

SpencerStuart

2022 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 2022」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。日本において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・初刊行し、この2022年版をもって11号目となりました。

2022年は、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行が未だ続く中、2月にロシアによるウクライナへの侵攻が始まりました。これに伴うグローバル規模でのサプライチェーンの分断やエネルギーの供給不足、さらにそれらに起因する世界規模でのインフレの進展が人々の生活に大きな影響を及ぼしました。日本企業は、こうした外部環境の激変とともに、国内の規制への対応も迫られることとなりました。世界の事業環境の急変に備えつつ、持続的成長と中長期的な企業価値向上をスピード感を持って実現するため、2021年6月のコーポレートガバナンス・コード（CGコード）改訂に続き、2022年4月に東京証券取引所の市場区分が再編されました。

日本企業の動向から浮かび上がるのは、まず、ESG（環境・社会・ガバナンス）やDE&I（ダイバーシティ=多様性、エクイティ=公平性、インクルージョン=包括性）に代表される、非財務情報の開示の急速な進展です。ESGやDE&Iを包含するサステナビリティは、言うまでもなく、人類にとって極めて重要な、注目度の高いトピックです。その取り組みの成果を、役員報酬に反映する企業も現れています。そうした企業は、デロイトトーマツグループの調査によると、2020年度は上場主要100社の24%でしたが、2021年度は52%に倍増しました。このJBI2022においても、サステナビリティに着目して、コーポレートガバナンスとの関連を分析・洞察しています。

ESGでも特に重視されているのが、気候変動の分野です。ビジネスに大きな影響を与える気候変動は、投資家にとって投資判断の重要な材料です。このため、世界中で企業活動に関わる気候変動要因について注目が高まり、欧米の上場企業では、気候変動関連情報の開示の義務化が進んでいます。こうした世界の潮流を背景に、日本では、改訂版CGコードのもと、プライム上場企業に、国際的組織「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」、またはそれと同等の組織が示した枠組みに準拠した情報開示を求めています。なお、TCFDは、2015年に金融安定理事会（FSB）が設置した組織で、2017年から企業に対して、気候変動の財務面への影響の開示を提言しています。

また、個人の能力や知識を企業の資本と捉える「人的資本」に関する情報開示にも、関心が高まっています。この分野の情報開示も欧米企業が先行しており、日本企業はその後を追う形で取り組みを進めています。2022年5月、

経済産業省は、「人材版伊藤レポート2.0」を公表、同レポートは人材戦略を経営戦略と連動させて実践するための具体案を示しています。この提案は、既に金融庁が公表している、有価証券報告書において人的資本に関する情報（ガバナンス、リスク管理、戦略、指標・目標）の記載を必須にするとの方針と相まって、情報開示を一層進展させるでしょう。

このように非財務情報の開示が急速に進んでいるものの、開示の形式は未だ明確に定義されていないため、企業が対応に苦慮していることも事実です。どのような目的のもと、どのような形式・方法で、誰に向けて情報を発信するのか。さらに、その情報を企業としてどう活かすか。こうした点を考えつつ実行することが求められています。その結果として、企業とステークホルダーとの対話が促進される等、ポジティブな効果を期待したいと考えます。

「Japan Spencer Stuart Board Index 2022」では、こうした日本企業のコーポレートガバナンスの実態やトレンドを、定量データによってきめ細かく明らかにすることに努めました。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・洞察が可能となるように、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することで、日本の状況をグローバルな目線で把握できるようにしました。

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が、その柱が「ボード・サービス」です。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 2022」を手にされた皆様と共有させていただければ幸いです。

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。

日本企業の皆様はもちろん、日本企業に関わる多くのステークホルダーの方々もコーポレートガバナンスの実態と方向性を見極めるうえで、この「Japan Spencer Stuart Board Index 2022」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88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。



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7年を経た現在、2割の企業は監査等委員会設置会社に移行しています。



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1,055人（延べ）、TOPIX100社合計では522人（延べ）で、どちらも増加傾向です。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97.7%、TOPIX100社では98.5%と高水準です。独立社外取締役の存在感が増しています。



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は、日経225社では27.1%、TOPIX100社では41.0%で、いずれも昨2021年よりも増加しています。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5.0%、TOPIX100社では7.7%です。しかし、英国およびフランスの36.0%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94.2%、TOPIX100社では93.0%です。この割合は毎年着実に増加し、100%に近いフランス、英国、米国に着実に近づいてきています。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14.5%、TOPIX100社では16.4%であり、フランス45.4%、英国39%、米国31.7%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7.6%、TOPIX100社では12.0%とこの1年間でほぼ倍増しましたが、欧米諸国のフランス98%、英国の92%、米国の60.2%に比べると依然、低い水準です。

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、そのうちの約70%が社長・会長・CEOなどの経営執行の経験者です。

取締役会の年間開催回数は、日経225社、TOPIX100社ともに、平均約14回、月1回以上です。これは英国、米国、フランスが年8~9回であるのに対して、高い頻度となっています。

社外取締役と社外監査役を合わせた社外役員の前平均報酬は、日経225社では1,343万円、TOPIX100社では1,603万円です。日経225社では昨年比8%、TOPIX100社では同11%増加しました。

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2022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、2022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、パーセント表示の数値は小数点以下2桁を四捨五入しています。そのためグラフなど合計が100%にならないことがあります。)

14.5%

日経225社

31.7%

米国

取締役会における女性取締役の割合

69.8%

日経225社(2021)

69.1%

日経225社(2022)

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

14.1回

日経225社

8.3回

米国

取締役会の年間開催回数

1,244万円

日経225社(2021)

1,343万円

日経225社(2022)

