



	⑤ 時価総額				⑥ 外国人株式保有比率								⑦ 海外売上高比率				⑧ R O E												
	時価総額	時価総額	時価総額	時価総額	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	R O E	R O E	R O E	R O E								
間2. 取締役会の意向																													
マネジメント型	31社	94社	8%	19%	64社	26社	18社	17社	22%	11%	10%	11%	23社	12社	16社	18%	8%	11%	25社	11社	29社	21社	39社	17%	10%	16%	19%	13%	
どちらかと言えばマネジメント型	162社	251社	44%	51%	147社	133社	78社	55社	50%	54%	44%	37%	61社	61社	72社	48%	42%	48%	74社	72社	88社	43社	130社	50%	63%	47%	38%	45%	
どちらかと言えばモニタリング型	120社	131社	33%	27%	71社	71社	63社	46社	24%	29%	36%	31%	31社	62社	41社	24%	42%	27%	41社	25社	50社	41社	90社	28%	22%	27%	37%	31%	
モニタリング型	54社	18社	15%	4%	10社	15社	17社	30社	3%	6%	10%	20%	13社	11社	22社	10%	8%	15%	9社	6社	19社	7社	30社	6%	5%	10%	6%	10%	
有効回答	367社	494社	100%	100%	292社	245社	176社	148社	100%	100%	100%	100%	128社	146社	151社	100%	100%	100%	149社	114社	186社	112社	289社	100%	100%	100%	100%	100%	
間3. 直近事業年度（1年間）における取締役会の開催回数																													
1～9回	16社	26社	4%	5%	17社	10社	7社	8社	6%	4%	4%	5%	7社	7社	8社	5%	5%	5%	3社	5社	14社	9社	11社	2%	4%	7%	8%	4%	
10～19回	332社	426社	90%	86%	249社	219社	164社	126社	85%	89%	92%	86%	111社	128社	136社	87%	88%	91%	133社	101社	166社	94社	253社	89%	88%	88%	85%	87%	
20～29回	20社	39社	5%	8%	23社	16社	7社	13社	8%	7%	4%	9%	9社	11社	6社	7%	8%	4%	11社	8社	8社	7社	25社	7%	7%	4%	6%	9%	
30回以上	1社	3社	0%	1%	3社	1社	0社	0社	1%	0%	0%	0%	1社	0社	0社	1%	0%	0%	2社	1社	0社	0社	1社	1%	1%	0%	0%	0%	
有効回答	369社	494社	100%	100%	292社	246社	178社	147社	100%	100%	100%	100%	128社	146社	150社	100%	100%	100%	149社	115社	188社	110社	290社	100%	100%	100%	100%	100%	
間4. 取締役会における、1回あたりの平均的な所要時間																													
1時間未満	31社	67社	8%	14%	44社	26社	17社	11社	15%	11%	10%	7%	20社	5社	10社	16%	3%	7%	12社	12社	19社	15社	39社	8%	11%	10%	13%	13%	
1時間以上2時間未満	178社	250社	48%	51%	156社	124社	92社	56社	53%	50%	52%	38%	53社	70社	64社	41%	48%	43%	70社	62社	98社	48社	144社	48%	55%	52%	43%	49%	
2時間以上3時間未満	118社	145社	32%	29%	73社	76社	49社	65社	25%	31%	28%	44%	48社	52社	56社	38%	36%	38%	52社	31社	53社	36社	88社	35%	27%	28%	32%	30%	
3時間以上4時間未満	33社	26社	9%	5%	16社	14社	16社	13社	5%	6%	9%	9%	3社	17社	18社	2%	12%	12%	12社	6社	14社	10社	16社	8%	5%	7%	9%	5%	
4時間以上	8社	6社	2%	1%	3社	6社	2社	3社	1%	2%	1%	2%	4社	2社	1社	3%	1%	1%	1社	2社	4社	3社	4社	1%	2%	2%	3%	1%	
有効回答	368社	494社	100%	100%	292社	246社	176社	148社	100%	100%	100%	100%	128社	146社	149社	100%	100%	100%	147社	113社	188社	112社	291社	100%	100%	100%	100%	100%	
間5. 取締役会における、1回あたりの平均議数																													
1～5個	134社	290社	37%	60%	200社	97社	73社	54社	70%	40%	41%	37%	51社	61社	63社	40%	42%	43%	72社	59社	93社	52社	140社	49%	53%	51%	46%	48%	
6～10個	204社	169社	56%	35%	69社	129社	94社	81社	24%	53%	53%	55%	64社	76社	81社	50%	52%	55%	62社	45社	77社	54社	132社	42%	41%	42%	48%	46%	
11～15個	27社	23社	7%	5%	16社	14社	9社	11社	6%	6%	5%	7%	11社	7社	4社	9%	5%	3%	11社	6社	12社	5社	16社	7%	5%	7%	4%	6%	
16～20個	2社	4社	1%	1%	1社	4社	0社	1社	0%	2%	0%	1%	1社	1社	0社	1%	1%	0%	2社	1社	1社	0社	2社	1%	1%	1%	0%	1%	
21個以上	0社	1社	0%	0%	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	1社	0社	0%	0%	0%	0%	1%	0%
有効回答	367社	487社	100%	100%	287社	244社	176社	147社	100%	100%	100%	100%	127社	145社	148社	100%	100%	100%	147社	111社	183社	112社	290社	100%	100%	100%	100%	100%	
間6. 取締役会全体の所要時間のうち、質疑応答・議論に割かれる時間																													
0割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%
1～2割	58社	101社	16%	21%	68社	48社	32社	11社	24%	20%	19%	8%	27社	23社	19社	22%	16%	13%	28社	22社	34社	22社	51社	20%	20%	19%	20%	18%	
3～4割	156社	181社	44%	38%	99社	95社	81社	62社	35%	40%	48%	43%	44社	67社	63社	36%	47%	44%	61社	42社	71社	42社	117社	43%	38%	39%	39%	42%	
5～6割	107社	140社	30%	29%	80社	70社	42社	55社	28%	30%	25%	38%	36社	45社	46社	30%	31%	32%	37社	31社	59社	31社	86社	26%	28%	32%	28%	31%	
7～8割	32社	57社	9%	12%	35社	23社	14社	17社	12%	10%	8%	12%	15社	8社	15社	12%	6%	10%	15社	15社	18社	13社	26社	11%	14%	10%	12%	9%	
9～10割	1社	1社	0%	0%	0社	1社	1社	0社	0%	0%	1%	0%	0社	1社	1社	0%	1%	1%	1社	0社	0社	1社	0社	1%	0%	0%	0%	1%	0%
有効回答	354社	480社	100%	100%	282社	237社	170社	145社	100%	100%	100%	100%	122社	144社	144社	100%	100%	100%	142社	110社	182社	109社	280社	100%	100%	100%	100%	100%	











	⑤ 時価総額				⑥ 外国人株式保有比率				⑦ 海外売上高比率				⑧ R O E															
	時価総額	時価総額	時価総額	時価総額	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	R O E	R O E	R O E	R O E												
⑤個別の業務執行の報告	0%	3社	2社	1%	0%	2社	1社	1社	1社	1%	0%	1%	1%	2社	0社	1社	1社	1社	1%	0%	1%	1%	0%					
0%超～10%	19社	31社	6%	7%	19社	14社	6%	11社	7%	6%	4%	8%	11社	6社	7社	9%	5%	5%	7社	7社	9社	7社	20社	5%	7%	5%	7%	8%
10%超～20%	56社	70社	17%	15%	30社	48社	23%	25社	11%	21%	15%	19%	23社	18社	19社	19%	14%	14%	16社	15社	36社	9社	49社	12%	15%	21%	9%	18%
20%超～40%	152社	197社	46%	43%	121社	91社	77%	60社	44%	40%	50%	44%	47社	64社	70社	39%	49%	52%	66社	42社	69社	51社	118社	48%	41%	40%	52%	44%
40%超～60%	82社	112社	25%	25%	73社	52社	41%	28社	27%	23%	27%	21%	31社	33社	32社	26%	25%	24%	36社	27社	42社	22社	63社	26%	26%	24%	22%	24%
60%超～80%	18社	39社	5%	9%	23社	19社	6%	9社	8%	8%	4%	7%	6社	8社	5社	5%	6%	4%	10社	10社	15社	8社	12社	7%	10%	9%	8%	5%
80%超～100%	2社	6社	1%	1%	4社	3社	0社	1社	1%	1%	0%	1%	1社	0社	1社	1%	0%	1%	0社	1社	2社	1社	3社	0%	1%	1%	1%	1%
有効回答	332社	457社	100%	100%	272社	228社	154社	135社	100%	100%	100%	100%	119社	130社	135社	100%	100%	100%	137社	102社	174社	99社	266社	100%	100%	100%	100%	100%
⑥その他	0%	161社	249社	48%	54%	144社	126社	79社	61社	53%	55%	51%	45%	75社	67社	66社	63%	52%	77社	62社	89社	51社	125社	56%	61%	51%	52%	47%
0%超～10%	81社	113社	24%	25%	71社	48社	46%	29社	26%	21%	30%	21%	24社	29社	30社	20%	22%	22%	33社	21社	41社	26社	71社	24%	21%	24%	26%	27%
10%超～20%	50社	45社	15%	10%	30社	24社	17%	24社	11%	11%	11%	18%	10社	20社	20社	8%	15%	15%	12社	8社	22社	14社	39社	9%	8%	13%	14%	15%
20%超～40%	27社	37社	8%	8%	20社	25社	9社	10社	7%	11%	6%	7%	8社	9社	13社	7%	7%	10%	10社	7社	17社	6社	21社	7%	7%	10%	6%	8%
40%超～60%	10社	10社	3%	2%	5社	4社	1社	10社	2%	2%	1%	7%	1社	5社	5社	1%	4%	4%	4社	4社	4社	2社	6社	3%	4%	2%	2%	2%
60%超～80%	2社	1社	1%	0%	1社	0社	1社	1社	0%	0%	1%	1%	1社	0社	1社	1%	0%	1%	0社	0社	1社	0社	2社	0%	0%	1%	0%	1%
80%超～100%	1社	2社	0%	0%	1社	1社	1社	0社	0%	0%	1%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	0社	0社	2社	1%	0%	0%	0%	1%
有効回答	332社	457社	100%	100%	272社	228社	154社	135社	100%	100%	100%	100%	119社	130社	135社	100%	100%	100%	137社	102社	174社	99社	266社	100%	100%	100%	100%	100%
問8、取締役の選任を行う際のスキルマトリックスの作成・公表有無 作成し、公表している	29社	7社	8%	1%	4社	5社	10社	17社	1%	2%	6%	12%	5社	9社	12社	4%	6%	8%	5社	4社	6社	7社	14社	3%	4%	3%	6%	5%
作成しているが、公表はしていない	43社	43社	12%	9%	25社	21社	17%	23社	9%	9%	10%	16%	8社	10社	28社	6%	7%	19%	17社	13社	21社	9社	25社	11%	11%	11%	8%	9%
作成していない	291社	444社	80%	90%	265社	217社	148社	105社	90%	89%	85%	72%	114社	125社	110社	90%	87%	73%	126社	97社	159社	95社	248社	85%	85%	85%	86%	86%
有効回答	363社	494社	100%	100%	294社	243社	175社	145社	100%	100%	100%	100%	127社	144社	150社	100%	100%	100%	148社	114社	186社	111社	287社	100%	100%	100%	100%	100%
問9、指名委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度	年1回	51社	56社	18%	25%	25社	39社	28社	15社	25%	25%	22%	13%	14社	23社	21社	19%	24%	25社	15社	26社	11社	30社	28%	26%	24%	17%	17%
年2回	51社	48社	18%	22%	26社	27社	33%	13%	26%	17%	26%	11%	22社	18社	18%	30%	19%	17%	12社	15社	28社	11社	33%	13%	26%	26%	17%	19%
年3回	32社	30社	12%	14%	13社	23社	12%	14%	13%	15%	9%	12%	6社	13%	11%	8%	13%	10%	10社	10社	10社	7社	24%	11%	17%	9%	11%	14%
年4回	31社	23社	11%	10%	11社	11社	18%	14%	11%	7%	14%	12%	7社	11社	10%	10%	11%	9%	5社	4社	9社	7社	29%	6%	7%	8%	11%	16%
年5回以上10回以下	70社	42社	25%	19%	13社	33%	26%	40%	13%	21%	20%	34%	19社	22%	34%	26%	23%	31%	24社	7社	20%	14%	45%	27%	12%	19%	22%	25%
月1回程度またはそれ以上	19社	4社	7%	2%	3社	8社	4%	8%	3%	5%	3%	7%	2社	5社	5%	3%	5%	5%	4社	1社	7%	7%	4%	4%	2%	7%	11%	2%
平時に定期的な開催なし	3社	5社	1%	2%	4社	2%	1%	1%	4%	1%	1%	1%	0社	0%	2%	0%	0%	2%	3社	1%	1%	2%	1%	3%	2%	1%	3%	1%
わからない	2社	5社	1%	2%	1社	6%	0%	0%	1%	4%	0%	0%	1社	1%	0%	1%	1%	0%	2社	0%	3%	1%	1%	2%	0%	3%	2%	1%
その他	18社	9社	6%	4%	5社	6%	5%	11%	5%	4%	4%	9%	2社	4%	7%	3%	4%	6%	5社	5%	3%	4%	10%	6%	9%	3%	6%	6%
有効回答	277社	222社	100%	100%	101社	155社	127%	116%	100%	100%	100%	100%	73社	97社	108%	100%	100%	100%	90社	58%	107%	64%	177%	100%	100%	100%	100%	100%
問10、報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度	年1回	56社	63社	20%	27%	34社	42社	29%	14%	31%	26%	23%	12%	15社	21%	17%	21%	22%	25社	16%	27%	14%	37%	27%	27%	24%	21%	20%
年2回	58社	56%	20%	24%	31社	31%	29%	23%	28%	19%	23%	20%	18社	21%	26%	25%	22%	24%	16社	14%	34%	12%	36%	17%	24%	31%	18%	21%
年3回	46社	32%	16%	14%	15社	26%	19%	18%	14%	16%	15%	15%	11社	21%	16%	15%	22%	15%	11社	10%	13%	9%	35%	12%	17%	12%	13%	19%
年4回	22社	20%	8%	9%	8社	10%	15%	9%	7%	6%	12%	8%	6社	8%	7%	8%	8%	6%	8社	3%	6%	6%	19%	9%	5%	5%	9%	10%
年5回以上10回以下	65社	38%	23%	17%	11社	29%	24%	39%	10%	18%	19%	33%	17社	16%	32%	23%	16%	29%	17社	10%	21%	15%	37%	18%	17%	19%	22%	20%
月1回程度またはそれ以上	12社	4%	4%	2%	3社	7%	4%	2%	3%	4%	3%	2%	2社	6%	2%	3%	6%	2%	5社	1%	2%	5%	3%	5%	2%	2%	7%	2%
平時に定期的な開催なし	6社	9%	2%	4%	7社	3%	4%	1%	6%	2%	3%	1%	0社	2%	3%	0%	0%	3%	7社	1%	2%	2%	3%	8%	2%	2%	3%	2%
わからない	2社	2%	1%	1%	0社	4%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0社	1%	0%	1%	0%	0%	0社	0%	2%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	1%
その他	18社	6%	6%	3%	1社	8%	4%	11%	1%	5%	3%	9%	4社	4%	4%	5%	3%	6%	4社	4%	4%	4%	8%	4%	7%	4%	6%	4%
有効回答	285社	230%	100%	100%	110%	160%	128%	117%	100%	100%	100%	100%	73%	97%	109%	100%	100%	100%	93%	59%	111%	68%	181%	100%	100%	100%	100%	100%





⑤ 時価総額

時価総額	1	1	1	1
億	0	0	0	0
以上	0	0	0	0

⑥ 外国人株式保有比率

外国人株式保有比率	1	2	0	0	0	0	0	0	0
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
以上	1	2	3	3	1	2	3	3	3
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
未	0	0	0	0	0	0	0	0	0
満	0	0	0	0	0	0	0	0	0

⑦ 海外売上高比率

海外売上高比率	2	5	5	5	5	5	5	5	5
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
以上	2	5	5	5	5	5	5	5	5
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
未	0	0	0	0	0	0	0	0	0
満	0	0	0	0	0	0	0	0	0

⑧ R O E

R O E	3	5	8	8	8	8	8	8	8
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
以上	3	5	8	8	8	8	8	8	8
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
未	0	0	0	0	0	0	0	0	0
満	0	0	0	0	0	0	0	0	0

関 1 1 . 指名委員会及び報酬委員会（※任意の委員会を含む）の委員指名委員会

1.社内取締役（業務執行取締役である会長）	19社	12社	7%	6%	5社	10社	8社	8社	5%	7%	6%	7%	1社	3社	10社	1%	3%	10%	7社	5社	7社	4社	8社	8%	10%	7%	6%	5%
2.社内取締役（非業務執行取締役である会長・取締役会議長）	16社	5社	6%	2%	1社	8社	8社	4社	1%	6%	6%	4%	3社	4社	8社	4%	4%	8%	2社	1社	2社	4社	12社	2%	2%	2%	6%	7%
3.社内取締役（社長・CEO・副社長）	70社	66社	26%	32%	29社	47社	41社	19社	31%	32%	33%	17%	18社	33社	25社	26%	35%	24%	17社	14社	31社	22社	52社	20%	27%	30%	35%	30%
4.社内取締役（1.または3.以外の業務執行取締役）	2社	1社	1%	0%	0社	1社	1社	1社	0%	1%	1%	1%	2社	0社	1社	3%	0%	1%	0社	0社	0社	0社	3社	0%	0%	0%	0%	2%
5.社内取締役（2.以外の非業務執行取締役）	1社	4社	0%	2%	2社	1社	0社	2社	2%	1%	0%	2%	1社	0社	2社	1%	0%	2%	3社	1社	0社	1社	0社	4%	2%	0%	2%	0%
6.社外取締役（他社の経営陣幹部経験者）	98社	55社	36%	26%	26社	40社	36社	51社	27%	28%	29%	45%	25社	33社	35社	36%	35%	33%	29社	13社	37社	14社	58社	35%	25%	35%	23%	34%
7.社外取締役（法律専門家）	19社	19社	7%	9%	12社	11社	8社	7社	13%	8%	6%	6%	5社	6社	4社	7%	6%	4%	6社	5社	10社	6社	11社	7%	10%	10%	10%	6%
8.社外取締役（会計・税務専門家）	6社	14社	2%	7%	6社	5社	3社	6社	6%	3%	2%	5%	3社	3社	5社	4%	3%	5%	5社	1社	4社	3社	7社	6%	2%	4%	5%	4%
9.社外取締役（行政経験者）	10社	7社	4%	3%	0社	4社	6社	7社	0%	3%	5%	6%	1社	4社	6社	1%	4%	6%	3社	5社	4社	0社	4社	4%	10%	4%	0%	2%
10.社外取締役（その他）	20社	14社	7%	7%	6社	10社	10社	8社	6%	7%	8%	7%	8社	6社	6社	11%	6%	6%	7社	5社	5社	5社	12社	8%	10%	5%	8%	7%
11.社内監査役	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
12.社内監査役	1社	2社	0%	1%	1社	2社	0社	0社	1%	1%	0%	0%	1社	0社	0社	1%	0%	0%	0社	0社	1社	1社	1社	0%	0%	1%	2%	1%
13.外部有識者	1社	2社	0%	1%	2社	0社	1社	0社	2%	0%	1%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	1社	0社	1社	1%	0%	1%	0%	1%
14.その他	7社	7社	3%	3%	5社	6社	2社	1社	5%	4%	2%	1%	2社	2社	3社	3%	2%	3%	3社	2社	3社	2社	4社	4%	4%	3%	3%	2%
有効回答	270社	208社	100%	100%	95社	145社	124社	114社	100%	100%	100%	100%	70社	94社	105社	100%	100%	100%	83社	52社	105社	62社	173社	100%	100%	100%	100%	100%

報酬委員会

1.社内取締役（業務執行取締役である会長）	18社	13社	6%	6%	7社	10社	7社	7社	7%	7%	5%	6%	2社	3社	8社	3%	3%	7%	7社	5社	7社	4社	8社	8%	9%	6%	6%	4%
2.社内取締役（非業務執行取締役である会長・取締役会議長）	12社	6社	4%	3%	0社	9社	6社	3社	0%	6%	5%	3%	2社	5社	5社	3%	5%	5%	3社	2社	1社	4社	8社	4%	4%	1%	6%	4%
3.社内取締役（社長・CEO・副社長）	73社	68社	26%	32%	32社	47社	43社	19社	32%	32%	34%	17%	19社	31社	29社	27%	33%	27%	18社	12社	34社	23社	54社	21%	23%	31%	35%	30%
4.社内取締役（1.または3.以外の業務執行取締役）	3社	1社	1%	0%	0社	2社	1社	1社	0%	1%	1%	1%	2社	1社	0社	3%	1%	0%	0社	0社	0社	1社	3社	0%	0%	0%	2%	2%
5.社内取締役（2.以外の非業務執行取締役）	4社	4社	1%	2%	3社	2社	1社	2社	3%	1%	1%	2%	3社	0社	2社	4%	0%	2%	3社	1社	1社	2社	1社	4%	2%	1%	3%	1%
6.社外取締役（他社の経営陣幹部経験者）	99社	59社	35%	28%	26社	42社	36社	54社	26%	28%	28%	47%	23社	33社	37社	32%	35%	35%	31社	13社	33社	17社	62社	36%	25%	30%	26%	35%
7.社外取締役（法律専門家）	23社	15社	8%	7%	12社	11社	5社	10社	12%	7%	4%	9%	4社	4社	6社	6%	4%	6%	4社	6社	12社	4社	12社	5%	11%	11%	6%	7%
8.社外取締役（会計・税務専門家）	10社	13社	4%	6%	5社	5社	6社	7社	5%	3%	5%	6%	5社	3社	6社	7%	3%	6%	4社	2社	4社	3社	10社	5%	4%	4%	5%	6%
9.社外取締役（行政経験者）	10社	7社	4%	3%	1社	4社	8社	4社	1%	3%	6%	3%	3社	4社	4社	4%	4%	4%	3社	5社	5社	0社	3社	4%	9%	5%	0%	2%
10.社外取締役（その他）	18社	15社	6%	7%	7社	9社	12社	5社	7%	6%	9%	4%	5社	7社	6社	7%	7%	6%	8社	5社	7社	3社	10社	9%	9%	6%	5%	6%
11.社内監査役	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
12.社内監査役	1社	2社	0%	1%	1社	2社	0社	0社	1%	1%	0%	0%	1社	0社	0社	1%	0%	0%	0社	0社	1社	1社	1社	0%	0%	1%	2%	1%
13.外部有識者	2社	2社	1%	1%	2社	0社	1社	2社	0%	1%	1%	1%	0社	1社	1社	0%	1%	1%	1社	0社	1社	1社	1社	1%	0%	1%	2%	1%
14.その他	8社	7社	3%	3%	5社	6社	2社	1社	5%	4%	2%	2%	2社	2社	3社	3%	2%	3%	3社	2社	3社	2社	5社	4%	4%	3%	3%	3%
有効回答	281社	212社	100%	100%	101社	149社	128社	115社	100%	100%	100%	100%	71社	94社	107社	100%	100%	100%	85社	53社	109社	65社	178社	100%	100%	100%	100%	100%

関 1 2 . 指名委員会及び報酬委員会（※任意の委員会を含む）の事務

取締役会事務局と同一の部署が担当している	125社	123社	44%	54%	65社	86社	54社	43社	58%	54%	42%	37%	28社	43社	42社	38%	44%	38%	49社	24社	59社	33社	81社	53%	39%	53%	49%	44%
別の部署が担当している	156社	95社	54%	41%	41社	67社	73社	70社	36%	42%	57%	60%	44社	53社	63社	59%	54%	57%	41社	34社	48社	31社	97社	45%	56%	43%	46%	53%
担当する部署は定まっていない	6社	11社	2%	5%	7社	5社	2社	3社	6%	3%	2%	3%	2社	2社	5社	3%	2%	5%	2社	3社	4社	3社	5社	2%	5%	4%	4%	3%
有効回答	287社	229社	100%	100%	113社	158社	129社	116社	100%	100%	100%	100%	74社	98社	110社	100%	100%	100%	92社	61社	111社	67社	183社	100%	100%	100%	100%	100%





⑤ 時価総額

時価総額	時価総額	時価総額	時価総額
100	100	100	100
0	0	0	0
0	0	0	0
億	億	億	億
以上	以上	以上	以上

⑥ 外国人株式保有比率

外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
%	%	%	%	%	%	%	%
未満							

⑦ 海外売上高比率

海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
%	%	%	%	%	%	%	%
未満							

⑧ R O E

R O E	R O E	R O E	R O E	R O E	R O E	R O E	R O E
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
%	%	%	%	%	%	%	%
未満							

問 1 3. 指名委員会（※任意の委員会を含む）において、社長・CEO

項目	社数	割合	割合	社数	割合	割合	割合	社数	割合	割合	割合	社数	割合	割合	割合	社数	割合	割合	割合									
売上高	89社	90%	35%	44%	41社	58%	42%	38%	44%	40%	36%	36%	30社	33%	47%	43%	37%	47%	34社	19%	37%	24%	63%	40%	38%	37%	41%	38%
営業利益額	127社	128%	50%	62%	55社	92%	71%	37%	59%	63%	61%	35%	40社	52%	50%	58%	58%	50%	48社	29%	56%	39%	81%	56%	58%	57%	67%	49%
T S R (株主総利回り)	6社	3%	2%	1%	1社	3%	0%	5%	1%	2%	0%	5%	0社	1%	2%	0%	1%	2%	1社	0%	3%	2%	1%	0%	3%	5%	1%	
株価・時価総額	9社	13%	4%	6%	6社	8%	5%	3%	6%	6%	4%	3%	4社	7%	1%	6%	8%	1%	7社	1%	5%	2%	7%	8%	2%	5%	3%	4%
R O E (自己資本利益率)	72社	61%	28%	30%	21社	40%	40%	32%	23%	28%	34%	30%	18社	26%	33%	26%	29%	33%	26社	11%	31%	22%	51%	31%	22%	25%	34%	31%
R O A (総資産利益率)	19社	9%	8%	4%	7社	6%	5%	10%	8%	4%	4%	10%	3社	8%	6%	4%	9%	6%	6社	4%	7%	0%	11%	7%	8%	7%	0%	7%
売上高成長率	14社	6%	6%	3%	2社	5%	7%	6%	2%	3%	6%	6%	1社	5%	10%	1%	6%	10%	4社	0%	7%	2%	7%	5%	0%	7%	3%	4%
営業利益成長率	13社	6%	5%	3%	3社	6%	4%	6%	3%	4%	3%	6%	2社	3%	5%	3%	3%	5%	1社	2%	5%	1%	10%	1%	4%	5%	2%	6%
売上高営業利益率	10社	14%	4%	7%	5社	9%	4%	6%	5%	6%	3%	6%	1社	4%	4%	7%	4%	4%	1社	4%	2%	3%	14%	1%	8%	2%	5%	9%
非財務指標	38社	34%	15%	17%	18社	23%	13%	18%	19%	16%	11%	17%	9社	14%	23%	13%	16%	23%	8社	9%	19%	8%	27%	9%	18%	19%	14%	16%
その他	17社	7%	7%	3%	3社	6%	5%	10%	3%	4%	4%	10%	6社	6%	6%	9%	7%	6%	4社	1%	4%	4%	11%	5%	2%	4%	7%	7%
有効回答	115社	62%	45%	30%	34社	50%	38%	55%	37%	34%	33%	52%	24社	40%	38%	35%	44%	38%	30社	24%	37%	22%	62%	35%	48%	37%	38%	38%

問 1 4. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組の実施状況

後継者計画のロードマップの立案

実施状況	社数	割合	割合	社数	割合	割合	割合																						
実施している	118社	70%	34%	15%	27社	54%	45%	23%	27%	45%	23%	27%	45%	23%	27%	23社	45%	53%	37%	25社	16%	46%	24%	77%	18%	14%	26%	22%	28%
実施していない	156社	300%	45%	63%	187社	120%	94%	55%	65%	51%	56%	40%	80社	70%	58%	66%	49%	40%	80社	68%	90%	63%	144%	59%	61%	51%	57%	52%	
分からない	74社	109%	21%	23%	72社	60%	30%	21%	25%	26%	18%	15%	19社	29%	34%	16%	20%	23%	33社	27%	42%	23%	55%	23%	24%	24%	21%	20%	
有効回答	348社	479%	100%	100%	286社	234%	169%	138%	100%	100%	100%	100%	122社	144%	145%	100%	100%	100%	141社	111%	178%	110%	276%	100%	100%	100%	100%	100%	

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

実施状況	社数	割合	割合	社数	割合	割合	割合																					
実施している	182社	128%	52%	27%	59社	95%	78%	78%	21%	40%	46%	57%	40社	64%	76%	33%	44%	52%	43社	33%	64%	48%	118%	30%	29%	36%	44%	43%
実施していない	105社	253%	30%	52%	162社	91%	65%	40%	56%	39%	38%	29%	65社	51%	42%	53%	35%	29%	68社	58%	75%	41%	110%	48%	52%	42%	38%	40%
分からない	60社	102%	17%	21%	66社	50%	26%	20%	23%	21%	15%	14%	17社	29%	27%	14%	20%	19%	32社	21%	39%	20%	49%	22%	19%	22%	18%	18%
有効回答	347社	482%	100%	100%	287社	236%	169%	138%	100%	100%	100%	100%	122社	144%	145%	100%	100%	100%	143社	112%	178%	109%	277%	100%	100%	100%	100%	100%

「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定

実施状況	社数	割合	割合	社数	割合	割合	割合																					
実施している	150社	99%	43%	21%	46社	71%	59%	73%	16%	30%	35%	53%	33社	50%	63%	27%	35%	44%	35社	29%	53%	32%	98%	25%	26%	30%	29%	36%
実施していない	130社	277%	37%	58%	176社	112%	76%	43%	61%	48%	45%	31%	68社	64%	51%	55%	44%	35%	75社	61%	87%	57%	119%	53%	54%	49%	52%	43%
分からない	68社	105%	20%	22%	65社	52%	34%	22%	23%	22%	20%	16%	22社	30%	30%	18%	21%	21%	32社	22%	38%	21%	59%	23%	20%	21%	19%	21%
有効回答	348社	481%	100%	100%	287社	235%	169%	138%	100%	100%	100%	100%	123社	144%	144%	100%	100%	100%	142社	112%	178%	110%	276%	100%	100%	100%	100%	100%

後継者候補の選出

実施状況	社数	割合	割合	社数	割合	割合	割合																					
実施している	163社	124%	47%	26%	55社	87%	66%	79%	19%	37%	39%	57%	39社	68%	65%	32%	48%	45%	41社	35%	69%	45%	94%	28%	32%	39%	41%	34%
実施していない	106社	218%	31%	45%	106社	82%	63%	34%	51%	35%	38%	24%	59社	38%	42%	43%	27%	29%	62社	46%	60%	36%	115%	43%	42%	34%	33%	42%
分からない	77社	140%	22%	29%	87社	65%	39%	26%	30%	28%	23%	19%	30社	37%	39%	25%	26%	27%	41社	29%	48%	29%	67%	28%	26%	27%	26%	24%
有効回答	346社	482%	100%	100%	287社	234%	168%	139%	100%	100%	100%	100%	122社	143%	146%	100%	100%	100%	144社	110%	177%	110%	276%	100%	100%	100%	100%	100%

