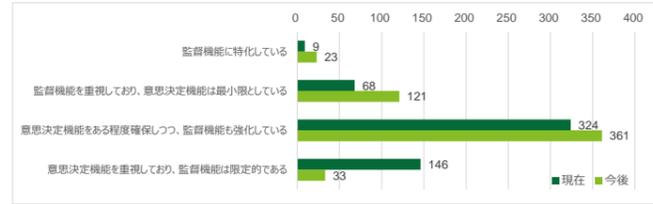


社長・CEO 様向けアンケート

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
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
3 意思決定機能のある程度確保しつつ、監督機能も強化している	324	59%	361
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
有効回答数	547	100%	538
回答なし	1		10
Total	548		548

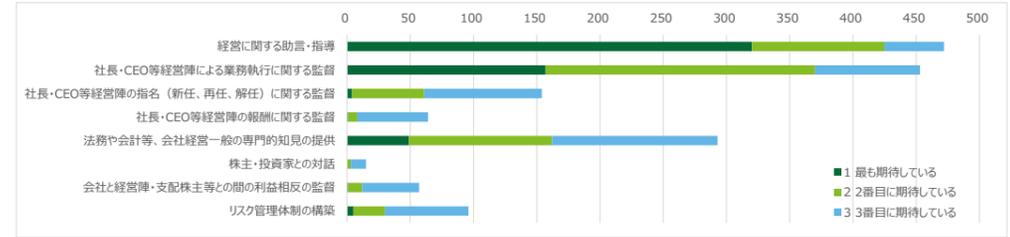


参考資料 1

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注意ください。）

	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	47	10%
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	10%
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%	60%
D 社長・CEO等経営陣の報酬に関する監督	1	2%	7	11%	56
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
F 株主・投資家との対話	0	0%	3	20%	12
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
H リスク管理体制の構築	5	5%	25	26%	66
有効回答数	537		534		537
回答なし	11		14		11
Total	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%	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%	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%	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%	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%	292
F 株主・投資家との対話	2	14%	2	14%	7	50%	2	14%	14
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%	57
H リスク管理体制の構築	30	31%	59	61%	7	7%	0	0%	96



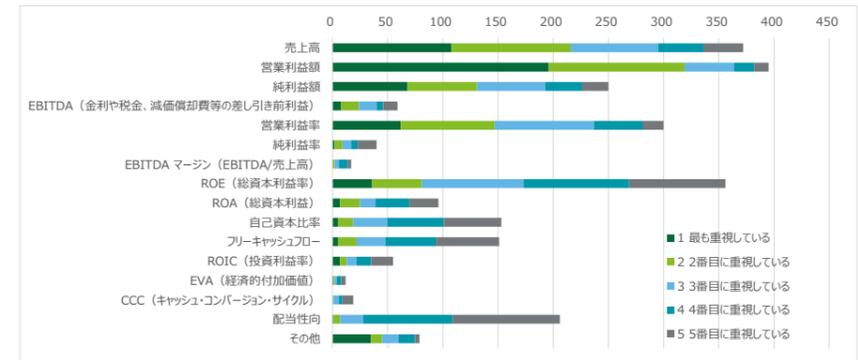
3. 貴社の事業ポートフォリオ戦略について、最も当てはまるものを選択してください。（1つ選択。）

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	



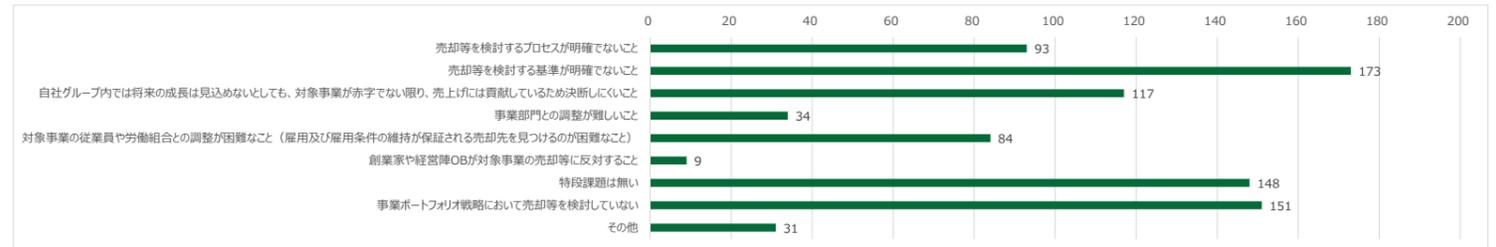
4. 貴社の経営指標として、どのような項目を重視していますか。（1～16の項目について、最も重視する度合いの高い経営指標を5つまで順に「最も重視している」「2番目に重視している」「3番目に重視している」「4番目に重視している」「5番目に重視している」のいずれかを選択。なお、同じ順位を選択しないようご注意ください。）

