38%
議決権行使システムや動画配信など技術的に万全なシステムの構築の負荷	112	70	105	86	44	20	8	5	1	1	65%	62%	61%	62%	58%	69%	62%	63%	50%	100%	53	51	48	34	19	67%	68%	65%	61%	73%
通信障害のリスク	127	88	141	112	65	26	10	4	1	1	73%	78%	82%	81%	86%	90%	77%	50%	50%	100%	64	63	62	46	20	81%	84%	84%	82%	77%
株主や議決権行使助言会社の理解を得ることの困難性	34	15	34	34	23	12	1	4	0	0	20%	13%	20%	24%	30%	41%	8%	50%	0%	0%	22	19	19	24	8	28%	25%	26%	43%	31%
株主との接点確保など、SR戦略上、対面型やハイブリッド型のほうが優れている	58	38	53	43	24	8	5	4	1	0	34%	34%	31%	31%	32%	28%	38%	50%	50%	0%	18	22	24	22	13	23%	29%	32%	39%	50%
その他	4	3	3	4	0	0	0	1	0	0	2%	3%	2%	3%	0%	0%	0%	13%	0%	0%	0	1	2	1	1	0%	1%	3%	2%	4%
有効回答	173	113	172	139	76	29	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	79	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅲ　取締役会について																														
Q7. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。（１つ選択）																														
マネジメント型	22	20	19	20	9	4	0	1	0	0	13%	18%	11%	14%	12%	14%	0%	14%	0%	0%	4	12	5	4	1	5%	16%	7%	7%	4%
どちらかと言えばマネジメント型	74	52	77	62	30	9	9	5	0	0	43%	46%	44%	44%	39%	31%	69%	71%	0%	0%	38	32	34	20	10	48%	43%	47%	36%	38%
どちらかと言えばモニタリング型	61	31	64	40	25	12	2	1	1	1	35%	27%	37%	29%	33%	41%	15%	14%	50%	100%	29	22	23	21	10	36%	29%	32%	38%	38%
モニタリング型	17	10	14	18	12	4	2	0	1	0	10%	9%	8%	13%	16%	14%	15%	0%	50%	0%	9	9	11	11	5	11%	12%	15%	20%	19%
有効回答	174	113	174	140	76	29	13	7	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80	75	73	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q8. 取締役会の議長の属性及びその理由についてお答えください。																														
Q8-1. 議長の属性（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																														
会長（代表権あり）	23	13	27	20	16	7	0	3	2	0	13%	11%	16%	14%	21%	23%	0%	38%	100%	0%	12	15	8	10	4	15%	20%	11%	18%	15%
会長（代表権なし）	6	4	12	16	10	4	2	0	0	0	3%	4%	7%	11%	13%	13%	15%	0%	0%	0%	4	5	13	4	8	5%	7%	18%	7%	31%
社長・CEO	132	92	124	99	43	16	10	4	0	0	76%	81%	71%	71%	57%	53%	77%	50%	0%	0%	60	50	45	33	11	75%	67%	61%	59%	42%
社内取締役（上記以外）	2	3	1	1	1	0	0	0	0	0	1%	3%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1	2	1	0	0	1%	3%	1%	0%	0%
社外取締役	11	2	7	2	5	1	1	1	0	1	6%	2%	4%	1%	7%	3%	8%	13%	0%	100%	3	3	5	8	3	4%	4%	7%	14%	12%
その他	0	0	3	2	1	2	0	0	0	0	0%	0%	2%	1%	1%	7%	0%	0%	0%	0%	0	0	2	1	0	0%	0%	3%	2%	0%
有効回答	174	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q8-2. 当該属性を選択している理由																														
Q9. 取締役会に占める独立社外取締役の比率について、今後の方針とその理由をお答えください。																														
Q9-1. 今後の方針（１つ選択）																														
独立社外取締役比率2/3以上	15	6	12	5	3	0	0	1	1	0	9%	5%	7%	4%	4%	0%	0%	13%	50%	0%	4	7	4	1	5	5%	9%	5%	2%	19%
独立社外取締役比率過半数から2/3未満	43	21	23	21	13	11	1	2	0	0	25%	18%	13%	15%	17%	37%	8%	25%	0%	0%	16	10	19	19	8	20%	13%	26%	35%	31%
独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	97	75	117	94	56	18	12	4	1	1	56%	66%	68%	68%	74%	60%	92%	50%	50%	100%	50	55	49	33	12	63%	73%	66%	60%	46%
独立社外取締役比率1/3未満	19	12	21	19	4	1	0	1	0	0	11%	11%	12%	14%	5%	3%	0%	13%	0%	0%	10	3	2	2	1	13%	4%	3%	4%	4%
有効回答	174	114	173	139	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80	75	74	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q9-2. 当該方針にしている理由																														
Q10. 取締役会の年間の開催回数と1回あたりの時間についてお答えください。																														
Q10-1. 開催回数																														
年6回以下	2	0	3	1	1	1	0	0	0	0	1%	0%	2%	1%	1%	3%	0%	0%	0%	0%	1	2	1	0	0	1%	3%	1%	0%	0%
年7回以上9回以下	7	9	3	3	2	1	0	0	1	0	4%	8%	2%	2%	3%	3%	0%	0%	50%	0%	3	0	3	1	0	4%	0%	4%	2%	0%
年10回以上12回以下	53	24	49	44	22	8	8	2	0	1	30%	21%	28%	31%	29%	27%	62%	25%	0%	100%	28	17	20	16	9	35%	23%	27%	29%	35%
年13回以上15回以下	60	44	68	52	29	9	2	2	1	0	34%	39%	39%	37%	38%	30%	15%	25%	50%	0%	30	29	31	25	9	38%	39%	42%	45%	35%
年16回以上	52	37	50	40	22	11	3	4	0	0	30%	32%	29%	29%	29%	37%	23%	50%	0%	0%	18	27	19	13	8	23%	36%	26%	24%	31%
有効回答	174	114	173	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80	75	74	55	26	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q10-2. 1回あたりの時間																
60分未満	61	8%	2	17	42	5%	6%	10%	30	31	7%	11%	8	53	6%	9%
60分以上90分未満	155	21%	7	54	94	18%	20%	22%	89	66	20%	23%	23	132	18%	22%
90分以上120分未満	148	20%	4	55	89	10%	20%	21%	88	60	19%	21%	27	121	21%	20%
120分以上150分未満	234	32%	13	93	127	33%	35%	30%	147	86	32%	31%	38	195	29%	32%
150分以上180分未満	63	9%	5	23	34	13%	9%	8%	48	15	11%	5%	15	48	11%	8%
180分以上	76	10%	8	27	41	21%	10%	10%	53	23	12%	8%	20	56	15%	9%
有効回答	737	100%	39	269	427	100%	100%	100%	455	281	100%	100%	131	605	100%	100%
Q11. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。（選択肢1～10のそれぞれについて、合計が 100%になるよう、大まかな比率をご入力ください。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※0%の場合は0とご回答ください。																
Q11-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）																
0%	229	31%	12	74	142	31%	28%	33%	137	91	30%	32%	44	184	34%	30%
1-10%	467	63%	23	180	263	59%	67%	62%	290	177	64%	63%	80	387	61%	64%
11-20%	38	5%	4	15	19	10%	6%	4%	26	12	6%	4%	5	33	4%	5%
21-30%	3	0%	0	0	3	0%	0%	1%	2	1	0%	0%	2	1	2%	0%
31-40%	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
41-50%	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
51%-	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
有効回答	737	100%	39	269	427	100%	100%	100%	455	281	100%	100%	131	605	100%	100%
Q11-2. 中長期の経営戦略・経営計画																
0%	92	12%	4	29	58	10%	11%	14%	58	33	13%	12%	22	69	17%	11%
1-10%	489	66%	24	186	278	62%	69%	65%	288	201	63%	72%	72	417	55%	69%
11-20%	114	15%	8	37	69	21%	14%	16%	74	40	16%	14%	25	89	19%	15%
21-30%	32	4%	2	11	19	5%	4%	4%	25	7	5%	2%	8	24	6%	4%
31-40%	9	1%	1	5	3	3%	2%	1%	9	0	2%	0%	4	5	3%	1%
41-50%	1	0%	0	1	0	0%	0%	0%	1	0	0%	0%	0	1	0%	0%
51%-	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
有効回答	737	100%	39	269	427	100%	100%	100%	455	281	100%	100%	131	605	100%	100%
Q11-3. 単年度の経営戦略・経営計画																
0%	69	9%	5	29	34	13%	11%	8%	50	18	11%	6%	25	43	19%	7%
1-10%	396	54%	20	141	234	51%	52%	55%	259	137	57%	49%	65	331	50%	55%
11-20%	169	23%	12	67	90	31%	25%	21%	99	70	22%	25%	28	141	21%	23%
21-30%	62	8%	2	21	39	5%	8%	9%	36	26	8%	9%	12	50	9%	8%
31-40%	18	2%	0	7	11	0%	3%	3%	6	12	1%	4%	1	17	1%	3%
41-50%	15	2%	0	4	11	0%	1%	3%	4	11	1%	4%	0	15	0%	2%
51%-	8	1%	0	0	8	0%	0%	2%	1	7	0%	2%	0	8	0%	1%
有効回答	737	100%	39	269	427	100%	100%	100%	455	281	100%	100%	131	605	100%	100%
Q11-4. 経営陣の指名																
0%	179	24%	12	61	106	31%	23%	25%	95	84	21%	30%	27	152	21%	25%
1-10%	550	75%	27	205	316	69%	76%	74%	354	195	78%	69%	100	449	76%	74%
11-20%	8	1%	0	3	5	0%	1%	1%	6	2	1%	1%	4	4	3%	1%
21-30%	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
31-40%	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
41-50%	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
51%-	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
有効回答	737	100%	39	269	427	100%	100%	100%	455	281	100%	100%	131	605	100%	100%
Q11-5. 経営陣の報酬																
0%	181	25%	14	66	101	36%	25%	24%	101	80	22%	28%	33	148	25%	24%
1-10%	553	75%	25	202	324	64%	75%	76%	352	200	77%	71%	97	455	74%	75%
11-20%	3	0%	0	1	2	0%	0%	0%	2	1	0%	0%	1	2	1%	0%
21-30%	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
31-40%	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
41-50%	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
51%-	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
有効回答	737	100%	39	269	427	100%	100%	100%	455	281	100%	100%	131	605	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q10-2. 1回あたりの時間																																		
60分未満	2	1	5	5	2	1	1	5	7	14	2	3	5	0	1	4	3	8%	20%	8%	7%	13%	4%	7%	9%	11%	10%	18%	9%	6%	0%	3%	17%	20%
60分以上90分未満	1	1	12	6	1	5	4	13	10	41	3	7	25	12	7	4	3	4%	20%	19%	9%	6%	20%	27%	24%	15%	29%	27%	20%	32%	22%	18%	17%	20%
90分以上120分未満	4	0	14	12	3	5	2	13	13	30	2	7	10	17	9	4	3	16%	0%	22%	18%	19%	20%	13%	24%	20%	21%	18%	20%	13%	31%	23%	17%	20%
120分以上150分未満	11	3	21	27	5	9	6	10	20	39	4	12	21	15	15	11	4	44%	60%	33%	40%	31%	36%	40%	18%	30%	27%	36%	34%	27%	28%	38%	46%	27%
150分以上180分未満	3	0	6	6	3	2	0	7	5	9	0	0	9	5	5	1	2	12%	0%	10%	9%	19%	8%	0%	13%	8%	6%	0%	0%	12%	9%	13%	4%	13%
180分以上	4	0	5	11	2	3	2	7	11	10	0	6	8	5	2	0	0	16%	0%	8%	16%	13%	12%	13%	13%	17%	7%	0%	17%	10%	9%	5%	0%	0%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。（選択肢1～10のそれぞれについて、合計が 100%になるよう、大まかな比率をご入力ください。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※0%の場合は0とご回答ください。																																		
Q11-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）																																		
0%	6	2	22	16	4	11	5	15	24	46	7	11	26	13	6	6	8	24%	40%	35%	24%	25%	44%	33%	27%	36%	32%	64%	31%	33%	24%	15%	25%	53%
1-10%	18	3	37	46	10	13	10	37	38	90	3	21	49	40	30	16	6	72%	60%	59%	69%	63%	52%	67%	67%	58%	63%	27%	60%	63%	74%	77%	67%	40%
11-20%	0	0	3	4	2	1	0	3	4	7	1	3	3	1	3	2	1	0%	0%	5%	6%	13%	4%	0%	5%	6%	5%	9%	9%	4%	2%	8%	8%	7%
21-30%	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-2. 中長期の経営戦略・経営計画																																		
0%	3	3	6	6	2	1	3	6	7	15	2	8	8	10	3	2	6	12%	60%	10%	9%	13%	4%	20%	11%	11%	10%	18%	23%	10%	19%	8%	8%	40%
1-10%	17	1	48	46	11	18	9	32	38	103	9	19	55	33	24	17	9	68%	20%	76%	69%	69%	72%	60%	58%	58%	72%	82%	54%	71%	61%	62%	71%	60%
11-20%	4	0	8	13	3	3	2	14	13	14	0	7	12	8	10	3	0	16%	0%	13%	19%	19%	12%	13%	25%	20%	10%	0%	20%	15%	15%	26%	13%	0%
21-30%	1	0	1	1	0	3	0	3	5	9	0	1	1	3	2	2	0	4%	0%	2%	1%	0%	12%	0%	5%	8%	6%	0%	3%	1%	6%	5%	8%	0%
31-40%	0	1	0	1	0	0	1	0	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0%	20%	0%	1%	0%	0%	7%	0%	5%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-3. 単年度の経営戦略・経営計画																																		
0%	3	1	4	6	1	0	2	4	6	12	5	1	10	5	3	1	4	12%	20%	6%	9%	6%	0%	13%	7%	9%	8%	45%	3%	13%	9%	8%	4%	27%
1-10%	12	2	36	41	10	19	8	26	36	70	5	22	40	28	22	12	7	48%	40%	57%	61%	63%	76%	53%	47%	55%	49%	45%	63%	51%	52%	56%	50%	47%
11-20%	6	1	18	12	3	4	4	14	13	36	1	6	17	9	12	11	2	24%	20%	29%	18%	19%	16%	27%	25%	20%	25%	9%	17%	22%	17%	31%	46%	13%
21-30%	3	0	3	4	2	2	1	8	9	16	0	4	7	1	2	0	0	12%	0%	5%	6%	13%	8%	7%	15%	14%	11%	0%	11%	9%	2%	5%	0%	0%
31-40%	1	0	0	3	0	0	0	2	1	5	0	1	2	3	0	0	0	4%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	4%	2%	3%	0%	3%	3%	6%	0%	0%	0%
41-50%	0	1	1	1	0	0	0	1	0	4	0	1	1	4	0	0	1	0%	20%	2%	1%	0%	0%	0%	2%	0%	3%	0%	3%	1%	7%	0%	0%	7%
51%-	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	0	0	1	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	1%	7%	0%	0%	7%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-4. 経営陣の指名																																		
0%	6	1	11	14	4	2	5	14	18	41	2	9	25	9	6	5	7	24%	20%	17%	21%	25%	8%	33%	25%	27%	29%	18%	26%	32%	17%	15%	21%	47%
1-10%	19	4	50	52	12	22	10	41	47	101	9	25	53	44	33	19	8	76%	80%	79%	78%	75%	88%	67%	75%	71%	71%	82%	71%	68%	81%	85%	79%	53%
11-20%	0	0	2	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0%	0%	3%	1%	0%	4%	0%	0%	2%	1%	0%	3%	0%	2%	0%	0%	0%
21-30%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-5. 経営陣の報酬																																		
0%	5	1	12	17	3	2	6	13	17	44	3	8	22	12	7	3	6	20%	20%	19%	25%	19%	8%	40%	24%	26%	31%	27%	23%	28%	22%	18%	13%	40%
1-10%	20	4	51	49	13	23	9	42	48	99	8	27	56	42	32	20	9	80%	80%	81%	73%	81%	92%	60%	76%	73%	69%	73%	77%	72%	78%	82%	83%	60%
11-20%	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%
21-30%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額									
	5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上							
Q10-2. 1回あたりの時間										
60分未満	42	4	6	3	6	11%	4%	4%	8%	8%
60分以上90分未満	88	24	27	7	9	23%	26%	19%	18%	12%
90分以上120分未満	85	11	30	7	15	22%	12%	21%	18%	21%
120分以上150分未満	118	35	48	12	20	30%	38%	33%	32%	27%
150分以上180分未満	25	7	21	2	8	6%	8%	14%	5%	11%
180分以上	29	12	13	7	15	7%	13%	9%	18%	21%
有効回答	387	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%
Q11. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。（選択肢1～10のそれぞれについて、合計が 100%になるよう、大まかな比率をご入力ください。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※0%の場合は0とご回答ください。										
Q11-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）										
0%	124	27	38	13	26	32%	29%	26%	34%	36%
1-10%	246	59	97	20	45	64%	63%	67%	53%	62%
11-20%	16	7	10	3	2	4%	8%	7%	8%	3%
21-30%	1	0	0	2	0	0%	0%	0%	5%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	387	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-2. 中長期の経営戦略・経営計画										
0%	44	9	17	8	13	11%	10%	12%	21%	18%
1-10%	278	63	96	19	33	72%	68%	66%	50%	45%
11-20%	53	13	21	7	20	14%	14%	14%	18%	27%
21-30%	12	7	5	3	5	3%	8%	3%	8%	7%
31-40%	0	0	6	1	2	0%	0%	4%	3%	3%
41-50%	0	1	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	387	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-3. 単年度の経営戦略・経営計画										
0%	25	6	18	2	17	6%	6%	12%	5%	23%
1-10%	202	53	82	21	38	52%	57%	57%	55%	52%
11-20%	92	23	33	10	11	24%	25%	23%	26%	15%
21-30%	34	10	8	4	6	9%	11%	6%	11%	8%
31-40%	15	1	1	0	1	4%	1%	1%	0%	1%
41-50%	13	0	1	1	0	3%	0%	1%	3%	0%
51%-	6	0	2	0	0	2%	0%	1%	0%	0%
有効回答	387	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-4. 経営陣の指名										
0%	114	22	20	4	19	29%	24%	14%	11%	26%
1-10%	271	71	122	33	52	70%	76%	84%	87%	71%
11-20%	2	0	3	1	2	1%	0%	2%	3%	3%
21-30%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	387	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-5. 経営陣の報酬										
0%	107	23	24	5	22	28%	25%	17%	13%	30%
1-10%	279	69	120	33	51	72%	74%	83%	87%	70%
11-20%	1	1	1	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
21-30%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	387	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%

	⑦外国人株式保有比率									
	外国人株式保有比率10%以上	外国人株式保有比率20%以上	外国人株式保有比率30%以上			外国人株式保有比率10%以上	外国人株式保有比率20%以上	外国人株式保有比率30%以上		
Q10-2. 1回あたりの時間										
60分未満	36	8	11	6	10%	5%	11%	6%		
60分以上90分未満	89	34	20	12	24%	22%	20%	12%		
90分以上120分未満	79	35	12	22	21%	22%	12%	21%		
120分以上150分未満	119	52	32	30	32%	33%	33%	29%		
150分以上180分未満	28	12	7	15	7%	8%	7%	14%		
180分以上	25	16	16	19	7%	10%	16%	18%		
有効回答	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%		
Q11. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。（選択肢1～10のそれぞれについて、合計が 100%になるよう、大まかな比率をご入力ください。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※0%の場合は0とご回答ください。										
Q11-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）										
0%	119	50	29	30	32%	32%	30%	29%		
1-10%	240	97	62	67	64%	62%	63%	64%		
11-20%	16	10	5	7	4%	6%	5%	7%		
21-30%	1	0	2	0	0%	0%	2%	0%		
31-40%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
41-50%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
51%-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
有効回答	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%		
Q11-2. 中長期の経営戦略・経営計画										
0%	45	16	13	17	12%	10%	13%	16%		
1-10%	266	107	65	50	71%	68%	66%	48%		
11-20%	50	23	12	29	13%	15%	12%	28%		
21-30%	13	9	4	6	3%	6%	4%	6%		
31-40%	1	2	4	2	0%	1%	4%	2%		
41-50%	1	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
51%-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
有効回答	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%		
Q11-3. 単年度の経営戦略・経営計画										
0%	23	20	11	14	6%	13%	11%	13%		
1-10%	197	88	53	57	52%	56%	54%	55%		
11-20%	90	36	24	19	24%	23%	24%	18%		
21-30%	32	10	8	12	9%	6%	8%	12%		
31-40%	14	1	1	2	4%	1%	1%	2%		
41-50%	12	2	1	0	3%	1%	1%	0%		
51%-	8	0	0	0	2%	0%	0%	0%		
有効回答	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%		
Q11-4. 経営陣の指名										
0%	110	31	17	21	29%	20%	17%	20%		
1-10%	263	126	78	81	70%	80%	80%	78%		
11-20%	3	0	3	2	1%	0%	3%	2%		
21-30%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
31-40%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
41-50%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
51%-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
有効回答	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%		
Q11-5. 経営陣の報酬										
0%	103	33	21	24	27%	21%	21%	23%		
1-10%	271	124	77	79	72%	79%	79%	76%		
11-20%	2	0	0	1	1%	0%	0%	1%		
21-30%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
31-40%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
41-50%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
51%-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
有効回答	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%		

	⑧ROE									
	ROE3%未満	ROE5%未満	ROE8%以上	ROE3%未満	ROE5%未満	ROE8%以上	ROE			
Q10-2. 1回あたりの時間										
60分未満	17	7	12	7	18	10%	7%	7%	10%	8%
60分以上90分未満	22	24	42	12	54	13%	23%	26%	17%	23%
90分以上120分未満	43	14	28	20	42	26%	13%	17%	28%	18%
120分以上150分未満	56	36	45	17	79	34%	35%	28%	24%	34%
150分以上180分未満	10	14	15	6	18	6%	13%	9%	8%	8%
180分以上	16	9	20	9	22	10%	9%	12%	13%	9%
有効回答	164	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%
Q11. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。（選択肢1～10のそれぞれについて、合計が 100%になるよう、大まかな比率をご入力ください。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※0%の場合は0とご回答ください。										
Q11-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）										
0%	54	39	51	19	64	33%	38%	31%	27%	27%
1-10%	102	61	99	47	157	62%	59%	61%	66%	67%
11-20%	7	4	12	4	11	4%	4%	7%	6%	5%
21-30%	1	0	0	1	1	1%	0%	0%	1%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	164	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-2. 中長期の経営戦略・経営計画										
0%	23	11	18	6	32	14%	11%	11%	8%	14%
1-10%	105	73	111	48	151	64%	70%	69%	68%	65%
11-20%	26	16	25	15	32	16%	15%	15%	21%	14%
21-30%	8	3	7	2	12	5%	3%	4%	3%	5%
31-40%	2	1	1	0	5	1%	1%	1%	0%	2%
41-50%	0	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	164	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-3. 単年度の経営戦略・経営計画										
0%	17	8	12	5	25	10%	8%	7%	7%	11%
1-10%	86	56	96	41	117	52%	54%	59%	58%	50%
11-20%	38	25	36	11	59	23%	24%	22%	15%	25%
21-30%	12	7	9	8	25	7%	7%	6%	11%	11%
31-40%	3	4	2	4	5	2%	4%	1%	6%	2%
41-50%	4	3	5	1	2	2%	3%	3%	1%	1%
51%-	4	1	2	1	0	2%	1%	1%	1%	0%
有効回答	164	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-4. 経営陣の指名										
0%	45	21	34	12	65	27%	20%	21%	17%	28%
1-10%	119	82	125	57	166	73%	79%	77%	80%	71%
11-20%	0	1	3	2	2	0%	1%	2%	3%	1%
21-30%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	164	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-5. 経営陣の報酬										
0%	46	23	33	15	62	28%	22%	20%	21%	27%
1-10%	117	81	128	56	170	71%	78%	79%	79%	73%
11-20%	1	0	1	0	1	1%	0%	1%	0%	0%
21-30%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	164	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA									
	ROA3%未満	ROA5%未満	ROA8%以上	ROA3%未満	ROA5%未満	ROA8%以上	ROA			
Q10-2. 1回あたりの時間										
60分未満	31	13	13	1	3	9%	8%	9%	3%	6%
60分以上90分未満	60	37	32	8	18	18%	23%	22%	22%	35%
90分以上120分未満	76	31	24	4	13	22%	19%	17%	11%	25%
120分以上150分未満	108	46	51	16	12	32%	28%	35%	44%	24%
150分以上180分未満	33	17	7	4	2	10%	10%	5%	11%	4%
180分以上	33	19	18	3	3	10%	12%	12%	8%	6%
有効回答	341	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q11. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。（選択肢1～10のそれぞれについて、合計が 100%になるよう、大まかな比率をご入力ください。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※0%の場合は0とご回答ください。										
Q11-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）										
0%	113	57	33	9	16	33%	35%	23%	25%	31%
1-10%	208	96	104	25	34	61%	59%	72%	69%	67%
11-20%	19	9	7	2	1	6%	6%	5%	6%	2%
21-30%	1	1	1	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	341	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-2. 中長期の経営戦略・経営計画										
0%	44	19	15	6	7	13%	12%	10%	17%	14%
1-10%	221	111	97	24	36	65%	68%	67%	67%	71%
11-20%	58	23	21	5	7	17%	14%	14%	14%	14%
21-30%	13	7	10	1	1	4%	4%	7%	3%	2%
31-40%	5	2	2	0	0	1%	1%	1%	0%	0%
41-50%	0	1	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	341	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-3. 単年度の経営戦略・経営計画										
0%	32	18	10	4	4	9%	11%	7%	11%	8%
1-10%	186	86	79	19	26	55%	53%	54%	53%	51%
11-20%	78	37	31	11	12	23%	23%	21%	31%	24%
21-30%	26	11	15	2	8	8%	7%	10%	6%	16%
31-40%	6	5	7	0	0	2%	3%	5%	0%	0%
41-50%	7	4	3	0	1	2%	2%	2%	0%	2%
51%-	6	2	0	0	0	2%	1%	0%	0%	0%
有効回答	341	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-4. 経営陣の指名										
0%	86	40	31	11	11	25%	25%	21%	31%	22%
1-10%	252	120	112	25	40	74%	74%	77%	69%	78%
11-20%	3	3	2	0	0	1%	2%	1%	0%	0%
21-30%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	341	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-5. 経営陣の報酬										
0%	84	41	34	11	11	25%	25%	23%	31%	22%
1-10%	256	122	109	25	40	75%	75%	75%	69%	78%
11-20%	1	0	2	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
21-30%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	341	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩PBR									
	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上
Q10-2. 1回あたりの時間										
60分未満	12	22	12	6	9	13%	8%	8%	9%	7%
60分以上90分未満	17	58	34	14	30	18%	20%	21%	21%	23%
90分以上120分未満	18	52	34	12	30	19%	18%	21%	18%	23%
120分以上150分未満	32	92	50	20	38	34%	32%	31%	30%	30%
150分以上180分未満	7	27	13	6	10	8%	10%	8%	9%	8%
180分以上	7	33	17	8	11	8%	12%	11%	12%	9%
有効回答	93	284	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q11. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。（選択肢1～10のそれぞれについて、合計が 100%になるよう、大まかな比率をご入力ください。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※0%の場合は0とご回答ください。										
Q11-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）										
0%	31	98	52	18	28	33%	35%	33%	27%	22%
1-10%	57	167	100	43	96	61%	59%	63%	65%	75%
11-20%	4	18	8	4	4	4%	6%	5%	6%	3%
21-30%	1	1	0	1	0	1%	0%	0%	2%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	93	284	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-2. 中長期の経営戦略・経営計画										
0%	13	34	18	10	16	14%	12%	11%	15%	13%
1-10%	59	192	109	44	81	63%	68%	68%	67%	63%
11-20%	16	46	20	10	21	17%	16%	13%	15%	16%
21-30%	4	9	9	1	9	4%	3%	6%	2%	7%
31-40%	1	3	3	1	1	1%	1%	2%	2%	1%
41-50%	0	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	93	284	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-3. 単年度の経営戦略・経営計画										
0%	11	27	10	9	11	12%	10%	6%	14%	9%
1-10%	56	149	92	33	64	60%	52%	58%	50%	50%
11-20%	17	79	27	14	31	18%	28%	17%	21%	24%
21-30%	5	16	15	9	16	5%	6%	9%	14%	13%
31-40%	1	8	6	1	2	1%	3%	4%	2%	2%
41-50%	2	2	8	0	3	2%	1%	5%	0%	2%
51%-	1	3	2	0	1	1%	1%	1%	0%	1%
有効回答	93	284	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-4. 経営陣の指名										
0%	23	69	37	20	30	25%	24%	23%	30%	23%
1-10%	70	211	121	44	98	75%	74%	76%	67%	77%
11-20%	0	4	2	2	0	0%	1%	1%	3%	0%
21-30%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	93	284	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-5. 経営陣の報酬										
0%	26	68	38	16	33	28%	24%	24%	24%	26%
1-10%	67	215	120	50	95	72%	76%	75%	76%	74%
11-20%	0	1	2	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
21-30%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	93	284	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪TSR									
	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR25%未満	TSR25%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
Q10-2. 1回あたりの時間										
60分未満	0	20	27	7	2	0%	9%	7%	17%	13%
60分以上90分未満	1	45	78	12	4	14%	19%	20%	29%	25%
90分以上120分未満	1	49	86	4	2	14%	21%	22%	10%	13%
120分以上150分未満	3	73	125	15	6	43%	31%	31%	37%	38%
150分以上180分未満	0	24	35	2	1	0%	10%	9%	5%	6%
180分以上	2	21	48	1	1	29%	9%	12%	2%	6%
有効回答	7	232	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q11. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。（選択肢1～10のそれぞれについて、合計が 100%になるよう、大まかな比率をご入力ください。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※0%の場合は0とご回答ください。										
Q11-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）										
0%	1	75	121	15	3	14%	32%	30%	37%	19%
1-10%	6	141	257	25	11	86%	61%	64%	61%	69%
11-20%	0	15	19	1	2	0%	6%	5%	2%	13%
21-30%	0	1	2	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	7	232	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-2. 中長期の経営戦略・経営計画										
0%	0	28	50	7	0	0%	12%	13%	17%	0%
1-10%	5	148	269	27	12	71%	64%	67%	66%	75%
11-20%	2	43	57	4	3	29%	19%	14%	10%	19%
21-30%	0	10	19	0	1	0%	4%	5%	0%	6%
31-40%	0	3	4	2	0	0%	1%	1%	5%	0%
41-50%	0	0	0	1	0	0%	0%	0%	2%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	7	232	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-3. 単年度の経営戦略・経営計画										
0%	0	24	36	3	1	0%	10%	9%	7%	6%
1-10%	5	124	223	17	7	71%	53%	56%	41%	44%
11-20%	1	47	93	11	4	14%	20%	23%	27%	25%
21-30%	0	20	30	9	2	0%	9%	8%	22%	13%
31-40%	1	6	7	1	2	14%	3%	2%	2%	13%
41-50%	0	6	7	0	0	0%	3%	2%	0%	0%
51%-	0	5	3	0	0	0%	2%	1%	0%	0%
有効回答	7	232	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-4. 経営陣の指名										
0%	1	59	92	13	4	14%	25%	23%	32%	25%
1-10%	6	171	301	28	12	86%	74%	75%	68%	75%
11-20%	0	2	6	0	0	0%	1%	2%	0%	0%
21-30%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	7	232	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-5. 経営陣の報酬										
0%	1	66	90	10	4	14%	28%	23%	24%	25%
1-10%	6	165	307	31	12	86%	71%	77%	76%	75%
11-20%	0	1	2	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
21-30%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	7	232	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%

	⑫独立社外取締役比率							
	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満
Q10-2. 1回あたりの時間								
60分未満	3	5	38	15	7%	6%	8%	12%
60分以上90分未満	10	17	96	31	22%	20%	20%	25%
90分以上120分未満	5	10	110	23	11%	12%	23%	19%
120分以上150分未満	15	28	152	38	33%	33%	32%	31%
150分以上180分未満	6	10	41	5	13%	12%	9%	4%
180分以上	6	14	45	11	13%	17%	9%	9%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%
Q11. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。（選択肢1～10のそれぞれについて、合計が 100%になるよう、大まかな比率をご入力ください。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※0%の場合は0とご回答ください。								
Q11-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）								
0%	12	21	150	45	27%	25%	31%	37%
1-10%	31	56	305	73	69%	67%	63%	59%
11-20%	2	6	25	5	4%	7%	5%	4%
21-30%	0	1	2	0	0%	1%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%
Q11-2. 中長期の経営戦略・経営計画								
0%	3	8	63	17	7%	10%	13%	14%
1-10%	29	55	318	85	64%	65%	66%	69%
11-20%	12	11	74	17	27%	13%	15%	14%
21-30%	1	6	21	4	2%	7%	4%	3%
31-40%	0	4	5	0	0%	5%	1%	0%
41-50%	0	0	1	0	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%
Q11-3. 単年度の経営戦略・経営計画								
0%	3	6	52	7	7%	7%	11%	6%
1-10%	22	46	261	65	49%	55%	54%	53%
11-20%	11	16	113	29	24%	19%	23%	24%
21-30%	7	13	35	7	16%	15%	7%	6%
31-40%	2	2	10	4	4%	2%	2%	3%
41-50%	0	1	9	5	0%	1%	2%	4%
51%-	0	0	2	6	0%	0%	0%	5%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%
Q11-4. 経営陣の指名								
0%	15	15	110	39	33%	18%	23%	32%
1-10%	30	66	369	82	67%	79%	77%	67%
11-20%	0	3	3	2	0%	4%	1%	2%
21-30%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%
Q11-5. 経営陣の報酬								
0%	14	19	111	37	31%	23%	23%	30%
1-10%	31	63	371	85	69%	75%	77%	69%
11-20%	0	2	0	1	0%	2%	0%	1%
21-30%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%

	⑬親会社・支配株主の有無							
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q10-2. 1回あたりの時間								
60分未満	2	1	3	55	5%	9%	6%	9%
60分以上90分未満	10	5	18	122	24%	45%	37%	19%
90分以上120分未満	11	1	9	127	27%	9%	18%	20%
120分以上150分未満	13	4	14	202	32%	36%	29%	32%
150分以上180分未満	2	0	3	57	5%	0%	6%	9%
180分以上	3	0	2	71	7%	0%	4%	11%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Q11. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。（選択肢1～10のそれぞれについて、合計が 100%になるよう、大まかな比率をご入力ください。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※0%の場合は0とご回答ください。								
Q11-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）								
0%	17	3	11	197	41%	27%	22%	31%
1-10%	24	5	35	402	59%	45%	71%	63%
11-20%	0	3	3	32	0%	27%	6%	5%
21-30%	0	0	0	3	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Q11-2. 中長期の経営戦略・経営計画								
0%	6	1	4	80	15%	9%	8%	13%
1-10%	28	5	35	420	68%	45%	71%	66%
11-20%	5	4	9	96	12%	36%	18%	15%
21-30%	1	0	1	30	2%	0%	2%	5%
31-40%	1	1	0	7	2%	9%	0%	1%
41-50%	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Q11-3. 単年度の経営戦略・経営計画								
0%	4	1	3	60	10%	9%	6%	9%
1-10%	17	2	29	347	41%	18%	59%	55%
11-20%	12	6	9	142	29%	55%	18%	22%
21-30%	2	1	4	55	5%	9%	8%	9%
31-40%	0	0	1	17	0%	0%	2%	3%
41-50%	3	0	3	9	7%	0%	6%	1%
51%-	3	1	0	4	7%	9%	0%	1%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Q11-4. 経営陣の指名								
0%	13	5	11	150	32%	45%	22%	24%
1-10%	28	6	37	477	68%	55%	76%	75%
11-20%	0	0	1	7	0%	0%	2%	1%
21-30%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Q11-5. 経営陣の報酬								
0%	15	5	13	148	37%	45%	27%	23%
1-10%	26	6	36	483	63%	55%	73%	76%
11-20%	0	0	0	3	0%	0%	0%	0%
21-30%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%

⑭事業セグメント数

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q10-2. 1回あたりの時間																				
60分未満	17	11	16	12	2	2	0	0	0	0	10%	10%	9%	9%	3%	7%	0%	0%	0%	0%
60分以上90分未満	41	27	27	33	16	3	1	4	1	0	24%	24%	16%	24%	21%	10%	8%	50%	50%	0%
90分以上120分未満	34	22	38	32	12	5	3	2	0	0	20%	19%	22%	23%	16%	17%	23%	25%	0%	0%
120分以上150分未満	53	32	58	42	27	12	4	2	1	1	30%	28%	33%	30%	36%	40%	31%	25%	50%	100%
150分以上180分未満	15	13	15	6	5	6	3	0	0	0	9%	11%	9%	4%	7%	20%	23%	0%	0%	0%
180分以上	14	9	20	15	14	2	2	0	0	0	8%	8%	11%	11%	18%	7%	15%	0%	0%	0%
有効回答	174	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。（選択肢1～10のそれぞれについて、合計が 100%になるよう、大まかな比率をご入力ください。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※0%の場合は0とご回答ください。																				
Q11-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）																				
0%	46	38	47	55	25	8	4	3	0	0	26%	33%	27%	39%	33%	27%	31%	38%	0%	0%
1-10%	117	69	119	76	46	21	9	5	2	1	67%	61%	68%	54%	61%	70%	69%	63%	100%	100%
11-20%	10	7	7	9	5	0	0	0	0	0	6%	6%	4%	6%	7%	0%	0%	0%	0%	0%
21-30%	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1%	0%	1%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	174	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-2. 中長期の経営戦略・経営計画																				
0%	25	16	13	21	10	3	2	0	0	0	14%	14%	7%	15%	13%	10%	15%	0%	0%	0%
1-10%	120	75	122	84	47	21	9	6	2	1	69%	66%	70%	60%	62%	70%	69%	75%	100%	100%
11-20%	22	18	32	25	9	4	1	2	0	0	13%	16%	18%	18%	12%	13%	8%	25%	0%	0%
21-30%	7	4	7	7	5	1	1	0	0	0	4%	4%	4%	5%	7%	3%	8%	0%	0%	0%
31-40%	0	1	0	2	5	1	0	0	0	0	0%	1%	0%	1%	7%	3%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	174	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-3. 単年度の経営戦略・経営計画																				
0%	10	12	14	16	11	2	2	0	0	0	6%	11%	8%	11%	14%	7%	15%	0%	0%	0%
1-10%	93	60	96	71	42	20	6	4	2	1	53%	53%	55%	51%	55%	67%	46%	50%	100%	100%
11-20%	44	26	42	34	13	3	4	1	0	0	25%	23%	24%	24%	17%	10%	31%	13%	0%	0%
21-30%	15	8	15	14	5	3	1	1	0	0	9%	7%	9%	10%	7%	10%	8%	13%	0%	0%
31-40%	6	2	2	3	1	2	0	2	0	0	3%	2%	1%	2%	1%	7%	0%	25%	0%	0%
41-50%	4	5	3	1	2	0	0	0	0	0	2%	4%	2%	1%	3%	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	2	1	2	1	2	0	0	0	0	0	1%	1%	1%	1%	3%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	174	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-4. 経営陣の指名																				
0%	36	33	41	37	24	3	2	2	0	0	21%	29%	24%	26%	32%	10%	15%	25%	0%	0%
1-10%	138	81	132	101	51	24	10	6	2	1	79%	71%	76%	72%	67%	80%	77%	75%	100%	100%
11-20%	0	0	1	2	1	3	1	0	0	0	0%	0%	1%	1%	1%	10%	8%	0%	0%	0%
21-30%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	174	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-5. 経営陣の報酬																				
0%	36	29	42	41	26	2	2	2	0	0	21%	25%	24%	29%	34%	7%	15%	25%	0%	0%
1-10%	137	85	132	98	50	27	11	6	2	1	79%	75%	76%	70%	66%	90%	85%	75%	100%	100%
11-20%	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1%	0%	0%	1%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
21-30%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	174	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

⑮海外売上高比率

	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率20%以上40%未満	海外売上高比率40%以上60%未満	海外売上高比率60%以上80%未満	海外売上高比率80%以上1	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率20%以上40%未満	海外売上高比率40%以上60%未満	海外売上高比率60%以上80%未満	海外売上高比率80%以上1
Q10-2. 1回あたりの時間										
60分未満	3	5	8	5	1	4%	7%	11%	9%	4%
60分以上90分未満	13	14	11	4	4	16%	19%	15%	7%	15%
90分以上120分未満	12	13	14	18	2	15%	17%	19%	32%	8%
120分以上150分未満	35	25	21	12	9	44%	33%	28%	21%	35%
150分以上180分未満	9	10	5	7	4	11%	13%	7%	13%	15%
180分以上	8	8	15	10	6	10%	11%	20%	18%	23%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q11. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。（選択肢1～10のそれぞれについて、合計が 100%になるよう、大まかな比率をご入力ください。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※0%の場合は0とご回答ください。										
Q11-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）										
0%	25	15	29	19	8	31%	20%	39%	34%	31%
1-10%	50	58	39	32	16	63%	77%	53%	57%	62%
11-20%	5	2	6	3	2	6%	3%	8%	5%	8%
21-30%	0	0	0	2	0	0%	0%	0%	4%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-2. 中長期の経営戦略・経営計画										
0%	11	7	9	5	1	14%	9%	12%	9%	4%
1-10%	55	50	45	34	13	69%	67%	61%	61%	50%
11-20%	11	15	12	12	7	14%	20%	16%	21%	27%
21-30%	1	1	4	5	4	1%	1%	5%	9%	15%
31-40%	2	2	4	0	1	3%	3%	5%	0%	4%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-3. 単年度の経営戦略・経営計画										
0%	4	7	10	4	2	5%	9%	14%	7%	8%
1-10%	42	47	45	27	14	53%	63%	61%	48%	54%
11-20%	26	13	12	15	5	33%	17%	16%	27%	19%
21-30%	4	8	6	9	4	5%	11%	8%	16%	15%
31-40%	1	0	1	0	1	1%	0%	1%	0%	4%
41-50%	3	0	0	1	0	4%	0%	0%	2%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-4. 経営陣の指名										
0%	18	12	24	8	5	23%	16%	32%	14%	19%
1-10%	62	62	50	45	21	78%	83%	68%	80%	81%
11-20%	0	1	0	3	0	0%	1%	0%	5%	0%
21-30%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-5. 経営陣の報酬										
0%	19	13	25	9	4	24%	17%	34%	16%	15%
1-10%	61	62	49	46	22	76%	83%	66%	82%	85%
11-20%	0	0	0	1	0	0%	0%	0%	2%	0%
21-30%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q11-6. 個別の業務執行の決定																
0%	69	9%	10	20	39	26%	7%	9%	40	29	9%	10%	18	51	14%	8%
1-10%	178	24%	14	76	88	36%	28%	21%	104	74	23%	26%	31	147	24%	24%
11-20%	189	26%	12	60	116	31%	22%	27%	119	69	26%	25%	37	151	28%	25%
21-30%	143	19%	3	54	86	8%	20%	20%	86	57	19%	20%	21	122	16%	20%
31-40%	81	11%	0	32	48	0%	12%	11%	55	26	12%	9%	9	72	7%	12%
41-50%	48	7%	0	16	32	0%	6%	7%	33	15	7%	5%	9	39	7%	6%
51%-	29	4%	0	11	18	0%	4%	4%	18	11	4%	4%	6	23	5%	4%
有効回答	737	100%	39	269	427	100%	100%	100%	455	281	100%	100%	131	605	100%	100%
Q11-7. 1から6以外の事項に関する審議																
0%	259	35%	13	88	157	33%	33%	37%	172	87	38%	31%	56	203	43%	34%
1-10%	314	43%	18	122	173	46%	45%	41%	178	135	39%	48%	49	264	37%	44%
11-20%	103	14%	4	32	67	10%	12%	16%	75	28	16%	10%	21	82	16%	14%
21-30%	29	4%	0	14	15	0%	5%	4%	16	13	4%	5%	2	27	2%	4%
31-40%	18	2%	3	8	7	8%	3%	2%	8	10	2%	4%	2	16	2%	3%
41-50%	8	1%	1	2	5	3%	1%	1%	4	4	1%	1%	1	7	1%	1%
51%-	6	1%	0	3	3	0%	1%	1%	2	4	0%	1%	0	6	0%	1%
有効回答	737	100%	39	269	427	100%	100%	100%	455	281	100%	100%	131	605	100%	100%
Q11-8. 個別の業務執行の報告																
0%	46	6%	3	19	24	8%	7%	6%	31	15	7%	5%	16	30	12%	5%
1-10%	173	23%	8	59	106	21%	22%	25%	105	68	23%	24%	34	139	26%	23%
11-20%	184	25%	8	67	109	21%	25%	26%	114	70	25%	25%	31	153	24%	25%
21-30%	153	21%	4	53	96	10%	20%	22%	93	60	20%	21%	18	135	14%	22%
31-40%	95	13%	5	42	47	13%	16%	11%	59	36	13%	13%	12	83	9%	14%
41-50%	47	6%	6	16	24	15%	6%	6%	29	17	6%	6%	13	33	10%	5%
51%-	39	5%	5	13	21	13%	5%	5%	24	15	5%	5%	7	32	5%	5%
有効回答	737	100%	39	269	427	100%	100%	100%	455	281	100%	100%	131	605	100%	100%
Q11-9. 8以外の事項に関する報告																
0%	275	37%	13	96	164	33%	36%	38%	176	98	39%	35%	52	222	40%	37%
1-10%	321	44%	16	121	184	41%	45%	43%	178	143	39%	51%	43	278	33%	46%
11-20%	87	12%	6	32	49	15%	12%	11%	60	27	13%	10%	22	65	17%	11%
21-30%	30	4%	1	12	17	3%	4%	4%	23	7	5%	2%	10	20	8%	3%
31-40%	15	2%	2	5	8	5%	2%	2%	12	3	3%	1%	2	13	2%	2%
41-50%	4	1%	0	2	2	0%	1%	0%	2	2	0%	1%	0	4	0%	1%
51%-	5	1%	1	1	3	3%	0%	1%	4	1	1%	0%	2	3	2%	0%
有効回答	737	100%	39	269	427	100%	100%	100%	455	281	100%	100%	131	605	100%	100%
Q11-10. その他																
0%	594	81%	29	221	343	74%	82%	80%	367	227	81%	81%	105	489	80%	81%
1-10%	122	17%	6	42	73	15%	16%	17%	72	49	16%	17%	18	103	14%	17%
11-20%	7	1%	1	3	3	3%	1%	1%	5	2	1%	1%	1	6	1%	1%
21-30%	4	1%	2	1	1	5%	0%	0%	3	1	1%	0%	2	2	2%	0%
31-40%	2	0%	0	1	1	0%	0%	0%	1	1	0%	0%	1	1	1%	0%
41-50%	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
51%-	8	1%	1	1	6	3%	0%	1%	7	1	2%	0%	4	4	3%	1%
有効回答	737	100%	39	269	427	100%	100%	100%	455	281	100%	100%	131	605	100%	100%
Q12. 取締役会の各議題に関する議論状況についてお答えください。（それぞれ1つ選択）																
Q12-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）																
十分な議論ができている	335	46%	29	120	185	74%	45%	44%	238	97	53%	35%	77	258	62%	43%
十分な議論ができていない	294	41%	7	115	171	18%	43%	41%	164	129	37%	46%	37	256	30%	43%
議論できていない	96	13%	3	31	62	8%	12%	15%	43	53	10%	19%	10	86	8%	14%
有効回答	725	100%	39	266	418	100%	100%	100%	445	279	100%	100%	124	600	100%	100%
Q12-2. 中長期的な経営戦略・経営計画																
十分な議論ができている	487	67%	32	171	283	82%	64%	67%	337	150	75%	54%	104	383	83%	64%
十分な議論ができていない	225	31%	6	88	130	15%	33%	31%	105	119	23%	43%	18	206	14%	34%
議論できていない	16	2%	1	7	8	3%	3%	2%	6	10	1%	4%	3	13	2%	2%
有効回答	728	100%	39	266	421	100%	100%	100%	448	279	100%	100%	125	602	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q11-6. 個別の業務執行の決定																																		
0%	4	1	1	5	1	3	2	3	5	20	1	0	6	6	5	1	5	16%	20%	2%	7%	6%	12%	13%	5%	8%	14%	9%	0%	8%	11%	13%	4%	33%
1-10%	6	2	15	13	2	4	2	16	22	34	1	5	23	14	13	5	1	24%	40%	24%	19%	13%	16%	13%	29%	33%	24%	9%	14%	29%	26%	33%	21%	7%
11-20%	5	1	19	20	11	8	6	6	14	35	1	10	16	14	10	8	4	20%	20%	30%	30%	69%	32%	40%	11%	21%	24%	9%	29%	21%	26%	26%	33%	27%
21-30%	4	0	14	11	1	5	0	13	13	30	4	8	18	6	9	7	0	16%	0%	22%	16%	6%	20%	0%	24%	20%	21%	36%	23%	23%	11%	23%	29%	0%
31-40%	4	1	8	15	0	1	3	9	6	15	3	4	8	3	1	0	0	16%	20%	13%	22%	0%	4%	20%	16%	9%	10%	27%	11%	10%	6%	3%	0%	0%
41-50%	2	0	3	3	1	1	2	7	2	7	1	4	2	8	1	3	1	8%	0%	5%	4%	6%	4%	13%	13%	3%	5%	9%	11%	3%	15%	3%	13%	7%
51%-	0	0	3	0	0	3	0	1	4	2	0	4	5	3	0	0	4	0%	0%	5%	0%	0%	12%	0%	2%	6%	1%	0%	11%	6%	6%	0%	0%	27%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-7. 1から6以外の事項に関する審議																																		
0%	9	2	12	25	6	10	9	19	26	45	9	10	26	19	14	11	7	36%	40%	19%	37%	38%	40%	60%	35%	39%	31%	82%	29%	33%	35%	36%	46%	47%
1-10%	10	2	28	29	6	10	4	28	29	62	1	14	34	25	15	10	6	40%	40%	44%	43%	38%	40%	27%	51%	44%	43%	9%	40%	44%	46%	38%	42%	40%
11-20%	5	1	14	11	1	1	0	5	9	21	0	8	10	5	8	3	1	20%	20%	22%	16%	6%	4%	0%	9%	14%	15%	0%	23%	13%	9%	21%	13%	7%
21-30%	0	0	5	1	2	0	1	0	1	9	1	1	4	2	2	0	0	0%	0%	8%	1%	13%	0%	7%	0%	2%	6%	9%	3%	5%	4%	5%	0%	0%
31-40%	1	0	3	1	1	3	0	0	1	2	0	2	1	3	0	0	0	4%	0%	5%	1%	6%	12%	0%	0%	2%	1%	0%	6%	1%	6%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	1	0	0	0	0	3	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	2%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	2	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%	0%	4%	7%	0%	0%	1%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	7%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-8. 個別の業務執行の報告																																		
0%	4	1	1	3	0	1	3	2	2	11	1	1	4	5	2	2	3	16%	20%	2%	4%	0%	4%	20%	4%	3%	8%	9%	3%	5%	9%	5%	8%	20%
1-10%	7	3	17	11	2	4	2	19	17	28	1	9	20	16	6	5	6	28%	60%	27%	16%	13%	16%	13%	35%	26%	20%	9%	26%	26%	30%	15%	21%	40%
11-20%	6	0	23	9	7	5	3	12	12	47	0	11	18	13	7	5	6	24%	0%	37%	13%	44%	20%	20%	22%	18%	33%	0%	31%	23%	24%	18%	21%	40%
21-30%	6	0	12	21	1	8	2	11	18	26	2	8	15	7	12	4	0	24%	0%	19%	31%	6%	32%	13%	20%	27%	18%	18%	23%	19%	13%	31%	17%	0%
31-40%	0	0	6	15	2	5	3	5	10	17	4	4	11	4	5	4	0	0%	0%	10%	22%	13%	20%	20%	9%	15%	12%	36%	11%	14%	7%	13%	17%	0%
41-50%	2	0	4	5	3	1	1	5	2	5	0	2	5	6	4	1	0	8%	0%	6%	7%	19%	4%	7%	9%	3%	3%	0%	6%	6%	11%	10%	4%	0%
51%-	0	1	0	3	1	1	1	1	5	9	3	0	5	3	3	3	0	0%	20%	0%	4%	6%	4%	7%	2%	8%	6%	27%	0%	6%	6%	8%	13%	0%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-9. 8以外の事項に関する報告																																		
0%	13	2	16	23	5	9	6	26	29	48	7	8	26	25	13	10	8	52%	40%	25%	34%	31%	36%	40%	47%	44%	34%	64%	23%	33%	46%	33%	42%	53%
1-10%	10	1	31	32	6	11	5	21	25	63	3	22	40	22	14	9	6	40%	20%	49%	48%	38%	44%	33%	38%	38%	44%	27%	63%	51%	41%	36%	38%	40%
11-20%	1	2	11	7	3	1	3	5	9	20	0	3	6	5	8	2	1	4%	40%	17%	10%	19%	4%	20%	9%	14%	14%	0%	9%	8%	9%	21%	8%	7%
21-30%	0	0	3	2	2	2	1	2	2	7	1	0	3	1	2	2	0	0%	0%	5%	3%	13%	8%	7%	4%	3%	5%	9%	0%	4%	2%	5%	8%	0%
31-40%	1	0	1	3	0	1	0	1	0	2	0	2	2	0	1	1	0	4%	0%	2%	4%	0%	4%	0%	2%	0%	1%	0%	6%	3%	0%	3%	4%	0%
41-50%	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%	2%	3%	0%	0%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-10. その他																																		
0%	22	4	42	56	13	23	12	47	54	112	7	25	64	46	35	19	13	88%	80%	67%	84%	81%	92%	80%	85%	82%	78%	64%	71%	82%	85%	90%	79%	87%
1-10%	3	1	20	8	1	2	1	8	10	28	4	10	10	6	4	4	1	12%	20%	32%	12%	6%	8%	7%	15%	15%	20%	36%	29%	13%	11%	10%	17%	7%
11-20%	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	2	0	0	0	0%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	0%	1%	4%	0%	0%	0%
21-30%	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
31-40%	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	1%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	1	1	0%	0%	0%	1%	6%	0%	7%	0%	0%	1%	0%	0%	3%	0%	0%	4%	7%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12. 取締役会の各議題に関する議論状況についてお答えください。（それぞれ1つ選択）																																		
Q12-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）																																		
十分な議論ができている	12	4	25	28	10	13	6	27	30	51	9	16	34	17	32	14	7	52%	80%	40%	43%	63%	52%	40%	50%	46%	37%	90%	46%	44%	31%	84%	58%	47%
十分な議論ができていない	8	1	25	29	6	6	6	20	29	69	0	14	33	29	3	9	6	35%	20%	40%	45%	38%	24%	40%	37%	45%	50%	0%	40%	42%	54%	8%	38%	40%
議論できていない	3	0	13	8	0	6	3	7	6	19	1	5	11	8	3	1	2	13%	0%	21%	12%	0%	24%	20%	13%	9%	14%	10%	14%	14%	15%	8%	4%	13%
有効回答	23	5	63	65	16	25	15	54	65	139	10	35	78	54	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-2. 中長期的な経営戦略・経営計画																																		
十分な議論ができている	15	4	41	47	12	16	8	35	46	82	11	27	52	29	35	17	10	65%	80%	65%	71%	75%	64%	53%	65%	70%	59%	100%	77%	67%	54%	92%	71%	67%
十分な議論ができていない	8	1	22	18	4	8	6	18	20	55	0	6	26	20	2	6	4	35%	20%	35%	27%	25%	32%	40%	33%	30%	40%	0%	17%	33%	37%	5%	25%	27%
議論できていない	0	0	0	1	0	1	1	1	0	2	0	2	0	5	1	1	1	0%	0%	0%	2%	0%	4%	7%	2%	0%	1%	0%	6%	0%	9%	3%	4%	7%
有効回答	23	5	63	66	16	25	15	54	66	139	11	35	78	54	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額									
	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上
Q11-6. 個別の業務執行の決定										
0%	37	6	9	1	16	10%	6%	6%	3%	22%
1-10%	98	21	31	10	18	25%	23%	21%	26%	25%
11-20%	97	24	33	15	19	25%	26%	23%	39%	26%
21-30%	77	17	33	3	13	20%	18%	23%	8%	18%
31-40%	41	11	21	5	3	11%	12%	14%	13%	4%
41-50%	23	9	10	3	3	6%	10%	7%	8%	4%
51%-	14	5	8	1	1	4%	5%	6%	3%	1%
有効回答	387	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-7. 1から6以外の事項に関する審議										
0%	116	35	60	17	31	30%	38%	41%	45%	42%
1-10%	178	43	49	17	26	46%	46%	34%	45%	36%
11-20%	50	13	25	2	13	13%	14%	17%	5%	18%
21-30%	21	0	7	0	1	5%	0%	5%	0%	1%
31-40%	11	2	2	2	1	3%	2%	1%	5%	1%
41-50%	5	0	2	0	1	1%	0%	1%	0%	1%
51%-	6	0	0	0	0	2%	0%	0%	0%	0%
有効回答	387	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-8. 個別の業務執行の報告										
0%	18	6	8	1	13	5%	6%	6%	3%	18%
1-10%	88	26	33	10	16	23%	28%	23%	26%	22%
11-20%	104	21	31	13	15	27%	23%	21%	34%	21%
21-30%	83	21	33	6	10	21%	23%	23%	16%	14%
31-40%	54	10	18	5	8	14%	11%	12%	13%	11%
41-50%	18	6	12	2	8	5%	6%	8%	5%	11%
51%-	22	3	10	1	3	6%	3%	7%	3%	4%
有効回答	387	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-9. 8以外の事項に関する報告										
0%	135	37	62	10	30	35%	40%	43%	26%	41%
1-10%	195	35	54	14	23	50%	38%	37%	37%	32%
11-20%	39	9	19	7	13	10%	10%	13%	18%	18%
21-30%	9	8	7	3	3	2%	9%	5%	8%	4%
31-40%	5	2	2	4	2	1%	2%	1%	11%	3%
41-50%	2	1	1	0	0	1%	1%	1%	0%	0%
51%-	2	1	0	0	2	1%	1%	0%	0%	3%
有効回答	387	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-10. その他										
0%	314	74	119	32	55	81%	80%	82%	84%	75%
1-10%	65	16	25	4	11	17%	17%	17%	11%	15%
11-20%	3	1	1	1	1	1%	1%	1%	3%	1%
21-30%	1	1	0	1	1	0%	1%	0%	3%	1%
31-40%	1	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%	1%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	3	1	0	0	4	1%	1%	0%	0%	5%
有効回答	387	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%
Q12. 取締役会の各議題に関する議論状況についてお答えください。（それぞれ１つ選択）										
Q12-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）										
十分な議論ができている	140	47	78	23	47	36%	51%	56%	61%	67%
十分な議論ができていない	172	37	52	10	22	45%	40%	37%	26%	31%
議論できていない	72	8	10	5	1	19%	9%	7%	13%	1%
有効回答	384	92	140	38	70	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-2. 中長期的な経営戦略・経営計画										
十分な議論ができている	220	63	111	30	63	57%	68%	79%	79%	89%
十分な議論ができていない	153	28	28	7	8	40%	30%	20%	18%	11%
議論できていない	12	1	2	1	0	3%	1%	1%	3%	0%
有効回答	385	92	141	38	71	100%	100%	100%	100%	100%

	⑦外国人株式保有比率									
	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上
Q11-6. 個別の業務執行の決定								
0%	34	13	9	13	9%	8%	9%	13%
1-10%	91	39	17	31	24%	25%	17%	30%
11-20%	99	32	29	28	26%	20%	30%	27%
21-30%	75	32	20	16	20%	20%	20%	15%
31-40%	42	18	12	8	11%	11%	12%	8%
41-50%	23	15	5	5	6%	10%	5%	5%
51%-	12	8	6	3	3%	5%	6%	3%
有効回答	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%
Q11-7. 1から6以外の事項に関する審議								
0%	120	65	34	39	32%	41%	35%	38%
1-10%	168	62	40	43	45%	39%	41%	41%
11-20%	53	19	17	14	14%	12%	17%	13%
21-30%	18	5	5	1	5%	3%	5%	1%
31-40%	9	5	0	4	2%	3%	0%	4%
41-50%	4	0	2	2	1%	0%	2%	2%
51%-	4	1	0	1	1%	1%	0%	1%
有効回答	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%
Q11-8. 個別の業務執行の報告								
0%	16	12	9	9	4%	8%	9%	9%
1-10%	93	23	28	29	25%	15%	29%	28%
11-20%	102	38	18	26	27%	24%	18%	25%
21-30%	75	44	20	14	20%	28%	20%	13%
31-40%	47	25	11	11	13%	16%	11%	11%
41-50%	23	5	7	11	6%	3%	7%	11%
51%-	20	10	5	4	5%	6%	5%	4%
有効回答	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%
Q11-9. 8以外の事項に関する報告								
0%	137	65	35	36	36%	41%	36%	35%
1-10%	185	55	41	40	49%	35%	42%	38%
11-20%	37	20	15	15	10%	13%	15%	14%
21-30%	9	10	4	7	2%	6%	4%	7%
31-40%	4	5	2	4	1%	3%	2%	4%
41-50%	2	1	1	0	1%	1%	1%	0%
51%-	2	1	0	2	1%	1%	0%	2%
有効回答	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%
Q11-10. その他								
0%	304	131	79	79	81%	83%	81%	76%
1-10%	64	21	16	20	17%	13%	16%	19%
11-20%	3	3	0	1	1%	2%	0%	1%
21-30%	1	1	0	2	0%	1%	0%	2%
31-40%	1	0	1	0	0%	0%	1%	0%
41-50%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
51%-	3	1	2	2	1%	1%	2%	2%
有効回答	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%
Q12. 取締役会の各議題に関する議論状況についてお答えください。（それぞれ１つ選択）								
Q12-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）								
十分な議論ができている	157	73	47	57	42%	47%	48%	57%
十分な議論ができていない	150	64	41	38	40%	42%	42%	38%
議論できていない	65	17	9	5	17%	11%	9%	5%
有効回答	372	154	97	100	100%	100%	100%	100%
Q12-2. 中長期的な経営戦略・経営計画								
十分な議論ができている	222	106	75	83	59%	69%	77%	83%
十分な議論ができていない	141	46	21	16	38%	30%	22%	16%
議論できていない	12	2	1	1	3%	1%	1%	1%
有効回答	375	154	97	100	100%	100%	100%	100%

	⑧ROE									
	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
Q11-6. 個別の業務執行の決定										
0%	20	9	14	3	23	12%	9%	9%	4%	10%
1-10%	38	21	45	18	56	23%	20%	28%	25%	24%
11-20%	42	26	40	18	61	26%	25%	25%	25%	26%
21-30%	31	22	23	21	46	19%	21%	14%	30%	20%
31-40%	16	14	19	5	27	10%	13%	12%	7%	12%
41-50%	11	10	14	2	10	7%	10%	9%	3%	4%
51%-	6	2	7	4	10	4%	2%	4%	6%	4%
有効回答	164	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-7. 1から6以外の事項に関する審議										
0%	62	33	46	27	89	38%	32%	28%	38%	38%
1-10%	66	46	79	29	93	40%	44%	49%	41%	40%
11-20%	26	15	21	8	33	16%	14%	13%	11%	14%
21-30%	4	5	4	5	11	2%	5%	2%	7%	5%
31-40%	3	3	7	1	4	2%	3%	4%	1%	2%
41-50%	2	0	5	0	1	1%	0%	3%	0%	0%
51%-	1	2	0	1	2	1%	2%	0%	1%	1%
有効回答	164	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-8. 個別の業務執行の報告										
0%	10	6	6	2	22	6%	6%	4%	3%	9%
1-10%	38	19	42	20	54	23%	18%	26%	28%	23%
11-20%	41	28	34	19	62	25%	27%	21%	27%	27%
21-30%	29	25	39	15	44	18%	24%	24%	21%	19%
31-40%	26	13	26	7	23	16%	13%	16%	10%	10%
41-50%	9	7	9	6	14	5%	7%	6%	8%	6%
51%-	11	6	6	2	14	7%	6%	4%	3%	6%
有効回答	164	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-9. 8以外の事項に関する報告										
0%	61	39	51	24	97	37%	38%	31%	34%	42%
1-10%	75	47	77	38	84	46%	45%	48%	54%	36%
11-20%	18	10	18	7	34	11%	10%	11%	10%	15%
21-30%	6	6	7	1	10	4%	6%	4%	1%	4%
31-40%	3	2	5	0	5	2%	2%	3%	0%	2%
41-50%	0	0	2	0	2	0%	0%	1%	0%	1%
51%-	1	0	2	1	1	1%	0%	1%	1%	0%
有効回答	164	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-10. その他										
0%	136	83	133	52	188	83%	80%	82%	73%	81%
1-10%	25	18	25	16	37	15%	17%	15%	23%	16%
11-20%	1	1	1	2	2	1%	1%	1%	3%	1%
21-30%	0	0	2	0	2	0%	0%	1%	0%	1%
31-40%	0	1	0	0	1	0%	1%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	2	1	1	1	3	1%	1%	1%	1%	1%
有効回答	164	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%
Q12. 取締役会の各議題に関する議論状況についてお答えください。（それぞれ１つ選択）										
Q12-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）										
十分な議論ができている	54	53	83	28	116	34%	51%	52%	40%	51%
十分な議論ができていない	73	30	58	33	98	46%	29%	36%	47%	43%
議論できていない	33	20	20	9	14	21%	19%	12%	13%	6%
有効回答	160	103	161	70	228	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-2. 中長期的な経営戦略・経営計画										
十分な議論ができている	93	70	118	44	161	57%	67%	73%	63%	71%
十分な議論ができていない	62	33	41	24	63	38%	32%	25%	34%	28%
議論できていない	7	1	2	2	4	4%	1%	1%	3%	2%
有効回答	162	104	161	70	228	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA									
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
Q11-6. 個別の業務執行の決定										
0%	34	17	13	3	2	10%	10%	9%	8%	4%
1-10%	78	36	38	14	12	23%	22%	26%	39%	24%
11-20%	87	41	35	8	17	26%	25%	24%	22%	33%
21-30%	68	29	35	4	7	20%	18%	24%	11%	14%
31-40%	35	18	13	5	10	10%	11%	9%	14%	20%
41-50%	27	11	5	2	3	8%	7%	3%	6%	6%
51%-	12	11	6	0	0	4%	7%	4%	0%	0%
有効回答	341	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-7. 1から6以外の事項に関する審議										
0%	124	54	55	13	13	36%	33%	38%	36%	25%
1-10%	150	63	58	15	27	44%	39%	40%	42%	53%
11-20%	47	22	22	4	8	14%	13%	15%	11%	16%
21-30%	9	11	6	2	1	3%	7%	4%	6%	2%
31-40%	7	6	3	1	1	2%	4%	2%	3%	2%
41-50%	2	4	1	0	1	1%	2%	1%	0%	2%
51%-	2	3	0	1	0	1%	2%	0%	3%	0%
有効回答	341	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-8. 個別の業務執行の報告										
0%	21	6	10	7	2	6%	4%	7%	19%	4%
1-10%	71	52	36	4	10	21%	32%	25%	11%	20%
11-20%	80	36	43	9	16	23%	22%	30%	25%	31%
21-30%	76	31	27	6	13	22%	19%	19%	17%	25%
31-40%	48	24	13	5	5	14%	15%	9%	14%	10%
41-50%	24	6	11	3	2	7%	4%	8%	8%	4%
51%-	21	8	5	2	3	6%	5%	3%	6%	6%
有効回答	341	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-9. 8以外の事項に関する報告										
0%	122	63	55	18	16	36%	39%	38%	50%	31%
1-10%	157	75	60	10	19	46%	46%	41%	28%	37%
11-20%	35	19	21	5	7	10%	12%	14%	14%	14%
21-30%	14	5	2	2	7	4%	3%	1%	6%	14%
31-40%	9	1	3	1	1	3%	1%	2%	3%	2%
41-50%	1	0	2	0	1	0%	0%	1%	0%	2%
51%-	3	0	2	0	0	1%	0%	1%	0%	0%
有効回答	341	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-10. その他										
0%	277	132	112	32	41	81%	81%	77%	89%	80%
1-10%	56	27	26	4	8	16%	17%	18%	11%	16%
11-20%	3	1	2	0	1	1%	1%	1%	0%	2%
21-30%	1	1	1	0	1	0%	1%	1%	0%	2%
31-40%	0	1	1	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	4	1	3	0	0	1%	1%	2%	0%	0%
有効回答	341	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q12. 取締役会の各議題に関する議論状況についてお答えください。（それぞれ１つ選択）										
Q12-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）										
十分な議論ができている	150	80	69	17	19	45%	50%	48%	47%	39%
十分な議論ができていない	122	66	64	18	23	36%	41%	45%	50%	47%
議論できていない	63	15	10	1	7	19%	9%	7%	3%	14%
有効回答	335	161	143	36	49	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-2. 中長期的な経営戦略・経営計画										
十分な議論ができている	219	115	97	22	34	65%	71%	68%	63%	68%
十分な議論ができていない	110	45	42	13	14	33%	28%	29%	37%	28%
議論できていない	9	1	4	0	2	3%	1%	3%	0%	4%
有効回答	338	161	143	35	50	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩PBR									
	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上
Q11-6. 個別の業務執行の決定										
0%	9	21	18	9	11	10%	7%	11%	14%	9%
1-10%	23	63	43	14	34	25%	22%	27%	21%	27%
11-20%	26	69	41	19	31	28%	24%	26%	29%	24%
21-30%	17	63	24	13	26	18%	22%	15%	20%	20%
31-40%	9	32	17	5	17	10%	11%	11%	8%	13%
41-50%	6	25	7	4	6	6%	9%	4%	6%	5%
51%-	3	11	10	2	3	3%	4%	6%	3%	2%
有効回答	93	284	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-7. 1から6以外の事項に関する審議										
0%	33	100	54	27	43	35%	35%	34%	41%	34%
1-10%	36	127	71	25	52	39%	45%	44%	38%	41%
11-20%	14	37	22	8	22	15%	13%	14%	12%	17%
21-30%	5	9	8	3	4	5%	3%	5%	5%	3%
31-40%	2	7	1	2	5	2%	2%	1%	3%	4%
41-50%	1	3	1	1	2	1%	1%	1%	2%	2%
51%-	2	1	3	0	0	2%	0%	2%	0%	0%
有効回答	93	284	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-8. 個別の業務執行の報告										
0%	3	14	13	6	9	3%	5%	8%	9%	7%
1-10%	19	61	45	15	31	20%	21%	28%	23%	24%
11-20%	23	60	44	18	39	25%	21%	28%	27%	30%
21-30%	17	81	22	13	20	18%	29%	14%	20%	16%
31-40%	17	38	17	8	13	18%	13%	11%	12%	10%
41-50%	6	17	13	4	6	6%	6%	8%	6%	5%
51%-	8	13	6	2	10	9%	5%	4%	3%	8%
有効回答	93	284	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-9. 8以外の事項に関する報告										
0%	34	109	56	28	46	37%	38%	35%	42%	36%
1-10%	43	131	63	26	55	46%	46%	39%	39%	43%
11-20%	11	24	26	8	18	12%	8%	16%	12%	14%
21-30%	2	10	6	3	8	2%	4%	4%	5%	6%
31-40%	2	8	4	0	1	2%	3%	3%	0%	1%
41-50%	0	0	4	0	0	0%	0%	3%	0%	0%
51%-	1	2	1	1	0	1%	1%	1%	2%	0%
有効回答	93	284	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-10. その他										
0%	83	233	129	53	92	89%	82%	81%	80%	72%
1-10%	10	41	29	10	30	11%	14%	18%	15%	23%
11-20%	0	3	0	1	3	0%	1%	0%	2%	2%
21-30%	0	0	1	0	3	0%	0%	1%	0%	2%
31-40%	0	1	0	1	0	0%	0%	0%	2%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	6	1	1	0	0%	2%	1%	2%	0%
有効回答	93	284	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q12. 取締役会の各議題に関する議論状況についてお答えください。（それぞれ1つ選択）										
Q12-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）										
十分な議論ができている	38	130	77	27	61	42%	46%	49%	42%	48%
十分な議論ができていない	35	111	65	31	50	38%	40%	41%	48%	40%
議論できていない	18	40	15	6	15	20%	14%	10%	9%	12%
有効回答	91	281	157	64	126	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-2. 中長期的な経営戦略・経営計画										
十分な議論ができている	56	192	111	38	87	61%	68%	71%	59%	69%
十分な議論ができていない	33	86	42	25	36	36%	30%	27%	39%	28%
議論できていない	3	5	3	1	4	3%	2%	2%	2%	3%
有効回答	92	283	156	64	127	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪TSR									
	TSR150%未満	TSR150%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR25未満	TSR25以上100未満	TSR100以上150未満	TSR150以上200未満	TSR200以上
Q11-6. 個別の業務執行の決定										
0%	0	23	36	2	1	0%	10%	9%	5%	6%
1-10%	2	55	98	9	4	29%	24%	25%	22%	25%
11-20%	3	65	95	12	7	43%	28%	24%	29%	44%
21-30%	2	45	78	6	4	29%	19%	20%	15%	25%
31-40%	0	24	45	4	0	0%	10%	11%	10%	0%
41-50%	0	12	31	4	0	0%	5%	8%	10%	0%
51%-	0	8	16	4	0	0%	3%	4%	10%	0%
有効回答	7	232	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-7. 1から6以外の事項に関する審議										
0%	1	81	140	18	6	14%	35%	35%	44%	38%
1-10%	3	104	168	15	7	43%	45%	42%	37%	44%
11-20%	2	32	52	6	2	29%	14%	13%	15%	13%
21-30%	0	6	21	1	0	0%	3%	5%	2%	0%
31-40%	0	6	9	1	1	0%	3%	2%	2%	6%
41-50%	1	3	4	0	0	14%	1%	1%	0%	0%
51%-	0	0	5	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
有効回答	7	232	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-8. 個別の業務執行の報告										
0%	0	16	23	3	0	0%	7%	6%	7%	0%
1-10%	2	55	96	8	5	29%	24%	24%	20%	31%
11-20%	2	57	99	12	5	29%	25%	25%	29%	31%
21-30%	1	38	92	11	3	14%	16%	23%	27%	19%
31-40%	0	38	44	2	3	0%	16%	11%	5%	19%
41-50%	2	16	25	2	0	29%	7%	6%	5%	0%
51%-	0	12	20	3	0	0%	5%	5%	7%	0%
有効回答	7	232	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-9. 8以外の事項に関する報告										
0%	0	89	150	19	5	0%	38%	38%	46%	31%
1-10%	6	98	175	14	5	86%	42%	44%	34%	31%
11-20%	1	28	46	4	3	14%	12%	12%	10%	19%
21-30%	0	10	14	2	3	0%	4%	4%	5%	19%
31-40%	0	7	7	1	0	0%	3%	2%	2%	0%
41-50%	0	0	3	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
51%-	0	0	4	1	0	0%	0%	1%	2%	0%
有効回答	7	232	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-10. その他										
0%	4	188	323	37	11	57%	81%	81%	90%	69%
1-10%	3	38	65	2	3	43%	16%	16%	5%	19%
11-20%	0	2	3	1	1	0%	1%	1%	2%	6%
21-30%	0	1	2	0	1	0%	0%	1%	0%	6%
31-40%	0	0	1	1	0	0%	0%	0%	2%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	3	5	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
有効回答	7	232	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q12. 取締役会の各議題に関する議論状況についてお答えください。（それぞれ1つ選択）										
Q12-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）										
十分な議論ができている	6	96	190	20	7	86%	42%	48%	50%	44%
十分な議論ができていない	1	93	158	16	8	14%	41%	40%	40%	50%
議論できていない	0	39	44	4	1	0%	17%	11%	10%	6%
有効回答	7	228	392	40	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-2. 中長期的な経営戦略・経営計画										
十分な議論ができている	5	145	277	26	11	71%	64%	70%	65%	69%
十分な議論ができていない	2	73	112	14	5	29%	32%	28%	35%	31%
議論できていない	0	10	6	0	0	0%	4%	2%	0%	0%
有効回答	7	228	395	40	16	100%	100%	100%	100%	100%

	⑫独立社外取締役比率									
	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満
Q11-6. 個別の業務執行の決定								
0%	6	4	48	11	13%	5%	10%	9%
1-10%	16	25	100	37	36%	30%	21%	30%
11-20%	12	28	122	26	27%	33%	25%	21%
21-30%	5	11	101	25	11%	13%	21%	20%
31-40%	5	11	53	11	11%	13%	11%	9%
41-50%	0	1	41	6	0%	1%	9%	5%
51%-	1	4	17	7	2%	5%	4%	6%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%
Q11-7. 1から6以外の事項に関する審議								
0%	11	29	175	43	24%	35%	36%	35%
1-10%	24	38	191	59	53%	45%	40%	48%
11-20%	5	9	76	13	11%	11%	16%	11%
21-30%	1	5	21	2	2%	6%	4%	2%
31-40%	2	1	12	3	4%	1%	2%	2%
41-50%	2	1	4	1	4%	1%	1%	1%
51%-	0	1	3	2	0%	1%	1%	2%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%
Q11-8. 個別の業務執行の報告								
0%	1	4	35	6	2%	5%	7%	5%
1-10%	13	25	106	29	29%	30%	22%	24%
11-20%	12	24	120	28	27%	29%	25%	23%
21-30%	10	13	104	25	22%	15%	22%	20%
31-40%	6	8	63	17	13%	10%	13%	14%
41-50%	2	6	28	10	4%	7%	6%	8%
51%-	1	4	26	8	2%	5%	5%	7%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%
Q11-9. 8以外の事項に関する報告								
0%	13	24	187	49	29%	29%	39%	40%
1-10%	18	37	206	59	40%	44%	43%	48%
11-20%	9	17	52	9	20%	20%	11%	7%
21-30%	1	4	23	2	2%	5%	5%	2%
31-40%	3	0	9	3	7%	0%	2%	2%
41-50%	1	1	2	0	2%	1%	0%	0%
51%-	0	1	3	1	0%	1%	1%	1%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%
Q11-10. その他								
0%	35	60	399	99	78%	71%	83%	80%
1-10%	8	21	69	22	18%	25%	14%	18%
11-20%	1	1	3	2	2%	1%	1%	2%
21-30%	1	1	2	0	2%	1%	0%	0%
31-40%	0	0	2	0	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
51%-	0	1	7	0	0%	1%	1%	0%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%
Q12. 取締役会の各議題に関する議論状況についてお答えください。（それぞれ1つ選択）								
Q12-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）								
十分な議論ができている	20	48	228	37	47%	57%	48%	31%
十分な議論ができていない	18	27	191	57	42%	32%	40%	47%
議論できていない	5	9	55	27	12%	11%	12%	22%
有効回答	43	84	474	121	100%	100%	100%	100%
Q12-2. 中長期的な経営戦略・経営計画								
十分な議論ができている	26	64	337	58	58%	76%	71%	48%
十分な議論ができていない	19	17	130	58	42%	20%	27%	48%
議論できていない	0	3	7	6	0%	4%	1%	5%
有効回答	45	84	474	122	100%	100%	100%	100%

	⑬親会社・支配株主の有無							
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q11-6. 個別の業務執行の決定								
0%	4	0	4	61	10%	0%	8%	10%
1-10%	7	5	9	157	17%	45%	18%	25%
11-20%	14	2	10	162	34%	18%	20%	26%
21-30%	8	2	11	122	20%	18%	22%	19%
31-40%	6	1	7	66	15%	9%	14%	10%
41-50%	2	1	5	40	5%	9%	10%	6%
51%-	0	0	3	26	0%	0%	6%	4%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Q11-7. 1から6以外の事項に関する審議								
0%	13	4	18	223	32%	36%	37%	35%
1-10%	17	7	24	265	41%	64%	49%	42%
11-20%	7	0	3	93	17%	0%	6%	15%
21-30%	0	0	1	28	0%	0%	2%	4%
31-40%	3	0	3	12	7%	0%	6%	2%
41-50%	0	0	0	8	0%	0%	0%	1%
51%-	1	0	0	5	2%	0%	0%	1%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Q11-8. 個別の業務執行の報告								
0%	4	0	3	39	10%	0%	6%	6%
1-10%	6	7	12	148	15%	64%	24%	23%
11-20%	17	1	10	156	41%	9%	20%	25%
21-30%	5	1	13	134	12%	9%	27%	21%
31-40%	5	1	5	83	12%	9%	10%	13%
41-50%	2	1	4	39	5%	9%	8%	6%
51%-	2	0	2	35	5%	0%	4%	6%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Q11-9. 8以外の事項に関する報告								
0%	17	4	17	235	41%	36%	35%	37%
1-10%	15	4	27	275	37%	36%	55%	43%
11-20%	7	2	1	77	17%	18%	2%	12%
21-30%	1	0	3	26	2%	0%	6%	4%
31-40%	1	1	0	13	2%	9%	0%	2%
41-50%	0	0	1	3	0%	0%	2%	0%
51%-	0	0	0	5	0%	0%	0%	1%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Q11-10. その他								
0%	32	8	42	511	78%	73%	86%	81%
1-10%	6	3	7	105	15%	27%	14%	17%
11-20%	2	0	0	5	5%	0%	0%	1%
21-30%	0	0	0	4	0%	0%	0%	1%
31-40%	0	0	0	2	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
51%-	1	0	0	7	2%	0%	0%	1%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Q12. 取締役会の各議題に関する議論状況についてお答えください。（それぞれ1つ選択）								
Q12-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）								
十分な議論ができている	21	5	18	290	51%	45%	37%	47%
十分な議論ができていない	13	4	25	251	32%	36%	51%	40%
議論できていない	7	2	6	81	17%	18%	12%	13%
有効回答	41	11	49	622	100%	100%	100%	100%
Q12-2. 中長期的な経営戦略・経営計画								
十分な議論ができている	30	8	27	421	73%	73%	55%	67%
十分な議論ができていない	10	3	20	191	24%	27%	41%	31%
議論できていない	1	0	2	13	2%	0%	4%	2%
有効回答	41	11	49	625	100%	100%	100%	100%

⑭事業セグメント数

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q11-6. 個別の業務執行の決定																				
0%	14	14	10	18	5	2	3	0	1	0	8%	12%	6%	13%	7%	7%	23%	0%	50%	0%
1-10%	45	25	45	32	19	7	3	2	0	0	26%	22%	26%	23%	25%	23%	23%	25%	0%	0%
11-20%	49	33	40	36	14	11	2	1	1	0	28%	29%	23%	26%	18%	37%	15%	13%	50%	0%
21-30%	31	20	34	24	21	8	4	0	0	1	18%	18%	20%	17%	28%	27%	31%	0%	0%	100%
31-40%	23	12	18	15	5	1	1	5	0	0	13%	11%	10%	11%	7%	3%	8%	63%	0%	0%
41-50%	7	5	17	12	7	0	0	0	0	0	4%	4%	10%	9%	9%	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	5	5	10	3	5	1	0	0	0	0	3%	4%	6%	2%	7%	3%	0%	0%	0%	0%
有効回答	174	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-7. 1から6以外の事項に関する審議																				
0%	59	33	66	49	36	7	4	3	0	0	34%	29%	38%	35%	47%	23%	31%	38%	0%	0%
1-10%	74	55	74	65	22	13	5	3	1	1	43%	48%	43%	46%	29%	43%	38%	38%	50%	100%
11-20%	27	16	17	16	13	8	3	2	0	0	16%	14%	10%	11%	17%	27%	23%	25%	0%	0%
21-30%	4	8	9	4	3	0	1	0	0	0	2%	7%	5%	3%	4%	0%	8%	0%	0%	0%
31-40%	4	2	4	3	1	2	0	0	1	0	2%	2%	2%	2%	1%	7%	0%	0%	50%	0%
41-50%	5	0	2	1	0	0	0	0	0	0	3%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	1	0	2	2	1	0	0	0	0	0	1%	0%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	174	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-8. 個別の業務執行の報告																				
0%	9	6	6	11	8	2	2	0	0	0	5%	5%	3%	8%	11%	7%	15%	0%	0%	0%
1-10%	45	23	44	30	14	11	2	2	1	0	26%	20%	25%	21%	18%	37%	15%	25%	50%	0%
11-20%	40	31	50	32	17	6	4	2	1	1	23%	27%	29%	23%	22%	20%	31%	25%	50%	100%
21-30%	28	23	32	37	24	6	2	1	0	0	16%	20%	18%	26%	32%	20%	15%	13%	0%	0%
31-40%	31	12	24	12	8	2	3	2	0	0	18%	11%	14%	9%	11%	7%	23%	25%	0%	0%
41-50%	6	11	10	13	4	1	0	1	0	0	3%	10%	6%	9%	5%	3%	0%	13%	0%	0%
51%-	15	8	8	5	1	2	0	0	0	0	9%	7%	5%	4%	1%	7%	0%	0%	0%	0%
有効回答	174	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-9. 8以外の事項に関する報告																				
0%	65	35	68	53	34	7	5	5	1	0	37%	31%	39%	38%	45%	23%	38%	63%	50%	0%
1-10%	78	56	70	61	30	16	5	3	0	1	45%	49%	40%	44%	39%	53%	38%	38%	0%	100%
11-20%	21	17	19	16	7	4	1	0	1	0	12%	15%	11%	11%	9%	13%	8%	0%	50%	0%
21-30%	6	3	12	4	2	1	1	0	0	0	3%	3%	7%	3%	3%	3%	8%	0%	0%	0%
31-40%	3	2	2	4	2	1	1	0	0	0	2%	2%	1%	3%	3%	3%	8%	0%	0%	0%
41-50%	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1%	1%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0%	0%	1%	1%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
有効回答	174	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-10. その他																				
0%	147	88	143	113	59	23	9	8	1	1	84%	77%	82%	81%	78%	77%	69%	100%	50%	100%
1-10%	26	22	27	22	14	6	3	0	0	0	15%	19%	16%	16%	18%	20%	23%	0%	0%	0%
11-20%	0	1	2	1	1	1	0	0	1	0	0%	1%	1%	1%	1%	3%	0%	0%	50%	0%
21-30%	0	0	1	2	0	0	1	0	0	0	0%	0%	1%	1%	0%	0%	8%	0%	0%	0%
31-40%	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	1	2	1	1	2	0	0	0	0	0	1%	2%	1%	1%	3%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	174	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12. 取締役会の各議題に関する議論状況についてお答えください。（それぞれ1つ選択）																				
Q12-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）																				
十分な議論ができている	72	49	80	69	38	14	8	2	2	0	42%	43%	47%	50%	50%	52%	67%	25%	100%	0%
十分な議論ができていない	70	46	70	52	32	12	4	4	0	1	41%	41%	41%	38%	42%	44%	33%	50%	0%	100%
議論できていない	29	18	22	17	6	1	0	2	0	0	17%	16%	13%	12%	8%	4%	0%	25%	0%	0%
有効回答	171	113	172	138	76	27	12	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-2. 中長期的な経営戦略・経営計画																				
十分な議論ができている	101	72	121	97	55	22	9	5	1	1	59%	63%	70%	70%	73%	79%	75%	63%	50%	100%
十分な議論ができていない	61	40	51	39	19	6	3	3	1	0	35%	35%	29%	28%	25%	21%	25%	38%	50%	0%
議論できていない	10	2	1	2	1	0	0	0	0	0	6%	2%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	172	114	173	138	75	28	12	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

⑮海外売上高比率

	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上
Q11-6. 個別の業務執行の決定										
0%	8	4	8	4	1	10%	5%	11%	7%	4%
1-10%	13	18	20	16	11	16%	24%	27%	29%	42%
11-20%	18	22	16	14	5	23%	29%	22%	25%	19%
21-30%	28	12	14	9	5	35%	16%	19%	16%	19%
31-40%	5	12	7	9	3	6%	16%	9%	16%	12%
41-50%	6	3	8	2	0	8%	4%	11%	4%	0%
51%-	2	4	1	2	1	3%	5%	1%	4%	4%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-7. 1から6以外の事項に関する審議										
0%	30	29	29	22	8	38%	39%	39%	39%	31%
1-10%	29	31	31	25	11	36%	41%	42%	45%	42%
11-20%	12	8	11	7	6	15%	11%	15%	13%	23%
21-30%	5	4	1	1	0	6%	5%	1%	2%	0%
31-40%	3	2	1	0	0	4%	3%	1%	0%	0%
41-50%	0	1	0	1	1	0%	1%	0%	2%	4%
51%-	1	0	1	0	0	1%	0%	1%	0%	0%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-8. 個別の業務執行の報告										
0%	4	5	7	3	0	5%	7%	9%	5%	0%
1-10%	13	14	10	19	11	16%	19%	14%	34%	42%
11-20%	23	22	16	11	2	29%	29%	22%	20%	8%
21-30%	24	13	19	11	5	30%	17%	26%	20%	19%
31-40%	10	11	12	8	3	13%	15%	16%	14%	12%
41-50%	2	5	6	4	3	3%	7%	8%	7%	12%
51%-	4	5	4	0	2	5%	7%	5%	0%	8%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-9. 8以外の事項に関する報告										
0%	25	27	36	25	7	31%	36%	49%	45%	27%
1-10%	44	28	26	14	13	55%	37%	35%	25%	50%
11-20%	7	13	7	7	3	9%	17%	9%	13%	12%
21-30%	2	5	2	5	1	3%	7%	3%	9%	4%
31-40%	2	2	2	4	1	3%	3%	3%	7%	4%
41-50%	0	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
51%-	0	0	0	1	1	0%	0%	0%	2%	4%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q11-10. その他										
0%	69	60	59	49	21	86%	80%	80%	88%	81%
1-10%	10	12	10	5	5	13%	16%	14%	9%	19%
11-20%	1	1	0	1	0	1%	1%	0%	2%	0%
21-30%	0	1	0	1	0	0%	1%	0%	2%	0%
31-40%	0	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
41-50%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51%-	0	1	4	0	0	0%	1%	5%	0%	0%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q12. 取締役会の各議題に関する議論状況についてお答えください。（それぞれ1つ選択）										
Q12-1. 長期ビジョン（ミッション、ビジョン、バリュー、パーパス等に関する議論を含む）										
十分な議論ができている	33	35	35	28	14	42%	47%	48%	51%	56%
十分な議論ができていない	36	29	29	20	8	46%	39%	40%	36%	32%
議論できていない	10	10	9	7	3	13%	14%	12%	13%	12%
有効回答	79	74	73	55	25	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-2. 中長期的な経営戦略・経営計画										
十分な議論ができている	54	52	51	42	20	68%	69%	70%	75%	77%
十分な議論ができていない	22	23	22	14	5	28%	31%	30%	25%	19%
議論できていない	3	0	0	0	1	4%	0%	0%	0%	4%
有効回答	79	75	73	56	26	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q12-3. 事業ポートフォリオの見直し																
十分な議論ができている	320	44%	24	119	176	62%	45%	42%	228	92	51%	33%	77	243	62%	41%
十分な議論ができていない	301	41%	12	118	171	31%	44%	41%	165	136	37%	49%	35	266	28%	44%
議論できていない	105	14%	3	29	72	8%	11%	17%	54	50	12%	18%	13	91	10%	15%
有効回答	726	100%	39	266	419	100%	100%	100%	447	278	100%	100%	125	600	100%	100%
Q12-4. 財務戦略																
十分な議論ができている	457	63%	30	153	273	77%	58%	65%	301	156	67%	56%	99	358	79%	60%
十分な議論ができていない	231	32%	7	93	131	18%	35%	31%	127	104	28%	37%	25	206	20%	34%
議論できていない	39	5%	2	20	16	5%	8%	4%	19	19	4%	7%	1	37	1%	6%
有効回答	727	100%	39	266	420	100%	100%	100%	447	279	100%	100%	125	601	100%	100%
Q12-5. 海外事業戦略																
十分な議論ができている	314	43%	23	96	194	59%	36%	46%	240	74	54%	27%	88	226	70%	38%
十分な議論ができていない	235	32%	11	93	130	28%	35%	31%	145	89	33%	32%	30	204	24%	34%
議論できていない	177	24%	5	77	95	13%	29%	23%	61	116	14%	42%	7	170	6%	28%
有効回答	726	100%	39	266	419	100%	100%	100%	446	279	100%	100%	125	600	100%	100%
Q12-6. DX（デジタルトランスフォーメーション）																
十分な議論ができている	254	35%	22	85	146	56%	32%	35%	182	72	41%	26%	69	185	55%	31%
十分な議論ができていない	340	47%	10	131	199	26%	49%	47%	196	144	44%	52%	42	298	34%	50%
議論できていない	133	18%	7	50	75	18%	19%	18%	69	63	15%	23%	14	118	11%	20%
有効回答	727	100%	39	266	420	100%	100%	100%	447	279	100%	100%	125	601	100%	100%
Q12-7. 組織内の人材育成や人材戦略																
十分な議論ができている	338	47%	23	124	190	59%	47%	45%	223	115	50%	41%	80	258	65%	43%
十分な議論ができていない	337	46%	12	128	196	31%	48%	47%	191	145	43%	52%	38	298	31%	50%
議論できていない	50	7%	4	14	32	10%	5%	8%	31	19	7%	7%	5	45	4%	7%
有効回答	725	100%	39	266	418	100%	100%	100%	445	279	100%	100%	123	601	100%	100%
Q12-8. 経営陣の指名																
十分な議論ができている	453	63%	31	168	253	79%	63%	61%	298	155	67%	56%	93	360	75%	60%
十分な議論ができていない	192	27%	5	69	118	13%	26%	28%	113	79	25%	28%	25	167	20%	28%
議論できていない	79	11%	3	29	46	8%	11%	11%	34	44	8%	16%	6	72	5%	12%
有効回答	724	100%	39	266	417	100%	100%	100%	445	278	100%	100%	124	599	100%	100%
Q12-9. 経営陣の報酬																
十分な議論ができている	457	63%	31	165	260	79%	62%	63%	301	156	68%	56%	95	362	77%	61%
十分な議論ができていない	200	28%	5	71	124	13%	27%	30%	112	88	25%	32%	21	179	17%	30%
議論できていない	66	9%	3	30	32	8%	11%	8%	31	34	7%	12%	8	57	6%	10%
有効回答	723	100%	39	266	416	100%	100%	100%	444	278	100%	100%	124	598	100%	100%
Q12-10. 株主などのステークホルダーとの対話促進																
十分な議論ができている	293	40%	22	100	169	56%	38%	41%	219	73	49%	26%	84	208	68%	35%
十分な議論ができていない	335	46%	12	134	189	31%	50%	45%	186	149	42%	54%	31	304	25%	51%
議論できていない	96	13%	5	32	59	13%	12%	14%	40	56	9%	20%	9	87	7%	15%
有効回答	724	100%	39	266	417	100%	100%	100%	445	278	100%	100%	124	599	100%	100%
Q12-11. サステナビリティ（環境・社会課題等）																
十分な議論ができている	380	52%	28	133	218	72%	50%	52%	285	95	64%	34%	97	283	78%	47%
十分な議論ができていない	306	42%	9	118	178	23%	44%	42%	149	156	33%	56%	26	279	21%	46%
議論できていない	42	6%	2	16	24	5%	6%	6%	13	29	3%	10%	2	40	2%	7%
有効回答	728	100%	39	267	420	100%	100%	100%	447	280	100%	100%	125	602	100%	100%
Q12-12. コーポレートガバナンスの強化																
十分な議論ができている	338	47%	23	124	190	59%	47%	45%	223	115	50%	41%	80	258	65%	43%
十分な議論ができていない	337	46%	12	128	196	31%	48%	47%	191	145	43%	52%	38	298	31%	50%
議論できていない	50	7%	4	14	32	10%	5%	8%	31	19	7%	7%	5	45	4%	7%
有効回答	725	100%	39	266	418	100%	100%	100%	445	279	100%	100%	123	601	100%	100%
Q12-13. 組織内のダイバーシティ（多様性）の強化																
十分な議論ができている	338	47%	23	124	190	59%	47%	45%	223	115	50%	41%	80	258	65%	43%
十分な議論ができていない	337	46%	12	128	196	31%	48%	47%	191	145	43%	52%	38	298	31%	50%
議論できていない	50	7%	4	14	32	10%	5%	8%	31	19	7%	7%	5	45	4%	7%
有効回答	725	100%	39	266	418	100%	100%	100%	445	279	100%	100%	123	601	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q12-3. 事業ポートフォリオの見直し																																		
十分な議論ができている	9	4	23	30	6	12	6	21	25	60	10	20	31	18	22	15	8	39%	80%	37%	46%	38%	48%	40%	39%	38%	43%	91%	59%	40%	33%	58%	63%	53%
十分な議論ができていない	9	0	27	25	6	11	6	23	36	63	1	10	34	23	14	8	5	39%	0%	43%	38%	38%	44%	40%	43%	55%	45%	9%	29%	44%	43%	37%	33%	33%
議論できていない	5	1	13	10	4	2	3	10	5	16	0	4	13	13	2	1	2	22%	20%	21%	15%	25%	8%	20%	19%	8%	12%	0%	12%	17%	24%	5%	4%	13%
有効回答	23	5	63	65	16	25	15	54	66	139	11	34	78	54	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-4. 財務戦略																																		
十分な議論ができている	12	5	36	44	10	16	9	33	41	80	9	20	46	35	33	18	10	52%	100%	57%	68%	63%	64%	60%	61%	62%	58%	82%	57%	59%	65%	87%	75%	67%
十分な議論ができていない	9	0	25	17	6	9	5	20	23	46	2	14	28	15	4	4	4	39%	0%	40%	26%	38%	36%	33%	37%	35%	33%	18%	40%	36%	28%	11%	17%	27%
議論できていない	2	0	2	4	0	0	1	1	2	13	0	1	4	4	1	2	1	9%	0%	3%	6%	0%	0%	7%	2%	3%	9%	0%	3%	5%	7%	3%	8%	7%
有効回答	23	5	63	65	16	25	15	54	66	139	11	35	78	54	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-5. 海外事業戦略																																		
十分な議論ができている	11	4	16	38	12	18	4	32	38	48	10	14	33	13	10	10	3	48%	80%	25%	58%	75%	72%	27%	59%	58%	35%	91%	40%	42%	25%	26%	42%	20%
十分な議論ができていない	8	0	27	22	4	6	8	21	23	46	0	11	27	8	13	6	4	35%	0%	43%	34%	25%	24%	53%	39%	35%	33%	0%	31%	35%	15%	34%	25%	27%
議論できていない	4	1	20	5	0	1	3	1	5	45	1	10	18	32	15	8	8	17%	20%	32%	8%	0%	4%	20%	2%	8%	32%	9%	29%	23%	60%	39%	33%	53%
有効回答	23	5	63	65	16	25	15	54	66	139	11	35	78	53	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-6. DX（デジタルトランスフォーメーション）																																		
十分な議論ができている	2	3	16	15	7	8	4	11	19	50	9	12	30	23	26	14	5	9%	60%	25%	23%	44%	32%	27%	20%	29%	36%	82%	34%	38%	43%	68%	58%	33%
十分な議論ができていない	18	1	37	32	6	12	9	30	34	61	2	16	33	22	12	9	6	78%	20%	59%	49%	38%	48%	60%	56%	52%	44%	18%	46%	42%	41%	32%	38%	40%
議論できていない	3	1	10	18	3	5	2	13	13	28	0	7	15	9	0	1	4	13%	20%	16%	28%	19%	20%	13%	24%	20%	20%	0%	20%	19%	17%	0%	4%	27%
有効回答	23	5	63	65	16	25	15	54	66	139	11	35	78	54	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-7. 組織内の人材育成や人材戦略																																		
十分な議論ができている	9	3	25	27	9	15	6	19	25	71	7	16	36	25	29	13	3	39%	60%	40%	42%	56%	60%	40%	35%	38%	51%	64%	46%	46%	46%	76%	54%	23%
十分な議論ができていない	13	1	31	31	6	9	7	29	38	60	3	17	37	26	9	11	8	57%	20%	49%	48%	38%	36%	47%	54%	58%	43%	27%	49%	47%	48%	24%	46%	62%
議論できていない	1	1	7	7	1	1	2	6	3	8	1	2	5	3	0	0	2	4%	20%	11%	11%	6%	4%	13%	11%	5%	6%	9%	6%	6%	6%	0%	0%	15%
有効回答	23	5	63	65	16	25	15	54	66	139	11	35	78	54	38	24	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-8. 経営陣の指名																																		
十分な議論ができている	12	3	42	44	13	20	12	34	42	70	9	18	49	31	30	15	9	52%	60%	67%	68%	81%	80%	80%	63%	64%	51%	82%	53%	64%	57%	79%	63%	60%
十分な議論ができていない	9	2	14	17	2	4	1	17	19	44	1	9	17	18	6	7	5	39%	40%	22%	26%	13%	16%	7%	31%	29%	32%	9%	26%	22%	33%	16%	29%	33%
議論できていない	2	0	7	4	1	1	2	3	5	24	1	7	11	5	2	2	1	9%	0%	11%	6%	6%	4%	13%	6%	8%	17%	9%	21%	14%	9%	5%	8%	7%
有効回答	23	5	63	65	16	25	15	54	66	138	11	34	77	54	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-9. 経営陣の報酬																																		
十分な議論ができている	13	3	41	43	13	20	12	36	44	72	9	18	49	29	30	17	8	57%	60%	65%	66%	81%	80%	80%	68%	67%	52%	82%	53%	64%	54%	79%	71%	53%
十分な議論ができていない	9	2	18	17	3	4	0	14	18	46	1	12	17	20	6	7	6	39%	40%	29%	26%	19%	16%	0%	26%	27%	33%	9%	35%	22%	37%	16%	29%	40%
議論できていない	1	0	4	5	0	1	3	3	4	20	1	4	11	5	2	0	1	4%	0%	6%	8%	0%	4%	20%	6%	6%	14%	9%	12%	14%	9%	5%	0%	7%
有効回答	23	5	63	65	16	25	15	53	66	138	11	34	77	54	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-10. 株主などのステークホルダーとの対話促進																																		
十分な議論ができている	6	5	23	24	7	10	4	14	32	53	7	14	35	18	23	15	2	26%	100%	37%	38%	44%	40%	27%	26%	48%	38%	64%	41%	45%	33%	61%	63%	14%
十分な議論ができていない	11	0	34	31	8	11	8	34	30	65	3	15	33	21	13	8	10	48%	0%	54%	48%	50%	44%	53%	63%	45%	47%	27%	44%	42%	39%	34%	33%	71%
議論できていない	6	0	6	9	1	4	3	6	4	21	1	5	10	15	2	1	2	26%	0%	10%	14%	6%	16%	20%	11%	6%	15%	9%	15%	13%	28%	5%	4%	14%
有効回答	23	5	63	64	16	25	15	54	66	139	11	34	78	54	38	24	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-11. サステナビリティ（環境・社会課題等）																																		
十分な議論ができている	11	4	25	38	11	17	9	23	44	57	8	23	34	28	27	13	8	48%	80%	40%	58%	69%	68%	60%	43%	67%	41%	73%	66%	44%	52%	71%	54%	53%
十分な議論ができていない	11	1	35	24	5	8	5	28	21	68	3	11	37	20	11	11	6	48%	20%	56%	37%	31%	32%	33%	52%	32%	49%	27%	31%	47%	37%	29%	46%	40%
議論できていない	1	0	3	3	0	0	1	3	1	15	0	1	7	6	0	0	1	4%	0%	5%	5%	0%	0%	7%	6%	2%	11%	0%	3%	9%	11%	0%	0%	7%
有効回答	23	5	63	65	16	25	15	54	66	140	11	35	78	54	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-12. コーポレートガバナンスの強化																																		
十分な議論ができている	9	3	25	27	9	15	6	19	25	71	7	16	36	25	29	13	3	39%	60%	40%	42%	56%	60%	40%	35%	38%	51%	64%	46%	46%	46%	76%	54%	23%
十分な議論ができていない	13	1	31	31	6	9	7	29	38	60	3	17	37	26	9	11	8	57%	20%	49%	48%	38%	36%	47%	54%	58%	43%	27%	49%	47%	48%	24%	46%	62%
議論できていない	1	1	7	7	1	1	2	6	3	8	1	2	5	3	0	0	2	4%	20%	11%	11%	6%	4%	13%	11%	5%	6%	9%	6%	6%	6%	0%	0%	15%
有効回答	23	5	63	65	16	25	15	54	66	139	11	35	78	54	38	24	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-13. 組織内のダイバーシティ（多様性）の強化																																		
十分な議論ができている	9	3	25	27	9	15	6	19	25	71	7	16	36	25	29	13	3	39%	60%	40%	42%	56%	60%	40%	35%	38%	51%	64%	46%	46%	46%	76%	54%	23%
十分な議論ができていない	13	1	31	31	6	9	7	29	38	60	3	17	37	26	9	11	8	57%	20%	49%	48%	38%	36%	47%	54%	58%	43%	27%	49%	47%	48%	24%	46%	62%
議論できていない	1	1	7	7	1	1	2	6	3	8	1	2	5	3	0	0	2	4%	20%	11%	11%	6%	4%	13%	11%	5%	6%	9%	6%	6%	6%	0%	0%	15%
有効回答	23	5	63	65	16	25	15	54	66	139	11	35	78	54	38	24	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額									
	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上2000億円未満	2000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上2000億円未満	2000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円以上
Q12-3. 事業ポートフォリオの見直し										
十分な議論ができている	130	43	77	22	48	34%	47%	55%	58%	68%
十分な議論ができていない	184	38	48	12	19	48%	41%	34%	32%	27%
議論できていない	69	11	16	4	4	18%	12%	11%	11%	6%
有効回答	383	92	141	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-4. 財務戦略										
十分な議論ができている	219	56	97	26	59	57%	61%	69%	68%	83%
十分な議論ができていない	136	31	41	11	12	35%	34%	29%	29%	17%
議論できていない	29	5	3	1	0	8%	5%	2%	3%	0%
有効回答	384	92	141	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-5. 海外事業戦略										
十分な議論ができている	118	42	80	22	52	31%	46%	57%	58%	73%
十分な議論ができていない	128	32	43	14	17	33%	35%	30%	37%	24%
議論できていない	138	17	18	2	2	36%	19%	13%	5%	3%
有効回答	384	91	141	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-6. DX（デジタルトランスフォーメーション）										
十分な議論ができている	101	32	60	22	39	26%	35%	43%	58%	55%
十分な議論ができていない	197	44	63	10	26	51%	48%	45%	26%	37%
議論できていない	86	16	18	6	6	22%	17%	13%	16%	8%
有効回答	384	92	141	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-7. 組織内の人材育成や人材戦略										
十分な議論ができている	156	41	72	19	50	41%	45%	51%	51%	71%
十分な議論ができていない	199	40	64	14	19	52%	43%	45%	38%	27%
議論できていない	29	11	5	4	1	8%	12%	4%	11%	1%
有効回答	384	92	141	37	70	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-8. 経営陣の指名										
十分な議論ができている	213	59	99	30	52	56%	64%	71%	79%	74%
十分な議論ができていない	109	26	36	6	15	28%	28%	26%	16%	21%
議論できていない	61	7	5	2	3	16%	8%	4%	5%	4%
有効回答	383	92	140	38	70	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-9. 経営陣の報酬										
十分な議論ができている	214	60	99	31	53	56%	66%	71%	82%	76%
十分な議論ができていない	124	23	36	4	13	32%	25%	26%	11%	19%
議論できていない	45	8	5	3	4	12%	9%	4%	8%	6%
有効回答	383	91	140	38	70	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-10. 株主などのステークホルダーとの対話促進										
十分な議論ができている	109	32	77	24	50	28%	35%	55%	63%	71%
十分な議論ができていない	208	47	52	12	16	54%	52%	37%	32%	23%
議論できていない	66	12	12	2	4	17%	13%	9%	5%	6%
有効回答	383	91	141	38	70	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-11. サステナビリティ（環境・社会課題等）										
十分な議論ができている	148	51	91	30	60	38%	55%	65%	79%	85%
十分な議論ができていない	200	38	48	8	11	52%	41%	34%	21%	15%
議論できていない	37	3	2	0	0	10%	3%	1%	0%	0%
有効回答	385	92	141	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-12. コーポレートガバナンスの強化										
十分な議論ができている	156	41	72	19	50	41%	45%	51%	51%	71%
十分な議論ができていない	199	40	64	14	19	52%	43%	45%	38%	27%
議論できていない	29	11	5	4	1	8%	12%	4%	11%	1%
有効回答	384	92	141	37	70	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-13. 組織内のダイバーシティ（多様性）の強化										
十分な議論ができている	156	41	72	19	50	41%	45%	51%	51%	71%
十分な議論ができていない	199	40	64	14	19	52%	43%	45%	38%	27%
議論できていない	29	11	5	4	1	8%	12%	4%	11%	1%
有効回答	384	92	141	37	70	100%	100%	100%	100%	100%

	⑦外国人株式保有比率									
	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上
Q12-3. 事業ポートフォリオの見直し								
十分な議論ができている	145	67	49	58	39%	44%	51%	58%
十分な議論ができていない	169	65	32	35	45%	42%	33%	35%
議論できていない	59	22	16	7	16%	14%	16%	7%
有効回答	373	154	97	100	100%	100%	100%	100%
Q12-4. 財務戦略								
十分な議論ができている	217	96	71	72	58%	62%	73%	72%
十分な議論ができていない	132	49	23	27	35%	32%	24%	27%
議論できていない	25	9	3	1	7%	6%	3%	1%
有効回答	374	154	97	100	100%	100%	100%	100%
Q12-5. 海外事業戦略								
十分な議論ができている	113	74	64	62	30%	48%	66%	62%
十分な議論ができていない	122	58	25	29	33%	38%	26%	29%
議論できていない	138	22	8	9	37%	14%	8%	9%
有効回答	373	154	97	100	100%	100%	100%	100%
Q12-6. DX（デジタルトランスフォーメーション）								
十分な議論ができている	112	52	44	45	30%	34%	45%	45%
十分な議論ができていない	182	78	41	39	49%	51%	42%	39%
議論できていない	80	24	12	16	21%	16%	12%	16%
有効回答	374	154	97	100	100%	100%	100%	100%
Q12-7. 組織内の人材育成や人材戦略								
十分な議論ができている	163	69	49	56	44%	45%	51%	57%
十分な議論ができていない	187	71	40	38	50%	46%	42%	38%
議論できていない	24	14	7	5	6%	9%	7%	5%
有効回答	374	154	96	99	100%	100%	100%	100%
Q12-8. 経営陣の指名								
十分な議論ができている	210	108	62	72	56%	70%	65%	72%
十分な議論ができていない	108	36	27	21	29%	23%	28%	21%
議論できていない	55	10	6	7	15%	6%	6%	7%
有効回答	373	154	95	100	100%	100%	100%	100%
Q12-9. 経営陣の報酬								
十分な議論ができている	213	106	64	73	57%	69%	67%	73%
十分な議論ができていない	119	36	24	21	32%	24%	25%	21%
議論できていない	41	11	7	6	11%	7%	7%	6%
有効回答	373	153	95	100	100%	100%	100%	100%
Q12-10. 株主などのステークホルダーとの対話促進								
十分な議論ができている	106	68	55	62	28%	44%	57%	63%
十分な議論ができていない	195	74	34	32	52%	48%	35%	32%
議論できていない	71	12	8	5	19%	8%	8%	5%
有効回答	372	154	97	99	100%	100%	100%	100%
Q12-11. サステナビリティ（環境・社会課題等）								
十分な議論ができている	156	86	65	72	42%	55%	67%	72%
十分な議論ができていない	187	60	32	26	50%	39%	33%	26%
議論できていない	31	9	0	2	8%	6%	0%	2%
有効回答	374	155	97	100	100%	100%	100%	100%
Q12-12. コーポレートガバナンスの強化								
十分な議論ができている	163	69	49	56	44%	45%	51%	57%
十分な議論ができていない	187	71	40	38	50%	46%	42%	38%
議論できていない	24	14	7	5	6%	9%	7%	5%
有効回答	374	154	96	99	100%	100%	100%	100%
Q12-13. 組織内のダイバーシティ（多様性）の強化								
十分な議論ができている	163	69	49	56	44%	45%	51%	57%
十分な議論ができていない	187	71	40	38	50%	46%	42%	38%
議論できていない	24	14	7	5	6%	9%	7%	5%
有効回答	374	154	96	99	100%	100%	100%	100%

	⑧ROE									
	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上
Q12-3. 事業ポートフォリオの見直し								
十分な議論ができている	57	48	73	32	109	35%	46%	45%	46%	48%
十分な議論ができていない	79	38	64	29	91	49%	37%	40%	41%	40%
議論できていない	25	18	24	9	27	16%	17%	15%	13%	12%
有効回答	161	104	161	70	227	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-4. 財務戦略										
十分な議論ができている	96	66	105	47	142	60%	63%	65%	67%	62%
十分な議論ができていない	55	31	49	22	73	34%	30%	30%	31%	32%
議論できていない	10	7	7	1	13	6%	7%	4%	1%	6%
有効回答	161	104	161	70	228	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-5. 海外事業戦略										
十分な議論ができている	51	38	72	36	116	32%	37%	45%	52%	51%
十分な議論ができていない	63	35	53	22	61	39%	34%	33%	32%	27%
議論できていない	47	31	36	11	51	29%	30%	22%	16%	22%
有効回答	161	104	161	69	228	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-6. DX（デジタルトランスフォーメーション）										
十分な議論ができている	52	32	62	24	83	32%	31%	39%	34%	36%
十分な議論ができていない	76	49	68	39	108	47%	47%	42%	56%	47%
議論できていない	33	23	31	7	37	20%	22%	19%	10%	16%
有効回答	161	104	161	70	228	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-7. 組織内の人材育成や人材戦略										
十分な議論ができている	61	48	76	32	120	38%	46%	48%	46%	53%
十分な議論ができていない	87	45	72	38	94	54%	43%	45%	54%	41%
議論できていない	13	11	11	0	14	8%	11%	7%	0%	6%
有効回答	161	104	159	70	228	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-8. 経営陣の指名										
十分な議論ができている	92	66	104	42	148	57%	64%	65%	60%	65%
十分な議論ができていない	51	26	43	20	51	32%	25%	27%	29%	23%
議論できていない	18	11	14	8	27	11%	11%	9%	11%	12%
有効回答	161	103	161	70	226	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-9. 経営陣の報酬										
十分な議論ができている	89	68	107	40	152	55%	66%	67%	57%	67%
十分な議論ができていない	53	27	43	23	53	33%	26%	27%	33%	23%
議論できていない	19	8	10	7	21	12%	8%	6%	10%	9%
有効回答	161	103	160	70	226	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-10. 株主などのステークホルダーとの対話促進										
十分な議論ができている	47	38	75	27	104	29%	37%	47%	39%	46%
十分な議論ができていない	84	50	62	36	103	52%	49%	39%	51%	45%
議論できていない	30	15	23	7	20	19%	15%	14%	10%	9%
有効回答	161	103	160	70	227	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-11. サステナビリティ（環境・社会課題等）										
十分な議論ができている	68	56	92	31	132	42%	54%	57%	44%	58%
十分な議論ができていない	79	43	62	37	84	49%	41%	39%	53%	37%
議論できていない	14	5	7	2	13	9%	5%	4%	3%	6%
有効回答	161	104	161	70	229	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-12. コーポレートガバナンスの強化										
十分な議論ができている	61	48	76	32	120	38%	46%	48%	46%	53%
十分な議論ができていない	87	45	72	38	94	54%	43%	45%	54%	41%
議論できていない	13	11	11	0	14	8%	11%	7%	0%	6%
有効回答	161	104	159	70	228	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-13. 組織内のダイバーシティ（多様性）の強化										
十分な議論ができている	61	48	76	32	120	38%	46%	48%	46%	53%
十分な議論ができていない	87	45	72	38	94	54%	43%	45%	54%	41%
議論できていない	13	11	11	0	14	8%	11%	7%	0%	6%
有効回答	161	104	159	70	228	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA									
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上
Q12-3. 事業ポートフォリオの見直し								
十分な議論ができている	145	72	65	13	25	43%	45%	46%	37%	50%
十分な議論ができていない	140	71	54	17	19	42%	44%	38%	49%	38%
議論できていない	52	18	23	5	6	15%	11%	16%	14%	12%
有効回答	337	161	142	35	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-4. 財務戦略										
十分な議論ができている	221	96	88	16	36	66%	60%	62%	46%	72%
十分な議論ができていない	98	59	48	15	11	29%	37%	34%	43%	22%
議論できていない	18	6	7	4	3	5%	4%	5%	11%	6%
有効回答	337	161	143	35	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-5. 海外事業戦略										
十分な議論ができている	121	75	68	19	31	36%	47%	48%	54%	62%
十分な議論ができていない	119	53	44	8	10	35%	33%	31%	23%	20%
議論できていない	97	33	30	8	9	29%	20%	21%	23%	18%
有効回答	337	161	142	35	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-6. DX（デジタルトランスフォーメーション）										
十分な議論ができている	123	53	50	13	15	36%	33%	35%	37%	30%
十分な議論ができていない	146	81	75	14	24	43%	50%	52%	40%	48%
議論できていない	68	27	18	8	11	20%	17%	13%	23%	22%
有効回答	337	161	143	35	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-7. 組織内の人材育成や人材戦略										
十分な議論ができている	148	75	72	16	27	44%	47%	50%	46%	54%
十分な議論ができていない	159	79	63	15	20	47%	49%	44%	43%	40%
議論できていない	28	7	8	4	3	8%	4%	6%	11%	6%
有効回答	335	161	143	35	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-8. 経営陣の指名										
十分な議論ができている	202	106	88	21	36	60%	66%	62%	62%	72%
十分な議論ができていない	98	37	43	5	9	29%	23%	30%	15%	18%
議論できていない	36	18	11	8	5	11%	11%	8%	24%	10%
有効回答	336	161	142	34	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-9. 経営陣の報酬										
十分な議論ができている	202	106	90	24	35	60%	66%	63%	71%	70%
十分な議論ができていない	104	40	42	5	9	31%	25%	30%	15%	18%
議論できていない	30	14	10	5	6	9%	9%	7%	15%	12%
有効回答	336	160	142	34	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-10. 株主などのステークホルダーとの対話促進										
十分な議論ができている	117	73	57	15	30	35%	45%	40%	43%	60%
十分な議論ができていない	160	72	69	15	19	48%	45%	49%	43%	38%
議論できていない	58	16	16	5	1	17%	10%	11%	14%	2%
有効回答	335	161	142	35	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-11. サステナビリティ（環境・社会課題等）										
十分な議論ができている	176	81	72	23	28	52%	50%	50%	64%	56%
十分な議論ができていない	135	74	67	10	19	40%	46%	47%	28%	38%
議論できていない	26	6	4	3	3	8%	4%	3%	8%	6%
有効回答	337	161	143	36	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-12. コーポレートガバナンスの強化										
十分な議論ができている	148	75	72	16	27	44%	47%	50%	46%	54%
十分な議論ができていない	159	79	63	15	20	47%	49%	44%	43%	40%
議論できていない	28	7	8	4	3	8%	4%	6%	11%	6%
有効回答	335	161	143	35	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-13. 組織内のダイバーシティ（多様性）の強化										
十分な議論ができている	148	75	72	16	27	44%	47%	50%	46%	54%
十分な議論ができていない	159	79	63	15	20	47%	49%	44%	43%	40%
議論できていない	28	7	8	4	3	8%	4%	6%	11%	6%
有効回答	335	161	143	35	50	100%	100%	100%	100%	100%

⑩ PBR

	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上
Q12-3. 事業ポートフォリオの見直し										
十分な議論ができている	41	117	76	30	53	45%	42%	49%	47%	42%
十分な議論ができていない	40	124	58	25	53	43%	44%	37%	39%	42%
議論できていない	11	40	22	9	21	12%	14%	14%	14%	17%
有効回答	92	281	156	64	127	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-4. 財務戦略										
十分な議論ができている	52	178	105	36	81	57%	63%	67%	56%	64%
十分な議論ができていない	37	89	47	19	39	40%	32%	30%	30%	31%
議論できていない	3	15	4	9	7	3%	5%	3%	14%	6%
有効回答	92	282	156	64	127	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-5. 海外事業戦略										
十分な議論ができている	19	135	64	32	62	21%	48%	41%	50%	49%
十分な議論ができていない	40	83	53	19	37	43%	29%	34%	30%	29%
議論できていない	33	64	38	13	28	36%	23%	25%	20%	22%
有効回答	92	282	155	64	127	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-6. DX（デジタルトランスフォーメーション）										
十分な議論ができている	29	99	54	19	53	32%	35%	35%	30%	42%
十分な議論ができていない	41	134	76	30	54	45%	48%	49%	47%	43%
議論できていない	22	49	26	15	20	24%	17%	17%	23%	16%
有効回答	92	282	156	64	127	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-7. 組織内の人材育成や人材戦略										
十分な議論ができている	36	131	69	29	71	39%	46%	45%	45%	56%
十分な議論ができていない	48	131	78	26	50	52%	46%	51%	41%	39%
議論できていない	8	20	7	9	6	9%	7%	5%	14%	5%
有効回答	92	282	154	64	127	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-8. 経営陣の指名										
十分な議論ができている	51	188	88	41	81	55%	67%	57%	64%	64%
十分な議論ができていない	28	68	45	14	36	30%	24%	29%	22%	28%
議論できていない	13	24	22	9	10	14%	9%	14%	14%	8%
有効回答	92	280	155	64	127	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-9. 経営陣の報酬										
十分な議論ができている	46	192	93	42	80	50%	69%	60%	66%	63%
十分な議論ができていない	31	66	48	17	37	34%	24%	31%	27%	29%
議論できていない	15	21	14	5	10	16%	8%	9%	8%	8%
有効回答	92	279	155	64	127	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-10. 株主などのステークホルダーとの対話促進										
十分な議論ができている	27	110	65	28	60	29%	39%	42%	44%	47%
十分な議論ができていない	51	139	65	24	54	55%	50%	42%	38%	43%
議論できていない	14	31	25	12	13	15%	11%	16%	19%	10%
有効回答	92	280	155	64	127	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-11. サステナビリティ（環境・社会課題等）										
十分な議論ができている	40	147	86	36	68	43%	52%	55%	56%	54%
十分な議論ができていない	50	121	62	21	49	54%	43%	39%	33%	39%
議論できていない	2	14	9	7	10	2%	5%	6%	11%	8%
有効回答	92	282	157	64	127	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-12. コーポレートガバナンスの強化										
十分な議論ができている	36	131	69	29	71	39%	46%	45%	45%	56%
十分な議論ができていない	48	131	78	26	50	52%	46%	51%	41%	39%
議論できていない	8	20	7	9	6	9%	7%	5%	14%	5%
有効回答	92	282	154	64	127	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-13. 組織内のダイバーシティ（多様性）の強化										
十分な議論ができている	36	131	69	29	71	39%	46%	45%	45%	56%
十分な議論ができていない	48	131	78	26	50	52%	46%	51%	41%	39%
議論できていない	8	20	7	9	6	9%	7%	5%	14%	5%
有効回答	92	282	154	64	127	100%	100%	100%	100%	100%

⑪ TSR

	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
Q12-3. 事業ポートフォリオの見直し										
十分な議論ができている	5	94	181	17	7	71%	41%	46%	43%	44%
十分な議論ができていない	1	100	160	16	8	14%	44%	41%	40%	50%
議論できていない	1	34	52	7	1	14%	15%	13%	18%	6%
有効回答	7	228	393	40	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-4. 財務戦略										
十分な議論ができている	5	136	255	25	10	71%	60%	65%	63%	63%
十分な議論ができていない	2	75	122	13	6	29%	33%	31%	33%	38%
議論できていない	0	17	17	2	0	0%	7%	4%	5%	0%
有効回答	7	228	394	40	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-5. 海外事業戦略										
十分な議論ができている	5	93	175	20	4	71%	41%	45%	50%	25%
十分な議論ができていない	0	73	132	10	5	0%	32%	34%	25%	31%
議論できていない	2	62	86	10	7	29%	27%	22%	25%	44%
有効回答	7	228	393	40	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-6. DX（デジタルトランスフォーメーション）										
十分な議論ができている	1	73	146	15	7	14%	32%	37%	38%	44%
十分な議論ができていない	5	110	180	17	7	71%	48%	46%	43%	44%
議論できていない	1	45	68	8	2	14%	20%	17%	20%	13%
有効回答	7	228	394	40	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-7. 組織内の人材育成や人材戦略										
十分な議論ができている	3	98	188	22	7	43%	43%	48%	55%	44%
十分な議論ができていない	4	114	177	15	7	57%	50%	45%	38%	44%
議論できていない	0	14	29	3	2	0%	6%	7%	8%	13%
有効回答	7	226	394	40	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-8. 経営陣の指名										
十分な議論ができている	5	142	245	24	10	71%	62%	63%	62%	63%
十分な議論ができていない	1	67	103	10	4	14%	29%	26%	26%	25%
議論できていない	1	19	44	5	2	14%	8%	11%	13%	13%
有効回答	7	228	392	39	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-9. 経営陣の報酬										
十分な議論ができている	5	140	247	28	11	71%	61%	63%	72%	69%
十分な議論ができていない	1	67	111	10	3	14%	29%	28%	26%	19%
議論できていない	1	21	33	1	2	14%	9%	8%	3%	13%
有効回答	7	228	391	39	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-10. 株主などのステークホルダーとの対話促進										
十分な議論ができている	4	87	170	11	7	57%	38%	43%	28%	44%
十分な議論ができていない	3	104	174	22	8	43%	46%	44%	55%	50%
議論できていない	0	36	48	7	1	0%	16%	12%	18%	6%
有効回答	7	227	392	40	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-11. サステナビリティ（環境・社会課題等）										
十分な議論ができている	5	119	215	18	9	71%	52%	54%	45%	56%
十分な議論ができていない	2	92	166	19	5	29%	40%	42%	48%	31%
議論できていない	0	17	14	3	2	0%	7%	4%	8%	13%
有効回答	7	228	395	40	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-12. コーポレートガバナンスの強化										
十分な議論ができている	3	98	188	22	7	43%	43%	48%	55%	44%
十分な議論ができていない	4	114	177	15	7	57%	50%	45%	38%	44%
議論できていない	0	14	29	3	2	0%	6%	7%	8%	13%
有効回答	7	226	394	40	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-13. 組織内のダイバーシティ（多様性）の強化										
十分な議論ができている	3	98	188	22	7	43%	43%	48%	55%	44%
十分な議論ができていない	4	114	177	15	7	57%	50%	45%	38%	44%
議論できていない	0	14	29	3	2	0%	6%	7%	8%	13%
有効回答	7	226	394	40	16	100%	100%	100%	100%	100%

⑫ 独立社外取締役比率

	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満
Q12-3. 事業ポートフォリオの見直し								
十分な議論ができている	17	48	216	37	39%	57%	46%	31%
十分な議論ができていない	19	28	197	57	43%	33%	42%	47%
議論できていない	8	8	61	27	18%	10%	13%	22%
有効回答	44	84	474	121	100%	100%	100%	100%
Q12-4. 財務戦略								
十分な議論ができている	27	58	300	70	61%	69%	63%	57%
十分な議論ができていない	11	22	159	39	25%	26%	34%	32%
議論できていない	6	4	15	13	14%	5%	3%	11%
有効回答	44	84	474	122	100%	100%	100%	100%
Q12-5. 海外事業戦略								
十分な議論ができている	19	44	210	39	43%	52%	44%	32%
十分な議論ができていない	15	20	157	42	34%	24%	33%	34%
議論できていない	10	20	106	41	23%	24%	22%	34%
有効回答	44	84	473	122	100%	100%	100%	100%
Q12-6. DX（デジタルトランスフォーメーション）								
十分な議論ができている	14	35	168	36	32%	42%	35%	30%
十分な議論ができていない	22	33	224	60	50%	39%	47%	49%
議論できていない	8	16	82	26	18%	19%	17%	21%
有効回答	44	84	474	122	100%	100%	100%	100%
Q12-7. 組織内の人材育成や人材戦略								
十分な議論ができている	18	49	220	50	41%	58%	47%	41%
十分な議論ができていない	21	33	220	61	48%	39%	47%	50%
議論できていない	5	2	32	11	11%	2%	7%	9%
有効回答	44	84	472	122	100%	100%	100%	100%
Q12-8. 経営陣の指名								
十分な議論ができている	26	62	306	58	59%	74%	65%	48%
十分な議論ができていない	12	15	123	41	27%	18%	26%	34%
議論できていない	6	7	43	22	14%	8%	9%	18%
有効回答	44	84	472	121	100%	100%	100%	100%
Q12-9. 経営陣の報酬								
十分な議論ができている	26	63	307	60	59%	75%	65%	50%
十分な議論ができていない	13	15	125	46	30%	18%	27%	38%
議論できていない	5	6	39	15	11%	7%	8%	12%
有効回答	44	84	471	121	100%	100%	100%	100%
Q12-10. 株主などのステークホルダーとの対話促進								
十分な議論ができている	18	47	196	30	41%	56%	42%	25%
十分な議論ができていない	19	28	225	62	43%	33%	48%	51%
議論できていない	7	9	51	29	16%	11%	11%	24%
有効回答	44	84	472	121	100%	100%	100%	100%
Q12-11. サステナビリティ（環境・社会課題等）								
十分な議論ができている	20	56	265	38	45%	67%	56%	31%
十分な議論ができていない	17	25	191	71	39%	30%	40%	58%
議論できていない	7	3	19	13	16%	4%	4%	11%
有効回答	44	84	475	122	100%	100%	100%	100%
Q12-12. コーポレートガバナンスの強化								
十分な議論ができている	18	49	220	50	41%	58%	47%	41%
十分な議論ができていない	21	33	220	61	48%	39%	47%	50%
議論できていない	5	2	32	11	11%	2%	7%	9%
有効回答	44	84	472	122	100%	100%	100%	100%
Q12-13. 組織内のダイバーシティ（多様性）の強化								
十分な議論ができている	18	49	220	50	41%	58%	47%	41%
十分な議論ができていない	21	33	220	61	48%	39%	47%	50%
議論できていない	5	2	32	11	11%	2%	7%	9%
有効回答	44	84	472	122	100%	100%	100%	100%

⑬ 親会社・支配株主の有無

	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q12-3. 事業ポートフォリオの見直し								
十分な議論ができている	15	5	16	283	38%	45%	33%	45%
十分な議論ができていない	16	5	25	255	40%	45%	51%	41%
議論できていない	9	1	8	86	23%	9%	16%	14%
有効回答	40	11	49	624	100%	100%	100%	100%
Q12-4. 財務戦略								
十分な議論ができている	23	8	25	400	56%	73%	51%	64%
十分な議論ができていない	15	3	20	193	37%	27%	41%	31%
議論できていない	3	0	4	31	7%	0%	8%	5%
有効回答	41	11	49	624	100%	100%	100%	100%
Q12-5. 海外事業戦略								
十分な議論ができている	19	4	22	268	46%	36%	45%	43%
十分な議論ができていない	10	4	14	206	24%	36%	29%	33%
議論できていない	12	3	13	149	29%	27%	27%	24%
有効回答	41	11	49	623	100%	100%	100%	100%
Q12-6. DX（デジタルトランスフォーメーション）								
十分な議論ができている	17	2	14	220	41%	18%	29%	35%
十分な議論ができていない	17	7	22	294	41%	64%	45%	47%
議論できていない	7	2	13	110	17%	18%	27%	18%
有効回答	41	11	49	624	100%	100%	100%	100%
Q12-7. 組織内の人材育成や人材戦略								
十分な議論ができている	17	5	19	296	41%	45%	39%	48%
十分な議論ができていない	19	6	27	284	46%	55%	55%	46%
議論できていない	5	0	3	42	12%	0%	6%	7%
有効回答	41	11	49	622	100%	100%	100%	100%
Q12-8. 経営陣の指名								
十分な議論ができている	28	6	29	389	70%	55%	59%	63%
十分な議論ができていない	9	4	13	166	23%	36%	27%	27%
議論できていない	3	1	7	67	8%	9%	14%	11%
有効回答	40	11	49	622	100%	100%	100%	100%
Q12-9. 経営陣の報酬								
十分な議論ができている	25	8	29	394	63%	73%	59%	63%
十分な議論ができていない	11	2	14	173	28%	18%	29%	28%
議論できていない	4	1	6	54	10%	9%	12%	9%
有効回答	40	11	49	621	100%	100%	100%	100%
Q12-10. 株主などのステークホルダーとの対話促進								
十分な議論ができている	17	3	12	259	43%	27%	24%	42%
十分な議論ができていない	14	7	28	286	35%	64%	57%	46%
議論できていない	9	1	9	77	23%	9%	18%	12%
有効回答	40	11	49	622	100%	100%	100%	100%
Q12-11. サステナビリティ（環境・社会課題等）								
十分な議論ができている	23	7	15	334	56%	64%	31%	53%
十分な議論ができていない	18	4	27	256	44%	36%	55%	41%
議論できていない	0	0	7	35	0%	0%	14%	6%
有効回答	41	11	49	625	100%	100%	100%	100%
Q12-12. コーポレートガバナンスの強化								
十分な議論ができている	17	5	19	296	41%	45%	39%	48%
十分な議論ができていない	19	6	27	284	46%	55%	55%	46%
議論できていない	5	0	3	42	12%	0%	6%	7%
有効回答	41	11	49	622	100%	100%	100%	100%
Q12-13. 組織内のダイバーシティ（多様性）の強化								
十分な議論ができている	17	5	19	296	41%	45%	39%	48%
十分な議論ができていない	19	6	27	284	46%	55%	55%	46%
議論できていない	5	0	3	42	12%	0%	6%	7%
有効回答	41	11	49	622	100%	100%	100%	100%

⑭事業セグメント数

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q12-3. 事業ポートフォリオの見直し																				
十分な議論ができている	66	42	74	68	42	15	6	3	1	0	39%	37%	43%	49%	56%	54%	50%	38%	50%	0%
十分な議論ができていない	75	48	79	54	27	12	3	3	0	0	44%	42%	46%	39%	36%	43%	25%	38%	0%	0%
議論できていない	30	23	20	16	6	1	3	2	1	1	18%	20%	12%	12%	8%	4%	25%	25%	50%	100%
有効回答	171	113	173	138	75	28	12	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-4. 財務戦略																				
十分な議論ができている	105	61	119	81	48	22	9	6	2	0	61%	54%	69%	59%	64%	79%	75%	75%	100%	0%
十分な議論ができていない	51	44	48	51	26	5	3	2	0	1	30%	39%	28%	37%	35%	18%	25%	25%	0%	100%
議論できていない	16	8	6	6	1	1	0	0	0	0	9%	7%	3%	4%	1%	4%	0%	0%	0%	0%
有効回答	172	113	173	138	75	28	12	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-5. 海外事業戦略																				
十分な議論ができている	78	44	66	60	38	18	4	3	1	0	45%	39%	38%	43%	51%	64%	33%	38%	50%	0%
十分な議論ができていない	47	37	57	52	24	7	5	1	1	1	27%	33%	33%	38%	32%	25%	42%	13%	50%	100%
議論できていない	47	31	50	26	13	3	3	4	0	0	27%	28%	29%	19%	17%	11%	25%	50%	0%	0%
有効回答	172	112	173	138	75	28	12	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-6. DX（デジタルトランスフォーメーション）																				
十分な議論ができている	60	31	61	43	32	14	7	4	1	0	35%	27%	35%	31%	43%	50%	58%	50%	50%	0%
十分な議論ができていない	84	52	82	72	28	12	4	2	1	0	49%	46%	47%	52%	37%	43%	33%	25%	50%	0%
議論できていない	28	30	30	23	15	2	1	2	0	1	16%	27%	17%	17%	20%	7%	8%	25%	0%	100%
有効回答	172	113	173	138	75	28	12	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-7. 組織内の人材育成や人材戦略																				
十分な議論ができている	81	50	85	58	31	18	6	5	1	0	47%	44%	49%	43%	41%	64%	50%	63%	50%	0%
十分な議論ができていない	82	52	76	69	37	9	5	3	1	1	48%	46%	44%	51%	49%	32%	42%	38%	50%	100%
議論できていない	9	11	12	9	7	1	1	0	0	0	5%	10%	7%	7%	9%	4%	8%	0%	0%	0%
有効回答	172	113	173	136	75	28	12	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-8. 経営陣の指名																				
十分な議論ができている	103	71	109	84	46	19	9	6	1	1	60%	63%	63%	61%	61%	68%	75%	75%	50%	100%
十分な議論ができていない	48	25	45	38	23	9	2	1	1	0	28%	22%	26%	28%	31%	32%	17%	13%	50%	0%
議論できていない	20	17	18	15	6	0	1	1	0	0	12%	15%	10%	11%	8%	0%	8%	13%	0%	0%
有効回答	171	113	172	137	75	28	12	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-9. 経営陣の報酬																				
十分な議論ができている	108	67	113	84	47	18	9	5	1	1	63%	59%	66%	62%	63%	64%	75%	63%	50%	100%
十分な議論ができていない	47	31	44	41	22	10	2	2	1	0	27%	27%	26%	30%	29%	36%	17%	25%	50%	0%
議論できていない	16	15	15	11	6	0	1	1	0	0	9%	13%	9%	8%	8%	0%	8%	13%	0%	0%
有効回答	171	113	172	136	75	28	12	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-10. 株主などのステークホルダーとの対話促進																				
十分な議論ができている	65	35	69	54	35	18	9	3	2	0	38%	31%	40%	39%	47%	64%	75%	38%	100%	0%
十分な議論ができていない	85	57	81	64	29	10	3	3	0	1	50%	50%	47%	47%	39%	36%	25%	38%	0%	100%
議論できていない	21	21	22	19	11	0	0	2	0	0	12%	19%	13%	14%	15%	0%	0%	25%	0%	0%
有効回答	171	113	172	137	75	28	12	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-11. サステナビリティ（環境・社会課題等）																				
十分な議論ができている	83	54	85	72	52	18	8	4	1	0	48%	48%	49%	52%	68%	64%	67%	50%	50%	0%
十分な議論ができていない	78	53	79	56	20	10	4	2	1	1	45%	47%	46%	41%	26%	36%	33%	25%	50%	100%
議論できていない	11	6	9	10	4	0	0	2	0	0	6%	5%	5%	7%	5%	0%	0%	25%	0%	0%
有効回答	172	113	173	138	76	28	12	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-12. コーポレートガバナンスの強化																				
十分な議論ができている	81	50	85	58	31	18	6	5	1	0	47%	44%	49%	43%	41%	64%	50%	63%	50%	0%
十分な議論ができていない	82	52	76	69	37	9	5	3	1	1	48%	46%	44%	51%	49%	32%	42%	38%	50%	100%
議論できていない	9	11	12	9	7	1	1	0	0	0	5%	10%	7%	7%	9%	4%	8%	0%	0%	0%
有効回答	172	113	173	136	75	28	12	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-13. 組織内のダイバーシティ（多様性）の強化																				
十分な議論ができている	81	50	85	58	31	18	6	5	1	0	47%	44%	49%	43%	41%	64%	50%	63%	50%	0%
十分な議論ができていない	82	52	76	69	37	9	5	3	1	1	48%	46%	44%	51%	49%	32%	42%	38%	50%	100%
議論できていない	9	11	12	9	7	1	1	0	0	0	5%	10%	7%	7%	9%	4%	8%	0%	0%	0%
有効回答	172	113	173	136	75	28	12	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