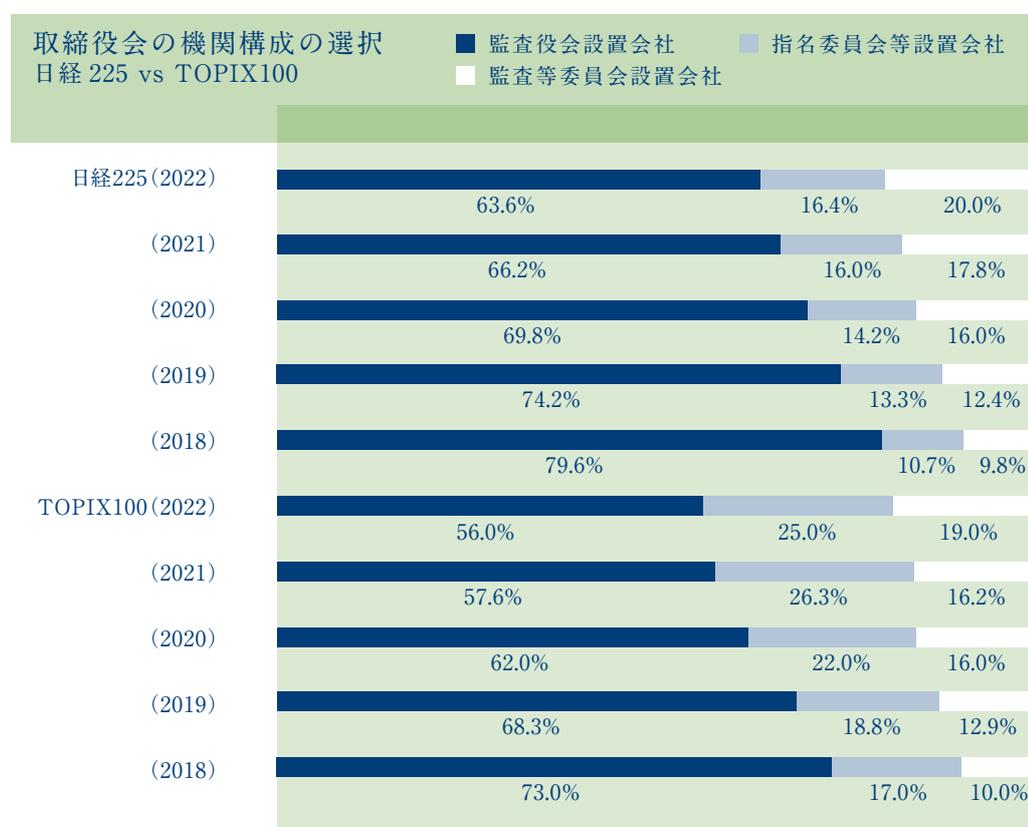
社外役員(社外取締役と社外監査役)の前平均報酬

取締役会の構成

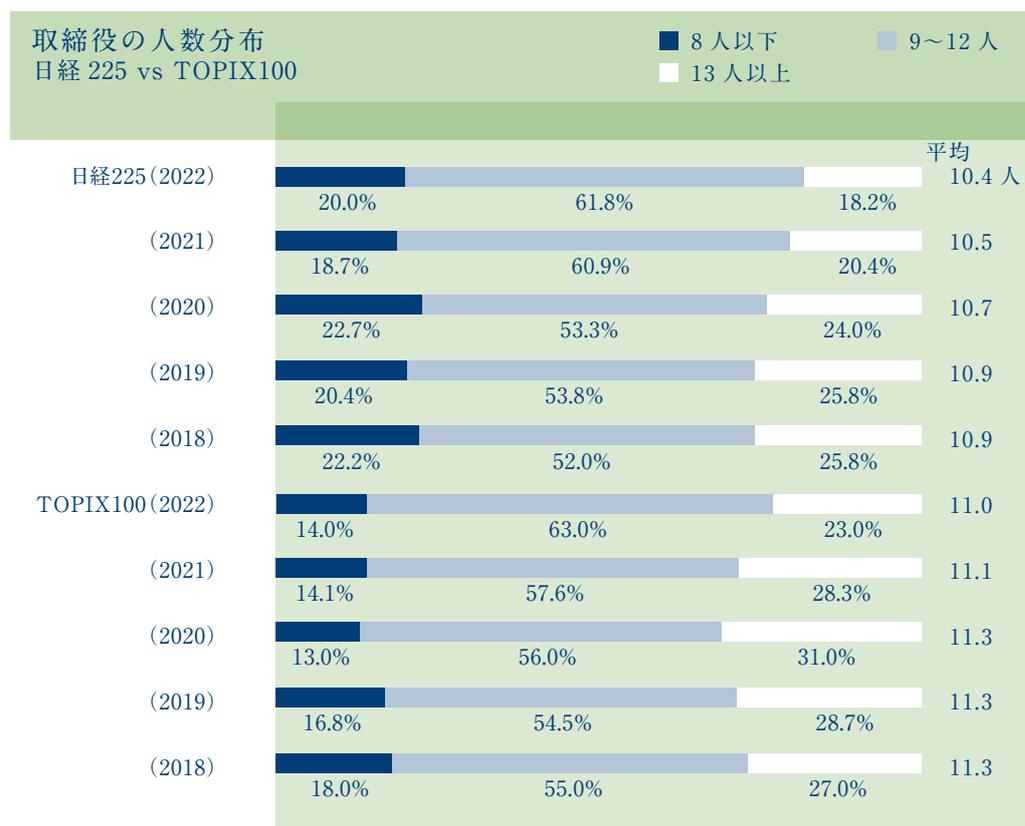
機関構成の面では、現在も監査役会設置会社が大多数を占めています。しかし、2015年の改正会社法の施行とコーポレートガバナンス体制強化の流れを受け、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社が年々増加しています。監査等委員会設置会社の割合は2022年には、日経225社で20.0%（前年17.8%）、TOPIX100社でも19.0%（前年16.2%）となっています。指名委員会等設置会社の割合は、TOPIX100社については、銘柄の入れ替えによって指名委員会等設置会社2社が外れたために昨年よりわずかに減少しましたが、日経225社では昨年より増加しています。

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たうえ、委員長に社外取締役を起用しています。特に、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。

また、指名委員会等設置会社の約92%は、全ての委員会（指名委員会、報酬委員会、監査委員会）の議長に社外役員を起用しています。

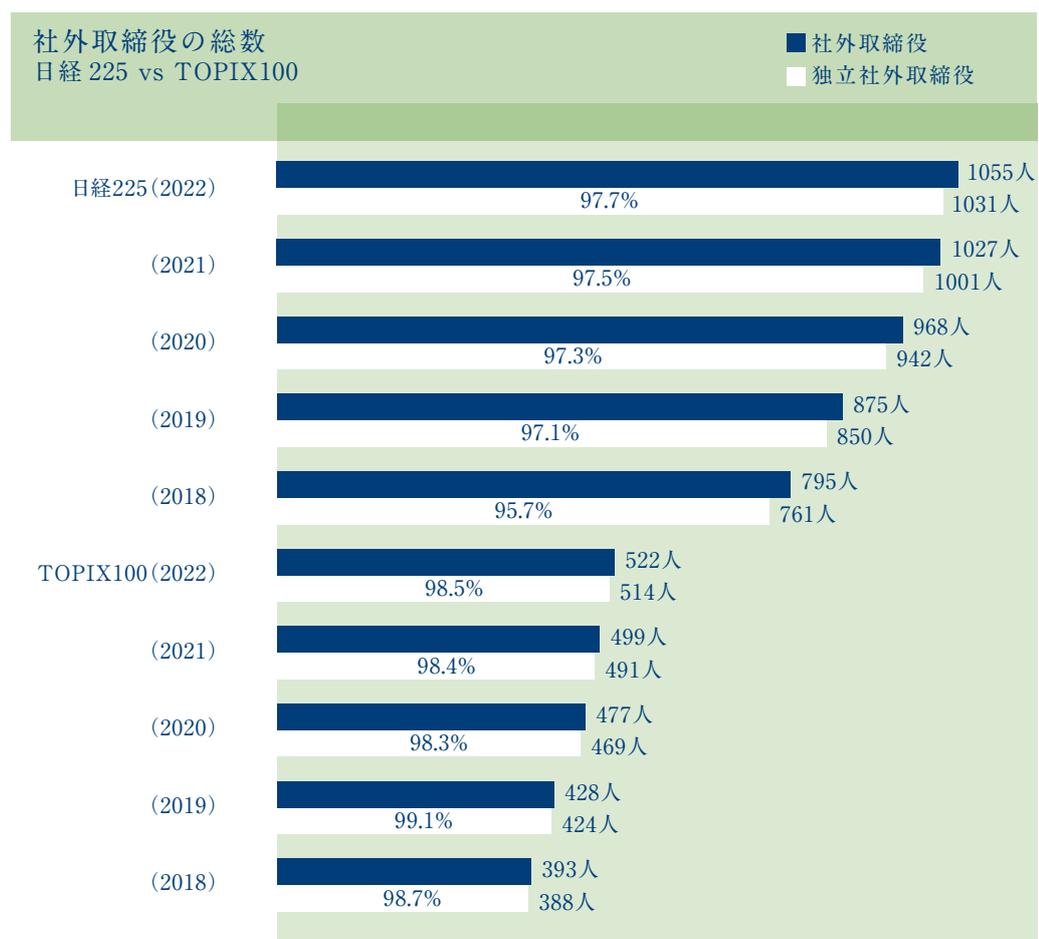


各社の取締役の総数（取締役会の規模）は、日経225社、TOPIX100社ともに、9～12人が6割以上を占めています。平均人数は、日経225社では10.4人、TOPIX100社では11.0人です。他国との比較では、米国10.8人、英国10.0人と同水準です。

