平成30年度
産業経済研究委託事業
（グループ経営におけるコーポレートガバナンスに関する調査）

調査報告書

平成３1年3月

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

目次

1.　はじめに 3
1.1. 本報告書の背景及び目的 3
1.2. 本事業の内容 4
2.　海外グローバル企業におけるグループガバナンスに関するヒアリング調査 4
2.1. 調査方法 4
2.2. ヒアリング結果報告 5
2.2.1.　グローバル企業におけるグループ経営 6
2.2.1.1　事業ポートフォリオマネジメントの在り方 6
2.2.1.2. グループ経営におけるコーポレートの在り方 13
2.2.1.3. 経営者の育成と選任 27
2.2.1.4. 取締役会の在り方 31
2.2.2.　グローバル企業におけるリスクマネジメント 39
2.2.2.1　内部監査部門の役割 40
2.2.2.2　内部監査部門における人材育成 48
2.2.2.3　内部監査部門の組織体制（独立性） 52
2.2.2.4　有事の対応 61
2.3. 日本企業にとっての学び 63
3.　企業のコーポレートガバナンスへの取組状況等のフォローアップ調査（国内アンケート） 65
3.1　調査方法 65
3.2. 調査結果 68
3.2.1.　CGS ガイドライン関係 72
3.2.2.　CGS ガイドライン関係 85
4.　おわりに 98
別紙資料（国内アンケート） 98
1 （社長 CEO 向け）アンケート調査票 98
2 （企業向け）アンケート調査票 98
3 （社長ＣＥＯ向け）アンケート結果概要 98
4 （企業向け）アンケート結果概要 98
5 （社長ＣＥＯ向け）属性別アンケート結果概要 98
6 （企業向け）属性別アンケート結果概要 98

1.　はじめに

1.1.　本報告書の背景及び目的

平成２６年の会社法改正、平成２７年のコーポレートガバナンス・コードの適用、および平成２９年の経済産業省ＣＧＳ（コーポレート・ガバナンス・システム）ガイドライン公表など、日本においてコーポレートガバナンスに関連する各種制度等が整備されて、おおむね３－４年が経過した。これらの各種制度の整備を含む外部環境の変化に伴い、上場企業は社外取締役の導入、機関設計の変更、取締役会の役割の検討など、各社がそれぞれの取組みを進めてきた。

しかしながら、コーポレートガバナンス改革が目指す、”企業の持続的成長及び中長期的な企業価値の向上”という観点から鑑みると、必ずしも各企業の取組みの結果、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上を伴っていない、形式的な対応に留まっているとの懸念もある。

例えば、いまだに多くの日本企業は、事業ポートフォリオの見直しが十分に進まず、低収益事業の売却と成長事業への経営資源投入が戦略的に行われず、結果として企業価値の向上が十分に実現できていないと指摘もされている。

また、これまでのコーポレートガバナンス改革は、法人単位のガバナンスの仕組みを基本としていたが、多くの上場企業においては、グループ単位で経営が行われているのが実態となっている。その中で、グループ全体として企業価値の向上を図るためには、グループとしての経営戦略を描き、限られた経営資源を適切に配分する事業ポートフォリオマネジメントを積極的に行うことが、これまで以上に必要になってきている。加えて、昨今、海外を含めた子会社の不祥事が親会社の経営に影響を与える事案も相次いでおり、グループ全体でのリスク管理においても取り組むべき課題は多い。

こうした問題意識から、国内外の子会社を含めたグループ経営において「守り」と「攻め」の両面でいかにガバナンスを働かせるか、事業ポートフォリオをどのように最適化するかなど、「グループガバナンス」の在り方について、ベストプラクティスの検討を行うとともに、コーポレートガバナンスを「形式から実質」へと進化させる観点から、経済産業省では、平成29年12月よりCGS研究会第二期を開催している。

本事業では、コーポレートガバナンス改革で先行する海外のグローバル企業におけるグループガバナンスに関するヒアリング調査、また、CGSガイドラインのフォローアップ等を目的に国内企業向けにコーポレートガバナンスへの取組状況等のフォローアップを行い、CGSガイドラインの次の一手の施策立案に繋げることを目的としている。

1.2. 本事業の内容

本事業の内容は以下のとおりである。

① 海外グローバル企業におけるグループガバナンスに関するヒアリング調査

グループガバナンスに関するグローバル企業における先進事例を把握するため、主要先進国である米国および欧州に本拠地を置くグローバル企業を対象にヒアリング調査を実施した。これらのグローバル企業における先進事例をベストプラクティスとして研究し、グローバル企業におけるグループガバナンスの特徴を整理・分析し、経済産業省が取りまとめるグループガバナンスに関するガイドラインにおいて取組事例として取り上げることで、日本企業のグループ経営及びコーポレートガバナンスの高度化に繋げていくことを目的としている。

② 企業のコーポレートガバナンスへの取組状況等のフォローアップ調査

これまで、コーポレートガバナンスの取組みを「形式から実質へ」を深化させるための各種制度改定が行われている。

- 平成30年6月　改訂コーポレートガバナンス・コードの適用開始
- 平成30年9月　経済産業省CGSガイドラインの改訂の公表
- 平成31年1月　会社法制（企業統治当関係）の見直しに関する要網案の公表

そこで、本調査においては、企業のコーポレートガバナンスへの取組みおよびその進展の状況についてその実態を把握することを目的に、アンケート調査を実施した。

2. 海外グローバル企業におけるグループガバナンスに関するヒアリング調査

2.1. 調査方法

主要先進国に所在し複数の事業セグメントを持ちグローバルに事業を展開していることを条件とし、幅広い業種からヒアリング候補先企業を選定した。その後、ヒアリングを快諾頂いた14社（米国7社欧州7社）に、平成30年10月～12月にかけヒアリング調査を実施した。また、グローバル企業へのヒアリングの他に、主要先進国である米国、英国、ドイツにおけるコーポレートガバナンスの関連団体5社へ訪問し、各国におけるコーポレートガバナンスへの取組みや、その課題に関するヒアリングを実施した。

ヒアリング内容としては、グループ全体の事業ポートフォリオの見直しや経営資源配分といったグループ経営の在り方に関する論点、また、グループ企業におけるリスクマネジ

メントとして、主に第三線の内部監査または第二線でのリスクマネジメントにおける取組みといった、グループ事業におえるリスクマネジメントに関する論点についてヒアリングを行った。主なヒアリング項目を以下に掲載する。

グループ経営に関する論点は、主にChief Financial Officer（CFO)、Chief Strategy Officer （CSO)、グループ企業としてのリスクマネジメント（内部監査）に関する論点は主にHead of Internal AuditまたはHead of Risk Management、また、経営者の育成及び選任や取締役会の役割に関わる点はCompany Secretaryに対し、一部の企業においてヒアリングを実施した。

- 主なヒアリング項目
  - グループ経営の在り方
    - グループのミッション、バリュー、長期戦略と事業ポートフォリオの関連性
    - 事業ポートフォリオの見直しにおける事業売却への考え方
    - 経営資源配分におけるコーポレートの役割
    - コーポレートによる各事業の業績評価やモニタリングの方法
    - グループ企業としての経営インフラの整備
    - 取締役会による執行サイドへのアドバイスの在り方
    - 経営者の育成と選任
  - グループ企業としてのリスクマネジメント（主に内部監査）の在り方
    - 内部監査部門の役割
    - 海外事業や M&A で買収した企業のリスク管理への取組み
    - 内部監査におけるデータアナリティクスの活用
    - 内部監査部門の人材育成への考え方
    - 3 線ディフェンスの在り方
    - 内部監査部門の組織体制や独立性（レポートライン等）

2.2. ヒアリング結果報告

ここからは、ヒアリング結果によって得られた、グローバル企業におけるグループガバナンスへの取組みの特徴を紹介していく。

2.2.1. グローバル企業におけるグループ経営

日本企業においては、グローバルかつ多様な事業分野にわたるグループ各社をまとめ、グループ全体としての収益力の向上と持続的成長を図っていく、グループ経営力の重要性が高まっている。

しかしながら、いまだに多くの日本企業は、非コア事業からの撤退を含めた事業ポートフォリオの見直しが不十分であり、そして、コーポレートがグループ全体をまとめる司令塔としての機能を発揮すること、またこのような環境変化に即した経営者の育成や取締役会の在り方について、課題も指摘されている。

本章では、これらの日本企業の現状と課題を踏まえ、下記＜図表 1＞に示す 4 つの項目について、ヒアリング調査で得たグローバル企業の特徴を紹介していく。

＜図表 1＞　グローバル企業におけるグループ経営

	日本の現状・課題（例）	グローバル企業の特徴
1 事業ポートフォリオマネジメント	• 事業ポートフォリオの見直しが不十分で、非コア事業や撤退が必要な事業に無駄なリソースを割いている • 従業員の雇用を現状のまま維持することを重視し、事業の売却に踏み切れない • 事業売却の明確な基準がなく、判断を先送りしている	• 企業のミッションや長期戦略に沿って、事業ポートフォリオを構成している • 株主のみならず従業員にとっても前向きな売却を実行している • 事業売却を判断する基準を持っている
2 グループ経営におけるコーポレートの在り方	• 各法人を基本単位とした組織設計で、グループ内で複数の個別最適を生んでいる • 経営判断の軸が不明確で、社内コンセンサスを重視する結果、意思決定プロセスに時間を要している • グループでITシステムや業務プロセスが統一されておらず、グループ内での情報の遮断、あるいは業務の重複による非効率を生んでいる • グループ内各社の個別最適が優先され、グループ全体で強みを集約する仕組みが構築できていない	• 法人単位ではなく、グループ全体で"One Company"として組織を設計している • グループで統一された客観的な基準に基づき、コーポレートにて経営資源の配分を主導している • ITシステムはグループで統一されている • 買収先企業においても統一されたITシステムを導入している • グループのナレッジや強みを共有化する仕組みを構築している
3 経営者の育成と選任	• 変化の激しい時代に求められる経営者の資質や、後継者の育成計画が明確でない • 経営者選任は、企業価値向上以外の論理が存在し、その選任には客観性や透明性が欠ける	• 経営者候補を選抜し育成する仕組みが整備されている • 経営者の選任には指名委員会が主体的に関与している
4 取締役会の在り方	• 新卒採用された従業員が内部昇格により取締役に就任し、社内で蓄積された経験に頼って経営を行っている • 社外取締役に期待する役割が明確でなく、それぞれの社外取締役の企業への貢献を適切に評価できていない • 社外取締役が社内の情報に精通せず、取締役会において経営陣にチャレンジする姿勢の欠如している	• スキルや経験に多様性のある取締役会を構成している • 取締役会での議論を活性化させるため様々な仕掛けを実践している

2.2.1.1　事業ポートフォリオマネジメントの在り方

企業のミッションや長期戦略に沿って、事業ポートフォリオを構成している

日本企業は、欧米のグローバル企業と比べると収益性に劣っているが、その理由として、

「多角化企業において、十分な事業ポートフォリオの見直しが進まず、低収益事業や非コア事業を抱え込むことで、経営資源が分散されている。そのため、競争力のある事業や新規事業の育成に十分な投資ができていない。」という指摘がある。

一方、グローバル企業においては、企業が掲げるミッションや長期戦略にそって事業ポートフォリオの見直しを進めることによって、経営資源の分散を防ぎ、収益力の向上に繋げていることが伺える。

ヒアリングでは、自社の戦略や強みに基づきその事業にとって自社がベストなオーナーか常日頃から見極めを行っているケース、経営危機を機に自社のミッションにそって自社の事業領域の見直しを進めたケース、各事業の成長性や収益性に基づき事業を格付けし経営資源の最適化を行っているケース等、が確認された。

- 米国 A 社

  事業ポートフォリオの検討においては、企業の戦略と各事業の整合性を重視している。企業戦略の検討においては、まずメガトレンドを捉え、進化していく業界のロードマップを描き、その中でキーとなる最終顧客とパートナーシップを組み、当社の技術を適用させていく姿を描いている。

  また、自社がその事業にとってベストなオーナーなのか、という視点で、計画的にポートフォリオの見直しを進めている。具体的には、業界が成熟すると競争優位の源泉が低コストオペレーションにシフトするが、我々の強みは低コストオペレーションにはないため、その場合他に良いオーナーを見つけることが経営者としての役割でもあると考えている。

- 米国 B 社

  当社では、新製品を“過去 5 年間でリリースした製品”と定義しており、この割合が全製品の 3-4 割を占めるよう、新製品を上市している。つまり、10 年間でほぼすべての製品が入れ替わることになる。

  また、当社では新規事業を開発する部門は設置していない。代わりに、数万点にのぼる製品に対し 1 つ、2 つと新製品を増やしていく過程でカバーするマーケットが増え、新規の事業部が誕生している。定期的に新製品を生み出す仕掛けとして、勤務時間の一定割合の時間は自由な活動に割いてよい、というルールを持っている。

  なお、これら新製品開発の方向性と全社の戦略をすり合わせるプロセスを年に一度持つことによって、グループとしての進むべき方向の整合性を合わせている。全社戦略の検討においては、まずはメガトレンドを捉え（日本であれば高齢化社会、それに伴う社会インフラの整備）、それに対しどう攻めるか具体的に詰めている。

- 欧州 C 社

  2011 年に経営危機に直面し、取締役会レベルで抜本的な事業ポートフォリオの見直しを実施し、当社として注力するべき事業を徹底的に議論した。その結果、現在のミッシ

ョンに沿う事業に集中し、関連しない事業の売却を進めた。

- 欧州 D 社

  過去 20 年をかけて全てのノンコア事業の売却を行った。以前はコングロマリットであったが、現在はコア事業及びその関連事業に集中している。

- 欧州 E 社

  創業者精神は、当社がやるべき事業の境界線として受け継がれ、戦略の基礎となっている。また、CEO から IoT ビジネスの強化が明確にメッセージとして掲げられ、この全社方針は各事業にも明確に伝わっており、各事業内での事業（製品）ポートフォリオ戦略に反映されている。キャッシュカウ（金のなる木）へと成熟した既存事業が創出するキャッシュを、新規事業へ投資していくことが重要と考えている。

- 欧州 F 社

  当社のビジョンにそって、企業活動をよりスマートにしていくことをミッションとし、最近ではアナリティクスやビッグデータ分析等のテクノロジーの先端領域に参入し、それに付随するプロダクトのラインを揃えている。

- 米国 G 社

  事業ポートフォリオは、”主力事業“ ”成長事業“ “将来事業”にわけ、設計している。“主力事業”とは、現在マーケット No.1 または 2 のシェアを持ち（成功プレイヤー）、安定的に収益を稼ぎ出す事業を指す。これらの事業では、オペレーショナルエクセレンス（製造プロセスだけではなく、ビジネス側の業務プロセスを含む）を追求している。“成長事業”とは、3-5 年後にマーケット成長または自社の成長が期待される事業を指す。“将来事業”とは、5-10 年後に市場が成長すると期待される事業を指す。

  現在”勝っている市場”でしっかりとオペレーショナルエクセレンスを実現し高収益を生み出すこと、そして将来の柱となる事業を打ち出し、そこへ投資していくことを投資家に明確に説明していくことが、資本市場からの当社の評価につながっている。

- 米国 H 社

  戦略においては 5 年先を見据えている。当社は、今日だけではなく、未来を見据え、必要不可欠な IT インフラカンパニーになることを目指している。例えば、医療分野では、救急患者の手術現場において、電子カルテを繋ぎ、ウェブカメラで患者の容態をリアルタイムで分析し、ロボットアームで手術を実行、手術をしながら過去のカルテとのデータチェックを実施する、具体的な未来を描いている。

  また、事業部ごとに CTO オフィスを置き、次世代製品はどうあるべきなのか検討を行っている。このチームで既存商品の顧客フィードバックの収集を行う。また、CTO オフィスは顧客との接点も持つため、顧客への訪問も行う。

株主のみならず従業員にとっても前向きな売却を実行している

日本企業では、事業売却は後ろ向きの行動と捉えられることが多く、売却をせざるをえな

い状況になるまで、売却を躊躇してしまっているケースもあると思われる。特に経営者にとって、売却対象とされる事業は個人的な思い入れがあるかもしれないし、売上貢献も大きいかもしれない。特に、その事業を継続することで、従業員の雇用を担っているという自負も大きく、従業員の雇用維持あるいはモチベーションの維持は、事業売却における最も大きな懸念になっていることが想像される。

一方、グローバル企業では、いわゆる物言う株主（アクティビスト）からの要請により、事業の売却や分社化を実行しているケースが多いが、これらの事業売却は、必ずしも従業員への配慮が欠けた経営判断ではないという考えが聞かれた。それどころか、結果的に従業員にとっても良い影響をもたらす売却であることが多いという。逆に、売却せざるを得ない状況になるまで売却を先延ばしにすることが、株主価値の観点でも従業員にとっても悲惨な結果を招くという考え方である。具体的には、事業に競争力があるうちに早期に売却を決断できれば、高値での売却が可能になり、従業員の雇用継続の交渉もしやすくなるという。また、自社に留まっていても成長資金を得られないが、売却先ではコア事業として扱われ、成長のための投資を得ることもできる点においても、従業員へのメリットは大きいという。

日本企業に比べ従業員の雇用維持への関心が低いと思わがちな米系企業でも、事業売却において従業員の雇用やモチベーションの維持に配慮を払っているというコメントが聞かれた。だからこそ、売却の決断を先延ばしにせず、より良い条件で事業売却ができるよう努めるのが経営者の責任であると考えている。

- 米国 A 社

  その事業にとって自社が一番良いオーナーであるかを検討することにより、売却の判断を行っている。事業をより成長させるためには、必要な資金を投資することができるオーナーが必要であり、その事業をコアと位置付け、関連する技術にも強みを持つ他社に売却されることで、より多くの投資がその事業に対して行われると考えている。

  長い期間に渡り投資が行われていない事業では、従業員の不満もたまっている。過去の売却事案では、売却後、新しいオーナーによるその事業への投資額は 2 倍から 3 倍にのぼったと聞いている。

  経営者にとっても売却は難しい判断だが、その際、感情的な判断は排除し、その事業にとって一番良いオーナーを見つける責任があると考えている。

- 欧州 B 社

  事業売却の際は、従業員の雇用に関しては細心の注意を払って検討している。過去の売却案件では、当該事業領域と深いシナジーを持つ企業に売却し、従業員の雇用が維持された。収益力があるうちに売却を判断することで、より良い企業に高値で売却が可能になると考えている。

- 欧州 C 社

  事業の撤退の際、従業員への配慮は一つの課題ではある。ただし、コア事業へ集中する

方向性の中で、長期的な視野で見れば、非コア事業への投資が絞られるため事業の競争力は、より弱体化し、従業員にとってもグループに存続することは理想的な環境とは言えない。企業は、従業員のみならず、顧客・株主を含むすべてのステークホルダーへの責任を持っており、株主価値の創造も企業にとっては重要な責任である。撤退に悲観的な反応を示す従業員が存在することも事実だが、すべてのステークホルダーにとって最適な意思決定をすることが、企業には求められている。

事業売却を判断する基準を持っている

日本企業のアンケート結果によると、事業の売却や撤退を検討する上の課題として、「基準が不明確なため売却・撤退の判断がしにくい」という回答が多くみられた。

一方、グローバル企業では、定量的、定性的な判断基準に基づき、売却や撤退を検討すべき事業の見極めを行っている。このような明確な判断基準を持つことで、投資家や取締役会、従業員といったステークホルダーとの共通認識が形成しやすくなり、適切な売却タイミングを見極めることに繋がっていると考えられる。

なお、日本企業では、事業の撤退あるいは売却の基準として、”XX 期連続赤字”というような基準を設けている例も聞かれる。しかし、このような基準を持つと、事業売却の判断が先送りされてしまう懸念もある。前述のグローバル企業のコメントで聞かれた通り、業績が好調なうちに、やるべき事業の選択を進めることが、従業員、株主をはじめあらゆるステークホルダーにとって中長期的に最適な結果をもたらしている。

- 米国 A 社

  財務的な判断軸としては、売上成長率と収益力（EBITDA）、キャッシュ創出力で判断を行っている。これらの指標についてはターゲット値を設定しており、特に EBITDA マージンが 2 桁台を下回る事業については、売却の対象となる。この基準となる EBITDA マージンは、世間一般的には低くない数値かもしれないが、これを下回ることは製品のコモディティ化の予兆であると考えている。当社は、より差別化されイノベーティブな製品群に強みを持っている。そのため、コモディティ化した製品は、低コストオペレーションに強みを持つ企業の傘下に入ることが、その製品の競争力を維持することができると考えている。各事業部門長も売却に関する議論には参加する。事業部門長には、事業の経営者としての役割が求められており、事業のベストなポートフォリオ構成は、事業部門長自身で検討しなければいけない。そのため、各事業部門長には、感情的な判断ではなく、投資家視点と、自社がベストなオーナーなのか、という視点が求められる。なお、売却は、事業部単位ではなく、事業部内の製品群単位で行われる。

- 欧州 B 社

  3 つの事業の傘下にそれぞれ数十単位の事業領域を持っており、これらの事業領域について、財務的な基準（EBITDA）の他、事業を成長させる力があるか、という観点で事

業売却を判断している。EBITDA の値がポジティブであっても、当社に事業を成長させる力がないと判断されれば、売却を決断する。ここでいう事業を成長させる力は、地域における当社の技術や人的競争力の他、各国の規制への対応力も含む。例えば、昨年行ったある事業売却の例では、25 年続く事業で収益貢献も大きかったが、今後さらなる成長の余地がないと判断し、売却に至っている。収益力が高いうちの売却判断であったため、高値で売却することができた。

- 米国 C 社

  毎年 4 割程の製品ポートフォリオが入れ替わっているが、全体の売上成長率は 3-4%に留まっている。これはかなりの製品の廃止を判断しているためである。具体的には、毎年、低収益の製品リストを作成している。これをもとに営業利益率が低い製品の廃止の判断を行っている。

- 米国 D 社

  事業撤退の際には、定量的な判断基準の他に、既存事業との共通性と相違性を考慮する。例えば、過去にある事業の売却を検討したが、既存事業への関連度が高いため、最終的には売却は行わないと判断した。

- 欧州 E 社

  高品質かつ大部分のキャッシュフローを生み出す資産という基準に基づき、資産の絞り込みを行い、それ以外の資産は売却・閉鎖することにより、50 以上あったポートフォリオを約半減させた。資産を大幅に絞り込んだにも関わらず、生産の効率性は 9%向上し、これは EBITDA 及びキャッシュフローの改善につながった。一部の資産は、売却を躊躇するものもあったが、バランスシートの健全化を優先した。株主へ還元するキャッシュを生み出す資産がより重要であるという判断であった。どの資産を残すべきか判断する際、企業は時に冷徹になることが求められると考えている。

＜参考：事業ポートフォリオの検討における取締役会の関与＞

事業ポートフォリオの検討は取締役会での議論対象となっているが、知識、経験共に多様性のあるメンバーで構成され、また、各事業に感情的な紐づきのない独立取締役の意見は、事業ポートフォリオを検討する際に重要な役割を担っていることが伺える。以下に主なコメントを紹介する。

- スーパーバイザリーボードにより、年次で事業のレビューが実施される。スーパーバイザリーボードは、スキル・経験共に多様性のあるメンバーで構成されており、彼らの様々な業界での経験や知識に基づいた分析、また特定の事業に直接携わっておらず事業に感情的な繋がりのないメンバーの意見は、事業ポートフォリオ戦略の策定においても有効なインプットとなっている。
- 毎年、取締役会において 2 日間に渡る戦略ミーティングを実施している。また、事業戦略に関する内容は、投資委員会へ報告する機会が多い。投資委員会は、ファイナンス及

びテクノロジー領域に専門性を持つ 4 名の社外取締役メンバーで構成され、彼らの知識や経験に基づき、多くの質問やアドバイスを得ている。

- 取締役会は 6 週間毎に年間 5-6 回実施される。これらすべてにおいて事業ポートフォリオ戦略に関する議論を実施し、これには全社戦略から各事業部門別の戦略に関する議論を含む。事業の買収や売却、また経営資源配分に関する意思決定において、取締役会からは非常に有益なアドバイスを得ていると感じている。
- 取締役会は、マネジメント課題に深く入りこむ必要はないが、傍観するだけではなく、必要に応じてマネジメントへチャレンジする必要もある。
- 資産の売却の判断は、CFO 及びビジネスユニット長で行う。取締役会への報告では、資産から創出されるキャッシュフローや、事業再生計画（コスト改善計画または売却計画）を提出する。
- 取締役会では定期的に各国の ROCE のレビューを行い、重点地域や撤退事業等の判断を行う。これは財務パフォーマンスに限らず、各国の規制や政治的な腐敗の程度も考慮される。
- 取締役会による CEO への"Good Question"が戦略をより良いものにすると考えられている。

【その他のヒアリング事項】

新規事業への取組み・投資（Corporate Venture Capital 等の活用）

□ 欧州 A 社

新規事業投資のファンドを立ち上げ、社内プロジェクトや社外スタートアップ等に投資をしている。ある事業では、今年、2 つの製品を発売し、市場からは好反応を得ている。各事業部内でも新規事業への取組は行っており、各エンジニアのアイディアをベースに、月一度の頻度でレビューミーティングを行っている。当社では社員の"Entrepreneurship"を大事にしている。

□ 米国 B 社

社内のベンチャーファンドを通じて、ベンチャー企業への投資を行っている。ベンチャーファンドを通じた出資後に企業の内部を精査し、取りこむべきところを自社に統合していく。精査後に売却することもある。企業を買収し、PMI を通じその技術を自社に取り込むというやり方では、世界を制覇できない時代であり、グループの中でエコシステムの形成が必要となっている。

事業の撤退を積極的には検討していないケース

□ 欧州 A 社

過去 20 年でノンコアビジネスの売却を進め、現在はコアビジネスに集中している。そ

のため、事業の売却は経営陣のアジェンダにはなっていない。買収した会社についても、統合を進め、企業のオペレーションの一部となるので、売却することはない。

- 欧州 B 社
  低収益事業については、まずは社内での再生を試みる。それでも難しい場合に初めて売却を検討する。一定金額以上の売却はスーパーバイザリーボードでの判断となり、従業員代表との Co-determination（共同決定）が求められる。
- 欧州 C 社
  多角的に事業領域を拡大していくことを志向していないため、事業の売却も実施していない。また、当社では、不採算事業の整理を目的とした業績評価は実施しておらず、既存事業が創出するキャッシュフローを、新規成長事業の開発に充てることで、事業（製品）ポートフォリオの入れ替えを実現している。

2.2.1.2. グループ経営におけるコーポレートの在り方

法人単位ではなく、グループ全体で”One Company”として組織を設計している

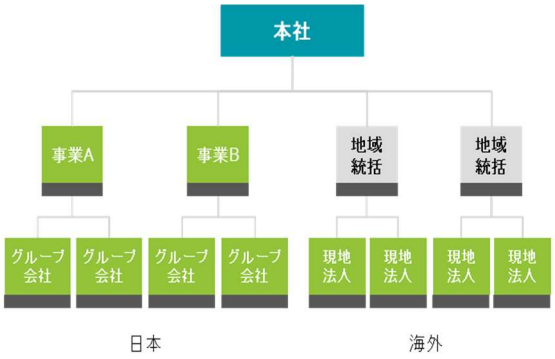
日本企業の多くが、法人の積み上げによりグループが組織されているのに対し、グローバル企業では、グループ全体を”One Company”とみなし、各法人、または国内や海外を区別することなくグループ全体が一つの企業であるかのように組織が設計されている点が特徴である。

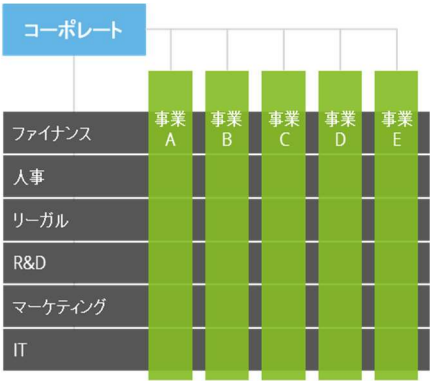
日本企業に多くみられる法人単位の組織では、各法人による自主運営が尊重される一方で、グループ全体としての経営資源の最適化が図りにくいという側面がある。また、法人ごとにルールやプロセス、システムが異なり、グループ企業として非効率が生じているという指摘もある。

一方、グローバル企業では、子会社や海外現地法人などの法人ごとの壁を越えて、グループで一つの企業として各事業や機能ラインごとに組織が設計されているため、グループで経営資源の全体最適が図りやすい。また、ルールやプロセス、システムがグループで統一されており、重複する機能や業務が集約されているため、グループ企業としての効率性も高い。そのため、限られた経営資源を分散させない組織設計となっている。

なお、組織体制の類型としては、事業軸、地域軸あるいはそのマトリックス型が存在した。多角化の程度や、ローカル対応の必要性といった事業の特性により、各企業に合う組織体制を選択している。

＜図表２＞法人単位の組織設計と、”One Company”としての組織設計





（左）法人単位の組織設計

（右）”One Company”としての組織設計

事業軸

□　欧州 A 社

組織は事業部制であり、ビジネスユニットを事業評価の基本単位としている。なお、購買、物流、IT、財務といった管理部門については、ビジネスユニット長へもレポートラインを持つが、本社へのレポートラインも持っているため、ビジネスユニット内での異常を管理部門が検知した場合には、本社の管理部門に情報共有する形としている。また、管理機能（購買、ロジスティクス、IT 等）を全社で統一することで、コスト削減のシナジーが実現している。管理機能については、権限を分散させず、中央集権型な体制を敷いている。

□　欧州 B 社

以前は、持株会社傘下に大規模な子会社がそれぞれ独立し運営されている形であった。現在は、法人としては持株会社制を敷いているが、実務的には法人格を取り払って運営している。事業環境の変化が激しく、技術の発展スピードも速いため、トップがボトムと直接につなげることを重視している。タイムリーな経営データの収集やレポーティング、最適な経営資源配分が重要だと考えている。

事業は、地域軸ではなく、事業単位を基本設計としている。コーポレートはこれらの事業をサポートする立場にあり、人事、ファイナンス、戦略・事業開発、Technical Sustainability、Corporate Relations,といった機能を担い、各事業に対し業績目標を設定し、専門的知見、そしてオペレーションにかかわるハンズオンサービスを提供している。

□　米国 C 社

事業軸と機能軸のマトリックス型の組織構成としている。そのため、地域には強いリーダーシップポジションは置いていない。

地域軸

□　欧州 D 社

2013 年に組織の見直しを行い、従来の事業軸から地域軸の組織体制へ移行した。世界の 50 近い国で事業を行っているが､各国はグループ本社によって直接管理されている。各国の中で事業ごとの管理を行っている。各国における歴史やその地域での当社の競争力によって持つ事業の内容は異なるためである。

なお、各国の機能部門は、各国 CEO とグループの機能部門ヘッド双方へのダブルレポーティングとしている。

リーダーポジションとしては、各国の CEO に加え、地域にも CEO を置いているが、グループ本社とのコミュニケーションは各国 CEO と直接行われる。また、経営資源配分や人事評価（ボーナスの決定）等、多くの調整も国単位で実施している。

□　欧州 E 社

地域軸での管理を行っている。理由としては、事業内容が非常にローカルに根差したものであるためである。また、地域ごとに全く異なった規制も存在するので、これらを把握するためにも地域軸での管理が適していると考える。

なお、各地域では、各国 CEO とグループの機能別ヘッドへのダブルレポーティング体制としている。また、従業員の人事評価も各国上長及びグローバルでの機能別ラインの上長と合意された上で決定する。

マトリックス型（地域軸×事業軸）

□　米国 F 社

組織は、本国（米国）とインターナショナルとわかれており、インターナショナルの傘下に、各地域・国が置かれている。国にはそれぞれ社長をおいている。

また、上記の地域軸とは別に 20 以上の事業部の軸も持っており、地域軸×組織軸のマトリックス型の組織体制としている。例えば日本は、日本法人の社長及びグローバルの事業部のトップにそれぞれレポートラインを持つ。

□　欧州 G 社

組織構造はマトリックス型となっており、横軸に地域軸、縦軸に製品を置いている。例えば、予算はまず地域及び製品のそれぞれの軸で作成され、最終的に一つの予算として調整される。なお、業務オペレーションや経理、総務、SSC、HR 等の管理機能はグローバルで横串の組織を持つ。

＜参考：上場子会社に対する見方＞

➢　上場子会社の少数株主との利益相反は、成熟した市場で子会社を上場させている場合に起きるのではないか。成熟市場では、事業の成長よりはコスト削減に注力してしま

い、親会社から子会社への取引価格設定等で少数株主と利益相反が起こりやすい。当社では、成長市場で上場企業を買収している。成長市場では、まず収益基盤を拡大することが最優先課題となる。自社ができないことを実現している会社（同じことを違う方法で実践し成果が出ている会社や、自社では実現する時間が足りないことを実現している会社）を買収し、あえて、自社とは統合せず、上場を維持させて、独立運営している。対外的には当社の色はつけずに、内部では商品開発を共同で実施している。現代のスピード感についていくためには、それぞれが世界のレベルで戦いながら、同じエコシステムの仲間であるという感覚で、グループ経営を行っている。そのため、子会社という認識はなく、新しい市場を広げていくためのパートナーである。当社では、上場子会社を子会社とは呼ばず、”戦略的パートナー“と呼んでいる。

- 当社は海外で上場子会社を抱えているが、上場先の規制の下で個社のコーポレートガバナンスの体制を敷いており、その下で指名委員会も運営されている。また彼らの投資資金は親会社から出てくること、当社の役員が非業務執行取締役になっていることから、コントロールは十分に効くと考えている。正しいビジネスをしていれば、少数株主との利益相反も起きないと考えている。
- 英国の会社法では、子会社の取締役としての義務が規定されており、取締役が親会社から派遣される場合においても、子会社としての立場を考慮し子会社の取締役としての義務を果たす必要がある。また、全ての関連当事者から独立した取締役や少数株主代表の取締役の選任の義務化等、いくつか規制は設けている。（関連団体）
- 少数株主保護の観点から、子会社の取締役会には独立取締役の任命を義務付ける等、子会社上場時の規則を整備することも重要と考えている。（関連団体）
- （持ち分法子会社のケース）当社は海外企業（非上場）へ 50%の出資をしている。当該関連会社は、当社に近いガバナンス体制を構築しており、スーパーバイザリーボードの50%は当社グループから派遣するメンバーで構成される。重要な事業判断（事業展開エリア等）の際には、当社グループの合意のもと、意思決定されている。そのため、マジョリティを持つ親会社と当社グループの間で大きな利益相反は起きていない。お互いの能力や比較優位性を持ち寄って新たな価値を創造することを目的としている。私見だが、株主持合では、目的が異なる株主が存在し、それぞれの利益が相反していれば、価値創造プロセスの中で、株主の存在がハードルになり得るのではないか。

グループで統一された客観的な基準に基づき、コーポレートにて経営資源の配分を主導している

日本企業で多く聞かれる課題として、グループ内で経営資源が分散され、グループ全体で経営資源の配分が最適化されていないという点が挙げられる。その理由は企業によって様々であるが、例えば、特定の事業の力が強いといった社内のしがらみや、グループ全体としての方針の不在、または法人ごとの壁が高いことによる情報の遮断、各事業の業績がコー

ポレートで一元管理されていない等、様々な問題が指摘されている。

その点、グローバル企業では、コーポレートにて、特定の事業に引っ張られることなく、グループ全体の最適な経営資源配分を主導している。それを可能にする一つの理由としては、グループ全体で統一された客観的な基準に基づき各事業の評価を行っている点が挙げられる。これらの評価基準には、定量的な基準の他、自社のビジョンや戦略の方向性、メガトレンドといった定性的な評価基準も考慮され、コーポレートの CxO レベルが、自社として注力すべき領域を見極め、経営資源の配分を主導している。

なお、グローバル企業では、定量的な評価指標として、収益性やキャッシュ創出力、資本効率を意識した指標を採用している。各企業における事業の特性や成長ステージに応じ、これらの指標を組み合わせた評価を行っている。特に資本効率性を表す指標として、ROIC（Return on Invested Capital）や ROCE （Return on Capital Employed）といった指標が多く採用されている点もグローバル企業の特徴である。資本コスト（WACC）にさらに一定のプレミアムを上乗せし、ハードルレートを設定している。

資本効率性は日本企業においても伊藤レポートを機にその重要性が認識され始めているが、PL 指標に比べ指標の理解には一定のファイナンシャルリテラシーが求められること、またこれらの指標を用いる前提として、事業別のバランスシートが必要になるといった課題も指摘されている。これらについて、グローバル企業でも同様の課題を持つことがヒアリングを通じ分かったが、一定の工夫によりこれらの課題を克服している。

まず、経営資源配分を担うコーポレートの人材には一定のファイナンシャルリテラシーが求められるが、現場向けには、指標をバリュードライバーに分解し、現場向けのアクション指標に落とし込む等の工夫を行っている。また事業別のバランスシートの作成においては、日本企業同様に共通資産の配賦に苦労しているという声もあるが、財務報告向けのバランスシートと同じ基準で作成するのではなく、経営判断に影響しない範囲で簡易的なバランスシートを作成している。その際、留意されるのは、説明が可能な計算ロジックであることだという。

<u>定量的な評価基準</u>

- 欧州 A 社

  財務面では、投下資本に対するリターンをより重要視しており、売上、EBITDA、フリーキャッシュフローに加え、ROCE を指標として採用している。2013 年以前、投資リターンは WACC より低く、企業価値を毀損していた状態であったため、それ以降厳しい評価基準を置いている。

  リスクプレミアムについては、各国の事業単位ではなく、国単位で算定している。各国の利率や経済安定性を考慮し算定されている。なお、事業別にはリスクプレミアムの算定は行っていない。実際には事業ごとのリスクのレベルは多少異なるが、実務的に事業単位で算定を行うのは困難であるためである。

- 欧州 B 社

  事業評価の指標としては、Cash Flow Conversion、ROCE、サステイナビリティ指標（安全性、環境、人材）がある。

  リスクプレミアムは国ごとに算定している。例えば、南米の事業では、北米に比べ高い割引率を設定している。

- 欧州 C 社

  定量的な評価指標としては主に EBITDA マージンを見ている。なお、投資検討の際に用いる資本コスト（WACC）は各国ごとに算定している。

- 欧州 D 社

  事業の評価は、①ビジネス視点：市場の魅力と当社の競争力、②財務視点：期待成長率と収益性（EBIT）③他事業との関連性の 3 つの軸で行っている。

- 米国 E 社

  各事業の評価においては、財務指標（e.g. 売上、利益、Cash Conversion Cycle、在庫）、顧客指標（e.g.顧客満足度）、オペレーション指標（e.g. チャネル在庫）、人材指標（e.g. 人件費、人材投資額、ダイバーシティ指標）、イノベーション＆ストラテジー指標を採用している。

  また、事業別の資本効率性も考慮される。例えば、一部の事業では自社工場を持ち、資本コストが高い傾向にある。これらの傾向は、Capex や Cash Conversion Cycle に反映され、管理される。なお、ROIC は、セグメント別ではなく、グループ全体での計算を行っている。

- 米国 F 社

  経営資源配分のための事業評価は全社で統一している。事事業評価の指標として、売上成長率、EBITDA マージン、ROIC、Free Cash Flow Conversion を採用している。各事業部門長のパフォーマンス評価についてもこれらの指標が採用されている。

  また、各事業部門へは指標の定義を明確に説明することを重視している。特に IT 資産等の全社共有資産の配賦では様々な考え方があり計算は簡単ではないが、計算方法と指標の定義を明確にすることが重要であると考えている。また、評価指標の定義が明確であることは、算定に使われるインプットや、数値向上に必要なバリュードライバーを社内の人間が理解することにも役立っている。

- 欧州 G 社

  事業の評価は、①市場の魅力（市場成長率）、②当社の競争力（市場での当社のポジショニング、マーケットシェア）③グループ内の他の事業とのシナジー（単一の事業では実現できない価値創造）、④収益力（過去 2-5 年間で資本コストを上回るリターンを創出しているか、将来の価値創造のポテンシャル）の 4 つの視点で行っている。収益力について、具体的な指標としては、ROCE を重視している。資本コストはそれぞれの事業特性に基づき事業セグメントごとに算定を行っている。グループ全体の資本コストは、

各事業セグメントの平均値を使用している。

- 米国 H 社

  4 つの軸、①顧客 Net Promoter Score （NPS）、②社員 NPS、③財務指標、④マーケットシェアで評価している。財務指標は、まず年間の成長戦略を国単位で描き、それを売上・利益といった財務諸表へ落とし込み、財務諸表を KPI（売上数、売上、利益、一個あたりの利益率等）に落とし込んでいる。KPI は組織単位から営業担当者単位まで落とし込まれ、これを日次で進捗管理している。利益率は製品ごとに計算しているが、当社がこのように細かく管理できる理由は、在庫を持たず、極力シンプル化されたオペレーションにあると考えている。プロセス KPI の管理も行っている。営業の案件情報を登録しており、顧客の予算枠の状況、RFP・RFI 発行状況等、商談の進捗状況が管理されている。

定性的な評価基準

- 欧州 A 社

  全社方針や製品ポートフォリオ戦略にそって、経営資源の投下を決定する。当社の日本法人では、組織の規模は大きく変えずに、売上を 2,3 倍の規模に伸ばしている。リソースを最適化し、既存事業の利益を新規事業にシフトさせている。

- 欧州 B 社

  財務的パフォーマンスに加え、市場環境（街の成長率）やそのほかのメガトレンド（欧州における高齢化の進行等）を考慮し判断される。例えば欧州における高齢化の進行は、当社にとって今までと違ったサービスの提供の機会につながる（欧州においては今後の高齢化により設備の現代化が求められている）。また、グローバルな市場の成長率も考慮しており、これは世界を 5 つの地域にわけて検証している。これは、GDP や人口成長率といったマクロ指標にも関連するが、中間層向けの新興市場の出現といった要素も考慮される。具体的には、毎年世界のトップ 400 の街をトラックしているが、近年では世界の有名都市だけではなく、インドや中国で新しく建設されているスマートシティがランクインし始めている。これらの世界のトレンドも当社の重点地域の検討には大きく影響している。

- 欧州 C 社

  各国における経済成長率、当社の競争力、規制環境等を踏まえ、グループレベルで経営資源配分を行っている。

  グループの CEO, CFO, COO、地域統括の CEO, 各国の CEO を交え、年に 1 度の会議体の中で、次年度におけるその国の方向性や資本支出についての協議を行う。

評価の時間軸

- 欧州 A 社

資本コスト（WACC）＋プレミアムを超えるリターンは、投資後 3 年以内に達成しなければいけないというルールを置いている。

- 欧州 B 社

投資及び事業評価の観点では、3 年という期間を設け、国単位で評価を行っている。一方、コーポレートとしては、より長期間（5-7 年）の事業分析も行っている。当社は上場企業ではあるものの、過半数の株式は創業者一家が保持しており、長期的な視点での経営が求められていることも関係している。

- 欧州 C 社

USP（Unique Selling Proposition）や同業他社との比較優位性といった定性的な評価では、5 年以上の長期の時間軸を用いる。一方で、財務的評価は、経済環境の変化やコモディティ価格の変動によって大きな影響を受けるため、3 年ほどの時間軸での評価を行う。メガトレンドを踏まえた 20~30 年後の構想策定ややシナリオ分析も実施しているが、詳細な事業ポートフォリオ計画への落とし込みは行わない。長期のメガトレンドに基づくシナリオ分析は、会社として大きな二つの方向性（選択肢）を持つ際、どちらに進むべきか検討する際の示唆としている。

- 欧州 D 社

時間軸をどう考えるかは非常に難しい問題である。例えば、2030 年以降にしか収益が出ないことが見込まれる事業であっても、社内で議論した結果、戦略的に重要ならば投資を判断する。

- 米国 E 社

時間軸について、明確な基準はなく、製品によって異なる。長い時間で判断するものもあれば、すぐに廃止とする場合もある。

- 米国 F 社

3 つの時間軸、①5 年+ α（長期計画に使用。最終的には予算計画に落とし込まれる）、②3 年（長期計画）、③次年度（次年度の予算計画）、で評価を行っている。

<u>事業評価を実施する体制</u>

- 米国 A 社

経営資源の配分について、各事業の評価結果に基づき、コーポレートにおいて各事業への投資金額を決定している。最も効果的に資源配分を行うため、各事業の成長可能性を見極め投資している。

具体的には、毎年、CEO や CFO また各 Business Unit の主要幹部が集まり、事業の成長ドライバー、市場の動向、成長機会、財務見通し、そしてポートフォリオ戦略に関する議論を行っている。

- 欧州 B 社

事業の評価（国単位）は、年に 4 回、グループの CEO, CFO, COO、地域統括の CEO,

各国の CEO を交え、財務面と運営面（安全性等）の検証を行う。

- 欧州 C 社

各 Business Unit 単位で、月次及び四半期でのパフォーマンスレビューを行っている。

- 欧州 D 社

事業の評価については、取締役メンバーから国別 CEO を含め実施される。

- 欧州 E 社

毎年 1 度、グループレベルの経営幹部と各事業部門長の間で事業評価を実施している。この会議体にはスーパーバイザリーボードは参加しないが、事業の撤退や買収等の重要な意思決定の判断を伴う場合には、スーパーバイザリーボードへ上げられる。

- 米国 F 社

月次または四半期で各事業の予算や KPI 達成進捗の確認を行っている。本社レベルでは 3 セグメントレベルの管理を行い、セグメント内の詳細の管理は各セグメントで実施している。

投資判断基準

- 欧州 A 社

プロジェクトの投資判断に当たっては、資本コストにさらに一定のプレミアムを上乗せしたハードルレートと、プロジェクトの期待 IRR を比較して検討する。国別のリスクプレミアムも加味しており、外部業者により算定している。ファイナンス面だけでなく、技術面、イノベーション面、法律面等で複合的に検討をする。

- 欧州 B 社

投資については、IRR が資本コスト（WACC）に一定のプレミアムを上乗せした数値を上回ること、という基準を設けている。なお、国別のリスクプレミアムも加味している。我々は 30 年単位の投資を検討しており、判断に使用するコモディティ価格の前提は重要視していない。

- 欧州 C 社

投資判断では、財務的な基準よりも市場環境による判断が重視される。一方で、M&A については、適切な資本コストも考慮される。

- 米国 D 社

4 つの視点（①ファイナンシャルリターン、②全社戦略との整合性、③時間軸（例えば、5 年後にリターンが実現するもの、あるいは来年のコスト削減を目的にした投資は行わない傾向にある）、④リスク）に基づき投資判断を行っている。

- 米国 E 社

成長投資については、①ファイナンシャルリターン（現在価値と IRR を算出）、②全社戦略との整合性の 2 つの視点で投資機会を見極めている。R&D 投資については、売上高の一定割合を投資するというガイドラインを設けている。なお、当社では、オーガニ

ック成長に向けた投資は事業運営で得たキャッシュで賄っているが、インオーガニック成長に向けた投資は、事業の売却によって得られた資金で賄っている。

＜参考：経営資源配分における配当と再投資の考え方＞

配当と再投資への考え方についてヒアリングを行ったので以下に主なコメントを紹介する。

欧米では株主還元が手厚いというイメージが強いが、実際には再投資を優先するという声が多く、投資による成長ストーリーを語ることが、株主還元以上に、株主からの評価につながっているという意見も聞かれた。

配当については、他社の動向をベンチマークし決定している企業が多い。

- 創出されたキャッシュについて、配当による株主還元、バランスシートの改善、将来のプロジェクトへの投資、という3要素のバランスを重視して配分している。経営者として、事業への投資判断する際は、マーケットの短期的な雑音を無視する勇気も必要である。なぜなら、我々は3年間といった短期の時間軸ではなく、5～15年以上の長期の時間軸で意思決定を行っている。マーケットの雑音を差し置く、企業としての強い経営資源配分の方針が、長期的なキャッシュフロー創出のためには重要であると考えている。
- 社内の一定の基準にそって、再投資（主力事業、成長事業、将来事業のそれぞれへ投資する割合等）及び株主還元の優先順位を検討している。また、M&A Blueprint プロセスにそってマネジメントで全ての投資機会に目を通し、優先順位を検討している。
- 経営資源は、再投資、配当、自己株買いの順に配分を検討している。再投資は、内部への投資（工場増築や建設）及び外部への投資（M&A）があげられ、どちらにどの程度投資を行うか、評価を実施している。当社が積極的に資金を再投資や配当に充てている背景は、多角的に展開していること、また高いマージンを得られる市場のみ参入していることから、業績が安定していることにある。
- オーガニック成長に向けた投資、競争力のある配当、魅力的な買収機会への投資の順番で検討している。その後、さらに余分キャッシュがある場合には、株主への還元を検討する。
- 配当と再投資の割合については、純利益額に至るコスト構造と、同業他社の株主還元施策をベンチマークして、毎年取締役会で議論している。過去は借入をして配当していた時代もあったが、経営危機時に配当額を半減させ、今は純利益額の成長に合わせて徐々に増加させている段階である。
- 配当性向については、当期純利益に基づき検討を行う。資本集約的な業界であることから多くの経営資源を再投資にまわす必要があり、また資産の流動性に余裕を持たせることも重要であると考えている。M&A 等を含む新規事業へ投資においては、あらゆる選択肢がある中、当社の経営資源も限られているため、最も大きな価値創造が期待できる投資を優先している。

IT システムはグループで統一されている

日本企業では、グループ内の法人で別々の IT システムが使用され、コーポレートにおいて、グループ全体で一元化された業績管理やデータ管理の実現を困難にしてしまっているという例も少なくない。

一方、グローバル企業ではグループで統一された IT システムが導入され、コーポレートでグループ全体の業績が一元管理される仕組みが整っている。つまり、グループの業績は、各社から”報告”される形ではなく、コーポレートから”モニタリング”する形で管理されている。さらにデータ定義も統一されているため、グループで統一された指標を用いての業績管理が容易となる。また、グローバルレベルで業務が標準化されており、グループ内で重複する業務をシェアードサービスセンターやトレジャリーセンター等に集約することで、企業活動の効率化にもつながっている。

近年、日本企業においてもデジタル・トランスフォーメーションに向けた取組みが活発化しているが、IT システムがグループで十分に統一されていない状況では、グループが持つデータも十分に活かしきれず、ビッグデータ分析といったデジタル技術活用の効果を限定的にしてしまうという側面もある。この点、グローバル企業ではグループで統一された IT システム及びデータインフラが整備されているため、デジタル技術の活用においてもその効果を実現させている。

買収先企業においても統一された IT システムが導入されている

日本企業では、近年海外企業の買収が活発化しているが、多くのケースでは、買収先企業の経営は現地のマネジメント陣に任せるという名目のもと、単に放置してしまい買収先企業の実態がブラックボックス化してしまっているケースも聞かれる。このようなケースでは、グループで統一された IT システムの導入も進んでおらず、買収先を“モニタリング”する体制を構築できていないことが多い。特に、IT システムの統合に関わる莫大なコストや時間も足かせとなっていることが予想される。

一方、多くのグローバル企業では、買収先企業についてもグループで統一された IT システムを導入している。各企業によって、買収先企業の経営をグループ本社で集権的に実施するか、あるいは権限を委譲するかについて違いはあるものの、買収先企業に経営を”任せる”前提として、買収先の経営の実態をコーポレートでモニタリングできる体制を整備する必要がある、という考えが多く聞かれた。

なお、日本企業による海外企業の買収の事例においては、買収した海外企業の優れた経営システム（IT システムや経営管理手法、人材の登用やマネジメント手法等）を積極的に取り入れている例もみられる。このように、海外企業の買収を契機として、日本だけではなく、海外でも通用するグローバル経営力を強化していくことも重要といえる。詳細は、経済産業

省による、平成 29 年度対日直接投資促進体制整備等調査事業（日本企業による海外企業買収等の実態及び動向に係る調査・研究事業）の報告書も参照頂きたい。

- 欧州 A 社

  多少のバージョンの違いはるものの、主要国ではグローバルで共通の IT システムを導入している。なお、財務データに限らず、人事領域でも共通の IT システムを導入している。当社の事業は現場のオペレーションが多く、コーポレートとして現場までしっかりモニタリングすることが重要である。そのため、各地域の現場の人間まで、共通の IT システムを使用できる体制を整えている。

  これは、買収先企業についても例外ではない。買収後は、グループ企業としての一体感を重視するため、IT システムを含めオペレーションまで深く統合する。

- 欧州 B 社

  IT システムは全社で統一されており、本社でデータの集約が可能になっている。買収した会社についても、IT 部門が主導し早急なシステム統合を進める。この点、当社は集権的な組織といえる。

  買収した企業についても、持続的及び長期的な成長を見据え、積極的に統合を進める。買収先企業からの短期的な投資リターンは求めず、グループの一部になることを重要視している。

- 米国 C 社

  買収先企業については、内部監査人が入りこむこと、また IT システムを統合することで、買収先企業の実態を可視化することができると考えている。

- 米国 D 社

  IT システムをグローバルで統合しており、コーポレートにおいて、締め日の翌日には各事業の業績を確認している。その段階でファイナンス部門の事業アナリストから各事業への質問が飛び交っている。

- 欧州 E 社

  全ての事業において、IT システムは共通化している。各地域や事業セグメントの法規制や特殊事情に基づき多少のアドオンは行っているが、基本的にはグループで標準化された IT システムを導入している。

- 米国 F 社

  グローバルで IT システムを統一しているので、データ管理は容易である。グローバル本社は世界中のデータをリアルタイムで確認することができる。

- 欧州 G 社

  グループで統一された IT システムが導入されている。そのため、コーポレートでは、世界各国のデータ（業績実測・予測、各種先行指標、非財務情報）をリアルタイムで確認することができている。シェアードサービスセンターもグローバルで整備しており、

徹底的に業務を標準化している。

買収した企業についても、基本的には統一された IT システムを導入し、業務統合を行う。

- 米国 H 社

  財務や会計関連システム、人事管理等の IT システムは統一されており、コーポレートにおいて指標のモニタリングが可能となっている。

グループのナレッジや強みを共有化する仕組みを構築している

コーポレートに求められる役割として、各事業の成長性や収益力を見極め、経営資源の最適配分を通じ事業ポートフォリオマネジメントを実行することに加え、グループとしてのシナジーを創出することが挙げられる。

特に米国では、”コングロマリットディスカウント”が指摘され、グループ内で複数の事業を持つ場合、自社でその事業を保有することの優位性について、投資家からは厳しい追及がされるというコメントも聞かれた。そのため、各社は、複数事業を持つグループ企業としての強みを強化するため、グループが持つナレッジをコーポレートで集約し、それを各事業に横展開させるという仕組みを構築している。

なお、グループとしてのシナジーというと、重複する機能を共通化することで管理コストを削減することが可能な点も挙げられる。グローバル企業においては、前述のとおり、統一された IT システムが導入され”グローバルオペレーション”（グローバルレベル一で業務プロセスを統一）が構築されているため、このようなコストシナジーも実現させている。

- 米国 A 社

  当社では、イノベーション、オペレーションそしてコマーシャルの領域で、プレイブックを作成し、各事業にベストプラクティスが共有される仕組みを持っている。

- 米国 B 社

  グループが持つ技術は、テクノロジープラットフォームという形で、グローバルで共有されている。これらの技術を活用し新製品を生み出すのは、事業部のエンジニアの役割となる。

- 欧州 C 社

  各事業間で技術的な知識共有を行っている。例えば、技術者を一か所に集め、ベストプラクティスの共有を行った。また、一つの事業の技術を他の事業に転用することもできる。これは、多様な事業を展開している一つのメリットでもある。

- 欧州 D 社

  技術部門及びイノベーション＆マーケティング部門において、成功事例の他地域での横展開を行っている。このような横展開の取組みに対し、地域 CEO や各国 CEO についてはインセンティブ付けすることも、ノウハウや技術のグループ内の共有の促進に

つながっている。

- 欧州 E 社

  地域統括会社を持つ理由の一つは各国間のシナジー創出であり、各地域にはナレッジの横展開を担う専任者を置いている。特に、設置や保守・運用領域においては、他製品部門との技術の共有を積極的に実施している。

- 米国 F 社

  部品管理をグローバルで統一されたオペレーションで行っており、世界中でどの部品がどこにあるのか、数量管理や配送管理をグローバルで実施している。例えば、東日本大震災の際は、この仕組みを用いて米国から日本へ補給部品を配送していた。また、世界各地の工場長が年に一度集まり、改善への取組内容の共有を行っている。

＜参考：意思決定権限の設定＞

意思決定権限は、案件の内容や金額ごとに、グループ全体で設計されている。金額の閾値への考え方や各事業への権限委譲の程度は、企業によって様々だが、専業型かつグローバルで統一されたブランドで展開している企業については、より多くの意思決定権限は本社にあるという傾向があった。

- 意思決定権限の範囲については、金額ごとに、取締役会、グループ本社、地域統括、各国としている。大型案件については、グループ本社の CEO, CFO, General Counsel 及び COO 等で構成される Management Committee での承認が求められるが、これは案件数としては年間 100-150 件に上り、2 日に 1 件のペースでレビューしていることになる。また、当社の事業はローカルに根差したものであり、各国の CEO は金額によっては自ら買収計画を進め意思決定を行うことができる。
- 事業への投資権限については、国別のレベル、地域レベル、本社執行役レベル、CEO レベルで意思決定の内容に応じて閾値を設定している。ただし、定量的な基準とは別に、Consultative な基準も設けており、閾値に達しない権限内の意思決定であっても、上レベルへの相談は各責任者の判断で適宜行われている。
- 意思決定権限については、取引の種類に応じて（例：コンサルティング契約、M&A 等）閾値が定められており、閾値を超える案件は上部の決裁を求めることになっている。
- 規模の経済を実現できる領域については、グループ本社で集約的に実施している。一方で、事業の推進に関する意思決定は各事業セグメントに権限分散させている。
- 国ごとに Capex の予算を持つが、投資関連は基本的にはグローバルの執行委員会の承認が必要になる。CEO 直下に投資関連の委員会を置いており、そこで投資案件が一元管理されている。以前はより多くの意思決定がローカルの判断が委ねられていたが、インシデント等もあり、よりグローバルのコントロールが強くなっている。新興国を含め、全世界で事業を展開する当社にとって、ルールやプロセスを整備していくことは非

常に重要である。また、知的財産（IP）に係る案件は、金額に関わらず、すべてグローバルの承認対象となっている。グローバルでの承認には時間を要し、また書類等の翻訳等でローカル側のリソースも必要になるが、グローバルでは専門知識を持つチームがあるので、そのリソースを活用できるのは、ローカルとしてもメリットが大きいと考えている。

- 事業に関する意思決定はほぼ本社で行われる。M&A の買収案などはローカルのチームから提案されることもあるが、買収の意思決定は本社で行う。子会社へ意思決定を以上する金額閾値も設定しているが、非常に低く設定されている。

2.2.1.3. 経営者の育成と選任

経営者候補を選抜し育成する仕組みが整備されている

グローバル企業における経営者育成の特徴は、経営者候補を”選抜”し”育成”する点である。グローバル企業では、経営者に求められるスキルは”事業運営者”とは区別され、リーダーシップを発揮しグループを束ねるマネジメント力、経営者として必要なファイナンスリテラシー等、企業が置かれた経営状況に合わせ、経営者に必要なスキルや素養を定義し、育成を行っている。

一方日本企業では、年功序列で横並びに昇格するので、経営者候補を意図的に”選抜”し、経営者として育成することは稀であり、それゆえに、”事業運営者”を育成することはできても、グループをマネジメントする”経営者”の育成に課題を抱えている企業も多いと思われる。

さらに、経営者候補の選抜に必要な仕組みとして、グローバル企業においては、グループ全体で統一された人事システムにより、グループの社員それぞれの評価やスキル、経験が可視化されていることも特徴である。これにより、本国だけではなく、グループ全体を人材プールとし候補者を選抜し、育成を行っている。

□ 米国 A 社

伝統的に“経営リーダー育成プログラム“を持っており、トップティアタレント（将来の経営者または事業部長やコーポレート部門長を担うことが期待される人材）を選抜し、年次で、彼ら彼女らのこれまでの経験を洗い出し、そしてこれからリーダー就任に備えるために必要な経験を整理している。リーダーには、国内だけではなくグローバルなビジネス経験も求められる他、事業部門やコーポレート部門双方の経験も求められている。

その他、候補者に対しては、エグゼクティブクラスによるトレーニングも実施している。また、年次で、グループの CEO、CHRO、CFO が集まり、各事業部門や機能部門にお

ける将来のリーダー候補の発掘とサクセッションプランニングのレビューを行っている。

- 欧州 B 社

  グループ全体でトップ 100 のポジションを定義し、それらを 3 つのタレントレベルにわけ、人材の選抜及び育成を行っている。地域軸の組織体制をとっているため、各国トップもこれらの重要ポジションに含まれ、グループの執行委員会によって承認を得る必要がある。また、グローバルで共通のシステムを用いてグループ全体でのタレント管理を実現している。

- 欧州 C 社

  将来グループの執行役員クラスを担うことが期待される人材については、取締役会について、育成の課題やそのプランについて、詳細な評価を行っている。また、執行役員以下の 25 のポジションについては、将来の執行役員候補者として、取締役会レベルでその育成プランの評価を行っている。なお、執行役員の 2 階層下のレベルまでは、パイプラインの状況を年次で取締役会において評価しており、特にダイバーシティの観点での確認を行っている。

  さらに、全社レベルでの年次のタレント発掘プロセスを持っており、これはサクセッションプランの基礎となっている。リーダーシップ教育のフレームワークもあり、テーラーメードのトレーニングプログラム及びコーチングにより、マネージャーレベルのリーダーシップの開発を行っている。

経営者の選任には指名委員会が主体的に関与している

日本企業においては、経営者の選任は、現役社長の属人的な判断に依存し、取締役会での承認は形式的なものに留まっているケースが多いのではないかと想定される。また、”OB ガバナンス”と称されるように、会長や相談役が次期経営者選任に影響を及ぼしているケースもあり、その選任プロセスは客観性に欠け、ステークホルダーへの説明責任が必ずしも果たされていないとも言える。

一方、グローバル企業においては、前述の企業内部仕組みの中で育成された内部候補者の他、外部のサーチファーム等を活用し、強固な候補者リストが作成され、指名委員会によって、外部目線を交えながら、次期経営者を選任している。なお、指名委員会は、投資家に対し経営者選任理由の明確な説明が求められており、そのため形式的な承認では説明責任が果たせず、それゆえに、メガトレンドや企業の長期戦略を考慮しながら、将来の経営環境の変化に対応できる次期経営者が慎重に選任されている。

また、米国の関連団体によると、経営者の選任基準における近年の特徴の一つとして、投資家との対話力が高いことが挙げられるという。外部の候補者の場合には、いわゆる”プロ経営者”であることが多いが、内部の候補者については、事業の執行に関する経験や知識は豊富だが、”経営者”として必要なスキルの不足が不安視される。そのため、指名委員会には、

候補者が投資家との対話に必要なファイナンシャルリテラシーや資本市場に対する理解など、経営者として必要なスキルを身に着けている人材であることの見極めが求められている。

さらに、経営者の選任のみならず、在任中のパフォーマンス評価や解任も取締役会（または指名報酬委員会）の重要な責務であるというコメントも寄せられた。経営者のパフォーマンスのモニタリングに対し、取締役会は投資家からの責任を負っており、パフォーマンスが十分でない場合に対策を講じることも取締役会の役割である。

- 米国 A 社

  取締役会（指名委員会）で検討されるのは、CEO、CFO、またはその他の役員級役職（BU 長以上の役職）の選任及びそのサクセッションプランとなる。取締役会の役割は、各重要ポジションにおける内部タレントのパイプラインや育成計画、また必要に応じ外部人材の採用計画の評価を行うことである。

- 欧州 B 社

  グループマネジメント委員会（CEO の他、各機能や事業部門のトップ、海外の上場子会社の CEO も含まれる）のメンバーついては、ロケーションが本国であるか海外であるかに関わらず、グループの執行役員の推薦のもと、取締役会での承認の対象としている。

  指名委員会は、年 4 ～ 5 回開催され、経営者の選任の他、取締役会や執行役員のスキル構成、経営人材のサクセッションプランニングに関する検討を行っている。

  サクセッションプランニングについては、グループ本社の執行役員レベル以上を対象としている。指名委員会にて、これらの役職のパイプラインの確認や、育成トレーニングが適切に実施されているか、検証している。なお、サクセッションプランの検討開始タイミングは、業務執行役員については就任直後、非業務執行役員については就任 2～4 年後としている。また、CEO 等の重要な役職については、常に 2～3 人の内部の候補者を確保し、同時に外部からの採用の可能性も探っている。これは、新しい視野も組織には必要であると考えており、内部昇格者と外部採用者のバランスは考慮しているためである。

  海外に拠点を置くマネジメント層についても、グループ全体のサクセッションプランプロセスの中で検討している。ただし、海外の上場子会社の CEO については、子会社の取締役会のメンバーも選任プロセスに関与している。グループマネジメント委員会以下のポジションをグループ全体で 70 ほど置いているが、これらのポジションのサクセッションプランも、グループマネジメント委員会全体で検討している。

- 欧州 C 社

  次期 CEO の選任について、実際には現役の CEO の意見も反映されるが、基本的には、スーパーバイザリーボードが次期 CEO の選任に責任を持っており、退任する CEO が

次期 CEO 選任を左右できる状態は避けるべきだと考えている。

- 欧州 D 社

  指名・報酬委員会は CEO や取締役会メンバーの指名や報酬が責任範囲となるが、その他の重要ポジションである Executive committee のメンバーへ支払われるボーナスの額については、指名・報酬委員会へ情報共有される。なお、地域 CEO も Executive committee メンバーに名を連ねている。また、株式連動型の報酬については、指名・報酬委員会はグループ全ての案件の内容確認を行っている。

- 米国関連団体

  CEO の指名だけではなく、適性評価も取締役会の重要な責務であり、これには CEO の解任も含まれる。過去には CEO に権限が集中し、取締役会が CEO を解任することは考えられなかったが、今では CEO の評価及び解任も取締役会の責任で行われる。結果として、以前に比べ米国での CEO 解任の数は急激に上昇している。

  また、サクセッションプランの検討については、現行の CEO も議論に加わることが想定されるが、独立取締役が議論をリードすべきであると考えている。それに伴い現行の CEO の関与の度合いやその役割は明確にする必要がある。

- 米国関連団体

  CEO は時代の変化にそった人選である必要があり、投資家からのプレッシャーが益々高まる中、投資家との対話ができることも CEO にとって重要な要素である。また、CEO 就任後、最初の 1 年間は落とし穴と言われ、期待通りの成果が発揮できないことがある。そのため、候補者のスクリーニング及び選任も指名委員会の重要な任務ではあるが、新任 CEO の移行を支えることについても、その役割を広げていく必要があると感じている。

＜参考：マネジメント報酬について＞

欧州 A 社について、同社の Company Secretary へマネジメント報酬設計の考え方や、グローバルでのマネジメント報酬の調整（主に M&A で買収した企業のマネジメント調整との整合）についてヒアリングを行ったので、主なコメントを以下に紹介する。

同社におけるマネジメント報酬の考え方で特徴的な点は、財務パフォーマンスのみならず、同社のコアバリューである安全性や環境面への考慮といった非財務指標を KPI に落とし込み、これをマネジメント報酬に連動させている点である。

また、同社は新興国を含めグローバルで事業を運営しているが、海外を拠点とするマネジメント陣についても、グループ全体で定義された重要ポジションとされる場合には、ロケーションに関わらず、グローバルで報酬設計は一律としている。

- グループの CEO 及び各事業部門トップの年間のパフォーマンス報酬は、EPS または EBIT（50%）、また当社の 7 つコアバリューに紐づく KPI （50%）に紐づけ、設計している。

- グローバル全体での報酬の調整（特に、M&A で買収した海外企業の報酬の調整）は、時間をかけて行っている。ただし、グループ全体のマネジメント委員会を構成するメンバーについては、報酬設計は一律としている。

また、欧州 B 社についても、グループ全体における報酬制度の設計についてヒアリングを行ったので、以下にコメントを紹介する。欧州 A 社同様に、グループ全体で定義された重要ポジションについては、グループ一律の報酬設計を採用している。

- 事業軸から地域軸への組織体制に移行した際、グループの重要ポジションについてはグローバルで共通の報酬体系を導入することを決定した。パフォーマンス評価は、売上成長比率、EBITDA 及びフリーキャッシュフローに基づき判定される。また、各国の CFO 等の主要役職の選任は、各国 CEO 及びグループ CFO の承認が必要となる。

2.2.1.4. 取締役会の在り方

スキルや経験に多様性のある取締役会を構成している

米国や英国のグローバル企業では、取締役会の過半数以上が独立取締役で構成され、個々の独立取締役に求める要件も事業環境の変化や経営戦略の方向性にそってそれぞれ定義されており、スキル及び経験共に多様性のある取締役会を構成している。それゆえに、彼らのスキルや経験に基づく質問や指摘が、社内での議論を活性化し、企業に非常に良い影響をもたらしているという声が多く聞かれた。

また、各取締役が企業にどのような形で貢献しているか、アニュアルレポート等においても取締役会のスキルマトリックスという形で、説明、開示がされている点も、グローバル企業の特徴である。形式的に選任するのではなく、まず置かれた経営環境や企業が進むべき方向性、戦略に照らし合わせ、取締役会に必要なスキル及び経験を定義している。そして、それに対し各取締役がどのようなスキル、経験を持ち、企業に貢献しているか、説明がされている。

なお、日本企業においては、必要な資質を備えた社外取締役の確保が課題になっているが、社外取締役候補の確保については、経営者の個人的な人脈に頼っているケースもあると思われる。この点、米国では、エグゼクティブサーチファームを積極的に活用し、必要なスキルや経験を持つ人材の確保に努めているという声も聞かれた。

□ 欧州 A 社

取締役に求められるスキルは、業界の変化やイノベーションによって変わっていくと考えている。例えば、今はデジタル技術の発展が著しく、この分野の知識、経験が豊富な人材が求められている。また、コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴い、取締

役会において多様性を確保することも選任の際には考慮に入れている。

- 米国 B 社

取締役会は 6 週間毎に年間 5-6 回実施されており、これらすべてにおいて事業ポートフォリオの見直しを含め、企業戦略に関する議論を実施する。事業の買収や売却といった事業ポートフォリオの見直しに関わる部分について、取締役会からは非常に有益なアドバイスをいると感じている。

また、当社では、執行役員クラスにも社外取締役を経験することを推奨している。取締役になるのであれば、社内ではなく、社外で就かせる。

- 欧州 C 社

スーパーバイザリーボードのメンバーに求めるスキル・経験を明確にしておくことが重要と考えている。監査役会に求めるスキル構成を明確にし、また、現在の監査役会メンバーのスキル構成を洗い出すことで、新しいメンバーを選任する際に必要なスキル・経験を明確化することができる。

また、独立取締役について、形式的に選任するのではなく、実質的な行動を伴った人材の確保が課題だと感じている。具体的には、独立取締役は経営側に対し”No”といえる発言力を持つことが、企業の長期的成長には重要だと考えている。

- 米国 D 社

毎年、取締役会において数日間に渡る戦略ミーティングを実施し、また年に一度の頻度で特定の戦略トピックに絞ったセッションも実施する。これらにおいて、取締役会からは必要なアドバイスの提供を受けていると感じている。

また、投資委員会のメンバーとは、より頻繁に戦略や M&A に関する議論を実施している。投資委員会は、ファイナンス及びテクノロジー領域に専門性を持つ独立取締役で構成している。

- 米国関連団体

戦略を立案するのは執行サイドの責任であるが、取締役は、自身の経験やスキルに基づき、戦略をよりよいものにするため、執行サイドに質問を投げかける役割が求められる。また、投資家からも、それぞれの取締役がどのような形で会社に貢献しているのか、明確な説明が求められている。

- 米国関連団体

近年では、企業の社会課題（ダイバーシティ促進、環境問題、等）やサイバーセキュリティへといった領域への企業の対応について、取締役会が監督することが求められている。これは、サイバー事故が企業にもたらすレピュテーション毀損が壊滅的なためである。このような動きに合わせ、取締役会に必要なスキル経験も変化していくことが重要であると考えている。

また、多くの米国企業は、独立取締役人材の確保のためエグゼクティブサーチファームを活用することが多く、米国における独立取締役人材市場の拡大には、これらのファー

ムが果たしている役割も大きいと感じている。これらのファームでは、厳しいスクリーニング基準を持ち候補者を取り揃えており、多くの企業は希望にそった適性を持つ独立取締役の候補者を見つけることができている。

□ 欧州関連団体

他社の経営経験を持つ独立取締役が選任されることも多いが、これは他社での経験が社内に持ち込まれることにより、取締役会の議論より活発に行えるようになるという考えが浸透しているためである。

また、企業の執行役員レベル経験者にとっての次のキャリアステップとして、他社の独立取締役に就任するという考え方も浸透しており、この点も独立取締役の人材市場の形成に寄与している。最近では、独立取締役はプロフェッショナルとしてのキャリア観も形成されており、人材市場が成長している。

＜参考：取締役会の役割の進化＞

米国での関連団体へのヒアリングでは、時代の変化に合わせ取締役会の役割を進化させていくことの重要性が多く聞かれた。米国において、取締役会の役割がどのように進化していくべきか、あるいはどのような点に課題を感じているか、ヒアリングを行ったため、以下に主なコメントを紹介する。特に強調されるのは、アクティビストファンドによる経営への関与や、近年のテクノロジーの変化やサイバーセキュリティ対策における、取締役会の対応といった点であった。

社内におけるアクティビストとしての役割

- 経営者は、いわゆるアクティビストと呼ばれる投資家から常に厳しい質問を受け、経営の質を問われている。そのため、近年では、取締役会は、従来の役割に留まらず、社内でアクティビストのような役割を担うことが求められている。このように、取締役会において外部の視点を交えながら議論をすることで、経営者の投資家との対話力の向上にも繋がっている。
- 取締役会は、企業にとってアクティビストの役割を果たすことが期待されている。外部投資家から企業経営やガバナンスに対する提案を受ける前に、内部でそのような検討を促す役割を果たす必要がある。それにより企業は投資家からのプレッシャーや提案に、より柔軟に対応することが可能となる。

サイバーセキュリティやデジタル化への対応

- デジタル化の加速及びデータ保護に関する取締役会による監視の強化は米国において一つ論点となっている。その中で、テクノロジー委員会を作る議論もされている。
- 近年では、企業のサイバーセキュリティへの対応の監督も取締役会に期待されている。サイバー事故が企業にもたらすレピュテーション毀損が壊滅的なためである。経営者が適切な対策を講じているか、企業は十分な対応リソース（人材やナレッジ）を持つか、取締役会にて評価、監督する必要がある。

社会課題への対応

- 人口動態のシフトや、ESG 投資の浸透も社会トレンドである。企業の環境変化への対応力も取締役会の監視の役割が増している。
- 人材育成（Diversity & Inclusion の推進）や、環境問題、サステイナビリティ等の社会課題への企業の対応について、取締役会は監督する必要がある。その監督プロセスを投資家に対し示す必要がある。

投資家との対話

- 企業は年間を通じ株主と対話することが求められており、それは独立取締役も例外ではない。企業との対話において、機関投資家は、CEO や CFO に加え、より多くの独立取締役との対話を望んでいる。

取締役会での議論を活性化させるため様々な仕掛けを実践している

日本企業では、社外取締役の有効活用にあたり、様々な課題が指摘されている。例えば、社外取締役の事業に対する理解不足、または執行サイドに意見をする姿勢の不足が挙げられる。

これらの課題を踏まえ、各グローバル企業や米英の関連団体へ、独立取締役の有効活用についてヒアリングしたところ、グローバル企業においても独立取締役の有効活用には、様々な仕掛けを施していることが分かった。

まず、Chief Strategy Officer 等の執行サイドへのヒアリングでは、日常的に取締役へ情報共有を行い、取締役会で初見となるような事案がないよう工夫をしているという意見が聞かれた。

次に、取締役会の過半数以上を独立取締役で構成することの有効性も挙げられる。組織においては、少数派の声が小さくなってしまうという事態は発生し得るので、独立取締役の比率を高めることの重要性が指摘された。

また、グローバル企業では、カンパニー・セクレタリーと呼ばれる（主に英国での呼称、米国ではコーポレート・セクレタリーと呼ばれる)、取締役会のサポートを専門とする役職を置いており、この役職の責任の一つに、新任取締役向けのオンボーディング・プログラムの実施も含まれる。アニュアルレポートには、年間で実施されたオンボーディング・プログラムの内容や、また取締役の定期的な現場訪問の様子が詳細に開示されている。

なお、米国では、取締役会議長を CEO が務めているケースにおいて、一部の投資家から独立性の欠如が指摘され批判が上がっているが、この点に関する企業側の説明として、企業の内部事情に疎い外部の取締役が取締役会のアジェンダを設定することが難しいという主張がある。一方、英国では CEO と取締役会議長の兼任は禁止されている。この点について、英国の関連団体へのヒアリングでは、執行サイドは、戦略のバックグラウンドデータや戦略の実現に必要なリソース計画、企業が負うリスク等の情報をすべて取締役会に提供する必要があると語っていた。つまり、各企業において、独立取締役と執行サイドとの情報の非対

称性を解消するため、相当程度の仕掛けがなされていることが伺える。

- 米国 A 社
  日頃から取締役会とコミュニケーションをとり案件の説明は行うことで、取締役会当日に初めて彼らの耳に入るような事案はないよう、工夫している。
- 欧州 B 社
  独立取締役の企業活動への理解を促進にするにあたり、新任取締役向けには"Onboarding Program"を実施することが有効だと感じている。
- 米国 C 社
  CSO（Chief Strategy Officer）としては、投資委員会と頻繁にコミュニケーションをとることで、情報共有を図り、彼らから必要なアドバイスを受けるようにしている。また、投資委員会とのコミュニケーションを通じ、取締役会全体へ情報共有がされるケースもある。
- 欧州 D 社
  2011 年より取締役会の定例会議に加え、全ての取締役会メンバーを対象に年に一度ストラテジーセミナーを実施している。このストラテジーセミナーでは、向こう 4 年間のグループ戦略計画の承認を行う。計画期間内の年度においては、当初に設定された目標からの進捗及び今後の方向性に関する議論を行う。計画期間終了年度においては、新計画の検討を実施する。計画終了時には、各国の事業内容ごとのドキュメントが作成・提出される。この中では ROCE や売上等の指標に関する言及もある。

＜参考：欧州における取締役会での従業員の声の取り込み＞

英国では、2017 年に FRC （The Financial Reporting Council）により、英国コーポレートガバナンス・コードの改訂版が公表され、2019 年 1 月 1 日以降に開始する会計年度からその適用が開始されている。今回の改訂の大きなポイントは、"従業員およびその他のステークホルダーに対する取締役会の責任"という点であり、企業は、①従業員代表の取締役選任、②従業員諮問パネルの設置、③従業員との対話を担当の非業務執行役員の選任のいずれか一つ、またはその組み合わせにより、対応する必要がある。

また、ドイツでは、二階層システムの元、従業員から選出される従業員代表が監査役会（スーパーバイザリーボード）の半数を占めている。

このように欧州では、取締役会とは、株主のみを代表する存在ではなく、株主を含む社会"Wider Society"の代表であるべきだ、という考えが多く聞かれた。その代表例である、取締役会での従業員の声の取り込みに関して、その課題あるいはメリットについて、英国やドイツの団体や企業へヒアリングを行ったので、そのコメントを下記に紹介する。

- 今回の英国コーポレートガバナンス・コード改正では、従業員の声の取り込みが注目されているが、これまで株主権利に比重を置いて英国のガバナンス・コードにとって、少

なくともこの 10 年間では一番大きな改正ではないかと感じている。課題は、今回のコード改正が実質的な影響を企業に及ぼすかという点で、この影響が少ないと政府が判断すれば、今後さらに厳しいコードになる可能性もある。実際に今年のフランスのコード改正ではそのようなことが起きている。

- 従業員代表の取締役選任においては、トレーニングの場の提供も重要となる。従業員として日々の業務で求められるスキルと、取締役として求められるスキルは全く異なるためである。子会社の取締役会での経験を本社の取締役選任前のトレーニングの場としても活用することも、一つの有効なトレーニングではないかと考えている。なお、ドイツでは古くから従業員代表をスーパーバイザリーボードに選出しているが、これらの従業員代表に対して、労働組合がトレーニングの場を提供しているようだ。
- 今回のコード改正では、FRC により 3 つのオプション（①従業員代表の取締役会への選任、②従業員に諮問する正式な会議の設置、③従業員との対話を担当する非業務執行取締役の配置）、またはその組み合わせが最終的に提示されたが、政府が当初望んだものより柔軟性を持たせる形となった。企業の対応として一番多く予想されるのは、③従業員との対話を担当する非業務執行取締役の設置、または②従業員に諮問する正式な会議の設置、そしてその議長には従業員を代表する非業務執行取締役を置くという、②と③のハイブリッド型である。このハイブリッド型モデルにより、従業員の声を取締役会へ届ける仕組みが作られるが、これは議長に選任される非業務執行取締役の取締役会での発言力に依存してしまう部分は懸念点である。
- 取締役会への従業員の関与については、今回のコード改定で最も実務に影響を与えるもので、当社においても、複数のディスカッションパネルを開催し、対応方針について議論を重ねている。オプションの一つである、従業員代表の取締役選出を選ぶ企業はほとんど無いと考えている。理由としては、英国の取締役会は各取締役が特定の集団を代表することを想定しておらず、取締役は株主を代表するという位置づけであるため。2 つ目のオプションである従業員パネルを設置することも興味深いが、実務面での詳細においては実行が大変であり、具体的には、パネルは単一か複数か、誰をどのように選出するか等、変数が非常に多い。3 つ目のオプションである非業務執行取締役員の従業員代表としての選任は、興味深いとは考えているが、当社のような大規模かつ多国籍、複雑な企業にとって、その取締役は大変な責任を負うことになるため、現実的ではないと考えている。私見だが、多くの企業は、従業員パネルと従業員との対話を担当する非業務執行取締役の設置を組み合わせ、という案を選択するのではないだろうか。今回のコード改正への各企業の対応は、政府、投資家、NGO、労働組合等の皆が関心を持って動向をフォローしており、当社としても、慎重に検討し、納得可能で、かつコードの精神に対して実効的な仕組みにする必要があると考えている。コードの精神は、取締役会と労働者の間にある執行サイドの壁を取り払って、取締役会が労働者の関係する問題についてバイアスの無い視点を得られるようにすることと考えている。

- 従業員代表の選出は秘密保持や利益相反の観点から難しい点もあるが、2 点の優位性があると考えている。1 つは、従業員は会社に対する深い知識で、これは取締役会にとって有益である。2 つめは、会社が大きな変化を必要とするとき、長期的な視点で判断ができるのが従業員という点である。ドイツ企業の成功の一つの理由には従業員代表を挙げる声も多いのはこれが理由だと考えている。
- ドイツでは、以前より、企業はステークホルダーだけではなく社会課題にも目を向ける必要があり、企業の役割とは、株主利益の確保だけではなく、社会全体へ責任を持つという考えが根付いている。英国の今回の改訂は現在の潮流を受けての対応であり、ドイツとは異なった流れの中で実施されたものである。

＜参考：ドイツにおけるコーポレートガバナンス改革＞

ドイツでは、以前は金融機関が企業のガバナンスにおいて大きな役割を果たしており、株式の保有により企業に大きな影響を持っていた。その後、2000年代の「シューレーダー改革」により、コーポレートガバナンスを強化し、独立取締役選任の義務化や持合株式の売却を進めた。これら一連の改革により、海外からの投資の呼び込みに成功したほか、Siemensをはじめ、グローバル競争力を持つ多くのドイツ企業を生んでいる。一方で、株主の存在に比重を置くアングロサクソン型のガバナンスシステムとは一線を画しながら、ドイツ独自の二階層システム（内部のマネジメントで構成するマネジメントボードと、株主代表と従業員代表で構成するスーパーバイザリーボード）を維持していることも、ドイツにおけるコーポレートガバナンスの特徴である。

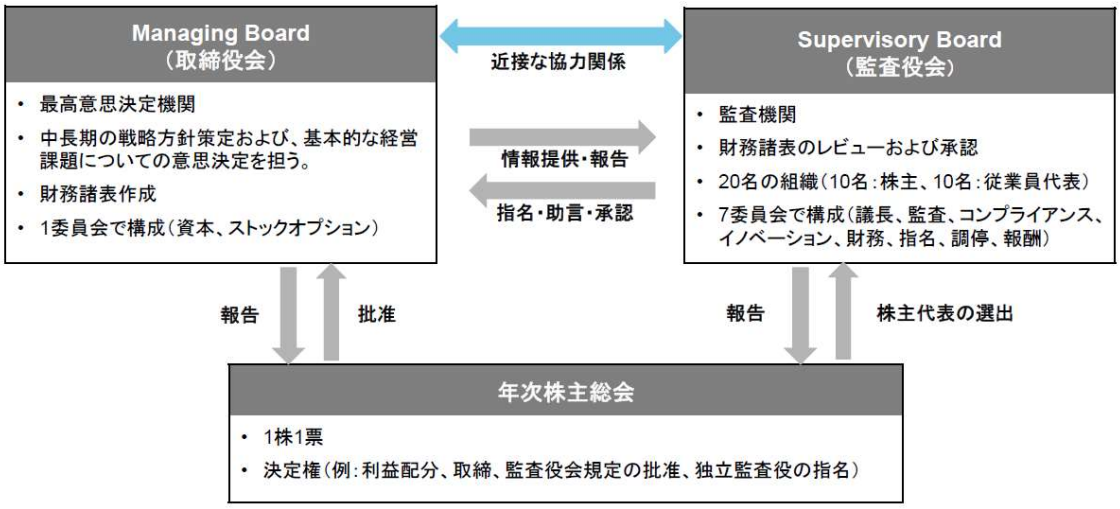
ドイツにおけるコーポレートガバナンスの関連団体へ、これらの改革の成果や、現在の課題に関するヒアリングを行ったため、以下に主なコメントを紹介する。

- ドイツにおけるコーポレートガバナンス改革は、国際標準に見合ったガバナンス体制の整備や、当時問題が顕在化していた企業の不正防止を目的としていた。コーポレートガバナンスの強化により、多くの海外機関投資家を呼び込むことに成功し、今ではその割合は全体のドイツ企業への投資額の 50%以上にのぼっている。
- 2010 年に改訂されたコードでは、海外機関投資家の理解促進を目的に、ドイツの二階層システムや共同決定システム（co-determination）に関する説明を企業に義務付けていた。現在では、このシステムに対する海外投資家の理解も深まったと考えている。
- 株式の持ち合いについては、現在ではほぼ解消され、金融機関によるガバナンスへの影響力は小さくなっている。それに伴い、海外機関投資家やアクティビストファンドによるドイツ企業への投資も増え、彼らが企業経営においてより大きな影響力を持っている。
- 内部監査の観点では、二階層のボードシステムの問題を感じている。例えば、米国では取締役会から従業員へ指示を出すことは可能であるが、スーパーバイザリーボードは会社の一部という位置づけではないため、そのような動きをすることはできない。この

観点において、スーパーバイザリーボードがどのような形で彼らの役割を遂行するかは、個々の企業のカルチャーに依存している。スーパーバイザリーボードは、マネジメントボードとのコミュニケーションのみでは必要な情報は得られず、コンプライアンスやリスク部門、人事部門との定期的なコミュニケーションも必要だと考えている。

➢ スーパーバイザリーボード議長の独立性（ドイツでは元経営者が 2 年のクーリングオフ期間を経れば議長に就任することができる）については、現在ドイツのコーポレートガバナンス・コードの中で課題に感じている一つの点である。英国では、CEO は取締役会議長に就任できず、かつ筆頭独立取締役を選任する必要があり、独立性の確保が明確に規定されているが、ドイツでは議長の役割は明確に定義されておらず、独立性確保という観点について深く議論が進んでいないのが現状である。

＜図表３＞ドイツ企業のガバナンス体制



出所：公式 HP を基に DTC 作成

【その他のヒアリング事項】

取締役会におけるジェンダーダイバーシティ

□ 米国関連団体

現在取締役会の構成において課題と認識しているのは、取締役会のダイバーシティ確保（女性比率の向上）である。この点において、機関投資家からのプレッシャーは大きく、多くの機関投資家は、取締役会のダイバーシティを確保できていない企業には投資しない方針を明らかにしている。また、エグゼクティブサーチファームはダイバーシティの課題にも積極的に取り組んでおり、従来の伝統的な取締役候補者（白人男性）に加え、多くのマイノリティの候補者を確保している。

□ 米国関連団体

米国においても幅広いステークホルダーの声の取り込みは議論され始めている。例え

ばカリフォルニア州では、女性代表の取締役の選任を義務化している。米国は一つの州の動きが全国に影響を及ぼすこともあり、他の州も無視はできない動きである。投資家も取締役会におけるダイバーシティの確保を要求している。

- 欧州 A 社

  女性の取締役人材の不足が課題となっており、多くの女性の取締役人材プールの形成が必要だと感じている。

独立取締役の報酬設計

- 欧州 B 社

  スーパーバイザリーボードの報酬について、例えば 25%程度は、企業の長期的な企業戦略へのアドバイスに関する報酬として設定することが良いと考えている。固定型報酬の場合、企業を管理するという立場に終始してしまう恐れがあると感じており、スーパーバイザリーボードであっても企業の成功の一翼を担う存在であるべきと考えている。

2.2.2. グローバル企業におけるリスクマネジメント

事業のグローバル化や多様化が進み、組織の規模が大きくなる中、グループ企業としてのリスクマネジメント体制を整備することの重要性が増している。特に近年では、M&Aを通じて、海外にグループ会社を持つ企業も増えており、より高度なリスクマネジメントが求められている。

しかしながら、多くの日本企業においては、本社による集権的な管理が限界に達し、分権化を進めた結果、本社からの統制が効かず、グループとして効果的なリスクマネジメントの体制を築けていない（単なる放任になってしまっている）という声も聞かれる。さらには、子会社での不正が発覚するといった事例も報告されている。

本章では、これらの日本企業の現状と課題を踏まえ、下記＜図表４＞に示す4つの項目について、ヒアリング調査で得たグローバル企業の特徴を紹介していく。

＜図表４＞　グローバル企業におけるリスクマネジメント

	日本の現状・課題（例）	グローバル企業の特徴
1 内部監査部門の役割	• 社内における内部監査の重要性への理解が必ずしも高くなく、社内での位置づけも低い • 単なる上場規則対応と捉え、中長期的な企業価値向上を支える仕組みとして戦略的に活用できていない（規則やコンプライアンスの遵守性の確認など、形式的なものに留まっている） • 内部監査部門の予算上、デジタル技術の活用による監査精度の向上、効率化への取組みは限定的になっている • 買収先企業の"自主性"を重視し、内部監査を通じモニタリングできず、放任している	• 経営トップが内部監査の重要性を認識し、社内に働きかけを行っている • 法令順守に留まらず、事業全体に関わるすべてのリスクを対象としている • 事業部門へのアドバイザーとしての役割を強化し、企業活動の改善に貢献している • リスク評価に基づき監査計画を作成している • デジタル技術を積極的に活用し監査の正確性の向上と効率化を実現している • 内部監査を通じ買収先企業の実態を徹底的に可視化している
2 内部監査部門における人材育成	• 人事ローテーションを中心に人材が配属され、内部監査人として必要な専門スキルが不足している	• 内部監査部門をリーダー育成ハブとして活用している • "内部監査の専門性"と"事業への理解"のバランスのとれたスキルミックスで人員を構成している
3 内部監査部門の組織体制（独立性）	• 社長等の執行サイドの指示系統にあり、独立した立場で、経営者を牽制する役割を担えていない • 海外子会社の内部監査は、子会社の機能部門（経理等）が担うケースもあり、現地のマネジメント陣からの独立性が確保されていない	• 3線ディフェンスを徹底している • 監査委員会へのレポートラインを持ち、執行サイドからの独立性を確保している • 内部監査部門はグループで垂直に統合され、組織からの独立性を確保している • 内部監査はコーポレートが集権的に実施している
4 有事の対応	• 内部通報制度がグローバルで整備されておらず、特に海外拠点については、現地に情報が留まってしまうケースも少なくない	• 内部通報制度はグループ全体で整備されている • 有事に備えた行動計画が詳細に整備されている

2.2.2.1　内部監査部門の役割

経営トップが内部監査の重要性を認識し、社内に働きかけを行っている

日本企業では、内部監査の重要性への理解が必ずしも高くなく、内部監査部門は、戦略的な機能を担う部門として認識されず、そのため優秀な人材の登用も行えていないという印象がある。一方、グローバル企業においては、内部監査部門は、経営課題をトップダウンで改善し経営目標を達成するために不可欠な機能として認識され、社内での位置づけが高いという傾向にある。その理由の一つとして、経営トップの働きかけ"Tone at the top"が大きな役割を果たしているというコメントが聞かれた。グローバル企業では、経営トップがその重要性を認識し、自ら積極的にその姿勢を社内に発信しているという。そのような経営トップの姿勢が、結果的に内部監査部門の社内での位置づけを向上させている。

□　米国 A 社

内部監査部門の社内での位置づけを向上させるには、経営者の働きかけ（Tone at the top）が重要である。当社では、内部監査は非常にポジティブに受け止められている。そして、良いビジネスをするには、良い規律（適切な内部統制環境）が必要だという共通認識が形成されている。規律がある組織では不正等のリスクは非常に低い。この重要性を経営者自身が認識し、会社全体に働きかけている。

□　米国 B 社

内部監査部門の位置づけを向上させるには、経営トップの意識が重要であると考えている。取締役会や CEO がしっかりとした内部統制環境を作りたいという意識が必須である。米国では、経営者は、適正な資格や資質を持った人間を内部監査部門に配置すること、そしてその人間に会社活動を全部見る権限、独立性を与えることが求められる。内部監査とは、その報告に基づき、指摘事項を改善し、企業活動をよくしていく仕組みである。

法令順守に留まらず、事業全体に関わるすべてのリスクを対象としている

グローバル企業における内部監査部門の役割は、事業環境の変化に伴い常に進化している。具体的には、サーベンズ・オックスレー法対応やコンプライアンス対応のみならず、テクノロジーの急速な変化から地政学リスクまで、事業に関わる全てのリスクを対象としている。特に近年の特徴としては、サイバーセキュリティ対策や、レピュテーションマネジメントへの対応を強化しているという点である。

特にサイバーセキュリティについて、サイバー攻撃が企業に与える影響が高まるにつれ、ステークホルダーからの企業のサイバーセキュリティ対応への透明性への要求も増している。さらに、サイバーセキュリティを含むテクノロジーリスクは、取締役会や監査委員会の最優先事項の一つでもある。その中で、内部監査部門には、第三者として独立した客観的な立場で企業のサイバーセキュリティ対応の適切性評価を行うこと、そしてそれに対応するリソースを確保することが求められている。”Cyber Resilient” な企業を作っていく上で、内部監査部門が果たす役割は大きいという。

また、Code of Conduct（行動規範）をグループ全体に浸透させていくことも、リスク管理の一環として取り組み、組織のリスクカルチャー醸成に貢献しているというコメントも多く聞かれた。

□　欧州 A 社

事業の変革に伴い、内部監査部門の役割も変えていく必要があると考えている。近年では、クラウド事業を強化しているので、当社のクラウドサーバーで責任をもって顧客のデータを管理する必要があるため、IT 監査に注力している。

□　米国 B 社

監査のスコープという意味では、例外は設けず、全てを対象である。内部監査部門は社内のすべての情報にアクセスする権利が与えられており、マネジメント層も非常に協力的である。

また、投資家から、レピュテーションリスク対応への注目が高まっていることから、内部監査部門としての機能も、財務報告の適切性に留まらず、製品の品質、有効性および安全性の確保まで及ぶ。そのため、内部監査部門としては、組織のカルチャーを形成す

ること、そしてカルチャーを組織に浸透させることも重要な役割と認識している。
さらに、デジタル化が進む中で、内部監査における IT の視点の重要性も増している。サイバーセキュリティに関しては特に重視している点であり、”もしも“の話ではなく、いつ起きてもおかしくないという心構えで対策を打っている。

□ 欧州 C 社

責任範囲としては、①リスクの把握（企業目標達成に向けリスクになり得る事象、また必要なアクションの把握）、②独立した立場での保証の提供（監査委員会及び執行委員会へ、当社のリスク管理体制、ガバナンス、内部統制プロセス設計、オペレーション効率について、独立した立場での保証を提供）、そして③Code of Conduct （行動規範）のグループへの浸透があげられる。特に、Code of Conduct の浸透は、不祥事を防ぐために不可欠な仕組みとして取り組んでいる。
リスク評価は、財務インパクトのみならず、安全性、環境、法遵守、地域コミュニティへのインパクト、そしてレピュテーションといった観点を考慮し、レーティングを行う。特にレピュテーションについては、財務インパクト以上のダメージを企業に与える可能性があり、重要な考慮要素の一つとして捉えている。

□ 米国 D 社

内部監査部門は、SOX レポーティング、業務プロセス監査、リスク管理、事業部門へのアドバイザリーの 4 つの役割を持っている。
また、コアバリューを社内に浸透させることへも取り組んでおり、コアバリューを徹底的に浸透させることができれば、リスクマネジメントの半分は達成していると考えている。買収先企業に対しても、コアバリューの徹底に対する当社の本気度を伝えている。なお、世界中の社員に理解してもらうには、コアバリューはシンプルであることが必須だと考えている。

□ 米国 E 社

従業員が Code of Conduct を理解し正しく行動しているか、という点についてもリスク評価の対象としている。理解が不十分と判断された国へは、繰り返しトレーニングを実施し、Code of Conduct の浸透を図っており、6 か月の間隔で継続的に監視・テストを行っている。改善が見られない場合には、本社のマネジメント層にエスカレーションされる。また、内部監査の中で、当社の Code of Conduct に反すると判断されたものについては、その重要性に関わらず、監査委員会への報告対象としている。

□ 欧州 F 社

内部監査部門では、ISO9001 に基づく監査を実施している。技術及び安全性の側面については、全世界の監査スケジュールに基づき、各国で監査を実施している。監査結果の重要性に応じて、グループの取締役へダイレクトに報告される。製品安全性の監査は毎年（部署によっては 5 年毎）実施される。結果に基づきグレードが判定され、基準に満たない場合にはグレードに基づき取るべきアクションが指示される形となっている。

なお、重大な不適合事実が見つかった場合には、改善措置がされるまで当該工場の操業停止もあり得る。更に早朝 5 時の抜き打ち監査も実施している。なお、機能別または国別に毎年リスクマップを作成している。

□ 欧州 G 社

内部監査部門では、財務評価や業務評価（経理・HR・IT 等）の他に各プロジェクトのオペレーション評価も行っている。これはプロジェクト発足の 2 年後に実施され、計画と実際のプロジェクトの進捗内容との乖離やその原因について確認を行っている。

□ 米国 H 社

内部統制上のコントロールの監査は大切だが、その前提として、内部監査部門の大きな役割としては、会社を壊滅的なダメージから守り、問題が発生する前に、リスクを検知し防ぐことにあると考えている。

