一般社団法人
生命保険協会

企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート 集計結果（2020年度版）

企業・投資家の結果比較※

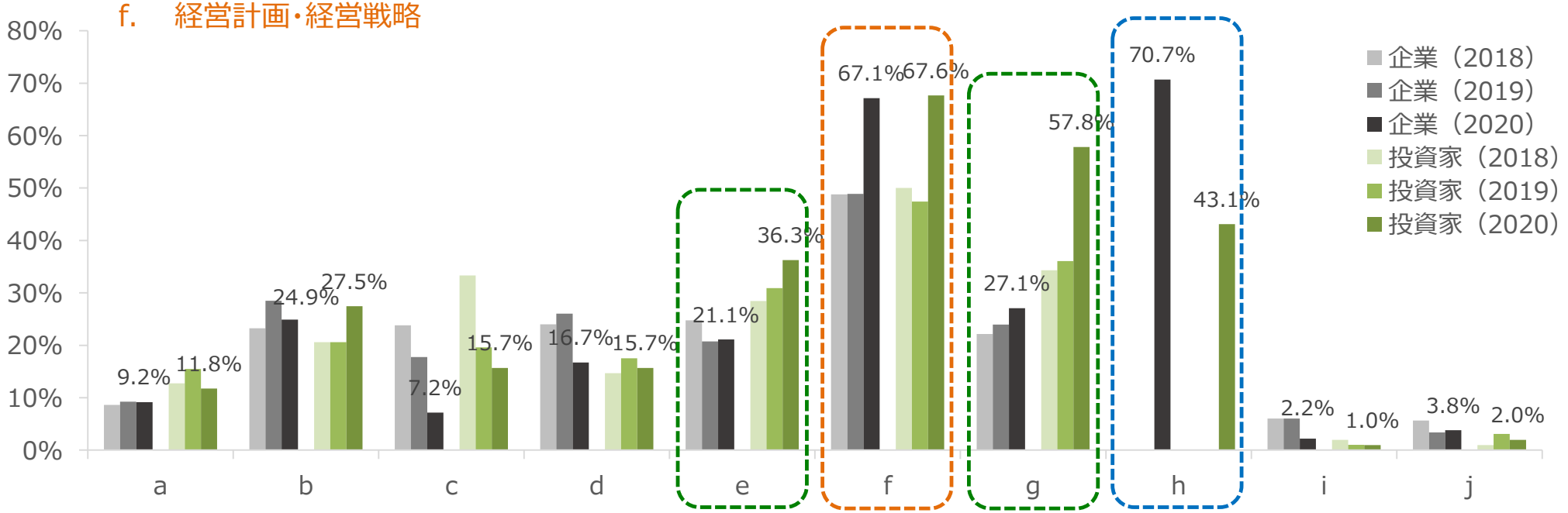
※企業と投資家双方に実施している設問のみを抽出し、結果の比較を行ったものです。
※無回答を除いた有効回答数で算出しております。
※比較の都合上、企業・投資家それぞれのアンケート資料と本資料とでは、選択肢が異なっている設問があります。

1. 今後取り組みを強化する事項（企業）／強化を期待する事項（投資家）

一般社団法人 生命保険協会

高い水準で一致	「f.経営計画・経営戦略」
認識ギャップ大【企業＞投資家】	「h.ESG・SDGsへの取組み」
認識ギャップ大【企業＜投資家】	「g.情報開示」「e.投資家との対話方針」

a. 機関設計
b. 取締役会の人数・構成
c. 経営陣幹部の選解任手続き(※１)
d. 役員報酬決定体系
e. 投資家との対話方針
f. 経営計画・経営戦略
g. 情報開示
h. ESG・SDGsへの取組み(※2)
i. 特段なし
j. その他（具体的には　　）



(※1)「経営陣幹部の指名手続き」(2019年度)から変更
(※2)2020年度より追加

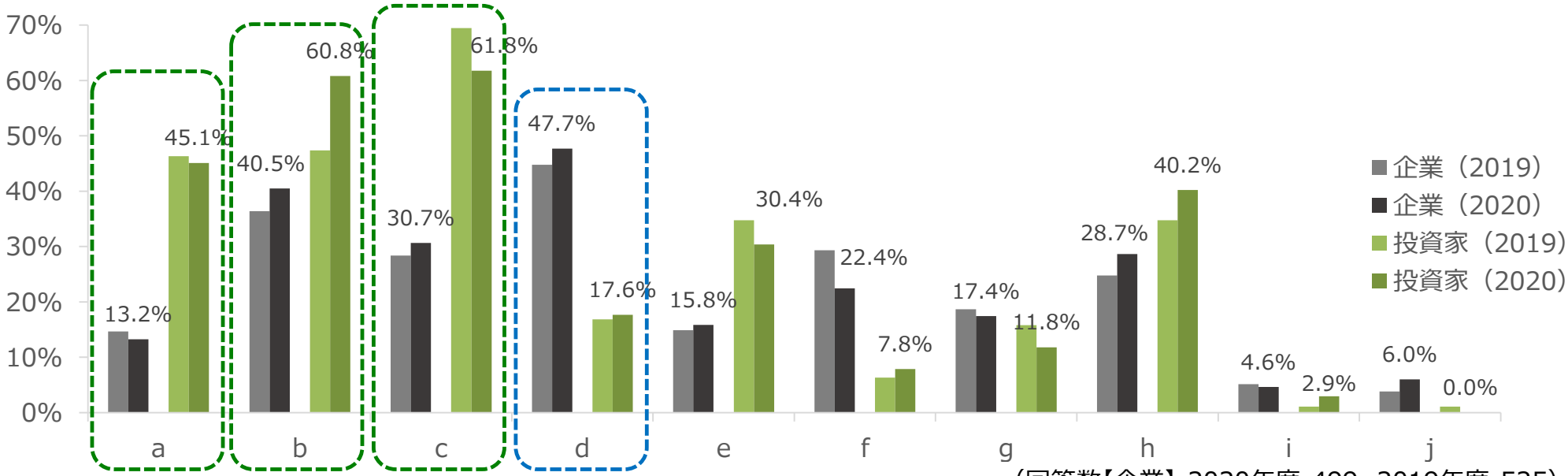
（回答数【企業】:2020年度:502, 2019年度:530, 2018年度:533 ）
（回答数【投資家】: 2020年度:102, 2019年度:97, 2018年度:102）

2. 取締役会の実効性向上に向けて、課題に感じていること（企業・投資家）

一般社団法人 生命保険協会

認識ギャップ大【企業＞投資家】	「d.上程議案見直し・絞り込みによる重要事項に関する議論の充実」
認識ギャップ大【企業＜投資家】	「c.社外役員が機能発揮できる環境整備」 「b.取締役会全体の経験や専門性のバランスやジェンダー・国際性等の多様性の確保」 「a.独立した社外役員の拡充」

a. 独立した社外役員の拡充
b. 取締役会全体の経験や専門性のバランスやジェンダー・国際性等の多様性の確保
c. 社外役員が機能発揮できる環境整備
d. 上程議案見直し・絞り込みによる重要事項に関する議論の充実
e. 投資家意見の取締役会へのフィードバック
f. 取締役会議題の事前説明の充実
g. 取締役に対するトレーニング
h. 取締役会の実効性評価
i. 特段なし
j. その他（具体的には　　）



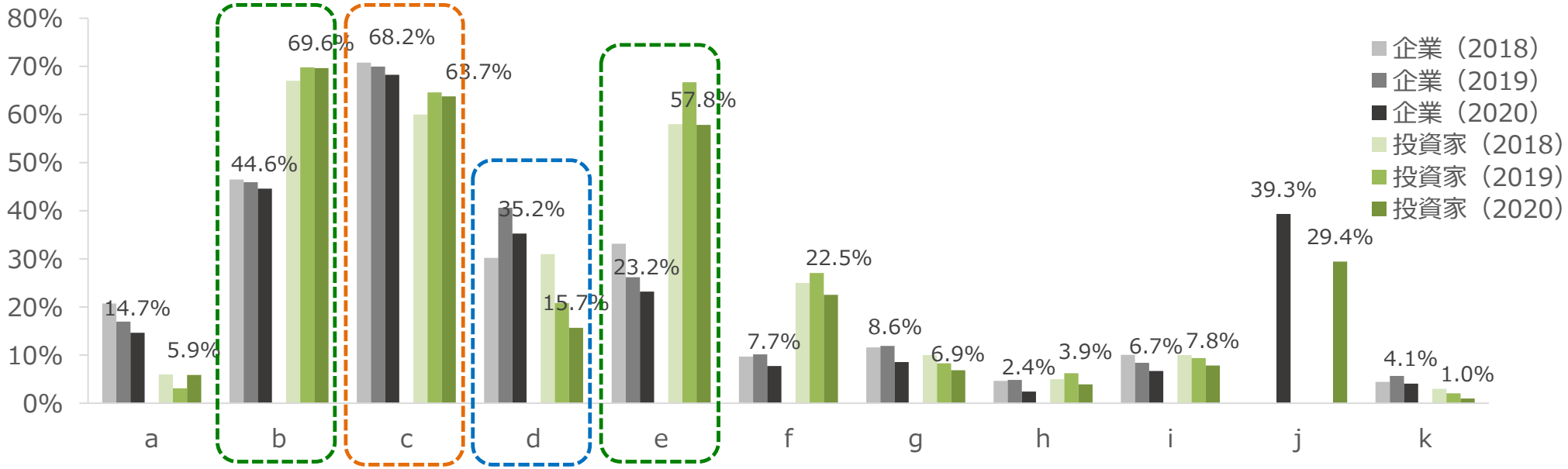
（回答数【企業】:2020年度:499, 2019年度:525）
（回答数【投資家】:2020年度:102, 2019年度:95）

3. 取締役会の議題として重点的に取り上げたいテーマ（企業）／取り組むべきテーマ（投資家）

一般社団法人 生命保険協会

高い水準で一致	「c.経営戦略立案」
認識ギャップ大【企業＞投資家】	「d.リスク管理」
認識ギャップ大【企業＜投資家】	「b.経営目標・指標の適切性」「e.コーポレート・ガバナンス体制」

a. 決算・業績の進捗・振り返り
b. 経営目標・指標の適切性
c. 経営戦略立案
d. リスク管理
e. コーポレート・ガバナンス体制
f. 投資家との対話内容
g. コンプライアンス関連
h. 役員報酬
i. 人事・人材管理
j. ESG・SDGsへの取組み（※）
k. その他（具体的には　　）



（回答数【企業】:2020年度:491, 2019年度:512, 2018年度:516）
（回答数【投資家】: 2020年度:102, 2019年度:96, 2018年度:100）

