

	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・精密機器等）	製造業（化学・鉄・セメント・金属・繊維・ガラス・窯業・セラミック等）	その他製造業（消費財・食品等）	サービス業（小売・卸売・情報サービス等）	金融業（銀行・証券・保険等）	サービス業（外食・宿泊業等）	その他
		監査役設置会社	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0
問2. 取締役会の志向											
マネジメント型	125社 15%	89社 36社 0社 15% 16%	0%	18社 107社 8%	28社 21社 7社 12%	83社 330社 38%	51%	28社 41社 17%	83社 330社 38%	51%	28社 41%
どちらかと言えばマネジメント型	413社 48%	318社 94社 1社 54% 41%	3%	102社 69社 28社 41%	68社 13社 52%	144社 34社 8社 17%	14%	34社 8社 17%	14%	34社 8社 17%	14%
どちらかと言えばモニタリング型	251社 29%	162社 81社 8社 27% 35%	22%	82社 169社 38%	26%	56社 44社 14%	22%	21社 24%	21%	24%	21%
モニタリング型	72社 8%	24社 20社 28社 4%	9%	22社 9社 5%	6%	33社 39社 15%	6%	22社 9社 5%	6%	33社 39社 15%	6%
有効回答	861社 100%	593社 231社 37社 100%	100%	216社 645社 100%	100%	208社 143社 54社 75%	21%	67社 16%	61社 25%	36社 100%	100%
問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	42社 5%	27社 11社 4社 5%	5%	8社 34社 4%	5%	14社 11社 3社 3%	1%	0社 0社 2%	1%	14社 11社 3%	1%
10～19回	758社 88%	524社 203社 31社 88%	88%	198社 560社 91%	87%	180社 126社 50社 63%	21%	63社 14%	52%	32社 11%	11%
20～29回	59社 7%	42社 15社 2社 7%	6%	11社 48社 5%	7%	13社 4社 2%	9%	1社 1%	5%	3%	3%
30回以上	4社 0%	2社 2社 0社 0%	1%	0社 4社 0%	1%	0社 4社 0%	1%	1社 1%	1%	0%	0%
有効回答	863社 100%	595社 231社 37社 100%	100%	217社 646社 100%	100%	207社 141社 56社 76%	22%	68社 15%	60社 26%	36社 100%	100%
問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	98社 11%	61社 35社 2社 10%	15%	13社 85社 6%	13%	20社 13社 2社 16%	4%	8社 0社 4%	6%	6%	6%
1時間以上2時間未満	428社 50%	304社 116社 8社 51%	50%	102社 326社 47%	50%	93社 66社 31社 38%	13%	43社 6%	38%	11社 15%	15%
2時間以上3時間未満	263社 31%	185社 62社 16社 31%	27%	75社 188社 35%	29%	72社 50社 11社 19%	5%	10社 9%	16%	7社 15%	15%
3時間以上4時間未満	59社 7%	34社 16社 9社 6%	7%	21社 38社 10%	6%	18社 12社 9社 1%	0%	5社 0%	2%	1%	1%
4時間以上	14社 2%	10社 2社 2%	1%	5社 9社 2%	1%	4社 1社 2%	0%	1社 1%	0%	0%	0%
有効回答	862社 100%	594社 231社 37社 100%	100%	216社 646社 100%	100%	207社 142社 55社 76%	22%	67社 16%	61社 25%	36社 100%	100%
問5. 取締役会における、1回あたりの平均議題数											
1～5個	424社 50%	279社 138社 7社 47%	61%	75社 349社 35%	55%	98社 66社 35社 37%	10%	41社 7%	11%	18社 23%	23%
6～10個	373社 44%	279社 70社 24社 47%	31%	125社 250社 57%	39%	99社 70社 18社 32%	13%	25%	9%	8社 10%	10%
11～15個	50社 6%	29社 15社 6社 5%	7%	17社 33社 8%	5%	8社 4社 0%	5%	1%	0%	0%	0%
16～20個	6社 1%	24社 4社 0%	0%	1社 5社 0%	1%	0社 0%	0%	0%	0%	0%	0%
21個以上	1社 0%	0社 1社 0%	0%	0社 1社 0%	0%	0社 0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	854社 100%	589社 228社 37社 100%	100%	216社 638社 100%	100%	205社 140社 53社 75%	22%	67社 16%	61社 26%	35社 100%	100%
問6. 取締役会全体の所要時間のうち、質疑応答・議論に割られる時間（※議案説明や報告を除く時間）の割合											
0割	0社 0%	0社 0%	0%	0社 0%	0%	0社 0%	0%	0社 0%	0%	0社 0%	0%
1～2割	159社 19%	110社 48社 1社 19%	22%	24社 135社 11%	22%	31社 29社 15%	13%	14%	2%	8社 10%	10%
3～4割	337社 40%	241社 82社 14社 42%	37%	96社 241社 46%	39%	87社 60社 17%	27%	22%	7%	14社 18%	18%
5～6割	247社 30%	173社 60社 14社 30%	27%	67社 180社 32%	29%	66社 38社 16%	18%	7%	21%	11社 13%	13%
7～8割	89社 11%	52社 31社 6%	9%	23社 66社 11%	11%	16社 10社 6%	12%	2%	11%	1社 1%	1%
9～10割	2社 0%	2社 0社 0%	0%	0社 2社 0%	0%	1社 0%	0%	0%	0%	0社 0%	0%
有効回答	834社 100%	578社 221社 35社 100%	100%	210社 624社 100%	100%	201社 137社 54社 70%	20%	67社 16%	58社 25%	36社 100%	100%

[illegible]

	R O A										社 外 取 締 役 比 率										事 業 セ グ メ ン ト 数															
	R O A					R O A					社 外 取 締 役 比 率					社 外 取 締 役 比 率					事 業 セ グ メ ン ト 数					事 業 セ グ メ ン ト 数										
	R O A					R O A					社 外 取 締 役 比 率					社 外 取 締 役 比 率					事 業 セ グ メ ン ト 数					事 業 セ グ メ ン ト 数										
	R O A					R O A					社 外 取 締 役 比 率					社 外 取 締 役 比 率					事 業 セ グ メ ン ト 数					事 業 セ グ メ ン ト 数										
問 2. 取締役会の志向	3	5	%	1	%	3	5	%	1	%	3	5	%	1	%	3	5	%	1	%	3	5	%	1	%	3	5	%	1	%	3	5	%	1	%	
マネジメント型	53社	29社	26社	6社	10社	15%	14%	15%	12%	20%	90社	31社	4社	22%	9%	5%	38社	29社	31社	14社	8社	4社	0社	0社	1社	17%	13%	18%	12%	14%	21%	0%	0%	3%	25%	43%
どちらかと言えばマネジメント型	177社	100社	82社	27社	18社	49%	49%	47%	53%	36%	223社	165社	25社	54%	46%	28%	105社	108社	81社	62社	23社	8社	2社	16社	48%	50%	47%	54%	41%	42%	60%	25%	25%	43%	25%	43%
どちらかと言えばモニタリング型	103社	58社	54社	14社	17社	28%	28%	31%	27%	34%	89社	138社	24社	22%	38%	27%	62社	70社	43社	31社	18社	5社	1社	4社	28%	32%	25%	27%	32%	26%	10%	50%	35%	35%	35%	
モニタリング型	30社	18社	13社	4社	5社	8%	9%	7%	8%	10%	10社	27社	35社	2%	7%	40%	13社	11社	18社	8社	7社	2社	3社	2社	7%	6%	5%	10%	7%	13%	11%	30%	25%	19%	19%	
有効回答	363社	205社	175社	51社	50社	100%	100%	100%	100%	100%	412社	361社	88社	100%	100%	100%	218社	218社	173社	115社	56社	19社	10社	8社	37社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問 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	17社	11社	8社	4社	1社	5%	5%	5%	8%	2%	25社	11社	6社	6%	3%	7%	16社	4社	9社	5社	4社	0社	0社	1社	2社	7%	2%	5%	4%	7%	0%	0%	13%	5%	
10～19回	322社	183社	156社	43社	42社	88%	89%	89%	84%	84%	364社	323社	71社	88%	89%	81%	192社	195社	153社	100社	48社	19社	10社	7社	30社	88%	89%	87%	88%	86%	95%	100%	88%	81%	81%	
20～29回	25社	10社	10社	4社	7社	7%	5%	6%	8%	14%	23社	27社	9社	6%	7%	10%	8社	19社	14社	9社	3社	1社	0社	0社	4社	4%	9%	8%	8%	5%	5%	0%	0%	11%	11%	
30回以上	2社	1社	1社	0社	0社	1%	0%	1%	0%	0%	1社	1社	2社	0%	0%	2%	1社	1社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	3%	3%	
有効回答	366社	205社	175社	51社	50社	100%	100%	100%	100%	100%	413社	362社	88社	100%	100%	100%	217社	219社	176社	114社	56社	20社	10社	8社	37社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問 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	32社	26社	22社	7社	11社	9%	13%	13%	14%	22%	58社	34社	6社	14%	9%	7%	33社	27社	20社	11社	4社	1社	1社	0社	0社	15%	12%	11%	10%	7%	5%	10%	0%	0%	
1時間以上2時間未満	183社	114社	77社	21社	24社	51%	55%	44%	41%	48%	219社	170社	39社	53%	47%	44%	113社	102社	84社	51社	30社	10社	5社	25社	52%	47%	48%	44%	54%	53%	50%	63%	68%	68%		
2時間以上3時間未満	117社	47社	62社	19社	10社	32%	23%	35%	37%	20%	108社	127社	28社	26%	35%	32%	54社	69社	55社	42社	20社	6社	3社	2社	9社	25%	32%	31%	37%	36%	32%	30%	25%	24%	24%	
3時間以上4時間未満	26社	16社	11社	3社	7社	7%	8%	6%	6%	6%	21社	25社	13社	5%	7%	15%	12社	16社	14社	9社	2社	2社	1社	2社	1社	2%	6%	7%	8%	8%	4%	11%	10%	13%	5%	
4時間以上	4社	3社	4社	1社	2社	1%	1%	2%	2%	4%	8社	4社	2社	2%	1%	2%	4社	5社	2社	2社	0社	0社	0社	0社	1社	1%	2%	2%	1%	2%	0%	0%	0%	3%	3%	
有効回答	362社	206社	176社	51社	50社	100%	100%	100%	100%	100%	414社	360社	88社	100%	100%	100%	216社	219社	175社	115社	56社	19社	10社	8社	37社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問 5. 取締役会における、1回あたりの平均議題数	1～5個	160社	110社	93社	24社	29社	45%	54%	53%	47%	58%	213社	169社	42社	52%	47%	48%	130社	123社	77社	40社	30社	8社	5社	3社	5社	61%	57%	44%	35%	54%	42%	50%	38%	14%	
6～10個	168社	77社	78社	22社	20社	47%	38%	45%	43%	40%	170社	164社	39社	42%	46%	44%	77社	81社	89社	68社	21社	9社	5社	4社	17社	36%	38%	51%	59%	38%	47%	50%	50%	46%	46%	
11～15個	26社	14社	3社	5社	1社	7%	7%	2%	10%	2%	23社	21社	6社	6%	6%	7%	6社	8社	7社	7社	5社	2社	0社	1社	12社	3%	4%	4%	6%	9%	11%	0%	13%	32%	32%	
16～20個	4社	1社	1社	0社	0社	1%	0%	1%	0%	0%	2社	3社	1社	0%	1%	1%	0社	2社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	
21個以上	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	1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%	
有効回答	359社	202社	175社	51社	50社	100%	100%	100%	100%	100%	409社	357社	88社	100%	100%	100%	213社	215社	174社	115社	56社	19社	10社	8社	37社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問 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	0割	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	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%	
1～2割	69社	33社	38社	10社	8社	20%	17%	22%	20%	16%	96社	54社	9社	24%	16%	11%	47社	43社	28社	21社	6社	7社	1社	0社	6社	22%	20%	16%	19%	11%	39%	10%	0%	17%	17%	
3～4割	141社	84社	66社	20社	17社	40%	42%	39%	41%	35%	163社	143社	31社	40%	41%	37%	71社	86社	69社	54社	31社	6社	5社	2社	11社	34%	41%	40%	48%	57%	33%	50%	29%	31%	31%	
5～6割	98社	62社	53社	16社	15社	28%	31%	31%	33%	31%	115社	103社	29社	28%	30%	35%	63社	58社	60社	29社	15社	3社	4社	3社	11社	30%	27%	35%	26%	28%	17%	40%	43%	31%	31%	
7～8割	41社	19社	13社	3社	9社	12%	10%	8%	6%	18%	29社	45社	7社	7%	13%	18%	28社	23社	14社	9社	2社	2社	0社	2社	7社	13%	11%	8%	8%	4%	11%	0%	29%	20%	20%	
9～10割	1社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	1%	0%	0%	1社	1社	0社	0%	0%	0%	1社	1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%	
有効回答	350社	198社	171社	49社	49社	100%	100%	100%	100%	100%	404社	346社	84社	100%	100%	100%	210社	211社	171社	113社	54社	18社	10社	7社	35社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	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・プラスチック・ガラス・その他）	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・ガス等）	空運業・倉庫・運輸業（陸運・海運）	小売業・卸売業	商社（総合商社・専門商社等）	（通信・メディア・エンターテインメント）	テクノロジ・メディア・通信（TMT）	ライフサイエンス・ヘルスケア（製薬業、介護関連業等）	金融業（銀行・証券・保険等）	サービス業（外食・宿泊業等）	製造業（鉄・セメント・金属等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック・その他）	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・ガス等）	空運業・倉庫・運輸業（陸運・海運）	小売業・卸売業	商社（総合商社・専門商社等）	（通信・メディア・エンターテインメント）	テクノロジ・メディア・通信（TMT）	ライフサイエンス・ヘルスケア（製薬業、介護関連業等）	金融業（銀行・証券・保険等）	サービス業（外食・宿泊業等）	その他							
	全 て	全 て	監 査 役 設 置 会 社	監 査 等 委 員 会 設 置 会 社	指 名 委 員 会 等 設 置 会 社	監 査 等 委 員 会 設 置 会 社	指 名 委 員 会 等 設 置 会 社		J P X 4 0 0 企 業	J P X 4 0 0 外 企 業	J P X 4 0 0 企 業	J P X 4 0 0 外 企 業	J P X 4 0 0 企 業	J P X 4 0 0 外 企 業	J P X 4 0 0 企 業	J P X 4 0 0 外 企 業	J P X 4 0 0 企 業	J P X 4 0 0 外 企 業	J P X 4 0 0 企 業	J P X 4 0 0 外 企 業	J P X 4 0 0 企 業	J P X 4 0 0 外 企 業	J P X 4 0 0 企 業	J P X 4 0 0 外 企 業	J P X 4 0 0 企 業	J P X 4 0 0 外 企 業	J P X 4 0 0 企 業	J P X 4 0 0 外 企 業	J P X 4 0 0 企 業	J P X 4 0 0 外 企 業	J P X 4 0 0 企 業	J P X 4 0 0 外 企 業							
問7、取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間の割合 平均値																																							
①長期の経営戦略	5%	-	5%	4%	6%	-	-	-	5%	5%	-	-	5%	5%	-	-	5%	6%	4%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
②中期の経営戦略・経営計画	13%	-	12%	13%	22%	-	-	-	13%	12%	-	-	13%	12%	-	-	13%	17%	12%	14%	14%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
③経営陣の指名・報酬	5%	-	5%	5%	7%	-	-	-	6%	5%	-	-	6%	5%	-	-	6%	5%	5%	5%	5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
④個別の業務執行の決定（M&A等）	32%	-	34%	31%	18%	-	-	-	31%	33%	31%	36%	31%	35%	33%	32%	37%	25%	31%	34%	34%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
⑤個別の業務執行の報告	37%	-	37%	38%	36%	-	-	-	34%	38%	-	-	34%	38%	-	-	35%	26%	38%	39%	34%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
⑥その他	8%	-	8%	8%	11%	-	-	-	11%	7%	-	-	11%	7%	-	-	12%	8%	9%	8%	8%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
有効回答	789社	-	546社	214社	29社	-	-	-	194社	595社	-	-	188社	134社	51社	62社	12社	56社	23社	36社	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
①長期の経営戦略																																							
0%	283社	36%	204社	71社	8社	37%	33%	28%	71社	212社	37%	36%	66社	42社	19社	28社	11社	10社	31社	8社	23社	6社	19社	10社	10社	23社	35%	31%	37%	42%	58%	34%	34%	38%	37%	50%	34%	43%	28%
0%超～10%	452社	57%	299社	134社	19社	55%	63%	66%	103社	349社	53%	59%	110社	85社	26社	35社	8社	18社	57社	10社	35社	5社	29社	11社	23社	23社	59%	63%	51%	52%	42%	62%	63%	48%	56%	42%	52%	48%	64%
10%超～20%	44社	6%	34社	8社	2社	6%	4%	7%	16社	28社	8%	5%	9社	6社	5社	4社	0社	1社	3社	2社	3社	1社	7社	2社	1社	1社	5%	4%	10%	6%	0%	3%	3%	10%	5%	8%	13%	9%	3%
20%超～40%	10社	1%	9社	1社	0社	2%	0%	0%	4社	6社	2%	1%	3社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	1社	1社	0社	1社	0社	2社	2社	2%	1%	2%	0%	0%	0%	5%	2%	0%	2%	0%	6%	
40%超～60%	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社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
60%超～80%	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社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
80%超～100%	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社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
有効回答	789社	100%	546社	214社	29社	100%	100%	100%	194社	595社	100%	100%	188社	134社	51社	67社	19社	29社	91社	21社	62社	12社	56社	23社	36社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
②中期の経営戦略・経営計画																																							
0%	46社	6%	34社	11社	1社	6%	5%	3%	12社	34社	6%	6%	8社	5社	3社	7社	4社	1社	8社	2社	3社	2社	1社	1社	1社	1社	4%	4%	6%	10%	21%	3%	9%	10%	5%	17%	2%	4%	3%
0%超～10%	450社	57%	323社	120社	7社	59%	56%	24%	96社	354社	49%	59%	112社	80社	26社	35社	10社	16社	61社	10社	37社	5社	25社	11社	22社	9社	60%	60%	51%	52%	53%	55%	67%	48%	60%	42%	45%	48%	61%
10%超～20%	197社	25%	136社	54社	7社	25%	25%	24%	50社	147社	26%	25%	39社	35社	14社	17社	3社	9社	19社	5社	19社	2社	16社	10社	9社	21%	26%	27%	25%	16%	31%	21%	24%	31%	17%	29%	43%	25%	
20%超～40%	84社	11%	47社	23社	14社	9%	11%	48%	34社	50社	18%	8%	25社	12社	7社	8社	2社	2社	3社	4社	2社	3社	13社	1社	2社	2社	13%	9%	14%	12%	11%	7%	3%	19%	3%	25%	23%	4%	6%
40%超～60%	11社	1%	6社	5社	0社	1%	2%	0%	2社	9社	1%	2%	4社	1社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	1社	0社	1社	0社	2社	2社	2%	1%	2%	0%	0%	3%	0%	0%	2%	0%	0%	6%	
60%超～80%	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社	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
80%超～100%	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社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
有効回答	789社	100%	546社	214社	29社	100%	100%	100%	194社	595社	100%	100%	188社	134社	51社	67社	19社	29社	91社	21社	62社	12社	56社	23社	36社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
③経営陣の指名・報酬																																							
0%	126社	16%	84社	39社	3社	15%	18%	10%	14社	112社	7%	19%	26社	22社	9社	12社	3社	3社	20社	4社	11社	3社	2社	3社	8社	8社	14%	16%	18%	18%	16%	10%	22%	19%	18%	25%	4%	13%	22%
0%超～10%	632社	80%	441社	168社	23社	81%	79%	79%	166社	466社	86%	78%	152社	110社	39社	52社	14社	23社	71社	16社	50社	8社	51社	19社	27社	27社	81%	82%	76%	78%	74%	79%	78%	76%	81%	67%	91%	83%	75%
10%超～20%	25社	3%	16社	6社	3社	3%	3%	10%	10社	15社	5%	3%	8社	2社	3社	2社	2社	2社	0社	1社	1社	1社	3社	0社	0社	0社	4%	1%	6%	3%	11%	7%	0%	5%	2%	8%	5%	0%	0%
20%超～40%	6社	1%	5社	1社	0社	1%	0%	0%	4社	2社	2%	0%	2社	0社	0社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	1社	1社	1社	1社	1%	0%	0%	1%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	4%	3%	
40%超～60%	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社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
60%超～80%	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社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
80%超～100%	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社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
有効回答	789社	100%	546社	214社	29社	100%	100%	100%	194社	595社	100%	100%	188社	134社	51社	67社	19社	29社	91社	21社	62社	12社	56社	23社	36社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
④個別の業務執行の決定（M&A等）																																							
0%	31社	4%	17社	11社	3社	3%	5%	10%	7社	24社	4%	4%	10社	4社	3社	2社	0社	0社	5社	1社	2社	1社	1社	1社	1社	1社	5%	3%	6%	3%	0%	0%	5%	5%	3%	8%	2%	4%	3%
0%超～10%	84社	11%	45社	31社	8社	8%	14%	28%	19社	65社	10%	11%	19社	11社	7社	6社	1社	3社	8社	1社	6社	0社	14社	4社	4社	7社	10%	8%	14%	9%	5%	10%	9%	5%	10%	0%	25%	17%	11%
10%超～20%	116社	15%	78社	30社	8社	14%	14%	28%	30社	86社	15%	14%	27社	19社	9社	10社	3社	5社	8社	3社	8社	0社	12社	5社	7社	14社	14%	14%	18%	15%	16%	17%	9%	14%	13%	0%	21%	22%	19%
20%超～40%	372社	47%	267社	95社	10社	49%	44%	34%	96社	276社	49%	46%	91社	67社	20社	28社	11社	11社	48社	11社	35社	5社	25社	6社	14社	48%	50%	39%	42%	58%	38%	53%	52%	56%	42%	45%	26%	39%	
40%超～60%	140社	18%	107社	33社	0社	20%	15%	0%	33社	107社	17%	18%	32社	27社	9社	15社	4社	7社	14社	3社	9社	6社	2社	6社	6社	17%	20%	18%	22%	21%	24%	15%	14%	15%	50%	4%	26%	17%	
60%超～80%	44社	6%	30社	14社	0社	5%	7%	0%	8社	36社	4%	6%	8社	5社	3社	6社	0社	3社	8社	2社	2社	0社	2社	1社	4社	4%	4%	6%	9%	0%	10%	9%	10%	3%	0%	4%	4%	11%	
80%超～100%	2社	0%	2社	0社	0社	0%	0%	0%																															

⑤ 時 価 総 額					⑥ 外 国 人 株 式 保 有 比 率					⑦ 海 外 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 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率		R O E	R O E	R O E	R O E
	1 0 0 0 億 上	1 0 0 0 億 満	1 0 0 0 億 上	1 0 0 0 億 満		1 0 0 0 %	2 0 0 0 %	2 0 0 0 %	2 0 0 0 %		2 5 %	2 5 %	2 5 %	2 5 %		3 5 %	3 5 %	3 5 %	3 5 %
間7、取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に 平均値																			
①長期の経営戦略	5%	5%	-	-	5%	5%	5%	5%	-	-	5%	5%	4%	-	-	5%	4%	4%	5%
②中期の経営戦略・経営計画	13%	12%	-	-	12%	12%	13%	13%	-	-	13%	12%	14%	-	-	13%	12%	12%	11%
③経営陣の指名・報酬	6%	5%	-	-	4%	5%	5%	6%	-	-	5%	5%	6%	-	-	5%	5%	5%	5%
④個別の業務執行の決定（M&A等）	33%	32%	-	-	31%	34%	34%	31%	-	-	36%	32%	32%	-	-	32%	33%	33%	35%
⑤個別の業務執行の報告	35%	38%	-	-	39%	37%	36%	34%	-	-	35%	37%	35%	-	-	35%	38%	37%	37%
⑥その他	9%	8%	-	-	8%	8%	7%	11%	-	-	6%	8%	9%	-	-	9%	7%	8%	7%
有効回答	332社	457社	-	-	272社	228社	154社	135社	-	-	119社	130社	135社	-	-	137社	102社	174社	99社
①長期の経営戦略																			
0%	125社	158社	38%	35%	95社	83社	52社	53社	35%	36%	43社	39社	50社	36%	30%	44社	40社	76社	32社
0%超～10%	178社	274社	54%	60%	161社	128社	92社	71社	59%	56%	67社	81社	78社	56%	62%	84社	58社	85社	59社
10%超～20%	24社	20社	7%	4%	13社	12社	8社	11社	5%	5%	9社	7社	5社	8%	5%	9社	3社	9社	8社
20%超～40%	5社	5社	2%	1%	3社	5社	2社	0社	1%	2%	0社	3社	2社	0%	2%	0社	1社	4社	0社
40%超～60%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社
60%超～80%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社
80%超～100%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社
有効回答	332社	457社	100%	100%	272社	228社	154社	135社	100%	100%	119社	130社	135社	100%	100%	137社	102社	174社	99社
②中期の経営戦略・経営計画																			
0%	20社	26社	6%	6%	17社	12社	6社	11社	6%	5%	2社	8社	9社	2%	6%	7社	7社	11社	7社
0%超～10%	175社	275社	53%	60%	163社	135社	83社	69社	60%	59%	68社	78社	71社	57%	60%	75社	63社	105社	59社
10%超～20%	87社	110社	26%	24%	65社	56社	42社	34社	24%	25%	31社	30社	33社	26%	23%	41社	20社	35社	25社
20%超～40%	45社	39社	14%	9%	22社	22社	22社	18社	8%	10%	17社	12社	17社	14%	9%	12社	9社	20社	8社
40%超～60%	5社	6社	2%	1%	4社	3社	1社	3社	1%	1%	1社	2社	5社	1%	2%	1社	3社	3社	0社
60%超～80%	0社	1社	0%	0%	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	1社	0社	0社	0社
80%超～100%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社
有効回答	332社	457社	100%	100%	272社	228社	154社	135社	100%	100%	119社	130社	135社	100%	100%	137社	102社	174社	99社
③経営陣の指名・報酬																			
0%	33社	93社	10%	20%	56社	41社	17社	12社	21%	18%	19社	17社	15社	16%	13%	25社	15社	37社	14社
0%超～10%	279社	353社	84%	77%	212社	178社	128社	114社	78%	78%	96社	110社	110社	81%	85%	107社	82社	129社	80社
10%超～20%	16社	9社	5%	2%	2社	9社	7社	7社	1%	4%	4社	2社	8社	3%	2%	5社	3社	7社	3社
20%超～40%	4社	2社	1%	0%	2社	0社	2社	2社	1%	0%	0社	2社	1社	0%	1%	0社	2社	1社	2社
40%超～60%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社
60%超～80%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社
80%超～100%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社
有効回答	332社	457社	100%	100%	272社	228社	154社	135社	100%	100%	119社	130社	135社	100%	100%	137社	102社	174社	99社
④個別の業務執行の決定（M&A等）																			
0%	8社	23社	2%	5%	12社	10社	3社	6社	4%	4%	2社	7社	6社	2%	5%	6社	1社	7社	2社
0%超～10%	31社	53社	9%	12%	34社	26社	12社	12社	13%	11%	9社	12社	9社	8%	9%	14社	14社	20社	10社
10%超～20%	50社	66社	15%	14%	41社	28社	21社	26社	15%	12%	16社	16社	23社	13%	12%	19社	12社	26社	17社
20%超～40%	166社	206社	50%	45%	130社	101社	80社	61社	48%	44%	57社	67社	63社	48%	52%	68社	48社	76社	41社
40%超～60%	58社	82社	17%	18%	43社	44社	30社	23社	16%	19%	24社	21社	29社	20%	16%	25社	24社	30社	19社
60%超～80%	18社	26社	5%	6%	12社	18社	7社	7社	4%	8%	11社	7社	4社	9%	5%	4社	3社	15社	9社
80%超～100%	1社	1社	0%	0%	0社	1社	1社	0社	0%	0%	0社	1社	1社	0%	0%	1社	0社	0社	0社
有効回答	332社	457社	100%	100%	272社	228社	154社	135社	100%	100%	119社	130社	135社	100%	100%	137社	102社	174社	99社