事業部門へのアドバイザーとしての役割を強化し、企業活動の改善に貢献している

多くの日本企業の内部監査部門では、JSOX 対応やその他の法規制、コンプライアンス規定への準拠に重点を置いていることが多いと想定される。

一方、グローバル企業の内部監査部門は、従来の財務報告に関わる業務の適切性の評価から、企業の戦略、そしてそれに関わるリスクマネジメントの有効性といった領域まで、その役割を果たすことが求められている。これに伴い、監査保証業務に加え、事業部門へのアドバイザーとしての価値を提供することを重視している。内部監査部門は事業部門にとってのアドバイザーとして、経営目標達成の障害となり得るリスクを見極め、それをどのように改善できるか事業部門へアドバイスを提供し、企業活動全体の改善に貢献している。保証業務が内部監査部門にとっての重要な機能であることは変わりないが、これに加え、企業価値創出の側面においてもその役割を担うことが期待されている。

また、形式的な監査に留まらず、事業部門にとって示唆のある指摘を行うことが、結果的に事業部門における適切なリスク管理体制整備への意識づけにつながっているという指摘も聞かれた。

□ 欧州 A 社

CAO （Chief Audit Officer）交代を機に、内部監査部門のミッションの見直しを行い、内部監査部門が会社に提供する価値を明確にした。監査意見の証明だけではなく、事業部門へのアドバイザーとしての価値提供を重視している。社内におけるストラテジックアドバイザーとして、事業側からリスク対応について相談を受けるような組織となっている。

□ 米国 B 社

内部監査部門では事業部門へのコンサルティングも実施している。内部監査部門長として、CEO を含む執行役員、事業部門長、General Counsel、コーポレート部門長等と

は 1-1 でのミーティングの機会を持ち、関連する事業エリアや業務エリアにおけるリスクに応じた監査計画、注視するエリア等のアドバイスを提供している。

- 米国 C 社

内部監査部門の役割は、監査保証、アドバイス、事業部門への気付きの提供がある。内部監査部門では、End-to-end で業務プロセスを評価し、現場は何を悩んでいるのか考え抜くことをミッションとしている。また、監査の自動化を進めることで、アドバイザリー業務に時間を充てることができると考えている。

なお、形式的な監査では、事業部門の協力を得ることが難しいが、意義のある指摘することによって、事業部門から信頼を得ることができると感じている。これは、内部監査の報告書も同様で、チェックボックスを埋めること（要件のクリア）を目的とするのではなく、事業部門にとって示唆があることを報告することが重要だと考えている。

- 米国 D 社

事業部門への監査時に、示唆のある質問を行うことは、事業側への“気付き”でもあり、これが内部監査としての付加価値であると考えている。毎年ルールに従って質問をするだけでは、事業部門にとっても”気付き”のある有意義な時間にすることができず、結果として内部監査部門の社内での地位を下げることになる。

- 米国 E 社

アドバイザーとしての役割も重要で、例えば新規事業に伴う業務プロセス整備時には、内部統制上のアドバイスも行う。内部監査部門のトップとしては、内部監査は、規則違反警察ではなく、事業部門にとってリスク管理におけるビジネスパートナー的して位置づけられよう、社内で啓蒙している。

リスク評価に基づき監査計画を作成している

グローバル企業の内部監査部門では、内部統制上のコントロールを重視した監査から、リスクベースの監査へ進化している。具体的には、各事業や機能部門のマネジメントとの対話を通じ、リスク評価を実施し、その結果に基づき、監査計画を作成している。これにより、内部監査部門のリソースが限られる中、特にリスクの高いエリアを特定し、最も必要な領域に優先的に監査のリソースを割くことができている。そして、このリスク評価に基づく監査計画は、企業の戦略との整合も図られる。

また、リスク評価の結果は監査委員会にも共有され、監査計画は監査委員会での承認を経て、最終化される。これにより、外部の目線を交え、客観的に事業のリスク評価を実施している。

さらに、ヒアリングにおいては、現代の経営環境の変化のスピードに対応するためには継続的なリスクモニタリングの重要性も指摘された。これにより、事業環境に変化が生じた場合には、年間の監査計画の修正も柔軟に行っているという。

- 米国 A 社

  年次でリスク評価を行うプロセスを整備している。リスク評価においては、すべての執行役員や事業部門長、人事、IT、ファイナンス等の各コーポレート部門長、外部評価人である監査法人へもインタビューを実施している。これらのインタビューで得たリスクエリアを統合・リスト化し、優先度を評価した上で、毎期の監査計画を策定している。監査計画は、監査委員会による承認を経て、最終化される。

- 米国 B 社

  各事業部門長やファイナンス関連の経営幹部に対し、彼らの考える潜在的リスクエリアのヒアリングを行い、リスク評価を実施している。リスク評価の結果については、取締役会にも共有している。

- 米国 C 社

  ERM（Enterprise Risk Management）も内部監査部門の重要な任務であり、取締役会及び監査委員会による監督対象である。主に、オペレーション、財務、またレピュテーションの観点からリスクの評価、管理を行う。

- 欧州 D 社

  リスクマトリックス表に基づき、グループ全体及びビジネスユニットごとにリスク評価を実施し、監査委員会及び執行委員会による年 2 回のレビューも行っている。リスク評価は、戦略プランとの整合性も求められおり、これは戦略と実行力はリンクしている必要があると考えているためである。リスク管理は単なる概念ではなく、実務レベルまで細かく検証を行う。なお、これらのリスク管理の結果は監査計画に反映される。前年の監査計画に応じて、対応策が適切に講じられているか、確認も実施している。

- フランス E 社

  毎年、各事業部門や CFO、法務等の関連部門にヒアリングしたうえで、リスク評価を実施し、監査計画を立案している。監査計画は取締役会と監査委員会に提案し承認を得る必要がある。

- 米国 F 社

  国ごとにリスク評価を実施し、それらを統合し、グローバルでレビューすることで、リスクの優先順位付けを行っている。地域ごとにリスク評価は異なり、例えばインド等の新興国では、他国に比べ、高リスクと評価される傾向にある。

  監査計画は四半期単位で見直しを行うため、年間を通じて変更が生じることもある。

  ERM（Enterprise Risk Management）は、一般的には“守りのガバナンス”と捉えられるかもしれないが、当社でリスク評価を実施する際は、“攻め（価値創造）”の視点を持ち、議論している。例えば、中国での事業は様々なリスクを抱えるが、当社の ERM の考えは、これらのリスクから企業を守るだけではなく、その国特有の法規制を理解し、成長機会を捉え、事業を進める方法を探っていくことを意味している。

  取締役会では、年に 2 回、戦略的観点で国ごとのオポチュニティ及びリスクについて、

議論している。

デジタル技術を積極的に活用し監査の正確性の向上と効率化を実現している

グローバル企業各社の共通の取組みとして、内部監査業務におけるデジタル技術の積極活用があげられる。ビッグデータ分析を活用しリスクのある取引を特定した上で監査を行うため、従来のサンプリング手法と比べ、監査の精度を向上することに成功している。また、監査作業の自動化を進め、コンサルティング等のより付加価値の高い業務へのシフトを図っている。

さらに、データサイエンティスト等の専門家人材の採用や、デジタル技術に関するトレーニングを実施しており、デジタル技術の活用に必要な人材投資も積極的に進めている。

なお、これらのデジタル技術の効果的な活用においては、グループ全体で統一されたデータインフラを持つことが前提であることは留意されたい。

□ 米国 A 社

ビッグデータ分析は 6-7 年ほど前から活用をはじめ、非常に効果的だと感じている。この分野において専門家を採用し、高度な分析を実現している。 毎四半期に 45 のテストを実施し、週末の異常な支出や、企業サーバーへのアクセス履歴等のデータの分析を行い、異常取引や不正の特定を行っている。

□ 米国 B 社

データアナリティクスの活用を本格化するため、経理財務グループとして 5 名のデータサイエンティストの採用を行った。売上取引や四半期調整仕訳等のデータを用いてアルゴリズムを作成することで、潜在リスクのある取引データの特定し、監査に役立てている。また、リスク評価の観点では、データアナリティクスをリスクの優先順位付けに活用している。分析されたデータに基づきリスク評価を実施し監査計画に反映させている。

データアナリティクスは、内部監査部門やファイナンス領域に関わらず、多くの事業部門が興味を持ち、取組みを加速させている。そのため、内部監査部門としては、先導してデータアナリティクスに関するガバナンス設計（e.g.データの活用領域、データへのアクセス権限等）を行った。

なお、内部監査部門におけるデジタル技術への投資については、部門に与えられた予算内で内部監査部長の権限で投資を行っているが、CEO や CFO も非常に興味を持っている領域であり、協力的である。

□ 米国 C 社

データアナリティクスは積極的に活用している。取引のアルゴリズムができるので、従来のサンプル検査ではなく、リスクのある取引を特定し監査ができる。当社では、内部監査部門に所属する 400 人のうち、20 人をデータアナリティクス専任にしている。こ

れらの投資は内部監査部門の予算内で内部監査部門長がイニシアティブを持って進めている。

また、デジタル化による内部監査の役割の拡大を受け、これから何が起こるかという将来予測も、内部監査部門の役割としている。2017 年に、IIA は内部監査規定を改訂し、内部監査部門の役割として”Insight”と“Foresignt”を規定している。

□ 米国 D 社

リスク評価や監査計画作成の際には、データアナリティクスも活用している。

内部監査を通じ買収先企業の実態を徹底的に可視化している

買収先企業のリスクや課題を把握し、適切な改善アクションを促すため、買収後の統合計画においては監査計画も細かく策定されている。監査実施後も、内部監査部門が継続的に改善アクションをモニタリングし、買収先に任せきりにしないという点も特徴である。さらに、買収後の監査だけではなく、全社で設置される PMI(Post Merger Integration)のプロジェクトチームにおいて、内部監査部門のメンバーがアサインされ、内部監査部門として、買収先企業との統合を支援している。

また、買収前のデューデリジェンスの段階においても、買収先の内部統制環境の評価を実施し、その結果が買収判断における一つの評価項目となっている。特に非上場系企業の買収のケースでは、買収先の経営インフラが脆弱であることも例外ではなく、適切な内部統制環境を整備できる土台があるかどうか、デューデリジェンスの段階で評価している。

□ 米国 A 社

買収先企業の内部監査機能は直ちに統合する。ディール締結度、30 日以内には内部監査部門が買収企業を訪問し、彼らの内部統制上のコントロールやコンプライアンス準拠状況の評価を行う。これは、5 日間に渡り実施され、非常に多くの質問事項が設けられている。その後、6 か月後には再度訪問し、改善状況の確認及び事前監査を行う。1 年後の監査の際には、事前に提示された改善事項を含めた監査が実施される。IT 統合までは長い時間も要することから、一定期間は買収先企業が元々持つ IT システムを使い続けるので、信用力のある IT システムを持つことも買収の条件として考慮される。統合後、買収先企業の内部監査チームのレポート先は本国の内部監査部門となる。なお、全社で設置する統合（PMI：Post Merger Integration）のプロジェクトチームには、内部監査部門のメンバーもアサインしている。

□ 米国 B 社

買収後 1 年以内に、買収先企業の内部統制上のコントロールと業務プロセスを評価するというルールを持っている。評価の結果、当社が求める水準と乖離がある場合には、アクションプランを作成し、プロセスの適性化を図る。課題の対応進捗状況は定期的にモニターする体制を敷いている。当社では全株式の取得は通常行わないため、買収企業

の内部監査部門を当社の組織に統合することは行っていない。そのため、上記の形で、買収先事業への透明性確保に努めている。また、正式買収前のデューデリジェンスの段階から内部統制システムの評価を行い、特に非上場企業を買収する際には細かく評価を行っている。

【その他のヒアリング事項】

外部機関による内部監査部門の評価の実施

□ 米国 A 社

内部監査を誰が監査するのかは永遠の命題であり、その点、外部機関による評価は重要である。米国であれば、当社を含め、大きな上場企業は外部評価を実施している企業は多い。また、監査委員会からも外部評価の実施有無の質問を受けている。

□ 米国 B 社

外部機関による第三者評価は実施していないが、Big4 ファームが開催する地域の各企業の内部監査部門長が集まるラウンドテーブルに参加している。これにより、他企業へのベストプラクティスへの情報アクセスが可能になり、自社の内部監査プロセスへも適宜反映させている。

2.2.2.2 内部監査部門における人材育成

内部監査部門をリーダー育成ハブとして活用している

グローバル企業では、内部監査部門を人材育成の場として位置づけ、優秀な人材を登用している。内部監査部門は、グループ内の様々な拠点の監査やマネジメントとの対話を通じ、グループ全体の経営課題を俯瞰的に把握し改善を主導していく立場であることから、将来のリーダー育成の場として積極的に活用されている。実際に、ヒアリングした企業では、CxO レベルは内部監査部門での業務経験者であるという事例も聞かれた。

□ 米国 A 社

内部監査部門は、ファイナンス領域における将来のリーダー候補の育成の場として位置づけられている。2～4 年の内部監査部門での経験を経て、社内の様々なファイナンス領域のリーダーに就任する。ファイナンス領域のリーダーとして、様々な現場での監査を通じ、事業への理解を深めることは重要だと考えている。

□ 米国 B 社

内部監査部門として、内部監査業務を通じ人材を育成し、社内の各リーダーポジションに人材を輩出することに取り組んでいる。例えば、内部監査部門の出身者の一人は、現在、あるビジネスの COO（Chief Operating Officer）に就任した。また、内部監査部門

出身者が CIO（Chief Information Officer）に就任した前例もある。

- 米国 C 社

内部監査部門は、将来のリーダー育成ポジションと位置付けられている。内部監査部門のトップは、将来のリーダーポジションを担う、実績を兼ね備えた有望な人間がアサインされている。また現在の CFO は、内部監査部門トップを経験後、CFO に就任している。

なお、当社のファイナンス組織のリーダー層の約半数以上は、内部監査人経験者である。

- 米国 D 社

内部監査部門は、ファイナンスや IT といった管理部門における人材プールとしての役割を担っているといえる。内部監査部門内で昇格しキャリアを築くケースもあれば、事業を学ぶ目的で内部監査部門での実務を経験し、その後社内の別の場所でキャリアを築いていくケースもある。彼らは、シェアードサービスセンターや R&D センター、工場、コマーシャル現場、あるいは海外拠点など、社内のあらゆる現場の監査を通じて、事業への理解を深めることができる。また、内部監査部門で培ったスキルを用いて事業の現場で活躍することは、内部監査部門としても積極的に後押ししており、在籍中に可能な限り成長機会を与えるよう努めている。監査のマインドや DNA を持ったアルムナイが社内の様々な現場で活躍することは、内部監査部門にとっても心強い。

- 米国 E 社

内部監査部門の部門長は、社内の様々なリーダーポジション経験後に就任する。内部監査部門長を経験後、事業側のポジションに戻ることも多い。Class-A 人材（次期 CEO 候補）対象と位置づけているわけではないが、内部監査部門長就任には他のリーダーポジションにおける実績が求められている。内部監査部門では、会社全体を俯瞰する能力や、取締役会を含め、社内の様々なリーダー層と対話する機会が与えられ、これは次世代リーダー育成においても有益な経験と考えている。

“内部監査の専門性”と“事業への理解”のバランスのとれたスキルミックスで人員を構成している

欧米諸国では、内部監査人の人材市場が形成されており、そのため、グローバル企業の内部監査部門は外部から専門スキルを持つ人材を積極的に採用している。一方で、事業への理解があることも内部監査人として必要なスキルであるため、事業部門との人材交流プログラムも積極的に実施している。事業部門出身者に対しては、内部監査人としての専門性向上を図るため、専門資格取得のサポートを行っている事例も聞かれた。このような取組みにより、内部監査人としての専門性と事業への理解のバランスがとれたチームを構成している。

また、監査人として求められるスキルとして、会計や監査メソドロジーに関連する知識に加え、”批判的思考能力”や”分析力”といった能力が重視されている。前述のとおり、内部監査部門は、従来の財務報告に関わる業務の適切性の評価から、企業の戦略、そしてそれに関

わるリスクマネジメントの有効性といった領域まで、その役割を果たすことが求められ、事業部門へのアドバイザーとしての機能を強化している。また、同時に監査の自動化も進めているため、コンプライアンスや規則のチェックリストを埋めることを目的とした監査スキルの必要性は低下し、より監査人としての”批判的思考”や”分析力”が求められる場面が多くなっている。さらに、業務のデジタル化は監査業務に限らず、企業の様々な場面で進んでいる。サイバー攻撃等、デジタル化がもたらすあらゆるリスクに企業が対応できているか見極めるため、テクノロジーツールに関する知見も、監査人として必要なスキルの一つになっている。

なお、これらの内部監査部門に求められる役割の変化に伴い、内部監査部門として十分な人的リソースを確保することは、経営者や内部監査部門長の責任であり、監査委員会への報告対象となっている。

- 米国 A 社

  内部監査部門のスタッフは、主に Big4 ファームから採用しているが、社内の事業部門からの受け入れも行っている。社内の事業部門出身の人間は、事業をよく理解しており、リスクが隠れている部分への感度が高い。その分、監査のメソドロジー等の専門知識が不足するため、この点は Big4 ファームから監査経験者を採用することで、バランスのとれたチーム構成としている。事業部門出身者を対象に内部監査領域の専門性を高めるためのトレーニングも実施しており、CIA（Certified Internal Auditor、公認内部監査人）等の専門資格の取得も推奨している。グローバルで、専門性が高く強いチームを形成するには、人材育成への投資は非常に重要であると考えている。

- 米国 B 社

  内部監査部門では、主に Big4 ファームから採用しているため、内部統制や監査の知識は豊富だが、事業への理解が限定的であるため、ファイナンス分析力や事業への理解を深める人材育成を行っている。内部監査部門内で昇格しキャリアを築くこともあるが、最大で 5-6 年の内部監査部門での経験を経て、事業の中の様々なファイナンス関連ポジションに就任する。

- 米国 C 社

  主に Big4 ファームからの専門性を持った人材を多く採用している。内部監査人としての長期的な人材育成という観点では、プロフェッショナルとしてのキャリア市場を築くことも重要ではないかと感じている。米国では、内部監査人は、魅力的な職種としてのキャリア市場が形成されている。監査は専門職であり、例えば営業職をずっとやってきて務まるものではない。

- 米国 D 社

  内部監査部門のスタッフの大半は Big4 ファームや他のコンサルティングファーム出身であり、ファイナンスや IT、コンプライアンスあるいは不正対策に専門性を持った人

材を採用している。内部監査部門として、社内のシニアな人材ではなく、外部から若手人材を多く確保することは、デジタル化が進む現代において、非常に重要であると考えている。また、社内の経験が長い場合、事象に対し、”問いかけ”ではなく、”正当化”する傾向にある（事象に対し疑問を持たない）。一方、外部から採用する人材はフレッシュな視点で多くの”問いかけ”を事業部門に対して行っている。

また、毎年、事業部門から“ゲスト監査人”の募集も行い、彼らは 5 週間の期間の間、海外事業拠点も含む現地監査に出向く。”ゲスト監査人”は、将来のリーダー候補人材を中心に、毎年 20 名ほどが参加している。事業出身者は、事業のどこにリスクが潜んでいるのか検知する感覚が備わっており、彼らの事業に関する知見は内部監査チームにとっても有益である。

なお、監査委員会からは、十分なリソースが保持できているか質問を受けるが、このような取組みにより、内部監査部門のリソースに関しては人員数やそのスキル、経験からも非常に自信を持っているといえる。

- 米国 E 社

Big4 ファームから専門性を持った人材を多く採用している。内部監査部門の人材は、内部監査の専門性を磨きプロフェッショナルとしてキャリアを形成するケースも多いが、ローテーション人事の一環で事業部門から受け入れを行うこともある。事業を理解していることは、内部監査を行う上での非常に有益であると考えている。

- 欧州 F 社

内部監査部門では、複数の人材育成プログラムを用意し、積極的に他部門とのタレントローテーションを実施している。例えば、営業やコンサルタント、開発等の部署から人材を受け入れ、一定期間内部監査での業務を経験するプログラムを用意している。これらのプログラムを経験後、彼らは、将来のリーダー候補として事業の現場に戻っていく。内部監査部門としても、部門の既存のナレッジのみならず、社内の様々な知見が集まることで、監査レポートの作成や課題分析の質の向上に繋がっていると感じている。

- 欧州関連団体

以前は内部監査部門の社内での地位が低く、適切なスキルを持った人材が配属されない印象があった。しかし、現在では、内部監査人に求められる資格やスキル、トレーニングが国際的にルール化され始め、彼らの社内での地位も上がってきている。CEO や CFO といった職位の前に経験しておくべき職種という印象も強い。

2.2.2.3　内部監査部門の組織体制（独立性）

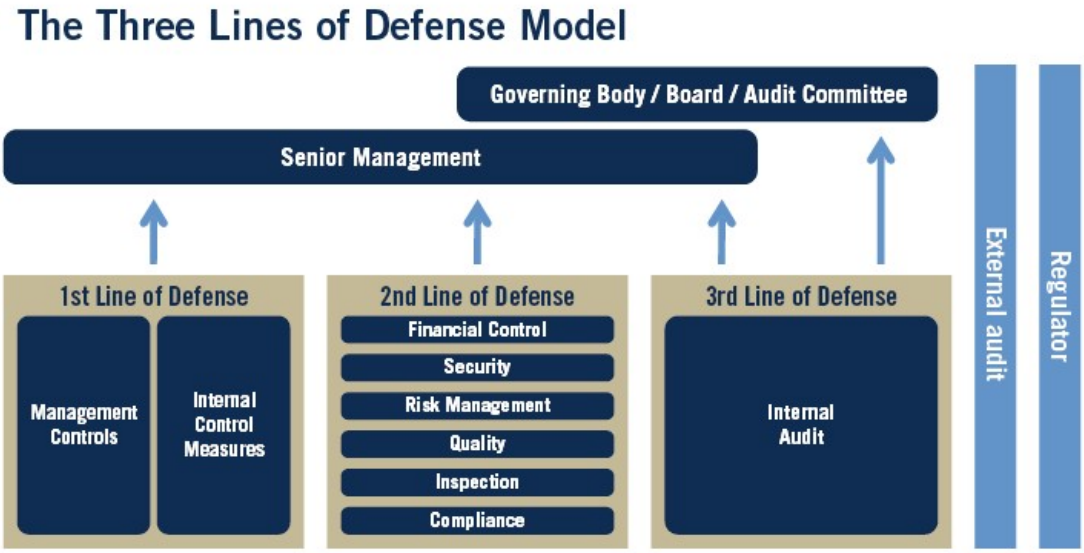
3 線ディフェンスを徹底している

グローバル企業では、3 線ディフェンスの概念が浸透しており、第 1 線の事業部門、第 2 線のコーポレート部門、そして第 3 線の内部監査部門がそれぞれお互いをけん制し合いながら、企業のガバナンスやリスク管理、内部統制環境を構築している。

第 3 線の内部監査部門では、経営者や組織から独立した第三者としての立場で、企業のガバナンスやリスク管理、内部統制環境の有効性の評価や改善に向けた提言を行っている。

第 3 線においては、レポートライン、予算、評価において、執行サイドからの独立性を保たれている他（詳細は後述）、さらに内部監査部門には、企業のすべての情報やデータにアクセスする権限が与えられている。

＜図表 5＞3 線ディフェンスモデル



*ECIIA/FERMA *Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41*

第 1 線：リスクを所有し管理する業務執行機能

第 2 線：リスクを監視するリスクマネジメントやコンプライアンス機能

第 3 線：独立の立場でアシュアランスを提供する内部監査機能

出所：IIA Position Paper “The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, January 2013

- 米国 A 社

当社の組織はマトリックス構造（事業軸×地域軸）となっており、意思決定は相互に連携し行われる。3 線ディフェンスもこの組織体系にあわせ適用されている。第 1 線は事業×国でお互い監視し合い、第 2 線としては、ファイナンス部門等のコーポレート機能での監視を行う。内部監査部門は、第 3 線として組織からは独立した立場として監査を実施する。

- 米国 B 社

金融機関では、バーゼル規制のもと、コーポレートガバナンスの基本的な形として、第 1 線、第 2 線、第 3 線のディフェンスを整備している。第 1 線は、ディーリングルームやコーポレートセールス等の収益部門、第 2 線はファイナンスやコンプライアンス、リーガル、HR、IT 部門等の第 1 線の収益部門をサポートする部門で、第 3 線に独立した組織として内部監査部門がある。なお、米国では、金融機関に関わらず、製造業やサービス業など、どの業界においても行っている取組みである。

- 米国 C 社

第 1 線は組織から独立した立場ではないが、事業内において独立した立場で監視する役割を担っており、これには製造現場の品質保証業務の例が挙げられる。第 2 線は、上述の第 1 線（例：製造現場）での管理体制を独立した立場で監視する。これはファイナンスや IT 部門等、様々な機能で実施されている。第 3 線においては、組織から完全に独立した監視の役割が求められ、第 2 線で行われる監視体制のレビュー（第 2 線の能力は十分か、彼らのプロセスを信頼することができるか）を実施する。このほかに、第 3 線での独自の監査も行う。

- 米国 D 社

第 1 線は、各事業の中でそれぞれのマネジメントの責任で実施している。各事業のマネジメントが実行とレポートの責任を持つ内部統制上のキーコントロールを置いている。第 2 線では、組織のコンプライアンス遵守に責任を持ち、製品安全性管理や環境や法規制対応が含まれ、組織の管理機能を担う。第 3 線は内部監査部門で、独立した立場で監査を行い、監査委員会へ直接のレポートラインを持つ。

- 米国 E 社

3 線ディフェンスは適用しているが、事業部門ではまだ広く認知されていないと感じているため、他部門と会話する際には、概念の説明を行い社内での認知の向上を図っている。当社では強力な 2 線ディフェンス実施していると考えており、2 線では、1 線のコントロールに対し非常に多くのレビューを実施している。3 線の内部監査部門は、独立した立場として、各プロセスの内部統制上のコントロール監査の他、2 線の監査も実施している。

- 欧州 F 社

３線ディフェンスを整備しており、第 2 線にて、コンプライアンス部門及びリスクマ

ネジメント部門を持ち、第 3 線で内部監査部門を持つ。

第 2 線における役割分担は明確に定義されている。リスクマネジメント部門では、カントリーリスクや大型案件に伴うリスク管理を行い、コンプライアンス部門では、SOX 対応を含め、不正調査、トレーニング、パートナー監査を行う。

監査委員会へのレポートラインを持ち、執行サイドからの独立性を確保している

グローバル企業の内部監査部門は、独立取締役で構成される監査委員会に対するものと、CEO や CFO 等の執行サイドに対する二つのレポートラインを持つ。監査委員会へのレポートラインは、”Functional Reporting Line”（機能的なレポーティングライン）と呼ばれ、内部監査部門としての実務上の報告先や、内部監査部門長の人事権を指しており、監査に関する報告はこちらがメインとなる。一方、副次的なレポートラインとして執行サイドへのレポーティングラインも存在しており、これは”Administrative Reporting Line”（事務的なレポーティングライン）と呼ばれ、主に部門運営上のレポーティングラインであり、例えば内部監査部門の経費の承認を行う権限は執行サイドが持つ。監査委員会へ直接のレポートラインを持つことで、内部監査部門は執行サイドからは独立した客観的な意見を述べることができる組織体制となっている。

なお、監査委員会と内部監査部門のコミュニケーションにおいては、取締役会等の公式な場での報告に加え、執行サイドを除いたプライベートセッションを実施していることも各社共通の取組みとなっている。このような取組みにより、内部監査部門としての独立性を確保している。

また、企業のリスク対応の在り方について、監査委員会（または取締役会）との議論を通じ、外部の目線も取り入れることの重要性も指摘されている。米国関連団体によると、監査委員会の役割は、サーベンズ・オックスリー法対応のみならず、戦略的なリスク対応やサイバーセキュリティへの対応といった論点まで、その役割が拡大しているという。特に、デジタル化の加速やデータ保護に関する取締役会による監視の強化の必要性が米国において大きな論点となっている。このような流れを受け、監査委員会の候補者に求められる経験やスキルも変化していく必要があると考えられており、伝統的な会計士や弁護士といった要件のみならず、経営環境の変化に応じ幅広いリスクへの対応力を持つことが求められている。

□ 米国 A 社

内部監査部門トップのレポート先は、独立性及び客観性を保つため、執行サイドではなく、監査委員会（4 名の独立取締役で構成）となる。監査委員会とは年に 9 回のミーティングを実施している。これらには執行サイドも参加する。そのほかに、内部監査部門長と監査委員会のプライベートセッション（執行サイドは参加しない）を定期的に持つことで、内部監査部門として独立性そして客観性のある意見を述べる機会が設けられている。監査委員会へ提出しているレポートの詳細度は高く、組織やスタッフの状況、

監査レポートの詳細、特定課題における調査結果等の情報が含まれる。

- 米国 B 社

内部監査部門は、独立性を保つため、監査委員会へレポートラインを持つ。CFO へは副次的なレポートラインを持っている。監査委員会は、他社の現役または元 CEO や CFO 等で構成されており、彼らの経験や知識に基づき、非常に多くの質問が投げかけられ、同時に示唆も提供される。

なお、当社では、2 線のディフェンスライン（コーポレート機能）についても、監査委員会へのレポートラインを持つ。

- 米国 C 社

内部監査部門は、機能的なレポーティングラインは監査委員会、事務的なレポーティングラインは CEO が持つ。監査結果の報告先や内部監査部門の人事権を持つのは監査委員会であり、これを機能的なレポーティングラインと呼んでいる。執行サイドとの意見が食い違う場合もあるので、機能的なレポーティングラインを監査委員会へ持つことは非常に重要であると感じている。当社の監査委員会議長はどう CEO を務めた人間が就任している。そのため、事業への理解が深く、非常に鋭い指摘を受けている。

- 米国 D 社

内部監査部門は組織から独立した立場であり、監査委員会へ直接レポートする形をとっている。内部監査部門長の人事評価権も監査委員会が持つ。一方、事務的なレポーティングラインは CFO が持つ。

監査委員会とは年 4 回のミーティング（2-3 時間ほど）と年 2 回の電話会議を実施している。そのほかに、監査委員会とのプライベートセッションも実施される。さらに、監査委員会の議長との打ち合わせはより定期的に行っており、監査結果の報告や、監査の結果に応じ、改善に向けたアクション及びその進捗の報告も行っている。

- 米国 E 社

内部監査部門は監査委員会へ直接のレポートラインを持ち、四半期ベースで報告を行っている。さらに、年度末には次年度の監査計画、また前年度の結果報告を行う。また、取締役会や監査委員会全体でのミーティング前には監査委員会議長と個別に打ち合わせを行い、アジェンダや報告内容の共有を行っている。そのほかに、監査委員会議長とは正式なミーティングの場以外においても頻繁にコミュニケーションをとっている。

- 欧州 F 社

内部監査部門は CEO 及び監査委員会へレポートすることとなっている。日々のオペレーション活動におけるレポート先は CEO だが、年間の監査計画等は監査委員会と討議を行い、承認を得る必要がある。

- 欧州関連団体

内部監査部門は、監査委員会及び CEO の双方にレポートする形が理想形だと考えている。また、内部監査部門の独立性を確保する上では、内部監査部門長の報酬設計につい

ても考慮が必要で、執行サイドとは異なった報酬体系にすべきである。例えば、会社の業績に基づく設計ではなく、内部監査のパフォーマンスに基づく設計であることが必要だと考えている。

□ 欧州関連団体

内部監査部門のトップは監査委員会にレポートラインを持ち、CEO へも Dotted line の（副次的な）レポートラインを持つ。双方とのコミュニケーション頻度は各社で議論する必要がある。内部通報制度も、CEO のみではなく、監査委員会へ直接報告される体制とすべきだと考えている。

＜参考：米国における内部監査部門のレポートラインについて＞

ほとんどの日本企業では、内部監査部門のレポート先は社長等の執行サイドにあり、経営者からの独立性が確保されていない。内部監査部門は、”経営者の手足”となって、経営者にかわって企業の内部統制環境の監査を行うという位置づけである。この点については、経営者を牽制する仕組みとして機能できていないのではないか、という指摘もある。

一方、米国企業の内部監査部門は、ヒアリングで聞かれたように、独立取締役で構成される監査委員会にレポートラインを持つことがスタンダードとなっており、執行サイドからの独立性が確保され、経営者を牽制する仕組みとして機能していることが伺える。前述のとおり、米国企業の内部監査部門では、一般的に監査委員会へ対するものと執行サイドに対する二つのレポートラインを持つが、IIA のスタンダード等によると、監査委員会へのレポートラインは、執行サイドへのそれと比べ、より”Prominent”であるべきことが示されている。監査委員会へのレポートラインには、監査規定や監査計画、予算・リソース計画の承認や、内部監査部門長の選任、評価（報酬に紐づく）、解任といった、内部監査部門としての”独立性”を保つために必要な権限が含まれる。

IIA によると、米国においても、かつて内部監査部門は執行サイドに属しており、”Eyes and ears of Management”と表現されており、現在の日本と似た状況にあった。

しかし、1999 年に IIA が発表した内部監査部門の定義の中で、内部監査部門の”独立性”及び”客観性”が明示され、そのレポートラインの在り方についても議論がされるようになった。

さらには、2000 年代前半に相次いだ Enron 社や WorldCom 社の不祥事をきっかけに、内部監査部門の独立性を確保し、経営者を牽制する仕組みであるべきだという投資家からの批判が相次いだ。内部監査部門が監査委員会へレポートラインを持たない企業では、経営者は投資家から厳しい追及を受けるようになったという。このような経緯を経て、現在では、内部監査部門のレポートラインは独立取締役で構成される監査委員会が持つことが米国企業におけるスタンダードとなっている。

我が国においても、コーポレートガバナンス・コードの補充原則 4-13③において、「上場企業は、内部監査部門と、取締役・監査役との連携を確保すべきである」とされている。し

かしながら、実際に内部監査部門を監査役等の指示系統に置くことに対しては、「社長の手足として機能すべき内部監査部門が社長から奪われてしまう」、「社長の手足としての社長自らが内部統制を構築するという姿勢が重要であり、監査役等の直属としてしまうと、その機能自体が形骸化してしまう」「最高権力者である社長の直下に置くことが重要」といった懸念も聞こえる。

米国においても、かつては"Eyes and ears of management"と表現されていた内部監査部門が、現在ではどのように執行サイドからの独立性を確保できているのか、我が国との違いとしては、以下の 3 点の違いがあるのではないかと、推察できる。

- **3 線ディフェンスモデルの徹底**：前述のとおり、米国においては、3 線ディフェンスモデルが定着している。そのため、執行サイドとしては、このモデルに基づき、第 1 線及び第 2 線を通じて、内部統制環境やリスク管理体制の整備、またそのモニタリング体制を構築している。ある意味、これは CEO 等の執行サイドの"手足"として機能しているといえる。そして、それらを独立した立場で監査するのが、第 3 線の内部監査部門の役割となっている。
- **執行サイドとの対話を通じた監査計画の作成**：内部監査の監査計画は、企業が抱える課題やリスク、懸案点に関する執行サイドとの対話を通じて作成している。監査計画を最終的に承認するのは監査委員会だが、執行サイドが抱えるリスクや懸案も監査計画に反映されている。そのため、レポートラインが監査委員会にあるからといって、決して執行サイドの懸案や課題を吸い上げることができない仕組みというわけではないことが伺える。
- **内部監査の専門家としての人材市場の形成**：ヒアリングで聞かれた通り、米国における内部監査部門は極めて専門性が高い集団である。各社は、外部の人材市場から、専門性の高い人材を積極的に採用している。また、人材市場の流動性も高いため、内部監査人は専門家として、一つの企業にこだわる必要はなく他社への就職も容易であることが伺える。一方、日本企業の内部監査部門では、他部門からのローテーション人事により配属されるケースが多く、そのため、内部監査人は、専門家として育成されているわけではなく、企業への帰属意識も高いのではないか。この点においても、内部監査人として、経営者から心理的な独立性を保つことを難しくしている可能性がある。

内部監査部門はグループで垂直に統合され、組織からの独立性を確保している

グローバル企業の内部監査部門は、グループの組織形態に関わらず、グループ全体で垂直に統合され、レポートラインや人事評価は、グループの内部監査組織の中で完結する体制となっている。そのため、内部監査部門は、組織からの独立性が担保され、各部門と利害関係のない第三者の立場から、事業部門や機能部門へ監査意見の証明及びアドバイスを提供できる環境が整備されている。これは、海外事業においても例外ではなく、海外を含めたグループ全体で内部監査部門としてのレポートラインや人事評価権をコーポレートの内部監査部門長が持つ体制となっており、現地のマネジメントからの独立性が確保されている。これ

は、買収先企業についても同様で、買収先企業の内部監査のレポートラインも内部監査部門長とすることで、買収先企業のマネジメント陣からの独立性を確保している。

- 米国 A 社

  内部監査の組織は垂直に構成され、各地域の内部監査チームのレポートラインは、各国の社長ではなく、本社の内部監査部門長にある。また、米国国内だけではなく、海外に置いている内部監査チームの人材採用も内部監査部門長が自ら実施している。海外の内部監査のチームは数年前に初めて設置したが、トレーニングを積極的に実施してきた結果、現地のチームにおいても、非常に高い専門性を持った人材を育成することができている。グローバルで専門性の高い強いチームを形成するには、人材育成への投資は非常に重要と考えている。

- 米国 B 社

  各国の内部監査チームは、各国社長ではなく、本国の内部監査部門へ直接レポートラインを持つ。また、さらに独立性を強化するため、例えば海外で監査を実施する際は、海外の監査チームでなく、別の国の監査人で監査チームを構成することがある。各地域の内部監査部門のメンバーは、将来的にはそれぞれの国でファイナンス関連ロールに就くが、それらに関連する各国の事業側のマネージャー（目の前のボス）に対し、独立性を保った監査を行うことが難しいケースが存在するためである。

  買収先企業についても、内部監査チームのレポート先はグループの内部監査部門長としている。これにより、買収先企業のマネジメント陣からの独立性を確保している。

- 米国 C 社

  組織としての独立性を保つため、海外拠点の社員の人事権も本社の内部監査部門長が持つようにしている。一方で、事務的レポーティングライン（経費の承認、等）は、各国社長が持つ。

- 米国 D 社

  内部監査部門はグローバルに組織されており、各地域にマネージャーを置き、直接本社の部門長にレポートする形となっている。各地域のマネージャー及びそのチームは、内部監査部門として独立しているため、ローカル組織の社長へのレポートラインは持っていない。

- 欧州 E 社

  内部監査部門では、利害関係を排除し独立性を保ち、各国が直接コーポレートに報告ができる体制を整えている。人事評価も、国単位や地域単位では実施していない。事業側からの独立性を保つためには、人事評価は監査委員会で実施する必要がある。

内部監査はコーポレートが集権的に実施している

グローバル企業では、事業の多角化度やコーポレートから各事業への権限委譲の程度に

関わらず、内部監査については、コーポレートから集権的に実施し、各事業や拠点のリスクやその改善活動を直接管理できる体制を築いている。

日本企業では、グループ内の法人でそれぞれ異なった情報インフラや業務プロセスを持ち、海外拠点を含めたグループ全体のリスク状況を把握するには、本社の負荷が高すぎるという声も聞かれる。そのため、”任せる”という名目のもと、実態としては子会社に”任せきり”となってしまっていることも少なくはない。

一方、グローバル企業では、グループで統一された IT システムが導入し業務プロセスを標準化することで、リスク管理上のコントロールポイントを最小化している。また、業務プロセスがグループで標準化されているため、重複する業務はシェアードサービスセンターやトレジャリーセンターに集約し、グローバルまたは地域単位で情報が一か所に集約される仕組みを築いている。そのため、内部監査部門としてはこれらの拠点の監査を重点的に実施することにより、内部監査を効果的に行っている。

- 米国 A 社

  海外事業を含めたグループ全体のリスク管理においては、コーポレートで相当程度の透明性が確保されていることを重視している。他社では、地域に別会社を設置し、そこに IT を含め、経営や業務インフラを配置し、権限を委譲する例があるかもしれないが、当社では、コーポレートからの直接的な管理手法を採用しており、より保守的にリスク管理を行っている。

  また、ERP 導入を契機に、国単位の監査から、国をまたいだ業務プロセス単位（end-to-end）での監査に移行している。業務プロセスを標準化し、シェアードサービスセンターをグローバルで配置することで、監査もグローバルで一貫した業務プロセス単位で実施することが可能になった。

- 米国 B 社

  内部監査部門のトップとして、グループ全体の経営課題及びリスク、その改善状況を自らの目で見ないと安心できないという感覚で日々取り組んでいる。

- 米国 C 社

  内部監査部門はグローバルで 120 名ほどの組織となっており、このうち 50%は米国外のシェアードサービスセンターやトレジャリーセンターを置く地域（中国、インド等）に配置している。グローバルで多くの業務をシェアードサービスセンターやトレジャリーセンターに集約させているので、これらの拠点での監査に多くリソースを割いている。

- 欧州 D 社

  当社のビジネスは非常にローカルに根差したものであり、事業の推進においては権限を委譲しており、分散的な組織（地域や各国のトップに権限移譲されている）と認識しているが、内部監査に関しては集権的な体制（グループレベルで本社直結組織）をとっ

ており、全ての活動はグループレベルで実施される。

- 欧州 E 社

  リスク管理はかなり集権的に行っている。また、想定されるリスク事例をリスト化しており、どのような点に注視すべきかグループ全体に指針を提供している。

- 米国 F 社

  業務プロセスの標準化や ERP 導入は、リスク管理上のコントロールポイントを可能な限り少なくすることにも繋がっている。ERP、少なくとも資金の動きを管理する Cash Management System はグループで統合すべきであると考えている。なお、グローバルの先進的な企業では、トレジャリー部門等のバックオフィス業務はシェアードサービスセンター化することはスタンダードになっている。

＜参考：第二線におけるリスク管理＞

欧州 A 社については、第二線であるリスク管理部門トップへヒアリングを行った。

同社では、第二線においても組織からの独立性を確保し、マネジメントそして株主等のステークホルダーに対し、事業部門におけるリスク管理が有効に機能していることについて、保証を提供している。

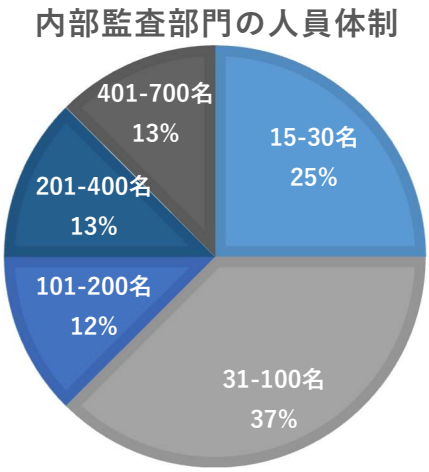
リスク管理部門としての強みは、独立性が保たれたレポートライン、事業運営上のキーとなるリスクの見極め、マネジメントとの信頼関係の構築、優秀な人員、そして事業への理解が挙げられた。主なコメントを以下に紹介する。

- リスク管理部門のトップは、監査委員長と CFO の両者に報告する体制となっている。監査委員会とのミーティングは年間計 4 回（監査計画、監査結果報告等）実施している。
- 当社は海外に 2 社の上場子会社を持つ。これらの上場子会社のリスク管理部門においても、グループの監査委員会へのコミュニケーションパスを持つ他、本社のリスク部門へのヘッドへのレポートラインを持つ。
- リスク管理チームは、事業への理解を深めるため、各ビジネスユニットや現地のマネジメントチームと良好な関係を築くことが重要であると考えているが、レポートラインはビジネスユニットから独立している必要がある。
- 主要 4 事業部門ごとに、グループのリスク部門とヘッドとした組織を構築している。また、事業部門とは独立して倫理と保険のラインを別途構築している。倫理は法務部とも緊密に連携している。
- リスク管理を担当する人材は、企業の別の機能への配置転換を積極的に実施している。リスク管理を統括するポジション就任の前に、企業の様々なポジションを経験することが必要だと考えている。

＜参考：内部監査部門の人員体制＞

ヒアリング先企業の内部監査部門の人員体制を以下に紹介する（従業員総数 2~16 万人）。

また、内部監査部門の人員は、本国のみならず、各地域拠点（グループの業務を集約している SSC 拠点を含む）にも多くの人員を配置している。



2.2.2.4　有事の対応

内部通報制度はグループ全体で整備されている

グローバル企業では、不正や不祥事を早期発見する仕組みとして、内部通報制度の整備がグループ全体に行き渡っている。内部通報制度の報告先はグループの本社の取締役会やコンプライアンス部門、あるいは外部機関となっており、組織からの独立性が担保された形で整備されていることが特徴である。そのため、組織内で不正や不祥事が隠蔽されることを防ぐことにおいて、重要な役割を果たしているといえる。

日本においても内部通報制度が整備されている企業が多いが、個社または地域単位でその仕組みが閉じられ、グローバルで情報を吸い上げる仕組みが整備されていない場合は、特に海外拠点について、現地の社長に情報が留まってしまうことも懸念される。

□　米国 A 社

ホットライン（内部通報制度）を通じて社内の人間が匿名でコンプライアンス部門に通報する仕組みを整えている。内部監査部門としてもホットラインで報告された事象の調査にあたることがある。ホットラインは海外子会社を含め全社的に整備されており、子会社の不祥事も本社の取締役会に情報が入ってくる仕組みとなっている。

□　欧州 B 社

各国のコンプライアンスオフィサーは本社のスーパーバイザリーボードへ直接報告することができ、本社において、問題解決にあたる体制を整えている。

- 米国 C 社

企業内における不正は、①匿名ホットラインの整備（オンライン提出）、②内部監査部門へのコミュニケーション窓口（内部通報制度）の設置、③ビッグデータ分析、の 3 つの方法によりにより防ぐことができると考えている。

有事に備えた行動計画が詳細に整備されている

有事による企業へのダメージを最小限にするため、行動計画が詳細に整備されている。行動計画は、グループ全体のあらゆる階層での有事に備え、設計されている。

- 欧州 A 社

有事の対応は重要性に応じて 3 つのレベルにわけて実施している（①Serious：現地のマネジメントチームが対応、②Severe：ビジネスユニット長レベルで対応、③Group Crisis：執行役員レベルで対応する。想定される有事の内容（自然災害等）に応じてシナリオを作成し、アクションプランや対応者が定義されている。

有事の際の監査委員会の役割は、執行サイドが適切に対応しているか監督することにある。

- 米国 B 社

コーポレートスキャンダル等の有事の際は、Chief of Ethics and Compliance Officer を通じ、取締役会や監査委員会にレポートされる形をとっている。また危機対応におけるプレイブックも整備しており、対応事項が規定され、この中には課題解決にあたるメンバーやその集合場所も含まれる。有事の性質によって、プレイブックは 4-5 種類用意されており、これはコーポレートレベル及び事業部レベルで整備されている。また、シナリオごとに対応責任者とその役割が定義されている。有事の深刻度に従い、独立取締役の関与度も高くなっている。

- 欧州関連団体

グループ内で責任・役割分担を具体的数値で示すことは、グループ企業のガバナンスの観点において有効で、何をどのレベルで意思決定するか、明確にしたほうが良い。子会社で発生するスキャンダルは、企業全体にとって致命的な結果をもたらすことも多い。例えば、ある建設会社の例では、子会社で複数のプロジェクトを請け負っているが、各プロジェクトでリスクマトリックス表を作成し、各レベルで取りまとめられ、報告される。これにより、有事の際は、グループ全体で、組織のどこで責任をとって対応するべきか確認することができる。

2.3. 日本企業にとっての学び

ここまでグループ経営の在り方やリスクマネジメントといったグループガバナンスにおけるグローバル企業の特徴を見てきたが、これらを踏まえ、日本企業にとっての学びを考察したい。

グループガバナンスは、個々の企業が置かれた経営状況や、事業の特性によって、その最適な形は異なるものであり、一つの”型”はないものと想定される。しかし、コーポレートガバナンス改革にいち早く取り組み、いわゆる”稼ぐ力”で先行する欧米のグローバル企業各社の取組みに鑑みると、日本企業においても取組みを加速させるべき点として、以下 2 点をここで取り上げたい。

社外取締役を含む取締役会が、経営の執行サイドに対して健全な緊張感をもたらす

グローバル企業では、企業のミッションやビジョン、そしてメガトレンドといった要素を考慮しながら、自社の中長期戦略を描き、事業ポートフォリオの見直しを進めている。経営者は、自社が進むべき方向について、投資家に対し説明責任を果たしている。

このように自社が進むべき方向を投資家に対し明確に発信できている理由の一つとして、”執行”と”監督”の明確な分離があるのではないかと考察する。

欧米の多くのグローバル企業では、取締役会はCEO等を除き、その過半数以上を独立取締役が占め、スキルや経験共に多様性のあるメンバーで構成されている。そのため、取締役会においては、企業の中長期的な戦略について、社内の論理だけではなく、外部の目線を取り入れ、時には厳しい指摘を受けながら、より強固で明確なものにしている。そして、このように取締役会と執行サイドで健全な緊張関係を保つことが、経営者としての資本市場との対話能力の強化にもつながっている。

社外取締役を形式的に選任するだけでは、このような執行サイドと社外取締役との健全な緊張関係は築けない。単なる数合わせや属人的な人脈で社外取締役を人選するのではなく、自社が置かれた経営環境や目指すべき方向にふさわしい取締役会のあるべき姿を描くことが重要である。

人材の流動性に乏しく、経営者は内部昇格によって選任されることが多い日本企業こそ、社外のしがらみにとらわれない社外取締役を有効活用し、外部の知見を取り入れることの有効性は高いのではないか。

グローバルに展開するグループ企業としての内部監査機能、それを下支えするためのグループ経営に必要な経営インフラを強化する

グローバル企業では、その業種や事業特性に関わらず、内部監査を通じ、グループ全体を”

可視化”し、経営目標の達成や企業価値の毀損につながるリスクや懸案を見極め、トップダウンでこれらを解決していくための仕組みを整えている。そして、独立取締役で構成される監査委員会と密に連携し、外部からの厳しい目線を交えながら、独立性を備えた強い内部監査の体制を整備している。そして、これらの取組みは、各社に大きな差はなく、グローバル企業にとっては、投資家からの信頼を得る最低限の仕組みとして、一種の“スタンダード”として浸透していることが伺えた。

さらに、その土台として、グループ全体を一つの企業と見なした組織設計がされており、それに合わせグループで統一された IT システムや業務プロセスが整備されている。これにより、グループ全体の経営実態の”モニタリング”が可能になる他、グループ全体で業務プロセスを標準化することにより、内部統制上のチェックポイントの最小化及びリスクの軽減にも繋げている。

日本企業においては、前章で述べた通り、IT システムがグループ内の各法人単位や事業単位で個別最適化されてきた経緯があり、グループで IT システムが統一されていないケースが多い。グループで統一された IT システムを持つことの重要性はこれまでも議論されてきたが、莫大な投資、時間、労力が伴うことから、その必要性は認識されつつも、多くの企業でその実現が先送りされているのが実情ではないかと想定される。

しかしながら、近年取組みが本格化しているデジタル・トランスフォーメーションにおいても、グループ全体でのデータ管理体制構築の必要性が再度指摘されている。グループ内で IT システムが統一されず、グループ全体でのデータ管理が困難になっている状態では、企業が持つ莫大かつ貴重なデータ資産を効果的に活用できず、デジタル・トランスフォーメーションといった領域においても、日本企業は世界の競合に後れを取る可能性が示唆される。

以上を鑑み、日本企業においても、グループ内での IT システム等の経営インフラの統一化は、”手段”ではなく、”前提”として取り組んでいくべき課題である。

なお、本報告書では、調査報告の便宜上、”グループ”や”グループガバナンス”、または”本社・子会社”といった表現を用いているが、調査報告結果の中で触れた通り、グローバル企業では、グループという感覚はなく、”One Company”を前提とした組織設計を基本とし、一つの会社として経営インフラを統一していることは、ここで触れておきたい。

3.　企業のコーポレートガバナンスへの取組状況等のフォローアップ調査（国内アンケート）

3.1　調査方法

日本企業のコーポレートガバナンスに関する取組みの実態を調査すべく、東京証券取引所市場第一部および市場第二部の上場企業（平成３０年１０月末時点）を対象に、平成３０年１１月から約１か月半程度を回答受付期間としてアンケート調査を実施した。

経済産業省による同様のアンケート調査は、平成２８年度、平成２９年度に続き、今回で３回目となる。今回は新たな取組として、「社長ＣＥＯ向けアンケート」「企業向けアンケート」と回答者の属性に応じた２種類の調査を実施している。

＜社長ＣＥＯ向けアンケートの概要＞

【名称】平成３０年度コーポレートガバナンスに関するアンケート調査（社長・CEO 向け）
【対象】東証１部・２部上場企業（計 2,609 社）
【期間】2018 年 11 月 12 日～2018 年 12 月 18 日
【方法】コーポレートガバナンス担当部署に調査票を郵送し、Web システムにて回答
【設問数】10 問
【回答者】社長・CEO（システム入力は代理の場合もあり）
【回答数】548 社（有効回答率 21.0%）

＜企業向けアンケート＞

【名称】平成３０年度コーポレートガバナンスに関するアンケート調査（企業向け）
【対象】東証１部・２部上場企業（計2,609社）
【期間】2018年11月12日～2018年12月28日
【方法】コーポレートガバナンス担当部署に調査票を郵送し、Webシステムにて回答
【設問数】60問
【回答者】コーポレートガバナンス担当部署
【回答数】822社（有効回答率31.5%）

【調査対象】

調査対象範囲選定については、過去２回の調査と同様に、コーポレートガバナンス・コードの原則がコンプライ・オア・エクスプレインの対象となる東京証券取引所市場第一部

および市場第二部とした。

【調査内容（設問設計)】

アンケート項目の設計に際しては、本調査がＣＧＳガイドライン、ＣＧＳ研究会（第２期）の中間整理（平成30年5月公表）や、「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」報告書を踏まえた日本企業のコーポレートガバナンスへの取組状況等の把握を目的とした調査であることを鑑み、これらの報告書等において提示されている項目への取組状況が明確になるような項目を中心に質問項目を設計している。

＜社長CEO向け　アンケート調査項目＞

質問番号	項目	概要
1	取締役会	✓　現在の在り方及び今後の方向性
2	社外取締役	✓　期待役割とその評価
3～5	事業ポートフォリオ	✓　戦略 ✓　重視する経営指標 ✓　事業売却や撤退等の検討・実施時の課題
6～9	後継者計画	✓　後継者の育成・選定に向けた取組状況 ✓　取組事項に対する有効性評価 ✓　社外取締役が関与することの意義・影響 ✓　自身の後継者として外部招聘の視野
10	その他	✓　ガバナンスに関する意見・要望

また、企業向けのアンケートの設計あたっては、以下のような考えに基づいている。

- ✧　前回の調査時点（平成２９年１２月～平成３０年１月）から、今回のアンケート調査の実施までの間が１０か月程度と、前々回と前回の実施までの間（１年２か月）と比較すると短期間であることから、企業の取組にあまり変化が見られないと思われる質問項目は、今回のアンケート調査の質問項目から敢えて外している。
- ✧　企業の取組に変化が見込まれ、その変化の内容を確認することに意義がある場合には、前回と同様の質問内容ないし連続性のある質問内容としている。
- ✧　ＣＧＳ研究会（第2期）の検討の結果、平成３０年９月にCGSガイドラインの改訂が行われたことから、改訂により追加された項目の取組状況を質問項目として設けている。
- ✧　前回の調査より、グループガバナンスや事業ポートフォリオ最適化に関する質問内容が追加されているが、ＣＧＳ研究会（第2期）における検討の深化を踏まえ、今回の調査においては、より実態を把握すべく、質問数を増やしている。

これらの結果、本年度の調査においては下記の構成となった。なお、詳細な調査事項（設問内容）については『別紙資料１　社長・CEO向け　アンケート調査票』『別紙資料２　企業向け　アンケート調査票』を参照のこと。

＜企業向け　アンケート調査項目＞

質問番号	項目	概要
1	業種	
2	株主構成	✓　外国人株主比率／機関投資家比率／安定株主比率／親会社の有無
3～6	業務執行の在り方	✓　個別の業務執行に関する決定の多寡（現状・今後） ✓　業務執行における社長・CEOの役割 ✓　設備投資案件の取締役会付議基準（自社／子会社）
7.8	取締役の構成等	✓　取締役の構成 ✓　取締役会議長の属性・役割
9.10	取締役会の開催頻度・時間・議論	✓　開催頻度 ✓　平均的な所要時間
11	社外取締役	✓　役割をどの程度果たしているか
12～14	社長・CEOの後継者の計画（サクセッションプラン）	✓　次期社長CEOの選定に向けた取組・実施していない理由・緊急事態に備えた取組
15	経営陣幹部の評価、報酬	✓　属性ごとの固定・短期インセンティブ・中長期インセンティブの比率
16～28	指名・報酬委員会、監査役会／監査等委員会／監査委員会	【指名委員会・報酬委員会】 ✓　委員会の設置状況 ✓　議論の対象とする役職の範囲 ✓　開催頻度・所要時間・委員長の属性・委員の構成 ✓　設置していない理由 【監査役会／監査等委員会／監査委員会】 ✓　開催頻度・所要時間・委員長の属性・委員の構成 ✓　本年度の重点監査項目 ✓　常勤／非常勤それぞれの実施事項 ✓　三様監査の連携の在り方 ✓　常勤者が果たしている役割・設置していない理由・選任の在り方 ✓　監査役会等の実効性分析・評価
29.30	退任取締役等	✓　社長・CEO経験者の「相談役・顧問」 ✓　退任取締役・執行役の現在の状況
31.32	グループガバナンス（基本情報）	✓　国内・国外の連結子会社数 ✓　持株会社／組織形態／カンパニー制
33～39	グループガバナンス（実効的な子会社管理）	✓　子会社案件に対する親会社の関与の在り方 ✓　実効的な子会社管理のためのグループ一体性確保の取組み ✓　グループ情報の一元管理の程度（人事・資金） ✓　３ラインディフェンスごとのグループ内部統制システムの整備・運用状況 ✓　親会社取締役会・監査役等の実施事項 ✓　子会社不祥事発覚時（有事）の実施事項
40.41	グループガバナンス（内部監査部門）	✓　グループ全体の内部監査部門の人数・専門性・人材育成 ✓　上場子会社の内部監査
42.43	グループガバナンス（中核子会社等の社	✓　中核子会社の社長・CEOの指名・報酬に影響を与える会議体

質問番号	項目	概要
	長・CEOの人事）	✓　上場子会社の社長・CEOの指名
44～56	事業ポートフォリオ	【全般】 ✓　資本コストとの関係・推計方法 ✓　事業部門／セグメントの評価方法・指標 ✓　本社管理部門（コーポレート機能を担う部門）の役割 ✓　撤退・売却を行う上での課題・検討の遡上に載せるための基準・社内検討プロセス ✓　事業の組換えの要否を検討する組織 ✓　社外取締役の関与の在り方 【上場子会社】 ✓　事業ポートフォリオ戦略における上場子会社の扱い、課題 ✓　上場子会社を保有している理由、今後の方針
57～60	コーポレートガバナンスへの取組全般	✓　CGSガイドラインの活用状況・ご意見など ✓　ガバナンスに関するご意見

3.2.　調査結果

アンケート調査結果の詳細については、下記を参照のこと。

- 全項目の調査結果
  - 【社長CEO向け】アンケート集計結果「別紙５」
  - 【企業向け】アンケート集計結果「別紙６」
- クロス集計
  - 機関設計別
  - 売上規模別
  - JPX日経インデックス400 構成銘柄
  - 時価総額別

  については、下記、経済産業省の公式サイトを参照のこと。

  http://www.meti.go.jp/shingikai/economy/cgs_kenkyukai/pdf/2_014_s02_00.pdf

今回のアンケート調査は、経済産業省が策定した「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」（2017年3月31日策定、2018年9月28日改訂。以下「CGSガイドライン」という）に記載されている事項への企業の実施状況の把握（フォローアップ）、及び、今後公表が予定されている「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（仮）」（2019年3月15日に開催されたCGS研究会第2期において公表されているもの。以下「GGSガイドライン（案）」という）に記載される予定の事項に対する、現時点の企業の

実施状況の把握（実態把握）の意味合いもある。

そこで、両ガイドラインの記載事項のうち、主な調査結果を分析することとする。

コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針	グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（案）
✓昨年の改訂項目も踏まえ、実務指針に記載されている事項への企業の実施状況の把握（フォローアップ）	✓今後公表予定の実務指針に記載される事項に対する、企業における現状の実施状況の把握（実態把握）
取締役会	グループ設計
社外取締役	事業ポートフォリオマネジメント
経営陣の指名・報酬	グループ内部統制システム
指名・報酬委員会の活用	子会社経営陣の指名・報酬
経営陣のリーダーシップ強化	上場子会社

<コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針との関連性>

CGSガイドライン(2018年9月改訂版)

http://www.meti.go.jp/press/2018/09/20180928008/20180928008-1.pdf

CGSガイドライン　エグゼクティブサマリー

http://www.meti.go.jp/press/2018/09/20180928008/20180928008-2.pdf

CGS ガイドライン 目次	内容 （エグゼクティブサマリー）	アンケート	
		社長向け	企業向け
1.コーポレートガバナンスの意義	ー		
2.取締役会の在り方	取締役会の役割・機能	Q1　取締役会の在り方（現在・今後）	Q3、Q4　個別の業務執行決定の多寡（現在・今後） Q5　業務執行における社長 CEO の役割 Q6　設備投資案件の付議基準 Q7　取締役の構成 Q9　開催回数 Q10　平均的な所要時間
	取締役の指名		
	取締役会議長		Q8　取締役会議長の属性・役割
	コーポレートガバナンスの対応部署に係る整備		

3.社外取締役の活用の在り方	社外取締役の活用に向けて	Q2　社外取締役の期待役割とその評価	Q11　社外取締役の評価
	社外取締役活用の視点		
	社外取締役の人材市場の拡充に向けて		
4.経営陣の指名・報酬の在り方	社長・CEO の指名と後継者計画	Q6　後継者の育成・選定に向けた取組状況 Q7　実施している取組みの有効性 Q8　後継者育成・選定に向けた社外取締役の関与 Q9　外部招聘の選択肢	Q12 次期社長 CEO の選定に向けた取組み Q13 次期社長 CEO の選定に向けた取り組みを実施しない理由 Q14 緊急事態に備えた取組み
	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		
	社内者と社外者の役割分担		
	取締役会・指名委員会		
	後継者計画の言語化・文書化		
	情報発信		
	経営陣の報酬の在り方	Q4　重視する経営指標	Q15　経営陣幹部の報酬割合
5.指名委員会・報酬委員会の活用の在り方	指名委員会・報酬委員会の活用		Q16　設置状況 Q17　対象とする役職範囲 Q18　開催頻度 Q19　平均所要時間 Q21　設置しない理由
	諮問対象者・諮問事項①－社長・CEO		
	諮問対象者・諮問事項②－社外取締役		
	諮問対象者・諮問事項③－社長・CEO 以外の経営陣		
	委員会の構成		Q20　属性・人数・委員長
	取締役会との関係		
	委員会の実効性評価		
6.経営陣のリーダーシップ強化の在り方	相談役・顧問の在り方		Q29,30　退任取締役
	取締役会長の在り方		

＜グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（仮）※との関連性＞

グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（仮）
http://www.meti.go.jp/shingikai/economy/cgs_kenkyukai/
※2019年3月15日に開催された第15回CGS研究会（第2期）時点のものであり、今後、経済産業省CGS研究会において確定した実務指針が公表される予定である。

GGS ガイドライン 項目	内容	アンケート	
		社長向け	企業向け
1.はじめに	1).背景・問題意識		
	2).ガイドラインの位置づけ		
	3).ガイドラインの目的と主な対象		
	4).各章の具体的な適用対象について		
	5).本ガイドラインの構成・用語		
2.グループ設計の在り方	1).現状と課題		
	2)グループ設計に関する基本的考え方		Q31 連結子会社数 Q32 組織形態
	3).本社の役割		Q33 親会社の関与 Q34 一体的取組み Q35 情報の一元管理
3.事業ポートフィリオマネジメントの在り方	1).現状と課題		
	2).事業ポートフォリオマネジメントの基本的な考え方	Q3　事業ポートフォリオ戦略	Q46 整備データ・重視指標
	3).事業ポートフィリオマネジメントの仕組みの構築	Q5　売却・撤退時の課題	Q47 本社管理部門の役割 Q48 売却・撤退時の課題 Q49 売却・撤退を検討の俎上に載せる基準 Q50 売却・撤退の社内検討プロセス Q51 組替えの要否を検討する組織 Q52　社外取締役の関与
	4).事業評価のための基盤整備	Q4　重視する経営指標	Q44 資本コストとの関係 Q45 資本コストの推計方法
4.グループ内部統制システムの在り方	1).内部統制システムの意義		
	2).内部統制システムに関する現状と課題		
	3).内部統制システムに関する取締役会の役割		Q37　親会社の取締役会
	4).内部統制システムに関する監査役等の役割等		Q38　親会社の監査役等 Q22　監査役等の重点監査項目 Q23　常勤・非常勤の職務内容

			Q24　三様監査の在り方
	5).実効的な内部統制システムの構築・運営の在り方		Q36　3 線ディフェンスの整備・運用状況 Q40 内部監査部門の人数・専門性・人材育成
	6)監査役等や第 2 線・第 3 線における人材育成の在り方		Q25　常勤監査委員の役割 Q26　常勤監査委員を置かない理由 Q27　常勤監査役等の選任の在り方 Q28　監査役会等の実効性分析評価
	7)IT を活用した内部監査の効率化と精度向上		
	8)サイバーセキュリティ対策の在り方		
	9).有事対応の在り方		Q39　有事対応・調査
5.子会社経営陣の指名・報酬の在り方	1).現状と課題		
	2).子会社経営陣の指名・報酬に関する親会社の役割		
	3).子会社経営陣の指名の在り方		Q42-1　中核子会社の社長・CEO の指名
	4).子会社経営陣の報酬の在り方		Q42-2　中核子会社の社長・CEO の報酬
5.上場子会社の在り方 ※支配株主のいる上場企業	1).上場子会社の現状と評価		Q53　事業ポートフォリオ戦略における上場子会社 Q54　上場子会社を保有する理由
	2).親会社による対応の在り方		Q55 上場子会社の課題 Q56　上場子会社の今後の方針
	3).上場子会社におけるガバナンス体制の在り方		Q41　上場子会社の内部監査
	4).上場子会社経営陣の指名の在り方		Q43　上場子会社の社長・CEO の指名
	5).上場子会社経営陣の報酬の在り方		
6.おわりに			

3.2.1.　CGS ガイドライン関係

「形式から実質へ」という、最近のコーポレートガバナンス改革の流れを踏まえ、本アンケートについては、主に各社の考え方や取組状況に関する調査結果を中心に分析している。

（調査結果サマリー）

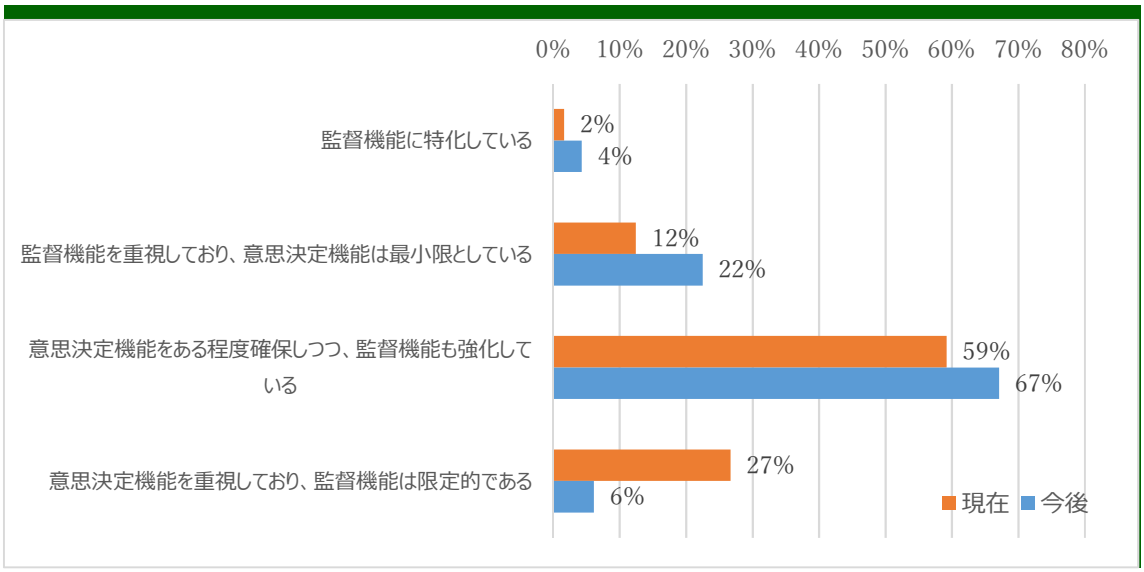
- **コーポレートガバナンス関連**
  - **取締役会の在り方（社長CEO向けQ1）や、社外取締役の期待役割に対する評価（社長CEO向けQ2）など、より「実質」を意識したコーポレートガバナンスの取組みを実施する企業が増えつつある。**
  - **コーポレートガバナンス・コードの改訂（2018年6月）により、指名委員会や報酬委員会の設置を検討する／今後の設置を検討する企業が増えた（企業向けQ16）。**
  - **コーポレートガバナンスに関する報告書の記載要領の改訂（2018年1月）により、社長・CEO経験者の「相談役・顧問」に関する取組状況に経年で大きな変化がみられた（企業向けQ29）。**
  - **このような取組みの深化には、CGSガイドラインの活用状況（企業向けQ57）が進んでいることも一因として考えられる。**
  - **一方、経営陣の指名に関する取組みの実施状況（社長CEO向けQ6、企業向けQ12-1）や、経営陣幹部の報酬の経年変化はあまりみられない（企業向けQ15）**

１．取締役会の在り方

・取締役会の在り方（現在と今後）　（社長 CEO 向け Q1）

CGS ガイドライン　2「取締役会の在り方」 ➢ 取締役会の機能としては「監督機能」「意思決定機能」の２つがある。 ➢ 取締役会が実効的に機能するためには、意思決定機能のみならず監督機能を果たすことや、それらの前提となる基本的な経営戦略や経営計画を決定することが重要である

1. 貴社の取締役会の現在の在り方及び今後の方向性について、以下の中から最も該当するものをそれぞれ選択ください。（「現在」と「今後」で、それぞれ１つ選択。）



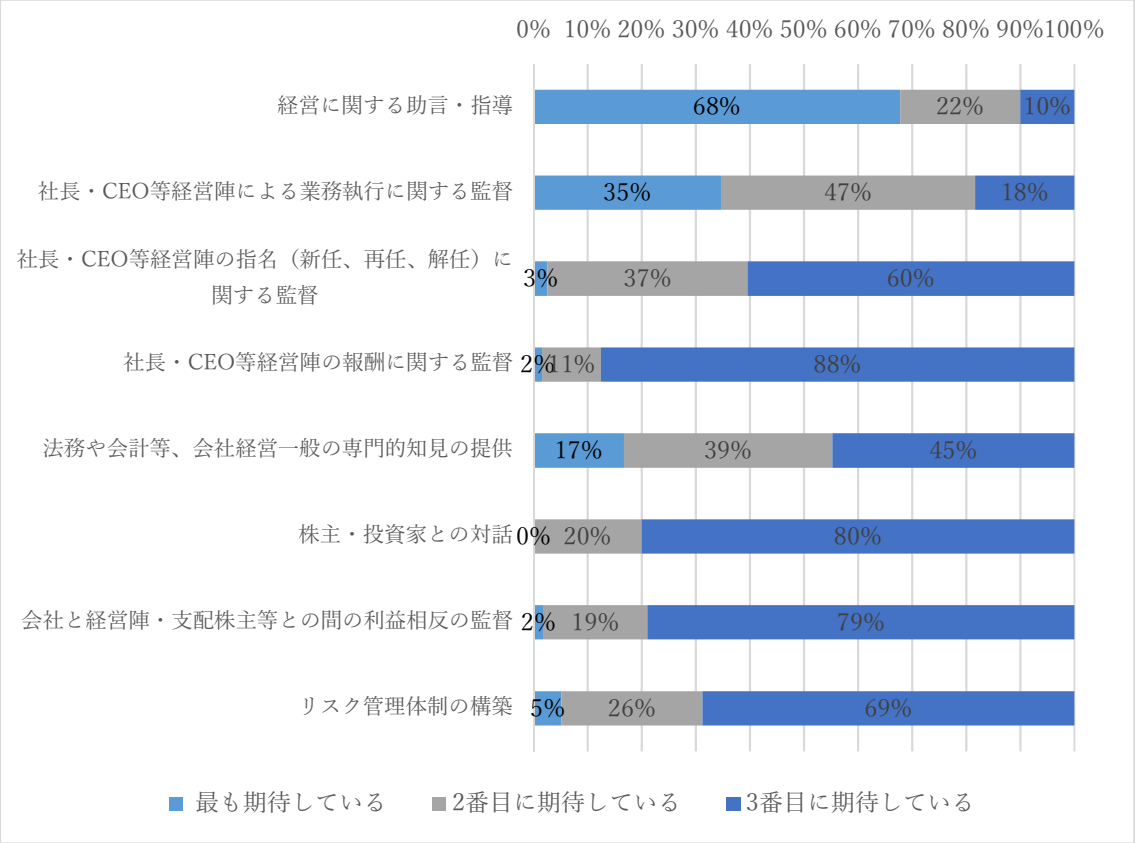
2．社外取締役の活用

・社外取締役の期待役割とその評価（社長 CEO 向け Q2、企業向け Q11）

CGS ガイドライン　3　社外取締役の活用の在り方 ステップ８　社外取締役が、期待した役割を果たしているか、評価する。 ➢　社外取締役の質の向上の観点から社外取締役が期待する役割を果たしているかについて、各社において評価することを検討すべきである。 ➢　社外取締役の活躍の状況に関する対外的な情報発信の充実を検討すべきである。

2. 貴社の社外取締役に期待する役割と、どの程度役割を果たしているかの評価をご教示ください。

社長 CEO 向け



・社外取締役の役割に対する評価（企業向け Q11）：経年比較

11. （※社外取締役がいる場合のみ回答）以下の事項について、社外取締役がどの程度役割を果たしているかをご教示ください。（A～H のそれぞれについて、1～5 から 1 つ選択）

A 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

B 社長 CEO の選定・解職の決定に関して監督を行うこと

C 社長 CEO の報酬の決定に関して監督を行うこと

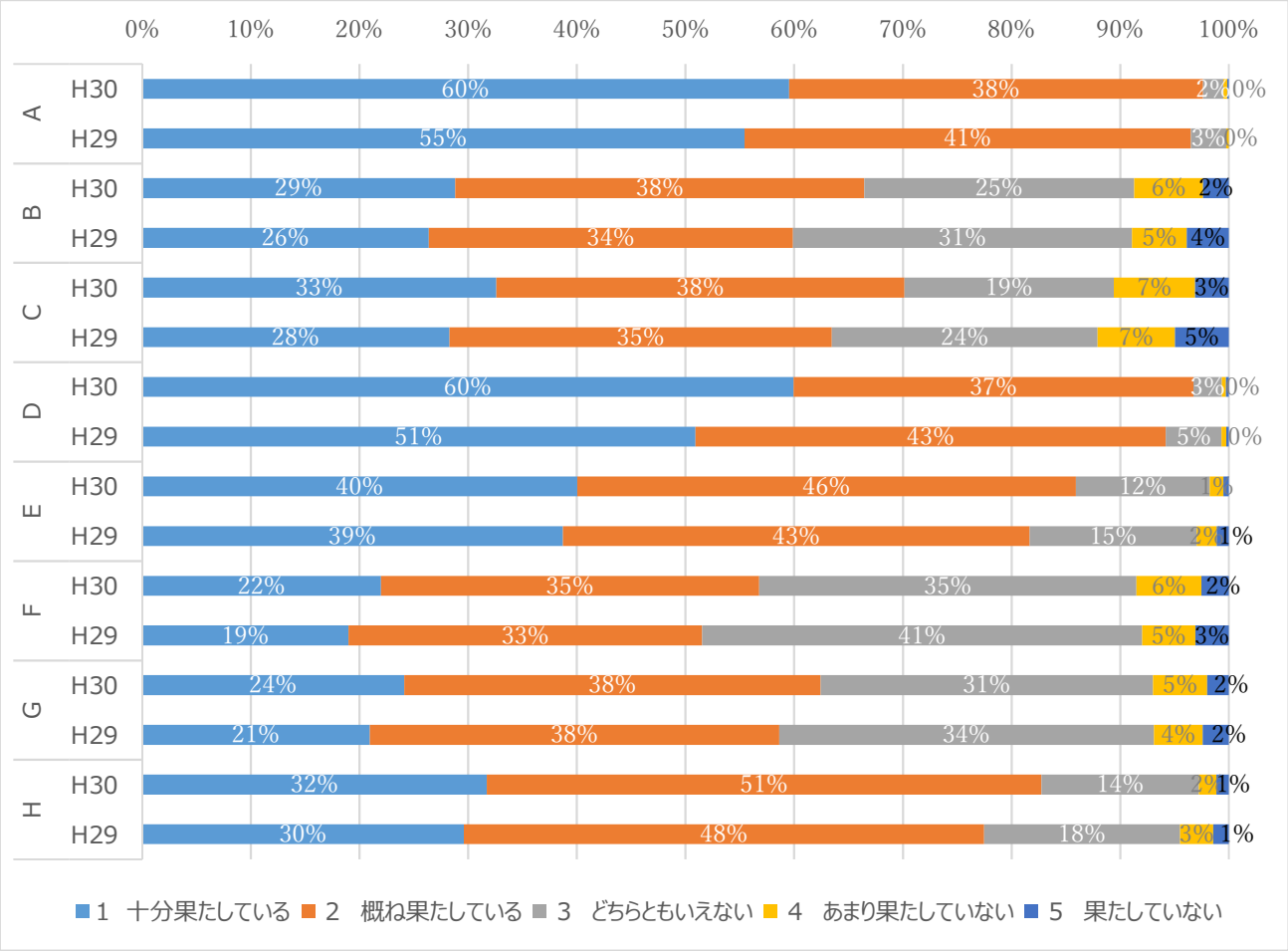
D 経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと

E 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること

F 少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること

G 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

H リスク管理体制を構築すること

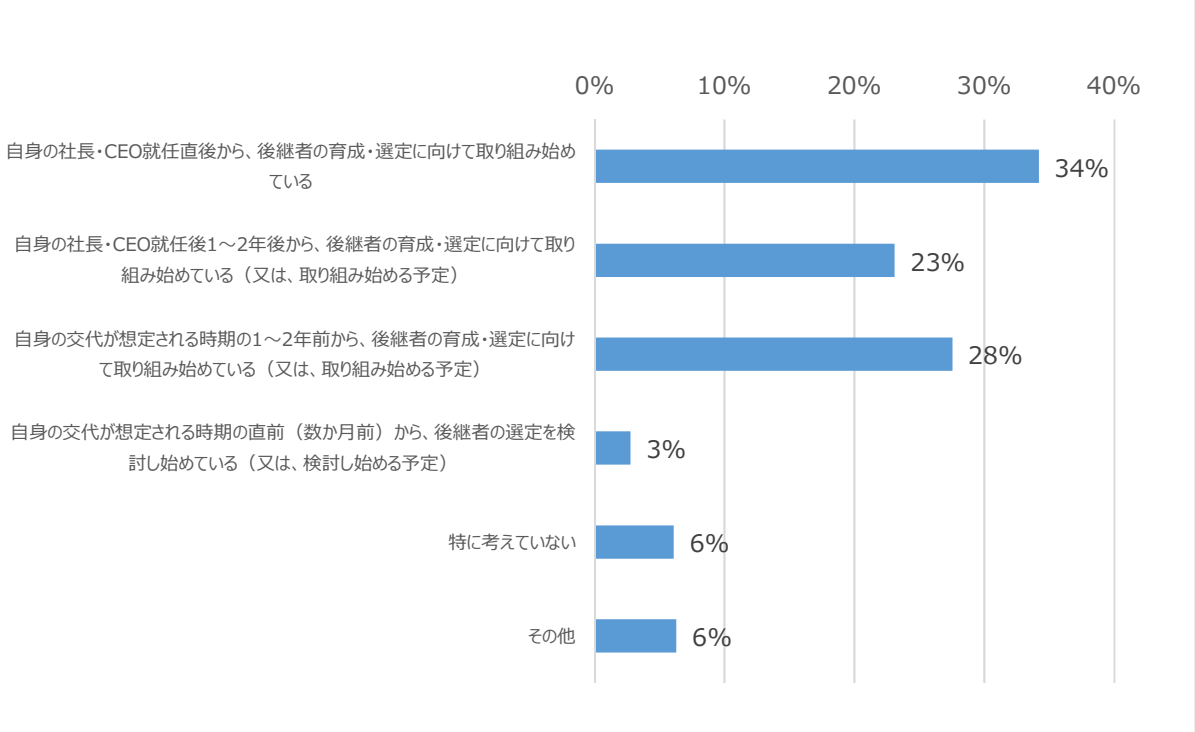


3．経営陣の指名・報酬の在り方

・ご自身の後継者（次期社長・CEO）の育成・選定に向けた取組状況（社長向け Q6）

CGS ガイドライン　4　経営陣の指名・報酬の在り方
➢ 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。

6. ご自身の後継者（次期社長・CEO）の育成・選定に向けた取組状況についてご教示ください。（1 つ選択。）*社長 CEO 向け*

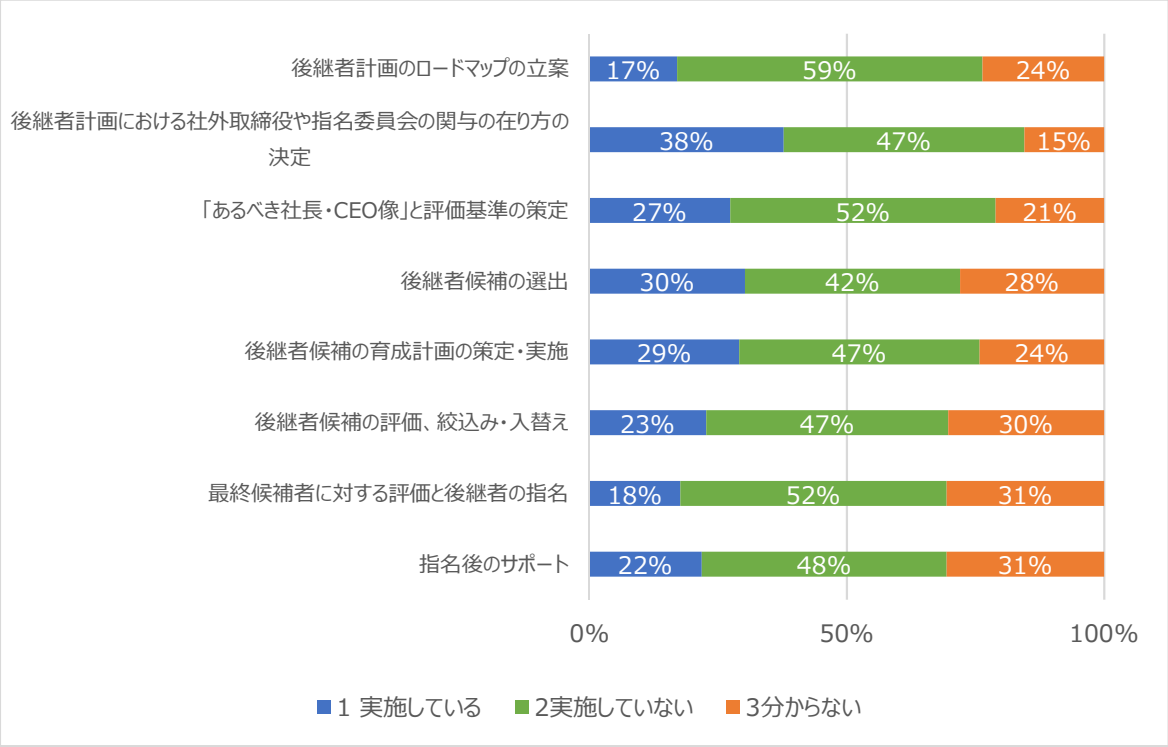


・次期社長・CEO の選定に向けた取組みの実施状況（企業向け Q12-1）

CGS ガイドライン　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
➢　ステップ 1　後継者計画のロードマップの立案
➢　ステップ 2　「あるべき社長・CEO 像」と評価基準の策定
➢　ステップ 3　後継者候補の選出
➢　ステップ 4　育成計画の策定・実施
➢　ステップ 5　後継者候補の評価、絞込み・入替え
➢　ステップ 6　最終候補者に対する評価と後継者の指名
➢　ステップ 7　指名後のサポート

12. 次期社長・CEO の選定に向けた各取組についてご教示ください。

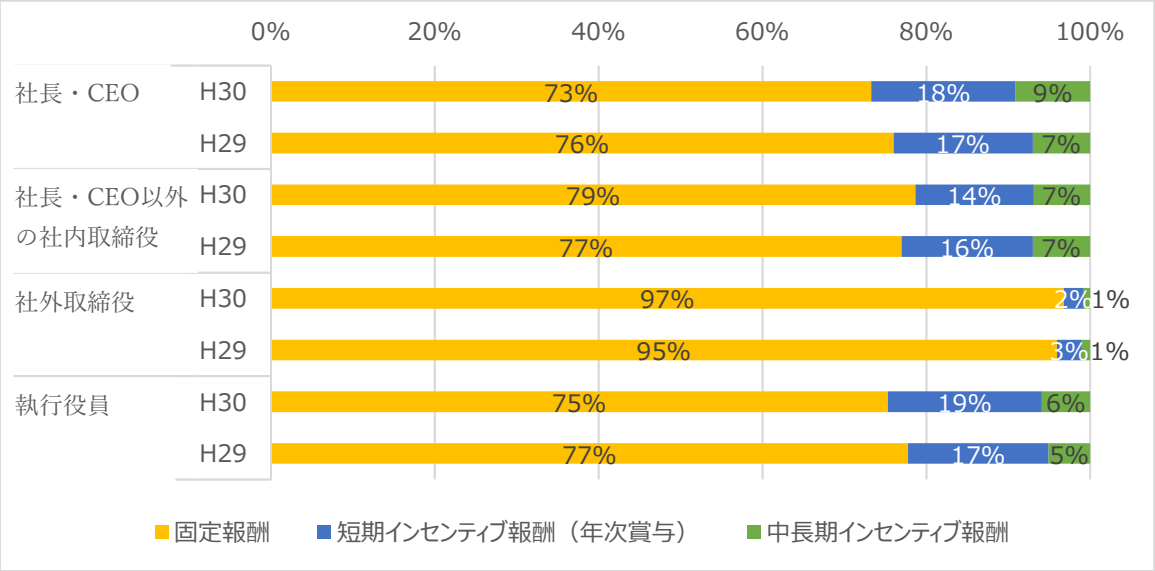
12-1 次期社長・CEO の選定に向けた以下の各取組の実施状況をご教示ください。(A～H のそれぞれについて、1～3 から 1 つ選択)



・経営陣幹部の報酬（企業向け Q15）：経年比較

CGS ガイドライン　　経営陣の報酬の在り方
➢ 経営陣の報酬体系を設計する際に、業績連動報酬や自社株報酬の導入について、検討すべきである。
➢ 中長期的な企業価値に向けた報酬体系についての株主等の理解を促すために、業績連動報酬や自社株報酬の導入状況やその内容について、企業が積極的に情報発信を行うことを検討すべきである

15. 経営陣幹部の報酬に関して、以下の役職の固定報酬、短期インセンティブ報酬（年次賞与）、中長期インセンティブ報酬（業績条件の付されていない自社株報酬、業績条件の付されている自社株報酬、その他）の比率について、これまでの実績を基に、大まかな比率でご教示ください。



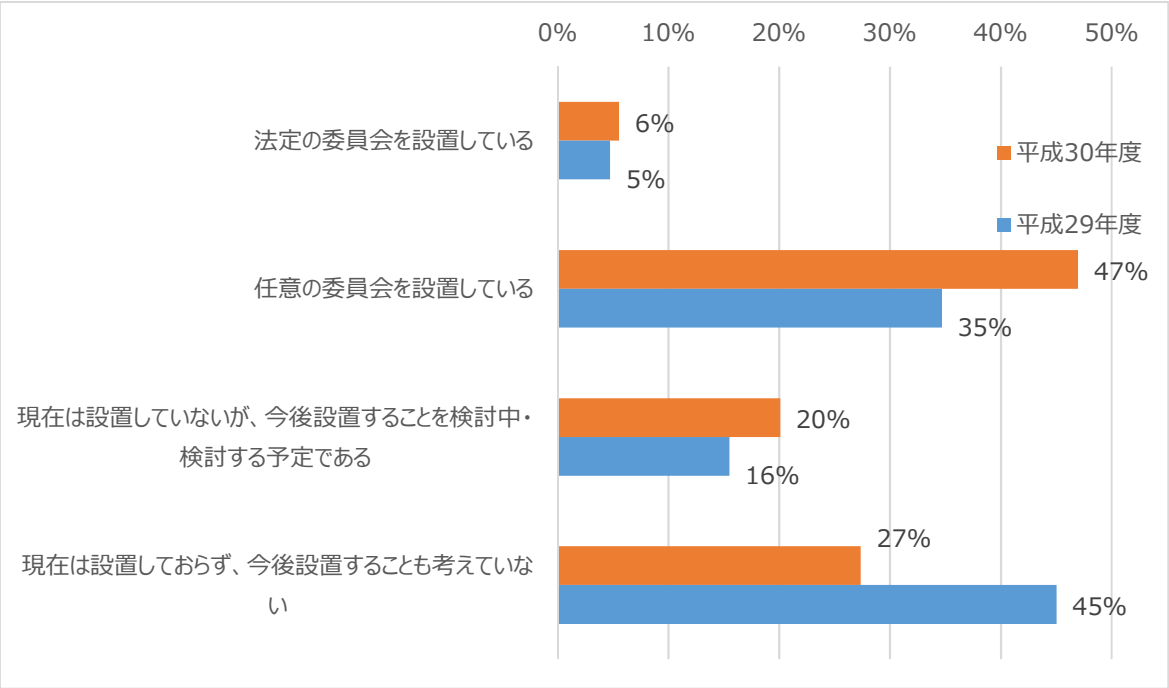
４．指名委員会・報酬委員会の活用の在り方

・指名委員会・報酬委員会の設置状況（企業向け Q16）：経年比較

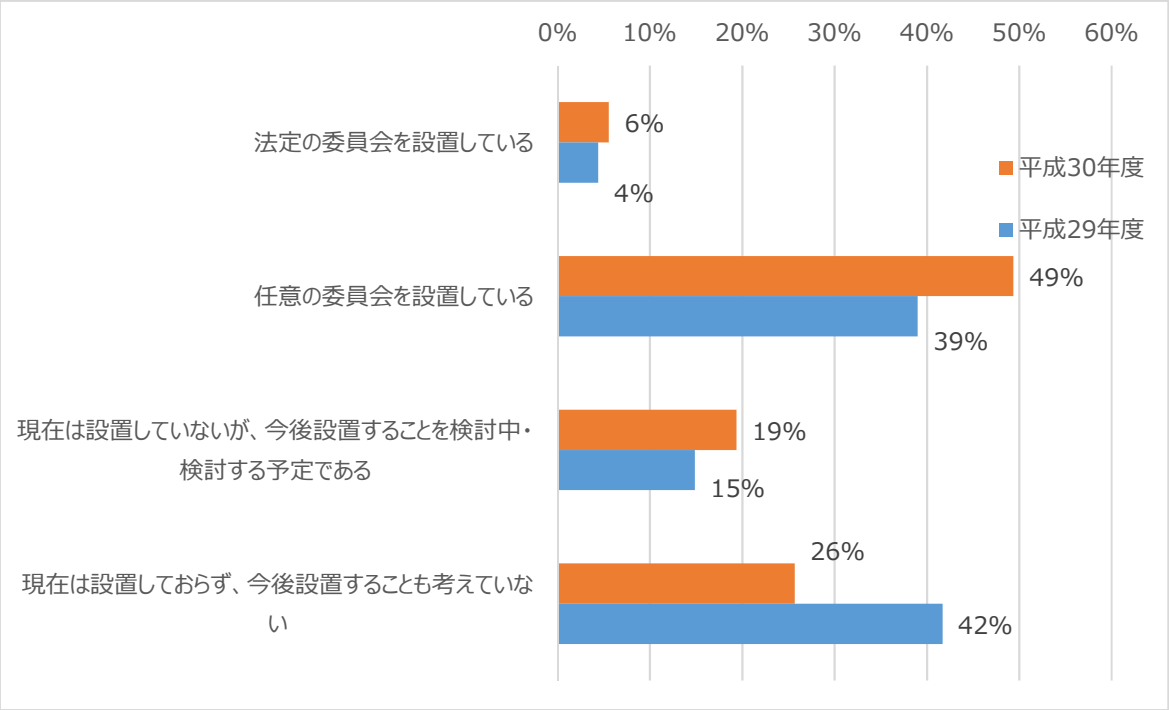
CGS ガイドライン　指名委員会・報酬委員会の活用
➢ 社長・CEO の選解任および後継者計画の監督に関して、法定又は任意の指名委員会を利用することを検討すべきである。 ➢ 社長・CEO の選解任の実効性向上のために、指名委員会とともに、法定又は任意の報酬委員会も併せて利用することを検討すべきである。 ➢ 指名委員会・報酬委員会（とりわけ任意のもの）を設置する場合には、対外的にその構成や運用実態について情報発信することを検討すべきである。

16. 指名委員会や報酬委員会（任意の委員会を含む）の設置状況についてご教示ください。（指名委員会・報酬委員会それぞれについて、1～4 から 1 つ選択）
※ 指名委員会等設置会社の場合には「1.法定の委員会を設置している」を選択してください。
※ 監査役設置会社または監査等委員会設置会社で指名委員会や報酬委員会を設置している場合には「2.任意の委員会を設置している」を選択してください。

A 指名委員会



B 報酬委員会

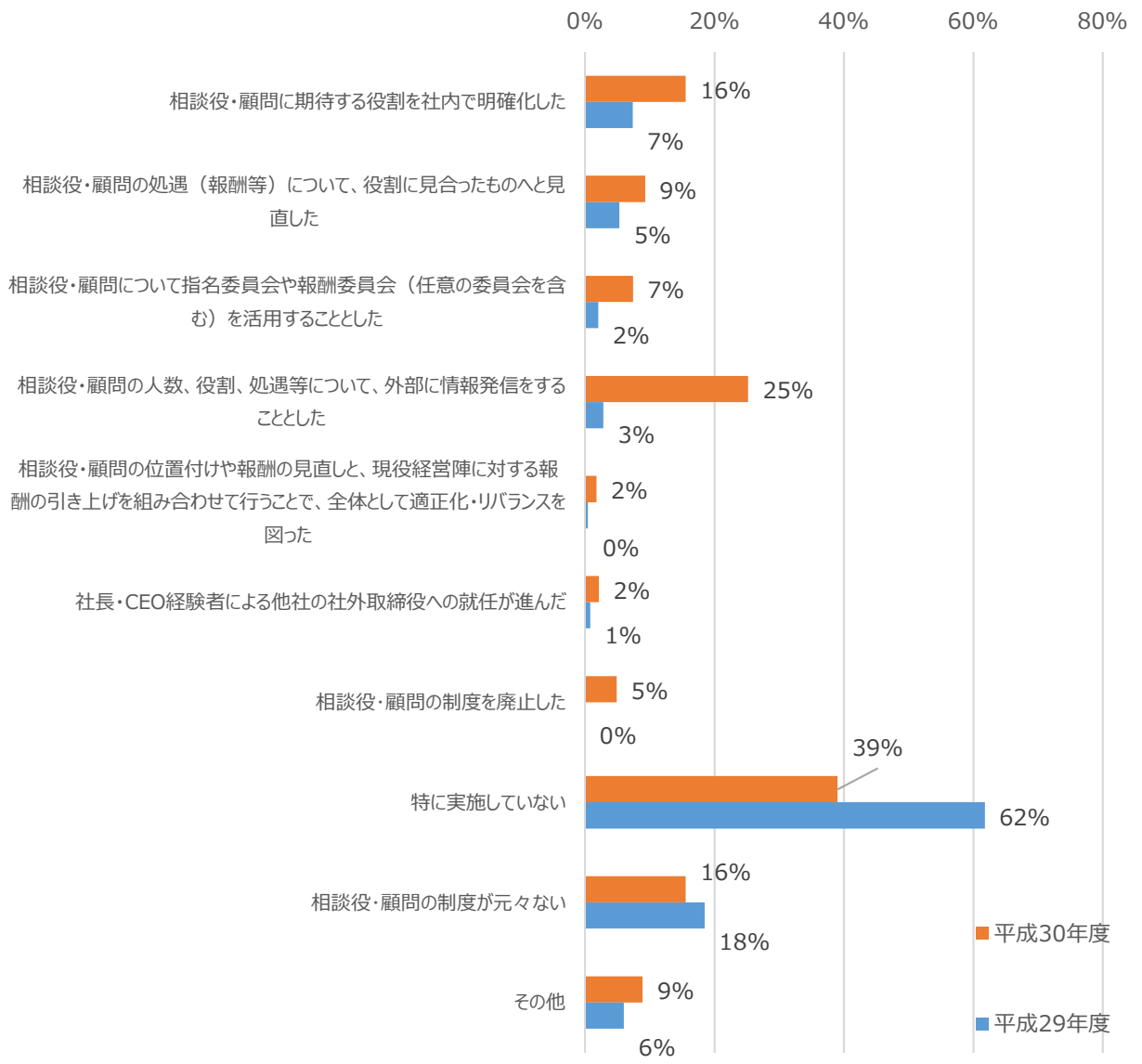

0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
法定の委員会を設置している
6%
4%
任意の委員会を設置している
49%
39%
現在は設置していないが、今後設置することを検討中・検討する予定である
19%
15%
現在は設置しておらず、今後設置することも考えていない
26%
42%
平成30年度
平成29年度