(※)2020年度より追加

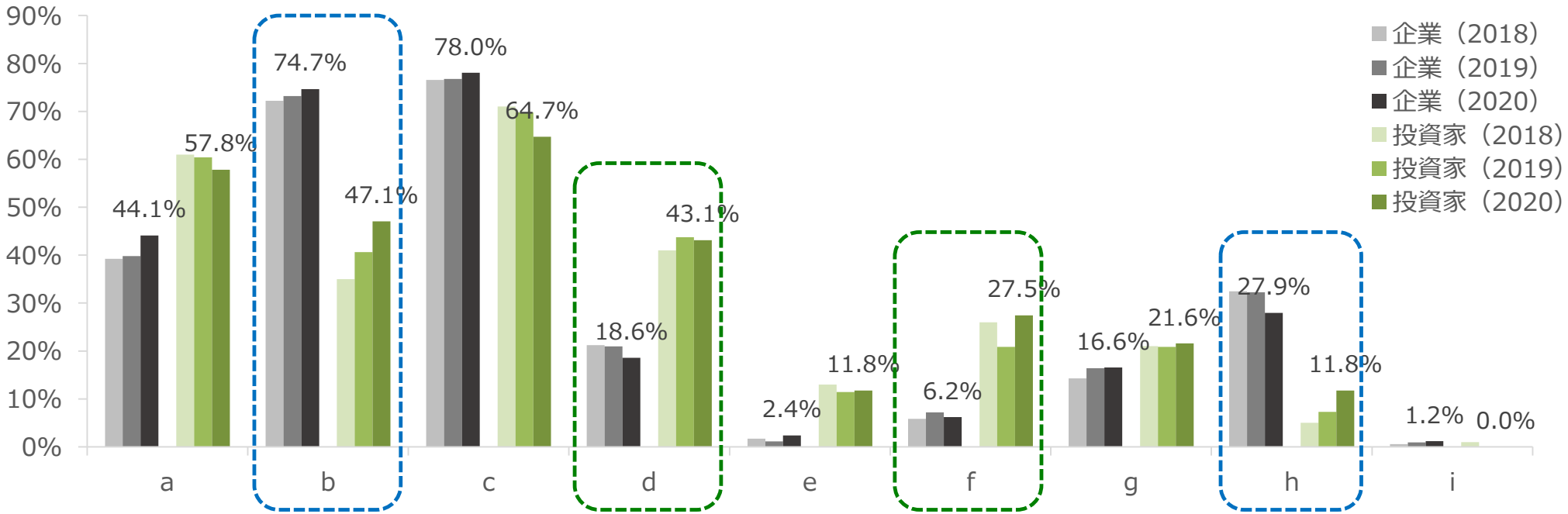
一般社団法人 生命保険協会

4. 社外取締役に期待する役割（企業・投資家）

認識ギャップ大【企業＞投資家】「b.経営執行に対する助言」「h.会計や法律等専門家としての助言」

認識ギャップ大【企業＜投資家】「d.不祥事の未然防止に向けた体制の監督」、「f.利益相反行為の抑止」

a. 経営陣の評価（選解任・報酬）への関与・助言
b. 経営執行に対する助言
c. 経営戦略、重要案件等に対する意思決定を通じた監督
d. 不祥事の未然防止に向けた体制の監督
e. 投資家との対話
f. 利益相反行為の抑止
g. 少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を経営に反映
h. 会計や法律等専門家としての助言
i. その他（具体的には　　）



（回答数【企業】: 2020年度:501, 2019年度:530, 2018年度:533）
（回答数【投資家】: 2020年度:102, 2019年度:96, 2018年度:100）

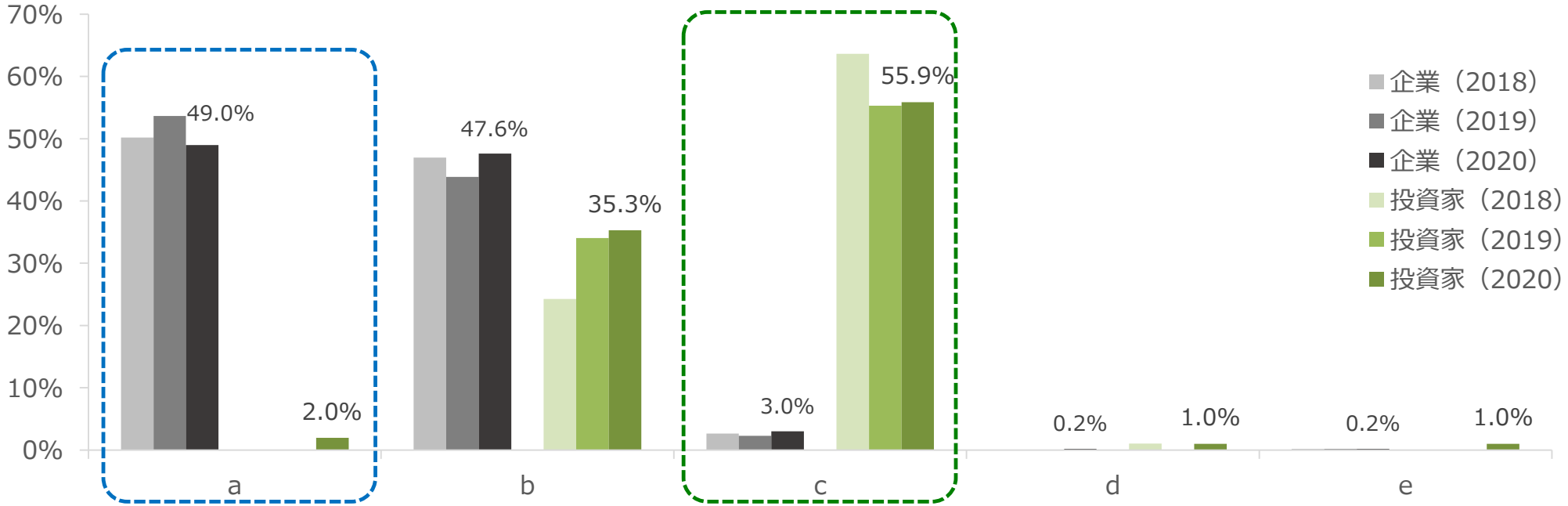
5. 社外取締役に期待している役割が現状果たされているか（企業・投資家）

一般社団法人 生命保険協会

認識ギャップ大【企業＞投資家】「a.期待どおり十分に果たされている」

認識ギャップ大【企業＜投資家】「c.不十分であり、改善の余地がある」

a. 期待どおり十分に果たされている
b. 一定程度果たされている
c. 不十分であり、改善の余地がある
d. 全く果たされていない
e. その他（具体的には　　）



（回答数【企業】:2020年度:500, 2019年度:531, 2018年度:528）
（回答数【投資家】:2020年度:102, 2019年度:94, 2018年度:99）

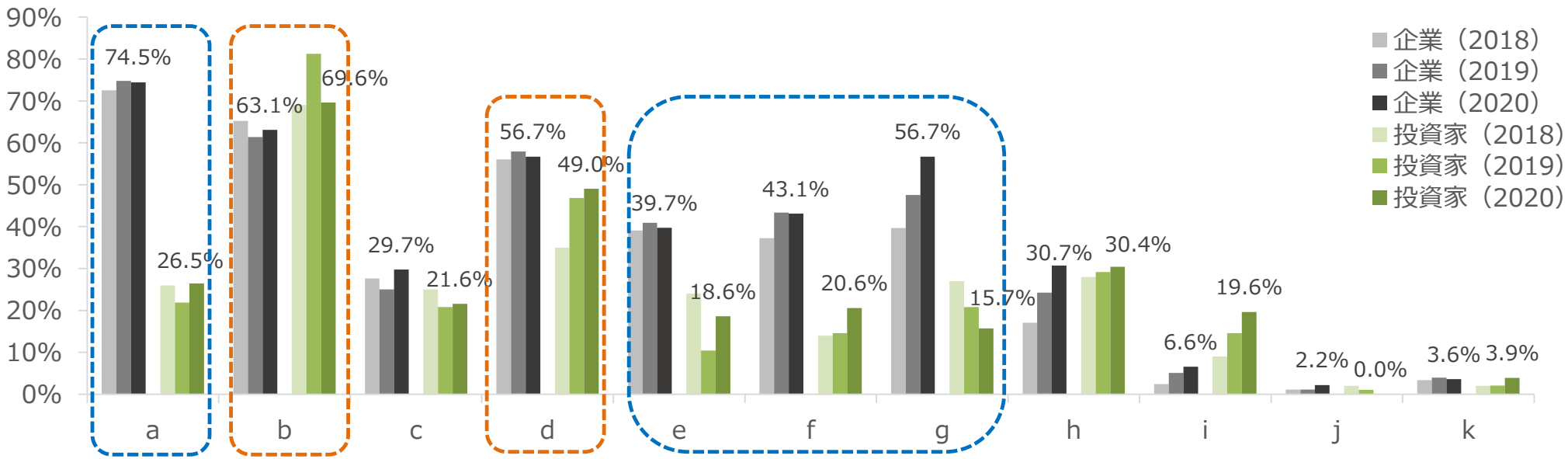
※投資家のみの選択肢である「e.投資家からは評価できない」を削除し、「f.その他」をe.に繰り上げた

6. 社外取締役の機能発揮に関する取り組み（企業）／期待する取り組み（投資家）

一般社団法人 生命保険協会

高い水準で一致	「b.社外取締役の独立性の確保」 「d.社外取締役と経営トップ（社長等）との定期的な意見交換会の実施」
認識ギャップ大【企業＞投資家】	「a.社外取締役に対する取締役会議題の事前説明の充実」「g.指名・報酬等の検討を行う諮問委員会の活用」「e.社外取締役同士の定期的な意見交換会の実施」「f.経営理解促進を目的とした取り組みの実施」

a. 社外取締役に対する取締役会議題の事前説明の充実
b. 社外取締役の独立性の確保
c. 社外取締役の経営会議・執行役員会議等への出席
d. 社外取締役と経営トップ（社長等）との定期的な意見交換会の実施
e. 社外取締役同士の定期的な意見交換会の実施
f. 経営理解促進を目的とした取り組みの実施
g. 指名・報酬等の検討を行う諮問委員会の活用
h. 社外取締役の取締役会における比率向上
i. 投資家との対話
j. 特段なし
k. その他（具体的には　　）



（回答数【企業】:2020年度:501, 2019年度:528, 2018年度:532）
（回答数【投資家】: 2020年度:102, 2019年度:96, 2018年度:100）

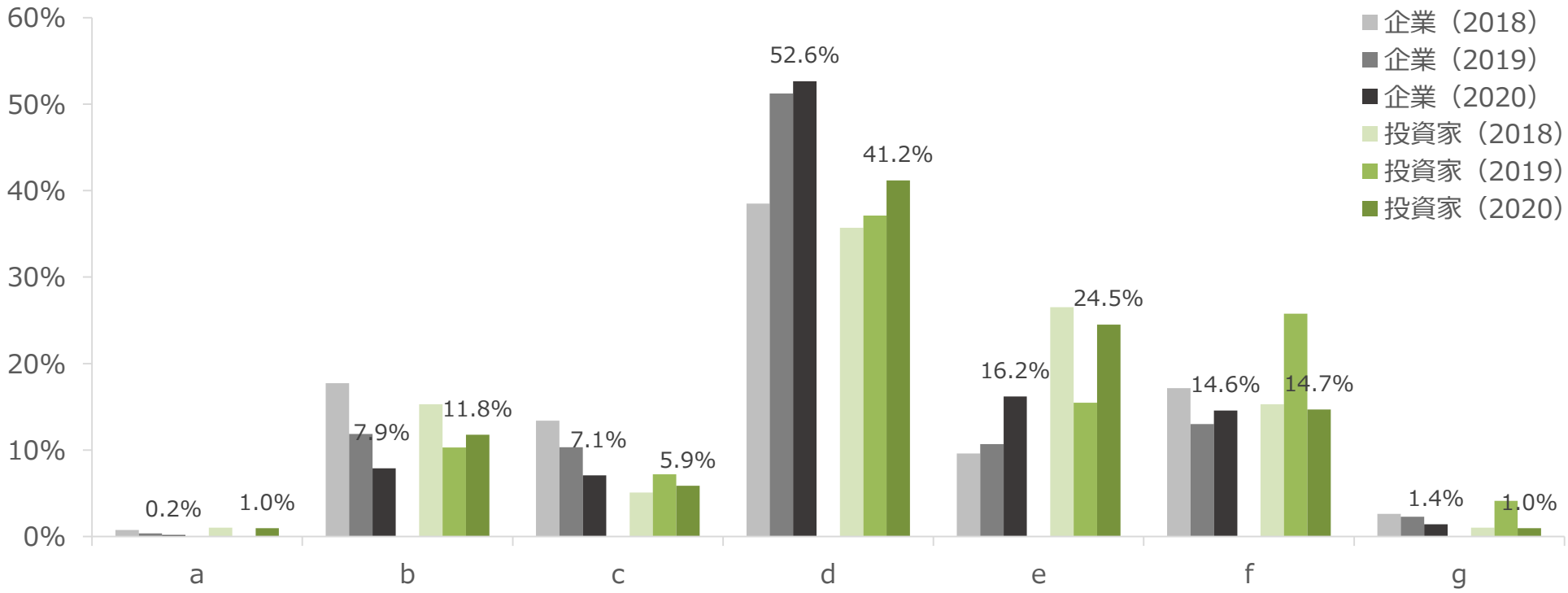
※回答において、企業は「複数選択可」、投資家は「3つまで選択可」となっている設問