問7. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に  
 平均値

[illegible]

	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	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	
	0	0	0	0	率	率	率	率	率	率	率	率	以上	以上	以上	以上	
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	5	5	5	
	億	億	億	億	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
	以上	未満	以上	未満	満	満	満	以上	満	満	満	以上	満	満	満	以上	
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
0%超～10%		19社	31社	6%	7%	19社	14社	6社	11社	7%	6%	4%	8%	7社	7社	9社	7社
10%超～20%		56社	70社	17%	15%	30社	48社	23社	25社	11%	21%	15%	19%	16社	15社	36社	9社
20%超～40%		152社	197社	46%	43%	121社	91社	77社	60社	44%	40%	50%	44%	66社	42社	69社	51社
40%超～60%		82社	112社	25%	25%	73社	52社	41社	28社	27%	23%	27%	21%	36社	27社	42社	22社
60%超～80%		18社	39社	5%	9%	23社	19社	6社	9社	8%	8%	4%	7%	10社	10社	15社	8社
80%超～100%		2社	6社	1%	1%	4社	3社	0社	1社	1%	1%	0%	1%	0社	1社	2社	1社
有効回答		332社	457社	100%	100%	272社	228社	154社	135社	100%	100%	100%	100%	137社	102社	174社	99社
⑥その他		161社	249社	48%	54%	144社	126社	79社	61社	53%	55%	51%	45%	77社	62社	89社	51社
0%		81社	113社	24%	25%	71社	48社	46社	29社	26%	21%	30%	21%	33社	21社	41社	26社
0%超～10%		50社	45社	15%	10%	30社	24社	17社	24社	11%	11%	11%	18%	12社	8社	22社	14社
10%超～20%		27社	37社	8%	8%	20社	25社	9社	10社	7%	11%	6%	7%	10社	7社	17社	6社
20%超～40%		10社	10社	3%	2%	5社	4社	1社	10社	2%	2%	1%	7%	4社	4社	4社	2社
40%超～60%		2社	1社	1%	0%	1社	0社	1社	1社	0%	0%	1%	1%	0社	0社	1社	0社
60%超～80%		1社	2社	0%	0%	1社	1社	1社	0社	0%	0%	1%	0%	1社	0社	0社	2社
80%超～100%		332社	457社	100%	100%	272社	228社	154社	135社	100%	100%	100%	100%	137社	102社	174社	99社
有効回答																	
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%
作成しているが、公表していない		43社	43社	12%	9%	25社	21社	17社	23社	9%	9%	10%	16%	8社	10社	28社	6%
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%
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%
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%
年2回		51社	48社	18%	22%	26社	27社	33社	13社	26%	17%	26%	11%	22社	18社	18社	30%
年3回																	







	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	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	
	1 0 0 0 億 円	1 0 0 0 億 円	1 0 0 0 億 円	1 0 0 0 億 円	1 0 %	2 0 %	0 %	0 %	2 5 %	5 %	2 5 %	5 %	3 %	5 %	8 %	1 %	0 %	
	上 満	上 満	上 満	上 満	未 満	未 満	未 満	未 満	未 満	未 満	未 満	未 満	未 満	未 満	未 満	未 満	未 満	
問 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%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
12.社外監査役	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%
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	1%	0%	0%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
12.社外監査役	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%
13.外部有識者	2社	2社	1%	1%	2社	0社	1社	1社	2%	0%	1%	1%	0社	1社	1社	1%	0%	1%
14.その他	8社	7社	3%	3%	5社	6社	2社	2社	5%	4%	2%	2%	2社	2社	3社	3%	2%	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%
問 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																		
別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%
担当する部署は定まっている	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%
担当する部署は定まっている	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%
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%
問 1 3. 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																		
別の部署が担当している	49社	24社	59社	33社	81社	53%	39%	53%	49%	44%			49社	24社	59社	33社	81社	53%
担当する部署は定まっている	41社	34社	48社	31社	97社	45%	56%	43%	46%	53%			41社	34社	48社	31社	97社	45%
担当する部署は定まっている	2社	3社	4社	3社	5社	2%	5%	4%	4%	3%			2社	3社	4社	3社	5社	2%
有効回答	92社	61社	111社	67社	183社	100%	100%	100%	100%	100%			92社	61社	111社	67社	183社	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 3 % 未 満		O	A	3	%	以上	1	0	%	以上	1	0	%	以上	1	0	%	以上	1	0	%	以上	1	0	%
		以上	8	%	未	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満
		5	%	未	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満
		3	%	未	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満	満

問 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・取締役会議長）	21社	4社	5社	1社	0社	10%	3%	5%	5%	0%
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）	5社	6社	7社	2社	1社	2%	5%	7%	9%	5%
3.社内取締役（社長・CEO・副社長）	48社	35社	36社	8社	7社	23%	29%	36%	36%	32%
4.社内取締役（1.または3.以外の業務執行取締役）	0社	0社	0社	1社	2社	0%	0%	0%	5%	9%
5.社内取締役（2.以外の非業務執行取締役）	4社	0社	1社	0社	0社	2%	0%	1%	0%	0%
6.社外取締役（他社の経営陣幹部経験者）	64社	49社	25社	7社	5社	31%	40%	25%	32%	23%
7.社外取締役（法律専門家）	17社	6社	11社	1社	3社	8%	5%	11%	5%	14%
8.社外取締役（会計・税務専門家）	10社	3社	5社	1社	1社	5%	2%	5%	5%	5%
9.社外取締役（行政経験者）	11社	4社	1社	0社	0社	5%	3%	1%	0%	0%
10.社外取締役（その他）	16社	7社	6社	1社	3社	8%	6%	6%	5%	14%
11.社内監査役	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
12.社内監査役	2社	0社	1社	0社	0社	1%	0%	1%	0%	0%
13.外部有識者	1社	2社	0社	0社	0社	0%	2%	0%	0%	0%
14.その他	6社	6社	2社	0社	0社	3%	5%	2%	0%	0%
有効回答	205社	122社	100社	22社	22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）	21社	4社	5社	1社	0社	10%	3%	5%	5%	0%
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）	6社	6社	6社	0社	0社	3%	5%	6%	0%	0%
3.社内取締役（社長・CEO・副社長）	49社	38社	36社	8社	8社	23%	30%	34%	38%	36%
4.社内取締役（1.または3.以外の業務執行取締役）	0社	0社	2社	1社	1社	0%	0%	2%	5%	5%
5.社内取締役（2.以外の非業務執行取締役）	5社	1社	1社	1社	0社	2%	1%	1%	5%	0%
6.社外取締役（他社の経営陣幹部経験者）	66社	48社	29社	7社	5社	31%	38%	27%	33%	23%
7.社外取締役（法律専門家）	18社	6社	9社	1社	4社	8%	5%	8%	5%	18%
8.社外取締役（会計・税務専門家）	10社	4社	6社	1社	2社	5%	3%	6%	5%	9%
9.社外取締役（行政経験者）	11社	4社	1社	0社	0社	5%	3%	1%	0%	0%
10.社外取締役（その他）	17社	7社	5社	1社	2社	8%	6%	5%	5%	9%
11.社内監査役	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
12.社内監査役	2社	0社	1社	0社	0社	1%	0%	1%	0%	0%
13.外部有識者	1社	1社	2社	0社	0社	0%	0%	1%	2%	0%
14.その他	6社	6社	3社	0社	0社	3%	5%	3%	0%	0%
有効回答	212社	125社	106社	21社	22社	100%	100%	100%	100%	100%

問 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  
別の部署が担当している  
担当する部署は定まっていない  
有効回答

110社	65社	49社	13社	8社	48%	52%	46%	57%	33%
111社	59社	55社	9社	14社	48%	47%	51%	39%	58%
9社	2社	3社	1社	2社	4%	2%	3%	4%	8%
230社	126社	107社	23社	24社	100%	100%	100%	100%	100%

⑩  
社  
外  
取  
締  
役  
比  
率

社外取締役		社外取締役		社外取締役		社外取締役	
比率	1 / 3 以上	比率	1 / 3 以上	比率	1 / 3 以上	比率	1 / 3 以上
1 / 3 未満	2 / 3 未満	1 / 3 未満	2 / 3 未満	1 / 3 未満	2 / 3 未満	1 / 3 未満	2 / 3 未満

16社	13社	2社	9%	5%	3%
9社	12社	0社	5%	5%	0%
59社	69社	8社	34%	29%	13%
3社	0社	0社	2%	0%	0%
2社	3社	0社	1%	1%	0%
46社	79社	28社	26%	33%	46%
12社	19社	7社	7%	8%	11%
9社	11社	0社	5%	5%	0%
3社	12社	2社	2%	5%	3%
5社	18社	11社	3%	7%	18%
0社	0社	0社	0%	0%	0%
1社	1社	1社	1%	0%	2%
2社	0社	1社	1%	0%	2%
8社	5社	1社	5%	2%	2%
175社	242社	61社	100%	100%	100%

16社	14社	1社	9%	6%	2%
9社	9社	0社	5%	4%	0%
64社	68社	9社	35%	28%	14%
2社	2社	0社	1%	1%	0%
3社	4社	1社	2%	2%	2%
48社	81社	29社	26%	33%	46%
12社	20社	6社	7%	8%	10%
9社	13社	1社	5%	5%	2%
4社	12社	1社	2%	5%	2%
5社	16社	12社	3%	6%	19%
0社	0社	0社	0%	0%	0%
1社	1社	1社	1%	0%	2%
2社	1社	1社	1%	0%	2%
8社	6社	1社	4%	2%	2%
183社	247社	63社	100%	100%	100%

111社	112社	25社	56%	44%	40%
81社	133社	37社	41%	52%	59%
5社	11社	1社	3%	4%	2%
197社	256社	63社	100%	100%	100%

⑪  
事  
業  
セ  
グ  
メ  
ン  
ト  
数

		事業セグメント数2以下		事業セグメント数3		事業セグメント数4		事業セグメント数5		事業セグメント数6		事業セグメント数7		事業セグメント数8		事業セグメント数9		事業セグメント数10以上		事業セグメント数10以上	
事業セグメント数2以下	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数10以上	事業セグメント数10以上	事業セグメント数10以上	事業セグメント数10以上	事業セグメント数10以上	事業セグメント数10以上	事業セグメント数10以上	事業セグメント数10以上	事業セグメント数10以上	事業セグメント数10以上	事業セグメント数10以上	事業セグメント数10以上	事業セグメント数10以上

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・精密機器等）	製造業（鉄・セメント・金属・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	製造業（鉄・セメント・金属・繊維・ガラス、その他製造業（消費財・食品等）	製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・繊維・プラスチック等）	
-------------	-----------------------	---------------------------------	-------------	----------------------	-----------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------	--





	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・組立産業等）	製造業（化学・鉄・セメント・金属・繊維・ガラス・食品等）	その他製造業（消費財・不動産産業等）	資源・エネルギー（石油・電気・ガス等）	空運・倉庫・運輸（陸運・海運・運送・郵便・通関等）	小売業・卸売業	商社（総合商社・専門商社等）	サービス業（外食・宿泊業等）	金融業（銀行・証券・保険等）	ライフサイエンス・ヘルスケア（製薬業、医療機器等）	テクノロジー・メディア・エンターテインメント（通信・デジタル・エンターテインメント等）	製造業（自動車・電機・機械・組立産業等）	製造業（化学・鉄・セメント・金属・繊維・ガラス・食品等）	その他製造業（消費財・不動産産業等）	資源・エネルギー（石油・ガス等）	空運・倉庫・運輸（陸運・海運・運送・郵便・通関等）	小売業・卸売業	商社（総合商社・専門商社等）	テクノロジー・メディア・エンターテインメント（通信・デジタル・エンターテインメント等）	ライフサイエンス・ヘルスケア（製薬業、医療機器等）	金融業（銀行・証券・保険等）	サービス業（外食・宿泊業等）	その他												
	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外	J P X 4 0 0 企業外													
後継者候補の評価、絞り込み・入替え																																							
実施している	206社	25%	142社	39社	25社	25%	18%	71%	87社	119社	42%	19%	57社	44社	11社	15社	5社	6社	12社	6社	23社	5社	5社	28%	31%	21%	21%	19%	12%	27%	19%	33%	40%	21%	14%				
実施していない	390社	47%	269社	115社	6社	47%	52%	17%	73社	317社	35%	51%	84社	57社	26社	40社	8社	13社	25社	9社	7社	14社	11社	42%	41%	49%	56%	44%	62%	41%	63%	30%	58%	54%					
分からない	233社	28%	163社	66社	4社	28%	30%	11%	46社	187社	22%	30%	60社	39社	16社	16社	5社	13社	25社	7社	4社	5社	19社	11社	28%	28%	30%	23%	28%	41%	26%	32%	19%	47%	30%	31%			
有効回答	829社	100%	574社	220社	35社	100%	100%	100%	206社	623社	100%	100%	201社	140社	53社	71社	18社	32社	97社	22社	64社	15社	57社	24社	35社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	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	152社	18%	107社	28社	17社	19%	13%	49%	65社	87社	32%	14%	44社	34社	11社	11社	6社	6社	2社	3社	7社	3社	19社	2社	4社	22%	24%	21%	16%	33%	19%	2%	14%	11%	20%	33%	8%	11%	
実施していない	431社	52%	294社	125社	12社	52%	57%	34%	87社	344社	43%	55%	94社	61社	26社	44社	8社	11社	67社	13社	4社	8社	21社	18社	19社	47%	44%	49%	63%	44%	47%	70%	59%	65%	27%	37%	75%	54%	
分からない	240社	29%	167社	67社	6社	29%	30%	17%	50社	190社	25%	31%	61社	44社	16社	15社	4社	15社	27社	6社	15社	8社	17社	4社	12社	31%	32%	30%	21%	22%	34%	28%	27%	24%	53%	30%	17%	34%	
有効回答	823社	100%	568社	220社	35社	100%	100%	100%	202社	621社	100%	100%	199社	139社	53社	70社	18社	32社	96社	22社	63社	15社	57社	24社	35社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
指名後のサポート																																							
実施している	153社	19%	108社	34社	11社	19%	16%	31%	52社	101社	26%	16%	45社	34社	11社	10社	4社	7社	6社	3社	11社	1社	13社	1社	7社	23%	25%	21%	14%	22%	22%	6%	14%	17%	7%	23%	4%	20%	
実施していない	426社	52%	292社	117社	17社	52%	53%	49%	93社	324社	50%	53%	93社	63社	29社	42社	9社	13社	60社	10社	38社	6社	26社	18社	19社	47%	46%	56%	60%	50%	41%	63%	45%	60%	40%	46%	78%	54%	
分からない	240社	29%	165社	68社	7社	29%	31%	20%	49社	191社	24%	31%	62社	40社	12社	18社	5社	12社	29社	9社	11社	8社	18社	4社	9社	31%	29%	23%	26%	28%	38%	31%	41%	22%	53%	32%	17%	26%	
有効回答	819社	100%	565社	219社	35社	100%	100%	100%	203社	616社	100%	100%	200社	137社	52社	70社	18社	32社	95社	22社	63社	15社	57社	23社	34社	35社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
同 15. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論・共有状況																																							
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	176社	22%	117社	41社	18社	21%	19%	55%	76社	100社	38%	16%	55社	35社	10社	12社	4社	4社	12社	7社	10社	2社	15社	5社	5社	28%	26%	20%	17%	22%	13%	12%	32%	16%	13%	28%	22%	15%	
取締役会で議論している	44社	5%	30社	13社	1社	5%	6%	3%	10社	34社	5%	6%	10社	5社	0社	4社	1社	1社	4社	1社	6社	3社	5社	2社	2社	5%	4%	0%	6%	6%	3%	4%	5%	9%	20%	9%	9%	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	17社	2%	8社	3社	6社	1%	1%	18%	7社	10社	4%	2%	3社	1社	1社	0社	1社	0社	1社	1社	2社	1社	2社	1社	0社	2%	1%	2%	0%	0%	0%	3%	4%	5%	3%	7%	4%	4%	0%
指名委員会はないが、社外取締役に共有している	9社	1%	1社	8社	1社	0社	1%	0%	1社	8社	1%	1%	4社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	2社	0社	0社	1社	0社	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	4%	0%	
特に何もしていない	365社	45%	254社	107社	4社	45%	49%	12%	65社	300社	33%	49%	71社	61社	27社	44社	8社	15社	57社	8社	31社	2社	17社	8社	16社	36%	45%	53%	63%	44%	47%	59%	36%	48%	13%	31%	35%	47%	
分からない	204社	25%	148社	52社	4社	26%	24%	12%	40社	164社	20%	27%	55社	33社	13社	10社	5社	11社	20社	5社	13社	7社	15社	6社	11社	28%	24%	25%	14%	28%	34%	21%	23%	20%	47%	28%	26%	32%	
有効回答	815社	100%	565社	217社	33社	100%	100%	100%	199社	616社	100%	100%	198社	137社	51社	70社	18社	32社	97社	22社	64社	15社	54社	23社	34社	35社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	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	236社	29%	161社	53社	22社	28%	25%	67%	102社	134社	51%	22%	66社	44社	13社	20社	9社	9社	19社	5社	11社	3社	24社	6社	7社	33%	32%	25%	29%	50%	29%	20%	23%	17%	20%	44%	27%	20%	
取締役会で議論している	68社	8%	48社	17社	3社	8%	8%	9%	16社	50社	9%	8%	15社	14社	3社	2社	6社	1社	7社	4社	4社	2社	7社	2社	4社	8%	10%	4%	9%	6%	6%	3%	7%	18%	6%	13%	9%	9%	11%
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	20社	2%	11社	4社	5社	2%	2%	15%	7社	13社	3%	2%	4社	2社	2社	0社	0社	1社	2社	1社	4社	1社	1社	2社	0社	2%	1%	4%	0%	0%	3%	2%	5%	6%	7%	2%	9%	0%	
指名委員会はないが、社外取締役に共有している	25社	3%	17社	8社	0社	3%	4%	0%	4社	21社	2%	3%	5社	6社	4社	1社	0社	0社	1社	0社	3社	0社	2社	1社	2社	3%	4%	8%	1%	0%	0%	1%	0%	5%	2%	4%	5%	6%	
特に何もしていない	303社	37%	214社	87社	2社	38%	40%	6%	43社	260社	21%	42%	65社	47社	19社	34社	5社	10社	52社	7社	30社	3社	9社	6社	16社	33%	34%	37%	49%	28%	32%	54%	32%	46%	20%	17%	27%	46%	
分からない	166社	20%	119社	46社	1社	21%	21%	3%	27社	139社	13%	23%	45社	24社	12社	9社	3社	9社	16社	5社	13社	6社	13社	5社	9社	6社	23%	18%	23%	13%	17%	29%	16%	23%	20%	40%	24%	23%	17%
有効回答	818社	100%	570社	215社	33社	100%	100%	100%	201社	617社	100%	100%	200社	137社	52社	70社	18社	31社	97社	22社	65社	15社	54社	22社	35社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	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	187社	23%	125社	40社	22社	22%	19%	69%	81社	106社	41%	17%	53社	35社	10社	14社	8社	7社	14社	6社	11社	4社	19社	3社	3社	27%	26%	19%	20%	44%	23%	14%	30%	17%	27%	36%	14%	8%	
取締役会で議論している	70社	9%	51社	19社	0社	9%	9%	0%	16社	54社	8%	9%	14社	13社	3社	6社	1社	1社	7社	3社	6社	2社	7社	2社	5社	7%	10%	6%	9%	6%	3%	7%	15%	9%	13%	13%	9%	14%	
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	21社	3%	13社	2社	6社	2%	1%	19%	10社	11社	5%	2%	5社	5社	1社	0社	0社	1社	2社	1社	2社	1社	1社	1社	0社	3%	4%	2%	0%	0%	3%	2%	5%	3%	7%	2%	9%	0%	
指名委員会はないが、社外取締役に共有している	14社	2%	11社	3社	0社	2%	1%	2%	2社	12社	1%	2%	4社	3社	1社	2社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	1社	1社	1社	2%	2%	2%	3%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	2%	5%	3%	
特に何もしていない	336社	41%	228社	105社	3社	40%	49%	9%	69社	283社	27%	46%	69社	51社	26社	38社	5社	10社	56社	7社	29社	2社	15社	10社	18社	35%	38%	50%	54%	28%	32%	58%	35%	45%	13%	28%	45%	50%	
分からない	185社	23%	139社	45社	1社	25%	21%	3%	35社	150社	18%	24%	53社	29社	11社	10社	4社	12社	18社	3社	16社	6社	13社	4社	9社	27%	21%	21%	14%	22%	39%	19%	15%	25%	40%	19%	18%	25%	
有効回答	813社	100%	567社	214社	32社	100%	100%	100%	197社	616社	100%	100%	198社	136社	52社	70社	18社	31社	97社	20社	65社	15社	53社	22社	36社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	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				外 国 人 株 式 保 有 比 率				海 外 売 上 高 比 率				R O E			
	1 0 0 0 億 円 上				1 0 0 0 % 上				2 0 0 0 % 上				3 5 % 上			
	1 0 0 0 億 円 上				1 0 0 0 % 上				2 0 0 0 % 上				3 5 % 上			
後継者候補の評価、競込み・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%	35社	20社	52社	29社
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%	67社	55社	78社	49社
分からない	91社	142社	26%	30%	86社	72社	43社	32社	30%	31%	26%	23%	41社	36社	47社	26%
有効回答	348社	481社	100%	100%	287社	235社	168社	139社	100%	100%	100%	100%	143社	111社	177社	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%	25社	19社	45社	16%
実施していない	151社	280社	44%	58%	173社	115社	86社	57社	60%	49%	51%	42%	77社	61社	79社	54%
分からない	93社	147社	27%	31%	90社	73社	43社	34社	31%	31%	26%	25%	41社	31社	51社	30%
有効回答	343社	480社	100%	100%	286社	234社	168社	135社	100%	100%	100%	100%	143社	111社	175社	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%	25社	20社	39社	16%
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%	71社	60社	83社	53%
分からない	100社	140社	29%	29%	83社	77社	45社	35社	29%	33%	27%	26%	45社	31社	52社	27%
有効回答	342社	477社	100%	100%	284社	234社	168社	133社	100%	100%	100%	100%	141社	111社	174社	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%	24社	11社	43社	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%	8社	2社	6社	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%	3社	2社	2社	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%	1社	5社	0社	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%	70社	60社	72社	42%
分からない	83社	121社	24%	25%	75社	65社	38社	26社	26%	28%	23%	19%	33社	30社	50社	22%
有効回答	339社	476社	100%	100%	285社	232社	164社	134社	100%	100%	100%	100%	139社	110社	173社	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%	32社	27社	50社	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%	12社	7社	12社	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%	3社	3社	2社	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%	2社	5社	7社	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%	61社	49社	63社	34%
分からない	61社	105社	18%	22%	65社	49社	32社	20社	23%	21%	19%	15%	28社	21社	40社	19%
有効回答	339社	479社	100%	100%	285社	233社	165社	135社	100%	100%	100%	100%	138社	112社	174社	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%	24社	21社	40社	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%	10社	11社	11社	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%	3社	2社	2社	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%	2社	5社	2社	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%	65社	51社	72社	36%
分からない	73社	112社	22%	23%	70社	53社	38社	24社	25%	23%	24%	18%	33社	22社	43社	22%
有効回答	335社	478社	100%	100%	283社	235社	161社	134社	100%	100%	100%	100%	137社	112社	170社	100%



	① 全 て	② 機 関 設 計	③ J P X 4 0 0	④ 業 種	製造業（自動車・機械・機電・加工組立産業等）	製造業（化学・鉄・セメント・金属・繊維・プラスチック・木材産業等）	その他製造業（消費財・食品等）	運輸業（陸運・海運・空運・パイプライン・電気・ガス等）	建設業（土木・建築・電気・ガス等）	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									
		監査役設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	金 融 業 （ 銀 行 ・ 証 券 ・ 保 険 業 ）	サ ー ビ ス 業 （ 外 食 ・ 宿 泊 業 等 ）	製造業（自動車・機械・機電・加工組立産業等）	製造業（化学・鉄・セメント・金属・繊維・プラスチック・木材産業等）	その他製造業（消費財・食品等）	運輸業（陸運・海運・空運・パイプライン・電気・ガス等）	建設業（土木・建築・電気・ガス等）	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	
後継者候補の選出																						
指名委員会で議論している	200社	25%	143社	39社	18社	25%	18%	60%	92社	108社	46%	18%	63社	38社	10社	12社	5社	8社	15社	5社	13社	61社
取締役会で議論している	66社	8%	44社	22社	0社	8%	10%	0%	13社	53社	6%	9%	11社	15社	2社	6社	1社	1社	7社	3社	13社	61社
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	12社	1%	5社	3社	4社	1%	1%	13%	3社	9社	1%	1%	4社	1社	1社	0社	0社	1社	2社	0社	3社	0%
指名委員会はないが、社外取締役に共有している	18社	2%	12社	6社	0社	2%	3%	0%	2社	16社	1%	3%	6社	2社	2社	3社	0社	0社	1社	1社	2社	0%
特に何もしていない	301社	37%	207社	90社	4社	36%	41%	13%	51社	250社	25%	41%	63社	43社	19社	38社	6社	12社	46社	4社	21社	47%
分からない	219社	27%	158社	57社	4社	28%	26%	13%	40社	179社	20%	29%	52社	39社	18社	11社	6社	8社	25社	9社	13社	25%
有効回答	816社	100%	569社	217社	30社	100%	100%	100%	201社	615社	100%	100%	199社	138社	52社	70社	18社	30社	95社	22社	66社	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	172社	21%	117社	35社	20社	21%	16%	65%	79社	93社	40%	15%	49社	32社	10社	11社	6社	6社	11社	6社	9社	25%
取締役会で議論している	50社	6%	32社	18社	0社	6%	8%	0%	13社	37社	7%	6%	9社	11社	2社	4社	1社	2社	2社	2社	7社	11%
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	9社	1%	4社	2社	3社	1%	1%	10%	3社	6社	2%	1%	2社	1社	1社	0社	0社	1社	2社	0社	1社	0%
指名委員会はないが、社外取締役に共有している	16社	2%	11社	5社	0社	2%	2%	0%	2社	14社	1%	2%	4社	3社	3社	2社	0社	0社	0社	0社	2社	3%
特に何もしていない	356社	44%	246社	105社	5社	44%	48%	16%	59社	297社	30%	48%	81社	53社	22社	42社	6社	10社	56社	7社	34社	41%
分からない	208社	26%	152社	53社	3社	27%	24%	10%	41社	167社	21%	27%	53社	36社	14社	11社	5社	11社	23社	7社	13社	28%
有効回答	811社	100%	562社	218社	31社	100%	100%	100%	197社	614社	100%	100%	198社	136社	52社	70社	18社	30社	94社	22社	65社	100%
後継者候補の評価、仮込み・入替え																						
指名委員会で議論している	146社	18%	101社	27社	18社	18%	12%	56%	68社	78社	33%	13%	43社	27社	7社	9社	4社	5社	13社	3社	7社	22%
取締役会で議論している	47社	6%	32社	15社	0社	6%	7%	0%	11社	36社	5%	6%	5社	12社	1社	6社	1社	1社	2社	3社	9社	9%
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	1%	6社	1社	3社	1%	0%	9%	3社	7社	1%	1%	2社	2社	1社	0社	0社	1社	1社	0社	1社	1%
指名委員会はないが、社外取締役に共有している	14社	2%	10社	4社	0社	2%	2%	0%	2社	12社	1%	2%	3社	3社	3社	1社	0社	0社				

