

The background features a stylized landscape with rolling hills in shades of teal, dark blue, and grey. A repeating pattern of white, concentric, semi-circular lines is overlaid on the hills, creating a textured, wave-like effect. The Spencer Stuart logo is positioned in the upper left corner.

SpencerStuart

2023 Japan

# Spencer Stuart Board Index



## 目次

---

はじめに	4
要点-注目したい分析結果	6
取締役会の構成	8
取締役会の組織とプロセス	28
取締役・監査役の報酬	30
サステナビリティとコーポレートガバナンス	31
取締役会・監査役会に関するデータ	35

### 「Japan Spencer Stuart Board Index 2023」について

「Japan Spencer Stuart Board Index」は、日本企業の動向や取締役会が直面する課題を調査分析し、考察をまとめた年次レポートです。日本では、コーポレートガバナンス(企業統治)に対する注目と問題意識が高まった2013年に2012年版を創刊し、この2023年版をもって12号目となりました。

日本の企業統治は、2015年の改正会社法の施行とコーポレートガバナンス・コード導入以降、様々な取り組みが進んできました。例えば、取締役会における独立社外取締役の増員により、外部の視点からの企業活動の監視や、経営の透明性確保が進展しています。また、監査等委員会設置会社および指名委員会等設置会社に移行する企業の増加によって、業務執行者への監査機能も強化されています。加えて、ガバナンス機能向上には情報開示も重要なことから、役員の実験・能力などを一覧化した「スキルマトリックス」や、ダイバーシティ(多様性)確保のための取り組みなど、人的資本を中心とした非財務情報を公表する企業も増えています。さらに2022年には、東京証券取引所の市場区分再編により、プライム市場上場企業には、従来よりも高度なガバナンスが求められるようになりました。

しかし、一方で2023年は、ガバナンスへの取り組みが進展していない企業において不祥事が相次ぎました。中古車販売大手の(株)ビッグモーターの保険金不正請求問題では、会社法上の要件を満たす取締役会を開いていなかったことや、内部通報体制の不備などが発覚しました。長年にわたり見過ごされてきた(株)ジャニーズ事務所(現(株)SMILE-UP.)の性加害問題は、コーポレートガバナンス・コードにも規定されている人権問題に関わるものであり、取引先企業を含む経済界はもとより、社会に大きな影響を及ぼしました。いずれも非上場の同族経営企業ですが、上場の有無や企業規模にかかわらず、ステークホルダーから信頼を得ることは企業経営に不可欠です。ガバナンス強化の取り組みは、あらゆる企業にとって重要である一。この点を再認識することとなりました。

こうした企業の不正を防ぎ、経営の透明性を強化するために、社外取締役に期待される役割が年々大きくなっています。例えば、不正が疑われる場合、社外取締役が調査委員会の委員として、企業から独立した立場で実態調査を行うケースもあります。社外取締役が取締役会の議長や指名・報酬委員会の委員長などを務め、トップ人事や役員報酬に関与する企業も増えています。株主総会において社外取締役が説明の一部を担うことによって、株主への説得力を高めようとするケースも見られます。社外取締役がこうした多岐にわたる活動を行うためには、取締役会に出席するのみならず、経営資料の

読み込みや現場の視察などを通して当該企業を深く理解することが不可欠です。それには十分な時間と情熱が必要であり、この点も、昨今の社外取締役の人材不足の一要因となっています。

日本企業において、社外取締役を含むガバナンスの仕組みの確立は、着実に進展しています。ただし、その仕組みが、企業価値の向上や不祥事の防止の実効を上げるためには、経営者や役員だけでなく、企業全体にガバナンス強化の意識を浸透させることが重要です。今後の各企業の工夫や取り組みを注視したいと考えます。

この「Japan Spencer Stuart Board Index 2023」では、日本企業のコーポレートガバナンスの現状やトレンドを、定量データによってきめ細かく示しています。調査対象には、日本企業全体の実態を反映させるとともに、経年での比較・洞察ができるよう、昨年同様、TOPIX100社と日経225社を採り上げました。どちらも日本を代表する企業群ですが、TOPIX100社は時価総額や流動性が高い点、日経225社は業種に広がりがある点が特徴です。必要に応じて諸外国とも比較し、日本の状況をグローバルな視点からも捉えました。

一連の調査分析には、「ボード・サービス(取締役会サービス)」に豊富な実績をもつ、私たちスペンサースチュアートならではの知見が活かされていると自負しています。スペンサースチュアートは、エグゼクティブ・サーチをはじめ、経営幹部層を支援する多様なサービスをご提供しています。その柱が「ボード・サービス」であり、取締役のサーチや取締役会の構成等に関するコンサルティングとともに、独自の研究活動にも取り組んでいます。これらを通じて得た視点や洞察を、「Japan Spencer Stuart Board Index 2023」を手にされた皆様と共有できれば幸いです。

なお、米国S&P500社について同様の分析をまとめた年次レポート「Spencer Stuart Board Index」は、30年以上の歴史を持ち、欧米企業を中心に、有意義な情報であると高い評価を頂いています。現在では、日本を含む20か国以上でBoard Indexを毎年刊行しています。

日本企業のコーポレートガバナンスの現状と方向性を見極めるうえで、この「Japan Spencer Stuart Board Index 2023」をご活用いただければ、望外の喜びです。

## 要点—注目したい分析結果

調査対象企業のうち、TOPIX100社は、時価総額と流動性の高さで選定された企業群です。これに対して、日経225社は、業種間のバランスをより考慮したうえで流動性の高い企業が選定されています。ちなみに、日経225社のうち93社は、TOPIX100社にも選定されています。若干の例外はありますが、全体的に、欧米型ガバナンスへの取り組みに関する各種指標については、TOPIX100社がやや先行する傾向があります。

**60%**

監査役会  
設置会社  
(日経225社)

**18%**

指名委員会等  
設置会社  
(日経225社)

**22%**

監査等委員会  
設置会社  
(日経225社)

### 機関構成の選択

取締役会の監督機能については、2015年5月施行の改正会社法において、機能充実を目的に、第三の監督機関「監査等委員会」が導入されました。現在、取締役会の監督機能をどのような機関が担うかによって、企業には「監査役会設置会社」、「指名委員会等設置会社」、「監査等委員会設置会社」という3つの選択肢があります。日経225社、TOPIX100社ともに、大多数は未だ監査役会設置会社であるものの、法改正後約8年を経た現在、2割超の企業は監査等委員会設置会社に移行しています。

**98%**

日経225社

**99%**

TOPIX100社

### 社外取締役総数における独立社外取締役の割合

社外取締役の総数は、日経225社合計で1,102人(延べ)、TOPIX100社合計では540人(延べ)で、どちらも増加傾向が続いています。社外取締役に占める、利害関係を伴わない独立社外取締役の割合は、日経225社で98%、TOPIX100社では99%と高水準であり、独立社外取締役が主流となっています。

**5%**

日経225社

**9%**

TOPIX100社

### 取締役会における外国人取締役の割合

外国人取締役を選任している企業の割合は、年々増加し、日経225社では29%、TOPIX100社では44%です。取締役会における外国人取締役の割合は、昨年からの微増し、日経225社では5%、TOPIX100社では9%です。しかし、英国の35%およびフランスの37%と比較すると、日本は低い水準です。

女性取締役を選任している企業は、日経225社では98%、TOPIX100社では99%です。この割合は毎年着実に増加し、フランス、英国、米国と同様、ほぼ100%となっています。しかし、取締役会における女性取締役の割合は、日経225社では17%、TOPIX100社では19%であり、フランス45%、英国40%、米国33%に対して大きく下回っています。また、女性取締役の構成比が30%以上企業の割合は、日経225社では7%、TOPIX100社では10%と、依然として低い水準です。

**17%**

日経225社

**33%**

米国

取締役会における女性取締役の割合

社外取締役のバックグラウンドは、日経225社、TOPIX100社ともに、事業会社出身者が約5割を占め、そのうちの7割弱が社長・会長・CEOなどの経営執行の経験者です。

**69%**

日経225社(2022)

**66%**

日経225社(2023)

事業会社出身の社外取締役に占める  
社長・会長・CEO経験者の割合

取締役会の年間開催回数は、日経225社13.9回、TOPIX100社13.1回と、月1回以上です。これは英国、米国、フランスが年7~9回程度であるのに対して、高頻度です。

**13.9回**

日経225社

**7.6回**

米国

取締役会の年間開催回数

社外取締役と社外監査役を合わせた社外役員の平均報酬は、日経225社では1,402万円、TOPIX100社では1,672万円です。前年比は、日経225社、TOPIX100社ともに4%と小幅な増加となっています。

**1,343万円**

日経225社(2022)

**1,402万円**

日経225社(2023)

社外役員(社外取締役と社外監査役)の平均報酬

#### 分析データについて

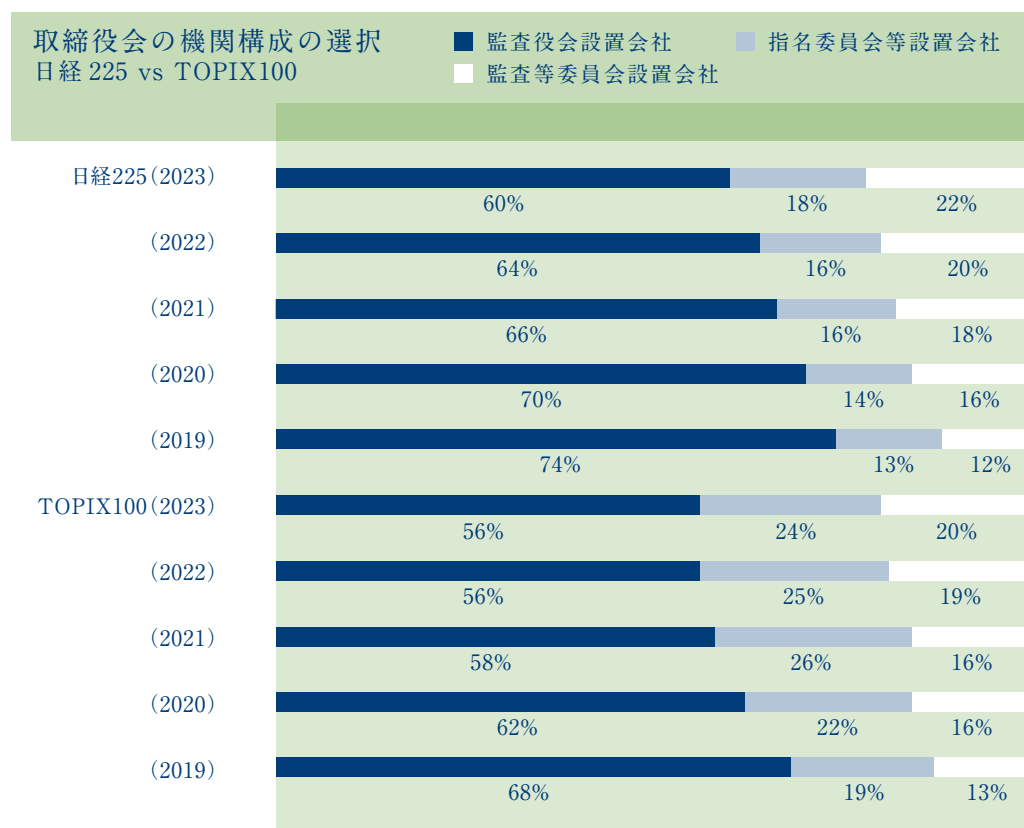
当冊子に掲載した調査分析は、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書、株主総会招集通知等の公開情報に基づくものです。これらを補完するために、IR情報や東京証券取引所上場会社情報サイト等のデータも用いました。日経225社ならびにTOPIX100社は2023年6月末時点でのINDEX採用銘柄を用いています。また、国際比較の対象国は米国、英国、フランスです。米国はS&P500社、英国はFTSE100社とFTSE250社のうち上位50社の合計150社、フランスはCAC40社について、2023年のデータを用いました。(整数表示の数値は小数点以下を四捨五入しています。そのため、グラフ上の合計が100%にならないことがあります。)

## 取締役会の構成

取締役会の監督機関については、現在も監査役会設置会社が大多数を占めています。しかし、2015年の改正会社法の施行とコーポレートガバナンス体制強化の流れを受け、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社が年々増加しています。監査等委員会設置会社の割合は2023年には、日経225社で22%（前年20%）、TOPIX100社でも20%（前年19%）となっています。指名委員会等設置会社の割合は、TOPIX100社では、銘柄の入れ替えのために指名委員会等設置会社が1社減ったことから、前年比微減でした。日経225社では昨年より2%増加しています。

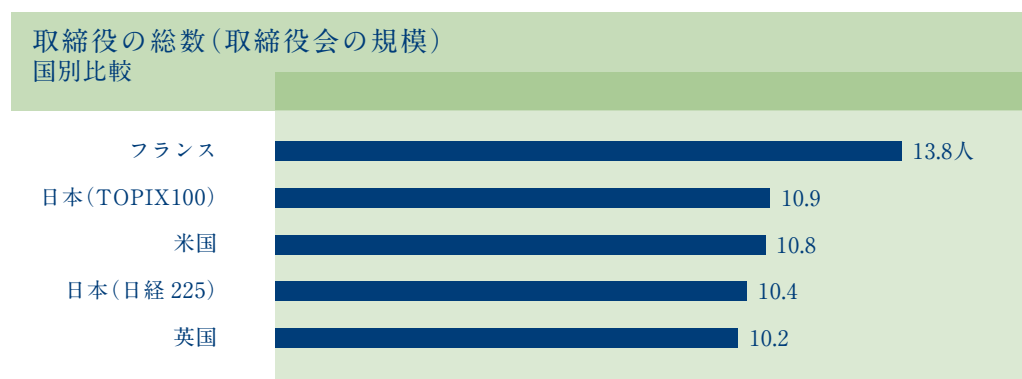
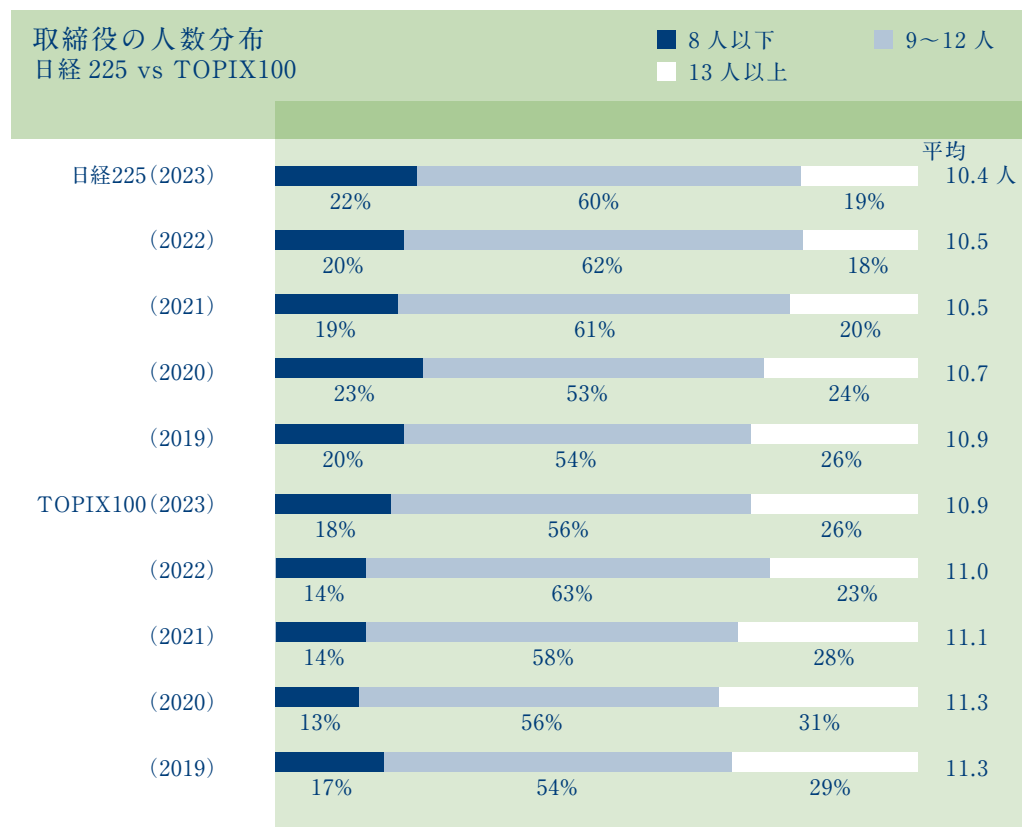
監査役会設置会社と監査等委員会設置会社のうち、9割超の企業が任意の委員会を設置し、委員長には社外取締役を起用するケースが多く見られます。特に、指名委員会・報酬委員会の委員長は8割超、指名兼報酬委員会の委員長は半数以上が、社外取締役です。

指名委員会等設置会社の約95%では、全ての委員会の議長に社外役員を起用しています。





各社の取締役の総数（取締役会の規模）は、日経225社、TOPIX100社ともに、9～12人が6割近くを占めています。平均人数は、日経225社では10.4人、TOPIX100社では10.9人です。他国との比較では、米国10.8人、英国10.2人と同水準です。



### Board committees meet less often than they did a decade ago

- » This year, audit committees met 8.2 times on average. This is the same as last year but slightly less often than a decade ago (8.7 meetings on average). The number of audit committee meetings ranged from one to 32, with a median of eight meetings.
- » Compensation committees averaged 5.8 meetings, compared with 6.0 last year and 6.3 a decade ago. Nominating/governance committees held an average of 4.6 meetings, very slightly down from 4.7 meetings last year and a decade ago.