⑮海外売上高比率

	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率20%以上40%未満	海外売上高比率40%以上60%未満	海外売上高比率60%以上80%未満	海外売上高比率81%以上	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率20%以上40%未満	海外売上高比率40%以上60%未満	海外売上高比率60%以上80%未満	海外売上高比率81%以上
Q12-3. 事業ポートフォリオの見直し										
十分な議論ができている	27	34	36	26	13	34%	45%	49%	47%	50%
十分な議論ができていない	33	31	25	26	13	42%	41%	34%	47%	50%
議論できていない	19	10	12	3	0	24%	13%	16%	5%	0%
有効回答	79	75	73	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-4. 財務戦略										
十分な議論ができている	43	50	40	36	20	54%	67%	55%	65%	77%
十分な議論ができていない	31	23	30	18	5	39%	31%	41%	33%	19%
議論できていない	5	2	3	1	1	6%	3%	4%	2%	4%
有効回答	79	75	73	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-5. 海外事業戦略										
十分な議論ができている	31	40	52	40	21	39%	53%	71%	73%	81%
十分な議論ができていない	43	31	20	13	5	54%	41%	27%	24%	19%
議論できていない	5	4	1	2	0	6%	5%	1%	4%	0%
有効回答	79	75	73	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-6. DX（デジタルトランスフォーメーション）										
十分な議論ができている	19	26	22	20	7	24%	35%	30%	36%	27%
十分な議論ができていない	43	34	33	23	16	54%	45%	45%	42%	62%
議論できていない	17	15	18	12	3	22%	20%	25%	22%	12%
有効回答	79	75	73	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-7. 組織内の人材育成や人材戦略										
十分な議論ができている	24	30	38	25	12	31%	40%	52%	45%	46%
十分な議論ができていない	48	37	26	25	14	62%	49%	36%	45%	54%
議論できていない	6	8	9	5	0	8%	11%	12%	9%	0%
有効回答	78	75	73	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-8. 経営陣の指名										
十分な議論ができている	48	51	48	34	21	61%	69%	67%	62%	81%
十分な議論ができていない	24	13	18	18	4	30%	18%	25%	33%	15%
議論できていない	7	10	6	3	1	9%	14%	8%	5%	4%
有効回答	79	74	72	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-9. 経営陣の報酬										
十分な議論ができている	49	52	49	35	21	62%	71%	68%	64%	81%
十分な議論ができていない	25	13	17	18	3	32%	18%	24%	33%	12%
議論できていない	5	8	6	2	2	6%	11%	8%	4%	8%
有効回答	79	73	72	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-10. 株主などのステークホルダーとの対話促進										
十分な議論ができている	26	33	30	29	13	34%	44%	41%	53%	50%
十分な議論ができていない	37	31	33	23	12	48%	41%	45%	42%	46%
議論できていない	14	11	10	3	1	18%	15%	14%	5%	4%
有効回答	77	75	73	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-11. サステナビリティ（環境・社会課題等）										
十分な議論ができている	29	46	44	34	22	37%	61%	60%	62%	85%
十分な議論ができていない	46	25	26	19	4	58%	33%	36%	35%	15%
議論できていない	4	4	3	2	0	5%	5%	4%	4%	0%
有効回答	79	75	73	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-12. コーポレートガバナンスの強化										
十分な議論ができている	24	30	38	25	12	31%	40%	52%	45%	46%
十分な議論ができていない	48	37	26	25	14	62%	49%	36%	45%	54%
議論できていない	6	8	9	5	0	8%	11%	12%	9%	0%
有効回答	78	75	73	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q12-13. 組織内のダイバーシティ（多様性）の強化										
十分な議論ができている	24	30	38	25	12	31%	40%	52%	45%	46%
十分な議論ができていない	48	37	26	25	14	62%	49%	36%	45%	54%
議論できていない	6	8	9	5	0	8%	11%	12%	9%	0%
有効回答	78	75	73	55	26	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q13. 社外取締役の登用経緯について、各登用経緯ごとに人数をお答えください。（「その他」の人数が１名以上の場合は、下記コメント欄に登用経緯を具体的に入力してください）※0名の場合は0とご回答ください。																
Q13-1. 社長・CEOからの紹介																
0名	262	38%	18	92	151	51%	36%	38%	147	114	35%	42%	45	216	39%	37%
1名	154	22%	6	59	88	17%	23%	22%	88	66	21%	24%	20	134	17%	23%
2名	133	19%	3	44	86	9%	17%	21%	83	50	20%	18%	21	112	18%	19%
3名	69	10%	2	22	45	6%	9%	11%	50	19	12%	7%	15	54	13%	9%
4名	44	6%	2	23	19	6%	9%	5%	30	14	7%	5%	6	38	5%	7%
5名	24	3%	4	11	9	11%	4%	2%	19	5	5%	2%	7	17	6%	3%
6名以上	8	1%	0	5	3	0%	2%	1%	4	4	1%	1%	1	7	1%	1%
有効回答	694	100%	35	256	401	100%	100%	100%	421	272	100%	100%	115	578	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）																
0名	525	76%	27	183	314	77%	71%	78%	303	222	72%	82%	81	444	70%	77%
1名	120	17%	4	46	69	11%	18%	17%	80	39	19%	14%	20	99	17%	17%
2名	33	5%	3	17	13	9%	7%	3%	26	7	6%	3%	9	24	8%	4%
3名	10	1%	0	9	1	0%	4%	0%	6	4	1%	1%	3	7	3%	1%
4名	5	1%	1	1	3	3%	0%	1%	5	0	1%	0%	1	4	1%	1%
5名	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
6名以上	1	0%	0	0	1	0%	0%	0%	1	0	0%	0%	1	0	1%	0%
有効回答	694	100%	35	256	401	100%	100%	100%	421	272	100%	100%	115	578	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）																
0名	578	83%	26	204	346	74%	80%	86%	346	231	82%	85%	94	483	82%	84%
1名	84	12%	5	33	46	14%	13%	11%	57	27	14%	10%	15	69	13%	12%
2名	18	3%	1	13	4	3%	5%	1%	11	7	3%	3%	3	15	3%	3%
3名	8	1%	2	4	2	6%	2%	0%	2	6	0%	2%	1	7	1%	1%
4名	3	0%	0	2	1	0%	1%	0%	2	1	0%	0%	1	2	1%	0%
5名	1	0%	0	0	1	0%	0%	0%	1	0	0%	0%	0	1	0%	0%
6名以上	2	0%	1	0	1	3%	0%	0%	2	0	0%	0%	1	1	1%	0%
有効回答	694	100%	35	256	401	100%	100%	100%	421	272	100%	100%	115	578	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介																
0名	568	82%	26	218	322	74%	85%	80%	318	249	76%	92%	79	488	69%	84%
1名	56	8%	3	18	35	9%	7%	9%	42	14	10%	5%	14	42	12%	7%
2名	37	5%	1	14	22	3%	5%	5%	31	6	7%	2%	11	26	10%	4%
3名	17	2%	0	3	14	0%	1%	3%	16	1	4%	0%	5	12	4%	2%
4名	9	1%	2	2	5	6%	1%	1%	7	2	2%	1%	2	7	2%	1%
5名	4	1%	1	0	3	3%	0%	1%	4	0	1%	0%	3	1	3%	0%
6名以上	3	0%	2	1	0	6%	0%	0%	3	0	1%	0%	1	2	1%	0%
有効回答	694	100%	35	256	401	100%	100%	100%	421	272	100%	100%	115	578	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身																
0名	537	77%	29	183	325	83%	71%	81%	326	211	77%	78%	95	442	83%	76%
1名	92	13%	4	38	49	11%	15%	12%	58	33	14%	12%	14	77	12%	13%
2名	41	6%	0	24	16	0%	9%	4%	22	19	5%	7%	5	36	4%	6%
3名	16	2%	0	7	9	0%	3%	2%	10	6	2%	2%	0	16	0%	3%
4名	5	1%	0	4	1	0%	2%	0%	3	2	1%	1%	1	4	1%	1%
5名	1	0%	0	0	1	0%	0%	0%	1	0	0%	0%	0	1	0%	0%
6名以上	2	0%	2	0	0	6%	0%	0%	1	1	0%	0%	0	2	0%	0%
有効回答	694	100%	35	256	401	100%	100%	100%	421	272	100%	100%	115	578	100%	100%
Q13-6. その他																
0名	410	59%	17	144	248	49%	56%	62%	240	169	57%	62%	63	346	55%	60%
1名	110	16%	2	39	69	6%	15%	17%	63	47	15%	17%	17	93	15%	16%
2名	81	12%	2	32	47	6%	13%	12%	43	38	10%	14%	9	72	8%	12%
3名	47	7%	1	23	22	3%	9%	5%	34	13	8%	5%	11	36	10%	6%
4名	20	3%	4	9	7	11%	4%	2%	16	4	4%	1%	4	16	3%	3%
5名	17	2%	5	6	6	14%	2%	1%	17	0	4%	0%	5	12	4%	2%
6名以上	9	1%	4	3	2	11%	1%	0%	8	1	2%	0%	6	3	5%	1%
有効回答	694	100%	35	256	401	100%	100%	100%	421	272	100%	100%	115	578	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q13. 社外取締役の登用経緯について、各登用経緯ごとに人数をお答えください。（「その他」の人数が１名以上の場合は、下記コメント欄に登用経緯を具体的に入力してください）※0名の場合は0とご回答ください。																																		
Q13-1. 社長・CEOからの紹介																																		
0名	11	2	29	20	5	12	4	17	23	56	5	11	25	18	9	8	6	48%	40%	46%	33%	36%	48%	27%	33%	38%	41%	56%	33%	34%	36%	24%	35%	46%
1名	3	2	14	13	3	2	3	11	20	36	0	7	20	12	5	2	1	13%	40%	22%	21%	21%	8%	20%	21%	33%	26%	0%	21%	27%	24%	14%	9%	8%
2名	3	0	13	12	4	6	3	14	11	20	1	8	13	11	7	6	1	13%	0%	21%	20%	29%	24%	20%	27%	18%	15%	11%	24%	18%	22%	19%	26%	8%
3名	2	0	3	10	1	5	2	4	4	6	2	4	8	6	5	5	2	9%	0%	5%	16%	7%	20%	13%	8%	7%	4%	22%	12%	11%	12%	14%	22%	15%
4名	2	0	0	4	1	0	2	3	1	11	1	2	6	2	6	2	1	9%	0%	0%	7%	7%	0%	13%	6%	2%	8%	11%	6%	8%	4%	16%	9%	8%
5名	1	1	3	2	0	0	1	3	0	6	0	0	0	1	4	0	2	4%	20%	5%	3%	0%	0%	7%	6%	0%	4%	0%	0%	0%	2%	11%	0%	15%
6名以上	1	0	1	0	0	0	0	0	2	1	0	1	1	0	1	0	0	4%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	1%	0%	3%	1%	0%	3%	0%	0%
有効回答	23	5	63	61	14	25	15	52	61	136	9	33	73	50	37	23	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）																																		
0名	16	4	44	46	11	18	12	34	40	110	5	24	57	43	28	21	12	70%	80%	70%	75%	79%	72%	80%	65%	66%	81%	56%	73%	78%	86%	76%	91%	92%
1名	5	1	14	12	3	6	3	8	15	17	1	6	14	5	8	1	0	22%	20%	22%	20%	21%	24%	20%	15%	25%	13%	11%	18%	19%	10%	22%	4%	0%
2名	2	0	5	2	0	0	0	7	4	5	2	0	2	2	0	1	1	9%	0%	8%	3%	0%	0%	0%	13%	7%	4%	22%	0%	3%	4%	0%	4%	8%
3名	0	0	0	0	0	1	0	3	1	3	0	2	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	6%	2%	2%	0%	6%	0%	0%	0%	0%	0%
4名	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	11%	3%	0%	0%	3%	0%	0%
5名	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	23	5	63	61	14	25	15	52	61	136	9	33	73	50	37	23	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）																																		
0名	22	3	52	50	12	22	15	41	47	115	8	29	58	39	35	16	13	96%	60%	83%	82%	86%	88%	100%	79%	77%	85%	89%	88%	79%	78%	95%	70%	100%
1名	0	2	9	9	1	2	0	6	8	15	1	4	12	7	2	6	0	0%	40%	14%	15%	7%	8%	0%	12%	13%	11%	11%	12%	16%	14%	5%	26%	0%
2名	0	0	2	2	0	1	0	5	2	1	0	0	1	3	0	1	0	0%	0%	3%	3%	0%	4%	0%	10%	3%	1%	0%	0%	1%	6%	0%	4%	0%
3名	1	0	0	0	0	0	0	0	1	4	0	0	2	0	0	0	0	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	3%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
4名	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%
5名	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	23	5	63	61	14	25	15	52	61	136	9	33	73	50	37	23	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介																																		
0名	15	4	51	37	14	19	11	44	50	115	8	30	60	43	35	20	11	65%	80%	81%	61%	100%	76%	73%	85%	82%	85%	89%	91%	82%	86%	95%	87%	85%
1名	3	0	2	12	0	2	3	2	5	10	0	2	6	5	2	1	1	13%	0%	3%	20%	0%	8%	20%	4%	8%	7%	0%	6%	8%	10%	5%	4%	8%
2名	3	1	6	5	0	1	1	4	3	8	1	1	3	0	0	0	0	13%	20%	10%	8%	0%	4%	7%	8%	5%	6%	11%	3%	4%	0%	0%	0%	0%
3名	1	0	1	4	0	1	0	0	2	3	0	0	4	1	0	0	0	4%	0%	2%	7%	0%	4%	0%	0%	3%	2%	0%	0%	5%	2%	0%	0%	0%
4名	1	0	1	3	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4%	0%	2%	5%	0%	4%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%
5名	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	8%
6名以上	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0%	0%	2%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%
有効回答	23	5	63	61	14	25	15	52	61	136	9	33	73	50	37	23	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身																																		
0名	20	3	47	48	13	17	10	44	41	109	7	20	63	40	25	19	11	87%	60%	75%	79%	93%	68%	67%	85%	67%	80%	78%	61%	86%	80%	68%	83%	85%
1名	3	0	9	8	0	4	2	5	13	14	1	7	8	9	4	3	1	13%	0%	14%	13%	0%	16%	13%	10%	21%	10%	11%	21%	11%	18%	11%	13%	8%
2名	0	1	5	4	1	3	0	1	4	8	1	3	2	1	6	1	0	0%	20%	8%	7%	7%	12%	0%	2%	7%	6%	11%	9%	3%	2%	16%	4%	0%
3名	0	0	2	0	0	0	3	0	1	5	0	2	0	0	2	0	1	0%	0%	3%	0%	0%	0%	20%	0%	2%	4%	0%	6%	0%	0%	5%	0%	8%
4名	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	3%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%
5名	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	2%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	23	5	63	61	14	25	15	52	61	136	9	33	73	50	37	23	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他																																		
0名	14	3	34	44	6	15	11	31	31	75	6	20	44	32	23	12	8	61%	60%	54%	72%	43%	60%	73%	60%	51%	55%	67%	61%	60%	64%	62%	52%	62%
1名	3	0	10	11	3	4	1	12	12	23	0	6	15	3	1	4	2	13%	0%	16%	18%	21%	16%	7%	23%	20%	17%	0%	18%	21%	6%	3%	17%	15%
2名	4	2	10	3	2	2	1	1	7	19	1	3	5	9	6	4	2	17%	40%	16%	5%	14%	8%	7%	2%	11%	14%	11%	9%	7%	18%	16%	17%	15%
3名	2	0	5	3	2	1	1	5	5	10	0	3	4	2	4	0	0	9%	0%	8%	5%	14%	4%	7%	10%	8%	7%	0%	9%	5%	4%	11%	0%	0%
4名	0	0	2	0	1	0	0	1	3	5	0	1	3	3	1	0	0	0%	0%	3%	0%	7%	0%	0%	2%	5%	4%	0%	3%	4%	6%	3%	0%	0%
5名	0	0	1	0	0	2	1	2	3	2	1	0	2	0	1	1	1	0%	0%	2%	0%	0%	8%	7%	4%	5%	1%	11%	0%	3%	0%	3%	4%	8%
6名以上	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	1	1	2	0	0%	0%	2%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	1%	11%	0%	0%	2%	3%	9%	0%
有効回答	23	5	63	61	14	25	15	52	61	136	9	33	73	50	37	23	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額									
	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1000億円以上1兆円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1000億円以上1兆円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上
Q13. 社外取締役の登用経緯について、各登用経緯ごとに人数をお答えください。（「その他」の人数が１名以上の場合は、下記コメント欄に登用経緯を具体的に入力してください）※0名の場合は0とご回答ください。										
Q13-1. 社長・CEOからの紹介										
0名	143	25	49	15	29	38%	29%	35%	42%	49%
1名	94	19	21	9	11	25%	22%	15%	25%	19%
2名	69	21	29	5	9	18%	24%	21%	14%	15%
3名	32	13	18	3	3	9%	15%	13%	8%	5%
4名	21	7	11	1	4	6%	8%	8%	3%	7%
5名	9	1	8	3	3	2%	1%	6%	8%	5%
6名以上	5	0	3	0	0	1%	0%	2%	0%	0%
有効回答	373	86	139	36	59	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）										
0名	293	63	105	24	40	79%	73%	76%	67%	68%
1名	60	18	21	7	13	16%	21%	15%	19%	22%
2名	15	4	8	3	3	4%	5%	6%	8%	5%
3名	4	1	1	2	2	1%	1%	1%	6%	3%
4名	1	0	3	0	1	0%	0%	2%	0%	2%
5名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
有効回答	373	86	139	36	59	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）										
0名	315	66	118	31	47	84%	77%	85%	86%	80%
1名	39	16	17	3	9	10%	19%	12%	8%	15%
2名	12	2	2	1	1	3%	2%	1%	3%	2%
3名	7	0	0	1	0	2%	0%	0%	3%	0%
4名	0	1	1	0	1	0%	1%	1%	0%	2%
5名	0	1	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	1	0	1	0%	0%	1%	0%	2%
有効回答	373	86	139	36	59	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介										
0名	337	63	108	23	36	90%	73%	78%	64%	61%
1名	20	11	12	5	8	5%	13%	9%	14%	14%
2名	10	8	10	3	6	3%	9%	7%	8%	10%
3名	3	2	6	2	4	1%	2%	4%	6%	7%
4名	3	2	2	1	1	1%	2%	1%	3%	2%
5名	0	0	1	0	3	0%	0%	1%	0%	5%
6名以上	0	0	0	2	1	0%	0%	0%	6%	2%
有効回答	373	86	139	36	59	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身										
0名	287	64	106	32	48	77%	74%	76%	89%	81%
1名	47	13	22	3	6	13%	15%	16%	8%	10%
2名	27	4	6	0	4	7%	5%	4%	0%	7%
3名	8	5	3	0	0	2%	6%	2%	0%	0%
4名	2	0	2	0	1	1%	0%	1%	0%	2%
5名	1	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	1	0	0	1	0	0%	0%	0%	3%	0%
有効回答	373	86	139	36	59	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他										
0名	222	56	81	20	30	60%	65%	58%	56%	51%
1名	68	12	19	3	8	18%	14%	14%	8%	14%
2名	50	9	15	4	3	13%	10%	11%	11%	5%
3名	20	7	11	2	7	5%	8%	8%	6%	12%
4名	9	0	5	2	4	2%	0%	4%	6%	7%
5名	3	1	7	3	3	1%	1%	5%	8%	5%
6名以上	1	1	1	2	4	0%	1%	1%	6%	7%
有効回答	373	86	139	36	59	100%	100%	100%	100%	100%

	⑦外国人株式保有比率									
	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上		
Q13. 社外取締役の登用経緯について、各登用経緯ごとに人数をお答えください。（「その他」の人数が１名以上の場合は、下記コメント欄に登用経緯を具体的に入力してください）※0名の場合は0とご回答ください。										
Q13-1. 社長・CEOからの紹介										
0名	140	47	35	39	38%	32%	39%	44%		
1名	82	36	20	15	22%	24%	22%	17%		
2名	73	27	13	20	20%	18%	14%	23%		
3名	34	19	11	5	9%	13%	12%	6%		
4名	22	13	6	3	6%	9%	7%	3%		
5名	9	6	4	5	2%	4%	4%	6%		
6名以上	5	1	1	1	1%	1%	1%	1%		
有効回答	365	149	90	88	100%	100%	100%	100%		
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）										
0名	288	113	59	64	79%	76%	66%	73%		
1名	57	29	18	15	16%	19%	20%	17%		
2名	15	4	10	4	4%	3%	11%	5%		
3名	3	2	1	4	1%	1%	1%	5%		
4名	2	1	2	0	1%	1%	2%	0%		
5名	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
6名以上	0	0	0	1	0%	0%	0%	1%		
有効回答	365	149	90	88	100%	100%	100%	100%		
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）										
0名	303	130	75	68	83%	87%	83%	77%		
1名	45	14	13	12	12%	9%	14%	14%		
2名	10	3	1	4	3%	2%	1%	5%		
3名	6	1	0	1	2%	1%	0%	1%		
4名	1	0	1	1	0%	0%	1%	1%		
5名	0	1	0	0	0%	1%	0%	0%		
6名以上	0	0	0	2	0%	0%	0%	2%		
有効回答	365	149	90	88	100%	100%	100%	100%		
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介										
0名	330	117	64	55	90%	79%	71%	63%		
1名	15	18	12	11	4%	12%	13%	13%		
2名	14	7	7	9	4%	5%	8%	10%		
3名	3	6	3	5	1%	4%	3%	6%		
4名	2	1	3	3	1%	1%	3%	3%		
5名	1	0	0	3	0%	0%	0%	3%		
6名以上	0	0	1	2	0%	0%	1%	2%		
有効回答	365	149	90	88	100%	100%	100%	100%		
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身										
0名	281	108	74	74	77%	72%	82%	84%		
1名	49	22	7	13	13%	15%	8%	15%		
2名	23	10	6	1	6%	7%	7%	1%		
3名	9	7	0	0	2%	5%	0%	0%		
4名	2	1	2	0	1%	1%	2%	0%		
5名	0	0	1	0	0%	0%	1%	0%		
6名以上	1	1	0	0	0%	1%	0%	0%		
有効回答	365	149	90	88	100%	100%	100%	100%		
Q13-6. その他										
0名	229	89	51	40	63%	60%	57%	45%		
1名	53	27	14	16	15%	18%	16%	18%		
2名	48	15	8	10	13%	10%	9%	11%		
3名	23	7	8	8	6%	5%	9%	9%		
4名	6	6	3	5	2%	4%	3%	6%		
5名	4	3	4	6	1%	2%	4%	7%		
6名以上	2	2	2	3	1%	1%	2%	3%		
有効回答	365	149	90	88	100%	100%	100%	100%		

	⑧ROE									
	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上		
Q13. 社外取締役の登用経緯について、各登用経緯ごとに人数をお答えください。（「その他」の人数が１名以上の場合は、下記コメント欄に登用経緯を具体的に入力してください）※0名の場合は0とご回答ください。										
Q13-1. 社長・CEOからの紹介										
0名	65	37	57	26	75	42%	36%	37%	38%	35%
1名	32	20	37	18	47	21%	20%	24%	26%	22%
2名	19	21	35	12	45	12%	21%	23%	17%	21%
3名	19	12	10	6	22	12%	12%	7%	9%	10%
4名	12	8	7	3	14	8%	8%	5%	4%	7%
5名	3	3	6	3	9	2%	3%	4%	4%	4%
6名以上	4	1	1	1	1	3%	1%	1%	1%	0%
有効回答	154	102	153	69	213	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）										
0名	119	85	101	46	172	77%	83%	66%	67%	81%
1名	22	16	38	16	27	14%	16%	25%	23%	13%
2名	12	0	9	4	8	8%	0%	6%	6%	4%
3名	1	0	5	1	3	1%	0%	3%	1%	1%
4名	0	1	0	2	2	0%	1%	0%	3%	1%
5名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	154	102	153	69	213	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）										
0名	124	85	130	57	180	81%	83%	85%	83%	85%
1名	23	14	16	9	22	15%	14%	10%	13%	10%
2名	4	2	3	3	6	3%	2%	2%	4%	3%
3名	2	1	2	0	2	1%	1%	1%	0%	1%
4名	0	0	1	0	2	0%	0%	1%	0%	1%
5名	0	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	1	0	1	0	0	1%	0%	1%	0%	0%
有効回答	154	102	153	69	213	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介										
0名	132	89	119	58	167	86%	87%	78%	84%	78%
1名	7	8	20	3	18	5%	8%	13%	4%	8%
2名	8	0	8	5	16	5%	0%	5%	7%	8%
3名	2	4	2	3	6	1%	4%	1%	4%	3%
4名	3	0	3	0	3	2%	0%	2%	0%	1%
5名	0	1	1	0	2	0%	1%	1%	0%	1%
6名以上	2	0	0	0	1	1%	0%	0%	0%	0%
有効回答	154	102	153	69	213	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身										
0名	116	72	125	50	173	75%	71%	82%	72%	81%
1名	25	15	14	12	24	16%	15%	9%	17%	11%
2名	9	10	6	3	13	6%	10%	4%	4%	6%
3名	4	4	3	3	2	3%	4%	2%	4%	1%
4名	0	1	3	1	0	0%	1%	2%	1%	0%
5名	0	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
6名以上	0	0	1	0	1	0%	0%	1%	0%	0%
有効回答	154	102	153	69	213	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他										
0名	91	64	91	39	122	59%	63%	59%	57%	57%
1名	25	15	23	12	35	16%	15%	15%	17%	16%
2名	17	14	15	10	25	11%	14%	10%	14%	12%
3名	9	5	15	1	17	6%	5%	10%	1%	8%
4名	6	1	3	4	6	4%	1%	2%	6%	3%
5名	4	1	5	1	6	3%	1%	3%	1%	3%
6名以上	2	2	1	2	2	1%	2%	1%	3%	1%
有効回答	154	102	153	69	213	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA									
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上		
Q13. 社外取締役の登用経緯について、各登用経緯ごとに人数をお答えください。（「その他」の人数が１名以上の場合は、下記コメント欄に登用経緯を具体的に入力してください）※0名の場合は0とご回答ください。										
Q13-1. 社長・CEOからの紹介										
0名	121	65	52	13	10	37%	41%	39%	41%	22%
1名	66	29	39	7	13	20%	18%	29%	22%	28%
2名	56	35	24	5	13	17%	22%	18%	16%	28%
3名	39	13	9	4	4	12%	8%	7%	13%	9%
4名	27	7	5	3	2	8%	4%	4%	9%	4%
5名	9	6	6	0	3	3%	4%	4%	0%	7%
6名以上	5	2	0	0	1	2%	1%	0%	0%	2%
有効回答	323	157	135	32	46	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）										
0名	257	106	96	26	40	80%	68%	71%	81%	87%
1名	46	35	28	5	5	14%	22%	21%	16%	11%
2名	14	13	6	0	0	4%	8%	4%	0%	0%
3名	4	2	2	1	1	1%	1%	1%	3%	2%
4名	2	1	2	0	0	1%	1%	1%	0%	0%
5名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
有効回答	323	157	135	32	46	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）										
0名	268	127	115	27	40	83%	81%	85%	84%	87%
1名	41	22	13	3	5	13%	14%	10%	9%	11%
2名	8	3	5	1	1	2%	2%	4%	3%	2%
3名	5	2	1	0	0	2%	1%	1%	0%	0%
4名	0	2	0	1	0	0%	1%	0%	3%	0%
5名	0	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
6名以上	1	1	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
有効回答	323	157	135	32	46	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介										
0名	273	122	110	25	37	85%	78%	81%	78%	80%
1名	21	20	8	4	3	7%	13%	6%	13%	7%
2名	12	10	11	1	3	4%	6%	8%	3%	7%
3名	7	4	4	1	1	2%	3%	3%	3%	2%
4名	5	1	1	1	1	2%	1%	1%	3%	2%
5名	2	0	1	0	1	1%	0%	1%	0%	2%
6名以上	3	0	0	0	0	1%	0%	0%	0%	0%
有効回答	323	157	135	32	46	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身										
0名	241	129	99	28	40	75%	82%	73%	88%	87%
1名	46	17	23	1	4	14%	11%	17%	3%	9%
2名	24	5	9	2	1	7%	3%	7%	6%	2%
3名	7	5	3	0	1	2%	3%	2%	0%	2%
4名	3	1	1	0	0	1%	1%	1%	0%	0%
5名	1	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	1	0	0	1	0	0%	0%	0%	3%	0%
有効回答	323	157	135	32	46	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他										
0名	192	98	80	20	19	59%	62%	59%	63%	41%
1名	50	23	25	3	9	15%	15%	19%	9%	20%
2名	39	13	17	4	8	12%	8%	13%	13%	17%
3名	19	12	8	2	6	6%	8%	6%	6%	13%
4名	9	7	1	1	2	3%	4%	1%	3%	4%
5名	8	3	3	2	1	2%	2%	2%	6%	2%
6名以上	6	1	1	0	1	2%	1%	1%	0%	2%
有効回答	323	157	135	32	46	100%	100%	100%	100%	100%

⑩PBR

	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上
Q13. 社外取締役の登用経緯について、各登用経緯ごとに人数をお答えください。（「その他」の人数が１名以上の場合は、下記コメント欄に登用経緯を具体的に入力してください）※0名の場合は0とご回答ください。										
Q13-1. 社長・CEOからの紹介										
0名	38	104	63	22	34	42%	39%	41%	39%	29%
1名	14	56	34	12	35	15%	21%	22%	21%	30%
2名	14	61	25	12	21	15%	23%	16%	21%	18%
3名	13	25	11	8	10	14%	9%	7%	14%	8%
4名	7	13	12	2	10	8%	5%	8%	4%	8%
5名	3	7	7	1	6	3%	3%	5%	2%	5%
6名以上	2	4	0	0	2	2%	1%	0%	0%	2%
有効回答	91	270	152	57	118	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）										
0名	72	194	115	48	91	79%	72%	76%	84%	77%
1名	16	58	24	3	18	18%	21%	16%	5%	15%
2名	2	14	9	3	5	2%	5%	6%	5%	4%
3名	0	3	3	1	3	0%	1%	2%	2%	3%
4名	1	1	0	2	1	1%	0%	0%	4%	1%
5名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
有効回答	91	270	152	57	118	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）										
0名	77	227	123	49	96	85%	84%	81%	86%	81%
1名	13	30	23	4	14	14%	11%	15%	7%	12%
2名	0	9	5	1	3	0%	3%	3%	2%	3%
3名	1	3	0	2	2	1%	1%	0%	4%	2%
4名	0	0	0	1	2	0%	0%	0%	2%	2%
5名	0	1	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	1	0	1	0%	0%	1%	0%	1%
有効回答	91	270	152	57	118	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介										
0名	81	227	116	50	89	89%	84%	76%	88%	75%
1名	6	18	13	2	16	7%	7%	9%	4%	14%
2名	2	15	10	4	6	2%	6%	7%	7%	5%
3名	0	7	7	1	2	0%	3%	5%	2%	2%
4名	2	1	3	0	3	2%	0%	2%	0%	3%
5名	0	1	2	0	1	0%	0%	1%	0%	1%
6名以上	0	1	1	0	1	0%	0%	1%	0%	1%
有効回答	91	270	152	57	118	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身										
0名	62	200	123	45	102	68%	74%	81%	79%	86%
1名	13	42	17	8	11	14%	16%	11%	14%	9%
2名	10	19	5	4	3	11%	7%	3%	7%	3%
3名	5	5	5	0	1	5%	2%	3%	0%	1%
4名	0	2	2	0	1	0%	1%	1%	0%	1%
5名	1	0	0	0	0	1%	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	2	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
有効回答	91	270	152	57	118	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他										
0名	66	154	89	25	72	73%	57%	59%	44%	61%
1名	7	50	25	12	16	8%	19%	16%	21%	14%
2名	9	36	15	6	13	10%	13%	10%	11%	11%
3名	5	12	15	8	7	5%	4%	10%	14%	6%
4名	2	6	3	4	5	2%	2%	2%	7%	4%
5名	1	9	3	2	2	1%	3%	2%	4%	2%
6名以上	1	3	2	0	3	1%	1%	1%	0%	3%
有効回答	91	270	152	57	118	100%	100%	100%	100%	100%

⑪TSR

	TSR150%未満	TSR150%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
Q13. 社外取締役の登用経緯について、各登用経緯ごとに人数をお答えください。（「その他」の人数が１名以上の場合は、下記コメント欄に登用経緯を具体的に入力してください）※0名の場合は0とご回答ください。										
Q13-1. 社長・CEOからの紹介										
0名	2	87	141	12	6	40%	40%	38%	29%	38%
1名	1	51	80	7	3	20%	24%	21%	17%	19%
2名	1	33	80	14	0	20%	15%	21%	34%	0%
3名	1	23	35	3	3	20%	11%	9%	7%	19%
4名	0	12	23	2	3	0%	6%	6%	5%	19%
5名	0	6	15	3	0	0%	3%	4%	7%	0%
6名以上	0	3	2	0	1	0%	1%	1%	0%	6%
有効回答	5	215	376	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）										
0名	3	168	272	32	13	60%	78%	72%	78%	81%
1名	2	34	73	6	2	40%	16%	19%	15%	13%
2名	0	10	19	2	1	0%	5%	5%	5%	6%
3名	0	2	7	1	0	0%	1%	2%	2%	0%
4名	0	1	4	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
5名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	1	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	5	215	376	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）										
0名	3	174	317	33	14	60%	81%	84%	80%	88%
1名	2	28	41	7	2	40%	13%	11%	17%	13%
2名	0	6	12	0	0	0%	3%	3%	0%	0%
3名	0	4	3	1	0	0%	2%	1%	2%	0%
4名	0	2	1	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
5名	0	0	1	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	1	1	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	5	215	376	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介										
0名	4	176	306	36	11	80%	82%	81%	88%	69%
1名	0	16	30	2	3	0%	7%	8%	5%	19%
2名	1	11	21	3	0	20%	5%	6%	7%	0%
3名	0	5	10	0	2	0%	2%	3%	0%	13%
4名	0	4	5	0	0	0%	2%	1%	0%	0%
5名	0	1	3	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
6名以上	0	2	1	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
有効回答	5	215	376	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身										
0名	4	166	291	28	14	80%	77%	77%	68%	88%
1名	0	32	45	8	2	0%	15%	12%	20%	13%
2名	1	11	24	4	0	20%	5%	6%	10%	0%
3名	0	3	12	0	0	0%	1%	3%	0%	0%
4名	0	3	2	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
5名	0	0	1	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	1	1	0	0%	0%	0%	2%	0%
有効回答	5	215	376	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他										
0名	2	119	231	27	10	40%	55%	61%	66%	63%
1名	1	38	53	8	2	20%	18%	14%	20%	13%
2名	0	26	43	3	3	0%	12%	11%	7%	19%
3名	0	14	28	1	0	0%	7%	7%	2%	0%
4名	1	6	10	0	1	20%	3%	3%	0%	6%
5名	0	8	7	2	0	0%	4%	2%	5%	0%
6名以上	1	4	4	0	0	20%	2%	1%	0%	0%
有効回答	5	215	376	41	16	100%	100%	100%	100%	100%

⑫独立社外取締役比率

	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率2/3未満	独立社外取締役比率1/2以上	独立社外取締役比率1/3未満
Q13. 社外取締役の登用経緯について、各登用経緯ごとに人数をお答えください。（「その他」の人数が１名以上の場合は、下記コメント欄に登用経緯を具体的に入力してください）※0名の場合は0とご回答ください。								
Q13-1. 社長・CEOからの紹介								
0名	19	25	166	50	46%	33%	36%	42%
1名	10	10	96	37	24%	13%	21%	31%
2名	7	15	88	23	17%	20%	19%	19%
3名	1	12	54	2	2%	16%	12%	2%
4名	3	5	32	4	7%	7%	7%	3%
5名	1	7	16	0	2%	9%	4%	0%
6名以上	0	2	4	2	0%	3%	1%	2%
有効回答	41	76	456	118	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）								
0名	28	56	339	100	68%	74%	74%	85%
1名	8	11	86	14	20%	14%	19%	12%
2名	4	6	21	2	10%	8%	5%	2%
3名	0	2	6	2	0%	3%	1%	2%
4名	1	0	4	0	2%	0%	1%	0%
5名	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	1	0	0	0%	1%	0%	0%
有効回答	41	76	456	118	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）								
0名	26	61	382	106	63%	80%	84%	90%
1名	10	10	55	9	24%	13%	12%	8%
2名	1	3	12	2	2%	4%	3%	2%
3名	3	1	3	1	7%	1%	1%	1%
4名	1	0	2	0	2%	0%	0%	0%
5名	0	0	1	0	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	1	1	0	0%	1%	0%	0%
有効回答	41	76	456	118	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介								
0名	33	51	367	114	80%	67%	80%	97%
1名	4	10	40	2	10%	13%	9%	2%
2名	1	9	27	0	2%	12%	6%	0%
3名	0	3	14	0	0%	4%	3%	0%
4名	1	1	5	2	2%	1%	1%	2%
5名	1	0	3	0	2%	0%	1%	0%
6名以上	1	2	0	0	2%	3%	0%	0%
有効回答	41	76	456	118	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身								
0名	37	60	349	91	90%	79%	77%	77%
1名	3	10	65	13	7%	13%	14%	11%
2名	1	2	28	8	2%	3%	6%	7%
3名	0	2	10	4	0%	3%	2%	3%
4名	0	2	2	1	0%	3%	0%	1%
5名	0	0	1	0	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	1	1	0%	0%	0%	1%
有効回答	41	76	456	118	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他								
0名	19	42	275	72	46%	55%	60%	61%
1名	3	9	73	25	7%	12%	16%	21%
2名	8	9	50	14	20%	12%	11%	12%
3名	2	4	34	6	5%	5%	7%	5%
4名	3	6	10	1	7%	8%	2%	1%
5名	3	6	8	0	7%	8%	2%	0%
6名以上	3	0	6	0	7%	0%	1%	0%
有効回答	41	76	456	118	100%	100%	100%	100%

⑬親会社・支配株主の有無

	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q13. 社外取締役の登用経緯について、各登用経緯ごとに人数をお答えください。（「その他」の人数が１名以上の場合は、下記コメント欄に登用経緯を具体的に入力してください）※0名の場合は0とご回答ください。								
Q13-1. 社長・CEOからの紹介								
0名	17	6	17	221	44%	55%	35%	37%
1名	12	1	19	121	31%	9%	39%	20%
2名	3	2	7	121	8%	18%	14%	20%
3名	6	0	4	59	15%	0%	8%	10%
4名	0	0	2	42	0%	0%	4%	7%
5名	0	2	0	22	0%	18%	0%	4%
6名以上	1	0	0	7	3%	0%	0%	1%
有効回答	39	11	49	593	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）								
0名	31	8	42	443	79%	73%	86%	75%
1名	6	2	5	106	15%	18%	10%	18%
2名	1	0	2	30	3%	0%	4%	5%
3名	1	1	0	8	3%	9%	0%	1%
4名	0	0	0	5	0%	0%	0%	1%
5名	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%
有効回答	39	11	49	593	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）								
0名	33	11	42	490	85%	100%	86%	83%
1名	3	0	5	76	8%	0%	10%	13%
2名	0	0	2	16	0%	0%	4%	3%
3名	1	0	0	7	3%	0%	0%	1%
4名	2	0	0	1	5%	0%	0%	0%
5名	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	0	2	0%	0%	0%	0%
有効回答	39	11	49	593	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介								
0名	32	11	38	485	82%	100%	78%	82%
1名	2	0	7	47	5%	0%	14%	8%
2名	2	0	3	32	5%	0%	6%	5%
3名	1	0	1	15	3%	0%	2%	3%
4名	1	0	0	8	3%	0%	0%	1%
5名	1	0	0	3	3%	0%	0%	1%
6名以上	0	0	0	3	0%	0%	0%	1%
有効回答	39	11	49	593	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身								
0名	28	9	36	464	72%	82%	73%	78%
1名	6	2	8	75	15%	18%	16%	13%
2名	2	0	3	35	5%	0%	6%	6%
3名	3	0	1	12	8%	0%	2%	2%
4名	0	0	1	4	0%	0%	2%	1%
5名	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	0	2	0%	0%	0%	0%
有効回答	39	11	49	593	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他								
0名	29	7	23	350	74%	64%	47%	59%
1名	2	1	11	96	5%	9%	22%	16%
2名	7	0	8	66	18%	0%	16%	11%
3名	1	0	5	40	3%	0%	10%	7%
4名	0	1	0	19	0%	9%	0%	3%
5名	0	1	1	15	0%	9%	2%	3%
6名以上	0	1	1	7	0%	9%	2%	1%
有効回答	39	11	49	593	100%	100%	100%	100%

⑭事業セグメント数

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q13. 社外取締役の登用経緯について、各登用経緯ごとに人数をお答えください。（「その他」の人数が１名以上の場合は、下記コメント欄に登用経緯を具体的に入力してください）※0名の場合は0とご回答ください。																				
Q13-1. 社長・CEOからの紹介																				
0名	56	50	60	42	33	14	4	0	1	1	34%	45%	37%	32%	45%	52%	36%	0%	50%	100%
1名	41	25	35	30	13	3	2	4	0	0	25%	23%	21%	23%	18%	11%	18%	57%	0%	0%
2名	30	19	41	19	15	5	2	1	1	0	18%	17%	25%	14%	21%	19%	18%	14%	50%	0%
3名	16	11	10	22	5	1	1	2	0	0	10%	10%	6%	17%	7%	4%	9%	29%	0%	0%
4名	12	4	9	13	3	2	1	0	0	0	7%	4%	5%	10%	4%	7%	9%	0%	0%	0%
5名	5	1	7	5	4	2	0	0	0	0	3%	1%	4%	4%	5%	7%	0%	0%	0%	0%
6名以上	3	0	2	2	0	0	1	0	0	0	2%	0%	1%	2%	0%	0%	9%	0%	0%	0%
有効回答	163	110	164	133	73	27	11	7	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）																				
0名	132	81	119	96	61	19	8	4	2	1	81%	74%	73%	72%	84%	70%	73%	57%	100%	100%
1名	21	21	32	26	11	4	1	3	0	0	13%	19%	20%	20%	15%	15%	9%	43%	0%	0%
2名	9	4	8	6	1	3	2	0	0	0	6%	4%	5%	5%	1%	11%	18%	0%	0%	0%
3名	1	3	2	4	0	0	0	0	0	0	1%	3%	1%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
4名	0	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0%	1%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
5名	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%
有効回答	163	110	164	133	73	27	11	7	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）																				
0名	136	86	137	112	62	23	9	7	2	1	83%	78%	84%	84%	85%	85%	82%	100%	100%	100%
1名	18	19	19	15	9	3	1	0	0	0	11%	17%	12%	11%	12%	11%	9%	0%	0%	0%
2名	3	4	6	3	1	1	0	0	0	0	2%	4%	4%	2%	1%	4%	0%	0%	0%	0%
3名	5	1	0	1	1	0	0	0	0	0	3%	1%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
4名	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
5名	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0%	0%	0%	1%	0%	0%	9%	0%	0%	0%
有効回答	163	110	164	133	73	27	11	7	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介																				
0名	138	92	135	114	57	16	8	4	2	0	85%	84%	82%	86%	78%	59%	73%	57%	100%	0%
1名	12	8	15	6	8	2	1	3	0	0	7%	7%	9%	5%	11%	7%	9%	43%	0%	0%
2名	5	6	8	8	5	4	1	0	0	0	3%	5%	5%	6%	7%	15%	9%	0%	0%	0%
3名	3	2	5	2	1	4	0	0	0	0	2%	2%	3%	2%	1%	15%	0%	0%	0%	0%
4名	4	1	0	3	1	0	0	0	0	0	2%	1%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
5名	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0%	0%	1%	0%	1%	0%	9%	0%	0%	100%
6名以上	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1%	1%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%
有効回答	163	110	164	133	73	27	11	7	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身																				
0名	130	84	122	105	55	21	10	7	0	1	80%	76%	74%	79%	75%	78%	91%	100%	0%	100%
1名	18	16	28	16	6	4	1	0	2	0	11%	15%	17%	12%	8%	15%	9%	0%	100%	0%
2名	11	6	9	6	8	1	0	0	0	0	7%	5%	5%	5%	11%	4%	0%	0%	0%	0%
3名	0	3	4	5	4	0	0	0	0	0	0%	3%	2%	4%	5%	0%	0%	0%	0%	0%
4名	3	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2%	0%	0%	1%	0%	4%	0%	0%	0%	0%
5名	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	163	110	164	133	73	27	11	7	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他																				
0名	85	58	101	87	41	21	7	6	1	1	52%	53%	62%	65%	56%	78%	64%	86%	50%	100%
1名	27	25	24	17	11	1	4	0	1	0	17%	23%	15%	13%	15%	4%	36%	0%	50%	0%
2名	24	16	20	10	8	1	0	1	0	0	15%	15%	12%	8%	11%	4%	0%	14%	0%	0%
3名	15	5	10	11	4	2	0	0	0	0	9%	5%	6%	8%	5%	7%	0%	0%	0%	0%
4名	6	3	6	2	1	2	0	0	0	0	4%	3%	4%	2%	1%	7%	0%	0%	0%	0%
5名	4	3	1	4	5	0	0	0	0	0	2%	3%	1%	3%	7%	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	2	0	2	2	3	0	0	0	0	0	1%	0%	1%	2%	4%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	163	110	164	133	73	27	11	7	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

⑮海外売上高比率

	海外売上高比率1%以上2000%未満	海外売上高比率2%以上4000%未満	海外売上高比率4%以上6000%未満	海外売上高比率6%以上8000%未満	海外売上高比率8%以上1%以上	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上1%以上
Q13. 社外取締役の登用経緯について、各登用経緯ごとに人数をお答えください。（「その他」の人数が１名以上の場合は、下記コメント欄に登用経緯を具体的に入力してください）※0名の場合は0とご回答ください。										
Q13-1. 社長・CEOからの紹介										
0名	37	22	24	22	9	50%	31%	36%	44%	38%
1名	18	18	11	7	7	24%	26%	16%	14%	29%
2名	13	16	14	13	3	18%	23%	21%	26%	13%
3名	1	11	9	4	3	1%	16%	13%	8%	13%
4名	4	1	3	3	1	5%	1%	4%	6%	4%
5名	1	2	5	1	1	1%	3%	7%	2%	4%
6名以上	0	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
有効回答	74	70	67	50	24	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）										
0名	56	50	45	37	17	76%	71%	67%	74%	71%
1名	11	14	16	8	4	15%	20%	24%	16%	17%
2名	6	4	3	4	3	8%	6%	4%	8%	13%
3名	1	1	3	0	0	1%	1%	4%	0%	0%
4名	0	1	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
5名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	0	1	0	0%	0%	0%	2%	0%
有効回答	74	70	67	50	24	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）										
0名	58	60	55	39	19	78%	86%	82%	78%	79%
1名	11	7	8	5	4	15%	10%	12%	10%	17%
2名	4	2	2	4	0	5%	3%	3%	8%	0%
3名	1	1	1	0	0	1%	1%	1%	0%	0%
4名	0	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%	4%
5名	0	0	0	1	0	0%	0%	0%	2%	0%
6名以上	0	0	1	1	0	0%	0%	1%	2%	0%
有効回答	74	70	67	50	24	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介										
0名	59	51	49	35	17	80%	73%	73%	70%	71%
1名	3	12	10	3	1	4%	17%	15%	6%	4%
2名	11	3	5	4	0	15%	4%	7%	8%	0%
3名	0	1	2	5	2	0%	1%	3%	10%	8%
4名	0	1	1	2	3	0%	1%	1%	4%	13%
5名	1	1	0	0	1	1%	1%	0%	0%	4%
6名以上	0	1	0	1	0	0%	1%	0%	2%	0%
有効回答	74	70	67	50	24	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身										
0名	57	53	56	39	17	77%	76%	84%	78%	71%
1名	10	11	6	8	4	14%	16%	9%	16%	17%
2名	6	2	4	2	2	8%	3%	6%	4%	8%
3名	1	2	1	0	0	1%	3%	1%	0%	0%
4名	0	2	0	0	1	0%	3%	0%	0%	4%
5名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
6名以上	0	0	0	1	0	0%	0%	0%	2%	0%
有効回答	74	70	67	50	24	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他										
0名	39	38	48	25	15	53%	54%	72%	50%	63%
1名	16	17	9	8	2	22%	24%	13%	16%	8%
2名	3	6	4	4	1	4%	9%	6%	8%	4%
3名	7	5	3	6	3	9%	7%	4%	12%	13%
4名	3	2	0	3	1	4%	3%	0%	6%	4%
5名	4	1	2	3	2	5%	1%	3%	6%	8%
6名以上	2	1	1	1	0	3%	1%	1%	2%	0%
有効回答	74	70	67	50	24	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q13-1. 社長・CEOからの紹介																
0%	262	38%	18	92	151	51%	36%	38%	147	114	35%	42%	45	216	39%	37%
1-20%	28	4%	5	14	8	14%	5%	2%	24	4	6%	1%	8	20	7%	3%
21-40%	102	15%	4	47	51	11%	18%	13%	78	24	19%	9%	20	82	17%	14%
41-60%	94	14%	1	39	54	3%	15%	13%	52	42	12%	15%	16	78	14%	13%
61-80%	62	9%	1	24	37	3%	9%	9%	46	16	11%	6%	8	54	7%	9%
81-100%	146	21%	6	40	100	17%	16%	25%	74	72	18%	26%	18	128	16%	22%
有効回答	694	100%	35	256	401	100%	100%	100%	421	272	100%	100%	115	578	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）																
0%	525	76%	27	183	314	77%	71%	78%	303	222	72%	82%	81	444	70%	77%
1-20%	25	4%	2	16	7	6%	6%	2%	23	2	5%	1%	8	17	7%	3%
21-40%	85	12%	5	31	49	14%	12%	12%	65	20	15%	7%	15	70	13%	12%
41-60%	37	5%	0	17	19	0%	7%	5%	17	19	4%	7%	6	30	5%	5%
61-80%	14	2%	1	6	7	3%	2%	2%	10	4	2%	1%	2	12	2%	2%
81-100%	8	1%	0	3	5	0%	1%	1%	3	5	1%	2%	3	5	3%	1%
有効回答	694	100%	35	256	401	100%	100%	100%	421	272	100%	100%	115	578	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）																
0%	578	83%	26	204	346	74%	80%	86%	346	231	82%	85%	94	483	82%	84%
1-20%	22	3%	5	10	7	14%	4%	2%	18	4	4%	1%	6	16	5%	3%
21-40%	59	9%	2	24	33	6%	9%	8%	44	15	10%	6%	11	48	10%	8%
41-60%	17	2%	0	8	9	0%	3%	2%	7	10	2%	4%	2	15	2%	3%
61-80%	8	1%	0	8	0	0%	3%	0%	2	6	0%	2%	1	7	1%	1%
81-100%	10	1%	2	2	6	6%	1%	1%	4	6	1%	2%	1	9	1%	2%
有効回答	694	100%	35	256	401	100%	100%	100%	421	272	100%	100%	115	578	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介																
0%	568	82%	26	218	322	74%	85%	80%	318	249	76%	92%	79	488	69%	84%
1-20%	15	2%	2	8	5	6%	3%	1%	13	2	3%	1%	4	11	3%	2%
21-40%	48	7%	2	16	30	6%	6%	7%	39	9	9%	3%	14	34	12%	6%
41-60%	27	4%	1	7	19	3%	3%	5%	21	6	5%	2%	9	18	8%	3%
61-80%	14	2%	3	4	7	9%	2%	2%	11	3	3%	1%	1	13	1%	2%
81-100%	22	3%	1	3	18	3%	1%	4%	19	3	5%	1%	8	14	7%	2%
有効回答	694	100%	35	256	401	100%	100%	100%	421	272	100%	100%	115	578	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身																
0%	537	77%	29	183	325	83%	71%	81%	326	211	77%	78%	95	442	83%	76%
1-20%	19	3%	1	12	6	3%	5%	1%	15	4	4%	1%	5	14	4%	2%
21-40%	71	10%	2	31	37	6%	12%	9%	50	21	12%	8%	11	60	10%	10%
41-60%	36	5%	1	17	17	3%	7%	4%	19	16	5%	6%	2	33	2%	6%
61-80%	13	2%	0	8	5	0%	3%	1%	6	7	1%	3%	1	12	1%	2%
81-100%	18	3%	2	5	11	6%	2%	3%	5	13	1%	5%	1	17	1%	3%
有効回答	694	100%	35	256	401	100%	100%	100%	421	272	100%	100%	115	578	100%	100%
Q13-6. その他																
0%	410	59%	17	144	248	49%	56%	62%	240	169	57%	62%	63	346	55%	60%
1-20%	23	3%	2	12	9	6%	5%	2%	21	2	5%	1%	8	15	7%	3%
21-40%	69	10%	1	26	42	3%	10%	10%	48	21	11%	8%	12	57	10%	10%
41-60%	63	9%	5	27	30	14%	11%	7%	39	24	9%	9%	9	54	8%	9%
61-80%	44	6%	2	15	27	6%	6%	7%	30	14	7%	5%	8	36	7%	6%
81-100%	85	12%	8	32	45	23%	13%	11%	43	42	10%	15%	15	70	13%	12%
有効回答	694	100%	35	256	401	100%	100%	100%	421	272	100%	100%	115	578	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q13-1. 社長・CEOからの紹介																																		
0%	11	2	29	20	5	12	4	17	23	56	5	11	25	18	9	8	6	48%	40%	46%	33%	36%	48%	27%	33%	38%	41%	56%	33%	34%	36%	24%	35%	46%
1-20%	1	1	0	4	1	0	1	3	7	3	0	3	1	1	2	0	0	4%	20%	0%	7%	7%	0%	7%	6%	11%	2%	0%	9%	1%	2%	5%	0%	0%
21-40%	1	1	11	11	1	2	3	7	13	23	1	4	11	7	4	2	0	4%	20%	17%	18%	7%	8%	20%	13%	21%	17%	11%	12%	15%	14%	11%	9%	0%
41-60%	2	0	8	9	2	2	0	10	10	18	1	6	13	5	4	4	0	9%	0%	13%	15%	14%	8%	0%	19%	16%	13%	11%	18%	18%	10%	11%	17%	0%
61-80%	1	0	5	5	3	4	4	1	1	10	2	3	5	8	5	4	1	4%	0%	8%	8%	21%	16%	27%	2%	2%	7%	22%	9%	7%	16%	14%	17%	8%
81-100%	7	1	10	12	2	5	3	14	7	26	0	6	18	11	13	5	6	30%	20%	16%	20%	14%	20%	20%	27%	11%	19%	0%	18%	25%	22%	35%	22%	46%
有効回答	23	5	63	61	14	25	15	52	61	136	9	33	73	50	37	23	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）																																		
0%	16	4	44	46	11	18	12	34	40	110	5	24	57	43	28	21	12	70%	80%	70%	75%	79%	72%	80%	65%	66%	81%	56%	73%	78%	86%	76%	91%	92%
1-20%	1	0	3	3	0	2	0	2	4	1	0	0	2	2	5	0	0	4%	0%	5%	5%	0%	8%	0%	4%	7%	1%	0%	0%	3%	4%	14%	0%	0%
21-40%	3	1	10	7	2	4	3	7	10	15	3	6	7	3	3	1	0	13%	20%	16%	11%	14%	16%	20%	13%	16%	11%	33%	18%	10%	6%	8%	4%	0%
41-60%	3	0	3	3	1	0	0	6	4	5	0	2	6	1	0	1	1	13%	0%	5%	5%	7%	0%	0%	12%	7%	4%	0%	6%	8%	2%	0%	4%	8%
61-80%	0	0	3	0	0	0	0	3	3	3	0	1	0	0	1	0	0	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	6%	5%	2%	0%	3%	0%	0%	3%	0%	0%
81-100%	0	0	0	2	0	1	0	0	0	2	1	0	1	1	0	0	0	0%	0%	0%	3%	0%	4%	0%	0%	0%	1%	11%	0%	1%	2%	0%	0%	0%
有効回答	23	5	63	61	14	25	15	52	61	136	9	33	73	50	37	23	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）																																		
0%	22	3	52	50	12	22	15	41	47	115	8	29	58	39	35	16	13	96%	60%	83%	82%	86%	88%	100%	79%	77%	85%	89%	88%	79%	78%	95%	70%	100%
1-20%	0	0	2	2	0	1	0	2	4	2	1	1	2	3	1	1	0	0%	0%	3%	3%	0%	4%	0%	4%	7%	1%	11%	3%	3%	6%	3%	4%	0%
21-40%	0	2	6	8	0	1	0	6	4	11	0	3	8	4	1	5	0	0%	40%	10%	13%	0%	4%	0%	12%	7%	8%	0%	9%	11%	8%	3%	22%	0%
41-60%	0	0	2	1	1	1	0	1	3	4	0	0	1	2	0	1	0	0%	0%	3%	2%	7%	4%	0%	2%	5%	3%	0%	0%	1%	4%	0%	4%	0%
61-80%	0	0	1	0	0	0	0	2	1	2	0	0	1	1	0	0	0	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	4%	2%	1%	0%	0%	1%	2%	0%	0%	0%
81-100%	1	0	0	0	1	0	0	0	2	2	0	0	3	1	0	0	0	4%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	3%	1%	0%	0%	4%	2%	0%	0%	0%
有効回答	23	5	63	61	14	25	15	52	61	136	9	33	73	50	37	23	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介																																		
0%	15	4	51	37	14	19	11	44	50	115	8	30	60	43	35	20	11	65%	80%	81%	61%	100%	76%	73%	85%	82%	85%	89%	91%	82%	86%	95%	87%	85%
1-20%	0	0	0	1	0	0	1	1	2	3	0	0	2	2	2	1	0	0%	0%	0%	2%	0%	0%	7%	2%	3%	2%	0%	0%	3%	4%	5%	4%	0%
21-40%	3	0	6	12	0	2	2	2	5	7	1	3	2	2	0	0	1	13%	0%	10%	20%	0%	8%	13%	4%	8%	5%	11%	9%	3%	4%	0%	0%	8%
41-60%	2	1	2	3	0	1	0	3	4	6	0	0	4	1	0	0	0	9%	20%	3%	5%	0%	4%	0%	6%	7%	4%	0%	0%	5%	2%	0%	0%	0%
61-80%	2	0	3	2	0	1	0	1	0	1	0	0	3	1	0	0	0	9%	0%	5%	3%	0%	4%	0%	2%	0%	1%	0%	0%	4%	2%	0%	0%	0%
81-100%	1	0	1	6	0	2	1	1	0	4	0	0	2	1	0	2	1	4%	0%	2%	10%	0%	8%	7%	2%	0%	3%	0%	0%	3%	2%	0%	9%	8%
有効回答	23	5	63	61	14	25	15	52	61	136	9	33	73	50	37	23	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身																																		
0%	20	3	47	48	13	17	10	44	41	109	7	20	63	40	25	19	11	87%	60%	75%	79%	93%	68%	67%	85%	67%	80%	78%	61%	86%	80%	68%	83%	85%
1-20%	2	0	2	2	0	1	0	0	3	4	1	2	0	1	1	0	0	9%	0%	3%	3%	0%	4%	0%	0%	5%	3%	11%	6%	0%	2%	3%	0%	0%
21-40%	1	1	7	5	0	5	2	4	10	10	0	5	7	5	6	3	0	4%	20%	11%	8%	0%	20%	13%	8%	16%	7%	0%	15%	10%	10%	16%	13%	0%
41-60%	0	0	3	2	1	1	2	3	2	7	0	2	3	2	5	1	1	0%	0%	5%	3%	7%	4%	13%	6%	3%	5%	0%	6%	4%	4%	14%	4%	8%
61-80%	0	0	3	1	0	1	0	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	5%	2%	0%	4%	0%	0%	7%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
81-100%	0	1	1	3	0	0	1	1	1	2	1	4	0	2	0	0	1	0%	20%	2%	5%	0%	0%	7%	2%	2%	1%	11%	12%	0%	4%	0%	0%	8%
有効回答	23	5	63	61	14	25	15	52	61	136	9	33	73	50	37	23	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他																																		
0%	14	3	34	44	6	15	11	31	31	75	6	20	44	32	23	12	8	61%	60%	54%	72%	43%	60%	73%	60%	51%	55%	67%	61%	60%	64%	62%	52%	62%
1-20%	0	0	2	2	0	1	0	5	3	2	0	1	3	1	0	3	0	0%	0%	3%	3%	0%	4%	0%	10%	5%	1%	0%	3%	4%	2%	0%	13%	0%
21-40%	3	1	8	9	2	3	1	7	8	9	0	4	7	2	3	1	1	13%	20%	13%	15%	14%	12%	7%	13%	13%	7%	0%	12%	10%	4%	8%	4%	8%
41-60%	3	1	5	3	1	3	1	3	8	14	0	3	7	2	4	3	2	13%	20%	8%	5%	7%	12%	7%	6%	13%	10%	0%	9%	10%	4%	11%	13%	15%
61-80%	2	0	4	2	3	0	1	2	4	12	0	2	3	4	4	0	1	9%	0%	6%	3%	21%	0%	7%	4%	7%	9%	0%	6%	4%	8%	11%	0%	8%
81-100%	1	0	10	1	2	3	1	4	7	24	3	3	9	9	3	4	1	4%	0%	16%	2%	14%	12%	7%	8%	11%	18%	33%	9%	12%	18%	8%	17%	8%
有効回答	23	5	63	61	14	25	15	52	61	136	9	33	73	50	37	23	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額									
	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上
Q13-1. 社長・CEOからの紹介										
0%	143	25	49	15	29	38%	29%	35%	42%	49%
1-20%	8	3	8	1	8	2%	3%	6%	3%	14%
21-40%	47	18	19	12	6	13%	21%	14%	33%	10%
41-60%	54	13	19	2	6	14%	15%	14%	6%	10%
61-80%	27	14	16	1	4	7%	16%	12%	3%	7%
81-100%	94	13	28	5	6	25%	15%	20%	14%	10%
有効回答	373	86	139	36	59	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）										
0%	293	63	105	24	40	79%	73%	76%	67%	68%
1-20%	10	2	6	2	5	3%	2%	4%	6%	8%
21-40%	35	16	17	7	10	9%	19%	12%	19%	17%
41-60%	25	2	5	1	3	7%	2%	4%	3%	5%
61-80%	5	3	5	0	1	1%	3%	4%	0%	2%
81-100%	5	0	1	2	0	1%	0%	1%	6%	0%
有効回答	373	86	139	36	59	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）										
0%	315	66	118	31	47	84%	77%	85%	86%	80%
1-20%	8	2	5	1	6	2%	2%	4%	3%	10%
21-40%	25	14	13	3	4	7%	16%	9%	8%	7%
41-60%	13	2	1	1	0	3%	2%	1%	3%	0%
61-80%	6	1	0	0	1	2%	1%	0%	0%	2%
81-100%	6	1	2	0	1	2%	1%	1%	0%	2%
有効回答	373	86	139	36	59	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介										
0%	337	63	108	23	36	90%	73%	78%	64%	61%
1-20%	4	3	3	2	3	1%	3%	2%	6%	5%
21-40%	14	9	13	3	9	4%	10%	9%	8%	15%
41-60%	9	5	5	3	5	2%	6%	4%	8%	8%
61-80%	4	6	2	1	1	1%	7%	1%	3%	2%
81-100%	5	0	8	4	5	1%	0%	6%	11%	8%
有効回答	373	86	139	36	59	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身										
0%	287	64	106	32	48	77%	74%	76%	89%	81%
1-20%	3	4	8	1	3	1%	5%	6%	3%	5%
21-40%	39	10	16	2	4	10%	12%	12%	6%	7%
41-60%	21	6	6	1	1	6%	7%	4%	3%	2%
61-80%	8	1	3	0	1	2%	1%	2%	0%	2%
81-100%	15	1	0	0	2	4%	1%	0%	0%	3%
有効回答	373	86	139	36	59	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他										
0%	222	56	81	20	30	60%	65%	58%	56%	51%
1-20%	7	3	7	1	5	2%	3%	5%	3%	8%
21-40%	37	10	14	3	5	10%	12%	10%	8%	8%
41-60%	35	8	11	4	5	9%	9%	8%	11%	8%
61-80%	23	3	9	4	5	6%	3%	6%	11%	8%
81-100%	49	6	17	4	9	13%	7%	12%	11%	15%
有効回答	373	86	139	36	59	100%	100%	100%	100%	100%

	⑦外国人株式保有比率									
	外国人株式保有比率0%未満	外国人株式保有比率1%以上2%未満	外国人株式保有比率2%以上3%未満	外国人株式保有比率3%以上	外国人株式保有比率0%未満	外国人株式保有比率1%以上2%未満	外国人株式保有比率2%以上3%未満	外国人株式保有比率3%以上
Q13-1. 社長・CEOからの紹介								
0%	140	47	35	39	38%	32%	39%	44%
1-20%	7	7	6	7	2%	5%	7%	8%
21-40%	43	26	19	14	12%	17%	21%	16%
41-60%	49	21	12	12	13%	14%	13%	14%
61-80%	31	22	2	7	8%	15%	2%	8%
81-100%	95	26	16	9	26%	17%	18%	10%
有効回答	365	149	90	88	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）								
0%	288	113	59	64	79%	76%	66%	73%
1-20%	9	3	6	7	2%	2%	7%	8%
21-40%	32	25	16	12	9%	17%	18%	14%
41-60%	25	4	5	2	7%	3%	6%	2%
61-80%	5	4	3	2	1%	3%	3%	2%
81-100%	6	0	1	1	2%	0%	1%	1%
有効回答	365	149	90	88	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）								
0%	303	130	75	68	83%	87%	83%	77%
1-20%	6	6	4	6	2%	4%	4%	7%
21-40%	33	9	9	8	9%	6%	10%	9%
41-60%	11	2	1	3	3%	1%	1%	3%
61-80%	6	0	1	1	2%	0%	1%	1%
81-100%	6	2	0	2	2%	1%	0%	2%
有効回答	365	149	90	88	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介								
0%	330	117	64	55	90%	79%	71%	63%
1-20%	3	5	2	5	1%	3%	2%	6%
21-40%	11	12	14	11	3%	8%	16%	13%
41-60%	9	8	3	7	2%	5%	3%	8%
61-80%	8	0	3	3	2%	0%	3%	3%
81-100%	4	7	4	7	1%	5%	4%	8%
有効回答	365	149	90	88	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身								
0%	281	108	74	74	77%	72%	82%	84%
1-20%	6	6	2	5	2%	4%	2%	6%
21-40%	38	16	8	8	10%	11%	9%	9%
41-60%	21	12	1	1	6%	8%	1%	1%
61-80%	5	5	3	0	1%	3%	3%	0%
81-100%	14	2	2	0	4%	1%	2%	0%
有効回答	365	149	90	88	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他								
0%	229	89	51	40	63%	60%	57%	45%
1-20%	5	7	6	5	1%	5%	7%	6%
21-40%	27	19	9	14	7%	13%	10%	16%
41-60%	37	12	3	10	10%	8%	3%	11%
61-80%	18	7	10	9	5%	5%	11%	10%
81-100%	49	15	11	10	13%	10%	12%	11%
有効回答	365	149	90	88	100%	100%	100%	100%

	⑧ROE									
	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上1%未満	ROE1%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上1%未満	ROE1%以上
Q13-1. 社長・CEOからの紹介										
0%	65	37	57	26	75	42%	36%	37%	38%	35%
1-20%	2	3	10	3	10	1%	3%	7%	4%	5%
21-40%	22	10	21	13	36	14%	10%	14%	19%	17%
41-60%	18	17	23	9	27	12%	17%	15%	13%	13%
61-80%	11	8	15	4	23	7%	8%	10%	6%	11%
81-100%	36	27	27	14	42	23%	26%	18%	20%	20%
有効回答	154	102	153	69	213	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）										
0%	119	85	101	46	172	77%	83%	66%	67%	81%
1-20%	5	4	7	4	5	3%	4%	5%	6%	2%
21-40%	19	10	23	13	20	12%	10%	15%	19%	9%
41-60%	8	2	17	3	6	5%	2%	11%	4%	3%
61-80%	1	1	3	2	7	1%	1%	2%	3%	3%
81-100%	2	0	2	1	3	1%	0%	1%	1%	1%
有効回答	154	102	153	69	213	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）										
0%	124	85	130	57	180	81%	83%	85%	83%	85%
1-20%	4	4	5	2	7	3%	4%	3%	3%	3%
21-40%	16	8	12	7	16	10%	8%	8%	10%	8%
41-60%	6	3	2	2	4	4%	3%	1%	3%	2%
61-80%	1	1	1	1	4	1%	1%	1%	1%	2%
81-100%	3	1	3	0	2	2%	1%	2%	0%	1%
有効回答	154	102	153	69	213	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介										
0%	132	89	119	58	167	86%	87%	78%	84%	78%
1-20%	2	1	4	0	8	1%	1%	3%	0%	4%
21-40%	6	7	16	7	12	4%	7%	10%	10%	6%
41-60%	6	0	8	2	11	4%	0%	5%	3%	5%
61-80%	6	1	1	0	6	4%	1%	1%	0%	3%
81-100%	2	4	5	2	9	1%	4%	3%	3%	4%
有効回答	154	102	153	69	213	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身										
0%	116	72	125	50	173	75%	71%	82%	72%	81%
1-20%	4	2	4	4	5	3%	2%	3%	6%	2%
21-40%	21	14	9	5	21	14%	14%	6%	7%	10%
41-60%	7	7	6	6	9	5%	7%	4%	9%	4%
61-80%	3	1	4	1	4	2%	1%	3%	1%	2%
81-100%	3	6	5	3	1	2%	6%	3%	4%	0%
有効回答	154	102	153	69	213	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他										
0%	91	64	91	39	122	59%	63%	59%	57%	57%
1-20%	3	4	4	3	9	2%	4%	3%	4%	4%
21-40%	17	9	17	9	17	11%	9%	11%	13%	8%
41-60%	14	7	14	7	21	9%	7%	9%	10%	10%
61-80%	5	5	13	5	16	3%	5%	8%	7%	8%
81-100%	24	13	14	6	28	16%	13%	9%	9%	13%
有効回答	154	102	153	69	213	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA									
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上1%未満	ROA1%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上1%未満	ROA1%以上
Q13-1. 社長・CEOからの紹介										
0%	121	65	52	13	10	37%	41%	39%	41%	22%
1-20%	10	6	6	1	5	3%	4%	4%	3%	11%
21-40%	41	19	27	6	9	13%	12%	20%	19%	20%
41-60%	45	19	19	2	9	14%	12%	14%	6%	20%
61-80%	30	19	8	1	4	9%	12%	6%	3%	9%
81-100%	76	29	23	9	9	24%	18%	17%	28%	20%
有効回答	323	157	135	32	46	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）										
0%	257	106	96	26	40	80%	68%	71%	81%	87%
1-20%	11	8	4	1	1	3%	5%	3%	3%	2%
21-40%	35	25	19	4	2	11%	16%	14%	13%	4%
41-60%	14	12	8	0	2	4%	8%	6%	0%	4%
61-80%	3	4	6	1	0	1%	3%	4%	3%	0%
81-100%	3	2	2	0	1	1%	1%	1%	0%	2%
有効回答	323	157	135	32	46	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）										
0%	268	127	115	27	40	83%	81%	85%	84%	87%
1-20%	10	7	1	1	3	3%	4%	1%	3%	7%
21-40%	30	12	13	2	2	9%	8%	10%	6%	4%
41-60%	8	6	2	0	1	2%	4%	1%	0%	2%
61-80%	2	2	2	2	0	1%	1%	1%	6%	0%
81-100%	5	3	2	0	0	2%	2%	1%	0%	0%
有効回答	323	157	135	32	46	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介										
0%	273	122	110	25	37	85%	78%	81%	78%	80%
1-20%	5	3	3	2	2	2%	2%	2%	6%	4%
21-40%	20	15	7	2	4	6%	10%	5%	6%	9%
41-60%	8	10	6	1	2	2%	6%	4%	3%	4%
61-80%	8	0	5	0	1	2%	0%	4%	0%	2%
81-100%	9	7	4	2	0	3%	4%	3%	6%	0%
有効回答	323	157	135	32	46	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身										
0%	241	129	99	28	40	75%	82%	73%	88%	87%
1-20%	9	5	4	0	1	3%	3%	3%	0%	2%
21-40%	39	11	17	1	3	12%	7%	13%	3%	7%
41-60%	17	5	8	3	2	5%	3%	6%	9%	4%
61-80%	6	2	5	0	0	2%	1%	4%	0%	0%
81-100%	11	5	2	0	0	3%	3%	1%	0%	0%
有効回答	323	157	135	32	46	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他										
0%	192	98	80	20	19	59%	62%	59%	63%	41%
1-20%	10	6	4	0	3	3%	4%	3%	0%	7%
21-40%	34	15	16	1	3	11%	10%	12%	3%	7%
41-60%	29	11	10	2	11	9%	7%	7%	6%	24%
61-80%	16	11	10	2	5	5%	7%	7%	6%	11%
81-100%	42	16	15	7	5	13%	10%	11%	22%	11%
有効回答	323	157	135	32	46	100%	100%	100%	100%	100%

⑩ PBR

	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR1以上1未満	PBR1.5以上2未満	PBR2以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR1以上1未満	PBR1.5以上2未満	PBR2以上
Q13-1. 社長・CEOからの紹介										
0%	38	104	63	22	34	42%	39%	41%	39%	29%
1-20%	1	10	6	1	10	1%	4%	4%	2%	8%
21-40%	7	39	21	10	23	8%	14%	14%	18%	19%
41-60%	12	37	20	8	17	13%	14%	13%	14%	14%
61-80%	5	27	15	4	11	5%	10%	10%	7%	9%
81-100%	28	53	27	12	23	31%	20%	18%	21%	19%
有効回答	91	270	152	57	118	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）										
0%	72	194	115	48	91	79%	72%	76%	84%	77%
1-20%	4	10	4	1	6	4%	4%	3%	2%	5%
21-40%	7	45	21	3	9	8%	17%	14%	5%	8%
41-60%	6	16	7	0	7	7%	6%	5%	0%	6%
61-80%	0	4	3	4	3	0%	1%	2%	7%	3%
81-100%	2	1	2	1	2	2%	0%	1%	2%	2%
有効回答	91	270	152	57	118	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）										
0%	77	227	123	49	96	85%	84%	81%	86%	81%
1-20%	3	5	5	2	7	3%	2%	3%	4%	6%
21-40%	6	27	15	4	7	7%	10%	10%	7%	6%
41-60%	4	4	6	0	3	4%	1%	4%	0%	3%
61-80%	0	4	1	0	3	0%	1%	1%	0%	3%
81-100%	1	3	2	2	2	1%	1%	1%	4%	2%
有効回答	91	270	152	57	118	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介										
0%	81	227	116	50	89	89%	84%	76%	88%	75%
1-20%	0	3	4	1	7	0%	1%	3%	2%	6%
21-40%	6	15	14	5	7	7%	6%	9%	9%	6%
41-60%	2	12	5	1	7	2%	4%	3%	2%	6%
61-80%	1	7	3	0	3	1%	3%	2%	0%	3%
81-100%	1	6	10	0	5	1%	2%	7%	0%	4%
有効回答	91	270	152	57	118	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身										
0%	62	200	123	45	102	68%	74%	81%	79%	86%
1-20%	1	9	3	3	3	1%	3%	2%	5%	3%
21-40%	11	32	13	6	9	12%	12%	9%	11%	8%
41-60%	10	14	7	2	2	11%	5%	5%	4%	2%
61-80%	3	4	4	1	1	3%	1%	3%	2%	1%
81-100%	4	11	2	0	1	4%	4%	1%	0%	1%
有効回答	91	270	152	57	118	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他										
0%	66	154	89	25	72	73%	57%	59%	44%	61%
1-20%	0	9	6	1	7	0%	3%	4%	2%	6%
21-40%	5	35	16	8	5	5%	13%	11%	14%	4%
41-60%	5	24	14	5	14	5%	9%	9%	9%	12%
61-80%	4	15	8	8	8	4%	6%	5%	14%	7%
81-100%	11	33	19	10	12	12%	12%	13%	18%	10%
有効回答	91	270	152	57	118	100%	100%	100%	100%	100%

⑪ TSR

	TSR150%未満	TSR150%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR150%未満	TSR150%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
Q13-1. 社長・CEOからの紹介										
0%	2	87	141	12	6	40%	40%	38%	29%	38%
1-20%	0	9	16	1	0	0%	4%	4%	2%	0%
21-40%	2	31	54	8	3	40%	14%	14%	20%	19%
41-60%	1	27	55	4	1	20%	13%	15%	10%	6%
61-80%	0	15	36	6	3	0%	7%	10%	15%	19%
81-100%	0	46	74	10	3	0%	21%	20%	24%	19%
有効回答	5	215	376	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）										
0%	3	168	272	32	13	60%	78%	72%	78%	81%
1-20%	1	7	16	1	0	20%	3%	4%	2%	0%
21-40%	1	25	52	4	2	20%	12%	14%	10%	13%
41-60%	0	9	24	1	0	0%	4%	6%	2%	0%
61-80%	0	5	6	2	1	0%	2%	2%	5%	6%
81-100%	0	1	6	1	0	0%	0%	2%	2%	0%
有効回答	5	215	376	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）										
0%	3	174	317	33	14	60%	81%	84%	80%	88%
1-20%	1	9	9	1	1	20%	4%	2%	2%	6%
21-40%	1	18	31	6	1	20%	8%	8%	15%	6%
41-60%	0	6	10	1	0	0%	3%	3%	2%	0%
61-80%	0	3	5	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
81-100%	0	5	4	0	0	0%	2%	1%	0%	0%
有効回答	5	215	376	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介										
0%	4	176	306	36	11	80%	82%	81%	88%	69%
1-20%	0	3	8	1	3	0%	1%	2%	2%	19%
21-40%	0	15	27	2	0	0%	7%	7%	5%	0%
41-60%	1	10	13	1	0	20%	5%	3%	2%	0%
61-80%	0	3	9	1	1	0%	1%	2%	2%	6%
81-100%	0	8	13	0	1	0%	4%	3%	0%	6%
有効回答	5	215	376	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身										
0%	4	166	291	28	14	80%	77%	77%	68%	88%
1-20%	0	6	11	2	0	0%	3%	3%	5%	0%
21-40%	0	26	35	6	2	0%	12%	9%	15%	13%
41-60%	1	9	20	3	0	20%	4%	5%	7%	0%
61-80%	0	4	7	1	0	0%	2%	2%	2%	0%
81-100%	0	4	12	1	0	0%	2%	3%	2%	0%
有効回答	5	215	376	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他										
0%	2	119	231	27	10	40%	55%	61%	66%	63%
1-20%	1	11	10	0	1	20%	5%	3%	0%	6%
21-40%	0	22	37	6	1	0%	10%	10%	15%	6%
41-60%	1	18	31	4	0	20%	8%	8%	10%	0%
61-80%	0	17	23	0	1	0%	8%	6%	0%	6%
81-100%	1	28	44	4	3	20%	13%	12%	10%	19%
有効回答	5	215	376	41	16	100%	100%	100%	100%	100%

⑫ 独立社外取締役比率

	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率2/3未満	独立社外取締役比率1/2以上	独立社外取締役比率1/3未満
Q13-1. 社長・CEOからの紹介								
0%	19	25	166	50	46%	33%	36%	42%
1-20%	4	6	15	2	10%	8%	3%	2%
21-40%	5	12	76	9	12%	16%	17%	8%
41-60%	6	13	54	21	15%	17%	12%	18%
61-80%	3	8	51	0	7%	11%	11%	0%
81-100%	4	12	94	36	10%	16%	21%	31%
有効回答	41	76	456	118	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）								
0%	28	56	339	100	68%	74%	74%	85%
1-20%	4	7	13	1	10%	9%	3%	1%
21-40%	3	9	71	2	7%	12%	16%	2%
41-60%	4	2	21	9	10%	3%	5%	8%
61-80%	2	1	8	3	5%	1%	2%	3%
81-100%	0	1	4	3	0%	1%	1%	3%
有効回答	41	76	456	118	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）								
0%	26	61	382	106	63%	80%	84%	90%
1-20%	5	5	11	1	12%	7%	2%	1%
21-40%	6	8	42	3	15%	11%	9%	3%
41-60%	2	0	10	5	5%	0%	2%	4%
61-80%	1	1	5	1	2%	1%	1%	1%
81-100%	1	1	6	2	2%	1%	1%	2%
有効回答	41	76	456	118	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介								
0%	33	51	367	114	80%	67%	80%	97%
1-20%	2	8	5	0	5%	11%	1%	0%
21-40%	2	9	37	0	5%	12%	8%	0%
41-60%	2	3	20	2	5%	4%	4%	2%
61-80%	2	2	8	2	5%	3%	2%	2%
81-100%	0	3	19	0	0%	4%	4%	0%
有効回答	41	76	456	118	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身								
0%	37	60	349	91	90%	79%	77%	77%
1-20%	1	5	12	1	2%	7%	3%	1%
21-40%	2	6	59	3	5%	8%	13%	3%
41-60%	0	3	19	13	0%	4%	4%	11%
61-80%	0	2	8	3	0%	3%	2%	3%
81-100%	1	0	9	7	2%	0%	2%	6%
有効回答	41	76	456	118	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他								
0%	19	42	275	72	46%	55%	60%	61%
1-20%	1	7	14	1	2%	9%	3%	1%
21-40%	4	6	51	8	10%	8%	11%	7%
41-60%	7	8	35	12	17%	11%	8%	10%
61-80%	3	7	31	3	7%	9%	7%	3%
81-100%	7	6	50	22	17%	8%	11%	19%
有効回答	41	76	456	118	100%	100%	100%	100%

⑬ 親会社・支配株主の有無

	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	親会社・支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q13-1. 社長・CEOからの紹介								
0%	17	6	17	221	44%	55%	35%	37%
1-20%	1	0	2	24	3%	0%	4%	4%
21-40%	8	1	11	82	21%	9%	22%	14%
41-60%	4	0	11	79	10%	0%	22%	13%
61-80%	3	0	4	55	8%	0%	8%	9%
81-100%	6	4	4	132	15%	36%	8%	22%
有効回答	39	11	49	593	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）								
0%	31	8	42	443	79%	73%	86%	75%
1-20%	3	0	1	21	8%	0%	2%	4%
21-40%	3	1	3	78	8%	9%	6%	13%
41-60%	0	0	2	34	0%	0%	4%	6%
61-80%	0	0	1	13	0%	0%	2%	2%
81-100%	2	2	0	4	5%	18%	0%	1%
有効回答	39	11	49	593	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）								
0%	33	11	42	490	85%	100%	86%	83%
1-20%	0	0	1	21	0%	0%	2%	4%
21-40%	3	0	2	54	8%	0%	4%	9%
41-60%	0	0	2	15	0%	0%	4%	3%
61-80%	1	0	2	5	3%	0%	4%	1%
81-100%	2	0	0	8	5%	0%	0%	1%
有効回答	39	11	49	593	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介								
0%	32	11	38	485	82%	100%	78%	82%
1-20%	0	0	4	11	0%	0%	8%	2%
21-40%	0	0	3	45	0%	0%	6%	8%
41-60%	1	0	2	24	3%	0%	4%	4%
61-80%	3	0	0	11	8%	0%	0%	2%
81-100%	3	0	2	17	8%	0%	4%	3%
有効回答	39	11	49	593	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身								
0%	28	9	36	464	72%	82%	73%	78%
1-20%	0	1	1	17	0%	9%	2%	3%
21-40%	3	1	6	60	8%	9%	12%	10%
41-60%	3	0	2	30	8%	0%	4%	5%
61-80%	2	0	1	10	5%	0%	2%	2%
81-100%	3	0	3	12	8%	0%	6%	2%
有効回答	39	11	49	593	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他								
0%	29	7	23	350	74%	64%	47%	59%
1-20%	1	0	2	20	3%	0%	4%	3%
21-40%	0	0	8	61	0%	0%	16%	10%
41-60%	2	0	6	54	5%	0%	12%	9%
61-80%	5	0	2	37	13%	0%	4%	6%
81-100%	2	4	8	71	5%	36%	16%	12%
有効回答	39	11	49	593	100%	100%	100%	100%

⑭事業セグメント数

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q13-1. 社長・CEOからの紹介																				
0%	56	50	60	42	33	14	4	0	1	1	34%	45%	37%	32%	45%	52%	36%	0%	50%	100%
1-20%	12	4	5	5	1	1	0	0	0	0	7%	4%	3%	4%	1%	4%	0%	0%	0%	0%
21-40%	26	14	26	18	12	1	2	2	0	0	16%	13%	16%	14%	16%	4%	18%	29%	0%	0%
41-60%	19	15	26	16	11	2	1	3	1	0	12%	14%	16%	12%	15%	7%	9%	43%	50%	0%
61-80%	14	14	9	19	3	2	1	0	0	0	9%	13%	5%	14%	4%	7%	9%	0%	0%	0%
81-100%	36	13	38	33	13	7	3	2	0	0	22%	12%	23%	25%	18%	26%	27%	29%	0%	0%
有効回答	163	110	164	133	73	27	11	7	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）																				
0%	132	81	119	96	61	19	8	4	2	1	81%	74%	73%	72%	84%	70%	73%	57%	100%	100%
1-20%	6	3	7	6	0	2	0	1	0	0	4%	3%	4%	5%	0%	7%	0%	14%	0%	0%
21-40%	14	15	23	20	9	2	1	1	0	0	9%	14%	14%	15%	12%	7%	9%	14%	0%	0%
41-60%	8	3	9	9	3	2	1	1	0	0	5%	3%	5%	7%	4%	7%	9%	14%	0%	0%
61-80%	3	4	5	1	0	0	1	0	0	0	2%	4%	3%	1%	0%	0%	9%	0%	0%	0%
81-100%	0	4	1	1	0	2	0	0	0	0	0%	4%	1%	1%	0%	7%	0%	0%	0%	0%
有効回答	163	110	164	133	73	27	11	7	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）																				
0%	136	86	137	112	62	23	9	7	2	1	83%	78%	84%	84%	85%	85%	82%	100%	100%	100%
1-20%	6	5	2	5	2	2	0	0	0	0	4%	5%	1%	4%	3%	7%	0%	0%	0%	0%
21-40%	9	14	16	11	6	2	1	0	0	0	6%	13%	10%	8%	8%	7%	9%	0%	0%	0%
41-60%	6	0	6	3	2	0	0	0	0	0	4%	0%	4%	2%	3%	0%	0%	0%	0%	0%
61-80%	1	4	3	0	0	0	0	0	0	0	1%	4%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
81-100%	5	1	0	2	1	0	1	0	0	0	3%	1%	0%	2%	1%	0%	9%	0%	0%	0%
有効回答	163	110	164	133	73	27	11	7	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介																				
0%	138	92	135	114	57	16	8	4	2	0	85%	84%	82%	86%	78%	59%	73%	57%	100%	0%
1-20%	5	3	5	1	0	0	0	1	0	0	3%	3%	3%	1%	0%	0%	0%	14%	0%	0%
21-40%	5	8	12	6	9	4	2	1	0	0	3%	7%	7%	5%	12%	15%	18%	14%	0%	0%
41-60%	5	3	7	5	2	4	0	1	0	0	3%	3%	4%	4%	3%	15%	0%	14%	0%	0%
61-80%	5	1	1	5	1	1	0	0	0	0	3%	1%	1%	4%	1%	4%	0%	0%	0%	0%
81-100%	5	3	4	2	4	2	1	0	0	1	3%	3%	2%	2%	5%	7%	9%	0%	0%	100%
有効回答	163	110	164	133	73	27	11	7	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身																				
0%	130	84	122	105	55	21	10	7	0	1	80%	76%	74%	79%	75%	78%	91%	100%	0%	100%
1-20%	2	1	8	6	0	1	1	0	0	0	1%	1%	5%	5%	0%	4%	9%	0%	0%	0%
21-40%	20	14	14	12	7	3	0	0	1	0	12%	13%	9%	9%	10%	11%	0%	0%	50%	0%
41-60%	6	5	14	5	5	0	0	0	0	0	4%	5%	9%	4%	7%	0%	0%	0%	0%	0%
61-80%	2	4	1	2	3	1	0	0	0	0	1%	4%	1%	2%	4%	4%	0%	0%	0%	0%
81-100%	3	2	5	3	3	1	0	0	1	0	2%	2%	3%	2%	4%	4%	0%	0%	50%	0%
有効回答	163	110	164	133	73	27	11	7	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他																				
0%	85	58	101	87	41	21	7	6	1	1	52%	53%	62%	65%	56%	78%	64%	86%	50%	100%
1-20%	8	4	3	3	2	1	2	0	0	0	5%	4%	2%	2%	3%	4%	18%	0%	0%	0%
21-40%	19	12	18	12	7	0	0	0	1	0	12%	11%	11%	9%	10%	0%	0%	0%	50%	0%
41-60%	17	9	18	10	4	2	2	0	0	0	10%	8%	11%	8%	5%	7%	18%	0%	0%	0%
61-80%	14	10	7	4	7	1	0	1	0	0	9%	9%	4%	3%	10%	4%	0%	14%	0%	0%
81-100%	20	17	17	17	12	2	0	0	0	0	12%	15%	10%	13%	16%	7%	0%	0%	0%	0%
有効回答	163	110	164	133	73	27	11	7	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

⑮海外売上高比率

	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率20%以上40%未満	海外売上高比率40%以上60%未満	海外売上高比率60%以上80%未満	海外売上高比率80%以上	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率20%以上40%未満	海外売上高比率40%以上60%未満	海外売上高比率60%以上80%未満	海外売上高比率80%以上
Q13-1. 社長・CEOからの紹介										
0%	37	22	24	22	9	50%	31%	36%	44%	38%
1-20%	3	6	1	3	4	4%	9%	1%	6%	17%
21-40%	12	9	9	9	4	16%	13%	13%	18%	17%
41-60%	9	15	11	6	3	12%	21%	16%	12%	13%
61-80%	3	6	9	3	0	4%	9%	13%	6%	0%
81-100%	10	12	13	7	4	14%	17%	19%	14%	17%
有効回答	74	70	67	50	24	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-2. 社外取締役からの紹介（自身の後任）										
0%	56	50	45	37	17	76%	71%	67%	74%	71%
1-20%	2	3	2	5	2	3%	4%	3%	10%	8%
21-40%	5	12	14	6	3	7%	17%	21%	12%	13%
41-60%	8	3	3	1	1	11%	4%	4%	2%	4%
61-80%	2	2	2	0	1	3%	3%	3%	0%	4%
81-100%	1	0	1	1	0	1%	0%	1%	2%	0%
有効回答	74	70	67	50	24	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-3. 社外取締役からの紹介（自身の後任以外）										
0%	58	60	55	39	19	78%	86%	82%	78%	79%
1-20%	3	2	0	4	2	4%	3%	0%	8%	8%
21-40%	8	7	6	3	2	11%	10%	9%	6%	8%
41-60%	3	0	4	2	0	4%	0%	6%	4%	0%
61-80%	1	1	0	0	1	1%	1%	0%	0%	4%
81-100%	1	0	2	2	0	1%	0%	3%	4%	0%
有効回答	74	70	67	50	24	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-4. 人材紹介会社からの紹介										
0%	59	51	49	35	17	80%	73%	73%	70%	71%
1-20%	0	1	2	2	1	0%	1%	3%	4%	4%
21-40%	6	10	8	5	0	8%	14%	12%	10%	0%
41-60%	5	4	2	3	2	7%	6%	3%	6%	8%
61-80%	2	2	2	2	2	3%	3%	3%	4%	8%
81-100%	2	2	4	3	2	3%	3%	6%	6%	8%
有効回答	74	70	67	50	24	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-5. 前任者と同じ組織・グループ出身										
0%	57	53	56	39	17	77%	76%	84%	78%	71%
1-20%	3	2	0	4	1	4%	3%	0%	8%	4%
21-40%	4	9	6	6	4	5%	13%	9%	12%	17%
41-60%	3	3	2	1	1	4%	4%	3%	2%	4%
61-80%	2	1	3	0	1	3%	1%	4%	0%	4%
81-100%	5	2	0	0	0	7%	3%	0%	0%	0%
有効回答	74	70	67	50	24	100%	100%	100%	100%	100%
Q13-6. その他										
0%	39	38	48	25	15	53%	54%	72%	50%	63%
1-20%	2	3	1	5	2	3%	4%	1%	10%	8%
21-40%	10	14	8	6	0	14%	20%	12%	12%	0%
41-60%	8	5	2	5	4	11%	7%	3%	10%	17%
61-80%	4	5	2	2	1	5%	7%	3%	4%	4%
81-100%	11	5	6	7	2	15%	7%	9%	14%	8%
有効回答	74	70	67	50	24	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q14. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭独立社外取締役）の選任状況及び選任理由をお答えください。																
Q14-1. 選任状況（１つ選択）																
選任している	157	21%	14	59	84	37%	22%	20%	98	59	22%	21%	28	129	22%	22%
選任していないが、今後選任する予定がある	44	6%	0	13	31	0%	5%	7%	22	22	5%	8%	5	39	4%	7%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	508	69%	23	194	289	61%	73%	68%	330	177	73%	63%	97	410	75%	68%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	22	3%	1	0	21	3%	0%	5%	1	21	0%	8%	0	22	0%	4%
有効回答	731	100%	38	266	425	100%	100%	100%	451	279	100%	100%	130	600	100%	100%
Q14-2. 選任理由																
Q15. 取締役会の実効性評価の実施状況、及び、実施している場合は（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
指名委員会（任意のものを含む）	165	22%	23	52	90	59%	19%	21%	141	24	31%	9%	61	104	47%	17%
報酬委員会（任意のものを含む）	171	23%	22	54	95	56%	20%	22%	141	30	31%	11%	61	110	47%	18%
監査役会、監査委員会、監査等委員会	111	15%	21	48	42	54%	18%	10%	76	35	17%	12%	34	77	26%	13%
代表取締役	167	23%	5	53	108	13%	20%	25%	97	70	21%	25%	36	131	27%	22%
社内取締役（代表取締役を除く）	178	24%	9	57	111	23%	21%	26%	107	71	24%	25%	37	141	28%	23%
社外取締役	177	24%	11	57	108	28%	21%	25%	111	66	25%	23%	37	140	28%	23%
監査役、監査委員、監査等委員	136	19%	3	40	92	8%	15%	22%	84	52	19%	19%	30	106	23%	18%
取締役会以外は対象としていない	336	46%	10	141	184	26%	53%	43%	211	124	47%	44%	46	289	35%	48%
取締役会実効性評価を実施していない	69	9%	0	19	50	0%	7%	12%	10	59	2%	21%	1	68	1%	11%
その他	29	4%	4	8	17	10%	3%	4%	25	4	6%	1%	10	19	8%	3%
有効回答	735	100%	39	268	426	100%	100%	100%	453	281	100%	100%	131	603	100%	100%
Q16. 第三者評価機関を利用した取締役会の実効性評価を行っていますか。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
毎年行っている	168	29%	14	58	96	39%	26%	29%	124	44	31%	23%	47	121	40%	26%
定期的（３年度ごと等）に行っている	51	9%	7	18	26	19%	8%	8%	38	13	10%	7%	16	35	14%	7%
行ったことはあるが、定期的には実施していない	33	6%	3	13	17	8%	6%	5%	24	9	6%	5%	8	25	7%	5%
検討したことはあるが、行ったことはない	178	30%	7	71	99	19%	32%	30%	128	49	32%	26%	29	148	25%	31%
行ったことはなく、検討したこともない	129	22%	4	53	71	11%	24%	22%	60	69	15%	37%	9	120	8%	26%
その他	30	5%	1	11	18	3%	5%	6%	26	4	7%	2%	9	21	8%	4%
有効回答	589	100%	36	224	327	100%	100%	100%	400	188	100%	100%	118	470	100%	100%
Q17. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
社内取締役へのアンケート	582	92%	33	218	329	89%	93%	92%	400	181	95%	87%	118	463	96%	92%
社外取締役へのアンケート	584	93%	36	219	327	97%	93%	92%	402	181	95%	87%	118	465	96%	92%
監査役へのアンケート	338	54%	1	40	296	3%	17%	83%	236	102	56%	49%	73	265	59%	52%
社内取締役への個別インタビュー	110	17%	17	27	66	46%	11%	19%	96	14	23%	7%	53	57	43%	11%
社外取締役への個別インタビュー	125	20%	19	31	75	51%	13%	21%	109	16	26%	8%	56	69	46%	14%
監査役への個別インタビュー	72	11%	0	8	64	0%	3%	18%	58	14	14%	7%	35	37	28%	7%
社外取締役による集団討議	61	10%	8	20	33	22%	9%	9%	50	11	12%	5%	25	36	20%	7%
取締役会による集団討議	175	28%	17	58	99	46%	25%	28%	139	36	33%	17%	60	115	49%	23%
その他	42	7%	5	11	26	14%	5%	7%	37	5	9%	2%	11	31	9%	6%
有効回答	630	100%	37	235	356	100%	100%	100%	422	207	100%	100%	123	506	100%	100%
Q18. 社外取締役に対する個人評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
社外取締役による自己評価	137	79%	6	42	88	60%	75%	82%	87	50	80%	77%	30	107	83%	78%
社外取締役による相互評価	34	20%	2	12	20	20%	21%	19%	23	11	21%	17%	8	26	22%	19%
筆頭独立社外取締役による評価	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
第三者評価機関による評価	20	11%	4	6	10	40%	11%	9%	14	6	13%	9%	6	14	17%	10%
その他	20	11%	0	6	14	0%	11%	13%	12	8	11%	12%	6	14	17%	10%
有効回答	174	100%	10	56	107	100%	100%	100%	109	65	100%	100%	36	138	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q14. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭独立社外取締役）の選任状況及び選任理由をお答えください。																																		
Q14-1. 選任状況（１つ選択）																																		
選任している	3	0	15	14	2	6	2	7	15	30	1	8	16	13	12	9	4	12%	0%	24%	21%	13%	25%	13%	13%	23%	21%	10%	23%	21%	25%	31%	38%	27%
選任していないが、今後選任する予定がある	2	2	2	4	0	1	0	6	5	11	0	2	0	7	0	1	1	8%	40%	3%	6%	0%	4%	0%	11%	8%	8%	0%	6%	0%	13%	0%	4%	7%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	19	3	45	48	14	16	13	41	44	90	9	25	60	31	27	13	9	76%	60%	71%	72%	88%	67%	87%	76%	68%	63%	90%	71%	77%	58%	69%	54%	60%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	1	0	1	1	0	1	0	0	1	11	0	0	2	2	0	1	1	4%	0%	2%	1%	0%	4%	0%	0%	2%	8%	0%	0%	3%	4%	0%	4%	7%
有効回答	25	5	63	67	16	24	15	54	65	142	10	35	78	53	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q14-2. 選任理由																																		
Q15. 取締役会の実効性評価の実施状況、及び、実施している場合は（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
指名委員会（任意のものを含む）	2	3	14	23	7	6	3	5	23	18	4	5	12	11	18	7	4	8%	60%	22%	34%	47%	24%	20%	9%	35%	13%	36%	14%	15%	20%	46%	29%	27%
報酬委員会（任意のものを含む）	2	3	14	23	7	6	3	5	23	20	4	6	12	14	18	7	4	8%	60%	22%	34%	47%	24%	20%	9%	35%	14%	36%	17%	15%	26%	46%	29%	27%
監査役会、監査委員会、監査等委員会	1	1	10	10	5	5	2	5	13	17	0	5	8	18	7	2	2	4%	20%	16%	15%	33%	20%	13%	9%	20%	12%	0%	14%	10%	33%	18%	8%	13%
代表取締役	8	1	15	14	2	1	1	10	13	45	3	11	19	14	5	4	1	32%	20%	24%	21%	13%	4%	7%	19%	20%	31%	27%	31%	24%	26%	13%	17%	7%
社内取締役（代表取締役を除く）	8	1	17	17	3	2	2	11	15	45	4	12	19	12	4	4	2	32%	20%	27%	25%	20%	8%	13%	20%	23%	31%	36%	34%	24%	22%	10%	17%	13%
社外取締役	7	1	18	18	3	2	2	13	14	43	4	12	19	11	5	4	1	28%	20%	29%	27%	20%	8%	13%	24%	21%	30%	36%	34%	24%	20%	13%	17%	7%
監査役、監査委員、監査等委員	5	2	14	12	2	2	1	8	9	35	1	11	15	9	5	4	1	20%	40%	22%	18%	13%	8%	7%	15%	14%	24%	9%	31%	19%	17%	13%	17%	7%
取締役会以外は対象としていない	11	2	33	25	5	13	10	30	30	64	4	16	37	21	16	11	7	44%	40%	52%	37%	33%	52%	67%	56%	45%	45%	36%	46%	47%	39%	41%	46%	47%
取締役会実効性評価を実施していない	5	0	3	6	1	2	1	6	3	18	0	3	11	5	0	3	2	20%	0%	5%	9%	7%	8%	7%	11%	5%	13%	0%	9%	14%	9%	0%	13%	13%
その他	1	0	3	3	1	0	0	2	5	3	1	0	4	2	2	2	0	4%	0%	5%	4%	7%	0%	0%	4%	8%	2%	9%	0%	5%	4%	5%	8%	0%
有効回答	25	5	63	67	15	25	15	54	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q16. 第三者評価機関を利用した取締役会の実効性評価を行っていますか。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
毎年行っている	4	0	21	24	1	7	2	10	20	30	3	9	11	10	7	3	6	20%	0%	40%	44%	8%	33%	15%	23%	35%	29%	38%	32%	19%	26%	18%	15%	50%
定期的（３年度ごと等）に行っている	2	1	7	4	0	2	2	3	6	3	0	3	7	3	6	2	0	10%	25%	13%	7%	0%	10%	15%	7%	11%	3%	0%	11%	12%	8%	15%	10%	0%
行ったことはあるが、定期的には実施していない	2	0	4	1	1	2	1	2	3	3	0	2	4	1	5	1	1	10%	0%	8%	2%	8%	10%	8%	5%	5%	3%	0%	7%	7%	3%	13%	5%	8%
検討したことはあるが、行ったことはない	6	2	9	11	8	6	5	16	13	39	5	7	16	14	11	5	4	30%	50%	17%	20%	67%	29%	38%	36%	23%	38%	63%	25%	27%	36%	28%	25%	33%
行ったことはなく、検討したこともない	5	1	11	10	2	4	3	8	11	28	0	5	17	9	7	7	1	25%	25%	21%	18%	17%	19%	23%	18%	19%	27%	0%	18%	29%	23%	18%	35%	8%
その他	1	0	1	5	0	0	0	5	4	1	0	2	4	2	3	2	0	5%	0%	2%	9%	0%	0%	0%	11%	7%	1%	0%	7%	7%	5%	8%	10%	0%
有効回答	20	4	53	55	12	21	13	44	57	104	8	28	59	39	39	20	12	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q17. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
社内取締役へのアンケート	20	4	56	55	12	20	12	44	60	104	7	28	54	36	38	19	12	100%	80%	100%	95%	100%	87%	92%	96%	98%	90%	88%	93%	87%	77%	97%	90%	92%
社外取締役へのアンケート	20	4	55	55	12	18	12	44	59	106	7	29	52	39	39	20	12	100%	80%	98%	95%	100%	78%	92%	96%	97%	92%	88%	97%	84%	83%	100%	95%	92%
監査役へのアンケート	13	3	35	39	9	9	5	21	32	62	3	21	31	22	14	11	8	65%	60%	63%	67%	75%	39%	38%	46%	52%	54%	38%	70%	50%	47%	36%	52%	62%
社内取締役への個別インタビュー	3	0	7	13	4	9	2	7	11	12	2	5	11	9	6	6	3	15%	0%	13%	22%	33%	39%	15%	15%	18%	10%	25%	17%	18%	19%	15%	29%	23%
社外取締役への個別インタビュー	3	0	10	15	4	8	2	8	13	14	2	7	10	10	10	7	2	15%	0%	18%	26%	33%	35%	15%	17%	21%	12%	25%	23%	16%	21%	26%	33%	15%
監査役への個別インタビュー	1	0	5	11	3	4	0	4	6	7	1	8	8	7	3	2	2	5%	0%	9%	19%	25%	17%	0%	9%	10%	6%	13%	27%	13%	15%	8%	10%	15%
社外取締役による集団討議	0	2	4	4	0	3	2	9	4	9	1	2	8	4	4	5	0	0%	40%	7%	7%	0%	13%	15%	20%	7%	8%	13%	7%	13%	9%	10%	24%	0%
取締役会による集団討議	3	3	14	19	2	6	2	12	17	27	2	9	18	12	18	10	1	15%	60%	25%	33%	17%	26%	15%	26%	28%	23%	25%	30%	29%	26%	46%	48%	8%
その他	1	0	4	3	0	2	1	2	4	8	2	5	3	2	3	2	0	5%	0%	7%	5%	0%	9%	8%	4%	7%	7%	25%	17%	5%	4%	8%	10%	0%
有効回答	20	5	56	58	12	23	13	46	61	115	8	30	62	47	39	21	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q18. 社外取締役に対する個人評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
社外取締役による自己評価	7	1	12	14	2	2	2	10	10	31	2	8	16	10	5	4	1	100%	100%	67%	78%	67%	100%	100%	77%	71%	74%	50%	73%	84%	100%	100%	100%	100%
社外取締役による相互評価	1	1	5	3	0	0	0	1	4	6	1	4	3	5	0	0	0	14%	100%	28%	17%	0%	0%	0%	8%	29%	14%	25%	36%	16%	50%	0%	0%	0%
筆頭独立社外取締役による評価	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
第三者評価機関による評価	0	0	3	1	0	1	0	3	3	3	1	1	2	2	0	0	0	0%	0%	17%	6%	0%	50%	0%	23%	21%	7%	25%	9%	11%	20%	0%	0%	0%
その他	0	0	1	3	1	0	0	2	2	6	0	2	2	1	0	0	0	0%	0%	6%	17%	33%	0%	0%	15%	14%	14%	0%	18%	11%	10%	0%	0%	0%
有効回答	7	1	18	18	3	2	2	13	14	42	4	11	19	10	5	4	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額									
	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1000億円以上2000億円未満	2000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上2000億円未満	2000億円以上1兆円未満	1兆円以上
Q14. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭独立社外取締役）の選任状況及び選任理由をお答えください。										
Q14-1. 選任状況（１つ選択）										
選任している	82	21	30	10	14	21%	23%	21%	26%	19%
選任していないが、今後選任する予定がある	29	2	8	2	3	8%	2%	6%	5%	4%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	253	68	106	26	54	66%	75%	74%	68%	75%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	21	0	0	0	1	5%	0%	0%	0%	1%
有効回答	385	91	144	38	72	100%	100%	100%	100%	100%
Q14-2. 選任理由										
Q15. 取締役会の実効性評価の実施状況、及び、実施している場合は（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
指名委員会（任意のものを含む）	42	20	43	18	42	11%	22%	30%	49%	58%
報酬委員会（任意のものを含む）	47	20	44	18	42	12%	22%	30%	49%	58%
監査役会、監査委員会、監査等委員会	51	8	17	12	23	13%	9%	12%	32%	32%
代表取締役	93	21	28	7	18	24%	23%	19%	19%	25%
社内取締役（代表取締役を除く）	93	24	33	7	21	24%	26%	23%	19%	29%
社外取締役	89	25	35	7	21	23%	27%	24%	19%	29%
監査役、監査委員、監査等委員	70	19	21	8	18	18%	21%	14%	22%	25%
取締役会以外は対象としていない	184	47	73	11	20	48%	51%	50%	30%	27%
取締役会実効性評価を実施していない	62	4	3	0	0	16%	4%	2%	0%	0%
その他	4	5	8	3	9	1%	5%	6%	8%	12%
有効回答	387	92	145	37	73	100%	100%	100%	100%	100%
Q16. 第三者評価機関を利用した取締役会の実効性評価を行っていますか。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
毎年行っている	65	18	45	14	26	23%	23%	35%	40%	39%
定期的（３年度ごと等）に行っている	19	5	13	4	10	7%	6%	10%	11%	15%
行ったことはあるが、定期的には実施していない	12	4	9	4	4	4%	5%	7%	11%	6%
検討したことはあるが、行ったことはない	88	30	37	10	12	31%	38%	29%	29%	18%
行ったことはなく、検討したこともない	90	14	16	2	7	32%	18%	13%	6%	11%
その他	6	9	7	1	7	2%	11%	6%	3%	11%
有効回答	280	80	127	35	66	100%	100%	100%	100%	100%
Q17. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社内取締役へのアンケート	273	84	127	35	62	89%	98%	95%	100%	91%
社外取締役へのアンケート	272	84	128	35	64	89%	98%	96%	100%	94%
監査役へのアンケート	147	53	80	20	38	48%	62%	60%	57%	56%
社内取締役への個別インタビュー	21	13	27	10	39	7%	15%	20%	29%	57%
社外取締役への個別インタビュー	25	14	33	11	42	8%	16%	25%	31%	62%
監査役への個別インタビュー	18	6	15	8	25	6%	7%	11%	23%	37%
社外取締役による集団討議	19	9	7	6	20	6%	10%	5%	17%	29%
取締役会による集団討議	58	27	37	15	38	19%	31%	28%	43%	56%
その他	10	5	17	5	5	3%	6%	13%	14%	7%
有効回答	306	86	134	35	68	100%	100%	100%	100%	100%
Q18. 社外取締役に対する個人評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社外取締役による自己評価	67	21	27	5	17	77%	84%	79%	71%	81%
社外取締役による相互評価	16	4	8	2	4	18%	16%	24%	29%	19%
筆頭独立社外取締役による評価	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
第三者評価機関による評価	7	2	5	2	4	8%	8%	15%	29%	19%
その他	11	1	5	1	2	13%	4%	15%	14%	10%
有効回答	87	25	34	7	21	100%	100%	100%	100%	100%

	⑦外国人株式保有比率									
	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上
Q14. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭独立社外取締役）の選任状況及び選任理由をお答えください。								
Q14-1. 選任状況（１つ選択）								
選任している	90	26	15	26	24%	17%	15%	25%
選任していないが、今後選任する予定がある	22	16	4	2	6%	10%	4%	2%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	242	112	77	75	65%	73%	79%	73%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	21	0	1	0	6%	0%	1%	0%
有効回答	375	154	97	103	100%	100%	100%	100%
Q14-2. 選任理由								
Q15. 取締役会の実効性評価の実施状況、及び、実施している場合は（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
指名委員会（任意のものを含む）	48	31	34	52	13%	20%	35%	50%
報酬委員会（任意のものを含む）	54	31	34	52	14%	20%	35%	50%
監査役会、監査委員会、監査等委員会	52	13	14	32	14%	8%	14%	31%
代表取締役	86	34	25	21	23%	22%	26%	20%
社内取締役（代表取締役を除く）	86	38	29	24	23%	24%	30%	23%
社外取締役	81	41	28	26	22%	26%	29%	25%
監査役、監査委員、監査等委員	66	26	21	22	18%	17%	21%	21%
取締役会以外は対象としていない	174	81	43	37	46%	52%	44%	36%
取締役会実効性評価を実施していない	60	7	1	1	16%	4%	1%	1%
その他	8	5	5	11	2%	3%	5%	11%
有効回答	376	156	98	103	100%	100%	100%	100%
Q16. 第三者評価機関を利用した取締役会の実効性評価を行っていますか。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
毎年行っている	68	39	27	34	25%	29%	30%	38%
定期的（３年度ごと等）に行っている	21	10	9	11	8%	7%	10%	12%
行ったことはあるが、定期的には実施していない	11	9	5	8	4%	7%	5%	9%
検討したことはあるが、行ったことはない	81	46	31	19	30%	34%	34%	21%
行ったことはなく、検討したこともない	83	26	10	9	31%	19%	11%	10%
その他	8	5	9	8	3%	4%	10%	9%
有効回答	272	135	91	89	100%	100%	100%	100%
Q17. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
社内取締役へのアンケート	263	136	90	91	89%	95%	96%	96%
社外取締役へのアンケート	263	137	91	91	89%	96%	97%	96%
監査役へのアンケート	153	74	55	55	52%	52%	59%	58%
社内取締役への個別インタビュー	25	19	25	41	8%	13%	27%	43%
社外取締役への個別インタビュー	28	24	29	44	9%	17%	31%	46%
監査役への個別インタビュー	23	9	15	25	8%	6%	16%	26%
社外取締役による集団討議	21	10	9	21	7%	7%	10%	22%
取締役会による集団討議	67	27	29	51	23%	19%	31%	54%
その他	12	14	7	9	4%	10%	7%	9%
有効回答	296	143	94	95	100%	100%	100%	100%
Q18. 社外取締役に対する個人評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
社外取締役による自己評価	62	33	22	19	78%	80%	81%	76%
社外取締役による相互評価	16	10	5	3	20%	24%	19%	12%
筆頭独立社外取締役による評価	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
第三者評価機関による評価	7	3	7	3	9%	7%	26%	12%
その他	10	3	2	5	13%	7%	7%	20%
有効回答	80	41	27	25	100%	100%	100%	100%

	⑧ROE									
	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上1兆円未満	ROE1兆円以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上1兆円未満	ROE1兆円以上
Q14. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭独立社外取締役）の選任状況及び選任理由をお答えください。										
Q14-1. 選任状況（１つ選択）										
選任している	35	23	37	13	49	21%	22%	23%	19%	21%
選任していないが、今後選任する予定がある	9	3	10	9	13	6%	3%	6%	13%	6%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	114	75	109	47	160	70%	72%	67%	67%	70%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	5	3	6	1	7	3%	3%	4%	1%	3%
有効回答	163	104	162	70	229	100%	100%	100%	100%	100%
Q14-2. 選任理由										
Q15. 取締役会の実効性評価の実施状況、及び、実施している場合は（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
指名委員会（任意のものを含む）	35	29	41	10	50	22%	28%	25%	14%	21%
報酬委員会（任意のものを含む）	39	29	41	10	52	24%	28%	25%	14%	22%
監査役会、監査委員会、監査等委員会	28	14	25	9	35	17%	13%	15%	13%	15%
代表取締役	32	25	39	12	59	20%	24%	24%	17%	25%
社内取締役（代表取締役を除く）	36	27	41	13	61	22%	26%	25%	18%	26%
社外取締役	36	25	41	12	63	22%	24%	25%	17%	27%
監査役、監査委員、監査等委員	27	19	32	14	44	17%	18%	20%	20%	19%
取締役会以外は対象としていない	74	45	69	37	110	46%	43%	43%	52%	47%
取締役会実効性評価を実施していない	13	9	11	7	27	8%	9%	7%	10%	12%
その他	6	5	8	4	6	4%	5%	5%	6%	3%
有効回答	162	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%
Q16. 第三者評価機関を利用した取締役会の実効性評価を行っていますか。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
毎年行っている	30	21	39	15	63	23%	25%	29%	27%	35%
定期的（３年度ごと等）に行っている	14	6	10	3	18	11%	7%	7%	5%	10%
行ったことはあるが、定期的には実施していない	7	6	7	3	10	5%	7%	5%	5%	6%
検討したことはあるが、行ったことはない	35	27	44	19	52	27%	32%	32%	35%	29%
行ったことはなく、検討したこともない	35	21	30	13	30	27%	25%	22%	24%	17%
その他	10	4	6	2	8	8%	5%	4%	4%	4%
有効回答	131	85	136	55	181	100%	100%	100%	100%	100%
Q17. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社内取締役へのアンケート	127	79	134	53	188	91%	91%	91%	88%	96%
社外取締役へのアンケート	128	80	134	53	188	91%	92%	91%	88%	96%
監査役へのアンケート	75	43	85	37	98	54%	49%	58%	62%	50%
社内取締役への個別インタビュー	20	13	26	9	42	14%	15%	18%	15%	22%
社外取締役への個別インタビュー	23	15	31	8	48	16%	17%	21%	13%	25%
監査役への個別インタビュー	14	11	15	8	24	10%	13%	10%	13%	12%
社外取締役による集団討議	15	8	14	7	17	11%	9%	10%	12%	9%
取締役会による集団討議	35	24	43	17	56	25%	28%	29%	28%	29%
その他	11	3	10	5	13	8%	3%	7%	8%	7%
有効回答	140	87	147	60	195	100%	100%	100%	100%	100%
Q18. 社外取締役に対する個人評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社外取締役による自己評価	26	24	29	10	48	74%	96%	71%	83%	79%
社外取締役による相互評価	9	4	9	3	9	26%	16%	22%	25%	15%
筆頭独立社外取締役による評価	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
第三者評価機関による評価	8	1	5	2	4	23%	4%	12%	17%	7%
その他	3	0	8	0	9	9%	0%	20%	0%	15%
有効回答	35	25	41	12	61	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA									
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上1兆円未満	ROA1兆円以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上1兆円未満	ROA1兆円以上
Q14. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭独立社外取締役）の選任状況及び選任理由をお答えください。										
Q14-1. 選任状況（１つ選択）										
選任している	78	34	25	8	12	23%	21%	18%	22%	24%
選任していないが、今後選任する予定がある	15	13	13	1	2	4%	8%	9%	3%	4%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	238	111	98	24	36	70%	68%	70%	67%	72%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	9	5	5	3	0	3%	3%	4%	8%	0%
有効回答	340	163	141	36	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q14-2. 選任理由										
Q15. 取締役会の実効性評価の実施状況、及び、実施している場合は（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
指名委員会（任意のものを含む）	82	35	27	8	13	24%	21%	19%	22%	25%
報酬委員会（任意のものを含む）	87	34	30	8	12	26%	21%	21%	22%	24%
監査役会、監査委員会、監査等委員会	55	22	21	5	8	16%	13%	14%	14%	16%
代表取締役	71	45	33	8	10	21%	28%	23%	22%	20%
社内取締役（代表取締役を除く）	75	48	36	8	11	22%	29%	25%	22%	22%
社外取締役	74	47	37	8	11	22%	29%	26%	22%	22%
監査役、監査委員、監査等委員	58	39	26	6	7	17%	24%	18%	17%	14%
取締役会以外は対象としていない	152	75	67	18	23	45%	46%	46%	50%	45%
取締役会実効性評価を実施していない	28	12	18	5	6	8%	7%	12%	14%	12%
その他	16	4	6	1	2	5%	2%	4%	3%	4%
有効回答	339	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q16. 第三者評価機関を利用した取締役会の実効性評価を行っていますか。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
毎年行っている	80	30	30	12	16	28%	23%	28%	41%	37%
定期的（３年度ごと等）に行っている	29	7	12	1	2	10%	5%	11%	3%	5%
行ったことはあるが、定期的には実施していない	14	8	4	3	4	5%	6%	4%	10%	9%
検討したことはあるが、行ったことはない	75	47	34	7	14	27%	37%	32%	24%	33%
行ったことはなく、検討したこともない	67	30	20	5	7	24%	23%	19%	17%	16%
その他	16	6	7	1	0	6%	5%	7%	3%	0%
有効回答	281	128	107	29	43	100%	100%	100%	100%	100%
Q17. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社内取締役へのアンケート	269	131	110	30	41	91%	92%	92%	100%	93%
社外取締役へのアンケート	272	130	110	29	42	93%	92%	92%	97%	95%
監査役へのアンケート	152	96	66	9	15	52%	68%	55%	30%	34%
社内取締役への個別インタビュー	53	19	19	4	15	18%	13%	16%	13%	34%
社外取締役への個別インタビュー	61	21	21	5	17	21%	15%	18%	17%	39%
監査役への個別インタビュー	36	14	13	1	8	12%	10%	11%	3%	18%
社外取締役による集団討議	31	11	12	4	3	11%	8%	10%	13%	7%
取締役会による集団討議	84	41	36	3	11	29%	29%	30%	10%	25%
その他	21	10	7	1	3	7%	7%	6%	3%	7%
有効回答	294	142	119	30	44	100%	100%	100%	100%	100%
Q18. 社外取締役に対する個人評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社外取締役による自己評価	58	37	27	6	9	79%	79%	75%	75%	90%
社外取締役による相互評価	16	8	7	3	0	22%	17%	19%	38%	0%
筆頭独立社外取締役による評価	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
第三者評価機関による評価	12	6	1	1	0	16%	13%	3%	13%	0%
その他	5	7	7	0	1	7%	15%	19%	0%	10%
有効回答	73	47	36	8	10	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩PBR									
	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上
Q14. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭独立社外取締役）の選任状況及び選任理由をお答えください。										
Q14-1. 選任状況（1つ選択）										
選任している	21	55	35	17	29	23%	20%	22%	27%	23%
選任していないが、今後選任する予定がある	4	14	12	4	10	4%	5%	8%	6%	8%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	64	207	104	40	88	69%	73%	65%	63%	69%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	4	6	8	3	0	4%	2%	5%	5%	0%
有効回答	93	282	159	64	127	100%	100%	100%	100%	100%
Q14-2. 選任理由										
Q15. 取締役会の実効性評価の実施状況、及び、実施している場合は（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
指名委員会（任意のものを含む）	22	66	32	11	33	24%	23%	20%	17%	26%
報酬委員会（任意のものを含む）	23	67	34	11	35	25%	24%	21%	17%	28%
監査役会、監査委員会、監査等委員会	12	35	27	7	29	13%	12%	17%	11%	23%
代表取締役	23	66	39	12	27	25%	23%	24%	18%	21%
社内取締役（代表取締役を除く）	23	74	40	13	28	25%	26%	25%	20%	22%
社外取締役	22	77	38	12	28	24%	27%	24%	18%	22%
監査役、監査委員、監査等委員	20	61	24	12	19	22%	21%	15%	18%	15%
取締役会以外は対象としていない	39	127	76	35	54	42%	45%	48%	54%	43%
取締役会実効性評価を実施していない	8	24	16	9	12	9%	8%	10%	14%	9%
その他	1	15	3	3	7	1%	5%	2%	5%	6%
有効回答	93	284	160	65	127	100%	100%	100%	100%	100%
Q16. 第三者評価機関を利用した取締役会の実効性評価を行っていますか。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
毎年行っている	12	65	48	13	28	16%	28%	37%	27%	29%
定期的（3年度ごと等）に行っている	6	22	7	3	12	8%	10%	5%	6%	13%
行ったことはあるが、定期的には実施していない	5	13	9	1	5	6%	6%	7%	2%	5%
検討したことはあるが、行ったことはない	23	68	35	18	31	30%	30%	27%	37%	32%
行ったことはなく、検討したこともない	26	51	25	9	18	34%	22%	19%	18%	19%
その他	5	11	7	5	2	6%	5%	5%	10%	2%
有効回答	77	230	131	49	96	100%	100%	100%	100%	100%
Q17. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社内取締役へのアンケート	74	229	131	49	94	93%	93%	93%	96%	88%
社外取締役へのアンケート	74	227	130	49	99	93%	93%	92%	96%	93%
監査役へのアンケート	39	136	79	32	49	49%	56%	56%	63%	46%
社内取締役への個別インタビュー	9	33	27	15	25	11%	13%	19%	29%	23%
社外取締役への個別インタビュー	11	37	31	15	30	14%	15%	22%	29%	28%
監査役への個別インタビュー	6	18	19	12	16	8%	7%	13%	24%	15%
社外取締役による集団討議	5	22	17	4	11	6%	9%	12%	8%	10%
取締役会による集団討議	22	60	48	9	35	28%	24%	34%	18%	33%
その他	4	15	12	1	10	5%	6%	9%	2%	9%
有効回答	80	245	141	51	107	100%	100%	100%	100%	100%
Q18. 社外取締役に対する個人評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社外取締役による自己評価	15	60	28	11	23	71%	78%	76%	92%	85%
社外取締役による相互評価	3	16	10	1	4	14%	21%	27%	8%	15%
筆頭独立社外取締役による評価	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
第三者評価機関による評価	1	11	6	1	1	5%	14%	16%	8%	4%
その他	4	6	7	1	2	19%	8%	19%	8%	7%
有効回答	21	77	37	12	27	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪TSR									
	TSR150%未満	TSR150%以上115%未満	TSR115%以上100%未満	TSR100%以上50%未満	TSR50%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上115%未満	TSR115%以上150%未満	TSR150%以上
Q14. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭独立社外取締役）の選任状況及び選任理由をお答えください。										
Q14-1. 選任状況（1つ選択）										
選任している	1	46	83	11	6	14%	20%	21%	28%	38%
選任していないが、今後選任する予定がある	0	14	25	2	1	0%	6%	6%	5%	6%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	6	162	279	25	9	86%	70%	70%	63%	56%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	0	8	9	2	0	0%	3%	2%	5%	0%
有効回答	7	230	396	40	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q14-2. 選任理由										
Q15. 取締役会の実効性評価の実施状況、及び、実施している場合は（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
指名委員会（任意のものを含む）	2	55	96	8	1	29%	24%	24%	20%	6%
報酬委員会（任意のものを含む）	2	58	98	8	1	29%	25%	25%	20%	6%
監査役会、監査委員会、監査等委員会	0	42	58	6	2	0%	18%	15%	15%	13%
代表取締役	1	53	100	3	4	14%	23%	25%	7%	25%
社内取締役（代表取締役を除く）	1	58	106	3	4	14%	25%	27%	7%	25%
社外取締役	2	58	103	4	3	29%	25%	26%	10%	19%
監査役、監査委員、監査等委員	1	47	79	3	1	14%	20%	20%	7%	6%
取締役会以外は対象としていない	1	98	187	24	9	14%	42%	47%	59%	56%
取締役会実効性評価を実施していない	2	16	33	5	1	29%	7%	8%	12%	6%
その他	2	11	12	1	1	29%	5%	3%	2%	6%
有効回答	7	231	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q16. 第三者評価機関を利用した取締役会の実効性評価を行っていますか。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
毎年行っている	2	53	97	8	4	40%	29%	29%	26%	31%
定期的（3年度ごと等）に行っている	0	12	34	3	0	0%	7%	10%	10%	0%
行ったことはあるが、定期的には実施していない	1	9	16	2	2	20%	5%	5%	6%	15%
検討したことはあるが、行ったことはない	0	58	97	14	4	0%	32%	29%	45%	31%
行ったことはなく、検討したこともない	1	43	67	3	3	20%	24%	20%	10%	23%
その他	1	7	21	1	0	20%	4%	6%	3%	0%
有効回答	5	182	332	31	13	100%	100%	100%	100%	100%
Q17. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社内取締役へのアンケート	5	182	319	36	14	100%	91%	92%	100%	100%
社外取締役へのアンケート	5	183	321	35	14	100%	91%	93%	97%	100%
監査役へのアンケート	3	109	189	16	5	60%	54%	55%	44%	36%
社内取締役への個別インタビュー	3	36	62	6	0	60%	18%	18%	17%	0%
社外取締役への個別インタビュー	3	38	72	8	0	60%	19%	21%	22%	0%
監査役への個別インタビュー	2	23	43	0	0	40%	11%	12%	0%	0%
社外取締役による集団討議	0	19	37	1	0	0%	9%	11%	3%	0%
取締役会による集団討議	2	59	100	6	1	40%	29%	29%	17%	7%
その他	3	10	22	5	0	60%	5%	6%	14%	0%
有効回答	5	201	345	36	14	100%	100%	100%	100%	100%
Q18. 社外取締役に対する個人評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社外取締役による自己評価	2	47	77	3	2	100%	84%	75%	75%	67%
社外取締役による相互評価	0	7	25	1	0	0%	13%	25%	25%	0%
筆頭独立社外取締役による評価	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
第三者評価機関による評価	0	5	14	0	1	0%	9%	14%	0%	33%
その他	0	7	12	0	0	0%	13%	12%	0%	0%
有効回答	2	56	102	4	3	100%	100%	100%	100%	100%

	⑫独立社外取締役比率								
	独立社外取締役比率2/3以上	非取締役比率過半数から2/3未満	非取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	取締役比率過半数から2/3未満	取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満
Q14. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭独立社外取締役）の選任状況及び選任理由をお答えください。								
Q14-1. 選任状況（1つ選択）								
選任している	17	26	93	21	38%	31%	19%	17%
選任していないが、今後選任する予定がある	2	4	27	11	4%	5%	6%	9%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	26	52	357	70	58%	63%	75%	57%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	0	1	1	20	0%	1%	0%	16%
有効回答	45	83	478	122	100%	100%	100%	100%
Q14-2. 選任理由								
Q15. 取締役会の実効性評価の実施状況、及び、実施している場合は（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
指名委員会（任意のものを含む）	17	29	114	5	39%	35%	24%	4%
報酬委員会（任意のものを含む）	16	30	119	6	36%	36%	25%	5%
監査役会、監査委員会、監査等委員会	11	25	61	14	25%	30%	13%	11%
代表取締役	10	18	108	30	23%	21%	22%	24%
社内取締役（代表取締役を除く）	11	20	114	32	25%	24%	24%	26%
社外取締役	12	20	116	28	27%	24%	24%	23%
監査役、監査委員、監査等委員	10	10	87	28	23%	12%	18%	23%
取締役会以外は対象としていない	16	35	231	52	36%	42%	48%	42%
取締役会実効性評価を実施していない	4	3	32	30	9%	4%	7%	24%
その他	3	1	22	3	7%	1%	5%	2%
有効回答	44	84	481	123	100%	100%	100%	100%
Q16. 第三者評価機関を利用した取締役会の実効性評価を行っていますか。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
毎年行っている	12	23	116	17	33%	35%	29%	22%
定期的（3年度ごと等）に行っている	4	7	32	8	11%	11%	8%	10%
行ったことはあるが、定期的には実施していない	2	5	24	1	6%	8%	6%	1%
検討したことはあるが、行ったことはない	10	22	127	18	28%	33%	31%	23%
行ったことはなく、検討したこともない	6	6	85	31	17%	9%	21%	39%
その他	2	3	21	4	6%	5%	5%	5%
有効回答	36	66	405	79	100%	100%	100%	100%
Q17. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
社内取締役へのアンケート	36	66	405	72	92%	92%	94%	83%
社外取締役へのアンケート	37	65	407	72	95%	90%	95%	83%
監査役へのアンケート	11	30	246	49	28%	42%	57%	56%
社内取締役への個別インタビュー	7	26	68	9	18%	36%	16%	10%
社外取締役への個別インタビュー	9	27	81	8	23%	38%	19%	9%
監査役への個別インタビュー	2	12	52	6	5%	17%	12%	7%
社外取締役による集団討議	5	5	48	3	13%	7%	11%	3%
取締役会による集団討議	15	22	118	19	38%	31%	28%	22%
その他	3	6	31	2	8%	8%	7%	2%
有効回答	39	72	429	87	100%	100%	100%	100%
Q18. 社外取締役に対する個人評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
社外取締役による自己評価	10	15	91	20	83%	79%	80%	71%
社外取締役による相互評価	1	5	23	5	8%	26%	20%	18%
筆頭独立社外取締役による評価	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
第三者評価機関による評価	1	6	12	1	8%	32%	11%	4%
その他	1	0	13	6	8%	0%	11%	21%
有効回答	12	19	114	28	100%	100%	100%	100%

	⑬親会社・支配株主の有無							
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q14. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭独立社外取締役）の選任状況及び選任理由をお答えください。								
Q14-1. 選任状況（1つ選択）								
選任している	6	4	15	132	15%	36%	31%	21%
選任していないが、今後選任する予定がある	2	2	1	39	5%	18%	2%	6%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	32	4	29	441	78%	36%	60%	70%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	1	1	3	17	2%	9%	6%	3%
有効回答	41	11	48	629	100%	100%	100%	100%
Q14-2. 選任理由								
Q15. 取締役会の実効性評価の実施状況、及び、実施している場合は（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
指名委員会（任意のものを含む）	16	1	8	140	39%	9%	16%	22%
報酬委員会（任意のものを含む）	17	2	9	143	41%	18%	18%	23%
監査役会、監査委員会、監査等委員会	13	3	8	87	32%	27%	16%	14%
代表取締役	13	4	11	138	32%	36%	22%	22%
社内取締役（代表取締役を除く）	14	4	13	146	34%	36%	27%	23%
社外取締役	14	3	11	148	34%	27%	22%	23%
監査役、監査委員、監査等委員	10	2	7	116	24%	18%	14%	18%
取締役会以外は対象としていない	13	3	21	298	32%	27%	43%	47%
取締役会実効性評価を実施していない	2	1	8	58	5%	9%	16%	9%
その他	2	0	1	26	5%	0%	2%	4%
有効回答	41	11	49	632	100%	100%	100%	100%
Q16. 第三者評価機関を利用した取締役会の実効性評価を行っていますか。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
毎年行っている	10	2	11	145	29%	29%	37%	28%
定期的（3年度ごと等）に行っている	2	0	2	47	6%	0%	7%	9%
行ったことはあるが、定期的には実施していない	4	0	2	27	12%	0%	7%	5%
検討したことはあるが、行ったことはない	8	3	6	160	24%	43%	20%	31%
行ったことはなく、検討したこともない	8	2	7	111	24%	29%	23%	22%
その他	2	0	2	26	6%	0%	7%	5%
有効回答	34	7	30	516	100%	100%	100%	100%
Q17. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
社内取締役へのアンケート	32	6	31	511	86%	60%	89%	94%
社外取締役へのアンケート	33	7	31	511	89%	70%	89%	94%
監査役へのアンケート	20	4	12	301	54%	40%	34%	55%
社内取締役への個別インタビュー	6	1	3	100	16%	10%	9%	18%
社外取締役への個別インタビュー	9	2	1	113	24%	20%	3%	21%
監査役への個別インタビュー	4	1	3	64	11%	10%	9%	12%
社外取締役による集団討議	3	1	1	56	8%	10%	3%	10%
取締役会による集団討議	8	5	4	157	22%	50%	11%	29%
その他	2	0	0	40	5%	0%	0%	7%
有効回答	37	10	35	546	100%	100%	100%	100%
Q18. 社外取締役に対する個人評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
社外取締役による自己評価	13	3	5	115	93%	100%	45%	79%
社外取締役による相互評価	3	0	5	26	21%	0%	45%	18%
筆頭独立社外取締役による評価	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
第三者評価機関による評価	1	0	1	18	7%	0%	9%	12%
その他	1	0	1	18	7%	0%	9%	12%
有効回答	14	3	11	145	100%	100%	100%	100%

⑭事業セグメント数

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q14. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭独立社外取締役）の選任状況及び選任理由をお答えください。																				
Q14-1. 選任状況（１つ選択）																				
選任している	38	23	39	29	17	4	3	2	1	0	22%	21%	23%	21%	22%	13%	23%	25%	50%	0%
選任していないが、今後選任する予定がある	4	9	11	13	6	1	0	0	0	0	2%	8%	6%	9%	8%	3%	0%	0%	0%	0%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	128	75	116	91	52	24	10	6	1	1	74%	67%	67%	65%	68%	80%	77%	75%	50%	100%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	2	5	7	6	1	1	0	0	0	0	1%	4%	4%	4%	1%	3%	0%	0%	0%	0%
有効回答	172	112	173	139	76	30	13	8	2	1	99%	98%	99%	99%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q14-2. 選任理由																				
Q15. 取締役会の実効性評価の実施状況、及び、実施している場合は（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
指名委員会（任意のものを含む）	35	17	38	31	24	11	4	1	1	0	20%	15%	22%	22%	32%	37%	31%	13%	50%	0%
報酬委員会（任意のものを含む）	37	20	39	31	24	11	4	1	1	0	22%	18%	22%	22%	32%	37%	31%	13%	50%	0%
監査役会、監査委員会、監査等委員会	25	20	22	12	22	4	3	2	0	0	15%	18%	13%	9%	29%	13%	23%	25%	0%	0%
代表取締役	34	29	40	29	16	11	3	2	1	0	20%	25%	23%	21%	21%	37%	23%	25%	50%	0%
社内取締役（代表取締役を除く）	36	29	43	31	18	13	3	2	1	0	21%	25%	25%	22%	24%	43%	23%	25%	50%	0%
社外取締役	35	32	40	30	20	12	3	2	1	0	20%	28%	23%	21%	26%	40%	23%	25%	50%	0%
監査役、監査委員、監査等委員	25	19	35	23	15	12	3	2	1	0	15%	17%	20%	16%	20%	40%	23%	25%	50%	0%
取締役会以外は対象としていない	84	47	82	68	34	9	5	4	0	1	49%	41%	47%	49%	45%	30%	38%	50%	0%	100%
取締役会実効性評価を実施していない	20	16	17	10	3	1	1	1	0	0	12%	14%	10%	7%	4%	3%	8%	13%	0%	0%
その他	6	3	2	10	4	1	1	1	1	0	3%	3%	1%	7%	5%	3%	8%	13%	50%	0%
有効回答	172	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q16. 第三者評価機関を利用した取締役会の実効性評価を行っていますか。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
毎年行っている	32	24	36	35	24	10	2	1	1	1	24%	27%	26%	29%	39%	40%	22%	17%	50%	100%
定期的（３年度ごと等）に行っている	12	5	8	11	8	3	1	2	0	0	9%	6%	6%	9%	13%	12%	11%	33%	0%	0%
行ったことはあるが、定期的には実施していない	7	5	12	8	0	1	0	0	0	0	5%	6%	9%	7%	0%	4%	0%	0%	0%	0%
検討したことはあるが、行ったことはない	43	26	49	37	13	5	3	1	0	0	32%	30%	36%	31%	21%	20%	33%	17%	0%	0%
行ったことはなく、検討したこともない	35	24	27	22	14	3	2	1	1	0	26%	27%	20%	18%	23%	12%	22%	17%	50%	0%
その他	6	4	4	7	3	3	1	1	0	0	4%	5%	3%	6%	5%	12%	11%	17%	0%	0%
有効回答	135	88	136	120	62	25	9	6	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q17. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
社内取締役へのアンケート	130	86	137	115	63	27	10	7	1	1	91%	93%	92%	92%	91%	100%	100%	100%	50%	100%
社外取締役へのアンケート	128	88	139	116	62	26	10	7	2	1	90%	96%	93%	93%	90%	96%	100%	100%	100%	100%
監査役へのアンケート	65	46	82	65	42	21	5	6	1	1	45%	50%	55%	52%	61%	78%	50%	86%	50%	100%
社内取締役への個別インタビュー	24	13	21	21	16	8	1	1	1	1	17%	14%	14%	17%	23%	30%	10%	14%	50%	100%
社外取締役への個別インタビュー	27	14	29	19	18	10	1	1	2	1	19%	15%	19%	15%	26%	37%	10%	14%	100%	100%
監査役への個別インタビュー	16	3	16	14	9	8	0	1	1	1	11%	3%	11%	11%	13%	30%	0%	14%	50%	100%
社外取締役による集団討議	14	4	15	15	5	2	2	1	1	0	10%	4%	10%	12%	7%	7%	20%	14%	50%	0%
取締役会による集団討議	38	17	36	33	27	15	3	2	0	1	27%	18%	24%	26%	39%	56%	30%	29%	0%	100%
その他	6	6	9	15	3	2	0	1	0	0	4%	7%	6%	12%	4%	7%	0%	14%	0%	0%
有効回答	143	92	149	125	69	27	10	7	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q18. 社外取締役に対する個人評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
社外取締役による自己評価	25	25	32	26	12	10	2	2	1	0	71%	81%	82%	87%	63%	83%	67%	100%	100%	-
社外取締役による相互評価	9	3	9	1	7	3	0	1	0	0	26%	10%	23%	3%	37%	25%	0%	50%	0%	-
筆頭独立社外取締役による評価	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-
第三者評価機関による評価	4	4	3	2	3	4	0	0	0	0	11%	13%	8%	7%	16%	33%	0%	0%	0%	-
その他	5	3	3	3	4	1	1	0	0	0	14%	10%	8%	10%	21%	8%	33%	0%	0%	-
有効回答	35	31	39	30	19	12	3	2	1	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-

