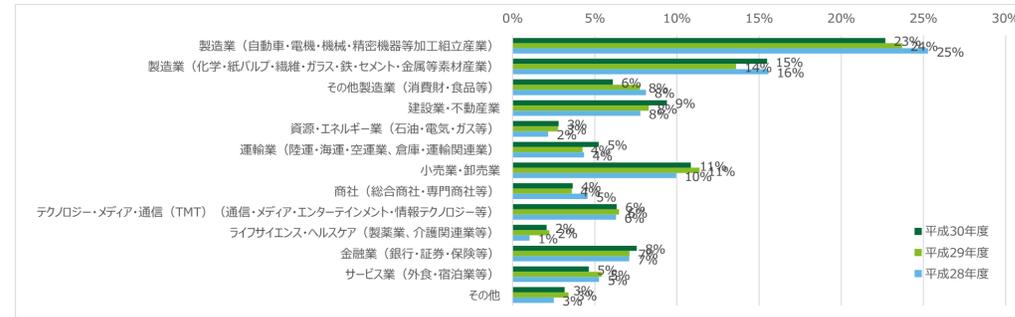


平成30年度コーポレートガバナンスに関するアンケート調査（企業向け）

(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	223	221
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	128	136
3 その他製造業（消費財・食品等）	50	73	71
4 建設業・不動産業	77	78	68
5 資源・エネルギー業（石油・電気・ガス等）	23	26	19
6 運輸業（陸運・海運・空運業、倉庫・運輸関連業）	43	40	38
7 小売業・卸売業	89	107	87
8 商社（総合商社・専門商社等）	30	34	40
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	61	55
10 ライフサイエンス・ヘルスクア（製薬業、介護関連業等）	17	21	9
11 金融業（銀行・証券・保険等）	62	67	62
12 サービス業（外食・宿泊業等）	38	51	46
13 その他	26	32	22
回答企業数	820	941	874
回答なし	2		
Total	822		

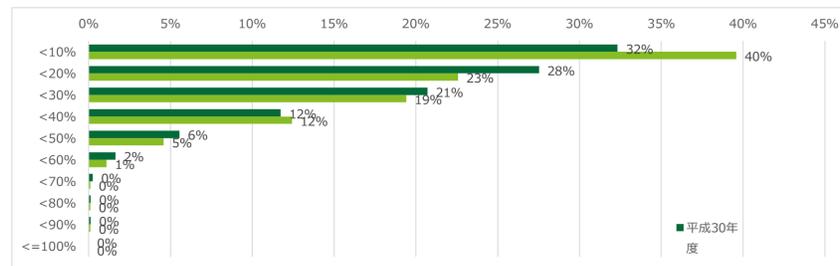


(3) 株主構成

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。

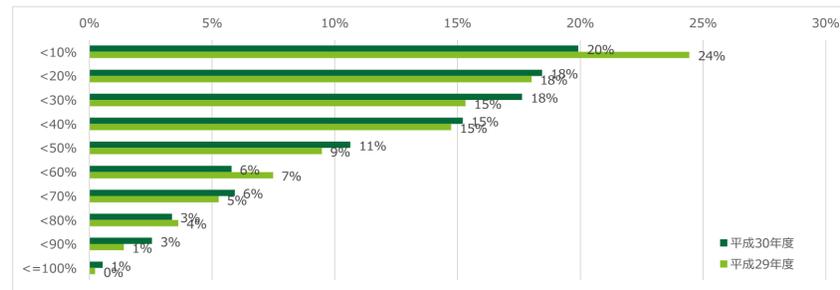
2-1 外国人株主の比率をご教示ください。（実数を記入：小数点以下四捨五入）

	平成30年度	平成29年度
<10%	256	363
<20%	218	207
<30%	164	178
<40%	93	114
<50%	44	42
<60%	13	10
<70%	2	1
<80%	1	1
<90%	1	1
<=100%	0	0
回答企業数	792	917
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）

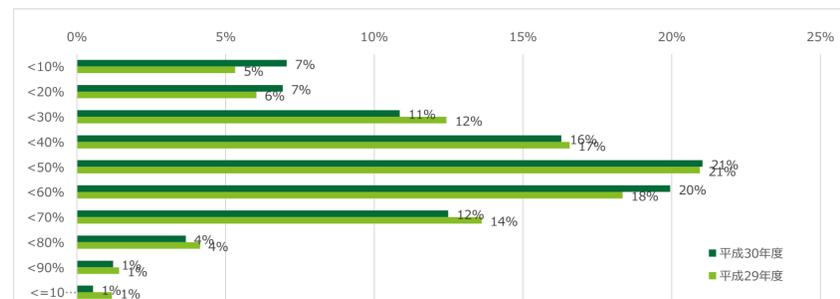
	平成30年度	平成29年度
<10%	148	209
<20%	137	154
<30%	131	131
<40%	113	126
<50%	79	81
<60%	43	64
<70%	44	45
<80%	25	31
<90%	19	12
<=100%	4	2
回答企業数	743	855
回答なし	79	
Total	822	



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、政策保有株式会社として保有する株主、創業者、株主優待担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	45
<20%	51	51
<30%	80	105
<40%	120	140
<50%	155	177
<60%	147	155
<70%	92	115
<80%	27	35
<90%	9	12
<=100%	4	10
回答企業数	737	845
回答なし	85	
Total	822	

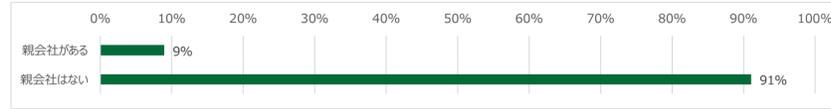


2-4 貴社の親会社（※）について、以下の事項をご教示ください。

※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

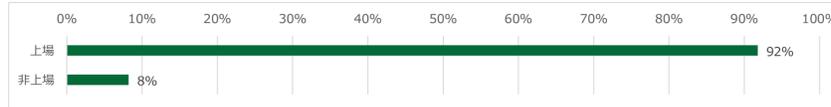
① 親会社の有無（1つ選択）

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

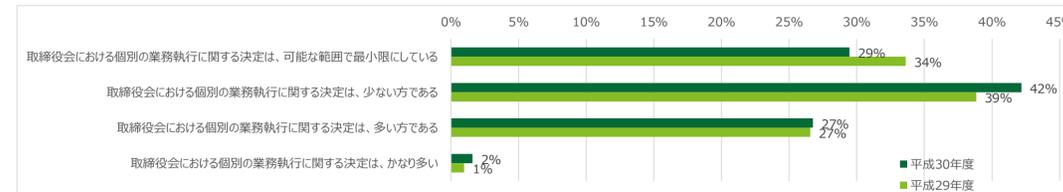
1 上場	67	92%
2 非上場	6	8%
回答企業数	73	100%
回答なし	0	
Total	73	



(4) 業務執行の在り方

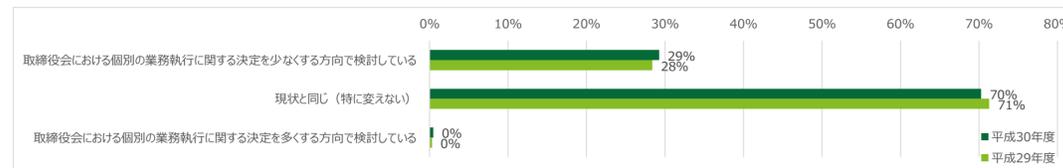
3. 取締役会における個別の業務執行に関する決定の多寡について、現状をご教示ください。（1つ選択）

	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）

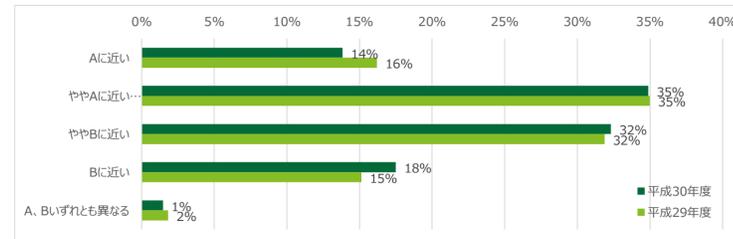
	平成30年度	平成29年度	
1 取締役会における個別の業務執行に関する決定を少なくする方向で検討している	238	29%	264 28%
2 現状と同じ（特に変えない）	572	70%	663 71%
3 取締役会における個別の業務執行に関する決定を多くする方向で検討している	4	0%	3 0%
回答企業数	814	100%	930 100%
回答なし	8		
Total	822		



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が。（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		

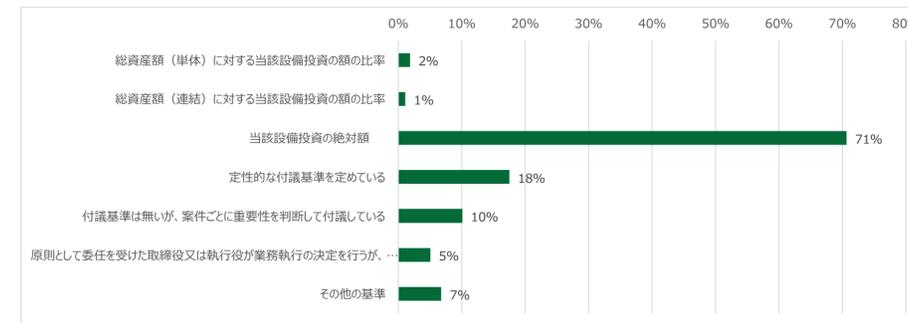


6 貴社の取締役会に上程する設備投資案件に係る付議基準について、（1）貴社案件に係る付議基準の内容、（2）子会社案件に係る付議基準の内容、及び（3）当該付議基準の規定の在り方をご教示ください。

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
		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

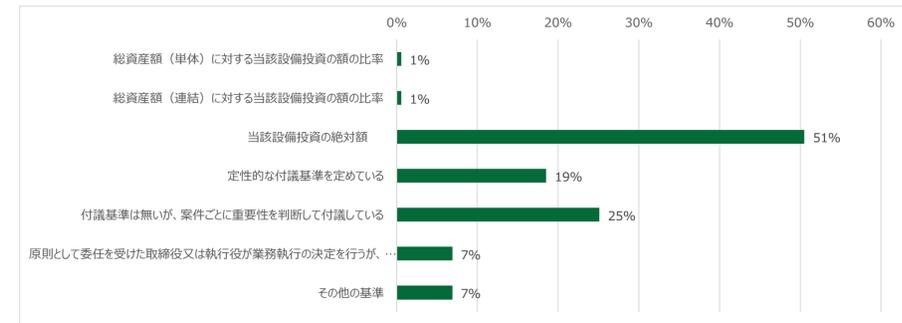
	単体	連結	
1 <1%	317	346	
2 <10%	56	35	
3 <20%	7	4	
4 >=100%	2	2	
		回答企業数	382
		回答なし	387
		Total	387

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
		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
		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

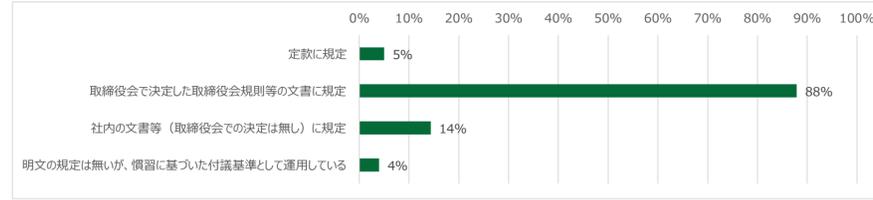
1	~100(百万)以下	88	38%
2	~500(百万)以下	44	19%
3	~1,000(百万)以下	35	15%
2	~10,000(百万)以下	185	80%
3	~50,000(百万)以下	12	5%
		回答企業数	232
		回答なし	120
		Total	352

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
		回答なし	234
		Total	234

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

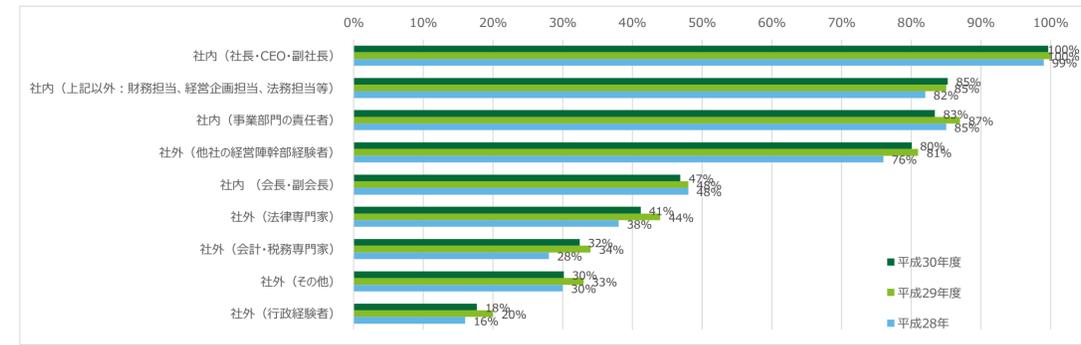
7. 取締役の構成について教えてください。（実数を記入（いない場合は“0”を記入））