	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。）

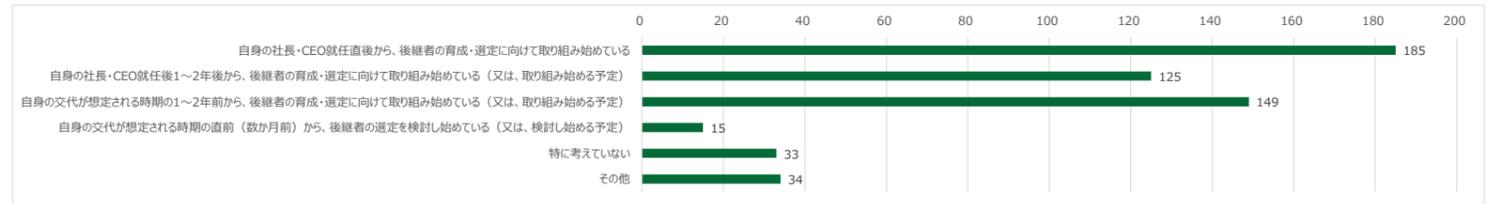
1 売却等を検討するプロセスが明確でないこと	93	17%
2 売却等を検討する基準が明確でないこと	173	32%
3 自社グループ内では将来の成長は見込めないとしても、対象事業が赤字でない限り、売上げには貢献しているため決断しにくいこと	117	22%
4 事業部門との調整が難しいこと	34	6%
5 対象事業の従業員や労働組合との調整が困難なこと（雇用及び雇用条件の維持が保証される売却先を見つけるのが困難なこと）	84	16%
6 創業者や経営陣OBが対象事業の売却等に反対すること	9	2%
7 特段課題は無い	148	27%
8 事業ポートフォリオ戦略において売却等を検討していない	151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



社長・CEO 様向けアンケート

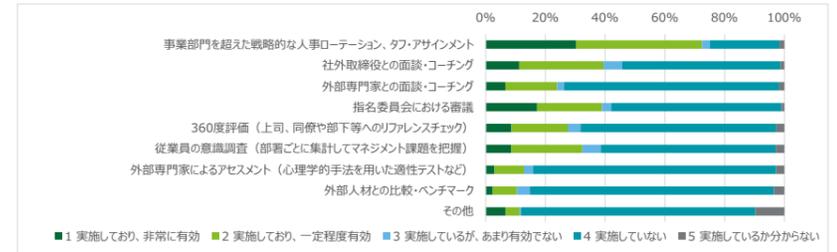
6. ご自身の後継者（次期社長・CEO）の育成・選定に向けた取組状況についてご教示ください。（1つ選択。）

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
	回答なし	7
	Total	548



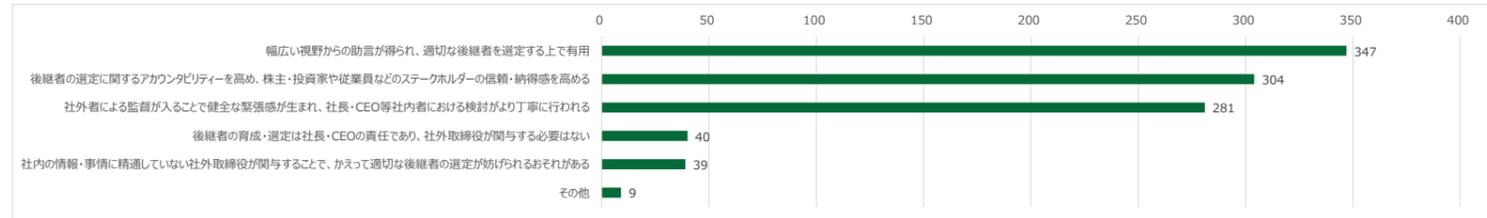
7. ご自身の後継者（次期社長・CEO）の候補者の育成・評価のために実施している取組をご教示ください。また、実施している場合は、それぞれの取組の有効性についてご教示ください。（A～Iのそれぞれについて、1～5から1つ選択。）

	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%	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%	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%	514	100%	34	548
D 指名委員会における審議	88	17%	111	22%	16	3%	292	57%	512	100%	36	548
E 360度評価（上司、同僚や部下等へのリフィレンスチェック）	44	9%	97	19%	21	4%	335	66%	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%	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ど）	15	3%	50	10%	15	3%	413	81%	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%	508	100%	40	548
I その他	13	7%	9	5%	1	1%	152	78%	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によって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