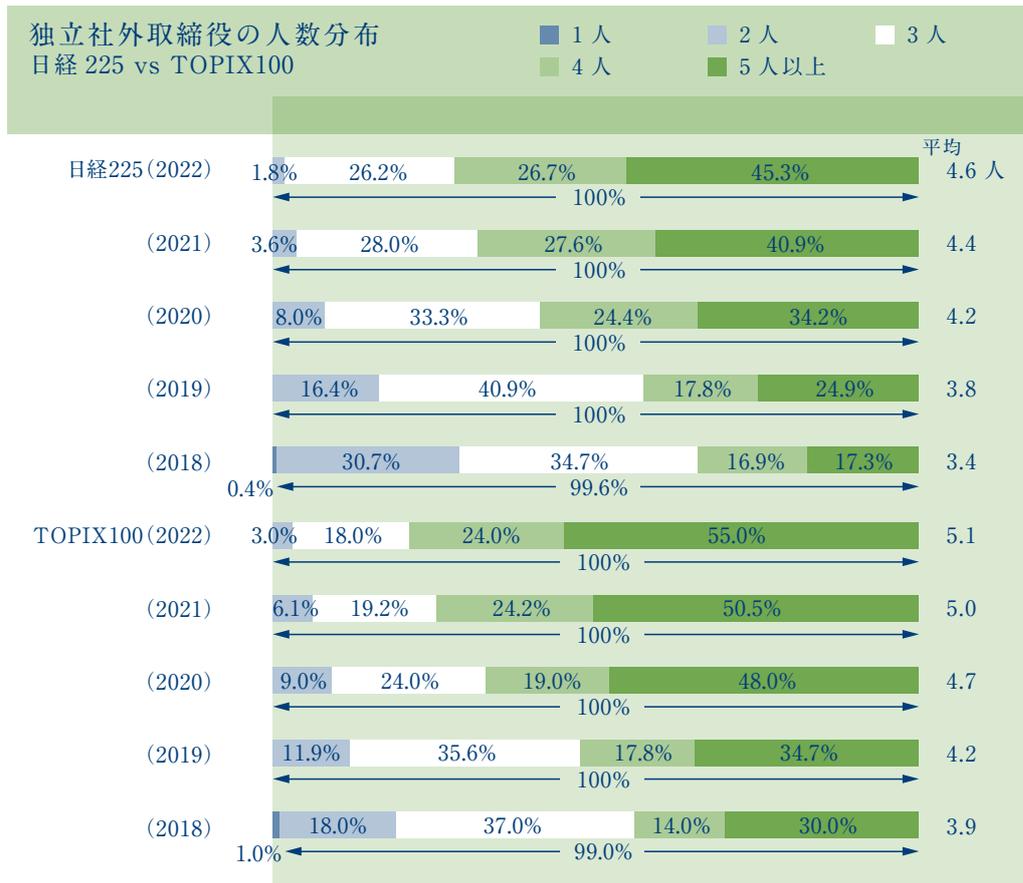


社外取締役の人数の推移をみると、改正会社法の施行とコーポレートガバナンス・コード導入がなされた2015年時点で、日経225社とTOPIX100社の全社で、1人以上の社外取締役が選任されました。2016年には各社の対応が進み、両企業群の全社で、少なくとも1名の独立社外取締役（当該企業出身者や取引関係のある立場ではない）が選任されました。2019年には、日経225社とTOPIX100社の全社で、独立取締役を必ず含む2人以上の社外取締役が、2020年以降は9割以上の企業で3人以上の社外取締役が選任されています。

社外取締役の総数は、日経225社合計で1,055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522人（延べ人数）であり、増加傾向が続いています。過去5年間の年平均での増加率は、日経225社で7.9%、TOPIX100社で7.3%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97.7%、TOPIX100社で98.5%と、着実に増加しています。

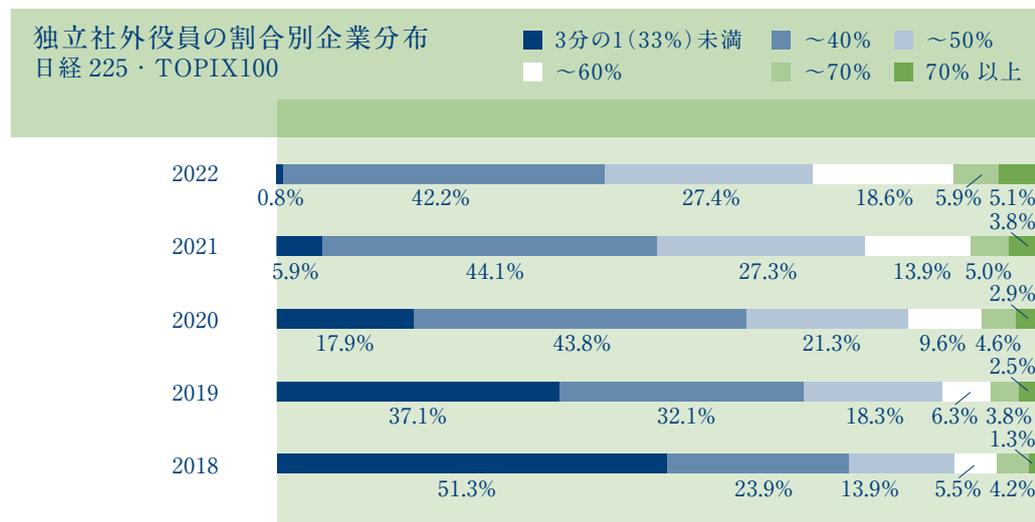


3人以上の社外取締役を置く企業も増加傾向が続いており、日経225社では98.2%、TOPIX100社では97.0%が3人以上の社外取締役を選任しています。



取締役の総数にはここ数年大きな変化はありませんが、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45.1%（前年43.3%）、TOPIX100社で47.5%（前年45.3%）です。独立社外取締役の割合は、日経225社で44.1%（前年42.2%）、TOPIX100社で46.8%（前年44.6%）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の場合は過半数と定めています。2022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2社（1%）のみ、過半数を超えている企業は7割に達しています。



海外と比較すると、取締役会において独立社外取締役が占める割合は、英国93.0%、米国86.0%、フランス69.0%です。これらに対して、50%未満という日本企業における独立社外取締役の割合は、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。



〈海外事情 I〉

Boards have 10.8 directors on average

- » S&P 500 boards have, on average, 10.8 directors — the same number as in 2021 and 2017 and just fractionally up compared to a decade ago (10.7 in 2012). They range in size from six to 21 members, with 72% in the 9-to-12-member range.
- » Eighty-six percent of all S&P 500 board directors are independent, largely consistent with the past several years. Boards average 9.3 independent directors and 1.5 non-independent directors.
- » The CEO is the only non-independent director on 65% of S&P 500 boards, up one point from 2021 and compared with 59% in 2012 — a 10% shift over the decade.

Nearly 90% of boards have annual director elections and majority voting for directors

- » Over the past decade, most S&P 500 boards have moved to a declassified board structure, where directors stand for election by shareholders annually. Today, 89% of boards have one-year terms — down one point from 2021 and compared with 83% in 2012. The remaining 11% of boards have three-year terms.
- » Eighty-eight percent of boards have policies requiring directors to offer their resignation if they fail to receive a majority vote from shareholders. Boards retain the discretion to accept or decline a director’s resignation.

S&P500 DIRECTORS: TERM LENGTHS



米国Spencer Stuart Board Index 2022より抜粋

<https://www.spencerstuart.com>

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3.3年、TOPIX100社では平均3.9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35年です。(株)ディー・エヌ・エーの南場智子代表取締役会長を除く全員が男性、平均年齢は日経225社で68.5歳、TOPIX100社で69.5歳です。最年少は、大塚ホールディングス(株)の大塚一郎代表取締役会長ならびに楽天グループ(株)の三木谷浩史代表取締役会長兼社長最高執行役員の2人で、ともに56歳です。40代の会長は選任されていません。最年長は昨年に引き続き、信越化学工業(株)の金川千尋代表取締役会長で96歳です。

代表取締役会長・会長		日経225	TOPIX100
在任期間(年)	平均	3.3	3.9
	最長	35	19
性別	男性	133	63
	女性	1	0
年齢(歳)	平均	68.5	69.5
	最年少	56	56
	最年長	96	96

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4.1年、TOPIX100社では平均5.0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40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を除く全員が男性で、平均年齢は約61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44歳、最年長はキヤノン(株)の御手洗富士夫代表取締役会長兼社長CEOで86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	4.1	5.0
	最長	40	40
性別	男性	224	100
	女性	1	0
年齢(歳)	平均	61.8	61.8
	最年少	44	46
	最年長	86	86