後継者候補の育成計画の策定・実施

実施状況	社数	割合	割合	社数	割合	割合	割合																					
実施している	151社	92%	44%	19%	45社	68%	56%	74%	16%	29%	34%	54%	38社	56%	58%	31%	39%	40%	40社	26%	51%	34%	91%	28%	23%	29%	31%	33%
実施していない	123社	267%	36%	56%	171社	103%	75%	41%	60%	44%	45%	30%	58社	50%	52%	47%	35%	36%	69社	60%	79%	49%	125%	48%	54%	45%	45%	46%
分からない	71社	122%	21%	25%	71社	63%	36%	23%	25%	27%	22%	17%	27社	37%	34%	22%	26%	24%	36社	25%	46%	26%	58%	25%	23%	26%	24%	21%
有効回答	345社	481%	100%	100%	287社	234%	167%	138%	100%	100%	100%	100%	123社	143%	144%	100%	100%	100%	145社	111%	176%	109%	274%	100%	100%	100%	100%	100%





	⑤ 時価総額				⑥ 外国人株式保有比率				⑦ 海外売上高比率				⑧ R O E															
	時価総額	時価総額	時価総額	時価総額	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	R O E	R O E	R O E	R O E												
後継者候補の評価、絞り込み・入替え																												
実施している	130社	76社	37%	16%	27社	59社	52社	68社	9%	25%	31%	49%	27社	50社	50社	22%	35%	34%	35社	20社	52社	29社	69社	24%	18%	29%	26%	25%
実施していない	127社	263社	36%	55%	174社	104社	73社	39社	61%	44%	43%	28%	63社	50社	53社	52%	35%	37%	67社	55社	78社	49社	135社	47%	50%	44%	45%	49%
分からない	91社	142社	26%	30%	86社	72社	43社	32社	30%	31%	26%	23%	32社	44社	42社	26%	31%	29%	41社	36社	47社	32社	73社	29%	32%	27%	29%	26%
有効回答	348社	481社	100%	100%	287社	235社	168社	139社	100%	100%	100%	100%	122社	144社	145社	100%	100%	100%	143社	111社	177社	110社	277社	100%	100%	100%	100%	100%
最終候補者に対する評価と後継者の指名																												
実施している	99社	53社	29%	11%	23社	46社	39社	44社	8%	20%	23%	33%	21社	36社	42社	17%	25%	29%	25社	19社	45社	18社	44社	17%	17%	26%	16%	16%
実施していない	151社	289社	44%	58%	173社	115社	86社	57社	60%	49%	51%	42%	69社	57社	58社	57%	40%	41%	77社	61社	79社	60社	148社	54%	55%	45%	55%	54%
分からない	93社	147社	27%	31%	90社	147社	43社	34社	31%	31%	26%	25%	32社	44社	43社	26%	35%	30%	41社	31社	51社	32社	81社	29%	28%	29%	29%	30%
有効回答	343社	480社	100%	100%	286社	234社	168社	135社	100%	100%	100%	100%	122社	142社	143社	100%	100%	100%	143社	111社	175社	110社	273社	100%	100%	100%	100%	100%
指名後のサポート																												
実施している	78社	75社	23%	16%	36社	44社	40社	33社	13%	19%	24%	25%	20社	31社	39社	16%	22%	27%	25社	20社	39社	16社	53社	18%	18%	22%	15%	19%
実施していない	164社	262社	48%	55%	165社	113社	83社	65社	58%	48%	49%	49%	69社	58社	65社	57%	41%	45%	71社	60社	83社	59社	145社	50%	54%	48%	54%	53%
分からない	100社	140社	29%	29%	83社	77社	45社	35社	29%	33%	27%	26%	32社	52社	40社	27%	37%	28%	45社	31社	52社	35社	74社	32%	28%	30%	32%	27%
有効回答	342社	477社	100%	100%	284社	234社	168社	133社	100%	100%	100%	100%	122社	141社	144社	100%	100%	100%	141社	111社	174社	110社	272社	100%	100%	100%	100%	100%
問1-5、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 後継者計画のロードマップの立案																												
指名委員会で議論している	106社	70社	31%	15%	25社	51社	48社	52社	9%	22%	29%	39%	30社	37社	48社	24%	27%	34%	24社	11社	43社	30社	68社	17%	10%	25%	28%	25%
取締役会で議論している	15社	29社	4%	6%	13社	14社	8社	9社	5%	6%	5%	7%	3社	8社	6社	2%	6%	4%	8社	2社	6社	6社	22社	6%	2%	3%	6%	8%
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	10社	7社	3%	1%	4社	3社	5社	5社	1%	1%	3%	4%	0社	5社	3社	0%	4%	2%	3社	2社	2社	2社	8社	2%	2%	1%	2%	3%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	2社	7社	1%	1%	4社	4社	0社	1社	1%	2%	0%	1%	0社	0社	3社	0%	0%	2%	1社	5社	0社	1社	2社	1%	5%	0%	1%	1%
特に何もしていない	123社	242社	36%	51%	164社	95社	65社	41社	58%	41%	40%	31%	65社	56社	40社	53%	41%	28%	70社	60社	72社	41社	114社	50%	55%	42%	38%	42%
分からない	83社	121社	24%	25%	75社	65社	38社	26社	26%	28%	23%	19%	25社	32社	42社	20%	23%	30%	33社	30社	50社	29社	59社	24%	27%	29%	27%	22%
有効回答	339社	476社	100%	100%	285社	232社	164社	134社	100%	100%	100%	100%	123社	138社	142社	100%	100%	100%	139社	110社	173社	109社	273社	100%	100%	100%	100%	100%
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																												
指名委員会で議論している	143社	93社	42%	19%	39社	67社	67社	63社	14%	29%	41%	47%	38社	44社	59社	31%	32%	41%	32社	27社	50社	42社	84社	23%	24%	29%	39%	31%
取締役会で議論している	30社	38社	9%	8%	19社	24社	13社	12社	7%	10%	8%	9%	6社	16社	10社	5%	12%	7%	12社	7社	12社	8社	29社	9%	6%	7%	7%	11%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役に共有している	11社	9社	3%	2%	6社	4社	5社	5社	2%	2%	3%	4%	1社	5社	3社	1%	4%	2%	3社	3社	2社	1社	10社	2%	3%	1%	1%	4%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	7社	18社	2%	4%	10社	11社	3社	1社	4%	5%	2%	1%	1社	4社	3社	1%	3%	2%	2社	5社	7社	4社	7社	1%	4%	4%	4%	3%
特に何もしていない	87社	216社	26%	45%	146社	78社	45社	34社	51%	33%	27%	25%	54社	42社	36社	44%	31%	25%	61社	49社	63社	31社	93社	44%	44%	36%	28%	34%
分からない	61社	105社	18%	22%	65社	49社	32社	20社	23%	21%	19%	15%	22社	26社	33社	18%	19%	23%	28社	21社	40社	23社	52社	20%	19%	23%	21%	19%
有効回答	339社	479社	100%	100%	285社	233社	165社	135社	100%	100%	100%	100%	122社	137社	144社	100%	100%	100%	138社	112社	174社	109社	275社	100%	100%	100%	100%	100%
「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定																												
指名委員会で議論している	114社	73社	34%	15%	28社	57社	49社	53社	10%	24%	30%	40%	32社	32社	53社	26%	24%	37%	24社	21社	40社	28社	73社	18%	19%	24%	25%	27%
取締役会で議論している	31社	39社	9%	8%	19社	26社	14社	11社	7%	11%	9%	8%	7社	15社	10社	6%	11%	7%	10社	11社	11社	11社	27社	7%	10%	6%	10%	10%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役に共有している	14社	7社	4%	1%	4社	4社	7社	6社	1%	2%	4%	4%	1社	7社	4社	1%	5%	3%	3社	2社	2社	3社	11社	2%	2%	1%	3%	4%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	3社	11社	1%	2%	7社	5社	1社	1社	2%	2%	1%	1%	0社	0社	3社	0%	0%	2%	2社	5社	2社	2社	3社	1%	4%	1%	2%	1%
特に何もしていない	100社	236社	30%	49%	155社	90社	52社	39社	55%	38%	32%	29%	62社	49社	34社	50%	36%	24%	65社	51社	72社	41社	100社	47%	46%	42%	37%	36%
分からない	73社	112社	22%	23%	70社	53社	38社	24社	25%	23%	24%	18%	21社	33社	38社	17%	24%	27%	33社	22社	43社	25社	60社	24%	20%	25%	23%	22%
有効回答	335社	478社	100%	100%	283社	235社	161社	134社	100%	100%	100%	100%	123社	136社	142社	100%	100%	100%	137社	112社	170社	110社	274社	100%	100%	100%	100%	100%





	⑤ 時価総額				⑥ 外国人株式保有比率				⑦ 海外売上高比率				⑧ R O E															
	時価総額	時価総額	時価総額	時価総額	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	R O E	R O E	R O E	R O E												
後継者候補の選出																												
指名委員会で議論している	129社	71社	38%	15%	27社	56社	56社	61社	10%	24%	34%	45%	34社	45社	53社	28%	32%	37%	26社	18社	48社	34社	72社	19%	16%	27%	31%	27%
取締役会で議論している	22社	44社	6%	9%	20社	25社	12社	9社	7%	11%	7%	7%	7社	10社	7社	6%	7%	5%	13社	12社	13社	11社	17社	9%	11%	7%	10%	6%
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	6社	6社	2%	1%	3社	3社	4社	2社	1%	1%	2%	1%	1社	2社	4社	1%	1%	3%	1社	2社	3社	0社	6社	1%	2%	2%	0%	2%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	4社	14社	1%	3%	7社	7社	3社	1社	2%	3%	2%	1%	0社	5社	3社	0%	4%	2%	2社	3社	5社	4社	4社	1%	3%	3%	4%	1%
特に何もしていない	102社	199社	30%	42%	140社	74社	53社	34社	49%	32%	32%	25%	49社	41社	35社	40%	29%	24%	57社	46社	57社	31社	105社	41%	41%	33%	28%	39%
分からない	77社	142社	23%	30%	86社	67社	36社	30社	30%	29%	22%	22%	31社	37社	41社	25%	26%	29%	40社	31社	49社	29社	67社	29%	28%	28%	27%	25%
有効回答	340社	476社	100%	100%	283社	232社	164社	137社	100%	100%	100%	100%	122社	140社	143社	100%	100%	100%	139社	112社	175社	109社	271社	100%	100%	100%	100%	100%
後継者候補の育成計画の策定・実施																												
指名委員会で議論している	110社	62社	33%	13%	29社	43社	42社	58社	10%	19%	26%	43%	30社	35社	44社	25%	26%	31%	25社	15社	39社	26社	67社	18%	14%	23%	24%	25%
取締役会で議論している	23社	27社	7%	6%	10社	18社	12社	10社	4%	8%	7%	7%	6社	8社	5社	5%	6%	4%	10社	4社	8社	10社	18社	7%	4%	5%	9%	7%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役に共有している	5社	4社	1%	1%	3社	1社	3社	2社	1%	0%	2%	1%	0社	2社	2社	0%	1%	1%	1社	2社	1社	1社	4社	1%	2%	1%	1%	1%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	3社	13社	1%	3%	7社	7社	2社	0社	2%	3%	1%	0%	2社	2社	3社	2%	1%	2%	3社	3社	1社	4社	5社	2%	3%	1%	4%	2%
特に何もしていない	114社	242社	34%	51%	163社	95社	63社	35社	57%	41%	39%	26%	54社	53社	44社	45%	39%	31%	63社	55社	76社	41社	113社	45%	50%	44%	38%	42%
分からない	79社	129社	24%	27%	72社	68社	39社	29社	25%	29%	24%	22%	29社	37社	44社	24%	27%	31%	38社	31社	46社	27社	64社	27%	28%	27%	25%	24%
有効回答	334社	477社	100%	100%	284社	232社	161社	134社	100%	100%	100%	100%	121社	137社	142社	100%	100%	100%	140社	110社	171社	109社	271社	100%	100%	100%	100%	100%
後継者候補の評価、競込み・入替え																												
指名委員会で議論している	98社	48社	29%	10%	18社	35社	43社	50社	6%	15%	26%	36%	23社	32社	39社	19%	23%	27%	20社	12社	38社	21社	54社	14%	11%	22%	19%	20%
取締役会で議論している	17社	30社	5%	6%	11社	21社	8社	7社	4%	9%	5%	5%	4社	7社	5社	3%	5%	3%	9社	9社	10社	8社	11社	6%	8%	6%	7%	4%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役に共有している	6社	4社	2%	1%	2社	1社	5社	2社	1%	0%	3%	1%	0社	4社	2社	0%	3%	1%	2社	1社	2社	1社	4社	1%	1%	1%	1%	1%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	4社	10社	1%	2%	4社	7社	3社	0社	1%	3%	2%	0%	2社	2社	2社	2%	1%	1%	2社	2社	4社	3社	3社	1%	2%	2%	3%	1%
特に何もしていない	123社	240社	36%	50%	166社	94社	63社	40社	58%	40%	39%	29%	62社	52社	48社	51%	37%	33%	66社	53社	71社	44社	123社	47%	48%	41%	40%	45%
分からない	94社	144社	27%	30%	83社	76社	41社	38社	29%	32%	25%	28%	30社	44社	48社	25%	31%	33%	41社	34社	49社	32社	78社	29%	31%	28%	29%	29%
有効回答	342社	476社	100%	100%	284社	234社	163社	137社	100%	100%	100%	100%	121社	141社	144社	100%	100%	100%	140社	111社	174社	109社	273社	100%	100%	100%	100%	100%
最終候補者に対する評価と後継者の指名																												
指名委員会で議論している	86社	41社	25%	9%	16社	38社	37社	36社	6%	16%	23%	27%	22社	26社	35社	18%	19%	24%	17社	16社	34社	20社	40社	12%	15%	19%	18%	15%
取締役会で議論している	14社	28社	4%	6%	11社	14社	10社	7社	4%	6%	6%	5%	5社	11社	3社	4%	8%	2%	6社	7社	10社	8社	11社	4%	6%	6%	7%	4%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役に共有している	8社	5社	2%	1%	2社	2社	5社	4社	1%	1%	3%	3%	1社	4社	4社	1%	3%	3%	1社	1社	3社	1社	6社	1%	1%	2%	1%	2%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	3社	10社	1%	2%	5社	6社	1社	1社	2%	3%	1%	1%	2社	2社	4社	2%	1%	3%	3社	2社	3社	2社	3社	2%	2%	2%	2%	1%
特に何もしていない	133社	248社	39%	57%	164社	100社	68社	49社	58%	43%	41%	37%	63社	52社	50社	52%	37%	35%	71社	53社	75社	49社	127社	51%	49%	43%	45%	47%
分からない	95社	143社	28%	30%	86社	72社	43社	37社	30%	31%	26%	28%	29社	44社	47社	24%	32%	33%	41社	30社	50社	30社	83社	29%	28%	29%	27%	31%
有効回答	339社	475社	100%	100%	284社	232社	164社	134社	100%	100%	100%	100%	122社	139社	143社	100%	100%	100%	139社	109社	175社	110社	270社	100%	100%	100%	100%	100%
指名後のサポート																												
指名委員会で議論している	47社	26社	14%	6%	10社	21社	21社	21社	4%	9%	13%	16%	13社	16社	19社	11%	12%	13%	5社	5社	22社	14社	27社	4%	5%	13%	13%	10%
取締役会で議論している	11社	27社	3%	6%	11社	13社	11社	3社	4%	6%	7%	2%	2社	7社	5社	2%	5%	4%	5社	6社	9社	7社	11社	4%	6%	5%	6%	4%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役に共有している	6社	7社	2%	1%	3社	3社	4社	3社	1%	1%	3%	2%	1社	1社	5社	1%	1%	4%	0社	3社	2社	0社	8社	0%	3%	1%	0%	3%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	0社	6社	0%	1%	3社	3社	0社	0社	1%	1%	0%	0%	1社	0社	1社	1%	0%	1%	0社	2社	1社	2社	1社	0%	2%	1%	2%	0%
特に何もしていない	159社	257社	48%	55%	170社	111社	74社	61社	61%	47%	47%	46%	70社	64社	58社	58%	46%	41%	77社	57社	83社	52社	139社	56%	52%	48%	48%	52%
分からない	111社	148社	33%	31%	83社	83社	49社	44社	30%	35%	31%	33%	34社	51社	53社	28%	37%	38%	50社	36社	55社	34社	81社	36%	33%	32%	31%	30%
有効回答	334社	471社	100%	100%	280社	234社	159社	132社	100%	100%	100%	100%	121社	139社	141社	100%	100%	100%	137社	109社	172社	109社	267社	100%	100%	100%	100%	100%



	① 全て				② 機関設計				③ J P X 4 0 0				④ 業種																									
	J	P	X	0	J	P	X	0	J	P	X	0	製造業(自動車・電機・機械・加工組立産業等)	製造業(鉄・セメント・金属等)	製造業(化学・紙パルプ・繊維・ガラス・その他製造業(消費財・食品等))	建設業(不動産業)	資源・エネルギー(石油・電気・ガス)	空運業(倉庫・運輸・通運)	海運業(船舶・運送)	小売業(卸売業)	金融業(銀行・証券・保険等)	サービス業(外食・宿泊業等)	製造業(自動車・電機・機械・加工組立産業等)	製造業(鉄・セメント・金属等)	製造業(化学・紙パルプ・繊維・ガラス・その他製造業(消費財・食品等))	建設業(不動産業)	資源・エネルギー(石油・電気・ガス)	空運業(倉庫・運輸・通運)	海運業(船舶・運送)	小売業(卸売業)	金融業(銀行・証券・保険等)	サービス業(外食・宿泊業等)	その他					
問16. 過去3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(複数選択可)	168社	20%	124社	34社	10社	21%	15%	27%	62社	106社	29%	17%	43社	24社	15社	19社	5社	6社	14社	6社	10社	2社	12社	4社	8社	21%	17%	27%	25%	25%	19%	14%	27%	15%	13%	21%	16%	23%
相談役・顧問に期待する役割を社内で明確化した	119社	14%	78社	29社	12社	13%	13%	32%	43社	76社	20%	12%	37社	17社	7社	9社	4社	7社	13社	3社	4社	1社	9社	2社	6社	18%	12%	13%	12%	20%	22%	13%	14%	6%	6%	16%	8%	17%
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	70社	8%	51社	15社	4社	9%	7%	11%	39社	31社	18%	5%	14社	15社	4社	3社	4社	3社	7社	3社	3社	1社	8社	2社	3社	7%	11%	7%	4%	20%	9%	7%	14%	5%	6%	14%	8%	9%
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	173社	20%	133社	29社	11社	23%	13%	30%	76社	97社	36%	15%	31社	38社	14社	22社	11社	8社	11社	5社	9社	3社	12社	2社	7社	15%	27%	25%	29%	55%	25%	11%	23%	14%	19%	21%	8%	20%
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	27社	3%	23社	3社	1社	4%	1%	3%	12社	15社	6%	2%	8社	3社	3社	0社	0社	4社	3社	1社	3社	1社	0社	0社	1社	4%	2%	5%	0%	0%	13%	3%	5%	5%	6%	0%	0%	3%
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社	2%	12社	2社	0社	2%	1%	0%	9社	5社	4%	1%	3社	7社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	1社	0社	1社	0社	1社	1%	5%	0%	0%	0%	0%	5%	2%	0%	2%	0%	3%	
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	71社	8%	51社	16社	4社	9%	7%	11%	28社	43社	13%	7%	26社	8社	8社	2社	3社	2社	6社	2社	4社	3社	7社	0社	14社	13%	6%	15%	3%	15%	6%	6%	9%	6%	19%	12%	0%	0%
相談役・顧問の制度を廃止した	272社	32%	179社	85社	8社	30%	37%	22%	34社	238社	16%	37%	73社	50社	14社	27社	4社	12社	39社	5社	13社	5社	12社	10社	8社	36%	35%	25%	36%	20%	38%	39%	23%	20%	31%	21%	40%	23%
特に実施していない	134社	16%	90社	41社	3社	15%	18%	8%	24社	110社	11%	17%	21社	11社	7社	11社	0社	1社	21社	4社	23社	4社	13社	7社	11社	10%	8%	13%	15%	0%	3%	21%	18%	35%	25%	22%	28%	31%
相談役・顧問の制度が元々ない	108社	13%	76社	25社	7社	13%	11%	19%	33社	75社	16%	12%	33社	19社	6社	4社	0社	4社	13社	3社	12社	1社	8社	3社	2社	16%	13%	11%	5%	0%	13%	13%	14%	18%	6%	14%	12%	6%
有効回答	851社	100%	587社	227社	37社	100%	100%	100%	212社	639社	100%	100%	205社	142社	55社	75社	20社	32社	100社	22社	66社	16社	58社	25社	35社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問17. 社外取締役に期待する役割	169社	20%	133社	34社	2社	22%	15%	5%	18社	151社	8%	23%	48社	24社	9社	14社	5社	2社	26社	4社	14社	3社	8社	3社	9社	23%	17%	16%	19%	23%	6%	26%	17%	22%	19%	13%	12%	26%
経営に関する助言	314社	37%	241社	71社	2社	41%	31%	5%	78社	236社	37%	37%	76社	42社	26社	32社	8社	15社	32社	7社	24社	7社	22社	7社	16社	37%	29%	46%	43%	36%	48%	32%	30%	38%	44%	37%	28%	46%
どちらかと言えば経営に関する助言	280社	33%	169社	71社	14社	29%	43%	38%	83社	197社	39%	31%	60社	63社	17社	19社	8社	11社	33社	7社	20社	5社	19社	12社	6社	29%	44%	30%	26%	36%	35%	33%	30%	31%	31%	32%	48%	17%
どちらかと言えば経営の監督	93社	11%	49社	25社	19社	8%	11%	51%	34社	59社	16%	9%	22社	14社	4社	9社	1社	3社	10社	5社	6社	1社	11社	3社	4社	11%	10%	7%	12%	5%	10%	10%	22%	9%	6%	18%	12%	11%
経営の監督	856社	100%	592社	227社	37社	100%	100%	100%	213社	643社	100%	100%	206社	143社	56社	74社	22社	31社	101社	23社	64社	16社	60社	25社	35社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問18. 以下の各事項について、社外取締役はどの程度役割を果たしているか	493社	57%	335社	127社	31社	57%	55%	84%	153社	340社	71%	53%	115社	88社	28社	36社	15社	18社	55社	13社	42社	7社	43社	16社	17社	56%	62%	50%	48%	75%	56%	55%	57%	62%	44%	70%	64%	49%
取組会社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	340社	40%	237社	97社	6社	40%	42%	16%	61社	279社	28%	43%	85社	50社	24社	38社	5社	14社	40社	9社	25社	8社	18社	9社	15社	41%	35%	43%	51%	25%	44%	40%	39%	37%	50%	30%	36%	43%
十分に果たしている	19社	2%	13社	6社	0社	2%	3%	0%	1社	18社	0%	3%	4社	3社	4社	0社	0社	0社	3社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	2%	7%	0%	0%	0%	3%	4%	0%	6%	0%	0%	9%	
概ね果たしている	6社	1%	3社	3社	0社	1%	1%	0%	2社	6社	0%	1%	2社	1社	0社	1社	0社	0社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1%	0%	1%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
どちらともいえない	1社	0%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	
あまり果たしていない	1社	0%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	
果たしていない	859社	100%	589社	233社	37社	100%	100%	100%	215社	644社	100%	100%	206社	142社	56社	75社	20社	32社	100社	23社	68社	16社	61社	25社	35社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
社長・CEOの選定・解職の決定に関して監督を行うこと	268社	31%	182社	57社	29社	31%	25%	81%	106社	162社	50%	25%	64社	52社	12社	20社	12社	13社	24社	5社	23社	4社	28社	6社	5社	31%	36%	21%	27%	60%	41%	24%	22%	34%	25%	47%	24%	14%
十分に果たしている	320社	37%	219社	95社	6社	37%	41%	17%	84社	236社	39%	37%	80社	53社	23社	25社	5社	12社	29社	9社	26社	8社	24社	13社	13社	39%	37%	41%	33%	25%	38%	29%	39%	39%	50%	40%	52%	37%
概ね果たしている	217社	25%	149社	67社	1社	25%	29%	3%	21社	196社	10%	30%	48社	30社	18社	22社	3社	6社	40社	6社	14社	4社	8社	5社	13社	23%	21%	32%	29%	15%	19%	40%	26%	21%	25%	13%	20%	37%
どちらともいえない	32社	4%	24社	8社	0社	4%	3%	0%	3社	29社	1%	5%	11社	6社	1社	2社	0社	0社	3社	2社	3社	0社	0社	1社	3社	5%	4%	2%	3%	0%	0%	3%	9%	4%	0%	0%	4%	9%
あまり果たしていない	21社	2%	16社	5社	0社	3%	2%	0%	0社	21社	0%	3%	3社	2社	2社	6社	0社	1社	4社	1社	1社	0社	0社	0社	1社	1%	1%	4%	8%	0%	3%	4%	4%	1%	0%	0%	0%	3%
果たしていない	858社	100%	590社	232社	36社	100%	100%	100%	214社	644社	100%	100%	206社	143社	56社	75社	20社	32社	100社	23社	67社	16社	60社	25社	35社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと	293社	34%	206社	59社	28社	35%	25%	80%	117社	176社	55%	27%	69社	55社	15社	22社	12社	12社	25社	8社	22社	5社	29社	10社	9社	34%	38%	27%	29%	60%	38%	26%	36%	33%	31%	48%	40%	26%
十分に果たしている	343社	40%	227社	109社	7社	39%	47%	20%	75社	268社	35%	42%	77社	58社	24社	32社	5社	14社	38社	7社	27社	7社	25社	12社	17社	38%	41%	43%	43%	25%	44%	39%	32%	40%	44%	42%	48%	49%
概ね果たしている	151社	18%	102社	49社	0社	17%	21%	0%	17社	134社	8%	21%	39社	21社	13社	11社	2社	5社	27社	5社	14社	4社	5社	2社	3社	19%	15%	23%	15%	10%	16%	28%	23%	21%	25%	8%	8%	9%
どちらともいえない	40社	5%	33社	7社	0社	6%	3%	0%	2社	38社	1%	6%	12社	7社	1社	6社	1社	0社	4社	0社	3社	0社	1社	1社	4社	6%	5%	2%	8%	5%	0%	4%	0%	4%	0%	2%	4%	11%
あまり果たしていない	27社	3%	19社	8社	0社	3%	3%	0%	2社	25社	1%	4%	8社	2社	3社	4社	0社	1社	4社	2社	1社	0社	0社	0社	2社	4%	1%	5%	5%	0%	3%	4%	9%	1%	0%	0%	6%	
果たしていない	854社	100%	587社	232社	35社	100%	100%	100%	213社	641社	100%	100%	205社	143社	56社	75社	20社	32社	98社	22社	67社	16社	60社	25社	35社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

⑤ 時価総額

時価総額	時価総額	時価総額	時価総額
100	100	100	100
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
億	億	億	億
以上	以上	以上	以上

⑥ 外国人株式保有比率

外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
%	%	%	%	%	%	%	%
以上							

⑦ 海外売上高比率

海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
%	%	%	%	%	%	%	%
以上							

⑧ ROE

ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
%	%	%	%	%	%	%	%
以上							

問16. 過去3年間における、貴社の社長・CEO経験者の「相談役・

相談役・顧問に期待する役割を社内で開催した	89社	79社	25%	16%	48社	53社	34社	33社	16%	22%	20%	23%	24社	30社	37社	19%	21%	25%	23社	24社	47社	19社	54社	16%	21%	26%	17%	19%
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	59社	60社	16%	12%	34社	30社	28社	27社	12%	12%	16%	19%	19社	20社	28社	15%	14%	19%	26社	12社	27社	13社	40社	18%	11%	15%	12%	14%
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	46社	24社	13%	5%	13社	14社	26社	17社	4%	6%	15%	12%	9社	14社	14社	7%	10%	9%	10社	5社	17社	11社	26社	7%	4%	9%	10%	9%
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	112社	61社	31%	12%	35社	48社	46社	44社	12%	20%	26%	31%	32社	33社	29社	26%	23%	19%	28社	20社	45社	22社	56社	19%	18%	25%	20%	20%
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	15社	12社	4%	2%	9社	7社	5社	6社	3%	3%	3%	4%	3社	10社	5社	2%	7%	3%	8社	0社	3社	3社	13社	5%	0%	2%	3%	5%
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	12社	2社	3%	0%	0社	5社	6社	3社	0%	2%	3%	2%	3社	7社	2社	2%	5%	1%	0社	0社	3社	3社	8社	0%	0%	2%	3%	3%
相談役・顧問の制度を廃止した	49社	22社	14%	4%	9社	26社	20社	16社	3%	11%	11%	11%	17社	13社	18社	14%	9%	12%	6社	9社	12社	16社	27社	4%	8%	7%	14%	9%
特に実施していない	83社	189社	23%	39%	115社	77社	54社	26社	40%	32%	31%	18%	40社	44社	46社	32%	34%	31%	54社	45社	53社	34社	83社	37%	40%	29%	30%	29%
相談役・顧問の制度が元々ない	36社	98社	10%	20%	60社	38社	9社	27社	21%	16%	5%	19%	13社	14社	14社	10%	10%	9%	19社	13社	25社	15社	57社	13%	12%	14%	13%	20%
その他	54社	54社	15%	11%	29社	26社	28社	25社	10%	11%	16%	17%	12社	16社	27社	10%	11%	18%	20社	9社	30社	12社	37社	14%	8%	16%	11%	13%
有効回答	362社	489社	100%	100%	291社	242社	174社	144社	100%	100%	100%	100%	125社	143社	149社	100%	100%	100%	147社	112社	183社	112社	286社	100%	100%	100%	100%	100%

問17. 社外取締役に期待する役割

経営に関する助言	45社	124社	12%	25%	73社	52社	27社	17社	25%	21%	15%	12%	23社	23社	26社	18%	16%	17%	40社	26社	37社	20社	44社	27%	23%	20%	18%	15%
どちらかと言えば経営に関する助言	130社	184社	36%	37%	111社	90社	61社	52社	38%	37%	35%	35%	52社	46社	51社	41%	32%	34%	60社	48社	55社	42社	104社	40%	42%	30%	38%	36%
どちらかと言えば経営の監督	138社	142社	38%	29%	85社	82社	59社	54社	29%	34%	34%	37%	45社	53社	52社	35%	36%	35%	38社	30社	75社	36社	98社	26%	27%	41%	32%	34%
経営の監督	52社	41社	14%	8%	20社	20社	29社	24社	7%	8%	16%	16%	8社	24社	21社	6%	16%	14%	11社	9社	18社	14社	40社	7%	8%	10%	13%	14%
有効回答	365社	491社	100%	100%	289社	244社	176社	147社	100%	100%	100%	100%	128社	146社	150社	100%	100%	100%	149社	113社	185社	112社	286社	100%	100%	100%	100%	100%