⑮海外売上高比率

	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上1	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上1
Q14. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭独立社外取締役）の選任状況及び選任理由をお答えください。										
Q14-1. 選任状況（１つ選択）										
選任している	13	11	10	13	3	16%	15%	14%	24%	12%
選任していないが、今後選任する予定がある	6	6	5	5	0	8%	8%	7%	9%	0%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	59	57	58	37	23	74%	76%	79%	67%	88%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	2	1	0	0	0	3%	1%	0%	0%	0%
有効回答	80	75	73	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q14-2. 選任理由										
Q15. 取締役会の実効性評価の実施状況、及び、実施している場合は（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
指名委員会（任意のものを含む）	18	18	21	25	12	23%	24%	28%	45%	46%
報酬委員会（任意のものを含む）	17	18	21	25	12	21%	24%	28%	45%	46%
監査役会、監査委員会、監査等委員会	11	9	13	13	6	14%	12%	18%	23%	23%
代表取締役	25	15	13	10	3	31%	20%	18%	18%	12%
社内取締役（代表取締役を除く）	25	17	17	14	4	31%	23%	23%	25%	15%
社外取締役	25	20	17	13	4	31%	27%	23%	23%	15%
監査役、監査委員、監査等委員	20	13	14	11	2	25%	18%	19%	20%	8%
取締役会以外は対象としていない	37	39	37	21	10	46%	53%	50%	38%	38%
取締役会実効性評価を実施していない	6	5	5	1	2	8%	7%	7%	2%	8%
その他	4	4	3	3	2	5%	5%	4%	5%	8%
有効回答	80	74	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q16. 第三者評価機関を利用した取締役会の実効性評価を行っていますか。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
毎年行っている	14	23	21	23	8	22%	34%	33%	48%	35%
定期的（３年度ごと等）に行っている	5	5	5	7	4	8%	7%	8%	15%	17%
行ったことはあるが、定期的には実施していない	3	4	5	2	1	5%	6%	8%	4%	4%
検討したことはあるが、行ったことはない	21	18	18	8	5	33%	27%	29%	17%	22%
行ったことはなく、検討したこともない	15	12	8	6	3	24%	18%	13%	13%	13%
その他	5	5	6	2	2	8%	7%	10%	4%	9%
有効回答	63	67	63	48	23	100%	100%	100%	100%	100%
Q17. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社内取締役へのアンケート	60	69	64	49	22	95%	100%	96%	96%	96%
社外取締役へのアンケート	61	68	63	49	22	97%	99%	94%	96%	96%
監査役へのアンケート	39	44	41	30	8	62%	64%	61%	59%	35%
社内取締役への個別インタビュー	12	13	20	16	9	19%	19%	30%	31%	39%
社外取締役への個別インタビュー	15	14	21	17	10	24%	20%	31%	33%	43%
監査役への個別インタビュー	9	7	11	11	3	14%	10%	16%	22%	13%
社外取締役による集団討議	9	6	7	4	5	14%	9%	10%	8%	22%
取締役会による集団討議	24	17	21	19	11	38%	25%	31%	37%	48%
その他	1	6	7	2	2	2%	9%	10%	4%	9%
有効回答	63	69	67	51	23	100%	100%	100%	100%	100%
Q18. 社外取締役に対する個人評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社外取締役による自己評価	18	15	13	12	4	72%	75%	76%	92%	100%
社外取締役による相互評価	2	1	5	4	1	8%	5%	29%	31%	25%
筆頭独立社外取締役による評価	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
第三者評価機関による評価	2	2	2	5	1	8%	10%	12%	38%	25%
その他	6	2	2	1	0	24%	10%	12%	8%	0%
有効回答	25	20	17	13	4	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q19. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
取締役会の議題選定・議題数	147	25%	10	45	90	29%	20%	28%	119	27	30%	15%	43	103	36%	22%
取締役会の議論の活発化	209	36%	12	81	114	34%	36%	35%	138	70	34%	39%	41	167	34%	36%
取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）	255	44%	20	91	144	57%	41%	45%	190	65	47%	36%	57	198	47%	43%
取締役会の規模・構成（多様性等）	142	24%	10	56	76	29%	25%	24%	107	35	27%	19%	35	107	29%	23%
取締役会の開催頻度・出席率	18	3%	1	7	10	3%	3%	3%	14	4	3%	2%	5	13	4%	3%
中長期的な経営戦略に対する議論	309	53%	20	112	176	57%	50%	54%	228	80	57%	44%	78	230	64%	50%
グループガバナンス	90	15%	9	23	58	26%	10%	18%	65	25	16%	14%	29	61	24%	13%
社長・CEOや取締役の指名・後継者計画	145	25%	9	61	74	26%	27%	23%	108	36	27%	20%	34	110	28%	24%
社長・CEOや取締役の報酬に対する評価	32	5%	2	11	18	6%	5%	6%	22	9	5%	5%	10	21	8%	5%
指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携	51	9%	8	17	25	23%	8%	8%	44	7	11%	4%	22	29	18%	6%
役員に対するトレーニング	146	25%	4	61	81	11%	27%	25%	104	42	26%	23%	24	122	20%	27%
社外取締役へのサポート・情報提供	154	26%	13	54	87	37%	24%	27%	123	31	31%	17%	39	115	32%	25%
株主・投資家との関係	96	16%	3	35	58	9%	16%	18%	67	29	17%	16%	21	75	17%	16%
監査・内部統制・リスク管理体制	77	13%	3	27	47	9%	12%	15%	59	18	15%	10%	22	55	18%	12%
利益相反取引の管理	6	1%	0	2	4	0%	1%	1%	3	3	1%	2%	1	5	1%	1%
課題は検出されなかった	40	7%	3	15	22	9%	7%	7%	20	20	5%	11%	3	37	2%	8%
その他	76	13%	5	27	43	14%	12%	13%	59	17	15%	9%	22	54	18%	12%
有効回答	582	100%	35	222	323	100%	100%	100%	401	180	100%	100%	121	460	100%	100%
Q20. 取締役会の実効性評価を通じて浮かび上がった課題に対する対応状況をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
課題の改善のための対応策を協議・検討している	332	64%	16	127	189	50%	64%	67%	223	109	61%	73%	59	273	53%	68%
課題の改善のための対応策を策定している	192	37%	16	70	106	50%	36%	37%	152	40	42%	27%	59	133	53%	33%
策定した対応策について具体的なスケジュールを設定している	82	16%	6	28	48	19%	14%	17%	69	13	19%	9%	30	52	27%	13%
策定された対応策を、設定したスケジュールに沿って実行している	152	30%	11	53	88	34%	27%	31%	132	20	36%	13%	53	99	47%	25%
対応策の実行状況について取締役会でモニタリングをしている	106	21%	6	38	61	19%	19%	21%	88	18	24%	12%	43	63	38%	16%
対応していない	7	1%	1	3	2	3%	2%	1%	5	1	1%	1%	1	5	1%	1%
その他	14	3%	0	5	9	0%	3%	3%	11	3	3%	2%	2	12	2%	3%
有効回答	515	100%	32	197	284	100%	100%	100%	365	149	100%	100%	112	402	100%	100%
Q21. ボードサクセッション（取締役会が監督機能を自律的かつ継続的に発揮できる状態を作り出す取組み）について、実施している項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
各機関（取締役会・委員会）の役割・機能の明確化	436	59%	37	154	244	95%	57%	57%	325	111	71%	40%	104	332	79%	55%
取締役会の適切なメンバー構成の検討（ジェンダーや国際性等の面を含む多様性と適正規模を含む）	428	58%	31	152	244	79%	57%	57%	332	96	73%	34%	111	317	85%	52%
スキルマトリックスの作成	597	81%	34	221	340	87%	82%	80%	423	173	93%	62%	127	469	97%	78%
社外取締役の任期又はその考え方の明確化	184	25%	21	74	88	54%	28%	21%	153	31	34%	11%	59	125	45%	21%
社外取締役の選任プロセスの明確化（候補者リストの作成を含む）	117	16%	20	39	57	51%	14%	13%	100	17	22%	6%	45	72	34%	12%
取締役の解任・不再任基準の策定	169	23%	10	58	100	26%	22%	23%	133	36	29%	13%	48	121	37%	20%
ボードサクセッションを実施していない	84	11%	0	30	54	0%	11%	13%	16	68	4%	24%	1	83	1%	14%
その他	3	0%	0	2	1	0%	1%	0%	2	1	0%	0%	0	3	0%	0%
有効回答	737	100%	39	269	427	100%	100%	100%	455	281	100%	100%	131	605	100%	100%
Ⅳ　指名委員会・報酬委員会について																
Q22. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ１つ選択）																
Q22-1-1. 指名委員会																
法定又は任意を含む委員会を設置している	560	76%	39	210	310	100%	78%	73%	423	137	93%	49%	127	433	97%	72%
設置を検討中・検討する予定	40	5%	0	13	27	0%	5%	6%	11	29	2%	10%	1	39	1%	6%
設置を検討していない	136	18%	0	45	90	0%	17%	21%	21	114	5%	41%	3	132	2%	22%
有効回答	736	100%	39	268	427	100%	100%	100%	455	280	100%	100%	131	604	100%	100%
Q22-1-2. 報酬委員会																
法定又は任意を含む委員会を設置している	576	78%	39	216	320	100%	81%	75%	427	149	94%	53%	127	449	97%	74%
設置を検討中・検討する予定	40	5%	0	12	28	0%	4%	7%	12	28	3%	10%	1	39	1%	6%
設置を検討していない	120	16%	0	40	79	0%	15%	19%	16	103	4%	37%	3	116	2%	19%
有効回答	736	100%	39	268	427	100%	100%	100%	455	280	100%	100%	131	604	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q19．取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
取締役会の議題選定・議題数	5	2	12	14	1	6	1	13	23	17	2	8	11	10	14	5	2	25%	40%	22%	28%	8%	30%	8%	28%	40%	17%	25%	28%	18%	27%	37%	25%	18%
取締役会の議論の活発化	10	1	26	19	2	4	7	11	20	28	2	12	20	15	23	7	1	50%	20%	48%	38%	17%	20%	58%	24%	35%	28%	25%	41%	33%	41%	61%	35%	9%
取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）	9	3	27	25	5	10	5	18	27	38	3	13	24	14	25	6	3	45%	60%	50%	50%	42%	50%	42%	39%	47%	38%	38%	45%	39%	38%	66%	30%	27%
取締役会の規模・構成（多様性等）	9	1	13	16	1	4	1	12	11	24	3	5	10	10	14	6	2	45%	20%	24%	32%	8%	20%	8%	26%	19%	24%	38%	17%	16%	27%	37%	30%	18%
取締役会の開催頻度・出席率	0	2	3	2	0	0	0	2	1	1	0	1	2	2	2	0	0	0%	40%	6%	4%	0%	0%	0%	4%	2%	1%	0%	3%	3%	5%	5%	0%	0%
中長期的な経営戦略に対する議論	12	3	30	28	6	13	6	23	31	56	4	16	29	19	17	12	3	60%	60%	56%	56%	50%	65%	50%	50%	54%	55%	50%	55%	48%	51%	45%	60%	27%
グループガバナンス	0	2	10	8	0	3	3	7	7	16	2	3	12	5	9	3	0	0%	40%	19%	16%	0%	15%	25%	15%	12%	16%	25%	10%	20%	14%	24%	15%	0%
社長・CEOや取締役の指名・後継者計画	8	1	13	17	3	3	1	12	9	29	0	6	13	12	8	7	2	40%	20%	24%	34%	25%	15%	8%	26%	16%	29%	0%	21%	21%	32%	21%	35%	18%
社長・CEOや取締役の報酬に対する評価	2	0	1	4	0	2	0	0	3	9	0	0	3	3	1	2	1	10%	0%	2%	8%	0%	10%	0%	0%	5%	9%	0%	0%	5%	8%	3%	10%	9%
指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携	2	1	5	7	1	4	0	3	3	9	1	5	3	3	2	2	0	10%	20%	9%	14%	8%	20%	0%	7%	5%	9%	13%	17%	5%	8%	5%	10%	0%
役員に対するトレーニング	6	2	19	11	4	5	3	7	11	31	0	8	14	11	10	3	1	30%	40%	35%	22%	33%	25%	25%	15%	19%	31%	0%	28%	23%	30%	26%	15%	9%
社外取締役へのサポート・情報提供	3	2	11	14	3	9	3	11	14	25	3	6	11	13	18	7	1	15%	40%	20%	28%	25%	45%	25%	24%	25%	25%	38%	21%	18%	35%	47%	35%	9%
株主・投資家との関係	3	2	17	7	0	2	1	7	12	18	1	5	7	7	6	1	0	15%	40%	31%	14%	0%	10%	8%	15%	21%	18%	13%	17%	11%	19%	16%	5%	0%
監査・内部統制・リスク管理体制	1	1	9	10	0	3	3	4	9	19	0	3	6	6	1	2	0	5%	20%	17%	20%	0%	15%	25%	9%	16%	19%	0%	10%	10%	16%	3%	10%	0%
利益相反取引の管理	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0	1	1	0	0	0	0%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	2%	2%	0%	0%	2%	3%	0%	0%	0%
課題は検出されなかった	0	1	2	2	1	1	0	6	2	5	1	0	7	4	0	4	4	0%	20%	4%	4%	8%	5%	0%	13%	4%	5%	13%	0%	11%	11%	0%	20%	36%
その他	1	1	8	6	1	3	2	7	18	7	3	5	6	1	4	2	1	5%	20%	15%	12%	8%	15%	17%	15%	32%	7%	38%	17%	10%	3%	11%	10%	9%
有効回答	20	5	54	50	12	20	12	46	57	101	8	29	61	37	38	20	11	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q20．取締役会の実効性評価を通じて浮かび上がった課題に対する対応状況をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
課題の改善のための対応策を協議・検討している	15	2	36	29	4	10	8	24	36	61	0	18	33	21	20	12	3	75%	50%	72%	63%	36%	56%	73%	65%	68%	66%	0%	64%	67%	68%	54%	80%	60%
課題の改善のための対応策を策定している	7	2	17	17	4	5	7	13	25	26	4	13	19	14	12	6	1	35%	50%	34%	37%	36%	28%	64%	35%	47%	28%	67%	46%	39%	45%	32%	40%	20%
策定した対応策について具体的なスケジュールを設定している	3	1	7	5	2	4	1	7	14	14	1	3	7	6	5	2	0	15%	25%	14%	11%	18%	22%	9%	19%	26%	15%	17%	11%	14%	19%	14%	13%	0%
策定された対応策を、設定したスケジュールに沿って実行している	6	2	12	16	6	7	4	9	16	24	3	7	14	7	12	5	2	30%	50%	24%	35%	55%	39%	36%	24%	30%	26%	50%	25%	29%	23%	32%	33%	40%
対応策の実行状況について取締役会でモニタリングをしている	4	3	6	11	3	3	2	8	17	21	2	3	9	5	4	4	1	20%	75%	12%	24%	27%	17%	18%	22%	32%	23%	33%	11%	18%	16%	11%	27%	20%
対応していない	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	1	1	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	2%	2%	0%	4%	2%	0%	0%	0%	0%
その他	1	0	1	1	1	1	0	2	0	2	0	1	1	0	2	1	0	5%	0%	2%	2%	9%	6%	0%	5%	0%	2%	0%	4%	2%	0%	5%	7%	0%
有効回答	20	4	50	46	11	18	11	37	53	93	6	28	49	31	37	15	5	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q21．ボードサクセッション（取締役会が監督機能を自律的かつ継続的に発揮できる状態を作り出す取組み）について、実施している項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
各機関（取締役会・委員会）の役割・機能の明確化	14	3	40	40	10	16	9	27	41	81	8	23	39	27	35	16	7	56%	60%	63%	60%	63%	64%	60%	49%	62%	57%	73%	66%	50%	50%	90%	67%	47%
取締役会の適切なメンバー構成の検討（ジェンダーや国際性等の面を含む多様性と適正規模を含む）	11	3	35	45	11	16	9	31	47	76	9	20	42	29	23	14	7	44%	60%	56%	67%	69%	64%	60%	56%	71%	53%	82%	57%	54%	54%	59%	58%	47%
スキルマトリックスの作成	20	5	53	59	13	21	15	39	56	108	10	32	60	36	39	19	11	80%	100%	84%	88%	81%	84%	100%	71%	85%	76%	91%	91%	77%	67%	100%	79%	73%
社外取締役の任期又はその考え方の明確化	8	4	18	20	3	6	1	12	26	30	1	7	15	10	14	9	0	32%	80%	29%	30%	19%	24%	7%	22%	39%	21%	9%	20%	19%	19%	36%	38%	0%
社外取締役の選任プロセスの明確化（候補者リストの作成を含む）	1	1	10	12	1	4	1	5	19	20	2	7	10	10	9	5	0	4%	20%	16%	18%	6%	16%	7%	9%	29%	14%	18%	20%	13%	19%	23%	21%	0%
取締役の解任・不再任基準の策定	5	3	20	13	3	7	5	15	22	23	3	5	14	12	9	10	0	20%	60%	32%	19%	19%	28%	33%	27%	33%	16%	27%	14%	18%	22%	23%	42%	0%
ボードサクセッションを実施していない	4	0	7	7	2	3	0	13	8	14	0	1	13	8	0	2	2	16%	0%	11%	10%	13%	12%	0%	24%	12%	10%	0%	3%	17%	15%	0%	8%	13%
その他	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅳ　指名委員会・報酬委員会について																																		
Q22．指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ１つ選択）																																		
Q22-1-1．指名委員会																																		
法定又は任意を含む委員会を設置している	17	5	53	59	14	19	12	41	55	91	11	30	53	33	38	19	10	68%	100%	84%	88%	88%	76%	86%	75%	83%	64%	100%	86%	68%	61%	97%	79%	67%
設置を検討中・検討する予定	3	0	4	0	0	1	0	3	1	11	0	1	5	7	0	1	3	12%	0%	6%	0%	0%	4%	0%	5%	2%	8%	0%	3%	6%	13%	0%	4%	20%
設置を検討していない	5	0	6	8	2	5	2	11	10	41	0	4	20	14	1	4	2	20%	0%	10%	12%	13%	20%	14%	20%	15%	29%	0%	11%	26%	26%	3%	17%	13%
有効回答	25	5	63	67	16	25	14	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-2．報酬委員会																																		
法定又は任意を含む委員会を設置している	19	5	53	60	14	19	12	42	56	93	11	32	54	38	38	20	10	76%	100%	84%	90%	88%	76%	86%	76%	85%	65%	100%	91%	69%	70%	97%	83%	67%
設置を検討中・検討する予定	2	0	4	0	1	1	0	3	2	13	0	1	5	4	0	2	2	8%	0%	6%	0%	6%	4%	0%	5%	3%	9%	0%	3%	6%	7%	0%	8%	13%
設置を検討していない	4	0	6	7	1	5	2	10	8	37	0	2	19	12	1	2	3	16%	0%	10%	10%	6%	20%	14%	18%	12%	26%	0%	6%	24%	22%	3%	8%	20%
有効回答	25	5	63	67	16	25	14	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額									
	5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	5000億円以上1兆円未満	5000億円以上1兆円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上
Q19. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会の議題選定・議題数	45	22	41	14	24	17%	28%	32%	41%	34%
取締役会の議論の活発化	97	26	52	14	19	36%	33%	41%	41%	27%
取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）	105	41	55	18	36	39%	52%	43%	53%	51%
取締役会の規模・構成（多様性等）	49	27	33	9	24	18%	34%	26%	26%	34%
取締役会の開催頻度・出席率	7	4	2	2	3	3%	5%	2%	6%	4%
中長期的な経営戦略に対する議論	129	40	72	22	45	48%	51%	56%	65%	64%
グループガバナンス	32	9	20	8	21	12%	11%	16%	24%	30%
社長・CEOや取締役の指名・後継者計画	61	19	35	12	17	23%	24%	27%	35%	24%
社長・CEOや取締役の報酬に対する評価	14	2	7	2	6	5%	3%	5%	6%	9%
指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携	13	6	12	3	17	5%	8%	9%	9%	24%
役員に対するトレーニング	68	26	34	10	8	25%	33%	27%	29%	11%
社外取締役へのサポート・情報提供	53	25	41	8	27	20%	32%	32%	24%	39%
株主・投資家との関係	46	13	23	6	8	17%	16%	18%	18%	11%
監査・内部統制・リスク管理体制	28	15	15	7	12	10%	19%	12%	21%	17%
利益相反取引の管理	4	1	0	0	1	1%	1%	0%	0%	1%
課題は検出されなかった	23	10	3	0	4	9%	13%	2%	0%	6%
その他	27	8	21	4	16	10%	10%	16%	12%	23%
有効回答	270	79	128	34	70	100%	100%	100%	100%	100%
Q20. 取締役会の実効性評価を通じて浮かび上がった課題に対する対応状況をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
課題の改善のための対応策を協議・検討している	165	45	72	15	35	71%	69%	60%	45%	56%
課題の改善のための対応策を策定している	67	20	42	20	43	29%	31%	35%	61%	69%
策定した対応策について具体的なスケジュールを設定している	24	7	19	10	22	10%	11%	16%	30%	35%
策定された対応策を、設定したスケジュールに沿って実行している	45	18	42	15	32	19%	28%	35%	45%	52%
対応策の実行状況について取締役会でモニタリングをしている	34	10	24	12	26	15%	15%	20%	36%	42%
対応していない	4	0	1	0	1	2%	0%	1%	0%	2%
その他	5	2	7	0	0	2%	3%	6%	0%	0%
有効回答	234	65	120	33	62	100%	100%	100%	100%	100%
Q21. ボードサクセッション（取締役会が監督機能を自律的かつ継続的に発揮できる状態を作り出す取組み）について、実施している項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
各機関（取締役会・委員会）の役割・機能の明確化	182	57	101	33	63	47%	61%	70%	87%	86%
取締役会の適切なメンバー構成の検討（ジェンダーや国際性等の面を含む多様性と適正規模を含む）	165	59	104	34	66	43%	63%	72%	89%	90%
スキルマトリックスの作成	273	80	136	38	69	71%	86%	94%	100%	95%
社外取締役の任期又はその考え方の明確化	59	25	47	17	36	15%	27%	32%	45%	49%
社外取締役の選任プロセスの明確化（候補者リストの作成を含む）	33	11	30	18	25	9%	12%	21%	47%	34%
取締役の解任・不再任基準の策定	66	20	43	15	25	17%	22%	30%	39%	34%
ボードサクセッションを実施していない	72	8	4	0	0	19%	9%	3%	0%	0%
その他	3	0	0	0	0	1%	0%	0%	0%	0%
有効回答	387	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅳ　指名委員会・報酬委員会について										
Q22. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ１つ選択）										
Q22-1-1. 指名委員会										
法定又は任意を含む委員会を設置している	235	82	134	38	71	61%	88%	92%	100%	97%
設置を検討中・検討する予定	31	6	3	0	0	8%	6%	2%	0%	0%
設置を検討していない	120	5	8	0	2	31%	5%	6%	0%	3%
有効回答	386	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-2. 報酬委員会										
法定又は任意を含む委員会を設置している	249	82	136	38	71	65%	88%	94%	100%	97%
設置を検討中・検討する予定	30	7	3	0	0	8%	8%	2%	0%	0%
設置を検討していない	107	4	6	0	2	28%	4%	4%	0%	3%
有効回答	386	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%

	⑦外国人株式保有比率									
	外国人株式保有比率10%以上	外国人株式保有比率20%以上	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率20%未満	外国人株式保有比率30%未満	外国人株式保有比率
Q19. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
取締役会の議題選定・議題数	49	35	25	36	18%	26%	28%	40%
取締役会の議論の活発化	92	53	36	26	35%	39%	40%	29%
取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）	93	72	43	47	35%	53%	48%	52%
取締役会の規模・構成（多様性等）	56	37	17	32	21%	27%	19%	35%
取締役会の開催頻度・出席率	6	5	5	2	2%	4%	6%	2%
中長期的な経営戦略に対する議論	120	75	49	64	45%	56%	55%	70%
グループガバナンス	32	16	20	22	12%	12%	22%	24%
社長・CEOや取締役の指名・後継者計画	64	29	20	31	24%	21%	22%	34%
社長・CEOや取締役の報酬に対する評価	14	6	1	10	5%	4%	1%	11%
指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携	15	10	8	17	6%	7%	9%	19%
役員に対するトレーニング	72	32	22	20	27%	24%	25%	22%
社外取締役へのサポート・情報提供	60	41	24	29	23%	30%	27%	32%
株主・投資家との関係	44	26	12	14	17%	19%	13%	15%
監査・内部統制・リスク管理体制	26	18	17	16	10%	13%	19%	18%
利益相反取引の管理	2	3	0	1	1%	2%	0%	1%
課題は検出されなかった	28	7	2	3	11%	5%	2%	3%
その他	24	15	19	17	9%	11%	21%	19%
有効回答	265	135	89	91	100%	100%	100%	100%
Q20. 取締役会の実効性評価を通じて浮かび上がった課題に対する対応状況をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
課題の改善のための対応策を協議・検討している	155	78	47	52	69%	63%	57%	63%
課題の改善のための対応策を策定している	66	40	42	44	29%	33%	51%	53%
策定した対応策について具体的なスケジュールを設定している	25	19	13	25	11%	15%	16%	30%
策定された対応策を、設定したスケジュールに沿って実行している	44	45	26	37	20%	37%	31%	45%
対応策の実行状況について取締役会でモニタリングをしている	29	18	25	33	13%	15%	30%	40%
対応していない	3	3	0	0	1%	2%	0%	0%
その他	6	6	2	0	3%	5%	2%	0%
有効回答	224	123	83	83	100%	100%	100%	100%
Q21. ボードサクセッション（取締役会が監督機能を自律的かつ継続的に発揮できる状態を作り出す取組み）について、実施している項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
各機関（取締役会・委員会）の役割・機能の明確化	181	104	70	80	48%	66%	71%	77%
取締役会の適切なメンバー構成の検討（ジェンダーや国際性等の面を含む多様性と適正規模を含む）	158	100	82	87	42%	64%	84%	84%
スキルマトリックスの作成	268	136	94	97	71%	87%	96%	93%
社外取締役の任期又はその考え方の明確化	62	41	29	51	16%	26%	30%	49%
社外取締役の選任プロセスの明確化（候補者リストの作成を含む）	33	22	24	37	9%	14%	24%	36%
取締役の解任・不再任基準の策定	62	44	32	30	16%	28%	33%	29%
ボードサクセッションを実施していない	67	9	4	4	18%	6%	4%	4%
その他	3	0	0	0	1%	0%	0%	0%
有効回答	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%
Ⅳ　指名委員会・報酬委員会について								
Q22. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ１つ選択）								
Q22-1-1. 指名委員会								
法定又は任意を含む委員会を設置している	229	138	92	100	61%	88%	94%	96%
設置を検討中・検討する予定	32	5	1	2	9%	3%	1%	2%
設置を検討していない	114	14	5	2	30%	9%	5%	2%
有効回答	375	157	98	104	100%	100%	100%	100%
Q22-1-2. 報酬委員会								
法定又は任意を含む委員会を設置している	243	140	92	100	65%	89%	94%	96%
設置を検討中・検討する予定	31	5	2	2	8%	3%	2%	2%
設置を検討していない	101	12	4	2	27%	8%	4%	2%
有効回答	375	157	98	104	100%	100%	100%	100%

	⑧ROE									
	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上	ROE1未満	ROE1以上3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上1未満	ROE1以上
Q19. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会の議題選定・議題数	31	17	35	18	45	24%	20%	26%	33%	25%
取締役会の議論の活発化	58	26	52	17	55	44%	31%	39%	31%	31%
取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）	60	34	60	25	76	46%	40%	44%	46%	43%
取締役会の規模・構成（多様性等）	32	22	29	18	41	24%	26%	21%	33%	23%
取締役会の開催頻度・出席率	4	0	3	2	9	3%	0%	2%	4%	5%
中長期的な経営戦略に対する議論	76	40	69	27	96	58%	48%	51%	50%	54%
グループガバナンス	22	9	23	8	28	17%	11%	17%	15%	16%
社長・CEOや取締役の指名・後継者計画	38	18	29	10	49	29%	21%	21%	19%	28%
社長・CEOや取締役の報酬に対する評価	5	2	7	6	11	4%	2%	5%	11%	6%
指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携	7	3	14	7	20	5%	4%	10%	13%	11%
役員に対するトレーニング	36	20	30	15	45	27%	24%	22%	28%	25%
社外取締役へのサポート・情報提供	39	23	29	13	50	30%	27%	21%	24%	28%
株主・投資家との関係	21	15	23	10	27	16%	18%	17%	19%	15%
監査・内部統制・リスク管理体制	14	12	13	8	30	11%	14%	10%	15%	17%
利益相反取引の管理	2	0	1	0	3	2%	0%	1%	0%	2%
課題は検出されなかった	3	10	9	9	9	2%	12%	7%	17%	5%
その他	17	8	21	2	28	13%	10%	16%	4%	16%
有効回答	131	84	135	54	177	100%	100%	100%	100%	100%
Q20. 取締役会の実効性評価を通じて浮かび上がった課題に対する対応状況をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
課題の改善のための対応策を協議・検討している	77	44	76	36	99	63%	64%	63%	80%	63%
課題の改善のための対応策を策定している	47	23	45	15	62	38%	33%	38%	33%	39%
策定した対応策について具体的なスケジュールを設定している	19	12	18	7	26	15%	17%	15%	16%	17%
策定された対応策を、設定したスケジュールに沿って実行している	32	24	35	14	47	26%	35%	29%	31%	30%
対応策の実行状況について取締役会でモニタリングをしている	18	10	26	12	40	15%	14%	22%	27%	25%
対応していない	1	0	1	0	4	1%	0%	1%	0%	3%
その他	5	0	2	1	6	4%	0%	2%	2%	4%
有効回答	123	69	120	45	157	100%	100%	100%	100%	100%
Q21. ボードサクセッション（取締役会が監督機能を自律的かつ継続的に発揮できる状態を作り出す取組み）について、実施している項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
各機関（取締役会・委員会）の役割・機能の明確化	91	63	100	40	141	55%	61%	62%	56%	61%
取締役会の適切なメンバー構成の検討（ジェンダーや国際性等の面を含む多様性と適正規模を含む）	83	56	102	41	145	51%	54%	63%	58%	62%
スキルマトリックスの作成	124	90	138	54	190	76%	87%	85%	76%	82%
社外取締役の任期又はその考え方の明確化	39	25	42	15	62	24%	24%	26%	21%	27%
社外取締役の選任プロセスの明確化（候補者リストの作成を含む）	21	17	30	6	42	13%	16%	19%	8%	18%
取締役の解任・不再任基準の策定	28	19	44	21	57	17%	18%	27%	30%	24%
ボードサクセッションを実施していない	24	8	17	12	22	15%	8%	10%	17%	9%
その他	1	0	0	1	1	1%	0%	0%	1%	0%
有効回答	164	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅳ　指名委員会・報酬委員会について										
Q22. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ１つ選択）										
Q22-1-1. 指名委員会										
法定又は任意を含む委員会を設置している	114	77	127	55	186	70%	74%	79%	77%	80%
設置を検討中・検討する予定	9	8	9	6	8	5%	8%	6%	8%	3%
設置を検討していない	41	19	25	10	39	25%	18%	16%	14%	17%
有効回答	164	104	161	71	233	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-2. 報酬委員会										
法定又は任意を含む委員会を設置している	122	77	131	54	191	74%	74%	81%	76%	82%
設置を検討中・検討する予定	6	10	9	6	9	4%	10%	6%	8%	4%
設置を検討していない	36	17	21	11	33	22%	16%	13%	15%	14%
有効回答	164	104	161	71	233	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA									
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上	ROA1未満	ROA1以上3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上1未満	ROA1以上
Q19. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会の議題選定・議題数	68	37	30	6	5	25%	29%	27%	22%	12%
取締役会の議論の活発化	108	43	41	9	7	39%	34%	37%	33%	17%
取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）	120	60	46	13	16	43%	47%	42%	48%	39%
取締役会の規模・構成（多様性等）	75	23	29	6	9	27%	18%	26%	22%	22%
取締役会の開催頻度・出席率	6	4	6	1	1	2%	3%	5%	4%	2%
中長期的な経営戦略に対する議論	149	68	54	16	21	54%	54%	49%	59%	51%
グループガバナンス	48	15	16	5	6	17%	12%	15%	19%	15%
社長・CEOや取締役の指名・後継者計画	69	28	26	12	9	25%	22%	24%	44%	22%
社長・CEOや取締役の報酬に対する評価	11	6	8	3	3	4%	5%	7%	11%	7%
指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携	21	10	12	4	4	8%	8%	11%	15%	10%
役員に対するトレーニング	69	36	27	5	9	25%	28%	25%	19%	22%
社外取締役へのサポート・情報提供	76	32	30	6	10	28%	25%	27%	22%	24%
株主・投資家との関係	47	22	22	4	1	17%	17%	20%	15%	2%
監査・内部統制・リスク管理体制	28	19	20	3	7	10%	15%	18%	11%	17%
利益相反取引の管理	2	1	1	1	1	1%	1%	1%	4%	2%
課題は検出されなかった	20	10	5	1	4	7%	8%	5%	4%	10%
その他	36	13	14	5	8	13%	10%	13%	19%	20%
有効回答	276	127	110	27	41	100%	100%	100%	100%	100%
Q20. 取締役会の実効性評価を通じて浮かび上がった課題に対する対応状況をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
課題の改善のための対応策を協議・検討している	148	78	70	14	22	61%	71%	71%	56%	61%
課題の改善のための対応策を策定している	92	40	45	9	6	38%	36%	45%	36%	17%
策定した対応策について具体的なスケジュールを設定している	38	18	21	3	2	16%	16%	21%	12%	6%
策定された対応策を、設定したスケジュールに沿って実行している	77	27	30	7	11	32%	25%	30%	28%	31%
対応策の実行状況について取締役会でモニタリングをしている	42	20	31	4	9	17%	18%	31%	16%	25%
対応していない	2	1	0	1	2	1%	1%	0%	4%	6%
その他	7	1	6	0	0	3%	1%	6%	0%	0%
有効回答	244	110	99	25	36	100%	100%	100%	100%	100%
Q21. ボードサクセッション（取締役会が監督機能を自律的かつ継続的に発揮できる状態を作り出す取組み）について、実施している項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
各機関（取締役会・委員会）の役割・機能の明確化	206	95	91	19	25	60%	58%	63%	53%	49%
取締役会の適切なメンバー構成の検討（ジェンダーや国際性等の面を含む多様性と適正規模を含む）	192	101	83	21	31	56%	62%	57%	58%	61%
スキルマトリックスの作成	274	139	113	27	43	80%	85%	78%	75%	84%
社外取締役の任期又はその考え方の明確化	82	45	31	14	12	24%	28%	21%	39%	24%
社外取締役の選任プロセスの明確化（候補者リストの作成を含む）	55	28	15	9	10	16%	17%	10%	25%	20%
取締役の解任・不再任基準の策定	66	47	39	8	9	19%	29%	27%	22%	18%
ボードサクセッションを実施していない	41	18	19	4	2	12%	11%	13%	11%	4%
その他	1	0	1	0	1	0%	0%	1%	0%	2%
有効回答	341	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅳ　指名委員会・報酬委員会について										
Q22. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ１つ選択）										
Q22-1-1. 指名委員会										
法定又は任意を含む委員会を設置している	249	126	113	30	42	73%	78%	78%	83%	82%
設置を検討中・検討する予定	21	11	5	1	2	6%	7%	3%	3%	4%
設置を検討していない	71	25	27	5	7	21%	15%	19%	14%	14%
有効回答	341	162	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-2. 報酬委員会										
法定又は任意を含む委員会を設置している	260	126	117	30	43	76%	78%	81%	83%	84%
設置を検討中・検討する予定	19	13	5	1	2	6%	8%	3%	3%	4%
設置を検討していない	62	23	23	5	6	18%	14%	16%	14%	12%
有効回答	341	162	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩ PBR									
	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上		PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上
Q19. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会の議題選定・議題数	16	59	38	14	18	22%	25%	30%	29%	19%
取締役会の議論の活発化	30	97	43	14	24	41%	42%	34%	29%	26%
取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）	34	104	52	17	46	46%	45%	41%	35%	49%
取締役会の規模・構成（多様性等）	24	46	31	14	25	32%	20%	24%	29%	27%
取締役会の開催頻度・出席率	1	9	3	2	3	1%	4%	2%	4%	3%
中長期的な経営戦略に対する議論	37	123	69	26	51	50%	53%	54%	53%	54%
グループガバナンス	11	39	19	9	11	15%	17%	15%	18%	12%
社長・CEOや取締役の指名・後継者計画	15	53	31	13	31	20%	23%	24%	27%	33%
社長・CEOや取締役の報酬に対する評価	1	11	10	3	6	1%	5%	8%	6%	6%
指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携	1	19	16	3	12	1%	8%	13%	6%	13%
役員に対するトレーニング	14	64	32	13	22	19%	27%	25%	27%	23%
社外取締役へのサポート・情報提供	16	68	27	16	26	22%	29%	21%	33%	28%
株主・投資家との関係	13	43	24	4	12	18%	18%	19%	8%	13%
監査・内部統制・リスク管理体制	5	27	18	8	17	7%	12%	14%	16%	18%
利益相反取引の管理	0	2	0	2	2	0%	1%	0%	4%	2%
課題は検出されなかった	4	19	7	5	4	5%	8%	6%	10%	4%
その他	12	24	22	5	13	16%	10%	17%	10%	14%
有効回答	74	233	127	49	94	100%	100%	100%	100%	100%
Q20. 取締役会の実効性評価を通じて浮かび上がった課題に対する対応状況をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
課題の改善のための対応策を協議・検討している	45	126	83	30	46	66%	62%	73%	70%	56%
課題の改善のための対応策を策定している	18	78	44	14	38	26%	38%	39%	33%	46%
策定した対応策について具体的なスケジュールを設定している	7	28	22	7	18	10%	14%	19%	16%	22%
策定された対応策を、設定したスケジュールに沿って実行している	15	60	34	13	29	22%	29%	30%	30%	35%
対応策の実行状況について取締役会でモニタリングをしている	6	33	34	9	24	9%	16%	30%	21%	29%
対応していない	1	1	1	1	2	1%	0%	1%	2%	2%
その他	2	5	4	1	2	3%	2%	4%	2%	2%
有効回答	68	204	114	43	82	100%	100%	100%	100%	100%
Q21. ボードサクセッション（取締役会が監督機能を自律的かつ継続的に発揮できる状態を作り出す取組み）について、実施している項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
各機関（取締役会・委員会）の役割・機能の明確化	53	163	101	36	79	57%	57%	63%	55%	62%
取締役会の適切なメンバー構成の検討（ジェンダーや国際性等の面を含む多様性と適正規模を含む）	41	170	96	37	83	44%	60%	60%	56%	65%
スキルマトリックスの作成	75	235	125	52	105	81%	83%	78%	79%	82%
社外取締役の任期又はその考え方の明確化	20	60	43	25	35	22%	21%	27%	38%	27%
社外取締役の選任プロセスの明確化（候補者リストの作成を含む）	9	39	30	15	23	10%	14%	19%	23%	18%
取締役の解任・不再任基準の策定	12	67	38	26	25	13%	24%	24%	39%	20%
ボードサクセッションを実施していない	12	32	20	10	9	13%	11%	13%	15%	7%
その他	0	2	0	0	1	0%	1%	0%	0%	1%
有効回答	93	284	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅳ　指名委員会・報酬委員会について										
Q22. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ１つ選択）										
Q22-1-1. 指名委員会										
法定又は任意を含む委員会を設置している	62	219	120	52	102	67%	77%	75%	79%	80%
設置を検討中・検討する予定	6	14	10	4	6	6%	5%	6%	6%	5%
設置を検討していない	25	51	29	10	20	27%	18%	18%	15%	16%
有効回答	93	284	159	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-2. 報酬委員会										
法定又は任意を含む委員会を設置している	63	225	123	52	108	68%	79%	77%	79%	84%
設置を検討中・検討する予定	6	18	8	4	4	6%	6%	5%	6%	3%
設置を検討していない	24	41	28	10	16	26%	14%	18%	15%	13%
有効回答	93	284	159	66	128	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪ TSR									
	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上		TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
Q19. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）											
取締役会の議題選定・議題数	0	43	89	9	1	0%	24%	27%	29%	8%
取締役会の議論の活発化	0	61	125	9	5	0%	34%	38%	29%	42%
取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）	1	76	149	15	6	20%	43%	45%	48%	50%
取締役会の規模・構成（多様性等）	1	46	86	2	1	20%	26%	26%	6%	8%
取締役会の開催頻度・出席率	0	3	12	3	0	0%	2%	4%	10%	0%
中長期的な経営戦略に対する議論	2	90	179	16	6	40%	51%	54%	52%	50%
グループガバナンス	2	19	57	7	0	40%	11%	17%	23%	0%
社長・CEOや取締役の指名・後継者計画	2	49	74	7	4	40%	28%	22%	23%	33%
社長・CEOや取締役の報酬に対する評価	0	13	17	0	0	0%	7%	5%	0%	0%
指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携	0	15	34	2	0	0%	8%	10%	6%	0%
役員に対するトレーニング	0	40	90	6	3	0%	22%	27%	19%	25%
社外取締役へのサポート・情報提供	0	41	98	9	1	0%	23%	30%	29%	8%
株主・投資家との関係	1	24	62	5	0	20%	13%	19%	16%	0%
監査・内部統制・リスク管理体制	1	23	43	4	1	20%	13%	13%	13%	8%
利益相反取引の管理	0	3	3	0	0	0%	2%	1%	0%	0%
課題は検出されなかった	1	11	20	3	1	20%	6%	6%	10%	8%
その他	1	24	43	5	2	20%	13%	13%	16%	17%
有効回答	5	178	330	31	12	100%	100%	100%	100%	100%
Q20. 取締役会の実効性評価を通じて浮かび上がった課題に対する対応状況をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
課題の改善のための対応策を協議・検討している	4	101	195	15	7	100%	65%	66%	54%	70%
課題の改善のための対応策を策定している	1	53	120	9	4	25%	34%	41%	32%	40%
策定した対応策について具体的なスケジュールを設定している	0	20	55	2	0	0%	13%	19%	7%	0%
策定された対応策を、設定したスケジュールに沿って実行している	2	46	92	7	2	50%	29%	31%	25%	20%
対応策の実行状況について取締役会でモニタリングをしている	2	33	63	4	1	50%	21%	21%	14%	10%
対応していない	0	2	2	1	0	0%	1%	1%	4%	0%
その他	0	4	3	4	1	0%	3%	1%	14%	10%
有効回答	4	156	295	28	10	100%	100%	100%	100%	100%
Q21. ボードサクセッション（取締役会が監督機能を自律的かつ継続的に発揮できる状態を作り出す取組み）について、実施している項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
各機関（取締役会・委員会）の役割・機能の明確化	7	132	244	20	10	100%	57%	61%	49%	63%
取締役会の適切なメンバー構成の検討（ジェンダーや国際性等の面を含む多様性と適正規模を含む）	5	133	241	23	10	71%	57%	60%	56%	63%
スキルマトリックスの作成	6	188	331	32	13	86%	81%	83%	78%	81%
社外取締役の任期又はその考え方の明確化	2	57	105	7	5	29%	25%	26%	17%	31%
社外取締役の選任プロセスの明確化（候補者リストの作成を含む）	0	36	70	5	2	0%	16%	18%	12%	13%
取締役の解任・不再任基準の策定	2	49	99	12	3	29%	21%	25%	29%	19%
ボードサクセッションを実施していない	0	24	43	7	0	0%	10%	11%	17%	0%
その他	0	1	2	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
有効回答	7	232	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q22. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ１つ選択）										
Q22-1-1. 指名委員会										
法定又は任意を含む委員会を設置している	7	171	315	29	13	100%	74%	79%	71%	81%
設置を検討中・検討する予定	0	11	23	2	1	0%	5%	6%	5%	6%
設置を検討していない	0	49	61	10	2	0%	21%	15%	24%	13%
有効回答	7	231	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-2. 報酬委員会										
法定又は任意を含む委員会を設置している	7	175	323	31	14	100%	76%	81%	76%	88%
設置を検討中・検討する予定	0	10	23	2	1	0%	4%	6%	5%	6%
設置を検討していない	0	46	53	8	1	0%	20%	13%	20%	6%
有効回答	7	231	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%

	⑫ 独立社外取締役比率									
	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満		独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満
Q19. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）									
取締役会の議題選定・議題数	8	15	103	19	23%	22%	26%	25%
取締役会の議論の活発化	11	16	148	31	31%	24%	37%	40%
取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）	16	28	182	28	46%	42%	46%	36%
取締役会の規模・構成（多様性等）	5	20	102	15	14%	30%	26%	19%
取締役会の開催頻度・出席率	1	1	14	2	3%	1%	4%	3%
中長期的な経営戦略に対する議論	18	43	215	32	51%	64%	54%	42%
グループガバナンス	4	17	59	10	11%	25%	15%	13%
社長・CEOや取締役の指名・後継者計画	12	24	91	17	34%	36%	23%	22%
社長・CEOや取締役の報酬に対する評価	2	6	20	3	6%	9%	5%	4%
指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携	1	9	37	3	3%	13%	9%	4%
役員に対するトレーニング	4	19	103	20	11%	28%	26%	26%
社外取締役へのサポート・情報提供	10	17	112	15	29%	25%	28%	19%
株主・投資家との関係	4	9	70	12	11%	13%	18%	16%
監査・内部統制・リスク管理体制	4	13	54	6	11%	19%	14%	8%
利益相反取引の管理	1	0	3	2	3%	0%	1%	3%
課題は検出されなかった	2	4	23	11	6%	6%	6%	14%
その他	7	11	48	9	20%	16%	12%	12%
有効回答	35	67	400	77	100%	100%	100%	100%
Q20. 取締役会の実効性評価を通じて浮かび上がった課題に対する対応状況をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）									
課題の改善のための対応策を協議・検討している	12	39	236	45	36%	63%	66%	79%
課題の改善のための対応策を策定している	10	23	149	9	30%	37%	41%	16%
策定した対応策について具体的なスケジュールを設定している	5	11	62	4	15%	18%	17%	7%
策定された対応策を、設定したスケジュールに沿って実行している	12	20	112	8	36%	32%	31%	14%
対応策の実行状況について取締役会でモニタリングをしている	4	19	76	6	12%	31%	21%	11%
対応していない	2	0	4	0	6%	0%	1%	0%
その他	0	1	12	1	0%	2%	3%	2%
有効回答	33	62	360	57	100%	100%	100%	100%
Q21. ボードサクセッション（取締役会が監督機能を自律的かつ継続的に発揮できる状態を作り出す取組み）について、実施している項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）									
各機関（取締役会・委員会）の役割・機能の明確化	32	62	301	40	71%	74%	62%	33%
取締役会の適切なメンバー構成の検討（ジェンダーや国際性等の面を含む多様性と適正規模を含む）	27	68	302	30	60%	81%	63%	24%
スキルマトリックスの作成	39	75	409	72	87%	89%	85%	59%
社外取締役の任期又はその考え方の明確化	17	41	111	14	38%	49%	23%	11%
社外取締役の選任プロセスの明確化（候補者リストの作成を含む）	13	27	70	6	29%	32%	15%	5%
取締役の解任・不再任基準の策定	9	23	123	13	20%	27%	26%	11%
ボードサクセッションを実施していない	2	2	40	39	4%	2%	8%	32%
その他	0	0	2	1	0%	0%	0%	1%
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%
Q22. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ１つ選択）									
Q22-1-1. 指名委員会									
法定又は任意を含む委員会を設置している	38	76	403	42	84%	90%	84%	34%
設置を検討中・検討する予定	1	4	19	16	2%	5%	4%	13%
設置を検討していない	6	4	60	64	13%	5%	12%	52%
有効回答	45	84	482	122	100%	100%	100%	100%
Q22-1-2. 報酬委員会									
法定又は任意を含む委員会を設置している	38	77	414	46	84%	92%	86%	38%
設置を検討中・検討する予定	1	4	17	18	2%	5%	4%	15%
設置を検討していない	6	3	51	58	13%	4%	11%	48%
有効回答	45	84	482	122	100%	100%	100%	100%

	⑬ 親会社・支配株主の有無							
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q19. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
取締役会の議題選定・議題数	7	0	3	135	23%	0%	10%	26%
取締役会の議論の活発化	14	2	11	180	47%	25%	37%	35%
取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）	15	5	10	225	50%	63%	33%	44%
取締役会の規模・構成（多様性等）	9	1	5	127	30%	13%	17%	25%
取締役会の開催頻度・出席率	2	0	1	15	7%	0%	3%	3%
中長期的な経営戦略に対する議論	16	3	14	275	53%	38%	47%	54%
グループガバナンス	4	2	4	80	13%	25%	13%	16%
社長・CEOや取締役の指名・後継者計画	8	1	11	124	27%	13%	37%	24%
社長・CEOや取締役の報酬に対する評価	3	1	3	24	10%	13%	10%	5%
指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携	3	1	1	45	10%	13%	3%	9%
役員に対するトレーニング	11	1	9	125	37%	13%	30%	24%
社外取締役へのサポート・情報提供	10	2	6	136	33%	25%	20%	27%
株主・投資家との関係	4	0	8	84	13%	0%	27%	16%
監査・内部統制・リスク管理体制	6	0	0	71	20%	0%	0%	14%
利益相反取引の管理	2	0	1	3	7%	0%	3%	1%
課題は検出されなかった	2	0	4	34	7%	0%	13%	7%
その他	1	0	3	71	3%	0%	10%	14%
有効回答	30	8	30	512	100%	100%	100%	100%
Q20. 取締役会の実効性評価を通じて浮かび上がった課題に対する対応状況をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
課題の改善のための対応策を協議・検討している	18	5	13	296	67%	71%	52%	65%
課題の改善のための対応策を策定している	8	0	6	178	30%	0%	24%	39%
策定した対応策について具体的なスケジュールを設定している	5	0	3	74	19%	0%	12%	16%
策定された対応策を、設定したスケジュールに沿って実行している	11	1	5	135	41%	14%	20%	30%
対応策の実行状況について取締役会でモニタリングをしている	6	0	5	94	22%	0%	20%	21%
対応していない	0	1	1	4	0%	14%	4%	1%
その他	1	0	1	12	4%	0%	4%	3%
有効回答	27	7	25	454	100%	100%	100%	100%
Q21. ボードサクセッション（取締役会が監督機能を自律的かつ継続的に発揮できる状態を作り出す取組み）について、実施している項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
各機関（取締役会・委員会）の役割・機能の明確化	27	7	17	384	66%	64%	35%	61%
取締役会の適切なメンバー構成の検討（ジェンダーや国際性等の面を含む多様性と適正規模を含む）	26	6	19	376	63%	55%	39%	59%
スキルマトリックスの作成	35	7	32	521	85%	64%	65%	82%
社外取締役の任期又はその考え方の明確化	10	2	7	164	24%	18%	14%	26%
社外取締役の選任プロセスの明確化（候補者リストの作成を含む）	4	3	2	107	10%	27%	4%	17%
取締役の解任・不再任基準の策定	12	1	6	149	29%	9%	12%	24%
ボードサクセッションを実施していない	1	1	9	73	2%	9%	18%	12%
その他	0	0	0	3	0%	0%	0%	0%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Q22. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ１つ選択）								
Q22-1-1. 指名委員会								
法定又は任意を含む委員会を設置している	31	4	29	495	76%	36%	59%	78%
設置を検討中・検討する予定	2	1	4	33	5%	9%	8%	5%
設置を検討していない	8	6	16	105	20%	55%	33%	17%
有効回答	41	11	49	633	100%	100%	100%	100%
Q22-1-2. 報酬委員会								
法定又は任意を含む委員会を設置している	35	6	31	503	85%	55%	63%	79%
設置を検討中・検討する予定	1	0	5	34	2%	0%	10%	5%
設置を検討していない	5	5	13	96	12%	45%	27%	15%
有効回答	41	11	49	633	100%	100%	100%	100%

⑭事業セグメント数

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q19. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
取締役会の議題選定・議題数	34	17	24	30	24	10	4	0	1	0	26%	19%	18%	25%	39%	40%	40%	0%	50%	0%
取締役会の議論の活発化	41	27	48	49	21	13	4	3	1	0	31%	31%	36%	42%	34%	52%	40%	50%	50%	0%
取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）	59	38	55	56	24	12	6	2	1	1	45%	43%	41%	47%	39%	48%	60%	33%	50%	100%
取締役会の規模・構成（多様性等）	31	17	35	32	14	6	3	2	1	0	24%	19%	26%	27%	23%	24%	30%	33%	50%	0%
取締役会の開催頻度・出席率	5	5	1	4	1	1	0	1	0	0	4%	6%	1%	3%	2%	4%	0%	17%	0%	0%
中長期的な経営戦略に対する議論	62	49	75	58	36	16	5	3	1	1	47%	56%	56%	49%	58%	64%	50%	50%	50%	100%
グループガバナンス	23	9	20	15	11	4	2	2	1	1	18%	10%	15%	13%	18%	16%	20%	33%	50%	100%
社長・CEOや取締役の指名・後継者計画	36	22	32	25	13	9	4	2	0	0	27%	25%	24%	21%	21%	36%	40%	33%	0%	0%
社長・CEOや取締役の報酬に対する評価	7	5	6	4	6	2	1	0	0	0	5%	6%	4%	3%	10%	8%	10%	0%	0%	0%
指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携	11	10	14	5	5	3	2	0	1	0	8%	11%	10%	4%	8%	12%	20%	0%	50%	0%
役員に対するトレーニング	38	20	29	33	15	8	2	0	0	0	29%	23%	22%	28%	24%	32%	20%	0%	0%	0%
社外取締役へのサポート・情報提供	38	23	36	33	9	10	1	1	1	0	29%	26%	27%	28%	15%	40%	10%	17%	50%	0%
株主・投資家との関係	26	12	19	19	16	4	0	0	0	0	20%	14%	14%	16%	26%	16%	0%	0%	0%	0%
監査・内部統制・リスク管理体制	15	17	14	12	10	4	2	1	0	0	11%	19%	10%	10%	16%	16%	20%	17%	0%	0%
利益相反取引の管理	4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
課題は検出されなかった	10	4	11	9	5	0	0	0	0	0	8%	5%	8%	8%	8%	0%	0%	0%	0%	0%
その他	15	13	15	18	10	3	0	1	1	0	11%	15%	11%	15%	16%	12%	0%	17%	50%	0%
有効回答	131	88	134	118	62	25	10	6	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q20. 取締役会の実効性評価を通じて浮かび上がった課題に対する対応状況をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
課題の改善のための対応策を協議・検討している	74	50	79	62	41	14	6	3	0	1	64%	64%	68%	60%	75%	58%	67%	50%	0%	100%
課題の改善のための対応策を策定している	31	18	47	47	23	13	6	3	2	1	27%	23%	40%	45%	42%	54%	67%	50%	100%	100%
策定した対応策について具体的なスケジュールを設定している	15	8	19	15	12	7	4	2	0	0	13%	10%	16%	14%	22%	29%	44%	33%	0%	0%
策定された対応策を、設定したスケジュールに沿って実行している	29	22	35	30	20	10	3	3	0	0	25%	28%	30%	29%	36%	42%	33%	50%	0%	0%
対応策の実行状況について取締役会でモニタリングをしている	18	18	25	19	13	10	1	2	0	0	16%	23%	21%	18%	24%	42%	11%	33%	0%	0%
対応していない	1	0	1	4	0	0	0	0	0	0	1%	0%	1%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
その他	5	4	2	2	0	1	0	0	0	0	4%	5%	2%	2%	0%	4%	0%	0%	0%	0%
有効回答	115	78	117	104	55	24	9	6	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q21. ボードサクセッション（取締役会が監督機能を自律的かつ継続的に発揮できる状態を作り出す取組み）について、実施している項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
各機関（取締役会・委員会）の役割・機能の明確化	102	57	98	87	50	22	10	3	2	1	59%	50%	56%	62%	66%	73%	77%	38%	100%	100%
取締役会の適切なメンバー構成の検討（ジェンダーや国際性等の面を含む多様性と適正規模を含む）	94	55	100	83	56	22	8	5	1	1	54%	48%	57%	59%	74%	73%	62%	63%	50%	100%
スキルマトリックスの作成	132	84	144	120	63	29	11	7	1	1	76%	74%	83%	86%	83%	97%	85%	88%	50%	100%
社外取締役の任期又はその考え方の明確化	43	21	37	35	25	12	7	2	0	1	25%	18%	21%	25%	33%	40%	54%	25%	0%	100%
社外取締役の選任プロセスの明確化（候補者リストの作成を含む）	27	17	23	21	15	8	3	1	0	0	16%	15%	13%	15%	20%	27%	23%	13%	0%	0%
取締役の解任・不再任基準の策定	34	27	44	27	22	7	4	3	0	0	20%	24%	25%	19%	29%	23%	31%	38%	0%	0%
ボードサクセッションを実施していない	20	22	19	13	7	1	1	1	0	0	11%	19%	11%	9%	9%	3%	8%	13%	0%	0%
その他	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	174	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅳ　指名委員会・報酬委員会について																				
Q22. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ１つ選択）																				
Q22-1-1. 指名委員会																				
法定又は任意を含む委員会を設置している	125	83	133	103	65	26	12	6	2	1	72%	73%	76%	74%	86%	87%	92%	75%	100%	100%
設置を検討中・検討する予定	13	5	8	10	3	0	0	1	0	0	7%	4%	5%	7%	4%	0%	0%	13%	0%	0%
設置を検討していない	36	26	33	26	8	4	1	1	0	0	21%	23%	19%	19%	11%	13%	8%	13%	0%	0%
有効回答	174	114	174	139	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-2. 報酬委員会																				
法定又は任意を含む委員会を設置している	131	86	136	107	65	26	12	6	2	1	75%	75%	78%	77%	86%	87%	92%	75%	100%	100%
設置を検討中・検討する予定	12	4	10	10	3	0	0	1	0	0	7%	4%	6%	7%	4%	0%	0%	13%	0%	0%
設置を検討していない	31	24	28	22	8	4	1	1	0	0	18%	21%	16%	16%	11%	13%	8%	13%	0%	0%
有効回答	174	114	174	139	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

⑮海外売上高比率

	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上
Q19. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会の議題選定・議題数	21	22	18	24	3	34%	33%	29%	48%	13%
取締役会の議論の活発化	24	30	18	17	3	39%	45%	29%	34%	13%
取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）	27	29	36	26	11	44%	44%	58%	52%	48%
取締役会の規模・構成（多様性等）	17	15	19	12	5	28%	23%	31%	24%	22%
取締役会の開催頻度・出席率	2	3	2	3	0	3%	5%	3%	6%	0%
中長期的な経営戦略に対する議論	40	36	31	36	12	66%	55%	50%	72%	52%
グループガバナンス	9	16	11	12	2	15%	24%	18%	24%	9%
社長・CEOや取締役の指名・後継者計画	23	10	12	18	6	38%	15%	19%	36%	26%
社長・CEOや取締役の報酬に対する評価	5	1	3	3	2	8%	2%	5%	6%	9%
指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携	3	2	7	12	3	5%	3%	11%	24%	13%
役員に対するトレーニング	20	13	11	18	1	33%	20%	18%	36%	4%
社外取締役へのサポート・情報提供	20	14	20	19	4	33%	21%	32%	38%	17%
株主・投資家との関係	12	11	10	11	1	20%	17%	16%	22%	4%
監査・内部統制・リスク管理体制	6	10	8	12	2	10%	15%	13%	24%	9%
利益相反取引の管理	0	1	1	1	0	0%	2%	2%	2%	0%
課題は検出されなかった	1	1	3	1	2	2%	2%	5%	2%	9%
その他	4	11	8	9	11	7%	17%	13%	18%	48%
有効回答	61	66	62	50	23	100%	100%	100%	100%	100%
Q20. 取締役会の実効性評価を通じて浮かび上がった課題に対する対応状況をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
課題の改善のための対応策を協議・検討している	41	37	34	28	14	71%	60%	59%	62%	70%
課題の改善のための対応策を策定している	23	21	25	28	11	40%	34%	43%	62%	55%
策定した対応策について具体的なスケジュールを設定している	10	7	12	15	8	17%	11%	21%	33%	40%
策定された対応策を、設定したスケジュールに沿って実行している	17	18	25	18	10	29%	29%	43%	40%	50%
対応策の実行状況について取締役会でモニタリングをしている	15	13	13	16	6	26%	21%	22%	36%	30%
対応していない	0	1	1	0	0	0%	2%	2%	0%	0%
その他	2	3	2	0	0	3%	5%	3%	0%	0%
有効回答	58	62	58	45	20	100%	100%	100%	100%	100%
Q21. ボードサクセッション（取締役会が監督機能を自律的かつ継続的に発揮できる状態を作り出す取組み）について、実施している項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
各機関（取締役会・委員会）の役割・機能の明確化	41	44	47	39	20	51%	59%	64%	70%	77%
取締役会の適切なメンバー構成の検討（ジェンダーや国際性等の面を含む多様性と適正規模を含む）	44	50	50	49	22	55%	67%	68%	88%	85%
スキルマトリックスの作成	66	61	63	52	24	83%	81%	85%	93%	92%
社外取締役の任期又はその考え方の明確化	28	19	17	26	15	35%	25%	23%	46%	58%
社外取締役の選任プロセスの明確化（候補者リストの作成を含む）	13	15	10	18	12	16%	20%	14%	32%	46%
取締役の解任・不再任基準の策定	21	24	23	21	7	26%	32%	31%	38%	27%
ボードサクセッションを実施していない	10	10	9	3	1	13%	13%	12%	5%	4%
その他	0	0	0	1	0	0%	0%	0%	2%	0%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅳ　指名委員会・報酬委員会について										
Q22. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ１つ選択）										
Q22-1-1. 指名委員会										
法定又は任意を含む委員会を設置している	64	61	63	51	25	80%	81%	85%	91%	96%
設置を検討中・検討する予定	1	2	3	0	0	1%	3%	4%	0%	0%
設置を検討していない	15	12	8	5	1	19%	16%	11%	9%	4%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-2. 報酬委員会										
法定又は任意を含む委員会を設置している	64	63	64	51	25	80%	84%	86%	91%	96%
設置を検討中・検討する予定	2	2	3	1	1	3%	3%	4%	2%	4%
設置を検討していない	14	10	7	4	0	18%	13%	9%	7%	0%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q22-1-3. リスク委員会に相当するもの																
法定又は任意を含む委員会を設置している	477	67%	31	180	265	82%	69%	64%	324	153	74%	56%	90	387	71%	66%
設置を検討中・検討する予定	51	7%	1	18	32	3%	7%	8%	24	27	5%	10%	6	45	5%	8%
設置を検討していない	185	26%	6	62	116	16%	24%	28%	90	94	21%	34%	30	154	24%	26%
有効回答	713	100%	38	260	413	100%	100%	100%	438	274	100%	100%	126	586	100%	100%
Q22-1-4. 投資委員会に相当するもの																
法定又は任意を含む委員会を設置している	178	25%	14	57	107	38%	23%	26%	156	22	36%	8%	47	131	39%	23%
設置を検討中・検討する予定	35	5%	0	15	20	0%	6%	5%	18	17	4%	6%	4	31	3%	5%
設置を検討していない	487	70%	23	180	282	62%	71%	69%	254	232	59%	86%	71	415	58%	72%
有効回答	700	100%	37	252	409	100%	100%	100%	428	271	100%	100%	122	577	100%	100%
Q22-1-5. 戦略委員会に相当するもの																
法定又は任意を含む委員会を設置している	162	23%	12	48	102	32%	19%	25%	132	30	31%	11%	38	124	31%	21%
設置を検討中・検討する予定	44	6%	3	12	29	8%	5%	7%	25	19	6%	7%	5	39	4%	7%
設置を検討していない	494	71%	22	194	276	59%	76%	68%	271	222	63%	82%	79	414	65%	72%
有効回答	700	100%	37	254	407	100%	100%	100%	428	271	100%	100%	122	577	100%	100%
Q22-1-6. ガバナンス委員会に相当するもの																
法定又は任意を含む委員会を設置している	250	36%	16	84	150	44%	33%	37%	176	74	41%	27%	50	200	41%	35%
設置を検討中・検討する予定	51	7%	3	20	28	8%	8%	7%	22	29	5%	11%	6	45	5%	8%
設置を検討していない	400	57%	17	150	231	47%	59%	56%	229	170	54%	62%	67	332	54%	58%
有効回答	701	100%	36	254	409	100%	100%	100%	427	273	100%	100%	123	577	100%	100%
Q22-1-7. サステナビリティ委員会に相当するもの																
法定又は任意を含む委員会を設置している	419	58%	24	148	246	65%	56%	59%	320	99	72%	36%	91	328	72%	55%
設置を検討中・検討する予定	102	14%	2	46	54	5%	18%	13%	35	67	8%	24%	9	93	7%	16%
設置を検討していない	197	27%	11	68	117	30%	26%	28%	88	108	20%	39%	26	170	21%	29%
有効回答	718	100%	37	262	417	100%	100%	100%	443	274	100%	100%	126	591	100%	100%
Q22-2. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針について、上記(1)～(7)以外で「法定又は任意を含む委員会を設置している」ものがあれば、具体的にお答えください。																
Q23. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。																
Q23-1. 指名委員会																
年2回以下	200	36%	5	86	109	13%	41%	35%	134	66	32%	48%	30	170	24%	39%
年3回以上4回以下	172	31%	7	68	97	18%	32%	31%	134	38	32%	28%	41	131	32%	30%
年5回以上6回以下	97	17%	8	32	56	21%	15%	18%	80	17	19%	12%	22	75	17%	17%
年7回以上8回以下	38	7%	6	9	23	15%	4%	7%	31	7	7%	5%	14	24	11%	6%
年9回以上10回以下	27	5%	4	9	14	10%	4%	5%	22	5	5%	4%	6	21	5%	5%
年11回以上12回以下	14	3%	3	4	7	8%	2%	2%	10	4	2%	3%	4	10	3%	2%
年13回以上	12	2%	6	2	4	15%	1%	1%	12	0	3%	0%	10	2	8%	0%
有効回答	560	100%	39	210	310	100%	100%	100%	423	137	100%	100%	127	433	100%	100%
Q23-2. 報酬委員会																
年2回以下	213	37%	5	88	120	13%	41%	38%	135	78	32%	52%	29	184	23%	41%
年3回以上4回以下	189	33%	8	75	106	21%	35%	33%	152	37	36%	25%	45	144	35%	32%
年5回以上6回以下	84	15%	8	25	50	21%	12%	16%	67	17	16%	11%	22	62	17%	14%
年7回以上8回以下	44	8%	10	11	23	26%	5%	7%	36	8	8%	5%	14	30	11%	7%
年9回以上10回以下	21	4%	1	10	10	3%	5%	3%	18	3	4%	2%	5	16	4%	4%
年11回以上12回以下	17	3%	5	4	8	13%	2%	3%	12	5	3%	3%	5	12	4%	3%
年13回以上	8	1%	2	3	3	5%	1%	1%	7	1	2%	1%	7	1	6%	0%
有効回答	576	100%	39	216	320	100%	100%	100%	427	149	100%	100%	127	449	100%	100%
Q24. 過去１年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価	128	23%	14	41	73	37%	20%	24%	102	26	24%	19%	35	93	28%	22%
社長・CEOの後継者計画の検討、候補者の評価・選定	269	48%	27	105	137	71%	50%	44%	227	42	54%	31%	82	187	65%	43%
社内取締役の候補者の評価・選定	443	79%	31	168	243	82%	80%	78%	338	105	80%	77%	105	338	83%	78%
社外取締役の候補者の評価・選定	357	64%	30	132	194	79%	63%	63%	287	70	68%	51%	90	267	71%	62%
経営陣（社内取締役を除く）の候補者の評価・選定	286	51%	22	102	161	58%	49%	52%	235	51	56%	38%	81	205	64%	48%
株主総会に付議する役員選任議案の審議	395	71%	32	137	225	84%	66%	73%	304	91	72%	67%	103	292	81%	68%
指名委員会の運営についての評価・検証	91	16%	14	25	52	37%	12%	17%	71	20	17%	15%	35	56	28%	13%
経営人材の育成計画	146	26%	15	44	87	39%	21%	28%	124	22	29%	16%	52	94	41%	22%
その他	48	9%	4	15	29	11%	7%	9%	38	10	9%	7%	17	31	13%	7%
有効回答	558	100%	38	209	310	100%	100%	100%	422	136	100%	100%	127	431	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q22-1-3. リスク委員会に相当するもの																																		
法定又は任意を含む委員会を設置している	14	3	41	46	10	15	9	31	47	88	5	27	50	34	29	17	11	61%	60%	68%	70%	63%	65%	69%	58%	73%	63%	45%	77%	66%	67%	76%	71%	73%
設置を検討中・検討する予定	1	1	3	3	2	2	1	5	4	13	1	3	5	5	1	0	1	4%	20%	5%	5%	13%	9%	8%	9%	6%	9%	9%	9%	7%	10%	3%	0%	7%
設置を検討していない	8	1	16	17	4	6	3	17	13	38	5	5	21	12	8	7	3	35%	20%	27%	26%	25%	26%	23%	32%	20%	27%	45%	14%	28%	24%	21%	29%	20%
有効回答	23	5	60	66	16	23	13	53	64	139	11	35	76	51	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-4. 投資委員会に相当するもの																																		
法定又は任意を含む委員会を設置している	6	2	15	13	5	7	3	5	13	34	4	9	21	7	17	10	7	27%	40%	26%	20%	31%	30%	23%	9%	20%	25%	36%	26%	28%	14%	47%	42%	50%
設置を検討中・検討する予定	0	1	1	3	1	0	0	1	2	16	0	1	2	5	1	0	1	0%	20%	2%	5%	6%	0%	0%	2%	3%	12%	0%	3%	3%	10%	3%	0%	7%
設置を検討していない	16	2	41	48	10	16	10	47	49	87	7	25	52	38	18	14	6	73%	40%	72%	75%	63%	70%	77%	89%	77%	64%	64%	71%	69%	76%	50%	58%	43%
有効回答	22	5	57	64	16	23	13	53	64	137	11	35	75	50	36	24	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-5. 戦略委員会に相当するもの																																		
法定又は任意を含む委員会を設置している	4	2	13	16	6	5	3	12	16	21	4	9	15	12	15	4	5	18%	40%	23%	25%	38%	22%	23%	23%	25%	15%	36%	26%	20%	24%	41%	17%	33%
設置を検討中・検討する予定	0	1	3	4	0	2	0	3	2	15	0	2	2	7	1	1	1	0%	20%	5%	6%	0%	9%	0%	6%	3%	11%	0%	6%	3%	14%	3%	4%	7%
設置を検討していない	18	2	40	44	10	16	10	38	46	100	7	24	58	31	21	19	9	82%	40%	71%	69%	63%	70%	77%	72%	72%	74%	64%	69%	77%	62%	57%	79%	60%
有効回答	22	5	56	64	16	23	13	53	64	136	11	35	75	50	37	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-6. ガバナンス委員会に相当するもの																																		
法定又は任意を含む委員会を設置している	6	2	24	23	4	6	6	13	18	44	1	21	30	19	17	8	8	27%	40%	43%	35%	25%	26%	40%	25%	28%	33%	9%	60%	39%	37%	47%	33%	57%
設置を検討中・検討する予定	1	1	3	5	0	3	0	4	4	11	1	1	7	7	1	1	1	5%	20%	5%	8%	0%	13%	0%	8%	6%	8%	9%	3%	9%	14%	3%	4%	7%
設置を検討していない	15	2	29	37	12	14	9	36	43	78	9	13	39	25	18	15	5	68%	40%	52%	57%	75%	61%	60%	68%	66%	59%	82%	37%	51%	49%	50%	63%	36%
有効回答	22	5	56	65	16	23	15	53	65	133	11	35	76	51	36	24	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-7. サステナビリティ委員会に相当するもの																																		
法定又は任意を含む委員会を設置している	14	3	37	42	10	16	10	25	44	66	5	26	46	28	24	11	12	58%	60%	61%	64%	63%	70%	71%	46%	68%	47%	45%	74%	60%	55%	65%	46%	80%
設置を検討中・検討する予定	3	2	10	7	3	1	2	9	9	31	1	2	11	9	2	0	0	13%	40%	16%	11%	19%	4%	14%	17%	14%	22%	9%	6%	14%	18%	5%	0%	0%
設置を検討していない	7	0	14	17	3	6	2	20	12	42	5	7	20	14	11	13	3	29%	0%	23%	26%	19%	26%	14%	37%	18%	30%	45%	20%	26%	27%	30%	54%	20%
有効回答	24	5	61	66	16	23	14	54	65	139	11	35	77	51	37	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-2. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針について、上記(1)～(7)以外で「法定又は任意を含む委員会を設置している」ものがあれば、具体的にお答えください。																																		
Q23. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。																																		
Q23-1. 指名委員会																																		
年2回以下	9	2	24	21	4	4	5	12	13	31	5	10	18	14	17	8	3	53%	40%	45%	36%	29%	21%	42%	29%	24%	34%	45%	33%	34%	42%	45%	42%	30%
年3回以上4回以下	3	1	15	16	6	4	4	13	16	35	3	7	14	12	11	5	7	18%	20%	28%	27%	43%	21%	33%	32%	29%	38%	27%	23%	26%	36%	29%	26%	70%
年5回以上6回以下	3	2	9	12	2	2	1	10	9	18	1	3	13	3	5	4	0	18%	40%	17%	20%	14%	11%	8%	24%	16%	20%	9%	10%	25%	9%	13%	21%	0%
年7回以上8回以下	0	0	3	5	1	4	2	2	6	4	2	3	3	2	0	1	0	0%	0%	6%	8%	7%	21%	17%	5%	11%	4%	18%	10%	6%	6%	0%	5%	0%
年9回以上10回以下	1	0	0	3	1	2	0	3	5	2	0	5	4	1	0	0	0	6%	0%	0%	5%	7%	11%	0%	7%	9%	2%	0%	17%	8%	3%	0%	0%	0%
年11回以上12回以下	1	0	1	0	0	3	0	0	3	1	0	1	1	0	2	1	0	6%	0%	2%	0%	0%	16%	0%	0%	5%	1%	0%	3%	2%	0%	5%	5%	0%
年13回以上	0	0	1	2	0	0	0	1	3	0	0	1	0	1	3	0	0	0%	0%	2%	3%	0%	0%	0%	2%	5%	0%	0%	3%	0%	3%	8%	0%	0%
有効回答	17	5	53	59	14	19	12	41	55	91	11	30	53	33	38	19	10	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q23-2. 報酬委員会																																		
年2回以下	8	2	26	23	5	5	5	9	15	33	5	11	17	17	23	7	2	42%	40%	49%	38%	36%	26%	42%	21%	27%	35%	45%	34%	31%	45%	61%	35%	20%
年3回以上4回以下	6	1	16	17	6	4	4	17	14	33	3	9	20	16	8	8	7	32%	20%	30%	28%	43%	21%	33%	40%	25%	35%	27%	28%	37%	42%	21%	40%	70%
年5回以上6回以下	3	2	6	10	0	2	1	9	11	18	2	3	9	1	2	4	1	16%	40%	11%	17%	0%	11%	8%	21%	20%	19%	18%	9%	17%	3%	5%	20%	10%
年7回以上8回以下	0	0	1	6	1	3	2	4	8	6	1	3	4	1	3	1	0	0%	0%	2%	10%	7%	16%	17%	10%	14%	6%	9%	9%	7%	3%	8%	5%	0%
年9回以上10回以下	1	0	0	2	1	4	0	2	2	1	0	5	2	1	0	0	0	5%	0%	0%	3%	7%	21%	0%	5%	4%	1%	0%	16%	4%	3%	0%	0%	0%
年11回以上12回以下	1	0	3	1	0	1	0	0	4	2	0	1	2	0	2	0	0	5%	0%	6%	2%	0%	5%	0%	0%	7%	2%	0%	3%	4%	0%	5%	0%	0%
年13回以上	0	0	1	1	1	0	0	1	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0%	0%	2%	2%	7%	0%	0%	2%	4%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%
有効回答	19	5	53	60	14	19	12	42	56	93	11	32	54	38	38	20	10	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q24. 過去１年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価	5	1	9	14	5	6	0	11	17	23	1	7	12	5	4	4	4	31%	20%	17%	24%	36%	32%	0%	27%	31%	25%	9%	23%	23%	16%	11%	21%	40%
社長・CEOの後継者計画の検討、候補者の評価・選定	8	2	23	35	8	11	8	22	33	37	3	15	26	8	18	8	4	50%	40%	43%	59%	57%	58%	67%	54%	60%	41%	27%	50%	49%	25%	47%	42%	40%
社内取締役の候補者の評価・選定	11	5	42	50	11	17	11	31	45	67	10	27	32	27	35	16	6	69%	100%	79%	85%	79%	89%	92%	76%	82%	74%	91%	90%	60%	84%	92%	84%	60%
社外取締役の候補者の評価・選定	11	5	27	42	7	13	9	22	37	59	9	23	27	19	26	15	6	69%	100%	51%	71%	50%	68%	75%	54%	67%	65%	82%	77%	51%	59%	68%	79%	60%
経営陣（社内取締役を除く）の候補者の評価・選定	6	2	23	34	7	15	5	24	30	39	7	16	22	19	23	10	4	38%	40%	43%	58%	50%	79%	42%	59%	55%	43%	64%	53%	42%	59%	61%	53%	40%
株主総会に付議する役員選任議案の審議	12	3	41	39	11	15	7	27	45	65	9	18	34	26	25	11	7	75%	60%	77%	66%	79%	79%	58%	66%	82%	71%	82%	60%	64%	81%	66%	58%	70%
指名委員会の運営についての評価・検証	3	2	8	12	2	6	0	4	17	10	1	5	9	5	5	2	0	19%	40%	15%	20%	14%	32%	0%	10%	31%	11%	9%	17%	17%	16%	13%	11%	0%
経営人材の育成計画	5	1	11	18	6	5	3	9	26	25	1	5	10	7	10	3	1	31%	20%	21%	31%	43%	26%	25%	22%	47%	27%	9%	17%	19%	22%	26%	16%	10%
その他	0	0	5	7	2	2	0	4	6	4	1	4	8	2	1	2	0	0%	0%	9%	12%	14%	11%	0%	10%	11%	4%	9%	13%	15%	6%	3%	11%	0%
有効回答	16	5	53	59	14	19	12	41	55	91	11	30	53	32	38	19	10	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率										⑧ROE										⑨ROA									
	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%未満	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%未満	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上1兆円未満	ROE1兆円以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上1兆円未満	ROE1兆円以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上1兆円未満	ROA1兆円以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上1兆円未満	ROA1兆円以上
Q22-1-3. リスク委員会に相当するもの																																								
法定又は任意を含む委員会を設置している	235	63	103	27	49	62%	71%	74%	71%	73%	222	117	68	69	61%	77%	72%	70%	103	65	106	45	157	64%	66%	69%	64%	69%	226	99	98	26	28	68%	63%	70%	72%	57%
設置を検討中・検討する予定	32	5	10	1	3	8%	6%	7%	3%	4%	34	5	8	4	9%	3%	8%	4%	11	10	7	7	16	7%	10%	5%	10%	7%	20	13	12	2	4	6%	8%	9%	6%	8%
設置を検討していない	111	21	27	10	15	29%	24%	19%	26%	22%	110	29	19	26	30%	19%	20%	26%	46	24	41	18	54	29%	24%	27%	26%	24%	85	44	30	8	17	26%	28%	21%	22%	35%
有効回答	378	89	140	38	67	100%	100%	100%	100%	100%	366	151	95	99	100%	100%	100%	100%	160	99	154	70	227	100%	100%	100%	100%	100%	331	156	140	36	49	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-4. 投資委員会に相当するもの																																								
法定又は任意を含む委員会を設置している	56	25	61	14	22	15%	29%	44%	37%	34%	62	48	31	37	17%	32%	33%	38%	35	22	39	20	61	22%	22%	25%	29%	28%	84	46	33	8	7	26%	29%	24%	22%	14%
設置を検討中・検討する予定	18	8	5	3	1	5%	9%	4%	8%	2%	19	8	5	3	5%	5%	5%	3%	7	6	3	5	14	4%	6%	2%	7%	6%	13	7	7	2	6	4%	4%	5%	6%	12%
設置を検討していない	298	53	72	21	42	80%	62%	52%	55%	65%	277	93	57	58	77%	62%	61%	59%	115	70	112	43	145	73%	71%	73%	63%	66%	225	103	96	26	36	70%	66%	71%	72%	73%
有効回答	372	86	138	38	65	100%	100%	100%	100%	100%	358	149	93	98	100%	100%	100%	100%	157	98	154	68	220	100%	100%	100%	100%	100%	322	156	136	36	49	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-5. 戦略委員会に相当するもの																																								
法定又は任意を含む委員会を設置している	59	21	53	12	17	16%	24%	38%	32%	27%	60	47	26	29	17%	32%	28%	30%	39	24	42	17	40	25%	25%	27%	25%	18%	84	41	28	4	5	26%	26%	21%	11%	10%
設置を検討中・検討する予定	25	8	7	2	2	7%	9%	5%	5%	3%	27	7	5	5	8%	5%	5%	5%	11	6	4	8	15	7%	6%	3%	12%	7%	18	9	11	3	3	6%	6%	8%	8%	6%
設置を検討していない	289	57	78	24	45	77%	66%	57%	63%	70%	273	94	61	64	76%	64%	66%	65%	108	67	108	43	165	68%	69%	70%	63%	75%	221	106	96	29	41	68%	68%	71%	81%	84%
有効回答	373	86	138	38	64	100%	100%	100%	100%	100%	360	148	92	98	100%	100%	100%	100%	158	97	154	68	220	100%	100%	100%	100%	100%	323	156	135	36	49	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-6. ガバナンス委員会に相当するもの																																								
法定又は任意を含む委員会を設置している	120	30	60	13	27	32%	35%	43%	34%	42%	120	56	34	40	33%	38%	37%	40%	49	34	58	29	80	31%	35%	37%	42%	36%	110	72	48	11	9	34%	46%	35%	31%	19%
設置を検討中・検討する予定	33	7	6	2	3	9%	8%	4%	5%	5%	35	5	4	7	10%	3%	4%	7%	14	8	10	7	12	9%	8%	6%	10%	5%	25	11	8	2	5	8%	7%	6%	6%	10%
設置を検討していない	219	48	74	23	35	59%	56%	53%	61%	54%	206	87	53	52	57%	59%	58%	53%	95	54	87	33	128	60%	56%	56%	48%	58%	187	74	81	23	34	58%	47%	59%	64%	71%
有効回答	372	85	140	38	65	100%	100%	100%	100%	100%	361	148	91	99	100%	100%	100%	100%	158	96	155	69	220	100%	100%	100%	100%	100%	322	157	137	36	48	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-7. サステナビリティ委員会に相当するもの																																								
法定又は任意を含む委員会を設置している	178	58	108	28	47	47%	65%	77%	74%	69%	168	109	75	66	46%	72%	80%	65%	83	57	104	40	135	52%	57%	67%	57%	59%	185	106	80	26	22	56%	67%	56%	72%	45%
設置を検討中・検討する予定	75	10	8	4	5	20%	11%	6%	11%	7%	79	11	4	8	21%	7%	4%	8%	24	15	18	10	34	15%	15%	12%	14%	15%	44	19	23	3	13	13%	12%	16%	8%	27%
設置を検討していない	128	21	25	6	16	34%	24%	18%	16%	24%	122	32	15	27	33%	21%	16%	27%	54	28	33	20	60	34%	28%	21%	29%	26%	102	33	40	7	14	31%	21%	28%	19%	29%
有効回答	381	89	141	38	68	100%	100%	100%	100%	100%	369	152	94	101	100%	100%	100%	100%	161	100	155	70	229	100%	100%	100%	100%	100%	331	158	143	36	49	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-2. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針について、上記(1)～(7)以外で「法定又は任意を含む委員会を設置している」ものがあれば、具体的にお答えください。																																								
Q23. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。																																								
Q23-1. 指名委員会																																								
年2回以下	99	37	41	8	15	42%	45%	31%	21%	21%	102	56	26	16	45%	41%	28%	16%	48	34	38	22	58	42%	44%	30%	40%	31%	96	42	40	8	14	39%	33%	35%	27%	33%
年3回以上4回以下	73	22	44	12	21	31%	27%	33%	32%	30%	65	39	35	33	28%	28%	38%	33%	29	28	40	16	58	25%	36%	31%	29%	31%	75	37	33	12	15	30%	29%	29%	40%	36%
年5回以上6回以下	38	18	23	7	11	16%	22%	17%	18%	15%	37	27	15	17	16%	20%	16%	17%	20	8	25	6	38	18%	10%	20%	11%	20%	39	23	22	4	9	16%	18%	19%	13%	21%
年7回以上8回以下	14	4	9	2	9	6%	5%	7%	5%	13%	12	7	5	14	5%	5%	5%	14%	6	1	8	7	16	5%	1%	6%	13%	9%	10	11	12	4	1	4%	9%	11%	13%	2%
年9回以上10回以下	5	1	13	4	4	2%	1%	10%	11%	6%	8	6	5	8	3%	4%	5%	8%	7	3	7	4	6	6%	4%	6%	7%	3%	15	7	4	1	0	6%	6%	4%	3%	0%
年11回以上12回以下	6	0	2	3	3	3%	0%	1%	8%	4%	5	2	4	3	2%	1%	4%	3%	2	2	5	0	5	2%	3%	4%	0%	3%	7	5	1	1	0	3%	4%	1%	3%	0%
年13回以上	0	0	2	2	8	0%	0%	1%	5%	11%	0	1	2	9	0%	1%	2%	9%	2	1	4	0	5	2%	1%	3%	0%	3%	7	1	1	0	3	3%	1%	1%	0%	7%
有効回答	235	82	134	38	71	100%	100%	100%	100%	100%	229	138	92	100	100%	100%	100%	100%	114	77	127	55	186	100%	100%	100%	100%	100%	249	126	113	30	42	100%	100%	100%	100%	100%
Q23-2. 報酬委員会																																								
年2回以下	113	36	41	7	16	45%	44%	30%	18%	23%	113	60	26	14	47%	43%	28%	14%	53	41	40	21	58	43%	53%	31%	39%	30%	109	41	39	7	17	42%	33%	33%	23%	40%
年3回以上4回以下	73	28	52	15	21	29%	34%	38%	39%	30%	72	42	36	39	30%	30%	39%	39%	36	24	48	15	65	30%	31%	37%	28%	34%	83	43	39	13	11	32%	34%	33%	43%	26%
年5回以上6回以下	35	14	17	5	13	14%	17%	13%	13%	18%	31	21	16	15	13%	15%	17%	15%	16	6	19	7	36	13%	8%	15%	13%	19%	31	18	21	4	10	12%	14%	18%	13%	23%
年7回以上8回以下	17	3	10	5	9	7%	4%	7%	13%	13%	14	8	5	17	6%	6%	5%	17%	9	1	9	7	18	7%	1%	7%	13%	9%	15	10	14	3	2	6%	8%	12%	10%	5%
年9回以上10回以下	3	1	10	4	3	1%	1%	7%	11%	4%	6	5	4	6	2%	4%	4%	6%	5	2	6	3	5	4%	3%	5%	6%	3%	11	5	2	2	1	4%	4%	2%	7%	2%
年11回以上12回以下	7	0	3	2	5	3%	0%	2%	5%	7%	6	2	4	5	2%	1%	4%	5%	2	2	8	1	4	2%	3%	6%	2%	2%	9	6	1	0	1	3%	5%	1%	0%	2%
年13回以上	1	0	3	0	4	0%	0%	2%	0%	6%	1	2	1	4	0%	1%	1%	4%	1	1	1	0	5	1%	1%	1%	0%	3%	2	3	1	1	1	1%	2%	1%	3%	2%
有効回答	249	82	136	38	71	100%	100%	100%	100%	100%	243	140	92	100	100%	100%	100%	100%	122	77	131	54	191	100%	100%	100%	100%	100%	260	126	117	30	43	100%	100%	100%	100%	100%
Q24. 過去１年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																								
現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価	56	15	20	13	24	24%	19%	15%	34%	34%	52	22	13	41	23%	16%	14%	41%	22	10	37	11	48	19%	13%	29%	20%	26%	49	36	22	4	17	20%	29%	20%	13%	40%
社長・CEOの後継者計画の検討、候補者の評価・選定	90	36	66	25	52	38%	44%	49%	66%	73%	85	58	59	67	37%	42%	64%	67%	43	36	65	26	99	38%	47%	51%	48%	53%	108	67	60	10	24	44%	53%	54%	33%	57%
社内取締役の候補者の評価・選定	178	64	108	30	63	76%	79%	81%	79%	89%	175	110	73	84	77%	80%	79%	84%	85	58	110	47	143	75%	75%	87%	87%	77%	194	107	89	22	31	78%	85%	79%	73%	74%
社外取締役の候補者の評価・選定	135	54	89	25	54	58%	67%	66%	66%	76%	131	89	64	72	58%	64%	70%	72%	60	40	94	34	129	53%	52%	74%	63%	69%	145	92	68	22	30	58%	73%	61%	73%	71%
経営陣（社内取締役を除く）の候補者の評価・選定	102	35	80	26	43	44%	43%	60%	68%	61%	101	70	55	59	44%	51%	60%	59%	56	37	67	25	100	50%	48%	53%	46%	54%	129	64	62	10	21	52%	51%	55%	33%	50%
株主総会に付議する役員選任議案の審議	149	57	96	31	62	64%	70%	72%	82%	87%	147	88	70	89	65%	64%	76%	89%	80	55	88	38	133	71%	71%	69%	70%	72%	181	81	88	18	27	73%	64%	79%	60%	64%
指名委員会の運営についての評価・検証	29	12	17	10	23	12%	15%	13%	26%	32%	30	16	16	29	13%	12%	17%	29%	17	11	18	7	38	15%	14%	14%	13%	20%	33	25	21	2	10	13%	20%	19%	7%	24%
経営人材の育成計画	47	16	40	12	31	20%	20%	30%	32%	44%	46	26	30	44	20%	19%	33%	44%	21	22	36	13	54	19%	29%	28%	24%	29%	57	41	28	7	13	23%	33%	25%	23%	31%
その他	15	6	15	4	8	6%	7%	11%	11%	11%	10	14	11	13	4%	10%	12%	13%	6	7	11	4	20	5%	9%	9%	7%	11%	20	9	14	1	4	8%	7%	13%	3%	10%
有効回答	234	81	134	38	71	100%	100%	100%	100%	100%	227	138	92	100	100%	100%	100%	100%	113	77	127	54	186	100%	100%	100%	100%	100%	248	126	112	30	42	100%	100%	100%	100%	100%

⑩ PBR

	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上
Q22-1-3. リスク委員会に相当するもの										
法定又は任意を含む委員会を設置している	52	188	104	44	86	57%	69%	67%	68%	70%
設置を検討中・検討する予定	7	20	15	3	6	8%	7%	10%	5%	5%
設置を検討していない	32	65	36	18	31	35%	24%	23%	28%	25%
有効回答	91	273	155	65	123	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-4. 投資委員会に相当するもの										
法定又は任意を含む委員会を設置している	22	64	45	18	29	24%	24%	30%	28%	24%
設置を検討中・検討する予定	3	12	6	2	12	3%	4%	4%	3%	10%
設置を検討していない	65	193	101	44	78	72%	72%	66%	69%	66%
有効回答	90	269	152	64	119	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-5. 戦略委員会に相当するもの										
法定又は任意を含む委員会を設置している	24	69	35	13	21	26%	26%	23%	21%	18%
設置を検討中・検討する予定	3	17	11	3	9	3%	6%	7%	5%	8%
設置を検討していない	64	182	107	47	89	70%	68%	70%	75%	75%
有効回答	91	268	153	63	119	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-6. ガバナンス委員会に相当するもの										
法定又は任意を含む委員会を設置している	26	97	71	17	38	29%	36%	46%	27%	32%
設置を検討中・検討する予定	8	19	12	4	8	9%	7%	8%	6%	7%
設置を検討していない	56	154	70	42	73	62%	57%	46%	67%	61%
有効回答	90	270	153	63	119	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-7. サステナビリティ委員会に相当するもの										
法定又は任意を含む委員会を設置している	46	167	103	33	67	51%	60%	66%	52%	54%
設置を検討中・検討する予定	14	39	18	10	20	15%	14%	12%	16%	16%
設置を検討していない	31	71	35	21	37	34%	26%	22%	33%	30%
有効回答	91	277	156	64	124	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-2. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針について、上記(1)～(7)以外で「法定又は任意を含む委員会を設置している」ものがあれば、具体的にお答えください。										
Q23. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。										
Q23-1. 指名委員会										
年2回以下	28	81	41	15	33	45%	37%	34%	29%	32%
年3回以上4回以下	21	67	26	22	36	34%	31%	22%	42%	35%
年5回以上6回以下	9	31	26	10	19	15%	14%	22%	19%	19%
年7回以上8回以下	0	17	12	3	5	0%	8%	10%	6%	5%
年9回以上10回以下	3	12	7	1	4	5%	5%	6%	2%	4%
年11回以上12回以下	1	4	6	1	2	2%	2%	5%	2%	2%
年13回以上	0	7	2	0	3	0%	3%	2%	0%	3%
有効回答	62	219	120	52	102	100%	100%	100%	100%	100%
Q23-2. 報酬委員会										
年2回以下	32	88	40	18	33	51%	39%	33%	35%	31%
年3回以上4回以下	20	75	35	21	38	32%	33%	28%	40%	35%
年5回以上6回以下	6	26	23	6	21	10%	12%	19%	12%	19%
年7回以上8回以下	2	18	13	4	6	3%	8%	11%	8%	6%
年9回以上10回以下	2	10	5	1	3	3%	4%	4%	2%	3%
年11回以上12回以下	1	7	5	2	2	2%	3%	4%	4%	2%
年13回以上	0	1	2	0	5	0%	0%	2%	0%	5%
有効回答	63	225	123	52	108	100%	100%	100%	100%	100%
Q24. 過去１年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価	6	51	29	14	28	10%	23%	24%	27%	28%
社長・CEOの後継者計画の検討、候補者の評価・選定	27	98	69	29	43	44%	45%	58%	56%	43%
社内取締役の候補者の評価・選定	53	172	98	38	79	85%	79%	82%	73%	78%
社外取締役の候補者の評価・選定	35	142	76	31	72	56%	65%	63%	60%	71%
経営陣（社内取締役を除く）の候補者の評価・選定	29	114	64	22	56	47%	52%	53%	42%	55%
株主総会に付議する役員選任議案の審議	39	145	95	39	73	63%	67%	79%	75%	72%
指名委員会の運営についての評価・検証	6	34	19	12	17	10%	16%	16%	23%	17%
経営人材の育成計画	10	55	36	19	25	16%	25%	30%	37%	25%
その他	2	17	17	6	6	3%	8%	14%	12%	6%
有効回答	62	218	120	52	101	100%	100%	100%	100%	100%

⑪ TSR

	TSR150%未満	TSR150%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR100%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
Q22-1-3. リスク委員会に相当するもの										
法定又は任意を含む委員会を設置している	5	156	250	27	12	71%	70%	65%	66%	80%
設置を検討中・検討する予定	2	14	29	1	2	29%	6%	8%	2%	13%
設置を検討していない	0	53	107	13	1	0%	24%	28%	32%	7%
有効回答	7	223	386	41	15	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-4. 投資委員会に相当するもの										
法定又は任意を含む委員会を設置している	2	48	102	11	5	29%	22%	27%	27%	33%
設置を検討中・検討する予定	0	13	21	0	0	0%	6%	6%	0%	0%
設置を検討していない	5	159	254	30	10	71%	72%	67%	73%	67%
有効回答	7	220	377	41	15	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-5. 戦略委員会に相当するもの										
法定又は任意を含む委員会を設置している	0	49	94	11	1	0%	22%	25%	28%	7%
設置を検討中・検討する予定	0	13	27	0	2	0%	6%	7%	0%	13%
設置を検討していない	7	158	257	29	12	100%	72%	68%	73%	80%
有効回答	7	220	378	40	15	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-6. ガバナンス委員会に相当するもの										
法定又は任意を含む委員会を設置している	1	75	142	14	6	14%	34%	38%	35%	40%
設置を検討中・検討する予定	1	14	33	1	1	14%	6%	9%	3%	7%
設置を検討していない	5	132	203	25	8	71%	60%	54%	63%	53%
有効回答	7	221	378	40	15	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-7. サステナビリティ委員会に相当するもの										
法定又は任意を含む委員会を設置している	5	129	239	19	8	71%	58%	61%	46%	53%
設置を検討中・検討する予定	1	37	49	5	2	14%	17%	13%	12%	13%
設置を検討していない	1	58	101	17	5	14%	26%	26%	41%	33%
有効回答	7	224	389	41	15	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-2. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針について、上記(1)～(7)以外で「法定又は任意を含む委員会を設置している」ものがあれば、具体的にお答えください。										
Q23. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。										
Q23-1. 指名委員会										
年2回以下	2	66	110	11	4	29%	39%	35%	38%	31%
年3回以上4回以下	3	58	91	10	3	43%	34%	29%	34%	23%
年5回以上6回以下	0	25	57	4	4	0%	15%	18%	14%	31%
年7回以上8回以下	0	4	30	2	1	0%	2%	10%	7%	8%
年9回以上10回以下	1	12	10	1	1	14%	7%	3%	3%	8%
年11回以上12回以下	0	2	10	1	0	0%	1%	3%	3%	0%
年13回以上	1	4	7	0	0	14%	2%	2%	0%	0%
有効回答	7	171	315	29	13	100%	100%	100%	100%	100%
Q23-2. 報酬委員会										
年2回以下	2	71	117	11	4	29%	41%	36%	35%	29%
年3回以上4回以下	2	53	108	11	5	29%	30%	33%	35%	36%
年5回以上6回以下	0	28	44	5	3	0%	16%	14%	16%	21%
年7回以上8回以下	1	8	31	2	1	14%	5%	10%	6%	7%
年9回以上10回以下	2	9	5	2	1	29%	5%	2%	6%	7%
年11回以上12回以下	0	4	12	0	0	0%	2%	4%	0%	0%
年13回以上	0	2	6	0	0	0%	1%	2%	0%	0%
有効回答	7	175	323	31	14	100%	100%	100%	100%	100%
Q24. 過去１年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価	1	43	68	7	2	14%	25%	22%	24%	15%
社長・CEOの後継者計画の検討、候補者の評価・選定	2	84	151	17	5	29%	49%	48%	59%	38%
社内取締役の候補者の評価・選定	6	130	260	20	8	86%	76%	83%	69%	62%
社外取締役の候補者の評価・選定	6	101	211	17	8	86%	59%	67%	59%	62%
経営陣（社内取締役を除く）の候補者の評価・選定	3	91	156	18	7	43%	53%	50%	62%	54%
株主総会に付議する役員選任議案の審議	3	125	217	22	7	43%	73%	69%	76%	54%
指名委員会の運営についての評価・検証	2	33	47	6	0	29%	19%	15%	21%	0%
経営人材の育成計画	1	49	83	4	4	14%	29%	27%	14%	31%
その他	1	14	27	1	2	14%	8%	9%	3%	15%
有効回答	7	171	313	29	13	100%	100%	100%	100%	100%

⑫ 独立社外取締役比率

	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率2/3未満	独立社外取締役比率1/2以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率2/3未満	独立社外取締役比率1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満
Q22-1-3. リスク委員会に相当するもの								
法定又は任意を含む委員会を設置している	28	55	338	55	65%	69%	73%	45%
設置を検討中・検討する予定	5	5	25	16	12%	6%	5%	13%
設置を検討していない	10	20	103	50	23%	25%	22%	41%
有効回答	43	80	466	121	100%	100%	100%	100%
Q22-1-4. 投資委員会に相当するもの								
法定又は任意を含む委員会を設置している	12	25	129	12	29%	32%	28%	10%
設置を検討中・検討する予定	3	5	20	7	7%	6%	4%	6%
設置を検討していない	27	49	307	101	64%	62%	67%	84%
有効回答	42	79	456	120	100%	100%	100%	100%
Q22-1-5. 戦略委員会に相当するもの								
法定又は任意を含む委員会を設置している	10	18	120	14	24%	23%	26%	12%
設置を検討中・検討する予定	3	8	23	10	7%	10%	5%	8%
設置を検討していない	29	53	313	96	69%	67%	69%	80%
有効回答	42	79	456	120	100%	100%	100%	100%
Q22-1-6. ガバナンス委員会に相当するもの								
法定又は任意を含む委員会を設置している	14	30	180	26	33%	39%	39%	21%
設置を検討中・検討する予定	3	6	22	20	7%	8%	5%	17%
設置を検討していない	25	40	257	75	60%	53%	56%	62%
有効回答	42	76	459	121	100%	100%	100%	100%
Q22-1-7. サステナビリティ委員会に相当するもの								
法定又は任意を含む委員会を設置している	20	52	309	37	47%	65%	66%	31%
設置を検討中・検討する予定	7	6	55	34	16%	8%	12%	28%
設置を検討していない	16	22	107	50	37%	28%	23%	41%
有効回答	43	80	471	121	100%	100%	100%	100%
Q22-2. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針について、上記(1)～(7)以外で「法定又は任意を含む委員会を設置している」ものがあれば、具体的にお答えください。								
Q23. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。								
Q23-1. 指名委員会								
年2回以下	10	19	153	18	26%	25%	38%	43%
年3回以上4回以下	8	18	133	13	21%	24%	33%	31%
年5回以上6回以下	9	10	69	8	24%	13%	17%	19%
年7回以上8回以下	5	9	22	2	13%	12%	5%	5%
年9回以上10回以下	3	10	13	1	8%	13%	3%	2%
年11回以上12回以下	0	7	7	0	0%	9%	2%	0%
年13回以上	3	3	6	0	8%	4%	1%	0%
有効回答	38	76	403	42	100%	100%	100%	100%
Q23-2. 報酬委員会								
年2回以下	10	20	162	21	26%	26%	39%	46%
年3回以上4回以下	8	21	147	13	21%	27%	36%	28%
年5回以上6回以下	8	12	55	8	21%	16%	13%	17%
年7回以上8回以下	9	8	25	2	24%	10%	6%	4%
年9回以上10回以下	1	7	13	0	3%	9%	3%	0%
年11回以上12回以下	2	6	8	1	5%	8%	2%	2%
年13回以上	0	3	4	1	0%	4%	1%	2%
有効回答	38	77	414	46	100%	100%	100%	100%
Q24. 過去１年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価	13	20	82	13	34%	26%	20%	32%
社長・CEOの後継者計画の検討、候補者の評価・選定	25	47	187	10	66%	62%	47%	24%
社内取締役の候補者の評価・選定	28	58	325	31	74%	76%	81%	76%
社外取締役の候補者の評価・選定	29	54	248	25	76%	71%	62%	61%
経営陣（社内取締役を除く）の候補者の評価・選定	22	45	205	13	58%	59%	51%	32%
株主総会に付議する役員選任議案の審議	25	61	283	25	66%	80%	70%	61%
指名委員会の運営についての評価・検証	14	15	55	7	37%	20%	14%	17%
経営人材の育成計画	14	27	99	6	37%	36%	25%	15%
その他	2	7	38	1	5%	9%	9%	2%
有効回答	38	76	402	41	100%	100%	100%	100%

⑬ 親会社・支配株主の有無

	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q22-1-3. リスク委員会に相当するもの								
法定又は任意を含む委員会を設置している	26	6	32	412	65%	55%	67%	67%
設置を検討中・検討する予定	3	1	3	44	8%	9%	6%	7%
設置を検討していない	11	4	13	156	28%	36%	27%	25%
有効回答	40	11	48	612	100%	100%	100%	100%
Q22-1-4. 投資委員会に相当するもの								
法定又は任意を含む委員会を設置している	8	1	6	163	20%	9%	13%	27%
設置を検討中・検討する予定	3	1	5	26	8%	9%	10%	4%
設置を検討していない	29	9	37	410	73%	82%	77%	68%
有効回答	40	11	48	599	100%	100%	100%	100%
Q22-1-5. 戦略委員会に相当するもの								
法定又は任意を含む委員会を設置している	8	0	6	148	21%	0%	13%	25%
設置を検討中・検討する予定	4	1	5	34	10%	9%	10%	6%
設置を検討していない	27	10	37	418	69%	91%	77%	70%
有効回答	39	11	48	600	100%	100%	100%	100%
Q22-1-6. ガバナンス委員会に相当するもの								
法定又は任意を含む委員会を設置している	17	1	15	217	44%	9%	31%	36%
設置を検討中・検討する予定	4	2	5	40	10%	18%	10%	7%
設置を検討していない	18	8	29	343	46%	73%	59%	57%
有効回答	39	11	49	600	100%	100%	100%	100%
Q22-1-7. サステナビリティ委員会に相当するもの								
法定又は任意を含む委員会を設置している	23	6	23	366	59%	55%	47%	59%
設置を検討中・検討する予定	8	0	9	85	21%	0%	18%	14%
設置を検討していない	8	5	17	166	21%	45%	35%	27%
有効回答	39	11	49	617	100%	100%	100%	100%
Q22-2. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針について、上記(1)～(7)以外で「法定又は任意を含む委員会を設置している」ものがあれば、具体的にお答えください。								
Q23. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。								
Q23-1. 指名委員会								
年2回以下	15	2	14	169	48%	50%	48%	34%
年3回以上4回以下	8	2	9	153	26%	50%	31%	31%
年5回以上6回以下	4	0	2	90	13%	0%	7%	18%
年7回以上8回以下	1	0	2	35	3%	0%	7%	7%
年9回以上10回以下	2	0	2	23	6%	0%	7%	5%
年11回以上12回以下	1	0	0	13	3%	0%	0%	3%
年13回以上	0	0	0	12	0%	0%	0%	2%
有効回答	31	4	29	495	100%	100%	100%	100%
Q23-2. 報酬委員会								
年2回以下	20	4	15	174	57%	67%	48%	35%
年3回以上4回以下	7	2	10	170	20%	33%	32%	34%
年5回以上6回以下	4	0	1	78	11%	0%	3%	16%
年7回以上8回以下	1	0	4	39	3%	0%	13%	8%
年9回以上10回以下	2	0	1	18	6%	0%	3%	4%
年11回以上12回以下	1	0	0	16	3%	0%	0%	3%
年13回以上	0	0	0	8	0%	0%	0%	2%
有効回答	35	6	31	503	100%	100%	100%	100%
Q24. 過去１年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価	7	1	10	110	23%	25%	34%	22%
社長・CEOの後継者計画の検討、候補者の評価・選定	12	1	10	246	39%	25%	34%	50%
社内取締役の候補者の評価・選定	25	2	22	393	81%	50%	76%	80%
社外取締役の候補者の評価・選定	18	2	17	319	58%	50%	59%	65%
経営陣（社内取締役を除く）の候補者の評価・選定	10	3	13	259	32%	75%	45%	53%
株主総会に付議する役員選任議案の審議	22	3	21	348	71%	75%	72%	71%
指名委員会の運営についての評価・検証	7	0	5	79	23%	0%	17%	16%
経営人材の育成計画	7	0	4	135	23%	0%	14%	27%
その他	1	0	0	47	3%	0%	0%	10%
有効回答	31	4	29	493	100%	100%	100%	100%

⑭事業セグメント数

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q22-1-3. リスク委員会に相当するもの																				
法定又は任意を含む委員会を設置している	108	74	114	92	54	17	10	6	0	1	64%	66%	67%	69%	74%	59%	77%	86%	0%	100%
設置を検討中・検討する予定	17	11	10	7	3	1	2	0	0	0	10%	10%	6%	5%	4%	3%	15%	0%	0%	0%
設置を検討していない	44	27	45	35	16	11	1	1	1	0	26%	24%	27%	26%	22%	38%	8%	14%	100%	0%
有効回答	169	112	169	134	73	29	13	7	1	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-4. 投資委員会に相当するもの																				
法定又は任意を含む委員会を設置している	33	20	40	34	27	14	5	4	0	0	20%	18%	24%	26%	39%	48%	42%	57%	0%	-
設置を検討中・検討する予定	7	8	9	7	2	2	0	0	0	0	4%	7%	5%	5%	3%	7%	0%	0%	0%	-
設置を検討していない	125	83	119	91	41	13	7	3	1	0	76%	75%	71%	69%	59%	45%	58%	43%	100%	-
有効回答	165	111	168	132	70	29	12	7	1	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-
Q22-1-5. 戦略委員会に相当するもの																				
法定又は任意を含む委員会を設置している	28	21	41	27	28	10	4	2	0	0	17%	19%	25%	20%	40%	34%	31%	29%	0%	-
設置を検討中・検討する予定	15	9	6	8	4	1	1	0	0	0	9%	8%	4%	6%	6%	3%	8%	0%	0%	-
設置を検討していない	122	81	120	97	38	18	8	5	1	0	74%	73%	72%	73%	54%	62%	62%	71%	100%	-
有効回答	165	111	167	132	70	29	13	7	1	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-
Q22-1-6. ガバナンス委員会に相当するもの																				
法定又は任意を含む委員会を設置している	61	34	58	40	32	11	8	3	1	0	37%	31%	35%	30%	46%	38%	67%	43%	100%	-
設置を検討中・検討する予定	8	11	11	10	9	1	0	1	0	0	5%	10%	7%	7%	13%	3%	0%	14%	0%	-
設置を検討していない	97	64	99	84	29	17	4	3	0	0	58%	59%	59%	63%	41%	59%	33%	43%	0%	-
有効回答	166	109	168	134	70	29	12	7	1	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-
Q22-1-7. サステナビリティ委員会に相当するもの																				
法定又は任意を含む委員会を設置している	91	67	93	76	52	21	10	5	0	1	53%	59%	55%	56%	71%	70%	77%	71%	0%	100%
設置を検討中・検討する予定	26	18	23	22	9	1	1	2	0	0	15%	16%	14%	16%	12%	3%	8%	29%	0%	0%
設置を検討していない	54	28	53	37	12	8	2	0	1	0	32%	25%	31%	27%	16%	27%	15%	0%	100%	0%
有効回答	171	113	169	135	73	30	13	7	1	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-2. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針について、上記(1)～(7)以外で「法定又は任意を含む委員会を設置している」ものがあれば、具体的にお答えください。																				
Q23. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。																				
Q23-1. 指名委員会																				
年2回以下	51	28	45	42	23	5	5	1	0	0	41%	34%	34%	41%	35%	19%	42%	17%	0%	0%
年3回以上4回以下	34	28	49	27	20	7	5	0	2	0	27%	34%	37%	26%	31%	27%	42%	0%	100%	0%
年5回以上6回以下	16	17	24	20	12	4	0	2	0	0	13%	20%	18%	19%	18%	15%	0%	33%	0%	0%
年7回以上8回以下	10	4	5	6	3	5	2	1	0	0	8%	5%	4%	6%	5%	19%	17%	17%	0%	0%
年9回以上10回以下	5	3	4	7	4	2	0	2	0	0	4%	4%	3%	7%	6%	8%	0%	33%	0%	0%
年11回以上12回以下	6	1	3	0	1	2	0	0	0	1	5%	1%	2%	0%	2%	8%	0%	0%	0%	100%
年13回以上	3	2	3	1	2	1	0	0	0	0	2%	2%	2%	1%	3%	4%	0%	0%	0%	0%
有効回答	125	83	133	103	65	26	12	6	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q23-2. 報酬委員会																				
年2回以下	58	31	52	43	20	4	4	1	0	0	44%	36%	38%	40%	31%	15%	33%	17%	0%	0%
年3回以上4回以下	31	30	48	35	25	10	7	0	2	0	24%	35%	35%	33%	38%	38%	58%	0%	100%	0%
年5回以上6回以下	16	15	21	16	9	3	0	2	0	0	12%	17%	15%	15%	14%	12%	0%	33%	0%	0%
年7回以上8回以下	16	5	5	6	6	3	0	2	0	0	12%	6%	4%	6%	9%	12%	0%	33%	0%	0%
年9回以上10回以下	3	2	2	7	3	3	0	1	0	0	2%	2%	1%	7%	5%	12%	0%	17%	0%	0%
年11回以上12回以下	6	2	5	0	2	1	0	0	0	1	5%	2%	4%	0%	3%	4%	0%	0%	0%	100%
年13回以上	1	1	3	0	0	2	1	0	0	0	1%	1%	2%	0%	0%	8%	8%	0%	0%	0%
有効回答	131	86	136	107	65	26	12	6	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q24. 過去１年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価	30	21	31	20	17	7	1	0	0	0	24%	26%	23%	19%	26%	27%	8%	0%	0%	0%
社長・CEOの後継者計画の検討、候補者の評価・選定	55	40	58	51	33	17	7	4	0	1	44%	49%	44%	50%	51%	65%	58%	67%	0%	100%
社内取締役の候補者の評価・選定	98	65	101	88	53	18	9	6	1	1	79%	79%	76%	85%	82%	69%	75%	100%	50%	100%
社外取締役の候補者の評価・選定	78	56	79	69	44	17	6	5	1	0	63%	68%	59%	67%	68%	65%	50%	83%	50%	0%
経営陣（社内取締役を除く）の候補者の評価・選定	61	37	65	56	37	18	5	5	0	1	49%	45%	49%	54%	57%	69%	42%	83%	0%	100%
株主総会に付議する役員選任議案の審議	80	59	95	67	50	24	7	6	2	1	65%	72%	71%	65%	77%	92%	58%	100%	100%	100%
指名委員会の運営についての評価・検証	22	15	17	12	14	3	1	1	1	1	18%	18%	13%	12%	22%	12%	8%	17%	50%	100%
経営人材の育成計画	32	23	32	26	20	7	1	2	0	0	26%	28%	24%	25%	31%	27%	8%	33%	0%	0%
その他	4	10	10	8	9	4	2	0	1	0	3%	12%	8%	8%	14%	15%	17%	0%	50%	0%
有効回答	124	82	133	103	65	26	12	6	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

⑮海外売上高比率

	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上1	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上1
Q22-1-3. リスク委員会に相当するもの										
法定又は任意を含む委員会を設置している	52	50	52	36	20	68%	68%	73%	68%	77%
設置を検討中・検討する予定	2	7	4	3	1	3%	10%	6%	6%	4%
設置を検討していない	22	16	15	14	5	29%	22%	21%	26%	19%
有効回答	76	73	71	53	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-4. 投資委員会に相当するもの										
法定又は任意を含む委員会を設置している	21	20	23	18	4	28%	27%	33%	35%	15%
設置を検討中・検討する予定	1	3	1	1	1	1%	4%	1%	2%	4%
設置を検討していない	52	50	46	33	21	70%	68%	66%	63%	81%
有効回答	74	73	70	52	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-5. 戦略委員会に相当するもの										
法定又は任意を含む委員会を設置している	17	18	17	17	7	23%	25%	25%	33%	27%
設置を検討中・検討する予定	6	4	3	0	0	8%	6%	4%	0%	0%
設置を検討していない	51	50	49	35	19	69%	69%	71%	67%	73%
有効回答	74	72	69	52	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-6. ガバナンス委員会に相当するもの										
法定又は任意を含む委員会を設置している	27	25	19	19	9	36%	35%	27%	36%	35%
設置を検討中・検討する予定	4	8	4	2	0	5%	11%	6%	4%	0%
設置を検討していない	44	39	47	32	17	59%	54%	67%	60%	65%
有効回答	75	72	70	53	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-1-7. サステナビリティ委員会に相当するもの										
法定又は任意を含む委員会を設置している	51	50	45	34	19	66%	68%	62%	64%	73%
設置を検討中・検討する予定	7	11	10	5	1	9%	15%	14%	9%	4%
設置を検討していない	19	12	18	14	6	25%	16%	25%	26%	23%
有効回答	77	73	73	53	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q22-2. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針について、上記(1)～(7)以外で「法定又は任意を含む委員会を設置している」ものがあれば、具体的にお答えください。										
Q23. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。										
Q23-1. 指名委員会										
年2回以下	25	23	22	11	3	39%	38%	35%	22%	12%
年3回以上4回以下	19	17	16	15	8	30%	28%	25%	29%	32%
年5回以上6回以下	10	14	12	9	5	16%	23%	19%	18%	20%
年7回以上8回以下	3	1	5	7	5	5%	2%	8%	14%	20%
年9回以上10回以下	5	3	5	2	2	8%	5%	8%	4%	8%
年11回以上12回以下	1	1	2	3	0	2%	2%	3%	6%	0%
年13回以上	1	2	1	4	2	2%	3%	2%	8%	8%
有効回答	64	61	63	51	25	100%	100%	100%	100%	100%
Q23-2. 報酬委員会										
年2回以下	20	17	25	13	2	31%	27%	39%	25%	8%
年3回以上4回以下	24	29	17	15	8	38%	46%	27%	29%	32%
年5回以上6回以下	6	9	11	8	7	9%	14%	17%	16%	28%
年7回以上8回以下	4	3	7	8	5	6%	5%	11%	16%	20%
年9回以上10回以下	6	2	2	4	0	9%	3%	3%	8%	0%
年11回以上12回以下	3	3	2	1	1	5%	5%	3%	2%	4%
年13回以上	1	0	0	2	2	2%	0%	0%	4%	8%
有効回答	64	63	64	51	25	100%	100%	100%	100%	100%
Q24. 過去１年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価	17	12	20	15	7	27%	20%	32%	29%	28%
社長・CEOの後継者計画の検討、候補者の評価・選定	31	36	35	36	17	48%	59%	56%	71%	68%
社内取締役の候補者の評価・選定	51	47	51	41	20	80%	77%	81%	80%	80%
社外取締役の候補者の評価・選定	42	38	45	36	19	66%	62%	71%	71%	76%
経営陣（社内取締役を除く）の候補者の評価・選定	31	31	36	36	15	48%	51%	57%	71%	60%
株主総会に付議する役員選任議案の審議	43	43	42	42	22	67%	70%	67%	82%	88%
指名委員会の運営についての評価・検証	12	14	13	10	9	19%	23%	21%	20%	36%
経営人材の育成計画	17	17	19	20	11	27%	28%	30%	39%	44%
その他	6	10	5	10	0	9%	16%	8%	20%	0%
有効回答	64	61	63	51	25	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q25. 諮問委員会（指名委員会・報酬委員会）の運営上の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
Q25-1. 指名委員会																
適切なアジェンダ設定	154	28%	9	59	86	23%	28%	28%	120	34	29%	25%	32	122	26%	28%
十分な会議時間の確保	119	21%	5	48	66	13%	23%	22%	95	24	23%	18%	29	90	24%	21%
十分な事務局人員の確保	90	16%	5	33	52	13%	16%	17%	69	21	17%	15%	17	73	14%	17%
社外取締役との十分な情報共有	184	33%	9	67	108	23%	32%	35%	143	41	34%	30%	44	140	36%	32%
特に課題はない	220	40%	21	81	117	54%	39%	38%	161	59	39%	43%	50	170	41%	39%
その他	18	3%	2	8	8	5%	4%	3%	14	4	3%	3%	4	14	3%	3%
有効回答	554	100%	39	209	305	100%	100%	100%	418	136	100%	100%	123	431	100%	100%
Q25-2. 報酬委員会																
適切なアジェンダ設定	144	25%	6	53	85	15%	25%	27%	112	32	27%	22%	27	117	22%	26%
十分な会議時間の確保	119	21%	4	50	65	10%	23%	21%	94	25	22%	17%	30	89	24%	20%
十分な事務局人員の確保	93	16%	4	35	54	10%	16%	17%	71	22	17%	15%	18	75	15%	17%
社外取締役との十分な情報共有	170	30%	7	63	100	18%	29%	32%	132	38	31%	26%	36	134	29%	30%
特に課題はない	93	16%	4	35	54	10%	16%	17%	71	22	17%	15%	18	75	15%	17%
その他	17	3%	2	7	8	5%	3%	3%	13	4	3%	3%	3	14	2%	3%
有効回答	570	100%	39	215	315	100%	100%	100%	422	148	100%	100%	123	447	100%	100%
Q26. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
Q26-1. 後継者計画のロードマップの立案																
主に指名委員会で議論し、実施している	174	24%	25	56	92	64%	21%	22%	154	20	35%	7%	56	118	44%	20%
主に取締役会で議論し、実施している	24	3%	0	8	16	0%	3%	4%	12	12	3%	4%	1	23	1%	4%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	130	18%	7	47	76	18%	18%	18%	86	44	19%	16%	30	100	24%	17%
特に何もしていない	232	32%	4	90	137	10%	34%	32%	92	139	21%	50%	17	214	13%	36%
分からない	137	19%	1	56	80	3%	21%	19%	81	56	18%	20%	19	118	15%	20%
その他	29	4%	2	6	21	5%	2%	5%	20	9	4%	3%	4	25	3%	4%
有効回答	726	100%	39	263	422	100%	100%	100%	445	280	100%	100%	127	598	100%	100%
Q26-2. 後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定																
主に指名委員会で議論し、実施している	212	29%	29	69	113	74%	26%	27%	186	26	42%	9%	72	140	57%	23%
主に取締役会で議論し、実施している	35	5%	0	14	21	0%	5%	5%	21	14	5%	5%	4	31	3%	5%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	76	10%	2	28	46	5%	11%	11%	47	29	11%	10%	15	61	12%	10%
特に何もしていない	244	34%	3	96	144	8%	37%	34%	94	149	21%	53%	15	228	12%	38%
分からない	141	19%	3	54	84	8%	21%	20%	85	56	19%	20%	19	122	15%	20%
その他	18	2%	2	2	14	5%	1%	3%	12	6	3%	2%	2	16	2%	3%
有効回答	726	100%	39	263	422	100%	100%	100%	445	280	100%	100%	127	598	100%	100%
Q26-3. 「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定																
主に指名委員会で議論し、実施している	200	28%	27	65	107	69%	25%	25%	176	24	40%	9%	68	132	54%	22%
主に取締役会で議論し、実施している	43	6%	1	21	21	3%	8%	5%	26	17	6%	6%	4	39	3%	7%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	77	11%	2	20	55	5%	8%	13%	50	27	11%	10%	16	61	13%	10%
特に何もしていない	234	32%	4	95	134	10%	36%	32%	86	147	19%	53%	13	220	10%	37%
分からない	151	21%	3	60	88	8%	23%	21%	92	59	21%	21%	20	131	16%	22%
その他	21	3%	2	2	17	5%	1%	4%	15	6	3%	2%	6	15	5%	3%
有効回答	726	100%	39	263	422	100%	100%	100%	445	280	100%	100%	127	598	100%	100%
Q26-4. 後継者候補の選出																
主に指名委員会で議論し、実施している	176	24%	18	56	101	46%	21%	24%	147	29	33%	10%	60	116	47%	19%
主に取締役会で議論し、実施している	40	6%	0	18	22	0%	7%	5%	20	20	4%	7%	2	38	2%	6%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	164	23%	13	57	94	33%	22%	22%	106	58	24%	21%	31	133	24%	22%
特に何もしていない	173	24%	4	67	101	10%	25%	24%	63	109	14%	39%	10	162	8%	27%
分からない	144	20%	1	57	86	3%	22%	20%	88	56	20%	20%	18	126	14%	21%
その他	29	4%	3	8	18	8%	3%	4%	21	8	5%	3%	6	23	5%	4%
有効回答	726	100%	39	263	422	100%	100%	100%	445	280	100%	100%	127	598	100%	100%
Q26-5. 後継者候補の育成計画の策定・実施																
主に指名委員会で議論し、実施している	125	17%	12	41	71	31%	16%	17%	105	20	24%	7%	41	84	32%	14%
主に取締役会で議論し、実施している	24	3%	1	9	14	3%	3%	3%	12	12	3%	4%	3	21	2%	4%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	178	25%	15	60	103	38%	23%	24%	130	48	29%	17%	45	133	35%	22%
特に何もしていない	229	32%	5	88	135	13%	34%	32%	91	137	20%	49%	14	214	11%	36%
分からない	141	19%	3	58	80	8%	22%	19%	91	50	20%	18%	21	120	17%	20%
その他	28	4%	3	6	19	8%	2%	5%	16	12	4%	4%	3	25	2%	4%
有効回答	725	100%	39	262	422	100%	100%	100%	445	279	100%	100%	127	597	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q25. 諮問委員会（指名委員会・報酬委員会）の運営上の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
Q25-1. 指名委員会																																		
適切なアジェンダ設定	6	3	13	17	4	5	4	11	16	29	2	7	12	8	8	4	5	38%	60%	25%	29%	29%	26%	33%	27%	30%	33%	18%	23%	23%	25%	21%	21%	50%
十分な会議時間の確保	4	3	12	13	1	4	2	8	18	20	1	9	8	7	5	1	3	25%	60%	23%	22%	7%	21%	17%	20%	33%	22%	9%	30%	15%	22%	13%	5%	30%
十分な事務局人員の確保	3	0	8	9	1	2	2	11	13	18	0	6	3	5	7	1	1	19%	0%	15%	16%	7%	11%	17%	27%	24%	20%	0%	20%	6%	16%	18%	5%	10%
社外取締役との十分な情報共有	6	3	17	21	6	8	4	15	21	30	3	3	11	15	11	6	4	38%	60%	32%	36%	43%	42%	33%	37%	39%	34%	27%	10%	21%	47%	29%	32%	40%
特に課題はない	6	0	22	18	4	8	5	16	20	28	7	15	32	12	16	10	1	38%	0%	42%	31%	29%	42%	42%	39%	37%	31%	64%	50%	60%	38%	42%	53%	10%
その他	0	1	1	3	2	0	0	0	2	4	0	1	1	0	2	1	0	0%	20%	2%	5%	14%	0%	0%	0%	4%	4%	0%	3%	2%	0%	5%	5%	0%
有効回答	16	5	53	58	14	19	12	41	54	89	11	30	53	32	38	19	10	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q25-2. 報酬委員会																																		
適切なアジェンダ設定	6	3	12	15	4	3	4	5	14	29	2	7	14	10	7	4	5	33%	60%	23%	25%	29%	16%	33%	12%	25%	32%	18%	22%	26%	27%	18%	20%	50%
十分な会議時間の確保	4	3	11	12	1	4	2	8	18	19	1	9	9	9	5	1	3	22%	60%	21%	20%	7%	21%	17%	19%	33%	21%	9%	28%	17%	24%	13%	5%	30%
十分な事務局人員の確保	4	0	9	10	1	2	2	9	14	17	0	6	3	7	7	1	1	22%	0%	17%	17%	7%	11%	17%	21%	25%	19%	0%	19%	6%	19%	18%	5%	10%
社外取締役との十分な情報共有	5	3	16	18	5	6	4	14	21	27	2	3	11	15	10	6	4	28%	60%	30%	31%	36%	32%	33%	33%	38%	30%	18%	9%	20%	41%	26%	30%	40%
特に課題はない	4	0	9	10	1	2	2	9	14	17	0	6	3	7	7	1	1	22%	0%	17%	17%	7%	11%	17%	21%	25%	19%	0%	19%	6%	19%	18%	5%	10%
その他	0	1	1	3	2	0	0	0	2	3	0	1	1	0	2	1	0	0%	20%	2%	5%	14%	0%	0%	0%	4%	3%	0%	3%	2%	0%	5%	5%	0%
有効回答	18	5	53	59	14	19	12	42	55	91	11	32	54	37	38	20	10	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q26. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
Q26-1. 後継者計画のロードマップの立案																																		
主に指名委員会で議論し、実施している	5	2	11	24	5	6	2	13	23	22	2	12	15	9	13	8	2	21%	40%	17%	37%	31%	24%	13%	24%	35%	16%	22%	34%	19%	17%	34%	33%	13%
主に取締役会で議論し、実施している	3	0	2	2	0	0	1	3	0	6	0	0	2	3	1	0	1	13%	0%	3%	3%	0%	0%	7%	6%	0%	4%	0%	0%	3%	6%	3%	0%	7%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	4	0	14	7	6	11	2	9	12	28	2	4	8	13	3	5	2	17%	0%	22%	11%	38%	44%	13%	17%	18%	20%	22%	11%	10%	25%	8%	21%	13%
特に何もしていない	8	1	23	17	2	3	5	16	17	55	4	9	29	18	10	7	7	33%	20%	37%	26%	13%	12%	33%	30%	26%	39%	44%	26%	37%	34%	26%	29%	47%
分からない	4	1	11	13	2	5	5	9	10	26	1	9	19	8	7	4	3	17%	20%	17%	20%	13%	20%	33%	17%	15%	18%	11%	26%	24%	15%	18%	17%	20%
その他	0	1	2	2	1	0	0	4	3	4	0	1	5	2	4	0	0	0%	20%	3%	3%	6%	0%	0%	7%	5%	3%	0%	3%	6%	4%	11%	0%	0%
有効回答	24	5	63	65	16	25	15	54	65	141	9	35	78	53	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-2. 後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定																																		
主に指名委員会で議論し、実施している	6	2	15	30	5	7	3	16	26	28	4	14	19	10	15	10	2	25%	40%	24%	46%	31%	28%	20%	30%	40%	20%	44%	40%	24%	19%	39%	42%	13%
主に取締役会で議論し、実施している	2	0	4	2	1	1	0	4	4	9	0	0	2	4	1	0	1	8%	0%	6%	3%	6%	4%	0%	7%	6%	6%	0%	0%	3%	8%	3%	0%	7%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	3	0	7	2	3	7	4	3	6	17	0	2	5	10	3	3	1	13%	0%	11%	3%	19%	28%	27%	6%	9%	12%	0%	6%	6%	19%	8%	13%	7%
特に何もしていない	9	1	25	15	2	6	4	22	17	59	4	10	28	19	8	6	8	38%	20%	40%	23%	13%	24%	27%	41%	26%	42%	44%	29%	36%	36%	21%	25%	53%
分からない	4	1	11	14	4	4	4	7	10	27	1	9	21	8	8	5	3	17%	20%	17%	22%	25%	16%	27%	13%	15%	19%	11%	26%	27%	15%	21%	21%	20%
その他	0	1	1	2	1	0	0	2	2	1	0	0	3	2	3	0	0	0%	20%	2%	3%	6%	0%	0%	4%	3%	1%	0%	0%	4%	4%	8%	0%	0%
有効回答	24	5	63	65	16	25	15	54	65	141	9	35	78	53	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-3. 「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定																																		
主に指名委員会で議論し、実施している	5	3	13	26	5	8	4	13	28	24	5	13	16	8	17	10	2	21%	60%	21%	40%	31%	32%	27%	24%	43%	17%	56%	37%	21%	15%	45%	42%	13%
主に取締役会で議論し、実施している	5	0	2	2	0	2	2	5	3	8	0	3	3	4	2	1	1	21%	0%	3%	3%	0%	8%	13%	9%	5%	6%	0%	9%	4%	8%	5%	4%	7%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	1	0	7	6	3	7	1	4	6	18	0	1	9	10	1	1	2	4%	0%	11%	9%	19%	28%	7%	7%	9%	13%	0%	3%	12%	19%	3%	4%	13%
特に何もしていない	8	0	28	15	3	3	5	18	17	55	2	9	30	19	7	7	7	33%	0%	44%	23%	19%	12%	33%	33%	26%	39%	22%	26%	38%	36%	18%	29%	47%
分からない	5	1	11	14	4	5	3	11	9	34	2	9	17	10	8	5	3	21%	20%	17%	22%	25%	20%	20%	20%	14%	24%	22%	26%	22%	19%	21%	21%	20%
その他	0	1	2	2	1	0	0	3	2	2	0	0	3	2	3	0	0	0%	20%	3%	3%	6%	0%	0%	6%	3%	1%	0%	0%	4%	4%	8%	0%	0%
有効回答	24	5	63	65	16	25	15	54	65	141	9	35	78	53	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-4. 後継者候補の選出																																		
主に指名委員会で議論し、実施している	5	0	10	18	5	8	4	12	25	19	4	11	19	12	15	8	1	21%	0%	16%	28%	31%	32%	27%	22%	38%	13%	44%	31%	24%	23%	39%	33%	7%
主に取締役会で議論し、実施している	4	1	5	4	0	1	2	2	2	9	0	1	3	3	2	0	1	17%	20%	8%	6%	0%	4%	13%	4%	3%	6%	0%	3%	4%	6%	5%	0%	7%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	7	2	18	17	5	7	2	11	15	29	0	7	13	16	7	6	2	29%	40%	29%	26%	31%	28%	13%	20%	23%	21%	0%	20%	17%	30%	18%	25%	13%
特に何もしていない	4	1	16	12	1	4	4	14	11	50	1	7	19	11	4	6	7	17%	20%	25%	18%	6%	16%	27%	26%	17%	35%	11%	20%	24%	21%	11%	25%	47%
分からない	4	1	12	12	4	5	3	8	9	30	4	9	20	9	7	4	3	17%	20%	19%	18%	25%	20%	20%	15%	14%	21%	44%	26%	26%	17%	18%	17%	20%
その他	0	0	2	2	1	0	0	7	3	4	0	0	4	2	3	0	1	0%	0%	3%	3%	6%	0%	0%	13%	5%	3%	0%	0%	5%	4%	8%	0%	7%
有効回答	24	5	63	65	16	25	15	54	65	141	9	35	78	53	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-5. 後継者候補の育成計画の策定・実施																																		
主に指名委員会で議論し、実施している	2	0	12	12	2	3	2	10	21	18	2	10	5	8	9	7	2	8%	0%	19%	19%	13%	12%	13%	19%	32%	13%	22%	29%	6%	15%	24%	29%	13%
主に取締役会で議論し、実施している	4	0	2	2	0	0	1	2	0	3	0	0	3	4	1	1	1	17%	0%	3%	3%	0%	0%	7%	4%	0%	2%	0%	0%	4%	8%	3%	4%	7%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	6	1	18	17	7	12	3	13	19	28	1	8	18	12	8	5	2	25%	20%	29%	27%	44%	48%	20%	24%	29%	20%	11%	23%	23%	23%	21%	21%	13%
特に何もしていない	9	2	21	16	2	5	5	17	12	58	2	9	29	18	9	7	7	38%	40%	33%	25%	13%	20%	33%	31%	18%	41%	22%	26%	37%	34%	24%	29%	47%
分からない	3	1	9	14	4	5	4	8	10	29	4	8	18	9	8	4	3	13%	20%	14%	22%	25%	20%	27%	15%	15%	21%	44%	23%	23%	17%	21%	17%	20%
その他	0	1	1	3	1	0	0	4	3	5	0	0	5	2	3	0	0	0%	20%	2%	5%	6%	0%	0%	7%	5%	4%	0%	0%	6%	4%	8%	0%	0%
有効回答	24	5	63	64	16	25	15	54	65	141	9	35	78	53	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額									
	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上
Q25. 諮問委員会（指名委員会・報酬委員会）の運営上の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q25-1. 指名委員会										
適切なアジェンダ設定	70	20	38	8	18	30%	25%	28%	21%	26%
十分な会議時間の確保	44	18	33	9	15	19%	23%	25%	24%	22%
十分な事務局人員の確保	38	12	27	6	7	16%	15%	20%	16%	10%
社外取締役との十分な情報共有	73	32	43	11	25	31%	40%	32%	29%	37%
特に課題はない	95	33	49	15	28	41%	41%	37%	39%	41%
その他	8	3	3	2	2	3%	4%	2%	5%	3%
有効回答	234	80	134	38	68	100%	100%	100%	100%	100%
Q25-2. 報酬委員会										
適切なアジェンダ設定	68	19	36	8	13	27%	24%	26%	21%	19%
十分な会議時間の確保	45	17	31	9	17	18%	21%	23%	24%	25%
十分な事務局人員の確保	39	14	27	6	7	16%	18%	20%	16%	10%
社外取締役との十分な情報共有	70	32	42	9	17	28%	40%	31%	24%	25%
特に課題はない	39	14	27	6	7	16%	18%	20%	16%	10%
その他	8	3	3	1	2	3%	4%	2%	3%	3%
有効回答	248	80	136	38	68	100%	100%	100%	100%	100%
Q26. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q26-1. 後継者計画のロードマップの立案										
主に指名委員会で議論し、実施している	48	16	51	19	40	12%	18%	36%	50%	56%
主に取締役会で議論し、実施している	15	4	5	0	0	4%	5%	4%	0%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	60	17	31	5	17	16%	19%	22%	13%	24%
特に何もしていない	168	23	29	7	4	43%	26%	21%	18%	6%
分からない	82	24	17	6	8	21%	27%	12%	16%	11%
その他	14	4	8	1	2	4%	5%	6%	3%	3%
有効回答	387	88	141	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-2. 後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定										
主に指名委員会で議論し、実施している	55	27	62	25	43	14%	31%	44%	66%	61%
主に取締役会で議論し、実施している	21	2	10	1	1	5%	2%	7%	3%	1%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	36	15	14	3	8	9%	17%	10%	8%	11%
特に何もしていない	182	22	29	3	7	47%	25%	21%	8%	10%
分からない	86	20	19	6	10	22%	23%	13%	16%	14%
その他	7	2	7	0	2	2%	2%	5%	0%	3%
有効回答	387	88	141	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-3. 「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定										
主に指名委員会で議論し、実施している	53	26	52	22	47	14%	30%	37%	58%	66%
主に取締役会で議論し、実施している	25	6	9	1	2	6%	7%	6%	3%	3%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	35	14	18	1	9	9%	16%	13%	3%	13%
特に何もしていない	177	19	29	5	3	46%	22%	21%	13%	4%
分からない	90	21	24	8	8	23%	24%	17%	21%	11%
その他	7	2	9	1	2	2%	2%	6%	3%	3%
有効回答	387	88	141	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-4. 後継者候補の選出										
主に指名委員会で議論し、実施している	54	24	41	20	37	14%	27%	29%	53%	52%
主に取締役会で議論し、実施している	28	5	7	0	0	7%	6%	5%	0%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	77	17	43	8	19	20%	19%	30%	21%	27%
特に何もしていない	128	18	18	4	4	33%	20%	13%	11%	6%
分からない	85	21	24	5	9	22%	24%	17%	13%	13%
その他	15	3	8	1	2	4%	3%	6%	3%	3%
有効回答	387	88	141	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-5. 後継者候補の育成計画の策定・実施										
主に指名委員会で議論し、実施している	39	14	34	12	26	10%	16%	24%	32%	37%
主に取締役会で議論し、実施している	15	4	4	0	1	4%	5%	3%	0%	1%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	68	22	46	11	31	18%	25%	33%	29%	44%
特に何もしていない	169	24	26	6	3	44%	27%	18%	16%	4%
分からない	78	21	25	8	9	20%	24%	18%	21%	13%
その他	17	3	6	1	1	4%	3%	4%	3%	1%
有効回答	386	88	141	38	71	100%	100%	100%	100%	100%

	⑦外国人株式保有比率									
	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上		
Q25. 諮問委員会（指名委員会・報酬委員会）の運営上の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q25-1. 指名委員会										
適切なアジェンダ設定	62	42	24	26	27%	30%	26%	27%		
十分な会議時間の確保	49	26	20	24	22%	19%	22%	25%		
十分な事務局人員の確保	35	26	13	16	15%	19%	14%	16%		
社外取締役との十分な情報共有	70	46	35	33	31%	33%	38%	34%		
特に課題はない	92	52	36	39	41%	38%	40%	40%		
その他	6	5	4	3	3%	4%	4%	3%		
有効回答	227	138	91	97	100%	100%	100%	100%		
Q25-2. 報酬委員会										
適切なアジェンダ設定	64	36	22	22	27%	26%	24%	23%		
十分な会議時間の確保	50	25	18	26	21%	18%	20%	27%		
十分な事務局人員の確保	39	25	14	15	16%	18%	15%	15%		
社外取締役との十分な情報共有	66	50	28	26	27%	36%	31%	27%		
特に課題はない	39	25	14	15	16%	18%	15%	15%		
その他	6	4	4	3	2%	3%	4%	3%		
有効回答	241	140	91	97	100%	100%	100%	100%		
Q26. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q26-1. 後継者計画のロードマップの立案										
主に指名委員会で議論し、実施している	49	40	34	50	13%	26%	35%	50%		
主に取締役会で議論し、実施している	14	5	4	1	4%	3%	4%	1%		
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	62	27	18	23	17%	18%	19%	23%		
特に何もしていない	158	41	17	15	42%	27%	18%	15%		
分からない	78	32	19	8	21%	21%	20%	8%		
その他	13	8	4	4	3%	5%	4%	4%		
有効回答	374	153	96	101	100%	100%	100%	100%		
Q26-2. 後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定										
主に指名委員会で議論し、実施している	60	48	40	63	16%	31%	42%	62%		
主に取締役会で議論し、実施している	19	7	5	4	5%	5%	5%	4%		
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	37	19	13	7	10%	12%	14%	7%		
特に何もしていない	172	40	17	14	46%	26%	18%	14%		
分からない	80	32	18	11	21%	21%	19%	11%		
その他	6	7	3	2	2%	5%	3%	2%		
有効回答	374	153	96	101	100%	100%	100%	100%		
Q26-3. 「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定										
主に指名委員会で議論し、実施している	57	48	37	57	15%	31%	39%	56%		
主に取締役会で議論し、実施している	24	10	6	3	6%	7%	6%	3%		
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	33	16	14	14	9%	10%	15%	14%		
特に何もしていない	168	38	13	14	45%	25%	14%	14%		
分からない	86	35	22	8	23%	23%	23%	8%		
その他	6	6	4	5	2%	4%	4%	5%		
有効回答	374	153	96	101	100%	100%	100%	100%		
Q26-4. 後継者候補の選出										
主に指名委員会で議論し、実施している	57	39	32	47	15%	25%	33%	47%		
主に取締役会で議論し、実施している	22	8	6	4	6%	5%	6%	4%		
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	81	33	23	27	22%	22%	24%	27%		
特に何もしていない	119	29	14	10	32%	19%	15%	10%		
分からない	82	35	17	10	22%	23%	18%	10%		
その他	13	9	4	3	3%	6%	4%	3%		
有効回答	374	153	96	101	100%	100%	100%	100%		
Q26-5. 後継者候補の育成計画の策定・実施										
主に指名委員会で議論し、実施している	42	27	19	36	11%	18%	20%	36%		
主に取締役会で議論し、実施している	16	4	3	1	4%	3%	3%	1%		
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	70	38	30	40	19%	25%	31%	40%		
特に何もしていない	161	38	18	11	43%	25%	19%	11%		
分からない	72	38	22	9	19%	25%	23%	9%		
その他	12	8	4	4	3%	5%	4%	4%		
有効回答	373	153	96	101	100%	100%	100%	100%		

	⑧ROE									
	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上	ROE	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上	ROE
Q25. 諮問委員会（指名委員会・報酬委員会）の運営上の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q25-1. 指名委員会										
適切なアジェンダ設定	39	22	30	13	50	34%	29%	24%	25%	27%
十分な会議時間の確保	18	17	27	20	36	16%	22%	21%	38%	20%
十分な事務局人員の確保	17	7	26	8	31	15%	9%	20%	15%	17%
社外取締役との十分な情報共有	40	28	49	18	48	35%	36%	39%	34%	26%
特に課題はない	42	30	48	20	80	37%	39%	38%	38%	44%
その他	3	3	3	2	7	3%	4%	2%	4%	4%
有効回答	114	77	127	53	182	100%	100%	100%	100%	100%
Q25-2. 報酬委員会										
適切なアジェンダ設定	42	18	28	13	43	34%	23%	21%	25%	23%
十分な会議時間の確保	22	15	26	17	38	18%	19%	20%	33%	20%
十分な事務局人員の確保	18	7	27	8	32	15%	9%	21%	15%	17%
社外取締役との十分な情報共有	42	23	46	15	43	34%	30%	35%	29%	23%
特に課題はない	18	7	27	8	32	15%	9%	21%	15%	17%
その他	3	3	3	1	7	2%	4%	2%	2%	4%
有効回答	122	77	131	52	187	100%	100%	100%	100%	100%
Q26. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q26-1. 後継者計画のロードマップの立案										
主に指名委員会で議論し、実施している	34	27	40	17	56	21%	26%	25%	24%	25%
主に取締役会で議論し、実施している	9	4	2	1	8	6%	4%	1%	1%	4%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	26	23	30	10	41	16%	22%	19%	14%	18%
特に何もしていない	51	32	52	22	72	32%	31%	32%	31%	32%
分からない	37	16	31	16	37	23%	15%	19%	23%	16%
その他	2	2	7	4	14	1%	2%	4%	6%	6%
有効回答	159	104	162	70	228	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-2. 後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定										
主に指名委員会で議論し、実施している	36	32	49	25	70	23%	31%	30%	36%	31%
主に取締役会で議論し、実施している	8	6	7	3	11	5%	6%	4%	4%	5%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	19	10	19	4	24	12%	10%	12%	6%	11%
特に何もしていない	59	37	47	19	79	37%	36%	29%	27%	35%
分からない	36	17	34	16	38	23%	16%	21%	23%	17%
その他	1	2	6	3	6	1%	2%	4%	4%	3%
有効回答	159	104	162	70	228	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-3. 「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定										
主に指名委員会で議論し、実施している	32	31	51	21	65	20%	30%	31%	30%	29%
主に取締役会で議論し、実施している	10	8	8	2	15	6%	8%	5%	3%	7%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	19	11	15	7	25	12%	11%	9%	10%	11%
特に何もしていない	53	33	51	21	73	33%	32%	31%	30%	32%
分からない	44	19	31	17	40	28%	18%	19%	24%	18%
その他	1	2	6	2	10	1%	2%	4%	3%	4%
有効回答	159	104	162	70	228	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-4. 後継者候補の選出										
主に指名委員会で議論し、実施している	31	25	43	20	57	19%	24%	27%	29%	25%
主に取締役会で議論し、実施している	11	6	9	1	13	7%	6%	6%	1%	6%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	37	29	38	14	46	23%	28%	23%	20%	20%
特に何もしていない	37	22	35	16	60	23%	21%	22%	23%	26%
分からない	41	17	30	16	40	26%	16%	19%	23%	18%
その他	2	5	7	3	12	1%	5%	4%	4%	5%
有効回答	159	104	162	70	228	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-5. 後継者候補の育成計画の策定・実施										
主に指名委員会で議論し、実施している	20	18	31	18	38	13%	17%	19%	26%	17%
主に取締役会で議論し、実施している	7	4	3	0	10	4%	4%	2%	0%	4%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	35	29	46	12	56	22%	28%	28%	17%	25%
特に何もしていない	51	34	48	19	74	32%	33%	30%	27%	32%
分からない	40	15	28	18	40	25%	15%	17%	26%	18%
その他	6	3	6	3	10	4%	3%	4%	4%	4%
有効回答	159	103	162	70	228	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA									
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上	ROA	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上	ROA
Q25. 諮問委員会（指名委員会・報酬委員会）の運営上の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q25-1. 指名委員会										
適切なアジェンダ設定	69	36	29	10	10	28%	29%	27%	34%	24%
十分な会議時間の確保	44	28	34	4	9	18%	22%	31%	14%	21%
十分な事務局人員の確保	31	26	23	6	4	12%	21%	21%	21%	10%
社外取締役との十分な情報共有	84	47	36	8	9	34%	38%	33%	28%	21%
特に課題はない	99	50	45	12	14	40%	40%	41%	41%	33%
その他	8	3	3	0	4	3%	2%	3%	0%	10%
有効回答	249	125	109	29	42	100%	100%	100%	100%	100%
Q25-2. 報酬委員会										
適切なアジェンダ設定	69	31	26	8	10	27%	25%	23%	28%	23%
十分な会議時間の確保	44	27	35	4	9	17%	22%	31%	14%	21%
十分な事務局人員の確保	32	26	23	6	6	12%	21%	20%	21%	14%
社外取締役との十分な情報共有	81	42	31	9	7	31%	34%	27%	31%	16%
特に課題はない	32	26	23	6	6	12%	21%	20%	21%	14%
その他	8	3	2	0	4	3%	2%	2%	0%	9%
有効回答	260	125	113	29	43	100%	100%	100%	100%	100%
Q26. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q26-1. 後継者計画のロードマップの立案										
主に指名委員会で議論し、実施している	87	39	26	6	16	26%	24%	18%	17%	31%
主に取締役会で議論し、実施している	12	6	4	0	2	4%	4%	3%	0%	4%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	57	26	31	10	6	17%	16%	22%	28%	12%
特に何もしていない	105	54	43	11	18	31%	33%	30%	31%	35%
分からない	66	28	29	9	5	20%	17%	21%	25%	10%
その他	8	9	8	0	4	2%	6%	6%	0%	8%
有効回答	335	162	141	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-2. 後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定										
主に指名委員会で議論し、実施している	95	51	37	11	18	28%	31%	26%	31%	35%
主に取締役会で議論し、実施している	13	8	10	0	4	4%	5%	7%	0%	8%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	37	14	17	7	1	11%	9%	12%	19%	2%
特に何もしていない	116	50	46	10	21	35%	31%	33%	28%	41%
分からない	68	31	29	8	5	20%	19%	21%	22%	10%
その他	6	8	2	0	2	2%	5%	1%	0%	4%
有効回答	335	162	141	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-3. 「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定										
主に指名委員会で議論し、実施している	92	51	29	10	18	27%	31%	21%	28%	35%
主に取締役会で議論し、実施している	17	12	11	0	3	5%	7%	8%	0%	6%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	35	11	22	5	4	10%	7%	16%	14%	8%
特に何もしていない	108	53	43	13	16	32%	33%	30%	36%	31%
分からない	76	28	32	8	7	23%	17%	23%	22%	14%
その他	7	7	4	0	3	2%	4%	3%	0%	6%
有効回答	335	162	141	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-4. 後継者候補の選出										
主に指名委員会で議論し、実施している	82	42	34	6	12	24%	26%	24%	17%	24%
主に取締役会で議論し、実施している	19	10	6	2	3	6%	6%	4%	6%	6%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	79	32	35	9	9	24%	20%	25%	25%	18%
特に何もしていない	76	40	31	11	14	23%	25%	22%	31%	27%
分からない	69	30	28	8	9	21%	19%	20%	22%	18%
その他	10	8	7	0	4	3%	5%	5%	0%	8%
有効回答	335	162	141	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-5. 後継者候補の育成計画の策定・実施										
主に指名委員会で議論し、実施している	57	31	22	4	11	17%	19%	16%	11%	22%
主に取締役会で議論し、実施している	10	7	3	0	4	3%	4%	2%	0%	8%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	81	34	44	10	9	24%	21%	31%	28%	18%
特に何もしていない	107	55	38	12	16	32%	34%	27%	33%	31%
分からない	67	28	28	10	8	20%	17%	20%	28%	16%
その他	12	7	6	0	3	4%	4%	4%	0%	6%
有効回答	334	162	141	36	51	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩PBR									
	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR0.5以上1未満	PBR1.5以上2未満	PBR2以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR0.5以上1未満	PBR1.5以上2未満	PBR2.0以上
Q25. 諮問委員会（指名委員会・報酬委員会）の運営上の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q25-1. 指名委員会										
適切なアジェンダ設定	18	61	32	18	22	29%	28%	27%	38%	22%
十分な会議時間の確保	10	52	23	18	14	16%	24%	19%	38%	14%
十分な事務局人員の確保	9	34	17	13	15	15%	16%	14%	27%	15%
社外取締役との十分な情報共有	17	80	37	18	28	27%	37%	31%	38%	28%
特に課題はない	27	87	52	16	38	44%	40%	44%	33%	38%
その他	3	5	2	0	8	5%	2%	2%	0%	8%
有効回答	62	219	119	48	101	100%	100%	100%	100%	100%
Q25-2. 報酬委員会										
適切なアジェンダ設定	16	56	31	15	23	25%	25%	25%	31%	21%
十分な会議時間の確保	10	48	24	17	18	16%	21%	20%	35%	17%
十分な事務局人員の確保	9	33	17	15	17	14%	15%	14%	31%	16%
社外取締役との十分な情報共有	16	76	33	15	28	25%	34%	27%	31%	26%
特に課題はない	9	33	17	15	17	14%	15%	14%	31%	16%
その他	3	5	2	0	7	5%	2%	2%	0%	7%
有効回答	63	225	122	48	107	100%	100%	100%	100%	100%
Q26. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q26-1. 後継者計画のロードマップの立案										
主に指名委員会で議論し、実施している	18	64	40	17	33	19%	23%	25%	27%	27%
主に取締役会で議論し、実施している	1	10	5	2	6	1%	4%	3%	3%	5%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	9	48	31	18	22	10%	17%	19%	28%	18%
特に何もしていない	36	88	49	16	41	39%	31%	31%	25%	33%
分からない	25	61	27	9	15	27%	22%	17%	14%	12%
その他	4	9	7	2	7	4%	3%	4%	3%	6%
有効回答	93	280	159	64	124	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-2. 後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定										
主に指名委員会で議論し、実施している	21	79	48	22	39	23%	28%	30%	34%	31%
主に取締役会で議論し、実施している	2	12	8	4	9	2%	4%	5%	6%	7%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	4	31	19	8	13	4%	11%	12%	13%	10%
特に何もしていない	38	90	50	18	46	41%	32%	31%	28%	37%
分からない	25	62	30	11	13	27%	22%	19%	17%	10%
その他	3	6	4	1	4	3%	2%	3%	2%	3%
有効回答	93	280	159	64	124	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-3. 「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定										
主に指名委員会で議論し、実施している	22	74	45	21	36	24%	26%	28%	33%	29%
主に取締役会で議論し、実施している	2	17	14	3	7	2%	6%	9%	5%	6%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	4	31	15	9	16	4%	11%	9%	14%	13%
特に何もしていない	31	89	49	20	43	33%	32%	31%	31%	35%
分からない	31	63	32	9	16	33%	23%	20%	14%	13%
その他	3	6	4	2	6	3%	2%	3%	3%	5%
有効回答	93	280	159	64	124	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-4. 後継者候補の選出										
主に指名委員会で議論し、実施している	19	65	38	18	36	20%	23%	24%	28%	29%
主に取締役会で議論し、実施している	5	14	9	6	6	5%	5%	6%	9%	5%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	15	71	42	12	22	16%	25%	26%	19%	18%
特に何もしていない	23	61	33	16	37	25%	22%	21%	25%	30%
分からない	27	61	30	10	16	29%	22%	19%	16%	13%
その他	4	8	7	2	7	4%	3%	4%	3%	6%
有効回答	93	280	159	64	124	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-5. 後継者候補の育成計画の策定・実施										
主に指名委員会で議論し、実施している	10	45	32	14	23	11%	16%	20%	22%	19%
主に取締役会で議論し、実施している	2	9	5	3	5	2%	3%	3%	5%	4%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	14	71	47	19	24	15%	25%	30%	30%	19%
特に何もしていない	32	88	43	18	46	35%	31%	27%	28%	37%
分からない	29	58	28	9	17	32%	21%	18%	14%	14%
その他	5	9	4	1	9	5%	3%	3%	2%	7%
有効回答	92	280	159	64	124	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪TSR									
	TSR150%以上1500%未満	TSR1500%以上1500%未満	TSR1500%以上2000%未満	TSR2000%以上	TSR25.0%未満	TSR25.0%以上100.0%未満	TSR100.0%以上150.0%未満	TSR150.0%以上200.0%未満	TSR200.0%以上
Q25. 諮問委員会（指名委員会・報酬委員会）の運営上の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）									
Q25-1. 指名委員会									
適切なアジェンダ設定	1	51	86	10	3	14%	30%	28%	34%	23%
十分な会議時間の確保	0	31	72	10	3	0%	18%	23%	34%	23%
十分な事務局人員の確保	1	31	46	6	3	14%	18%	15%	21%	23%
社外取締役との十分な情報共有	2	55	108	5	6	29%	33%	35%	17%	46%
特に課題はない	4	67	122	11	4	57%	40%	39%	38%	31%
その他	0	3	11	0	2	0%	2%	4%	0%	15%
有効回答	7	168	312	29	13	100%	100%	100%	100%	100%
Q25-2. 報酬委員会										
適切なアジェンダ設定	1	43	87	8	3	14%	25%	27%	26%	21%
十分な会議時間の確保	0	29	77	9	1	0%	17%	24%	29%	7%
十分な事務局人員の確保	1	32	49	6	2	14%	19%	15%	19%	14%
社外取締役との十分な情報共有	2	49	103	5	4	29%	28%	32%	16%	29%
特に課題はない	1	32	49	6	2	14%	19%	15%	19%	14%
その他	0	3	10	0	2	0%	2%	3%	0%	14%
有効回答	7	172	320	31	14	100%	100%	100%	100%	100%
Q26. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q26-1. 後継者計画のロードマップの立案										
主に指名委員会で議論し、実施している	2	53	102	9	2	29%	23%	26%	22%	13%
主に取締役会で議論し、実施している	0	10	11	3	0	0%	4%	3%	7%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	0	40	73	9	1	0%	18%	19%	22%	6%
特に何もしていない	3	72	118	12	5	43%	32%	30%	29%	31%
分からない	2	46	74	5	6	29%	20%	19%	12%	38%
その他	0	6	16	3	2	0%	3%	4%	7%	13%
有効回答	7	227	394	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-2. 後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定										
主に指名委員会で議論し、実施している	1	67	124	8	3	14%	30%	31%	20%	19%
主に取締役会で議論し、実施している	0	12	20	2	1	0%	5%	5%	5%	6%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	0	22	43	8	0	0%	10%	11%	20%	0%
特に何もしていない	4	80	117	15	5	57%	35%	30%	37%	31%
分からない	2	41	79	7	7	29%	18%	20%	17%	44%
その他	0	5	11	1	0	0%	2%	3%	2%	0%
有効回答	7	227	394	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-3. 「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定										
主に指名委員会で議論し、実施している	2	64	116	8	3	29%	28%	29%	20%	19%
主に取締役会で議論し、実施している	1	10	29	3	0	14%	4%	7%	7%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	0	23	44	5	0	0%	10%	11%	12%	0%
特に何もしていない	0	74	112	17	7	0%	33%	28%	41%	44%
分からない	3	51	81	7	6	43%	22%	21%	17%	38%
その他	1	5	12	1	0	14%	2%	3%	2%	0%
有効回答	7	227	394	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-4. 後継者候補の選出										
主に指名委員会で議論し、実施している	1	53	104	10	3	14%	23%	26%	24%	19%
主に取締役会で議論し、実施している	0	15	21	3	0	0%	7%	5%	7%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	0	55	90	7	4	0%	24%	23%	17%	25%
特に何もしていない	1	52	84	10	4	14%	23%	21%	24%	25%
分からない	4	45	78	9	4	57%	20%	20%	22%	25%
その他	1	7	17	2	1	14%	3%	4%	5%	6%
有効回答	7	227	394	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-5. 後継者候補の育成計画の策定・実施										
主に指名委員会で議論し、実施している	2	43	75	2	1	29%	19%	19%	5%	6%
主に取締役会で議論し、実施している	1	7	14	2	0	14%	3%	4%	5%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	0	53	103	10	2	0%	23%	26%	24%	13%
特に何もしていない	1	67	113	17	8	14%	30%	29%	41%	50%
分からない	3	48	74	8	5	43%	21%	19%	20%	31%
その他	0	8	15	2	0	0%	4%	4%	5%	0%
有効回答	7	226	394	41	16	100%	100%	100%	100%	100%