5．経営陣のリーダーシップ強化の在り方

・社長・CEO 経験者の「相談役・顧問」に関する取組（企業向け Q29）

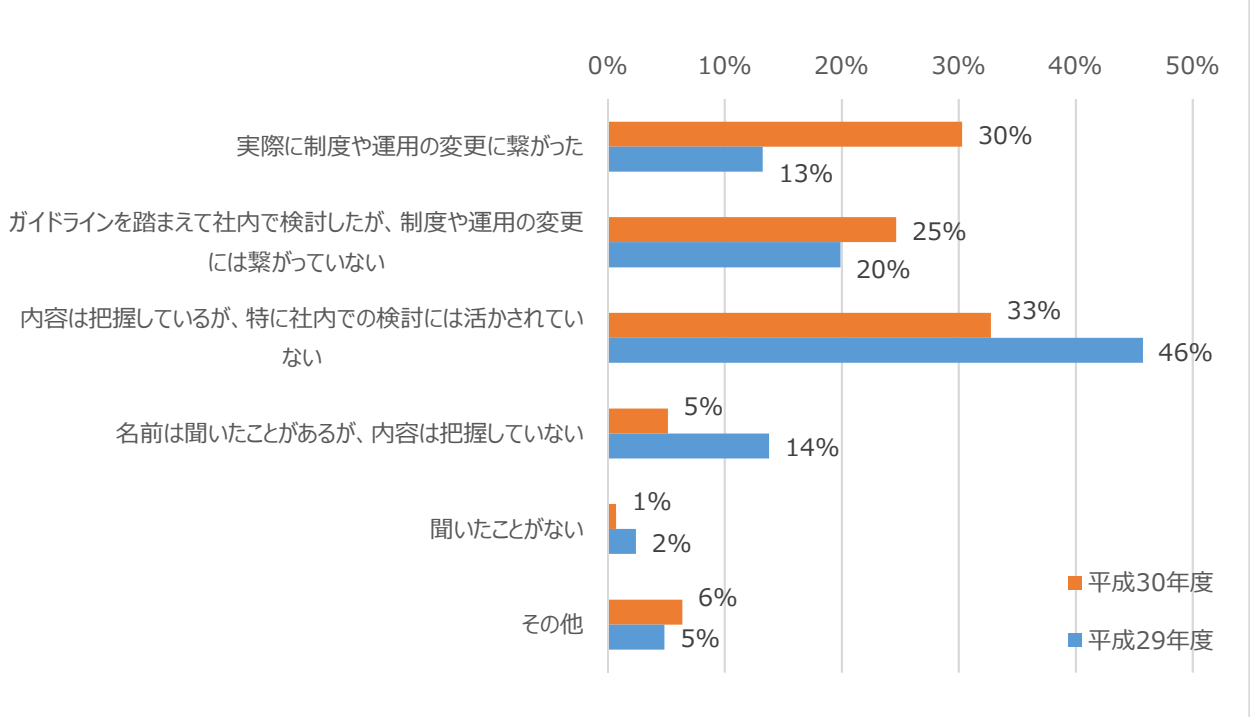
CGS ガイドライン　相談役・顧問の在り方
➢　社長・CEO 経験者を相談役・顧問として会社に置く場合には、自主的に、社長・CEO 経験者で相談役・顧問に就任している者の人数、役割、処遇等について外部に情報発信することは意義がある。産業界がこうした取組を積極的に行うことが期待される。

29. 過去２年間における、貴社の社長・CEO 経験者の「相談役・顧問」に関する取組をご教示ください。（複数選択可。）



６．CGS ガイドラインの活用状況（企業向け Q57）

57. 経済産業省が平成２９年３月に策定、平成３０年９月２８日に改訂した「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）のご活用状況についてご教示ください。（１つ選択。）



【自由記述】

(社長 CEO 向けアンケートより)

- ✧ 本年 6 月にコーポレートガバナンス・コードが一部改定されるなど、我が国の成長戦略の一環としての「攻めのガバナンス」実現に向けた取り組みが強化されているものと受けとめている。
- ✧ 今後も投資家（株主）と企業の双方にとって、実質的に効果のあるガバナンスの確立に向けての取り組みを進めていただきたい。コーポレートガバナンスの指針により中長期的な持続成長を促す政策、理解が進むための施策の充実をお願いしたい。
- ✧ 独立取締役等経営に客観性、アカウンタビリティを高める取り組みについて評価している。しかし、規制ばかりでは企業経営の推進力が弱まる。経営とは、リスクを伴うものであり、成功のためには合議制や多数決では一概に図れないところがある。アベノミクスにおける適切な改革は企業にとって有効な指針となっている。その取り組みを積極的に実現している企業には、ステークホルダーからより高い評価が得られるような施策をお願いしたい。
- ✧ 日本企業の良さを残すようなコーポレートガバナンスを国として進めて頂きたい。
- ✧ 欧米の投資家の意見や影響を強く受けており、日本特有の文化や環境に根差した強みづくりになっていると思えない。
- ✧ ベストプラクティスは個社ごとに異なり一様ではない。一律の物差しで計るのではなく個性を活かすガバナンスでなければならない。Comply ではなく Explain 重視が望ましい。
- ✧ 日本再興戦略でモニタリングを実施するとしている、3 年間のモニタリング結果を明示すべきでは。
- ✧ 当社は上場企業の中では、規模が極めて小さく、経営陣も実務者集団なので、正しい行動を規制するものは進んで取り入れたいですが、形式主義や海外ルールの準用ありきと感じるところもあります。

3.2.2. CGS ガイドライン関係

事業再編やグローバル化を進める日本企業において、グループガバナンスの在り方が問われており、CGS研究会（第2期）では2017年末から1年半にわたり議論を重ね、その成果をGGSガイドラインとして取りまとめる予定である。

GGSガイドライン（案）では、グループガバナンスを適切に運営・強化するために一般的に有意義と考えられる具体的な行動（ベストプラクティス）や重要な視点が取りまとめられており、グループ企業において検討を求める事項が提言されており、本調査においては、これらの取組状況を中心に分析している。

なお、グループ経営の在り方は極めて多様であり、ガバナンスに関する課題解決のために何をすべきかについては企業グループごとに異なるものであり、当該取組の実施を一律に要請するものでない。

（調査結果サマリー）

- **グループガバナンス関連**

  事業ポートフォリオ

  - **事業ポートフォリオ管理の前提となる事業評価について、客観的かつ適切な経営管理指標を用いることが重要だが、重視する経営指標として損益指標が多い。一方で、資本効率やキャッシュフローなどの経営指標も一定程度重視されているほか（社長CEO向けQ4、企業向け46-2）、事業ポートフォリオ戦略において資本コストを意識した議論が取締役会で行われている（企業向けQ44）。**
  - **他方、事業の売却・撤退時の課題として主体・プロセスに関する課題は多く（社長向けQ5）、事業ポートフォリオマネジメントの仕組みの構築・運用に課題があることが伺える。**

  企業グループの内部統制システム

  - **グループの内部統制システムの構築運用に関し、親会社の取締役会の監督状況（企業向けQ37）と親会社の監査役等の実施事項（企業向けQ38）を比較すると、取締役会の監督状況にはバラつきが見られる。**
  - **グループの実効的な子会社管理のためのいわゆる「３つのディフェンスライン」の具体的な整備・運用状況としては、第1線（営業拠点や生産現場）による内部統制に比べ、第2線（コーポレート部門）・第3線（内部監査部門の取組には差がある（企業向け36）。**

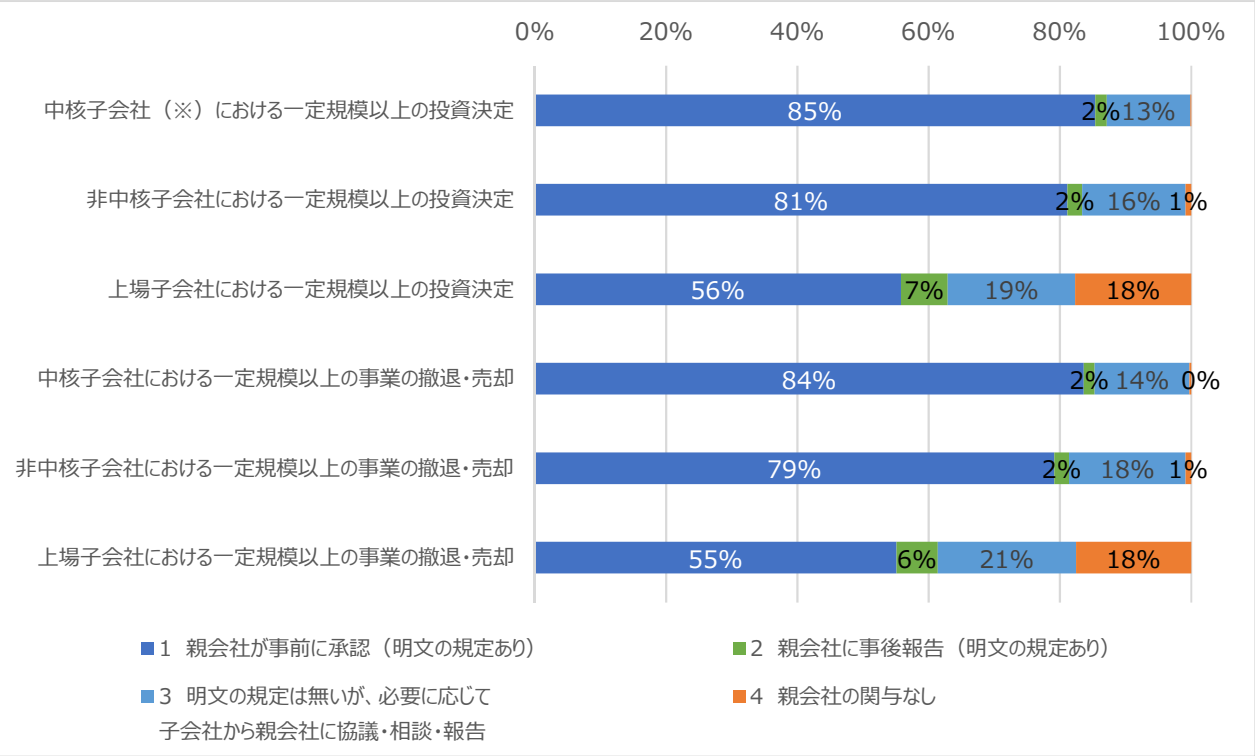
1.グループ設計の在り方

・子会社の案件に対する親会社の関与度合い（企業向け Q33）

GGS ガイドライン　2.3.3　グループ本社による子会社の管理・監督の在り方

- グループ本社による子会社管理・監督については、企業グループの規模や特性に応じた多様な在り方が想定されるが、グループ内の権限配分など基本的な枠組みを共通プラットフォームとして構築した上で、運用面において、子会社の規模や事業特性などに応じたリスクベースで評価を行うことにより、子会社管理・監督の強度・方法を適切に区分することで効率化を図ることも検討すべきである。
- その際、子会社への権限委譲を進めた場合には、単なる「放任」にならないよう、業績評価に基づく経営トップの人事・報酬決定を通じて結果責任を問える仕組みを構築しておくことが特に重要となることに留意すべきである。

33. 企業グループにおいて、子会社の案件に対する親会社の関与の在り方として、A～F の各項目それぞれについて下記選択肢より最も近い選択肢を 1 つ、ご教示ください。
（A～F のそれぞれについて、1～4 から 1 つ選択）
※中核子会社とは、事業持株会社における代表的な 100%子会社、また純粋持株会社における代表的な 100%子会社を指します。

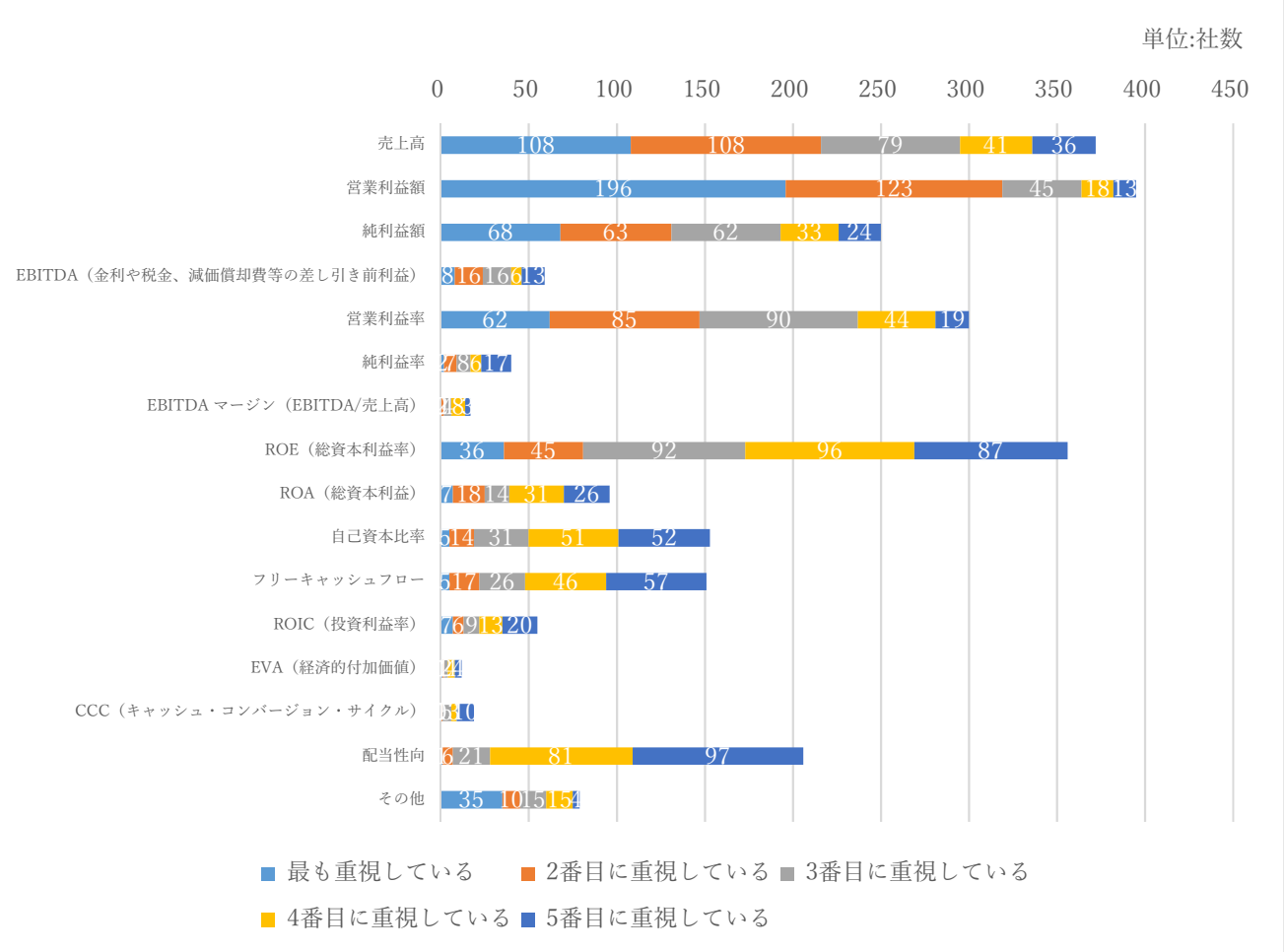


2．事業ポートフォリオマネジメントの在り方

・重視する経営管理指標（社長向け Q4）

GGS ガイドライン　3.4　事業評価のための基盤整備 ➢　事業ポートフォリオ管理の前提となる事業評価については、客観的にかつ適切な経営管理指標を用いて、事業セグメントごとに一元的な事業評価の仕組みを作ることを検討するべきであり、事業セグメントごとの資本コストや将来の成長可能性などを十分に織り込んだ上で、適切にリスク・リターンに関する評価を行うことが期待される。

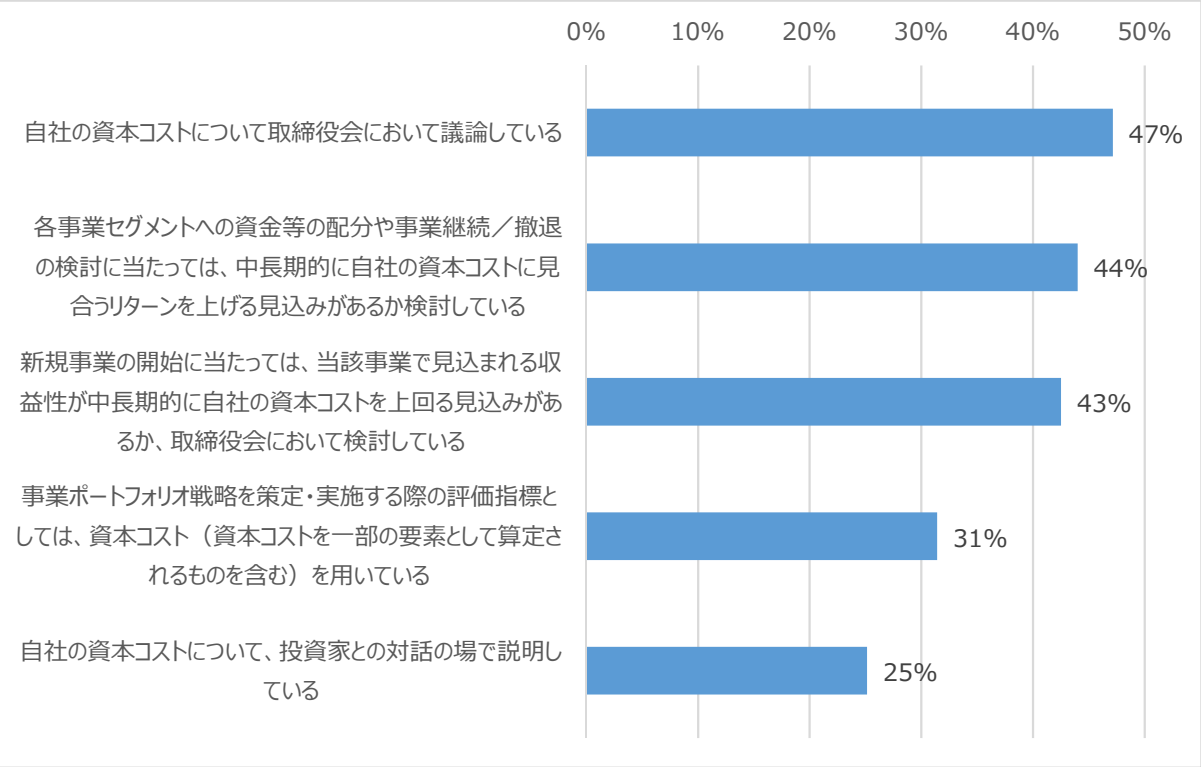
4. 貴社の経営指標として、どのような項目を重視していますか。（１～１６の項目について、最も重視する度合いの高い経営指標を５つまで順に、「最も重視している」「２番目に重視している」「３番目に重視している」「４番目に重視している」「５番目に重視している」のいずれかを選択。なお、同じ順位を選択しないようご留意ください。）



・事業ポートフォリオと資本コストの関係（企業向け Q44）

GGS ガイドライン　3.4.1　事業評価のための基盤整備 ➢ グループ本社においては、中長期的な企業価値の向上に向けた適切な経営資源配分を行うべく、事業セグメント（子会社単位とは限らない）ごとに、貸借対照表やキャッシュフロー計算書などを整備した上で、これらの財務データに基づくリスク分析を踏まえた資本コストの設定を行うなど、実効的な事業ポートフォリオ管理を行うための基盤を行うことを検討すべきである。

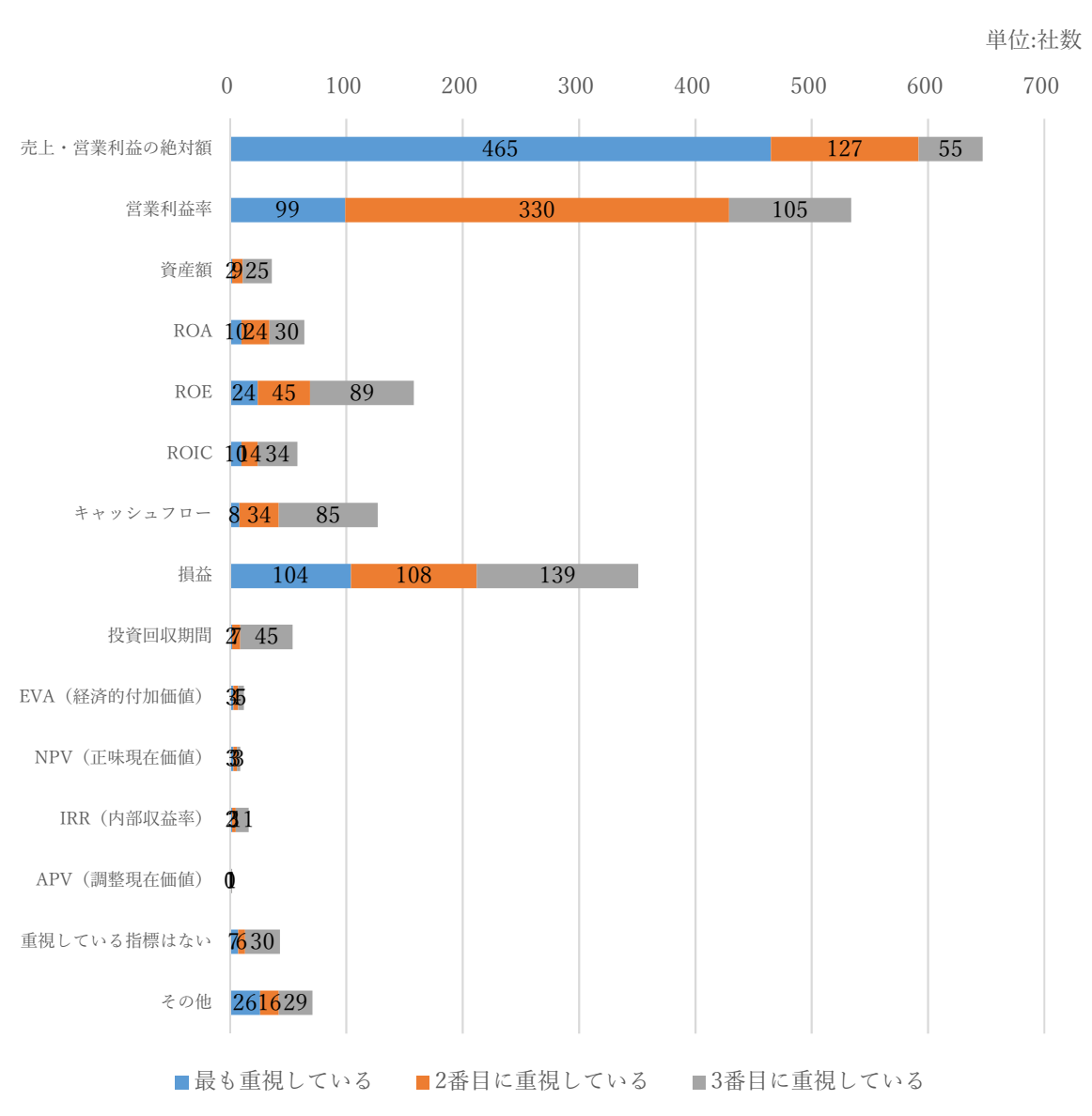
44.　貴社の事業ポートフォリオ戦略と資本コストとの関係について、ご教示ください。（複数選択可）



・事業・セグメント評価の重視する指標（企業向け Q46-2）

46.　事業部門／セグメントの評価に関して、ご教示ください。

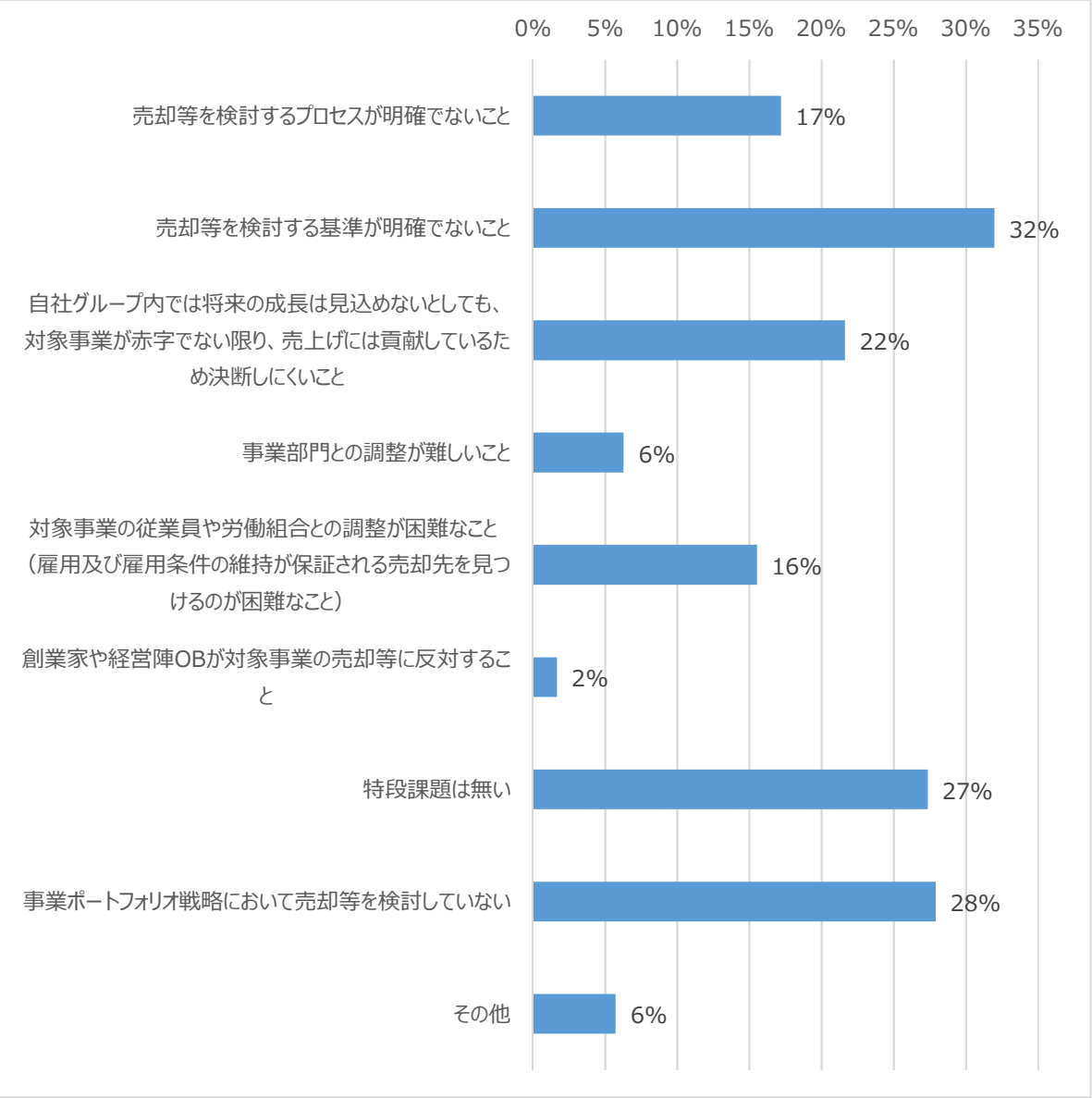
46-2　各事業部門／セグメントの評価にあたり、重視している各事業部門／セグメント別の指標について、優先順位をご教示ください。



・事業の売却・撤退時の課題（社長向け Q5）

GGS ガイドライン　3.3　事業ポートフォリオマネジメントの仕組みの構築 ➢　事業ポートフォリオの在り方について検討する際には、グループ全体としての資本コストを踏まえて相応の収益レベルの実現にむけて、適切なハードルレート（投資基準）を明確にするとともに、不採算部門からの撤退やノンコア事業の売却、将来の成長分野に対する新規投資に関する基準や検討の主体・プロセスを明確化することを検討すべきである。

5. 貴社が事業ポートフォリオ戦略に基づき、事業の売却や撤退等を検討・実施する段階において課題と考えられる事項をご教示ください。（3 つまで選択可。）

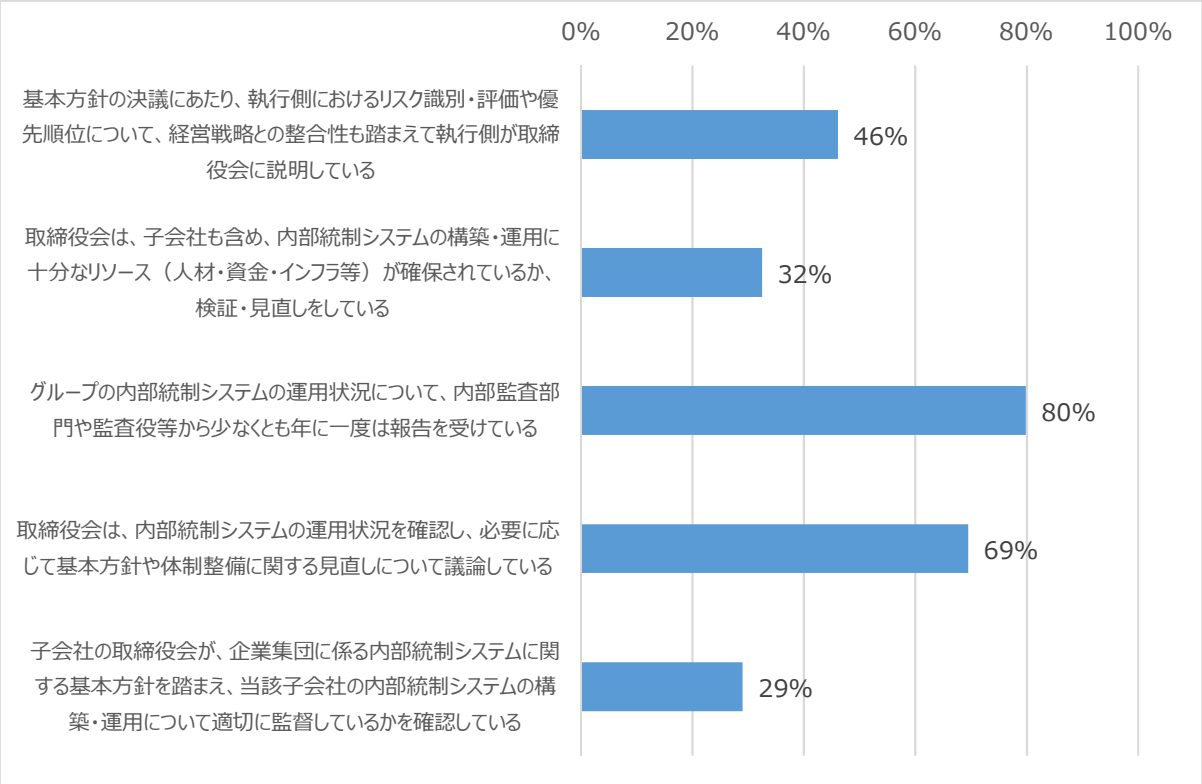


3．企業グループの内部統制システム

・グループ本社の取締役会（企業向け Q37）

GGS ガイドライン　4.3　内部統制システムに関する取締役会の役割 ➢ 親会社の取締役会は、グループ全体の内部統制システムの構築に関する基本方針を決議することが義務付けられており、業務執行の中でその構築・運用が適切に行われているかを監視・監督する責務を負っている。 ➢ 子会社の内部統制システムの構築・運用状況についても、これを監督し（定期的な見直しを含む）、重大な法令違反等が発生した場合の是正・監督やグループとしての再発防止などを行うことが求められる。

37.　グループの内部統制システムの構築・運用に関し、親会社の取締役会による監督の状況について、ご教示ください。（複数選択可）

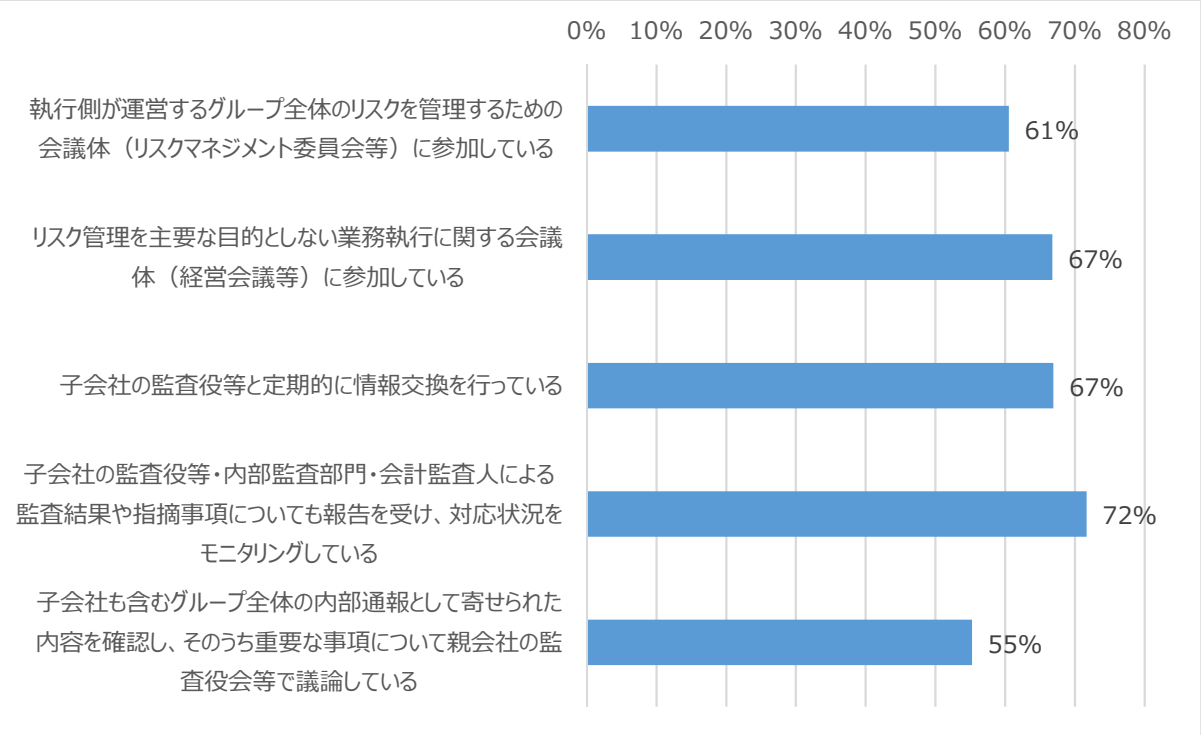


・グループ本社の監査役等（企業向け Q38）

GGS ガイドライン　4.4　内部統制システムに関する監査役等の役割等

- 監査役・監査等委員会・監査委員会（「監査役等」）は執行側から独立して監査を行い、「守りのガバナンス」における「ゲートキーパー」として重要な役割を担う。
- 内部統制システムの構築・運用については、取締役会の定める基本方針に従って、代表取締役・各担当業務執行取締役をヘッドとする業務執行ラインにおいて実施されるものであり、監査役等は、これら業務執行取締役の職務執行に対する監査を通じて、内部統制システムが全体として有効に機能しているかどうかを監査する役割を担っている。
- グループ全体の内部統制システムの監査については、親会社等の監査役等と子会社の監査役等が連携して効率的に行うことが重要である。

38.　グループの内部統制システムの構築・運用に関し、親会社の監査役等が行っていることについて、ご教示ください。（複数選択可）



・3ラインディフェンスごとの取組（企業向け Q36）

GGS ガイドライン　4.5.1　3 線ディフェンスの重要性
➢ 業務執行を担当する事業部門（第 1 線）、法務・財務等の専門性を備えつつ、事業部門の支援と監視を担当する管理部門（第 2 線）、内部監査を担当する内部監査部門（第 3 線）から構成される「3 つのディフェンスライン」（以下「3 線ディフェンス」という）の考え方は、グローバルスタンダードとしても確立された、内部統制システムの構築・運用のための実効的な手段と考えられるため、その導入・整備及び適切な運用の在り方について検討を行うべきである。 ➢ 一般に、3 線ディフェンスの導入・運用は、業務執行に属する内部統制システムの中に位置づけられ、監査役等の監査の対象となるが、監査役等―会計監査人―内部監査部門の三社連携による「三様監査」が有効に機能するよう、適切な連携の在り方についても検討を行うことが期待される。

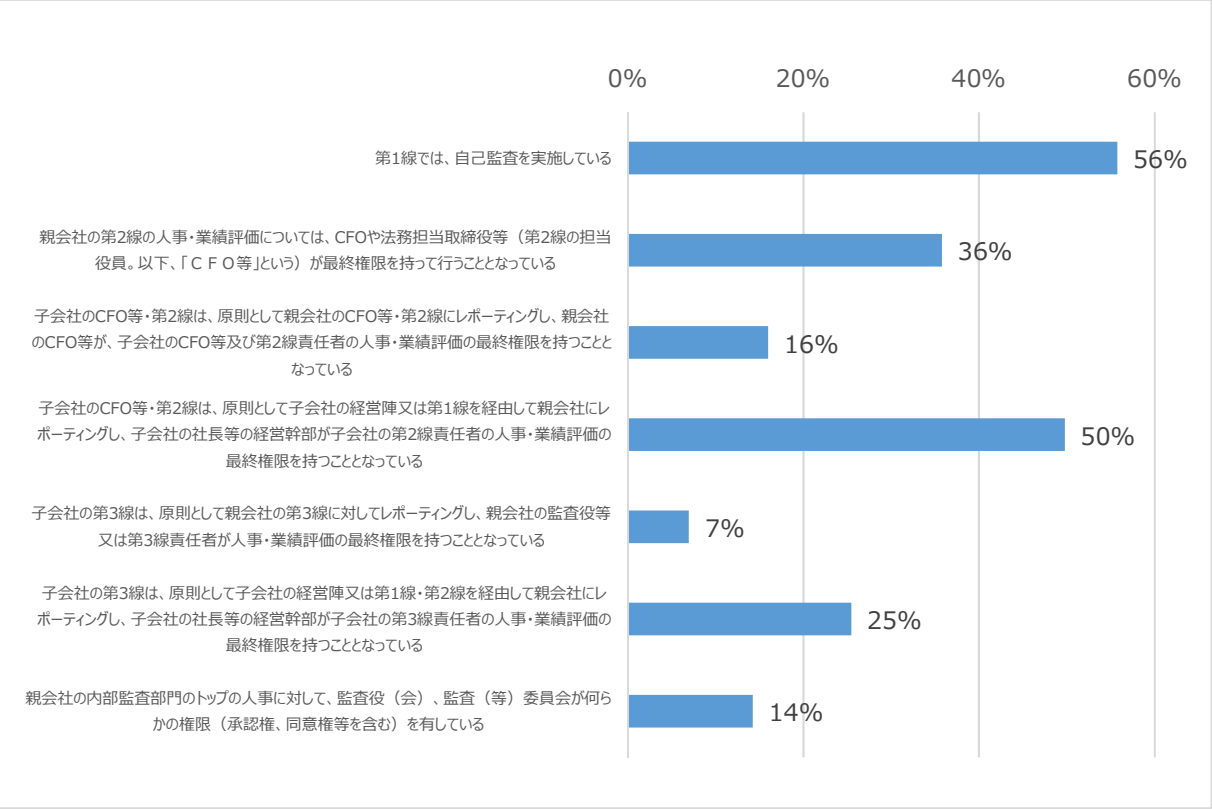
36.　グループの実効的な子会社管理のために、いわゆる「3 ラインディフェンス」の第 1 線～第 3 線の「ライン」ごとにグループの内部統制システムの整備・運用状況について、該当するものをご教示ください。

第 1 線（子会社を含む各事業部の営業拠点、生産などの現場）

第 2 線（経営企画、経理財務、総務法務、人事、情報システムなどの管理部門）

第 3 線（内部監査部門）

（複数選択可）



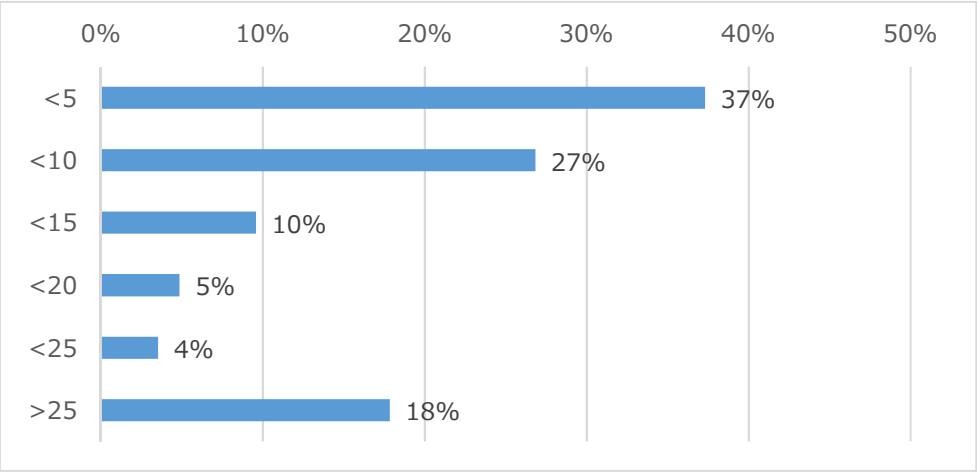
・グループ全体の内部監査部門の人数（企業向け 40-1）

GGS ガイドライン　4.5.4　第 3 線（内部監査部門）の役割と独立性確保・機能強化 ➢ 内部監査部門（第 3 線）は、事業部門や管理部門に対して独立した立場から監督し、取締役会や監査委員会・監査等委員会に対して内部統制システムが有効に機能していることの保証を与える役割を担っている。 ➢ このため、第 3 線が実効的に機能発揮するためには、内部監査部門が管理部門と事業部門から実質的に独立していることが重要となるため、第 2 線と同様、独立性を確保するための方策を検討するべきである。

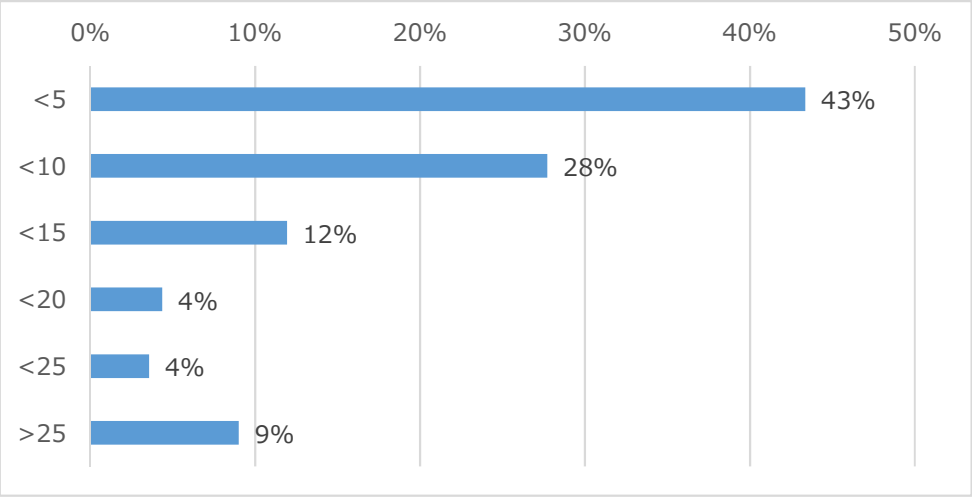
40.　内部監査に関する以下の事項についてご教示ください。

40-1 グループ全体の内部監査部門の人数

＜企業グループベース＞



＜単体＞



・子会社の有事（企業向け Q39-1）

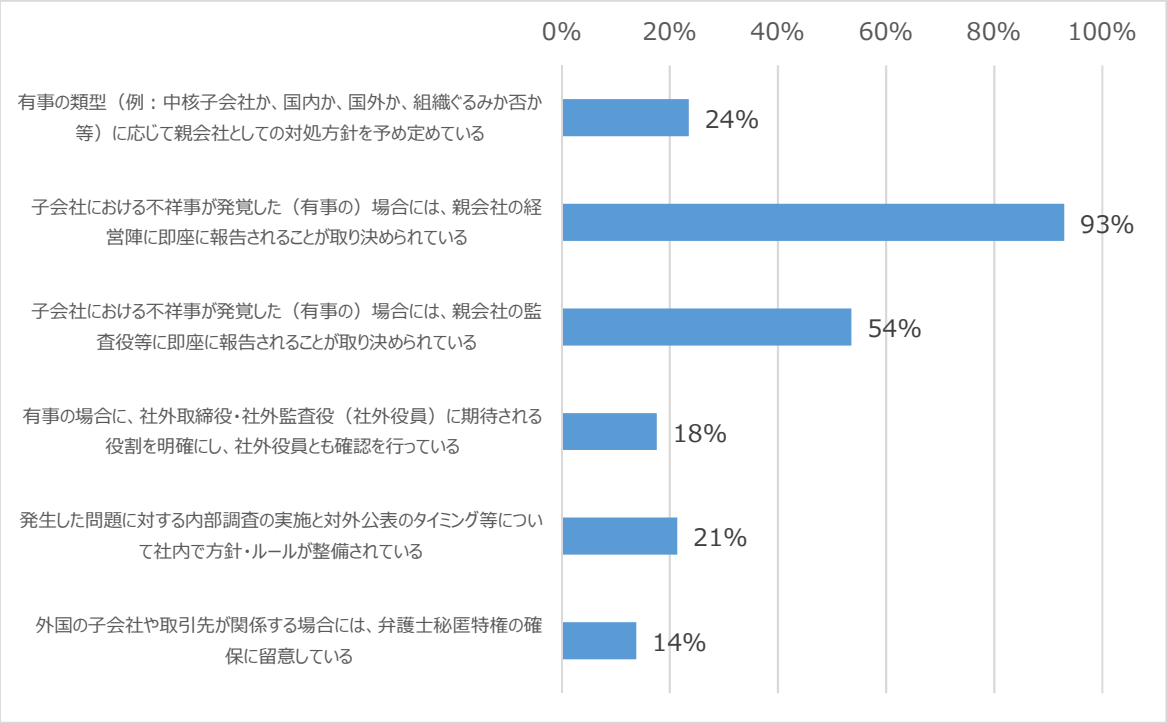
GGS ガイドライン　4.9.3　子会社で不祥事が発生した場合における親会社の対応の在り方

- 会社法の整理を踏まえれば、子会社における不祥事は、親会社の具体的な関与があったような特殊な場合を除き、一義的には子会社の取締役等の責任であり、親会社の責任は、グループ内部統制システムの構築において、子会社管理について通常期待される合理的努力を尽くしていたかという観点から評価されるべきものであり、結果責任を問うものではないと解されることに留意すべきである。
- そのうえで、当該事案の態様（子会社トップの関与等組織ぐるみかどうか）や重要性（ステークホルダーへの影響の程度）、子会社における対応可能性（子会社地震によるガバナンスが有効に機能することが期待できるか、体制・リソースが十分か）などを勘案し、グループ全体の企業価値を維持するために特に必要な場合には、グループ

としての信頼回復に向け、親会社が不祥事の原因究明や事態の収束、再発防止策の策定に向けた対応を主導することも期待される。

39.　子会社において法令違反等の不祥事が発覚した場合（有事）に関して、ご教示ください。

39-1　有事の場合に関して、親会社として迅速に対応するために実施している事項について、ご教示ください。（複数選択可）



4．上場子会社の在り方

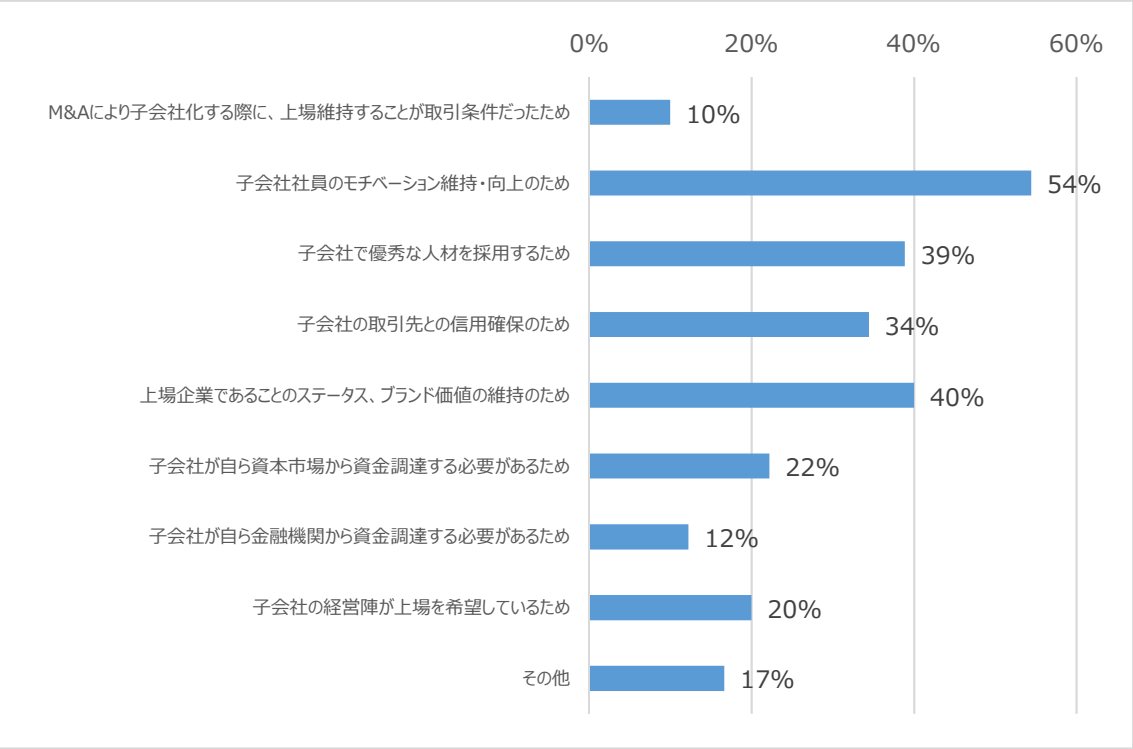
・保有している理由（企業向け Q54）

GGS ガイドライン（仮）　6.3.　上場子会社におけるガバナンス体制の在り方

6.3.1　基本的な考え方

- 株式の上場とは、一般に、広く一般投資家から資金調達などを行うことを目的として証券市場で株式を自由に売買できる状態にすることとされており、上場子会社においても、証券市場において株式を公開し、一般投資家が自由に当該株式を売買することができる以上、少数株主の利益に配慮することが前提となる。
- 特に上場子会社においては、支配株主である親会社と少数株主との間に利益相反リスクがあることを踏まえ、上場子会社として中長期的な企業価値向上に向けて独立した意思決定を担保するべく、実効的なガバナンス体制を構築することを検討すべきである。

54. 上場子会社を保有している理由として、当てはまるものをご教示ください。（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）



4.　おわりに

我が国では、過去 30 年に渡り、諸外国比べ企業価値の低迷が指摘されている。さらには、少子高齢化による国内市場の縮小、そして第四次産業革命の進展による産業構造の急激な変化といった厳しい経営環境に晒されている日本企業にとって、コーポレートガバナンス改革を進め、グローバル競争に勝てる体質へ変革を遂げることは、喫緊の課題である。

世界の舞台では、日本企業だけが別のルールで戦うことはできない。今後、世界を舞台にグローバルの競合と肩を並べて戦っていくことを志向している日本企業にとって、本報告書がその前提となる”スタンダード”を提示し、グローバル競争に勝てる体質への変革を遂げることへの一助となれば幸いである。

以上

別紙資料（国内アンケート）

1　（社長 CEO 向け）アンケート調査票
2　（企業向け）アンケート調査票
3　（社長ＣＥＯ向け）アンケート結果概要
4　（企業向け）アンケート結果概要
5　（社長ＣＥＯ向け）属性別アンケート結果概要
6　（企業向け）属性別アンケート結果概要

社長・CEO 様向けアンケート

アンケートの締切

平成30年**12月7日（金）**までに、下記 URL より Web アンケートにてご回答ください。
本アンケートと【企業向けアンケート】は、ログインが異なります。

回答用 URL： http://www.deloitte.com/jp/meticeo

※大変恐縮ですが、書面やメールによる回答は受け付けておりませんのでご注意ください。
推奨ブラウザ： https://www.web-research.net/service/spec/

回答結果のお取扱

ご回答内容は厳重に管理され、下記に記載する本調査の目的以外に使用することはありません。
なお、いずれの場合も、回答企業または個人の特定に繋がらないよう、必要な加工を行います。

- 経済産業省が開催する研究会での検討に際し基礎資料として利用
- 主要な調査結果を委託調査報告書の一部として公表
- 秘密保持義務を課したうえで、大学等研究機関において学術研究のために利用
- 調査結果の一部を今後の時系列調査に活用

※別途、ご協力依頼または回答内容の照会のため、ご連絡させていただく場合がございます。

回答時の留意点

- 本アンケートは、【企業向けアンケート】とは異なるアカウントで管理しており、ご回答者（社長・CEO 様）以外の方が閲覧することはできません。よって、貴社の事務局の方に、本アンケートのご回答内容を閲覧されることもありません。
- 社長・CEO の方のご意見をもとに代理の方がご入力頂いても問題ありません。

本調査の結果（概要）の送付

ご回答いただいた企業様へ、本調査の結果（概要）をご送付する予定です。

お問合せ等

本アンケート調査に関してご質問等ございましたら、お手数ですが下記までご連絡ください。

＜質問内容に関するお問合せ＞
経済産業省経済産業政策局産業組織課
担当：大草、樋口　メールアドレス：survey2018@meti.go.jp
電話番号：03-3501-6521（平日　9:30～18:15）

＜アンケートシステムへの入力に関するお問合せ＞
「平成30年度 コーポレートガバナンスに関するアンケート調査」事務局
有限責任監査法人トーマツ　リスクアドバイザリー事業本部
担当：山内、戸川　メールアドレス：grcjapan@tohmatsu.co.jp
電話番号：03-6213-1112（平日　09:30～17:30）

ご回答者様について、以下項目をご教示ください。

（1～5 それぞれについて記入）

1	企業名	:
2	証券コード	:
3	ご回答者の役職	:
4	ご回答者のご氏名	:
5	ご回答者のメールアドレス※	:

※こちらにご入力いただいたアドレス宛に、本調査の結果（概要）を送付させていただく予定です。

1. 貴社の取締役会の現在の在り方及び今後の方向性について、以下の中から最も該当するものをそれぞれ選択ください。

（「現在」と「今後」で、それぞれ1つ選択）

	現在	今後
1 監督機能に特化している	□	□
2 監督機能を重視しており、意思決定機能は最小限としている	□	□
3 意思決定機能をある程度確保しつつ、監督機能も強化している	□	□
4 意思決定機能を重視しており、監督機能は限定的である	□	□

※備考

監督機能：経営陣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

意思決定機能：個別の業務執行の具体的な意思決定を行う機能

2. 貴社の社外取締役に期待する役割と、どの程度役割を果たしているかの評価をご教示ください。

期待する役割：

（A～H の項目について、最も期待する度合いの高い項目を3つまで順に「最も期待している」「2番目に期待している」「3番目に期待している」のいずれかを選択。なお、同じ順位を選択しないようご留意ください。）

	期待する役割
A 経営に関する助言・指導	▼
B 社長・CEO 等経営陣による業務執行に関する監督	▼
C 社長・CEO 等経営陣の指名（新任、再任、解任）に関する監督	▼
D 社長・CEO 等経営陣の報酬に関する監督	▼
E 法務や会計等、会社経営一般の専門的知見の提供	▼
F 株主・投資家との対話	▼
G 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反の監督	▼
H リスク管理体制の構築	▼

どの程度役割を果たしているかの評価：

（A～H について、それぞれ1つ選択）

	1 十分に果たしている	2 概ね果たしている	3 どちらともいえない	4 あまり果たしていない	5 果たしていない
A 経営に関する助言・指導	□	□	□	□	□
B 社長・CEO 等経営陣による業務執行に関する監督	□	□	□	□	□
C 社長・CEO 等経営陣の指名（新任、再任、解任）に関する監督	□	□	□	□	□
D 社長・CEO 等経営陣の報酬に関する監督	□	□	□	□	□
E 法務や会計等、会社経営一般の専門的知見の提供	□	□	□	□	□
F 株主・投資家との対話	□	□	□	□	□
G 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反の監督	□	□	□	□	□
H リスク管理体制の構築	□	□	□	□	□

3. 貴社の事業ポートフォリオ戦略について、最も当てはまるものを選択してください。

（1つ選択。「6.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

□ 1 異なる業種に属する事業セグメントを複数保有し、事業の多様性を追求
□ 2 自社に優位性がある事業セグメントを絞り込み、経営資源を集中
□ 3 各事業セグメントにおける市場シェアの最大化
□ 4 祖業や現在の主要事業を軸とし、当該事業を維持・発展
□ 5 事業ポートフォリオ戦略は策定していない（特に意識していない）
□ 6 その他

その他コメント欄

4. 貴社の経営指標として、どのような項目を重視していますか。

（1～16の項目について、最も重視する度合いの高い経営指標を5つまで順に、「最も重視している」「2番目に重視している」「3番目に重視している」「4番目に重視している」「5番目に重視している」のいずれかを選択。なお、同じ順位を選択しないようご留意ください。）

（「16. その他）を重視している指標として選択した場合は下記コメント欄に具体的に記入）

	重視している経営指標の順位
1 売上高	▼
2 営業利益額	▼
3 純利益額	▼
4 EBITDA（金利や税金、減価償却費等の差し引き前利益）	▼
5 営業利益率	▼
6 純利益率	▼
7 EBITDA マージン（EBITDA/売上高）	▼
8 ROE（株主資本利益率）	▼
9 ROA（総資本利益率）	▼
10 自己資本比率	▼
11 フリーキャッシュフロー	▼
12 ROIC（投資利益率）	▼
13 EVA（経済的付加価値）	▼
14 CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）	▼
15 配当性向	▼
16 その他	▼

その他コメント欄

5. 貴社が事業ポートフォリオ戦略に基づき、事業の売却や撤退等を検討・実施する段階において課題と考えられる事項をご教示ください。

（3 つまで選択可。「9.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

- □ 1 売却等を検討するプロセスが明確でないこと
- □ 2 売却等を検討する基準が明確でないこと
- □ 3 自社グループ内では将来の成長は見込めないとしても、対象事業が赤字でない限り、売上げには貢献しているため決断しにくいこと
- □ 4 事業部門との調整が難しいこと
- □ 5 対象事業の従業員や労働組合との調整が困難なこと（雇用及び雇用条件の維持が保証される売却先を見つけるのが困難なこと）
- □ 6 創業家や経営陣 OB が対象事業の売却等に反対すること
- □ 7 特段課題は無い
- □ 8 事業ポートフォリオ戦略において売却等を検討していない
- □ 9 その他

その他コメント欄

6. ご自身の後継者（次期社長・CEO）の育成・選定に向けた取組状況についてご教示ください。

（1 つ選択。「6.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

- ☐ 1 自身の社長・CEO 就任直後から、後継者の育成・選定に向けて取り組み始めている
- ☐ 2 自身の社長・CEO 就任後 1～2 年後から、後継者の育成・選定に向けて取り組み始めている（又は、取り組み始める予定）
- ☐ 3 自身の交代が想定される時期の 1～2 年前から、後継者の育成・選定に向けて取り組み始めている（又は、取り組み始める予定）
- ☐ 4 自身の交代が想定される時期の直前（数か月前）から、後継者の選定を検討し始めている（又は、検討し始める予定）
- ☐ 5 特に考えていない
- ☐ 6 その他

その他コメント欄

7. ご自身の後継者（次期社長・CEO）の候補者の育成・評価のために実施している取組をご教示ください。また、実施している場合は、それぞれの取組の有効性についてご教示ください。

（A～I のそれぞれについて、1～5 から 1 つ選択。「I.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

	1 実施しており、非常に有効	2 実施しており、一定程度有効	3 実施しているが、あまり有効でない	4 実施していない	5 実施しているか分からない
A 事業部門を超えた戦略的な人事ローテーション、タフ・アサインメント	☐	☐	☐	☐	☐
B 社外取締役との面談・コーチング	☐	☐	☐	☐	☐
C 外部専門家との面談・コーチング	☐	☐	☐	☐	☐
D 指名委員会における審議	☐	☐	☐	☐	☐
E 360 度評価（上司、同僚や部下等へのリファレンスチェック）	☐	☐	☐	☐	☐
F 従業員の意識調査（部署ごとに集計してマネジメント課題を把握）	☐	☐	☐	☐	☐
G 外部専門家によるアセスメント（心理学的手法を用いた適性テストなど）	☐	☐	☐	☐	☐
H 外部人材との比較・ベンチマーク	☐	☐	☐	☐	☐
I その他	☐	☐	☐	☐	☐

その他コメント欄

8. ご自身の後継者（次期社長・CEO）の育成・選定に向けた取組に社外取締役が関与することの意義や影響についてのご意見をご教示ください。

（複数選択可。「6.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

□	1 幅広い視野からの助言が得られ、適切な後継者を選定する上で有用
□	2 後継者の選定に関するアカウンタビリティーを高め、株主・投資家や従業員などのステークホルダーの信頼・納得感を高める
	3 社外者による監督が入ることで健全な緊張感が生まれ、社長・CEO 等社内者における検討がより丁寧に行われる
□	4 後継者の育成・選定は社長・CEO の責任であり、社外取締役が関与する必要はない
□	5 社内の情報・事情に精通していない社外取締役が関与することで、かえって適切な後継者の選定が妨げられるおそれがある
□	6 その他

その他コメント欄

9. ご自身の後継者（次期社長・CEO）を外部から招聘（しょうへい）することを選択肢として視野に入れているか否かをご教示ください。

（複数選択可。「5.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

□	1 選択肢として視野に入れていない（社内人材のみを対象として検討している）
□	2 選択肢として視野に入れているが、その場合には、役員・従業員として一定期間社内（又はグループ内）で業務に従事することを想定している
□	3 選択肢として視野に入れており、役員・従業員として社内（又はグループ内）で業務に従事することなく、直ちに社長・CEO に就任することもあり得る
□	4 特に考えていない
□	5 その他

その他コメント欄

10. コーポレートガバナンスに関する国の政策や取組について、御意見や御要望がありましたらご記入ください。

（自由記述）

お答えいただきたい質問は以上でございます。
本調査にご協力いただきまして、誠にありがとうございました。

以上

企業向けアンケート

アンケートの締切

平成30年**12月7日（金）**までに、下記 URL より Web アンケートにてご回答ください。

回答用 URL： http://www.deloitte.com/jp/metijimukyoku

※大変恐縮ですが、書面やメールによる回答は受け付けておりませんのでご注意ください。

推奨ブラウザ： https://www.web-research.net/service/spec/

回答結果のお取扱

ご回答内容は厳重に管理され、下記に記載する本調査の目的以外に使用することはありません。
なお、いずれの場合も、回答企業または個人の特定に繋がらないよう、必要な加工を行います。

- 経済産業省が開催する研究会での検討に際し基礎資料として利用
- 主要な調査結果を委託調査報告書の一部として公表
- 秘密保持義務を課したうえで、大学等研究機関において学術研究のために利用
- 調査結果の一部を今後の時系列調査に活用

※別途、ご協力依頼または回答内容の照会のため、ご連絡させていただく場合がございます。

本調査の結果（概要）の送付

ご回答いただいた企業のご担当者様へ、本調査の結果（概要）をご送付する予定です。

お問合せ等

本アンケート調査に関してご質問等ございましたら、お手数ですが下記までご連絡ください。

＜質問内容に関するお問合せ＞

経済産業省経済産業政策局産業組織課
担当：大草、樋口　メールアドレス：survey2018@meti.go.jp
電話番号：03-3501-6521（平日　9:30～18:15）

＜アンケートシステムへの入力に関するお問合せ＞

「平成30年度 コーポレートガバナンスに関するアンケート調査」事務局
有限責任監査法人トーマツ　リスクアドバイザリー事業本部
担当：山内、戸川　メールアドレス：grcjapan@tohmatsu.co.jp
電話番号：03-6213-1112（平日　09:30～17:30）

目次

(1)回答者様情報 3
(2)業種 3
(3)株主構成 3
(4)業務執行の在り方 4
(5)取締役の構成等 7
(6)取締役会の開催頻度・時間・議論 8
(7)社外取締役 9
(8)社長・CEO の後継者の計画(サクセッションプラン)等 9
(9)経営陣幹部の評価、報酬 11
(10)指名・報酬委員会、監査役会/監査等委員会/監査委員会 12
(11)退任取締役等 22
(12)グループガバナンス(基本情報) 23
(13)グループガバナンス(実効的な子会社管理) 24
(14)グループガバナンス(内部監査部門) 28
(15)グループガバナンス(中核子会社等の社長・CEO の人事) 29
(16)事業ポートフォリオ 30
(17)コーポレートガバナンスへの取組全般 35

※回答の途中保存、再開について

本アンケートは、回答を途中保存し、また回答を再開することが可能です。

途中保存時に、回答再開用 ID が発行されますので、回答再開用ログイン画面にて回答再開用 ID を入力することで、途中保存した画面から回答を再開することができます。

なお、回答再開用 ID の再発行はできませんので、必ずメモしていただけますよう、お願いいたします。

（1）回答者様情報

ご回答者様について、以下項目をご教示ください。

（1～5 それぞれについて記入）

1	企業名	:
2	証券コード	:
3	ご回答者の部署・役職	:
4	ご回答者のご氏名	:
5	ご回答者のメールアドレス※	:

※こちらにご入力いただいたアドレス宛に、本調査の結果（概要）をご送付する予定です。

（2）業種

1. **業種をご教示ください。**（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）

- ☐ 1 製造業（自動車・電機・機械・精密機器等加工組立産業）
- ☐ 2 製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・鉄・セメント・金属等素材産業）
- ☐ 3 その他製造業（消費財・食品等）
- ☐ 4 建設業・不動産業
- ☐ 5 資源・エネルギー業（石油・電気・ガス等）
- ☐ 6 運輸業（陸運・海運・空運業、倉庫・運輸関連業）
- ☐ 7 小売業・卸売業
- ☐ 8 商社（総合商社・専門商社等）
- ☐ 9 テクノロジー・メディア・通信（TMT）（通信・メディア・エンターテインメント・情報テクノロジー等）
- ☐ 10 ライフサイエンス・ヘルスケア（製薬業、介護関連業等）
- ☐ 11 金融業（銀行・証券・保険等）
- ☐ 12 サービス業（外食・宿泊業等）
- ☐ 13 その他

その他コメント欄

（3）株主構成

2. **貴社が認識している最新の株主構成をご教示ください。**

2-1 **外国人株主の比率をご教示ください。**（実数を記入：小数点以下四捨五入）

（　　）　%

2-2 **貴社が認識している機関投資家の比率をご教示ください。**（実数を記入：小数点以下四捨五入）

（　　）　%

2-3 **貴社が認識している安定株主※の比率をご教示ください。**（実数を記入：小数点以下四捨五入）

（　　）　%

※　安定株主としては、一般的に、貴社グループの経営者やその近親者、従業員持株会、金融機関（メインバンク）、取引先企業、政策保有株式として保有する株主、創業家、株主優待狙い等で長期保有する個人投資家等が想定されます。

2-4　貴社の親会社(※)について、以下の事項をご教示ください。

①　親会社の有無

※親会社：財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則第 8 条第 3 項に規定する親会社

（1 つ選択）

☐　1 親会社がある
☐　2 親会社はない

②　*(①で「1　親会社がある」を選択した場合のみ回答)*親会社の上場・非上場

（1 つ選択。親会社に更に親会社が存在する場合には、貴社グループの頂点の会社を選択）

☐　1 上場
☐　2 非上場

「上場」を選択した場合、親会社の証券コードを入力してください。

（親会社に更に親会社が存在する場合には、貴社グループの頂点の会社を選択）

（　　）

③　*(①で「1　親会社がある」を選択した場合のみ回答)*親会社及び同一グループ会社の持株比率

（実数を記入：小数点以下四捨五入）

（　　）　%

※　直接の親会社だけでなく、中間持株会社や同一企業グループ内に属する会社による持分も含む）

（4）業務執行の在り方

3.　取締役会における個別の業務執行に関する決定の多寡について、現状をご教示ください。

（1つ選択）

☐　1 取締役会における個別の業務執行に関する決定は、可能な範囲で最小限にしている
☐　2 取締役会における個別の業務執行に関する決定は、少ない方である
☐　3 取締役会における個別の業務執行に関する決定は、多い方である
☐　4 取締役会における個別の業務執行に関する決定は、かなり多い

4.　取締役会における個別の業務執行に関する決定の多寡について、今後の方向性をご教示ください。

（1つ選択）

☐　1 取締役会における個別の業務執行に関する決定を少なくする方向で検討している
☐　2 現状と同じ（特に変えない）
☐　3　取締役会における個別の業務執行に関する決定を多くする方向で検討している

5.　業務執行において社長・CEO が果たす主な役割は、現状では次の A または B のいずれに近いですか。（1つ選択）

A: 社長・CEO(その指揮命令を受ける CFO 等を含む)に権限が集まっており、トップダウンで経営力を発揮する

B: 各事業部門長等に多くの権限が委譲されており、社長・CEO は各事業部門長等 経営陣間の意見調整を行った上で社内の合意形成を図る

- ☐ 1 A に近い
- ☐ 2 やや A に近い
- ☐ 3 やや B に近い
- ☐ 4 B に近い
- ☐ 5 A、B いずれとも異なる（以下に概要をご記載ください）

概要記載欄

6. 貴社の取締役会に上程する設備投資案件に係る付議基準について、(1)貴社案件に係る付議基準の内容、(2)子会社案件に係る付議基準の内容、及び(3)当該付議基準の規定の在り方をご教示ください。

6-1 付議基準(貴社における案件に係るもの)の内容

(複数選択可。「1」「2」「3」の場合は、実数を記入。「7. その他の数値基準」は、基準を具体的にコメント欄に記入

- ☐ 1 総資産額(単体)に対する当該設備投資の額の比率
- ☐ 2 総資産額(連結)に対する当該設備投資の額の比率
- ☐ 3 当該設備投資の絶対額
- ☐ 4 定性的な付議基準を定めている
- ☐ 5 付議基準は無いが、案件ごとに重要性を判断して付議している
- ☐ 6 原則として委任を受けた取締役又は執行役が業務執行の決定を行うが、当該取締役又は執行役が案件ごとに重要性を判断して付議している
- ☐ 7 その他の基準

選択肢「1 総資産額(単体)に対する当該設備投資の比率」を選択した場合

(実数を記入:小数点以下四捨五入)

(　　)　　%

選択肢「2 総資産額(連結)に対する当該設備投資の比率」を選択した場合

(実数を記入:小数点以下四捨五入)

(　　)　　%

選択肢「3 当該設備投資の絶対額」を選択した場合 (総資産額(単体及び連結)もご教示ください)

(実数を記入)

当該設備投資の絶対額　（　　）　百万円
総資産額（単体）　（　　）　百万円
総資産額（連結）　（　　）　百万円

選択肢「7. その他」の基準　コメント欄

6-2　付議基準（貴社の中核子会社(※)の案件に係るもの）の内容

※中核子会社とは、事業持株会社における代表的な 100%子会社、また純粋持株会社における代表的な 100%子会社を指します。

（貴社の中核子会社の案件についても、貴社の取締役会での決議事項として付議基準を定めている場合、1～7の中から該当するものを選択。複数選択可。「1」「2」「3」の場合は、実数を記入。「7. その他の数値基準」は、基準を具体的にコメント欄に記入）

- □ 1 総資産額（貴社（親会社）単体）に対する当該設備投資の比率
- □ 2 総資産額（貴社を含む連結）に対する当該設備投資の比率
- □ 3 当該設備投資の絶対額
- □ 4 定性的な付議基準を定めている
- □ 5 付議基準は無いが、案件ごとに重要性を判断して付議している
- □ 6 原則として委任を受けた取締役又は執行役が業務執行の決定を行うが、当該取締役又は執行役が案件ごとに重要性を判断して付議している
- □ 7 その他の基準

選択肢「1. 総資産額（貴社（親会社）単体）に対する当該設備投資の比率」を選択した場合

（実数を記入：小数点以下四捨五入）

（　　）　%

選択肢「2. 総資産額（貴社を含む連結）に対する当該設備投資の比率」を選択した場合

（実数を記入：小数点以下四捨五入）

（　　）　%

選択肢「3. 当該設備投資の絶対額」を選択した場合　総資産額（親会社単体及び貴社を含む連結）もご教示ください

（実数を記入）

当該設備投資の絶対額　（　　）　百万円
総資産額（貴社（親会社）単体）　（　　）　百万円
総資産額（貴社を含む連結）　（　　）　百万円

選択肢「7. その他の基準」 コメント欄

6-3　規定の在り方

（複数選択可）

- ☐ 1 定款に規定
- ☐ 2 取締役会で決定した取締役会規則等の文書に規定
- ☐ 3 社内の文書等（取締役会での決定は無し）に規定
- ☐ 4 明文の規定は無いが、慣習に基づいた付議基準として運用している

（5）取締役の構成等

7.　**取締役の構成についてご教示ください。**（実数を記入（いない場合は ”0”を記入））

1	社内(会長・副会長)	（	）	人
2	社内(社長・CEO・副社長)	（	）	人
3	社内(事業部門の責任者)	（	）	人
4	社内（上記以外：財務担当、経営企画担当、法務担当等）	（	）	人
5	社外（他社の経営陣幹部経験者）	（	）	人
6	社外(法律専門家)	（	）	人
7	社外(会計・税務専門家)	（	）	人
8	社外(行政経験者)	（	）	人
9	社外（その他）	（	）	人

8.　**取締役会議長についてご教示ください。**

8-1　**取締役会議長の属性についてご教示ください。**

（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）

- ☐ 1 社長・CEO
- ☐ 2 会長（代表権あり）
- ☐ 3 会長（代表権なし、業務執行あり）
- ☐ 4 会長（代表権なし、業務執行なし）
- ☐ 5 社長・CEO、会長以外の社内の非業務執行取締役
- ☐ 6 社外取締役
- ☐ 7 その他

その他コメント欄

8-2 取締役会議長の役割として特に重視していることについて、ご教示ください。

（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）

- □ 1 取締役会において業務執行の決定が円滑に行われるよう、業務執行の内容に精通していること
- □ 2 取締役会における監督機能が発揮されるよう、社外取締役も含めて発言しやすい議事進行（審議の活性化）
- □ 3 取締役会に付議すべき案件（議案）の適切な選定
- □ 4 株主等のステークホルダーに対する説明
- □ 5 その他

その他コメント欄

8-3 取締役会議長の属性について見直しを行っているか、ご教示ください。

（1つ選択）

- □ 1 見直しを行っている
- □ 2 見直しを行うべきか、現在検討している
- □ 3 見直しを行うべきか検討したが、現在の在り方を維持することにした
- □ 4 見直しを行っておらず、見直しを行うべきか検討もしていない

選択肢「1．見直しを行っている」を選択した場合、具体的な見直しの方向性や内容について、以下のコメント欄にご記入ください。

（6）取締役会の開催頻度・時間・議論

9. 直近事業年度（1年間）における取締役会の開催回数をご教示ください。

（実数を記入）

（　　）回

10. 取締役会1回あたりの平均的な所要時間をご教示ください。

（1つ選択）

- □ 1 1時間未満
- □ 2 1時間以上2時間未満
- □ 3 2時間以上3時間未満
- □ 4 3時間以上4時間未満
- □ 5 4時間以上5時間未満
- □ 6 5時間以上

(7)社外取締役

11. *(※社外取締役がいる場合のみ回答)*

以下の事項について、社外取締役がどの程度役割を果たしているかをご教示ください。

(A～H のそれぞれについて、1～5 から1つ選択)

	1 十分に果たしている	2 概ね果たしている	3 どちらともいえない	4 あまり果たしていない	5 果たしていない
A 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	□	□	□	□	□
B 社長・CEO の選定・解職の決定に関して監督を行うこと	□	□	□	□	□
C 社長・CEO の報酬の決定に関して監督を行うこと	□	□	□	□	□
D 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	□	□	□	□	□
E 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること	□	□	□	□	□
F 少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること	□	□	□	□	□
G 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	□	□	□	□	□
H リスク管理体制を構築すること	□	□	□	□	□

(8)社長・CEO の後継者の計画(サクセッションプラン)等

12. **次期社長・CEO の選定に向けた各取組についてご教示ください。**

12-1 **次期社長・CEO の選定に向けた以下の各取組の実施状況をご教示ください。**

(A～H のそれぞれについて、1～3 から 1 つ選択)

	1 実施している	2 実施していない	3 分からない
A 後継者計画のロードマップの立案※	□	□	□
B 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	□	□	□
C 「あるべき社長・CEO 像」※と評価基準の策定	□	□	□
D 後継者候補の選出	□	□	□
E 後継者候補の育成計画の策定・実施	□	□	□
F 後継者候補の評価、絞込み・入替え	□	□	□
G 最終候補者に対する評価と後継者の指名	□	□	□
H 指名後のサポート※	□	□	□

※備考

・「A. 後継者計画のロードマップの立案」とは、想定される社長・CEO の交代時期に向けて、「いつ頃、誰が、何を行うか」といった大枠の工程やスケジュールを描くことを言います。

・「C. あるべき社長・CEO 像」とは、例えば、次の社長・CEO に求められる資質、能力、経験、実績、専門性、スキル、人柄などが考えられます。

・「H. 指名後のサポート」とは、例えば、後継者の指名後、実際の交代までに一定の移行期間を設け、その間

に、現社長・CEO から後継者への引継ぎや、社内外の関係者への後継者の周知、ネットワーク作りなど、必要な準備を行うことなどが考えられます。

※以下、設問 12-2 及び設問 12-3 は、上記の設問 12-1 の A～H の各項目に関して、「1. 実施している」と回答した項目の取組についてのみ、ご回答ください。

12-2 次期社長・CEO の選定に向けた以下の各取組について、指名委員会規則や指名委員会の資料、議事録等の文書で関連資料を作成し、必要な期間保存（文書化※）しているか否かをご教示ください。

（A～H のそれぞれについて、1～3 から 1 つ選択）

	1 文書化している	2 文書化していない	3 分からない
A 後継者計画のロードマップの立案	□	□	□
B 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	□	□	□
C 「あるべき社長・CEO 像」と評価基準の策定	□	□	□
D 後継者候補の選出	□	□	□
E 後継者候補の育成計画の策定・実施	□	□	□
F 後継者候補の評価、絞込み・入替え	□	□	□
G 最終候補者に対する評価と後継者の指名	□	□	□
H 指名後のサポート	□	□	□

※必ずしも「後継者計画」という名称の一つの体系的な文書を作成し、そこに各取組について記載している場合のみに限られません。

12-3 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・共有状況をご教示ください。

（A～H のそれぞれについて、1～6 から 1 つ選択）

	1 指名委員会で議論している	2 取締役会で議論している	3 指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	4 指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	5 特に何もしていない	6 分からない
A 後継者計画のロードマップの立案	□	□	□	□	□	□
B 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	□	□	□	□	□	□
C 「あるべき社長・CEO 像」と評価基準の策定	□	□	□	□	□	□
D 後継者候補の選出	□	□	□	□	□	□
E 後継者候補の育成計画の策定・実施	□	□	□	□	□	□
F 後継者候補の評価、絞込み・入替え	□	□	□	□	□	□
G 最終候補者に対する評価と後継者の指名	□	□	□	□	□	□
H 指名後のサポート	□	□	□	□	□	□

※以下、設問 13 は、上記の設問 12-1 の A～C の各項目のいずれも、「2. 実施していない」と回答した場合のみ、ご回答ください。

13. 設問 12-1 の A～C の各取組を実施していない理由をご教示ください。

（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）

- ☐ 1 実施に向けた準備を行っているため
- ☐ 2 社長・CEO の任期・定年等との関係で、社長・CEO の交代が当面予定されていないため
- ☐ 3 後継者については社長・CEO 等経営陣の意向が尊重されるため
- ☐ 4 社内検討の優先順位が低いため
- ☐ 5 現状の後継者の育成・選定プロセスからの変化の度合いが大きいため
- ☐ 6 その他

その他コメント欄

14. 不測の事態により、急遽社長・CEO の交代が必要となる緊急事態に備えた取組の実施状況についてご教示ください。

（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）

- ☐ 1 緊急事態に社長・CEO となる後継者（1 名）を具体的に決定している
- ☐ 2 緊急事態に社長・CEO となる後継者の候補者（複数名）を具体的に決定している
- ☐ 3 緊急事態に社長・CEO となる後継者を決定するプロセスを決定している
- ☐ 4 代表取締役（代表執行役）を複数選定しており、社長・CEO の職務を一定期間代行できるようにしている
- ☐ 5 特に何もしていない
- ☐ 6 分からない
- ☐ 7 その他

その他コメント欄

（9）経営陣幹部の評価、報酬

15. 経営陣幹部の報酬に関して、以下の役職の固定報酬、短期インセンティブ報酬（年次賞与）、中長期インセンティブ報酬（業績条件の付されていない自社株報酬、業績条件の付されている自社株報酬、その他）の比率について、これまでの実績を基に、大まかな比率でご教示ください。

（A～E のそれぞれについて、合計が 10 になるように比率を記入ください。例 4：3：1：2：0、7：2：0：0：1 等）

	固定報酬	短期インセンティブ報酬（年次賞与）	中長期インセンティブ報酬（業績条件の	中長期インセンティブ報酬（業績条件の	中長期インセンティブ報酬（その他）

			付与されていない自株報酬)	付されている自社株報酬)	
A 社長・CEO	( )	( )	( )	( )	( )
B 社長・CEO 以外の社内取締役(業務執行)・執行役	( )	( )	( )	( )	( )
C 社長・CEO 以外の社内取締役(非業務執行)	( )	( )	( )	( )	( )
D 社外取締役	( )	( )	( )	( )	( )
E 執行役員	( )	( )	( )	( )	( )

(10)指名・報酬委員会、監査役会/監査等委員会/監査委員会

16. 指名委員会や報酬委員会(任意の委員会を含む)の設置状況についてご教示ください。

(指名委員会・報酬委員会それぞれについて、1～4 から1つ選択)

	1 法定の委員会を設置している	2 任意の委員会を設置している	3 現在は設置していないが、今後設置することを検討中・検討する予定である	4 現在は設置しておらず、今後設置することも考えていない
A 指名委員会	□	□	□	□
B 報酬委員会	□	□	□	□

※ 指名委員会等設置会社の場合には「1.法定の委員会を設置している」を選択してください。
※ 監査役設置会社または監査等委員会設置会社で指名委員会や報酬委員会を設置している場合には「2.任意の委員会を設置している」を選択してください。

16-1 設問 16 で、「3. 現在は設置していないが、今後設置することを検討中・検討予定である」を選択した場合は、委員会の設置を予定している時期についてご教示ください。

(実数を記入)

	年	月	
A 指名委員会	( )	( )	頃
B 報酬委員会	( )	( )	頃

※以下、設問 17 は、指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ、ご回答ください。

※片方のみ設置している場合は、該当する委員会に関する設問のみ、ご回答ください。

17. *(※指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)*

指名委員会や報酬委員会(任意の委員会を含む)における議論の対象となる役職の範囲をご教示ください。

(指名委員会・報酬委員会それぞれについて、1～12 から複数選択可。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入)

	A 指名委員会の対象	B 報酬委員会の対象
1 社長・CEO	□	□
2 社長・CEO 以外の社内取締役	□	□
3 社外取締役	□	□
4 執行役・執行役員	□	□
5 監査役	□	□
6 相談役・顧問	□	□
7 上場子会社の社長・CEO	□	□
8 上場子会社の社長・CEO 以外の役員	□	□
9 主要子会社の社長・CEO	□	□
10 主要子会社の社長・CEO 以外の役員	□	□
11 わからない	□	□
12 その他	□	□

その他コメント欄

18. 指名委員会や報酬委員会（任意の委員会を含む）、監査役会/監査等委員会/監査委員会の開催頻度をご教示ください。

18-1 *（※指名委員会（法定・任意）を設置している場合のみ回答）*

指名委員会の開催頻度（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）

- □ 1 年1回
- □ 2 年2回
- □ 3 年3回
- □ 4 年4回
- □ 5 年5回以上
- □ 6 月1回程度またはそれ以上
- □ 7 社長・CEO の交代時等の場合のみ開催しており、平時に定期的な開催はしていない
- □ 8 わからない
- □ 9 その他

その他コメント欄

18-2 *（※報酬委員会（法定・任意）を設置している場合のみ回答）*

報酬委員会の開催頻度（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）

- □ 1 年1回
- □ 2 年2回
- □ 3 年3回
- □ 4 年4回
- □ 5 年5回以上

☐ 6 月1回程度またはそれ以上
☐ 7 必要な場合のみ開催しており、平時に定期的な開催はしていない
☐ 8 わからない
☐ 9 その他

その他コメント欄

18-3 監査役会/監査等委員会/監査委員会（以下、「監査役会等」という）の開催頻度

（最も近いものを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）

☐ 1 3 か月に 1 回程度（年 4 回程度）
☐ 2 2 か月に 1 回程度（年 6 回程度）
☐ 3 月 1 回程度（年 12 回程度）
☐ 4 月1～2 回程度（年 18 回程度）
☐ 5 月 2 回以上（年 24 回以上）
☐ 6 その他

その他コメント欄

19. 指名委員会や報酬委員会（任意の委員会を含む）、監査役会等の1回あたりの平均的な所要時間をご教示ください。

（※A 指名委員会、B 報酬委員会については、それぞれ委員会（法定・任意）を設置している場合のみ回答）

（A 指名委員会、B 報酬委員会、C 監査役会等のそれぞれについて、1～7 から1つ選択）

	1 1時間 未満	2 1時間以上 2時間未満	3 2時間以上 3時間未満	4 3時間以上 4時間未満	5 4時間以上 5時間未満	6 5時間 以上	7 わから ない
A 指名委員会	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
B 報酬委員会	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
C 監査役会等	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

20. 指名委員会や報酬委員会（任意の委員会を含む）、監査役会等の委員長/議長、および構成についてご教示ください。

20-1 *（※指名委員会（法定・任意）を設置している場合のみ回答）* **指名委員会の委員長・構成**

①委員長の属性を下記選択肢より選択してください

▼

（選択肢）

1 社内取締役(会長・副会長)	6 社外取締役(法律専門家)	11 社外監査役
2 社内取締役(社長・CEO・副社長)	7 社外取締役(会計・税務専門家)	12 外部有識者
3 社内取締役(業務執行取締役)	8 社外取締役(行政経験者)	13 その他
4 社内取締役(非業務執行取締役)	9 社外取締役(その他)	
5 社外取締役(他社の経営陣幹部経験者)	10 社内監査役	

②委員の属性ごとの構成人数をご記入ください

(該当する欄に実数を記入(いない場合は "0"を記入。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入。)

		人数 (実数を記入)
1	社内取締役(会長・副会長)	(　　)人
2	社内取締役(社長・CEO・副社長)	(　　)人
3	社内取締役(業務執行取締役)	(　　)人
4	社内取締役(非業務執行取締役)	(　　)人
5	社外取締役(他社の経営陣幹部経験者)	(　　)人
6	社外取締役(法律専門家)	(　　)人
7	社外取締役(会計・税務専門家)	(　　)人
8	社外取締役(行政経験者)	(　　)人
9	社外取締役(その他)	(　　)人
10	社内監査役	(　　)人
11	社外監査役	(　　)人
12	外部有識者	(　　)人
13	その他	(　　)人

その他コメント欄

20-2 *(※報酬委員会(法定・任意)を設置している場合のみ回答)* **報酬委員会の委員長・構成**

①委員長の属性を下記選択肢より選択してください

▼

(選択肢)

1 社内取締役(会長・副会長)	**6 社外取締役(法律専門家)**	**11 社外監査役**
2 社内取締役(社長・CEO・副社長)	7 社外取締役(会計・税務専門家)	12 外部有識者
3 社内取締役(業務執行取締役)	8 社外取締役(行政経験者)	13 その他
4 社内取締役(非業務執行取締役)	9 社外取締役(その他)	
5 社外取締役(他社の経営陣幹部経験	10 社内監査役	

者）		

②委員の属性ごとの構成人数をご記入ください

（該当する欄に実数を記入（いない場合は ”0”を記入。「その他」の場合はコメント欄に具体的に記入。）

		人数（実数を記入）
1	社内取締役(会長・副会長)	（　　）人
2	社内取締役(社長・CEO・副社長)	（　　）人
3	社内取締役(業務執行取締役)	（　　）人
4	社内取締役（非業務執行取締役）	（　　）人
5	社外取締役(他社の経営陣幹部経験者)	（　　）人
6	社外取締役(法律専門家)	（　　）人
7	社外取締役(会計・税務専門家)	（　　）人
8	社外取締役(行政経験者)	（　　）人
9	社外取締役（その他）	（　　）人
10	社内監査役	（　　）人
11	社外監査役	（　　）人
12	外部有識者	（　　）人
13	その他	（　　）人

その他コメント欄

20-3 監査役会等の議長/委員長・構成

①議長/委員長の属性を下記選択肢より選択してください

▼

（選択肢）

※主たるキャリアとは、原則として最も在任期間が長い部署を指します。

1 社内（人事・総務・法務部が主たるキャリア）	**7 社内（その他）**	**13 非常勤・社外（他社の経営陣幹部経験者）**
2 社内（技術・製造部門が主たるキャリア）	8 常勤・社外（他社の経営陣幹部経験者）	14 非常勤・社外（法律専門家）
3 社内（経理・財務部門が主たるキャリア）	9 常勤・社外（法律専門家）	15 非常勤・社外（会計・税務専門家）
4 社内（内部監査部門が主たるキャリア）	10 常勤・社外（会計・税務専門家）	16 非常勤・社外（行政経験者）
5 社内（経営企画部門が主たるキャリア）	11 常勤・社外（行政経験者）	17 非常勤・社外（その他）
6 社内（営業部門が主たるキャリア）	12 常勤・社外（その他）	18 その他

②属性ごとの構成人数をご記入ください

（該当する欄に実数を記入（いない場合は ”0”を記入）。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入。）

		人数 （実数を記入）
1	社内（人事・総務・法務部が主たるキャリア※）	（　　）人
2	社内（技術・製造部門が主たるキャリア）	（　　）人
3	社内（経理・財務部門が主たるキャリア）	（　　）人
4	社内（内部監査部門が主たるキャリア）	（　　）人
5	社内（経営企画部門が主たるキャリア）	（　　）人
6	社内（営業部門が主たるキャリア）	（　　）人
7	社内（その他）	（　　）人
8	常勤・社外（他社の経営陣幹部経験者）	（　　）人
9	常勤・社外（法律専門家）	（　　）人
10	常勤・社外（会計・税務専門家）	（　　）人
11	常勤・社外（行政経験者）	（　　）人
12	常勤・社外（その他）	（　　）人
13	非常勤・社外（他社の経営陣幹部経験者）	（　　）人
14	非常勤・社外（法律専門家）	（　　）人
15	非常勤・社外（会計・税務専門家）	（　　）人
16	非常勤・社外（行政経験者）	（　　）人
17	非常勤・社外（その他）	（　　）人
18	その他	（　　）人

※主たるキャリアとは、原則として最も在任期間が長い部署を指します。

その他コメント欄

※以下、設問 21 は、指名委員会（法定・任意）、または報酬委員会（法定・任意）の両方とも設置していない、または片方のみ設置している場合のみ、ご回答ください。

21. 指名委員会や報酬委員会を設置していない理由についてご教示ください。

（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）

- ☐ 1 設置に向けた準備を行っているため
- ☐ 2 取締役会が社外者主体であり、客観性や説明責任の強化のために委員会を設ける必要性が低いため
- ☐ 3 指名・報酬については、社外者の関与・助言が必要だと感じていないため
- ☐ 4 指名委員会、報酬委員会の活用以外の方法で公正かつ透明な指名・報酬の手続を確保しているため
- ☐ 5 その他

その他コメント欄

設問 21 で選択肢 4「指名委員会、報酬委員会の活用以外の方法で公正かつ透明な指名・報酬の手続を確保しているため」を選択した場合、その具体的な方法をご教示ください。

（自由記述。 以下の空欄に記入）

22. 本事業年度の監査役会等の重点監査項目をご教示ください。

（上位 3 つを選択。「その他」の場合はコメント欄に具体的に記入）

- ☐ 1 製品・サービスの品質
- ☐ 2 サイバーセキュリティ
- ☐ 3 個人情報保護（GDPR を含む）
- ☐ 4 財務会計の信頼性
- ☐ 5 関連当事者との取引※
- ☐ 6 重点監査項目は設定していない
- ☐ 7 その他

※「関連当事者との取引」とは、会社と「関連当事者*」との取引をいい、対価の有無にかかわらず、資源若しくは債務の移転、又は役務の提供をいいます。また、関連当事者が第三者のために会社との間で行う取引や、会社と第三者との間の取引で関連当事者が当該取引に関して会社に重要な影響を及ぼしているものを含みます。（*企業会計基準 11 号「関連当事者の開示に関する会計基準」より）

その他コメント欄

23. 常勤及び非常勤の監査役/監査等委員/監査委員（以下、「監査役等」という）が、直近事業年度の監査役等の職務として実施された事項について、常勤・非常勤それぞれにつきご教示ください。

（複数選択可。）

	常勤の監査役等	非常勤の監査役等
A 監査役会等以外の場で事務局等と打ち合わせ	☐	☐
B 経営会議等、執行側の重要な意思決定の場に出席している	☐	☐
C 事業所・工場等の往査	☐	☐
D 本社機能の部門（経営企画・経理財務・法務・人事・情報システム部など）の監査	☐	☐
E 内部監査部門との情報交換の打ち合わせ	☐	☐
F 会計監査人との情報交換の打ち合わせ	☐	☐
G 子会社の往査	☐	☐
H 子会社社長との面談	☐	☐
I 親会社社長との面談	☐	☐

24. 三様監査の連携の在り方について、ご教示ください。

24-1 監査役等と会計監査人の連携

（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）

- ☐ 1 相互で監査計画を共有している
- ☐ 2 監査計画の立案段階から相互に調整している
- ☐ 3 監査結果（監査上の発見事項等）を共有している
- ☐ 4 監査役等の監査結果（監査上の発見事項）を会計監査人の監査に随時反映している
- ☐ 5 会計監査人の監査結果（監査上の発見事項）を監査役等の監査に随時反映している
- ☐ 6 相手の監査の実効性について相互評価をしている
- ☐ 7 その他

その他コメント欄

24-2 監査役等と内部監査部門との連携

（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）

- ☐ 1 相互で監査計画を共有している
- ☐ 2 監査計画の立案段階から相互に調整している
- ☐ 3 監査結果（監査上の発見事項等）を共有している
- ☐ 4 監査役等の監査結果（監査上の発見事項）を内部監査部門の監査に随時反映している
- ☐ 5 内部監査部門の監査結果（監査上の発見事項）を監査役等の監査に随時反映している
- ☐ 6 相手の監査の実効性について相互評価をしている
- ☐ 7 その他

その他コメント欄

24-3 会計監査人と内部監査部門の連携

（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）

- ☐ 1 相互で監査計画を共有している
- ☐ 2 監査計画の立案段階から相互に調整している
- ☐ 3 監査結果（監査上の発見事項等）を共有している
- ☐ 4 会計監査人の監査結果（監査上の発見事項）を内部監査部門の監査計画に随時反映している
- ☐ 5 内部監査部門の監査結果（監査上の発見事項）を会計監査人の監査計画に随時反映している
- ☐ 6 相手の監査の実効性について相互評価をしている
- ☐ 7 その他

その他コメント欄

※設問 25、26 は、監査等委員会設置会社、もしくは指名委員会等設置会社の場合のみ、ご回答ください。

25. 常勤の監査等委員/監査委員を配置している場合、常勤者が果たしている役割についてご教示ください。

（A～F のそれぞれについて、1～5 から1つ選択。「F.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

	1 十分に果たしている	2 概ね果たしている	3 どちらともいえない	4 あまり果たしていない	5 果たしていない
A 経営会議など執行側の会議体への出席や書類閲覧による、情報収集や事業に対する理解	□	□	□	□	□
B 業務や自社に関連する規制等に精通した取締役を常勤者とすることによる、非常勤の監査等委員/監査委員に対する情報提供の充実	□	□	□	□	□
C 執行に対する報告聴取などの際のコミュニケーションの充実	□	□	□	□	□
D 内部監査部門や会計監査人との緊密な連携	□	□	□	□	□
E 常勤監査（等）委員自身による監査の充実	□	□	□	□	□
F その他に果たしている役割（下記コメント欄に具体的に記入）	□	□	□	□	□

その他コメント欄

26. 常勤の監査等委員/監査委員を配置していない場合、その理由をご教示ください。

（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）

- □ 1 日常的な監査は内部監査部門が行っているので、常勤者による監査は必要ない
- □ 2 常勤者の確保が難しい
- □ 3 常勤者とした場合、独立性に支障が出るおそれがあるため、あえて非常勤としている
- □ 4 非常勤者でも十分な監査ができており、積極的に常勤化する必要が無い
- □ 5 その他

その他コメント欄

※設問 27 は、社内出身の常勤監査役／監査等委員／監査委員が存在する場合のみ、ご回答ください。

27. 社内出身の常勤の監査役／監査等委員／監査委員の選任の在り方をご教示ください。

（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）

- ☐ 1 候補者のキャリアやスキル、経験に基づき監査役等を選任している
- ☐ 2 監査役等を補助する組織（監査役会室等）や内部監査部門の経験者を監査役等に選任している
- ☐ 3 管理部門（財務会計）の経験者を監査役等に選任している
- ☐ 4 管理部門（法務）の経験者を監査役等に選任している
- ☐ 5 管理部門（その他）の経験者を監査役等に選任している
- ☐ 6 子会社の監査役等の経験者を監査役等に選任している
- ☐ 7 その他

その他コメント欄

28. 監査役会等の実効性分析・評価の手法をご教示ください。

（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）

※ 監査役会設置会社においては、監査役制度が独任制のため、監査役毎の実効性を分析・評価すること、また、会議体・組織としての監査役会の実効性を分析・評価することが考えられます。本質問の回答にあたっては、監査役・監査役会のいずれかについて実効性の分析・評価をしている場合、その分析・評価の手法をご回答ください。

- ☐ 1 監査役等へのアンケート
- ☐ 2 監査役等への個別インタビュー
- ☐ 3 監査役会等における討議
- ☐ 4 社外取締役（監査（等）委員ではない）にインタビュー
- ☐ 5 社長・CEO にインタビュー
- ☐ 6 社外の監査（等）委員による集団討議
- ☐ 7 外部の第三者による評価
- ☐ 8 実施していないが、実施を検討中
- ☐ 9 実施していないし、実施する予定もない
- ☐ 10 わからない
- ☐ 11 その他

その他コメント欄

（11）退任取締役等

29. 過去2年間における、貴社の社長・CEO 経験者の「相談役・顧問」に関する取組をご教示ください。

（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）

- ☐ 1 相談役・顧問に期待する役割を社内で明確化した
- ☐ 2 相談役・顧問の処遇（報酬等）について、役割に見合ったものへと見直した
- ☐ 3 相談役・顧問について指名委員会や報酬委員会（任意の委員会を含む）を活用することとした
- ☐ 4 相談役・顧問の人数、役割、処遇等について、外部に情報発信をすることとした
- ☐ 5 相談役・顧問の位置付けや報酬の見直しと、現役経営陣に対する報酬の引き上げを組み合わせて行うことで、全体として適正化・リバランスを図った
- ☐ 6 社長・CEO 経験者による他社の社外取締役への就任が進んだ
- ☐ 7 相談役・顧問の制度を廃止した
- ☐ 8 特に実施していない
- ☐ 9 相談役・顧問の制度が元々ない
- ☐ 10 その他

その他コメント欄

30. 過去 3 年間に退任した社内取締役、執行役（指名委員会等設置会社の場合）について、現在の役職を個人別にご教示ください。（社外取締役や社外監査役、執行役員で過去 3 年間に退任された方は対象ではない）

（過去 3 年間に、上記に該当する退任者が 15 人以上いる場合は、直近に退任された方から 15 人分ご教示ください）

（1人目）

退任時期

年 ▼ / 月 ▼

（選択肢（年）： 2015 年、2016 年、2017 年、2018 年）

（選択肢(月）： 1 月、2 月、3 月、4 月、5 月、6 月、7 月、8 月、9 月、10 月、11 月、12 月）

退任時の役職（1つ選択）

▼

（選択肢 ： 1 会長、2 社長・CEO、3 代表権のある取締役(会長・社長を除く)、4 左記以外の取締役(監査等委員/監査委員を除く)、5 社内取締役(監査等委員/監査委員)・社内監査役、6 執行役、7 その他）