問18. 以下の各事項について、社外取締役はどの程度役割を果たし

十分に果たしている	254社	239社	69%	48%	129社	157社	106社	101社	44%	64%	61%	69%	69社	93社	97社	54%	64%	65%	74社	64社	110社	66社	173社	49%	57%	59%	60%	60%
概ね果たしている	107社	233社	29%	47%	146社	84社	65社	45社	50%	34%	37%	31%	55社	49社	52社	43%	34%	35%	71社	44社	69社	42社	109社	47%	39%	37%	38%	38%
どちらともいえない	5社	14社	1%	3%	11社	4社	3社	1社	4%	2%	2%	1%	2社	4社	0社	2%	3%	0%	4社	3社	3社	2社	7社	3%	3%	2%	2%	2%
あまり果たしていない	0社	6社	0%	1%	5社	1社	0社	0社	2%	0%	0%	0%	1社	1社	1社	1%	0%	1%	1社	1社	3社	0社	1社	1%	1%	2%	0%	0%
果たしていない	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	1%	0%	0%
有効回答	366社	493社	100%	100%	291社	247社	174社	147社	100%	100%	100%	100%	127社	146社	150社	100%	100%	100%	150社	112社	186社	110社	290社	100%	100%	100%	100%	100%

社長・CEOの選定・解職の決定に関して監督を行うこと

十分に果たしている	165社	103社	45%	21%	55社	86社	55社	72社	19%	35%	32%	49%	35社	53社	63社	28%	36%	42%	38社	34社	61社	33社	100社	25%	30%	33%	30%	35%
概ね果たしている	134社	186社	37%	38%	98社	93社	77社	52社	34%	38%	45%	35%	45社	59社	55社	35%	40%	37%	53社	39社	67社	47社	110社	35%	35%	36%	43%	38%
どちらともいえない	58社	159社	16%	32%	108社	56社	35社	18社	37%	23%	20%	12%	38社	25社	26社	30%	17%	17%	45社	34社	44社	24社	65社	30%	30%	24%	22%	22%
あまり果たしていない	7社	25社	2%	5%	17社	5社	5社	5社	6%	2%	3%	3%	6社	8社	4社	5%	5%	3%	9社	4社	5社	4社	10社	6%	4%	3%	4%	3%
果たしていない	1社	20社	0%	4%	14社	6社	1社	0社	5%	2%	1%	0%	3社	1社	2社	2%	1%	1%	5社	1社	9社	2社	4社	3%	1%	5%	2%	1%
有効回答	365社	493社	100%	100%	292社	246社	173社	147社	100%	100%	100%	100%	127社	146社	150社	100%	100%	100%	150社	112社	186社	110社	289社	100%	100%	100%	100%	100%

社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと

十分に果たしている	176社	117社	48%	24%	65社	92社	61社	75社	22%	37%	35%	51%	39社	58社	63社	31%	40%	42%	43社	35社	63社	38社	112社	29%	32%	34%	35%	39%
概ね果たしている	136社	207社	37%	42%	106社	105社	83社	49社	37%	43%	48%	34%	50社	56社	59社	39%	39%	40%	62社	45社	69社	49社	112社	41%	41%	38%	45%	38%
どちらともいえない	41社	110社	11%	22%	80社	35社	20社	16社	28%	14%	12%	11%	28社	20社	18社	22%	14%	12%	29社	23社	35社	14社	47社	19%	21%	19%	13%	16%
あまり果たしていない	8社	32社	2%	7%	22社	8社	6社	4社	8%	3%	3%	3%	7社	7社	4社	6%	5%	3%	11社	5社	8社	4社	12社	7%	5%	4%	4%	4%
果たしていない	3社	24社	1%	5%	17社	6社	2社	2社	6%	2%	1%	1%	3社	4社	5社	2%	3%	3%	5社	3社	9社	4社	6社	3%	3%	5%	4%	2%
有効回答	364社	490社	100%	100%	290社	246社	172社	146社	100%	100%	100%	100%	127社	145社	149社	100%	100%	100%	150社	111社	184社	109社	289社	100%	100%	100%	100%	100%





	⑤ 時価総額				⑥ 外国人株式保有比率				⑦ 海外売上高比率				⑧ R O E															
	時価総額	時価総額	時価総額	時価総額	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	R O E	R O E	R O E	R O E												
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	256社	236社	70%	48%	131社	155社	103社	103社	45%	63%	59%	71%	76社	84社	96社	60%	58%	64%	79社	60社	102社	68社	177社	53%	53%	55%	62%	61%
十分に果たしている	100社	225社	27%	46%	139社	85社	63社	38社	48%	34%	36%	26%	45社	55社	47社	35%	38%	32%	66社	47社	74社	38社	95社	44%	42%	40%	35%	33%
どちらともいえない	9社	24社	2%	5%	17社	5社	6社	5社	6%	2%	3%	3%	6社	6社	5社	5%	4%	3%	4社	5社	7社	3社	14社	3%	4%	4%	3%	5%
あまり果たしていない	0社	7社	0%	1%	3社	2社	2社	0社	1%	1%	1%	0%	0社	1社	1社	0%	1%	1%	1社	0社	3社	1社	2社	1%	0%	2%	1%	1%
果たしていない	0社	1社	0%	0%	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%
有効回答	365社	493社	100%	100%	291社	247社	174社	146社	100%	100%	100%	100%	127社	146社	149社	100%	100%	100%	150社	113社	186社	110社	288社	100%	100%	100%	100%	100%
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	199社	175社	55%	36%	98社	120社	79社	77社	34%	49%	46%	53%	49社	69社	68社	39%	48%	46%	53社	48社	81社	54社	135社	36%	43%	44%	49%	47%
十分に果たしている	131社	221社	36%	45%	132社	100社	70社	50社	45%	41%	41%	34%	52社	61社	61社	41%	42%	41%	73社	41社	77社	37社	118社	49%	37%	41%	34%	41%
どちらともいえない	31社	83社	9%	17%	55社	20社	23社	16社	19%	8%	13%	11%	24社	13社	18社	19%	9%	12%	20社	20社	23社	17社	32社	14%	18%	12%	15%	11%
あまり果たしていない	2社	6社	1%	1%	3社	3社	0社	2社	1%	1%	0%	1%	0社	1社	1社	0%	1%	1%	1社	1社	2社	2社	2社	1%	1%	1%	2%	1%
果たしていない	0社	6社	0%	1%	4社	2社	0社	0社	1%	1%	0%	0%	1社	0社	0社	1%	0%	0%	1社	1社	3社	0社	1社	1%	1%	2%	0%	0%
有効回答	363社	491社	100%	100%	292社	245社	172社	145社	100%	100%	100%	100%	126社	144社	148社	100%	100%	100%	148社	111社	186社	110社	288社	100%	100%	100%	100%	100%
少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること	118社	77社	32%	16%	42社	63社	46社	44社	14%	26%	26%	30%	25社	35社	37社	20%	24%	25%	28社	23社	43社	29社	71社	19%	20%	23%	26%	25%
十分に果たしている	136社	160社	37%	32%	91社	84社	65社	56社	31%	34%	37%	39%	40社	59社	60社	31%	41%	40%	53社	34社	68社	29社	109社	36%	30%	37%	26%	38%
どちらともいえない	96社	206社	26%	42%	130社	80社	53社	39社	45%	32%	30%	27%	48社	45社	45社	38%	31%	30%	54社	46社	60社	46社	90社	36%	41%	32%	42%	31%
あまり果たしていない	10社	36社	3%	7%	19社	17社	6社	4社	7%	7%	3%	3%	11社	5社	3社	9%	3%	2%	11社	7社	8社	5社	14社	7%	6%	4%	5%	5%
果たしていない	4社	14社	1%	3%	9社	3社	4社	2社	3%	1%	2%	1%	3社	1社	4社	2%	1%	3%	3社	3社	6社	1社	5社	2%	3%	3%	1%	2%
有効回答	364社	493社	100%	100%	291社	247社	174社	145社	100%	100%	100%	100%	127社	145社	149社	100%	100%	100%	149社	113社	185社	110社	289社	100%	100%	100%	100%	100%
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	131社	82社	36%	17%	45社	72社	45社	51社	16%	29%	26%	35%	32社	37社	37社	25%	25%	25%	29社	24社	42社	35社	81社	20%	21%	23%	32%	28%
十分に果たしている	146社	190社	40%	39%	115社	86社	76社	59社	40%	35%	44%	41%	44社	61社	59社	35%	42%	40%	63社	43社	68社	33社	125社	43%	38%	37%	30%	43%
どちらともいえない	78社	184社	21%	38%	110社	75社	45社	32社	38%	30%	26%	22%	44社	45社	46社	35%	31%	31%	50社	39社	61社	38社	71社	34%	35%	33%	35%	25%
あまり果たしていない	7社	23社	2%	5%	12社	11社	5社	2社	4%	4%	3%	1%	5社	2社	3社	4%	1%	2%	4社	4社	7社	3社	10社	3%	4%	4%	3%	3%
果たしていない	2社	11社	1%	2%	7社	3社	2社	1社	2%	1%	1%	1%	2社	1社	3社	2%	1%	2%	2社	3社	6社	1社	1社	1%	3%	3%	1%	0%
有効回答	364社	490社	100%	100%	289社	247社	173社	145社	100%	100%	100%	100%	127社	146社	148社	100%	100%	100%	148社	113社	184社	110社	288社	100%	100%	100%	100%	100%
リスク管理体制を構築すること	166社	119社	45%	24%	68社	90社	53社	74社	23%	36%	30%	51%	47社	58社	43社	37%	40%	29%	39社	34社	58社	35社	117社	26%	30%	31%	32%	40%
十分に果たしている	149社	256社	41%	52%	152社	103社	95社	55社	52%	42%	55%	38%	58社	59社	81社	46%	40%	54%	75社	53社	83社	54社	133社	50%	47%	45%	49%	46%
どちらともいえない	43社	101社	12%	20%	63社	46社	21社	14社	22%	19%	12%	10%	20社	26社	19社	16%	18%	13%	33社	22社	36社	16社	35社	22%	19%	19%	15%	12%
あまり果たしていない	4社	10社	1%	2%	5社	5社	3社	1社	2%	2%	2%	1%	1社	1社	2社	1%	1%	1%	2社	2社	4社	2社	4社	1%	2%	2%	2%	1%
果たしていない	3社	7社	1%	1%	3社	3社	2社	2社	1%	1%	1%	1%	1社	2社	4社	1%	1%	3%	0社	2社	4社	3社	1社	0%	2%	2%	3%	0%
有効回答	365社	493社	100%	100%	291社	247社	174社	146社	100%	100%	100%	100%	127社	146社	149社	100%	100%	100%	149社	113社	185社	110社	290社	100%	100%	100%	100%	100%
問19、社外取締役の兼任（※他社の役員等に就任すること）を制限ある	99社	110社	27%	22%	60社	56社	48社	45社	21%	23%	27%	30%	30社	40社	43社	24%	27%	28%	33社	24社	40社	25社	85社	22%	21%	22%	22%	29%
ない	268社	385社	73%	78%	232社	189社	129社	103社	79%	77%	73%	70%	97社	106社	108社	76%	73%	72%	116社	91社	146社	87社	204社	78%	79%	78%	78%	71%
有効回答	367社	495社	100%	100%	292社	245社	177社	148社	100%	100%	100%	100%	127社	146社	151社	100%	100%	100%	149社	115社	186社	112社	289社	100%	100%	100%	100%	100%





	⑤ 時価総額				⑥ 外国人株式保有比率				⑦ 海外売上高比率				⑧ R O E																
	時価総額	時価総額	時価総額	時価総額	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	R O E	R O E	R O E	R O E													
問20. 社外取締役の兼任を制限する規定を設けている、または制限兼任数の上限の設定	31社	29社	31%	27%	15社	14社	17社	14社	25%	25%	35%	31%	6社	13社	14社	19%	33%	33%	11社	8社	15社	8社	18社	32%	35%	38%	33%	21%	
兼任数の上限は特に設けていないが、事前の承認が必要	44社	65社	44%	60%	38社	30社	20社	21社	63%	55%	42%	47%	17社	23社	17社	55%	58%	40%	19社	10社	22社	10社	46社	56%	43%	55%	42%	54%	
その他	25社	14社	25%	13%	7社	11社	11社	10社	12%	20%	23%	22%	8社	4社	11社	26%	10%	26%	4社	5社	3社	6社	21社	12%	22%	8%	25%	25%	
有効回答	100社	108社	100%	100%	60社	55社	48社	45社	100%	100%	100%	100%	31社	40社	42社	100%	100%	100%	34社	23社	40社	24社	85社	100%	100%	100%	100%	100%	
問20で「兼任数の上限の設定」と回答した場合の上限数																													
1社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2社	2社	3社	6%	11%	0社	2社	2社	1社	0%	14%	13%	7%	0社	2社	2社	0%	15%	14%	2社	0社	1社	1社	1社	20%	0%	7%	13%	6%	
3社	15社	16社	48%	59%	8社	10社	7社	6社	57%	71%	44%	43%	4社	4社	8社	67%	31%	57%	6社	3社	7社	4社	11社	60%	38%	50%	50%	61%	
4社	10社	4社	32%	15%	3社	2社	4社	5社	21%	14%	25%	36%	1社	5社	3社	17%	38%	21%	1社	2社	5社	1社	5社	10%	25%	36%	13%	28%	
5社以上	4社	4社	13%	15%	3社	0社	3社	2社	21%	0%	19%	14%	1社	2社	1社	17%	15%	7%	1社	3社	1社	2社	1社	10%	38%	7%	25%	6%	
有効回答	31社	27社	100%	100%	14社	14社	16社	14社	100%	100%	100%	100%	6社	13社	14社	100%	100%	100%	10社	8社	14社	8社	18社	100%	100%	100%	100%	100%	
問21. グループ外の企業の社外取締役を務めている社内役員（※取 いない	161社	122社	44%	25%	81社	79社	65社	58社	28%	33%	37%	39%	34社	51社	44社	27%	35%	29%	43社	41社	66社	36社	94社	30%	36%	35%	32%	33%	
有効回答	206社	367社	56%	75%	299社	162社	112社	90社	72%	67%	63%	61%	92社	95社	117社	73%	65%	71%	102社	72社	121社	77社	193社	70%	64%	65%	68%	67%	
有効回答	367社	489社	100%	100%	290社	241社	177社	148社	100%	100%	100%	100%	126社	146社	151社	100%	100%	100%	145社	113社	187社	113社	287社	100%	100%	100%	100%	100%	
問22. 社内役員（※取締役、執行役、執行役員）がグループ外の企 一律に禁止している	2社	11社	1%	2%	3社	6社	2社	2社	1%	2%	1%	1%	0社	4社	4社	0%	3%	3%	6社	1社	3社	1社	2社	4%	1%	2%	1%	1%	
事前の承認を必要とするなど、制限している	187社	179社	51%	37%	105社	107社	73社	81社	36%	44%	42%	55%	56社	65社	63社	45%	45%	42%	53社	54社	81社	40社	135社	36%	47%	44%	36%	48%	
積極的に推奨している	0社	2社	0%	0%	1社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	1%	0社	0社	2社	0%	0%	1%	1社	0社	0社	0社	1社	1%	0%	0%	0%	0%	
特に方針は定めていない	176社	296社	48%	61%	182社	129社	98社	63社	63%	53%	57%	43%	69社	77社	80社	55%	53%	54%	87社	59社	101社	71社	146社	59%	52%	55%	63%	51%	
有効回答	365社	488社	100%	100%	291社	242社	173社	147社	100%	100%	100%	100%	125社	146社	149社	100%	100%	100%	147社	114社	185社	112社	284社	100%	100%	100%	100%	100%	
問24. 新任の社外取締役に対する、資本コストの内容を含むコーポ 企業内で実施している	122社	98社	33%	20%	53社	59社	52社	56社	18%	24%	29%	38%	25社	34社	48社	20%	23%	32%	31社	24社	52社	35社	75社	21%	21%	28%	31%	26%	
第三者に委託して実施している	37社	27社	10%	5%	16社	16社	16社	16社	5%	7%	9%	11%	8社	12社	15社	6%	8%	10%	12社	6社	9社	10社	27社	8%	5%	5%	9%	9%	
第三者が実施する研修を社外取締役に紹介し、会社が費用を負担している	73社	125社	20%	25%	70社	59社	42社	27社	24%	24%	24%	18%	27社	24社	36社	21%	16%	24%	44社	25社	37社	26社	65社	30%	22%	20%	23%	23%	
第三者が実施する研修を社外取締役に紹介し、社外取締役が費用を負担している	1社	3社	0%	1%	2社	2社	0社	0社	1%	1%	0%	0%	0社	1社	1社	0%	1%	1%	1社	0社	0社	2社	1社	1%	0%	0%	2%	0%	
企業として実施・紹介は行わず、社外取締役の自主的な判断に委ねている	158社	247社	43%	50%	156社	107社	80社	62社	54%	44%	45%	42%	67社	79社	63社	52%	54%	42%	70社	58社	88社	45社	137社	47%	51%	47%	40%	48%	
いずれにも当てはまらない	21社	45社	6%	9%	22社	27社	10社	7社	8%	11%	6%	5%	12社	11社	12社	9%	8%	8%	10社	8社	18社	9社	21社	7%	7%	10%	8%	7%	
有効回答	366社	494社	100%	100%	291社	245社	178社	146社	100%	100%	100%	100%	128社	146社	151社	100%	100%	100%	149社	113社	186社	113社	288社	100%	100%	100%	100%	100%	
問25. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築 自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	154社	164社	42%	33%	80社	93社	77社	68社	27%	38%	43%	46%	50社	65社	69社	39%	45%	46%	50社	44社	80社	34社	107社	33%	39%	43%	30%	37%	
取締役会事務局の充分なリソース	185社	162社	50%	33%	99社	98社	75社	75社	34%	40%	42%	51%	42社	64社	64社	33%	44%	42%	50社	48社	75社	48社	121社	33%	42%	40%	42%	42%	
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	268社	258社	72%	52%	144社	163社	113社	106社	49%	66%	63%	72%	66社	101社	100社	52%	69%	66%	74社	71社	128社	70社	177社	49%	62%	68%	62%	61%	
社外役員のみでの議論の場	183社	204社	49%	41%	113社	105社	92社	77社	38%	43%	52%	52%	33社	67社	76社	30%	46%	50%	65社	51社	83社	37社	145社	43%	45%	44%	33%	50%	
取締役会の事前説明	295社	275社	80%	55%	158社	162社	130社	120社	54%	66%	73%	81%	89社	97社	110社	70%	66%	73%	95社	76社	121社	75社	197社	63%	67%	65%	66%	68%	
取締役会資料の早期提供（概ね3日前までの提供）	285社	331社	77%	67%	197社	171社	131社	117社	67%	70%	74%	79%	89社	108社	112社	70%	74%	74%	107社	81社	126社	77社	216社	71%	71%	67%	68%	74%	
取締役会資料のエクゼクティブ・サマリーの提供	44社	56社	12%	11%	36社	20社	20社	24社	12%	8%	11%	16%	12社	14社	18社	9%	10%	12%	11社	9社	25社	18社	35社	7%	8%	13%	16%	12%	
経営会議等への出席/資料・議事録の閲覧権	171社	229社	46%	46%	124社	113社	90社	73社	42%	46%	51%	49%	62社	70社	76社	48%	48%	50%	69社	52社	89社	49社	136社	46%	46%	48%	43%	47%	
社内情報システムへのアクセス権限	115社	110社	31%	22%	113社	108社	43社	51社	18%	32%	24%	34%	33社	44社	49社	26%	30%	32%	35社	27社	46社	26社	86社	23%	24%	25%	23%	30%	
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	41社	32社	11%	6%	19社	17社	13社	24社	6%	7%	7%	16%	5社	18社	20社	4%	12%	13%	14社	10社	14社	10社	24社	9%	9%	7%	9%	8%	
現場視察・ヒアリング	296社	294社	80%	59%	167社	169社	138社	116社	57%	69%	78%	78%	95社	111社	126社	74%	76%	83%	82社	75社	144社	78社	205社	55%	66%	77%	69%	70%	
有効回答	370社	496社	100%	100%	294社	246社	178社	148社	100%	100%	100%	100%	128社	146社	151社	100%	100%	100%	150社	114社	187社	113社	291社	100%	100%	100%	100%	100%	



① 全て

② 機関設計

③ J P X 4 0 0

④ 業種

業種	J				P				X				4				0				0																			
	企業	外	業	外	企業	外	業	外	企業	外	業	外	企業	外	業	外	企業	外	業	外	企業	外	業	外	企業	外	業	外												
製造業（自動車・電機・機械・加工組立産業等）	27	3	16	10	12	3	4	3	3	24	1	4	5	6	1	5	0	1	3	1	3	1	3	3	3	5	0	0	7	0	3									
製造業（鉄・セメント・金属等）	182	22	123	47	12	22	21	34	41	141	20	23	40	31	18	10	1	8	29	3	8	4	12	12	6	20	23	33	14	5	28	31	14	13	25	21	48	18		
製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・その他製造業（消費財・食品等））	366	44	263	86	17	46	39	49	111	25	53	41	91	53	23	25	14	16	44	8	34	5	31	8	14	14	46	39	43	34	64	55	46	36	55	31	53	32	42	
製造業（自動車・電機・機械・加工組立産業等）	226	27	161	51	14	28	23	40	55	17	26	28	47	39	13	29	3	4	22	5	26	6	16	8	8	8	24	29	24	40	14	14	23	23	42	38	28	32	24	
製造業（鉄・セメント・金属等）	470	57	332	117	21	59	52	60	147	32	70	53	115	80	31	39	19	18	38	15	33	10	43	13	16	16	58	59	57	53	86	62	40	68	53	63	74	52	48	
製造業（自動車・電機・機械・加工組立産業等）	415	50	296	106	13	52	48	37	97	70	29	35	97	70	29	35	9	14	56	9	32	8	21	12	22	22	49	52	54	48	41	48	59	41	52	56	36	48	67	
製造業（鉄・セメント・金属等）	39	5	19	15	5	3	7	14	9	30	4	5	8	4	1	1	0	2	9	2	4	0	4	1	3	3	4	3	2	1	0	7	9	9	6	0	7	4	9	
製造業（鉄・セメント・金属等）	212	26	130	73	9	23	33	26	48	164	23	27	58	37	13	24	2	4	23	6	11	5	16	4	9	9	29	27	24	33	9	14	24	27	18	31	28	16	27	
製造業（鉄・セメント・金属等）	45	5	25	19	1	4	9	3	7	38	3	6	12	8	1	3	0	4	2	4	1	4	1	4	4	4	6	6	2	4	0	4	9	8	6	7	4	12		
製造業（鉄・セメント・金属等）	8	1	3	5	0	1	2	0	0	8	0	1	2	3	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	
製造業（鉄・セメント・金属等）	273	33	185	76	12	33	34	34	88	185	42	30	76	52	23	25	12	11	28	9	7	3	13	7	7	7	38	39	43	34	55	38	29	41	11	19	22	28	21	
製造業（鉄・セメント・金属等）	824	100	566	223	35	100	100	100	209	615	100	100	200	135	54	73	22	29	95	22	62	16	58	25	33	33	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
製造業（鉄・セメント・金属等）	40	5	24	6	10	4	3	27	25	15	12	2	14	8	2	3	0	0	0	2	2	1	6	2	0	0	7	6	4	4	0	0	0	9	3	6	10	8	0	
製造業（鉄・セメント・金属等）	31	4	12	6	13	2	3	35	19	12	9	2	7	3	1	0	1	6	2	0	2	8	0	1	1	1	3	2	2	0	0	3	6	9	0	13	14	0	3	
製造業（鉄・セメント・金属等）	122	14	81	30	11	14	13	30	46	7	21	12	30	19	7	12	2	5	10	3	13	3	9	4	5	5	14	13	13	16	10	16	10	13	19	19	15	15	14	
製造業（鉄・セメント・金属等）	482	56	338	133	11	57	58	30	108	374	50	58	120	81	32	44	7	13	60	14	38	7	32	13	21	21	58	57	58	59	35	41	59	61	57	44	54	50	58	
製造業（鉄・セメント・金属等）	253	29	176	71	6	30	31	16	49	204	23	32	57	42	17	21	11	15	32	4	20	4	12	7	11	11	27	29	31	28	55	47	32	17	30	25	20	27	31	
製造業（鉄・セメント・金属等）	860	100	593	230	37	100	100	100	215	645	100	100	208	143	55	74	20	32	101	23	67	16	59	26	36	36	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
製造業（鉄・セメント・金属等）	188	23	122	60	6	21	27	17	26	162	13	26	42	32	14	16	2	6	32	5	13	5	5	6	10	10	21	23	26	22	11	19	33	23	20	33	9	23	28	
製造業（鉄・セメント・金属等）	502	60	353	131	18	61	59	51	133	369	64	59	122	69	36	47	14	23	53	9	38	9	38	21	23	23	60	50	67	65	74	72	54	41	59	60	68	81	64	
製造業（鉄・セメント・金属等）	29	3	21	8	0	4	4	0	3	26	1	4	9	6	0	2	1	0	5	0	4	0	0	0	2	2	4	4	0	3	5	0	5	0	6	0	0	0	6	
製造業（鉄・セメント・金属等）	312	37	215	89	8	37	40	23	68	244	33	39	83	56	15	27	6	10	33	8	23	6	16	9	20	20	41	41	28	38	32	31	34	36	36	40	29	35	56	
製造業（鉄・セメント・金属等）	97	12	66	21	10	11	10	29	46	51	22	8	14	25	8	5	3	5	10	6	10	3	7	1	0	0	7	18	15	7	16	16	10	27	16	20	13	4	0	
製造業（鉄・セメント・金属等）	835	100	579	221	35	100	100	100	208	627	100	100	203	138	54	72	19	32	98	22	64	15	56	26	36	36	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
製造業（鉄・セメント・金属等）	93	12	64	27	2	12	13	6	17	76	9	13	28	11	7	6	6	3	10	2	5	2	5	1	7	7	15	8	13	9	38	10	11	9	9	13	9	4	21	
製造業（鉄・セメント・金属等）	385	49	272	110	3	49	54	8	71	314	36	53	84	64	27	36	5	15	53	8	28	5	30	17	13	13	44	48	51	53	31	52	57	36	50	31	52	74	39	
製造業（鉄・セメント・金属等）	41	5	25	16	0	5	8	0	10	34	4	6	10	5	0	5	0	0	10	3	4	2	0	0	0	0	5	4	0	7	0	11	14	7	13	0	0	6		
製造業（鉄・セメント・金属等）	2	0	0	2	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
製造業（鉄・セメント・金属等）	110	14	68	18	24	12	9	67	54	56	27	9	31	21	8	9	2	3	3	2	3	5	18	2	2	2	31	16	16	15	13	13	10	3	9	5	31	31	9	9
製造業（鉄・セメント・金属等）	10	1	3	4	3	1	2	8	3	7	2	1	3	3	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	
製造業（鉄・セメント・金属等）	73	9	66	7	0	12	3	0	23	50	12	8	16	15	4	6	1	2	11	3	6	0	1	3	5	5	8	11	8	9	6	7	12	14	11	0	2	13	15	
製造業（鉄・セメント・金属等）	4	1	3	1	0	1	0	0	1	3	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	4	0	0	0	0	
製造業（鉄・セメント・金属等）	36	5	23	12	1	4	6	3	10	26	5	4	8	8	2	1	0	3	4	0	1	0	0	0	0	0	4	4	6	4	1	0	10	4	0	11	6	0	0	9
製造業（鉄・セメント・金属等）	38	5	28	7	3	5	3	8	13	25	7	4	11	5	4	2	2	2	2	4	2	1	3	0	0	0	6	4	8	3	13	7	2	18	4	6	5	0	0	
製造業（鉄・セメント・金属等）	792	100	552	204	36	100	100	100	200	592	100	100	193	132	53	68	16	29	93	22	56	16	58	23	33	33	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

問26. 社外取締役のサポート体制・環境の中で、特に有効・重要だと考えるもの（主なものを3つまで）

問27. 社外取締役と株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）について、最も当てはまる選択肢（複数選択可）

問28. 社外取締役がエンゲージメントを行うことに関する課題（複数選択可）

問29. 監査役・監査等委員・監査委員の候補者の選定について実質的に主導した機関・人物

⑤ 時価総額

時価総額	時価総額	時価総額	時価総額	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率
100	100	100	100	1	2	0	0	0	0
0	0	0	0	1	2	3	3	1	2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
億	億	億	億	%	%	%	%	%	%
以上	満	上	満	以上	以上	以上	以上	以上	以上

問26. 社外取締役のサポート体制・環境の中で、特に有効・重要な自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供

7社	20社	2%	4%	10社	8社	5社	4社	4%	3%	3%	3%
78社	104社	22%	22%	64社	56社	37社	25社	23%	23%	22%	17%
175社	191社	49%	41%	110社	113社	76社	67社	40%	47%	46%	47%
88社	138社	25%	29%	85社	61社	43社	37社	31%	26%	26%	26%
239社	231社	68%	49%	130社	143社	101社	96社	47%	60%	61%	67%
167社	248社	47%	53%	145社	122社	78社	70社	53%	51%	47%	49%
16社	23社	5%	5%	17社	8社	5社	9社	6%	3%	3%	6%
80社	132社	23%	28%	77社	55社	47社	33社	28%	23%	28%	23%
13社	32社	4%	7%	18社	14社	9社	4社	7%	6%	5%	3%
1社	7社	0%	1%	4社	2社	2社	0社	1%	1%	1%	0%
145社	128社	41%	27%	72社	88社	53社	60社	26%	37%	32%	42%
354社	470社	100%	100%	276社	239社	166社	143社	100%	100%	100%	100%

問27. 社外取締役と株主・機関投資家との対話（エンゲージメント株主の個別の求めに応じ、個別に社外取締役との対話の機会を作っている  
（個別の対話ではなく）投資家説明会やIR活動の場で社外取締役からの説明の機会を作っている  
（個別の対話ではなく）株主総会の場で社外取締役からの説明の機会を作っている  
現在、社外取締役と株主との個別の対話は行っていないが、求められればそのような機会を作ってもよい  
現在、社外取締役と株主との個別の対話は行っていないし、そのような対話を行う必要性を感じない

34社	6社	9%	1%	4社	8社	10社	18社	1%	3%	6%	12%
24社	7社	7%	1%	3社	6社	10社	12社	1%	2%	6%	8%
61社	61社	17%	12%	40社	27社	19社	36社	14%	11%	11%	25%
185社	297社	51%	60%	172社	140社	95社	75社	59%	57%	54%	51%
98社	155社	27%	31%	96社	73社	54社	30社	33%	30%	31%	21%
364社	496社	100%	100%	294社	244社	176社	146社	100%	100%	100%	100%

問28. 社外取締役がエンゲージメントを行うことに関する課題（複社外取締役がエンゲージメントに対応するために必要な貴社の事業内容や経営方針に関する知識や理解が必ずしも十分ではない  
社外取締役の負担を考慮し、会社として社外取締役に対してエンゲージメントの対応を依頼することを躊躇する  
社外取締役が負担感からエンゲージメントの対応に消極的となっている  
会社として機関投資家に対して統一的な説明を行う必要があるため、社外取締役に対してエンゲージメントの対応を依頼することを躊躇する  
その他