	⑫独立社外取締役比率									
	独立社外取締役比率2/3以上	社外取締役比率過半数から2/3未満	社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率2/3未満	取締役比率過半数から2/3未満	取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満
Q25. 諮問委員会（指名委員会・報酬委員会）の運営上の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）									
Q25-1. 指名委員会									
適切なアジェンダ設定	9	20	114	11	24%	26%	29%	27%	
十分な会議時間の確保	8	18	84	9	22%	24%	21%	22%	
十分な事務局人員の確保	5	18	60	7	14%	24%	15%	17%	
社外取締役との十分な情報共有	15	23	133	13	41%	30%	33%	32%	
特に課題はない	14	25	164	16	38%	33%	41%	39%	
その他	2	3	12	1	5%	4%	3%	2%	
有効回答	37	76	399	41	100%	100%	100%	100%	
Q25-2. 報酬委員会									
適切なアジェンダ設定	7	15	109	13	19%	19%	27%	29%	
十分な会議時間の確保	9	16	85	9	24%	21%	21%	20%	
十分な事務局人員の確保	5	17	63	8	14%	22%	15%	18%	
社外取締役との十分な情報共有	13	22	122	13	35%	29%	30%	29%	
特に課題はない	5	17	63	8	14%	22%	15%	18%	
その他	2	3	11	1	5%	4%	3%	2%	
有効回答	37	77	410	45	100%	100%	100%	100%	
Q26. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）									
Q26-1. 後継者計画のロードマップの立案									
主に指名委員会で議論し、実施している	16	32	117	8	36%	38%	25%	7%	
主に取締役会で議論し、実施している	1	4	14	5	2%	5%	3%	4%	
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	7	15	91	17	16%	18%	19%	14%	
特に何もしていない	15	19	138	58	34%	23%	29%	48%	
分からない	4	7	98	28	9%	8%	21%	23%	
その他	1	7	16	5	2%	8%	3%	4%	
有効回答	44	84	474	121	100%	100%	100%	100%	
Q26-2. 後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定									
主に指名委員会で議論し、実施している	21	35	145	10	48%	42%	31%	8%	
主に取締役会で議論し、実施している	1	9	19	6	2%	11%	4%	5%	
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	4	9	54	9	9%	11%	11%	7%	
特に何もしていない	13	20	147	62	30%	24%	31%	51%	
分からない	4	8	98	31	9%	10%	21%	26%	
その他	1	3	11	3	2%	4%	2%	2%	
有効回答	44	84	474	121	100%	100%	100%	100%	
Q26-3. 「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定									
主に指名委員会で議論し、実施している	18	34	138	9	41%	40%	29%	7%	
主に取締役会で議論し、実施している	2	8	28	5	5%	10%	6%	4%	
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	1	11	55	10	2%	13%	12%	8%	
特に何もしていない	16	18	133	65	36%	21%	28%	54%	
分からない	6	9	107	29	14%	11%	23%	24%	
その他	1	4	13	3	2%	5%	3%	2%	
有効回答	44	84	474	121	100%	100%	100%	100%	
Q26-4. 後継者候補の選出									
主に指名委員会で議論し、実施している	12	29	124	10	27%	35%	26%	8%	
主に取締役会で議論し、実施している	2	5	23	10	5%	6%	5%	8%	
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	10	19	111	24	23%	23%	23%	20%	
特に何もしていない	12	16	99	44	27%	19%	21%	36%	
分からない	7	9	99	29	16%	11%	21%	24%	
その他	1	6	18	4	2%	7%	4%	3%	
有効回答	44	84	474	121	100%	100%	100%	100%	
Q26-5. 後継者候補の育成計画の策定・実施									
主に指名委員会で議論し、実施している	10	20	86	8	23%	24%	18%	7%	
主に取締役会で議論し、実施している	2	4	12	6	5%	5%	3%	5%	
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	13	24	124	17	30%	29%	26%	14%	
特に何もしていない	13	22	134	58	30%	26%	28%	48%	
分からない	5	11	98	27	11%	13%	21%	22%	
その他	1	3	19	5	2%	4%	4%	4%	
有効回答	44	84	473	121	100%	100%	100%	100%	

	⑬親会社・支配株主の有無							
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q25. 諮問委員会（指名委員会・報酬委員会）の運営上の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
Q25-1. 指名委員会								
適切なアジェンダ設定	12	1	9	132	39%	25%	32%	27%
十分な会議時間の確保	5	1	5	108	16%	25%	18%	22%
十分な事務局人員の確保	4	0	1	85	13%	0%	4%	17%
社外取締役との十分な情報共有	14	1	11	158	45%	25%	39%	32%
特に課題はない	8	1	8	202	26%	25%	29%	41%
その他	0	0	3	15	0%	0%	11%	3%
有効回答	31	4	28	490	100%	100%	100%	100%
Q25-2. 報酬委員会								
適切なアジェンダ設定	11	3	7	123	31%	50%	23%	25%
十分な会議時間の確保	5	3	6	105	14%	50%	20%	21%
十分な事務局人員の確保	4	0	2	87	11%	0%	7%	17%
社外取締役との十分な情報共有	14	2	11	143	40%	33%	37%	29%
特に課題はない	4	0	2	87	11%	0%	7%	17%
その他	0	0	3	14	0%	0%	10%	3%
有効回答	35	6	30	498	100%	100%	100%	100%
Q26. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
Q26-1. 後継者計画のロードマップの立案								
主に指名委員会で議論し、実施している	10	1	5	157	24%	9%	10%	25%
主に取締役会で議論し、実施している	3	2	1	18	7%	18%	2%	3%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	6	2	15	107	15%	18%	31%	17%
特に何もしていない	15	2	19	195	37%	18%	39%	31%
分からない	5	4	8	120	12%	36%	16%	19%
その他	2	0	1	26	5%	0%	2%	4%
有効回答	41	11	49	623	100%	100%	100%	100%
Q26-2. 後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定								
主に指名委員会で議論し、実施している	11	2	3	195	27%	18%	6%	31%
主に取締役会で議論し、実施している	4	2	2	27	10%	18%	4%	4%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	5	1	7	63	12%	9%	14%	10%
特に何もしていない	14	4	27	198	34%	36%	55%	32%
分からない	5	2	10	124	12%	18%	20%	20%
その他	2	0	0	16	5%	0%	0%	3%
有効回答	41	11	49	623	100%	100%	100%	100%
Q26-3. 「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定								
主に指名委員会で議論し、実施している	14	2	4	179	34%	18%	8%	29%
主に取締役会で議論し、実施している	2	2	4	35	5%	18%	8%	6%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	5	0	6	66	12%	0%	12%	11%
特に何もしていない	11	3	23	196	27%	27%	47%	31%
分からない	6	4	12	129	15%	36%	24%	21%
その他	3	0	0	18	7%	0%	0%	3%
有効回答	41	11	49	623	100%	100%	100%	100%
Q26-4. 後継者候補の選出								
主に指名委員会で議論し、実施している	11	1	5	158	27%	9%	10%	25%
主に取締役会で議論し、実施している	0	2	2	36	0%	18%	4%	6%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	9	2	14	139	22%	18%	29%	22%
特に何もしていない	13	1	17	141	32%	9%	35%	23%
分からない	4	5	9	126	10%	45%	18%	20%
その他	4	0	2	23	10%	0%	4%	4%
有効回答	41	11	49	623	100%	100%	100%	100%
Q26-5. 後継者候補の育成計画の策定・実施								
主に指名委員会で議論し、実施している	7	2	2	113	17%	18%	4%	18%
主に取締役会で議論し、実施している	0	1	2	21	0%	9%	4%	3%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	12	1	11	154	29%	9%	22%	25%
特に何もしていない	17	3	22	186	41%	27%	45%	30%
分からない	4	4	10	123	10%	36%	20%	20%
その他	1	0	2	25	2%	0%	4%	4%
有効回答	41	11	49	622	100%	100%	100%	100%

⑭事業セグメント数

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q25. 諮問委員会（指名委員会・報酬委員会）の運営上の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
Q25-1. 指名委員会																				
適切なアジェンダ設定	29	18	47	32	17	6	3	1	1	0	24%	22%	35%	31%	26%	24%	27%	17%	50%	0%
十分な会議時間の確保	20	15	38	19	17	5	4	1	0	0	16%	18%	29%	19%	26%	20%	36%	17%	0%	0%
十分な事務局人員の確保	25	11	24	16	9	3	2	0	0	0	20%	13%	18%	16%	14%	12%	18%	0%	0%	0%
社外取締役との十分な情報共有	38	28	52	30	19	9	5	1	0	0	31%	34%	39%	29%	29%	36%	45%	17%	0%	0%
特に課題はない	51	34	42	42	26	13	3	5	1	1	42%	41%	32%	41%	40%	52%	27%	83%	50%	100%
その他	3	4	4	3	3	0	1	0	0	0	2%	5%	3%	3%	5%	0%	9%	0%	0%	0%
有効回答	122	83	133	102	65	25	11	6	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q25-2. 報酬委員会																				
適切なアジェンダ設定	28	19	41	31	16	5	3	1	0	0	22%	22%	30%	29%	25%	20%	27%	17%	0%	0%
十分な会議時間の確保	21	15	41	18	15	4	3	2	0	0	16%	17%	30%	17%	23%	16%	27%	33%	0%	0%
十分な事務局人員の確保	28	13	23	16	9	3	1	0	0	0	22%	15%	17%	15%	14%	12%	9%	0%	0%	0%
社外取締役との十分な情報共有	37	24	49	27	17	9	6	1	0	0	29%	28%	36%	25%	26%	36%	55%	17%	0%	0%
特に課題はない	28	13	23	16	9	3	1	0	0	0	22%	15%	17%	15%	14%	12%	9%	0%	0%	0%
その他	3	4	4	2	3	0	1	0	0	0	2%	5%	3%	2%	5%	0%	9%	0%	0%	0%
有効回答	128	86	136	106	65	25	11	6	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q26. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
Q26-1. 後継者計画のロードマップの立案																				
主に指名委員会で議論し、実施している	36	20	36	33	28	12	4	1	1	0	21%	18%	21%	24%	37%	43%	31%	13%	50%	0%
主に取締役会で議論し、実施している	11	2	7	3	0	1	0	0	0	0	6%	2%	4%	2%	0%	4%	0%	0%	0%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	25	27	31	25	10	6	2	2	1	0	15%	24%	18%	18%	13%	21%	15%	25%	50%	0%
特に何もしていない	64	41	47	47	21	4	4	3	0	0	37%	36%	27%	34%	28%	14%	31%	38%	0%	0%
分からない	28	19	45	21	15	5	1	2	0	1	16%	17%	26%	15%	20%	18%	8%	25%	0%	100%
その他	7	5	5	8	2	0	2	0	0	0	4%	4%	3%	6%	3%	0%	15%	0%	0%	0%
有効回答	171	114	171	137	76	28	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-2. 後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定																				
主に指名委員会で議論し、実施している	46	27	44	39	28	15	5	3	2	0	27%	24%	26%	28%	37%	54%	38%	38%	100%	0%
主に取締役会で議論し、実施している	12	6	11	3	0	3	0	0	0	0	7%	5%	6%	2%	0%	11%	0%	0%	0%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	16	13	19	19	4	1	1	2	0	0	9%	11%	11%	14%	5%	4%	8%	25%	0%	0%
特に何もしていない	62	47	48	54	24	4	4	0	0	0	36%	41%	28%	39%	32%	14%	31%	0%	0%	0%
分からない	30	19	45	19	17	5	2	3	0	1	18%	17%	26%	14%	22%	18%	15%	38%	0%	100%
その他	5	2	4	3	3	0	1	0	0	0	3%	2%	2%	2%	4%	0%	8%	0%	0%	0%
有効回答	171	114	171	137	76	28	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-3. 「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定																				
主に指名委員会で議論し、実施している	45	23	41	39	32	10	3	4	0	0	26%	20%	24%	28%	42%	36%	23%	50%	0%	0%
主に取締役会で議論し、実施している	13	2	14	8	3	3	0	0	0	0	8%	2%	8%	6%	4%	11%	0%	0%	0%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	17	17	18	15	2	4	1	0	2	0	10%	15%	11%	11%	3%	14%	8%	0%	100%	0%
特に何もしていない	55	46	50	49	21	5	6	1	0	0	32%	40%	29%	36%	28%	18%	46%	13%	0%	0%
分からない	36	23	45	21	15	6	1	3	0	1	21%	20%	26%	15%	20%	21%	8%	38%	0%	100%
その他	5	3	3	5	3	0	2	0	0	0	3%	3%	2%	4%	4%	0%	15%	0%	0%	0%
有効回答	171	114	171	137	76	28	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-4. 後継者候補の選出																				
主に指名委員会で議論し、実施している	33	21	36	35	25	12	6	5	1	0	19%	18%	21%	26%	33%	43%	46%	63%	50%	0%
主に取締役会で議論し、実施している	18	5	9	7	0	1	0	0	0	0	11%	4%	5%	5%	0%	4%	0%	0%	0%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	36	28	41	28	18	8	2	1	1	0	21%	25%	24%	20%	24%	29%	15%	13%	50%	0%
特に何もしていない	49	30	32	40	16	2	2	0	0	0	29%	26%	19%	29%	21%	7%	15%	0%	0%	0%
分からない	29	23	46	23	14	5	1	2	0	1	17%	20%	27%	17%	18%	18%	8%	25%	0%	100%
その他	6	7	7	4	3	0	2	0	0	0	4%	6%	4%	3%	4%	0%	15%	0%	0%	0%
有効回答	171	114	171	137	76	28	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-5. 後継者候補の育成計画の策定・実施																				
主に指名委員会で議論し、実施している	26	14	27	24	18	8	4	2	0	0	15%	12%	16%	18%	24%	29%	31%	25%	0%	0%
主に取締役会で議論し、実施している	12	2	5	3	0	2	0	0	0	0	7%	2%	3%	2%	0%	7%	0%	0%	0%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	36	31	43	30	19	10	3	2	2	0	21%	27%	25%	22%	25%	36%	23%	25%	100%	0%
特に何もしていない	59	40	49	52	19	3	4	2	0	0	35%	35%	29%	38%	25%	11%	31%	25%	0%	0%
分からない	29	21	42	23	18	5	1	1	0	1	17%	19%	25%	17%	24%	18%	8%	13%	0%	100%
その他	9	5	5	5	2	0	1	1	0	0	5%	4%	3%	4%	3%	0%	8%	13%	0%	0%
有効回答	171	113	171	137	76	28	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

⑮海外売上高比率

	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率20%以上40%未満	海外売上高比率40%以上60%未満	海外売上高比率60%以上80%未満	海外売上高比率80%以上	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率20%以上40%未満	海外売上高比率40%以上60%未満	海外売上高比率60%以上80%未満	海外売上高比率80%以上
Q25. 諮問委員会（指名委員会・報酬委員会）の運営上の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q25-1. 指名委員会										
適切なアジェンダ設定	24	13	20	16	5	38%	21%	32%	32%	20%
十分な会議時間の確保	14	7	19	18	4	22%	11%	31%	36%	16%
十分な事務局人員の確保	9	8	10	11	6	14%	13%	16%	22%	24%
社外取締役との十分な情報共有	27	14	23	19	8	43%	23%	37%	38%	32%
特に課題はない	21	29	21	14	11	33%	48%	34%	28%	44%
その他	0	2	2	1	1	0%	3%	3%	2%	4%
有効回答	63	61	62	50	25	100%	100%	100%	100%	100%
Q25-2. 報酬委員会										
適切なアジェンダ設定	20	12	21	12	2	32%	19%	33%	24%	8%
十分な会議時間の確保	13	9	17	16	7	21%	14%	27%	32%	28%
十分な事務局人員の確保	9	8	11	9	7	14%	13%	17%	18%	28%
社外取締役との十分な情報共有	24	14	21	16	7	38%	22%	33%	32%	28%
特に課題はない	9	8	11	9	7	14%	13%	17%	18%	28%
その他	0	2	2	1	1	0%	3%	3%	2%	4%
有効回答	63	63	63	50	25	100%	100%	100%	100%	100%
Q26. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q26-1. 後継者計画のロードマップの立案										
主に指名委員会で議論し、実施している	22	24	24	20	12	28%	32%	33%	36%	46%
主に取締役会で議論し、実施している	2	3	0	1	0	3%	4%	0%	2%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	15	16	11	12	6	19%	21%	15%	22%	23%
特に何もしていない	17	16	18	8	6	21%	21%	25%	15%	23%
分からない	21	14	18	7	2	26%	19%	25%	13%	8%
その他	3	2	1	7	0	4%	3%	1%	13%	0%
有効回答	80	75	72	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-2. 後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定										
主に指名委員会で議論し、実施している	26	27	26	27	15	33%	36%	36%	49%	58%
主に取締役会で議論し、実施している	2	5	4	1	0	3%	7%	6%	2%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	8	7	8	6	3	10%	9%	11%	11%	12%
特に何もしていない	25	17	17	9	7	31%	23%	24%	16%	27%
分からない	18	18	16	7	1	23%	24%	22%	13%	4%
その他	1	1	1	5	0	1%	1%	1%	9%	0%
有効回答	80	75	72	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-3. 「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定										
主に指名委員会で議論し、実施している	23	23	32	24	14	29%	31%	44%	44%	54%
主に取締役会で議論し、実施している	8	3	1	3	2	10%	4%	1%	5%	8%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	8	12	2	10	1	10%	16%	3%	18%	4%
特に何もしていない	20	16	18	6	6	25%	21%	25%	11%	23%
分からない	19	18	18	7	3	24%	24%	25%	13%	12%
その他	2	3	1	5	0	3%	4%	1%	9%	0%
有効回答	80	75	72	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-4. 後継者候補の選出										
主に指名委員会で議論し、実施している	22	25	26	15	12	28%	33%	36%	27%	46%
主に取締役会で議論し、実施している	7	5	1	1	0	9%	7%	1%	2%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	20	16	9	20	7	25%	21%	13%	36%	27%
特に何もしていない	9	11	16	7	4	11%	15%	22%	13%	15%
分からない	21	15	19	6	2	26%	20%	26%	11%	8%
その他	1	3	1	6	1	1%	4%	1%	11%	4%
有効回答	80	75	72	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-5. 後継者候補の育成計画の策定・実施										
主に指名委員会で議論し、実施している	19	13	16	11	8	24%	17%	22%	20%	31%
主に取締役会で議論し、実施している	3	2	0	0	1	4%	3%	0%	0%	4%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	20	21	17	23	10	25%	28%	24%	42%	38%
特に何もしていない	16	19	19	7	4	20%	25%	26%	13%	15%
分からない	19	18	19	7	3	24%	24%	26%	13%	12%
その他	2	2	1	7	0	3%	3%	1%	13%	0%
有効回答	79	75	72	55	26	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q26-6. 後継者計画のロードマップの評価、絞込み・入替え																
主に指名委員会で議論し、実施している	115	16%	14	37	63	36%	14%	15%	102	13	23%	5%	42	73	33%	12%
主に取締役会で議論し、実施している	17	2%	0	8	9	0%	3%	2%	9	8	2%	3%	2	15	2%	3%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	121	17%	11	33	77	28%	13%	18%	94	27	21%	10%	39	82	31%	14%
特に何もしていない	283	39%	7	111	164	18%	42%	39%	119	163	27%	58%	17	265	13%	44%
分からない	160	22%	3	68	89	8%	26%	21%	101	59	23%	21%	23	137	18%	23%
その他	29	4%	4	5	20	10%	2%	5%	20	9	4%	3%	4	25	3%	4%
有効回答	725	100%	39	262	422	100%	100%	100%	445	279	100%	100%	127	597	100%	100%
Q26-7. 最終候補者に対する評価と後継者の指名																
主に指名委員会で議論し、実施している	192	27%	20	67	104	51%	26%	25%	162	30	36%	11%	66	126	52%	21%
主に取締役会で議論し、実施している	49	7%	2	16	31	5%	6%	7%	25	24	6%	9%	5	44	4%	7%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	65	9%	2	24	39	5%	9%	9%	38	27	9%	10%	8	57	6%	10%
特に何もしていない	236	33%	7	89	139	18%	34%	33%	102	133	23%	48%	17	218	13%	37%
分からない	150	21%	3	59	88	8%	23%	21%	93	57	21%	20%	24	126	19%	21%
その他	32	4%	5	6	21	13%	2%	5%	24	8	5%	3%	7	25	6%	4%
有効回答	724	100%	39	261	422	100%	100%	100%	444	279	100%	100%	127	596	100%	100%
Q26-8. 指名後のサポート																
主に指名委員会で議論し、実施している	48	7%	7	19	21	18%	7%	5%	38	10	9%	4%	11	37	9%	6%
主に取締役会で議論し、実施している	29	4%	2	9	18	5%	3%	4%	15	14	3%	5%	5	24	4%	4%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	166	23%	12	53	101	31%	20%	24%	118	48	27%	17%	44	122	35%	20%
特に何もしていない	277	38%	7	107	162	18%	41%	38%	135	141	30%	51%	24	252	19%	42%
分からない	175	24%	7	69	99	18%	26%	24%	117	58	26%	21%	36	139	28%	23%
その他	29	4%	4	5	20	10%	2%	5%	21	8	5%	3%	7	22	6%	4%
有効回答	724	100%	39	262	421	100%	100%	100%	444	279	100%	100%	127	596	100%	100%
Q27. 社長・CEO候補者の評価について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
社外取締役との面談	212	29%	23	77	112	62%	29%	27%	158	54	36%	19%	52	160	42%	27%
360度評価	85	12%	15	19	51	41%	7%	12%	70	15	16%	5%	35	50	28%	8%
プレゼンテーションによる資質評価	62	9%	11	12	39	30%	5%	9%	57	5	13%	2%	28	34	23%	6%
適正テスト（パーソナリティ診断等）	32	4%	7	5	20	19%	2%	5%	28	4	6%	1%	15	17	12%	3%
外部専門家による評価	46	6%	12	9	25	32%	3%	6%	44	2	10%	1%	21	25	17%	4%
特段何も実施していない	395	55%	7	156	231	19%	59%	55%	197	197	45%	71%	40	354	33%	59%
その他	82	11%	7	23	51	19%	9%	12%	58	24	13%	9%	22	60	18%	10%
有効回答	720	100%	37	264	417	100%	100%	100%	440	279	100%	100%	123	596	100%	100%
Q28. 社長・CEO候補者の育成について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
タフアサインメント	156	22%	21	41	94	55%	16%	22%	135	21	30%	8%	66	90	53%	15%
外部専門家等を用いたコーチング	72	10%	15	20	37	39%	8%	9%	61	11	14%	4%	25	47	20%	8%
研修・トレーニング	260	36%	18	87	155	47%	33%	37%	197	63	44%	23%	65	195	52%	33%
外部（他の会社等）との合同研修・ネットワーク構築	104	14%	10	34	60	26%	13%	14%	78	26	18%	9%	35	69	28%	12%
上級役員によるメンター制度	55	8%	3	19	33	8%	7%	8%	32	23	7%	8%	9	46	7%	8%
特段何も実施していない	314	43%	9	126	178	24%	48%	42%	139	174	31%	62%	29	284	23%	47%
その他	54	7%	4	20	29	11%	8%	7%	43	11	10%	4%	11	43	9%	7%
有効回答	724	100%	38	263	421	100%	100%	100%	444	279	100%	100%	125	598	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q26-6. 後継者計画のロードマップの評価、絞込み・入替え																																		
主に指名委員会で議論し、実施している	2	1	9	11	4	3	0	10	20	13	1	7	9	5	10	8	2	8%	20%	14%	17%	25%	12%	0%	19%	31%	9%	11%	20%	12%	9%	26%	33%	13%
主に取締役会で議論し、実施している	1	0	3	2	0	0	1	1	0	3	0	0	2	3	0	0	1	4%	0%	5%	3%	0%	0%	7%	2%	0%	2%	0%	0%	3%	6%	0%	0%	7%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	5	1	8	11	5	11	3	10	13	19	2	5	8	12	4	3	1	21%	20%	13%	17%	31%	44%	20%	19%	20%	13%	22%	14%	10%	23%	11%	13%	7%
特に何もしていない	11	1	30	20	2	5	6	20	18	70	3	13	34	20	12	9	8	46%	20%	48%	31%	13%	20%	40%	37%	28%	50%	33%	37%	44%	38%	32%	38%	53%
分からない	5	1	10	18	4	5	5	9	11	31	3	10	22	10	9	4	3	21%	20%	16%	28%	25%	20%	33%	17%	17%	22%	33%	29%	28%	19%	24%	17%	20%
その他	0	1	3	2	1	1	0	4	3	5	0	0	3	3	3	0	0	0%	20%	5%	3%	6%	4%	0%	7%	5%	4%	0%	0%	4%	6%	8%	0%	0%
有効回答	24	5	63	64	16	25	15	54	65	141	9	35	78	53	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-7. 最終候補者に対する評価と後継者の指名																																		
主に指名委員会で議論し、実施している	2	1	15	26	4	8	2	15	29	17	5	11	25	10	15	6	1	8%	20%	24%	41%	25%	32%	14%	28%	45%	12%	56%	31%	32%	19%	39%	25%	7%
主に取締役会で議論し、実施している	6	0	6	4	2	2	1	2	5	7	0	1	1	9	2	0	1	25%	0%	10%	6%	13%	8%	7%	4%	8%	5%	0%	3%	1%	17%	5%	0%	7%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	3	1	8	2	0	4	4	6	3	12	0	5	4	7	3	2	1	13%	20%	13%	3%	0%	16%	29%	11%	5%	9%	0%	14%	5%	13%	8%	8%	7%
特に何もしていない	9	2	19	19	3	5	4	21	12	70	1	8	21	16	7	10	8	38%	40%	30%	30%	19%	20%	29%	39%	18%	50%	11%	23%	27%	30%	18%	42%	53%
分からない	3	1	12	11	5	4	3	6	11	31	3	10	24	9	8	6	3	13%	20%	19%	17%	31%	16%	21%	11%	17%	22%	33%	29%	31%	17%	21%	25%	20%
その他	1	0	3	2	2	2	0	4	5	4	0	0	3	2	3	0	1	4%	0%	5%	3%	13%	8%	0%	7%	8%	3%	0%	0%	4%	4%	8%	0%	7%
有効回答	24	5	63	64	16	25	14	54	65	141	9	35	78	53	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-8. 指名後のサポート																																		
主に指名委員会で議論し、実施している	0	1	4	1	1	2	1	3	10	7	0	5	5	2	5	1	0	0%	20%	6%	2%	6%	8%	7%	6%	15%	5%	0%	14%	6%	4%	13%	4%	0%
主に取締役会で議論し、実施している	2	0	2	2	0	0	0	2	4	4	0	1	4	6	0	1	1	8%	0%	3%	3%	0%	0%	0%	4%	6%	3%	0%	3%	5%	11%	0%	4%	7%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	7	2	17	14	3	8	6	15	17	27	3	6	9	18	8	5	1	29%	40%	27%	22%	19%	33%	40%	28%	26%	19%	33%	17%	12%	34%	21%	21%	7%
特に何もしていない	11	2	26	26	3	7	4	21	14	70	2	12	35	15	10	9	9	46%	40%	41%	41%	19%	29%	27%	39%	22%	50%	22%	34%	45%	28%	26%	38%	60%
分からない	3	0	12	18	7	6	4	10	14	29	4	11	23	10	13	8	3	13%	0%	19%	28%	44%	25%	27%	19%	22%	21%	44%	31%	29%	19%	34%	33%	20%
その他	1	0	2	3	2	1	0	3	6	4	0	0	2	2	2	0	1	4%	0%	3%	5%	13%	4%	0%	6%	9%	3%	0%	0%	3%	4%	5%	0%	7%
有効回答	24	5	63	64	16	24	15	54	65	141	9	35	78	53	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q27. 社長・CEO候補者の評価について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
社外取締役との面談	5	3	17	18	8	9	3	18	22	30	2	8	25	21	13	6	4	21%	60%	27%	28%	50%	38%	20%	33%	34%	21%	22%	24%	32%	40%	34%	25%	31%
360度評価	2	1	7	6	1	7	0	3	13	13	1	7	7	5	7	3	2	8%	20%	11%	9%	6%	29%	0%	6%	20%	9%	11%	21%	9%	10%	18%	13%	15%
プレゼンテーションによる資質評価	0	0	3	7	5	4	0	3	10	7	1	6	6	3	4	2	1	0%	0%	5%	11%	31%	17%	0%	6%	15%	5%	11%	18%	8%	6%	11%	8%	8%
適正テスト（パーソナリティ診断等）	1	0	4	3	0	2	1	1	9	4	1	0	0	2	4	0	0	4%	0%	6%	5%	0%	8%	7%	2%	14%	3%	11%	0%	0%	4%	11%	0%	0%
外部専門家による評価	2	1	7	9	3	2	1	1	7	2	1	1	2	3	2	2	0	8%	20%	11%	14%	19%	8%	7%	2%	11%	1%	11%	3%	3%	6%	5%	8%	0%
特段何も実施していない	17	2	36	40	5	11	10	31	28	89	6	18	40	26	14	13	8	71%	40%	57%	62%	31%	46%	67%	57%	43%	63%	67%	53%	52%	50%	37%	54%	62%
その他	2	0	8	4	3	2	2	4	12	17	1	5	7	7	5	2	1	8%	0%	13%	6%	19%	8%	13%	7%	18%	12%	11%	15%	9%	13%	13%	8%	8%
有効回答	24	5	63	65	16	24	15	54	65	141	9	34	77	52	38	24	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q28. 社長・CEO候補者の育成について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
タフアサインメント	4	1	9	18	7	13	3	10	24	19	3	7	10	10	10	5	3	17%	20%	14%	28%	44%	52%	20%	19%	38%	13%	30%	21%	13%	19%	26%	21%	21%
外部専門家等を用いたコーチング	2	1	8	10	7	4	0	5	10	12	1	1	2	3	5	0	1	8%	20%	13%	15%	44%	16%	0%	9%	16%	9%	10%	3%	3%	6%	13%	0%	7%
研修・トレーニング	10	0	21	31	8	11	5	14	25	36	5	15	22	24	20	9	4	42%	0%	33%	48%	50%	44%	33%	26%	39%	26%	50%	44%	28%	45%	53%	38%	29%
外部（他の会社等）との合同研修・ネットワーク構築	0	1	5	10	6	6	3	8	17	11	0	5	5	11	11	2	3	0%	20%	8%	15%	38%	24%	20%	15%	27%	8%	0%	15%	6%	21%	29%	8%	21%
上級役員によるメンター制度	5	1	3	5	2	2	0	5	2	15	0	4	4	4	1	2	0	21%	20%	5%	8%	13%	8%	0%	9%	3%	11%	0%	12%	5%	8%	3%	8%	0%
特段何も実施していない	9	3	33	21	5	5	8	27	19	77	3	13	39	22	10	11	8	38%	60%	52%	32%	31%	20%	53%	50%	30%	55%	30%	38%	50%	42%	26%	46%	57%
その他	1	0	6	2	2	0	0	4	7	9	1	2	11	0	6	2	1	4%	0%	10%	3%	13%	0%	0%	7%	11%	6%	10%	6%	14%	0%	16%	8%	7%
有効回答	24	5	63	65	16	25	15	54	64	141	10	34	78	53	38	24	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額									
	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上2000億円未満	2000億円以上5000億円未満	5000億円以上	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上2000億円未満	2000億円以上5000億円未満	5000億円以上
Q26-6. 後継者計画のロードマップの評価、絞込み・入替え										
主に指名委員会で議論し、実施している	30	12	32	14	27	8%	14%	23%	37%	38%
主に取締役会で議論し、実施している	11	1	5	0	0	3%	1%	4%	0%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	39	19	31	8	24	10%	22%	22%	21%	34%
特に何もしていない	203	27	39	7	6	53%	31%	28%	18%	8%
分からない	89	25	27	8	11	23%	28%	19%	21%	15%
その他	14	4	7	1	3	4%	5%	5%	3%	4%
有効回答	386	88	141	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-7. 最終候補者に対する評価と後継者の指名										
主に指名委員会で議論し、実施している	57	25	51	18	41	15%	28%	36%	47%	58%
主に取締役会で議論し、実施している	27	8	11	1	2	7%	9%	8%	3%	3%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	32	9	14	2	8	8%	10%	10%	5%	11%
特に何もしていない	172	21	28	6	8	45%	24%	20%	16%	11%
分からない	85	22	27	7	9	22%	25%	19%	18%	13%
その他	13	3	9	4	3	3%	3%	6%	11%	4%
有効回答	386	88	140	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-8. 指名後のサポート										
主に指名委員会で議論し、実施している	16	5	13	5	9	4%	6%	9%	13%	13%
主に取締役会で議論し、実施している	19	3	5	1	1	5%	3%	4%	3%	1%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	65	24	39	9	29	17%	27%	28%	24%	41%
特に何もしていない	182	31	44	7	12	47%	35%	31%	18%	17%
分からない	92	23	30	13	17	24%	26%	21%	34%	24%
その他	12	2	9	3	3	3%	2%	6%	8%	4%
有効回答	386	88	140	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q27. 社長・CEO候補者の評価について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社外取締役との面談	88	28	47	14	35	23%	32%	33%	38%	53%
360度評価	24	7	17	11	26	6%	8%	12%	30%	39%
プレゼンテーションによる資質評価	10	5	19	11	17	3%	6%	13%	30%	26%
適正テスト（パーソナリティ診断等）	6	4	5	6	11	2%	5%	3%	16%	17%
外部専門家による評価	5	5	10	10	16	1%	6%	7%	27%	24%
特段何も実施していない	251	52	68	11	12	65%	60%	48%	30%	18%
その他	37	6	14	10	15	10%	7%	10%	27%	23%
有効回答	386	87	143	37	66	100%	100%	100%	100%	100%
Q28. 社長・CEO候補者の育成について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
タフアサインメント	33	12	50	18	43	9%	13%	35%	47%	62%
外部専門家等を用いたコーチング	17	10	17	9	19	4%	11%	12%	24%	28%
研修・トレーニング	106	36	60	19	39	28%	40%	42%	50%	57%
外部（他の会社等）との合同研修・ネットワーク構築	38	11	23	13	19	10%	12%	16%	34%	28%
上級役員によるメンター制度	31	6	10	1	7	8%	7%	7%	3%	10%
特段何も実施していない	215	35	44	9	10	56%	39%	31%	24%	14%
その他	23	6	13	4	8	6%	7%	9%	11%	12%
有効回答	385	89	142	38	69	100%	100%	100%	100%	100%

	⑦外国人株式保有比率							
	外国人株式保有比率10%以上	外国人株式保有比率20%以上	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満
Q26-6. 後継者計画のロードマップの評価、絞込み・入替え								
主に指名委員会で議論し、実施している	34	21	20	39	9%	14%	21%	39%
主に取締役会で議論し、実施している	11	2	3	1	3%	1%	3%	1%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	42	28	22	29	11%	18%	23%	29%
特に何もしていない	191	54	22	15	51%	35%	23%	15%
分からない	86	38	24	12	23%	25%	25%	12%
その他	9	10	5	5	2%	7%	5%	5%
有効回答	373	153	96	101	100%	100%	100%	100%
Q26-7. 最終候補者に対する評価と後継者の指名								
主に指名委員会で議論し、実施している	63	41	34	53	17%	27%	35%	52%
主に取締役会で議論し、実施している	29	8	7	5	8%	5%	7%	5%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	32	17	10	6	9%	11%	10%	6%
特に何もしていない	157	41	21	16	42%	27%	22%	16%
分からない	83	35	19	13	22%	23%	20%	13%
その他	9	10	5	8	2%	7%	5%	8%
有効回答	373	152	96	101	100%	100%	100%	100%
Q26-8. 指名後のサポート								
主に指名委員会で議論し、実施している	19	9	8	11	5%	6%	8%	11%
主に取締役会で議論し、実施している	21	1	3	4	6%	1%	3%	4%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	64	42	29	31	17%	27%	30%	31%
特に何もしていない	175	49	26	26	47%	32%	27%	26%
分からない	85	43	25	22	23%	28%	26%	22%
その他	8	9	5	7	2%	6%	5%	7%
有効回答	372	153	96	101	100%	100%	100%	100%
Q27. 社長・CEO候補者の評価について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
社外取締役との面談	84	49	34	45	23%	32%	37%	45%
360度評価	25	10	15	35	7%	7%	16%	35%
プレゼンテーションによる資質評価	10	12	15	25	3%	8%	16%	25%
適正テスト（パーソナリティ診断等）	5	6	6	15	1%	4%	6%	15%
外部専門家による評価	6	8	9	23	2%	5%	10%	23%
特段何も実施していない	247	75	40	32	66%	49%	43%	32%
その他	34	20	12	15	9%	13%	13%	15%
有効回答	373	152	93	100	100%	100%	100%	100%
Q28. 社長・CEO候補者の育成について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
タフアサインメント	36	33	33	54	10%	21%	35%	54%
外部専門家等を用いたコーチング	15	14	12	31	4%	9%	13%	31%
研修・トレーニング	111	55	47	47	30%	36%	49%	47%
外部（他の会社等）との合同研修・ネットワーク構築	37	20	21	26	10%	13%	22%	26%
上級役員によるメンター制度	31	9	8	7	8%	6%	8%	7%
特段何も実施していない	202	62	24	25	54%	40%	25%	25%
その他	21	13	6	13	6%	8%	6%	13%
有効回答	373	154	95	100	100%	100%	100%	100%

	⑧ROE									
	ROE3%以上	ROE5%以上	ROE8%以上	ROE1%未満	ROE1%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上	ROE1%未満
Q26-6. 後継者計画のロードマップの評価、絞込み・入替え										
主に指名委員会で議論し、実施している	20	16	30	16	33	13%	16%	19%	23%	14%
主に取締役会で議論し、実施している	2	2	4	1	8	1%	2%	2%	1%	4%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	24	20	30	9	38	15%	19%	19%	13%	17%
特に何もしていない	63	43	61	24	89	40%	42%	38%	34%	39%
分からない	45	18	31	17	49	28%	17%	19%	24%	21%
その他	5	4	6	3	11	3%	4%	4%	4%	5%
有効回答	159	103	162	70	228	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-7. 最終候補者に対する評価と後継者の指名										
主に指名委員会で議論し、実施している	34	29	45	26	58	21%	28%	28%	37%	26%
主に取締役会で議論し、実施している	14	7	7	5	16	9%	7%	4%	7%	7%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	14	7	24	3	17	9%	7%	15%	4%	7%
特に何もしていない	51	39	46	19	78	32%	38%	28%	27%	34%
分からない	42	15	33	14	46	26%	15%	20%	20%	20%
その他	4	6	7	3	12	3%	6%	4%	4%	5%
有効回答	159	103	162	70	227	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-8. 指名後のサポート										
主に指名委員会で議論し、実施している	13	5	11	3	16	8%	5%	7%	4%	7%
主に取締役会で議論し、実施している	4	3	8	0	14	3%	3%	5%	0%	6%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	30	25	45	18	48	19%	24%	28%	26%	21%
特に何もしていない	60	46	51	26	91	38%	45%	31%	38%	40%
分からない	47	19	40	19	50	30%	18%	25%	28%	22%
その他	5	5	7	3	9	3%	5%	4%	4%	4%
有効回答	159	103	162	69	228	100%	100%	100%	100%	100%
Q27. 社長・CEO候補者の評価について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社外取締役との面談	41	28	49	28	66	26%	27%	31%	41%	29%
360度評価	13	12	23	9	28	8%	12%	14%	13%	12%
プレゼンテーションによる資質評価	11	9	18	4	20	7%	9%	11%	6%	9%
適正テスト（パーソナリティ診断等）	8	3	12	3	6	5%	3%	8%	4%	3%
外部専門家による評価	9	3	13	6	15	6%	3%	8%	9%	7%
特段何も実施していない	94	57	86	33	122	59%	55%	54%	48%	54%
その他	19	16	15	5	27	12%	16%	9%	7%	12%
有効回答	160	103	160	69	225	100%	100%	100%	100%	100%
Q28. 社長・CEO候補者の育成について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
タフアサインメント	30	20	47	12	47	19%	19%	29%	17%	21%
外部専門家等を用いたコーチング	12	9	23	7	21	8%	9%	14%	10%	9%
研修・トレーニング	51	36	71	25	77	32%	35%	44%	36%	34%
外部（他の会社等）との合同研修・ネットワーク構築	13	12	29	8	42	8%	12%	18%	12%	19%
上級役員によるメンター制度	12	7	15	4	17	8%	7%	9%	6%	7%
特段何も実施していない	76	47	55	32	101	48%	45%	34%	46%	44%
その他	13	9	10	2	20	8%	9%	6%	3%	9%
有効回答	160	104	161	69	227	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA									
	ROA3%以上	ROA5%以上	ROA8%以上	ROA1%未満	ROA1%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上	ROA1%未満
Q26-6. 後継者計画のロードマップの評価、絞込み・入替え										
主に指名委員会で議論し、実施している	55	28	20	2	10	16%	17%	14%	6%	20%
主に取締役会で議論し、実施している	5	5	4	1	2	1%	3%	3%	3%	4%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	54	25	28	8	6	16%	15%	20%	22%	12%
特に何もしていない	132	63	53	14	20	40%	39%	38%	39%	39%
分からない	77	33	29	11	10	23%	20%	21%	31%	20%
その他	11	8	7	0	3	3%	5%	5%	0%	6%
有効回答	334	162	141	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-7. 最終候補者に対する評価と後継者の指名										
主に指名委員会で議論し、実施している	87	43	41	8	13	26%	27%	29%	22%	25%
主に取締役会で議論し、実施している	26	9	10	2	2	8%	6%	7%	6%	4%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	28	18	14	3	2	8%	11%	10%	8%	4%
特に何もしていない	111	52	41	10	21	33%	32%	29%	28%	41%
分からない	70	29	29	12	10	21%	18%	21%	33%	20%
その他	12	10	6	1	3	4%	6%	4%	3%	6%
有効回答	334	161	141	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-8. 指名後のサポート										
主に指名委員会で議論し、実施している	25	13	6	1	3	7%	8%	4%	3%	6%
主に取締役会で議論し、実施している	10	7	7	2	3	3%	4%	5%	6%	6%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	76	33	42	6	9	23%	20%	30%	17%	18%
特に何もしていない	125	64	51	14	22	37%	40%	36%	39%	43%
分からない	86	35	30	13	11	26%	22%	21%	36%	22%
その他	12	10	4	0	3	4%	6%	3%	0%	6%
有効回答	334	162	140	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q27. 社長・CEO候補者の評価について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社外取締役との面談	99	40	50	11	12	30%	25%	35%	31%	25%
360度評価	46	15	15	4	5	14%	9%	11%	11%	10%
プレゼンテーションによる資質評価	31	14	9	2	6	9%	9%	6%	6%	13%
適正テスト（パーソナリティ診断等）	19	7	2	1	3	6%	4%	1%	3%	6%
外部専門家による評価	23	10	6	2	5	7%	6%	4%	6%	10%
特段何も実施していない	177	95	78	17	27	53%	58%	55%	49%	56%
その他	40	18	14	3	7	12%	11%	10%	9%	15%
有効回答	332	163	141	35	48	100%	100%	100%	100%	100%
Q28. 社長・CEO候補者の育成について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
タフアサインメント	72	39	26	10	9	21%	24%	18%	28%	18%
外部専門家等を用いたコーチング	31	21	11	3	6	9%	13%	8%	8%	12%
研修・トレーニング	123	65	48	9	15	37%	40%	34%	25%	31%
外部（他の会社等）との合同研修・ネットワーク構築	47	24	23	3	7	14%	15%	16%	8%	14%
上級役員によるメンター制度	24	13	12	2	4	7%	8%	9%	6%	8%
特段何も実施していない	145	65	60	20	23	43%	40%	43%	56%	47%
その他	24	13	10	2	5	7%	8%	7%	6%	10%
有効回答	335	162	141	36	49	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩PBR									
	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上
Q26-6. 後継者計画のロードマップの評価、絞込み・入替え										
主に指名委員会で議論し、実施している	12	44	26	13	19	13%	16%	16%	20%	15%
主に取締役会で議論し、実施している	0	7	4	2	4	0%	3%	3%	3%	3%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	7	49	28	17	18	8%	18%	18%	27%	15%
特に何もしていない	36	106	65	20	53	39%	38%	41%	31%	43%
分からない	33	65	30	11	21	36%	23%	19%	17%	17%
その他	4	9	6	1	9	4%	3%	4%	2%	7%
有効回答	92	280	159	64	124	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-7. 最終候補者に対する評価と後継者の指名										
主に指名委員会で議論し、実施している	16	80	41	20	34	17%	29%	26%	31%	27%
主に取締役会で議論し、実施している	6	15	11	9	8	7%	5%	7%	14%	6%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	8	29	17	3	8	9%	10%	11%	5%	6%
特に何もしていない	31	82	50	20	49	34%	29%	32%	31%	40%
分からない	27	64	30	11	18	29%	23%	19%	17%	15%
その他	4	10	9	1	7	4%	4%	6%	2%	6%
有効回答	92	280	158	64	124	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-8. 指名後のサポート										
主に指名委員会で議論し、実施している	5	20	11	5	7	5%	7%	7%	8%	6%
主に取締役会で議論し、実施している	2	10	7	5	5	2%	4%	4%	8%	4%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	12	72	34	13	34	13%	26%	21%	21%	27%
特に何もしていない	35	101	63	24	50	38%	36%	40%	38%	40%
分からない	34	68	37	15	21	37%	24%	23%	24%	17%
その他	4	9	7	1	7	4%	3%	4%	2%	6%
有効回答	92	280	159	63	124	100%	100%	100%	100%	100%
Q27. 社長・CEO候補者の評価について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社外取締役との面談	17	80	50	22	41	18%	29%	32%	34%	33%
360度評価	6	31	26	7	14	6%	11%	17%	11%	11%
プレゼンテーションによる資質評価	5	23	15	8	10	5%	8%	10%	13%	8%
適正テスト（パーソナリティ診断等）	3	13	9	1	5	3%	5%	6%	2%	4%
外部専門家による評価	3	18	10	4	10	3%	6%	6%	6%	8%
特段何も実施していない	57	156	81	34	64	61%	56%	52%	53%	52%
その他	11	29	18	5	18	12%	10%	12%	8%	15%
有効回答	93	278	155	64	124	100%	100%	100%	100%	100%
Q28. 社長・CEO候補者の育成について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
タフアサインメント	10	64	35	15	31	11%	23%	22%	23%	25%
外部専門家等を用いたコーチング	5	27	20	7	12	5%	10%	13%	11%	10%
研修・トレーニング	34	99	54	28	43	37%	35%	35%	44%	34%
外部（他の会社等）との合同研修・ネットワーク構築	12	34	22	10	26	13%	12%	14%	16%	21%
上級役員によるメンター制度	4	21	14	5	10	4%	8%	9%	8%	8%
特段何も実施していない	42	123	64	25	57	45%	44%	41%	39%	46%
その他	12	17	11	5	8	13%	6%	7%	8%	6%
有効回答	93	280	156	64	125	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪TSR									
	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
Q26-6. 後継者計画のロードマップの評価、絞込み・入替え										
主に指名委員会で議論し、実施している	1	37	71	3	1	14%	16%	18%	7%	6%
主に取締役会で議論し、実施している	0	5	11	1	0	0%	2%	3%	2%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	0	35	72	8	1	0%	15%	18%	20%	6%
特に何もしていない	2	87	140	18	9	29%	38%	36%	44%	56%
分からない	4	54	83	9	5	57%	24%	21%	22%	31%
その他	0	8	17	2	0	0%	4%	4%	5%	0%
有効回答	7	226	394	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-7. 最終候補者に対する評価と後継者の指名										
主に指名委員会で議論し、実施している	1	57	115	9	3	14%	25%	29%	22%	19%
主に取締役会で議論し、実施している	0	18	27	3	0	0%	8%	7%	7%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	0	20	38	4	2	0%	9%	10%	10%	13%
特に何もしていない	2	74	116	13	6	29%	33%	30%	32%	38%
分からない	4	46	79	10	5	57%	20%	20%	24%	31%
その他	0	11	18	2	0	0%	5%	5%	5%	0%
有効回答	7	226	393	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-8. 指名後のサポート										
主に指名委員会で議論し、実施している	1	13	30	4	0	14%	6%	8%	10%	0%
主に取締役会で議論し、実施している	0	9	17	1	1	0%	4%	4%	2%	7%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	1	53	95	10	1	14%	23%	24%	24%	7%
特に何もしていない	2	81	146	13	8	29%	36%	37%	32%	53%
分からない	3	57	92	12	5	43%	25%	23%	29%	33%
その他	0	13	14	1	0	0%	6%	4%	2%	0%
有効回答	7	226	394	41	15	100%	100%	100%	100%	100%
Q27. 社長・CEO候補者の評価について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社外取締役との面談	0	64	125	11	4	0%	28%	32%	28%	25%
360度評価	1	30	49	3	1	17%	13%	13%	8%	6%
プレゼンテーションによる資質評価	0	21	35	3	0	0%	9%	9%	8%	0%
適正テスト（パーソナリティ診断等）	0	7	24	0	0	0%	3%	6%	0%	0%
外部専門家による評価	1	14	26	3	0	17%	6%	7%	8%	0%
特段何も実施していない	3	125	206	25	9	50%	55%	53%	63%	56%
その他	2	28	44	2	2	33%	12%	11%	5%	13%
有効回答	6	226	392	40	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q28. 社長・CEO候補者の育成について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
タフアサインメント	1	52	92	7	0	17%	23%	23%	17%	0%
外部専門家等を用いたコーチング	0	26	43	2	0	0%	12%	11%	5%	0%
研修・トレーニング	2	80	152	16	4	33%	35%	39%	39%	25%
外部（他の会社等）との合同研修・ネットワーク構築	0	29	60	10	4	0%	13%	15%	24%	25%
上級役員によるメンター制度	0	20	28	3	1	0%	9%	7%	7%	6%
特段何も実施していない	3	96	164	19	6	50%	42%	42%	46%	38%
その他	1	13	32	0	3	17%	6%	8%	0%	19%
有効回答	6	226	394	41	16	100%	100%	100%	100%	100%

	⑫独立社外取締役比率									
	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満
Q26-6. 後継者計画のロードマップの評価、絞込み・入替え								
主に指名委員会で議論し、実施している	10	21	77	6	23%	25%	16%	5%
主に取締役会で議論し、実施している	1	3	10	3	2%	4%	2%	2%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	8	13	91	9	18%	15%	19%	7%
特に何もしていない	16	30	166	69	36%	36%	35%	57%
分からない	7	13	111	29	16%	15%	23%	24%
その他	2	4	18	5	5%	5%	4%	4%
有効回答	44	84	473	121	100%	100%	100%	100%
Q26-7. 最終候補者に対する評価と後継者の指名								
主に指名委員会で議論し、実施している	12	28	139	12	27%	33%	29%	10%
主に取締役会で議論し、実施している	4	7	25	13	9%	8%	5%	11%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	2	7	49	7	5%	8%	10%	6%
特に何もしていない	18	27	135	54	41%	32%	29%	45%
分からない	6	11	102	31	14%	13%	22%	26%
その他	2	4	22	4	5%	5%	5%	3%
有効回答	44	84	472	121	100%	100%	100%	100%
Q26-8. 指名後のサポート								
主に指名委員会で議論し、実施している	6	9	26	6	14%	11%	6%	5%
主に取締役会で議論し、実施している	5	3	15	6	11%	4%	3%	5%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	6	27	114	19	14%	32%	24%	16%
特に何もしていない	19	31	169	56	43%	37%	36%	46%
分からない	6	10	129	30	14%	12%	27%	25%
その他	2	4	19	4	5%	5%	4%	3%
有効回答	44	84	472	121	100%	100%	100%	100%
Q27. 社長・CEO候補者の評価について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
社外取締役との面談	23	33	137	19	53%	40%	29%	16%
360度評価	6	22	47	10	14%	27%	10%	8%
プレゼンテーションによる資質評価	5	17	38	2	12%	21%	8%	2%
適正テスト（パーソナリティ診断等）	4	11	15	2	9%	13%	3%	2%
外部専門家による評価	7	14	25	0	16%	17%	5%	0%
特段何も実施していない	14	32	259	88	33%	39%	55%	72%
その他	6	13	50	12	14%	16%	11%	10%
有効回答	43	82	470	122	100%	100%	100%	100%
Q28. 社長・CEO候補者の育成について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
タフアサインメント	11	31	104	10	25%	37%	22%	8%
外部専門家等を用いたコーチング	12	16	38	6	27%	19%	8%	5%
研修・トレーニング	17	38	180	25	39%	46%	38%	21%
外部（他の会社等）との合同研修・ネットワーク構築	6	16	74	8	14%	19%	16%	7%
上級役員によるメンター制度	4	7	32	12	9%	8%	7%	10%
特段何も実施していない	16	23	196	77	36%	28%	41%	64%
その他	5	4	37	7	11%	5%	8%	6%
有効回答	44	83	473	121	100%	100%	100%	100%

	⑬親会社・支配株主の有無							
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q26-6. 後継者計画のロードマップの評価、絞込み・入替え								
主に指名委員会で議論し、実施している	7	1	0	106	17%	9%	0%	17%
主に取締役会で議論し、実施している	0	1	1	15	0%	9%	2%	2%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	8	1	11	101	20%	9%	22%	16%
特に何もしていない	18	3	26	235	44%	27%	53%	38%
分からない	6	5	9	140	15%	45%	18%	23%
その他	2	0	2	25	5%	0%	4%	4%
有効回答	41	11	49	622	100%	100%	100%	100%
Q26-7. 最終候補者に対する評価と後継者の指名								
主に指名委員会で議論し、実施している	10	1	5	175	24%	9%	10%	28%
主に取締役会で議論し、実施している	5	2	3	39	12%	18%	6%	6%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	6	1	6	52	15%	9%	12%	8%
特に何もしていない	12	2	23	198	29%	18%	47%	32%
分からない	5	5	9	131	12%	45%	18%	21%
その他	3	0	3	26	7%	0%	6%	4%
有効回答	41	11	49	621	100%	100%	100%	100%
Q26-8. 指名後のサポート								
主に指名委員会で議論し、実施している	2	1	0	44	5%	9%	0%	7%
主に取締役会で議論し、実施している	2	1	0	26	5%	9%	0%	4%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	15	2	7	142	37%	18%	14%	23%
特に何もしていない	15	3	27	231	37%	27%	55%	37%
分からない	4	4	12	155	10%	36%	24%	25%
その他	3	0	3	23	7%	0%	6%	4%
有効回答	41	11	49	621	100%	100%	100%	100%
Q27. 社長・CEO候補者の評価について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
社外取締役との面談	12	4	12	184	30%	36%	25%	30%
360度評価	2	0	5	78	5%	0%	10%	13%
プレゼンテーションによる資質評価	4	1	1	56	10%	9%	2%	9%
適正テスト（パーソナリティ診断等）	1	1	1	29	3%	9%	2%	5%
外部専門家による評価	2	0	0	44	5%	0%	0%	7%
特段何も実施していない	23	6	31	334	58%	55%	65%	54%
その他	7	1	3	70	18%	9%	6%	11%
有効回答	40	11	48	619	100%	100%	100%	100%
Q28. 社長・CEO候補者の育成について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
タフアサインメント	6	0	7	143	15%	0%	14%	23%
外部専門家等を用いたコーチング	5	0	2	65	12%	0%	4%	10%
研修・トレーニング	16	2	11	231	39%	18%	22%	37%
外部（他の会社等）との合同研修・ネットワーク構築	7	0	6	91	17%	0%	12%	15%
上級役員によるメンター制度	6	1	5	43	15%	9%	10%	7%
特段何も実施していない	18	9	30	256	44%	82%	61%	41%
その他	2	0	1	50	5%	0%	2%	8%
有効回答	41	11	49	621	100%	100%	100%	100%

⑭事業セグメント数

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q26-6. 後継者計画のロードマップの評価、絞込み・入替え																				
主に指名委員会で議論し、実施している	20	11	25	24	18	11	2	2	0	0	12%	10%	15%	18%	24%	39%	15%	25%	0%	0%
主に取締役会で議論し、実施している	10	2	3	1	0	1	0	0	0	0	6%	2%	2%	1%	0%	4%	0%	0%	0%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	30	19	30	20	12	4	2	2	1	0	18%	17%	18%	15%	16%	14%	15%	25%	50%	0%
特に何もしていない	69	51	62	61	25	5	6	2	0	0	40%	45%	36%	45%	33%	18%	46%	25%	0%	0%
分からない	32	27	46	26	19	6	1	2	0	1	19%	24%	27%	19%	25%	21%	8%	25%	0%	100%
その他	10	3	5	5	2	1	2	0	1	0	6%	3%	3%	4%	3%	4%	15%	0%	50%	0%
有効回答	171	113	171	137	76	28	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-7. 最終候補者に対する評価と後継者の指名																				
主に指名委員会で議論し、実施している	42	21	45	34	28	12	4	3	1	0	25%	19%	26%	25%	37%	43%	31%	38%	50%	0%
主に取締役会で議論し、実施している	17	5	12	5	4	5	0	1	0	0	10%	4%	7%	4%	5%	18%	0%	13%	0%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	11	10	17	17	8	1	0	1	0	0	6%	9%	10%	12%	11%	4%	0%	13%	0%	0%
特に何もしていない	64	46	45	49	17	5	6	0	1	0	37%	41%	26%	36%	23%	18%	46%	0%	50%	0%
分からない	28	25	46	28	14	4	1	3	0	1	16%	22%	27%	20%	19%	14%	8%	38%	0%	100%
その他	9	6	6	4	4	1	2	0	0	0	5%	5%	4%	3%	5%	4%	15%	0%	0%	0%
有効回答	171	113	171	137	75	28	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-8. 指名後のサポート																				
主に指名委員会で議論し、実施している	9	2	17	7	7	4	0	2	0	0	5%	2%	10%	5%	9%	14%	0%	25%	0%	0%
主に取締役会で議論し、実施している	13	7	5	1	2	1	0	0	0	0	8%	6%	3%	1%	3%	4%	0%	0%	0%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	38	16	45	33	20	10	1	2	1	0	22%	14%	26%	24%	26%	36%	8%	25%	50%	0%
特に何もしていない	67	55	52	59	25	5	8	0	1	0	39%	49%	30%	43%	33%	18%	62%	0%	50%	0%
分からない	36	27	47	33	17	7	3	4	0	1	21%	24%	27%	24%	22%	25%	23%	50%	0%	100%
その他	8	6	5	3	5	1	1	0	0	0	5%	5%	3%	2%	7%	4%	8%	0%	0%	0%
有効回答	171	113	171	136	76	28	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q27. 社長・CEO候補者の評価について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
社外取締役との面談	56	31	57	29	17	11	2	4	1	1	33%	27%	34%	22%	23%	38%	15%	50%	50%	100%
360度評価	20	8	15	17	14	8	0	1	0	0	12%	7%	9%	13%	19%	28%	0%	13%	0%	0%
プレゼンテーションによる資質評価	15	7	12	11	10	5	0	1	0	0	9%	6%	7%	8%	14%	17%	0%	13%	0%	0%
適正テスト（パーソナリティ診断等）	3	5	10	4	6	3	0	0	0	0	2%	4%	6%	3%	8%	10%	0%	0%	0%	0%
外部専門家による評価	9	6	9	5	10	3	1	1	0	0	5%	5%	5%	4%	14%	10%	8%	13%	0%	0%
特段何も実施していない	92	70	84	83	39	12	10	2	1	0	54%	62%	49%	62%	53%	41%	77%	25%	50%	0%
その他	17	12	21	15	11	2	2	1	0	0	10%	11%	12%	11%	15%	7%	15%	13%	0%	0%
有効回答	171	113	170	134	74	29	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q28. 社長・CEO候補者の育成について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
タフアサインメント	30	19	33	32	21	13	3	1	2	0	18%	17%	19%	23%	28%	46%	23%	13%	100%	0%
外部専門家等を用いたコーチング	20	8	14	12	9	5	1	1	0	0	12%	7%	8%	9%	12%	18%	8%	13%	0%	0%
研修・トレーニング	53	34	64	50	33	15	6	2	1	0	31%	30%	37%	36%	44%	54%	46%	25%	50%	0%
外部（他の会社等）との合同研修・ネットワーク構築	22	10	22	19	14	10	3	3	0	0	13%	9%	13%	14%	19%	36%	23%	38%	0%	0%
上級役員によるメンター制度	14	9	12	10	6	2	1	0	0	0	8%	8%	7%	7%	8%	7%	8%	0%	0%	0%
特段何も実施していない	80	55	76	59	27	6	5	3	0	1	47%	49%	44%	43%	36%	21%	38%	38%	0%	100%
その他	12	10	10	12	4	2	1	2	0	0	7%	9%	6%	9%	5%	7%	8%	25%	0%	0%
有効回答	170	113	172	137	75	28	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

⑮海外売上高比率

	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率20%以上40%未満	海外売上高比率40%以上60%未満	海外売上高比率60%以上80%未満	海外売上高比率80%以上	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率20%以上40%未満	海外売上高比率40%以上60%未満	海外売上高比率60%以上80%未満	海外売上高比率80%以上
Q26-6. 後継者計画のロードマップの評価、絞込み・入替え										
主に指名委員会で議論し、実施している	16	14	17	12	9	20%	19%	24%	22%	35%
主に取締役会で議論し、実施している	3	2	0	0	0	4%	3%	0%	0%	0%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	9	18	14	17	9	11%	24%	19%	31%	35%
特に何もしていない	24	19	21	10	5	30%	25%	29%	18%	19%
分からない	24	20	18	9	3	30%	27%	25%	16%	12%
その他	3	2	2	7	0	4%	3%	3%	13%	0%
有効回答	79	75	72	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-7. 最終候補者に対する評価と後継者の指名										
主に指名委員会で議論し、実施している	28	25	29	20	14	35%	34%	40%	36%	54%
主に取締役会で議論し、実施している	3	6	2	4	1	4%	8%	3%	7%	4%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	6	7	3	7	2	8%	9%	4%	13%	8%
特に何もしていない	17	17	16	11	5	22%	23%	22%	20%	19%
分からない	22	17	19	6	3	28%	23%	26%	11%	12%
その他	3	2	3	7	1	4%	3%	4%	13%	4%
有効回答	79	74	72	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q26-8. 指名後のサポート										
主に指名委員会で議論し、実施している	8	4	2	6	5	10%	5%	3%	11%	19%
主に取締役会で議論し、実施している	5	3	1	0	2	6%	4%	1%	0%	8%
主に執行側（経営陣・人事部等）で議論し、実施している	16	19	19	22	7	20%	25%	27%	40%	27%
特に何もしていない	25	22	20	14	7	32%	29%	28%	25%	27%
分からない	22	25	26	8	3	28%	33%	37%	15%	12%
その他	3	2	3	5	2	4%	3%	4%	9%	8%
有効回答	79	75	71	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q27. 社長・CEO候補者の評価について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社外取締役との面談	29	27	22	23	13	37%	37%	31%	42%	50%
360度評価	8	6	11	11	9	10%	8%	15%	20%	35%
プレゼンテーションによる資質評価	6	12	9	9	3	8%	16%	13%	16%	12%
適正テスト（パーソナリティ診断等）	1	1	2	10	4	1%	1%	3%	18%	15%
外部専門家による評価	5	3	9	10	5	6%	4%	13%	18%	19%
特段何も実施していない	42	38	36	21	7	53%	52%	50%	38%	27%
その他	9	6	9	8	5	11%	8%	13%	15%	19%
有効回答	79	73	72	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q28. 社長・CEO候補者の育成について、実施項目をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
タフアサインメント	15	19	25	24	15	19%	25%	35%	44%	58%
外部専門家等を用いたコーチング	9	10	13	8	6	11%	13%	18%	15%	23%
研修・トレーニング	26	35	31	25	12	33%	47%	44%	45%	46%
外部（他の会社等）との合同研修・ネットワーク構築	8	18	11	12	7	10%	24%	15%	22%	27%
上級役員によるメンター制度	6	8	5	2	2	8%	11%	7%	4%	8%
特段何も実施していない	38	25	26	16	5	48%	33%	37%	29%	19%
その他	5	8	5	5	2	6%	11%	7%	9%	8%
有効回答	79	75	71	55	26	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q29. CEOの解任基準・不再任基準の設定状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
Q29-1. CEOの解任基準																
業績に基づく定性的な基準	68	9%	6	28	34	16%	11%	8%	49	19	11%	7%	20	48	16%	8%
業績に基づく定量的な基準	31	4%	4	11	16	11%	4%	4%	21	10	5%	4%	7	24	6%	4%
CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足	113	16%	7	42	63	18%	16%	15%	78	35	17%	13%	23	90	18%	15%
法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況	364	50%	25	131	207	66%	49%	49%	252	112	57%	40%	79	285	62%	48%
基準を設けていない	321	44%	13	118	189	34%	45%	45%	170	150	38%	54%	39	281	31%	47%
その他	23	3%	0	9	14	0%	3%	3%	16	7	4%	3%	9	14	7%	2%
有効回答	726	100%	38	265	421	100%	100%	100%	446	279	100%	100%	127	598	100%	100%
Q29-2. CEOの不再任基準																
業績に基づく定性的な基準	60	8%	5	24	31	13%	9%	7%	43	17	10%	6%	16	44	13%	7%
業績に基づく定量的な基準	28	4%	3	13	12	8%	5%	3%	15	13	3%	5%	4	24	3%	4%
CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足	108	15%	9	40	58	24%	15%	14%	75	33	17%	12%	23	85	18%	14%
法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況	293	40%	19	112	161	50%	42%	38%	201	92	45%	33%	58	235	46%	39%
基準を設けていない	387	53%	18	137	231	47%	52%	55%	215	171	48%	61%	57	329	45%	55%
その他	30	4%	1	11	18	3%	4%	4%	22	8	5%	3%	12	18	9%	3%
有効回答	726	100%	38	265	421	100%	100%	100%	446	279	100%	100%	127	598	100%	100%
V　執行体制について																
Q30. いわゆる執行役員制度・CxO制度の導入状況についてお答えください。（複数選択可）																
執行役員（委任契約型）制度を導入している	355	48%	23	126	205	59%	47%	48%	276	79	61%	28%	89	266	68%	44%
執行役員（雇用契約型）制度を導入している	367	50%	7	138	221	18%	51%	52%	204	162	45%	58%	51	315	39%	52%
CxO制度を導入している	150	20%	19	45	85	49%	17%	20%	138	12	30%	4%	61	89	47%	15%
いずれも導入していない	92	13%	8	28	56	21%	10%	13%	26	66	6%	24%	4	88	3%	15%
有効回答	735	100%	39	268	426	100%	100%	100%	454	280	100%	100%	131	603	100%	100%
Q31. 貴社ではどのようなCxOのポジションを設置しているか、また、当該ポジションについてCxOサクセッションの策定を行っているか、お答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」のポジションを設置している場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※CxOサクセッションとは、CEOをはじめとする経営陣人材の後継者の育成計画を立てることをさしま																
Q31-1. COO（Chief Operating Officer）																
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	5	4%	0	0	5	0%	0%	6%	5	0	4%	0%	3	2	5%	2%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	10	7%	0	3	7	0%	7%	9%	10	0	8%	0%	5	5	8%	6%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	19	13%	4	3	12	21%	7%	16%	18	1	14%	9%	9	10	15%	12%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	30	21%	5	14	10	26%	32%	13%	27	3	21%	27%	11	19	19%	23%
このポジションは設置していない	77	55%	10	24	43	53%	55%	56%	70	7	54%	64%	31	46	53%	56%
有効回答	141	100%	19	44	77	100%	100%	100%	130	11	100%	100%	59	82	100%	100%
Q31-2. CFO（Chief Financial Officer）																
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	4	3%	0	0	4	0%	0%	5%	4	0	3%	0%	1	3	2%	3%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	17	11%	4	2	11	21%	5%	13%	16	1	12%	8%	8	9	13%	10%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	39	26%	9	10	20	47%	23%	24%	38	1	28%	8%	21	18	35%	20%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	65	44%	6	24	34	32%	55%	40%	56	9	41%	75%	21	44	35%	50%
このポジションは設置していない	23	16%	0	8	15	0%	18%	18%	22	1	16%	8%	9	14	15%	16%
有効回答	148	100%	19	44	84	100%	100%	100%	136	12	100%	100%	60	88	100%	100%
Q31-3. CSO（Chief Strategy Officer）																
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	8	6%	3	0	5	16%	0%	6%	8	0	6%	0%	6	2	11%	2%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	16	12%	6	3	7	32%	7%	9%	16	0	13%	0%	8	8	14%	10%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	17	12%	1	6	10	5%	15%	13%	14	3	11%	27%	8	9	14%	11%
このポジションは設置していない	96	70%	9	32	55	47%	78%	71%	88	8	70%	73%	34	62	61%	77%
有効回答	137	100%	19	41	77	100%	100%	100%	126	11	100%	100%	56	81	100%	100%
Q31-4. CHRO（Chief Human Resource Officer）																
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	8	6%	3	1	4	16%	2%	5%	8	0	6%	0%	5	3	9%	4%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	20	14%	6	5	9	32%	12%	12%	20	0	16%	0%	12	8	21%	10%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	19	14%	2	8	9	11%	20%	12%	17	2	13%	18%	7	12	12%	15%
このポジションは設置していない	91	66%	8	27	56	42%	66%	72%	82	9	65%	82%	33	58	58%	72%
有効回答	138	100%	19	41	78	100%	100%	100%	127	11	100%	100%	57	81	100%	100%
Q31-5. CTO（Chief Technical Officer）																
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	8	6%	2	0	6	11%	0%	8%	7	1	5%	9%	4	4	7%	5%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	15	11%	2	3	10	11%	7%	13%	15	0	12%	0%	9	6	16%	7%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	27	19%	1	13	12	5%	31%	15%	23	4	18%	36%	6	21	11%	25%
このポジションは設置していない	91	65%	14	26	51	74%	62%	65%	85	6	65%	55%	38	53	67%	63%
有効回答	141	100%	19	42	79	100%	100%	100%	130	11	100%	100%	57	84	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q29. CEOの解任基準・不再任基準の設定状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
Q29-1. CEOの解任基準																																		
業績に基づく定性的な基準	5	1	8	7	2	1	1	8	9	11	1	1	2	6	1	4	0	21%	20%	13%	11%	13%	4%	7%	15%	14%	8%	9%	3%	3%	11%	3%	17%	0%
業績に基づく定量的な基準	2	0	5	1	2	1	0	3	5	4	0	1	3	2	1	1	0	8%	0%	8%	2%	13%	4%	0%	5%	8%	3%	0%	3%	4%	4%	3%	4%	0%
CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足	8	1	12	7	2	3	2	4	14	26	1	5	10	8	4	6	0	33%	20%	19%	11%	13%	12%	13%	7%	22%	19%	9%	14%	13%	15%	11%	25%	0%
法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況	13	3	27	30	11	12	8	27	36	75	5	18	34	23	23	14	5	54%	60%	43%	46%	73%	48%	53%	49%	55%	54%	45%	51%	44%	43%	61%	58%	33%
基準を設けていない	9	2	27	33	4	12	7	25	26	60	5	14	36	26	14	10	10	38%	40%	43%	51%	27%	48%	47%	45%	40%	43%	45%	40%	47%	49%	37%	42%	67%
その他	0	0	5	1	0	1	0	1	1	4	1	2	6	1	0	0	0	0%	0%	8%	2%	0%	4%	0%	2%	2%	3%	9%	6%	8%	2%	0%	0%	0%
有効回答	24	5	63	65	15	25	15	55	65	140	11	35	77	53	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q29-2. CEOの不再任基準																																		
業績に基づく定性的な基準	3	1	5	5	2	2	0	7	11	8	1	2	2	6	1	4	0	13%	20%	8%	8%	13%	8%	0%	13%	17%	6%	9%	6%	3%	11%	3%	17%	0%
業績に基づく定量的な基準	2	0	3	0	2	1	0	2	5	3	0	2	4	3	0	1	0	8%	0%	5%	0%	13%	4%	0%	4%	8%	2%	0%	6%	5%	6%	0%	4%	0%
CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足	5	1	9	6	3	2	1	5	17	28	1	3	11	8	2	6	0	21%	20%	14%	9%	20%	8%	7%	9%	26%	20%	9%	9%	14%	15%	5%	25%	0%
法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況	11	2	25	27	9	10	6	20	30	63	3	12	25	21	14	11	4	46%	40%	40%	42%	60%	40%	40%	36%	46%	45%	27%	34%	32%	40%	37%	46%	27%
基準を設けていない	11	3	32	36	6	14	9	30	30	70	7	20	44	27	23	13	11	46%	60%	51%	55%	40%	56%	60%	55%	46%	50%	64%	57%	57%	51%	61%	54%	73%
その他	1	0	4	1	0	1	0	2	4	5	1	3	7	1	0	0	0	4%	0%	6%	2%	0%	4%	0%	4%	6%	4%	9%	9%	9%	2%	0%	0%	0%
有効回答	24	5	63	65	15	25	15	55	65	140	11	35	77	53	38	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
V　執行体制について																																		
Q30. いわゆる執行役員制度・CxO制度の導入状況についてお答えください。（複数選択可）																																		
執行役員（委任契約型）制度を導入している	13	5	40	37	12	13	6	22	42	48	10	17	30	17	27	9	7	54%	100%	63%	56%	75%	52%	40%	40%	64%	34%	91%	49%	38%	31%	69%	38%	47%
執行役員（雇用契約型）制度を導入している	13	1	32	38	10	8	8	30	28	78	2	16	39	32	12	12	7	54%	20%	51%	58%	63%	32%	53%	55%	42%	55%	18%	46%	50%	59%	31%	50%	47%
CxO制度を導入している	4	0	9	14	6	8	2	11	20	31	2	8	13	6	8	8	0	17%	0%	14%	21%	38%	32%	13%	20%	30%	22%	18%	23%	17%	11%	21%	33%	0%
いずれも導入していない	1	0	3	2	0	4	2	6	7	27	0	4	14	11	4	4	3	4%	0%	5%	3%	0%	16%	13%	11%	11%	19%	0%	11%	18%	20%	10%	17%	20%
有効回答	24	5	63	66	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q31. 貴社ではどのようなCxOのポジションを設置しているか、また、当該ポジションについてCxOサクセッションの策定を行っているか、お答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」のポジションを設置している場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※CxOサクセッションとは、CEOをはじめとする経営陣人材の後継者の育成計画を立てることをさしま																																		
Q31-1. COO（Chief Operating Officer）																																		
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	25%	-	0%	0%	17%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	13%	0%	0%	14%	0%	-
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	0	0	0	1	0	0	2	4	0	0	0	1	0	0	1	0	25%	-	0%	0%	17%	0%	0%	18%	21%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	13%	-
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	0	1	0	3	4	0	0	2	5	0	1	2	0	1	0	0	0%	-	13%	0%	50%	50%	0%	0%	11%	19%	0%	13%	17%	0%	14%	0%	-
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	1	0	0	2	1	0	1	6	3	6	1	0	3	2	0	4	0	25%	-	0%	14%	17%	0%	50%	55%	16%	22%	50%	0%	25%	40%	0%	50%	-
このポジションは設置していない	1	0	7	12	0	4	1	3	9	16	1	6	6	3	5	3	0	25%	-	88%	86%	0%	50%	50%	27%	47%	59%	50%	75%	50%	60%	71%	38%	-
有効回答	4	0	8	14	6	8	2	11	19	27	2	8	12	5	7	8	0	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-
Q31-2. CFO（Chief Financial Officer）																																		
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	7%	0%	0%	0%	10%	5%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	2	1	1	0	0	2	4	1	0	1	2	1	1	1	0	0%	-	22%	7%	17%	0%	0%	20%	21%	3%	0%	13%	15%	17%	13%	13%	-
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	0	2	6	2	5	0	0	6	8	0	3	2	0	3	1	0	25%	-	22%	43%	33%	63%	0%	0%	32%	26%	0%	38%	15%	0%	38%	13%	-
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	3	0	4	4	2	1	0	4	7	18	2	3	7	3	1	6	0	75%	-	44%	29%	33%	13%	0%	40%	37%	58%	100%	38%	54%	50%	13%	75%	-
このポジションは設置していない	0	0	1	2	1	2	2	3	1	3	0	1	2	2	3	0	0	0%	-	11%	14%	17%	25%	100%	30%	5%	10%	0%	13%	15%	33%	38%	0%	-
有効回答	4	0	9	14	6	8	2	10	19	31	2	8	13	6	8	8	0	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-
Q31-3. CSO（Chief Strategy Officer）																																		
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	1	1	0	0%	-	13%	7%	0%	0%	0%	0%	12%	0%	0%	0%	8%	20%	13%	13%	-
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	0	1	3	1	2	0	0	3	2	0	0	1	0	3	0	0	0%	-	13%	21%	17%	25%	0%	0%	18%	8%	0%	0%	8%	0%	38%	0%	-
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	0	0	2	2	0	0	1	1	4	0	0	3	1	2	1	0	0%	-	0%	14%	33%	0%	0%	10%	6%	15%	0%	0%	25%	20%	25%	13%	-
このポジションは設置していない	3	0	6	8	3	6	2	9	11	20	2	8	7	3	2	6	0	100%	-	75%	57%	50%	75%	100%	90%	65%	77%	100%	100%	58%	60%	25%	75%	-
有効回答	3	0	8	14	6	8	2	10	17	26	2	8	12	5	8	8	0	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-
Q31-4. CHRO（Chief Human Resource Officer）																																		
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	1	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	1	1	1	0	0%	-	13%	7%	17%	0%	0%	0%	12%	0%	0%	0%	0%	17%	14%	13%	-
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	0	2	4	2	0	0	0	3	5	0	0	1	0	2	0	0	25%	-	25%	29%	33%	0%	0%	0%	18%	19%	0%	0%	8%	0%	29%	0%	-
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	1	0	0	2	2	0	0	0	1	5	2	1	3	1	1	0	0	25%	-	0%	14%	33%	0%	0%	0%	6%	19%	100%	13%	25%	17%	14%	0%	-
このポジションは設置していない	2	0	5	7	1	8	2	10	11	16	0	7	8	4	3	7	0	50%	-	63%	50%	17%	100%	100%	100%	65%	62%	0%	88%	67%	67%	43%	88%	-
有効回答	4	0	8	14	6	8	2	10	17	26	2	8	12	6	7	8	0	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-
Q31-5. CTO（Chief Technical Officer）																																		
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	1	1	0	0	0	2	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0%	-	13%	7%	0%	0%	0%	20%	11%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	13%	-
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	3	0	2	0	0	6	3	0	1	0	0	0	0	0	0%	-	0%	21%	0%	25%	0%	0%	32%	10%	0%	13%	0%	0%	0%	0%	-
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	0	2	1	1	1	1	1	5	12	1	0	1	0	0	1	0	0%	-	25%	7%	17%	13%	50%	10%	26%	41%	50%	0%	8%	0%	0%	13%	-
このポジションは設置していない	3	0	5	9	5	5	1	7	6	14	1	7	10	5	7	6	0	100%	-	63%	64%	83%	63%	50%	70%	32%	48%	50%	88%	83%	100%	100%	75%	-
有効回答	3	0	8	14	6	8	2	10	19	29	2	8	12	5	7	8	0	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									⑨ROA									
	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上2000億円未満	2000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上2000億円未満	2000億円以上5000億円未満	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上11%未満	ROE11%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上11%未満	ROE11%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上11%未満	ROA11%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上11%未満	ROA11%以上
Q29. CEOの解任基準・不再任基準の設定状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																				
Q29-1. CEOの解任基準																																				
業績に基づく定性的な基準	29	7	15	8	9	8%	8%	11%	22%	13%	27	16	9	16	7%	10%	9%	16%	19	7	13	4	25	12%	7%	8%	6%	11%	32	14	14	2	6	10%	9%	10%	6%	12%
業績に基づく定量的な基準	15	2	9	3	2	4%	2%	6%	8%	3%	16	6	4	5	4%	4%	4%	5%	11	0	6	3	11	7%	0%	4%	4%	5%	13	9	7	1	1	4%	6%	5%	3%	2%
CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足	56	12	23	10	12	15%	13%	16%	27%	17%	52	29	12	19	14%	19%	13%	19%	24	13	27	12	37	15%	13%	17%	17%	16%	52	27	22	7	5	15%	17%	16%	19%	10%
法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況	168	49	77	27	43	44%	54%	54%	73%	61%	159	91	50	63	43%	59%	53%	63%	84	48	83	37	111	52%	47%	52%	53%	49%	173	85	67	16	23	51%	52%	48%	44%	46%
基準を設けていない	195	37	60	9	19	51%	41%	42%	24%	27%	193	56	41	30	52%	36%	43%	30%	68	48	72	28	103	42%	47%	45%	40%	45%	145	72	63	17	23	43%	44%	45%	47%	46%
その他	9	2	2	2	8	2%	2%	1%	5%	11%	9	3	3	8	2%	2%	3%	8%	0	5	4	3	11	0%	5%	2%	4%	5%	6	4	8	2	3	2%	2%	6%	6%	6%
有効回答	385	91	142	37	70	100%	100%	100%	100%	100%	374	155	95	100	100%	100%	100%	100%	161	103	161	70	228	100%	100%	100%	100%	100%	336	162	141	36	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q29-2. CEOの不再任基準																																				
業績に基づく定性的な基準	26	7	12	7	8	7%	8%	8%	19%	11%	24	14	6	16	6%	9%	6%	16%	17	5	15	4	19	11%	5%	9%	6%	8%	29	15	9	1	6	9%	9%	6%	3%	12%
業績に基づく定量的な基準	17	1	6	2	2	4%	1%	4%	5%	3%	18	4	1	5	5%	3%	1%	5%	11	0	6	4	7	7%	0%	4%	6%	3%	13	8	5	1	1	4%	5%	4%	3%	2%
CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足	54	13	18	9	14	14%	14%	13%	24%	20%	51	24	10	22	14%	15%	11%	22%	22	11	32	12	31	14%	11%	20%	17%	14%	48	29	18	8	5	14%	18%	13%	22%	10%
法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況	139	42	62	21	29	36%	46%	44%	57%	41%	135	69	40	48	36%	45%	42%	48%	70	40	68	32	82	43%	39%	42%	46%	36%	138	72	51	12	20	41%	44%	36%	33%	40%
基準を設けていない	224	43	73	13	33	58%	47%	51%	35%	47%	216	76	50	44	58%	49%	53%	44%	83	57	84	33	128	52%	55%	52%	47%	56%	182	83	76	21	24	54%	51%	54%	58%	48%
その他	11	3	4	4	8	3%	3%	3%	11%	11%	12	5	4	9	3%	3%	4%	9%	0	4	7	3	16	0%	4%	4%	4%	7%	5	7	11	2	5	1%	4%	8%	6%	10%
有効回答	385	91	142	37	70	100%	100%	100%	100%	100%	374	155	95	100	100%	100%	100%	100%	161	103	161	70	228	100%	100%	100%	100%	100%	336	162	141	36	50	100%	100%	100%	100%	100%
V　執行体制について																																				
Q30. いわゆる執行役員制度・CxO制度の導入状況についてお答えください。（複数選択可）																																				
執行役員（委任契約型）制度を導入している	126	50	102	26	51	33%	54%	70%	68%	70%	134	86	66	68	36%	55%	67%	65%	77	50	84	35	108	48%	48%	52%	49%	46%	163	93	66	15	18	48%	57%	46%	42%	35%
執行役員（雇用契約型）制度を導入している	223	48	55	17	23	58%	52%	38%	45%	32%	216	71	40	39	58%	45%	41%	38%	80	54	79	38	113	49%	52%	49%	54%	48%	167	81	65	19	34	49%	50%	45%	53%	67%
CxO制度を導入している	28	25	35	15	47	7%	27%	24%	39%	64%	29	38	25	57	8%	24%	26%	55%	28	15	33	9	65	17%	14%	20%	13%	28%	65	30	29	9	17	19%	18%	20%	25%	33%
いずれも導入していない	75	6	8	1	2	19%	6%	6%	3%	3%	67	15	6	4	18%	10%	6%	4%	23	11	16	9	33	14%	11%	10%	13%	14%	44	13	24	5	6	13%	8%	17%	14%	12%
有効回答	385	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%	374	157	98	104	100%	100%	100%	100%	162	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%	339	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q31. 貴社ではどのようなCxOのポジションを設置しているか、また、当該ポジションについてCxOサクセッションの策定を行っているか、お答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」のポジションを設置している場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※CxOサクセッションとは、CEOをはじめとする経営陣人材の後継者の育成計画を立てることをさしま																																				
Q31-1. COO（Chief Operating Officer）																																				
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	2	1	0	2	0%	9%	3%	0%	4%	1	1	0	3	4%	3%	0%	5%	1	1	0	1	2	4%	8%	0%	14%	3%	2	0	2	0	1	3%	0%	8%	0%	6%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	1	4	1	4	0%	5%	12%	7%	9%	0	3	1	6	0%	8%	4%	11%	1	1	2	1	5	4%	8%	6%	14%	8%	4	1	4	0	1	6%	3%	17%	0%	6%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	3	2	4	3	7	12%	9%	12%	20%	16%	2	7	4	6	8%	19%	17%	11%	2	2	8	1	6	7%	15%	25%	14%	10%	7	7	3	0	2	11%	24%	13%	0%	12%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	9	5	7	2	7	35%	23%	21%	13%	16%	7	7	6	9	27%	19%	26%	16%	8	3	6	0	13	29%	23%	19%	0%	21%	17	6	0	5	2	27%	21%	0%	56%	12%
このポジションは設置していない	14	12	17	9	25	54%	55%	52%	60%	56%	16	18	12	31	62%	50%	52%	56%	16	6	16	4	35	57%	46%	50%	57%	57%	32	15	15	4	11	52%	52%	63%	44%	65%
有効回答	26	22	33	15	45	100%	100%	100%	100%	100%	26	36	23	55	100%	100%	100%	100%	28	13	32	7	61	100%	100%	100%	100%	100%	62	29	24	9	17	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-2. CFO（Chief Financial Officer）																																				
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	2	1	0	0	1	7%	4%	0%	0%	2%	1	1	1	1	3%	3%	4%	2%	2	0	0	0	2	7%	0%	0%	0%	3%	2	0	2	0	0	3%	0%	7%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	1	5	2	8	4%	4%	14%	13%	17%	1	4	1	11	3%	11%	4%	20%	2	2	4	3	6	7%	13%	12%	33%	9%	9	4	3	0	1	14%	13%	11%	0%	6%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	3	2	10	7	17	11%	8%	29%	47%	37%	2	8	7	22	7%	22%	28%	39%	6	5	11	2	15	22%	33%	33%	22%	23%	18	8	6	2	5	28%	27%	21%	22%	29%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	19	12	15	3	16	68%	50%	43%	20%	35%	21	12	14	17	72%	32%	56%	30%	14	5	11	3	32	52%	33%	33%	33%	50%	28	11	12	6	8	44%	37%	43%	67%	47%
このポジションは設置していない	3	8	5	3	4	11%	33%	14%	20%	9%	4	12	2	5	14%	32%	8%	9%	3	3	7	1	9	11%	20%	21%	11%	14%	7	7	5	1	3	11%	23%	18%	11%	18%
有効回答	28	24	35	15	46	100%	100%	100%	100%	100%	29	37	25	56	100%	100%	100%	100%	27	15	33	9	64	100%	100%	100%	100%	100%	64	30	28	9	17	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-3. CSO（Chief Strategy Officer）																																				
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	1	1	1	5	0%	5%	3%	7%	12%	0	0	0	8	0%	0%	0%	15%	2	0	1	2	3	7%	0%	3%	29%	5%	5	1	1	0	1	8%	4%	4%	0%	6%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	2	1	4	1	8	8%	5%	13%	7%	19%	1	2	4	9	4%	6%	19%	17%	3	1	8	0	4	11%	8%	25%	0%	7%	9	4	1	0	2	15%	14%	4%	0%	12%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	3	3	3	3	5	12%	14%	9%	20%	12%	3	2	6	6	12%	6%	29%	11%	4	1	6	0	6	15%	8%	19%	0%	10%	10	3	2	1	1	17%	11%	9%	11%	6%
このポジションは設置していない	21	16	24	10	25	81%	76%	75%	67%	58%	22	32	11	31	85%	89%	52%	57%	18	10	17	5	46	67%	83%	53%	71%	78%	36	20	19	8	13	60%	71%	83%	89%	76%
有効回答	26	21	32	15	43	100%	100%	100%	100%	100%	26	36	21	54	100%	100%	100%	100%	27	12	32	7	59	100%	100%	100%	100%	100%	60	28	23	9	17	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-4. CHRO（Chief Human Resource Officer）																																				
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	1	2	1	4	0%	5%	6%	7%	9%	0	0	0	8	0%	0%	0%	15%	2	0	2	2	2	7%	0%	6%	25%	3%	5	2	0	0	1	8%	7%	0%	0%	6%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	1	2	5	12	0%	5%	6%	33%	27%	1	1	4	14	4%	3%	18%	26%	3	1	10	0	6	11%	8%	32%	0%	10%	10	5	3	0	2	17%	18%	12%	0%	12%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	5	3	4	2	5	19%	14%	13%	13%	11%	6	4	4	5	22%	11%	18%	9%	5	1	2	1	10	19%	8%	6%	13%	17%	9	2	3	3	2	15%	7%	12%	33%	12%
このポジションは設置していない	21	17	23	7	23	81%	77%	74%	47%	52%	20	30	14	27	74%	86%	64%	50%	17	10	17	5	42	63%	83%	55%	63%	70%	35	19	19	6	12	59%	68%	76%	67%	71%
有効回答	26	22	31	15	44	100%	100%	100%	100%	100%	27	35	22	54	100%	100%	100%	100%	27	12	31	8	60	100%	100%	100%	100%	100%	59	28	25	9	17	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-5. CTO（Chief Technical Officer）																																				
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	1	2	1	3	4%	5%	6%	7%	7%	1	1	0	6	4%	3%	0%	11%	2	0	1	1	4	7%	0%	3%	13%	7%	4	2	1	0	1	7%	7%	4%	0%	6%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	0	4	3	7	4%	0%	12%	20%	16%	1	3	2	9	4%	8%	9%	17%	1	2	5	2	5	4%	14%	16%	25%	8%	7	4	3	0	1	11%	14%	12%	0%	6%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	11	5	7	1	3	41%	23%	21%	7%	7%	9	7	5	5	33%	19%	22%	9%	6	3	6	2	10	22%	21%	19%	25%	17%	12	4	4	4	3	20%	14%	16%	44%	18%
このポジションは設置していない	14	16	20	10	31	52%	73%	61%	67%	70%	16	25	16	34	59%	69%	70%	63%	18	9	20	3	41	67%	64%	63%	38%	68%	38	19	17	5	12	62%	66%	68%	56%	71%
有効回答	27	22	33	15	44	100%	100%	100%	100%	100%	27	36	23	54	100%	100%	100%	100%	27	14	32	8	60	100%	100%	100%	100%	100%	61	29	25	9	17	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩ PBR									
	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR0.5以上1未満	PBR0.5以上1未満	PBR2.0以上		PBR0.5以上1未満	PBR0.5以上1未満	PBR0.5以上1未満	PBR2.0以上
Q29. CEOの解任基準・不再任基準の設定状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q29-1. CEOの解任基準										
業績に基づく定性的な基準	7	22	22	5	12	8%	8%	14%	8%	10%
業績に基づく定量的な基準	2	11	9	4	5	2%	4%	6%	6%	4%
CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足	8	38	36	13	18	9%	14%	23%	21%	14%
法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況	43	133	87	34	64	46%	48%	55%	54%	51%
基準を設けていない	45	130	62	28	53	48%	46%	39%	44%	42%
その他	1	9	6	1	6	1%	3%	4%	2%	5%
有効回答	93	280	158	63	126	100%	100%	100%	100%	100%
Q29-2. CEOの不再任基準										
業績に基づく定性的な基準	7	21	17	4	11	8%	8%	11%	6%	9%
業績に基づく定量的な基準	2	11	8	3	4	2%	4%	5%	5%	3%
CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足	8	36	34	13	17	9%	13%	22%	21%	13%
法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況	33	108	72	30	49	35%	39%	46%	48%	39%
基準を設けていない	57	152	75	33	66	61%	54%	47%	52%	52%
その他	2	11	9	0	7	2%	4%	6%	0%	6%
有効回答	93	280	158	63	126	100%	100%	100%	100%	100%
V 執行体制について										
Q30. いわゆる執行役員制度・CxO制度の導入状況についてお答えください。（複数選択可）										
執行役員（委任契約型）制度を導入している	42	146	84	31	51	45%	52%	53%	47%	40%
執行役員（雇用契約型）制度を導入している	48	130	79	35	70	52%	46%	49%	53%	55%
CxO制度を導入している	11	40	36	20	42	12%	14%	23%	30%	33%
いずれも導入していない	14	34	17	9	17	15%	12%	11%	14%	13%
有効回答	93	282	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q31. 貴社ではどのようなCxOのポジションを設置しているか、また、当該ポジションについてCxOサクセッションの策定を行っているか、お答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」のポジションを設置している場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※CxOサクセッションとは、CEOをはじめとする経営陣人材の後継者の育成計画を立てることをさします										
Q31-1. COO（Chief Operating Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	1	0	2	2	0	10%	0%	6%	11%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	1	4	2	3	0%	3%	12%	11%	8%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	6	5	4	4	0%	15%	15%	22%	10%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	3	9	6	1	11	30%	23%	18%	6%	28%
このポジションは設置していない	6	23	17	9	21	60%	59%	50%	50%	54%
有効回答	10	39	34	18	39	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-2. CFO（Chief Financial Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	1	1	0	1	1	9%	3%	0%	5%	2%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	2	6	4	4	9%	5%	17%	21%	10%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	16	8	4	9	9%	40%	22%	21%	22%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	4	14	16	6	25	36%	35%	44%	32%	61%
このポジションは設置していない	4	7	6	4	2	36%	18%	17%	21%	5%
有効回答	11	40	36	19	41	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-3. CSO（Chief Strategy Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	1	2	2	2	9%	3%	6%	11%	6%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	8	3	1	3	9%	21%	9%	6%	8%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	2	2	6	0	7	18%	5%	19%	0%	19%
このポジションは設置していない	7	28	21	15	24	64%	72%	66%	83%	67%
有効回答	11	39	32	18	36	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-4. CHRO（Chief Human Resource Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	2	2	1	2	10%	5%	6%	6%	6%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	8	4	2	6	0%	21%	12%	11%	17%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	2	4	5	2	6	20%	10%	15%	11%	17%
このポジションは設置していない	7	25	23	13	22	70%	64%	68%	72%	61%
有効回答	10	39	34	18	36	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-5. CTO（Chief Technical Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	0	3	1	3	10%	0%	9%	5%	8%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	4	5	0	5	0%	10%	15%	0%	13%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	1	9	3	3	11	10%	23%	9%	16%	28%
このポジションは設置していない	8	26	22	15	20	80%	67%	67%	79%	51%
有効回答	10	39	33	19	39	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪ TSR									
	TSR150%以上1250%未満	TSR1100%以上1250%未満	TSR1150%以上1250%未満	TSR1200%以上2250%未満	TSR2250%以上		TSR150%以上1250%未満	TSR1100%以上1250%未満	TSR1150%以上1250%未満	TSR2250%以上
Q29. CEOの解任基準・不再任基準の設定状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q29-1. CEOの解任基準										
業績に基づく定性的な基準	0	21	39	6	1	0%	9%	10%	15%	6%
業績に基づく定量的な基準	1	12	14	3	0	14%	5%	4%	7%	0%
CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足	1	36	60	10	2	14%	16%	15%	24%	13%
法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況	4	119	198	18	6	57%	52%	50%	44%	38%
基準を設けていない	1	98	171	21	8	14%	43%	44%	51%	50%
その他	2	4	13	1	2	29%	2%	3%	2%	13%
有効回答	7	227	393	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q29-2. CEOの不再任基準										
業績に基づく定性的な基準	0	22	30	6	1	0%	10%	8%	15%	6%
業績に基づく定量的な基準	0	14	10	3	0	0%	6%	3%	7%	0%
CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足	2	39	55	8	0	29%	17%	14%	20%	0%
法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況	2	103	156	15	4	29%	45%	40%	37%	25%
基準を設けていない	2	115	209	24	10	29%	51%	53%	59%	63%
その他	2	6	19	1	2	29%	3%	5%	2%	13%
有効回答	7	227	393	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
V 執行体制について										
Q30. いわゆる執行役員制度・CxO制度の導入状況についてお答えください。（複数選択可）										
執行役員（委任契約型）制度を導入している	4	115	201	19	5	57%	50%	51%	46%	31%
執行役員（雇用契約型）制度を導入している	3	116	194	19	9	43%	50%	49%	46%	56%
CxO制度を導入している	4	52	76	9	3	57%	23%	19%	22%	19%
いずれも導入していない	0	25	49	7	2	0%	11%	12%	17%	13%
有効回答	7	231	398	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q31. 貴社ではどのようなCxOのポジションを設置しているか、また、当該ポジションについてCxOサクセッションの策定を行っているか、お答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」のポジションを設置している場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※CxOサクセッションとは、CEOをはじめとする経営陣人材の後継者の育成計画を立てることをさします										
Q31-1. COO（Chief Operating Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	2	2	0	1	0%	4%	3%	0%	33%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	5	3	1	0	25%	10%	4%	13%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	8	10	1	0	0%	16%	14%	13%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	1	11	13	3	0	25%	22%	18%	38%	0%
このポジションは設置していない	2	23	43	3	2	50%	47%	61%	38%	67%
有効回答	4	49	71	8	3	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-2. CFO（Chief Financial Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	4	0	0	0	0%	8%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	5	10	0	0	25%	10%	13%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	15	19	2	0	25%	29%	25%	22%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	2	19	37	4	1	50%	37%	49%	44%	33%
このポジションは設置していない	0	8	10	3	2	0%	16%	13%	33%	67%
有効回答	4	51	76	9	3	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-3. CSO（Chief Strategy Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	2	5	0	0	25%	4%	7%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	5	9	1	0	0%	11%	13%	11%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	5	9	2	0	0%	11%	13%	22%	0%
このポジションは設置していない	3	34	47	6	3	75%	74%	67%	67%	100%
有効回答	4	46	70	9	3	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-4. CHRO（Chief Human Resource Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	3	4	0	0	25%	6%	6%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	8	12	0	0	0%	17%	17%	0%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	7	9	2	0	0%	15%	13%	25%	0%
このポジションは設置していない	3	29	46	6	3	75%	62%	65%	75%	100%
有効回答	4	47	71	8	3	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-5. CTO（Chief Technical Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	3	3	0	0	25%	6%	4%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	7	6	1	0	0%	15%	8%	13%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	7	19	0	0	0%	15%	26%	0%	0%
このポジションは設置していない	3	30	46	7	3	75%	64%	62%	88%	100%
有効回答	4	47	74	8	3	100%	100%	100%	100%	100%

	⑫ 独立社外取締役比率									
	独立社外取締役比率2/3以上	非取締役比率過半数から2/3未満	非取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	取締役比率過半数から2/3未満	取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満
Q29. CEOの解任基準・不再任基準の設定状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
Q29-1. CEOの解任基準								
業績に基づく定性的な基準	6	9	45	8	14%	11%	9%	7%
業績に基づく定量的な基準	2	8	17	4	5%	10%	4%	3%
CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足	8	16	77	11	19%	19%	16%	9%
法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況	23	48	248	44	53%	58%	52%	36%
基準を設けていない	19	33	199	68	44%	40%	42%	56%
その他	1	1	17	4	2%	1%	4%	3%
有効回答	43	83	475	122	100%	100%	100%	100%
Q29-2. CEOの不再任基準								
業績に基づく定性的な基準	6	9	38	7	14%	11%	8%	6%
業績に基づく定量的な基準	2	7	14	5	5%	8%	3%	4%
CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足	9	15	72	11	21%	18%	15%	9%
法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況	21	42	193	36	49%	51%	41%	30%
基準を設けていない	21	38	249	77	49%	46%	52%	63%
その他	2	3	21	4	5%	4%	4%	3%
有効回答	43	83	475	122	100%	100%	100%	100%
V 執行体制について								
Q30. いわゆる執行役員制度・CxO制度の導入状況についてお答えください。（複数選択可）								
執行役員（委任契約型）制度を導入している	21	49	253	31	47%	58%	52%	26%
執行役員（雇用契約型）制度を導入している	20	36	239	70	44%	43%	50%	58%
CxO制度を導入している	13	28	103	5	29%	33%	21%	4%
いずれも導入していない	9	6	41	36	20%	7%	9%	30%
有効回答	45	84	482	121	100%	100%	100%	100%
Q31. 貴社ではどのようなCxOのポジションを設置しているか、また、当該ポジションについてCxOサクセッションの策定を行っているか、お答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」のポジションを設置している場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※CxOサクセッションとは、CEOをはじめとする経営陣人材の後継者の育成計画を立てることをさします								
Q31-1. COO（Chief Operating Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	1	4	0	0%	4%	4%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	2	8	0	0%	7%	8%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	4	13	1	8%	15%	14%	25%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	3	5	20	1	23%	19%	21%	25%
このポジションは設置していない	9	15	51	2	69%	56%	53%	50%
有効回答	13	27	96	4	100%	100%	100%	100%
Q31-2. CFO（Chief Financial Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	4	0	0%	0%	4%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	3	4	10	0	23%	14%	10%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	4	9	25	1	31%	32%	25%	20%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	5	13	43	3	38%	46%	43%	60%
このポジションは設置していない	1	2	19	1	8%	7%	19%	20%
有効回答	13	28	101	5	100%	100%	100%	100%
Q31-3. CSO（Chief Strategy Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	3	1	4	0	23%	4%	4%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	5	10	0	8%	19%	11%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	1	3	13	0	8%	12%	14%	0%
このポジションは設置していない	8	17	67	4	62%	65%	71%	100%
有効回答	13	26	94	4	100%	100%	100%	100%
Q31-4. CHRO（Chief Human Resource Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	3	2	3	0	23%	8%	3%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	3	7	10	0	23%	27%	11%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	3	2	13	1	23%	8%	14%	25%
このポジションは設置していない	4	15	69	3	31%	58%	73%	75%
有効回答	13	26	95	4	100%	100%	100%	100%
Q31-5. CTO（Chief Technical Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	2	0	6	0	15%	0%	6%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	4	10	0	8%	14%	11%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	3	3	17	3	23%	11%	18%	75%
このポジションは設置していない	7	21	62	1	54%	75%	65%	25%
有効回答	13	28	95	4	100%	100%	100%	100%

	⑬ 親会社・支配株主の有無							
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q29. CEOの解任基準・不再任基準の設定状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
Q29-1. CEOの解任基準								
業績に基づく定性的な基準	4	2	2	60	10%	18%	4%	10%
業績に基づく定量的な基準	2	2	2	25	5%	18%	4%	4%
CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足	11	2	5	94	27%	18%	10%	15%
法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況	23	3	15	322	56%	27%	31%	52%
基準を設けていない	17	8	29	266	41%	73%	59%	43%
その他	0	0	1	22	0%	0%	2%	4%
有効回答	41	11	49	623	100%	100%	100%	100%
Q29-2. CEOの不再任基準								
業績に基づく定性的な基準	1	2	2	55	2%	18%	4%	9%
業績に基づく定量的な基準	1	2	2	23	2%	18%	4%	4%
CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足	6	2	5	94	15%	18%	10%	15%
法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況	16	2	12	262	39%	18%	24%	42%
基準を設けていない	23	9	32	322	56%	82%	65%	52%
その他	1	0	1	28	2%	0%	2%	4%
有効回答	41	11	49	623	100%	100%	100%	100%
V 執行体制について								
Q30. いわゆる執行役員制度・CxO制度の導入状況についてお答えください。（複数選択可）								
執行役員（委任契約型）制度を導入している	21	4	10	319	51%	36%	20%	50%
執行役員（雇用契約型）制度を導入している	17	5	31	313	41%	45%	63%	50%
CxO制度を導入している	6	1	9	133	15%	9%	18%	21%
いずれも導入していない	5	3	9	75	12%	27%	18%	12%
有効回答	41	11	49	632	100%	100%	100%	100%
Q31. 貴社ではどのようなCxOのポジションを設置しているか、また、当該ポジションについてCxOサクセッションの策定を行っているか、お答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」のポジションを設置している場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※CxOサクセッションとは、CEOをはじめとする経営陣人材の後継者の育成計画を立てることをさします								
Q31-1. COO（Chief Operating Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	5	0%	0%	0%	4%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	10	0%	0%	0%	8%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	1	0	18	0%	100%	0%	14%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	1	0	3	25	17%	0%	43%	20%
このポジションは設置していない	5	0	4	68	83%	0%	57%	54%
有効回答	6	1	7	126	100%	100%	100%	100%
Q31-2. CFO（Chief Financial Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	4	0%	0%	0%	3%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	0	0	16	17%	0%	0%	12%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	1	1	36	17%	100%	11%	27%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	2	0	7	55	33%	0%	78%	42%
このポジションは設置していない	2	0	1	20	33%	0%	11%	15%
有効回答	6	1	9	131	100%	100%	100%	100%
Q31-3. CSO（Chief Strategy Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	8	0%	0%	0%	7%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	0	1	15	0%	0%	14%	12%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	1	0	1	15	17%	0%	14%	12%
このポジションは設置していない	5	1	5	85	83%	100%	71%	69%
有効回答	6	1	7	123	100%	100%	100%	100%
Q31-4. CHRO（Chief Human Resource Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	8	0%	0%	0%	6%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	0	0	19	17%	0%	0%	15%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	1	0	3	15	17%	0%	43%	12%
このポジションは設置していない	4	1	4	82	67%	100%	57%	66%
有効回答	6	1	7	124	100%	100%	100%	100%
Q31-5. CTO（Chief Technical Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	0	0	7	17%	0%	0%	6%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	0	1	13	17%	0%	13%	10%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	1	0	2	23	17%	0%	25%	18%
このポジションは設置していない	3	1	5	82	50%	100%	63%	66%
有効回答	6	1	8	125	100%	100%	100%	100%

	⑭事業セグメント数																				⑮海外売上高比率									
	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上
Q29. CEOの解任基準・不再任基準の設定状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																														
Q29-1. CEOの解任基準																														
業績に基づく定性的な基準	15	9	18	12	10	4	0	0	0	0	9%	8%	11%	9%	13%	14%	0%	0%	0%	0%	10	6	9	5	4	13%	8%	13%	9%	15%
業績に基づく定量的な基準	6	8	6	3	6	2	0	0	0	0	4%	7%	4%	2%	8%	7%	0%	0%	0%	0%	7	3	4	4	0	9%	4%	6%	7%	0%
CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足	28	18	28	17	15	4	2	0	0	1	16%	16%	16%	12%	20%	14%	15%	0%	0%	100%	15	14	14	6	4	19%	19%	19%	11%	15%
法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況	86	53	87	68	44	13	5	4	2	1	50%	47%	51%	49%	58%	46%	38%	50%	100%	100%	39	40	40	32	14	49%	56%	56%	58%	54%
基準を設けていない	80	52	70	61	31	13	6	4	0	0	47%	46%	41%	44%	41%	46%	46%	50%	0%	0%	33	31	30	19	11	41%	43%	42%	35%	42%
その他	0	2	8	10	0	1	2	0	0	0	0%	2%	5%	7%	0%	4%	15%	0%	0%	0%	5	1	0	4	1	6%	1%	0%	7%	4%
有効回答	171	113	171	138	76	28	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80	72	72	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q29-2. CEOの不再任基準																														
業績に基づく定性的な基準	14	7	15	12	10	2	0	0	0	0	8%	6%	9%	9%	13%	7%	0%	0%	0%	0%	9	6	8	7	3	11%	8%	11%	13%	12%
業績に基づく定量的な基準	6	6	7	3	5	1	0	0	0	0	4%	5%	4%	2%	7%	4%	0%	0%	0%	0%	7	1	2	5	0	9%	1%	3%	9%	0%
CEOとしての知識・能力・マインドセット等の不足	30	17	22	15	17	3	2	1	0	1	18%	15%	13%	11%	22%	11%	15%	13%	0%	100%	13	14	14	8	5	16%	19%	19%	15%	19%
法令定款違反・不祥事・欠格事由・心身の健康状況	64	43	71	56	40	9	4	3	1	1	37%	38%	42%	41%	53%	32%	31%	38%	50%	100%	31	31	32	24	12	39%	43%	44%	44%	46%
基準を設けていない	101	62	84	73	34	15	8	5	1	0	59%	55%	49%	53%	45%	54%	62%	63%	50%	0%	42	37	37	26	12	53%	51%	51%	47%	46%
その他	1	3	11	10	1	3	1	0	0	0	1%	3%	6%	7%	1%	11%	8%	0%	0%	0%	4	4	1	5	2	5%	6%	1%	9%	8%
有効回答	171	113	171	138	76	28	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80	72	72	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
V　執行体制について																														
Q30. いわゆる執行役員制度・CxO制度の導入状況についてお答えください。（複数選択可）																														
執行役員（委任契約型）制度を導入している	60	61	81	72	45	22	6	4	1	1	34%	54%	47%	52%	59%	73%	46%	50%	50%	100%	37	42	46	35	16	47%	56%	62%	63%	62%
執行役員（雇用契約型）制度を導入している	95	61	84	60	37	14	9	3	0	1	55%	54%	49%	43%	49%	47%	69%	38%	0%	100%	47	32	31	27	11	59%	43%	42%	48%	42%
CxO制度を導入している	33	18	20	36	23	8	5	2	1	1	19%	16%	12%	26%	30%	27%	38%	25%	50%	100%	19	15	28	18	13	24%	20%	38%	32%	50%
いずれも導入していない	31	13	21	18	6	1	0	1	1	0	18%	11%	12%	13%	8%	3%	0%	13%	50%	0%	3	8	7	1	1	4%	11%	9%	2%	4%
有効回答	174	114	173	139	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	79	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q31. 貴社ではどのようなCxOのポジションを設置しているか、また、当該ポジションについてCxOサクセッションの策定を行っているか、お答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」のポジションを設置している場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※CxOサクセッションとは、CEOをはじめとする経営陣人材の後継者の育成計画を立てることをさしま																														
Q31-1. COO（Chief Operating Officer）																														
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	1	0	1	2	1	0	0	0	0	0	3%	0%	6%	6%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	2	1	0	1	0	11%	7%	0%	6%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	3	1	1	3	0	1	0	0	1	0	10%	6%	6%	9%	0%	13%	0%	0%	100%	0%	2	2	4	0	1	11%	13%	14%	0%	8%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	4	3	2	5	2	0	2	1	0	0	13%	19%	11%	15%	9%	0%	50%	50%	0%	0%	1	2	5	3	2	6%	13%	18%	18%	15%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	9	3	3	6	5	2	1	1	0	0	29%	19%	17%	18%	22%	25%	25%	50%	0%	0%	2	2	5	3	2	11%	13%	18%	18%	15%
このポジションは設置していない	14	9	11	18	15	5	1	0	0	1	45%	56%	61%	53%	65%	63%	25%	0%	0%	100%	11	8	14	10	8	61%	53%	50%	59%	62%
有効回答	31	16	18	34	23	8	4	2	1	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	18	15	28	17	13	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-2. CFO（Chief Financial Officer）																														
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	3%	0%	5%	3%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	1	1	0	2	0	5%	7%	0%	12%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	3	2	4	4	1	2	0	0	1	0	9%	11%	20%	11%	4%	25%	0%	0%	100%	0%	2	2	5	1	3	11%	13%	18%	6%	23%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	6	4	7	7	9	2	2	1	0	0	19%	22%	35%	20%	39%	25%	40%	50%	0%	0%	6	3	9	8	5	32%	20%	32%	47%	38%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	16	10	5	15	9	4	3	1	0	0	50%	56%	25%	43%	39%	50%	60%	50%	0%	0%	8	7	9	3	5	42%	47%	32%	18%	38%
このポジションは設置していない	6	2	3	8	3	0	0	0	0	1	19%	11%	15%	23%	13%	0%	0%	0%	0%	100%	2	2	5	3	0	11%	13%	18%	18%	0%
有効回答	32	18	20	35	23	8	5	2	1	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	19	15	28	17	13	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-3. CSO（Chief Strategy Officer）																														
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	0	1	3	1	1	0	0	1	0	4%	0%	5%	9%	4%	14%	0%	0%	100%	0%	0	1	3	1	2	0%	7%	11%	6%	18%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	4	1	3	0	4	1	2	1	0	0	14%	7%	16%	0%	17%	14%	50%	50%	0%	0%	0	1	6	4	2	0%	7%	21%	24%	18%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	4	3	1	3	2	2	1	0	0	0	14%	20%	5%	9%	9%	29%	25%	0%	0%	0%	2	1	4	1	0	12%	7%	14%	6%	0%
このポジションは設置していない	19	11	14	28	16	3	1	1	0	1	68%	73%	74%	82%	70%	43%	25%	50%	0%	100%	15	12	15	11	7	88%	80%	54%	65%	64%
有効回答	28	15	19	34	23	7	4	2	1	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	17	15	28	17	11	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-4. CHRO（Chief Human Resource Officer）																														
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	2	0	1	3	1	1	0	0	0	0	7%	0%	6%	9%	4%	14%	0%	0%	0%	0%	1	0	3	1	2	6%	0%	11%	6%	18%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	3	2	3	2	6	1	2	1	0	0	11%	12%	17%	6%	26%	14%	50%	50%	0%	0%	0	4	7	5	1	0%	27%	25%	29%	9%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	5	4	1	2	5	0	1	0	0	0	18%	24%	6%	6%	22%	0%	25%	0%	0%	0%	3	1	4	0	0	17%	7%	14%	0%	0%
このポジションは設置していない	18	11	13	27	11	5	1	1	1	1	64%	65%	72%	79%	48%	71%	25%	50%	100%	100%	14	10	14	11	8	78%	67%	50%	65%	73%
有効回答	28	17	18	34	23	7	4	2	1	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	18	15	28	17	11	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-5. CTO（Chief Technical Officer）																														
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	0	3	3	1	0	0	0	0	0	3%	0%	16%	9%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	3	0	3	0%	0%	11%	0%	23%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	2	0	3	1	6	2	0	0	0	0	6%	0%	16%	3%	26%	29%	0%	0%	0%	0%	1	0	3	4	4	6%	0%	11%	24%	31%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	11	0	3	8	4	0	1	0	0	0	34%	0%	16%	24%	17%	0%	25%	0%	0%	0%	1	0	7	1	2	6%	0%	25%	6%	15%
このポジションは設置していない	18	15	10	22	12	5	3	2	1	1	56%	100%	53%	65%	52%	71%	75%	100%	100%	100%	15	15	15	12	4	88%	100%	54%	71%	31%
有効回答	32	15	19	34	23	7	4	2	1	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	17	15	28	17	13	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q31-6. CLO（Chief Legal Officer）																
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	3	2%	1	0	2	5%	0%	3%	3	0	2%	0%	1	2	2%	2%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	6	4%	4	1	1	21%	2%	1%	6	0	5%	0%	4	2	7%	2%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	4	3%	0	2	2	0%	5%	3%	4	0	3%	0%	2	2	4%	2%
このポジションは設置していない	124	91%	14	38	72	74%	93%	94%	113	11	90%	100%	49	75	88%	93%
有効回答	137	100%	19	41	77	100%	100%	100%	126	11	100%	100%	56	81	100%	100%
Q31-7. CRDO（Chief Research & Development Officer）																
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	5	4%	2	1	2	11%	2%	3%	5	0	4%	0%	4	1	7%	1%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	4	3%	0	2	2	0%	5%	3%	4	0	3%	0%	2	2	4%	3%
このポジションは設置していない	127	93%	17	38	72	89%	93%	95%	116	11	93%	100%	50	77	89%	96%
有効回答	136	100%	19	41	76	100%	100%	100%	125	11	100%	100%	56	80	100%	100%
Q31-8. CMO（Chief Marketing Officer）																
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	3	2%	1	0	2	5%	0%	3%	3	0	2%	0%	1	2	2%	2%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	6	4%	4	1	1	21%	2%	1%	6	0	5%	0%	4	2	7%	2%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	4	3%	0	2	2	0%	5%	3%	4	0	3%	0%	2	2	4%	2%
このポジションは設置していない	124	91%	14	38	72	74%	93%	94%	113	11	90%	100%	49	75	88%	93%
有効回答	137	100%	19	41	77	100%	100%	100%	126	11	100%	100%	56	81	100%	100%
Q31-9. CIO（Chief Information Officer）																
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	2	1%	0	0	2	0%	0%	3%	2	0	2%	0%	1	1	2%	1%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	4	3%	1	0	3	5%	0%	4%	4	0	3%	0%	4	0	7%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	22	16%	7	7	8	37%	17%	10%	22	0	17%	0%	14	8	25%	10%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	29	21%	6	7	16	32%	17%	20%	28	1	22%	9%	10	19	18%	23%
このポジションは設置していない	84	60%	5	28	51	26%	67%	64%	74	10	57%	91%	28	56	49%	67%
有効回答	141	100%	19	42	80	100%	100%	100%	130	11	100%	100%	57	84	100%	100%
Q31-10. その他																
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	5	4%	0	0	5	0%	0%	6%	5	0	4%	0%	3	2	5%	2%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	10	7%	0	3	7	0%	7%	9%	10	0	8%	0%	5	5	8%	6%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	19	13%	4	3	12	21%	7%	16%	18	1	14%	9%	9	10	15%	12%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	30	21%	5	14	10	26%	32%	13%	27	3	21%	27%	11	19	19%	23%
このポジションは設置していない	77	55%	10	24	43	53%	55%	56%	70	7	54%	64%	31	46	53%	56%
有効回答	141	100%	19	44	77	100%	100%	100%	130	11	100%	100%	59	82	100%	100%
Q32. 監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社の機関設計を採用している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
取締役会の監督機能の強化	271	89%	36	235	0	92%	88%	-	171	100	90%	86%	45	226	96%	87%
監督機能と執行機能の明確な分離	149	49%	35	114	0	90%	43%	-	100	49	53%	42%	30	119	64%	46%
機動的な意思決定によるスピード経営	156	51%	31	125	0	79%	47%	-	116	40	61%	34%	39	117	83%	45%
監査役会設置会社のままでは、社外役員の人材獲得への負担が大きい	59	19%	1	58	0	3%	22%	-	26	33	14%	28%	3	56	6%	22%
その他	6	2%	1	5	0	3%	2%	-	6	0	3%	0%	2	4	4%	2%
有効回答	306	100%	39	267	0	100%	100%	-	190	116	100%	100%	47	259	100%	100%
Q33. 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社／指名委員会等設置会社へ移行したときに実施したことをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
取締役会から経営陣に対する権限委譲の範囲の拡大	156	51%	28	128	0	72%	48%	-	114	42	61%	36%	33	123	72%	48%
執行体制の強化	130	43%	22	108	0	56%	41%	-	87	43	47%	37%	19	111	41%	43%
内部監査機関との役割の整理	134	44%	13	121	0	33%	46%	-	75	59	40%	51%	21	113	46%	44%
設立時より監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社であり監査役会設置会社から移行していない	21	7%	7	14	0	18%	5%	-	16	5	9%	4%	2	19	4%	7%
その他	12	4%	2	10	0	5%	4%	-	9	3	5%	3%	4	8	9%	3%
有効回答	303	100%	39	264	0	100%	100%	-	187	116	100%	100%	46	257	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q31-6. CLO（Chief Legal Officer）																																		
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0%	-	13%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	13%	-
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	0	1	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0%	-	13%	0%	17%	0%	0%	0%	6%	7%	0%	0%	0%	0%	14%	0%	-
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	7%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-
このポジションは設置していない	3	0	6	13	5	8	2	10	15	22	2	8	12	5	6	7	0	100%	-	75%	93%	83%	100%	100%	100%	88%	81%	100%	100%	100%	100%	86%	88%	-
有効回答	3	0	8	14	6	8	2	10	17	27	2	8	12	5	7	8	0	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-
Q31-7. CRDO（Chief Research & Development Officer）																																		
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33%	-	0%	14%	17%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	7%	17%	0%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-
このポジションは設置していない	2	0	8	11	4	7	2	10	17	24	2	8	12	5	7	8	0	67%	-	100%	79%	67%	88%	100%	100%	100%	92%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-
有効回答	3	0	8	14	6	8	2	10	17	26	2	8	12	5	7	8	0	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-
Q31-8. CMO（Chief Marketing Officer）																																		
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0%	-	13%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	13%	-
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	0	1	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0%	-	13%	0%	17%	0%	0%	0%	6%	7%	0%	0%	0%	0%	14%	0%	-
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	7%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-
このポジションは設置していない	3	0	6	13	5	8	2	10	15	22	2	8	12	5	6	7	0	100%	-	75%	93%	83%	100%	100%	100%	88%	81%	100%	100%	100%	100%	86%	88%	-
有効回答	3	0	8	14	6	8	2	10	17	27	2	8	12	5	7	8	0	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-
Q31-9. CIO（Chief Information Officer）																																		
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0%	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	17%	13%	13%	-
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	0	2	2	2	2	0	0	4	4	0	1	2	0	3	0	0	0%	-	25%	14%	33%	25%	0%	0%	22%	14%	0%	13%	17%	0%	38%	0%	-
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	0	2	1	0	1	0	3	0	8	2	1	5	2	2	2	0	0%	-	25%	7%	0%	13%	0%	30%	0%	29%	100%	13%	42%	33%	25%	25%	-
このポジションは設置していない	3	0	4	11	4	5	2	7	13	15	0	6	4	3	2	5	0	100%	-	50%	79%	67%	63%	100%	70%	72%	54%	0%	75%	33%	50%	25%	63%	-
有効回答	3	0	8	14	6	8	2	10	18	28	2	8	12	6	8	8	0	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-
Q31-10. その他																																		
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	25%	-	0%	0%	17%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	13%	0%	0%	14%	0%	-
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	0	0	0	1	0	0	2	4	0	0	0	1	0	0	1	0	25%	-	0%	0%	17%	0%	0%	18%	21%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	13%	-
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	0	1	0	3	4	0	0	2	5	0	1	2	0	1	0	0	0%	-	13%	0%	50%	50%	0%	0%	11%	19%	0%	13%	17%	0%	14%	0%	-
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	1	0	0	2	1	0	1	6	3	6	1	0	3	2	0	4	0	25%	-	0%	14%	17%	0%	50%	55%	16%	22%	50%	0%	25%	40%	0%	50%	-
このポジションは設置していない	1	0	7	12	0	4	1	3	9	16	1	6	6	3	5	3	0	25%	-	88%	86%	0%	50%	50%	27%	47%	59%	50%	75%	50%	60%	71%	38%	-
有効回答	4	0	8	14	6	8	2	11	19	27	2	8	12	5	7	8	0	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-
Q32. 監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社の機関設計を採用している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
取締役会の監督機能の強化	7	0	20	21	4	9	8	20	27	54	6	10	25	22	25	8	5	88%	-	87%	88%	100%	90%	89%	71%	90%	89%	100%	83%	96%	88%	100%	89%	83%
監督機能と執行機能の明確な分離	4	0	14	13	3	6	5	9	16	29	5	3	9	9	17	5	2	50%	-	61%	54%	75%	60%	56%	32%	53%	48%	83%	25%	35%	36%	68%	56%	33%
機動的な意思決定によるスピード経営	4	0	15	10	3	4	5	11	19	32	4	3	8	12	18	4	4	50%	-	65%	42%	75%	40%	56%	39%	63%	52%	67%	25%	31%	48%	72%	44%	67%
監査役会設置会社のままでは、社外役員の人材獲得への負担が大きい	1	0	6	4	0	0	2	7	4	14	0	5	7	6	1	1	1	13%	-	26%	17%	0%	0%	22%	25%	13%	23%	0%	42%	27%	24%	4%	11%	17%
その他	0	0	1	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0%	-	4%	0%	0%	10%	0%	0%	7%	2%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%
有効回答	8	0	23	24	4	10	9	28	30	61	6	12	26	25	25	9	6	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q33. 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社／指名委員会等設置会社へ移行したときに実施したことをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
取締役会から経営陣に対する権限委譲の範囲の拡大	4	0	15	16	3	8	3	17	14	20	6	6	7	11	19	5	2	50%	-	65%	67%	75%	80%	33%	63%	47%	33%	100%	50%	27%	44%	76%	56%	40%
執行体制の強化	3	0	11	7	3	2	3	10	19	30	2	5	12	12	7	2	2	38%	-	48%	29%	75%	20%	33%	37%	63%	50%	33%	42%	46%	48%	28%	22%	40%
内部監査機関との役割の整理	3	0	14	13	2	3	4	14	11	24	2	6	14	9	9	3	3	38%	-	61%	54%	50%	30%	44%	52%	37%	40%	33%	50%	54%	36%	36%	33%	60%
設立時より監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社であり監査役会設置会社から移行していない	0	0	0	0	0	0	2	1	1	7	0	0	2	1	5	2	0	0%	-	0%	0%	0%	0%	22%	4%	3%	12%	0%	0%	8%	4%	20%	22%	0%
その他	0	0	2	1	0	0	0	0	1	6	1	0	1	0	0	0	0	0%	-	9%	4%	0%	0%	0%	0%	3%	10%	17%	0%	4%	0%	0%	0%	0%
有効回答	8	0	23	24	4	10	9	27	30	60	6	12	26	25	25	9	5	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率										⑧ROE										⑨ROA									
	500億円未満	500億円以上1500億未満	1500億円以上2000億未満	2000億円以上5000億未満	5000億円以上	1兆円未満	500億円未満	500億円以上1500億未満	1500億円以上2000億未満	2000億円以上5000億未満	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上
Q31-6. CLO（Chief Legal Officer）																																								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	1	1	0	1	0%	5%	3%	0%	2%	0	0	0	3	0%	0%	0%	6%	2	0	0	1	0	7%	0%	0%	14%	0%	3	0	0	0	0	5%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	2	4	0%	0%	0%	13%	9%	0	0	1	5	0%	0%	5%	9%	1	0	4	0	1	4%	0%	13%	0%	2%	3	2	0	0	1	5%	7%	0%	0%	6%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	2	2	0	0	0%	9%	6%	0%	0%	0	1	2	1	0%	3%	9%	2%	1	1	0	0	2	4%	8%	0%	0%	3%	3	1	0	0	0	5%	3%	0%	0%	0%
このポジションは設置していない	26	19	28	13	38	100%	86%	90%	87%	88%	26	34	19	45	100%	97%	86%	83%	23	11	27	6	57	85%	92%	87%	86%	95%	50	26	23	9	16	85%	90%	100%	100%	94%
有効回答	26	22	31	15	43	100%	100%	100%	100%	100%	26	35	22	54	100%	100%	100%	100%	27	12	31	7	60	100%	100%	100%	100%	100%	59	29	23	9	17	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-7. CRDO（Chief Research & Development Officer）																																								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	0	0	0	4	4%	0%	0%	0%	9%	1	0	0	4	4%	0%	0%	7%	0	0	3	0	2	0%	0%	10%	0%	3%	2	2	1	0	0	3%	7%	4%	0%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	2	2	0	0	0%	10%	6%	0%	0%	1	1	1	1	4%	3%	5%	2%	0	1	1	0	2	0%	8%	3%	0%	3%	2	1	1	0	0	3%	4%	4%	0%	0%
このポジションは設置していない	25	19	29	15	39	96%	90%	94%	100%	91%	24	34	20	49	92%	97%	95%	91%	27	11	27	7	55	100%	92%	87%	100%	93%	55	25	21	9	17	93%	89%	91%	100%	100%
有効回答	26	21	31	15	43	100%	100%	100%	100%	100%	26	35	21	54	100%	100%	100%	100%	27	12	31	7	59	100%	100%	100%	100%	100%	59	28	23	9	17	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-8. CMO（Chief Marketing Officer）																																								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	1	1	0	1	0%	5%	3%	0%	2%	0	0	0	3	0%	0%	0%	6%	2	0	0	1	0	7%	0%	0%	14%	0%	3	0	0	0	0	5%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	2	4	0%	0%	0%	13%	9%	0	0	1	5	0%	0%	5%	9%	1	0	4	0	1	4%	0%	13%	0%	2%	3	2	0	0	1	5%	7%	0%	0%	6%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	2	2	0	0	0%	9%	6%	0%	0%	0	1	2	1	0%	3%	9%	2%	1	1	0	0	2	4%	8%	0%	0%	3%	3	1	0	0	0	5%	3%	0%	0%	0%
このポジションは設置していない	26	19	28	13	38	100%	86%	90%	87%	88%	26	34	19	45	100%	97%	86%	83%	23	11	27	6	57	85%	92%	87%	86%	95%	50	26	23	9	16	85%	90%	100%	100%	94%
有効回答	26	22	31	15	43	100%	100%	100%	100%	100%	26	35	22	54	100%	100%	100%	100%	27	12	31	7	60	100%	100%	100%	100%	100%	59	29	23	9	17	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-9. CIO（Chief Information Officer）																																								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	1	0	0	0	1	4%	0%	0%	0%	2%	1	0	0	1	4%	0%	0%	2%	0	0	0	0	2	0%	0%	0%	0%	3%	0	0	2	0	0	0%	0%	8%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	4	0%	0%	0%	0%	9%	0	0	0	4	0%	0%	0%	7%	0	0	1	2	1	0%	0%	3%	25%	2%	3	0	1	0	0	5%	0%	4%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	1	3	4	13	4%	4%	9%	27%	30%	1	3	4	14	4%	8%	17%	26%	4	1	6	0	11	15%	7%	19%	0%	18%	10	4	4	0	4	16%	14%	17%	0%	24%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	2	10	5	3	9	8%	42%	16%	20%	20%	7	7	5	10	26%	19%	22%	19%	5	2	4	3	15	19%	14%	13%	38%	25%	13	5	5	4	2	21%	17%	21%	44%	12%
このポジションは設置していない	22	13	24	8	17	85%	54%	75%	53%	39%	18	27	14	25	67%	73%	61%	46%	18	11	21	3	31	67%	79%	66%	38%	52%	36	20	12	5	11	58%	69%	50%	56%	65%
有効回答	26	24	32	15	44	100%	100%	100%	100%	100%	27	37	23	54	100%	100%	100%	100%	27	14	32	8	60	100%	100%	100%	100%	100%	62	29	24	9	17	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-10. その他																																								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	2	1	0	2	0%	9%	3%	0%	4%	1	1	0	3	4%	3%	0%	5%	1	1	0	1	2	4%	8%	0%	14%	3%	2	0	2	0	1	3%	0%	8%	0%	6%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	1	4	1	4	0%	5%	12%	7%	9%	0	3	1	6	0%	8%	4%	11%	1	1	2	1	5	4%	8%	6%	14%	8%	4	1	4	0	1	6%	3%	17%	0%	6%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	3	2	4	3	7	12%	9%	12%	20%	16%	2	7	4	6	8%	19%	17%	11%	2	2	8	1	6	7%	15%	25%	14%	10%	7	7	3	0	2	11%	24%	13%	0%	12%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	9	5	7	2	7	35%	23%	21%	13%	16%	7	7	6	9	27%	19%	26%	16%	8	3	6	0	13	29%	23%	19%	0%	21%	17	6	0	5	2	27%	21%	0%	56%	12%
このポジションは設置していない	14	12	17	9	25	54%	55%	52%	60%	56%	16	18	12	31	62%	50%	52%	56%	16	6	16	4	35	57%	46%	50%	57%	57%	32	15	15	4	11	52%	52%	63%	44%	65%
有効回答	26	22	33	15	45	100%	100%	100%	100%	100%	26	36	23	55	100%	100%	100%	100%	28	13	32	7	61	100%	100%	100%	100%	100%	62	29	24	9	17	100%	100%	100%	100%	100%
Q32. 監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社の機関設計を採用している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																								
取締役会の監督機能の強化	152	27	54	13	25	87%	84%	93%	100%	89%	138	62	32	39	87%	87%	89%	95%	61	44	57	21	88	86%	92%	92%	91%	86%	132	54	43	18	24	90%	93%	80%	95%	83%
監督機能と執行機能の明確な分離	72	15	34	8	20	41%	47%	59%	62%	71%	65	40	18	26	41%	56%	50%	63%	38	23	34	8	46	54%	48%	55%	35%	45%	78	26	24	8	13	53%	45%	44%	42%	45%
機動的な意思決定によるスピード経営	64	16	43	10	23	37%	50%	74%	77%	82%	57	41	27	31	36%	58%	75%	76%	40	18	32	12	54	56%	38%	52%	52%	53%	78	27	24	10	17	53%	47%	44%	53%	59%
監査役会設置会社のままでは、社外役員の人材獲得への負担が大きい	45	5	8	1	0	26%	16%	14%	8%	0%	39	12	6	2	25%	17%	17%	5%	16	8	12	7	16	23%	17%	19%	30%	16%	29	10	12	3	5	20%	17%	22%	16%	17%
その他	1	1	2	1	1	1%	3%	3%	8%	4%	2	2	0	2	1%	3%	0%	5%	2	0	2	1	1	3%	0%	3%	4%	1%	3	0	3	0	0	2%	0%	6%	0%	0%
有効回答	175	32	58	13	28	100%	100%	100%	100%	100%	158	71	36	41	100%	100%	100%	100%	71	48	62	23	102	100%	100%	100%	100%	100%	146	58	54	19	29	100%	100%	100%	100%	100%
Q33. 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社／指名委員会等設置会社へ移行したときに実施したことをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																								
取締役会から経営陣に対する権限委譲の範囲の拡大	72	16	37	9	22	41%	52%	64%	69%	81%	66	39	25	26	42%	57%	69%	63%	40	22	29	15	50	57%	46%	47%	65%	50%	79	25	27	9	16	55%	44%	50%	47%	55%
執行体制の強化	72	16	25	4	13	41%	52%	43%	31%	48%	65	26	18	21	41%	38%	50%	51%	31	18	25	8	48	44%	38%	40%	35%	48%	61	24	24	9	12	42%	42%	44%	47%	41%
内部監査機関との役割の整理	76	15	26	6	11	44%	48%	45%	46%	41%	71	26	16	21	45%	38%	44%	51%	29	18	31	11	45	41%	38%	50%	48%	45%	60	29	26	7	12	42%	51%	48%	37%	41%
設立時より監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社であり監査役会設置会社から移行していない	11	1	7	0	2	6%	3%	12%	0%	7%	9	8	2	2	6%	12%	6%	5%	8	4	5	0	4	11%	8%	8%	0%	4%	16	4	0	1	0	11%	7%	0%	5%	0%
その他	7	1	2	2	0	4%	3%	3%	15%	0%	4	3	2	3	3%	4%	6%	7%	1	1	3	1	6	1%	2%	5%	4%	6%	1	4	3	2	2	1%	7%	6%	11%	7%
有効回答	174	31	58	13	27	100%	100%	100%	100%	100%	157	69	36	41	100%	100%	100%	100%	70	48	62	23	100	100%	100%	100%	100%	100%	144	57	54	19	29	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩PBR									
	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上
Q31-6. CLO（Chief Legal Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	0	1	0	1	10%	0%	3%	0%	3%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	2	2	0	2	0%	5%	6%	0%	5%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	1	0	0	3	0%	3%	0%	0%	8%
このポジションは設置していない	9	36	29	18	31	90%	92%	91%	100%	84%
有効回答	10	39	32	18	37	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-7. CRDO（Chief Research & Development Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	1	1	0	3	0%	3%	3%	0%	8%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	1	1	0	2	0%	3%	3%	0%	6%
このポジションは設置していない	10	37	30	18	31	100%	95%	94%	100%	86%
有効回答	10	39	32	18	36	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-8. CMO（Chief Marketing Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	0	1	0	1	10%	0%	3%	0%	3%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	2	2	0	2	0%	5%	6%	0%	5%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	1	0	0	3	0%	3%	0%	0%	8%
このポジションは設置していない	9	36	29	18	31	90%	92%	91%	100%	84%
有効回答	10	39	32	18	37	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-9. CIO（Chief Information Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	1	1	0%	0%	0%	5%	3%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	1	0	2	1	0%	3%	0%	11%	3%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	2	4	5	2	9	18%	10%	15%	11%	24%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	2	6	9	3	9	18%	15%	27%	16%	24%
このポジションは設置していない	7	28	19	11	18	64%	72%	58%	58%	47%
有効回答	11	39	33	19	38	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-10. その他										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	1	0	2	2	0	10%	0%	6%	11%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	1	4	2	3	0%	3%	12%	11%	8%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	6	5	4	4	0%	15%	15%	22%	10%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	3	9	6	1	11	30%	23%	18%	6%	28%
このポジションは設置していない	6	23	17	9	21	60%	59%	50%	50%	54%
有効回答	10	39	34	18	39	100%	100%	100%	100%	100%
Q32. 監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社の機関設計を採用している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会の監督機能の強化	41	101	55	15	57	91%	89%	89%	75%	89%
監督機能と執行機能の明確な分離	19	63	29	9	29	42%	56%	47%	45%	45%
機動的な意思決定によるスピード経営	19	58	31	10	38	42%	51%	50%	50%	59%
監査役会設置会社のままでは、社外役員の人材獲得への負担が大きい	14	19	14	2	10	31%	17%	23%	10%	16%
その他	1	2	1	0	2	2%	2%	2%	0%	3%
有効回答	45	113	62	20	64	100%	100%	100%	100%	100%
Q33. 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社／指名委員会等設置会社へ移行したときに実施したことをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会から経営陣に対する権限委譲の範囲の拡大	25	62	28	8	33	56%	55%	46%	40%	53%
執行体制の強化	15	47	28	14	26	33%	42%	46%	70%	42%
内部監査機関との役割の整理	16	57	27	7	26	36%	50%	44%	35%	42%
設立時より監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社であり監査役会設置会社から移行していない	6	5	5	1	3	13%	4%	8%	5%	5%
その他	2	2	4	1	3	4%	2%	7%	5%	5%
有効回答	45	113	61	20	62	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪TSR									
	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR25%未満	TSR25%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
Q31-6. CLO（Chief Legal Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	1	1	0	0	25%	2%	1%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	1	5	0	0	0%	2%	7%	0%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	3	0	0	0	0%	6%	0%	0%	0%
このポジションは設置していない	3	42	64	8	3	75%	89%	91%	100%	100%
有効回答	4	47	70	8	3	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-7. CRDO（Chief Research & Development Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	2	2	1	0	0%	4%	3%	13%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	3	1	0	0	0%	7%	1%	0%	0%
このポジションは設置していない	4	41	67	7	3	100%	89%	96%	88%	100%
有効回答	4	46	70	8	3	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-8. CMO（Chief Marketing Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	1	1	0	0	25%	2%	1%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	1	5	0	0	0%	2%	7%	0%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	3	0	0	0	0%	6%	0%	0%	0%
このポジションは設置していない	3	42	64	8	3	75%	89%	91%	100%	100%
有効回答	4	47	70	8	3	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-9. CIO（Chief Information Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	2	0	0	0	0%	4%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	0	3	0	0	25%	0%	4%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	6	13	1	0	25%	13%	18%	11%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	1	7	16	4	0	25%	15%	22%	44%	0%
このポジションは設置していない	1	33	40	4	3	25%	69%	56%	44%	100%
有効回答	4	48	72	9	3	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-10. その他										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	2	2	0	1	0%	4%	3%	0%	33%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	5	3	1	0	25%	10%	4%	13%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	8	10	1	0	0%	16%	14%	13%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	1	11	13	3	0	25%	22%	18%	38%	0%
このポジションは設置していない	2	23	43	3	2	50%	47%	61%	38%	67%
有効回答	4	49	71	8	3	100%	100%	100%	100%	100%
Q32. 監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社の機関設計を採用している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会の監督機能の強化	2	78	158	13	5	50%	85%	92%	87%	71%
監督機能と執行機能の明確な分離	3	47	82	8	4	75%	51%	48%	53%	57%
機動的な意思決定によるスピード経営	2	53	85	8	2	50%	58%	49%	53%	29%
監査役会設置会社のままでは、社外役員の人材獲得への負担が大きい	1	19	31	1	3	25%	21%	18%	7%	43%
その他	0	1	3	0	0	0%	1%	2%	0%	0%
有効回答	4	92	172	15	7	100%	100%	100%	100%	100%
Q33. 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社／指名委員会等設置会社へ移行したときに実施したことをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会から経営陣に対する権限委譲の範囲の拡大	2	51	87	8	5	50%	56%	51%	53%	71%
執行体制の強化	3	41	71	9	2	75%	45%	42%	60%	29%
内部監査機関との役割の整理	1	33	82	9	3	25%	36%	48%	60%	43%
設立時より監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社であり監査役会設置会社から移行していない	0	5	9	1	1	0%	5%	5%	7%	14%
その他	0	2	10	0	0	0%	2%	6%	0%	0%
有効回答	4	91	171	15	7	100%	100%	100%	100%	100%

	⑫独立社外取締役比率									
	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満
Q31-6. CLO（Chief Legal Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	0	2	0	8%	0%	2%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	2	3	1	0	15%	12%	1%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	1	2	1	0%	4%	2%	20%
このポジションは設置していない	10	22	88	4	77%	85%	95%	80%
有効回答	13	26	93	5	100%	100%	100%	100%
Q31-7. CRDO（Chief Research & Development Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	1	4	0	0%	4%	4%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	0	4	0	0%	0%	4%	0%
このポジションは設置していない	13	25	85	4	100%	96%	91%	100%
有効回答	13	26	93	4	100%	100%	100%	100%
Q31-8. CMO（Chief Marketing Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	0	2	0	8%	0%	2%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	2	3	1	0	15%	12%	1%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	1	2	1	0%	4%	2%	20%
このポジションは設置していない	10	22	88	4	77%	85%	95%	80%
有効回答	13	26	93	5	100%	100%	100%	100%
Q31-9. CIO（Chief Information Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	2	0	0%	0%	2%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	1	2	0	8%	4%	2%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	5	7	10	0	38%	25%	11%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	2	6	19	2	15%	21%	20%	40%
このポジションは設置していない	5	14	62	3	38%	50%	65%	60%
有効回答	13	28	95	5	100%	100%	100%	100%
Q31-10. その他								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	1	4	0	0%	4%	4%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	2	8	0	0%	7%	8%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	4	13	1	8%	15%	14%	25%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	3	5	20	1	23%	19%	21%	25%
このポジションは設置していない	9	15	51	2	69%	56%	53%	50%
有効回答	13	27	96	4	100%	100%	100%	100%
Q32. 監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社の機関設計を採用している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
取締役会の監督機能の強化	25	45	174	27	86%	90%	92%	73%
監督機能と執行機能の明確な分離	22	29	85	13	76%	58%	45%	35%
機動的な意思決定によるスピード経営	19	27	98	12	66%	54%	52%	32%
監査役会設置会社のままでは、社外役員の人材獲得への負担が大きい	1	2	41	15	3%	4%	22%	41%
その他	0	0	6	0	0%	0%	3%	0%
有効回答	29	50	190	37	100%	100%	100%	100%
Q33. 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社／指名委員会等設置会社へ移行したときに実施したことをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
取締役会から経営陣に対する権限委譲の範囲の拡大	18	31	91	16	62%	63%	48%	43%
執行体制の強化	19	24	71	16	66%	49%	38%	43%
内部監査機関との役割の整理	14	18	82	20	48%	37%	44%	54%
設立時より監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社であり監査役会設置会社から移行していない	1	5	14	1	3%	10%	7%	3%
その他	2	0	10	0	7%	0%	5%	0%
有効回答	29	49	188	37	100%	100%	100%	100%