	⑤ 時 価 総 額				⑥ 外 国 人 株 式 保 有 比 率				⑦ 海 外 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 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	海 外 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%	26社	18社	48社	34社	72社
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%	13社	12社	13社	11社	17社
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	3社	0社	6社
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%	2社	3社	5社	4社	4社
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%	57社	46社	57社	31社	105社
分からない	77社	142社	23%	30%	86社	67社	36社	30社	30%	29%	22%	22%	40社	31社	49社	29社	67社
有効回答	340社	476社	100%	100%	283社	232社	164社	137社	100%	100%	100%	100%	139社	112社	175社	109社	271社
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%	25社	15社	39社	26社	67社
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%	10社	4社	8社	10社	18社
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%	1社	2社	1社	1社	4社
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%	3社	3社	1社	4社	5社
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%	63社	55社	76社	41社	113社
分からない	79社	129社	24%	27%	72社	68社	39社	29社	25%	29%	24%	22%	38社	31社	46社	27社	64社
有効回答	334社	477社	100%	100%	284社	232社	161社	134社	100%	100%	100%	100%	140社	110社	171社	109社	271社
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%	20社	12社	38社	21社	54社
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%	9社	9社	10社	8社	11社
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%	2社	1社	2社	1社	4社
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	4社	3社	3社
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%	66社	53社	71社	44社	123社
分からない	94社	144社	27%	30%	83社	76社	41社	38社	29%	32%	25%	28%	41社	34社	49社	32社	78社
有効回答	342社	476社	100%	100%	284社	234社	163社	137社	100%	100%	100%	100%	140社	111社	174社	109社	273社
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%	17社	16社	34社	20社	40社
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%	6社	7社	10社	8社	11社
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	1社	3社	1社	6社
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%	3社	2社	3社	2社	3社
特に何もしていない	133社	248社	39%	52%	164社	100社	68社	49社	58%	43%	41%	37%	71社	53社	75社	49社	127社
分からない	95社	143社	28%	30%	86社	72社	43社	37社	30%	31%	26%	28%	41社	30社	50社	30社	83社
有効回答	339社	475社	100%	100%	284社	232社	164社	134社	100%	100%	100%	100%	139社	109社	175社	110社	270社
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%	5社	5社	22社	14社	27社
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%	5社	6社	9社	7社	11社
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%	0社	3社	2社	0社	8社
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%	0社	2社	1社	2社	1社
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%	77社	57社	83社	52社	139社
分からない	111社	148社	33%	31%	83社	83社	49社	44社	30%	35%	31%	33%	50社	36社	55社	34社	81社
有効回答	334社	471社	100%	100%	280社	234社	159社	132社	100%	100%	100%	100%	137社	109社	172社	109社	267社

	R O A										社 外 取 締 役 比 率										事 業 セ グ メ ン ト 数													
	R O A					R O A					社 外 取 締 役 比 率					社 外 取 締 役 比 率					事 業 セ グ メ ン ト 数					事 業 セ グ メ ン ト 数								
	R O A					R O A					社 外 取 締 役 比 率					社 外 取 締 役 比 率					事 業 セ グ メ ン ト 数					事 業 セ グ メ ン ト 数								
	R O A					R O A					社 外 取 締 役 比 率					社 外 取 締 役 比 率					事 業 セ グ メ ン ト 数					事 業 セ グ メ ン ト 数								
後継者候補の選出	80社	51社	50社	5社	9社	23%	27%	29%	11%	19%	61社	116社	23社	15%	34%	29%	36社	41社	44社	37社	17社	6社	5社	4社	8社	17%	20%	27%	33%	34%	35%	50%	67%	25%
指名委員会で議論している	28社	18社	10社	3社	6社	8%	9%	6%	6%	13%	36社	25社	5社	9%	7%	6%	4社	3社	2社	1社	0社	1社	0社	1社	1社	9%	8%	10%	8%	6%	12%	0%	0%	3%
取締役会で議論している	3社	6社	3社	0社	0社	1%	3%	2%	0%	0%	3社	4社	5社	1%	1%	6%	4社	3社	2社	1社	0社	1社	0社	1社	1社	2%	1%	1%	1%	0%	6%	0%	0%	3%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	6社	5社	4社	3社	0社	2%	3%	2%	6%	0%	8社	8社	2社	2%	2%	3%	6社	4社	4社	3社	0社	0社	0社	1社	3社	3%	2%	2%	3%	0%	0%	0%	0%	3%
指名委員会が無いが、社外取締役に共有している	125社	62社	67社	22社	18社	36%	32%	39%	47%	38%	167社	106社	28社	42%	31%	35%	88社	97社	55社	23社	18社	3社	2社	1社	11社	42%	46%	34%	20%	36%	18%	20%	17%	34%
特に何もしていない	102社	49社	37社	14社	14社	30%	26%	22%	30%	30%	120社	82社	17社	30%	24%	21%	57社	48社	42社	40社	12社	5社	3社	1社	10社	27%	23%	26%	35%	24%	29%	30%	17%	31%
分からない	344社	191社	171社	47社	47社	100%	100%	100%	100%	100%	395社	341社	80社	100%	100%	100%	209社	210社	163社	113社	50社	17社	10社	6社	32社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
有効回答																																		
後継者候補の育成計画の策定・実施	69社	42社	47社	5社	6社	20%	22%	27%	11%	13%	49社	95社	28社	12%	28%	36%	29社	34社	39社	32社	10社	7社	6社	3社	11社	14%	16%	24%	29%	20%	41%	60%	50%	34%
指名委員会で議論している	19社	12社	11社	2社	5社	6%	6%	6%	4%	11%	26社	21社	3社	7%	6%	4%	10社	12社	14社	6社	4社	2社	1社	0社	1社	5%	6%	9%	6%	8%	12%	10%	0%	3%
取締役会で議論している	2社	3社	4社	0社	0社	1%	2%	2%	0%	0%	2社	4社	3社	1%	1%	4%	4社	2社	1社	2社	1社	0社	0社	0社	0社	2%	2%	1%	1%	2%	0%	0%	0%	0%
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	3社	4社	2社	1社	2%	2%	2%	4%	2%	9社	6社	1社	2%	2%	1%	5社	8社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	1社	2%	4%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
指名委員会が無いが、社外取締役に共有している	149社	80社	71社	27社	19社	43%	43%	42%	57%	40%	196社	131社	29社	50%	39%	37%	103社	109社	73社	29社	20社	3社	1社	2社	12社	49%	52%	45%	27%	40%	18%	10%	33%	38%
特に何もしていない	98社	47社	34社	11社	16社	29%	25%	20%	23%	34%	111社	83社	14社	28%	24%	18%	58社	46社	33社	39社	15社	5社	2社	1社	8社	28%	22%	20%	36%	30%	29%	17%	25%	25%
分からない	343社	187社	171社	47社	47社	100%	100%	100%	100%	100%	393社	340社	78社	100%	100%	100%	209社	211社	161社	109社	50社	17社	10社	6社										

[illegible]

	⑤ 時 価 総 額				⑥ 外 国 人 株 式 保 有 比 率				⑦ 海 外 上 高 比 率				⑧ R O E															
	時 価 総 額 1 億 円 以 上	時 価 総 額 0 億 円 未 満	時 価 総 額 0 億 円 未 満	時 価 総 額 0 億 円 未 満	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 0 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 0 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 0 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 0 % 以 上	海 外 上 高 比 率 2 5 % 以 上	海 外 上 高 比 率 2 5 % 以 上	海 外 上 高 比 率 2 5 % 以 上	海 外 上 高 比 率 2 5 % 以 上	R O E 3 % 以 上	R O E 3 % 以 上	R O E 3 % 以 上	R O E 3 % 以 上												
問 1 6. 過去3年間における、貴社の社長・CEO経験者の「相談役・顧問・顧問に期待する役割を社内で明確化した相談役・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相談役・顧問の制度を廃止した特に実施していない相談役・顧問の制度が元々ないその他	89社	79社	25%	16%	48社	53社	34社	33社	16%	22%	20%	23%	23社	24社	47社	19社	54社	16%	21%	26%	17%	19%						
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%	100%	100%	100%	100%						
問 1 7. 社外取締役に期待する役割	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%
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%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問 1 8. 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取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関	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%
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	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%
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	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%
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%

	⑨ R O A										社 外 取 締 役 比 率	⑩ 事 業 セ グ メ ン ト 数																							
	R O A		R O A		R O A		R O A		R O A			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															
	3 5		5 8		8 0		5 8		8 0			1 1		1 1		1 1		1 1		1 1															
	以上	以上	以上	以上	以上	以上	以上	以上	以上	以上		以上	以上	以上	以上	以上	以上	以上	以上	以上	以上														
問 1 6、過去3年間における、貴社の社長・CEO経験者の「相談役・監																																			
相談役・顧問に期待する役割を社内で明確化した	75社	48社	29社	4社	9社	21%	24%	16%	8%	18%	71社	77社	20社	17%	22%	23%	40社	44社	30社	24社	12社	8社	1社	2社	6社	19%	20%	17%	21%	22%	42%	10%	29%	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	58社	30社	24社	3社	1社	16%	15%	14%	6%	2%	45社	58社	16社	11%	16%	19%	27社	25社	30社	15社	10社	4社	0社	1社	7社	13%	11%	17%	13%	19%	21%	0%	14%	20%	
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	32社	17社	15社	4社	0社	9%	8%	9%	8%	0%	19社	44社	7社	5%	12%	8%	7社	15社	15社	15社	5社	4社	1社	1社	6社	3%	7%	9%	13%	9%	21%	10%	14%	17%	
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	75社	49社	36社	7社	5社	21%	24%	20%	14%	10%	85社	78社	10社	21%	22%	12%	24社	40社	42社	30社	12社	8社	6社	4社	7社	11%	18%	24%	27%	22%	42%	60%	57%	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	13社	7社	6社	1社	0社	4%	3%	3%	2%	0%	9社	15社	3社	2%	4%	3%	6社	5社	4社	4社	5社	2社	0社	0社	1社	3%	2%	2%	4%	9%	11%	0%	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	2社	6社	3社	2社	1社	1%	3%	2%	4%	2%	5社	9社	0社	1%	3%	0%	0社	4社	3社	4社	2社	0社	0社	0社	1社	0%	2%	2%	4%	4%	0%	0%	0%	3%	
相談役・顧問の制度を廃止した	31社	12社	22社	2社	1社	14%	9%	6%	13%	4%	29社	33社	9社	7%	9%	10%	15社	15社	22社	7社	4社	1社	2社	1社	4社	7%	7%	13%	6%	7%	5%	20%	14%	11%	
特に実施していない	116社	60社	57社	20社	14社	32%	30%	32%	40%	29%	151社	100社	21社	37%	28%	24%	73社	77社	52社	39社	15社	2社	1社	9社	9社	34%	35%	30%	35%	28%	11%	10%	14%	26%	
相談役・顧問の制度が元々ない	45社	24社	30社	8社	22社	13%	12%	17%	16%	45%	58社	58社	18社	14%	16%	21%	41社	34社	23社	13社	9社	2社	1社	7社	7社	19%	16%	13%	12%	17%	11%	10%	14%	20%	
その他	46社	30社	22社	7社	3社	13%	13%	15%	13%	14%	43社	52社	13社	11%	15%	15%	26社	31社	19社	15社	8社	4社	2社	2社	1社	1社	12%	14%	11%	13%	15%	21%	20%	29%	3%
有効回答	357社	202社	176社	50社	49社	100%	100%	100%	100%	100%	408社	357社	86社	100%	100%	100%	214社	218社																	



[illegible]

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						
	1	1	1	1	有	有	有	有	比	比	比	比	3	5	5	5						
	0	0	0	0	率	率	率	率	率	率	率	率	0	1	1	1						
	0	0	0	0	1	2	3	1	2	5	5	2	5	8	0	0						
	億	億	億	億	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%						
	未	未	未	未	未	未	未	未	未	未	未	未	未	未	未	未						
	上	満	上	満	満	満	満	上	満	満	上	満	満	満	満	上						
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%	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%	66社	47社	74社	38社	95社	44%	42%	40%	35%	33%
概ね果たしている	9社	24社	2%	5%	17社	5社	6社	5社	6%	2%	3%	3%	4社	5社	7社	3社	14社	3%	4%	4%	3%	5%
どちらともいえない	0社	7社	0%	1%	3社	2社	2社	0社	1%	1%	1%	0%	1社	0社	3社	1社	2社	1%	0%	2%	1%	1%
あまり果たしていない	0社	1社	0%	0%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%
果たしていない	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%	100%	100%	100%	100%
有効回答																						
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%	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%	73社	41社	77社	37社	118社	49%	37%	41%	34%	41%
概ね果たしている	31社	83社	9%	17%	55社	20社	23社	16社	19%	8%	13%	11%	20社	20社	23社	17社	32社	14%	18%	12%	15%	11%
どちらともいえない	2社	6社	1%	1%	3社	3社	0社	2社	1%	1%	0%	1%	1社	1社	2社	2社	2社	1%	1%	1%	2%	1%
あまり果たしていない	0社	6社	0%	1%	4社	2社	0社	0社	1%	1%	0%	0%	1社	0社	0社	0社	1社	1%	1%	2%	0%	0%
果たしていない	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%	100%	100%	100%	100%
有効回答																						
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%	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	59社	60社	31%	34%	37%	39%	53社	34社	68社	29社	109社	36%	30%	37%	26%	38%
概ね果たしている	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%				
どちらともいえない	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%				
あまり果たしていない	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%				
果たしていない	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%				
有効回答																						
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%				
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%				
概ね果たしている	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%				
どちらともいえない	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%				
あまり果たしていない	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%				
果たしていない	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%				
有効回答																						
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%				
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%				
概ね果たしている	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%				
どちらともいえない	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%				
あまり果たしていない	3社	7社	1%	1%	3社	2社	2社	2社	1%	1%	1%	1%	1社	2社	4社	1%	1%	3%				
果たしていない	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%				
有効回答																						
問 1-9、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	96社	48社	45社	21%	23%	27%	30%	30社	40社	43社	24%	27%	28%				
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%				
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%				
														</								

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

R

O

A

R

O

A

R

O

A

R

O

A

R

O

A

R

O

[illegible]



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	R O A
問 2 0、 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 兼任数の上限は特に設けていないが、事前の承認が必要 その他	3 % A	5 % 上	% 上	% 上	% 上	% 上	% 上	% 上	% 上	% 上
有効回答	26社	16社	12社	3社	2社	32%	33%	26%	19%	17%
	43社	23社	24社	9社	9社	52%	47%	51%	56%	75%
	13社	10社	11社	4社	1社	16%	20%	23%	25%	8%
	82社	49社	47社	16社	12社	100%	100%	100%	100%	100%

問 2 0で「兼任数の上限の設定」と回答した場合の上限数	1社	2社	3社	4社	5社以上
1社	0社	0社	0社	0社	0社
2社	2社	1社	0社	0社	0社
3社	12社	6社	8社	3社	2社
4社	7社	4社	2社	0社	0社
5社以上	3社	4社	1社	0社	0社
有効回答	24社	16社	12社	3社	2社

問 2 1、 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 り除く）	135社	71社	43社	13社	15社	38%	35%	24%	26%	31%
いない	225社	133社	133社	37社	34社	63%	65%	76%	74%	69%
有効回答	360社	204社	176社	50社	49社	100%	100%	100%	100%	100%

問 2 2、 社内役員（※取締役、執行役、執行役員）がグループ外の企 業に兼任している	7社	4社	2社	0社	0社	2%	2%	1%	0%	0%
事前の承認を必要とするなど、制限している	157社	90社	68社	24社	20社	43%	45%	39%	49%	41%
積極的に推奨している	1社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	1%	0%	0%
特に方針は定めていない	198社	108社	102社	25社	29社	55%	53%	59%	51%	59%
有効回答	363社	202社	173社	49社	49社	100%	100%	100%	100%	100%

問 2 4、 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 レートガバナンスの取組	89社	61社	42社	8社	13社	24%	30%	24%	16%	27%
企業内で実施している	21社	13社	23社	2社	3社	6%	6%	13%	4%	6%
第三者に委託して実施している	87社	44社	46社	9社	8社	24%	22%	26%	18%	16%
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	2社	0社	1社	0社	1社	1%	0%	1%	0%	2%
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	169社	96社	79社	29社	24社	46%	47%	45%	58%	49%
いずれにも当てはまらない	32社	13社	11社	5社	5社	9%	6%	6%	10%	10%
有効回答	364社	203社	177社	50社	49社	100%	100%	100%	100%	100%

問 2 5、 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築 しているか	135社	81社	64社	20社	14社	37%	39%	36%	39%	28%
取締役会事務局の充分なリソース	147社	85社	70社	17社	19社	40%	41%	40%	33%	38%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	224社	127社	108社	33社	27社	61%	62%	61%	65%	54%
社外役員のみでの議論の場	159社	94社	73社	22社	30社	44%	46%	41%	43%	60%
取締役会の事前説明	242社	141社	117社	30社	30社	66%	68%	66%	59%	60%
取締役会資料の早期提供（概ね 3 日前までの提供）	255社	157社	124社	33社	34社	70%	76%	70%	65%	68%
取締役会資料のエクゼクティブ・サマリーを提供	35社	28社	16社	7社	10社	10%	14%	9%	14%	20%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	164社	93社	83社	22社	28社	45%	45%	47%	43%	56%
社内情報システムへのアクセス権限	91社	53社	48社	15社	12社	25%	26%	27%	29%	24%
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	30社	19社	17社	3社	3社	8%	9%	10%	6%	6%
現場視察・ヒアリング	237社	156社	125社	34社	28社	65%	76%	71%	67%	56%
有効回答	365社	206社	177社	51社	50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
問 2 0、 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 兼任数の上限は特に設けていないが、事前の承認が必要 その他	1 % A	1 % 上	1 % 上	1 % 上	1 % 上	1 % 上	1 % 上	1 % 上	1 % 上	1 % 上
有効回答	20社	32社	8社	24%	33%	30%	57%	50%	48%	22%
	47社	49社	13社	16%	19%	17%	21%	22%	22%	22%
	16社	17社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問 2 0で「兼任数の上限の設定」と回答した場合の上限数	0社	1社	2社	3社	4社	5社以上
0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%
1社	3社	1社	1社	16%	3%	13%
2社	13社	15社	3社	68%	48%	38%
3社	2社	9社	3社	11%	29%	38%
4社	1社	6社	1社	5%	19%	13%
5社以上	19社	31社	8社	100%	100%	100%

問 2 1、 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 り除く）	123社	135社	25社	30%	38%	29%
いない	288社	224社	61社	70%	62%	71%
有効回答	411社	359社	86社	100%	100%	100%

問 2 2、 社内役員（※取締役、執行役、執行役員）がグループ外の企 業に兼任している	10社	2社	1社	2%	1%	1%
事前の承認を必要とするなど、制限している	144社	177社	45社	35%	50%	52%
積極的に推奨している	2社	0社	0社	0%	0%	0%
特に方針は定めていない	254社	178社	40社	62%	50%	47%
有効回答	410社	357社	86社	100%	100%	100%

問 2 4、 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 レートガバナンスの取組	95社	93社	32社	23%	26%	36%
企業内で実施している	27社	27社	10社	7%	8%	11%
第三者に委託して実施している	93社	89社	20社	23%	24%	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社	0%	1%	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	213社	161社	31社	52%	45%	35%
いずれにも当てはまらない	30社	27社	9社	7%	8%	10%
有効回答	412社	360社	88社	100%	100%	100%

問 2 5、 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築 しているか	155社	138社	25社	37%	38%	28%
取締役会事務局の充分なリソース	158社	149社	40社	38%	41%	45%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	241社	229社	56社	58%	63%	64%
社外役員のみでの議論の場	169社	171社	47社	41%	47%	53%
取締役会の事前説明	255社	260社	55社	62%	71%	63%
取締役会資料の早期提供（概ね 3 日前までの提供）	279社	276社	61社	67%	76%	69%
取締役会資料のエクゼクティブ・サマリーを提供	39社	45社	16社	9%	12%	18%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	181社	173社	46社	44%	48%	52%
社内情報システムへのアクセス権限	105社	99社	21社	25%	27%	24%
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	17社	38社	18社	4%	10%	20%
現場視察・ヒアリング	265社	263社	62社	64%	72%	70%
有効回答	414社	364社	88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
問 2 0、 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 兼任数の上限は特に設けていないが、事前の承認が必要 その他	13社	13社	16社	6社	4社	1社	1社	1社	5社	26%
29社	29社	15社	14社	12社	4社	0社	0社	0社	5社	58%
50社	7社	5社	8社	4社	1社	1社	4社	16%	14%	14%
	49社	36社	28社	20社	6社	2社	2社	14社	100%	100%
	13社	13社	16社	6社	4社	1社	1社	1社	5社	26%
	29社	29社	15社	14社	12社	4社	0社	0社	5社	58%
	7社	5社	8社	4社	1社	1社	4社	16%	14%	14%
	49社	36社	28社	20社	6社	2社	2社	14社	100%	100%

問 2 0で「兼任数の上限の設定」と回答した場合の上限数	0社	1社	2社	3社	4社	5社以上
0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%
1社	0社	1社	3社	16%	3%	13%
2社	9社	7社	6社	2社	0社	1社
3社	2社	2社	5社	2社	0社	1社
4社	2社	2社	1社	1社	2社	0社
5社以上	13社	12社	15社	6社	4社	1社

問 2 1、 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 り除く）	54社	59社	60社	46社	20社	8社	5社	5社	22社	25%
いない	162社	158社	115社	68社	36社	11社	5社	2社	13社	75%
有効回答	216社	217社	175社	114社	56社	19社	10社	7社	35社	100%

問 2 2、 社内役員（※取締役、執行役、執行役員）がグループ外の企 業に兼任している	5社	6社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	2%
事前の承認を必要とするなど、制限している	81社	90社	66社	45社	36社	6社	7社	4社	26社	38%
積極的に推奨している	1社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0%
特に方針は定めていない	129社	121社	105社	68社	17社	14社	3社	3社	10社	60%
有効回答	216社	217社	172社	114社	54社	20社	10社	7社	36社	100%

問 2 4、 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 レートガバナンスの取組	51社	44社	54社	30社	13社	6社	3社	4社	12社	24%
企業内で実施している	13社	15社	18社	7社	4社	3社	0社	3社	1社	6%
第三者に委託して実施している	47社	49社	37社	22社	12社	2社	2社	2社	23社	22%
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	2社	0社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	1%
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	112社	112社	70社	61社	29社	8社	4社	1社	5社	52%
いずれにも当てはまらない	15社	20社	14社	8社	4社	2社	1社	1社	1社	7%
有効回答	216社	219社	174社	115社	55社	19社	10社	8社	37社	100%

問 2 5、 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築 しているか	76社	76社	69社	47社	17社	10社	4社	4社	15社	35%
取締役会事務局の充分なリソース	88社	74社	67社	54社	20社	12社	3社	7社	18社	40%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	126社	123社	112社	75社	34社	11社	7社	8社	26社	58%
社外役員のみでの議論の場	94社	87社	76社	51社	26社	14社	6社	4社	27社	43%
取締役会の事前説明	139社	131社	108社	87社	37社	16社	7社	7社	32社	63%
取締役会資料の早期提供（概ね 3 日前までの提供）	149社	149社	123社	82社	46社	14社	7社	7社	34社	68%
取締役会資料のエクゼクティブ・サマリーを提供	27社	20社	21社	13社	6社	2社	4社	0社	5社	12%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	93社	100社	82社	58社	20社	8社	3社	4社	29社	42%
社内情報システムへのアクセス権限	48社	58社	45社	36社	9社	4社	2社	1社	20社	22%
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	16社	15社	18社	11社	3社	2社	0社	1社	6社	7%
現場視察・ヒアリング	141社	144社	116社	90社	44社	13社	10社	8社	20社	64%
有効回答	219社	219社	176社	115社	56社	19社	10社	8社	37社	100%









ROA

	R O A 3 % 未 滿			R O A 5 % 未 滿			R O A 8 % 未 滿			R O A 1 0 % 未 滿			R O A 1 5 % 未 滿		
R O A 3 % 未 滿	3 % 未 滿	5 % 未 滿	8 % 未 滿	1 0 % 未 滿	1 5 % 未 滿	2 0 % 未 滿	2 5 % 未 滿	3 0 % 未 滿	3 5 % 未 滿	4 0 % 未 滿	4 5 % 未 滿	5 0 % 未 滿	5 5 % 未 滿	6 0 % 未 滿	6 5 % 未 滿

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

14社	5社	4社	3社	1社	4%	3%	2%	6%	2%
854	38	39	61	11	25%	20%	23%	13%	23%
154	38	80	20	18	45%	45%	47%	43%	38%
86	51	49	16	16	25%	26%	28%	34%	33%
206	114	91	23	26	60%	59%	53%	49%	54%
176	94	89	21	25	51%	48%	52%	45%	52%
18	7	7	1	5	5%	4%	3%	2%	10%
77	50	53	13	14	22%	26%	31%	28%	29%
18	9	10	3	3	5%	5%	6%	6%	6%
5	1	2	0	0	1%	1%	1%	0%	0%
105	79	55	20	11	30%	41%	32%	43%	23%
346	194	172	47	48	100%	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

