

# コーポレートガバナンスに 関するアンケート調査

上場企業向け  
2019年度

2020年3月

# 目次

<b>調査概要</b>	<b>3</b>
<b>回答企業の属性情報</b>	<b>4</b>
<b>アンケート結果</b>	<b>7</b>
取締役会について	7
指名委員会・報酬委員会について	13
社外取締役について	22
グループガバナンスについて	33
事業ポートフォリオについて	40
エンゲージメント(投資家との対話)	51

# 調査概要

## 調査の目的

経済産業省では、日本企業のコーポレートガバナンスに関する取組の深化を促す観点から、各企業において検討することが有益と考えられる事項を盛り込んだ「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」(CGSガイドライン)を2017年3月に策定し、2018年9月に改訂しました。また、企業グループ全体の価値向上を図る観点から、各グループ企業において検討することが有益と考えられる事項を盛り込んだ「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」(グループガイドライン)を2019年6月に策定しました。

本調査においては、改訂コーポレートガバナンス・コードや経済産業省が策定した上記指針等を踏まえ、上場企業に対するアンケート調査を通じて日本企業のコーポレートガバナンスに関する実態把握を行うことで、コーポレートガバナンス改革の深化に向けた課題等の分析を行うことを目的として実施しました。

## 回答期間

2019年11月～2020年1月

## 調査方法

調査対象企業に対して、郵送にて質問票を送付し、記入した質問票を郵送あるいはメールにて回収しました。

## 調査対象

2019年9月時点における東京証券取引所第一部上場企業および第二部上場企業 合計2,633社

## 回答率

上記の調査対象企業のうち、回答期間内に、合計868社(回答率 約33.0%)から回答をいただきました。

## 調査結果について

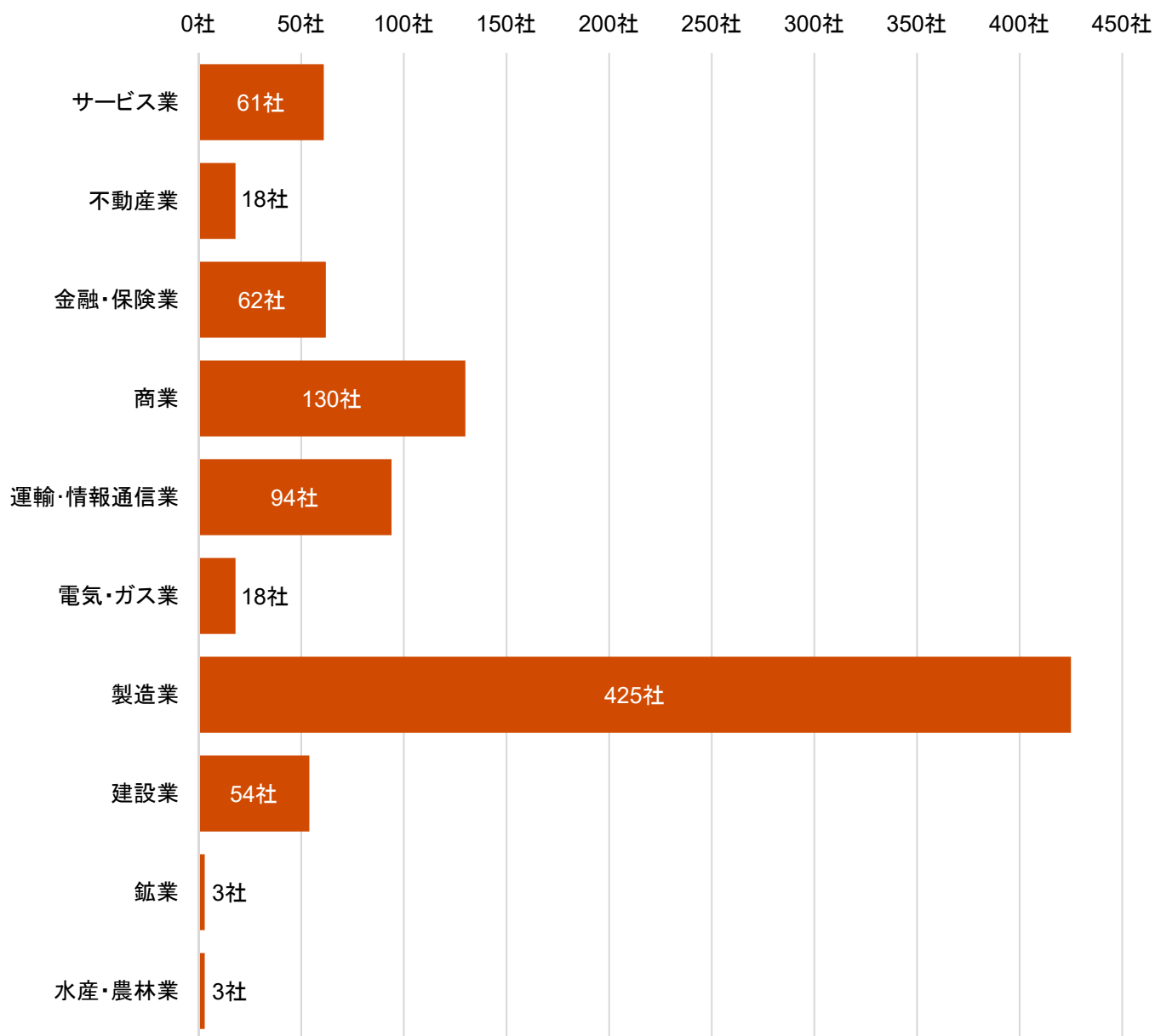
集計結果として記載している割合は、未回答企業および無効回答を除く回答企業数を分母とし、小数点以下第1位にて四捨五入をしたパーセント表記をしております。そのため、回答合計が100%にならない場合があります。

## 免責

当法人は、本報告書およびその内容の使用に対して、何らの契約上またはその他の責任を一切負いません。当法人の業務は日本公認会計士協会およびその他関連団体によって制定された基準に従って監査、レビュー、証明、その他の保証をしたものではありません。

# 回答企業の属性情報

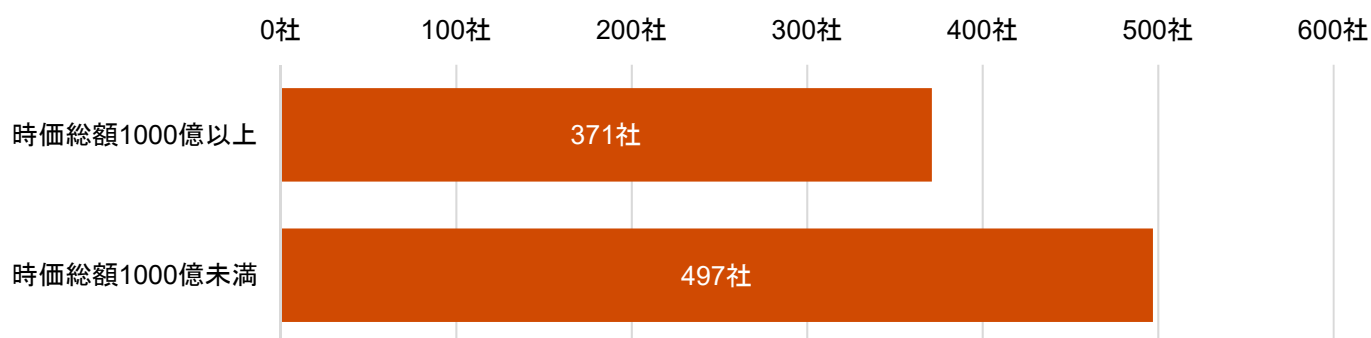
## 1. 業種



(2019年9月時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく)

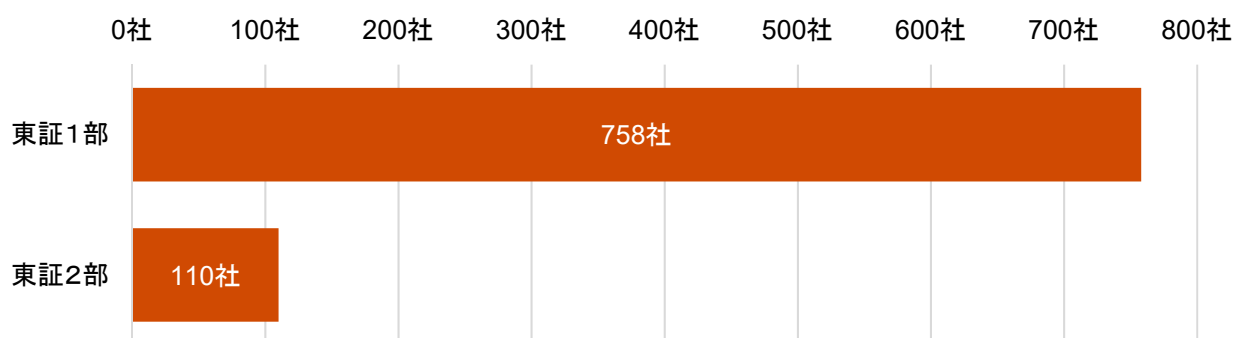
# 回答企業の属性情報

## 2. 時価総額



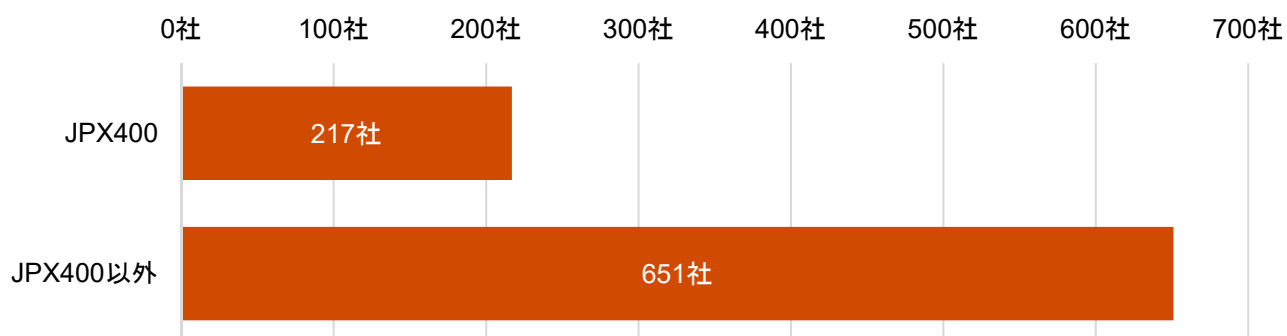
(2019年9月時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく)

## 3. 上場市場



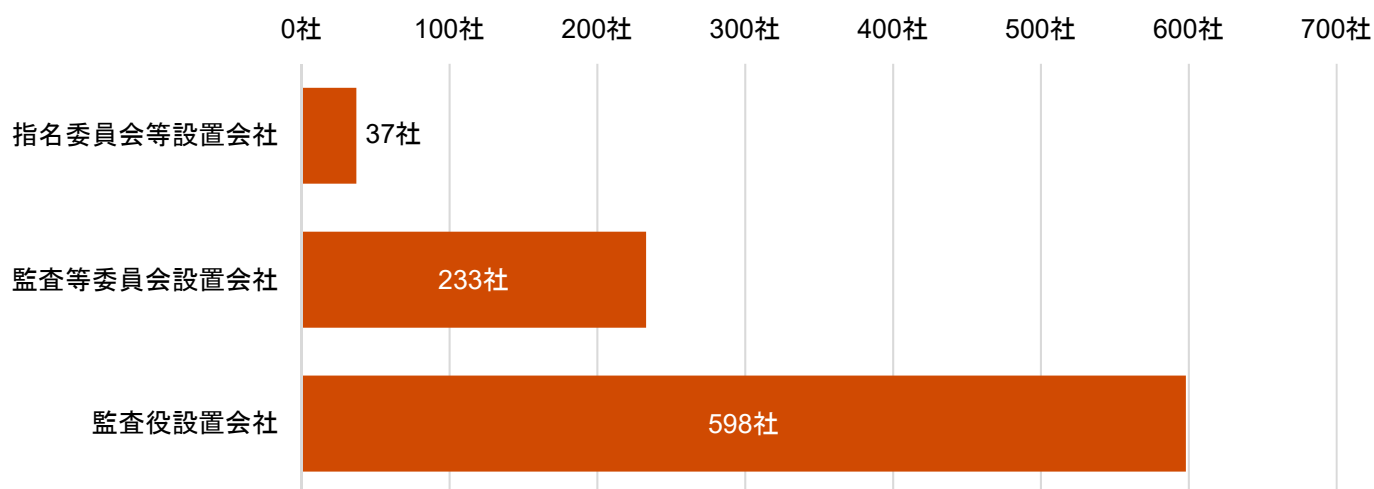
(2019年9月時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく)

## 4. JPX400か否か



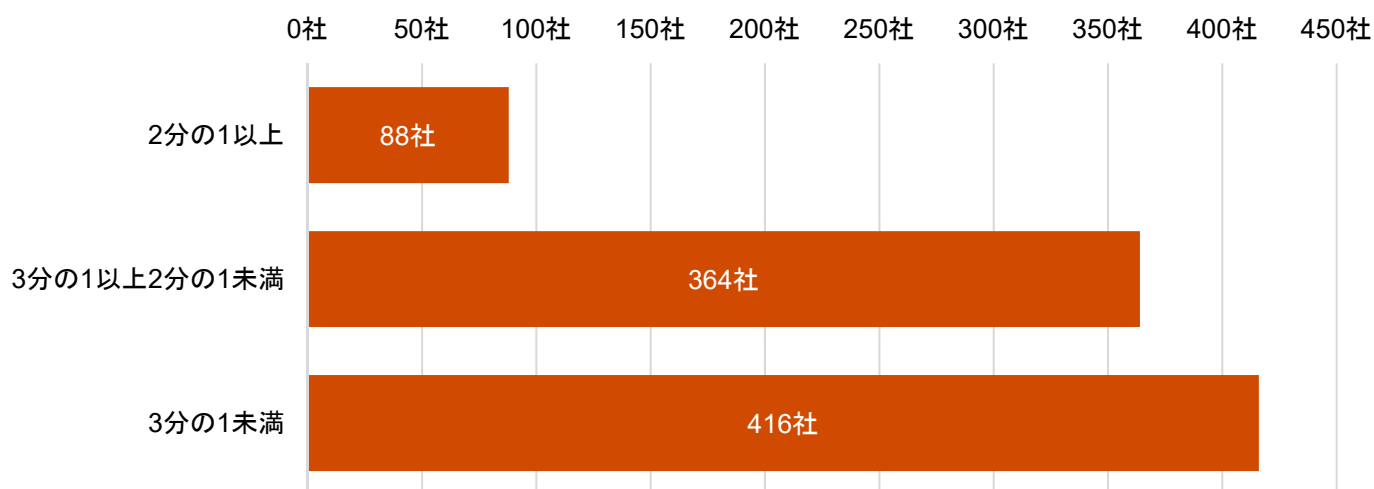
# 回答企業の属性情報

## 5. 機関設計



(2019年9月時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく)

## 6. 社外取締役比率

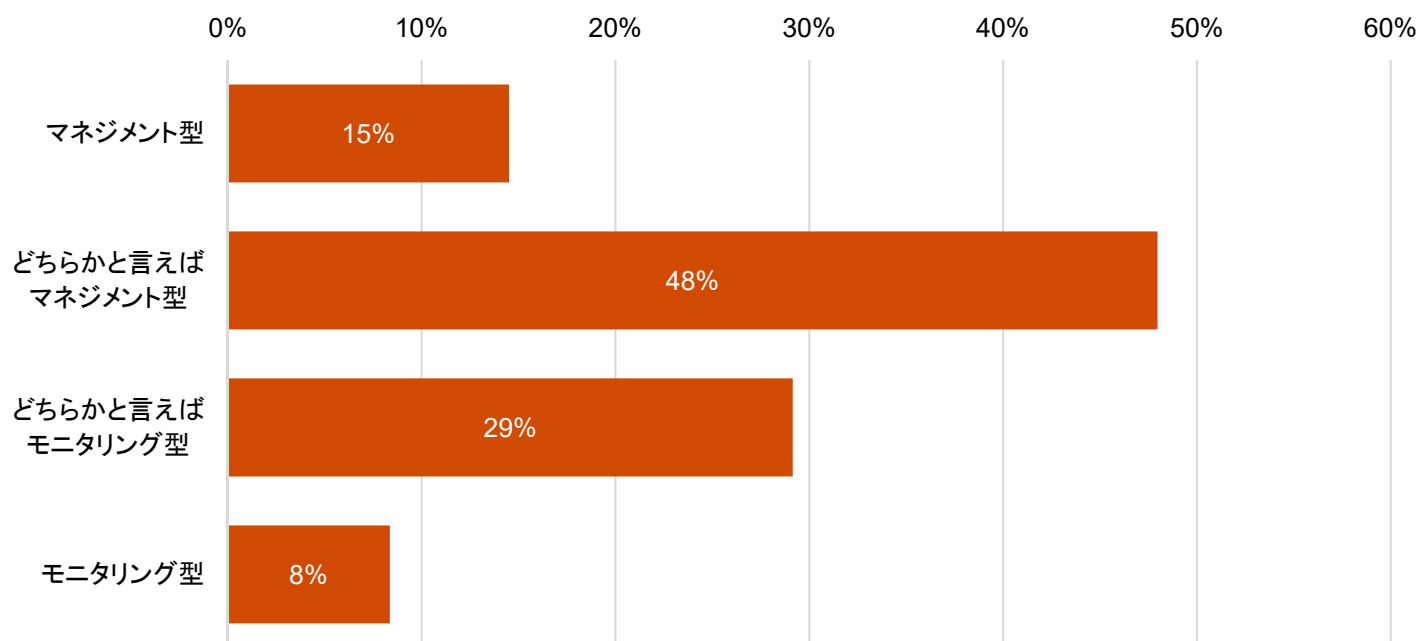


(2019年9月時点の株式会社プロネクサス eolおよび株式会社ユーザベース SPEEDAのデータに基づく)

# 取締役会について

## 1. 志向する取締役会の機能

問2. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。(1つ選択)

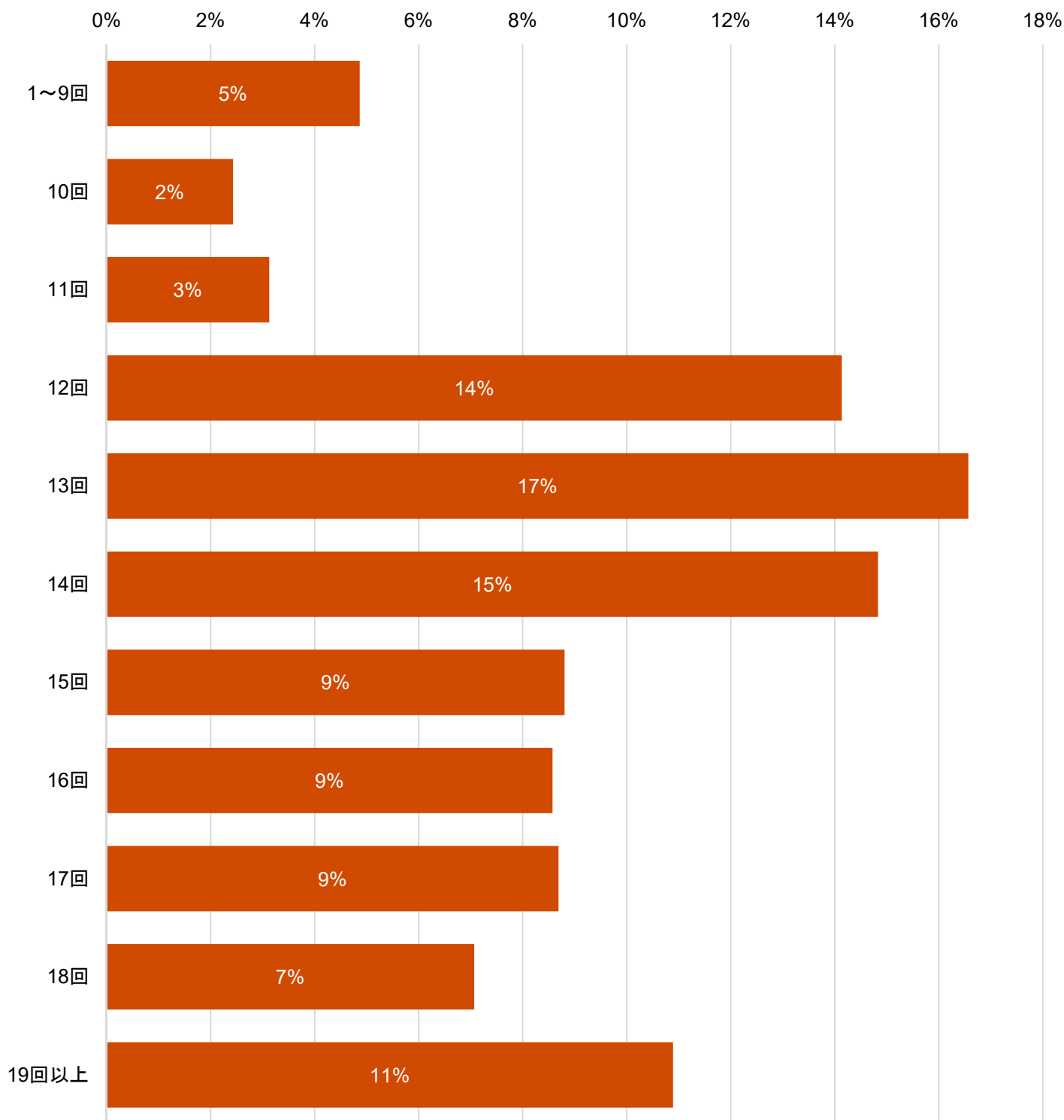


(有効回答数 861社)

# 取締役会について

## 2. 直近事業年度(1年間)における取締役会の開催回数

問3. 直近事業年度(1年間)における取締役会の開催回数をお答えください。



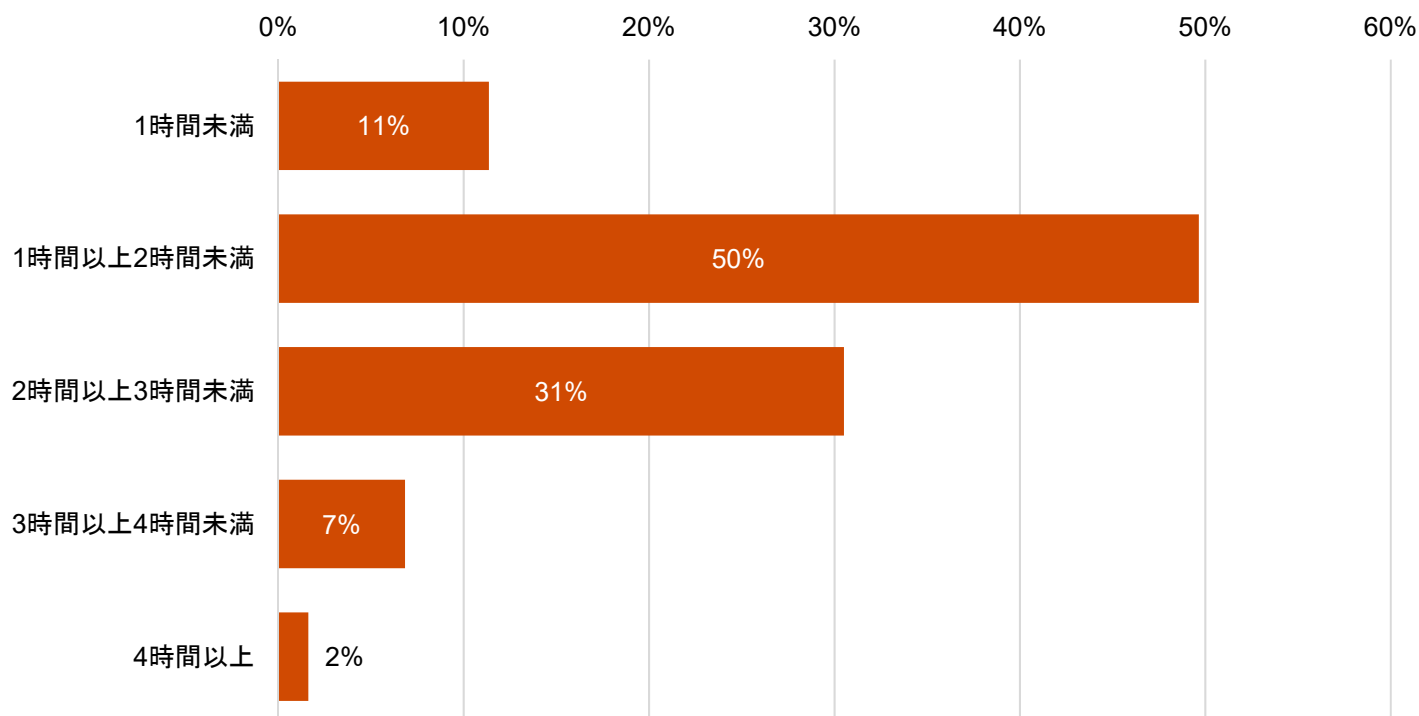
(有効回答数 863社)



# 取締役会について

## 3. 取締役会における、1回あたりの平均的な所要時間

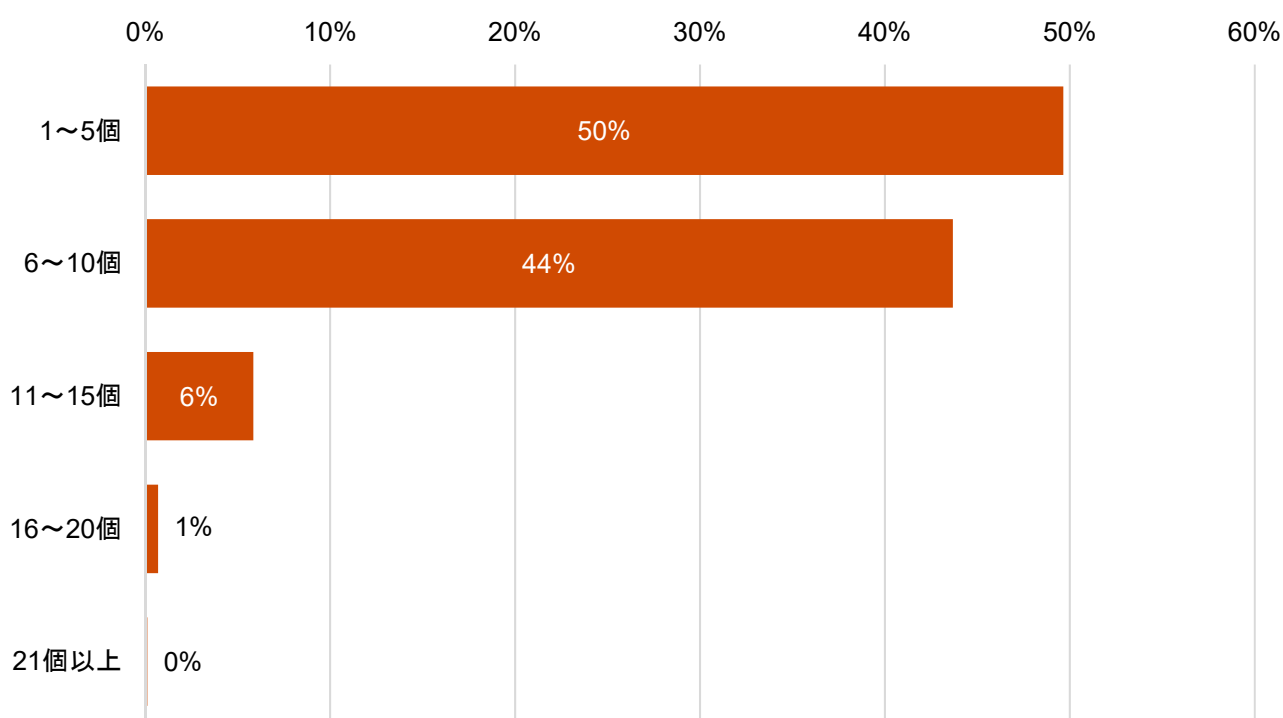
問4. 取締役会における、1回あたりの平均的な所要時間をお答えください。



(有効回答数 862社)

## 4. 取締役会における、1回あたりの平均議題数

問5. 取締役会における、1回あたりの平均議題数をお答えください。

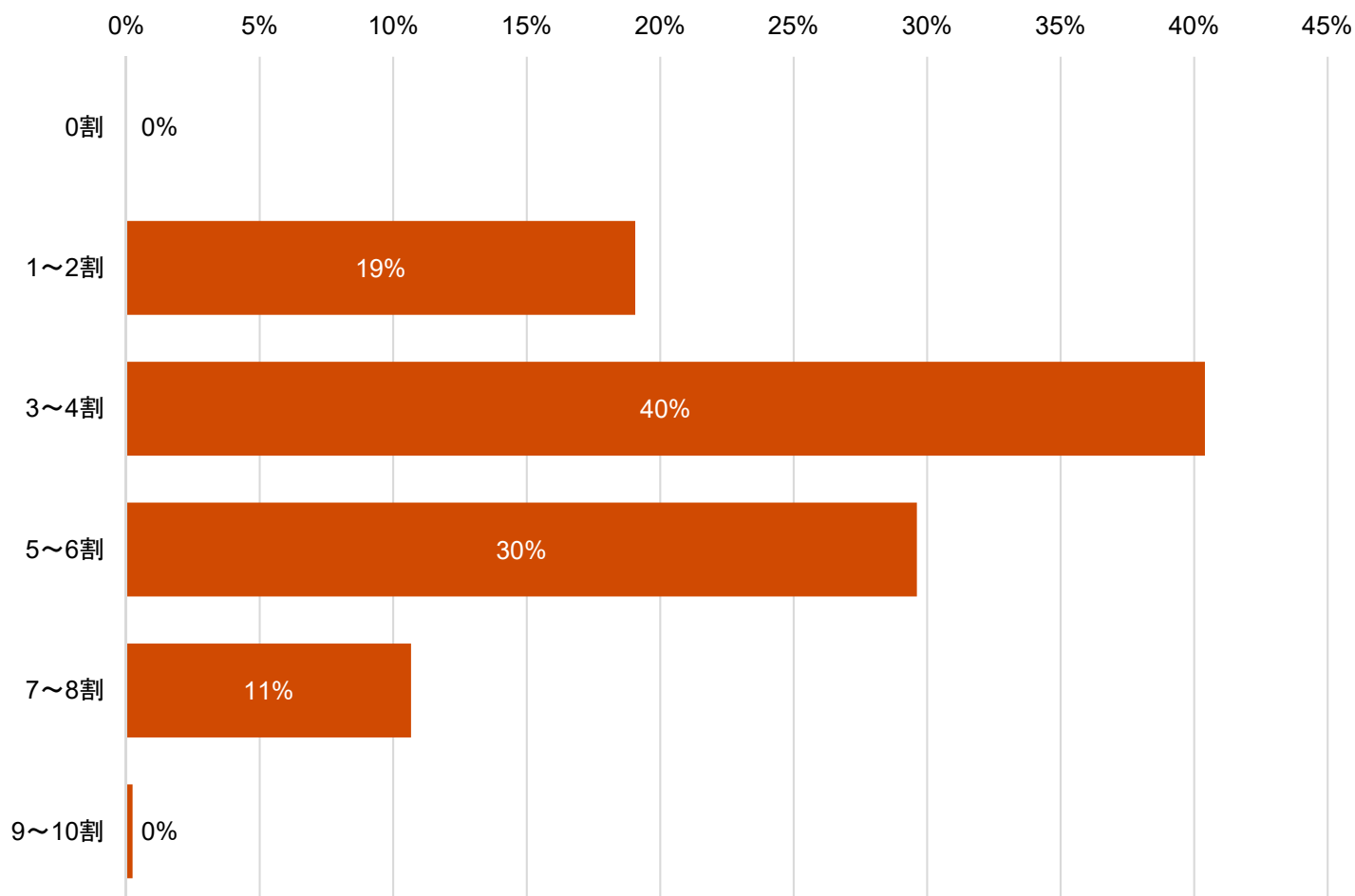


(有効回答数 854社)