	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	423
2 社内（社長・CEO・副社長）	3	818	868
3 社内（事業部門の責任者）	136	683	746
4 社内（上記以外：財務担当、経営企画担当、法務担当等）	121	698	713
5 社外（他社の経営陣幹部経験者）	163	655	661
6 社外（法律専門家）	477	334	328
7 社外（会計・税務専門家）	544	261	242
8 社外（行政経験者）	661	142	137
9 社外（その他）	563	243	262

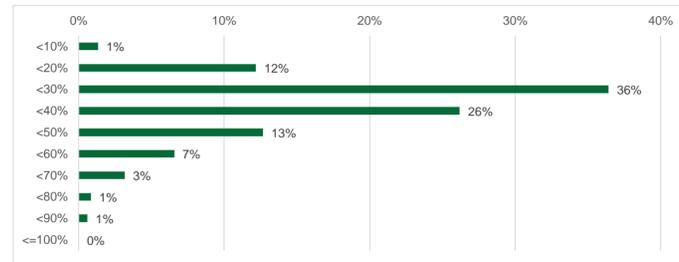
→

	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	868
4 社内（上記以外：財務担当、経営企画担当、法務担当等）	121	698	776
3 社内（事業部門の責任者）	136	683	803
5 社外（他社の経営陣幹部経験者）	163	655	732
1 社内（会長・副会長）	433	382	430
6 社外（法律専門家）	477	334	362
7 社外（会計・税務専門家）	544	261	273
9 社外（その他）	563	243	265
8 社外（行政経験者）	661	142	156



平成30年度

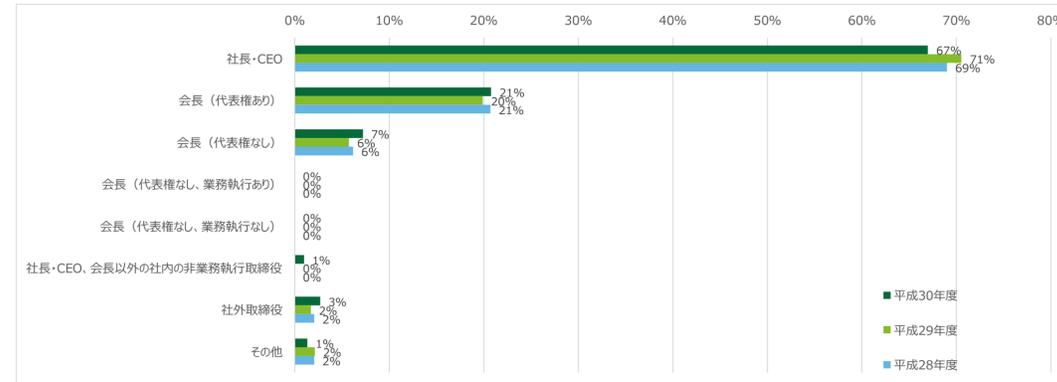
社外取締役の割合	企業数	割合
<10%	11	1%
<20%	100	12%
<30%	299	36%
<40%	215	26%
<50%	104	13%
<60%	54	7%
<70%	26	3%
<80%	7	1%
<90%	5	1%
<=100%	0	0%
回答企業数	821	
回答なし	1	
Total	822	



8. 取締役会議長について教えてください。

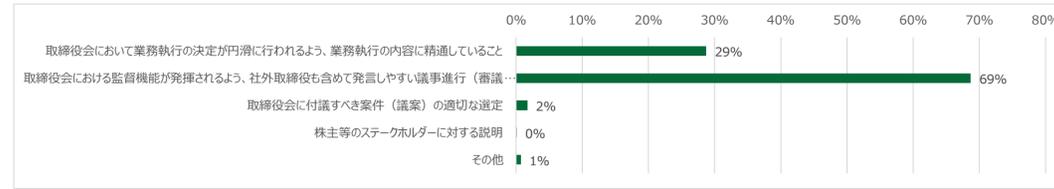
8-1 取締役会議長の属性について教えてください。（1つ選択）

	平成30年度	平成29年度	平成28年度
1 社長・CEO	548	67%	663
2 会長（代表権あり）	170	21%	187
会長（代表権なし）	59	7%	54
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
7 その他	11	1%	20
有効回答数	818	100%	940
回答なし	4		
Total	822		



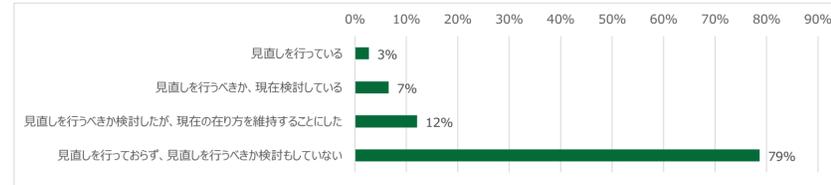
8-2 取締役会議長の役割として特に重視していることについて、ご教示ください。（1つ選択。）□

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
	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。）□

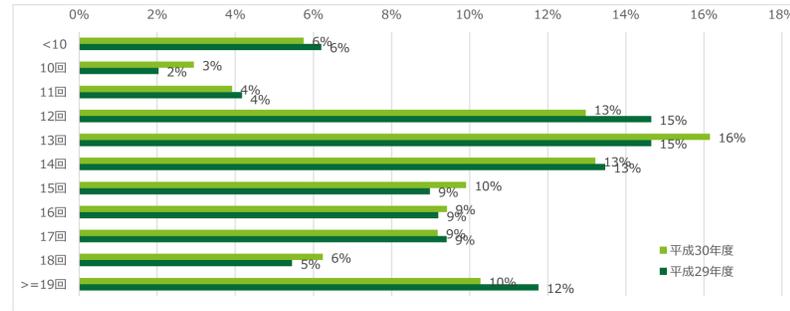
1 見直しを行っている	22	3%
2 見直しを行うべきか、現在検討している	53	7%
3 見直しを行うべきか検討したが、現在の在り方を維持することにした	98	12%
4 見直しを行っておらず、見直しを行うべきか検討していない	638	79%
	回答企業数	811
	回答なし	11
	Total	822



(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）□

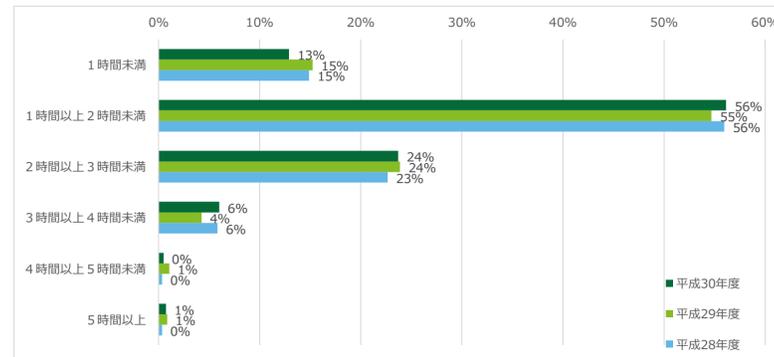
	平成30年度	平成29年度	平成28年度		
<10	47	6%	58	6%	
10回	24	3%	19	2%	
11回	32	4%	39	4%	
12回	106	13%	137	15%	
13回	132	16%	137	15%	
14回	108	13%	126	13%	
15回	81	10%	84	9%	
16回	77	9%	86	9%	
17回	75	9%	88	9%	
18回	51	6%	51	5%	
>=19回	84	10%	110	12%	
	有効回答数	817	100%	935	100%
	回答なし	5			
	Total	822			



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%	
2 1時間以上2時間未満	457	56%	513	55%	
3 2時間以上3時間未満	193	24%	224	24%	
4 3時間以上4時間未満	49	6%	40	4%	
5 4時間以上5時間未満	4	0%	10	1%	
6 5時間以上	6	1%	8	1%	
	有効回答数	814	100%	938	100%
	回答なし	8		874	100%
	Total	822			

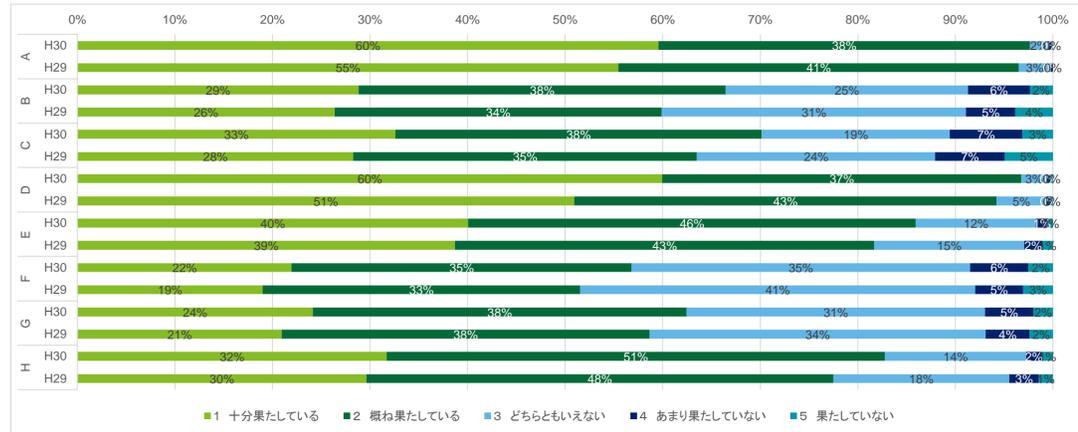


(7) 社外取締役

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		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		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		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		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		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		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		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		915

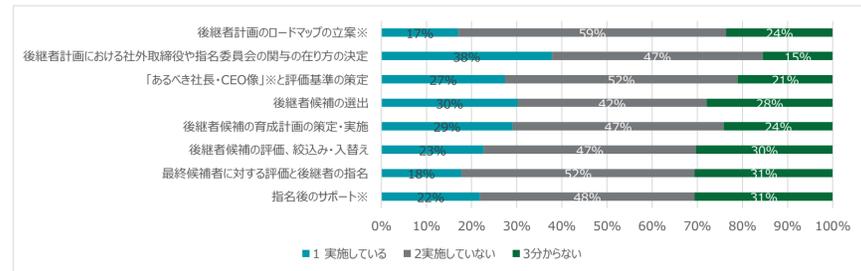


(8) 社長・CEOの後継者の計画 (サクセッションプラン) 等

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・絞り込み・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

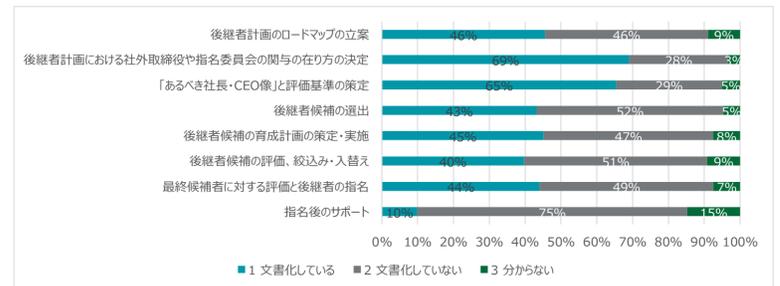


※以下、設問12-2及び設問12-3は、上記の設問12-1のA～Hの各項目に関して、「1. 実施している」と回答した項目の取組についてのみ、ご回答ください。

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)

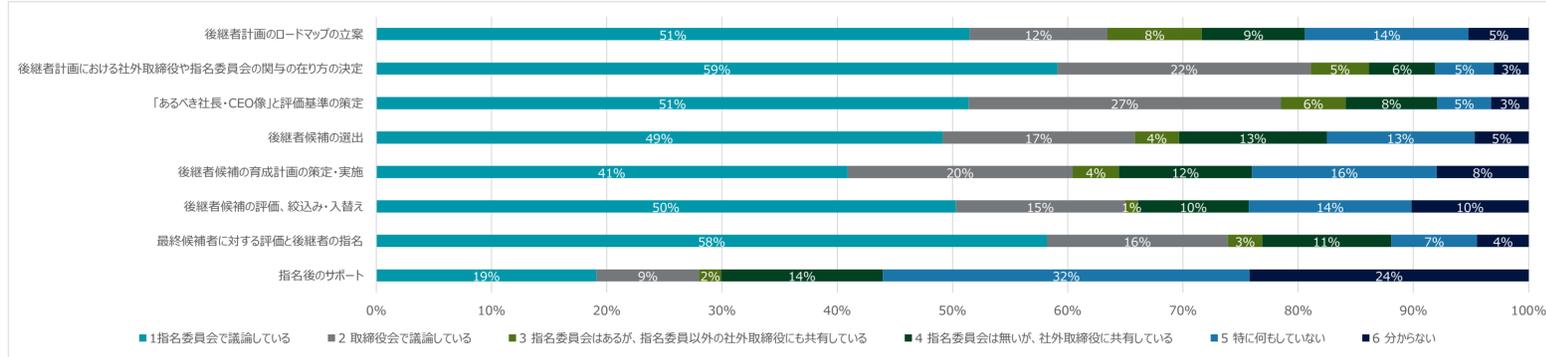
※必ずしも「後継者計画」という名称の一つの体系的な文書を作成し、そこに各取組について記載している場合のみに限られません。