11社	12社	12社	2社	3社	3%	6%	7%	4%	6%
20社	3社	3社	3社	2社	6%	1%	2%	6%	4%
45社	28社	21社	9社	17社	12%	14%	12%	18%	34%
200社	119社	104社	23社	24社	55%	59%	59%	45%	48%
116社	55社	53社	16社	9社	32%	27%	30%	31%	18%
362社	203社	177社	51社	50社	100%	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

812	512t	4012t	512t	812	23%	26%	24%	10%	16%
20812	11312t	11112t	2612t	3512t	59%	57%	65%	53%	70%
1512t	512t	612t	212t	012t	4%	3%	4%	4%	0%
1412t	7212t	6912t	1212t	1512t	40%	37%	41%	24%	30%
3512t	2712t	1812t	912t	512t	10%	14%	11%	18%	10%
35312t	19712t	17012t	4912t	5012t	100%	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

48h	18h	18h	5h	3h	14%	10%	11%	11%	79%
177h	87h	80h	20h	16h	53%	46%	45%	44%	36%
14h	9h	6h	5h	6h	4%	5%	4%	11%	21h
0h	0h	0h	0h	1h	0%	0%	0%	0%	21h
37h	29h	32h	4h	7h	11%	15%	19%	9%	16h
6h	4h	0h	0h	0h	2%	2%	0%	0%	0h
27h	2h	9h	6h	8h	8%	11%	5%	13%	18h
1h	0h	1h	0h	1h	0%	0%	1%	0%	21h
9h	11h	11h	2h	3h	3%	6%	7%	4%	45h
14h	10h	8h	3h	1h	4%	5%	5%	7%	23h
333h	188h	165h	45h	45h	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 / 3 未満	1 / 2 未満	1 / 2 以上	1 / 3 未満	1 / 2 以上

## ⑪ 事業セグメント

事業セグメント数2以下	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数10以上
-------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	--------------	--------------

[illegible][illegible][illegible][illegible]

[illegible]

[illegible]

問30. 監査役及び監査等委員について、指名委員会（※任意の委員  
指名委員会の審議対象としている  
指名委員会の審議対象とはしていない  
指名委員会を設置していない

有効回答

第31. 内部監査部門のレポートライン（報告経路）について、当企業は、内部監査部門のすべてのみレポートしている。直接レポートしている、監査役(会)または監査(等)委員会に対して。直接レポートしている

不祥事への迅速な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

不祥事への迅速な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

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

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

監査役(会)または監査(等)委員会、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

その他

有効回答

問32. 以下の役職の固定報酬、短期インセンティブ報酬（年次賞与）と社長・CEO  
平均値

固定報酬
短期インセンティブ報酬（年次賞与）
中期インセンティブ報酬（業績条件の付与されていない自株報酬）
中長期インセンティブ報酬（業績条件の付されている自社株報酬）
中長期インセンティブ報酬（その他）

有効回答

固定報酬

0割

0割超～2割

2割超～4割

4割超～6割

6割超～8割

8割超～10割

---

有効回答

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
118社	167社	25社	29%	49%	41%	
66社	67社	16社	16%	19%	26%	
225社	110社	20社	55%	32%	33%	
409社	344社	61社	100%	100%	100%	

46社	35社	4社	11%	10%	5%
350社	309社	72社	85%	85%	82%
14社	19社	9社	3%	5%	10%
66社	71社	19社	16%	20%	22%
31社	34社	20社	8%	9%	23%
150社	166社	48社	36%	46%	55%
25社	46社	15社	6%	13%	17%
17社	17社	7社	4%	5%	8%
412社	362社	88社	100%	100%	100%

7.5割	6.9割	6.5割	-	-	-
1.7割	1.9割	1.9割	-	-	-
0.3割	0.6割	0.5割	-	-	-
0.3割	0.5割	0.9割	-	-	-
0.2割	0.1割	0.2割	-	-	-
364社	308社	76社	-	-	-

5社	2社	0社	1%	1%	0%
1社	1社	2社	0%	0%	3%
13社	22社	11社	4%	7%	14%
75社	98社	22社	21%	32%	29%
138社	112社	26社	38%	36%	34%
132社	73社	15社	36%	24%	20%
364社	308社	76社	100%	100%	100%

[illegible][illegible]

7.5割	7.5割	7.2割	6.8割	6.6割	5.9割	7.0割	5.2割	7.0割	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.7割	1.7割	1.8割	2.1割	2.0割	2.8割	1.7割	2.3割	1.1割	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.3割	0.4割	0.4割	0.6割	0.7割	0.5割	0.7割	0.6割	1.1割	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.4割	0.4割	0.5割	0.4割	0.5割	0.7割	0.3割	1.3割	0.6割	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.2割	0.1割	0.1割	0.2割	0.2割	0.1割	0.3割	0.7割	0.2割	-	-	-	-	-	-	-	-	-
195社	191社	143社	102社	53社	16社	7社	5社	32社	-	-	-	-	-	-	-	-	-

[illegible]

[illegible]

	⑤ 時 価 総 額				⑥ 外 国 人 株 式 保 有 比 率				⑦ 海 外 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 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	R O E	R O E	R O E	R O E
	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	5	8	8
	0	0	0	0	率	率	率	率	率	率	率	率	以	以	以	以
	0	0	0	0	1	2	3	3	5	5	5	5	上	上	上	上
	億	億	億	億	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
	未	未	未	未	未	未	未	未	未	未	未	未	以	未	未	以
	上	満	上	満	満	満	上	満	満	上	満	上	満	満	満	上
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%	61社	28社	40社	21社
0割超～2割	105社	171社	35%	38%	94社	97社	56社	29社	36%	45%	37%	25%	53社	49社	66社	32社
2割超～4割	127社	86社	42%	19%	36社	59社	51社	67社	14%	27%	34%	57%	23社	25社	46社	35社
4割超～6割	17社	13社	6%	3%	10社	5社	6社	9社	4%	2%	4%	8%	0社	1社	7社	4社
6割超～8割	2社	3社	1%	1%	2社	0社	1社	2社	1%	0%	1%	2%	0社	0社	1社	1社
8割超～10割	1社	2社	0%	0%	1社	1社	1社	0社	0%	0%	1%	0%	1社	0社	1社	0社
有効回答	303社	445社	100%	100%	263社	215社	152社	118社	100%	100%	100%	100%	138社	103社	161社	94社
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%	96社	70社	112社	62社
0割超～2割	104社	108社	34%	24%	58社	60社	54社	40社	22%	28%	36%	34%	38社	30社	43社	32社
2割超～4割	13社	9社	4%	2%	36社	10社	5社	5社	1%	5%	3%	4%	4社	3社	6社	0社
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	0社	0社
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社
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社
有効回答	303社	445社	100%	100%	263社	215社	152社	118社	100%	100%	100%	100%	138社	103社	161社	94社
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%	107社	82社	125社	70社
0割超～2割	73社	84社	24%	19%	39社	44社	39社	35社	15%	20%	26%	30%	26社	21社	27社	18社
2割超～4割	19社	9社	6%	2%	5社	7社	5社	11社	2%	3%	3%	9%	4社	0社	9社	4社
4割超～6割	5社	1社	2%	0%	0社	2社	3社	1社	0%	1%	2%	1%	1社	0社	0社	2社
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	0社	0社
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社
有効回答	303社	445社	100%	100%	263社	215社	152社	118社	100%	100%	100%	100%	138社	103社	161社	94社
中長期インセンティブ報酬（その他）																
0割	272社	425社	90%	96%	253社	197社	137社	110社	96%	92%	90%	93%	129社	96社	153社	87社
0割超～2割	22社	16社	7%	4%	7社	15社	10社	6社	3%	7%	7%	5%	7社	5社	6社	6社
2割超～4割	7社	3社	2%	1%	1社	3社	4社	2社	0%	1%	3%	2%	2社	2社	2社	1社
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社
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社
8割超～10割	2社	1社	1%	0%	2社	0社	1社	0社	1%	0%	1%	0%	0社	0社	0社	3社
有効回答	303社	445社	100%	100%	263社	215社	152社	118社	100%	100%	100%	100%	138社	103社	161社	94社
社長・CEO以外の社内取締役(業務執行)・執行役																
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	7.3割	6.9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	1.8割	2.1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	0.4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	0.3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	0.2割
有効回答	295社	441社	-	-	259社	214社	149社	114社	-	-	-	-	108社	128社	124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	0社	1社	1社
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	0社	1社
2割超～4割	23社	5社	8%	1%	3社	2社	7社	16社	1%	1%	5%	14%	1社	0社	4社	5社
4割超～6割	120社	68社	41%	15%	21社	62社	52社	53社	8%	29%	35%	46%	33社	39社	39社	24社
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%
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%
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%
0割	1社	0社	1%	0%	1社	0社	1社	0社	1%	3%	0%	0%	1社	0社	1社	1社
0割超～2割	0社	0社	0%	0%	0社	0社	2社	0%	0%	0%	2%	0%	0社	0社	1社	2社
2割超～4割	19社	27社	26%	27%	19社	27社	39社	49社	31%	30%	40%	40%	19社	27社	39社	24社
4割超～6割	51社	41社	37%	40%	51社	41社	73社	41社	38%	41%	38%	38%	51社	41社	73社	41社
6割超～8割	65社	35社	47%	34%	65社	35社	41社	16社	51%	18%	10%	10%	65社	35社	41社	16社
8割超～10割	137社	103社	100%	100%	137社	103社	158社	88社	100%	100%	100%	100%	137社	103社	158社	88社

	⑨ R O A										⑩ 社 外 取 締 役 比 率										⑪ 事 業 セ グ メ ン ト 数														
	R O A										社 外 取 締 役 比 率										事 業 セ グ メ ン ト 数														
	R O A										社 外 取 締 役 比 率										事 業 セ グ メ ン ト 数														
	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	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	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					
短期インセンティブ報酬（年次賞与）	3	5	%	%	%	%	%	%	%	%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
0割	119	34	32	14	18	37%	19%	22%	33%	42%	119	85	17	33%	28%	22%	69	64	38	23	11	2	1	1	10	35%	34%	27%	23%	21%	13%	14%	20%	31%	
0割超～2割	125	74	46	10	13	38%	42%	31%	24%	30%	137	111	28	38%	36%	37%	67	67	51	36	22	5	5	1	20	34%	35%	36%	35%	42%	31%	71%	20%	63%	
2割超～4割	75	60	55	13	7	23%	34%	37%	31%	16%	87	95	31	24%	31%	41%	45	52	49	40	17	6	0	2	2	23%	27%	34%	39%	32%	38%	0%	40%	6%	
4割超～6割	3	6	13	5	3	1%	3%	9%	12%	7%	16	14	0	4%	5%	0%	11	5	5	2	3	2	1	1	0	6%	3%	3%	2%	6%	13%	14%	20%	0%	
6割超～8割	1	0	2	0	2	0%	0%	1%	0%	5%	2	3	0	1%	1%	0%	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
8割超～10割	2	1	0	0	0	1%	1%	0%	0%	0%	3	0	0	1%	0%	0%	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0%	1%	0%	1%	0%	6%	0%	0%	0%
有効回答	325	175	148	42	43	100%	100%	100%	100%	100%	364	308	76	100%	100%	100%	195	191	143	102	53	16	7	5	32	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ない自株報酬)	221	115	108	31	30	68%	66%	73%	74%	70%	269	194	49	74%	63%	64%	150	136	104	63	27	11	3	3	14	77%	71%	73%	62%	51%	69%	43%	60%	44%	
0割	94	56	36	10	10	29%	32%	24%	24%	23%	90	98	24	25%	32%	32%	42	50	35	35	24	5	4	2	14	22%	26%	24%	34%	45%	31%	57%	40%	31%	
0割超～2割	10	3	4	1	2	3%	2%	3%	2%	5%	5	15	2	1%	5%	3%	3	5	4	3	2	0	0	0	0	0	3%	2%	3%	3%	4%	0%	0%	0%	9%
2割超～4割	0	1	0	0	1	0%	1%	0%	0%	2%	0	1	1	0%	0%	1%	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	3%	
4割超～6割	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
6割超～8割	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
8割超～10割	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
有効回答	325	175	148	42	43	100%	100%	100%	100%	100%	364	308	76	100%	100%	100%	195	191	143	102	53	16	7	5	32	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
中長期インセンティブ報酬（業績条件の付されている自社株報酬）	253	129	105	29	27	78%	74%	71%	69%	63%	293	215	48	80%	70%	63%	152	146	99	77	39	10	6	2	21	78%	76%	69%	75%	74%	63%	86%	40%	66%	
0割	58	36	3	13	12	18%	21%	24%	31%	28%	62	80	15	17%	26%	20%	33	40	38	20	10	5	1	1	9	17%	21%	27%	20%	19%	31%	14%	20%	28%	
0割超～2割	12	9	5	0	2	4%	5%	3%	0%	5%	8	9	11	2	3%	3%	7	2	6	5	3	1	0	2	2	2	4%	1%	4%	5%	6%	6%	0%	40%	6%
2割超～4割	2	1	1	0	2	1%	1%	1%	0%	5%	1	4	1	0%	1%	1%	2	3	0	0	1	0	0	0	0	0	1%	2%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%
4割超～6割	0	0	1	0	0	0%	0%	0%	1%	0%	0	0	0	0%	0%	0%	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6割超～8割	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
8割超～10割	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	325	175	148	42	43	100%	100%	100%	100%	100%	364	308	76	100%	100%	100%	195	191	143	102	53	16	7	5	32	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）	300	166	139	36	41	92%	95%	94%	86%	95%	338	290	69	93%	94%	91%	186	177	135	96	47	15	5	3	29	95%	93%	94%	94%	89%	94%	71%	60%	91%	
0割	17	8	7	4	2	5%	5%	5%	10%	5%	19	15	4	5%	5%	5%	5	11	6	5	4	1	2	2	2	2	3%	6%	4%	5%	8%	6%	29%	40%	6%
0割超～2割	7	1	1	1	0	2%	1%	1%	2%	0%	5	2	3	1%	1%	4%	2	3	2	0	2	0	0	0	0	1	1%	2%	1%	0%	4%	0%	0%	0%	3%
2割超～4割	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
4割超～6割	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6割超～8割	1	0	1	1	0	0%	0%	1%	2%	0%	2	1	0	1%	0%	0%	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
8割超～10割	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	325	175	148	42	43	100%	100%	100%	100%	100%	364	308	76	100%	100%	100%	195	191	143	102	53	16	7	5	32	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
社長・CEO以外の社内取締役(業務執行)・執行役	7.7割	7.1割	6.8割	6.8割	7.0割	-	-	-	-	-	7.6割	7.1割	6.9割	-	-	-	7.5割	7.6割	7.3割	6.9割	6.9割	5.9割	7.1割	5.2割	7.3割	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
平均値	1.4割	1.9割	2.1割	2.1割	1.6割	-	-	-	-	-	1.7割	1.8割	1.7割	-	-	-	1.6割	1.7割	1.8割	2.1割	1.8割	2.8割	1.7割	2.3割	1.1割	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
固定報酬	0.4割	0.5割	0.4割	0.3割	0.6割	-	-	-	-	-	0.3割	0.5割	0.5割	-	-	-	0.3割	0.3割	0.4割	0.6割	0.6割	0.6割	0.6割	0.7割	1.0割	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
短期インセンティブ報酬（年次賞与）	0.3割	0.4割	0.5割	0.4割	0.7割	-	-	-	-	-	0.3割	0.5割	0.7割	-	-	-	0.4割	0.3割	0.4割	0.3割	0.5割	0.6割	0.3割	1.0割	0.4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	0.1割	0.2割	0.4割	0.0割	-	-	-	-	-	0.2割	0.1割	0.2割	-	-	-	0.2割	0.1割	0.1割	0.1割	0.2割	0.1割	0.3割	0.8割	0.2割	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
中長期インセンティブ報酬（その他）	321	169	145	43	43	-	-	-	-	-	362	303	71	-	-	-	192	191	142	101	49	15	7	4	31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
有効回答	321	169	145	43	43	100%	100%	100%	100%	100%	362	303	71	100%	100%	100%	192	191	142	101	49	15	7	4	31	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
固定報酬	3	1	1	1	0	1%	1%	1%	2%	0%	5	1	0	1%	0%	0%	2	1	0	2	0	1	0	0	0	0	1%	1%	0%	2%	0%	7%	0%	0%	0%
0割	0	0	2	0	1	0%	0%	1%	0%	2%	1	1	0	0%	0%	1%	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
0割超～2割	5	6	7	6	4	2%	4%	5%	14%	9%	9	12	7	2%	4%	4%	7	4	7	4	3	1	0	1	1	1	4%	2%	5%	4%	6%	7%	0%	25%	3%
2割超～4割	67	45	51	11	12	21%	27%	35%	26%	28%	74	95	19	20%	31%	27%	37	42	37	33	21	7	2	2	7	19%	22%	26%	33%	43%	47%	29%	50%	23%	
4割超～6割	124	81	57	14	12	39%	48%	39%	33%	28%	146	124	28	40%	41%	39%	73	85	58	39	13	5	3	1	18	38%	45%	41%	39%	27%	33%	43%	25%	58%	
6割超～8割	122	36	27	11	14	38%	21%	19%	26%	33%	127	70	16	35%	23%	23%	17	12	40	23	12	1	2	0	0	0	37%	30%	28%	23%	24%	7%	29%	0%	16%
8割超～10割	321	169	145	43	43	100%	100%	100%	100%	100%	362	303	71	100%	100%	100%	192	191	142	101	49	15	7	4	31										

[illegible]



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	未	以	未
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
%	%	%	%	%	%	%	%
未	未	未	以	未	未	未	以
満	満	満	上	満	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
2	5	2	5	5
5	5	5	5	5
0	0	5	0	0
%	%	%	%	%
未	未	以	未	以
満	満	上	満	上

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
3	5	%	3	5	%	3	5
%	%	以	%	%	以	%	%
以	以	上	以	以	上	以	上
上	上	1	上	上	1	上	1
3	5	8	0	3	5	8	0
%	%	%	%	%	%	%	%
未	未	未	以	未	未	未	以
満	満	満	上	満	満	満	上

短期インセンティブ報酬（年次賞与）

0割	51社	160社	17%	36%	112社	51社	37社	11社	43%	24%	25%	10%	30社	26社	19社	28%	20%	15%	59社	27社	34社	21社	65社	43%	26%	22%	24%	27%
0割超～2割	108社	180社	37%	41%	102社	96社	58社	32社	39%	45%	39%	28%	44社	51社	36社	41%	40%	29%	54社	49社	74社	30社	78社	39%	48%	47%	34%	33%
2割超～4割	121社	88社	41%	20%	37社	63社	49社	60社	14%	29%	33%	53%	31社	44社	60社	29%	34%	48%	23社	26社	45社	31社	82社	17%	25%	28%	35%	34%
4割超～6割	13社	9社	4%	2%	6社	3社	3社	10社	2%	1%	2%	9%	3社	4社	8社	3%	3%	6%	0社	1社	4社	4社	13社	0%	1%	3%	5%	5%
6割超～8割	0社	2社	0%	0%	1社	0社	1社	0社	0%	0%	1%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	1社	1社	0%	0%	0%	1%	0%
8割超～10割	2社	2社	1%	0%	1社	1社	1社	1社	0%	0%	1%	1%	0社	3社	1社	0%	2%	1%	1社	0社	1社	1社	1社	1%	0%	1%	1%	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%

⑪ 事業セグメント数

[illegible]

[illegible]

	⑤ 時 価 総 額				⑥ 外 国 人 株 式 保 有 比 率				⑦ 海 外 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 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	海 外 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%	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%	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%	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	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	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%	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%	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%	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%	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	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%	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%	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%	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%	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%	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%	0社	0社	0社	0社	3社	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%	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	8.3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
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
2割超～4割	3社	2社	2%	1%	1社	0社	1社	3社	1%	0%	1%	4%	1社	0社	0社	1社	3社	1%	0%	0%	2%	2%	
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
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
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
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



[illegible]

	⑤ 時価総額				⑥ 外国人株式保有比率				⑦ 海外売上比率				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	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	ROE										
短期インセンティブ報酬（年次賞与）	101社	186社	62%	69%	122社	70社	53社	42社	73%	59%	67%	62%	48社	45社	39社	70%	68%	52%	69社	37社	60社	39社	77社	74%	62%	67%	64%	62%	
0割																													
0割超～2割	31社	47社	19%	17%	29社	26社	14社	9社	17%	22%	18%	13%	12社	8社	13社	17%	12%	17%	16社	17社	19社	11社	15社	17%	28%	21%	18%	12%	
2割超～4割	27社	32社	17%	12%	14社	21社	11社	13社	8%	18%	14%	19%	8社	9社	19社	12%	14%	25%	6社	6社	10社	10社	27社	6%	10%	11%	16%	22%	
4割超～6割	2社	3社	1%	0%	2社	0社	1社	2社	1%	0%	1%	3%	1社	1社	3社	1%	2%	4%	0社	0社	0社	0社	5社	0%	0%	0%	0%	4%	
6割超～8割	1社	0社	1%	0%	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	1%	0社	1社	0社	0%	2%	0%	1社	0社	0社	0社	0社	1%	0%	0%	0%	0%	
8割超～10割	1社	2社	1%	1%	1社	1社	0社	1社	1%	1%	0%	1%	0社	2社	1社	0%	3%	1%	1社	0社	0社	1社	1社	1%	0%	0%	2%	1%	
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%	
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）	135社	239社	83%	89%	150社	102社	69社	53社	89%	86%	87%	78%	65社	56社	59社	94%	85%	79%	81社	50社	82社	50社	106社	87%	83%	92%	82%	85%	
0割																													
0割超～2割	23社	31社	14%	11%	18社	14社	10社	12社	11%	12%	13%	18%	14社	10社	13社	6%	15%	17%	12社	10社	5社	2社	18社	13%	17%	6%	15%	14%	
2割超～4割	5社	0社	3%	0%	0社	2社	0社	3社	0%	2%	0%	4%	0社	0社	3社	0%	0%	4%	0社	0社	2社	2社	1社	0%	0%	2%	3%	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	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	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%	
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）	140社	239社	86%	89%	156社	93社	70社	60社	93%	79%	89%	88%	60社	56社	63社	87%	85%	84%	84社	52社	80社	51社	108社	90%	87%	90%	84%	86%	
0割																													
0割超～2割	19社	30社	12%	11%	12社	24社	5社	8社	7%	20%	6%	12%	9社	8社	10社	13%	12%	13%	8社	18社	2社	2社	16社	9%</					





[illegible]

	⑤ 時 価 総 額				⑥ 外 国 人 株 式 保 有 比 率				⑦ 海 外 上 高 比 率				⑧ R O E						
	時 価 総 額 1 億 以 上	時 価 総 額 1 億 未 満	時 価 総 額 0 0 億 以 上	時 価 総 額 0 0 億 未 満	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 2 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 3 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 4 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 5 % 以 上	海 外 上 高 比 率 2 % 以 上	海 外 上 高 比 率 3 % 以 上	海 外 上 高 比 率 4 % 以 上	海 外 上 高 比 率 5 % 以 上	R O E 3 % 以 上	R O E 4 % 以 上	R O E 5 % 以 上	R O E 6 % 以 上		
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	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	0.3割	0.3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	0.1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）	0.0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	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	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	-	-	-	-
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%	2%	0%	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%	0%	0%	0%
2割超～4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	0%	0%	1%	0%
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	1社	2社	4社	0%	1%
6割超～8割	15社	13社	5%	3%	8社	11社	4社	5社	3%	5%	3%	4%	4社	5社	7社	4%	4%	6%	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%	93%
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%	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%	101社	122社	110社	92%	92%	89%	92%
0割超～2割	15社	32社	5%	7%	19社	17社	6社	5社	7%	8%	4%	4%	7社	5社	8社	6%	4%	6%	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%	3%
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%	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%	0%
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%	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%	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%	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%	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%	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%
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%
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%
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%	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	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%	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%	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%	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%	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%
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%
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%	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%	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%	1%	1%	2%
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%	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%	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%
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%	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%	100%