現在の役職① （複数選択可。3つ以上該当する場合は、主要な3つを選択）

▼

現在の役職②

▼

現在の役職③

▼

（選択肢 ： 1 当社の顧問・相談役、2 当社の子会社の顧問・相談役、3 当社の子会社社長・CEO、4 当社の子会社社長・CEO 以外の取締役、5 グループ会社外の他社の社外取締役、6 グループ会社外の他社の社外監査役、7 グループ会社外の他社の社内取締役・執行役、8 経済団体・業界団体等の役員、9 大学教授・講師、10 特に役職には就いていない、11 わからない、12 その他）

（2人目以降も上記と同様にご教示ください）

退任時期

年 ▼ / 月 ▼

退任時の役職（1つ選択）

▼

現在の役職① （複数選択可。3つ以上該当する場合は、主要な3つを選択）

▼

現在の役職②

▼

現在の役職③

▼

（12）グループガバナンス（基本情報）

31. 国内および国外に所在する連結子会社数について、その資本関係ごとに社数をご回答ください。

（実数を記入）

	国内	国外
1 総数（2～4 の合計）	（ ）社	（ ）社
2 うち完全（100%）子会社	（ ）社	（ ）社
3 うち上場子会社※	（ ）社	（ ）社
4 うち非完全子会社（3 を除く）	（ ）社	（ ）社

（※本設問の回答にあたり「上場子会社」とは、有価証券報告書「関係会社の状況」に記載している連結子会社のうち、国内または国外の証券市場に上場している子会社を指します。）

32. 貴社グループの組織形態について下記のそれぞれについて、最もよく当てはまるものをご教示ください。

32-1 持株会社形態

（1 つ選択）

□ 1 純粋持株会社

□ 2 事業持株会社

32-2 企業グループの組織形態

（1 つ選択）

□ 1 事業部制組織
□ 2 機能別組織（製造、販売、調達等、機能ごとに組織を定義づける構造）
□ 3 地域別組織 （国別・地域別の統括会社を軸とした構造）

32-3 社内カンパニー制の有無（設問 32-2 で「事業部制組織」又は「地域別組織」と回答した場合）

（1 つ選択）

□ 1 社内カンパニー制を採用している
□ 2 社内カンパニー制を採用していない

（13）グループガバナンス（実効的な子会社管理）

33. 企業グループにおいて、子会社の案件に対する親会社の関与の在り方として、A～F の各項目それぞれについて下記選択肢より最も近い選択肢を1つ、ご教示ください。

（A～F のそれぞれについて、1～4 から 1 つ選択）

	1 親会社が事前に承認（明文の規定あり）	2 親会社に事後報告（明文の規定あり）	3 明文の規定は無いが、必要に応じて子会社から親会社に協議・相談・報告	4 親会社の関与なし
A 中核子会社（※）における一定規模以上の投資決定	□	□	□	□
B 非中核子会社における一定規模以上の投資決定	□	□	□	□
C 上場子会社における一定規模以上の投資決定	□	□	□	□
D 中核子会社における一定規模以上の事業の撤退・売却	□	□	□	□
E 非中核子会社における一定規模以上の事業の撤退・売却	□	□	□	□
F 上場子会社における一定規模以上の事業の撤退・売却	□	□	□	□

※中核子会社とは、事業持株会社における代表的な 100%子会社、また純粋持株会社における代表的な 100%子会社を指します。

34. 実効的な子会社管理のために、企業グループとして一体性確保のための取組状況に関してご教示ください。

34-1 経営理念・価値観・行動規範について

（複数選択可）

□ 1 グループ全体の経営理念・価値観・行動規範（●●Way）等を策定・共有している
（例：グローバル各国の言語にあわせ経営理念や価値観を翻訳している）
□ 2 経営理念等をグループ全体に浸透させるために研修を実施している

□ 3 経営理念等を経営トップが社内報やイントラ等の社内メディアを通じて現場に説明している
□ 4 経営トップがグループ各社の従業員と経営理念等について対話する機会を定期的に設けている
□ 5 グループ全体の従業員意識調査などにより、グループ全体の経営理念等の浸透状況を定期的に確認し、本社の取締役会や経営陣幹部に報告している

34-2 企業グループとしての意思決定・権限/責任の枠組みが機能するための取組

（複数選択可）

□ 1 子会社を含め、グループ各社が業務上遵守すべき管理のルールや業務手順が明確になっている。（例：グループ共通ポリシー、マニュアル、プロシージャ等）
□ 2 ルールや業務手順を浸透させるために、研修を実施している
□ 3 本社管理部門や内部監査部門が、各子会社におけるルールや業務手順の遵守状況を定期的にモニターしている
□ 4 権限委譲の範囲にあわせて、子会社から親会社への報告事項・基準が定められている
□ 5 親会社の経営幹部は、株主としてグループ各社の取締役（監督又は業務執行）や経営陣（業務執行）を監督している

35. 企業グループ全体で、以下のそれぞれの情報について、どの程度一元的に管理しているか、ご教示ください。

35-1 人材管理（タレントマネジメントシステム）

（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）

□ 1 企業グループ全体で、一定の役職レベル以上の人材を一元的に管理している
（例：グローバルで人事マネジメントのデータベースがあるなど、グループ全体で人材の計画的育成・登用をしている）
□ 2 買収した子会社など一部を除き、企業グループ全体で、一定の役職レベル以上の人材を一元的に管理している
□ 3 国内は原則として、一定の役職レベル以上の人材を一元的に管理しているが、海外子会社の幹部人材については、各子会社が管理をしている（例：日本から派遣している駐在員のみ一元的な管理の対象となっている）
□ 4 原則として各子会社で人材管理をしているが、本社は各子会社の人材管理の状況について把握をしている
□ 5 各子会社がそれぞれ人材管理をしており、本社は各子会社の人材管理の状況については把握していない
□ 6 その他

その他コメント欄

35-2 資金管理（キャッシュマネジメントシステム）

（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）

□ 1 企業グループ全体の資金を一元的に包括管理している
（例：グローバルトレジャリーセンターを設置するなど、為替リスク等も含め一元的に管理している。地域別に現預金量を把握し、本社で一元的に管理している）
□ 2 買収した子会社など一部を除き、企業グループ全体の資金を一元的に管理している

□ 3 国内は原則として資金を一元的に管理しているが、海外子会社については各子会社がそれぞれ資金管理をしている
□ 4 各子会社がそれぞれ資金管理をしているが、本社は各子会社の資金管理の状況について把握をしている。
□ 5 各子会社がそれぞれ資金管理をしており、本社は各子会社の資金管理の状況については把握していない
□ 6 その他

その他コメント欄

36. グループの実効的な子会社管理のために、いわゆる「3ラインディフェンス」の第 1 線～第 3 線の「ライン」ごとにグループの内部統制システムの整備・運用状況について、該当するものをご教示ください。

第1線（子会社を含む各事業部の営業拠点、生産などの現場）
第2線（経営企画、経理財務、総務法務、人事、情報システムなどの管理部門）
第3線（内部監査部門）

（複数選択可）

□ 1 第 1 線では、自己監査を実施している
□ 2 親会社の第 2 線の人事・業績評価については、CFO や法務担当取締役等（第 2 線の担当役員。以下、「CFO等」という）が最終権限を持って行うこととなっている
□ 3 子会社の CFO 等・第 2 線は、原則として親会社の CFO 等・第 2 線にレポーティングし、親会社の CFO 等が、子会社の CFO 等及び第 2 線責任者の人事・業績評価の最終権限を持つこととなっている
□ 4 子会社の CFO 等・第 2 線は、原則として子会社の経営陣又は第 1 線を経由して親会社にレポーティングし、子会社の社長等の経営幹部が子会社の第 2 線責任者の人事・業績評価の最終権限を持つこととなっている
□ 5 子会社の第 3 線は、原則として親会社の第 3 線に対してレポーティングし、親会社の監査役等又は第 3 線責任者が人事・業績評価の最終権限を持つこととなっている
□ 6 子会社の第 3 線は、原則として子会社の経営陣又は第 1 線・第 2 線を経由して親会社にレポーティングし、子会社の社長等の経営幹部が子会社の第 3 線責任者の人事・業績評価の最終権限を持つこととなっている
□ 7 親会社の内部監査部門のトップの人事に対して、監査役（会）、監査（等）委員会が何らかの権限（承認権、同意権等を含む）を有している

37. グループの内部統制システムの構築・運用に関し、親会社の取締役会による監督の状況について、ご教示ください。

（複数選択可）

□ 1 基本方針の決議にあたり、執行側におけるリスク識別・評価や優先順位について、経営戦略との整合性も踏まえて執行側が取締役会に説明している
□ 2 取締役会は、子会社も含め、内部統制システムの構築・運用に十分なリソース（人材・資金・インフラ等）が確保されているか、検証・見直しをしている
□ 3 グループの内部統制システムの運用状況について、内部監査部門や監査役等から少なくとも年に一度は報告を受けている
□ 4 取締役会は、内部統制システムの運用状況を確認し、必要に応じて基本方針や体制整備に関する見直しについて議論している
□ 5 子会社の取締役会が、企業集団に係る内部統制システムに関する基本方針を踏まえ、当該子会

社の内部統制システムの構築・運用について適切に監督しているかを確認している

38. グループの内部統制システムの構築・運用に関し、親会社の監査役等が行っていることについて、ご教示ください。

（複数選択可）

- □ 1 執行側が運営するグループ全体のリスクを管理するための会議体（リスクマネジメント委員会等）に参加している
- □ 2 リスク管理を主要な目的としない業務執行に関する会議体（経営会議等）に参加している
- □ 3 子会社の監査役等と定期的に情報交換を行っている
- □ 4 子会社の監査役等・内部監査部門・会計監査人による監査結果や指摘事項についても報告を受け、対応状況をモニタリングしている
- □ 5 子会社も含むグループ全体の内部通報として寄せられた内容を確認し、そのうち重要な事項について親会社の監査役会等で議論している

39. 子会社において法令違反等の不祥事が発覚した場合（有事）に関して、ご教示ください。

39-1 有事の場合に関して、親会社として迅速に対応するために実施している事項について、ご教示ください。

（複数選択可）

- □ A 有事の類型（例：中核子会社か、国内か、国外か、組織ぐるみか否か等）に応じて親会社としての対処方針を予め定めている
- □ B 子会社における不祥事が発覚した（有事の）場合には、親会社の経営陣に即座に報告されることが取り決められている
- □ C 子会社における不祥事が発覚した（有事の）場合には、親会社の監査役等に即座に報告されることが取り決められている
- □ D 有事の場合に、社外取締役・社外監査役（社外役員）に期待される役割を明確にし、社外役員とも確認を行っている
- □ E 発生した問題に対する内部調査の実施と対外公表のタイミング等について社内で方針・ルールが整備されている
- □ F 外国の子会社や取引先が関係する場合には、弁護士秘匿特権の確保に留意している

39-2 有事の際に想定されている調査等（例：事実関係把握、原因分析、再発防止策の策定等）の体制について、ご教示ください。

（A～B のぞれぞれについて、複数選択可）

	1 社長主導による社内調査委員会や、内部監査部門（第3線）による調査等	2 担当部門による調査等	3 監査役等による調査等	4 独立した第三者委員会（※）による調査等	5 外部機関と連携した社外取締役による調査等	6 具体的な調査等の体制は想定していない
A 企業グループ全体からみて、重大な場合	□	□	□	□	□	□
B 企業グループ全体からみて、軽微な場合	□	□	□	□	□	□

（※）日本弁護士連合会による「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に即した第三者委員会

（14）グループガバナンス（内部監査部門）

40. 内部監査に関する以下の事項についてご教示ください。

40-1 グループ全体の内部監査部門の人数

（実数を記入）

		企業グループベース	貴社単体
1	グループ全体の内部監査部門の人数	（　　）人	（　　）人
2	うち、内部監査に関連する専門的な資格（CIA、CPA 等）を保有する人数	（　　）人	（　　）人

40-2 内部監査部門における専門性を高めるための取組についてご教示ください。

（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）

- ☐ 1 自社内での研修の開催
- ☐ 2 外部機関が主催する研修への派遣
- ☐ 3 内部監査に関連する資格取得の支援（補助等）
- ☐ 4 内部監査における外部専門家の活用（例：計画立案や往査帯同等）
- ☐ 5 その他

その他コメント欄

40-3 内部監査部門が担う人材育成の役割について該当するものを選択してください。

（A～F のそれぞれについて、1～4 から1つ選択。「F.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

	1 該当する	2 どちらかというと該当する	3 どちらかというと該当しない	4 該当しない
A 将来の経営陣幹部となる人材育成	☐	☐	☐	☐
B 将来の監査役等となる人材育成	☐	☐	☐	☐
C 内部監査の専門的人材育成	☐	☐	☐	☐
D 営業や生産など現場（第 1 線）との人材交流	☐	☐	☐	☐
E 管理部門（第 2 線）との人材交流	☐	☐	☐	☐
F その他	☐	☐	☐	☐

その他コメント欄

※設問 41 は、上場子会社を保有している場合のみ、ご回答ください。

41. 上場子会社の内部監査について、当てはまるものをご教示ください。

（複数選択可）

- □ 1 上場子会社の内部監査は、上場子会社に委ねられている
- □ 2 親会社は、上場子会社の内部監査結果について、報告を受けている
- □ 3 親会社の内部監査部門が、上場子会社についても内部監査を行っている
- □ 4 親会社の内部監査部門は、上場子会社が行う内部監査の方法や結果について検証している
- □ 5 親会社の内部監査部門は、上場子会社の内部監査部門に人材育成や知見の提供等の支援をしている

（15）グループガバナンス（中核子会社等の社長・CEO の人事）

42. 中核子会社（※）の社長・CEO の指名・報酬について、ご教示ください。

※中核子会社とは、事業持株会社における代表的な 100%子会社、また純粋持株会社における代表的な 100%子会社を指します。

42-1 中核子会社の社長・CEO の指名にあたり、最も強い影響力をもつ会議体等について、ご教示ください。（法的な決定機関ではなく、実質的に意思決定を行っている会議体等をご回答ください）

（1つ選択。「I.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

- □ A 親会社の取締役会
- □ B 親会社の指名委員会（任意の委員会を含む）
- □ C 親会社の社長・CEO 等の経営幹部
- □ D 親会社の経営会議や常務会等
- □ E 当該子会社の取締役会
- □ F 当該子会社の指名委員会（任意の委員会を含む）
- □ G 当該子会社の社長・CEO 等の経営幹部
- □ H 当該子会社の経営会議や常務会等
- □ I その他

その他コメント欄

42-2 中核子会社の社長・CEO の報酬の決定にあたり、最も強い影響力をもつ会議体等について、ご教示ください。（法的な決定機関ではなく、最も強い影響力をもつ会議体等をご回答ください）

（1つ選択。「I.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

- □ A 親会社の取締役会
- □ B 親会社の報酬委員会（任意の委員会を含む）
- □ C 親会社の社長・CEO 等の経営幹部
- □ D 親会社の経営会議や常務会等
- □ E 当該子会社の取締役会
- □ F 当該子会社の報酬委員会（任意の委員会を含む）
- □ G 当該子会社の社長・CEO 等の経営幹部

☐ H 当該子会社の経営会議や常務会等
☐ I その他

その他コメント欄

※設問 43 は、上場子会社を保有している場合のみ、ご回答ください。

43. 上場子会社の社長・CEOの指名について、当てはまるものをご教示ください。

（複数選択可）

☐ 1 上場子会社の社長・CEOの選任は、上場子会社に委ねられている
☐ 2 上場子会社の社長・CEOの選任については、親子間で協議して合意のうえ行っている
☐ 3 上場子会社の社長・CEOの選任は、実質的には親会社が決定している
☐ 4 上場子会社の指名委員会（法定又は任意）が、当該上場子会社の社長・CEOの選任について審議している
☐ 5 親会社の指名委員会が、上場子会社の社長・CEOの選任について審議している
☐ 6 上場子会社が独自で社長・CEOの後継者計画を策定・運用している（親会社による関与なし）
☐ 7 親会社と連携しつつ、上場子会社が社長・CEOの後継者計画を策定・運用している
☐ 8 親会社の後継者計画の一部として、上場子会社の社長・CEOを候補者育成ポジションとしている

（16）事業ポートフォリオ

44. 貴社の事業ポートフォリオ戦略と資本コストとの関係について、ご教示ください。

（複数選択可）

☐ 1 自社の資本コストについて取締役会において議論している
☐ 2 各事業セグメントへの資金等の配分や事業継続／撤退の検討に当たっては、中長期的に自社の資本コストに見合うリターンを上げる見込みがあるか検討している
☐ 3 新規事業の開始に当たっては、当該事業で見込まれる収益性が中長期的に自社の資本コストを上回る見込みがあるか、取締役会において検討している
☐ 4 事業ポートフォリオ戦略を策定・実施する際の評価指標としては、資本コスト（資本コストを一部の要素として算定されるものを含む）を用いている
☐ 5 自社の資本コストについて、投資家との対話の場で説明している

45. 自社の資本コストの推計方法として用いている指標について、ご教示ください。

（複数選択可。「その他」の場合はコメント欄に具体的に記入）

☐ 1 加重平均資本コスト（WACC）： 株主資本コストは、CAPM（資本資産価格モデル）で算定
☐ 2 加重平均資本コスト（WACC）： 株主資本コストは、配当割引モデルで算定
☐ 3 株主資本コスト：CAPM で算定
☐ 4 株主資本コスト：配当割引モデルで算定
☐ 5 その他

その他コメント欄

46. 事業部門／セグメントの評価に関して、ご教示ください。

46-1 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをご教示ください。

（複数選択可。「その他」の場合はコメント欄に具体的に記入）

- □ 1 損益計算書（P/L）
- □ 2 貸借対照表（B/S）
- □ 3 キャッシュフロー計算書（C/S）
- □ 4 その他

その他コメント欄

46-2 各事業部門／セグメントの評価にあたり、重視している各事業部門／セグメント別の指標について、優先順位をご教示ください。

（「A 最も重視している」「B 2 番目に重視している」「C 3 番目に重視している」指標について、それぞれ1つずつ選択。「15.その他」を選択した場合は下記コメント欄に具体的に記入）

	1 売上、営業利益の絶対額	2 営業利益率	3 資産額	4 ROA	5 ROE	6 ROIC	7 キャッシュフロー	8 損益	9 投資回収期間	10 EVA（経済的付加価値）	11 NPV（正味現在価値）	12 IRR（内部収益率）	13 APV（調整現在価値）	14 重視している指標はない	15 その他
A 最も重視している	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
B 2 番目に重視している	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
C 3 番目に重視している	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□

その他コメント欄

47. 企業グループ全体としての事業ポートフォリオ管理に関して本社管理部門（経営企画・財務等のコーポレート機能を担う部門）が行っていることをご教示ください。

（複数選択可）

- ☐ 1 事業部門／セグメント別の売上高目標の設定
- ☐ 2 事業部門／セグメント別の営業利益目標の設定
- ☐ 3 事業部門／セグメント別の資本コストの設定
- ☐ 4 事業部門／セグメント別の投資枠の設定
- ☐ 5 事業部門／セグメント別のキャッシュフローの把握
- ☐ 6 事業部門／セグメント別の格付け・分類（成長事業か、構造改革・撤退事業か等）（そのための評価指標の設定を含む）
- ☐ 7 新規事業の提案に対する承認、予算枠の設定
- ☐ 8 低収益／低成長事業部門等に対する再建策策定の指示又は要請
- ☐ 9 低収益／低成長事業部門等の撤退・売却に向けた検討
- ☐ 10 事業部門／セグメント横断プロジェクト（新規事業、シナジー実現等）の組成と実施

48. 一部の事業からの撤退・売却を行う上で、課題となる事項をご教示ください。

（複数選択可。「10.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

- ☐ 1 基準が不明確なため撤退・売却の判断がしにくい
- ☐ 2 撤退・売却について検討する社内プロセスが明確でないため、検討が進みにくい
- ☐ 3 社長・CEO が撤退・売却の決断に踏み切れない
- ☐ 4 撤退・売却の対象部門やその部門出身者が反対するため実現しない
- ☐ 5 従業員や労働組合との調整が困難
- ☐ 6 売却価格面で適当な売却先が見つからない
- ☐ 7 従業員の雇用条件面で適当な売却先が見つからない
- ☐ 8 特に課題はない
- ☐ 9 一部の事業からの撤退・売却を検討したことがない
- ☐ 10 その他

その他コメント欄

49. 一部の事業からの撤退・売却について、検討の俎上に載せるための基準をご教示ください。

（複数選択可。「4.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

- ☐ 1 定量的な基準（3期連続赤字や ROE といった指標等）が定められている
- ☐ 2 定性的な基準が定められている
- ☐ 3 特定の形式的な基準は定められていない
- ☐ 4 その他

その他コメント欄

50. 一部の事業からの撤退・売却について、社内で検討するプロセスをご教示ください。

（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）

- □ 1 撤退・売却の基準に該当するかどうかを評価する担当部署や、該当した場合に、その後の検討を進めるプロセスが定められている
- □ 2 社内で撤退・売却に関する発議があった場合に、その後の検討を進めるプロセスが定められている
- □ 3 撤退・売却に関する検討のプロセスは特に定められていない
- □ 4 その他

その他コメント欄

51. 事業ポートフォリオの組替えの要否の検討する組織に関する事項について、ご教示ください。

（複数選択可）

- □ 1 経営会議や常務会など、経営陣幹部が参加する会議体で、定期的に議論している
- □ 2 リスクマネジメント委員会や投資案件検討委員会など、事業ポートフォリオの最適化につながる議論をする委員会を設けている
- □ 3 取締役会で、定期的に議論している
- □ 4 議論する組織はない

52. 事業ポートフォリオ戦略に対する社外取締役の関与の在り方について、ご教示ください。

（複数選択可）

- □ 1 事業ポートフォリオ戦略を策定する際に、取締役会等の場で、執行側の取締役等と共に議論を行っている
- □ 2 各事業部門／セグメントの業績について、取締役会等の場で報告を受けている
- □ 3 各事業部門／セグメントの格付けや経営方針について、執行側の取締役等と共に議論を行っている
- □ 4 事業部門／セグメントの売却・撤退の提案について、執行側の取締役等と共に議論を行っている
- □ 5 自社の事業ポートフォリオ戦略について、投資家に対して説明をしている
- □ 6 事業ポートフォリオ戦略の策定・実行については、社外取締役は関与していない

※設問 53～56 は、上場子会社を保有している場合のみ、ご回答ください。

53. 事業ポートフォリオ戦略の実施における上場子会社の扱いとして、当てはまるものをご教示ください。（複数選択可）

- □ 1 上場子会社の経営方針について、親子間で協議を行い、合意のうえで決定している

- □ 2 上場子会社の経営方針の決定は、子会社経営陣に委ねられている
- □ 3 上場子会社の経営方針については、実質的に親会社が決定している
- □ 4 グループ全体の事業ポートフォリオ戦略に基づき、親会社が経営資源（資金・人材等）の配分を行っている
- □ 5 親会社から上場子会社への経営資源（人材等）の配分は原則として行っていない
- □ 6 親会社から上場子会社に対して取締役や監査役等を派遣している

54. 上場子会社を保有している理由として、当てはまるものをご教示ください。

（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）

- □ 1 M&A により子会社化する際に、上場維持することが取引条件だったため
- □ 2 子会社社員のモチベーション維持・向上のため
- □ 3 子会社で優秀な人材を採用するため
- □ 4 子会社の取引先との信用確保のため
- □ 5 上場企業であることのステータス、ブランド価値の維持のため
- □ 6 子会社が自ら資本市場から資金調達する必要があるため
- □ 7 子会社が自ら金融機関から資金調達する必要があるため
- □ 8 子会社の経営陣が上場を希望しているため
- □ 9 その他

その他コメント欄

55. 企業グループ全体の事業ポートフォリオ戦略の策定・実行する際に、上場子会社における課題をご教示ください。

（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）

- □ 1 親会社による企業グループ全体の全体最適な戦略と、上場子会社単体としての最適な戦略が一致しない
- □ 2 上場子会社の少数株主に配慮する必要があるため、上場子会社の経営資源を企業グループ全体のために活用しづらい
- □ 3 上場子会社の独立性に配慮するため、リスク管理等を親会社で一元的に実施できない
- □ 4 上場子会社の独立性に配慮するため、他の事業部門とのシナジーが発揮させづらい
- □ 5 特段、課題は無い
- □ 6 その他

その他コメント欄

56. 貴社の上場子会社について、今後の方針をご教示ください。

（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）

- □ 1 引き続き、上場子会社として維持する方向性
- □ 2 非上場化（完全子会社化又は他企業と共同での非上場子会社化）も視野に入れている
- □ 3 他企業への持分の売却も視野に入れている
- □ 4 特に決まった方針は無い／わからない
- □ 5 その他

その他コメント欄

（17）コーポレートガバナンスへの取組全般

57. 経済産業省が平成29年3月に策定、平成30年9月28日に改訂した「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）のご活用状況についてご教示ください。

（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）

- □ 1 実際に制度や運用の変更に繋がった
- □ 2 ガイドラインを踏まえて社内で検討したが、制度や運用の変更には繋がっていない
- □ 3 内容は把握しているが、特に社内での検討には活かされていない
- □ 4 名前は聞いたことがあるが、内容は把握していない
- □ 5 聞いたことがない
- □ 6 その他

その他コメント欄

58. 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）について、ご意見がありましたらご教示ください。上記設問 57 で選択肢1「実際に制度や運用の変更に繋がった」を選択された場合は、制度・運用の変更内容についても併せてご教示ください。

（自由記述。 以下の空欄に記入）

59. 「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）で推奨されている様々な取組のうち、貴社の特性や状況等に照らして、貴社において取組を実施することが適切でないとお考えのものがあれば、その理由と併せてご教示ください。

（自由記述。 以下の空欄に記入）

60. コーポレートガバナンスに関する政府としての取組について、ご意見、ご実感、問題点や課題意識等がありましたらご教示ください。

（自由記述。 以下の空欄に記入）

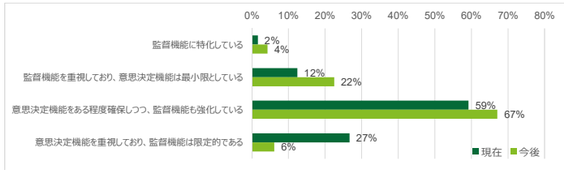
お答えいただきたい質問は以上でございます。
本調査にご協力いただきまして、誠にありがとうございました。

以上

平成30年度コーポレートガバナンスに関するアンケート調査（社長・CEO向け）

1. 貴社の取締役会の現在の在り方及び今後の方向性について、以下の中から最も該当するものをそれぞれ選択ください。（「現在」と「今後」で、それぞれ１つ選択。）

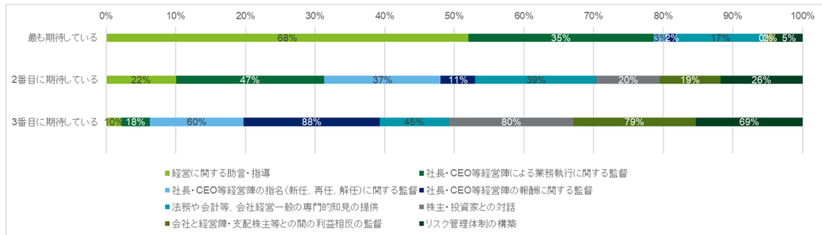
	現在		今後	
1 監督機能に特化している	9	2%	23	4%
2 監督機能を重視しており、意思決定機能は最小限としている	68	12%	121	22%
3 意思決定機能をある程度確保しつつ、監督機能も強化している	324	59%	361	67%
4 意思決定機能を重視しており、監督機能は限定的である	146	27%	33	6%
有効回答数	547	100%	538	100%
回答なし	1		10	
Total	548		548	



2. 貴社の社外取締役に期待する役割と、どの程度役割を果たしているかの評価をご教示ください。

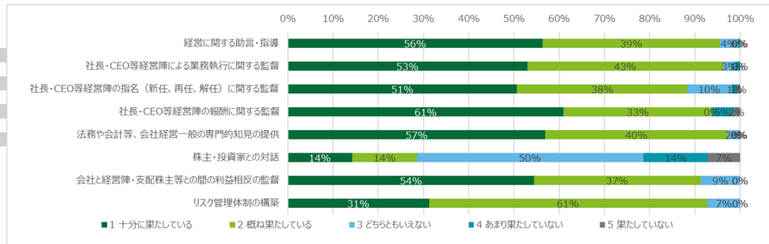
期待する役割：（A～Hの項目について、最も期待する度合いの高い項目を３つまで順に「最も期待している」「２番目に期待している」「３番目に期待している」のいずれかを選択。なお、同じ順位を選択しないようご留意ください。）

	1 最も期待している		2 2番目に期待している		3 3番目に期待している			回答企業数	回答企業数／有効回答数
A 経営に関する助言・指導	320	68%	105	22%	47	10%	100%	472	88%
B 社長・CEO等経営陣による業務執行に関する監督	157	35%	213	47%	83	18%	100%	453	84%
C 社長・CEO等経営陣の指名（新任、再任、解任）に関する監督	4	3%	57	37%	93	60%	100%	154	29%
D 社長・CEO等経営陣の報酬に関する監督	1	2%	7	11%	56	88%	100%	64	12%
E 法務や会計等、会社経営一般の専門的知見の提供	49	17%	113	39%	131	45%	100%	293	55%
F 株主・投資家との対話	0	0%	3	20%	12	80%	100%	15	3%
G 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反の監督	1	2%	11	19%	45	79%	100%	57	11%
H リスク管理体制の構築	5	5%	25	26%	66	69%	100%	96	18%
有効回答数	537		534		533			537	
回答なし	11		14		15			11	
Total	548		548		548			548	



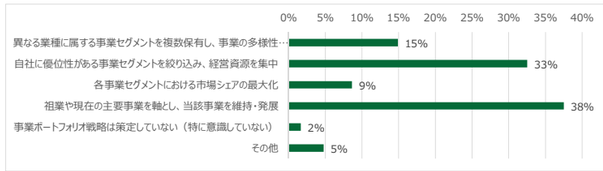
どの程度役割を果たしているかの評価：（A～Hについて、それぞれ１つ選択。）

	1 十分に果たしている		2 概ね果たしている		3 どちらともいえない		4 あまり果たしていない		5 果たしていない		有効回答数		回答なし	Total
A 経営に関する助言・指導	266	56%	185	39%	19	4%	2	0%	0	0%	472	100%	0	472
B 社長・CEO等経営陣による業務執行に関する監督	240	53%	196	43%	12	3%	5	1%	0	0%	453	100%	0	453
C 社長・CEO等経営陣の指名（新任、再任、解任）に関する監督	78	51%	58	38%	15	10%	2	1%	1	1%	154	100%	0	154
D 社長・CEO等経営陣の報酬に関する監督	39	61%	21	33%	0	0%	3	5%	1	2%	64	100%	0	64
E 法務や会計等、会社経営一般の専門的知見の提供	166	57%	118	40%	7	2%	0	0%	1	0%	292	100%	1	293
F 株主・投資家との対話	2	14%	2	14%	7	50%	2	14%	1	7%	14	100%	1	15
G 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反の監督	31	54%	21	37%	5	9%	0	0%	0	0%	57	100%	0	57
H リスク管理体制の構築	30	31%	59	61%	7	7%	0	0%	0	0%	96	100%	0	96



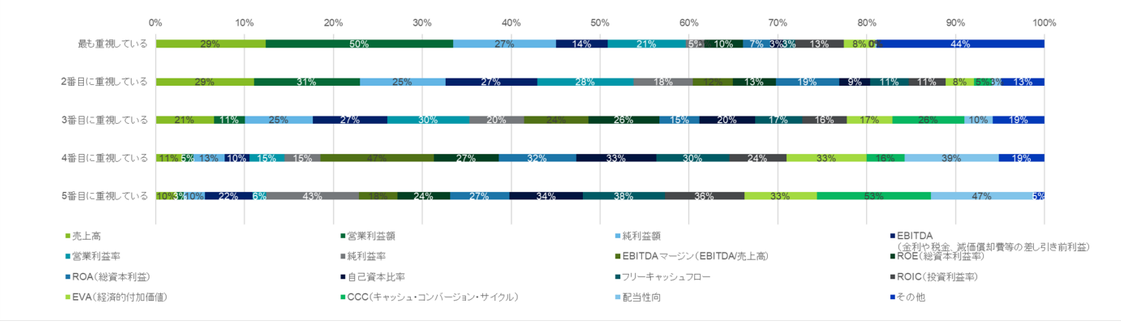
3. 貴社の事業ポートフォリオ戦略について、最も当てはまるものを選択してください。（１つ選択。）

1 異なる業種に属する事業セグメントを複数保有し、事業の多様性を追求	81	15%
2 自社に優位性がある事業セグメントを絞り込み、経営資源を集中	177	33%
3 各事業セグメントにおける市場シェアの最大化	47	9%
4 祖業や現在の主要事業を軸とし、当該事業を維持・発展	204	38%
5 事業ポートフォリオ戦略は策定していない（特に意識していない）	9	2%
6 その他	26	5%
有効回答数	544	100%
回答なし	4	
Total	548	



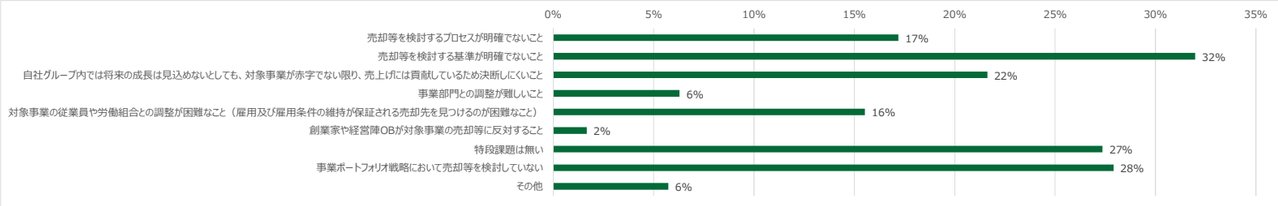
4. 貴社の経営指標として、どのような項目を重視していますか。（１～１６の項目について、最も重視する度合いの高い経営指標を５つまで順に、「最も重視している」「２番目に重視している」「３番目に重視している」「４番目に重視している」「５番目に重視している」のいずれかを選択。なお、同じ順位を選択しないようご留意ください。）

	1 最も重視している		2 2番目に重視している		3 3番目に重視している		4 4番目に重視している		5 5番目に重視している			回答企業数	回答企業数／有効回答数
1 売上高	108	29%	108	29%	79	21%	41	11%	36	10%	100%	372	69%
2 営業利益額	196	50%	123	31%	45	11%	18	5%	13	3%	100%	395	73%
3 純利益額	68	27%	63	25%	62	25%	33	13%	24	10%	100%	250	46%
4 EBITDA（金利や税金、減価償却費等の差し引き前利益）	8	14%	16	27%	16	27%	6	10%	13	22%	100%	59	11%
5 営業利益率	62	21%	85	28%	90	30%	44	15%	19	6%	100%	300	55%
6 純利益率	2	5%	7	18%	8	20%	6	15%	17	43%	100%	40	7%
7 EBITDA マージン（EBITDA/売上高）	0	0%	2	12%	4	24%	8	47%	3	18%	100%	17	3%
8 ROE（総資本利益率）	36	10%	45	13%	92	26%	96	27%	87	24%	100%	356	66%
9 ROA（総資本利益）	7	7%	18	19%	14	15%	31	32%	26	27%	100%	96	18%
10 自己資本比率	5	3%	14	9%	31	20%	51	33%	52	34%	100%	153	28%
11 フリーキャッシュフロー	5	3%	17	11%	26	17%	46	30%	57	38%	100%	151	28%
12 ROIC（投資利益率）	7	13%	6	11%	9	16%	13	24%	20	36%	100%	55	10%
13 EVA（経済的付加価値）	1	8%	1	8%	2	17%	4	33%	4	33%	100%	12	2%
14 CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）	0	0%	1	5%	5	26%	3	16%	10	53%	100%	19	4%
15 配当性向	1	0%	6	3%	21	10%	81	39%	97	47%	100%	206	38%
16 その他	35	44%	10	13%	15	19%	15	19%	4	5%	100%	79	15%
有効回答数	541		522		519		496		482			541	
回答なし	7		26		29		52		66			7	
Total	548		548		548		548		548			548	



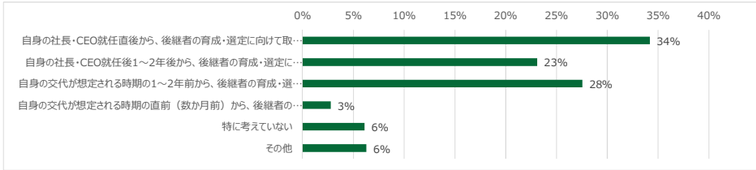
5. 貴社が事業ポートフォリオ戦略に基づき、事業の売却や撤退等を検討・実施する段階において課題と考えられる事項をご教示ください。（3つまで選択可。）

1	売却等を検討するプロセスが明確でないこと	93	17%
2	売却等を検討する基準が明確でないこと	173	32%
3	自社グループ内では将来の成長は見込めないとしても、対象事業が赤字でない限り、売上げには貢献しているため決断しにくいこと	117	22%
4	事業部門との調整が難しいこと	34	6%
5	対象事業の従業員や労働組合との調整が困難なこと（雇用及び雇用条件の維持が保証される売却先を見つけるのが困難なこと）	84	16%
6	創業家や経営陣OBが対象事業の売却等に反対すること	9	2%
7	特段課題は無い	148	27%
8	事業ポートフォリオ戦略において売却等を検討していない	151	28%
9	その他	31	6%
	回答企業数	541	
	回答なし	7	
	Total	548	



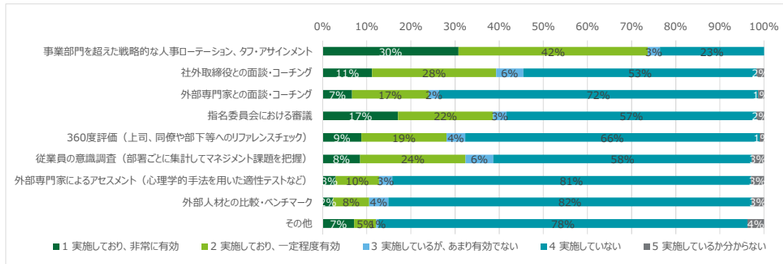
6. ご自身の後継者（次期社長・CEO）の育成・選定に向けた取組状況についてご教示ください。（1つ選択。）

1	自身の社長・CEO就任直後から、後継者の育成・選定に向けて取り組み始めている	185	34%
2	自身の社長・CEO就任後1～2年後から、後継者の育成・選定に向けて取り組み始めている（又は、取り組み始める予定）	125	23%
3	自身の交代が想定される時期の1～2年前から、後継者の育成・選定に向けて取り組み始めている（又は、取り組み始める予定）	149	28%
4	自身の交代が想定される時期の直前（数か月前）から、後継者の選定を検討し始めている（又は、検討し始める予定）	15	3%
5	特に考えていない	33	6%
6	その他	34	6%
	有効回答数	541	100%
	回答なし	7	
	Total	548	



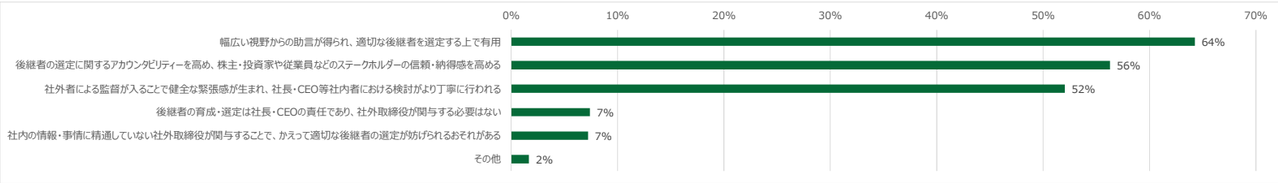
7. ご自身の後継者（次期社長・CEO）の候補者の育成・評価のために実施している取組をご教示ください。また、実施している場合は、それぞれの取組の有効性についてご教示ください。（A～Iのそれぞれについて、1～5から1つ選択。）

	1 実施しており、非常に有効		2 実施しており、一定程度有効		3 実施しているが、あまり有効でない		4 実施していない		5 実施しているか分からない		有効回答数		回答なし	Total
A 事業部門を超えた戦略的な人事ローテーション、タフ・アサインメント	158	30%	220	42%	14	3%	121	23%	9	2%	522	100%	26	548
B 社外取締役との面談・コーチング	58	11%	146	28%	32	6%	274	53%	7	1%	517	100%	31	548
C 外部専門家との面談・コーチング	34	7%	89	17%	12	2%	370	72%	9	2%	514	100%	34	548
D 指名委員会における審議	88	17%	111	22%	16	3%	292	57%	5	1%	512	100%	36	548
E 360度評価（上司、同僚や部下等へのリファレンスチェック）	44	9%	97	19%	21	4%	335	66%	14	3%	511	100%	37	548
F 従業員の意識調査（部署ごとに集計してマネジメント課題を把握）	43	8%	121	24%	32	6%	297	58%	15	3%	508	100%	40	548
G 外部専門家によるアセスメント（心理学的手法を用いた適性テストなと	15	3%	50	10%	15	3%	413	81%	14	3%	507	100%	41	548
H 外部人材との比較・ベンチマーク	12	2%	41	8%	22	4%	415	82%	18	4%	508	100%	40	548
I その他	13	7%	9	5%	1	1%	152	78%	19	10%	194	100%	354	548



8. ご自身の後継者（次期社長・CEO）の育成・選定に向けた取組に社外取締役が関与することの意義や影響についてのご意見をご教示ください。（複数選択可。）

1	幅広い視野からの助言が得られ、適切な後継者を選定する上で有用	347	64%
2	後継者の選定に関するアカウンタビリティーを高め、株主・投資家や従業員などのステークホルダーの信頼・納得感を高める	304	56%
3	社外者による監督が入ることで健全な緊張感が生まれ、社長・CEO等社内者における検討がより丁寧に行われる	281	52%
4	後継者の育成・選定は社長・CEOの責任であり、社外取締役が関与する必要はない	40	7%
5	社内の情報・事情に精通していない社外取締役が関与することで、かえって適切な後継者の選定が妨げられるおそれがある	39	7%
6	その他	9	2%
	回答企業数	540	
	回答なし	8	
	Total	548	



9. ご自身の後継者（次期社長・CEO）を外部から招聘（しょうへい）することを選択肢として視野に入れているか否かをご教示ください。（複数選択可。）

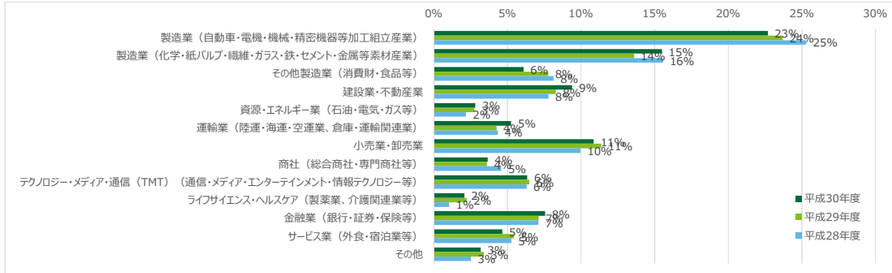
1	選択肢として視野に入れていない（社内人材のみを対象として検討している）	182	34%
2	選択肢として視野に入れているが、その場合には、役員・従業員として一定期間社内（又はグループ内）で業務に従事することを想定している	174	32%
3	選択肢として視野に入れており、役員・従業員として社内（又はグループ内）で業務に従事することなく、直ちに社長・CEOに就任することもあり得る	75	14%
4	特に考えていない	111	21%
5	その他	10	2%
	回答企業数	537	
	回答なし	11	
	Total	548	

平成30年度コーポレートガバナンスに関するアンケート調査（企業向け）

(2) 業種

1. 業種をご教示ください。（１つ選択。）

		平成30年度		平成29年度		平成28年度	
1	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等加工組立産業）	186	23%	223	24%	221	25%
2	製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・鉄・セメント・金属等素材産業）	127	15%	128	14%	136	16%
3	その他製造業（消費財・食品等）	50	6%	73	8%	71	8%
4	建設業・不動産業	77	9%	78	8%	68	8%
5	資源・エネルギー業（石油・電気・ガス等）	23	3%	26	3%	19	2%
6	運輸業（陸運・海運・空運業、倉庫・運輸関連業）	43	5%	40	4%	38	4%
7	小売業・卸売業	89	11%	107	11%	87	10%
8	商社（総合商社・専門商社等）	30	4%	34	4%	40	5%
9	テクノロジー・メディア・通信（TMT）（通信・メディア・エンターテインメント・情報テクノロジー等）	52	6%	61	6%	55	6%
10	ライフサイエンス・ヘルスケア（製薬業、介護関連業等）	17	2%	21	2%	9	1%
11	金融業（銀行・証券・保険等）	62	8%	67	7%	62	7%
12	サービス業（外食・宿泊業等）	38	5%	51	5%	46	5%
13	その他	26	3%	32	3%	22	3%
	回答企業数	820	100%	941	100%	874	100%
	回答なし	2					
	Total	822					

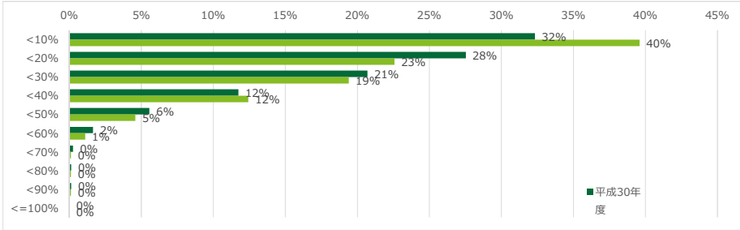


(3) 株主構成

2. 貴社が認識している最新の株主構成をご教示ください。

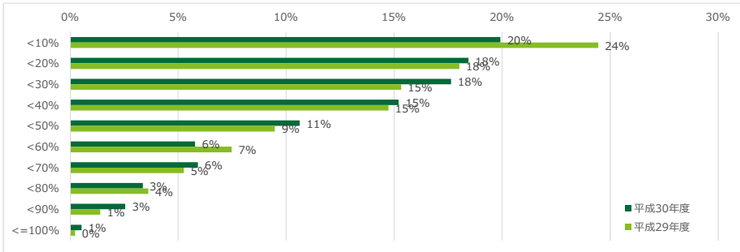
2-1 外国人株主の比率をご教示ください。（実数を記入：小数点以下四捨五入）

	平成30年度		平成29年度	
<10%	256	32%	363	40%
<20%	218	28%	207	23%
<30%	164	21%	178	19%
<40%	93	12%	114	12%
<50%	44	6%	42	5%
<60%	13	2%	10	1%
<70%	2	0%	1	0%
<80%	1	0%	1	0%
<90%	1	0%	1	0%
<=100%	0	0%	0	0%
回答企業数	792	100%	917	100%
回答なし	15			
無効回答	15			
Total	822			



2-2 貴社が認識している機関投資家の比率をご教示ください。（実数を記入：小数点以下四捨五入）

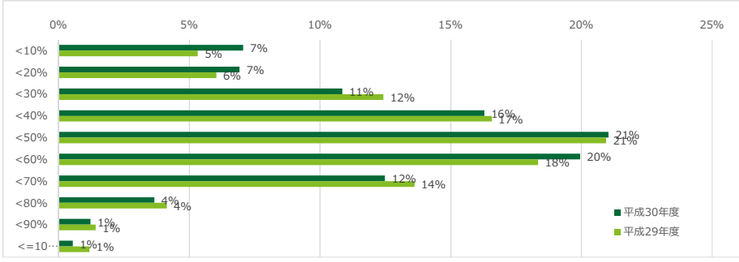
	平成30年度		平成29年度	
<10%	148	20%	209	24%
<20%	137	18%	154	18%
<30%	131	18%	131	15%
<40%	113	15%	126	15%
<50%	79	11%	81	9%
<60%	43	6%	64	7%
<70%	44	6%	45	5%
<80%	25	3%	31	4%
<90%	19	3%	12	1%
<=100%	4	1%	2	0%
回答企業数	743	100%	855	100%
回答なし	79			
Total	822			



2-3 貴社が認識している安定株主※の比率をご教示ください。（実数を記入：小数点以下四捨五入）

※　安定株主としては、一般的に、貴社グループの経営者やその近親者、従業員持株会、金融機関（メインバンク）、取引先企業、政策保有株式として保有する株主、創業家、株主優待狙い等で長期保有する個人投資家等が想定されます。

	平成30年度		平成29年度	
<10%	52	7%	45	5%
<20%	51	7%	51	6%
<30%	80	11%	105	12%
<40%	120	16%	140	17%
<50%	155	21%	177	21%
<60%	147	20%	155	18%
<70%	92	12%	115	14%
<80%	27	4%	35	4%
<90%	9	1%	12	1%
<=100%	4	1%	10	1%
回答企業数	737	100%	845	100%
回答なし	85			
Total	822			

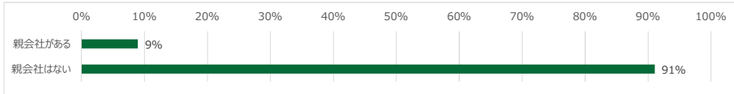


2-4 貴社の親会社（※）について、以下の事項をご教示ください。

※親会社：財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則第8条第3項に規定する親会社

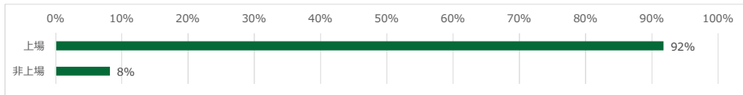
① 親会社の有無 （1つ選択）

1	親会社がある	73	9%
2	親会社はない	742	91%
	回答企業数	815	100%
	回答なし	7	
	Total	822	



② （①で「１ 親会社がある」を選択した場合のみ回答）親会社の上場・非上場

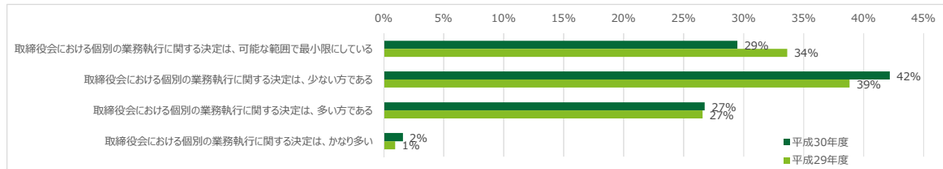
1	上場	67	92%
2	非上場	6	8%
	回答企業数	73	100%
	回答なし	0	
	Total	73	



(4) 業務執行の在り方

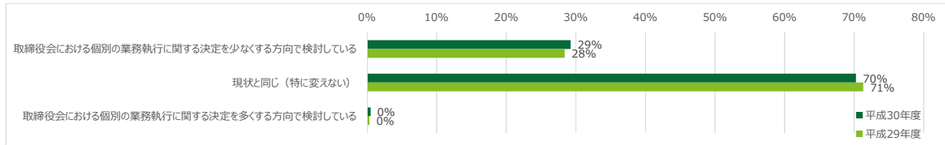
3. 取締役会における個別の業務執行に関する決定の多寡について、現状をご教示ください。（1つ選択）

		平成30年度		平成29年度	
1	取締役会における個別の業務執行に関する決定は、可能な範囲で最小限にしている	239	29%	310	34%
2	取締役会における個別の業務執行に関する決定は、少ない方である	342	42%	358	39%
3	取締役会における個別の業務執行に関する決定は、多い方である	217	27%	245	27%
4	取締役会における個別の業務執行に関する決定は、かなり多い	13	2%	9	1%
	回答企業数	811	100%	922	100%
	回答なし	11			
	Total	822			



4. 取締役会における個別の業務執行に関する決定の多寡について、今後の方向性をご教示ください。（１つ選択）

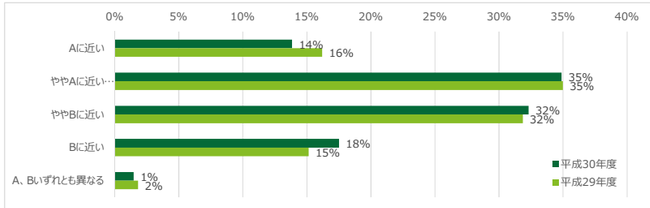
		平成30年度		平成29年度	
1	取締役会における個別の業務執行に関する決定を少なくする方向で検討している	238	29%	264	28%
2	現状と同じ（特に変えない）	572	70%	663	71%
3	取締役会における個別の業務執行に関する決定を多くする方向で検討している	4	0%	3	0%
	回答企業数	814	100%	930	100%
	回答なし	8			
	Total	822			



5. 業務執行において社長・CEOが果たす主な役割は、現状では次のAまたはBのいずれに近いですか。（１つ選択）

A: 社長・CEO（その指揮命令を受けるCFO等を含む）に権限が集まっており、トップダウンで経営力を発揮する
B: 各事業部門長等に多くの権限が委譲されており、社長・CEOは各事業部門長等 経営陣間の意見調整を行った上で社内の合意形成を図る

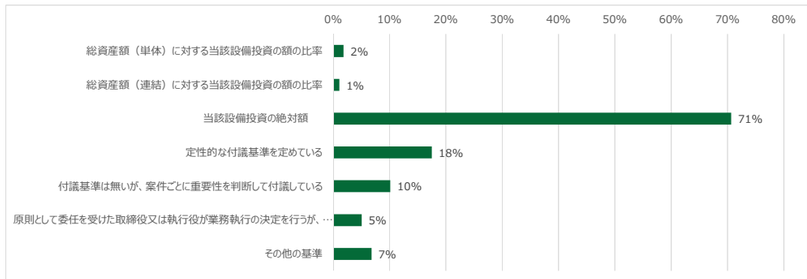
		平成30年度		平成29年度	
1	Aに近い	113	14%	151	16%
2	ややAに近いややBに近い	285	35%	326	35%
3	ややBに近い	264	32%	297	32%
4	Bに近い	143	18%	141	15%
5	A、Bいずれとも異なる	12	1%	17	2%
	回答企業数	817	100%	932	100%
	回答なし	5			
	Total	822			



6 貴社の取締役会に上程する設備投資案件に係る付議基準について、（１）貴社案件に係る付議基準の内容、（２）子会社案件に係る付議基準の内容、及び（３）当該付議基準の規定の在り方をご教示ください。

6-1 付議基準（貴社における案件に係るもの）の内容
（複数選択可。「１」「２」「３」の場合は、実数を記入。「７．その他の数値基準」は、基準を具体的にコメント欄に記入）

1	総資産額（単体）に対する当該設備投資の額の比率	15	2%
2	総資産額（連結）に対する当該設備投資の額の比率	9	1%
3	当該設備投資の絶対額	573	71%
4	定性的な付議基準を定めている	142	18%
5	付議基準は無いが、案件ごとに重要性を判断して付議している	82	10%
6	原則として委任を受けた取締役又は執行役が業務執行の決定を行うが、当該取締役又は執行役が案件ごとに重要性を判断して付議している	41	5%
7	その他の基準	55	7%
	回答企業数	811	
	回答なし	11	
	Total	822	



選択肢「１ 総資産額（単体）に対する当該設備投資の比率」を選択した場合（実数を記入：小数点以下四捨五入）

1	1%	10	77%
2	10%	1	8%
3	15%	1	8%
4	20%	1	8%
	回答企業数	13	100%
	回答なし	2	
	Total	15	

企業向けアンケート

選択肢「２　総資産額（連結）に対する当該設備投資の比率」を選択した場合（実数を記入：小数点以下四捨五入）

1	1%	4	80%
2	5%	1	20%
	回答企業数	5	100%
	回答なし	4	
	Total	9	

選択肢「３　当該設備投資の絶対額」を選択した場合

1	~100(百万)以下	200	99%
2	~500(百万)以下	119	59%
3	~1,000(百万)以下	80	39%
4	~10,000(百万)以下	104	51%
5	~50,000(百万)以下	19	9%
	回答企業数	203	
	回答なし	370	
	Total	573	

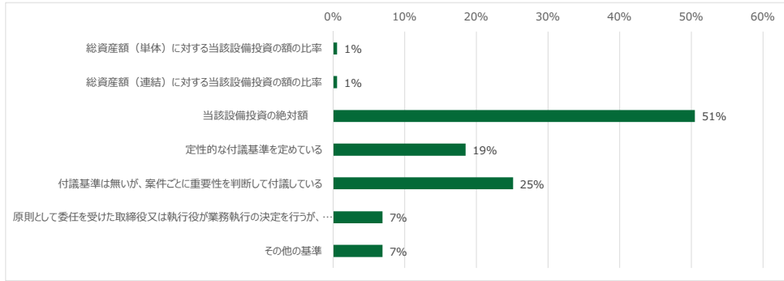
総資産における当該設備投資の絶対額の割合

		単体	連結
1	<1%	317	346
2	<10%	56	35
3	<20%	7	4
4	>=100%	2	2
	回答企業数	382	387
	回答なし		
	Total		

6-2 付議基準（貴社の中核子会社（※）の案件に係るもの）の内容

※中核子会社とは、事業持株会社における代表的な100%子会社、また純粋持株会社における代表的な100%子会社を指します。
（貴社の中核子会社の案件についても、貴社の取締役会での決議事項として付議基準を定めている場合、１～７の中から該当するものを選択。複数選択可。「１」「２」「３」の場合は、実数を記入。「７．その他の数値基準」は、基準を具体的にコメント欄に記入）

1	総資産額（単体）に対する当該設備投資の額の比率	4	1%
2	総資産額（連結）に対する当該設備投資の額の比率	4	1%
3	当該設備投資の絶対額	352	51%
4	定性的な付議基準を定めている	129	19%
5	付議基準は無いが、案件ごとに重要性を判断して付議している	175	25%
6	原則として委任を受けた取締役又は執行役が業務執行の決定を行うが、当該取締役又は執行役が案件ごとに重要性を判断して付議している	48	7%
7	その他の基準	48	7%
	回答企業数	697	
	回答なし	125	
	Total	822	



選択肢「１　総資産額（単体）に対する当該設備投資の比率」を選択した場合（実数を記入：小数点以下四捨五入）

1	1%	3	100%
	回答企業数	3	100%
	回答なし	1	
	Total	4	

選択肢「２　総資産額（連結）に対する当該設備投資の比率」を選択した場合（実数を記入：小数点以下四捨五入）

1	1%	2	67%
2	10%	1	33%
	回答企業数	3	100%
	回答なし	1	
	Total	4	

選択肢「３　当該設備投資の絶対額」を選択した場合

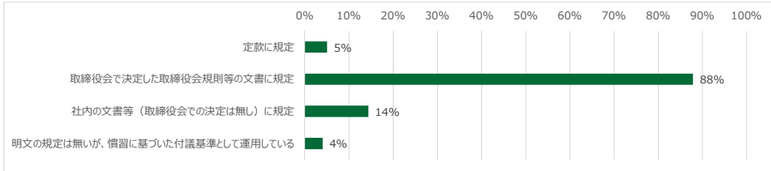
1	~100(百万)以下	88	38%
2	~500(百万)以下	44	19%
3	~1,000(百万)以下	35	15%
2	~10,000(百万)以下	185	80%
3	~50,000(百万)以下	12	5%
	回答企業数	232	
	回答なし	120	
	Total	352	

総資産における当該設備投資の絶対額の割合

		単体	連結
1	<1%	196	212
2	<10%	32	17
3	<20%	4	4
4	>=100%	2	1
	回答企業数	234	234
	回答なし		
	Total		

6-3 規定の在り方（複数選択可）

1	定款に規定	40	5%
2	取締役会で決定した取締役会規則等の文書に規定	704	88%
3	社内の文書等（取締役会での決定は無し）に規定	115	14%
4	明文の規定は無いが、慣習に基づいた付議基準として運用している	32	4%
	回答企業	801	
	回答なし	21	
	Total	822	



(5) 取締役の構成等

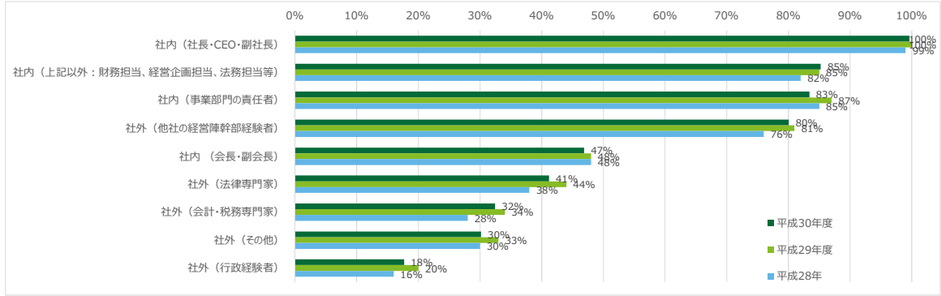
7. 取締役の構成についてご教示ください。（実数を記入（いない場合は "0"を記入））

		0名	1名	2名	3名	4名	5名	6名	7名	8名	9名	>=10名	回答企業数	回答なし	Total
1	社内 （会長･副会長）	433	350	28	3	1	0	0	0	0	0	0	815	7	822
2	社内（社長･CEO･副社長）	3	552	184	50	23	5	2	2	0	0	0	821	1	822
3	社内（事業部門の責任者）	136	115	164	176	102	61	29	18	10	4	4	819	3	822
4	社内（上記以外：財務担当、経営企画担当、法務担当等）	121	258	199	107	65	32	18	8	6	2	3	819	3	822
5	社外（他社の経営陣幹部経験者）	163	269	225	112	31	11	5	1	0	0	1	818	4	822
6	社外（法律専門家）	477	299	34	1	0	0	0	0	0	0	0	811	11	822
7	社外（会計･税務専門家）	544	226	33	1	0	1	0	0	0	0	0	805	17	822
8	社外（行政経験者）	661	121	18	3	0	0	0	0	0	0	0	803	19	822
9	社外（その他）	563	201	37	4	1	0	0	0	0	0	0	806	16	822

		平成30年度		平成29年度		平成28年	
1	社内 （会長･副会長）	433	382	47%	430	48%	423	48%
2	社内（社長･CEO･副社長）	3	818	100%	937	100%	868	99%
3	社内（事業部門の責任者）	136	683	83%	803	87%	746	85%
4	社内（上記以外：財務担当、経営企画担当、法務担当等）	121	698	85%	776	85%	713	82%
5	社外（他社の経営陣幹部経験者）	163	655	80%	732	81%	661	76%
6	社外（法律専門家）	477	334	41%	362	44%	328	38%
7	社外（会計･税務専門家）	544	261	32%	273	34%	242	28%
8	社外（行政経験者）	661	142	18%	156	20%	137	16%
9	社外（その他）	563	243	30%	265	33%	262	30%

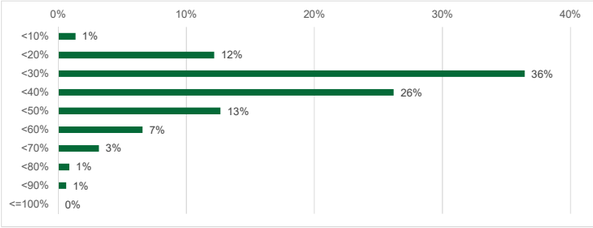
→

		平成30年度			平成29年度		平成28年	
2	社内（社長･CEO･副社長）	3	818	100%	937	100%	868	99%
4	社内（上記以外：財務担当、経営企画担当、法務担当等）	121	698	85%	776	85%	713	82%
3	社内（事業部門の責任者）	136	683	83%	803	87%	746	85%
5	社外（他社の経営陣幹部経験者）	163	655	80%	732	81%	661	76%
1	社内 （会長･副会長）	433	382	47%	430	48%	423	48%
6	社外（法律専門家）	477	334	41%	362	44%	328	38%
7	社外（会計･税務専門家）	544	261	32%	273	34%	242	28%
9	社外（その他）	563	243	30%	265	33%	262	30%
8	社外（行政経験者）	661	142	18%	156	20%	137	16%



平成30年度
社外取締役の割合

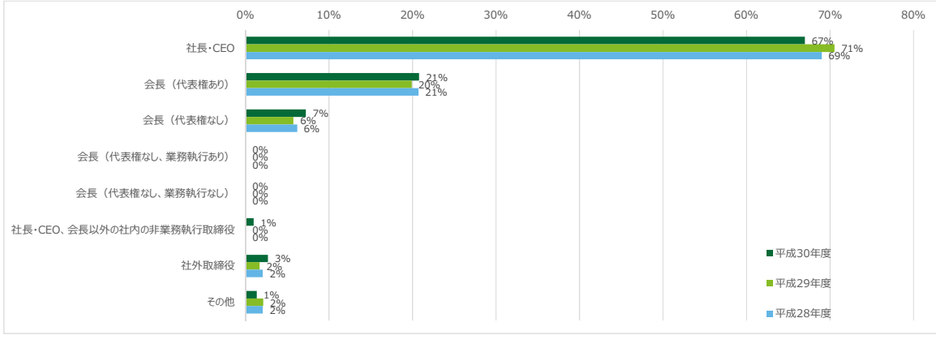
<10%	11	1%
<20%	100	12%
<30%	299	36%
<40%	215	26%
<50%	104	13%
<60%	54	7%
<70%	26	3%
<80%	7	1%
<90%	5	1%
<=100%	0	0%
回答企業数	821	
回答なし	1	
Total	822	



8. 取締役会議長についてご教示ください。

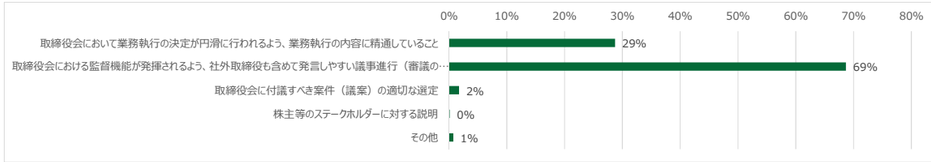
8-1 取締役会議長の属性についてご教示ください。（１つ選択。）

		平成30年度		平成29年度		平成28年度	
1	社長･CEO	548	67%	663	71%	603	69%
2	会長（代表権あり）	170	21%	187	20%	181	21%
	会長（代表権なし）	59	7%	54	6%	54	6%
3	会長（代表権なし、業務執行あり）	(13)	(2%)	-	-	-	-
4	会長（代表権なし、業務執行なし）	(46)	(6%)	-	-	-	-
5	社長･CEO、会長以外の社内の非業務執行取締役	8	1%	-	-	-	-
6	社外取締役	22	3%	16	2%	18	2%
7	その他	11	1%	20	2%	18	2%
	有効回答数	818	100%	940	100%	874	100%
	回答なし	4					
	Total	822					



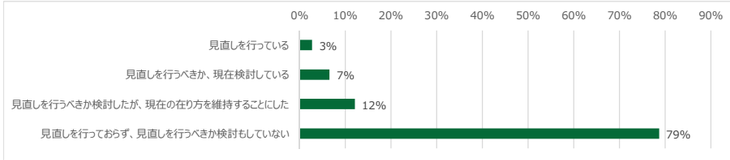
8-2 取締役会議長の役割として特に重視していることについて、ご教示ください。（１つ選択。）

1	取締役会において業務執行の決定が円滑に行われるよう、業務執行の内容に精通していること	233	29%
2	取締役会における監督機能が発揮されるよう、社外取締役も含めて発言しやすい議事進行（審議の活性化）	557	69%
3	取締役会に付議すべき案件（議案）の適切な選定	14	2%
4	株主等のステークホルダーに対する説明	1	0%
5	その他	6	1%
	回答企業数	811	100%
	回答なし	11	
	Total	822	



8-3 取締役会議長の属性について見直しを行っているか、ご教示ください。（１つ選択。）

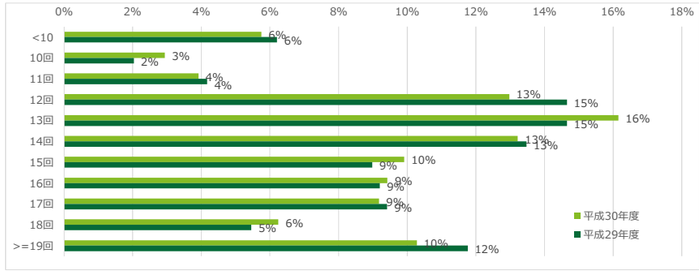
1	見直しを行っている	22	3%
2	見直しを行うべきか、現在検討している	53	7%
3	見直しを行うべきか検討したが、現在の在り方を維持することにした	98	12%
4	見直しを行っておらず、見直しを行うべきか検討もしていない	638	79%
	回答企業数	811	100%
	回答なし	11	
	Total	822	



(6) 取締役会の開催頻度・時間・議論

9. 直近事業年度（１年間）における取締役会の開催回数をご教示ください。（実数を記入）

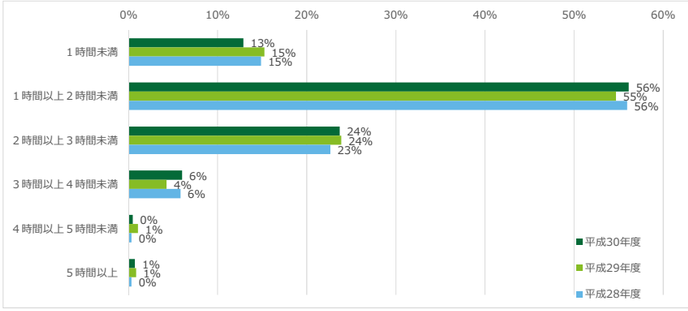
	平成30年度		平成29年度	
<10	47	6%	58	6%
10回	24	3%	19	2%
11回	32	4%	39	4%
12回	106	13%	137	15%
13回	132	16%	137	15%
14回	108	13%	126	13%
15回	81	10%	84	9%
16回	77	9%	86	9%
17回	75	9%	88	9%
18回	51	6%	51	5%
>=19回	84	10%	110	12%
有効回答数	817	100%	935	100%
回答なし	5			
Total	822			



開催回数平均
平成30年度　14.6回
平成29年度　14.6回
平成28年度　14.8回

10. 取締役会１回あたりの平均的な所要時間をご教示ください。（１つ選択）

		平成30年度		平成29年度		平成28年度	
1	１時間未満	105	13%	143	15%	130	15%
2	１時間以上２時間未満	457	56%	513	55%	489	56%
3	２時間以上３時間未満	193	24%	224	24%	198	23%
4	３時間以上４時間未満	49	6%	40	4%	51	6%
5	４時間以上５時間未満	4	0%	10	1%	3	0%
6	５時間以上	6	1%	8	1%	3	0%
	有効回答数	814	100%	938	100%	874	100%
	回答なし	8					
	Total	822					



(7) 社外取締役

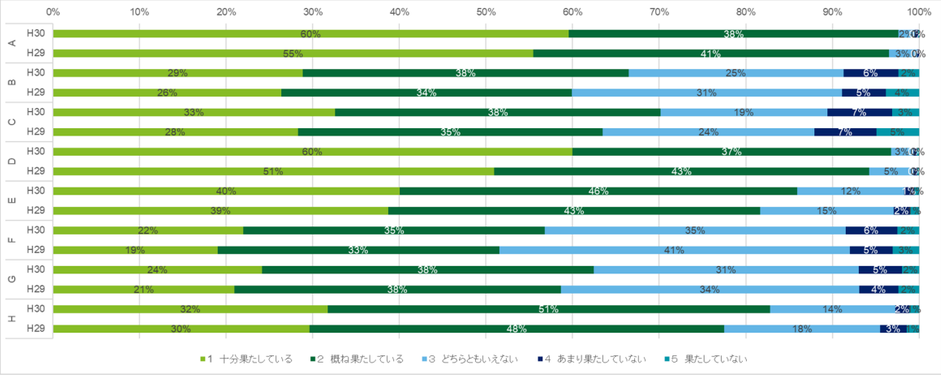
11. （※社外取締役がいる場合のみ回答）以下の事項について、社外取締役がどの程度役割を果たしているかをご教示ください。（A～Hのそれぞれについて、1～5から１つ選択）

平成30年度

		1 十分果たしている		2 概ね果たしている		3 どちらともいえない		4 あまり果たしていない		5 果たしていない		回答企業数	回答なし	Total
A	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	480	60%	307	38%	15	2%	3	0%	1	0%	806	16	822
B	社長・CEOの選定・解職の決定に関して監督を行うこと	232	29%	303	38%	200	25%	51	6%	19	2%	805	17	822
C	社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと	262	33%	302	38%	155	19%	60	7%	25	3%	804	18	822
D	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	482	60%	296	37%	21	3%	3	0%	2	0%	804	18	822
E	会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること	322	40%	369	46%	99	12%	10	1%	4	0%	804	18	822
F	少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること	176	22%	279	35%	278	35%	48	6%	20	2%	801	21	822
G	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	194	24%	308	38%	246	31%	40	5%	16	2%	804	18	822
H	リスク管理体制を構築すること	254	32%	409	51%	116	14%	13	2%	9	1%	801	21	822

平成29年度

		1 十分果たしている		2 概ね果たしている		3 どちらともいえない		4 あまり果たしていない		5 果たしていない		回答企業数	回答なし	Total
A	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	509	55%	377	41%	30	3%	2	0%	0	0%	918		
B	社長・CEOの選定・解職の決定に関して監督を行うこと	240	26%	305	34%	284	31%	46	5%	35	4%	910		
C	社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと	258	28%	321	35%	223	24%	65	7%	45	5%	912		
D	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	467	51%	397	43%	47	5%	4	0%	2	0%	917		
E	会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること	355	39%	394	43%	141	15%	17	2%	10	1%	917		
F	少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること	174	19%	298	33%	371	41%	45	5%	28	3%	916		
G	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	192	21%	345	38%	316	34%	41	4%	22	2%	916		
H	リスク管理体制を構築すること	271	30%	438	48%	165	18%	28	3%	13	1%	915		

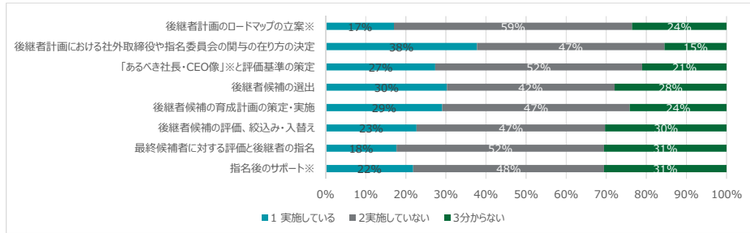


(8) 社長・CEOの後継者の計画（サクセッションプラン）等

12. 次期社長・CEOの選定に向けた各取組についてご教示ください。

12-1 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組の実施状況をご教示ください。（A～Hのそれぞれについて、1～3から1つ選択）

	1 実施している		2実施していない		3分からない		回答企業数		回答なし	Total
A 後継者計画のロードマップの立案※	135	17%	470	59%	187	24%	792	100%	30	822
B 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	300	38%	371	47%	123	15%	794	100%	28	822
C 「あるべき社長・CEO像」※と評価基準の策定	217	27%	409	52%	167	21%	793	100%	29	822
D 後継者候補の選出	240	30%	332	42%	222	28%	794	100%	28	822
E 後継者候補の育成計画の策定・実施	231	29%	371	47%	192	24%	794	100%	28	822
F 後継者候補の評価、絞込み・入替え	179	23%	371	47%	239	30%	789	100%	33	822
G 最終候補者に対する評価と後継者の指名	140	18%	409	52%	242	31%	791	100%	31	822
H 指名後のサポート※	172	22%	375	48%	241	31%	788	100%	34	822

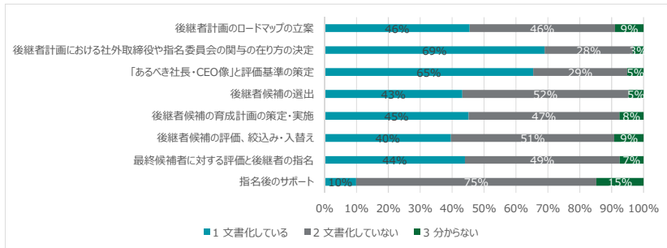


※以下、設問12-2及び設問12-3は、上記の設問12-1のA～Hの各項目に関して、「1. 実施している」と回答した項目の取組についてのみ、ご回答ください。

12-2　次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組について、指名委員会規則や指名委員会の資料、議事録等の文書で関連資料を作成し、必要な期間保存（文書化※）しているか否かをご教示ください。
（A～Hのそれぞれについて、1～3から1つ選択）

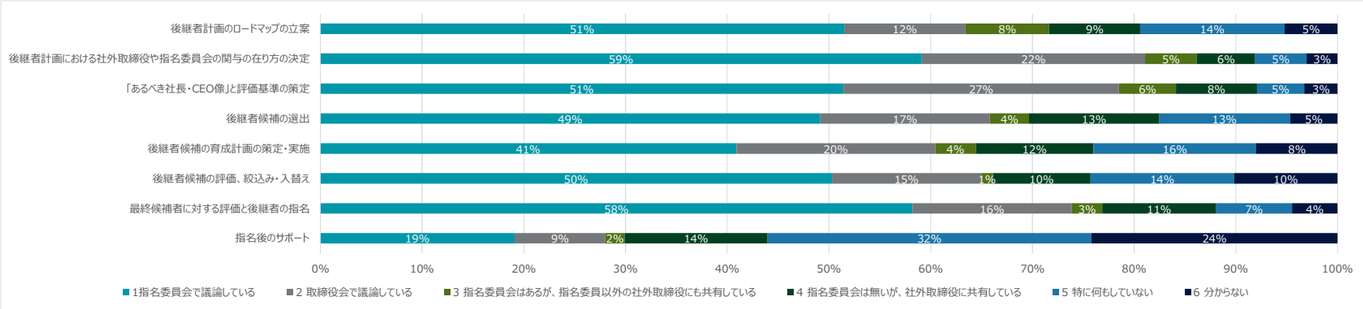
※必ずしも「後継者計画」という名称の一つの体系的な文書を作成し、そこに各取組について記載している場合のみに限られません。

	1 文書化している		2 文書化していない		3 分からない			回答企業数	回答なし	Total
A 後継者計画のロードマップの立案	61	46%	61	46%	12	9%	100%	134	1	135
B 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	205	69%	82	28%	10	3%	100%	297	3	300
C 「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定	140	65%	63	29%	11	5%	100%	214	3	217
D 後継者候補の選出	101	43%	122	52%	11	5%	100%	234	6	240
E 後継者候補の育成計画の策定・実施	102	45%	107	47%	17	8%	100%	226	5	231
F 後継者候補の評価、絞込み・入替え	69	40%	89	51%	16	9%	100%	174	5	179
G 最終候補者に対する評価と後継者の指名	59	44%	65	49%	10	7%	100%	134	6	140
H 指名後のサポート	16	10%	122	75%	24	15%	100%	162	10	172



12-3 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・共有状況をご教示ください。
（A～Hのそれぞれについて、1～6から1つ選択）

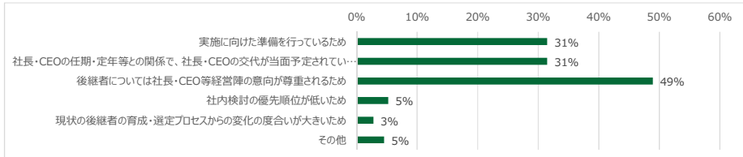
	1指名委員会で議論している		2 取締役会で議論している		3 指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している		4 指名委員会は無いが、社外取締役に共有している		5 特に何もしていない		6 分からない			回答企業数	回答なし	Total
A 後継者計画のロードマップの立案	69	51%	16	12%	11	8%	12	9%	19	14%	7	5%	100%	134	1	135
B 後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定	175	59%	65	22%	15	5%	17	6%	15	5%	9	3%	100%	296	4	300
C 「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定	110	51%	58	27%	12	6%	17	8%	10	5%	7	3%	100%	214	3	217
D 後継者候補の選出	115	49%	39	17%	9	4%	30	13%	30	13%	11	5%	100%	234	6	240
E 後継者候補の育成計画の策定・実施	92	41%	44	20%	9	4%	26	12%	36	16%	18	8%	100%	225	6	231
F 後継者候補の評価、絞込み・入替え	89	50%	26	15%	2	1%	17	10%	25	14%	18	10%	100%	177	2	179
G 最終候補者に対する評価と後継者の指名	78	58%	21	16%	4	3%	15	11%	10	7%	6	4%	100%	134	6	140
H 指名後のサポート	30	19%	14	9%	3	2%	22	14%	50	32%	38	24%	100%	157	15	172



※以下、設問13は、上記の設問12-1のA～Cの各項目のいずれも、「2. 実施していない」と回答した場合のみ、ご回答ください。

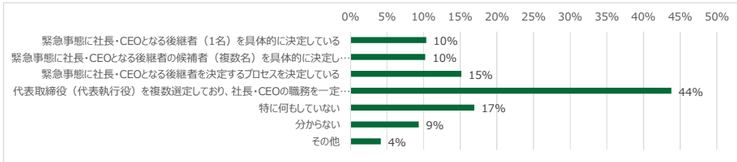
13. 設問12-1のA～Cの各取組を実施していない理由をご教示ください。
（複数選択可。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

1	実施に向けた準備を行っているため	90	31%
2	社長・CEOの任期・定年等との関係で、社長・CEOの交代が当面予定されていないため	90	31%
3	後継者については社長・CEO等経営陣の意向が尊重されるため	140	49%
4	社内検討の優先順位が低いため	15	5%
5	現状の後継者の育成・選定プロセスからの変化の度合いが大きいため	8	3%
6	その他	13	5%
	回答企業	286	
	回答なし	12	
	Total	298	



14. 不測の事態により、急遽社長・CEOの交代が必要となる緊急事態に備えた取組の実施状況についてご教示ください。
（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）

1	緊急事態に社長・CEOとなる後継者（1名）を具体的に決定している	82	10%
2	緊急事態に社長・CEOとなる後継者の候補者（複数名）を具体的に決定している	81	10%
3	緊急事態に社長・CEOとなる後継者を決定するプロセスを決定している	120	15%
4	代表取締役（代表執行役）を複数選定しており、社長・CEOの職務を一定期間代行できるようにしている	347	44%
5	特に何もしていない	134	17%
6	分からない	74	9%
7	その他	33	4%
	回答企業	792	
	回答なし	30	
	Total	822	



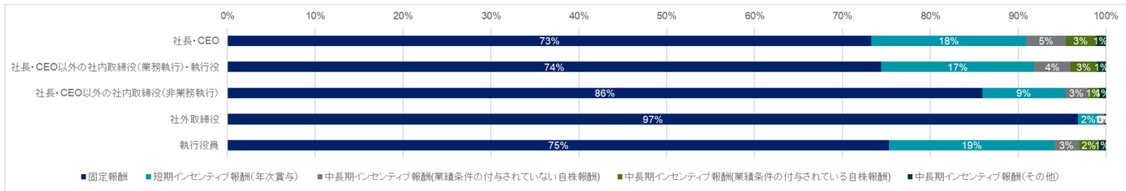
(9)経営陣幹部の評価、報酬

15. 経営陣幹部の報酬に関して、以下の役職の固定報酬、短期インセンティブ報酬（年次賞与）、中長期インセンティブ報酬（業績条件の付されていない自社株報酬、業績条件の付されている自社株報酬、その他）の比率について、これまでの実績を基に、大まかな比率でご教示ください。

平成30年度

	固定報酬	短期インセンティブ報酬（年次賞与）	中長期インセンティブ報酬(業績条件の付与されていない自株報酬)	中長期インセンティブ報酬(業績条件の付与されている自株報酬)	中長期インセンティブ報酬（その他）
A 社長・CEO	73%	18%	5%	3%	1%
B 社長・CEO以外の社内取締役（業務執行）・執行役	74%	17%	4%	3%	1%
C 社長・CEO以外の社内取締役（非業務執行）	86%	9%	3%	1%	1%
D 社外取締役	97%	2%	1%	0%	0%
E 執行役員	75%	19%	3%	2%	1%

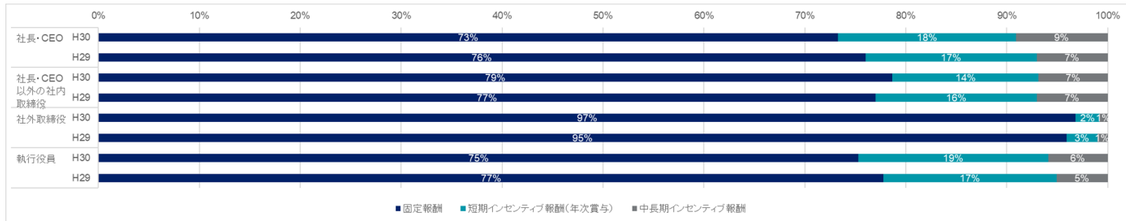
※各回答の平均値を集計



（参考）平成29年度
※複数選択可

	固定報酬		短期インセンティブ報酬（年次賞与		中長期インセンティブ報酬	
	平成30年度	平成29年度	平成30年度	平成29年度	平成30年度	平成29年度
A 社長・CEO	73%	76%	18%	17%	9%	7%
B 社長・CEO以外の社内取締役	79%	77%	14%	16%	7%	7%
C 社外取締役	97%	95%	2%	3%	1%	1%
D 執行役員	75%	77%	19%	17%	6%	5%

※平成30年度の値は平成29年度の項目に合わせ再計算しております



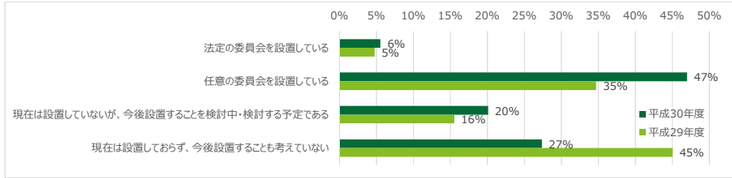
(10) 指名・報酬委員会、監査役会/監査等委員会/監査委員会

16. 指名委員

※ 指名委員会等設置会社の場合には「1.法定の委員会を設置している」を選択してください。
※ 監査役設置会社または監査等委員会設置会社で指名委員会や報酬委員会を設置している場合には「2.任意の委員会を設置している」を選択してください。

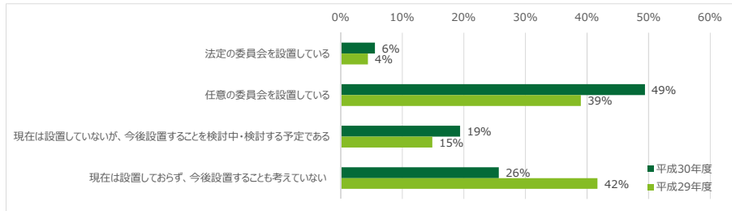
A 指名委員会

		平成30年度		平成29年度	
1	法定の委員会を設置している	45	6%	44	5%
2	任意の委員会を設置している	381	47%	322	35%
3	現在は設置していないが、今後設置することを検討中・検討する予定である	163	20%	144	16%
4	現在は設置しておらず、今後設置することも考えていない	222	27%	418	45%
	有効回答数	811	100%	928	100%
	回答なし	11			
	Total	822			



B 報酬委員会

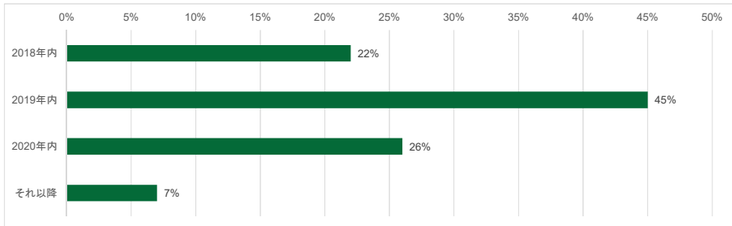
		平成30年度		平成29年度	
1	法定の委員会を設置している	45	6%	41	4%
2	任意の委員会を設置している	400	49%	362	39%
3	現在は設置していないが、今後設置することを検討中・検討する予定である	157	19%	138	15%
4	現在は設置しておらず、今後設置することも考えていない	208	26%	387	42%
	有効回答数	810	100%	928	100%
	回答なし	12			
	Total	822			



16-1 設問16で、「3. 現在は設置していないが、今後設置することを検討中・検討予定である」を選択した場合は、委員会の設置を予定している時期についてご教示ください。

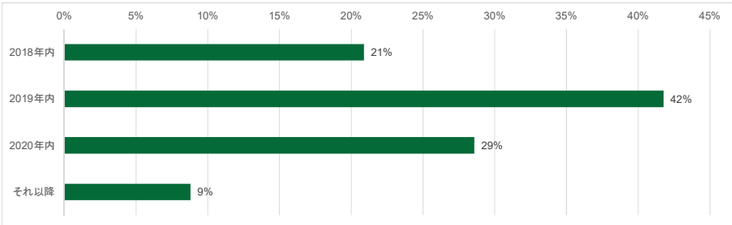
A指名委員会

2018年内	22	22%
2019年内	45	45%
2020年内	26	26%
それ以降	7	7%
有効回答数	100	100%
回答なし	57	
Total	157	



B報酬委員会

2018年内	19	21%
2019年内	38	42%
2020年内	26	29%
それ以降	8	9%
有効回答数	91	100%
回答なし	66	
Total	157	

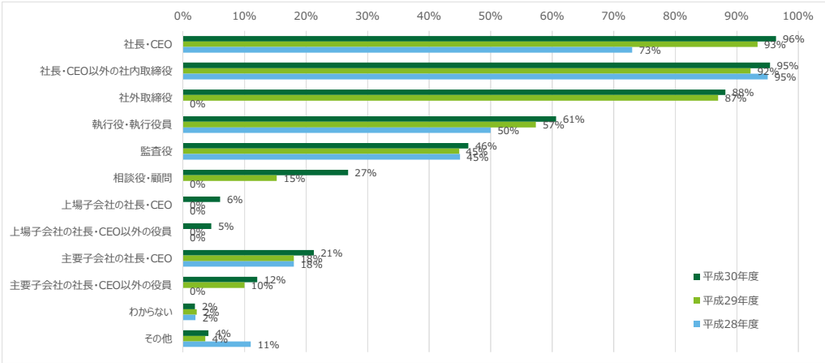


17. (※指名委員会（法定・任意）、または報酬委員会（法定・任意）のどちらか片方でも設置している場合のみ回答) 指名委員会や報酬委員会（任意の委員会を含む）における議論の対象となる役職の範囲をご教示ください。（指名委員会・報酬委員会それぞれについて、1～12から複数選択可。）

※設問17は、指名委員会（法定・任意）、または報酬委員会（法定・任意）のどちらか片方でも設置している場合のみ、ご回答ください。
※片方のみ設置している場合は、該当する委員会に関する設問のみ、ご回答ください。

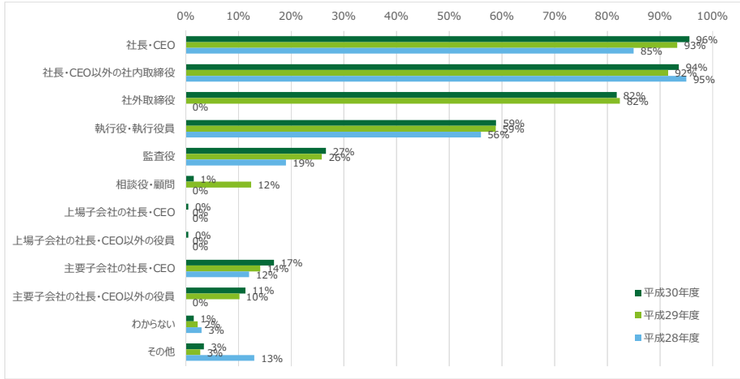
A 指名委員会の対象

		平成30年度		平成29年度		平成28年度	
1	社長・CEO	399	96%	337	93%	229	73%
2	社長・CEO以外の社内取締役	395	95%	333	92%	298	95%
3	社外取締役	365	88%	314	87%	-	-
4	執行役・執行役員	251	61%	207	57%	158	50%
5	監査役	192	46%	162	45%	141	45%
6	相談役・顧問	111	27%	55	15%	-	-
7	上場子会社の社長・CEO	25	6%	-	-	-	-
8	上場子会社の社長・CEO以外の役員	19	5%	-	-	-	-
9	主要子会社の社長・CEO	88	21%	65	18%	55	18%
10	主要子会社の社長・CEO以外の役員	50	12%	36	10%	-	-
11	わからない	8	2%	8	2%	5	2%
12	その他	17	4%	13	4%	33	11%
	回答企業数	414		361			
	回答なし	12					
	Total	426					



B 報酬委員会の対象

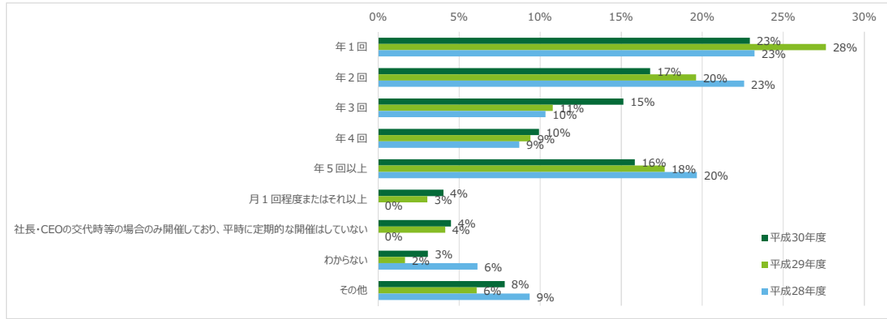
		平成30年度		平成29年度		平成28年度	
1	社長・CEO	388	96%	376	93%	299	85%
2	社長・CEO以外の社内取締役	380	94%	369	92%	333	95%
3	社外取締役	332	82%	332	82%	-	-
4	執行役・執行役員	239	59%	237	59%	195	56%
5	監査役	108	27%	104	26%	65	19%
6	相談役・顧問	6	1%	50	12%	-	-
7	上場子会社の社長・CEO	2	0%	-	-	-	-
8	上場子会社の社長・CEO以外の役員	2	0%	-	-	-	-
9	主要子会社の社長・CEO	68	17%	57	14%	41	12%
10	主要子会社の社長・CEO以外の役員	46	11%	41	10%	-	-
11	わからない	6	1%	9	2%	9	3%
12	その他	14	3%	11	3%	44	13%
	回答企業数	406		403			
	回答なし	39					
	Total	445					



18. 指名委員会や報酬委員会（任意の委員会を含む）、監査役会/監査等委員会/監査委員会の開催頻度をご教示ください。

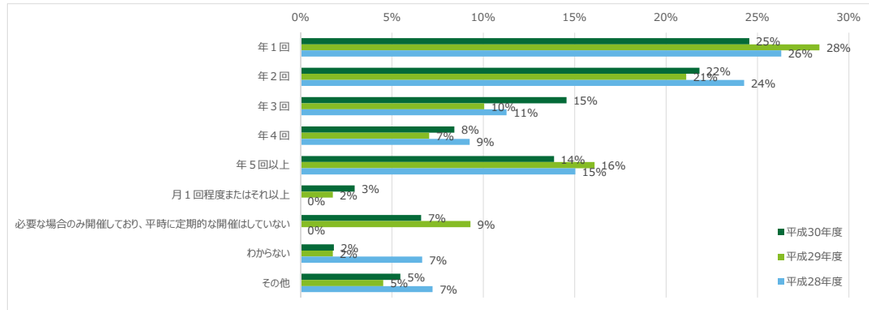
18-1 （※指名委員会（法定・任意）を設置している場合のみ回答）指名委員会の開催頻度 （１つ選択。）

		平成30年度		平成29年度		平成28年度	
1	年１回	97	23%	100	28%	72	23%
2	年２回	71	17%	71	20%	70	23%
3	年３回	64	15%	39	11%	32	10%
4	年４回	42	10%	34	9%	27	9%
5	年５回以上	67	16%	64	18%	61	20%
6	月１回程度またはそれ以上	17	4%	11	3%	-	-
7	社長・CEOの交代時等の場合のみ開催しており、平時に定期的な開催はしていない	19	4%	15	4%	-	-
8	わからない	13	3%	6	2%	19	6%
9	その他	33	8%	22	6%	29	9%
	有効回答数	423	100%	362	100%	310	100%
	回答なし	3					
	Total	426					



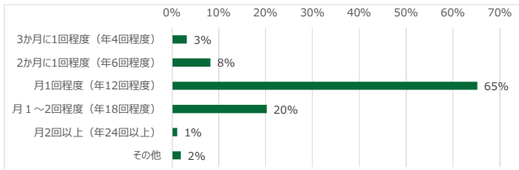
18-2 （※報酬委員会（法定・任意）を設置している場合のみ回答）報酬委員会の開催頻度 （１つ選択。）

		平成30年度		平成29年度		平成28年度	
1	年１回	108	25%	113	28%	91	26%
2	年２回	96	22%	84	21%	84	24%
3	年３回	64	15%	40	10%	39	11%
4	年４回	37	8%	28	7%	32	9%
5	年５回以上	61	14%	64	16%	52	15%
6	月１回程度またはそれ以上	13	3%	7	2%	-	-
7	必要な場合のみ開催しており、平時に定期的な開催はしていない	29	7%	37	9%	-	-
8	わからない	8	2%	7	2%	23	7%
9	その他	24	5%	18	5%	25	7%
	有効回答数	440	100%	398	100%	346	100%
	回答なし	5					
	Total	445					



18-3 監査役会/監査等委員会/監査委員会（以下、「監査役会等」という）の開催頻度
（最も近いものを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）

1	3か月に1回程度（年4回程度）	25	3%
2	2か月に1回程度（年6回程度）	64	8%
3	月1回程度（年12回程度）	506	65%
4	月１～2回程度（年18回程度）	157	20%
5	月2回以上（年24回以上）	9	1%
6	その他	15	2%
	有効回答数	776	100%
	回答なし	46	
	Total	822	

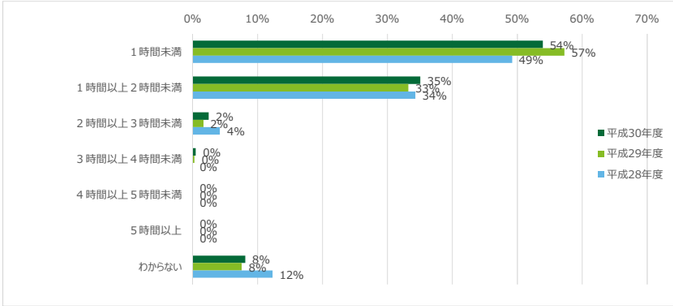


19. 指名委員会や報酬委員会（任意の委員会を含む）、監査役会等の１回あたりの平均的な所要時間をご教示ください。

（※A指名委員会、B報酬委員会については、それぞれ委員会（法定･任意）を設置している場合のみ回答）
（A指名委員会、B報酬委員会、C監査役会等のそれぞれについて、1～7から１つ選択）