7. 社外取締役の人数・比率について望ましい水準（企業・投資家）

一般社団法人 生命保険協会

該当なし

a. 1名以上
b. 2名以上
c. 3名以上
d. 取締役会の1／3以上
e. 取締役会の1／2以上
f. 数・比率には拘らない
g. その他（具体的には　　）



（回答数【企業】: 2020年度:494, 2019年度:523, 2018年度:530）
（回答数【投資家】: 2020年度:102, 2019年度:97, 2018年度:98）

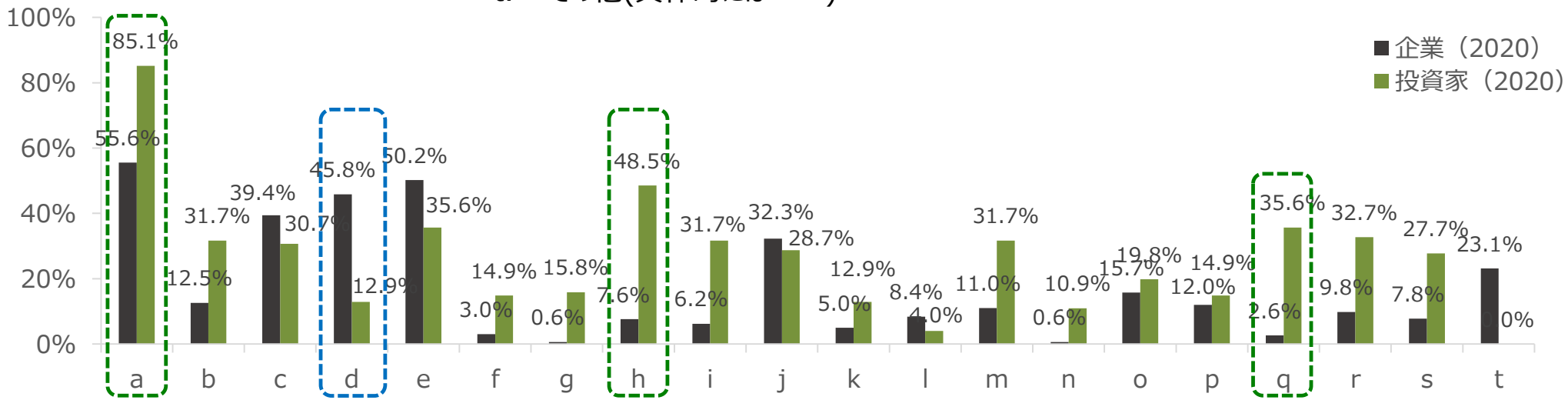
8. 中期経営計画の指標（企業）／経営目標として重視すべき指標（投資家）

一般社団法人 生命保険協会

認識ギャップ大【企業＞投資家】 「d.売上高・売上高の伸び率」

認識ギャップ大【企業＜投資家】 「a.ＲＯＥ」「h.ＲＯＩＣ」「q.資本コスト」

a. ROE（株主資本利益率）
b. ROA（総資本利益率）
c. 売上高利益率
d. 売上高・売上高の伸び率
e. 利益額・利益の伸び率
f. 市場占有率（シェア）
g. 経済付加価値（EVA®）
h. ROIC（投下資本利益率）
i. FCF（フリーキャッシュフロー）
j. 配当性向（配当／当期利益）
k. 株主資本配当率（DOE）（DOE=ROE×配当性向）
l. 配当総額または1株当たりの配当額
m. 総還元性向（（配当＋自己株式取得）／当期利益）
n. 配当利回り（1株当たり配当／株価）
o. 自己資本比率（自己資本／総資本）
p. DEレシオ（有利子負債／自己資本）
q. 資本コスト（WACC等）
r. E（環境）に関する指標（CO2排出量等）（※）
s. S（社会）に関する指標（女性管理職比率等）（※）
t. その他(具体的には　　)



※企業のみの選択肢である「a.中期経営計画を公表しているが、KPIは公表していない」「b.中期経営計画を公表していない」を削除し、残りの選択肢を繰り上げた
※投資家の選択肢の順に合わせた
※回答項目数が多いため、2020年度の結果のみ表示
(※)「ESG取組みに関する指標（CO2排出量、女性管理職比率等）」(2019年度)という項目を2020年度は2項目に分割。

（回答数【企業】: 2020年度:502）
（回答数【投資家】: 2020年度:101）

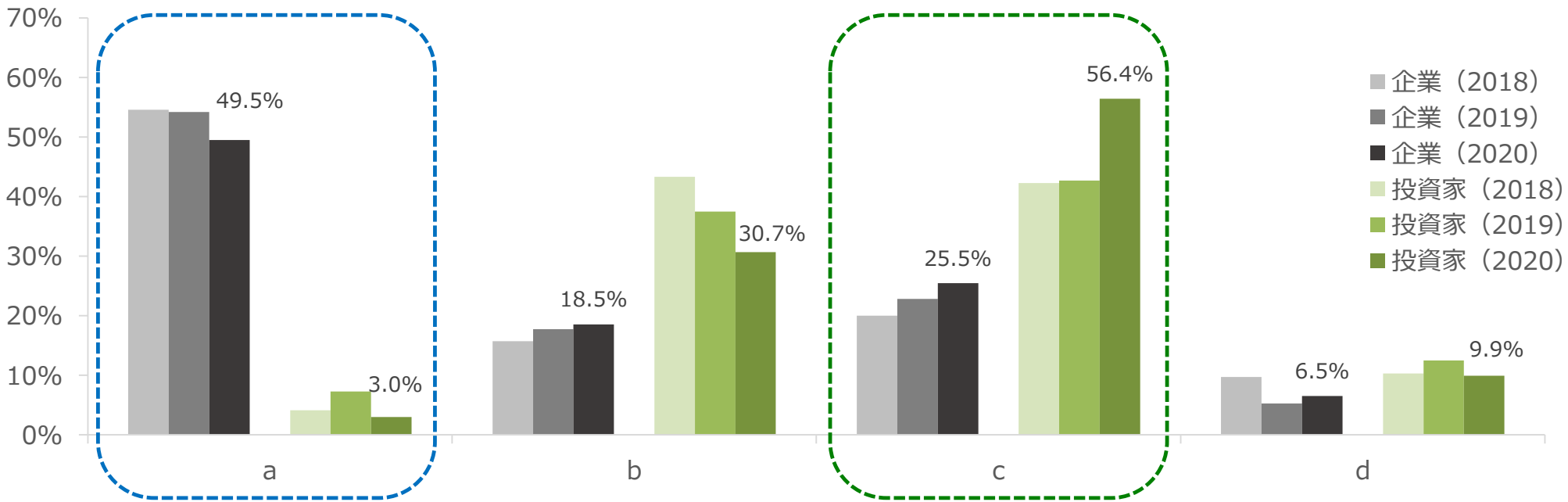
一般社団法人 生命保険協会

9. 資本コストに対するROE水準の見方（企業・投資家）

認識ギャップ大【企業＞投資家】「a.上回っている」

認識ギャップ大【企業＜投資家】「c.下回っている」

a. 上回っている
b. 同程度
c. 下回っている
d. （企業）資本コストを把握していない
（投資家）わからない



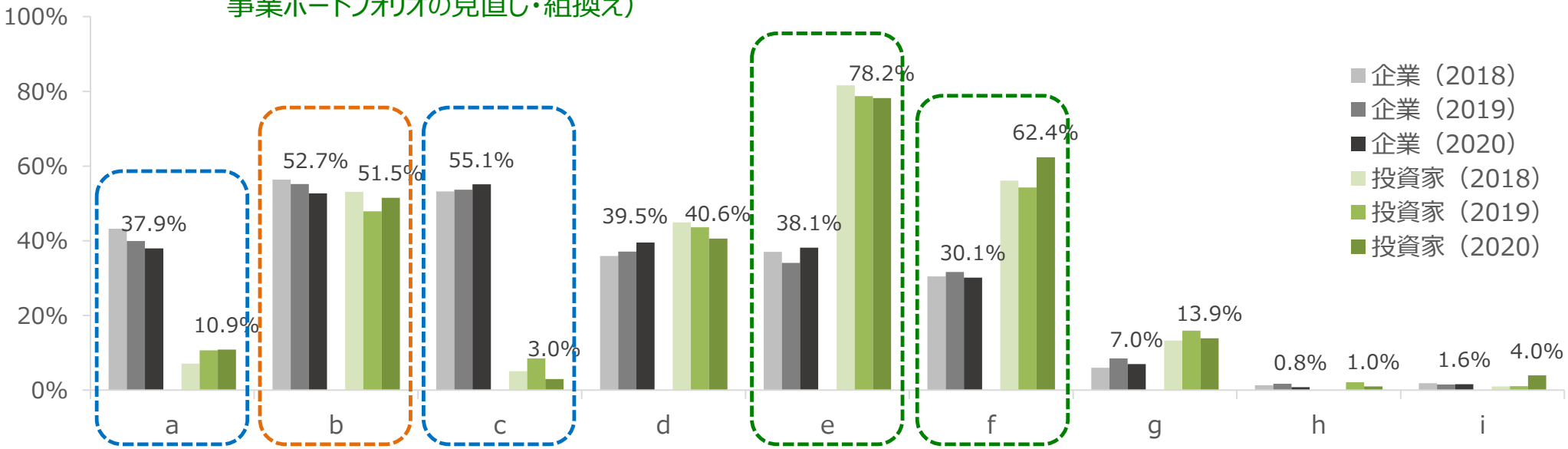
（回答数【企業】:2020年度:491, 2019年度:513, 2018年度:515）
（回答数【投資家】:2020年度:101, 2019年度:96, 2018年度:97）

10. 資本効率向上のため重視している取り組み（企業）／期待する取り組み（投資家）

一般社団法人 生命保険協会

高い水準で一致	「b.製品・サービス競争力強化」
認識ギャップ大【企業＞投資家】	「c.コスト削減の推進」「a.事業規模・シェアの拡大」
認識ギャップ大【企業＜投資家】	「e.事業の選択と集中（経営ビジョンに則した事業ポートフォリオの見直し・組換え）」 「f.収益・効率性指標を管理指標として展開（全社レベルでの浸透）」

a. 事業規模・シェアの拡大
b. 製品・サービス競争力強化
c. コスト削減の推進
d. 採算を重視した投資
e. 事業の選択と集中（経営ビジョンに則した事業ポートフォリオの見直し・組換え）
f. 収益・効率性指標を管理指標として展開（全社レベルでの浸透）
g. 借入や株主還元を通じたレバレッジの拡大
h. 特段なし
i. その他（具体的には　　）



（回答数【企業】:2020年度:501, 2019年度:531, 2018年度:532）
（回答数【投資家】:2020年度:101, 2019年度:94, 2018年度:98）