	⑬親会社・支配株主の有無							
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q31-6. CLO（Chief Legal Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	3	0%	0%	0%	2%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	6	0%	0%	0%	5%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	0	0	4	0%	0%	0%	3%
このポジションは設置していない	6	1	7	110	100%	100%	100%	89%
有効回答	6	1	7	123	100%	100%	100%	100%
Q31-7. CRDO（Chief Research & Development Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	5	0%	0%	0%	4%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	0	0	4	0%	0%	0%	3%
このポジションは設置していない	6	1	7	113	100%	100%	100%	93%
有効回答	6	1	7	122	100%	100%	100%	100%
Q31-8. CMO（Chief Marketing Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	3	0%	0%	0%	2%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	6	0%	0%	0%	5%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	0	0	4	0%	0%	0%	3%
このポジションは設置していない	6	1	7	110	100%	100%	100%	89%
有効回答	6	1	7	123	100%	100%	100%	100%
Q31-9. CIO（Chief Information Officer）								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	2	0%	0%	0%	2%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	4	0%	0%	0%	3%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	0	0	21	17%	0%	0%	17%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	2	0	1	26	33%	0%	14%	20%
このポジションは設置していない	3	1	6	74	50%	100%	86%	58%
有効回答	6	1	7	127	100%	100%	100%	100%
Q31-10. その他								
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	5	0%	0%	0%	4%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	10	0%	0%	0%	8%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	1	0	18	0%	100%	0%	14%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	1	0	3	25	17%	0%	43%	20%
このポジションは設置していない	5	0	4	68	83%	0%	57%	54%
有効回答	6	1	7	126	100%	100%	100%	100%
Q32. 監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社の機関設計を採用している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
取締役会の監督機能の強化	17	2	23	229	89%	67%	92%	88%
監督機能と執行機能の明確な分離	9	2	13	125	47%	67%	52%	48%
機動的な意思決定によるスピード経営	9	1	13	133	47%	33%	52%	51%
監査役会設置会社のままでは、社外役員の人材獲得への負担が大きい	4	0	5	50	21%	0%	20%	19%
その他	0	0	0	6	0%	0%	0%	2%
有効回答	19	3	25	259	100%	100%	100%	100%
Q33. 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社／指名委員会等設置会社へ移行したときに実施したことをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
取締役会から経営陣に対する権限委譲の範囲の拡大	8	1	13	134	44%	33%	52%	52%
執行体制の強化	8	2	6	114	44%	67%	24%	44%
内部監査機関との役割の整理	8	1	9	116	44%	33%	36%	45%
設立時より監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社であり監査役会設置会社から移行していない	1	1	2	17	6%	33%	8%	7%
その他	0	0	0	12	0%	0%	0%	5%
有効回答	18	3	25	257	100%	100%	100%	100%

⑭事業セグメント数

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q31-6. CLO（Chief Legal Officer）																				
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	2	0	1	0	1	1	0	0	0	4%	13%	0%	3%	0%	14%	25%	0%	0%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	4%	0%	0%	3%	9%	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションは設置していない	26	13	18	30	21	6	3	2	1	1	93%	87%	100%	86%	91%	86%	75%	100%	100%	100%
有効回答	28	15	18	35	23	7	4	2	1	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-7. CRDO（Chief Research & Development Officer）																				
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	0	1	0	3	0	1	0	0	0	0%	0%	6%	0%	13%	0%	25%	0%	0%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0%	7%	0%	3%	9%	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションは設置していない	28	14	17	33	18	7	3	2	1	1	100%	93%	94%	97%	78%	100%	75%	100%	100%	100%
有効回答	28	15	18	34	23	7	4	2	1	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-8. CMO（Chief Marketing Officer）																				
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	2	0	1	0	1	1	0	0	0	4%	13%	0%	3%	0%	14%	25%	0%	0%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	4%	0%	0%	3%	9%	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションは設置していない	26	13	18	30	21	6	3	2	1	1	93%	87%	100%	86%	91%	86%	75%	100%	100%	100%
有効回答	28	15	18	35	23	7	4	2	1	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-9. CIO（Chief Information Officer）																				
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0%	0%	5%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	3%	0%	0%	3%	0%	14%	0%	0%	100%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	4	2	5	4	3	2	1	1	0	0	14%	13%	25%	11%	13%	29%	25%	50%	0%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	8	4	3	5	5	1	1	1	0	0	28%	25%	15%	14%	22%	14%	25%	50%	0%	0%
このポジションは設置していない	16	10	11	25	14	3	2	0	0	1	55%	63%	55%	71%	61%	43%	50%	0%	0%	100%
有効回答	29	16	20	35	23	7	4	2	1	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-10. その他																				
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	1	0	1	2	1	0	0	0	0	0	3%	0%	6%	6%	4%	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	3	1	1	3	0	1	0	0	1	0	10%	6%	6%	9%	0%	13%	0%	0%	100%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	4	3	2	5	2	0	2	1	0	0	13%	19%	11%	15%	9%	0%	50%	50%	0%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	9	3	3	6	5	2	1	1	0	0	29%	19%	17%	18%	22%	25%	25%	50%	0%	0%
このポジションは設置していない	14	9	11	18	15	5	1	0	0	1	45%	56%	61%	53%	65%	63%	25%	0%	0%	100%
有効回答	31	16	18	34	23	8	4	2	1	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q32. 監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社の機関設計を採用している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
取締役会の監督機能の強化	68	43	65	58	25	8	4	0	0	0	87%	84%	89%	92%	93%	89%	100%	-	0%	-
監督機能と執行機能の明確な分離	30	24	38	33	14	6	3	0	1	0	38%	47%	52%	52%	52%	67%	75%	-	100%	-
機動的な意思決定によるスピード経営	37	22	35	34	16	7	4	0	1	0	47%	43%	48%	54%	59%	78%	100%	-	100%	-
監査役会設置会社のままでは、社外役員の人材獲得への負担が大きい	24	9	11	8	5	1	1	0	0	0	31%	18%	15%	13%	19%	11%	25%	-	0%	-
その他	0	1	3	1	0	1	0	0	0	0	0%	2%	4%	2%	0%	11%	0%	-	0%	-
有効回答	78	51	73	63	27	9	4	0	1	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	100%	-
Q33. 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社／指名委員会等設置会社へ移行したときに実施したことをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
取締役会から経営陣に対する権限委譲の範囲の拡大	35	28	39	32	13	6	2	0	1	0	45%	55%	53%	51%	50%	67%	67%	-	100%	-
執行体制の強化	29	24	25	30	14	4	3	0	1	0	38%	47%	34%	48%	54%	44%	100%	-	100%	-
内部監査機関との役割の整理	36	24	34	24	7	5	3	0	1	0	47%	47%	47%	38%	27%	56%	100%	-	100%	-
設立時より監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社であり監査役会設置会社から移行していない	7	3	4	5	2	0	0	0	0	0	9%	6%	5%	8%	8%	0%	0%	-	0%	-
その他	1	1	3	5	1	1	0	0	0	0	1%	2%	4%	8%	4%	11%	0%	-	0%	-
有効回答	77	51	73	63	26	9	3	0	1	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	100%	-

⑮海外売上高比率

	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上1	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上1
Q31-6. CLO（Chief Legal Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	2	0	1	0%	0%	7%	0%	9%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	2	1	2	0	0%	13%	4%	12%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	0	1	0	0	0%	0%	4%	0%	0%
このポジションは設置していない	17	13	24	15	10	100%	87%	86%	88%	91%
有効回答	17	15	28	17	11	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-7. CRDO（Chief Research & Development Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	0	2	3	0	0%	0%	7%	18%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	1	0	1	0	0	6%	0%	4%	0%	0%
このポジションは設置していない	16	15	25	14	11	94%	100%	89%	82%	100%
有効回答	17	15	28	17	11	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-8. CMO（Chief Marketing Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	0	2	0	1	0%	0%	7%	0%	9%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	0	2	1	2	0	0%	13%	4%	12%	0%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	0	0	1	0	0	0%	0%	4%	0%	0%
このポジションは設置していない	17	13	24	15	10	100%	87%	86%	88%	91%
有効回答	17	15	28	17	11	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-9. CIO（Chief Information Officer）										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	1	0	0	1	0	6%	0%	0%	6%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	0	1	1	1	0	0%	7%	4%	6%	0%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	2	3	4	5	5	12%	20%	14%	29%	42%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	3	2	3	2	1	18%	13%	11%	12%	8%
このポジションは設置していない	11	9	20	8	6	65%	60%	71%	47%	50%
有効回答	17	15	28	17	12	100%	100%	100%	100%	100%
Q31-10. その他										
このポジションを設置しており、主に取締役会で、サクセッションプランを策定している	2	1	0	1	0	11%	7%	0%	6%	0%
このポジションを設置しており、主に指名委員会で、サクセッションプランを策定している	2	2	4	0	1	11%	13%	14%	0%	8%
このポジションを設置しており、主に執行側（経営陣・人事部等）で、サクセッションプランを策定している	1	2	5	3	2	6%	13%	18%	18%	15%
このポジションを設置しているが、サクセッションプランを策定していない	2	2	5	3	2	11%	13%	18%	18%	15%
このポジションは設置していない	11	8	14	10	8	61%	53%	50%	59%	62%
有効回答	18	15	28	17	13	100%	100%	100%	100%	100%
Q32. 監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社の機関設計を採用している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会の監督機能の強化	27	23	25	18	13	84%	79%	93%	95%	87%
監督機能と執行機能の明確な分離	18	12	9	12	10	56%	41%	33%	63%	67%
機動的な意思決定によるスピード経営	14	17	11	15	12	44%	59%	41%	79%	80%
監査役会設置会社のままでは、社外役員の人材獲得への負担が大きい	9	8	4	2	0	28%	28%	15%	11%	0%
その他	1	0	1	1	1	3%	0%	4%	5%	7%
有効回答	32	29	27	19	15	100%	100%	100%	100%	100%
Q33. 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社／指名委員会等設置会社へ移行したときに実施したことをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会から経営陣に対する権限委譲の範囲の拡大	16	16	17	16	11	50%	55%	65%	84%	73%
執行体制の強化	18	8	10	10	9	56%	28%	38%	53%	60%
内部監査機関との役割の整理	16	15	12	8	4	50%	52%	46%	42%	27%
設立時より監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社であり監査役会設置会社から移行していない	1	0	1	1	1	3%	0%	4%	5%	7%
その他	2	3	0	1	1	6%	10%	0%	5%	7%
有効回答	32	29	26	19	15	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。																
Q34-1. 新卒																
0名	100	14%	3	40	57	8%	16%	14%	39	61	9%	23%	5	95	4%	17%
1-10名	355	51%	18	150	186	49%	59%	46%	180	174	42%	65%	34	320	29%	56%
11-20名	162	23%	7	45	109	19%	18%	27%	134	28	31%	10%	37	125	31%	22%
21-30名	43	6%	3	11	29	8%	4%	7%	40	3	9%	1%	23	20	19%	3%
31-40名	19	3%	3	4	12	8%	2%	3%	19	0	4%	0%	10	9	8%	2%
41-50名	7	1%	0	2	5	0%	1%	1%	7	0	2%	0%	6	1	5%	0%
51名-	9	1%	3	2	4	8%	1%	1%	7	2	2%	1%	4	5	3%	1%
有効回答	695	100%	37	254	402	100%	100%	100%	426	268	100%	100%	119	575	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）																
0名	351	51%	19	112	219	51%	44%	54%	219	131	51%	49%	64	286	54%	50%
1-10名	331	48%	17	136	177	46%	54%	44%	199	132	47%	49%	51	280	43%	49%
11-20名	11	2%	1	6	4	3%	2%	1%	7	4	2%	1%	3	8	3%	1%
21-30名	2	0%	0	0	2	0%	0%	0%	1	1	0%	0%	1	1	1%	0%
31-40名	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
41-50名	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
51名-	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
有効回答	695	100%	37	254	402	100%	100%	100%	426	268	100%	100%	119	575	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）																
0名	239	34%	13	93	131	35%	37%	33%	166	72	39%	27%	45	193	38%	34%
1-10名	443	64%	21	156	266	57%	61%	66%	248	195	58%	73%	70	373	59%	65%
11-20名	12	2%	3	4	5	8%	2%	1%	11	1	3%	0%	3	9	3%	2%
21-30名	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
31-40名	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
41-50名	1	0%	0	1	0	0%	0%	0%	1	0	0%	0%	1	0	1%	0%
51名-	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
有効回答	695	100%	37	254	402	100%	100%	100%	426	268	100%	100%	119	575	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任																
0名	447	64%	19	170	256	51%	67%	64%	253	193	59%	72%	68	378	57%	66%
1-10名	241	35%	18	82	141	49%	32%	35%	168	73	39%	27%	47	194	39%	34%
11-20名	4	1%	0	1	3	0%	0%	1%	3	1	1%	0%	2	2	2%	0%
21-30名	2	0%	0	1	1	0%	0%	0%	1	1	0%	0%	1	1	1%	0%
31-40名	1	0%	0	0	1	0%	0%	0%	1	0	0%	0%	1	0	1%	0%
41-50名	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
51名-	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
有効回答	695	100%	37	254	402	100%	100%	100%	426	268	100%	100%	119	575	100%	100%
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。																
Q34-1. 新卒																
0%	100	14%	3	40	57	8%	16%	14%	39	61	9%	23%	5	95	4%	17%
1-20%	38	5%	1	20	17	3%	8%	4%	18	20	4%	7%	1	37	1%	6%
21-40%	78	11%	7	29	42	19%	11%	10%	37	41	9%	15%	11	67	9%	12%
41-60%	115	17%	3	46	66	8%	18%	16%	66	49	15%	18%	14	101	12%	18%
61-80%	150	22%	10	48	91	27%	19%	23%	96	54	23%	20%	27	123	23%	21%
81-100%	210	30%	13	68	128	35%	27%	32%	167	42	39%	16%	59	150	50%	26%
有効回答	695	100%	37	254	402	100%	100%	100%	426	268	100%	100%	119	575	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）																
0%	351	51%	19	112	219	51%	44%	54%	219	131	51%	49%	64	286	54%	50%
1-20%	177	25%	15	66	96	41%	26%	24%	132	45	31%	17%	40	137	34%	24%
21-40%	74	11%	3	35	35	8%	14%	9%	41	33	10%	12%	11	63	9%	11%
41-60%	47	7%	0	20	27	0%	8%	7%	14	33	3%	12%	2	45	2%	8%
61-80%	24	3%	0	12	12	0%	5%	3%	12	12	3%	4%	0	24	0%	4%
81-100%	21	3%	0	9	12	0%	4%	3%	8	13	2%	5%	2	19	2%	3%
有効回答	695	100%	37	254	402	100%	100%	100%	426	268	100%	100%	119	575	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）																
0%	239	34%	13	93	131	35%	37%	33%	166	72	39%	27%	45	193	38%	34%
1-20%	219	32%	13	74	132	35%	29%	33%	143	76	34%	28%	54	165	45%	29%
21-40%	121	17%	5	40	76	14%	16%	19%	68	53	16%	20%	11	110	9%	19%
41-60%	60	9%	2	25	33	5%	10%	8%	26	34	6%	13%	5	55	4%	10%
61-80%	27	4%	2	14	11	5%	6%	3%	13	14	3%	5%	2	25	2%	4%
81-100%	28	4%	2	8	18	5%	3%	4%	10	18	2%	7%	2	26	2%	5%
有効回答	695	100%	37	254	402	100%	100%	100%	426	268	100%	100%	119	575	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任																
0%	447	64%	19	170	256	51%	67%	64%	253	193	59%	72%	68	378	57%	66%
1-20%	149	21%	9	50	90	24%	20%	22%	111	38	26%	14%	38	111	32%	19%
21-40%	56	8%	7	19	30	19%	7%	7%	38	18	9%	7%	6	50	5%	9%
41-60%	28	4%	1	11	16	3%	4%	4%	16	12	4%	4%	6	22	5%	4%
61-80%	7	1%	1	2	4	3%	1%	1%	4	3	1%	1%	0	7	0%	1%
81-100%	7	1%	0	2	5	0%	1%	1%	3	4	1%	1%	1	6	1%	1%
有効回答	695	100%	37	254	402	100%	100%	100%	426	268	100%	100%	119	575	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。																																		
Q34-1. 新卒																																		
0名	3	0	4	4	1	0	0	4	5	41	0	3	10	11	1	5	8	13%	0%	6%	6%	6%	0%	0%	8%	8%	31%	0%	9%	13%	22%	3%	22%	67%
1-10名	13	2	26	33	9	14	10	26	27	75	0	16	45	31	13	12	2	54%	40%	42%	52%	56%	58%	67%	53%	46%	57%	0%	46%	58%	62%	34%	52%	17%
11-20名	8	2	17	18	6	7	4	14	22	9	4	11	12	7	16	3	2	33%	40%	27%	29%	38%	29%	27%	29%	37%	7%	36%	31%	16%	14%	42%	13%	17%
21-30名	0	1	10	5	0	2	0	0	4	5	3	2	5	0	5	1	0	0%	20%	16%	8%	0%	8%	0%	0%	7%	4%	27%	6%	6%	0%	13%	4%	0%
31-40名	0	0	3	2	0	1	0	3	1	0	3	1	2	0	1	2	0	0%	0%	5%	3%	0%	4%	0%	6%	2%	0%	27%	3%	3%	0%	3%	9%	0%
41-50名	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0%	0%	2%	0%	0%	0%	7%	2%	0%	0%	0%	3%	4%	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	2	0	0	0%	0%	2%	2%	0%	0%	0%	2%	0%	1%	9%	3%	0%	2%	5%	0%	0%
有効回答	24	5	62	63	16	24	15	49	59	131	11	35	77	50	38	23	12	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）																																		
0名	18	2	30	33	8	14	10	20	25	50	7	21	45	22	29	10	6	75%	40%	48%	52%	50%	58%	67%	41%	42%	38%	64%	60%	58%	44%	76%	43%	50%
1-10名	5	3	31	30	8	10	5	29	34	75	4	13	32	25	8	13	6	21%	60%	50%	48%	50%	42%	33%	59%	58%	57%	36%	37%	42%	50%	21%	57%	50%
11-20名	1	0	1	0	0	0	0	0	0	5	0	1	0	2	1	0	0	4%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	3%	0%	4%	3%	0%	0%
21-30名	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	24	5	62	63	16	24	15	49	59	131	11	35	77	50	38	23	12	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）																																		
0名	10	1	25	21	2	8	7	16	18	32	8	13	25	12	29	7	4	42%	20%	40%	33%	13%	33%	47%	33%	31%	24%	73%	37%	32%	24%	76%	30%	33%
1-10名	14	4	35	41	12	16	8	32	40	95	3	22	52	37	9	15	8	58%	80%	56%	65%	75%	67%	53%	65%	68%	73%	27%	63%	68%	74%	24%	65%	67%
11-20名	0	0	1	1	2	0	0	1	1	4	0	0	0	1	0	1	0	0%	0%	2%	2%	13%	0%	0%	2%	2%	3%	0%	0%	0%	2%	0%	4%	0%
21-30名	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	24	5	62	63	16	24	15	49	59	131	11	35	77	50	38	23	12	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任																																		
0名	15	1	30	36	11	10	13	38	39	87	9	21	51	35	30	11	9	63%	20%	48%	57%	69%	42%	87%	78%	66%	66%	82%	60%	66%	70%	79%	48%	75%
1-10名	9	4	30	27	5	14	2	11	19	44	2	14	25	13	8	12	2	38%	80%	48%	43%	31%	58%	13%	22%	32%	34%	18%	40%	32%	26%	21%	52%	17%
11-20名	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%
21-30名	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	24	5	62	63	16	24	15	49	59	131	11	35	77	50	38	23	12	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。																																		
Q34-1. 新卒																																		
0%	3	0	4	4	1	0	0	4	5	41	0	3	10	11	1	5	8	13%	0%	6%	6%	6%	0%	0%	8%	8%	31%	0%	9%	13%	22%	3%	22%	67%
1-20%	0	0	5	2	3	0	0	3	1	16	0	2	1	5	0	0	0	0%	0%	8%	3%	19%	0%	0%	6%	2%	12%	0%	6%	1%	10%	0%	0%	0%
21-40%	1	0	7	7	2	2	2	4	8	19	0	0	12	7	0	6	1	4%	0%	11%	11%	13%	8%	13%	8%	14%	15%	0%	0%	16%	14%	0%	26%	8%
41-60%	5	0	7	12	1	7	2	14	9	22	0	6	16	9	0	4	1	21%	0%	11%	19%	6%	29%	13%	29%	15%	17%	0%	17%	21%	18%	0%	17%	8%
61-80%	5	2	18	19	6	6	4	7	20	19	0	10	17	11	3	2	1	21%	40%	29%	30%	38%	25%	27%	14%	34%	15%	0%	29%	22%	22%	8%	9%	8%
81-100%	10	3	21	19	3	9	7	17	14	14	11	13	21	6	34	6	1	42%	60%	34%	30%	19%	38%	47%	35%	24%	11%	100%	37%	27%	12%	89%	26%	8%
有効回答	24	5	62	63	16	24	15	49	59	131	11	35	77	50	38	23	12	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）																																		
0%	18	2	30	33	8	14	10	20	25	50	7	21	45	22	29	10	6	75%	40%	48%	52%	50%	58%	67%	41%	42%	38%	64%	60%	58%	44%	76%	43%	50%
1-20%	2	3	22	20	3	8	3	16	22	23	4	9	17	7	9	8	1	8%	60%	35%	32%	19%	33%	20%	33%	37%	18%	36%	26%	22%	14%	24%	35%	8%
21-40%	1	0	5	5	4	0	1	6	8	18	0	2	10	10	0	3	1	4%	0%	8%	8%	25%	0%	7%	12%	14%	14%	0%	6%	13%	20%	0%	13%	8%
41-60%	2	0	3	3	1	2	1	5	3	20	0	0	1	4	0	1	1	8%	0%	5%	5%	6%	8%	7%	10%	5%	15%	0%	0%	1%	8%	0%	4%	8%
61-80%	0	0	1	1	0	0	0	0	1	11	0	2	3	3	0	1	1	0%	0%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	2%	8%	0%	6%	4%	6%	0%	4%	8%
81-100%	1	0	1	1	0	0	0	2	0	8	0	1	1	4	0	0	2	4%	0%	2%	2%	0%	0%	0%	4%	0%	6%	0%	3%	1%	8%	0%	0%	17%
有効回答	24	5	62	63	16	24	15	49	59	131	11	35	77	50	38	23	12	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）																																		
0%	10	1	25	21	2	8	7	16	18	32	8	13	25	12	29	7	4	42%	20%	40%	33%	13%	33%	47%	33%	31%	24%	73%	37%	32%	24%	76%	30%	33%
1-20%	8	4	26	27	4	9	4	18	23	36	3	7	15	21	6	7	1	33%	80%	42%	43%	25%	38%	27%	37%	39%	27%	27%	20%	19%	42%	16%	30%	8%
21-40%	4	0	5	7	5	6	2	9	11	24	0	10	23	7	2	4	2	17%	0%	8%	11%	31%	25%	13%	18%	19%	18%	0%	29%	30%	14%	5%	17%	17%
41-60%	2	0	3	7	2	1	1	1	3	19	0	4	7	4	1	3	2	8%	0%	5%	11%	13%	4%	7%	2%	5%	15%	0%	11%	9%	8%	3%	13%	17%
61-80%	0	0	3	1	2	0	1	3	2	7	0	1	3	4	0	0	0	0%	0%	5%	2%	13%	0%	7%	6%	3%	5%	0%	3%	4%	8%	0%	0%	0%
81-100%	0	0	0	0	1	0	0	2	2	13	0	0	3	2	0	2	3	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	4%	3%	10%	0%	0%	4%	4%	0%	9%	25%
有効回答	24	5	62	63	16	24	15	49	59	131	11	35	77	50	38	23	12	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任																																		
0%	15	1	30	36	11	10	13	38	39	87	9	21	51	35	30	11	9	63%	20%	48%	57%	69%	42%	87%	78%	66%	66%	82%	60%	66%	70%	79%	48%	75%
1-20%	3	4	20	15	5	10	1	9	14	24	2	10	13	6	7	6	0	13%	80%	32%	24%	31%	42%	7%	18%	24%	18%	18%	29%	17%	12%	18%	26%	0%
21-40%	4	0	5	7	0	3	0	1	4	11	0	3	6	5	1	5	1	17%	0%	8%	11%	0%	13%	0%	2%	7%	8%	0%	9%	8%	10%	3%	22%	8%
41-60%	1	0	1	4	0	1	1	1	1	7	0	1	5	3	0	0	2	4%	0%	2%	6%	0%	4%	7%	2%	2%	5%	0%	3%	6%	6%	0%	0%	17%
61-80%	0	0	3	1	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0%	0%	5%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
81-100%	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	4%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	1%	2%	0%	4%
有効回答	24	5	62	63	16	24	15	49	59	131	11	35	77	50	38	23	12	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率										⑧ROE										⑨ROA									
	5000億円以上	1500億円以上5000億円未満	100億円以上1500億円未満	50億円以上100億円未満	5億円以上50億円未満	1兆円以上	5億円未満	50億円未満	100億円未満	1兆円未満	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率20%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率20%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE35%未満	ROE35%以上	ROE58%未満	ROE58%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上	ROE1%未満	ROE1%以上3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上	ROA1%未満	ROA1%以上3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上	ROA1%未満	ROA1%以上3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。																																								
Q34-1. 新卒																																								
0名	80	8	8	2	2	22%	9%	6%	5%	3%	70	18	6	6	-	19%	12%	7%	6%	21	7	15	9	46	13%	7%	9%	13%	22%	40	16	22	5	17	12%	10%	17%	16%	36%
1-10名	228	46	51	18	11	62%	54%	37%	49%	17%	226	64	33	31	-	63%	44%	36%	33%	79	62	83	26	104	49%	63%	53%	38%	50%	165	82	65	20	22	51%	52%	50%	63%	47%
11-20名	55	26	54	10	17	15%	31%	39%	27%	26%	58	50	28	25	-	16%	34%	31%	26%	45	21	40	23	33	28%	21%	25%	34%	16%	83	43	24	4	8	25%	27%	18%	13%	17%
21-30名	4	4	15	4	16	1%	5%	11%	11%	25%	4	9	13	17	-	1%	6%	14%	18%	7	7	10	5	14	4%	7%	6%	7%	7%	20	11	9	3	0	6%	7%	7%	9%	0%
31-40名	0	0	10	2	7	0%	0%	7%	5%	11%	1	4	9	5	-	0%	3%	10%	5%	6	1	5	3	4	4%	1%	3%	4%	2%	12	3	4	0	0	4%	2%	3%	0%	0%
41-50名	0	0	0	0	7	0%	0%	0%	0%	11%	0	0	1	6	-	0%	0%	1%	6%	0	1	0	1	5	0%	1%	0%	1%	2%	1	1	5	0	0	0%	1%	4%	0%	0%
51名-	1	1	1	1	5	0%	1%	1%	3%	8%	2	1	1	5	-	1%	1%	1%	5%	2	0	5	1	1	1%	0%	3%	1%	0%	5	3	1	0	0	2%	2%	1%	0%	0%
有効回答	368	85	139	37	65	100%	100%	100%	100%	100%	361	146	91	95	-	100%	100%	100%	100%	160	99	158	68	207	100%	100%	100%	100%	100%	326	159	130	32	47	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）																																								
0名	176	42	73	20	39	48%	49%	53%	54%	60%	171	76	45	58	-	47%	52%	49%	61%	89	57	84	30	90	56%	58%	53%	44%	43%	185	78	62	12	13	57%	49%	48%	38%	28%
1-10名	188	39	64	17	23	51%	46%	46%	46%	35%	183	69	44	34	-	51%	47%	48%	36%	70	40	72	37	110	44%	40%	46%	54%	53%	136	79	66	17	33	42%	50%	51%	53%	70%
11-20名	4	4	1	0	2	1%	5%	1%	0%	3%	6	1	2	2	-	2%	1%	2%	2%	1	2	1	1	6	1%	2%	1%	1%	3%	5	1	2	2	1	2%	1%	2%	6%	2%
21-30名	0	0	1	0	1	0%	0%	1%	0%	2%	1	0	0	1	-	0%	0%	0%	1%	0	0	1	0	1	0%	0%	1%	0%	0%	0	1	0	1	0	0%	1%	0%	3%	0%
31-40名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	-	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	-	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	-	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	368	85	139	37	65	100%	100%	100%	100%	100%	361	146	91	95	-	100%	100%	100%	100%	160	99	158	68	207	100%	100%	100%	100%	100%	326	159	130	32	47	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）																																								
0名	109	29	55	15	30	30%	34%	40%	41%	46%	111	59	39	28	-	31%	40%	43%	29%	56	40	60	19	63	35%	40%	38%	28%	30%	120	56	41	9	12	37%	35%	32%	28%	26%
1-10名	256	54	78	21	34	70%	64%	56%	57%	52%	248	83	48	64	-	69%	57%	53%	67%	100	59	93	49	140	63%	60%	59%	72%	68%	199	100	88	23	33	61%	63%	68%	72%	70%
11-20名	3	2	5	1	1	1%	2%	4%	3%	2%	2	4	3	3	-	1%	3%	3%	3%	4	0	4	0	4	3%	0%	3%	0%	2%	7	2	1	0	2	2%	1%	1%	0%	4%
21-30名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	-	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	-	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%	0	0	1	0	-	0%	0%	1%	0%	0	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%	0	1	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	-	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	368	85	139	37	65	100%	100%	100%	100%	100%	361	146	91	95	-	100%	100%	100%	100%	160	99	158	68	207	100%	100%	100%	100%	100%	326	159	130	32	47	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任																																								
0名	252	55	86	18	35	68%	65%	62%	49%	54%	251	84	59	51	-	70%	58%	65%	54%	106	68	98	46	126	66%	69%	62%	68%	61%	210	100	85	19	32	64%	63%	65%	59%	68%
1-10名	114	30	51	18	28	31%	35%	37%	49%	43%	109	60	30	42	-	30%	41%	33%	44%	53	30	58	22	78	33%	30%	37%	32%	38%	112	59	42	13	15	34%	37%	32%	41%	32%
11-20名	1	0	1	1	1	0%	0%	1%	3%	2%	1	1	2	0	-	0%	1%	2%	0%	1	1	2	0	0	1%	1%	1%	0%	0%	3	0	1	0	0	1%	0%	1%	0%	0%
21-30名	1	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%	0	1	0	1	-	0%	1%	0%	1%	0	0	0	0	2	0%	0%	0%	0%	1%	1	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
31-40名	0	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%	2%	0	0	0	1	-	0%	0%	0%	1%	0	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
41-50名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	-	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	-	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	368	85	139	37	65	100%	100%	100%	100%	100%	361	146	91	95	-	100%	100%	100%	100%	160	99	158	68	207	100%	100%	100%	100%	100%	326	159	130	32	47	100%	100%	100%	100%	100%
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。																																								
Q34-1. 新卒																																								
0%	80	8	8	2	2	22%	9%	6%	5%	3%	70	18	6	6	19%	12%	7%	6%		21	7	15	9	46	13%	7%	9%	13%	22%	40	16	22	5	17	12%	10%	17%	16%	36%
1-20%	26	5	5	1	1	7%	6%	4%	3%	2%	27	5	3	3	7%	3%	3%	3%		10	3	4	4	17	6%	3%	3%	6%	8%	13	9	8	4	4	4%	6%	6%	13%	9%
21-40%	52	5	13	6	2	14%	6%	9%	16%	3%	49	10	9	10	14%	7%	10%	11%		23	11	18	0	26	14%	11%	11%	0%	13%	43	13	10	6	6	13%	8%	8%	19%	13%
41-60%	60	25	19	6	5	16%	29%	14%	16%	8%	66	24	15	10	18%	16%	16%	11%		26	17	28	13	31	16%	17%	18%	19%	15%	53	26	24	5	7	16%	16%	18%	16%	15%
61-80%	78	20	27	8	17	21%	24%	19%	22%	26%	71	37	12	29	20%	25%	13%	31%		25	21	44	18	42	16%	21%	28%	26%	20%	60	46	34	4	6	18%	29%	26%	13%	13%
81-100%	71	22	66	14	36	19%	26%	47%	38%	55%	77	51	46	35	21%	35%	51%	37%		54	40	48	24	43	34%	40%	30%	35%	21%	116	48	32	7	6	36%	30%	25%	22%	13%
有効回答	368	85	139	37	65	100%	100%	100%	100%	100%	361	146	91	95	100%	100%	100%	100%		160	99	158	68	207	100%	100%	100%	100%	100%	326	159	130	32	47	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）																																								
0%	176	42	73	20	39	48%	49%	53%	54%	60%	171	76	45	58	47%	52%	49%	61%		89	57	84	30	90	56%	58%	53%	44%	43%	185	78	62	12	13	57%	49%	48%	38%	28%
1-20%	76	24	45	14	18	21%	28%	32%	38%	28%	79	42	30	26	22%	29%	33%	27%		36	25	42	22	52	23%	25%	27%	32%	25%	80	45	30	8	14	25%	28%	23%	25%	30%
21-40%	46	7	13	2	6	13%	8%	9%	5%	9%	44	15	7	7	12%	10%	8%	7%		16	6	21	9	22	10%	6%	13%	13%	11%	27	21	16	4	6	8%	13%	12%	13%	13%
41-60%	38	4	3	1	1	10%	5%	2%	3%	2%	32	6	6	3	9%	4%	7%	3%		11	7	7	3	18	7%	7%	4%	4%	9%	18	9	11	5	4	6%	6%	8%	16%	9%
61-80%	17	5	2	0	0	5%	6%	1%	0%	0%	18	4	1	1	5%	3%	1%	1%		2	1	2	4	14	1%	1%	1%	6%	7%	6	4	6	2	6	2%	3%	5%	6%	13%
81-100%	15	2	3	0	1	4%	2%	2%	0%	2%	16	3	2	0	4%	2%	2%	0%		6	3	2	0	10	4%	3%	1%	0%	5%	10	2	4	1	4	3%	1%	3%	3%	9%
有効回答	368	85	139	37	65	100%	100%	100%	100%	100%	361	146	91	95	100%	100%	100%	100%		160	99	158	68	207	100%	100%	100%	100%	100%	326	159	130	32	47	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）																																								
0%	109	29	55	15	30	30%	34%	40%	41%	46%	111	59	39	28	31%	40%	43%	29%		56	40	60	19	63	35%	40%	38%	28%	30%	120	56	41	9	12	37%	35%	32%	28%	26%
1-20%	105	25	48	13	28	29%	29%	35%	35%	43%	103	47	30	39	29%	32%	33%	41%		51	33	43	27	65	32%	33%	27%	40%	31%	101	49	45	9	15	31%	31%	35%	28%	32%
21-40%	70	21	19	5	6	19%	25%	14%	14%	9%	72	24	12	13	20%	16%	13%	14%		23	15	28	14	40	14%	15%	18%	21%	19%	51	30	23	9	8	16%	19%	18%	28%	17%
41-60%	39	7	11	2	1	11%	8%	8%	5%	2%	39	9	5	7	11%	6%	5%	7%		14	6	14	3	22	9%	6%	9%	4%	11%	29	12	11	3	5	9%	8%	8%	9%	11%
61-80%	21	2	3	1	0	6%	2%	2%	3%	0%	15	5	4	3	4%	3%	4%	3%		6	3	9	2	7	4%	3%	6%	3%	3%	11	7	4	2	3	3%	4%	3%	6%	6%
81-100%	23	1	3	1	0	6%	1%	2%	3%	0%	20	2	1	5	6%	1%	1%	5%		9	2	4	3	10	6%	2%	3%	4%	5%	13	5	6	0	4	4%	3%	5%	0%	9%
有効回答	368	85	139	37	65	100%	100%	100%	100%	100%	361	146	91	95	100%	100%	100%	100%		160	99	158	68	207	100%	100%	100%	100%	100%	326	159	130	32	47	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任																																								
0%	252	55	86	18	35	68%	65%	62%	49%	54%	251	84	59	51	70%	58%	65%	54%		106	68	98	46	126	66%	69%	62%	68%	61%	210	100	85	19	32	64%	63%	65%	59%	68%
1-20%	59	17	37	12	24	16%	20%	27%	32%	37%	56	38	23	32	16%	26%	25%	34%		29	22	34	17	47	18%	22%	22%	25%	23%	68	37	30	5	9	21%	23%	23%	16%	19%
21-40%	33	9	9	4	1	9%	11%	6%	11%	2%	33	13	4	6	9%	9%	4%	6%		16	5	18	3	14	10%	5%	11%	4%	7%	30	12	7	4	3	9%	8%	5%	13%	6%
41-60%	17	2	4	1	4	5%	2%	3%	3%	6%	14	6	4	4	4%	4%	4%	4%		6	3	5	1	13	4%	3%	3%	1%	6%	11	6	7	3	1	3%	4%	5%	9%	2%
61-80%	3	2	1	1	0	1%	2%	1%	3%	0%	3	2	1	1	1%	1%	1%	1%		2	0	2	0	3	1%	0%	1%	0%	1%	4	1	1	0	1	1%	1%	1%	0%	2%
81-100%	4	0	1	1	1	1%	0%	1%	3%	2%	4	3	0	0	1%	2%	0%	0%		1	1	1	0	4	1%	1%	1%	0%	2%	3	2	0	1	1	1%	1%	0%	3%	2%
有効回答	368	85	139	37	65	100%	100%	100%	100%	100%	361	146	91	95	100%	100%	100%	100%		160	99	158	68	207	100%	100%	100%	100%	100%	326	159	130	32	47	100%	100%	100%	100%	100%

⑩PBR

	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2未満	PBR2.0以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2未満	PBR2.0以上
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。										
Q34-1. 新卒										
0名	4	26	24	8	38	4%	9%	16%	13%	32%
1-10名	49	147	68	28	58	54%	54%	46%	47%	50%
11-20名	30	69	32	15	15	33%	25%	22%	25%	13%
21-30名	5	20	10	4	4	5%	7%	7%	7%	3%
31-40名	1	9	6	1	2	1%	3%	4%	2%	2%
41-50名	0	1	4	2	0	0%	0%	3%	3%	0%
51名-	2	2	3	2	0	2%	1%	2%	3%	0%
有効回答	91	274	147	60	117	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）										
0名	58	145	74	33	39	64%	53%	50%	55%	33%
1-10名	32	128	70	24	73	35%	47%	48%	40%	62%
11-20名	1	1	3	2	4	1%	0%	2%	3%	3%
21-30名	0	0	0	1	1	0%	0%	0%	2%	1%
31-40名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	91	274	147	60	117	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）										
0名	42	86	52	23	35	46%	31%	35%	38%	30%
1-10名	47	185	91	35	80	52%	68%	62%	58%	68%
11-20名	2	2	4	2	2	2%	1%	3%	3%	2%
21-30名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	1	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	91	274	147	60	117	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任										
0名	67	177	83	43	74	74%	65%	56%	72%	63%
1-10名	23	97	61	16	41	25%	35%	41%	27%	35%
11-20名	1	0	2	0	1	1%	0%	1%	0%	1%
21-30名	0	0	1	0	1	0%	0%	1%	0%	1%
31-40名	0	0	0	1	0	0%	0%	0%	2%	0%
41-50名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	91	274	147	60	117	100%	100%	100%	100%	100%
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。										
Q34-1. 新卒										
0%	4	26	24	8	38	4%	9%	16%	13%	32%
1-20%	3	6	12	4	13	3%	2%	8%	7%	11%
21-40%	9	29	12	7	18	10%	11%	8%	12%	15%
41-60%	14	48	25	12	14	15%	18%	17%	20%	12%
61-80%	15	75	30	13	17	16%	27%	20%	22%	15%
81-100%	45	89	44	16	15	49%	32%	30%	27%	13%
有効回答	91	274	147	60	117	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）										
0%	58	145	74	33	39	64%	53%	50%	55%	33%
1-20%	21	79	41	9	24	23%	29%	28%	15%	21%
21-40%	7	26	14	9	17	8%	9%	10%	15%	15%
41-60%	1	18	8	3	17	1%	7%	5%	5%	15%
61-80%	2	4	4	2	12	2%	1%	3%	3%	10%
81-100%	2	2	6	3	8	2%	1%	4%	5%	7%
有効回答	91	274	147	60	117	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）										
0%	42	86	52	23	35	46%	31%	35%	38%	30%
1-20%	28	98	40	16	35	31%	36%	27%	27%	30%
21-40%	12	48	30	10	19	13%	18%	20%	17%	16%
41-60%	4	20	15	4	16	4%	7%	10%	7%	14%
61-80%	4	12	2	5	4	4%	4%	1%	8%	3%
81-100%	1	9	8	2	8	1%	3%	5%	3%	7%
有効回答	91	274	147	60	117	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任										
0%	67	177	83	43	74	74%	65%	56%	72%	63%
1-20%	15	62	41	10	20	16%	23%	28%	17%	17%
21-40%	3	26	14	3	9	3%	9%	10%	5%	8%
41-60%	5	5	5	2	10	5%	2%	3%	3%	9%
61-80%	0	3	2	0	2	0%	1%	1%	0%	2%
81-100%	1	1	2	1	2	1%	0%	1%	2%	2%
有効回答	91	274	147	60	117	100%	100%	100%	100%	100%

⑪TSR

	TSR150%以上115%未満	TSR115%以上125%未満	TSR125%以上150%未満	TSR150%以上	TSR125%未満	TSR150%以上115%未満	TSR115%以上125%未満	TSR125%以上150%未満	TSR150%以上
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。									
Q34-1. 新卒									
0名	1	39	34	8	4	17%	18%	9%	21%	29%
1-10名	2	109	190	24	7	33%	50%	50%	62%	50%
11-20名	2	47	102	6	3	33%	22%	27%	15%	21%
21-30名	0	14	29	0	0	0%	6%	8%	0%	0%
31-40名	1	3	15	0	0	17%	1%	4%	0%	0%
41-50名	0	1	5	1	0	0%	0%	1%	3%	0%
51名-	0	3	6	0	0	0%	1%	2%	0%	0%
有効回答	6	216	381	39	14	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）										
0名	3	103	200	22	8	50%	48%	52%	56%	57%
1-10名	3	107	174	17	6	50%	50%	46%	44%	43%
11-20名	0	4	7	0	0	0%	2%	2%	0%	0%
21-30名	0	2	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	6	216	381	39	14	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）										
0名	3	65	143	12	4	50%	30%	38%	31%	29%
1-10名	3	147	229	27	10	50%	68%	60%	69%	71%
11-20名	0	3	9	0	0	0%	1%	2%	0%	0%
21-30名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	1	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	6	216	381	39	14	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任										
0名	2	130	259	22	8	33%	60%	68%	56%	57%
1-10名	4	82	119	17	6	67%	38%	31%	44%	43%
11-20名	0	3	1	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
21-30名	0	1	1	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	1	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	6	216	381	39	14	100%	100%	100%	100%	100%
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。										
Q34-1. 新卒										
0%	1	39	34	8	4	17%	18%	9%	21%	29%
1-20%	0	18	19	1	0	0%	8%	5%	3%	0%
21-40%	0	30	33	3	2	0%	14%	9%	8%	14%
41-60%	1	31	65	10	3	17%	14%	17%	26%	21%
61-80%	0	43	90	10	3	0%	20%	24%	26%	21%
81-100%	4	54	137	7	2	67%	25%	36%	18%	14%
有効回答	6	216	381	39	14	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）										
0%	3	103	200	22	8	50%	48%	52%	56%	57%
1-20%	2	46	108	10	4	33%	21%	28%	26%	29%
21-40%	1	26	42	2	1	17%	12%	11%	5%	7%
41-60%	0	21	15	2	0	0%	10%	4%	5%	0%
61-80%	0	12	5	2	1	0%	6%	1%	5%	7%
81-100%	0	7	11	1	0	0%	3%	3%	3%	0%
有効回答	6	216	381	39	14	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）										
0%	3	65	143	12	4	50%	30%	38%	31%	29%
1-20%	2	75	123	10	4	33%	35%	32%	26%	29%
21-40%	1	40	56	9	3	17%	19%	15%	23%	21%
41-60%	0	17	29	4	1	0%	8%	8%	10%	7%
61-80%	0	6	18	1	1	0%	3%	5%	3%	7%
81-100%	0	13	11	3	1	0%	6%	3%	8%	7%
有効回答	6	216	381	39	14	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任										
0%	2	130	259	22	8	33%	60%	68%	56%	57%
1-20%	3	53	80	7	2	50%	25%	21%	18%	14%
21-40%	0	20	25	7	1	0%	9%	7%	18%	7%
41-60%	0	9	11	3	1	0%	4%	3%	8%	7%
61-80%	1	2	1	0	1	17%	1%	0%	0%	7%
81-100%	0	2	4	0	1	0%	1%	1%	0%	7%
有効回答	6	216	381	39	14	100%	100%	100%	100%	100%

⑫独立社外取締役比率

	独立社外取締役比率2/3以上	非取締役比率過半数から2/3未満	非取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	取締役比率過半数から2/3未満	取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。								
Q34-1. 新卒								
0名	15	15	53	17	35%	19%	12%	15%
1-10名	18	38	215	83	42%	47%	48%	72%
11-20名	8	16	122	14	19%	20%	27%	12%
21-30名	2	5	35	1	5%	6%	8%	1%
31-40名	0	6	13	0	0%	7%	3%	0%
41-50名	0	0	7	0	0%	0%	2%	0%
51名-	0	1	7	1	0%	1%	2%	1%
有効回答	43	81	452	116	100%	100%	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）								
0名	19	37	242	51	44%	46%	54%	44%
1-10名	24	43	200	63	56%	53%	44%	54%
11-20名	0	1	8	2	0%	1%	2%	2%
21-30名	0	0	2	0	0%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
有効回答	43	81	452	116	100%	100%	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）								
0名	9	18	178	31	21%	22%	39%	27%
1-10名	32	59	268	84	74%	73%	59%	72%
11-20名	2	4	5	1	5%	5%	1%	1%
21-30名	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	1	0	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
有効回答	43	81	452	116	100%	100%	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任								
0名	27	43	290	84	63%	53%	64%	72%
1-10名	16	37	157	31	37%	46%	35%	27%
11-20名	0	1	2	1	0%	1%	0%	1%
21-30名	0	0	2	0	0%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	1	0	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
有効回答	43	81	452	116	100%	100%	100%	100%
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。								
Q34-1. 新卒								
0%	15	15	53	17	35%	19%	12%	15%
1-20%	2	4	24	8	5%	5%	5%	7%
21-40%	9	10	44	15	21%	12%	10%	13%
41-60%	2	15	71	27	5%	19%	16%	23%
61-80%	6	14	101	28	14%	17%	22%	24%
81-100%	8	22	157	21	19%	27%	35%	18%
有効回答	43	81	452	116	100%	100%	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）								
0%	19	37	242	51	44%	46%	54%	44%
1-20%	14	21	117	25	33%	26%	26%	22%
21-40%	5	10	42	16	12%	12%	9%	14%
41-60%	3	5	25	14	7%	6%	6%	12%
61-80%	2	6	10	6	5%	7%	2%	5%
81-100%	0	2	15	4	0%	2%	3%	3%
有効回答	43	81	452	116	100%	100%	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）								
0%	9	18	178	31	21%	22%	39%	27%
1-20%	10	27	145	37	23%	33%	32%	32%
21-40%	8	21	63	29	19%	26%	14%	25%
41-60%	8	7	32	13	19%	9%	7%	11%
61-80%	4	5	15	3	9%	6%	3%	3%
81-100%	4	3	19	2	9%	4%	4%	2%
有効回答	43	81	452	116	100%	100%	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任								
0%	27	43	290	84	63%	53%	64%	72%
1-20%	6	24	100	19	14%	30%	22%	16%
21-40%	6	9	35	6	14%	11%	8%	5%
41-60%	1	4	18	5	2%	5%	4%	4%
61-80%	1	0	5	1	2%	0%	1%	1%
81-100%	2	0	4	1	5%	0%	1%	1%
有効回答	43	81	452	116	100%	100%	100%	100%

⑬親会社・支配株主の有無

	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。								
Q34-1. 新卒								
0名	8	4	13	75	20%	36%	28%	13%
1-10名	20	6	29	299	50%	55%	62%	50%
11-20名	11	0	4	146	28%	0%	9%	25%
21-30名	0	1	0	42	0%	9%	0%	7%
31-40名	0	0	0	19	0%	0%	0%	3%
41-50名	0	0	0	7	0%	0%	0%	1%
51名-	1	0	1	7	3%	0%	2%	1%
有効回答	40	11	47	595	100%	100%	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）								
0名	21	7	22	300	53%	64%	47%	50%
1-10名	17	4	24	285	43%	36%	51%	48%
11-20名	1	0	1	9	3%	0%	2%	2%
21-30名	1	0	0	1	3%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
有効回答	40	11	47	595	100%	100%	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）								
0名	16	3	15	203	40%	27%	32%	34%
1-10名	24	8	31	380	60%	73%	66%	64%
11-20名	0	0	1	11	0%	0%	2%	2%
21-30名	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
有効回答	40	11	47	595	100%	100%	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任								
0名	22	7	32	384	55%	64%	68%	65%
1-10名	18	4	15	204	45%	36%	32%	34%
11-20名	0	0	0	4	0%	0%	0%	1%
21-30名	0	0	0	2	0%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
有効回答	40	11	47	595	100%	100%	100%	100%
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。								
Q34-1. 新卒								
0%	8	4	13	75	20%	36%	28%	13%
1-20%	4	1	4	29	10%	9%	9%	5%
21-40%	3	1	6	68	8%	9%	13%	11%
41-60%	8	1	7	99	20%	9%	15%	17%
61-80%	12	3	11	123	30%	27%	23%	21%
81-100%	5	1	6	197	13%	9%	13%	33%
有効回答	40	11	47	595	100%	100%	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）								
0%	21	7	22	300	53%	64%	47%	50%
1-20%	7	2	6	162	18%	18%	13%	27%
21-40%	4	0	5	64	10%	0%	11%	11%
41-60%	2	1	7	37	5%	9%	15%	6%
61-80%	2	1	4	17	5%	9%	9%	3%
81-100%	4	0	2	15	10%	0%	4%	3%
有効回答	40	11	47	595	100%	100%	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）								
0%	16	3	15	203	40%	27%	32%	34%
1-20%	12	2	10	195	30%	18%	21%	33%
21-40%	7	2	11	101	18%	18%	23%	17%
41-60%	3	1	8	48	8%	9%	17%	8%
61-80%	1	1	0	25	3%	9%	0%	4%
81-100%	1	2	3	22	3%	18%	6%	4%
有効回答	40	11	47	595	100%	100%	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任								
0%	22	7	32	384	55%	64%	68%	65%
1-20%	6	1	7	135	15%	9%	15%	23%
21-40%	6	2	6	42	15%	18%	13%	7%
41-60%	6	1	0	21	15%	9%	0%	4%
61-80%	0	0	1	6	0%	0%	2%	1%
81-100%	0	0	1	6	0%	0%	2%	1%
有効回答	40	11	47	595	100%	100%	100%	100%

⑭事業セグメント数

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。																				
Q34-1. 新卒																				
0名	31	23	25	10	7	1	2	1	0	0	19%	21%	15%	8%	10%	4%	18%	13%	0%	0%
1-10名	93	64	83	71	29	8	0	4	0	0	58%	57%	50%	54%	40%	32%	0%	50%	0%	0%
11-20名	29	22	42	32	22	8	5	1	1	0	18%	20%	25%	24%	31%	32%	45%	13%	50%	0%
21-30名	4	2	10	9	9	3	3	1	1	1	2%	2%	6%	7%	13%	12%	27%	13%	50%	100%
31-40名	2	1	4	4	4	3	0	0	0	0	1%	1%	2%	3%	6%	12%	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	1	2	0	1	1	1	0	0	0%	0%	1%	2%	0%	4%	9%	13%	0%	0%
51名-	2	0	1	4	1	1	0	0	0	0	1%	0%	1%	3%	1%	4%	0%	0%	0%	0%
有効回答	161	112	166	132	72	25	11	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）																				
0名	71	47	95	64	41	13	7	6	2	1	44%	42%	57%	48%	57%	52%	64%	75%	100%	100%
1-10名	88	63	68	65	28	12	4	2	0	0	55%	56%	41%	49%	39%	48%	36%	25%	0%	0%
11-20名	2	2	3	1	3	0	0	0	0	0	1%	2%	2%	1%	4%	0%	0%	0%	0%	0%
21-30名	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	161	112	166	132	72	25	11	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）																				
0名	48	32	63	42	31	12	5	3	1	0	30%	29%	38%	32%	43%	48%	45%	38%	50%	0%
1-10名	110	78	100	88	40	12	5	5	1	1	68%	70%	60%	67%	56%	48%	45%	63%	50%	100%
11-20名	3	2	3	2	1	1	0	0	0	0	2%	2%	2%	2%	1%	4%	0%	0%	0%	0%
21-30名	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	9%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	161	112	166	132	72	25	11	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任																				
0名	107	72	106	90	43	12	7	7	0	0	66%	64%	64%	68%	60%	48%	64%	88%	0%	0%
1-10名	53	39	58	40	29	13	4	1	1	1	33%	35%	35%	30%	40%	52%	36%	13%	50%	100%
11-20名	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
21-30名	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%
41-50名	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	161	112	166	132	72	25	11	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。																				
Q34-1. 新卒																				
0%	31	23	25	10	7	1	2	1	0	0	19%	21%	15%	8%	10%	4%	18%	13%	0%	0%
1-20%	11	9	10	6	2	0	0	0	0	0	7%	8%	6%	5%	3%	0%	0%	0%	0%	0%
21-40%	23	17	10	15	8	1	1	1	0	0	14%	15%	6%	11%	11%	4%	9%	13%	0%	0%
41-60%	20	18	29	27	14	6	0	0	1	0	12%	16%	17%	20%	19%	24%	0%	0%	50%	0%
61-80%	35	22	32	30	16	7	5	2	0	1	22%	20%	19%	23%	22%	28%	45%	25%	0%	100%
81-100%	41	22	59	43	24	10	3	4	1	0	25%	20%	36%	33%	33%	40%	27%	50%	50%	0%
有効回答	161	112	166	132	72	25	11	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）																				
0%	71	47	95	64	41	13	7	6	2	1	44%	42%	57%	48%	57%	52%	64%	75%	100%	100%
1-20%	46	24	40	40	16	6	4	0	0	0	29%	21%	24%	30%	22%	24%	36%	0%	0%	0%
21-40%	13	21	14	13	8	4	0	1	0	0	8%	19%	8%	10%	11%	16%	0%	13%	0%	0%
41-60%	13	8	10	12	2	2	0	0	0	0	8%	7%	6%	9%	3%	8%	0%	0%	0%	0%
61-80%	10	8	4	0	1	0	0	1	0	0	6%	7%	2%	0%	1%	0%	0%	13%	0%	0%
81-100%	8	4	3	2	4	0	0	0	0	0	5%	4%	2%	2%	6%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	161	112	166	132	72	25	11	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）																				
0%	48	32	63	42	31	12	5	3	1	0	30%	29%	38%	32%	43%	48%	45%	38%	50%	0%
1-20%	51	35	48	46	25	8	1	2	1	1	32%	31%	29%	35%	35%	32%	9%	25%	50%	100%
21-40%	30	19	31	26	8	3	1	2	0	0	19%	17%	19%	20%	11%	12%	9%	25%	0%	0%
41-60%	14	15	12	10	5	2	0	1	0	0	9%	13%	7%	8%	7%	8%	0%	13%	0%	0%
61-80%	10	6	6	3	1	0	1	0	0	0	6%	5%	4%	2%	1%	0%	9%	0%	0%	0%
81-100%	8	5	6	5	2	0	2	0	0	0	5%	4%	4%	4%	3%	0%	18%	0%	0%	0%
有効回答	161	112	166	132	72	25	11	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任																				
0%	107	72	106	90	43	12	7	7	0	0	66%	64%	64%	68%	60%	48%	64%	88%	0%	0%
1-20%	32	21	35	26	18	9	4	1	1	1	20%	19%	21%	20%	25%	36%	36%	13%	50%	100%
21-40%	17	11	12	9	4	3	0	0	0	0	11%	10%	7%	7%	6%	12%	0%	0%	0%	0%
41-60%	2	5	8	5	5	1	0	0	1	0	1%	4%	5%	4%	7%	4%	0%	0%	50%	0%
61-80%	1	3	2	1	0	0	0	0	0	0	1%	3%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
81-100%	2	0	3	1	1	0	0	0	0	0	1%	0%	2%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	161	112	166	132	72	25	11	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

⑮海外売上高比率

	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上100%未満	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上100%未満
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。										
Q34-1. 新卒										
0名	8	4	4	2	2	10%	6%	6%	4%	9%
1-10名	41	31	29	20	10	53%	43%	42%	38%	43%
11-20名	15	26	20	18	8	19%	36%	29%	35%	35%
21-30名	9	8	7	5	2	12%	11%	10%	10%	9%
31-40名	2	0	4	5	1	3%	0%	6%	10%	4%
41-50名	1	0	3	2	0	1%	0%	4%	4%	0%
51名-	1	3	2	0	0	1%	4%	3%	0%	0%
有効回答	77	72	69	52	23	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）										
0名	43	39	41	20	12	56%	54%	59%	38%	52%
1-10名	32	33	27	32	11	42%	46%	39%	62%	48%
11-20名	1	0	1	0	0	1%	0%	1%	0%	0%
21-30名	1	0	0	0	0	1%	0%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	77	72	69	52	23	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）										
0名	35	32	18	12	10	45%	44%	26%	23%	43%
1-10名	40	38	51	39	11	52%	53%	74%	75%	48%
11-20名	2	2	0	1	2	3%	3%	0%	2%	9%
21-30名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	77	72	69	52	23	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任										
0名	41	54	41	30	16	53%	75%	59%	58%	70%
1-10名	36	17	28	22	6	47%	24%	41%	42%	26%
11-20名	0	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%	4%
21-30名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
31-40名	0	1	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
41-50名	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
51名-	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	77	72	69	52	23	100%	100%	100%	100%	100%
Q34. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の入社時のランクとして、該当する人数をお答えください。※0名の場合は0とご回答ください。										
Q34-1. 新卒										
0%	8	4	4	2	2	10%	6%	6%	4%	9%
1-20%	5	2	1	0	1	6%	3%	1%	0%	4%
21-40%	4	8	5	7	2	5%	11%	7%	13%	9%
41-60%	19	7	11	10	4	25%	10%	16%	19%	17%
61-80%	17	18	20	15	4	22%	25%	29%	29%	17%
81-100%	23	33	27	18	9	30%	46%	39%	35%	39%
有効回答	77	72	69	52	23	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-2. 中途採用（非管理職）										
0%	43	39	41	20	12	56%	54%	59%	38%	52%
1-20%	20	20	22	22	6	26%	28%	32%	42%	26%
21-40%	7	8	5	5	3	9%	11%	7%	10%	13%
41-60%	3	4	1	4	1	4%	6%	1%	8%	4%
61-80%	1	1	0	1	0	1%	1%	0%	2%	0%
81-100%	2	0	0	0	1	3%	0%	0%	0%	4%
有効回答	77	72	69	52	23	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-3. 中途採用（管理職）										
0%	35	32	18	12	10	45%	44%	26%	23%	43%
1-20%	21	22	30	25	7	27%	31%	43%	48%	30%
21-40%	8	8	11	10	5	10%	11%	16%	19%	22%
41-60%	6	5	4	4	0	8%	7%	6%	8%	0%
61-80%	1	4	3	1	1	1%	6%	4%	2%	4%
81-100%	5	1	3	0	0	6%	1%	4%	0%	0%
有効回答	77	72	69	52	23	100%	100%	100%	100%	100%
Q34-4. 執行役員に就任										
0%	41	54	41	30	16	53%	75%	59%	58%	70%
1-20%	24	11	23	17	4	31%	15%	33%	33%	17%
21-40%	6	3	3	5	1	8%	4%	4%	10%	4%
41-60%	4	2	2	0	1	5%	3%	3%	0%	4%
61-80%	0	1	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
81-100%	1	1	0	0	1	1%	1%	0%	0%	4%
有効回答	77	72	69	52	23	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q35. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の他社との兼任・兼職状況及びその理由について、お答えください。（1つ選択。「2. 自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」、「4. 社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」又は「6. 雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」を選択した場合は、ほとんど/全く兼任・兼職がされていない理由を、「7. その他」の場合はその状況を、下記コメント欄に具体的に入力してください）															
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	58	8%	3	27	27	8%	10%	6%	27	30	6%	11%	4	53	3%	9%
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	60	8%	1	20	39	3%	8%	9%	41	19	9%	7%	10	50	8%	8%
社内規程等に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	140	19%	11	43	86	29%	16%	20%	105	35	23%	13%	25	115	19%	19%
社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	286	39%	15	104	166	39%	39%	39%	168	118	37%	42%	64	222	50%	37%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	18	2%	0	7	11	0%	3%	3%	12	6	3%	2%	2	16	2%	3%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	121	17%	4	51	66	11%	19%	16%	69	52	15%	19%	18	103	14%	17%
その他	46	6%	4	14	28	11%	5%	7%	27	19	6%	7%	6	40	5%	7%
有効回答	729	100%	38	266	423	100%	100%	100%	449	279	100%	100%	129	599	100%	100%
Q36. 各対象者に対して、責任限定契約・D&O保険契約・補償契約を締結しているかをお答えください。（複数選択可。但し、業務執行取締役は責任限定契約の締結不可）																
Q36-1. 社外取締役																
責任限定契約を締結している	592	81%	34	212	344	87%	79%	81%	396	195	88%	70%	120	471	92%	79%
D&O保険契約を締結している	631	86%	36	224	369	92%	84%	87%	415	215	92%	77%	125	505	96%	84%
補償契約を締結している	70	10%	12	17	41	31%	6%	10%	54	16	12%	6%	29	41	22%	7%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	17	2%	0	6	11	0%	2%	3%	2	15	0%	5%	2	15	2%	3%
このポジションを設置していない	7	1%	1	3	3	3%	1%	1%	3	4	1%	1%	1	6	1%	1%
有効回答	731	100%	39	267	423	100%	100%	100%	451	279	100%	100%	130	600	100%	100%
Q36-2. 非業務執行取締役（社外取締役を除く）																
責任限定契約を締結している	147	21%	12	82	53	32%	31%	13%	105	42	24%	16%	30	117	23%	20%
D&O保険契約を締結している	411	58%	29	170	211	76%	64%	53%	284	127	65%	47%	96	315	75%	55%
補償契約を締結している	57	8%	10	13	34	26%	5%	8%	48	9	11%	3%	25	32	20%	6%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	16	2%	0	8	8	0%	3%	2%	4	12	1%	4%	0	16	0%	3%
このポジションを設置していない	253	36%	8	71	173	21%	27%	43%	140	112	32%	42%	32	220	25%	38%
有効回答	706	100%	38	265	401	100%	100%	100%	437	268	100%	100%	128	577	100%	100%
Q36-3. 業務執行取締役																
D&O保険契約を締結している	624	86%	33	228	361	85%	86%	87%	416	207	93%	76%	123	500	95%	84%
補償契約を締結している	71	10%	12	19	40	31%	7%	10%	54	17	12%	6%	28	43	22%	7%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	40	6%	0	17	23	0%	6%	6%	9	31	2%	11%	2	38	2%	6%
このポジションを設置していない	35	5%	4	11	20	10%	4%	5%	14	21	3%	8%	4	31	3%	5%
有効回答	723	100%	39	266	416	100%	100%	100%	448	274	100%	100%	130	592	100%	100%
Q36-4. 監査役																
責任限定契約を締結している	266	38%	1	16	248	3%	6%	59%	173	92	40%	34%	64	201	50%	35%
D&O保険契約を締結している	421	59%	2	45	372	5%	18%	88%	270	150	62%	55%	82	338	64%	58%
補償契約を締結している	48	7%	2	3	43	5%	1%	10%	36	12	8%	4%	21	27	16%	5%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	19	3%	0	1	18	0%	0%	4%	4	15	1%	5%	3	16	2%	3%
このポジションを設置していない	230	32%	32	195	3	86%	79%	1%	145	85	33%	31%	41	189	32%	33%
有効回答	709	100%	37	248	422	100%	100%	100%	435	273	100%	100%	128	580	100%	100%
Q37. 業務執行取締役との間でD&O保険契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
法的責任を負担するリスクを低減することで、取締役の適切なリスクテイクを促すため	599	97%	31	222	344	100%	97%	96%	401	197	97%	95%	120	478	99%	96%
優秀な経営人材を確保するため	268	43%	19	88	160	61%	39%	45%	195	73	47%	35%	66	202	55%	41%
取締役からの要請があったため	19	3%	0	6	13	0%	3%	4%	10	9	2%	4%	0	19	0%	4%
業務執行取締役との間では責任限定契約を締結することができないため	62	10%	1	20	41	3%	9%	11%	41	21	10%	10%	14	48	12%	10%
その他	2	0%	0	2	0	0%	1%	0%	2	0	0%	0%	0	2	0%	0%
有効回答	620	100%	31	228	359	100%	100%	100%	412	207	100%	100%	121	498	100%	100%
Q38. 非業務執行取締役（社外取締役を含む）が法的責任を負担するリスクを低減させるために、非業務執行取締役との間で責任限定契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してく																
D&O保険契約を締結している場合は保険料の負担が発生するため	35	6%	1	14	20	3%	7%	6%	16	19	4%	10%	1	34	1%	8%
D&O保険契約では、上限額や除外事項が定められることが多いため	165	29%	10	63	92	31%	30%	28%	124	41	33%	22%	42	123	36%	27%
補償契約は、補償対象となる責任の範囲が限定的であるため	82	14%	4	34	44	13%	16%	14%	48	34	13%	18%	16	66	14%	15%
D&O保険契約・補償契約に加えて責任限定契約を締結することで安心感があるため	376	66%	16	133	225	50%	64%	69%	251	124	67%	66%	78	297	67%	66%
その他	45	8%	5	18	22	16%	9%	7%	38	7	10%	4%	14	31	12%	7%
有効回答	567	100%	32	209	324	100%	100%	100%	377	189	100%	100%	116	450	100%	100%
Q39. 海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題・障壁について当てはまるものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
海外の経営人材へのアクセス	226	31%	15	88	123	38%	33%	29%	177	49	40%	18%	65	161	51%	27%
職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築や運用	172	24%	10	61	100	26%	23%	24%	130	42	29%	15%	52	120	41%	20%
言語・コミュニケーションの壁	221	30%	13	87	121	33%	33%	29%	163	58	36%	21%	60	161	47%	27%
競争力のある報酬制度の設計・整備	174	24%	14	60	100	36%	23%	24%	140	34	31%	12%	57	117	45%	20%
非居住者に対する報酬支払い・税務等の実務の複雑さ	119	16%	11	40	68	28%	15%	16%	97	22	22%	8%	46	73	36%	12%
取締役の責任の範囲（責任限定契約の締結の可否を含む）	36	5%	2	11	23	5%	4%	5%	24	12	5%	4%	9	27	7%	5%
海外の経営人材の確保に関する課題意識はない	84	12%	9	27	48	23%	10%	11%	49	35	11%	13%	11	73	9%	12%
そのような人材の確保を検討していない	292	40%	7	115	169	18%	43%	40%	131	160	29%	58%	16	275	13%	46%
その他	19	3%	3	3	13	8%	1%	3%	16	3	4%	1%	4	15	3%	3%
有効回答	727	100%	39	266	420	100%	100%	100%	448	278	100%	100%	127	599	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q35. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の他社との兼任・兼職状況及びその理由について、お答えください。（1つ選択。「2. 自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」、「4. 社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」又は「6. 雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」を選択した場合は、ほとんど/全く兼任・兼職がされていない理由を、「7. その他」の場合はその状況を、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																	
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	2	0	2	2	0	1	0	2	9	17	3	2	8	4	4	0	1	8%	0%	3%	3%	0%	4%	0%	4%	14%	12%	27%	6%	10%	7%	10%	0%	7%
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	2	1	6	6	0	0	1	7	5	12	1	4	4	6	0	4	1	8%	20%	10%	9%	0%	0%	7%	13%	8%	9%	9%	11%	5%	11%	0%	17%	7%
社内規程等に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	6	1	14	11	3	3	2	5	7	27	2	9	9	10	23	4	4	25%	20%	23%	16%	19%	13%	13%	9%	11%	19%	18%	26%	12%	19%	59%	17%	29%
社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	9	3	18	26	10	10	7	26	24	55	2	11	35	24	11	11	4	38%	60%	29%	39%	63%	42%	47%	48%	37%	39%	18%	31%	45%	44%	28%	46%	29%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	0	0	0	1	0	0	0	0	2	6	0	0	5	2	0	1	1	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	3%	4%	0%	0%	6%	4%	0%	4%	7%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	3	0	19	16	2	2	3	10	14	20	1	8	11	6	0	3	3	13%	0%	31%	24%	13%	8%	20%	19%	22%	14%	9%	23%	14%	11%	0%	13%	21%
その他	2	0	3	5	1	8	2	4	4	4	2	1	6	2	1	1	0	8%	0%	5%	7%	6%	33%	13%	7%	6%	3%	18%	3%	8%	4%	3%	4%	0%
有効回答	24	5	62	67	16	24	15	54	65	141	11	35	78	54	39	24	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q36. 各対象者に対して、責任限定契約・D&O保険契約・補償契約を締結しているかをお答えください。（複数選択可。但し、業務執行取締役は責任限定契約の締結不可）																																		
Q36-1. 社外取締役																																		
責任限定契約を締結している	23	3	50	57	16	18	13	42	53	104	11	28	60	45	35	20	13	92%	60%	81%	85%	100%	75%	87%	78%	82%	73%	100%	80%	78%	83%	90%	83%	87%
D&O保険契約を締結している	22	4	54	60	14	22	12	44	57	119	11	33	64	43	36	20	15	88%	80%	87%	90%	88%	92%	80%	81%	88%	84%	100%	94%	83%	80%	92%	83%	100%
補償契約を締結している	3	2	5	5	2	2	2	4	8	7	5	4	11	6	2	2	0	12%	40%	8%	7%	13%	8%	13%	7%	12%	5%	45%	11%	14%	11%	5%	8%	0%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	0	0	1	0	0	1	1	3	2	4	0	0	1	3	0	1	0	0%	0%	2%	0%	0%	4%	7%	6%	3%	3%	0%	0%	1%	6%	0%	4%	0%
このポジションを設置していない	0	1	0	1	0	0	0	0	0	4	0	0	1	0	0	0	0	0%	20%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
有効回答	25	5	62	67	16	24	15	54	65	142	11	35	77	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-2. 非業務執行取締役（社外取締役を除く）																																		
責任限定契約を締結している	9	0	8	10	5	5	1	11	16	35	4	5	15	8	7	4	4	36%	0%	14%	15%	31%	21%	7%	20%	26%	26%	36%	14%	20%	16%	18%	17%	33%
D&O保険契約を締結している	17	3	35	46	6	14	8	27	31	79	10	26	38	26	26	9	10	68%	60%	59%	69%	38%	58%	53%	50%	51%	59%	91%	74%	51%	51%	68%	39%	83%
補償契約を締結している	1	2	4	4	1	2	2	5	8	5	5	3	8	4	2	1	0	4%	40%	7%	6%	6%	8%	13%	9%	13%	4%	45%	9%	11%	8%	5%	4%	0%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	0	0	1	2	0	1	0	1	1	4	0	1	1	2	1	1	0	0%	0%	2%	3%	0%	4%	0%	2%	2%	3%	0%	3%	1%	4%	3%	4%	0%
このポジションを設置していない	8	2	23	18	8	8	7	20	25	46	1	8	32	23	10	11	2	32%	40%	39%	27%	50%	33%	47%	37%	41%	34%	9%	23%	43%	45%	26%	48%	17%
有効回答	25	5	59	67	16	24	15	54	61	134	11	35	75	51	38	23	12	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-3. 業務執行取締役																																		
D&O保険契約を締結している	22	4	58	61	14	22	14	44	54	110	11	33	65	40	36	21	14	88%	80%	94%	91%	88%	92%	93%	83%	84%	78%	100%	94%	86%	78%	92%	88%	100%
補償契約を締結している	4	2	7	6	2	2	2	5	7	8	5	3	10	4	2	2	0	16%	40%	11%	9%	13%	8%	13%	9%	11%	6%	45%	9%	13%	8%	5%	8%	0%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	2	0	3	2	0	1	0	4	2	10	0	1	4	7	2	2	0	8%	0%	5%	3%	0%	4%	0%	8%	3%	7%	0%	3%	5%	14%	5%	8%	0%
このポジションを設置していない	0	1	1	1	0	0	1	3	5	14	0	1	4	4	0	0	0	0%	20%	2%	1%	0%	0%	7%	6%	8%	10%	0%	3%	5%	8%	0%	0%	0%
有効回答	25	5	62	67	16	24	15	53	64	141	11	35	76	51	39	24	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-4. 監査役																																		
責任限定契約を締結している	9	1	23	21	11	11	6	18	18	57	2	11	32	22	7	12	4	36%	20%	38%	33%	69%	46%	40%	34%	30%	41%	18%	32%	43%	42%	18%	52%	31%
D&O保険契約を締結している	14	4	39	47	12	15	8	28	33	73	5	28	47	27	16	14	10	56%	80%	64%	73%	75%	63%	53%	53%	55%	53%	45%	82%	63%	52%	41%	61%	77%
補償契約を締結している	3	2	2	6	2	1	1	4	3	4	1	4	10	3	1	1	0	12%	40%	3%	9%	13%	4%	7%	8%	5%	3%	9%	12%	13%	6%	3%	4%	0%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	2	0	3	1	0	0	0	2	2	5	0	0	2	1	0	1	0	8%	0%	5%	2%	0%	0%	0%	4%	3%	4%	0%	0%	3%	2%	0%	4%	0%
このポジションを設置していない	7	1	17	15	3	7	6	18	23	48	6	6	21	20	23	6	3	28%	20%	28%	23%	19%	29%	40%	34%	38%	35%	55%	18%	28%	38%	59%	26%	23%
有効回答	25	5	61	64	16	24	15	53	60	138	11	34	75	52	39	23	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q37. 業務執行取締役との間でD&O保険契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
法的責任を負担するリスクを低減することで、取締役の適切なリスクテイクを促すため	22	4	55	60	14	22	14	43	51	106	11	31	63	39	34	18	11	100%	100%	96%	98%	100%	100%	100%	98%	94%	96%	100%	94%	97%	98%	97%	86%	92%
優秀な経営人材を確保するため	8	3	28	31	7	11	8	18	27	47	6	16	25	14	9	8	2	36%	75%	49%	51%	50%	50%	57%	41%	50%	43%	55%	48%	38%	35%	26%	38%	17%
取締役からの要請があったため	1	0	1	0	0	0	1	2	3	3	1	1	3	0	0	2	1	5%	0%	2%	0%	0%	0%	7%	5%	6%	3%	9%	3%	5%	0%	0%	10%	8%
業務執行取締役との間では責任限定契約を締結することができないため	6	0	5	3	2	3	1	5	5	14	0	5	4	5	0	2	2	27%	0%	9%	5%	14%	14%	7%	11%	9%	13%	0%	15%	6%	13%	0%	10%	17%
その他	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	22	4	57	61	14	22	14	44	54	110	11	33	65	40	35	21	12	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q38. 非業務執行取締役（社外取締役を含む）が法的責任を負担するリスクを低減させるために、非業務執行取締役との間で責任限定契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してく																																		
D&O保険契約を締結している場合は保険料の負担が発生するため	1	0	3	1	1	1	1	5	3	7	0	1	4	5	1	1	0	5%	0%	7%	2%	6%	6%	8%	13%	6%	7%	0%	4%	7%	12%	3%	5%	0%
D&O保険契約では、上限額や除外事項が定められることが多いため	5	2	17	16	5	4	6	11	14	27	5	5	15	12	12	5	4	23%	67%	37%	30%	31%	24%	46%	28%	27%	27%	45%	18%	26%	29%	34%	25%	40%
補償契約は、補償対象となる責任の範囲が限定的であるため	3	1	6	9	2	2	3	4	2	18	2	5	13	6	2	2	2	14%	33%	13%	17%	13%	12%	23%	10%	4%	18%	18%	18%	22%	14%	6%	10%	20%
D&O保険契約・補償契約に加えて責任限定契約を締結することで安心感があるため	15	2	32	36	10	11	7	26	38	67	6	18	35	28	21	16	7	68%	67%	70%	67%	63%	65%	54%	65%	73%	68%	55%	64%	60%	67%	60%	80%	70%
その他	2	0	3	3	2	3	0	4	4	7	4	4	5	2	2	0	0	9%	0%	7%	6%	13%	18%	0%	10%	8%	7%	36%	14%	9%	5%	6%	0%	0%
有効回答	22	3	46	54	16	17	13	40	52	99	11	28	58	42	35	20	10	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q39. 海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題・障壁について当てはまるものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
海外の経営人材へのアクセス	9	1	18	35	7	8	7	29	23	31	2	10	21	10	6	7	2	38%	20%	30%	52%	44%	32%	47%	54%	35%	22%	18%	29%	27%	19%	15%	29%	14%
職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築や運用	8	1	19	23	4	6	5	17	26	25	1	5	12	10	3	6	1	33%	20%	31%	34%	25%	24%	33%	31%	40%	18%	9%	14%	15%	19%	8%	25%	7%
言語・コミュニケーションの壁	9	3	21	29	9	9	7	22	20	33	2	8	20	13	6	8	2	38%	60%	34%	43%	56%	36%	47%	41%	31%	24%	18%	23%	26%	24%	15%	33%	14%
競争力のある報酬制度の設計・整備	8	1	13	23	5	10	4	21	26	23	2	5	15	6	4	5	3	33%	20%	21%	34%	31%	40%	27%	39%	40%	17%	18%	14%	19%	11%	10%	21%	21%
非居住者に対する報酬支払い・税務等の実務の複雑さ	2	1	9	20	3	6	1	18	17	18	1	4	7	5	2	3	2	8%	20%	15%	30%	19%	24%	7%	33%	26%	13%	9%	11%	9%	9%	5%	13%	14%
取締役の責任の範囲（責任限定契約の締結の可否を含む）	1	0	5	4	0	1	0	5	3	7	1	1	4	3	0	0	1	4%	0%	8%	6%	0%	4%	0%	9%	5%	5%	9%	3%	5%	6%	0%	0%	7%
海外の経営人材の確保に関する課題意識はない	2	0	4	7	2	2	0	5	4	21	4	3	8	7	5	5	5	8%	0%	7%	10%	13%	8%	0%	9%	6%	15%	36%	9%	10%	13%	13%	21%	36%
そのような人材の確保を検討していない	8	2	31	16	3	8	7	10	19	65	4	17	33	29	25	8	6	33%	40%	51%	24%	19%	32%	47%	19%	29%	47%	36%	49%	42%	54%	64%	33%	43%
その他	0	0	2	0	0	0	0	1	1	6	1	2	5	0	1	0	0	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	4%	9%	6%	6%	0%	3%	0%	0%
有効回答	24	5	61	67	16	25	15	54	65	139	11	35	78	54	39	24	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額									
	5000億円未満	5000億円以上1500億円未満	5000億円以上1500億円未満	5000億円以上1500億円未満	5000億円以上1兆円未満	5000億円未満	5000億円以上1500億円未満	5000億円以上1500億円未満	5000億円以上1500億円未満	5000億円以上1兆円未満
Q35. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の他社との兼任・兼職状況及びその理由について、お答えください。（1つ選択。「2. 自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」、「4. 社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」又は「6. 雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」を選択した場合は、ほとんど/全く兼任・兼職がされていない理由を、「7. その他」の場合はその状況を、下記コメント欄に具体的に入力してください）									
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	34	11	10	1	1	9%	12%	7%	3%	1%
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	28	13	12	3	4	7%	14%	8%	8%	6%
社内規程等に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	64	17	36	8	15	17%	18%	25%	21%	21%
社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	152	26	52	20	36	40%	28%	36%	53%	50%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	11	3	2	1	1	3%	3%	1%	3%	1%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	68	14	26	5	8	18%	15%	18%	13%	11%
その他	25	8	6	0	7	7%	9%	4%	0%	10%
有効回答	382	92	144	38	72	100%	100%	100%	100%	100%
Q36. 各対象者に対して、責任限定契約・D&O保険契約・補償契約を締結しているかをお答えください。（複数選択可。但し、業務執行取締役は責任限定契約の締結不可）										
Q36-1. 社外取締役										
責任限定契約を締結している	281	83	123	36	68	73%	90%	85%	95%	94%
D&O保険契約を締結している	306	84	133	37	70	80%	91%	92%	97%	97%
補償契約を締結している	20	8	17	5	20	5%	9%	12%	13%	28%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	15	0	1	1	0	4%	0%	1%	3%	0%
このポジションを設置していない	5	1	0	0	1	1%	1%	0%	0%	1%
有効回答	383	92	145	38	72	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-2. 非業務執行取締役（社外取締役を除く）										
責任限定契約を締結している	61	22	36	8	20	17%	25%	25%	22%	29%
D&O保険契約を締結している	181	49	99	29	53	49%	55%	69%	78%	76%
補償契約を締結している	15	4	16	4	18	4%	4%	11%	11%	26%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	14	1	1	0	0	4%	1%	1%	0%	0%
このポジションを設置していない	150	37	40	8	17	41%	42%	28%	22%	24%
有効回答	366	89	143	37	70	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-3. 業務執行取締役										
D&O保険契約を締結している	298	82	136	37	70	79%	91%	94%	97%	97%
補償契約を締結している	23	6	18	4	20	6%	7%	13%	11%	28%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	34	2	3	0	1	9%	2%	2%	0%	1%
このポジションを設置していない	26	5	3	1	0	7%	6%	2%	3%	0%
有効回答	378	90	144	38	72	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-4. 監査役										
責任限定契約を締結している	124	41	48	17	35	34%	46%	34%	45%	49%
D&O保険契約を締結している	201	60	90	25	44	55%	67%	64%	66%	62%
補償契約を締結している	15	5	12	4	12	4%	6%	9%	11%	17%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	14	2	2	1	0	4%	2%	1%	3%	0%
このポジションを設置していない	125	24	43	12	26	34%	27%	30%	32%	37%
有効回答	368	90	141	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q37. 業務執行取締役との間でD&O保険契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
法的責任を負担するリスクを低減することで、取締役の適切なリスクテイクを促すため	284	79	130	37	68	96%	96%	97%	100%	99%
優秀な経営人材を確保するため	111	40	54	21	42	37%	49%	40%	57%	61%
取締役からの要請があったため	12	3	3	1	0	4%	4%	2%	3%	0%
業務執行取締役との間では責任限定契約を締結することができないため	26	13	15	2	6	9%	16%	11%	5%	9%
その他	0	0	2	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
有効回答	297	82	134	37	69	100%	100%	100%	100%	100%
Q38. 非業務執行取締役（社外取締役を含む）が法的責任を負担するリスクを低減させるために、非業務執行取締役との間で責任限定契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してく										
D&O保険契約を締結している場合は保険料の負担が発生するため	24	8	2	0	1	9%	10%	2%	0%	1%
D&O保険契約では、上限額や除外事項が定められることが多いため	64	24	39	13	25	24%	31%	34%	37%	37%
補償契約は、補償対象となる責任の範囲が限定的であるため	40	13	19	4	6	15%	17%	16%	11%	9%
D&O保険契約・補償契約に加えて責任限定契約を締結することで安心感があるため	177	52	82	25	39	66%	67%	71%	71%	58%
その他	12	5	12	5	11	4%	6%	10%	14%	16%
有効回答	270	78	116	35	67	100%	100%	100%	100%	100%
Q39. 海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題・障壁について当てはまるものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
海外の経営人材へのアクセス	82	32	62	20	30	21%	35%	43%	53%	43%
職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築や運用	69	21	41	17	24	18%	23%	28%	45%	35%
言語・コミュニケーションの壁	92	31	49	19	30	24%	34%	34%	50%	43%
競争力のある報酬制度の設計・整備	61	24	37	20	32	16%	26%	26%	53%	46%
非居住者に対する報酬支払い・税務等の実務の複雑さ	40	13	26	19	21	10%	14%	18%	50%	30%
取締役の責任の範囲（責任限定契約の締結の可否を含む）	17	5	6	6	2	4%	5%	4%	16%	3%
海外の経営人材の確保に関する課題意識はない	47	10	17	4	6	12%	11%	12%	11%	9%
そのような人材の確保を検討していない	204	32	43	3	9	53%	35%	30%	8%	13%
その他	5	3	6	2	3	1%	3%	4%	5%	4%
有効回答	384	91	144	38	69	100%	100%	100%	100%	100%

	⑦外国人株式保有比率									
	外国人株式保有比率10%以上	外国人株式保有比率20%以上	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率20%未満	外国人株式保有比率30%未満	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率20%未満	外国人株式保有比率30%未満	外国人株式保有比率30%以上
Q35. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の他社との兼任・兼職状況及びその理由について、お答えください。（1つ選択。「2. 自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」、「4. 社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」又は「6. 雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」を選択した場合は、ほとんど/全く兼任・兼職がされていない理由を、「7. その他」の場合はその状況を、下記コメント欄に具体的に入力してください）									
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	33	17	2	5	9%	11%	2%	5%		
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	34	12	6	8	9%	8%	6%	8%		
社内規程等に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	66	32	19	23	18%	21%	20%	23%		
社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	147	49	40	49	40%	31%	41%	48%		
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	8	4	4	2	2%	3%	4%	2%		
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	63	27	20	11	17%	17%	21%	11%		
その他	21	15	6	4	6%	10%	6%	4%		
有効回答	372	156	97	102	100%	100%	100%	100%		
Q36. 各対象者に対して、責任限定契約・D&O保険契約・補償契約を締結しているかをお答えください。（複数選択可。但し、業務執行取締役は責任限定契約の締結不可）										
Q36-1. 社外取締役										
責任限定契約を締結している	275	135	86	94	74%	87%	89%	91%		
D&O保険契約を締結している	303	137	90	99	81%	88%	93%	96%		
補償契約を締結している	21	11	16	22	6%	7%	16%	21%		
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	15	1	0	1	4%	1%	0%	1%		
このポジションを設置していない	5	2	0	0	1%	1%	0%	0%		
有効回答	373	156	97	103	100%	100%	100%	100%		
Q36-2. 非業務執行取締役（社外取締役を除く）										
責任限定契約を締結している	65	33	23	26	18%	22%	24%	26%		
D&O保険契約を締結している	192	90	66	62	54%	59%	69%	62%		
補償契約を締結している	14	11	15	17	4%	7%	16%	17%		
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	14	1	0	1	4%	1%	0%	1%		
このポジションを設置していない	134	56	27	35	38%	37%	28%	35%		
有効回答	356	152	96	100	100%	100%	100%	100%		
Q36-3. 業務執行取締役										
D&O保険契約を締結している	294	139	90	99	80%	90%	94%	96%		
補償契約を締結している	22	12	15	22	6%	8%	16%	21%		
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	32	5	2	1	9%	3%	2%	1%		
このポジションを設置していない	26	6	2	1	7%	4%	2%	1%		
有効回答	367	155	96	103	100%	100%	100%	100%		
Q36-4. 監査役										
責任限定契約を締結している	124	53	42	46	34%	35%	44%	46%		
D&O保険契約を締結している	202	89	65	63	56%	59%	68%	64%		
補償契約を締結している	17	5	12	14	5%	3%	13%	14%		
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	18	0	1	0	5%	0%	1%	0%		
このポジションを設置していない	116	54	26	34	32%	36%	27%	34%		
有効回答	361	151	96	99	100%	100%	100%	100%		
Q37. 業務執行取締役との間でD&O保険契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
法的責任を負担するリスクを低減することで、取締役の適切なリスクテイクを促すため	280	133	88	96	96%	96%	99%	98%		
優秀な経営人材を確保するため	108	63	46	50	37%	45%	52%	51%		
取締役からの要請があったため	14	4	1	0	5%	3%	1%	0%		
業務執行取締役との間では責任限定契約を締結することができないため	30	11	11	10	10%	8%	12%	10%		
その他	0	2	0	0	0%	1%	0%	0%		
有効回答	292	139	89	98	100%	100%	100%	100%		
Q38. 非業務執行取締役（社外取締役を含む）が法的責任を負担するリスクを低減させるために、非業務執行取締役との間で責任限定契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してく										
D&O保険契約を締結している場合は保険料の負担が発生するため	21	8	5	1	8%	6%	6%	1%		
D&O保険契約では、上限額や除外事項が定められることが多いため	54	51	29	31	21%	40%	35%	34%		
補償契約は、補償対象となる責任の範囲が限定的であるため	37	19	15	11	14%	15%	18%	12%		
D&O保険契約・補償契約に加えて責任限定契約を締結することで安心感があるため	179	79	58	58	68%	61%	70%	64%		
その他	14	10	6	15	5%	8%	7%	16%		
有効回答	262	129	83	91	100%	100%	100%	100%		
Q39. 海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題・障壁について当てはまるものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
海外の経営人材へのアクセス	76	50	44	56	20%	32%	46%	55%		
職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築や運用	64	38	32	37	17%	24%	34%	37%		
言語・コミュニケーションの壁	86	55	37	43	23%	35%	39%	43%		
競争力のある報酬制度の設計・整備	62	33	30	49	17%	21%	32%	49%		
非居住者に対する報酬支払い・税務等の実務の複雑さ	33	22	25	39	9%	14%	26%	39%		
取締役の責任の範囲（責任限定契約の締結の可否を含む）	16	10	6	4	4%	6%	6%	4%		
海外の経営人材の確保に関する課題意識はない	45	18	10	11	12%	12%	11%	11%		
そのような人材の確保を検討していない	204	56	20	11	55%	36%	21%	11%		
その他	6	5	4	4	2%	3%	4%	4%		
有効回答	373	156	95	101	100%	100%	100%	100%		

	⑧ROE									
	ROE3%以上	ROE5%以上	ROE8%以上	ROE1%以上	ROE3%未満	ROE5%未満	ROE8%未満	ROE1%未満	ROE3%以上	ROE5%以上
Q35. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の他社との兼任・兼職状況及びその理由について、お答えください。（1つ選択。「2. 自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」、「4. 社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」又は「6. 雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」を選択した場合は、ほとんど/全く兼任・兼職がされていない理由を、「7. その他」の場合はその状況を、下記コメント欄に具体的に入力してください）									
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	17	9	12	8	11	10%	9%	7%	11%	5%
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	13	9	10	11	16	8%	9%	6%	16%	7%
社内規程等に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	37	18	38	4	43	23%	17%	23%	6%	19%
社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	47	37	70	29	103	29%	36%	43%	41%	45%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	3	0	4	1	9	2%	0%	2%	1%	4%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	32	24	17	13	35	20%	23%	10%	19%	15%
その他	13	7	11	4	11	8%	7%	7%	6%	5%
有効回答	162	104	162	70	228	100%	100%	100%	100%	100%
Q36. 各対象者に対して、責任限定契約・D&O保険契約・補償契約を締結しているかをお答えください。（複数選択可。但し、業務執行取締役は責任限定契約の締結不可）										
Q36-1. 社外取締役										
責任限定契約を締結している	132	84	132	55	187	80%	81%	82%	79%	82%
D&O保険契約を締結している	138	91	138	63	199	84%	88%	86%	90%	87%
補償契約を締結している	13	5	16	6	30	8%	5%	10%	9%	13%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	4	0	5	2	5	2%	0%	3%	3%	2%
このポジションを設置していない	2	0	1	1	3	1%	0%	1%	1%	1%
有効回答	164	104	161	70	229	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-2. 非業務執行取締役（社外取締役を除く）										
責任限定契約を締結している	33	17	31	11	54	21%	17%	20%	17%	25%
D&O保険契約を締結している	90	64	88	37	131	57%	64%	56%	56%	60%
補償契約を締結している	11	5	14	4	23	7%	5%	9%	6%	10%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	3	2	4	2	5	2%	2%	3%	3%	2%
このポジションを設置していない	56	32	61	25	78	35%	32%	39%	38%	35%
有効回答	159	100	158	66	220	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-3. 業務執行取締役										
D&O保険契約を締結している	136	96	146	60	184	84%	92%	90%	87%	82%
補償契約を締結している	12	6	18	7	28	7%	6%	11%	10%	13%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	10	3	9	5	12	6%	3%	6%	7%	5%
このポジションを設置していない	7	2	3	1	22	4%	2%	2%	1%	10%
有効回答	161	104	162	69	224	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-4. 監査役										
責任限定契約を締結している	51	31	60	25	97	32%	31%	38%	37%	44%
D&O保険契約を締結している	81	62	102	47	127	51%	62%	65%	69%	57%
補償契約を締結している	7	2	12	5	22	4%	2%	8%	7%	10%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	5	2	1	3	7	3%	2%	1%	4%	3%
このポジションを設置していない	61	33	47	15	74	38%	33%	30%	22%	33%
有効回答	160	100	157	68	221	100%	100%	100%	100%	100%
Q37. 業務執行取締役との間でD&O保険契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
法的責任を負担するリスクを低減することで、取締役の適切なリスクテイクを促すため	127	91	142	58	179	94%	96%	98%	97%	98%
優秀な経営人材を確保するため	52	41	64	24	86	39%	43%	44%	40%	47%
取締役からの要請があったため	6	4	2	1	6	4%	4%	1%	2%	3%
業務執行取締役との間では責任限定契約を締結することができないため	13	10	12	6	21	10%	11%	8%	10%	11%
その他	1	0	0	1	0	1%	0%	0%	2%	0%
有効回答	135	95	145	60	183	100%	100%	100%	100%	100%
Q38. 非業務執行取締役（社外取締役を含む）が法的責任を負担するリスクを低減させるために、非業務執行取締役との間で責任限定契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してく										
D&O保険契約を締結している場合は保険料の負担が発生するため	5	8	9	2	11	4%	10%	7%	4%	6%
D&O保険契約では、上限額や除外事項が定められることが多いため	31	24	38	14	58	25%	29%	31%	27%	32%
補償契約は、補償対象となる責任の範囲が限定的であるため	12	12	23	5	29	10%	15%	19%	10%	16%
D&O保険契約・補償契約に加えて責任限定契約を締結することで安心感があるため	93	48	80	39	114	74%	59%	65%	76%	63%
その他	13	5	13	1	13	10%	6%	10%	2%	7%
有効回答	126	82	124	51	181	100%	100%	100%	100%	100%
Q39. 海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題・障壁について当てはまるものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
海外の経営人材へのアクセス	40	25	62	19	80	25%	25%	39%	27%	35%
職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築や運用	33	20	43	20	56	20%	20%	27%	28%	24%
言語・コミュニケーションの壁	43	28	52	27	71	27%	28%	32%	38%	31%
競争力のある報酬制度の設計・整備	34	20	39	19	62	21%	20%	24%	27%	27%
非居住者に対する報酬支払い・税務等の実務の複雑さ	21	9	33	13	43	13%	9%	20%	18%	19%
取締役の責任の範囲（責任限定契約の締結の可否を含む）	6	2	10	7	11	4%	2%	6%	10%	5%
海外の経営人材の確保に関する課題意識はない	20	9	17	11	26	12%	9%	11%	15%	11%
そのような人材の確保を検討していない	79	49	57	27	78	49%	49%	35%	38%	34%
その他	4	4	4	1	6	2%	4%	2%	1%	3%
有効回答	162	101	161	71	229	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA									
	ROA3%以上	ROA5%以上	ROA8%以上	ROA1%以上	ROA3%未満	ROA5%未満	ROA8%未満	ROA1%未満	ROA3%以上	ROA5%以上
Q35. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の他社との兼任・兼職状況及びその理由について、お答えください。（1つ選択。「2. 自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」、「4. 社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」又は「6. 雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」を選択した場合は、ほとんど/全く兼任・兼職がされていない理由を、「7. その他」の場合はその状況を、下記コメント欄に具体的に入力してください）									
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	31	11	12	1	2	9%	7%	8%	3%	4%
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	30	11	15	0	4	9%	7%	10%	0%	8%
社内規程等に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	71	32	20	7	10	21%	20%	14%	19%	20%
社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	114	62	68	18	24	34%	38%	47%	50%	48%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	10	1	5	1	1	3%	1%	3%	3%	2%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	61	28	18	8	6	18%	17%	13%	22%	12%
その他	19	17	6	1	3	6%	10%	4%	3%	6%
有効回答	336	162	144	36	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q36. 各対象者に対して、責任限定契約・D&O保険契約・補償契約を締結しているかをお答えください。（複数選択可。但し、業務執行取締役は責任限定契約の締結不可）										
Q36-1. 社外取締役										
責任限定契約を締結している	280	129	114	29	39	82%	81%	80%	81%	76%
D&O保険契約を締結している	294	140	123	32	41	86%	88%	86%	89%	80%
補償契約を締結している	26	18	16	3	7	8%	11%	11%	8%	14%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	9	2	3	0	3	3%	1%	2%	0%	6%
このポジションを設置していない	2	0	2	1	2	1%	0%	1%	3%	4%
有効回答	340	160	143	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-2. 非業務執行取締役（社外取締役を除く）										
責任限定契約を締結している	67	25	33	10	12	20%	16%	24%	29%	24%
D&O保険契約を締結している	198	76	89	21	27	60%	49%	64%	62%	54%
補償契約を締結している	23	15	11	2	6	7%	10%	8%	6%	12%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	9	2	2	1	2	3%	1%	1%	3%	4%
このポジションを設置していない	109	70	43	10	20	33%	45%	31%	29%	40%
有効回答	329	154	138	34	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-3. 業務執行取締役										
D&O保険契約を締結している	297	143	112	28	43	88%	89%	80%	80%	84%
補償契約を締結している	26	20	14	3	8	8%	13%	10%	9%	16%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	19	7	9	2	3	6%	4%	6%	6%	6%
このポジションを設置していない	9	4	15	3	4	3%	3%	11%	9%	8%
有効回答	336	160	140	35	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-4. 監査役										
責任限定契約を締結している	113	60	65	12	15	34%	38%	48%	33%	29%
D&O保険契約を締結している	187	110	85	13	25	57%	70%	63%	36%	49%
補償契約を締結している	14	14	14	1	5	4%	9%	10%	3%	10%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	10	2	3	1	3	3%	1%	2%	3%	6%
このポジションを設置していない	113	39	37	19	22	34%	25%	27%	53%	43%
有効回答	328	157	136	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q37. 業務執行取締役との間でD&O保険契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
法的責任を負担するリスクを低減することで、取締役の適切なリスクテイクを促すため	282	136	110	28	42	96%	96%	98%	100%	98%
優秀な経営人材を確保するため	121	61	53	13	20	41%	43%	47%	46%	47%
取締役からの要請があったため	11	4	4	0	0	4%	3%	4%	0%	0%
業務執行取締役との間では責任限定契約を締結することができないため	29	14	11	3	5	10%	10%	10%	11%	12%
その他	1	1	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
有効回答	294	142	112	28	43	100%	100%	100%	100%	100%
Q38. 非業務執行取締役（社外取締役を含む）が法的責任を負担するリスクを低減させるために、非業務執行取締役との間で責任限定契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してく										
D&O保険契約を締結している場合は保険料の負担が発生するため	14	10	8	3	0	5%	8%	7%	10%	0%
D&O保険契約では、上限額や除外事項が定められることが多いため	75	38	32	7	13	28%	30%	29%	24%	35%
補償契約は、補償対象となる責任の範囲が限定的であるため	33	25	16	4	4	12%	20%	15%	14%	11%
D&O保険契約・補償契約に加えて責任限定契約を締結することで安心感があるため	185	83	71	16	20	70%	66%	65%	55%	54%
その他	23	8	7	4	3	9%	6%	6%	14%	8%
有効回答	266	125	109	29	37	100%	100%	100%	100%	100%
Q39. 海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題・障壁について当てはまるものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
海外の経営人材へのアクセス	93	59	44	14	16	28%	36%	31%	39%	31%
職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築や運用	70	48	36	8	10	21%	30%	25%	22%	20%
言語・コミュニケーションの壁	96	55	41	11	18	29%	34%	29%	31%	35%
競争力のある報酬制度の設計・整備	71	41	42	7	13	21%	25%	29%	19%	25%
非居住者に対する報酬支払い・税務等の実務の複雑さ	46	24	29	4	16	14%	15%	20%	11%	31%
取締役の責任の範囲（責任限定契約の締結の可否を含む）	11	12	7	4	2	3%	7%	5%	11%	4%
海外の経営人材の確保に関する課題意識はない	44	13	17	1	9	13%	8%	12%	3%	18%
そのような人材の確保を検討していない	149	62	53	15	12	45%	38%	37%	42%	24%
その

	⑩PBR									
	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上
Q35. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の他社との兼任・兼職状況及びその理由について、お答えください。（1つ選択。「2. 自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」、「4. 社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」又は「6. 雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」を選択した場合は、ほとんど/全く兼任・兼職がされていない理由を、「7. その他」の場合はその状況を、下記コメント欄に具体的に入力してください）									
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	11	20	13	3	10	12%	7%	8%	5%	8%
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	3	27	15	8	7	3%	10%	10%	12%	6%
社内規程等に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	26	52	30	12	19	28%	18%	19%	18%	15%
社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	28	102	66	28	60	30%	36%	42%	43%	48%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	0	7	3	1	7	0%	2%	2%	2%	6%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	19	51	21	9	19	21%	18%	13%	14%	15%
その他	5	25	9	4	3	5%	9%	6%	6%	2%
有効回答	92	284	157	65	125	100%	100%	100%	100%	100%
Q36. 各対象者に対して、責任限定契約・D&O保険契約・補償契約を締結しているかをお答えください。（複数選択可。但し、業務執行取締役は責任限定契約の締結不可）										
Q36-1. 社外取締役										
責任限定契約を締結している	69	230	132	53	102	74%	82%	83%	83%	80%
D&O保険契約を締結している	76	248	142	57	103	82%	88%	89%	89%	81%
補償契約を締結している	8	30	11	9	12	9%	11%	7%	14%	9%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	2	5	4	1	5	2%	2%	3%	2%	4%
このポジションを設置していない	0	4	1	0	2	0%	1%	1%	0%	2%
有効回答	93	282	159	64	127	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-2. 非業務執行取締役（社外取締役を除く）										
責任限定契約を締結している	15	53	37	8	34	16%	19%	25%	13%	28%
D&O保険契約を締結している	49	163	98	29	70	54%	59%	65%	48%	57%
補償契約を締結している	9	24	9	5	10	10%	9%	6%	8%	8%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	3	7	3	1	2	3%	3%	2%	2%	2%
このポジションを設置していない	32	96	46	30	46	35%	35%	30%	49%	37%
有効回答	91	275	151	61	123	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-3. 業務執行取締役										
D&O保険契約を締結している	75	251	138	55	100	81%	89%	89%	86%	81%
補償契約を締結している	9	31	11	9	11	10%	11%	7%	14%	9%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	7	15	6	4	8	8%	5%	4%	6%	7%
このポジションを設置していない	4	10	8	2	11	4%	4%	5%	3%	9%
有効回答	93	283	155	64	123	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-4. 監査役										
責任限定契約を締結している	22	99	63	35	42	24%	36%	42%	54%	35%
D&O保険契約を締結している	48	171	96	42	60	52%	62%	64%	65%	50%
補償契約を締結している	4	19	8	8	9	4%	7%	5%	12%	7%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	1	6	5	2	5	1%	2%	3%	3%	4%
このポジションを設置していない	35	86	44	15	49	38%	31%	29%	23%	40%
有効回答	92	274	151	65	121	100%	100%	100%	100%	100%
Q37. 業務執行取締役との間でD&O保険契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
法的責任を負担するリスクを低減することで、取締役の適切なリスクテイクを促すため	71	236	135	55	97	96%	94%	99%	100%	97%
優秀な経営人材を確保するため	22	113	55	31	45	30%	45%	40%	56%	45%
取締役からの要請があったため	3	7	6	1	2	4%	3%	4%	2%	2%
業務執行取締役との間では責任限定契約を締結することができないため	3	22	19	4	14	4%	9%	14%	7%	14%
その他	0	1	0	1	0	0%	0%	0%	2%	0%
有効回答	74	250	136	55	100	100%	100%	100%	100%	100%
Q38. 非業務執行取締役（社外取締役を含む）が法的責任を負担するリスクを低減させるために、非業務執行取締役との間で責任限定契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してく										
D&O保険契約を締結している場合は保険料の負担が発生するため	4	17	5	4	5	6%	8%	4%	8%	5%
D&O保険契約では、上限額や除外事項が定められることが多いため	24	54	38	20	27	35%	24%	31%	40%	27%
補償契約は、補償対象となる責任の範囲が限定的であるため	9	33	20	7	12	13%	15%	16%	14%	12%
D&O保険契約・補償契約に加えて責任限定契約を締結することで安心感があるため	42	151	86	31	63	62%	68%	70%	62%	64%
その他	2	17	11	3	12	3%	8%	9%	6%	12%
有効回答	68	222	123	50	99	100%	100%	100%	100%	100%
Q39. 海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題・障壁について当てはまるものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
海外の経営人材へのアクセス	22	86	56	18	41	24%	31%	35%	28%	33%
職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築や運用	13	65	45	14	33	14%	23%	28%	22%	26%
言語・コミュニケーションの壁	23	88	50	17	41	25%	31%	32%	27%	33%
競争力のある報酬制度の設計・整備	13	68	39	13	40	14%	24%	25%	20%	32%
非居住者に対する報酬支払い・税務等の実務の複雑さ	5	42	26	11	33	5%	15%	16%	17%	26%
取締役の責任の範囲（責任限定契約の締結の可否を含む）	2	11	14	2	6	2%	4%	9%	3%	5%
海外の経営人材の確保に関する課題意識はない	11	28	17	7	21	12%	10%	11%	11%	17%
そのような人材の確保を検討していない	51	122	64	22	31	55%	43%	41%	34%	25%
その他	3	7	2	4	3	3%	2%	1%	6%	2%
有効回答	93	281	158	64	125	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪TSR									
	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR25未満	TSR25以上100未満	TSR100以上150未満	TSR150以上200未満	TSR200以上
Q35. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の他社との兼任・兼職状況及びその理由について、お答えください。（1つ選択。「2. 自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」、「4. 社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」又は「6. 雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」を選択した場合は、ほとんど/全く兼任・兼職がされていない理由を、「7. その他」の場合はその状況を、下記コメント欄に具体的に入力してください）									
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	0	21	31	1	0	0%	9%	8%	3%	0%
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	0	15	39	4	1	0%	7%	10%	10%	6%
社内規程等に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	1	38	88	7	2	14%	17%	22%	18%	13%
社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	3	91	148	18	7	43%	40%	37%	45%	44%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	1	7	6	3	0	14%	3%	2%	8%	0%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	2	43	61	5	1	29%	19%	15%	13%	6%
その他	0	13	24	2	5	0%	6%	6%	5%	31%
有効回答	7	228	397	40	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q36. 各対象者に対して、責任限定契約・D&O保険契約・補償契約を締結しているかをお答えください。（複数選択可。但し、業務執行取締役は責任限定契約の締結不可）										
Q36-1. 社外取締役										
責任限定契約を締結している	7	189	317	32	11	100%	83%	80%	80%	73%
D&O保険契約を締結している	6	193	348	35	13	86%	84%	87%	88%	87%
補償契約を締結している	0	20	41	6	0	0%	9%	10%	15%	0%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	0	4	9	2	1	0%	2%	2%	5%	7%
このポジションを設置していない	0	0	6	0	0	0%	0%	2%	0%	0%
有効回答	7	229	398	40	15	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-2. 非業務執行取締役（社外取締役を除く）										
責任限定契約を締結している	2	47	78	10	2	29%	21%	20%	26%	14%
D&O保険契約を締結している	4	127	234	22	8	57%	57%	61%	56%	57%
補償契約を締結している	0	15	36	4	0	0%	7%	9%	10%	0%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	0	4	10	0	0	0%	2%	3%	0%	0%
このポジションを設置していない	3	77	130	15	6	43%	35%	34%	38%	43%
有効回答	7	221	383	39	14	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-3. 業務執行取締役										
D&O保険契約を締結している	5	188	349	34	14	71%	83%	89%	85%	93%
補償契約を締結している	0	21	41	6	0	0%	9%	10%	15%	0%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	1	13	18	3	0	14%	6%	5%	8%	0%
このポジションを設置していない	1	12	18	1	1	14%	5%	5%	3%	7%
有効回答	7	227	393	40	15	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-4. 監査役										
責任限定契約を締結している	4	89	134	17	6	57%	40%	35%	43%	43%
D&O保険契約を締結している	4	131	228	24	9	57%	59%	59%	60%	64%
補償契約を締結している	0	13	29	4	0	0%	6%	8%	10%	0%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	0	6	8	3	1	0%	3%	2%	8%	7%
このポジションを設置していない	3	70	129	11	4	43%	31%	34%	28%	29%
有効回答	7	223	384	40	14	100%	100%	100%	100%	100%
Q37. 業務執行取締役との間でD&O保険契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
法的責任を負担するリスクを低減することで、取締役の適切なリスクテイクを促すため	5	182	334	34	13	100%	97%	97%	100%	93%
優秀な経営人材を確保するため	2	76	152	16	6	40%	41%	44%	47%	43%
取締役からの要請があったため	0	7	8	1	1	0%	4%	2%	3%	7%
業務執行取締役との間では責任限定契約を締結することができないため	1	24	24	4	2	20%	13%	7%	12%	14%
その他	0	0	2	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
有効回答	5	187	346	34	14	100%	100%	100%	100%	100%
Q38. 非業務執行取締役（社外取締役を含む）が法的責任を負担するリスクを低減させるために、非業務執行取締役との間で責任限定契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してく										
D&O保険契約を締結している場合は保険料の負担が発生するため	0	16	14	1	2	0%	9%	5%	3%	18%
D&O保険契約では、上限額や除外事項が定められることが多いため	1	53	94	9	3	14%	30%	31%	30%	27%
補償契約は、補償対象となる責任の範囲が限定的であるため	2	22	45	4	1	29%	12%	15%	13%	9%
D&O保険契約・補償契約に加えて責任限定契約を締結することで安心感があるため	4	112	207	22	5	57%	63%	68%	73%	45%
その他	1	15	24	1	1	14%	8%	8%	3%	9%
有効回答	7	178	306	30	11	100%	100%	100%	100%	100%
Q39. 海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題・障壁について当てはまるものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
海外の経営人材へのアクセス	3	71	127	13	3	43%	31%	32%	32%	19%
職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築や運用	1	58	92	11	3	14%	26%	23%	27%	19%
言語・コミュニケーションの壁	1	79	118	9	4	14%	35%	30%	22%	25%
競争力のある報酬制度の設計・整備	1	57	97	9	4	14%	25%	25%	22%	25%
非居住者に対する報酬支払い・税務等の実務の複雑さ	1	44	60	6	2	14%	19%	15%	15%	13%
取締役の責任の範囲（責任限定契約の締結の可否を含む）	0	11	21	2	1	0%	5%	5%	5%	6%
海外の経営人材の確保に関する課題意識はない	1	31	41	6	2	14%	14%	10%	15%	13%
そのような人材の確保を検討していない	2	88	158	16	7	29%	39%	40%	39%	44%
その他	0	3	14	0	1	0%	1%	4%	0%	6%
有効回答	7	227	395	41	16	100%	100%	100%	100%	100%

	⑫独立社外取締役比率									
	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満
Q35. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の他社との兼任・兼職状況及びその理由について、お答えください。（1つ選択。「2. 自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」、「4. 社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」又は「6. 雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」を選択した場合は、ほとんど/全く兼任・兼職がされていない理由を、「7. その他」の場合はその状況を、下記コメント欄に具体的に入力してください）							
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	6	3	32	16	13%	4%	7%	13%
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	4	3	41	12	9%	4%	9%	10%
社内規程等に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	10	19	97	14	22%	23%	20%	12%
社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	14	37	184	49	31%	45%	39%	40%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	4	2	10	2	9%	2%	2%	2%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	6	12	84	19	13%	14%	18%	16%
その他	1	7	29	9	2%	8%	6%	7%
有効回答	45	83	477	121	100%	100%	100%	100%
Q36. 各対象者に対して、責任限定契約・D&O保険契約・補償契約を締結しているかをお答えください。（複数選択可。但し、業務執行取締役は責任限定契約の締結不可）								
Q36-1. 社外取締役								
責任限定契約を締結している	32	69	403	85	71%	82%	84%	70%
D&O保険契約を締結している	37	78	423	91	82%	93%	89%	75%
補償契約を締結している	9	12	47	2	20%	14%	10%	2%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	1	1	7	8	2%	1%	1%	7%
このポジションを設置していない	3	0	4	0	7%	0%	1%	0%
有効回答	45	84	477	122	100%	100%	100%	100%
Q36-2. 非業務執行取締役（社外取締役を除く）								
責任限定契約を締結している	9	28	90	20	21%	35%	19%	17%
D&O保険契約を締結している	22	51	283	54	51%	65%	61%	47%
補償契約を締結している	6	11	39	1	14%	14%	8%	1%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	0	2	9	4	0%	3%	2%	3%
このポジションを設置していない	18	23	161	50	42%	29%	35%	43%
有効回答	43	79	465	116	100%	100%	100%	100%
Q36-3. 業務執行取締役								
D&O保険契約を締結している	32	79	419	92	74%	94%	89%	77%
補償契約を締結している	8	12	48	3	19%	14%	10%	3%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	1	1	22	15	2%	1%	5%	13%
このポジションを設置していない	8	2	17	8	19%	2%	4%	7%
有効回答	43	84	473	120	100%	100%	100%	100%
Q36-4. 監査役								
責任限定契約を締結している	10	23	183	49	23%	28%	40%	40%
D&O保険契約を締結している	17	39	289	74	39%	48%	63%	61%
補償契約を締結している	4	7	36	1	9%	9%	8%	1%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	1	1	7	9	2%	1%	2%	7%
このポジションを設置していない	24	38	142	26	55%	47%	31%	21%
有効回答	44	81	460	121	100%	100%	100%	100%
Q37. 業務執行取締役との間でD&O保険契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
法的責任を負担するリスクを低減することで、取締役の適切なリスクテイクを促すため	32	76	403	86	100%	97%	97%	93%
優秀な経営人材を確保するため	13	35	190	29	41%	45%	46%	32%
取締役からの要請があったため	0	1	14	4	0%	1%	3%	4%
業務執行取締役との間では責任限定契約を締結することができないため	3	7	41	11	9%	9%	10%	12%
その他	0	1	1	0	0%	1%	0%	0%
有効回答	32	78	416	92	100%	100%	100%	100%
Q38. 非業務執行取締役（社外取締役を含む）が法的責任を負担するリスクを低減させるために、非業務執行取締役との間で責任限定契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してく								
D&O保険契約を締結している場合は保険料の負担が発生するため	3	4	20	7	10%	6%	5%	9%
D&O保険契約では、上限額や除外事項が定められることが多いため	5	23	123	14	16%	34%	32%	17%
補償契約は、補償対象となる責任の範囲が限定的であるため	3	9	57	13	10%	13%	15%	16%
D&O保険契約・補償契約に加えて責任限定契約を締結することで安心感があるため	20	41	259	54	65%	61%	67%	66%
その他	3	6	33	3	10%	9%	9%	4%
有効回答	31	67	384	82	100%	100%	100%	100%
Q39. 海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題・障壁について当てはまるものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
海外の経営人材へのアクセス	15	37	151	23	33%	45%	32%	19%
職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築や運用	12	26	119	14	27%	31%	25%	11%
言語・コミュニケーションの壁	12	34	149	26	27%	41%	31%	21%
競争力のある報酬制度の設計・整備	14	27	117	16	31%	33%	25%	13%
非居住者に対する報酬支払い・税務等の実務の複雑さ	8	22	80	9	18%	27%	17%	7%
取締役の責任の範囲（責任限定契約の締結の可否を含む）	1	3	26	6	2%	4%	5%	5%
海外の経営人材の確保に関する課題意識はない	5	11	52	16	11%	13%	11%	13%
そのような人材の確保を検討していない	14	21	186	69	31%	25%	39%	57%
その他	2	3	11	3	4%	4%	2%	2%
有効回答	45	83	474	122	100%	100%	100%	100%

	⑬親会社・支配株主の有無							
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q35. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の他社との兼任・兼職状況及びその理由について、お答えください。（1つ選択。「2. 自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」、「4. 社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」又は「6. 雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」を選択した場合は、ほとんど/全く兼任・兼職がされていない理由を、「7. その他」の場合はその状況を、下記コメント欄に具体的に入力してください）							
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	2	0	7	48	5%	0%	15%	8%
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	3	2	3	52	7%	18%	6%	8%
社内規程等に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	7	3	4	126	17%	27%	8%	20%
社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	18	4	24	239	44%	36%	50%	38%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	2	0	0	16	5%	0%	0%	3%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	8	2	3	108	20%	18%	6%	17%
その他	1	0	7	38	2%	0%	15%	6%
有効回答	41	11	48	627	100%	100%	100%	100%
Q36. 各対象者に対して、責任限定契約・D&O保険契約・補償契約を締結しているかをお答えください。（複数選択可。但し、業務執行取締役は責任限定契約の締結不可）								
Q36-1. 社外取締役								
責任限定契約を締結している	30	5	38	517	73%	45%	79%	82%
D&O保険契約を締結している	37	7	38	547	90%	64%	79%	87%
補償契約を締結している	4	1	7	58	10%	9%	15%	9%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	3	1	4	9	7%	9%	8%	1%
このポジションを設置していない	0	1	1	5	0%	9%	2%	1%
有効回答	41	11	48	629	100%	100%	100%	100%
Q36-2. 非業務執行取締役（社外取締役を除く）								
責任限定契約を締結している	10	2	10	125	26%	18%	21%	21%
D&O保険契約を締結している	27	7	24	352	71%	64%	50%	58%
補償契約を締結している	4	1	4	48	11%	9%	8%	8%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	0	1	3	12	0%	9%	6%	2%
このポジションを設置していない	10	3	18	221	26%	27%	38%	36%
有効回答	38	11	48	607	100%	100%	100%	100%
Q36-3. 業務執行取締役								
D&O保険契約を締結している	33	6	38	545	85%	60%	79%	87%
補償契約を締結している	4	0	6	61	10%	0%	13%	10%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	2	1	4	33	5%	10%	8%	5%
このポジションを設置していない	3	2	3	27	8%	20%	6%	4%
有効回答	39	10	48	624	100%	100%	100%	100%
Q36-4. 監査役								
責任限定契約を締結している	11	4	10	240	28%	36%	22%	39%
D&O保険契約を締結している	23	5	17	374	59%	45%	37%	61%
補償契約を締結している	4	1	3	40	10%	9%	7%	7%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	3	1	5	10	8%	9%	11%	2%
このポジションを設置していない	12	3	21	194	31%	27%	46%	32%
有効回答	39	11	46	611	100%	100%	100%	100%
Q37. 業務執行取締役との間でD&O保険契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
法的責任を負担するリスクを低減することで、取締役の適切なリスクテイクを促すため	30	6	37	524	94%	100%	97%	97%
優秀な経営人材を確保するため	16	1	15	235	50%	17%	39%	43%
取締役からの要請があったため	0	0	1	18	0%	0%	3%	3%
業務執行取締役との間では責任限定契約を締結することができないため	2	0	6	54	6%	0%	16%	10%
その他	0	0	0	2	0%	0%	0%	0%
有効回答	32	6	38	542	100%	100%	100%	100%
Q38. 非業務執行取締役（社外取締役を含む）が法的責任を負担するリスクを低減させるために、非業務執行取締役との間で責任限定契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してく								
D&O保険契約を締結している場合は保険料の負担が発生するため	1	0	2	32	4%	0%	5%	6%
D&O保険契約では、上限額や除外事項が定められることが多いため	9	0	9	147	32%	0%	24%	30%
補償契約は、補償対象となる責任の範囲が限定的であるため	5	2	6	69	18%	50%	16%	14%
D&O保険契約・補償契約に加えて責任限定契約を締結することで安心感があるため	19	2	23	330	68%	50%	62%	67%
その他	2	0	0	43	7%	0%	0%	9%
有効回答	28	4	37	496	100%	100%	100%	100%
Q39. 海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題・障壁について当てはまるものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
海外の経営人材へのアクセス	11	4	10	201	27%	36%	21%	32%
職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築や運用	15	2	8	146	37%	18%	17%	23%
言語・コミュニケーションの壁	15	3	10	193	37%	27%	21%	31%
競争力のある報酬制度の設計・整備	16	0	12	146	39%	0%	25%	23%
非居住者に対する報酬支払い・税務等の実務の複雑さ	8	1	6	104	20%	9%	13%	17%
取締役の責任の範囲（責任限定契約の締結の可否を含む）	2	0	1	33	5%	0%	2%	5%
海外の経営人材の確保に関する課題意識はない	3	2	7	72	7%	18%	15%	12%
そのような人材の確保を検討していない	16	3	22	250	39%	27%	46%	40%
その他	0	0	1	18	0%	0%	2%	3%
有効回答	41	11	48	625	100%	100%	100%	100%

	⑭事業セグメント数																					⑮海外売上高比率									
	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上1%未満	売上高比率1%以上20%未満	売上高比率2%以上40%未満	売上高比率4%以上60%未満	売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上1%未満
Q35. 経営人材（執行役員以上、社外取締役を除く）の他社との兼任・兼職状況及びその理由について、お答えください。（1つ選択。「2. 自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」、「4. 社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」又は「6. 雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）」を選択した場合は、ほとんど/全く兼任・兼職がされていない理由を、「7. その他」の場合はその状況を、下記コメント欄に具体的に入力してください）																														
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	11	8	17	12	6	1	1	1	0	0	6%	7%	10%	9%	8%	3%	8%	13%	0%	0%	9	2	3	0	2	11%	3%	4%	0%	8%
自由に兼任等が可能/届出により兼任等が可能（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	13	14	7	13	9	2	2	0	0	0	8%	12%	4%	9%	12%	7%	17%	0%	0%	0%	11	7	9	1	0	14%	9%	12%	2%	0%
社内規程等に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	34	21	30	29	12	9	0	3	1	0	20%	19%	17%	21%	16%	31%	0%	38%	50%	0%	12	15	16	5	2	15%	20%	22%	9%	8%
社内規程等に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	76	44	66	53	24	11	5	3	1	1	44%	39%	38%	38%	32%	38%	42%	38%	50%	100%	25	28	27	28	14	31%	37%	36%	52%	54%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（一定数が他社との兼任・兼職をしている）	5	0	3	6	2	1	1	0	0	0	3%	0%	2%	4%	3%	3%	8%	0%	0%	0%	2	2	2	2	1	3%	3%	3%	4%	4%
雇用契約・委任契約に基づく許可が必要（ほとんど/全く他社との兼任・兼職をしていない）	22	19	36	21	16	2	3	1	0	0	13%	17%	21%	15%	21%	7%	25%	13%	0%	0%	13	14	12	13	5	16%	19%	16%	24%	19%
その他	11	7	15	4	6	3	0	0	0	0	6%	6%	9%	3%	8%	10%	0%	0%	0%	0%	8	7	5	5	2	10%	9%	7%	9%	8%
有効回答	172	113	174	138	75	29	12	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80	75	74	54	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q36. 各対象者に対して、責任限定契約・D&O保険契約・補償契約を締結しているかをお答えください。（複数選択可。但し、業務執行取締役は責任限定契約の締結不可）																														
Q36-1. 社外取締役																														
責任限定契約を締結している	142	93	136	106	63	27	11	6	2	1	82%	82%	79%	77%	84%	90%	85%	75%	100%	100%	67	64	64	47	21	85%	86%	86%	87%	81%
D&O保険契約を締結している	149	96	147	119	63	29	13	7	2	1	86%	84%	85%	87%	84%	97%	100%	88%	100%	100%	70	68	66	51	23	89%	92%	89%	94%	88%
補償契約を締結している	13	9	16	16	6	5	0	2	1	0	7%	8%	9%	12%	8%	17%	0%	25%	50%	0%	9	11	8	6	6	11%	15%	11%	11%	23%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	3	3	4	3	4	0	0	0	0	0	2%	3%	2%	2%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	1	1	2	0	1	1%	1%	3%	0%	4%
このポジションを設置していない	1	2	2	1	1	0	0	0	0	0	1%	2%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
有効回答	174	114	172	137	75	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	79	74	74	54	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-2. 非業務執行取締役（社外取締役を除く）																														
責任限定契約を締結している	39	19	36	27	9	10	5	0	0	0	23%	17%	22%	20%	13%	34%	38%	0%	0%	0%	22	10	15	16	6	30%	14%	21%	30%	23%
D&O保険契約を締結している	86	57	105	79	45	22	8	4	1	1	51%	51%	64%	60%	63%	76%	62%	67%	50%	100%	45	41	47	37	16	61%	55%	65%	70%	62%
補償契約を締結している	10	7	16	12	5	4	0	1	0	0	6%	6%	10%	9%	7%	14%	0%	17%	0%	0%	8	7	7	6	6	11%	9%	10%	11%	23%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	3	4	5	3	1	0	0	0	0	0	2%	4%	3%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	2	1	0	0	0	3%	1%	0%	0%	0%
このポジションを設置していない	71	48	46	47	25	7	5	1	1	0	42%	43%	28%	36%	35%	24%	38%	17%	50%	0%	21	30	22	14	10	28%	41%	31%	26%	38%
有効回答	169	112	165	132	72	29	13	6	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	74	74	72	53	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-3. 業務執行取締役																														
D&O保険契約を締結している	142	98	143	122	65	28	11	7	2	1	84%	86%	85%	90%	87%	93%	85%	88%	100%	100%	69	69	66	51	25	86%	93%	89%	94%	96%
補償契約を締結している	11	10	18	17	6	4	0	2	1	0	6%	9%	11%	13%	8%	13%	0%	25%	50%	0%	10	13	8	5	6	13%	18%	11%	9%	23%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	16	5	7	6	4	2	0	0	0	0	9%	4%	4%	4%	5%	7%	0%	0%	0%	0%	2	2	0	0	0	3%	3%	0%	0%	0%
このポジションを設置していない	8	7	8	6	5	0	1	0	0	0	5%	6%	5%	4%	7%	0%	8%	0%	0%	0%	4	1	3	1	1	5%	1%	4%	2%	4%
有効回答	170	114	169	136	75	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80	74	74	54	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q36-4. 監査役																														
責任限定契約を締結している	66	43	66	39	25	10	7	4	0	1	39%	38%	40%	29%	34%	34%	58%	50%	0%	100%	31	30	34	21	6	40%	41%	49%	41%	23%
D&O保険契約を締結している	90	61	101	75	49	20	11	7	1	1	53%	54%	62%	56%	67%	69%	92%	88%	50%	100%	48	47	46	37	10	62%	64%	66%	73%	38%
補償契約を締結している	10	4	13	7	4	5	0	2	1	0	6%	4%	8%	5%	5%	17%	0%	25%	50%	0%	8	10	7	6	1	10%	14%	10%	12%	4%
このポジションを設置しているがいずれの契約も締結していない	7	4	2	4	2	0	0	0	0	0	4%	4%	1%	3%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	2	0	3	0	1	3%	0%	4%	0%	4%
このポジションを設置していない	61	43	48	50	18	8	1	0	1	0	36%	38%	29%	37%	25%	28%	8%	0%	50%	0%	22	22	17	12	15	29%	30%	24%	24%	58%
有効回答	170	112	163	134	73	29	12	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	77	74	70	51	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q37. 業務執行取締役との間でD&O保険契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																														
法的責任を負担するリスクを低減することで、取締役の適切なリスクテイクを促すため	135	93	138	118	63	26	11	7	2	1	96%	95%	97%	98%	98%	96%	100%	100%	100%	100%	67	68	62	50	25	99%	99%	94%	98%	100%
優秀な経営人材を確保するため	59	39	67	50	30	12	3	4	1	0	42%	40%	47%	41%	47%	44%	27%	57%	50%	0%	25	31	35	27	17	37%	45%	53%	53%	68%
取締役からの要請があったため	4	4	3	5	0	1	2	0	0	0	3%	4%	2%	4%	0%	4%	18%	0%	0%	0%	3	2	3	1	0	4%	3%	5%	2%	0%
業務執行取締役との間では責任限定契約を締結することができないため	7	15	12	13	9	4	1	1	0	0	5%	15%	8%	11%	14%	15%	9%	14%	0%	0%	6	8	5	4	3	9%	12%	8%	8%	12%
その他	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1	0	0	0	0	1%	0%	0%	0%	0%
有効回答	141	98	143	121	64	27	11	7	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	68	69	66	51	25	100%	100%	100%	100%	100%
Q38. 非業務執行取締役（社外取締役を含む）が法的責任を負担するリスクを低減させるために、非業務執行取締役との間で責任限定契約を締結している理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してく																														
D&O保険契約を締結している場合は保険料の負担が発生するため	14	5	10	2	2	0	0	1	1	0	10%	6%	8%	2%	3%	0%	0%	17%	50%	0%	2	1	2	4	0	3%	2%	3%	9%	0%
D&O保険契約では、上限額や除外事項が定められることが多いため	37	19	42	30	20	6	3	3	2	1	27%	21%	32%	29%	33%	25%	30%	50%	100%	100%	16	19	20	13	8	25%	31%	33%	28%	40%
補償契約は、補償対象となる責任の範囲が限定的であるため	16	17	15	13	10	4	2	3	1	0	12%	19%	12%	13%	17%	17%	20%	50%	50%	0%	13	6	7	5	2	20%	10%	11%	11%	10%
D&O保険契約・補償契約に加えて責任限定契約を締結することで安心感があるため	93	57	88	65	41	18	7	3	0	0	67%	64%	68%	64%	68%	75%	70%	50%	0%	0%	46	44	43	30	13	71%	72%	70%	64%	65%
その他	9	8	9	12	3	3	0	0	0	0	7%	9%	7%	12%	5%	13%	0%	0%	0%	0%	6	3	5	7	2	9%	5%	8%	15%	10%
有効回答	138	89	130	102	60	24	10	6	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	65	61	61	47	20	100%	100%	100%	100%	100%
Q39. 海外の経営人材・取締役の確保に向けた課題・障壁について当てはまるものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																														
海外の経営人材へのアクセス	50	27	49	49	25	17	5	2	0	1	29%	24%	28%	36%	33%	61%	38%	25%	0%	100%	40	31	32	26	15	51%	42%	44%	47%	58%
職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築や運用	44	25	32	28	17	12	6	5	1	1	26%	22%	19%	20%	22%	43%	46%	63%	50%	100%	21	22	30	23	9	27%	30%	41%	42%	35%
言語・コミュニケーションの壁	51	31	47	44	26	12	3	4	2	1	30%	27%	27%	32%	34%	43%	23%	50%	100%	100%	31	31	31	30	7	39%	42%	42%	55%	27%
競争力のある報酬制度の設計・整備	39	26	38	24	25	9	6	4	2	1	23%	23%	22%	18%	33%	32%	46%	50%	100%	100%	26	24	27	31	12	33%	32%	37%	56%	46%
非居住者に対する報酬支払い・税務等の実務の複雑さ	30	14	26	22	15	6	3	0	1	1	17%	12%	15%	16%	20%	21%	23%	0%	50%	100%	17	15	18	23	10	22%	20%	25%	42%	38%
取締役の責任の範囲（責任限定契約の締結の可否を含む）	10	5	10	7	1	2	0	1	0	0	6%	4%	6%	5%	1%	7%	0%	13%	0%	0%	6	4	2	5	2	8%	5%	3%	9%	8%
海外の経営人材の確保に関する課題意識はない	21	15	21	17	5	2	1	1	0	0	12%	13%	12%	12%	7%	7%	8%	13%	0%	0%	7	6	9	2	3	9%	8%	12%	4%	12%
そのような人材の確保を検討していない	70	54	74	52	31	6	3	1	0	0	41%	48%	43%	38%	41%	21%	23%	13%	0%	0%	24	16	15	7	0	30%	22%	21%	13%	0%
その他	2	1	5	6	3	1	0	0	0	0	1%	1%	3%	4%	4%	4%	0%	0%	0%	0%	1	2	2	1	2	1%	3%	3%	2%	8%
有効回答	172	113	172	137	76	28	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	79	74	73	55	26	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
VI　社外取締役について																
Q40. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。（１つ選択）																
経営に関する助言	174	24%	4	54	116	10%	20%	27%	83	91	18%	32%	16	158	12%	26%
どちらかと言えば経営に関する助言	229	31%	2	79	148	5%	29%	35%	138	91	30%	32%	27	202	21%	33%
どちらかと言えば経営の監督	239	33%	14	96	127	36%	36%	30%	165	73	36%	26%	57	181	44%	30%
経営の監督	93	13%	19	40	34	49%	15%	8%	67	26	15%	9%	29	64	22%	11%
有効回答	735	100%	39	269	425	100%	100%	100%	453	281	100%	100%	129	605	100%	100%
Q41. 社外取締役に対して期待する役割を、社外取締役と共有できているかについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
就任時に共有している	553	75%	32	198	322	82%	74%	76%	361	192	80%	68%	108	445	84%	74%
定期的に共有している	279	38%	19	93	167	49%	35%	39%	175	104	39%	37%	52	227	40%	38%
期待する役割が変更された際に共有している	67	9%	2	30	35	5%	11%	8%	36	31	8%	11%	7	60	5%	10%
共有していない	26	4%	0	9	16	0%	3%	4%	14	11	3%	4%	2	23	2%	4%
その他	7	1%	2	3	2	5%	1%	0%	5	2	1%	1%	3	4	2%	1%
有効回答	734	100%	39	268	425	100%	100%	100%	452	281	100%	100%	129	604	100%	100%
Q42. 社外取締役の役割の遂行状況について、改善する必要があると考えられる項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うこと	128	17%	6	47	74	16%	17%	17%	61	66	14%	24%	14	113	11%	19%
社長・CEOの選解任の決定に関して監督を行うこと	71	10%	1	32	38	3%	12%	9%	38	33	8%	12%	8	63	6%	10%
社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと	62	8%	1	29	32	3%	11%	8%	27	35	6%	13%	5	57	4%	9%
経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと	186	25%	6	80	100	16%	30%	24%	94	92	21%	33%	12	174	9%	29%
少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること	83	11%	3	32	48	8%	12%	11%	45	38	10%	14%	13	70	10%	12%
株主以外のステークホルダーの意見を、取締役会に適切に反映させること	100	14%	3	45	52	8%	17%	12%	62	38	14%	14%	13	87	10%	14%
株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うこと	160	22%	6	55	99	16%	20%	23%	120	40	27%	14%	37	123	29%	20%
改善が必要な項目はない	322	44%	25	110	186	66%	41%	44%	205	117	45%	42%	72	250	57%	41%
その他	10	1%	0	5	5	0%	2%	1%	10	0	2%	0%	1	9	1%	1%
有効回答	732	100%	38	269	423	100%	100%	100%	451	280	100%	100%	127	604	100%	100%
Q43. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。（複数選択可）																
自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	188	26%	16	75	96	42%	28%	23%	138	49	30%	18%	47	140	36%	23%
取締役会事務局の十分なリソース	270	37%	22	90	157	58%	33%	37%	196	74	43%	26%	66	204	51%	34%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	402	55%	27	142	231	71%	53%	54%	295	106	65%	38%	99	302	77%	50%
社外役員のみでの議論の場	312	43%	28	111	172	74%	41%	40%	218	94	48%	34%	77	235	60%	39%
取締役会の事前説明	422	57%	31	144	245	82%	54%	58%	319	102	70%	36%	105	316	81%	52%
取締役会資料の早期提供（概ね３日前までの提供）	547	75%	29	202	314	76%	75%	74%	363	183	80%	65%	107	439	83%	73%
取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	90	12%	11	25	53	29%	9%	12%	66	24	15%	9%	31	59	24%	10%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	349	48%	27	140	181	71%	52%	43%	230	119	51%	43%	72	277	56%	46%
社内情報システムへのアクセス権限	218	30%	24	75	118	63%	28%	28%	162	56	36%	20%	55	163	43%	27%
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	56	8%	9	20	27	24%	7%	6%	44	12	10%	4%	18	38	14%	6%
現場視察・ヒアリング	435	59%	29	164	241	76%	61%	57%	312	123	69%	44%	107	328	83%	54%
社外取締役の知識・スキル向上のための社内研修や社内トレーニングの実施	181	25%	13	62	106	34%	23%	25%	153	28	34%	10%	64	117	50%	19%
社外取締役の知識・スキル向上のための外部研修や外部トレーニングの活用	192	26%	11	79	102	29%	29%	24%	152	40	34%	14%	43	149	33%	25%
会社の事業内容や経営戦略等への理解のための支援	418	57%	28	141	247	74%	52%	58%	314	103	69%	37%	107	310	83%	51%
社外取締役への評価・フィードバック機会の提供	47	6%	4	17	26	11%	6%	6%	35	12	8%	4%	12	35	9%	6%
有効回答	734	100%	38	269	425	100%	100%	100%	453	280	100%	100%	129	604	100%	100%
Q44. 社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
事業内容や経営戦略等に関する社外取締役の知識や理解が十分ではない	186	25%	6	71	108	15%	26%	26%	109	76	24%	27%	21	164	16%	27%
社外取締役が話す考えが会社の方針と異なり、投資家に統一的な内容が伝わらないことが懸念される	125	17%	2	51	72	5%	19%	17%	76	49	17%	18%	19	106	15%	18%
社外取締役が未公表の重要情報を投資家に話した場合のフェア・ディスクロージャー・ルール規制の対応が懸念される	75	10%	2	33	40	5%	12%	9%	46	29	10%	10%	14	61	11%	10%
社外取締役の負担が重くなりすぎる	426	58%	16	164	244	41%	61%	58%	267	158	59%	56%	75	350	58%	58%
社外取締役がエンゲージメントの対応に消極的	7	1%	0	2	5	0%	1%	1%	2	5	0%	2%	0	7	0%	1%
社外取締役によるエンゲージメントの必要性を感じない	113	15%	2	37	74	5%	14%	17%	58	55	13%	20%	12	101	9%	17%
スケジュール調整が難しい	322	44%	20	101	199	51%	38%	47%	229	92	51%	33%	63	258	49%	43%
複数名の社外取締役の役割分担が難しい	125	17%	8	44	73	21%	16%	17%	89	36	20%	13%	31	94	24%	16%
特に課題はない	101	14%	11	30	60	28%	11%	14%	59	42	13%	15%	27	74	21%	12%
その他	21	3%	1	13	7	3%	5%	2%	16	5	4%	2%	3	18	2%	3%
有効回答	732	100%	39	268	423	100%	100%	100%	451	280	100%	100%	129	602	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Ⅵ　社外取締役について																																		
Q40. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。（１つ選択）																																		
経営に関する助言	6	1	13	15	2	6	2	15	13	36	0	9	16	29	4	4	3	25%	20%	21%	22%	13%	24%	13%	27%	20%	25%	0%	26%	21%	54%	10%	17%	20%
どちらかと言えば経営に関する助言	10	1	20	21	5	11	9	18	17	42	4	14	31	7	10	5	4	42%	20%	32%	31%	31%	44%	60%	33%	26%	29%	36%	40%	40%	13%	26%	21%	27%
どちらかと言えば経営の監督	5	3	23	21	7	4	1	17	27	48	5	7	26	9	17	12	6	21%	60%	37%	31%	44%	16%	7%	31%	42%	34%	45%	20%	33%	17%	44%	50%	40%
経営の監督	3	0	7	10	2	4	3	5	8	17	2	5	5	9	8	3	2	13%	0%	11%	15%	13%	16%	20%	9%	12%	12%	18%	14%	6%	17%	21%	13%	13%
有効回答	24	5	63	67	16	25	15	55	65	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q41. 社外取締役に対して期待する役割を、社外取締役と共有できているかについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
就任時に共有している	16	5	42	56	11	19	12	37	55	94	10	28	60	45	34	18	11	64%	100%	67%	84%	73%	76%	80%	67%	85%	66%	91%	80%	77%	83%	87%	75%	73%
定期的に共有している	9	2	30	26	4	9	6	24	21	52	2	18	28	22	13	9	4	36%	40%	48%	39%	27%	36%	40%	44%	32%	37%	18%	51%	36%	41%	33%	38%	27%
期待する役割が変更された際に共有している	3	0	3	7	2	2	1	6	7	19	1	3	9	3	1	0	0	12%	0%	5%	10%	13%	8%	7%	11%	11%	13%	9%	9%	12%	6%	3%	0%	0%
共有していない	3	0	3	0	0	2	1	0	4	9	0	0	2	0	0	0	1	12%	0%	5%	0%	0%	8%	7%	0%	6%	6%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	7%
その他	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	2	0	1	1	0	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	3%	0%	3%	4%	0%
有効回答	25	5	63	67	15	25	15	55	65	142	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q42. 社外取締役の役割の遂行状況について、改善する必要があると考えられる項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うこと	4	1	9	14	0	2	3	8	11	21	3	3	19	17	5	3	4	17%	20%	14%	21%	0%	8%	20%	15%	17%	15%	30%	9%	24%	31%	13%	13%	27%
社長・CEOの選解任の決定に関して監督を行うこと	2	1	3	5	1	2	1	8	4	19	0	1	12	7	2	1	2	8%	20%	5%	8%	6%	8%	7%	15%	6%	13%	0%	3%	15%	13%	5%	4%	13%
社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと	2	1	4	4	1	2	1	4	3	18	0	1	10	6	2	1	2	8%	20%	6%	6%	6%	8%	7%	7%	5%	13%	0%	3%	13%	11%	5%	4%	13%
経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと	7	1	14	20	1	9	5	12	15	47	0	3	24	16	5	4	3	29%	20%	22%	30%	6%	36%	33%	22%	23%	33%	0%	9%	31%	30%	13%	17%	20%
少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること	1	1	6	10	2	4	4	6	3	12	0	5	10	11	5	3	0	4%	20%	10%	15%	13%	16%	27%	11%	5%	8%	0%	14%	13%	20%	13%	13%	0%
株主以外のステークホルダーの意見を、取締役会に適切に反映させること	3	1	7	12	2	3	3	12	7	18	0	4	12	8	6	2	0	13%	20%	11%	18%	13%	12%	20%	22%	11%	13%	0%	11%	15%	15%	15%	8%	0%
株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うこと	6	1	13	24	8	5	6	10	13	24	1	7	16	7	12	4	3	25%	20%	21%	36%	50%	20%	40%	18%	20%	17%	10%	20%	21%	13%	31%	17%	20%
改善が必要な項目はない	10	3	28	23	7	12	3	23	30	65	6	20	32	22	16	15	7	42%	60%	44%	35%	44%	48%	20%	42%	46%	46%	60%	57%	41%	41%	41%	63%	47%
その他	0	1	1	0	0	0	0	2	1	1	0	0	1	0	3	0	0	0%	20%	2%	0%	0%	0%	0%	4%	2%	1%	0%	0%	1%	0%	8%	0%	0%
有効回答	24	5	63	66	16	25	15	55	65	142	10	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q43. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。（複数選択可）																																		
自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	4	1	25	17	5	9	5	9	18	25	3	12	23	4	21	5	1	17%	20%	40%	25%	31%	36%	33%	16%	28%	17%	27%	34%	29%	8%	54%	21%	7%
取締役会事務局の十分なリソース	11	4	30	23	4	6	6	12	21	51	5	13	32	19	15	11	7	46%	80%	48%	34%	25%	24%	40%	22%	32%	36%	45%	37%	41%	36%	38%	46%	47%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	8	2	41	41	10	19	5	30	44	57	9	18	41	26	28	14	8	33%	40%	65%	61%	63%	76%	33%	55%	68%	40%	82%	51%	53%	49%	72%	58%	53%
社外役員のみでの議論の場	7	2	28	28	10	10	5	30	34	55	3	12	26	22	24	12	4	29%	40%	44%	42%	63%	40%	33%	55%	52%	38%	27%	34%	33%	42%	62%	50%	27%
取締役会の事前説明	11	3	42	41	9	16	5	33	45	69	11	22	36	17	33	17	11	46%	60%	67%	61%	56%	64%	33%	60%	69%	48%	100%	63%	46%	32%	85%	71%	73%
取締役会資料の早期提供（概ね３日前までの提供）	18	4	43	51	13	17	10	42	49	103	9	28	50	41	37	21	10	75%	80%	68%	76%	81%	68%	67%	76%	75%	72%	82%	80%	64%	77%	95%	88%	67%
取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	1	0	4	11	2	4	0	6	11	14	1	7	7	9	8	5	0	4%	0%	6%	16%	13%	16%	0%	11%	17%	10%	9%	20%	9%	17%	21%	21%	0%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	7	3	32	35	4	13	2	28	38	63	5	16	33	27	24	15	4	29%	60%	51%	52%	25%	52%	13%	51%	58%	44%	45%	46%	42%	51%	62%	63%	27%
社内情報システムへのアクセス権限	4	1	21	18	6	7	4	13	27	32	3	13	25	11	23	8	2	17%	20%	33%	27%	38%	28%	27%	24%	42%	22%	27%	37%	32%	21%	59%	33%	13%
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	0	2	6	4	2	4	0	2	9	6	0	2	7	5	3	3	1	0%	40%	10%	6%	13%	16%	0%	4%	14%	4%	0%	6%	9%	9%	8%	13%	7%
現場視察・ヒアリング	15	4	37	45	11	20	12	42	50	53	10	28	37	28	26	10	7	63%	80%	59%	67%	69%	80%	80%	76%	77%	37%	91%	80%	47%	53%	67%	42%	47%
社外取締役の知識・スキル向上のための社内研修や社内トレーニングの実施	3	3	14	19	6	7	3	10	22	24	5	9	17	9	20	9	1	13%	60%	22%	28%	38%	28%	20%	18%	34%	17%	45%	26%	22%	17%	51%	38%	7%
社外取締役の知識・スキル向上のための外部研修や外部トレーニングの活用	6	1	19	15	7	9	0	10	14	32	3	11	16	10	26	8	5	25%	20%	30%	22%	44%	36%	0%	18%	22%	22%	27%	31%	21%	19%	67%	33%	33%
会社の事業内容や経営戦略等への理解のための支援	12	2	36	39	12	17	10	27	44	73	8	20	45	24	26	14	8	50%	40%	57%	58%	75%	68%	67%	49%	68%	51%	73%	57%	58%	45%	67%	58%	53%
社外取締役への評価・フィードバック機会の提供	1	0	4	4	1	0	1	4	3	8	0	4	7	4	4	1	1	4%	0%	6%	6%	6%	0%	7%	7%	5%	6%	0%	11%	9%	8%	10%	4%	7%
有効回答	24	5	63	67	16	25	15	55	65	143	11	35	78	53	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q44. 社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
事業内容や経営戦略等に関する社外取締役の知識や理解が十分ではない	8	1	16	18	3	7	7	14	16	41	1	7	25	14	5	0	2	33%	20%	25%	27%	19%	29%	47%	25%	25%	29%	10%	20%	32%	26%	13%	0%	13%
社外取締役が話す考えが会社の方針と異なり、投資家に統一的な内容が伝わらないことが懸念される	6	0	13	13	6	6	2	7	7	22	1	7	18	11	3	1	2	25%	0%	21%	19%	38%	25%	13%	13%	11%	15%	10%	20%	23%	20%	8%	4%	13%
社外取締役が未公表の重要情報を投資家に話した場合のフェア・ディスクロージャー・ルール規制の対応が懸念される	2	1	9	9	4	1	2	5	8	10	1	3	8	7	1	2	2	8%	20%	14%	13%	25%	4%	13%	9%	12%	7%	10%	9%	10%	13%	3%	8%	13%
社外取締役の負担が重くなりすぎる	15	3	42	41	13	15	10	31	41	84	4	15	36	30	22	15	8	63%	60%	67%	61%	81%	63%	67%	56%	63%	59%	40%	43%	46%	56%	56%	63%	53%
社外取締役がエンゲージメントの対応に消極的	1	0	0	1	0	0	1	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	4%	0%	0%	1%	0%	0%	7%	4%	2%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%
社外取締役によるエンゲージメントの必要性を感じない	3	1	9	3	2	5	4	10	10	27	2	6	15	10	2	3	1	13%	20%	14%	4%	13%	21%	27%	18%	15%	19%	20%	17%	19%	19%	5%	13%	7%
スケジュール調整が難しい	11	4	30	43	6	7	6	23	21	71	4	15	31	19	15	10	5	46%	80%	48%	64%	38%	29%	40%	42%	32%	50%	40%	43%	40%	35%	38%	42%	33%
複数名の社外取締役の役割分担が難しい	3	0	12	14	4	3	5	14	10	26	1	5	13	6	5	2	2	13%	0%	19%	21%	25%	13%	33%	25%	15%	18%	10%	14%	17%	11%	13%	8%	13%
特に課題はない	6	0	7	4	0	4	1	6	7	16	4	8	14	8	4	6	6	25%	0%	11%	6%	0%	17%	7%	11%	11%	11%	40%	23%	18%	15%	10%	25%	40%
その他	2	0	1	1	1	1	0	0	4	6	0	0	0	0	4	0	1	8%	0%	2%	1%	6%	4%	0%	0%	6%	4%	0%	0%	0%	0%	10%	0%	7%
有効回答	24	5	63	67	16	24	15	55	65	142	10	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