58社	130社	17%	27%	81社	62社	29社	16社	28%	26%	17%	11%
213社	289社	61%	60%	152社	158社	100社	92社	53%	66%	60%	65%
5社	24社	1%	5%	20社	6社	2社	1社	7%	2%	1%	1%
127社	185社	36%	38%	93社	95社	76社	48社	33%	39%	46%	34%
66社	31社	19%	6%	23社	22社	23社	29社	8%	9%	14%	21%
351社	484社	100%	100%	286社	241社	167社	141社	100%	100%	100%	100%

問29. 監査役・監査等委員・監査委員の候補者の選定について実質  
会長  
社長・CEO  
社長・CEO以外の社内取締役  
顧問・相談役  
指名委員会（※任意の委員会を含む）  
社外取締役  
監査役（会）/監査等委員（会）/監査委員（会）  
外部コンサル/専門機関  
経営企画/人事/取締役会事務局などの内部機関  
その他

34社	59社	10%	13%	31社	34社	16社	12社	11%	16%	10%	9%
135社	250社	40%	55%	165社	98社	84社	38社	60%	45%	51%	28%
10社	31社	3%	7%	15社	13社	9社	4社	5%	6%	5%	3%
1社	1社	0%	0%	1社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	1%
73社	37社	22%	8%	18社	27社	24社	41社	7%	12%	15%	30%
5社	5社	1%	1%	5社	1社	2社	2社	2%	0%	1%	1%
36社	37社	11%	8%	20社	22社	14社	17社	7%	10%	8%	13%
3社	1社	1%	0%	0社	2社	1社	1社	0%	1%	1%	1%
16社	20社	5%	4%	11社	9社	6社	10社	4%	4%	4%	7%
22社	16社	7%	4%	7社	13社	9社	9社	3%	6%	5%	7%
335社	457社	100%	100%	273社	219社	165社	135社	100%	100%	100%	100%

⑦ 海外売上高比率

海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	2	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
満	満	上	満	満	上	満	上	満	上

4社	7社	4社	3%	5%	3%	31社	38社	23社	25%	27%	16%
20社	39社	38社	16%	28%	27%	52社	65社	68社	42%	46%	48%
74社	82社	91社	59%	59%	64%	63社	62社	79社	50%	44%	55%
8社	3社	5社	6%	2%	3%	35社	34社	35社	28%	24%	24%
7社	6社	7社	6%	4%	5%	2社	2社	1社	2%	1%	1%
48社	54社	62社	38%	39%	43%	125社	140社	143社	100%	100%	100%

7社	9社	13社	5%	6%	9%	4社	5社	9社	3%	3%	6%
13社	22社	27社	10%	15%	18%	73社	84社	80社	57%	58%	53%
41社	37社	41社	32%	26%	27%	128社	145社	151社	100%	100%	100%

35社	28社	22社	28%	20%	15%	68社	83社	94社	55%	58%	64%
5社	1社	4社	4%	1%	3%	50社	61社	56社	40%	43%	38%
14社	21社	22社	11%	15%	15%	124社	142社	148社	100%	100%	100%

10社	17社	18社	9%	12%	13%	57社	64社	48社	49%	46%	35%
7社	7社	6社	6%	5%	4%	1社	0社	1社	1%	0%	1%
17社	21社	32社	15%	15%	23%	1社	2社	3社	1%	1%	2%
9社	15社	16社	8%	11%	12%	1社	0社	1社	1%	0%	1%
8社	4社	8社	7%	3%	6%	6社	8社	6社	5%	6%	4%
117社	138社	139社	100%	100%	100%	139社	107社	167社	100%	100%	100%

⑧ R O E

R O E	R O E	R O E	R O E	R O E	R O E	R O E	R O E	R O E	R O E
3	5	%	R	3	5	%	R	3	5
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	5	8	0	3	5	8	0	3	5
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
満	満	満	満	満	満	満	満	満	満

7社	6社	5社	2社	7社	5%	6%	3%	2%	3%	29社	28社	42社	27社	53社	20%	27%	23%	25%	19%
49社	47社	89社	52社	126社	35%	45%	49%	49%	45%	46社	22社	44社	21社	89社	32%	21%	24%	20%	32%
84社	66社	104社	55社	157社	59%	63%	57%	52%	56%	85社	50社	80社	51社	142社	60%	48%	44%	48%	51%
4社	5社	11社	3社	15社	3%	5%	6%	3%	5%	30社	30社	43社	29社	78社	21%	29%	24%	27%	28%
7社	9社	8社	3社	16社	5%	9%	4%	3%	6%	3社	1社	2社	1社	1社	2%	1%	1%	1%	0%
33社	38社	69社	39社	92社	23%	36%	38%	37%	33%	142社	105社	181社	106社	279社	100%	100%	100%	100%	100%

3社	4社	6社	5社	22社	2%	4%	3%	4%	8%	6社	4社	11社	1社	9社	4%	4%	6%	1%	3%
17社	10社	29社	7社	58社	11%	9%	16%	6%	20%	82社	66社	106社	74社	146社	55%	58%	57%	65%	51%
49社	34社	53社	34社	81社	33%	30%	29%	30%	28%	149社	113社	185社	113社	289社	100%	100%	100%	100%	100%

27社	32社	46社	27社	52社	18%	29%	26%	24%	19%	85社	61社	115社	72社	165社	58%	54%	66%	65%	59%
8社	8社	3社	3社	7社	5%	7%	2%	3%	3%	57社	44社	69社	40社	99社	39%	39%	39%	36%	35%
12社	12社	14社	16社	40社	8%	11%	8%	14%	14%	146社	112社	175社	111社	280社	100%	100%	100%	100%	100%

22社	16社	19社	9社	27社	16%	15%	11%	9%	10%	75社	56社	86社	53社	112社	54%	52%	51%	51%	42%
7社	4社	8社	4社	17社	5%	4%	5%	4%	6%	0社	0社	0社	0社	2社	0%	0%	0%	0%	1%
15社	8社	20社	17社	50社	11%	7%	12%	17%	19%	1社	2社	3社	0社	3社	1%	2%	2%	0%	1%
10社	11社	15社	7社	27社	7%	10%	9%	7%	10%	1社	0社	0社	0社	2社	1%	0%	0%	0%	1%
3社	4社	8社	7社	14社	2%	4%	5%	7%	5%	5社	6社	8社	6社	12社	4%	6%	5%	6%	5%
139社	107社	167社	103社	266社	100%	100%	100%	100%	100%	139社	107社	167社	103社	266社	100%	100%	100%	100%	100%



業種	① 全て				② 機関設計				③ J P X 4 0 0				④ 業種			
	J	P	X	4	J	P	X	4	J	P	X	4	J	P	X	4
製造業 (自動車・電機・機械・加工組立産業等)	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
製造業 (鉄・セメント・金属等)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
製造業 (化学・繊維・ガラス等)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
製造業 (その他製造業)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
サービス業 (外食・宿泊業等)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
金融業 (銀行・証券・保険等)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
通信・メディア・エンターテインメント (通信・ラジオ・テレビ等)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
運輸業 (陸運・海運・空運)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
倉庫・物流業 (倉庫・郵便・宅配)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
エネルギー (石油・ガス)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
建設業 (不動産)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
小売業 (卸売業)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
その他	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

業種	J	P	X	4	J	P	X	4	J	P	X	4	J	P	X	4
指名委員会の審議対象としている	310	38%	220	90	0	38%	39%	-	118	192	62%	31%	82	51	16	30
指名委員会の審議対象とされていない	149	18%	126	23	0	22%	10%	-	42	107	22%	17%	33	22	13	13
指名委員会を設置していない	355	44%	237	118	0	41%	51%	-	31	324	16%	52%	76	61	25	32
有効回答	814	100%	583	231	0	100%	100%	-	191	623	100%	100%	191	134	54	75

業種	J	P	X	4	J	P	X	4	J	P	X	4	J	P	X	4
業務執行ラインに対してのみレポートしている	85	10%	63	21	1	11%	9%	3%	14	71	7%	11%	26	19	4	3
業務執行ラインに加え、監査役(会)または監査(等)委員会に対しても、直接レポートしている	731	85%	514	188	29	87%	81%	78%	189	542	88%	84%	169	120	45	69
不祥事への経営陣の関与が疑われる場合に、業務執行ラインより、監査役(会)または監査(等)委員会に対するレポートラインを優先することを内規で明記している	42	5%	24	11	7	4%	5%	19%	13	29	6%	4%	13	6	2	3
不祥事への経営陣の関与が疑われる場合に、業務執行ラインより、監査役(会)または監査(等)委員会に対するレポートラインを優先することを、内規で明記はしていないが、運用上行っている	156	18%	105	39	12	18%	17%	32%	44	112	20%	17%	36	22	13	8
平時から、業務執行ラインより、監査役(会)または監査(等)委員会に対するレポートラインを優先している	85	10%	43	31	11	7%	13%	30%	18	67	8%	10%	21	13	5	5
監査役(会)または監査(等)委員会に、必要に応じて内部監査部門に対して指示する権限がある	364	42%	199	136	29	34%	59%	78%	84	280	39%	43%	89	60	21	33
監査役(会)または監査(等)委員会に、内部監査部門の人事・予算に関する権限(同意権を含む)がある	86	10%	29	43	14	5%	19%	38%	18	68	8%	11%	17	12	6	8
その他	41	5%	22	12	7	4%	5%	19%	23	18	11%	3%	14	6	3	2
有効回答	862	100%	593	232	37	100%	100%	100%	215	647	100%	100%	207	143	55	76

社長・CEO	J	P	X	4	J	P	X	4	J	P	X	4	J	P	X	4
固定報酬	7.2割	-	7.2割	7.5割	4.9割	-	-	-	5.9割	7.6割	-	-	6.7割	7.1割	7.4割	7.5割
短期インセンティブ報酬(年次賞与)	1.8割	-	1.9割	1.4割	2.3割	-	-	-	2.5割	1.6割	-	-	2.1割	1.9割	1.8割	1.7割
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)	0.5割	-	0.4割	0.5割	0.5割	-	-	-	0.7割	0.4割	-	-	0.5割	0.5割	0.5割	0.4割
中長期インセンティブ報酬(業績条件の付されている自株報酬)	0.4割	-	0.4割	0.4割	1.8割	-	-	-	0.8割	0.3割	-	-	0.6割	0.3割	0.2割	0.3割
中長期インセンティブ報酬(その他)	0.1割	-	0.1割	0.2割	0.5割	-	-	-	0.2割	0.1割	-	-	0.1割	0.3割	0.1割	0.0割
有効回答	748	-	510	206	32	-	-	-	180	568	-	-	177	129	50	69

固定報酬	J	P	X	4	J	P	X	4	J	P	X	4	J	P	X	4
0割	7	1%	4	3	0	1%	1%	0%	2	5	1	1	0	4	0	0
0割超~2割	4	1%	3	0	1	1%	0%	3%	3	1	2	0	3	0	0	0
2割超~4割	46	6%	24	9	13	5%	4%	41%	32	14	18	2%	18	5	2	3
4割超~6割	195	26%	135	48	12	26%	23%	38%	73	122	41%	21%	56	36	14	16
6割超~8割	276	37%	196	75	5	38%	36%	16%	46	230	26%	40%	63	46	18	29
8割超~10割	220	29%	148	71	1	29%	34%	3%	24	196	13%	35%	37	38	16	21
有効回答	748	100%	510	206	32	100%	100%	100%	180	568	100%	100%	177	129	50	69







	⑤ 時価総額				⑥ 外国人株式保有比率				⑦ 海外売上高比率				⑧ R O E															
	時価総額	時価総額	時価総額	時価総額	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	R O E	R O E	R O E	R O E												
短期インセンティブ報酬 (年次賞与)																												
0割	51社	170社	17%	38%	120社	53社	37社	11社	46%	25%	24%	9%	31社	27社	19社	28%	21%	15%	61社	28社	40社	21社	66社	44%	27%	25%	22%	27%
0割超～2割	105社	171社	35%	38%	94社	97社	56社	29社	36%	45%	37%	25%	42社	51社	35社	38%	39%	28%	53社	49社	66社	32社	73社	38%	48%	41%	34%	30%
2割超～4割	127社	86社	42%	19%	36社	59社	51社	67社	14%	27%	34%	57%	31社	44社	62社	28%	34%	50%	23社	25社	46社	35社	82社	17%	24%	29%	37%	34%
4割超～6割	17社	13社	6%	3%	10社	5社	6社	9社	4%	2%	4%	8%	7社	6社	7社	6%	5%	6%	0社	1社	7社	4社	18社	0%	1%	4%	4%	7%
6割超～8割	2社	3社	1%	1%	2社	0社	1社	2社	1%	0%	1%	2%	2社	0社	1社	0%	0%	1%	0社	0社	1社	1社	3社	0%	0%	1%	1%	1%
8割超～10割	1社	2社	0%	0%	1社	1社	1社	0社	0%	0%	1%	0%	0社	3社	0社	0%	2%	0%	1社	0社	1社	1社	0社	1%	0%	1%	1%	0%
有効回答	303社	445社	100%	100%	263社	215社	152社	118社	100%	100%	100%	100%	111社	131社	124社	100%	100%	100%	138社	103社	161社	94社	242社	100%	100%	100%	100%	100%
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)																												
0割	185社	327社	61%	73%	203社	144社	93社	72社	77%	67%	61%	61%	81社	80社	80社	73%	61%	65%	96社	70社	112社	62社	165社	70%	68%	70%	66%	68%
0割超～2割	104社	108社	34%	24%	58社	60社	54社	40社	22%	28%	36%	34%	27社	48社	37社	24%	37%	30%	38社	30社	43社	32社	66社	28%	29%	27%	34%	27%
2割超～4割	13社	9社	4%	2%	13社	10社	5社	5社	1%	5%	3%	4%	3社	3社	6社	3%	3%	5%	4社	3社	6社	0社	9社	3%	3%	4%	0%	4%
4割超～6割	1社	1社	0%	0%	0社	1社	0社	1社	0%	0%	0%	1%	0社	0社	1社	0%	0%	1%	0社	0社	0社	0社	2社	0%	0%	0%	0%	1%
6割超～8割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
8割超～10割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	303社	445社	100%	100%	263社	215社	152社	118社	100%	100%	100%	100%	111社	131社	124社	100%	100%	100%	138社	103社	161社	94社	242社	100%	100%	100%	100%	100%
中長期インセンティブ報酬 (業績条件の付されている自社株報酬)																												
0割	205社	351社	68%	79%	219社	162社	105社	70社	83%	75%	69%	59%	90社	89社	86社	81%	66%	69%	107社	82社	125社	70社	163社	78%	80%	78%	74%	67%
0割超～2割	73社	84社	24%	19%	39社	44社	39社	35社	15%	20%	26%	30%	20社	33社	27社	18%	25%	22%	26社	21社	27社	18社	64社	19%	20%	17%	19%	26%
2割超～4割	19社	9社	6%	2%	5社	7社	5社	11社	2%	3%	3%	9%	1社	3社	6社	1%	5%	7%	4社	0社	9社	4社	11社	3%	0%	6%	4%	5%
4割超～6割	5社	1社	2%	0%	0社	2社	3社	1社	0%	1%	2%	1%	0社	3社	1社	0%	2%	1%	1社	0社	0社	2社	3社	1%	0%	0%	2%	1%
6割超～8割	1社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	1%	0社	0社	1社	0%	0%	1%	0社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0%
8割超～10割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	303社	445社	100%	100%	263社	215社	152社	118社	100%	100%	100%	100%	111社	131社	124社	100%	100%	100%	138社	103社	161社	94社	242社	100%	100%	100%	100%	100%
中長期インセンティブ報酬 (その他)																												
0割	272社	425社	90%	95%	253社	197社	137社	110社	96%	92%	90%	93%	105社	120社	113社	95%	92%	91%	129社	96社	153社	87社	222社	93%	93%	95%	93%	92%
0割超～2割	22社	16社	7%	4%	7社	15社	10社	6社	3%	7%	7%	5%	4社	9社	8社	4%	7%	6%	7社	5社	6社	6社	14社	5%	5%	4%	6%	6%
2割超～4割	7社	3社	2%	1%	1社	3社	4社	2社	0%	1%	3%	2%	1社	1社	3社	1%	1%	2%	2社	2社	2社	1社	3社	1%	2%	1%	1%	1%
4割超～6割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
6割超～8割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
8割超～10割	2社	1社	1%	0%	2社	0社	1社	0社	1%	0%	1%	0%	1社	1社	0社	1%	1%	0%	0社	0社	0社	0社	3社	0%	0%	0%	0%	1%
有効回答	303社	445社	100%	100%	263社	215社	152社	118社	100%	100%	100%	100%	111社	131社	124社	100%	100%	100%	138社	103社	161社	94社	242社	100%	100%	100%	100%	100%
社長・CEO以外の社内取締役 (業務執行)・執行役員																												
平均値																												
固定報酬	6.5割	7.9割	-	-	8.2割	7.3割	6.8割	6.0割	-	-	-	-	7.5割	6.7割	6.3割	-	-	-	8.1割	7.7割	7.3割	6.9割	6.8割	-	-	-	-	-
短期インセンティブ報酬 (年次賞与)	2.2割	1.4割	-	-	1.2割	1.7割	1.9割	2.7割	-	-	-	-	1.7割	2.1割	2.5割	-	-	-	1.1割	1.5割	1.8割	2.1割	2.0割	-	-	-	-	-
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)	0.6割	0.3割	-	-	0.3割	0.5割	0.5割	0.6割	-	-	-	-	0.4割	0.5割	0.5割	-	-	-	0.3割	0.4割	0.4割	0.4割	0.5割	-	-	-	-	-
中長期インセンティブ報酬 (業績条件の付されている自社株報酬)	0.5割	0.3割	-	-	0.2割	0.4割	0.5割	0.7割	-	-	-	-	0.2割	0.5割	0.5割	-	-	-	0.3割	0.3割	0.3割	0.5割	0.5割	-	-	-	-	-
中長期インセンティブ報酬 (その他)	0.2割	0.1割	-	-	0.1割	0.1割	0.3割	0.1割	-	-	-	-	0.2割	0.2割	0.2割	-	-	-	0.1割	0.1割	0.1割	0.2割	0.2割	-	-	-	-	-
有効回答	295社	441社	-	-	259社	214社	149社	114社	-	-	-	-	108社	128社	124社	-	-	-	137社	103社	158社	88社	240社	-	-	-	-	-
固定報酬																												
0割	3社	3社	1%	1%	3社	1社	2社	0社	1%	0%	1%	0%	1社	4社	0社	1%	3%	0%	1社	0社	1社	1社	3社	1%	0%	1%	1%	1%
0割超～2割	2社	1社	1%	0%	0社	0社	1社	2社	0%	0%	1%	2%	0社	0社	2社	0%	0%	2%	0社	0社	0社	1社	2社	0%	0%	0%	1%	1%
2割超～4割	23社	5社	8%	1%	3社	2社	7社	16社	1%	1%	5%	14%	0社	9社	13社	0%	7%	10%	1社	0社	4社	5社	18社	1%	0%	3%	6%	8%
4割超～6割	120社	66社	41%	15%	21社	62社	52社	53社	8%	29%	35%	46%	33社	39社	49社	31%	30%	40%	19社	27社	39社	24社	78社	14%	26%	25%	27%	33%
6割超～8割	105社	193社	36%	44%	103社	99社	64社	32社	40%	46%	43%	28%	41社	53社	47社	38%	41%	38%	51社	41社	73社	41社	88社	37%	40%	46%	47%	37%
8割超～10割	42社	171社	14%	39%	129社	50社	23社	11社	50%	23%	15%	10%	33社	23社	13社	31%	18%	10%	65社	35社	41社	16社	51社	47%	34%	26%	18%	21%
有効回答	295社	441社	100%	100%	259社	214社	149社	114社	100%	100%	100%	100%	108社	128社	124社	100%	100%	100%	137社	103社	158社	88社	240社	100%	100%	100%	100%	100%









	① 全て				② 機関設計				③ J P X 4 0 0				④ 業種																										
	J	P	X	0	J	P	X	0	J	P	X	0	製造業(自動車・電機・機械・加工組立産業等)	製造業(鉄・セメント・金属等)	製造業(化学・紙パルプ・繊維・ガラス・その他製造業(消費財・食品等))	建設業(不動産)	資源・エネルギー(石油・電気・ガス等)	空運業(運輸・運送)	倉庫業(陸運・海運)	小売業(卸売業)	商社(総合商社・専門商社等)	金融業(銀行・証券・保険等)	サービス業(外食・宿泊業等)	製造業(自動車・電機・機械・加工組立産業等)	製造業(鉄・セメント・金属等)	製造業(化学・紙パルプ・繊維・ガラス・その他製造業(消費財・食品等))	建設業(不動産)	資源・エネルギー(石油・電気・ガス等)	空運業(運輸・運送)	倉庫業(陸運・海運)	小売業(卸売業)	商社(総合商社・専門商社等)	金融業(銀行・証券・保険等)	サービス業(外食・宿泊業等)	その他				
	企業	外	業	外	監査役設置会社	監査委員会設置会社	指名委員会設置会社	監査役設置会社	企業	外	業	外	製造業(自動車・電機・機械・加工組立産業等)	製造業(鉄・セメント・金属等)	製造業(化学・紙パルプ・繊維・ガラス・その他製造業(消費財・食品等))	建設業(不動産)	資源・エネルギー(石油・電気・ガス等)	空運業(運輸・運送)	倉庫業(陸運・海運)	小売業(卸売業)	商社(総合商社・専門商社等)	金融業(銀行・証券・保険等)	サービス業(外食・宿泊業等)	製造業(自動車・電機・機械・加工組立産業等)	製造業(鉄・セメント・金属等)	製造業(化学・紙パルプ・繊維・ガラス・その他製造業(消費財・食品等))	建設業(不動産)	資源・エネルギー(石油・電気・ガス等)	空運業(運輸・運送)	倉庫業(陸運・海運)	小売業(卸売業)	商社(総合商社・専門商社等)	金融業(銀行・証券・保険等)	サービス業(外食・宿泊業等)	その他				
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)	505社	69%	350社	136社	19社	69%	67%	66%	107社	398社	61%	71%	124社	86社	32社	48社	9社	21社	61社	14社	40社	4社	26社	14社	26社	70%	68%	65%	70%	64%	84%	74%	82%	68%	31%	52%	70%	76%	
0割	217社	29%	146社	62社	9社	29%	31%	31%	63社	154社	36%	27%	50社	38社	16社	20社	5社	4社	18社	3社	18社	9社	22社	6社	8社	28%	30%	33%	29%	36%	16%	22%	18%	31%	69%	44%	30%	24%	
0割超～2割	11社	1%	6社	5社	0社	1%	2%	0%	3社	8社	2%	1%	2社	3社	1社	0社	0社	0社	2社	0社	1社	18社	2社	0社	0社	1%	2%	2%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	
2割超～4割	2社	0%	1社	0社	1社	0%	0%	3%	1社	1社	1%	0%	1社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
4割超～6割	1社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
6割超～8割	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
8割超～10割	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	736社	100%	504社	203社	29社	100%	100%	100%	174社	562社	100%	100%	177社	127社	49社	69社	14社	25社	82社	17社	59社	13社	50社	20社	34社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
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社株報酬)	551社	75%	384社	156社	11社	76%	77%	38%	110社	441社	63%	78%	127社	101社	42社	50社	13社	19社	64社	11社	40社	10社	31社	17社	26社	72%	80%	86%	72%	93%	76%	78%	65%	68%	77%	62%	85%	76%	
0割	160社	22%	109社	40社	11社	22%	20%	38%	50社	110社	29%	20%	40社	24社	7社	18社	0社	5社	17社	5社	17社	2社	17社	1社	7社	23%	19%	14%	26%	0%	20%	21%	29%	29%	15%	34%	5%	21%	
0割超～2割	21社	3%	9社	5社	7社	2%	2%	24%	11社	10社	6%	2%	8社	2社	0社	1社	1社	1社	1社	1社	1社	1社	2社	1社	1社	5%	2%	0%	1%	7%	4%	1%	6%	2%	8%	4%	5%	3%	
2割超～4割	4社	1%	2社	2社	0社	0%	1%	0%	3社	1社	2%	0%	2社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	5%	0%	
4割超～6割	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
6割超～8割	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
8割超～10割	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
有効回答	736社	100%	504社	203社	29社	100%	100%	100%	174社	562社	100%	100%	177社	127社	49社	69社	14社	25社	82社	17社	59社	13社	50社	20社	34社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
中長期インセンティブ報酬(その他)	682社	93%	471社	190社	21社	93%	94%	72%	156社	526社	90%	94%	163社	115社	47社	67社	13社	25社	77社	14社	54社	13社	43社	19社	32社	92%	91%	96%	97%	93%	100%	94%	82%	92%	100%	86%	95%	94%	
0割	40社	5%	27社	7社	6社	5%	3%	21%	15社	25社	9%	4%	10社	9社	2社	2社	0社	4社	3社	4社	4社	0社	4社	0社	2社	6%	7%	4%	3%	0%	0%	5%	18%	7%	0%	8%	0%	6%	
0割超～2割	10社	1%	5社	3社	2社	1%	1%	7%	2社	8社	1%	1%	4社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	1社	0社	3社	1社	0社	2%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	2%	0%	6%	5%	0%		
2割超～4割	1社	0%	0社	1社	0社	0%	0%	0%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
4割超～6割	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
6割超～8割	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
8割超～10割	3社	0%	1社	2社	0社	0%	1%	0%	1社	2社	1%	0%	0社	2社	0社	0社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	2%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
有効回答	736社	100%	504社	203社	29社	100%	100%	100%	174社	562社	100%	100%	177社	127社	49社	69社	14社	25社	82社	17社	59社	13社	50社	20社	34社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
社長・CEO以外の社内取締役(非業務執行)																																							
平均値																																							
固定報酬	8.7割	-	8.4割	9.2割	8.8割	-	-	-	8.2割	8.8割	-	-	8.5割	8.5割	8.9割	8.8割	8.5割	8.3割	9.1割	7.1割	9.3割	8.3割	9.2割	8.9割	8.5割	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
短期インセンティブ報酬(年次賞与)	0.9割	-	1.1割	0.5割	0.5割	-	-	-	1.1割	0.8割	-	-	1.0割	1.0割	0.8割	0.9割	1.1割	1.0割	0.5割	2.4割	0.4割	1.2割	0.4割	0.8割	1.0割	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
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)	0.2割	-	0.2割	0.1割	0.4割	-	-	-	0.4割	0.1割	-	-	0.2割	0.2割	0.3割	0.1割	0.1割	0.1割	0.2割	0.3割	0.2割	0.5割	0.2割	0.1割	0.2割	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
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社株報酬)	0.2割	-	0.3割	0.1割	0.0割	-	-	-	0.2割	0.2割	-	-	0.2割	0.2割	0.1割	0.1割	0.3割	0.7割	0.2割	0.2割	0.1割	0.0割	0.1割	0.0割	0.3割	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
中長期インセンティブ報酬(その他)	0.1割	-	0.1割	0.1割	0.2割	-	-	-	0.1割	0.1割	-	-	0.1割	0.1割	0.0割	0.0割	0.0割	0.0割	0.0割	0.0割	0.0割	0.0割	0.1割	0.2割	0.1割	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
有効回答	433社	-	251社	155社	27社	-	-	-	103社	330社	-	-	110社	61社	26社	41社	10社	14社	47社	13社	35社	6社	39社	11社	20社	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
固定報酬																																							
0割	2社	0%	1社	1社	0社	0%	1%	0%	0社	2社	0%	1%	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	
0割超～2割	1社	0%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	1%	0%	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
2割超～4割	5社	1%	3社	1社	1社	1%	1%	4%	3社	2社	3%	1%	2社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	2社	0社	0社	1社	0社	0社	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	0%	0%	3%	0%	0%	
4割超～6割	48社	11%	37社	9社	2社	15%	6%	7%	18社	30社	17%	9%	16社	8社	2社	6社	1社	3社	5社	2社	1社	1社	1社	1社	1社	15%	13%	8%	15%	10%	21%	11%	15%	3%	17%	3%	9%	5%	
6割超～8割	88社	20%	61社	23社	4社	24%	15%	15%	22社	66社	21%	20%	26社	11社	7社	8社	3社	3社	3社	2社	6社	1社	7社	2社	9社	24%	18%	27%	20%	30%	21%	6%	15%	17%	17%	18%	18%	45%	
8割超～10割	289社	67%	148社	121社	20社	59%	78%	74%	59社	230社	57%	70%	65社	41社	17社	27社	6社	8社	39社	6社	28社	4社	30社	8社	10社	59%	67%	65%	66%	60%	57%	83%	46%	80%	67%	77%	73%	50%	
有効回答	433社	100%	251社	155社	27社	100%	100%	100%	103社	330社	100%	100%	110社	61社	26社	41社	10社																						