一般社団法人 生命保険協会

11. 自己資本・手元資金の水準についての認識（企業・投資家）

【自己資本】

認識ギャップ大【企業＞投資家】「b.適正と考えている」

認識ギャップ大【企業＜投資家】「a.余裕のある水準と考えている」

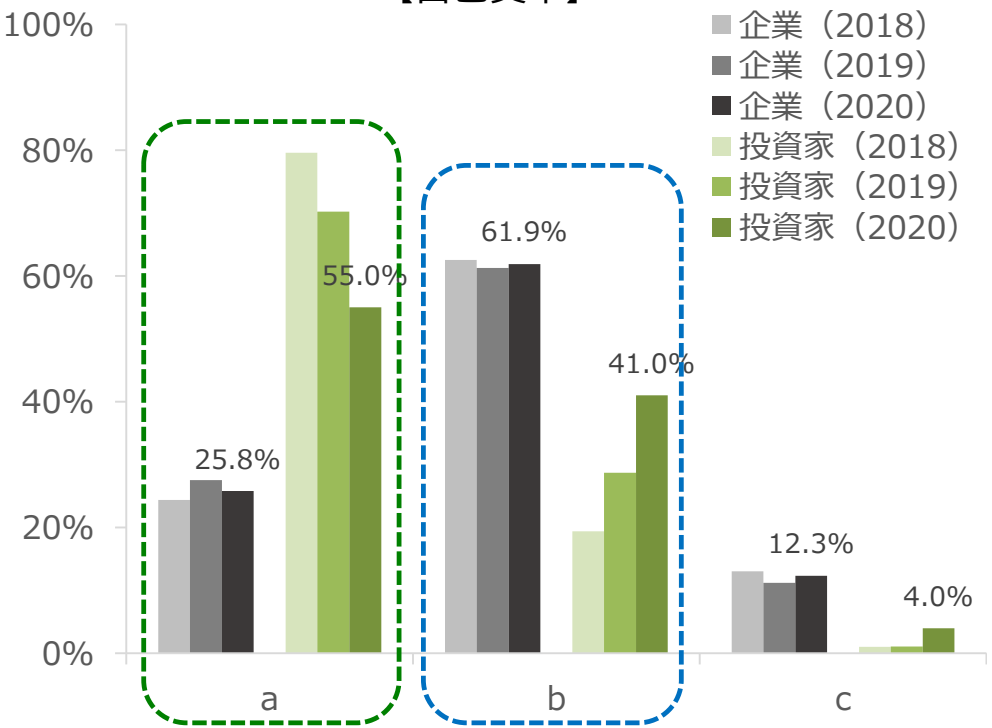
【手元資金】

認識ギャップ大【企業＞投資家】「b.適正と考えている」

認識ギャップ大【企業＜投資家】「a.余裕のある水準と考えている」

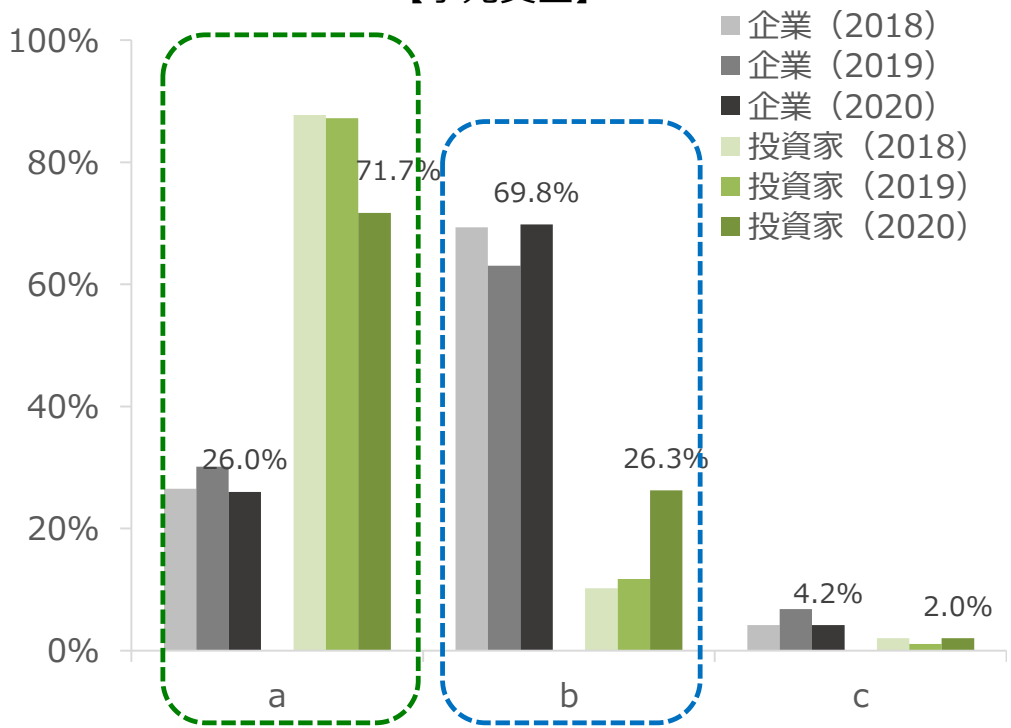
a. 余裕のある水準と考えている
b. 適正と考えている
c. 不足している

【自己資本】



（回答数【企業】:2020年度:504, 2019年度:527, 2018年度:529）
（回答数【投資家】: 2020年度:100, 2019年度:94, 2018年度:98）

【手元資金】



（回答数【企業】: 2020年度:504, 2019年度:528, 2018年度:528）
（回答数【投資家】:2020年度:99, 2019年度:94, 2018年度:98）

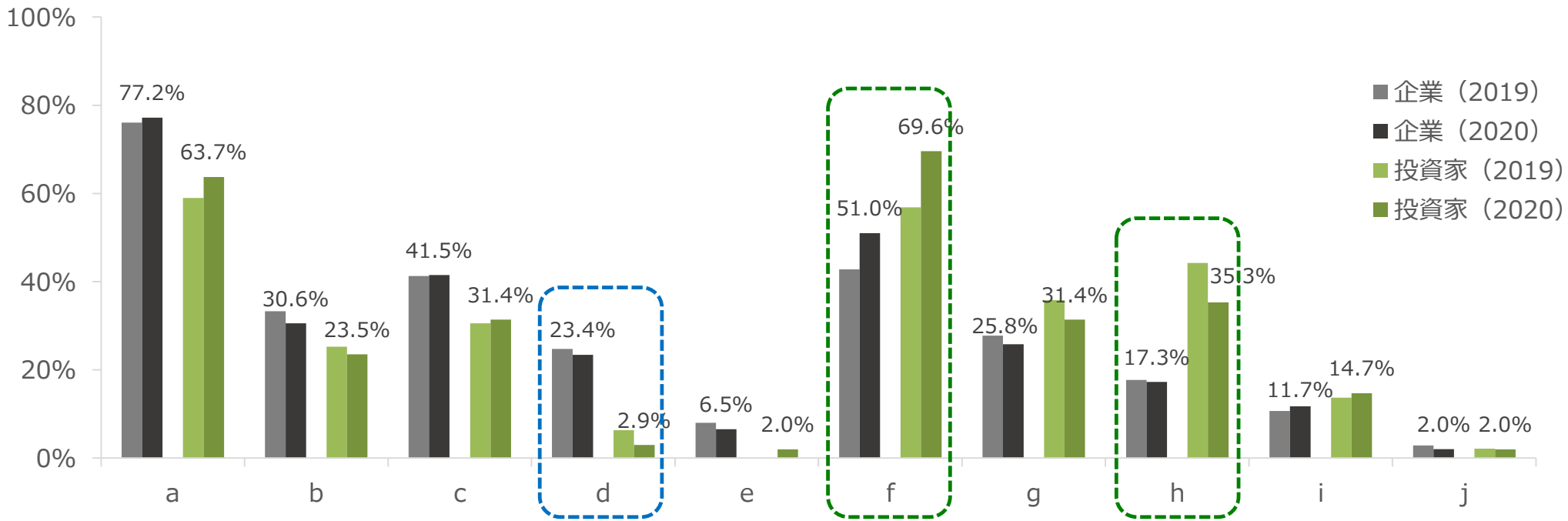
12. 投資実行時に重視する項目（企業）／重視してほしい項目（投資家）

一般社団法人 生命保険協会

認識ギャップ大【企業＞投資家】「d.事業規模・シェア拡大」

認識ギャップ大【企業＜投資家】「f.投資の採算性」「h.投資リスク」

a. 経営戦略との整合性
b. シナジー効果
c. 製品・サービスの競争力強化
d. 事業規模・シェア拡大
e. コスト削減につながるか
f. 投資の採算性
g. 将来の市場見通し
h. 投資リスク
i. 財務への影響
j. その他（具体的には　　）



（回答数【企業】:2020年度:504, 2019年度:526）
（回答数【投資家】: 2020年度:102, 2019年度:95）

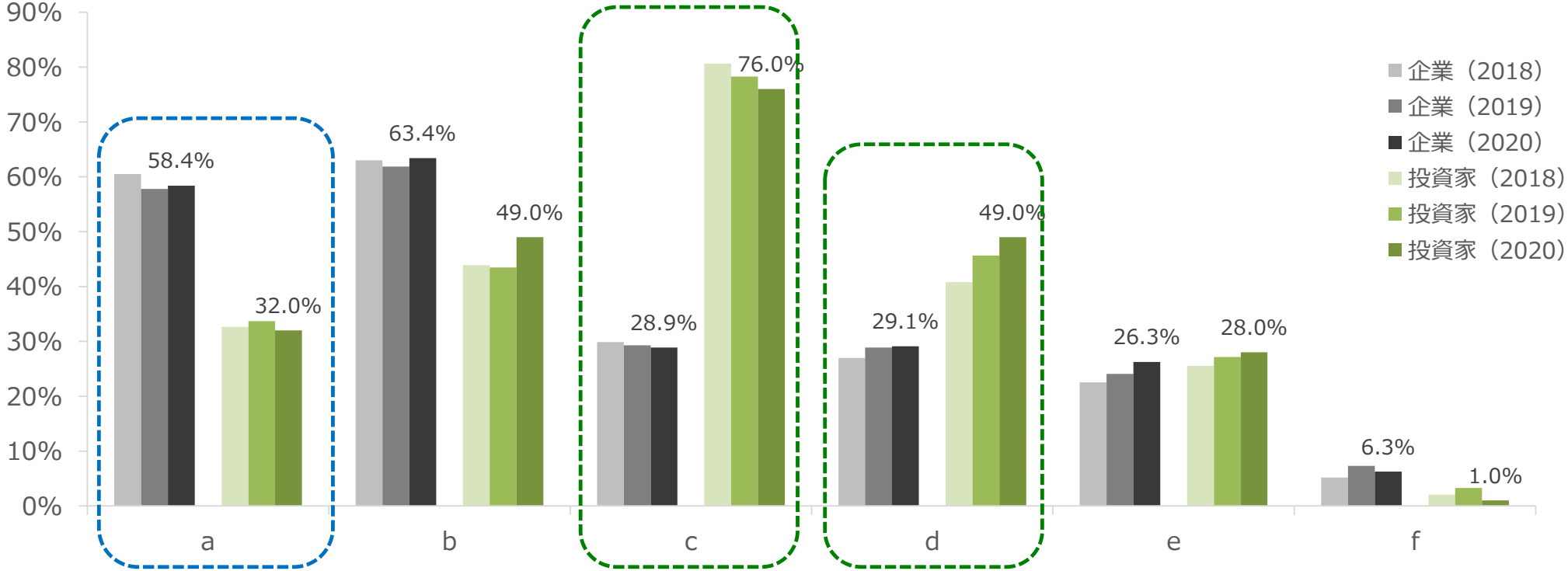
13. 投資意思決定時の判断基準の指標（企業）／適切だと思われる指標（投資家）

一般社団法人 生命保険協会

認識ギャップ大【企業＞投資家】「a.売上・利益の増加額」

認識ギャップ大【企業＜投資家】「c.投下資本利益率（ROIC）」「d.内部収益率（IRR）」

a. 売上・利益の増加額
b. 事業投資資金の回収期間
c. 投下資本利益率（ROIC）
d. 内部収益率（IRR）
e. 正味現在価値（NPV）
f. その他（具体的には　　）



（回答数【企業】:2020年度:495, 2019年度:519, 2018年度:519）
（回答数【投資家】: 2020年度:100, 2019年度:92, 2018年度:98）