	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・絞り込み・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)

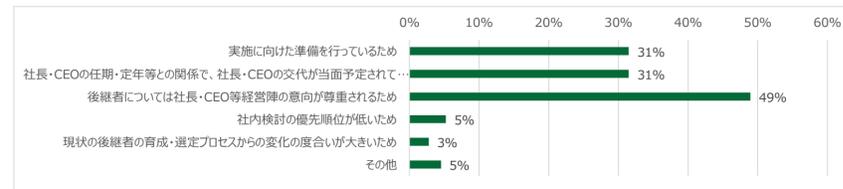
	1指名委員会で議論している		2取締役会で議論している		3指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している		4指名委員会は無いが、社外取締役に共有している		5特に何もしていない		6分からない		回答企業数	回答なし	Total
A 後継者計画のロードマップの立案	69	51%	16	12%	11	8%	12	9%	19	14%	7	5%	134	1	135
B 後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定	175	59%	65	22%	15	5%	17	6%	15	5%	9	3%	296	4	300
C 「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定	110	51%	58	27%	12	6%	17	8%	10	5%	7	3%	214	3	217
D 後継者候補の選出	115	49%	39	17%	9	4%	30	13%	30	13%	11	5%	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%	225	6	231
F 後継者候補の評価、絞り込み・入替え	89	50%	26	15%	2	1%	17	10%	25	14%	18	10%	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%	134	6	140
H 指名後のサポート	30	19%	14	9%	3	2%	22	14%	50	32%	38	24%	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、急速社長・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。

役職	固定報酬	中長期インセンティブ報酬(業績条件の付与)		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社株報酬)	
		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)	中長期インセンティブ報酬(業績条件の付与)	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社株報酬)
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)・執行役員	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%

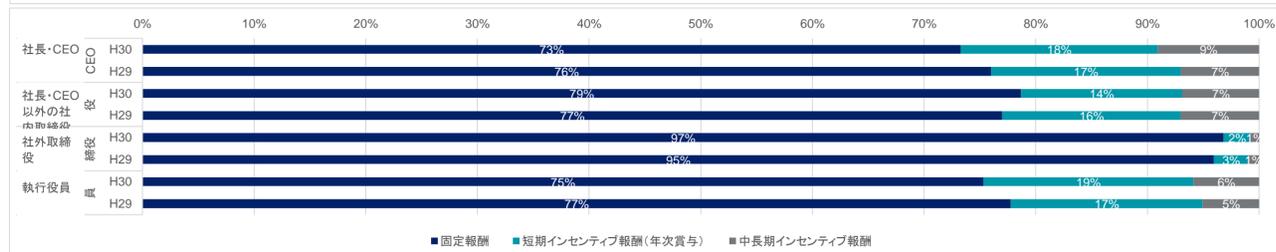
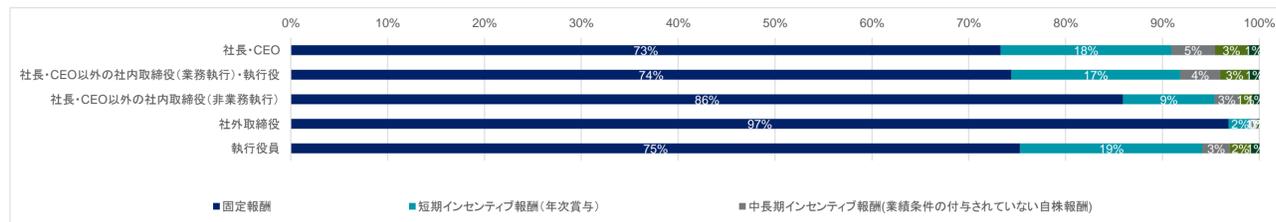
※各回答の平均値を集計

(参考) 平成29年度

※複数選択可

役職	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	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
	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
	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教えてください。

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
	回答なし	57
	Total	157

B報酬委員会

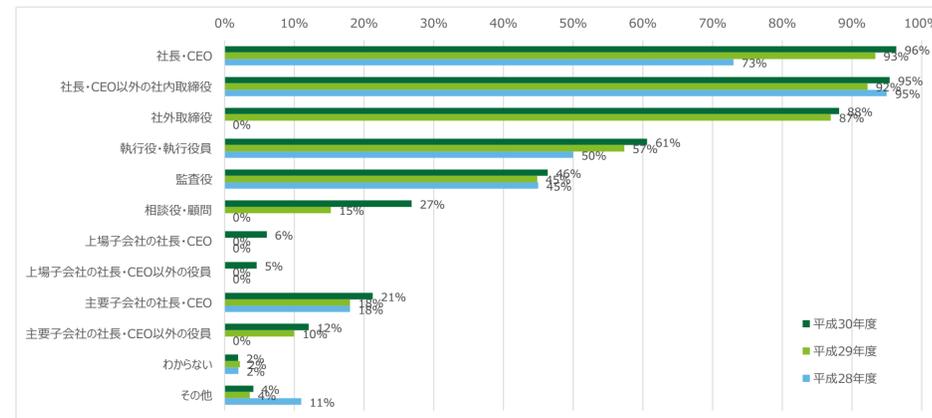
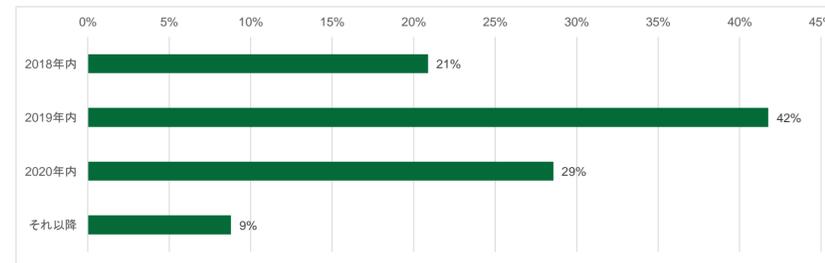
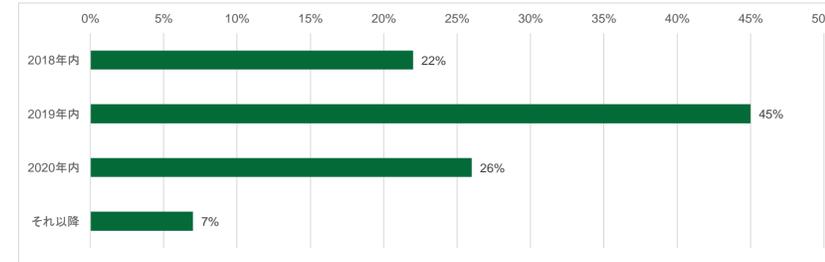
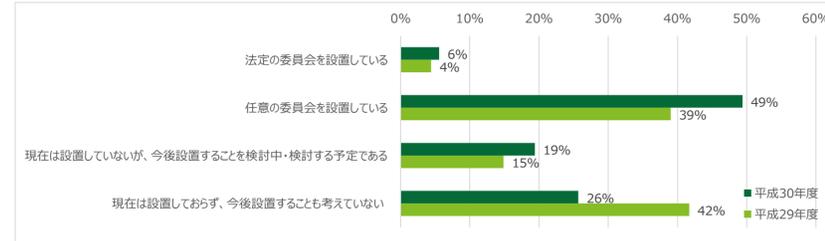
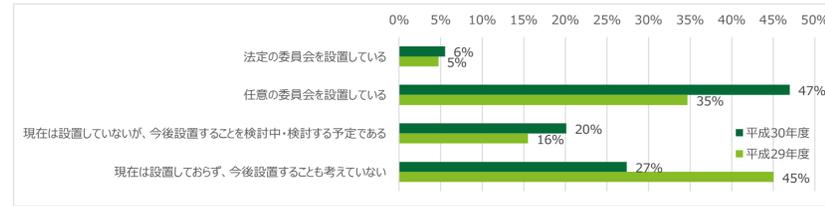
2018年内	19	21%
2019年内	38	42%
2020年内	26	29%
それ以降	8	9%
	有効回答数	91
	回答なし	66
	Total	157

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えてください。(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。

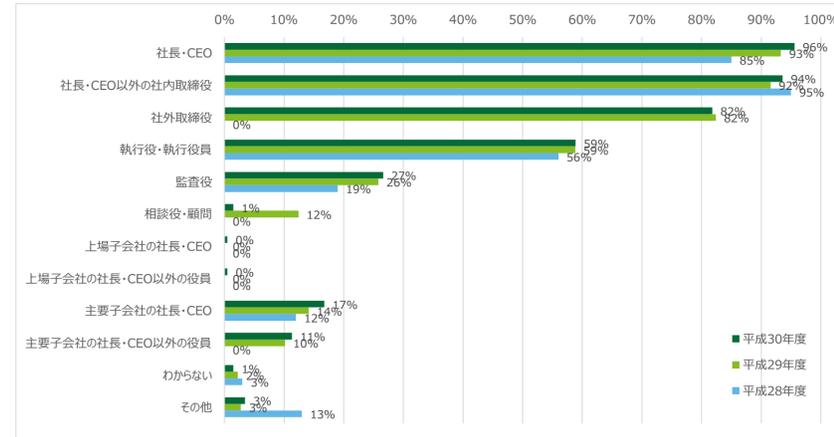
A 指名委員会の対象

	平成30年度	平成29年度	平成28年度		
1 社長・CEO	399	96%	337	93%	73%
2 社長・CEO以外の社内取締役	395	95%	333	92%	95%
3 社外取締役	365	88%	314	87%	-
4 執行役・執行役員	251	61%	207	57%	50%
5 監査役	192	46%	162	45%	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%	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%	2%
12 その他	17	4%	13	4%	11%
	回答企業数	414	361		
	回答なし	12			
	Total	426			



B 報酬委員会の対象

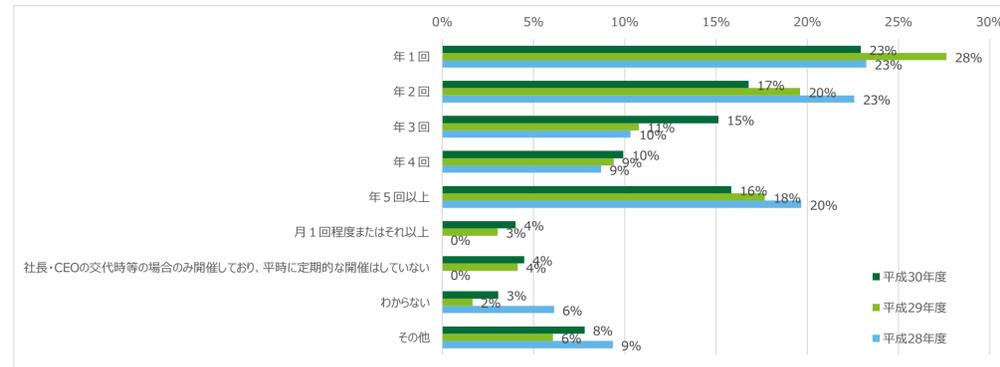
	平成30年度	平成29年度	平成28年度		
1 社長・CEO	388	376	299	85%	93%
2 社長・CEO以外の社内取締役	380	369	333	92%	95%
3 社外取締役	332	332	-	-	-
4 執行役・執行役員	239	237	195	56%	56%
5 監査役	108	104	65	26%	19%
6 相談役・顧問	6	50	-	-	-
7 上場子会社の社長・CEO	2	-	-	-	-
8 上場子会社の社長・CEO以外の役員	2	-	-	-	-
9 主要子会社の社長・CEO	68	57	41	12%	12%
10 主要子会社の社長・CEO以外の役員	46	41	-	-	-
11 わからない	6	9	9	3%	3%
12 その他	14	11	44	13%	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。

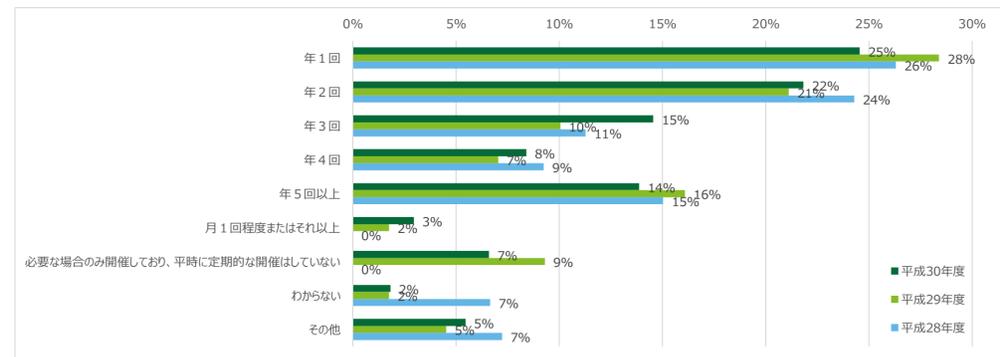
18-1（※指名委員会（法定・任意）を設置している場合のみ回答）指名委員会の開催頻度（1つ選択。）