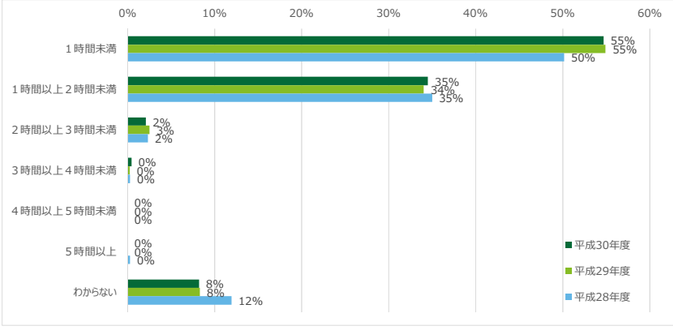
A 指名委員会

		平成30年度		平成29年度		平成28年度	
1	１時間未満	220	54%	205	57%	152	49%
2	１時間以上２時間未満	143	35%	119	33%	106	34%
3	２時間以上３時間未満	10	2%	6	2%	13	4%
4	３時間以上４時間未満	2	0%	1	0%	0	0%
5	４時間以上５時間未満	0	0%	0	0%	0	0%
6	５時間以上	0	0%	0	0%	0	0%
7	わからない	33	8%	27	8%	38	12%
	有効回答数	408	100%	358	100%	309	100%
	回答なし	18					
	Total	426					



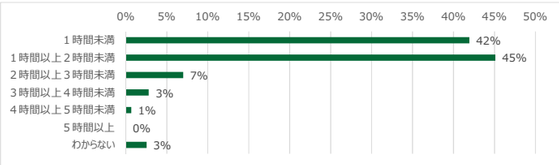
B 報酬委員会

		平成30年度		平成29年度		平成28年度	
1	１時間未満	233	55%	218	55%	172	50%
2	１時間以上２時間未満	147	35%	135	34%	120	35%
3	２時間以上３時間未満	9	2%	10	3%	8	2%
4	３時間以上４時間未満	2	0%	1	0%	1	0%
5	４時間以上５時間未満	0	0%	0	0%	0	0%
6	５時間以上	0	0%	0	0%	1	0%
7	わからない	35	8%	33	8%	41	12%
	有効回答数	426	100%	397	100%	343	100%
	回答なし	19					
	Total	445					



C 監査役会等

		平成30年度	
1	１時間未満	317	42%
2	１時間以上２時間未満	341	45%
3	２時間以上３時間未満	53	7%
4	３時間以上４時間未満	21	3%
5	４時間以上５時間未満	5	1%
6	５時間以上	0	0%
7	わからない	19	3%
	有効回答数	756	100%
	回答なし	66	
	Total	822	



20. 指名委員会や報酬委員会（任意の委員会を含む）、監査役会等の委員長/議長、および構成についてご教示ください。

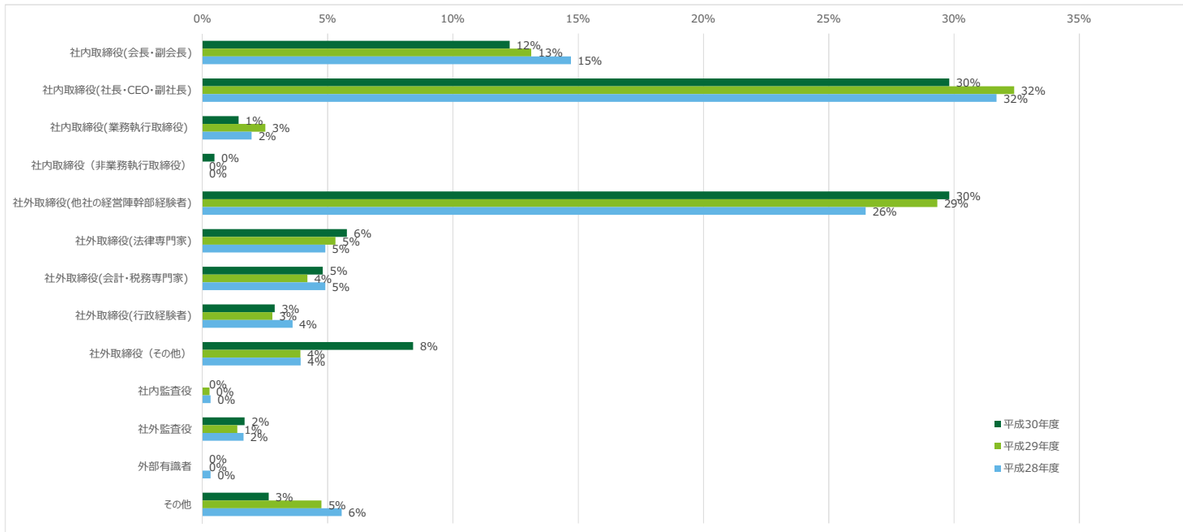
20-1 （※指名委員会（法定･任意）を設置している場合のみ回答）指名委員会の委員長･構成

①委員長の属性を下記選択肢より選択してください

		平成30年度		平成29年度		平成28年度	
1	社内取締役(会長･副会長)	51	12%	47	13%	45	15%
2	社内取締役(社長･CEO･副社長)	124	30%	116	32%	97	32%
3	社内取締役(業務執行取締役)	6	1%	9	3%	6	2%
4	社内取締役（非業務執行取締役）	2	0%	-	-	-	-
5	社外取締役(他社の経営陣幹部経験者)	124	30%	105	29%	81	26%
6	社外取締役(法律専門家)	24	6%	19	5%	15	5%
7	社外取締役(会計･税務専門家)	20	5%	15	4%	15	5%
8	社外取締役(行政経験者)	12	3%	10	3%	11	4%
9	社外取締役（その他）	35	8%	14	4%	12	4%
10	社内監査役	0	0%	1	0%	1	0%
11	社外監査役	7	2%	5	1%	5	2%
12	外部有識者	0	0%	0	0%	1	0%
13	その他	11	3%	17	5%	17	6%
	有効回答数	416	100%	358	100%	306	100%
	回答なし	10		7		6	
	Total	426		365		312	

※平成30年度より、属性区分の変更があったため次のように読み替えている
H28：「社内取締役（事業部門の責任者）」･「社内取締役（財務担当、経営企画担当）」→ H30：「3 社内取締役（業務執行役員）」

②委員の属性ごとの構成人数をご記入ください（該当する欄に実数を記入（いない場合は "0"を記入。）



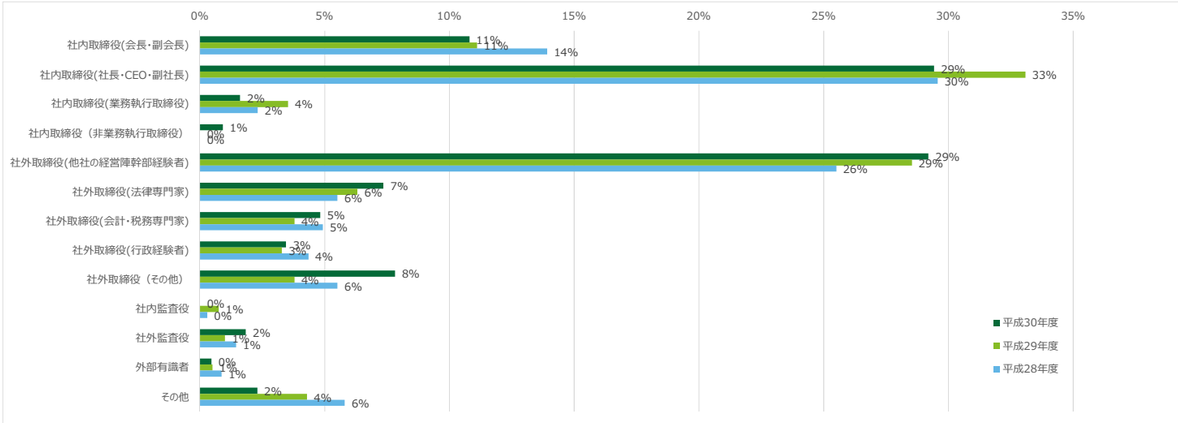
		0名	>=1	1名	2名	3名	4名	5名	>=6
1	社内取締役(会長・副会長)	255	146	35%	143	3	0	0	0
2	社内取締役(社長・CEO・副社長)	75	339	81%	306	30	2	1	0
3	社内取締役(業務執行取締役)	304	96	23%	78	12	3	3	0
4	社内取締役（非業務執行取締役）	361	36	9%	31	4	0	1	0
5	社外取締役(他社の経営陣幹部経験者)	86	327	78%	143	112	62	7	3
6	社外取締役(法律専門家)	259	143	34%	137	5	1	0	0
7	社外取締役(会計・税務専門家)	308	90	22%	87	3	0	0	0
8	社外取締役(行政経験者)	335	67	16%	61	6	0	0	0
9	社外取締役（その他）	289	116	28%	100	15	1	0	0
10	社内監査役	386	13	3%	9	4	0	0	0
11	社外監査役	326	75	18%	35	31	8	1	0
12	外部有識者	390	7	2%	6	1	0	0	0
13	その他	386	11	3%	8	2	1	0	0
	回答企業数	417							
	回答なし	9							
	Total	426							

20-2 （※報酬委員会（法定・任意）を設置している場合のみ回答）　報酬委員会の委員長・構成

①委員長の属性を下記選択肢より選択してください

		平成30年度		平成29年度		平成28年度	
1	社内取締役(会長・副会長)	47	11%	44	11%	48	14%
2	社内取締役(社長・CEO・副社長)	128	29%	131	33%	102	30%
3	社内取締役(業務執行取締役)	7	2%	14	4%	8	2%
4	社内取締役（非業務執行取締役）	4	1%	-	-	-	-
5	社外取締役(他社の経営陣幹部経験者)	127	29%	113	29%	88	26%
6	社外取締役(法律専門家)	32	7%	25	6%	19	6%
7	社外取締役(会計・税務専門家)	21	5%	15	4%	17	5%
8	社外取締役(行政経験者)	15	3%	13	3%	15	4%
9	社外取締役（その他）	34	8%	15	4%	19	6%
10	社内監査役	0	0%	3	1%	1	0%
11	社外監査役	8	2%	4	1%	5	1%
12	外部有識者	2	0%	2	1%	3	1%
13	その他	10	2%	17	4%	20	6%
	有効回答数	435	100%	396	100%	345	100%
	回答なし	10		7		6	
	Total	445		403		351	

※平成30年度より、属性区分の変更があったため次のように読み替えている
H28：「社内H28：「社内取締役（事業部門の責任者）」･「社内取締役（財務担当、経営企画担当）」→ H30：「3 社内取締役（業務執行役員）」



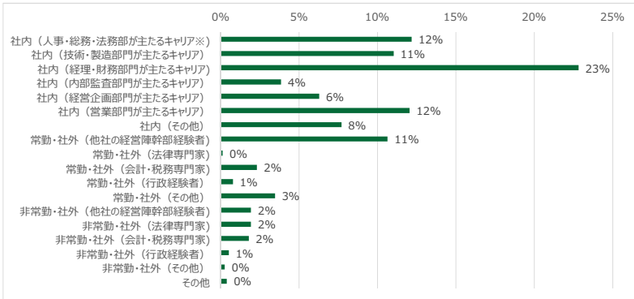
②委員の属性ごとの構成人数をご記入ください（該当する欄に実数を記入（いない場合は "0"を記入。）

		0名	>=1	1名	2名	3名	4名	5名	>=6
1	社内取締役(会長・副会長)	275	142	32%	138	4	0	0	0
2	社内取締役(社長・CEO・副社長)	98	333	76%	296	33	3	1	0
3	社内取締役(業務執行取締役)	299	119	27%	91	22	4	2	0
4	社内取締役（非業務執行取締役）	379	35	8%	32	3	0	0	0
5	社外取締役(他社の経営陣幹部経験者)	97	333	76%	151	113	60	7	2
6	社外取締役(法律専門家)	269	149	34%	142	6	1	0	0
7	社外取締役(会計・税務専門家)	314	98	22%	95	3	0	0	0
8	社外取締役(行政経験者)	348	67	15%	61	6	0	0	0
9	社外取締役（その他）	300	118	27%	103	14	1	0	0
10	社内監査役	394	18	4%	15	3	0	0	0
11	社外監査役	334	84	19%	38	35	10	1	0
12	外部有識者	396	14	3%	13	1	0	0	0
13	その他	394	15	3%	11	3	1	0	0
	回答企業数	437							
	回答なし	28							
	Total	465							

20-3 監査役会等の議長/委員長・構成

①議長/委員長の属性を下記選択肢より選択してください

		平成30年度	
1	社内（人事・総務・法務部が主たるキャリア※）	95	12%
2	社内（技術・製造部門が主たるキャリア）	86	11%
3	社内（経理・財務部門が主たるキャリア）	178	23%
4	社内（内部監査部門が主たるキャリア）	30	4%
5	社内（経営企画部門が主たるキャリア）	49	6%
6	社内（営業部門が主たるキャリア）	94	12%
7	社内（その他）	60	8%
8	常勤・社外（他社の経営陣幹部経験者）	83	11%
9	常勤・社外（法律専門家）	1	0%
10	常勤・社外（会計・税務専門家）	18	2%
11	常勤・社外（行政経験者）	6	1%
12	常勤・社外（その他）	27	3%
13	非常勤・社外	15	2%
14	非常勤・社外（法律専門家）	15	2%
15	非常勤・社外（会計・税務専門家）	14	2%
16	非常勤・社外（行政経験者）	4	1%
17	非常勤・社外（その他）	2	0%
18	その他	3	0%
	有効回答数	780	100%
	回答なし	42	
	Total	822	



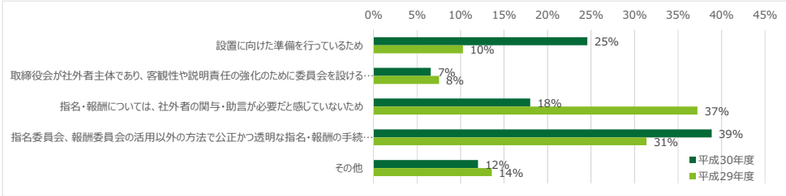
②属性ごとの構成人数をご記入ください（該当する欄に実数を記入（いない場合は "0"を記入）

		0名	>=1		1名	2名	3名	4名	>=5
1	社内（人事・総務・法務部が主たるキャリア※）	617	150	19%	143	7	0	0	0
2	社内（技術・製造部門が主たるキャリア）	611	147	19%	136	11	0	0	0
3	社内（経理・財務部門が主たるキャリア）	503	262	33%	237	25	0	0	0
4	社内（内部監査部門が主たるキャリア）	708	48	6%	47	1	0	0	0
5	社内（経営企画部門が主たるキャリア）	680	76	10%	70	6	0	0	0
6	社内（営業部門が主たるキャリア）	622	139	18%	124	15	0	0	0
7	社内（その他）	660	98	12%	84	14	0	0	0
8	常勤・社外（他社の経営陣幹部経験者）	600	158	20%	128	26	4	0	0
9	常勤・社外（法律専門家）	701	56	7%	48	8	0	0	0
10	常勤・社外（会計・税務専門家）	669	88	11%	81	7	0	0	0
11	常勤・社外（行政経験者）	736	19	2%	16	3	0	0	0
12	常勤・社外（その他）	707	50	6%	46	4	0	0	0
13	非常勤・社外	395	374	47%	247	106	18	2	1
14	非常勤・社外（法律専門家）	384	392	50%	360	31	1	0	0
15	非常勤・社外（会計・税務専門家）	363	410	52%	366	43	1	0	0
16	非常勤・社外（行政経験者）	690	68	9%	58	10	0	0	0
17	非常勤・社外（その他）	643	115	15%	105	9	1	0	0
18	その他	738	16	2%	16	0	0	0	0
	回答企業数	790							
	回答なし	32							
	Total	822							

21. 指名委員会や報酬委員会を設置していない理由についてご教示ください。（1つ選択）（指名委員会（法定・任意）、または報酬委員会（法定・任意）の両方とも設置していない、または片方のみ設置している場合のみ）

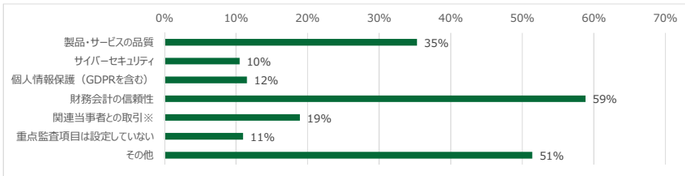
※設問21は、指名委員会（法定・任意）、または報酬委員会（法定・任意）の両方とも設置していない、または片方のみ設置している場合のみ、ご回答ください。

		平成30年度		平成29年度	
1	設置に向けた準備を行っているため	86	25%	56	10%
2	取締役会が社外者主体であり、客観性や説明責任の強化のために委員会を設ける必要性が低いため	23	7%	41	8%
3	指名・報酬については、社外者の関与・助言が必要だと感じていないため	63	18%	203	37%
4	指名委員会、報酬委員会の活用以外の方法で公正かつ透明な指名・報酬の手続を確保しているため	136	39%	171	31%
5	その他	42	12%	74	14%
	有効回答数	350	100%	545	100%
	回答なし	41			
	Total	391			



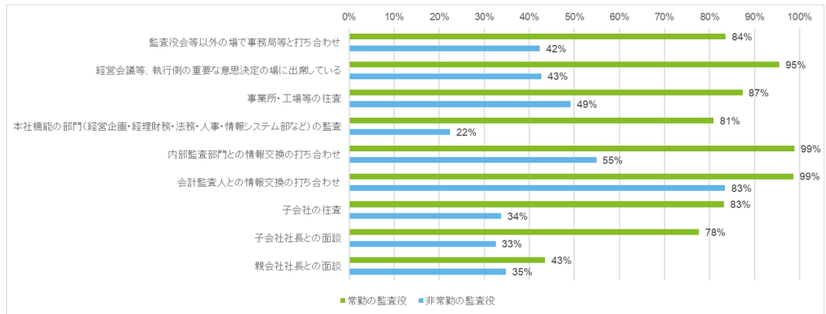
22. 本事業年度の監査役会等の重点監査項目をご教示ください。
（上位3つを選択。「その他」の場合はコメント欄に具体的に記入）

1	製品・サービスの品質	276	35%
2	サイバーセキュリティ	82	10%
3	個人情報保護（GDPRを含む）	90	12%
4	財務会計の信頼性	460	59%
5	関連当事者との取引※	148	19%
6	重点監査項目は設定していない	86	11%
7	その他	402	51%
	回答企業	782	
	回答なし	40	
	Total	822	



23. 常勤及び非常勤の監査役/監査等委員/監査委員（以下、「監査役等」という）が、直近事業年度の監査役等の職務として実施された事項について、常勤・非常勤それぞれにつきご教示ください。
（複数選択可。）

		常勤の監査役		非常勤の監査役	
A	監査役会等以外の場で事務局等と打ち合わせ	646	84%	312	42%
B	経営会議等、執行側の重要な意思決定の場に出席している	738	95%	315	43%
C	事業所・工場等の往査	675	87%	363	49%
D	本社機能の部門（経営企画・経理財務・法務・人事・情報システム部など）の監査	625	81%	165	22%
E	内部監査部門との情報交換の打ち合わせ	764	99%	405	55%
F	会計監査人との情報交換の打ち合わせ	762	99%	616	83%
G	子会社の往査	643	83%	249	34%
H	子会社社長との面談	600	78%	240	33%
I	親会社社長との面談	336	43%	257	35%
	回答企業	773		738	
	回答なし	49		84	
	Total	822		822	



24. 三様監査の連携の在り方について、ご教示ください。

24-1 監査役等と会計監査人の連携
（複数選択可。）

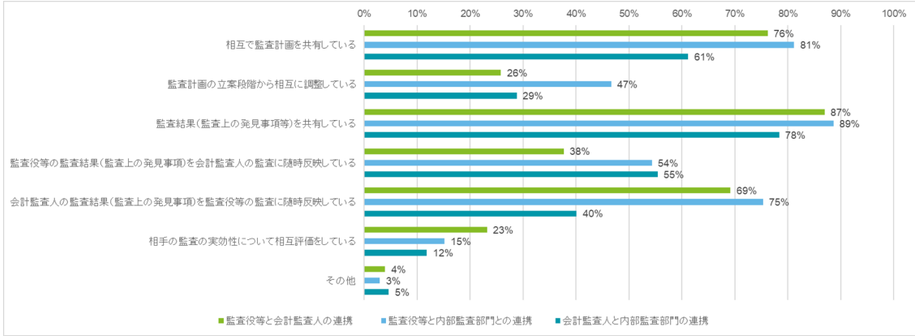
1	相互で監査計画を共有している	608	76%
2	監査計画の立案段階から相互に調整している	206	26%
3	監査結果（監査上の発見事項等）を共有している	694	87%
4	監査役等の監査結果（監査上の発見事項）を会計監査人の監査に随時反映している	301	38%
5	会計監査人の監査結果（監査上の発見事項）を監査役等の監査に随時反映している	552	69%
6	相手の監査の実効性について相互評価をしている	185	23%
7	その他	31	4%
	回答企業	798	
	回答なし	24	
	Total	822	

24-2 監査役等と内部監査部門との連携
（複数選択可。）

1	相互で監査計画を共有している	647	81%
2	監査計画の立案段階から相互に調整している	372	47%
3	監査結果（監査上の発見事項等）を共有している	706	89%
4	監査役等の監査結果（監査上の発見事項）を会計監査人の監査に随時反映している	433	54%
5	会計監査人の監査結果（監査上の発見事項）を監査役等の監査に随時反映している	600	75%
6	相手の監査の実効性について相互評価をしている	121	15%
7	その他	23	3%
	回答企業	797	
	回答なし	25	
	Total	822	

24-3 会計監査人と内部監査部門の連携
（複数選択可。）

1	相互で監査計画を共有している	476	61%
2	監査計画の立案段階から相互に調整している	224	29%
3	監査結果（監査上の発見事項等）を共有している	610	78%
4	監査役等の監査結果（監査上の発見事項）を会計監査人の監査に随時反映している	431	55%
5	会計監査人の監査結果（監査上の発見事項）を監査役等の監査に随時反映している	312	40%
6	相手の監査の実効性について相互評価をしている	92	12%
7	その他	36	5%
	回答企業	778	
	回答なし	44	
	Total	822	



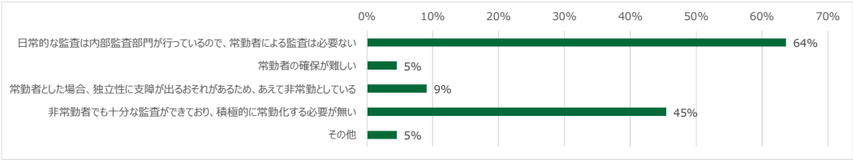
25. 常勤の監査等委員/監査委員を配置している場合、常勤者が果たしている役割についてご教示ください。
（A～Fのそれぞれについて、1～5から１つ選択。）

※設問25、26は、監査等委員会設置会社、もしくは指名委員会等設置会社の場合のみ、ご回答ください。

	1 十分に果たしている		2 概ね果たしている		3 どちらともいえない		4 あまり果たしていない		5 果たしていない		回答企業数	回答なし	Total
A 経営会議など執行側の会議体への出席や書類閲覧による、情報収集や事業に対する理解	181	77%	50	21%	1	0%	1	0%	1	0%	100%	234	588	822
B 業務や自社に関連する規制等に精通した取締役を常勤者とすることによる、非常勤の監査等委員/監査委員に対する情報提供の充実	148	63%	72	31%	9	4%	2	1%	3	1%	100%	234	588	822
C 執行に対する報告聴取などの際のコミュニケーションの充実	137	59%	89	38%	6	3%	1	0%	1	0%	100%	234	588	822
D 内部監査部門や会計監査人との緊密な連携	161	69%	69	29%	2	1%	1	0%	1	0%	100%	234	588	822
E 常勤監査（等）委員自身による監査の充実	136	58%	85	36%	11	5%	1	0%	2	1%	100%	235	587	822
F その他に果たしている役割（下記コメント欄に具体的に記入）	15	32%	18	38%	12	26%	0	0%	2	4%	100%	47	775	822

26. 常勤の監査等委員/監査委員を配置していない場合、その理由をご教示ください。
（複数選択可。）

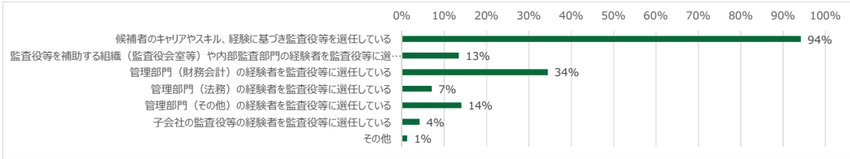
1	日常的な監査は内部監査部門が行っているので、常勤者による監査は必要ない	14	64%
2	常勤者の確保が難しい	1	5%
3	常勤者とした場合、独立性に支障が出るおそれがあるため、あえて非常勤としている	2	9%
4	非常勤者でも十分な監査ができており、積極的に常勤化する必要が無い	10	45%
5	その他	1	5%
	回答企業	22	
	回答なし	800	
	Total	822	



27. 社内出身の常勤の監査役／監査等委員／監査委員の選任の在り方をご教示ください。
（複数選択可。）

※設問27は、社内出身の常勤監査役／監査等委員／監査委員が存在する場合のみ、ご回答ください。

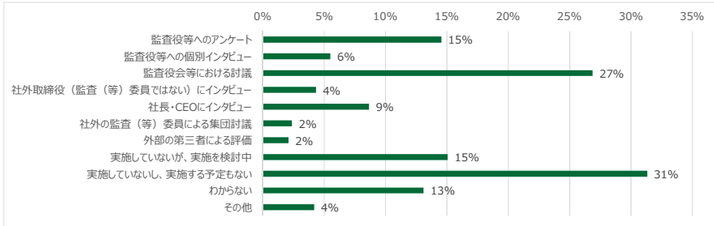
1	候補者のキャリアやスキル、経験に基づき監査役等を選任している	632	94%
2	監査役等を補助する組織（監査役会室等）や内部監査部門の経験者を監査役等に選任している	90	13%
3	管理部門（財務会計）の経験者を監査役等に選任している	231	34%
4	管理部門（法務）の経験者を監査役等に選任している	47	7%
5	管理部門（その他）の経験者を監査役等に選任している	94	14%
6	子会社の監査役等の経験者を監査役等に選任している	28	4%
7	その他	8	1%
	回答企業	671	
	回答なし	151	
	Total	822	



28.　監査役会等の実効性分析・評価の手法をご教示ください。
（複数選択可。）

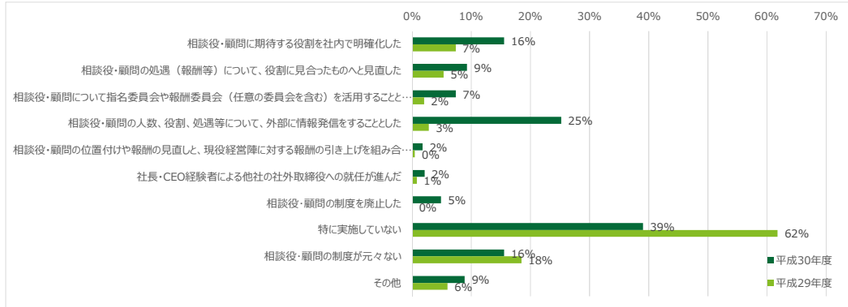
※ 監査役会設置会社においては、監査役制度が独任制のため、監査役毎の実効性を分析・評価すること、また、会議体・組織としての監査役会の実効性を分析・評価することが考えられます。
本質問の回答にあたっては、監査役・監査役会のいずれかについて実効性の分析・評価をしている場合、その分析・評価の手法をご回答ください。

1	監査役等へのアンケート	111	15%
2	監査役等への個別インタビュー	42	6%
3	監査役会等における討議	205	27%
4	社外取締役（監査（等）委員ではない）にインタビュー	33	4%
5	社長・CEOにインタビュー	66	9%
6	社外の監査（等）委員による集団討議	18	2%
7	外部の第三者による評価	16	2%
8	実施していないが、実施を検討中	115	15%
9	実施していないし、実施する予定もない	239	31%
10	わからない	100	13%
11	その他	32	4%
	回答企業	763	
	回答なし	59	
	Total	822	



29. 過去２年間における、貴社の社長・CEO経験者の「相談役・顧問」に関する取組をご教示ください。（複数選択可。）

		平成30年度		平成29年度	
1	相談役・顧問に期待する役割を社内で明確化した	124	16%	65	7%
2	相談役・顧問の処遇（報酬等）について、役割に見合ったものへと見直した	74	9%	47	5%
3	相談役・顧問について指名委員会や報酬委員会（任意の委員会を含む）を活用することとした	59	7%	18	2%
4	相談役・顧問の人数、役割、処遇等について、外部に情報発信をすることとした	201	25%	25	3%
5	相談役・顧問の位置付けや報酬の見直しと、現役経営陣に対する報酬の引き上げを組み合わせて行うことで、全体として適正化・リバランスを図った	14	2%	4	0%
6	社長・CEO経験者による他社の社外取締役への就任が進んだ	17	2%	7	1%
7	相談役・顧問の制度を廃止した	39	5%	0	0%
8	特に実施していない	311	39%	545	62%
9	相談役・顧問の制度が元々ない	124	16%	163	18%
10	その他	71	9%	53	6%
	回答企業数	797		882	
	回答なし	25			
1	Total	822			



30. 過去3年間に退任した社内取締役、執行役（指名委員会等設置会社の場合）について、現在の役職を個人別にご教示ください。
（社外取締役や社外監査役、執行役員で過去3年間に退任された方は対象ではない）（過去3年間に、上記に該当する退任者が15人以上いる場合は、直近に退任された方から15人分ご教示ください）

	退任後																
		1当社の顧問・相談役	2当社の子会社の顧問・相談役	3当社の子会社社長・CEO	4当社の子会社社長・CEO以外の取締役	5グループ会社外の他社の社外取締役	6グループ会社外の他社の社外監査役	7グループ会社外の他社の社内取締役・執行役	8経済団体・業界団体等の役員	9大学教授・講師	10特に役職には就いていない	11わからない	12その他	有効回答企業（退任前の役職ごと）	有効回答企業（Q30に回答しているか）	回答なし	Total
退任前	1 会長	82	5	0	4	19	2	1	18	0	22	11	16	141	658	164	822
	2 社長・CEO	32	2	1	4	6	1	6	1	1	14	10	10	78			
	3 代表権のある取締役(会長・社長を除く)	80	8	48	23	10	6	18	7	1	51	26	45	175			
	4 左記以外の取締役(監査等委員/監査委員を除く)	292	38	215	74	23	7	59	22	1	233	150	320	535			
	5 社内取締役(監査等委員/監査委員)・社内監査役	29	3	24	10	8	3	15	8	0	30	32	47	121			
	6 執行役	12	3	27	28	3	2	5	18	0	16	19	62	38			
	7 その他	4	0	1	0	0	0	0	1	1	4	4	14	24			

(12) グループガバナンス（基本情報）

31. 国内および国外に所在する連結子会社数について、その資本関係ごとに社数をご回答ください。（実数を記入）

（※本設問の回答にあたり「上場子会社」とは、有価証券報告書「関係会社の状況」に記載している連結子会社のうち、国内または国外の証券市場に上場している子会社を指します。）

国内

	総数（2~4の合計）		うち完全（100%)子会社			うち上場子会社: うち上場子会社※			うち非完全子会社	うち非完全子会社（3を除く）	
	回答企業数	子会社総数	内訳	子会社総数	回答企業数	内訳	回答総数	回答企業数	内訳	回答総数	回答企業数
<10	447	3,195	0	0	64	0	0	425	0	0	259
			<5	665	254	<5	135	18	<5	586	181
			<10	1,249	129	<10	102	4	<10	458	7
			小計	1,914	447	小計	237	447	小計	1,044	447
<20	145	2,397	<15	953	126	<15	77	145	<15	345	145
			<20	770	19	<20	18	0	<20	234	0
			小計	1,723	145	小計	95	145	小計	579	145
<30	56	2,129	<25	528	49	<25	110	56	<25	327	56
			<30	786	7	<30	29	0	<30	349	0
			小計	1,314	56	小計	139	56	小計	676	56
<100	98	3,886	<50	1,527	87	<50	155	98	<50	511	96
			<100	991	11	<100	151	0	<100	551	2
			小計	2,518	98	小計	306	98	小計	1,062	98
>=100	21	3,891	<100	-	6	<100	-	20	<100	-	16
			>=100	2,760	15	>=100	103	1	>=100	1,028	5
			小計	2,760	21		103	21		1,028	21
計	767				767			767			767

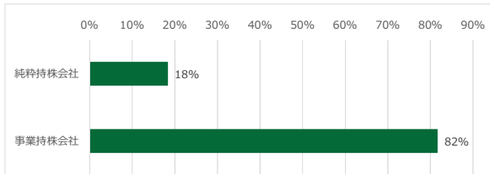
海外

	総数（2~4の合計）		うち完全（100%)子会社			うち上場子会社: うち上場子会社※			うち非完全子会社	うち非完全子会社（3を除く）	
	回答企業数	子会社総数	内訳	子会社総数	回答企業数	内訳	回答総数	回答企業数	内訳	回答総数	回答企業数
<10	397	1,879	0	0	271	0	0	376	0	0	271
			<5	392	115	<5	58	17	<5	392	115
			<10	502	11	<10	33	4	<10	502	11
			小計	894	397	小計	91	397	小計	894	397
<20	96	1,425	<15	474	96	<15	11	96	<15	474	96
			<20	215	0	<20	36	0	<20	215	0
			小計	689	96	小計	47	96	小計	689	96
<30	47	716	<25	175	47	<25	65	47	<25	175	47
			<30	136	0	<30	29	0	<30	136	0
			小計	311	47	小計	94	47	小計	311	47
<100	87	3,737	<50	613	80	<50	33	87	<50	613	80
			<100	1,239	7	<100	0	0	<100	1,239	7
			小計	1,852	87	小計	33	87	小計	1,852	87
>=100	48	2,530	<100	-	39	<100	-	48	<100	-	39
			>=100	1,265	9	>=100	0	0	>=100	1,265	9
			小計	1,265	48		0	48		1,265	48
計	675				675			675			675

32. 貴社グループの組織形態について下記のそれぞれについて、最もよく当てはまるものをご教示ください。

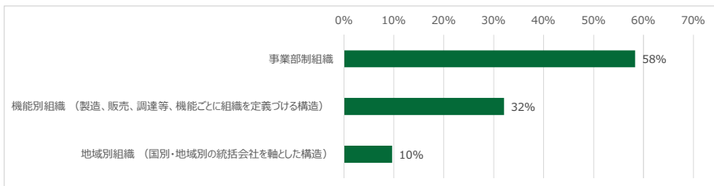
32-1 持株会社形態（1つ選択）

1	純粋持株会社	136	18%
2	事業持株会社	606	82%
	回答企業	742	100%
	回答なし	80	
	Total	822	



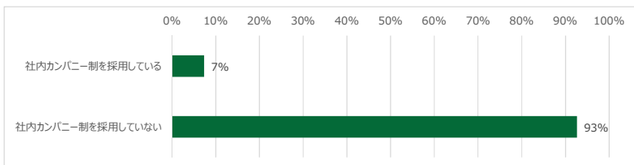
32-2 企業グループの組織形態（1つ選択）

1	事業部制組織	453	58%
2	機能別組織 （製造、販売、調達等、機能ごとに組織を定義づける構造）	249	32%
3	地域別組織 （国別・地域別の統括会社を軸とした構造）	75	10%
	回答企業	777	100%
	回答なし	45	
	Total	822	



32-3 社内カンパニー制の有無（設問32-2で「事業部制組織」又は「地域別組織」と回答した場合）（1つ選択）

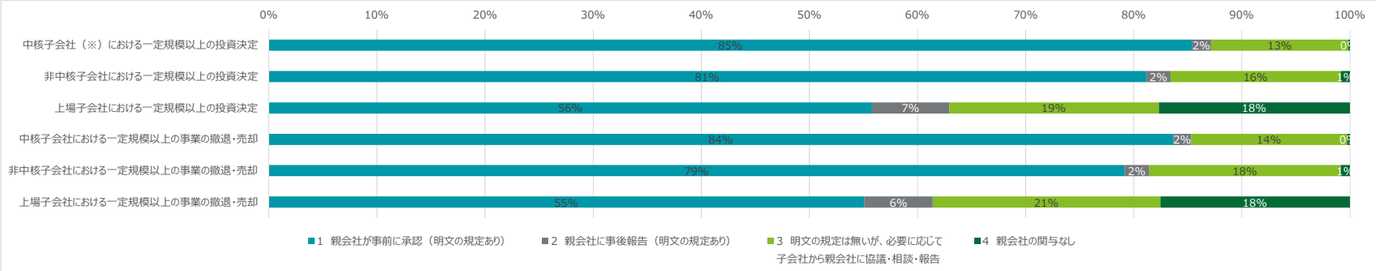
1	社内カンパニー制を採用している	52	7%
2	社内カンパニー制を採用していない	655	93%
	回答企業	707	100%
	回答なし	115	
	Total	822	



33. 企業グループにおいて、子会社の案件に対する親会社の関与の在り方として、A～Fの各項目それぞれについて下記選択肢より最も近い選択肢を１つ、ご教示ください。
（A～Fのそれぞれについて、1～4から1つ選択）

※中核子会社とは、事業持株会社における代表的な100%子会社、また純粋持株会社における代表的な100%子会社を指します。

	1 親会社が事前に承認（明文の規定あり）		2 親会社に事後報告（明文の規定あり）		3 明文の規定は無いが、必要に応じて子会社から親会社に協議・相談・報告		4 親会社の関与なし			回答企業数	回答なし	Total
A 中核子会社（※）における一定規模以上の投資決定	638	85%	13	2%	95	13%	1	0%	100%	747	75	822
B 非中核子会社における一定規模以上の投資決定	577	81%	16	2%	112	16%	6	1%	100%	711	111	822
C 上場子会社における一定規模以上の投資決定	164	56%	21	7%	57	19%	52	18%	100%	294	528	822
D 中核子会社における一定規模以上の事業の撤退・売却	604	84%	12	2%	104	14%	2	0%	100%	722	100	822
E 非中核子会社における一定規模以上の事業の撤退・売却	558	79%	16	2%	125	18%	6	1%	100%	705	117	822
F 上場子会社における一定規模以上の事業の撤退・売却	157	55%	18	6%	60	21%	50	18%	100%	285	537	822

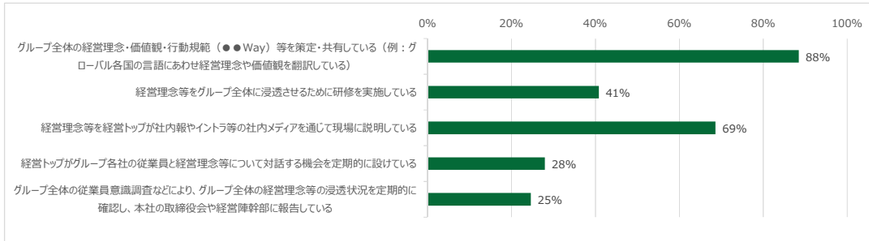


(13) グループガバナンス（実効的な子会社管理）

34. 実効的な子会社管理のために、企業グループとして一体性確保のための取組状況に関してご教示ください。

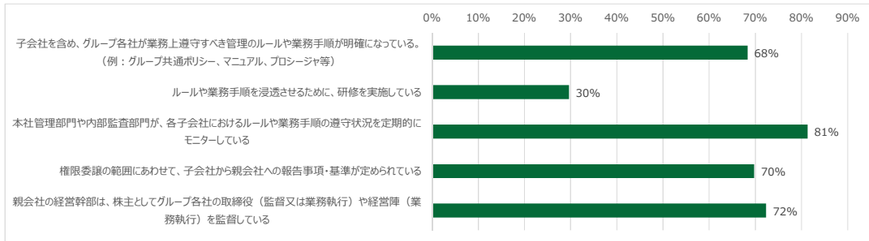
34-1 経営理念・価値観・行動規範について（複数選択可）

1	グループ全体の経営理念・価値観・行動規範（●●Way）等を策定・共有している（例：グローバル各国の言語にあわせ経営理念や価値観を翻訳している）	668	88%
2	経営理念等をグループ全体に浸透させるために研修を実施している	308	41%
3	経営理念等を経営トップが社内報やイントラ等の社内メディアを通じて現場に説明している	518	69%
4	経営トップがグループ各社の従業員と経営理念等について対話する機会を定期的に設けている	211	28%
5	グループ全体の従業員意識調査などにより、グループ全体の経営理念等の浸透状況を定期的に確認し、本社の取締役会や経営陣幹部に報告している	186	25%
	回答企業	755	
	回答なし	67	
	Total	822	



34-2 企業グループとしての意思決定・権限/責任の枠組みが機能するための取組（複数選択可）

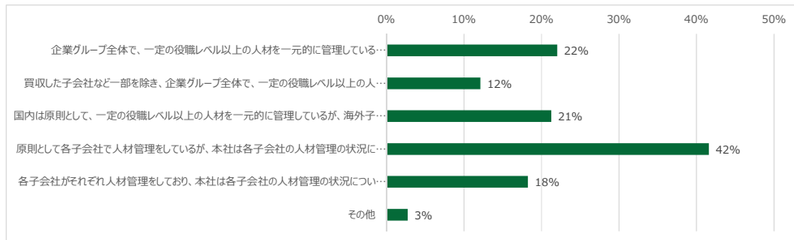
1	子会社を含め、グループ各社が業務上遵守すべき管理のルールや業務手順が明確になっている。（例：グループ共通ポリシー、マニュアル、プロシージャ等）	526	68%
2	ルールや業務手順を浸透させるために、研修を実施している	228	30%
3	本社管理部門や内部監査部門が、各子会社におけるルールや業務手順の遵守状況を定期的にモニターしている	626	81%
4	権限委譲の範囲にあわせて、子会社から親会社への報告事項・基準が定められている	537	70%
5	親会社の経営幹部は、株主としてグループ各社の取締役（監督又は業務執行）や経営陣（業務執行）を監督している	557	72%
	回答企業	770	
	回答なし	52	
	Total	822	



35. 企業グループ全体で、以下のそれぞれの情報について、どの程度一元的に管理しているか、ご教示ください。

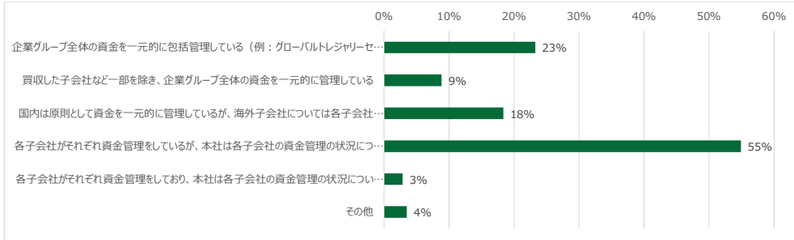
35-1 人材管理（タレントマネジメントシステム）（複数選択可。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

1	企業グループ全体で、一定の役職レベル以上の人材を一元的に管理している（例：グローバルで人事マネジメントのデータベースがあるなど、グループ全体で人材の計画的育成・登用をしている）	169	22%
2	買収した子会社など一部を除き、企業グループ全体で、一定の役職レベル以上の人材を一元的に管理している	93	12%
3	国内は原則として、一定の役職レベル以上の人材を一元的に管理しているが、海外子会社の幹部人材については、各子会社が管理をしている（例：日本から派遣している駐在員のみ一元的な管理の対象となっている）	163	21%
4	原則として各子会社で人材管理をしているが、本社は各子会社の人材管理の状況について把握をしている	319	42%
5	各子会社がそれぞれ人材管理をしており、本社は各子会社の人材管理の状況については把握していない	140	18%
6	その他	21	3%
	回答企業	767	
	回答なし	55	
	Total	822	



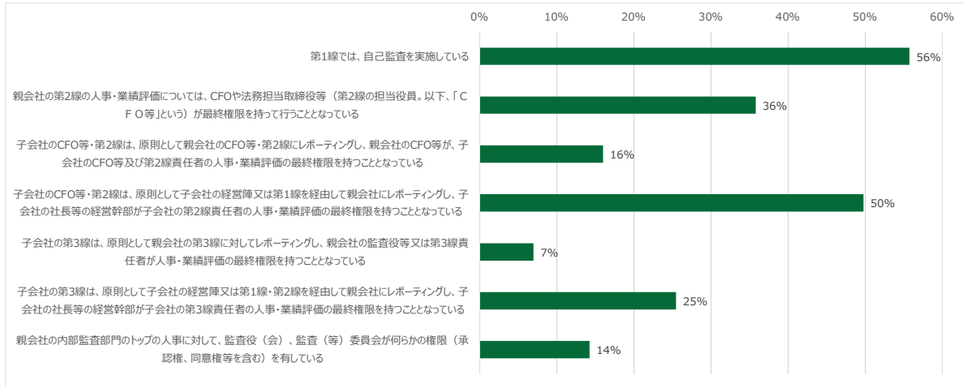
35-2 資金管理（キャッシュマネジメントシステム）（複数選択可。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

1	企業グループ全体の資金を一元的に包括管理している（例：グローバルトレジャリーセンターを設置するなど、為替リスク等も含め一元的に管理している。地域別に現預金量を把握し、本社で一元的に管理している）	179	23%
2	買収した子会社など一部を除き、企業グループ全体の資金を一元的に管理している	68	9%
3	国内は原則として資金を一元的に管理しているが、海外子会社については各子会社がそれぞれ資金管理をしている	141	18%
4	各子会社がそれぞれ資金管理をしているが、本社は各子会社の資金管理の状況について把握をしている。	422	55%
5	各子会社がそれぞれ資金管理をしており、本社は各子会社の資金管理の状況については把握していない	22	3%
6	その他	27	4%
	回答企業	769	
	回答なし	53	
	Total	822	



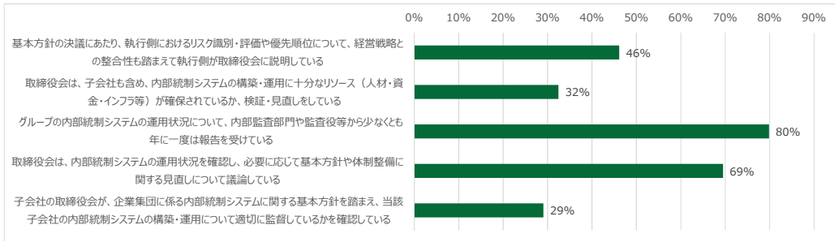
36. グループの実効的な子会社管理のために、いわゆる「３ラインディフェンス」の第１線～第3線の「ライン」ごとにグループの内部統制システムの整備・運用状況について、該当するものをご教示ください。
第１線（子会社を含む各事業部の営業拠点、生産などの現場）
第２線（経営企画、経理財務、総務法務、人事、情報システムなどの管理部門）
第３線（内部監査部門）
（複数選択可）

1	第1線では、自己監査を実施している	383	56%
2	親会社の第2線の人事・業績評価については、CFOや法務担当取締役等（第2線の担当役員。以下、「ＣＦＯ等」という）が最終権限を持って行うこととなっている	246	36%
3	子会社のCFO等・第2線は、原則として親会社のCFO等・第2線にレポーティングし、親会社のCFO等が、子会社のCFO等及び第2線責任者の人事・業績評価の最終権限を持つこととなっている	110	16%
4	子会社のCFO等・第2線は、原則として子会社の経営陣又は第1線を経由して親会社にレポーティングし、子会社の社長等の経営幹部が子会社の第2線責任者の人事・業績評価の最終権限を持つこととなっている	342	50%
5	子会社の第3線は、原則として親会社の第3線に対してレポーティングし、親会社の監査役等又は第3線責任者が人事・業績評価の最終権限を持つこととなっている	48	7%
6	子会社の第3線は、原則として子会社の経営陣又は第1線・第2線を経由して親会社にレポーティングし、子会社の社長等の経営幹部が子会社の第3線責任者の人事・業績評価の最終権限を持つこととなっている	175	25%
7	親会社の内部監査部門のトップの人事に対して、監査役（会）、監査（等）委員会が何らかの権限（承認権、同意権等を含む）を有している	98	14%
	回答企業	687	
	回答なし	135	
	Total	822	



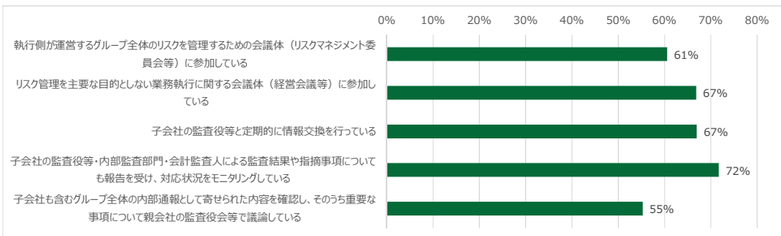
37. グループの内部統制システムの構築・運用に関し、親会社の取締役会による監督の状況について、ご教示ください。（複数選択可）

1	基本方針の決議にあたり、執行側におけるリスク識別・評価や優先順位について、経営戦略との整合性も踏まえて執行側が取締役会に説明している	348	46%
2	取締役会は、子会社も含め、内部統制システムの構築・運用に十分なリソース（人材・資金・インフラ等）が確保されているか、検証・見直しをしている	245	32%
3	グループの内部統制システムの運用状況について、内部監査部門や監査役等から少なくとも年に一度は報告を受けている	602	80%
4	取締役会は、内部統制システムの運用状況を確認し、必要に応じて基本方針や体制整備に関する見直しについて議論している	524	69%
5	子会社の取締役会が、企業集団に係る内部統制システムに関する基本方針を踏まえ、当該子会社の内部統制システムの構築・運用について適切に監督しているかを確認している	219	29%
	回答企業	754	
	回答なし	68	
	Total	822	



38. グループの内部統制システムの構築・運用に関し、親会社の監査役等が行っていることについて、ご教示ください。（複数選択可）

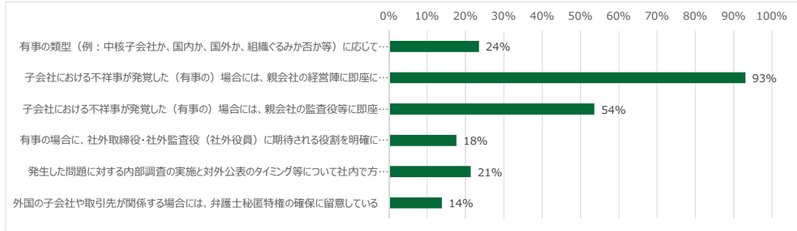
1	執行側が運営するグループ全体のリスクを管理するための会議体（リスクマネジメント委員会等）に参加している	456	61%
2	リスク管理を主要な目的としない業務執行に関する会議体（経営会議等）に参加している	503	67%
3	子会社の監査役等と定期的に情報交換を行っている	504	67%
4	子会社の監査役等・内部監査部門・会計監査人による監査結果や指摘事項についても報告を受け、対応状況をモニタリングしている	540	72%
5	子会社も含むグループ全体の内部通報として寄せられた内容を確認し、そのうち重要な事項について親会社の監査役会等で議論している	416	55%
	回答企業	753	
	回答なし	69	
	Total	822	



39. 子会社において法令違反等の不祥事が発覚した場合（有事）に関して、ご教示ください。

39-1 有事の場合に関して、親会社として迅速に対応するために実施している事項について、ご教示ください。（複数選択可）

A 有事の類型（例：中核子会社か、国内か、国外か、組織ぐるみか否か等）に応じて親会社としての対処方針を予め定めている	175	24%
B 子会社における不祥事が発覚した（有事の）場合には、親会社の経営陣に即座に報告されることが取り決められている	692	93%
C 子会社における不祥事が発覚した（有事の）場合には、親会社の監査役等に即座に報告されることが取り決められている	399	54%
D 有事の場合に、社外取締役・社外監査役（社外役員）に期待される役割を明確にし、社外役員とも確認を行っている	131	18%
E 発生した問題に対する内部調査の実施と対外公表のタイミング等について社内で方針・ルールが整備されている	159	21%
F 外国の子会社や取引先が関係する場合には、弁護士秘匿特権の確保に留意している	103	14%
回答企業	744	
回答なし	78	
Total	822	

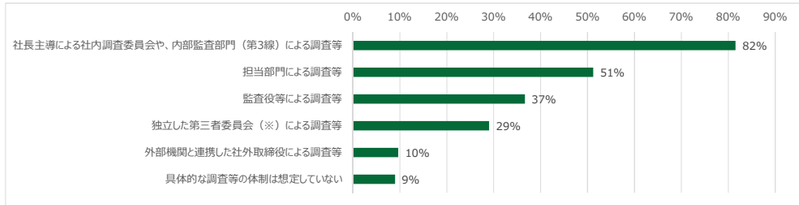


39-2 有事の際に想定されている調査等（例：事実関係把握、原因分析、再発防止策の策定等）の体制について、ご教示ください。
（A～Bのぞれぞれについて、複数選択可）

（※）日本弁護士連合会による「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に即した第三者委員会

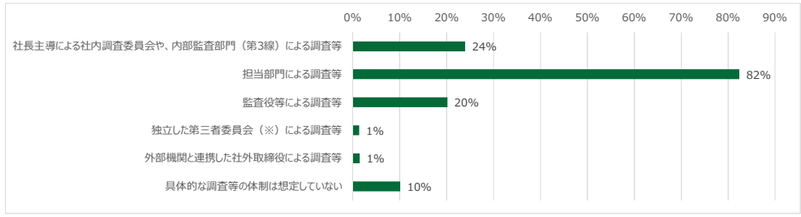
A 企業グループ全体からみて、重大な場合

1 社長主導による社内調査委員会や、内部監査部門（第3線）による調査等	610	82%
2 担当部門による調査等	383	51%
3 監査役等による調査等	274	37%
4 独立した第三者委員会（※）による調査等	217	29%
5 外部機関と連携した社外取締役による調査等	72	10%
6 具体的な調査等の体制は想定していない	67	9%
回答企業	748	
回答なし	74	
Total	822	



B 企業グループ全体からみて、軽微な場合

1 社長主導による社内調査委員会や、内部監査部門（第3線）による調査等	178	24%
2 担当部門による調査等	613	82%
3 監査役等による調査等	150	20%
4 独立した第三者委員会（※）による調査等	10	1%
5 外部機関と連携した社外取締役による調査等	11	1%
6 具体的な調査等の体制は想定していない	75	10%
回答企業	744	
回答なし	78	
Total	822	



（１４）グループガバナンス（内部監査部門）

40. 内部監査に関する以下の事項についてご教示ください。

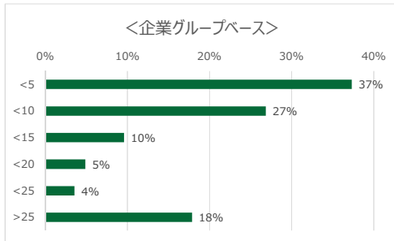
40-1 グループ全体の内部監査部門の人数

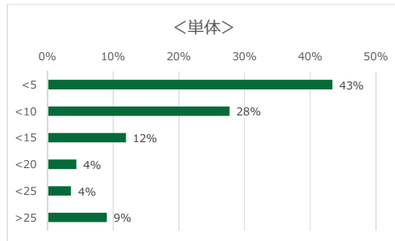
1 グループ全体の内部監査部門の人数
＜企業グループベース＞

<5	253	37%
<10	182	27%
<15	65	10%
<20	33	5%
<25	24	4%
>25	121	18%
回答企業数	678	100%
回答なし	144	
Total	822	

＜単体＞

<5	327	43%
<10	209	28%
<15	90	12%
<20	33	4%
<25	27	4%
>25	68	9%
回答企業数	754	100%
回答なし	68	
Total	822	





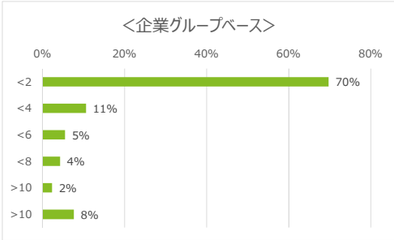
2 うち、内部監査に関連する専門的な資格（CIA、CPA等）を保有する人数

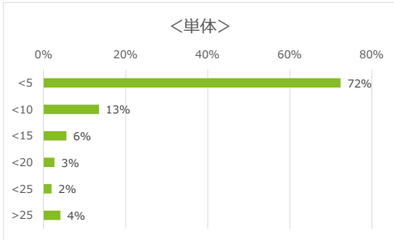
<企業グループベース>

<2	394	70%
<4	60	11%
<6	31	5%
<8	24	4%
>10	13	2%
>10	43	8%
回答企業数	565	100%
回答なし	257	
Total	822	

<単体>

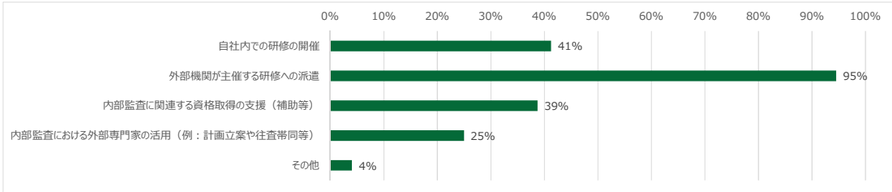
<5	445	72%
<10	83	13%
<15	34	6%
<20	16	3%
<25	12	2%
>25	25	4%
回答企業数	615	100%
回答なし	207	
Total	822	





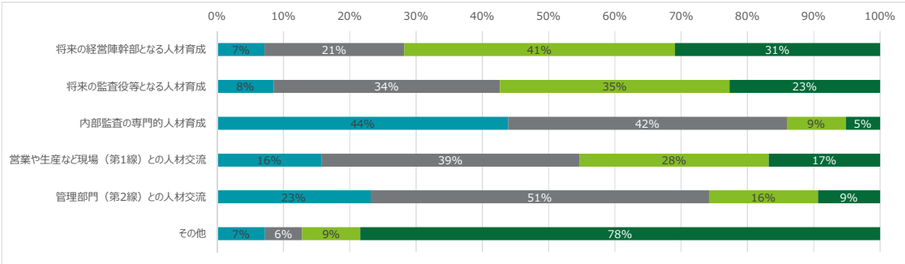
40-2 内部監査部門における専門性を高めるための取組についてご教示ください。（複数選択可。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

1 自社内での研修の開催	309	41%
2 外部機関が主催する研修への派遣	708	95%
3 内部監査に関連する資格取得の支援（補助等）	290	39%
4 内部監査における外部専門家の活用（例：計画立案や往査帯同等）	187	25%
5 その他	30	4%
回答企業	749	
回答なし	73	
Total	822	



40-3 内部監査部門が担う人材育成の役割について該当するものを選択してください。
（A～Fのそれぞれについて、1～4から1つ選択）

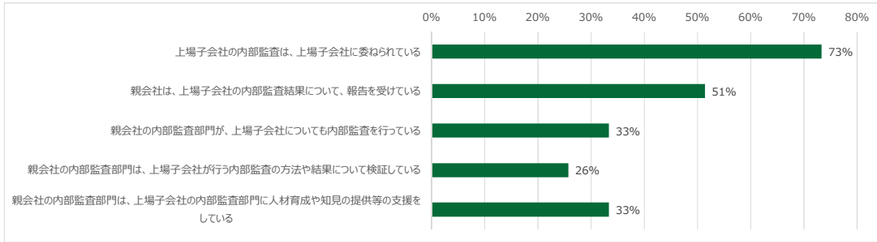
	1 該当する		2 どちらかというと該当する		3 どちらかというと該当しない		4 該当しない			回答企業数	回答なし	Total
A 将来の経営陣幹部となる人材育成	52	7%	153	21%	297	41%	225	31%	100%	727	95	822
B 将来の監査役等となる人材育成	62	8%	250	34%	253	35%	166	23%	100%	731	91	822
C 内部監査の専門的人材育成	331	44%	317	42%	67	9%	39	5%	100%	754	68	822
D 営業や生産など現場（第1線）との人材交流	117	16%	290	39%	212	28%	125	17%	100%	744	78	822
E 管理部門（第2線）との人材交流	173	23%	382	51%	123	16%	70	9%	100%	748	74	822
F その他	9	7%	7	6%	11	9%	98	78%	100%	125	697	822



41. 上場子会社の内部監査について、当てはまるものをご教示ください。（複数選択可）

※設問41は、上場子会社を保有している場合のみ、ご回答ください。

1	上場子会社の内部監査は、上場子会社に委ねられている	77	73%
2	親会社は、上場子会社の内部監査結果について、報告を受けている	54	51%
3	親会社の内部監査部門が、上場子会社についても内部監査を行っている	35	33%
4	親会社の内部監査部門は、上場子会社が行う内部監査の方法や結果について検証している	27	26%
5	親会社の内部監査部門は、上場子会社の内部監査部門に人材育成や知見の提供等の支援をしている	35	33%
	回答企業	105	
	回答なし	717	
	Total	822	



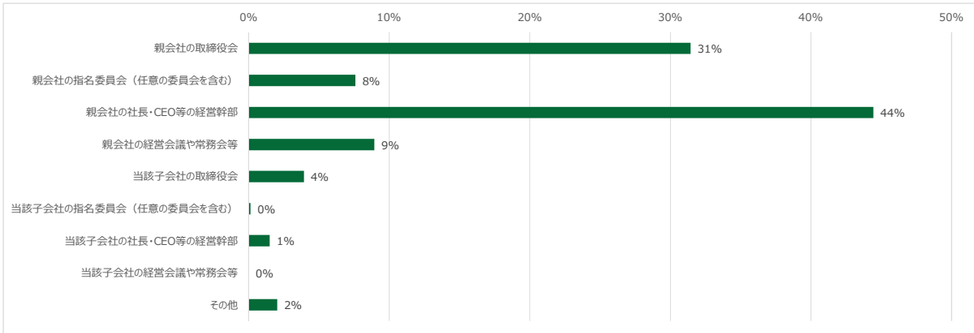
（15）グループガバナンス（中核子会社等の社長･CEOの人事）

42. 中核子会社（※）の社長･CEOの指名･報酬について、ご教示ください。

※中核子会社とは、事業持株会社における代表的な100%子会社、また純粋持株会社における代表的な100%子会社を指します。

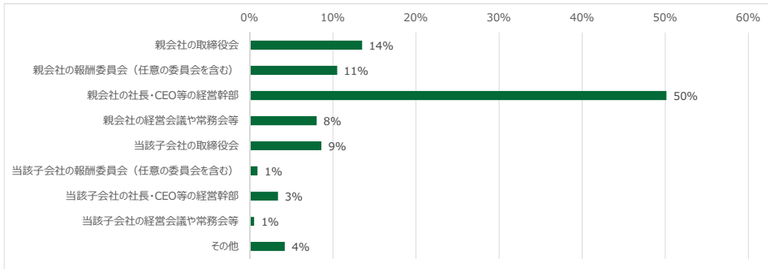
42-1 中核子会社の社長･CEOの指名にあたり、最も強い影響力をもつ会議体等について、ご教示ください。（法的な決定機関ではなく、実質的に意思決定を行っている会議体等をご回答ください）（１つ選択。「I.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

A 親会社の取締役会	232	31%
B 親会社の指名委員会（任意の委員会を含む）	56	8%
C 親会社の社長･CEO等の経営幹部	328	44%
D 親会社の経営会議や常務会等	66	9%
E 当該子会社の取締役会	29	4%
F 当該子会社の指名委員会（任意の委員会を含む）	1	0%
G 当該子会社の社長･CEO等の経営幹部	11	1%
H 当該子会社の経営会議や常務会等	0	0%
I その他	15	2%
回答企業	738	
回答なし	84	
Total	822	



42-2 中核子会社の社長･CEOの報酬の決定にあたり、最も強い影響力をもつ会議体等について、ご教示ください。（法的な決定機関ではなく、最も強い影響力をもつ会議体等をご回答ください）

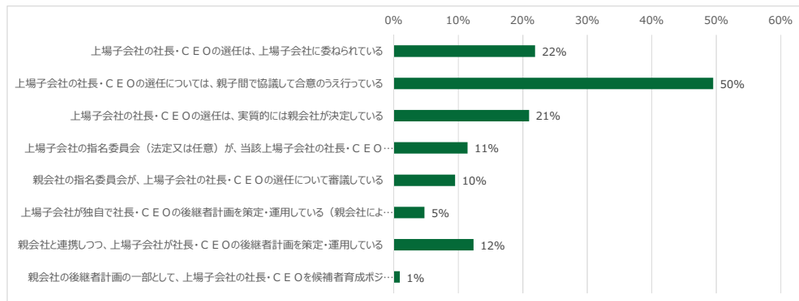
A 親会社の取締役会	99	14%
B 親会社の報酬委員会（任意の委員会を含む）	77	11%
C 親会社の社長･CEO等の経営幹部	367	50%
D 親会社の経営会議や常務会等	59	8%
E 当該子会社の取締役会	63	9%
F 当該子会社の報酬委員会（任意の委員会を含む）	7	1%
G 当該子会社の社長･CEO等の経営幹部	25	3%
H 当該子会社の経営会議や常務会等	4	1%
I その他	31	4%
回答企業	732	
回答なし	90	
Total	822	



43. 上場子会社の社長･ＣＥＯの指名について、当てはまるものをご教示ください。（複数選択可）

※設問43は、上場子会社を保有している場合のみ、ご回答ください。

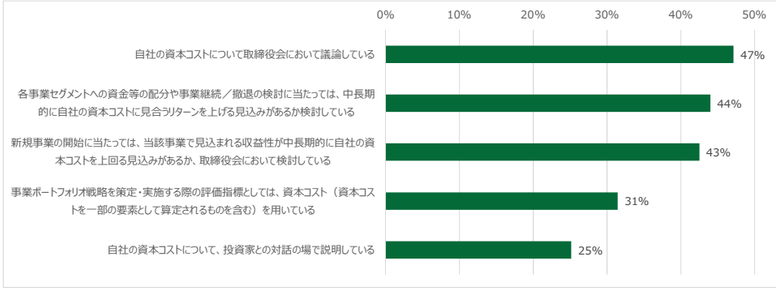
1	上場子会社の社長･ＣＥＯの選任は、上場子会社に委ねられている	23	22%
2	上場子会社の社長･ＣＥＯの選任については、親子間で協議して合意のうえ行っている	52	50%
3	上場子会社の社長･ＣＥＯの選任は、実質的には親会社が決定している	22	21%
4	上場子会社の指名委員会（法定又は任意）が、当該上場子会社の社長･ＣＥＯの選任について審議している	12	11%
5	親会社の指名委員会が、上場子会社の社長･ＣＥＯの選任について審議している	10	10%
6	上場子会社が独自で社長･ＣＥＯの後継者計画を策定･運用している（親会社による関与なし）	5	5%
7	親会社と連携しつつ、上場子会社が社長･ＣＥＯの後継者計画を策定･運用している	13	12%
8	親会社の後継者計画の一部として、上場子会社の社長･ＣＥＯを候補者育成ポジションとしている	1	1%
	回答企業	105	
	回答なし	717	
	Total	822	



（16）事業ポートフォリオ

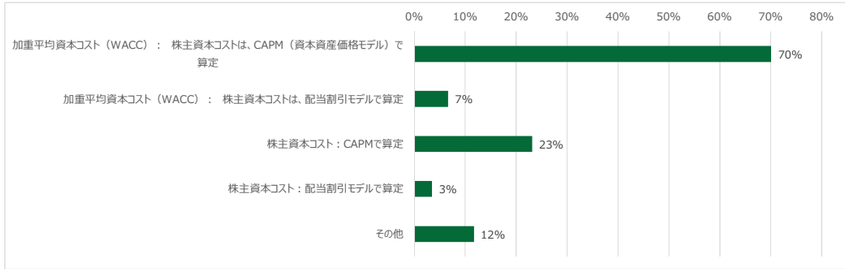
44. 貴社の事業ポートフォリオ戦略と資本コストとの関係について、ご教示ください。（複数選択可）

1	自社の資本コストについて取締役会において議論している	315	47%
2	各事業セグメントへの資金等の配分や事業継続／撤退の検討に当たっては、中長期的に自社の資本コストに見合うリターンを上げる見込みがあるか検討している	294	44%
3	新規事業の開始に当たっては、当該事業で見込まれる収益性が中長期的に自社の資本コストを上回る見込みがあるか、取締役会において検討している	284	43%
4	事業ポートフォリオ戦略を策定・実施する際の評価指標としては、資本コスト（資本コストを一部の要素として算定されるものを含む）を用いている	210	31%
5	自社の資本コストについて、投資家との対話の場で説明している	168	25%
	回答企業	668	
	回答なし	154	
	Total	822	



45. 自社の資本コストの推計方法として用いている指標について、ご教示ください。（複数選択可。「その他」の場合はコメント欄に具体的に記入）

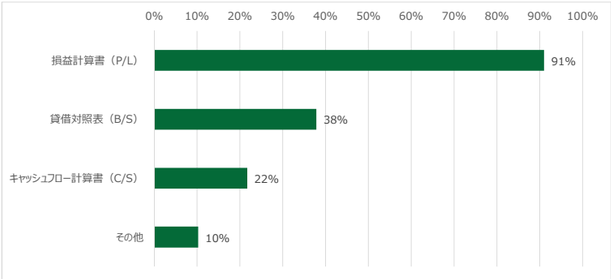
1	加重平均資本コスト（WACC）： 株主資本コストは、CAPM（資本資産価格モデル）で算定	484	70%
2	加重平均資本コスト（WACC）： 株主資本コストは、配当割引モデルで算定	46	7%
3	株主資本コスト：CAPMで算定	160	23%
4	株主資本コスト：配当割引モデルで算定	24	3%
5	その他	81	12%
	回答企業	691	
	回答なし	131	
	Total	822	



46. 事業部門／セグメントの評価に関して、ご教示ください。

46-1 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをご教示ください。（複数選択可。「その他」の場合はコメント欄に具体的に記入）

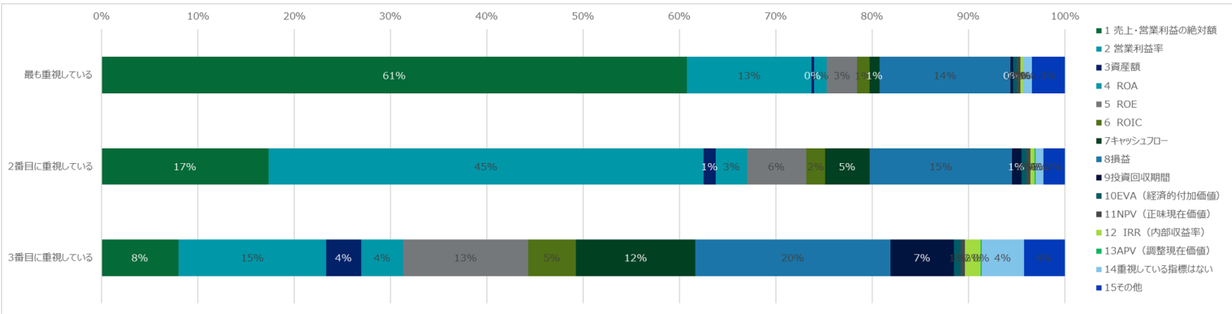
1	損益計算書（P/L）	700	91%
2	貸借対照表（B/S）	291	38%
3	キャッシュフロー計算書（C/S）	167	22%
4	その他	79	10%
	回答企業	769	
	回答なし	53	
	Total	822	

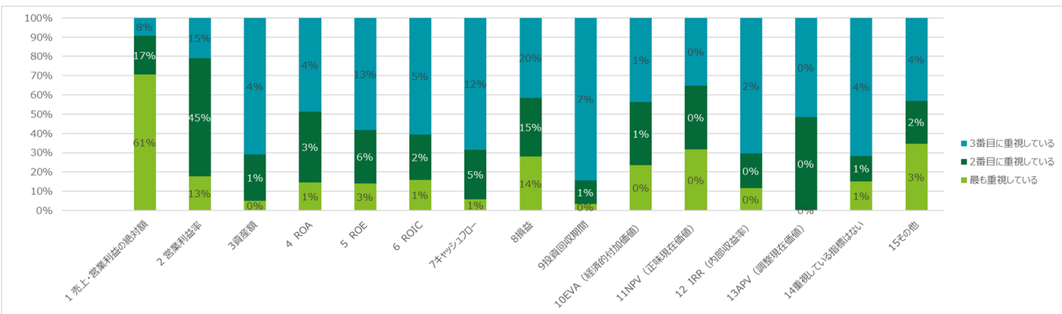


46-2 各事業部門／セグメントの評価にあたり、重視している各事業部門／セグメント別の指標について、優先順位をご教示ください。
（「A最も重視している」「B 2番目に重視している」「C 3番目に重視している」指標について、それぞれ１つずつ選択。）

	1 売上・営業利益の絶対額	2 営業利益率	3資産額	4 ROA	5 ROE	6 ROIC	7キャッシュフロー	8損益	9投資回収期間	10EVA（経済的付加価値）	11NPV（正味現在価値）	12IRR（内部収益率）	13APV（調整現在価値）	14重視している指標はない	15その他	回答企業数	回答なし	Total
A 最も重視している	465	99	2	10	24	10	8	104	2	3	3	2	0	7	26	765	57	822
B 2番目に重視している	127	330	9	24	45	14	34	108	7	4	3	3	1	6	16	731	91	822
C 3番目に重視している	55	105	25	30	89	34	85	139	45	5	3	11	1	30	29	686	136	822

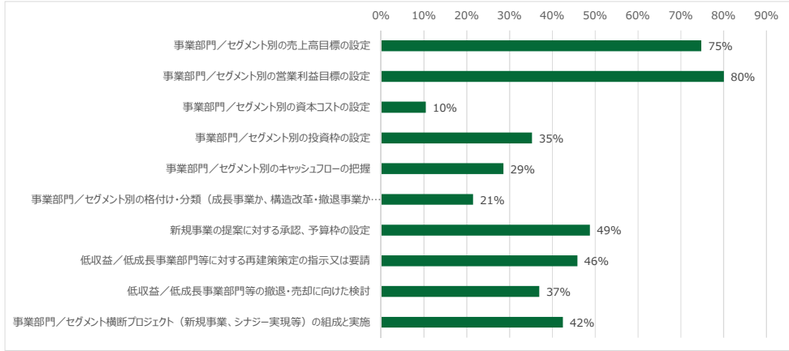
	1 売上・営業利益の絶対額	2 営業利益率	3資産額	4 ROA	5 ROE	6 ROIC	7キャッシュフロー	8損益	9投資回収期間	10EVA（経済的付加価値）	11NPV（正味現在価値）	12 IRR（内部収益率）	13APV（調整現在価値）	14重視している指標はない	15その他	
A 最も重視している	61%	13%	0%	1%	3%	1%	1%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	3%	100%
B 2番目に重視している	17%	45%	1%	3%	6%	2%	5%	15%	1%	1%	0%	0%	0%	1%	2%	100%
C 3番目に重視している	8%	15%	4%	4%	13%	5%	12%	20%	7%	1%	0%	2%	0%	4%	4%	100%





47. 企業グループ全体としての事業ポートフォリオ管理に関して本社管理部門（経営企画・財務等のコーポレート機能を担う部門）が行っていることをご教示ください。（複数選択可）

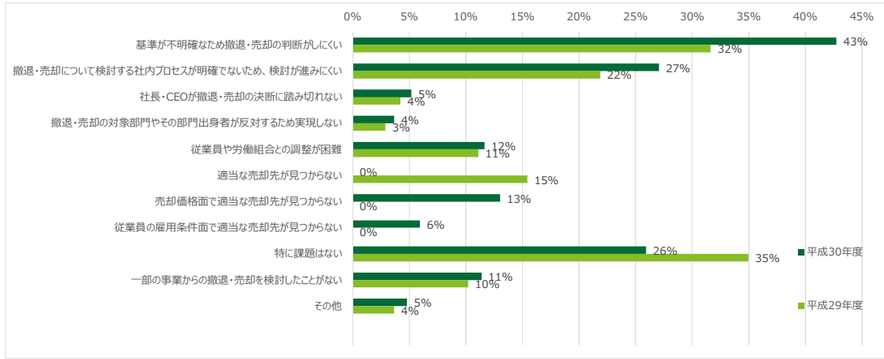
1	事業部門／セグメント別の売上高目標の設定	581	75%
2	事業部門／セグメント別の営業利益目標の設定	622	80%
3	事業部門／セグメント別の資本コストの設定	81	10%
4	事業部門／セグメント別の投資枠の設定	274	35%
5	事業部門／セグメント別のキャッシュフローの把握	222	29%
6	事業部門／セグメント別の格付け・分類（成長事業か、構造改革・撤退事業か等）（そのための評価指標の設定を含む）	167	21%
7	新規事業の提案に対する承認、予算枠の設定	379	49%
8	低収益／低成長事業部門等に対する再建策策定の指示又は要請	356	46%
9	低収益／低成長事業部門等の撤退・売却に向けた検討	287	37%
10	事業部門／セグメント横断プロジェクト（新規事業、シナジー実現等）の組成と実施	330	42%
	回答企業	777	
	回答なし	45	
	Total	822	



48. 一部の事業からの撤退・売却を行う上で、課題となる事項をご教示ください。（複数選択可。「10.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

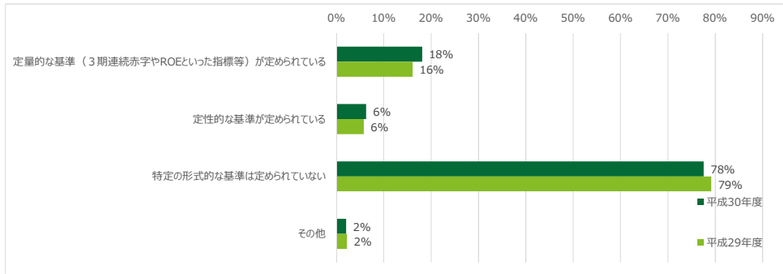
		平成30年度		平成29年度	
1	基準が不明確なため撤退・売却の判断がしにくい	338	43%	285	32%
2	撤退・売却について検討する社内プロセスが明確でないため、検討が進みにくい	214	27%	197	22%
3	社長・CEOが撤退・売却の決断に踏み切れない	41	5%	38	4%
4	撤退・売却の対象部門やその部門出身者が反対するため実現しない	29	4%	26	3%
5	従業員や労働組合との調整が困難	92	12%	100	11%
	適当な売却先が見つからない	-	-	139	15%
6	売却価格面で適当な売却先が見つからない	103	13%	-	-
7	従業員の雇用条件面で適当な売却先が見つからない	47	6%	-	-
8	特に課題はない	205	26%	315	35%
9	一部の事業からの撤退・売却を検討したことがない	90	11%	92	10%
10	その他	38	5%	33	4%
	回答企業	791		901	
	回答なし	31		40	
	Total	822		941	

※平成30年度より、属性区分の変更があったため次のように読み替えている
H29：「適当な売却先が見つからない」→ H30：「6 売却価格面で適当な売却先が見つからない」「7 従業員の雇用条件面で適当な売却先が見つからない」



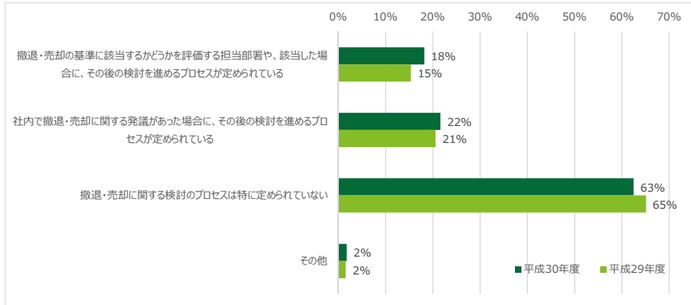
49. 一部の事業からの撤退・売却について、検討の俎上に載せるための基準をご教示ください。（複数選択可。「4.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

		平成30年度		平成29年度	
1	定量的な基準（３期連続赤字やROEといった指標等）が定められている	142	18%	145	16%
2	定性的な基準が定められている	49	6%	52	6%
3	特定の形式的な基準は定められていない	608	78%	713	79%
4	その他	16	2%	20	2%
	回答企業	784		901	
	回答なし	38		40	
	Total	822		941	



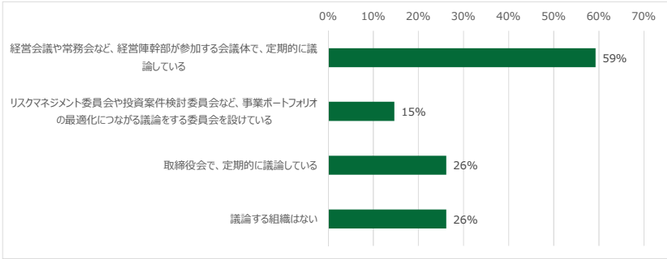
50. 一部の事業からの撤退・売却について、社内で検討するプロセスをご教示ください。（複数選択可。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

		平成30年度		平成29年度	
1	撤退・売却の基準に該当するかどうかを評価する担当部署や、該当した場合に、その後の検討を進めるプロセスが定められている	144	18%	139	15%
2	社内で撤退・売却に関する発議があった場合に、その後の検討を進めるプロセスが定められている	171	22%	186	21%
3	撤退・売却に関する検討のプロセスは特に定められていない	495	63%	589	65%
4	その他	14	2%	14	2%
	回答企業	792		905	
	回答なし	30		36	
	Total	822		941	



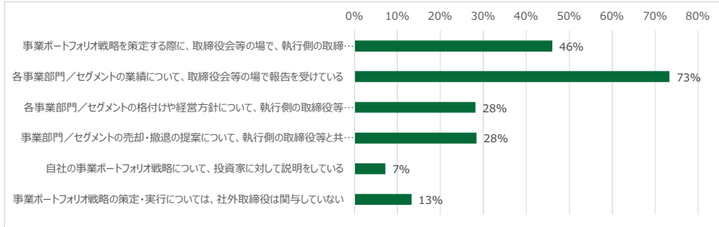
51. 事業ポートフォリオの組替えの要否の検討する組織に関する事項について、ご教示ください。（複数選択可）

1	経営会議や常務会など、経営陣幹部が参加する会議体で、定期的に議論している	464	59%
2	リスクマネジメント委員会や投資案件検討委員会など、事業ポートフォリオの最適化につながる議論をする委員会を設けている	115	15%
3	取締役会で、定期的に議論している	205	26%
4	議論する組織はない	205	26%
	回答企業	783	
	回答なし	39	
	Total	822	



52. 事業ポートフォリオ戦略に対する社外取締役の関与の在り方について、ご教示ください。（複数選択可）

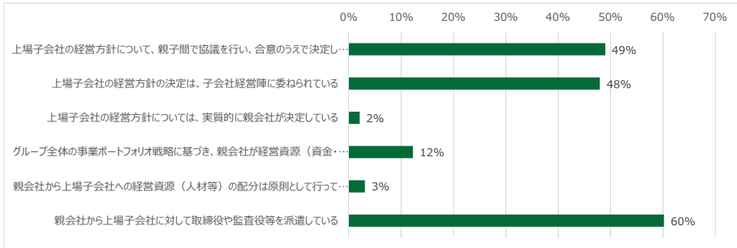
1	事業ポートフォリオ戦略を策定する際に、取締役会等の場で、執行側の取締役等と共に議論を行っている	356	46%
2	各事業部門／セグメントの業績について、取締役会等の場で報告を受けている	567	73%
3	各事業部門／セグメントの格付けや経営方針について、執行側の取締役等と共に議論を行っている	218	28%
4	事業部門／セグメントの売却・撤退の提案について、執行側の取締役等と共に議論を行っている	220	28%
5	自社の事業ポートフォリオ戦略について、投資家に対して説明をしている	56	7%
6	事業ポートフォリオ戦略の策定・実行については、社外取締役は関与していない	103	13%
	回答企業	773	
	回答なし	49	
	Total	822	



53. 事業ポートフォリオ戦略の実施における上場子会社の扱いとして、当てはまるものをご教示ください。（複数選択可）

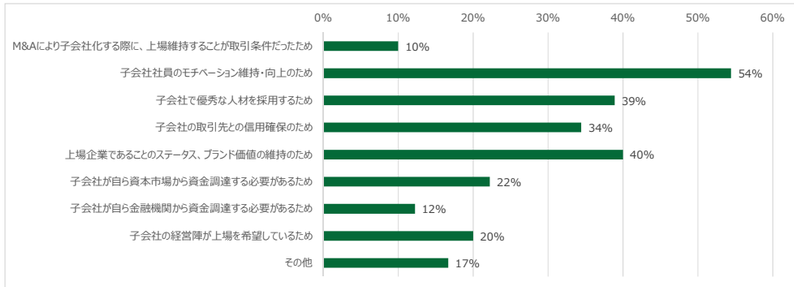
※設問53～56は、上場子会社を保有している場合のみ、ご回答ください。

1	上場子会社の経営方針について、親子間で協議を行い、合意のうえで決定している	48	49%
2	上場子会社の経営方針の決定は、子会社経営陣に委ねられている	47	48%
3	上場子会社の経営方針については、実質的に親会社が決定している	2	2%
4	グループ全体の事業ポートフォリオ戦略に基づき、親会社が経営資源（資金・人材等）の配分を行っている	12	12%
5	親会社から上場子会社への経営資源（人材等）の配分は原則として行っていない	3	3%
6	親会社から上場子会社に対して取締役や監査役等を派遣している	59	60%
	回答企業	98	
	回答なし	724	
	Total	822	



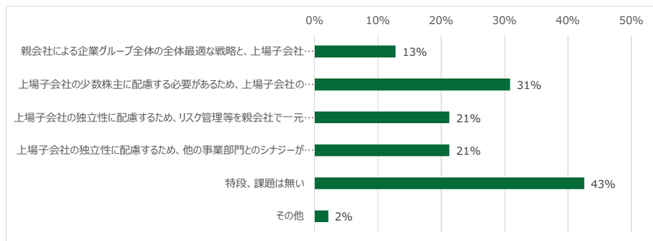
54. 上場子会社を保有している理由として、当てはまるものをご教示ください。（複数選択可。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

1	M&Aにより子会社化する際に、上場維持することが取引条件だったため	9	10%
2	子会社社員のモチベーション維持・向上のため	49	54%
3	子会社で優秀な人材を採用するため	35	39%
4	子会社の取引先との信用確保のため	31	34%
5	上場企業であることのステータス、ブランド価値の維持のため	36	40%
6	子会社が自ら資本市場から資金調達する必要があるため	20	22%
7	子会社が自ら金融機関から資金調達する必要があるため	11	12%
8	子会社の経営陣が上場を希望しているため	18	20%
9	その他	15	17%
	回答企業	90	
	回答なし	732	
	Total	822	



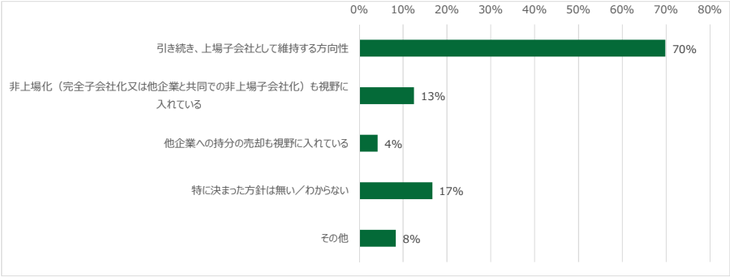
55. 企業グループ全体の事業ポートフォリオ戦略の策定・実行する際に、上場子会社における課題をご教示ください。（複数選択可。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

1	親会社による企業グループ全体の全体最適な戦略と、上場子会社単体としての最適な戦略が一致しない	12	13%
2	上場子会社の少数株主に配慮する必要があるため、上場子会社の経営資源を企業グループ全体のために活用しづらい	29	31%
3	上場子会社の独立性に配慮するため、リスク管理等を親会社で一元的に実施できない	20	21%
4	上場子会社の独立性に配慮するため、他の事業部門とのシナジーが発揮させづらい	20	21%
5	特段、課題は無い	40	43%
6	その他	2	2%
	回答企業	94	
	回答なし	728	
	Total	822	



56. 貴社の上場子会社について、今後の方針をご教示ください。（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）

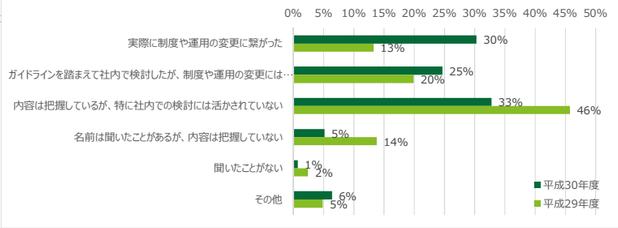
1	引き続き、上場子会社として維持する方向性	67	70%
2	非上場化（完全子会社化又は他企業と共同での非上場子会社化）も視野に入れている	12	13%
3	他企業への持分の売却も視野に入れている	4	4%
4	特に決まった方針は無い／わからない	16	17%
5	その他	8	8%
	回答企業	96	
	回答なし	726	
	Total	822	



(17) コーポレートガバナンスへの取組全般

57. 経済産業省が平成２９年３月に策定、平成３０年９月２８日に改訂した「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）のご活用状況についてご教示ください。（

		平成30年度		平成29年度	
1	実際に制度や運用の変更に繋がった	247	30%	120	13%
2	ガイドラインを踏まえて社内で検討したが、制度や運用の変更には繋がっていない	201	25%	180	20%
3	内容は把握しているが、特に社内での検討には活かされていない	267	33%	414	46%
4	名前は聞いたことがあるが、内容は把握していない	42	5%	125	14%
5	聞いたことがない	6	1%	22	2%
6	その他	52	6%	44	5%
	有効回答数	815	100%	905	100%
	回答なし	7			
	Total	822			



1. 貴社の取締役会の現在の在り方及び今後の方向性について、以下の中から最も該当するものをそれぞれ選択ください。(「現在」と「今後」で、それぞれ1つずつ選択)
(現在)

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	2社	1社	6社	1%	1%	20%
2	36社	15社	17社	9%	12%	57%
3	244社	73社	7社	62%	60%	23%
4	113社	33社	0社	29%	27%	0%
有効回答数	395社	122社	30社			

売上規模	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満
1	4社	2社	3社	3%	1%	1%
2	21社	19社	28社	16%	12%	11%
3	89社	99社	136社	67%	61%	54%
4	18社	41社	87社	14%	25%	34%
有効回答数	132社	161社	254社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	8社	1社	2%	2%
2	61社	7社	13%	11%
3	290社	34社	60%	52%
4	123社	23社	26%	35%
有効回答数	482社	65社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	6社	3社	4%	1%
2	24社	44社	15%	11%
3	105社	219社	68%	56%
4	20社	126社	13%	32%
有効回答数	155社	392社		

時価総額	1 1000億円以上	2 1000億円未満	1 1000億円以上	2 1000億円未満
1	7社	2社	3%	1%
2	39社	29社	17%	9%
3	152社	172社	64%	55%
4	38社	108社	16%	35%
有効回答数	236社	311社		

1. 貴社の取締役会の現在の在り方及び今後の方向性について、以下の中から最も該当するものをそれぞれ選択ください。(「現在」と「今後」で、それぞれ1つずつ選択)
(今後)

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	7社	5社	11社	2%	4%	38%
2	82社	27社	12社	21%	23%	41%
3	276社	79社	6社	71%	66%	21%
4	24社	9社	0社	6%	8%	0%
有効回答数	389社	120社	29社			

売上規模	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満
1	9社	6社	8社	7%	4%	3%
2	40社	33社	48社	31%	21%	19%
3	74社	117社	170社	57%	73%	69%
4	7社	4社	22社	5%	3%	9%
有効回答数	130社	160社	248社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	21社	2社	4%	3%
2	113社	8社	24%	13%
3	318社	43社	67%	68%
4	23社	10社	5%	16%
有効回答数	475社	63社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	12社	11社	8%	3%
2	43社	78社	28%	20%
3	92社	269社	60%	70%
4	6社	27社	4%	7%
有効回答数	153社	385社		

時価総額	1 1000億円以上	2 1000億円未満	1 1000億円以上	2 1000億円未満
1	16社	7社	7%	2%
2	66社	55社	28%	18%
3	142社	219社	61%	72%
4	9社	24社	4%	8%
有効回答数	233社	305社		

2. 貴社の社外取締役に期待する役割と、どの程度役割を果たしているかの評価をご教示ください。
(期待する役割)

A 経営に関する助言・指導

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	248	63	9	71%	62%	43%
2	77	20	8	22%	20%	38%
3	25	18	4	7%	18%	19%
有効回答数	350社	101社	21社			

売上規模	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満
1	66	97	157	61%	66%	72%
2	36	29	40	33%	20%	18%
3	6	21	20	6%	14%	9%
有効回答数	108社	147社	217社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	278	42	67%	76%
2	96	9	23%	16%
3	43	4	10%	7%
有効回答数	417社	55社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	75	245	59%	71%
2	40	65	31%	19%
3	13	34	10%	10%
有効回答数	128社	344社		

時価総額	1 1000億円以上	2 1000億円未満	1 1000億円以上	2 1000億円未満
1	123	197	62%	72%
2	54	51	27%	19%
3	22	25	11%	9%
有効回答数	199社	273社		

B 社長・CEO等経営陣による業務執行に関する監督

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	105	32	20	31%	36%	71%
2	167	39	7	50%	43%	25%
3	63	19	1	19%	21%	4%
有効回答数	335社	90社	28社			

売上規模	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満
1	57	45	55	47%	33%	28%
2	55	64	94	45%	47%	48%
3	9	26	48	7%	19%	24%
有効回答数	121社	135社	197社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	142	15	35%	31%
2	189	24	47%	49%
3	73	10	18%	20%
有効回答数	404社	49社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	71	86	51%	27%
2	56	157	40%	50%
3	12	71	9%	23%
有効回答数	139社	314社		

時価総額	1 1000億円以上	2 1000億円未満	1 1000億円以上	2 1000億円未満
1	89	68	43%	28%
2	98	115	47%	47%
3	22	61	11%	25%
有効回答数	209社	244社		

C 社長・CEO等経営陣の指名(新任、再任、解任)に関する監督

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	2	2	0	2%	6%	0%
2	34	12	11	34%	34%	61%
3	65	21	7	64%	60%	39%
有効回答数	101社	35社	18社			

売上規模	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満
1	2	1	1	3%	3%	2%
2	25	16	16	43%	40%	29%
3	31	23	39	53%	58%	70%
有効回答数	58社	40社	56社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	4	0	3%	0%
2	55	2	38%	22%
3	86	7	59%	78%
有効回答数	145社	9社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	2	2	3%	2%
2	31	26	46%	30%
3	35	58	51%	67%
有効回答数	68社	86社		

時価総額	1 1000億円以上	2 1000億円未満	1 1000億円以上	2 1000億円未満
1	3	1	3%	2%
2	39	18	42%	29%
3	50	43	54%	69%
有効回答数	92社	62社		

D 社長・CEO等経営陣の報酬に関する監督

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	0	1	0	0%	7%	0%
2	3	3	1	7%	21%	13%
3	39	10	7	93%	71%	88%
有効回答数	42社	14社	8社			

売上規模	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満
1	0	0	1	0%	0%	6%
2	3	2	2	11%	11%	11%
3	25	16	15	89%	89%	83%
有効回答数	28社	18社	18社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	1	0	2%	0%
2	7	0	11%	0%
3	53	3	87%	100%
有効回答数	61社	3社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	0	1	0%	3%
2	4	3	13%	9%
3	27	29	87%	88%
有効回答数	31社	33社		

時価総額	1 1000億円以上	2 1000億円未満	1 1000億円以上	2 1000億円未満
1	1	0	2%	0%
2	4	3	9%	14%
3	38	18	88%	86%
有効回答数	43社	21社		

E 法務や会計等、会社経営一般の専門的知見の提供

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	30	18	1	14%	23%	13%
2	80	31	2	39%	40%	25%
3	97	29	5	47%	37%	63%
有効回答数	207社	78社	8社			

売上規模	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満
1	4	16	29	10%	18%	17%
2	6	34	73	15%	39%	44%
3	30	37	64	75%	43%	39%
有効回答数	40社	87社	166社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	45	4	18%	10%
2	92	21	37%	50%
3	114	17	45%	40%
有効回答数	251社	42社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	6	43	12%	18%
2	12	101	24%	42%
3	32	99	64%	41%
有効回答数	50社	243社		

時価総額	1 1000億円以上	2 1000億円未満	1 1000億円以上	2 1000億円未満
1	15	34	17%	17%
2	23	90	26%	44%
3	51	80	57%	39%
有効回答数	89社	204社		

F 株主・投資家との対話

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	0	0	0	0%	0%	0%
2	1	2	0	9%	67%	0%
3	10	1	1	91%	33%	100%
有効回答数	11社	3社	1社			

売上規模	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満
1	0	0	0	0%	0%	0%
2	0	0	3	0%	0%	38%
3	3	4	5	100%	100%	63%
有効回答数	3社	4社	8社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	0	0	0%	0%
2	1	2	9%	50%
3	10	2	91%	50%
有効回答数	11社	4社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	0	0	0%	0%
2	0	3	0%	27%
3	4	8	100%	73%
有効回答数	4社	11社		

時価総額	1 1000億円以上	2 1000億円未満	1 1000億円以上	2 1000億円未満
1	0	0	0%	0%
2	0	3	0%	30%
3	5	7	100%	70%
有効回答数	5社	10社		

G 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反の監督

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	1	0	0	2%	0%	0%
2	10	1	0	21%	20%	0%
3	37	4	4	77%	80%	100%
有効回答数	48社	5社	4社			

売上規模	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満
1	1	0	0	6%	0%	0%
2	3	1	7	18%	6%	30%
3	13	16	16	76%	94%	70%
有効回答数	17社	17社	23社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	1	0	2%	0%
2	9	2	19%	20%
3	37	8	79%	80%
有効回答数	47社	10社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	0	1	0%	3%
2	4	7	18%	20%
3	18	27	82%	77%
有効回答数	22社	35社		

時価総額	1 1000億円以上	2 1000億円未満	1 1000億円以上	2 1000億円未満
1	1	0	3%	0%
2	4	7	14%	25%
3	24	21	83%	75%
有効回答数	29社	28社		

H リスク管理体制の構築

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	2	3	0	3%	10%	0%
2	14	10	1	22%	32%	100%
3	48	18	0	75%	58%	0%
有効回答数	64社	31社	1社			

売上規模	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満	1 500億円以上	2 1000～5000億円未満	3 1000億円未満
1	0	1	4	0%	3%	8%
2	3	14	8	23%	44%	16%
3	10	17	39	77%	53%	76%
有効回答数	13社	32社	51社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	3	2	4%	13%
2	23	2	29%	13%
3	54	12	68%	75%
有効回答数	80社	16社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	0	5	0%	6%
2	8	17	44%	22%
3	10	56	56%	72%
有効回答数	18社	78社		

時価総額	1 1000億円以上	2 1000億円未満	1 1000億円以上	2 1000億円未満
1	1	4	3%	6%
2	12	13	39%	20%
3	18	48	58%	74%
有効回答数	31社	65社		

(どの程度役割を果たしているか)

A 経営に関する助言・指導

1	229	47	19	60%	40%	63%
2	141	62	10	37%	53%	33%
3	14	9	1	4%	8%	3%
有効回答数	384社	118社	30社			

1	98	94	103	75%	59%	43%
2	31	60	122	24%	38%	50%
3	1	6	17	1%	4%	7%
有効回答数	130社	160社	242社			