※企業にのみの選択肢である「f.判断基準は特に設定していない」を削除し、「g.その他」をf.に繰り上げた

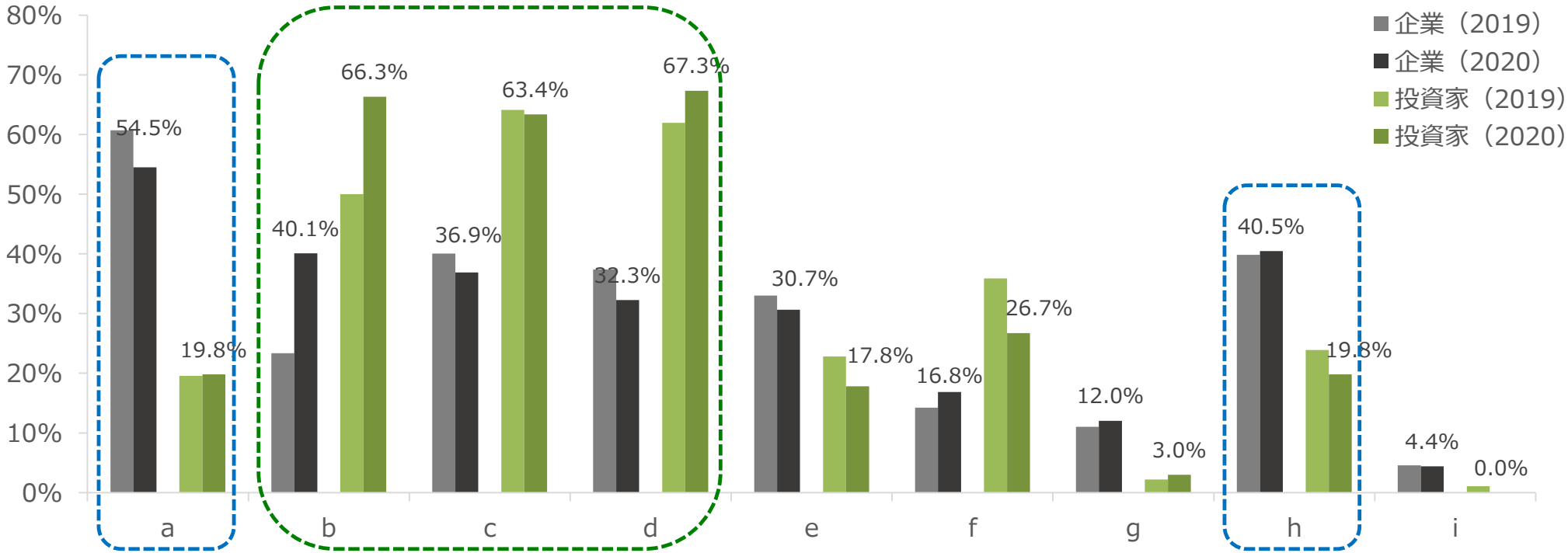
14. 中長期的な投資・財務戦略の重要項目（企業）／重視すべき項目（投資家）

一般社団法人 生命保険協会

認識ギャップ大【企業＞投資家】「a.設備投資」「h.株主還元」

認識ギャップ大【企業＜投資家】「b. IT投資（デジタル化）」「d.人材投資」「 c.研究開発投資」

a. 設備投資
b. IT投資（デジタル化）（※）
c. 研究開発投資
d. 人材投資
e. M&A
f. 資本構成の最適化
g. 有利子負債の返済
h. 株主還元
i. その他（具体的には　　）



※企業のみの選択肢である「i.特に決まっていない」を削除し、「j.その他」をi.に繰り上げた
(※)「IT投資」(2019年度)から変更

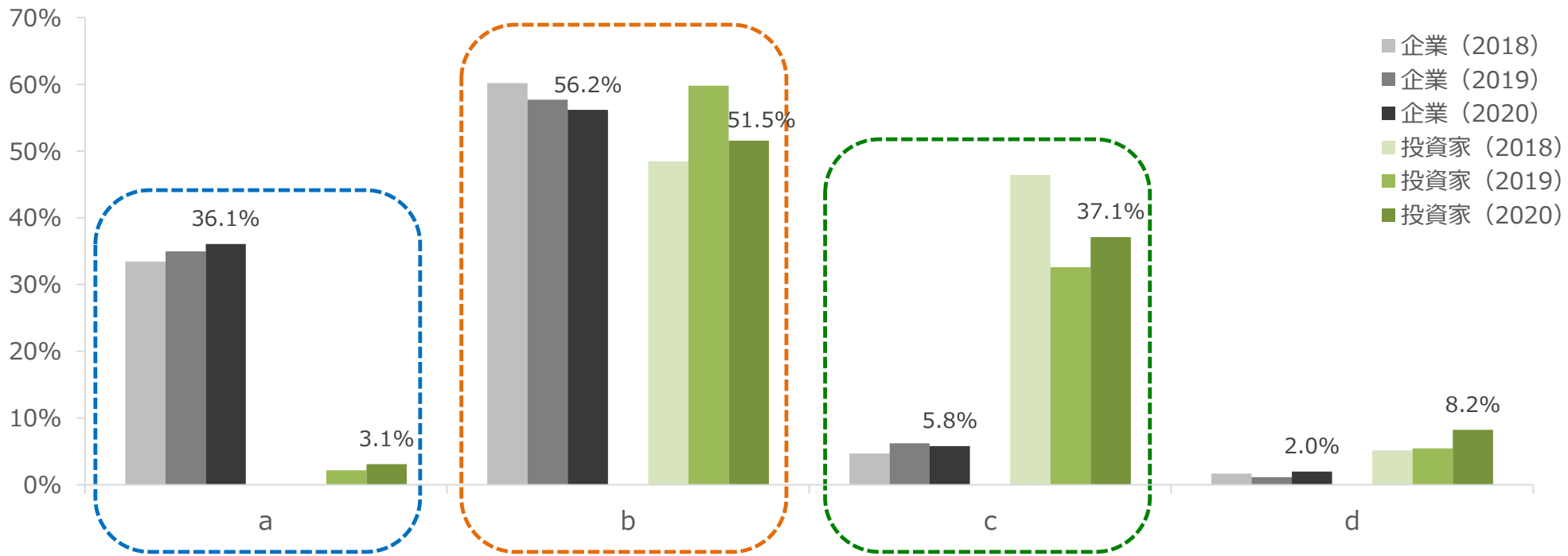
（回答数【企業】:2020年度:499, 2019年度:527）
（回答数【投資家】: 2020年度:101, 2019年度:92）

15. 株主還元・配当政策に関する説明（企業・投資家）

一般社団法人 生命保険協会

高い水準で一致	「b.一定程度行っている」
認識ギャップ大【企業＞投資家】	「a.十分行っている」
認識ギャップ大【企業＜投資家】	「c.あまり行っていない」

a. 十分行っている
b. 一定程度行っている
c. あまり行っていない
d. ほとんど行っていない



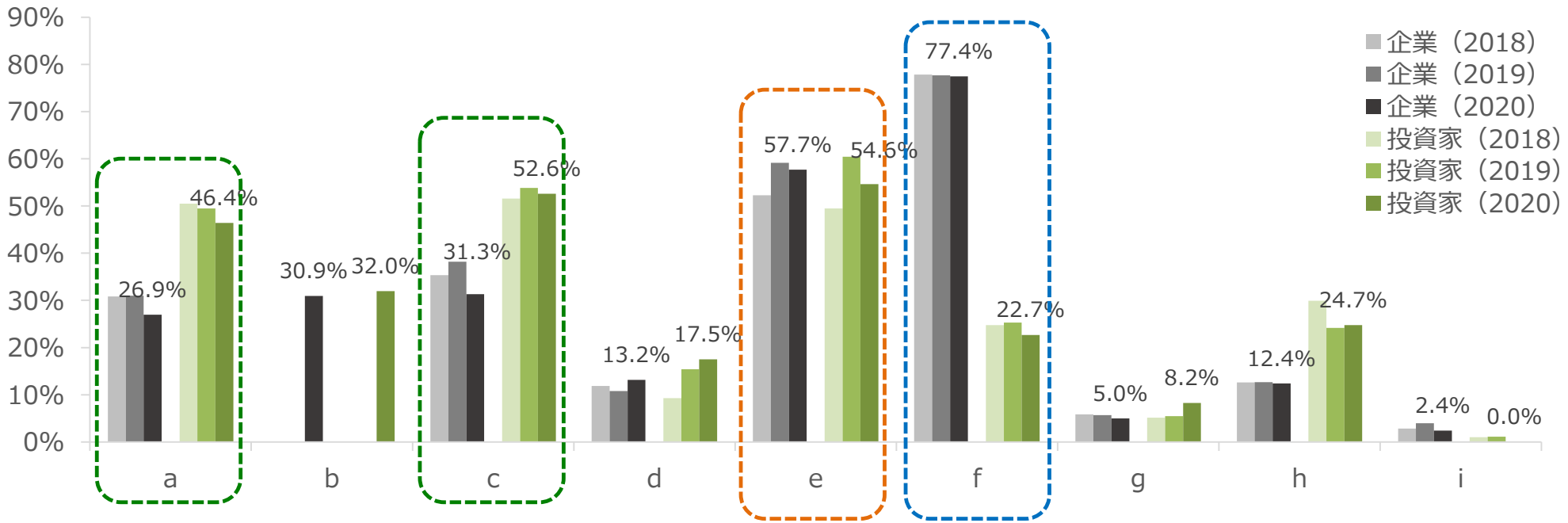
（回答数【企業】: 2020年度:502, 2019年度:532, 2018年度:535）
（回答数【投資家】: 2020年度:97, 2019年度:92, 2018年度:97）

16. 株主還元の適切性について説明する観点（企業）／評価する観点（投資家）

一般社団法人 生命保険協会

高い水準で一致	「e.総還元性向・配当性向の水準」
認識ギャップ大【企業＞投資家】	「f.株主還元・配当の安定性」
認識ギャップ大【企業＜投資家】	「c.事業の成長ステージ」「a.投資機会の有無」

a. 投資機会の有無
b. 財務健全性・信用力の水準（※）
c. 事業の成長ステージ
d. 資本構成
e. 総還元性向・配当性向の水準
f. 株主還元・配当の安定性
g. 株価推移
h. ROEの水準
i. その他（具体的には　　）



※回答において、企業は「複数選択可」、投資家は「3つまで選択可」となっている設問
(※)2020年度より追加

（回答数【企業】: 2020年度:501, 2019年度:529, 2018年度:532）
（回答数【投資家】: 2020年度:97, 2019年度:91, 2018年度:97）

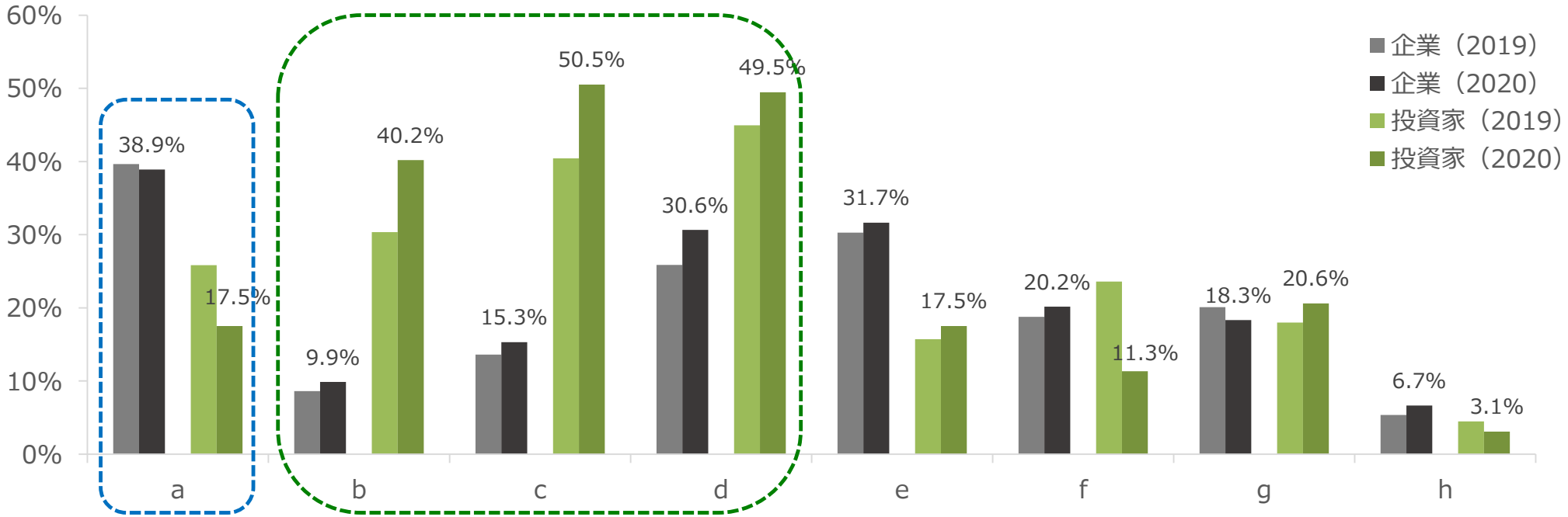
17. 対話に際し、自社の体制や取組において感じている課題（企業）／企業に対して感じる課題（投資家）