### The chairs of board committees are most likely to be retired top executives and financial leaders

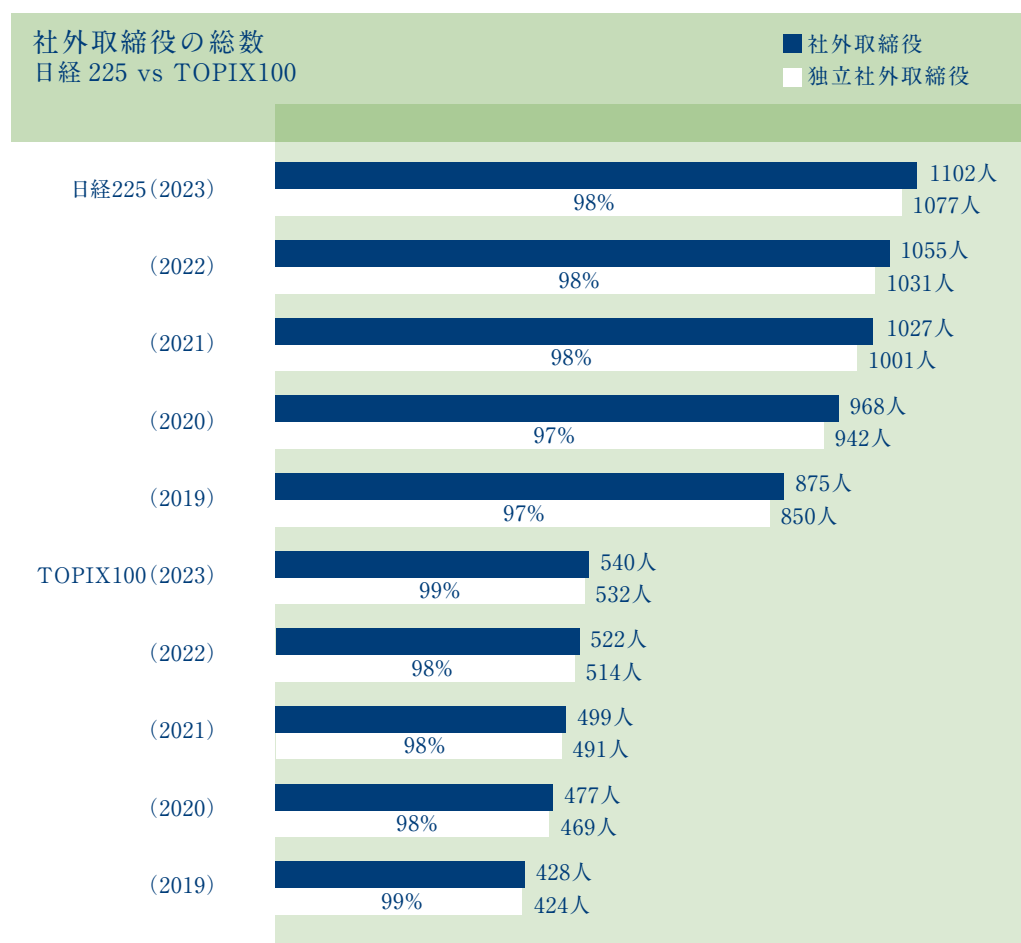
- » Sixty-four percent of audit committee chairs have a financial background, with financial executives/CFOs/treasurers comprising the bulk of the category. Another 24% are active or retired CEOs, chairs, presidents, COOs and vice chairs. Twenty-eight percent of all directors are identified as audit committee financial experts.
- » Chairs of compensation and nominating/governance committees are most likely to be retired CEOs, chairs, presidents, COOs and vice chairs: 37% of compensation committee chairs and 33% of nominating/governance committee chairs have these backgrounds.
- » Active CEOs, chairs, presidents and COOs serve as chairs of just 5% of audit committees, 9% of compensation committees and 5% of nominating/governance committees. A decade ago, these leaders were at least twice as likely to hold these roles: working CEOs, chairs, presidents and COOs chaired 10% of audit committees, 20% of compensation committees and 14% of nominating/governance committees.

### S&P 500 DIRECTORS: COMMITTEE CHAIRS' PROFESSIONAL BACKGROUNDS

	Audit committee	Compensation committee	Nominating/ governance committee
<b>CEOs/chairs/presidents/COOs</b>	<b>24%</b>	<b>46%</b>	<b>38%</b>
<i>Active</i>	5%	9%	5%
<i>Retired</i>	19%	37%	33%
<b>Financial backgrounds</b>	<b>64%</b>	<b>24%</b>	<b>25%</b>
<i>Financial executives/CFOs/treasurers</i>	40%	6%	3%
<i>Bankers/investment bankers</i>	6%	5%	5%
<i>Investment managers/investors</i>	8%	12%	16%
<i>Public accounting executives</i>	10%	1%	1%
<b>Functional leaders</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>
<b>P&amp;L leaders</b>	<b>3%</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>

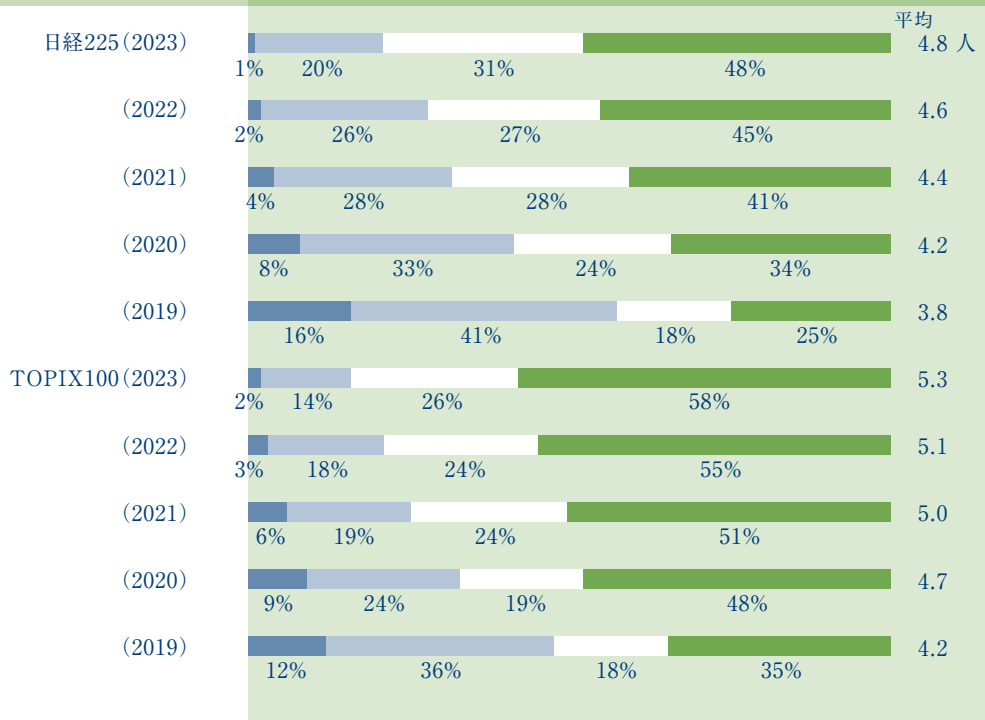
社外取締役の人数の推移をみると、改正会社法の施行とコーポレートガバナンス・コードの導入がなされた2015年時点で、日経225社とTOPIX100社の全社で、1人以上の社外取締役が選任されていました。2016年には各社の対応が進み、両企業群の全社で、少なくとも1名の独立社外取締役（当該企業出身者や取引関係のある立場ではない）が選任されました。2019年には、日経225社とTOPIX100社の全社で、独立取締役を必ず含む2人以上の社外取締役が、2020年以降は9割以上の企業で3人以上の社外取締役が選任されています。

社外取締役の総数は、日経225社合計で1,102人（延べ人数。1人が複数の企業の社外取締役を務めるケースを含む）、TOPIX100社合計で540人（延べ人数）であり、増加傾向が続いています。過去5年間の年平均増加率は、日経225社、TOPIX100社ともに6%です。社外取締役に占める独立社外取締役の割合も、日経225社で98%、TOPIX100社で99%に達しています。



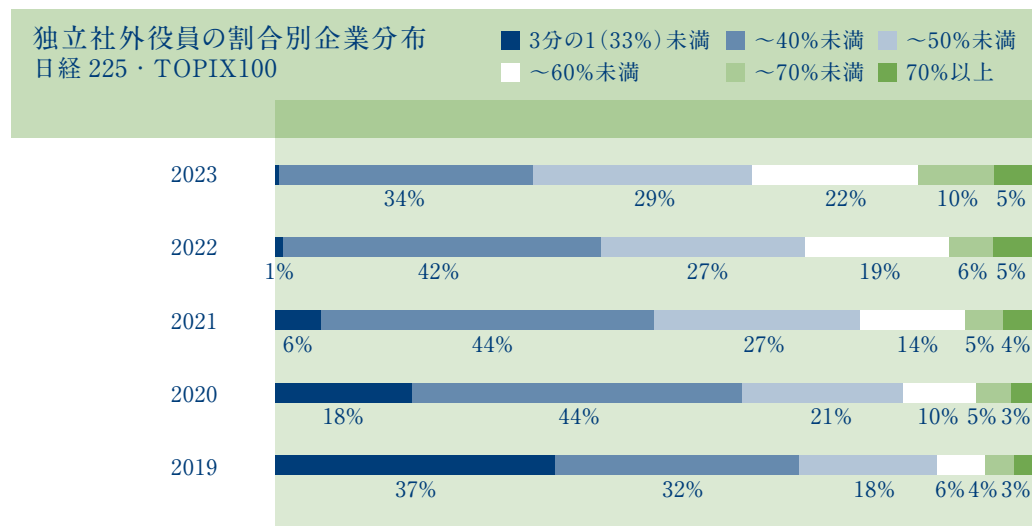
独立社外取締役の人数分布  
日経225 vs TOPIX100

■ 2人    ■ 3人  
■ 4人    ■ 5人以上



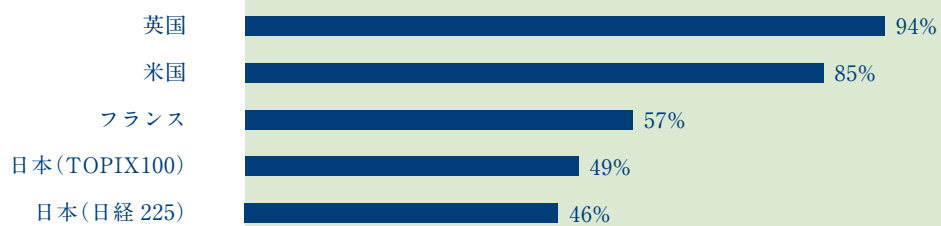
取締役全体の人数はここ数年大きく変化していませんが、社外取締役および独立社外取締役の数は増加しています。このため、両者が取締役会全体に占める割合は増加傾向です。社外取締役の割合は、日経225社で47%（前年45%）、TOPIX100社で50%（前年47%）です。独立社外取締役の割合は、日経225社で46%（前年44%）、TOPIX100社で49%（前年47%）となっています。

2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードは、取締役に占める独立社外役員の割合を、少なくとも3分の1以上、プライム市場上場企業では過半数と定めています。2023年、日経225社・TOPIX100社において、独立社外役員が3分の1未満の企業は1社のみ、半数以上の企業は3割超に達しています。



海外では、取締役会において独立社外取締役が占める割合は、英国94%、米国85%、フランス57%です。これに対して、日本企業における50%未満という割合は、依然低い水準です。このため、外国人投資家の多くが、諸外国との制度の違いを勘案したとしても、日本企業は社外取締役の招聘が不十分と捉える可能性があるでしょう。

#### 取締役会における独立社外取締役の割合 国別比較



現役の代表取締役会長および会長の在任期間は、日経225社では平均3.2年、TOPIX100社では平均2.9年です。最長在任期間は、コナミグループ(株)の上月景正代表取締役会長で36年です。(株)ディー・エヌ・エーの南場智子代表取締役会長と(株)オリエンタルランドの高野由美子代表取締役会長兼CEOの2人を除く全員が男性、平均年齢は日経225社で68.2歳、TOPIX100社で68.1歳です。最年少は、Zホールディングス(株)(現LINEヤフー(株))の川邊健太郎代表取締役会長で48歳です。最年長は大日本印刷(株)の北島義俊代表取締役会長で89歳です。

代表取締役会長・会長		日経225	TOPIX100
在任期間(年)	平均	3.2	2.9
	最長	36	20
性別	男性	140	67
	女性	2	1
年齢(歳)	平均	68.2	68.1
	最年少	48	48
	最年長	89	88

代表取締役社長・代表執行役社長(該当者がいない場合はCEO)の在任期間は、日経225社では平均3.8年、TOPIX100社では平均4.4年です。最長の在任期間は、ソフトバンクグループ(株)の孫正義代表取締役会長兼社長執行役員で41年です。トレンドマイクロ(株)のエバ・チェン代表取締役社長兼CEOを除く全員が男性で、平均年齢は約62歳です。最年少は、シャープ(株)の呉柏勲代表取締役社長執行役員兼CEOで45歳、最年長はキャノン(株)の御手洗富士夫代表取締役会長兼社長CEOで87歳です。

代表取締役社長・代表執行役社長・CEO		日経225	TOPIX100
在任期間(年)	平均	3.8	4.4
	最長	41	41
性別	男性	224	100
	女性	1	0
年齢(歳)	平均	61.9	61.9
	最年少	45	47
	最年長	87	87

取締役会議長の在任期間は、日経225社では平均4.9年、TOPIX100社では平均5.0年であり、最長在任期間は、ソフトバンクグループ(株)の孫正義代表取締役会長兼社長執行役員で41年です。女性の取締役会議長は、昨年は6名、今年は4名です。日経225社では187社、TOPIX100社では77社で社内取締役が、それ以外の企業では社外取締役が議長を務めています。取締役会議長の平均年齢は、日経225社で66.9歳、TOPIX100社で68.0歳です。最年少は、シャープ(株)の呉柏勲代表取締役社長執行役員兼CEOで45歳、最年長はキッコーマン(株)の茂木友三郎取締役名誉会長、およびダイキン工業(株)の井上礼之取締役会長で88歳です。

取締役会議長		日経225	TOPIX100
在任期間(年)	平均	4.9	5.0
	最長	41	41
性別	男性	218	95
	女性	4	2
属性	社内	187	77
	社外	35	20
年齢(歳)	平均	66.9	68.0
	最年少	45	48
	最年長	88	88

※日経225社・TOPIX100社の3社については、議長に関する詳細開示なし



### Less than half of S&P 500 CEOs also serve as chair

- » Over the past decade and more, the U.S. Spencer Stuart Board Index has reported that a growing number of S&P 500 boards have separated the chair and CEO roles. After a small reversal last year, that trend is re-established: 59% of boards now report that the chair and CEO roles are separate — up from 57% last year, 45% in 2013, 39% in 2008 and only 16% in 1998.
- » The average age of S&P 500 CEOs is 58.5 years. This is unchanged from 2022 but is nearly one year older than five years ago and two years older than 10 years ago (57.6 and 56.7, respectively).
- » The average company tenure of sitting S&P 500 CEOs is 19.5 years, slightly lower than in 2022 or 2018 (19.8 years), but nearly two years longer than a decade ago (17.8 years) and five years longer than in 2003 (14.7 years). The average tenure as CEO is 7.2 years — slightly less than in 2022 (7.3 years) and 2018 (7.5 years), but the same as a decade ago.
- » Thirty-nine CEOs of S&P 500 companies are women (7.9%) — up from 34 last year (6.8%) and 22 in 2013 (4.4%). In 2003, there were just nine women CEOs; in 1998, there were four.
- » Sixty-one S&P 500 CEOs (12%) self-identify as underrepresented minorities, as defined by Nasdaq.