	平成30年度	平成29年度	平成28年度		
1 年1回	97	100	72	23%	23%
2 年2回	71	71	70	17%	23%
3 年3回	64	39	32	15%	10%
4 年4回	42	34	27	10%	9%
5 年5回以上	67	64	61	16%	20%
6 月1回程度またはそれ以上	17	11	-	4%	-
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	15	-	4%	-
8 わからない	13	6	19	3%	6%
9 その他	33	22	29	8%	9%
有効回答数	423	362	310	100%	100%
回答なし	3				
Total	426				



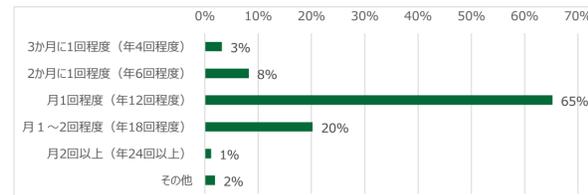
18-2（※報酬委員会（法定・任意）を設置している場合のみ回答）報酬委員会の開催頻度（1つ選択。）

	平成30年度	平成29年度	平成28年度		
1 年1回	108	113	91	25%	26%
2 年2回	96	84	84	22%	24%
3 年3回	64	40	39	15%	11%
4 年4回	37	28	32	8%	9%
5 年5回以上	61	64	52	14%	15%
6 月1回程度またはそれ以上	13	7	-	3%	-
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	37	-	7%	-
8 わからない	8	7	23	2%	7%
9 その他	24	18	25	5%	7%
有効回答数	440	398	346	100%	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	

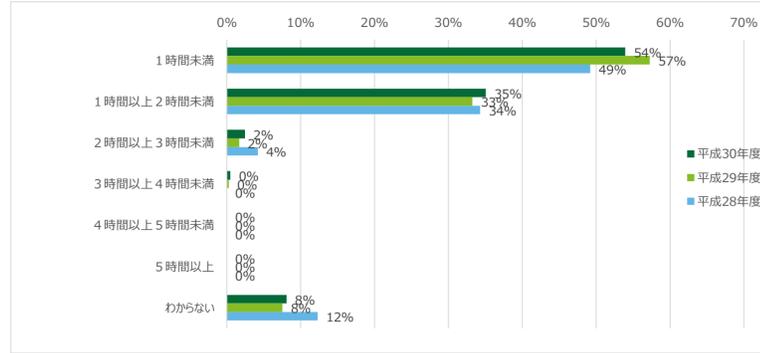


19. 指名委員会や報酬委員会（任意の委員会を含む）、監査役会等の1回あたりの平均的な所要時間を教えてください。□

（※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）

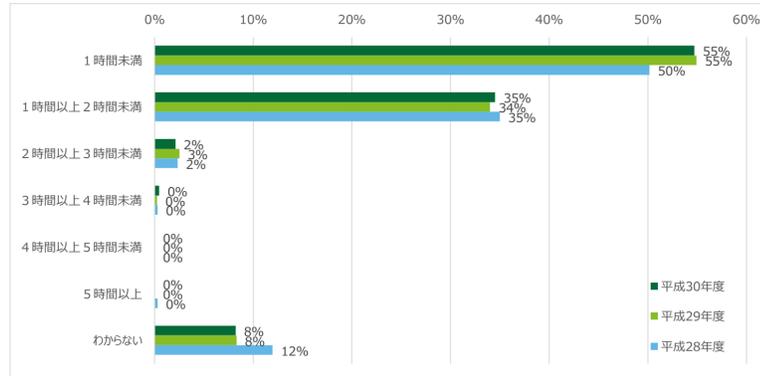
A 指名委員会

	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					



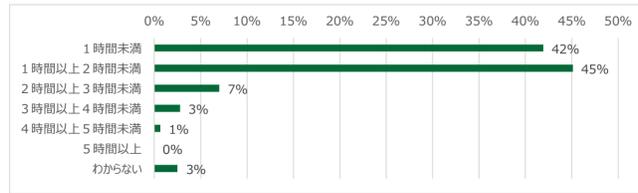
B 報酬委員会

	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教えてください。

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□

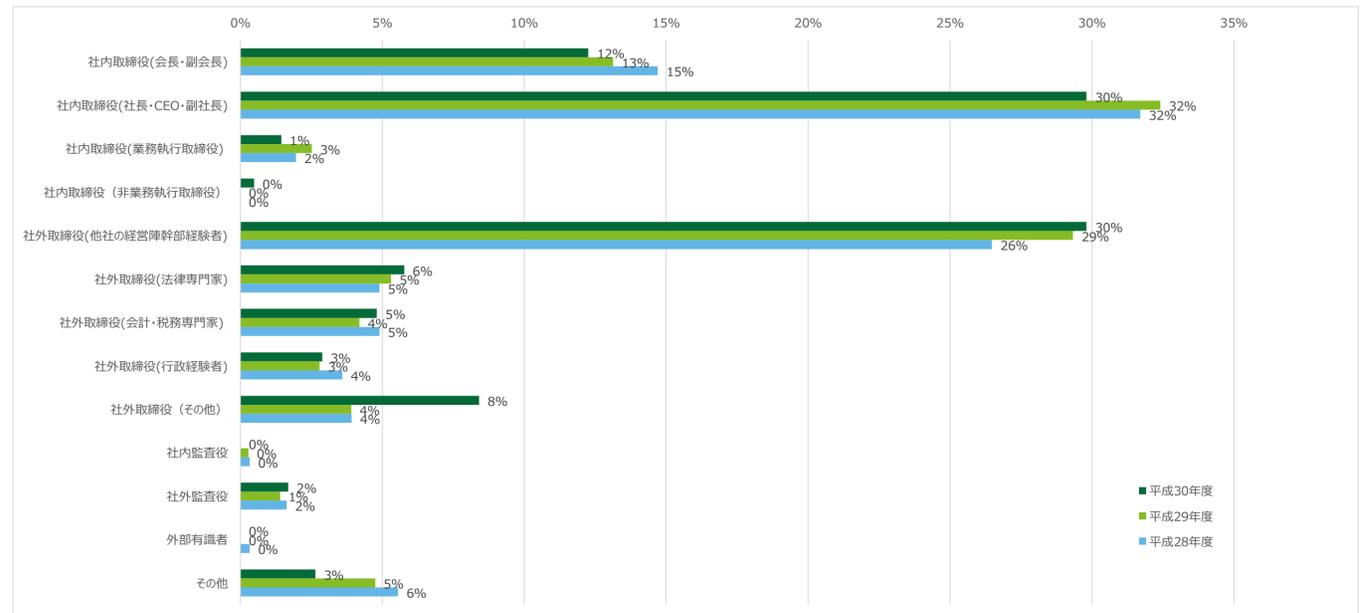
①委員長の属性を下記選択肢より選択してください

	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。）□



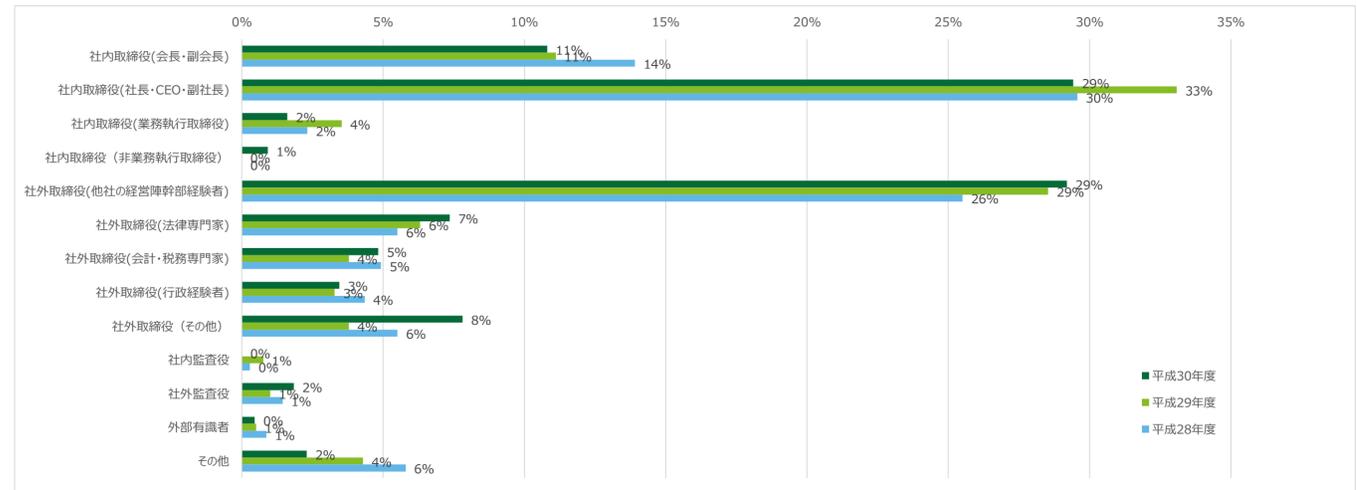
	0名	>=1	1名	2名	3名	4名	5名	>=6
1 社内取締役(会長・副会長)	255	146	35%	143	3	0	0	0
2 社内取締役(社長・CEO・副社長)	75	339	81%	306	30	2	1	0
3 社内取締役(業務執行取締役)口	304	96	23%	78	12	3	3	0
4 社内取締役(非業務執行取締役)	361	36	9%	31	4	0	1	0
5 社外取締役(他社の経営陣幹部経験者)	86	327	78%	143	112	62	7	3
6 社外取締役(法律専門家)	259	143	34%	137	5	1	0	0
7 社外取締役(会計・税務専門家)	308	90	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・構成口

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)口	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)」



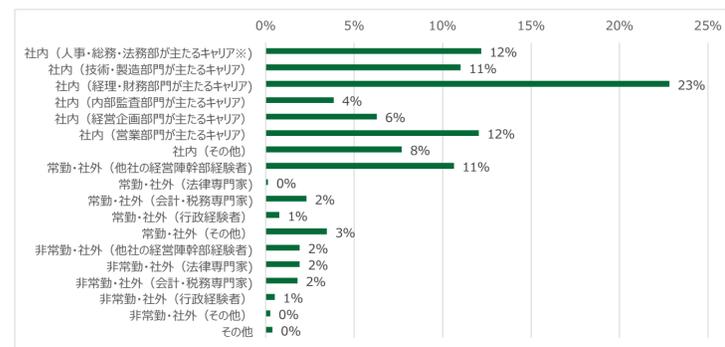
②委員の属性ごとの構成人数をご記入ください(該当する欄に実数を記入(いない場合は"0"を記入。))

	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)口	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口

	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)口	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	



企業向けアンケート

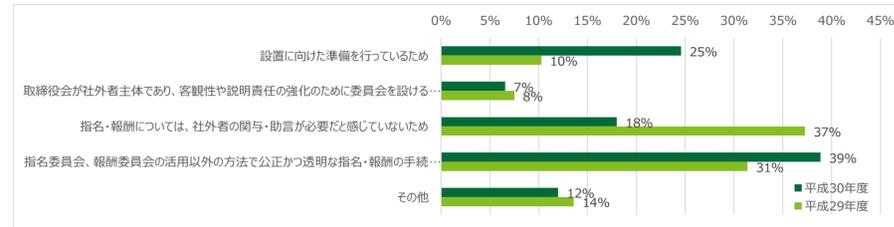
②属性ごとの構成人数をご記入ください（該当する欄に実数を記入（いない場合は“0”を記入）

	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
2 社内（技術・製造部門が主たるキャリア）	611	147	19%	136	11	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
4 社内（内部監査部門が主たるキャリア）	708	48	6%	47	1	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
6 社内（営業部門が主たるキャリア）	622	139	18%	124	15	0	0
7 社内（その他）	660	98	12%	84	14	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
9 常勤・社外（法律専門家）	701	56	7%	48	8	0	0
10 常勤・社外（会計・税務専門家）	669	88	11%	81	7	0	0
11 常勤・社外（行政経験者）	736	19	2%	16	3	0	0
12 常勤・社外（その他）	707	50	6%	46	4	0	0
13 非常勤・社外	395	374	47%	247	106	18	2
14 非常勤・社外（法律専門家）	384	392	50%	360	31	1	0
15 非常勤・社外（会計・税務専門家）	363	410	52%	366	43	1	0
16 非常勤・社外（行政経験者）	690	68	9%	58	10	0	0
17 非常勤・社外（その他）	643	115	15%	105	9	1	0
18 その他	738	16	2%	16	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）

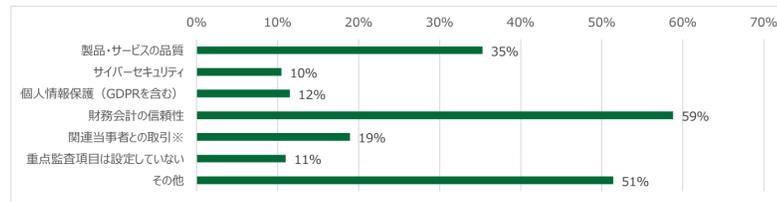
※設問21は、指名委員会（法定・任意）、または報酬委員会（法定・任意）の両方とも設置していない、または片方のみ設置している場合のみ、ご回答ください。

	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	56	10%
2 取締役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	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	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	171	31%
5 その他	42	74	14%
有効回答数	350	545	100%
回答なし	41		
Total	391		