# 取締役会について

## 5. 質疑応答・議論に割かれる時間(議案説明や報告を除く)の割合

問6. 取締役会全体の所要時間のうち、質疑応答・議論に割かれる時間(※議案説明や報告を除く時間)が何割程度か、お答えください。

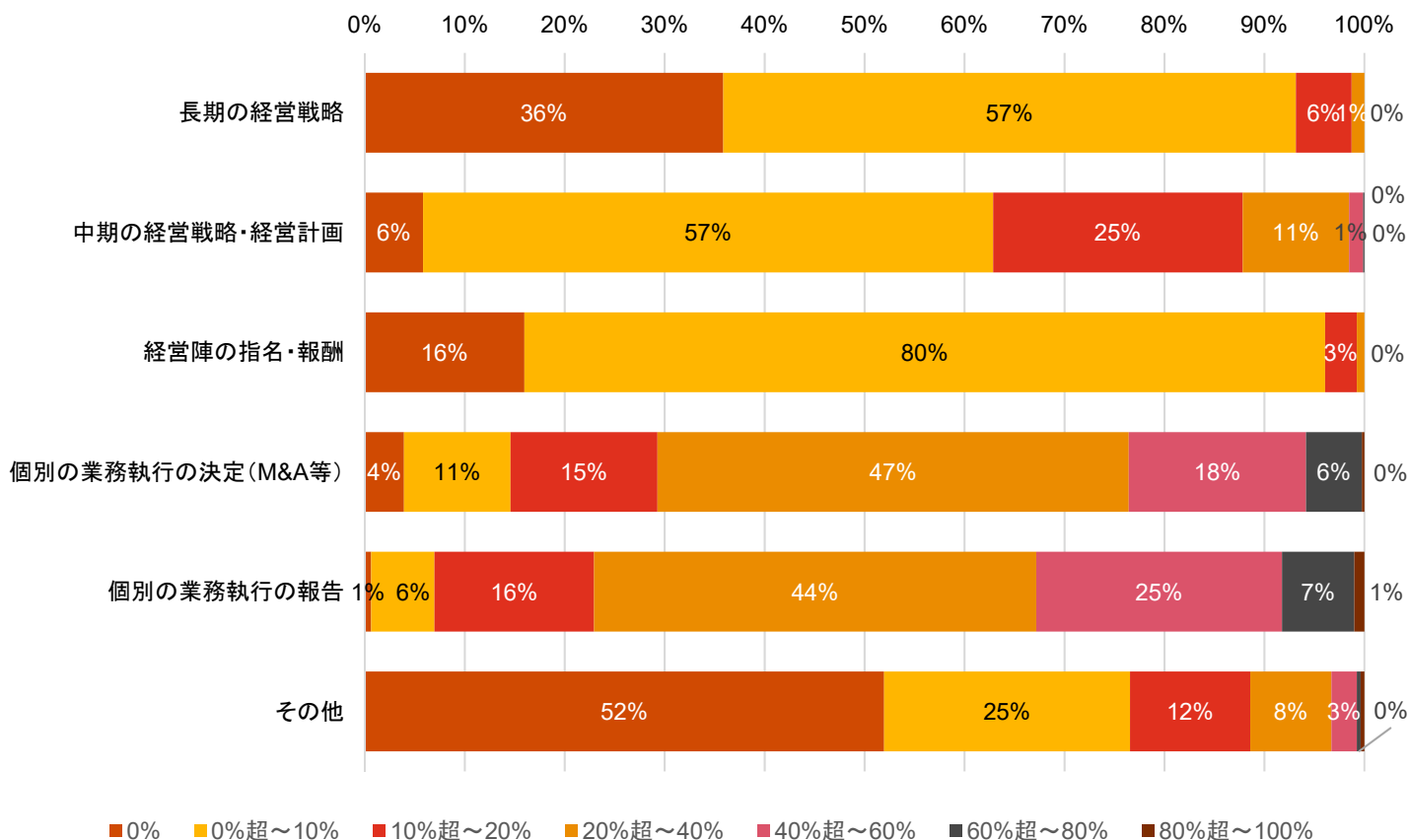
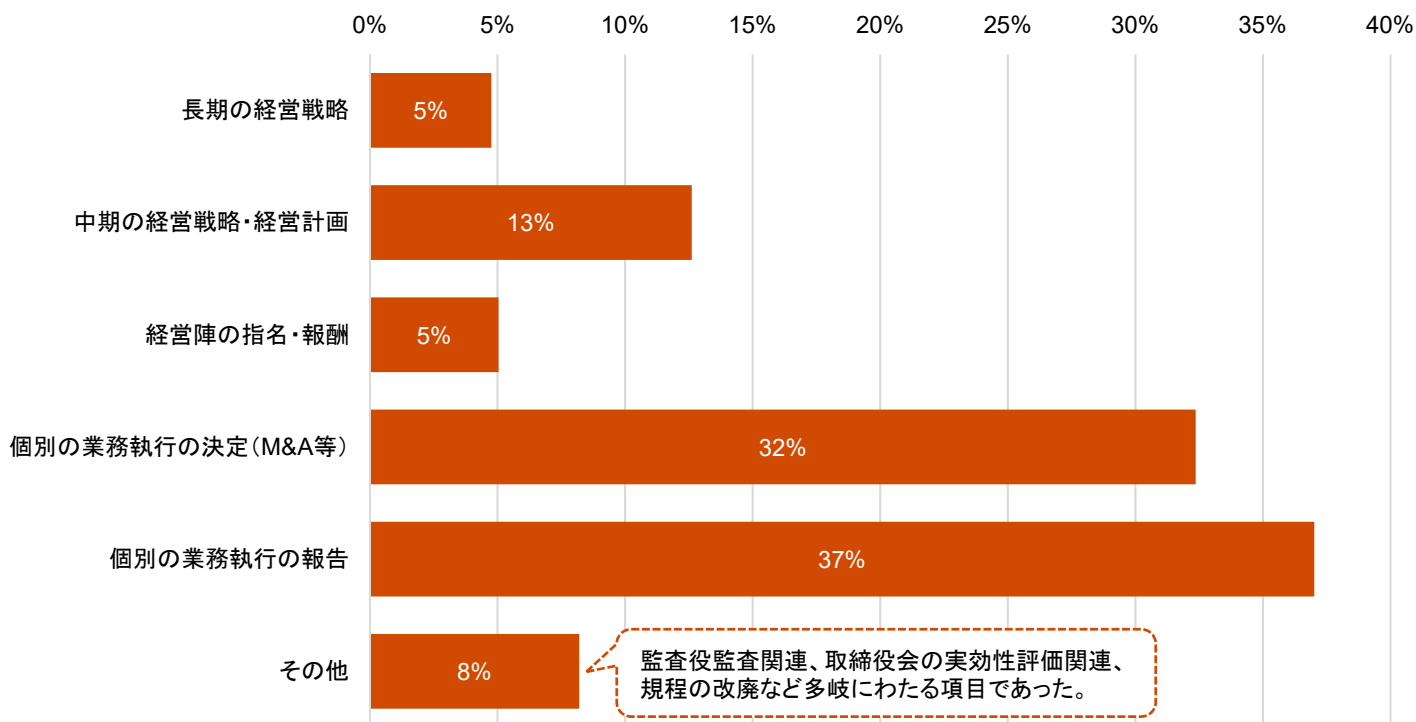


(有効回答数 834社)

# 取締役会について

## 6. 議題に割かれる時間の割合

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がそれぞれ何%程度か、お答えください。(①~⑤のそれぞれについて、合計が100%になるよう、大まかな比率をご記入ください。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)



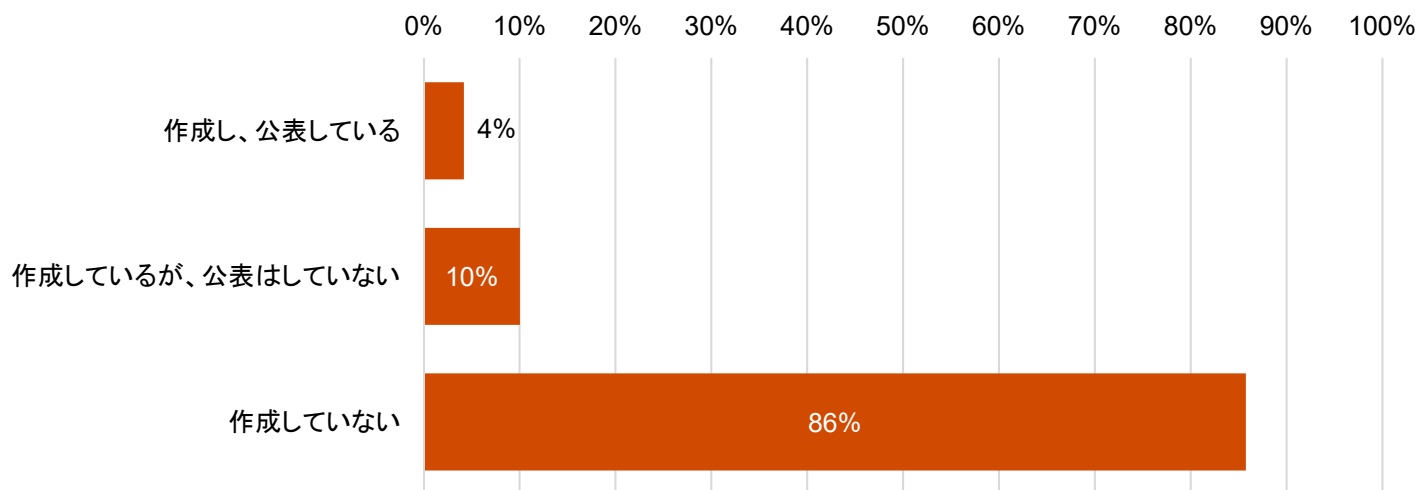
(有効回答数 789社)

# 取締役会について

## 7. スキルマトリックスの作成・公表の有無

問8. 取締役の選任を行う際、スキルマトリックスを作成・公表していますか。(1つ選択)

(※「スキルマトリックス」とは、取締役会に必要なスキルを分野ごとに表にまとめ、どの取締役がどの分野について知見や専門性を備えているかを示した表をいう)

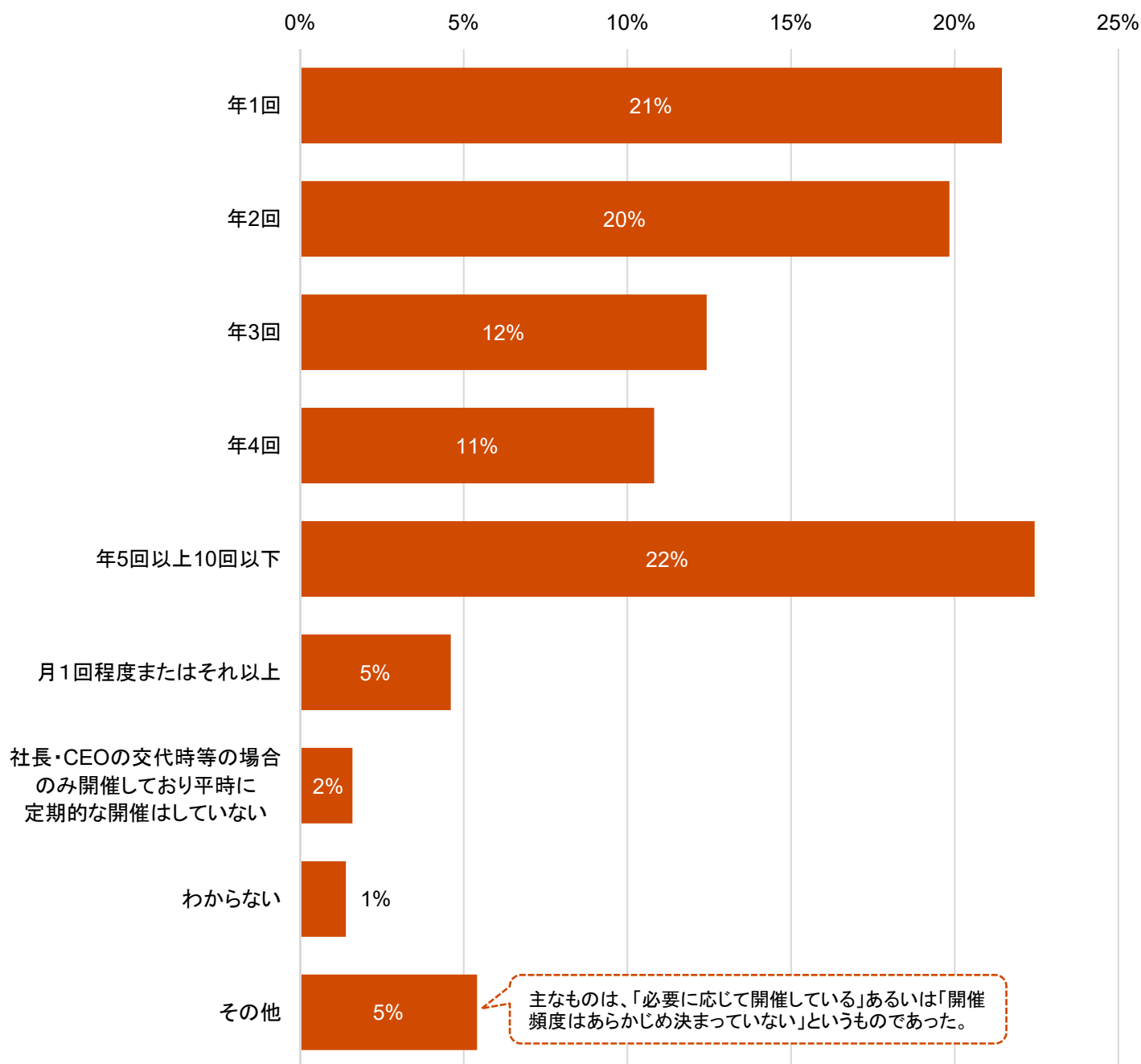


(有効回答数 857社)

# 指名委員会・報酬委員会について

## 1. 指名委員会の開催頻度

問9. 指名委員会(※任意の委員会を含む)の開催頻度をお答えください。  
(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

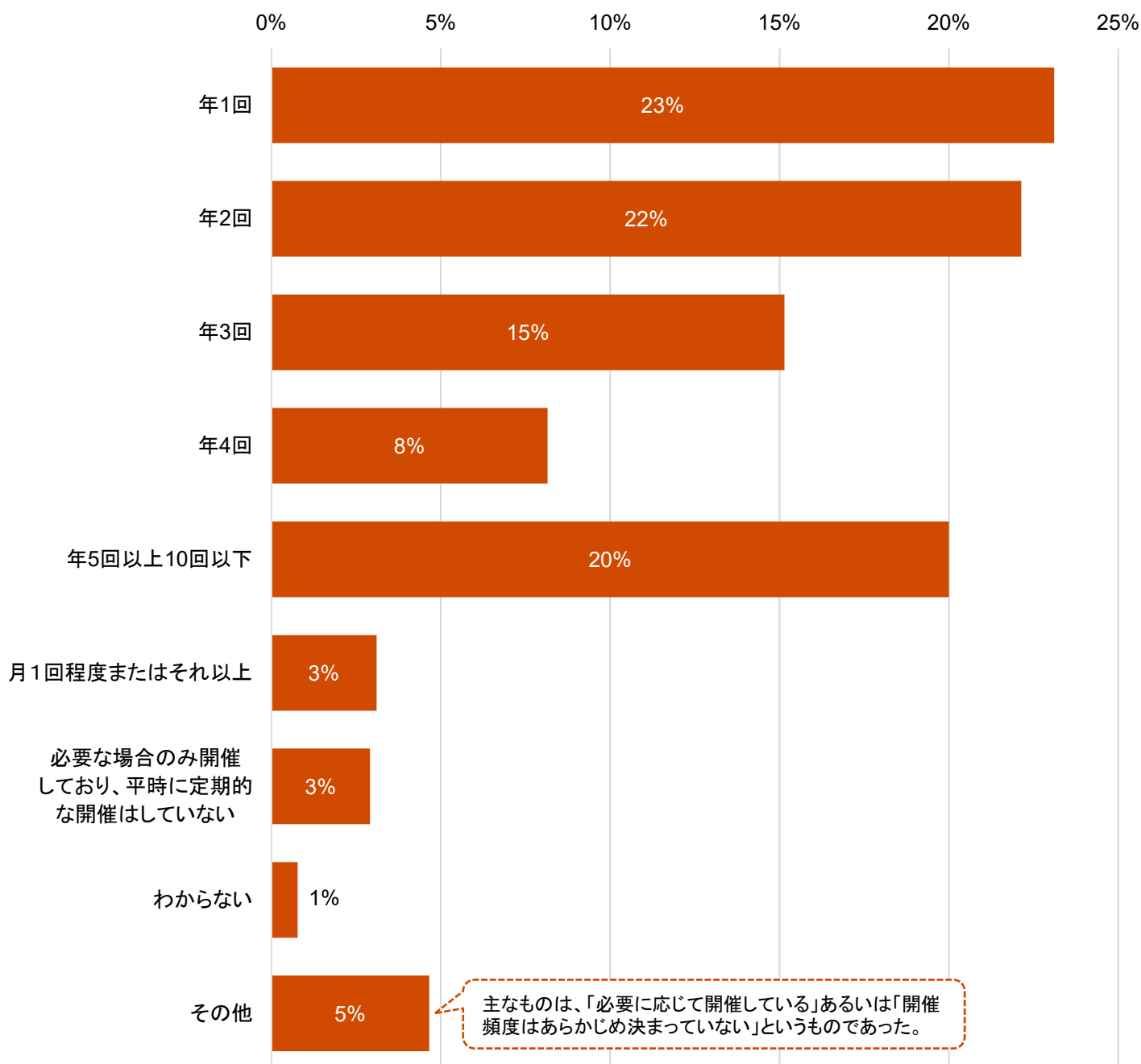


(有効回答数 499社)

# 指名委員会・報酬委員会について

## 2. 報酬委員会の開催頻度

問10. 報酬委員会(※任意の委員会を含む)の開催頻度をお答えください。  
(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)



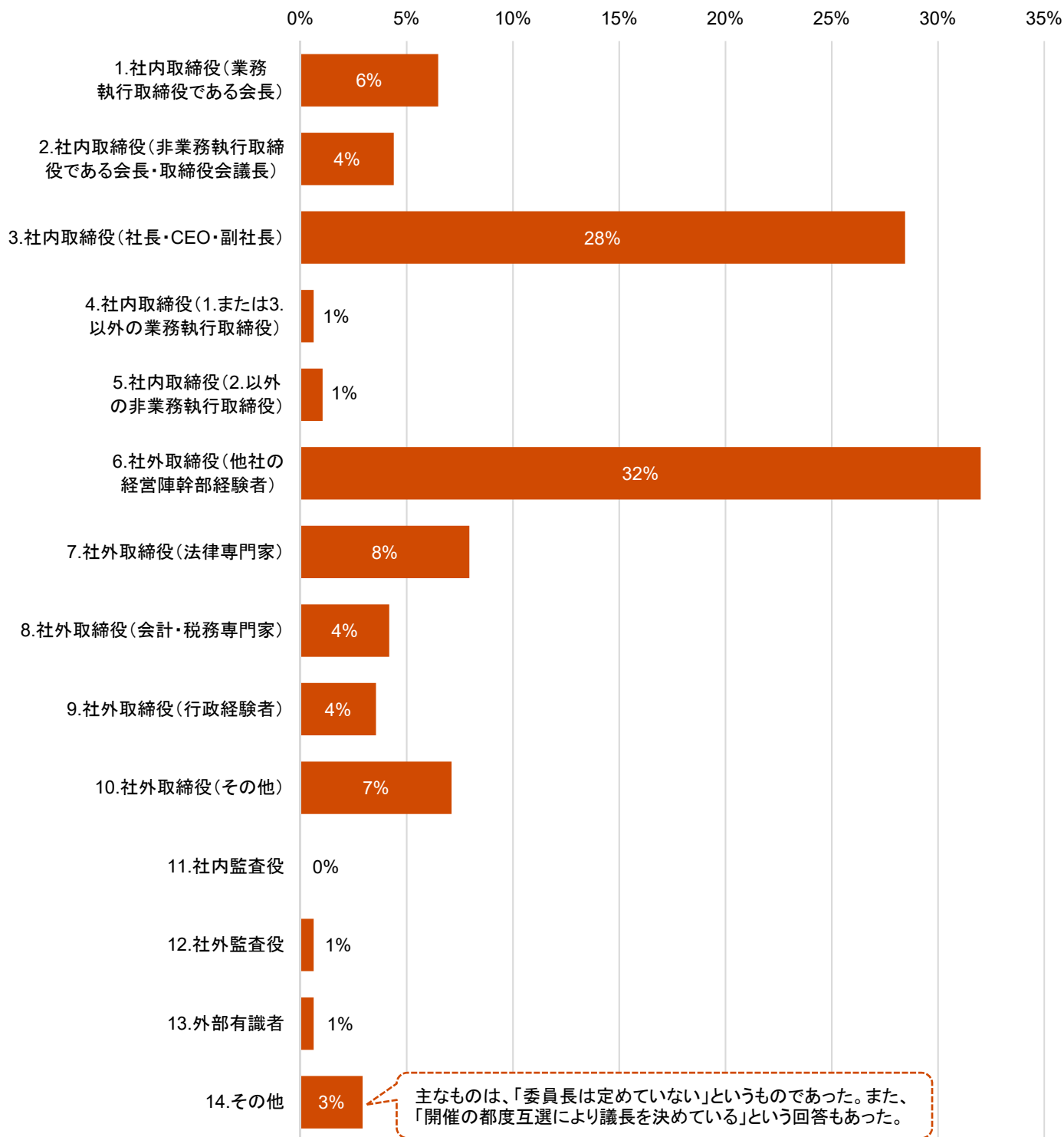
(有効回答数 515社)

# 指名委員会・報酬委員会について

## 3. 指名委員会及び報酬委員会の委員長の属性

問11. 指名委員会及び報酬委員会(※任意の委員会を含む)の委員長の属性をお答えください。  
(それぞれ1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

### 指名委員会



(有効回答数 499社)

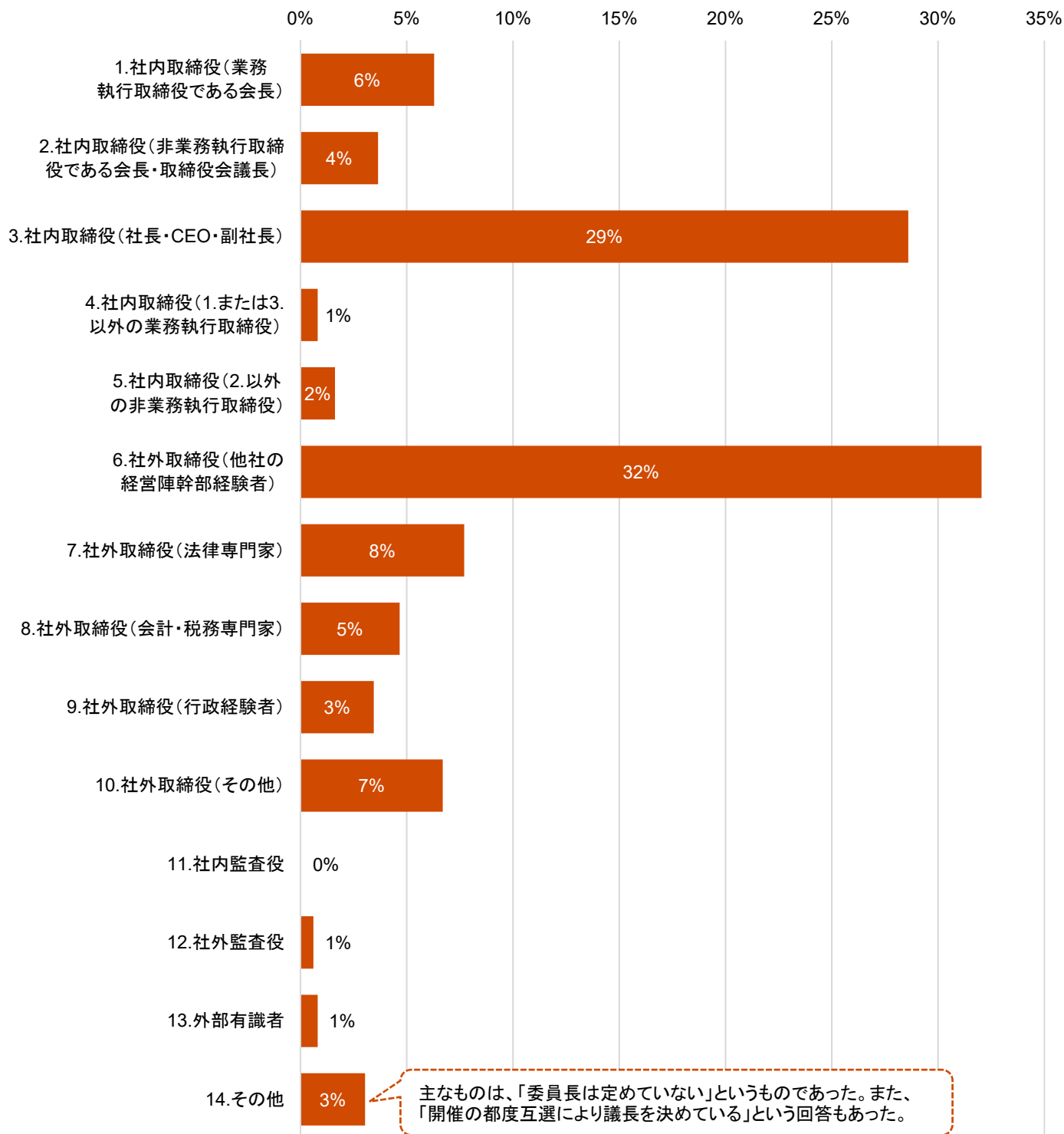
※各設問に回答した企業をそれぞれ集計対象とした

# 指名委員会・報酬委員会について

## 3. 指名委員会及び報酬委員会の委員長の属性

問11. 指名委員会及び報酬委員会(※任意の委員会を含む)の委員長の属性をお答えください。  
(それぞれ1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

### 報酬委員会



(有効回答数 499社)

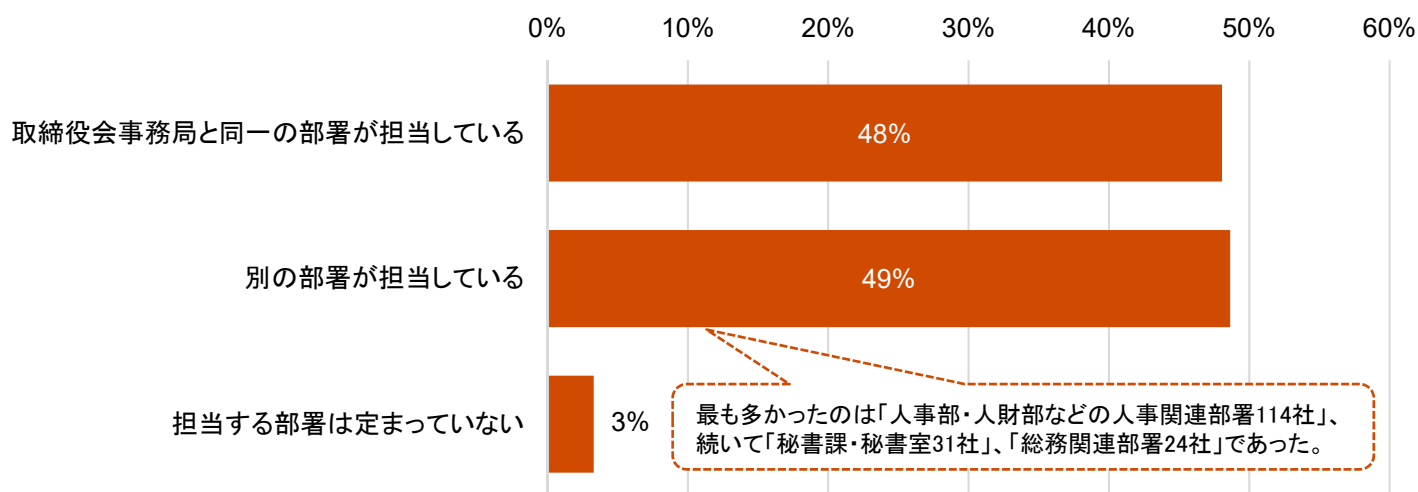
※各設問に回答した企業をそれぞれ集計対象とした



# 指名委員会・報酬委員会について

## 4. 指名委員会及び報酬委員会の事務局の担当部署

問12. 指名委員会及び報酬委員会(※任意の委員会を含む)の事務局は、取締役会の事務局と同一の部署が担当していますか。(1つ選択)

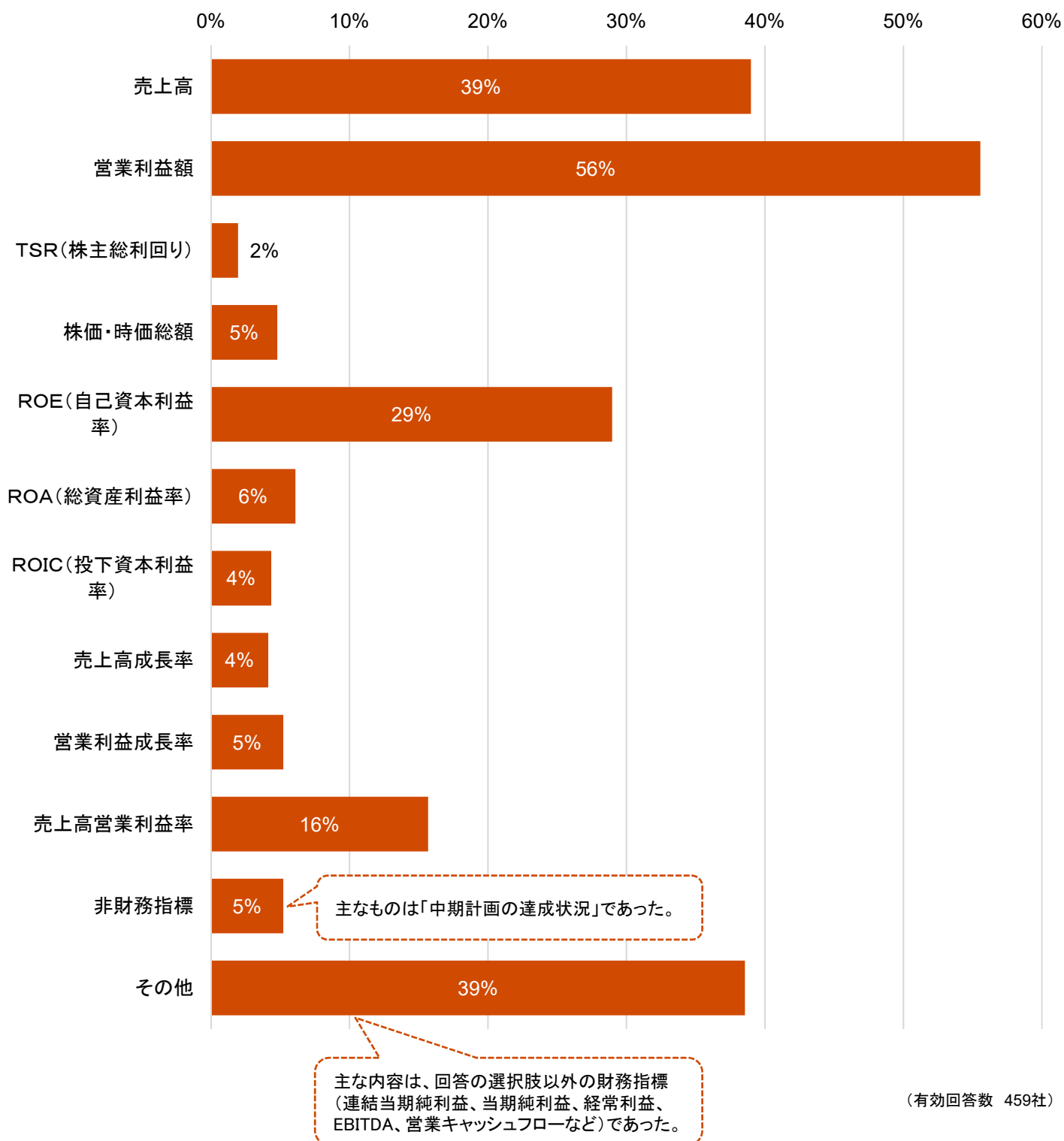


(有効回答数 516社)