### Independent chairs continue to increase in number

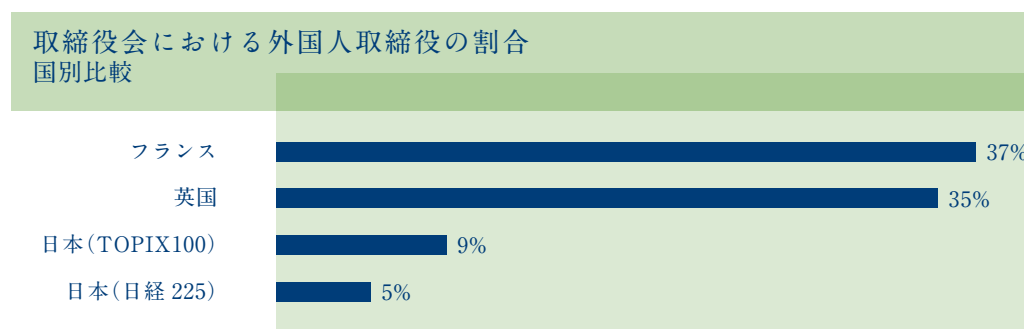
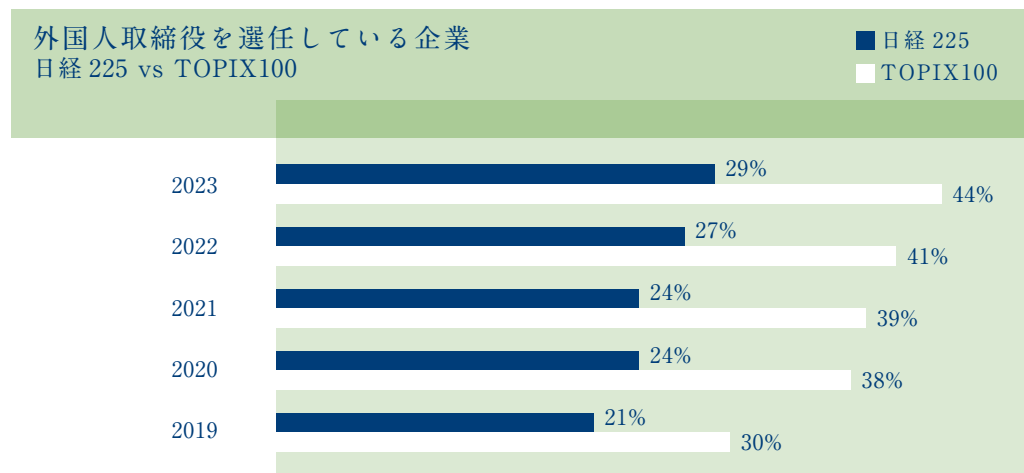
- » Independent chairs — directors who meet the applicable NYSE or Nasdaq rules for independence — continue to increase in prevalence. Thirty-nine percent of S&P 500 boards have an independent chair today — up from 36% last year. In 2013, 25% of boards had an independent chair; in 2008, it was just 16%.
- » Fifteen percent of boards have an “executive chair” (a non-CEO who is considered a company executive). Another 6% of S&P 500 boards are chaired by non-independent directors, with 3% chaired by the former CEO and the other 3% chaired by directors who are not considered independent under relevant listing rules.
- » Among the 101 boards where the chair is separate but not independent, 95 boards (94%) have identified a lead or presiding independent director.
- » Six boards do not report having any form of independent board leadership, neither as a chair nor as a lead or presiding director.

### S&P 500 DIRECTORS: CHAIR'S RELATIONSHIP WITH THE COMPANY

	2023	2022	2018	2013
Current CEO	41%	43%	50%	55%
Executive (not CEO)	15%	15%	11%	14%
Independent director	39%	36%	31%	25%
Former CEO (non-executive)	3%	4%	6%	5%

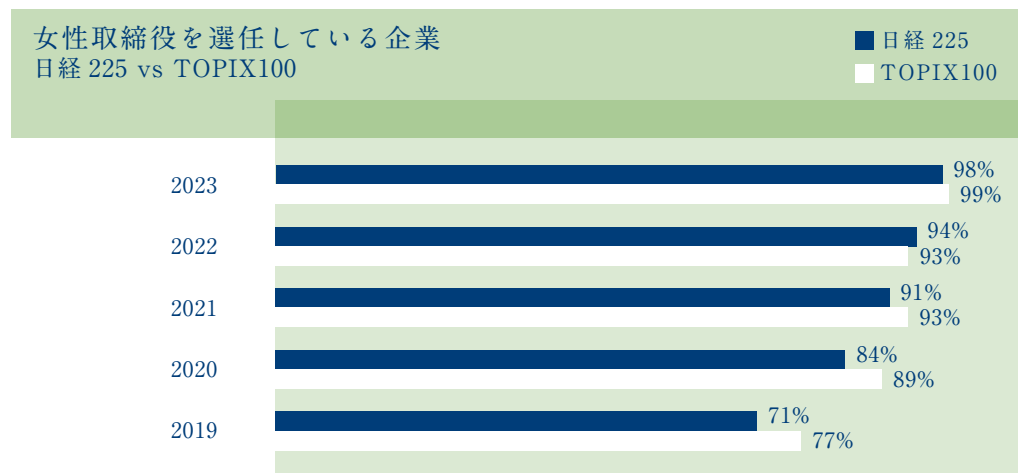
外国人取締役を選任している企業の割合は、徐々に増加しています。日経225社では29%にあたる66社が外国人取締役を選任し、前年より5社増えました。また、外国人取締役の総数は128人（延べ人数。1人が複数の企業の社外取締役を務めるケースを含む）で、全取締役の5%です。内訳は社内取締役37人、社外取締役91人（うち独立87人）です。TOPIX100社では44%、44社が外国人取締役を選任しており、総数は93人（延べ人数）、全取締役の9%を占めます。内訳は社内取締役23人、社外取締役70人（うち独立69人）です。

取締役会における外国人取締役の割合は、フランス37%、英国35%です。これに対して、日本は、前述のように、日経225社は5%、TOPIX100社は9%と低い水準です。



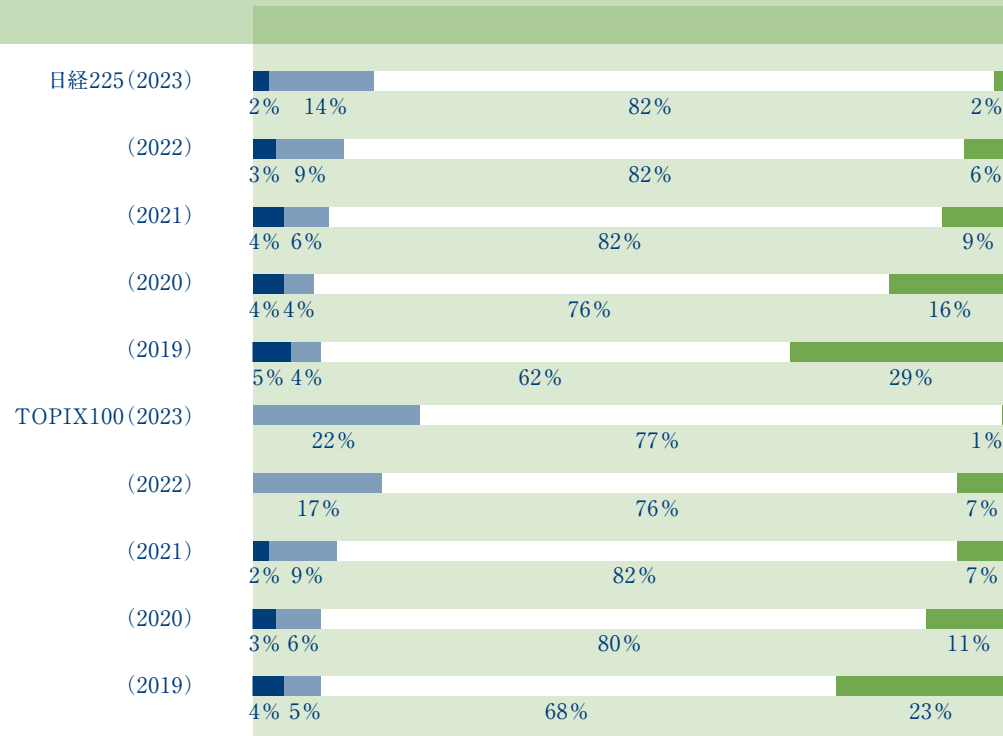
女性取締役を選任している企業の割合は、2021年、日経225社、TOPIX100社ともに9割を超えました。現在、日経225社では98%、220社が、TOPIX100社では99%、99社が女性取締役を選任しています。

その内訳は、日経225社については、16%にあたる36社が社内取締役を、96%にあたる216社が社外取締役を、14%にあたる32社が社内・社外の双方を選任しています。女性取締役の総数は、社内取締役39人、社外取締役355人（うち独立351人）です。TOPIX100社では、22社が社内取締役を、99社が社外取締役を、22社が社内・社外の双方を選任しています。社内取締役24人、社外取締役181人（うち独立179人）となっています。



女性取締役の選任状況  
日経225 vs TOPIX100

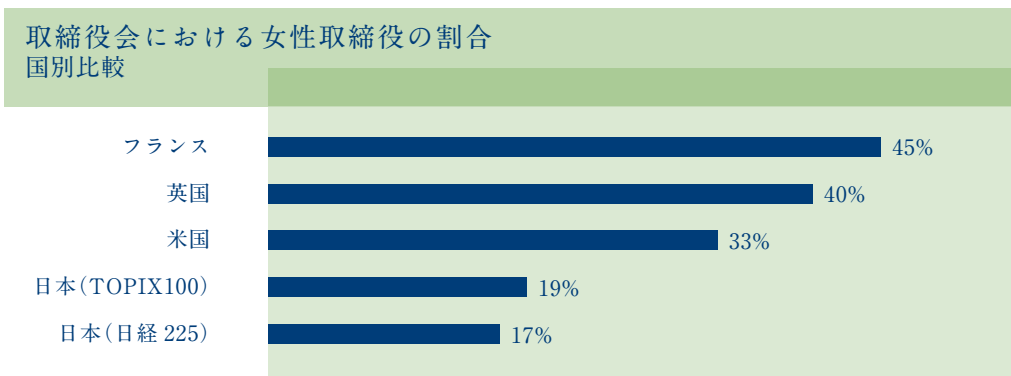
■ 社内取締役のみ    ■ 社内・社外取締役  
□ 社外取締役のみ    ■ 選任なし



欧米主要国では、ほぼ100%の企業が女性取締役を選任しています。前述のように日経225社、TOPIX100社ともに、欧米主要国の水準に着実に近づきつつあります。

一方、取締役会における女性取締役の割合には、大きな差があります。フランス45%、英国40%、米国33%に対して、日経225社とTOPIX100社は、増加傾向ではあるものの、未だ20%に満たない低水準です。

プライム市場上場企業には、2030年までに女性役員の比率を30%以上とすることが、努力義務として求められています。既に女性取締役を30%以上選任している企業は、日経225社では7%にあたる15社、TOPIX100社では10社と、極めて低い水準です。



〈海外事情Ⅲ〉

### Board leadership is still lagging when it comes to diversity

- » Diversity in board leadership continues to climb, albeit less steeply compared with previous years.
- » In particular, the representation of women is marginally increasing on all counts. The same is true for the representation of underrepresented minorities in board leadership, which improved a few points from last year in all categories but one — only 8% of S&P 500 independent board chairs self-identify as underrepresented minorities, a decrease of one point from last year.

### S&P 500 BOARD AND COMMITTEE LEADERSHIP ROLES

	Underrepresented minorities		Women	
	2023	2022	2023	2022
Independent board chair	8%	9%	18%	14%
Lead director	12%	10%	15%	14%
Audit committee chair	14%	14%	34%	32%
Compensation committee chair	17%	15%	36%	33%
Nominating/governance committee chair	19%	18%	39%	34%

### Boards are more transparent about diversity

- » Nearly all S&P 500 boards disclose their gender balance (98%) and composition relating to underrepresented minorities (97%).
- » More boards this year — 56%, up from 50% last year — report implementation of a policy like the Rooney Rule for candidate pools.