	⑨ R O A										⑩ 社 外 取 締 役 比 率										⑪ 事 業 セ グ メ ン ト 数										
	R O A										社 外 取 締 役 比 率										事 業 セ グ メ ン ト 数										
	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	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	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	
社外取締役 平均値	3	5	8	1	1	0	3	5	8	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	4	5	6	7	8	9	上	
固定報酬	9.8割	9.6割	9.6割	9.8割	9.8割	-	-	-	-	-	9.6割	9.9割	9.7割	-	-	-	9.7割	9.7割	9.8割	9.6割	9.8割	9.2割	10.0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	0.3割	0.3割	0.2割	0.2割	-	-	-	-	-	0.3割	0.1割	0.2割	-	-	-	0.2割	0.3割	0.2割	0.3割	0.1割	0.8割	0.0割	0.0割	0.1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)	0.0割	0.1割	0.0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	0.1割	0.0割	0.1割	0.0割	0.4割	0.1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）	0.0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	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	0.1割	0.0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	0.1割	0.0割	0.0割	0.0割	0.0割	-	-	-	-	-	-
有効回答	323社	171社	148社	43社	42社	-	-	-	-	-	361社	306社	74社	-	-	-	190社	188社	144社	103社	52社	16社	8社	4社	32社	-	-	-	-	-	-
固定報酬	2社	1社	2社	0社	0社	1%	1%	1%	0%	0%	4社	0社	1社	1%	0%	1%	2社	1社	0社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	1%	1%	0%	1%	0%	0%
0割	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	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割超～2割	0社	1社	0社	1社	0社	0%	1%	0%	0%	2%	1社	1社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	1%	0%	0%
2割超～4割	1社	2社	5社	0社	0社	0%	1%	3%	0%	0%	7社	1社	0社	2%	0%	0%	3社	1社	2社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	2%	1%	1%	2%	0%	0%
4割超～6割	11社	10社	4社	3社	0社	3%	6%	3%	7%	0%	18社	9社	1社	5%	3%	1%	5社	10社	3社	5社	2社	1社	0社	0社	2社	3%	5%	2%	5%	4%	6%
6割超～8割	309社	157社	137社	40社	41社	96%	92%	93%	93%	98%	331社	295社	72社	92%	96%	97%	180社	175社	139社	94社	50社	14社	8社	4社	30社	95%	93%	97%	91%	96%	88%
8割超～10割	323社	171社	148社	43社	42社	100%	100%	100%	100%	100%	361社	306社	74社	100%	100%	100%	190社	188社	144社	103社	52社	16社	8社	4社	32社	100%	100%	100%	100%	100%	100%
有効回答	323社	171社	148社	43社	42社	100%	100%	100%	100%	100%	361社	306社	74社	100%	100%	100%	190社	188社	144社	103社	52社	16社	8社	4社	32社	100%	100%	100%	100%	100%	100%
短期インセンティブ報酬（年次賞与）	297社	147社	136社	40社	40社	92%	86%	92%	93%	95%	311社	292社	70社	86%	95%	95%	175社	166社	133社	94社	47社	13社	8社	4社	29社	92%	88%	92%	91%	90%	81%
0割	23社	17社	4社	1社	1社	7%	10%	3%	2%	2%	32社	12社	3社	9%	4%	4%	10社	16社	7社	3社	2社	1社	0社	0社	0社	3%	5%	9%	5%	5%	8%
0割超～2割	1社	4社	6社	2社	0社	0%	2%	4%	5%	0%	13社	0社	0社	4%	0%	0%	3社	4社	3社	2社	1社	0社	0社	0社	0社	2%	2%	2%	2%	2%	0%
2割超～4割	0社	1社	1社	0社	0社	0%	1%	1%	0%	0%	1社	1社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1%	0%	1%	0%	0%	0%
4割超～6割	0社	1社	0社	0社	1社	0%	1%	0%	0%	2%	1社	1社	0社	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	1%	0%	0%
6割超～8割	2社	1社	1社	0社	0社	1%	1%	1%	0%	0%	3社	0社	1社	1%	0%	1%	1社	1社	0社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	1%	1%	0%	1%	0%	6%
8割超～10割	323社	171社	148社	43社	42社	100%	100%	100%	100%	100%	361社	306社	74社	100%	100%	100%	190社	188社	144社	103社	52社	16社	8社	4社	32社	100%	100%	100%	100%	100%	100%
有効回答	323社	171社	148社	43社	42社	100%	100%	100%	100%	100%	361社	306社	74社	100%	100%	100%	190社	188社	144社	103社	52社	16社	8社	4社	32社	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ない自株報酬)	314社	164社	145社	43社	42社	97%	96%	98%	100%	100%	354社	298社	70社	98%	97%	95%	187社	186社	139社	99社	50社	15社	8社	3社	31社	98%	99%	97%	96%	96%	94%
0割	8社	6社	3社	0社	0社	2%	4%	2%	0%	0%	7社	7社	3社	2%	2%	4%	3社	2社	5社	3社	2社	1社	0社	1社	0社	2%	1%	3%	3%	4%	6%
0割超～2割	1社	1社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%	0社	1社	1社	0%	0%	1%	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	1%	0%	0%
2割超～4割	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%
4割超～6割	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6割超～8割	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%
8割超～10割	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	323社	171社	148社	43社	42社	100%	100%	100%	100%	100%	361社	306社	74社	100%	100%	100%	190社	188社	144社	103社	52社	16社	8社	4社	32社	100%	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）	321社	168社	148社	42社	42社	99%	98%	100%	98%	100%	356社	305社	74社	99%	100%	100%	190社	185社	143社	101社	52社	16社	8社	4社	32社	100%	98%	99%	98%	100%	100%
0割	2社	3社	0社	1社	0社	0%	1%	2%	0%	2%	5社	1社	0社	1%	0%	0%	0社	3社	1社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	2%	1%	2%	0%	0%
0割超～2割	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2割超～4割	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%
4割超～6割	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6割超～8割	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%
8割超～10割	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	323社	171社	148社	43社	42社	100%	100%	100%	100%	100%	361社	306社	74社	100%	100%	100%	190社	188社	144社	103社	52社	16社	8社	4社	32社	100%	100%	100%	100%	100%	100%
中長期インセンティブ報酬（その他）	318社	171社	146社	43社	41社	98%	100%	99%	100%	98%	357社	304社	72社	99%	99%	97%	189社	186社	142社	103社	50社	16社	8社	4社	31社	99%	99%	99%	100%	96%	100%
0割	5社	0社	1社	0社	1社	2%	0%	1%	0%	2%	3社	2社	2社	1%	1%	3%	0社	2社	2社	0社	2社	0社	0社	0社	1社	0%	1%	1%	0%	4%	0%
0割超～2割	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2割超～4割	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%
4割超～6割	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6割超～8割	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%
8割超～10割	0社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	1%	0%	0%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%	0%
有効回答	323社	171社	148社	43社	42社	100%	100%	100%	100%	100%	361社	306社	74社	100%	100%	100%	190社	188社	144社	103社	52社	16社	8社	4社	32社	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	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・精密機械等）	製造業（鉄・セメント・金属・窯業・ガラス・プラスチック等）	その他製造業（消費財・食品等）	金融業（銀行・証券・保険等）	サービス業（外食・宿泊業等）	その他					
		監査役設置会社	指名委員会設置会社	監査役設置会社	指名委員会設置会社	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	製造業（自動車・電機・機械・精密機械等）	製造業（鉄・セメント・金属・窯業・ガラス・プラスチック等）	その他製造業（消費財・食品等）	金融業（銀行・証券・保険等）	サービス業（外食・宿泊業等）	その他
執行役員 平均値	7.6割 1.7割 0.3割	-	7.6割 1.8割 0.3割	7.7割 1.5割 0.3割	5.8割 2.1割 0.4割	-	-	-	-	6.6割 2.2割 0.4割	7.9割 1.6割 0.2割	-	-	-	-
固定報酬	7.6割	-	7.6割	7.7割	5.8割	-	-	-	-	6.6割	7.9割	-	-	-	-
短期インセンティブ報酬（年次賞与）	1.7割	-	1.8割	1.5割	2.1割	-	-	-	-	2.2割	1.6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	-	0.3割	0.3割	0.4割	-	-	-	-	0.4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）	0.3割	-	0.2割	0.3割	1.0割	-	-	-	-	0.6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	0.1割	0.6割	-	-	-	-	0.2割	0.1割	-	-	-	-
有効回答	595社	-	418社	161社	16社	-	-	-	-	151社	444社	-	-	-	-
固定報酬	0割 0割超～2割 2割超～4割 4割超～6割 6割超～8割 8割超～10割	4社 2社 11社 122社 271社 185社	1% 0% 2% 21% 46% 31%	3社 2社 7社 83社 191社 132社	1社 0社 2社 28社 78社 52社	0社 0社 2社 11社 2社 1社	1% 0% 2% 20% 46% 32%	1% 0% 1% 17% 48% 32%	0% 0% 13% 69% 13% 6%	2社 2社 7社 55社 60社 25社	2社 0社 4社 67社 211社 160社	1% 0% 5% 36% 40% 17%	0% 0% 1% 25% 48% 36%	0% 0% 1% 33% 51% 16%	0% 0% 1% 4% 52% 44%
有効回答	595社	100%	418社	161社	16社	100%	100%	100%	100%	151社	444社	100%	100%	100%	100%
短期インセンティブ報酬（年次賞与）	0割 0割超～2割 2割超～4割 4割超～6割 6割超～8割 8割超～10割	165社 232社 182社 13社 1社 2社	28% 39% 31% 2% 0% 0%	108社 166社 310社 11社 1社 2社	55社 60社 44社 2社 0社 0社	2社 6社 8社 0社 0社 0社	26% 40% 31% 3% 0% 0%	34% 37% 27% 1% 0% 0%	13% 58% 38% 0% 0% 0%	25社 61社 58社 5社 1社 1社	140社 171社 124社 8社 0社 1社	17% 40% 38% 3% 0% 1%	32% 39% 28% 2% 0% 1%	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ない自株報酬）	0割 0割超～2割 2割超～4割 4割超～6割 6割超～8割 8割超～10割	461社 130社 4社 0社 0社 0社	77% 22% 1% 0% 0% 0%	326社 91社 1社 0社 0社 0社	124社 35社 2社 0社 0社 0社	11社 4社 1社 0社 0社 0社	78% 22% 1% 0% 0% 0%	77% 22% 1% 0% 0% 0%	69% 25% 6% 0% 0% 0%	105社 45社 1社 0社 0社 0社	356社 85社 3社 0社 0社 0社	70% 30% 1% 0% 0% 0%	80% 19% 1% 0% 0% 0%	100% 100% 100% 100% 100% 100%	100% 100% 100% 100% 100% 100%
中長期インセンティブ報酬（業績条件の付されている自社株報酬）	0割 0割超～2割 2割超～4割 4割超～6割 6割超～8割 8割超～10割	484社 98社 10社 3社 0社 0社	81% 16% 2% 1% 0% 0%	347社 64社 6社 1社 0社 0社	131社 25社 3社 2社 0社 0社	6社 9社 1社 0社 0社 0社	83% 15% 1% 0% 0% 0%	81% 16% 2% 0% 0% 0%	38% 56% 6% 0% 0% 0%	100社 5社 3社 0社 0社 0社	384社 55社 5社 0社 0社 0社	66% 28% 3% 0% 0% 0%	86% 12% 1% 0% 0% 0%	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）	0割 0割超～2割 2割超～4割 4割超～6割 6割超～8割 8割超～10割	562社 25社 5社 1社 0社 2社	94% 4% 1% 0% 0% 2%	396社 19社 12社 0社 0社 1社	155社 3社 3社 1社 0社 1社	11社 3社 2社 0社 0社 1社	95% 5% 1% 0% 0% 0%	96% 2% 1% 0% 0% 0%	69% 19% 13% 0% 0% 1%	136社 12社 2社 0社 0社 1社	426社 13社 3社 1社 0% 1% 1%	90% 8% 1% 0% 0% 0%	96% 3% 0% 0% 0% 0%	93% 100% 100% 100% 100% 100%	92% 8% 7% 0% 0% 0%

	⑤ 時 価 総 額				⑥ 外 国 人 株 式 保 有 比 率				⑦ 海 外 上 高 比 率				⑧ R O E					
	時 価 総 額 1 億 以 上	時 価 総 額 1 億 未 満	時 価 総 額 1 億 未 満	時 価 総 額 1 億 未 満	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 % 以 上	R O E 3 % 以 上	R O E 3 % 以 上	R O E 3 % 以 上	R O E 3 % 以 上		
執行役員 平均値																		
固定報酬	6.8割	8.1割	-	-	8.4割	7.6割	7.1割	6.5割	-	-	-	-	7.6割	7.1割	6.7割	-	-	-
短期インセンティブ報酬（年次賞与）	2.2割	1.4割	-	-	1.3割	1.8割	1.9割	2.4割	-	-	-	-	1.8割	2.0割	2.4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)	0.4割	0.2割	-	-	0.2割	0.3割	0.3割	0.4割	-	-	-	-	0.3割	0.3割	0.2割	0.2割	0.3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）	0.4割	0.2割	-	-	0.1割	0.2割	0.4割	0.6割	-	-	-	-	0.1割	0.4割	0.4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	0.2割	0.1割	-	-	-	-	0.2割	0.2割	0.1割	-	-	-
有効回答	245社	350社	-	-	204社	172社	128社	91社	-	-	-	-	98社	106社	99社	-	-	-
固定報酬																		
0割	3社	1社	1%	0%	1社	1社	2社	0社	0%	1%	2%	0%	1社	3社	0社	1%	3%	0%
0割超～2割	2社	0社	1%	0%	0社	0社	0社	2社	0%	0%	0%	2%	0社	0社	2社	0%	0%	2%
2割超～4割	10社	1社	4%	0%	1社	0社	3社	7社	0%	0%	2%	8%	0社	1社	3社	1%	2%	1%
4割超～6割	83社	39社	34%	11%	17社	36社	36社	33社	8%	21%	28%	36%	22社	25社	36社	22%	24%	36%
6割超～8割	105社	166社	43%	47%	83社	92社	60社	36社	41%	53%	47%	40%	51社	51社	41社	52%	48%	41%
8割超～10割	42社	143社	17%	41%	102社	43社	27社	13社	50%	25%	21%	14%	24社	24社	15社	24%	23%	15%
有効回答	245社	350社	100%	100%	204社	172社	128社	91社	100%	100%	100%	100%	98社	106社	99社	100%	100%	100%
短期インセンティブ報酬（年次賞与）																		
0割	43社	122社	18%	35%	82社	40社	32社	11社	40%	23%	25%	12%	25社	23社	15社	26%	22%	15%
0割超～2割	91社	141社	37%	40%	79社	72社	50社	31社	39%	42%	39%	34%	38社	45社	31社	39%	42%	31%
2割超～4割	102社	80社	42%	23%	39社	58社	41社	44社	19%	34%	32%	48%	33社	34社	49社	34%	32%	49%
4割超～6割	7社	6社	3%	2%	4社	1社	4社	4社	2%	1%	3%	4%	2社	2社	3社	2%	2%	3%
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%
8割超～10割	1社	1社	0%	0%	0社	1社	1社	0社	0%	1%	1%	0%	0社	2社	0社	0%	2%	0%
有効回答	245社	350社	100%	100%	204社	172社	128社	91社	100%	100%	100%	100%	98社	106社	99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	175社	286社	71%	82%	170社	134社	95社	62社	83%	78%	74%	68%	75社	78社	72社	77%	74%	73%
0割超～2割	66社	64社	27%	18%	34社	37社	31社	28社	17%	22%	24%	31%	22社	28社	25社	22%	26%	25%
2割超～4割	4社	0社	2%	0%	0社	1社	2社	1社	0%	1%	2%	1%	1社	0社	2社	1%	0%	2%
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	245社	350社	100%	100%	204社	172社	128社	91社	100%	100%	100%	100%	98社	106社	99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社株報酬）																		
0割	177社	307社	72%	88%	184社	146社	96社	58社	90%	85%	75%	64%	88社	79社	72社	90%	75%	73%
0割超～2割	58社	40社	24%	11%	18社	24社	27社	29社	9%	14%	21%	32%	10社	23社	22社	10%	22%	22%
2割超～4割	7社	3社	3%	1%	2社	1社	4社	3社	1%	1%	3%	3%	0社	4社	4社	0%	4%	4%
4割超～6割	3社	0社	1%	0%	0社	1社	1社	1社	0%	1%	1%	1%	0社	0社	1社	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%
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	245社	350社	100%	100%	204社	172社	128社	91社	100%	100%	100%	100%	98社	106社	99社	100%	100%	100%
中長期インセンティブ報酬（その他）																		
0割	225社	337社	92%	96%	200社	158社	119社	85社	98%	92%	93%	93%	93社	97社	90社	95%	92%	91%
0割超～2割	14社	11社	6%	3%	2社	12社	6社	5社	1%	7%	5%	5%	3社	8社	7社	3%	8%	7%
2割超～4割	4社	1社	2%	0%	1社	2社	1社	1社	0%	1%	1%	1%	0社	0社	2社	0%	0%	2%
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%
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	2社	0社	1%	0%	1社	0社	1社	0社	0%	0%	1%	0%	1社	1社	0社	1%	1%	0%
有効回答	245社	350社	100%	100%	204社	172社	128社	91社	100%	100%	100%	100%	98社	106社	99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社株報酬）																		
0割	177社	307社	72%	88%	184社	146社	96社	58社	90%	85%	75%	64%	88社	79社	72社	90%	75%	73%
0割超～2割	58社	40社	24%	11%	18社	24社	27社	29社	9%	14%	21%	32%	10社	23社	22社	10%	22%	22%
2割超～4割	7社	3社	3%	1%	2社	1社	4社	3社	1%	1%	3%	3%	0社	4社	4社	0%	4%	4%
4割超～6割	3社	0社	1%	0%	0社	1社	1社	1社	0%	1%	1%	1%	0社	0社	1社	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%
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	245社	350社	100%	100%	204社	172社	128社	91社	100%	100%	100%	100%	98社	106社	99社	100%	100%	100%
中長期インセンティブ報酬（その他）																		
0割	225社	337社	92%	96%	200社	158社	119社	85社	98%	92%	93%	93%	93社	97社	90社	95%	92%	91%
0割超～2割	14社	11社	6%	3%	2社	12社	6社	5社	1%	7%	5%	5%	3社	8社	7社	3%	8%	7%
2割超～4割	4社	1社	2%	0%	1社	2社	1社	1社	0%	1%	1%	1%	0社	0社	2社	0%	0%	2%
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%
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	2社	0社	1%	0%	1社	0社	1社	0社	0%	0%	1%	0%	1社	1社	0社	1%	1%	0%
有効回答	245社	350社	100%	100%	204社	172社	128社	91社	100%	100%	100%	100%	98社	106社	99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社株報酬）																		
0割	177社	307社	72%	88%	184社	146社	96社	58社	90%	85%	75%	64%	88社	79社	72社	90%	75%	73%
0割超～2割	58社	40社	24%	11%	18社	24社	27社	29社	9%	14%	21%	32%	10社	23社	22社	10%	22%	22%
2割超～4割	7社	3社	3%	1%	2社	1社	4社	3社	1%	1%	3%	3%	0社	4社	4社	0%	4%	4%
4割超～6割	3社	0社	1%	0%	0社	1社	1社	1社	0%	1%	1%	1%	0社	0社	1社	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%
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	245社	350社	100%	100%	204社	172社	128社	91社	100%	100%	100%	100%	98社	106社	99社	100%	100%	100%
中長期インセンティブ報酬（その他）																		
0割	225社	337社	92%	96%	200社	158社	119社	85社	98%	92%	93%	93%	93社	97社	90社	95%	92%	91%
0割超～2割	14社	11社	6%	3%	2社	12社	6社	5社	1%	7%	5%	5%	3社	8社	7社	3%	8%	7%
2割超～4割	4社	1社	2%	0%	1社	2社	1社	1社	0%	1%	1%	1%	0社	0社	2社	0%	0%	2%
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%
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	2社	0社	1%	0%	1社	0社	1社	0社	0%	0%	1%	0%	1社	1社	0社	1%	1%	0%
有効回答	245社	350社	100%	100%	204社	172社	128社	91社	100%	100%	100%	100%	98社	106社	99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社株報酬）																		
0割	177社	307社	72%	88%	184社	146社	96社	58社	90%	85%	75%	64%	88社	79社	72社	90%	75%	73%
0割超～2割	58社	40社	24%	11%	18社	24社	27社	29社	9%	14%	21%	32%	10社	23社	22社	10%	22%	22%
2割超～4割	7社	3社	3%	1%	2社	1社	4社	3社	1%	1%	3%	3%	0社	4社	4社	0%	4%	4%
4割超～6割	3社	0社	1%	0%	0社	1社	1社	1社	0%	1%	1%	1%	0社	0社	1社	0%	0%	1%
6割超～8割	0社	0社																

執行役員 平均値	⑨ R O A										⑩ 社 外 取 締 役 比 率										⑪ 事 業 セ グ メ ン ト 数										⑫ 事 業 セ グ メ ン ト 数									
	R O A					R O A					社 外 取 締 役 比 率					社 外 取 締 役 比 率					事 業 セ グ メ ン ト 数					事 業 セ グ メ ン ト 数					事 業 セ グ メ ン ト 数									
	R O A					R O A					社 外 取 締 役 比 率					社 外 取 締 役 比 率					事 業 セ グ メ ン ト 数					事 業 セ グ メ ン ト 数					事 業 セ グ メ ン ト 数									
	R O A					R O A					社 外 取 締 役 比 率					社 外 取 締 役 比 率					事 業 セ グ メ ン ト 数					事 業 セ グ メ ン ト 数					事 業 セ グ メ ン ト 数									
固定報酬	7.8割	7.4割	7.2割	7.6割	7.6割	-	-	-	-	-	7.8割	7.4割	7.2割	-	-	-	7.9割	7.9割	7.5割	7.2割	7.2割	6.0割	7.3割	4.8割	7.9割	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
短期インセンティブ報酬（年次賞与）	1.5割	2.0割	2.0割	1.7割	1.5割	-	-	-	-	-	1.8割	1.7割	1.8割	-	-	-	1.5割	1.6割	1.8割	2.0割	1.9割	3.3割	2.0割	2.1割	1.4割	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
中長期インセンティブ報酬（業績条件の付与とされていない自株報酬）	0.3割	0.2割	0.2割	0.4割	0.4割	-	-	-	-	-	0.2割	0.4割	0.3割	-	-	-	0.2割	0.2割	0.4割	0.5割	0.1割	0.3割	0.7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株報酬）	0.2割	0.3割	0.4割	0.2割	0.5割	-	-	-	-	-	0.1割	0.4割	0.5割	-	-	-	0.3割	0.2割	0.3割	0.2割	0.3割	0.5割	0.3割	1.6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	0.1割	0.4割	0.0割	-	-	-	-	-	0.1割	0.1割	0.2割	-	-	-	0.2割	0.1割	0.1割	0.2割	0.1割	0.1割	0.0割	0.8割	0.0割	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
有効回答	264社	146社	113社	31社	29社	-	-	-	-	-	277社	261社	57社	-	-	-	139社	153社	119社	87社	44社	11社	7社	4社	28社	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
固定報酬	0割	2社	1社	0社	1社	0社	1%	1%	0%	3%	0%	3社	1社	0社	1%	0%	0%	1社	0社	0社	2社	0社	1社	0社	0社	1%	0%	0%	2%	0%	9%	0%	0%	0%	0%					
0割超～2割	0社	0社	1社	0社	1社	0%	0%	0%	1%	0%	3%	1社	0社	1社	0%	0%	2%	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%					
2割超～4割	4社	3社	4社	0社	0社	2%	2%	4%	0%	0%	0%	2社	5社	4社	1%	2%	7%	2社	0社	4社	1社	1社	0社	1社	1%	0%	3%	1%	2%	9%	0%	25%	4%	4%						
4割超～6割	46社	32社	31社	6社	5社	17%	22%	27%	19%	17%	44社	64社	14社	16%	25%	25%	23社	24社	26社	22社	13社	4社	3社	3社	4社	17%	16%	22%	25%	30%	36%	43%	75%	14%	14%					
6割超～8割	117社	71社	50社	14社	13社	44%	49%	44%	45%	45%	125社	122社	24社	45%	47%	42%	57社	76社	56社	41社	20社	4社	1社	0社	15社	41%	50%	47%	47%	45%	36%	14%	0%	54%						
8割超～10割	95社	39社	27社	10社	10社	36%	27%	24%	32%	34%	102社	69社	14社	37%	26%	25%	55社	52社	33社	21社	10社	1社	3社	0社	8社	40%	34%	28%	24%	23%	9%	43%	0%	29%						
有効回答	264社	146社	113社	31社	29社	100%	100%	100%	100%	100%	277社	261社	57社	100%	100%	100%	139社	153社	119社	87社	44社	11社	7社	4社	28社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%					
短期インセンティブ報酬（年次賞与）	0割	82社	31社	25社	11社	13社	31%	21%	22%	35%	45%	80社	73社	12社	29%	28%	21%	48社	46社	29社	19社	8社	1社	1社	10社	35%	30%	24%	22%	18%	9									

[illegible]

問3 3、役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

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

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

問3 6、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に
開示している
開示を行うことを検討している
開示していない
有効回答

問3 7、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
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定が存在する）
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定は存在しないが、実態としてそのようなになっている）
独立社外取締役を過半数選任する方針
独立社外取締役を3分の1以上選任する方針
独立社外取締役の選解任の議案について、マジョリティ・オブ・マイノリティの取得状況について情報開示を行う方針
支配株主である親会社との間における重要な利益相反取引について、独立社外取締役または独立社外監査役を中心とした委員会等で審議・検討を行っている
その他
有効回答

問3 8、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
取締役会や経営会議等で発議がされた場合にのみ検討している
ほとんど検討していない
有効回答

				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
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
1	1	1	1	1	2	2	1	2
0	0	0	0	%	%	%	%	%
0	0	0	0	1	2	3	1	2
0	0	0	0	0	0	0	0	0
億	億	億	億	%	%	%	%	%
上	満	上	満	満	満	満	満	上
54社	15社	15%	3%	9社	20社	12社	28社	3%
71社	56社	20%	11%	27社	34社	30社	36社	9%
186社	250社	52%	51%	140社	132社	97社	67社	49%
45社	166社	13%	34%	112社	55社	34社	10社	39%
356社	487社	100%	100%	288社	241社	173社	141社	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

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

問3 6、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に
開示している
開示を行うことを検討している
開示していない
有効回答

問3 7、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
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定が存在する）
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定は存在しないが、実態としてそのようなになっている）
独立社外取締役を過半数選任する方針
独立社外取締役を3分の1以上選任する方針
独立社外取締役の選解任の議案について、マジョリティ・オブ・マイノリティの取得状況について情報開示を行う方針
支配株主である親会社との間における重要な利益相反取引について、独立社外取締役または独立社外監査役を中心とした委員会等で審議・検討を行っている
その他
有効回答

問3 8、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
取締役会や経営会議等で発議がされた場合にのみ検討している
ほとんど検討していない
有効回答

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
25%	25%	25%	25%	25%	25%
50%	50%	50%	50%	50%	50%
75%	75%	75%	75%	75%	75%
100%	100%	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%

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

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

問3 6、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に
開示している
開示を行うことを検討している
開示していない
有効回答

問3 7、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
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定が存在する）
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定は存在しないが、実態としてそのようなになっている）
独立社外取締役を過半数選任する方針
独立社外取締役を3分の1以上選任する方針
独立社外取締役の選解任の議案について、マジョリティ・オブ・マイノリティの取得状況について情報開示を行う方針
支配株主である親会社との間における重要な利益相反取引について、独立社外取締役または独立社外監査役を中心とした委員会等で審議・検討を行っている
その他
有効回答

問3 8、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
取締役会や経営会議等で発議がされた場合にのみ検討している
ほとんど検討していない
有効回答

R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										
R O E 8 % 以上 1 1 0 0 % 未 満										

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

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

問3 6、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に
開示している
開示を行うことを検討している
開示していない
有効回答

問3 7、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
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定が存在する）
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定は存在しないが、実態としてそのようなになっている）
独立社外取締役を過半数選任する方針
独立社外取締役を3分の1以上選任する方針
独立社外取締役の選解任の議案について、マジョリティ・オブ・マイノリティの取得状況について情報開示を行う方針
支配株主である親会社との間における重要な利益相反取引について、独立社外取締役または独立社外監査役を中心とした委員会等で審議・検討を行っている
その他
有効回答

問3 8、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
取締役会や経営会議等で発議がされた場合にのみ検討している
ほとんど検討していない
有効回答



[illegible]

[illegible]











[illegible]