一般社団法人 生命保険協会

認識ギャップ大【企業＞投資家】 「a.対話に割けるリソース・人材が不足」

認識ギャップ大【企業＜投資家】 「d.対話の材料となる情報開示が不足」「c.対話内容の経営層での共有化が不足」「b.経営トップが対話に関与できていない」

a. 対話に割けるリソース・人材が不足
b. 経営トップが対話に関与できていない
c. 対話内容の経営層での共有化が不足
d. 対話の材料となる情報開示が不足
e. 対話担当者のスキル・知識の向上
f. 投資家の対話や議決権方針への理解度向上
g. 特段なし
h. その他（具体的には　　）



（回答数【企業】: 2020年度:496, 2019年度:522）
（回答数【投資家】: 2020年度:97, 2019年度:89）

※選択肢は企業の表記を参照

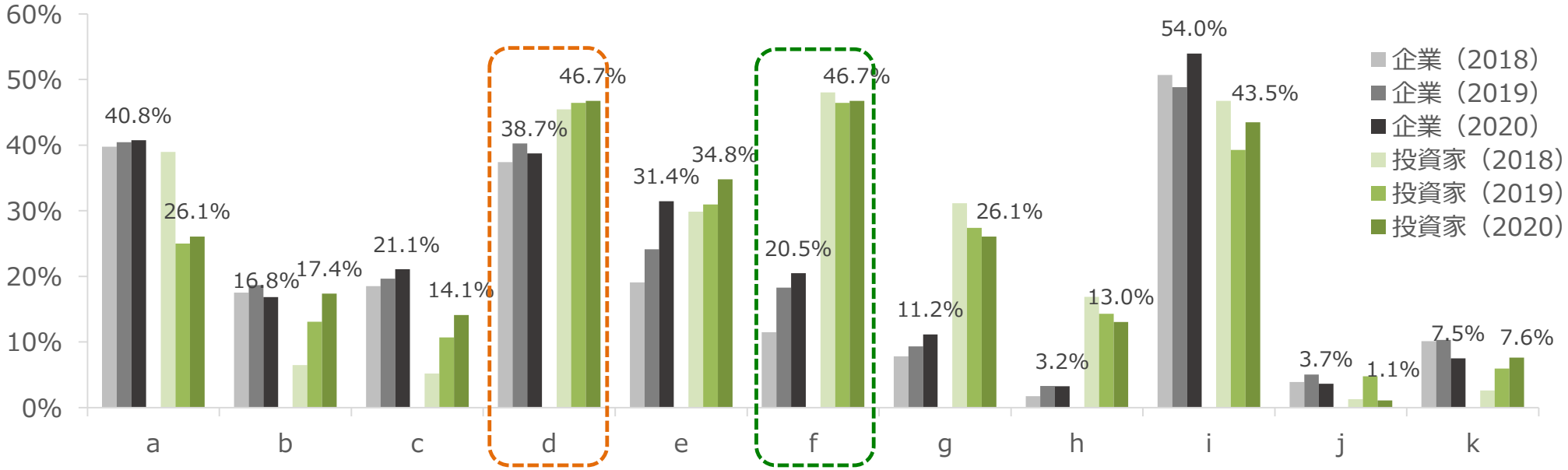
18. 対話を経てアクションをとった論点（企業）／対話で効果を感じている論点（投資家）

一般社団法人 生命保険協会

高い水準で一致　「d.株主還元」

認識ギャップ大【企業＜投資家】　「f.社外取締役関係」

a. 経営戦略・事業戦略
b. 収益性
c. 財務戦略
d. 株主還元
e. E（環境）・S（社会）関係
f. 社外取締役関係（社外取締役の人数、社外役員の独立性／出席率 等）
g. 買収防衛策
h. 不祥事等の対応
i. 情報開示
j. その他（具体的には　　）
k. （企業）アクションを起こしていない
（投資家）対話の効果を感じられない



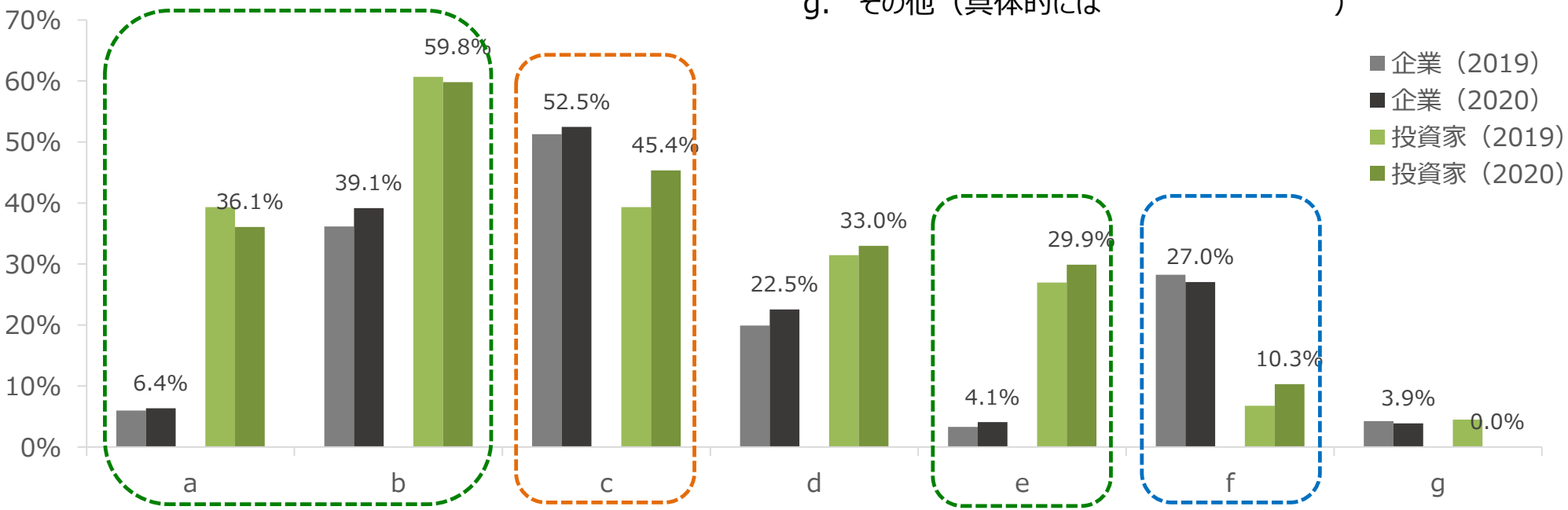
（回答数【企業】: 2020年度:493, 2019年度:514, 2018年度:513）
（回答数【投資家】: 2020年度:92, 2019年度:84, 2018年度:77）

19. 対話において、投資家に対して感じる課題（企業）／課題と認識し、重点的に取組んでいること（投資家）

一般社団法人 生命保険協会

高い水準で一致	「c.短期的な視点・テーマのみに基づく対話の実施」
認識ギャップ大【企業＞投資家】	「f.特段なし」
認識ギャップ大【企業＜投資家】	「b.企業に対する分析や理解が浅い(対話内容が形式的)」 「a.対話関係のリソースや人材が不足」「e.対話担当者の対話スキルが不足」

a. 対話関係のリソースや人材が不足
b. 企業に対する分析や理解が浅い（対話内容が形式的）
c. 短期的な視点・テーマのみに基づく対話の実施
d. 対話目的等の説明が不足（保有方針、議決権行使方針、対話の位置づけ、対話後のプロセス等）
e. 対話担当者の対話スキルが不足
f. 特段なし
g. その他（具体的には　　）



※選択肢は企業の表記を参照
※投資家のみの選択肢である「e.対話活動の方針や考え方の明確化」を削除し、残りの選択肢を繰り上げた

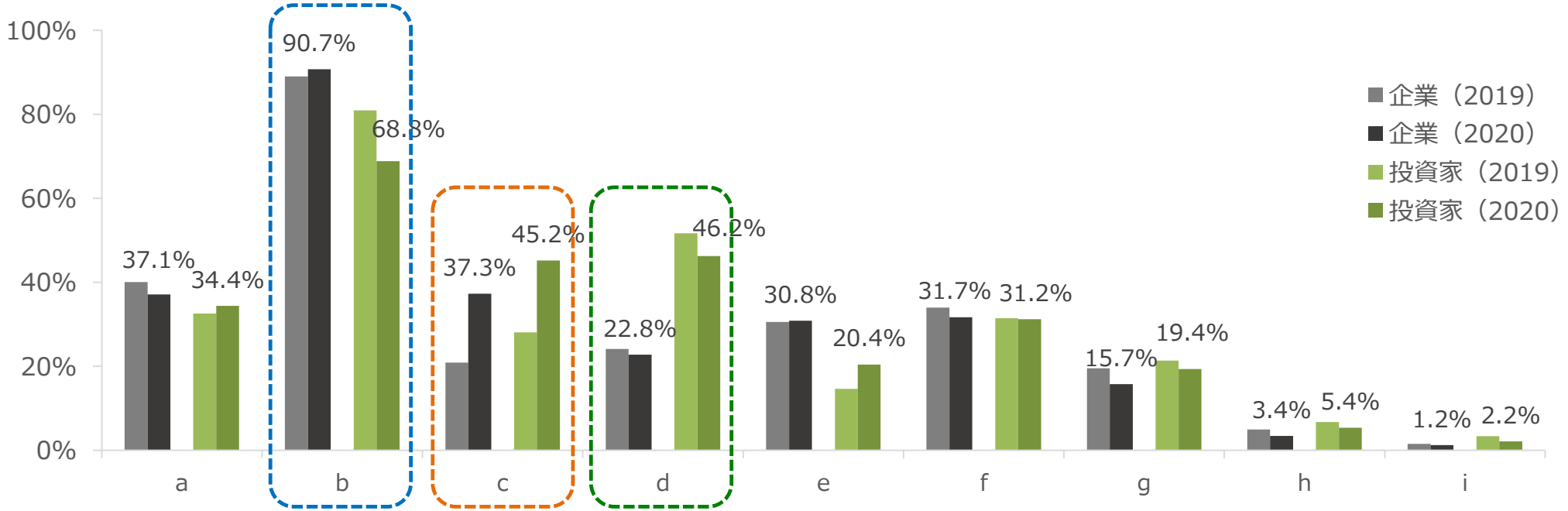
（回答数【企業】: 2020年度:488, 2019年度:517）
（回答数【投資家】: 2020年度:97, 2019年度:89）

20. 深度ある「建設的な対話」を行うため、重要だと考えるテーマ（企業・投資家）

一般社団法人 生命保険協会

高い水準で一致	「c.サステナビリティ(環境・社会課題への取り組み)」
認識ギャップ大【企業＞投資家】	「b.経営戦略・ビジネスモデル」
認識ギャップ大【企業＜投資家】	「d.コーポレート・ガバナンス」

a. 経営理念・ビジョン
b. 経営戦略・ビジネスモデル
c. サステナビリティ(環境・社会課題への取り組み)(※)
d. コーポレート・ガバナンス
e. 企業業績
f. 財務戦略（資本コスト含む）
g. 株主還元
h. 株主総会議案・議決権行使関係
i. その他（具体的には　　）