	⑤ 時価総額				⑥ 外国人株式保有比率				⑦ 海外売上高比率				⑧ R O E																
	時価総額	時価総額	時価総額	時価総額	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	R O E	R O E	R O E	R O E													
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)																													
0割	181社	324社	61%	73%	201社	143社	91社	70社	78%	67%	61%	61%	78社	79社	80社	72%	62%	65%	96社	70社	112社	57社	163社	70%	68%	71%	65%	68%	
0割超～2割	106社	111社	36%	25%	56社	64社	55社	42社	22%	30%	37%	37%	28社	47社	41社	26%	37%	33%	40社	31社	41社	31社	71社	29%	30%	26%	35%	30%	
2割超～4割	7社	4社	2%	1%	1社	6社	3社	1社	0%	3%	2%	1%	2社	2社	2社	2%	2%	2%	1社	2社	4社	0社	4社	1%	2%	3%	0%	2%	
4割超～6割	1社	1社	0%	0%	0社	1社	0社	1社	0%	0%	0%	1%	0社	0社	1社	0%	0%	1%	0社	0社	0社	0社	2社	0%	0%	0%	0%	1%	
6割超～8割	0社	1社	0%	0%	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	1%	0%	0%	
8割超～10割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	
有効回答	295社	441社	100%	100%	259社	214社	149社	114社	100%	100%	100%	100%	108社	128社	124社	100%	100%	100%	137社	103社	158社	88社	240社	100%	100%	100%	100%	100%	
中長期インセンティブ報酬(業績条件の付されている自社株報酬)																													
0割	204社	347社	69%	79%	215社	162社	106社	68社	83%	76%	71%	60%	87社	89社	87社	81%	70%	70%	106社	81社	125社	67社	163社	77%	79%	79%	76%	68%	
0割超～2割	73社	87社	25%	20%	41社	44社	35社	40社	16%	21%	23%	35%	21社	32社	29社	19%	25%	23%	27社	22社	27社	18社	65社	20%	21%	17%	20%	27%	
2割超～4割	15社	6社	5%	1%	3社	7社	6社	5社	1%	3%	4%	4%	0社	6社	7社	0%	5%	6%	4社	0社	6社	1社	10社	3%	0%	4%	1%	4%	
4割超～6割	3社	1社	1%	0%	0社	1社	2社	1社	0%	0%	1%	1%	0社	1社	1社	0%	1%	1%	0社	0社	0社	2社	2社	0%	0%	0%	2%	1%	
6割超～8割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	
8割超～10割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	
有効回答	295社	441社	100%	100%	259社	214社	149社	114社	100%	100%	100%	100%	108社	128社	124社	100%	100%	100%	137社	103社	158社	88社	240社	100%	100%	100%	100%	100%	
中長期インセンティブ報酬(その他)																													
0割	263社	419社	89%	95%	248社	194社	134社	106社	96%	91%	90%	93%	101社	116社	113社	94%	91%	91%	128社	96社	149社	80社	219社	93%	93%	94%	91%	91%	
0割超～2割	23社	17社	8%	4%	7社	16社	10社	7社	3%	7%	7%	6%	4社	11社	8社	4%	9%	6%	7社	5社	7社	6社	15社	5%	5%	4%	7%	6%	
2割超～4割	7社	3社	2%	1%	2社	4社	3社	1社	1%	2%	2%	1%	1社	0社	3社	1%	0%	2%	2社	2社	2社	1社	3社	1%	2%	1%	1%	1%	
4割超～6割	0社	1社	0%	0%	0社	0社	1社	0社	0%	0%	1%	0%	1社	0社	0社	1%	0%	0%	0社	0社	0社	1社	0社	0%	0%	0%	1%	0%	
6割超～8割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	
8割超～10割	2社	1社	1%	0%	2社	0社	1社	0社	1%	0%	1%	0%	1社	1社	0社	1%	1%	0%	0社	0社	0社	3社	0%	0%	0%	0%	0%	1%	
有効回答	295社	441社	100%	100%	259社	214社	149社	114社	100%	100%	100%	100%	108社	128社	124社	100%	100%	100%	137社	103社	158社	88社	240社	100%	100%	100%	100%	100%	
社長・CEO以外の社内取締役(非業務執行)																													
平均値																													
固定報酬	8.3割	8.9割	-	-	9.2割	8.5割	8.6割	8.1割	-	-	-	-	8.9割	8.3割	7.8割	-	-	-	9.0割	8.9割	8.9割	8.3割	8.3割	-	-	-	-	-	
短期インセンティブ報酬(年次賞与)	1.0割	0.8割	-	-	0.6割	1.0割	0.8割	1.2割	-	-	-	-	0.7割	1.1割	1.5割	-	-	-	0.6割	0.8割	0.7割	0.9割	1.2割	-	-	-	-	-	
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)	0.3割	0.1割	-	-	0.1割	0.2割	0.2割	0.4割	-	-	-	-	0.1割	0.2割	0.4割	-	-	-	0.1割	0.2割	0.1割	0.3割	0.2割	-	-	-	-	-	
中長期インセンティブ報酬(業績条件の付されている自社株報酬)	0.2割	0.2割	-	-	0.1割	0.2割	0.3割	0.2割	-	-	-	-	0.1割	0.3割	0.2割	-	-	-	0.1割	0.2割	0.2割	0.3割	0.2割	-	-	-	-	-	
中長期インセンティブ報酬(その他)	0.1割	0.1割	-	-	0.0割	0.1割	0.1割	0.1割	-	-	-	-	0.1割	0.1割	0.1割	-	-	-	0.1割	0.0割	0.1割	0.2割	0.1割	-	-	-	-	-	
有効回答	163社	270社	-	-	168社	118社	79社	68社	-	-	-	-	69社	66社	75社	-	-	-	93社	60社	89社	61社	125社	-	-	-	-	-	
固定報酬																													
0割	0社	2社	0%	1%	1社	1社	0社	0社	1%	1%	0%	0%	0社	2社	0社	0%	3%	0%	1社	0社	0社	1社	0社	1%	0%	0%	0%	2%	0%
0割超～2割	1社	0社	1%	0%	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	1%	0社	0社	1社	0%	0%	1%	0社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	1%	
2割超～4割	3社	2社	2%	1%	1社	0社	1社	3社	1%	0%	1%	4%	10社	10社	21社	14%	15%	28%	14社	14社	22社	15社	23社	15%	23%	25%	25%	18%	
4割超～6割	26社	22社	16%	8%	8社	14社	13社	13社	5%	12%	16%	19%	7社	11社	18社	10%	17%	24%	4社	6社	6社	8社	24社	4%	10%	7%	13%	19%	
6割超～8割	38社	50社	23%	19%	25社	36社	13社	14社	15%	31%	16%	21%	10社	10社	21社	14%	15%	28%	14社	14社	22社	15社	23社	15%	23%	25%	25%	18%	
8割超～10割	95社	194社	58%	72%	133社	67社	52社	37社	79%	57%	66%	54%	51社	41社	33社	74%	62%	44%	73社	40社	61社	36社	74社	78%	67%	69%	59%	59%	
有効回答	163社	270社	100%	100%	168社	118社	79社	68社	100%	100%	100%	100%	69社	66社	75社	100%	100%	100%	93社	60社	89社	61社	125社	100%	100%	100%	100%	100%	





⑤ 時価総額

時価総額	時価総額	時価総額	時価総額
1	1	1	1
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
億	億	億	億
以上	未満	以上	未満

短期インセンティブ報酬（年次賞与）

0割	101社	186社	62%	69%
0割超～2割	31社	47社	19%	17%
2割超～4割	27社	32社	17%	12%
4割超～6割	2社	3社	1%	1%
6割超～8割	1社	0社	1%	0%
8割超～10割	1社	2社	1%	1%
有効回答	163社	270社	100%	100%

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）

0割	135社	239社	83%	89%
0割超～2割	23社	31社	14%	11%
2割超～4割	5社	0社	3%	0%
4割超～6割	0社	0社	0%	0%
6割超～8割	0社	0社	0%	0%
8割超～10割	0社	0社	0%	0%
有効回答	163社	270社	100%	100%

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社株報酬）

0割	140社	239社	86%	89%
0割超～2割	19社	30社	12%	11%
2割超～4割	3社	0社	2%	0%
4割超～6割	1社	1社	1%	0%
6割超～8割	0社	0社	0%	0%
8割超～10割	0社	0社	0%	0%
有効回答	163社	270社	100%	100%

中長期インセンティブ報酬（その他）

0割	152社	263社	93%	97%
0割超～2割	9社	5社	6%	2%
2割超～4割	2社	1社	1%	0%
4割超～6割	0社	1社	0%	0%
6割超～8割	0社	0社	0%	0%
8割超～10割	0社	0社	0%	0%
有効回答	163社	270社	100%	100%

⑥ 外国人株式保有比率

外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率
1	2	3	3	1	2	3
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
%	%	%	%	%	%	%
以上	未満	以上	未満	以上	未満	以上

122社	70社	53社	42社	73%	59%	67%	62%
29社	26社	14社	9社	17%	22%	18%	13%
14社	21社	11社	13社	8%	18%	14%	19%
2社	0社	1社	2社	1%	0%	1%	3%
0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	1%
1社	1社	0社	1社	1%	1%	0%	1%
168社	118社	79社	68社	100%	100%	100%	100%

150社	102社	69社	53社	89%	86%	87%	78%
18社	14社	10社	12社	11%	12%	13%	18%
0社	2社	0社	3社	0%	2%	0%	4%
0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%
0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%
0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%
168社	118社	79社	68社	100%	100%	100%	100%

156社	93社	70社	60社	93%	79%	89%	88%
12社	24社	5社	8社	7%	20%	6%	12%
0社	1社	2社	0社	0%	1%	3%	0%
0社	0社	2社	0社	0%	0%	3%	0%
0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%
0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%
168社	118社	79社	68社	100%	100%	100%	100%

166社	111社	75社	63社	99%	94%	95%	93%
2社	5社	2社	5社	1%	4%	3%	7%
0社	2社	1社	0社	0%	2%	1%	0%
0社	0社	1社	0社	0%	0%	1%	0%
0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%
0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%
168社	118社	79社	68社	100%	100%	100%	100%

⑦ 海外売上高比率

海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率
2	5	5	2	5	5
5	5	5	5	5	5
2	5	5	2	5	5
5	0	0	5	0	0
%	%	%	%	%	%
未満	未満	以上	未満	未満	以上

48社	45社	39社	70%	68%	52%
12社	8社	13社	17%	12%	17%
8社	9社	19社	12%	14%	25%
1社	1社	3社	1%	2%	4%
0社	1社	0社	0%	2%	0%
0社	2社	1社	0%	3%	1%
69社	66社	75社	100%	100%	100%

65社	56社	59社	94%	85%	79%
4社	10社	13社	6%	15%	17%
0社	0社	3社	0%	0%	4%
0社	0社	0社	0%	0%	0%
0社	0社	0社	0%	0%	0%
0社	0社	0社	0%	0%	0%
69社	66社	75社	100%	100%	100%

60社	56社	63社	87%	85%	84%
9社	8社	10社	13%	12%	13%
0社	0社	2社	0%	0%	3%
0社	2社	0社	0%	3%	0%
0社	0社	0社	0%	0%	0%
0社	0社	0社	0%	0%	0%
69社	66社	75社	100%	100%	100%

66社	63社	69社	96%	95%	92%
1社	3社	6社	1%	5%	8%
1社	0社	0社	1%	0%	0%
1社	0社	1社	1%	0%	0%
0社	0社	0社	0%	0%	0%
0社	0社	0社	0%	0%	0%
69社	66社	75社	100%	100%	100%

⑧ ROE

ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE
3	5	%	R	O	E	8	R
%	%	%	%	%	%	%	%
以上							
3	5	8	0	0	3	5	8
%	%	%	%	%	%	%	%
未満	未満	未満	以上	未満	未満	未満	以上

69社	37社	60社	39社	77社	74%	62%	67%	64%	62%
16社	17社	19社	11社	15社	17%	28%	21%	18%	12%
6社	6社	10社	10社	27社	6%	10%	11%	16%	22%
0社	0社	0社	0社	5社	0%	0%	0%	0%	4%
1社	0社	0社	0社	1社	1%	0%	0%	0%	0%
1社	0社	0社	1社	1社	1%	0%	0%	2%	1%
93社	60社	89社	61社	125社	100%	100%	100%	100%	100%

81社	50社	82社	50社	106社	87%	83%	92%	82%	85%
12社	10社	5社	9社	18社	13%	17%	6%	15%	14%
0社	0社	2社	2社	1社	0%	0%	2%	3%	1%
0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
93社	60社	89社	61社	125社	100%	100%	100%	100%	100%

84社	52社	80社	51社	108社	90%	87%	90%	84%	86%
8社	8社	7社	9社	16社	9%	13%	8%	15%	13%
0社	0社	2社	0社	1社	0%	0%	2%	0%	1%
1社	0社	0社	1社	0社	1%	0%	0%	2%	0%
0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
93社	60社	89社	61社	125社	100%	100%	100%	100%	100%

89社	59社	86社	57社	119社	96%	98%	97%	93%	95%
4社	1社	2社	2社	5社	4%	2%	2%	3%	4%
0社	0社	1社	1社	1社	0%	0%	1%	2%	1%
0社	0社	0社	1社	0社	0%	0%	0%	2%	0%
0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
93社	60社	89社	61社	125社	100%	100%	100%	100%	100%





	⑤ 時価総額				⑥ 外国人株式保有比率				⑦ 海外売上高比率				⑧ ROE					
	時価総額	時価総額	時価総額	時価総額	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	ROE	ROE	ROE	ROE		
社外取締役 平均値																		
固定報酬	9.7割	9.7割	-	-	9.7割	9.7割	9.8割	9.7割	-	-	-	-	9.8割	9.8割	9.6割	9.7割		
短期インセンティブ報酬 (年次賞与)	0.2割	0.2割	-	-	0.2割	0.3割	0.2割	0.2割	-	-	-	-	0.2割	0.2割	0.3割	0.2割		
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)	0.1割	0.0割	-	-	0.0割	0.0割	0.0割	0.1割	-	-	-	-	0.0割	0.0割	0.0割	0.0割		
中長期インセンティブ報酬 (業績条件の付されている自株報酬)	0.0割	0.0割	-	-	0.0割	0.0割	0.0割	0.0割	-	-	-	-	0.0割	0.0割	0.0割	0.0割		
中長期インセンティブ報酬 (その他)	0.0割	0.0割	-	-	0.0割	0.0割	0.0割	0.0割	-	-	-	-	0.0割	0.0割	0.0割	0.0割		
有効回答	304社	437社	-	-	258社	212社	156社	115社	-	-	-	-	110社	132社	124社	136社		
固定報酬																		
0割	1社	4社	0%	1%	2社	1社	2社	0社	1%	0%	1%	0%	0社	3社	0社	0%		
0割超～2割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%		
2割超～4割	2社	0社	1%	0%	0社	1社	0社	1社	0%	0%	0%	1%	0社	0社	1社	1%		
4割超～6割	2社	6社	1%	1%	3社	4社	0社	1社	1%	2%	0%	1%	0社	1社	4社	0%		
6割超～8割	15社	13社	5%	3%	8社	11社	4社	5社	3%	5%	3%	4%	5社	4社	9社	1%		
8割超～10割	284社	414社	93%	95%	245社	195社	150社	108社	95%	92%	96%	94%	105社	123社	112社	95%	93%	90%
有効回答	304社	437社	100%	100%	258社	212社	156社	115社	100%	100%	100%	100%	110社	132社	124社	100%	100%	100%
短期インセンティブ報酬 (年次賞与)																		
0割	281社	392社	92%	90%	232社	187社	146社	108社	90%	88%	94%	94%	71社	122社	110社	92%	92%	89%
0割超～2割	15社	32社	5%	7%	19社	17社	6社	5社	7%	8%	4%	6%	10社	5社	8社	6%	4%	6%
2割超～4割	5社	8社	2%	2%	4社	6社	2社	1社	2%	3%	1%	1%	1社	1社	5社	1%	1%	4%
4割超～6割	0社	2社	0%	0%	2社	0社	0社	0社	1%	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0%	1%	0%
6割超～8割	2社	0社	1%	0%	0社	1社	0社	1社	0%	0%	0%	1%	1社	0社	1社	1%	0%	1%
8割超～10割	1社	3社	0%	1%	1社	1社	2社	0社	0%	0%	1%	0%	0社	3社	0社	0%	2%	0%
有効回答	304社	437社	100%	100%	258社	212社	156社	115社	100%	100%	100%	100%	110社	132社	124社	100%	100%	100%
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)																		
0割	292社	430社	96%	98%	251社	210社	154社	107社	97%	99%	99%	93%	108社	129社	117社	98%	98%	94%
0割超～2割	10社	7社	3%	2%	7社	1社	2社	7社	3%	0%	1%	6%	2社	3社	6社	2%	2%	5%
2割超～4割	2社	0社	1%	0%	0社	1社	0社	1社	0%	0%	0%	1%	0社	0社	1社	0%	0%	1%
4割超～6割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
6割超～8割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
8割超～10割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
有効回答	304社	437社	100%	100%	258社	212社	156社	115社	100%	100%	100%	100%	110社	132社	124社	100%	100%	100%
中長期インセンティブ報酬 (業績条件の付されている自株報酬)																		
0割	302社	433社	99%	99%	257社	208社	155社	115社	100%	98%	99%	100%	110社	130社	124社	100%	98%	100%
0割超～2割	2社	4社	1%	1%	1社	4社	1社	0社	0%	2%	1%	0%	0社	2社	0社	0%	2%	0%
2割超～4割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
4割超～6割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
6割超～8割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
8割超～10割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
有効回答	304社	437社	100%	100%	258社	212社	156社	115社	100%	100%	100%	100%	110社	132社	124社	100%	100%	100%
中長期インセンティブ報酬 (その他)																		
0割	299社	434社	98%	99%	255社	210社	155社	113社	99%	99%	99%	98%	109社	130社	124社	99%	98%	100%
0割超～2割	5社	2社	2%	0%	2社	2社	1社	2社	1%	1%	1%	2%	1社	2社	0社	1%	2%	0%
2割超～4割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
4割超～6割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
6割超～8割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
8割超～10割	0社	1社	0%	0%	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
有効回答	304社	437社	100%	100%	258社	212社	156社	115社	100%	100%	100%	100%	110社	132社	124社	100%	100%	100%











⑤ 時価総額

時価総額  
11億1,100万円

時価総額  
0億0,000万円

⑥ 外国人株式保有比率

外国人株式保有比率  
100%

⑦ 海外売上高比率

海外売上高比率  
15%

海外売上高比率  
23%

海外売上高比率  
49%

海外売上高比率  
13%

海外売上高比率  
100%

海外売上高比率  
16%

海外売上高比率  
8%

海外売上高比率  
7%

海外売上高比率  
20%

海外売上高比率  
26%

海外売上高比率  
48%

海外売上高比率  
7%

海外売上高比率  
100%

⑧ ROE

ROE  
3%

ROE  
5%

ROE  
3%

ROE  
5%

ROE  
8%

ROE  
5%

ROE  
8%

ROE  
5%

ROE  
13%

ROE  
17%

ROE  
17%

ROE  
50%

ROE  
49%

ROE  
59%

ROE  
50%

ROE  
27%

ROE  
19%

ROE  
100%

問3-3. 従業員のインセンティブ報酬のKPIとして、ESGやSDGs、  
非財務指標をインセンティブ報酬のKPIとして用いている  
非財務指標を用いることを検討している  
非財務指標を用いる予定はない  
インセンティブ報酬を採用していない  
有効回答

54社 15社 15% 3%

71社 56社 20% 11%

186社 250社 52% 51%

45社 166社 13% 34%

356社 487社 100% 100%

9社 20社 12社 28社 3% 8% 7% 20%

27社 34社 30社 36社 9% 14% 17% 26%

140社 132社 97社 67社 49% 55% 56% 48%

112社 55社 34社 10社 39% 23% 20% 7%

288社 241社 173社 141社 100% 100% 100% 100%

10社 14社 22社 8% 10% 15%

17社 21社 34社 14% 15% 23%

68社 81社 72社 54% 57% 49%

30社 25社 19社 24% 18% 13%

125社 141社 147社 100% 100% 100%

7社 6社 14社 5社 37社 5% 5% 8% 5% 13%

15社 15社 31社 18社 48社 10% 14% 17% 17% 17%

74社 59社 90社 64社 142社 50% 53% 49% 59% 50%

51社 31社 49社 21社 56社 35% 28% 27% 19% 20%

147社 111社 184社 108社 283社 100% 100% 100% 100% 100%

問3-4. 上場子会社の今後の方針（複数選択可）  
引き続き、上場子会社として維持する方向性  
非上場化（完全子会社化また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  
他企業への上場子会社の株式売却等による分離も視野に入れている  
特に決まった方針は無い／わからない  
その他  
有効回答

40社 14社 47% 58%

7社 0社 8% 0%

5社 0社 6% 0%

26社 9社 30% 38%

20社 1社 23% 4%

86社 24社 100% 100%

5社 16社 13社 20社 33% 64% 39% 54%

0社 2社 3社 2社 0% 8% 9% 5%

1社 0社 0社 4社 7% 0% 0% 11%

9社 6社 11社 9社 60% 24% 33% 24%

0社 3社 8社 10社 0% 12% 24% 27%

15社 25社 33社 37社 100% 100% 100% 100%

14社 4社 14社 93% 16% 48%

1社 2社 1社 7% 8% 3%

2社 0社 2社 13% 0% 7%

1社 14社 9社 7% 56% 31%

2社 8社 13社 2% 32% 21%

15社 25社 29社 100% 100% 100%

8社 5社 13社 5社 23社 73% 45% 45% 36% 52%

0社 0社 3社 2社 2社 0% 0% 10% 14% 5%

0社 1社 1社 0社 3社 0% 9% 3% 0% 7%

3社 3社 7社 6社 15社 27% 27% 24% 43% 34%

0社 4社 7社 2社 8社 0% 36% 24% 14% 18%

11社 11社 29社 14社 44社 100% 100% 100% 100% 100%

問3-5. 上場子会社の形をとることについて、グループ全体のポート  
説明・開示している  
説明・開示を行うことを検討している  
説明・開示していない  
有効回答

17社 6社 20% 26%

24社 3社 29% 13%

43社 14社 51% 61%

84社 23社 100% 100%

3社 5社 5社 10社 23% 21% 16% 26%

1社 8社 5社 13社 8% 33% 16% 34%

9社 11社 22社 15社 69% 46% 69% 39%

13社 24社 32社 38社 100% 100% 10

⑨ R O A

Table with 10 columns: R O A, R O A. Rows include 'R O A 3 5 %' and 'R O A 3 5 %'.

問33. 役員インセンティブ報酬のKPIとして、ESGやSDGs、非財務指標をインセンティブ報酬のKPIとして用いている...

Table with 10 columns: 25社, 21社, 16社, 2社, 5社, 7%, 10%, 9%, 4%, 10%. Rows include '25社 21社 16社' and '356社 201社 172社'.

⑩ 社外取締役比率

Table with 5 columns: 社外取締役比率, 社外取締役比率, 社外取締役比率, 社外取締役比率, 社外取締役比率. Rows include '社外取締役比率 1 1 1' and '社外取締役比率 1 1 1'.

Table with 5 columns: 21社, 39社, 9社, 5%, 11%, 10%. Rows include '21社 39社 9社' and '405社 351社 87社'.

問34. 上場子会社の今後の方針(複数選択可) 引き続き、上場会社として維持する方向性...

Table with 10 columns: 21社, 16社, 12社, 3社, 2社, 51%, 42%, 63%, 75%, 29%. Rows include '21社 16社 12社' and '41社 38社 19社'.

問35. 上場子会社の形をとることについて、グループ全体のポート説明・開示している...

Table with 10 columns: 11社, 4社, 5社, 1社, 2社, 27%, 11%, 28%, 25%, 29%. Rows include '11社 4社 5社' and '41社 36社 18社'.

問36. 上場子会社の実効的なガバナンスの在り方について投資家を開示している...

Table with 10 columns: 9社, 7社, 5社, 0社, 3社, 22%, 19%, 28%, 0%, 43%. Rows include '9社 7社 5社' and '41社 36社 18社'.

問37. ガバナンスについて、当てはまる選択肢(複数選択可) 独立社外取締役を選任する際、支配株主からの独立性を考慮している...

Table with 10 columns: 26社, 15社, 14社, 6社, 6社, 93%, 100%, 88%, 100%, 100%. Rows include '26社 15社 14社' and '28社 15社 16社'.

問38. 事業ポートフォリオの検討状況 少なくとも年1回以上定期的に検討している...

Table with 10 columns: 165社, 94社, 74社, 20社, 23社, 46%, 46%, 43%, 39%, 47%. Rows include '165社 94社 74社' and '360社 204社 172社'.

⑪ 事業セグメント数

Table with 20 columns: 事業セグメント数, 事業セグメント数. Rows include '事業セグメント数 2 2 2' and '事業セグメント数 2 2 2'.

Table with 20 columns: 14社, 15社, 13社, 11社, 7社, 3社, 1社, 0社, 5社, 7%, 7%, 8%, 10%, 13%, 17%, 10%, 0%, 14%. Rows include '14社 15社 13社' and '215社 215社 169社'.

Table with 20 columns: 8社, 10社, 8社, 17社, 4社, 4社, 1社, 0社, 2社, 67%, 63%, 40%, 55%, 29%, 57%, 33%, 0%, 50%. Rows include '8社 10社 8社' and '12社 16社 20社'.

Table with 20 columns: 2社, 4社, 2社, 8社, 2社, 1社, 0社, 1社, 3社, 17%, 27%, 11%, 26%, 14%, 14%, 0%, 33%, 75%. Rows include '2社 4社 2社' and '12社 15社 18社'.

Table with 20 columns: 31社, 18社, 9社, 5社, 4社, 1社, 0社, 1社, 0社, 91%, 95%, 100%, 83%, 100%, 100%, 100%, 0%, 100%, 0%. Rows include '31社 18社 9社' and '34社 19社 9社'.

Table with 20 columns: 83社, 81社, 77社, 57社, 29社, 15社, 7社, 8社, 22社, 39%, 37%, 44%, 50%, 52%, 83%, 70%, 100%, 63%. Rows include '83社 81社 77社' and '215社 217社 174社'.



	⑤ 時価総額				⑥ 外国人株式保有比率				⑦ 海外売上高比率				⑧ ROE																
	時価総額	時価総額	時価総額	時価総額	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	R	R	R	R													
問3 9. 事業ポートフォリオを検討する機関（複数選択可）																													
経営会議	259社	302社	71%	61%	182社	154社	122社	103社	62%	63%	69%	71%	91社	104社	101社	71%	73%	67%	90社	71社	137社	67社	188社	61%	63%	73%	60%	65%	
特別委員会（リスクマネジメント委員会、投資案件検討委員会など）	57社	21社	16%	4%	12社	23社	16社	27社	4%	9%	9%	19%	12社	15社	19社	9%	10%	13%	11社	6社	24社	13社	24社	7%	5%	13%	12%	8%	
取締役会	224社	299社	62%	60%	170社	155社	106社	92社	58%	64%	60%	63%	83社	95社	89社	65%	66%	59%	88社	68社	113社	63社	185社	60%	60%	60%	57%	64%	
その他の機関	46社	37社	13%	7%	22社	21社	29社	11社	7%	9%	16%	8%	12社	17社	21社	9%	12%	14%	16社	15社	16社	14社	21社	11%	13%	9%	13%	7%	
議論する組織はない/決まっていない	42社	81社	12%	16%	50社	37社	19社	17社	17%	15%	11%	12%	14社	11社	21社	11%	8%	14%	21社	19社	25社	19社	38社	14%	17%	13%	17%	13%	
有効回答	363社	495社	100%	100%	294社	243社	176社	145社	100%	100%	100%	100%	128社	143社	150社	100%	100%	100%	147社	113社	187社	111社	289社	100%	100%	100%	100%	100%	
問4 0. 事業ポートフォリオ戦略や方針に関する公表の有無																													
公表している	228社	209社	63%	42%	108社	130社	108社	91社	37%	53%	61%	63%	60社	89社	79社	47%	62%	53%	61社	61社	101社	54社	157社	41%	54%	54%	49%	55%	
公表していない	134社	287社	37%	58%	185社	114社	68社	54社	63%	47%	39%	37%	68社	14社	70社	53%	38%	47%	88社	52社	85社	57社	131社	59%	46%	46%	51%	45%	
有効回答	362社	496社	100%	100%	293社	244社	176社	145社	100%	100%	100%	100%	128社	143社	149社	100%	100%	100%	149社	113社	186社	111社	288社	100%	100%	100%	100%	100%	
問4 1. 事業ポートフォリオ戦略や方針を公表している場合、公表形																													
統合報告書	120社	21社	53%	10%	7社	29社	56社	49社	6%	22%	52%	54%	21社	39社	31社	35%	44%	39%	17社	13社	34社	17社	60社	28%	21%	34%	31%	38%	
有価証券報告書	109社	86社	48%	41%	54社	53社	52社	36社	50%	41%	48%	40%	24社	39社	29社	40%	44%	37%	25社	32社	44社	28社	66社	41%	52%	44%	52%	42%	
中期経営計画資料	174社	117社	76%	56%	56社	92社	73社	70社	52%	71%	68%	77%	41社	69社	56社	68%	78%	71%	41社	38社	67社	33社	109社	67%	62%	66%	61%	69%	
決算説明会資料	146社	132社	64%	63%	54社	99社	71社	54社	50%	76%	66%	59%	42社	54社	49社	70%	61%	62%	29社	43社	63社	38社	103社	48%	70%	62%	70%	66%	
CSR報告書	16社	6社	7%	3%	3社	7社	6社	6社	3%	5%	6%	7%	3社	14社	9社	5%	1%	11%	2社	4社	5社	4社	7社	3%	7%	5%	7%	4%	
コーポレートガバナンス報告書	26社	20社	11%	10%	15社	11社	9社	11社	14%	8%	8%	12%	5社	10社	9社	8%	11%	11%	4社	9社	8社	7社	18社	7%	15%	8%	13%	11%	
ウェブサイト	117社	72社	51%	34%	38社	49社	53社	49社	35%	38%	49%	54%	26社	38社	37社	43%	43%	47%	22社	24社	37社	25社	81社	36%	39%	37%	46%	52%	
その他	25社	16社	11%	8%	14社	5社	10社	12社	13%	4%	9%	13%	5社	14社	9社	8%	6%	11%	4社	5社	17社	6社	9社	7%	8%	17%	11%	6%	
有効回答	228社	209社	100%	100%	108社	130社	108社	91社	100%	100%	100%	100%	60社	89社	79社	100%	100%	100%	61社	61社	101社	54社	157社	100%	100%	100%	100%	100%	
問4 2. 事業セグメントごとの情報に関する任意による追加開示について																													
任意の追加情報の開示は行っていない	183社	356社	53%	74%	212社	165社	94社	68社	74%	71%	55%	48%	78社	87社	80社	64%	64%	55%	110社	74社	109社	63社	176社	76%	69%	61%	58%	62%	
キャッシュフロー	19社	8社	5%	2%	6社	4社	3社	14社	2%	2%	2%	10%	0社	8社	8社	0%	6%	6%	4社	1社	8社	5社	9社	3%	1%	4%	5%	3%	
資本コスト	4社	0社	1%	0%	0社	1社	0社	3社	0%	0%	0%	2%	0社	1社	3社	0%	1%	2%	1社	0社	1社	0社	2社	1%	0%	1%	0%	1%	
ROE（自己資本利益率）	19社	12社	5%	2%	7社	7社	5社	12社	2%	3%	3%	9%	0社	6社	7社	0%	4%	5%	4社	2社	12社	7社	6社	3%	2%	7%	6%	2%	
ROA（総資産利益率）	14社	1社	4%	0%	2社	2社	3社	8社	1%	1%	2%	6%	2社	0社	4社	2%	4%	2%	2社	0社	4社	1社	8社	1%	0%	2%	1%	3%	
ROIC（投下資本利益率）	14社	0社	4%	0%	0社	1社	5社	8社	0%	0%	3%	6%	0社	6社	6社	0%	4%	4%	2社	0社	4社	1社	7社	1%	0%	2%	1%	2%	
売上総利益（粗利）	65社	43社	19%	9%	26社	24社	33社	25社	9%	10%	19%	18%	14社	17社	18社	11%	12%	12%	10社	9社	29社	19社	41社	7%	8%	16%	18%	15%	
販売管理費及び一般管理費	27社	12社	8%	2%	7社	10社	9社	13社	2%	4%	5%	9%	2社	7社	7社	2%	5%	5%	5社	2社	10社	11社	11社	3%	2%	6%	10%	4%	
研究開発費	44社	17社	13%	4%	10社	14社	17社	20社	3%	6%	10%	14%	11社	17社	22社	9%	12%	15%	4社	6社	14社	15社	22社	3%	6%	8%	14%	8%	
資産	75社	32社	22%	7%	23社	23社	26社	35社	8%	10%	15%	25%	11社	26社	24社	9%	19%	17%	6社	13社	25社	19社	42社	4%	12%	14%	18%	15%	
負債	20社	9社	6%	2%	6社	9社	6社	8社	2%	4%	4%	6%	2社	8社	4社	2%	6%	3%	3社	3社	9社	8社	6社	2%	3%	5%	7%	2%	
その他	66社	58社	19%	12%	35社	27社	29社	33社	12%	12%	17%	23%	15社	18社	29社	12%	13%	20%	18社	14社	23社	16社	51社	13%	13%	13%	15%	18%	
有効回答	348社	482社	100%	100%	286社	233社	170社	141社	100%	100%	100%	100%	122社	137社	145社	100%	100%	100%	144社	107社	178社	108社	282社	100%	100%	100%	100%	100%	
問4 3. 事業セグメント区分の変更																													
なるべく変更せず、継続させるようにしている	186社	334社	52%	70%	203社	152社	94社	71社	72%	64%	56%	49%	89社	81社	82社	71%	58%	57%	95社	75社	112社	69社	163社	67%	68%	62%	66%	58%	
事業ポートフォリオの変遷に応じ、柔軟に設定の見直しを行っている	84社	74社	24%	16%	43社	43社	33社	39社	15%	18%	20%	27%	20社	26社	35社	16%	19%	24%	28社	13社	40社	22社	53社	20%	12%	22%	21%	19%	
事業セグメントの区分を変更する場合には、前年度からの変更点が具体的に分かるように明示している	85社	69社	24%	14%	37社	41社	42社	34社	13%	17%	25%	24%	17社	33社	28社	13%	24%	19%	18社	22社	30社	14社	67社	13%	20%	16%	13%	24%	
有効回答	355社	477社	100%	100%	283社	236社	169社	144社	100%	100%	100%	100%	126社	140社	145社	100%	100%	100%	141社	110社	182社	105社	283社	100%	100%	100%	100%	100%	
問4 4. 事業セグメント区分の変更に関して、過去10年間に何度か																													
0回	132社	286社	37%	59%	180社	115社	70社	53社	62%	49%	41%	37%	61社	57社	62社	48%	40%	43%	78社	59社	91社	56社	127社	55%	53%	49%	50%	45%	
1回	118社	126社	33%	26%	66社	83社	55社	40社	23%	35%	32%	28%	47社	48社	41社	37%	34%	28%	32社	34社	61社	31社	84社	23%	31%	33%	28%	30%	
2回	51社	55社	14%	11%	35社	24社	25社	22社	12%	10%	15%	15%	12社	22社	20社	9%	15%	14%	21社	11社	24社	15社	33社	15%	10%	13%	14%	12%	
3回	24社	8社	7%	2%	5社	6社	11社	10社	2%	3%	6%	7%	5社	9社	9社	3%	6%	6%	5社	4社	5社	0社	18社	4%	4%	3%	0%	6%	
4回	6社	9社	2%	2%	3社	3社	6社	3社	1%	1%	3%	2%	2社	2社	2社	2%	1%	1%	2社	2社	2社	4社	5社	1%	2%	1%	4%	2%	
5回以上	26社	1社	7%	0%	1社	6社	5社	15社	0%	3%	3%	10%	1社	4社	10社	1%	3%	7%	4社	1社	1社	5社	16社	3%	1%	1%	5%	6%	