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									
間 4 9 資本効率性の向上に向けて優先度の高い取組（主なものを3 売上原価・製造原価の削減 販売管理費の削減 運転資本回転率の改善（例：売上債権の回収期間の短縮など） 固定資産回転率の改善（例：遊休資産の売却など） 財務レバレッジの改善（例：自社株買いなど） フリーキャッシュフローの改善 事業ポートフォリオの見直し その他 有効回答	221社 218社	385社 339社	63% 62%	80% 71%	229社 214社	167社 152社	125社 112社	85社 79社	81% 75%	73% 66%	73% 65%	59% 55%	106社 89社	101社 81社	114社 78社	84% 71%	72% 57%	78% 53%	107社 112社	83社 73社	141社 113社	77社 76社	190社 175社	74% 78%	75% 66%	79% 63%	72% 71%	69% 63%
間 5 0 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項（複数選択可 基準が不明確なため、撤退・売却の判断がしにくい 社内で検討プロセスが明確でないため、撤退・売却の検討が進みにくい 事業の撤退・売却を行った場合の経営上の効果・影響を具体的に試算できない 事業の撤退・売却により企業規模・売上規模が縮小することに抵抗感がある 事業の撤退・売却自体が「失敗」とみなされる等のマイナスイメージにより、企業や経営者としてのレピュテーションが低下することに懸念がある 事業の撤退・売却により、特性の異なる事業を持つことによる企業グループ全体のリスク分散の効果が小さくなってしまうことに懸念がある 撤退・売却の対象部門やそのOBの抵抗・反対があるため、撤退・売却が実現できない 従業員や労働組合との調整が困難であり、撤退・売却が実現できない 従業員のリ雇用条件の維持がハードルとなり、撤退・売却が実現できない 売却をしようとしても、適当な売却先が見つからない 祖業や従来主力事業については、撤退・売却を行うことは想定していない 専業化しており、事業の撤退・売却を検討する必要はない 現状の事業ポートフォリオは最適であり、事業の撤退・売却を検討する必要はない 資本コストに見合わないとしても、一定の収益が上がっている（黒字である）限り撤退・売却は行わない 特に課題はない その他 有効回答	133社 85社	209社 123社	37% 24%	43% 25%	125社 70社	109社 66社	63社 41社	45社 31社	43% 24%	45% 27%	36% 24%	32% 22%	56社 42社	54社 30社	56社 35社	44% 33%	38% 21%	38% 24%	68社 35社	48社 36社	79社 48社	40社 21社	105社 65社	46% 23%	43% 32%	43% 26%	37% 19%	37% 23%
間 5 1 事業の撤退・売却について、検討の組上に載せるための基準 定量的な基準（例：3期連続赤字など）が定められている 定性的な基準が定められている 特定の形式的な基準は定められていない その他 有効回答	100社 27社 236社 21社	52社 20社 423社 6社	28% 8% 66% 6%	11% 4% 87% 1%	31社 12社 252社 2社	29社 9社 199社 10社	41社 10社 121社 8社	51社 16社 87社 7社	11% 4% 87% 1%	12% 4% 84% 4%	24% 6% 70% 5%	35% 11% 60% 5%	24社 9社 97社 5社	32社 8社 98社 6社	34社 11社 108社 7社	19% 7% 76% 4%	23% 6% 70% 4%	23% 8% 74% 4%	22社 6社 123社 1社	16社 6社 89社 3社	36社 10社 140社 7社	20社 8社 81社 5社	55社 16社 218社 11社	15% 4% 83% 1%	14% 5% 80% 3%	20% 5% 76% 4%	19% 7% 75% 5%	19% 6% 77% 4%

50. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項（複数選択可）	148社	84社	72社	16社	16社	41%	42%	43%	33%	33%	168社	144社	30社	41%	40%	35%	79社	96社	69社	46社	27社	5社	4社	2社	12社	37%	45%	40%	41%	49%	26%	40%	25%	33%
基準が不明確なため、撤退・売却の判断がしにくい	87社	55社	44社	10社	11社	24%	27%	26%	20%	22%	102社	91社	15社	25%	26%	18%	45社	60社	40社	33社	18社	2社	2社	3社	5社	21%	28%	23%	29%	33%	11%	20%	38%	14%
社内での検討プロセスが明確でないため、撤退・売却の検討が進みにくい	31社	17社	10社	4社	3社	9%	8%	6%	8%	6%	31社	26社	10社	8%	7%	12%	13社	15社	14社	9社	9社	1社	1社	2社	2社	6%	7%	8%	8%	16%	5%	10%	25%	6%
事業の撤退・売却を行った場合の経営上の効果・影響を具体的に試算できない	72社	28社	32社	9社	3社	20%	14%	19%	18%	6%	76社	59社	12社	19%	17%	14%	39社	44社	29社	14社	9社	4社	3社	0社	5社	18%	21%	17%	12%	16%	21%	30%	0%	14%
事業の撤退・売却により企業規模・売上規模が縮小することに抵抗感がある	40社	19社	12社	7社	6社	11%	9%	7%	14%	12%	40社	39社	9社	10%	11%	11%	21社	27社	19社	8社	1社	6社	1社	0社	4社	10%	13%	11%	7%	2%	32%	10%	0%	11%
事業の撤退・売却自体が「失敗」とみなされる等のマイナスイメージにより、企業や経営者としてのレピュテーションが低下することに懸念がある	30社	17社	13社	3社	0社	8%	8%	8%	6%	0%	31社	24社	8社	8%	7%	9%	6社	19社	18社	12社	6社	1社	1社	0社	0社	3%	9%	10%	11%	11%	5%	10%	0%	0%
事業の撤退・売却により、特性の異なる事業を持つことによる企業グループ全体のリスク分散の効果が小さくなってしまうことに懸念がある	11社	11社	1社	1社	1社	3%	5%	1%	2%	2%	8社	16社	1社	2%	4%	1%	4社	7社	6社	6社	0社	2社	0社	0社	0社	2%	3%	3%	5%	0%	11%	0%	0%	0%
撤退・売却が実現できない	12社	13社	8社	0社	2社	3%	6%	5%	0%	4%	13社	20社	2社	3%	6%	2%	4社	5社	10社	10社	3社	3社	0社	0社	0社	2%	2%	6%	9%	5%	16%	0%	0%	0%
従業員や労働組合との調整が困難であり、撤退・売却が実現できない	26社	10社	5社	2社	1社	7%	5%	3%	4%	2%	22社	17社	6社	5%	5%	7%	12社	10社	11社	8社	1社	2社	0社	0社	1社	6%	5%	6%	7%	2%	11%	0%	0%	3%
売却をしようとしても、適当な売却先が見つからない	63社	25社	17社	2社	3社	17%	12%	10%	4%	6%	37社	60社	14社	9%	17%	16%	15社	28社	30社	20社	8社	3社	2社	1社	3社	7%	13%	17%	18%	15%	16%	20%	13%	8%
祖業や従来の主力事業については、撤退・売却を行うことは想定していない	45社	39社	17社	4社	4社	12%	19%	10%	8%	8%	68社	36社	8社	17%	10%	9%	22社	40社	26社	11社	6社	1社	0社	0社	3社	10%	19%	15%	10%	11%	5%	0%	0%	8%
専門化しており、事業の撤退・売却を検討する必要はない	28社	11社	13社	9社	2社	8%	5%	8%	18%	4%	33社	28社	4社	8%	8%	5%	28社	14社	12社	5社	1社	0社	0社	0社	5社	13%	7%	7%	4%	2%	0%	0%	0%	14%
現状の事業ポートフォリオは最適であり、事業の撤退・売却を検討する必要はない	12社	9社	11社	5社	4社	3%	4%	7%	10%	8%	21社	16社	5社	5%	4%	6%	14社	11社	7社	7社	3社	0社	0社	0社	0社	7%	5%	4%	6%	5%	0%	0%	0%	0%
資本コストに見合わないとしても、一定の収益が上がっている（黒字である）限り撤退・売却は行わない	20社	15社	12社	6社	2社	6%	7%	7%	12%	4%	31社	23社	2社	8%	6%	2%	10社	17社	13社	10社	3社	2社	0社	0社	1社	5%	8%	8%	9%	5%	11%	0%	0%	3%
特に課題はない	56社	38社	34社	9社	15社	16%	19%	20%	18%	31%	75社	62社	17社	19%	17%	20%	46社	28社	28社	25社	6社	4社	3社	2社	9社	22%	13%	16%	22%	11%	21%	30%	25%	25%
その他	21社	13社	14社	4社	0社	5%	6%	6%	8%	0%	17社	27社	9社	9%	4%	8%	13社	7社	9社	9社	6社	3社	1社	3社	2社	6%	3%	5%	8%	11%	16%	10%	38%	6%
有効回答	361社	201社	169社	49社	0社	100%	100%	100%	100%	100%	405社	357社	85社	100%	100%	100%	213社	212社	173社	113社	55社	19社	10社	8社	36社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

[illegible]

	⑤ 時 価 総 額				⑥ 外 国 人 株 式 保 有 比 率				⑦ 海 外 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	海 外 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	R O E	R O E	R O E	R O E	R O E							
	1 億 円	1 億 円	1 億 円	1 億 円	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%							
0 0 0 0 0 億 円	0 0 0 0 0 億 円	0 0 0 0 0 億 円	0 0 0 0 0 億 円	0 0 0 0 0 億 円	1 2 3 0 0 %	1 2 3 0 0 %	1 2 3 0 0 %	1 2 3 0 0 %	1 2 3 0 0 %	1 2 3 0 0 %	1 2 3 0 0 %	1 2 3 0 0 %	2 5 5 0 %	2 5 5 0 %	2 5 5 0 %	2 5 5 0 %	3 5 8 0 %	3 5 8 0 %	3 5 8 0 %	3 5 8 0 %	3 5 8 0 %							
上 満	上 満	上 満	上 満	上 満	満	満	満	上	満	満	満	上	満	満	満	満	上	満	満	満	上							
問 5 2. 事業の搬退・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%	17社	6社	7社	9社	27%	11%	13%	15%	5社	4社	9社	17%	8%	21%	6社	5社	12社	6社	10社	18%	20%	22%	19%	12%
対象事業部門の売上高成長率	11社	7社	9%	7%	4社	4社	6社	6社	6%	8%	8%	10%	1社	2社	9社	3%	4%	21%	0社	4社	1社	3社	10社	0%	16%	2%	9%	12%
対象事業部門の売上高利益率	20社	14社	16%	13%	11社	6社	7社	10社	17%	11%	13%	16%	4社	5社	14社	13%	9%	33%	4社	3社	8社	6社	13社	12%	12%	15%	19%	16%
経常利益（例：連続3期以上の赤字など）	58社	50社	46%	48%	32社	24社	27社	25社	50%	45%	51%	41%	17社	23社	16社	57%	43%	38%	18社	11社	23社	17社	36社	53%	44%	43%	53%	44%
対象事業部門のROA（総資産利益率）	6社	1社	5%	1%	0社	3社	3社	2社	0%	0%	6%	5%	0社	3社	4社	0%	6%	10%	0社	0社	4社	0社	3社	0%	0%	7%	0%	4%
対象事業部門のROE（自己資本利益率）	4社	2社	3%	2%	3社	1社	1社	3社	2%	2%	2%	5%	1社	0社	2社	3%	0%	5%	0社	0社	2社	2社	2社	0%	0%	4%	6%	2%
対象事業部門のROIC（投下資本利益率）	16社	5社	13%	5%	1社	2社	11社	5%	9%	4%	18%	1%	6社	8社	3%	11%	19%	2社	2社	5社	1社	11社	6%	8%	8%	9%	3%	14%
対象事業部門のキャッシュフロー	21社	13社	17%	13%	8社	7社	8社	11社	13%	13%	15%	18%	3社	5社	7社	10%	9%	17%	5社	6社	7社	6社	10社	15%	24%	13%	19%	12%
対象事業部門の資本回転率/CCC（Cash Conversion Cycle）	1社	0社	1%	0%	0社	0社	1社	0%	0%	0%	2%	0%	0社	0社	1社	0%	0%	2%	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	1%	1%
その他	58社	41社	46%	39%	22社	22社	28社	27社	34%	42%	53%	44%	15社	29社	15社	50%	55%	36%	12社	13社	22社	13社	37社	35%	52%	41%	41%	46%
有効回答	127社	104社	100%	100%	64社	53社	53社	61社	100%	100%	100%	100%	30社	53社	42社	100%	100%	100%	34社	25社	54社	32社	81社	100%	100%	100%	100%	100%
問 5 3. 事業の搬退・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%	13社	8社	11社	9社	26%	17%	25%	21%	6社	5社	14社	24%	13%	45%	8社	9社	8社	4社	11社	28%	50%	20%	13%	18%
市場の平均成長率/相対成長率	20社	13社	22%	14%	9社	4社	7社	11社	18%	13%	16%	26%	4社	5社	12社	16%	13%	39%	4社	4社	6社	6社	13社	14%	22%	15%	19%	21%
市場の平均収益率/相対収益率	12社	12社	13%	13%	7社	4社	9社	14%	9%	9%	9%	21%	7社	2社	4社	28%	5%	13%	14%	11社	4社	6社	9社	14%	6%	10%	19%	15%
市場における競合状況	19社	26社	21%	29%	14社	12社	10社	9社	28%	26%	23%	21%	6社	6社	8社	24%	15%	26%	11社	5社	8社	7社	13社	38%	28%	20%	23%	21%
市場の参入障壁	7社	2社	8%	2%	2社	3社	2社	4%	4%	7%	5%	3%	0社	0社	0社	12%	0%	0%	2社	1社	2社	0社	4社	7%	6%	5%	0%	6%
市場シェア	14社	8社	15%	9%	4社	3社	7社	8社	8%	7%	16%	19%	3社	5社	9社	12%	13%	29%	3社	5社	4社	4社	6社	10%	28%	10%	13%	10%
市場における自社の強み・弱み	41社	26社	45%	29%	17社	16社	18社	16社	34%	35%	41%	37%	9社	12社	18社	36%	31%	58%	10社	7社	14社	11社	25社	34%	39%	35%	35%	40%
企業理念・ビジョンとの関係	18社	12社	20%	13%	7社	6社	7社	10社	14%	13%	16%	23%	7社	3社	4社	28%	8%	13%	4社	2社	9社	7社	8社	14%	11%	23%	23%	13%
ESGやSDG s との関係	7社	1社	8%	1%	1社	2社	2社	3%	2%	4%	5%	7%	0社	3社	5社	0%	8%	16%	0社	0社	2社	1社	5社	0%	0%	5%	3%	8%
その他	40社	38社	43%	42%	20社	19社	22社	17社	40%	41%	50%	40%	9社	27社	7社	36%	69%	23%	10社	7社	20社	14社	25社	34%	39%	50%	45%	40%
有効回答	92社	91社	100%	100%	50社	46社	44社	43社	100%	100%	100%	100%	25社	39社	31社	100%	100%	100%	29社	18社	40社	31社	62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 年間面談件数（総数）																												
平均	203件	33件	-	-	23件	76件	141件	280件	-	-	-	-	86件	121件	237件	-	-	-	36件	57件	83件	108件	163件	-	-	-	-	-
0件	1社	31社	0%	8%	29社	3社	0社	0社	12%	2%	0%	0%	6社	0社	1社	6%	0%	1%	12社	6社	7社	2社	5社	11%	7%	5%	2%	2%
1～20件	15社	215社	6%	53%	143社	63社	18社	6社	60%	32%	14%	6%	28社	34社	14社	29%	29%	14%	70社	38社	53社	28社	38社	61%	42%	36%	31%	18%
21～40件	11社	55社	4%	14%	28社	23社	13社	2社	12%	12%	10%	2%	10社	18社	5社	10%	15%	5%	5社	11社	20社	11社	18社	4%	12%	13%	12%	8%
41～60件	27社	35社	10%	9%	12社	26社	20社	4社	5%	13%	15%	4%	15社	10社	7社	15%	8%	7%	6社	12社	16社	7社	21社	5%	13%	11%	8%	10%
61～80件	17社	22社	6%	5%	14社	18社	4社	3社	6%	9%	3%	3%	5社	4社	2社	6%	3%	2%	5社	5社	6社	9社	12社	4%	5%	4%	10%	6%
81～100件	18社	17社	7%	4%	6社	12社	12社	5社	3%	6%	9%	5%	5社	7社	2社	5%	6%	2%	3社	4社	8社	3社	15社	3%	4%	5%	3%	7%
101件以上	177社	29社	67%	7%	8社	53社	64社	81社	3%	27%	49%	80%	28社	45社	71社	29%	38%	70%	13社	15社	39社	31社	108社	11%	16%	26%	34%	50%
有効回答	266社	404社	100%	100%	240社	198社	131社	101社	100%	100%	100%	100%	98社	118社	102社	100%	100%	100%	114社	91社	149社	91社	217社	100%	100%	100%	100%	100%
主な対応者レベル																												
1. 社長・CEO対応																												
平均	18件	6件	-	-	5件	9件	13件	26件	-	-	-	-	9件	13件	19件	-	-	-	4件	7件	9件	12件	17件	-	-	-	-	-
0件	41社	161社	15%	40%	109社	51社	31社	10社	45%	26%	24%	10%	28社	32社	17社	29%	27%	17%	40社	30社	58社	24社	47社	35%	33%	39%	26%	22%
1～20件	161社	215社	61%	53%	117社	127社	82社	50社	49%	64%	63%	50%	65社	66社	55社	66%	56%	54%	71社	55社	73社	48社	125社	62%	60%	49%	53%	58%
21～40件	35社	16社	13%	4%	7社	12社	8社	24社	3%	6%	6%	24%	1社	9社	19社	1%	8%	19%	1社	2社	9社	12社	25社	1%	2%	6%	13%	12%
41～60件	13社	9社	5%	2%	4社	4社	5社	2社	2%	2%	4%	9%	2社	6社	6社	2%	5%	6%	5社	3社	6社	5社	7社	1%	3%	4%	5%	3%
61～80件	4社	2社	2%	0%	2社	0社	3社	1社	1%	0%	2%	1%	0社	2社	1社	0%	2%	1%	1社	0社	1社	1社	3社	1%	0%	1%	1%	1%
81～100件	4社	1社	2%	0%	1社	2社	0社	2社	0%	1%	0%	2%	0社	0社	2社	0%	0%	2%	0社	0社	1社	0社	4社	0%	0%	1%	0%	2%
101件以上	8社	1社	3%	0%	0社	2社	2社	5社	1%	1%	2%	5%	2社	3社	2社	2%	3%	2%	0社	1社	1社	1社	6社	0%	1%	1%	1%	3%
有効回答	266社	404社	100%	100%	240社	198社	131社	101社	100%	100%	100%	100%	98社	118社	102社	100%	100%	100%	114社	91社	149社	91社	217社	100%	100%	100%	100%	100%



⑨

ROA

⑩

社外取締役比率

⑪

事業セグメント数

	⑨ ROA										⑩ 社外取締役比率										⑪ 事業セグメント数															
	ROA					ROA					社外取締役比率					社外取締役比率					事業セグメント数					事業セグメント数										
	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	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	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				
	3	5	%	%	%	3	5	%	%	%	1	3	5	%	%	%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
問5-2. 事業の搬退・売却について、定量的な基準を定めている場合	16	12	6	1	4	17	19	13	11	25	17	17	5	18	16	19	12	11	8	9	5	6	0	0	0	32	20	14	8	15	10	0	0	9		
対象事業部門の売上高	5	3	8	0	2	5	5	17	0	13	7	6	5	7	6	19	3	5	8	9	5	6	0	0	0	1	8	9	5	6	0	0	9			
対象事業部門の売上高成長率	11	10	9	0	4	12	16	20	0	25	15	13	6	15	12	22	7	7	7	2	6	2	0	0	0	3	18	13	12	6	30	20	0	0	27	
対象事業部門の売上高利益率	45	26	19	4	11	48	42	41	44	69	43	55	10	44	51	37	20	28	24	19	8	6	2	0	0	1	53	52	42	53	40	60	67	0	9	
経常利益（例：連続3期以上の赤字など）	3	3	0	1	1	3	5	0	0	6	1	4	2	1	4	7	1	1	1	2	0	2	0	0	0	0	0	3	2	2	6	0	20	0	0	0
対象事業部門のROA（総資産利益率）	6	11	2	0	2	6	18	4	0	13	4	13	4	4	12	15	2	6	11	3	2	0	0	0	0	1	5	11	7	3	15	30	0	0	50	
対象事業部門のROE（自己資本利益率）	17	10	2	2	3	18	16	4	22	19	13	18	3	13	17	11	8	6	11	3	3	2	0	0	0	1	21	11	19	8	15	20	0	0	9	
対象事業部門のキャッシュフロー	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	0	0	1	0	0	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
対象事業部門の資本回転率/CCC (Cash Conversion Cycle)	43	28	20	5	2	46	45	43	56	13	40	47	12	41	44	44	12	23	25	18	7	3	2	2	1	8	32	43	44	50	35	30	67	50	73	
その他	94	62	46	9	16	100	100	100	100	100	97	107	27	100	100	100	38	54	57	36	20	10	3	2	11	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
有効回答	22	9	6	1	2	29	22	14	14	14	18	18	5	23	22	22	11	10	11	6	3	0	0	0	0	0	29	23	28	22	17	0	0	-	0	

市場規模	11	6	14	0	2	15	15	33	0	14	15	13	5	19	16	22	9	6	9	5	2	1	0														
市場の平均成長率/相対成長率	3	3	7	1	3	13	7	16	14	21	11	12	1	14	14	4	4	6	1	3	3	0	0	0	0	0	2	16	16	8	11	17	0	0	-	18	
市場における競争状況	20	12	9	1	2	27	29	21	14	14	14	19	20	6	25	24	26	10	11	11	6	4	0	0	0	0	3	26	25	28	22	22	0	0	-	27	
市場の参入障壁	5	0	2	0	2	7	0	5	0	14	5	4	0	6	5	0	4	1	4	1	0	0	0	0	0	0	0	3	9	8	4	0	0	0	0	-	0
市場シェア	21	3	7	0	1	15	7	16	0	7	8	11	3	10	13	13	13	4	3	6	1	0	0	0	0	0	2	11	7	15	22	0	25	0	-	18	
市場における自社の強み・弱み	20	17	20	3	6	27	41	47	43	43	28	31	8	36	37	35	35	12	18	16	10	6	2	0	0	0	2	32	41	41	37	33	50	0	-	18	
企業理念・ビジョンとの関係	10	9	8	0	3	13	22	19	0	21	9	15	6	12	18	26	26	1	1	2	1	0	0	0	0	0	1	21	14	26	7	11	25	0	-	9	
ESGやSDG sとの関係	1	2	3	0	2	1	5	7	0	14	2	3	3	3	4	13	13	4	2	0	1	1	0	0	0	0	0	11	5	0	4	6	0	0	0	-	0
その他	33	21	15	4	4	44	51	35	57	29	30	38	10	39	46	43	43	12	18	19	13	8	1	1	0	0	6	32	41	49	48	44	25	100	-	55	
有効回答	75	41	43	7	14	100	100	100	100	100	77	83	23	100	100	100	38	44	39	27	18	4	1	0	11	100	100	100	100	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年間函件数（総数）	59	109	143	122	208	-	-	-	-	-	72	117	169	-	-	-	74	75	95	136	139	299	155	265	150	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
平均	21	6	3	2	0	7	4	2	6	0	19	9	4	6	3	6	12	8	7	14	2	0	0	0	1	7	5	5	1	5	0	0	0	3		
0件	138	48	31	7	3	49	29	24	19	7	127	85	18	39	31	27	60	72	46	19	10	1	1	0	20	36	41	34	22	25	7	11	0	65		
1～20件	22	22	14	2	3	8	13	11	6	7	41	23	2	13	8	3	17	18	11	11	3	1	0	0	3	10	10	8	13	13	8	7	0	0	10	
21～40件	22	16	15	6	3	8	10	11	17	7	30	27	5	9	10	7	15	22	11	9	2	0	2	0	1	3	9	12	8	10	5	0	0	22	0	3
41～60件	14	8	10	2	3	5	5	8	6	7	18	18	3	6	7	4	12	8	11	2	5	0	0	0	0	7	5	8	2	13	0	0	0	0	0	
61～80件	11	10	4	4	3	4	6	3	8	7	16	17	2	5	6	3	9	11	8	4	1	0	1	0	0	0	5	6	6	5	3	0	11	0	0	
81～100件	56	54	54	14	28	20	33	41	39	65	76	97	33	23	35	49	41	38	42	42	17	12	5	3	6	25	21	31	48	43	86	56	100	19	19	
101件以上	2	1	0	2	4	1	1	1	0	6	37	5	3	0	2	4	166	177	136	88	40	14	9	3	31	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
有効回答	284	164	131	36	43	100	100	100	100	100	327	276	67	100	100	100	666	777	136	88	40	14	9	3	31	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

主な対応者レベル	7	8	12	19	32	-	-	-	-	-	7	13	19	-	-	-	12	7	10	15	13	24	16	27	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
1. 社長・CEOが対応	97	53	30	10	9	34	32	23	28	21	122	68	11	37	25	16	62	58	35	27	8	2	2	1	5	37	33	26	31	20	14	22	33	16	
平均	166	91	74	19	19	58	55	56	53	44	178	157	41	54	57	61	82	102	79	47	26	8	4	1	23	49	58	58	53	65	57	44	33	74	
0件	8	15	18	4	5	3	9	14	11	12	16	28	7	5	10	10	7	13	17	5	4	2	2	0	1	4	4	7	13	6	10	14	22	0	3
1～20件	8	2	7	1	3	3	1	5	3	7	6	12	4	2	4	6	9	4	13	3	0	0	1	0	0	5	2	2	3	0	0	11	33	0	0
21～40件	2	2	1	0	0	1	1	1	0	0	2	3	1	1	1	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0	1	2	3	0	0	0	0	0
41～60件	1	0	1	0	3	0	0	1	1	0	7	2	0	1	1	0	2	0	0	2	1	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	3
61～80件	2	1	0	2	4	1	1	1	0	9	1	5	3	0	2	4	3	0	1	2	1	0	0	0	1	2	0	0	2	3	14	0	0	0	0
81～100件	284	164	131	36	43	100	100	100	100	100	327	276	67	100	100	100	666	777	136	88	40	14	9	3	31	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
有効回答	284	164	131	36	43	100	100	100	100	100	327	276	67	100	100	100	666	777	136	88	40	14	9	3	31	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100