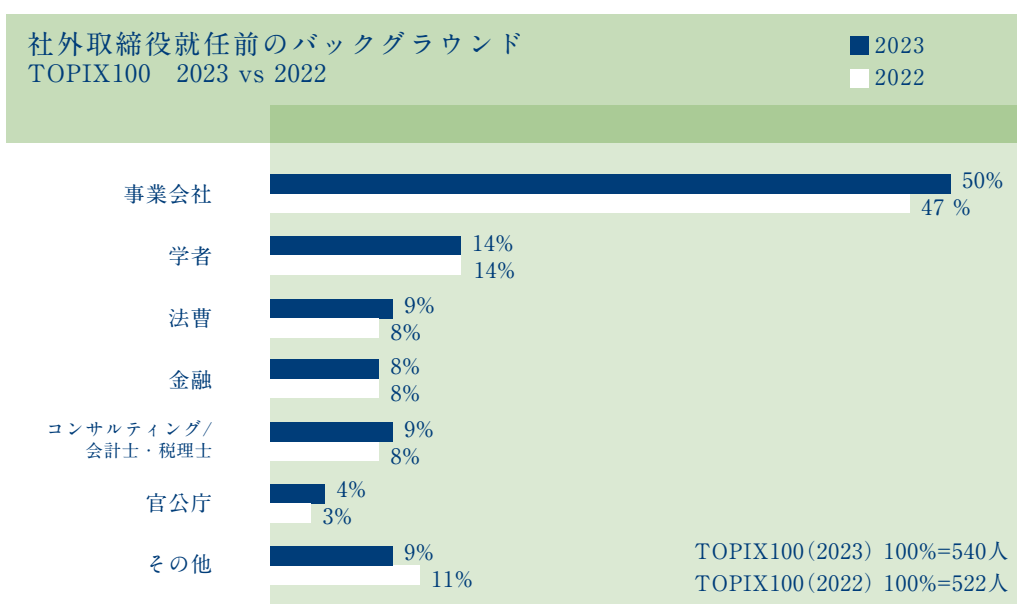
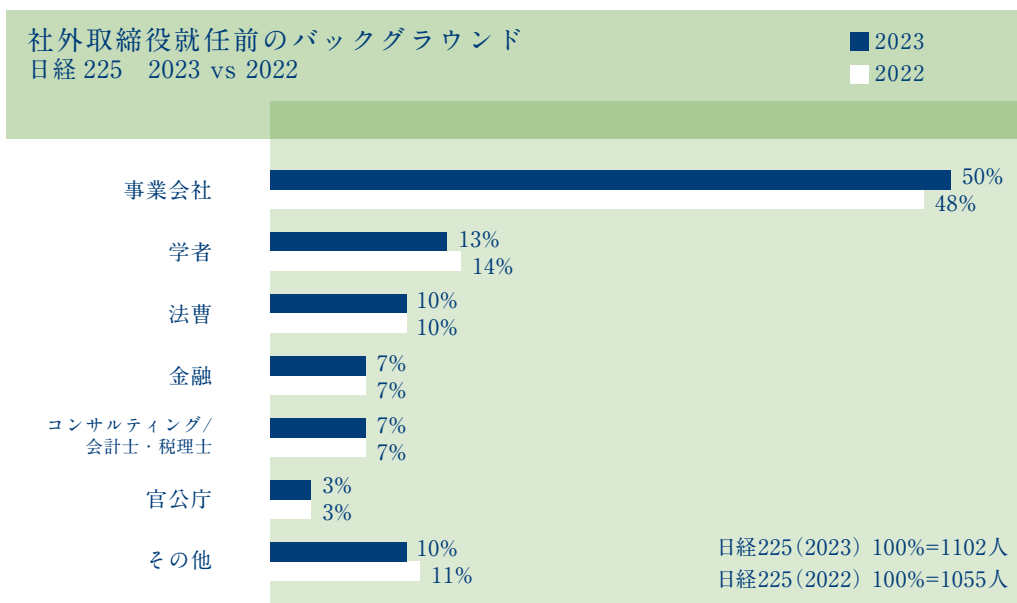
### DISCLOSING DIVERSITY ON S&P 500 BOARDS

	2023	2022	2021
Boards disclosing the gender of directors by name	50%	39%	28%
Boards disclosing gender diversity stats at board level	48%	56%	n/a
Boards disclosing their racial or ethnic composition	97%	93%	60%
Former CEO (non-executive)	47%	41%	28%
Boards making a general statement on LGBTQ+ composition	19%	15%	6%
Boards identifying LGBTQ+ directors by name	7%	6%	n/a
Boards with a policy like the Rooney Rule	56%	50%	39%

米国Spencer Stuart Board Index 2023より抜粋

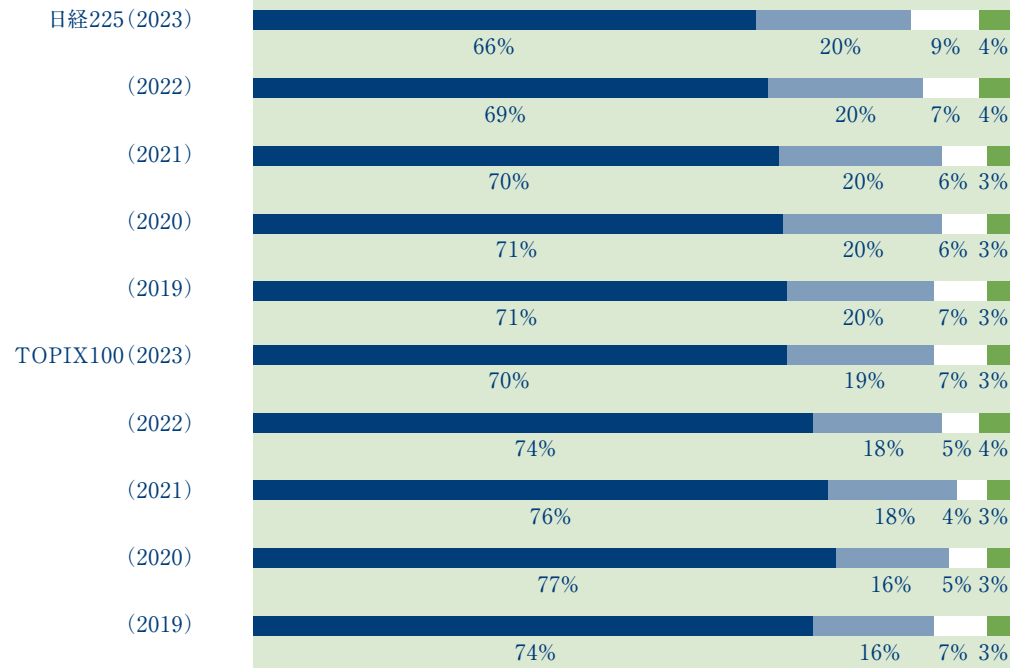
<https://www.spencerstuart.com>

社外取締役のバックグラウンドを見ると、2023年現在、事業会社の出身者が最大の割合を占めています。日経225社では社外取締役1,102人中548人、TOPIX100社では社外取締役540人中268人と、いずれも約半数を占めています。その中で最も多いのは、現在は両企業群ともに社長・会長・CEO経験者ですが、この割合は微減傾向です。社外取締役の増員が求められる一方、社長・会長・CEOの経験者は限られているため、企業のトップを経験していない社外取締役が増加しています。



事業会社出身の社外取締役のバックグラウンド  
日経225 vs TOPIX100

■ 社長・会長・CEO ■ その他取締役  
□ その他役員 ■ 役員以外



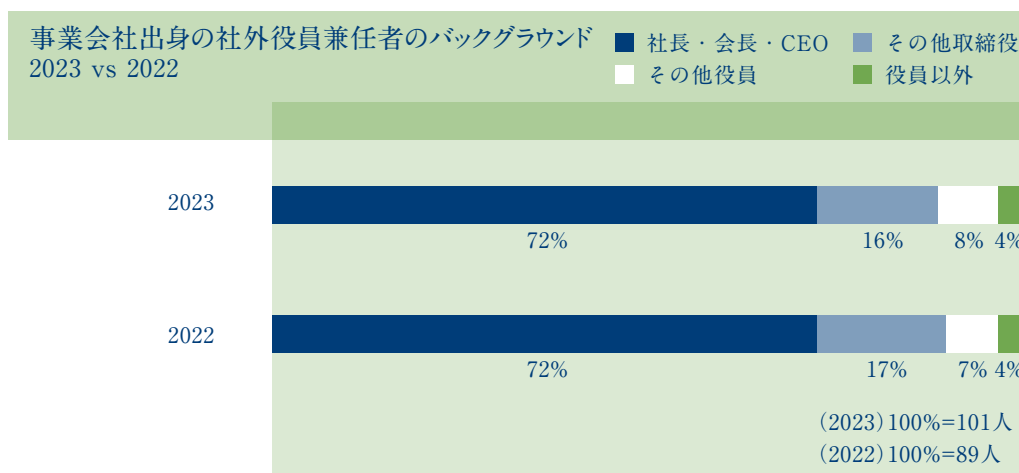
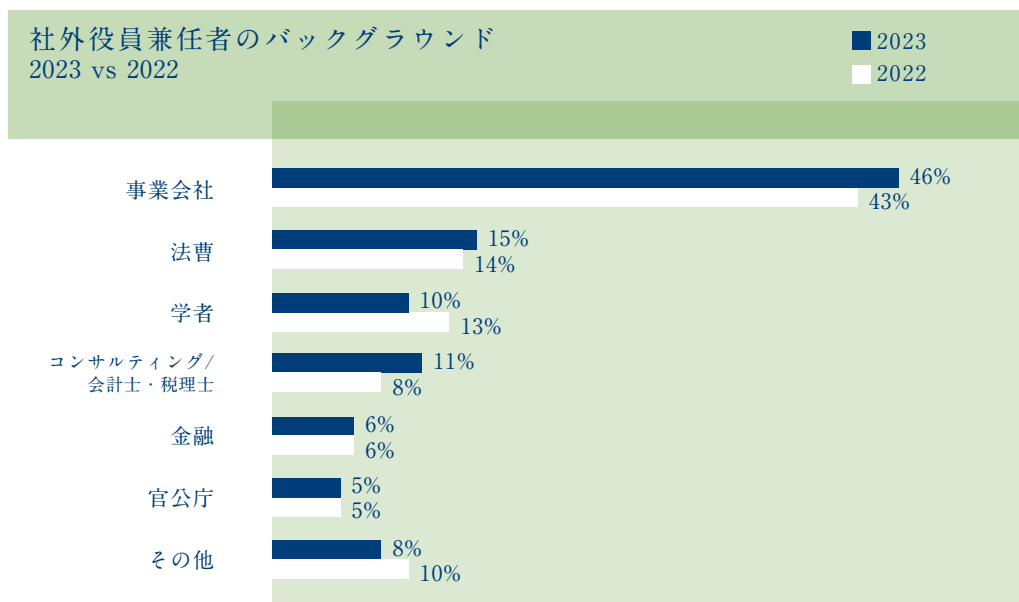
日経225 (2023) 100%=548人  
日経225 (2022) 100%=502人  
日経225 (2021) 100%=483人  
日経225 (2020) 100%=458人  
日経225 (2019) 100%=418人

TOPIX100 (2023) 100%=268人  
TOPIX100 (2022) 100%=243人  
TOPIX100 (2021) 100%=225人  
TOPIX100 (2020) 100%=217人  
TOPIX100 (2019) 100%=199人



日経225社とTOPIX100社を合わせると、社外取締役および社外監査役のうち218人が、他社の社外役員を兼任しています。そのバックグラウンドで最大の割合を占めるのは事業会社出身者で、46%にあたる101人です。このうち72%は社長・会長・CEOのいずれか、もしくは複数の経験者です。

日経225社とTOPIX100社の全て(232社)が社外役員を起用していますが、この中の28社は、社外役員の兼任社数の上限について具体的な数をコーポレート・ガバナンス報告書に記載しています。ただし、うち15社は“原則として”、“目安とする”と付記しているので、例外的なケースも想定していることがうかがえます。



〈海外事情Ⅳ〉

**Most boards limit additional board activity by directors and CEOs**

- » Eighty-one percent of S&P 500 boards report that they have some limit on directors accepting other public company directorships — slightly up from 80% last year and 76% a decade ago. Limits take different forms: some apply to all directors, while others apply only to audit committee members or directors who are public company CEOs/executives.
- » Seventy-two percent of boards report having a numerical limit for public corporate directorships applicable to all directors — up from 70% in 2022. Most of these policies limit directors to three or four additional public directorships.
- » Forty-four percent of boards restrict the number of other public company audit committees on which their audit committee members can serve, with nearly all setting a limit of no more than two other audit committees. This is unchanged from last year.

**S&P 500 DIRECTORS: BOARDS WITH LIMITS ON ADDITIONAL CORPORATE DIRECTORSHIPS**

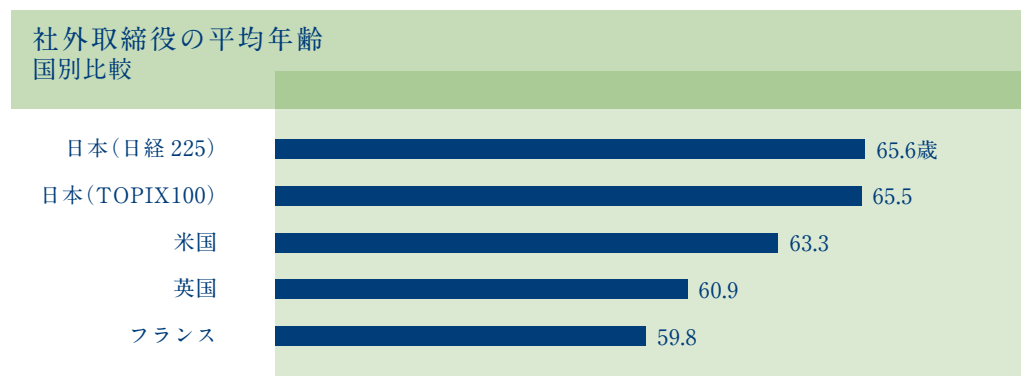
Number of additional corporate directorships allowed	All or retired directors	Full-time employed	Audit committee
1	0%	24%	0%
2	2%	19%	44%
3	44%	1%	1%
4	23%	0%	0%
5	2%	0%	0%
6	0%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>72%</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>

- » A quarter of S&P 500 boards (25%) report having a specific limit on the number of outside public boards on which their CEOs can serve. Nearly all of these limit CEOs to one or two outside public boards. Two boards allow their CEOs to serve on three outside public corporate boards.
- » Ninety-two boards do not report specific limits on additional board service, compared with 98 last year. Of those 92 boards, 98% require directors to notify the board chair before accepting an invitation to join another company board or encourage directors to “reasonably limit” their other board service commitments.