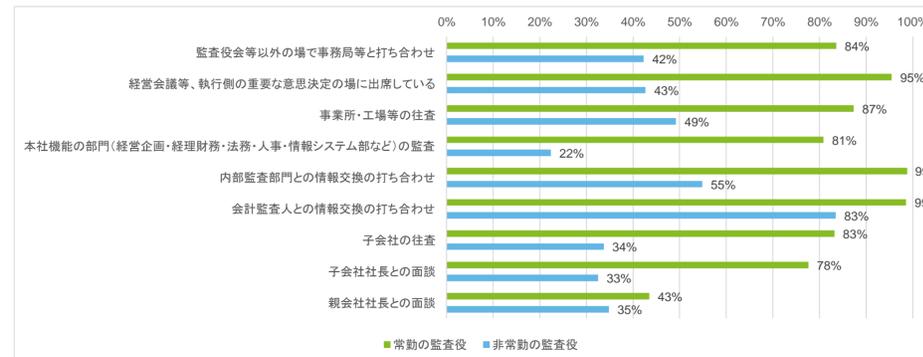
22. 本事業年度の監査役会等の重点監査項目をご教示ください。（上位3つを選択、「その他」の場合はコメント欄に具体的に記入）

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	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	315	43%
C 事業所・工場等の往査	675	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	165	22%
E 内部監査部門との情報交換の打ち合わせ	764	405	55%
F 会計監査人との情報交換の打ち合わせ	762	616	83%
G 子会社の往査	643	249	34%
H 子会社社長との面談	600	240	33%
I 親会社社長との面談	336	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。)

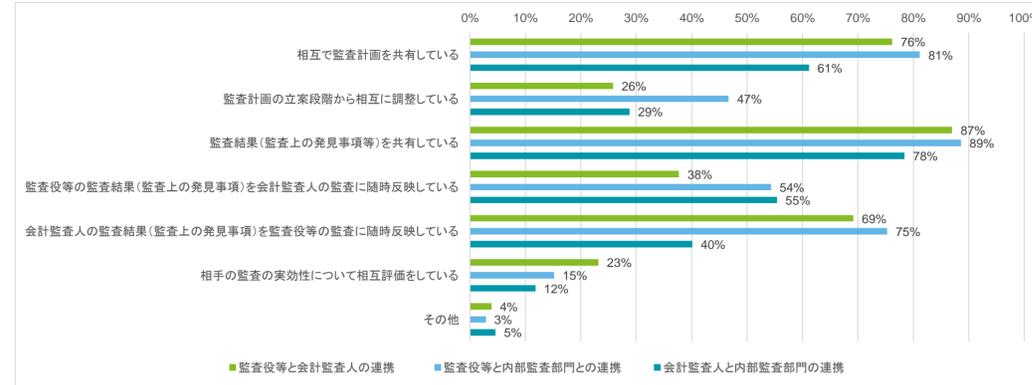
1 相互で監査計画を共有している	608	76%
2 監査計画の立案段階から相互に調整している	206	26%
3 監査結果（監査上の発見事項等）を共有している	694	87%
4 監査役等の監査結果（監査上の発見事項）を会計監査人の監査に随時反映している	301	38%
5 会計監査人の監査結果（監査上の発見事項）を監査役等の監査に随時反映している	552	69%
6 相手の監査の実効性について相互評価をしている	185	23%
7 その他	31	4%
回答企業	798	
回答なし	24	
Total	822	

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	



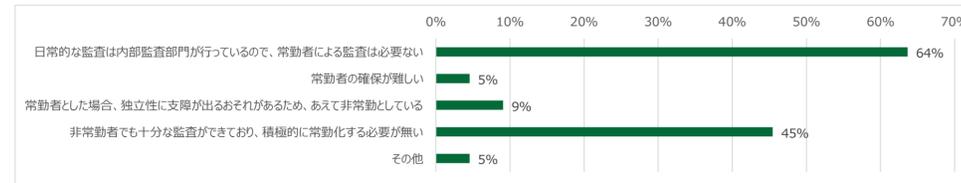
25. 常勤の監査等委員/監査委員を配置している場合、常勤者が果たしている役割についてご教示ください。
(A～Fのそれぞれについて、1～5から1つ選択。)

※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%	21%	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事による、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。)

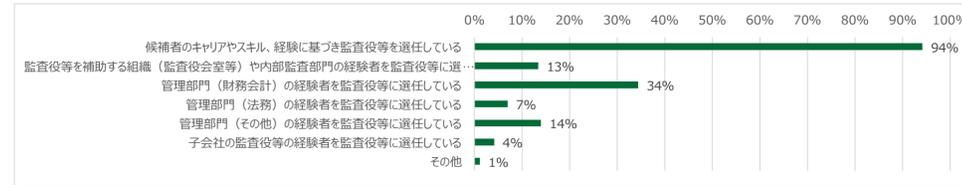
1 日常的な監査は内部監査部門が行っているので、常勤者による監査は必要ない	14	64%
2 常勤者の確保が難しい	1	5%
3 常勤者とした場合、独立性に支障が出るおそれがあるため、あえて非常勤としている	2	9%
4 非常勤者でも十分な監査ができており、積極的に常勤化する必要が無い	10	45%
5 その他	1	5%
回答企業	22	
回答なし	800	
Total	822	



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。

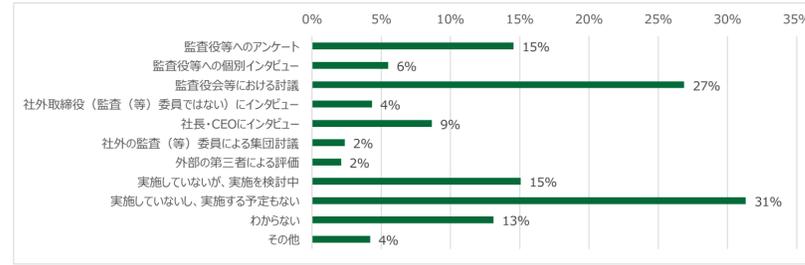
1	候補者のキャリアやスキル、経験に基づき監査役等を選任している	632	94%
2	監査役等を補助する組織（監査役会室等）や内部監査部門の経験者を監査役等を選任している	90	13%
3	管理部門（財務会計）の経験者を監査役等を選任している	231	34%
4	管理部門（法務）の経験者を監査役等を選任している	47	7%
5	管理部門（その他）の経験者を監査役等を選任している	94	14%
6	子会社の監査役等の経験者を監査役等を選任している	28	4%
7	その他	8	1%
		回答企業	671
		回答なし	151
		Total	822



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。)

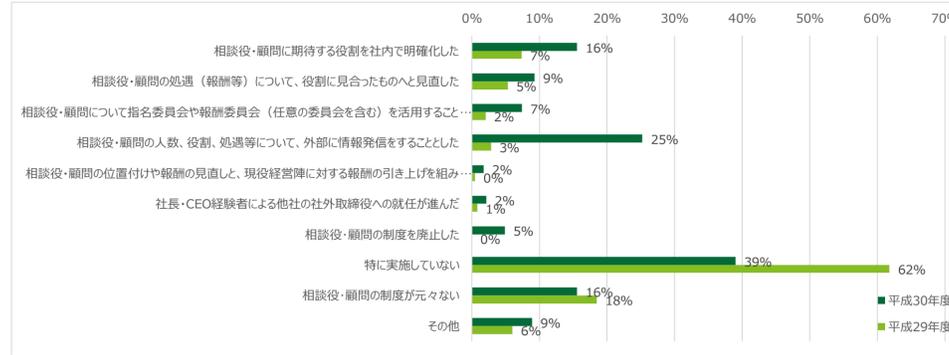
※ 監査役会設置会社においては、監査役制度が独任制のため、監査役毎の実効性を分析・評価すること、また、会議体・組織としての監査役会の実効性を分析・評価することが考えられます。本質問の回答にあたっては、監査役・監査役会のいずれかについて実効性の分析・評価をしている場合、その分析・評価の手法をご回答ください。

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%
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と見直した	74	9%
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）を活用したこととした	59	7%
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%
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ることで、全体として適正化・リバランスを図った	14	2%
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	相談役・顧問の制度を廃止した	39	5%
8	特に実施していない	311	39%
9	相談役・顧問の制度が元々ない	124	16%
10	その他	71	9%
		回答企業数	797
		回答なし	25
		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人分をご教示ください

	退任後													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
	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内取締役・執行役員	7グループ会社外の他社の社外取締役	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	会長	82	5	0	4	19	2	1	18	0	22	11	16	141			
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			
														658	164	822	

(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。)

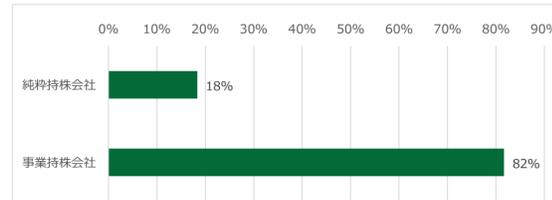
総数 (2~4の合計)			うち完全 (100%)子会社		うち完全 (100%)上場子会社※		うち非完全子会社(うち非完全子会社 (3を除く))				
回答企業数	子会社総数		内訳	回答企業数	内訳	回答総数	回答企業数	内訳	回答総数	回答企業数	
<10	447	3,195	0	0	64	0	0	425	0	0	259
			<5	665	254	<5	135	18	<5	586	181
			<10	1,249	129	<10	102	4	<10	458	7
			小計	1,914	447	小計	237	447	小計	1,044	447
<20	145	2,397	<15	953	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
			<25	528	49	<25	110	56	<25	327	56
<30	56	2,129	<30	786	7	<30	29	0	<30	349	0
			小計	1,314	56	小計	139	56	小計	676	56
			<50	1,527	87	<50	155	98	<50	511	96
			<100	991	11	<100	151	0	<100	551	2
<100	98	3,886	小計	2,518	98	小計	306	98	小計	1,062	98
			<100	-	6	<100	-	20	<100	-	16
			>=100	2,760	15	>=100	103	1	>=100	1,028	5
			小計	2,760	21	小計	103	21	小計	1,028	21
計	767			767			767			767	

総数 (2~4の合計)			うち完全 (100%)子会社		うち完全 (100%)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	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
			<25	175	47	<25	65	47	<25	175	47
<30	47	716	<30	136	0	<30	29	0	<30	136	0
			小計	311	47	小計	94	47	小計	311	47
			<50	613	80	<50	33	87	<50	613	80
			<100	1,239	7	<100	0	0	<100	1,239	7
<100	87	3,737	小計	1,852	87	小計	33	87	小計	1,852	87
			<100	-	39	<100	-	48	<100	-	39
			>=100	1,265	9	>=100	0	0	>=100	1,265	9
			小計	1,265	48	小計	0	48	小計	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。

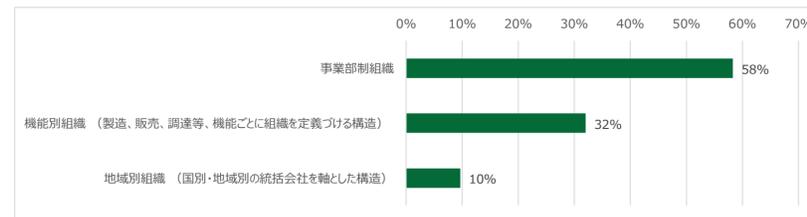
32-1 持株会社形態 (1つ選択)

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	



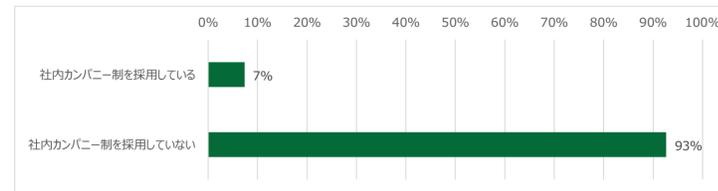
32-2 企業グループの組織形態 (1つ選択) □

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)

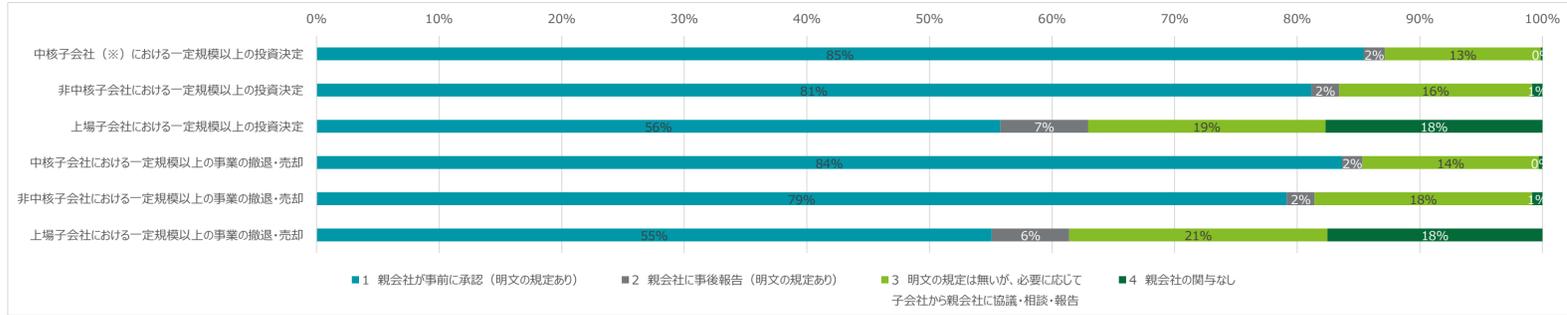
1 社内カンパニー制を採用している	52	7%
2 社内カンパニー制を採用していない	655	93%
回答企業	707	100%
回答なし	115	
Total	822	