⑤ 時価総額

時価総額	11	1	1	1
億	0	0	0	0
以上	0	0	0	0

⑥ 外国人株式保有比率

外国人株式保有比率	0	0	0	0	0	0	0
%	0	0	0	0	0	0	0
以上	0	0	0	0	0	0	0

⑦ 海外売上高比率

海外売上高比率	5	5	5	5	5	5	5
%	5	5	5	5	5	5	5
以上	5	5	5	5	5	5	5

⑧ ROE

ROE	3	5	8	8	8	8	8
%	3	5	8	8	8	8	8
以上	3	5	8	8	8	8	8

間48-2、各事業部門/セグメントの評価にあたり、重視している最も重視している

最も重視している

売上総額	62社	119社	20%	28%	70社	63社	26社	22社	27%	29%	17%	18%	24社	22社	33社	21%	17%	25%	22社	21社	39社	28社	67社	17%	21%	25%	29%	27%
営業利益/売上総利益(粗利)の絶対額	149社	216社	48%	50%	136社	99社	75社	56社	53%	46%	50%	46%	64社	67社	44社	56%	53%	34%	69社	53社	79社	44社	113社	54%	54%	51%	45%	45%
営業利益率/売上総利益率	40社	56社	13%	13%	31社	24社	23社	18社	12%	11%	15%	15%	14社	18社	32社	12%	14%	24%	14社	11社	18社	15社	38社	11%	11%	12%	15%	15%
資産額	1社	0社	0%	0%	0社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0%	0%
ROA(総資産利益率)	9社	3社	3%	1%	1社	4社	6社	1社	0%	2%	4%	1%	3社	4社	1社	3%	3%	1%	4社	3社	2社	1社	2社	3%	3%	1%	1%	1%
ROE(自己資本利益率)	7社	7社	2%	2%	4社	5社	2社	3社	2%	2%	1%	2%	1社	4社	0社	1%	3%	0%	4社	2社	3社	2社	3社	3%	2%	2%	2%	1%
ROIC(投下資本利益率)	4社	7社	1%	2%	2社	2社	7社	0社	1%	1%	5%	0%	1社	2社	5社	1%	2%	4%	2社	3社	3社	0社	3社	2%	3%	2%	0%	1%
キャッシュフロー	4社	6社	1%	1%	3社	2社	4社	1社	1%	1%	3%	1%	0社	0社	7社	1%	0%	5%	4社	0社	2社	0社	4社	3%	0%	1%	0%	2%
投資回収期間	1社	2社	0%	0%	1社	1社	0社	1社	0%	0%	0%	1%	0社	0社	1社	0%	0%	1%	0社	0社	0社	0社	3社	0%	0%	0%	0%	0%
EVA(経済的付加価値)	3社	1社	1%	0%	0社	2社	0社	2社	0%	1%	0%	2%	1社	1社	1社	1%	1%	1%	2社	0社	1社	0社	1社	2%	0%	1%	0%	0%
NPV(正味現在価値)	2社	0社	1%	0%	0社	0社	1社	1社	0%	0%	1%	1%	0社	1社	0社	0%	1%	1%	0社	1社	0社	0社	1社	0%	1%	0%	0%	0%
IRR(内部収益率)	2社	1社	1%	0%	1社	0社	0社	2社	0%	0%	0%	2%	1社	0社	0社	1%	0%	0%	0社	0社	2社	0社	1社	0%	0%	1%	0%	0%
重視している指標はない	0社	5社	0%	1%	2社	2社	0社	1社	1%	1%	0%	1%	1社	0社	1社	0%	0%	1%	2社	1社	0社	2社	0%	2%	1%	0%	2%	0%
その他	28社	6社	9%	1%	4社	10社	6社	14社	2%	5%	4%	11%	5社	8社	5社	4%	6%	4%	5社	4社	6社	5社	14社	4%	4%	4%	5%	6%
有効回答	312社	429社	100%	100%	255社	214社	150社	122社	100%	100%	100%	100%	115社	127社	131社	100%	100%	100%	128社	99社	155社	97社	251社	100%	100%	100%	100%	100%

2番目に重視している

売上総額	64社	127社	21%	30%	75社	51社	37社	28社	29%	24%	25%	23%	31社	25社	32社	27%	20%	24%	38社	28社	45社	25社	50社	30%	28%	29%	26%	20%
営業利益/売上総利益(粗利)の絶対額	76社	118社	24%	28%	73社	65社	38社	18社	29%	30%	25%	15%	29社	26社	35社	25%	20%	27%	32社	22社	35社	30社	73社	25%	22%	23%	31%	29%
営業利益率/売上総利益率	80社	117社	26%	27%	69社	49社	42社	37社	27%	23%	28%	30%	34社	39社	31社	30%	31%	24%	19社	25社	44社	24社	81社	15%	25%	28%	25%	32%
資産額	3社	4社	1%	1%	3社	2社	1社	1社	1%	1%	1%	1%	2社	1社	0社	2%	1%	0%	2社	2社	2社	0社	1社	2%	2%	1%	0%	0%
ROA(総資産利益率)	7社	5社	2%	1%	2社	8社	0社	2社	1%	4%	0%	2%	1社	2社	1社	2%	2%	2%	3社	1社	2社	1社	5社	2%	1%	1%	1%	2%
ROE(自己資本利益率)	11社	10社	4%	2%	6社	4社	7社	4社	2%	2%	5%	3%	4社	6社	3社	3%	5%	2%	6社	0社	5社	4社	6社	5%	0%	3%	4%	2%
ROIC(投下資本利益率)	17社	3社	5%	1%	2社	3社	6社	9社	1%	1%	4%	7%	2社	7社	8社	2%	6%	6%	3社	0社	4社	3社	10社	2%	0%	3%	3%	4%
キャッシュフロー	19社	18社	6%	4%	12社	11社	6社	8社	5%	5%	4%	7%	6社	9社	11社	5%	7%	8%	13社	6社	5社	2社	11社	10%	6%	3%	2%	4%
投資回収期間	1社	6社	0%	1%	3社	3社	1社	0社	1%	1%	1%	0%	1社	0社	1社	1%	2%	0%	2社	3社	1社	1社	0社	2%	3%	1%	1%	0%
EVA(経済的付加価値)	2社	1社	1%	0%	0社	2社	1社	0社	0%	1%	1%	0%	1社	0社	1社	1%	0%	1%	0社	1社	1社	0社	1社	0%	1%	1%	0%	0%
NPV(正味現在価値)	2社	0社	1%	0%	0社	0社	0社	2社	0%	0%	0%	2%	1社	0社	0社	1%	0%	0%	0社	0社	2社	0社	0社	0%	0%	1%	0%	0%
IRR(内部収益率)	3社	0社	1%	0%	0社	2社	1社	0社	0%	1%	1%	0%	0社	2社	0社	0%	2%	0%	0社	2社	0社	1社	0社	0%	2%	0%	1%	0%
重視している指標はない	4社	9社	1%	2%	6社	4社	1社	2社	2%	2%	1%	2%	1社	0社	3社	1%	0%	2%	1社	2社	2社	2社	2社	4%	2%	1%	2%	1%
その他	23社	11社	7%	3%	4社	10社	9社	11社	2%	5%	6%	9%	2社	7社	5社	2%	6%	4%	5社	7社	7社	4社	11社	4%	7%	5%	4%	4%
有効回答	312社	429社	100%	100%	255社	214社	150社	122社	100%	100%	100%	100%	115社	127社	131社	100%	100%	100%	128社	99社	155社	97社	251社	100%	100%	100%	100%	100%

3番目に重視している

売上総額	55社	88社	18%	21%	56社	39社	29社	19社	22%	18%	19%	16%	28社	25社	17社	24%	20%	13%	24社	17社	30社	20社	50社	19%	17%	19%	21%	20%
営業利益/売上総利益(粗利)の絶対額	19社	38社	6%	9%	11社	21社	14社	11社	4%	10%	9%	9%	8社	13社	13社	7%	10%	10%	5社	13社	11社	6社	21社	4%	13%	7%	6%	8%
営業利益率/売上総利益率	76社	152社	24%	35%	100社	65社	37社	25社	39%	31%	25%	20%	38社	30社	33社	33%	24%	25%	38社	29社	47社	32社	77社	30%	29%	30%	33%	31%
資産額	9社	10社	3%	2%	9社	8社	1社	1社	4%	4%	1%	1%	2社	2社	3社	2%	2%	2%	5社	2社	6社	1社	5社	4%	2%	4%	1%	2%
ROA(総資産利益率)	15社	12社	5%	3%	6社	8社	4社	9社	2%	4%	3%	7%	4社	9社	5社	3%	7%	4%	6社	2社	9社	1社	9社	5%	2%	6%	1%	4%
ROE(自己資本利益率)	27社	34社	9%	8%	17社	17社	14社	13社	7%	8%	9%	11%	7社	8社	15社	6%	6%	11%	11社	8社	14社	10社	18社	9%	8%	9%	10%	7%
ROIC(投下資本利益率)	24社	13社	8%	3%	9社	7社	14社	7社	4%	3%	9%	6%	6社	10社	13社	5%	8%	10%	4社	3社	8社	4社	18社	3%	3%	5%	4%	7%
キャッシュフロー	21社	29社	7%	7%	14社	15社	12社	9社	5%	7%	8%	7%	7社	10社	12社	6%	8%	10%	8社	5社	10社	6社	19社	6%	5%	6%	6%	8%
投資回収期間	12社	18社	4%	4%	13社	8社	6社	3社	5%	4%	4%	2%	3社	8社	3社	3%	6%	2%	9社	6社	4社	4社	7社	7%	6%	3%	4%	3%
EVA(経済的付加価値)	6社	1社	2%	0%	0社	2社	4社	1社	0%	1%	3%	1%	0社	0社	1社	0%	3%	1%	0社	0社	3社	2社	0%	0%	0%	2%	2%	1%
NPV(正味現在価値)	3社	1社	1%	0%	1社	1社	1社	1社	0%	0%	1%	1%	0社	1社	2社	0%	1%	2%	1社	2社	1社	0社	1社	2%	0%	1%	0%	0%
IRR(内部収益率)	10社	1社	3%	0%	1社	4社	2社	4社	0%	2%	1%	3%	0社	1社	0社	3%	1%	0%	1社	2社	1社	3社	4社	1%	2%	1%	3%	2%
重視している指標はない	14社	19社	4%	4%	12社	11社	4社	6社	5%	5%	3%	5%	4社	1社	6社	3%	1%	5%	11社	7社	4社	4社	7社	9%	7%	3%	4%	3%
その他	21社	13社	7%	3%	6社	7社	8社	13社	2%	3%	5%	11%	4社	5社	7社	3%	5%	5%	4社	5社	7社	4社	13社	3%	5%	5%	4%	5%
有効回答	312社	429社	100%	100%	255社	214社	150社	122社	100%	100%	100%	100%	115社	127社	131社	100%	100%	100%	128社	99社	155社	97社	251社	100%	100%	100%	100%	100%

⑨ R O A

	R O A	R O A	R O A	R O A	R O A	R O A	R O A	R O A	R O A
3	5	%	1	1	0	3	5	%	1
3	5	%	8	0	0	3	5	%	8
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
満	満	満	満	満	満	満	満	満	満

間4-8-2、各事業部門/セグメントの評価にあたり、重視している最も重視している

	50社	52社	44社	15社	16社	16%	29%	29%	33%	36%
営業利益/売上総利益(粗利)の絶対額	165	86	76	15	12	54%	48%	50%	33%	27%
営業利益率/売上総利益率	34	21	20	11	10	11%	12%	13%	24%	23%
資産額	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
ROA(総資産利益率)	10	0	1	1	0	3%	0%	1%	2%	0%
ROE(自己資本利益率)	9	2	1	0	2	3%	1%	1%	0%	5%
ROIC(投下資本利益率)	7	1	1	1	1	2%	1%	1%	2%	2%
キャッシュフロー	7	2	0	1	0	2%	1%	0%	2%	0%
投資回収期間	0	0	1	0	2	0%	0%	1%	0%	5%
EVA(経済的付加価値)	3	0	0	0	1	1%	0%	0%	0%	2%
NPV(正味現在価値)	1	1	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
IRR(内部収益率)	1	1	1	0	0	0%	1%	1%	0%	0%
重視している指標はない	4	0	1	0	0	1%	0%	1%	0%	0%
その他	13	13	7	1	0	4%	7%	5%	2%	0%
有効回答	305	179	153	45	44	100%	100%	100%	100%	100%

2番目に重視している

	86社	45社	39社	7社	8社	28%	25%	25%	16%	18%
営業利益/売上総利益(粗利)の絶対額	66	47	45	20	15	22%	26%	29%	44%	34%
営業利益率/売上総利益率	65	52	47	12	15	21%	29%	31%	27%	34%
資産額	5	2	0	0	0	2%	1%	0%	0%	0%
ROA(総資産利益率)	8	3	1	0	0	3%	2%	1%	0%	0%
ROE(自己資本利益率)	9	5	1	3	2	3%	3%	1%	7%	5%
ROIC(投下資本利益率)	6	6	6	0	2	2%	3%	4%	0%	5%
キャッシュフロー	21	8	7	0	1	7%	4%	5%	0%	2%
投資回収期間	6	1	0	0	0	2%	1%	0%	0%	0%
EVA(経済的付加価値)	2	0	1	0	0	1%	0%	1%	0%	0%
NPV(正味現在価値)	1	1	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
IRR(内部収益率)	2	0	1	0	0	1%	0%	1%	0%	0%
重視している指標はない	10	1	2	0	0	3%	1%	1%	0%	0%
その他	18	8	3	3	1	6%	4%	2%	7%	2%
有効回答	305	179	153	45	44	100%	100%	100%	100%	100%

3番目に重視している

	57社	38社	31社	9社	5社	19%	21%	20%	20%	11%
営業利益/売上総利益(粗利)の絶対額	22	14	10	2	8	7%	8%	7%	4%	18%
営業利益率/売上総利益率	78	58	57	15	15	26%	32%	37%	33%	34%
資産額	11	4	2	2	0	4%	2%	1%	4%	0%
ROA(総資産利益率)	15	6	3	2	1	5%	3%	2%	4%	2%
ROE(自己資本利益率)	25	16	13	3	3	8%	9%	8%	7%	7%
ROIC(投下資本利益率)	14	10	7	2	3	5%	6%	5%	4%	7%
キャッシュフロー	21	12	10	3	2	7%	7%	7%	5%	5%
投資回収期間	15	3	5	1	1	5%	4%	3%	2%	2%
EVA(経済的付加価値)	3	1	2	0	1	1%	1%	1%	0%	2%
NPV(正味現在価値)	3	0	1	0	0	1%	0%	1%	0%	0%
IRR(内部収益率)	7	0	3	0	1	2%	0%	2%	0%	2%
重視している指標はない	21	4	3	2	3	7%	2%	2%	4%	7%
その他	13	8	6	4	1	4%	4%	4%	9%	2%
有効回答	305	179	153	45	44	100%	100%	100%	100%	100%

⑩ 社外取締役比率

	社外取締役比率	社外取締役比率	社外取締役比率	社外取締役比率	社外取締役比率
1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1
3	2	2	3	2	2
満	満	満	満	満	満

	105社	64社	12社	29%	21%	16%
社外取締役比率	172	154	39	48%	50%	53%
資産額	49	35	12	14%	11%	16%
ROA(総資産利益率)	0	1	0	0%	0%	0%
ROE(自己資本利益率)	6	5	1	2%	2%	1%
ROIC(投下資本利益率)	4	10	0	1%	3%	0%
キャッシュフロー	3	7	1	1%	2%	1%
投資回収期間	1	6	3	0%	2%	4%
EVA(経済的付加価値)	2	1	0	1%	0%	0%
NPV(正味現在価値)	0	2	2	0%	1%	3%
IRR(内部収益率)	1	1	0	0%	0%	0%
重視している指標はない	2	1	0	1%	0%	0%
その他	3	2	0	1%	1%	0%
有効回答	10	20	4	3%	6%	5%

	90社	80社	21社	25%	26%	28%
社外取締役比率	105	75	14	29%	24%	19%
資産額	93	87	17	26%	28%	23%
ROA(総資産利益率)	4	3	0	1%	1%	0%
ROE(自己資本利益率)	5	5	2	1%	2%	3%
ROIC(投下資本利益率)	11	8	2	3%	3%	3%
キャッシュフロー	4	13	3	1%	4%	4%
投資回収期間	18	11	8	5%	4%	11%
EVA(経済的付加価値)	4	2	1	1%	1%	1%
NPV(正味現在価値)	1	1	1	0%	0%	1%
IRR(内部収益率)	1	1	0	0%	0%	0%
重視している指標はない	7	5	1	2%	2%	1%
その他	12	18	4	3%	6%	5%
有効回答	358	309	74	100%	100%	100%

	65社	58社	20社	18%	19%	27%
社外取締役比率	30	21	6	8%	7%	8%
資産額	129	81	18	36%	26%	24%
ROA(総資産利益率)	7	10	2	2%	3%	3%
ROE(自己資本利益率)	8	18	1	2%	6%	1%
ROIC(投下資本利益率)	27	29	5	8%	9%	7%
キャッシュフロー	13	21	3	4%	7%	4%
投資回収期間	20	25	5	6%	8%	7%
EVA(経済的付加価値)	21	7	2	6%	2%	3%
NPV(正味現在価値)	2	5	0	1%	2%	0%
IRR(内部収益率)	0	4	0	0%	0%	5%
重視している指標はない	7	4	0	2%	1%	0%
その他	17	11	5	5%	4%	7%
有効回答	12	19	3	3%	6%	4%

⑪ 事業セグメント数

	事業セグメント数																																																																																																	
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

	57社	55社	41社	16社	5社	2社	1社	0社	3社	31%	29%	28%	15%	10%	12%	11%	0%	13%
事業セグメント数	77	92	72	61	31	10	4	4	12	42%	48%	48%	57%	62%	59%	44%	67%	50%
資産額	27	26	20	12	6	1	1	0	2	15%	14%	13%	11%	12%	6%	11%	0%	8%
ROA(総資産利益率)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
ROE(自己資本利益率)	1	3	2	3	1	0	0	1	1	1%	2%	1%	3%	2%	0%	0%	17%	4%
ROIC(投下資本利益率)	4	1	5	1	0													







① 全て	② 機関設計	③ J P X 4 0 0	④ 業種	製造業 (自動車・電機・機械・加工組立産業等)		製造業 (鉄・セメント・金属等)		製造業 (化学・紙パルプ・繊維・ガラス・その他製造業)		製造業 (航空運送・倉庫・運輸・通運)		製造業 (資源・エネルギー)		建設業 (不動産)		金融業 (銀行・証券・保険等)		サービス業 (外食・宿泊業等)		その他														
				J	P	X	P	X	P	X	J	P	X	P	X	J	P	X	P	X	J	P	X	P	X									
問5 2. 事業の撤退・売却について、定量的な基準を定めている場合、採用している指標 (複数選択可)																																		
対象事業部門の売上高	39社 17%	22社 14社	3社 14%	23%	17%	14社 25社	15%	18%	8社 6社	1社 2社	0社 2社	3社 2社	2社 2社	3社 2社	2社 2社	5社 1社	3社 3社	3社 3社	3社 3社	3社 3社	18%	14%	9%	25%	0%	15%	10%	17%	21%	20%	23%	30%	33%	
対象事業部門の売上高成長率	18社 8%	14社 2社	2社 9%	3%	11%	11社 7社	12%	5%	5社 5社	0社 1社	0社 1社	1社 1社	2社 1社	0社 0社	1社 1社	1社 1社	1社 1社	0社 0社	0社 0社	1社 1社	11%	12%	0%	0%	0%	8%	3%	8%	13%	20%	0%	0%	11%	
対象事業部門の売上高利益率	34社 15%	22社 7社	5社 14%	12%	28%	16社 18社	17%	13%	16社 6社	1社 1社	1社 1社	1社 1社	2社 1社	0社 0社	2社 1社	0社 0社	2社 1社	0社 0社	0社 0社	2社 2社	24%	36%	14%	9%	13%	10%	8%	7%	0%	8%	20%	0%	10%	22%
経常利益 (例: 連続3期以上の赤字など)	108社 47%	70社 33社	5社 46%	55%	28%	37社 71社	40%	51%	12社 18社	3社 3社	0社 0社	1社 1社	2社 1社	7社 7社	9社 9社	3社 3社	3社 3社	3社 3社	3社 3社	7社 7社	33%	43%	27%	38%	70%	69%	72%	58%	38%	60%	23%	30%	78%	
対象事業部門のROA (自己資本利益率)	7社 3%	4社 2社	1社 3%	3%	6%	5社 2社	5%	1%	2社 0社	1社 0社	0社 0社	0社 0社	1社 1社	0社 0社	1社 1社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0%	4%	2%	9%	0%	0%	0%	8%	0%	20%	8%	0%	0%	
対象事業部門のROIC (自己資本利益率)	6社 3%	3社 2社	1社 2%	3%	6%	3社 3社	3%	2%	1社 0社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	1社 1社	2社 2社	0社 0社	1社 1社	2社 2社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	20%	15%	0%	0%	
対象事業部門のROE (投下資本利益率)	21社 9%	16社 2社	3社 10%	3%	17%	11社 10社	12%	7%	5社 3社	1社 1社	1社 1社	1社 1社	3社 3社	2社 1社	1社 1社	1社 1社	1社 1社	0社 0社	0社 0社	1社 1社	11%	11%	7%	9%	0%	10%	15%	3%	25%	8%	20%	0%	10%	11%
対象事業部門のキャッシュフロー	34社 15%	25社 6社	3社 16%	10%	17%	18社 16社	20%	12%	3社 6社	0社 1社	6社 2社	4社 3社	3社 1社	1社 1社	3社 3社	1社 1社	1社 1社	1社 1社	1社 1社	1社 1社	14%	7%	14%	0%	13%	60%	15%	14%	25%	13%	20%	8%	30%	11%
対象事業部門の資本回転率/CCC (Cash Conversion Cycle)	1社 0%	1社 0社	0社 1%	0%	0%	1社 0社	1%	0%	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	
その他	99社 43%	67社 23社	9社 44%	38%	50%	44社 55社	48%	40%	14社 21社	7社 5社	4社 3社	8社 6社	6社 6社	12社 2社	11社 5社	1社 1社	5社 10社	1社 1社	1社 1社	1社 1社	31%	50%	64%	63%	40%	23%	28%	50%	50%	40%	85%	50%	11%	
有効回答	231社 100%	153社 60社	18社 100%	100%	100%	92社 139社	100%	100%	45社 42社	11社 8社	10社 13社	29社 12社	24社 5社	13社 13社	10社 10社	9社 100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		

問5 3. 事業の撤退・売却について、定性的な基準を定めている場合、採用している指標 (複数選択可)	市場規模		市場の平均成長率/相対成長率		市場の平均収益率/相対収益率		市場における競争状況		市場の参入障壁		市場シェア		市場における自社の強み・弱み		企業理念・ビジョンとの関係		ESGやSDGsとの関係		その他	
市場規模	41社 22%	26社 15社	0社 22%	28%	0%	11社 30社	17%	25%	14社 5社	1社 3社	0社 1社	5社 1社	3社 1社	2社 3社	2社 2社	3社 1社	2社 3社	2社 2社	2社 2社	2社 2社
市場の平均成長率/相対成長率	33社 18%	21社 9社	3社 18%	17%	23%	13社 20社	20%	17%	12社 5社	1社 1社	0社 0社	1社 1社	0社 0社	6社 1社	1社 1社	2社 1社	2社 1社	2社 1社	2社 1社	2社 1社
市場の平均収益率/相対収益率	24社 13%	16社 8社	0社 14%	15%	0%	4社 4社	0社 2社	1社 1社	4社 4社	0社 2社	1社 1社	2社 1社	2社 1社	2社 2社	3社 1社	1社 1社	2社 1社	2社 1社	2社 1社	2社 1社
市場における競争状況	46社 25%	34社 9社	2社 23%	17%	15%	15社 30社	23%	25%	6社 12社	0社 2社	1社 1社	5社 1社	1社 1社	7社 2社	3社 4社	1社 1社	1社 1社	1社 1社	1社 1社	1社 1社
市場の参入障壁	9社 5%	6社 3社	0社 5%	6%	0%	0社 2社	0社 0社	1社 1社	0社 2社	0社 0社	1社 1社	0社 0社	3社 0社	3社 0社	1社 1社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0社 0社
市場シェア	22社 12%	14社 7社	1社 12%	13%	8%	12社 10社	18%	8%	6社 8社	1社 0社	0社 1社	1社 1社	3社 1社	1社 1社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0社 0社	0社 0社
市場における自社の強み・弱み	67社 37%	46社 18社	3社 39%	34%	23%	27社 40社	42%	34%	14社 11社	2社 4社	2社 2社	5社 3社	12社 2社	1社 1社	6社 6社	3社 3社	38%	33%	29%	36%
企業理念・ビジョンとの関係	30社 16%	15社 13社	2社 13%	25%	15%	14社 16社	22%	14%	2社 4社	1社 1社	1社 1社	3社 0社	5社 1社	2社 2社	2社 4社	4社 5%	5%	12%	14%	9%
ESGやSDGsとの関係	8社 4%	5社 2社	1社 4%	4%	8%	4社 4社	6%	3%	2社 2社	1社 0社	1社 1社	1社 1社	0社 1社	0社 0社	0社 0社	0社 0%	5%	6%	14%	0%
その他	78社 43%	50社 19社	9社 43%	36%	69%	32社 46社	49%	39%	13社 16社	5社 6社	2社 3社	7社 2社	10社 1社	8社 4社	1社 1社	35%	48%	71%	55%	33%
有効回答	183社 100%	117社 53社	13社 100%	100%	100%	65社 118社	100%	100%	37社 33社	7社 11社	6社 5社	18社 6社	24社 5社	13社 11社	7社 7社	100%	100%	100%	100%	100%

問5 4. 年間の機関投資家との個別のエンゲージメント及び投資家説明会の件数 (総数) と主な対応者レベル	年間該件数 (総数)		平均		0件		1~20件		21~40件		41~60件		61~80件		81~100件		101件以上		有効回答	
年間該件数 (総数)	267件	51件	-	-	149件	100件	72件	55件	114件	103件	60件	79件	108件	203件	86件	75件	78件	-	-	-
平均	32件	5%	18社	14社	0社	4%	8%	0%	4社	9社	4社	6社	0社	2社	4社	1社	0社	3%	7%	11%
0件	230社	34%	150社	78社	2社	33%	42%	7%	5社	225社	3%	44%	43社	37社	15社	18社	5社	9社	37社	8社
1~20件	66社	10%	53社	13社	0社	12%	7%	0%	5社	61社	3%	12%	19社	12社	2社	5社	0社	2社	8社	1社
21~40件	62社	9%	34社	27社	1社	7%	15%	4%	8社	94社	5%	10%	10社	16社	3社	11社	0社	1社	7社	0社
41~60件	39社	6%	28社	11社	0社	6%	6%	0%	5社	58社	2%	7%	5社	5社	3社	2社	1社	1社	5社	0社
61~80件	35社	5%	27社	8社	0社	6%	4%	0%	6社	29社	4%	6%	7社	4社	1社	3社	4社	0社	5社	2社
81~100件	206社	31%	148社	33社	25社	32%	18%	89%	126社	80社	82%	15%	65社	40社	10社	10社	8社	9社	14社	5社
101件以上	670社	100%	458社	184社	28社	100%	100%	100%	153社	517社	100%	100%	153社	123社	38社	55社	18社	24社	80社	17社
有効回答	670社	100%	458社	184社	28社	100%	100%	100%	153社	517社	100%	100%	153社	123社	38社	55社	18社	24社	80社	17社

主な対応者レベル	1. 社長・CEOが対応		平均		0件		1~20件		21~40件		41~60件		61~80件		81~100件		101件以上		有効回答	
主な対応者レベル	25件	7件	-	-	13件	8件	8件	7件	9件	11件	9件	6件	18件	31件	13件	11件	10件	-	-	-
平均	11件	-	11件	8件	29件	-	-	-	19社	182社	12%	35%	77社	299社	50%	58%	36社	43社	15社	22社
0件	201社	30%	141社	58社	2社	31%	32%	7%	87社	70社	19社	27社	12社	13社	45社	12社	22社	4社	37社	12社
1~20件	376社	56%	259社	103社	14社	57%	56%	50%	20社	4社	1社	4社	3社	1社	5社	1社	4社	2社	3社	12社
21~40件	51社	8%	33社	12社	6社	7%	7%	21%	4社	2社	3社	1社	2社	13%	3%	3%	7%	17%	4%	6%
41~60件	22社	3%	12社	8社	2社	3%	4%	7%	11社	11社	7%	2%	2社	3%	4%	5%	2%	0%	3%	0%
61~80件	6社	1%	4社	1社	1社	1%	1%	4%	3社	3社	2%	1%	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社
81~100件	5社	1%	2社	2社	1社	0%	1%	4%	4社	1社	3%	0%	2社	0社	0社	0社	1%	0%	1%	0%
101件以上	9社	1%	7社	0社	2社	2%	0%	7%	7社	2社	2%	0%	7%	2社	2%	0%	7%	4%	10%	2%
有効回答	670社	100%	458社	184社	28社	100%	100%	100%	153社	517社	100%	100%	153社	123社	38社	55社	18社	24社	80社	17社