VI　社外取締役について

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									⑨ROA								
	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上2000億円未満	2000億円以上5000億円未満	5000億円以上		500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上2000億円未満	2000億円以上5000億円未満	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上		外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上	ROE未満	ROE未満	ROE未満	ROE未満	ROE以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上	ROA未満	ROA未満	ROA未満	ROA未満	ROA以上
Q40. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。（1つ選択）																																				
経営に関する助言	114	22	28	2	8	29%	24%	19%	5%	11%	119	30	13	12	32%	19%	13%	12%	43	26	37	20	47	26%	25%	23%	28%	20%	85	38	34	6	11	25%	23%	24%	17%	22%
どちらかと言えば経営に関する助言	131	32	47	7	12	34%	34%	32%	18%	17%	123	56	32	18	33%	36%	33%	17%	53	30	49	22	75	32%	29%	30%	31%	32%	97	56	47	13	16	28%	34%	33%	36%	31%
どちらかと言えば経営の監督	107	28	54	18	31	28%	30%	37%	47%	44%	102	53	38	44	27%	34%	39%	43%	48	34	52	24	79	29%	33%	32%	34%	34%	112	49	45	12	20	33%	30%	31%	33%	39%
経営の監督	35	11	16	11	20	9%	12%	11%	29%	28%	32	18	14	29	9%	11%	14%	28%	20	14	24	5	30	12%	13%	15%	7%	13%	47	20	17	5	4	14%	12%	12%	14%	8%
有効回答	387	93	145	38	71	100%	100%	100%	100%	100%	376	157	97	103	100%	100%	100%	100%	164	104	162	71	231	100%	100%	100%	100%	100%	341	163	143	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q41. 社外取締役に対して期待する役割を、社外取締役と共有できているかについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																				
就任時に共有している	273	71	123	30	56	71%	76%	85%	81%	79%	269	119	81	83	72%	76%	83%	81%	122	80	126	55	168	75%	77%	78%	77%	73%	260	127	107	20	39	76%	78%	74%	56%	76%
定期的に共有している	143	38	52	15	31	37%	41%	36%	41%	44%	136	62	34	47	36%	40%	35%	46%	56	32	65	26	99	34%	31%	40%	37%	43%	121	64	61	16	17	36%	40%	42%	44%	33%
期待する役割が変更された際に共有している	42	2	14	4	5	11%	2%	10%	11%	7%	36	14	10	7	10%	9%	10%	7%	18	8	14	7	19	11%	8%	9%	10%	8%	31	14	14	6	2	9%	9%	10%	17%	4%
共有していない	15	5	4	0	1	4%	5%	3%	0%	1%	17	5	1	2	5%	3%	1%	2%	9	6	4	3	3	6%	6%	2%	4%	1%	13	8	3	0	1	4%	5%	2%	0%	2%
その他	3	0	0	2	2	1%	0%	0%	5%	3%	2	3	1	1	1%	2%	1%	1%	1	1	0	1	4	1%	1%	0%	1%	2%	2	0	3	2	0	1%	0%	2%	6%	0%
有効回答	387	93	145	37	71	100%	100%	100%	100%	100%	376	156	98	102	100%	100%	100%	100%	163	104	162	71	231	100%	100%	100%	100%	100%	340	162	144	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q42. 社外取締役の役割の遂行状況について、改善する必要があると考えられる項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																				
取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うこと	82	15	21	3	6	21%	16%	14%	8%	9%	80	23	14	10	21%	15%	14%	10%	42	16	28	6	34	26%	16%	17%	8%	15%	71	17	27	7	5	21%	10%	19%	20%	10%
社長・CEOの選解任の決定に関して監督を行うこと	46	9	9	2	5	12%	10%	6%	5%	7%	44	14	4	9	12%	9%	4%	9%	19	12	13	4	22	12%	12%	8%	6%	10%	36	10	14	5	6	11%	6%	10%	14%	12%
社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと	46	3	9	2	2	12%	3%	6%	5%	3%	43	8	5	6	11%	5%	5%	6%	23	11	9	3	16	14%	11%	6%	4%	7%	39	6	9	2	6	11%	4%	6%	6%	12%
経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと	127	20	29	4	6	33%	22%	20%	11%	9%	117	33	18	18	31%	21%	19%	18%	54	28	36	16	52	33%	27%	22%	23%	23%	91	38	34	10	13	27%	23%	24%	29%	25%
少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること	50	8	17	3	5	13%	9%	12%	8%	7%	44	21	10	8	12%	13%	10%	8%	23	10	14	12	24	14%	10%	9%	17%	10%	44	14	16	2	7	13%	9%	11%	6%	14%
株主以外のステークホルダーの意見を、取締役会に適切に反映させること	63	10	16	3	8	16%	11%	11%	8%	11%	51	26	13	10	14%	17%	13%	10%	24	14	20	11	31	15%	14%	12%	15%	14%	52	17	20	5	6	15%	10%	14%	14%	12%
株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うこと	67	25	36	12	20	17%	27%	25%	32%	29%	63	42	27	28	17%	27%	28%	28%	38	24	29	18	51	23%	23%	18%	25%	22%	76	29	34	5	16	22%	18%	24%	14%	31%
改善が必要な項目はない	152	39	70	19	42	39%	42%	48%	50%	60%	160	62	46	53	43%	39%	47%	52%	59	45	75	33	109	36%	44%	46%	46%	48%	139	82	61	17	23	41%	50%	43%	49%	45%
その他	2	3	5	0	0	1%	3%	3%	0%	0%	2	4	2	2	1%	3%	2%	2%	2	3	4	0	1	1%	3%	2%	0%	0%	7	3	0	0	0	2%	2%	0%	0%	0%
有効回答	386	92	145	38	70	100%	100%	100%	100%	100%	375	157	97	101	100%	100%	100%	100%	164	103	162	71	229	100%	100%	100%	100%	100%	340	163	142	35	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q43. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。（複数選択可）																																				
自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	74	32	43	11	27	19%	34%	30%	30%	38%	76	49	30	32	20%	31%	31%	31%	38	27	49	23	50	23%	26%	30%	32%	22%	85	53	36	8	5	25%	33%	25%	22%	10%
取締役会事務局の十分なリソース	107	43	57	17	46	28%	46%	39%	46%	64%	114	63	42	50	30%	40%	43%	49%	55	34	63	33	84	34%	33%	39%	46%	36%	130	55	58	12	15	38%	34%	40%	33%	30%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	158	55	100	28	60	41%	59%	69%	76%	83%	156	97	71	76	42%	62%	72%	75%	89	62	92	36	121	55%	60%	57%	51%	52%	194	95	74	13	25	57%	58%	51%	36%	50%
社外役員のみでの議論の場	145	36	68	17	46	38%	39%	47%	46%	64%	129	70	45	67	34%	45%	46%	66%	68	40	76	26	102	42%	38%	47%	37%	44%	148	69	55	17	23	44%	42%	38%	47%	46%
取締役会の事前説明	158	63	109	30	61	41%	68%	75%	81%	85%	169	98	74	79	45%	62%	76%	77%	94	60	101	42	124	58%	58%	62%	59%	54%	205	97	74	19	26	60%	60%	51%	53%	52%
取締役会資料の早期提供（概ね３日前までの提供）	260	74	122	29	61	67%	80%	84%	78%	85%	262	116	80	87	70%	74%	82%	85%	123	78	117	50	177	75%	75%	72%	70%	77%	262	114	108	26	36	77%	70%	75%	72%	72%
取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	31	7	20	7	25	8%	8%	14%	19%	35%	33	14	16	26	9%	9%	16%	25%	20	13	21	8	26	12%	13%	13%	11%	11%	46	24	13	1	6	14%	15%	9%	3%	12%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	169	47	77	23	33	44%	51%	53%	62%	46%	161	77	52	58	43%	49%	53%	57%	84	41	87	30	107	52%	39%	54%	42%	46%	160	78	73	16	22	47%	48%	51%	44%	44%
社内情報システムへのアクセス権限	94	28	48	16	32	24%	30%	33%	43%	44%	95	43	38	41	25%	27%	39%	40%	55	24	44	14	81	34%	23%	27%	20%	35%	99	48	44	12	15	29%	29%	31%	33%	30%
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	22	5	14	4	11	6%	5%	10%	11%	15%	22	10	9	15	6%	6%	9%	15%	6	9	14	8	19	4%	9%	9%	11%	8%	20	18	13	2	3	6%	11%	9%	6%	6%
現場視察・ヒアリング	182	54	107	31	61	47%	58%	74%	84%	85%	175	101	76	82	47%	64%	78%	80%	100	64	99	47	125	61%	62%	61%	66%	54%	212	96	86	17	24	62%	59%	60%	47%	48%
社外取締役の知識・スキル向上のための社内研修や社内トレーニングの実施	50	23	49	19	40	13%	25%	34%	51%	56%	55	44	35	47	15%	28%	36%	46%	40	20	43	11	67	25%	19%	27%	15%	29%	89	32	33	10	17	26%	20%	23%	28%	34%
社外取締役の知識・スキル向上のための外部研修や外部トレーニングの活用	83	28	47	12	22	22%	30%	32%	32%	31%	82	51	32	27	22%	32%	33%	26%	43	27	41	18	63	26%	26%	25%	25%	27%	88	42	39	9	14	26%	26%	27%	25%	28%
会社の事業内容や経営戦略等への理解のための支援	163	57	102	30	65	42%	61%	70%	81%	90%	152	103	75	86	41%	66%	77%	84%	87	60	98	35	136	53%	58%	60%	49%	59%	191	99	84	16	27	56%	61%	58%	44%	54%
社外取締役への評価・フィードバック機会の提供	19	6	11	1	10	5%	6%	8%	3%	14%	21	11	6	9	6%	7%	6%	9%	11	5	10	2	19	7%	5%	6%	3%	8%	20	12	7	4	4	6%	7%	5%	11%	8%
有効回答	386	93	145	37	72	100%	100%	100%	100%	100%	375	157	98	102	100%	100%	100%	100%	163	104	162	71	231	100%	100%	100%	100%	100%	340	163	144	36	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q44. 社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																				
事業内容や経営戦略等に関する社外取締役の知識や理解が十分ではない	114	20	33	6	12	30%	22%	23%	16%	17%	106	38	22	19	28%	25%	23%	18%	40	27	50	18	49	25%	26%	31%	25%	21%	81	47	36	10	11	24%	29%	25%	28%	22%
社外取締役が話す考えが会社の方針と異なり、投資家に統一的な内容が伝わらないことが懸念される	66	15	29	7	8	17%	16%	20%	18%	11%	62	27	22	14	17%	17%	23%	14%	36	19	27	14	28	22%	19%	17%	20%	12%	63	33	15	5	9	19%	20%	10%	14%	18%
社外取締役が未公表の重要情報を投資家に話した場合のフェア・ディスクロージャー・ルール規制の対応が懸念される	42	2	20	5	6	11%	2%	14%	13%	8%	38	13	11	13	10%	8%	11%	13%	18	8	20	6	23	11%	8%	12%	8%	10%	36	17	11	5	6	11%	10%	8%	14%	12%
社外取締役の負担が重くなりすぎる	219	58	84	25	39	57%	62%	59%	66%	55%	213	98	55	58	57%	63%	57%	56%	92	66	93	45	128	56%	65%	57%	63%	55%	193	96	84	19	33	57%	59%	59%	53%	65%
社外取締役がエンゲージメントの対応に消極的	6	0	1	0	0	2%	0%	1%	0%	0%	5	1	1	0	1%	1%	1%	0%	4	0	0	1	2	2%	0%	0%	1%	1%	4	1	2	0	0	1%	1%	1%	0%	0%
社外取締役によるエンゲージメントの必要性を感じない	76	13	11	7	6	20%	14%	8%	18%	8%	73	20	12	8	19%	13%	12%	8%	20	13	26	12	41	12%	13%	16%	17%	18%	44	27	26	6	10	13%	17%	18%	17%	20%
スケジュール調整が難しい	147	45	69	24	36	38%	48%	48%	63%	51%	149	80	48	43	40%	52%	49%	42%	75	51	66	37	90	46%	50%	41%	52%	39%	160	63	65	12	21	47%	39%	45%	33%	41%
複数名の社外取締役の役割分担が難しい	52	20	27	11	15	13%	22%	19%	29%	21%	54	29	22	20	14%	19%	23%	19%	28	11	31	10	43	17%	11%	19%	14%	19%	59	26	24	3	13	17%	16%	17%	8%	25%
特に課題はない	49	12	21	2	17	13%	13%	15%	5%	24%	53	11	16	21	14%	7%	16%	20%	22	10	18	6	45	13%	10%	11%	8%	19%	46	20	20	8	7	14%	12%	14%	22%	14%
その他	10	2	4	3	2	3%	2%	3%	8%	3%	8	6	2	5	2%	4%	2%	5%	4	6	4	1	6	2%	6%	2%	1%	3%	13	4	1	1	2	4%	2%	1%	3%	4%
有効回答	386	93	143	38	71	100%	100%	100%	100%	100%	375	155	97	103	100%	100%	100%	100%	163	102	162	71	231	100%	100%	100%	100%	100%	338	163	143	36	51	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩PBR									
	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上
VI　社外取締役について										
Q40. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。（１つ選択）										
経営に関する助言	21	73	31	18	29	23%	26%	19%	28%	23%
どちらかと言えば経営に関する助言	31	96	44	23	34	33%	34%	28%	36%	27%
どちらかと言えば経営の監督	30	79	66	18	43	32%	28%	41%	28%	34%
経営の監督	11	36	19	5	22	12%	13%	12%	8%	17%
有効回答	93	284	160	64	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q41. 社外取締役に対して期待する役割を、社外取締役と共有できているかについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
就任時に共有している	75	214	120	45	94	81%	75%	75%	70%	74%
定期的に共有している	28	110	62	30	47	30%	39%	39%	47%	37%
期待する役割が変更された際に共有している	7	19	21	8	12	8%	7%	13%	13%	9%
共有していない	3	8	6	3	5	3%	3%	4%	5%	4%
その他	1	2	3	0	1	1%	1%	2%	0%	1%
有効回答	93	284	160	64	127	100%	100%	100%	100%	100%
Q42. 社外取締役の役割の遂行状況について、改善する必要があると考えられる項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うこと	25	47	27	7	21	27%	17%	17%	11%	16%
社長・CEOの選解任の決定に関して監督を行うこと	12	20	15	4	20	13%	7%	9%	6%	16%
社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと	9	23	13	3	14	10%	8%	8%	5%	11%
経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと	23	73	39	16	34	25%	26%	25%	25%	27%
少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること	11	34	19	5	14	12%	12%	12%	8%	11%
株主以外のステークホルダーの意見を、取締役会に適切に反映させること	18	38	19	8	17	19%	13%	12%	13%	13%
株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うこと	21	70	35	10	24	23%	25%	22%	16%	19%
改善が必要な項目はない	34	120	72	30	62	37%	42%	46%	47%	48%
その他	3	3	3	1	0	3%	1%	2%	2%	0%
有効回答	93	283	158	64	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q43. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。（複数選択可）										
自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	23	84	45	16	18	25%	30%	28%	25%	14%
取締役会事務局の十分なリソース	27	109	67	19	48	29%	38%	42%	29%	38%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	46	160	90	37	66	50%	56%	56%	57%	52%
社外役員のみでの議論の場	37	119	67	29	58	40%	42%	42%	45%	46%
取締役会の事前説明	52	163	95	41	67	57%	57%	59%	63%	53%
取締役会資料の早期提供（概ね３日前までの提供）	67	206	120	48	102	73%	73%	75%	74%	80%
取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	11	30	21	8	20	12%	11%	13%	12%	16%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	42	143	74	26	62	46%	50%	46%	40%	49%
社内情報システムへのアクセス権限	31	78	53	23	31	34%	27%	33%	35%	24%
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	5	24	10	6	11	5%	8%	6%	9%	9%
現場視察・ヒアリング	60	180	93	37	62	65%	63%	58%	57%	49%
社外取締役の知識・スキル向上のための社内研修や社内トレーニングの実施	22	63	43	17	35	24%	22%	27%	26%	28%
社外取締役の知識・スキル向上のための外部研修や外部トレーニングの活用	30	69	42	15	36	33%	24%	26%	23%	28%
会社の事業内容や経営戦略等への理解のための支援	43	165	95	36	74	47%	58%	59%	55%	58%
社外取締役への評価・フィードバック機会の提供	4	20	12	3	8	4%	7%	8%	5%	6%
有効回答	92	284	160	65	127	100%	100%	100%	100%	100%
Q44. 社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
事業内容や経営戦略等に関する社外取締役の知識や理解が十分ではない	27	72	40	11	35	29%	26%	25%	17%	27%
社外取締役が話す考えが会社の方針と異なり、投資家に統一的な内容が伝わらないことが懸念される	19	49	27	8	22	20%	17%	17%	13%	17%
社外取締役が未公表の重要情報を投資家に話した場合のフェア・ディスクロージャー・ルール規制の対応が懸念される	9	26	19	3	18	10%	9%	12%	5%	14%
社外取締役の負担が重くなりすぎる	48	172	99	29	75	52%	61%	62%	45%	59%
社外取締役がエンゲージメントの対応に消極的	1	3	3	0	0	1%	1%	2%	0%	0%
社外取締役によるエンゲージメントの必要性を感じない	13	36	24	8	30	14%	13%	15%	13%	23%
スケジュール調整が難しい	30	144	67	24	53	32%	51%	42%	38%	41%
複数名の社外取締役の役割分担が難しい	11	53	29	10	21	12%	19%	18%	16%	16%
特に課題はない	14	35	20	14	18	15%	12%	13%	22%	14%
その他	2	7	8	2	2	2%	2%	5%	3%	2%
有効回答	93	282	159	64	128	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪TSR									
	TSR150%未満	TSR100%以上150%未満	TSR50%以上100%未満	TSR0%以上50%未満	TSR0%以上	TSR25%未満	TSR50%以上125%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
VI　社外取締役について										
Q40. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。（１つ選択）										
経営に関する助言	1	56	94	7	4	14%	24%	24%	17%	25%
どちらかと言えば経営に関する助言	3	67	120	18	7	43%	29%	30%	44%	44%
どちらかと言えば経営の監督	3	75	134	11	3	43%	32%	34%	27%	19%
経営の監督	0	33	50	5	2	0%	14%	13%	12%	13%
有効回答	7	231	398	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q41. 社外取締役に対して期待する役割を、社外取締役と共有できているかについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
就任時に共有している	6	169	308	30	11	86%	74%	77%	73%	69%
定期的に共有している	2	82	152	17	8	29%	36%	38%	41%	50%
期待する役割が変更された際に共有している	0	14	43	3	1	0%	6%	11%	7%	6%
共有していない	0	11	14	0	0	0%	5%	4%	0%	0%
その他	0	1	4	1	1	0%	0%	1%	2%	6%
有効回答	7	229	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q42. 社外取締役の役割の遂行状況について、改善する必要があると考えられる項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うこと	1	41	69	9	2	14%	18%	17%	22%	13%
社長・CEOの選解任の決定に関して監督を行うこと	1	25	36	5	0	14%	11%	9%	12%	0%
社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと	0	28	31	2	0	0%	12%	8%	5%	0%
経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと	1	59	97	12	4	14%	26%	24%	29%	25%
少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること	0	26	49	3	4	0%	11%	12%	7%	25%
株主以外のステークホルダーの意見を、取締役会に適切に反映させること	1	31	57	5	3	14%	13%	14%	12%	19%
株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うこと	1	56	88	8	3	14%	24%	22%	20%	19%
改善が必要な項目はない	5	93	178	17	7	71%	40%	45%	41%	44%
その他	0	2	8	0	0	0%	1%	2%	0%	0%
有効回答	7	230	396	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q43. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。（複数選択可）										
自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	2	52	112	8	6	29%	23%	28%	20%	38%
取締役会事務局の十分なリソース	5	81	145	17	9	71%	35%	36%	41%	56%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	4	126	225	24	6	57%	55%	57%	59%	38%
社外役員のみでの議論の場	5	96	173	15	2	71%	42%	43%	37%	13%
取締役会の事前説明	5	138	224	26	9	71%	60%	56%	63%	56%
取締役会資料の早期提供（概ね３日前までの提供）	5	163	307	29	10	71%	71%	77%	71%	63%
取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	2	33	52	0	0	29%	14%	13%	0%	0%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	1	118	193	16	7	14%	51%	48%	39%	44%
社内情報システムへのアクセス権限	3	63	125	12	5	43%	27%	31%	29%	31%
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	0	17	32	6	1	0%	7%	8%	15%	6%
現場視察・ヒアリング	5	138	251	17	7	71%	60%	63%	41%	44%
社外取締役の知識・スキル向上のための社内研修や社内トレーニングの実施	4	53	105	6	5	57%	23%	26%	15%	31%
社外取締役の知識・スキル向上のための外部研修や外部トレーニングの活用	2	57	113	10	2	29%	25%	28%	24%	13%
会社の事業内容や経営戦略等への理解のための支援	5	122	241	22	8	71%	53%	61%	54%	50%
社外取締役への評価・フィードバック機会の提供	2	14	27	3	0	29%	6%	7%	7%	0%
有効回答	7	230	398	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q44. 社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
事業内容や経営戦略等に関する社外取締役の知識や理解が十分ではない	0	52	105	9	5	0%	23%	27%	22%	31%
社外取締役が話す考えが会社の方針と異なり、投資家に統一的な内容が伝わらないことが懸念される	0	47	63	6	2	0%	20%	16%	15%	13%
社外取締役が未公表の重要情報を投資家に話した場合のフェア・ディスクロージャー・ルール規制の対応が懸念される	2	25	34	6	1	29%	11%	9%	15%	6%
社外取締役の負担が重くなりすぎる	5	133	226	23	11	71%	58%	57%	56%	69%
社外取締役がエンゲージメントの対応に消極的	0	5	2	0	0	0%	2%	1%	0%	0%
社外取締役によるエンゲージメントの必要性を感じない	0	36	52	9	2	0%	16%	13%	22%	13%
スケジュール調整が難しい	4	101	171	20	8	57%	44%	43%	49%	50%
複数名の社外取締役の役割分担が難しい	3	34	70	8	3	43%	15%	18%	20%	19%
特に課題はない	1	35	54	7	1	14%	15%	14%	17%	6%
その他	0	5	15	0	0	0%	2%	4%	0%	0%
有効回答	7	231	395	41	16	100%	100%	100%	100%	100%

	⑫独立社外取締役比率							
	独立社外取締役比率2/3以上	社外取締役比率過半数から2/3未満	社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上2/3未満	独立社外取締役比率1/3未満
VI　社外取締役について								
Q40. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。（１つ選択）								
経営に関する助言	12	11	111	40	27%	13%	23%	33%
どちらかと言えば経営に関する助言	10	27	149	43	22%	32%	31%	35%
どちらかと言えば経営の監督	9	28	170	30	20%	33%	35%	24%
経営の監督	14	18	50	10	31%	21%	10%	8%
有効回答	45	84	480	123	100%	100%	100%	100%
Q41. 社外取締役に対して期待する役割を、社外取締役と共有できているかについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
就任時に共有している	35	60	375	81	80%	72%	78%	66%
定期的に共有している	24	33	177	45	55%	40%	37%	37%
期待する役割が変更された際に共有している	4	15	36	12	9%	18%	7%	10%
共有していない	0	4	13	8	0%	5%	3%	7%
その他	0	1	6	0	0%	1%	1%	0%
有効回答	44	83	481	123	100%	100%	100%	100%
Q42. 社外取締役の役割の遂行状況について、改善する必要があると考えられる項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うこと	9	6	83	29	20%	7%	17%	24%
社長・CEOの選解任の決定に関して監督を行うこと	3	8	46	14	7%	10%	10%	11%
社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと	3	4	37	18	7%	5%	8%	15%
経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと	16	18	117	35	36%	22%	24%	28%
少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること	8	7	56	12	18%	8%	12%	10%
株主以外のステークホルダーの意見を、取締役会に適切に反映させること	7	16	56	21	16%	19%	12%	17%
株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うこと	8	19	116	17	18%	23%	24%	14%
改善が必要な項目はない	18	41	206	55	41%	49%	43%	45%
その他	0	1	9	0	0%	1%	2%	0%
有効回答	44	83	479	123	100%	100%	100%	100%
Q43. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。（複数選択可）								
自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	7	21	139	20	16%	25%	29%	16%
取締役会事務局の十分なリソース	21	32	181	34	47%	39%	38%	28%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	24	50	278	47	53%	60%	58%	39%
社外役員のみでの議論の場	20	39	221	31	44%	47%	46%	25%
取締役会の事前説明	25	54	297	43	56%	65%	62%	35%
取締役会資料の早期提供（概ね３日前までの提供）	34	58	371	81	76%	70%	77%	66%
取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	5	12	63	9	11%	14%	13%	7%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	29	44	218	57	64%	53%	45%	47%
社内情報システムへのアクセス権限	24	26	147	20	53%	31%	31%	16%
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	6	10	37	3	13%	12%	8%	2%
現場視察・ヒアリング	29	51	307	47	64%	61%	64%	39%
社外取締役の知識・スキル向上のための社内研修や社内トレーニングの実施	8	30	129	14	18%	36%	27%	11%
社外取締役の知識・スキル向上のための外部研修や外部トレーニングの活用	13	26	136	17	29%	31%	28%	14%
会社の事業内容や経営戦略等への理解のための支援	29	59	279	48	64%	71%	58%	39%
社外取締役への評価・フィードバック機会の提供	7	9	25	6	16%	11%	5%	5%
有効回答	45	83	481	122	100%	100%	100%	100%
Q44. 社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
事業内容や経営戦略等に関する社外取締役の知識や理解が十分ではない	14	14	121	36	31%	17%	25%	29%
社外取締役が話す考えが会社の方針と異なり、投資家に統一的な内容が伝わらないことが懸念される	7	17	76	25	16%	21%	16%	20%
社外取締役が未公表の重要情報を投資家に話した場合のフェア・ディスクロージャー・ルール規制の対応が懸念される	8	10	46	11	18%	12%	10%	9%
社外取締役の負担が重くなりすぎる	23	43	286	71	51%	52%	60%	58%
社外取締役がエンゲージメントの対応に消極的	0	1	3	3	0%	1%	1%	2%
社外取締役によるエンゲージメントの必要性を感じない	5	12	64	32	11%	15%	13%	26%
スケジュール調整が難しい	17	31	233	39	38%	38%	49%	32%
複数名の社外取締役の役割分担が難しい	12	15	86	12	27%	18%	18%	10%
特に課題はない	5	16	61	19	11%	20%	13%	15%
その他	1	4	14	2	2%	5%	3%	2%
有効回答	45	82	479	123	100%	100%	100%	100%

	⑬親会社・支配株主の有無							
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
VI　社外取締役について								
Q40. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。（１つ選択）								
経営に関する助言	11	6	11	146	27%	55%	22%	23%
どちらかと言えば経営に関する助言	10	0	15	204	24%	0%	31%	32%
どちらかと言えば経営の監督	12	4	16	205	29%	36%	33%	32%
経営の監督	8	1	7	77	20%	9%	14%	12%
有効回答	41	11	49	632	100%	100%	100%	100%
Q41. 社外取締役に対して期待する役割を、社外取締役と共有できているかについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
就任時に共有している	31	8	32	481	78%	73%	65%	76%
定期的に共有している	13	4	16	246	33%	36%	33%	39%
期待する役割が変更された際に共有している	2	1	5	59	5%	9%	10%	9%
共有していない	2	0	3	20	5%	0%	6%	3%
その他	0	0	0	7	0%	0%	0%	1%
有効回答	40	11	49	632	100%	100%	100%	100%
Q42. 社外取締役の役割の遂行状況について、改善する必要があると考えられる項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うこと	8	5	12	102	20%	45%	24%	16%
社長・CEOの選解任の決定に関して監督を行うこと	4	2	6	59	10%	18%	12%	9%
社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと	4	3	6	49	10%	27%	12%	8%
経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと	12	6	17	151	29%	55%	35%	24%
少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること	8	3	10	62	20%	27%	20%	10%
株主以外のステークホルダーの意見を、取締役会に適切に反映させること	5	0	5	90	12%	0%	10%	14%
株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うこと	8	1	12	139	20%	9%	24%	22%
改善が必要な項目はない	20	2	15	284	49%	18%	31%	45%
その他	0	0	0	10	0%	0%	0%	2%
有効回答	41	11	49	629	100%	100%	100%	100%
Q43. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。（複数選択可）								
自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	5	1	6	175	13%	9%	12%	28%
取締役会事務局の十分なリソース	12	5	14	238	30%	45%	29%	38%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	23	5	20	352	58%	45%	41%	56%
社外役員のみでの議論の場	12	7	16	276	30%	64%	33%	44%
取締役会の事前説明	26	6	24	364	65%	55%	49%	58%
取締役会資料の早期提供（概ね３日前までの提供）	36	6	36	467	90%	55%	73%	74%
取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	8	0	0	81	20%	0%	0%	13%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	17	5	17	309	43%	45%	35%	49%
社内情報システムへのアクセス権限	6	2	10	199	15%	18%	20%	31%
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	2	0	2	52	5%	0%	4%	8%
現場視察・ヒアリング	20	4	20	390	50%	36%	41%	62%
社外取締役の知識・スキル向上のための社内研修や社内トレーニングの実施	8	1	9	163	20%	9%	18%	26%
社外取締役の知識・スキル向上のための外部研修や外部トレーニングの活用	8	0	10	174	20%	0%	20%	28%
会社の事業内容や経営戦略等への理解のための支援	23	4	20	369	58%	36%	41%	58%
社外取締役への評価・フィードバック機会の提供	5	1	1	40	13%	9%	2%	6%
有効回答	40	11	49	632	100%	100%	100%	100%
Q44. 社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
事業内容や経営戦略等に関する社外取締役の知識や理解が十分ではない	10	3	8	164	24%	27%	16%	26%
社外取締役が話す考えが会社の方針と異なり、投資家に統一的な内容が伝わらないことが懸念される	10	1	10	104	24%	9%	20%	17%
社外取締役が未公表の重要情報を投資家に話した場合のフェア・ディスクロージャー・ルール規制の対応が懸念される	3	1	6	65	7%	9%	12%	10%
社外取締役の負担が重くなりすぎる	21	7	27	369	51%	64%	55%	59%
社外取締役がエンゲージメントの対応に消極的	0	0	1	6	0%	0%	2%	1%
社外取締役によるエンゲージメントの必要性を感じない	5	2	12	94	12%	18%	24%	15%
スケジュール調整が難しい	18	5	18	279	44%	45%	37%	44%
複数名の社外取締役の役割分担が難しい	6	1	5	113	15%	9%	10%	18%
特に課題はない	10	1	6	84	24%	9%	12%	13%
その他	1	0	2	18	2%	0%	4%	3%
有効回答	41	11	49	629	100%	100%	100%	100%

⑭事業セグメント数

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
VI　社外取締役について																				
Q40. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。（１つ選択）																				
経営に関する助言	43	25	46	31	18	4	2	4	1	0	25%	22%	26%	22%	24%	14%	15%	50%	50%	0%
どちらかと言えば経営に関する助言	54	34	61	45	24	5	3	2	0	0	31%	30%	35%	32%	32%	17%	23%	25%	0%	0%
どちらかと言えば経営の監督	54	43	51	43	25	10	7	1	1	1	31%	38%	29%	31%	33%	34%	54%	13%	50%	100%
経営の監督	23	12	16	20	9	10	1	1	0	0	13%	11%	9%	14%	12%	34%	8%	13%	0%	0%
有効回答	174	114	174	139	76	29	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q41. 社外取締役に対して期待する役割を、社外取締役と共有できているかについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
就任時に共有している	129	78	143	100	54	26	10	6	2	1	75%	68%	82%	72%	72%	87%	77%	75%	100%	100%
定期的に共有している	63	48	58	55	34	8	7	5	0	0	36%	42%	33%	40%	45%	27%	54%	63%	0%	0%
期待する役割が変更された際に共有している	13	14	13	8	13	3	3	0	0	0	8%	12%	7%	6%	17%	10%	23%	0%	0%	0%
共有していない	7	3	4	6	4	1	0	0	0	0	4%	3%	2%	4%	5%	3%	0%	0%	0%	0%
その他	0	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0%	1%	1%	1%	3%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	173	114	174	139	75	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q42. 社外取締役の役割の遂行状況について、改善する必要があると考えられる項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うこと	22	25	32	23	17	3	2	3	0	0	13%	22%	18%	17%	22%	10%	15%	38%	0%	0%
社長・CEOの選解任の決定に関して監督を行うこと	17	14	14	14	9	2	0	1	0	0	10%	12%	8%	10%	12%	7%	0%	13%	0%	0%
社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと	15	15	11	11	9	0	0	1	0	0	9%	13%	6%	8%	12%	0%	0%	13%	0%	0%
経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと	41	35	47	34	19	6	1	3	0	0	24%	31%	27%	25%	25%	21%	8%	38%	0%	0%
少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること	19	13	26	15	8	0	2	0	0	0	11%	11%	15%	11%	11%	0%	15%	0%	0%	0%
株主以外のステークホルダーの意見を、取締役会に適切に反映させること	25	17	21	18	13	3	2	1	0	0	15%	15%	12%	13%	17%	10%	15%	13%	0%	0%
株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うこと	42	22	32	37	16	8	1	1	1	0	24%	19%	18%	27%	21%	28%	8%	13%	50%	0%
改善が必要な項目はない	77	52	78	53	29	15	9	3	1	1	45%	46%	45%	38%	38%	52%	69%	38%	50%	100%
その他	1	1	3	2	2	1	0	0	0	0	1%	1%	2%	1%	3%	3%	0%	0%	0%	0%
有効回答	172	114	174	138	76	29	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q43. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。（複数選択可）																				
自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	40	22	43	37	27	9	5	1	1	0	23%	19%	25%	27%	36%	30%	38%	13%	50%	0%
取締役会事務局の十分なリソース	60	28	64	55	33	15	8	2	2	1	35%	25%	37%	40%	43%	50%	62%	25%	100%	100%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	86	58	95	82	40	22	9	4	1	1	50%	51%	55%	59%	53%	73%	69%	50%	50%	100%
社外役員のみでの議論の場	69	46	77	63	29	14	6	4	2	1	40%	40%	44%	45%	38%	47%	46%	50%	100%	100%
取締役会の事前説明	95	63	93	77	55	19	9	4	2	1	55%	55%	53%	55%	72%	63%	69%	50%	100%	100%
取締役会資料の早期提供（概ね３日前までの提供）	127	86	118	107	60	27	10	6	1	1	74%	75%	68%	77%	79%	90%	77%	75%	50%	100%
取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	20	12	19	19	10	8	1	0	1	0	12%	11%	11%	14%	13%	27%	8%	0%	50%	0%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	85	44	90	62	38	15	7	5	1	1	49%	39%	52%	45%	50%	50%	54%	63%	50%	100%
社内情報システムへのアクセス権限	48	37	41	46	23	11	5	3	1	1	28%	32%	24%	33%	30%	37%	38%	38%	50%	100%
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	10	6	12	13	7	4	1	1	1	0	6%	5%	7%	9%	9%	13%	8%	13%	50%	0%
現場視察・ヒアリング	93	57	104	86	54	23	8	3	2	1	54%	50%	60%	62%	71%	77%	62%	38%	100%	100%
社外取締役の知識・スキル向上のための社内研修や社内トレーニングの実施	47	21	31	40	20	11	5	2	1	1	27%	18%	18%	29%	26%	37%	38%	25%	50%	100%
社外取締役の知識・スキル向上のための外部研修や外部トレーニングの活用	42	26	47	40	21	9	3	2	0	1	24%	23%	27%	29%	28%	30%	23%	25%	0%	100%
会社の事業内容や経営戦略等への理解のための支援	93	48	96	87	47	24	10	5	2	1	54%	42%	55%	63%	62%	80%	77%	63%	100%	100%
社外取締役への評価・フィードバック機会の提供	14	5	10	9	3	4	1	0	0	0	8%	4%	6%	6%	4%	13%	8%	0%	0%	0%
有効回答	172	114	174	139	76	29	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q44. 社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
事業内容や経営戦略等に関する社外取締役の知識や理解が十分ではない	34	28	46	40	23	9	3	2	0	0	20%	25%	27%	29%	30%	31%	23%	25%	0%	0%
社外取締役が話す考えが会社の方針と異なり、投資家に統一的な内容が伝わらないことが懸念される	25	24	25	27	16	6	2	0	0	0	15%	21%	14%	19%	21%	21%	15%	0%	0%	0%
社外取締役が未公表の重要情報を投資家に話した場合のフェア・ディスクロージャー・ルール規制の対応が懸念される	18	11	13	16	10	4	2	1	0	0	10%	10%	8%	12%	13%	14%	15%	13%	0%	0%
社外取締役の負担が重くなりすぎる	98	69	112	79	35	18	7	4	1	0	57%	61%	65%	57%	46%	62%	54%	50%	50%	0%
社外取締役がエンゲージメントの対応に消極的	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0	2%	2%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
社外取締役によるエンゲージメントの必要性を感じない	24	22	25	27	9	2	1	2	0	0	14%	19%	14%	19%	12%	7%	8%	25%	0%	0%
スケジュール調整が難しい	65	55	71	62	37	18	6	4	1	0	38%	48%	41%	45%	49%	62%	46%	50%	50%	0%
複数名の社外取締役の役割分担が難しい	27	24	20	29	14	7	2	2	0	0	16%	21%	12%	21%	18%	24%	15%	25%	0%	0%
特に課題はない	29	15	19	19	10	4	2	0	1	1	17%	13%	11%	14%	13%	14%	15%	0%	50%	100%
その他	7	4	4	2	2	1	1	0	0	0	4%	4%	2%	1%	3%	3%	8%	0%	0%	0%
有効回答	172	114	173	139	76	29	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

⑮海外売上高比率

	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率20%以上40%未満	海外売上高比率40%以上60%未満	海外売上高比率60%以上80%未満	海外売上高比率80%以上	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率20%以上40%未満	海外売上高比率40%以上60%未満	海外売上高比率60%以上80%未満	海外売上高比率80%以上
VI　社外取締役について										
Q40. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。（１つ選択）										
経営に関する助言	13	24	13	8	3	16%	32%	18%	15%	12%
どちらかと言えば経営に関する助言	29	16	27	18	9	36%	21%	37%	33%	35%
どちらかと言えば経営の監督	35	24	16	20	10	44%	32%	22%	36%	38%
経営の監督	3	11	17	9	4	4%	15%	23%	16%	15%
有効回答	80	75	73	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q41. 社外取締役に対して期待する役割を、社外取締役と共有できているかについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
就任時に共有している	61	55	51	45	22	76%	74%	70%	82%	85%
定期的に共有している	32	36	30	18	11	40%	49%	41%	33%	42%
期待する役割が変更された際に共有している	13	3	8	6	4	16%	4%	11%	11%	15%
共有していない	3	1	2	2	1	4%	1%	3%	4%	4%
その他	1	0	1	1	0	1%	0%	1%	2%	0%
有効回答	80	74	73	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q42. 社外取締役の役割の遂行状況について、改善する必要があると考えられる項目についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うこと	13	16	15	6	3	16%	21%	21%	11%	12%
社長・CEOの選解任の決定に関して監督を行うこと	8	3	10	4	2	10%	4%	14%	7%	8%
社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと	7	4	8	1	1	9%	5%	11%	2%	4%
経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと	21	19	17	11	3	26%	25%	23%	20%	12%
少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること	10	9	9	5	2	13%	12%	12%	9%	8%
株主以外のステークホルダーの意見を、取締役会に適切に反映させること	16	9	14	8	3	20%	12%	19%	15%	12%
株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うこと	21	17	22	20	6	26%	23%	30%	36%	23%
改善が必要な項目はない	28	27	27	22	18	35%	36%	37%	40%	69%
その他	2	2	1	0	0	3%	3%	1%	0%	0%
有効回答	80	75	73	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q43. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。（複数選択可）										
自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	22	22	26	13	6	28%	29%	35%	24%	23%
取締役会事務局の十分なリソース	31	29	24	22	10	39%	39%	32%	40%	38%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	40	44	52	44	20	50%	59%	70%	80%	77%
社外役員のみでの議論の場	36	35	35	32	15	45%	47%	47%	58%	58%
取締役会の事前説明	51	42	48	40	20	64%	56%	65%	73%	77%
取締役会資料の早期提供（概ね３日前までの提供）	62	54	57	41	21	78%	72%	77%	75%	81%
取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	6	9	13	11	8	8%	12%	18%	20%	31%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	39	35	37	37	13	49%	47%	50%	67%	50%
社内情報システムへのアクセス権限	22	25	23	26	12	28%	33%	31%	47%	46%
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	6	8	7	6	7	8%	11%	9%	11%	27%
現場視察・ヒアリング	51	49	56	49	22	64%	65%	76%	89%	85%
社外取締役の知識・スキル向上のための社内研修や社内トレーニングの実施	20	24	24	18	11	25%	32%	32%	33%	42%
社外取締役の知識・スキル向上のための外部研修や外部トレーニングの活用	20	16	15	18	8	25%	21%	20%	33%	31%
会社の事業内容や経営戦略等への理解のための支援	51	49	53	48	18	64%	65%	72%	87%	69%
社外取締役への評価・フィードバック機会の提供	7	4	4	6	4	9%	5%	5%	11%	15%
有効回答	80	75	74	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q44. 社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
事業内容や経営戦略等に関する社外取締役の知識や理解が十分ではない	26	19	20	13	5	33%	25%	27%	24%	19%
社外取締役が話す考えが会社の方針と異なり、投資家に統一的な内容が伝わらないことが懸念される	16	16	17	7	3	20%	21%	23%	13%	12%
社外取締役が未公表の重要情報を投資家に話した場合のフェア・ディスクロージャー・ルール規制の対応が懸念される	6	14	6	9	4	8%	19%	8%	17%	15%
社外取締役の負担が重くなりすぎる	41	40	46	35	14	51%	53%	63%	65%	54%
社外取締役がエンゲージメントの対応に消極的	2	1	0	1	0	3%	1%	0%	2%	0%
社外取締役によるエンゲージメントの必要性を感じない	15	13	9	9	2	19%	17%	12%	17%	8%
スケジュール調整が難しい	37	30	39	25	9	46%	40%	53%	46%	35%
複数名の社外取締役の役割分担が難しい	15	16	14	13	3	19%	21%	19%	24%	12%
特に課題はない	11	9	6	7	5	14%	12%	8%	13%	19%
その他	0	2	3	5	0	0%	3%	4%	9%	0%
有効回答	80	75	73	54	26	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Ⅶ　役員報酬・株式報酬について																
Q45. 役員報酬制度（※１、２）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「7.その他の業績連動型の役員報酬制度」又は「8.その他の非業績連動型の役員報酬制度」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※１　持株会制度は含まない。以下同じ。※２　業績連動型株式報酬とは、会社の業績等により役員報酬として交付される株式又はストック・																
基本報酬	719	98%	39	260	418	100%	97%	98%	448	270	98%	96%	129	589	98%	97%
役員賞与	409	55%	30	133	244	77%	49%	57%	293	115	64%	41%	99	309	76%	51%
業績連動型株式報酬	341	46%	26	127	186	67%	47%	44%	260	80	57%	28%	91	249	69%	41%
非業績連動型株式報酬	241	33%	18	84	139	46%	31%	33%	182	59	40%	21%	55	186	42%	31%
パフォーマンス・キャッシュ（長期インセンティブ報酬に該当するもの）	16	2%	2	5	8	5%	2%	2%	14	2	3%	1%	4	12	3%	2%
役員退職慰労金	68	9%	3	20	45	8%	7%	11%	13	55	3%	20%	4	64	3%	11%
その他の業績連動型の役員報酬制度	118	16%	6	50	62	15%	19%	15%	79	39	17%	14%	25	93	19%	15%
その他の非業績連動型の役員報酬制度	16	2%	2	5	9	5%	2%	2%	10	6	2%	2%	3	13	2%	2%
有効回答	737	100%	39	269	427	100%	100%	100%	455	281	100%	100%	131	605	100%	100%
Q46. 業績連動型の役員報酬制度（※）を導入している場合、損金算入をしているかについてお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※業績連動型の役員報酬制度とは、会社の業績等により役員報酬（金銭報酬・株式報酬を問わない）が変動するものをいう。																
全て損金算入している	255	45%	6	108	141	18%	52%	44%	151	104	39%	60%	36	219	30%	50%
損金算入可能な算定指標にかかる部分について損金算入している	92	16%	6	28	56	18%	14%	17%	69	22	18%	13%	29	62	24%	14%
損金算入可能な算定指標にかかる部分はあるが、全て損金算入していない	36	6%	3	13	20	9%	6%	6%	34	2	9%	1%	10	26	8%	6%
全て損金算入していない（損金算入可能な算定指標にかかる部分なし）	147	26%	16	46	85	48%	22%	26%	113	34	29%	20%	39	108	32%	24%
その他	34	6%	2	12	20	6%	6%	6%	22	12	6%	7%	7	27	6%	6%
有効回答	564	100%	33	207	322	100%	100%	100%	389	174	100%	100%	121	442	100%	100%
Q47. 業績連動型の役員報酬制度について損金算入していない理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標以外の指標）を採用しているため	63	22%	4	18	41	17%	20%	25%	52	11	24%	17%	18	45	23%	22%
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標の指標）を採用しているため	70	25%	13	15	42	57%	16%	25%	62	8	29%	13%	31	39	40%	19%
算定方法について、有価証券報告書等で損金算入の要件を充足するように開示することが困難なため	95	34%	10	27	58	43%	29%	35%	82	13	38%	21%	35	60	45%	30%
損金算入に必要な手続（構成員の過半数が独立社外取締役である報酬委員会の決定等）を経ていないため	19	7%	0	5	14	0%	5%	8%	10	9	5%	14%	0	19	0%	9%
同族会社であるため	16	6%	1	6	9	4%	7%	5%	12	4	6%	6%	5	11	6%	5%
損金算入を重視していないため／損金算入の可能性を検討していないため	43	15%	6	15	22	26%	16%	13%	32	11	15%	17%	9	34	12%	17%
その他	35	12%	1	16	17	4%	17%	10%	19	15	9%	24%	4	30	5%	15%
有効回答	281	100%	23	92	165	100%	100%	100%	217	63	100%	100%	77	203	100%	100%
Q48. 役員への株式報酬又はストック・オプションの付与（※）に際し、採用しているスキームについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）※いずれも、過去に発行したが、今後発行す																
譲渡制限付株式（事前交付型リストリクテッド・ストック）	267	52%	9	107	149	28%	55%	52%	186	80	49%	62%	48	218	42%	55%
業績条件付譲渡制限付株式	21	4%	2	3	16	6%	2%	6%	15	6	4%	5%	8	13	7%	3%
株式交付信託（業績連動あり）	139	27%	15	51	72	47%	26%	25%	120	19	31%	15%	43	96	37%	24%
株式交付信託（業績連動なし）	48	9%	10	14	24	31%	7%	8%	41	7	11%	5%	15	33	13%	8%
パフォーマンス・シェア・ユニット	25	5%	3	8	14	9%	4%	5%	21	4	5%	3%	12	13	10%	3%
リストリクテッド・ストック・ユニット（事後交付型リストリクテッド・ストック）	8	2%	1	1	6	3%	1%	2%	7	1	2%	1%	5	3	4%	1%
株式報酬型ストック・オプション	40	8%	2	14	24	6%	7%	8%	29	11	8%	8%	6	34	5%	9%
通常型ストック・オプション（税制適格ストック・オプションを含む）	23	4%	3	9	11	9%	5%	4%	17	6	4%	5%	2	21	2%	5%
有償ストック・オプション	9	2%	1	4	4	3%	2%	1%	7	2	2%	2%	0	9	0%	2%
その他	9	2%	1	1	7	3%	1%	2%	6	3	2%	2%	2	7	2%	2%
有効回答	513	100%	32	193	286	100%	100%	100%	382	130	100%	100%	115	397	100%	100%
Q49. 役員への株式報酬（譲渡制限付株式、業績条件付譲渡制限付株式、パフォーマンス・シェア・ユニット又はリストリクテッド・ストック・ユニット）に関する株式発行に際し、無償発行か現物出資構成（※）のどちらを採用しているか、また、現物出資構成を採用している場合はその理由をお答えください。（１つ選択。「4. 2、3 以外の理由により、現物出資構成を採用している」の場合はその理由を、「5. その他」の場合はその内容を、下記コメント欄に具体的に入力してください）※金銭を取締役等の報酬等とした上で、取締役等に株式会社に対する報酬支払請求権を現物出資財産として給付させることによって株式を																
無償発行している	76	26%	3	23	50	27%	21%	31%	46	30	23%	34%	11	65	20%	28%
無償発行に変更する必要がないため、現物出資構成を採用している	140	49%	6	65	69	55%	58%	42%	98	42	49%	48%	21	119	38%	51%
取締役・執行役以外に無償発行できないため、現物出資構成を採用している	50	17%	2	16	30	18%	14%	18%	41	8	21%	9%	22	27	40%	12%
上記以外の理由により、現物出資構成を採用している	17	6%	0	6	11	0%	5%	7%	9	8	5%	9%	1	16	2%	7%
その他	5	2%	0	2	3	0%	2%	2%	5	0	3%	0%	0	5	0%	2%
有効回答	288	100%	11	112	163	100%	100%	100%	199	88	100%	100%	55	232	100%	100%
Q50. 役員報酬において株式報酬を導入していない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
導入を検討したことがない	62	30%	2	19	41	33%	27%	31%	12	50	19%	35%	3	59	23%	30%
検討したが、必要性を感じなかったため	40	19%	1	15	24	17%	21%	18%	13	27	21%	19%	4	36	31%	19%
検討したが、役員報酬の引き上げが困難であったため	19	9%	0	8	11	0%	11%	8%	8	11	13%	8%	1	18	8%	9%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	39	19%	3	9	27	50%	13%	21%	13	26	21%	18%	2	37	15%	19%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	22	11%	0	6	16	0%	9%	12%	5	17	8%	12%	1	21	8%	11%
その他	44	21%	0	17	27	0%	24%	21%	17	27	27%	19%	3	41	23%	21%
有効回答	207	100%	6	70	131	100%	100%	100%	63	144	100%	100%	13	194	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Ⅶ　役員報酬・株式報酬について																																		
Q45. 役員報酬制度（※１、２）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「7.その他の業績連動型の役員報酬制度」又は「8.その他の非業績連動型の役員報酬制度」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※１　持株会制度は含まない。以下同じ。※２　業績連動型株式報酬とは、会社の業績等により役員報酬として交付される株式又はストック・																																
基本報酬	25	5	61	66	16	24	14	54	66	138	10	35	75	52	39	24	14	100%	100%	97%	99%	100%	96%	93%	98%	100%	97%	91%	100%	96%	96%	100%	100%	93%
役員賞与	18	4	34	42	10	12	3	33	48	69	4	15	47	22	26	15	6	72%	80%	54%	63%	63%	48%	20%	60%	73%	48%	36%	43%	60%	41%	67%	63%	40%
業績連動型株式報酬	12	4	23	34	8	14	6	31	42	56	3	14	39	20	20	9	5	48%	80%	37%	51%	50%	56%	40%	56%	64%	39%	27%	40%	50%	37%	51%	38%	33%
非業績連動型株式報酬	3	2	24	26	6	11	7	16	22	43	6	16	18	7	21	10	3	12%	40%	38%	39%	38%	44%	47%	29%	33%	30%	55%	46%	23%	13%	54%	42%	20%
パフォーマンス・キャッシュ（長期インセンティブ報酬に該当するもの）	1	0	2	2	1	0	0	0	4	1	0	0	2	2	0	1	0	4%	0%	3%	3%	6%	0%	0%	0%	6%	1%	0%	0%	3%	4%	0%	4%	0%
役員退職慰労金	5	0	7	5	2	1	2	1	3	16	0	1	10	11	1	2	1	20%	0%	11%	7%	13%	4%	13%	2%	5%	11%	0%	3%	13%	20%	3%	8%	7%
その他の業績連動型の役員報酬制度	2	2	15	10	2	7	6	10	8	11	4	11	10	8	8	3	1	8%	40%	24%	15%	13%	28%	40%	18%	12%	8%	36%	31%	13%	15%	21%	13%	7%
その他の非業績連動型の役員報酬制度	0	0	3	0	1	1	0	0	2	2	0	0	4	0	2	0	1	0%	0%	5%	0%	6%	4%	0%	0%	3%	1%	0%	0%	5%	0%	5%	0%	7%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	55	66	143	11	35	78	54	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q46. 業績連動型の役員報酬制度（※）を導入している場合、損金算入をしているかについてお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※業績連動型の役員報酬制度とは、会社の業績等により役員報酬（金銭報酬・株式報酬を問わない）が変動するものをいう。																																		
全て損金算入している	10	2	25	25	5	10	9	17	20	48	4	14	30	18	10	5	3	48%	40%	50%	45%	38%	50%	75%	39%	36%	51%	44%	50%	48%	51%	29%	28%	60%
損金算入可能な算定指標にかかる部分について損金算入している	4	0	8	6	3	3	1	10	13	18	1	3	10	4	2	3	2	19%	0%	16%	11%	23%	15%	8%	23%	23%	19%	11%	11%	16%	11%	6%	17%	40%
損金算入可能な算定指標にかかる部分はあるが、全て損金算入していない	0	0	4	5	2	1	1	0	6	1	0	1	5	2	8	0	0	0%	0%	8%	9%	15%	5%	8%	0%	11%	1%	0%	4%	8%	6%	23%	0%	0%
全て損金算入していない（損金算入可能な算定指標にかかる部分なし）	6	2	9	15	3	5	1	10	16	22	4	10	15	9	11	9	0	29%	40%	18%	27%	23%	25%	8%	23%	29%	23%	44%	36%	24%	26%	31%	50%	0%
その他	1	1	4	5	0	1	0	7	1	5	0	0	2	2	4	1	0	5%	20%	8%	9%	0%	5%	0%	16%	2%	5%	0%	0%	3%	6%	11%	6%	0%
有効回答	21	5	50	56	13	20	12	44	56	94	9	28	62	35	35	18	5	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q47. 業績連動型の役員報酬制度について損金算入していない理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標以外の指標）を採用しているため	1	2	8	6	3	1	0	8	7	10	1	4	5	2	2	1	2	9%	67%	38%	21%	38%	11%	0%	35%	21%	24%	20%	31%	17%	14%	8%	9%	100%
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標の指標）を採用しているため	3	0	8	5	3	4	1	4	9	8	2	2	8	4	7	2	0	27%	0%	38%	17%	38%	44%	33%	17%	27%	19%	40%	15%	28%	29%	29%	18%	0%
算定方法について、有価証券報告書等で損金算入の要件を充足するように開示することが困難なため	3	1	5	15	1	4	2	5	11	10	3	5	10	3	12	4	1	27%	33%	24%	52%	13%	44%	67%	22%	33%	24%	60%	38%	34%	21%	50%	36%	50%
損金算入に必要な手続（構成員の過半数が独立社外取締役である報酬委員会の決定等）を経ていないため	2	0	2	1	0	1	1	2	0	7	0	0	1	1	0	1	0	18%	0%	10%	3%	0%	11%	33%	9%	0%	17%	0%	0%	3%	7%	0%	9%	0%
同族会社であるため	1	0	0	2	1	1	0	1	1	5	0	0	2	0	1	1	0	9%	0%	0%	7%	13%	11%	0%	4%	3%	12%	0%	0%	7%	0%	4%	9%	0%
損金算入を重視していないため／損金算入の可能性を検討していないため	2	0	4	4	0	1	0	2	6	8	0	2	4	3	4	3	0	18%	0%	19%	14%	0%	11%	0%	9%	18%	19%	0%	15%	14%	21%	17%	27%	0%
その他	2	0	2	3	1	1	0	5	2	5	0	0	3	3	4	3	0	18%	0%	10%	10%	13%	11%	0%	22%	6%	12%	0%	0%	10%	21%	17%	27%	0%
有効回答	11	3	21	29	8	9	3	23	33	42	5	13	29	14	24	11	2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q48. 役員への株式報酬又はストック・オプションの付与（※）に際し、採用しているスキームについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）※いずれも、過去に発行したが、今後発行す																																		
譲渡制限付株式（事前交付型リストリクテッド・ストック）	6	0	24	31	6	15	4	21	24	57	3	15	33	6	12	6	3	43%	0%	56%	58%	55%	65%	40%	49%	47%	63%	38%	54%	66%	25%	32%	38%	50%
業績条件付譲渡制限付株式	0	1	2	2	2	0	0	2	2	4	0	0	2	3	0	0	1	0%	25%	5%	4%	18%	0%	0%	5%	4%	4%	0%	0%	4%	13%	0%	0%	17%
株式交付信託（業績連動あり）	6	3	14	13	3	8	4	8	19	12	2	8	12	7	14	5	1	43%	75%	33%	25%	27%	35%	40%	19%	37%	13%	25%	29%	24%	29%	38%	31%	17%
株式交付信託（業績連動なし）	0	2	2	5	0	1	1	6	5	3	3	6	2	1	7	3	1	0%	50%	5%	9%	0%	4%	10%	14%	10%	3%	38%	21%	4%	4%	19%	19%	17%
パフォーマンス・シェア・ユニット	0	0	1	4	2	1	0	2	4	5	0	1	2	1	1	1	0	0%	0%	2%	8%	18%	4%	0%	5%	8%	5%	0%	4%	4%	4%	3%	6%	0%
リストリクテッド・ストック・ユニット（事後交付型リストリクテッド・ストック）	0	0	1	0	0	1	0	1	2	1	0	0	1	0	0	1	0	0%	0%	2%	0%	0%	4%	0%	2%	4%	1%	0%	0%	2%	0%	0%	6%	0%
株式報酬型ストック・オプション	2	0	1	3	1	0	0	3	4	8	0	1	2	9	4	1	1	14%	0%	2%	6%	9%	0%	0%	7%	8%	9%	0%	4%	4%	38%	11%	6%	17%
通常型ストック・オプション（税制適格ストック・オプションを含む）	0	0	0	0	0	0	1	3	2	10	0	1	2	2	1	1	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	7%	4%	11%	0%	4%	4%	8%	3%	6%	0%
有償ストック・オプション	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5	0	0	1	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	5%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	17%
その他	0	0	2	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	2	0	0	0%	0%	5%	2%	0%	0%	10%	2%	0%	1%	0%	0%	2%	0%	5%	0%	0%
有効回答	14	4	43	53	11	23	10	43	51	91	8	28	50	24	37	16	6	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q49. 役員への株式報酬（譲渡制限付株式、業績条件付譲渡制限付株式、パフォーマンス・シェア・ユニット又はリストリクテッド・ストック・ユニット）に関する株式発行に際し、無償発行か現物出資構成（※）のどちらを採用しているか、また、現物出資構成を採用している場合はその理由をお答えください。（１つ選択。「4. 2、3 以外の理由により、現物出資構成を採用している」の場合はその理由を、「5. その他」の場合はその内容を、下記コメント欄に具体的に入力してください）※金銭を取締役等の報酬等とした上で、取締役等に株式会社に対する報酬支払請求権を現物出資財産として給付させることによって株式を																																		
無償発行している	1	0	6	13	0	4	1	6	9	18	0	3	7	3	2	2	1	20%	0%	23%	39%	0%	27%	25%	25%	32%	29%	0%	19%	22%	33%	17%	29%	33%
無償発行に変更する必要がないため、現物出資構成を採用している	4	0	11	14	4	8	3	16	10	30	1	7	17	5	5	3	2	80%	0%	42%	42%	57%	53%	75%	67%	36%	48%	33%	44%	53%	56%	42%	43%	67%
取締役・執行役以外に無償発行できないため、現物出資構成を採用している	0	1	5	3	1	3	0	1	7	8	2	4	7	1	4	2	0	0%	100%	19%	9%	14%	20%	0%	4%	25%	13%	67%	25%	22%	11%	33%	29%	0%
上記以外の理由により、現物出資構成を採用している	0	0	4	2	1	0	0	1	2	5	0	1	0	0	1	0	0	0%	0%	15%	6%	14%	0%	0%	4%	7%	8%	0%	6%	0%	0%	8%	0%	0%
その他	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0%	0%	0%	3%	14%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	6%	3%	0%	0%	0%	0%
有効回答	5	1	26	33	7	15	4	24	28	62	3	16	32	9	12	7	3	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q50. 役員報酬において株式報酬を導入していない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
導入を検討したことがない	4	0	5	2	3	1	1	6	3	14	0	3	9	7	0	2	2	40%	0%	26%	17%	60%	50%	20%	50%	23%	28%	0%	43%	36%	26%	0%	33%	25%
検討したが、必要性を感じなかったため	2	0	1	3	1	0	1	2	2	11	0	1	4	8	0	2	2	20%	0%	5%	25%	20%	0%	20%	17%	15%	22%	0%	14%	16%	30%	0%	33%	25%
検討したが、役員報酬の引き上げが困難であったため	0	0	3	0	0	1	0	1	1	4	2	2	4	1	0	0	0	0%	0%	16%	0%	0%	50%	0%	8%	8%	8%	67%	29%	16%	4%	0%	0%	0%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	0	0	8	4	0	0	1	0	2	11	1	2	5	3	0	1	1	0%	0%	42%	33%	0%	0%	20%	0%	15%	22%	33%	29%	20%	11%	0%	17%	13%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	0	1	2	3	0	0	0	1	1	6	0	1	2	4	0	1	0	0%	100%	11%	25%	0%	0%	0%	8%	8%	12%	0%	14%	8%	15%	0%	17%	0%
その他	4	0	4	3	1	0	2	2	5	10	0	0	3	5	2	0	3	40%	0%	21%	25%	20%	0%	40%	17%	38%	20%	0%	0%	12%	19%	100%	0%	38%
有効回答	10	1	19	12	5	2	5	12	13	50	3	7	25	27	2	6	8	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Ⅶ　役員報酬・株式報酬について

	⑥時価総額 5000億円以上15000億円未満	5000億円以上10000億円未満	10000億円以上15000億円未満	15000億円以上1兆円未満	1兆円以上	5000億円未満	5000億円以上15000億円未満	10000億円以上15000億円未満	15000億円以上1兆円未満	1兆円以上
Q45. 役員報酬制度（※1、２）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「7.その他の業績連動型の役員報酬制度」又は「8.その他の非業績連動型の役員報酬制度」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※1　持株会制度は含まない。以下同じ。※2　業績連動型株式報酬とは、会社の業績等により役員報酬として交付される株式又はストック・										
基本報酬	372	93	144	37	72	96%	100%	99%	97%	99%
役員賞与	172	56	94	29	57	44%	60%	65%	76%	78%
業績連動型株式報酬	136	45	77	23	59	35%	48%	53%	61%	81%
非業績連動型株式報酬	98	33	62	17	31	25%	35%	43%	45%	42%
パフォーマンス・キャッシュ（長期インセンティブ報酬に該当するもの）	5	2	4	1	4	1%	2%	3%	3%	5%
役員退職慰労金	57	4	5	2	0	15%	4%	3%	5%	0%
その他の業績連動型の役員報酬制度	52	17	29	8	12	13%	18%	20%	21%	16%
その他の非業績連動型の役員報酬制度	7	1	3	3	2	2%	1%	2%	8%	3%
有効回答	387	93	145	38	73	100%	100%	100%	100%	100%
Q46. 業績連動型の役員報酬制度（※）を導入している場合、損金算入をしているかについてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※業績連動型の役員報酬制度とは、会社の業績等により役員報酬（金銭報酬・株式報酬を問わない）が変動するものをいう。										
全て損金算入している	151	30	49	9	16	59%	38%	39%	25%	25%
損金算入可能な算定指標にかかる部分について損金算入している	28	13	28	10	12	11%	16%	22%	28%	18%
損金算入可能な算定指標にかかる部分はあるが、全て損金算入していない	9	7	10	2	8	4%	9%	8%	6%	12%
全て損金算入していない（損金算入可能な算定指標にかかる部分なし）	53	21	34	12	27	21%	26%	27%	33%	42%
その他	15	9	5	3	2	6%	11%	4%	8%	3%
有効回答	256	80	126	36	65	100%	100%	100%	100%	100%
Q47. 業績連動型の役員報酬制度について損金算入していない理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標以外の指標）を採用しているため	16	11	16	7	13	17%	23%	24%	27%	28%
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標の指標）を採用しているため	10	8	18	11	23	11%	17%	27%	42%	49%
算定方法について、有価証券報告書等で損金算入の要件を充足するように開示することが困難なため	24	11	31	10	19	26%	23%	46%	38%	40%
損金算入に必要な手続（構成員の過半数が独立社外取締役である報酬委員会の決定等）を経ていないため	14	4	0	0	1	15%	9%	0%	0%	2%
同族会社であるため	6	4	2	2	2	6%	9%	3%	8%	4%
損金算入を重視していないため／損金算入の可能性を検討していないため	18	10	5	1	9	19%	21%	7%	4%	19%
その他	19	8	3	2	2	20%	17%	4%	8%	4%
有効回答	93	47	67	26	47	100%	100%	100%	100%	100%
Q48. 役員への株式報酬又はストック・オプションの付与（※）に際し、採用しているスキームについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）※いずれも、過去に発行したが、今後発行す										
譲渡制限付株式（事前交付型リストリクテッド・ストック）	135	37	53	14	27	62%	51%	43%	42%	41%
業績条件付譲渡制限付株式	10	0	4	1	6	5%	0%	3%	3%	9%
株式交付信託（業績連動あり）	39	20	43	14	23	18%	28%	35%	42%	35%
株式交付信託（業績連動なし）	13	4	19	5	7	6%	6%	15%	15%	11%
パフォーマンス・シェア・ユニット	5	1	5	4	10	2%	1%	4%	12%	15%
リストリクテッド・ストック・ユニット（事後交付型リストリクテッド・ストック）	2	0	1	0	5	1%	0%	1%	0%	8%
株式報酬型ストック・オプション	13	9	11	1	6	6%	13%	9%	3%	9%
通常型ストック・オプション（税制適格ストック・オプションを含む）	11	6	4	1	1	5%	8%	3%	3%	2%
有償ストック・オプション	6	1	2	0	0	3%	1%	2%	0%	0%
その他	3	4	1	0	1	1%	6%	1%	0%	2%
有効回答	217	72	124	33	66	100%	100%	100%	100%	100%
Q49. 役員への株式報酬（譲渡制限付株式、業績条件付譲渡制限付株式、パフォーマンス・シェア・ユニット又はリストリクテッド・ストック・ユニット）に関する株式発行に際し、無償発行か現物出資構成（※）のどちらを採用しているか、また、現物出資構成を採用している場合はその理由をお答えください。（1つ選択。「4. 2、3以外の理由により、現物出資構成を採用している」の場合はその理由を、「5. その他」の場合はその内容を、下記コメント欄に具体的に入力してください）※金銭を取締役等の報酬等とした上で、取締役等に株式会社に対する報酬支払請求権を現物出資財産として給付させることによって株式を										
無償発行している	48	6	14	4	4	33%	16%	25%	24%	12%
無償発行に変更する必要がないため、現物出資構成を採用している	72	26	21	8	13	50%	70%	38%	47%	39%
取締役・執行役以外に無償発行できないため、現物出資構成を採用している	14	4	12	5	14	10%	11%	22%	29%	42%
上記以外の理由により、現物出資構成を採用している	9	1	6	0	1	6%	3%	11%	0%	3%
その他	2	0	2	0	1	1%	0%	4%	0%	3%
有効回答	145	37	55	17	33	100%	100%	100%	100%	100%
Q50. 役員報酬において株式報酬を導入していない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
導入を検討したことがない	54	1	6	0	1	34%	5%	30%	0%	20%
検討したが、必要性を感じなかったため	29	6	2	1	2	18%	32%	10%	20%	40%
検討したが、役員報酬の引き上げが困難であったため	14	2	2	1	0	9%	11%	10%	20%	0%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	28	4	4	2	1	18%	21%	20%	40%	20%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	17	3	2	0	0	11%	16%	10%	0%	0%
その他	31	5	6	1	1	20%	26%	30%	20%	20%
有効回答	158	19	20	5	5	100%	100%	100%	100%	100%

	⑦外国人株式保有比率 0%超1%未満	1%以上2%未満	2%以上3%未満	3%以上	0%超1%未満	1%以上2%未満	2%以上3%未満	3%以上
Q45. 役員報酬制度（※1、２）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「7.その他の業績連動型の役員報酬制度」又は「8.その他の非業績連動型の役員報酬制度」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※1　持株会制度は含まない。以下同じ。※2　業績連動型株式報酬とは、会社の業績等により役員報酬として交付される株式又はストック・								
基本報酬	368	150	95	104	98%	96%	97%	100%
役員賞与	170	93	65	79	45%	59%	66%	76%
業績連動型株式報酬	129	81	58	71	34%	52%	59%	68%
非業績連動型株式報酬	94	57	46	44	25%	36%	47%	42%
パフォーマンス・キャッシュ（長期インセンティブ報酬に該当するもの）	6	1	1	7	2%	1%	1%	7%
役員退職慰労金	56	8	2	2	15%	5%	2%	2%
その他の業績連動型の役員報酬制度	51	26	23	18	14%	17%	23%	17%
その他の非業績連動型の役員報酬制度	6	3	2	5	2%	2%	2%	5%
有効回答	376	157	98	104	100%	100%	100%	100%
Q46. 業績連動型の役員報酬制度（※）を導入している場合、損金算入をしているかについてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※業績連動型の役員報酬制度とは、会社の業績等により役員報酬（金銭報酬・株式報酬を問わない）が変動するものをいう。								
全て損金算入している	145	51	29	30	58%	39%	34%	31%
損金算入可能な算定指標にかかる部分について損金算入している	33	15	21	21	13%	12%	25%	22%
損金算入可能な算定指標にかかる部分はあるが、全て損金算入していない	6	13	7	10	2%	10%	8%	10%
全て損金算入していない（損金算入可能な算定指標にかかる部分なし）	56	41	21	29	22%	32%	25%	30%
その他	11	10	7	6	4%	8%	8%	6%
有効回答	251	130	85	96	100%	100%	100%	100%
Q47. 業績連動型の役員報酬制度について損金算入していない理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標以外の指標）を採用しているため	16	12	15	20	16%	17%	28%	34%
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標の指標）を採用しているため	12	17	13	28	12%	24%	25%	47%
算定方法について、有価証券報告書等で損金算入の要件を充足するように開示することが困難なため	26	25	22	22	27%	35%	42%	37%
損金算入に必要な手続（構成員の過半数が独立社外取締役である報酬委員会の決定等）を経ていないため	10	6	3	0	10%	8%	6%	0%
同族会社であるため	8	5	2	1	8%	7%	4%	2%
損金算入を重視していないため／損金算入の可能性を検討していないため	23	9	2	9	24%	13%	4%	15%
その他	17	8	6	3	18%	11%	11%	5%
有効回答	97	71	53	59	100%	100%	100%	100%
Q48. 役員への株式報酬又はストック・オプションの付与（※）に際し、採用しているスキームについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）※いずれも、過去に発行したが、今後発行す								
譲渡制限付株式（事前交付型リストリクテッド・ストック）	125	58	42	40	61%	46%	48%	44%
業績条件付譲渡制限付株式	8	3	4	6	4%	2%	5%	7%
株式交付信託（業績連動あり）	40	39	29	30	19%	31%	33%	33%
株式交付信託（業績連動なし）	12	14	14	8	6%	11%	16%	9%
パフォーマンス・シェア・ユニット	6	4	2	13	3%	3%	2%	14%
リストリクテッド・ストック・ユニット（事後交付型リストリクテッド・ストック）	1	1	0	6	0%	1%	0%	7%
株式報酬型ストック・オプション	19	8	6	7	9%	6%	7%	8%
通常型ストック・オプション（税制適格ストック・オプションを含む）	8	11	2	2	4%	9%	2%	2%
有償ストック・オプション	5	1	1	2	2%	1%	1%	2%
その他	2	4	0	3	1%	3%	0%	3%
有効回答	206	127	88	90	100%	100%	100%	100%
Q49. 役員への株式報酬（譲渡制限付株式、業績条件付譲渡制限付株式、パフォーマンス・シェア・ユニット又はリストリクテッド・ストック・ユニット）に関する株式発行に際し、無償発行か現物出資構成（※）のどちらを採用しているか、また、現物出資構成を採用している場合はその理由をお答えください。（1つ選択。「4. 2、3以外の理由により、現物出資構成を採用している」の場合はその理由を、「5. その他」の場合はその内容を、下記コメント欄に具体的に入力してください）※金銭を取締役等の報酬等とした上で、取締役等に株式会社に対する報酬支払請求権を現物出資財産として給付させることによって株式を								
無償発行している	45	16	8	7	34%	26%	19%	15%
無償発行に変更する必要がないため、現物出資構成を採用している	68	32	19	21	51%	52%	44%	44%
取締役・執行役以外に無償発行できないため、現物出資構成を採用している	12	6	12	18	9%	10%	28%	38%
上記以外の理由により、現物出資構成を採用している	8	4	3	2	6%	7%	7%	4%
その他	1	3	1	0	1%	5%	2%	0%
有効回答	134	61	43	48	100%	100%	100%	100%
Q50. 役員報酬において株式報酬を導入していない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
導入を検討したことがない	52	8	1	1	33%	30%	10%	9%
検討したが、必要性を感じなかったため	34	2	2	2	21%	7%	20%	18%
検討したが、役員報酬の引き上げが困難であったため	13	4	0	2	8%	15%	0%	18%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	28	6	3	2	18%	22%	30%	18%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	20	0	0	2	13%	0%	0%	18%
その他	28	9	4	3	18%	33%	40%	27%
有効回答	159	27	10	11	100%	100%	100%	100%

	⑧ROE RoE3%未満	RoE3%以上5%未満	RoE5%以上8%未満	RoE8%以上1兆円未満	1兆円以上	RoE3%未満	RoE3%以上5%未満	RoE5%以上8%未満	RoE8%以上1兆円未満	1兆円以上
Q45. 役員報酬制度（※1、２）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「7.その他の業績連動型の役員報酬制度」又は「8.その他の非業績連動型の役員報酬制度」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※1　持株会制度は含まない。以下同じ。※2　業績連動型株式報酬とは、会社の業績等により役員報酬として交付される株式又はストック・										
基本報酬	161	102	159	68	226	98%	98%	98%	96%	97%
役員賞与	84	49	105	42	127	51%	47%	65%	59%	55%
業績連動型株式報酬	66	48	83	31	112	40%	46%	51%	44%	48%
非業績連動型株式報酬	46	40	58	20	77	28%	38%	36%	28%	33%
パフォーマンス・キャッシュ（長期インセンティブ報酬に該当するもの）	5	0	5	0	6	3%	0%	3%	0%	3%
役員退職慰労金	17	10	14	9	17	10%	10%	9%	13%	7%
その他の業績連動型の役員報酬制度	30	13	20	13	42	18%	13%	12%	18%	18%
その他の非業績連動型の役員報酬制度	5	2	1	1	7	3%	2%	1%	1%	3%
有効回答	164	104	162	71	233	100%	100%	100%	100%	100%
Q46. 業績連動型の役員報酬制度（※）を導入している場合、損金算入をしているかについてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※業績連動型の役員報酬制度とは、会社の業績等により役員報酬（金銭報酬・株式報酬を問わない）が変動するものをいう。										
全て損金算入している	58	44	47	24	81	46%	55%	37%	45%	46%
損金算入可能な算定指標にかかる部分について損金算入している	17	7	26	10	31	14%	9%	21%	19%	17%
損金算入可能な算定指標にかかる部分はあるが、全て損金算入していない	8	8	8	4	8	6%	10%	6%	8%	4%
全て損金算入していない（損金算入可能な算定指標にかかる部分なし）	32	16	37	12	50	26%	20%	29%	23%	28%
その他	10	5	8	3	8	8%	6%	6%	6%	4%
有効回答	125	80	126	53	178	100%	100%	100%	100%	100%
Q47. 業績連動型の役員報酬制度について損金算入していない理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標以外の指標）を採用しているため	7	8	22	5	21	12%	24%	31%	19%	23%
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標の指標）を採用しているため	7	7	26	7	23	12%	21%	37%	27%	26%
算定方法について、有価証券報告書等で損金算入の要件を充足するように開示することが困難なため	19	10	26	10	30	32%	29%	37%	38%	33%
損金算入に必要な手続（構成員の過半数が独立社外取締役である報酬委員会の決定等）を経ていないため	1	1	6	2	9	2%	3%	8%	8%	10%
同族会社であるため	3	0	4	1	8	5%	0%	6%	4%	9%
損金算入を重視していないため／損金算入の可能性を検討していないため	13	8	6	1	15	22%	24%	8%	4%	17%
その他	11	5	6	5	7	19%	15%	8%	19%	8%
有効回答	59	34	71	26	90	100%	100%	100%	100%	100%
Q48. 役員への株式報酬又はストック・オプションの付与（※）に際し、採用しているスキームについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）※いずれも、過去に発行したが、今後発行す										
譲渡制限付株式（事前交付型リストリクテッド・ストック）	42	38	68	30	88	42%	49%	54%	63%	54%
業績条件付譲渡制限付株式	5	4	5	0	7	5%	5%	4%	0%	4%
株式交付信託（業績連動あり）	29	18	42	12	38	29%	23%	34%	25%	23%
株式交付信託（業績連動なし）	11	10	9	3	15	11%	13%	7%	6%	9%
パフォーマンス・シェア・ユニット	2	3	4	2	14	2%	4%	3%	4%	9%
リストリクテッド・ストック・ユニット（事後交付型リストリクテッド・ストック）	0	0	2	0	6	0%	0%	2%	0%	4%
株式報酬型ストック・オプション	15	8	5	1	11	15%	10%	4%	2%	7%
通常型ストック・オプション（税制適格ストック・オプションを含む）	4	4	3	0	12	4%	5%	2%	0%	7%
有償ストック・オプション	2	0	0	0	7	2%	0%	0%	0%	4%
その他	2	2	2	1	2	2%	3%	2%	2%	1%
有効回答	100	77	125	48	162	100%	100%	100%	100%	100%
Q49. 役員への株式報酬（譲渡制限付株式、業績条件付譲渡制限付株式、パフォーマンス・シェア・ユニット又はリストリクテッド・ストック・ユニット）に関する株式発行に際し、無償発行か現物出資構成（※）のどちらを採用しているか、また、現物出資構成を採用している場合はその理由をお答えください。（1つ選択。「4. 2、3以外の理由により、現物出資構成を採用している」の場合はその理由を、「5. その他」の場合はその内容を、下記コメント欄に具体的に入力してください）※金銭を取締役等の報酬等とした上で、取締役等に株式会社に対する報酬支払請求権を現物出資財産として給付させることによって株式を										
無償発行している	14	9	18	6	29	30%	22%	25%	19%	30%
無償発行に変更する必要がないため、現物出資構成を採用している	22	23	37	19	39	48%	56%	51%	61%	41%
取締役・執行役以外に無償発行できないため、現物出資構成を採用している	5	4	13	4	23	11%	10%	18%	13%	24%
上記以外の理由により、現物出資構成を採用している	3	4	4	2	4	7%	10%	5%	6%	4%
その他	2	1	1	0	1	4%	2%	1%	0%	1%
有効回答	46	41	73	31	96	100%	100%	100%	100%	100%
Q50. 役員報酬において株式報酬を導入していない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
導入を検討したことがない	20	8	6	4	24	33%	35%	17%	20%	36%
検討したが、必要性を感じなかったため	7	3	12	4	14	12%	13%	34%	20%	21%
検討したが、役員報酬の引き上げが困難であったため	9	1	2	3	2	15%	4%	6%	15%	3%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	15	3	6	5	10	25%	13%	17%	25%	15%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	8	3	3	3	5	13%	13%	9%	15%	7%
その他	7	8	8	4	17	12%	35%	23%	20%	25%
有効回答	60	23	35	20	67	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA RoA3%未満	RoA3%以上5%未満	RoA5%以上8%未満	RoA8%以上1兆円未満	1兆円以上	RoA3%未満	RoA3%以上5%未満	RoA5%以上8%未満	RoA8%以上1兆円未満	1兆円以上
Q45. 役員報酬制度（※1、２）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「7.その他の業績連動型の役員報酬制度」又は「8.その他の非業績連動型の役員報酬制度」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※1　持株会制度は含まない。以下同じ。※2　業績連動型株式報酬とは、会社の業績等により役員報酬として交付される株式又はストック・										
基本報酬	335	158	139	35	51	98%	97%	96%	97%	100%
役員賞与	181	96	81	19	31	53%	59%	56%	53%	61%
業績連動型株式報酬	148	82	68	14	28	43%	50%	47%	39%	55%
非業績連動型株式報酬	107	62	39	17	16	31%	38%	27%	47%	31%
パフォーマンス・キャッシュ（長期インセンティブ報酬に該当するもの）	7	5	3	1	0	2%	3%	2%	3%	0%
役員退職慰労金	31	16	14	6	1	9%	10%	10%	17%	2%
その他の業績連動型の役員報酬制度	56	24	22	8	8	16%	15%	15%	22%	16%
その他の非業績連動型の役員報酬制度	9	1	3	2	1	3%	1%	2%	6%	2%
有効回答	341	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q46. 業績連動型の役員報酬制度（※）を導入している場合、損金算入をしているかについてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※業績連動型の役員報酬制度とは、会社の業績等により役員報酬（金銭報酬・株式報酬を問わない）が変動するものをいう。										
全て損金算入している	119	61	46	16	13	46%	48%	43%	55%	33%
損金算入可能な算定指標にかかる部分について損金算入している	35	27	17	4	8	13%	21%	16%	14%	21%
損金算入可能な算定指標にかかる部分はあるが、全て損金算入していない	20	7	5	2	2	8%	6%	5%	7%	5%
全て損金算入していない（損金算入可能な算定指標にかかる部分なし）	67	25	35	6	14	26%	20%	32%	21%	36%
その他	19	7	5	1	2	7%	6%	5%	3%	5%
有効回答	260	127	108	29	39	100%	100%	100%	100%	100%
Q47. 業績連動型の役員報酬制度について損金算入していない理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標以外の指標）を採用しているため	24	16	15	2	6	19%	27%	26%	15%	25%
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標の指標）を採用しているため	29	18	14	2	7	23%	30%	25%	15%	29%
算定方法について、有価証券報告書等で損金算入の要件を充足するように開示することが困難なため	43	20	18	5	9	34%	33%	32%	38%	38%
損金算入に必要な手続（構成員の過半数が独立社外取締役である報酬委員会の決定等）を経ていないため	4	5	7	1	2	3%	8%	12%	8%	8%
同族会社であるため	5	2	5	1	3	4%	3%	9%	8%	13%
損金算入を重視していないため／損金算入の可能性を検討していないため	27	2	8	3	3	21%	3%	14%	23%	13%
その他	20	5	5	2	2	16%	8%	9%	15%	8%
有効回答	126	60	57	13	24	100%	100%	100%	100%	100%
Q48. 役員への株式報酬又はストック・オプションの付与（※）に際し、採用しているスキームについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）※いずれも、過去に発行したが、今後発行す										
譲渡制限付株式（事前交付型リストリクテッド・ストック）	99	72	53	20	22	44%	56%	56%	77%	59%
業績条件付譲渡制限付株式	8	8	4	0	1	4%	6%	4%	0%	3%
株式交付信託（業績連動あり）	67	39	23	3	7	30%	30%	24%	12%	19%
株式交付信託（業績連動なし）	29	10	6	3	0	13%	8%	6%	12%	0%
パフォーマンス・シェア・ユニット	10	0	9	3	3	4%	0%	10%	12%	8%
リストリクテッド・ストック・ユニット（事後交付型リストリクテッド・ストック）	1	2	3	0	2	0%	2%	3%	0%	5%
株式報酬型ストック・オプション	24	8	4	2	2	11%	6%	4%	8%	5%
通常型ストック・オプション（税制適格ストック・オプションを含む）	8	2	4	1	8	4%	2%	4%	4%	22%
有償ストック・オプション	2	0	3	0	4	1%	0%	3%	0%	11%
その他	6	1	2	0	0	3%	1%	2%	0%	0%
有効回答	227	128	94	26	37	100%	100%	100%	100%	100%
Q49. 役員への株式報酬（譲渡制限付株式、業績条件付譲渡制限付株式、パフォーマンス・シェア・ユニット又はリストリクテッド・ストック・ユニット）に関する株式発行に際し、無償発行か現物出資構成（※）のどちらを採用しているか、また、現物出資構成を採用している場合はその理由をお答えください。（1つ選択。「4. 2、3以外の理由により、現物出資構成を採用している」の場合はその理由を、「5. その他」の場合はその内容を、下記コメント欄に具体的に入力してください）※金銭を取締役等の報酬等とした上で、取締役等に株式会社に対する報酬支払請求権を現物出資財産として給付させることによって株式を										
無償発行している	28	19	14	7	8	25%	25%	23%	35%	36%
無償発行に変更する必要がないため、現物出資構成を採用している	57	37	29	8	9	52%	49%	48%	40%	41%
取締役・執行役以外に無償発行できないため、現物出資構成を採用している	15	13	14	4	3	14%	17%	23%	20%	14%
上記以外の理由により、現物出資構成を採用している	7	6	2	1	1	6%	8%	3%	5%	5%
その他	3	0	1	0	1	3%	0%	2%	0%	5%
有効回答	110	75	60	20	22	100%	100%	100%	100%	100%
Q50. 役員報酬において株式報酬を導入していない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
導入を検討したことがない	30	10	13	5	4	29%	29%	27%	50%	33%
検討したが、必要性を感じなかったため	18	5	14	1	2	17%	15%	29%	10%	17%
検討したが、役員報酬の引き上げが困難であったため	12	3	4	0	0	12%	9%	8%	0%	0%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	21	5	10	0	3	20%	15%	21%	0%	25%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	12	3	7	0	0	12%	9%	15%	0%	0%
その他	20	10	7	4	3	19%	29%	15%	40%	25%
有効回答	103	34	48	10	12	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩PBR									
	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR1未満	PBR1以上2未満	PBR2以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR1以上1.5未満	PBR1.5以上2未満	PBR2.0以上
Ⅶ　役員報酬・株式報酬について										
Q45. 役員報酬制度（※1、２）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「7.その他の業績連動型の役員報酬制度」又は「8.その他の非業績連動型の役員報酬制度」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※1　持株会制度は含まない。以下同じ。※2　業績連動型株式報酬とは、会社の業績等により役員報酬として交付される株式又はストック・										
基本報酬	90	278	153	65	127	97%	98%	96%	98%	99%
役員賞与	45	154	103	34	70	48%	54%	64%	52%	55%
業績連動型株式報酬	31	129	81	34	64	33%	45%	51%	52%	50%
非業績連動型株式報酬	34	90	56	22	37	37%	32%	35%	33%	29%
パフォーマンス・キャッシュ（長期インセンティブ報酬に該当するもの）	2	7	3	1	3	2%	2%	2%	2%	2%
役員退職慰労金	12	26	16	7	6	13%	9%	10%	11%	5%
その他の業績連動型の役員報酬制度	18	49	21	11	18	19%	17%	13%	17%	14%
その他の非業績連動型の役員報酬制度	3	5	5	1	2	3%	2%	3%	2%	2%
有効回答	93	284	160	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q46. 業績連動型の役員報酬制度（※）を導入している場合、損金算入をしているかについてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※業績連動型の役員報酬制度とは、会社の業績等により役員報酬（金銭報酬・株式報酬を問わない）が変動するものをいう。										
全て損金算入している	34	106	59	23	32	47%	48%	46%	46%	36%
損金算入可能な算定指標にかかる部分について損金算入している	6	31	22	11	20	8%	14%	17%	22%	22%
損金算入可能な算定指標にかかる部分はあるが、全て損金算入していない	7	16	7	2	4	10%	7%	6%	4%	4%
全て損金算入していない（損金算入可能な算定指標にかかる部分なし）	16	59	32	11	28	22%	27%	25%	22%	31%
その他	9	10	7	3	5	13%	5%	6%	6%	6%
有効回答	72	222	127	50	89	100%	100%	100%	100%	100%
Q47. 業績連動型の役員報酬制度について損金算入していない理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標以外の指標）を採用しているため	3	21	20	6	12	9%	20%	33%	24%	23%
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標の指標）を採用しているため	4	23	21	11	11	12%	21%	34%	44%	21%
算定方法について、有価証券報告書等で損金算入の要件を充足するように開示することが困難なため	11	44	21	6	13	33%	41%	34%	24%	25%
損金算入に必要な手続（構成員の過半数が独立社外取締役である報酬委員会の決定等）を経ていないため	0	9	3	3	4	0%	8%	5%	12%	8%
同族会社であるため	1	4	2	0	8	3%	4%	3%	0%	15%
損金算入を重視していないため／損金算入の可能性を検討していないため	7	16	7	5	8	21%	15%	11%	20%	15%
その他	9	9	8	2	6	27%	8%	13%	8%	12%
有効回答	33	107	61	25	52	100%	100%	100%	100%	100%
Q48. 役員への株式報酬又はストック・オプションの付与（※）に際し、採用しているスキームについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）※いずれも、過去に発行したが、今後発行す										
譲渡制限付株式（事前交付型リストリクテッド・ストック）	26	101	62	27	48	43%	51%	53%	57%	55%
業績条件付譲渡制限付株式	2	7	7	2	3	3%	4%	6%	4%	3%
株式交付信託（業績連動あり）	14	61	33	12	19	23%	31%	28%	26%	22%
株式交付信託（業績連動なし）	10	24	7	3	4	16%	12%	6%	6%	5%
パフォーマンス・シェア・ユニット	0	6	7	3	8	0%	3%	6%	6%	9%
リストリクテッド・ストック・ユニット（事後交付型リストリクテッド・ストック）	0	0	3	2	3	0%	0%	3%	4%	3%
株式報酬型ストック・オプション	5	15	7	2	11	8%	8%	6%	4%	13%
通常型ストック・オプション（税制適格ストック・オプションを含む）	3	4	5	4	7	5%	2%	4%	9%	8%
有償ストック・オプション	0	0	2	2	5	0%	0%	2%	4%	6%
その他	4	2	3	0	0	7%	1%	3%	0%	0%
有効回答	61	197	117	47	88	100%	100%	100%	100%	100%
Q49. 役員への株式報酬（譲渡制限付株式、業績条件付譲渡制限付株式、パフォーマンス・シェア・ユニット又はリストリクテッド・ストック・ユニット）に関する株式発行に際し、無償発行か現物出資構成（※）のどちらを採用しているか、また、現物出資構成を採用している場合はその理由をお答えください。（1つ選択。「4. 2、3以外の理由により、現物出資構成を採用している」の場合はその理由を、「5. その他」の場合はその内容を、下記コメント欄に具体的に入力してください）※金銭を取締役等の報酬等とした上で、取締役等に株式会社に対する報酬支払請求権を現物出資財産として給付させることによって株式を										
無償発行している	5	33	14	6	18	18%	31%	20%	21%	34%
無償発行に変更する必要がないため、現物出資構成を採用している	14	53	31	13	27	50%	50%	45%	45%	51%
取締役・執行役以外に無償発行できないため、現物出資構成を採用している	7	14	15	7	6	25%	13%	22%	24%	11%
上記以外の理由により、現物出資構成を採用している	2	6	6	1	2	7%	6%	9%	3%	4%
その他	0	0	3	2	0	0%	0%	4%	7%	0%
有効回答	28	106	69	29	53	100%	100%	100%	100%	100%
Q50. 役員報酬において株式報酬を導入していない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
導入を検討したことがない	9	24	11	7	8	29%	31%	27%	39%	22%
検討したが、必要性を感じなかったため	5	13	14	2	6	16%	17%	34%	11%	17%
検討したが、役員報酬の引き上げが困難であったため	5	8	1	1	4	16%	10%	2%	6%	11%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	4	20	4	4	7	13%	26%	10%	22%	19%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	3	10	4	1	4	10%	13%	10%	6%	11%
その他	7	16	8	5	8	23%	21%	20%	28%	22%
有効回答	31	78	41	18	36	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪TSR									
	TSR150%未満	TSR150%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR25%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
Ⅶ　役員報酬・株式報酬について										
Q45. 役員報酬制度（※1、２）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「7.その他の業績連動型の役員報酬制度」又は「8.その他の非業績連動型の役員報酬制度」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※1　持株会制度は含まない。以下同じ。※2　業績連動型株式報酬とは、会社の業績等により役員報酬として交付される株式又はストック・										
基本報酬	6	224	391	40	16	86%	97%	98%	98%	100%
役員賞与	3	122	238	20	5	43%	53%	60%	49%	31%
業績連動型株式報酬	3	108	192	19	8	43%	47%	48%	46%	50%
非業績連動型株式報酬	4	66	142	12	3	57%	28%	36%	29%	19%
パフォーマンス・キャッシュ（長期インセンティブ報酬に該当するもの）	0	5	10	1	0	0%	2%	3%	2%	0%
役員退職慰労金	0	24	36	1	1	0%	10%	9%	2%	6%
その他の業績連動型の役員報酬制度	2	37	59	7	6	29%	16%	15%	17%	38%
その他の非業績連動型の役員報酬制度	0	6	8	1	0	0%	3%	2%	2%	0%
有効回答	7	232	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q46. 業績連動型の役員報酬制度（※）を導入している場合、損金算入をしているかについてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※業績連動型の役員報酬制度とは、会社の業績等により役員報酬（金銭報酬・株式報酬を問わない）が変動するものをいう。										
全て損金算入している	2	81	140	13	7	40%	45%	44%	45%	70%
損金算入可能な算定指標にかかる部分について損金算入している	0	34	44	6	1	0%	19%	14%	21%	10%
損金算入可能な算定指標にかかる部分はあるが、全て損金算入していない	0	11	22	1	0	0%	6%	7%	3%	0%
全て損金算入していない（損金算入可能な算定指標にかかる部分なし）	2	44	88	8	1	40%	25%	28%	28%	10%
その他	1	9	21	1	1	20%	5%	7%	3%	10%
有効回答	5	179	315	29	10	100%	100%	100%	100%	100%
Q47. 業績連動型の役員報酬制度について損金算入していない理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標以外の指標）を採用しているため	0	21	36	3	0	0%	25%	22%	20%	0%
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標の指標）を採用しているため	0	21	44	2	1	0%	25%	27%	13%	33%
算定方法について、有価証券報告書等で損金算入の要件を充足するように開示することが困難なため	1	25	58	4	2	50%	29%	36%	27%	67%
損金算入に必要な手続（構成員の過半数が独立社外取締役である報酬委員会の決定等）を経ていないため	0	6	9	4	0	0%	7%	6%	27%	0%
同族会社であるため	1	6	6	1	1	50%	7%	4%	7%	33%
損金算入を重視していないため／損金算入の可能性を検討していないため	0	13	27	1	0	0%	15%	17%	7%	0%
その他	0	10	20	2	1	0%	12%	12%	13%	33%
有効回答	2	85	163	15	3	100%	100%	100%	100%	100%
Q48. 役員への株式報酬又はストック・オプションの付与（※）に際し、採用しているスキームについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）※いずれも、過去に発行したが、今後発行す										
譲渡制限付株式（事前交付型リストリクテッド・ストック）	2	75	148	17	7	29%	50%	50%	61%	70%
業績条件付譲渡制限付株式	0	6	15	0	0	0%	4%	5%	0%	0%
株式交付信託（業績連動あり）	2	35	90	8	2	29%	23%	31%	29%	20%
株式交付信託（業績連動なし）	1	15	27	2	0	14%	10%	9%	7%	0%
パフォーマンス・シェア・ユニット	0	10	14	0	0	0%	7%	5%	0%	0%
リストリクテッド・ストック・ユニット（事後交付型リストリクテッド・ストック）	0	2	6	0	0	0%	1%	2%	0%	0%
株式報酬型ストック・オプション	1	16	21	2	0	14%	11%	7%	7%	0%
通常型ストック・オプション（税制適格ストック・オプションを含む）	1	8	10	2	1	14%	5%	3%	7%	10%
有償ストック・オプション	0	4	3	2	0	0%	3%	1%	7%	0%
その他	1	2	4	1	1	14%	1%	1%	4%	10%
有効回答	7	150	294	28	10	100%	100%	100%	100%	100%
Q49. 役員への株式報酬（譲渡制限付株式、業績条件付譲渡制限付株式、パフォーマンス・シェア・ユニット又はリストリクテッド・ストック・ユニット）に関する株式発行に際し、無償発行か現物出資構成（※）のどちらを採用しているか、また、現物出資構成を採用している場合はその理由をお答えください。（1つ選択。「4. 2、3以外の理由により、現物出資構成を採用している」の場合はその理由を、「5. その他」の場合はその内容を、下記コメント欄に具体的に入力してください）※金銭を取締役等の報酬等とした上で、取締役等に株式会社に対する報酬支払請求権を現物出資財産として給付させることによって株式を										
無償発行している	1	26	39	4	2	50%	31%	24%	25%	29%
無償発行に変更する必要がないため、現物出資構成を採用している	1	44	71	8	5	50%	53%	44%	50%	71%
取締役・執行役以外に無償発行できないため、現物出資構成を採用している	0	7	39	2	0	0%	8%	24%	13%	0%
上記以外の理由により、現物出資構成を採用している	0	4	11	1	0	0%	5%	7%	6%	0%
その他	0	2	2	1	0	0%	2%	1%	6%	0%
有効回答	2	83	162	16	7	100%	100%	100%	100%	100%
Q50. 役員報酬において株式報酬を導入していない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
導入を検討したことがない	0	26	21	6	1	-	34%	22%	46%	20%
検討したが、必要性を感じなかったため	0	11	26	2	0	-	14%	27%	15%	0%
検討したが、役員報酬の引き上げが困難であったため	0	10	8	1	0	-	13%	8%	8%	0%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	0	13	19	3	3	-	17%	20%	23%	60%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	0	8	10	2	0	-	11%	11%	15%	0%
その他	0	13	23	1	1	-	17%	24%	8%	20%
有効回答	0	76	95	13	5	-	100%	100%	100%	100%

	⑫独立社外取締役比率									
	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満		
Ⅶ　役員報酬・株式報酬について										
Q45. 役員報酬制度（※1、２）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「7.その他の業績連動型の役員報酬制度」又は「8.その他の非業績連動型の役員報酬制度」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※1　持株会制度は含まない。以下同じ。※2　業績連動型株式報酬とは、会社の業績等により役員報酬として交付される株式又はストック・										
基本報酬	45	81	471	119	100%	96%	98%	97%		
役員賞与	24	52	275	56	53%	62%	57%	46%		
業績連動型株式報酬	20	54	232	33	44%	64%	48%	27%		
非業績連動型株式報酬	18	26	178	19	40%	31%	37%	15%		
パフォーマンス・キャッシュ（長期インセンティブ報酬に該当するもの）	2	4	8	1	4%	5%	2%	1%		
役員退職慰労金	3	2	32	31	7%	2%	7%	25%		
その他の業績連動型の役員報酬制度	4	15	86	13	9%	18%	18%	11%		
その他の非業績連動型の役員報酬制度	1	2	11	2	2%	2%	2%	2%		
有効回答	45	84	482	123	100%	100%	100%	100%		
Q46. 業績連動型の役員報酬制度（※）を導入している場合、損金算入をしているかについてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※業績連動型の役員報酬制度とは、会社の業績等により役員報酬（金銭報酬・株式報酬を問わない）が変動するものをいう。										
全て損金算入している	14	30	170	41	41%	41%	45%	54%		
損金算入可能な算定指標にかかる部分について損金算入している	3	16	59	12	9%	22%	16%	16%		
損金算入可能な算定指標にかかる部分はあるが、全て損金算入していない	3	4	28	1	9%	5%	7%	1%		
全て損金算入していない（損金算入可能な算定指標にかかる部分なし）	13	21	94	19	38%	29%	25%	25%		
その他	1	2	28	3	3%	3%	7%	4%		
有効回答	34	73	379	76	100%	100%	100%	100%		
Q47. 業績連動型の役員報酬制度について損金算入していない理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標以外の指標）を採用しているため	3	8	46	6	18%	22%	24%	18%		
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標の指標）を採用しているため	6	19	42	3	35%	51%	22%	9%		
算定方法について、有価証券報告書等で損金算入の要件を充足するように開示することが困難なため	4	8	74	9	24%	22%	38%	27%		
損金算入に必要な手続（構成員の過半数が独立社外取締役である報酬委員会の決定等）を経ていないため	1	0	12	6	6%	0%	6%	18%		
同族会社であるため	0	4	9	3	0%	11%	5%	9%		
損金算入を重視していないため／損金算入の可能性を検討していないため	6	6	26	5	35%	16%	13%	15%		
その他	1	3	25	5	6%	8%	13%	15%		
有効回答	17	37	193	33	100%	100%	100%	100%		
Q48. 役員への株式報酬又はストック・オプションの付与（※）に際し、採用しているスキームについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）※いずれも、過去に発行したが、今後発行す										
譲渡制限付株式（事前交付型リストリクテッド・ストック）	17	31	187	30	53%	46%	52%	61%		
業績条件付譲渡制限付株式	2	2	16	1	6%	3%	4%	2%		
株式交付信託（業績連動あり）	4	28	98	8	13%	42%	27%	16%		
株式交付信託（業績連動なし）	3	7	35	3	9%	10%	10%	6%		
パフォーマンス・シェア・ユニット	2	7	15	1	6%	10%	4%	2%		
リストリクテッド・ストック・ユニット（事後交付型リストリクテッド・ストック）	2	1	5	0	6%	1%	1%	0%		
株式報酬型ストック・オプション	5	1	28	6	16%	1%	8%	12%		
通常型ストック・オプション（税制適格ストック・オプションを含む）	3	5	14	1	9%	7%	4%	2%		
有償ストック・オプション	1	1	6	1	3%	1%	2%	2%		
その他	1	0	7	1	3%	0%	2%	2%		
有効回答	32	67	363	49	100%	100%	100%	100%		
Q49. 役員への株式報酬（譲渡制限付株式、業績条件付譲渡制限付株式、パフォーマンス・シェア・ユニット又はリストリクテッド・ストック・ユニット）に関する株式発行に際し、無償発行か現物出資構成（※）のどちらを採用しているか、また、現物出資構成を採用している場合はその理由をお答えください。（1つ選択。「4. 2、3以外の理由により、現物出資構成を採用している」の場合はその理由を、「5. その他」の場合はその内容を、下記コメント欄に具体的に入力してください）※金銭を取締役等の報酬等とした上で、取締役等に株式会社に対する報酬支払請求権を現物出資財産として給付させることによって株式を										
無償発行している	10	8	49	9	50%	24%	25%	28%		
無償発行に変更する必要がないため、現物出資構成を採用している	7	17	96	20	35%	50%	48%	63%		
取締役・執行役以外に無償発行できないため、現物出資構成を採用している	3	6	37	2	15%	18%	19%	6%		
上記以外の理由により、現物出資構成を採用している	0	2	14	1	0%	6%	7%	3%		
その他	0	1	4	0	0%	3%	2%	0%		
有効回答	20	34	200	32	100%	100%	100%	100%		
Q50. 役員報酬において株式報酬を導入していない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
導入を検討したことがない	6	2	26	27	50%	12%	25%	38%		
検討したが、必要性を感じなかったため	0	4	24	12	0%	24%	23%	17%		
検討したが、役員報酬の引き上げが困難であったため	1	1	12	5	8%	6%	11%	7%		
検討したが、運営面のハードルが高かったため	2	5	18	14	17%	29%	17%	20%		
検討したが、費用面のハードルが高かったため	1	2	10	9	8%	12%	9%	13%		
その他	2	7	22	13	17%	41%	21%	18%		
有効回答	12	17	106	71	100%	100%	100%	100%		

	⑬親会社・支配株主の有無							
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Ⅶ　役員報酬・株式報酬について								
Q45. 役員報酬制度（※1、２）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「7.その他の業績連動型の役員報酬制度」又は「8.その他の非業績連動型の役員報酬制度」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※1　持株会制度は含まない。以下同じ。※2　業績連動型株式報酬とは、会社の業績等により役員報酬として交付される株式又はストック・							
基本報酬	39	11	48	619	95%	100%	98%	98%
役員賞与	19	3	22	363	46%	27%	45%	57%
業績連動型株式報酬	20	4	17	298	49%	36%	35%	47%
非業績連動型株式報酬	8	2	11	220	20%	18%	22%	35%
パフォーマンス・キャッシュ（長期インセンティブ報酬に該当するもの）	0	0	0	15	0%	0%	0%	2%
役員退職慰労金	7	1	5	55	17%	9%	10%	9%
その他の業績連動型の役員報酬制度	11	2	5	100	27%	18%	10%	16%
その他の非業績連動型の役員報酬制度	0	0	2	14	0%	0%	4%	2%
有効回答	41	11	49	634	100%	100%	100%	100%
Q46. 業績連動型の役員報酬制度（※）を導入している場合、損金算入をしているかについてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※業績連動型の役員報酬制度とは、会社の業績等により役員報酬（金銭報酬・株式報酬を問わない）が変動するものをいう。								
全て損金算入している	20	3	17	215	59%	43%	57%	44%
損金算入可能な算定指標にかかる部分について損金算入している	4	1	6	79	12%	14%	20%	16%
損金算入可能な算定指標にかかる部分はあるが、全て損金算入していない	2	0	1	33	6%	0%	3%	7%
全て損金算入していない（損金算入可能な算定指標にかかる部分なし）	8	1	6	132	24%	14%	20%	27%
その他	0	2	0	32	0%	29%	0%	7%
有効回答	34	7	30	491	100%	100%	100%	100%
Q47. 業績連動型の役員報酬制度について損金算入していない理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標以外の指標）を採用しているため	3	0	2	58	23%	0%	20%	23%
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標の指標）を採用しているため	2	1	3	64	15%	25%	30%	25%
算定方法について、有価証券報告書等で損金算入の要件を充足するように開示することが困難なため	1	0	2	92	8%	0%	20%	36%
損金算入に必要な手続（構成員の過半数が独立社外取締役である報酬委員会の決定等）を経ていないため	0	0	1	18	0%	0%	10%	7%
同族会社であるため	6	0	3	7	46%	0%	30%	3%
損金算入を重視していないため／損金算入の可能性を検討していないため	1	1	0	41	8%	25%	0%	16%
その他	1	2	2	29	8%	50%	20%	11%
有効回答	13	4	10	253	100%	100%	100%	100%
Q48. 役員への株式報酬又はストック・オプションの付与（※）に際し、採用しているスキームについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）※いずれも、過去に発行したが、今後発行す								
譲渡制限付株式（事前交付型リストリクテッド・ストック）	9	1	14	241	38%	17%	52%	53%
業績条件付譲渡制限付株式	3	0	2	16	13%	0%	7%	4%
株式交付信託（業績連動あり）	5	1	8	124	21%	17%	30%	27%
株式交付信託（業績連動なし）	0	0	2	46	0%	0%	7%	10%
パフォーマンス・シェア・ユニット	0	0	0	25	0%	0%	0%	6%
リストリクテッド・ストック・ユニット（事後交付型リストリクテッド・ストック）	0	0	0	8	0%	0%	0%	2%
株式報酬型ストック・オプション	11	1	2	26	46%	17%	7%	6%
通常型ストック・オプション（税制適格ストック・オプションを含む）	1	1	0	21	4%	17%	0%	5%
有償ストック・オプション	0	1	0	8	0%	17%	0%	2%
その他	0	1	0	8	0%	17%	0%	2%
有効回答	24	6	27	454	100%	100%	100%	100%
Q49. 役員への株式報酬（譲渡制限付株式、業績条件付譲渡制限付株式、パフォーマンス・シェア・ユニット又はリストリクテッド・ストック・ユニット）に関する株式発行に際し、無償発行か現物出資構成（※）のどちらを採用しているか、また、現物出資構成を採用している場合はその理由をお答えください。（1つ選択。「4. 2、3以外の理由により、現物出資構成を採用している」の場合はその理由を、「5. その他」の場合はその内容を、下記コメント欄に具体的に入力してください）※金銭を取締役等の報酬等とした上で、取締役等に株式会社に対する報酬支払請求権を現物出資財産として給付させることによって株式を								
無償発行している	4	0	8	64	40%	0%	53%	25%
無償発行に変更する必要がないため、現物出資構成を採用している	6	1	3	130	60%	100%	20%	50%
取締役・執行役以外に無償発行できないため、現物出資構成を採用している	0	0	2	46	0%	0%	13%	18%
上記以外の理由により、現物出資構成を採用している	0	0	1	16	0%	0%	7%	6%
その他	0	0	1	4	0%	0%	7%	2%
有効回答	10	1	15	260	100%	100%	100%	100%
Q50. 役員報酬において株式報酬を導入していない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
導入を検討したことがない	4	3	7	48	24%	60%	32%	29%
検討したが、必要性を感じなかったため	0	1	5	34	0%	20%	23%	21%
検討したが、役員報酬の引き上げが困難であったため	3	1	2	13	18%	20%	9%	8%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	5	0	7	27	29%	0%	32%	17%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	1	0	4	17	6%	0%	18%	10%
その他	6	0	2	36	35%	0%	9%	22%
有効回答	17	5	22	163	100%	100%	100%	100%

⑭事業セグメント数

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
VII　役員報酬・株式報酬について																				
Q45. 役員報酬制度（※1、２）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「7.その他の業績連動型の役員報酬制度」又は「8.その他の非業績連動型の役員報酬制度」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※1　持株会制度は含まない。以下同じ。※2　業績連動型株式報酬とは、会社の業績等により役員報酬として交付される株式又はストック・																				
基本報酬	171	110	169	137	74	30	13	7	2	1	98%	96%	97%	98%	97%	100%	100%	88%	100%	100%
役員賞与	111	49	97	72	41	18	10	4	2	1	64%	43%	56%	51%	54%	60%	77%	50%	100%	100%
業績連動型株式報酬	76	47	80	60	38	20	8	5	2	1	44%	41%	46%	43%	50%	67%	62%	63%	100%	100%
非業績連動型株式報酬	56	42	55	50	25	7	2	2	0	0	32%	37%	32%	36%	33%	23%	15%	25%	0%	0%
パフォーマンス・キャッシュ（長期インセンティブ報酬に該当するもの）	8	0	0	3	0	3	0	0	0	1	5%	0%	0%	2%	0%	10%	0%	0%	0%	100%
役員退職慰労金	21	9	13	15	7	1	1	1	0	0	12%	8%	7%	11%	9%	3%	8%	13%	0%	0%
その他の業績連動型の役員報酬制度	15	19	27	29	20	4	1	1	0	0	9%	17%	16%	21%	26%	13%	8%	13%	0%	0%
その他の非業績連動型の役員報酬制度	3	3	1	1	2	2	2	0	1	0	2%	3%	1%	1%	3%	7%	15%	0%	50%	0%
有効回答	174	114	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q46. 業績連動型の役員報酬制度（※）を導入している場合、損金算入をしているかについてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※業績連動型の役員報酬制度とは、会社の業績等により役員報酬（金銭報酬・株式報酬を問わない）が変動するものをいう。																				
全て損金算入している	52	47	55	53	27	12	4	2	1	1	41%	54%	42%	49%	45%	44%	36%	29%	50%	100%
損金算入可能な算定指標にかかる部分について損金算入している	18	15	24	10	10	6	4	2	0	0	14%	17%	18%	9%	17%	22%	36%	29%	0%	0%
損金算入可能な算定指標にかかる部分はあるが、全て損金算入していない	12	4	10	4	3	2	0	0	0	0	10%	5%	8%	4%	5%	7%	0%	0%	0%	0%
全て損金算入していない（損金算入可能な算定指標にかかる部分なし）	33	18	36	33	18	4	2	2	1	0	26%	21%	28%	31%	30%	15%	18%	29%	50%	0%
その他	11	3	5	8	2	3	1	1	0	0	9%	3%	4%	7%	3%	11%	9%	14%	0%	0%
有効回答	126	87	130	108	60	27	11	7	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q47. 業績連動型の役員報酬制度について損金算入していない理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標以外の指標）を採用しているため	17	10	18	7	4	1	1	2	0	0	25%	27%	26%	13%	13%	8%	17%	67%	-	-
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標の指標）を採用しているため	17	6	16	12	11	3	3	2	0	0	25%	16%	23%	23%	37%	25%	50%	67%	-	-
算定方法について、有価証券報告書等で損金算入の要件を充足するように開示することが困難なため	19	8	23	20	16	6	2	1	0	0	28%	22%	33%	38%	53%	50%	33%	33%	-	-
損金算入に必要な手続（構成員の過半数が独立社外取締役である報酬委員会の決定等）を経ていないため	8	1	4	6	0	0	0	0	0	0	12%	3%	6%	12%	0%	0%	0%	0%	-	-
同族会社であるため	3	5	4	1	3	0	0	0	0	0	4%	14%	6%	2%	10%	0%	0%	0%	-	-
損金算入を重視していないため／損金算入の可能性を検討していないため	7	5	13	10	5	2	0	0	0	0	10%	14%	19%	19%	17%	17%	0%	0%	-	-
その他	12	5	6	8	1	2	0	0	0	0	18%	14%	9%	15%	3%	17%	0%	0%	-	-
有効回答	67	37	70	52	30	12	6	3	0	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	-
Q48. 役員への株式報酬又はストック・オプションの付与（※）に際し、採用しているスキームについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）※いずれも、過去に発行したが、今後発行す																				
譲渡制限付株式（事前交付型リストリクテッド・ストック）	73	43	62	49	20	11	5	1	0	0	62%	54%	52%	52%	35%	46%	56%	20%	0%	0%
業績条件付譲渡制限付株式	7	4	2	3	1	2	1	1	0	0	6%	5%	2%	3%	2%	8%	11%	20%	0%	0%
株式交付信託（業績連動あり）	24	18	33	25	23	9	3	3	1	0	21%	23%	28%	26%	40%	38%	33%	60%	50%	0%
株式交付信託（業績連動なし）	11	6	8	12	10	1	0	0	0	0	9%	8%	7%	13%	18%	4%	0%	0%	0%	0%
パフォーマンス・シェア・ユニット	4	5	6	2	4	1	0	0	0	1	3%	6%	5%	2%	7%	4%	0%	0%	0%	100%
リストリクテッド・ストック・ユニット（事後交付型リストリクテッド・ストック）	1	1	4	0	0	0	1	1	0	0	1%	1%	3%	0%	0%	0%	11%	20%	0%	0%
株式報酬型ストック・オプション	8	5	9	8	5	3	0	0	1	0	7%	6%	8%	8%	9%	13%	0%	0%	50%	0%
通常型ストック・オプション（税制適格ストック・オプションを含む）	9	4	7	2	1	0	0	0	0	0	8%	5%	6%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
有償ストック・オプション	3	1	3	2	0	0	0	0	0	0	3%	1%	3%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
その他	1	1	2	4	0	0	0	1	0	0	1%	1%	2%	4%	0%	0%	0%	20%	0%	0%
有効回答	117	80	119	95	57	24	9	5	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q49. 役員への株式報酬（譲渡制限付株式、業績条件付譲渡制限付株式、パフォーマンス・シェア・ユニット又はリストリクテッド・ストック・ユニット）に関する株式発行に際し、無償発行か現物出資構成（※）のどちらを採用しているか、また、現物出資構成を採用している場合はその理由をお答えください。（1つ選択。「4. 2、3以外の理由により、現物出資構成を採用している」の場合はその理由を、「5. その他」の場合はその内容を、下記コメント欄に具体的に入力してください）※金銭を取締役等の報酬等とした上で、取締役等に株式会社に対する報酬支払請求権を現物出資財産として給付させることによって株式を																				
無償発行している	17	15	18	16	6	4	0	0	0	0	22%	31%	26%	33%	26%	36%	0%	0%	-	0%
無償発行に変更する必要がないため、現物出資構成を採用している	40	26	31	27	10	1	4	0	0	0	52%	53%	46%	55%	43%	9%	67%	0%	-	0%
取締役・執行役以外に無償発行できないため、現物出資構成を採用している	14	5	12	5	4	5	2	1	0	0	18%	10%	18%	10%	17%	45%	33%	100%	-	0%
上記以外の理由により、現物出資構成を採用している	5	1	7	0	2	1	0	0	0	1	6%	2%	10%	0%	9%	9%	0%	0%	-	100%
その他	1	2	0	1	1	0	0	0	0	0	1%	4%	0%	2%	4%	0%	0%	0%	-	0%
有効回答	77	49	68	49	23	11	6	1	0	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	100%
Q50. 役員報酬において株式報酬を導入していない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
導入を検討したことがない	16	14	18	10	2	1	0	0	0	0	30%	45%	33%	26%	11%	20%	0%	0%	-	-
検討したが、必要性を感じなかったため	11	4	11	12	2	0	0	0	0	0	20%	13%	20%	32%	11%	0%	0%	0%	-	-
検討したが、役員報酬の引き上げが困難であったため	5	2	4	3	5	0	0	0	0	0	9%	6%	7%	8%	26%	0%	0%	0%	-	-
検討したが、運営面のハードルが高かったため	11	4	8	7	5	1	3	0	0	0	20%	13%	15%	18%	26%	20%	100%	0%	-	-
検討したが、費用面のハードルが高かったため	4	3	8	4	2	1	0	0	0	0	7%	10%	15%	11%	11%	20%	0%	0%	-	-
その他	12	6	10	7	4	3	0	2	0	0	22%	19%	19%	18%	21%	60%	0%	100%	-	-
有効回答	54	31	54	38	19	5	3	2	0	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	-

⑮海外売上高比率

	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上1	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上1
VII　役員報酬・株式報酬について										
Q45. 役員報酬制度（※1、２）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「7.その他の業績連動型の役員報酬制度」又は「8.その他の非業績連動型の役員報酬制度」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※1　持株会制度は含まない。以下同じ。※2　業績連動型株式報酬とは、会社の業績等により役員報酬として交付される株式又はストック・									
基本報酬	79	74	73	54	26	99%	99%	99%	96%	100%
役員賞与	45	43	45	44	22	56%	57%	61%	79%	85%
業績連動型株式報酬	43	43	40	37	18	54%	57%	54%	66%	69%
非業績連動型株式報酬	25	28	29	21	12	31%	37%	39%	38%	46%
パフォーマンス・キャッシュ（長期インセンティブ報酬に該当するもの）	2	1	3	3	2	3%	1%	4%	5%	8%
役員退職慰労金	6	2	5	0	0	8%	3%	7%	0%	0%
その他の業績連動型の役員報酬制度	8	15	14	9	2	10%	20%	19%	16%	8%
その他の非業績連動型の役員報酬制度	1	4	4	1	0	1%	5%	5%	2%	0%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q46. 業績連動型の役員報酬制度（※）を導入している場合、損金算入をしているかについてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※業績連動型の役員報酬制度とは、会社の業績等により役員報酬（金銭報酬・株式報酬を問わない）が変動するものをいう。										
全て損金算入している	28	36	25	17	1	47%	54%	40%	33%	4%
損金算入可能な算定指標にかかる部分について損金算入している	10	9	8	12	7	17%	13%	13%	23%	30%
損金算入可能な算定指標にかかる部分はあるが、全て損金算入していない	2	2	6	5	5	3%	3%	10%	10%	22%
全て損金算入していない（損金算入可能な算定指標にかかる部分なし）	19	15	18	15	9	32%	22%	29%	29%	39%
その他	1	5	5	3	1	2%	7%	8%	6%	4%
有効回答	60	67	62	52	23	100%	100%	100%	100%	100%
Q47. 業績連動型の役員報酬制度について損金算入していない理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標以外の指標）を採用しているため	6	5	13	7	6	20%	17%	36%	23%	30%
損金算入の要件を充足しない算定指標（非財務指標の指標）を採用しているため	6	10	11	11	6	20%	34%	31%	35%	30%
算定方法について、有価証券報告書等で損金算入の要件を充足するように開示することが困難なため	11	13	13	11	9	37%	45%	36%	35%	45%
損金算入に必要な手続（構成員の過半数が独立社外取締役である報酬委員会の決定等）を経ていないため	1	2	2	0	1	3%	7%	6%	0%	5%
同族会社であるため	2	2	2	1	0	7%	7%	6%	3%	0%
損金算入を重視していないため／損金算入の可能性を検討していないため	4	3	6	4	3	13%	10%	17%	13%	15%
その他	3	5	2	2	2	10%	17%	6%	6%	10%
有効回答	30	29	36	31	20	100%	100%	100%	100%	100%
Q48. 役員への株式報酬又はストック・オプションの付与（※）に際し、採用しているスキームについてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）※いずれも、過去に発行したが、今後発行す										
譲渡制限付株式（事前交付型リストリクテッド・ストック）	34	28	30	22	11	60%	45%	49%	45%	50%
業績条件付譲渡制限付株式	3	3	3	2	1	5%	5%	5%	4%	5%
株式交付信託（業績連動あり）	15	24	18	18	6	26%	39%	30%	37%	27%
株式交付信託（業績連動なし）	1	5	8	8	1	2%	8%	13%	16%	5%
パフォーマンス・シェア・ユニット	2	2	5	3	3	4%	3%	8%	6%	14%
リストリクテッド・ストック・ユニット（事後交付型リストリクテッド・ストック）	1	0	1	1	3	2%	0%	2%	2%	14%
株式報酬型ストック・オプション	6	0	4	2	4	11%	0%	7%	4%	18%
通常型ストック・オプション（税制適格ストック・オプションを含む）	0	2	2	1	2	0%	3%	3%	2%	9%
有償ストック・オプション	0	0	2	0	0	0%	0%	3%	0%	0%
その他	0	2	0	1	1	0%	3%	0%	2%	5%
有効回答	57	62	61	49	22	100%	100%	100%	100%	100%
Q49. 役員への株式報酬（譲渡制限付株式、業績条件付譲渡制限付株式、パフォーマンス・シェア・ユニット又はリストリクテッド・ストック・ユニット）に関する株式発行に際し、無償発行か現物出資構成（※）のどちらを採用しているか、また、現物出資構成を採用している場合はその理由をお答えください。（1つ選択。「4. 2、3以外の理由により、現物出資構成を採用している」の場合はその理由を、「5. その他」の場合はその内容を、下記コメント欄に具体的に入力してください）※金銭を取締役等の報酬等とした上で、取締役等に株式会社に対する報酬支払請求権を現物出資財産として給付させることによって株式を										
無償発行している	11	4	9	6	3	31%	13%	29%	24%	23%
無償発行に変更する必要がないため、現物出資構成を採用している	16	15	12	13	3	44%	50%	39%	52%	23%
取締役・執行役以外に無償発行できないため、現物出資構成を採用している	7	7	7	5	6	19%	23%	23%	20%	46%
上記以外の理由により、現物出資構成を採用している	2	1	2	1	1	6%	3%	6%	4%	8%
その他	0	3	1	0	0	0%	10%	3%	0%	0%
有効回答	36	30	31	25	13	100%	100%	100%	100%	100%
Q50. 役員報酬において株式報酬を導入していない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
導入を検討したことがない	5	2	3	1	3	24%	17%	25%	17%	75%
検討したが、必要性を感じなかったため	5	1	2	0	0	24%	8%	17%	0%	0%
検討したが、役員報酬の引き上げが困難であったため	2	2	2	1	0	10%	17%	17%	17%	0%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	4	1	3	0	1	19%	8%	25%	0%	25%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	3	2	1	1	0	14%	17%	8%	17%	0%
その他	5	5	3	3	0	24%	42%	25%	50%	0%
有効回答	21	12	12	6	4	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q51. 業績連動型の株式報酬を導入しない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
導入を検討したことがない	50	29%	1	19	30	17%	28%	30%	33	17	27%	33%	2	48	8%	32%
検討したが、必要性を感じられなかったため	44	25%	2	22	20	33%	33%	20%	35	9	28%	18%	9	35	38%	23%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	48	28%	1	18	29	17%	27%	29%	30	18	24%	35%	6	42	25%	28%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	7	4%	0	2	5	0%	3%	5%	6	1	5%	2%	1	6	4%	4%
検討したが、損金算入要件が厳しいため	22	13%	0	9	13	0%	13%	13%	17	5	14%	10%	3	19	13%	13%
その他	20	11%	2	3	15	33%	4%	15%	16	4	13%	8%	7	13	29%	9%
有効回答	174	100%	6	67	101	100%	100%	100%	123	51	100%	100%	24	150	100%	100%
Q52. 社外取締役への株式報酬の導入状況についてお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
Q52-1. 社外取締役（監査委員、監査等委員以外）																
導入している	45	7%	11	14	20	28%	5%	6%	34	11	8%	4%	14	31	13%	6%
今後、導入する可能性がある	28	4%	2	10	16	5%	4%	5%	18	10	4%	4%	7	21	6%	4%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	3	0%	1	1	1	3%	0%	0%	2	1	0%	0%	0	3	0%	1%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	127	19%	10	55	62	26%	21%	17%	85	42	21%	17%	19	108	17%	20%
検討していない	436	66%	14	171	249	36%	66%	70%	253	182	63%	72%	68	367	61%	67%
その他	17	3%	1	9	7	3%	3%	2%	9	8	2%	3%	3	14	3%	3%
有効回答	656	100%	39	260	355	100%	100%	100%	401	254	100%	100%	111	544	100%	100%
Q52-2. 社外取締役（監査委員、監査等委員）																
導入している	20	7%	11	9	0	28%	3%	-	15	5	8%	4%	8	12	17%	5%
今後、導入する可能性がある	9	3%	1	8	0	3%	3%	-	5	4	3%	3%	2	7	4%	3%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	2	1%	1	1	0	3%	0%	-	2	0	1%	0%	0	2	0%	1%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	72	24%	11	61	0	28%	23%	-	49	23	26%	20%	13	59	28%	23%
検討していない	199	65%	14	185	0	36%	70%	-	115	84	61%	72%	22	177	48%	69%
その他	2	1%	1	1	0	3%	0%	-	2	0	1%	0%	1	1	2%	0%
有効回答	304	100%	39	265	0	100%	100%	-	188	116	100%	100%	46	258	100%	100%
Q53. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度（持株会制度は含まない）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
Q53-1. 執行役員（委任契約型）・理事等（従業員に該当する場合を除く）																
導入している	263	37%	23	93	146	59%	35%	36%	217	46	50%	17%	81	182	63%	31%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	16	2%	0	7	9	0%	3%	2%	9	7	2%	3%	1	15	1%	3%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	19	3%	0	6	13	0%	2%	3%	11	8	3%	3%	3	16	2%	3%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	5	1%	0	2	3	0%	1%	1%	2	3	0%	1%	0	5	0%	1%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	6	1%	0	1	5	0%	0%	1%	4	2	1%	1%	2	4	2%	1%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	6	1%	0	1	5	0%	0%	1%	5	1	1%	0%	0	6	0%	1%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	1	0%	0	0	1	0%	0%	0%	1	0	0%	0%	0	1	0%	0%
検討しておらず、導入していない	168	24%	4	58	106	10%	22%	26%	73	95	17%	35%	13	155	10%	27%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	193	27%	9	80	103	23%	30%	25%	94	98	21%	36%	24	168	19%	29%
その他	35	5%	3	16	16	8%	6%	4%	23	12	5%	4%	5	30	4%	5%
有効回答	711	100%	39	264	406	100%	100%	100%	438	272	100%	100%	129	581	100%	100%
Q53-2. 執行役員（雇用契約型）																
導入している	176	25%	6	67	102	15%	26%	25%	128	47	29%	17%	34	141	27%	24%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	17	2%	0	5	12	0%	2%	3%	10	7	2%	3%	3	14	2%	2%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	24	3%	0	8	16	0%	3%	4%	13	11	3%	4%	3	21	2%	4%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	1	0%	0	0	1	0%	0%	0%	1	0	0%	0%	0	1	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	9	1%	1	3	5	3%	1%	1%	2	7	0%	3%	0	9	0%	2%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	18	3%	1	6	11	3%	2%	3%	11	7	3%	3%	1	17	1%	3%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	11	2%	0	3	8	0%	1%	2%	7	4	2%	1%	0	11	0%	2%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	1	0%	0	0	1	0%	0%	0%	1	0	0%	0%	0	1	0%	0%
検討しておらず、導入していない	192	27%	3	68	121	8%	26%	29%	78	114	18%	42%	14	178	11%	30%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	243	34%	27	85	130	69%	33%	32%	177	66	40%	24%	68	175	54%	30%
その他	32	4%	2	17	13	5%	7%	3%	20	12	5%	4%	4	28	3%	5%
有効回答	714	100%	39	261	412	100%	100%	100%	440	273	100%	100%	127	586	100%	100%
Q53-3. 従業員（管理職）																
導入している	143	20%	14	62	66	36%	23%	16%	99	44	22%	16%	32	111	25%	19%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	20	3%	0	7	13	0%	3%	3%	12	8	3%	3%	3	17	2%	3%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	61	8%	1	26	34	3%	10%	8%	30	31	7%	11%	9	52	7%	9%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	2	0%	0	0	2	0%	0%	0%	2	0	0%	0%	1	1	1%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	9	1%	1	3	5	3%	1%	1%	4	5	1%	2%	1	8	1%	1%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	34	5%	3	5	25	8%	2%	6%	27	6	6%	2%	4	29	3%	5%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	26	4%	2	5	19	5%	2%	5%	16	10	4%	4%	2	24	2%	4%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	4	1%	0	2	2	0%	1%	0%	2	2	0%	1%	1	3	1%	1%
検討しておらず、導入していない	376	52%	13	125	238	33%	47%	57%	213	163	47%	59%	64	312	50%	52%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	8	1%	1	4	3	3%	2%	1%	6	2	1%	1%	1	7	1%	1%
その他	70	10%	6	31	33	15%	12%	8%	58	12	13%	4%	16	54	12%	9%
有効回答	726	100%	39	266	419	100%	100%	100%	450	275	100%	100%	129	596	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q51．業績連動型の株式報酬を導入しない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
導入を検討したことがない	1	0	6	8	0	1	3	2	1	13	0	1	4	2	7	1	0	33%	-	30%	40%	0%	11%	75%	17%	11%	36%	0%	8%	36%	40%	41%	14%	0%
検討したが、必要性を感じられなかったため	1	0	3	4	0	1	1	4	5	7	2	3	2	2	5	4	0	33%	-	15%	20%	0%	11%	25%	33%	56%	19%	40%	25%	18%	40%	29%	57%	0%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	0	0	6	4	1	4	0	4	3	11	1	4	4	1	3	1	1	0%	-	30%	20%	33%	44%	0%	33%	33%	31%	20%	33%	36%	20%	18%	14%	100%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	2	1	0	0	0	0	0%	-	5%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	3%	20%	17%	9%	0%	0%	0%	0%
検討したが、損金算入要件が厳しいため	0	0	4	3	0	3	0	2	1	1	0	2	2	0	4	0	0	0%	-	20%	15%	0%	33%	0%	17%	11%	3%	0%	17%	18%	0%	24%	0%	0%
その他	1	0	2	2	2	1	0	2	0	4	2	2	0	0	1	1	0	33%	-	10%	10%	67%	11%	0%	17%	0%	11%	40%	17%	0%	0%	6%	14%	0%
有効回答	3	0	20	20	3	9	4	12	9	36	5	12	11	5	17	7	1	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q52．社外取締役への株式報酬の導入状況についてお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
Q52-1．社外取締役（監査委員、監査等委員以外）																																		
導入している	0	0	4	2	1	1	0	6	5	11	1	3	2	3	3	3	0	0%	0%	7%	3%	8%	5%	0%	12%	8%	9%	13%	9%	3%	6%	8%	15%	0%
今後、導入する可能性がある	1	1	1	4	3	0	1	1	4	4	0	2	2	1	0	1	2	4%	25%	2%	6%	23%	0%	7%	2%	6%	3%	0%	6%	3%	2%	0%	5%	15%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	4	1	13	13	1	4	0	7	14	22	3	4	16	10	7	4	4	17%	25%	23%	21%	8%	19%	0%	14%	23%	17%	38%	13%	25%	21%	19%	20%	31%
検討していない	15	2	37	42	8	16	13	36	37	84	4	22	42	32	27	11	7	63%	50%	66%	68%	62%	76%	87%	71%	60%	67%	50%	69%	66%	68%	73%	55%	54%
その他	3	0	1	1	0	0	1	0	2	4	0	1	2	1	0	1	0	13%	0%	2%	2%	0%	0%	7%	0%	3%	3%	0%	3%	3%	2%	0%	5%	0%
有効回答	24	4	56	62	13	21	15	51	62	126	8	32	64	47	37	20	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q52-2．社外取締役（監査委員、監査等委員）																																		
導入している	0	0	1	1	1	0	0	3	3	5	1	0	1	1	1	2	0	0%	-	4%	4%	25%	0%	0%	11%	10%	8%	17%	0%	4%	4%	4%	22%	0%
今後、導入する可能性がある	0	0	0	2	2	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0%	-	0%	8%	50%	0%	11%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	4	0	5	4	0	3	0	3	9	12	1	2	9	9	5	5	1	50%	-	22%	17%	0%	30%	0%	11%	30%	20%	17%	17%	35%	38%	20%	56%	17%
検討していない	4	0	16	17	1	7	7	21	15	42	4	10	16	14	19	2	4	50%	-	70%	71%	25%	70%	78%	75%	50%	70%	67%	83%	62%	58%	76%	22%	67%
その他	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	4%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	8	0	23	24	4	10	9	28	30	60	6	12	26	24	25	9	6	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q53．執行役員や従業員等に対する株式報酬制度（持株会制度は含まない）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
Q53-1．執行役員（委任契約型）・理事等（従業員に該当する場合を除く）																																		
導入している	7	3	25	31	7	10	3	21	34	40	5	12	22	10	19	10	4	29%	60%	40%	49%	47%	40%	20%	39%	53%	29%	45%	34%	29%	20%	49%	45%	31%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	1	0	3	1	0	0	0	0	0	5	0	0	2	3	1	0	0	4%	0%	5%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	3%	6%	3%	0%	0%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	0	0	3	4	2	1	0	1	0	2	0	1	3	1	0	1	0	0%	0%	5%	6%	13%	4%	0%	2%	0%	1%	0%	3%	4%	2%	0%	5%	0%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	18%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	4%	7%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	2%	0%	0%	0%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	1	0	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	1%	4%	0%	5%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%
検討しておらず、導入していない	7	2	12	15	4	3	6	14	14	35	2	9	18	15	4	3	5	29%	40%	19%	24%	27%	12%	40%	26%	22%	26%	18%	26%	24%	29%	10%	14%	38%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	6	0	10	12	2	7	4	18	13	51	1	9	22	17	10	7	3	25%	0%	16%	19%	13%	28%	27%	33%	20%	37%	9%	26%	29%	33%	26%	32%	23%
その他	3	0	6	0	0	3	1	0	3	4	1	3	3	2	5	0	1	13%	0%	10%	0%	0%	12%	7%	0%	5%	3%	9%	9%	4%	4%	13%	0%	8%
有効回答	24	5	62	63	15	25	15	54	64	137	11	35	75	51	39	22	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q53-2．執行役員（雇用契約型）																																		
導入している	4	0	13	23	3	5	3	16	19	44	1	8	14	11	5	5	1	16%	0%	22%	34%	20%	20%	21%	30%	29%	32%	9%	23%	18%	22%	13%	24%	8%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	0	0	3	3	1	1	0	1	1	3	0	0	0	3	1	0	0	0%	0%	5%	4%	7%	4%	0%	2%	2%	2%	0%	0%	0%	6%	3%	0%	0%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	0	0	2	2	1	2	0	2	1	4	0	1	6	1	1	1	0	0%	0%	3%	3%	7%	8%	0%	4%	2%	3%	0%	3%	8%	2%	3%	5%	0%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	0	0	2	0	0	0	0	0	1	2	1	0	3	0	0	0	0	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	9%	0%	4%	0%	0%	0%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	1	0	2	2	0	0	0	2	1	3	0	0	3	1	0	1	2	4%	0%	3%	3%	0%	0%	0%	4%	2%	2%	0%	0%	4%	2%	0%	5%	15%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	0	0	1	1	0	0	0	2	0	3	0	0	1	2	0	1	0	0%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	4%	0%	2%	0%	0%	1%	4%	0%	5%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%
検討しておらず、導入していない	10	3	12	13	3	3	7	15	16	34	1	15	25	21	6	3	5	40%	60%	20%	19%	20%	12%	50%	28%	24%	25%	9%	43%	33%	41%	15%	14%	38%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	9	2	20	22	6	13	4	16	26	39	8	10	22	8	24	10	4	36%	40%	34%	33%	40%	52%	29%	30%	39%	28%	73%	29%	29%	16%	62%	48%	31%
その他	1	0	5	2	1	1	0	2	2	8	0	1	2	4	2	0	1	4%	0%	8%	3%	7%	4%	0%	4%	3%	6%	0%	3%	3%	8%	5%	0%	8%
有効回答	25	5	59	67	15	25	14	54	66	137	11	35	76	51	39	21	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q53-3．従業員（管理職）																																		
導入している	3	0	5	11	2	1	2	12	18	41	0	5	15	13	2	10	3	12%	0%	8%	16%	13%	4%	14%	22%	27%	29%	0%	14%	20%	25%	5%	43%	23%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	0	0	6	4	0	0	0	0	0	6	0	0	0	2	1	1	0	0%	0%	10%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	4%	3%	4%	0%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	1	0	5	4	2	5	0	7	4	14	0	2	7	3	4	2	1	4%	0%	8%	6%	13%	20%	0%	13%	6%	10%	0%	6%	9%	6%	10%	9%	8%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	0	0	3	0	0	0	0	0	1	1	0	0	3	0	0	1	0	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	0%	4%	0%	0%	4%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	0	1	5	4	1	0	1	4	2	6	0	1	3	1	1	2	1	0%	20%	8%	6%	6%	0%	7%	7%	3%	4%	0%	3%	4%	2%	3%	9%	8%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	1	0	4	3	1	0	0	3	1	4	0	2	3	2	0	2	0	4%	0%	6%	4%	6%	0%	0%	5%	2%	3%	0%	6%	4%	4%	0%	9%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0%	0%	2%	1%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%
検討しておらず、導入していない	17	4	29	38	4	14	10	26	33	63	11	26	41	26	21	6	7	68%	80%	47%	57%	25%	56%	71%	47%	50%	45%	100%	74%	54%	50%	54%	26%	54%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	2	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	8%	0%	2%	0%	6%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%
その他	1	0	8	5	5	5	1	5	8	11	0	1	5	5	8	1	1	4%	0%	13%	7%	31%	20%	7%	9%	12%	8%	0%	3%	7%	10%	21%	4%	8%
有効回答	25	5	62	67	16	25	14	55	66	141	11	35	76	52	39	23	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額									
	5兆0000億円以上	1兆5000億円以上5兆0000億円未満	5000億円以上1兆5000億円未満	1000億円以上5000億円未満	1000億円未満	5兆0000億円以上	1兆5000億円以上5兆0000億円未満	5000億円以上1兆5000億円未満	1000億円以上5000億円未満	1000億円未満
Q51. 業績連動型の株式報酬を導入しない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
導入を検討したことがない	28	9	12	1	0	34%	32%	26%	11%	0%
検討したが、必要性を感じられなかったため	16	9	12	3	4	19%	32%	26%	33%	50%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	26	8	8	3	3	31%	29%	17%	33%	38%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	4	1	1	1	0	5%	4%	2%	11%	0%
検討したが、損金算入要件が厳しいため	10	1	9	1	1	12%	4%	20%	11%	13%
その他	7	2	8	2	1	8%	7%	17%	22%	13%
有効回答	83	28	46	9	8	100%	100%	100%	100%	100%
Q52. 社外取締役への株式報酬の導入状況についてお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q52-1. 社外取締役（監査委員、監査等委員以外）										
導入している	15	5	12	5	8	4%	6%	10%	15%	13%
今後、導入する可能性がある	13	3	7	2	3	4%	4%	6%	6%	5%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	2	0	0	0	1	1%	0%	0%	0%	2%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	66	17	29	5	10	19%	21%	23%	15%	16%
検討していない	249	52	77	19	38	71%	63%	61%	58%	61%
その他	7	5	1	2	2	2%	6%	1%	6%	3%
有効回答	352	82	126	33	62	100%	100%	100%	100%	100%
Q52-2. 社外取締役（監査委員、監査等委員）										
導入している	7	2	4	1	6	4%	6%	7%	8%	21%
今後、導入する可能性がある	5	0	2	0	2	3%	0%	4%	0%	7%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	1	0	0	0	1	1%	0%	0%	0%	4%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	37	9	17	3	6	21%	29%	30%	23%	21%
検討していない	125	20	34	8	12	71%	65%	60%	62%	43%
その他	0	0	0	1	1	0%	0%	0%	8%	4%
有効回答	175	31	57	13	28	100%	100%	100%	100%	100%
Q53. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度（持株会制度は含まない）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q53-1. 執行役員（委任契約型）・理事等（従業員に該当する場合を除く）										
導入している	81	35	77	21	49	22%	40%	54%	60%	68%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	10	4	2	0	0	3%	5%	1%	0%	0%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	14	0	4	1	0	4%	0%	3%	3%	0%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	4	0	1	0	0	1%	0%	1%	0%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	1	2	2	0	1	0%	2%	1%	0%	1%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	2	2	2	0	0	1%	2%	1%	0%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	1	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
検討しておらず、導入していない	115	25	18	4	6	31%	28%	13%	11%	8%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	128	16	28	7	13	34%	18%	20%	20%	18%
その他	18	4	8	2	3	5%	5%	6%	6%	4%
有効回答	373	88	142	35	72	100%	100%	100%	100%	100%
Q53-2. 執行役員（雇用契約型）										
導入している	80	28	36	12	19	21%	31%	26%	32%	27%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	7	4	3	1	2	2%	4%	2%	3%	3%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	19	1	4	0	0	5%	1%	3%	0%	0%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	7	1	1	0	0	2%	1%	1%	0%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	11	2	5	0	0	3%	2%	4%	0%	0%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	6	3	2	0	0	2%	3%	1%	0%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	1	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
検討しておらず、導入していない	136	24	22	6	4	36%	27%	16%	16%	6%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	98	23	58	19	45	26%	26%	42%	50%	63%
その他	17	5	9	0	1	5%	6%	7%	0%	1%
有効回答	377	89	138	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q53-3. 従業員（管理職）										
導入している	64	22	30	6	21	17%	24%	21%	16%	30%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	12	3	4	0	1	3%	3%	3%	0%	1%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	41	7	8	2	3	11%	8%	6%	5%	4%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	1	0	1	0%	0%	1%	0%	1%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	5	1	2	0	1	1%	1%	1%	0%	1%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	12	8	10	1	2	3%	9%	7%	3%	3%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	15	4	6	0	1	4%	4%	4%	0%	1%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	2	1	1	0	0	1%	1%	1%	0%	0%
検討しておらず、導入していない	215	41	64	22	34	56%	45%	45%	58%	48%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	3	0	4	0	1	1%	0%	3%	0%	1%
その他	24	10	20	7	9	6%	11%	14%	18%	13%
有効回答	381	92	143	38	71	100%	100%	100%	100%	100%