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%	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%	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%	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%	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%	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%	285	537	822

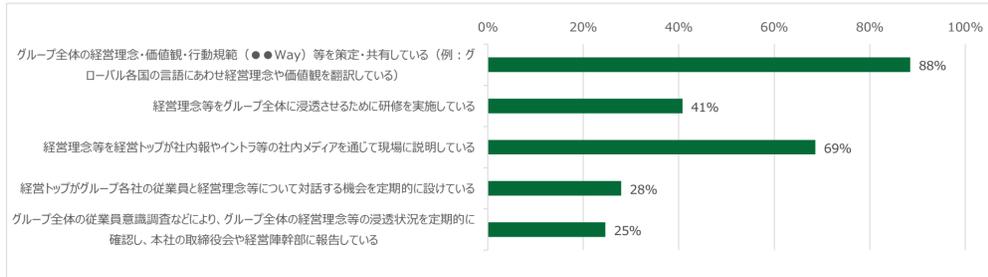


(13) グループガバナンス (実効的な子会社管理)

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。

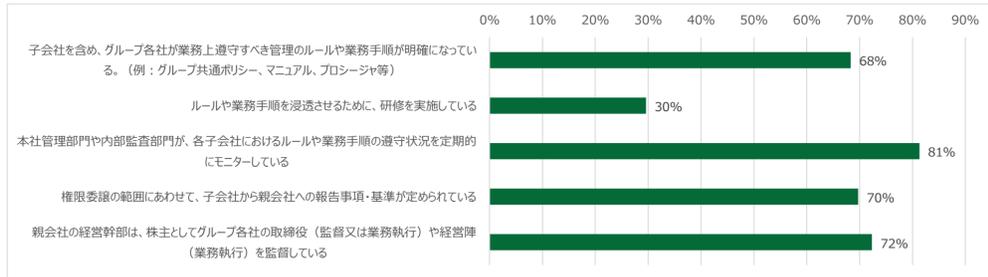
34-1 経営理念・価値観・行動規範について (複数選択可)

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) □

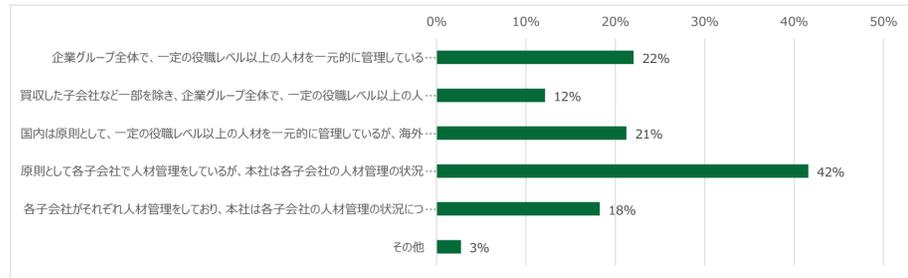
1 子会社を含め、グループ各社が業務上遵守すべき管理のルールや業務手順が明確になっている。(例: グループ共通ポリシー、マニュアル、プロシージャ等)	526	68%
2 ルールや業務手順を浸透させるために、研修を実施している	228	30%
3 本社管理部門や内部監査部門が、各子会社におけるルールや業務手順の遵守状況を定期的にモニターしている	626	81%
4 権限委譲の範囲にあわせて、子会社から親会社への報告事項・基準が定められている	537	70%
5 親会社の経営幹部は、株主としてグループ各社の取締役 (監督又は業務執行) や経営陣 (業務執行) を監督している	557	72%
	回答企業 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。

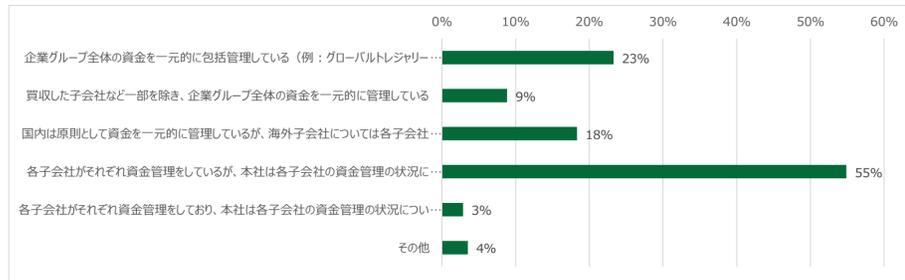
35-1 人材管理 (タレントマネジメントシステム) (複数選択可)。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入)

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）

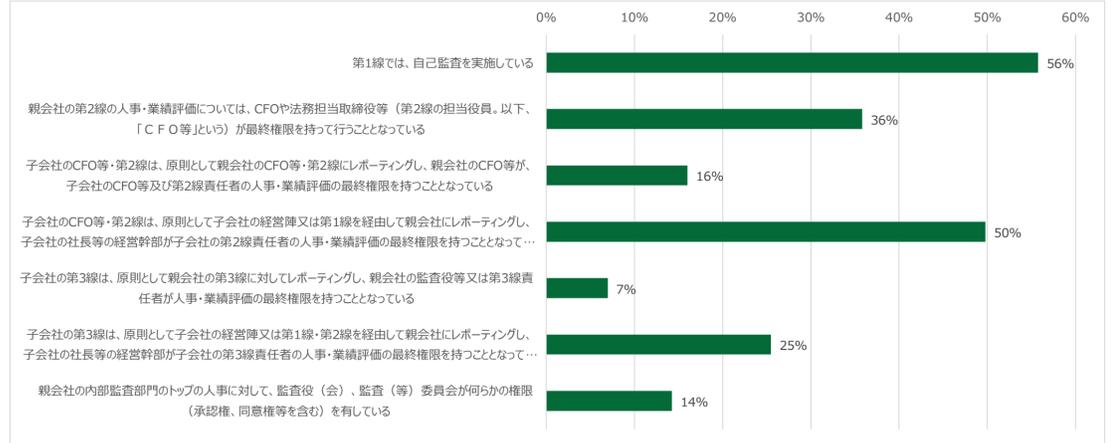
1 企業グループ全体の資金を一元的に包括管理している（例：グローバルレジャーセンターを設置するなど、為替リスク等も含め一元的に管理している。地域別に現預金量を把握し、本社で一元的に管理している）	179	23%
2 買収した子会社など一部を除き、企業グループ全体の資金を一元的に管理している	68	9%
3 国内は原則として資金を一元的に管理しているが、海外子会社については各子会社がそれぞれ資金管理をしている	141	18%
4 各子会社がそれぞれ資金管理をしているが、本社は各子会社の資金管理の状況について把握している。	422	55%
5 各子会社がそれぞれ資金管理をしており、本社は各子会社の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。

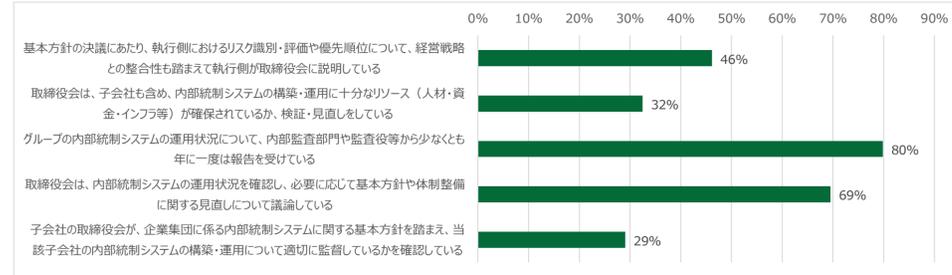
第1線（子会社を含む各事業部の営業拠点、生産などの現場）
 第2線（経営企画、経理財務、総務法務、人事、情報システムなどの管理部門）
 第3線（内部監査部門）
 （複数選択可）

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線にレポートし、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トし、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線に対してレポートし、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トし、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



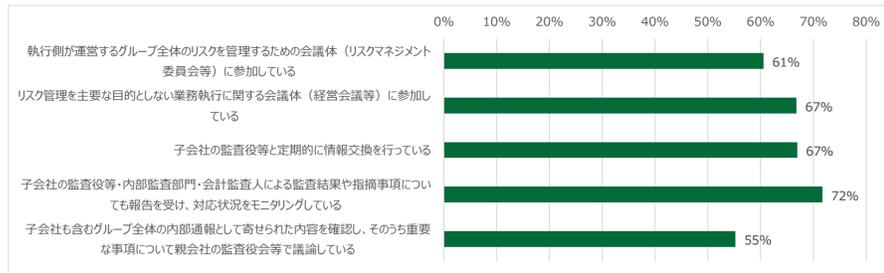
37. グループの内部統制システムの構築・運用に関し、親会社の取締役会による監督の状況について、ご教示ください。（複数選択可）

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）

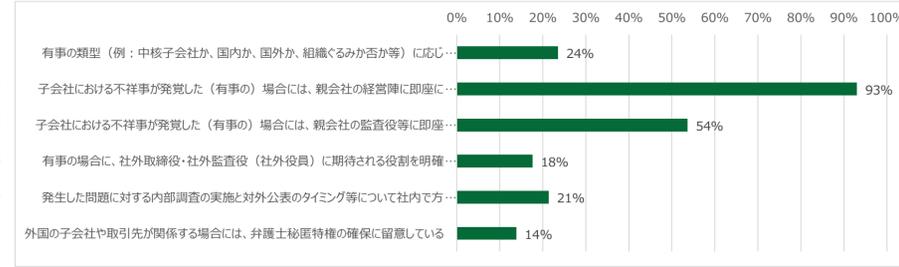
1 執行側が運営するグループ全体のリスクを管理するための会議体（リスクマネジメント委員会等）に参加している	456	61%
2 リスク管理を主要な目的としない業務執行に関する会議体（経営会議等）に参加している	503	67%
3 子会社の監査役等と定期的に情報交換を行っている	504	67%
4 子会社の監査役等・内部監査部門・会計監査人による監査結果や指摘事項についても報告を受け、対応状況をモニタリングしている	540	72%
5 子会社も含むグループ全体の内部通報として寄せられた内容を確認し、そのうち重要な事項について親会社の監査役会等で議論している	416	55%
	回答企業	753
	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 有事の種類（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	

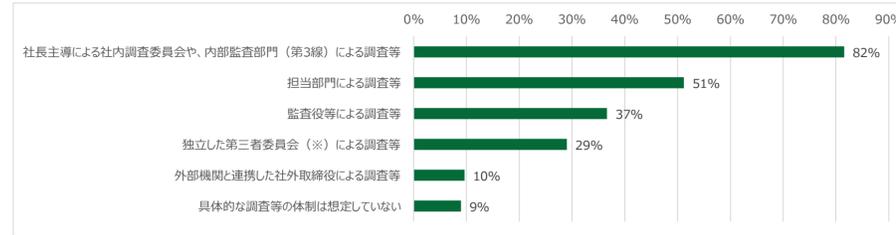


39-2 有事の際に想定されている調査等（例：事実関係把握、原因分析、再発防止策の策定等）の体制について、ご教示ください。（A～Bのそれぞれについて、複数選択可）

（※）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

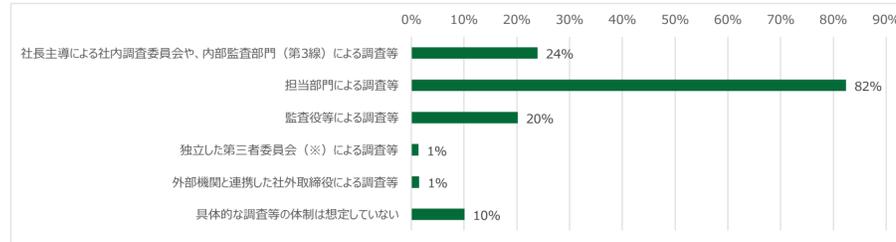
A 企業グループ全体からみて、重大な場合

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。

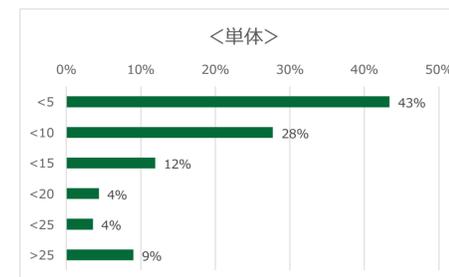
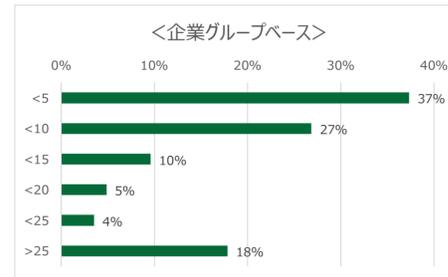
40-1 グループ全体の内部監査部門の人数