⑤ 時価総額

時価総額	時価総額	時価総額	時価総額
1	1	1	1
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
億	億	億	億
以上	以上	以上	以上

問5 2、事業の撤退・売却について、定量的な基準を定めている場合

対象事業部門の売上高	15社	24社	12%	23%
対象事業部門の売上高成長率	11社	7社	9%	7%
対象事業部門の売上高利益率	20社	14社	16%	13%
経常利益（例：連続3期以上の赤字など）	58社	50社	46%	48%
対象事業部門のROA（総資産利益率）	6社	1社	5%	1%
対象事業部門のROE（自己資本利益率）	4社	2社	3%	2%
対象事業部門のROIC（投下資本利益率）	16社	5社	13%	5%
対象事業部門のキャッシュフロー	21社	13社	17%	13%
対象事業部門の資本回転率/CCC（Cash Conversion Cycle）	1社	0社	1%	0%
その他	58社	41社	46%	39%
有効回答	127社	104社	100%	100%

問5 3、事業の撤退・売却について、定性的な基準を定めている場合

市場規模	17社	24社	18%	26%
市場の平均成長率/相対成長率	20社	13社	22%	14%
市場の平均収益率/相対収益率	12社	12社	13%	13%
市場における競争状況	19社	26社	21%	29%
市場の参入障壁	7社	2社	8%	2%
市場シェア	14社	8社	15%	9%
市場における自社の強み・弱み	41社	26社	45%	29%
企業理念・ビジョンとの関係	18社	12社	20%	13%
ESGやSDGsとの関係	7社	1社	8%	1%
その他	40社	38社	43%	42%
有効回答	92社	91社	100%	100%

問5 4、年間の機関投資家との個別のエンゲージメント及び投資家説年問面談件数（総数）

平均	203件	33件	-	-
0件	1社	31社	0%	8%
1~20件	15社	215社	6%	53%
21~40件	11社	55社	4%	14%
41~60件	27社	35社	10%	9%
61~80件	17社	22社	6%	5%
81~100件	18社	17社	7%	4%
101件以上	177社	29社	67%	7%
有効回答	266社	404社	100%	100%

主な対応者レベル

1、社長・CEOが対応

平均	18件	6件	-	-
0件	41社	160社	15%	40%
1~20件	161社	215社	61%	53%
21~40件	35社	16社	13%	4%
41~60件	13社	9社	5%	2%
61~80件	4社	2社	2%	0%
81~100件	4社	1社	2%	0%
101件以上	8社	1社	3%	0%
有効回答	266社	404社	100%	100%

⑥ 外国人株式保有比率

外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率
1	2	2	2
0	0	0	0
%	%	%	%
以上	以上	以上	以上
1	2	3	3
0	0	0	0
%	%	%	%
未満	未満	未満	未満

17社	6社	7社	9社	27%	11%	13%	15%
4社	4社	4社	6社	6%	8%	8%	10%
11社	6社	7社	10社	17%	11%	13%	16%
32社	24社	27社	25社	50%	45%	51%	41%
1社	0社	3社	3社	2%	0%	6%	5%
1社	1社	1社	3社	2%	2%	2%	5%
3社	5社	2社	11社	5%	9%	4%	18%
8社	7社	8社	11社	13%	13%	15%	18%
0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	2%
22社	22社	28社	27社	34%	42%	53%	44%
64社	53社	53社	61社	100%	100%	100%	100%

⑦ 海外売上高比率

海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率
2	2	2	2
5	5	5	5
%	%	%	%
以上	以上	以上	以上
2	5	5	5
0	0	0	0
%	%	%	%
未満	未満	未満	未満

5社	4社	9社	17%	8%	21%
1社	2社	9社	3%	4%	21%
4社	5社	14社	13%	9%	33%
17社	23社	16社	57%	43%	38%
0社	3社	4社	0%	6%	10%
1社	0社	2社	3%	0%	5%
1社	6社	8社	3%	11%	19%
3社	5社	7社	10%	9%	17%
0社	0社	1社	0%	0%	2%
15社	29社	15社	50%	55%	36%
30社	53社	42社	100%	100%	100%

⑧ ROE

ROE	ROE	ROE	ROE
3	5	8	8
%	%	%	%
以上	以上	以上	以上
3	5	8	8
0	0	0	0
%	%	%	%
未満	未満	未満	未満

6社	5社	12社	6社	10社	18%	20%	22%	19%	12%
0社	4社	1社	3社	10社	0%	16%	2%	9%	12%
4社	3社	8社	6社	13社	12%	12%	15%	19%	16%
18社	11社	23社	17社	36社	53%	44%	43%	53%	44%
0社	0社	4社	0社	3社	0%	0%	7%	0%	4%
0社	0社	2社	2社	2社	0%	0%	4%	6%	2%
2社	2社	5社	1社	11社	6%	8%	9%	3%	14%
5社	6社	7社	6社	10社	15%	24%	13%	19%	12%
0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0%	1%
12社	13社	22社	13社	37社	35%	52%	41%	41%	46%
34社	25社	54社	32社	81社	100%	100%	100%	100%	100%

6社	5社	14社	24%	13%	45%
4社	5社	12社	16%	13%	39%
7社	2社	4社	28%	5%	13%
6社	6社	8社	24%	15%	26%
3社	0社	0社	12%	0%	0%
3社	5社	9社	12%	13%	29%
9社	12社	18社	36%	31%	58%
7社	3社	4社	28%	8%	13%
0社	3社	5社	0%	8%	16%
9社	27社	7社	36%	69%	23%
25社	39社	31社	100%	100%	100%

8社	9社	8社	4社	11社	28%	50%	20%	13%	18%
4社	4社	6社	6社	13社	14%	22%	15%	19%	21%
4社	1社	4社	6社	9社	14%	6%	10%	19%	15%
11社	5社	8社	7社	13社	38%	28%	20%	23%	21%
2社	1社	2社	0社	4社	7%	6%	5%	0%	6%
3社	5社	4社	4社	6社	10%	28%	10%	13%	10%
10社	7社	14社	11社	25社	34%	39%	35%	35%	40%
4社	2社	9社	7社	8社	14%	11%	23%	23%	13%
0社	0社	2社	1社	5社	0%	0%	5%	3%	8%
10社	7社	20社	14社	25社	34%	39%	50%	45%	40%
29社	18社	40社	31社	62社	100%	100%	100%	100%	100%

86件	121件	237件	-	-	-
6社	0社	1社	6%	0%	1%
28社	34社	14社	29%	29%	14%
10社	18社	5社	10%	15%	5%
15社	10社	7社	15%	8%	7%
6社	4社	2社	6%	3%	2%
5社	7社	2社	5%	6%	2%
28社	45社	7社	29%	38%	70%
98社	118社	102社	100%	100%	100%

36件	57件	83件	108件	163件	-	-	-	-	-
12社	6社	7社	2社	5社	11%	7%	5%	2%	2%
70社	38社	53社	28社	38社	61%	42%	36%	31%	18%
5社	11社	20社	11社	18社	4%	12%	13%	12%	8%
6社	12社	16社	7社	21社	5%	13%	11%	8%	10%
5社	5社	6社	9社	12社	4%	5%	4%	10%	6%
3社	4社	8社	3社	15社	3%	4%	5%	3%	7%
13社	15社	39社	31社	108社	11%	16%	26%	34%	50%
114社	91社	149社	91社	217社	100%	100%	100%	100%	100%

9件	13件	19件	-	-	-
28社	32社	17社	29%	27%	17%
65社	66社	55社	66%	56%	54%
1社	9社	19社	1%	8%	19%
2社	6社	6社	2%	5%	6%
0社	2社	1社	0%	2%	1%
0社	0社	2社	0%	0%	2%
2社	3社	2社	2%	3%	2%
98社	118社	102社	100%	100%	100%

4件	7件	9件	12件	17件	-	-	-	-	-
40社	30社	58社	24社	47社	35%	33%	39%	26%	22%
71社	55社	73社	48社	125社	62%	60%	49%	53%	58%
1社	2社	9社	12社	25社	1%	2%	6%	13%	12%
1社	3社	6社	5社	7社	1%	3%	4%	5%	3%
1社	0社	1社	1社	3社	1%	0%	1%	1%	1%
0社	0社	1社	0社	4社	0%	0%	1%	0%	2%
0社	1社	1社	1社	6社	0%	1%	1%	1%	3%
114社	91社	149社	91社	217社	100%	100%	100%	100%	100%

⑨ R O A

	R O A	R O A	R O A	R O A	R O A	R O A	R O A	R O A	R O A
3%	5%	8%	1%	1%	3%	5%	8%	1%	1%
3%	5%	8%	0%	0%	3%	5%	8%	0%	0%
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
満	満	満	満	満	満	満	満	満	満

問5 2、事業の撤退・売却について、定量的な基準を定めている場合

対象事業部門の売上高	12社	6社	1社	4社	17%	19%	13%	11%	25%
対象事業部門の売上高成長率	5社	3社	8社	0社	2社	5%	5%	17%	0%
対象事業部門の売上高利益率	11社	10社	9社	0社	4社	12%	16%	20%	0%
経常利益（例：連続3期以上の赤字など）	45社	26社	19社	4社	11社	48%	42%	41%	44%
対象事業部門のROA（自己資本利益率）	3社	3社	0社	0社	1社	3%	5%	0%	0%
対象事業部門のROE（自己資本利益率）	3社	0社	2社	0社	1社	3%	0%	4%	0%
対象事業部門のROIC（投下資本利益率）	6社	11社	2社	0社	2社	6%	18%	4%	0%
対象事業部門のキャッシュフロー	17社	10社	2社	2社	3社	18%	16%	4%	22%
対象事業部門の資本回転率/CCC（Cash Conversion Cycle）	0社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%
その他	43社	28社	20社	5社	2社	46%	45%	43%	56%
有効回答	94社	62社	46社	9社	16社	100%	100%	100%	100%

問5 3、事業の撤退・売却について、定性的な基準を定めている場合

市場規模	22社	9社	6社	1社	2社	29%	22%	14%	14%
市場の平均成長率/相対成長率	11社	6社	14社	0社	2社	15%	15%	33%	0%
市場の平均収益率/相対収益率	10社	3社	7社	1社	3社	13%	7%	16%	14%
市場における競争状況	20社	12社	9社	1社	2社	27%	29%	21%	14%
市場の参入障壁	5社	0社	2社	0社	2社	7%	0%	5%	0%
市場シェア	11社	3社	7社	0社	1社	15%	7%	16%	0%
市場における自社の強み・弱み	20社	17社	20社	3社	6社	27%	41%	47%	43%
企業理念・ビジョンとの関係	10社	9社	8社	0社	3社	13%	22%	19%	0%
ESGやSDGsとの関係	1社	2社	3社	0社	2社	1%	5%	7%	0%
その他	33社	21社	15社	4社	4社	44%	51%	35%	57%
有効回答	75社	41社	43社	7社	14社	100%	100%	100%	100%

問5 4、年間の機関投資家との個別のエンゲージメント及び投資家説年間面談件数（総数）

平均	59件	109件	143件	122件	208件	-	-	-	-
0件	21社	6社	3社	2社	0社	7%	4%	2%	6%
1~20件	138社	48社	31社	7社	3社	49%	29%	24%	19%
21~40件	22社	22社	14社	2社	3社	8%	13%	11%	6%
41~60件	22社	16社	15社	6社	3社	8%	10%	11%	17%
61~80件	14社	8社	10社	2社	3社	5%	5%	8%	6%
81~100件	11社	10社	4社	3社	3社	4%	6%	3%	8%
101件以上	56社	54社	54社	14社	28社	20%	33%	41%	39%
有効回答	284社	164社	131社	36社	43社	100%	100%	100%	100%

主な対応者レベル

1、社長・CEOが対応

平均	7件	8件	12件	19件	32件	-	-	-	-
0件	97社	53社	30社	10社	9社	34%	32%	23%	28%
1~20件	166社	91社	74社	19社	19社	58%	55%	56%	53%
21~40件	8社	15社	18社	4社	5社	3%	9%	14%	11%
41~60件	8社	2社	7社	1社	3社	3%	1%	5%	3%
61~80件	2社	2社	1社	0社	0社	1%	1%	1%	0%
81~100件	1社	0社	1社	0社	3社	0%	0%	1%	0%
101件以上	2社	1社	0社	2社	4社	1%	1%	0%	6%
有効回答	284社	164社	131社	36社	43社	100%	100%	100%	100%

⑩ 社外取締役比率

社外取締役比率	社外取締役比率	社外取締役比率	社外取締役比率	社外取締役比率
1%	1%	1%	1%	1%
1%	1%	1%	1%	1%
1%	1%	1%	1%	1%
3%	2%	2%	3%	2%
満	満	満	満	満

17社	17社	5社	18%	16%	19%
7社	6社	5社	7%	6%	19%
15社	13社	6社	15%	12%	22%
43社	55社	10社	44%	51%	37%
1社	4社	2社	1%	4%	7%
2社	2社	2社	2%	2%	7%
4社	13社	4社	4%	12%	15%
13社	18社	3社	13%	17%	11%
0社	0社	1社	0%	0%	4%
40社	47社	12社	41%	44%	44%
97社	107社	27社	100%	100%	100%

⑪ 事業セグメント数

事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	3	4	5	6	7	8	9	上	2	2	3	4	5	6	7	8	9	上	2	2
下	3	4	5	6	7	8	9	上	2	2	3	4	5	6	7	8	9	上	2	2
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満

12社	11社	8社	3社	3社	1社	0社	0社	1社	32%	20%	14%	8%	15%	10%	0%	0%	9%
3社	5社	3社	2社	0社	4社	0社	0社	1社	8%	9%	5%	6%	0%	40%	0%	0%	9%
7社	7社	7社	2社	6社	2社	0社	0社	3社	18%	13%	12%	6%	30%	20%	0%	0%	27%
20社	28社	24社	19社	8社	6社	2社	0社	1社	53%	52%	42%	53%	40%	60%	67%	0%	9%
1社	1社	1社	2社	0社	2社	0社	0社	0社	3%	2%	2%	6%	0%	20%	0%	0%	0%
1社	1社	2社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	3%	2%	4%	3%	5%	0%	0%	0%	0%
2社	6社	4社	1社	3社	0社	1社	1社	1社	5%	11%	7%	3%	15%	30%	0%	50%	9%
8社	6社	11社	3社	3社	2社	0社	0社	1社	21%	11%	19%	8%	15%	20%	0%	0%	9%
1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
12社	23社	25社	18社	7社	3社	2社	1社	8社	32%	43%	44%	50%	35%	30%	67%	50%	73%
38社	54社	57社	36社	20社	10社	3社	2社	11社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

11社	10社	11社	6社	3社	0社	0社	0社	0社	29%	23%	28%	22%	17%	0%	0%	-	0%
9社	6社	9社	5社	2社	1社	0社	0社	1社	24%	14%	23%	19%	11%	25%	0%	0%	9%
6社	7社	3社	3社	2社	0社	0社	0社	2社	16%	16%	8%	11%	17%	0%	0%	0%	18%
10社	11社	11社	6社	4社	0社	0社	0社	3社	26%	25%	28%	22%	22%	0%	0%	0%	27%
1社	4社	3社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	3%	9%	8%	4%	0%	0%	0%	0%	0%
4社	3社	6社	6社	0社	1社	0社	0社	2社	11%	7%	15%	22%	0%	25%	0%	0%	18%
12社	18社	16社	10社	6社	2社	0社	0社	2社	32%	41%	41%	37%	33%	50%	0%	0%	18%
8社	6社	10社	2社	2社	1社	0社	0社	1社	21%	14%	26%	7%	11%	25%	0%	0%	9%
4社	2社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	11%	5%	0%	4%	6%	0%	0%	0%	0%
12社	18社	19社	13社	8社	1社	1社	0社	6社	32%	41%	49%	48%	44%	25%	100%	0%	55%
38社	44社	39社	27社	18社	4社	1社	0社	11社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

74件	75件	95件	136件	139件	299件	155件	265件	150件	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12社	8社	7社	1社	2社	0社	0社	0社	1社	7%	5%	5%	1%	5%	0%	0%	0%	3%
60社	72社	46社	19社	10社	1社	1社	0社	20社	36%	41%	34%	22%	25%	7%	11%	0%	65%
17社	18社	11社	11社	3社	1社	0社	0社	3社	10%	10%	8%	13%	8%	7%	0%	0%	10%
15社	22社	11社	9社	2社	0社	2社	0社	1社	9%	12%	8%	10%	5%	0%	22%	0%	3%
12社	8社	11社	2社	5社	0社	0社	0社	0社	7%	5%	8%	2%	13%	0%	0%	0%	0%
9社	11社	8社	4社	1社	0社	1社	0社	0社	5%	6%	6%	5%	3%	0%	11%	0%	0%
41社	38社	42社	42社	17社	12社	5社	3社	6社	25%	21%	31%	48%	43%	86%	56%	100%	19%
166社	177社	136社	88社	40社	14社	9社	3社	31社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

12件	7件	10件	15件	13件	24件	16件	27件	11件	-	-	-	-	-	-	-	-	-
62社	58社	35社	27社	8社	2社	2社	1社	5社	37%	33%	26%	31%	20%	14%	22%	33%	16%
82社	102社	79社	47社	26社	8社	4社	1社	23社	49%	58%	58%	53%	65%	57%	44%	33%	74%
7社	13社	17社	5社	4社	2社	2社	0社	1社	4%	7%	13%	6%	10%	14%	22%	0%	3%
9社	4社	3社	3社	0社	0社	1社	1社	0社	5%	2%	2%	3%	0%	0%	11%	33%	0%
1社	0社																



⑤ 時価総額

時価総額	時価総額	時価総額	時価総額
1	1	1	1
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
億	億	億	億
以上	満	上	満

⑥ 外国人株式保有比率

外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率
1	2	3	3	1	2	3	3
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
%	%	%	%	%	%	%	%
以上	満	満	満	上	満	満	上

⑦ 海外売上高比率

海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率
2	5	5	2	5	5	5	5
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
%	%	%	%	%	%	%	%
満	満	上	満	満	満	上	上

⑧ ROE

ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE
3	5	5	3	5	5	5	5
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
%	%	%	%	%	%	%	%
満	満	満	満	満	満	満	満

2. CFOが対応

平均	0件	1~20件	21~40件	41~60件	61~80件	81~100件	101件以上
19件	7件	-	-	-	-	-	-
131社	303社	49%	75%	-	-	-	-
60社	65社	23%	16%	-	-	-	-
31社	14社	12%	3%	-	-	-	-
23社	11社	9%	3%	-	-	-	-
11社	2社	4%	0%	-	-	-	-
3社	4社	1%	1%	-	-	-	-
7社	5社	3%	1%	-	-	-	-
266社	404社	100%	100%	-	-	-	-

| 外国人株式保有比率 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 4件        | 10件       | 16件       | 26件       | -         | -         | -         | -         |
| 185社      | 143社      | 66社       | 40社       | 77%       | 72%       | 50%       | 40%       |
| 40社       | 28社       | 38社       | 19社       | 17%       | 14%       | 29%       | 19%       |
| 7社        | 10社       | 13社       | 15社       | 3%        | 5%        | 10%       | 15%       |
| 5社        | 6社        | 7社        | 16社       | 2%        | 3%        | 5%        | 16%       |
| 2社        | 3社        | 2社        | 6社        | 1%        | 2%        | 2%        | 6%        |
| 0社        | 6社        | 1社        | 0社        | 0%        | 3%        | 1%        | 0%        |
| 1社        | 2社        | 4社        | 5社        | 0%        | 1%        | 3%        | 5%        |
| 240社      | 198社      | 131社      | 101社      | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      |

| 海外売上高比率 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 12件     | 12件     | 18件     | -       | -       | -       | -       | -       |
| 64社     | 66社     | 51社     | 65%     | 56%     | 50%     | -       | -       |
| 15社     | 32社     | 24社     | 15%     | 27%     | 24%     | -       | -       |
| 10社     | 10社     | 13社     | 10%     | 8%      | 13%     | -       | -       |
| 6社      | 6社      | 8社      | 6%      | 5%      | 8%      | -       | -       |
| 0社      | 3社      | 3社      | 0%      | 3%      | 3%      | -       | -       |
| 0社      | 0社      | 1社      | 0%      | 0%      | 1%      | -       | -       |
| 3社      | 1社      | 2社      | 3%      | 1%      | 2%      | -       | -       |
| 98社     | 118社    | 102社    | 100%    | 100%    | 100%    | -       | -       |

ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE
4件	5件	9件	9件	21件	-	-	-
83社	68社	99社	62社	119社	73%	75%	66%
25社	15社	27社	16社	42社	22%	16%	18%
3社	5社	9社	4社	22社	3%	5%	6%
3社	2社	9社	8社	11社	3%	2%	6%
0社	0社	4社	1社	8社	0%	0%	3%
0社	0社	0社	5社	0社	0%	0%	0%
0社	1社	1社	0社	10社	0%	1%	1%
114社	91社	149社	91社	217社	100%	100%	100%

3. 社外取締役が対応

平均	0件	1~20件	21~40件	41~60件	61~80件	81~100件	101件以上
0件	0件	-	-	-	-	-	-
250社	403社	94%	100%	-	-	-	-
16社	1社	6%	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%	-	-	-	-
0社	0社	0%	0%	-	-	-	-
266社	404社	100%	100%	-	-	-	-

| 外国人株式保有比率 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 0件        | 0件        | 0件        | 0件        | -         | -         | -         | -         |
| 239社      | 196社      | 126社      | 92社       | 100%      | 99%       | 96%       | 91%       |
| 1社        | 2社        | 5社        | 9社        | 0%        | 1%        | 4%        | 9%        |
| 0社        | 0社        | 0社        | 0社        | 0%        | 0%        | 0%        | 0%        |
| 0社        | 0社        | 0社        | 0社        | 0%        | 0%        | 0%        | 0%        |
| 0社        | 0社        | 0社        | 0社        | 0%        | 0%        | 0%        | 0%        |
| 0社        | 0社        | 0社        | 0社        | 0%        | 0%        | 0%        | 0%        |
| 0社        | 0社        | 0社        | 0社        | 0%        | 0%        | 0%        | 0%        |
| 0社        | 0社        | 0社        | 0社        | 0%        | 0%        | 0%        | 0%        |
| 240社      | 198社      | 131社      | 101社      | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      |

| 海外売上高比率 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 0件      | 0件      | 0件      | -       | -       | -       | -       | -       |
| 95社     | 114社    | 95社     | 97%     | 97%     | 93%     | -       | -       |
| 3社      | 4社      | 7社      | 3%      | 3%      | 7%      | -       | -       |
| 0社      | 0社      | 0社      | 0%      | 0%      | 0%      | -       | -       |
| 0社      | 0社      | 0社      | 0%      | 0%      | 0%      | -       | -       |
| 0社      | 0社      | 0社      | 0%      | 0%      | 0%      | -       | -       |
| 0社      | 0社      | 0社      | 0%      | 0%      | 0%      | -       | -       |
| 0社      | 0社      | 0社      | 0%      | 0%      | 0%      | -       | -       |
| 0社      | 0社      | 0社      | 0%      | 0%      | 0%      | -       | -       |
| 98社     | 118社    | 102社    | 100%    | 100%    | 100%    | -       | -       |

ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE
0件	0件	0件	0件	0件	-	-	-
111社	88社	145社	90社	211社	97%	97%	97%
3社	3社	4社	1社	6社	3%	3%	3%
0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%
0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%
0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%
0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%
0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%
0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%
114社	91社	149社	91社	217社	100%	100%	100%

4. (1~3以外の) 取締役/執行役が対応

平均	0件	1~20件	21~40件	41~60件	61~80件	81~100件	101件以上
20件	5件	-	-	-	-	-	-
124社	273社	47%	68%	-	-	-	-
75社	105社	28%	26%	-	-	-	-
29社	14社	11%	3%	-	-	-	-
12社	8社	5%	2%	-	-	-	-
9社	3社	3%	1%	-	-	-	-
6社	1社	2%	0%	-	-	-	-
11社	0社	4%	0%	-	-	-	-
266社	404社	100%	100%	-	-	-	-

| 外国人株式保有比率 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 4件        | 10件       | 16件       | 20件       | -         | -         | -         | -         |
| 171社      | 118社      | 63社       | 45社       | 71%       | 60%       | 48%       | 45%       |
| 58社       | 56社       | 38社       | 28社       | 24%       | 28%       | 29%       | 28%       |
| 6社        | 12社       | 14社       | 11社       | 3%        | 6%        | 11%       | 11%       |
| 3社        | 4社        | 7社        | 6社        | 1%        | 2%        | 5%        | 6%        |
| 2社        | 5社        | 1社        | 4社        | 1%        | 3%        | 1%        | 4%        |
| 0社        | 1社        | 3社        | 3社        | 0%        | 1%        | 2%        | 3%        |
| 0社        | 2社        | 5社        | 4社        | 0%        | 1%        | 4%        | 4%        |
| 240社      | 198社      | 131社      | 101社      | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      |

| 海外売上高比率 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 11件     | 10件     | 13件     | -       | -       | -       | -       | -       |
| 60社     | 69社     | 55社     | 61%     | 58%     | 54%     | -       | -       |
| 27社     | 28社     | 29社     | 28%     | 24%     | 28%     | -       | -       |
| 4社      | 11社     | 11社     | 4%      | 9%      | 11%     | -       | -       |
| 3社      | 3社      | 1社      | 3%      | 3%      | 1%      | -       | -       |
| 0社      | 6社      | 2社      | 0%      | 5%      | 2%      | -       | -       |
| 0社      | 0社      | 2社      | 0%      | 0%      | 2%      | -       | -       |
| 4社      | 1社      | 2社      | 4%      | 1%      | 2%      | -       | -       |
| 95社     | 118社    | 102社    | 100%    | 100%    | 100%    | -       | -       |

ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE
3件	9件	9件	12件	17件	-	-	-
80社	50社	81社	51社	127社	70%	55%	54%
31社	32社	47社	21社	49社	27%	35%	32%
2社	4社	15社	7社	15社	2%	4%	10%
0社	1社	3社	6社	10社	0%	1%	2%
1社	2社	1社	4社	4社	1%	2%	1%
0社	0社	2社	3社	0社	0%	1%	2%
0社	2社	0社	9社	0社	0%	2%	0%
114社	91社	149社	91社	217社	100%	100%	100%

5. (1~4以外の) IR部門等の担当者が対応

平均	0件	1~20件	21~40件	41~60件	61~80件	81~100件	101件以上
145件	14件	-	-	-	-	-	-
27社	216社	10%	53%	-	-	-	-
23社	107社	9%	26%	-	-	-	-
15社	32社	6%	8%	-	-	-	-
19社	17社	7%	4%	-	-	-	-
20社	13社	8%	3%	-	-	-	-
21社	10社	8%	2%	-	-	-	-
141社	9社	53%	2%	-	-	-	-
266社	404社	100%	100%	-	-	-	-

| 外国人株式保有比率 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 9件        | 46件       | 94件       | 206件      | -         | -         | -         |           |





⑤ 時価総額

時価総額	時価総額	時価総額	時価総額
1	1	1	1
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
億未満	億未満	億未満	億未満

⑥ 外国人株式保有比率

外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率
1	2	0	0	1	2	2	0
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
%未満							

⑦ 海外売上高比率

海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率
2	5	2	5	2	5	2	5
5	5	5	5	5	5	5	5
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
%未満							

⑧ ROE

ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE
3	5	3	5	3	5	3	5
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
%未満							

年間面談件数（総数）に占める各対応者が対応した割合

1. 社長・CEOが対応

平均	9%	25%	-	-	30%	16%	9%	10%	-	-	-	-
0%	40社	129社	15%	35%	80社	48社	31社	10社	38%	25%	24%	10%
0%超～20%	198社	117社	75%	31%	50社	99社	86社	80社	24%	51%	66%	79%
20%超～40%	22社	43社	8%	12%	22社	24社	11社	8社	10%	12%	8%	8%
40%超～60%	4社	21社	2%	6%	12社	10社	1社	2社	6%	5%	1%	2%
60%超～80%	0社	13社	0%	3%	9社	4社	0社	0社	4%	2%	0%	0%
80%超～100%	1社	50社	0%	13%	38社	10社	2社	1社	18%	5%	2%	1%
有効回答	265社	373社	100%	100%	211社	195社	131社	101社	100%	100%	100%	100%

平均	12%	15%	13%	-	-	-
0%	22社	32社	16社	24%	27%	16%
0%超～20%	57社	71社	66社	62%	60%	65%
20%超～40%	6社	5社	12社	7%	4%	12%
40%超～60%	2社	0社	3社	2%	0%	3%
60%超～80%	2社	2社	1社	2%	2%	1%
80%超～100%	3社	8社	3社	3%	7%	3%
有効回答	92社	118社	101社	100%	100%	100%

平均	30%	19%	15%	17%	15%	-	-	-	-	
0%	28社	24社	51社	22社	42社	27%	28%	36%	25%	20%
0%超～20%	33社	41社	64社	48社	128社	32%	48%	45%	54%	60%
20%超～40%	14社	8社	11社	9社	21社	14%	9%	8%	10%	10%
40%超～60%	4社	1社	7社	3社	9社	4%	1%	5%	3%	4%
60%超～80%	5社	2社	1社	2社	3社	5%	2%	1%	2%	1%
80%超～100%	18社	9社	8社	5社	9社	18%	11%	6%	6%	4%
有効回答	102社	85社	142社	89社	212社	100%	100%	100%	100%	100%

2. CFOが対応

平均	10%	17%	-	-	18%	12%	13%	11%	-	-	-	-
0%	130社	272社	49%	73%	156社	140社	66社	40社	74%	72%	50%	40%
0%超～20%	94社	17社	35%	5%	5社	24社	39社	43社	2%	12%	30%	43%
20%超～40%	26社	12社	10%	3%	7社	5社	14社	12社	3%	3%	11%	12%
40%超～60%	5社	14社	2%	4%	10社	6社	2社	1社	5%	3%	2%	1%
60%超～80%	1社	20社	0%	5%	12社	6社	1社	2社	6%	3%	1%	2%
80%超～100%	9社	38社	3%	10%	21社	14社	9社	3社	10%	7%	7%	3%
有効回答	265社	373社	100%	100%	211社	195社	131社	101社	100%	100%	100%	100%

平均	16%	13%	10%	-	-	-
0%	58社	66社	50社	63%	56%	50%
0%超～20%	13社	32社	40社	14%	27%	40%
20%超～40%	7社	8社	6社	8%	7%	6%
40%超～60%	2社	1社	2社	2%	2%	0%
60%超～80%	3社	0社	1社	3%	0%	1%
80%超～100%	9社	10社	4社	10%	8%	4%
有効回答	92社	118社	101社	100%	100%	100%