（回答数【企業】: 2020年度:496, 2019年度:527）
（回答数【投資家】: 2020年度:93, 2019年度:89）

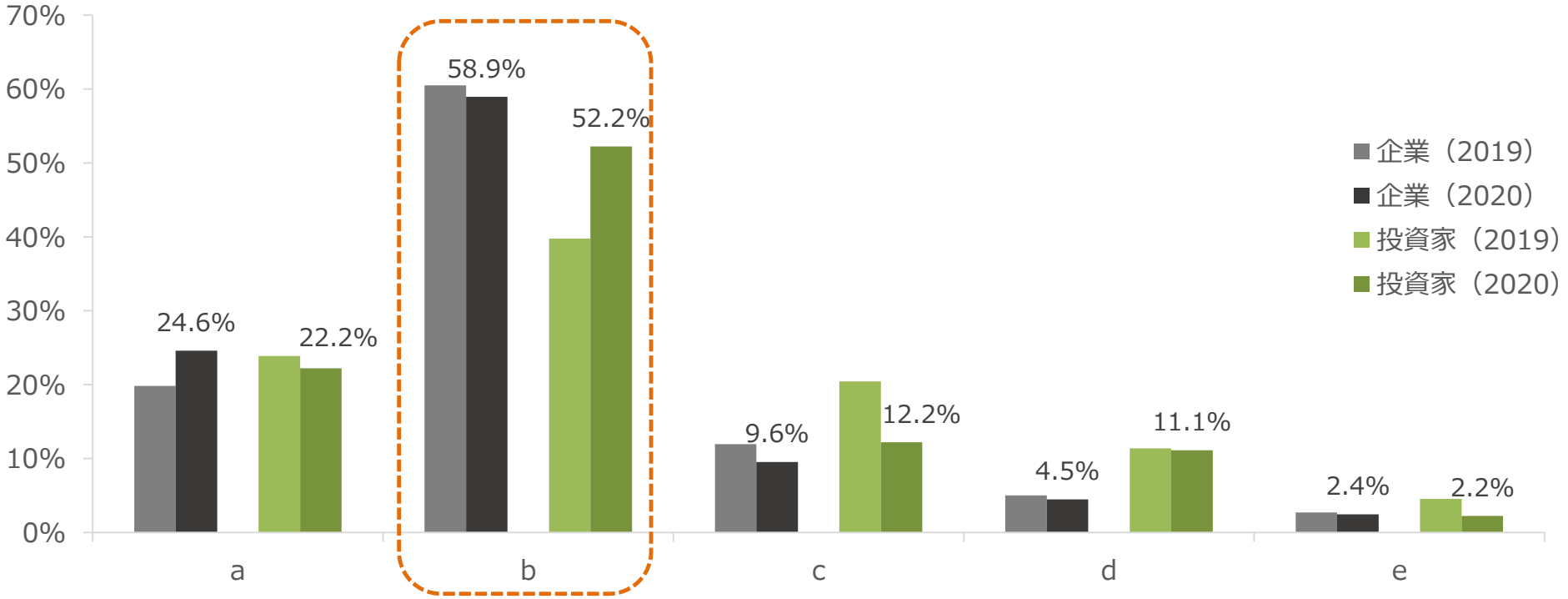
(※)「環境・社会課題への取り組み」(2019年度)から変更

21. 対話において、「投資家と企業の対話ガイドライン」を活用しているか（企業・投資家）

一般社団法人 生命保険協会

高い水準で一致　「b.現在は十分に活用できていないが、今後活用していきたい」

a.　活用している
b.　現在は十分に活用できていないが、今後活用していきたい
c.　活用しておらず、今後も活用予定はない
d.　存在を知らなかった
e.　その他（具体的には　　）



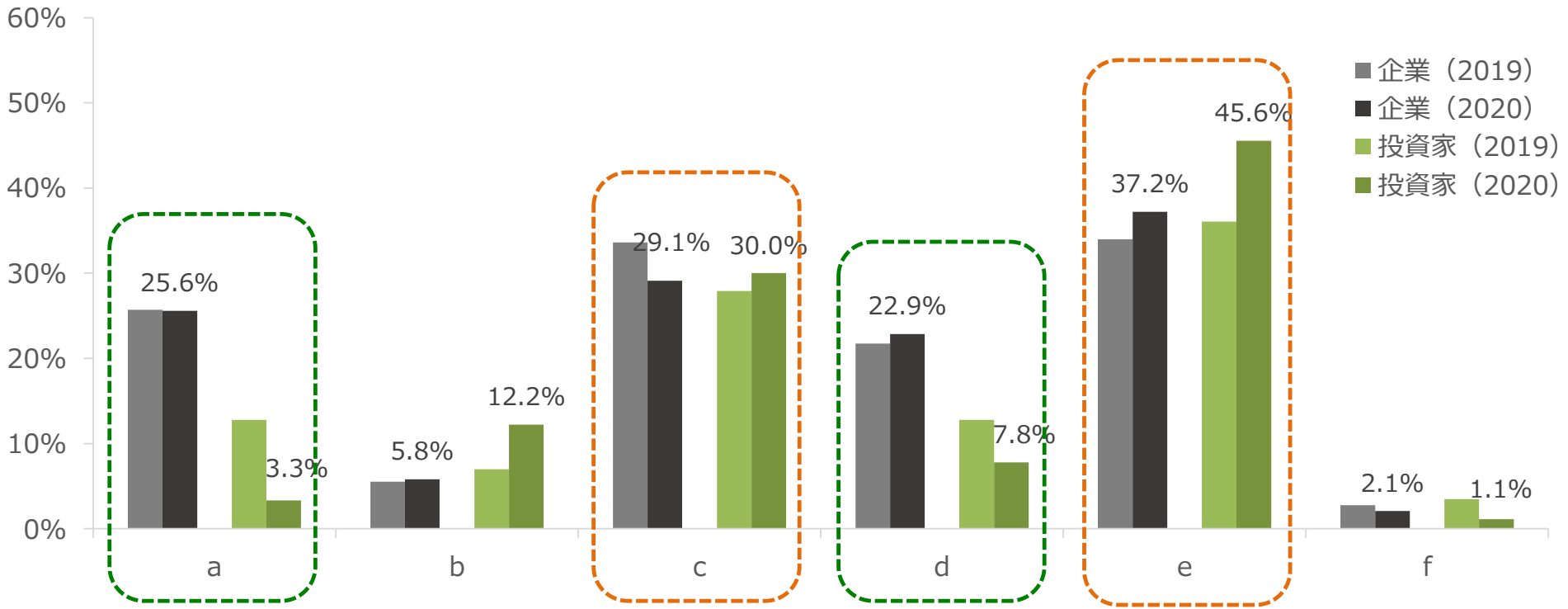
（回答数【企業】:2020年度:492, 2019年度:519）
（回答数【投資家】:2020年度:90, 2019年度:88）

22. 対話ガイドラインを活用する場合の課題　（企業・投資家）

一般社団法人 生命保険協会

高い水準で一致	「e.特段なし」「c.対話方針・プロセスに取り込めていない」
認識ギャップ大【企業＞投資家】	「a.自社の理解が不足している」「d.具体的な対話イメージがわきづらい」

a.　自社の理解が不足している
b.　対話相手の理解が不足している
c.　対話方針・プロセスに取り込めていない
d.　具体的な対話イメージがわきづらい
e.　特段なし
f.　その他（具体的には　　）



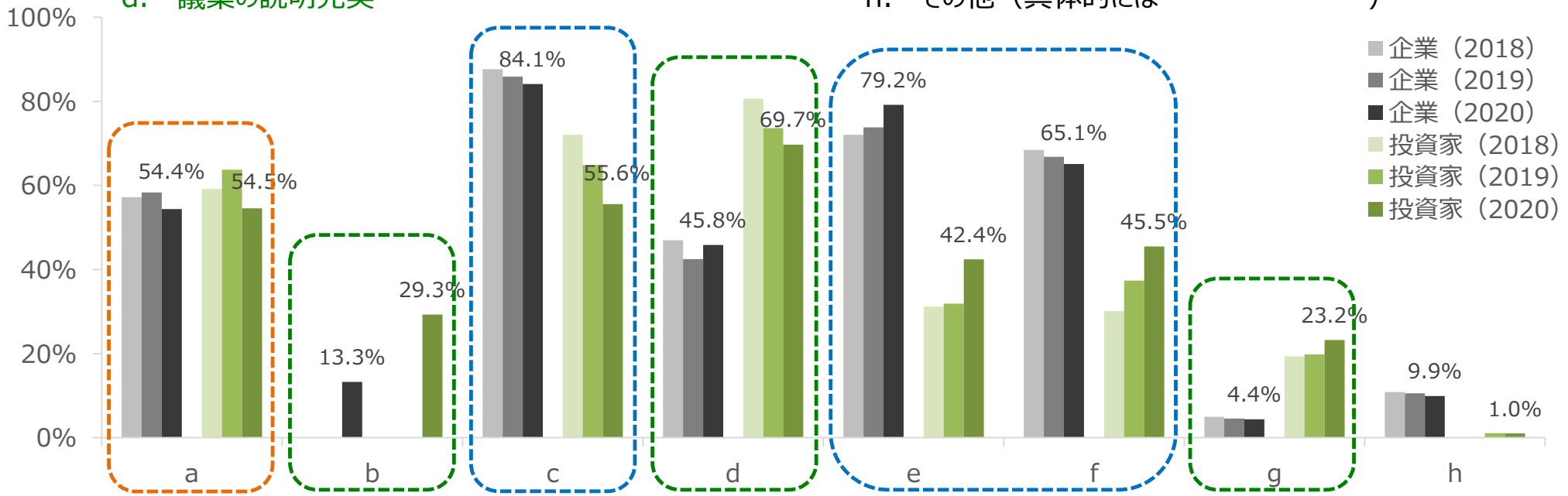
（回答数【企業】: 2020年度:481, 2019年度:506）
（回答数【投資家】: 2020年度:90, 2019年度:86）

23. 議決権行使を充実させる取り組み（企業）／期待する取り組み（投資家）

一般社団法人 生命保険協会

高い水準で一致	「a.集中日を回避した株主総会の開催」
認識ギャップ大【企業＞投資家】	「c.招集通知の早期発送（早期開示）」「e.インターネットによる議決権投票」「f.議決権電子行使プラットフォームへの参加」
認識ギャップ大【企業＜投資家】	「d.議案の説明充実」「b.ハイブリッド型バーチャル総会の開催」「g.有価証券報告書の早期開示」

a. 集中日を回避した株主総会の開催
b. ハイブリッド型バーチャル総会の開催（※）
c. 招集通知の早期発送（早期開示）
d. 議案の説明充実
e. インターネットによる議決権投票
f. 議決権電子行使プラットフォームへの参加
g. 有価証券報告書の早期開示
h. その他（具体的には　　）



（回答数【企業】: 2020年度:504, 2019年度:530, 2018年度:526）
（回答数【投資家】: 2020年度:99, 2019年度:91, 2018年度:93）