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	

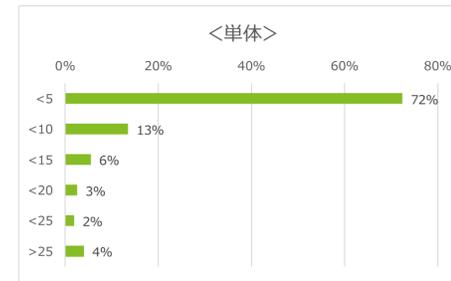
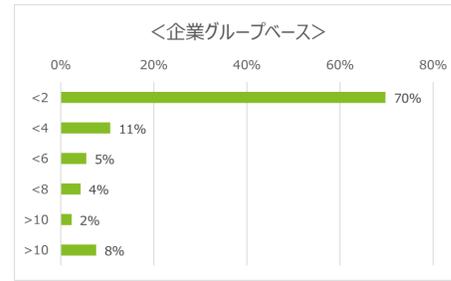


2 うち、内部監査に関連する専門的な資格（CIA、CPA等）を保有する人数
 <企業グループベース>

<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	

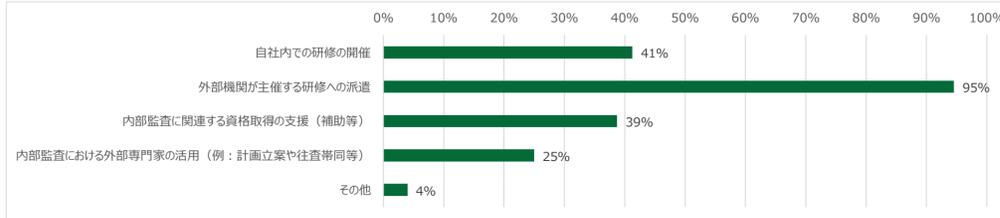
<単体>

<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）

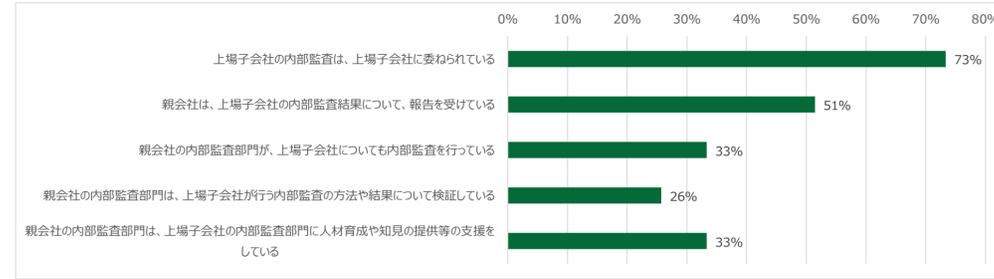
	1 該当する	2 どちらかという該当する	3 どちらかという該当しない	4 該当しない	回答企業数	回答なし	Total	
A 将来の経営陣幹部となる人材育成	52 (7%)	153 (21%)	297 (41%)	225 (31%)	100%	727	95	822
B 将来の監査役等となる人材育成	62 (8%)	250 (34%)	253 (35%)	166 (23%)	100%	731	91	822
C 内部監査の専門的人材育成	331 (44%)	317 (42%)	67 (9%)	39 (5%)	100%	754	68	822
D 営業や生産など現場（第1線）との人材交流	117 (16%)	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	



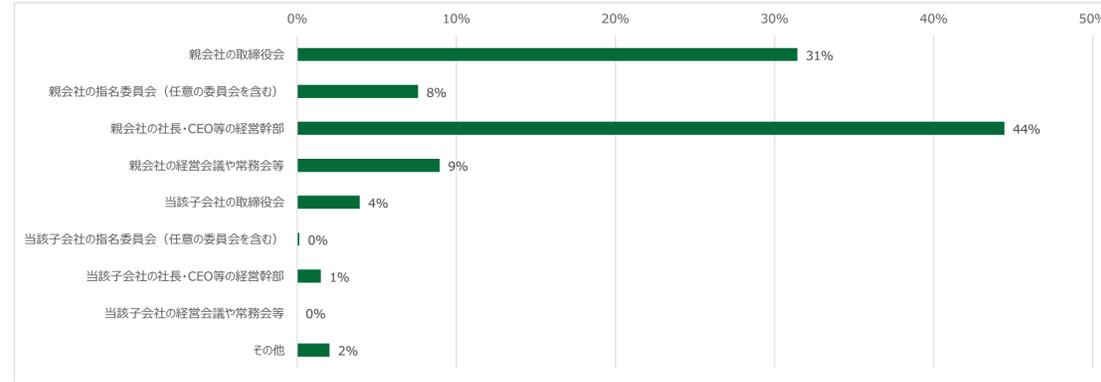
(15) グループガバナンス（中核子会社等の社長・CEOの人事）

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。

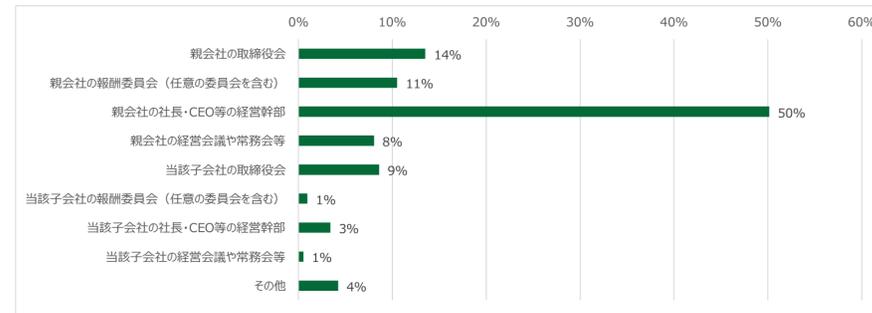
42-1 中核子会社の社長・CEOの指名にあたり、最も強い影響力をもつ会議体等について、ご教示ください。（法的な決定機関ではなく、実質的に意思決定を行っている会議体等をご回答ください）（1つ選択。「I.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

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）

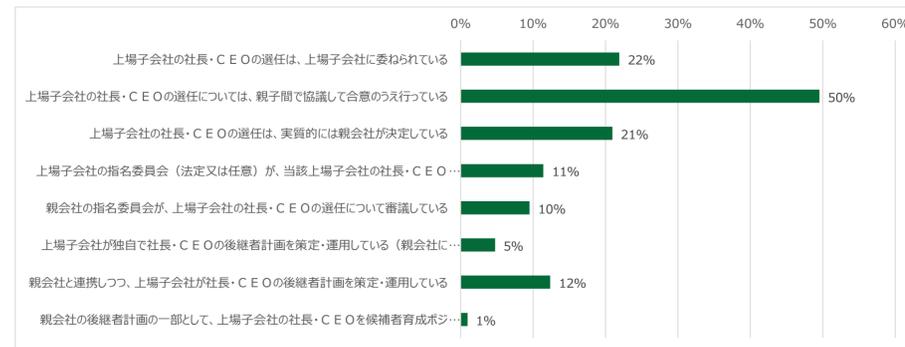
A 親会社の取締役会	99	14%
B 親会社の報酬委員会（任意の委員会を含む）	77	11%
C 親会社の社長・CEO等の経営幹部	367	50%
D 親会社の経営会議や常務会等	59	8%
E 当該子会社の取締役会	63	9%
F 当該子会社の報酬委員会（任意の委員会を含む）	7	1%
G 当該子会社の社長・CEO等の経営幹部	25	3%
H 当該子会社の経営会議や常務会等	4	1%
I その他	31	4%
回答企業	732	
回答なし	90	
Total	822	



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。

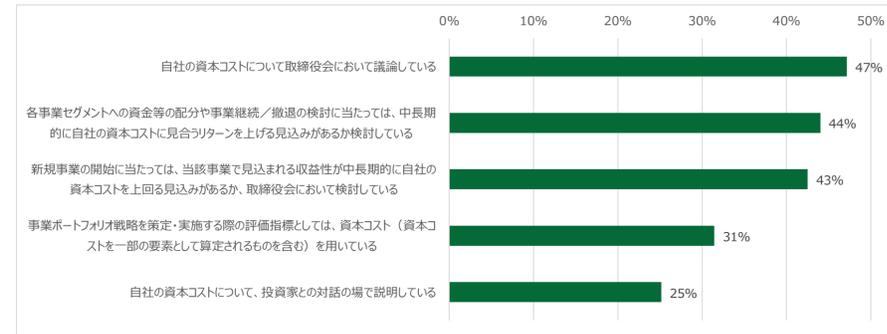
1 上場子会社の社長・CEOの選任は、上場子会社に委ねられている	23	22%
2 上場子会社の社長・CEOの選任については、親子間で協議して合意のうえ行っている	52	50%
3 上場子会社の社長・CEOの選任は、実質的には親会社が決定している	22	21%
4 上場子会社の指名委員会（法定又は任意）が、当該上場子会社の社長・CEOの選任について審議している	12	11%
5 親会社の指名委員会が、上場子会社の社長・CEOの選任について審議している	10	10%
6 上場子会社が独自で社長・CEOの後継者計画を策定・運用している（親会社による関与なし）	5	5%
7 親会社と連携しつつ、上場子会社が社長・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

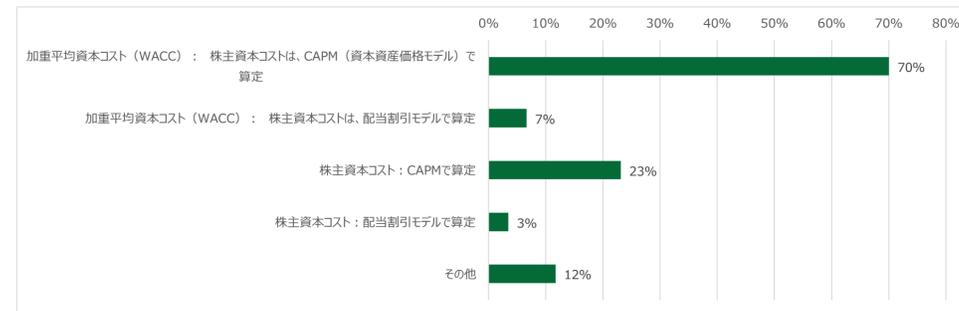
44. 貴社の事業ポートフォリオ戦略と資本コストとの関係について、ご教示ください。(複数選択可)

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)

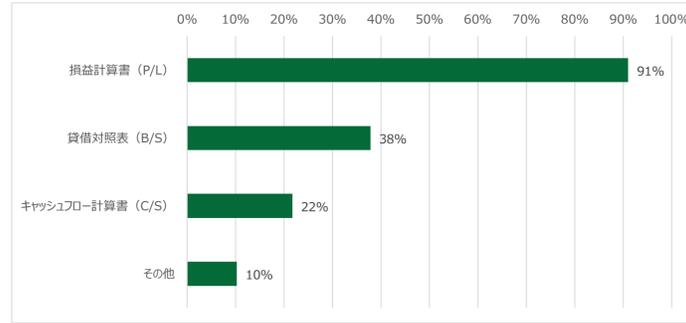
1 加重平均資本コスト(WACC)：株主資本コストは、CAPM(資本資産価格モデル)で算定	484	70%
2 加重平均資本コスト(WACC)：株主資本コストは、配当割引モデルで算定	46	7%
3 株主資本コスト：CAPMで算定	160	23%
4 株主資本コスト：配当割引モデルで算定	24	3%
5 その他	81	12%
	回答企業	691
	回答なし	131
	Total	822



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)

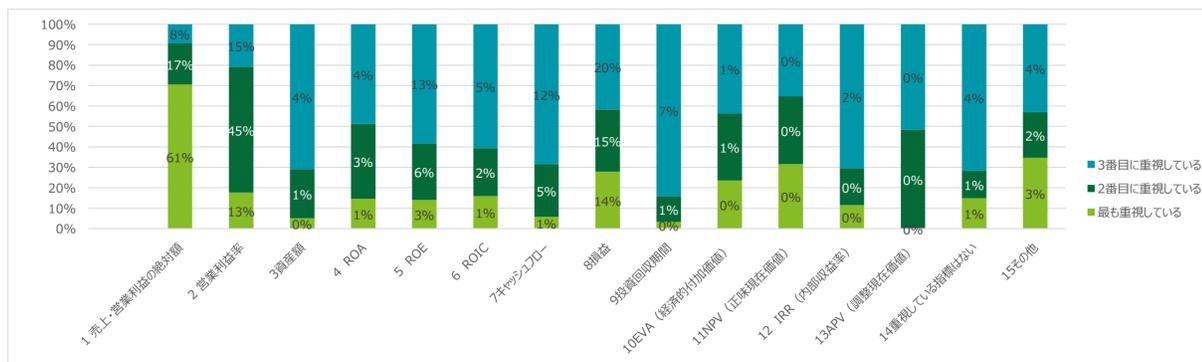
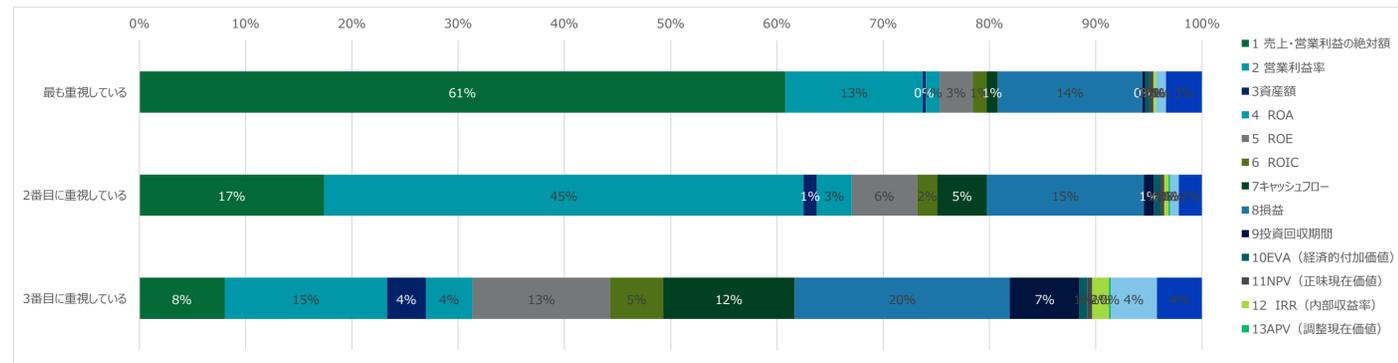
1 損益計算書 (P/L)	700	91%
2 貸借対照表 (B/S)	291	38%
3 キャッシュフロー計算書 (C/S)	167	22%
4 その他	79	10%
回答企業	769	
回答なし	53	
Total	822	