	⑦外国人株式保有比率									
	外国人株式保有比率10%以上	外国人株式保有比率20%以上	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率30%未満	外国人株式保有比率20%未満	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率0%未満	外国人株式保有比率0%未満	外国人株式保有比率0%未満	外国人株式保有比率0%未満
Q51. 業績連動型の株式報酬を導入しない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
導入を検討したことがない	27	15	6	2	34%	33%	21%	10%		
検討したが、必要性を感じられなかったため	17	13	7	7	22%	28%	24%	35%		
検討したが、運営面のハードルが高かったため	24	10	8	6	30%	22%	28%	30%		
検討したが、費用面のハードルが高かったため	5	1	1	0	6%	2%	3%	0%		
検討したが、損金算入要件が厳しいため	11	5	4	2	14%	11%	14%	10%		
その他	5	4	6	5	6%	9%	21%	25%		
有効回答	79	46	29	20	100%	100%	100%	100%		
Q52. 社外取締役への株式報酬の導入状況についてお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q52-1. 社外取締役（監査委員、監査等委員以外）										
導入している	15	11	6	13	4%	8%	7%	15%		
今後、導入する可能性がある	11	8	2	7	3%	6%	2%	8%		
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	1	0	2	0	0%	0%	2%	0%		
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	64	24	29	10	19%	17%	33%	11%		
検討していない	237	95	47	55	70%	67%	54%	63%		
その他	10	4	1	2	3%	3%	1%	2%		
有効回答	338	142	87	87	100%	100%	100%	100%		
Q52-2. 社外取締役（監査委員、監査等委員）										
導入している	8	5	1	6	5%	7%	3%	15%		
今後、導入する可能性がある	5	1	0	3	3%	1%	0%	8%		
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	0	0	2	0	0%	0%	6%	0%		
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	38	16	11	7	24%	23%	31%	18%		
検討していない	107	48	21	23	68%	69%	58%	58%		
その他	0	0	1	1	0%	0%	3%	3%		
有効回答	158	70	36	40	100%	100%	100%	100%		
Q53. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度（持株会制度は含まない）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q53-1. 執行役員（委任契約型）・理事等（従業員に該当する場合を除く）										
導入している	85	64	55	58	23%	43%	56%	58%		
検討したが、必要性が無いため、導入していない	12	3	1	0	3%	2%	1%	0%		
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	12	3	2	2	3%	2%	2%	2%		
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	3	2	0	0	1%	1%	0%	0%		
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	3	1	1	1	1%	1%	1%	1%		
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	4	2	0	0	1%	1%	0%	0%		
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	1	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
検討しておらず、導入していない	117	28	15	8	32%	19%	15%	8%		
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	111	35	20	26	31%	24%	20%	26%		
その他	16	10	4	5	4%	7%	4%	5%		
有効回答	363	148	98	100	100%	100%	100%	100%		
Q53-2. 執行役員（雇用契約型）										
導入している	73	44	29	29	20%	29%	30%	29%		
検討したが、必要性が無いため、導入していない	8	1	6	2	2%	1%	6%	2%		
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	17	4	1	2	5%	3%	1%	2%		
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	1	0	0%	0%	1%	0%		
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	7	1	0	1	2%	1%	0%	1%		
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	12	2	2	2	3%	1%	2%	2%		
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	7	3	1	0	2%	2%	1%	0%		
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	1	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
検討しておらず、導入していない	134	36	14	8	37%	24%	14%	8%		
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	94	54	41	53	26%	36%	42%	52%		
その他	14	8	5	5	4%	5%	5%	5%		
有効回答	363	150	98	101	100%	100%	100%	100%		
Q53-3. 従業員（管理職）										
導入している	63	30	18	31	17%	19%	18%	30%		
検討したが、必要性が無いため、導入していない	11	3	5	1	3%	2%	5%	1%		
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	39	12	5	5	11%	8%	5%	5%		
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	1	1	0%	0%	1%	1%		
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	5	1	0	3	1%	1%	0%	3%		
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	12	10	5	6	3%	6%	5%	6%		
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	15	5	3	3	4%	3%	3%	3%		
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	3	0	1	0	1%	0%	1%	0%		
検討しておらず、導入していない	210	74	48	44	57%	48%	49%	43%		
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	2	2	1	3	1%	1%	1%	3%		
その他	20	23	15	12	5%	15%	15%	12%		
有効回答	369	155	98	102	100%	100%	100%	100%		

	⑧ROE									
	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上	ROE1未満	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上1未満	ROE1以上
Q51. 業績連動型の株式報酬を導入しない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
導入を検討したことがない	9	11	14	7	9	26%	37%	35%	37%	18%
検討したが、必要性を感じられなかったため	7	6	10	3	18	21%	20%	25%	16%	35%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	12	7	11	6	12	35%	23%	28%	32%	24%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	1	1	3	1	1	3%	3%	8%	5%	2%
検討したが、損金算入要件が厳しいため	4	5	6	1	6	12%	17%	15%	5%	12%
その他	6	2	4	2	6	18%	7%	10%	11%	12%
有効回答	34	30	40	19	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q52. 社外取締役への株式報酬の導入状況についてお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q52-1. 社外取締役（監査委員、監査等委員以外）										
導入している	15	5	7	4	14	10%	5%	5%	6%	7%
今後、導入する可能性がある	6	3	5	3	11	4%	3%	4%	5%	5%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	1	0	1	0	1	1%	0%	1%	0%	0%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	31	14	31	17	34	20%	15%	22%	27%	17%
検討していない	96	67	94	37	139	63%	73%	67%	60%	67%
その他	3	3	3	1	7	2%	3%	2%	2%	3%
有効回答	152	92	141	62	206	100%	100%	100%	100%	100%
Q52-2. 社外取締役（監査委員、監査等委員）										
導入している	6	1	3	0	10	8%	2%	5%	0%	10%
今後、導入する可能性がある	3	1	2	1	2	4%	2%	3%	5%	2%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	0	0	1	0	1	0%	0%	2%	0%	1%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	17	12	12	7	24	24%	26%	19%	32%	24%
検討していない	45	33	44	14	63	63%	70%	71%	64%	62%
その他	1	0	0	0	1	1%	0%	0%	0%	1%
有効回答	72	47	62	22	101	100%	100%	100%	100%	100%
Q53. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度（持株会制度は含まない）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q53-1. 執行役員（委任契約型）・理事等（従業員に該当する場合を除く）										
導入している	49	34	61	27	92	31%	34%	39%	40%	41%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	3	1	9	0	2	2%	1%	6%	0%	1%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	6	2	5	1	4	4%	2%	3%	1%	2%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	3	0	1	1	0	2%	0%	1%	1%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	1	0	2	0	3	1%	0%	1%	0%	1%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	0	0	3	1	2	0%	0%	2%	1%	1%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%	0%
検討しておらず、導入していない	45	25	30	15	53	28%	25%	19%	22%	23%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	40	29	40	20	63	25%	29%	26%	29%	28%
その他	11	8	5	3	8	7%	8%	3%	4%	4%
有効回答	158	99	156	68	227	100%	100%	100%	100%	100%
Q53-2. 執行役員（雇用契約型）										
導入している	35	22	37	19	62	22%	22%	24%	29%	27%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	2	3	8	0	3	1%	3%	5%	0%	1%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	7	2	7	1	6	4%	2%	4%	2%	3%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	0	1	0	0%	0%	0%	2%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	4	0	1	1	3	3%	0%	1%	2%	1%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	4	2	4	2	6	3%	2%	3%	3%	3%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	1	1	5	2	2	1%	1%	3%	3%	1%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%	0%
検討しておらず、導入していない	52	31	34	14	61	33%	31%	22%	21%	27%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	52	35	56	24	76	33%	35%	36%	36%	33%
その他	6	5	6	4	11	4%	5%	4%	6%	5%
有効回答	160	101	157	66	227	100%	100%	100%	100%	100%
Q53-3. 従業員（管理職）										
導入している	27	13	32	10	61	17%	13%	20%	14%	27%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	3	3	10	1	3	2%	3%	6%	1%	1%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	13	10	15	8	14	8%	10%	9%	12%	6%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	0	2	0	0%	0%	0%	3%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	3	1	1	2	2	2%	1%	1%	3%	1%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	9	3	7	5	9	6%	3%	4%	7%	4%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	8	1	8	5	4	5%	1%	5%	7%	2%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	1	0	0	3	0%	1%	0%	0%	1%
検討しておらず、導入していない	90	58	76	36	115	56%	56%	48%	52%	50%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	3	1	2	0	2	2%	1%	1%	0%	1%
その他	14	12	12	9	23	9%	12%	8%	13%	10%
有効回答	162	103	159	69	230	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA									
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上	ROA1未満	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上1未満	ROA1以上
Q51. 業績連動型の株式報酬を導入しない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
導入を検討したことがない	22	14	11	2	1	28%	32%	38%	18%	10%
検討したが、必要性を感じられなかったため	19	11	3	4	7	24%	25%	10%	36%	70%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	25	11	8	3	1	31%	25%	28%	27%	10%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	3	3	0	0	1	4%	7%	0%	0%	10%
検討したが、損金算入要件が厳しいため	12	5	3	1	1	15%	11%	10%	9%	10%
その他	10	5	4	1	0	13%	11%	14%	9%	0%
有効回答	80	44	29	11	10	100%	100%	100%	100%	100%
Q52. 社外取締役への株式報酬の導入状況についてお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q52-1. 社外取締役（監査委員、監査等委員以外）										
導入している	26	6	7	3	3	9%	4%	5%	9%	6%
今後、導入する可能性がある	10	7	6	3	2	3%	5%	5%	9%	4%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	2	0	1	0	0	1%	0%	1%	0%	0%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	62	28	23	4	10	20%	20%	18%	13%	21%
検討していない	197	98	90	20	30	65%	69%	69%	63%	64%
その他	7	3	3	2	2	2%	2%	2%	6%	4%
有効回答	304	142	130	32	47	100%	100%	100%	100%	100%
Q52-2. 社外取締役（監査委員、監査等委員）										
導入している	10	1	5	3	1	7%	2%	9%	16%	3%
今後、導入する可能性がある	5	2	0	1	1	3%	3%	0%	5%	3%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	1	0	1	0	0	1%	0%	2%	0%	0%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	35	13	9	4	11	24%	22%	17%	21%	38%
検討していない	93	42	37	11	16	64%	72%	70%	58%	55%
その他	1	0	1	0	0	1%	0%	2%	0%	0%
有効回答	145	58	53	19	29	100%	100%	100%	100%	100%
Q53. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度（持株会制度は含まない）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q53-1. 執行役員（委任契約型）・理事等（従業員に該当する場合を除く）										
導入している	111	64	56	12	20	34%	40%	40%	33%	42%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	10	4	2	0	0	3%	3%	1%	0%	0%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	11	3	1	3	1	3%	2%	1%	8%	2%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	4	0	1	0	0	1%	0%	1%	0%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	1	2	2	0	1	0%	1%	1%	0%	2%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	2	2	2	0	0	1%	1%	1%	0%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	1	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
検討しておらず、導入していない	81	36	34	7	10	25%	23%	24%	19%	21%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	82	45	38	13	14	25%	28%	27%	36%	29%
その他	24	3	5	1	2	7%	2%	4%	3%	4%
有効回答	326	159	141	36	48	100%	100%	100%	100%	100%
Q53-2. 執行役員（雇用契約型）										
導入している	69	42	33	10	21	21%	27%	24%	28%	41%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	10	4	2	0	1	3%	3%	1%	0%	2%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	13	4	3	2	2	4%	3%	2%	6%	4%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	5	0	1	3	0	2%	0%	1%	8%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	9	4	2	2	1	3%	3%	1%	6%	2%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	5	2	3	1	0	2%	1%	2%	3%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	1	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
検討しておらず、導入していない	94	42	37	7	12	28%	27%	26%	19%	24%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	117	50	53	12	11	35%	32%	38%	33%	22%
その他	14	6	7	2	3	4%	4%	5%	6%	6%
有効回答	332	154	140	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q53-3. 従業員（管理職）										
導入している	52	32	32	5	22	15%	20%	23%	14%	43%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	11	5	4	0	0	3%	3%	3%	0%	0%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	34	10	10	4	3	10%	6%	7%	11%	6%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	1	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	6	0	1	2	0	2%	0%	1%	6%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	16	6	7	4	0	5%	4%	5%	11%	0%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	13	5	6	2	0	4%	3%	4%	6%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	2	0	2	0	0%	1%	0%	6%	0%
検討しておらず、導入していない	178	88	73	18	19	53%	55%	52%	50%	37%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	4	3	0	1	0	1%	2%	0%	3%	0%
その他	33	14	14	2	7	10%	9%	10%	6%	14%
有効回答	336	161	141	36	51	100%	100%	100%	100%	100%

⑩PBR

	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上
Q51. 業績連動型の株式報酬を導入しない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
導入を検討したことがない	13	15	12	2	8	43%	22%	33%	14%	33%
検討したが、必要性を感じられなかったため	5	21	7	3	7	17%	30%	19%	21%	29%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	9	21	7	6	5	30%	30%	19%	43%	21%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	1	3	1	1	1	3%	4%	3%	7%	4%
検討したが、損金算入要件が厳しいため	3	10	5	3	1	10%	14%	14%	21%	4%
その他	2	8	6	1	3	7%	12%	17%	7%	13%
有効回答	30	69	36	14	24	100%	100%	100%	100%	100%
Q52. 社外取締役への株式報酬の導入状況についてお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q52-1. 社外取締役（監査委員、監査等委員以外）										
導入している	3	17	8	4	13	3%	7%	6%	7%	11%
今後、導入する可能性がある	2	10	9	4	3	2%	4%	6%	7%	3%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	1	0	2	0	0	1%	0%	1%	0%	0%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	14	51	31	10	20	16%	20%	22%	19%	18%
検討していない	65	168	89	36	73	75%	67%	62%	67%	64%
その他	2	6	4	0	5	2%	2%	3%	0%	4%
有効回答	87	252	143	54	114	100%	100%	100%	100%	100%
Q52-2. 社外取締役（監査委員、監査等委員）										
導入している	1	8	2	3	6	2%	7%	3%	15%	10%
今後、導入する可能性がある	1	6	0	0	2	2%	5%	0%	0%	3%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	0	0	2	0	0	0%	0%	3%	0%	0%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	9	27	15	5	15	20%	24%	24%	25%	24%
検討していない	34	70	43	12	39	76%	62%	69%	60%	63%
その他	0	2	0	0	0	0%	2%	0%	0%	0%
有効回答	45	113	62	20	62	100%	100%	100%	100%	100%
Q53. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度（持株会制度は含まない）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q53-1. 執行役員（委任契約型）・理事等（従業員に該当する場合を除く）										
導入している	23	96	70	22	52	25%	35%	45%	35%	43%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	2	9	3	1	1	2%	3%	2%	2%	1%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	4	6	4	1	4	4%	2%	3%	2%	3%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	3	2	0	0	0	3%	1%	0%	0%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	0	2	0	3	1	0%	1%	0%	5%	1%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	0	3	0	0	3	0%	1%	0%	0%	2%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	1	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
検討しておらず、導入していない	26	66	32	15	25	29%	24%	21%	24%	21%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	26	74	41	20	31	29%	27%	26%	32%	26%
その他	7	17	6	1	4	8%	6%	4%	2%	3%
有効回答	91	275	156	63	121	100%	100%	100%	100%	100%
Q53-2. 執行役員（雇用契約型）										
導入している	13	59	43	18	41	14%	21%	28%	30%	34%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	1	10	3	1	2	1%	4%	2%	2%	2%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	5	9	5	1	4	5%	3%	3%	2%	3%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	4	3	1	0	1	4%	1%	1%	0%	1%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	2	5	5	4	2	2%	2%	3%	7%	2%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	0	4	3	0	4	0%	1%	2%	0%	3%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	1	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
検討しておらず、導入していない	29	79	35	20	25	31%	29%	23%	33%	20%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	34	100	57	16	36	37%	36%	37%	26%	30%
その他	6	10	6	1	9	6%	4%	4%	2%	7%
有効回答	93	277	155	61	122	100%	100%	100%	100%	100%
Q53-3. 従業員（管理職）										
導入している	6	47	28	16	46	7%	17%	18%	25%	37%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	1	11	6	1	1	1%	4%	4%	2%	1%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	9	19	20	4	9	10%	7%	13%	6%	7%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	1	0	1	0%	0%	1%	0%	1%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	2	5	0	0	2	2%	2%	0%	0%	2%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	4	9	11	5	4	4%	3%	7%	8%	3%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	2	10	7	1	6	2%	4%	4%	2%	5%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	3	0	0	1	0%	1%	0%	0%	1%
検討しておらず、導入していない	62	153	78	31	47	67%	54%	50%	48%	38%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	2	3	0	1	2	2%	1%	0%	2%	2%
その他	6	30	15	7	12	7%	11%	10%	11%	10%
有効回答	92	281	157	65	125	100%	100%	100%	100%	100%

⑪TSR

	TSR150%未満	TSR150%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
Q51. 業績連動型の株式報酬を導入しない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
導入を検討したことがない	0	16	30	0	1	0%	38%	29%	0%	50%
検討したが、必要性を感じられなかったため	1	9	28	2	1	33%	21%	27%	22%	50%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	2	8	28	6	0	67%	19%	27%	67%	0%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	0	1	5	1	0	0%	2%	5%	11%	0%
検討したが、損金算入要件が厳しいため	0	5	14	1	0	0%	12%	13%	11%	0%
その他	0	6	10	2	0	0%	14%	10%	22%	0%
有効回答	3	42	105	9	2	100%	100%	100%	100%	100%
Q52. 社外取締役への株式報酬の導入状況についてお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q52-1. 社外取締役（監査委員、監査等委員以外）										
導入している	1	17	23	2	1	14%	8%	7%	5%	7%
今後、導入する可能性がある	1	8	17	1	0	14%	4%	5%	3%	0%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	0	0	3	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	1	33	78	8	3	14%	16%	22%	20%	21%
検討していない	4	141	226	28	9	57%	69%	64%	70%	64%
その他	0	6	6	1	1	0%	3%	2%	3%	7%
有効回答	7	205	353	40	14	100%	100%	100%	100%	100%
Q52-2. 社外取締役（監査委員、監査等委員）										
導入している	0	9	7	2	1	0%	10%	4%	13%	14%
今後、導入する可能性がある	1	1	7	0	0	25%	1%	4%	0%	0%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	0	0	2	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	0	17	46	4	2	0%	19%	27%	27%	29%
検討していない	3	63	109	8	4	75%	69%	64%	53%	57%
その他	0	1	0	1	0	0%	1%	0%	7%	0%
有効回答	4	91	171	15	7	100%	100%	100%	100%	100%
Q53. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度（持株会制度は含まない）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q53-1. 執行役員（委任契約型）・理事等（従業員に該当する場合を除く）										
導入している	5	83	146	14	5	71%	37%	38%	34%	33%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	0	2	14	0	0	0%	1%	4%	0%	0%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	0	7	11	1	0	0%	3%	3%	2%	0%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	0	4	1	0	0	0%	2%	0%	0%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	0	1	2	0	2	0%	0%	0%	1%	13%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	0	2	2	2	0	0%	1%	1%	5%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	1	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
検討しておらず、導入していない	1	53	89	10	2	14%	24%	23%	24%	13%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	1	59	99	12	5	14%	27%	26%	29%	33%
その他	0	11	21	2	1	0%	5%	5%	5%	7%
有効回答	7	222	385	41	15	100%	100%	100%	100%	100%
Q53-2. 執行役員（雇用契約型）										
導入している	2	55	90	11	6	29%	24%	24%	27%	38%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	0	3	12	1	0	0%	1%	3%	2%	0%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	0	8	13	2	0	0%	4%	3%	5%	0%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	1	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	0	4	5	0	0	0%	2%	1%	0%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	0	5	9	2	1	0%	2%	2%	5%	6%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	0	5	4	2	0	0%	2%	1%	5%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	1	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
検討しておらず、導入していない	1	58	101	10	5	14%	26%	26%	24%	31%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	4	77	136	14	3	57%	34%	36%	34%	19%
その他	0	13	17	0	1	0%	6%	4%	0%	6%
有効回答	7	226	382	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q53-3. 従業員（管理職）										
導入している	1	58	62	7	5	14%	25%	16%	17%	31%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	0	3	16	0	0	0%	1%	4%	0%	0%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	0	17	34	8	0	0%	7%	9%	20%	0%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	1	0	1	0	0	14%	0%	0%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	1	5	3	0	0	14%	2%	1%	0%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	1	11	13	5	2	14%	5%	3%	12%	13%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	1	9	10	5	0	14%	4%	3%	12%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	2	1	1	0	0%	1%	0%	2%	0%
検討しておらず、導入していない	5	109	214	19	6	71%	48%	55%	46%	38%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	0	2	5	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
その他	0	20	44	1	3	0%	9%	11%	2%	19%
有効回答	7	229	391	41	16	100%	100%	100%	100%	100%

⑫独立社外取締役比率

	独立社外取締役比率2/3以上	社外取締役比率過半数から2/3未満	社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率2/3未満	取締役比率過半数から2/3未満	取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満
Q51. 業績連動型の株式報酬を導入しない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）									
導入を検討したことがない	3	3	36	8	25%	25%	27%	47%
検討したが、必要性を感じられなかったため	5	3	35	1	42%	25%	26%	6%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	2	2	40	4	17%	17%	30%	24%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	0	0	7	0	0%	0%	5%	0%
検討したが、損金算入要件が厳しいため	1	1	16	4	8%	8%	12%	24%
その他	2	3	14	1	17%	25%	11%	6%
有効回答	12	12	133	17	100%	100%	100%	100%
Q52. 社外取締役への株式報酬の導入状況についてお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）									
Q52-1. 社外取締役（監査委員、監査等委員以外）									
導入している	9	7	26	3	21%	9%	6%	3%
今後、導入する可能性がある	2	7	14	5	5%	9%	3%	5%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	0	2	0	1	0%	3%	0%	1%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	10	13	91	13	23%	16%	21%	12%
検討していない	21	47	284	81	49%	59%	67%	76%
その他	1	3	9	4	2%	4%	2%	4%
有効回答	43	79	424	107	100%	100%	100%	100%
Q52-2. 社外取締役（監査委員、監査等委員）									
導入している	6	5	8	1	21%	10%	4%	3%
今後、導入する可能性がある	2	3	3	1	7%	6%	2%	3%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	0	2	0	0	0%	4%	0%	0%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	9	9	50	4	31%	18%	27%	11%
検討していない	11	31	126	31	38%	62%	67%	84%
その他	1	0	1	0	3%	0%	1%	0%
有効回答	29	50	188	37	100%	100%	100%	100%
Q53. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度（持株会制度は含まない）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）									
Q53-1. 執行役員（委任契約型）・理事等（従業員に該当する場合を除く）									
導入している	13	43	192	14	30%	52%	41%	12%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	0	3	12	1	0%	4%	3%	1%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	1	1	14	3	2%	1%	3%	3%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	0	0	4	1	0%	0%	1%	1%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	0	0	4	2	0%	0%	1%	2%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	0	1	5	0	0%	1%	1%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	0	1	0	0%	0%	0%	0%
検討しておらず、導入していない	10	7	106	44	23%	9%	23%	37%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	15	22	107	48	35%	27%	23%	41%
その他	4	5	21	5	9%	6%	5%	4%
有効回答	43	82	465	118	100%	100%	100%	100%
Q53-2. 執行役員（雇用契約型）									
導入している	12	26	118	19	27%	33%	25%	16%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	0	4	12	1	0%	5%	3%	1%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	1	1	16	6	2%	1%	3%	5%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	1	0	0%	0%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	1	0	6	2	2%	0%	1%	2%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	2	1	12	3	5%	1%	3%	2%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	0	1	10	0	0%	1%	2%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	0	1	0	0%	0%	0%	0%
検討しておらず、導入していない	12	8	116	55	27%	10%	25%	45%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	13	35	164	30	30%	44%	35%	25%
その他	4	4	18	6	9%	5%	4%	5%
有効回答	44	80	466	121	100%	100%	100%	100%
Q53-3. 従業員（管理職）									
導入している	11	28	90	13	24%	34%	19%	11%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	0	1	18	1	0%	1%	4%	1%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	3	7	35	16	7%	8%	7%	13%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	2	0	0%	0%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	1	0	6	2	2%	0%	1%	2%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	4	3	21	5	9%	4%	4%	4%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	3	3	15	5	7%	4%	3%	4%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	1	0	2	1	2%	0%	0%	1%
検討しておらず、導入していない	19	29	251	76	42%	35%	53%	63%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	0	3	4	1	0%	4%	1%	1%
その他	6	12	46	6	13%	14%	10%	5%
有効回答	45	83	475	120	100%	100%	100%	100%

⑬親会社・支配株主の有無

	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q51. 業績連動型の株式報酬を導入しない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
導入を検討したことがない	1	0	4	45	25%	0%	40%	28%
検討したが、必要性を感じられなかったため	3	0	1	40	75%	0%	10%	25%
検討したが、運営面のハードルが高かったため	0	1	2	45	0%	50%	20%	28%
検討したが、費用面のハードルが高かったため	0	1	0	6	0%	50%	0%	4%
検討したが、損金算入要件が厳しいため	0	1	2	19	0%	50%	20%	12%
その他	0	0	1	19	0%	0%	10%	12%
有効回答	4	2	10	158	100%	100%	100%	100%
Q52. 社外取締役への株式報酬の導入状況についてお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
Q52-1. 社外取締役（監査委員、監査等委員以外）								
導入している	1	3	5	36	3%	27%	11%	6%
今後、導入する可能性がある	0	0	0	28	0%	0%	0%	5%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	0	0	0	3	0%	0%	0%	1%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	8	2	10	107	22%	18%	23%	19%
検討していない	26	6	25	377	72%	55%	57%	67%
その他	1	0	4	12	3%	0%	9%	2%
有効回答	36	11	44	563	100%	100%	100%	100%
Q52-2. 社外取締役（監査委員、監査等委員）								
導入している	0	1	2	17	0%	33%	8%	7%
今後、導入する可能性がある	0	0	0	9	0%	0%	0%	4%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない	0	0	0	2	0%	0%	0%	1%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）	6	1	8	57	32%	33%	32%	22%
検討していない	13	1	15	170	68%	33%	60%	66%
その他	0	0	0	2	0%	0%	0%	1%
有効回答	19	3	25	257	100%	100%	100%	100%
Q53. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度（持株会制度は含まない）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
Q53-1. 執行役員（委任契約型）・理事等（従業員に該当する場合を除く）								
導入している	10	2	8	242	25%	18%	17%	40%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	0	0	2	14	0%	0%	4%	2%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	3	0	0	16	8%	0%	0%	3%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	0	0	0	5	0%	0%	0%	1%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	0	0	1	5	0%	0%	2%	1%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	1	0	0	5	3%	0%	0%	1%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%
検討しておらず、導入していない	16	6	14	132	40%	55%	30%	22%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	8	3	18	163	20%	27%	39%	27%
その他	2	0	3	30	5%	0%	7%	5%
有効回答	40	11	46	612	100%	100%	100%	100%
Q53-2. 執行役員（雇用契約型）								
導入している	8	2	10	155	20%	18%	21%	25%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	0	0	3	14	0%	0%	6%	2%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	2	0	1	21	5%	0%	2%	3%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	0	0	2	7	0%	0%	4%	1%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	0	0	2	16	0%	0%	4%	3%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	1	0	1	9	3%	0%	2%	1%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%
検討しておらず、導入していない	20	5	18	149	50%	45%	38%	24%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	9	4	9	220	23%	36%	19%	36%
その他	0	0	3	29	0%	0%	6%	5%
有効回答	40	11	48	613	100%	100%	100%	100%
Q53-3. 従業員（管理職）								
導入している	7	2	10	123	18%	18%	21%	20%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	0	1	2	17	0%	9%	4%	3%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	3	1	4	53	8%	9%	8%	8%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	0	2	0%	0%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	0	0	3	6	0%	0%	6%	1%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	1	0	1	31	3%	0%	2%	5%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	1	0	2	23	3%	0%	4%	4%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	0	0	4	0%	0%	0%	1%
検討しておらず、導入していない	28	7	24	317	70%	64%	50%	51%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	0	0	0	8	0%	0%	0%	1%
その他	0	0	6	64	0%	0%	13%	10%
有効回答	40	11	48	625	100%	100%	100%	100%

	⑭事業セグメント数	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	⑮海外売上高比率	海外売上高比率1%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上
Q51. 業績連動型の株式報酬を導入しない理由について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																
導入を検討したことがない		12	8	9	11	7	2	0	1	0	0	29%	25%	24%	29%	37%	50%	0%	100%	-	-		4	5	7	1	0	31%	25%	33%	8%	0%
検討したが、必要性を感じられなかったため		11	5	8	13	6	1	0	0	0	0	27%	16%	21%	34%	32%	25%	0%	0%	-	-		4	2	7	3	1	31%	10%	33%	23%	33%
検討したが、運営面のハードルが高かったため		11	11	10	9	4	2	1	0	0	0	27%	34%	26%	24%	21%	50%	100%	0%	-	-		3	8	6	5	2	23%	40%	29%	38%	67%
検討したが、費用面のハードルが高かったため		0	2	3	1	0	0	1	0	0	0	0%	6%	8%	3%	0%	0%	100%	0%	-	-		0	1	1	1	0	0%	5%	5%	8%	0%
検討したが、損金算入要件が厳しいため		4	7	4	4	2	0	1	0	0	0	10%	22%	11%	11%	11%	0%	100%	0%	-	-		1	2	1	4	0	8%	10%	5%	31%	0%
その他		5	3	8	3	1	0	0	0	0	0	12%	9%	21%	8%	5%	0%	0%	0%	-	-		1	3	1	2	0	8%	15%	5%	15%	0%
有効回答		41	32	38	38	19	4	1	1	0	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	-		13	20	21	13	3	100%	100%	100%	100%	100%
Q52. 社外取締役への株式報酬の導入状況についてお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																
Q52-1. 社外取締役（監査委員、監査等委員以外）																																
導入している		11	7	7	10	7	1	1	0	0	0	7%	7%	5%	8%	10%	4%	10%	0%	0%	0%		3	4	11	4	1	4%	6%	18%	8%	4%
今後、導入する可能性がある		3	5	10	4	4	2	0	0	0	0	2%	5%	7%	3%	6%	8%	0%	0%	0%	0%		8	3	2	2	2	11%	4%	3%	4%	8%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない		1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1%	1%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%		0	0	0	1	0	0%	0%	0%	2%	0%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）		33	22	29	22	15	2	1	2	1	0	21%	21%	19%	18%	22%	8%	10%	40%	50%	0%		16	15	10	5	7	23%	21%	16%	10%	29%
検討していない		108	66	106	81	41	17	8	3	1	1	68%	63%	69%	65%	59%	71%	80%	60%	50%	100%		43	44	35	38	14	61%	63%	57%	76%	58%
その他		3	3	1	7	2	1	0	0	0	0	2%	3%	1%	6%	3%	4%	0%	0%	0%	0%		1	4	3	0	0	1%	6%	5%	0%	0%
有効回答		159	104	153	124	69	24	10	5	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		71	70	61	50	24	100%	100%	100%	100%	100%
Q52-2. 社外取締役（監査委員、監査等委員）																																
導入している		7	3	4	2	3	0	1	0	0	0	9%	6%	5%	3%	11%	0%	25%	-	0%	-		2	1	4	3	1	6%	3%	15%	16%	7%
今後、導入する可能性がある		2	0	4	2	1	0	0	0	0	0	3%	0%	5%	3%	4%	0%	0%	-	0%	-		2	1	1	1	2	6%	3%	4%	5%	13%
検討したが、社外取締役より反対されたため、導入する予定はない		1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	-	0%	-		0	0	0	1	0	0%	0%	0%	5%	0%
検討したが、導入する予定はない（３に該当する場合を除く）		19	10	16	16	10	1	0	0	0	0	25%	19%	22%	25%	37%	13%	0%	-	0%	-		12	6	6	2	7	36%	21%	23%	11%	47%
検討していない		47	37	49	42	13	7	3	0	1	0	62%	71%	67%	67%	48%	88%	75%	-	100%	-		17	20	14	12	5	52%	69%	54%	63%	33%
その他		0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0%	2%	0%	2%	0%	0%	0%	-	0%	-		0	1	1	0	0	0%	3%	4%	0%	0%
有効回答		76	52	73	63	27	8	4	0	1	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	100%	-		33	29	26	19	15	100%	100%	100%	100%	100%
Q53. 執行役員や従業員等に対する株式報酬制度（持株会制度は含まない）の導入状況についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																
Q53-1. 執行役員（委任契約型）・理事等（従業員に該当する場合を除く）																																
導入している		53	41	61	52	27	17	5	3	1	1	31%	37%	37%	38%	37%	59%	42%	38%	50%	100%		32	31	34	30	17	42%	42%	47%	55%	65%
検討したが、必要性が無いため、導入していない		1	5	5	3	1	1	0	0	0	0	1%	5%	3%	2%	1%	3%	0%	0%	0%	0%		0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない		4	4	3	4	4	0	0	0	0	0	2%	4%	2%	3%	5%	0%	0%	0%	0%	0%		0	6	3	0	0	0%	8%	4%	0%	0%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない		0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	1%	4%	0%	0%	0%	0%	0%		0	1	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない		2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	1%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		0	0	0	1	0	0%	0%	0%	2%	0%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない		1	0	2	2	1	0	0	0	0	0	1%	0%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%		2	1	0	0	0	3%	1%	0%	0%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		1	0	0	0	0	1%	0%	0%	0%	0%
検討しておらず、導入していない		35	30	39	31	21	5	3	3	0	0	21%	27%	24%	23%	29%	17%	25%	38%	0%	0%		20	14	12	10	2	26%	19%	17%	18%	8%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）		67	25	42	35	14	3	4	1	1	0	39%	23%	26%	26%	19%	10%	33%	13%	50%	0%		21	17	19	12	5	28%	23%	26%	22%	19%
その他		7	6	10	6	2	3	0	1	0	0	4%	5%	6%	4%	3%	10%	0%	13%	0%	0%		1	3	4	2	2	1%	4%	6%	4%	8%
有効回答		170	111	164	137	73	29	12	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		76	73	72	55	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q53-2. 執行役員（雇用契約型）																																
導入している		44	24	42	31	19	9	4	0	0	1	26%	21%	25%	23%	26%	30%	33%	0%	0%	100%		23	16	19	19	8	31%	22%	26%	34%	31%
検討したが、必要性が無いため、導入していない		4	3	3	4	2	1	0	0	0	0	2%	3%	2%	3%	3%	3%	0%	0%	0%	0%		0	2	1	2	0	0%	3%	1%	4%	0%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない		5	5	5	4	4	0	1	0	0	0	3%	4%	3%	3%	6%	0%	8%	0%	0%	0%		1	4	3	2	0	1%	5%	4%	4%	0%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		0	0	0	1	0	0%	0%	0%	2%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない		3	1	2	1	2	0	0	0	0	0	2%	1%	1%	1%	3%	0%	0%	0%	0%	0%		1	1	0	0	1	1%	1%	0%	0%	4%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない		8	2	3	2	1	1	1	0	0	0	5%	2%	2%	1%	1%	3%	8%	0%	0%	0%		1	2	0	1	1	1%	3%	0%	2%	4%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない		3	0	3	2	2	1	0	0	0	0	2%	0%	2%	1%	3%	3%	0%	0%	0%	0%		1	3	0	1	0	1%	4%	0%	2%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		1	0	0	0	0	1%	0%	0%	0%	0%
検討しておらず、導入していない		46	34	47	34	20	5	3	2	0	0	27%	30%	28%	25%	28%	17%	25%	25%	0%	0%		24	16	16	8	3	32%	22%	22%	14%	12%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）		52	37	59	50	22	11	3	5	2	0	31%	33%	35%	37%	31%	37%	25%	63%	100%	0%		21	29	30	23	11	28%	40%	41%	41%	42%
その他		8	6	6	8	0	3	0	1	0	0	5%	5%	4%	6%	0%	10%	0%	13%	0%	0%		3	2	4	1	3	4%	3%	5%	2%	12%
有効回答		169	112	168	135	72	30	12	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		75	73	73	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q53-3. 従業員（管理職）																																
導入している		36	23	37	26	11	5	2	1	1	0	21%	20%	22%	19%	15%	17%	15%	13%	50%	0%		14	14	14	13	9	18%	19%	19%	23%	35%
検討したが、必要性が無いため、導入していない		3	3	4	8	0	1	1	0	0	0	2%	3%	2%	6%	0%	3%	8%	0%	0%	0%		1	1	1	0	0	1%	1%	1%	0%	0%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない		17	13	13	8	8	1	1	0	0	0	10%	12%	8%	6%	11%	3%	8%	0%	0%	0%		5	6	7	4	1	6%	8%	10%	7%	4%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない		1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		0	0	1	1	0	0%	0%	1%	2%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない		3	1	1	2	2	0	0	0	0	0	2%	1%	1%	1%	3%	0%	0%	0%	0%	0%		0	1	1	0	1	0%	1%	1%	0%	4%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない		8	8	8	4	2	1	1	0	1	0	5%	7%	5%	3%	3%	3%	8%	0%	50%	0%		4	4	2	3	1	5%	5%	3%	5%	4%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない		5	6	7	5	2	1	0	0	0	0	3%	5%	4%	4%	3%	3%	0%	0%	0%	0%		5	5	1	2	0	6%	7%	1%	4%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない		1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		2	0	0	0	1	3%	0%	0%	0%	4%
検討しておらず、導入していない		84	52	89	73	47	15	7	6	0	1	49%	46%	52%	53%	64%	50%	54%	75%	0%	100%		48	37	37	27	11	62%	50%	51%	48%	42%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）		3	1	2	1	0	0	1	0	0	0	2%	1%	1%	1%	0%	0%	8%	0%	0%	0%		0	0	1	2	0	0%	0%	1%	4%	0%
その他		19	10	16	15	2	7	0	1	0	0	11%	9%	9%	11%	3%	23%	0%	13%	0%	0%		4	9	11	7	3	5%	12%	15%	13%	12%
有効回答		171	113	172	138	74	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		78	74	73	56	26	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q53-4. 従業員（管理職以外）																
導入している	96	13%	9	42	45	23%	16%	11%	64	32	14%	12%	21	75	16%	13%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	24	3%	0	9	15	0%	3%	4%	15	9	3%	3%	2	22	2%	4%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	64	9%	1	26	37	3%	10%	9%	32	32	7%	12%	9	55	7%	9%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	4	1%	0	1	3	0%	0%	1%	4	0	1%	0%	1	3	1%	1%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	9	1%	1	4	4	3%	2%	1%	5	4	1%	1%	1	8	1%	1%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	32	4%	3	2	26	8%	1%	6%	25	6	6%	2%	6	25	5%	4%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	28	4%	2	4	22	5%	2%	5%	20	8	4%	3%	5	23	4%	4%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	5	1%	1	2	2	3%	1%	0%	3	2	1%	1%	2	3	2%	1%
検討しておらず、導入していない	421	58%	20	146	254	51%	55%	61%	245	176	55%	64%	75	346	59%	58%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	8	1%	1	5	2	3%	2%	0%	7	1	2%	0%	0	8	0%	1%
その他	59	8%	4	26	29	10%	10%	7%	49	10	11%	4%	14	45	11%	8%
有効回答	721	100%	39	264	416	100%	100%	100%	446	274	100%	100%	128	592	100%	100%
Ⅷ　事業ポートフォリオについて																
Q54. 取締役会での事業ポートフォリオの議論状況について、お答えください。（１つ選択）																
定期的に議論している（年に１回以上）	321	44%	25	118	177	64%	44%	42%	232	89	51%	32%	76	245	58%	41%
定期的に議論している（年に１回未満～数年に１回程度）	153	21%	8	58	87	21%	22%	21%	87	66	19%	24%	24	129	18%	22%
定期的に議論していない	256	35%	6	91	158	15%	34%	37%	134	121	30%	44%	31	224	24%	37%
有効回答	730	100%	39	267	422	100%	100%	100%	453	276	100%	100%	131	598	100%	100%
Q55. 事業部門／セグメントごとの資本コスト・資本収益性の算出状況について、お答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
Q55-1. 資本コスト																
事業セグメントごとに算出している	130	18%	13	36	81	34%	13%	19%	91	39	20%	14%	41	89	32%	15%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	480	66%	19	192	267	50%	72%	63%	307	172	68%	62%	76	403	59%	67%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	87	12%	2	26	59	5%	10%	14%	26	61	6%	22%	4	83	3%	14%
その他	32	4%	4	13	15	11%	5%	4%	28	4	6%	1%	8	24	6%	4%
有効回答	729	100%	38	267	422	100%	100%	100%	452	276	100%	100%	129	599	100%	100%
Q55-2. 資本収益性																
事業セグメントごとに算出している	179	25%	17	54	108	45%	20%	26%	134	45	30%	16%	62	117	48%	20%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	421	58%	14	165	240	37%	62%	57%	259	161	57%	58%	54	366	42%	61%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	98	13%	2	35	61	5%	13%	14%	32	66	7%	24%	5	93	4%	16%
その他	31	4%	5	13	13	13%	5%	3%	27	4	6%	1%	8	23	6%	4%
有効回答	729	100%	38	267	422	100%	100%	100%	452	276	100%	100%	129	599	100%	100%
Q56. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
損益計算書（P/L）	619	88%	35	224	360	95%	86%	88%	382	237	88%	88%	112	507	90%	87%
貸借対照表（B/S）	284	40%	23	100	161	62%	38%	39%	181	103	42%	38%	60	224	48%	38%
キャッシュ・フロー計算書	152	22%	14	52	86	38%	20%	21%	97	55	22%	20%	36	116	29%	20%
その他	104	15%	6	39	58	16%	15%	14%	69	35	16%	13%	21	83	17%	14%
有効回答	706	100%	37	260	408	100%	100%	100%	436	270	100%	100%	124	582	100%	100%
Q57. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
基準が不明確である	282	39%	11	108	163	28%	41%	39%	163	119	36%	43%	31	251	24%	42%
社内での検討プロセスが明確でない	185	25%	7	72	106	18%	27%	25%	97	88	22%	32%	19	166	15%	28%
事業の撤退・売却による経営上の効果・影響を具体的に試算できない	85	12%	4	34	47	10%	13%	11%	41	44	9%	16%	8	77	6%	13%
事業の撤退・売却により企業規模・売上規模が縮小することに抵抗感がある	111	15%	3	43	65	8%	16%	16%	65	46	15%	17%	8	103	6%	17%
事業の撤退・売却が「失敗」とみなされる等、企業や経営者としての評価が低下する懸念がある	80	11%	2	29	49	5%	11%	12%	44	36	10%	13%	5	75	4%	13%
企業グループ全体のリスク分散の効果が小さくなる	49	7%	0	18	31	0%	7%	7%	33	16	7%	6%	7	42	5%	7%
撤退・売却の対象部門やその部門出身者の抵抗・反対がある	92	13%	5	29	58	13%	11%	14%	66	26	15%	9%	19	73	15%	12%
従業員や労働組合との調整が困難である	72	10%	3	26	42	8%	10%	10%	52	19	12%	7%	19	52	15%	9%
従業員の雇用条件の維持がハードルとなる	120	17%	3	45	72	8%	17%	17%	84	36	19%	13%	28	92	22%	15%
取引先への影響がでる	126	17%	5	46	74	13%	17%	18%	88	37	20%	13%	26	99	20%	17%
売却をしようとしても、適当な売却先が見つからない	116	16%	6	39	71	15%	15%	17%	80	36	18%	13%	30	86	23%	14%
祖業や従来の主力事業は、撤退・売却を行うことは想定していない	150	21%	7	63	79	18%	24%	19%	91	58	20%	21%	14	135	11%	23%
専業化しており、事業の撤退・売却を検討する必要がない	70	10%	3	22	44	8%	8%	11%	41	29	9%	10%	8	62	6%	10%
現状の事業ポートフォリオが最適であると考えている	67	9%	2	26	39	5%	10%	9%	44	23	10%	8%	15	52	12%	9%
資本コストには届かないが、利益がでている（黒字である）	43	6%	0	19	24	0%	7%	6%	32	11	7%	4%	6	37	5%	6%
特に課題はない	115	16%	14	35	66	36%	13%	16%	75	40	17%	14%	30	85	23%	14%
その他	30	4%	4	9	17	10%	3%	4%	22	8	5%	3%	10	20	8%	3%
有効回答	726	100%	39	266	419	100%	100%	100%	447	278	100%	100%	128	597	100%	100%
Q58. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて実施している取り組みや今後行う予定の取り組みがあればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
成長投資	539	74%	36	196	305	95%	74%	72%	374	164	83%	59%	115	423	88%	70%
株主還元の強化	472	64%	21	168	281	55%	63%	66%	313	158	69%	57%	90	381	69%	63%
サステナビリティ対応	530	72%	28	200	300	74%	75%	70%	362	167	80%	60%	111	418	85%	70%
人的資本投資	534	73%	29	187	316	76%	70%	74%	349	184	77%	66%	99	434	76%	72%
事業ポートフォリオ見直し	299	41%	24	105	170	63%	39%	40%	224	75	49%	27%	76	223	58%	37%
政策保有株の縮減	315	43%	19	111	184	50%	42%	43%	248	66	55%	24%	76	238	58%	40%
ガバナンスの向上	436	60%	23	158	255	61%	59%	60%	302	134	67%	48%	89	347	68%	58%
IRの強化	496	68%	25	185	286	66%	70%	67%	337	159	74%	57%	86	410	66%	68%
その他	26	4%	5	10	11	13%	4%	3%	23	3	5%	1%	8	18	6%	3%
有効回答	732	100%	38	266	426	100%	100%	100%	453	278	100%	100%	130	601	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q53-4. 従業員（管理職以外）																																		
導入している	2	0	3	5	1	1	2	8	9	31	0	2	9	9	1	10	3	8%	0%	5%	8%	6%	4%	14%	15%	14%	22%	0%	6%	12%	17%	3%	43%	23%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	0	0	5	4	0	1	0	0	1	6	0	0	2	3	1	1	0	0%	0%	8%	6%	0%	4%	0%	0%	2%	4%	0%	0%	3%	6%	3%	4%	0%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	1	0	5	4	2	5	0	7	4	14	0	2	9	4	4	2	1	4%	0%	8%	6%	13%	20%	0%	13%	6%	10%	0%	6%	12%	8%	10%	9%	8%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	0	0	2	0	0	0	0	0	1	3	0	0	2	0	0	1	0	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	0%	0%	3%	0%	0%	4%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	2	0	4	3	1	0	1	2	3	8	0	1	3	0	1	2	0	8%	0%	6%	5%	6%	0%	7%	4%	5%	6%	0%	3%	4%	0%	3%	9%	0%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	2	0	3	3	1	0	0	3	1	5	0	2	3	3	0	2	0	8%	0%	5%	5%	6%	0%	0%	5%	2%	4%	0%	6%	4%	6%	0%	9%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0%	0%	2%	2%	6%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%
検討しておらず、導入していない	18	5	34	42	5	16	10	32	39	70	11	29	44	29	23	6	8	72%	100%	55%	64%	31%	64%	71%	58%	60%	50%	100%	83%	59%	56%	59%	26%	62%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	1	0	1	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	2	0	0	4%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%
その他	0	0	7	5	6	2	1	4	7	9	0	1	4	4	7	1	1	0%	0%	11%	8%	38%	8%	7%	7%	11%	6%	0%	3%	5%	8%	18%	4%	8%
有効回答	25	5	62	66	16	25	14	55	65	139	11	35	75	52	39	23	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅷ　事業ポートフォリオについて																																		
Q54. 取締役会での事業ポートフォリオの議論状況について、お答えください。（１つ選択）																																		
定期的に議論している（年に１回以上）	12	3	23	35	6	7	5	18	30	64	6	12	31	23	25	12	9	48%	60%	37%	52%	38%	30%	33%	33%	45%	45%	55%	35%	40%	43%	64%	50%	64%
定期的に議論している（年に１回未満～数年に１回程度）	5	1	16	14	3	6	4	8	16	23	4	12	15	16	2	6	2	20%	20%	25%	21%	19%	26%	27%	15%	24%	16%	36%	35%	19%	30%	5%	25%	14%
定期的に議論していない	8	1	24	18	7	10	6	29	20	54	1	10	31	15	12	6	3	32%	20%	38%	27%	44%	43%	40%	53%	30%	38%	9%	29%	40%	28%	31%	25%	21%
有効回答	25	5	63	67	16	23	15	55	66	141	11	34	77	54	39	24	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q55. 事業部門／セグメントごとの資本コスト・資本収益性の算出状況について、お答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
Q55-1. 資本コスト																																		
事業セグメントごとに算出している	3	2	12	18	1	3	5	8	15	19	2	4	14	14	6	3	1	13%	40%	19%	27%	6%	12%	33%	15%	23%	13%	18%	11%	18%	27%	15%	13%	7%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	19	2	45	40	13	21	8	31	43	90	9	27	48	29	28	18	8	79%	40%	71%	61%	81%	84%	53%	56%	66%	63%	82%	77%	62%	56%	72%	75%	57%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	1	0	5	6	1	1	2	11	6	24	0	4	13	7	2	1	3	4%	0%	8%	9%	6%	4%	13%	20%	9%	17%	0%	11%	17%	13%	5%	4%	21%
その他	1	1	1	2	1	0	0	5	1	9	0	0	2	2	3	2	2	4%	20%	2%	3%	6%	0%	0%	9%	2%	6%	0%	0%	3%	4%	8%	8%	14%
有効回答	24	5	63	66	16	25	15	55	65	142	11	35	77	52	39	24	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q55-2. 資本収益性																																		
事業セグメントごとに算出している	4	2	16	25	2	6	5	12	23	20	2	8	20	17	10	6	1	17%	40%	25%	38%	13%	24%	33%	22%	35%	14%	18%	23%	26%	33%	26%	25%	7%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	17	2	40	33	13	17	8	25	35	86	9	22	41	25	23	15	9	71%	40%	63%	50%	81%	68%	53%	45%	54%	61%	82%	63%	53%	48%	59%	63%	64%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	2	0	6	7	0	2	2	13	5	27	0	5	15	8	3	1	2	8%	0%	10%	11%	0%	8%	13%	24%	8%	19%	0%	14%	19%	15%	8%	4%	14%
その他	1	1	1	1	1	0	0	5	2	9	0	0	1	2	3	2	2	4%	20%	2%	2%	6%	0%	0%	9%	3%	6%	0%	0%	1%	4%	8%	8%	14%
有効回答	24	5	63	66	16	25	15	55	65	142	11	35	77	52	39	24	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q56. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
損益計算書（P/L）	20	4	52	52	12	23	13	45	58	125	9	31	71	46	26	21	11	87%	80%	84%	87%	80%	92%	87%	83%	92%	90%	90%	89%	96%	90%	67%	91%	85%
貸借対照表（B/S）	8	3	23	25	5	11	8	21	35	49	7	8	35	21	11	8	6	35%	60%	37%	42%	33%	44%	53%	39%	56%	35%	70%	23%	47%	41%	28%	35%	46%
キャッシュ・フロー計算書	4	3	9	18	4	9	6	10	19	26	1	2	19	13	2	6	1	17%	60%	15%	30%	27%	36%	40%	19%	30%	19%	10%	6%	26%	25%	5%	26%	8%
その他	3	1	9	8	3	1	2	12	10	15	2	4	6	6	16	4	2	13%	20%	15%	13%	20%	4%	13%	22%	16%	11%	20%	11%	8%	12%	41%	17%	15%
有効回答	23	5	62	60	15	25	15	54	63	139	10	35	74	51	39	23	13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q57. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
基準が不明確である	11	0	29	26	2	15	7	19	19	58	7	13	34	18	7	10	7	48%	0%	47%	39%	13%	63%	47%	35%	30%	41%	64%	37%	44%	34%	18%	42%	50%
社内での検討プロセスが明確でない	9	0	23	15	2	5	3	15	18	36	3	11	16	14	4	6	5	39%	0%	37%	22%	13%	21%	20%	27%	28%	26%	27%	31%	21%	26%	11%	25%	36%
事業の撤退・売却による経営上の効果・影響を具体的に試算できない	6	0	13	5	1	5	1	4	8	16	2	2	7	3	5	3	4	26%	0%	21%	7%	6%	21%	7%	7%	13%	11%	18%	6%	9%	6%	13%	13%	29%
事業の撤退・売却により企業規模・売上規模が縮小することに抵抗感がある	8	0	12	11	2	4	4	9	9	11	2	6	13	9	5	4	2	35%	0%	19%	16%	13%	17%	27%	16%	14%	8%	18%	17%	17%	17%	13%	17%	14%
事業の撤退・売却が「失敗」とみなされる等、企業や経営者としての評価が低下する懸念がある	4	0	6	9	1	4	2	5	7	13	1	4	10	9	4	0	1	17%	0%	10%	13%	6%	17%	13%	9%	11%	9%	9%	11%	13%	17%	11%	0%	7%
企業グループ全体のリスク分散の効果が小さくなる	2	0	5	9	0	3	2	2	5	6	1	2	8	1	0	1	2	9%	0%	8%	13%	0%	13%	13%	4%	8%	4%	9%	6%	10%	2%	0%	4%	14%
撤退・売却の対象部門やその部門出身者の抵抗・反対がある	6	0	10	12	0	6	1	9	10	14	3	3	12	0	4	2	0	26%	0%	16%	18%	0%	25%	7%	16%	16%	10%	27%	9%	15%	0%	11%	8%	0%
従業員や労働組合との調整が困難である	4	0	5	14	0	4	3	11	11	4	1	7	3	2	0	2	0	17%	0%	8%	21%	0%	17%	20%	20%	17%	3%	9%	20%	4%	4%	0%	8%	0%
従業員の雇用条件の維持がハードルとなる	7	0	11	25	2	7	2	10	13	12	2	10	9	5	2	1	2	30%	0%	18%	37%	13%	29%	13%	18%	20%	9%	18%	29%	12%	9%	5%	4%	14%
取引先への影響がでる	3	0	7	21	0	10	7	13	18	9	2	3	21	5	2	1	3	13%	0%	11%	31%	0%	42%	47%	24%	28%	6%	18%	9%	27%	9%	5%	4%	21%
売却をしようとしても、適当な売却先が見つからない	4	0	7	20	2	6	0	5	13	18	4	6	16	8	2	4	1	17%	0%	11%	30%	13%	25%	0%	9%	20%	13%	36%	17%	21%	15%	5%	17%	7%
祖業や従来の主力事業は、撤退・売却を行うことは想定していない	8	0	12	10	3	4	6	14	14	27	3	6	13	12	10	3	4	35%	0%	19%	15%	19%	17%	40%	25%	22%	19%	27%	17%	17%	23%	26%	13%	29%
専業化しており、事業の撤退・売却を検討する必要がない	3	1	8	4	6	0	0	8	6	10	0	1	9	6	5	3	0	13%	20%	13%	6%	38%	0%	0%	15%	9%	7%	0%	3%	12%	11%	13%	13%	0%
現状の事業ポートフォリオが最適であると考えている	4	0	6	4	2	1	2	6	4	19	1	4	5	3	1	2	3	17%	0%	10%	6%	13%	4%	13%	11%	6%	13%	9%	11%	6%	6%	3%	8%	21%
資本コストには届かないが、利益がでている（黒字である）	1	0	3	6	1	1	2	7	1	4	1	4	6	1	2	1	2	4%	0%	5%	9%	6%	4%	13%	13%	2%	3%	9%	11%	8%	2%	5%	4%	14%
特に課題はない	3	4	6	8	2	2	1	7	12	24	1	6	10	11	9	6	3	13%	80%	10%	12%	13%	8%	7%	13%	19%	17%	9%	17%	13%	21%	24%	25%	21%
その他	1	0	2	1	1	2	0	3	3	6	0	2	4	0	3	1	1	4%	0%	3%	1%	6%	8%	0%	5%	5%	4%	0%	6%	5%	0%	8%	4%	7%
有効回答	23	5	62	67	16	24	15	55	64	141	11	35	78	53	38	24	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q58. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて実施している取り組みや今後行う予定の取り組みがあればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
成長投資	14	3	45	53	15	19	14	43	50	101	10	29	52	37	30	14	9	58%	60%	71%	79%	94%	76%	93%	78%	76%	71%	91%	83%	68%	71%	77%	58%	60%
株主還元の強化	17	3	49	42	11	14	12	33	37	88	3	28	53	29	27	16	9	71%	60%	78%	63%	69%	56%	80%	60%	56%	62%	27%	80%	69%	56%	69%	67%	60%
サステナビリティ対応	16	4	45	52	14	17	13	41	54	89	8	30	54	37	31	12	12	67%	80%	71%	78%	88%	68%	87%	75%	82%	63%	73%	86%	70%	71%	79%	50%	80%
人的資本投資	14	4	48	49	12	18	12	42	47	98	8	24	58	37	34	17	11	58%	80%	76%	73%	75%	72%	80%	76%	71%	69%	73%	69%	75%	71%	87%	71%	73%
事業ポートフォリオ見直し	5	3	25	36	4	11	11	18	32	52	8	15	32	16	17	9	5	21%	60%	40%	54%	25%	44%	73%	33%	48%	37%	73%	43%	42%	31%	44%	38%	33%
政策保有株の縮減	11	2	36	41	11	14	12	25	24	34	5	16	34	12	25	8	4	46%	40%	57%	61%	69%	56%	80%	45%	36%	24%	45%	46%	44%	23%	64%	33%	27%
ガバナンスの向上	13	5	39	44	8	14	11	30	44	74	7	25	45	29	25	12	11	54%	100%	62%	66%	50%	56%	73%	55%	67%	52%	64%	71%	58%	56%	64%	50%	73%
IRの強化	15	5	44	45	11	17	13	33	42	94	10	27	56	32	30	12	10	63%	100%	70%	67%	69%	68%	87%	60%	64%	66%	91%	77%	73%	62%	77%	50%	67%
その他	1	0	0	1	1	0	1	2	4	5	2	1	2	1	2	2	1	4%	0%	0%	1%	6%	0%	7%	4%	6%	4%	18%	3%	3%	2%	5%	8%	7%
有効回答	24	5	63	67	16	25	15	55	66	142	11	35	77	52	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									⑨ROA								
	5兆円未満	5000億円以上1兆円未満	5000億円以上1兆円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上		5000億円以上1兆円未満	5000億円以上1兆円未満	5000億円以上1兆円未満	5000億円以上1兆円未満	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上		外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上1%未満	ROE1%以上		ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上1%未満	ROE1%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上1%未満	ROA1%以上		ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上1%未満	ROA1%以上
Q53-4. 従業員（管理職以外）																																				
導入している	45	14	20	4	13	12%	16%	14%	11%	19%	46	18	11	21	13%	12%	11%	21%	22	6	17	8	43	14%	6%	11%	12%	19%	37	18	19	5	17	11%	11%	14%	14%	33%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	14	5	5	0	0	4%	6%	3%	0%	0%	12	7	5	0	3%	5%	5%	0%	4	5	11	2	2	2%	5%	7%	3%	1%	14	6	4	0	0	4%	4%	3%	0%	0%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	41	9	9	2	3	11%	10%	6%	5%	4%	39	14	5	6	11%	9%	5%	6%	13	11	17	8	14	8%	11%	11%	12%	6%	35	11	11	4	3	10%	7%	8%	11%	6%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	1	1	1	0	1	0%	1%	1%	0%	1%	1	0	2	1	0%	0%	2%	1%	1	0	1	2	0	1%	0%	1%	3%	0%	2	1	1	0	0	1%	1%	1%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	5	1	2	0	1	1%	1%	1%	0%	1%	5	1	0	3	1%	1%	0%	3%	2	2	1	1	3	1%	2%	1%	1%	1%	6	0	0	3	0	2%	0%	0%	8%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	11	7	10	0	3	3%	8%	7%	0%	4%	11	8	5	7	3%	5%	5%	7%	5	3	7	5	11	3%	3%	4%	7%	5%	11	6	8	5	1	3%	4%	6%	14%	2%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	13	4	9	0	2	3%	4%	6%	0%	3%	14	5	5	4	4%	3%	5%	4%	6	0	9	5	8	4%	0%	6%	7%	4%	10	6	9	3	0	3%	4%	6%	8%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	2	1	1	0	1	1%	1%	1%	0%	1%	3	0	1	1	1%	0%	1%	1%	0	1	0	0	4	0%	1%	0%	0%	2%	0	2	0	2	1	0%	1%	0%	6%	2%
検討しておらず、導入していない	234	46	71	28	42	62%	51%	50%	74%	60%	228	83	56	53	62%	54%	57%	52%	100	62	87	39	132	62%	61%	55%	57%	58%	196	101	85	18	21	59%	63%	61%	50%	41%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	3	0	5	0	0	1%	0%	3%	0%	0%	1	2	3	2	0%	1%	3%	2%	4	1	1	0	2	2%	1%	1%	0%	1%	5	1	0	1	1	1%	1%	0%	3%	2%
その他	21	7	18	4	9	6%	8%	13%	11%	13%	16	21	11	11	4%	14%	11%	11%	10	11	11	8	19	6%	11%	7%	12%	8%	27	12	11	1	8	8%	8%	8%	3%	16%
有効回答	379	90	143	38	70	100%	100%	100%	100%	100%	366	154	98	101	100%	100%	100%	100%	162	102	158	69	227	100%	100%	100%	100%	100%	334	160	139	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅷ　事業ポートフォリオについて																																				
Q54. 取締役会での事業ポートフォリオの議論状況について、お答えください。（１つ選択）																																				
定期的に議論している（年に１回以上）	133	45	71	22	50	35%	49%	49%	58%	68%	140	66	49	65	38%	43%	50%	63%	71	45	72	30	102	44%	44%	45%	43%	44%	153	73	59	18	18	46%	45%	41%	50%	35%
定期的に議論している（年に１回未満～数年に１回程度）	83	17	32	9	12	22%	18%	22%	24%	16%	79	37	21	16	21%	24%	21%	15%	43	16	35	15	43	27%	16%	22%	21%	18%	74	38	31	4	6	22%	23%	21%	11%	12%
定期的に議論していない	166	30	41	7	11	43%	33%	28%	18%	15%	152	52	28	23	41%	34%	29%	22%	47	41	54	25	88	29%	40%	34%	36%	38%	107	52	55	14	27	32%	32%	38%	39%	53%
有効回答	382	92	144	38	73	100%	100%	100%	100%	100%	371	155	98	104	100%	100%	100%	100%	161	102	161	70	233	100%	100%	100%	100%	100%	334	163	145	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q55. 事業部門／セグメントごとの資本コスト・資本収益性の算出状況について、お答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																				
Q55-1. 資本コスト																																				
事業セグメントごとに算出している	57	19	20	10	24	15%	21%	14%	27%	33%	55	22	22	31	15%	14%	23%	30%	25	19	33	8	44	15%	18%	21%	11%	19%	64	26	28	3	9	19%	16%	19%	8%	18%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	242	64	110	24	39	63%	70%	76%	65%	54%	242	118	60	58	65%	76%	62%	57%	111	71	100	53	143	69%	68%	63%	75%	62%	217	118	86	24	34	64%	74%	59%	67%	68%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	69	6	9	2	1	18%	7%	6%	5%	1%	64	10	9	4	17%	6%	9%	4%	20	9	20	8	30	12%	9%	13%	11%	13%	41	13	22	7	4	12%	8%	15%	19%	8%
その他	14	3	6	1	8	4%	3%	4%	3%	11%	11	6	6	9	3%	4%	6%	9%	6	5	6	2	13	4%	5%	4%	3%	6%	15	3	9	2	3	4%	2%	6%	6%	6%
有効回答	382	92	145	37	72	100%	100%	100%	100%	100%	372	156	97	102	100%	100%	100%	100%	162	104	159	71	230	100%	100%	100%	100%	100%	337	160	145	36	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q55-2. 資本収益性																																				
事業セグメントごとに算出している	68	20	36	16	39	18%	22%	25%	43%	54%	65	34	29	51	17%	22%	30%	50%	32	25	50	12	58	20%	24%	31%	17%	25%	87	39	38	4	11	26%	24%	26%	11%	22%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	223	62	92	18	25	58%	67%	63%	49%	35%	230	99	52	38	62%	63%	54%	37%	99	67	79	50	125	61%	64%	50%	70%	54%	189	102	78	22	29	56%	64%	54%	61%	58%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	78	7	11	1	1	20%	8%	8%	3%	1%	67	16	10	5	18%	10%	10%	5%	25	7	24	8	34	15%	7%	15%	11%	15%	46	16	23	8	5	14%	10%	16%	22%	10%
その他	13	3	6	2	7	3%	3%	4%	5%	10%	10	7	6	8	3%	4%	6%	8%	6	5	6	1	13	4%	5%	4%	1%	6%	15	3	6	2	5	4%	2%	4%	6%	10%
有効回答	382	92	145	37	72	100%	100%	100%	100%	100%	372	156	97	102	100%	100%	100%	100%	162	104	159	71	230	100%	100%	100%	100%	100%	337	160	145	36	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q56. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																				
損益計算書（P/L）	322	75	125	33	64	87%	84%	88%	92%	93%	317	128	83	91	87%	85%	89%	92%	134	82	134	65	202	85%	83%	88%	94%	89%	280	145	122	32	40	86%	92%	88%	89%	82%
貸借対照表（B/S）	143	32	52	17	40	39%	36%	37%	47%	58%	131	58	42	53	36%	39%	45%	54%	56	39	61	28	98	35%	39%	40%	41%	43%	134	59	56	14	21	41%	38%	40%	39%	43%
キャッシュ・フロー計算書	78	16	19	8	31	21%	18%	13%	22%	45%	69	31	18	34	19%	21%	19%	34%	26	24	34	14	53	16%	24%	22%	20%	23%	69	27	35	9	12	21%	17%	25%	25%	24%
その他	52	16	20	6	10	14%	18%	14%	17%	14%	51	23	13	16	14%	15%	14%	16%	27	20	20	5	32	17%	20%	13%	7%	14%	55	14	23	3	9	17%	9%	17%	8%	18%
有効回答	370	89	142	36	69	100%	100%	100%	100%	100%	363	150	93	99	100%	100%	100%	100%	158	99	152	69	226	100%	100%	100%	100%	100%	325	157	139	36	49	100%	100%	100%	100%	100%
Q57. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																				
基準が不明確である	170	30	53	12	17	44%	33%	37%	32%	25%	159	63	31	29	43%	41%	33%	28%	63	38	70	29	81	39%	37%	44%	41%	35%	126	73	58	16	9	38%	46%	41%	44%	18%
社内での検討プロセスが明確でない	118	15	33	10	9	31%	16%	23%	26%	13%	110	38	21	16	29%	25%	22%	16%	41	22	47	18	56	25%	22%	30%	26%	24%	80	51	29	16	9	24%	32%	20%	44%	18%
事業の撤退・売却による経営上の効果・影響を具体的に試算できない	55	9	15	2	4	14%	10%	11%	5%	6%	51	17	8	9	14%	11%	9%	9%	30	12	17	7	19	19%	12%	11%	10%	8%	48	18	15	2	2	14%	11%	11%	6%	4%
事業の撤退・売却により企業規模・売上規模が縮小することに抵抗感がある	68	14	21	2	6	18%	15%	15%	5%	9%	65	30	6	10	17%	19%	6%	10%	36	17	25	13	18	22%	17%	16%	19%	8%	74	17	17	2	1	22%	11%	12%	6%	2%
事業の撤退・売却が「失敗」とみなされる等、企業や経営者としての評価が低下する懸念がある	49	14	13	2	2	13%	15%	9%	5%	3%	54	17	3	6	14%	11%	3%	6%	28	11	16	12	11	17%	11%	10%	17%	5%	53	16	10	1	0	16%	10%	7%	3%	0%
企業グループ全体のリスク分散の効果が小さくなる	24	10	12	1	2	6%	11%	8%	3%	3%	23	12	6	8	6%	8%	6%	8%	12	7	13	3	14	7%	7%	8%	4%	6%	24	14	8	2	1	7%	9%	6%	6%	2%
撤退・売却の対象部門やその部門出身者の抵抗・反対がある	43	9	25	6	9	11%	10%	18%	16%	13%	43	19	17	13	12%	12%	18%	13%	25	15	23	8	21	15%	15%	14%	11%	9%	56	19	15	0	2	17%	12%	11%	0%	4%
従業員や労働組合との調整が困難である	27	12	18	9	5	7%	13%	13%	24%	7%	32	15	11	13	9%	10%	12%	13%	24	8	14	9	16	15%	8%	9%	13%	7%	41	14	12	1	3	12%	9%	8%	3%	6%
従業員の雇用条件の維持がハードルとなる	58	12	27	11	12	15%	13%	19%	29%	17%	57	23	19	21	15%	15%	20%	21%	34	22	31	10	23	21%	22%	19%	14%	10%	72	27	15	2	4	21%	17%	11%	6%	8%
取引先への影響がでる	65	13	28	6	13	17%	14%	20%	16%	19%	54	35	20	16	14%	23%	21%	16%	34	20	29	11	31	21%	20%	18%	16%	13%	68	30	19	3	5	20%	19%	13%	8%	10%
売却をしようとしても、適当な売却先が見つからない	53	12	22	13	16	14%	13%	15%	34%	23%	49	25	17	25	13%	16%	18%	25%	32	17	29	10	28	20%	17%	18%	14%	12%	74	21	14	2	5	22%	13%	10%	6%	10%
祖業や従来の主力事業は、撤退・売却を行うことは想定していない	86	23	28	3	9	22%	25%	20%	8%	13%	87	36	16	10	23%	23%	17%	10%	46	28	29	15	31	28%	27%	18%	21%	13%	89	30	23	1	6	26%	19%	16%	3%	12%
専業化しており、事業の撤退・売却を検討する必要がない	42	10	13	1	4	11%	11%	9%	3%	6%	38	15	8	8	10%	10%	9%	8%	11	16	15	7	21	7%	16%	9%	10%	9%	31	15	11	5	8	9%	9%	8%	14%	16%
現状の事業ポートフォリオが最適であると考えている	32	11	13	3	8	8%	12%	9%	8%	12%	33	15	7	12	9%	10%	7%	12%	10	8	13	7	29	6%	8%	8%	10%	13%	22	16	18	6	5	7%	10%	13%	17%	10%
資本コストには届かないが、利益がでている（黒字である）	17	5	15	2	4	4%	5%	11%	5%	6%	19	13	6	5	5%	8%	6%	5%	13	8	9	4	9	8%	8%	6%	6%	4%	23	15	5	0	0	7%	9%	4%	0%	0%
特に課題はない	56	14	21	7	17	15%	15%	15%	18%	25%	60	20	17	18	16%	13%	18%	18%	18	16	20	10	51	11%	16%	13%	14%	22%	44	22	32	5	12	13%	14%	23%	14%	24%
その他	9	1	7	2	11	2%	1%	5%	5%	16%	8	6	4	12	2%	4%	4%	12%	3	4	9	3	11	2%	4%	6%	4%	5%	12	8	3	3	4	4%	5%	2%	8%	8%
有効回答	385	91	142	38	69	100%	100%	100%	100%	100%	373	155	94	102	100%	100%	100%	100%	162	102	159	70	230	100%	100%	100%	100%	100%	336	160	142	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q58. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて実施している取り組みや今後行う予定の取り組みがあればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																				
成長投資	242	71	122	32	71	63%	77%	84%	86%	97%	226	131	88	92	61%	83%	90%	89%	95	73	131	51	186	59%	71%	81%	73%	80%	228	130	113	25	42	67%	80%	78%	69%	84%
株主還元の強化	229	66	101	22	53	60%	72%	70%	59%	73%	219	112	72	67	59%	71%	73%	65%	81	77	109	52	150	50%	75%	67%	74%	65%	206	119	97	18	31	61%	73%	67%	50%	62%
サステナビリティ対応	247	65	123	34	60	64%	71%	85%	92%	82%	236	126	85	81	63%	80%	87%	79%	117	76	119	51	165	72%	74%	73%	73%	71%	248	119	103	24	35	73%	73%	72%	67%	70%
人的資本投資	263	70	114	29	57	68%	76%	79%	78%	78%	253	125	74	80	68%	80%	76%	78%	112	68	127	56	168	69%	66%	78%	80%	72%	240	125	103	26	39	71%	77%	72%	72%	78%
事業ポートフォリオ見直し	115	34	82	23	45	30%	37%	57%	62%	62%	113	74	52	60	30%	47%	53%	58%	73	46	74	27	78	45%	45%	46%	39%	34%	161	68	43	13	14	48%	42%	30%	36%	28%
政策保有株の縮減	121	41	85	24	43	32%	45%	59%	65%	59%	115	90	51	58	31%	57%	52%	56%	67	52	89	31	75	41%	50%	55%	44%	32%	156	87	52	9	10	46%	53%	36%	25%	20%
ガバナンスの向上	201	59	95	29	52	52%	64%	66%	78%	71%	200	103	67	66	54%	66%	68%	64%	97	65	96	42	135	60%	63%	59%	60%	58%	214	93	84	19	26	63%	57%	58%	53%	52%
IRの強化	250	67	104	24	51	65%	73%	72%	65%	70%	228	130	73	65	61%	83%	74%	63%	105	72	112	44	161	65%	70%	69%	63%	69%	228	116	94	22	36	67%	71%	65%	61%	72%
その他	6	4	7	3	6	2%	4%	5%	8%	8%	8	4	6	8	2%	3%	6%	8%	4	4	8	1	9	2%	4%	5%	1%	4%	13	8	2	1	2	4%	5%	1%	3%	4%
有効回答	384	92	145	37	73	100%	100%	100%	100%	100%	372	157	98	103	100%	100%	100%	100%	162	103	162	70	232	100%	100%	100%	100%	100%	338	163	144	36	50	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩PBR									
	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上
Q53-4. 従業員（管理職以外）										
導入している	4	29	17	9	37	4%	10%	11%	14%	30%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	1	16	5	1	1	1%	6%	3%	2%	1%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	9	22	20	4	9	10%	8%	13%	6%	7%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	1	2	0	1	0%	0%	1%	0%	1%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	1	5	0	1	2	1%	2%	0%	2%	2%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	2	8	10	6	5	2%	3%	6%	10%	4%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	1	9	9	2	7	1%	3%	6%	3%	6%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	3	0	0	2	0%	1%	0%	0%	2%
検討しておらず、導入していない	66	165	93	37	55	72%	59%	59%	59%	45%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	2	4	1	0	1	2%	1%	1%	0%	1%
その他	6	26	10	6	11	7%	9%	6%	10%	9%
有効回答	92	280	157	63	123	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅷ　事業ポートフォリオについて										
Q54. 取締役会での事業ポートフォリオの議論状況について、お答えください。（１つ選択）										
定期的に議論している（年に１回以上）	37	114	82	29	58	41%	41%	52%	44%	45%
定期的に議論している（年に１回未満～数年に１回程度）	15	66	32	14	25	16%	24%	20%	21%	20%
定期的に議論していない	39	100	45	23	45	43%	36%	28%	35%	35%
有効回答	91	280	159	66	128	100%	100%	100%	100%	100%
Q55. 事業部門／セグメントごとの資本コスト・資本収益性の算出状況について、お答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q55-1. 資本コスト										
事業セグメントごとに算出している	14	48	31	12	23	15%	17%	19%	18%	19%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	61	197	106	40	72	66%	70%	67%	61%	58%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	13	33	14	10	17	14%	12%	9%	15%	14%
その他	4	4	8	4	12	4%	1%	5%	6%	10%
有効回答	92	282	159	66	124	100%	100%	100%	100%	100%
Q55-2. 資本収益性										
事業セグメントごとに算出している	18	71	42	16	29	20%	25%	26%	24%	23%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	56	170	92	36	64	61%	60%	58%	55%	52%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	14	38	17	11	18	15%	13%	11%	17%	15%
その他	4	3	8	3	13	4%	1%	5%	5%	10%
有効回答	92	282	159	66	124	100%	100%	100%	100%	100%
Q56. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
損益計算書（P/L）	71	233	142	56	112	78%	87%	92%	89%	90%
貸借対照表（B/S）	28	106	76	24	48	31%	40%	49%	38%	38%
キャッシュ・フロー計算書	17	51	40	15	26	19%	19%	26%	24%	21%
その他	22	42	15	10	15	24%	16%	10%	16%	12%
有効回答	91	268	154	63	125	100%	100%	100%	100%	100%
Q57. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
基準が不明確である	40	117	57	27	40	43%	42%	36%	42%	32%
社内での検討プロセスが明確でない	30	68	40	19	28	33%	24%	25%	30%	22%
事業の撤退・売却による経営上の効果・影響を具体的に試算できない	15	34	17	10	9	16%	12%	11%	16%	7%
事業の撤退・売却により企業規模・売上規模が縮小することに抵抗感がある	19	47	28	8	7	21%	17%	18%	13%	6%
事業の撤退・売却が「失敗」とみなされる等、企業や経営者としての評価が低下する懸念がある	15	31	24	3	6	16%	11%	15%	5%	5%
企業グループ全体のリスク分散の効果が小さくなる	5	27	10	2	5	5%	10%	6%	3%	4%
撤退・売却の対象部門やその部門出身者の抵抗・反対がある	18	43	20	3	7	20%	15%	13%	5%	6%
従業員や労働組合との調整が困難である	10	36	16	2	6	11%	13%	10%	3%	5%
従業員の雇用条件の維持がハードルとなる	16	56	30	6	9	17%	20%	19%	9%	7%
取引先への影響がでる	15	63	28	6	11	16%	23%	18%	9%	9%
売却をしようとしても、適当な売却先が見つからない	11	52	21	14	15	12%	19%	13%	22%	12%
祖業や従来の主力事業は、撤退・売却を行うことは想定していない	17	65	37	11	19	18%	23%	23%	17%	15%
専業化しており、事業の撤退・売却を検討する必要がない	7	30	15	9	9	8%	11%	9%	14%	7%
現状の事業ポートフォリオが最適であると考えている	1	24	18	8	14	1%	9%	11%	13%	11%
資本コストには届かないが、利益がでている（黒字である）	4	22	11	3	3	4%	8%	7%	5%	2%
特に課題はない	13	33	27	12	30	14%	12%	17%	19%	24%
その他	3	8	8	3	8	3%	3%	5%	5%	6%
有効回答	92	279	159	64	126	100%	100%	100%	100%	100%
Q58. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて実施している取り組みや今後行う予定の取り組みがあればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
成長投資	58	208	128	47	94	63%	74%	80%	71%	75%
株主還元の強化	58	192	105	45	70	63%	68%	66%	68%	56%
サステナビリティ対応	66	207	120	44	88	72%	73%	75%	67%	70%
人的資本投資	62	207	120	50	92	67%	73%	75%	76%	73%
事業ポートフォリオ見直し	41	124	65	26	41	45%	44%	41%	39%	33%
政策保有株の縮減	41	153	71	20	28	45%	54%	44%	30%	22%
ガバナンスの向上	46	179	106	38	65	50%	63%	66%	58%	52%
IRの強化	60	195	111	46	82	65%	69%	69%	70%	65%
その他	4	12	2	4	4	4%	4%	1%	6%	3%
有効回答	92	282	160	66	126	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪TSR									
	TSR150%未満	TSR150%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR150%未満	TSR150%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
Q53-4. 従業員（管理職以外）										
導入している	0	41	38	6	3	0%	18%	10%	15%	19%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	0	4	19	0	0	0%	2%	5%	0%	0%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	0	18	36	8	0	0%	8%	9%	20%	0%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	1	0	3	0	0	14%	0%	1%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	1	5	3	0	0	14%	2%	1%	0%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	1	11	13	3	2	14%	5%	3%	7%	13%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	1	8	13	5	0	14%	4%	3%	12%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	3	1	1	0	0%	1%	0%	2%	0%
検討しておらず、導入していない	6	125	235	22	9	86%	55%	61%	54%	56%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	0	3	4	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
その他	0	18	36	1	2	0%	8%	9%	2%	13%
有効回答	7	228	388	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q54. 取締役会での事業ポートフォリオの議論状況について、お答えください。（１つ選択）										
定期的に議論している（年に１回以上）	3	100	181	16	8	43%	43%	46%	40%	50%
定期的に議論している（年に１回未満～数年に１回程度）	2	48	86	9	4	29%	21%	22%	23%	25%
定期的に議論していない	2	83	128	15	4	29%	36%	32%	38%	25%
有効回答	7	231	395	40	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q55. 事業部門／セグメントごとの資本コスト・資本収益性の算出状況について、お答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q55-1. 資本コスト										
事業セグメントごとに算出している	2	34	77	8	5	29%	15%	19%	20%	31%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	3	156	271	20	7	43%	68%	68%	49%	44%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	0	31	29	12	4	0%	14%	7%	29%	25%
その他	2	7	19	1	0	29%	3%	5%	2%	0%
有効回答	7	228	396	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q55-2. 資本収益性										
事業セグメントごとに算出している	3	49	107	8	6	43%	21%	27%	20%	38%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	2	134	234	22	6	29%	59%	59%	54%	38%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	0	37	38	10	4	0%	16%	10%	24%	25%
その他	2	8	17	1	0	29%	4%	4%	2%	0%
有効回答	7	228	396	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q56. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
損益計算書（P/L）	4	196	335	36	14	57%	89%	87%	90%	88%
貸借対照表（B/S）	2	87	159	16	5	29%	40%	41%	40%	31%
キャッシュ・フロー計算書	1	44	89	7	3	14%	20%	23%	18%	19%
その他	3	30	59	6	3	43%	14%	15%	15%	19%
有効回答	7	220	385	40	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q57. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
基準が不明確である	3	83	164	15	6	43%	36%	42%	37%	38%
社内での検討プロセスが明確でない	3	60	98	13	2	43%	26%	25%	32%	13%
事業の撤退・売却による経営上の効果・影響を具体的に試算できない	1	31	45	5	0	14%	14%	12%	12%	0%
事業の撤退・売却により企業規模・売上規模が縮小することに抵抗感がある	0	40	56	7	4	0%	17%	14%	17%	25%
事業の撤退・売却が「失敗」とみなされる等、企業や経営者としての評価が低下する懸念がある	0	29	40	7	1	0%	13%	10%	17%	6%
企業グループ全体のリスク分散の効果が小さくなる	0	19	24	2	1	0%	8%	6%	5%	6%
撤退・売却の対象部門やその部門出身者の抵抗・反対がある	1	27	54	6	0	14%	12%	14%	15%	0%
従業員や労働組合との調整が困難である	1	23	39	2	3	14%	10%	10%	5%	19%
従業員の雇用条件の維持がハードルとなる	1	41	66	3	3	14%	18%	17%	7%	19%
取引先への影響がでる	1	45	65	4	3	14%	20%	17%	10%	19%
売却をしようとしても、適当な売却先が見つからない	1	45	57	6	1	14%	20%	15%	15%	6%
祖業や従来の主力事業は、撤退・売却を行うことは想定していない	0	51	76	9	2	0%	22%	19%	22%	13%
専業化しており、事業の撤退・売却を検討する必要がない	1	20	35	5	1	14%	9%	9%	12%	6%
現状の事業ポートフォリオが最適であると考えている	1	17	34	5	5	14%	7%	9%	12%	31%
資本コストには届かないが、利益がでている（黒字である）	0	15	24	0	2	0%	7%	6%	0%	13%
特に課題はない	0	35	66	8	2	0%	15%	17%	20%	13%
その他	2	4	21	1	1	29%	2%	5%	2%	6%
有効回答	7	229	391	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q58. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて実施している取り組みや今後行う予定の取り組みがあればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
成長投資	7	171	294	32	13	100%	74%	74%	78%	81%
株主還元の強化	4	129	283	22	9	57%	56%	71%	54%	56%
サステナビリティ対応	4	167	295	30	9	57%	73%	74%	73%	56%
人的資本投資	5	166	299	28	11	71%	72%	75%	68%	69%
事業ポートフォリオ見直し	4	95	174	12	6	57%	41%	44%	29%	38%
政策保有株の縮減	2	85	197	14	5	29%	37%	50%	34%	31%
ガバナンスの向上	3	136	249	21	11	43%	59%	63%	51%	69%
IRの強化	4	154	269	29	11	57%	67%	68%	71%	69%
その他	0	9	15	0	0	0%	4%	4%	0%	0%
有効回答	7	230	397	41	16	100%	100%	100%	100%	100%

	⑫独立社外取締役比率									
	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満
Q53-4. 従業員（管理職以外）								
導入している	7	20	60	9	16%	24%	13%	8%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	0	2	19	3	0%	2%	4%	3%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	3	7	38	16	7%	9%	8%	13%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	4	0	0%	0%	1%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	2	1	5	1	4%	1%	1%	1%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	5	3	19	4	11%	4%	4%	3%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	4	3	17	4	9%	4%	4%	3%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	2	0	2	1	4%	0%	0%	1%
検討しておらず、導入していない	24	40	275	80	53%	49%	58%	67%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	0	2	5	1	0%	2%	1%	1%
その他	4	7	43	5	9%	9%	9%	4%
有効回答	45	82	471	120	100%	100%	100%	100%
Q54. 取締役会での事業ポートフォリオの議論状況について、お答えください。（１つ選択）								
定期的に議論している（年に１回以上）	21	49	214	36	47%	61%	45%	30%
定期的に議論している（年に１回未満～数年に１回程度）	10	12	97	33	22%	15%	20%	27%
定期的に議論していない	14	19	169	53	31%	24%	35%	43%
有効回答	45	80	480	122	100%	100%	100%	100%
Q55. 事業部門／セグメントごとの資本コスト・資本収益性の算出状況について、お答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
Q55-1. 資本コスト								
事業セグメントごとに算出している	8	14	92	16	18%	17%	19%	13%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	29	59	311	78	64%	71%	65%	65%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	5	3	55	24	11%	4%	12%	20%
その他	3	7	20	2	7%	8%	4%	2%
有効回答	45	83	478	120	100%	100%	100%	100%
Q55-2. 資本収益性								
事業セグメントごとに算出している	12	22	128	17	27%	27%	27%	14%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	22	47	274	75	49%	57%	57%	63%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	7	7	58	26	16%	8%	12%	22%
その他	4	7	18	2	9%	8%	4%	2%
有効回答	45	83	478	120	100%	100%	100%	100%
Q56. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
損益計算書（P/L）	40	73	407	98	89%	90%	88%	85%
貸借対照表（B/S）	23	41	183	37	51%	51%	40%	32%
キャッシュ・フロー計算書	11	27	92	22	24%	33%	20%	19%
その他	7	10	69	17	16%	12%	15%	15%
有効回答	45	81	463	115	100%	100%	100%	100%
Q57. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
基準が不明確である	15	30	182	55	33%	36%	38%	46%
社内での検討プロセスが明確でない	9	18	115	43	20%	22%	24%	36%
事業の撤退・売却による経営上の効果・影響を具体的に試算できない	6	5	56	18	13%	6%	12%	15%
事業の撤退・売却により企業規模・売上規模が縮小することに抵抗感がある	7	8	70	26	16%	10%	15%	22%
事業の撤退・売却が「失敗」とみなされる等、企業や経営者としての評価が低下する懸念がある	4	7	48	21	9%	8%	10%	18%
企業グループ全体のリスク分散の効果が小さくなる	2	5	33	9	4%	6%	7%	8%
撤退・売却の対象部門やその部門出身者の抵抗・反対がある	5	10	63	14	11%	12%	13%	12%
従業員や労働組合との調整が困難である	4	7	54	6	9%	8%	11%	5%
従業員の雇用条件の維持がハードルとなる	5	11	84	20	11%	13%	18%	17%
取引先への影響がでる	5	17	84	19	11%	20%	18%	16%
売却をしようとしても、適当な売却先が見つからない	5	16	78	17	11%	19%	16%	14%
祖業や従来の主力事業は、撤退・売却を行うことは想定していない	9	19	93	28	20%	23%	20%	24%
専業化しており、事業の撤退・売却を検討する必要がない	9	5	43	12	20%	6%	9%	10%
現状の事業ポートフォリオが最適であると考えている	3	9	46	9	7%	11%	10%	8%
資本コストには届かないが、利益がでている（黒字である）	0	3	34	6	0%	4%	7%	5%
特に課題はない	13	17	66	18	29%	20%	14%	15%
その他	1	5	20	4	2%	6%	4%	3%
有効回答	45	83	476	119	100%	100%	100%	100%
Q58. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて実施している取り組みや今後行う予定の取り組みがあればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
成長投資	34	71	364	68	77%	86%	76%	57%
株主還元の強化	26	61	313	70	59%	73%	65%	58%
サステナビリティ対応	30	59	368	71	68%	71%	76%	59%
人的資本投資	30	66	351	85	68%	80%	73%	71%
事業ポートフォリオ見直し	23	45	197	34	52%	54%	41%	28%
政策保有株の縮減	12	42	226	34	27%	51%	47%	28%
ガバナンスの向上	26	52	296	61	59%	63%	61%	51%
IRの強化	29	60	340	66	66%	72%	71%	55%
その他	2	4	20	0	5%	5%	4%	0%
有効回答	44	83	482	120	100%	100%	100%	100%

	⑬親会社・支配株主の有無							
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q53-4. 従業員（管理職以外）								
導入している	3	2	7	84	8%	18%	15%	14%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	0	1	2	21	0%	9%	4%	3%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	4	1	4	55	10%	9%	8%	9%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	0	0	0	4	0%	0%	0%	1%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	0	0	5	4	0%	0%	10%	1%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	0	0	2	29	0%	0%	4%	5%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	1	0	1	26	3%	0%	2%	4%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	0	0	0	5	0%	0%	0%	1%
検討しておらず、導入していない	31	7	27	355	78%	64%	56%	57%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	0	0	0	8	0%	0%	0%	1%
その他	1	0	5	53	3%	0%	10%	9%
有効回答	40	11	48	620	100%	100%	100%	100%
Q54. 取締役会での事業ポートフォリオの議論状況について、お答えください。（１つ選択）								
定期的に議論している（年に１回以上）	19	6	14	281	46%	55%	29%	45%
定期的に議論している（年に１回未満～数年に１回程度）	7	2	17	127	17%	18%	35%	20%
定期的に議論していない	15	3	17	220	37%	27%	35%	35%
有効回答	41	11	48	628	100%	100%	100%	100%
Q55. 事業部門／セグメントごとの資本コスト・資本収益性の算出状況について、お答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
Q55-1. 資本コスト								
事業セグメントごとに算出している	12	4	6	108	30%	36%	12%	17%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	22	5	27	424	55%	45%	55%	68%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	4	2	14	67	10%	18%	29%	11%
その他	2	0	2	28	5%	0%	4%	4%
有効回答	40	11	49	627	100%	100%	100%	100%
Q55-2. 資本収益性								
事業セグメントごとに算出している	14	4	6	155	35%	36%	12%	25%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	19	4	27	369	48%	36%	55%	59%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	5	2	14	77	13%	18%	29%	12%
その他	2	1	2	26	5%	9%	4%	4%
有効回答	40	11	49	627	100%	100%	100%	100%
Q56. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
損益計算書（P/L）	36	11	37	535	90%	100%	79%	88%
貸借対照表（B/S）	17	7	12	248	43%	64%	26%	41%
キャッシュ・フロー計算書	9	5	7	131	23%	45%	15%	22%
その他	4	0	10	89	10%	0%	21%	15%
有効回答	40	11	47	607	100%	100%	100%	100%
Q57. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
基準が不明確である	15	3	22	242	37%	27%	45%	39%
社内での検討プロセスが明確でない	9	3	11	162	22%	27%	22%	26%
事業の撤退・売却による経営上の効果・影響を具体的に試算できない	6	1	5	73	15%	9%	10%	12%
事業の撤退・売却により企業規模・売上規模が縮小することに抵抗感がある	5	1	5	100	12%	9%	10%	16%
事業の撤退・売却が「失敗」とみなされる等、企業や経営者としての評価が低下する懸念がある	5	0	3	72	12%	0%	6%	12%
企業グループ全体のリスク分散の効果が小さくなる	2	0	3	44	5%	0%	6%	7%
撤退・売却の対象部門やその部門出身者の抵抗・反対がある	2	2	6	82	5%	18%	12%	13%
従業員や労働組合との調整が困難である	5	1	6	59	12%	9%	12%	9%
従業員の雇用条件の維持がハードルとなる	8	0	6	106	20%	0%	12%	17%
取引先への影響がでる	9	0	5	111	22%	0%	10%	18%
売却をしようとしても、適当な売却先が見つからない	4	0	6	106	10%	0%	12%	17%
祖業や従来の主力事業は、撤退・売却を行うことは想定していない	7	2	9	131	17%	18%	18%	21%
専業化しており、事業の撤退・売却を検討する必要がない	5	1	5	58	12%	9%	10%	9%
現状の事業ポートフォリオが最適であると考えている	6	2	2	57	15%	18%	4%	9%
資本コストには届かないが、利益がでている（黒字である）	2	0	1	40	5%	0%	2%	6%
特に課題はない	8	3	9	95	20%	27%	18%	15%
その他	1	0	1	28	2%	0%	2%	4%
有効回答	41	11	49	623	100%	100%	100%	100%
Q58. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて実施している取り組みや今後行う予定の取り組みがあればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
成長投資	26	7	32	472	65%	64%	65%	75%
株主還元の強化	23	4	29	414	58%	36%	59%	66%
サステナビリティ対応	32	5	26	465	80%	45%	53%	74%
人的資本投資	27	7	24	474	68%	64%	49%	75%
事業ポートフォリオ見直し	16	3	13	267	40%	27%	27%	42%
政策保有株の縮減	11	1	9	293	28%	9%	18%	47%
ガバナンスの向上	21	4	19	392	53%	36%	39%	62%
IRの強化	29	4	28	435	73%	36%	57%	69%
その他	0	0	2	24	0%	0%	4%	4%
有効回答	40	11	49	630	100%	100%	100%	100%

⑭事業セグメント数

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q53-4. 従業員（管理職以外）																				
導入している	27	16	22	16	7	4	2	1	1	0	16%	14%	13%	12%	9%	13%	15%	13%	50%	0%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	6	3	5	9	0	1	0	0	0	0	4%	3%	3%	7%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	17	13	15	9	8	1	1	0	0	0	10%	12%	9%	7%	11%	3%	8%	0%	0%	0%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1%	0%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	4	1	0	3	1	0	0	0	0	0	2%	1%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	8	9	7	4	1	2	0	0	0	0	5%	8%	4%	3%	1%	7%	0%	0%	0%	0%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	5	7	7	4	2	3	0	0	0	0	3%	6%	4%	3%	3%	10%	0%	0%	0%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
検討しておらず、導入していない	93	58	101	81	51	16	10	6	1	1	55%	52%	59%	60%	69%	53%	77%	75%	50%	100%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0	1%	2%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
その他	16	8	14	13	2	5	0	1	0	0	9%	7%	8%	10%	3%	17%	0%	13%	0%	0%
有効回答	170	112	171	136	74	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

⑮海外売上高比率

	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上
Q53-4. 従業員（管理職以外）										
導入している	11	10	6	7	5	14%	14%	8%	13%	19%
検討したが、必要性が無いため、導入していない	0	2	1	2	0	0%	3%	1%	4%	0%
検討したが、持株会制度で十分であるため、導入していない	4	7	8	4	1	5%	9%	11%	7%	4%
検討したが、労働組合との調整が困難であるため、導入していない	1	0	2	1	0	1%	0%	3%	2%	0%
検討したが、人件費の増加に繋がるため、導入していない	0	1	1	0	1	0%	1%	1%	0%	4%
検討したが、運営面の負担が大きいため、導入していない	3	3	1	2	2	4%	4%	1%	4%	8%
検討したが、費用面の負担が大きいため、導入していない	6	4	1	3	0	8%	5%	1%	5%	0%
検討したが、会社法上無償発行が認められていないため、導入していない	2	0	0	0	2	3%	0%	0%	0%	8%
検討しておらず、導入していない	53	41	44	34	15	69%	55%	60%	62%	58%
該当者がいない（執行役員制度を導入していない等）	0	0	1	2	0	0%	0%	1%	4%	0%
その他	3	8	11	3	2	4%	11%	15%	5%	8%
有効回答	77	74	73	55	26	100%	100%	100%	100%	100%

Ⅷ　事業ポートフォリオについて

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q54. 取締役会での事業ポートフォリオの議論状況について、お答えください。（１つ選択）																				
定期的に議論している（年に１回以上）	64	45	76	63	42	18	9	3	0	0	37%	40%	44%	45%	56%	60%	69%	38%	0%	0%
定期的に議論している（年に１回未満～数年に１回程度）	34	17	44	32	16	5	0	2	2	0	20%	15%	25%	23%	21%	17%	0%	25%	100%	0%
定期的に議論していない	74	50	53	44	17	7	4	3	0	1	43%	45%	31%	32%	23%	23%	31%	38%	0%	100%
有効回答	172	112	173	139	75	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上
Q54. 取締役会での事業ポートフォリオの議論状況について、お答えください。（１つ選択）										
定期的に議論している（年に１回以上）	37	34	26	32	16	46%	46%	35%	58%	62%
定期的に議論している（年に１回未満～数年に１回程度）	18	19	18	9	4	23%	26%	24%	16%	15%
定期的に議論していない	25	21	30	14	6	31%	28%	41%	25%	23%
有効回答	80	74	74	55	26	100%	100%	100%	100%	100%

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q55. 事業部門／セグメントごとの資本コスト・資本収益性の算出状況について、お答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
Q55-1. 資本コスト																				
事業セグメントごとに算出している	21	20	27	24	19	12	2	1	2	1	12%	18%	16%	18%	25%	40%	15%	13%	100%	100%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	110	76	118	95	47	16	10	5	0	0	64%	67%	68%	69%	62%	53%	77%	63%	0%	0%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	22	16	26	12	8	0	1	2	0	0	13%	14%	15%	9%	11%	0%	8%	25%	0%	0%
その他	18	1	2	6	2	2	0	0	0	0	11%	1%	1%	4%	3%	7%	0%	0%	0%	0%
有効回答	171	113	173	137	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上
Q55. 事業部門／セグメントごとの資本コスト・資本収益性の算出状況について、お答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
Q55-1. 資本コスト										
事業セグメントごとに算出している	16	23	11	12	5	20%	31%	15%	21%	19%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	51	45	52	39	18	65%	61%	71%	70%	69%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	9	5	6	4	1	11%	7%	8%	7%	4%
その他	3	1	4	1	2	4%	1%	5%	2%	8%
有効回答	79	74	73	56	26	100%	100%	100%	100%	100%

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q55-2. 資本収益性																				
事業セグメントごとに算出している	24	27	42	33	28	14	2	3	2	1	14%	24%	24%	24%	37%	47%	15%	38%	100%	100%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	104	70	101	84	37	12	9	2	0	0	61%	62%	58%	61%	49%	40%	69%	25%	0%	0%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	26	15	27	13	10	2	2	3	0	0	15%	13%	16%	9%	13%	7%	15%	38%	0%	0%
その他	17	1	3	7	1	2	0	0	0	0	10%	1%	2%	5%	1%	7%	0%	0%	0%	0%
有効回答	171	113	173	137	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上
Q55-2. 資本収益性										
事業セグメントごとに算出している	22	27	21	18	12	28%	36%	29%	32%	46%
事業セグメントごとに算出せず、企業全体の算出に留まっている	43	39	43	33	10	54%	53%	59%	59%	38%
事業セグメントごとに算出しておらず、企業全体についても把握していない	12	7	6	4	1	15%	9%	8%	7%	4%
その他	2	1	3	1	3	3%	1%	4%	2%	12%
有効回答	79	74	73	56	26	100%	100%	100%	100%	100%

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q56. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
損益計算書（P/L）	136	96	144	120	70	25	13	8	2	1	81%	88%	86%	90%	93%	93%	100%	100%	100%	100%
貸借対照表（B/S）	64	41	60	47	38	14	9	5	2	1	38%	38%	36%	35%	51%	52%	69%	63%	100%	100%
キャッシュ・フロー計算書	45	22	25	20	17	9	4	3	2	1	27%	20%	15%	15%	23%	33%	31%	38%	100%	100%
その他	35	13	27	16	6	4	2	0	0	0	21%	12%	16%	12%	8%	15%	15%	0%	0%	0%
有効回答	167	109	167	133	75	27	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上
Q56. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
損益計算書（P/L）	70	70	62	50	20	92%	96%	90%	94%	77%
貸借対照表（B/S）	31	32	31	31	12	41%	44%	45%	58%	46%
キャッシュ・フロー計算書	13	16	21	14	11	17%	22%	30%	26%	42%
その他	6	7	11	7	7	8%	10%	16%	13%	27%
有効回答	76	73	69	53	26	100%	100%	100%	100%	100%

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q57. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
基準が不明確である	61	51	72	55	26	11	4	1	0	1	36%	45%	42%	40%	34%	38%	31%	13%	0%	100%
社内での検討プロセスが明確でない	39	38	43	36	19	8	1	1	0	0	23%	33%	25%	26%	25%	28%	8%	13%	0%	0%
事業の撤退・売却による経営上の効果・影響を具体的に試算できない	14	17	23	11	12	6	0	2	0	0	8%	15%	13%	8%	16%	21%	0%	25%	0%	0%
事業の撤退・売却により企業規模・売上規模が縮小することに抵抗感がある	12	20	20	30	19	4	3	2	0	0	7%	18%	12%	22%	25%	14%	23%	25%	0%	0%
事業の撤退・売却が「失敗」とみなされる等、企業や経営者としての評価が低下する懸念がある	10	13	13	22	13	5	2	2	0	0	6%	11%	8%	16%	17%	17%	15%	25%	0%	0%
企業グループ全体のリスク分散の効果が小さくなる	4	9	14	9	9	3	1	0	0	0	2%	8%	8%	7%	12%	10%	8%	0%	0%	0%
撤退・売却の対象部門やその部門出身者の抵抗・反対がある	5	17	16	24	15	9	2	3	0	0	3%	15%	9%	18%	20%	31%	15%	38%	0%	0%
従業員や労働組合との調整が困難である	6	15	17	16	11	5	0	1	0	0	4%	13%	10%	12%	14%	17%	0%	13%	0%	0%
従業員の雇用条件の維持がハードルとなる	19	21	28	22	18	8	2	2	0	0	11%	18%	16%	16%	24%	28%	15%	25%	0%	0%
取引先への影響がでる	19	21	34	18	22	6	2	2	0	0	11%	18%	20%	13%	29%	21%	15%	25%	0%	0%
売却をしようとしても、適当な売却先が見つからない	9	14	30	27	23	6	3	2	0	0	5%	12%	17%	20%	30%	21%	23%	25%	0%	0%
祖業や従来の主力事業は、撤退・売却を行うことは想定していない	41	20	40	25	12	6	4	1	0	0	24%	18%	23%	18%	16%	21%	31%	13%	0%	0%
専業化しており、事業の撤退・売却を検討する必要がない	28	9	16	9	4	2	1	1	0	0	17%	8%	9%	7%	5%	7%	8%	13%	0%	0%
現状の事業ポートフォリオが最適であると考えている	9	12	19	13	7	3	2	0	0	1	5%	11%	11%	9%	9%	10%	15%	0%	0%	100%
資本コストには届かないが、利益がでている（黒字である）	3	5	9	12	7	5	1	1	0	0	2%	4%	5%	9%	9%	17%	8%	13%	0%	0%
特に課題はない	29	20	27	16	14	4	2	0	2	0	17%	18%	16%	12%	18%	14%	15%	0%	100%	0%
その他	8	5	3	9	1	3	0	0	0	0	5%	4%	2%	7%	1%	10%	0%	0%	0%	0%
有効回答	169	114	172	137	76	29	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上
Q57. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
基準が不明確である	39	30	30	18	3	49%	41%	42%	33%	12%
社内での検討プロセスが明確でない	22	13	18	13	4	28%	18%	25%	24%	15%
事業の撤退・売却による経営上の効果・影響を具体的に試算できない	12	6	10	3	1	15%	8%	14%	6%	4%
事業の撤退・売却により企業規模・売上規模が縮小することに抵抗感がある	18	11	11	6	0	23%	15%	15%	11%	0%
事業の撤退・売却が「失敗」とみなされる等、企業や経営者としての評価が低下する懸念がある	10	7	8	6	0	13%	9%	11%	11%	0%
企業グループ全体のリスク分散の効果が小さくなる	8	9	8	4	0	10%	12%	11%	7%	0%
撤退・売却の対象部門やその部門出身者の抵抗・反対がある	17	16	9	9	2	22%	22%	13%	17%	8%
従業員や労働組合との調整が困難である	9	8	14	14	3	11%	11%	19%	26%	12%
従業員の雇用条件の維持がハードルとなる	23	16	17	16	3	29%	22%	24%	30%	12%
取引先への影響がでる	17	17	22	17	5	22%	23%	31%	31%	19%
売却をしようとしても、適当な売却先が見つからない	14	15	19	13	4	18%	20%	26%	24%	15%
祖業や従来の主力事業は、撤退・売却を行うことは想定していない	20	11	12	10	4	25%	15%	17%	19%	15%
専業化しており、事業の撤退・売却を検討する必要がない	5	3	6	5	5	6%	4%	8%	9%	19%
現状の事業ポートフォリオが最適であると考えている	10	9	3	3	3	13%	12%	4%	6%	12%
資本コストには届かないが、利益がでている（黒字である）	6	4	1	5	2	8%	5%	1%	9%	8%
特に課題はない	9	12	8	9	4	11%	16%	11%	17%	15%
その他	2	2	5	4	4	3%	3%	7%	7%	15%
有効回答	79	74	72	54	26	100%	100%	100%	100%	100%

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q58. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて実施している取り組みや今後行う予定の取り組みがあればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
成長投資	118	79	127	105	62	22	13	6	2	1	69%	70%	73%	75%	82%	73%	100%	75%	100%	100%
株主還元の強化	111	75	106	86	46	24	12	6	2	1	65%	66%	61%	61%	61%	80%	92%	75%	100%	100%
サステナビリティ対応	116	84	127	101	57	23	9	6	1	1	68%	74%	73%	72%	75%	77%	69%	75%	50%	100%
人的資本投資	124	85	120	104	54	25	10	7	1	1	73%	75%	69%	74%	71%	83%	77%	88%	50%	100%
事業ポートフォリオ見直し	44	35	68	72	44	19	9	5	0	0	26%	31%	39%	51%	58%	63%	69%	63%	0%	0%
政策保有株の縮減	58	45	74	67	35	18	8	5	0	1	34%	40%	43%	48%	46%	60%	62%	63%	0%	100%
ガバナンスの向上	97	64	98	89	48	22	7	7	1	0	57%	57%	56%	64%	63%	73%	54%	88%	50%	0%
IRの強化	116	77	111	104	48	24	8	4	1	0	68%	68%	64%	74%	63%	80%	62%	50%	50%	0%
その他	6	2	3	10	2	1	1	1	0	0	4%	2%	2%	7%	3%	3%	8%	13%	0%	0%
有効回答	170	113	174	140	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上
Q58. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて実施している取り組みや今後行う予定の取り組みがあればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
成長投資	61	61	60	49	22	76%	81%	81%	88%	85%
株主還元の強化	55	52	48	38	13	69%	69%	65%	68%	50%
サステナビリティ対応	64	55	55	52	18	80%	73%	74%	93%	69%
人的資本投資	63	57	51	45	16	79%	76%	69%	80%	62%
事業ポートフォリオ見直し	40	37	38	32	12	50%	49%	51%	57%	46%
政策保有株の縮減	39	45	44	33	5	49%	60%	59%	59%	19%
ガバナンスの向上	47	44	49	43	13	59%	59%	66%	77%	50%
IRの強化	47	58	51	45	11	59%	77%	69%	80%	42%
その他	2	6	1	3	2	3%	8%	1%	5%	8%
有効回答	80	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q59. 上場維持に関する検討を行う際に、メリット又はデメリットとして考慮している事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に「メリット」か「デメリット」のいずれに該当するかがわかる形で具体的に入力してく																
（メリット）株式市場からの資金調達	239	33%	18	76	145	47%	28%	34%	190	49	42%	18%	55	184	43%	31%
（メリット）ブランド力の維持・向上	528	72%	27	189	310	71%	71%	73%	315	212	70%	76%	74	453	58%	75%
（メリット）金融機関・取引先との良好な関係の維持	380	52%	20	128	232	53%	48%	55%	220	160	49%	57%	54	326	42%	54%
（メリット）優秀な人材の確保	525	72%	21	190	312	55%	71%	73%	317	207	70%	74%	73	451	57%	75%
（デメリット）コーポレートガバナンス体制の整備に関する負担	373	51%	13	140	218	34%	52%	51%	205	167	45%	60%	34	338	27%	56%
（デメリット）株主資本コストの負担の増加	216	30%	10	84	122	26%	31%	29%	125	91	28%	33%	24	192	19%	32%
（デメリット）短期的利益の実現への期待・圧力	281	38%	13	97	171	34%	36%	40%	162	119	36%	43%	42	239	33%	40%
（デメリット）資本市場への説明の必要から、大胆・柔軟な経営戦略が困難となること	147	20%	9	59	79	24%	22%	19%	78	69	17%	25%	18	129	14%	21%
（デメリット）被買収リスクの増加	199	27%	8	82	109	21%	31%	26%	118	81	26%	29%	19	180	15%	30%
上場維持に関して検討したことがない	111	15%	9	41	61	24%	15%	14%	93	18	21%	6%	39	72	30%	12%
その他	11	2%	2	4	5	5%	1%	1%	8	3	2%	1%	5	6	4%	1%
有効回答	732	100%	38	267	425	100%	100%	100%	452	279	100%	100%	128	603	100%	100%

IX　組織再編について

Q60. 株式交付制度について、どのようなケースにおいて利用可能となった場合に、利用を検討したいと考えますか。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株式交付制度とは、国内の株式会社を子会社化する際に、自社の株式を対価として使用することができる制度。組織再編に伴う手続は必要となる一方で、現物出資に伴う手続（例えば検査役の調査等）は不要である等のメリットがある。																
海外の株式会社の子会社化	128	19%	8	40	80	24%	16%	20%	106	22	25%	8%	42	86	36%	15%
持分会社（合同会社、合名会社、合資会社）の子会社化	75	11%	5	32	38	15%	13%	10%	54	21	13%	8%	13	62	11%	11%
子会社化に至らない程度の国内の株式会社の株式の取得（例えば合弁事業を行う際に合弁会社の株式を30%取得する場合等）	285	42%	15	103	167	44%	41%	43%	172	113	41%	43%	44	241	38%	43%
国内の子会社の株式の追加取得	166	24%	8	57	101	24%	23%	26%	112	54	27%	21%	33	133	28%	24%
その他	219	32%	11	89	118	32%	35%	30%	134	85	32%	33%	42	177	36%	31%
有効回答	678	100%	34	251	392	100%	100%	100%	418	260	100%	100%	116	562	100%	100%

Q61. 貴社が事業部門や子会社等の再編等（撤退・新規参入）を検討するきっかけ・理由、検討する上で困っていることをお答

Q61-1. 事業部門や子会社等の再編等（撤退・新規参入）を検討するきっかけ・理由

Q61-2. 事業部門や子会社等の再編等（撤退・新規参入）を検討する上で困っていること（会社法・税法に関することを含む）

X　株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）について

Q62. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）における主な議題について、お答えください。（主なものを３つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
経営理念・ビジョン	85	12%	4	28	52	11%	10%	12%	27	58	6%	21%	8	77	6%	13%
ESG対応	122	17%	12	36	73	32%	13%	17%	101	21	22%	8%	47	75	36%	13%
経営戦略/ビジネスモデル	384	53%	23	155	205	61%	58%	48%	239	144	53%	52%	72	311	56%	52%
業績に対する評価	362	50%	20	136	206	53%	51%	49%	229	133	51%	48%	52	310	40%	52%
中長期の業績予想	324	44%	13	123	187	34%	46%	44%	182	141	40%	51%	41	282	32%	47%
短期の業績予想	222	30%	5	83	134	13%	31%	32%	127	95	28%	34%	24	198	19%	33%
事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）	136	19%	7	46	83	18%	17%	20%	92	44	20%	16%	32	104	25%	17%
資本政策/資本効率	244	33%	16	79	149	42%	30%	35%	184	60	41%	22%	62	182	48%	30%
コーポレートガンバナンス体制	61	8%	3	23	35	8%	9%	8%	51	10	11%	4%	17	44	13%	7%
取締役会の実効性評価	9	1%	1	3	5	3%	1%	1%	8	1	2%	0%	5	4	4%	1%
事業環境・リスク	88	12%	1	41	45	3%	15%	11%	49	38	11%	14%	13	74	10%	12%
社長・CEO、社外取締役等の選解任	5	1%	1	1	3	3%	0%	1%	4	1	1%	0%	1	4	1%	1%
政策保有株式の縮減方針	42	6%	3	14	25	8%	5%	6%	34	8	8%	3%	8	34	6%	6%
その他	16	2%	1	5	9	3%	2%	2%	8	8	2%	3%	2	14	2%	2%
有効回答	730	100%	38	267	423	100%	100%	100%	452	277	100%	100%	129	600	100%	100%

Q63. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない	52	7%	3	17	32	8%	7%	8%	42	10	10%	4%	15	37	12%	6%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会／担当部署に共有できていない	115	16%	1	38	76	3%	15%	19%	72	43	17%	16%	13	102	10%	18%
エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない	89	13%	0	35	54	0%	14%	13%	43	46	10%	17%	3	86	2%	15%
議決権行使助言会社／株主・機関投資家がエンゲージメントに応じてくれない	36	5%	4	12	20	11%	5%	5%	29	7	7%	3%	6	30	5%	5%
株主・機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない	77	11%	1	29	47	3%	11%	12%	42	35	10%	13%	13	64	10%	11%
株主・機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる	179	26%	9	63	107	25%	24%	26%	116	63	27%	24%	38	141	31%	24%
株主・機関投資家の関心事が多岐にわたるので、負担が増加している	236	34%	16	74	145	44%	29%	36%	184	52	42%	20%	58	178	47%	31%
株主・機関投資家から、ESG事項等について形式的な報告を多く求められる	61	9%	1	26	34	3%	10%	8%	51	10	12%	4%	23	38	19%	7%
フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる	121	17%	1	52	67	3%	20%	17%	53	67	12%	25%	10	110	8%	19%
その他	120	17%	13	48	59	36%	19%	15%	77	43	18%	16%	27	93	22%	16%
有効回答	701	100%	36	258	405	100%	100%	100%	435	265	100%	100%	124	576	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q59. 上場維持に関する検討を行う際に、メリット又はデメリットとして考慮している事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に「メリット」か「デメリット」のいずれに該当するかがわかる形で具体的に入力してく																																		
（メリット）株式市場からの資金調達	5	3	17	22	7	10	6	21	21	42	4	13	24	20	14	4	6	21%	60%	27%	33%	44%	40%	40%	38%	33%	29%	40%	37%	31%	38%	36%	17%	40%
（メリット）ブランド力の維持・向上	21	2	45	47	14	17	10	41	40	110	7	27	58	41	25	12	10	88%	40%	71%	70%	88%	68%	67%	75%	63%	77%	70%	77%	74%	77%	64%	50%	67%
（メリット）金融機関・取引先との良好な関係の維持	13	1	31	39	6	15	7	27	32	61	7	22	51	38	9	11	10	54%	20%	49%	58%	38%	60%	47%	49%	50%	43%	70%	63%	65%	72%	23%	46%	67%
（メリット）優秀な人材の確保	18	1	43	45	12	19	11	45	43	103	6	28	61	43	23	14	9	75%	20%	68%	67%	75%	76%	73%	82%	67%	72%	60%	80%	78%	81%	59%	58%	60%
（デメリット）コーポレートガバナンス体制の整備に関する負担	19	1	35	38	10	14	8	32	27	69	3	19	41	27	16	7	6	79%	20%	56%	57%	63%	56%	53%	58%	42%	48%	30%	54%	53%	51%	41%	29%	40%
（デメリット）株主資本コストの負担の増加	8	1	19	21	6	7	6	22	17	32	1	10	31	15	14	4	2	33%	20%	30%	31%	38%	28%	40%	40%	27%	22%	10%	29%	40%	28%	36%	17%	13%
（デメリット）短期的利益の実現への期待・圧力	8	2	25	31	7	12	5	26	27	48	4	16	32	19	8	4	7	33%	40%	40%	46%	44%	48%	33%	47%	42%	34%	40%	46%	41%	36%	21%	17%	47%
（デメリット）資本市場への説明の必要から、大胆・柔軟な経営戦略が困難となること	6	0	10	10	4	8	4	14	10	42	2	6	16	5	5	1	4	25%	0%	16%	15%	25%	32%	27%	25%	16%	29%	20%	17%	21%	9%	13%	4%	27%
（デメリット）被買収リスクの増加	8	2	26	19	3	9	6	22	19	28	2	13	23	9	3	2	5	33%	40%	41%	28%	19%	36%	40%	40%	30%	20%	20%	37%	29%	17%	8%	8%	33%
上場維持に関して検討したことがない	2	2	13	12	1	4	3	3	14	15	3	3	7	5	14	7	3	8%	40%	21%	18%	6%	16%	20%	5%	22%	10%	30%	9%	9%	9%	36%	29%	20%
その他	0	0	2	1	0	1	0	2	0	2	0	1	0	0	1	1	0	0%	0%	3%	1%	0%	4%	0%	4%	0%	1%	0%	3%	0%	0%	3%	4%	0%
有効回答	24	5	63	67	16	25	15	55	64	143	10	35	78	53	39	24	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ⅸ　組織再編について																																		
Q60. 株式交付制度について、どのようなケースにおいて利用可能となった場合に、利用を検討したいと考えますか。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株式交付制度とは、国内の株式会社を子会社化する際に、自社の株式を対価として使用することができる制度。組織再編に伴う手続は必要となる一方で、現物出資に伴う手続（例えば検査役の調査等）は不要である等のメリットがある。																																		
海外の株式会社の子会社化	5	0	5	16	9	5	3	19	20	19	0	7	11	6	1	1	1	22%	0%	8%	26%	64%	21%	20%	37%	33%	14%	0%	20%	15%	13%	3%	5%	9%
持分会社（合同会社、合名会社、合資会社）の子会社化	1	1	7	9	1	2	1	5	4	15	0	8	11	5	2	2	1	4%	25%	12%	15%	7%	8%	7%	10%	7%	11%	0%	23%	15%	10%	6%	10%	9%
子会社化に至らない程度の国内の株式会社の株式の取得（例えば合弁事業を行う際に合弁会社の株式を30%取得する場合等）	8	0	24	24	6	11	7	17	27	53	2	20	33	27	13	8	5	35%	0%	41%	39%	43%	46%	47%	33%	45%	40%	22%	57%	45%	56%	36%	40%	45%
国内の子会社の株式の追加取得	6	0	14	18	2	3	4	11	10	34	2	13	25	8	10	4	2	26%	0%	24%	30%	14%	13%	27%	21%	17%	25%	22%	37%	34%	17%	28%	20%	18%
その他	6	3	19	17	4	9	5	15	18	48	6	9	19	10	19	9	3	26%	75%	32%	28%	29%	38%	33%	29%	30%	36%	67%	26%	26%	21%	53%	45%	27%
有効回答	23	4	59	61	14	24	15	52	60	134	9	35	73	48	36	20	11	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q61. 貴社が事業部門や子会社等の再編等（撤退・新規参入）を検討するきっかけ・理由、検討する上で困っていることをお答																																		
Q61-1. 事業部門や子会社等の再編等（撤退・新規参入）を検討するきっかけ・理由																																		
Q61-2. 事業部門や子会社等の再編等（撤退・新規参入）を検討する上で困っていること（会社法・税法に関することを含む）																																		
Ⅹ　株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）について																																		
Q62. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）における主な議題について、お答えください。（主なものを３つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
経営理念・ビジョン	4	1	7	6	3	2	0	7	6	16	0	4	13	9	2	3	2	17%	20%	11%	9%	19%	8%	0%	13%	9%	11%	0%	12%	17%	17%	5%	13%	14%
ESG対応	3	1	11	12	6	8	6	5	16	16	7	8	11	7	4	0	1	13%	20%	18%	18%	38%	32%	40%	9%	24%	11%	64%	24%	14%	13%	10%	0%	7%
経営戦略/ビジネスモデル	16	3	30	24	9	13	10	27	34	79	7	18	40	26	29	13	5	67%	60%	49%	36%	56%	52%	67%	50%	52%	55%	64%	53%	51%	49%	74%	54%	36%
業績に対する評価	11	1	26	39	6	12	6	24	27	82	4	14	41	30	18	13	8	46%	20%	43%	58%	38%	48%	40%	44%	41%	57%	36%	41%	53%	57%	46%	54%	57%
中長期の業績予想	14	2	30	29	10	14	5	31	28	66	1	9	31	24	12	8	9	58%	40%	49%	43%	63%	56%	33%	57%	42%	46%	9%	26%	40%	45%	31%	33%	64%
短期の業績予想	5	2	9	21	5	6	4	21	21	48	3	9	21	20	8	11	8	21%	40%	15%	31%	31%	24%	27%	39%	32%	34%	27%	26%	27%	38%	21%	46%	57%
事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）	1	2	11	27	1	3	4	11	16	21	2	7	18	5	3	3	1	4%	40%	18%	40%	6%	12%	27%	20%	24%	15%	18%	21%	23%	9%	8%	13%	7%
資本政策/資本効率	10	3	27	22	3	10	5	12	21	32	7	18	22	10	28	12	2	42%	60%	44%	33%	19%	40%	33%	22%	32%	22%	64%	53%	28%	19%	72%	50%	14%
コーポレートガンバナンス体制	2	0	8	4	3	1	0	4	9	13	1	1	3	6	3	2	1	8%	0%	13%	6%	19%	4%	0%	7%	14%	9%	9%	3%	4%	11%	8%	8%	7%
取締役会の実効性評価	1	0	1	0	0	0	0	1	3	1	0	1	0	1	0	0	0	4%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	2%	5%	1%	0%	3%	0%	2%	0%	0%	0%
事業環境・リスク	2	0	8	10	1	3	2	10	5	20	1	8	6	9	1	0	1	8%	0%	13%	15%	6%	12%	13%	19%	8%	14%	9%	24%	8%	17%	3%	0%	7%
社長・CEO、社外取締役等の選解任	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	3%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
政策保有株式の縮減方針	2	0	8	1	1	2	1	1	3	5	0	4	3	1	8	1	1	8%	0%	13%	1%	6%	8%	7%	2%	5%	3%	0%	12%	4%	2%	21%	4%	7%
その他	0	0	1	1	0	0	0	1	1	5	0	1	4	1	0	1	0	0%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	2%	2%	3%	0%	3%	5%	2%	0%	4%	0%
有効回答	24	5	61	67	16	25	15	54	66	143	11	34	78	53	39	24	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q63. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない	2	0	2	5	2	2	1	10	5	4	0	5	7	2	2	2	1	9%	0%	3%	7%	13%	8%	7%	20%	8%	3%	0%	15%	10%	4%	5%	9%	7%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会／担当部署に共有できていない	2	0	14	12	4	3	1	7	7	24	2	4	13	13	5	2	2	9%	0%	23%	18%	25%	12%	7%	14%	11%	18%	20%	12%	18%	27%	14%	9%	14%
エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない	6	0	8	5	3	2	3	4	7	19	0	2	13	8	3	3	3	26%	0%	13%	7%	19%	8%	20%	8%	11%	14%	0%	6%	18%	17%	8%	14%	21%
議決権行使助言会社／株主・機関投資家がエンゲージメントに応じてくれない	3	0	5	3	2	2	1	2	1	2	2	2	5	1	4	1	0	13%	0%	8%	4%	13%	8%	7%	4%	2%	1%	20%	6%	7%	2%	11%	5%	0%
株主・機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない	3	0	5	9	2	1	3	8	8	15	1	2	11	7	1	1	0	13%	0%	8%	13%	13%	4%	20%	16%	13%	11%	10%	6%	15%	15%	3%	5%	0%
株主・機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる	3	1	17	16	3	8	6	13	16	39	0	8	13	18	6	9	3	13%	20%	28%	24%	19%	32%	40%	25%	26%	28%	0%	24%	18%	38%	16%	41%	21%
株主・機関投資家の関心事が多岐にわたるので、負担が増加している	7	4	20	28	8	14	8	18	26	28	7	15	22	9	13	7	2	30%	80%	33%	42%	50%	56%	53%	35%	42%	20%	70%	44%	30%	19%	35%	32%	14%
株主・機関投資家から、ESG事項等について形式的な報告を多く求められる	1	0	3	10	1	2	3	6	10	6	3	3	7	3	2	1	0	4%	0%	5%	15%	6%	8%	20%	12%	16%	4%	30%	9%	10%	6%	5%	5%	0%
フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる	4	0	12	16	3	4	5	6	9	22	0	7	11	8	4	4	5	17%	0%	20%	24%	19%	16%	33%	12%	15%	16%	0%	21%	15%	17%	11%	18%	36%
その他	5	1	11	7	4	3	0	7	11	31	2	6	8	4	11	6	3	22%	20%	18%	10%	25%	12%	0%	14%	18%	23%	20%	18%	11%	8%	30%	27%	21%
有効回答	23	5	61	67	16	25	15	51	62	137	10	34	73	48	37	22	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額 5000億円以上15000億円未満	5000億円以上10000億円未満	10000億円以上15000億円未満	15000億円以上20000億円未満	20000億円以上	5000億円未満	5000億円以上10000億円未満	10000億円以上15000億円未満	15000億円以上20000億円未満	20000億円以上
Q59. 上場維持に関する検討を行う際に、メリット又はデメリットとして考慮している事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に「メリット」か「デメリット」のいずれに該当するかがわかる形で具体的に入力してく										
（メリット）株式市場からの資金調達	93	42	53	22	29	24%	46%	37%	58%	41%
（メリット）ブランド力の維持・向上	303	70	93	24	37	78%	76%	64%	63%	53%
（メリット）金融機関・取引先との良好な関係の維持	221	46	67	16	30	57%	50%	46%	42%	43%
（メリット）優秀な人材の確保	296	72	96	24	36	77%	78%	66%	63%	51%
（デメリット）コーポレートガバナンス体制の整備に関する負担	239	51	57	10	15	62%	55%	39%	26%	21%
（デメリット）株主資本コストの負担の増加	133	32	34	8	9	34%	35%	23%	21%	13%
（デメリット）短期的利益の実現への期待・圧力	160	37	50	15	19	41%	40%	34%	39%	27%
（デメリット）資本市場への説明の必要から、大胆・柔軟な経営戦略が困難となること	100	15	15	7	10	26%	16%	10%	18%	14%
（デメリット）被買収リスクの増加	111	33	38	11	6	29%	36%	26%	29%	9%
上場維持に関して検討したことがない	24	14	38	8	27	6%	15%	26%	21%	39%
その他	5	1	1	1	3	1%	1%	1%	3%	4%
有効回答	386	92	145	38	70	100%	100%	100%	100%	100%

	⑦外国人株式保有比率 10%未満	10%以上20%未満	20%以上30%未満	30%以上	10%未満	10%以上20%未満	20%以上30%未満	30%以上
Q59. 上場維持に関する検討を行う際に、メリット又はデメリットとして考慮している事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に「メリット」か「デメリット」のいずれに該当するかがわかる形で具体的に入力してく								
（メリット）株式市場からの資金調達	95	62	42	40	25%	39%	44%	39%
（メリット）ブランド力の維持・向上	288	118	63	57	77%	75%	66%	55%
（メリット）金融機関・取引先との良好な関係の維持	208	77	49	46	56%	49%	51%	45%
（メリット）優秀な人材の確保	281	120	64	58	75%	76%	67%	56%
（デメリット）コーポレートガバナンス体制の整備に関する負担	227	76	40	28	61%	48%	42%	27%
（デメリット）株主資本コストの負担の増加	121	41	32	22	32%	26%	33%	21%
（デメリット）短期的利益の実現への期待・圧力	145	58	43	35	39%	37%	45%	34%
（デメリット）資本市場への説明の必要から、大胆・柔軟な経営戦略が困難となること	84	23	24	16	22%	15%	25%	16%
（デメリット）被買収リスクの増加	98	45	38	18	26%	29%	40%	17%
上場維持に関して検討したことがない	35	20	22	34	9%	13%	23%	33%
その他	5	1	2	3	1%	1%	2%	3%
有効回答	374	157	96	103	100%	100%	100%	100%

	⑧ROE ROE35%未満	ROE35%以上58%未満	ROE58%以上	ROE未満	ROE35%未満	ROE35%以上58%未満	ROE58%以上	ROE未満
Q59. 上場維持に関する検討を行う際に、メリット又はデメリットとして考慮している事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に「メリット」か「デメリット」のいずれに該当するかがわかる形で具体的に入力してく								
（メリット）株式市場からの資金調達	56	28	40	26	87	34%	27%	25%	37%	38%
（メリット）ブランド力の維持・向上	114	76	114	52	169	70%	73%	71%	74%	73%
（メリット）金融機関・取引先との良好な関係の維持	86	57	83	36	116	53%	55%	52%	51%	50%
（メリット）優秀な人材の確保	113	71	110	55	173	69%	68%	68%	79%	75%
（デメリット）コーポレートガバナンス体制の整備に関する負担	88	51	88	41	102	54%	49%	55%	59%	44%
（デメリット）株主資本コストの負担の増加	48	30	55	23	59	29%	29%	34%	33%	26%
（デメリット）短期的利益の実現への期待・圧力	57	45	68	36	74	35%	43%	42%	51%	32%
（デメリット）資本市場への説明の必要から、大胆・柔軟な経営戦略が困難となること	36	15	35	16	44	22%	14%	22%	23%	19%
（デメリット）被買収リスクの増加	43	28	54	23	50	26%	27%	34%	33%	22%
上場維持に関して検討したことがない	25	18	27	7	34	15%	17%	17%	10%	15%
その他	2	0	4	2	3	1%	0%	2%	3%	1%
有効回答	163	104	161	70	231	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上	ROA未満	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上	ROA未満
Q59. 上場維持に関する検討を行う際に、メリット又はデメリットとして考慮している事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に「メリット」か「デメリット」のいずれに該当するかがわかる形で具体的に入力してく										
（メリット）株式市場からの資金調達	115	48	49	10	17	34%	30%	35%	28%	33%
（メリット）ブランド力の維持・向上	240	120	107	23	37	71%	74%	75%	64%	73%
（メリット）金融機関・取引先との良好な関係の維持	186	88	74	16	16	55%	54%	52%	44%	31%
（メリット）優秀な人材の確保	233	120	109	24	38	69%	74%	77%	67%	75%
（デメリット）コーポレートガバナンス体制の整備に関する負担	169	92	70	16	25	50%	57%	49%	44%	49%
（デメリット）株主資本コストの負担の増加	98	55	42	11	10	29%	34%	30%	31%	20%
（デメリット）短期的利益の実現への期待・圧力	131	69	48	13	20	39%	43%	34%	36%	39%
（デメリット）資本市場への説明の必要から、大胆・柔軟な経営戦略が困難となること	63	36	31	7	10	19%	22%	22%	19%	20%
（デメリット）被買収リスクの増加	87	60	36	9	7	26%	37%	25%	25%	14%
上場維持に関して検討したことがない	55	21	24	5	6	16%	13%	17%	14%	12%
その他	5	2	4	0	0	1%	1%	3%	0%	0%
有効回答	340	162	142	36	51	100%	100%	100%	100%	100%

IX　組織再編について

Q60. 株式交付制度について、どのようなケースにおいて利用可能となった場合に、利用を検討したいと考えますか。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株式交付制度とは、国内の株式会社を子会社化する際に、自社の株式を対価として使用することができる制度。組織再編に伴う手続は必要となる一方で、現物出資に伴う手続（例えば検査役の調査等）は不要である等のメリットがある。										
海外の株式会社の子会社化	40	13	38	16	21	11%	15%	28%	47%	34%
持分会社（合同会社、合名会社、合資会社）の子会社化	35	8	23	3	6	10%	9%	17%	9%	10%
子会社化に至らない程度の国内の株式会社の株式の取得（例えば合弁事業を行う際に合弁会社の株式を30%取得する場合等）	160	38	49	14	24	44%	45%	36%	41%	39%
国内の子会社の株式の追加取得	72	16	50	9	19	20%	19%	37%	26%	31%
その他	114	25	44	10	26	31%	29%	33%	29%	42%
有効回答	362	85	135	34	62	100%	100%	100%	100%	100%

Q60. 株式交付制度について、どのようなケースにおいて利用可能となった場合に、利用を検討したいと考えますか。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株式交付制度とは、国内の株式会社を子会社化する際に、自社の株式を対価として使用することができる制度。組織再編に伴う手続は必要となる一方で、現物出資に伴う手続（例えば検査役の調査等）は不要である等のメリットがある。										
海外の株式会社の子会社化	33	30	35	30	9%	20%	39%	32%
持分会社（合同会社、合名会社、合資会社）の子会社化	34	15	14	12	10%	10%	16%	13%
子会社化に至らない程度の国内の株式会社の株式の取得（例えば合弁事業を行う際に合弁会社の株式を30%取得する場合等）	153	58	39	35	44%	39%	44%	38%
国内の子会社の株式の追加取得	75	38	29	24	22%	26%	33%	26%
その他	111	51	25	31	32%	35%	28%	33%
有効回答	348	147	89	93	100%	100%	100%	100%

Q60. 株式交付制度について、どのようなケースにおいて利用可能となった場合に、利用を検討したいと考えますか。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株式交付制度とは、国内の株式会社を子会社化する際に、自社の株式を対価として使用することができる制度。組織再編に伴う手続は必要となる一方で、現物出資に伴う手続（例えば検査役の調査等）は不要である等のメリットがある。										
海外の株式会社の子会社化	25	14	27	7	55	16%	15%	18%	11%	25%
持分会社（合同会社、合名会社、合資会社）の子会社化	17	13	18	7	20	11%	14%	12%	11%	9%
子会社化に至らない程度の国内の株式会社の株式の取得（例えば合弁事業を行う際に合弁会社の株式を30%取得する場合等）	65	40	68	26	84	43%	43%	46%	42%	38%
国内の子会社の株式の追加取得	28	24	40	18	55	18%	26%	27%	29%	25%
その他	50	33	45	23	68	33%	35%	30%	37%	31%
有効回答	152	94	149	62	219	100%	100%	100%	100%	100%

Q60. 株式交付制度について、どのようなケースにおいて利用可能となった場合に、利用を検討したいと考えますか。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株式交付制度とは、国内の株式会社を子会社化する際に、自社の株式を対価として使用することができる制度。組織再編に伴う手続は必要となる一方で、現物出資に伴う手続（例えば検査役の調査等）は不要である等のメリットがある。										
海外の株式会社の子会社化	51	26	25	11	15	16%	17%	18%	31%	32%
持分会社（合同会社、合名会社、合資会社）の子会社化	33	21	13	4	4	11%	14%	9%	11%	9%
子会社化に至らない程度の国内の株式会社の株式の取得（例えば合弁事業を行う際に合弁会社の株式を30%取得する場合等）	133	66	53	11	22	43%	44%	39%	31%	47%
国内の子会社の株式の追加取得	79	37	28	10	12	25%	25%	20%	29%	26%
その他	105	47	46	9	12	34%	32%	34%	26%	26%
有効回答	310	149	137	35	47	100%	100%	100%	100%	100%

Q61. 貴社が事業部門や子会社等の再編等（撤退・新規参入）を検討するきっかけ・理由、検討する上で困っていることをお答										
Q61-1. 事業部門や子会社等の再編等（撤退・新規参入）を検討するきっかけ・理由										
Q61-2. 事業部門や子会社等の再編等（撤退・新規参入）を検討する上で困っていること（会社法・税法に関することを含む）										

X　株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）について

Q62. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）における主な議題について、お答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
経営理念・ビジョン	64	6	10	2	3	17%	7%	7%	5%	4%
ESG対応	33	10	33	13	33	9%	11%	23%	35%	46%
経営戦略/ビジネスモデル	195	51	74	26	37	51%	55%	51%	70%	51%
業績に対する評価	201	53	67	16	25	52%	58%	46%	43%	35%
中長期の業績予想	200	40	53	11	19	52%	43%	37%	30%	26%
短期の業績予想	134	31	37	7	13	35%	34%	26%	19%	18%
事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）	65	16	29	8	18	17%	17%	20%	22%	25%
資本政策/資本効率	91	36	69	16	32	24%	39%	48%	43%	44%
コーポレートガンバナンス体制	16	9	20	5	11	4%	10%	14%	14%	15%
取締役会の実効性評価	1	0	4	0	4	0%	0%	3%	0%	6%
事業環境・リスク	51	10	12	5	9	13%	11%	8%	14%	13%
社長・CEO、社外取締役等の選解任	1	0	2	0	2	0%	0%	1%	0%	3%
政策保有株式の縮減方針	12	3	20	1	6	3%	3%	14%	3%	8%
その他	9	3	1	1	2	2%	3%	1%	3%	3%
有効回答	383	92	145	37	72	100%	100%	100%	100%	100%

Q62. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）における主な議題について、お答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
経営理念・ビジョン	64	10	5	5	17%	6%	5%	5%
ESG対応	37	20	28	36	10%	13%	29%	35%
経営戦略/ビジネスモデル	197	92	41	53	53%	59%	42%	52%
業績に対する評価	195	81	44	42	52%	52%	45%	41%
中長期の業績予想	183	72	31	37	49%	46%	32%	36%
短期の業績予想	126	46	31	19	34%	29%	32%	19%
事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）	62	27	20	27	17%	17%	20%	26%
資本政策/資本効率	82	72	45	45	22%	46%	46%	44%
コーポレートガンバナンス体制	23	10	17	11	6%	6%	17%	11%
取締役会の実効性評価	1	0	4	4	0%	0%	4%	4%
事業環境・リスク	44	16	15	12	12%	10%	15%	12%
社長・CEO、社外取締役等の選解任	1	2	1	1	0%	1%	1%	1%
政策保有株式の縮減方針	14	9	8	11	4%	6%	8%	11%
その他	10	2	2	1	3%	1%	2%	1%
有効回答	372	156	98	102	100%	100%	100%	100%

Q62. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）における主な議題について、お答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
経営理念・ビジョン	25	8	16	9	27	15%	8%	10%	13%	12%
ESG対応	28	12	27	13	42	17%	12%	17%	19%	18%
経営戦略/ビジネスモデル	89	55	78	34	125	55%	53%	48%	49%	54%
業績に対する評価	74	52	67	38	129	46%	50%	42%	54%	56%
中長期の業績予想	74	45	62	37	104	46%	43%	39%	53%	45%
短期の業績予想	46	34	52	21	68	28%	33%	32%	30%	30%
事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）	32	19	33	7	45	20%	18%	20%	10%	20%
資本政策/資本効率	55	41	60	23	65	34%	39%	37%	33%	28%
コーポレートガンバナンス体制	10	9	15	8	19	6%	9%	9%	11%	8%
取締役会の実効性評価	2	2	1	1	3	1%	2%	1%	1%	1%
事業環境・リスク	20	12	18	8	29	12%	12%	11%	11%	13%
社長・CEO、社外取締役等の選解任	2	0	1	1	1	1%	0%	1%	1%	0%
政策保有株式の縮減方針	7	13	15	3	4	4%	13%	9%	4%	2%
その他	1	0	7	1	7	1%	0%	4%	1%	3%
有効回答	162	104	161	70	230	100%	100%	100%	100%	100%

Q62. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）における主な議題について、お答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
経営理念・ビジョン	41	16	20	5	3	12%	10%	14%	14%	6%
ESG対応	54	30	21	11	6	16%	19%	15%	31%	12%
経営戦略/ビジネスモデル	181	76	79	17	30	54%	47%	55%	47%	60%
業績に対する評価	165	79	73	18	27	49%	49%	51%	50%	54%
中長期の業績予想	147	66	63	19	28	43%	41%	44%	53%	56%
短期の業績予想	101	52	41	11	17	30%	32%	29%	31%	34%
事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）	69	33	21	4	9	20%	20%	15%	11%	18%
資本政策/資本効率	115	57	47	8	17	34%	35%	33%	22%	34%
コーポレートガンバナンス体制	28	14	16	1	2	8%	9%	11%	3%	4%
取締役会の実効性評価	4	2	1	1	1	1%	1%	1%	3%	2%
事業環境・リスク	36	16	24	4	7	11%	10%	17%	11%	14%
社長・CEO、社外取締役等の選解任	3	2	0	0	0	1%	1%	0%	0%	0%
政策保有株式の縮減方針	24	12	4	2	0	7%	7%	3%	6%	0%
その他	3	8	3	1	1	1%	5%	2%	3%	2%
有効回答	338	162	143	36	50	100%	100%	100%	100%	100%

Q63. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない	18	8	12	6	8	5%	9%	9%	17%	11%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会／担当部署に共有できていない	58	23	23	7	4	16%	26%	16%	19%	6%
エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない	56	12	20	0	1	15%	14%	14%	0%	1%
議決権行使助言会社／株主・機関投資家がエンゲージメントに応じてくれない	11	4	15	0	6	3%	5%	11%	0%	9%
株主・機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない	48	10	11	3	5	13%	11%	8%	8%	7%
株主・機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる	88	22	42	13	14	24%	25%	30%	36%	20%
株主・機関投資家の関心事が多岐にわたるので、負担が増加している	94	31	61	14	36	26%	36%	44%	39%	51%
株主・機関投資家から、ESG事項等について形式的な報告を多く求められる	21	3	18	4	15	6%	3%	13%	11%	21%
フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる	84	12	17	3	4	23%	14%	12%	8%	6%
その他	59	11	21	11	18	16%	13%	15%	31%	26%
有効回答	367	87	140	36	70	100%	100%	100%	100%	100%