# 指名委員会・報酬委員会について

## 5. 指名委員会において、社長・CEOの業績評価を行う際に重視している指標

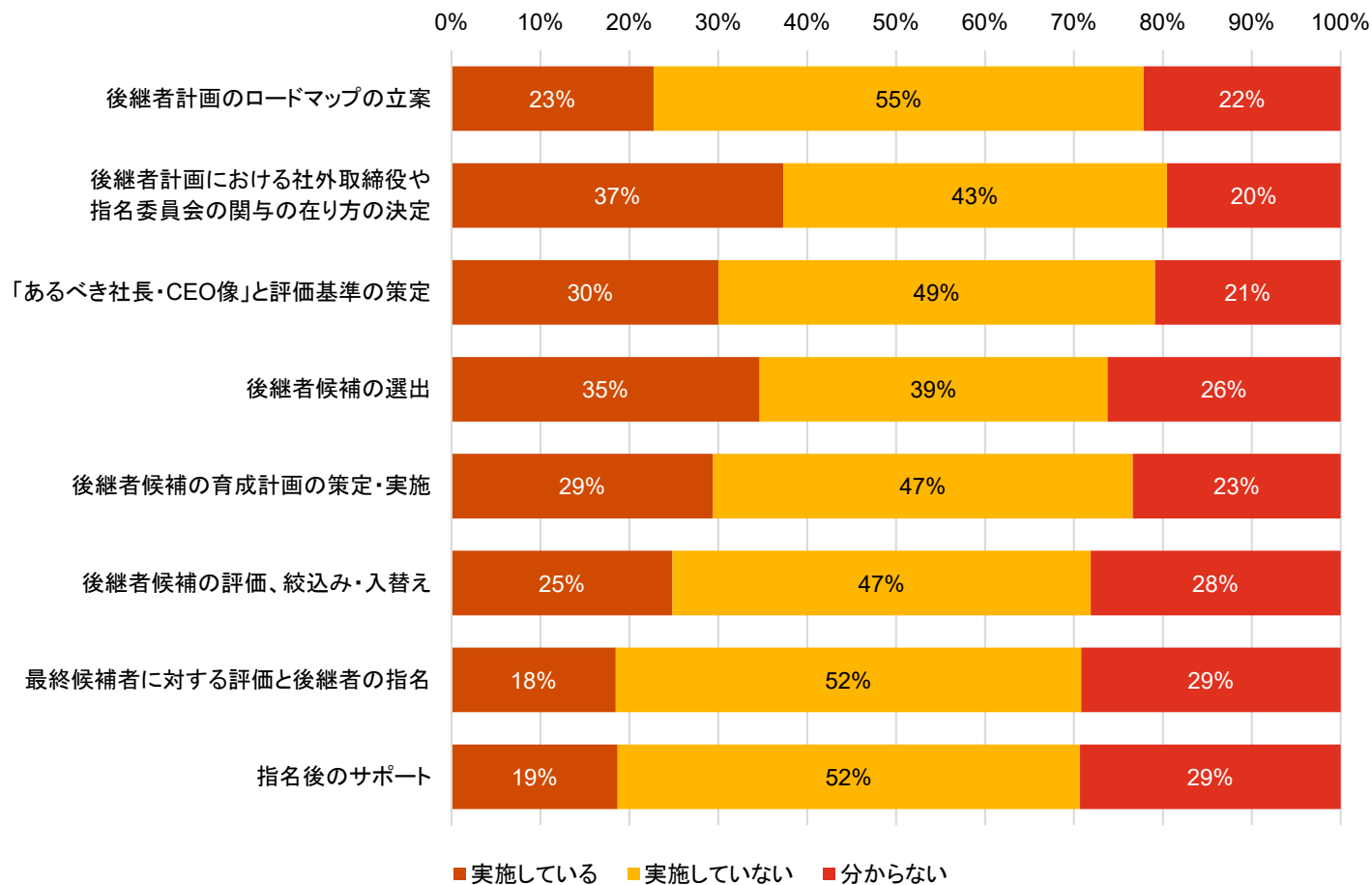
問13. 指名委員会(※任意の委員会を含む)において、社長・CEOの業績評価を行う際に重視している指標は何ですか。  
(主なものを3つまで選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)



# 指名委員会・報酬委員会について

## 6. 次期社長・CEOの選定に向けた取組の実施状況

問14. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組の実施状況をお答えください。(それぞれ1つ選択)

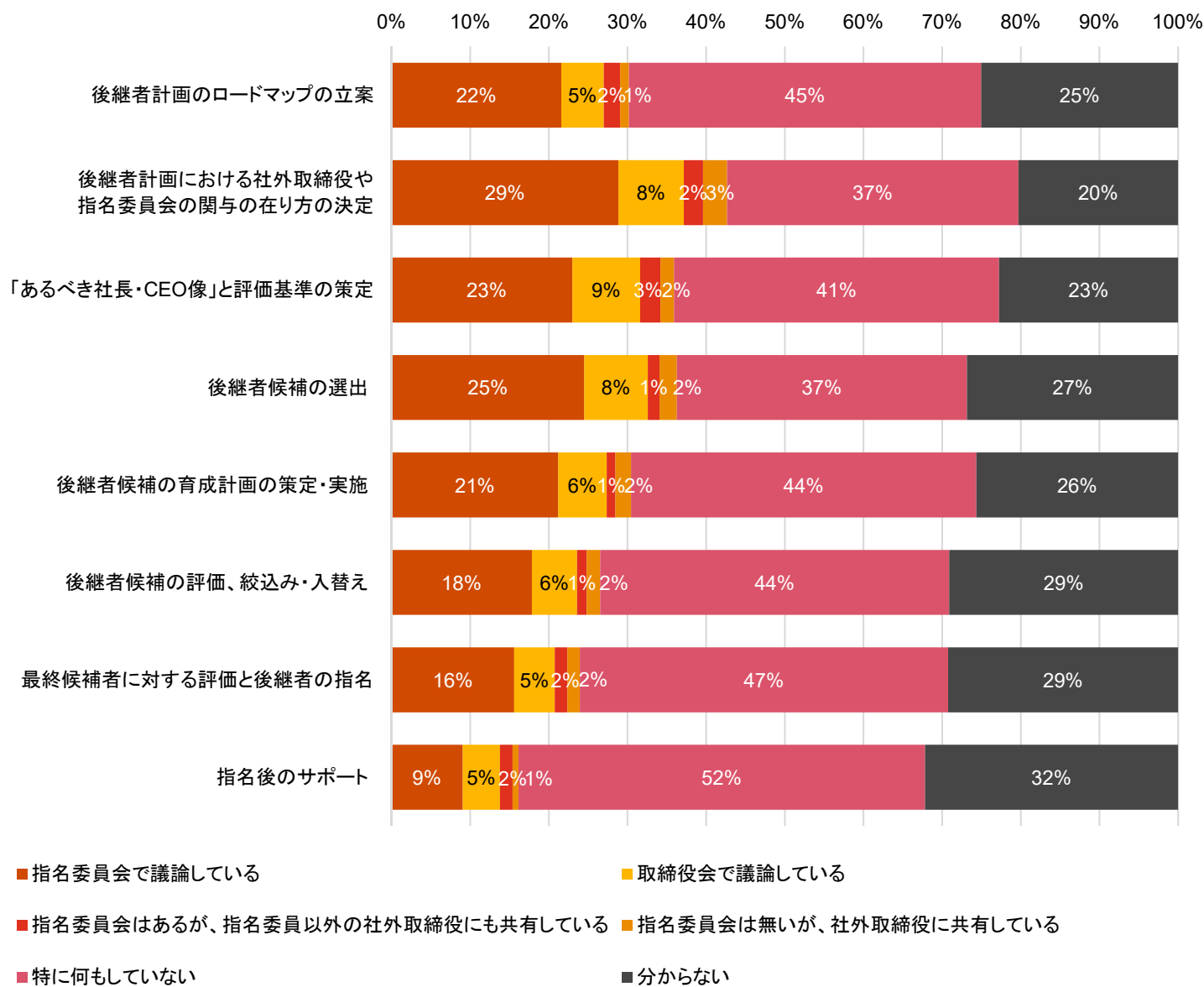


(有効回答数 836社)

# 指名委員会・報酬委員会について

## 7. 次期社長・CEOの選定に向けた取組についての議論・共有状況

問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・共有状況をお答えください。(それぞれ1つ選択)

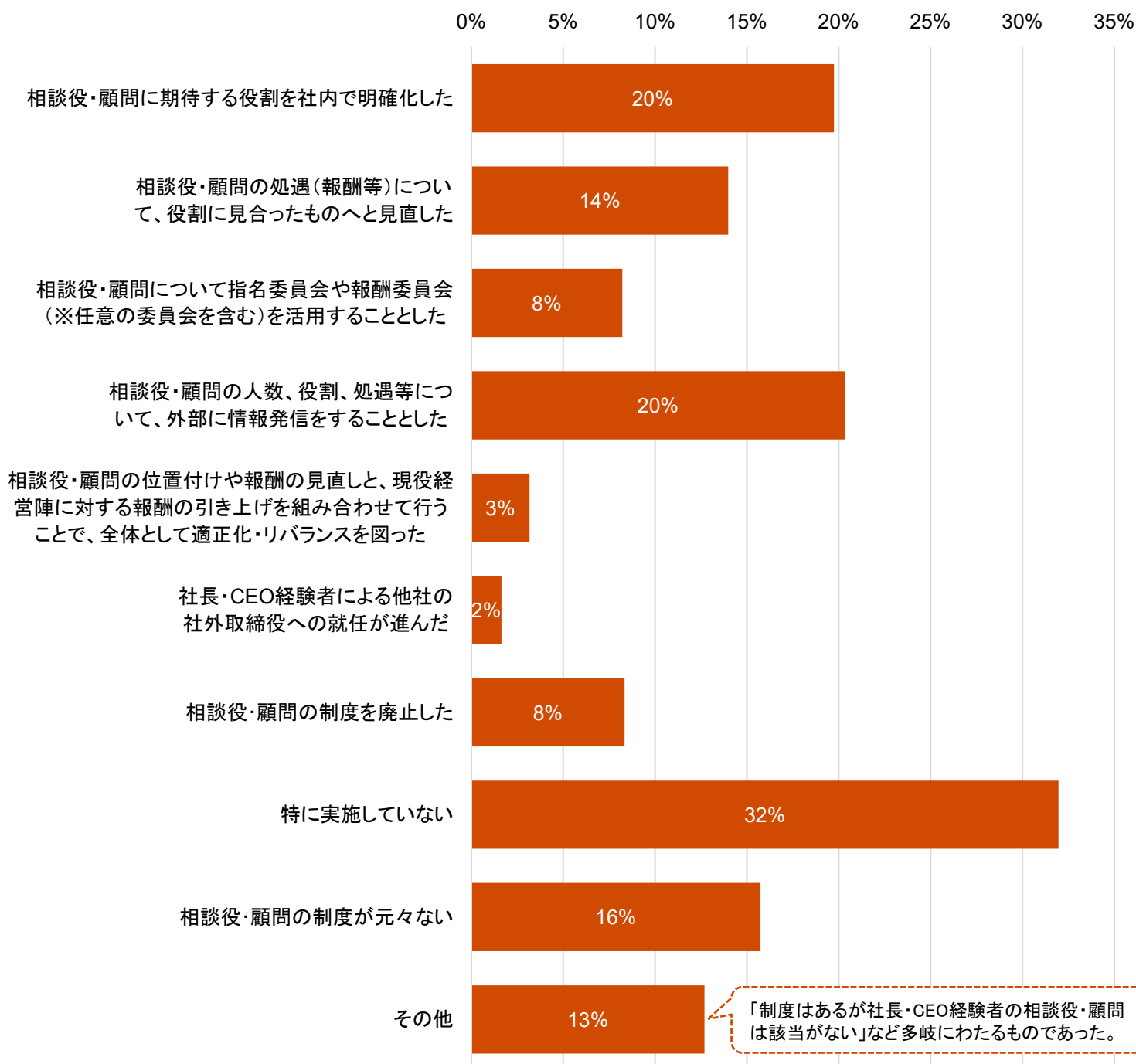


(有効回答数 834社)

# 指名委員会・報酬委員会について

## 8. 社長・CEO経験者の「相談役・顧問」に関する取組

問16. 過去3年間に於ける、貴社の社長・CEO経験者の「相談役・顧問」に関する取組をお答えください。  
(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

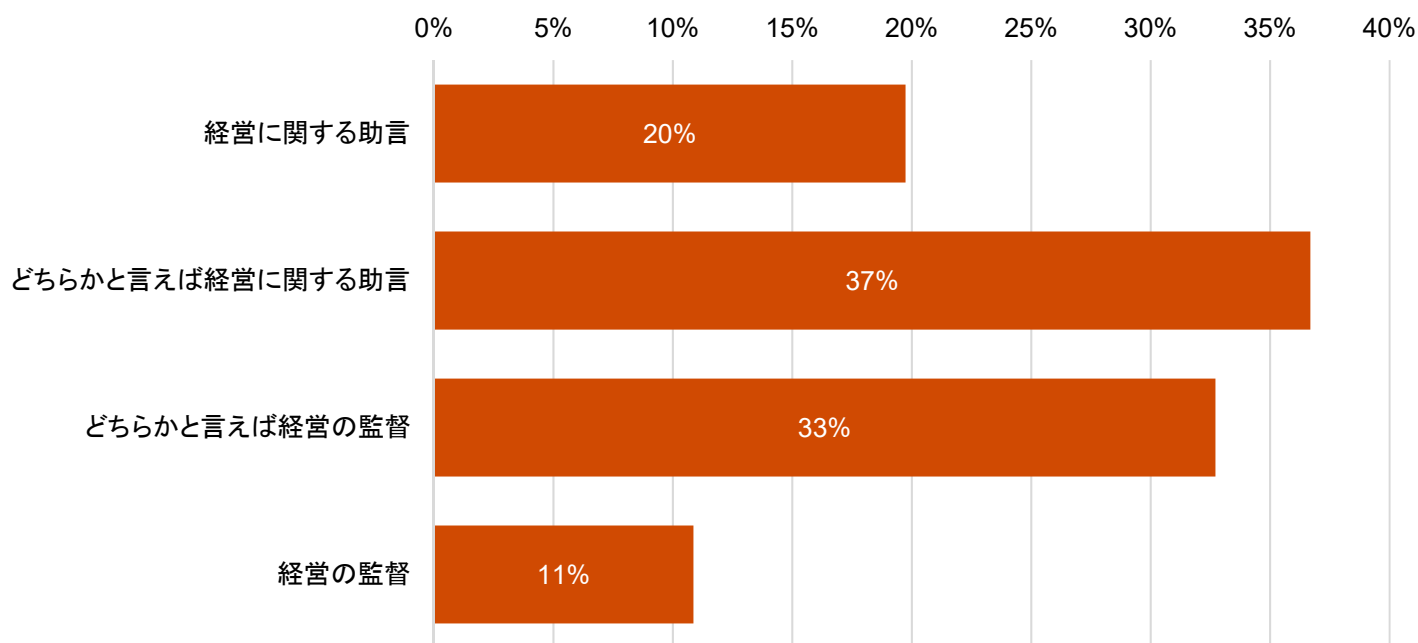


(有効回答数 851社)

# 社外取締役について

## 1. 社外取締役に期待する役割

問17. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。(1つ選択)

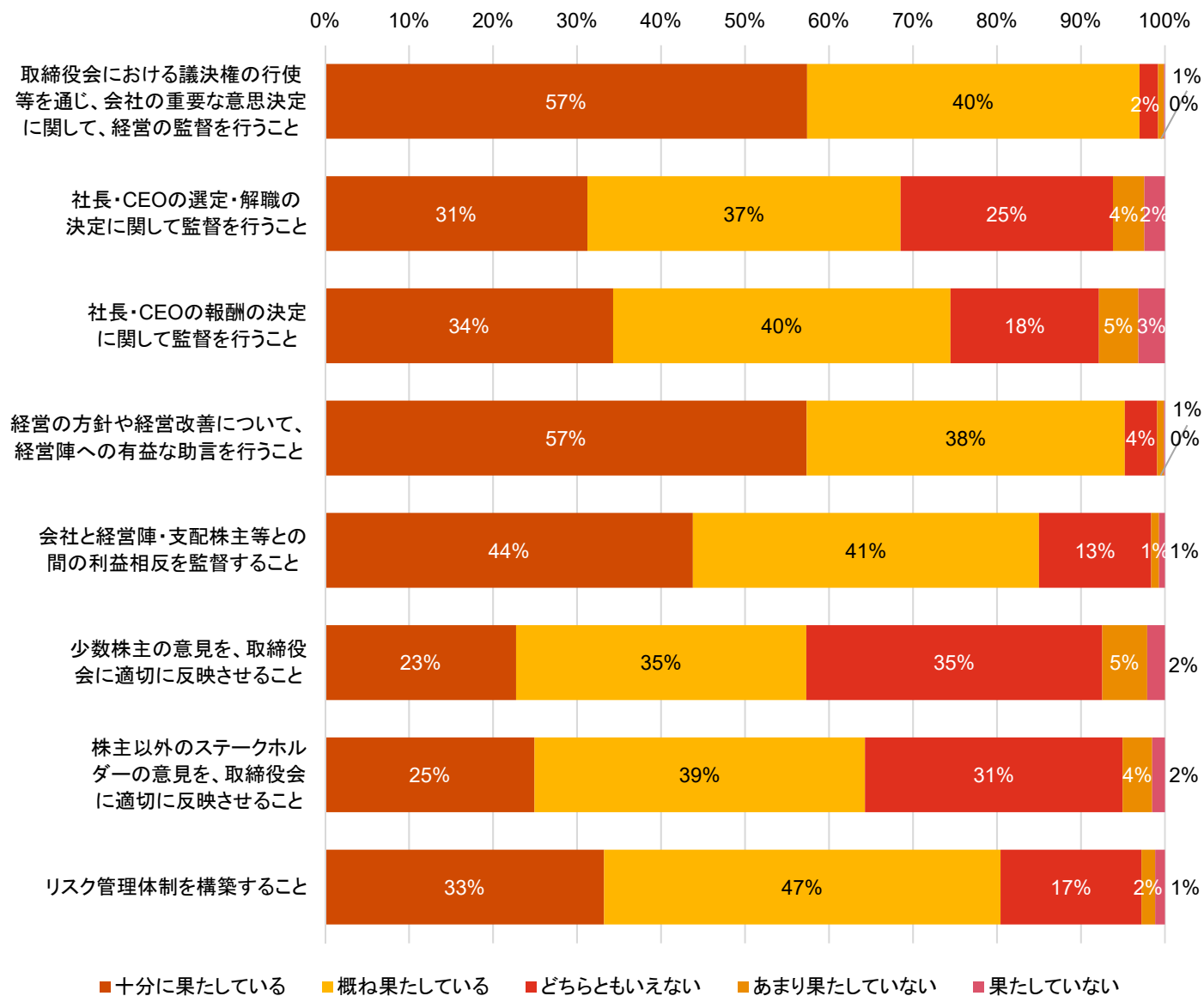


(有効回答数 856社)

# 社外取締役について

## 2. 社外取締役の職務遂行状況

問18. 以下の各事項について、社外取締役はどの程度役割を果たしていますか。(それぞれ1つ選択)

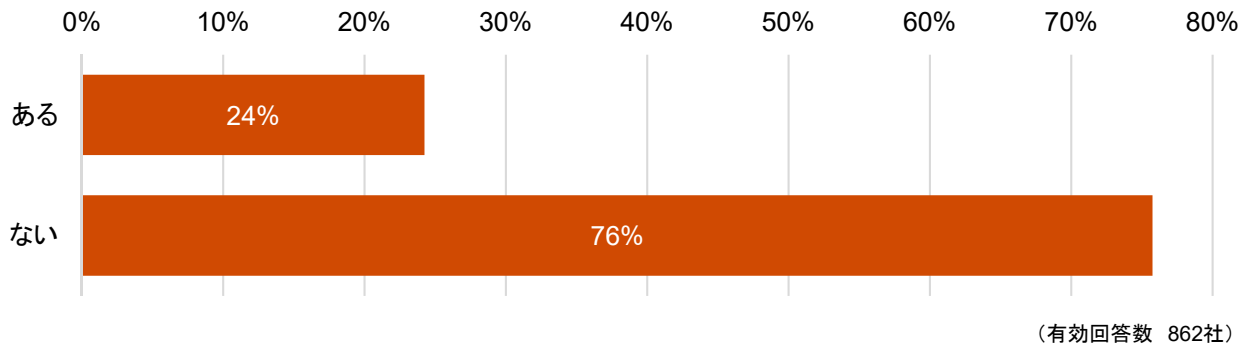


(有効回答数 860社)

# 社外取締役について

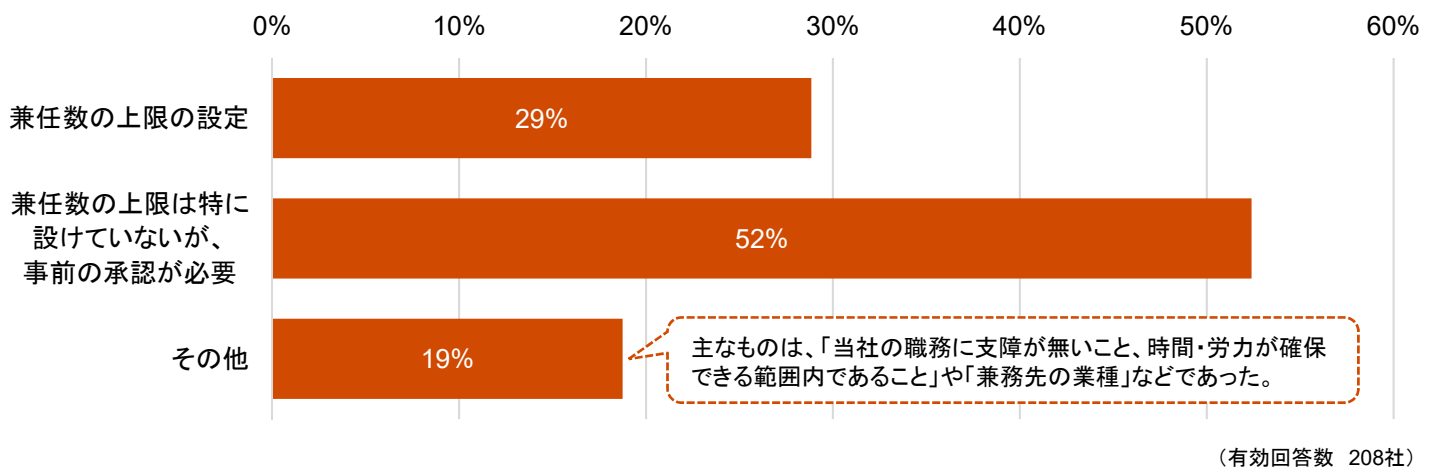
## 3. 社外取締役の兼任を制限する規定または運用の有無

問19. 社外取締役の兼任(※他社の役員等に就任すること)を制限する規定または運用がありますか。(1つ選択)

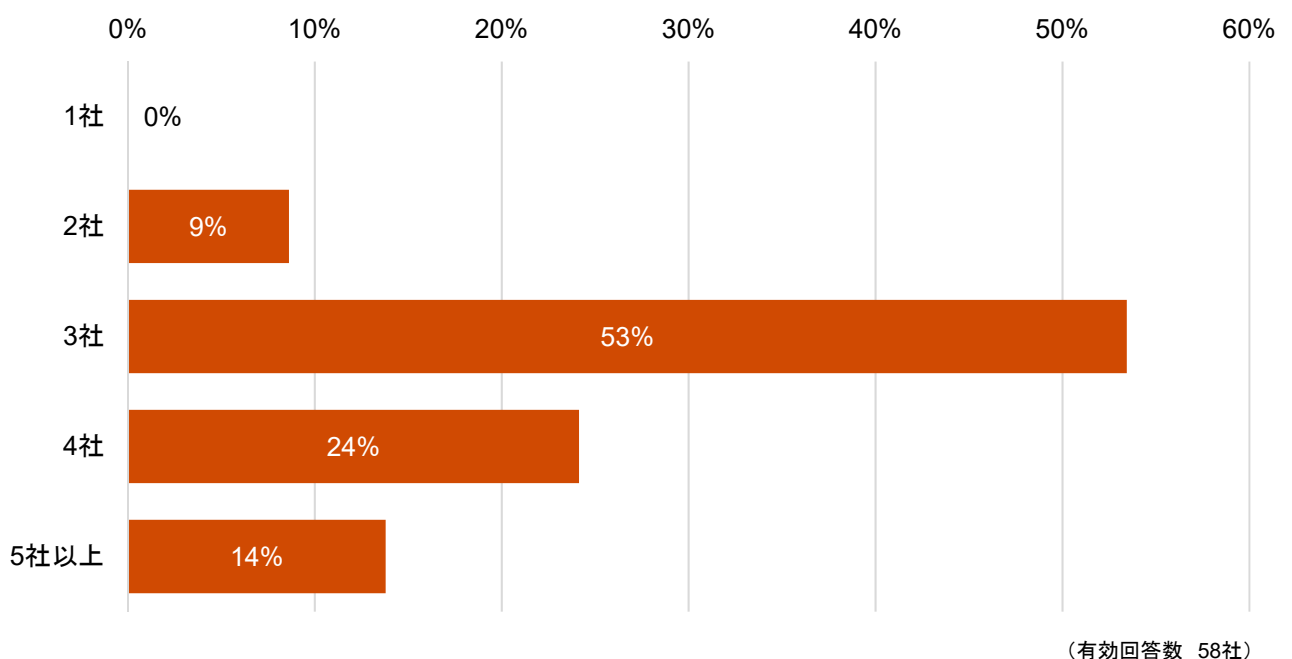


## 4. 社外取締役の兼任を制限する場合の制限の内容

問20. 社外取締役の兼任を制限する規定を設けている、または制限する運用を行っている場合、その制限の内容をお答えください。(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)



### 「兼任数の上限の設定」と回答した場合の上限数

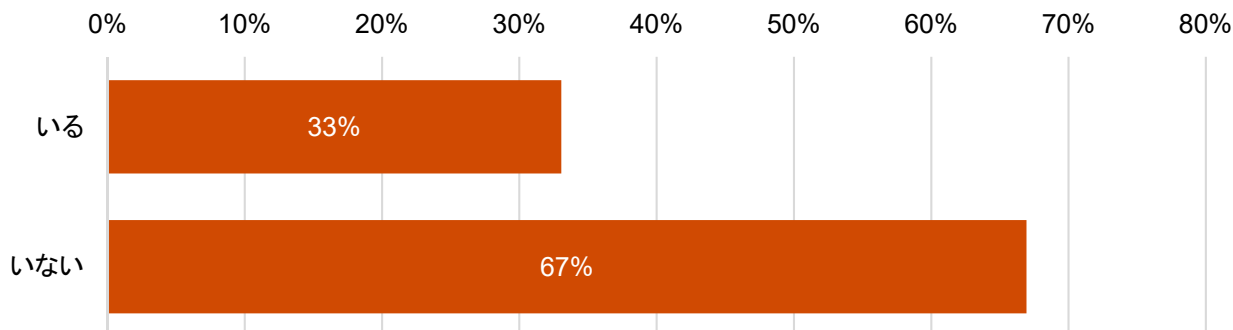




# 社外取締役について

## 5. グループ外の企業の社外取締役を務めている社内役員

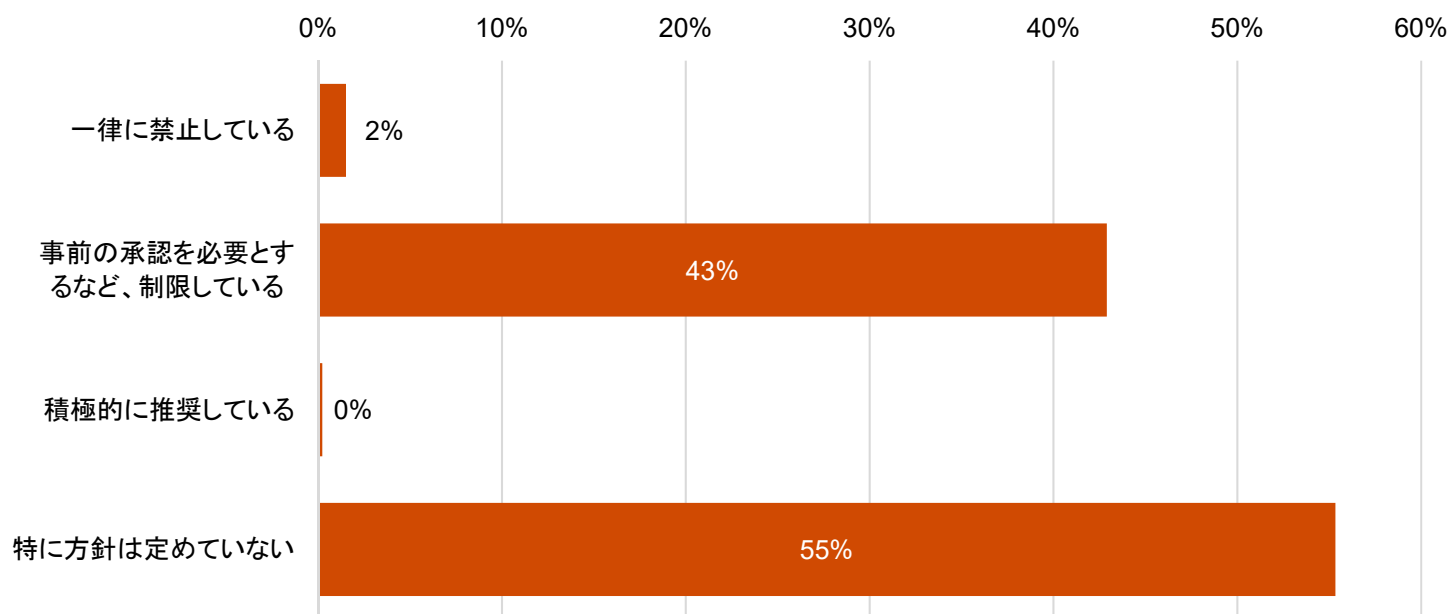
問21. グループ外の企業の社外取締役を務めている社内役員（※取締役、執行役、執行役員）が存在しますか。（1つ選択）