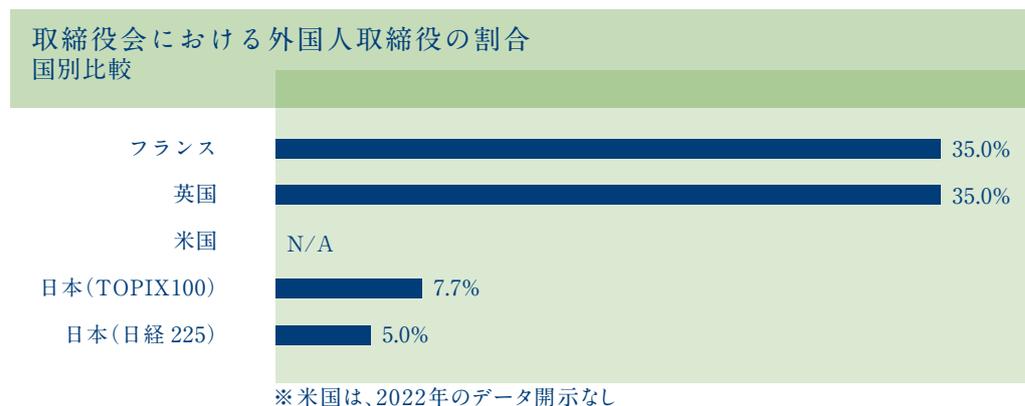
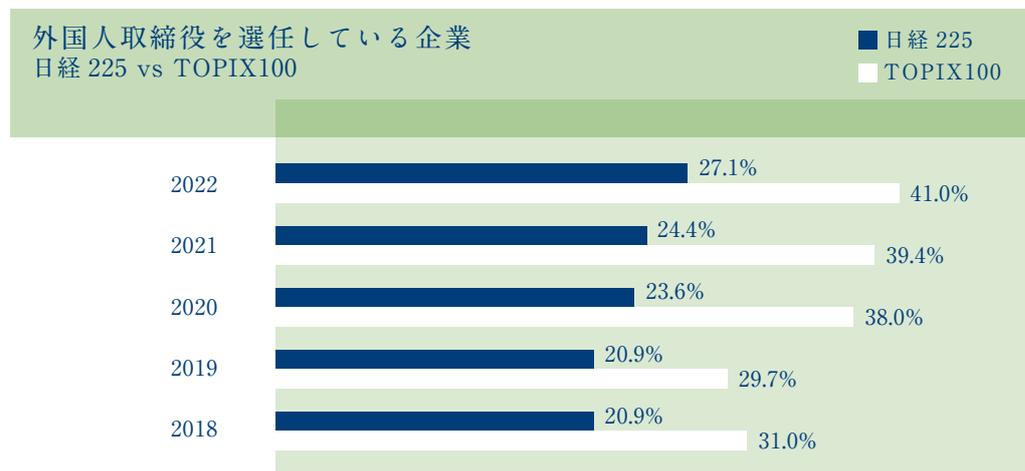
取締役会議長の在任期間は、日経225社では平均4.6年、TOPIX100社では平均5.2年であり、最長在任期間は、ソフトバンクグループ(株)の孫正義代表取締役会長兼社長執行役員で40年です。女性の取締役会議長は、昨年は7名、今年は6名です。日経225社では188社、TOPIX100社では78社で社内取締役が、それ以外の企業では社外取締役が議長を務めています。取締役会議長の平均年齢は、日経225社で66.3歳、TOPIX100社で68.1歳です。最年少は、シャープ(株)の呉柏勲代表取締役社長執行役員兼CEOで44歳、最年長は信越化学工業(株)の金川千尋代表取締役会長で96歳です。

取締役会議長		日経225	TOPIX100
在任期間(年)	平均	4.6	5.2
	最長	40	40
性別	男性	216	96
	女性	6	2
属性	社内	188	78
	社外	34	20
年齢(歳)	平均	66.3	68.1
	最年少	44	47
	最年長	96	96

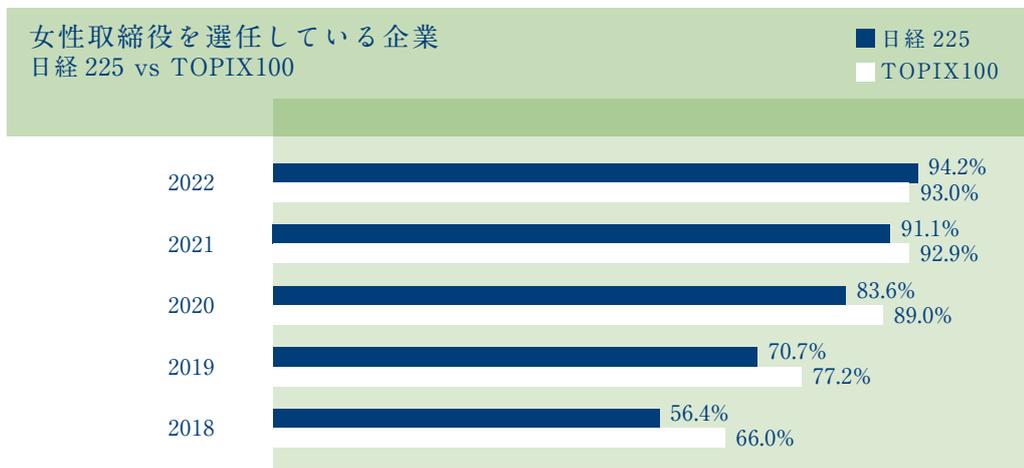
※日経225社の3社、TOPIX100社の2社については、議長に関する詳細開示なし

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27.1%にあたる61社が外国人取締役を選任し、前年より6社増加しました。また、外国人取締役の総数は117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5.0%を占めます。内訳は社内取締役38人、社外取締役79人（うち独立74人）です。TOPIX100社では41.0%にあたる41社が外国人取締役を選任しており、総数は85人（延べ人数）、全取締役の7.7%を占めます。内訳は社内取締役24人、社外取締役61人（うち独立60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、英国ともに35.0%です。これに対して、前述のように、日経225社は5.0%、TOPIX100社は7.7%と低い水準です。

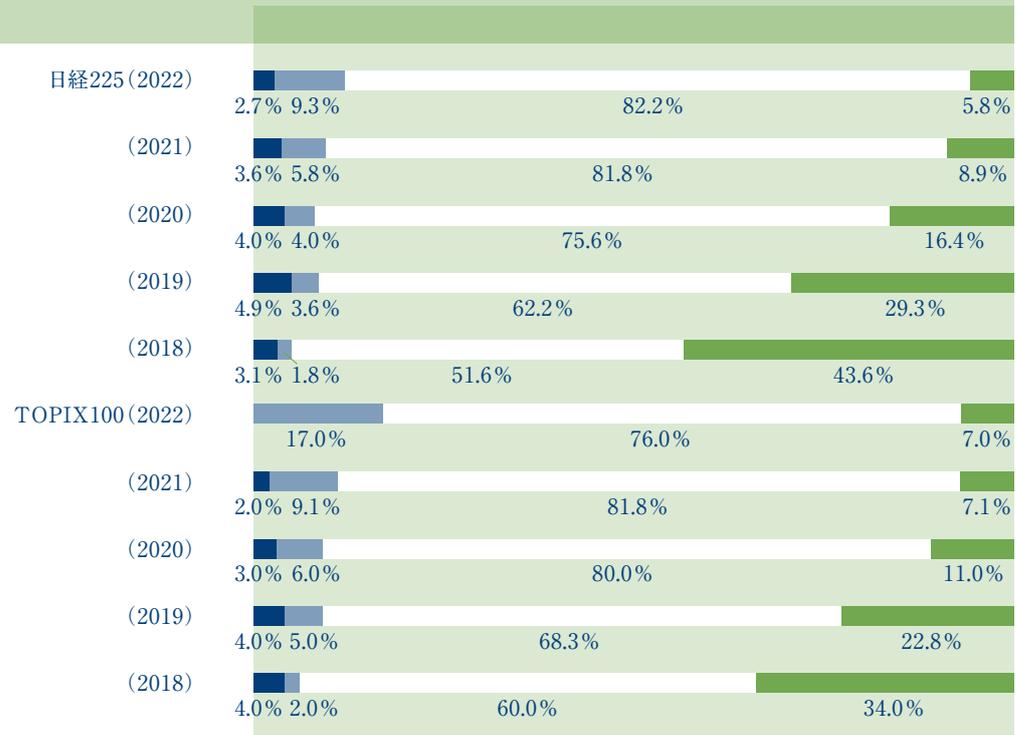


女性取締役を選任している企業の割合は、2021年に日経225社、TOPIX100社ともに9割を超え、2022年も増加しています。社外取締役での選任が8割を超えていますが、社内取締役で選任する企業も増加傾向にあります。日経225社では94.2%にあたる212社が女性取締役を選任しており、その内訳をみると、27社は社内取締役として、206社は社外取締役として、21社は社内と社外の双方で選任しています。人数は社内取締役31人、社外取締役309人（うち独立305人）です。TOPIX100社では93.0%にあたる93社が女性取締役を選任し、昨年より1社増えました。17社は社内取締役に、93社は社外取締役に、17社は社内と社外の双方に女性取締役を選任しています。人数は、社内取締役20人、社外取締役160人（うち独立157人）です。



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



欧米主要国で女性取締役を選任している企業の割合は、100%あるいは100%近くです。94.2%の日経225社、93.0%の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。