米国Spencer Stuart Board Index 2023より抜粋

<https://www.spencerstuart.com>

社外取締役の平均年齢は、日経225社65.6歳、TOPIX100社65.5歳で、欧米主要国と比べてやや高い水準です。日本では、第一線から退いた後に社外取締役に就任するケースが多いためと考えられます。

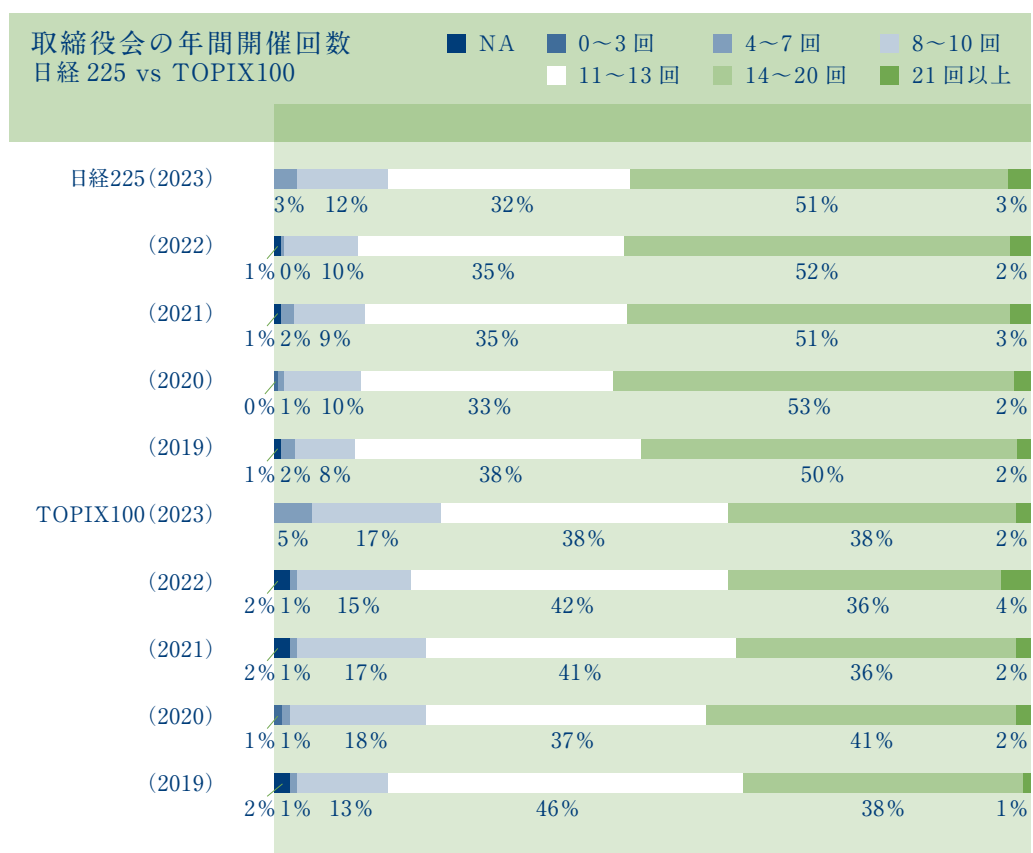


2021年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂によって、経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル(知識・経験・能力)と、各取締役の保有スキルの対応を公表するよう、義務化されました。義務化以前に行った2021年の調査においても、日経225社・TOPIX100社のうち105社(44%)は、株主総会招集通知に各取締役の保有スキルを明記していました。2023年には、該当企業数が大幅に増え、ウェブサイト等も含めると228社(98%)が取締役会メンバーのスキル一覧を公表しています。スキル公表の対象は、試行段階であった2021年には社外役員のみ企業もありましたが、2022年はほぼ全社が取締役全員としています。監査役会設置会社では、7割近くの企業が、監査役のスキルも公表しています。

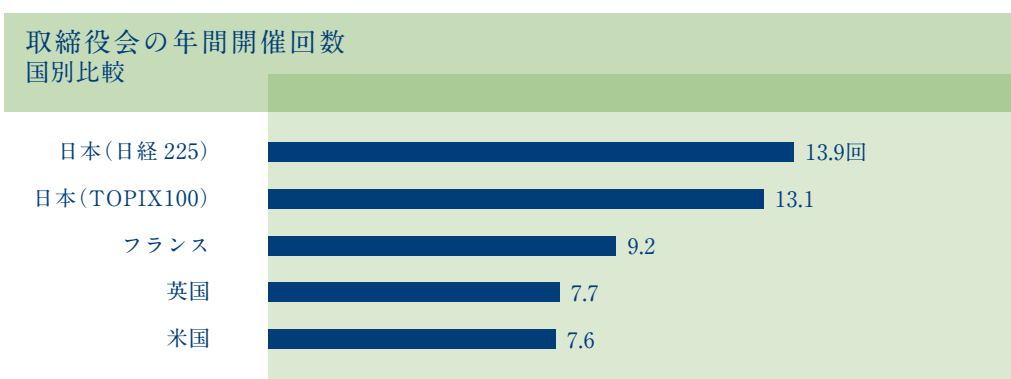
公表するスキルマトリックスの項目構成は、企業によって異なります。企業経営、財務・会計、法務・リスクマネジメントなどの専門スキルのみの場合もあれば、業界経験なども記載する場合があります。また、各スキル項目について定義や選定理由を記載する、スキルマトリックスに照らして長期経営戦略に必要なスキルを明確化するというケースも増えています。企業が取締役会の多様性・有効性を客観的に確認するためのツールとして、スキルマトリックスが活用されるようになっていきます。

## 取締役会の組織とプロセス

取締役会の年間開催回数は、日経225社では平均13.9回、TOPIX100社では平均13.1回です。取締役会を年間14回以上実施した企業は、昨年と同様、日経225社では54%、TOPIX100社では40%でした。平均月1回以上開催している企業は、日経225社では83%、TOPIX100社では74%です。取締役会の議決が必要な事案に関する法律上の規定は、2005年の会社法制定以降、緩和されずに現在に至ります。

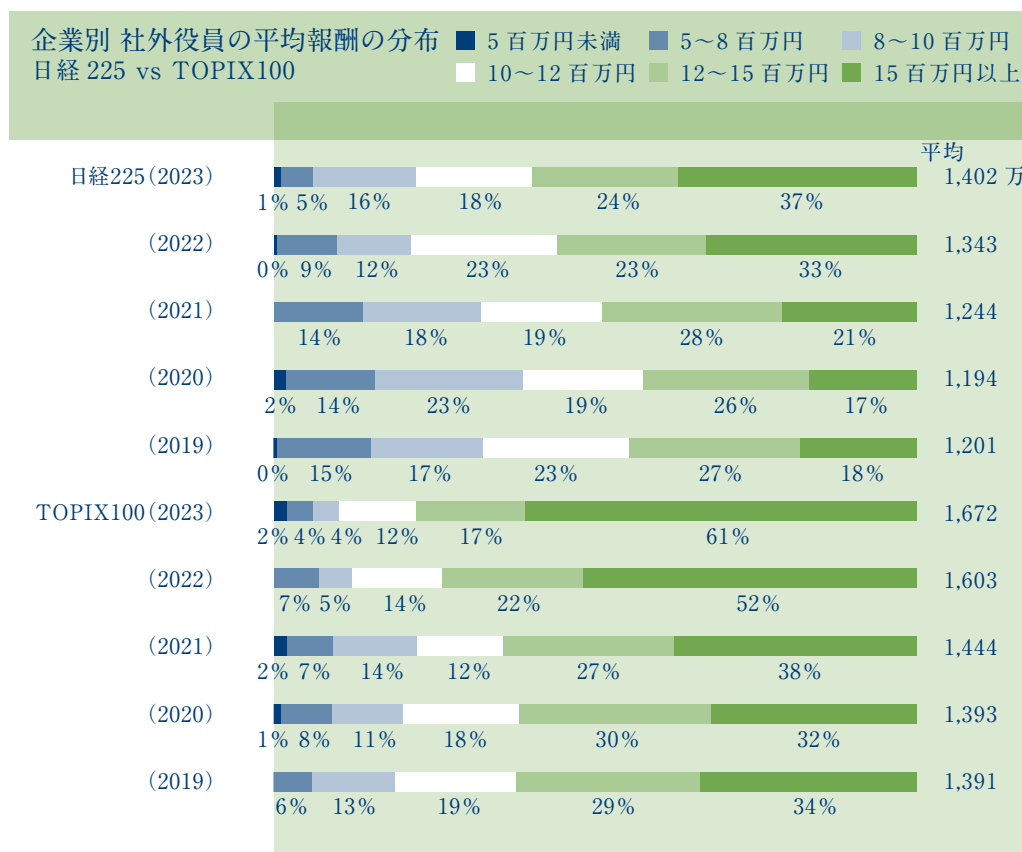


一方、欧米諸国の取締役会の年間開催数は、フランスが9.2回、米国は7.6回、英国7.7回と、日本と比べると少なくなっています。



## 取締役・監査役の報酬

社外役員（社外取締役および社外監査役）の平均報酬は、例年通りTOPIX100社が日経225社に比べて、全体的にやや高くなっています。平均報酬1,000万円未満の企業が、日経225社では22%、TOPIX100社では11%です。なお、日経225社の平均報酬額は、昨年より59万円増加の1,402万円、標準偏差が485万円、変動係数が0.35と、依然ばらつきが大きくなっています。TOPIX100社の平均報酬額は、昨年より69万円増加の1,672万円、標準偏差595万円、変動係数0.36と、こちらもばらつきが大きい状況です。平均報酬額が最も高いケースは、トヨタ自動車(株)で5,000万円、最も低いケースはエムスリー(株)で430万円です。



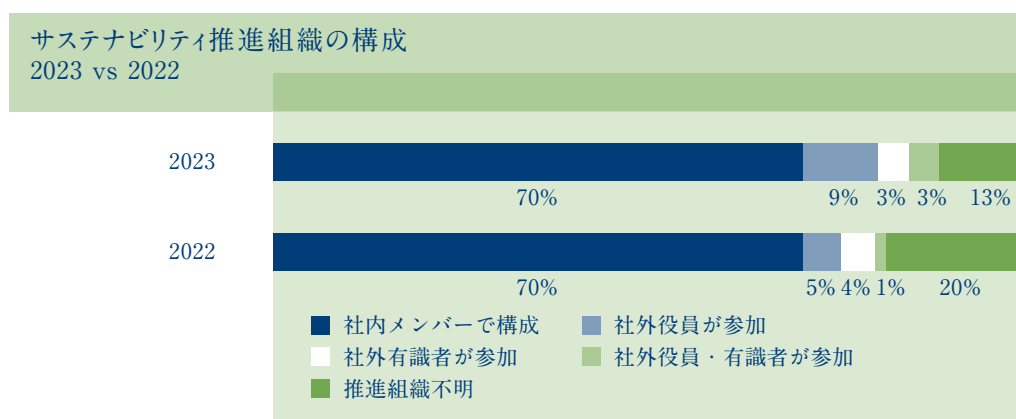
2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードによって、企業は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティに関する課題への対応方針、およびその内容の開示を求められています。

また、内閣府令の改正により、2023年3月期より、有価証券報告書に「サステナビリティに関する考え方及び取組」についての記載欄を新設したうえ、「戦略」及び「指標及び目標」については各企業が必要性を踏まえて開示することとなりました。これを受けて、「サステナビリティ方針」「サステナビリティビジョン」等、サステナビリティに関する基本方針を条文化している企業は、前年の142社（60%）から153社（66%）に増加しています。

推進体制として、取締役会の諮問機関としてのサステナビリティ委員会等、全社的な組織を設置している企業は、日経225社・TOPIX100社のうち201社、87%（前年190社、80%）となっています。推進組織の多くが、経営トップと担当役員、および関連部門担当者等の社内メンバーで構成されています。ただし、一部企業では社外メンバーも参画しており、当該企業の割合は全体として増加しています。社外役員が参画している企業は昨年の12社（5%）から 22社（9%）に、社外役員と社外有識者が参画している企業は昨年の2社（1%）から8社（3%）へと増加しました。社外有識者のみが参画する企業は昨年の10社（4%）から8社（3%）に減少しています（\*）。

また、社内推進組織を設置したうえで、社外有識者によるアドバイザー・コミッティなどを設置している企業も10社（4%）から15社（6%）に増加しています。

（\*アドバイザーとしての参加や必要に応じた招聘なども含む）

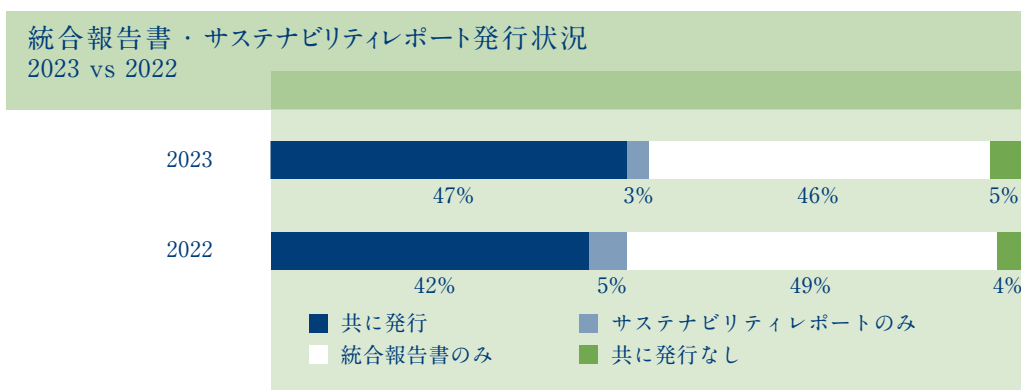


サステナビリティ推進組織の委員長・議長は、過半数のケースで社長・CEOですが（61%）、担当役員が務める企業が昨年の22%から28%に増加しています。社外取締役が委員長・議長に就いている企業は6社（3%）です。

多くの企業では、サステナビリティを重要な経営課題の一つと捉え、社長・CEOら経営トップが陣頭に立つ体制を敷いています。一方で、チーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSuO、同等のポジションを含む）を選任する企業が、日経225社・TOPIX100社のうち24社となり、昨年の20社から若干増加しました。チーフ・サステナビリティ・オフィサーに選任されているのは、多くの場合、執行役クラスですが、フェローとして専門家を招聘する、あるいは部長クラスを選任するケースも見られます。

大多数の企業は、自社ウェブサイトでサステナビリティに関する取り組みを開示しています。日経225社・TOPIX100社のうち、1社を除く231社が、自社ウェブサイトにてサステナビリティ関連の取り組みをまとめたページを設けています。内容は、方針や姿勢、取組みの概略をまとめたものから、統合報告書の該当ページへのリンク、事例や関係者インタビューなどを盛り込んだものまで、様々です。

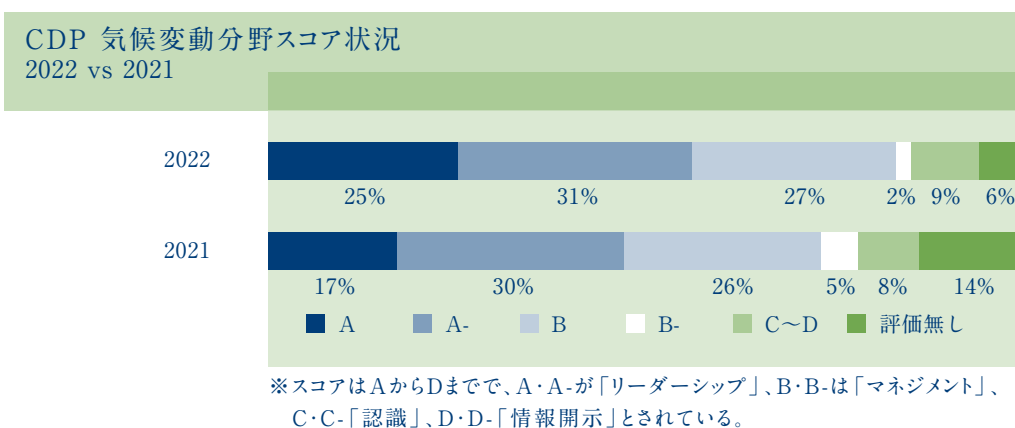
さらに、日経225社・TOPIX100社の過半数近い115社が、サステナビリティ・レポートを発行しています。ちなみに日経225社・TOPIX100社の9割超の214社が、統合報告書を発行しています。統合報告書を発行していない企業18社のうち、7社はサステナビリティ・レポートのみを発行しています。





プライム市場上場企業は、改訂コーポレートガバナンス・コードによって、サステナビリティに関する開情報の質・量を、国際的な気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）、もしくは同等の組織が示した枠組みに基づいて充足するよう、求められています。今回の調査時点で、日経225社・TOPIX100社の9割強の220社が、TCFDの枠組みに準拠して情報開示を行う意志を示しています。これらの企業は枠組みに沿った情報開示を進めており、33社は詳細をまとめたTCFDレポートを発行しています。