（有効回答数 856社）

## 6. 社内役員がグループ外の企業の社外取締役を務めることについての方針

問22. 社内役員（※取締役、執行役、執行役員）がグループ外の企業の社外取締役を務めることについて、貴社の方針をお答えください。（1つ選択）



（有効回答数 853社）

問23. 禁止・制限を行っている理由について、お答えください。

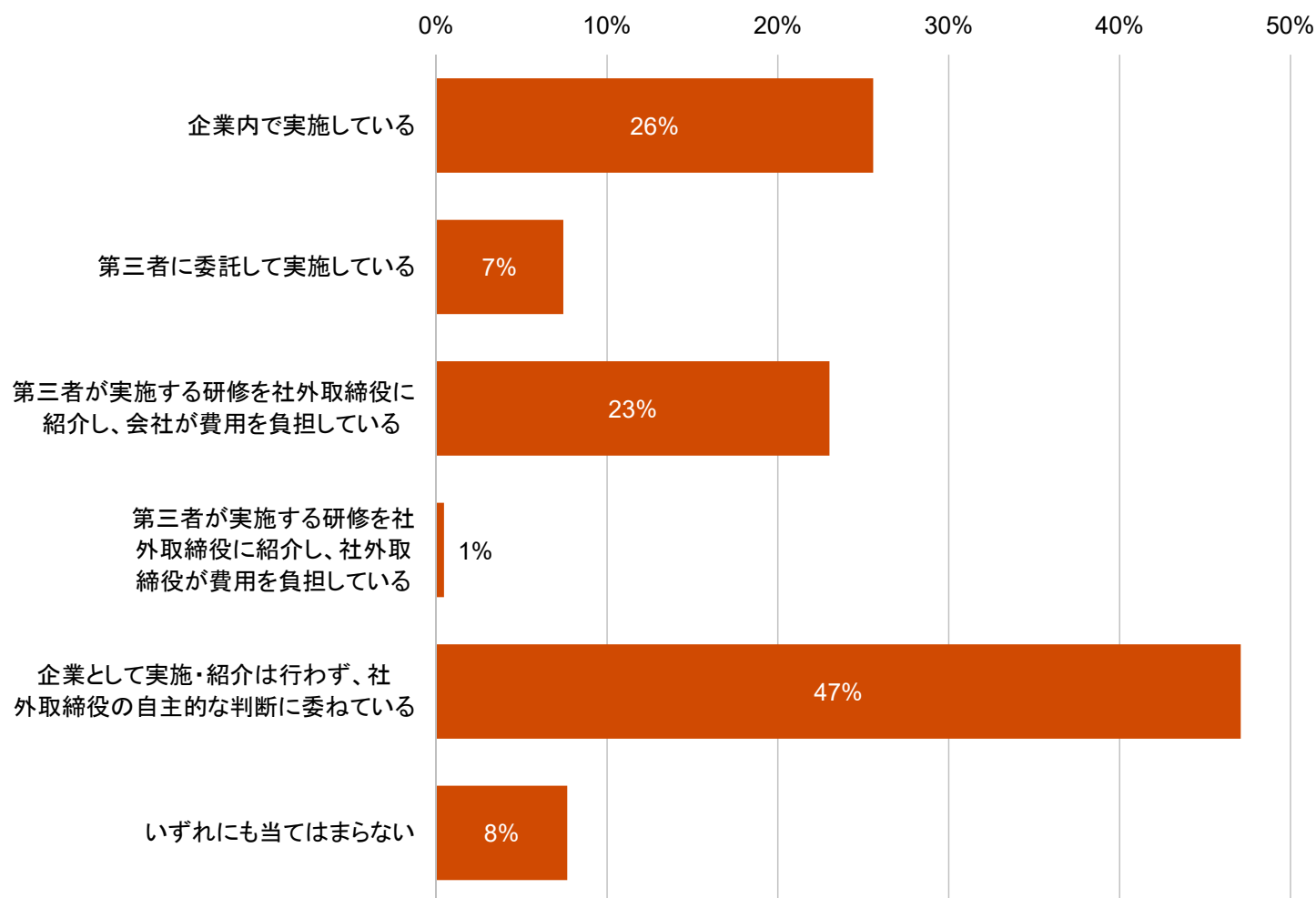
「競争回避や利益相反防止の観点から」という理由が最も多く、次いで「自社事業への専念、本業優先のため」という理由であった。

# 社外取締役について

## 7. 新任の社外取締役に対するコーポレートガバナンスに関する研修の実施・紹介状況

問24. 新任の社外取締役に対する、資本コストの内容を含むコーポレートガバナンスに関する研修(トレーニング)の実施・紹介状況をお答えください。(複数選択可)

(※ここで言う「研修」には、当該企業の事業紹介や現場説明等は含みません)

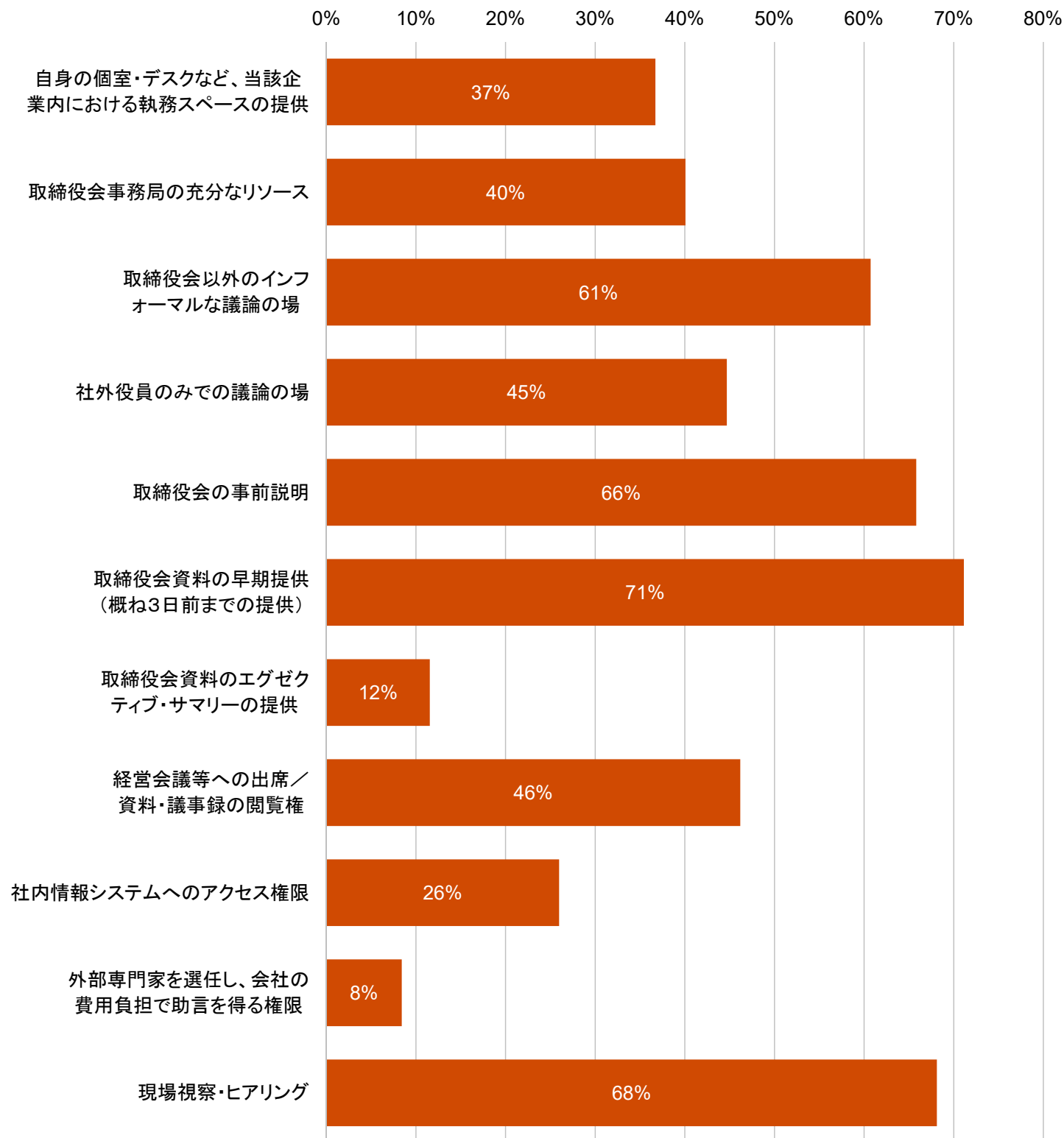


(有効回答数 860社)

# 社外取締役について

## 8. 社外取締役に対するサポート体制・環境

問25. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。(複数選択可)

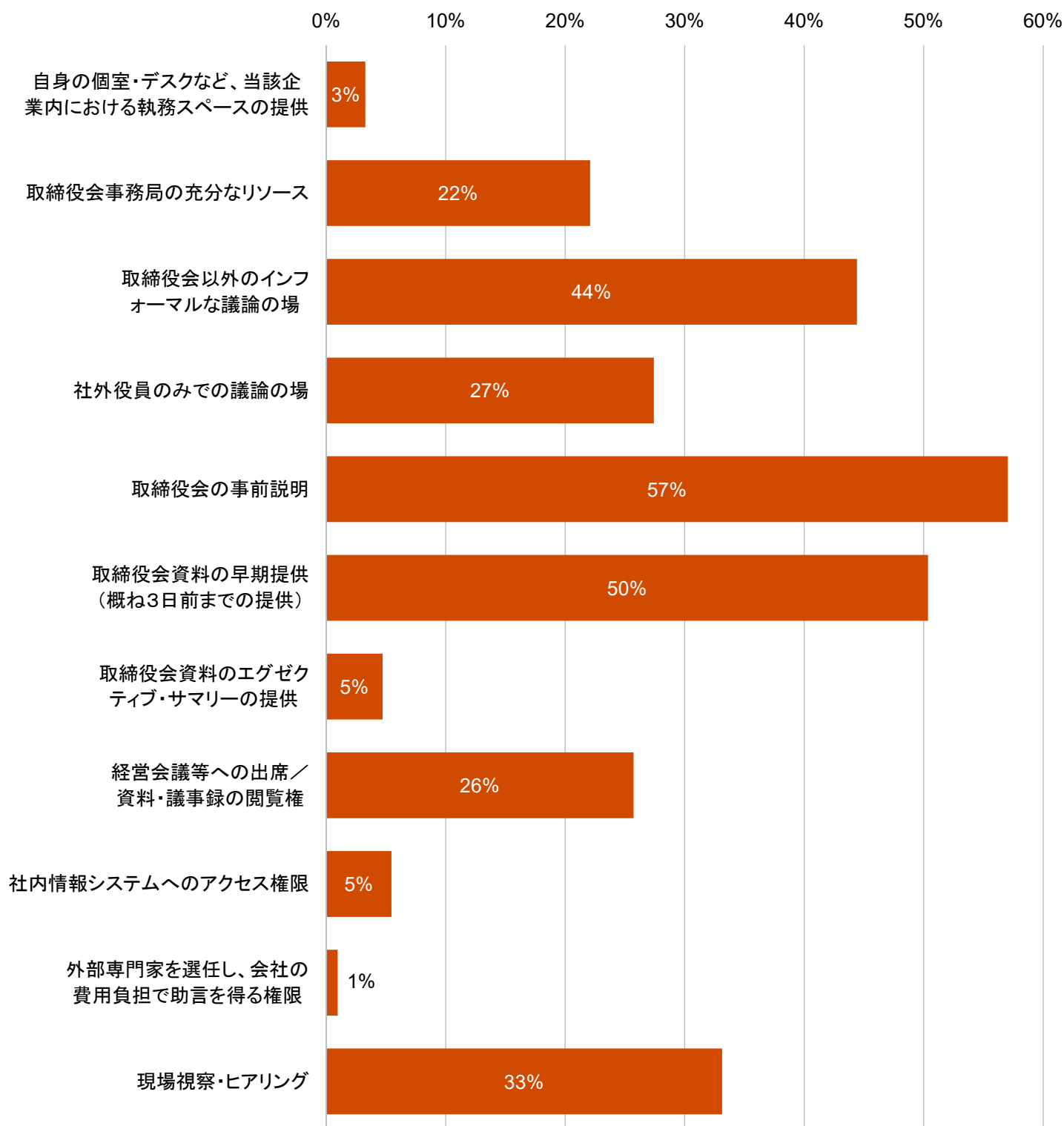


(有効回答数 866社)

# 社外取締役について

## 9. 社外取締役のサポート体制・環境の中で、特に有効・重要だと考えるもの

問26. 社外取締役のサポート体制・環境の中で、特に有効・重要だと考えるものをお答えください。  
(主なものを3つまで選択可)

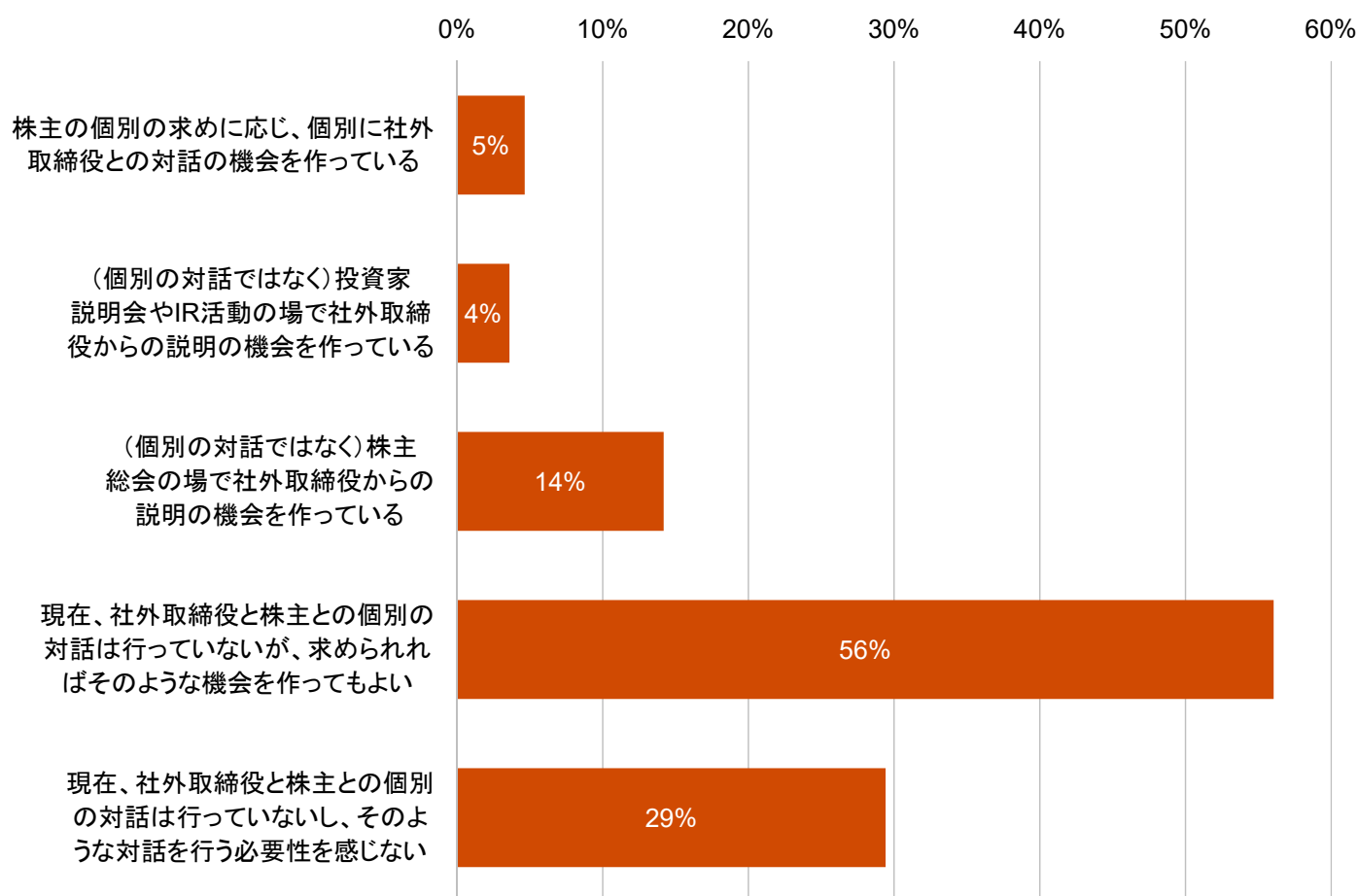


(有効回答数 824社)

# 社外取締役について

## 10. 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)

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

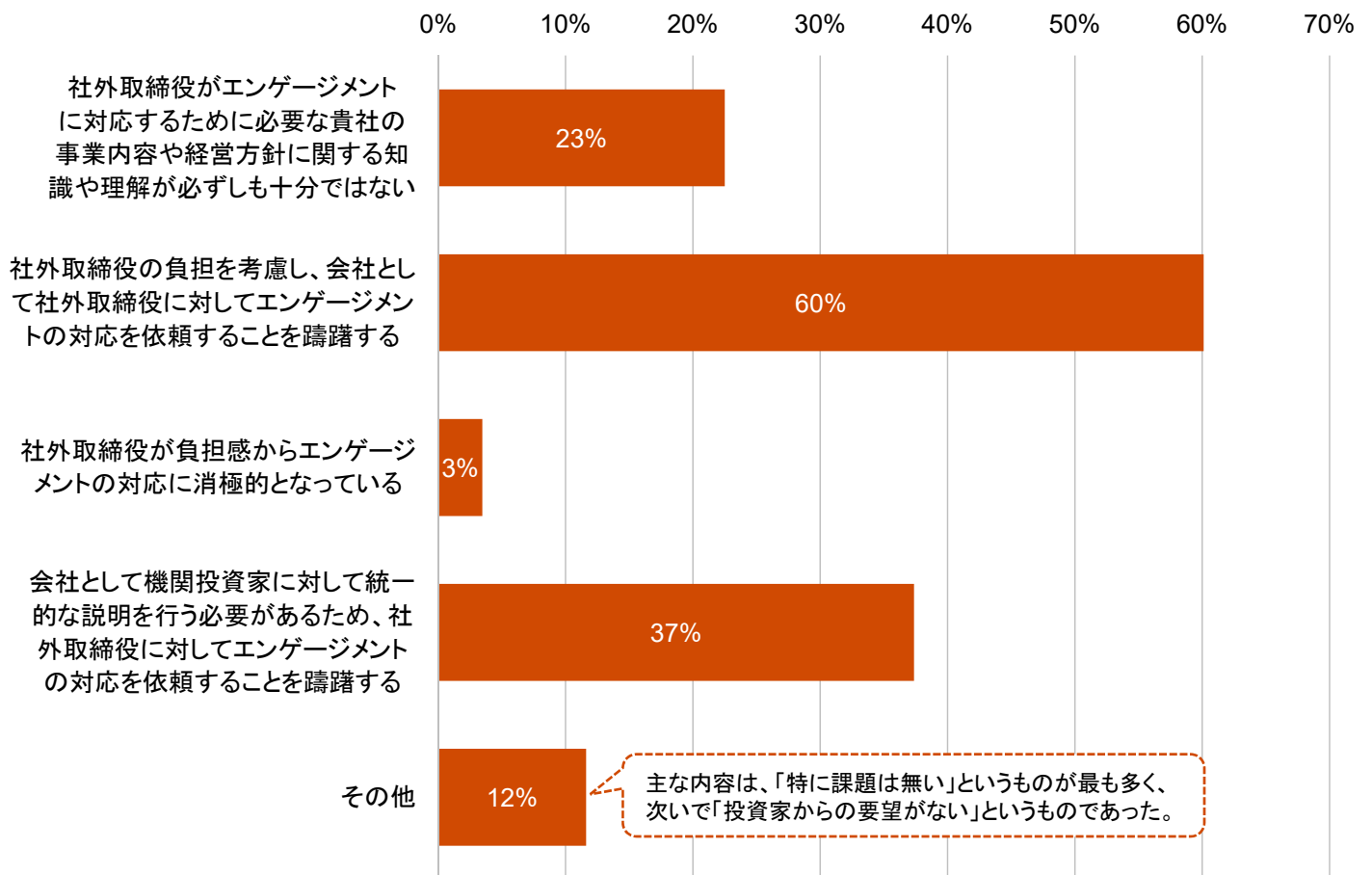


(有効回答数 860社)

# 社外取締役について

## 11. 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

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について、お答えください。  
(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

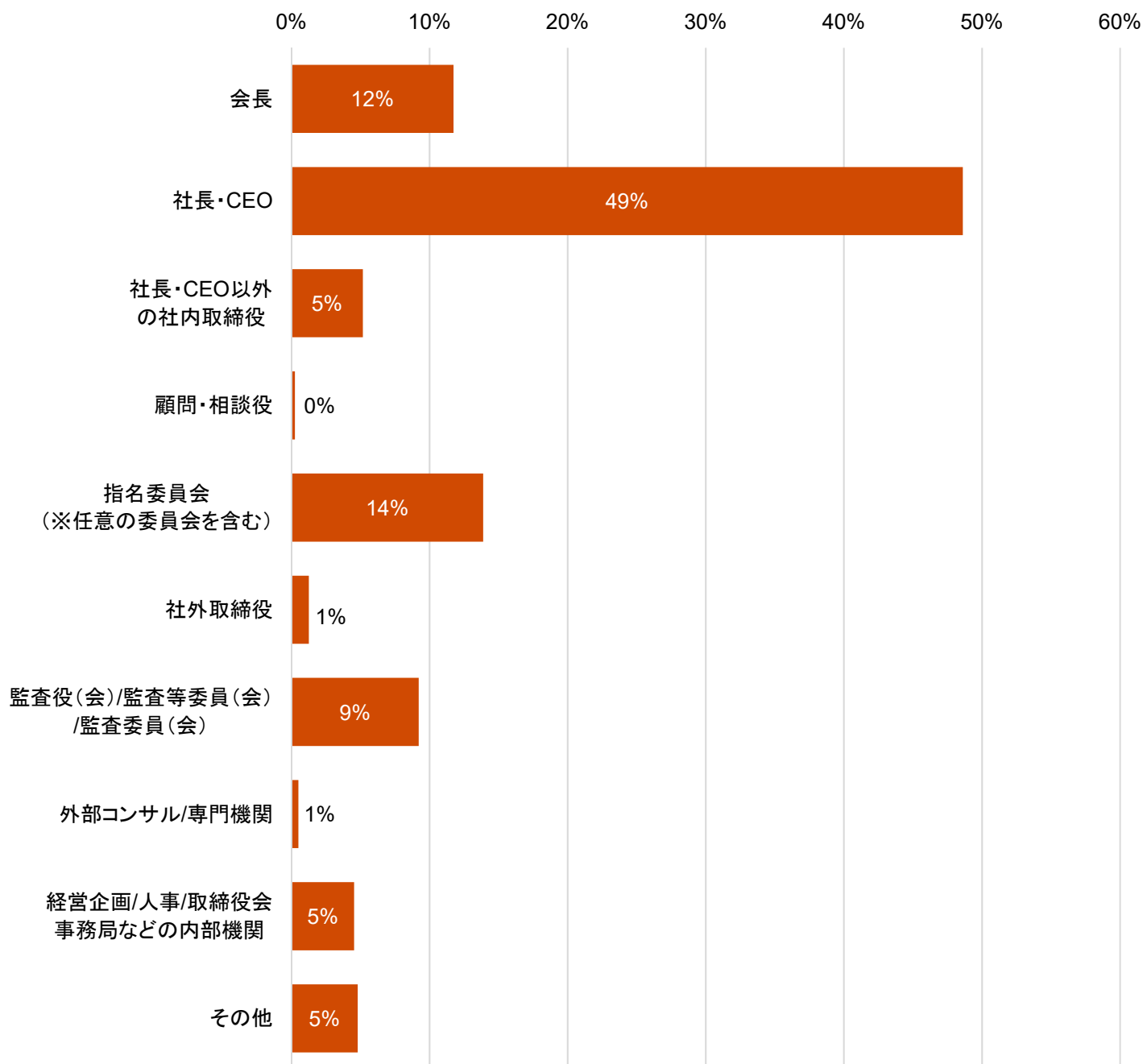


(有効回答数 835社)

# 社外取締役について

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

問29. 監査役・監査等委員・監査委員の候補者の選定について実質的に主導した機関・人物について、お答えください。  
(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

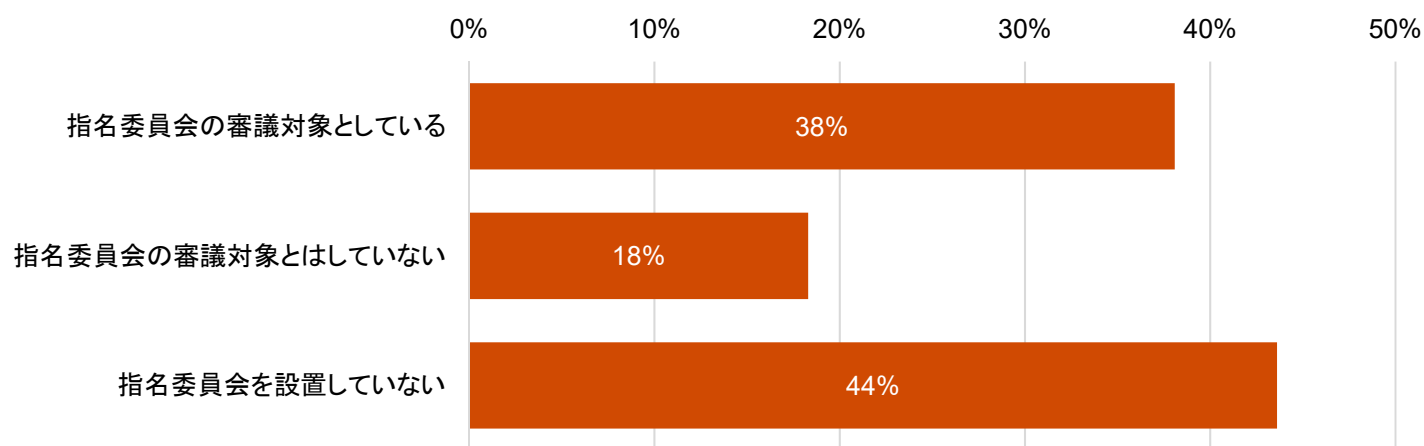


(有効回答数 792社)

# 社外取締役について

## 13. 監査役及び監査等委員について、指名委員会の審議対象としているか

問30. 監査役及び監査等委員について、指名委員会(※任意の委員会を含む)の審議対象としているかについて、お答えください。(1つ選択)



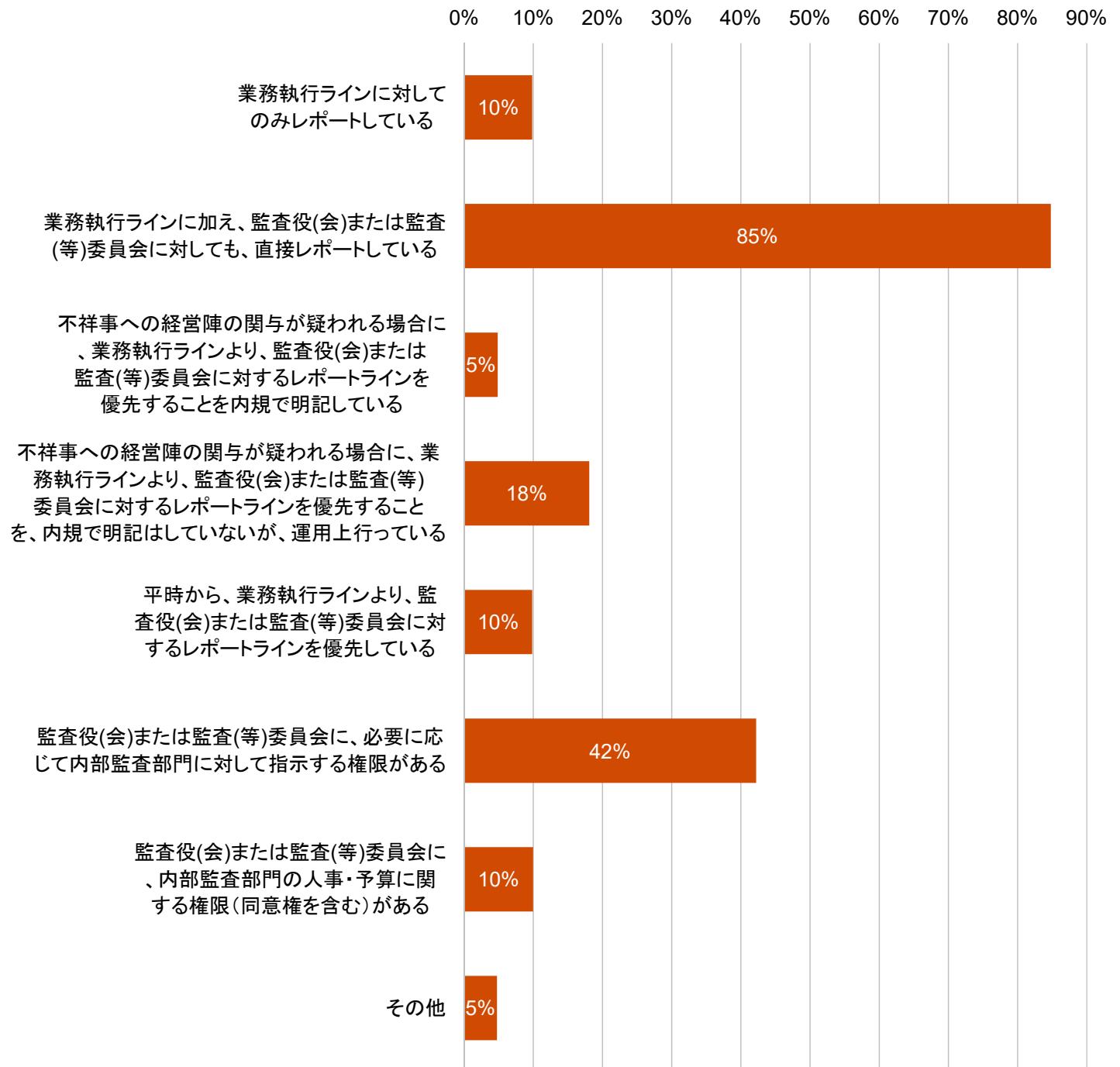
(有効回答数 814社)



# グループガバナンスについて

## 1. 内部監査部門のレポートライン(報告経路)

問31. 内部監査部門のレポートライン(報告経路)について、当てはまる選択肢をお答えください。  
(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