	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・精密機器等）	製造業（化学・紙パルプ・金属・繊維・ガラス、鉄・セメント・窯業・セラミクス等）	その他製造業（消費財・食品等）	資源・エネルギー（石油・電気・ガス等）	運輸業（陸路・海運・空運・パイプライン等）	建設業（不動産・電気・ガス等）	小売業・卸売業（小売業・卸売業）	サービス業（外食・宿泊業等）	金融業（銀行・証券・保険等）	サービス業（外食・宿泊業等）	その他
		監査役設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	指名委員会等設置会社	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0	J P X 4 0 0
2. CFOが対応															
平均	12件 -	10件	10件	41件	-	-	-	23件	8件	-	-	11件	11件	8件	13件
0件	434社 65%	300社	128社	6社	66%	70%	21%	63社	371社	41%	72%	96社	73社	24社	35社
1～20件	125社 19%	93社	26社	6社	20%	14%	21%	38社	87社	25%	17%	33社	29社	9社	13社
21～40件	45社 7%	29社	11社	5社	6%	6%	18%	19社	26社	12%	5%	12社	13社	3社	1社
41～60件	34社 5%	18社	11社	5社	4%	6%	18%	18社	16社	12%	3%	4社	1社	1社	1社
61～80件	13社 2%	6社	3社	4社	1%	2%	14%	8社	5社	5%	1%	1社	2社	1社	0社
81～100件	7社 1%	4社	3社	0社	1%	2%	0%	2社	5社	1%	1%	2社	0社	0社	0社
101件以上	12社 2%	8社	2社	2社	2%	1%	7%	5社	7社	3%	1%	2社	1社	0社	2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
3. 社外取締役が対応															
平均	0件 -	0件	0件	1件	-	-	-	0件	0件	-	-	0件	0件	0件	0件
0件	653社 97%	450社	184社	19社	98%	100%	68%	144社	509社	94%	98%	145社	119社	38社	55社
1～20件	17社 3%	9社	8社	0社	2%	0%	32%	9社	8社	6%	2%	8社	1社	1社	0社
21～40件	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
41～60件	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
61～80件	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
81～100件	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
101件以上	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
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
4. (1～3以外の) 取締役/執行役が対応															
平均	10件 -	12件	7件	13件	-	-	-	27件	6件	-	-	10件	10件	7件	9件
0件	397社 59%	261社	128社	8社	57%	70%	29%	60社	337社	39%	65%	85社	78社	21社	35社
1～20件	180社 27%	126社	40社	14社	28%	22%	50%	43社	137社	28%	26%	49社	30社	12社	17社
21～40件	43社 6%	20社	9社	3社	7%	5%	11%	12社	6社	3%	4%	12社	6社	3社	4%
41～60件	20社 3%	15社	3社	2社	3%	2%	7%	8社	12社	5%	2%	1社	2社	2社	4%
61～80件	12社 2%	10社	2社	0社	2%	1%	0%	7社	5社	5%	1%	3社	4社	0社	0%
81～100件	7社 1%	5社	1社	1社	1%	1%	4%	6社	1社	4%	0%	1社	0社	0社	0%
101件以上	11社 2%	10社	1社	0社	2%	1%	0%	9社	2社	6%	0%	2社	2社	1社	3%
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
5. (1～4以外の) IR部門等の担当者が対応															
平均	66件 -	67件	38件	240件	-	-	-	189件	30件	-	-	115件	71件	49件	24件
0件	243社 36%	150社	91社	21社	33%	49%	7%	11社	232社	7%	45%	45社	42社	17社	23社
1～20件	130社 19%	95社	35社	0社	21%	19%	0%	10社	120社	7%	23%	23社	22社	7社	18社
21～40件	47社 7%	32社	14社	1社	7%	8%	4%	5社	42社	3%	8%	11社	7社	1社	5社
41～60件	36社 5%	24社	10社	2社	5%	5%	7%	6社	30社	4%	6%	4社	9社	2社	5社
61～80件	33社 5%	26社	7社	0社	6%	4%	0%	6社	27社	4%	5%	8社	5社	2社	2社
81～100件	31社 5%	23社	8社	0社	5%	4%	0%	9社	22社	6%	4%	8社	6社	2社	2社
101件以上	150社 22%	108社	19社	23社	24%	10%	82%	106社	44社	69%	9%	54社	32社	7社	4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
6. その他															
平均	1件 -	1件	2件	1件	-	-	-	2件	1件	-	-	1件	0件	0件	2件
0件	645社 96%	441社	180社	24社	96%	98%	86%	143社	502社	93%	97%	145社	121社	38社	53社
1～20件	15社 2%	10社	1社	4社	2%	1%	14%	6社	9社	4%	2%	2社	2社	0社	1社
21～40件	4社 1%	4社	0社	0社	1%	0%	0%	1社	3社	1%	1%	2社	0社	0社	0社
41～60件	4社 1%	3社	1社	0社	1%	1%	0%	2社	2社	1%	0%	1社	0社	0社	0社
61～80件	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
81～100件	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
101件以上	2社 0%	0社	2社	0社	0%	1%	0%	1社	1社	1%	0%	0社	0社	0社	0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

	⑤ 時 価 総 額				⑥ 外 国 人 株 式 保 有 比 率				⑦ 海 外 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	海 外 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	R O E	R O E	R O E	R O E	
	1 億 以 上	0 0 億 未 満	0 0 億 未 満	0 0 億 未 満	1 0 % 以 上	1 0 % 以 上	1 0 % 以 上	1 0 % 以 上	1 0 % 以 上	2 5 % 以 上	2 5 % 以 上	2 5 % 以 上	2 5 % 以 上	3 % 以 上	3 % 以 上	3 % 以 上	3 % 以 上	
2. CFOが対応																		
平均	19件	7件	-	-	4件	10件	16件	26件	-	-	-	-	-	4件	5件	9件	9件	21件
0件	131社	303社	49%	75%	185社	143社	66社	40社	77%	72%	50%	40%	64社	66社	51社	65%	56%	50%
1～20件	60社	65社	23%	16%	40社	28社	38社	19社	17%	14%	29%	19%	15社	32社	24社	15%	27%	24%
21～40件	31社	14社	12%	3%	7社	10社	13社	15社	3%	5%	10%	15%	10社	10社	13社	10%	8%	13%
41～60件	23社	11社	9%	3%	5社	6社	7社	16社	2%	3%	5%	16%	6社	6社	8社	6%	5%	8%
61～80件	11社	2社	4%	0%	2社	3社	2社	6社	1%	2%	2%	6%	0社	3社	3社	0%	3%	3%
81～100件	3社	4社	1%	1%	0社	6社	1社	0社	0%	3%	1%	0%	0社	0社	1社	0%	0%	1%
101件以上	7社	5社	3%	1%	1社	2社	4社	5社	0%	1%	3%	5%	3社	1社	2社	3%	1%	2%
有効回答	266社	404社	100%	100%	240社	198社	131社	101社	100%	100%	100%	100%	98社	118社	102社	100%	100%	100%
3. 社外取締役が対応																		
平均	0件	0件	-	-	0件	0件	0件	0件	-	-	-	-	-	0件	0件	0件	0件	0件
0件	250社	403社	94%	100%	239社	196社	126社	92社	100%	99%	96%	91%	95社	114社	95社	97%	97%	93%
1～20件	16社	1社	6%	0%	1社	2社	5社	9社	0%	1%	4%	9%	3社	4社	7社	3%	3%	7%
21～40件	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%
41～60件	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%
61～80件	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%
81～100件	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%
101件以上	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	266社	404社	100%	100%	240社	198社	131社	101社	100%	100%	100%	100%	98社	118社	102社	100%	100%	100%
4. (1～3以外の) 取締役/執行役が対応																		
平均	20件	5件	-	-	4件	10件	16件	20件	-	-	-	-	-	3件	9件	9件	12件	17件
0件	124社	273社	47%	68%	171社	118社	63社	45社	71%	60%	48%	45%	80社	50社	81社	51社	127社	70%
1～20件	75社	105社	28%	26%	58社	56社	38社	28社	24%	28%	29%	28%	31社	32社	47社	21社	49社	27%
21～40件	29社	14社	11%	3%	6社	12社	14社	11社	3%	6%	11%	11%	2社	4社	15社	7社	15社	2%
41～60件	12社	8社	5%	2%	3社	4社	7社	6社	1%	2%	5%	6%	0社	1社	3社	6社	10社	0%
61～80件	9社	3社	3%	1%	2社	5社	1社	4社	1%	3%	1%	4%	1社	2社	1社	4社	4社	1%
81～100件	6社	1社	2%	0%	0社	1社	3社	3社	0%	1%	2%	3%	0社	0社	2社	2社	3社	0%
101件以上	11社	0社	4%	0%	0社	2社	5社	4社	0%	1%	4%	4%	4社	1社	2社	4%	1%	2%
有効回答	266社	404社	100%	100%	240社	198社	131社	101社	100%	100%	100%	100%	98社	118社	102社	100%	100%	100%
5. (1～4以外の) IR部門等の担当者が対応																		
平均	145件	14件	-	-	9件	46件	94件	206件	-	-	-	-	-	23件	37件	56件	72件	108件
0件	27社	216社	10%	53%	150社	60社	26社	7社	63%	30%	20%	7%	34社	32社	15社	15社	4社	55%
1～20件	23社	107社	9%	26%	58社	45社	17社	10社	24%	23%	13%	10%	14社	23社	19社	35社	32%	23%
21～40件	15社	32社	6%	8%	15社	19社	11社	2社	6%	10%	8%	2%	10社	11社	2社	10%	9%	2%
41～60件	19社	17社	7%	4%	6社	15社	11社	4社	3%	8%	8%	4%	4社	5社	8社	15社	14社	4%
61～80件	20社	13社	8%	3%	5社	17社	6社	5社	2%	9%	5%	5%	8社	3社	5社	8%	9社	3%
81～100件	21社	10社	8%	2%	4社	12社	9社	6社	2%	6%	7%	6%	7社	1社	5社	1社	18社	5%
101件以上	141社	9社	53%	2%	2社	30社	51社	67社	1%	15%	39%	66%	16社	11社	33社	26社	73社	6%
有効回答	266社	404社	100%	100%	240社	198社	131社	101社	100%	100%	100%	100%	98社	118社	102社	100%	100%	100%
6. その他																		
平均	2件	1件	-	-	0件	2件	1件	3件	-	-	-	-	-	2件	0件	0件	3件	1件
0件	251社	394社	94%	98%	238社	188社	127社	92社	99%	95%	97%	91%	95社	115社	92社	97%	97%	90%
1～20件	9社	6社	3%	1%	1社	7社	1社	6社	0%	4%	1%	6%	2社	2社	6社	2%	2%	6%
21～40件	1社	3社	0%	1%	1社	1社	1社	1社	0%	1%	1%	1%	0社	0社	2社	0%	0%	2%
41～60件	4社	0社	2%	0%	0社	1社	2社	1社	0%	1%	2%	1%	0社	0社	1社	1%	0%	1%
61～80件	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%
81～100件	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%
101件以上	1社	1社	0%	0%	0社	1社	0社	1社	0%	1%	0%	1%	0社	1社	0社	1社	0%	1%
有効回答	266社	404社	100%	100%	240社	198社	131社	101社	100%	100%	100%	100%	98社	118社	102社	100%	100%	100%

[illegible]

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・精密機器等）

製造業（化学・セメント・金属・繊維・ガラス、飲料・化粧品、文具・文具・文具等）

その他製造業（消費財・食品等）

建設業（土木・建築・電気・ガス等）

運輸業（陸・海・空・水）

小売業・卸売業

サービス業（飲食・宿泊等）

金融業（銀行・証券・保険等）

サービス業（外食・宿泊等）

その他

（通信・メディア・エンターテインメント、情報テクノロジー等）

（通信・メディア・エンターテインメント）

テクノロジー・ヘルスケア（製薬業、介護関連産業等）

ライフサイエンス・ヘルスケア（製薬業、介護関連産業、ヘルスケア等）

テクノロジー・メディア・エンターテインメント（通信・メディア・エンターテインメント）

（通信・メディア・エンターテインメント）

製造業（自動車・電機・機械・精密機器等）

製造業（化学・セメント・金属・繊維・ガラス、飲料・セメント・金属・繊維・ガラス等）

その他製造業（消費財・食品等）

建設業（不動産）

電気・ガス（石油・石炭）

運輸業（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

倉庫・物流（陸・海・空・水）

	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
1 0 0 0 億 以上	1 0 0 0 億 以上	1 0 0 0 億 以上	1 0 0 0 億 以上	1 0 0 0 億 以上	1 0 0 0 % 以上	2 0 0 0 % 以上	3 0 0 0 % 以上	3 0 0 0 % 以上	2 5 0 0 % 以上	5 0 0 0 % 以上	2 5 0 0 % 以上	5 0 0 0 % 以上	3 5 0 0 % 以上	3 5 0 0 % 以上	3 5 0 0 % 以上	3 5 0 0 % 以上
年間面接件数（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%	12%	15%	13%	-	30%	19%	15%	17%
0%	40社	129社	15%	35%	80社	48社	31社	10社	22社	32社	16社	24%	28社	24社	51社	22社
0%超～20%	198社	117社	75%	31%	50社	99社	86社	80社	57社	71社	66社	62%	60%	33社	41社	64社
20%超～40%	22社	43社	8%	12%	22社	24社	11社	8社	6社	5社	12社	7%	4%	14社	8社	11社
40%超～60%	4社	21社	2%	6%	12社	10社	1社	2社	2社	0社	3社	2%	0%	4社	1社	7社
60%超～80%	0社	13社	0%	3%	9社	4社	0社	0社	2社	2社	1社	2%	2%	5社	2社	1社
80%超～100%	1社	50社	0%	13%	38社	10社	2社	1社	3社	8社	3社	3%	7%	18社	9社	8社
有効回答	265社	373社	100%	100%	211社	195社	131社	101社	92社	118社	101社	100%	100%	102社	85社	142社
2. CFOが対応																
平均	10%	17%	-	-	18%	12%	13%	11%	16%	13%	10%	-	14%	10%	15%	11%
0%	130社	272社	49%	73%	156社	140社	66社	40社	58社	66社	50社	63%	56%	71社	62社	92社
0%超～20%	94社	17社	35%	5%	5社	24社	39社	43社	13社	32社	40社	14%	27%	11社	11社	19社
20%超～40%	26社	12社	10%	3%	7社	5社	14社	12社	7社	8社	6社	8%	7%	5社	4社	10社
40%超～60%	5社	14社	2%	4%	10社	6社	2社	1社	2社	2社	1社	2%	2%	4社	1社	6社
60%超～80%	1社	20社	0%	5%	12社	6社	1社	2社	3社	0社	1社	3%	0%	4社	4社	2社
80%超～100%	9社	38社	3%	10%	21社	14社	9社	3社	9社	10社	4社	10%	8%	7社	3社	13社
有効回答	265社	373社	100%	100%	211社	195社	131社	101社	92社	118社	101社	100%	100%	102社	85社	142社
3. 社外取締役が対応																
平均	0%	0%	-	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-	0%	0%	0%	0%
0%	249社	372社	94%	100%	210社	193社	126社	92社	89社	114社	94社	97%	97%	99社	82社	138社
0%超～20%	16社	1社	6%	0%	1社	2社	5社	9社	3社	4社	7社	3%	3%	3社	3社	4社
20%超～40%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社
40%超～60%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社
60%超～80%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社
80%超～100%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0社
有効回答	265社	373社	100%	100%	211社	195社	131社	101社	92社	118社	101社	100%	100%	102社	85社	142社
4. (1～3以外の) 取締役/執行役が対応																
平均	12%	21%	-	-	22%	16%	17%	10%	17%	14%	8%	-	16%	22%	19%	18%
0%	123社	242社	46%	65%	142社	115社	63社	45社	54社	69社	54社	59%	58%	68社	44社	74社
0%超～20%	98社	28社	37%	8%	8社	39社	38社	41社	16社	27社	37社	17%	23%	12社	16社	33社
20%超～40%	21社	16社	8%	4%	10社	8社	10社	9社	7社	8社	4社	8%	7%	5社	6社	9社
40%超～60%	4社	19社	2%	5%	9社	10社	3社	1社	3社	1社	2社	3%	1%	5社	1社	6社
60%超～80%	7社	14社	3%	4%	6社	6社	6社	3社	4社	3社	2社	4%	3%	1社	6社	3社
80%超～100%	12社	54社	5%	14%	36社	17社	11社	2社	8社	17社	11社	9%	8%	11社	12社	17社
有効回答	265社	373社	100%	100%	211社	195社	131社	101社	92社	118社	101社	100%	100%	102社	85社	142社

⑨  
R  
O  
A

[illegible]

⑩ 社外取締役比率

社外取締役比率	社外取締役		社外取締役	
	比率	1 / 3 以上	比率	1 / 3 以上
1 / 3 未満	1 / 2 未満	1 / 2 以上	1 / 3 未満	1 / 2 以上

⑪ 事業セグメント数

事業セグメント数10以上	事業セグメント数9	事業セグメント数8	事業セグメント数7	事業セグメント数6	事業セグメント数5	事業セグメント数4	事業セグメント数3	事業セグメント数2以下	事業セグメント数10以上
事業セグメント数10以上	事業セグメント数9	事業セグメント数8	事業セグメント数7	事業セグメント数6	事業セグメント数5	事業セグメント数4	事業セグメント数3	事業セグメント数2以下	事業セグメント数10以上

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	23%	12%	17%	15%	16%	-	-	-	-	-
0%	76	47	27	8	9	29	30	21	24	21
0%超~20%	106	90	74	19	21	40	57	58	56	49
20%超~40%	31	10	10	14	9	12	6	8	12	21
40%超~60%	9	4	7	1	2	3	3	5	3	5
60%超~80%	8	1	2	0	1	3	1	2	0	2
80%超~100%	33	6	8	2	1	13	4	6	6	2
有効回答	263	158	128	34	43	100%	100%	100%	100%	100%

16%	20%	22%	-	-	-
103社	59社	7社	33%	22%	11%
138社	139社	38社	45%	52%	60%
28社	29社	8社	9%	11%	13%
12社	10社	3社	4%	4%	5%
6社	6社	1社	2%	2%	2%
21社	24社	6社	7%	9%	10%
308社	267社	63社	100%	100%	100%

[illegible]

## 2. CFOが対応

平均	13%	13%	13%	12%	26%	-	-	-	-	-
0%	179	96	77	21	22	68%	61%	60%	62%	51%
0%超~20%	35	34	28	8	5	13%	22%	22%	24%	12%
20%超~40%	16	8	8	2	3	6%	5%	6%	6%	7%
40%超~60%	8	5	3	0	3	3%	3%	2%	0%	7%
60%超~80%	6	6	2	0	6	2%	4%	2%	0%	14%
80%超~100%	19	9	10	3	7	6%	6%	8%	9%	9%
有効回答	263	158	128	34	43	100%	100%	100%	100%	100%

15%	14%	14%	-	-	-
202社	165社	35社	66%	62%	56%
44社	52社	15社	14%	19%	24%
15社	18社	5社	5%	7%	8%
12社	5社	2社	4%	2%	3%
12社	5社	4社	4%	2%	6%
23社	22社	2社	7%	8%	3%
308社	267社	63社	100%	100%	100%

[illegible]

### 3. 社外取締役が対応

平均	0%	0%	0%	0%	0%	-	-	-	-	-
0%	255±	154±	124±	34±	42±	97%	97%	97%	100%	98%
0%超~20%	8±	4±	4±	0±	1±	3%	3%	3%	0%	2%
20%超~40%	0±	0±	0±	0±	0±	0%	0%	0%	0%	0%
40%超~60%	0±	0±	0±	0±	0±	0%	0%	0%	0%	0%
60%超~80%	0±	0±	0±	0±	0±	0%	0%	0%	0%	0%
80%超~100%	0±	0±	0±	0±	0±	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	263±	158±	128±	34±	43±	100%	100%	100%	100%	100%

0%	0%	0%	-	-	-
307社	261社	53社	100%	98%	84%
1社	6社	10社	0%	2%	16%
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%
308社	267社	63社	100%	100%	100%

[illegible]

4. (1～3以外の) 取締役/執行役が対応

平均	18%	16%	19%	22%	18%	-	-	-	-	-
0%	152	84	70	23	23	58%	54%	55%	68%	53%
0%超~20%	51	38	26	1	10	19%	24%	20%	3%	23%
20%超~40%	15	10	8	1	3	6%	6%	6%	3%	7%
40%超~60%	10	6	4	2	1	4%	4%	3%	6%	2%
60%超~80%	7	5	5	1	3	3%	3%	4%	3%	7%
80%超~100%	28	14	15	6	3	11%	9%	12%	18%	7%
有効回答	263	158	128	64	43	100%	100%	100%	100%	100%

21%	15%	13%	-	-	-
181社	151社	33社	59%	57%	52%
48社	58社	20社	16%	22%	32%
13社	21社	3社	4%	8%	5%
10社	11社	2社	3%	4%	3%
11社	9社	1社	4%	3%	2%
45社	17社	4社	15%	6%	6%
308社	267社	63社	100%	100%	100%

[illegible]

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・プラスチック等）

その他製造業（消費財・食品等）

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・精密機器等）

製造業（化学・鉄・セメント・金属等）

製造業（化学・紙パ

	⑤ 時 価 総 額				⑥ 外 国 人 株 式 保 有 比 率				⑦ 海 外 上 高 比 率				⑧ R O E					
	時 価 総 額 1 0 0 0 億 円 上	時 価 総 額 1 1 0 0 億 円 上	時 価 総 額 1 2 0 0 億 円 上	時 価 総 額 1 3 0 0 億 円 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 0 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 2 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 3 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 4 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 5 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 6 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 7 % 以 上	外 国 人 株 式 保 有 比 率 1 8 % 以 上	海 外 上 高 比 率 2 5 % 以 上	海 外 上 高 比 率 2 6 % 以 上	海 外 上 高 比 率 2 7 % 以 上	海 外 上 高 比 率 2 8 % 以 上		
5. (1～4以外の) IR部門等の担当者が対応																		
平均	68社	35社	-	-	30社	52社	59社	67社	-	-	-	-	53社	56社	67社	-	-	-
0%	26社	185社	10%	50%	121社	57社	26社	7社	57%	29%	20%	7%	28社	32社	14社	30%	27%	14%
0%超～20%	11社	23社	4%	6%	12社	10社	8社	4社	6%	5%	6%	4%	3社	5社	1社	3%	4%	1%
20%超～40%	10社	22社	4%	6%	10社	12社	5社	5社	5%	6%	4%	5%	5社	2社	3社	5%	2%	3%
40%超～60%	29社	22社	11%	6%	7社	18社	8社	18社	3%	9%	6%	18%	7社	7社	11社	8%	6%	11%
60%超～80%	69社	28社	26%	8%	14社	25社	35社	23社	7%	13%	27%	23%	13社	26社	28社	14%	22%	28%
80%超～100%	120社	93社	45%	25%	47社	73社	49社	44社	22%	37%	37%	44%	36社	46社	44社	39%	39%	44%
有効回答	265社	373社	100%	100%	211社	195社	131社	101社	100%	100%	100%	100%	92社	118社	101社	100%	100%	100%
6. その他																		
平均	1%	2%	-	-	0%	3%	1%	1%	-	-	-	-	1%	1%	3%	-	-	-
0%	250社	363社	94%	97%	209社	185社	127社	92社	99%	95%	97%	91%	89社	115社	91社	97%	97%	90%
0%超～20%	12社	1社	5%	0%	0社	3社	2社	8社	0%	2%	2%	8%	2社	1社	7社	2%	1%	7%
20%超～40%	0社	2社	0%	1%	2社	0社	0社	0社	1%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
40%超～60%	0社	1社	0%	0%	0社	1社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
60%超～80%	2社	0社	1%	0%	0社	0社	1社	1社	0%	0%	1%	1%	0社	1社	1社	0%	1%	1%
80%超～100%	1社	6社	0%	2%	0社	6社	1社	0社	0%	3%	1%	0%	1社	1社	2社	1%	1%	2%
有効回答	265社	373社	100%	100%	211社	195社	131社	101社	100%	100%	100%	100%	92社	118社	101社	100%	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																		
3 0 分未満	0社	13社	0%	3%	10社	1社	1社	1社	4%	0%	1%	1%	2社	2社	2社	2%	1%	1%
3 0 分以上 6 0 分未満	145社	297社	41%	64%	172社	142社	78社	50社	65%	60%	45%	35%	67社	72社	55社	55%	50%	38%
6 0 分以上 9 0 分未満	211社	149社	59%	32%	80社	94社	95社	91社	30%	39%	55%	64%	52社	70社	88社	43%	49%	61%
9 0 分以上120分未満	1社	4社	0%	1%	4社	1社	0社	0社	2%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
120分以上150分未満	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%
150分以上180分未満	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%
180分以上	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	357社	463社	100%	100%	266社	238社	174社	142社	100%	100%	100%	100%	121社	144社	145社	100%	100%	100%
問 5 6. エンゲージメントにおける主な議題（主なものを3つまで）																		
経営理念・ビジョン	21社	59社	6%	14%	43社	22社	8社	7社	18%	10%	5%	5%	13社	9社	9社	12%	7%	6%
ESG/SDG s 対応	36社	9社	11%	2%	4社	10社	20社	11社	2%	5%	12%	8%	7社	13社	13社	6%	10%	9%
経営戦略/ビジネスモデル	217社	254社	63%	60%	148社	145社	102社	76社	61%	66%	60%	58%	62社	78社	84社	55%	58%	60%
業績に対する評価	179社	280社	52%	66%	159社	142社	99社	59社	65%	64%	58%	45%	67社	83社	74社	60%	61%	53%
中長期の業績予想	151社	202社	44%	48%	116社	105社	75社	57社	48%	48%	44%	43%	50社	63社	65社	45%	47%	46%
短期の業績予想	146社	186社	43%	44%	98社	107社	70社	57社	40%	48%	41%	43%	51社	67社	66社	46%	50%	47%
事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）	58社	57社	17%	13%	32社	30社	25社	28社	13%	14%	15%	21%	13社	26社	21社	12%	19%	15%
資本政策/資本効率	115社	45社	34%	11%	13社	40社	50社	57社	5%	18%	29%	43%	27社	33社	32社	24%	24%	23%
コーポレートガバナンス体制	35社	21社	10%	5%	9社	12社	18社	17社	4%	5%	11%	13%	8社	10社	13社	7%	7%	9%
取締役会の実効性評価	5社	3社	1%	1%	2社	2社	1社	3社	1%	1%	1%	2%	0社	2社	2社	0%	1%	1%
事業環境・リスク	60社	77社	18%	18%	42社	37社	34社	24社	17%	17%	20%	18%	27社	25社	19社	24%	19%	14%
その他	14社	7社	4%	2%	6社	7社	2社	6社	2%	3%	1%	5%	2社	2社	7社	2%	1%	5%
有効回答	342社	425社	100%	100%	243社	221社	171社	132社	100%	100%	100%	100%	112社	135社	140社	100%	100%	100%
18社	8社	14社	6社	32社	14%	8%	8%	6%	12%	5社	4社	12社	8社	16社	4%	4%	7%	8%
76社	55社	104社	57社	173社	60%	57%	61%	57%	66%	75社	63社	100社	58社	158社	59%	66%	59%	58%
55社	46社	70社	52社	124社	43%	48%	41%	52%	47%	47社	37社	78社	52社	116社	37%	39%	46%	52%
22社	17社	27社	11社	35社	17%	18%	16%	11%	13%	24社	24社	41社	18社	53社	19%	25%	24%	18%
10社	9社	13社	8社	16社	8%	9%	8%	8%	6%	0社	0社	1社	2社	5社	0%	0%	1%	2%
20社	16社	32社	18社	50社	16%	17%	19%	18%	19%	2社	1社	5社	3社	9社	2%	1%	3%	3%
127社	96社	170社	100社	264社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



<

[illegible]

⑤ 時 価 総 額	⑥ 外 国 人 株 式 保 有 比 率	⑦ 海 外 上 高 比 率	⑧ R O E
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
億	億	億	億
以上	未 満	未 満	未 満
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	47社	28社	14% 6%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会/担当部署に共有できていない	61社	120社	18% 28%
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	32社	63社	10% 15%
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	51社	55社	15% 13%
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と感じる	132社	106社	40% 24%
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	62社	134社	19% 31%
その他	83社	72社	25% 17%
有効回答	330社	434社	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	232社	369社	66% 76%
1 社	63社	68社	18% 14%
2 社	25社	28社	7% 6%
3 社	8社	10社	2% 2%
4 社	3社	1社	1% 0%
5 社以上	18社	10社	5% 2%
有効回答	349社	486社	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	16社	13社	14% 11%
1 社	60社	67社	51% 57%
2 社	20社	21社	17% 18%
3 社	5社	8社	4% 7%
4 社	3社	1社	3% 1%
5 社以上	14社	7社	12% 6%
有効回答	118社	117社	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	28社	23社	64% 43%
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	16社	17社	36% 32%
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	22社	27社	50% 51%
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	1社	0社	2% 0%
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	18社	11社	41% 21%
提案内容について、IR部門内にとどめ、特設社内でも共有や検討を行っていない	0社	7社	0% 13%
その他	10社	3社	23% 6%
有効回答	44社	53社	100% 100%