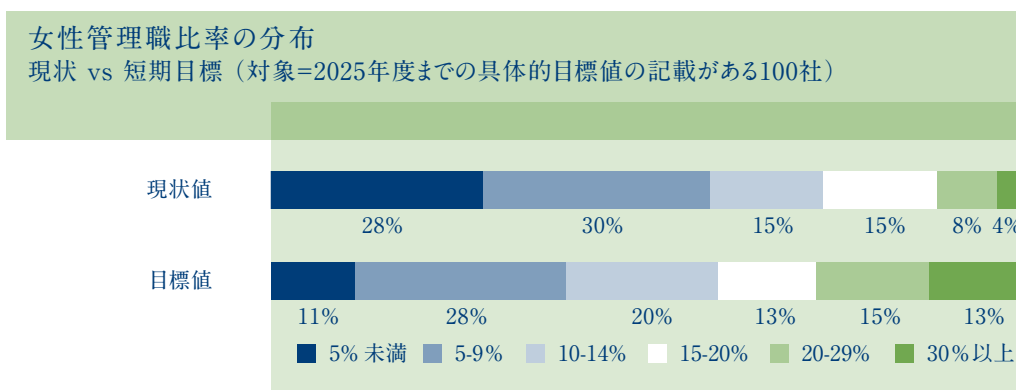
TCFDの枠組みに準拠した、グローバル・スタンダードとなっている情報開示の仕組みを提供しているのが、国際的な環境非営利組織CDPです。CDPは、各分野の取り組みについて企業に質問書を送り、回答に基づいて各社のスコアを公表、その結果はESG投資のインデックスなどにも活用されています。CDPの調査対象は、従来は大企業を中心とした500社弱でしたが、2022年からは、プライム市場上場企業全てとなりました。日経225社・TOPIX100社の気候変動分野の取り組みをみると、2022年に情報を開示してスコアを得たのは217社、うち57社が最高位のAスコアを獲得しています。



人材の活用やマネジメントに対する考え方については、日経225社・TOPIX100社の多くが人材関連のウェブページで発信しています。これらの情報を企業理念や行動指針の一部として位置付けている企業も多く見られます。有価証券報告書のサステナビリティ情報開示の一環として、人材育成・社内環境整備の方針の記載が求められるようになりました。そのため、コーポレートガバナンス報告書や有価証券報告書に、「人材ビジョン」「人材ポリシー」等を明文化・条文化する企業は、日経225社・TOPIX100社合わせて昨年の38社（16%）から80社（34%）へと大幅に増加しました。

多様性の確保についても、改訂コーポレートガバナンス・コードによって、考え方とともに、自主的かつ測定可能な目標値の開示が求められています。

コーポレートガバナンス報告書等で、自主的かつ測定可能な女性管理職比率、もしくは女性管理職数を公表している企業は、日経225社・TOPIX100社中175社（75%）です。女性管理職比率について、2025年度までの短期目標値を公表している企業（100社）を見ると、12%の企業は現時点で既に20%を超えているものの、6割弱の企業は未だ10%未満です。目標値としては、5～9%という現実的数値を掲げる企業が28%と最多ですが、20%超の目標値を設定する企業も3割近く（28%）にのぼっています。



中途採用者と外国籍人材の採用・登用に関しても、多くの企業が現状の数値を公表しています。しかし、数値目標に関しては、「適材適所で採用・登用を行う」「属性によって区別しない」などとして、具体的に明示しない企業が少なからず見られます。

さらに、ガバナンスの取り組みの一つとして、役員報酬の算出にサステナビリティ関連の業績評価指標（ESG指標）を組み込む企業が増えています。日経225社・TOPIX100社のうち、有価証券報告書やコーポレート・ガバナンス報告書等において、ESG指標の採用（2023年度からの採用を含む）を明記している企業は、去年の97社（41%）から大幅に増加し、122社（53%）と半数を超えています。ESG指標は、業績連動株式報酬の算出に用いるケースが最も多く見られますが、年次賞与や基本報酬のポジション判断に採用している企業もあります。現在、用いられている主なESG指標は、CO<sub>2</sub>排出削減量・削減率、従業員エンゲージメント指数などです。また、ダウ・ジョーンズやMSCIなどが選定するESG株式指数構成銘柄に指定されていることを、役員報酬の算定材料に含めるケースもあります。

取締役会・監査役会に関するデータ  
日経225 & TOPIX100採用銘柄企業

企業情報			取締役の数			監査役の数			監査等委員			取締役			社外取締役の報酬平均										
会社名	日経225TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成	社内	社外	独立	社内	社外	独立	社内	社外	独立	任期(年)	平均年齢	平均年齢	平均年齢	年間取締役会議数	社外取締役(百万円)	社外監査役(百万円)	社外取締役+社外監査役(百万円)					
(株)ニッスイ	N	768,181	監査役	6	3	3	9	1	3	3	4		1	5	2	2	63	66	66	22	12.0	12.7	12.3		
(株)INPEX	N	2,324,660	監査役	7	5	5	12	1	4	4	5		1	5	4	4	65	70	70	15			15.0		
コムシスホールディングス(株)	N	563,295	監査委	6	4	4	10						1	4	5	1	3	2	2	61	59	59	9	8.0	8.0
大成建設(株)	N	1,642,712	監査役	8	4	4	12	2	4	4	6		1	2	4	4	64	70	70	13	13.5	14.3	13.9		
(株)大林組	N	1,983,888	監査役	6	5	5	11	2	3	3	5		1	10	3	3	66	66	66	15	10.2	6.8	8.6		
清水建設(株)	N	1,933,814	監査役	7	4	4	11	2	3	3	5		1	5	3	3	64	66	66	17			12.3		
(株)長谷工コーポレーション	N	1,027,277	監査役	9	5	5	14	2	3	3	5		1	6	4	4	63	64	64	14			8.4		
鹿島建設(株)	N	2,391,579	監査役	7	5	5	12	2	3	3	5		1	6	2	2	68	71	71	14			16.1		
大和ハウス工業(株)	N/T	4,908,199	監査役	8	5	5	13	3	3	3	6		1	7	3	3	64	68	68	16			11.1		
積水ハウス(株)	N/T	2,928,835	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5		1	4	3	3	60	63	63	12			21.7		
日揮ホールディングス(株)	N	606,890	監査役	4	3	3	7	2	3	3	5		1	7	6	6	66	69	69	16			9.9		
(株)日清製粉グループ本社	N	798,681	監査委	8	6	6	14						1	3	4	1	3	3	3	61	71	71	13	7.5	7.5
明治ホールディングス(株)	N	1,062,157	監査役	5	4	4	9	2	2	2	4		1	8	3	3	67	64	64	19	15.5	14.5	15.2		
日本ハム(株)	N	1,259,792	監査役	5	3	3	8	2	3	3	5		1	4	3	3	60	65	65	18			9.8		
エムスリー(株)	N/T	230,818	監査委	7	5	4	12						0	3	3	1	7	7	3	54	54	52	12	4.3	4.3
(株)ディー・エヌ・エー	N	134,914(※1)	監査役	4	3	3	7	0	4	4	4		1	7	2	2	52	61	61	17			10.7		
サッポロホールディングス(株)	N	478,422(※1)	監査委	5	6	6	11						1	2	3	1	3	2	2	59	68	68	16	7.6	7.6
アサヒグループホールディングス(株)	N/T	2,511,108(※1)	監査役	4	4	4	8	2	3	3	5		1	7	2	2	62	68	68	12			11.1		

企業情報			取締役の数			監査役の数			監査等委員			取締役				社外取締役の報酬平均										
会社名	日経22510PKX100	売上高(百万円)	機関構成	社内	社外	≧5独立	総数	社内	社外	≧5独立	総数	社内	社外	総数	任期(年)	平均年齢				平均在職年数※ 社内	平均在職年数※ 社外	平均在職年数※ ≧5独立	年間取締役会議数	社外取締役(百万円)	社外監査役(百万円)	社外取締役+社外監査役(百万円)
																平均年齢	社内	社外	≧5独立							
キリンホールディングス(株)	N/T	1,989,468 (※1)	監査役	5	7	6	12	2	3	3	5					1	6	3	3	64	67	67	13	19.7	14.3	17.7
宝ホールディングス(株)	N	350,665	監査役	4	3	3	7	2	3	2	5					1	8	3	3	60	58	58	14			11.3
双日(株)	N	2,479,840 (※7)	監査役	4	5	5	9	2	3	3	5					1	3	2	2	61	65	65	17	10.8	8.0	9.6
キッコーマン(株)	N	618,899 (※1)	監査役	7	4	4	11	2	2	2	4					1	13	7	7	69	79	79	11	11.0	11.5	11.1
味の素(株)	N/T	1,359,115	指名委	5	6	6	11									1	1	2	2	59	68	68	18	15.1		15.1
(株)ニチレイ	N	662,204	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5					1	3	2	2	56	65	65	19	7.7	10.7	8.7
日本たばこ産業(株)	N/T	2,657,832 (※1)	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5					1	4	4	4	58	68	68	13			21.1
J.フロントリテイリング(株)	N	359,679 (※1)	指名委	4	7	7	11									1	9	3	3	65	68	68	15	17.3		17.3
(株)三越伊勢丹ホールディングス	N	487,407	指名委	3	6	6	9									1	1	2	2	58	68	68	12	12.3		12.3
東急不動産ホールディングス(株)	N	1,005,836 (※4)	監査役	8	5	5	13	2	2	2	4					1	5	3	3	64	66	66	12			8.4
(株)セブン&アイ・ホールディングス	N/T	11,811,303 (※4)	監査役	6	9	9	15	2	3	3	5					1	10	2	2	65	62	62	17	17.3	18.7	17.6
帝人(株)	N	1,018,751	監査役	4	4	4	8	2	3	3	5					1	2	3	3	58	68	68	13	14.4	13.7	14.1
東レ(株)	N/T	2,489,330 (※1)	監査役	8	5	5	13	2	3	3	5					1	5	5	5	65	74	74	15	14.0	12.0	13.1
(株)クラレ	N	756,376	監査役	7	4	4	11	2	3	3	5					1	5	4	4	63	67	67	14			13.6
旭化成(株)	N/T	2,726,485	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5					1	3	4	4	62	65	65	15	17.7	13.3	15.1
(株)SUMCO	N	441,083	監査委	5	5	5	10									1	4	5		66	66	66	16	8.8		8.8
(株)ネクソン	N	353,714 (※1)	監査委	4	4	3	8									0	3	3		50	62	67	9	24.3		24.3
王子ホールディングス(株)	N	1,706,641	監査役	8	4	4	12	2	3	3	5					1	5	4	4	63	65	65	15			11.0

企業情報			取締役の数			監査役の数			監査等委員			取締役				社外取締役の報酬平均								
会社名	日経225TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成	社内	社外	独立	社内	社外	独立	社内	社外	独立	任期(年)	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	年間取締役会議数	社外取締役(百万円)	社外監査役(百万円)	社外取締役+社外監査役(百万円)			
日本製紙(株)	N	1,152,645	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4			1	5	5	5	63	70	70	13	10.6		
(株)レゾナック・ホールディングス	N	1,392,621	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5			1	3	3	3	58	70	70	14	16.3	12.7	14.7
住友化学(株)	N	2,895,283 (※1)	監査役	8	4	4	12	2	3	3	5			1	5	5	5	64	71	71	16	13.2	14.3	13.6
日産化学(株)	N	228,065	監査役	6	4	4	10	1	3	3	4			1	6	2	2	62	64	64	12			16.9
東ソー(株)	N	1,064,376	監査役	5	4	4	9	1	3	3	4			1	2	4	4	60	67	67	15			13.3
(株)トクヤマ	N	351,790	監査委	5	4	4	9						1	4	5			62	63	63	17	14.0		14.0
デンカ(株)	N	407,559	監査委	5	4	4	9						1	3	4			63	65	65	15	12.0		12.0
信越化学工業(株)	N/T	2,808,824	監査役	4	5	5	9	1	3	3	4			1	19	6	6	74	74	74	13			20.6
協和キリン(株)	N	398,371 (※1)	監査役	4	5	5	9	2	3	2	5			1	3	2	2	62	68	68	13	16.8	15.5	16.2
三井化学(株)	N	1,879,547 (※1)	監査役	5	3	3	8	2	3	3	5			1	4	2	2	62	67	67	13			11.3
三菱ケミカルグループ(株)	N/T	4,634,532 (※1)	指名委	4	4	4	8							1	4	5	5	62	65	65	7	18.2		18.2
UBE(株)	N	494,738	監査委	5	5	5	10						1	3	4			63	64	64	13	8.7		8.7
(株)電通グループ	N	1,243,883 (※7)	指名委	4	6	6	10							1	6	1	1	57	60	60	15	8.4		8.4
花王(株)	N/T	1,551,059	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5			1	4	3	3	63	66	66	14	15.0	14.3	14.8
武田薬品工業(株)	N/T	4,027,478 (※1)	監査委	3	12	12	15						0	4	4			55	65	65	8	32.6		32.6
アステラス製薬(株)	N/T	1,518,619 (※1)	監査委	4	7	7	11						1	3	4			59	62	62	14	18.6		18.6
住友ファーマ(株)	N	555,544 (※1)	監査役	5	4	4	9	2	3	2	5			1	5	3	3	63	64	64	18			9.8
塩野義製薬(株)	N/T	426,684 (※1)	監査役	2	4	4	6	2	3	3	5			1	15	4	4	66	66	66	12			18.5

企業情報			取締役の数			監査役の数			監査等委員			取締役			社外取締役の報酬平均											
会社名	白紙2510PKX100	売上高(百万円)	機関構成	社内	社外	≒独立	社内	社外	≒独立	社内	社外	総数	任期(年)	平均在職年数※	平均在職年数※	平均在職年数※	平均年齢	平均年齢	平均年齢	年間取締役会議回数	社外取締役(百万円)	社外監査役(百万円)	社外取締役+社外監査役(百万円)			
中外製薬(株)	N/T	1,259,946 (※1)	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5			2	3	1	1	60	70	70	10	16.0	12.7	14.3		
エーザイ(株)	N/T	744,402 (※1)	指名委	4	7	7	11							1	12	2	2	67	62	62	10	10.8		10.8		
小野薬品工業(株)	T	447,187 (※1)	監査役	4	3	3	7	2	2	2	4			1	6	3	3	59	66	66	12	19.3	14.5	17.4		
テルモ(株)	N/T	820,209 (※1)	監査委	6	5	5	11						1	2	3	1	4	4	4	62	65	65	12	15.6		15.6
第一三共(株)	N/T	1,278,478 (※1)	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5			1	4	2	2	63	67	67	13	19.0	15.3	17.3		
大塚ホールディングス(株)	N/T	1,737,998 (※1)	監査役	8	5	5	13	1	3	2	4			1	8	4	4	61	69	69	12			8.3		
D I C(株)	N	1,054,201	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4			1	7	3	3	63	67	67	15	14.3	14.5	14.4		
(株)オリエンタルランド	N/T	483,123	監査役	7	4	4	11	1	3	3	4			1	13	7	7	65	80	80	10	11.0	16.7	13.6		
Zホールディングス(株)	N/T	1,672,377 (※1)	監査委	6	4	4	10						0	4	4	1	3	3	3	49	57	57	15	20.5		20.5
トレンドマイクロ(株)	N	223,795	監査役	4	2	2	6	0	4	4	4			1	22	3	3	64	70	70	9	8.0	8.3	8.2		
(株)サイバーエージェント	N	710,575	監査委	4	4	4	8						1	2	3	1	18	4	4	48	57	57	13	9.4		9.4
楽天グループ(株)	N	1,927,878 (※1)	監査役	5	7	7	12	1	3	3	4			1	7	5	5	60	63	63	13	12.2	9.5	11.0		
富士フイルムホールディングス(株)	N/T	2,859,041	監査役	6	4	4	10	2	2	2	4			1	3	3	3	61	66	66	14			10.9		
コニカミノルタ(株)	N	1,130,397	指名委	4	5	5	9							1	2	2	2	60	65	65	13	13.2		13.2		
(株)資生堂	N/T	1,067,355	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5			1	3	3	3	58	65	65	13	11.2	13.0	11.9		
出光興産(株)	N	9,456,281	監査役	7	4	4	11	2	2	2	4			1	4	3	3	60	63	63	15			13.1		
ENEOSホールディングス(株)	N/T	15,016,554	監査委	10	6	6	16						2	3	5	1	2	3	3	61	66	66	14	14.1		14.1
横浜ゴム(株)	N	860,477 (※1)	監査委	8	8	7	16						2	3	5	1	2	2	3	56	64	66	17	8.9		8.9