1	271	24	58%	39%	
2	184	29	39%	48%	
3	16	8	3%	13%	
有効回答数	471社	61社			

1	108	187	70%	49%
2	45	168	29%	44%
3	1	23	1%	6%
有効回答数	154社	378社		

1	123	197	62%	72%
2	54	51	27%	19%
3	22	25	11%	9%
有効回答数	199社	273社		

B 社長・CEO等経営陣による業務執行に関する監督

1	195	41	23	51%	35%	77%
2	170	70	7	45%	60%	23%
3	16	6	0	4%	5%	0%
有効回答数	381社	117社	30社			

1	98	80	81	76%	50%	34%
2	30	75	142	23%	47%	59%
3	1	5	16	1%	3%	7%
有効回答数	129社	160社	239社			

1	241	18	52%	30%	
2	209	38	45%	62%	
3	17	5	4%	8%	
有効回答数	467社	61社			

1	108	151	71%	40%
2	43	204	28%	54%
3	2	20	1%	5%
有効回答数	153社	375社		

1	89	68	43%	28%
2	98	115	47%	47%
3	22	61	11%	25%
有効回答数	209社	244社		

C 社長・CEO等経営陣の指名（新任、再任、解任）に関する監督

1	107	27	20	33%	27%	69%
2	149	45	7	45%	45%	24%
3	73	29	2	22%	29%	7%
有効回答数	329社	101社	29社			

1	69	40	45	56%	28%	23%
2	46	72	83	37%	51%	43%
3	8	29	67	7%	21%	34%
有効回答数	123社	141社	195社			

1	148	6	36%	12%	
2	183	18	45%	35%	
3	77	27	19%	53%	
有効回答数	408社	51社			

1	82	72	55%	23%
2	54	147	36%	47%
3	13	91	9%	29%
有効回答数	149社	310社		

1	3	1	3%	2%
2	39	18	42%	29%
3	50	43	54%	69%
有効回答数	92社	62社		

D 社長・CEO等経営陣の報酬に関する監督

1	111	30	24	34%	30%	80%
2	140	51	4	43%	51%	13%
3	72	19	2	22%	19%	7%
有効回答数	323社	100社	30社			

1	73	46	46	60%	32%	25%
2	45	63	87	37%	43%	47%
3	4	36	53	3%	25%	28%
有効回答数	122社	145社	186社			

1	160	5	40%	10%	
2	175	20	43%	42%	
3	70	23	17%	48%	
有効回答数	405社	48社			

1	85	80	58%	26%
2	54	141	37%	46%
3	8	85	5%	28%
有効回答数	147社	306社		

1	1	0	2%	0%
2	4	3	9%	14%
3	38	18	88%	86%
有効回答数	43社	21社		

E 法務や会計等、会社経営一般の専門的知見の提供

1	175	56	18	47%	48%	60%
2	173	52	11	46%	44%	37%
3	28	9	1	7%	8%	3%
有効回答数	376社	117社	30社			

1	73	77	99	58%	49%	41%
2	46	72	118	37%	46%	49%
3	7	8	23	6%	5%	10%
有効回答数	126社	157社	240社			

1	228	21	49%	35%	
2	203	33	44%	55%	
3	32	6	7%	10%	
有効回答数	463社	60社			

1	82	167	55%	45%
2	61	175	41%	47%
3	7	31	5%	8%
有効回答数	150社	373社		

1	15	34	17%	17%
2	23	90	26%	44%
3	51	80	57%	39%
有効回答数	89社	204社		

F 株主・投資家との対話

1	38	3	10	13%	4%	34%
2	92	22	10	32%	29%	34%
3	161	51	9	55%	67%	31%
有効回答数	291社	76社	29社			

1	25	13	13	24%	10%	8%
2	37	44	43	35%	34%	27%
3	44	71	106	42%	55%	65%
有効回答数	106社	128社	162社			

1	49	2	14%	4%
2	114	10	32%	22%
3	188	33	54%	73%
有効回答数	351社	45社		

1	31	20	23%	8%
2	48	76	36%	29%
3	54	167	41%	63%
有効回答数	133社	263社		

1	0	0	0%	0%
2	0	3	0%	30%
3	5	7	100%	70%
有効回答数	5社	10社		

G 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反の監督

1	126	31	19	35%	27%	63%
2	174	59	10	48%	52%	33%
3	60	24	1	17%	21%	3%
有効回答数	360社	114社	30社			

1	78	46	52	62%	30%	23%
2	37	87	119	30%	56%	53%
3	10	21	54	8%	14%	24%
有効回答数	125社	154社	225社			

1	166	10	37%	18%	
2	216	27	48%	48%	
3	66	19	15%	34%	
有効回答数	448社	56社			

1	86	90	57%	25%
2	55	188	37%	53%
3	9	76	6%	21%
有効回答数	150社	354社		

1	1	0	3%	0%
2	4	7	14%	25%
3	24	21	83%	75%
有効回答数	29社	28社		

H リスク管理体制の構築

1	100	23	13	28%	20%	43%
2	190	63	14	53%	55%	47%
3	70	28	3	19%	25%	10%
有効回答数	360社	114社	30社			

1	50	45	41	41%	29%	18%
2	57	79	131	47%	51%	58%
3	14	32	55	12%	21%	24%
有効回答数	121社	156社	227社			

1	127	9	28%	16%	
2	234	33	52%	58%	
3	86	15	19%	26%	
有効回答数	447社	57社			

1	61	75	42%	21%
2	69	198	47%	55%
3	16	85	11%	24%
有効回答数	146社	358社		

1	161	134	519%	206%
2	69	144	223%	222%
3	3	21	10%	32%
有効回答数	233社	299社		

3. 貴社の事業ポートフォリオ戦略について、最も当てはまるものを選択してください。（1つ選択。）

1	64社	15社	2社	16%	12%	7%
2	121社	41社	15社	31%	34%	52%
3	34社	9社	4社	9%	7%	14%
4	150社	51社	3社	38%	42%	10%
5	6社	2社	1社	2%	2%	3%
6	19社	3社	4社	5%	2%	14%
有効回答数	394社	121社	29社			

1	32社	20社	29社	24%	13%	11%
2	49社	48社	80社	37%	30%	31%
3	10社	21社	16社	8%	13%	6%
4	27社	62社	115社	21%	39%	45%
5	1社	0社	8社	1%	0%	3%
6	12社	8社	6社	9%	5%	2%
有効回答数	131社	159社	254社			

1	75社	6社	16%	9%
2	160社	17社	33%	26%
3	45社	2社	9%	3%
4	171社	33社	36%	51%
5	5社	4社	1%	6%
6	23社	3社	5%	5%
有効回答数	479社	65社		

1	30	51	19%	13%
2	60	117	39%	30%
3	11	36	7%	9%
4	39	165	25%	42%
5	1	8	1%	2%
6	13	13	8%	3%
有効回答数	154社	390社		

1	44社	37社	19%	12%
2	80社	97社	34%	31%
3	23社	24社	10%	8%
4	69社	135社	29%	44%
5	2社	7社	1%	2%
6	16社	10社	7%	3%
有効回答数	234社	310社		

4.貴社の経営指標として、どのような項目を重視していますか。

(最も重視している)

1	90社	17社	1社	23%	14%	3%
2	149社	44社	3社	38%	37%	10%
3	47社	18社	3社	12%	15%	10%
4	4社	1社	3社	1%	1%	10%
5	36社	20社	6社	9%	17%	20%
6	2社	0社	0社	1%	0%	0%
7	0社	0社	0社	0%	0%	0%
8	25社	9社	2社	6%	8%	7%
9	3社	4社	0社	1%	3%	0%
10	1社	3社	1社	0%	3%	3%
11	3社	2社	0社	1%	2%	0%
12	5社	0社	2社	1%	0%	7%
13	0社	1社	0社	0%	1%	0%
14	0社	0社	0社	0%	0%	0%
15	0社	0社	1社	0%	0%	3%
16	26社	1社	8社	7%	1%	27%
有効回答数	391社	120社	30社			

1	18社	27社	63社	13%	17%	25%
2	35社	72社	89社	26%	45%	36%
3	22社	14社	32社	16%	9%	13%
4	3社	2社	3社	2%	1%	1%
5	17社	17社	28社	13%	11%	11%
6	0社	0社	2社	0%	0%	1%
7	0社	0社	0社	0%	0%	0%
8	7社	11社	18社	5%	7%	7%
9	2社	3社	2社	1%	2%	1%
10	3社	0社	2社	2%	0%	1%
11	0社	2社	3社	0%	1%	1%
12	3社	3社	1社	2%	2%	0%
13	1社	0社	0社	1%	0%	0%
14	0社	0社	0社	0%	0%	0%
15	1社	0社	0社	1%	0%	0%
16	22社	8社	5社	16%	5%	2%
有効回答数	134社	159社	248社			

1	91社	17社	19%	27%	
2	175社	21社	37%	33%	
3	60社	8社	13%	13%	
4	8社	0社	2%	0%	
5	55社	7社	12%	11%	
6	0社	2社	0%	3%	
7	0社	0社	0%	0%	
8	31社	5社	6%	8%	
9	6社	1社	1%	2%	
10	5社	0社	1%	0%	
11	4社	1社	1%	2%	
12	7社	0社	1%	0%	
13	1社	0社	0%	0%	
14	0社	0社	0%	0%	
15	1社	0社	0%	0%	
16	34社	1社	7%	2%	
有効回答数	478社	63社			

1	21社	87社	14%	23%
2	48社	148社	31%	38%
3	21社	47社	14%	12%
4	5社	3社	3%	1%
5	18社	44社	12%	11%
6	0社	2社	0%	1%
7	0社	0社	0%	0%
8	10社	26社	6%	7%
9	2社	5社	1%	1%
10	3社	2社	2%	1%
11	1社	4社	1%	1%
12	4社	3社	3%	1%
13	1社	0社	1%	0%
14	0社	0社	0%	0%
15	0社	1社	0%	0%
16	21社	14社	14%	4%
有効回答数	155社	386社		

1	40社	68社	17%	22%
2	74社	122社	31%	40%
3	31社	37社	13%	12%
4	6社	2社	3%	1%
5	30社	32社	13%	10%
6	0社	2社	0%	1%
7	0社	0社	0%	0%
8	12社	24社	5%	8%
9	5社	2社	2%	1%
10	3社	2社	1%	1%
11	1社	4社	0%	1%
12	4社	3社	2%	1%
13	1社	0社	0%	0%
14	0社	0社	0%	0%
15	1社	0社	0%	0%
16	28社	7社	12%	2%
有効回答数	236社	305社		

(2番目に重視している)

1	83社	23社	2社	22%	19%	9%
2	98社	23社	2社	26%	19%	9%
3	46社	16社	1社	12%	13%	5%
4	13社	3社	0社	3%	3%	0%
5	63社	19社	3社	17%	16%	14%
6	3社	4社	0社	1%	3%	0%
7	1社	0社	1社	0%	0%	5%
8	29社	11社	5社	8%	9%	23%
9	15社	2社	1社	4%	2%	5%
10	8社	4社	2社	2%	3%	9%

1	21社	39社	48社	18%	25%	19%
2	25社	35社	63社	22%	22%	25%
3	10社	20社	33社	9%	13%	13%
4	5社	4社	7社	4%	3%	3%
5	12社	26社	47社	10%	16%	19%
6	2社	2社	3社	2%	1%	1%
7	2社	0社	0社	2%	0%	0%
8	8社	18社	19社	7%	11%	8%
9	4社	8社	6社	3%	5%	2%
10	5社	1社	8社	4%	1%	3%

1	95社	13社	21%	21%
2	107社	16社	23%	25%
3	56社	7社	12%	11%
4	12社	4社	3%	6%
5	73社	12社	16%	19%
6	6社	1社	1%	2%
7	2社	0社	0%	0%
8	40社	5社	9%	8%
9	16社	2社	3%	3%
10	13社	1社	3%	2%

1	27社	81社	19%	21%
2	29社	94社	21%	25%
3	12社	51社	9%	13%
4	5社	11社	4%	3%
5	21社	64社	15%	17%
6	2社	5社	1%	1%
7	2社	0社	1%	0%
8	16社	29社	11%	8%
9	8社	10社	6%	3%
10	1社	13社	1%	3%

1	42社	66社	19%	22%
2	45社	78社	21%	25%
3	24社	39社	11%	13%
4	7社	9社	3%	3%
5	33社	52社	15%	17%
6	2社	5社	1%	2%
7	2社	0社	1%	0%
8	21社	24社	10%	8%
9	9社	9社	4%	3%
10	5社	9社	2%	3%

11	12社	3社	2社	3%	3%	9%
12	2社	3社	1社	1%	3%	5%
13	1社	0社	0社	0%	0%	0%
14	1社	0社	0社	0%	0%	0%
15	2社	3社	1社	1%	3%	5%
16	4社	5社	1社	1%	4%	5%
有効回答数	381社	119社	22社			

11	10社	2社	5社	9%	1%	2%
12	5社	0社	1社	4%	0%	0%
13	1社	0社	0社	1%	0%	0%
14	0社	1社	0社	0%	1%	0%
15	0社	2社	4社	0%	1%	2%
16	5社	1社	4社	4%	1%	2%
有効回答数	115社	159社	248社			

11	16社	1社	3%	2%		
12	6社	0社	1%	0%		
13	1社	0社	0%	0%		
14	1社	0社	0%	0%		
15	6社	0社	1%	0%		
16	9社	1社	2%	2%		
有効回答数	459社	63社				

11	10社	7社	7%	2%		
12	2社	4社	1%	1%		
13	0社	1社	0%	0%		
14	0社	1社	0%	0%		
15	1社	5社	1%	1%		
16	4社	6社	3%	2%		
有効回答数	140社	382社				

11	12社	5社	6%	2%		
12	5社	1社	2%	0%		
13	1社	0社	0%	0%		
14	0社	1社	0%	0%		
15	2社	4社	1%	1%		
16	6社	4社	3%	1%		
有効回答数	216社	306社				

(3番目に重視している)

1	55社	21社	3社	15%	18%	13%
2	32社	13社	0社	8%	11%	0%
3	46社	12社	4社	12%	10%	17%
4	14社	2社	0社	4%	2%	0%
5	67社	22社	1社	18%	19%	4%
6	6社	1社	1社	2%	1%	4%
7	4社	0社	0社	1%	0%	0%
8	70社	18社	4社	19%	15%	17%
9	11社	2社	1社	3%	2%	4%
10	20社	9社	2社	5%	8%	9%
11	17社	7社	2社	4%	6%	9%
12	7社	2社	0社	2%	2%	0%
13	1社	1社	0社	0%	1%	0%
14	3社	0社	2社	1%	0%	9%
15	13社	5社	3社	3%	4%	13%
16	12社	3社	0社	3%	3%	0%
有効回答数	378社	118社	23社			

1	7社	24社	48社	6%	15%	20%
2	6社	13社	26社	5%	8%	11%
3	11社	15社	36社	9%	10%	15%
4	6社	6社	4社	5%	4%	2%
5	12社	31社	47社	10%	20%	19%
6	0社	5社	3社	0%	3%	1%
7	3社	0社	1社	3%	0%	0%
8	29社	30社	33社	24%	19%	14%
9	8社	2社	4社	7%	1%	2%
10	8社	10社	13社	7%	6%	5%
11	6社	9社	11社	5%	6%	5%
12	6社	2社	1社	5%	1%	0%
13	2社	0社	0社	2%	0%	0%
14	4社	1社	0社	3%	1%	0%
15	4社	5社	12社	3%	3%	5%
16	7社	4社	4社	6%	3%	2%
有効回答数	119社	157社	243社			

1	66社	13社	14%	21%		
2	40社	5社	9%	8%		
3	52社	10社	11%	16%		
4	14社	2社	3%	3%		
5	75社	15社	16%	24%		
6	6社	2社	1%	3%		
7	4社	0社	1%	0%		
8	89社	3社	20%	5%		
9	14社	0社	3%	0%		
10	25社	6社	5%	10%		
11	22社	4社	5%	6%		
12	9社	0社	2%	0%		
13	2社	0社	0%	0%		
14	5社	0社	1%	0%		
15	18社	3社	4%	5%		
16	15社	0社	3%	0%		
有効回答数	456社	63社				

1	12社	67社	8%	18%		
2	8社	37社	6%	10%		
3	10社	52社	7%	14%		
4	7社	9社	5%	2%		
5	21社	69社	15%	18%		
6	1社	7社	1%	2%		
7	3社	1社	2%	0%		
8	30社	62社	21%	16%		
9	7社	7社	5%	2%		
10	8社	23社	6%	6%		
11	6社	20社	4%	5%		
12	7社	2社	5%	1%		
13	2社	0社	1%	0%		
14	4社	1社	3%	0%		
15	6社	15社	4%	4%		
16	10社	5社	7%	1%		
有効回答数	142社	377社				

1	22社	57社	10%	19%		
2	15社	30社	7%	10%		
3	18社	44社	8%	15%		
4	12社	4社	5%	1%		
5	31社	59社	14%	20%		
6	2社	6社	1%	2%		
7	3社	1社	1%	0%		
8	48社	44社	22%	15%		
9	9社	5社	4%	2%		
10	15社	16社	7%	5%		
11	8社	18社	4%	6%		
12	8社	1社	4%	0%		
13	2社	0社	1%	0%		
14	5社	0社	2%	0%		
15	10社	11社	5%	4%		
16	11社	4社	5%	1%		
有効回答数	219社	300社				

(4番目に重視している)

1	29社	12社	0社	8%	11%	0%
2	9社	7社	2社	2%	6%	10%
3	21社	10社	2社	6%	9%	10%
4	5社	1社	0社	1%	1%	0%
5	32社	12社	0社	9%	11%	0%
6	5社	1社	0社	1%	1%	0%
7	6社	2社	0社	2%	2%	0%
8	74社	19社	3社	20%	17%	14%
9	22社	7社	2社	6%	6%	10%
10	37社	10社	4社	10%	9%	19%
11	36社	7社	3社	10%	6%	14%
12	11社	1社	1社	3%	1%	5%
13	2社	1社	1社	1%	1%	5%
14	3社	0社	0社	1%	0%	0%
15	62社	19社	0社	17%	17%	0%
16	8社	4社	3社	2%	4%	14%
有効回答数	362社	113社	21社			

1	7社	23社	11社	6%	15%	5%
2	2社	5社	11社	2%	3%	5%
3	1社	14社	18社	1%	9%	8%
4	3社	0社	3社	3%	0%	1%
5	7社	12社	25社	6%	8%	11%
6	1社	0社	5社	1%	0%	2%
7	3社	2社	3社	3%	1%	1%
8	20社	38社	38社	18%	25%	16%
9	8社	5社	18社	7%	3%	8%
10	13社	13社	25社	12%	9%	11%
11	15社	12社	19社	14%	8%	8%
12	6社	3社	4社	5%	2%	2%
13	2社	1社	1社	2%	1%	0%
14	2社	1社	0社	2%	1%	0%
15	11社	21社	49社	10%	14%	21%
16	9社	2社	4社	8%	1%	2%
有効回答数	110社	152社	234社			

1	39社	2社	9%	3%		
2	15社	3社	3%	5%		
3	28社	5社	6%	8%		
4	5社	1社	1%	2%		
5	37社	7社	8%	12%		
6	5社	1社	1%	2%		
7	7社	1社	2%	2%		
8	91社	5社	21%	8%		
9	27社	4社	6%	7%		
10	45社	6社	10%	10%		
11	39社	7社	9%	12%		
12	12社	1社	3%	2%		
13	4社	0社	1%	0%		
14	3社	0社	1%	0%		
15	64社	17社	15%	28%		
16	15社	0社	3%	0%		
有効回答数	436社	60社				

1	13社	28社	10%	8%		
2	4社	14社	3%	4%		
3	6社	27社	5%	7%		
4	1社	5社	1%	1%		
5	7社	37社	5%	10%		
6	1社	5社	1%	1%		
7	3社	5社	2%	1%		
8	27社	69社	21%	19%		
9	7社	24社	5%	7%		
10	14社	37社	11%	10%		
11	13社	33社	10%	9%		
12	7社	6社	5%	2%		
13	2社	2社	2%	1%		
14	3社	0社	2%	0%		
15	14社	67社	11%	18%		
16	9社	6社	7%	2%		
有効回答数	131社	365社				

1	20社	21社	10%	7%		
2	5社	13社	2%	4%		
3	11社	22社	5%	8%		
4	3社	3社	1%	1%		
5	13社	31社	6%	11%		
6	1社	5社	0%	2%		
7	5社	3社	2%	1%		
8	43社	53社	21%	18%		
9	16社	15社	8%	5%		
10	21社	30社	10%	10%		
11	21社	25社	10%	9%		
12	9社	4社	4%	1%		
13	2社	2社	1%	1%		
14	3社	0社	1%	0%		
15	23社	58社	11%	20%		
16	10社	5社	5%	2%		
有効回答数	206社	290社				

(5番目に重視している)

1	24社	9社	3社	7%	8%	15%
2	7社	5社	1社	2%	5%	5%
3	22社	2社	0社	6%	2%	0%
4	12社	1社	0社	3%	1%	0%
5	19社	0社	0社	5%	0%	0%
6	14社	3社	0社	4%	3%	0%
7	2社	0社	1社	1%	0%	5%
8	67社	18社	2社	19%	17%	10%
9	20社	5社	1社	6%	5%	5%
10	37社	14社	1社	10%	13%	5%
11	41社	15社	1社	12%	14%	5%
12	13社	4社	3社	4%	4%	15%
13	3社	1社	0社	1%	1%	0%
14	8社	1社	1社	2%	1%	5%
15	62社	30社	5社	18%	28%	25%
16	2社	1社	1社	1%	1%	5%
有効回答数	353社	109社	20社			

1	10社	10社	16社	10%	7%	7%
2	1社	7社	5社	1%	5%	2%
3	3社	8社	13社	3%	5%	6%
4	4社	3社	6社	4%	2%	3%
5	2社	9社	8社	2%	6%	4%
6	2社	4社	11社	2%	3%	5%
7	1社	1社	1社	1%	1%	0%
8	20社	27社	40社	20%	18%	18%
9	6社	10社	10社	6%	7%	4%
10	3社	19社	30社	3%	12%	13%
11	12社	18社	27社	12%	12%	12%
12	3社	10社	7社	3%	7%	3%
13	2社	1社	1社	2%	1%	0%
14	4社	4社	2社	4%	3%	1%
15	25社	22社	50社	25%	14%	22%
16	3社	0社	1社	3%	0%	0%
有効回答数	101社	153社	228社			

1	31社	5社	7%	9%		
2	11社	2社	3%	3%		
3	20社	4社	5%	7%		
4	11社	2社	3%	3%		
5	17社	2社	4%	3%		
6	15社	2社	4%	3%		
7	3社	0社	1%	0%		
8	76社	11社	18%	19%		
9	24社	2社	6%	3%		
10	40社	12社	9%	21%		
11	50社	7社	12%	12%		
12	20社	0社	5%	0%		
13	4社	0社	1%	0%		
14	10社	0社	2%	0%		
15	89社	8社	21%	14%		
16	3社	1社	1%	2%		
有効回答数	424社	58社				

1	12社	24社	10%	7%		
2	5社	8社	4%	2%		
3	4社	20社	3%	6%		
4	4社	9社	3%	3%		
5	3社	16社	2%	4%		
6	2社	15社	2%	4%		
7	0社	3社	0%	1%		
8	25社	62社	20%	17%		
9	8社	18社	6%	5%		
10	8社	44社	6%	12%		
11	13社	44社	10%	12%		
12	4社	16社	3%	4%		
13	2社	2社	2%	1%		
14	5社	5社	4%	1%		
15	27社	70社	22%	20%		
16	2社	2社	2%	1%		
有効回答数	124社	358社				

1	17社	19社	9%	7%		
2	7社	6社	4%	2%		
3	4社	20社	2%	7%		
4	7社	6社	4%	2%		
5	5社	14社	3%	5%		
6	6社	11社	3%	4%		
7	1社	2社	1%	1%		
8	40社	47社	20%	17%		
9	9社	17社	5%	6%		
10	10社	42社	5%	15%		
11	26社	31社	13%	11%		
12	10社	10社	5%	4%		
13	3社	1社	2%	0%		
14	8社	2社	4%	1%		
15	43社	54社	22%	19%		
16	2社	2社	1%	1%		
有効回答数	198社	284社				

5. 貴社が事業ポートフォリオ戦略に基づき、事業の売却や撤退等を検討・実施する段階において課題と考えられる事項をご教示ください。（3つまで選択可。）

1	66社	25社	2社	17%	21%	7%
2	126社	39社	8社	32%	33%	28%
3	87社	28社	2社	22%	23%	7%
4	25社	7社	2社	6%	6%	7%
5	63社	16社	5社	16%	13%	17%
6	5社	4社	0社	1%	3%	0%
7	108社	30社	10社	28%	25%	34%
8	110社	37社	4社	28%	31%	14%
9	21社	4社	6社	5%	3%	21%
有効回答数	392社	120社	29社			

1	14社	28社	51社	11%	18%	20%
2	30社	54社	89社	23%	34%	35%
3	21社	37社	59社	16%	23%	24%
4	12社	12社	10社	9%	8%	4%
5	33社	24社	27社	25%	15%	11%
6	2社	2社	5社	2%	1%	2%
7	41社	48社	59社	31%	30%	24%
8	21社	38社	92社	16%	24%	37%
9	17社	6社	8社	13%	4%	3%
有効回答数	131社	159社	251社			

1	78社	15社	16%	23%		
2	155社	18社	33%	28%		
3	99社	18社	21%	28%		
4	33社	1社	7%	2%		
5	75社	9社	16%	14%		
6	8社	1社	2%	2%		
7	131社	17社	28%	26%		
8	130社	21社	27%	32%		
9	30社	1社	6%	2%		
有効回答数	476社	65社				

1	17社	76社	11%	20%		
2	35社	138社	23%	36%		
3	25社	92社	16%	24%		
4	14社	20社	9%	5%		
5	37社	47社	24%	12%		
6	3社	6社	2%	2%		
7	51社	97社	33%	25%		
8	29社	122社	19%	31%		
9	18社	13社	12%	3%		
有効回答数	153社	388社				

1	29社	64社	12%	21%		
2	63社	110社	27%	36%		
3	45社	72社	19%	23%		
4	20社	14社	9%	5%		
5	47社	37社	20%	12%		
6	4社	5社	2%	2%		
7	74社	74社	32%	24%		
8	46社	105社	20%	34%		
9	21社	10社	9%	3%		
有効回答数	233社	308社				

6. ご自身の後継者（次期社長・CEO）の育成・選定に向けた取組状況についてご教示ください。（1つ選択。）

1	141社	27社	17社	36%	22%	59%
2	85社	33社	7社	22%	27%	24%
3	113社	34社	2社	29%	28%	7%
4	11社	4社	0社	3%	3%	0%
5	21社	11社	1社	5%	9%	3%
6	20社	12社	2社	5%	10%	7%
有効回答数	391社	121社	29社			

1	79社	48社	58社	60%	30%	23%
2	34社	32社	59社	26%	20%	23%
3	9社	54社	86社	7%	34%	34%
4	0社	6社	9社	0%	4%	4%
5	1社	9社	23社	1%	6%	9%
6	8社	9社	17社	6%	6%	7%
有効回答数	131社	158社	252社			

1	173社	12社	36%	19%		
2	113社	12社	24%	19%		
3	126社	23社	26%	36%		
4	10社	5社	2%	8%		
5	24社	9社	5%	14%		
6	31社	3社	6%	5%		
有効回答数	477社	64社				

1	84社	101社	55%	26%		
2	35社	90社	23%	23%		
3	25社	124社	16%	32%		
4	0社	15社	0%	4%		
5	0社	33社	0%	9%		
6	9社	25社	6%	6%		
有効回答数	153社	388社				

1	111社	74社	48%	24%		
2	56社	69社	24%	22%		
3	45社	104社	19%	34%		
4	2社	13社	1%	4%		
5	5社	28社	2%	9%		
6	13社	21社	6%	7%		
有効回答数	232社	309社				

7. ご自身の後継者（次期社長・CEO）の候補者の育成・評価のために実施している取組をご教示ください。また、実施している場合は、それぞれの取組の有効性についてご教示ください。

A 事業部門を超えた戦略的な人事ローテーション、タフ・アサインメント

1	115社	27社	16社	31%	23%	55%
2	154社	55社	11社	41%	46%	38%
3	12社	2社	0社	3%	2%	0%
4	85社	34社	2社	23%	29%	7%
5	8社	1社	0社	2%	1%	0%
有効回答数	374社	119社	29社			

1	71社	41社	46社	56%	27%	19%
2	41社	78社	101社	32%	51%	42%
3	1社	2社	11社	1%	1%	5%
4	12社	31社	78社	9%	20%	32%
5	2社	2社	5社	2%	1%	2%
有効回答数	127社	154社	241社			

1	149社	9社	32%	15%		
2	201社	19社	44%	31%		
3	10社	4社	2%	6%		
4	92社	29社	20%	47%		
5	8社	1社	2%	2%		
有効回答数	460社	62社				

1	76社	82社	51%	22%		
2	55社	165社	37%	44%		
3	1社	13社	1%	3%		
4	12社	109社	8%	29%		
5	4社	5社	3%	1%		
有効回答数	148社	374社				

1	106社	52社	47%	18%		
2	84社	136社	37%	46%		
3	4社	10社	2%	3%		
4	29社	92社	13%	31%		
5	4社	5社	2%	2%		
有効回答数	227社	295社				

B 社外取締役との面談・コーチング

1	39社	4社	15社	11%	3%	52%
2	100社	38社	8社	27%	32%	28%
3	25社	6社	1社	7%	5%	3%
4	202社	67社	5社	54%	57%	17%
5	5社	2社	0社	1%	2%	0%
有効回答数	371社	117社	29社			

1	24社	15社	19社	19%	10%	8%
2	29社	40社	77社	23%	26%	32%
3	2社	11社	19社	2%	7%	8%
4	68社	82社	124社	55%	54%	51%
5	1社	3社	3社	1%	2%	1%
有効回答数	124社	151社	242社			

1	54社	4社	12%	6%		
2	133社	13社	29%	21%		
3	28社	4社	6%	6%		
4	234社	40社	51%	65%		
5	6社	1社	1%	2%		
有効回答数	455社	62社				

1	28社	30社	19%	8%		
2	33社	113社	23%	30%		
3	3社	29社	2%	8%		
4	78社	196社	54%	53%		
5	3社	4社	2%	1%		
有効回答数	145社	372社				

1	36社	22社	16%	7%		
2	56社	90社	25%	31%		
3	8社	24社	4%	8%		
4	119社	155社	54%	53%		
5	3社	4社	1%	1%		
有効回答数	222社	295社				

C 外部専門家との面談・コーチング

1	23社	4社	7社	6%	3%	24%
2	64社	20社	5社	17%	17%	17%
3	8社	3社	1社	2%	3%	3%
4	266社	88社	16社	72%	76%	55%
5	8社	1社	0社	2%	1%	0%
有効回答数	369社	116社	29社			

1	13社	8社	13社	10%	5%	5%
2	27社	20社	42社	22%	13%	18%
3	2社	3社	7社	2%	2%	3%
4	81社	117社	172社	65%	78%	72%
5	1社	2社	6社	1%	1%	3%
有効回答数	124社	150社	240社			

1	31社	3社	7%	5%		
2	81社	8社	18%	13%		
3	9社	3社	2%	5%		
4	323社	47社	71%	77%		
5	9社	0社	2%	0%		
有効回答数	453社	61社				

1	17社	17社	12%	5%		
2	26社	63社	18%	17%		
3	1社	11社	1%	3%		
4	99社	271社	68%	73%		
5	2社	7社	1%	2%		
有効回答数	145社	369社				

1	20社	14社	9%	5%		
2	38社	51社	17%	17%		
3	3社	9社	1%	3%		
4	157社	213社	71%	73%		
5	3社	6社	1%	2%		
有効回答数	221社	293社				

D 指名委員会における審議

1	60社	11社	17社	16%	10%	59%
2	83社	20社	8社	23%	17%	28%
3	8社	7社	1社	2%	6%	3%
4	215社	74社	3社	58%	64%	10%
5	2社	3社	0社	1%	3%	0%
有効回答数	368社	115社	29社			

1	53社	20社	15社	43%	13%	6%
2	33社	37社	41社	27%	25%	17%
3	2社	8社	6社	2%	5%	3%
4	36社	85社	171社	29%	56%	72%
5	0社	1社	4社	0%	1%	2%
有効回答数	124社	151社	237社			

1	87社	1社	19%	2%		
2	108社	3社	24%	5%		
3	15社	1社	3%	2%		
4	239社	53社	53%	90%		
5	4社	1社	1%	2%		
有効回答数	453社	59社				

1	62社	26社	42%	7%		
2	42社	69社	29%	19%		
3	3社	13社	2%	4%		
4	39社	253社	27%	69%		
5	0社	5社	0%	1%		
有効回答数	146社	366社				

1	71社	17社	32%	6%		
2	60社	51社	27%	18%		
3	8社	8社	4%	3%		
4	83社	209社	37%	72%		
5	0社	5社	0%	2%		
有効回答数	222社	290社				

E 360度評価（上司、同僚や部下等へのリファレンスチェック）

1	31社	4社	9社	8%	3%	32%
2	74社	14社	9社	20%	12%	32%
3	17社	4社	0社	5%	3%	0%
4	233社	92社	10社	64%	79%	36%
5	11社	3社	0社	3%	3%	0%
有効回答数	366社	117社	28社			

1	21社	14社	9社	18%	9%	4%
2	36社	27社	34社	30%	18%	14%
3	4社	4社	13社	3%	3%	5%
4	57社	100社	178社	48%	66%	74%
5	1社	7社	6社	1%	5%	3%
有効回答数	119社	152社	240社			

1	44社	0社	10%	0%		
2	92社	5社	20%	8%		
3	16社	5社	4%	8%		
4	286社	49社	64%	80%		
5	12社	2社	3%	3%		
有効回答数	450社	61社				

1	26社	18社	18%	5%		
2	42社	55社	29%	15%		
3	6社	15社	4%	4%		
4	67社	268社	47%	73%		
5	2社	12社	1%	3%		
有効回答数	143社	368社				

1	32社	12社	15%	4%		
2	59社	38社	27%	13%		
3	6社	15社	3%	5%		
4	116社	219社	53%	74%		
5	4社	10社	2%	3%		
有効回答数	217社	294社				

F 従業員の意識調査（部署ごとに集計してマネジメント課題を把握）

1	31社	6社	6社	9%	5%	21%
2	95社	17社	9社	26%	15%	31%
3	23社	7社	2社	6%	6%	7%
4	202社	84社	11社	56%	72%	38%
5	11社	3社	1社	3%	3%	3%
有効回答数	362社	117社	29社			

1	23社	11社	9社	19%	7%	4%
2	44社	36社	41社	37%	24%	17%
3	7社	8社	17社	6%	5%	7%
4	43社	89社	165社	36%	59%	69%
5	2社	6社	7社	2%	4%	3%
有効回答数	119社	150社	239社			

1	43社	0社	10%	0%		
2	116社	5社	26%	8%		
3	29社	3社	6%	5%		
4	246社	51社	55%	84%		
5	13社	2社	3%	3%		
有効回答数	447社	61社				

1	29社	14社	21%	4%		
2	50社	71社	36%	19%		
3	7社	25社	5%	7%		
4	52社	245社	37%	67%		
5	2社	13社	1%	4%		
有効回答数	140社	368社				

1	31社	12社	14%	4%		
2	76社	45社	36%	15%		
3	10社	22社	5%	7%		
4	91社	206社	43%	70%		
5	6社	9社	3%	3%		
有効回答数	214社	294社				

G 外部専門家によるアセスメント（心理学的手法を用いた適性テストなど）

1	11社	1社	3社	3%	1%	10%
2	31社	8社	11社	9%	7%	38%
3	12社	3社	0社	3%	3%	0%
4	300社	98社	15社	83%	85%	52%
5	9社	5社	0社	2%	4%	0%
有効回答数	363社	115社	29社			

1	7社	4社	4社	6%	3%	2%
2	21社	15社	14社	18%	10%	6%
3	2社	4社	9社	2%	3%	4%
4	86社	122社	205社	72%	81%	86%
5	3社	5社	6社	3%	3%	3%
有効回答数	119社	150社	238社			

1	15社	0社	3%	0%		
2	46社	4社	10%	7%		
3	15社	0社	3%	0%		
4	357社	56社	80%	92%		
5	13社	1社	3%	2%		
有効回答数	446社	61社				

1	10社	5社	7%	1%		
2	22社	28社	16%	8%		
3	3社	12社	2%	3%		
4	104社	309社	74%	84%		
5	2社	12社	1%	3%		
有効回答数	141社	366社				

1	10社	5社	5%	2%		
2	28社	22社	13%	8%		
3	3社	12社	1%	4%		
4	170社	243社	79%	84%		
5	5社	9社	2%	3%		
有効回答数	216社	291社				

H 外部人材との比較・ベンチマーク

1	8社	2社	2社	2%	2%	7%
2	29社	8社	4社	8%	7%	14%
3	15社	7社	0社	4%	6%	0%
4	298社	94社	23社	82%	81%	79%
5	13社	5社	0社	4%	4%	0%
有効回答数	363社	116社	29社			

1	6社	2社	4社	5%	1%	2%
2	8社	9社	24社	7%	6%	10%
3	1社	6社	15社	1%	4%	6%
4	102社	128社	185社	85%	85%	78%
5	3社	5社	10社	3%	3%	4%
有効回答数	120社	150社	238社			

1	11社	1社	2%	2%		
2	40社	1社	9%	2%		
3	17社	5社	4%	8%		
4	364社	51社	81%	84%		
5	15社	3社	3%	5%		
有効回答数	447社	61社				

1	8社	4社	6%	1%		
2	9社	32社	6%	9%		
3	2社	20社	1%	5%		
4	120社	295社	85%	81%		
5	3社	15社	2%	4%		
有効回答数	142社	366社				

1	9社	3社	4%	1%		
2	15社	26社	7%	9%		
3	3社	19社	1%	7%		
4	185社	230社	85%	79%		
5	5社	13社	2%	4%		
有効回答数	217社	291社				

I その他

1	10社	1社	2社	7%	3%	33%
2	7社	2社	0社	5%	5%	0%
3	1社	0社	0社	1%	0%	0%
4	114社	34社	4社	77%	87%	67%
5	17社	2社	0社	11%	5%	0%
有効回答数	149社	39社	6社			

1	9社	2社	2社	23%	4%	2%
2	1社	5社	3社	3%	9%	3%
3	0社	0社	1社	0%	0%	1%
4	26社	43社	83社	65%	75%	86%
5	4社	7社	8社	10%	12%	8%
有効回答数	40社	57社	97社			

1	12社	1社	7%	4%		
2	9社	0社	5%	0%		
3	1社	0社	1%	0%		
4	128社	24社	76%	92%		
5	18社	1社	11%	4%		
有効回答数	168社	26社				

1	8社	5社	16%	3%		
2	4社	5社	8%	3%		
3	0社	1社	0%	1%		
4	33社	119社	66%	83%		
5	5社	14社	10%	10%		
有効回答数	50社	144社				

1	12社	1社	16%	1%		
2	6社	3社	8%	3%		
3	0社	1社	0%	1%		
4	50社	102社	68%	85%		
5	6社	13社	8%	11%		
有効回答数	74社	120社				

8. ご自身の後継者（次期社長・CEO）の育成・選定に向けた取組に社外取締役が関与することの意義や影響についてのご意見をご教示ください。（複数選択可。）

1	254社	74社	19社	65%	61%	66%
2	230社	49社	25社	59%	40%	86%
3	202社	57社	22社	52%	47%	76%
4	27社	11社	2社	7%	9%	7%
5	28社	11社	0社	7%	9%	0%
6	6社	3社	0社	2%	2%	0%
有効回答数	390社	121社	29社			

1	98社	104社	145社	74%	66%	58%
2	98社	96社	110社	74%	61%	44%
3	84社	91社	106社	64%	58%	42%
4	4社	13社	23社	3%	8%	9%
5	3社	6社	30社	2%	4%	12%
6	1社	3社	5社	1%	2%	2%
有効回答数	132社	158社	250社			

1	314社	33社	66%	52%		
2	283社	21社	59%	33%		
3	262社	19社	55%	30%		
4	31社	9社	7%	14%		
5	31社	8社	7%	13%		
6	7社	2社	1%	3%		
有効回答数	476社	64社				

1	114社	233社	74%	60%		
2	119社	185社	77%	48%		
3	98社	183社	64%	47%		
4	5社	35社	3%	9%		
5	3社	36社	2%	9%		
6	3社	6社	2%	2%		
有効回答数	154社	386社				

1	166社	181社	71%	59%		
2	168社	136社	72%	44%		
3	145社	136社	62%	44%		
4	11社	29社	5%	9%		
5	8社	31社	3%	10%		
6	3社	6社	1%	2%		
有効回答数	233社	307社				

9. ご自身の後継者（次期社長・CEO）を外部から招聘（しょうへい）することを選択肢として視野に入れているか否かをご教示ください。（複数回答可。）

1	134社	44社	4社	34%	36%	14%
2	125社	39社	10社	32%	32%	34%
3	46社	23社	6社	12%	19%	21%
4	82社	21社	8社	21%	17%	28%
5	7社	2社	1社	2%	2%	3%
有効回答数	390社	121社	29社			

1	49社	57社	76社	37%	36%	30%
2	33社	45社	96社	25%	28%	38%
3	13社	24社	38社	10%	15%	15%
4	28社	35社	48社	21%	22%	19%
5	8社	0社	2社	6%	0%	1%
有効回答数	132社	158社	250社			

1	168社	14社	35%	22%		
2	146社	28社	31%	44%		
3	65社	10社	14%	16%		
4	100社	11社	21%	17%		
5	9社	1社	2%	2%		
有効回答数	476社	64社				

1	56社	126社	36%	33%		
2	47社	127社	31%	33%		
3	15社	60社	10%	16%		
4	30社	81社	19%	21%		
5	6社	4社	4%	1%		
有効回答数	154社	386社				

1	94社	88社	40%	29%		
2	63社	111社	27%	36%		
3	24社	51社	10%	17%		
4	46社	65社	20%	21%		
5	8社	2社	3%	1%		
有効回答数	233社	307社				

企業向けアンケート

※1:設問32-1において純粋持株会社と回答した企業を「1)純粋持株会社である」に、事業持株会社と回答もしくは無回答の会社を「2)純粋持株会社でない」に分類しています。
※2:設問2-4において親会社があると回答した企業を「1)親会社あり」に、親会社はないと回答もしくは無回答の会社を「2)親会社なし」に分類しています。

1. 業種をご教示ください。（１つ選択。）

	機関設計 1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	売上規模 1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	上場市場 1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部	JPX400 1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	時価総額 1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上	※1 純粋持株会社であるか否か 1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	※2 親会社の有無 1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし
1	134社	42社	10社	22%	23%	25%	81社	59社	46社	21%	24%	25%	158社	28社	22%	28%	52社	134社	24%	22%	106社	80社	22%	23%	22社	164社	16%	24%	15社	171社	21%	23%
2	102社	20社	5社	17%	11%	13%	54社	40社	33社	14%	16%	18%	116社	11社	16%	11%	37社	90社	17%	15%	67社	60社	14%	18%	15社	112社	11%	16%	9社	118社	13%	16%
3	37社	12社	1社	6%	7%	3%	25社	15社	10社	6%	6%	5%	43社	7社	6%	7%	12社	38社	6%	6%	32社	18社	7%	5%	6社	44社	4%	6%	2社	48社	3%	6%
4	63社	12社	2社	11%	7%	5%	32社	29社	16社	8%	12%	9%	68社	9社	9%	9%	22社	55社	10%	9%	46社	31社	10%	9%	9社	68社	7%	10%	9社	68社	13%	9%
5	15社	7社	1社	3%	4%	3%	2社	7社	14社	1%	3%	7%	21社	2社	3%	2%	10社	13社	5%	2%	6社	17社	1%	5%	2社	21社	1%	3%	0社	23社	0%	3%
6	34社	8社	1社	6%	4%	3%	19社	12社	12社	5%	5%	6%	38社	5社	5%	5%	13社	30社	6%	5%	22社	21社	5%	6%	7社	36社	5%	5%	2社	41社	3%	5%
7	68社	18社	3社	11%	10%	8%	44社	29社	16社	11%	12%	9%	72社	17社	10%	17%	11社	78社	5%	13%	64社	25社	13%	7%	20社	69社	15%	10%	13社	76社	18%	10%
8	23社	6社	1社	4%	3%	3%	13社	6社	11社	3%	2%	6%	26社	4社	4%	4%	8社	22社	4%	4%	21社	9社	4%	3%	4社	26社	3%	4%	1社	29社	1%	4%
9	34社	18社	0社	6%	10%	0%	38社	9社	5社	10%	4%	3%	44社	8社	6%	8%	11社	41社	5%	7%	37社	15社	8%	4%	10社	42社	7%	6%	9社	43社	13%	6%
10	12社	4社	1社	2%	2%	3%	6社	7社	4社	2%	3%	2%	17社	0社	2%	0%	10社	7社	5%	1%	4社	13社	1%	4%	3社	14社	2%	2%	2社	15社	3%	2%
11	34社	15社	13社	6%	8%	33%	32社	15社	15社	8%	6%	8%	62社	0社	9%	0%	21社	41社	10%	7%	27社	35社	6%	10%	22社	40社	16%	6%	5社	57社	7%	8%
12	25社	12社	1社	4%	7%	3%	23社	12社	3社	6%	5%	2%	34社	4社	5%	4%	6社	32社	3%	5%	24社	14社	5%	4%	11社	27社	8%	4%	4社	34社	6%	5%
13	19社	6社	1社	3%	3%	3%	20社	4社	2社	5%	2%	1%	21社	5社	3%	5%	1社	25社	0%	4%	23社	3社	5%	1%	5社	21社	4%	3%	1社	25社	1%	3%
有効回答数(n)	600社	180社	40社				389社	244社	187社				720社	100社			214社	606社			479社	341社			136社	684社			72社	748社		

2. 貴社が認識している最新の株主構成をご教示ください。

2-1 外国人株主の比率をご教示ください。（実数を記入：小数点以下四捨五入）
※修正なし

<10%	196社	70社	4社	33%	39%	10%	221社	41社	8社	58%	17%	4%	194社	76社	27%	79%	6社	264社	3%	44%	246社	24社	52%	7%	46社	224社	34%	33%	29社	241社	41%	33%
<20%	163社	46社	10社	28%	26%	26%	106社	80社	33社	28%	33%	18%	207社	12社	29%	13%	34社	185社	16%	31%	143社	76社	30%	23%	34社	185社	25%	28%	28社	191社	39%	26%
<30%	129社	26社	9社	22%	15%	23%	38社	70社	56社	10%	29%	30%	161社	3社	23%	3%	64社	100社	30%	17%	59社	105社	13%	31%	26社	138社	19%	21%	10社	154社	14%	21%
<40%	69社	20社	4社	12%	11%	10%	13社	27社	53社	3%	11%	29%	89社	4社	13%	4%	61社	32社	29%	5%	16社	77社	3%	23%	15社	78社	11%	12%	1社	92社	1%	13%
<50%	24社	13社	7社	4%	7%	18%	2社	17社	25社	1%	7%	14%	36社	0社	6%	0%	36社	8社	17%	1%	2社	42社	0%	12%	12社	32社	9%	5%	0社	44社	0%	6%
<60%	8社	3社	2社	1%	2%	5%	3社	4社	6社	1%	2%	3%	13社	0社	2%	0%	8社	5社	4%	1%	4社	9社	1%	3%	2社	11社	1%	2%	1社	12社	1%	2%
<70%	0社	1社	1社	0%	1%	3%	0社	0社	2社	0%	0%	1%	2社	0社	0%	0%	1社	1社	0%	0%	0社	2社	0%	1%	0社	2社	0%	0%	1社	1社	1%	0%
<80%	0社	0社	1社	0%	0%	3%	0社	0社	1社	0%	0%	1%	0社	1社	0%	1%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%
<90%	0社	0社	1社	0%	0%	3%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	0%	0%	1社	0社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	1社	0社	1%	0%
<=100%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
有効回答数(n)	589社	179社	39社				384社	239社	184社				711社	96社			211社	596社			470社	337社			135社	672社			71社	736社		

※「10%以上の差」かつ「記入値 <日経バリューサーチの値」の場合は日経バリューサーチの値を採用

<10%	185社	68社	3社	32%	38%	8%	215社	36社	5社	57%	15%	3%	181社	75社	26%	79%	4社	252社	2%	43%	236社	20社	51%	6%	44社	212社	33%	32%	27社	229社	39%	32%
<20%	163社	46社	9社	28%	26%	24%	106社	80社	32社	28%	34%	18%	206社	12社	30%	13%	34社	184社	16%	32%	143社	75社	31%	23%	34社	184社	26%	28%	28社	190社	41%	26%
<30%	129社	26社	9社	22%	15%	24%	38社	70社	56社	10%	30%	31%	161社	3社	23%	3%	64社	100社	31%	17%	59社	105社	13%	32%	26社	138社	20%	21%	10社	154社	14%	21%
<40%	69社	20社	4社	12%	11%	11%	13社	27社	53社	3%	12%	29%	89社	4社	13%	4%	61社	32社	29%	5%	16社	77社	3%	23%	15社	78社	11%	12%	1社	92社	1%	13%
<50%	24社	13社	7社	4%	7%	19%	2社	17社	25社	1%	7%	14%	44社	0社	6%	0%	36社	8社	17%	1%	2社	42社	0%	13%	12社	32社	9%	5%	0社	44社	0%	6%
<60%	8社	3社	2社	1%	2%	5%	3社	4社	6社	1%	2%	3%	13社	0社	2%	0%	8社	5社	4%	1%	4社	9社	1%	3%	2社	11社	1%	2%	1社	12社	1%	2%
<70%	0社	1社	1社	0%	1%	3%	0社	0社	2社	0%	0%	1%	2社	0社	0%	0%	1社	1社	0%	0%	0社	2社	0%	1%	0社	2社	0%	0%	1社	1社	1%	0%
<80%	0社	0社	1社	0%	0%	3%	0社	0社	1社	0%	0%	1%	0社	1社	0%	1%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%
<90%	0社	0社	1社	0%	0%	3%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	0%	0%	1社	0社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	1社	0社	1%	0%
<=100%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
有効回答数(n)	578社	177社	37社				378社	234社	180社				697社	95社			209社	583社			460社	332社			133社	659社			69社	723社		

※「15%以上の差」かつ「記入値 <日経バリューサーチの値」の場合は日経バリューサーチの値を採用

<10%	192社	69社	3社	33%	39%	8%	218社	39社	7社	57%	16%	4%	188社	76社	27%	79%	5社	259社	2%	44%	242社	22社	52%	7%	45社	219社	34%	33%	29社	235社	41%	32%
<20%	163社	46社	10社	28%	26%	26%	106社	80社	33社	28%	34%	18%	207社	12社	29%	13%	34社	185社	16%	31%	143社	76社	31%	23%	34社	185社	25%	28%	28社	191社	39%	26%
<30%	129社	26社	9社	22%	15%	24%	38社	70社	56社	10%	30%	31%	161社	3社	23%	3%	64社	100社	30%	17%	59社	105社	13%	31%	26社	138社	19%	21%	10社	154社	14%	21%
<40%	69社	20社	4社	12%	11%	11%	13社	27社	53社	3%	11%	29%	89社	4社	13%	4%	61社	32社	29%	5%	16社	77社	3%	23%	15社	78社	11%	12%	1社	92社	1%	13%
<50%	24社	13社	7社	4%	7%	18%	2社	17社	25社	1%	7%	14%	44社	0社	6%	0%	36社	8社	17%	1%	2社	42社	0%	13%	12社	32社	9%	5%	0社	44社	0%	6%
<60%	8社	3社	2社	1%	2%	5%	3社	4社	6社	1%	2%	3%	13社	0社	2%	0%	8社	5社	4%	1%	4社	9社	1%	3%	2社	11社	1%	2%	1社	12社	1%	2%
<70%	0社	1社	1社	0%	1%	3%	0社	0社	2社	0%	0%	1%	2社	0社	0%	0%	1社	1社	0%	0%	0社	2社	0%	1%	0社	2社	0%	0%	1社	1社	1%	0%
<80%	0社	0社	1社	0%	0%	3%	0社	0社	1社	0%	0%	1%	0社	1社	0%	1%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%
<90%	0社	0社	1社	0%	0%	3%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	0%	0%	1社	0社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	1社	0社	1%	0%
<=100%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
有効回答数(n)	585社	178社	38社				381社	237社	183社				705社	96社			210社	591社			466社	335社			134社	667社			71社	730社		

2-2 貴社が認識している機関投資家の比率をご教示ください。（実数を記入：小数点以下四捨五入）

<10%	98社	45社	5社	18%	27%	15%	120社	18社	10社	34%	8%	6%	86社	62社	13%	70%	5社	143社	3%	26%	132社	16社	31%	5%	32社	116社	26%	19%	23社	125社	35%	18%
<20%	104社	30社	3社	19%	18%	9%	86社	39社	12社	24%	18%	7%	125社	12社	19%	13%	18社	119社	9%	22%	104社	33社	24%	11%	21社	116社	17%	19%	20社	117社	30%	17%
<30%	100社	29社	2社	18%	18%	6%	68社	46社	17社	19%	21%	10%	124社	7社	19%	8%	17社	114社	9%	21%	92社	39社	21%	13%	18社	113社	15%	18%	12社	119社	18%	18%
<40%	87社	23社	3社	16%	14%	9%	47社	43社	23社	13%	20%	14%	109社	4社	17%	4%	27社	86社	14%	16%	55社	58社	13%	19%	17社	96社	14%	16%	8社	105社	12%	16%
<50%	55社	18社	6社	10%	11%	18%	22社	24社	33社	6%	11%	20%	77社	2社	12%	2%	34社	45社	18%	8%	27社	52社	6%	17%	8社	71社	6%	11%	2社	77社	3%	11%
<60%	36社	5社	2社	7%	3%	6%	8社	14社	21社	2%	6%	12%	43社	0社	7%	0%	25社	18社	13%	3%	10社	33社	2%	11%	9社	34社	7%	5%	0社	43社	0%	6%
<70%	33社	7社	4社	6%	4%	12%	2社	19社	23社	1%	9%	14%	44社	0社	7%	0%	32社	12社	17%	2%	4社	40社	1%	13%	7社	37社	6%	6%	0社	44社	0%	6%
<80%	18社	4社	3社	3%	2%	9%	1社	9社	15社	0%	4%	9%	25社	0社	4%	0%	19社	6社	10%	1%	1社	24社	0%	8%	5社	20社	4%	3%	1社	24社	2%	4%
<90%	11社	3社	5社	2%	2%	15%	1社	5社	13社	0%	2%	8%	17社	2社	3%	2%	12社	7社	6%	1%	6社	13社	1%	4%	6社	13社	5%	2%	0社	19社	0%	3%
<=100%	3社	0社	1社	1%	0%	3%	1社	1社	2社	0%	0%	1%	4社	0社	1%	0%	3社	1社	2%	0%	1社	3社	0%	1%	1社	3社	1%	0%	0社	4社	0%	1%
有効回答数(n)	545社	164社	34社				356社	218社	169社				654社	89社			192社	551社			432社	311社			124社	619社			66社	677社		

2-3 貴社が認識している安定株主※の比率をご教示ください。（実数を記入：小数点以下四捨五入）

<10%	31社	13社	8社	6%	8%	26%	19社	15社	18社	5%	7%	12%	47社	5社	7%	5%	24社	28社	13%	5%	21社	31社	5%	11%	9社	43社	7%	7%	1社	51社	1%	8%
<20%	37社	9社	5社	7%	5%	16%	15社	13社	23社	4%	6%	15%	45社	6社	7%	7%	27社	24社	15%	4%	17社	34社	4%	12%	9社	42社	7%	7%	1社	50社	1%	8%
<30%	55社	22社	3社	10%	13%	10%	32社	16社	32社	9%	7%	21%	78社	2社	12%	2%	38社	42社	21%	8%	33社	47社	7%	16%	17社	63社	14%	10%	0社	80社	0%	12%
<40%	89社	28社	3社	17%	17%	10%	44社	51社	25社	12%	23%	16%	109社	11社	17%	12%	32社	88社	18%	16%	64社	56社	14%	19%	22社	98社	18%	16%	1社	119社	1%	18%
<50%	123社	32社	0社	23%	19%	0%	78社	53社	24社	22%	24%	16%	140社	15社	22%	16%	27社	128社	15%	23%	105社	50社	24%	17%	19社	136社	15%	22%	3社	152社	4%	23%
<60%	106社	35社	6社	20%	21%	19%	94社	39社	14社	26%	18%	9%	124社	23社	19%	25%	19社	128社	11%	23%	110社	37社	25%	13%	24社	123社	19%	20%	24社	123社	34%	18%
<70%	67社	22社	3社	12%	13%	10%	53社	26社	13社	15%	12%	8%	73社	19社	11%	21%	6社	86社	3%	15%	66社	26社	15%	9%	15社	77社	12%	13%	21社	71社	30%	11%
<80%	20社	6社	1社	4%	4%	3%	17社	7社	3社	5%	3%	2%	20社	7社	3%	8%	5社	22社	3%	4%	17社	10社	4%	3%	7社	20社	6%	3%	11社	16社	15%	2%
<90%	6社	1社	2社	1%	1%	6%	6社	2社	1社	2%	1%	1%	6社	3社	1%	3%	0社	9社	0%	2%	7社	2社	2%	1%	0社	9社	0%	1%	7社	2社	10%	0%
<=100%	4社	0社	0社	1%	0%	0%	3社	0社	1社	1%	0%	1%	4社	0社	1%	0%	1社	3社	1%	1%	3社	1社	1%	0%	2社	2社	2%	0%	2社	2社	3%	0%
有効回答数(n)	538社	168社	31社				361社	222社	154社				646社	91社			179社	558社			443社	294社			124社	613社			71社	666社		

	機関設計						売上規模						上場市場				JPX400				時価総額				※1 純粋持株会社であるか否か				※2 親会社の有無			
	1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部	1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし

2-4 貴社の親会社（※）について、以下の事項をご教示ください。

親会社の有無 （1つ選択）

1	59社	7社	7社	10%	4%	18%	29社	27社	17社	7%	11%	9%	59社	14社	8%	14%	17社	56社	8%	9%	40社	33社	8%	10%	9社	64社	7%	9%	73社	0社	100%	0%
2	539社	171社	32社	90%	96%	82%	359社	217社	166社	93%	89%	91%	656社	86社	92%	86%	195社	547社	92%	91%	439社	303社	92%	90%	126社	616社	93%	91%	0社	742社	0%	100%
有効回答数(n)	598社	178社	39社				388社	244社	183社				715社	100社			212社	603社			479社	336社			135社	680社			73社	742社		

3. 取締役会における個別の業務執行に関する決定の多寡について、現状をご教示ください。（1つ選択）

1	147社	63社	29社	25%	35%	73%	119社	58社	62社	31%	24%	34%	209社	30社	29%	30%	57社	182社	28%	30%	137社	102社	29%	31%	49社	190社	36%	28%	16社	223社	22%	30%
2	264社	70社	8社	45%	39%	20%	169社	108社	65社	43%	45%	36%	296社	46社	42%	46%	86社	256社	42%	42%	201社	141社	42%	43%	49社	293社	36%	43%	32社	310社	44%	42%
3	172社	42社	3社	29%	23%	8%	93社	73社	51社	24%	30%	28%	195社	22社	27%	22%	62社	155社	30%	26%	132社	85社	28%	26%	36社	181社	27%	27%	22社	195社	31%	26%
4	9社	4社	0社	2%	2%	0%	9社	2社	2社	2%	1%	1%	11社	2社	2%	2%	1社	12社	0%	2%	10社	3社	2%	1%	1社	12社	1%	2%	2社	11社	3%	1%
有効回答数(n)	592社	179社	40社				390社	241社	180社				711社	100社			206社	605社			480社	331社			135社	676社			72社	739社		

4. 取締役会における個別の業務執行に関する決定の多寡について、今後の方向性をご教示ください。（１つ選択）

1	188社	46社	4社	32%	26%	10%	97社	81社	60社	25%	34%	33%	220社	18社	31%	18%	67社	171社	32%	28%	136社	102社	28%	30%	43社	195社	32%	29%	16社	222社	22%	30%
2	403社	133社	36社	68%	74%	90%	289社	159社	124社	74%	66%	67%	491社	81社	69%	81%	143社	429社	68%	71%	339社	233社	71%	70%	92社	480社	68%	71%	57社	515社	78%	70%
3	4社	0社	0社	1%	0%	0%	3社	1社	0社	1%	0%	0%	3社	1社	0%	1%	0社	4社	0%	1%	4社	0社	1%	0%	0社	4社	0%	1%	0社	4社	0%	1%
有効回答数(n)	595社	179社	40社				389社	241社	184社				714社	100社			210社	604社			479社	335社			135社	679社			73社	741社		

5. 業務執行において社長・CEOが果たす主な役割は、現状では次のAまたはBのいずれに近いですか。（１つ選択）
A: 社長・CEO（その指揮命令を受けるCFO等を含む）に権限が集まっており、トップダウンで経営力を発揮する
B: 各事業部門長等に多くの権限が委譲されており、社長・CEOは各事業部門長等 経営陣間の意見調整を行った上で社内の合意形成を図る

1	75社	35社	3社	13%	20%	8%	71社	30社	12社	18%	12%	7%	101社	12社	14%	12%	21社	92社	10%	15%	76社	37社	16%	11%	19社	94社	14%	14%	7社	106社	10%	14%
2	207社	67社	11社	35%	37%	28%	140社	99社	46社	36%	41%	25%	243社	42社	34%	42%	63社	222社	30%	37%	179社	106社	37%	32%	38社	247社	28%	36%	22社	263社	30%	35%
3	206社	46社	12社	34%	26%	30%	112社	73社	79社	29%	30%	43%	236社	28社	33%	28%	79社	185社	37%	31%	141社	123社	29%	37%	45社	219社	33%	32%	27社	237社	37%	32%
4	102社	30社	11社	17%	17%	28%	65社	40社	38社	17%	17%	21%	126社	17社	18%	17%	40社	103社	19%	17%	82社	61社	17%	18%	31社	112社	23%	16%	17社	126社	23%	17%
5	8社	1社	3社	1%	1%	8%	3社	0社	9社	1%	0%	5%	11社	1社	2%	1%	9社	3社	4%	0%	3社	9社	1%	3%	3社	9社	2%	1%	0社	12社	0%	2%
有効回答数(n)	598社	179社	40社				391社	242社	184社				717社	100社			212社	605社			481社	336社			136社	681社			73社	744社		

6 貴社の取締役会に上程する設備投資案件に係る付議基準について、
（１）貴社案件に係る付議基準の内容、（２）子会社案件に係る付議基準の内容、及び（３）当該付議基準の規定の在り方をご教示ください。

6-1　付議基準（貴社における案件に係るもの）の内容

1	10社	3社	0社	2%	2%	0%	9社	3社	1社	2%	1%	1%	13社	0社	2%	0%	3社	10社	2%	2%	8社	5社	2%	2%	1社	12社	1%	2%	1社	12社	1%	2%
2	3社	1社	1社	1%	1%	3%	2社	2社	1社	1%	1%	1%	5社	0社	1%	0%	2社	3社	1%	1%	0社	5社	0%	2%	1社	4社	1%	1%	0社	5社	0%	1%
3	402社	105社	17社	73%	63%	45%	226社	164社	134社	62%	73%	80%	474社	50社	71%	56%	144社	380社	76%	67%	293社	231社	66%	75%	78社	446社	60%	71%	52社	472社	78%	69%
4	94社	26社	9社	17%	15%	24%	68社	38社	23社	19%	17%	14%	105社	24社	16%	27%	26社	103社	14%	18%	87社	42社	20%	14%	26社	103社	20%	17%	9社	120社	13%	17%
5	59社	16社	2社	11%	10%	5%	58社	13社	6社	16%	6%	4%	60社	17社	9%	19%	8社	69社	4%	12%	59社	18社	13%	6%	19社	58社	15%	9%	5社	72社	7%	10%
6	12社	18社	9社	2%	11%	24%	14社	15社	10社	4%	7%	6%	36社	3社	5%	3%	12社	27社	6%	5%	17社	22社	4%	7%	11社	28社	8%	4%	3社	36社	4%	5%
7	36社	10社	6社	7%	6%	16%	18社	20社	14社	5%	9%	8%	50社	2社	8%	2%	18社	34社	9%	6%	24社	28社	5%	9%	7社	45社	5%	7%	2社	50社	3%	7%
有効回答数(n)	548社	168社	38社				362社	224社	168社				665社	89社			190社	564社			445社	309社			130社	624社			67社	687社		

選択肢「１　総資産額（単体）に対する当該設備投資の比率」を選択した場合（実数を記入：小数点以下四捨五入）

1%	10社	2社	0社	91%	50%	0%	8社	3社	1社	80%	75%	100%	12社	0社	80%	0%	3社	9社	100%	75%	8社	4社	80%	80%	1社	11社	50%	85%	0社	12社	0%	86%
10%	1社	0社	0社	9%	0%	0%	1社	0社	0社	10%	0%	0%	1社	0社	7%	0%	0社	1社	0%	8%	1社	0社	10%	0%	0社	1社	0%	8%	1社	0社	100%	0%
15%	0社	1社	0社	0%	25%	0%	0社	1社	0社	0%	25%	0%	1社	0社	7%	0%	0社	1社	0%	8%	0社	1社	0%	20%	0社	1社	0%	8%	0社	1社	0%	7%
20%	0社	1社	0社	0%	25%	0%	1社	0社	0社	10%	0%	0%	1社	0社	7%	0%	0社	1社	0%	8%	1社	0社	10%	0%	1社	0社	50%	0%	0社	1社	0%	7%
有効回答数(n)	11社	4社	0社				10社	4社	1社				15社	0社			3社	12社			10社	5社			2社	13社			1社	14社		

選択肢「２　総資産額（連結）に対する当該設備投資の比率」を選択した場合（実数を記入：小数点以下四捨五入）

1%	4社	1社	1社	100%	50%	100%	3社	2社	1社	100%	67%	100%	6社	0社	86%	0%	2社	4社	100%	80%	2社	4社	100%	80%	2社	4社	100%	80%	0社	6社	0%	86%
5%	0社	1社	0社	0%	50%	0%	0社	1社	0社	0%	33%	0%	1社	0社	14%	0%	0社	1社	0%	20%	0社	1社	0%	20%	0社	1社	0%	20%	0社	1社	0%	14%
有効回答数(n)	4社	2社	1社				3社	3社	1社				7社	0社			2社	5社			2社	5社			2社	5社			0社	7社		

選択肢「３　当該設備投資の絶対額」を選択した場合
※（Ａ～100(百万)以下、Ｂ　～500(百万)以下、Ｃ～1,000(百万)以下、Ｄ～10,000(百万)以下、Ｅ～50,000(百万)以下）

A	143社	59社	1社	35%	56%	7%	159社	37社	7社	69%	22%	5%	163社	40社	34%	80%	6社	197社	4%	51%	177社	26社	59%	11%	28社	175社	36%	39%	22社	181社	42%	38%
B	94社	22社	3社	23%	21%	20%	53社	54社	12社	23%	33%	9%	110社	9社	23%	18%	19社	100社	13%	26%	80社	39社	27%	17%	21社	98社	27%	22%	12社	107社	23%	23%
C	71社	10社	1社	17%	10%	7%	16社	42社	24社	7%	25%	18%	81社	1社	17%	2%	28社	54社	19%	14%	31社	51社	10%	22%	8社	74社	10%	16%	10社	72社	19%	15%
D	88社	10社	7社	22%	10%	47%	3社	32社	70社	1%	19%	53%	105社	0社	22%	0%	76社	29社	53%	8%	10社	95社	3%	41%	16社	89社	21%	20%	6社	99社	11%	21%
E	12社	4社	3社	3%	4%	20%	0社	0社	19社	0%	0%	14%	19社	0社	4%	0%	15社	4社	10%	1%	0社	19社	0%	8%	4社	15社	5%	3%	3社	16社	6%	3%
有効回答数(n)	408社	105社	15社				231社	165社	132社				478社	50社			144社	384社			298社	230社			77社	451社			53社	475社		

総資産における当該設備投資の絶対額の割合

単体

<1%	242社	67社	8社	84%	82%	62%	138社	100社	79社	80%	88%	82%	290社	27社	83%	82%	84社	233社	83%	83%	178社	139社	81%	86%	36社	281社	68%	85%	31社	286社	91%	82%
<10%	40社	12社	4社	14%	15%	31%	30社	11社	15社	17%	10%	16%	50社	6社	14%	18%	16社	40社	16%	14%	35社	21社	16%	13%	12社	44社	23%	13%	2社	54社	6%	16%
<20%	4社	2社	1社	1%	2%	8%	4社	1社	2社	2%	1%	2%	7社	0社	2%	0%	1社	6社	1%	2%	5社	2社	2%	1%	4社	3社	8%	1%	1社	6社	3%	2%
>=100%	1社	1社	0社	0%	1%	0%	1社	1社	0社	1%	1%	0%	2社	0社	1%	0%	0社	2社	0%	1%	2社	0社	1%	0%	1社	1社	2%	0%	0社	2社	0%	1%
有効回答数(n)	287社	82社	13社				173社	113社	96社				349社	33社			101社	281社			220社	162社			53社	329社			34社	348社		

連結

<1%	268社	66社	12社	91%	84%	80%	141社	110社	95社	84%	93%	93%	318社	28社	89%	93%	103社	243社	94%	87%	187社	159社	86%	94%	45社	301社	80%	91%	30社	316社	91%	89%
<10%	22社	10社	3社	8%	13%	20%	22社	7社	6社	13%	6%	6%	33社	2社	9%	7%	6社	29社	6%	10%	25社	10社	12%	6%	8社	27社	14%	8%	2社	33社	6%	9%
<20%	2社	2社	0社	1%	3%	0%	3社	0社	1社	2%	0%	1%	4社	0社	1%	0%	0社	4社	0%	1%	3社	1社	1%	1%	2社	2社	4%	1%	1社	3社	3%	1%
>=100%	1社	1社	0社	0%	1%	0%	1社	1社	0社	1%	1%	0%	2社	0社	1%	0%	0社	2社	0%	1%	2社	0社	1%	0%	1社	1社	2%	0%	0社	2社	0%	1%
有効回答数(n)	293社	79社	15社				167社	118社	102社				357社	30社			109社	278社			217社	170社			56社	331社			33社	354社		

企業向けアンケート

	機関設計						売上規模						上場市場				JPX400				時価総額				※1 純粋持株会社であるか否か				※2 親会社の有無			
	1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部	1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし
6-2 付議基準（貴社の中核子会社（※）の案件に係るもの）の内容																																
1	2社	1社	0社	0%	1%	0%	2社	1社	0社	1%	0%	0%	3社	0社	0%	0%	1社	2社	1%	0%	2社	1社	1%	0%	0社	3社	0%	1%	0社	3社	0%	0%
2	2社	1社	0社	0%	1%	0%	2社	1社	0社	1%	0%	0%	3社	0社	0%	0%	1社	2社	1%	0%	1社	2社	0%	1%	0社	3社	0%	1%	0社	3社	0%	0%
3	245社	62社	13社	48%	40%	32%	110社	106社	104社	36%	47%	60%	301社	19社	47%	30%	108社	212社	55%	42%	150社	170社	39%	53%	65社	255社	51%	44%	29社	291社	51%	45%
4	86社	22社	10社	17%	14%	24%	58社	35社	25社	19%	15%	15%	104社	14社	16%	22%	27社	91社	14%	18%	69社	49社	18%	15%	23社	95社	18%	16%	7社	111社	12%	17%
5	117社	50社	2社	23%	32%	5%	105社	45社	19社	34%	20%	11%	142社	27社	22%	42%	25社	144社	13%	28%	120社	49社	31%	15%	27社	142社	21%	25%	15社	154社	26%	24%
6	21社	14社	10社	4%	9%	24%	19社	16社	10社	6%	7%	6%	42社	3社	7%	5%	12社	33社	6%	6%	22社	23社	6%	7%	7社	38社	5%	7%	3社	42社	5%	6%
7	34社	6社	6社	7%	4%	15%	10社	22社	14社	3%	10%	8%	45社	1社	7%	2%	21社	25社	11%	5%	19社	27社	5%	8%	6社	40社	5%	7%	3社	43社	5%	7%
有効回答数(n)	507社	156社	41社				306社	226社	172社				640社	64社			195社	509社			383社	321社			128社	576社			57社	647社		
選択肢「1 総資産額（単体）に対する当該設備投資の比率」を選択した場合（実数を記入：小数点以下四捨五入）																																
1%	4社	1社	0社	100%	100%	0%	3社	2社	0社	100%	100%	0%	5社	0社	100%	0%	1社	4社	100%	100%	4社	1社	100%	100%	1社	4社	100%	100%	0社	5社	0%	100%
有効回答数(n)	4社	1社	0社				3社	2社	0社				5社	0社			1社	4社			4社	1社			1社	4社			0社	5社		
選択肢「2 総資産額（連結）に対する当該設備投資の比率」を選択した場合（実数を記入：小数点以下四捨五入）																																
1%	4社	0社	0社	100%	0%	0%	2社	2社	0社	67%	100%	0%	4社	0社	80%	0%	1社	3社	100%	75%	2社	2社	67%	100%	1社	3社	100%	75%	0社	4社	0%	80%
10%	0社	1社	0社	0%	100%	0%	1社	0社	0社	33%	0%	0%	1社	0社	20%	0%	0社	1社	0%	25%	1社	0社	33%	0%	0社	1社	0%	25%	0社	1社	0%	20%
有効回答数(n)	4社	1社	0社				3社	2社	0社				5社	0社			1社	4社			3社	2社			1社	4社			0社	5社		
選択肢「3 当該設備投資の絶対額」を選択した場合 ※（A ～100(百万)以下、B ～500(百万)以下、C ～1,000(百万)以下、D ～10,000(百万)以下、E ～50,000(百万)以下）																																
A	83社	34社	2社	33%	55%	18%	86社	25社	8社	76%	23%	8%	105社	14社	35%	78%	9社	110社	8%	51%	99社	20社	63%	12%	22社	97社	35%	37%	11社	108社	35%	37%
B	53社	12社	1社	21%	19%	9%	21社	37社	8社	19%	34%	8%	63社	3社	21%	17%	13社	53社	12%	25%	36社	30社	23%	18%	14社	52社	22%	20%	7社	59社	23%	20%
C	40社	6社	0社	16%	10%	0%	6社	27社	13社	5%	25%	13%	45社	1社	15%	6%	16社	30社	15%	14%	15社	31社	10%	19%	8社	38社	13%	15%	5社	41社	16%	14%
D	63社	8社	7社	25%	13%	64%	0社	20社	58社	0%	18%	58%	78社	0社	26%	0%	58社	20社	54%	9%	6社	72社	4%	43%	15社	63社	24%	24%	7社	71社	23%	24%
E	10社	2社	1社	4%	3%	9%	0社	0社	13社	0%	0%	13%	13社	0社	4%	0%	11社	2社	10%	1%	0社	13社	0%	8%	4社	9社	6%	3%	1社	12社	3%	4%
有効回答数(n)	249社	62社	11社				113社	109社	100社				304社	18社			107社	215社			156社	166社			63社	259社			31社	291社		
総資産における当該設備投資の絶対額の割合																																
単体																																
<1%	150社	42社	4社	85%	86%	44%	74社	61社	61社	87%	85%	79%	187社	9社	84%	82%	61社	135社	79%	86%	95社	101社	86%	82%	28社	168社	67%	88%	19社	177社	90%	83%
<10%	22社	6社	4社	13%	12%	44%	9社	9社	14社	11%	13%	18%	30社	2社	13%	18%	15社	17社	19%	11%	12社	20社	11%	16%	10社	22社	24%	11%	1社	31社	5%	15%
<20%	2社	1社	1社	1%	2%	11%	2社	0社	2社	2%	0%	3%	4社	0社	2%	0%	1社	3社	1%	2%	2社	2社	2%	2%	2社	2社	5%	1%	1社	3社	5%	1%
>=100%	2社	0社	0社	1%	0%	0%	0社	2社	0社	0%	3%	0%	2社	0社	1%	0%	0社	2社	0%	1%	2社	0社	2%	0%	2社	0社	5%	0%	0社	2社	0%	1%
有効回答数(n)	176社	49社	9社				85社	72社	77社				223社	11社			77社	157社			111社	123社			42社	192社			21社	213社		
連結																																
<1%	163社	43社	6社	93%	88%	67%	75社	66社	71社	88%	92%	92%	202社	10社	91%	91%	72社	140社	94%	89%	98社	114社	88%	93%	34社	178社	81%	93%	20社	192社	95%	90%
<10%	9社	5社	3社	5%	10%	33%	8社	4社	5社	9%	6%	6%	16社	1社	7%	9%	5社	12社	6%	8%	9社	8社	8%	7%	5社	12社	12%	6%	0社	17社	0%	8%
<20%	3社	1社	0社	2%	2%	0%	2社	1社	1社	2%	1%	1%	4社	0社	2%	0%	0社	4社	0%	3%	3社	1社	3%	1%	2社	2社	5%	1%	1社	3社	5%	1%
>=100%	1社	0社	0社	1%	0%	0%	0社	1社	0社	0%	1%	0%	1社	0社	0%	0%	0社	1社	0%	1%	1社	0社	1%	0%	1社	0社	2%	0%	0社	1社	0%	0%
有効回答数(n)	176社	49社	9社				85社	72社	77社				223社	11社			77社	157社			111社	123社			42社	192社			21社	213社		
6-3 規定の在り方（複数選択可）																																
1	33社	6社	1社	6%	3%	3%	23社	12社	5社	6%	5%	3%	33社	7社	5%	7%	6社	34社	3%	6%	29社	11社	6%	3%	12社	28社	9%	4%	9社	31社	12%	4%
2	519社	149社	36社	88%	86%	95%	322社	211社	171社	84%	89%	94%	622社	82社	88%	84%	194社	510社	93%	86%	401社	303社	86%	91%	113社	591社	86%	88%	66社	638社	90%	88%
3	88社	24社	3社	15%	14%	8%	55社	35社	25社	14%	15%	14%	100社	15社	14%	15%	26社	89社	12%	15%	69社	46社	15%	14%	16社	99社	12%	15%	12社	103社	16%	14%
4	22社	10社	0社	4%	6%	0%	26社	3社	3社	7%	1%	2%	24社	8社	3%	8%	3社	29社	1%	5%	27社	5社	6%	2%	9社	23社	7%	3%	1社	31社	1%	4%
有効回答数(n)	590社	173社	38社				382社	237社	182社				703社	98社			209社	592社			468社	333社			132社	669社			73社	728社		
7 取締役の構成についてご教示ください。（実数を記入（いない場合は "0"を記入））																																
1	0.5人	0.4人	0.6人				0.4人	0.5人	0.7人				0.5人	0.4人			0.7人	0.4人			0.4人	0.6人			0.5人	0.5人			0.5人	0.5人		
2	1.5人	1.4人	1.4人				1.2人	1.4人	2.1人				1.5人	1.2人			1.9人	1.3人			1.3人	1.8人			1.4人	1.5人			1.4人	1.5人		
3	2.8人	2.7人	0.6人				2.7人	2.9人	2.2人				2.6人	3.0人			2.2人	2.8人			2.7人	2.5人			2.4人	2.7人			2.7人	2.6人		
4	1.9人	2.4人	2.2人				1.8人	2.1人	2.4人				2.1人	1.7人			2.3人	1.9人			1.8人	2.4人			2.3人	2.0人			2.1人	2.0人		
5	1.5人	1.4人	3.2人				1.3人	1.6人	2.1人				1.6人	1.0人			2.0人	1.4人			1.3人	1.9人			1.6人	1.5人			1.6人	1.6人		
6	0.3人	0.7人	0.9人				0.5人	0.5人	0.4人				0.5人	0.4人			0.4人	0.5人			0.4人	0.5人			0.6人	0.4人			0.5人	0.5人		
7	0.2人	0.8人	0.9人				0.5人	0.3人	0.3人				0.4人	0.4人			0.3人	0.4人			0.4人	0.3人			0.4人	0.4人			0.2人	0.4人		
8	0.2人	0.2人	0.3人				0.1人	0.2人	0.4人				0.2人	0.1人			0.4人	0.1人			0.1人	0.3人			0.2人	0.2人			0.1人	0.2人		
9	0.4人	0.3人	0.7人				0.3人	0.4人	0.5人				0.4人	0.3人			0.5人	0.3人			0.3人	0.5人			0.4人	0.3人			0.5人	0.3人		
有効回答数(n)	602社	179社	40社				390社	244社	187社				721社	100社			214社	607社			480社	341社			136社	685社			73社	748社		
※平均人数を算出																																
8. 取締役会議長についてご教示ください。																																
8-1 取締役会議長の属性についてご教示ください。（１つ選択。）																																
1	401社	137社	10社	67%	77%	25%	313社	164社	71社	81%	67%	38%	462社	86社	64%	88%	93社	455社	43%	75%	377社	171社	79%	50%	95社	453社	70%	66%	52社	496社	71%	67%
2	135社	32社	3社	23%	18%	8%	54社	49社	67社	14%	20%	36%	160社	10社	22%	10%	64社	106社	30%	18%	74社	96社	15%	28%	24社	146社	18%	21%	14社	156社	19%	21%
3	12社	1社	0社	2%	1%	0%	2社	6社	5社	1%	2%	3%	13社	0社	2%	0%	6社	7社	3%	1%	3社	10社	1%	3%	2社	11社	1%	2%	1社	12社	1%	2%
4	30社	3社	13社	5%	2%	33%	8社	12社	26社	2%	5%	14%	46社	0社	6%	0%	31社	15社	14%	2%	11社	35社	2%	10%	6社	40社	4%	6%	6社	40社	8%	5%
5	4社	2社	2社	1%	1%	5%	3社	4社	1社	1%	2%	1%	7社	1社	1%	1%	3社	5社	1%	1%	5社	3社	1%	1%	2社	6社	1%	1%	0社	8社	0%	1%
6	10社	1社	11社	2%	1%	28%	4社	4社	14社	1%	2%	7%	21社	1社	3%	1%	14社	8社	7%	1%	5社	17社	1%	5%	5社	17社	4%	2%	0社	22社	0%	3%
7	7社	3社	1社	1%	2%	3%	4社	4社	3社	1%	2%	2%	11社	0社	2%	0%	3社	8社	1%	1%	3社	8社	1%	2%	1社	10社	1%	1%	0社	11社	0%	1%
有効回答数(n)	599社	179社	40社				388社	243社	187社				720社	98社			214社	604社			478社	340社			135社	683社			73社	745社		
8-2 取締役会議長の役割として特に重視していることについて、ご教示ください。（１つ選択。）																																
1	168社	65社	0社	28%	37%	0%	144社	69社	20社	37%	29%	11%	186社	47社	26%	47%	30社	203社	14%	34%	168社	65社	35%	20%	28社	205社	21%	30%	16社	217社	22%	29%
2	415社	107社	35社	70%	60%	90%	236社	163社	158社	61%	68%	86%	508社	49社	71%	49%	174社	383社	82%	64%	300社	257社	63%	77%	106社	451社	78%	67%	51社	506社	71%	68%
3	8社	4社	2社	1%	2%	5%	6社	7社	1社	2%	3%	1%	11社	3社	2%	3%	4社	10社	2%	2%	7社	7社	1%	2%	2社	12社	1%	2%	5社	9社	7%	1%
4	0社	1社	0社	0%	1%	0%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	1社	0%	1%	0社	1社	0%	0%	1社	0社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%
5	3社	1社	2社	1%	1%	5%	1社	1社	4社	0%	0%	2%	6社	0社	1%	0%	3社	3社	1%	1%	2社	4社	0%	1%	0社	6社	0%	1%	0社	6社	0%	1%
有効回答数(n)	594社	178社	39社				388社	240社	183社				711社	100社			211社	600社			478社	333社			136社	675社			72社	739社		
8-3 取締役会議長の属性について見直しを行っているか、ご教示ください。（１つ選択。）																																
1	19社	1社	2社	3%	1%	5%	5社	7社	10社	1%	3%	5%	21社	1社	3%	1%	10社	12社	5%	2%	6社	16社	1%	5%	3社	19社	2%	3%	0社	22社	0%	3%
2	40社	9社	4社	7%	5%	11%	22社	13社	18社	6%	5%	10%	48社	5社	7%	5%	20社	33社	10%	5%	25社	28社	5%	8%	14社	39社	10%	6%	4社	49社	6%	7%
3	67社	21社	10社	11%	12%	26%	40社	33社	25社	10%	14%	14%	93社	5社	13%	5%	29社	69社	14%	11%	56社	42社	12%	13%	21社	77社	15%	11%	8社	90社	11%	12%
4	469社	147社	22社	79%	83%	58%	322社	187社	129社	83%	78%	71%	549社	89社	77%	89%	151社	487社	72%	81%	392社	246社	82%	74%	98社	540社	72%	80%	59社	579社	83%	78%
有効回答数(n)	595社	178社	38社				389社	240社	182社				711社	100社			210社	601社			479社	332社			136社	675社			71社	740社		

	機関設計						売上規模						上場市場				JPX400				時価総額				※1 純粋持株会社であるか否か				※2 親会社の有無			
	1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）100億円未満	2）1000億円～5000億	3）5000億円以上	1）100億円未満	2）1000億円～5000億	3）5000億円以上	1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部	1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし
9. 直近事業年度（１年間）における取締役会の開催回数をご教示ください。（実数を記入）																																
<10	33社	8社	6社	6%	4%	15%	21社	17社	9社	5%	7%	5%	38社	9社	5%	9%	8社	39社	4%	6%	26社	21社	5%	6%	9社	38社	7%	6%	2社	45社	3%	6%
10回	12社	6社	6社	2%	3%	15%	10社	1社	13社	3%	0%	7%	22社	2社	3%	2%	12社	12社	6%	2%	8社	16社	2%	5%	7社	17社	5%	2%	2社	22社	3%	3%
11回	24社	4社	4社	4%	2%	10%	14社	11社	7社	4%	5%	4%	29社	3社	4%	3%	10社	22社	5%	4%	15社	17社	3%	5%	7社	25社	5%	4%	6社	26社	8%	3%
12回	79社	24社	3社	13%	13%	8%	49社	34社	23社	13%	14%	12%	93社	13社	13%	13%	28社	78社	13%	13%	60社	46社	13%	14%	17社	89社	13%	13%	10社	96社	14%	13%
13回	94社	31社	7社	16%	17%	18%	61社	41社	30社	16%	17%	16%	114社	18社	16%	18%	36社	96社	17%	16%	78社	54社	16%	16%	17社	115社	13%	17%	20社	112社	27%	15%
14回	83社	20社	5社	14%	11%	13%	48社	36社	24社	12%	15%	13%	97社	11社	14%	11%	29社	79社	14%	13%	63社	45社	13%	13%	15社	93社	11%	14%	8社	100社	11%	13%
15回	58社	21社	2社	10%	12%	5%	30社	23社	28社	8%	10%	15%	75社	6社	10%	6%	30社	51社	14%	8%	38社	43社	8%	13%	13社	68社	10%	10%	6社	75社	8%	10%
16回	60社	14社	3社	10%	8%	8%	45社	21社	11社	12%	9%	6%	65社	12社	9%	12%	15社	62社	7%	10%	54社	23社	11%	7%	16社	61社	12%	9%	7社	70社	10%	9%
17回	59社	16社	0社	10%	9%	0%	36社	30社	9社	9%	13%	5%	67社	8社	9%	8%	17社	58社	8%	10%	51社	24社	11%	7%	15社	60社	11%	9%	5社	70社	7%	9%
18回	32社	18社	1社	5%	10%	3%	29社	11社	11社	7%	5%	6%	45社	6社	6%	6%	10社	41社	5%	7%	34社	17社	7%	5%	9社	42社	7%	6%	2社	49社	3%	7%
>=19回	63社	18社	3社	11%	10%	8%	47社	15社	22社	12%	6%	12%	72社	12社	10%	12%	18社	66社	8%	11%	50社	34社	10%	10%	11社	73社	8%	11%	5社	79社	7%	11%
有効回答数(n)	597社	180社	40社				390社	240社	187社				717社	100社			213社	604社			477社	340社			136社	681社			73社	744社		
10. 取締役会１回あたりの平均的な所要時間をご教示ください。（１つ選択）																																
1	78社	27社	0社	13%	15%	0%	61社	33社	11社	16%	14%	6%	81社	24社	11%	24%	11社	94社	5%	16%	75社	30社	16%	9%	15社	90社	11%	13%	7社	98社	10%	13%
2	350社	93社	14社	59%	52%	36%	224社	136社	97社	58%	56%	52%	407社	50社	57%	50%	109社	348社	51%	58%	282社	175社	59%	52%	75社	382社	56%	56%	51社	406社	70%	55%
3	133社	44社	16社	22%	25%	41%	82社	58社	53社	21%	24%	29%	174社	19社	24%	19%	66社	127社	31%	21%	95社	98社	20%	29%	29社	164社	21%	24%	13社	180社	18%	24%
4	31社	11社	7社	5%	6%	18%	16社	13社	20社	4%	5%	11%	43社	6社	6%	6%	23社	26社	11%	4%	20社	29社	4%	9%	13社	36社	10%	5%	2社	47社	3%	6%
5	3社	1社	0社	1%	1%	0%	1社	1社	2社	0%	0%	1%	4社	0社	1%	0%	2社	2社	1%	0%	2社	2社	0%	1%	0社	4社	0%	1%	0社	4社	0%	1%
6	2社	2社	2社	0%	1%	5%	4社	0社	2社	1%	0%	1%	5社	1社	1%	1%	2社	4社	1%	1%	3社	3社	1%	1%	3社	3社	2%	0%	0社	6社	0%	1%
有効回答数(n)	597社	178社	39社				388社	241社	185社				714社	100社			213社	601社			477社	337社			135社	679社			73社	741社		
11.（※社外取締役がいる場合のみ回答）以下の事項について、社外取締役がどの程度役割を果たしているかをご教示ください。（A～Hのそれぞれについて、1～5から１つ選択）																																
1「十分に果たしている」または2「概ね果たしている」と回答																																
A	576社	171社	40社	97%	98%	100%	370社	236社	181社	96%	99%	99%	694社	93社	98%	94%	208社	579社	99%	97%	461社	326社	97%	98%	132社	655社	99%	97%	73社	714社	100%	97%
B	381社	116社	38社	64%	66%	95%	211社	168社	156社	55%	70%	85%	500社	35社	71%	35%	177社	358社	84%	60%	263社	272社	55%	82%	92社	443社	69%	66%	48社	487社	66%	66%
C	400社	126社	38社	68%	72%	95%	228社	173社	163社	59%	72%	89%	519社	45社	73%	45%	185社	379社	88%	64%	288社	276社	61%	83%	91社	473社	68%	70%	53社	511社	73%	70%
D	572社	166社	40社	97%	95%	100%	360社	236社	182社	94%	99%	99%	688社	90社	97%	91%	209社	569社	100%	95%	449社	329社	95%	99%	130社	648社	97%	96%	72社	706社	99%	96%
E	501社	151社	39社	85%	86%	98%	312社	206社	173社	81%	86%	95%	619社	72社	88%	73%	200社	491社	95%	82%	388社	303社	82%	91%	115社	576社	86%	86%	62社	629社	85%	86%
F	328社	92社	35社	55%	53%	88%	179社	139社	137社	47%	58%	75%	417社	38社	59%	38%	150社	305社	71%	51%	226社	229社	48%	69%	72社	383社	54%	57%	49社	406社	67%	55%
G	370社	97社	35社	63%	55%	88%	196社	153社	153社	51%	64%	84%	461社	41社	65%	41%	161社	341社	77%	57%	253社	249社	53%	75%	84社	418社	63%	62%	49社	453社	67%	62%
H	475社	150社	38社	80%	86%	95%	304社	199社	160社	79%	83%	87%	589社	74社	83%	75%	185社	478社	88%	80%	374社	289社	79%	87%	108社	555社	81%	83%	61社	602社	84%	82%
有効回答数(n)	591社	175社	40社				384社	239社	183社				707社	99社			210社	596社			474社	332社			134社	672社			73社	733社		
3「どちらともいえない」と回答																																
A	14社	1社	0社	2%	1%	0%	10社	3社	2社	3%	1%	1%	11社	4社	2%	4%	2社	13社	1%	2%	9社	6社	2%	2%	2社	13社	1%	2%	0社	15社	0%	2%
B	156社	42社	2社	26%	24%	5%	128社	50社	22社	33%	21%	12%	151社	49社	21%	49%	27社	173社	13%	29%	152社	48社	32%	14%	33社	167社	25%	25%	13社	187社	18%	26%
C	120社	33社	2社	20%	19%	5%	94社	47社	14社	24%	20%	8%	121社	34社	17%	34%	18社	137社	9%	23%	114社	41社	24%	12%	30社	125社	22%	19%	11社	144社	15%	20%
D	14社	7社	0社	2%	4%	0%	17社	3社	1社	4%	1%	1%	14社	7社	2%	7%	1社	20社	0%	3%	20社	1社	4%	0%	2社	19社	1%	3%	0社	21社	0%	3%
E	77社	22社	0社	13%	13%	0%	64社	26社	9社	17%	11%	5%	77社	22社	11%	22%	9社	90社	4%	15%	74社	25社	16%	8%	15社	84社	11%	13%	9社	90社	12%	12%
F	210社	63社	5社	36%	36%	13%	155社	84社	39社	40%	35%	21%	231社	47社	33%	47%	54社	224社	26%	38%	191社	87社	40%	26%	50社	228社	37%	34%	17社	261社	23%	36%
G	180社	61社	5社	30%	35%	13%	146社	74社	26社	38%	31%	14%	202社	44社	29%	44%	45社	201社	21%	34%	173社	73社	36%	22%	40社	206社	30%	31%	18社	228社	25%	31%
H	94社	20社	2社	16%	11%	5%	62社	35社	19社	16%	15%	10%	100社	16社	14%	16%	20社	96社	10%	16%	82社	34社	17%	10%	20社	96社	15%	14%	10社	106社	14%	14%
有効回答数(n)	591社	175社	40社				384社	239社	183社				707社	99社			210社	596社			474社	332社			134社	672社			73社	733社		
4「あまり果たしていない」または5「果たしていない」と回答																																
A	1社	3社	0社	0%	2%	0%	4社	0社	0社	1%	0%	0%	2社	2社	0%	2%	0社	4社	0%	1%	4社	0社	1%	0%	0社	4社	0%	1%	0社	4社	0%	1%
B	381社	116社	38社	64%	66%	95%	211社	168社	156社	55%	70%	85%	500社	35社	71%	35%	177社	358社	84%	60%	263社	272社	55%	82%	92社	443社	69%	66%	48社	487社	66%	66%
C	400社	126社	38社	68%	72%	95%	228社	173社	163社	59%	72%	89%	519社	45社	73%	45%	185社	379社	88%	64%	288社	276社	61%	83%	91社	473社	68%	70%	53社	511社	73%	70%
D	572社	166社	40社	97%	95%	100%	360社	236社	182社	94%	99%	99%	688社	90社	97%	91%	209社	569社	100%	95%	449社	329社	95%	99%	130社	648社	97%	96%	72社	706社	99%	96%
E	501社	151社	39社	85%	86%	98%	312社	206社	173社	81%	86%	95%	619社	72社	88%	73%	200社	491社	95%	82%	388社	303社	82%	91%	115社	576社	86%	86%	62社	629社	85%	86%
F	328社	92社	35社	55%	53%	88%	179社	139社	137社	47%	58%	75%	417社	38社	59%	38%	150社	305社	71%	51%	226社	229社	48%	69%	72社	383社	54%	57%	49社	406社	67%	55%
G	370社	97社	35社	63%	55%	88%	196社	153社	153社	51%	64%	84%	461社	41社	65%	41%	161社	341社	77%	57%	253社	249社	53%	75%	84社	418社	63%	62%	49社	453社	67%	62%
H	475社	150社	38社	80%	86%	95%	304社	199社	160社	79%	83%	87%	589社	74社	83%	75%	185社	478社	88%	80%	374社	289社	79%	87%	108社	555社	81%	83%	61社	602社	84%	82%
有効回答数(n)	591社	175社	40社				384社	239社	183社				707社	99社			210社	596社			474社	332社			134社	672社			73社	733社		
12.次期社長・CEOの選定に向けた各取組についてご教示ください。																																
12-1 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組の実施状況をご教示ください。（A～Hのそれぞれについて、1～3から1つ選択）																																
1「実施している」と回答																																
A	93社	20社	22社	16%	11%	56%	38社	39社	58社	10%	17%	32%	132社	3社	19%	3%	65社	70社	32%	12%	48社	87社	10%	27%	27社	108社	20%	16%	14社	121社	20%	17%
B	219社	50社	31社	38%	29%	79%	90社	92社	118社	23%	39%	66%	288社	12社	41%	12%	131社	169社	64%	29%	112社	188社	24%	58%	59社	241社	43%	37%	30社	270社	43%	37%
C	152社	34社	31社	26%	19%	79%	59社	66社	92社	15%	28%	51%	206社	11社	30%	11%	99社	118社	48%	20%	79社	138社	17%	43%	44社	173社	32%	26%	17社	200社	24%	28%
D	170社	44社	26社	29%	25%	67%	84社	68社	88社	22%	29%	49%	228社	12社	33%	12%	98社	142社	48%	24%	100社	140社	21%	43%	47社	193社	35%	29%	23社	217社	33%	30%
E	168社	36社	27社	29%	21%	69%	62社	74社	95社	16%	32%	53%	218社	13社	31%	13%	97社	134社	47%	23%	92社	139社	19%	43%	43社	188社	32%	28%	24社	207社	34%	29%
F	124社	33社	22社	21%	19%	56%	50社	55社	74社	13%	24%	41%	174社	5社	25%	5%	77社	102社	37%	17%	70社	109社	15%	34%	38社	141社	28%	21%	18社	161社	26%	22%
G	109社	14社	17社	19%	8%	44%	37社	45社	58社	10%	19%	32%	134社	6社	19%	6%	64社	76社	31%	13%	56社	84社	12%	26%	20社	120社	15%	18%	19社	121社	27%	17%
H	133社	28社	11社	23%	16%	28%	64社	50社	58社	17%	21%	32%	157社	15社	22%	15%	58社	114社	28%	19%	90社	82社	19%	25%	24社	148社	18%	22%	22社	150社	31%	21%
有効回答数(n)	582社	175社	39社				384社	233社	179社				698社	98社			206社	590社			472社	324社			136社	660社			70社	726社		
2「実施していない」と回答																																
A	346社	113社	11社	59%	65%	28%	262社	123社	85社	68%	53%	47%	399社	71社	57%	72%	99社	371社	48%	63%	311社	159社	66%	49%	78社	392社	57%	59%	40社	430社	57%	59%
B	269社	100社	2社	46%	57%	5%	226社	103社	42社	59%	44%	23%	303社	68社	43%	69%	57社	314社	28%	53%	272社	99社	58%	31%	56社	315社	41%	48%	31社	340社	44%	47%
C	298社	106社	5社	51%	61%	13%	244社	106社	59社	64%	45%	33%	342社	67社	49%	68%	71社	338社	34%	57%	285社	124社	60%	38%	65社	344社	48%	52%	40社	369社	57%	51%
D	239社	87社	6社	41%	50%	15%	199社	85社	48社	52%	36%	27%	268社	64社	38%	65%	53社	279社	26%	47%	236社	96社	50%	30%	54社	278社	40%	42%	27社	305社	39%	42%
E	267社	97社	7社	46%	55%	18%	226社	93社	52社	59%	40%	29%	308社	63社	44%	64%	65社	306社	32%	52%	256社	115社	54%	35%	64社	307社	47%	47%	33社	338社	47%	47%
F	270社	92社	9社	46%	53%	23%	215社	98社	58社	56%	42%	32%	302社	69社	43%	70%	65社	306社	32%	52%	256社	115社	54%	35%	61社	310社	45%	47%	32社	339社	46%	47%
G	288社	107社	14社	49%	61%	36%	227社	110社	72社	59%	47%	40%	343社	66社	49%	67%	83社	326社	40%	55%	269社	140社	57%	43%	76社	333社	56%	50%	30社	379社	43%	52%
H	263社	95社	17社	45%	54%	44%	201社	99社	75社	52%	42%	42%	319社	56社	46%	57%	84社	291社	41%	49%	237社	138社	50%	43%	71社	304社	52%	46%	31社	344社	44%	47%
有効回答数(n)	582社	175社	39社				384社	233社	179社				698社	98社			206社	590社			472社	324社			136社	660社			70社	726社		