⑤ 時 価 総 額	⑥ 外 国 人 株 式 保 有 比 率	⑦ 海 外 上 高 比 率	⑧ R O E
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
億	億	億	億
以上	未 満	未 満	未 満
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	47社	28社	14% 6%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会/担当部署に共有できていない	61社	120社	18% 28%
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	32社	63社	10% 15%
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	51社	55社	15% 13%
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と感じる	132社	106社	40% 24%
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	62社	134社	19% 31%
その他	83社	72社	25% 17%
有効回答	330社	434社	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	232社	369社	66% 76%
1 社	63社	68社	18% 14%
2 社	25社	28社	7% 6%
3 社	8社	10社	2% 2%
4 社	3社	1社	1% 0%
5 社以上	18社	10社	5% 2%
有効回答	349社	486社	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	16社	13社	14% 11%
1 社	60社	67社	51% 57%
2 社	20社	21社	17% 18%
3 社	5社	8社	4% 7%
4 社	3社	1社	3% 1%
5 社以上	14社	7社	12% 6%
有効回答	118社	117社	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	28社	23社	64% 43%
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	16社	17社	36% 32%
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	22社	27社	50% 51%
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	1社	0社	2% 0%
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	18社	11社	41% 21%
提案内容について、IR部門内にとどめ、特設社内でも共有や検討を行っていない	0社	7社	0% 13%
その他	10社	3社	23% 6%
有効回答	44社	53社	100% 100%

⑤ 時 価 総 額	⑥ 外 国 人 株 式 保 有 比 率	⑦ 海 外 上 高 比 率	⑧ R O E
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
億	億	億	億
以上	未 満	未 満	未 満
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	47社	28社	14% 6%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会/担当部署に共有できていない	61社	120社	18% 28%
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	32社	63社	10% 15%
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	51社	55社	15% 13%
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と感じる	132社	106社	40% 24%
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	62社	134社	19% 31%
その他	83社	72社	25% 17%
有効回答	330社	434社	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	232社	369社	66% 76%
1 社	63社	68社	18% 14%
2 社	25社	28社	7% 6%
3 社	8社	10社	2% 2%
4 社	3社	1社	1% 0%
5 社以上	18社	10社	5% 2%
有効回答	349社	486社	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	16社	13社	14% 11%
1 社	60社	67社	51% 57%
2 社	20社	21社	17% 18%
3 社	5社	8社	4% 7%
4 社	3社	1社	3% 1%
5 社以上	14社	7社	12% 6%
有効回答	118社	117社	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	28社	23社	64% 43%
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	16社	17社	36% 32%
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	22社	27社	50% 51%
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	1社	0社	2% 0%
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	18社	11社	41% 21%
提案内容について、IR部門内にとどめ、特設社内でも共有や検討を行っていない	0社	7社	0% 13%
その他	10社	3社	23% 6%
有効回答	44社	53社	100% 100%

⑤ 時 価 総 額	⑥ 外 国 人 株 式 保 有 比 率	⑦ 海 外 上 高 比 率	⑧ R O E
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
億	億	億	億
以上	未 満	未 満	未 満
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	47社	28社	14% 6%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会/担当部署に共有できていない	61社	120社	18% 28%
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	32社	63社	10% 15%
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	51社	55社	15% 13%
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と感じる	132社	106社	40% 24%
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	62社	134社	19% 31%
その他	83社	72社	25% 17%
有効回答	330社	434社	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	232社	369社	66% 76%
1 社	63社	68社	18% 14%
2 社	25社	28社	7% 6%
3 社	8社	10社	2% 2%
4 社	3社	1社	1% 0%
5 社以上	18社	10社	5% 2%
有効回答	349社	486社	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	16社	13社	14% 11%
1 社	60社	67社	51% 57%
2 社	20社	21社	17% 18%
3 社	5社	8社	4% 7%
4 社	3社	1社	3% 1%
5 社以上	14社	7社	12% 6%
有効回答	118社	117社	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	28社	23社	64% 43%
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	16社	17社	36% 32%
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	22社	27社	50% 51%
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	1社	0社	2% 0%
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	18社	11社	41% 21%
提案内容について、IR部門内にとどめ、特設社内でも共有や検討を行っていない	0社	7社	0% 13%
その他	10社	3社	23% 6%
有効回答	44社	53社	100% 100%

⑨ R O A											⑩ 社 外 取 締 役 比 率											⑪ 事 業 セ グ メ ン ト 数														
	R O A					R O A						社 外 取 締 役 比 率					社 外 取 締 役 比 率						事 業 セ グ メ ン ト 数					事 業 セ グ メ ン ト 数								
	3 % 未 満	5 % 満	8 % 満	10 % 満	15 % 満	3 % 未 満	5 % 満	8 % 満	10 % 満	15 % 満		1 % 未 満	3 % 満	5 % 満	8 % 満	10 % 満	1 % 未 満	3 % 満	5 % 満	8 % 満	10 % 満		1 % 未 満	3 % 満	5 % 満	8 % 満	10 % 満	1 % 未 満	3 % 満	5 % 満	8 % 満	10 % 満	1 % 未 満	3 % 満	5 % 満	8 % 満
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	15	18	23	7	10	5	10	15	16	21	36	34	5	10	10	6	18	28	12	8	3	2	3	0	0	10	14	8	7	6	11	30	0	0	
	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	76	39	43	9	10	24	22	27	20	21	86	79	16	24	24	21	47	50	35	21	18	2	2	0	5	26	26	23	19	35	11	20	0	14	
	エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない	42	19	22	7	4	13	11	14	16	9	51	39	5	14	12	6	18	34	14	13	11	2	1	0	2	10	17	9	12	22	11	10	0	6	
	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	46	26	17	7	8	14	15	11	16	17	50	45	11	14	14	14	24	25	21	21	6	2	1	2	3	13	13	14	19	12	11	10	25	9	
	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く感じる	90	65	48	12	19	28	36	30	27	40	108	107	23	30	33	30	50	59	50	36	18	12	3	0	9	27	30	33	33	35	63	30	0	26	
	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	85	49	35	11	10	27	27	22	25	21	103	82	11	29	25	14	52	41	42	27	10	4	1	4	13	29	21	28	25	20	21	10	50	37	
	その他	66	39	32	7	8	21	22	20	16	17	59	71	25	16	22	32	30	34	33	28	7	5	4	5	9	16	17	22	26	14	26	40	63	26	
	有効回答	320	179	158	44	47	100	100	100	100	100	360	327	77	100	100	100	182	195	150	109	51	19	10	8	35	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	244	138	125	38	40	69	70	74	78	80	286	257	58	72	72	69	154	158	115	81	36	12	7	5	29	74	74	68	72	69	63	70	63	81		
	1社	68	31	23	5	4	19	16	14	10	8	63	56	12	16	16	14	28	38	29	20	7	3	1	2	3	14	18	17	18	13	16	10	25	8	
	2社	26	10	11	4	2	7	5	7	8	4	15	29	9	4	8	11	12	12	16	4	3	2	0	1	2	6	6	9	4	6	11	0	13	6	
	3社	6	7	3	1	0	2	4	2	2	0	12	6	0	3	2	0	7	1	4	2	1	0	1	0	0	3	0	0	2	2	4	0	10	0	0
	4社	1	2	1	0	0	0	1	1	0	0	1	3	0	0	1	0	0	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0
	5社以上	8	9	6	1	4	2	5	4	2	8	18	5	5	5	1	6	6	4	5	4	3	2	1	0	2	3	2	3	4	6	11	10	0	6	
	有効回答	353	197	169	49	50	100	100	100	100	100	395	356	84	100	100	100	207	214	170	112	52	19	10	8	36	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)0社	8	12	4	2	2	7	20	9	17	20	13	13	3	12	13	12	8	4	9	3	1	1	1	0	1	1	15	7	16	10	6	14	33	0	14	
	1社	67	26	25	5	4	61	44	57	42	40	61	55	11	56	55	42	28	37	27	18	8	4	1	1	2	2	52	66	49	58	50	57	33	67	29
	2社	22	10	6	3	0	20	17	14	25	0	14	20	7	13	20	27	7	9	12	6	2	1	0	1	2	13	16	22	19	13	14	0	33	29	
	3社	5	4	3	1	0	5	7	7	8	0	9	4	0	8	4	4	0	5	2	1	2	1	0	1	0	0	9	4	2	6	13	0	33	0	0
	4社	2	1	0	0	0	2	2	2	0	0	0	3	1	0	0	3	4	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	2	2	0	6	14	0	0	0
	5社以上	5	6	5	1	4	5	10	11	8	40	12	5	4	11	5	15	6	3	5	2	2	0	0	2	2	11	5	9	6	13	0	0	0	23	
	有効回答	109	59	44	12	10	100	100	100	100	100	109	100	26	100	100	100	54	56	55	31	16	7	3	3	7	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	21	16	9	2	3	45	67	53	67	60	20	22	9	45	56	64	13	13	11	6	5	1	0	0	2	57	50	50	100	50	50	0	-	33	
	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	14	9	7	1	2	30	38	41	33	40	14	15	4	32	38	29	5	8	12	2	4	1	0	0	1	22	31	55	33	40	50	0	-	17	
	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	25	14	6	2	2	53	58	35	67	40	20	21	8	45	54	57	11	14	12	3	4	2	0	3	48	54	55	50	40	100	0	-	50		
	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	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	-	0	
	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	13	7	6	2	1	28	29	35	67	20	11	11	7	25	28	50	6	7	8	3	3	1	0	0	1	26	27	36	50	30	50	0	-	17	
	提案内容について、IR部門内にとどめ、特段社内でも共有や検討を行っていない	5	0	1	0	0	11	0	6	0	0	3	3	1	7	8	7	2	1	1	0	1	0	0	1	1	9	4	4	5	0	10	0	-	13	
	その他	6	4	2	0	1	13	17	12	0	20	5	6	2	11	15	14	1	3	5	0	1	0	1	0	2	4	9	12	23	0	10	0	-	33	
	有効回答	47	24	17	3	5	100	100	100	100	100	44	39	14	100	100	100	23	26	22	6	10	2	1	0	6	100	100	100	100	100	100	100	100	-	100

[illegible]

⑤  
時  
価  
総  
額

時 価 総 額	時 価 総 額	時 価 総 額	時 価 総 額
1 0 0 0 億 上	1 1 0 0 億 満	1 1 0 0 億 上	1 1 0 0 億 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 0 % 以 上	2 0 % 以 上	2 0 % 以 上	2 0 % 以 上	2 0 % 以 上	2 0 % 以 上	2 0 % 以 上	2 0 % 以 上
1 0 % 未 満	2 3 % 未 満	3 3 % 未 満	3 3 % 未 満	1 1 % 未 満	2 2 % 未 満	3 3 % 未 満	3 3 % 未 満

⑦  
海  
外  
上  
高  
比  
率

海 外 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率	海 外 上 高 比 率
2 5 % 以 上	2 5 % 以 上	2 5 % 以 上	2 5 % 以 上	2 5 % 以 上
5 0 % 未 満	5 0 % 未 満	5 0 % 未 満	5 0 % 未 満	5 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
3 % 以 上	5 % 以 上	8 % 以 上	8 % 以 上	3 % 以 上	5 % 以 上	8 % 以 上	8 % 以 上
3 % 未 満	8 % 未 満	0 % 未 満	1 % 未 満	3 % 未 満	5 % 未 満	8 % 未 満	0 % 未 満

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

問 6 2、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	0社	1社	0%	0%
都銀・地銀等	0社	31社	0%	7%
信託銀行	27社	33社	8%	8%
投資信託	86社	114社	26%	27%
年金信託	23社	10社	7%	2%
生命保険会社	11社	33社	3%	8%
損害保険会社	1社	2社	0%	0%
その他の金融機関	6社	9社	2%	2%
証券会社	35社	52社	11%	12%
事業法人等	8社	41社	2%	10%
外国法人等	134社	58社	40%	14%
個人・その他	2社	44社	1%	10%
有効回答	333社	428社	100%	100%

問 6 3、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	313社	359社	91%	83%
自社の経営に関する情報分析結果の提供	129社	98社	37%	23%
自社向けの勉強会の開催	25社	12社	7%	3%
自社へのハンズオン支援	0社	1社	0%	0%
その他	10社	17社	3%	4%
有効回答	345社	431社	100%	100%

問 6 4、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	191社	89社	56%	21%
変化は感じられない	152社	339社	44%	79%
有効回答	343社	428社	100%	100%

問 6 5、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	60社	26社	26%	10%
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	71社	29社	31%	11%
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	157社	219社	69%	84%
有効回答	228社	262社	100%	100%

0社	1社	1社	2社	0%	5%	4%	7%
1社	4社	5社	7社	6%	18%	19%	26%
6社	9社	11社	15社	33%	41%	41%	56%
3社	7社	12社	12社	17%	32%	44%	44%
0社	4社	9社	6社	0%	18%	33%	22%
2社	1社	4社	2社	11%	5%	15%	7%
0社	3社	5社	7社	0%	14%	19%	26%
4社	5社	6社	8社	22%	23%	22%	30%
0社	3社	3社	2社	0%	14%	11%	7%
0社	4社	4社	0社	0%	18%	15%	0%
1社	0社	1社	3社	6%	0%	4%	11%
3社	0社	1社	1社	17%	0%	4%	4%
7社	7社	4社	9社	39%	32%	15%	33%
18社	22社	27社	27社	100%	100%	100%	100%

0社	1社	2社	0%	6%	9%
2社	5社	5社	18%	28%	23%
4社	10社	10社	36%	56%	45%
4社	4社	8社	36%	22%	36%
3社	5社	4社	27%	28%	18%
0社	2社	3社	0%	11%	14%
0社	4社	7社	0%	22%	32%
2社	5社	7社	18%	28%	32%
1社	4社	0社	9%	22%	0%
2社	2社	2社	18%	11%	9%
1社	0社	2社	9%	0%	9%
1社	0社	2社	9%	0%	9%
4社	7社	6社	36%	39%	27%
11社	18社	22社	100%	100%	100%

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%

1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%
25社	6社	0社	0社	10%	3%	0%	0%
15社	23社	17社	5社	6%	11%	10%	4%
62社	63社	47社	28社	25%	29%	28%	21%
6社	8社	14社	5社	2%	4%	8%	4%
24社	14社	2社	4社	10%	7%	1%	3%
2社	0社	1社	0社	1%	0%	1%	0%
5社	6社	2社	2社	2%	3%	1%	1%
33社	35社	13社	6社	13%	16%	8%	4%
29社	14社	5社	1社	12%	7%	3%	1%
8社	37社	63社	84社	3%	17%	38%	62%
35社	8社	2社	1社	14%	4%	1%	1%
245社	214社	166社	136社	100%	100%	100%	100%

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

1社	0社	0社	0社	0社	1%	0%	0%	0%	0%
9社	4社	10社	1社	7社	7%	4%	6%	1%	3%
15社	13社	15社	4社	13社	12%	13%	9%	4%	5%
25社	24社	36社	28社	85社	20%	24%	22%	27%	33%
1社	4社	8社	6社	14社	1%	4%	5%	6%	5%
15社	9社	8社	3社	8社	12%	9%	5%	3%	3%
0社	1社	1社	1社	0社	0%	1%	1%	1%	0%
3社	0社	5社	0社	6社	2%	0%	3%	0%	2%
15社	11社	20社	15社	24社	12%	11%	12%	15%	9%
11社	10社	10社	3社	14社	9%	10%	6%	3%	5%
22社	18社	42社	35社	73社	17%	18%	26%	34%	29%
11社	8社	6社	7社	12社	9%	8%	4%	7%	5%
128社	102社	161社	103社	256社	100%	100%	100%	100%	100%

202社	200社	141社	129社	82%	90%	83%	92%
49社	63社	58社	57社	20%	29%	34%	41%
7社	8社	8社	14社	3%	4%	5%	10%
1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%
12社	4社	7社	4社	5%	2%	4%	3%
246社	221社	169社	140社	100%	100%	100%	100%

97社	116社	118社	87%	86%	83%
34社	45社	55社	31%	33%	39%
4社	7社	12社	4%	5%	5%
0社	1社	0社	0%	1%	0%
4社	5社	7社	4%	4%	5%
111社	135社	142社	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%

191社	89社	56%	21%
152社	339社	44%	79%
343社	428社	100%	100%

38社	75社	78社	89社	16%	33%	47%	64%
202社	151社	87社	51社	84%	67%	53%	36%
240社	226社	165社	140社	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%

14社	22社	23社	27社	10%	16%	20%	28%
13社	21社	33社	33社	9%	16%	29%	34%
124社	108社	77社	67社	86%	81%	68%	68%
145社	134社	113社	98社	100%	100%	100%	100%

17社	19社	19社	23%	23%	20%
11社	20社	26社	15%	24%	27%
56社	66社	66社	77%	79%	69%
73社	84社	95社	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%

⑨ R O A

	R O A		R O A		R O A		R O A		R O A	
	3	5	%	上	1	1	0	0	3	5
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
	未	未	未	未	未	未	未	未	未	未
	満	満	満	満	上	満	満	満	満	上

問 6 0、アクティビストファンドからの具体的な提案の内容（複数選択）

社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	2社	1社	1社	0社	0社	4%	4%	6%	0%	0%
社外取締役の選解任に関する提案	7社	3社	5社	1社	1社	16%	13%	29%	33%	25%
自社株買いに関する提案	13社	13社	10社	1社	3社	29%	54%	59%	33%	75%
配当増に関する提案	13社	10社	7社	2社	2社	29%	42%	41%	67%	50%
政策保有株式の売却に関する提案	7社	9社	2社	0社	1社	16%	38%	12%	0%	25%
遊休資産の売却に関する提案	4社	4社	1社	0社	0社	9%	17%	6%	0%	0%
事業売却/分離に関する提案	9社	3社	1社	1社	1社	20%	13%	6%	33%	25%
事業戦略の見直しに関する提案	14社	4社	3社	1社	1社	31%	17%	18%	33%	25%
役員報酬の見直しに関する提案	5社	0社	1社	1社	1社	11%	0%	6%	33%	25%
買収防衛策の廃止等に関する提案	4社	2社	1社	1社	0社	9%	8%	6%	33%	0%
機関設計の変更に関する提案	2社	2社	1社	0社	0社	4%	8%	6%	0%	0%
ESG・SDG sに関する提案	1社	1社	2社	0社	0社	2%	4%	12%	0%	0%
その他	16社	4社	3社	3社	1社	36%	17%	18%	100%	25%
有効回答	45社	24社	17社	3社	4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
	1 / 3	1 / 3	1 / 3	1 / 3
	以上	以上	以上	以上
	1	1	1	1
	3	2	2	2
	満	満	上	満

2社	1社	1社	5%	3%	8%
11社	3社	3社	25%	8%	23%
19社	18社	4社	43%	49%	31%
20社	12社	2社	45%	32%	15%
9社	7社	3社	20%	19%	23%
7社	1社	1社	16%	3%	8%
5社	5社	1社	11%	14%	38%
7社	12社	4社	16%	32%	31%
3社	4社	1社	7%	11%	8%
3社	5社	0社	7%	14%	0%
2社	2社	1社	5%	5%	8%
2社	2社	1社	5%	5%	8%
12社	9社	6社	27%	24%	46%
44社	37社	13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
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

0社	2社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	1社	0%	8%	0%	0%	11%	0%	0%	-	17%
0社	5社	7社	1社	3社	0社	0社	0社	1社	0%	20%	32%	17%	33%	0%	0%	-	17%
7社	14社	8社	4社	4社	0社	1社	0社	2社	32%	56%	36%	67%	44%	0%	100%	-	33%
9社	8社	7社	3社	3社	0社	1社	0社	3社	41%	32%	32%	50%	33%	0%	100%	-	50%
3社	7社	4社	0社	3社	0社	1社	0社	1社	14%	28%	18%	0%	33%	0%	100%	-	17%
2社	2社	2社	2社	1社	0社	0社	0社	0社	9%	8%	9%	33%	11%	0%	0%	-	0%
1社	5社	4社	1社	1社	0社	1社	0社	2社	5%	20%	18%	17%	11%	0%	100%	-	33%
6社	8社	5社	0社	2社	0社	1社	0社	1社	27%	32%	23%	0%	22%	0%	100%	-	17%
0社	5社	1社	0社	2社	0社	0社	0社	0社	0%	20%	5%	0%	22%	0%	0%	-	0%
2社	4社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	9%	16%	5%	0%	11%	0%	0%	-	0%
2社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	9%	4%	5%	0%	0%	0%	0%	-	17%
0社	1社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	1社	0%	4%	5%	0%	11%	0%	0%	-	17%
9社	6社	6社	1社	2社	2社	0社	0社	1社	41%	24%	27%	17%	22%	100%	0%	-	17%
22社	25社	22社	6社	9社	2社	1社	0社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	100%

問 6 2、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	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
都銀・地銀等	16社	9社	4社	0社	1社	5%	5%	3%	0%	2%
信託銀行	33社	14社	7社	3社	2社	10%	8%	4%	7%	4%
投資信託	69社	48社	52社	13社	11社	21%	27%	33%	30%	24%
年金信託	9社	13社	8社	2社	1社	3%	7%	5%	5%	2%
生命保険会社	30社	6社	4社	0社	3社	9%	3%	3%	0%	7%
損害保険会社	2社	1社	0社	0社	1社	1%	1%	0%	0%	0%
その他の金融機関	4社	5社	3社	2社	0社	1%	3%	2%	5%	0%
証券会社	36社	20社	20社	4社	7社	11%	11%	13%	9%	15%
事業法人等	26社	8社	7社	3社	3社	8%	4%	4%	7%	7%
外国法人等	70社	45社	46社	13社	15社	22%	25%	29%	30%	33%
個人・その他	25社	9社	5社	3社	3社	8%	5%	3%	7%	7%
有効回答	321社	178社	156社	43社	46社	100%	100%	100%	100%	100%

0社	1社	0社	0%	0%	0%
19社	10社	2社	5%	3%	2%
30社	25社	5社	8%	8%	6%
93社	82社	25社	26%	25%	31%
18社	11社	4社	3%	3%	5%
25社	16社	3社	7%	5%	4%
3社	0社	1社	1%	0%	0%
6社	8社	1社	2%	2%	1%
47社	35社	5社	13%	11%	6%
25社	20社	4社	7%	6%	5%
64社	101社	27社	18%	31%	33%
27社	14社	5社	8%	4%	6%
357社	323社	81社	100%	100%	100%

0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
13社	1社	9社	2社	4社	0社	0社	0社	7%	1%	6%	2%	8%	0%	0%	0%	0%	0%
13社	13社	7社	15社	2社	1社	1社	0社	6%	7%	7%	4%	14%	4%	5%	14%	0%	17%
55社	50社	33社	34社	14社	1社	2社	4社	5社	30%	27%	21%	31%	28%	5%	29%	50%	14%
5社	8社	8社	4社	3社	4社	0社	0社	1社	3%	4%	5%	4%	6%	21%	0%	0%	3%
9社	13社	9社	5社	1社	0社	0社	0社	6社	5%	7%	6%	5%	2%	0%	0%	0%	17%
1社	0社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	1%	2%	0%	0%	0%	0%
6社	2社	1社	4社	1社	0社	0社	0社	1社	3%	1%	1%	4%	2%	0%	0%	0%	3%
20社	29社	16社	8社	8社	2社	1社	0社	3社	11%	16%	10%	7%	16%	11%	14%	0%	9%
11社	19社	12社	2社	2社	0社	0社	1社	2社	6%	10%	8%	2%	4%	0%	0%	13%	6%
35社	34社	52社	32社	12社	11社	3社	3社	10社	19%	18%	33%	29%	24%	58%	43%	38%	29%
15社	18社	9社	2社	2社	0社	0社	0社	0社	8%	10%	6%	2%	4%	0%	0%	0%	0%
183社	187社	156社	109社	50社	19社	7社	8社	35社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問 6 3、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	271社	165社	140社	40社	42社	86%	90%	84%	87%	89%
自社の経営に関する情報分析結果の提供	87社	61社	51社	10社	14社	28%	33%	31%	22%	30%
自社向けの勉強会の開催	15社	8社	11社	1社	1社	5%	4%	7%	2%	2%
自社へのハンズオン支援	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
その他	9社	7社	7社	3社	1社	3%	4%	4%	7%	2%
有効回答	316社	184社	166社	46社	47社	100%	100%	100%	100%	100%

311社	287社	74社	85%	87%	94%
94社	109社	24社	26%	33%	30%
14社	22社	1社	4%	7%	1%
1社	0社	0社	0%	0%	0%
18社	9社	0社	5%	3%	0%
368社	329社	79社	100%	100%	100%

161社	162社	136社	101社	46社	16社	5社	8社	32社	86%	83%	88%	92%	87%	89%	63%	100%	91%
45社	53社	50社	33社	19社	6社	5社	3社	12社	24%	27%	32%	30%	36%	33%	63%	38%	34%
5社	13社	8社	5社	2社	2社	0社	0社	1社	3%	7%	5%	5%	4%	11%	0%	0%	3%
0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
5社	9社	6社	2社	3社	1社	1社	0社	0社	3%	5%	4%	2%	6%	6%	13%	0%	0%
188社	195社	155社	110社	53社	18社	8社	8社	35社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問 6 4、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	108社	64社	65社	18社	19社	34%	34%	41%	39%	40%
変化は感じられない	206社	123社	95社	28社	28社	66%	66%	59%	61%	60%
有効回答	314社	187社	160社	46社	47社	100%	100%	100%	100%	100%

102社	142社	36社	28%	43%	46%
258社	190社	43社	72%	57%	54%
360社	332社	79社	100%	100%	100%

49社	60社	61社	49社	21社	10社	6社	6社	15社	26%	31%	39%	45%	40%	56%	67%	75%	44%
137社	132社	94社	61社	32社	8社	3社	2社	19社	74%	69%	61%	55%	60%	44%	33%	25%	56%
186社	192社	155社	110社	53社	18社	9社	8社	34社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問 6 5、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	25社	23社	23社	6社	9社	12%	21%	21%	20%	28%
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	34社	26社	20社	8社	8社	17%	24%	18%	27%	25%
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	160社	81社	91社	20社	21社	80%	74%	82%	67%	66%
有効回答	201社	109社	111社	30社	32社	100%	100%	100%	100%	100%

32社	42社	12社	14%	20%	24%
39社	49社	12社	17%	23%	24%
189社	152社	35社	82%	72%	71%
231社	210社	49社	100%	100%	100%

21社	19社	15社	16社	7社	4社	2社	0社	2社	18%	15%	17%	
-----	-----	-----	-----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	--