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。)

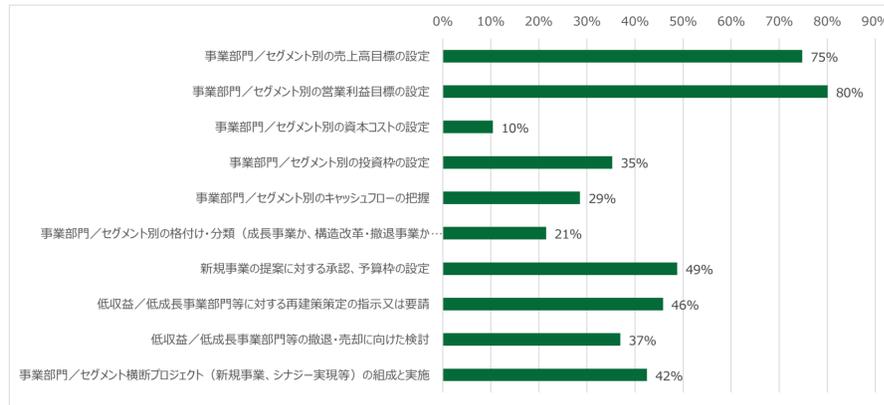
	1 売上・営業利益の絶対額	2 営業利益率	3 資産額	4 ROA	5 ROE	6 ROIC	7 キャッシュフロー	8 損益	9 投資回収期間	10 EVA (経済的付加価値)	11 NPV (正味現在価値)	12 IRR (内部収益率)	13 APV (調整現在価値)	14 重視している指標はない	15 その他	回答企業数	回答なし	Total
A 最も重視している	465	99	2	10	24	10	8	104	2	3	3	2	0	7	26	765	57	822
B 2番目に重視している	127	330	9	24	45	14	34	108	7	4	3	3	1	6	16	731	91	822
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

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教えてください。（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	

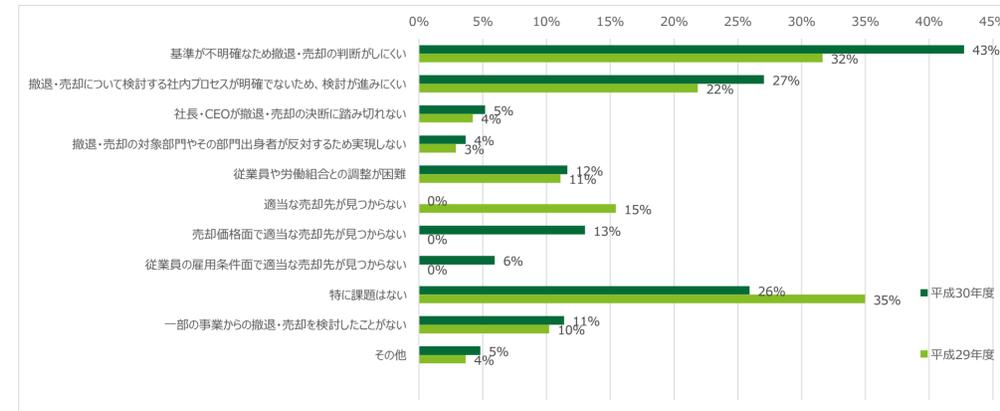


48. 一部の事業からの撤退・売却を行う上で、課題となる事項を教えてください。（複数選択可。「10.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

	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%
6 適当な売却先が見つからない	-	-	139	15%
7 売却価格面で適当な売却先が見つからない	103	13%	-	-
8 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%	-	-
9 特に課題はない	205	26%	315	35%
10 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	

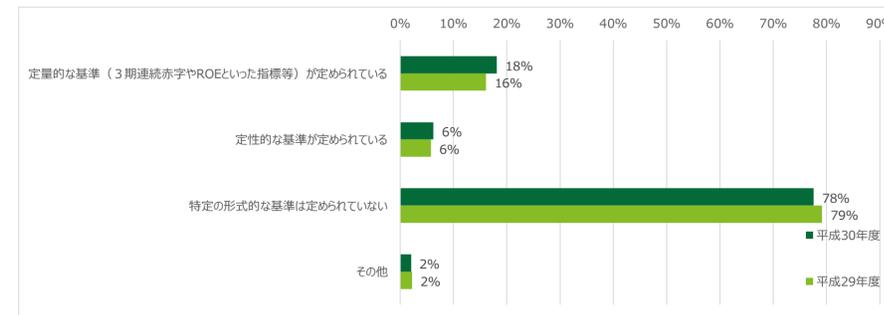
※平成30年度より、属性区分の変更があったため次のように読み替えている

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」



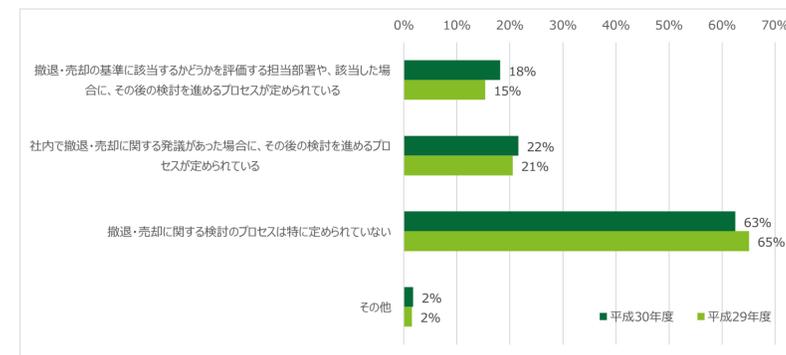
49. 一部の事業からの撤退・売却について、検討の俎上に載せるための基準を教えてください。（複数選択可。「4.その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

	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	



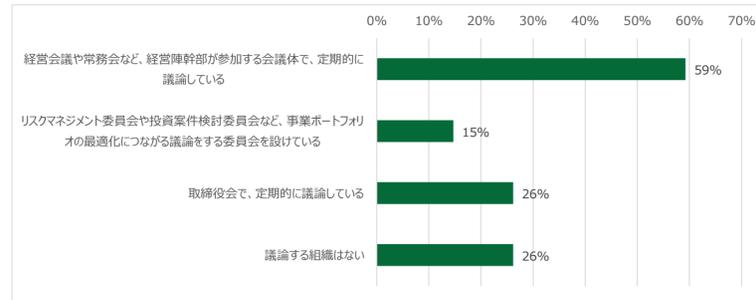
50. 一部の事業からの撤退・売却について、社内で検討するプロセスを教えてください。（複数選択可。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

	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	



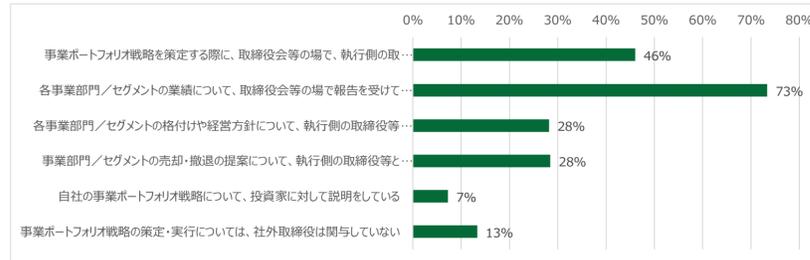
51. 事業ポートフォリオの組替えの要否の検討する組織に関する事項について、ご教示ください。（複数選択可）

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）

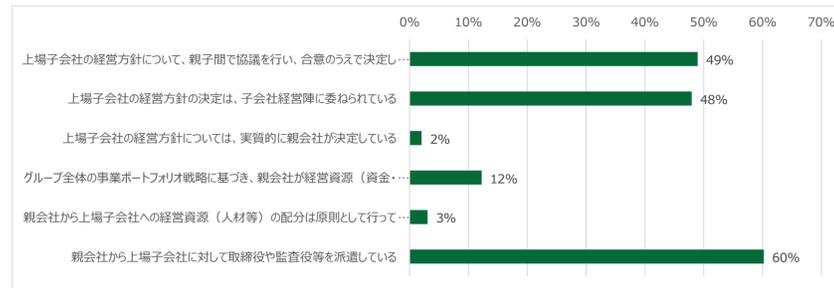
1 事業ポートフォリオ戦略を策定する際に、取締役会等の場で、執行側の取締役等と共に議論を行っている	356	46%
2 各事業部門/セグメントの業績について、取締役会等の場で報告を受けている	567	73%
3 各事業部門/セグメントの格付けや経営方針について、執行側の取締役等と共に議論を行っている	218	28%
4 事業部門/セグメントの売却・撤退の提案について、執行側の取締役等と共に議論を行っている	220	28%
5 自社の事業ポートフォリオ戦略について、投資家に対して説明をしている	56	7%
6 事業ポートフォリオ戦略の策定・実行については、社外取締役は関与していない	103	13%
	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）

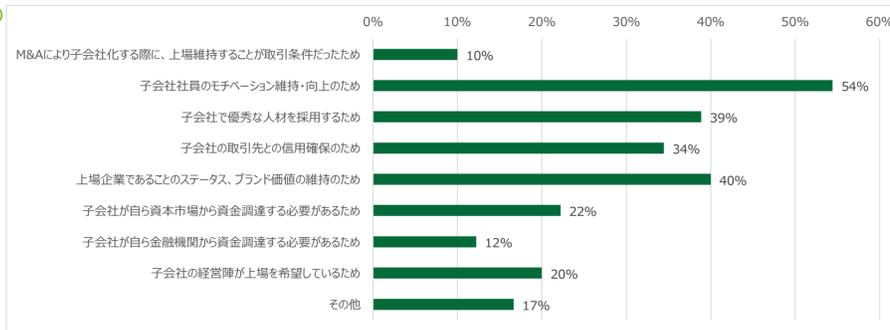
※設問53～56は、上場子会社を保有している場合のみ、ご回答ください。

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



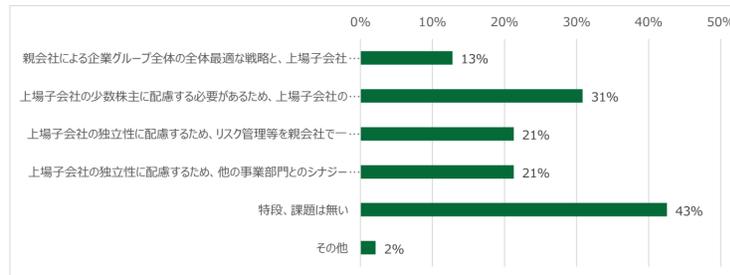
54. 上場子会社を保有している理由として、当てはまるものをご教示ください。（複数選択可。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

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



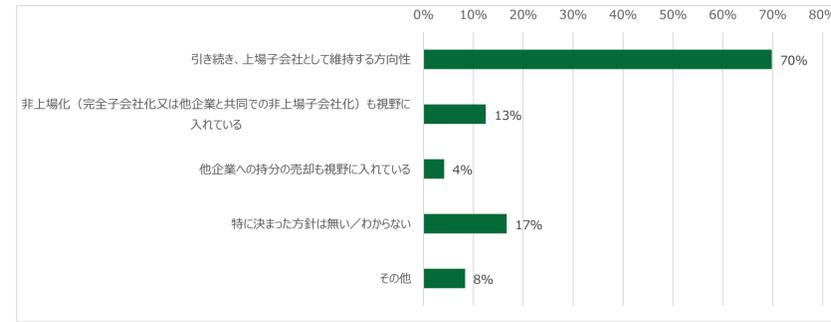
55. 企業グループ全体の事業ポートフォリオ戦略の策定・実行する際に、上場子会社における課題をご教示ください。（複数選択可。「その他」の場合は下記コメント欄に具体的に記入）

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			