	機関設計						売上規模						上場市場				JPX400				時価総額				※1 純粋持株会社であるか否か				※2 親会社の有無			
	1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部	1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし
3「分からない」と回答																																
A	140社	41社	6社	24%	23%	15%	82社	71社	34社	21%	30%	19%	163社	24社	23%	24%	40社	147社	19%	25%	111社	76社	24%	23%	30社	157社	22%	24%	16社	171社	23%	24%
B	93社	24社	6社	16%	14%	15%	66社	38社	19社	17%	16%	11%	106社	17社	15%	17%	18社	105社	9%	18%	86社	37社	18%	11%	21社	102社	15%	15%	9社	114社	13%	16%
C	129社	35社	3社	22%	20%	8%	79社	61社	27社	21%	26%	15%	147社	20社	21%	20%	35社	132社	17%	22%	106社	61社	22%	19%	27社	140社	20%	21%	13社	154社	19%	21%
D	171社	44社	7社	29%	25%	18%	99社	80社	43社	26%	34%	24%	200社	22社	29%	22%	55社	167社	27%	28%	134社	88社	28%	27%	35社	187社	26%	28%	20社	202社	29%	28%
E	145社	42社	5社	25%	24%	13%	94社	66社	32社	24%	28%	18%	170社	22社	24%	22%	44社	148社	21%	25%	122社	70社	26%	22%	29社	163社	21%	25%	13社	179社	19%	25%
F	182社	49社	8社	31%	28%	21%	115社	80社	44社	30%	34%	25%	216社	23社	31%	23%	61社	178社	30%	30%	143社	96社	30%	30%	35社	204社	26%	31%	20社	219社	29%	30%
G	181社	53社	8社	31%	30%	21%	116社	78社	48社	30%	33%	27%	217社	25社	31%	26%	58社	184社	28%	31%	143社	99社	30%	31%	40社	202社	29%	31%	21社	221社	30%	30%
H	180社	50社	11社	31%	29%	28%	116社	83社	42社	30%	36%	23%	214社	27社	31%	28%	60社	181社	29%	31%	142社	99社	30%	31%	40社	201社	29%	30%	16社	225社	23%	31%
有効回答数(n)	582社	175社	39社				384社	233社	179社				698社	98社			206社	590社			472社	324社			136社	660社			70社	726社		

(設問12-2及び設問12-3は、上記の設問12-1のA～Hの各項目に関して、「1. 実施している」と回答した項目の取組についてのみ、ご回答ください。)
12-2 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組について、指名委員会規則や指名委員会の資料、議事録等の文書で関連資料を作成し、必要な期間保存（文書化※）しているか否かをご教示ください。（A～Hのそれぞれについて、1～3から1つ選択）
※必ずしも「後継者計画」という名称の一つの体系的な文書を作成し、そこに各取組について記載している場合のみに限られません。

1「文書化している」と回答																																
A	35社	8社	18社	10%	9%	55%	9社	16社	36社	5%	12%	24%	60社	1社	14%	3%	42社	19社	26%	6%	9社	52社	4%	22%	13社	48社	15%	13%	9社	52社	20%	13%
B	144社	33社	28社	43%	38%	85%	52社	63社	90社	31%	45%	61%	197社	8社	46%	28%	102社	103社	64%	35%	65社	140社	30%	59%	42社	163社	49%	44%	17社	188社	39%	46%
C	91社	21社	28社	27%	24%	85%	30社	39社	71社	18%	28%	48%	132社	8社	31%	28%	77社	63社	48%	21%	41社	99社	19%	42%	28社	112社	33%	30%	14社	126社	32%	31%
D	63社	15社	23社	19%	17%	70%	22社	23社	56社	13%	17%	38%	97社	4社	23%	14%	62社	39社	39%	13%	25社	76社	11%	32%	22社	79社	26%	21%	14社	87社	32%	21%
E	65社	15社	22社	19%	17%	67%	18社	30社	54社	11%	22%	37%	96社	6社	22%	21%	59社	43社	37%	15%	25社	77社	11%	32%	19社	83社	22%	22%	13社	89社	30%	22%
F	44社	7社	18社	13%	8%	55%	9社	17社	43社	5%	12%	29%	67社	2社	16%	7%	46社	23社	29%	8%	15社	54社	7%	23%	13社	56社	15%	15%	9社	60社	20%	15%
G	39社	5社	15社	12%	6%	45%	13社	16社	30社	8%	12%	20%	55社	4社	13%	14%	34社	25社	21%	8%	19社	40社	9%	17%	8社	51社	9%	14%	11社	48社	25%	12%
H	12社	1社	3社	4%	1%	9%	2社	3社	11社	1%	2%	7%	16社	0社	4%	0%	10社	6社	6%	2%	4社	12社	2%	5%	3社	13社	4%	4%	4社	12社	9%	3%
有効回答数(n)	336社	87社	33社				170社	139社	147社				427社	29社			160社	296社			218社	238社			85社	371社			44社	412社		
2「文書化していない」と回答																																
A	46社	11社	4社	14%	13%	12%	25社	21社	15社	15%	15%	10%	59社	2社	14%	7%	16社	45社	10%	15%	34社	27社	16%	11%	13社	48社	15%	13%	5社	56社	11%	14%
B	65社	14社	3社	19%	16%	9%	36社	23社	23社	21%	17%	16%	78社	4社	18%	14%	23社	59社	14%	20%	43社	39社	20%	16%	17社	65社	20%	18%	11社	71社	25%	17%
C	50社	10社	3社	15%	11%	9%	25社	20社	18社	15%	14%	12%	60社	3社	14%	10%	19社	44社	12%	15%	31社	32社	14%	13%	16社	47社	19%	13%	1社	62社	2%	15%
D	94社	25社	3社	28%	29%	9%	56社	40社	26社	33%	29%	18%	114社	8社	27%	28%	30社	92社	19%	31%	69社	53社	32%	22%	23社	99社	27%	27%	8社	114社	18%	28%
E	84社	18社	5社	25%	21%	15%	36社	37社	34社	21%	27%	23%	100社	7社	23%	24%	32社	75社	20%	25%	56社	51社	26%	21%	21社	86社	25%	23%	9社	98社	20%	24%
F	64社	21社	4社	19%	24%	12%	34社	32社	23社	20%	23%	16%	86社	3社	20%	10%	24社	65社	15%	22%	45社	44社	21%	18%	22社	67社	26%	18%	8社	81社	18%	20%
G	57社	6社	2社	17%	7%	6%	21社	23社	21社	12%	17%	14%	63社	2社	15%	7%	23社	42社	14%	14%	32社	33社	15%	14%	10社	55社	12%	15%	7社	58社	16%	14%
H	93社	22社	7社	28%	25%	21%	50社	38社	34社	29%	27%	23%	112社	10社	26%	34%	34社	88社	21%	30%	71社	51社	33%	21%	17社	105社	20%	28%	15社	107社	34%	26%
有効回答数(n)	336社	87社	33社				170社	139社	147社				427社	29社			160社	296社			218社	238社			85社	371社			44社	412社		
3「分からない」と回答																																
A	11社	1社	0社	3%	1%	0%	3社	2社	7社	2%	1%	5%	12社	0社	3%	0%	7社	5社	4%	2%	4社	8社	2%	3%	1社	11社	1%	3%	0社	12社	0%	3%
B	8社	2社	0社	2%	2%	0%	2社	4社	4社	1%	3%	3%	10社	0社	2%	0%	5社	5社	3%	2%	4社	6社	2%	3%	0社	10社	0%	3%	2社	8社	5%	2%
C	9社	2社	0社	3%	2%	0%	4社	3社	4社	2%	2%	3%	11社	0社	3%	0%	3社	8社	2%	3%	6社	5社	3%	2%	0社	11社	0%	3%	2社	9社	5%	2%
D	9社	2社	0社	3%	2%	0%	2社	4社	5社	1%	3%	3%	11社	0社	3%	0%	5社	6社	3%	2%	2社	9社	1%	4%	1社	10社	1%	3%	0社	11社	0%	3%
E	14社	3社	0社	4%	3%	0%	6社	6社	5社	4%	4%	3%	17社	0社	4%	0%	5社	12社	3%	4%	9社	8社	4%	3%	3社	14社	4%	4%	2社	15社	5%	4%
F	12社	4社	0社	4%	5%	0%	4社	5社	7社	2%	4%	5%	16社	0社	4%	0%	7社	9社	4%	3%	7社	9社	3%	4%	3社	13社	4%	4%	1社	15社	2%	4%
G	8社	2社	0社	2%	2%	0%	1社	3社	6社	1%	2%	4%	10社	0社	2%	0%	6社	4社	4%	1%	2社	8社	1%	3%	2社	8社	2%	2%	0社	10社	0%	2%
H	21社	2社	1社	6%	2%	3%	5社	8社	11社	3%	6%	7%	21社	3社	5%	10%	13社	11社	8%	4%	7社	17社	3%	7%	2社	22社	2%	6%	2社	22社	5%	5%
有効回答数(n)	336社	87社	33社				170社	139社	147社				427社	29社			160社	296社			218社	238社			85社	371社			44社	412社		

12-3　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・共有状況をご教示ください。
（A～Hのそれぞれについて、1～6から1つ選択）

1「指名委員会で議論している」と回答																																
A	45社	8社	16社	13%	9%	48%	11社	18社	40社	6%	13%	27%	68社	1社	16%	4%	44社	25社	28%	8%	14社	55社	6%	23%	15社	54社	18%	15%	9社	60社	20%	15%
B	130社	25社	20社	39%	28%	61%	40社	51社	84社	23%	37%	58%	171社	4社	40%	14%	84社	91社	53%	31%	55社	120社	25%	51%	33社	142社	39%	38%	12社	163社	27%	40%
C	76社	12社	22社	23%	14%	67%	16社	27社	67社	9%	19%	46%	106社	4社	25%	14%	67社	43社	42%	14%	21社	89社	10%	38%	26社	84社	31%	23%	8社	102社	18%	25%
D	82社	15社	18社	24%	17%	55%	22社	28社	65社	13%	20%	45%	113社	2社	26%	7%	65社	50社	41%	17%	26社	89社	12%	38%	29社	86社	34%	23%	12社	103社	27%	25%
E	62社	12社	18社	19%	14%	55%	8社	25社	59社	5%	18%	40%	90社	2社	21%	7%	58社	34社	36%	11%	15社	77社	7%	32%	20社	72社	24%	19%	6社	86社	14%	21%
F	59社	12社	18社	18%	14%	55%	13社	23社	53社	8%	17%	36%	86社	3社	20%	11%	50社	39社	31%	13%	21社	68社	10%	29%	23社	66社	27%	18%	12社	77社	27%	19%
G	60社	6社	12社	18%	7%	36%	14社	21社	43社	8%	15%	29%	76社	2社	18%	7%	42社	36社	26%	12%	23社	55社	11%	23%	13社	65社	15%	18%	11社	67社	25%	16%
H	24社	1社	5社	7%	1%	15%	4社	7社	19社	2%	5%	13%	30社	0社	7%	0%	18社	12社	11%	4%	8社	22社	4%	9%	6社	24社	7%	6%	6社	24社	14%	6%
有効回答数(n)	335社	88社	33社				171社	139社	146社				428社	28社			159社	297社			219社	237社			85社	371社			44社	412社		
2「取締役会で議論している」と回答																																
A	13社	3社	0社	4%	3%	0%	5社	7社	4社	3%	5%	3%	16社	0社	4%	0%	5社	11社	3%	4%	8社	8社	4%	3%	2社	14社	2%	4%	1社	15社	2%	4%
B	52社	9社	4社	16%	10%	12%	20社	25社	20社	12%	18%	14%	60社	5社	14%	18%	29社	36社	18%	12%	26社	39社	12%	16%	11社	54社	13%	15%	8社	57社	18%	14%
C	45社	9社	4社	13%	10%	12%	24社	21社	13社	14%	15%	9%	54社	4社	13%	14%	17社	41社	11%	14%	33社	25社	15%	11%	10社	48社	12%	13%	2社	56社	5%	14%
D	22社	12社	5社	7%	14%	15%	16社	14社	9社	9%	10%	6%	36社	3社	8%	11%	12社	27社	8%	9%	23社	16社	11%	7%	6社	33社	7%	9%	5社	34社	11%	8%
E	32社	7社	5社	10%	8%	15%	11社	19社	14社	6%	14%	10%	41社	3社	10%	11%	18社	26社	11%	9%	19社	25社	9%	11%	6社	38社	7%	10%	7社	37社	16%	9%
F	16社	7社	3社	5%	8%	9%	8社	11社	7社	5%	8%	5%	26社	0社	6%	0%	11社	15社	7%	5%	14社	12社	6%	5%	5社	21社	6%	6%	1社	25社	2%	6%
G	16社	3社	2社	5%	3%	6%	7社	9社	5社	4%	6%	3%	20社	1社	5%	4%	7社	14社	4%	5%	12社	9社	5%	4%	2社	19社	2%	5%	2社	19社	5%	5%
H	8社	6社	0社	2%	7%	0%	7社	6社	1社	4%	4%	1%	13社	1社	3%	4%	1社	13社	1%	4%	9社	5社	4%	2%	4社	10社	5%	3%	2社	12社	5%	3%
有効回答数(n)	335社	88社	33社				171社	139社	146社				428社	28社			159社	297社			219社	237社			85社	371社			44社	412社		
3「指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している」と回答																																
A	2社	3社	6社	1%	3%	18%	3社	3社	5社	2%	2%	3%	11社	0社	3%	0%	7社	4社	4%	1%	3社	8社	1%	3%	3社	8社	4%	2%	1社	10社	2%	2%
B	6社	3社	6社	2%	3%	18%	7社	3社	5社	4%	2%	3%	15社	0社	4%	0%	7社	8社	4%	3%	6社	9社	3%	4%	4社	11社	5%	3%	3社	12社	7%	3%
C	4社	3社	5社	1%	3%	15%	4社	3社	5社	2%	2%	3%	12社	0社	3%	0%	6社	6社	4%	2%	4社	8社	2%	3%	4社	8社	5%	2%	2社	10社	5%	2%
D	3社	3社	3社	1%	3%	9%	4社	3社	2社	2%	2%	1%	9社	0社	2%	0%	5社	4社	3%	1%	4社	5社	2%	2%	1社	8社	1%	2%	2社	7社	5%	2%
E	4社	2社	3社	1%	2%	9%	4社	3社	2社	2%	2%	1%	9社	0社	2%	0%	4社	5社	3%	2%	4社	5社	2%	2%	2社	7社	2%	2%	3社	6社	7%	1%
F	1社	0社	1社	0%	0%	3%	0社	1社	1社	0%	1%	1%	2社	0社	0%	0%	2社	0社	1%	0%	0社	2社	0%	1%	0社	2社	0%	1%	1社	1社	2%	0%
G	1社	0社	3社	0%	0%	9%	0社	2社	2社	0%	1%	1%	4社	0社	1%	0%	4社	0社	3%	0%	0社	4社	0%	2%	1社	3社	1%	1%	1社	3社	2%	1%
H	1社	0社	2社	0%	0%	6%	0社	1社	2社	0%	1%	1%	3社	0社	1%	0%	3社	0社	2%	0%	0社	3社	0%	1%	1社	2社	1%	1%	1社	2社	2%	0%
有効回答数(n)	335社	88社	33社				171社	139社	146社				428社	28社			159社	297社			219社	237社			85社	371社			44社	412社		

	機関設計						売上規模						上場市場				JPX400				時価総額				※1 純粋持株会社であるか否か				※2 親会社の有無			
	1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）100億円未満	2）1000億円～5000億	3）5000億円以上	1）100億円未満	2）1000億円～5000億	3）5000億円以上	1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部	1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし
4「指名委員会は無いが、社外取締役に共有している」と回答																																
A	9社	3社	0社	3%	3%	0%	6社	4社	2社	4%	3%	1%	12社	0社	3%	0%	2社	10社	1%	3%	8社	4社	4%	2%	2社	10社	2%	3%	2社	10社	5%	2%
B	11社	6社	0社	3%	7%	0%	8社	7社	2社	5%	5%	1%	17社	0社	4%	0%	3社	14社	2%	5%	11社	6社	5%	3%	5社	12社	6%	3%	4社	13社	9%	3%
C	12社	5社	0社	4%	6%	0%	8社	7社	2社	5%	5%	1%	15社	2社	4%	7%	4社	13社	3%	4%	12社	5社	5%	2%	4社	13社	5%	4%	3社	14社	7%	3%
D	24社	6社	0社	7%	7%	0%	16社	11社	3社	9%	8%	2%	28社	2社	7%	7%	6社	24社	4%	8%	21社	9社	10%	4%	7社	23社	8%	6%	3社	27社	7%	7%
E	20社	6社	0社	6%	7%	0%	13社	8社	5社	8%	6%	3%	23社	3社	5%	11%	6社	20社	4%	7%	18社	8社	8%	3%	6社	20社	7%	5%	4社	22社	9%	5%
F	14社	3社	0社	4%	3%	0%	6社	8社	3社	4%	6%	2%	17社	0社	4%	0%	5社	12社	3%	4%	9社	8社	4%	3%	3社	14社	4%	4%	3社	14社	7%	3%
G	13社	2社	0社	4%	2%	0%	7社	6社	2社	4%	4%	1%	14社	1社	3%	4%	5社	10社	3%	3%	9社	6社	4%	3%	1社	14社	1%	4%	3社	12社	7%	3%
H	17社	5社	0社	5%	6%	0%	15社	5社	2社	9%	4%	1%	22社	0社	5%	0%	2社	20社	1%	7%	19社	3社	9%	1%	3社	19社	4%	5%	4社	18社	9%	4%
有効回答数(n)	335社	88社	33社				171社	139社	146社				428社	28社			159社	297社			219社	237社			85社	371社			44社	412社		
5「特に何もしていない」と回答																																
A	16社	3社	0社	5%	3%	0%	11社	5社	3社	6%	4%	2%	17社	2社	4%	7%	4社	15社	3%	5%	12社	7社	5%	3%	4社	15社	5%	4%	1社	18社	2%	4%
B	11社	4社	0社	3%	5%	0%	10社	2社	3社	6%	1%	2%	12社	3社	3%	11%	3社	12社	2%	4%	8社	7社	4%	3%	4社	11社	5%	3%	2社	13社	5%	3%
C	8社	2社	0社	2%	2%	0%	4社	5社	1社	2%	4%	1%	9社	1社	2%	4%	1社	9社	1%	3%	6社	4社	3%	2%	0社	10社	0%	3%	1社	9社	2%	2%
D	25社	5社	0社	7%	6%	0%	16社	9社	5社	9%	6%	3%	26社	4社	6%	14%	7社	23社	4%	8%	17社	13社	8%	5%	4社	26社	5%	7%	0社	30社	0%	7%
E	31社	4社	1社	9%	5%	3%	15社	11社	10社	9%	8%	7%	31社	5社	7%	18%	8社	28社	5%	9%	21社	15社	10%	6%	6社	30社	7%	8%	3社	33社	7%	8%
F	18社	7社	0社	5%	8%	0%	12社	7社	6社	7%	5%	4%	23社	2社	5%	7%	6社	19社	4%	6%	13社	12社	6%	5%	3社	22社	4%	6%	1社	24社	2%	6%
G	9社	1社	0社	3%	1%	0%	4社	3社	3社	2%	2%	2%	8社	2社	2%	7%	3社	7社	2%	2%	5社	5社	2%	2%	1社	9社	1%	2%	1社	9社	2%	2%
H	40社	8社	2社	12%	9%	6%	19社	19社	12社	11%	14%	8%	43社	7社	10%	25%	15社	35社	9%	12%	26社	24社	12%	10%	3社	47社	4%	13%	4社	46社	9%	11%
有効回答数(n)	335社	88社	33社				171社	139社	146社				428社	28社			159社	297社			219社	237社			85社	371社			44社	412社		
6「分からない」と回答																																
A	7社	0社	0社	2%	0%	0%	1社	2社	4社	1%	1%	3%	7社	0社	2%	0%	3社	4社	2%	1%	2社	5社	1%	2%	1社	6社	1%	2%	0社	7社	0%	2%
B	7社	1社	1社	2%	1%	3%	4社	2社	3社	2%	1%	2%	9社	0社	2%	0%	4社	5社	3%	2%	5社	4社	2%	2%	1社	8社	1%	2%	1社	8社	2%	2%
C	5社	2社	0社	1%	2%	0%	3社	1社	3社	2%	1%	2%	7社	0社	2%	0%	2社	5社	1%	2%	3社	4社	1%	2%	0社	7社	0%	2%	0社	7社	0%	2%
D	9社	2社	0社	3%	2%	0%	6社	2社	3社	4%	1%	2%	11社	0社	3%	0%	2社	9社	1%	3%	5社	6社	2%	3%	0社	11社	0%	3%	0社	11社	0%	3%
E	14社	4社	0社	4%	5%	0%	9社	6社	3社	5%	4%	2%	18社	0社	4%	0%	0社	18社	0%	6%	13社	5社	6%	2%	3社	15社	4%	4%	1社	17社	2%	4%
F	14社	4社	0社	4%	5%	0%	10社	4社	4社	6%	3%	3%	18社	0社	4%	0%	3社	15社	2%	5%	12社	6社	5%	3%	4社	14社	5%	4%	0社	18社	0%	4%
G	4社	2社	0社	1%	2%	0%	3社	1社	2社	2%	1%	1%	6社	0社	1%	0%	2社	4社	1%	1%	4社	2社	2%	1%	2社	4社	2%	1%	0社	6社	0%	1%
H	31社	5社	2社	9%	6%	6%	11社	10社	17社	6%	7%	12%	35社	3社	8%	11%	13社	25社	8%	8%	19社	19社	9%	8%	5社	33社	6%	9%	4社	34社	9%	8%
有効回答数(n)	335社	88社	33社				171社	139社	146社				428社	28社			159社	297社			219社	237社			85社	371社			44社	412社		

13. 設問12-1のA～Cの各取組を実施していない理由をご教示ください。

1	64社	25社	1社	32%	30%	100%	51社	28社	11社	28%	39%	33%	82社	8社	36%	14%	16社	74社	37%	30%	65社	25社	31%	34%	18社	72社	42%	30%	6社	84社	24%	32%
2	67社	23社	0社	33%	28%	0%	60社	19社	11社	33%	27%	33%	69社	21社	30%	36%	12社	78社	28%	32%	68社	22社	32%	30%	11社	79社	26%	33%	7社	83社	28%	32%
3	98社	42社	0社	48%	51%	0%	90社	32社	18社	49%	45%	55%	108社	32社	47%	55%	22社	118社	51%	49%	101社	39社	48%	53%	15社	125社	35%	51%	12社	128社	48%	49%
4	12社	3社	0社	6%	4%	0%	11社	1社	3社	6%	1%	9%	11社	4社	5%	7%	1社	14社	2%	6%	11社	4社	5%	5%	2社	13社	5%	5%	2社	13社	8%	5%
5	7社	1社	0社	3%	1%	0%	5社	3社	0社	3%	4%	0%	8社	0社	4%	0%	1社	7社	2%	3%	6社	2社	3%	3%	0社	8社	0%	3%	0社	8社	0%	3%
6	9社	4社	0社	4%	5%	0%	8社	2社	3社	4%	3%	9%	10社	3社	4%	5%	2社	11社	5%	5%	9社	4社	4%	5%	1社	12社	2%	5%	3社	10社	12%	4%
有効回答数(n)	203社	82社	1社				182社	71社	33社				228社	58社			43社	243社			212社	74社			43社	243社			25社	261社		

14. 不測の事態により、急遽社長・CEOの交代が必要となる緊急事態に備えた取組の実施状況についてご教示ください。
（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）

1	56社	21社	5社	10%	12%	14%	50社	22社	10社	13%	9%	6%	69社	13社	10%	14%	17社	65社	8%	11%	54社	28社	12%	9%	10社	72社	7%	11%	8社	74社	11%	10%
2	54社	17社	10社	9%	10%	27%	40社	19社	22社	11%	8%	12%	75社	6社	11%	6%	22社	59社	11%	10%	48社	33社	10%	10%	20社	61社	15%	9%	8社	73社	11%	10%
3	93社	18社	9社	16%	10%	24%	56社	35社	29社	15%	15%	16%	115社	5社	17%	5%	33社	87社	16%	15%	64社	56社	14%	17%	20社	100社	15%	15%	14社	106社	20%	15%
4	259社	70社	18社	45%	40%	49%	124社	100社	123社	33%	43%	69%	317社	30社	46%	31%	127社	220社	61%	38%	161社	186社	35%	57%	51社	296社	38%	45%	24社	323社	34%	45%
5	95社	39社	0社	16%	22%	0%	82社	45社	7社	22%	19%	4%	106社	28社	15%	29%	17社	117社	8%	20%	101社	33社	22%	10%	30社	104社	22%	16%	14社	120社	20%	17%
6	57社	14社	3社	10%	8%	8%	40社	23社	11社	11%	10%	6%	61社	13社	9%	14%	12社	62社	6%	11%	51社	23社	11%	7%	18社	56社	13%	9%	7社	67社	10%	9%
7	24社	8社	1社	4%	5%	3%	18社	9社	6社	5%	4%	3%	28社	5社	4%	5%	10社	23社	5%	4%	21社	12社	5%	4%	5社	28社	4%	4%	1社	32社	1%	4%
有効回答数(n)	580社	175社	37社				380社	234社	178社				696社	96社			208社	584社			466社	326社			136社	656社			70社	722社		

15. 経営陣幹部の報酬に関して、以下の役職の固定報酬、短期インセンティブ報酬（年次賞与）、中長期インセンティブ報酬（業績条件の付されていない自社株報酬、業績条件の付されている自社株報酬、その他）の比率について、これまでの実績を基に、大まかな比率でご教示ください。
（A～Eのそれぞれについて、合計が10になるように比率を記入ください。例　4：3：1：2：0、7：2：0：0：1　等）

※比率の平均値を算出

A 社長・CEO

固定報酬	7.3	7.8	5.4				8.0	7.2	6.0				7.1	8.6			5.9	7.8			8.0	6.3			7.2	7.4			7.5	7.3		
短期インセンティブ	1.8	1.4	2.5				1.3	1.9	2.6				1.9	1.1			2.6	1.5			1.4	2.4			1.6	1.8			1.8	1.8		
中長期インセンティブ（	0.4	0.5	1.2				0.3	0.5	0.7				0.5	0.1			0.7	0.4			0.3	0.7			0.7	0.4			0.3	0.5		
中長期インセンティブ（	0.3	0.3	0.8				0.2	0.4	0.6				0.4	0.0			0.6	0.2			0.2	0.5			0.5	0.3			0.2	0.3		
中長期インセンティブ（	0.1	0.1	0.2				0.1	0.1	0.1				0.1	0.1			0.1	0.1			0.1	0.1			0.1	0.1			0.2	0.1		
有効回答数(n)	491社	151社	31社				331社	194社	148社				587社	86社			173社	500社			402社	271社			112社	561社			60社	613社		

B 社長・CEO以外の社内取締役(業務執行)・執行役

固定報酬	7.4	7.8	5.7				8.1	7.3	6.2				7.3	8.5			6.2	7.9			8.0	6.6			7.3	7.5			7.6	7.4		
短期インセンティブ	1.8	1.5	2.4				1.4	1.8	2.5				1.8	1.2			2.5	1.5			1.4	2.2			1.6	1.8			1.8	1.7		
中長期インセンティブ（	0.4	0.4	1.1				0.3	0.4	0.6				0.5	0.1			0.6	0.3			0.3	0.6			0.6	0.4			0.2	0.4		
中長期インセンティブ（	0.3	0.3	0.7				0.2	0.3	0.5				0.3	0.0			0.5	0.2			0.2	0.4			0.4	0.3			0.2	0.3		
中長期インセンティブ（	0.1	0.1	0.1				0.1	0.1	0.1				0.1	0.1			0.1	0.1			0.1	0.1			0.1	0.1			0.2	0.1		
有効回答数(n)	481社	147社	28社				319社	193社	144社				573社	83社			167社	489社			390社	266社			107社	549社			59社	597社		

C 社長・CEO以外の社内取締役(非業務執行)

固定報酬	8.2	9.3	8.8				9.1	8.4	7.7				8.5	9.2			7.9	8.8			8.9	8.1			8.8	8.5			8.9	8.6		
短期インセンティブ	1.3	0.5	0.3				0.7	1.1	1.4				1.0	0.6			1.2	0.9			0.8	1.2			0.7	1.0			0.9	0.9		
中長期インセンティブ（	0.3	0.1	0.6				0.1	0.3	0.4				0.3	0.1			0.5	0.2			0.1	0.4			0.3	0.2			0.0	0.3		
中長期インセンティブ（	0.2	0.1	0.2				0.1	0.1	0.3				0.1	0.0			0.2	0.1			0.1	0.2			0.1	0.1			0.2	0.1		
中長期インセンティブ（	0.1	0.0	0.1				0.1	0.1	0.1				0.1	0.0			0.1	0.1			0.1	0.1			0.0	0.1			0.1	0.1		
有効回答数(n)	242社	122社	23社				199社	109社	79社				333社	54社			94社	293社			239社	148社			75社	312社			40社	347社		

	機関設計						売上規模						上場市場				JPX400				時価総額				※1 純粋持株会社であるか否か				※2 親会社の有無			
	1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部	1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし
D 社外取締役																																
固定報酬	9.7	9.8	9.4				9.7	9.7	9.6				9.7	9.8			9.7	9.7			9.7	9.7			9.6	9.7			9.7	9.7		
短期インセンティブ	0.3	0.2	0.1				0.2	0.2	0.3				0.2	0.2			0.2	0.3			0.3	0.2			0.3	0.2			0.2	0.2		
中長期インセンティブ（	0.0	0.0	0.4				0.0	0.0	0.1				0.1	0.0			0.1	0.0			0.0	0.1			0.1	0.0			0.0	0.1		
中長期インセンティブ（	0.0	0.0	0.0				0.0	0.0	0.0				0.0	0.0			0.0	0.0			0.0	0.0			0.0	0.0			0.0	0.0		
中長期インセンティブ（	0.0	0.0	0.1				0.0	0.0	0.0				0.0	0.0			0.0	0.0			0.0	0.0			0.0	0.0			0.0	0.0		
有効回答数(n)	490社	153社	30社				324社	196社	153社				589社	84社			177社	496社			396社	277社			111社	562社			62社	611社		
E 執行役員																																
固定報酬	7.5	7.7	5.6				8.0	7.5	6.6				7.5	8.2			6.6	7.9			8.0	6.9			7.4	7.6			7.7	7.5		
短期インセンティブ	1.5	1.3	0.6				1.1	1.5	1.9				1.4	1.1			1.9	1.2			1.2	1.7			1.4	1.4			1.5	1.4		
中長期インセンティブ（	0.2	0.2	0.4				0.1	0.2	0.4				0.2	0.0			0.4	0.2			0.1	0.3			0.3	0.2			0.1	0.2		
中長期インセンティブ（	0.2	0.1	0.3				0.1	0.2	0.3				0.2	0.0			0.3	0.1			0.1	0.3			0.2	0.2			0.1	0.2		
中長期インセンティブ（	0.1	0.1	0.1				0.0	0.1	0.1				0.1	0.1			0.1	0.1			0.1	0.1			0.1	0.1			0.1	0.1		
有効回答数(n)	374社	114社	9社				219社	160社	118社				443社	54社			136社	361社			284社	213社			83社	414社			46社	451社		

16. 指名委員会や報酬委員会（任意の委員会を含む）の設置状況についてご教示ください。
（指名委員会・報酬委員会それぞれについて、1～4から１つ選択）

A 指名委員会																																
1	4社	1社	40社	1%	1%	100%	10社	8社	27社	3%	3%	15%	43社	2社	6%	2%	28社	17社	13%	3%	8社	37社	2%	11%	14社	31社	10%	5%	10社	35社	14%	5%
2	306社	75社	0社	51%	43%	0%	128社	129社	124社	33%	54%	67%	368社	13社	52%	13%	145社	236社	68%	39%	170社	211社	36%	62%	66社	315社	49%	47%	21社	360社	29%	49%
3	127社	36社	0社	21%	21%	0%	87社	56社	20社	23%	23%	11%	143社	20社	20%	21%	24社	139社	11%	23%	115社	48社	24%	14%	24社	139社	18%	21%	15社	148社	21%	20%
4	159社	63社	0社	27%	36%	0%	159社	48社	15社	41%	20%	8%	160社	62社	22%	64%	16社	206社	8%	34%	180社	42社	38%	12%	31社	191社	23%	28%	26社	196社	36%	27%
有効回答数(n)	596社	175社	40社				384社	241社	186社				714社	97社			213社	598社			473社	338社			135社	676社			72社	739社		
B 報酬委員会																																
1	4社	1社	40社	1%	1%	100%	10社	8社	27社	3%	3%	15%	43社	2社	6%	2%	28社	17社	13%	3%	8社	37社	2%	11%	14社	31社	10%	5%	10社	35社	14%	5%
2	323社	77社	0社	54%	44%	0%	135社	134社	131社	35%	56%	71%	384社	16社	54%	16%	148社	252社	70%	42%	178社	222社	38%	66%	68社	332社	50%	49%	26社	374社	36%	51%
3	123社	34社	0社	21%	19%	0%	89社	53社	15社	23%	22%	8%	136社	21社	19%	22%	20社	137社	9%	23%	117社	40社	25%	12%	24社	133社	18%	20%	17社	140社	24%	19%
4	144社	64社	0社	24%	36%	0%	150社	46社	12社	39%	19%	6%	150社	58社	21%	60%	16社	192社	8%	32%	170社	38社	36%	11%	29社	179社	21%	27%	19社	189社	26%	26%
有効回答数(n)	594社	176社	40社				384社	241社	185社				713社	97社			212社	598社			473社	337社			135社	675社			72社	738社		

16-1 設問16で、「3. 現在は設置していないが、今後設置することを検討中・検討予定である」を選択した場合は、委員会の設置を予定している時期についてご教示ください。

A指名委員会																																
2018年度	19社	3社	0社	23%	18%	0%	8社	11社	3社	15%	33%	23%	20社	2社	22%	29%	5社	17社	33%	20%	13社	9社	19%	30%	3社	19社	18%	23%	4社	18社	40%	20%
2019年度	36社	9社	0社	43%	53%	0%	19社	17社	9社	35%	52%	69%	42社	3社	45%	43%	10社	35社	67%	41%	28社	17社	40%	57%	7社	38社	41%	46%	5社	40社	50%	44%
2020年度	22社	4社	0社	27%	24%	0%	22社	3社	1社	41%	9%	8%	25社	1社	27%	14%	0社	26社	0%	31%	22社	4社	31%	13%	5社	21社	29%	25%	1社	25社	10%	28%
それ以降	6社	1社	0社	7%	6%	0%	5社	2社	0社	9%	6%	0%	6社	1社	6%	14%	0社	7社	0%	8%	7社	0社	10%	0%	2社	5社	12%	6%	0社	7社	0%	8%
有効回答数(n)	83社	17社	0社				54社	33社	13社				93社	7社			15社	85社			70社	30社			17社	83社			10社	90社		
B報酬委員会																																
2018年度	16社	3社	0社	21%	21%	0%	8社	10社	1社	15%	34%	13%	17社	2社	20%	25%	3社	16社	27%	20%	12社	7社	18%	30%	3社	16社	18%	22%	4社	15社	40%	19%
2019年度	32社	6社	0社	42%	43%	0%	19社	13社	6社	35%	45%	75%	34社	4社	41%	50%	8社	30社	73%	38%	26社	12社	38%	52%	7社	31社	41%	42%	5社	33社	50%	41%
2020年度	22社	4社	0社	29%	29%	0%	22社	3社	1社	41%	10%	13%	26社	0社	31%	0%	0社	26社	0%	33%	22社	4社	32%	17%	5社	21社	29%	28%	1社	25社	10%	31%
それ以降	7社	1社	0社	9%	7%	0%	5社	3社	0社	9%	10%	0%	6社	2社	7%	25%	0社	8社	0%	10%	8社	0社	12%	0%	2社	6社	12%	8%	0社	8社	0%	10%
有効回答数(n)	77社	14社	0社				54社	29社	8社				83社	8社			11社	80社			68社	23社			17社	74社			10社	81社		

17.（※指名委員会（法定・任意）、または報酬委員会（法定・任意）のどちらか片方でも設置している場合のみ回答）ください。
（指名委員会・報酬委員会それぞれについて、1～12から複数選択可。）
指名委員会や報酬委員会（任意の委員会を含む）における議論の対象となる役職の範囲をご教示ください。

A 指名委員会の対象																																
1	288社	72社	39社	96%	97%	98%	131社	126社	142社	98%	94%	97%	385社	14社	96%	93%	165社	234社	98%	95%	161社	238社	93%	99%	75社	324社	97%	96%	30社	369社	100%	96%
2	286社	70社	39社	95%	95%	98%	128社	126社	141社	96%	94%	97%	380社	15社	95%	100%	163社	232社	97%	94%	162社	233社	94%	97%	76社	319社	99%	95%	28社	367社	93%	96%
3	263社	65社	37社	88%	88%	93%	111社	117社	137社	83%	87%	94%	353社	12社	88%	80%	157社	208社	93%	85%	144社	221社	83%	92%	71社	294社	92%	87%	27社	338社	90%	88%
4	182社	42社	27社	61%	57%	68%	82社	80社	89社	61%	60%	61%	242社	9社	61%	60%	107社	144社	64%	59%	99社	152社	57%	63%	42社	209社	55%	62%	20社	231社	67%	60%
5	175社	12社	5社	58%	16%	13%	55社	65社	72社	41%	49%	49%	186社	6社	47%	40%	85社	107社	51%	43%	75社	117社	43%	49%	29社	163社	38%	48%	9社	183社	30%	48%
6	87社	13社	11社	29%	18%	28%	26社	38社	47社	19%	28%	32%	109社	2社	27%	13%	55社	56社	33%	23%	34社	77社	20%	32%	20社	91社	26%	27%	4社	107社	13%	28%
7	20社	2社	3社	7%	3%	8%	4社	5社	16社	3%	4%	11%	25社	0社	6%	0%	16社	9社	10%	4%	5社	20社	3%	8%	4社	21社	5%	6%	0社	25社	0%	7%
8	15社	1社	3社	5%	1%	8%	4社	3社	12社	3%	2%	8%	19社	0社	5%	0%	13社	6社	8%	2%	5社	14社	3%	6%	2社	17社	3%	5%	0社	19社	0%	5%
9	57社	19社	12社	19%	26%	30%	24社	29社	35社	18%	22%	24%	86社	2社	22%	13%	36社	52社	21%	21%	36社	52社	21%	22%	36社	52社	47%	15%	4社	84社	13%	22%
10	30社	13社	7社	10%	18%	18%	21社	15社	14社	16%	11%	10%	49社	1社	12%	7%	17社	33社	10%	13%	24社	26社	14%	11%	22社	28社	29%	8%	2社	48社	7%	13%
11	7社	1社	0社	2%	1%	0%	1社	3社	4社	1%	2%	3%	8社	0社	2%	0%	5社	3社	3%	1%	3社	5社	2%	2%	0社	8社	0%	2%	0社	8社	0%	2%
12	10社	4社	3社	3%	5%	8%	0社	3社	14社	0%	2%	10%	17社	0社	4%	0%	13社	4社	8%	2%	1社	16社	1%	7%	1社	16社	1%	5%	0社	17社	0%	4%
有効回答数(n)	300社	74社	40社				134社	134社	146社				399社	15社			168社	246社			173社	241社			77社	337社			30社	384社		
B 報酬委員会の対象																																
1	279社	71社	38社	95%	96%	100%	125社	123社	140社	96%	93%	97%	372社	16社	95%	100%	157社	231社	97%	95%	155社	233社	93%	97%	74社	314社	94%	96%	35社	353社	100%	95%
2	274社	70社	36社	93%	95%	95%	123社	121社	136社	95%	92%	94%	364社	16社	93%	100%	154社	226社	95%	93%	154社	226社	92%	95%	73社	307社	92%	94%	32社	348社	91%	94%
3	238社	58社	36社	81%	78%	95%	100社	108社	124社	77%	82%	86%	319社	13社	82%	81%	141社	191社	87%	78%	130社	202社	78%	85%	61社	271社	77%	83%	31社	301社	89%	81%
4	168社	39社	32社	57%	53%	84%	66社	78社	95社	51%	59%	66%	229社	10社	59%	63%	112社	127社	69%	52%	81社	158社	49%	66%	45社	194社	57%	59%	22社	217社	63%	58%
5	98社	8社	2社	33%	11%	5%	36社	44社	28社	28%	33%	19%	102社	6社	26%	38%	45社	63社	28%	26%	47社	61社	28%	26%	19社	89社	24%	27%	6社	102社	17%	27%
6	58社	12社	7社	20%	16%	18%	17社	30社	30社	13%	23%	21%	75社	2社	19%	13%	37社	40社	23%	16%	22社	55社	13%	23%	19社	58社	24%	18%	4社	73社	11%	20%
7	0社	1社	1社	0%	1%	3%	0社	1社	1社	0%	1%	1%	2社	0社	1%	0%	1社	1社	1%	0%	0社	2社	0%	1%	1社	1社	1%	0%	0社	2社	0%	1%
8	0社	1社	1社	0%	1%	3%	1社	0社	1社	1%	0%	1%	2社	0社	1%	0%	1社	1社	1%	0%	1社	1社	1%	0%	2社	0社	3%	0%	0社	2社	0%	1%
9	41社	15社	12社	14%	20%	32%	20社	22社	26社	15%	17%	18%	67社	1社	17%	6%	26社	42社	16%	17%	29社	39社	17%	16%	35社	33社	44%	10%	5社	63社	14%	17%
10	26社	12社	8社	9%	16%	21%	17社	12社	17社	13%	9%	12%	46社	0社	12%	0%	16社	30社	10%	12%	20社	26社	12%	11%	27社	19社	34%	6%	2社	44社	6%	12%
11	6社	0社	0社	2%	0%	0%	2社	2社	2社	2%	2%	1%	6社	0社	2%	0%	2社	4社	1%	2%	4社	2社	2%	1%	0社	6社	0%	2%	0社	6社	0%	2%
12	9社	3社	2社	3%	4%	5%	0社	4社	10社	0%	3%	7%	14社	0社	4%	0%	10社	4社	6%	2%	2社	12社	1%	5%	2社	12社	3%	4%	0社	14社	0%	4%
有効回答数(n)	294社	74社	38社				130社	132社	144社				390社	16社			162社	244社			167社	239社			79社	327社			35社	371社		

	機関設計						売上規模						上場市場				JPX400				時価総額				※1 純粋持株会社であるか否か				※2 親会社の有無			
	1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部	1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし

18. 指名委員会や報酬委員会（任意の委員会を含む）、監査役会/監査等委員会/監査委員会の開催頻度をご教示ください。

18-1 （※指名委員会（法定･任意）を設置している場合のみ回答) 指名委員会の開催頻度 （１つ選択。）

1	82社	15社	0社	26%	21%	0%	36社	29社	32社	26%	21%	21%	93社	4社	23%	27%	32社	65社	18%	26%	48社	49社	27%	20%	12社	85社	15%	25%	5社	92社	16%	23%
2	53社	17社	1社	17%	23%	3%	28社	27社	16社	20%	20%	11%	68社	3社	17%	20%	22社	49社	13%	20%	33社	38社	19%	15%	14社	57社	18%	17%	3社	68社	10%	17%
3	44社	14社	6社	14%	19%	15%	18社	22社	24社	13%	16%	16%	62社	2社	15%	13%	30社	34社	17%	14%	28社	36社	16%	15%	9社	55社	11%	16%	6社	58社	19%	15%
4	30社	6社	6社	10%	8%	15%	13社	13社	16社	9%	10%	11%	41社	1社	10%	7%	20社	22社	12%	9%	16社	26社	9%	11%	5社	37社	6%	11%	7社	35社	23%	9%
5	38社	11社	18社	12%	15%	45%	17社	14社	36社	12%	10%	24%	66社	1社	16%	7%	38社	29社	22%	12%	17社	50社	10%	20%	14社	53社	18%	15%	6社	61社	19%	16%
6	9社	2社	6社	3%	3%	15%	3社	7社	7社	2%	5%	5%	16社	1社	4%	7%	10社	7社	6%	3%	4社	13社	2%	5%	6社	11社	8%	3%	0社	17社	0%	4%
7	15社	2社	2社	5%	3%	5%	7社	7社	5社	5%	5%	3%	18社	1社	4%	7%	4社	15社	2%	6%	9社	10社	5%	4%	4社	15社	5%	4%	2社	17社	6%	4%
8	12社	1社	0社	4%	1%	0%	10社	3社	0社	7%	2%	0%	12社	1社	3%	7%	0社	13社	0%	5%	13社	0社	7%	0%	4社	9社	5%	3%	0社	13社	0%	3%
9	27社	5社	1社	9%	7%	3%	5社	14社	14社	4%	10%	9%	32社	1社	8%	7%	17社	16社	10%	6%	8社	25社	5%	10%	11社	22社	14%	6%	2社	31社	6%	8%
有効回答数(n)	310社	73社	40社				137社	136社	150社				408社	15社			173社	250社			176社	247社			79社	344社			31社	392社		

18-2 （※報酬委員会（法定･任意）を設置している場合のみ回答）報酬委員会の開催頻度 （１つ選択。）

1	90社	18社	0社	28%	24%	0%	38社	37社	33社	26%	26%	21%	101社	7社	24%	39%	33社	75社	19%	28%	54社	54社	30%	21%	9社	99社	11%	28%	11社	97社	31%	24%
2	68社	25社	3社	21%	33%	8%	34社	36社	26社	24%	26%	17%	92社	4社	22%	22%	33社	63社	19%	24%	40社	56社	22%	22%	20社	76社	25%	21%	3社	93社	9%	23%
3	51社	6社	7社	16%	8%	18%	20社	18社	26社	14%	13%	17%	62社	2社	15%	11%	31社	33社	18%	12%	29社	35社	16%	14%	8社	56社	10%	16%	9社	55社	26%	14%
4	27社	6社	4社	8%	8%	10%	14社	9社	14社	10%	6%	9%	36社	1社	9%	6%	16社	21社	9%	8%	14社	23社	8%	9%	7社	30社	9%	8%	3社	34社	9%	8%
5	29社	12社	20社	9%	16%	50%	14社	15社	32社	10%	11%	21%	60社	1社	14%	6%	35社	26社	20%	10%	13社	48社	7%	19%	14社	47社	18%	13%	4社	57社	11%	14%
6	8社	2社	3社	2%	3%	8%	3社	5社	5社	2%	4%	3%	12社	1社	3%	6%	6社	7社	3%	3%	4社	9社	2%	4%	4社	9社	5%	3%	0社	13社	0%	3%
7	24社	3社	2社	7%	4%	5%	11社	10社	8社	8%	7%	5%	28社	1社	7%	6%	7社	22社	4%	8%	15社	14社	8%	5%	7社	22社	9%	6%	3社	26社	9%	6%
8	8社	0社	0社	2%	0%	0%	5社	3社	0社	3%	2%	0%	8社	0社	2%	0%	1社	7社	1%	3%	7社	1社	4%	0%	2社	6社	3%	2%	0社	8社	0%	2%
9	19社	4社	1社	6%	5%	3%	5社	7社	12社	3%	5%	8%	23社	1社	5%	6%	13社	11社	7%	4%	7社	17社	4%	7%	9社	15社	11%	4%	2社	22社	6%	5%
有効回答数(n)	324社	76社	40社				144社	140社	156社				422社	18社			175社	265社			183社	257社			80社	360社			35社	405社		

18-3 監査役会/監査等委員会/監査委員会（以下､「監査役会等」という）の開催頻度

1	21社	3社	1社	4%	2%	3%	17社	5社	3社	5%	2%	2%	14社	11社	2%	12%	2社	23社	1%	4%	19社	6社	4%	2%	2社	23社	2%	4%	1社	24社	1%	3%
2	52社	9社	3社	9%	5%	8%	26社	29社	9社	7%	13%	5%	53社	11社	8%	12%	17社	47社	8%	8%	39社	25社	9%	8%	8社	56社	6%	9%	2社	62社	3%	9%
3	371社	111社	24社	66%	64%	60%	262社	137社	107社	71%	61%	59%	450社	56社	66%	61%	128社	378社	61%	67%	301社	205社	67%	63%	82社	424社	65%	65%	50社	456社	75%	64%
4	100社	45社	12社	18%	26%	30%	54社	50社	53社	15%	22%	29%	146社	11社	21%	12%	53社	104社	25%	18%	78社	79社	17%	24%	29社	128社	23%	20%	12社	145社	18%	20%
5	7社	2社	0社	1%	1%	0%	4社	3社	2社	1%	1%	1%	9社	0社	1%	0%	4社	5社	2%	1%	5社	4社	1%	1%	4社	5社	3%	1%	0社	9社	0%	1%
6	12社	3社	0社	2%	2%	0%	7社	2社	6社	2%	1%	3%	12社	3社	2%	3%	6社	9社	3%	2%	8社	7社	2%	2%	2社	13社	2%	2%	2社	13社	3%	2%
有効回答数(n)	563社	173社	40社				370社	226社	180社				684社	92社			210社	566社			450社	326社			127社	649社			67社	709社		

19. 指名委員会や報酬委員会（任意の委員会を含む）、監査役会等の１回あたりの平均的な所要時間をご教示ください。
（※A指名委員会、B報酬委員会については、それぞれ委員会（法定･任意）を設置している場合のみ回答）
（A指名委員会、B報酬委員会、C監査役会等のそれぞれについて、1～7から１つ選択）

A 指名委員会

1	156社	39社	25社	53%	54%	63%	72社	65社	83社	55%	49%	58%	212社	8社	54%	53%	94社	126社	57%	52%	83社	137社	49%	58%	34社	186社	44%	56%	20社	200社	65%	53%
2	100社	29社	14社	34%	40%	35%	37社	52社	54社	28%	39%	38%	138社	5社	35%	33%	62社	81社	37%	33%	57社	86社	33%	36%	34社	109社	44%	33%	8社	135社	26%	36%
3	9社	1社	0社	3%	1%	0%	6社	1社	3社	5%	1%	2%	10社	0社	3%	0%	3社	7社	2%	3%	5社	5社	3%	2%	1社	9社	1%	3%	2社	8社	6%	2%
4	0社	2社	0社	0%	3%	0%	2社	0社	0社	2%	0%	0%	2社	0社	1%	0%	0社	2社	0%	1%	2社	0社	1%	0%	1社	1社	1%	0%	0社	2社	0%	1%
5	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
6	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
7	31社	1社	1社	10%	1%	3%	15社	16社	2社	11%	12%	1%	31社	2社	8%	13%	7社	26社	4%	11%	24社	9社	14%	4%	7社	26社	9%	8%	1社	32社	3%	8%
有効回答数(n)	296社	72社	40社				132社	134社	142社				393社	15社			166社	242社			171社	237社			77社	331社			31社	377社		

B報酬委員会

1	162社	44社	27社	52%	59%	68%	75社	69社	89社	55%	50%	59%	224社	9社	55%	50%	101社	132社	59%	52%	86社	147社	49%	59%	39社	194社	49%	56%	21社	212社	60%	54%
2	108社	27社	12社	35%	36%	30%	39社	54社	54社	28%	39%	36%	140社	7社	34%	39%	57社	90社	34%	35%	61社	86社	34%	35%	31社	116社	39%	33%	10社	137社	29%	35%
3	8社	1社	0社	3%	1%	0%	5社	1社	3社	4%	1%	2%	9社	0社	2%	0%	3社	6社	2%	2%	4社	5社	2%	2%	1社	8社	1%	2%	2社	7社	6%	2%
4	1社	1社	0社	0%	1%	0%	2社	0社	0社	1%	0%	0%	2社	0社	0%	0%	0社	2社	0%	1%	2社	0社	1%	0%	1社	1社	1%	0%	0社	2社	0%	1%
5	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
6	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
7	33社	1社	1社	11%	1%	3%	16社	15社	4社	12%	11%	3%	33社	2社	8%	11%	9社	26社	5%	10%	24社	11社	14%	4%	7社	28社	9%	8%	2社	33社	6%	8%
有効回答数(n)	312社	74社	40社				137社	139社	150社				408社	18社			170社	256社			177社	249社			79社	347社			35社	391社		

C監査役会等

1	247社	65社	5社	45%	39%	13%	185社	91社	41社	51%	41%	24%	266社	51社	40%	59%	55社	262社	27%	47%	217社	100社	50%	31%	49社	268社	39%	42%	30社	287社	45%	42%
2	246社	78社	17社	45%	47%	43%	149社	104社	88社	41%	46%	51%	308社	33社	46%	38%	101社	240社	50%	43%	184社	157社	42%	49%	55社	286社	44%	45%	29社	312社	43%	45%
3	30社	15社	8社	5%	9%	20%	16社	13社	24社	4%	6%	14%	51社	2社	8%	2%	22社	31社	11%	6%	18社	35社	4%	11%	10社	43社	8%	7%	5社	48社	7%	7%
4	8社	5社	8社	1%	3%	20%	1社	6社	14社	0%	3%	8%	21社	0社	3%	0%	16社	5社	8%	1%	3社	18社	1%	6%	6社	15社	5%	2%	1社	20社	1%	3%
5	2社	1社	2社	0%	1%	5%	0社	2社	3社	0%	1%	2%	5社	0社	1%	0%	3社	2社	1%	0%	1社	4社	0%	1%	1社	4社	1%	1%	1社	4社	1%	1%
6	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
7	16社	3社	0社	3%	2%	0%	9社	8社	2社	3%	4%	1%	19社	0社	3%	0%	4社	15社	2%	3%	15社	4社	3%	1%	4社	15社	3%	2%	1社	18社	1%	3%
有効回答数(n)	549社	167社	40社				360社	224社	172社				670社	86社			201社	555社			438社	318社			125社	631社			67社	689社		

20. 指名委員会や報酬委員会（任意の委員会を含む）、監査役会等の委員長/議長、および構成についてご教示ください。

20-1 （※指名委員会（法定・任意）を設置している場合のみ回答）指名委員会の委員長・構成
①委員長の属性を下記選択肢より選択してください

	機関設計						売上規模						上場市場				JPX400				時価総額				※1 純粋持株会社であるか否か				※2 親会社の有無			
	1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部	1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし
1	43社	5社	3社	14%	7%	8%	10社	21社	20社	7%	16%	14%	50社	1社	12%	7%	25社	26社	15%	10%	14社	37社	8%	15%	6社	45社	8%	13%	6社	45社	20%	12%
2	95社	28社	1社	32%	37%	3%	51社	43社	30社	38%	32%	21%	118社	6社	29%	40%	39社	85社	23%	34%	66社	58社	38%	24%	20社	104社	26%	31%	6社	118社	20%	31%
3	4社	2社	0社	1%	3%	0%	2社	3社	1社	1%	2%	1%	5社	1社	1%	7%	1社	5社	1%	2%	4社	2社	2%	1%	1社	5社	1%	1%	0社	6社	0%	2%
4	0社	1社	1社	0%	1%	3%	0社	0社	2社	0%	0%	1%	2社	0社	0%	0%	1社	1社	1%	0%	0社	2社	0%	1%	1社	1社	1%	0%	1社	1社	3%	0%
5	82社	20社	22社	27%	27%	55%	27社	40社	57社	20%	30%	39%	121社	3社	30%	20%	60社	64社	36%	26%	44社	80社	25%	33%	27社	97社	36%	29%	6社	118社	20%	31%
6	16社	6社	2社	5%	8%	5%	9社	9社	6社	7%	7%	4%	22社	2社	5%	13%	8社	16社	5%	6%	10社	14社	6%	6%	4社	20社	5%	6%	2社	22社	7%	6%
7	13社	5社	2社	4%	7%	5%	10社	5社	5社	7%	4%	3%	20社	0社	5%	0%	6社	14社	4%	6%	11社	9社	6%	4%	4社	16社	5%	5%	1社	19社	3%	5%
8	10社	0社	2社	3%	0%	5%	4社	1社	7社	3%	1%	5%	12社	0社	3%	0%	8社	4社	5%	2%	3社	9社	2%	4%	1社	11社	1%	3%	2社	10社	7%	3%
9	22社	7社	6社	7%	9%	15%	17社	9社	9社	13%	7%	6%	33社	2社	8%	13%	11社	24社	7%	10%	15社	20社	9%	8%	9社	26社	12%	8%	4社	31社	13%	8%
10	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
11	6社	1社	0社	2%	1%	0%	4社	1社	2社	3%	1%	1%	7社	0社	2%	0%	3社	4社	2%	2%	4社	3社	2%	1%	2社	5社	3%	1%	1社	6社	3%	2%
12	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
13	10社	0社	1社	3%	0%	3%	2社	3社	6社	1%	2%	4%	11社	0社	3%	0%	6社	5社	4%	2%	3社	8社	2%	3%	1社	10社	1%	3%	1社	10社	3%	3%
有効回答数(n)	301社	75社	40社				136社	135社	145社				401社	15社			168社	248社			174社	242社			76社	340社			30社	386社		

②委員の属性ごとの構成人数をご記入ください
（該当する欄に実数を記入（いない場合は "0"を記入。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入。）

1	0.4人	0.3人	0.3人	0.3人	0.4人	0.4人	0.4人	0.2人	0.4人	0.3人	0.3人	0.4人	0.3人	0.4人	0.4人	0.4人
2	1.0人	0.9人	0.5人	0.9人	1.0人	0.9人	0.9人	0.9人	0.9人	0.9人	0.9人	0.9人	0.9人	0.9人	0.8人	0.9人
3	0.3人	0.4人	0.1人	0.3人	0.4人	0.2人	0.3人	0.4人	0.2人	0.3人	0.3人	0.3人	0.3人	0.3人	0.2人	0.3人
4	0.0人	0.2人	0.3人	0.1人	0.1人	0.1人	0.1人	0.3人	0.1人	0.1人	0.1人	0.1人	0.2人	0.1人	0.3人	0.1人
5	1.4人	1.2人	1.9人	1.1人	1.5人	1.7人	1.5人	0.8人	1.7人	1.2人	1.2人	1.6人	1.4人	1.4人	1.3人	1.4人
6	0.3人	0.5人	0.4人	0.4人	0.4人	0.3人	0.3人	0.8人	0.3人	0.4人	0.4人	0.3人	0.5人	0.3人	0.3人	0.4人
7	0.2人	0.5人	0.2人	0.3人	0.2人	0.2人	0.2人	0.3人	0.2人	0.3人	0.2人	0.2人	0.2人	0.2人	0.4人	0.2人
8	0.2人	0.2人	0.2人	0.1人	0.1人	0.3人	0.2人	0.1人	0.2人	0.1人	0.2人	0.1人	0.2人	0.2人	0.1人	0.2人
9	0.3人	0.2人	0.5人	0.2人	0.3人	0.5人	0.3人	0.3人	0.5人	0.2人	0.2人	0.4人	0.4人	0.3人	0.4人	0.3人
10	0.1人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人
11	0.4人	0.0人	0.0人	0.3人	0.3人	0.3人	0.3人	0.4人	0.3人	0.3人	0.3人	0.3人	0.3人	0.3人	0.2人	0.3人
12	0.4人	0.3人	0.1人	0.3人	0.3人	0.4人	0.3人	0.2人	0.4人	0.3人	0.4人	0.3人	0.4人	0.3人	0.4人	0.3人
13	0.4人	0.3人	0.1人	0.3人	0.3人	0.4人	0.3人	0.2人	0.4人	0.3人	0.2人	0.4人	0.2人	0.4人	0.4人	0.3人
有効回答数(n)	304社	73社	40社	136社	134社	147社	403社	14社	170社	247社	174社	243社	76社	341社	30社	387社

20-2 （※報酬委員会（法定・任意）を設置している場合のみ回答） 報酬委員会の委員長・構成
①委員長の属性を下記選択肢より選択してください

1	41社	5社	1社	13%	7%	3%	10社	17社	20社	7%	12%	13%	46社	1社	11%	6%	23社	24社	13%	9%	14社	33社	8%	13%	7社	40社	9%	11%	5社	42社	14%	11%
2	98社	26社	4社	31%	34%	10%	53社	44社	31社	37%	31%	20%	123社	5社	29%	29%	41社	87社	24%	33%	66社	62社	36%	24%	17社	111社	22%	31%	10社	118社	28%	30%
3	6社	0社	1社	2%	0%	3%	0社	5社	2社	0%	4%	1%	7社	0社	2%	0%	4社	3社	2%	1%	2社	5社	1%	2%	1社	6社	1%	2%	1社	6社	3%	2%
4	1社	2社	1社	0%	3%	3%	2社	0社	2社	1%	0%	1%	3社	1社	1%	6%	1社	3社	1%	1%	1社	3社	1%	1%	1社	3社	1%	1%	1社	3社	3%	1%
5	86社	22社	19社	27%	29%	48%	33社	42社	52社	23%	30%	34%	125社	2社	30%	12%	51社	76社	30%	29%	50社	77社	28%	30%	23社	104社	29%	29%	7社	120社	19%	30%
6	21社	5社	6社	7%	7%	15%	8社	14社	10社	6%	10%	7%	29社	3社	7%	18%	16社	16社	9%	6%	9社	23社	5%	9%	8社	24社	10%	7%	5社	27社	14%	7%
7	13社	7社	1社	4%	9%	3%	9社	4社	8社	6%	3%	5%	19社	2社	5%	12%	6社	15社	3%	6%	12社	9社	7%	4%	6社	15社	8%	4%	1社	20社	3%	5%
8	12社	1社	2社	4%	1%	5%	5社	0社	10社	4%	0%	7%	15社	0社	4%	0%	11社	4社	6%	2%	3社	12社	2%	5%	3社	12社	4%	3%	2社	13社	6%	3%
9	22社	7社	5社	7%	9%	13%	15社	9社	10社	11%	6%	7%	31社	3社	7%	18%	10社	24社	6%	9%	15社	19社	8%	7%	9社	25社	11%	7%	3社	31社	8%	8%
10	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
11	7社	1社	0社	2%	1%	0%	5社	2社	1社	4%	1%	1%	8社	0社	2%	0%	2社	6社	1%	2%	6社	2社	3%	1%	3社	5社	4%	1%	1社	7社	3%	2%
12	2社	0社	0社	1%	0%	0%	0社	0社	2社	0%	0%	1%	2社	0社	0%	0%	2社	0社	1%	0%	0社	2社	0%	1%	0社	2社	0%	1%	0社	2社	0%	1%
13	10社	0社	0社	3%	0%	0%	2社	3社	5社	1%	2%	3%	10社	0社	2%	0%	5社	5社	3%	2%	3社	7社	2%	3%	1社	9社	1%	3%	0社	10社	0%	3%
有効回答数(n)	319社	76社	40社				142社	140社	153社				418社	17社			172社	263社			181社	254社			79社	356社			36社	399社		

②委員の属性ごとの構成人数をご記入ください
（該当する欄に実数を記入（いない場合は "0"を記入。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入。）

1	0.4人	0.3人	0.1人	0.3人	0.3人	0.4人	0.3人	0.2人	0.4人	0.3人	0.3人	0.4人	0.3人	0.4人	0.4人	0.3人
2	0.9人	0.9人	0.4人	0.8人	0.9人	0.8人	0.9人	1.0人	0.8人	0.9人	0.9人	0.9人	0.9人	0.9人	0.7人	0.9人
3	0.4人	0.4人	0.2人	0.3人	0.4人	0.3人	0.3人	0.5人	0.3人	0.4人	0.4人	0.4人	0.4人	0.3人	0.3人	0.4人
4	0.0人	0.2人	0.2人	0.1人	0.1人	0.1人	0.1人	0.2人	0.1人	0.1人	0.1人	0.1人	0.1人	0.1人	0.3人	0.1人
5	1.4人	1.2人	1.7人	1.0人	1.4人	1.6人	1.4人	0.6人	1.6人	1.2人	1.1人	1.5人	1.2人	1.4人	1.1人	1.4人
6	0.3人	0.5人	0.5人	0.4人	0.4人	0.3人	0.4人	0.6人	0.3人	0.4人	0.4人	0.3人	0.5人	0.3人	0.4人	0.4人
7	0.2人	0.5人	0.4人	0.3人	0.2人	0.2人	0.2人	0.3人	0.2人	0.3人	0.3人	0.2人	0.2人	0.2人	0.3人	0.2人
8	0.2人	0.2人	0.1人	0.1人	0.1人	0.3人	0.2人	0.1人	0.2人	0.1人	0.1人	0.2人	0.2人	0.2人	0.1人	0.2人
9	0.3人	0.2人	0.5人	0.2人	0.2人	0.4人	0.3人	0.3人	0.4人	0.2人	0.2人	0.4人	0.4人	0.3人	0.4人	0.3人
10	0.1人	0.0人	0.0人	0.1人	0.0人	0.0人	0.1人	0.0人	0.0人	0.1人	0.1人	0.0人	0.0人	0.1人	0.0人	0.0人
11	0.4人	0.0人	0.0人	0.4人	0.3人	0.3人	0.3人	0.4人	0.4人	0.3人	0.3人	0.3人	0.2人	0.4人	0.2人	0.3人
12	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.1人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人
13	0.1人	0.0人	0.0人	0.0人	0.0人	0.1人	0.0人	0.0人	0.1人	0.0人	0.0人	0.1人	0.1人	0.0人	0.1人	0.0人
有効回答数(n)	321社	76社	40社	144社	139社	154社	419社	18社	173社	264社	183社	254社	80社	357社	36社	401社

企業向けアンケート

	機関設計						売上規模						上場市場			
	1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部
20-3 監査役会等の議長/委員長・構成 ①議長/委員長の属性を下記選択肢より選択してください																
1	78社	17社	0社	14%	10%	0%	37社	31社	27社	10%	13%	15%	86社	9社	12%	10%
2	72社	13社	1社	13%	8%	3%	54社	21社	11社	15%	9%	6%	73社	13社	11%	15%
3	138社	37社	3社	24%	22%	8%	62社	60社	56社	17%	26%	31%	161社	17社	23%	19%
4	20社	8社	2社	4%	5%	5%	20社	7社	3社	5%	3%	2%	23社	7社	3%	8%
5	39社	9社	1社	7%	5%	3%	19社	13社	17社	5%	6%	9%	45社	4社	7%	5%
6	70社	24社	0社	12%	14%	0%	41社	31社	22社	11%	13%	12%	83社	11社	12%	13%
7	46社	12社	2社	8%	7%	5%	34社	16社	10社	9%	7%	5%	54社	6社	8%	7%
8	59社	21社	3社	10%	12%	8%	52社	22社	9社	14%	10%	5%	71社	12社	10%	14%
9	0社	1社	0社	0%	1%	0%	0社	1社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	0%	0%
10	16社	2社	0社	3%	1%	0%	13社	3社	2社	4%	1%	1%	17社	1社	2%	1%
11	5社	1社	0社	1%	1%	0%	2社	2社	2社	1%	1%	1%	6社	0社	1%	0%
12	23社	3社	1社	4%	2%	3%	19社	5社	3社	5%	2%	2%	22社	5社	3%	6%
13	1社	5社	9社	0%	3%	23%	2社	5社	8社	1%	2%	4%	14社	1社	2%	1%
14	1社	9社	5社	0%	5%	13%	7社	5社	3社	2%	2%	2%	15社	0社	2%	0%
15	0社	4社	10社	0%	2%	25%	3社	4社	7社	1%	2%	4%	12社	2社	2%	2%
16	1社	1社	2社	0%	1%	5%	0社	2社	2社	0%	1%	1%	4社	0社	1%	0%
17	0社	2社	0社	0%	1%	0%	2社	0社	0社	1%	0%	0%	2社	0社	0%	0%
18	2社	0社	1社	0%	0%	3%	0社	2社	1社	0%	1%	1%	3社	0社	0%	0%
有効回答数(n)	571社	169社	40社				367社	230社	183社				692社	88社		
②委員の属性ごとの構成人数をご記入ください （該当する欄に実数を記入（いない場合は "0"を記入。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入。）																
1	0.2人	0.1人	0.1人				0.1人	0.3人	0.3人				0.2人	0.1人		
2	0.2人	0.1人	0.1人				0.2人	0.2人	0.2人				0.2人	0.2人		
3	0.4人	0.3人	0.4人				0.2人	0.4人	0.6人				0.4人	0.2人		
4	0.1人	0.0人	0.1人				0.1人	0.1人	0.1人				0.1人	0.1人		
5	0.1人	0.1人	0.1人				0.1人	0.1人	0.2人				0.1人	0.0人		
6	0.2人	0.2人	0.1人				0.2人	0.2人	0.3人				0.2人	0.2人		
7	0.1人	0.1人	0.2人				0.1人	0.1人	0.2人				0.1人	0.1人		
8	0.2人	0.3人	0.1人				0.2人	0.3人	0.2人				0.2人	0.2人		
9	0.1人	0.1人	0.0人				0.1人	0.1人	0.1人				0.1人	0.0人		
10	0.1人	0.1人	0.0人				0.1人	0.1人	0.1人				0.1人	0.1人		
11	0.0人	0.0人	0.0人				0.0人	0.0人	0.0人				0.0人	0.0人		
12	0.1人	0.0人	0.0人				0.1人	0.1人	0.0人				0.1人	0.1人		
13	0.6人	0.6人	1.3人				0.6人	0.6人	0.8人				0.7人	0.5人		
14	0.5人	0.6人	0.5人				0.5人	0.6人	0.7人				0.6人	0.4人		
15	0.5人	0.6人	0.8人				0.6人	0.5人	0.6人				0.6人	0.7人		
16	0.1人	0.1人	0.2人				0.1人	0.1人	0.2人				0.1人	0.0人		
17	0.2人	0.2人	0.3人				0.2人	0.1人	0.2人				0.2人	0.2人		
18	0.0人	0.0人	0.1人				0.0人	0.0人	0.0人				0.0人	0.0人		
有効回答数(n)	580社	170社	40社				375社	231社	184社				700社	90社		
21. 指名委員会や報酬委員会を設置していない理由についてご教示ください。（1つ選択）（指名委員会（法定・任意）、または報酬委員会（法定・任意）の両方とも設置していない、または片方のみ設置している場合のみ）																
1	68社	18社	0社	26%	20%	0%	47社	29社	10社	21%	31%	30%	79社	7社	28%	10%
2	20社	3社	0社	8%	3%	0%	19社	3社	1社	8%	3%	3%	16社	7社	6%	10%
3	47社	16社	0社	18%	18%	0%	47社	11社	5社	21%	12%	15%	42社	21社	15%	30%
4	92社	44社	0社	36%	48%	0%	83社	39社	14社	37%	42%	42%	114社	22社	41%	31%
5	32社	10社	0社	12%	11%	0%	28社	11社	3社	13%	12%	9%	28社	14社	10%	20%
有効回答数(n)	259社	91社	0社				224社	93社	33社				279社	71社		
22. 本事業年度の監査役会等の重点監査項目をご教示ください。（上位3つを選択。「その他」の場合はコメント欄に具体的に記入）																
1	214社	54社	8社	37%	31%	21%	142社	83社	51社	38%	37%	28%	243社	33社	35%	35%
2	62社	14社	6社	11%	8%	16%	33社	25社	24社	9%	11%	13%	77社	5社	11%	5%
3	70社	18社	2社	12%	10%	5%	47社	20社	23社	13%	9%	13%	79社	11社	11%	12%
4	348社	98社	14社	61%	57%	37%	242社	137社	81社	64%	61%	45%	389社	71社	56%	76%
5	108社	37社	3社	19%	22%	8%	100社	32社	16社	27%	14%	9%	125社	23社	18%	25%
6	60社	23社	3社	10%	13%	8%	57社	17社	12社	15%	8%	7%	69社	17社	10%	18%
7	284社	90社	28社	50%	52%	74%	149社	131社	122社	40%	58%	67%	372社	30社	54%	32%
有効回答数(n)	572社	172社	38社				376社	225社	181社				689社	93社		
23. 常勤及び非常勤の監査役/監査等委員/監査委員（以下、「監査役等」という）が、直近事業年度の監査役等の職務として実施された事項について、常勤・非常勤それぞれにつきご教示ください。（複数選択可。）																
常勤の監査役等																
A	475社	142社	29社	82%	85%	97%	278社	198社	170社	75%	88%	96%	581社	65社	85%	70%
B	550社	159社	29社	95%	95%	97%	347社	216社	175社	94%	96%	99%	655社	83社	96%	89%
C	507社	143社	25社	88%	86%	83%	304社	206社	165社	82%	91%	93%	601社	74社	88%	80%
D	467社	132社	26社	81%	79%	87%	292社	176社	157社	79%	78%	89%	551社	74社	81%	80%
E	568社	166社	30社	99%	99%	100%	365社	222社	177社	99%	98%	100%	674社	90社	99%	97%
F	565社	167社	30社	98%	100%	100%	365社	221社	176社	99%	98%	99%	670社	92社	99%	99%
G	489社	129社	25社	85%	77%	83%	276社	206社	161社	75%	91%	91%	577社	66社	85%	71%
H	450社	123社	27社	78%	74%	90%	251社	194社	155社	68%	86%	88%	544社	56社	80%	60%
I	260社	63社	13社	45%	38%	43%	155社	104社	77社	42%	46%	44%	296社	40社	44%	43%
有効回答数(n)	576社	167社	30社				370社	226社	177社				680社	93社		
非常勤の監査役等																
A	210社	72社	30社	39%	43%	81%	121社	84社	107社	35%	40%	61%	284社	28社	44%	33%
B	227社	76社	12社	43%	45%	32%	164社	86社	65社	47%	41%	37%	275社	40社	42%	47%
C	258社	78社	27社	48%	46%	73%	126社	119社	118社	36%	56%	67%	331社	32社	51%	37%
D	110社	35社	20社	21%	21%	54%	65社	44社	56社	19%	21%	32%	150社	15社	23%	17%
E	271社	104社	30社	51%	62%	81%	189社	100社	116社	54%	47%	66%	369社	36社	57%	42%
F	439社	144社	33社	82%	86%	89%	283社	179社	154社	81%	84%	88%	553社	63社	85%	73%
G	175社	54社	20社	33%	32%	54%	85社	82社	82社	24%	39%	47%	229社	20社	35%	23%
H	149社	67社	24社	28%	40%	65%	92社	70社	78社	26%	33%	44%	225社	15社	35%	17%
I	183社	56社	18社	34%	33%	49%	118社	74社	65社	34%	35%	37%	226社	31社	35%	36%
有効回答数(n)	533社	168社	37社				350社	212社	176社				652社	86社		

	JPX400				時価総額				※1 純粋持株会社であるか否か				※2 親会社の有無			
	1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし
20-3 監査役会等の議長/委員長・構成 ①議長/委員長の属性を下記選択肢より選択してください																
1	34社	61社	16%	11%	52社	43社	12%	13%	18社	77社	15%	12%	9社	86社	13%	12%
2	14社	72社	7%	13%	60社	26社	13%	8%	13社	73社	11%	11%	6社	80社	9%	11%
3	54社	124社	26%	22%	90社	88社	20%	27%	28社	150社	23%	23%	11社	167社	16%	24%
4	5社	25社	2%	4%	23社	7社	5%	2%	7社	23社	6%	4%	1社	29社	1%	4%
5	17社	32社	8%	6%	25社	24社	6%	7%	7社	42社	6%	6%	2社	47社	3%	7%
6	25社	69社	12%	12%	50社	44社	11%	13%	13社	81社	11%	12%	5社	89社	7%	13%
7	15社	45社	7%	8%	36社	24社	8%	7%	6社	54社	5%	8%	7社	53社	10%	7%
8	12社	71社	6%	12%	63社	20社	14%	6%	13社	70社	11%	11%	18社	65社	26%	9%
9	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	1社	0社	1%	0%
10	3社	15社	1%	3%	13社	5社	3%	2%	2社	16社	2%	2%	1社	17社	1%	2%
11	2社	4社	1%	1%	2社	4社	0%	1%	1社	5社	1%	1%	0社	6社	0%	1%
12	4社	23社	2%	4%	21社	6社	5%	2%	1社	26社	1%	4%	3社	24社	4%	3%
13	9社	6社	4%	1%	3社	12社	1%	4%	6社	9社	5%	1%	0社	15社	0%	2%
14	5社	10社	2%	2%	6社	9社	1%	3%	3社	12社	2%	2%	2社	13社	3%	2%
15	6社	8社	3%	1%	2社	12社	0%	4%	1社	13社	1%	2%	2社	12社	3%	2%
16	3社	1社	1%	0%	1社	3社	0%	1%	3社	1社	2%	0%	0社	4社	0%	1%
17	0社	2社	0%	0%	0社	2社	0%	1%	1社	1社	1%	0%	1社	1社	1%	0%
18	2社	1社	1%	0%	1社	2社	0%	1%	0社	3社	0%	0%	1社	2社	1%	0%
有効回答数(n)	210社	570社			448社	332社			123社	657社			70社	710社		
②委員の属性ごとの構成人数をご記入ください （該当する欄に実数を記入（いない場合は "0"を記入。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入。）																
1	0.3人	0.2人			0.2人	0.2人			0.2人	0.2人			0.2人	0.2人		
2	0.2人	0.2人			0.2人	0.2人			0.2人	0.2人			0.1人	0.2人		
3	0.5人	0.3人			0.3人	0.5人			0.3人	0.4人			0.3人	0.4人		
4	0.1人	0.1人			0.1人	0.1人			0.1人	0.1人			0.0人	0.1人		
5	0.1人	0.1人			0.1人	0.1人			0.1人	0.1人			0.1人	0.1人		
6	0.2人	0.2人			0.2人	0.2人			0.2人	0.2人			0.1人	0.2人		
7	0.2人	0.1人			0.1人	0.2人			0.1人	0.2人			0.2人	0.1人		
8	0.2人	0.2人			0.3人	0.2人			0.2人	0.3人			0.4人	0.2人		
9	0.1人	0.1人			0.1人	0.1人			0.1人	0.1人			0.0人	0.1人		
10	0.1人	0.1人			0.1人	0.1人			0.1人	0.1人			0.1人	0.1人		
11	0.0人	0.0人			0.0人	0.0人			0.0人	0.0人			0.0人	0.0人		
12	0.1人	0.1人			0.1人	0.1人			0.1人	0.1人			0.1人	0.1人		
13	0.8人	0.6人			0.6人	0.8人			0.6人	0.7人			0.6人	0.7人		
14	0.7人	0.5人			0.5人	0.7人			0.6人	0.5人			0.6人	0.5人		
15	0.6人	0.6人			0.6人	0.6人			0.6人	0.6人			0.6人	0.6人		
16	0.2人	0.1人			0.1人	0.1人			0.1人	0.1人			0.0人	0.1人		
17	0.2人	0.1人			0.1人	0.2人			0.2人	0.2人			0.2人	0.2人		
18	0.0人	0.0人			0.0人	0.0人			0.0人	0.0人			0.1人	0.0人		
有効回答数(n)	211社	579社			456社	334社			125社	665社			70社	720社		
21. 指名委員会や報酬委員会を設置していない理由についてご教示ください。（1つ選択）（指名委員会（法定・任意）、または報酬委員会（法定・任意）の両方とも設置していない、または片方のみ設置している場合のみ）																
1	15社	71社	41%	23%	60社	26社	23%	30%	12社	74社	24%	25%	11社	75社	28%	24%
2	1社	22社	3%	7%	20社	3社	8%	3%	5社	18社	10%	6%	1社	22社	3%	7%
3	5社	58社	14%	19%	51社	12社	19%	14%	7社	56社	14%	19%	9社	54社	23%	17%
4	12社	124社	32%	40%	101社	35社	38%	41%	17社	119社	34%	40%	14社	122社	35%	39%
5	4社	38社	11%	12%	32社	10社	12%	12%	9社	33社	18%	11%	5社	37社	13%	12%
有効回答数(n)	37社	313社			264社	86社			50社	300社			40社	310社		
22. 本事業年度の監査役会等の重点監査項目をご教示ください。（上位3つを選択。「その他」の場合はコメント欄に具体的に記入）																
1	65社	211社	32%	37%	176社	100社	38%	31%	53社	223社	41%	34%	25社	251社	38%	35%
2	34社	48社	17%	8%	45社	37社	10%	12%	15社	67社	12%	10%	10社	72社	15%	10%
3	25社	65社	12%	11%	54社	36社	12%	11%	14社	76社	11%	12%	10社	80社	15%	11%
4	90社	370社	44%	64%	300社	160社	65%	50%	76社	384社	59%	59%	37社	423社	56%	59%
5	12社	136社	6%	24%	114社	34社	25%	11%	29社	119社	25%	18%	19社	129社	29%	18%
6	14社	72社	7%	12%	64社	22社	14%	7%	11社	75社	9%	11%	7社	79社	11%	11%
7	144社	258社	71%	45%	184社	218社	40%	68%	65社	337社	51%	52%	32社	370社	48%	52%
有効回答数(n)	204社	578社			461社	321社			128社	654社			66社	716社		
23. 常勤及び非常勤の監査役/監査等委員/監査委員（以下、「監査役等」という）が、直近事業年度の監査役等の職務として実施された事項について、常勤・非常勤それぞれにつきご教示ください。（複数選択可。）																
常勤の監査役等																
A	188社	458社	94%	80%	356社	290社	78%	91%	101社	545社	81%	84%	56社	590社	86%	83%
B	196社	542社	98%	94%	429社	309社	94%	97%	117社	621社	94%	96%	63社	675社	97%	95%
C	183社	492社	92%	86%	384社	291社	84%	92%	92社	583社	74%	90%	56社	619社	86%	87%
D	174社	451社	87%	79%	352社	273社	77%	86%	95社	530社	77%	82%	58社	567社	89%	80%
E	198社	566社	99%	99%	449社	315社	98%	99%	123社	641社	99%	99%	64社	700社	98%	99%
F	198社	564社	99%	98%	447社	315社	98%	99%	121社	641社	98%	99%	65社	697社	100%	98%
G	182社	461社	91%	80%	355社	288社	78%	91%	103社	540社	83%	83%	55社	588社	85%	83%
H	178社	422社	89%	74%	323社	277社	71%	87%	97社	503社	78%	78%	52社	548社	80%	77%
I	89社	247社	45%	43%	202社	134社	44%	42%	53社	283社	43%	44%	24社	312社	37%	44%
有効回答数(n)	199社	574社			456社	317社			124社	649社			65社	708社		
非常勤の監査役等																
A	112社	200社	58%	37%	157社	155社	36%	51%	56社	256社	47%	41%	26社	286社	41%	42%
B	71社	244社	37%	45%	194社	121社	45%	40%	45社	270社	38%	44%	33社	282社	52%	42%
C	124社	239社	64%	44%	170社	193社	39%	63%	46社	317社	39%	51%	34社	329社	54%	49%
D	60社	105社	31%	19%	78社	87社	18%	28%	27社	138社	23%	22%	16社	149社	25%	22%
E	121社	284社	62%	52%	223社	182社	52%	59%	74社	331社	62%	53%	34社	371社	54%	55%
F	175社	441社	90%	81%	343社	273社	79%	89%	96社	520社	81%	84%	55社	561社	87%	83%
G	91社	158社	47%	29%	115社	134社	27%	44%	39社	210社	33%	34%	23社	226社	37%	33%
H	91社	149社	47%	27%	110社	130社	25%	42%	52社	188社	44%	30%	23社	217社	37%	32%
I	73社	184社	38%	34%	148社	109社	34%	36%	44社	213社	37%	34%	17社	240社	27%	36%
有効回答数(n)	194社	544社			432社	306社			119社	619社			63社	675社		

	機関設計						売上規模						上場市場				JPX400				時価総額				※1 純粋持株会社であるか否か				※2 親会社の有無			
	1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部	1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし

24. 三様監査の連携の在り方について、ご教示ください。

24-1 監査役等と会計監査人の連携 （複数選択可。）

1	441社	134社	33社	76%	76%	83%	279社	175社	154社	73%	75%	85%	537社	71社	76%	74%	174社	434社	84%	74%	339社	269社	72%	82%	103社	505社	77%	76%	52社	556社	74%	76%
2	147社	47社	12社	25%	27%	30%	91社	64社	51社	24%	27%	28%	187社	19社	27%	20%	60社	146社	29%	25%	116社	90社	25%	28%	32社	174社	24%	26%	22社	184社	31%	25%
3	500社	159社	35社	86%	90%	88%	329社	203社	162社	86%	87%	90%	612社	82社	87%	85%	185社	509社	89%	86%	400社	294社	85%	90%	114社	580社	86%	87%	61社	633社	87%	87%
4	218社	66社	17社	37%	38%	43%	139社	95社	67社	36%	41%	37%	266社	35社	38%	36%	84社	217社	40%	37%	176社	125社	37%	38%	51社	250社	38%	38%	23社	278社	33%	38%
5	410社	119社	23社	70%	68%	58%	248社	171社	133社	65%	73%	73%	499社	53社	71%	55%	158社	394社	76%	67%	317社	235社	67%	72%	91社	461社	68%	69%	44社	508社	63%	70%
6	133社	43社	9社	23%	24%	23%	98社	51社	36社	26%	22%	20%	161社	24社	23%	25%	49社	136社	24%	23%	114社	71社	24%	22%	22社	163社	17%	25%	19社	166社	27%	23%
7	20社	5社	6社	3%	3%	15%	13社	9社	9社	3%	4%	5%	29社	2社	4%	2%	15社	16社	7%	3%	13社	18社	3%	6%	4社	27社	3%	4%	5社	26社	7%	4%
有効回答数(n)	582社	176社	40社				384社	233社	181社				702社	96社			208社	590社			471社	327社			133社	665社			70社	728社		

24-2 監査役等と内部監査部門との連携（複数選択可。）

1	465社	154社	28社	80%	88%	72%	306社	187社	154社	80%	80%	85%	575社	72社	82%	77%	175社	472社	85%	80%	374社	273社	80%	83%	113社	534社	85%	80%	55社	592社	80%	81%
2	253社	96社	23社	43%	55%	59%	188社	97社	87社	49%	42%	48%	331社	41社	47%	44%	103社	269社	50%	46%	216社	156社	46%	48%	57社	315社	43%	47%	32社	340社	46%	47%
3	512社	157社	37社	88%	90%	95%	332社	209社	165社	87%	90%	91%	626社	80社	89%	85%	192社	514社	93%	87%	409社	297社	87%	91%	111社	595社	83%	90%	60社	646社	87%	89%
4	313社	97社	23社	54%	55%	59%	198社	127社	108社	52%	55%	60%	390社	43社	55%	46%	133社	300社	64%	51%	241社	192社	51%	59%	62社	371社	47%	56%	39社	394社	57%	54%
5	441社	128社	31社	76%	73%	79%	267社	180社	153社	70%	77%	85%	540社	60社	77%	64%	181社	419社	87%	71%	333社	267社	71%	82%	97社	503社	73%	76%	50社	550社	72%	76%
6	85社	32社	4社	15%	18%	10%	64社	31社	26社	17%	13%	14%	101社	20社	14%	21%	29社	92社	14%	16%	75社	46社	16%	14%	16社	105社	12%	16%	14社	107社	20%	15%
7	13社	4社	6社	2%	2%	15%	8社	4社	11社	2%	2%	6%	22社	1社	3%	1%	14社	9社	7%	2%	6社	17社	1%	5%	6社	17社	5%	3%	5社	18社	7%	2%
有効回答数(n)	583社	175社	39社				383社	233社	181社				703社	94社			207社	590社			470社	327社			133社	664社			69社	728社		

24-3 会計監査人と内部監査部門の連携（複数選択可。）

1	336社	114社	26社	59%	67%	67%	234社	132社	110社	62%	59%	63%	423社	53社	62%	58%	119社	357社	60%	62%	280社	196社	61%	62%	77社	399社	59%	62%	39社	437社	58%	61%
2	157社	55社	12社	28%	32%	31%	114社	60社	50社	30%	27%	29%	198社	26社	29%	28%	55社	169社	28%	29%	137社	87社	30%	28%	34社	190社	26%	29%	17社	207社	25%	29%
3	438社	139社	33社	77%	82%	85%	291社	174社	145社	77%	77%	83%	543社	67社	79%	73%	167社	443社	84%	77%	353社	257社	76%	81%	94社	516社	72%	80%	51社	559社	76%	79%
4	313社	99社	19社	55%	58%	49%	206社	131社	94社	54%	58%	54%	381社	50社	56%	54%	112社	319社	56%	55%	260社	171社	56%	54%	64社	367社	49%	57%	37社	394社	55%	55%
5	230社	66社	16社	40%	39%	41%	160社	86社	66社	42%	38%	38%	281社	31社	41%	34%	80社	232社	40%	40%	192社	120社	42%	38%	51社	261社	39%	40%	23社	289社	34%	41%
6	64社	25社	3社	11%	15%	8%	49社	23社	20社	13%	10%	11%	79社	13社	12%	14%	23社	69社	12%	12%	61社	31社	13%	10%	13社	79社	10%	12%	10社	82社	15%	12%
7	28社	5社	3社	5%	3%	8%	12社	13社	11社	3%	6%	6%	35社	1社	5%	1%	16社	20社	8%	3%	12社	24社	3%	8%	7社	29社	5%	4%	4社	32社	6%	5%
有効回答数(n)	569社	170社	39社				379社	225社	174社				686社	92社			199社	579社			462社	316社			131社	647社			67社	711社		

25. 常勤の監査等委員/監査委員を配置している場合、常勤者が果たしている役割についてご教示ください。（A～Fのそれぞれについて、1～5から１つ選択。「F.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

「十分に果たしている」または「概ね果たしている」と回答

A	32社	168社	31社	91%	99%	100%	125社	57社	49社	98%	97%	100%	205社	26社	98%	100%	55社	176社	98%	98%	141社	90社	98%	99%	55社	176社	98%	98%	16社	215社	100%	98%
B	30社	159社	31社	86%	94%	100%	116社	55社	49社	91%	93%	100%	196社	24社	94%	92%	54社	166社	96%	93%	131社	89社	91%	98%	54社	166社	96%	93%	16社	204社	100%	93%
C	32社	163社	31社	91%	96%	100%	120社	57社	49社	94%	97%	100%	203社	23社	97%	88%	55社	171社	98%	96%	136社	90社	94%	99%	53社	173社	95%	97%	16社	210社	100%	96%
D	33社	166社	31社	94%	98%	100%	123社	58社	49社	97%	98%	100%	206社	24社	99%	92%	55社	175社	98%	98%	140社	90社	97%	99%	56社	174社	100%	97%	16社	214社	100%	98%
E	33社	158社	30社	94%	93%	97%	117社	58社	46社	92%	98%	94%	196社	25社	94%	96%	52社	169社	93%	94%	134社	87社	93%	96%	53社	168社	95%	94%	16社	205社	100%	94%
F	6社	22社	5社	17%	13%	16%	19社	9社	5社	15%	15%	10%	27社	6社	13%	23%	8社	25社	14%	14%	22社	11社	15%	12%	13社	20社	23%	11%	3社	30社	19%	14%
有効回答数(n)	35社	169社	31社				127社	59社	49社				209社	26社			56社	179社			144社	91社			56社	179社			16社	219社		

「どちらともいえない」と回答

A	1社	0社	0社	3%	0%	0%	0社	1社	0社	0%	2%	0%	1社	0社	0%	0%	0社	1社	0%	1%	1社	0社	1%	0%	0社	1社	0%	1%	0社	1社	0%	0%
B	3社	6社	0社	9%	4%	0%	7社	2社	0社	6%	3%	0%	8社	1社	4%	4%	1社	8社	2%	4%	8社	1社	6%	1%	1社	8社	2%	4%	0社	9社	0%	4%
C	2社	4社	0社	6%	2%	0%	5社	1社	0社	4%	2%	0%	5社	1社	2%	4%	0社	6社	0%	3%	6社	0社	4%	0%	3社	3社	5%	2%	0社	6社	0%	3%
D	1社	1社	0社	3%	1%	0%	2社	0社	0社	2%	0%	0%	2社	0社	1%	0%	0社	2社	0%	1%	2社	0社	1%	0%	0社	2社	0%	1%	0社	2社	0%	1%
E	1社	10社	0社	3%	6%	0%	9社	0社	2社	7%	0%	4%	11社	0社	5%	0%	2社	9社	4%	5%	9社	2社	6%	2%	3社	8社	5%	4%	0社	11社	0%	5%
F	3社	9社	0社	9%	5%	0%	11社	0社	1社	9%	0%	2%	12社	0社	6%	0%	1社	11社	2%	6%	10社	2社	7%	2%	4社	8社	7%	4%	0社	12社	0%	5%
有効回答数(n)	35社	169社	31社				127社	59社	49社				209社	26社			56社	179社			144社	91社			56社	179社			16社	219社		

「あまり果たしていない」または「果たしていない」と回答

A	2社	0社	0社	6%	0%	0%	1社	1社	0社	1%	2%	0%	2社	0社	1%	0%	1社	1社	2%	1%	1社	1社	1%	1%	1社	1社	2%	1%	0社	2社	0%	1%
B	2社	3社	0社	6%	2%	0%	4社	1社	0社	3%	2%	0%	4社	1社	2%	4%	1社	4社	2%	2%	4社	1社	3%	1%	1社	4社	2%	2%	0社	5社	0%	2%
C	1社	1社	0社	3%	1%	0%	1社	1社	0社	1%	2%	0%	1社	1社	0%	4%	1社	1社	2%	1%	1社	1社	1%	1%	0社	2社	0%	1%	0社	2社	0%	1%
D	1社	1社	0社	3%	1%	0%	1社	1社	0社	1%	2%	0%	1社	1社	0%	4%	1社	1社	2%	1%	1社	1社	1%	1%	0社	2社	0%	1%	0社	2社	0%	1%
E	1社	1社	1社	3%	1%	3%	1社	1社	1社	1%	2%	2%	2社	1社	1%	4%	2社	1社	4%	1%	1社	2社	1%	2%	0社	3社	0%	2%	0社	3社	0%	1%
F	1社	1社	0社	3%	1%	0%	1社	1社	0社	1%	2%	0%	2社	0社	1%	0%	1社	1社	2%	1%	1社	1社	1%	1%	0社	2社	0%	1%	0社	2社	0%	1%
有効回答数(n)	35社	169社	31社				127社	59社	49社				209社	26社			56社	179社			144社	91社			56社	179社			16社	219社		

26. 常勤の監査等委員/監査委員を配置していない場合、その理由をご教示ください。（複数選択可。）

1	6社	5社	3社	75%	71%	43%	8社	3社	3社	57%	100%	60%	12社	2社	67%	50%	5社	9社	83%	56%	9社	5社	64%	63%	2社	12社	50%	67%	2社	12社	67%	63%
2	0社	1社	0社	0%	14%	0%	1社	0社	0社	7%	0%	0%	0社	1社	0%	25%	0社	1社	0%	6%	1社	0社	7%	0%	1社	0社	25%	0%	0社	1社	0%	5%
3	1社	0社	1社	13%	0%	14%	1社	0社	1社	7%	0%	20%	1社	1社	6%	25%	0社	2社	0%	13%	2社	0社	14%	0%	0社	2社	0%	11%	0社	2社	0%	11%
4	3社	4社	3社	38%	57%	43%	7社	1社	2社	50%	33%	40%	7社	3社	39%	75%	1社	9社	17%	56%	8社	2社	57%	25%	1社	9社	25%	50%	1社	9社	33%	47%
5	0社	0社	1社	0%	0%	14%	1社	0社	0社	7%	0%	0%	1社	0社	6%	0%	0社	1社	0%	6%	0社	1社	0%	13%	1社	0社	25%	0%	0社	1社	0%	5%
有効回答数(n)	8社	7社	7社				14社	3社	5社				18社	4社			6社	16社			14社	8社			4社	18社			3社	19社		

27. 社内出身の常勤の監査役／監査等委員／監査委員の選任の在り方をご教示ください。（複数選択可。）

1	479社	129社	24社	95%	93%	92%	276社	201社	155社	94%	94%	94%	567社	65社	94%	93%	179社	453社	96%	94%	347社	285社	93%	96%	105社	527社	94%	94%	48社	584社	91%	94%
2	73社	13社	4社	14%	9%	15%	37社	28社	25社	13%	13%	15%	81社	9社	13%	13%	29社	61社	16%	13%	45社	45社	12%	15%	12社	78社	11%	14%	5社	85社	9%	14%
3	181社	40社	10社	36%	29%	38%	73社	85社	73社	25%	40%	44%	211社	20社	35%	29%	74社	157社	40%	32%	113社	118社	30%	40%	32社	199社	29%	36%	15社	216社	28%	35%
4	41社	6社	0社	8%	4%	0%	15社	19社	13社	5%	9%	8%	45社	2社	7%	3%	14社	33社	7%	7%	24社	23社	6%	8%	4社	43社	4%	8%	3社	44社	6%	7%
5	71社	17社	6社	14%	12%	23%	33社	33社	28社	11%	15%	17%	87社	7社	14%	10%	27社	67社	14%	14%	47社	47社	13%	16%	21社	73社	19%	13%	8社	86社	15%	14%
6	24社	4社	0社	5%	3%	0%	7社	13社	8社	2%	6%	5%	28社	0社	5%	0%	7社	21社	4%	4%	11社	17社	3%	6%	10社	18社	9%	3%	2社	26社	4%	4%
7	5社	2社	1社	1%	1%	4%	1社	4社	3社	0%	2%	2%	8社	0社	1%	0%	4社	4社	2%	1%	2社	6社	1%	2%	3社	5社	3%	1%	0社	8社	0%	1%
有効回答数(n)	506社	139社	26社				293社	213社	165社				601社	70社			187社	484社			373社	298社			112社	559社			53社	618社		