平均	14%	10%	15%	11%	15%	-	-	-	-	
0%	71社	62社	92社	60社	114社	70%	73%	65%	67%	54%
0%超～20%	11社	11社	19社	16社	54社	11%	13%	13%	18%	25%
20%超～40%	5社	4社	10社	5社	14社	5%	5%	7%	6%	7%
40%超～60%	4社	1社	6社	1社	6社	4%	1%	4%	1%	3%
60%超～80%	4社	4社	2社	1社	8社	4%	5%	1%	1%	4%
80%超～100%	7社	3社	13社	6社	16社	7%	4%	9%	7%	8%
有効回答	102社	85社	142社	89社	212社	100%	100%	100%	100%	100%

3. 社外取締役が対応

平均	0%	0%	-	-	0%	0%	0%	0%	-	-	-	-
0%	249社	372社	94%	100%	210社	193社	126社	92社	100%	99%	96%	91%
0%超～20%	16社	1社	6%	0%	1社	2社	5社	9社	0%	1%	4%	9%
20%超～40%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%
40%超～60%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%
60%超～80%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%
有効回答	265社	373社	100%	100%	211社	195社	131社	101社	100%	100%	100%	100%

平均	0%	0%	0%	-	-	-
0%	89社	114社	94社	97%	97%	93%
0%超～20%	3社	4社	7社	3%	3%	7%
20%超～40%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
40%超～60%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
60%超～80%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
有効回答	92社	118社	101社	100%	100%	100%

平均	0%	0%	0%	0%	0%	-	-	-	-	
0%	99社	82社	138社	88社	206社	97%	96%	97%	99%	97%
0%超～20%	3社	3社	4社	1社	6社	3%	4%	3%	1%	3%
20%超～40%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
40%超～60%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
60%超～80%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	102社	85社	142社	89社	212社	100%	100%	100%	100%	100%

4. (1～3以外の) 取締役/執行役が対応

平均	12%	21%	-	-	22%	16%	17%	10%	-	-	-	-
0%	123社	242社	46%	65%	142社	115社	63社	45社	67%	59%	48%	45%
0%超～20%	98社	28社	37%	8%	8社	39社	38社	41社	4%	20%	29%	41%
20%超～40%	21社	16社	8%	4%	10社	8社	10社	9社	5%	4%	8%	9%
40%超～60%	4社	19社	2%	5%	9社	10社	3社	1社	4%	5%	2%	1%
60%超～80%	7社	14社	3%	4%	6社	6社	6社	3社	3%	3%	5%	3%
80%超～100%	12社	54社	5%	14%	36社	17社	11社	2社	17%	9%	8%	2%
有効回答	265社	373社	100%	100%	211社	195社	131社	101社	100%	100%	100%	100%

平均	17%	14%	8%	-	-	-
0%	54社	69社	54社	59%	58%	53%
0%超～20%	16社	27社	37社	17%	23%	37%
20%超～40%	7社	8社	4社	8%	7%	4%
40%超～60%	3社	1社	2社	3%	1%	2%
60%超～80%	4社	3社	2社	4%	3%	2%
80%超～100%	8社	10社	2社	9%	8%	2%
有効回答	92社	118社	101社	100%	100%	100%

平均	16%	22%	19%	18%	16%	-	-	-	-	
0%	68社	44社	74社	49社	122社	67%	52%	52%	55%	58%
0%超～20%	12社	16社	33社	18社	47社	12%	19%	23%	20%	22%
20%超～40%	5社	6社	9社	8社	9社	5%	7%	6%	9%	4%
40%超～60%	5社	1社	6社	2社	9社	5%	1%	4%	2%	4%
60%超～80%	1社	6社	3社	4社	7社	1%	7%	2%	4%	3%
80%超～100%	11社	12社	17社	8社	18社	11%	14%	12%	9%	8%
有効回答	102社	85社	142社	89社	212社	100%	100%	100%	100%	100%





⑤ 時価総額

時価総額  
1000億円未満  
1000億円以上

⑥ 外国人株式保有比率

外国人株式保有比率  
0%未満  
0%以上10%未満  
10%以上20%未満  
20%以上30%未満  
30%以上

⑦ 海外売上高比率

海外売上高比率  
0%未満  
0%以上10%未満  
10%以上20%未満  
20%以上30%未満  
30%以上

⑧ ROE

ROE  
0%未満  
0%以上5%未満  
5%以上10%未満  
10%以上15%未満  
15%以上

5. (1~4以外の) IR部門等の担当者が対応

平均	0%	0%超~20%	20%超~40%	40%超~60%	60%超~80%	80%超~100%	有効回答	30%	30%以上40%未満	40%以上50%未満	50%以上60%未満	60%以上70%未満	70%以上	53%	53%以上60%未満	60%以上70%未満	70%以上80%未満	80%以上	37%	37%以上45%未満	45%以上55%未満	55%以上65%未満	65%以上75%未満	75%以上	
26社	11社	10社	29社	69社	120社	265社	373社	121社	12社	10社	7社	10社	14社	28社	3社	5社	7社	13社	51社	2社	8社	5社	10社	26社	102社
185社	23社	185社	22社	28社	93社	373社	373社	57社	8社	18社	25社	49社	49社	32社	5社	18社	28社	46社	29社	6社	4社	6社	16社	142社	85社
10%	4%	10%	11%	26%	45%	100%	100%	29%	6%	3%	7%	22%	27%	3%	8%	14%	39%	22%	50%	2%	5%	7%	10%	100%	100%
50%	6%	8%	6%	25%	25%	100%	100%	7%	4%	18%	23%	44%	14%	1%	11%	28%	44%	28%	23%	1%	6%	8%	17%	100%	100%

6. その他

平均	0%	0%超~20%	20%超~40%	40%超~60%	60%超~80%	80%超~100%	有効回答	0%	0%以上10%未満	10%以上20%未満	20%以上30%未満	30%以上	1%	1%以上3%未満	3%以上5%未満	5%以上7%未満	7%以上	3%	3%以上5%未満	5%以上7%未満	7%以上10%未満	10%以上	3%	3%以上5%未満	5%以上7%未満	7%以上
250社	12社	0社	0社	2社	1社	265社	373社	209社	0社	0社	0社	0社	0社	89社	2社	0社	0社	0社	96社	2社	1社	0社	0社	0社	102社	85社
363社	1社	0社	1社	0社	6社	373社	373社	185社	3社	1社	1社	6社	115社	1社	0社	0社	1社	83社	1社	4社	0社	0社	0社	142社	85社	
94%	5%	0%	0%	1%	0%	100%	100%	99%	1%	0%	0%	0%	97%	2%	0%	0%	0%	94%	2%	1%	0%	0%	0%	100%	100%	
97%	0%	0%	0%	0%	2%	100%	100%	97%	8%	0%	0%	0%	90%	7%	0%	0%	0%	96%	3%	1%	0%	0%	0%	100%	100%	

問5 5. 1回あたりの個別のエンゲージメントにかかる平均時間

30分未満	30分以上60分未満	60分以上90分未満	90分以上120分未満	120分以上150分未満	150分以上180分未満	180分以上	有効回答	10社	10社以上20社未満	20社以上30社未満	30社以上40社未満	40社以上	2社	2社以上3社未満	3社以上4社未満	4社以上	1社	1社以上2社未満	2社以上3社未満	3社以上4社未満	4社以上	138社	106社	176社	109社	280社
145社	211社	1社	0社	0社	0社	357社	463社	172社	80社	4社	0社	0社	67社	52社	0社	0社	82社	54社	1社	0社	0社	138社	106社	176社	109社	280社
297社	149社	4社	0社	0社	0社	463社	463社	142社	95社	1社	0社	0社	72社	70社	0社	0社	61社	42社	0社	0社	0社	106社	106社	176社	109社	280社
41%	59%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	65%	30%	0%	0%	55%	43%	0%	0%	59%	39%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	
64%	32%	1%	0%	0%	0%	100%	100%	60%	39%	0%	0%	50%	49%	0%	0%	52%	40%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	

問5 6. エンゲージメントにおける主な課題 (主なものを3つまで)

経営理念・ビジョン	ESG/SDGs対応	経営戦略/ビジネスモデル	業績に対する評価	中長期の業績予想	短期の業績予想	事業ポートフォリオ戦略 (新規投資/事業撤退を含む)	資本政策/資本効率	コーポレートガバナンス体制	取締役会の実効性評価	事業環境・リスク	その他	有効回答	43社	43社以上50社未満	50社以上60社未満	60社以上70社未満	70社以上	13社	13社以上18社未満	18社以上23社未満	23社以上	18社	18社以上23社未満	23社以上30社未満	30社以上
21社	36社	217社	179社	151社	146社	58社	115社	35社	5社	60社	14社	342社	148社	159社	116社	98社	32社	13社	7社	0社	18社	5社	5社	127社	96社
59社	9社	254社	280社	202社	186社	57社	45社	21社	3社	77社	7社	425社	222社	142社	105社	107社	30社	26社	9社	2社	8社	4社	4社	170社	170社
6%	11%	63%	52%	44%	43%	17%	34%	10%	1%	18%	4%	100%	18%	65%	48%	40%	13%	12%	4%	1%	14%	1%	1%	100%	100%
14%	2%	60%	66%	48%	44%	13%	11%	5%	1%	20%	2%	100%	10%	58%	43%	21%	15%	9%	7%	1%	8%	6%	6%	100%	100%





	⑤ 時価総額				⑥ 外国人株式保有比率				⑦ 海外売上高比率				⑧ ROE																
	時価総額	時価総額	時価総額	時価総額	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	ROE	ROE	ROE	ROE													
問5 7. エンゲージメントを行う際の課題（複数選択可） エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない エンゲージメントの内容を十分に取締役会/担当部署に共有できていない エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない 機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない 機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる その他	47社	28社	14%	6%	17社	15社	21社	22社	7%	7%	13%	16%	13社	18社	21社	12%	13%	15%	5社	4社	13社	13社	40社	4%	4%	8%	13%	15%	
有効回答	330社	434社	100%	100%	243社	224社	162社	135社	100%	100%	100%	100%	112社	137社	139社	100%	100%	100%	129社	100社	160社	101社	263社	100%	100%	100%	100%	100%	
問5 8-1. 過去3年間に、エンゲージメントの要請や書簡の送付等	232社	369社	66%	76%	236社	178社	107社	80社	83%	74%	62%	59%	90社	102社	85社	73%	72%	59%	92社	81社	120社	84社	214社	63%	72%	68%	78%	76%	
0社	63社	68社	18%	14%	27社	38社	41社	25社	9%	16%	24%	18%	19社	22社	37社	15%	16%	26%	35社	15社	35社	10社	35社	24%	13%	20%	9%	12%	
1社	25社	28社	7%	6%	12社	10社	16社	15社	4%	4%	9%	11%	9社	9社	8社	7%	6%	6%	15社	4社	11社	7社	16社	10%	4%	6%	6%	6%	
2社	8社	10社	2%	2%	5社	4社	4社	5社	2%	2%	2%	4%	2社	2社	6社	2%	1%	4%	1社	5社	4社	1社	7社	1%	4%	2%	1%	2%	
3社	3社	1社	1%	0%	0社	1社	1社	2社	0%	0%	1%	1%	0社	2社	1社	0%	1%	1%	0社	1社	2社	0社	1社	0%	1%	1%	0%	0%	
4社	18社	10社	5%	2%	6社	9社	4社	9社	2%	4%	2%	7%	4社	4社	7社	3%	3%	5%	2社	6社	5社	6社	9社	1%	5%	3%	6%	3%	
5社以上	349社	486社	100%	100%	286社	240社	173社	136社	100%	100%	100%	100%	124社	141社	144社	100%	100%	100%	145社	112社	177社	108社	282社	100%	100%	100%	100%	100%	
有効回答																													
問5 8-2. (過去3年間に、エンゲージメントの要請や書簡の送付等	16社	13社	14%	11%	6社	8社	9社	6社	12%	13%	14%	11%	5社	4社	6社	14%	10%	10%	5社	3社	4社	7社	10社	9%	10%	7%	29%	14%	
0社	60社	67社	51%	57%	26社	35社	43社	23社	52%	56%	65%	40%	21社	21社	37社	60%	54%	63%	33社	14社	35社	8社	36社	62%	45%	61%	33%	52%	
1社	20社	21社	17%	18%	10社	8社	10社	13社	20%	13%	15%	23%	5社	10社	6社	14%	26%	10%	13社	3社	12社	4社	9社	25%	10%	21%	17%	13%	
2社	5社	8社	4%	7%	3社	2社	2社	6社	6%	3%	3%	11%	1社	0社	5社	3%	0%	8%	0社	6社	1社	1社	5社	0%	19%	2%	4%	7%	
3社	3社	1社	3%	1%	0社	1社	1社	2社	0%	2%	2%	4%	1社	1社	1社	3%	3%	2%	0社	2社	1社	0社	1社	0%	6%	2%	0%	1%	
4社	14社	7社	12%	6%	5社	8社	1社	7社	10%	13%	2%	12%	2社	3社	4社	6%	8%	7%	2社	3社	4社	4社	8社	4%	10%	7%	17%	12%	
5社以上	118社	117社	100%	100%	50社	62社	66社	57社	100%	100%	100%	100%	35社	39社	59社	100%	100%	100%	53社	31社	57社	24社	69社	100%	100%	100%	100%	100%	
有効回答																													
問5 9. アクティビストファンドより具体的な提案を受けた後の対応 提案内容について、経営企画・財務などの他部署へ共有し、対応について検討した 提案内容について、経営会議などの経営陣が参加する会議へ共有し、対応について検討した 提案内容について、取締役会へ共有し、対応について検討した 提案内容について、社外取締役等を中心に構成された特別委員会へ共有し、対応について検討した 提案内容について、コンサルタント等の外部専門家に対応を相談した 提案内容について、IR部門内にとどめ、特設社内内で共有や検討を行っていない その他	28社	23社	64%	43%	6社	12社	18社	15社	32%	57%	62%	54%	7社	9社	15社	64%	47%	65%	8社	5社	17社	5社	16社	38%	29%	71%	71%	57%	
有効回答	44社	53社	100%	100%	19社	21社	29社	28社	100%	100%	100%	100%	11社	19社	23社	100%	100%	100%	21社	17社	24社	7社	28社	100%	100%	100%	100%	100%	

⑨ R O A

	R O A	R O A	R O A	R O A	R O A	R O A	R O A	R O A	R O A
3%	5%	8%	1%	1%	0%	3%	5%	8%	1%
3%	5%	8%	0%	0%	0%	3%	5%	8%	0%
3%	5%	8%	0%	0%	0%	3%	5%	8%	0%
3%	5%	8%	0%	0%	0%	3%	5%	8%	0%
3%	5%	8%	0%	0%	0%	3%	5%	8%	0%
3%	5%	8%	0%	0%	0%	3%	5%	8%	0%
3%	5%	8%	0%	0%	0%	3%	5%	8%	0%
3%	5%	8%	0%	0%	0%	3%	5%	8%	0%
3%	5%	8%	0%	0%	0%	3%	5%	8%	0%
3%	5%	8%	0%	0%	0%	3%	5%	8%	0%

問5-7. エンゲージメントを行う際の課題（複数選択可）  
 エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない  
 エンゲージメントの内容を十分に取締役会/担当部署に共有できていない  
 エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない  
 機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない  
 機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期的企業価値向上につながりにくいと感じる  
 フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる  
 その他  
 有効回答

15社	18社	23社	7社	10社	5%	10%	15%	16%	21%
76社	39社	43社	9社	10社	24%	22%	27%	20%	21%
42社	19社	22社	7社	4社	13%	11%	14%	16%	9%
46社	26社	17社	7社	8社	14%	15%	11%	16%	17%
90社	65社	48社	12社	19社	28%	36%	30%	27%	40%
85社	49社	35社	11社	10社	27%	27%	22%	25%	21%
66社	39社	32社	7社	8社	21%	22%	20%	16%	17%
320社	179社	158社	44社	47社	100%	100%	100%	100%	100%

⑩ 社外取締役比率

社外取締役比率	社外取締役比率	社外取締役比率	社外取締役比率	社外取締役比率	社外取締役比率	社外取締役比率	社外取締役比率	社外取締役比率	社外取締役比率
1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

36社	34社	5社	10%	10%	6%
86社	79社	16社	24%	24%	21%
51社	39社	5社	14%	12%	6%
50社	45社	11社	14%	14%	14%
108社	107社	23社	30%	33%	30%
103社	82社	11社	29%	25%	14%
59社	71社	25社	16%	22%	32%
360社	327社	77社	100%	100%	100%

⑪ 事業セグメント数

事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	事業セグメント数	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

18社	28社	12社	8社	3社	2社	3社	0社	0社	10%	14%	8%	7%	6%	11%	30%	0%	0%
47社	50社	35社	21社	18社	2社	2社	0社	5社	26%	26%	23%	19%	35%	11%	20%	0%	14%
18社	34社	14社	13社	11社	2社	1社	0社	2社	10%	17%	9%	12%	22%	11%	10%	0%	6%
24社	25社	21社	21社	6社	2社	1社	2社	3社	13%	13%	14%	19%	12%	11%	10%	25%	9%
50社	59社	50社	36社	18社	12社	3社	0社	9社	27%	30%	33%	33%	35%	63%	30%	0%	26%
52社	41社	42社	27社	10社	4社	1社	4社	13社	29%	21%	28%	25%	20%	21%	10%	50%	37%
30社	34社	33社	28社	7社	5社	4社	5社	9社	16%	17%	22%	26%	14%	26%	40%	63%	26%
182社	195社	150社	109社	51社	19社	10社	8社	35社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問5-8-1. 過去3年間に、エンゲージメントの要請や書簡の送付等  
 0社  
 1社  
 2社  
 3社  
 4社  
 5社以上  
 有効回答

244社	138社	125社	38社	40社	69%	70%	74%	78%	80%
68社	31社	23社	5社	4社	19%	16%	14%	10%	8%
26社	10社	11社	4社	2社	7%	5%	7%	8%	4%
6社	7社	3社	1社	0社	2%	4%	2%	2%	0%
1社	2社	1社	0社	0社	0%	1%	1%	0%	0%
8社	9社	6社	1社	4社	2%	5%	4%	2%	8%
353社	197社	169社	49社	50社	100%	100%	100%	100%	100%

286社	257社	58社	72%	72%	69%
63社	56社	12社	16%	16%	14%
15社	29社	9社	4%	8%	11%
12社	6社	0社	3%	2%	0%
1社	3社	0社	0%	1%	0%
18社	5社	5社	5%	1%	6%
395社	356社	84社	100%	100%	100%

154社	158社	115社	81社	36社	12社	7社	5社	29社	74%	74%	68%	72%	69%	63%	70%	63%	81%
28社	38社	29社	20社	7社	3社	1社	2社	3社	14%	18%	17%	18%	13%	16%	10%	25%	8%
12社	12社	16社	4社	3社	2社	0社	1社	2社	6%	6%	9%	4%	6%	11%	0%	13%	6%
7社	1社	4社	2社	2社	0社	1社	0社	0社	3%	0%	2%	2%	4%	0%	10%	0%	0%
0社	1社	1社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	1%	1%	2%	0%	0%	0%	0%
6社	4社	5社	4社	3社	2社	1社	0社	2社	3%	2%	3%	4%	6%	11%	10%	0%	6%
207社	214社	170社	112社	52社	19社	10社	8社	36社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問5-8-2. (過去3年間に、エンゲージメントの要請や書簡の送付等  
 0社  
 1社  
 2社  
 3社  
 4社  
 5社以上  
 有効回答

8社	12社	4社	2社	2社	7%	20%	9%	17%	20%
67社	26社	25社	5社	4社	61%	44%	57%	42%	40%
22社	10社	6社	3社	0社	20%	17%	14%	25%	0%
5社	4社	3社	1社	0社	5%	7%	7%	8%	0%
2社	1社	1社	0社	0社	2%	2%	2%	0%	0%
5社	6社	5社	1社	4社	5%	10%	11%	8%	40%
109社	59社	44社	12社	10社	100%	100%	100%	100%	100%

13社	13社	3社	12%	13%	12%
61社	55社	11社	56%	55%	42%
14社	20社	7社	13%	20%	27%
9社	4社	0社	8%	4%	0%
0社	3社	1社	0%	3%	4%
12社	5社	4社	11%	5%	15%
109社	100社	26社	100%	100%	100%

8社	4社	9社	3社	1社	1社	1社	0社	1社	15%	7%	16%	10%	6%	14%	33%	0%	14%
28社	37社	27社	18社	8社	4社	1社	2社	2社	52%	66%	49%	58%	50%	57%	33%	67%	29%
7社	9社	12社	6社	2社	1社	0社	1社	2社	13%	16%	22%	19%	13%	14%	0%	33%	29%
5社	2社	1社	2社	2社	0社	1社	0社	0社	9%	4%	2%	6%	13%	0%	33%	0%	0%
0社	1社	1社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	0%	2%	2%	0%	6%	14%	0%	0%	0%
6社	3社	5社	2社	2社	0社	0社	0社	2社	11%	5%	9%	6%	13%	0%	0%	0%	29%
54社	56社	55社	31社	16社	7社	3社	3社	7社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問5-9. アクティビストファンドより具体的な提案を受けた後の対応  
 提案内容について、経営企画・財務などの他部署へ共有し、対応について検討した  
 提案内容について、経営会議などの経営陣が参加する会議へ共有し、対応について検討した  
 提案内容について、取締役会へ共有し、対応について検討した  
 提案内容について、社外取締役等を中心に構成された特別委員会へ共有し、対応について検討した  
 提案内容について、コンサルタント等の外部専門家に対応を相談した  
 提案内容について、IR部門内にとどめ、特設社内内で共有や検討を行っていない  
 その他  
 有効回答

21社	16社	9社	2社	3社	45%	67%	53%	67%	60%
14社	9社	7社	1社	2社	30%	38%	41%	33%	40%
25社	14社	6社	2社	2社	53%	58%	35%	67%	40%
1社	0社	0社	0社	0社	2%	0%	0%	0%	0%
13社	7社	6社	2社	1社	28%	29%	35%	67%	20%
5社	0社	1社	0社	0社	11%	0%	6%	0%	0%
6社	4社	2社	0社	1社	13%	17%	12%	0%	20%
47社	24社	17社	3社	5社	100%	100%	100%	100%	100%

20社	22社	9社	45%	56%	64%
14社	15社	4社	32%	38%	29%
20社	21社	8社	45%	54%	57%
0社	1社	0社	0%	3%	0%
11社	11社	7社	25%	28%	50%
3社	3社	1社	7%	8%	7%
5社	6社	2社	11%	15%	14%
44社	39社	14社	100%	100%	100%

13社	13社	11社	6社	5社	1社	0社	0社	2社	57%	50%	50%	100%	50%	50%	0%	-	33%
5社	8社	12社	2社	4社	1社	0社	0社	1社	22%	31%	55%	33%	40%	50%	0%	-	17%
11社	14社	12社	3社	4社	2社	0社	0社	3社	48%	54%	55%	50%	40%	100%	0%	-	50%
1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-	0%
6社	7社	8社	3社	3社	1社	0社	0社	1社	26%	27%	36%	50%	30%	50%	0%	-	17%
2社	1社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	1社	9%	4%	5%	0%	10%	0%	0%	-	17%
1社	3社	5社	0社	1社	0												



⑤ 時価総額

時価総額	時価総額	時価総額	時価総額	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率
1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	2	3	3	1	2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
億	億	億	億	%	%	%	%	%	%
以上	以上	以上	以上	%	%	%	%	%	%

問60. アクティビストファンドからの具体的な提案の内容（複数選）

社長・CEO等の業務執行役員を選解任に関する提案	社外取締役の選解任に関する提案	自社株買いに関する提案	配当増に関する提案	政策保有株式の売却に関する提案	遊休資産の売却に関する提案	事業売却/分離に関する提案	事業戦略の見直しに関する提案	役員報酬の見直しに関する提案	買収防衛策の廃止に関する提案	機関設計の変更に関する提案	ESG・SDG sに関する提案	その他	有効回答
3社	1社	7%	2%	0社	1社	1社	2社	0%	5%	4%	7%	0社	1社
9社	8社	21%	15%	1社	4社	5社	7社	6%	18%	19%	26%	1社	4社
21社	20社	50%	38%	6社	9社	11社	15社	33%	41%	41%	56%	6社	9社
18社	16社	43%	31%	3社	7社	12社	12社	17%	32%	44%	44%	3社	7社
13社	6社	31%	12%	0社	4社	9社	6社	0%	18%	33%	22%	0社	4社
2社	7社	5%	13%	2社	1社	4社	2社	11%	5%	15%	7%	0社	3社
9社	6社	21%	12%	0社	3社	5社	7社	0%	14%	19%	26%	0社	3社
10社	13社	24%	25%	4社	5社	6社	8社	22%	23%	22%	30%	4社	5社
5社	3社	12%	6%	0社	3社	3社	2社	0%	14%	11%	7%	0社	3社
4社	4社	10%	8%	0社	4社	4社	0社	0%	18%	15%	0%	0社	4社
3社	2社	7%	4%	1社	0社	1社	3社	6%	0%	4%	11%	1社	0社
2社	3社	5%	6%	3社	0社	1社	1社	17%	0%	4%	4%	3社	0社
14社	13社	33%	25%	7社	7社	4社	9社	39%	32%	15%	33%	7社	7社
42社	52社	100%	100%	18社	22社	27社	27社	100%	100%	100%	100%	18社	22社

問62. 自社の投資家のうち、エンゲージメント活動を通じた影響力

政府・地方公共団体	都銀・地銀等	信託銀行	投資信託	年金信託	生命保険会社	損害保険会社	その他の金融機関	証券会社	事業法人等	外国法人等	個人・その他	有効回答
0社	1社	0%	0%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社
0社	31社	0%	7%	25社	6社	0社	0%	10%	3%	0%	0%	0社
27社	33社	8%	8%	15社	23社	17社	5社	6%	11%	10%	4%	15社
86社	114社	26%	27%	62社	63社	47社	28社	25%	29%	28%	21%	62社
23社	10社	7%	2%	6社	8社	14社	5社	2%	4%	8%	4%	6社
11社	33社	3%	8%	24社	14社	2社	4社	10%	7%	1%	3%	24社
1社	2社	0%	0%	2社	0社	1社	0社	1%	0%	1%	0%	2社
6社	9社	2%	2%	5社	6社	2社	2社	2%	3%	1%	1%	5社
35社	52社	11%	12%	33社	35社	13社	6社	13%	16%	8%	4%	33社
8社	41社	2%	10%	29社	14社	5社	1社	12%	7%	3%	1%	29社
134社	58社	40%	14%	8社	37社	63社	84社	3%	17%	38%	62%	8社
2社	44社	1%	10%	35社	8社	2社	1社	14%	4%	1%	1%	35社
333社	428社	100%	100%	245社	214社	166社	136社	100%	100%	100%	100%	245社

問63. 投資家から受けた、具体的な提案を除くエンゲージメント活

具体的な提案を伴わない直接的対話	自社の経営に関する情報分析結果の提供	自社向けの勉強会の開催	自社へのハンズオン支援	その他	有効回答
313社	359社	91%	83%	202社	200社
129社	98社	37%	23%	49社	63社
25社	12社	7%	3%	7社	8社
0社	1社	0%	0%	1社	0社
10社	17社	3%	4%	12社	4社
345社	431社	100%	100%	246社	221社

問64. 投資家からの具体的な提案を除くエンゲージメント活動を通じ

何らかの変化が感じられた	変化は感じられない	有効回答
191社	89社	56%
152社	339社	44%
343社	428社	100%

問65. 投資家からの具体的な提案への対応（複数選択可）

機関投資家からの提案をそのまま受け入れた	機関投資家からの提案をきっかけに、提案された内容とは異なる方針変更を行った	機関投資家からの提案を受けたが、具体的な方針の変更は行わなかった	有効回答
60社	26社	26%	
71社	29社	31%	
157社	219社	69%	
228社	262社	100%	

⑥ 外国人株式保有比率

外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率	外国人株式保有比率
1	2	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	2	3	3	1	2	3	3	1	2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

⑦ 海外売上高比率

海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率	海外売上高比率
2	5	5	5	2	5	5	5	2	5
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	2	3	3	1	2	3	3	1	2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

⑧ ROE

ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE	ROE
3	5	0	0	3	5	0	0	3	5
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	5	0	0	3	5	0	0	3	5
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

2社	0社	0社	0社	2社	10%	0%	0%	0%	8%
3社	3社	4社	3社	4社	14%	18%	17%	38%	16%
7社	8社	12社	4社	10社	33%	47%	52%	50%	40%
6社	8社	7社	2社	11社	29%	47%	30%	25%	44%
4社	4社	6社	0社	5社	19%	24%	26%	0%	20%
3社	1社	2社	2社	1社	14%	6%	9%	25%	4%
4社	2社	4社	1社	4社	19%	12%	17%	13%	16%
6社	5社	3社	2社	7社	29%	29%	13%	25%	28%
3社	2社	1社	0社	2社	14%	12%	4%	0%	8%
3社	2社	2社	0社	1社	14%	12%	9%	0%	4%
1社	1社	0社	0社	3社	5%	6%	0%	0%	12%
1社	1社	0社	1社	2社	5%	6%	0%	13%	8%
6社	6社	6社	2社	7社	29%	35%	26%	25%	28%
21社	17社	23社	8社	25社	100%	100%	100%	100%	100%

0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
7社	4社	3%	6%	3%	2%	0%	0%	0%	0%
12社	11社	8%	11%	8%	6%	6%	6%	6%	6%
32社	34社	45%	30%	25%	33%	21%	21%	21%	21%
4社	7社	9%	4%	5%	7%	4%	4%	4%	4%
7社	4社	4%	6%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
0社	1社	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
2社	4社	3%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%
11社	13社	12%	10%	10%	9%	9%	9%	9%	9%
8社	9社	1%	7%	7%	1%	1%	1%	1%	1%
23社	42社	49%	21%	31%	36%	36%	36%	36%	36%
2社	6社	2%	2%	4%	1%	1%	1%	1%	1%
108社	135社	136社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

106社	91社	143社	88社	236社	85%	92%	85%	84%	87%
33社	27社	53社	28社	83社	27%	27%	32%	27%	31%
6社	5社	8社	6社	12社	5%	5%	5%	6%	4%
1社	0社	0社	0社	0社	1%	0%	0%	0%	0%
6社	0社	5社	4社	12社	5%	0%	3%	4%	4%
124社	99社	168社	105社	270社	100%	100%	100%	100%	100%

31社	37社	59社	34社	116社	25%	37%	35%	33%	43%
92社	62社	109社	68社	153社	75%	63%	65%	67%	57%
123社	99社	168社	102社	269社	100%	100%	100%	100%	100%

7社	12社	18社	10社	38社	9%	19%	17%	18%	21%
6社	11社	27社	10社	46社	7%	17%	25%	18%	26%
69社	51社	80社	46社	129社	85%	80%	73%	81%	73%
81社	64社	109社	57社	177社	100%	100%	100%	100%	100%