企業情報			取締役の数				監査役の数				監査等委員				取締役				社外取締役の報酬平均									
会社名	日経225TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成	社内	社外	独立	総数	社内	社外	独立	総数	社内	社外	総数	任期(年)	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢
(株)ブリヂストン	N/T	4,110,070 (※1)	指名委	4	8	8	12									1	2	6	6	62	62	62	14	21.1		21.1		
A G C (株)	N	2,035,874	監査役	4	3	3	7	1	3	3	4					1	7	3	3	64	64	64	14	14.3	16.0	15.1		
日本板硝子(株)	N	763,521	指名委	1	6	5	7									1	1	2	2	50	66	65	12	11.3		11.3		
日本電気硝子(株)	N	324,634	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4					1	4	3	3	60	65	65	14			6.7		
住友大阪セメント(株)	N	204,705	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5					1	7	3	3	64	61	61	16			9.5		
太平洋セメント(株)	N	809,542	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4					1	5	4	4	65	72	72	15			13.4		
東海カーボン(株)	N	340,371	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4					1	6	3	3	61	67	67	21			9.0		
T O T O (株)	N	701,187	監査委	10	5	5	15					1	3	4		1	6	2	2	60	67	67	12	10.0	3.0	8.3		
日本碍子(株)	N	559,240	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4					1	6	7	7	62	72	72	14	14.0	9.3	11.7		
日本製鉄(株)	N/T	7,975,586 (※1)	監査委	10	5	5	15					2	3	5		1	3	2	2	63	70	70	14	10.0		10.0		
(株)神戸製鋼所	N	2,472,508	監査委	7	6	6	13					2	3	5		1	3	3	3	60	65	65	16	10.6		10.6		
J F E ホールディングス(株)	N	5,268,794 (※1)	監査役	5	3	3	8	2	3	3	5					1	5	5	5	65	68	68	15			13.1		
大平洋金属(株)	N	34,852	監査役	6	3	3	9	1	3	3	4					1	5	7	7	61	63	63	21			6.2		
(株)日本製鋼所	N	238,721	監査役	5	4	4	9	2	2	2	4					1	3	2	2	61	68	68	18			10.6		
三井金属鉱業(株)	N	651,965	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4					1	3	4	4	59	69	69	13			15.6		
三菱マテリアル(株)	N	1,625,933	指名委	4	7	7	11									1	6	4	4	64	67	67	19	15.3		15.3		
住友金属鉱山(株)	N/T	1,422,989	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4					1	7	3	3	62	66	66	17	14.3	12.0	13.4		
D O W A ホールディングス(株)	N	780,060	監査役	6	3	3	9	1	3	3	4					1	4	3	3	62	65	65	15			14.0		



企業情報			取締役の数			監査役の数			監査等委員			取締役					社外取締役の報酬平均									
会社名	白紙2510PK100	売上高(百万円)	機関構成	取締役			監査役			監査等委員			取締役					社外取締役の報酬平均								
				社内	社外	≒独立	社内	社外	≒独立	社内	社外	≒独立	任期(年)	平均在職年数※	平均在職年数※	平均在職年数※	平均年齢	平均年齢	平均年齢	年間取締役会議回数	社外取締役(百万円)	社外監査役(百万円)	社外取締役+社外監査役(百万円)			
古河電気工業(株)	N	1,066,326	監査役	6	5	5	11	3	3	3	6					1	3	4	4	59	69	69	17	14.8	12.0	13.8
住友電気工業(株)	N/T	4,005,561	監査役	9	5	5	14	2	3	3	5					1	8	4	4	67	74	74	15			18.0
(株)フジクラ	N	806,453	監査委	5	4	4	9					1	4	5		1	2	3	3	60	66	66	15	13.4		13.4
(株)しずおか フィナンシャルグループ	N	287,386 (※9)	監査委	5	5	5	10					1	3	4		1	0	0	0	60	66	66	5	11.0		11.0
(株)リクルート ホールディングス	N/T	3,429,519 (※1)	監査役	4	4	4	8	2	2	2	4					1	7	3	3	50	58	58	8	26.0	15.5	21.8
オークマ(株)	N	227,636	監査役	7	4	4	11	2	2	2	4					1	10	2	2	62	69	69	12			6.5
(株)アマダ	N	365,687 (※1)	監査役	5	4	4	9	2	2	2	4					1	5	5	5	61	69	69	8			7.5
日本郵政(株)	N/T	11,138,580 (※6)	指名委	5	10	10	15									1	3	2	2	67	65	65	12	10.4		10.4
SMC(株)	N/T	824,772	監査役	8	4	4	12	1	2	2	3					1	6	5	5	59	67	67	7			11.5
(株)小松製作所	N/T	3,543,475	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5					1	5	2	2	63	69	69	15	16.6	15.8	16.2
住友重機械工業(株)	N	854,093	監査役	7	4	4	11	2	2	2	4					1	2	4	4	62	68	68	13			8.4
日立建機(株)	N	1,279,468 (※1)	指名委	3	7	5	10									1	3	2	2	59	63	64	13	12.2		12.2
(株)クボタ	N/T	2,678,772	監査役	6	5	5	11	3	3	3	6					1	3	4	4	63	69	69	12	19.3	12.3	15.8
(株)荏原製作所	N	680,870 (※1)	指名委	3	8	8	11									1	6	3	3	64	66	66	14	16.3		16.3
ダイキン工業(株)	N/T	3,981,578	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5					1	16	5	5	72	74	74	16			17.5
日本精工(株)	N	938,098	指名委	4	5	5	9									1	5	1	1	60	70	70	10	12.3		12.3
NTN(株)	N	773,960	指名委	6	5	5	11									1	3	2	2	64	61	61	15	15.5		15.5
(株)ジェイテクト	N	1,678,146 (※1)	監査役	3	3	2	6	2	2	1	4					1	4	3	5	62	63	65	13			7.5

企業情報			取締役の数			監査役の数			監査等委員			取締役					社外取締役の報酬平均							
会社名	日経225TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成	社内	社外	独立	社内	社外	独立	社内	社外	独立	任期(年)	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	年間取締役会議数	社外取締役(百万円)	社外監査役(百万円)	社外取締役+社外監査役(百万円)		
ミネベアミツミ(株)	N	1,292,203	監査役	7	5	5	12	1	3	3	4			1	8	6	6	63	65	65	16		9.9	
(株)日立製作所	N/T	10,881,150 (※1)	指名委	3	9	9	12							1	4	6	6	67	64	64	9	38.2	38.2	
(株)東芝	T	3,361,657	指名委	1	10	10	11							1	1	2	2	56	60	60	20	36.7	36.7	
三菱電機(株)	N/T	5,003,694	指名委	5	7	7	12							1	2	4	4	60	67	67	13	17.4	17.4	
富士電機(株)	N	1,009,447	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5			1	7	2	2	65	66	66	13		10.0	
(株)安川電機	N	555,955 (※1)	監査委	6	4	4	10						2	4	6	1	1	62	60	60	13	15.8	15.8	
ニデック(株)	N/T	2,242,824	監査委	4	6	6	10						2	3	5	1	1	71	58	58	26	4.6	4.6	
オムロン(株)	N/T	876,082	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4			1	4	3	3	59	65	65	14	12.5	16.0	13.7
(株)ジーエス・ユアサコーポレーション	N	517,735	監査役	4	3	3	7	2	2	2	4			1	4	5	5	61	68	68	17		8.6	
日本電気(株)	N	3,313,018 (※1)	指名委	5	7	7	12							1	5	1	1	62	67	67	14	12.6	12.5	12.5
富士通(株)	N/T	3,713,767 (※1)	監査役	4	5	5	9	2	3	3	5			1	6	5	5	63	66	66	13	15.8	13.7	15.0
ルネサスエレクトロニクス(株)	N/T	1,500,853 (※1)	監査役	1	4	4	5	1	3	3	4			1	5	3	3	50	62	62	6	25.0	5.7	16.7
セイコーエプソン(株)	N	1,330,331 (※1)	監査委	4	6	6	10						1	3	4	1	1	62	68	68	13	15.6	15.6	
パナソニックホールディングス(株)	N/T	8,378,942	監査役	7	6	6	13	2	3	3	5			1	5	4	4	62	63	63	12	15.8	9.6	13.0
シャープ(株)	N	2,548,117	監査委	2	5	4	7						0	3	3	1	1	55	62	63	13	17.5	17.5	
ソニーグループ(株)	N/T	11,539,837 (※11)	指名委	2	8	8	10							1	7	3	3	61	61	61	9	28.6	28.6	
TDK(株)	N	2,180,817	監査役	4	3	3	7	2	3	3	5			1	4	2	2	60	65	65	14	13.0	14.0	13.4
アルプスアルパイン(株)	N	933,114	監査委	5	6	6	11						1	3	4	1	1	62	63	63	12	11.5	11.5	

企業情報			取締役の数			監査役の数			監査等委員			取締役			社外取締役の報酬平均										
会社名	白紙2510PKX100	売上高(百万円)	機関構成 社内 社外 独立 総数	社内 社外 独立 総数	社内 社外 独立 総数	社内 社外 独立 総数	社内 社外 独立 総数	任期(年)	平均年齢 社内 社外 独立 総数	平均年齢 社内 社外 独立 総数	平均年齢 社内 社外 独立 総数	平均年齢 社内 社外 独立 総数	年間取締役会議数	社外取締役(百万円)	社外監査役(百万円)	社外取締役+社外監査役 (百万円)									
横河電機(株)	N	456,479	監査役	3	5	5	8	2	3	3	5		1	8	3	3	60	66	66	14	11.2	11.7	11.3		
(株)アドバンテスト	N	560,191	監査委	4	5	5	9						1	2	3	1	6	2	2	62	63	63	14	14.4	14.4
(株)キーエンス	N/T	922,422	監査役	6	3	3	9	0	3	3	3		1	13	2	2	54	55	55	12				6.2	
シスメックス(株)	T	410,502	監査委	7	5	4	12						1	2	3	1	9	4	3	62	66	68	18	7.2	7.2
(株)デンソー	N/T	6,401,320 (※1)	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4		1	3	3	3	62	63	63	13	12.3	13.0	12.5		
レーザーテック(株)	T	90,378,818	監査役	3	3	3	6	1	2	1	3		1	17	1	1	63	67	67	12	14.7	10.8	13.4		
カシオ計算機(株)	N	263,831	監査委	6	4	4	10						1	2	3	1	6	3	3	61	68	68	15	11.0	11.0
ファンック(株)	N/T	851,956	監査委	5	6	6	11						1	3	4	1	10	1	1	58	62	62	12	15.4	15.4
京セラ(株)	N/T	2,025,332	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4		2	10	2	2	63	62	62	12	13.7	11.0	12.6		
太陽誘電(株)	N	319,504	監査役	4	3	3	7	2	2	2	4		1	9	5	5	63	67	67	18	12.7	18.0	14.8		
(株)村田製作所	N/T	1,686,796	監査委	5	5	5	10						1	3	4	1	12	4	4	62	66	66	12	13.5	13.5
日東電工(株)	N	929,036 (※1)	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5		1	8	2	2	66	60	60	12	17.2	16.0	16.8		
(株)三井E&S	N	262,301	監査委	4	3	3	7						1	2	3	1	1	0	0	60	64	64	19		9.0
日立造船(株)	N	492,692	監査役	4	4	4	8	2	2	2	4		1	6	2	2	62	68	68	14				10.6	
三菱重工業(株)	N/T	4,202,797 (※1)	監査委	6	6	6	12						2	3	5	1	5	3	3	65	68	68	14	16.7	16.7
川崎重工業(株)	N	1,725,609 (※1)	監査委	6	7	7	13						2	3	5	1	5	2	2	65	63	63	16	10.4	10.4
(株)IHI	N	1,352,940 (※1)	監査役	8	4	4	12	2	3	3	5		1	2	2	2	61	64	64	18				12.0	
(株)コンコルディア・ フィナンシャルグループ	N	312,983 (※)	監査役	5	3	3	8	2	3	3	5		1	1	3	3	54	65	65	14				10.8	

企業情報			取締役の数				監査役の数				監査等委員				取締役				社外取締役の報酬平均							
会社名	日経225TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成 社内 社外 独立 総数	社内	社外	独立	総数	社内	社外	独立	総数	任期(年)	平均在職年数※ 社内	平均在職年数※ 社外	平均年齢 社内	平均年齢 社外	年間取締役会議数 独立	社外取締役(百万円)	社外監査役(百万円)	社外取締役+社外監査役 (百万円)						
																					指名委	監査委	監査役	指名委	監査委	監査役
日産自動車(株)	N/T	10,596,695	指名委	4	6	6	10						1	3	4	4	65	63	63	13	24.4	24.4				
いすゞ自動車(株)	N	3,195,537	監査委	8	5	5	13						2	3	5	1	5	2	2	63	67	67	15	18.8	18.8	
トヨタ自動車(株)	N/T	37,154,298 (※4)	監査役	6	4	4	10	3	3	3	6															
日野自動車(株)	N	1,507,336	監査役	3	4	4	7	2	2	1	4															
三菱自動車工業(株)	N	2,458,141	指名委	2	11	5	13																			
マツダ(株)	N	3,826,752	監査委	9	6	6	15																			
本田技研工業(株)	N/T	16,907,725 (※1)	指名委	6	5	5	11																			
スズキ(株)	N/T	4,641,644	監査役	5	3	3	8	2	3	3	5															
(株)SUBARU	N/T	3,774,468 (※1)	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4															
ヤマハ発動機(株)	N	2,248,456	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5															
(株)シマノ	T	628,909	監査役	5	4	4	9	2	2	2	4															
(株)ニコン	N	628,105 (※1)	監査委	6	6	6	12																			
オリンパス(株)	N/T	881,923	指名委	3	10	10	13																			
(株)SCREEN ホールディングス	N	460,834	監査役	4	4	4	8	2	2	2	4															
HOYA(株)	N/T	723,582 (※1)	指名委	2	5	5	7																			
キヤノン(株)	N/T	4,031,414	監査役	3	2	2	5	2	3	3	5															
(株)リコー	N	2,134,180	監査役	3	5	5	8	2	3	3	5															
シチズン時計(株)	N	301,366	監査役	5	3	3	8	1	2	2	3															