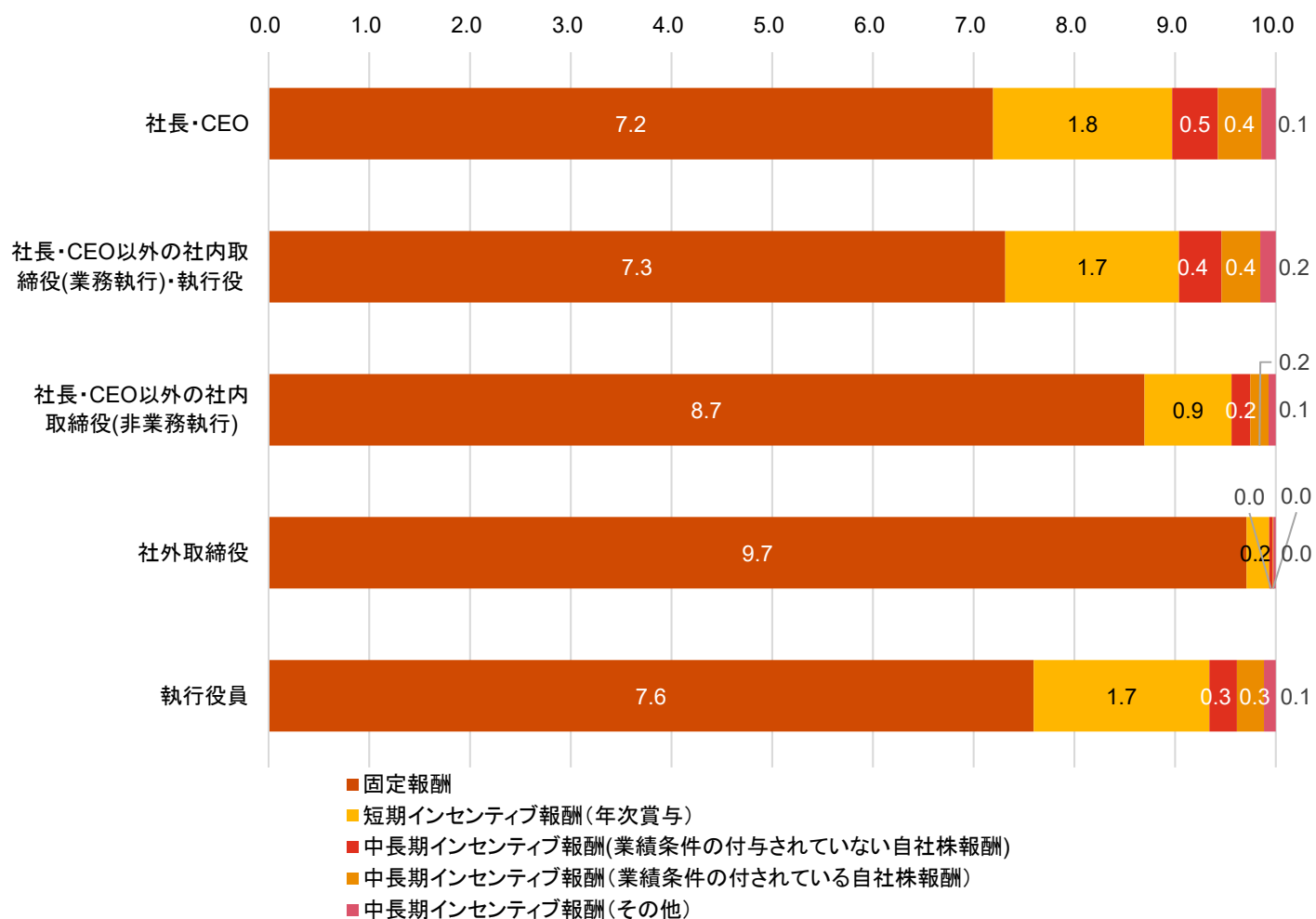


(有効回答数 862社)

# グループガバナンスについて

## 2. 役員報酬

問32. 役員の報酬に関して、以下の役職の固定報酬、短期インセンティブ報酬(年次賞与)、中長期インセンティブ報酬(業績条件の付されていない自社株報酬、業績条件の付されている自社株報酬、その他)の比率について、大まかな比率でお答えください。(1~5のそれぞれについて、合計が10になるように比率を記入ください)



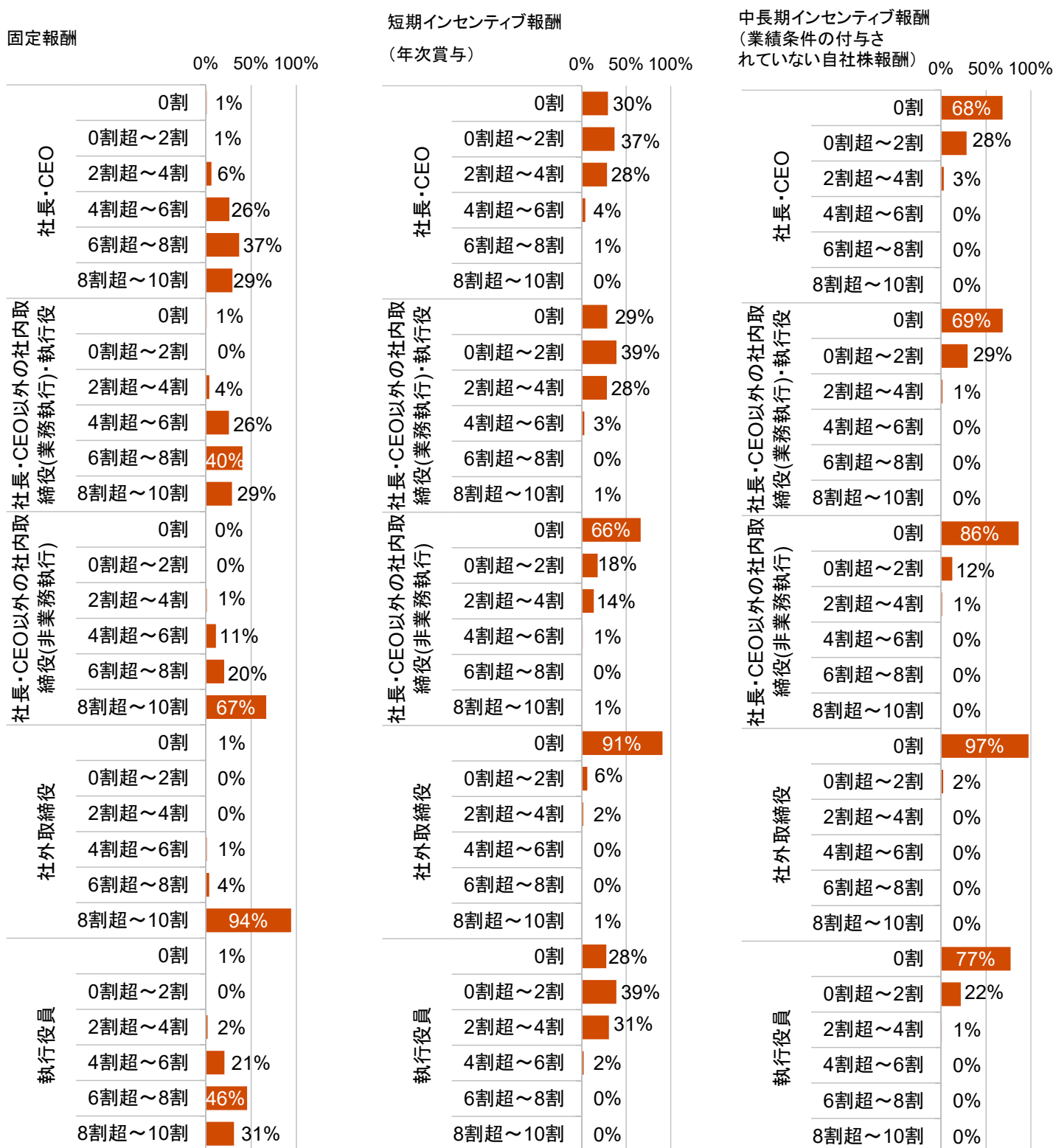
(有効回答数 760 社)

※平均値及び割合は各役職ごとに報酬の比率合計が10になる場合のみを集計した

# グループガバナンスについて

## 2. 役員報酬

問32. 役員の報酬に関して、以下の役職の固定報酬、短期インセンティブ報酬(年次賞与)、中長期インセンティブ報酬(業績条件の付されていない自社株報酬、業績条件の付されている自社株報酬、その他)の比率について、大まかな比率でお答えください。(1~5のそれぞれについて、合計が10になるように比率を記入ください)

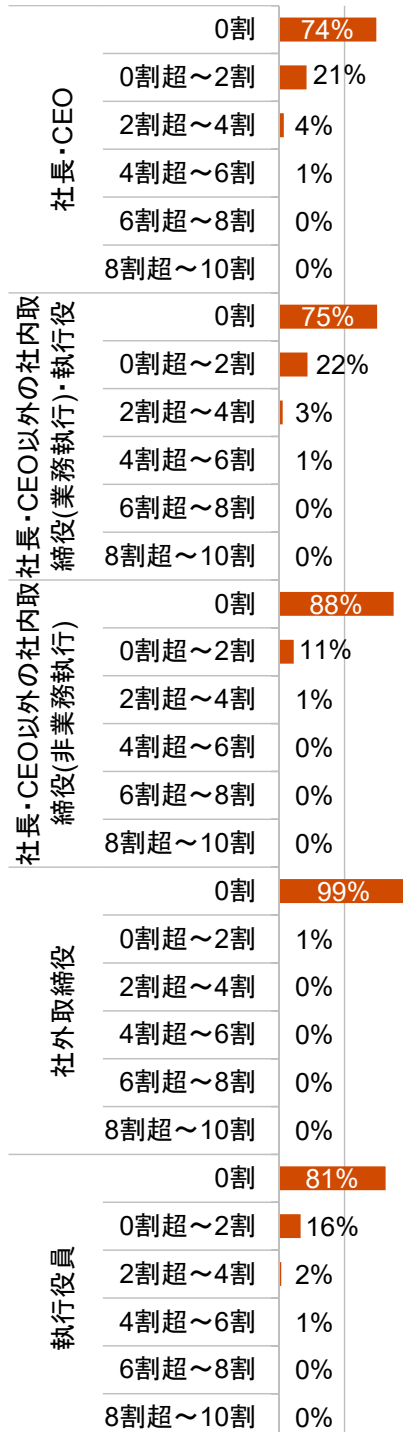


# グループガバナンスについて

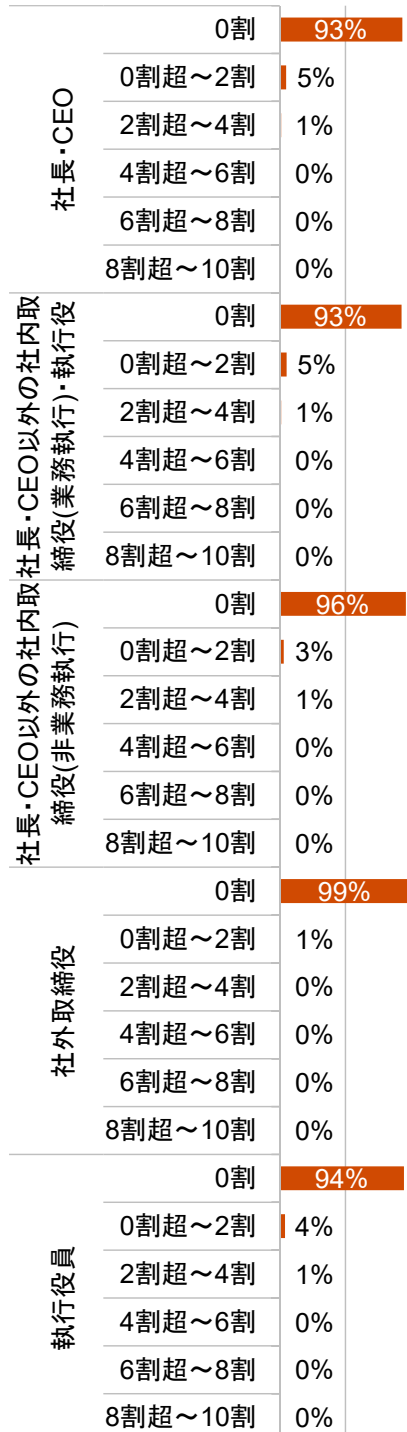
## 2. 役員報酬

問32. 役員の報酬に関して、以下の役職の固定報酬、短期インセンティブ報酬(年次賞与)、中長期インセンティブ報酬(業績条件の付されていない自社株報酬、業績条件の付されている自社株報酬、その他)の比率について、大まかな比率でお答えください。

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% 50% 100%



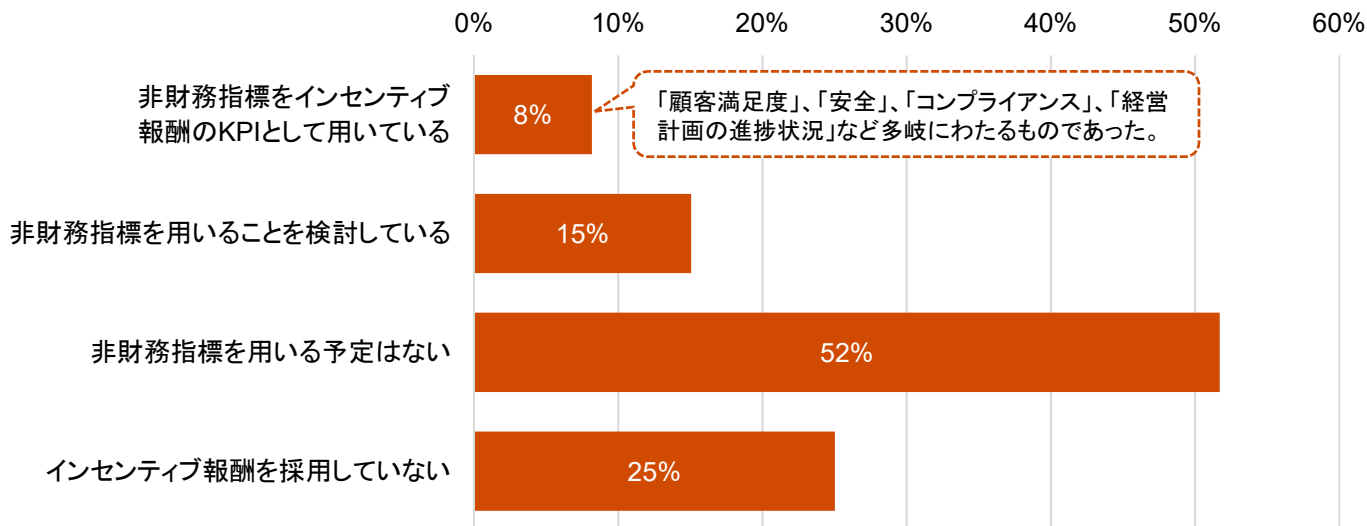
中長期インセンティブ報酬  
(その他) 0% 50% 100%



# グループガバナンスについて

## 3. 役員のインセンティブ報酬のKPIとして非財務的な指標を用いているか

問33. 役員のインセンティブ報酬のKPIとして、ESGやSDGs、顧客・従業員の満足度等の非財務的な指標を用いていますか。(1つ選択)



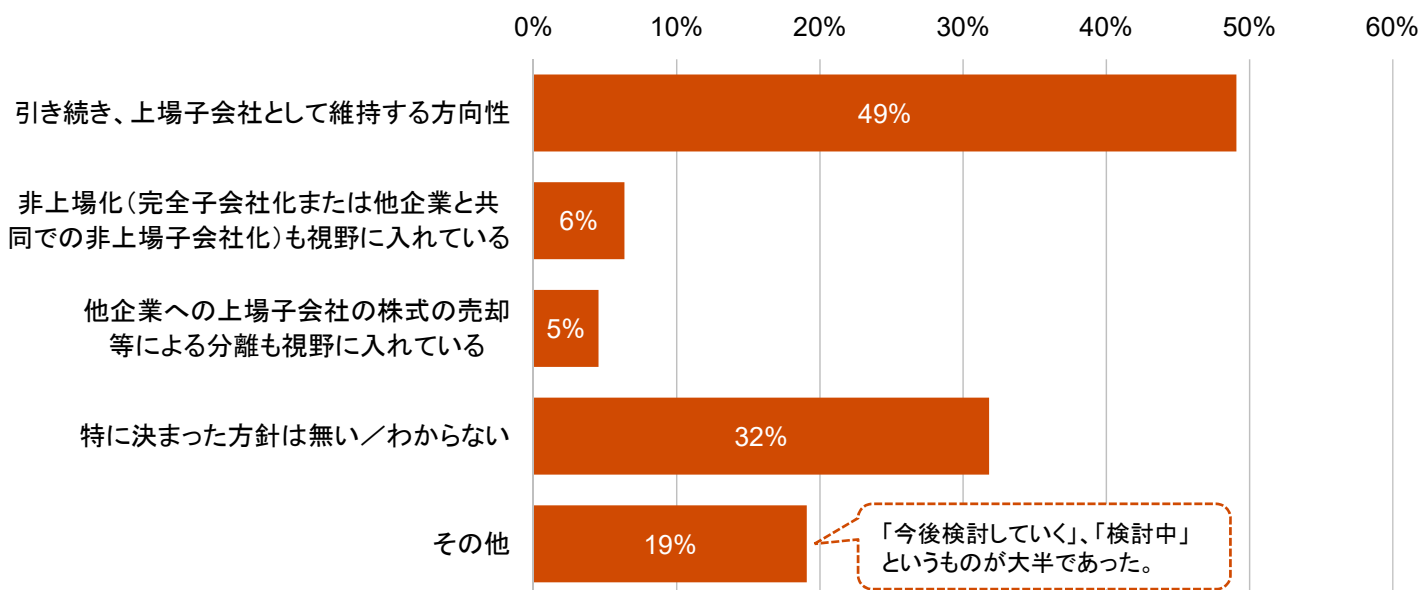
(有効回答数 843社)

非財務的指標を用いることについての課題等があればご記載ください。

主に「測定が困難、客観性の確保」、「目標設定と評価指標設定が困難」、「あいまいさが残る」など、非財務指標特有の困難を挙げたものが大半であった。

## 4. 上場子会社の今後の方針

問34. 上場子会社の今後の方針について、お答えください。  
(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

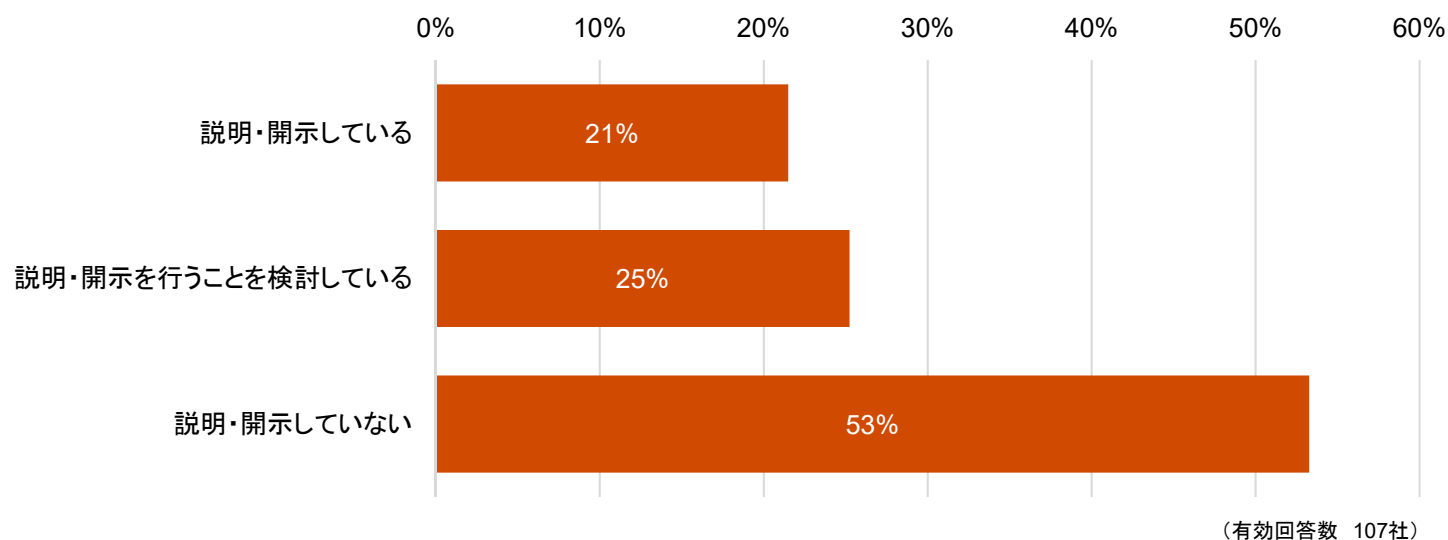


(有効回答数 110社)

# グループガバナンスについて

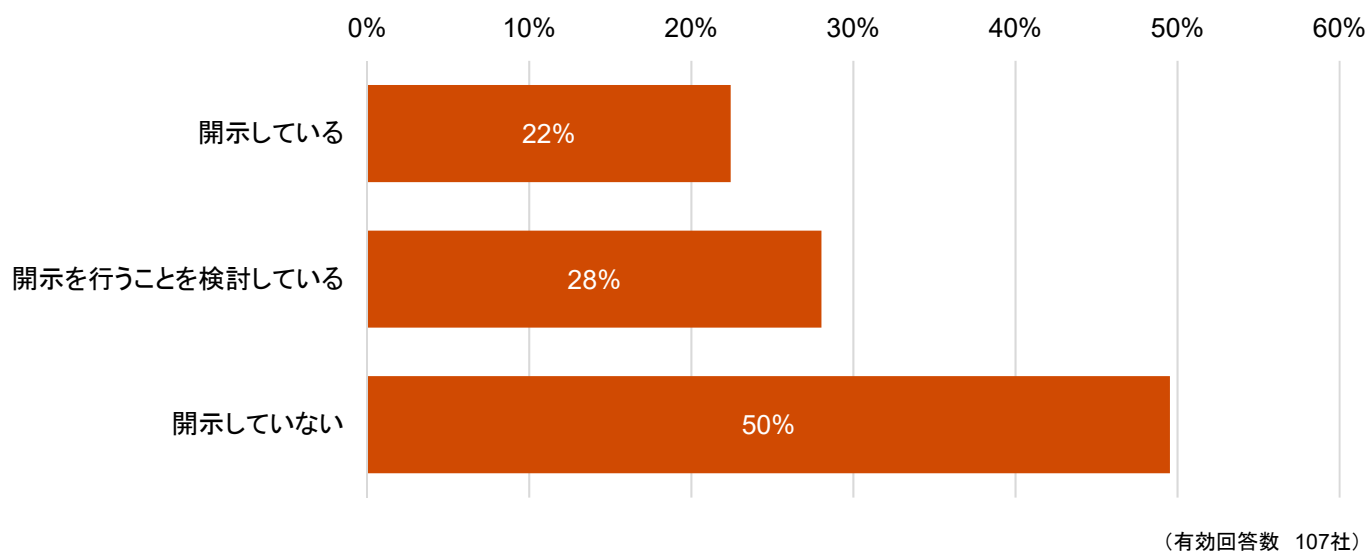
## 5. グループ全体のポートフォリオ戦略と整合的であることの株主に対する説明・開示

問35. 上場子会社の形をとることについて、グループ全体のポートフォリオ戦略と整合的であることを株主に具体的に説明・開示していますか。(1つ選択)



## 6. 上場子会社の実効的なガバナンスの在り方についての投資家に対する情報開示

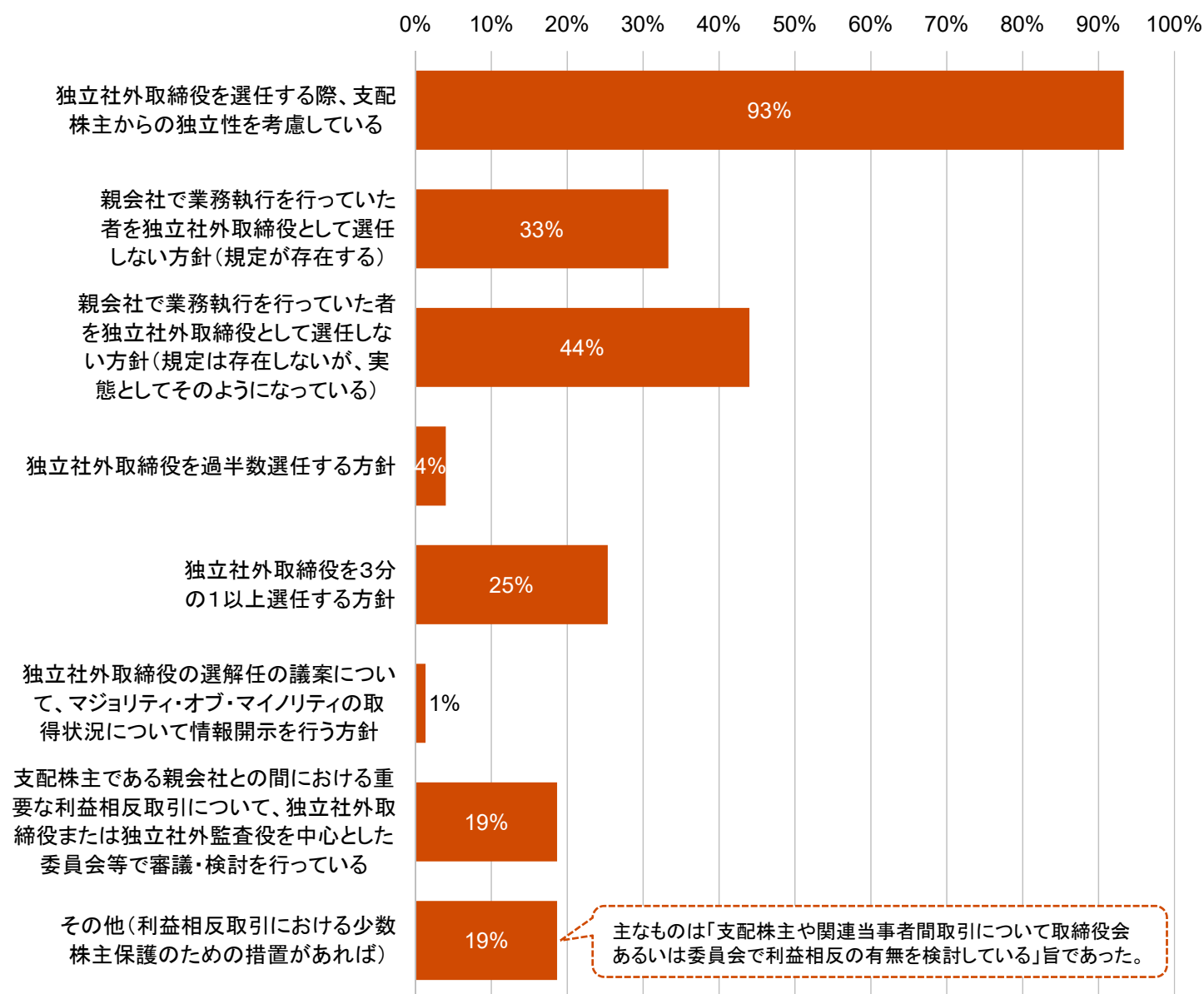
問36. 上場子会社の実効的なガバナンスの在り方について投資家に対して積極的に情報開示を行っていますか。(1つ選択)



# グループガバナンスについて

## 7. ガバナンスの状況

問37. 貴社のガバナンスについて、当てはまる選択肢をお選びください。  
(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

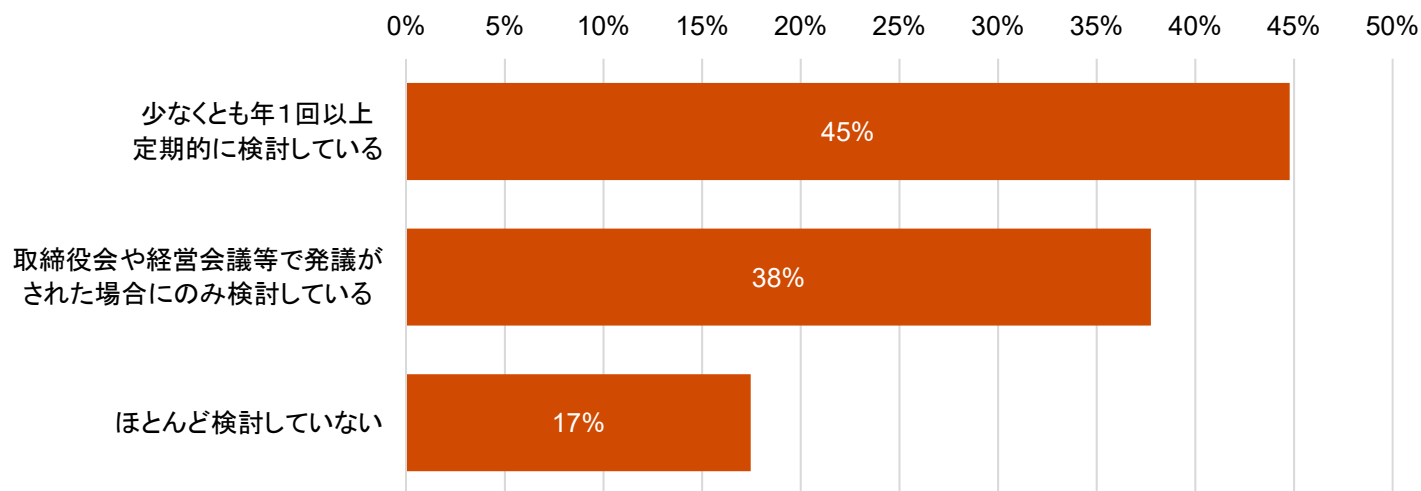


(有効回答数 75社)

# 事業ポートフォリオについて

## 1. 事業ポートフォリオの検討状況

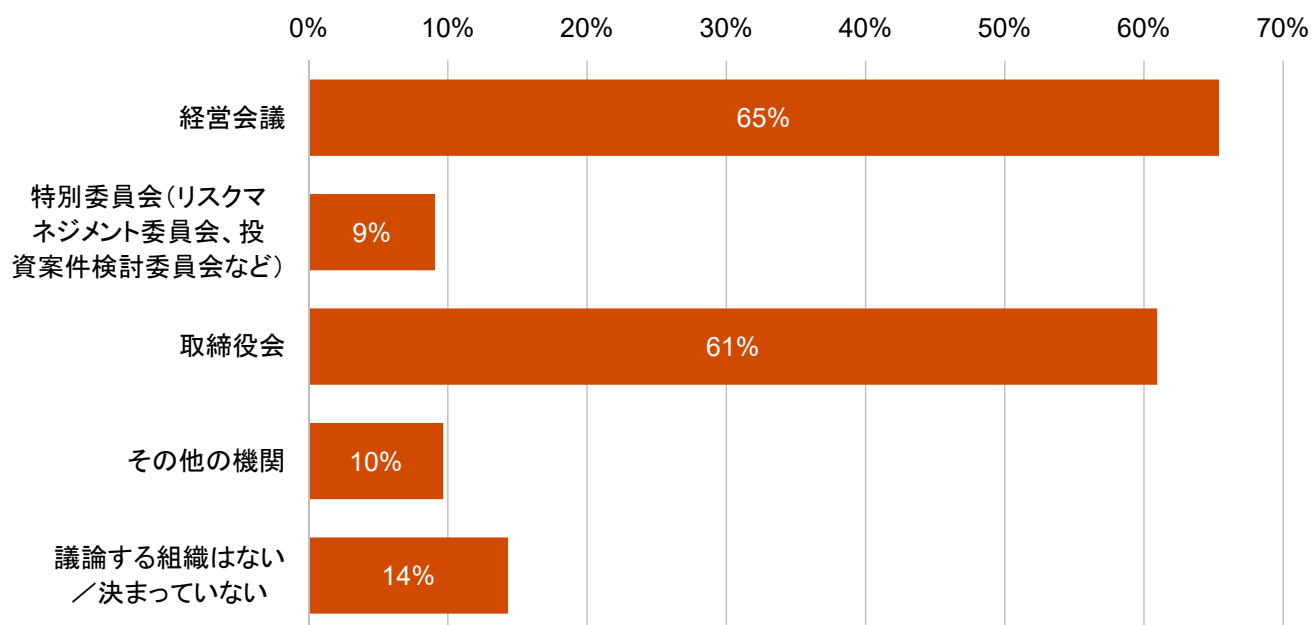
問38. 事業ポートフォリオの検討状況について、お答えください。(1つ選択)