28. 監査役会等の実効性分析・評価の手法をご教示ください。（複数選択可。）

1	67社	26社	18社	12%	16%	50%	44社	31社	36社	12%	14%	20%	103社	8社	15%	9%	40社	71社	20%	13%	54社	57社	12%	18%	26社	85社	20%	13%	8社	103社	12%	15%
2	25社	8社	9社	4%	5%	25%	17社	9社	16社	5%	4%	9%	39社	3社	6%	3%	20社	22社	10%	4%	18社	24社	4%	7%	15社	27社	12%	4%	4社	38社	6%	5%
3	150社	40社	15社	26%	25%	42%	84社	57社	64社	23%	25%	36%	184社	21社	27%	24%	70社	135社	34%	24%	108社	97社	25%	30%	31社	174社	24%	27%	14社	191社	21%	27%
4	25社	3社	5社	4%	2%	14%	17社	7社	9社	5%	3%	5%	29社	4社	4%	5%	10社	23社	5%	4%	17社	16社	4%	5%	12社	21社	9%	3%	3社	30社	4%	4%
5	44社	19社	3社	8%	12%	8%	37社	16社	13社	10%	7%	7%	58社	8社	9%	9%	19社	47社	9%	8%	42社	24社	10%	7%	16社	50社	12%	8%	6社	60社	9%	9%
6	6社	10社	2社	1%	6%	6%	10社	5社	3社	3%	2%	2%	16社	2社	2%	2%	3社	15社	1%	3%	11社	7社	3%	2%	4社	14社	3%	2%	1社	17社	1%	2%
7	8社	2社	6社	1%	1%	17%	3社	6社	7社	1%	3%	4%	16社	0社	2%	0%	11社	5社	5%	1%	4社	12社	1%	4%	7社	9社	5%	1%	2社	14社	3%	2%
8	87社	25社	3社	15%	16%	8%	49社	44社	22社	14%	20%	12%	109社	6社	16%	7%	26社	89社	13%	16%	69社	46社	16%	14%	21社	94社	16%	15%	8社	107社	12%	15%
9	188社	47社	4社	33%	29%	11%	115社	66社	58社	32%	29%	32%	210社	29社	31%	34%	62社	177社	30%	32%	131社	108社	30%	33%	33社	206社	26%	32%	27社	212社	40%	30%
10	77社	22社	1社	14%	14%	3%	61社	29社	10社	17%	13%	6%	81社	19社	12%	22%	14社	86社	7%	15%	71社	29社	16%	9%	17社	83社	13%	13%	9社	91社	13%	13%
11	22社	5社	5社	4%	3%	14%	10社	12社	10社	3%	5%	6%	31社	1社	5%	1%	17社	15社	8%	3%	11社	21社	3%	7%	5社	27社	4%	4%	3社	29社	4%	4%
有効回答数(n)	567社	160社	36社				360社	224社	179社				677社	86社			205社	558社			440社	323社			129社	634社			67社	696社		

	機関設計						売上規模						上場市場				JPX400				時価総額				※1 純粋持株会社であるか否か				※2 親会社の有無			
	1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部	1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上		1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない		1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし
29. 過去２年間における、貴社の社長･CEO経験者の「相談役･顧問」に関する取組をご教示ください。（複数選択可。）																																
1	92社	19社	13社	16%	11%	33%	38社	37社	49社	10%	16%	27%	118社	6社	17%	6%	56社	68社	27%	12%	52社	72社	11%	22%		23社	101社	18%	15%		11社	113社	16%	16%
2	54社	16社	4社	9%	9%	10%	24社	20社	30社	6%	9%	16%	68社	6社	10%	6%	33社	41社	16%	7%	34社	40社	7%	12%		14社	60社	11%	9%		5社	69社	7%	9%
3	48社	5社	6社	8%	3%	15%	10社	22社	27社	3%	9%	15%	58社	1社	8%	1%	35社	24社	17%	4%	13社	46社	3%	14%		14社	45社	11%	7%		3社	56社	4%	8%
4	152社	35社	14社	26%	20%	36%	49社	66社	86社	13%	28%	47%	192社	9社	27%	10%	94社	107社	45%	18%	72社	129社	15%	39%		37社	164社	28%	25%		17社	184社	24%	25%
5	11社	3社	0社	2%	2%	0%	4社	4社	6社	1%	2%	3%	14社	0社	2%	0%	9社	5社	4%	1%	5社	9社	1%	3%		3社	11社	2%	2%		2社	12社	3%	2%
6	14社	2社	1社	2%	1%	3%	1社	4社	12社	0%	2%	7%	17社	0社	2%	0%	10社	7社	5%	1%	3社	14社	1%	4%		6社	11社	5%	2%		1社	16社	1%	2%
7	27社	5社	7社	5%	3%	18%	11社	16社	12社	3%	7%	7%	37社	2社	5%	2%	12社	27社	6%	5%	16社	23社	3%	7%		7社	32社	5%	5%		4社	35社	6%	5%
8	233社	73社	5社	40%	42%	13%	180社	86社	45社	47%	37%	25%	261社	50社	37%	54%	46社	265社	22%	45%	216社	95社	46%	29%		41社	270社	32%	40%		28社	283社	40%	39%
9	76社	41社	7社	13%	24%	18%	86社	27社	11社	23%	12%	6%	105社	19社	15%	20%	20社	104社	10%	18%	95社	29社	20%	9%		30社	94社	23%	14%		6社	118社	9%	16%
10	55社	9社	7社	9%	5%	18%	25社	25社	21社	7%	11%	11%	65社	6社	9%	6%	28社	43社	13%	7%	29社	42社	6%	13%		12社	59社	9%	9%		8社	63社	11%	9%
有効回答数(n)	584社	174社	39社				380社	234社	183社				704社	93社			209社	588社			467社	330社				130社	667社				70社	727社		
30. 過去3年間に退任した社内取締役、執行役（指名委員会等設置会社の場合）について、現在の役職を個人別にご教示ください。（社外取締役や社外監査役、執行役員で過去3年間に退任された方は対象ではない）（過去3年間に、上記に該当する退任者が15人以上いる場合は、直近に退任された方から15人分ご教示ください）																																
退任時期																																
2015年	138人	56人	13人	9%	13%	6%	88人	61人	58人	11%	10%	7%	181人	26人	9%	14%	46人	161人	6%	11%	107人	100人	11%	8%		20人	187人	6%	10%		15人	192人	7%	10%
2016年	434人	113人	49人	28%	26%	22%	202人	167人	227人	26%	26%	28%	543人	53人	27%	29%	212人	384人	27%	27%	259人	337人	26%	27%		88人	508人	27%	27%		68人	528人	31%	26%
2017年	487人	133人	88人	31%	31%	39%	217人	206人	285人	28%	32%	35%	650人	58人	32%	32%	263人	445人	34%	31%	295人	413人	30%	34%		102人	606人	32%	32%		61人	647人	28%	32%
2018年	500人	133人	73人	32%	31%	33%	260人	200人	246人	34%	32%	30%	659人	47人	32%	26%	260人	446人	33%	31%	330人	376人	33%	31%		112人	594人	35%	31%		77人	629人	35%	32%
	1559人	435人	223人				767人	634人	816人				####人	184人			781人	1436人			991人	1226人				322人	1895人				221人	1996人		
有効回答数(n)	379社	142社	32社				306社	205社	147社				580社	78社			178社	480社			379社	279社				107社	551社				59社	599社		
退任時の役職 ※（選択肢 ： 1会長、2 社長･CEO、3代表権のある取締役(会長･社長を除く)、4左記以外の取締役(監査等委員/監査委員を除く)、5社内取締役(監査等委員/監査委員)･社内監査役、6執行役、7その他）																																
1	100人	34人	7人	12%	14%	13%	60人	42人	39人	12%	12%	15%	126人	15人	13%	11%	41人	100人	14%	12%	68人	73人	14%	11%		27人	114人	15%	12%		14人	127人	14%	13%
2	57人	17人	4人	7%	7%	7%	34人	26人	18人	7%	7%	7%	68人	10人	7%	8%	20人	58人	7%	7%	33人	45人	7%	7%		15人	63人	8%	7%		9人	69人	9%	7%
3	128人	39人	8人	16%	16%	14%	92人	56人	27人	18%	16%	11%	150人	25人	15%	19%	42人	133人	14%	16%	63人	112人	13%	18%		28人	147人	15%	16%		13人	162人	13%	16%
4	392人	115人	28人	48%	47%	50%	247人	161人	127人	49%	45%	50%	474人	61人	48%	46%	148人	387人	49%	48%	229人	306人	48%	48%		86人	449人	47%	48%		46人	489人	45%	48%
5	88人	26人	7人	11%	11%	13%	47人	47人	27人	9%	13%	11%	108人	13人	11%	10%	34人	87人	11%	11%	57人	64人	12%	10%		20人	101人	11%	11%		12人	109人	12%	11%
6	26人	10人	2人	3%	4%	4%	13人	14人	11人	3%	4%	4%	33人	5人	3%	4%	8人	30人	3%	4%	16人	22人	3%	3%		4人	34人	2%	4%		7人	31人	7%	3%
7	20人	4人	0人	2%	2%	0%	9人	12人	3人	2%	3%	1%	20人	4人	2%	3%	7人	17人	2%	2%	11人	13人	2%	2%		3人	21人	2%	2%		1人	23人	1%	2%
	811人	245人	56人				502人	358人	252人				979人	133人			300人	812人			477人	635人				183人	929人				102人	1010人		
有効回答数(n)	379社	142社	32社				306社	205社	147社				580社	78社			178社	480社			379社	279社				107社	551社				59社	599社		
現在の役職(複数選択可) ※（選択肢 ： 1当社の顧問･相談役、2当社の子会社の顧問･相談役、3当社の子会社社 6グループ会社外の他社の社外監査役、7グループ会社外の他社の社内取締役･執行役、8経済団体･業界団体等の役員、9大学教授･講師、10特に役職には就いていない、11わからない、12その他）																																
1	404人	96人	20人	23%	17%	17%	224人	178人	118人	21%	22%	23%	459人	61人	22%	20%	119人	401人	19%	22%	324人	196人	23%	20%		81人	439人	21%	22%		47人	473人	21%	22%
2	42人	16人	0人	2%	3%	0%	27人	21人	10人	2%	3%	2%	52人	6人	2%	2%	15人	43人	2%	2%	32人	26人	2%	3%		8人	50人	2%	2%		5人	53人	2%	2%
3	212人	80人	16人	12%	14%	14%	130人	117人	61人	12%	15%	12%	272人	36人	13%	12%	91人	217人	15%	12%	176人	132人	12%	13%		63人	245人	16%	12%		22人	286人	10%	13%
4	94人	42人	4人	5%	8%	3%	57人	53人	30人	5%	7%	6%	124人	16人	6%	5%	40人	100人	6%	6%	90人	50人	6%	5%		16人	124人	4%	6%		11人	129人	5%	6%
5	40人	24人	3人	2%	4%	3%	29人	21人	17人	3%	3%	3%	60人	7人	3%	2%	12人	55人	2%	3%	41人	26人	3%	3%		11人	56人	3%	3%		9人	58人	4%	3%
6	11人	8人	1人	1%	1%	1%	8人	7人	5人	1%	1%	1%	17人	3人	1%	1%	7人	13人	1%	1%	10人	10人	1%	1%		5人	15人	1%	1%		1人	19人	0%	1%
7	68人	34人	1人	4%	6%	1%	40人	35人	28人	4%	4%	5%	96人	7人	5%	2%	40人	63人	6%	4%	50人	53人	4%	5%		18人	85人	5%	4%		5人	98人	2%	4%
8	57人	12人	3人	3%	2%	3%	39人	22人	11人	4%	3%	2%	48人	24人	2%	8%	15人	57人	2%	3%	49人	23人	3%	2%		11人	61人	3%	3%		4人	68人	2%	3%
9	1人	3人	0人	0%	1%	0%	1人	0人	3人	0%	0%	1%	4人	0人	0%	0%	1人	3人	0%	0%	1人	3人	0%	0%		1人	3人	0%	0%		2人	2人	1%	0%
10	257人	85人	22人	15%	15%	19%	151人	119人	94人	14%	15%	18%	332人	32人	16%	10%	101人	263人	16%	15%	186人	178人	13%	18%		56人	308人	15%	15%		41人	323人	18%	15%
11	181人	44人	20人	10%	8%	17%	123人	70人	52人	11%	9%	10%	205人	40人	10%	13%	67人	178人	11%	10%	140人	105人	10%	11%		32人	213人	8%	11%		31人	214人	14%	10%
12	368人	110人	28人	21%	20%	24%	258人	155人	93人	24%	19%	18%	427人	79人	20%	25%	114人	392人	18%	22%	311人	195人	22%	20%		83人	423人	22%	21%		45人	461人	20%	21%
	1735人	554人	118人				1087人	798人	522人				####人	311人			622人	1785人			1410人	997人				385人	2022人				223人	2184人		
有効回答数(n)	379社	142社	32社				306社	205社	147社				580社	78社			178社	480社			379社	279社				107社	551社				59社	599社		
31. 国内および国外に所在する連結子会社数について、その資本関係ごとに社数をご回答ください。（実数を記入）（本設問の回答にあたり「上場子会社」とは、有価証券報告書「関係会社の状況」に記載している連結子会社のうち、国内または国外の証券市場に上場している子会社を指します。） ※（選択肢 ： 1完全(100%)子会社、2上場子会社、3非完全子会社(2を除く)）																																
国内（1社あたりの平均連結子会社数を算出）																																
1	12.6社	8.5社	46.1社				3.7社	11.1社	35.6社				14.5社	4.0社			31.2社	6.9社			5.2社	24.3社				16.4社	12.7社				7.6社	13.9社		
2	1.2社	0.6社	3.4社				0.2社	1.0社	3.2社				1.3社	0.2社			2.5社	0.7社			0.4社	2.1社				1.1社	1.2社				0.3社	1.2社		
3	5.1社	4.1社	22.0社				1.0社	3.1社	18.7社				6.3社	1.2社			15.8社	2.1社			1.3社	11.6社				6.5社	5.6社				2.6社	6.0社		
有効回答数(n)	561社	168社	38社				354社	236社	177社				682社	85社			203社	564社			439社	328社				127社	640社				68社	699社		
国外（1社あたりの平均連結子会社数を算出）																																
1	16.5社	8.1社	85.9社				2.6社	9.9社	60.1社				19.9社	3.5社			50.0社	6.6社			4.3社	36.6社				22.9社	17.2社				10.5社	18.8社		
2	0.4社	0.0社	0.7社				0.0社	0.2社	1.1社				0.4社	0.0社			0.9社	0.1社			0.1社	0.7社				0.3社	0.4社				0.0社	0.4社		
3	6.2社	4.4社	24.0社				0.7社	3.5社	22.8社				7.2社	2.0社			19.2社	2.1社			1.3社	13.8社				6.4社	6.7社				2.8社	7.0社		
有効回答数(n)	561社	168社	38社				354社	236社	177社				682社	85社			203社	564社			439社	328社				127社	640社				68社	699社		
32. 貴社グループの組織形態について下記のそれぞれについて、最もよく当てはまるものをご教示ください。																																
32-1 持株会社形態（1つ選択）																																
1	88社	37社	11社	16%	22%	29%	59社	40社	37社	17%	18%	21%	124社	12社	19%	15%	41社	95社	21%	17%	77社	59社	18%	19%		136社	0社	100%	0%		9社	127社	14%	19%
2	449社	130社	27社	84%	78%	71%	282社	185社	139社	83%	82%	79%	536社	70社	81%	85%	157社	449社	79%	83%	351社	255社	82%	81%		0社	606社	0%	100%		57社	549社	86%	81%
有効回答数(n)	537社	167社	38社				341社	225社	176社				660社	82社			198社	544社			428社	314社				136社	606社				66社	676社		
32-2 企業グループの組織形態（1つ選択）																																
1	333社	94社	26社	59%	55%	65%	186社	142社	125社	52%	59%	69%	412社	41社	59%	49%	135社	318社	65%	56%	249社	204社	56%	61%		80社	373社	60%	58%		37社	416社	55%	59%
2	176社	63社	10社	31%	37%	25%	138社	70社	41社	39%	29%	23%	217社	32社	31%	38%	54社	195社	26%	34%	151社	98社	34%	30%		37社	212社	28%	33%		22社	227社	33%	32%
3	58社	13社	4社	10%	8%	10%	32社	28社	15社	9%	12%	8%	64社	11社	9%	13%	18社	57社	9%	10%	45社	30社	10%	9%		16社	59社	12%	9%		8社	67社	12%	9%
有効回答数(n)	567社	170社	40社				356社	240社	181社				693社	84社			207社	570社			445社	332社				133社	644社				67社	710社		
32-3 社内カンパニー制の有無（設問32-2で「事業部制組織」又は「地域別組織」と回答した場合）（1つ選択）																																
1	37社	9社	6社	7%	6%	16%	10社	15社	27社	3%	7%	16%	52社	0社	8%	0%	29社	23社	15%	4%	18社	34社	4%	11%		6社	46社	5%	8%		2社	50社	3%	8%
2	482社	142社	31社	93%	94%	84%	314社	198社	143社	97%	93%	84%	574社	81社	92%	100%	161社	494社	85%	96%	392社	263社	96%	89%		116社	539社	95%	92%		61社	594社	97%	92%
有効回答数(n)	519社	151社	37社				324社	213社	170社				626社	81社			190社	517社			410社	297社				122社	585社				63社	644社		

	機関設計						売上規模						上場市場				JPX400				時価総額				※1 純粋持株会社であるか否か				※2 親会社の有無			
	1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部	1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし

33. 企業グループにおいて、子会社の案件に対する親会社の関与の在り方として、A～Fの各項目それぞれについて下記選択肢より最も近い選択肢を１つ、ご教示ください。
（A～Fのそれぞれについて、1～4から1つ選択）

中核子会社（※）における一定規模以上の投資決定
※中核子会社とは、事業持株会社における代表的な100%子会社、また純粋持株会社における代表的な100%子会社を指します。

1	462社	137社	39社	83%	81%	98%	263社	201社	174社	76%	85%	95%	578社	60社	84%	73%	190社	448社	91%	80%	341社	297社	79%	89%	115社	523社	86%	82%	57社	581社	88%	83%
2	9社	4社	0社	2%	2%	0%	8社	5社	0社	2%	2%	0%	11社	2社	2%	2%	1社	12社	0%	2%	10社	3社	2%	1%	1社	12社	1%	2%	0社	13社	0%	2%
3	66社	28社	1社	12%	16%	3%	64社	26社	5社	18%	11%	3%	78社	17社	11%	21%	13社	82社	6%	15%	69社	26社	16%	8%	17社	78社	13%	12%	6社	89社	9%	13%
4	1社	0社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	1社	0社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%
有効回答数(n)	557社	170社	40社				348社	236社	183社				685社	82社			208社	559社			434社	333社			133社	634社			65社	702社		

非中核子会社における一定規模以上の投資決定

1	427社	114社	36社	77%	67%	90%	223社	188社	166社	64%	80%	91%	528社	49社	77%	60%	181社	396社	87%	71%	295社	282社	68%	85%	99社	478社	74%	75%	50社	527社	77%	75%
2	9社	7社	0社	2%	4%	0%	9社	4社	3社	3%	2%	2%	14社	2社	2%	2%	1社	15社	0%	3%	11社	5社	3%	2%	3社	13社	2%	2%	0社	16社	0%	2%
3	82社	27社	3社	15%	16%	8%	65社	36社	11社	19%	15%	6%	98社	14社	14%	17%	20社	92社	10%	16%	75社	37社	17%	11%	21社	91社	16%	14%	10社	102社	15%	15%
4	5社	1社	0社	1%	1%	0%	4社	2社	0社	1%	1%	0%	4社	2社	1%	2%	2社	4社	1%	1%	3社	3社	1%	1%	3社	3社	2%	0%	1社	5社	2%	1%
有効回答数(n)	557社	170社	40社				348社	236社	183社				685社	82社			208社	559社			434社	333社			133社	634社			65社	702社		

上場子会社における一定規模以上の投資決定

1	120社	32社	12社	22%	19%	30%	54社	42社	68社	16%	18%	37%	149社	15社	22%	18%	69社	95社	33%	17%	68社	96社	16%	29%	32社	132社	24%	21%	13社	151社	20%	22%
2	15社	4社	2社	3%	2%	5%	5社	4社	12社	1%	2%	7%	20社	1社	3%	1%	11社	10社	5%	2%	7社	14社	2%	4%	5社	16社	4%	3%	0社	21社	0%	3%
3	44社	9社	4社	8%	5%	10%	26社	15社	16社	7%	6%	9%	53社	4社	8%	5%	20社	37社	10%	7%	31社	26社	7%	8%	11社	46社	8%	7%	3社	54社	5%	8%
4	40社	11社	1社	7%	6%	3%	20社	22社	10社	6%	9%	5%	50社	2社	7%	2%	14社	38社	7%	7%	33社	19社	8%	6%	14社	38社	11%	6%	5社	47社	8%	7%
有効回答数(n)	557社	170社	40社				348社	236社	183社				685社	82社			208社	559社			434社	333社			133社	634社			65社	702社		

中核子会社における一定規模以上の事業の撤退・売却

1	434社	131社	39社	78%	77%	98%	241社	197社	166社	69%	83%	91%	553社	51社	81%	62%	187社	417社	90%	75%	318社	286社	73%	86%	108社	496社	81%	78%	54社	550社	83%	78%
2	9社	3社	0社	2%	2%	0%	8社	2社	2社	2%	1%	1%	8社	4社	1%	5%	0社	12社	0%	2%	10社	2社	2%	1%	3社	9社	2%	1%	0社	12社	0%	2%
3	77社	26社	1社	14%	15%	3%	65社	30社	9社	19%	13%	5%	88社	16社	13%	20%	14社	90社	7%	16%	71社	33社	16%	10%	18社	86社	14%	14%	8社	96社	12%	14%
4	2社	0社	0社	0%	0%	0%	2社	0社	0社	1%	0%	0%	2社	0社	0%	0%	0社	2社	0%	0%	1社	1社	0%	0%	1社	1社	1%	0%	1社	1社	2%	0%
有効回答数(n)	557社	170社	40社				348社	236社	183社				685社	82社			208社	559社			434社	333社			133社	634社			65社	702社		

非中核子会社における一定規模以上の事業の撤退・売却

1	407社	115社	36社	73%	68%	90%	214社	183社	161社	61%	78%	88%	508社	50社	74%	61%	179社	379社	86%	68%	285社	273社	66%	82%	96社	462社	72%	73%	49社	509社	75%	73%
2	11社	5社	0社	2%	3%	0%	9社	3社	4社	3%	1%	2%	13社	3社	2%	4%	2社	14社	1%	3%	10社	6社	2%	2%	4社	12社	3%	2%	0社	16社	0%	2%
3	95社	27社	3社	17%	16%	8%	69社	41社	15社	20%	17%	8%	113社	12社	16%	15%	21社	104社	10%	19%	80社	45社	18%	14%	22社	103社	17%	16%	11社	114社	17%	16%
4	5社	1社	0社	1%	1%	0%	4社	2社	0社	1%	1%	0%	4社	2社	1%	2%	2社	4社	1%	1%	3社	3社	1%	1%	3社	3社	2%	0%	1社	5社	2%	1%
有効回答数(n)	557社	170社	40社				348社	236社	183社				685社	82社			208社	559社			434社	333社			133社	634社			65社	702社		

上場子会社における一定規模以上の事業の撤退・売却

1	113社	32社	12社	20%	19%	30%	55社	40社	62社	16%	17%	34%	141社	16社	21%	20%	65社	92社	31%	16%	69社	88社	16%	26%	35社	122社	26%	19%	12社	145社	18%	21%
2	14社	2社	2社	3%	1%	5%	2社	4社	12社	1%	2%	7%	17社	1社	2%	1%	11社	7社	5%	1%	4社	14社	1%	4%	5社	13社	4%	2%	0社	18社	0%	3%
3	49社	7社	4社	9%	4%	10%	25社	16社	19社	7%	7%	10%	56社	4社	8%	5%	21社	39社	10%	7%	31社	29社	7%	9%	11社	49社	8%	8%	4社	56社	6%	8%
4	38社	11社	1社	7%	6%	3%	19社	21社	10社	5%	9%	5%	49社	1社	7%	1%	14社	36社	7%	6%	30社	20社	7%	6%	11社	39社	8%	6%	5社	45社	8%	6%
有効回答数(n)	557社	170社	40社				348社	236社	183社				685社	82社			208社	559社			434社	333社			133社	634社			65社	702社		

34. 実効的な子会社管理のために、企業グループとして一体性確保のための取組状況に関してご教示ください。

34-1 経営理念・価値観・行動規範について（複数選択可）

1	485社	144社	39社	89%	86%	98%	272社	217社	179社	81%	92%	98%	609社	59社	90%	78%	202社	466社	97%	85%	351社	317社	83%	95%	125社	543社	93%	87%	59社	609社	89%	88%
2	220社	68社	20社	40%	41%	50%	91社	108社	109社	27%	46%	60%	294社	14社	43%	18%	121社	187社	58%	34%	134社	174社	32%	52%	58社	250社	43%	40%	25社	283社	38%	41%
3	382社	107社	29社	70%	64%	73%	189社	177社	152社	56%	75%	83%	484社	34社	71%	45%	175社	343社	84%	63%	253社	265社	60%	80%	95社	423社	71%	68%	45社	473社	68%	69%
4	158社	39社	14社	29%	23%	35%	89社	56社	66社	27%	24%	36%	195社	16社	29%	21%	77社	134社	37%	24%	110社	101社	26%	30%	42社	169社	31%	27%	14社	197社	21%	29%
5	132社	32社	22社	24%	19%	55%	46社	61社	79社	14%	26%	43%	176社	10社	26%	13%	91社	95社	44%	17%	62社	124社	15%	37%	34社	152社	25%	24%	21社	165社	32%	24%
有効回答数(n)	548社	167社	40社				335社	237社	183社				679社	76社			208社	547社			422社	333社			134社	621社			66社	689社		

34-2 企業グループとしての意思決定・権限/責任の枠組みが機能するための取組（複数選択可）

1	385社	108社	33社	69%	64%	83%	198社	175社	153社	57%	74%	83%	487社	39社	71%	49%	171社	355社	81%	64%	262社	264社	60%	79%	104社	422社	78%	66%	48社	478社	72%	68%
2	166社	47社	15社	30%	28%	38%	67社	85社	76社	19%	36%	41%	221社	7社	32%	9%	85社	143社	40%	26%	99社	129社	23%	38%	50社	178社	38%	28%	19社	209社	28%	30%
3	455社	135社	36社	81%	80%	90%	264社	194社	168社	76%	82%	91%	572社	54社	83%	68%	185社	441社	88%	79%	333社	293社	77%	87%	98社	528社	74%	83%	55社	571社	82%	81%
4	389社	113社	35社	69%	67%	88%	214社	169社	154社	62%	71%	83%	497社	40社	72%	50%	174社	363社	82%	65%	274社	263社	63%	78%	91社	446社	68%	70%	51社	486社	76%	69%
5	405社	124社	28社	72%	73%	70%	238社	171社	148社	69%	72%	80%	511社	46社	74%	58%	174社	383社	82%	69%	293社	264社	68%	79%	97社	460社	73%	72%	43社	514社	64%	73%
有効回答数(n)	561社	169社	40社				347社	238社	185社				690社	80社			211社	559社			434社	336社			133社	637社			67社	703社		

35. 企業グループ全体で、以下のそれぞれの情報について、どの程度一元的に管理しているか、ご教示ください。

35-1 人材管理（タレントマネジメントシステム）（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）

1	125社	30社	14社	22%	18%	36%	65社	57社	47社	19%	24%	26%	159社	10社	23%	12%	56社	113社	27%	20%	91社	78社	21%	24%	40社	129社	31%	20%	15社	154社	22%	22%
2	65社	20社	8社	12%	12%	21%	37社	26社	30社	11%	11%	17%	87社	6社	13%	7%	33社	60社	16%	11%	48社	45社	11%	14%	23社	70社	18%	11%	9社	84社	13%	12%
3	124社	35社	4社	22%	21%	10%	65社	61社	37社	19%	26%	20%	148社	15社	22%	18%	45社	118社	22%	21%	94社	69社	21%	21%	24社	139社	18%	22%	15社	148社	22%	21%
4	230社	71社	18社	41%	42%	46%	164社	97社	58社	47%	41%	32%	275社	44社	40%	53%	71社	248社	34%	44%	200社	119社	45%	36%	57社	262社	44%	41%	27社	292社	40%	42%
5	102社	34社	4社	18%	20%	10%	62社	43社	35社	18%	18%	19%	123社	17社	18%	20%	34社	106社	16%	19%	77社	63社	18%	19%	17社	123社	13%	19%	15社	125社	22%	18%
6	17社	4社	0社	3%	2%	0%	8社	6社	7社	2%	3%	4%	20社	1社	3%	1%	9社	12社	4%	2%	9社	12社	2%	4%	3社	18社	2%	3%	2社	19社	3%	3%
有効回答数(n)	560社	168社	39社				350社	236社	181社				684社	83社			207社	560社			440社	327社			130社	637社			68社	699社		

35-2 資金管理（キャッシュマネジメントシステム）（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）

1	130社	38社	11社	23%	22%	28%	76社	56社	47社	22%	24%	26%	161社	18社	23%	22%	53社	126社	26%	22%	98社	81社	22%	25%	38社	141社	29%	22%	17社	162社	25%	23%
2	54社	10社	4社	10%	6%	10%	17社	20社	31社	5%	9%	17%	67社	1社	10%	1%	29社	39社	14%	7%	21社	47社	5%	14%	18社	50社	14%	8%	8社	60社	12%	9%
3	110社	24社	7社	20%	14%	18%	39社	53社	49社	11%	23%	27%	132社	9社	19%	11%	52社	89社	25%	16%	60社	81社	14%	25%	24社	117社	18%	18%	6社	135社	9%	19%
4	302社	104社	16社	54%	62%	41%	232社	112社	78社	66%	48%	43%	365社	57社	53%	69%	82社	340社	40%	60%	276社	146社	63%	45%	62社	360社	48%	56%	38社	384社	57%	55%
5	17社	4社	1社	3%	2%	3%	11社	9社	2社	3%	4%	1%	20社	2社	3%	2%	3社	19社	1%	3%	15社	7社	3%	2%	2社	20社	2%	3%	1社	21社	1%	3%
6	16社	5社	6社	3%	3%	15%	4社	9社	14社	1%	4%	8%	26社	1社	4%	1%	13社	14社	6%	2%	8社	19社	2%	6%	0社	27社	0%	4%	4社	23社	6%	3%
有効回答数(n)	561社	169社	39社				353社	234社	182社				686社	83社			205社	564社			441社	328社			130社	639社			67社	702社		

	機関設計						売上規模						上場市場				JPX400				時価総額				※1 純粋持株会社であるか否か				※2 親会社の有無			
	1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部	1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし
36. グループの実効的な子会社管理のために、いわゆる「３ラインディフェンス」の第１線～第３線の「ライン」ごとにグループの内部統制システムの整備・運用状況について、該当するものをご教示ください。 **第１線（子会社を含む各事業部の営業拠点、生産などの現場）** **第２線（経営企画、経理財務、総務法務、人事、情報システムなどの管理部門）** **第３線（内部監査部門）** **（複数選択可）**																																
1	284社	78社	21社	56%	53%	58%	155社	119社	109社	50%	56%	66%	349社	34社	57%	46%	119社	264社	63%	53%	190社	193社	49%	65%	76社	307社	62%	54%	37社	346社	63%	55%
2	182社	49社	15社	36%	33%	42%	111社	71社	64社	36%	33%	39%	222社	24社	36%	32%	74社	172社	39%	34%	136社	110社	35%	37%	44社	202社	36%	36%	20社	226社	34%	36%
3	70社	29社	11社	14%	20%	31%	50社	33社	27社	16%	15%	16%	104社	6社	17%	8%	32社	78社	17%	16%	66社	44社	17%	15%	24社	86社	20%	15%	9社	101社	15%	16%
4	259社	65社	18社	51%	44%	50%	130社	114社	98社	42%	53%	59%	308社	34社	50%	46%	117社	225社	62%	45%	169社	173社	43%	58%	57社	285社	47%	50%	29社	313社	49%	50%
5	35社	10社	3社	7%	7%	8%	14社	17社	17社	5%	8%	10%	48社	0社	8%	0%	17社	31社	9%	6%	23社	25社	6%	8%	13社	35社	11%	6%	4社	44社	7%	7%
6	137社	23社	15社	27%	16%	42%	49社	50社	76社	16%	23%	46%	160社	15社	26%	20%	77社	98社	41%	20%	62社	113社	16%	38%	41社	134社	34%	24%	12社	163社	20%	26%
7	35社	48社	15社	7%	33%	42%	52社	25社	21社	17%	12%	13%	90社	8社	15%	11%	24社	74社	13%	15%	54社	44社	14%	15%	18社	80社	15%	14%	6社	92社	10%	15%
有効回答数(n)	504社	147社	36社				308社	214社	165社				613社	74社			188社	499社			391社	296社			122社	565社			59社	628社		
37. グループの内部統制システムの構築・運用に関し、親会社の取締役会による監督の状況について、ご教示ください。（複数選択可）																																
1	251社	69社	28社	46%	42%	74%	141社	101社	106社	41%	44%	59%	329社	19社	49%	24%	118社	230社	58%	42%	172社	176社	40%	54%	63社	285社	49%	46%	28社	320社	42%	47%
2	167社	58社	20社	30%	35%	53%	106社	66社	73社	31%	28%	40%	229社	16社	34%	20%	77社	168社	38%	31%	118社	127社	28%	39%	48社	197社	38%	31%	21社	224社	32%	33%
3	437社	131社	34社	79%	79%	89%	266社	180社	156社	78%	78%	86%	542社	60社	80%	75%	174社	428社	85%	78%	331社	271社	78%	83%	99社	503社	77%	80%	51社	551社	77%	80%
4	382社	109社	33社	69%	66%	87%	212社	171社	141社	62%	74%	78%	483社	41社	72%	51%	164社	360社	80%	65%	273社	251社	64%	77%	92社	432社	72%	69%	47社	477社	71%	69%
5	158社	41社	20社	29%	25%	53%	70社	69社	80社	21%	30%	44%	203社	16社	30%	20%	87社	132社	43%	24%	88社	131社	21%	40%	52社	167社	41%	27%	20社	199社	30%	29%
有効回答数(n)	550社	166社	38社				341社	232社	181社				674社	80社			204社	550社			426社	328社			128社	626社			66社	688社		
38. グループの内部統制システムの構築・運用に関し、親会社の監査役等が行っていることについて、ご教示ください。（複数選択可）																																
1	325社	105社	26社	59%	63%	70%	177社	155社	124社	52%	67%	69%	418社	38社	62%	49%	139社	317社	68%	58%	232社	224社	54%	69%	87社	369社	68%	59%	47社	409社	71%	60%
2	369社	104社	30社	67%	63%	81%	204社	159社	140社	60%	68%	77%	460社	43社	68%	55%	152社	351社	75%	64%	266社	237社	62%	72%	81社	422社	63%	68%	47社	456社	71%	66%
3	377社	98社	29社	69%	59%	78%	186社	161社	157社	55%	69%	87%	469社	35社	69%	45%	166社	338社	81%	62%	241社	263社	57%	80%	97社	407社	76%	65%	46社	458社	70%	67%
4	395社	113社	32社	72%	68%	86%	214社	171社	155社	63%	73%	86%	491社	49社	73%	63%	172社	368社	84%	67%	274社	266社	64%	81%	95社	445社	74%	71%	41社	499社	62%	73%
5	293社	88社	35社	53%	53%	95%	159社	128社	129社	47%	55%	71%	388社	28社	57%	36%	151社	265社	74%	48%	196社	220社	46%	67%	70社	346社	55%	55%	44社	372社	67%	54%
有効回答数(n)	550社	166社	37社				339社	233社	181社				675社	78社			204社	549社			426社	327社			128社	625社			66社	687社		
39. 子会社において法令違反等の不祥事が発覚した場合（有事）に関して、ご教示ください。																																
39-1 有事の場合に関して、親会社として迅速に対応するために実施している事項について、ご教示ください。（複数選択可）																																
A	128社	35社	12社	24%	21%	31%	50社	57社	68社	15%	25%	37%	165社	10社	25%	13%	73社	102社	36%	19%	69社	106社	17%	32%	32社	143社	25%	23%	18社	157社	28%	23%
B	500社	155社	37社	93%	93%	95%	304社	214社	174社	90%	95%	95%	624社	68社	94%	88%	195社	497社	95%	92%	382社	310社	92%	95%	118社	574社	93%	93%	61社	631社	95%	93%
C	286社	84社	29社	53%	51%	74%	150社	124社	125社	45%	55%	68%	375社	24社	56%	31%	135社	264社	66%	49%	193社	206社	46%	63%	73社	326社	57%	53%	31社	368社	48%	54%
D	84社	32社	15社	16%	19%	38%	52社	38社	41社	15%	17%	22%	121社	10社	18%	13%	37社	94社	18%	17%	74社	57社	18%	17%	27社	104社	21%	17%	13社	118社	20%	17%
E	111社	37社	11社	21%	22%	28%	51社	54社	54社	15%	24%	30%	152社	7社	23%	9%	57社	102社	28%	19%	67社	92社	16%	28%	34社	125社	27%	20%	14社	145社	22%	21%
F	75社	12社	16社	14%	7%	41%	17社	23社	63社	5%	10%	34%	97社	6社	15%	8%	65社	38社	32%	7%	25社	78社	6%	24%	20社	83社	16%	13%	7社	96社	11%	14%
有効回答数(n)	539社	166社	39社				336社	225社	183社				667社	77社			205社	539社			417社	327社			127社	617社			64社	680社		
39-2 有事の際に想定されている調査等（例：事実関係把握、原因分析、再発防止策の策定等）の体制について、ご教示ください。 （A～Bのぞれぞれについて、複数選択可）																																
A企業グループ全体からみて、重大な場合																																
1	442社	137社	31社	81%	84%	79%	275社	181社	154社	79%	81%	87%	546社	64社	82%	80%	175社	435社	87%	80%	336社	274社	78%	86%	104社	506社	80%	82%	54社	556社	83%	81%
2	284社	71社	28社	52%	43%	72%	137社	131社	115社	40%	58%	65%	352社	31社	53%	39%	135社	248社	67%	45%	181社	202社	42%	64%	70社	313社	54%	51%	41社	342社	63%	50%
3	198社	54社	22社	36%	33%	56%	102社	83社	89社	29%	37%	50%	252社	22社	38%	28%	95社	179社	47%	33%	132社	142社	31%	45%	47社	227社	36%	37%	31社	243社	48%	36%
4	166社	32社	19社	30%	20%	49%	57社	75社	85社	16%	33%	48%	205社	12社	31%	15%	97社	120社	48%	22%	80社	137社	19%	43%	37社	180社	28%	29%	21社	196社	32%	29%
5	49社	14社	9社	9%	9%	23%	18社	20社	34社	5%	9%	19%	68社	4社	10%	5%	36社	36社	18%	7%	25社	47社	6%	15%	16社	56社	12%	9%	8社	64社	12%	9%
6	46社	15社	6社	8%	9%	15%	39社	16社	12社	11%	7%	7%	63社	4社	9%	5%	14社	53社	7%	10%	43社	24社	10%	8%	13社	54社	10%	9%	4社	63社	6%	9%
有効回答数(n)	545社	164社	39社				346社	224社	178社				668社	80社			202社	546社			430社	318社			130社	618社			65社	683社		
B企業グループ全体からみて、軽微な場合																																
1	122社	46社	10社	23%	28%	26%	83社	53社	42社	24%	24%	24%	162社	16社	24%	20%	48社	130社	24%	24%	99社	79社	23%	25%	36社	142社	28%	23%	13社	165社	20%	24%
2	461社	118社	34社	85%	72%	87%	265社	187社	161社	77%	83%	91%	544社	69社	82%	87%	180社	433社	90%	80%	335社	278社	78%	88%	108社	505社	83%	82%	55社	558社	86%	82%
3	101社	34社	15社	19%	21%	38%	72社	37社	41社	21%	17%	23%	135社	15社	20%	19%	39社	111社	19%	20%	89社	61社	21%	19%	26社	124社	20%	20%	11社	139社	17%	20%
4	7社	1社	2社	1%	1%	5%	2社	5社	3社	1%	2%	2%	10社	0社	2%	0%	3社	7社	1%	1%	4社	6社	1%	2%	5社	5社	4%	1%	1社	9社	2%	1%
5	9社	0社	2社	2%	0%	5%	4社	3社	4社	1%	1%	2%	10社	1社	2%	1%	5社	6社	2%	1%	5社	6社	1%	2%	4社	7社	3%	1%	2社	9社	3%	1%
6	49社	21社	5社	9%	13%	13%	45社	19社	11社	13%	8%	6%	69社	6社	10%	8%	16社	59社	8%	11%	49社	26社	11%	8%	11社	64社	8%	10%	5社	70社	8%	10%
有効回答数(n)	542社	163社	39社				344社	224社	176社				665社	79社			201社	543社			428社	316社			130社	614社			64社	680社		
40. 内部監査に関する以下の事項についてご教示ください。																																
40-1 グループ全体の内部監査部門の人数																																
1 グループ全体の内部監査部門の人数 <企業グループベース>																																
<5	167社	84社	2社	34%	54%	6%	217社	34社	2社	65%	17%	1%	196社	57社	33%	71%	5社	248社	3%	48%	236社	17社	58%	6%	43社	210社	35%	38%	14社	239社	24%	39%
<10	147社	34社	1社	30%	22%	3%	88社	87社	7社	27%	43%	5%	163社	19社	27%	24%	22社	160社	14%	31%	124社	58社	30%	21%	25社	157社	20%	28%	19社	163社	32%	26%
<15	54社	9社	2社	11%	6%	6%	9社	35社	21社	3%	17%	14%	62社	3社	10%	4%	22社	43社	14%	8%	23社	42社	6%	16%	13社	52社	11%	9%	9社	56社	15%	9%
<20	20社	9社	4社	4%	6%	11%	2社	15社	16社	1%	7%	11%	33社	0社	6%	0%	13社	20社	8%	4%	8社	25社	2%	9%	7社	26社	6%	5%	3社	30社	5%	5%
<25	20社	2社	2社	4%	1%	6%	6社	7社	11社	2%	3%	8%	24社	0社	4%	0%	13社	11社	8%	2%	5社	19社	1%	7%	2社	22社	2%	4%	4社	20社	7%	3%
>25	79社	18社	24社	16%	12%	69%	10社	23社	88社	3%	11%	61%	120社	1社	20%	1%	86社	35社	53%	7%	12社	109社	3%	40%	32社	89社	26%	16%	10社	111社	17%	18%
有効回答数(n)	487社	156社	35社				332社	201社	145社				598社	80社			161社	517社			408社	270社			122社	556社			59社	619社		
<単体>																																
<5	229社	95社	3社	42%	57%	8%	255社	64社	8社	71%	29%	5%	257社	70社	39%	80%	13社	314社	7%	56%	286社	41社	65%	13%	64社	263社	50%	42%	19社	308社	28%	45%
<10	165社	39社	5社	30%	23%	14%	83社	94社	32社	23%	42%	19%	195社	14社	29%	16%	48社	161社	25%	29%	114社	95社	26%	30%	28社	181社	22%	29%	25社	184社	37%	27%
<15	74社	12社	4社	13%	7%	11%	9社	37社	44社	2%	17%	26%	88社	2社	13%	2%	45社	45社	23%	8%	26社	64社	6%	20%	13社	77社	10%	12%	11社	79社	16%	11%
<20	21社	7社	5社	4%	4%	14%	4社	10社	19社	1%	4%	11%	33社	0社	5%	0%	17社	16社	9%	3%	7社	26社	2%	8%	6社	27社	5%	4%	5社	28社	7%	4%
<25	19社	4社	4社	3%	2%	11%	5社	5社	17社	1%	2%	10%	27社	0社	4%	0%	17社	10社	9%	2%	3社	24社	1%	8%	2社	25社	2%	4%	2社	25社	3%	4%
>25	41社	11社	16社	7%	7%	43%	5社	13社	50社	1%	6%	29%	67社	1社	10%	1%	54社	14社	28%	3%	4社	64社	1%	20%	15社	53社	12%	8%	5社	63社	7%	9%
有効回答数(n)	549社	168社	37社				361社	223社	170社				667社	87社			194社	560社			440社	314社			128社	626社			67社	687社		

企業向けアンケート

	機関設計						売上規模						上場市場				JPX400				時価総額				※1 純粋持株会社であるか否か				※2 親会社の有無			
	1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部	1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし
2 うち、内部監査に関連する専門的な資格（CIA、CPA等）を保有する人数																																
＜企業グループベース＞																																
<2	293社	98社	3社	72%	76%	11%	231社	123社	40社	87%	70%	32%	342社	52社	67%	91%	52社	342社	36%	81%	276社	118社	84%	50%	63社	331社	61%	72%	30社	364社	60%	71%
<4	42社	11社	7社	10%	9%	26%	24社	22社	14社	9%	13%	11%	56社	4社	11%	7%	21社	39社	15%	9%	32社	28社	10%	12%	11社	49社	11%	11%	10社	50社	20%	10%
<6	26社	5社	0社	6%	4%	0%	2社	14社	15社	1%	8%	12%	31社	0社	6%	0%	17社	14社	12%	3%	9社	22社	3%	9%	6社	25社	6%	5%	3社	28社	6%	5%
<8	14社	7社	3社	3%	5%	11%	3社	9社	12社	1%	5%	10%	24社	0社	5%	0%	12社	12社	8%	3%	6社	18社	2%	8%	5社	19社	5%	4%	0社	24社	0%	5%
<10	10社	0社	3社	2%	0%	11%	1社	5社	7社	0%	3%	6%	12社	1社	2%	2%	8社	5社	6%	1%	3社	10社	1%	4%	1社	12社	1%	3%	2社	11社	4%	2%
>10	24社	8社	11社	6%	6%	41%	5社	2社	36社	2%	1%	29%	43社	0社	8%	0%	33社	10社	23%	2%	2社	41社	1%	17%	17社	26社	17%	6%	5社	38社	10%	7%
有効回答数(n)	409社	129社	27社				266社	175社	124社				508社	57社			143社	422社			328社	237社			103社	462社			50社	515社		
＜単体＞																																
<5	407社	125社	19社	91%	93%	59%	280社	172社	99社	98%	93%	69%	488社	63社	89%	98%	120社	431社	71%	96%	340社	211社	98%	79%	86社	465社	83%	91%	46社	505社	87%	90%
<10	27社	6社	6社	6%	4%	19%	3社	11社	25社	1%	6%	17%	38社	1社	7%	2%	26社	13社	15%	3%	7社	32社	2%	12%	9社	30社	9%	6%	3社	36社	6%	6%
<15	8社	1社	3社	2%	1%	9%	1社	2社	9社	0%	1%	6%	12社	0社	2%	0%	11社	1社	7%	0%	0社	12社	0%	4%	1社	11社	1%	2%	2社	10社	4%	2%
<20	2社	2社	3社	0%	1%	9%	1社	0社	6社	0%	0%	4%	7社	0社	1%	0%	6社	1社	4%	0%	0社	7社	0%	3%	4社	3社	4%	1%	0社	7社	0%	1%
<25	1社	0社	1社	0%	0%	3%	0社	0社	2社	0%	0%	1%	2社	0社	0%	0%	2社	0社	1%	0%	0社	2社	0%	1%	1社	1社	1%	0%	0社	2社	0%	0%
>25	3社	1社	0社	1%	1%	0%	1社	0社	3社	0%	0%	2%	4社	0社	1%	0%	3社	1社	2%	0%	0社	4社	0%	1%	2社	2社	2%	0%	2社	2社	4%	0%
有効回答数(n)	448社	135社	32社				286社	185社	144社				551社	64社			168社	447社			347社	268社			103社	512社			53社	562社		
40-2 内部監査部門における専門性を高めるための取組についてご教示ください。（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）																																
1	231社	51社	27社	42%	31%	69%	84社	108社	117社	24%	49%	66%	293社	16社	44%	19%	137社	172社	69%	31%	121社	188社	28%	59%	66社	243社	52%	39%	31社	278社	48%	41%
2	513社	156社	39社	94%	95%	100%	328社	208社	172社	93%	95%	97%	635社	73社	96%	86%	194社	514社	97%	94%	401社	307社	93%	97%	119社	589社	93%	95%	62社	646社	95%	94%
3	213社	53社	24社	39%	32%	62%	95社	86社	109社	27%	39%	62%	272社	18社	41%	21%	119社	171社	60%	31%	116社	174社	27%	55%	57社	233社	45%	38%	28社	262社	43%	38%
4	129社	36社	22社	24%	22%	56%	64社	48社	75社	18%	22%	42%	173社	14社	26%	16%	79社	108社	40%	20%	68社	119社	16%	37%	44社	143社	34%	23%	19社	168社	29%	25%
5	25社	2社	3社	5%	1%	8%	11社	8社	11社	3%	4%	6%	26社	4社	4%	5%	11社	19社	6%	3%	13社	17社	3%	5%	7社	23社	5%	4%	2社	28社	3%	4%
有効回答数(n)	546社	164社	39社				353社	219社	177社				664社	85社			200社	549社			431社	318社			128社	621社			65社	684社		
40-3 内部監査部門が担う人材育成の役割について該当するものを選択してください。（A～Fのそれぞれについて、1～4から１つ選択。「F.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）																																
A 将来の経営陣幹部となる人材育成																																
1	35社	10社	5社	7%	6%	14%	14社	16社	20社	4%	8%	12%	48社	2社	8%	3%	20社	30社	10%	6%	21社	29社	5%	10%	12社	38社	10%	7%	1社	49社	2%	8%
2	103社	36社	9社	20%	23%	25%	61社	47社	40社	19%	22%	23%	135社	13社	22%	18%	51社	97社	26%	19%	80社	68社	20%	22%	31社	117社	25%	20%	15社	133社	26%	21%
3	215社	58社	13社	42%	38%	36%	130社	89社	67社	41%	42%	39%	256社	30社	41%	41%	75社	211社	39%	42%	166社	120社	42%	39%	48社	238社	39%	41%	27社	259社	47%	40%
4	155社	50社	9社	31%	32%	25%	110社	59社	45社	35%	28%	26%	186社	28社	30%	38%	47社	167社	24%	33%	127社	87社	32%	29%	31社	183社	25%	32%	15社	199社	26%	31%
有効回答数(n)	508社	154社	36社				315社	211社	172社				625社	73社			193社	505社			394社	304社			122社	576社			58社	640社		
B 将来の監査役等となる人材育成																																
1	38社	15社	7社	7%	10%	19%	21社	13社	26社	7%	6%	15%	56社	4社	9%	5%	28社	32社	15%	6%	28社	32社	7%	10%	13社	47社	11%	8%	2社	58社	3%	9%
2	175社	51社	12社	34%	33%	33%	110社	73社	55社	35%	34%	32%	215社	23社	34%	31%	65社	173社	34%	34%	145社	93社	37%	30%	45社	193社	37%	33%	23社	215社	39%	33%
3	185社	52社	9社	36%	34%	25%	108社	77社	61社	34%	36%	35%	219社	27社	35%	36%	68社	178社	35%	35%	131社	115社	33%	38%	47社	199社	38%	34%	22社	224社	37%	35%
4	113社	36社	8社	22%	23%	22%	77社	49社	31社	24%	23%	18%	137社	20社	22%	27%	32社	125社	17%	25%	92社	65社	23%	21%	18社	139社	15%	24%	12社	145社	20%	23%
有効回答数(n)	511社	154社	36社				316社	212社	173社				627社	74社			193社	508社			396社	305社			123社	578社			59社	642社		
C 内部監査の専門的人材育成																																
1	233社	64社	25社	44%	41%	68%	112社	102社	108社	34%	46%	61%	302社	20社	47%	27%	120社	202社	60%	39%	149社	173社	37%	55%	54社	268社	44%	45%	32社	290社	51%	44%
2	221社	68社	10社	42%	43%	27%	151社	90社	58社	46%	41%	33%	268社	31社	41%	41%	70社	229社	35%	44%	181社	118社	44%	37%	52社	247社	42%	41%	25社	274社	40%	42%
3	49社	16社	1社	9%	10%	3%	41社	18社	7社	13%	8%	4%	48社	18社	7%	24%	5社	61社	3%	12%	53社	13社	13%	4%	11社	55社	9%	9%	3社	63社	5%	10%
4	24社	10社	1社	5%	6%	3%	22社	10社	3社	7%	5%	2%	29社	6社	4%	8%	4社	31社	2%	6%	24社	11社	6%	3%	6社	29社	5%	5%	3社	32社	5%	5%
有効回答数(n)	527社	158社	37社				326社	220社	176社				647社	75社			199社	523社			407社	315社			123社	599社			63社	659社		
D 営業や生産など現場（第1線）との人材交流																																
1	77社	25社	11社	15%	16%	30%	36社	38社	39社	11%	18%	22%	107社	6社	17%	8%	40社	73社	21%	14%	56社	57社	14%	18%	25社	88社	20%	15%	10社	103社	17%	16%
2	200社	66社	12社	39%	42%	32%	138社	77社	63社	43%	35%	36%	248社	30社	39%	39%	71社	207社	36%	40%	165社	113社	41%	36%	57社	221社	46%	37%	22社	256社	37%	39%
3	150社	46社	9社	29%	29%	24%	91社	70社	44社	28%	32%	25%	179社	26社	28%	34%	53社	152社	27%	29%	119社	86社	30%	28%	29社	176社	23%	30%	19社	186社	32%	28%
4	92社	21社	5社	18%	13%	14%	57社	32社	29社	18%	15%	17%	104社	14社	16%	18%	31社	87社	16%	17%	63社	55社	16%	18%	13社	105社	10%	18%	9社	109社	15%	17%
有効回答数(n)	519社	158社	37社				322社	217社	175社				638社	76社			195社	519社			403社	311社			124社	590社			60社	654社		
E 管理部門（第2線）との人材交流																																
1	117社	36社	15社	22%	23%	41%	60社	51社	57社	18%	24%	32%	156社	12社	24%	16%	59社	109社	30%	21%	82社	86社	20%	27%	29社	139社	23%	23%	14社	154社	23%	23%
2	270社	83社	15社	52%	52%	41%	174社	105社	89社	54%	49%	50%	324社	44社	51%	57%	104社	264社	52%	51%	212社	156社	53%	50%	67社	301社	54%	51%	33社	335社	54%	51%
3	85社	27社	5社	16%	17%	14%	56社	40社	21社	17%	19%	12%	105社	12社	16%	16%	24社	93社	12%	18%	68社	49社	17%	16%	21社	96社	17%	16%	9社	108社	15%	16%
4	50社	13社	2社	10%	8%	5%	35社	20社	10社	11%	9%	6%	56社	9社	9%	12%	12社	53社	6%	10%	41社	24社	10%	8%	7社	58社	6%	10%	5社	60社	8%	9%
有効回答数(n)	522社	159社	37社				325社	216社	177社				641社	77社			199社	519社			403社	315社			124社	594社			61社	657社		
F その他																																
1	8社	1社	0社	9%	5%	0%	2社	3社	4社	3%	10%	15%	9社	0社	9%	0%	1社	8社	4%	9%	4社	5社	5%	12%	0社	9社	0%	9%	1社	8社	11%	7%
2	4社	2社	1社	4%	11%	17%	3社	0社	4社	5%	0%	15%	6社	1社	6%	7%	4社	3社	15%	3%	3社	4社	4%	9%	2社	5社	10%	5%	1社	6社	11%	6%
3	10社	1社	0社	11%	5%	0%	8社	2社	1社	14%	6%	4%	9社	2社	9%	13%	1社	10社	4%	11%	9社	2社	12%	5%	4社	7社	19%	7%	1社	10社	11%	9%
4	69社	15社	5社	76%	79%	83%	46社	26社	17社	78%	84%	65%	77社	12社	76%	80%	20社	69社	77%	77%	57社	32社	78%	74%	15社	74社	71%	78%	6社	83社	67%	78%
有効回答数(n)	91社	19社	6社				59社	31社	26社				101社	15社			26社	90社			73社	43社			21社	95社			9社	107社		
41. 上場子会社の内部監査について、当てはまるものをご教示ください。（複数選択可）																																
1	57社	11社	9社	73%	69%	82%	8社	20社	49社	47%	80%	78%	75社	2社	76%	33%	47社	30社	77%	68%	15社	62社	56%	79%	13社	64社	65%	75%	2社	75社	67%	74%
2	39社	7社	8社	50%	44%	73%	8社	14社	32社	47%	56%	51%	52社	2社	53%	33%	32社	22社	52%	50%	13社	41社	48%	53%	12社	42社	60%	49%	3社	51社	100%	50%
3	26社	6社	3社	33%	38%	27%	8社	7社	20社	47%	28%	32%	32社	3社	32%	50%	20社	15社	33%	34%	12社	23社	44%	29%	11社	24社	55%	28%	2社	33社	67%	32%
4	19社	3社	5社	24%	19%	45%	3社	7社	17社	18%	28%	27%	26社	1社	26%	17%	15社	12社	25%	27%	6社	21社	22%	27%	8社	19社	40%	22%	1社	26社	33%	25%
5	26社	5社	4社	33%	31%	36%	2社	5社	28社	12%	20%	44%	34社	1社	34%	17%	23社	12社	38%	27%	5社	30社	19%	38%	11社	24社	55%	28%	1社	34社	33%	33%
有効回答数(n)	78社	16社	11社				17社	25社	63社				99社	6社			61社	44社			27社	78社			20社	85社			3社	102社		

	機関設計						売上規模						上場市場				JPX400				時価総額				※1 純粋持株会社であるか否か				※2 親会社の有無			
	1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部	1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし

42.　中核子会社（※）の社長・CEOの指名・報酬について、ご教示ください。
※中核子会社とは、事業持株会社における代表的な100%子会社、また純粋持株会社における代表的な100%子会社を指します。

42-1　中核子会社の社長・CEOの指名にあたり、最も強い影響力をもつ会議体等について、ご教示ください。
（法的な決定機関ではなく、実質的に意思決定を行っている会議体等をご回答ください）　（１つ選択。「I.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

A	169社	60社	3社	32%	37%	8%	126社	83社	23社	37%	37%	13%	202社	30社	31%	38%	36社	196社	18%	36%	171社	61社	40%	19%	33社	199社	25%	33%	21社	211社	34%	31%
B	34社	10社	12社	6%	6%	31%	17社	12社	27社	5%	5%	16%	54社	2社	8%	3%	26社	30社	13%	6%	20社	36社	5%	11%	30社	26社	23%	4%	4社	52社	7%	8%
C	245社	68社	15社	46%	41%	38%	146社	99社	83社	43%	44%	48%	295社	33社	45%	42%	94社	234社	47%	43%	174社	154社	41%	49%	46社	282社	35%	46%	25社	303社	41%	45%
D	45社	13社	8社	8%	8%	21%	30社	15社	21社	9%	7%	12%	59社	7社	9%	9%	21社	45社	11%	8%	36社	30社	8%	10%	9社	57社	7%	9%	8社	58社	13%	9%
E	23社	5社	1社	4%	3%	3%	11社	8社	10社	3%	4%	6%	26社	3社	4%	4%	12社	17社	6%	3%	12社	17社	3%	5%	5社	24社	4%	4%	2社	27社	3%	4%
F	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	1社	0%	0%	1%	1社	0社	0%	0%	1社	0社	1%	0%	0社	1社	0%	0%	1社	0社	1%	0%	1社	0社	2%	0%
G	7社	4社	0社	1%	2%	0%	4社	4社	3社	1%	2%	2%	9社	2社	1%	3%	3社	8社	2%	1%	6社	5社	1%	2%	6社	5社	5%	1%	0社	11社	0%	2%
H	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
I	11社	4社	0社	2%	2%	0%	5社	5社	5社	1%	2%	3%	14社	1社	2%	1%	6社	9社	3%	2%	5社	10社	1%	3%	1社	14社	1%	2%	0社	15社	0%	2%
有効回答数(n)	535社	164社	39社				339社	226社	173社				660社	78社			199社	539社			424社	314社			131社	607社			61社	677社		

42-2　中核子会社の社長・CEOの報酬の決定にあたり、最も強い影響力をもつ会議体等について、ご教示ください。
（法的な決定機関ではなく、最も強い影響力をもつ会議体等をご回答ください）

A	68社	31社	0社	13%	19%	0%	60社	33社	6社	18%	15%	4%	83社	16社	13%	21%	10社	89社	5%	17%	80社	19社	19%	6%	24社	75社	19%	12%	7社	92社	11%	14%
B	45社	16社	16社	8%	10%	42%	24社	19社	34社	7%	9%	20%	72社	5社	11%	6%	35社	42社	18%	8%	30社	47社	7%	15%	36社	41社	28%	7%	3社	74社	5%	11%
C	283社	68社	16社	53%	42%	42%	154社	129社	84社	46%	58%	49%	334社	33社	51%	43%	102社	265社	52%	49%	204社	163社	48%	53%	46社	321社	36%	53%	36社	331社	58%	49%
D	42社	14社	3社	8%	9%	8%	34社	13社	12社	10%	6%	7%	53社	6社	8%	8%	10社	49社	5%	9%	39社	20社	9%	6%	8社	51社	6%	8%	4社	55社	6%	8%
E	44社	19社	0社	8%	12%	0%	38社	12社	13社	11%	5%	8%	54社	9社	8%	12%	16社	47社	8%	9%	39社	24社	9%	8%	7社	56社	5%	9%	4社	59社	6%	9%
F	5社	1社	1社	1%	1%	3%	1社	0社	6社	0%	0%	4%	7社	0社	1%	0%	5社	2社	3%	0%	0社	7社	0%	2%	4社	3社	3%	0%	4社	3社	6%	0%
G	19社	5社	1社	4%	3%	3%	12社	9社	4社	4%	4%	2%	20社	5社	3%	6%	6社	19社	3%	4%	15社	10社	4%	3%	3社	22社	2%	4%	2社	23社	3%	3%
H	2社	2社	0社	0%	1%	0%	2社	1社	1社	1%	0%	1%	4社	0社	1%	0%	1社	3社	1%	1%	2社	2社	0%	1%	0社	4社	0%	1%	1社	3社	2%	0%
I	23社	7社	1社	4%	4%	3%	13社	7社	11社	4%	3%	6%	28社	3社	4%	4%	11社	20社	6%	4%	13社	18社	3%	6%	1社	30社	1%	5%	1社	30社	2%	4%
有効回答数(n)	531社	163社	38社				338社	223社	171社				655社	77社			196社	536社			422社	310社			129社	603社			62社	670社		

43.　上場子会社の社長・ＣＥＯの指名について、当てはまるものをご教示ください。（複数選択可）

1	15社	6社	2社	20%	32%	18%	4社	6社	13社	25%	23%	21%	22社	1社	22%	17%	15社	8社	25%	18%	8社	15社	28%	20%	4社	19社	19%	23%	1社	22社	20%	22%
2	38社	7社	7社	51%	37%	64%	6社	10社	36社	38%	38%	57%	50社	2社	51%	33%	33社	19社	54%	43%	9社	43社	31%	57%	8社	44社	38%	52%	2社	50社	40%	50%
3	16社	6社	0社	21%	32%	0%	4社	8社	10社	25%	31%	16%	20社	2社	20%	33%	9社	13社	15%	30%	9社	13社	31%	17%	2社	20社	10%	24%	3社	19社	60%	19%
4	7社	0社	5社	9%	0%	45%	1社	2社	9社	6%	8%	14%	11社	1社	11%	17%	8社	4社	13%	9%	2社	10社	7%	13%	5社	7社	24%	8%	0社	12社	0%	12%
5	8社	0社	2社	11%	0%	18%	1社	4社	5社	6%	15%	8%	9社	1社	9%	17%	5社	5社	8%	11%	4社	6社	14%	8%	5社	5社	24%	6%	1社	9社	20%	9%
6	4社	0社	1社	5%	0%	9%	2社	1社	2社	13%	4%	3%	4社	1社	4%	17%	3社	2社	5%	5%	2社	3社	7%	4%	0社	5社	0%	6%	0社	5社	0%	5%
7	9社	1社	3社	12%	5%	27%	1社	0社	12社	6%	0%	19%	12社	1社	12%	17%	10社	3社	16%	7%	1社	12社	3%	16%	2社	11社	10%	13%	0社	13社	0%	13%
8	1社	0社	0社	1%	0%	0%	0社	1社	0社	0%	4%	0%	1社	0社	1%	0%	0社	1社	0%	2%	1社	0社	3%	0%	0社	1社	0%	1%	1社	0社	20%	0%
有効回答数(n)	75社	19社	11社				16社	26社	63社				99社	6社			61社	44社			29社	76社			21社	84社			5社	100社		

44.　貴社の事業ポートフォリオ戦略と資本コストとの関係について、ご教示ください。（複数選択可）

1	222社	67社	26社	45%	50%	70%	139社	91社	85社	46%	46%	50%	284社	31社	47%	44%	97社	218社	50%	46%	162社	153社	44%	51%	63社	252社	54%	46%	37社	278社	63%	46%
2	227社	44社	23社	46%	33%	62%	109社	85社	100社	36%	43%	59%	269社	25社	45%	36%	111社	183社	57%	39%	135社	159社	37%	53%	59社	235社	50%	43%	31社	263社	53%	43%
3	215社	51社	18社	43%	38%	49%	120社	79社	85社	40%	40%	50%	257社	27社	43%	39%	95社	189社	49%	40%	146社	138社	40%	46%	48社	236社	41%	43%	23社	261社	39%	43%
4	163社	26社	21社	33%	19%	57%	65社	62社	83社	22%	31%	49%	196社	14社	33%	20%	96社	114社	49%	24%	87社	123社	24%	41%	43社	167社	37%	30%	12社	198社	20%	33%
5	125社	27社	16社	25%	20%	43%	45社	56社	67社	15%	28%	39%	165社	3社	28%	4%	76社	92社	39%	19%	59社	109社	16%	36%	29社	139社	25%	25%	8社	160社	14%	26%
有効回答数(n)	496社	135社	37社				299社	199社	170社				598社	70社			195社	473社			369社	299社			117社	551社			59社	609社		

45.　自社の資本コストの推計方法として用いている指標について、ご教示ください。（複数選択可。「その他」の場合はコメント欄に具体的に記入）

1	357社	98社	29社	70%	68%	78%	193社	145社	146社	61%	72%	84%	448社	36社	72%	51%	159社	325社	81%	66%	249社	235社	64%	77%	81社	403社	69%	70%	42社	442社	65%	71%
2	34社	9社	3社	7%	6%	8%	29社	6社	11社	9%	3%	6%	40社	6社	6%	8%	9社	37社	5%	7%	33社	13社	9%	4%	4社	42社	3%	7%	7社	39社	11%	6%
3	112社	38社	10社	22%	26%	27%	70社	49社	41社	22%	24%	24%	146社	14社	24%	20%	52社	108社	27%	22%	81社	79社	21%	26%	34社	126社	29%	22%	13社	147社	20%	23%
4	18社	5社	1社	4%	3%	3%	18社	4社	2社	6%	2%	1%	17社	7社	3%	10%	2社	22社	1%	4%	20社	4社	5%	1%	2社	22社	2%	4%	2社	22社	3%	4%
5	60社	17社	4社	12%	12%	11%	45社	24社	12社	14%	12%	7%	67社	14社	11%	20%	16社	65社	8%	13%	53社	28社	14%	9%	14社	67社	12%	12%	8社	73社	12%	12%
有効回答数(n)	509社	145社	37社				316社	201社	174社				620社	71社			196社	495社			387社	304社			117社	574社			65社	626社		

46.　事業部門／セグメントの評価に関して、ご教示ください。

46-1　事業部門／セグメントごとに整備しているデータをご教示ください。（複数選択可。「その他」の場合はコメント欄に具体的に記入）

1	519社	147社	34社	92%	89%	89%	320社	216社	164社	88%	94%	93%	617社	83社	91%	90%	192社	508社	93%	90%	402社	298社	90%	92%	112社	588社	85%	92%	59社	641社	91%	91%
2	214社	61社	21社	38%	37%	55%	112社	90社	94社	31%	39%	53%	272社	24社	40%	26%	100社	196社	48%	35%	152社	144社	34%	45%	64社	232社	49%	36%	23社	273社	35%	39%
3	122社	27社	18社	22%	16%	47%	57社	47社	63社	16%	20%	36%	154社	13社	23%	14%	69社	98社	33%	17%	76社	91社	17%	28%	33社	134社	25%	21%	18社	149社	28%	21%
4	53社	20社	6社	9%	12%	16%	41社	17社	21社	11%	7%	12%	70社	9社	10%	10%	22社	57社	11%	10%	43社	36社	10%	11%	24社	55社	18%	9%	7社	72社	11%	10%
有効回答数(n)	566社	165社	38社				362社	230社	177社				677社	92社			207社	562社			446社	323社			131社	638社			65社	704社		

46-2　**各事業部門／セグメントの評価にあたり、重視している各事業部門／セグメント別の指標について、優先順位をご教示ください。**
（「A最も重視している」「B 2番目に重視している」「C 3番目に重視している」指標について、それぞれ１つずつ選択。「15.その他」を選択した場合は下記コメント欄に具体的に記入）

「A最も重視している」

1	350社	102社	13社	63%	59%	36%	241社	140社	84社	66%	62%	48%	405社	60社	60%	65%	109社	356社	55%	63%	287社	178社	64%	56%	82社	383社	63%	60%	42社	423社	63%	61%
2	68社	24社	7社	12%	14%	19%	47社	34社	18社	13%	15%	10%	84社	15社	12%	16%	20社	79社	10%	14%	65社	34社	15%	11%	8社	91社	6%	14%	12社	87社	18%	12%
3	2社	0社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	1社	0%	0%	1%	2社	0社	0%	0%	1社	1社	1%	0%	1社	1社	0%	0%	0社	2社	0%	0%	0社	2社	0%	0%
4	5社	3社	2社	1%	2%	6%	3社	3社	4社	1%	1%	2%	10社	0社	1%	0%	3社	7社	2%	1%	2社	8社	0%	3%	2社	8社	2%	1%	0社	10社	0%	1%
5	17社	4社	3社	3%	2%	8%	10社	7社	7社	3%	3%	4%	23社	1社	3%	1%	9社	15社	5%	3%	12社	12社	3%	4%	9社	15社	7%	2%	1社	23社	1%	3%
6	7社	2社	1社	1%	1%	3%	1社	3社	6社	0%	1%	3%	9社	1社	1%	1%	4社	6社	2%	1%	3社	7社	1%	2%	2社	8社	2%	1%	0社	10社	0%	1%
7	5社	3社	0社	1%	2%	0%	4社	1社	3社	1%	0%	2%	8社	0社	1%	0%	4社	4社	2%	1%	4社	4社	1%	1%	1社	7社	1%	1%	0社	8社	0%	1%
8	74社	24社	6社	13%	14%	17%	43社	26社	35社	12%	12%	20%	92社	12社	14%	13%	31社	73社	16%	13%	56社	48社	13%	15%	18社	86社	14%	14%	9社	95社	13%	14%
9	2社	0社	0社	0%	0%	0%	2社	0社	0社	1%	0%	0%	2社	0社	0%	0%	0社	2社	0%	0%	2社	0社	0%	0%	1社	1社	1%	0%	0社	2社	0%	0%
10	2社	1社	0社	0%	1%	0%	0社	2社	1社	0%	1%	1%	3社	0社	0%	0%	2社	1社	1%	0%	1社	2社	0%	1%	0社	3社	0%	0%	0社	3社	0%	0%
11	2社	1社	0社	0%	1%	0%	0社	2社	1社	0%	1%	1%	3社	0社	0%	0%	1社	2社	1%	0%	1社	2社	0%	1%	1社	2社	1%	0%	0社	3社	0%	0%
12	2社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	2社	0%	0%	1%	2社	0社	0%	0%	2社	0社	1%	0%	0社	2社	0%	1%	0社	2社	0%	0%	0社	2社	0%	0%
13	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
14	6社	1社	0社	1%	1%	0%	4社	2社	1社	1%	1%	1%	6社	1社	1%	1%	0社	7社	0%	1%	4社	3社	1%	1%	1社	6社	1%	1%	1社	6社	1%	1%
15	14社	8社	4社	3%	5%	11%	9社	5社	12社	2%	2%	7%	24社	2社	4%	2%	12社	14社	6%	2%	10社	16社	2%	5%	5社	21社	4%	3%	2社	24社	3%	3%
有効回答数(n)	556社	173社	36社				365社	225社	175社				673社	92社			198社	567社			448社	317社			130社	635社			67社	698社		

企業向けアンケート

	機関設計						売上規模						上場市場				JPX400				時価総額				※1 純粋持株会社であるか否か				※2 親会社の有無			
	1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部	1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし
「B 2番目に重視している」																																
1	87社	33社	7社	16%	19%	19%	54社	41社	32社	15%	18%	18%	112社	15社	17%	16%	30社	97社	15%	17%	75社	52社	17%	16%	14社	113社	11%	18%	13社	114社	19%	16%
2	252社	69社	9社	45%	40%	25%	168社	108社	54社	46%	48%	31%	285社	45社	42%	49%	78社	252社	39%	44%	205社	125社	46%	39%	62社	268社	48%	42%	28社	302社	42%	43%
3	6社	3社	0社	1%	2%	0%	8社	1社	0社	2%	0%	0%	8社	1社	1%	1%	1社	8社	1%	1%	6社	3社	1%	1%	2社	7社	2%	1%	0社	9社	0%	1%
4	17社	5社	2社	3%	3%	6%	8社	10社	6社	2%	4%	3%	23社	1社	3%	1%	11社	13社	6%	2%	12社	12社	3%	4%	6社	18社	5%	3%	1社	23社	1%	3%
5	29社	9社	7社	5%	5%	19%	19社	16社	10社	5%	7%	6%	41社	4社	6%	4%	13社	32社	7%	6%	20社	25社	4%	8%	11社	34社	8%	5%	2社	43社	3%	6%
6	9社	4社	1社	2%	2%	3%	3社	2社	9社	1%	1%	5%	14社	0社	2%	0%	6社	8社	3%	1%	5社	9社	1%	3%	1社	13社	1%	2%	0社	14社	0%	2%
7	25社	7社	2社	4%	4%	6%	12社	5社	17社	3%	2%	10%	30社	4社	4%	4%	15社	19社	8%	3%	14社	20社	3%	6%	7社	27社	5%	4%	3社	31社	4%	4%
8	81社	24社	3社	15%	14%	8%	64社	25社	19社	18%	11%	11%	92社	16社	14%	17%	16社	92社	8%	16%	80社	28社	18%	9%	17社	91社	13%	14%	12社	96社	18%	14%
9	5社	2社	0社	1%	1%	0%	4社	3社	0社	1%	1%	0%	7社	0社	1%	0%	1社	6社	1%	1%	4社	3社	1%	1%	1社	6社	1%	1%	1社	6社	1%	1%
10	3社	0社	1社	1%	0%	3%	0社	0社	4社	0%	0%	2%	4社	0社	1%	0%	4社	0社	2%	0%	0社	4社	0%	1%	1社	3社	1%	0%	0社	4社	0%	1%
11	3社	0社	0社	1%	0%	0%	0社	0社	3社	0%	0%	2%	3社	0社	0%	0%	3社	0社	2%	0%	0社	3社	0%	1%	0社	3社	0%	0%	1社	2社	1%	0%
12	3社	0社	0社	1%	0%	0%	1社	1社	1社	0%	0%	1%	2社	1社	0%	1%	1社	2社	1%	0%	1社	2社	0%	1%	0社	3社	0%	0%	1社	2社	1%	0%
13	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	0%	0%	1社	0社	1%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%
14	4社	2社	0社	1%	1%	0%	3社	2社	1社	1%	1%	1%	6社	0社	1%	0%	1社	5社	1%	1%	4社	2社	1%	1%	0社	6社	0%	1%	0社	6社	0%	1%
15	10社	5社	1社	2%	3%	3%	6社	3社	7社	2%	1%	4%	15社	1社	2%	1%	5社	11社	3%	2%	6社	10社	1%	3%	4社	12社	3%	2%	2社	14社	3%	2%
有効回答数(n)	556社	173社	36社				365社	225社	175社				673社	92社			198社	567社			448社	317社			130社	635社			67社	698社		
「C 3番目に重視している」																																
1	38社	12社	5社	7%	7%	14%	28社	17社	10社	8%	8%	6%	49社	6社	7%	7%	9社	46社	5%	8%	39社	16社	9%	5%	12社	43社	9%	7%	4社	51社	6%	7%
2	77社	26社	2社	14%	15%	6%	53社	30社	22社	15%	13%	13%	89社	16社	13%	17%	17社	88社	9%	16%	74社	31社	17%	10%	14社	91社	11%	14%	10社	95社	15%	14%
3	14社	10社	1社	3%	6%	3%	17社	4社	4社	5%	2%	2%	19社	6社	3%	7%	4社	21社	2%	4%	16社	9社	4%	3%	6社	19社	5%	3%	0社	25社	0%	4%
4	23社	7社	0社	4%	4%	0%	14社	5社	11社	4%	2%	6%	28社	2社	4%	2%	11社	19社	6%	3%	14社	16社	3%	5%	6社	24社	5%	4%	1社	29社	1%	4%
5	66社	20社	3社	12%	12%	8%	46社	33社	10社	13%	15%	6%	82社	7社	12%	8%	20社	69社	10%	12%	56社	33社	13%	10%	19社	70社	15%	11%	7社	82社	10%	12%
6	28社	2社	4社	5%	1%	11%	5社	10社	19社	1%	4%	11%	34社	0社	5%	0%	21社	13社	11%	2%	6社	28社	1%	9%	8社	26社	6%	4%	0社	34社	0%	5%
7	64社	15社	6社	12%	9%	17%	35社	26社	24社	10%	12%	14%	75社	10社	11%	11%	22社	63社	11%	11%	51社	34社	11%	11%	19社	66社	15%	10%	11社	74社	16%	11%
8	105社	32社	2社	19%	18%	6%	75社	42社	22社	21%	19%	13%	120社	19社	18%	21%	32社	107社	16%	19%	89社	50社	20%	16%	16社	123社	12%	19%	11社	128社	16%	18%
9	37社	7社	1社	7%	4%	3%	27社	10社	8社	7%	4%	5%	41社	4社	6%	4%	11社	34社	6%	6%	25社	20社	6%	6%	4社	41社	3%	6%	5社	40社	7%	6%
10	3社	0社	2社	1%	0%	6%	1社	2社	2社	0%	1%	1%	4社	1社	1%	1%	4社	1社	2%	0%	1社	4社	0%	1%	3社	2社	2%	0%	1社	4社	1%	1%
11	2社	1社	0社	0%	1%	0%	1社	0社	2社	0%	0%	1%	3社	0社	0%	0%	1社	2社	1%	0%	1社	2社	0%	1%	0社	3社	0%	0%	0社	3社	0%	0%
12	8社	3社	0社	1%	2%	0%	4社	3社	4社	1%	1%	2%	10社	1社	1%	1%	5社	6社	3%	1%	6社	5社	1%	2%	0社	11社	0%	2%	2社	9社	3%	1%
13	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	1社	0社	0%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0%	0%
14	23社	6社	1社	4%	3%	3%	17社	11社	2社	5%	5%	1%	22社	8社	3%	9%	3社	27社	2%	5%	20社	10社	4%	3%	4社	26社	3%	4%	2社	28社	3%	4%
15	17社	9社	3社	3%	5%	8%	11社	6社	12社	3%	3%	7%	28社	1社	4%	1%	15社	14社	8%	2%	11社	18社	2%	6%	6社	23社	5%	4%	3社	26社	4%	4%
有効回答数(n)	556社	173社	36社				365社	225社	175社				673社	92社			198社	567社			448社	317社			130社	635社			67社	698社		
47. 企業グループ全体としての事業ポートフォリオ管理に関して本社管理部門（経営企画･財務等のコーポレート機能を担う部門）が行っていることをご教示ください。（複数選択可）																																
1	429社	123社	29社	75%	73%	76%	285社	184社	112社	78%	80%	62%	508社	73社	74%	80%	135社	446社	66%	78%	357社	224社	80%	68%	103社	478社	79%	74%	53社	528社	79%	74%
2	452社	135社	35社	79%	80%	92%	289社	194社	139社	79%	85%	76%	551社	71社	80%	78%	161社	461社	78%	81%	362社	260社	81%	79%	106社	516社	81%	80%	56社	566社	84%	80%
3	50社	14社	17社	9%	8%	45%	14社	23社	44社	4%	10%	24%	78社	3社	11%	3%	45社	36社	22%	6%	21社	60社	5%	18%	19社	62社	15%	10%	9社	72社	13%	10%
4	203社	43社	28社	36%	26%	74%	80社	82社	112社	22%	36%	62%	256社	18社	37%	20%	116社	158社	56%	28%	105社	169社	23%	51%	40社	234社	31%	36%	25社	249社	37%	35%
5	159社	41社	22社	28%	24%	58%	69社	63社	90社	19%	28%	49%	210社	12社	31%	13%	93社	129社	45%	23%	91社	131社	20%	40%	45社	177社	34%	27%	22社	200社	33%	28%
6	114社	34社	19社	20%	20%	50%	50社	45社	72社	14%	20%	40%	156社	11社	23%	12%	74社	93社	36%	16%	68社	99社	15%	30%	34社	133社	26%	21%	15社	152社	22%	21%
7	276社	74社	29社	48%	44%	76%	145社	120社	114社	40%	52%	63%	353社	26社	51%	29%	130社	249社	63%	44%	188社	191社	42%	58%	69社	310社	53%	48%	40社	339社	60%	48%
8	263社	66社	27社	46%	39%	71%	131社	108社	117社	36%	47%	64%	334社	22社	49%	24%	124社	232社	60%	41%	174社	182社	39%	55%	64社	292社	49%	45%	33社	323社	49%	45%
9	210社	50社	27社	37%	30%	71%	105社	84社	98社	29%	37%	54%	270社	17社	39%	19%	103社	184社	50%	32%	136社	151社	30%	46%	53社	234社	40%	36%	28社	259社	42%	36%
10	245社	62社	23社	43%	37%	61%	129社	100社	101社	35%	44%	55%	312社	18社	45%	20%	123社	207社	60%	36%	161社	169社	36%	51%	63社	267社	48%	41%	30社	300社	45%	42%
有効回答数(n)	571社	168社	38社				366社	229社	182社				686社	91社			206社	571社			448社	329社			131社	646社			67社	710社		
48. 一部の事業からの撤退･売却を行う上で、課題となる事項をご教示ください。（複数選択可。「10.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）																																
1	255社	72社	11社	44%	41%	28%	169社	113社	56社	45%	48%	31%	299社	39社	43%	41%	71社	267社	34%	46%	215社	123社	47%	37%	63社	275社	48%	42%	23社	315社	32%	44%
2	153社	58社	3社	27%	33%	8%	114社	72社	28社	30%	31%	15%	185社	29社	27%	30%	36社	178社	17%	31%	141社	73社	31%	22%	37社	177社	28%	27%	14社	200社	20%	28%
3	27社	14社	0社	5%	8%	0%	25社	11社	5社	7%	5%	3%	33社	8社	5%	8%	6社	35社	3%	6%	30社	11社	7%	3%	6社	35社	5%	5%	1社	40社	1%	6%
4	24社	4社	1社	4%	2%	3%	8社	8社	13社	2%	3%	7%	29社	0社	4%	0%	12社	17社	6%	3%	11社	18社	2%	5%	9社	20社	7%	3%	1社	28社	1%	4%
5	70社	20社	2社	12%	11%	5%	31社	28社	33社	8%	12%	18%	85社	7社	12%	7%	34社	58社	16%	10%	42社	50社	9%	15%	17社	75社	13%	11%	6社	86社	8%	12%
6	77社	17社	9社	13%	10%	23%	34社	25社	44社	9%	11%	24%	95社	8社	14%	8%	47社	56社	22%	10%	41社	62社	9%	19%	17社	86社	13%	13%	10社	93社	14%	13%
7	35社	8社	4社	6%	5%	10%	20社	9社	18社	5%	4%	10%	41社	6社	6%	6%	18社	29社	9%	5%	22社	25社	5%	8%	8社	39社	6%	6%	4社	43社	6%	6%
8	143社	45社	17社	25%	26%	44%	87社	65社	53社	23%	28%	29%	181社	24社	26%	25%	63社	142社	30%	24%	111社	94社	24%	28%	31社	174社	23%	26%	21社	184社	30%	26%
9	63社	24社	3社	11%	14%	8%	59社	23社	8社	16%	10%	4%	74社	16社	11%	17%	14社	76社	7%	13%	65社	25社	14%	8%	16社	74社	12%	11%	9社	81社	13%	11%
10	24社	10社	4社	4%	6%	10%	13社	10社	15社	3%	4%	8%	34社	4社	5%	4%	13社	25社	6%	4%	16社	22社	3%	7%	7社	31社	5%	5%	3社	35社	4%	5%
有効回答数(n)	577社	175社	39社				374社	236社	181社				695社	96社			209社	582社			460社	331社			132社	659社			71社	720社		
49. 一部の事業からの撤退･売却について、検討の俎上に載せるための基準をご教示ください。（複数選択可。「4.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）																																
1	104社	25社	13社	18%	14%	33%	37社	35社	70社	10%	15%	39%	134社	8社	19%	9%	68社	74社	33%	13%	52社	90社	11%	27%	39社	103社	30%	16%	16社	126社	23%	18%
2	39社	8社	2社	7%	5%	5%	13社	13社	23社	3%	6%	13%	45社	4社	7%	4%	25社	24社	12%	4%	16社	33社	4%	10%	12社	37社	9%	6%	6社	43社	9%	6%
3	440社	144社	24社	77%	83%	62%	328社	183社	97社	88%	79%	54%	525社	83社	76%	89%	123社	485社	59%	84%	393社	215社	86%	66%	86社	522社	67%	80%	50社	558社	72%	78%
4	11社	2社	3社	2%	1%	8%	2社	7社	7社	1%	3%	4%	15社	1社	2%	1%	7社	9社	3%	2%	5社	11社	1%	3%	2社	14社	2%	2%	1社	15社	1%	2%
有効回答数(n)	572社	173社	39社				372社	233社	179社				691社	93社			207社	577社			456社	328社			129社	655社			69社	715社		
50. 一部の事業からの撤退･売却について、社内で検討するプロセスをご教示ください。（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）																																
1	108社	23社	13社	19%	13%	33%	35社	40社	69社	9%	17%	38%	135社	9社	19%	9%	67社	77社	32%	13%	57社	87社	12%	26%	29社	115社	22%	17%	20社	124社	29%	17%
2	128社	34社	9社	22%	19%	23%	54社	63社	54社	14%	27%	30%	164社	7社	24%	7%	70社	101社	33%	17%	72社	99社	16%	30%	32社	139社	24%	21%	10社	161社	14%	22%
3	361社	117社	17社	62%	67%	44%	291社	134社	70社	77%	57%	39%	417社	78社	60%	82%	85社	410社	41%	70%	337社	158社	73%	48%	75社	420社	57%	64%	42社	453社	60%	63%
4	7社	4社	3社	1%	2%	8%	2社	6社	6社	1%	3%	3%	13社	1社	2%	1%	4社	10社	2%	2%	4社	10社	1%	3%	2社	12社	2%	2%	1社	13社	1%	2%
有効回答数(n)	578社	175社	39社				376社	235社	181社				697社	95社			209社	583社			462社	330社			132社	660社			70社	722社		
51. 事業ポートフォリオの組替えの要否の検討する組織に関する事項について、ご教示ください。（複数選択可）																																
1	338社	94社	32社	59%	55%	86%	197社	134社	133社	53%	58%	74%	418社	46社	61%	48%	146社	318社	71%	55%	247社	217社	54%	66%	81社	383社	62%	59%	36社	428社	51%	60%
2	82社	21社	12社	14%	12%	32%	35社	29社	51社	9%	13%	28%	112社	3社	16%	3%	52社	63社	25%	11%	44社	71社	10%	22%	27社	88社	21%	13%	10社	105社	14%	15%
3	139社	49社	17社	24%	28%	46%	95社	56社	54社	26%	24%	30%	189社	16社	28%	17%	59社	146社	29%	25%	121社	84社	27%	26%	34社	171社	26%	26%	19社	186社	27%	26%
4	149社	53社	3社	26%	31%	8%	112社	67社	26社	30%	29%	14%	166社	39社	24%	41%	36社	169社	17%	29%	135社	70社	30%	21%	34社	171社	26%	26%	28社	177社	40%	25%
有効回答数(n)	574社	172社	37社				372社	231社	180社				687社	96社			207社	576社			456社	327社			130社	653社			70社	713社		
52. 事業ポートフォリオ戦略に対する社外取締役の関与の在り方について、ご教示ください。（複数選択可）																																
1	260社	71社	25社	46%	43%	66%	139社	110社	107社	38%	48%	60%	326社	30社	48%	33%	122社	234社	60%	41%	179社	177社	40%	54%	61社	295社	47%	46%	28社	328社	41%	47%
2	404社	127社	36社	71%	77%	95%	241社	172社	154社	66%	75%	86%	512社	55社	75%	60%	171社	396社	83%	70%	302社	265社	67%	82%	93社	474社	72%	74%	47社	520社	69%	74%
3	152社	41社	25社	27%	25%	66%	77社	64社	77社	21%	28%	43%	207社	11社	30%	12%	80社	138社	39%	24%	99社	119社	22%	37%	42社	176社	32%	27%	21社	197社	31%	28%
4	157社	38社	25社	28%	23%	66%	79社	59社	82社	22%	26%	46%	200社	20社	29%	22%	84社	136社	41%	24%	98社	122社	22%	38%	44社	176社	34%	27%	20社	200社	29%	28%
5	40社	5社	11社	7%	3%	29%	13社	18社	25社	4%	8%	14%	55社	1社	8%	1%	26社	30社	13%	5%	18社	38社	4%	12%	7社	49社	5%	8%	8社	48社	12%	7%
6	83社	20社	0社	15%	12%	0%	64社	29社	10社	18%	13%	6%	81社	22社	12%	24%	14社	89社	7%	16%	73社	30社	16%	9%	23社	80社	18%	12%	15社	88社	22%	12%
有効回答数(n)	570社	165社	38社				365社	229社	179社				681社	92社			205社	568社			448社	325社			130社	643社			68社	705社		

	機関設計						売上規模						上場市場				JPX400				時価総額				※1 純粋持株会社であるか否か				※2 親会社の有無			
	1）監査役会設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）監査役設置会社	2）監査等委員会設置会社	3）指名委員会等設置会社	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）100億円未満	2）100億円～500億	3）500億円以上	1）第一部	2）第二部	1）第一部	2）第二部	1）JPX400	2）その他	1）JPX400	2）その他	1）100億円未満	2）100億円以上	1）100億円未満	2）100億円以上	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）純粋持株会社である	2）純粋持株会社でない	1）親会社あり	2）親会社なし	1）親会社あり	2）親会社なし
53. 事業ポートフォリオ戦略の実施における上場子会社の扱いとして、当てはまるものをご教示ください。（複数選択可）																																
1	36社	6社	6社	49%	43%	55%	5社	12社	31社	50%	55%	47%	47社	1社	49%	50%	32社	16社	52%	44%	11社	37社	55%	47%	6社	42社	35%	52%	2社	46社	100%	48%
2	35社	8社	4社	48%	57%	36%	5社	8社	34社	50%	36%	52%	46社	1社	48%	50%	29社	18社	47%	50%	8社	39社	40%	50%	11社	36社	65%	44%	0社	47社	0%	49%
3	2社	0社	0社	3%	0%	0%	0社	2社	0社	0%	9%	0%	2社	0社	2%	0%	0社	2社	0%	6%	1社	1社	5%	1%	0社	2社	0%	2%	0社	2社	0%	2%
4	12社	0社	0社	16%	0%	0%	0社	5社	7社	0%	23%	11%	12社	0社	13%	0%	8社	4社	13%	11%	4社	8社	20%	10%	1社	11社	6%	14%	1社	11社	50%	11%
5	1社	1社	1社	1%	7%	9%	1社	0社	2社	10%	0%	3%	3社	0社	3%	0%	1社	2社	2%	6%	1社	2社	5%	3%	2社	1社	12%	1%	0社	3社	0%	3%
6	45社	7社	7社	62%	50%	64%	5社	14社	40社	50%	64%	61%	58社	1社	60%	50%	39社	20社	63%	56%	12社	47社	60%	60%	12社	47社	71%	58%	1社	58社	50%	60%
有効回答数(n)	73社	14社	11社				10社	22社	66社				96社	2社			62社	36社			20社	78社			17社	81社			2社	96社		
54. 上場子会社を保有している理由として、当てはまるものをご教示ください。（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）																																
1	8社	1社	0社	12%	7%	0%	0社	3社	6社	0%	16%	10%	9社	0社	10%	0%	6社	3社	11%	9%	1社	8社	6%	11%	1社	8社	6%	11%	1社	8社	50%	9%
2	39社	6社	4社	60%	43%	36%	6社	13社	30社	60%	68%	49%	48社	1社	55%	50%	28社	21社	49%	64%	12社	37社	67%	51%	8社	41社	47%	56%	2社	47社	100%	53%
3	26社	6社	3社	40%	43%	27%	4社	7社	24社	40%	37%	39%	35社	0社	40%	0%	24社	11社	42%	33%	8社	27社	44%	38%	4社	31社	24%	42%	1社	34社	50%	39%
4	26社	3社	2社	40%	21%	18%	3社	4社	24社	30%	21%	39%	31社	0社	35%	0%	22社	9社	39%	27%	4社	27社	22%	38%	3社	28社	18%	38%	0社	31社	0%	35%
5	26社	7社	3社	40%	50%	27%	5社	9社	22社	50%	47%	36%	35社	1社	40%	50%	22社	14社	39%	42%	9社	27社	50%	38%	7社	29社	41%	40%	1社	35社	50%	40%
6	17社	3社	0社	26%	21%	0%	1社	2社	17社	10%	11%	28%	20社	0社	23%	0%	16社	4社	28%	12%	2社	18社	11%	25%	5社	15社	29%	21%	0社	20社	0%	23%
7	9社	2社	0社	14%	14%	0%	1社	2社	8社	10%	11%	13%	11社	0社	13%	0%	7社	4社	12%	12%	3社	8社	17%	11%	2社	9社	12%	12%	1社	10社	50%	11%
8	12社	4社	2社	18%	29%	18%	3社	5社	10社	30%	26%	16%	17社	1社	19%	50%	11社	7社	19%	21%	4社	14社	22%	19%	4社	14社	22%	19%	1社	17社	50%	19%
9	8社	2社	5社	12%	14%	45%	1社	1社	13社	10%	5%	21%	14社	1社	16%	50%	10社	5社	18%	15%	1社	14社	6%	19%	4社	11社	24%	15%	0社	15社	0%	17%
有効回答数(n)	65社	14社	11社				10社	19社	61社				88社	2社			57社	33社			18社	72社			17社	73社			2社	88社		
55. 企業グループ全体の事業ポートフォリオ戦略の策定・実行する際に、上場子会社における課題をご教示ください。（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）																																
1	11社	1社	0社	16%	7%	0%	2社	3社	7社	20%	15%	11%	12社	0社	13%	0%	6社	6社	10%	18%	3社	9社	17%	12%	2社	10社	12%	13%	0社	12社	0%	13%
2	20社	5社	4社	29%	36%	36%	2社	5社	22社	20%	25%	34%	28社	1社	30%	50%	20社	9社	33%	27%	4社	25社	22%	33%	5社	24社	29%	31%	1社	28社	50%	30%
3	16社	4社	0社	23%	29%	0%	2社	2社	16社	20%	10%	25%	20社	0社	22%	0%	17社	3社	28%	9%	3社	17社	17%	22%	4社	16社	24%	21%	0社	20社	0%	22%
4	12社	4社	4社	17%	29%	36%	1社	3社	16社	10%	15%	25%	18社	2社	20%	100%	15社	5社	25%	15%	2社	18社	11%	24%	3社	17社	18%	22%	1社	19社	50%	21%
5	29社	6社	5社	42%	43%	45%	4社	9社	27社	40%	45%	42%	40社	0社	43%	0%	25社	15社	41%	45%	9社	31社	50%	41%	9社	31社	53%	40%	1社	39社	50%	42%
6	2社	0社	0社	3%	0%	0%	0社	1社	1社	0%	5%	2%	2社	0社	2%	0%	1社	1社	2%	3%	0社	2社	0%	3%	0社	2社	0%	3%	0社	2社	0%	2%
有効回答数(n)	69社	14社	11社				10社	20社	64社				92社	2社			61社	33社			18社	76社			17社	77社			2社	92社		
56. 貴社の上場子会社について、今後の方針をご教示ください。（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）																																
1	51社	10社	6社	72%	71%	55%	8社	14社	45社	80%	64%	70%	66社	1社	70%	50%	42社	25社	69%	71%	15社	52社	79%	68%	11社	56社	61%	72%	1社	66社	50%	70%
2	8社	2社	2社	11%	14%	18%	1社	4社	7社	10%	18%	11%	11社	1社	12%	50%	7社	5社	11%	14%	2社	10社	11%	13%	2社	10社	11%	13%	1社	11社	50%	12%
3	2社	1社	1社	3%	7%	9%	1社	0社	3社	10%	0%	5%	3社	1社	3%	50%	3社	1社	5%	3%	1社	3社	5%	4%	0社	4社	0%	5%	0社	4社	0%	4%
4	12社	2社	2社	17%	14%	18%	0社	3社	13社	0%	14%	20%	16社	0社	17%	0%	13社	3社	21%	9%	1社	15社	5%	19%	3社	13社	17%	17%	0社	16社	0%	17%
5	5社	1社	2社	7%	7%	18%	1社	1社	6社	10%	5%	9%	8社	0社	9%	0%	5社	3社	8%	9%	1社	7社	5%	9%	3社	5社	17%	6%	0社	8社	0%	9%
有効回答数(n)	71社	14社	11社				10社	22社	64社				94社	2社			61社	35社			19社	77社			18社	78社			2社	94社		
57. 経済産業省が平成２９年３月に策定、平成３０年９月２８日に改訂した「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）のご活用状況についてご教示ください。（１つ選択。）																																
1	179社	59社	9社	30%	33%	23%	109社	76社	62社	28%	31%	34%	234社	13社	33%	13%	69社	178社	33%	29%	137社	110社	29%	33%	54社	193社	40%	28%	21社	226社	29%	30%
2	148社	41社	12社	25%	23%	30%	91社	62社	48社	23%	26%	26%	169社	32社	24%	32%	56社	145社	27%	24%	115社	86社	24%	26%	26社	175社	19%	26%	17社	184社	23%	25%
3	197社	59社	11社	33%	33%	28%	138社	80社	49社	36%	33%	26%	230社	37社	32%	37%	55社	212社	26%	35%	169社	98社	35%	29%	36社	231社	27%	34%	28社	239社	38%	32%
4	31社	10社	1社	5%	6%	3%	27社	11社	4社	7%	5%	2%	29社	13社	4%	13%	3社	39社	1%	6%	35社	7社	7%	2%	10社	32社	7%	5%	2社	40社	3%	5%
5	5社	1社	0社	1%	1%	0%	5社	1社	0社	1%	0%	0%	5社	1社	1%	1%	0社	6社	0%	1%	5社	1社	1%	0%	0社	6社	0%	1%	1社	5社	1%	1%
6	36社	9社	7社	6%	5%	18%	18社	12社	22社	5%	5%	12%	49社	3社	7%	3%	28社	24社	13%	4%	17社	35社	4%	10%	9社	43社	7%	6%	4社	48社	5%	6%
有効回答数(n)	596社	179社	40社				388社	242社	185社				716社	99社			211社	604社			478社	337社			135社	680社			73社	742社		