(※)2020年度より追加

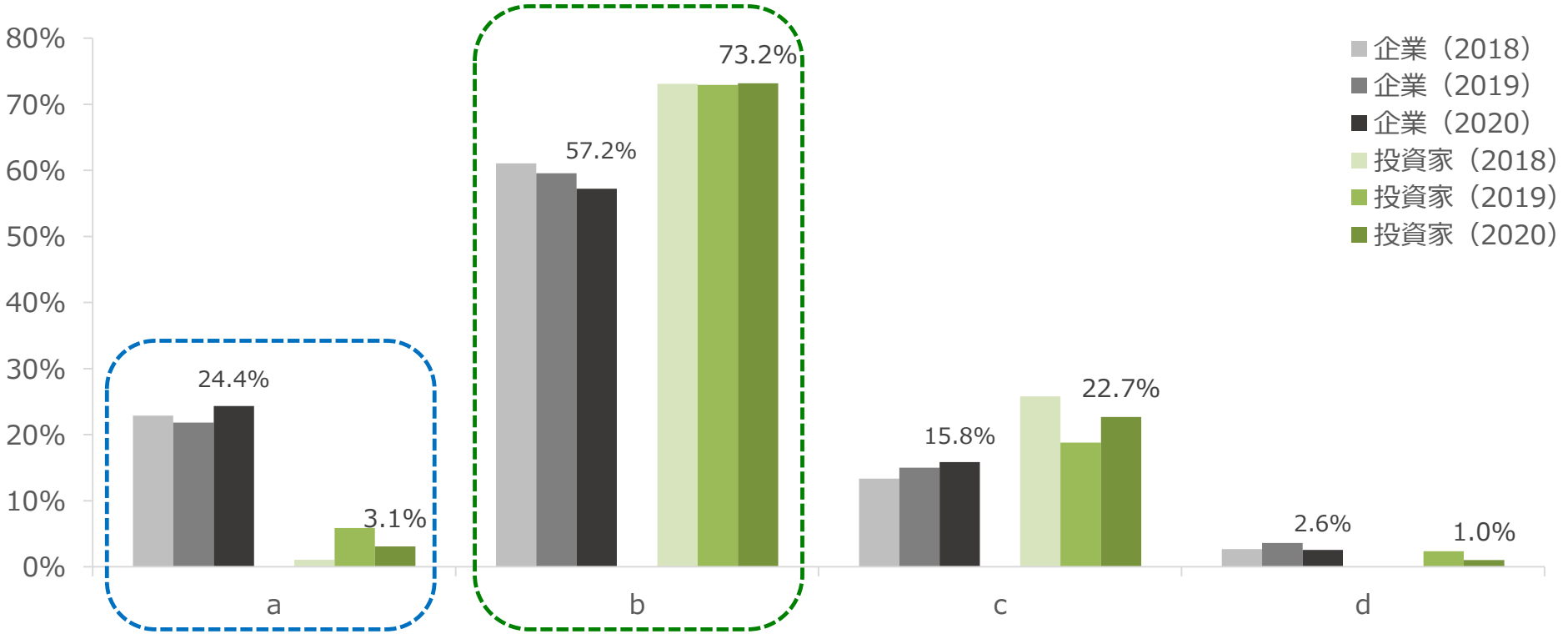
24. 個別議案の説明（企業・投資家）

一般社団法人 生命保険協会

認識ギャップ大【企業＞投資家】 「a.十分に説明している」

認識ギャップ大【企業＜投資家】 「b.一定程度説明している」

a. 十分に説明している
b. 一定程度説明している
c. あまり十分とは言えない
d. 説明は不十分



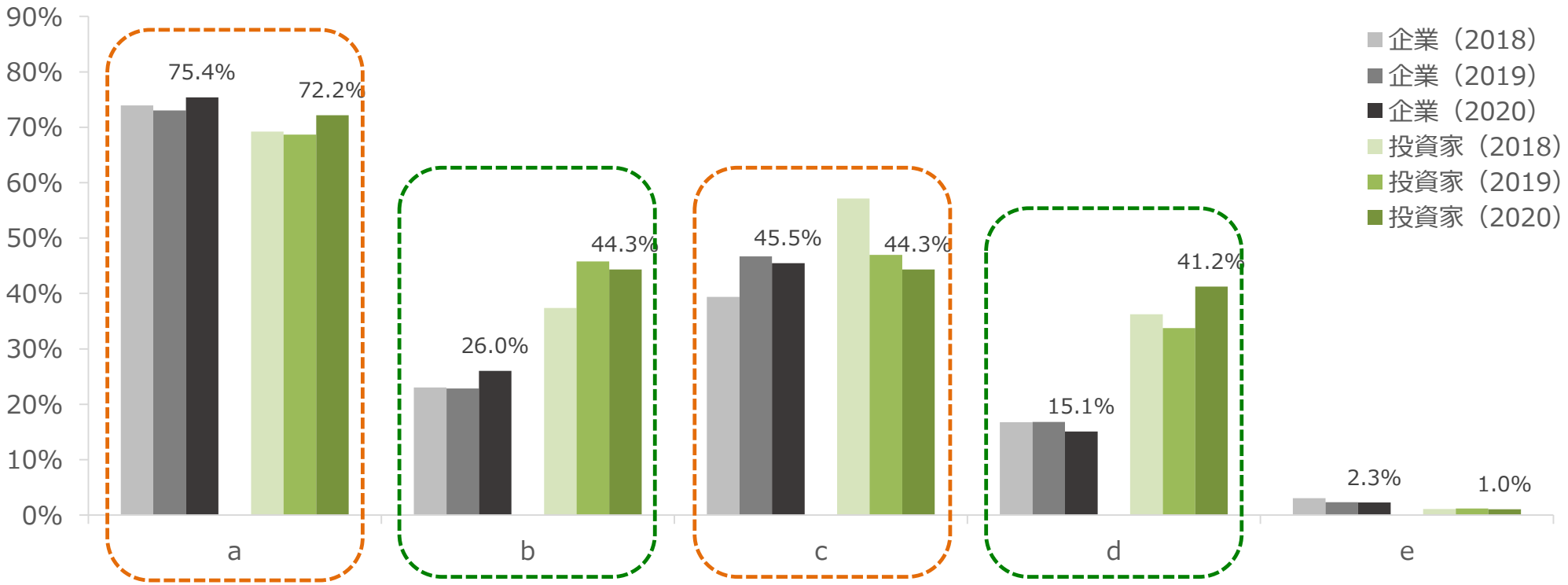
（回答数【企業】: 2020年度:505, 2019年度:527, 2018年度:524）
（回答数【投資家】: 2020年度:97, 2019年度:85, 2018年度:93）

25. 議案の説明充実に向けた取り組み（企業）／期待する取り組み（投資家）

一般社団法人 生命保険協会

高い水準で一致	「a.招集通知の議案内容の説明充実」「c.対話を通じた継続的なスタンスの説明」
認識ギャップ大【企業＜投資家】	「b.総会前の議案の事前説明の実施・充実」「d.ホームページ等を活用した議案の説明」

a. 招集通知の議案内容の説明充実
b. 総会前の議案の事前説明の実施・充実
c. 対話を通じた継続的なスタンスの説明
d. ホームページ等を活用した議案の説明
e. その他（具体的には　　）



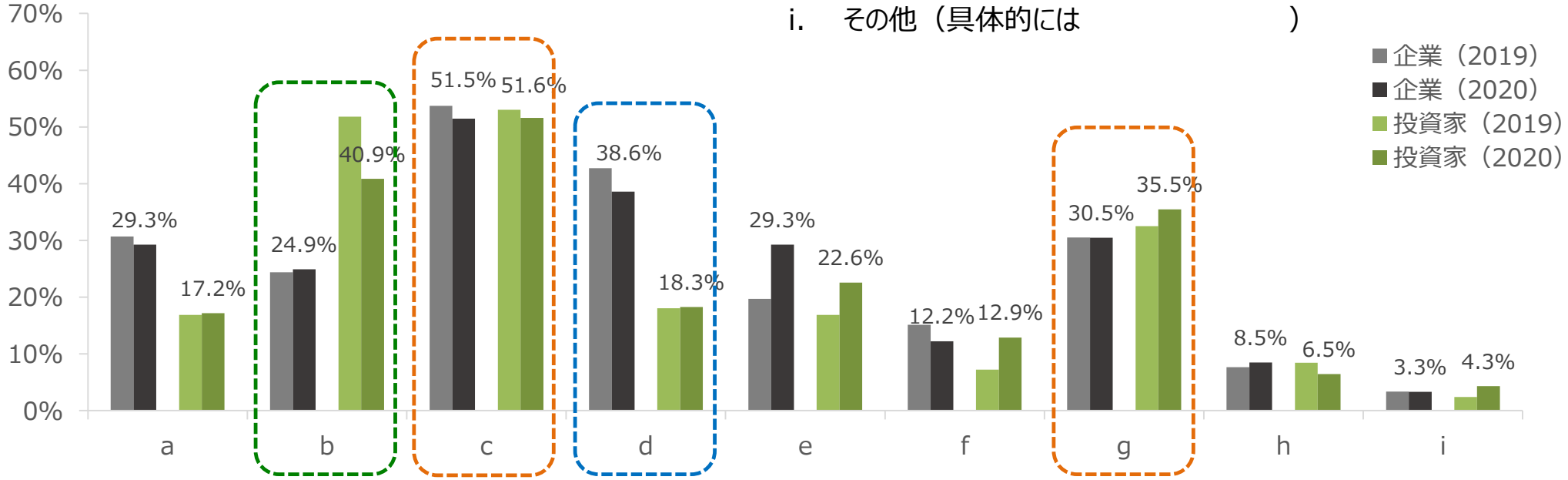
（回答数【企業】: 2020年度:484, 2019年度:512, 2018年度:495）
（回答数【投資家】: 2020年度:97, 2019年度:83, 2018年度:91）

26. 投資家の議決権行使に関して、改善を期待すること（企業）／今後充実を図っていくこと（投資家）

一般社団法人 生命保険協会

高い水準で一致	「c.対話等により個別企業の実態を踏まえた議決権行使の実施」 「g.中長期的な視点での議決権行使の実施」
認識ギャップ大【企業＞投資家】	「d.自社への議決権行使賛否理由の説明」
認識ギャップ大【企業＜投資家】	「b.議決権行使に関する対話の充実」

a. 議決権行使基準の開示の充実
b. 議決権行使に関する対話の充実
c. 対話等により個別企業の実態を踏まえた議決権行使の実施
d. 自社への議決権行使賛否理由の説明
e. 議決権行使結果の開示の充実（賛否理由の開示を含む）
f. 議決権行使助言会社の適切な活用
g. 中長期的な視点での議決権行使の実施
h. 対話内容と議決権行使判断の整合
i. その他（具体的には　　）



（回答数【企業】: 2020年度:482, 2019年度:508）
（回答数【投資家】: 2020年度:93, 2019年度:83）

※選択肢は企業の表記を参照

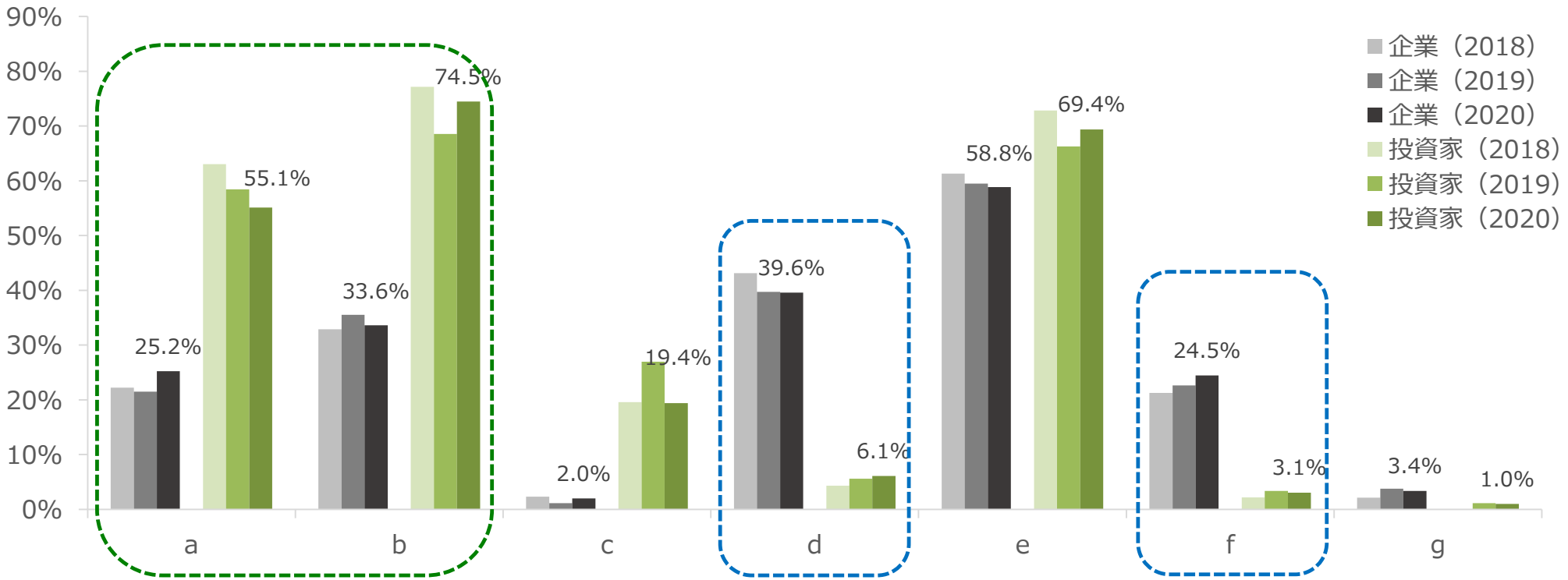
27. 過年度に反対の多かった議案に対する取り組み（企業）／期待する取り組み（投資家）

一般社団法人 生命保険協会

認識ギャップ大【企業＞投資家】 「d.反対株主の分析」「f.特段なし」

認識ギャップ大【企業＜投資家】 「b.投資家との対話」「a.招集通知書への説明充実」

a. 招集通知書への説明充実
b. 投資家との対話
c. 議案の修正・取り下げ
d. 反対株主の分析
e. 反対理由の分析
f. 特段なし
g. その他（具体的には　　）



（回答数【企業】: 2020年度:503, 2019年度:526, 2018年度:517）
（回答数【投資家】: 2020年度:98, 2019年度:89, 2018年度:92）

※回答において、企業は「複数選択可」、投資家は「3つまで選択可」となっている設問