(有効回答数 853社)

## 2. 事業ポートフォリオを検討する機関

問39. 事業ポートフォリオを検討する機関について、お答えください。(複数選択可)



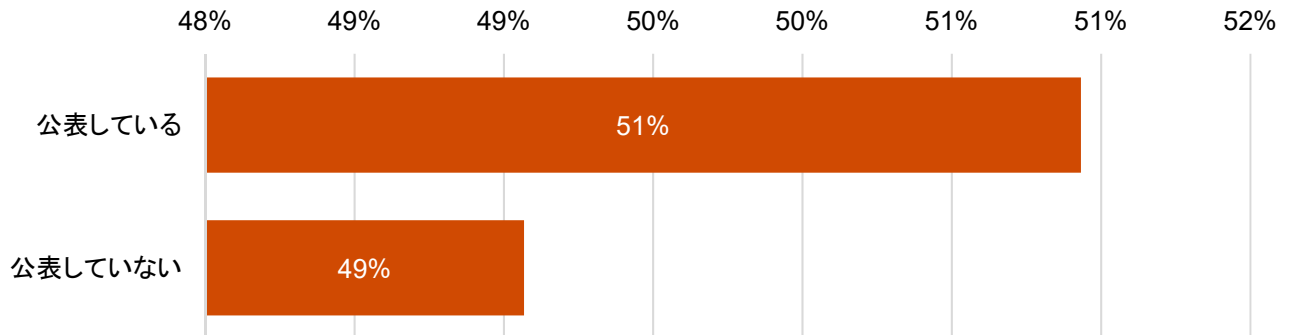
(有効回答数 858社)



# 事業ポートフォリオについて

## 3. 事業ポートフォリオ戦略や方針に関する公表の有無

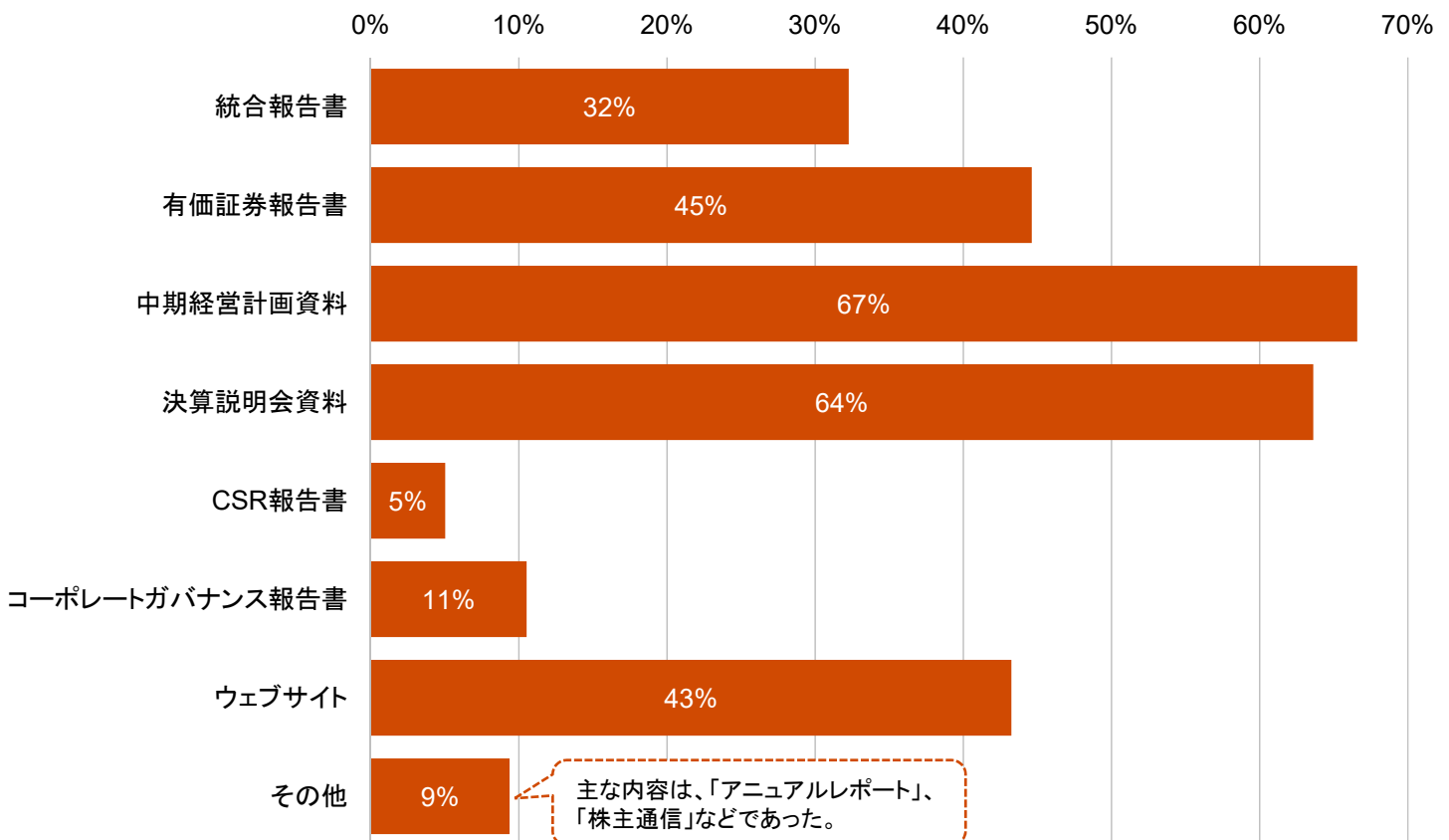
問40. 貴社の事業ポートフォリオ戦略や方針に関する公表の有無について、お答えください。(1つ選択)



(有効回答数 858社)

## 4. 事業ポートフォリオ戦略や方針の公表形態

問41. 事業ポートフォリオ戦略や方針を公表している場合、公表形態について、お答えください。(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

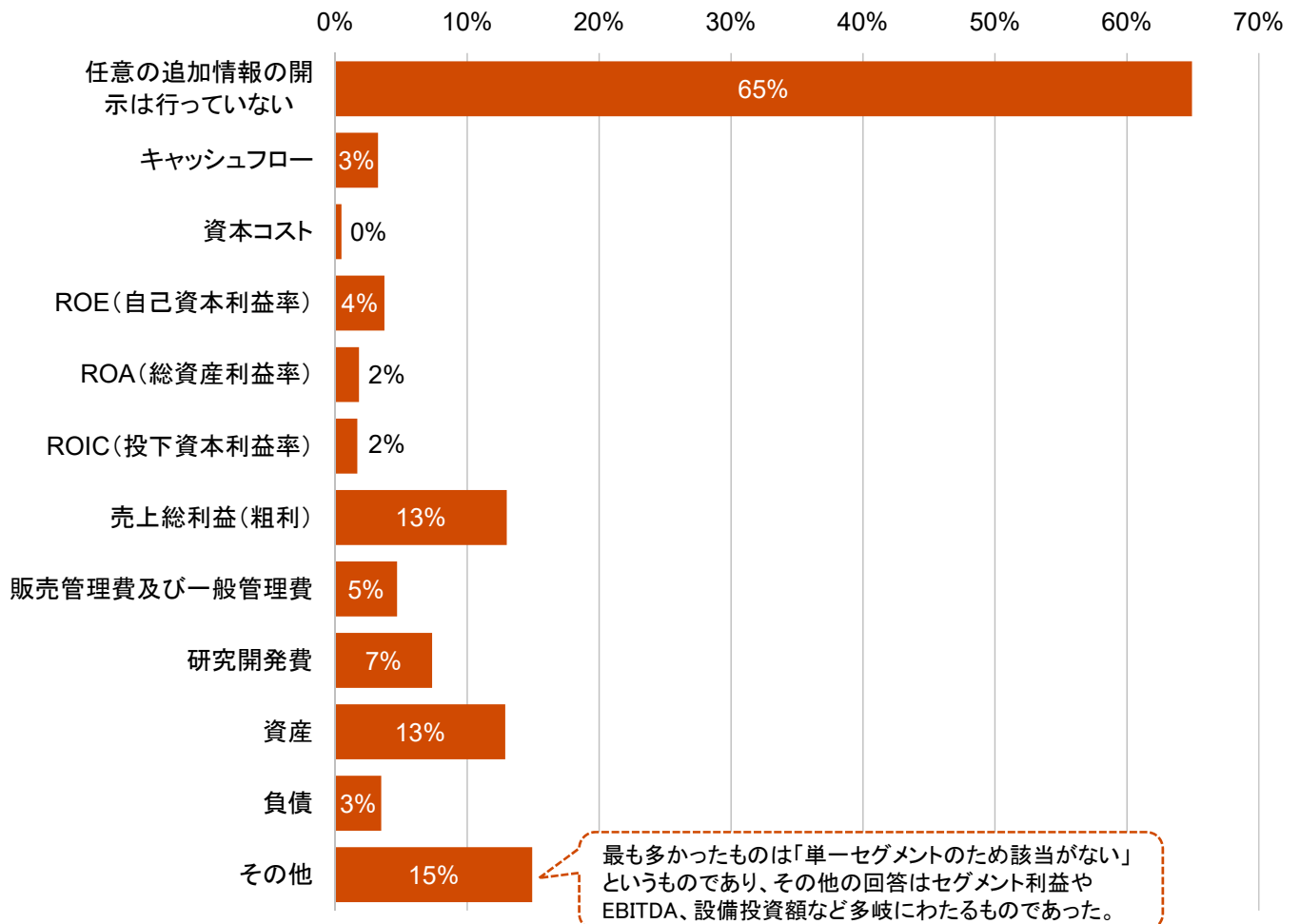


(有効回答数 437社)

# 事業ポートフォリオについて

## 5. 事業セグメントごとの情報に関する任意の追加開示の内容

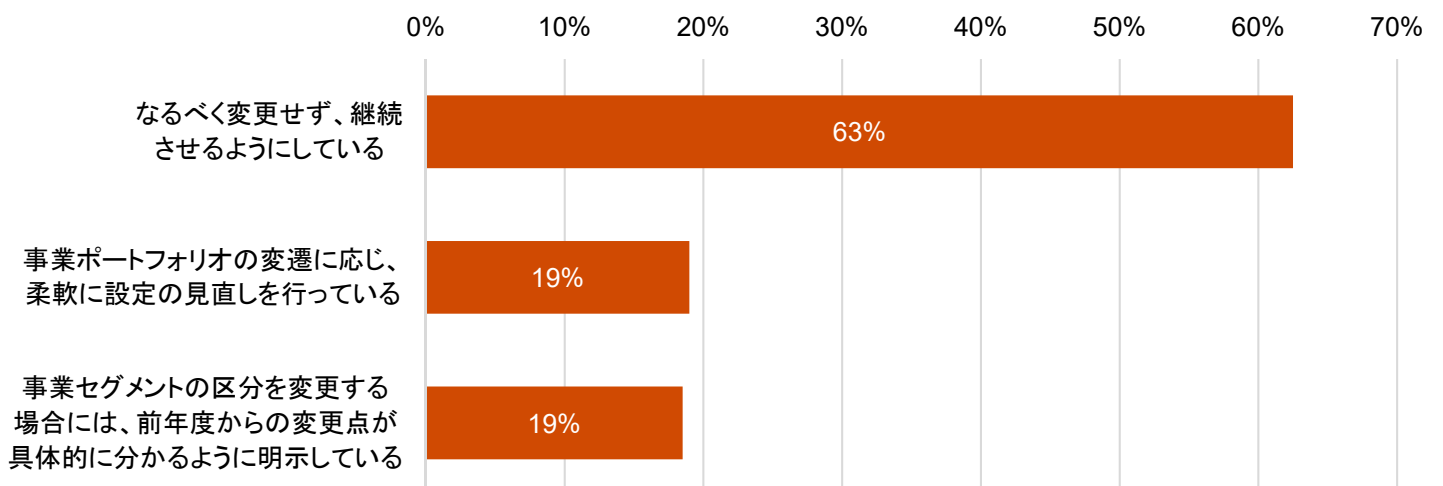
問42. 事業セグメントごとの情報に関する任意による追加開示について、その内容をお答えください。  
 (複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)



(有効回答数 830社)

## 6. 事業セグメント区分の変更

問43. 事業セグメント区分の変更に関して、当てはまる選択肢をお選びください。(1つ選択)

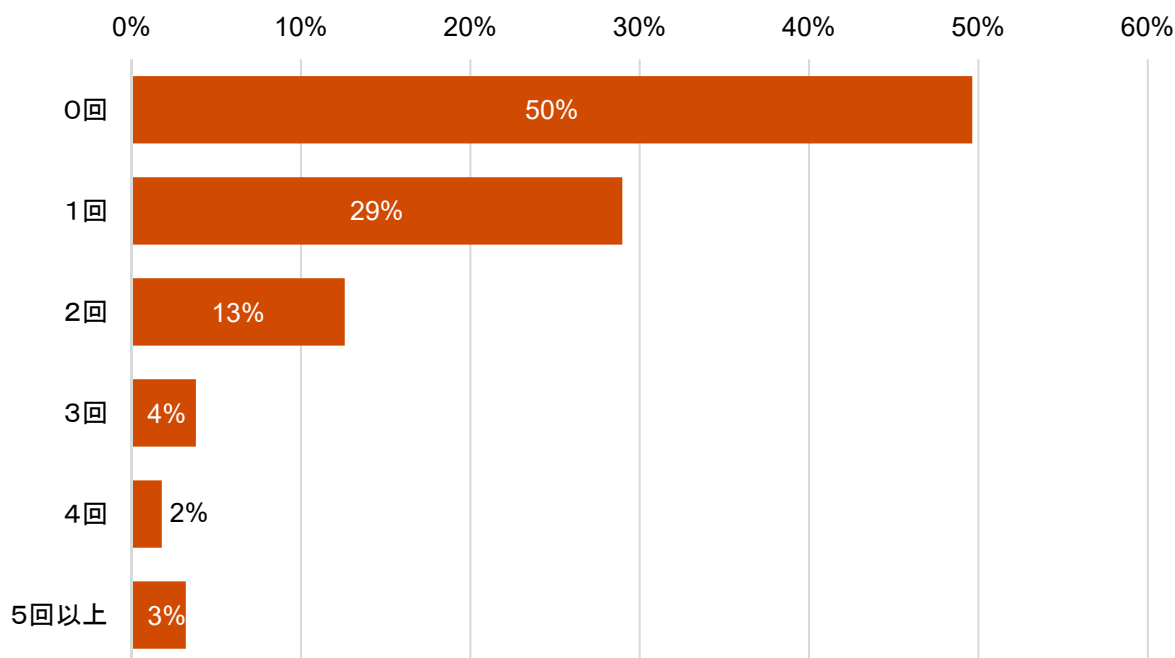


(有効回答数 832社)

# 事業ポートフォリオについて

## 7. 過去10年間における事業セグメント区分の変更回数

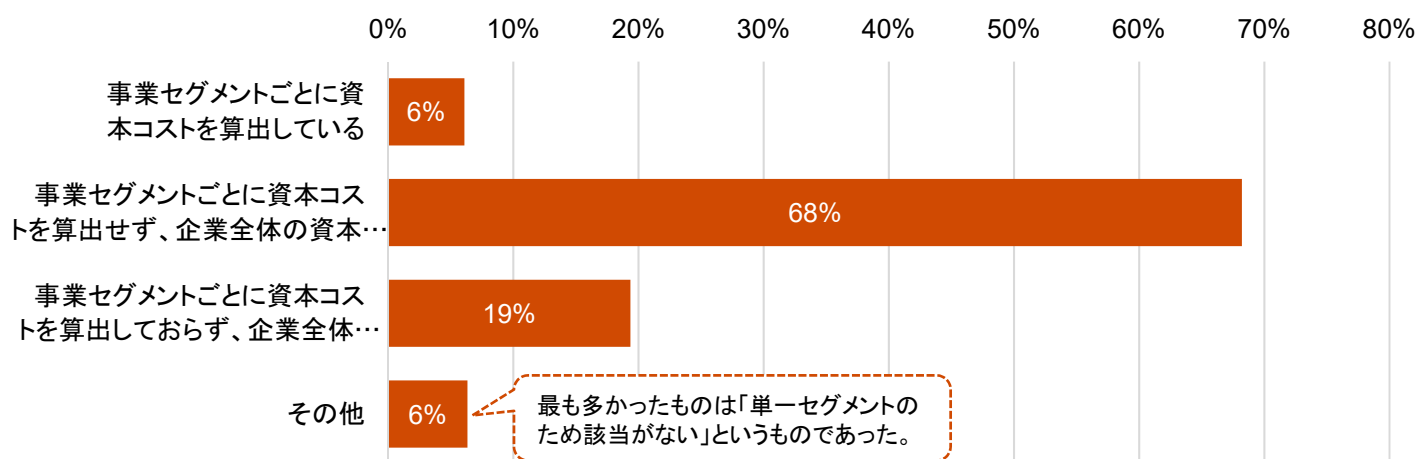
問44. 事業セグメント区分の変更に関して、過去10年間に何度変更を行ったかについて、お答えください。(1つ選択)



(有効回答数 842社)

## 8. 事業セグメントごとの資本コストの算出状況

問45-1. 貴社の事業セグメントごとの資本コストの算出状況について、お答えください。(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)



(有効回答数 837社)

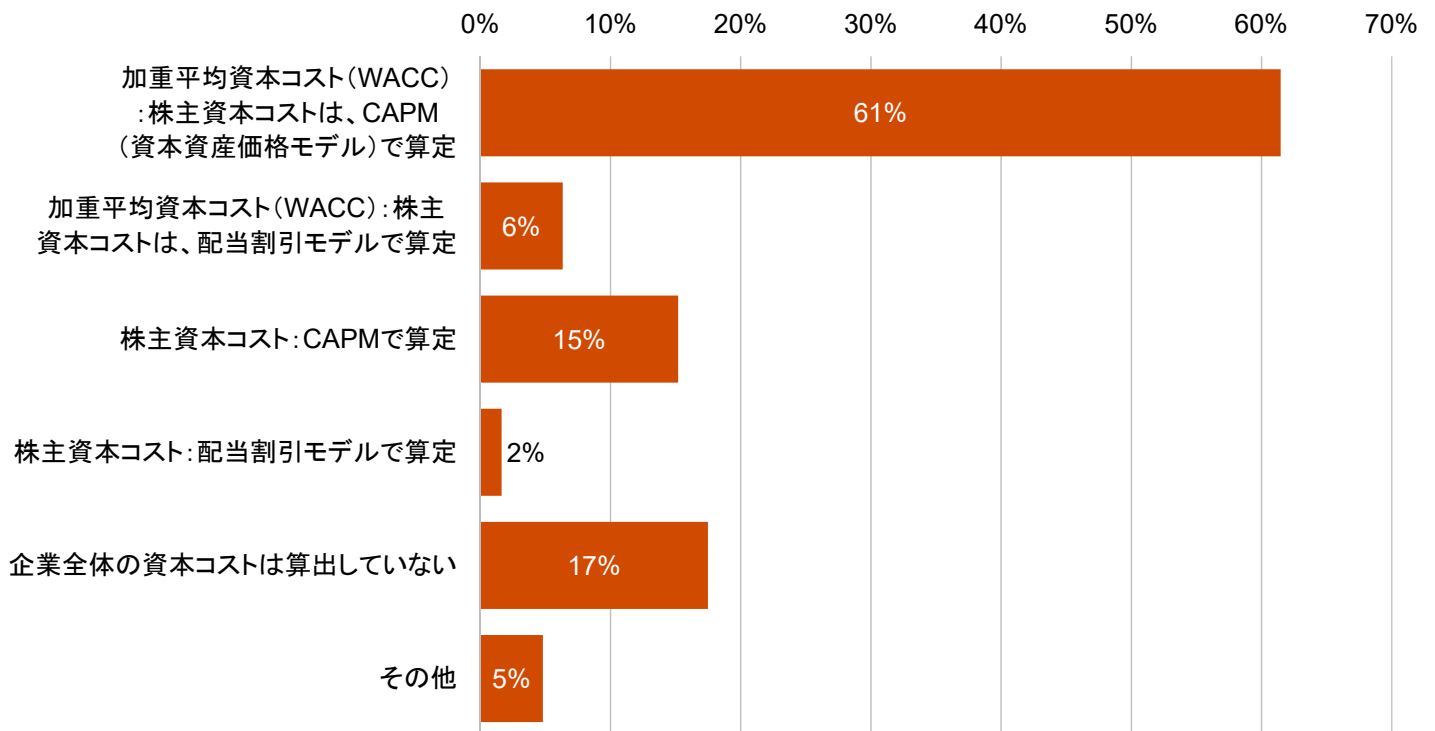
問45-2. 事業セグメントごとの資本コストの算出方法をお答えください。

有効回答数26社であった。回答のほとんどは企業全体の資本コストの算出と同様にWACCを用いているというものであった。

# 事業ポートフォリオについて

## 9. 資本コストの算出方法として用いている指標

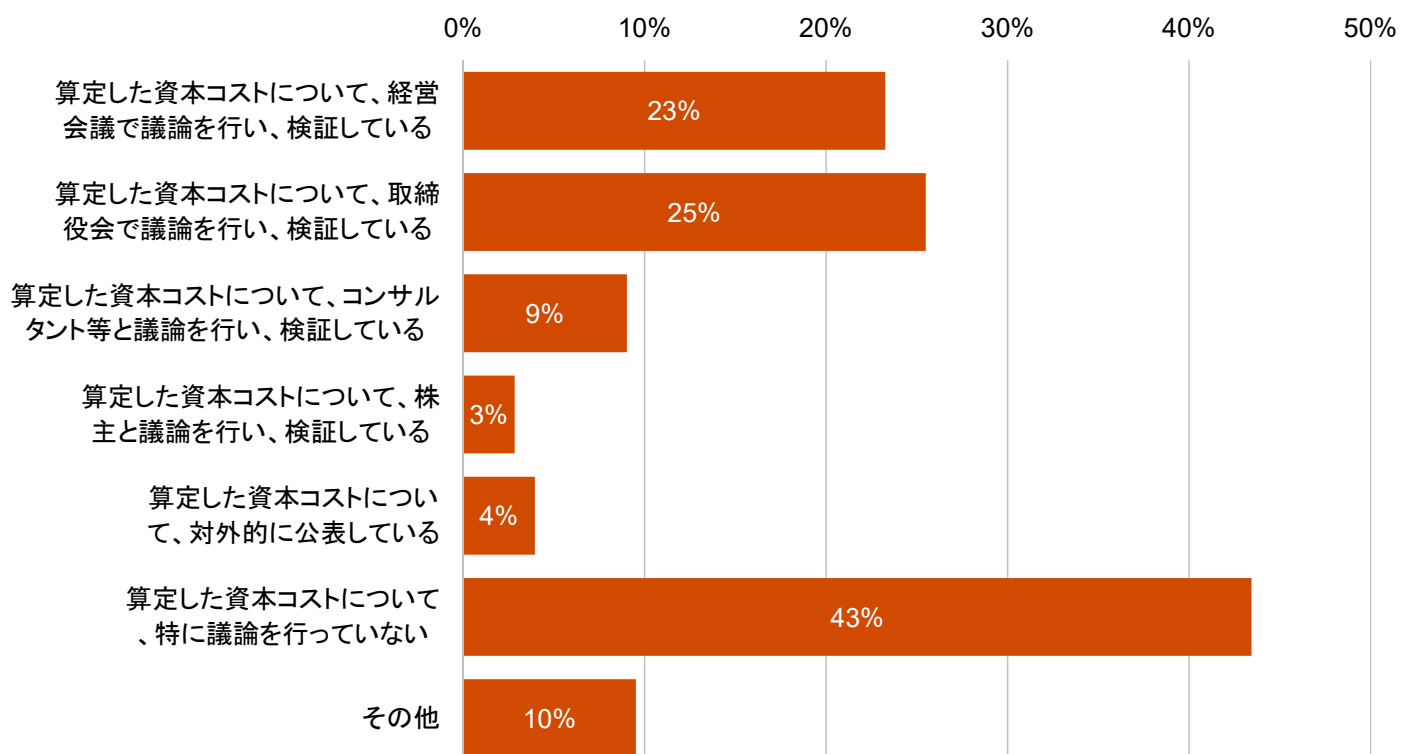
問46. 企業全体の資本コストの算出方法として用いている指標について、お答えください。  
(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)



(有効回答数 789社)

## 10. 資本コストの検証方法等

問47. 資本コストの検証方法等について、お答えください。  
(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

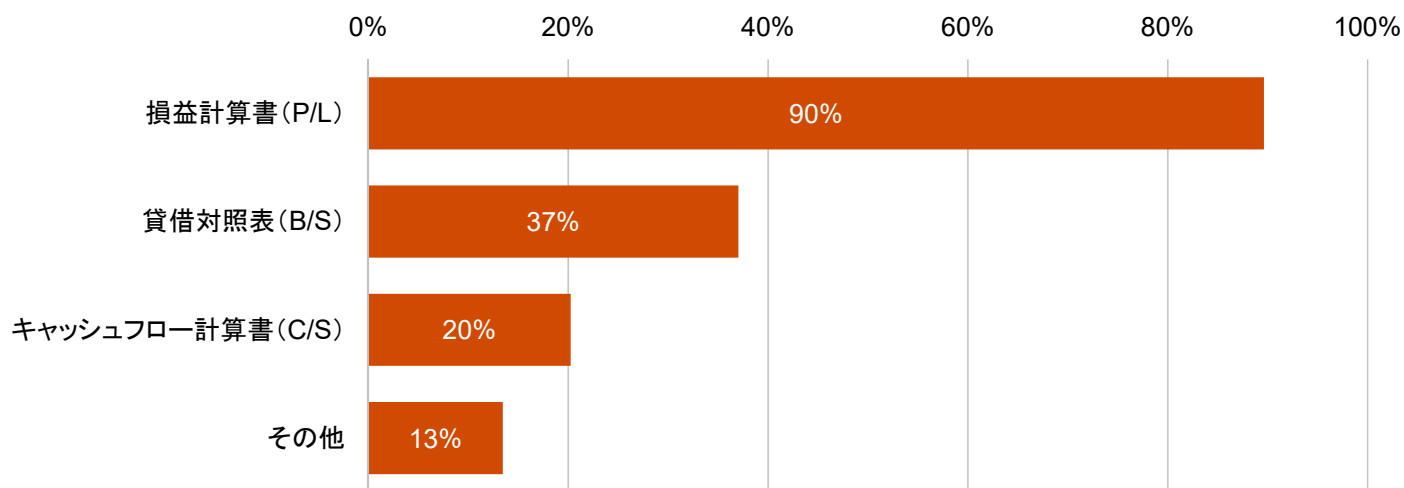


(有効回答数 808社)

# 事業ポートフォリオについて

## 11. 事業部門・セグメントごとに整備しているデータ

問48-1. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。  
(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

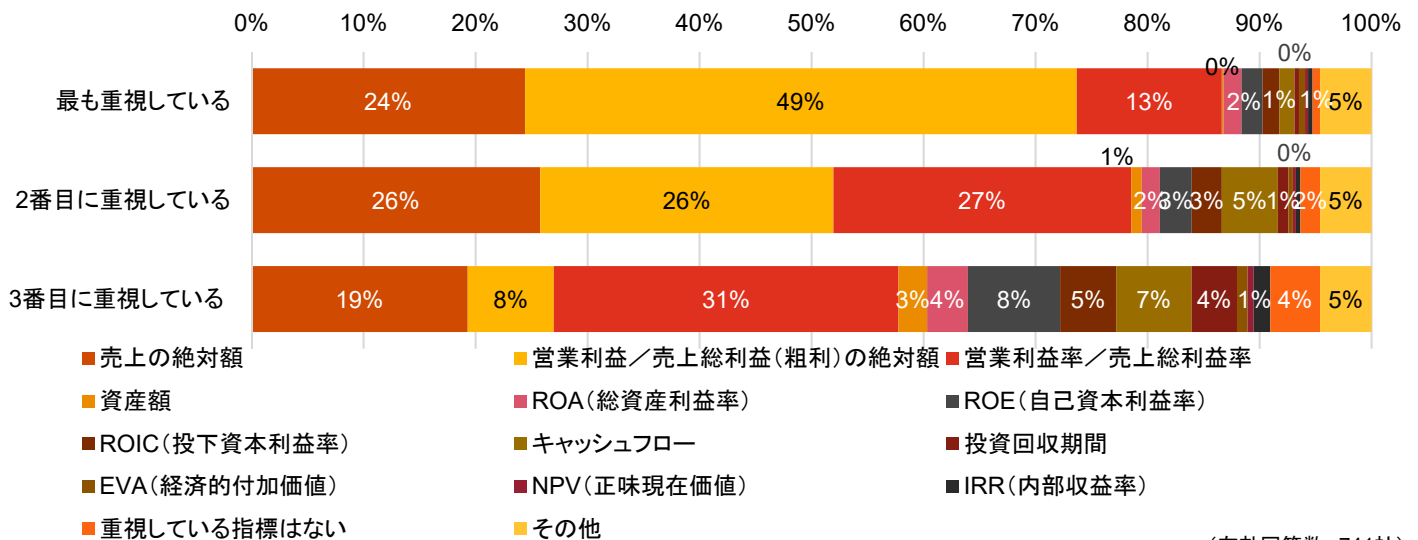


(有効回答数 810社)

# 事業ポートフォリオについて

## 12. 各事業部門・セグメントの評価にあたり重視している指標

問48-2. 各事業部門／セグメントの評価にあたり、重視している各事業部門／セグメント別の指標について、優先順位をお答えください。(それぞれ1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)