取締役会における女性取締役の割合は、フランスが45.4%、英国が39.0%、米国が31.7%です。これに対して、日経225社とTOPIX100社は、増加傾向ながら、未だ15%前後と低水準です。

女性取締役を30%以上選任している企業の割合は、日経225社では7.6%にあたる17社、TOPIX100社では12.0%12社で、昨年から倍増しています。しかし、欧米企業と比較すると、フランス98.0%、英国92.0%、米国60.2%と、日本企業は依然、極めて低い水準です。ちなみに、英国では、2022年4月に英国の金融当局である金融行為監督機構が上場企業に対して、取締役会の「少なくとも40%以上が女性、一人は有色人種とする」ことをルール化しました。このため、女性取締役の割合が昨年の67%から急増しました。



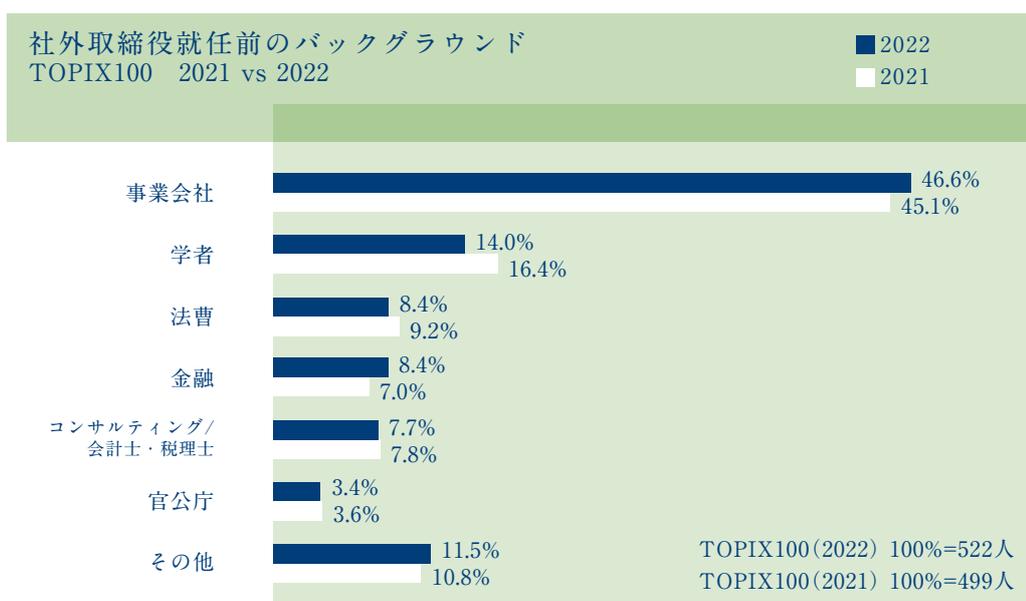
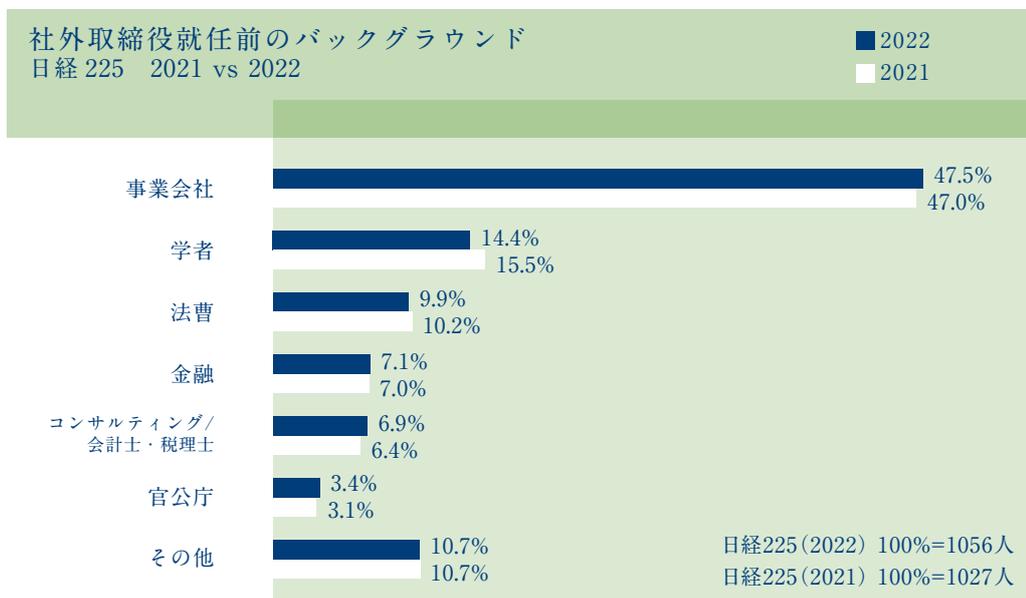
Nearly all boards disclose their racial or ethnic diversity, and appointments from historically underrepresented groups are increasing

- » Ninety-three percent of S&P 500 boards disclosed their racial or ethnic composition, a substantial shift from 2021 (60%). Forty-one percent of those boards identify directors from historically underrepresented groups by name, for those who volunteered to self-identify — up from 28% last year.
- » Ninety-nine percent of S&P 500 boards have at least one director from a historically underrepresented group, defined as a woman, Black or African American, Asian, Hispanic or Latino/a, two or more races or ethnicities, American Indian or Alaska Native and Native Hawaiian or other Pacific Islander, compared with 92% in 2021.
- » Despite the record number of new directors from historically underrepresented groups recruited during the 2022 proxy year, persistent low boardroom turnover means the overall representation of some demographic groups on S&P 500 boards trails their representation in the U.S. population.
- » Twenty-two percent of all S&P 500 directors are from an underrepresented racial or ethnic group, up one percentage point from last year. Forty-six percent of new directors are from such groups, down one point from 2021.
- » Fifty-six (11.5%) S&P 500 boards are led by Black or African American, Hispanic or Latino/a, Asian, American Indian or Alaska Native or multiracial CEOs. Companies led by underrepresented CEOs are more likely to have underrepresented directors on their boards.

S&P 500 BOARD REPRESENTATION VERSUS U.S. POPULATION

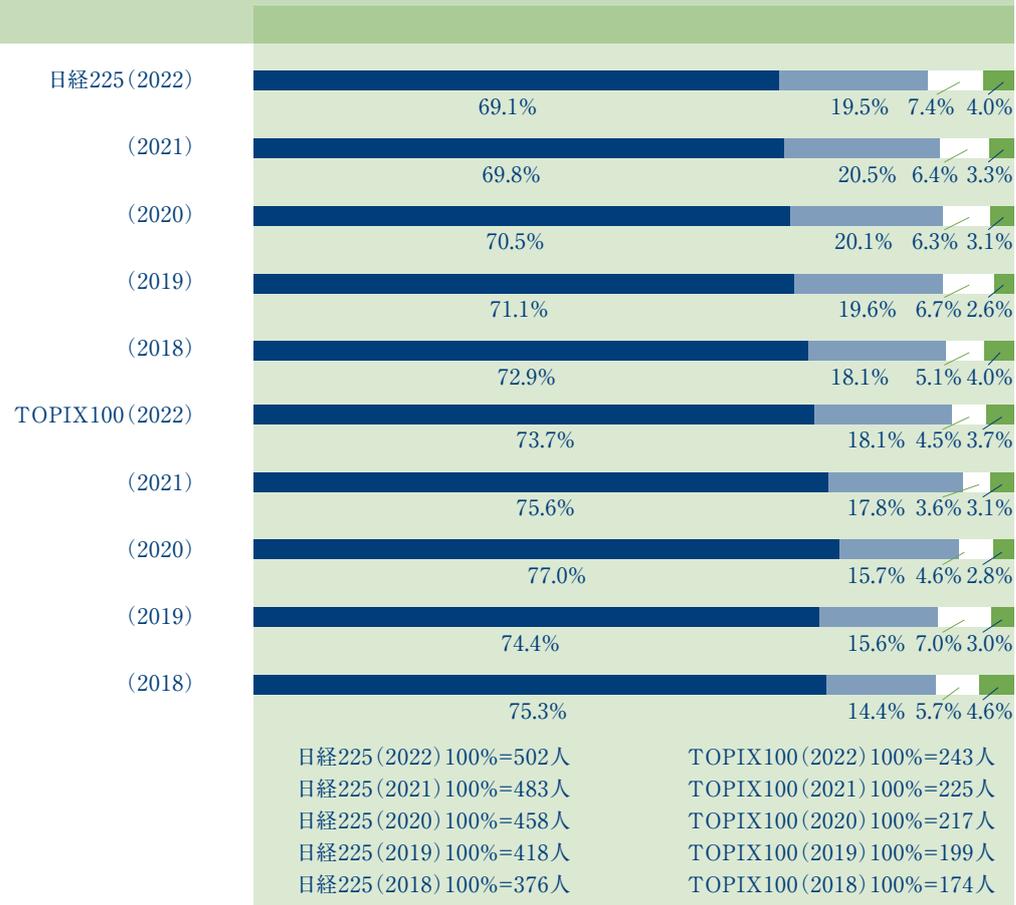
	New S&P 500 directors	All S&P directors	U.S. Census Bureau
%women	46%	32%	50.8%
% from underrepresented racial or ethnic groups	46%	22%	42%
% Black or African American	26%	11%	13.4%
% Hispanic and/or Latino/a	8%	5%	18.5%
% Asian	10%	6%	5.9%
% American Indian or Alaska Native	0%	1%	1.3%
% Two or more races (multiracial)	1%	1%	2.8%