Q63. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない	16	8	15	13	5%	5%	16%	13%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会／担当部署に共有できていない	62	31	11	11	17%	20%	12%	11%
エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない	60	20	3	6	17%	13%	3%	6%
議決権行使助言会社／株主・機関投資家がエンゲージメントに応じてくれない	11	11	4	10	3%	7%	4%	10%
株主・機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない	40	17	11	9	11%	11%	12%	9%
株主・機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる	79	46	27	27	22%	30%	29%	27%
株主・機関投資家の関心事が多岐にわたるので、負担が増加している	90	55	51	39	25%	36%	55%	39%
株主・機関投資家から、ESG事項等について形式的な報告を多く求められる	20	13	13	15	6%	9%	14%	15%
フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる	80	17	13	10	23%	11%	14%	10%
その他	59	21	13	27	17%	14%	14%	27%
有効回答	355	152	92	100	100%	100%	100%	100%

Q63. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない	8	5	16	5	18	5%	5%	10%	7%	8%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会／担当部署に共有できていない	23	15	30	17	29	15%	15%	19%	25%	13%
エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない	26	17	21	7	18	17%	17%	13%	10%	8%
議決権行使助言会社／株主・機関投資家がエンゲージメントに応じてくれない	8	4	13	4	7	5%	4%	8%	6%	3%
株主・機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない	17	15	10	7	28	11%	15%	6%	10%	13%
株主・機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる	33	22	42	19	63	22%	21%	27%	28%	29%
株主・機関投資家の関心事が多岐にわたるので、負担が増加している	48	30	60	26	71	31%	29%	38%	38%	33%
株主・機関投資家から、ESG事項等について形式的な報告を多く求められる	10	7	17	6	21	7%	7%	11%	9%	10%
フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる	21	24	26	14	34	14%	23%	17%	21%	16%
その他	30	17	24	7	42	20%	17%	15%	10%	19%
有効回答	153	103	156	68	218	100%	100%	100%	100%	100%

Q63. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない	18	13	13	4	4	6%	8%	10%	11%	9%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会／担当部署に共有できていない	48	34	21	7	5	15%	22%	15%	19%	11%
エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない	50	19	15	2	3	15%	12%	11%	6%	6%
議決権行使助言会社／株主・機関投資家がエンゲージメントに応じてくれない	18	11	5	2	0	6%	7%	4%	6%	0%
株主・機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない	35	13	13	4	12	11%	8%	10%	11%	26%
株主・機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる	77	41	37	6	18	24%	26%	27%	17%	38%
株主・機関投資家の関心事が多岐にわたるので、負担が増加している	102	52	54	13	15	32%	33%	40%	36%	32%
株主・機関投資家から、ESG事項等について形式的な報告を多く求められる	23	16	10	3	9	7%	10%	7%	8%	19%
フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる	55	25	27	6	7	17%	16%	20%	17%	15%
その他	59	27	21	8	5	18%	17%	15%	22%	11%
有効回答	323	158	136	36	47	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩PBR									
	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2未満	PBR2以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2未満	PBR2.0以上
Q59. 上場維持に関する検討を行う際に、メリット又はデメリットとして考慮している事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に「メリット」か「デメリット」のいずれに該当するかがわかる形で具体的に入力してく										
（メリット）株式市場からの資金調達	22	86	50	23	55	24%	30%	31%	36%	43%
（メリット）ブランド力の維持・向上	65	208	113	49	88	70%	74%	71%	77%	69%
（メリット）金融機関・取引先との良好な関係の維持	48	147	90	35	56	52%	52%	56%	55%	44%
（メリット）優秀な人材の確保	65	204	111	52	87	70%	72%	69%	81%	69%
（デメリット）コーポレートガバナンス体制の整備に関する負担	51	153	81	33	49	55%	54%	51%	52%	39%
（デメリット）株主資本コストの負担の増加	33	100	36	15	29	35%	35%	23%	23%	23%
（デメリット）短期的利益の実現への期待・圧力	38	121	59	23	36	41%	43%	37%	36%	28%
（デメリット）資本市場への説明の必要から、大胆・柔軟な経営戦略が困難となること	21	54	32	12	25	23%	19%	20%	19%	20%
（デメリット）被買収リスクの増加	33	89	34	21	20	35%	32%	21%	33%	16%
上場維持に関して検討したことがない	16	37	30	3	25	17%	13%	19%	5%	20%
その他	0	6	3	1	1	0%	2%	2%	2%	1%
有効回答	93	282	160	64	127	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪TSR									
	TSR150%以上125%未満	TSR100%以上125%未満	TSR100%以上125%未満	TSR100%以上125%未満	TSR200%以上	TSR150%未満	TSR150%以上100%未満	TSR100%以上125%未満	TSR125%以上150%未満	TSR200%以上
Q59. 上場維持に関する検討を行う際に、メリット又はデメリットとして考慮している事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に「メリット」か「デメリット」のいずれに該当するかがわかる形で具体的に入力してく										
（メリット）株式市場からの資金調達	2	80	131	13	5	29%	35%	33%	32%	31%
（メリット）ブランド力の維持・向上	6	170	281	30	14	86%	74%	71%	73%	88%
（メリット）金融機関・取引先との良好な関係の維持	4	124	200	24	9	57%	54%	51%	59%	56%
（メリット）優秀な人材の確保	5	169	279	33	12	71%	73%	71%	80%	75%
（デメリット）コーポレートガバナンス体制の整備に関する負担	2	125	190	22	11	29%	54%	48%	54%	69%
（デメリット）株主資本コストの負担の増加	1	64	118	12	7	14%	28%	30%	29%	44%
（デメリット）短期的利益の実現への期待・圧力	2	104	136	14	6	29%	45%	34%	34%	38%
（デメリット）資本市場への説明の必要から、大胆・柔軟な経営戦略が困難となること	1	48	76	8	5	14%	21%	19%	20%	31%
（デメリット）被買収リスクの増加	1	55	110	14	9	14%	24%	28%	34%	56%
上場維持に関して検討したことがない	1	27	67	6	1	14%	12%	17%	15%	6%
その他	0	4	6	1	0	0%	2%	2%	2%	0%
有効回答	7	231	395	41	16	100%	100%	100%	100%	100%

	⑫独立社外取締役比率									
	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満
Q59. 上場維持に関する検討を行う際に、メリット又はデメリットとして考慮している事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に「メリット」か「デメリット」のいずれに該当するかがわかる形で具体的に入力してく								
（メリット）株式市場からの資金調達	23	34	162	20	51%	41%	34%	17%
（メリット）ブランド力の維持・向上	35	60	343	88	78%	72%	71%	73%
（メリット）金融機関・取引先との良好な関係の維持	27	44	235	74	60%	53%	49%	61%
（メリット）優秀な人材の確保	31	57	342	93	69%	69%	71%	77%
（デメリット）コーポレートガバナンス体制の整備に関する負担	18	38	238	77	40%	46%	50%	64%
（デメリット）株主資本コストの負担の増加	17	25	134	40	38%	30%	28%	33%
（デメリット）短期的利益の実現への期待・圧力	14	30	188	49	31%	36%	39%	40%
（デメリット）資本市場への説明の必要から、大胆・柔軟な経営戦略が困難となること	10	14	87	36	22%	17%	18%	30%
（デメリット）被買収リスクの増加	14	21	129	35	31%	25%	27%	29%
上場維持に関して検討したことがない	5	13	84	8	11%	16%	18%	7%
その他	0	3	7	1	0%	4%	1%	1%
有効回答	45	83	480	121	100%	100%	100%	100%

	⑬親会社・支配株主の有無							
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q59. 上場維持に関する検討を行う際に、メリット又はデメリットとして考慮している事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に「メリット」か「デメリット」のいずれに該当するかがわかる形で具体的に入力してく								
（メリット）株式市場からの資金調達	17	4	8	210	41%	36%	16%	33%
（メリット）ブランド力の維持・向上	32	9	39	446	78%	82%	80%	71%
（メリット）金融機関・取引先との良好な関係の維持	19	7	19	335	46%	64%	39%	53%
（メリット）優秀な人材の確保	33	10	31	449	80%	91%	63%	71%
（デメリット）コーポレートガバナンス体制の整備に関する負担	25	5	21	320	61%	45%	43%	51%
（デメリット）株主資本コストの負担の増加	12	0	12	192	29%	0%	24%	31%
（デメリット）短期的利益の実現への期待・圧力	14	5	18	244	34%	45%	37%	39%
（デメリット）資本市場への説明の必要から、大胆・柔軟な経営戦略が困難となること	12	3	6	126	29%	27%	12%	20%
（デメリット）被買収リスクの増加	6	1	7	185	15%	9%	14%	29%
上場維持に関して検討したことがない	4	0	4	103	10%	0%	8%	16%
その他	1	0	2	8	2%	0%	4%	1%
有効回答	41	11	49	629	100%	100%	100%	100%

IX　組織再編について

Q60. 株式交付制度について、どのようなケースにおいて利用可能となった場合に、利用を検討したいと考えますか。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株式交付制度とは、国内の株式会社を子会社化する際に、自社の株式を対価として使用することができる制度。組織再編に伴う手続は必要となる一方で、現物出資に伴う手続（例えば検査役の調査等）は不要である等のメリットがある。										
海外の株式会社の子会社化	9	44	30	14	31	10%	17%	20%	24%	27%
持分会社（合同会社、合名会社、合資会社）の子会社化	6	34	20	5	8	7%	13%	13%	8%	7%
子会社化に至らない程度の国内の株式会社の株式の取得（例えば合弁事業を行う際に合弁会社の株式を30%取得する場合等）	35	113	70	22	43	40%	43%	47%	37%	38%
国内の子会社の株式の追加取得	19	68	38	16	24	22%	26%	26%	27%	21%
その他	32	86	40	21	40	37%	33%	27%	36%	35%
有効回答	87	264	149	59	114	100%	100%	100%	100%	100%

Q60. 株式交付制度について、どのようなケースにおいて利用可能となった場合に、利用を検討したいと考えますか。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株式交付制度とは、国内の株式会社を子会社化する際に、自社の株式を対価として使用することができる制度。組織再編に伴う手続は必要となる一方で、現物出資に伴う手続（例えば検査役の調査等）は不要である等のメリットがある。										
海外の株式会社の子会社化	1	46	67	7	1	17%	22%	18%	18%	6%
持分会社（合同会社、合名会社、合資会社）の子会社化	1	15	53	3	0	17%	7%	14%	8%	0%
子会社化に至らない程度の国内の株式会社の株式の取得（例えば合弁事業を行う際に合弁会社の株式を30%取得する場合等）	3	91	159	17	5	50%	44%	43%	43%	31%
国内の子会社の株式の追加取得	2	46	96	15	4	33%	22%	26%	38%	25%
その他	2	66	118	11	6	33%	32%	32%	28%	38%
有効回答	6	209	372	40	16	100%	100%	100%	100%	100%

Q60. 株式交付制度について、どのようなケースにおいて利用可能となった場合に、利用を検討したいと考えますか。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株式交付制度とは、国内の株式会社を子会社化する際に、自社の株式を対価として使用することができる制度。組織再編に伴う手続は必要となる一方で、現物出資に伴う手続（例えば検査役の調査等）は不要である等のメリットがある。										
海外の株式会社の子会社化	11	25	85	7	27%	33%	19%	6%
持分会社（合同会社、合名会社、合資会社）の子会社化	5	15	48	7	12%	20%	11%	6%
子会社化に至らない程度の国内の株式会社の株式の取得（例えば合弁事業を行う際に合弁会社の株式を30%取得する場合等）	21	36	180	48	51%	47%	40%	44%
国内の子会社の株式の追加取得	11	22	108	25	27%	29%	24%	23%
その他	8	19	152	38	20%	25%	34%	35%
有効回答	41	76	450	109	100%	100%	100%	100%

Q60. 株式交付制度について、どのようなケースにおいて利用可能となった場合に、利用を検討したいと考えますか。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株式交付制度とは、国内の株式会社を子会社化する際に、自社の株式を対価として使用することができる制度。組織再編に伴う手続は必要となる一方で、現物出資に伴う手続（例えば検査役の調査等）は不要である等のメリットがある。								
海外の株式会社の子会社化	7	1	9	111	19%	9%	19%	19%
持分会社（合同会社、合名会社、合資会社）の子会社化	1	1	4	69	3%	9%	9%	12%
子会社化に至らない程度の国内の株式会社の株式の取得（例えば合弁事業を行う際に合弁会社の株式を30%取得する場合等）	17	7	15	246	46%	64%	32%	42%
国内の子会社の株式の追加取得	12	0	8	146	32%	0%	17%	25%
その他	11	3	17	187	30%	27%	36%	32%
有効回答	37	11	47	582	100%	100%	100%	100%

Q61. 貴社が事業部門や子会社等の再編等（撤退・新規参入）を検討するきっかけ・理由、検討する上で困っていることをお答

Q61-1. 事業部門や子会社等の再編等（撤退・新規参入）を検討するきっかけ・理由

Q61-2. 事業部門や子会社等の再編等（撤退・新規参入）を検討する上で困っていること（会社法・税法に関することを含む）

X　株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）について

Q62. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）における主な議題について、お答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
経営理念・ビジョン	13	28	18	10	14	14%	10%	11%	15%	11%
ESG対応	11	45	29	18	19	12%	16%	18%	28%	15%
経営戦略/ビジネスモデル	51	150	74	28	79	55%	53%	47%	43%	62%
業績に対する評価	42	136	76	26	78	46%	48%	48%	40%	61%
中長期の業績予想	42	117	62	37	62	46%	41%	39%	57%	49%
短期の業績予想	21	86	50	18	44	23%	30%	32%	28%	35%
事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）	19	57	33	11	16	21%	20%	21%	17%	13%
資本政策/資本効率	37	126	49	11	21	40%	45%	31%	17%	17%
コーポレートガンバナンス体制	4	18	15	12	12	4%	6%	10%	18%	9%
取締役会の実効性評価	1	2	2	2	2	1%	1%	1%	3%	2%
事業環境・リスク	6	31	23	7	18	7%	11%	15%	11%	14%
社長・CEO、社外取締役等の選解任	0	2	3	0	0	0%	1%	2%	0%	0%
政策保有株式の縮減方針	12	17	10	0	3	13%	6%	6%	0%	2%
その他	1	5	5	3	2	1%	2%	3%	5%	2%
有効回答	92	283	157	65	127	100%	100%	100%	100%	100%

Q62. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）における主な議題について、お答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
経営理念・ビジョン	0	29	42	7	2	0%	13%	11%	17%	13%
ESG対応	1	41	70	5	3	14%	18%	18%	12%	19%
経営戦略/ビジネスモデル	5	113	214	21	7	71%	50%	54%	51%	44%
業績に対する評価	5	105	191	27	11	71%	46%	48%	66%	69%
中長期の業績予想	4	106	165	20	10	57%	47%	42%	49%	63%
短期の業績予想	1	70	117	13	5	14%	31%	29%	32%	31%
事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）	2	41	73	11	1	29%	18%	18%	27%	6%
資本政策/資本効率	2	68	150	8	5	29%	30%	38%	20%	31%
コーポレートガンバナンス体制	0	23	31	4	1	0%	10%	8%	10%	6%
取締役会の実効性評価	0	5	4	0	0	0%	2%	1%	0%	0%
事業環境・リスク	1	25	52	4	0	14%	11%	13%	10%	0%
社長・CEO、社外取締役等の選解任	0	0	4	0	1	0%	0%	1%	0%	6%
政策保有株式の縮減方針	0	13	26	1	0	0%	6%	7%	2%	0%
その他	0	5	9	1	1	0%	2%	2%	2%	6%
有効回答	7	227	397	41	16	100%	100%	100%	100%	100%

Q62. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）における主な議題について、お答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
経営理念・ビジョン	6	8	52	18	13%	10%	11%	15%
ESG対応	8	16	84	13	18%	19%	18%	11%
経営戦略/ビジネスモデル	27	44	259	52	60%	53%	54%	43%
業績に対する評価	24	42	239	56	53%	51%	50%	47%
中長期の業績予想	19	31	212	61	42%	37%	44%	51%
短期の業績予想	9	22	151	40	20%	27%	32%	33%
事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）	8	17	86	25	18%	20%	18%	21%
資本政策/資本効率	13	23	184	24	29%	28%	38%	20%
コーポレートガンバナンス体制	6	12	36	7	13%	14%	8%	6%
取締役会の実効性評価	0	3	6	0	0%	4%	1%	0%
事業環境・リスク	4	11	52	20	9%	13%	11%	17%
社長・CEO、社外取締役等の選解任	0	2	3	0	0%	2%	1%	0%
政策保有株式の縮減方針	1	7	28	6	2%	8%	6%	5%
その他	2	4	5	4	4%	5%	1%	3%
有効回答	45	83	479	120	100%	100%	100%	100%

Q62. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）における主な議題について、お答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
経営理念・ビジョン	2	6	10	66	5%	55%	20%	11%
ESG対応	9	1	3	108	23%	9%	6%	17%
経営戦略/ビジネスモデル	23	4	35	321	58%	36%	71%	51%
業績に対する評価	22	7	24	309	55%	64%	49%	49%
中長期の業績予想	24	3	24	272	60%	27%	49%	43%
短期の業績予想	12	1	15	194	30%	9%	31%	31%
事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）	3	1	6	126	8%	9%	12%	20%
資本政策/資本効率	9	2	10	223	23%	18%	20%	36%
コーポレートガンバナンス体制	4	2	2	53	10%	18%	4%	8%
取締役会の実効性評価	0	0	1	8	0%	0%	2%	1%
事業環境・リスク	6	2	4	75	15%	18%	8%	12%
社長・CEO、社外取締役等の選解任	0	0	0	5	0%	0%	0%	1%
政策保有株式の縮減方針	0	0	0	42	0%	0%	0%	7%
その他	1	0	3	11	3%	0%	6%	2%
有効回答	40	11	49	628	100%	100%	100%	100%

Q63. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない	4	20	7	5	15	5%	7%	5%	8%	13%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会／担当部署に共有できていない	14	57	26	4	14	16%	21%	17%	6%	12%
エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない	13	41	19	6	10	15%	15%	12%	10%	8%
議決権行使助言会社／株主・機関投資家がエンゲージメントに応じてくれない	5	15	9	4	3	6%	5%	6%	6%	3%
株主・機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない	12	29	13	5	18	14%	11%	8%	8%	15%
株主・機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる	16	64	46	16	35	18%	23%	30%	26%	29%
株主・機関投資家の関心事が多岐にわたるので、負担が増加している	27	100	55	16	37	31%	36%	36%	26%	31%
株主・機関投資家から、ESG事項等について形式的な報告を多く求められる	8	25	9	5	14	9%	9%	6%	8%	12%
フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる	19	47	22	14	18	22%	17%	14%	23%	15%
その他	17	41	27	9	26	19%	15%	18%	15%	22%
有効回答	88	275	153	62	119	100%	100%	100%	100%	100%

Q63. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない	1	13	27	4	2	14%	6%	7%	10%	13%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会／担当部署に共有できていない	0	34	71	6	0	0%	16%	19%	15%	0%
エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない	0	25	55	6	1	0%	12%	14%	15%	7%
議決権行使助言会社／株主・機関投資家がエンゲージメントに応じてくれない	1	8	24	1	1	14%	4%	6%	2%	7%
株主・機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない	2	25	40	8	1	29%	12%	10%	20%	7%
株主・機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる	4	58	89	15	4	57%	27%	23%	37%	27%
株主・機関投資家の関心事が多岐にわたるので、負担が増加している	2	66	132	16	4	29%	30%	34%	39%	27%
株主・機関投資家から、ESG事項等について形式的な報告を多く求められる	0	18	34	6	2	0%	8%	9%	15%	13%
フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる	0	35	62	7	3	0%	16%	16%	17%	20%
その他	1	50	59	2	2	14%	23%	15%	5%	13%
有効回答	7	217	383	41	15	100%	100%	100%	100%	100%

Q63. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない	2	7	37	6	5%	9%	8%	5%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会／担当部署に共有できていない	4	8	83	20	9%	10%	18%	18%
エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない	6	6	51	26	14%	7%	11%	23%
議決権行使助言会社／株主・機関投資家がエンゲージメントに応じてくれない	2	6	25	3	5%	7%	5%	3%
株主・機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない	4	7	50	15	9%	9%	11%	13%
株主・機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる	8	25	123	23	19%	31%	27%	20%
株主・機関投資家の関心事が多岐にわたるので、負担が増加している	14	26	173	22	33%	32%	38%	19%
株主・機関投資家から、ESG事項等について形式的な報告を多く求められる	4	8	42	7	9%	10%	9%	6%
フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる	7	14	68	31	16%	17%	15%	27%
その他	10	20	71	19	23%	25%	15%	17%
有効回答	43	81	461	113	100%	100%	100%	100%

Q63. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない	2	1	2	47	5%	9%	4%	8%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会／担当部署に共有できていない	8	2	10	95	22%	18%	21%	16%
エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない	4	0	6	79	11%	0%	13%	13%
議決権行使助言会社／株主・機関投資家がエンゲージメントに応じてくれない	0	0	1	35	0%	0%	2%	6%
株主・機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない	5	0	10	62	14%	0%	21%	10%
株主・機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる	8	2	14	155	22%	18%	29%	26%
株主・機関投資家の関心事が多岐にわたるので、負担が増加している	10	2	8	215	27%	18%	17%	36%
株主・機関投資家から、ESG事項等について形式的な報告を多く求められる	3	0	2	56	8%	0%	4%	9%
フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる	13	3	9	95	35%	27%	19%	16%
その他	7	2	10	101	19%	18%	21%	17%
有効回答	37	11	48	603	100%	100%	100%	100%

	⑭事業セグメント数																				⑮海外売上高比率									
	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上
Q59. 上場維持に関する検討を行う際に、メリット又はデメリットとして考慮している事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に「メリット」か「デメリット」のいずれに該当するかがわかる形で具体的に入力してく																														
（メリット）株式市場からの資金調達	50	35	63	40	27	10	5	5	1	0	29%	31%	36%	29%	36%	34%	38%	63%	50%	0%	26	28	29	26	11	33%	37%	40%	47%	42%
（メリット）ブランド力の維持・向上	126	91	131	91	50	20	8	6	1	0	73%	80%	75%	66%	66%	69%	62%	75%	50%	0%	55	48	46	38	15	69%	64%	64%	69%	58%
（メリット）金融機関・取引先との良好な関係の維持	82	63	92	71	39	17	6	5	1	0	48%	55%	53%	51%	51%	59%	46%	63%	50%	0%	40	41	30	33	7	50%	55%	42%	60%	27%
（メリット）優秀な人材の確保	125	89	123	99	49	22	6	6	1	0	73%	78%	71%	72%	64%	76%	46%	75%	50%	0%	57	53	46	43	15	71%	71%	64%	78%	58%
（デメリット）コーポレートガバナンス体制の整備に関する負担	90	71	89	64	37	11	6	1	0	0	52%	62%	51%	46%	49%	38%	46%	13%	0%	0%	49	36	30	21	6	61%	48%	42%	38%	23%
（デメリット）株主資本コストの負担の増加	44	40	48	35	26	12	5	2	1	0	26%	35%	28%	25%	34%	41%	38%	25%	50%	0%	25	26	20	17	2	31%	35%	28%	31%	8%
（デメリット）短期的利益の実現への期待・圧力	62	54	69	44	30	11	5	2	1	0	36%	47%	40%	32%	39%	38%	38%	25%	50%	0%	39	26	27	25	6	49%	35%	38%	45%	23%
（デメリット）資本市場への説明の必要から、大胆・柔軟な経営戦略が困難となること	36	21	36	24	17	7	3	0	0	0	21%	18%	21%	17%	22%	24%	23%	0%	0%	0%	16	9	8	15	2	20%	12%	11%	27%	8%
（デメリット）被買収リスクの増加	41	42	49	30	23	10	0	1	1	0	24%	37%	28%	22%	30%	34%	0%	13%	50%	0%	24	21	20	15	4	30%	28%	28%	27%	15%
上場維持に関して検討したことがない	20	8	26	29	15	6	4	1	1	1	12%	7%	15%	21%	20%	21%	31%	13%	50%	100%	11	14	15	11	9	14%	19%	21%	20%	35%
その他	3	4	1	1	2	0	0	0	0	0	2%	4%	1%	1%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0	4	1	0	1	0%	5%	1%	0%	4%
有効回答	172	114	174	138	76	29	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80	75	72	55	26	100%	100%	100%	100%	100%

IX　組織再編について

Q60. 株式交付制度について、どのようなケースにおいて利用可能となった場合に、利用を検討したいと考えますか。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株式交付制度とは、国内の株式会社を子会社化する際に、自社の株式を対価として使用することができる制度。組織再編に伴う手続は必要となる一方で、現物出資に伴う手続（例えば検査役の調査等）は不要である等のメリットがある。																														
海外の株式会社の子会社化	29	19	27	26	18	4	3	2	0	0	19%	18%	16%	20%	26%	15%	27%	25%	0%	0%	14	24	21	20	12	19%	34%	30%	39%	50%
持分会社（合同会社、合名会社、合資会社）の子会社化	12	6	20	19	11	4	2	1	0	0	8%	6%	12%	15%	16%	15%	18%	13%	0%	0%	15	7	8	4	5	21%	10%	11%	8%	21%
子会社化に至らない程度の国内の株式会社の株式の取得（例えば合弁事業を行う際に合弁会社の株式を30%取得する場合等）	74	35	63	57	28	14	5	4	2	0	47%	33%	38%	44%	41%	54%	45%	50%	100%	0%	29	32	26	19	8	40%	46%	37%	37%	33%
国内の子会社の株式の追加取得	29	19	44	36	19	8	2	4	1	1	19%	18%	27%	27%	28%	31%	18%	50%	50%	100%	21	17	17	9	7	29%	24%	24%	18%	29%
その他	46	45	52	39	24	7	4	2	0	0	29%	43%	32%	30%	35%	27%	36%	25%	0%	0%	22	17	26	19	5	31%	24%	37%	37%	21%
有効回答	156	105	165	131	69	26	11	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	72	70	70	51	24	100%	100%	100%	100%	100%

Q61. 貴社が事業部門や子会社等の再編等（撤退・新規参入）を検討するきっかけ・理由、検討する上で困っていることをお答

Q61-1. 事業部門や子会社等の再編等（撤退・新規参入）を検討するきっかけ・理由

Q61-2. 事業部門や子会社等の再編等（撤退・新規参入）を検討する上で困っていること（会社法・税法に関することを含む）

X　株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）について

Q62. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）における主な議題について、お答えください。（主なものを３つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																														
経営理念・ビジョン	22	16	22	10	9	3	1	0	1	1	13%	14%	13%	7%	12%	10%	8%	0%	50%	100%	6	9	5	3	1	8%	12%	7%	5%	4%
ESG対応	28	18	25	24	17	5	2	2	1	0	16%	16%	14%	17%	22%	17%	15%	25%	50%	0%	12	18	17	16	10	15%	24%	23%	29%	38%
経営戦略/ビジネスモデル	92	53	101	78	36	12	6	4	0	0	53%	48%	58%	56%	47%	40%	46%	50%	0%	0%	38	32	30	31	18	48%	43%	41%	55%	69%
業績に対する評価	86	54	81	72	44	14	5	2	0	0	50%	49%	47%	52%	58%	47%	38%	25%	0%	0%	36	36	41	24	8	46%	49%	55%	43%	31%
中長期の業績予想	76	54	87	63	24	10	5	3	0	0	44%	49%	50%	45%	32%	33%	38%	38%	0%	0%	30	33	30	27	9	38%	45%	41%	48%	35%
短期の業績予想	53	26	62	45	19	9	5	2	0	0	31%	23%	36%	32%	25%	30%	38%	25%	0%	0%	32	21	18	14	7	41%	28%	24%	25%	27%
事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）	23	18	24	32	20	11	5	2	0	0	13%	16%	14%	23%	26%	37%	38%	25%	0%	0%	18	15	20	17	5	23%	20%	27%	30%	19%
資本政策/資本効率	58	37	50	47	27	15	5	2	0	1	34%	33%	29%	34%	36%	50%	38%	25%	0%	100%	29	28	28	20	9	37%	38%	38%	36%	35%
コーポレートガンバナンス体制	15	8	12	9	10	4	1	1	1	0	9%	7%	7%	6%	13%	13%	8%	13%	50%	0%	7	8	9	6	4	9%	11%	12%	11%	15%
取締役会の実効性評価	1	1	0	2	4	1	0	0	0	0	1%	1%	0%	1%	5%	3%	0%	0%	0%	0%	1	0	1	0	3	1%	0%	1%	0%	12%
事業環境・リスク	20	21	20	10	9	3	1	0	0	1	12%	19%	12%	7%	12%	10%	8%	0%	0%	100%	11	7	12	5	3	14%	9%	16%	9%	12%
社長・CEO、社外取締役等の選解任	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0%	2%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	1	2	0	0%	0%	1%	4%	0%
政策保有株式の縮減方針	9	7	12	8	0	3	2	1	0	0	5%	6%	7%	6%	0%	10%	15%	13%	0%	0%	2	9	3	3	0	3%	12%	4%	5%	0%
その他	7	2	2	2	1	0	0	1	1	0	4%	2%	1%	1%	1%	0%	0%	13%	50%	0%	3	2	2	0	1	4%	3%	3%	0%	4%
有効回答	172	111	173	139	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	79	74	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%

Q63. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																														
エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない	14	5	11	12	3	4	1	1	0	0	9%	5%	7%	9%	4%	14%	8%	13%	0%	0%	4	8	5	7	6	5%	11%	7%	13%	24%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会／担当部署に共有できていない	26	15	28	26	12	3	2	2	0	1	16%	14%	17%	20%	16%	10%	15%	25%	0%	100%	18	11	13	7	1	23%	15%	18%	13%	4%
エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない	17	15	18	20	10	3	3	3	0	0	10%	14%	11%	15%	13%	10%	23%	38%	0%	0%	15	8	11	0	2	19%	11%	15%	0%	8%
議決権行使助言会社／株主・機関投資家がエンゲージメントに応じてくれない	7	5	5	10	7	1	0	0	0	0	4%	5%	3%	8%	9%	3%	0%	0%	0%	0%	5	6	7	2	0	6%	8%	10%	4%	0%
株主・機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない	18	17	18	10	8	4	2	0	0	0	11%	16%	11%	8%	11%	14%	15%	0%	0%	0%	9	11	8	5	3	12%	15%	11%	9%	12%
株主・機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる	46	28	38	26	21	11	6	1	0	0	28%	26%	23%	20%	28%	38%	46%	13%	0%	0%	23	17	13	16	8	30%	23%	18%	29%	32%
株主・機関投資家の関心事が多岐にわたるので、負担が増加している	43	36	57	50	27	13	4	3	2	0	26%	33%	35%	38%	36%	45%	31%	38%	100%	0%	21	32	30	31	10	27%	43%	41%	56%	40%
株主・機関投資家から、ESG事項等について形式的な報告を多く求められる	13	5	13	13	9	4	2	0	2	0	8%	5%	8%	10%	12%	14%	15%	0%	100%	0%	5	5	11	10	5	6%	7%	15%	18%	20%
フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる	37	21	25	16	16	4	1	0	0	0	23%	19%	15%	12%	21%	14%	8%	0%	0%	0%	9	15	16	11	0	12%	20%	22%	20%	0%
その他	25	18	29	23	15	5	3	2	0	0	15%	17%	18%	17%	20%	17%	23%	25%	0%	0%	12	11	9	10	5	16%	15%	12%	18%	20%
有効回答	163	108	165	132	75	29	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	77	74	73	55	25	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q64. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の対応者について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）																
Q64-1-1. CEO・社長																
エンゲージメントの主な対応者である	230	32%	15	84	131	41%	32%	31%	144	86	32%	32%	41	189	32%	32%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	173	24%	9	55	109	24%	21%	26%	134	39	30%	14%	50	123	39%	21%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	228	32%	11	91	125	30%	34%	30%	134	94	30%	35%	31	197	24%	33%
エンゲージメントに対応することはない	67	9%	1	25	40	3%	9%	10%	29	37	7%	14%	5	61	4%	10%
このポジションは設置していない	12	2%	1	6	5	3%	2%	1%	2	10	0%	4%	0	12	0%	2%
その他	9	1%	0	3	6	0%	1%	1%	3	6	1%	2%	1	8	1%	1%
有効回答	719	100%	37	264	416	100%	100%	100%	446	272	100%	100%	128	590	100%	100%
Q64-1-2. COO																
エンゲージメントの主な対応者である	24	3%	2	9	13	5%	3%	3%	14	10	3%	4%	2	22	2%	4%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	43	6%	5	14	24	13%	5%	6%	36	7	8%	3%	18	25	14%	4%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	69	10%	4	25	39	11%	10%	10%	47	22	11%	8%	11	58	9%	10%
エンゲージメントに対応することはない	41	6%	2	13	26	5%	5%	6%	18	23	4%	9%	5	36	4%	6%
このポジションは設置していない	518	73%	25	194	298	66%	75%	73%	318	199	72%	75%	91	426	71%	74%
その他	13	2%	0	3	10	0%	1%	2%	9	4	2%	2%	2	11	2%	2%
有効回答	708	100%	38	258	410	100%	100%	100%	442	265	100%	100%	129	578	100%	100%
Q64-1-3. CFO																
エンゲージメントの主な対応者である	191	27%	16	63	111	42%	24%	27%	145	46	33%	17%	46	145	36%	25%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	87	12%	7	22	58	18%	8%	14%	68	19	15%	7%	24	63	19%	11%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	72	10%	3	31	38	8%	12%	9%	41	31	9%	11%	13	59	10%	10%
エンゲージメントに対応することはない	27	4%	1	8	18	3%	3%	4%	8	19	2%	7%	2	25	2%	4%
このポジションは設置していない	327	46%	11	134	181	29%	51%	44%	177	149	40%	55%	43	283	33%	48%
その他	13	2%	0	4	9	0%	2%	2%	7	6	2%	2%	1	12	1%	2%
有効回答	717	100%	38	262	415	100%	100%	100%	446	270	100%	100%	129	587	100%	100%
Q64-1-4. 社外取締役																
エンゲージメントの主な対応者である	6	1%	0	2	4	0%	1%	1%	2	4	0%	2%	1	5	1%	1%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	44	6%	9	12	23	24%	5%	6%	39	5	9%	2%	20	24	16%	4%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	189	27%	15	63	110	41%	24%	27%	149	40	34%	15%	54	135	42%	23%
エンゲージメントに対応することはない	413	58%	12	159	241	32%	62%	59%	226	186	51%	70%	48	364	37%	63%
このポジションは設置していない	36	5%	0	15	21	0%	6%	5%	12	24	3%	9%	1	35	1%	6%
その他	20	3%	1	7	12	3%	3%	3%	15	5	3%	2%	5	15	4%	3%
有効回答	708	100%	37	258	411	100%	100%	100%	443	264	100%	100%	129	578	100%	100%
Q64-1-5. 取締役（上記(1)から(4)を除く）																
エンゲージメントの主な対応者である	134	19%	4	51	78	11%	20%	19%	64	70	14%	26%	12	122	9%	21%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	150	21%	9	55	86	25%	21%	21%	113	37	25%	14%	41	109	32%	19%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	214	30%	10	72	131	28%	28%	31%	132	81	30%	30%	39	174	30%	30%
エンゲージメントに対応することはない	174	24%	10	63	101	28%	24%	24%	112	62	25%	23%	28	146	22%	25%
このポジションは設置していない	32	4%	2	14	16	6%	5%	4%	14	18	3%	7%	2	30	2%	5%
その他	11	2%	1	4	6	3%	2%	1%	9	2	2%	1%	6	5	5%	1%
有効回答	715	100%	36	259	418	100%	100%	100%	444	270	100%	100%	128	586	100%	100%
Q64-2. 上記のポジション以外で、株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の主な対応者がいれば、その対応者の役職についてお答えください。																
Q65. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）のフィードバックの実施状況について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
取締役会や経営陣に内容が共有されていない	59	8%	0	22	37	0%	8%	9%	26	33	6%	12%	4	55	3%	9%
取締役会や経営陣に内容が共有されているが、対応策の協議・検討がなされていない	149	20%	3	58	87	8%	22%	21%	68	80	15%	29%	15	133	12%	22%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングは実施	293	40%	14	114	165	36%	43%	39%	180	113	40%	41%	40	253	31%	42%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングも実施	205	28%	21	65	118	54%	24%	28%	168	37	37%	13%	70	135	54%	23%
その他	25	3%	1	8	16	3%	3%	4%	10	15	2%	5%	1	24	1%	4%
有効回答	731	100%	39	267	423	100%	100%	100%	452	278	100%	100%	130	600	100%	100%
Q66. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
株主から提案を受けた経営陣／部門内において検討し、取締役会への共有は行わなかった	6	1%	0	4	2	0%	1%	0%	2	4	0%	1%	1	5	1%	1%
取締役会へ共有し、対応について検討した	73	10%	5	30	38	13%	11%	9%	49	24	11%	9%	13	60	10%	10%
提案株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	49	7%	3	20	26	8%	7%	6%	36	13	8%	5%	8	41	6%	7%
提案株主以外との間の株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	21	3%	3	8	10	8%	3%	2%	19	2	4%	1%	8	13	6%	2%
提案株主に対して情報開示依頼を行った	4	1%	0	3	1	0%	1%	0%	1	3	0%	1%	1	3	1%	1%
提案内容や、提案内容に関する会社意見について開示を行った	34	5%	3	16	15	8%	6%	4%	27	7	6%	3%	8	26	6%	4%
コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した	55	8%	3	21	31	8%	8%	7%	39	16	9%	6%	9	46	7%	8%
株主から重大な提案を受けていない	627	86%	32	223	370	84%	84%	87%	386	240	86%	86%	115	511	89%	85%
その他	5	1%	0	3	2	0%	1%	0%	2	3	0%	1%	1	4	1%	1%
有効回答	730	100%	38	267	423	100%	100%	100%	449	280	100%	100%	129	600	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q64. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の対応者について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）																																		
Q64-1-1. CEO・社長																																		
エンゲージメントの主な対応者である	11	2	19	28	4	4	5	15	19	42	5	8	24	12	19	8	5	46%	40%	32%	42%	25%	16%	33%	28%	29%	30%	45%	23%	33%	24%	49%	35%	36%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	3	1	13	14	4	11	2	13	23	32	4	9	16	11	9	6	2	13%	20%	22%	21%	25%	44%	13%	24%	35%	23%	36%	26%	22%	22%	23%	26%	14%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	5	2	18	20	6	6	5	20	18	45	2	16	25	20	8	6	6	21%	40%	30%	30%	38%	24%	33%	37%	27%	32%	18%	46%	34%	39%	21%	26%	43%
エンゲージメントに対応することはない	5	0	9	5	2	3	1	5	4	14	0	1	6	5	2	3	1	21%	0%	15%	7%	13%	12%	7%	9%	6%	10%	0%	3%	8%	10%	5%	13%	7%
このポジションは設置していない	0	0	0	0	0	1	0	1	1	4	0	0	2	2	1	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	2%	2%	3%	0%	0%	3%	4%	3%	0%	0%
その他	0	0	1	0	0	0	2	0	1	3	0	1	0	1	0	0	0	0%	0%	2%	0%	0%	0%	13%	0%	2%	2%	0%	3%	0%	2%	0%	0%	0%
有効回答	24	5	60	67	16	25	15	54	66	140	11	35	73	51	39	23	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-2. COO																																		
エンゲージメントの主な対応者である	1	0	3	3	1	0	1	1	1	5	0	1	3	2	1	1	0	4%	0%	5%	5%	6%	0%	7%	2%	2%	4%	0%	3%	4%	4%	3%	4%	0%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	2	0	2	4	3	5	1	0	6	3	1	1	8	3	2	2	0	8%	0%	3%	6%	19%	21%	7%	0%	9%	2%	9%	3%	11%	6%	5%	8%	0%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	4	0	7	5	4	1	1	6	10	11	0	5	4	5	2	4	0	17%	0%	12%	8%	25%	4%	7%	12%	15%	8%	0%	14%	5%	10%	5%	17%	0%
エンゲージメントに対応することはない	1	0	5	4	0	2	0	4	0	13	0	0	4	2	2	2	2	4%	0%	9%	6%	0%	8%	0%	8%	0%	9%	0%	0%	5%	4%	5%	8%	17%
このポジションは設置していない	16	5	38	50	8	16	12	41	45	104	10	28	53	37	30	14	10	67%	100%	66%	76%	50%	67%	80%	79%	69%	76%	91%	80%	73%	73%	77%	58%	83%
その他	0	0	3	0	0	0	0	0	3	1	0	0	1	2	2	1	0	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	1%	0%	0%	1%	4%	5%	4%	0%
有効回答	24	5	58	66	16	24	15	52	65	137	11	35	73	51	39	24	12	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-3. CFO																																		
エンゲージメントの主な対応者である	5	0	13	22	5	5	3	14	22	38	1	12	21	9	8	11	2	21%	0%	21%	33%	31%	20%	20%	26%	34%	27%	9%	34%	28%	17%	21%	46%	17%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	2	1	7	8	2	4	3	5	9	17	2	2	12	4	3	4	2	8%	20%	11%	12%	13%	16%	20%	9%	14%	12%	18%	6%	16%	8%	8%	17%	17%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	2	0	8	5	0	5	1	6	10	9	1	4	7	7	2	1	4	8%	0%	13%	8%	0%	20%	7%	11%	15%	6%	9%	11%	9%	13%	5%	4%	33%
エンゲージメントに対応することはない	1	0	6	3	0	1	0	3	0	10	0	0	0	1	1	0	1	4%	0%	10%	5%	0%	4%	0%	6%	0%	7%	0%	0%	0%	2%	3%	0%	8%
このポジションは設置していない	14	4	24	27	9	10	8	25	23	63	7	16	33	30	22	8	3	58%	80%	39%	41%	56%	40%	53%	47%	35%	45%	64%	46%	45%	58%	56%	33%	25%
その他	0	0	3	1	0	0	0	0	1	2	0	1	1	1	3	0	0	0%	0%	5%	2%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	3%	1%	2%	8%	0%	0%
有効回答	24	5	61	66	16	25	15	53	65	139	11	35	74	52	39	24	12	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-4. 社外取締役																																		
エンゲージメントの主な対応者である	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	1	0	0	1	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	6%	1%	0%	0%	4%	0%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	2	1	3	3	2	1	0	2	6	1	4	5	6	1	5	2	0	8%	20%	5%	5%	13%	4%	0%	4%	9%	1%	36%	14%	8%	2%	13%	8%	0%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	2	1	18	23	8	6	2	15	20	32	2	7	16	8	12	12	5	8%	20%	31%	35%	50%	25%	13%	29%	31%	24%	18%	20%	22%	16%	31%	50%	42%
エンゲージメントに対応することはない	19	3	34	39	6	14	10	27	29	88	3	20	45	38	22	8	7	79%	60%	58%	59%	38%	58%	67%	52%	45%	65%	27%	57%	62%	75%	56%	33%	58%
このポジションは設置していない	1	0	2	1	0	2	0	5	5	10	1	1	4	3	0	1	0	4%	0%	3%	2%	0%	8%	0%	10%	8%	7%	9%	3%	5%	6%	0%	4%	0%
その他	0	0	2	0	0	1	3	3	4	4	1	0	1	1	0	0	0	0%	0%	3%	0%	0%	4%	20%	6%	6%	3%	9%	0%	1%	2%	0%	0%	0%
有効回答	24	5	59	66	16	24	15	52	65	136	11	35	73	51	39	24	12	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-5. 取締役（上記(1)から(4)を除く）																																		
エンゲージメントの主な対応者である	6	1	14	10	1	2	2	11	12	31	2	7	10	17	5	3	0	25%	20%	24%	15%	6%	8%	13%	21%	18%	22%	18%	20%	13%	33%	13%	13%	0%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	4	1	9	21	6	6	3	9	12	16	4	10	19	11	15	3	1	17%	20%	15%	31%	38%	25%	20%	17%	18%	12%	36%	29%	25%	21%	38%	13%	8%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	5	2	22	20	5	7	5	16	18	38	2	10	24	12	12	9	6	21%	40%	37%	30%	31%	29%	33%	30%	28%	28%	18%	29%	32%	23%	31%	38%	50%
エンゲージメントに対応することはない	7	1	12	14	4	7	5	13	14	44	2	6	16	11	7	6	5	29%	20%	20%	21%	25%	29%	33%	25%	22%	32%	18%	17%	21%	21%	18%	25%	42%
このポジションは設置していない	2	0	2	1	0	2	0	3	6	7	1	1	5	0	0	2	0	8%	0%	3%	1%	0%	8%	0%	6%	9%	5%	9%	3%	7%	0%	0%	8%	0%
その他	0	0	0	1	0	0	0	1	3	2	0	1	1	1	0	1	0	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	2%	5%	1%	0%	3%	1%	2%	0%	4%	0%
有効回答	24	5	59	67	16	24	15	53	65	138	11	35	75	52	39	24	12	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-2. 上記のポジション以外で、株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の主な対応者がいれば、その対応者の役職についてお答えください。																																		
Q65. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）のフィードバックの実施状況について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
取締役会や経営陣に内容が共有されていない	2	1	5	7	2	2	2	2	5	15	0	1	2	10	2	0	1	8%	20%	8%	10%	13%	8%	13%	4%	8%	11%	0%	3%	3%	19%	5%	0%	7%
取締役会や経営陣に内容が共有されているが、対応策の協議・検討がなされていない	5	0	17	12	5	3	2	8	10	32	2	6	26	8	3	6	3	21%	0%	27%	18%	31%	12%	13%	15%	15%	23%	18%	17%	33%	15%	8%	25%	21%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングは実施	14	1	28	23	4	9	5	32	18	56	5	18	28	25	15	7	5	58%	20%	44%	34%	25%	36%	33%	59%	28%	40%	45%	51%	36%	46%	38%	29%	36%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングも実施	2	3	12	22	5	8	6	10	31	33	4	7	19	10	19	10	4	8%	60%	19%	33%	31%	32%	40%	19%	48%	23%	36%	20%	24%	19%	49%	42%	29%
その他	1	0	1	3	0	3	0	2	1	5	0	3	3	1	0	1	1	4%	0%	2%	4%	0%	12%	0%	4%	2%	4%	0%	9%	4%	2%	0%	4%	7%
有効回答	24	5	63	67	16	25	15	54	65	141	11	35	78	54	39	24	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q66. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
株主から提案を受けた経営陣／部門内において検討し、取締役会への共有は行わなかった	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	2%	0%	1%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
取締役会へ共有し、対応について検討した	0	1	8	6	1	4	2	3	6	12	3	5	5	3	8	5	1	0%	20%	13%	9%	6%	16%	13%	6%	9%	9%	27%	15%	6%	6%	21%	21%	7%
提案株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	0	1	6	3	1	2	2	3	5	10	2	1	3	2	4	2	2	0%	20%	10%	4%	6%	8%	13%	6%	8%	7%	18%	3%	4%	4%	10%	8%	14%
提案株主以外との間の株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	0	1	4	2	0	0	1	1	1	2	2	2	0	1	2	1	1	0%	20%	6%	3%	0%	0%	7%	2%	2%	1%	18%	6%	0%	2%	5%	4%	7%
提案株主に対して情報開示依頼を行った	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0%	20%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
提案内容や、提案内容に関する会社意見について開示を行った	0	1	6	2	0	2	1	1	1	4	3	1	3	1	5	2	1	0%	20%	10%	3%	0%	8%	7%	2%	2%	3%	27%	3%	4%	2%	13%	8%	7%
コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した	1	1	10	6	0	1	2	3	2	9	2	3	4	1	5	3	2	4%	20%	16%	9%	0%	4%	13%	6%	3%	6%	18%	9%	5%	2%	13%	13%	14%
株主から重大な提案を受けていない	24	4	52	58	15	19	13	48	60	119	8	28	67	50	31	18	12	96%	80%	83%	87%	94%	76%	87%	92%	91%	84%	73%	82%	86%	93%	79%	75%	86%
その他	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	3%	1%	2%	0%	0%	0%
有効回答	25	5	63	67	16	25	15	52	66	141	11	34	78	54	39	24	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額									
	5兆0000億円以上	1兆5000億円以上	5000億円以上	1000億円以上	1兆円未満	5000億円以上	1兆5000億円以上	5000億円以上	1000億円以上	1兆円未満
Q64. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の対応者について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）										
Q64-1-1. CEO・社長										
エンゲージメントの主な対応者である	124	32	40	5	29	33%	35%	28%	13%	41%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	59	22	45	19	28	16%	24%	31%	50%	40%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	132	27	45	13	11	35%	29%	31%	34%	16%
エンゲージメントに対応することはない	43	10	10	1	2	11%	11%	7%	3%	3%
このポジションは設置していない	11	1	0	0	0	3%	1%	0%	0%	0%
その他	6	0	3	0	0	2%	0%	2%	0%	0%
有効回答	375	92	143	38	70	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-2. COO										
エンゲージメントの主な対応者である	12	5	6	0	1	3%	6%	4%	0%	1%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	12	6	7	6	12	3%	7%	5%	16%	17%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	34	8	19	5	3	9%	9%	13%	13%	4%
エンゲージメントに対応することはない	28	5	5	0	3	8%	6%	4%	0%	4%
このポジションは設置していない	277	65	99	27	49	75%	72%	70%	71%	69%
その他	4	1	5	0	3	1%	1%	4%	0%	4%
有効回答	367	90	141	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-3. CFO										
エンゲージメントの主な対応者である	73	30	43	15	30	20%	32%	30%	39%	42%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	35	12	16	5	19	9%	13%	11%	13%	27%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	38	9	16	3	6	10%	10%	11%	8%	8%
エンゲージメントに対応することはない	23	2	0	0	2	6%	2%	0%	0%	3%
このポジションは設置していない	196	40	62	14	14	53%	43%	43%	37%	20%
その他	6	0	6	1	0	2%	0%	4%	3%	0%
有効回答	371	93	143	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-4. 社外取締役										
エンゲージメントの主な対応者である	4	0	0	0	2	1%	0%	0%	0%	3%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	8	1	13	7	15	2%	1%	9%	18%	21%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	67	28	55	13	26	18%	31%	38%	34%	37%
エンゲージメントに対応することはない	254	53	65	16	24	70%	58%	45%	42%	34%
このポジションは設置していない	26	4	5	0	1	7%	4%	3%	0%	1%
その他	5	5	5	2	3	1%	5%	3%	5%	4%
有効回答	364	91	143	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-5. 取締役（上記(1)から(4)を除く）										
エンゲージメントの主な対応者である	85	16	21	3	9	23%	17%	15%	8%	13%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	57	17	38	11	27	15%	18%	27%	29%	38%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	114	31	41	11	16	31%	34%	29%	29%	23%
エンゲージメントに対応することはない	90	23	35	11	15	24%	25%	25%	29%	21%
このポジションは設置していない	22	4	4	0	2	6%	4%	3%	0%	3%
その他	3	1	3	2	2	1%	1%	2%	5%	3%
有効回答	371	92	142	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-2. 上記のポジション以外で、株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の主な対応者がいれば、その対応者の役職についてお答えください。										
Q65. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）のフィードバックの実施状況について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会や経営陣に内容が共有されていない	40	7	9	1	2	10%	8%	6%	3%	3%
取締役会や経営陣に内容が共有されているが、対応策の協議・検討がなされていない	103	14	24	4	3	27%	15%	17%	11%	4%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングは実施	160	40	59	13	21	42%	44%	41%	34%	29%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングも実施	65	25	50	20	45	17%	27%	34%	53%	63%
その他	16	5	3	0	1	4%	5%	2%	0%	1%
有効回答	384	91	145	38	72	100%	100%	100%	100%	100%
Q66. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
株主から提案を受けた経営陣／部門内において検討し、取締役会への共有は行わなかった	5	1	0	0	0	1%	1%	0%	0%	0%
取締役会へ共有し、対応について検討した	30	6	26	4	7	8%	7%	18%	11%	10%
提案株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	20	6	15	5	3	5%	7%	10%	13%	4%
提案株主以外との間の株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	4	2	9	2	4	1%	2%	6%	5%	6%
提案株主に対して情報開示依頼を行った	3	0	0	1	0	1%	0%	0%	3%	0%
提案内容や、提案内容に関する会社意見について開示を行った	11	4	13	2	4	3%	4%	9%	5%	6%
コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した	21	8	19	4	3	5%	9%	13%	11%	4%
株主から重大な提案を受けていない	334	80	115	33	64	87%	88%	80%	87%	90%
その他	4	0	1	0	0	1%	0%	1%	0%	0%
有効回答	385	91	144	38	71	100%	100%	100%	100%	100%

	⑦外国人株式保有比率									
	外国人株式保有比率10%以上	外国人株式保有比率20%以上	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率20%未満	外国人株式保有比率30%未満	外国人株式保有比率
Q64. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の対応者について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）								
Q64-1-1. CEO・社長								
エンゲージメントの主な対応者である	125	49	22	34	34%	32%	23%	33%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	54	40	39	40	15%	26%	41%	39%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	122	55	25	25	33%	36%	26%	25%
エンゲージメントに対応することはない	47	8	9	2	13%	5%	9%	2%
このポジションは設置していない	12	0	0	0	3%	0%	0%	0%
その他	6	1	1	1	2%	1%	1%	1%
有効回答	366	153	96	102	100%	100%	100%	100%
Q64-1-2. COO								
エンゲージメントの主な対応者である	16	3	1	4	4%	2%	1%	4%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	12	10	9	12	3%	7%	9%	12%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	31	15	10	12	9%	10%	10%	12%
エンゲージメントに対応することはない	26	8	2	5	7%	5%	2%	5%
このポジションは設置していない	267	111	72	67	75%	73%	75%	66%
その他	4	5	2	2	1%	3%	2%	2%
有効回答	356	152	96	102	100%	100%	100%	100%
Q64-1-3. CFO								
エンゲージメントの主な対応者である	76	41	28	45	21%	27%	29%	44%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	36	19	12	20	10%	12%	13%	19%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	32	21	8	11	9%	14%	8%	11%
エンゲージメントに対応することはない	21	3	1	2	6%	2%	1%	2%
このポジションは設置していない	191	67	43	25	53%	44%	45%	24%
その他	6	3	4	0	2%	2%	4%	0%
有効回答	362	154	96	103	100%	100%	100%	100%
Q64-1-4. 社外取締役								
エンゲージメントの主な対応者である	4	1	0	1	1%	1%	0%	1%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	6	12	7	19	2%	8%	7%	18%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	65	37	41	45	18%	24%	43%	44%
エンゲージメントに対応することはない	250	87	43	32	70%	57%	45%	31%
このポジションは設置していない	24	8	1	3	7%	5%	1%	3%
その他	7	7	3	3	2%	5%	3%	3%
有効回答	356	152	95	103	100%	100%	100%	100%
Q64-1-5. 取締役（上記(1)から(4)を除く）								
エンゲージメントの主な対応者である	85	24	16	8	23%	16%	17%	8%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	57	35	26	32	16%	23%	27%	32%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	114	46	28	25	31%	30%	29%	25%
エンゲージメントに対応することはない	85	39	22	28	23%	25%	23%	28%
このポジションは設置していない	20	7	1	4	5%	5%	1%	4%
その他	3	2	2	4	1%	1%	2%	4%
有効回答	364	153	95	101	100%	100%	100%	100%
Q64-2. 上記のポジション以外で、株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の主な対応者がいれば、その対応者の役職についてお答えください。								
Q65. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）のフィードバックの実施状況について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
取締役会や経営陣に内容が共有されていない	40	13	5	1	11%	8%	5%	1%
取締役会や経営陣に内容が共有されているが、対応策の協議・検討がなされていない	98	24	15	11	26%	15%	15%	11%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングは実施	153	71	36	33	41%	46%	37%	32%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングも実施	64	43	40	57	17%	28%	41%	56%
その他	19	5	1	0	5%	3%	1%	0%
有効回答	374	156	97	102	100%	100%	100%	100%
Q66. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
株主から提案を受けた経営陣／部門内において検討し、取締役会への共有は行わなかった	5	0	1	0	1%	0%	1%	0%
取締役会へ共有し、対応について検討した	28	15	14	16	7%	10%	15%	16%
提案株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	18	9	11	11	5%	6%	11%	11%
提案株主以外との間の株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	4	3	6	8	1%	2%	6%	8%
提案株主に対して情報開示依頼を行った	2	0	1	1	1%	0%	1%	1%
提案内容や、提案内容に関する会社意見について開示を行った	10	7	8	9	3%	5%	8%	9%
コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した	21	11	10	13	6%	7%	10%	13%
株主から重大な提案を受けていない	327	135	81	82	87%	87%	84%	80%
その他	4	0	0	1	1%	0%	0%	1%
有効回答	375	155	96	102	100%	100%	100%	100%

	⑧ROE									
	ROE3%未満	ROE5%以上	ROE8%以上	ROE	ROE3%未満	ROE5%未満	ROE8%未満	ROE
Q64. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の対応者について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）								
Q64-1-1. CEO・社長								
エンゲージメントの主な対応者である	53	36	44	18	79	33%	35%	28%	26%	35%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	37	20	39	17	60	23%	20%	25%	24%	26%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	44	35	52	32	64	28%	34%	33%	46%	28%
エンゲージメントに対応することはない	21	7	16	2	19	13%	7%	10%	3%	8%
このポジションは設置していない	3	2	4	1	2	2%	2%	3%	1%	1%
その他	1	2	3	0	3	1%	2%	2%	0%	1%
有効回答	159	102	158	70	227	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-2. COO										
エンゲージメントの主な対応者である	11	3	2	1	7	7%	3%	1%	1%	3%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	5	8	6	2	22	3%	8%	4%	3%	10%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	12	13	18	11	15	8%	13%	11%	16%	7%
エンゲージメントに対応することはない	14	5	8	1	13	9%	5%	5%	1%	6%
このポジションは設置していない	113	66	121	52	163	72%	67%	77%	75%	73%
その他	2	3	3	2	3	1%	3%	2%	3%	1%
有効回答	157	98	158	69	223	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-3. CFO										
エンゲージメントの主な対応者である	41	20	44	14	72	26%	20%	28%	20%	32%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	20	15	14	6	32	13%	15%	9%	8%	14%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	14	6	16	12	24	9%	6%	10%	17%	11%
エンゲージメントに対応することはない	10	4	6	3	4	6%	4%	4%	4%	2%
このポジションは設置していない	71	49	76	36	92	45%	50%	48%	51%	41%
その他	2	4	4	0	3	1%	4%	3%	0%	1%
有効回答	158	98	160	71	227	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-4. 社外取締役										
エンゲージメントの主な対応者である	3	1	0	0	2	2%	1%	0%	0%	1%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	10	6	9	2	17	6%	6%	6%	3%	8%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	34	26	46	19	64	22%	26%	29%	27%	29%
エンゲージメントに対応することはない	99	59	84	46	122	63%	60%	54%	66%	55%
このポジションは設置していない	6	4	11	2	13	4%	4%	7%	3%	6%
その他	4	3	7	1	5	3%	3%	4%	1%	2%
有効回答	156	99	157	70	223	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-5. 取締役（上記(1)から(4)を除く）										
エンゲージメントの主な対応者である	28	19	29	14	43	18%	19%	18%	20%	19%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	33	24	35	11	47	21%	24%	22%	16%	21%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	47	35	44	28	58	30%	34%	28%	40%	26%
エンゲージメントに対応することはない	38	23	36	15	62	24%	23%	23%	21%	28%
このポジションは設置していない	9	1	9	1	12	6%	1%	6%	1%	5%
その他	2	0	5	1	3	1%	0%	3%	1%	1%
有効回答	157	102	158	70	225	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-2. 上記のポジション以外で、株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の主な対応者がいれば、その対応者の役職についてお答えください。										
Q65. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）のフィードバックの実施状況について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会や経営陣に内容が共有されていない	11	14	14	5	15	7%	13%	9%	7%	6%
取締役会や経営陣に内容が共有されているが、対応策の協議・検討がなされていない	36	24	18	20	49	22%	23%	11%	28%	21%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングは実施	73	30	67	33	90	45%	29%	42%	46%	39%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングも実施	34	35	50	13	72	21%	34%	31%	18%	31%
その他	7	1	11	0	6	4%	1%	7%	0%	3%
有効回答	161	104	160	71	232	100%	100%	100%	100%	100%
Q66. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
株主から提案を受けた経営陣／部門内において検討し、取締役会への共有は行わなかった	1	2	1	1	1	1%	2%	1%	1%	0%
取締役会へ共有し、対応について検討した	24	16	17	5	11	15%	15%	11%	7%	5%
提案株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	12	10	15	2	10	7%	10%	9%	3%	4%
提案株主以外との間の株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	4	0	11	3	3	2%	0%	7%	4%	1%
提案株主に対して情報開示依頼を行った	1	0	2	0	1	1%	0%	1%	0%	0%
提案内容や、提案内容に関する会社意見について開示を行った	7	3	15	4	5	4%	3%	9%	6%	2%
コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した	15	12	14	3	11	9%	12%	9%	4%	5%
株主から重大な提案を受けていない	133	82	135	62	212	82%	79%	84%	87%	92%
その他	0	0	2	2	1	0%	0%	1%	3%	0%
有効回答	162	104	160	71	230	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA									
	ROA3%未満	ROA5%以上	ROA8%以上	ROA	ROA3%未満	ROA5%未満	ROA8%未満	ROA
Q64. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の対応者について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）								
Q64-1-1. CEO・社長								
エンゲージメントの主な対応者である	116	46	39	12	17	35%	29%	28%	33%	34%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	78	31	44	6	14	24%	19%	31%	17%	28%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	92	59	47	12	18	28%	37%	34%	33%	36%
エンゲージメントに対応することはない	35	17	9	5	0	11%	11%	6%	14%	0%
このポジションは設置していない	6	4	0	1	1	2%	2%	0%	3%	2%
その他	4	4	1	0	0	1%	2%	1%	0%	0%
有効回答	331	161	140	36	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-2. COO										
エンゲージメントの主な対応者である	14	4	5	1	0	4%	3%	4%	3%	0%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	17	8	11	3	4	5%	5%	8%	8%	8%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	27	23	11	3	5	8%	15%	8%	8%	10%
エンゲージメントに対応することはない	26	7	5	3	0	8%	4%	4%	8%	0%
このポジションは設置していない	235	112	104	26	40	72%	71%	76%	72%	80%
その他	8	3	1	0	1	2%	2%	1%	0%	2%
有効回答	327	157	137	36	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-3. CFO										
エンゲージメントの主な対応者である	81	49	34	12	15	25%	31%	24%	33%	30%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	43	16	17	2	9	13%	10%	12%	6%	18%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	27	16	22	2	5	8%	10%	15%	6%	10%
エンゲージメントに対応することはない	16	4	4	2	1	5%	3%	3%	6%	2%
このポジションは設置していない	154	71	65	18	18	47%	45%	46%	50%	36%
その他	8	3	0	0	2	2%	2%	0%	0%	4%
有効回答	329	159	142	36	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-4. 社外取締役										
エンゲージメントの主な対応者である	4	0	1	1	0	1%	0%	1%	3%	0%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	19	13	8	3	1	6%	8%	6%	8%	2%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	86	43	35	7	18	26%	27%	25%	19%	37%
エンゲージメントに対応することはない	195	83	82	24	28	60%	53%	59%	67%	57%
このポジションは設置していない	11	15	7	1	2	3%	9%	5%	3%	4%
その他	11	4	5	0	0	3%	3%	4%	0%	0%
有効回答	326	158	138	36	49	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-5. 取締役（上記(1)から(4)を除く）										
エンゲージメントの主な対応者である	58	29	31	8	8	18%	18%	22%	22%	16%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	83	26	28	7	6	25%	16%	20%	19%	12%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	100	49	40	9	15	30%	31%	28%	25%	31%
エンゲージメントに対応することはない	73	41	34	9	17	22%	26%	24%	25%	35%
このポジションは設置していない	12	10	5	3	2	4%	6%	4%	8%	4%
その他	3	4	3	0	1	1%	3%	2%	0%	2%
有効回答	329	159	141	36	49	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-2. 上記のポジション以外で、株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の主な対応者がいれば、その対応者の役職についてお答えください。										
Q65. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）のフィードバックの実施状況について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会や経営陣に内容が共有されていない	28	10	14	3	4	8%	6%	10%	8%	8%
取締役会や経営陣に内容が共有されているが、対応策の協議・検討がなされていない	66	29	36	8	9	20%	18%	25%	22%	18%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングは実施	138	66	55	15	19	41%	41%	38%	42%	37%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングも実施	95	47	37	9	17	28%	29%	26%	25%	33%
その他	10	10	2	1	2	3%	6%	1%	3%	4%
有効回答	337	162	144	36	51	100%	100%	100%	100%	100%
Q66. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
株主から提案を受けた経営陣／部門内において検討し、取締役会への共有は行わなかった	4	1	1	0	0	1%	1%	1%	0%	0%
取締役会へ共有し、対応について検討した	45	20	5	2	1	13%	12%	3%	6%	2%
提案株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	27	15	5	0	2	8%	9%	3%	0%	4%
提案株主以外との間の株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	7	13	0	0	1	2%	8%	0%	0%	2%
提案株主に対して情報開示依頼を行った	1	2	1	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
提案内容や、提案内容に関する会社意見について開示を行った	14	17	1	1	1	4%	10%	1%	3%	2%
コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した	29	19	4	2	1	9%	12%	3%	6%	2%
株主から重大な提案を受けていない	281	132	133	33	47	83%	81%	92%	92%	96%
その他	0	3	2	0	0	0%	2%	1%	0%	0%
有効回答	337	162	145	36	49	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩PBR									
	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2未満	PBR2.0以上	PBR0.5未満	PBR0.5以上1未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2未満	PBR2.0以上
Q64. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の対応者について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）										
Q64-1-1. CEO・社長										
エンゲージメントの主な対応者である	27	91	46	24	41	30%	33%	29%	37%	33%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	17	63	42	12	37	19%	23%	27%	18%	30%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	29	83	52	23	39	32%	30%	33%	35%	31%
エンゲージメントに対応することはない	14	30	12	5	5	15%	11%	8%	8%	4%
このポジションは設置していない	4	4	2	0	2	4%	1%	1%	0%	2%
その他	0	5	2	1	1	0%	2%	1%	2%	1%
有効回答	91	276	156	65	125	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-2. COO										
エンゲージメントの主な対応者である	1	11	7	3	2	1%	4%	5%	5%	2%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	4	15	8	6	10	4%	6%	5%	10%	8%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	4	30	18	6	11	4%	11%	12%	10%	9%
エンゲージメントに対応することはない	9	15	10	3	4	10%	6%	7%	5%	3%
このポジションは設置していない	71	196	107	42	96	78%	72%	70%	67%	78%
その他	2	5	3	3	0	2%	2%	2%	5%	0%
有効回答	91	272	153	63	123	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-3. CFO										
エンゲージメントの主な対応者である	13	71	48	16	42	14%	26%	31%	25%	34%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	10	35	16	8	18	11%	13%	10%	12%	14%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	4	31	19	7	10	4%	11%	12%	11%	8%
エンゲージメントに対応することはない	6	7	6	3	5	7%	3%	4%	5%	4%
このポジションは設置していない	55	126	63	29	50	60%	46%	41%	45%	40%
その他	3	6	2	2	0	3%	2%	1%	3%	0%
有効回答	91	276	154	65	125	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-4. 社外取締役										
エンゲージメントの主な対応者である	0	1	2	0	3	0%	0%	1%	0%	2%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	5	17	11	6	5	5%	6%	7%	10%	4%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	18	70	44	20	36	20%	26%	29%	32%	29%
エンゲージメントに対応することはない	62	156	86	33	72	68%	57%	57%	52%	58%
このポジションは設置していない	6	17	5	3	4	7%	6%	3%	5%	3%
その他	0	11	4	1	4	0%	4%	3%	2%	3%
有効回答	91	272	152	63	124	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-5. 取締役（上記(1)から(4)を除く）										
エンゲージメントの主な対応者である	18	53	33	10	20	20%	19%	22%	15%	16%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	24	60	30	13	21	26%	22%	20%	20%	17%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	26	84	50	20	31	29%	30%	33%	31%	25%
エンゲージメントに対応することはない	16	64	34	20	40	18%	23%	22%	31%	33%
このポジションは設置していない	7	11	3	2	8	8%	4%	2%	3%	7%
その他	0	5	3	0	3	0%	2%	2%	0%	2%
有効回答	91	277	153	65	123	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-2. 上記のポジション以外で、株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の主な対応者がいれば、その対応者の役職についてお答えください。										
Q65. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）のフィードバックの実施状況について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会や経営陣に内容が共有されていない	7	23	8	6	14	8%	8%	5%	9%	11%
取締役会や経営陣に内容が共有されているが、対応策の協議・検討がなされていない	20	61	29	12	25	22%	22%	18%	18%	20%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングは実施	40	107	69	26	50	44%	38%	43%	39%	40%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングも実施	22	78	49	19	35	24%	28%	31%	29%	28%
その他	2	14	4	3	2	2%	5%	3%	5%	2%
有効回答	91	283	159	66	126	100%	100%	100%	100%	100%
Q66. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
株主から提案を受けた経営陣／部門内において検討し、取締役会への共有は行わなかった	2	3	0	0	1	2%	1%	0%	0%	1%
取締役会へ共有し、対応について検討した	10	35	14	8	5	11%	12%	9%	12%	4%
提案株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	5	24	10	3	6	5%	8%	6%	5%	5%
提案株主以外との間の株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	3	8	5	4	1	3%	3%	3%	6%	1%
提案株主に対して情報開示依頼を行った	0	2	2	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
提案内容や、提案内容に関する会社意見について開示を行った	7	12	9	5	1	8%	4%	6%	8%	1%
コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した	8	25	11	8	2	9%	9%	7%	12%	2%
株主から重大な提案を受けていない	79	236	133	57	117	85%	83%	86%	86%	93%
その他	0	3	2	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
有効回答	93	284	155	66	126	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪TSR									
	TSR150%以上1500%未満	TSR1500%以上1500%未満	TSR1500%以上2000%未満	TSR2000%以上	TSR250%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
Q64. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の対応者について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）									
Q64-1-1. CEO・社長									
エンゲージメントの主な対応者である	3	71	126	9	3	43%	31%	32%	22%	23%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	1	54	97	12	3	14%	24%	25%	29%	23%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	3	71	120	15	6	43%	31%	31%	37%	46%
エンゲージメントに対応することはない	0	24	34	4	1	0%	11%	9%	10%	8%
このポジションは設置していない	0	3	8	1	0	0%	1%	2%	2%	0%
その他	0	4	4	0	0	0%	2%	1%	0%	0%
有効回答	7	227	389	41	13	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-2. COO										
エンゲージメントの主な対応者である	0	7	14	2	1	0%	3%	4%	5%	7%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	0	13	25	2	2	0%	6%	7%	5%	14%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	2	21	37	4	1	29%	9%	10%	10%	7%
エンゲージメントに対応することはない	0	17	17	3	2	0%	8%	4%	8%	14%
このポジションは設置していない	5	161	282	28	8	71%	73%	73%	70%	57%
その他	0	3	9	1	0	0%	1%	2%	3%	0%
有効回答	7	222	384	40	14	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-3. CFO										
エンゲージメントの主な対応者である	2	58	105	9	5	29%	26%	27%	22%	33%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	1	21	53	6	2	14%	9%	14%	15%	13%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	0	29	33	5	2	0%	13%	8%	12%	13%
エンゲージメントに対応することはない	1	10	13	1	1	14%	4%	3%	2%	7%
このポジションは設置していない	3	102	178	19	5	43%	46%	46%	46%	33%
その他	0	4	7	1	0	0%	2%	2%	2%	0%
有効回答	7	224	389	41	15	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-4. 社外取締役										
エンゲージメントの主な対応者である	0	2	4	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	1	8	33	2	0	14%	4%	9%	5%	0%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	1	66	100	12	1	14%	30%	26%	30%	7%
エンゲージメントに対応することはない	4	125	223	22	11	57%	57%	58%	55%	79%
このポジションは設置していない	1	15	12	3	2	14%	7%	3%	8%	14%
その他	0	5	13	1	0	0%	2%	3%	3%	0%
有効回答	7	221	385	40	14	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-5. 取締役（上記(1)から(4)を除く）										
エンゲージメントの主な対応者である	0	47	73	5	2	0%	21%	19%	12%	13%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	0	42	88	9	2	0%	19%	23%	22%	13%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	2	66	113	18	4	29%	30%	29%	44%	27%
エンゲージメントに対応することはない	3	49	100	6	5	43%	22%	26%	15%	33%
このポジションは設置していない	2	14	7	3	2	29%	6%	2%	7%	13%
その他	0	3	8	0	0	0%	1%	2%	0%	0%
有効回答	7	221	389	41	15	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-2. 上記のポジション以外で、株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の主な対応者がいれば、その対応者の役職についてお答えください。										
Q65. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）のフィードバックの実施状況について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
取締役会や経営陣に内容が共有されていない	1	17	32	4	0	14%	7%	8%	10%	0%
取締役会や経営陣に内容が共有されているが、対応策の協議・検討がなされていない	0	49	79	10	2	0%	21%	20%	24%	13%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングは実施	1	97	158	16	6	14%	42%	40%	39%	38%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングも実施	5	62	112	9	7	71%	27%	28%	22%	44%
その他	0	5	16	2	1	0%	2%	4%	5%	6%
有効回答	7	230	397	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q66. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
株主から提案を受けた経営陣／部門内において検討し、取締役会への共有は行わなかった	0	3	2	1	0	0%	1%	1%	2%	0%
取締役会へ共有し、対応について検討した	0	24	43	1	2	0%	11%	11%	2%	13%
提案株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	0	16	26	2	1	0%	7%	7%	5%	6%
提案株主以外との間の株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	0	4	15	1	0	0%	2%	4%	2%	0%
提案株主に対して情報開示依頼を行った	0	1	2	1	0	0%	0%	1%	2%	0%
提案内容や、提案内容に関する会社意見について開示を行った	0	10	21	1	0	0%	4%	5%	2%	0%
コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した	0	15	32	2	2	0%	7%	8%	5%	13%
株主から重大な提案を受けていない	6	197	340	38	11	100%	87%	85%	93%	69%
その他	0	0	4	0	1	0%	0%	1%	0%	6%
有効回答	6	227	399	41	16	100%	100%	100%	100%	100%

	⑫独立社外取締役比率								
	独立社外取締役比率2/3以上	社外取締役比率過半数から2/3未満	社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率2/3以上	独立社外取締役比率過半数から2/3未満	独立社外取締役比率1/3以上2/3未満	独立社外取締役比率1/3未満
Q64. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の対応者について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）								
Q64-1-1. CEO・社長								
エンゲージメントの主な対応者である	22	33	142	33	50%	40%	30%	28%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	9	20	129	15	20%	24%	27%	13%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	10	23	152	41	23%	28%	32%	35%
エンゲージメントに対応することはない	2	7	36	21	5%	8%	8%	18%
このポジションは設置していない	1	0	6	5	2%	0%	1%	4%
その他	0	0	6	3	0%	0%	1%	3%
有効回答	44	83	471	118	100%	100%	100%	100%
Q64-1-2. COO								
エンゲージメントの主な対応者である	1	5	14	4	2%	6%	3%	3%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	2	7	33	1	5%	9%	7%	1%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	6	11	40	11	14%	14%	9%	9%
エンゲージメントに対応することはない	4	4	23	10	10%	5%	5%	9%
このポジションは設置していない	29	51	346	90	69%	64%	74%	77%
その他	0	2	10	1	0%	3%	2%	1%
有効回答	42	80	466	117	100%	100%	100%	100%
Q64-1-3. CFO								
エンゲージメントの主な対応者である	16	30	129	15	38%	36%	27%	13%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	2	11	66	8	5%	13%	14%	7%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	4	6	46	16	10%	7%	10%	13%
エンゲージメントに対応することはない	4	2	12	9	10%	2%	3%	8%
このポジションは設置していない	15	33	207	70	36%	40%	44%	59%
その他	1	1	10	1	2%	1%	2%	1%
有効回答	42	83	470	119	100%	100%	100%	100%
Q64-1-4. 社外取締役								
エンゲージメントの主な対応者である	0	1	4	1	0%	1%	1%	1%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	7	12	24	1	16%	15%	5%	1%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	11	24	136	17	26%	30%	29%	15%
エンゲージメントに対応することはない	23	34	268	86	53%	43%	58%	74%
このポジションは設置していない	2	6	18	10	5%	8%	4%	9%
その他	0	2	16	2	0%	3%	3%	2%
有効回答	43	79	466	117	100%	100%	100%	100%
Q64-1-5. 取締役（上記(1)から(4)を除く）								
エンゲージメントの主な対応者である	6	8	90	29	14%	10%	19%	24%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	6	15	112	17	14%	19%	24%	14%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	15	21	134	42	35%	27%	28%	35%
エンゲージメントに対応することはない	12	23	112	27	28%	29%	24%	23%
このポジションは設置していない	4	8	17	3	9%	10%	4%	3%
その他	0	4	6	1	0%	5%	1%	1%
有効回答	43	79	471	119	100%	100%	100%	100%
Q64-2. 上記のポジション以外で、株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の主な対応者がいれば、その対応者の役職についてお答えください。								
Q65. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）のフィードバックの実施状況について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
取締役会や経営陣に内容が共有されていない	4	3	37	14	9%	4%	8%	12%
取締役会や経営陣に内容が共有されているが、対応策の協議・検討がなされていない	10	12	86	40	23%	14%	18%	33%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングは実施	14	32	203	44	32%	38%	42%	36%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングも実施	15	35	140	14	34%	42%	29%	12%
その他	1	2	13	9	2%	2%	3%	7%
有効回答	44	84	479	121	100%	100%	100%	100%
Q66. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
株主から提案を受けた経営陣／部門内において検討し、取締役会への共有は行わなかった	0	1	2	3	0%	1%	0%	2%
取締役会へ共有し、対応について検討した	5	13	51	4	11%	16%	11%	3%
提案株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	4	12	27	6	9%	14%	6%	5%
提案株主以外との間の株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	2	10	7	2	4%	12%	1%	2%
提案株主に対して情報開示依頼を行った	1	0	2	1	2%	0%	0%	1%
提案内容や、提案内容に関する会社意見について開示を行った	2	9	19	4	4%	11%	4%	3%
コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した	2	10	38	5	4%	12%	8%	4%
株主から重大な提案を受けていない	40	64	412	108	89%	77%	86%	89%
その他	0	2	2	1	0%	2%	0%	1%
有効回答	45	83	478	121	100%	100%	100%	100%

	⑬親会社・支配株主の有無							
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q64. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の対応者について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）								
Q64-1-1. CEO・社長								
エンゲージメントの主な対応者である	12	1	17	200	30%	9%	35%	32%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	10	0	9	154	25%	0%	19%	25%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	12	4	17	194	30%	36%	35%	31%
エンゲージメントに対応することはない	3	2	4	57	8%	18%	8%	9%
このポジションは設置していない	1	4	1	6	3%	36%	2%	1%
その他	2	0	0	7	5%	0%	0%	1%
有効回答	40	11	48	618	100%	100%	100%	100%
Q64-1-2. COO								
エンゲージメントの主な対応者である	0	0	2	22	0%	0%	4%	4%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	2	0	0	41	5%	0%	0%	7%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	5	3	2	58	14%	27%	4%	9%
エンゲージメントに対応することはない	1	2	4	34	3%	18%	9%	6%
このポジションは設置していない	28	6	38	445	76%	55%	81%	73%
その他	1	0	1	11	3%	0%	2%	2%
有効回答	37	11	47	611	100%	100%	100%	100%
Q64-1-3. CFO								
エンゲージメントの主な対応者である	10	2	8	170	26%	18%	17%	28%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	3	1	6	77	8%	9%	13%	12%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	6	2	8	56	16%	18%	17%	9%
エンゲージメントに対応することはない	0	0	1	26	0%	0%	2%	4%
このポジションは設置していない	18	6	24	278	47%	55%	50%	45%
その他	1	0	1	11	3%	0%	2%	2%
有効回答	38	11	48	618	100%	100%	100%	100%
Q64-1-4. 社外取締役								
エンゲージメントの主な対応者である	0	1	0	5	0%	9%	0%	1%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	2	0	2	40	5%	0%	4%	7%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	6	0	9	173	16%	0%	20%	28%
エンゲージメントに対応することはない	25	7	33	347	68%	64%	72%	57%
このポジションは設置していない	3	3	2	28	8%	27%	4%	5%
その他	1	0	0	19	3%	0%	0%	3%
有効回答	37	11	46	612	100%	100%	100%	100%
Q64-1-5. 取締役（上記(1)から(4)を除く）								
エンゲージメントの主な対応者である	8	2	10	113	21%	18%	21%	18%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	5	1	6	138	13%	9%	13%	22%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	14	2	12	185	36%	18%	26%	30%
エンゲージメントに対応することはない	9	3	16	146	23%	27%	34%	24%
このポジションは設置していない	2	3	3	24	5%	27%	6%	4%
その他	1	0	0	10	3%	0%	0%	2%
有効回答	39	11	47	616	100%	100%	100%	100%
Q64-2. 上記のポジション以外で、株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の主な対応者がいれば、その対応者の役職についてお答えください。								
Q65. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）のフィードバックの実施状況について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
取締役会や経営陣に内容が共有されていない	4	2	10	43	10%	18%	20%	7%
取締役会や経営陣に内容が共有されているが、対応策の協議・検討がなされていない	7	3	16	122	17%	27%	33%	19%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングは実施	17	3	14	259	41%	27%	29%	41%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングも実施	11	2	5	186	27%	18%	10%	30%
その他	2	1	4	18	5%	9%	8%	3%
有効回答	41	11	49	628	100%	100%	100%	100%
Q66. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
株主から提案を受けた経営陣／部門内において検討し、取締役会への共有は行わなかった	0	1	1	4	0%	9%	2%	1%
取締役会へ共有し、対応について検討した	2	1	7	63	5%	9%	14%	10%
提案株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	1	0	2	46	2%	0%	4%	7%
提案株主以外との間の株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	1	0	1	19	2%	0%	2%	3%
提案株主に対して情報開示依頼を行った	0	0	2	2	0%	0%	4%	0%
提案内容や、提案内容に関する会社意見について開示を行った	1	0	1	32	2%	0%	2%	5%
コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した	1	1	5	48	2%	9%	10%	8%
株主から重大な提案を受けていない	39	7	41	538	95%	64%	84%	86%
その他	0	1	0	4	0%	9%	0%	1%
有効回答	41	11	49	627	100%	100%	100%	100%

	⑭事業セグメント数																				⑮海外売上高比率										
	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	海外売上高比率1%以上2%未満	海外売上高比率2%以上4%未満	海外売上高比率4%以上6%未満	海外売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上	売上高比率1%以上2%未満	売上高比率2%以上4%未満	売上高比率4%以上6%未満	売上高比率6%以上8%未満	海外売上高比率8%以上
Q64. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の対応者について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください。）																															
Q64-1-1. CEO・社長																															
エンゲージメントの主な対応者である	54	32	54	41	27	13	2	5	0	1	32%	29%	32%	30%	36%	43%	18%	63%	0%	100%	27	20	26	17	10	35%	27%	36%	30%	40%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	39	18	38	41	19	9	5	1	1	0	23%	16%	22%	30%	25%	30%	45%	13%	100%	0%	17	27	18	19	8	22%	36%	25%	34%	32%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	55	42	61	42	17	6	3	1	0	0	33%	38%	36%	30%	23%	20%	27%	13%	0%	0%	23	19	24	17	7	30%	26%	33%	30%	28%
エンゲージメントに対応することはない	15	16	13	9	10	1	1	1	0	0	9%	14%	8%	7%	13%	3%	9%	13%	0%	0%	10	6	5	2	0	13%	8%	7%	4%	0%
このポジションは設置していない	1	3	3	3	2	0	0	0	0	0	1%	3%	2%	2%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0	2	0	0	0	0%	3%	0%	0%	0%
その他	4	1	1	2	0	1	0	0	0	0	2%	1%	1%	1%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	1	0	0%	0%	0%	2%	0%
有効回答	168	112	170	138	75	30	11	8	1	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	77	74	73	56	25	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-2. COO																															
エンゲージメントの主な対応者である	5	5	7	2	4	1	0	0	0	0	3%	5%	4%	1%	5%	3%	0%	0%	0%	0%	3	1	3	2	0	4%	1%	4%	4%	0%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	10	3	5	13	5	3	2	1	1	0	6%	3%	3%	10%	7%	10%	17%	13%	100%	0%	4	8	6	5	3	5%	11%	8%	9%	12%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	20	8	16	14	7	3	0	1	0	0	12%	7%	10%	10%	9%	10%	0%	13%	0%	0%	9	4	9	8	3	12%	5%	13%	15%	12%
エンゲージメントに対応することはない	12	9	7	6	3	1	2	1	0	0	7%	8%	4%	4%	4%	3%	17%	13%	0%	0%	6	3	2	3	0	8%	4%	3%	6%	0%
このポジションは設置していない	114	82	130	100	53	21	7	5	0	1	69%	76%	77%	74%	72%	70%	58%	63%	0%	100%	55	56	51	32	19	71%	76%	72%	59%	76%
その他	5	1	3	0	2	1	1	0	0	0	3%	1%	2%	0%	3%	3%	8%	0%	0%	0%	0	2	0	4	0	0%	3%	0%	7%	0%
有効回答	166	108	168	135	74	30	12	8	1	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	77	74	71	54	25	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-3. CFO																															
エンゲージメントの主な対応者である	48	21	38	44	22	10	5	1	0	0	28%	19%	22%	32%	29%	33%	42%	13%	0%	0%	28	21	28	22	11	36%	28%	38%	41%	44%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	13	8	26	15	13	7	2	1	1	0	8%	7%	15%	11%	17%	23%	17%	13%	100%	0%	8	13	9	11	5	10%	18%	12%	20%	20%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	18	14	15	12	7	2	1	2	0	0	11%	13%	9%	9%	9%	7%	8%	25%	0%	0%	8	4	6	6	2	10%	5%	8%	11%	8%
エンゲージメントに対応することはない	8	5	6	7	0	0	1	0	0	0	5%	5%	4%	5%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	1	4	0	0	1	1%	5%	0%	0%	4%
このポジションは設置していない	76	58	82	59	32	11	3	4	0	1	45%	53%	48%	43%	43%	37%	25%	50%	0%	100%	32	30	30	14	6	41%	41%	41%	26%	24%
その他	6	3	3	0	1	0	0	0	0	0	4%	3%	2%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1	2	0	1	0	1%	3%	0%	2%	0%
有効回答	169	109	170	137	75	30	12	8	1	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	78	74	73	54	25	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-4. 社外取締役																															
エンゲージメントの主な対応者である	1	1	3	1	0	0	0	0	0	0	1%	1%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	1	0	1	0%	0%	1%	0%	4%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	8	2	8	9	7	4	2	2	1	1	5%	2%	5%	7%	9%	13%	17%	25%	100%	100%	6	2	6	7	3	8%	3%	8%	13%	12%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	42	30	41	29	24	17	5	0	0	0	25%	28%	25%	21%	32%	57%	42%	0%	0%	0%	18	27	22	22	12	23%	36%	31%	41%	48%
エンゲージメントに対応することはない	101	68	100	84	38	9	5	5	0	0	61%	63%	60%	61%	51%	30%	42%	63%	0%	0%	50	39	37	19	9	64%	53%	51%	35%	36%
このポジションは設置していない	9	6	7	8	5	0	0	0	0	0	5%	6%	4%	6%	7%	0%	0%	0%	0%	0%	2	4	2	2	0	3%	5%	3%	4%	0%
その他	4	1	8	6	0	0	0	1	0	0	2%	1%	5%	4%	0%	0%	0%	13%	0%	0%	2	2	4	4	0	3%	3%	6%	7%	0%
有効回答	165	108	167	137	74	30	12	8	1	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	78	74	72	54	25	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-1-5. 取締役（上記(1)から(4)を除く）																															
エンゲージメントの主な対応者である	31	22	38	23	13	4	3	0	0	0	19%	20%	22%	17%	17%	14%	23%	0%	0%	0%	14	10	7	11	4	18%	14%	9%	20%	16%
株主・機関投資家からの要請の有無にかかわらず、エンゲージメントに対応することがある	35	20	32	27	15	10	4	3	1	1	21%	18%	19%	20%	20%	36%	31%	38%	100%	100%	12	19	23	9	6	15%	26%	31%	16%	24%
株主・機関投資家に要請された場合には、エンゲージメントに対応することがある	37	38	60	38	26	8	3	3	0	0	22%	35%	36%	28%	35%	29%	23%	38%	0%	0%	22	27	25	14	9	28%	37%	34%	25%	36%
エンゲージメントに対応することはない	52	25	33	38	17	5	2	1	0	0	31%	23%	20%	28%	23%	18%	15%	13%	0%	0%	27	11	16	16	4	35%	15%	22%	29%	16%
このポジションは設置していない	8	4	4	10	4	0	0	1	0	0	5%	4%	2%	7%	5%	0%	0%	13%	0%	0%	3	5	2	2	2	4%	7%	3%	4%	8%
その他	4	1	2	2	0	1	1	0	0	0	2%	1%	1%	1%	0%	4%	8%	0%	0%	0%	0	1	1	3	0	0%	1%	1%	5%	0%
有効回答	167	110	169	138	75	28	13	8	1	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	78	73	74	55	25	100%	100%	100%	100%	100%
Q64-2. 上記のポジション以外で、株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）の主な対応者がいれば、その対応者の役職についてお答えください。																															
Q65. 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）のフィードバックの実施状況について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																															
取締役会や経営陣に内容が共有されていない	17	11	16	9	3	2	0	0	0	0	10%	10%	9%	7%	4%	7%	0%	0%	0%	0%	8	6	6	1	2	10%	8%	8%	2%	8%
取締役会や経営陣に内容が共有されているが、対応策の協議・検討がなされていない	31	30	34	33	11	3	2	3	0	1	18%	27%	20%	24%	14%	10%	15%	38%	0%	100%	21	10	14	4	2	27%	13%	19%	7%	8%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングは実施	68	44	73	55	32	13	4	2	2	0	40%	39%	42%	40%	42%	43%	31%	25%	100%	0%	30	32	29	21	9	38%	43%	39%	38%	35%
取締役会や経営陣に内容が共有され、対応策が協議・検討され、必要に応じて対応を行っている（その後のモニタリングも実施	47	23	45	36	30	12	6	3	0	0	27%	20%	26%	26%	39%	40%	46%	38%	0%	0%	20	23	22	29	13	25%	31%	30%	52%	50%
その他	9	5	5	5	0	0	1	0	0	0	5%	4%	3%	4%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0	4	3	1	0	0%	5%	4%	2%	0%
有効回答	172	113	173	138	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	79	75	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q66. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																															
株主から提案を受けた経営陣／部門内において検討し、取締役会への共有は行わなかった	1	2	0	1	1	1	0	0	0	0	1%	2%	0%	1%	1%	3%	0%	0%	0%	0%	0	1	1	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
取締役会へ共有し、対応について検討した	14	8	16	17	9	4	2	1	1	0	8%	7%	9%	12%	12%	13%	15%	13%	50%	0%	10	4	6	9	3	13%	5%	8%	16%	12%
提案株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	11	4	12	8	4	7	1	1	0	0	6%	4%	7%	6%	5%	23%	8%	13%	0%	0%	9	2	2	8	2	12%	3%	3%	14%	8%
提案株主以外との間の株主との間で対話（エンゲージメント）を実施した	4	2	1	5	5	3	1	0	0	0	2%	2%	1%	4%	7%	10%	8%	0%	0%	0%	5	3	2	4	0	6%	4%	3%	7%	0%
提案株主に対して情報開示依頼を行った	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0%	0%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1	0	0	0	0	1%	0%	0%	0%	0%
提案内容や、提案内容に関する会社意見について開示を行った	6	2	9	9	3	4	1	0	0	0	3%	2%	5%	7%	4%	13%	8%	0%	0%	0%	7	5	2	4	0	9%	7%	3%	7%	0%
コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した	9	2	15	12	8	6	2	0	0	0	5%	2%	9%	9%	11%	20%	15%	0%	0%	0%	10	4	4	6	0	13%	5%	5%	11%	0%
株主から重大な提案を受けていない	155	99	149	114	65	21	11	7	1	1	90%	88%	86%	83%	86%	70%	85%	88%	50%	100%	63	67	65	46	23	81%	91%	88%	82%	88%
その他	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0%	3%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1	0	0	0	0	1%	0%	0%	0%	0%
有効回答	172	112	174	137	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	78	74	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	プライム	スタンダード	プライム	スタンダード	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
Q67. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	10	1%	1	3	6	3%	1%	1%	7	3	2%	1%	1	9	1%	2%
社外取締役の選解任に関する提案	14	2%	0	7	7	0%	3%	2%	11	3	2%	1%	4	10	3%	2%
自社株買いに関する提案	56	8%	0	29	27	0%	11%	6%	43	13	10%	5%	12	44	9%	7%
配当増に関する提案	52	7%	0	22	30	0%	8%	7%	37	15	8%	5%	9	43	7%	7%
政策保有株式の売却に関する提案	19	3%	1	6	12	3%	2%	3%	16	3	4%	1%	2	17	2%	3%
遊休資産の売却に関する提案	3	0%	0	0	3	0%	0%	1%	3	0	1%	0%	0	3	0%	1%
事業売却/分離等に関する提案	15	2%	2	5	8	5%	2%	2%	12	3	3%	1%	5	10	4%	2%
事業戦略の見直しに関する提案	14	2%	1	5	8	3%	2%	2%	12	2	3%	1%	4	10	3%	2%
役員報酬の見直しに関する提案	19	3%	0	10	9	0%	4%	2%	17	2	4%	1%	6	13	5%	2%
買収への対応方針の廃止等に関する提案	5	1%	1	2	2	3%	1%	0%	5	0	1%	0%	2	3	2%	1%
機関設計の変更に関する提案	7	1%	0	4	3	0%	1%	1%	7	0	2%	0%	3	4	2%	1%
ESG・SDG s に関する提案	6	1%	2	2	2	5%	1%	0%	5	1	1%	0%	2	4	2%	1%
アクティビストから提案を受けていない	617	85%	32	224	359	84%	84%	85%	364	252	81%	90%	105	511	81%	86%
その他	18	2%	0	4	14	0%	1%	3%	12	6	3%	2%	4	14	3%	2%
有効回答	727	100%	38	267	420	100%	100%	100%	447	279	100%	100%	129	597	100%	100%
Q68. 実質株主（※）判明調査の実施状況をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株主名簿上の株主ではないが、当該株式について議決権指図権限や投資権限を有する者																
実質株主判明調査を定期的に行っている／行ったことがあり、今後も行う予定である	394	54%	28	131	234	76%	49%	55%	353	41	78%	15%	118	276	91%	46%
実質株主判明調査を行ったことがあるが、今後行う予定はない	27	4%	1	9	16	3%	3%	4%	13	13	3%	5%	1	25	1%	4%
実質株主判明調査を行ったことはないが今後行う予定である	15	2%	0	8	7	0%	3%	2%	9	6	2%	2%	0	15	0%	3%
実質株主判明調査の実施を検討したことがあるが、行ったことはない	86	12%	3	40	43	8%	15%	10%	43	43	10%	15%	9	77	7%	13%
実質株主判明調査の実施を検討したことがない	201	28%	5	75	121	14%	28%	29%	30	171	7%	62%	1	200	1%	33%
その他	7	1%	0	4	3	0%	1%	1%	3	4	1%	1%	1	6	1%	1%
有効回答	730	100%	37	267	424	100%	100%	100%	451	278	100%	100%	130	599	100%	100%
Q69. 実質株主判明調査に関する課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力																
実質株主判明調査に要する費用・負担が大きい	220	49%	16	83	120	57%	50%	46%	177	42	49%	45%	48	171	43%	50%
調査期間が長期間にわたるため、適時に実質株主を把握できない	97	21%	8	29	60	29%	18%	23%	85	12	24%	13%	28	69	25%	20%
実質株主判明調査によって把握可能な実質株主の範囲に限界がある	188	42%	13	67	108	46%	41%	42%	151	37	42%	40%	60	128	54%	38%
課題は感じていない	108	24%	5	35	68	18%	21%	26%	85	23	24%	25%	26	82	23%	24%
その他	16	4%	1	4	11	4%	2%	4%	15	1	4%	1%	5	11	5%	3%
有効回答	453	100%	28	165	259	100%	100%	100%	359	93	100%	100%	111	341	100%	100%
Q70. 実質株主判明調査を今後行う予定がない場合、その理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査に要する費用・負担が大きいため実施していない	60	55%	3	30	26	75%	63%	46%	35	24	66%	44%	7	52	70%	53%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査によって把握できる株主の範囲に限界があるため実施していない	39	36%	3	17	19	75%	35%	34%	25	14	47%	25%	6	33	60%	34%
把握する必要性は感じているが、適切な調査依頼先が分からず、実施できていない	4	4%	0	1	3	0%	2%	5%	1	3	2%	5%	0	4	0%	4%
把握する必要性は感じているが、対応する社内体制・組織が整備できていない	4	4%	0	2	2	0%	4%	4%	1	3	2%	5%	0	4	0%	4%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査の実施の是非について十分に社内検討出来ていない	15	14%	0	9	6	0%	19%	11%	8	7	15%	13%	3	12	30%	12%
把握する必要性を感じない	20	18%	0	9	11	0%	19%	20%	6	14	11%	25%	1	19	10%	19%
実質株主の把握について検討していない	3	3%	0	0	3	0%	0%	5%	0	3	0%	5%	0	3	0%	3%
その他	3	3%	1	1	1	25%	2%	2%	2	1	4%	2%	0	3	0%	3%
有効回答	109	100%	4	48	56	100%	100%	100%	53	55	100%	100%	10	98	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
Q67. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	0	0	3	0	0	0	0	1	0	2	1	0	1	1	0	0	1	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	1%	9%	0%	1%	2%	0%	0%	7%
社外取締役の選解任に関する提案	1	1	1	2	0	1	0	1	0	3	0	2	1	1	0	0	0	4%	25%	2%	3%	0%	4%	0%	2%	0%	2%	0%	6%	1%	2%	0%	0%	0%
自社株買いに関する提案	0	1	9	6	0	3	0	2	4	14	1	2	7	1	3	2	1	0%	25%	14%	9%	0%	12%	0%	4%	6%	10%	9%	6%	9%	2%	8%	8%	7%
配当増に関する提案	1	0	11	3	0	1	1	3	6	12	0	0	6	2	3	2	1	4%	0%	17%	5%	0%	4%	7%	6%	9%	9%	0%	0%	8%	4%	8%	8%	7%
政策保有株式の売却に関する提案	0	0	4	4	0	1	0	0	2	2	0	0	1	0	2	2	1	0%	0%	6%	6%	0%	4%	0%	0%	3%	1%	0%	0%	1%	0%	5%	8%	7%
遊休資産の売却に関する提案	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0%	0%	0%	2%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%
事業売却/分離等に関する提案	0	1	0	2	0	0	0	2	0	6	0	0	1	2	0	0	1	0%	25%	0%	3%	0%	0%	0%	4%	0%	4%	0%	0%	1%	4%	0%	0%	7%
事業戦略の見直しに関する提案	0	0	1	2	0	0	0	1	0	6	0	2	0	1	0	1	0	0%	0%	2%	3%	0%	0%	0%	2%	0%	4%	0%	6%	0%	2%	0%	4%	0%
役員報酬の見直しに関する提案	0	0	1	1	0	2	0	3	2	4	1	1	2	0	0	1	1	0%	0%	2%	2%	0%	8%	0%	6%	3%	3%	9%	3%	3%	0%	0%	4%	7%
買収への対応方針の廃止等に関する提案	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
機関設計の変更に関する提案	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	2	0	1	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	2%	0%	1%	0%	6%	0%	2%	0%	0%	0%
ESG・SDG s に関する提案	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	1	0	0	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	9%	0%	0%	0%	3%	0%	0%
アクティビストから提案を受けていない	23	3	48	55	16	21	14	47	56	118	8	29	67	47	33	20	11	92%	75%	76%	83%	100%	84%	93%	90%	85%	84%	73%	85%	86%	89%	85%	83%	79%
その他	0	0	4	2	0	1	0	0	2	3	1	3	0	2	0	0	0	0%	0%	6%	3%	0%	4%	0%	0%	3%	2%	9%	9%	0%	4%	0%	0%	0%
有効回答	25	4	63	66	16	25	15	52	66	141	11	34	78	53	39	24	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q68. 実質株主（※）判明調査の実施状況をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株主名簿上の株主ではないが、当該株式について議決権指図権限や投資権限を有する者																																		
実質株主判明調査を定期的に行っている／行ったことがあり、今後も行う予定である	11	4	35	44	15	18	11	29	44	48	9	23	29	15	34	16	9	44%	100%	56%	66%	94%	72%	73%	54%	67%	34%	82%	66%	38%	28%	89%	67%	64%
実質株主判明調査を行ったことがあるが、今後行う予定はない	1	0	0	1	0	0	0	4	1	9	0	4	2	1	1	1	1	4%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	7%	2%	6%	0%	11%	3%	2%	3%	4%	7%
実質株主判明調査を行ったことはないが今後行う予定である	0	0	0	1	0	0	1	3	2	1	0	1	4	1	0	1	0	0%	0%	0%	1%	0%	0%	7%	6%	3%	1%	0%	3%	5%	2%	0%	4%	0%
実質株主判明調査の実施を検討したことがあるが、行ったことはない	2	0	8	9	1	0	0	5	11	21	0	1	13	11	2	1	1	8%	0%	13%	13%	6%	0%	0%	9%	17%	15%	0%	3%	17%	21%	5%	4%	7%
実質株主判明調査の実施を検討したことがない	11	0	19	11	0	7	3	12	8	60	2	6	29	24	1	5	3	44%	0%	30%	16%	0%	28%	20%	22%	12%	42%	18%	17%	38%	45%	3%	21%	21%
その他	0	0	1	1	0	0	0	1	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	2%	0%	2%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%
有効回答	25	4	63	67	16	25	15	54	66	142	11	35	77	53	38	24	14	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q69. 実質株主判明調査に関する課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力																																		
実質株主判明調査に要する費用・負担が大きい	4	1	9	31	4	9	4	21	26	33	3	10	20	18	14	9	3	33%	33%	24%	61%	27%	56%	50%	57%	49%	52%	60%	38%	50%	67%	41%	53%	50%
調査期間が長期間にわたるため、適時に実質株主を把握できない	4	0	2	9	8	6	4	8	11	14	0	4	10	7	4	5	1	33%	0%	5%	18%	53%	38%	50%	22%	21%	22%	0%	15%	25%	26%	12%	29%	17%
実質株主判明調査によって把握可能な実質株主の範囲に限界がある	4	0	17	18	7	7	6	14	26	28	3	10	17	8	12	7	4	33%	0%	45%	35%	47%	44%	75%	38%	49%	44%	60%	38%	43%	30%	35%	41%	67%
課題は感じていない	1	2	14	11	3	2	0	9	13	16	1	9	8	4	10	4	1	8%	67%	37%	22%	20%	13%	0%	24%	25%	25%	20%	35%	20%	15%	29%	24%	17%
その他	1	0	1	1	2	0	0	3	1	4	1	0	2	0	0	0	0	8%	0%	3%	2%	13%	0%	0%	8%	2%	6%	20%	0%	5%	0%	0%	0%	0%
有効回答	12	3	38	51	15	16	8	37	53	64	5	26	40	27	34	17	6	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q70. 実質株主判明調査を今後行う予定がない場合、その理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																																		
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査に要する費用・負担が大きいため実施していない	2	0	4	9	0	0	0	4	5	12	0	2	7	9	3	1	1	67%	-	50%	90%	0%	-	-	44%	42%	44%	-	40%	50%	75%	100%	50%	50%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査によって把握できる株主の範囲に限界があるため実施していない	1	0	4	3	0	0	0	3	6	9	0	0	5	7	0	0	1	33%	-	50%	30%	0%	-	-	33%	50%	33%	-	0%	36%	58%	0%	0%	50%
把握する必要性は感じているが、適切な調査依頼先が分からず、実施できていない	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0%	-	13%	0%	0%	-	-	0%	0%	4%	-	0%	0%	8%	0%	50%	0%
把握する必要性は感じているが、対応する社内体制・組織が整備できていない	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	0%	0%	-	-	11%	0%	11%	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査の実施の是非について十分に社内検討出来ていない	0	0	1	1	1	0	0	1	2	6	0	0	2	0	1	0	0	0%	-	13%	10%	100%	-	-	11%	17%	22%	-	0%	14%	0%	33%	0%	0%
把握する必要性を感じない	1	0	1	0	0	0	0	3	1	5	0	2	4	1	0	1	1	33%	-	13%	0%	0%	-	-	33%	8%	19%	-	40%	29%	8%	0%	50%	50%
実質株主の把握について検討していない	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0%	-	13%	0%	0%	-	-	0%	0%	4%	-	20%	0%	0%	0%	0%	0%
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0%	-	0%	0%	0%	-	-	0%	8%	4%	-	0%	7%	0%	0%	0%	0%
有効回答	3	0	8	10	1	0	0	9	12	27	0	5	14	12	3	2	2	100%	-	100%	100%	100%	-	-	100%	100%	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額									
	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1500億円未満	1500億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上
Q67. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	4	0	5	0	1	1%	0%	3%	0%	1%
社外取締役の選解任に関する提案	4	1	6	1	2	1%	1%	4%	3%	3%
自社株買いに関する提案	21	9	21	3	2	5%	10%	15%	8%	3%
配当増に関する提案	27	10	12	2	1	7%	11%	8%	5%	1%
政策保有株式の売却に関する提案	7	2	10	0	0	2%	2%	7%	0%	0%
遊休資産の売却に関する提案	0	1	2	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
事業売却/分離等に関する提案	6	1	3	3	2	2%	1%	2%	8%	3%
事業戦略の見直しに関する提案	6	1	5	1	1	2%	1%	3%	3%	1%
役員報酬の見直しに関する提案	3	4	10	0	2	1%	4%	7%	0%	3%
買収への対応方針の廃止等に関する提案	3	0	2	0	0	1%	0%	1%	0%	0%
機関設計の変更に関する提案	0	1	6	0	0	0%	1%	4%	0%	0%
ESG・SDG s に関する提案	1	1	2	0	2	0%	1%	1%	0%	3%
アクティビストから提案を受けていない	338	78	109	31	60	88%	86%	76%	82%	85%
その他	8	1	6	0	3	2%	1%	4%	0%	4%
有効回答	383	91	143	38	71	100%	100%	100%	100%	100%
Q68. 実質株主（※）判明調査の実施状況をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株主名簿上の株主ではないが、当該株式について議決権指図権限や投資権限を有する者										
実質株主判明調査を定期的に行っている／行ったことがあり、今後も行う予定である	103	59	128	35	69	27%	65%	88%	92%	96%
実質株主判明調査を行ったことがあるが、今後行う予定はない	18	5	3	0	0	5%	5%	2%	0%	0%
実質株主判明調査を行ったことはないが今後行う予定である	11	2	2	0	0	3%	2%	1%	0%	0%
実質株主判明調査の実施を検討したことがあるが、行ったことはない	60	13	8	2	3	16%	14%	6%	5%	4%
実質株主判明調査の実施を検討したことがない	186	11	3	1	0	49%	12%	2%	3%	0%
その他	5	1	1	0	0	1%	1%	1%	0%	0%
有効回答	383	91	145	38	72	100%	100%	100%	100%	100%
Q69. 実質株主判明調査に関する課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力										
実質株主判明調査に要する費用・負担が大きい	89	36	53	16	25	52%	54%	43%	50%	41%
調査期間が長期間にわたるため、適時に実質株主を把握できない	30	14	25	7	21	18%	21%	20%	22%	34%
実質株主判明調査によって把握可能な実質株主の範囲に限界がある	64	27	45	17	35	38%	40%	37%	53%	57%
課題は感じていない	39	17	31	9	12	23%	25%	25%	28%	20%
その他	2	2	8	0	4	1%	3%	7%	0%	7%
有効回答	170	67	122	32	61	100%	100%	100%	100%	100%
Q70. 実質株主判明調査を今後行う予定がない場合、その理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査に要する費用・負担が大きいため実施していない	39	9	8	2	1	52%	53%	73%	100%	33%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査によって把握できる株主の範囲に限界があるため実施していない	24	6	7	0	2	32%	35%	64%	0%	67%
把握する必要性は感じているが、適切な調査依頼先が分からず、実施できていない	3	1	0	0	0	4%	6%	0%	0%	0%
把握する必要性は感じているが、対応する社内体制・組織が整備できていない	4	0	0	0	0	5%	0%	0%	0%	0%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査の実施の是非について十分に社内検討出来ていない	11	1	1	1	1	15%	6%	9%	50%	33%
把握する必要性を感じない	16	3	1	0	0	21%	18%	9%	0%	0%
実質株主の把握について検討していない	2	1	0	0	0	3%	6%	0%	0%	0%
その他	1	1	1	0	0	1%	6%	9%	0%	0%
有効回答	75	17	11	2	3	100%	100%	100%	100%	100%

	⑦外国人株式保有比率									
	外国人株式保有比率10%以上	外国人株式保有比率20%以上	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%以上	外国人株式保有比率20%以上	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%以上	外国人株式保有比率20%以上	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%以上
Q67. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	5	1	0	4	1%	1%	0%	4%		
社外取締役の選解任に関する提案	4	3	3	4	1%	2%	3%	4%		
自社株買いに関する提案	19	14	12	11	5%	9%	13%	11%		
配当増に関する提案	25	10	7	10	7%	6%	7%	10%		
政策保有株式の売却に関する提案	5	5	4	5	1%	3%	4%	5%		
遊休資産の売却に関する提案	0	1	1	1	0%	1%	1%	1%		
事業売却/分離等に関する提案	5	2	5	3	1%	1%	5%	3%		
事業戦略の見直しに関する提案	5	3	2	4	1%	2%	2%	4%		
役員報酬の見直しに関する提案	2	5	4	8	1%	3%	4%	8%		
買収への対応方針の廃止等に関する提案	1	2	1	1	0%	1%	1%	1%		
機関設計の変更に関する提案	2	1	1	3	1%	1%	1%	3%		
ESG・SDG s に関する提案	2	1	2	1	1%	1%	2%	1%		
アクティビストから提案を受けていない	330	130	76	79	88%	84%	80%	78%		
その他	8	4	3	3	2%	3%	3%	3%		
有効回答	374	155	95	101	100%	100%	100%	100%		
Q68. 実質株主（※）判明調査の実施状況をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株主名簿上の株主ではないが、当該株式について議決権指図権限や投資権限を有する者										
実質株主判明調査を定期的に行っている／行ったことがあり、今後も行う予定である	95	121	84	93	26%	77%	87%	90%		
実質株主判明調査を行ったことがあるが、今後行う予定はない	21	2	2	1	6%	1%	2%	1%		
実質株主判明調査を行ったことはないが今後行う予定である	11	2	2	0	3%	1%	2%	0%		
実質株主判明調査の実施を検討したことがあるが、行ったことはない	61	16	6	3	16%	10%	6%	3%		
実質株主判明調査の実施を検討したことがない	178	15	3	5	48%	10%	3%	5%		
その他	5	1	0	1	1%	1%	0%	1%		
有効回答	371	157	97	103	100%	100%	100%	100%		
Q69. 実質株主判明調査に関する課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力										
実質株主判明調査に要する費用・負担が大きい	79	63	37	40	48%	52%	48%	44%		
調査期間が長期間にわたるため、適時に実質株主を把握できない	25	30	21	21	15%	25%	27%	23%		
実質株主判明調査によって把握可能な実質株主の範囲に限界がある	57	40	40	51	35%	33%	52%	57%		
課題は感じていない	43	30	13	22	26%	25%	17%	24%		
その他	5	6	2	3	3%	5%	3%	3%		
有効回答	164	121	77	90	100%	100%	100%	100%		
Q70. 実質株主判明調査を今後行う予定がない場合、その理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査に要する費用・負担が大きいため実施していない	39	13	5	2	49%	76%	63%	67%		
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査によって把握できる株主の範囲に限界があるため実施していない	25	7	5	2	31%	41%	63%	67%		
把握する必要性は感じているが、適切な調査依頼先が分からず、実施できていない	3	0	1	0	4%	0%	13%	0%		
把握する必要性は感じているが、対応する社内体制・組織が整備できていない	4	0	0	0	5%	0%	0%	0%		
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査の実施の是非について十分に社内検討出来ていない	9	4	2	0	11%	24%	25%	0%		
把握する必要性を感じない	20	0	0	0	25%	0%	0%	0%		
実質株主の把握について検討していない	3	0	0	0	4%	0%	0%	0%		
その他	2	0	0	1	3%	0%	0%	33%		
有効回答	80	17	8	3	100%	100%	100%	100%		

	⑧ROE									
	ROE3%未満	ROE5%未満	ROE8%未満	ROE1%以上	ROE1%未満	ROE3%以上	ROE5%以上	ROE8%以上	ROE1%以上	ROE1%未満
Q67. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	4	0	2	4	0	2%	0%	1%	6%	0%
社外取締役の選解任に関する提案	3	0	5	4	2	2%	0%	3%	6%	1%
自社株買いに関する提案	6	13	19	8	10	4%	13%	12%	11%	4%
配当増に関する提案	10	9	17	5	11	6%	9%	11%	7%	5%
政策保有株式の売却に関する提案	3	3	10	1	2	2%	3%	6%	1%	1%
遊休資産の売却に関する提案	0	1	2	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
事業売却/分離等に関する提案	4	4	3	1	3	2%	4%	2%	1%	1%
事業戦略の見直しに関する提案	2	1	5	1	5	1%	1%	3%	1%	2%
役員報酬の見直しに関する提案	4	1	5	3	6	2%	1%	3%	4%	3%
買収への対応方針の廃止等に関する提案	0	2	2	0	1	0%	2%	1%	0%	0%
機関設計の変更に関する提案	1	1	2	1	2	1%	1%	1%	1%	1%
ESG・SDG s に関する提案	3	0	2	0	1	2%	0%	1%	0%	0%
アクティビストから提案を受けていない	139	84	127	57	207	86%	81%	80%	81%	90%
その他	1	4	7	2	4	1%	4%	4%	3%	2%
有効回答	161	104	159	70	230	100%	100%	100%	100%	100%
Q68. 実質株主（※）判明調査の実施状況をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株主名簿上の株主ではないが、当該株式について議決権指図権限や投資権限を有する者										
実質株主判明調査を定期的に行っている／行ったことがあり、今後も行う予定である	81	54	97	38	124	50%	52%	61%	55%	53%
実質株主判明調査を行ったことがあるが、今後行う予定はない	7	2	2	3	12	4%	2%	1%	4%	5%
実質株主判明調査を行ったことはないが今後行う予定である	3	2	5	2	3	2%	2%	3%	3%	1%
実質株主判明調査の実施を検討したことがあるが、行ったことはない	21	15	14	4	31	13%	14%	9%	6%	13%
実質株主判明調査の実施を検討したことがない	48	31	41	21	59	30%	30%	26%	30%	25%
その他	2	0	1	1	3	1%	0%	1%	1%	1%
有効回答	162	104	160	69	232	100%	100%	100%	100%	100%
Q69. 実質株主判明調査に関する課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力										
実質株主判明調査に要する費用・負担が大きい	47	33	53	21	64	48%	54%	51%	49%	44%
調査期間が長期間にわたるため、適時に実質株主を把握できない	14	15	31	10	26	14%	25%	30%	23%	18%
実質株主判明調査によって把握可能な実質株主の範囲に限界がある	32	20	54	15	66	33%	33%	52%	35%	45%
課題は感じていない	29	9	22	11	37	30%	15%	21%	26%	25%
その他	1	4	2	3	6	1%	7%	2%	7%	4%
有効回答	98	61	103	43	146	100%	100%	100%	100%	100%
Q70. 実質株主判明調査を今後行う予定がない場合、その理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査に要する費用・負担が大きいため実施していない	17	10	6	4	22	61%	63%	38%	57%	55%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査によって把握できる株主の範囲に限界があるため実施していない	9	8	4	1	17	32%	50%	25%	14%	43%
把握する必要性は感じているが、適切な調査依頼先が分からず、実施できていない	0	0	2	0	2	0%	0%	13%	0%	5%
把握する必要性は感じているが、対応する社内体制・組織が整備できていない	1	1	1	0	1	4%	6%	6%	0%	3%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査の実施の是非について十分に社内検討出来ていない	2	2	3	1	7	7%	13%	19%	14%	18%
把握する必要性を感じない	6	1	4	1	7	21%	6%	25%	14%	18%
実質株主の把握について検討していない	0	0	1	1	1	0%	0%	6%	14%	3%
その他	1	0	0	0	2	4%	0%	0%	0%	5%
有効回答	28	16	16	7	40	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA									
	ROA3%未満	ROA5%未満	ROA8%未満	ROA1%以上	ROA1%未満	ROA3%以上	ROA5%以上	ROA8%以上	ROA1%以上	ROA1%未満
Q67. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	6	3	1	0	0	2%	2%	1%	0%	0%
社外取締役の選解任に関する提案	4	8	1	0	1	1%	5%	1%	0%	2%
自社株買いに関する提案	23	21	8	1	3	7%	13%	6%	3%	6%
配当増に関する提案	21	16	10	0	5	6%	10%	7%	0%	10%
政策保有株式の売却に関する提案	9	8	1	0	1	3%	5%	1%	0%	2%
遊休資産の売却に関する提案	2	1	0	0	0	1%	1%	0%	0%	0%
事業売却/分離等に関する提案	10	4	0	0	1	3%	2%	0%	0%	2%
事業戦略の見直しに関する提案	5	5	1	1	2	1%	3%	1%	3%	4%
役員報酬の見直しに関する提案	6	7	3	1	2	2%	4%	2%	3%	4%
買収への対応方針の廃止等に関する提案	3	2	0	0	0	1%	1%	0%	0%	0%
機関設計の変更に関する提案	3	2	1	0	1	1%	1%	1%	0%	2%
ESG・SDG s に関する提案	4	0	1	0	1	1%	0%	1%	0%	2%
アクティビストから提案を受けていない	285	127	129	33	42	85%	78%	90%	92%	86%
その他	5	11	0	1	1	1%	7%	0%	3%	2%
有効回答	335	162	144	36	49	100%	100%	100%	100%	100%
Q68. 実質株主（※）判明調査の実施状況をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株主名簿上の株主ではないが、当該株式について議決権指図権限や投資権限を有する者										
実質株主判明調査を定期的に行っている／行ったことがあり、今後も行う予定である	177	101	75	18	23	53%	62%	52%	50%	46%
実質株主判明調査を行ったことがあるが、今後行う予定はない	14	1	6	2	3	4%	1%	4%	6%	6%
実質株主判明調査を行ったことはないが今後行う予定である	7	3	5	0	0	2%	2%	3%	0%	0%
実質株主判明調査の実施を検討したことがあるが、行ったことはない	41	17	12	3	13	12%	10%	8%	8%	26%
実質株主判明調査の実施を検討したことがない	94	40	44	12	11	28%	25%	31%	33%	22%
その他	4	1	1	1	0	1%	1%	1%	3%	0%
有効回答	337	163	143	36	50	100%	100%	100%	100%	100%
Q69. 実質株主判明調査に関する課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力										
実質株主判明調査に要する費用・負担が大きい	105	46	43	8	17	51%	45%	49%	40%	46%
調査期間が長期間にわたるため、適時に実質株主を把握できない	38	27	23	3	6	18%	26%	26%	15%	16%
実質株主判明調査によって把握可能な実質株主の範囲に限界がある	78	45	41	6	18	38%	44%	47%	30%	49%
課題は感じていない	51	21	19	7	10	25%	21%	22%	35%	27%
その他	4	7	4	0	1	2%	7%	5%	0%	3%
有効回答	206	102	87	20	37	100%	100%	100%	100%	100%
Q70. 実質株主判明調査を今後行う予定がない場合、その理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査に要する費用・負担が大きいため実施していない	32	7	9	2	9	59%	41%	50%	50%	60%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査によって把握できる株主の範囲に限界があるため実施していない	18	5	7	2	7	33%	29%	39%	50%	47%
把握する必要性は感じているが、適切な調査依頼先が分からず、実施できていない	0	3	1	0	0	0%	18%	6%	0%	0%
把握する必要性は感じているが、対応する社内体制・組織が整備できていない	1	2	0	1	0	2%	12%	0%	25%	0%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査の実施の是非について十分に社内検討出来ていない	6	1	3	1	4	11%	6%	17%	25%	27%
把握する必要性を感じない	11	4	2	1	2	20%	24%	11%	25%	13%
実質株主の把握について検討していない	2	0	1	0	0	4%	0%	6%	0%	0%
その他	1	0	2	0	0	2%	0%	11%	0%	0%
有効回答	54	17	18	4	15	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩PBR									
	PBR0.5未満	PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上		PBR0.5以上1.0未満	PBR1.0以上1.5未満	PBR1.5以上2.0未満	PBR2.0以上
Q67. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	0	4	1	3	2	0%	1%	1%	5%	2%
社外取締役の選解任に関する提案	1	2	4	5	2	1%	1%	3%	8%	2%
自社株買いに関する提案	6	31	13	4	2	7%	11%	8%	6%	2%
配当増に関する提案	8	28	7	4	5	9%	10%	5%	6%	4%
政策保有株式の売却に関する提案	3	15	1	0	0	3%	5%	1%	0%	0%
遊休資産の売却に関する提案	0	3	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
事業売却/分離等に関する提案	1	6	2	2	2	1%	2%	1%	3%	2%
事業戦略の見直しに関する提案	0	7	2	3	2	0%	2%	1%	5%	2%
役員報酬の見直しに関する提案	1	6	4	4	4	1%	2%	3%	6%	3%
買収への対応方針の廃止等に関する提案	0	3	0	0	1	0%	1%	0%	0%	1%
機関設計の変更に関する提案	0	3	1	1	2	0%	1%	1%	2%	2%
ESG・SDG s に関する提案	1	1	1	1	2	1%	0%	1%	2%	2%
アクティビストから提案を受けていない	79	229	138	55	112	86%	81%	89%	83%	89%
その他	1	12	1	1	3	1%	4%	1%	2%	2%
有効回答	92	282	155	66	126	100%	100%	100%	100%	100%
Q68. 実質株主（※）判明調査の実施状況をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株主名簿上の株主ではないが、当該株式について議決権指図権限や投資権限を有する者										
実質株主判明調査を定期的に行っている／行ったことがあり、今後も行う予定である	45	153	94	34	65	49%	54%	60%	52%	51%
実質株主判明調査を行ったことがあるが、今後行う予定はない	4	10	2	5	5	4%	4%	1%	8%	4%
実質株主判明調査を行ったことはないが今後行う予定である	1	7	6	0	1	1%	2%	4%	0%	1%
実質株主判明調査の実施を検討したことがあるが、行ったことはない	13	33	12	4	23	14%	12%	8%	6%	18%
実質株主判明調査の実施を検討したことがない	28	78	39	23	32	30%	28%	25%	35%	25%
その他	1	1	4	0	1	1%	0%	3%	0%	1%
有効回答	92	282	157	66	127	100%	100%	100%	100%	100%
Q69. 実質株主判明調査に関する課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力										
実質株主判明調査に要する費用・負担が大きい	25	84	51	13	43	42%	49%	50%	37%	52%
調査期間が長期間にわたるため、適時に実質株主を把握できない	7	41	27	4	16	12%	24%	26%	11%	20%
実質株主判明調査によって把握可能な実質株主の範囲に限界がある	16	70	49	21	30	27%	41%	48%	60%	37%
課題は感じていない	21	35	16	7	28	36%	21%	16%	20%	34%
その他	0	6	4	2	4	0%	4%	4%	6%	5%
有効回答	59	170	102	35	82	100%	100%	100%	100%	100%
Q70. 実質株主判明調査を今後行う予定がない場合、その理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査に要する費用・負担が大きいため実施していない	11	19	5	5	18	69%	44%	38%	63%	67%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査によって把握できる株主の範囲に限界があるため実施していない	3	16	4	4	11	19%	37%	31%	50%	41%
把握する必要性は感じているが、適切な調査依頼先が分からず、実施できていない	0	2	1	0	1	0%	5%	8%	0%	4%
把握する必要性は感じているが、対応する社内体制・組織が整備できていない	1	0	1	1	1	6%	0%	8%	13%	4%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査の実施の是非について十分に社内検討出来ていない	3	4	2	0	6	19%	9%	15%	0%	22%
把握する必要性を感じない	2	10	4	1	3	13%	23%	31%	13%	11%
実質株主の把握について検討していない	1	1	0	1	0	6%	2%	0%	13%	0%
その他	0	2	0	0	1	0%	5%	0%	0%	4%
有効回答	16	43	13	8	27	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪TSR									
	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上		TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
Q67. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）											
社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	0	2	6	0	1	0%	1%	2%	0%	6%
社外取締役の選解任に関する提案	0	3	8	1	1	0%	1%	2%	2%	6%
自社株買いに関する提案	0	20	32	2	1	0%	9%	8%	5%	6%
配当増に関する提案	0	15	30	4	0	0%	7%	8%	10%	0%
政策保有株式の売却に関する提案	0	5	13	1	0	0%	2%	3%	2%	0%
遊休資産の売却に関する提案	0	1	2	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
事業売却/分離等に関する提案	0	7	5	1	0	0%	3%	1%	2%	0%
事業戦略の見直しに関する提案	0	5	7	0	1	0%	2%	2%	0%	6%
役員報酬の見直しに関する提案	0	4	12	1	1	0%	2%	3%	2%	6%
買収への対応方針の廃止等に関する提案	0	2	2	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
機関設計の変更に関する提案	0	2	4	0	1	0%	1%	1%	0%	6%
ESG・SDG s に関する提案	0	0	5	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
アクティビストから提案を受けていない	5	195	337	34	13	83%	86%	85%	83%	81%
その他	1	4	12	1	0	17%	2%	3%	2%	0%
有効回答	6	227	396	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q68. 実質株主（※）判明調査の実施状況をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株主名簿上の株主ではないが、当該株式について議決権指図権限や投資権限を有する者											
実質株主判明調査を定期的に行っている／行ったことがあり、今後も行う予定である	5	118	227	21	9	71%	52%	57%	51%	56%
実質株主判明調査を行ったことがあるが、今後行う予定はない	0	10	12	1	1	0%	4%	3%	2%	6%
実質株主判明調査を行ったことはないが今後行う予定である	0	2	12	1	0	0%	1%	3%	2%	0%
実質株主判明調査の実施を検討したことがあるが、行ったことはない	1	30	45	3	1	14%	13%	11%	7%	6%
実質株主判明調査の実施を検討したことがない	1	65	97	15	5	14%	28%	25%	37%	31%
その他	0	4	2	0	0	0%	2%	1%	0%	0%
有効回答	7	229	395	41	16	100%	100%	100%	100%	100%
Q69. 実質株主判明調査に関する課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力											
実質株主判明調査に要する費用・負担が大きい	2	60	130	10	5	33%	44%	50%	50%	50%
調査期間が長期間にわたるため、適時に実質株主を把握できない	0	24	63	4	3	0%	18%	24%	20%	30%
実質株主判明調査によって把握可能な実質株主の範囲に限界がある	3	50	107	11	7	50%	36%	41%	55%	70%
課題は感じていない	1	43	53	4	2	17%	31%	21%	20%	20%
その他	1	5	8	1	0	17%	4%	3%	5%	0%
有効回答	6	137	258	20	10	100%	100%	100%	100%	100%
Q70. 実質株主判明調査を今後行う予定がない場合、その理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）											
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査に要する費用・負担が大きいため実施していない	1	22	28	3	0	100%	55%	52%	75%	0%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査によって把握できる株主の範囲に限界があるため実施していない	1	15	17	2	0	100%	38%	31%	50%	0%
把握する必要性は感じているが、適切な調査依頼先が分からず、実施できていない	0	2	2	0	0	0%	5%	4%	0%	0%
把握する必要性は感じているが、対応する社内体制・組織が整備できていない	0	1	3	0	0	0%	3%	6%	0%	0%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査の実施の是非について十分に社内検討出来ていない	0	4	9	1	0	0%	10%	17%	25%	0%
把握する必要性を感じない	0	8	10	1	0	0%	20%	19%	25%	0%
実質株主の把握について検討していない	0	2	1	0	0	0%	5%	2%	0%	0%
その他	0	1	0	0	1	0%	3%	0%	0%	100%
有効回答	1	40	54	4	1	100%	100%	100%	100%	100%

	⑫独立社外取締役比率									
	独立社外取締役比率2/3以上	社外取締役比率過半数から2/3未満	社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満		独立社外取締役比率2/3以上	取締役比率過半数から2/3未満	取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/3未満
Q67. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）									
社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	1	3	6	0	2%	4%	1%	0%
社外取締役の選解任に関する提案	1	3	9	1	2%	4%	2%	1%
自社株買いに関する提案	1	9	42	4	2%	11%	9%	3%
配当増に関する提案	4	9	33	6	9%	11%	7%	5%
政策保有株式の売却に関する提案	1	5	10	3	2%	6%	2%	2%
遊休資産の売却に関する提案	0	0	3	0	0%	0%	1%	0%
事業売却/分離等に関する提案	1	5	9	0	2%	6%	2%	0%
事業戦略の見直しに関する提案	0	5	8	1	0%	6%	2%	1%
役員報酬の見直しに関する提案	1	4	14	0	2%	5%	3%	0%
買収への対応方針の廃止等に関する提案	0	2	3	0	0%	2%	1%	0%
機関設計の変更に関する提案	0	2	5	0	0%	2%	1%	0%
ESG・SDG s に関する提案	0	2	4	0	0%	2%	1%	0%
アクティビストから提案を受けていない	38	64	403	109	86%	77%	85%	90%
その他	0	5	9	4	0%	6%	2%	3%
有効回答	44	83	476	121	100%	100%	100%	100%
Q68. 実質株主（※）判明調査の実施状況をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株主名簿上の株主ではないが、当該株式について議決権指図権限や投資権限を有する者									
実質株主判明調査を定期的に行っている／行ったことがあり、今後も行う予定である	26	57	297	13	59%	69%	62%	11%
実質株主判明調査を行ったことがあるが、今後行う予定はない	2	3	17	4	5%	4%	4%	3%
実質株主判明調査を行ったことはないが今後行う予定である	0	0	13	2	0%	0%	3%	2%
実質株主判明調査の実施を検討したことがあるが、行ったことはない	7	5	61	13	16%	6%	13%	11%
実質株主判明調査の実施を検討したことがない	9	18	87	86	20%	22%	18%	72%
その他	0	0	5	2	0%	0%	1%	2%
有効回答	44	83	480	120	100%	100%	100%	100%
Q69. 実質株主判明調査に関する課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力									
実質株主判明調査に要する費用・負担が大きい	18	26	164	11	64%	50%	48%	38%
調査期間が長期間にわたるため、適時に実質株主を把握できない	6	13	73	5	21%	25%	21%	17%
実質株主判明調査によって把握可能な実質株主の範囲に限界がある	12	26	136	14	43%	50%	40%	48%
課題は感じていない	6	7	87	8	21%	13%	25%	28%
その他	0	4	12	0	0%	8%	3%	0%
有効回答	28	52	343	29	100%	100%	100%	100%
Q70. 実質株主判明調査を今後行う予定がない場合、その理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）									
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査に要する費用・負担が大きいため実施していない	4	6	43	6	50%	75%	57%	38%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査によって把握できる株主の範囲に限界があるため実施していない	4	6	23	6	50%	75%	30%	38%
把握する必要性は感じているが、適切な調査依頼先が分からず、実施できていない	0	1	3	0	0%	13%	4%	0%
把握する必要性は感じているが、対応する社内体制・組織が整備できていない	0	1	2	1	0%	13%	3%	6%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査の実施の是非について十分に社内検討出来ていない	0	1	13	1	0%	13%	17%	6%
把握する必要性を感じない	2	0	13	5	25%	0%	17%	31%
実質株主の把握について検討していない	0	0	2	1	0%	0%	3%	6%
その他	1	0	1	1	13%	0%	1%	6%
有効回答	8	8	76	16	100%	100%	100%	100%

	⑬親会社・支配株主の有無							
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し
Q67. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	0	0	0	10	0%	0%	0%	2%
社外取締役の選解任に関する提案	0	0	0	14	0%	0%	0%	2%
自社株買いに関する提案	1	1	2	52	2%	9%	4%	8%
配当増に関する提案	2	1	2	47	5%	9%	4%	8%
政策保有株式の売却に関する提案	0	0	0	19	0%	0%	0%	3%
遊休資産の売却に関する提案	0	0	0	3	0%	0%	0%	0%
事業売却/分離等に関する提案	1	0	0	14	2%	0%	0%	2%
事業戦略の見直しに関する提案	0	0	0	14	0%	0%	0%	2%
役員報酬の見直しに関する提案	0	0	0	19	0%	0%	0%	3%
買収への対応方針の廃止等に関する提案	0	0	0	5	0%	0%	0%	1%
機関設計の変更に関する提案	1	0	0	6	2%	0%	0%	1%
ESG・SDG s に関する提案	0	0	1	5	0%	0%	2%	1%
アクティビストから提案を受けていない	37	9	46	523	90%	82%	94%	84%
その他	1	1	0	16	2%	9%	0%	3%
有効回答	41	11	49	624	100%	100%	100%	100%
Q68. 実質株主（※）判明調査の実施状況をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株主名簿上の株主ではないが、当該株式について議決権指図権限や投資権限を有する者								
実質株主判明調査を定期的に行っている／行ったことがあり、今後も行う予定である	21	2	10	360	51%	18%	20%	57%
実質株主判明調査を行ったことがあるが、今後行う予定はない	0	0	2	24	0%	0%	4%	4%
実質株主判明調査を行ったことはないが今後行う予定である	2	0	0	13	5%	0%	0%	2%
実質株主判明調査の実施を検討したことがあるが、行ったことはない	6	1	9	70	15%	9%	18%	11%
実質株主判明調査の実施を検討したことがない	12	8	26	155	29%	73%	53%	25%
その他	0	0	2	5	0%	0%	4%	1%
有効回答	41	11	49	627	100%	100%	100%	100%
Q69. 実質株主判明調査に関する課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力								
実質株主判明調査に要する費用・負担が大きい	12	2	9	196	48%	67%	47%	48%
調査期間が長期間にわたるため、適時に実質株主を把握できない	5	0	2	90	20%	0%	11%	22%
実質株主判明調査によって把握可能な実質株主の範囲に限界がある	8	0	7	173	32%	0%	37%	43%
課題は感じていない	6	1	3	98	24%	33%	16%	24%
その他	2	0	1	13	8%	0%	5%	3%
有効回答	25	3	19	405	100%	100%	100%	100%
Q70. 実質株主判明調査を今後行う予定がない場合、その理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）								
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査に要する費用・負担が大きいため実施していない	4	1	5	49	67%	100%	50%	54%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査によって把握できる株主の範囲に限界があるため実施していない	2	0	2	35	33%	0%	20%	38%
把握する必要性は感じているが、適切な調査依頼先が分からず、実施できていない	0	0	0	4	0%	0%	0%	4%
把握する必要性は感じているが、対応する社内体制・組織が整備できていない	0	0	0	4	0%	0%	0%	4%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査の実施の是非について十分に社内検討出来ていない	0	1	1	13	0%	100%	10%	14%
把握する必要性を感じない	1	0	2	17	17%	0%	20%	19%
実質株主の把握について検討していない	0	0	1	2	0%	0%	10%	2%
その他	0	0	1	2	0%	0%	10%	2%
有効回答	6	1	10	91	100%	100%	100%	100%

⑭事業セグメント数

	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
Q67. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	1	3	2	1	1	2	0	0	0	0	1%	3%	1%	1%	1%	7%	0%	0%	0%	0%
社外取締役の選解任に関する提案	1	2	2	2	3	3	1	0	0	0	1%	2%	1%	1%	4%	10%	8%	0%	0%	0%
自社株買いに関する提案	7	6	15	13	7	4	4	0	0	0	4%	5%	9%	9%	9%	13%	31%	0%	0%	0%
配当増に関する提案	13	6	13	8	8	3	1	0	0	0	8%	5%	7%	6%	11%	10%	8%	0%	0%	0%
政策保有株式の売却に関する提案	3	4	5	5	2	0	0	0	0	0	2%	4%	3%	4%	3%	0%	0%	0%	0%	0%
遊休資産の売却に関する提案	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
事業売却/分離等に関する提案	1	3	0	2	4	2	1	0	1	0	1%	3%	0%	1%	5%	7%	8%	0%	50%	0%
事業戦略の見直しに関する提案	2	2	3	3	3	1	0	0	0	0	1%	2%	2%	2%	4%	3%	0%	0%	0%	0%
役員報酬の見直しに関する提案	2	1	3	5	5	2	1	0	0	0	1%	1%	2%	4%	7%	7%	8%	0%	0%	0%
買収への対応方針の廃止等に関する提案	1	0	2	0	1	1	0	0	0	0	1%	0%	1%	0%	1%	3%	0%	0%	0%	0%
機関設計の変更に関する提案	0	1	1	1	3	1	0	0	0	0	0%	1%	1%	1%	4%	3%	0%	0%	0%	0%
ESG・SDG s に関する提案	3	0	2	0	1	0	0	0	0	0	2%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
アクティビストから提案を受けていない	149	100	147	119	60	20	9	7	1	1	87%	89%	84%	87%	80%	67%	69%	100%	50%	100%
その他	5	3	3	1	4	1	1	0	0	0	3%	3%	2%	1%	5%	3%	8%	0%	0%	0%
有効回答	171	112	174	137	75	30	13	7	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q68. 実質株主（※）判明調査の実施状況をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株主名簿上の株主ではないが、当該株式について議決権指図権限や投資権限を有する者																				
実質株主判明調査を定期的に行っている／行ったことがあり、今後も行う予定である	74	49	98	80	49	24	8	5	2	1	43%	44%	57%	58%	64%	80%	62%	63%	100%	100%
実質株主判明調査を行ったことがあるが、今後行う予定はない	8	5	6	3	3	0	0	1	0	0	5%	4%	3%	2%	4%	0%	0%	13%	0%	0%
実質株主判明調査を行ったことはないが今後行う予定である	5	1	1	5	2	0	1	0	0	0	3%	1%	1%	4%	3%	0%	8%	0%	0%	0%
実質株主判明調査の実施を検討したことがあるが、行ったことはない	31	13	14	19	4	4	1	0	0	0	18%	12%	8%	14%	5%	13%	8%	0%	0%	0%
実質株主判明調査の実施を検討したことがない	52	42	54	29	18	1	3	2	0	0	30%	38%	31%	21%	24%	3%	23%	25%	0%	0%
その他	2	2	0	2	0	1	0	0	0	0	1%	2%	0%	1%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
有効回答	172	112	173	138	76	30	13	8	2	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Q69. 実質株主判明調査に関する課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力																				
実質株主判明調査に要する費用・負担が大きい	48	30	50	45	24	12	4	3	1	0	48%	47%	48%	49%	50%	52%	44%	50%	50%	-
調査期間が長期間にわたるため、適時に実質株主を把握できない	23	17	19	18	11	3	2	3	0	0	23%	27%	18%	20%	23%	13%	22%	50%	0%	-
実質株主判明調査によって把握可能な実質株主の範囲に限界がある	37	21	40	40	26	11	6	4	0	0	37%	33%	38%	43%	54%	48%	67%	67%	0%	-
課題は感じていない	24	20	28	20	8	4	1	1	1	0	24%	31%	27%	22%	17%	17%	11%	17%	50%	-
その他	1	3	5	3	1	1	2	0	0	0	1%	5%	5%	3%	2%	4%	22%	0%	0%	-
有効回答	99	64	105	92	48	23	9	6	2	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-
Q70. 実質株主判明調査を今後行う予定がない場合、その理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）																				
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査に要する費用・負担が大きいため実施していない	19	13	10	8	4	3	1	1	0	0	51%	72%	53%	36%	57%	100%	100%	100%	-	-
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査によって把握できる株主の範囲に限界があるため実施していない	19	7	2	5	3	1	1	1	0	0	51%	39%	11%	23%	43%	33%	100%	100%	-	-
把握する必要性は感じているが、適切な調査依頼先が分からず、実施できていない	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	8%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-	-
把握する必要性は感じているが、対応する社内体制・組織が整備できていない	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	5%	0%	5%	5%	0%	0%	0%	0%	-	-
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査の実施の是非について十分に社内検討出来ていない	3	3	2	6	1	0	0	0	0	0	8%	17%	11%	27%	14%	0%	0%	0%	-	-
把握する必要性を感じない	6	3	6	4	1	0	0	0	0	0	16%	17%	32%	18%	14%	0%	0%	0%	-	-
実質株主の把握について検討していない	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	9%	14%	0%	0%	0%	-	-
その他	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3%	0%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	-	-
有効回答	37	18	19	22	7	3	1	1	0	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	-

⑮海外売上高比率

	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上1	海外売上高比率1%以上20%未満	海外売上高比率2%以上40%未満	海外売上高比率4%以上60%未満	海外売上高比率6%以上80%未満	海外売上高比率8%以上1
Q67. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	2	0	0	2	0	3%	0%	0%	4%	0%
社外取締役の選解任に関する提案	4	2	2	2	0	5%	3%	3%	4%	0%
自社株買いに関する提案	9	4	6	3	3	12%	5%	8%	5%	12%
配当増に関する提案	5	3	7	3	2	6%	4%	10%	5%	8%
政策保有株式の売却に関する提案	2	0	4	2	1	3%	0%	5%	4%	4%
遊休資産の売却に関する提案	0	0	1	0	0	0%	0%	1%	0%	0%
事業売却/分離等に関する提案	3	0	0	2	0	4%	0%	0%	4%	0%
事業戦略の見直しに関する提案	2	0	1	1	0	3%	0%	1%	2%	0%
役員報酬の見直しに関する提案	3	3	2	2	1	4%	4%	3%	4%	4%
買収への対応方針の廃止等に関する提案	1	0	1	1	0	1%	0%	1%	2%	0%
機関設計の変更に関する提案	0	1	1	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
ESG・SDG s に関する提案	1	0	0	1	0	1%	0%	0%	2%	0%
アクティビストから提案を受けていない	64	65	62	48	19	82%	88%	85%	86%	73%
その他	3	3	2	1	2	4%	4%	3%	2%	8%
有効回答	78	74	73	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q68. 実質株主（※）判明調査の実施状況をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）※株主名簿上の株主ではないが、当該株式について議決権指図権限や投資権限を有する者										
実質株主判明調査を定期的に行っている／行ったことがあり、今後も行う予定である	44	54	54	48	21	56%	73%	73%	86%	81%
実質株主判明調査を行ったことがあるが、今後行う予定はない	2	0	5	1	1	3%	0%	7%	2%	4%
実質株主判明調査を行ったことはないが今後行う予定である	3	3	1	1	0	4%	4%	1%	2%	0%
実質株主判明調査の実施を検討したことがあるが、行ったことはない	12	6	8	3	4	15%	8%	11%	5%	15%
実質株主判明調査の実施を検討したことがない	17	11	6	3	0	22%	15%	8%	5%	0%
その他	1	0	0	0	0	1%	0%	0%	0%	0%
有効回答	79	74	74	56	26	100%	100%	100%	100%	100%
Q69. 実質株主判明調査に関する課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力										
実質株主判明調査に要する費用・負担が大きい	23	27	32	21	10	49%	47%	54%	45%	43%
調査期間が長期間にわたるため、適時に実質株主を把握できない	10	10	16	13	5	21%	17%	27%	28%	22%
実質株主判明調査によって把握可能な実質株主の範囲に限界がある	15	29	29	21	10	32%	50%	49%	45%	43%
課題は感じていない	12	14	7	14	5	26%	24%	12%	30%	22%
その他	1	3	2	2	1	2%	5%	3%	4%	4%
有効回答	47	58	59	47	23	100%	100%	100%	100%	100%
Q70. 実質株主判明調査を今後行う予定がない場合、その理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に入力してください）										
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査に要する費用・負担が大きいため実施していない	7	3	10	1	1	54%	60%	77%	25%	20%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査によって把握できる株主の範囲に限界があるため実施していない	3	1	7	2	2	23%	20%	54%	50%	40%
把握する必要性は感じているが、適切な調査依頼先が分からず、実施できていない	1	0	0	0	0	8%	0%	0%	0%	0%
把握する必要性は感じているが、対応する社内体制・組織が整備できていない	1	0	0	0	0	8%	0%	0%	0%	0%
把握する必要性は感じているが、実質株主判明調査の実施の是非について十分に社内検討出来ていない	2	1	1	0	0	15%	20%	8%	0%	0%
把握する必要性を感じない	3	0	2	0	2	23%	0%	15%	0%	40%
実質株主の把握について検討していない	1	0	0	0	0	8%	0%	0%	0%	0%
その他	0	0	0	1	1	0%	0%	0%	25%	20%
有効回答	13	5	13	4	5	100%	100%	100%	100%	100%