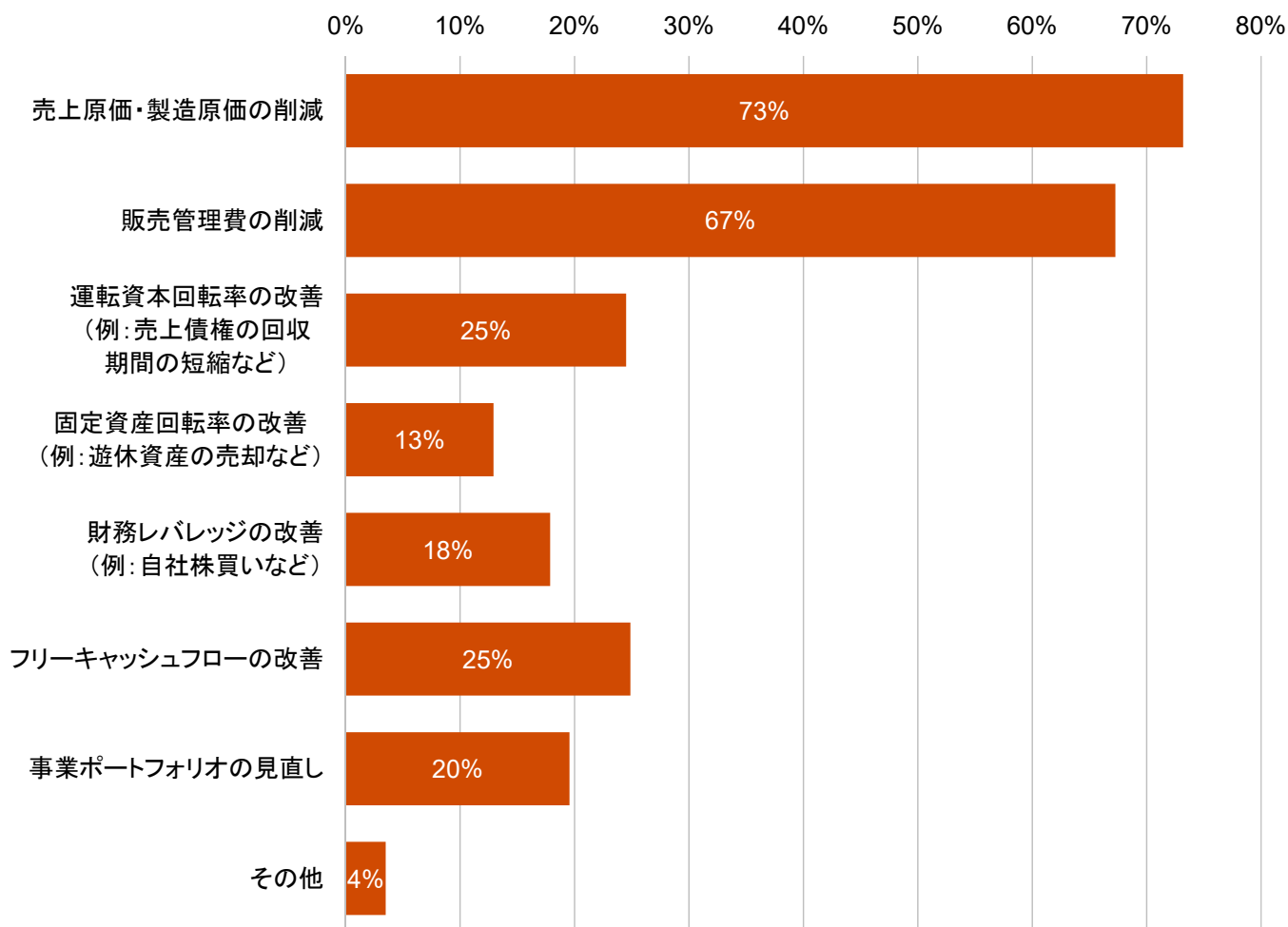
(有効回答数 741社)

最も重視している		2番目に重視している		3番目に重視している				
1	営業利益／売上総利益(粗利)の絶対額	49%	1	営業利益率／売上総利益率	27%	1	営業利益率／売上総利益率	31%
2	売上の絶対額	24%	2	営業利益／売上総利益(粗利)の絶対額	26%	2	売上の絶対額	19%
3	営業利益率／売上総利益率	13%	3	売上の絶対額	26%	3	ROE(自己資本利益率)	8%
4	その他	5%	4	キャッシュフロー	5%	4	営業利益／売上総利(粗利)の絶対額	8%
5	ROE(自己資本利益率)	2%	5	その他	5%	5	キャッシュフロー	7%
6	ROA(総資産利益率)	2%	6	ROE(自己資本利益率)	3%	6	ROIC(投下資本利益率)	5%
7	ROIC(投下資本利益率)	1%	7	ROIC(投下資本利益率)	3%	7	その他	5%
8	キャッシュフロー	1%	8	重視している指標はない	2%	8	重視している指標はない	4%
9	重視している指標はない	1%	9	ROA(総資産利益率)	2%	9	投資回収期間	4%
10	EVA(経済的付加価値)	1%	10	投資回収期間	1%	10	ROA(総資産利益率)	4%
11	投資回収期間	0%	11	資産額	1%	11	資産額	3%
12	IRR(内部収益率)	0%	12	EVA(経済的付加価値)	0%	12	IRR(内部収益率)	1%
13	NPV(正味現在価値)	0%	13	IRR(内部収益率)	0%	13	EVA(経済的付加価値)	1%
14	資産額	0%	14	NPV(正味現在価値)	0%	14	NPV(正味現在価値)	1%

# 事業ポートフォリオについて

## 13. 資本効率性の向上に向けた優先度の高い取組

問49. 資本効率性の向上に向けて優先度の高い取組について、お答えください。  
(主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

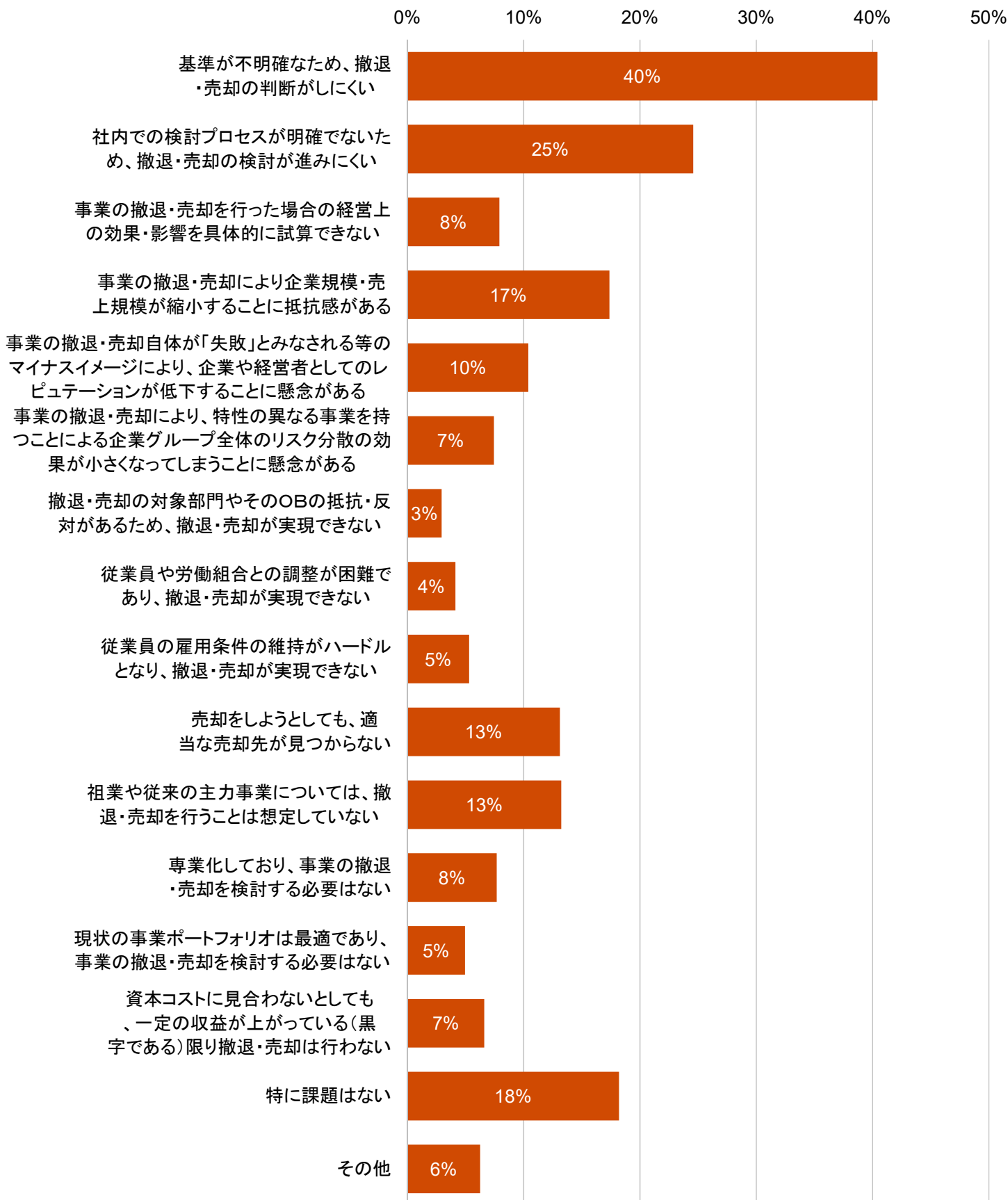


(有効回答数 828社)

# 事業ポートフォリオについて

## 14. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項

問50. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。  
 (複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

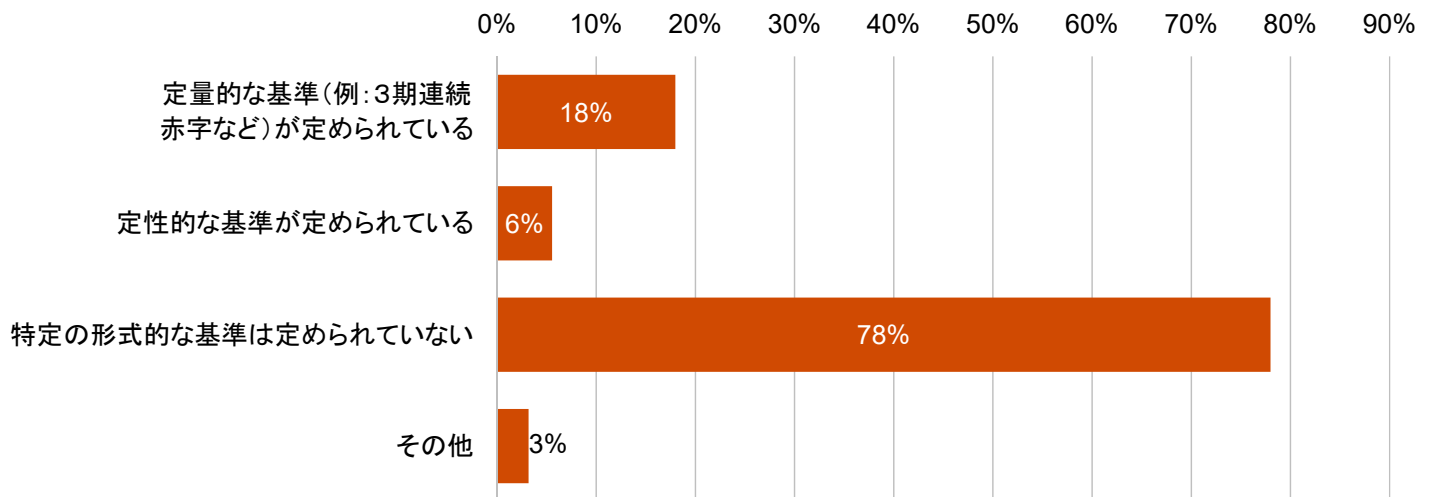




# 事業ポートフォリオについて

## 15. 事業の撤退・売却について、検討の俎上に載せるための基準

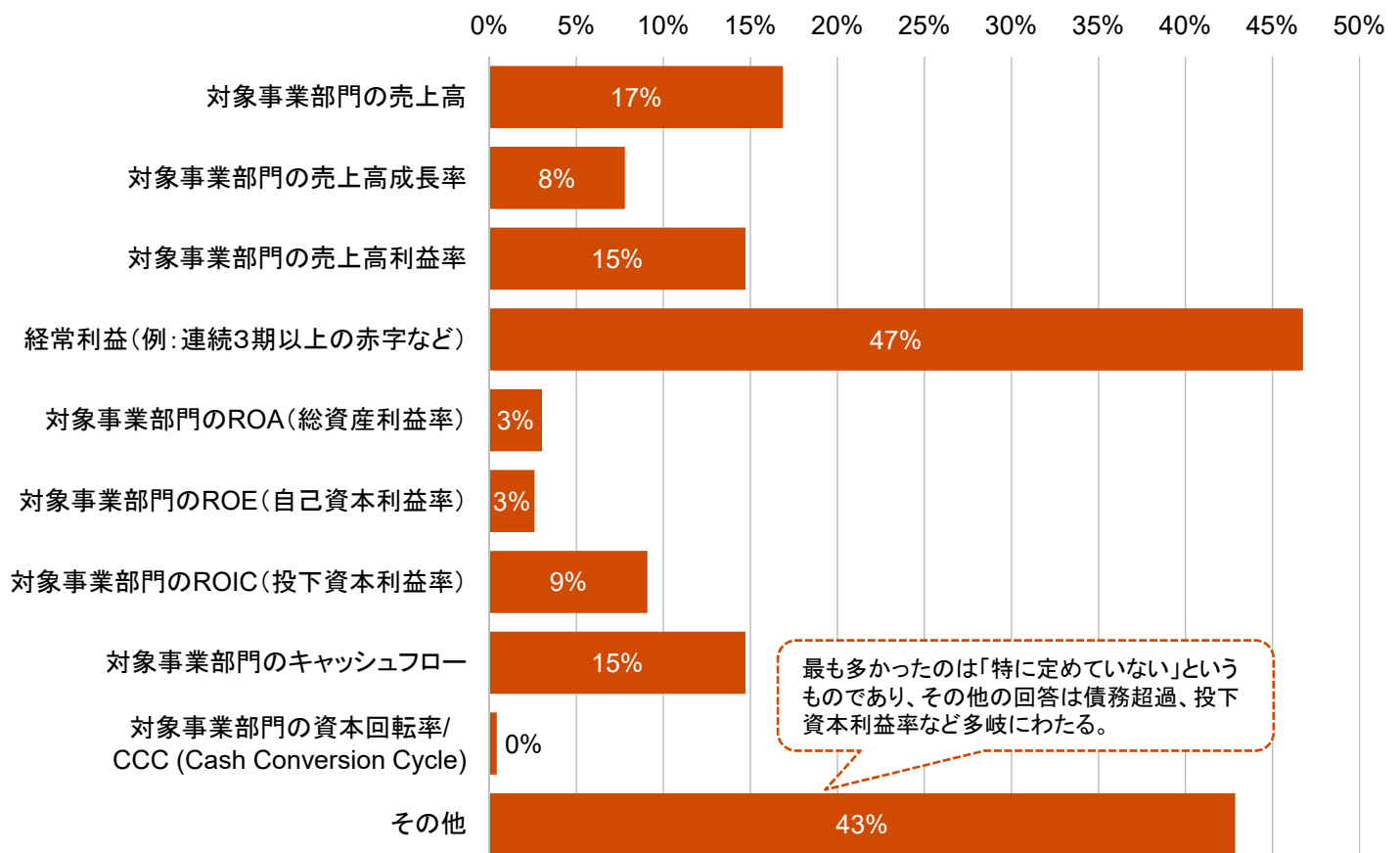
問51. 事業の撤退・売却について、検討の俎上に載せるための基準をお答えください。  
(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)



(有効回答数 845社)

## 16. 事業の撤退・売却について、定量的な基準を定めている場合に採用している指標

問52. 事業の撤退・売却について、定量的な基準を定めている場合、採用している指標についてお答えください。  
(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

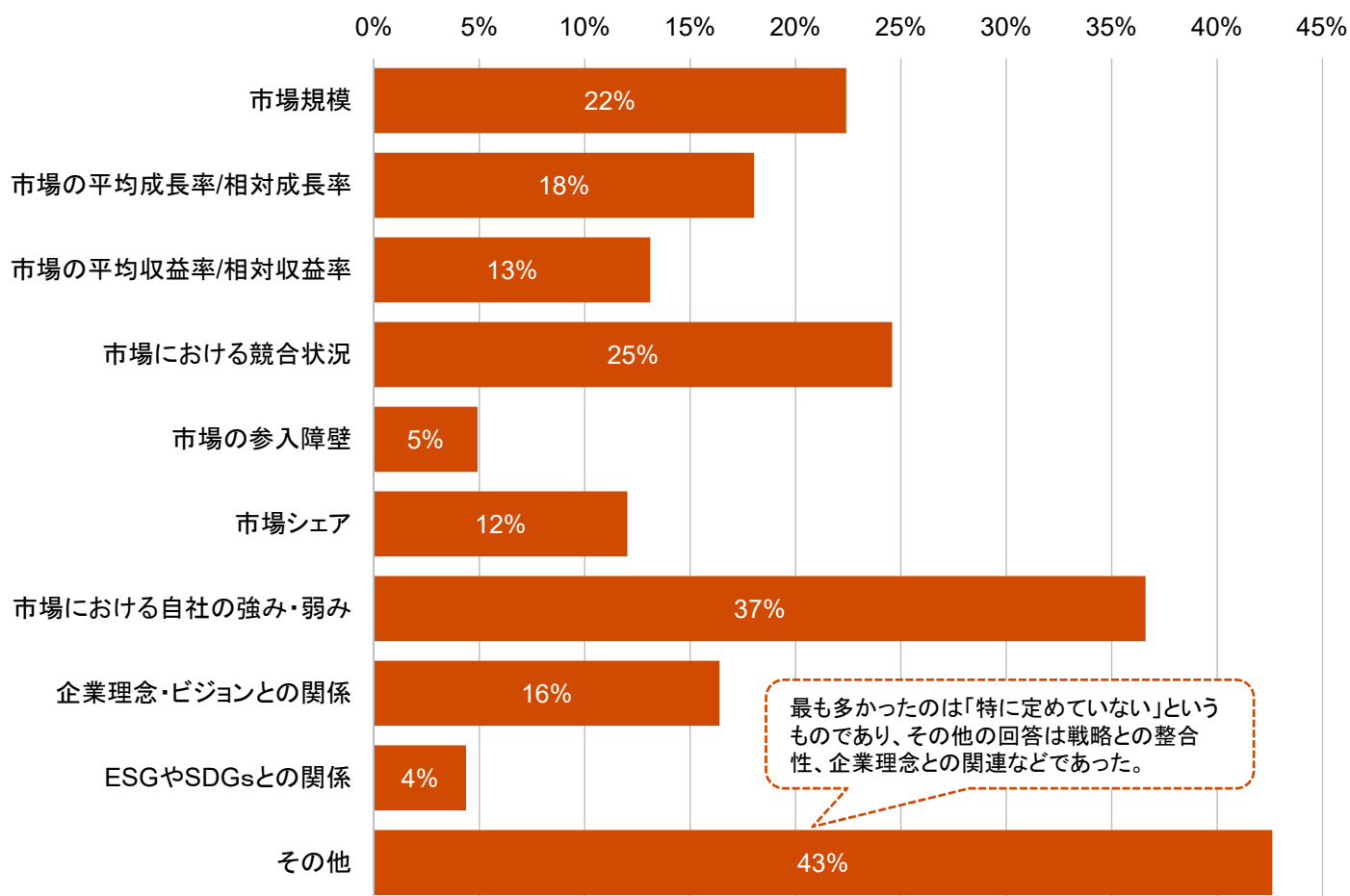


(有効回答数 231社)

# 事業ポートフォリオについて

## 17. 事業の撤退・売却について、定性的な基準を定めている場合に採用している指標

問53. 事業の撤退・売却について、定性的な基準を定めている場合、採用している指標についてお答えください。  
(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)



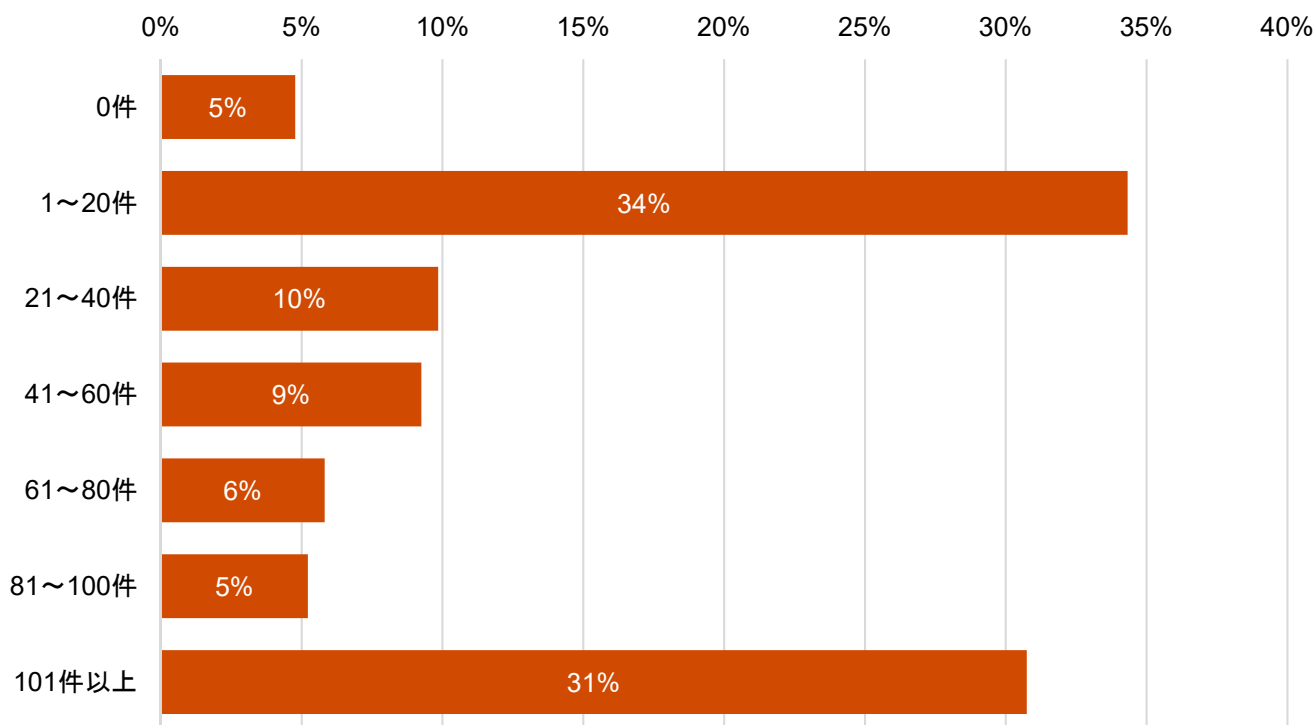
(有効回答数 183社)

# エンゲージメント(投資家との対話)

## 1. 年間の機関投資家との個別のエンゲージメント及び投資家説明会の件数(総数)と主な対応者レベル

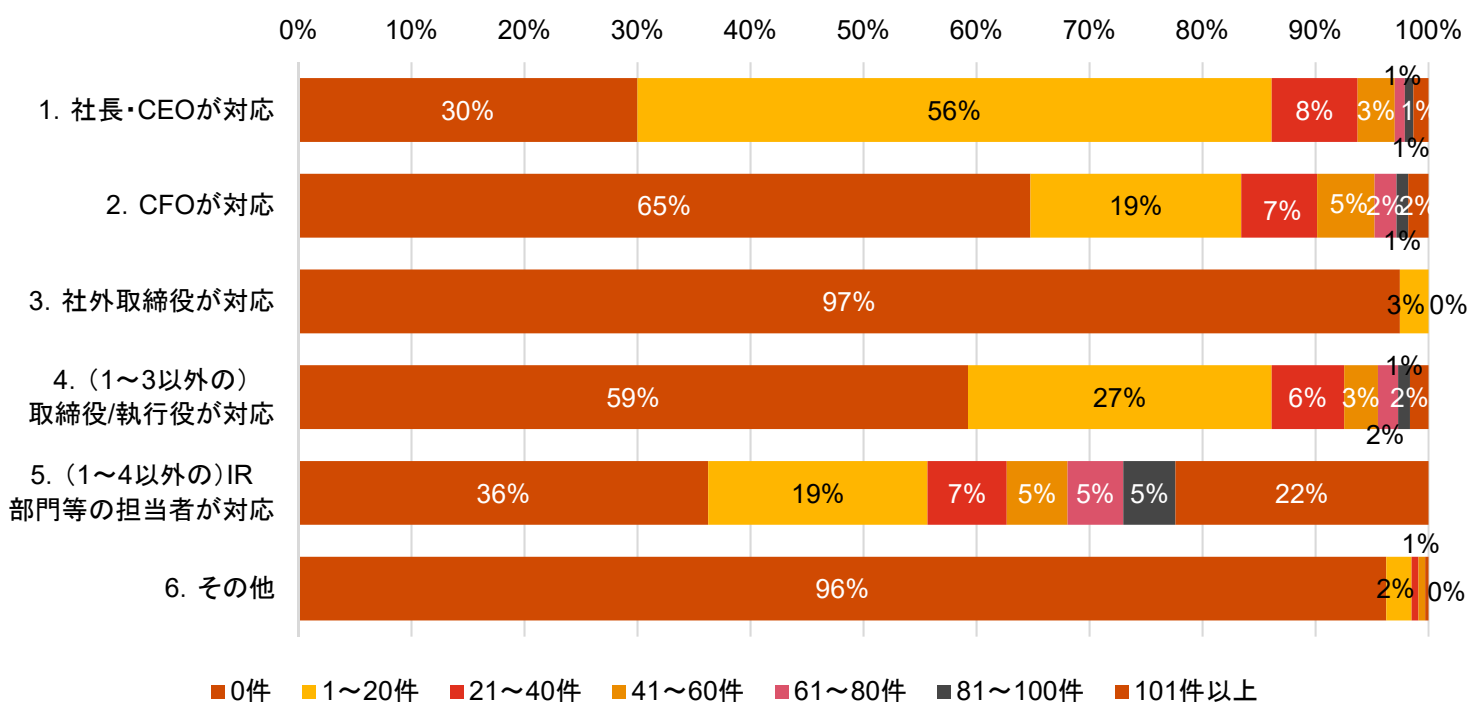
問54. 年間の機関投資家との個別のエンゲージメント及び投資家説明会の件数(総数)と主な対応者レベルについて、お答えください。

### 年間面談件数(総数)



(有効回答数 670社)

### 主な対応者レベル(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

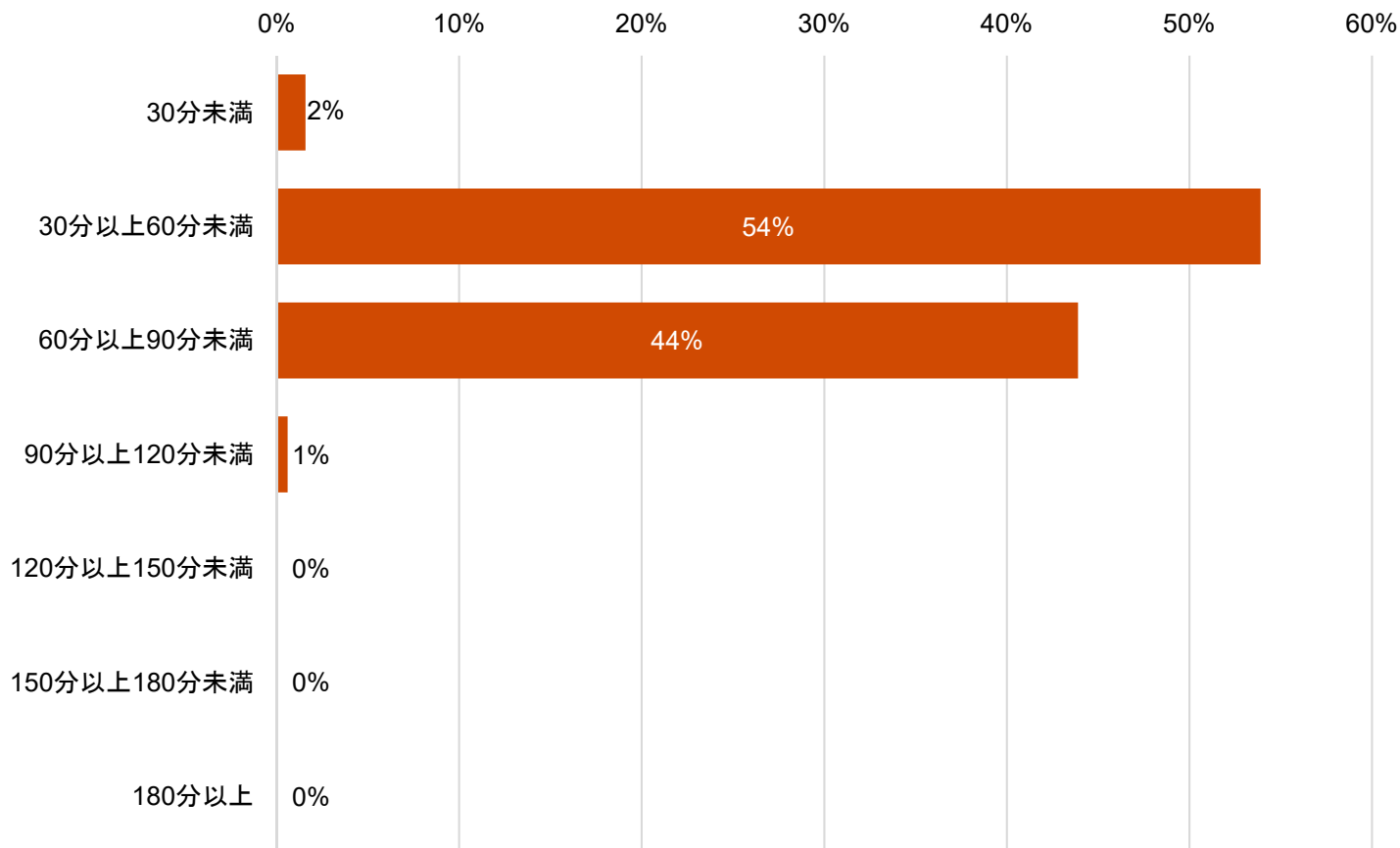


(有効回答数 670社)

# エンゲージメント(投資家との対話)

## 2. 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

問55. 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について、お答えください。(1つ選択)