社外取締役のバックグラウンドは、2022年現在、事業会社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1,056人中、47.5%（502人）が、TOPIX100社では社外取締役522人中46.6%（243人）が事業会社出身者です。その中で最も多いのは、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。

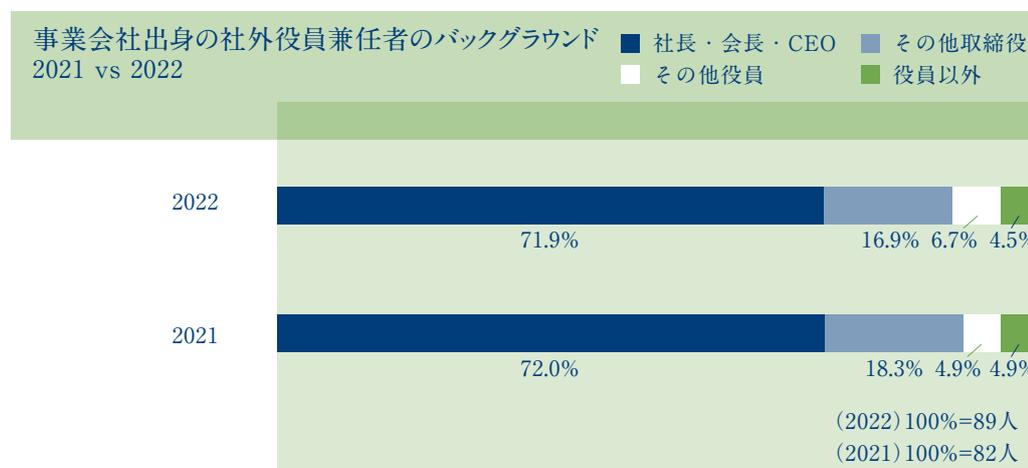
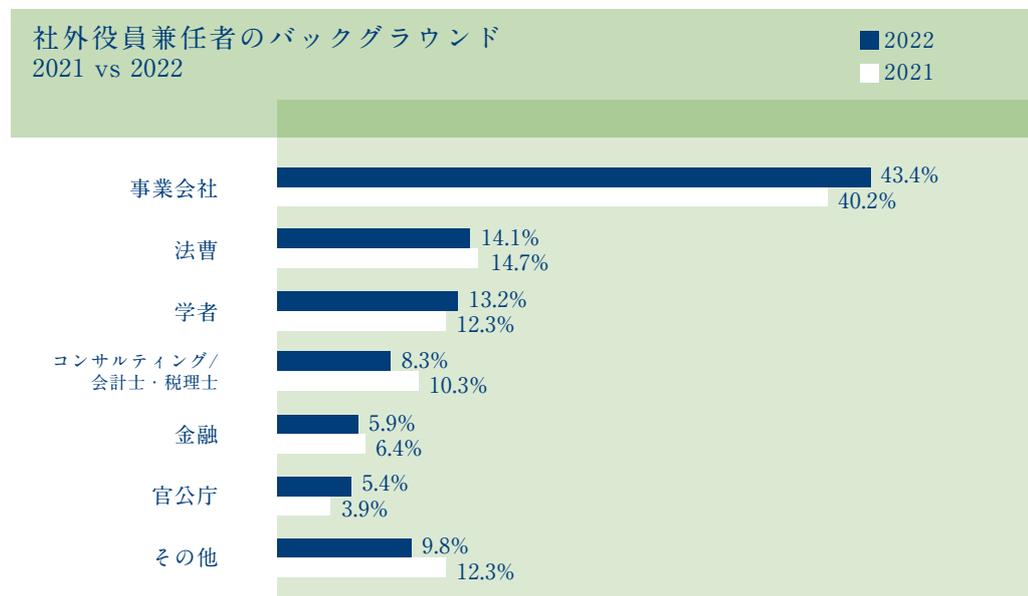


事業会社出身の社外取締役のバックグラウンド
日経225 vs TOPIX100

■ 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205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、43.4%にあたる89人です。このうち71.9%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（237社）が社外役員を起用していますが、この中の26社は、社外役員の兼任社数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”と付記しているため、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Ⅲ〉

Half of new directors have international experience

- » Fifty percent of new directors have experience working internationally (defined as having spent time working in a non-U.S. location), up from 34% last year.
- » Sixteen percent of new independent directors were born outside the U.S., the same proportion as in 2021.
- » Thirteen percent of new directors born outside the U.S. are active CEOs and another 19% are retired CEOs. A further 19% are division/subsidiary leaders.

NEW DIRECTORS APPOINTED TO S&P 500 BOARDS WITH INTERNATIONAL EXPERIENCE



Functional and division corporate executives are the most common new director backgrounds

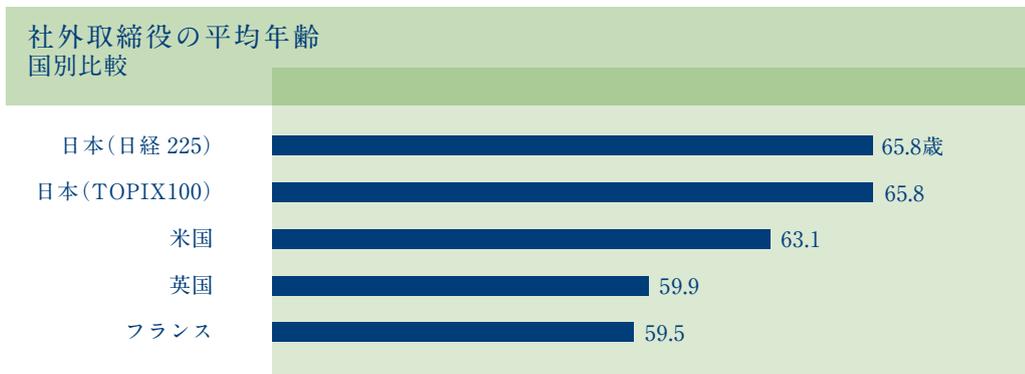
- » Active and retired CEOs account for 23% of new directors, slightly up from last year (22%) but down from 30% in 2017 and 37% in 2012.
- » One-third (33%) of new S&P 500 directors are other active and retired corporate executives, excluding CEOs but including functional and division or subsidiary executives — the same number as last year, up from 24% five years ago and 22% a decade ago.
- » Fifty-six percent of new directors today are actively employed, a decline from 62% a decade ago.
- » The technology, consumer and financial services sectors are the largest sources of new directors, accounting for 17%, 13% and 12% of new independent directors, respectively.
- » The top industry destinations for new independent directors in 2022 are the technology and financial sectors, which appointed 17% and 15% of new directors, respectively. The technology sector makes up 15% of all S&P 500 boards and the financial sector 13%.
- » Twenty-one percent of new directors have some experience in the government or the military, compared to 19% in 2021.