企業情報			取締役の数			監査役の数			監査等委員			取締役				社外取締役の報酬平均									
会社名	白紙2510PKX100	売上高(百万円)	機関構成	社内	社外	≒独立	総数	社内	社外	≒独立	総数	社内	社外	任期(年)	平均在職年数※	平均在職年数※	平均在職年数※	平均年齢	平均年齢	平均年齢	年間取締役会議数	社外取締役	社外監査役(百万円)	社外取締役+社外監査役(百万円)	
(株)バンダイナムコホールディングス	N/T	990,089	監査委	9	5	5	14				1	3	4		1	5	3	3	58	60	60	19	9.2	9.2	
凸版印刷(株)	N	1,638,833	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5				1	7	8	8	64	58	58	18		11.4	
大日本印刷(株)	N	1,373,209	監査役	8	4	4	12	2	3	3	5				1	11	4	4	67	69	69	12		14.4	
ヤマハ(株)	N	451,410 (※1)	指名委	2	6	6	8								1	9	3	3	63	61	61	13	14.7	14.7	
任天堂(株)	N/T	1,601,677	監査委	6	4	3	10				1	3	4		1	9	4	5	60	61	62	12	10.0	10.0	
伊藤忠商事(株)	N/T	13,945,633 (※7)	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5				1	7	3	3	65	66	66	15	20.3	20.0	20.1
丸紅(株)	N/T	9,190,472 (※7)	監査役	4	6	6	10	2	3	3	5				1	5	3	3	65	67	67	16	14.9	17.0	15.5
豊田通商(株)	N	9,848,560 (※7)	監査役	4	4	3	8	2	3	3	5				1	3	3	3	62	64	64	13		12.5	
三井物産(株)	N/T	14,306,402 (※7)	監査役	9	6	6	15	2	3	3	5				1	2	2	2	59	66	66	15	21.8	15.5	19.0
東京エレクトロン(株)	N/T	2,209,025	監査役	3	3	3	6	2	3	3	5				1	7	4	4	61	60	60	11	22.0	14.3	18.7
住友商事(株)	N/T	6,817,872 (※7)	監査役	6	5	5	11	2	3	3	5				1	4	3	3	63	69	69	18	17.3	19.7	18.1
三菱商事(株)	N/T	21,571,973 (※7)	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5				1	2	3	3	62	65	65	10	25.0	15.8	21.3
ユニ・チャーム(株)	T	898,022	監査委	4	2	2	6				1	2	3		1	8	1	1	65	58	58	10	10.5	10.5	
(株)高島屋	N	443,443 (※4)	監査役	8	4	4	12	2	2	2	4				1	5	4	4	64	64	64	15		8.1	
(株)丸井グループ	N	217,854 (※1)	監査役	3	3	3	6	2	2	2	4				1	14	4	4	56	57	57	10		11.8	
(株)クレディセゾン	N	322,638 (※10)	監査役	8	4	4	12	1	2	2	3				1	10	4	4	58	57	57	20	8.0	12.0	10.0
イオン(株)	N/T	9,116,823 (※4)	指名委	3	4	4	7								1	12	4	4	63	66	66	7	15.0	15.0	
(株)あおぞら銀行	N	183,292 (※9)	監査役	4	4	4	8	1	2	2	3				1	3	3	3	59	69	69	15	11.2	12.0	11.4

企業情報			取締役の数			監査役の数			監査等委員			取締役			社外取締役の報酬平均											
会社名	日経225TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成 社内	社外	独立 役員	社内	社外	独立 役員	社内	社外	独立 役員	任期(年)	平均在職年数※ 社内	平均在職年数※ 社外	平均在職年数※ 独立	平均年齢 社内	平均年齢 社外	年間取締役会議数	社外取締役(百万円)	社外監査役(百万円)	社外取締役+社外監査役 (百万円)					
(株)三菱UFJ フィナンシャル・グループ	N/T	9,281,027 (※9)	指名委	7	8	8	15						1	3	3	3	61	67	67	10	27.1	27.1				
(株)りそな ホールディングス	N/T	867,974 (※9)	指名委	4	8	8	12						1	2	2	2	57	69	69	16	14.9	14.9				
三井住友トラスト・ ホールディングス(株)	N/T	1,819,060 (※9)	指名委	8	7	7	15						1	3	3	3	61	69	69	16	17.7	17.7				
(株)三井住友 フィナンシャルグループ	N/T	6,142,155 (※9)	指名委	8	7	7	15						1	4	5	5	61	67	67	13	NA	NA				
(株)千葉銀行	N	278,377 (※9)	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5		2	5	6	6	59	65	65	16		17.3				
(株)ふくおか フィナンシャルグループ	N	331,323 (※9)	監査委	7	4	4	11					1	2	3		1	4	5	5	61	64	64	11	10.0	10.0	
(株)みずほ フィナンシャルグループ	N/T	5,778,772 (※9)	指名委	6	8	8	14						1	3	2	2	58	70	70	24	21.2	21.2				
オリックス(株)	N/T	2,666,373 (※4)	指名委	5	6	6	11						1	6	3	3	61	64	64	8	18.0	18.0				
(株)大和証券 グループ本社	N	866,090 (※4)	指名委	7	7	7	14						1	8	4	4	59	68	68	10	20.9	20.9				
野村ホールディングス (株)	N/T	2,486,726 (※8)	指名委	4	9	9	13						1	4	3	3	60	65	65	11	24.6	24.6				
松井証券(株)	N	31,071 (※4)	監査委	10	5	5	15					1	2	3		1	8	3	3	49	63	63	17	8.3	8.3	
SOMPO ホールディングス(株)	N/T	4,607,134 (※6)	指名委	3	9	9	12						1	5	4	4	61	61	61	14	18.7	18.7				
(株)日本取引所 グループ	N/T	133,991 (※4)	指名委	6	10	10	16						1	2	4	4	63	69	69	11	18.4	18.4				
MS&AD インシュアランスグルー プホールディングス(株)	N/T	5,251,271 (※6)	監査役	6	5	4	11	2	2	2	4		1	6	3	4	64	62	62	12		13.1				
第一生命 ホールディングス(株)	N/T	9,519,445 (※6)	監査委	8	7	7	15						2	3	5		1	3	5	5	58	66	66	18	16.9	16.9
東京海上 ホールディングス(株)	N/T	6,648,600 (※6)	監査役	8	7	7	15	2	3	3	5		1	4	2	2	61	65	65	10	16.7	17.0	16.8			
(株)T&D ホールディングス	N	3,214,110 (※6)	監査委	7	5	4	12						2	3	5		1	2	4	4	60	59	63	16	8.4	8.4
三井不動産(株)	N/T	2,269,103	監査役	8	4	4	12	2	3	3	5		2	3	3	3	62	68	68	12		18.7				

企業情報			取締役の数				監査役の数				監査等委員				取締役				社外取締役の報酬平均						
会社名	日経22510PKX100	売上高(百万円)	機関構成	社内	社外	≒独立	総数	社内	社外	≒独立	総数	社内	社外	任期(年)	平均在職年数※	平均在職年数※	平均在職年数※	平均年齢	平均年齢	平均年齢	年間取締役会議回数	社外取締役(百万円)	社外監査役(百万円)	社外取締役+社外監査役(百万円)	
三菱地所(株)	N/T	1,377,827 (※4)	指名委	7	7	7	14								1	4	3	3	60	68	68	9	17.9	17.9	
東京建物(株)	N	349,940 (※4)	監査役	8	4	4	12	2	2	2	4				2	5	3	3	59	66	66	14		9.0	
住友不動産(株)	N/T	939,904	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4				2	13	3	3	64	77	77	7	24.0	13.0	18.5
東武鉄道(株)	N	614,751 (※4)	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5				1	8	4	4	64	68	68	12		8.4	
東急(株)	N	931,293 (※4)	監査役	7	4	4	11	2	2	2	4				1	9	4	4	67	65	65	14	7.4	6.0	6.9
小田急電鉄(株)	N	395,159 (※4)	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5				1	6	4	4	61	72	72	14		9.5	
京王電鉄(株)	N	347,133 (※4)	監査委	10	5	5	15					1	3	4	1	4	3	3	60	62	62	12	14.2	14.2	
京成電鉄(株)	N	252,338 (※4)	監査役	10	5	5	15	1	4	4	5				1	4	4	4	58	69	69	9		9.4	
東日本旅客鉄道(株)	N/T	2,405,538 (※4)	監査委	8	7	7	15					1	3	4	1	6	3	3	63	68	68	16		16.0	
西日本旅客鉄道(株)	N/T	1,395,531 (※4)	監査委	9	8	8	17					1	3	4	1	4	2	2	59	66	66	15	8.4	8.4	
東海旅客鉄道(株)	N/T	1,400,285 (※4)	監査役	8	5	5	13	1	3	3	4				1	7	2	2	62	66	66	13		17.0	
ヤマトホールディングス(株)	N	1,800,668 (※4)	監査役	3	5	5	8	2	3	3	5				1	3	4	4	60	68	68	18	12.7	11.0	12.1
日本郵船(株)	N/T	2,616,066	監査委	6	6	6	12					2	3	5	1	3	2	2	62	66	66	20	19.0	13.5	16.8
(株)商船三井	N	1,611,984	監査役	5	4	4	9	2	2	2	4				1	4	5	5	61	69	69	15	15.0	8.7	11.8
川崎汽船(株)	N	942,606	監査役	4	5	4	9	2	2	2	4				1	5	2	2	62	59	62	19		10.0	
NIPPON EXPRESSホールディングス(株)	N	2,618,659 (※1)	監査役	3	3	3	6	2	3	3	5				1	1	1	1	65	66	66	17		12.0	
日本航空(株)	N	1,375,589 (※1)	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5				1	4	3	3	62	69	69	18		10.5	
ANAホールディングス(株)	N/T	1,707,484	監査役	7	4	4	11	2	3	3	5				1	4	6	6	63	67	67	15		16.3	

企業情報			取締役の数			監査役の数			監査等委員			取締役					社外取締役の報酬平均									
会社名	日経225TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成	社内	社外	独立	社内	社外	独立	社内	社外	独立	任期(年)	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	年間取締役会議数	社外取締役(百万円)	社外監査役(百万円)	社外取締役+社外監査役(百万円)				
三菱倉庫(株)	N	300,594 (※4)	監査役	7	5	5	12	2	3	3	5			1	4	3	3	61	69	69	12	10.4	14.0	11.8		
日本電信電話(株)	N/T	13,136,194 (※4)	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5			2	5	2	2	62	69	69	14	10.8	22.0	14.4		
KDDI(株)	N/T	5,671,762	監査役	6	6	4	12	2	3	3	5			1	7	3	1	60	68	70	11	15.1	21.7	17.1		
ソフトバンク(株)	N/T	5,911,999	監査役	6	5	5	11	2	2	2	4			1	14	4	4	64	63	63	13	14.0	10.0	12.7		
東京電力ホールディングス(株)	N	7,798,696	指名委	7	6	5	13							1	2	2	2	58	67	69	19	13.3		13.3		
中部電力(株)	N	3,986,681 (※3)	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5			1	5	4	4	63	65	65	25			14.0		
関西電力(株)	N	3,951,884 (※3)	指名委	5	8	8	13							1	2	3	3	62	70	70	14	16.8		16.8		
東京瓦斯(株)	N	3,289,634	指名委	3	6	6	9							1	3	2	2	62	65	65	13	11.1		11.1		
大阪瓦斯(株)	N	2,275,113	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5			1	7	2	2	63	66	66	13	12.0	9.0	10.5		
東宝(株)	N	244,295 (※5)	監査委	6	3	3	9						1	3	4										7.3	
(株)エヌ・ティ・ティ・データ	N	3,490,182	監査委	5	8	7	13						0	4	4	1	3	2	2	63	63	63	19	17.6		17.6
セコム(株)	N/T	1,101,307	監査役	5	3	3	8	2	3	3	5			1	9	7	7	65	70	70	12	9.3	9.0	9.1		
コナミグループ(株)	N	314,321 (※2)	監査委	5	3	3	8						0	3	3	1	13	5	5	58	65	65	9	13.0		13.0
(株)ニトリホールディングス	T	948,094	監査委	8	5	5	13						1	3	4	1	13	1	1	65	70	70	14	7.0		7.0
(株)ファーストリテイリング	N/T	2,301,122 (※1)	監査役	4	6	6	10	2	3	3	5			1	16	6	6	56	65	65	13	11.7	14.3	12.6		
ソフトバンクグループ(株)	N/T	6,570,439	監査役	4	5	4	9	0	4	3	4			1	20	3	3	65	63	63	9				28.3	



※日経225/TOPIX100:N=日経225採用銘柄、T=TOPIX100採用銘柄、N/T=日経225、TOPIX100両方に採用されている銘柄

※有価証券報告書に当該記載のない情報については、『東京証券取引所上場会社情報サービス』および各社ホームページに掲載されている株主総会招集通知、同添付資料、独立役員報告書を参照。いずれの資料でも確認できないものはNA

※当該項目に相当するものがない場合は空欄

※取締役の平均在任年数:本年度新たに就任した場合は0年と表記

※取締役の任期:監査等委員である取締役の任期は2年

※売上高 注記

※1: 売上収益

※2: 売上高及び営業収入

※3: 売上高(営業収益)

※4: 営業収益

※5: 営業収入

※6: 経常収益

※7: 収益

※8: 収益合計

※9: 連結経常収益

※10:純収益

※11:売上高および金融ビジネス収入

### スペンサースチュアートについて

スペンサースチュアートは、現在30か国以上、70超の都市にオフィスを展開する、グローバルなリーダーシップ・アドバイザー会社です。経営幹部や取締役のリクルーティング、次世代のリーダーシップ確立に向けた、社内人材のアセスメントならびにコンサルティングなどのサービスをご提供しています。1956年の創業以来、私たちは世界中のトップエグゼクティブと構築した幅広いネットワークをベースに、クライアント企業からの要請に多様なサービスでお応えしています。日本では1985年にオフィスを開設いたしました。

### ボード・サービスについて

取締役会（ボード）の構成をどうするか、またその有効性をどう担保するか——。これは、世界中のあらゆる組織にとって、コーポレートガバナンスの重要なテーマです。全ての取締役会が、新しい制度の法制化、規制の変更、そして投資家の要請に対応するために、ガバナンス規定の最適化をはじめとする改革を模索し、より独立性の高い社外取締役の採用や新しい経営監督手法の導入を進めています。こうした取り組みを、スペンサースチュアートのボード・サービスは取締役の招聘やコンサルティングを通してサポートし、クライアント企業の取締役会の構造の強化、よりよいガバナンスの確立を目指します。

私たちスペンサースチュアートは、日本でも35年以上にわたり、多国籍企業、スタートアップ企業、オーナー企業、非営利団体等の多様なクライアントに向けて、取締役の招聘やカウンセリングのサービスをご提供して参りました。私たちは今後も、ボード・サービスのより一層の拡充に努め、日本企業のガバナンス強化に貢献したいと願っています。

#### <ボード・サービスの内容>

- 社外取締役、社外監査役の招聘
- 日本における経験・洞察に加え、グローバルに展開するボード・サービスで蓄積した知見も踏まえたボード\*の構成および運営に関するコンサルティング（\*取締役会とともに、監査役会、および指名委員会等設置会社と監査等委員会設置会社における各委員会を含みます）
- ボード構成メンバーに関するアセスメントや、組織・事業の固有性も勘案したボードの評価
- 日本のボードのトレンドやベスト・プラクティスに関する調査の実施と、その結果をまとめた「Japan Spencer Stuart Board Index」等の報告書の刊行
- 取締役・監査役を対象にしたラウンドテーブル、セミナーの開催

詳細な情報につきましては、弊社のウェブサイトをご参照ください。

<https://www.spencerstuart.jp/what-we-do/our-capabilities/board-services>

## Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @Spencer Stuart

© 2024 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact:  
[permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com).

日本スペンサー・スチュアート株式会社  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-1-1 パレスビル5階  
03-5223-9510 (代表)

The background features a series of overlapping, wavy horizontal bands. From top to bottom, the colors are light grey, teal, dark blue, light grey, and brown. The teal, dark blue, and brown bands contain a repeating pattern of concentric, semi-circular lines that resemble stylized waves or ripples. The text 'SpencerStuart' is positioned in the lower-left corner of the brown band.

SpencerStuart