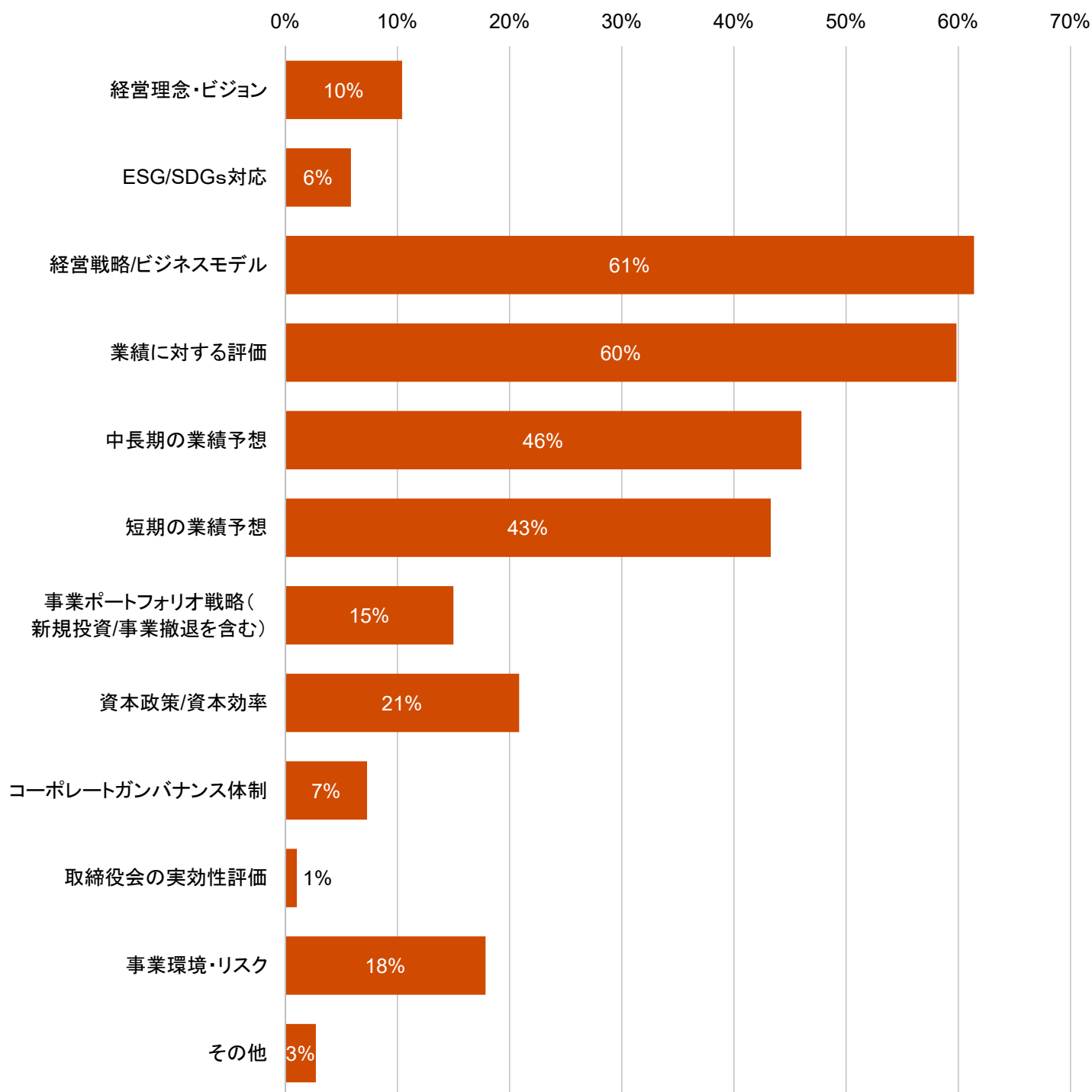


(有効回答数 820社)

# エンゲージメント(投資家との対話)

## 3. エンゲージメントにおける主な議題

問56. エンゲージメントにおける主な議題について、お答えください。  
(主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

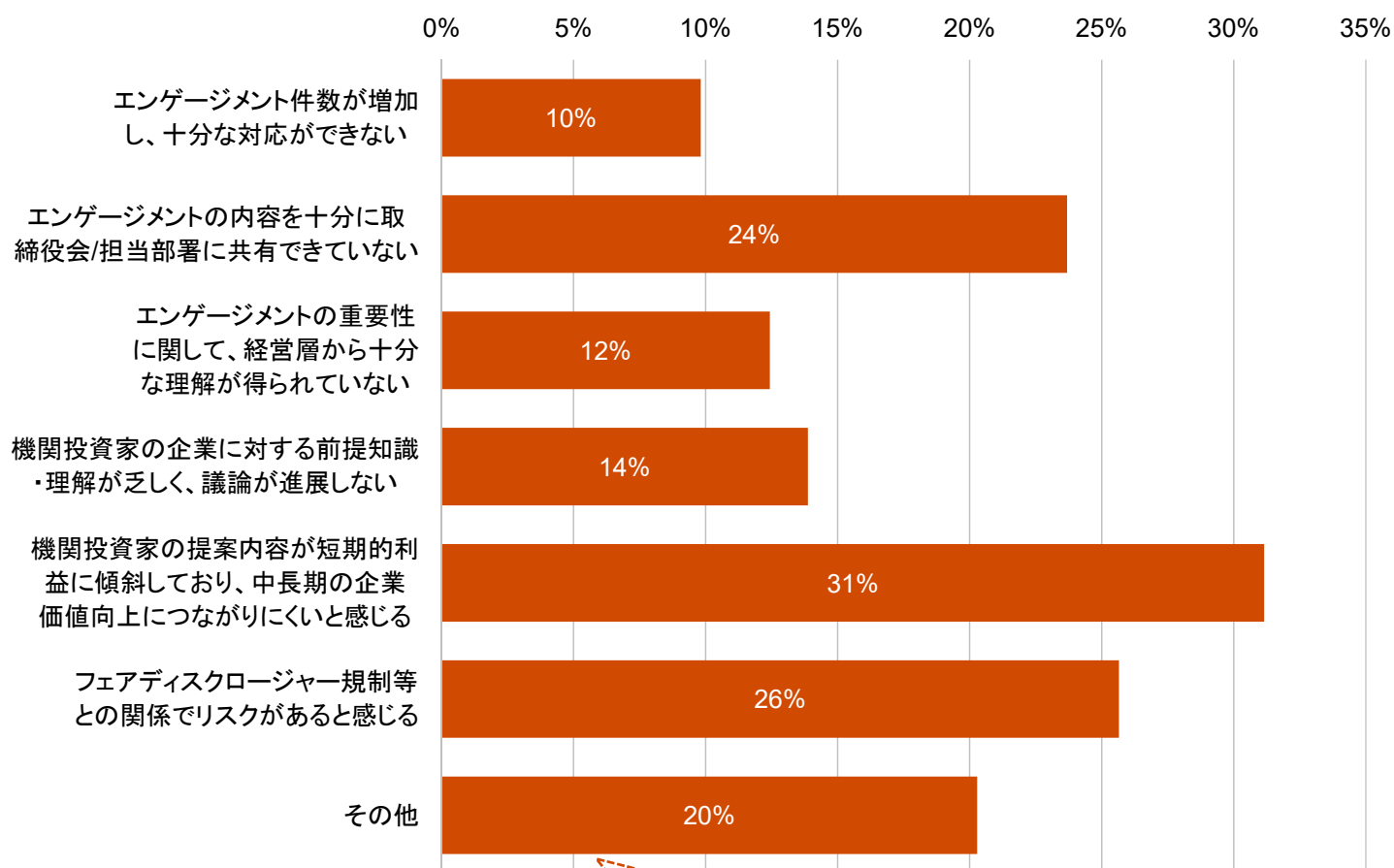


(有効回答数 767社)

# エンゲージメント(投資家との対話)

## 4. エンゲージメントを行う際の課題

問57. エンゲージメントを行う際の課題について、お答えください。  
(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)



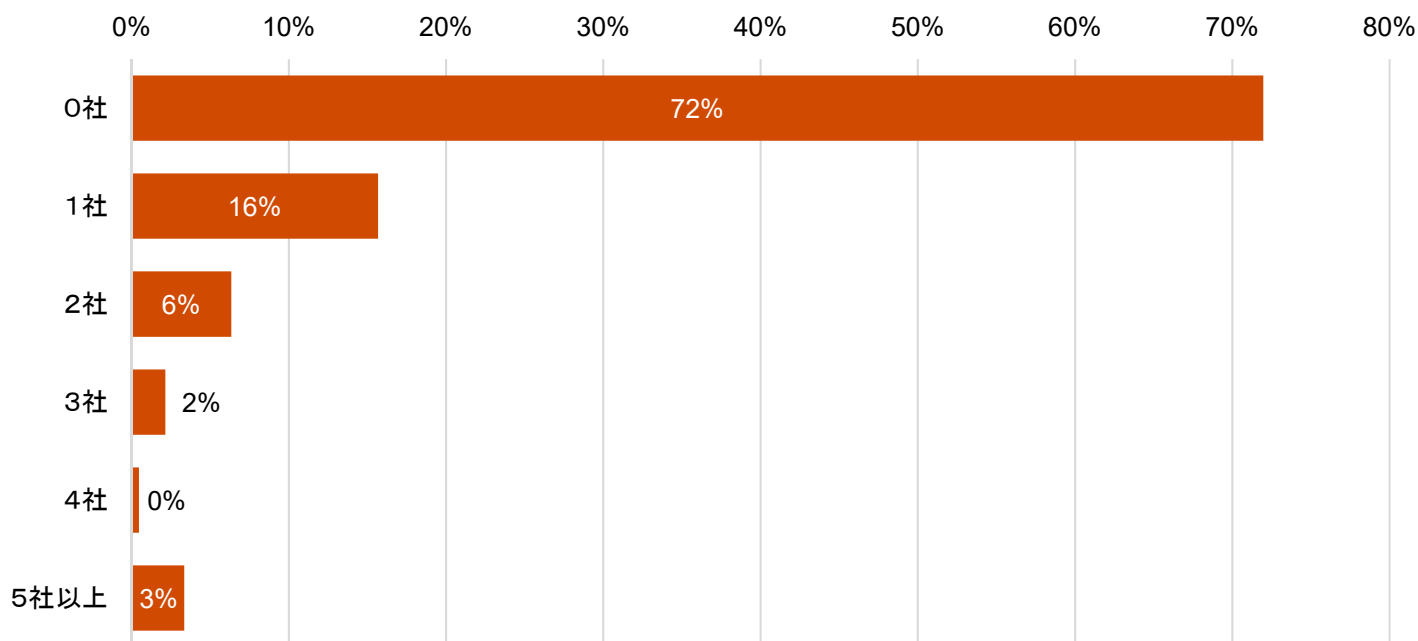
(有効回答数 764社)

最も多かったのは「特に課題はない」というものであり、その他の回答は「スケジュール調整が困難」、「当社をエンゲージメントの対象とする投資家が少ない」など多岐にわたるものであった。

# エンゲージメント(投資家との対話)

## 5. 過去3年間にアプローチのあったアクティビストファンド数

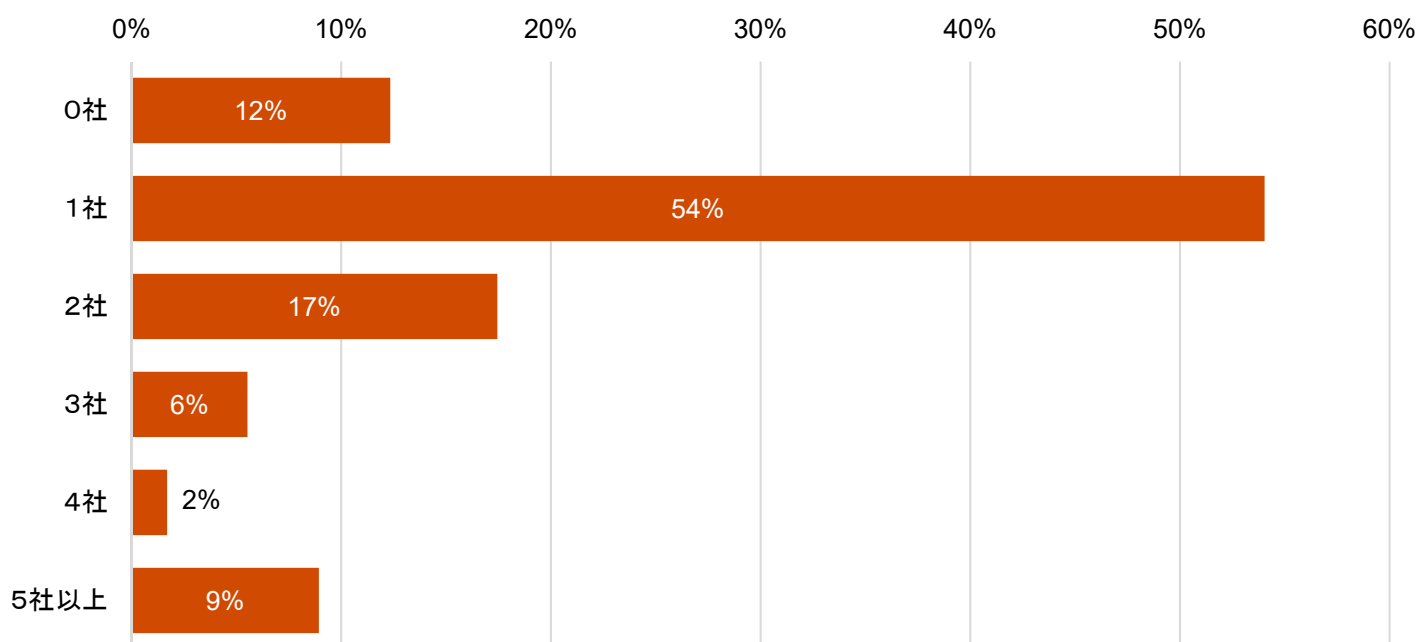
問58-1. 過去3年間に、エンゲージメントの要請や書簡の送付等何らかのアプローチのあったアクティビストファンド数について、お答えください。(1つ選択)



(有効回答数 835社)

## 6. アプローチのあったアクティビストファンドのうち、何らかの対応を行ったものの数

問58-2. (過去3年間に、エンゲージメントの要請や書簡の送付等何らかのアプローチのあった)アクティビストファンドのうち、エンゲージメントの実施や書簡での回答等何らかの対応を行ったものの数について、お答えください。(1つ選択)

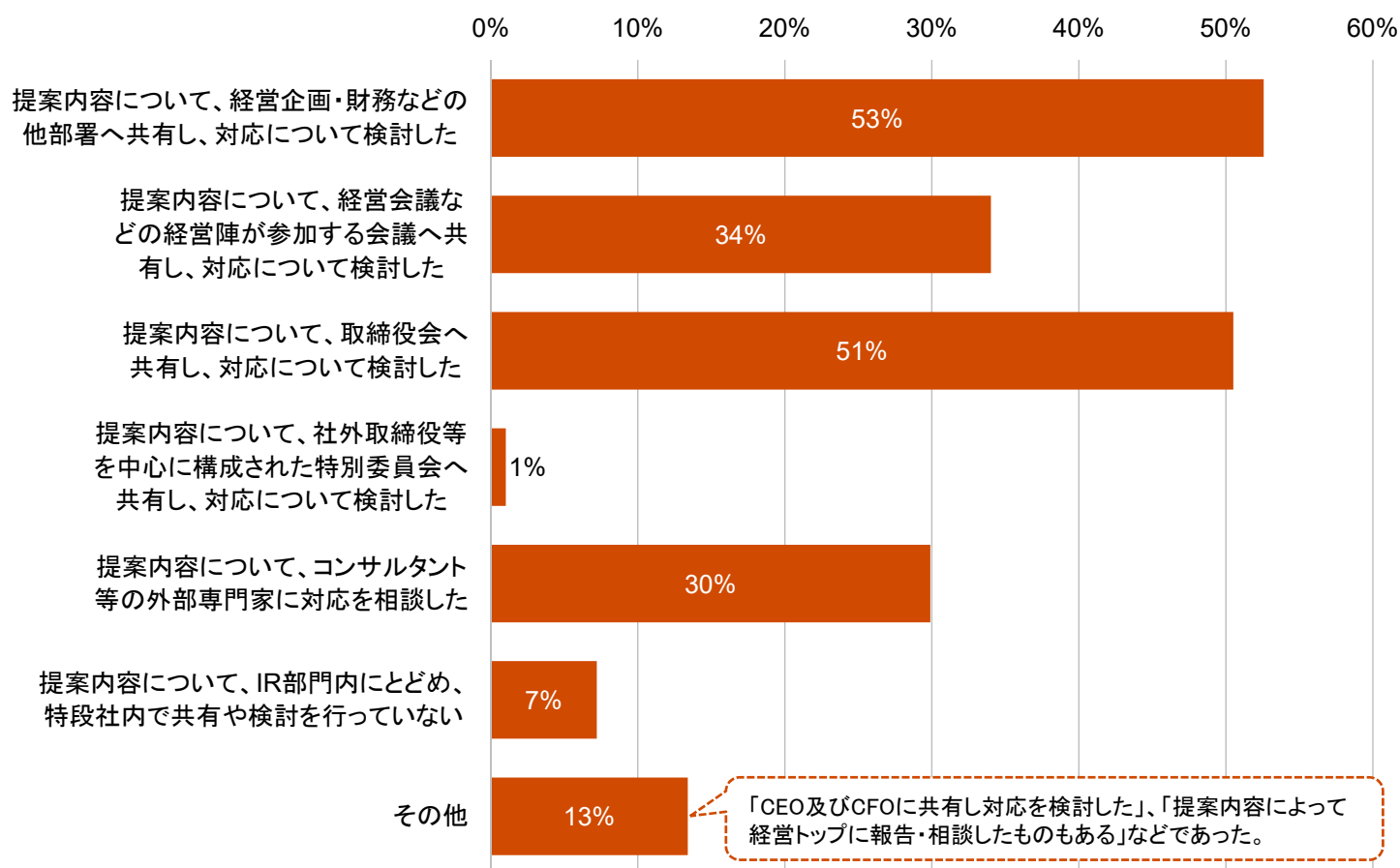


(有効回答数 235社)

# エンゲージメント(投資家との対話)

## 7. 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

問59. 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について、お答えください。  
(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)



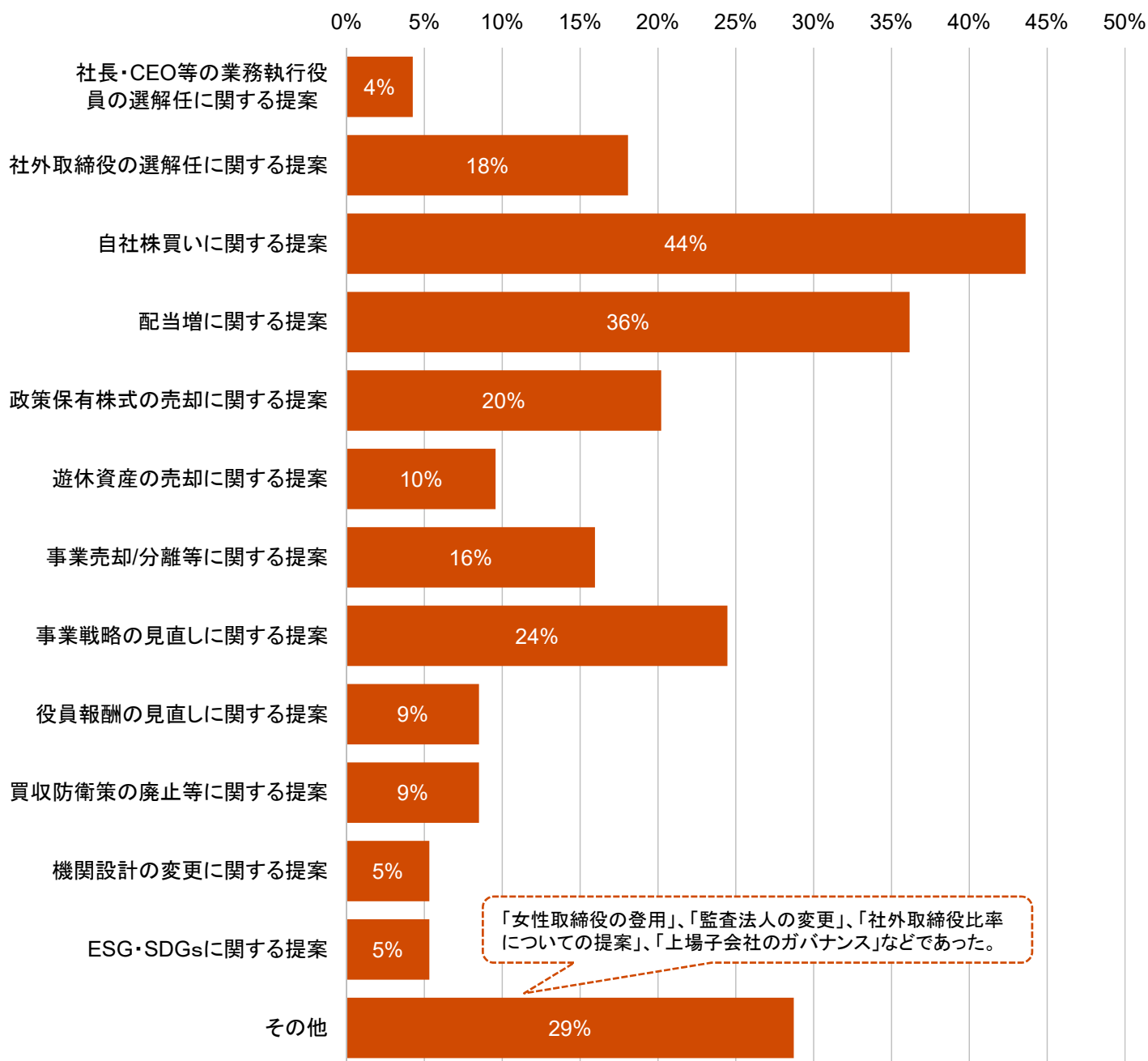
(有効回答数 97社)



# エンゲージメント(投資家との対話)

## 8. アクティビストファンドからの具体的な提案の内容

問60. アクティビストファンドからの具体的な提案の内容について、ご教示ください。  
(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)



(有効回答数 94社)

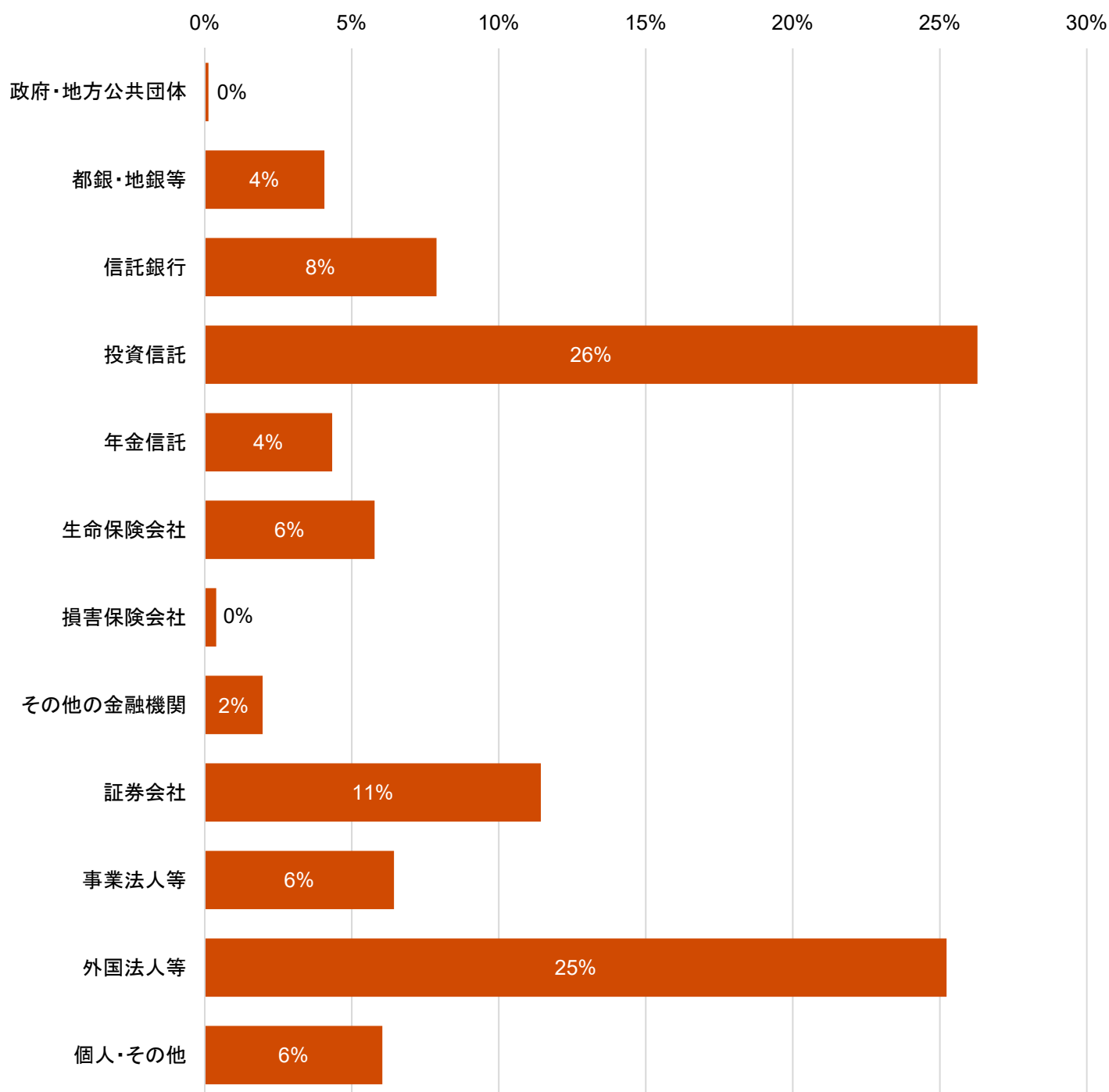
問61. アクティビストファンドより具体的な提案を受けた場合の対応に関する課題や提案内容に関する所感等について、自由にご記載ください。

対応のためにはかなりの時間と労力を要する旨のコメントもあったが、建設的な意見であったなど、アクティビストからの提案を肯定的に捉えるコメントもあった。

# エンゲージメント(投資家との対話)

## 9. エンゲージメント活動を通じた影響力が最も大きな投資家

問62. 自社の投資家のうち、エンゲージメント活動を通じた影響力が最も大きな投資家について、お答えください。  
(1つ選択)

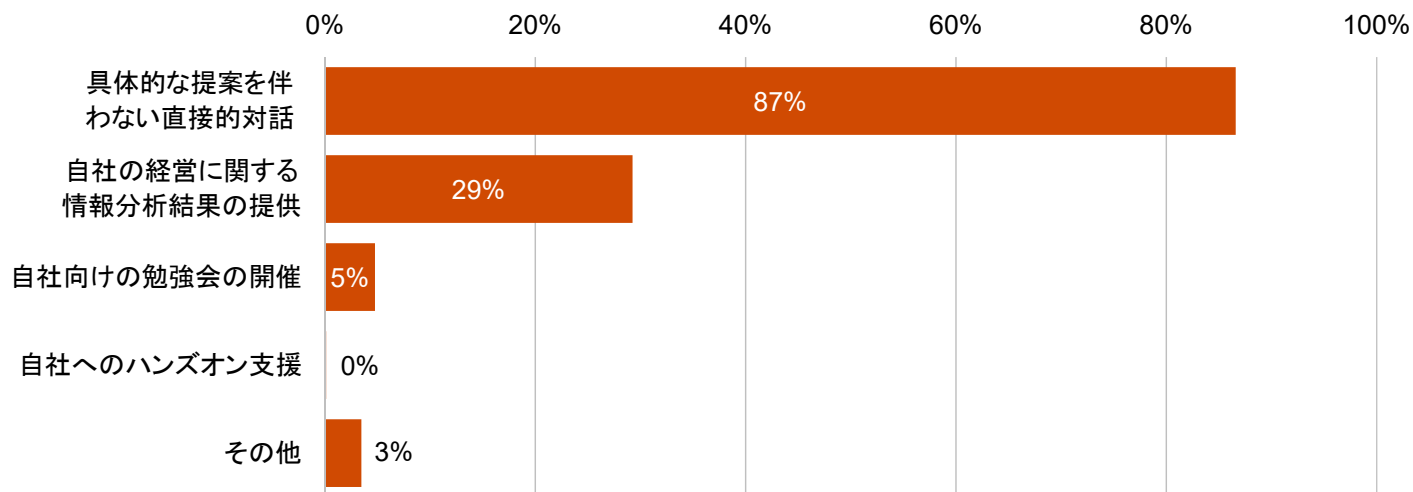


(有効回答数 761社)

# エンゲージメント(投資家との対話)

## 10. 投資家から受けたエンゲージメント活動の内容

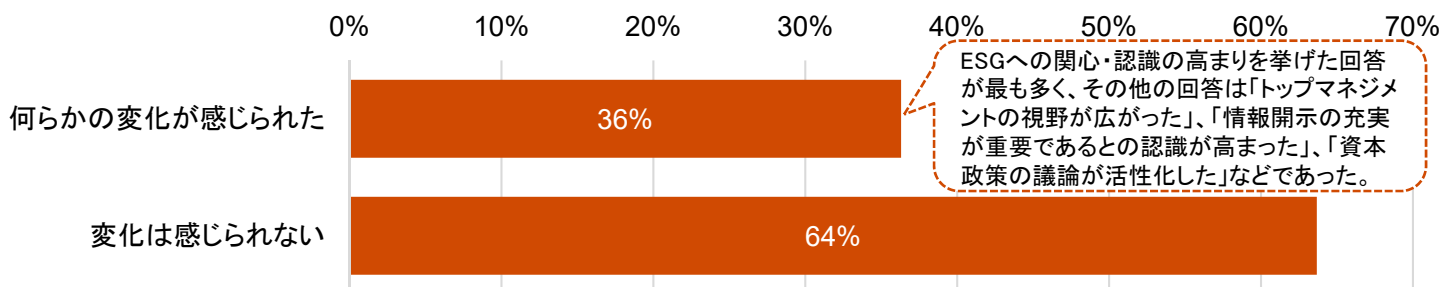
問63. 投資家から受けた、具体的な提案を除くエンゲージメント活動の内容について、お答えください。(複数選択可)



(有効回答数 776社)

## 11. 投資家からのエンゲージメント活動を通じた社内での変化

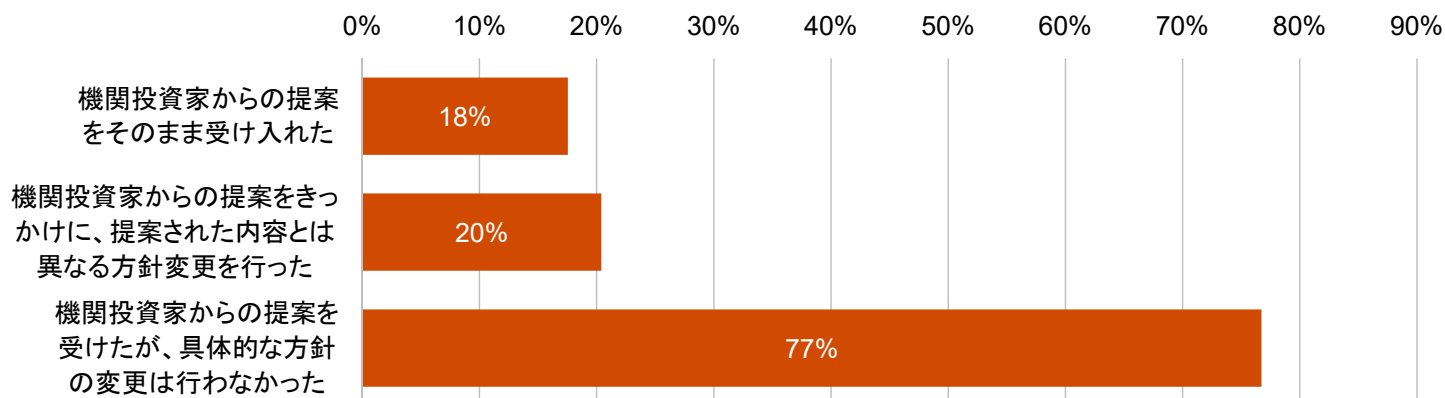
問64. 投資家からの具体的な提案を除くエンゲージメント活動を通じた社内での変化について、お答えください。(1つ選択)



(有効回答数 771社)

## 12. 投資家からの具体的提案への対応

問65. 投資家からの具体的提案への対応(複数選択可)



(有効回答数 490社)

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

© 2020 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.