S&P 500 DIRECTORS: NEW INDEPENDENT DIRECTORS' FUNCTIONAL BACKGROUNDS

	2022	2021	2017	2012
Active CEOs/chairs/presidents/COOs	14%	14%	18%	25%
Retired CEOs/chairs/presidents/COOs	12%	12%	18%	16%
Divisionary/subsidiary leaders	13%	12%	9%	12%
Line and functional leaders	20%	21%	15%	10%
Financial backgrounds	23%	27%	29%	22%

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、各取締役が保有するスキルの対応を公表することが義務化されました。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(44.1%)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。2022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230社(97%)が取締役会メンバーのスキル一覧を公表しています。2021年は試行段階にあり、スキル公表の対象が社外役員のみ企業もありましたが、2022年はほぼ全ての企業が取締役全員を対象としています。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の構成は、企業によって異なり、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、スキルマトリックスは、これを用いて長期経営戦略のために必要なスキルを明確化する企業も増えており、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も活用されています。

社外取締役の平均年齢は、日経225社、TOPIX100社ともに65.8歳で、欧米主要国と比べてやや高い水準です。これは、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。



〈海外事情Ⅳ〉

Few boards have established director term limits

- » Just 35 S&P 500 boards (7%) report having term limits for non-executive directors, four more than last year. Term limits range from 10 to 20 years, with 24 boards (69% of those with them) setting limits at 15 years or more.
- » Sixty-four percent of boards explicitly state in their corporate governance guidelines that they do not have term limits. Twenty-eight percent do not mention term limits. Four companies (1%) disclose that director terms are not unlimited but do not specify a number.
- » Hybrid tenure policies are emerging. For example, Microsoft's tenure policy targets an average tenure of 10 years or less for the board's independent directors.

Half of boards with mandatory retirement set the age at 75 or older

- » Seventy percent of S&P 500 boards disclose that they have a mandatory retirement age for directors, the same as last year. This has declined modestly during the past 10 years — from 73% in 2012.
- » Fifty-three percent of boards with mandatory retirement ages set them at 75 or older.
- » Eighteen percent of boards report not having a mandatory retirement age, while 12% do not discuss mandatory retirement in their corporate governance guidelines.

S&P 500: MANDATORY RETIREMENT AGES AMONG BOARDS WITH RETIREMENT POLICIES

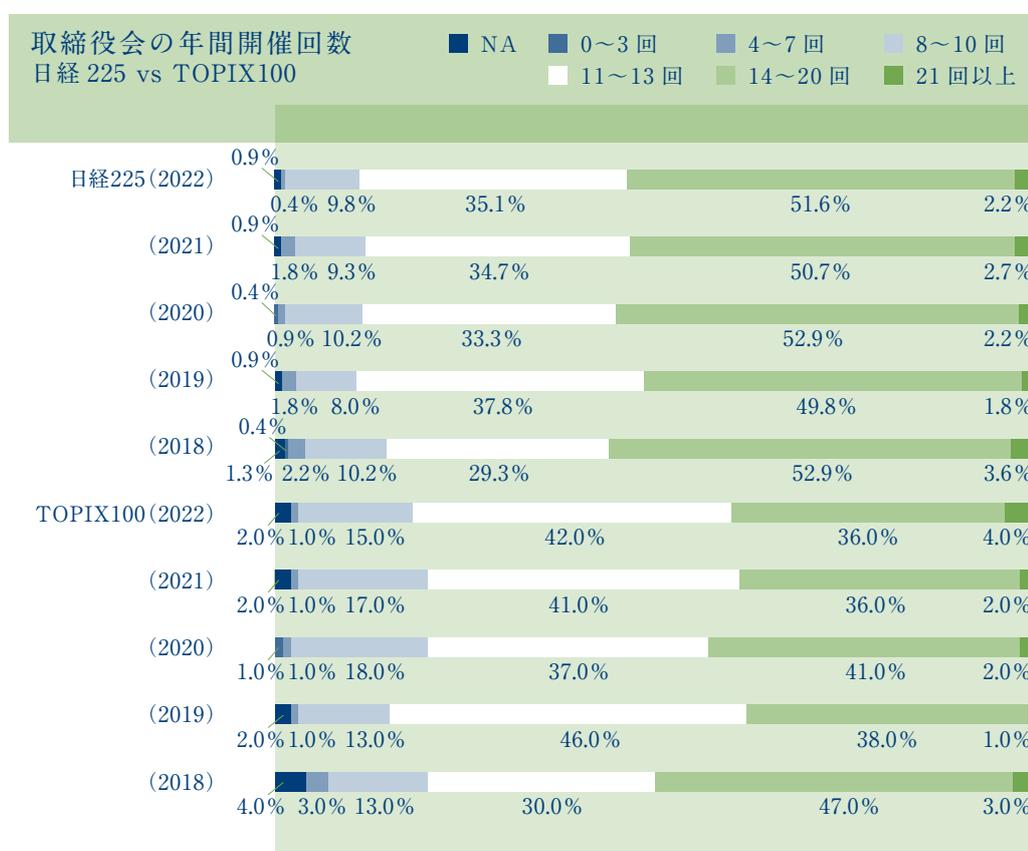
	2022	2017	2012
Boards with retirement policy	70%	73%	73%
70 and younger	3%	4%	14%
71	1%	0%	1%
72	36%	44%	54%
73	3%	4%	5%
74	5%	6%	4%
75 and older	53%	42%	22%

米国Spencer Stuart Board Index 2022より抜粋

<https://www.spencerstuart.com>

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14.1回、TOPIX100社では平均13.59回です。取締役会を年間14回以上実施した企業は、日経225社では53.8%で昨年比0.5ポイント増、TOPIX100社では40.0%で同2ポイント増となっています。平均月1回以上開催している企業は、日経225社では86.2%、TOPIX100社では78.0%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。開催回数のわずかな増加は、銘柄入れ替えの影響と考えられます。



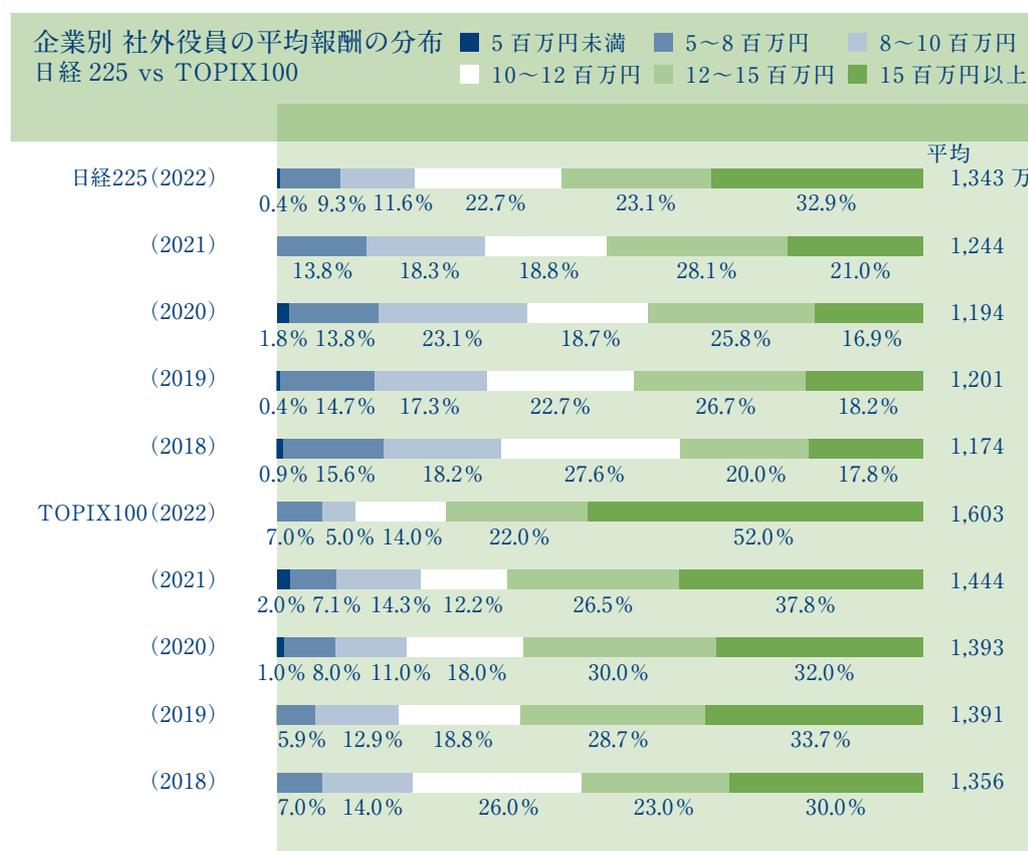
一方、欧米諸国では、昨年は新型コロナウイルス感染症への対応のため開催数が増加していましたが、今年は例年通りの8～9回の開催となっています。

取締役会の年間開催回数 国別比較



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21.3%、TOPIX100社では12.0%です。なお、日経225社の平均報酬額は、昨年より99万円増加の1,343万円、標準偏差が493万円、変動係数が0.37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159万円増加の1,603万円、標準偏差609万円、変動係数0.38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、(株)日立製作所で4,080万円、最も低いケースはオークマ(株)で389万円です。

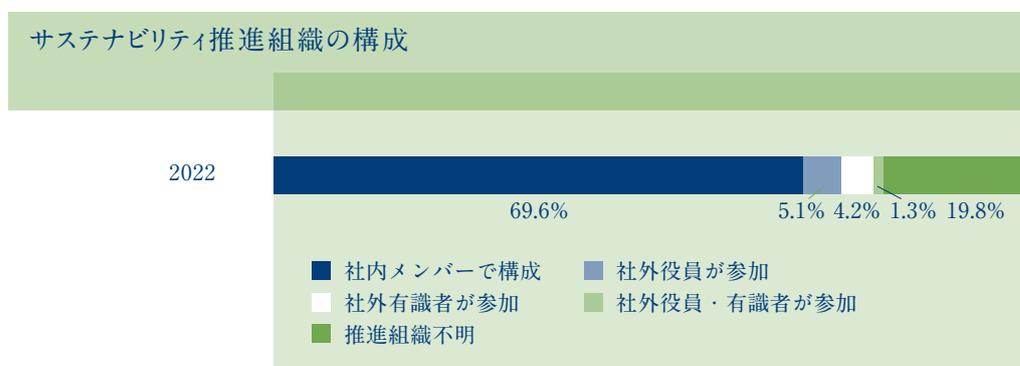


2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードによって、企業は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティに関する課題への対応、およびその内容の開示を求められることとなりました。

サステナビリティに関する取り組みの基本方針については、日経225社・TOPIX100社の59.9%にあたる142社が、「サステナビリティ方針」「サステナビリティビジョン」等として条文化しています。加えて、企業理念や行動指針においてサステナビリティに言及している企業も多く見られます。

取り組みの推進体制をみると、日経225社・TOPIX100社のうち190社（80%）が、取締役会の諮問機関としてのサステナビリティ委員会など、全社統括的な組織を設置しています。推進組織は、多くの場合、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します。12社（5.1%）では社外役員が、10社（4.2%）では社外有識者が、3社（1.3%）では社外役員・社外有識者も推進組織のメンバーとなっています（*）。また、10社（4.2%）では、社内推進組織に加えて、社外有識者によるアドバイザリー・コミッティなどを設置しています。

（*アドバイザリーとしての参加、必要に応じて招聘する、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（58%）、4分の1近く（22%）の企業では担当役員が務めています。社外取締役が委員長・議長に就いている企業は4社（2%）です。

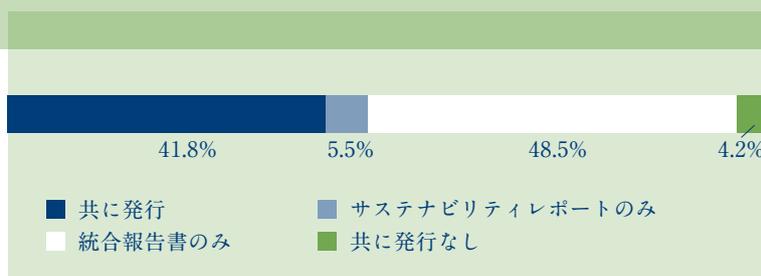
多くの企業では、サステナビリティを重要な経営課題のひとつと捉え、社長・CEOら経営トップが陣頭に立って対応を進める体制を敷いています。日経225社・TOPIX100社のうち、20社（9.7%）はチーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSuO、同等のポジションを含む）を選任しており、うち、他の業務管掌との兼務がないCSuOを置くのは8社です。

サステナビリティに関する取り組み内容の開示は、大多数の企業は自社webサイトで行っています。日経225社・TOPIX100社のうち、1社を除く236社が、自社のウェブサイトにもサステナビリティへの取り組み状況等をまとめたページを設けています。内容は、方針や姿勢、取組み概要を簡潔にまとめたものから、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で作り上げたもの、など、様々です。

さらに、日経225社・TOPIX100社の過半数近くの112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23社のうち、13社がサステナビリティ・レポートのみを発行しています。

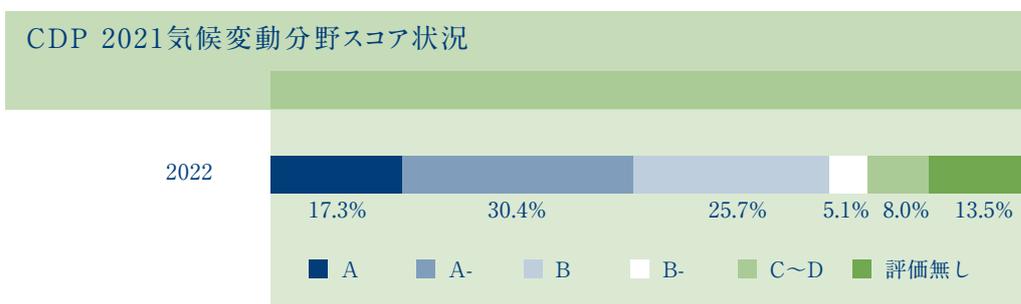
統合報告書・サステナビリティレポート発行状況

2022



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JBIの調査時点で、日経225社・TOPIX100社の9割強の218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、4社は詳細内容をまとめた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が、国際的な環境非営利組織であるCDPが提供するシステムです。CDPは、各分野の取り組みについて企業に質問書を送り、回答に基づく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、2021年に情報を開示してスコアを得たのは205社、うち41社が最高位のAスコアを獲得しています。



※スコアはAからDまでで、A・A-が「リーダーシップ」、B・B-は「マネジメント」、C・C-「認識」、D・D-「情報開示」とされている。

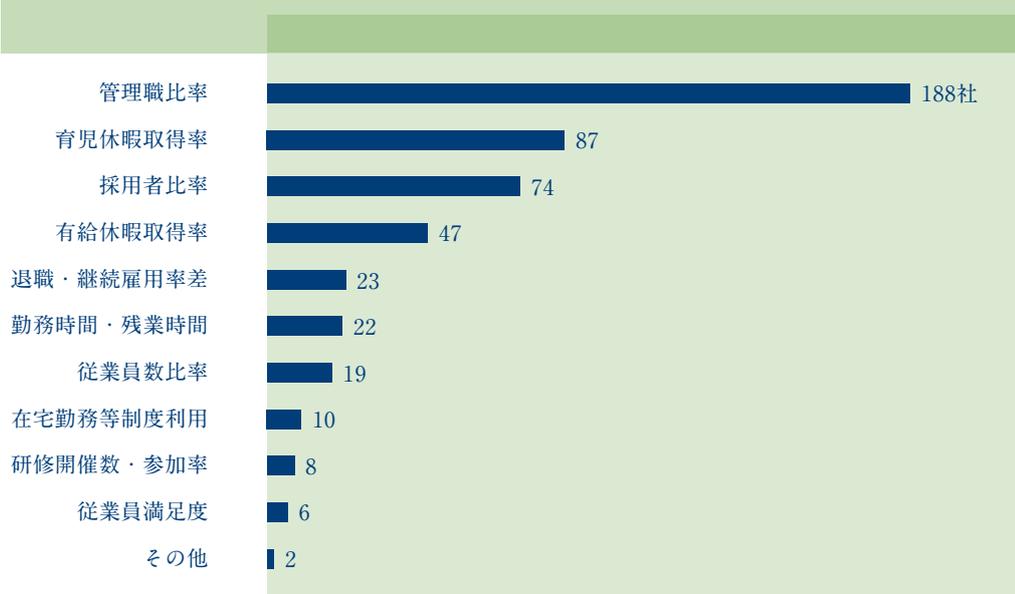
人材の活用やマネジメントに対する考え方については、日経225社・TOPIX100社の多くが人材関連のウェブページで発信しています。企業理念や行動指針の一部として位置付けている企業も多く見られます。近年では、コーポレートガバナンス報告書や有価証券報告書に、「人材ビジョン」「人材ポリシー」等として明文化・条文化するケースも現れ始め、現在、日経225社・TOPIX100社の38社（16%）が該当します。

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。

女性活用に関しては、2015年に成立した「女性活躍推進法」（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）において、数値目標を盛り込んだ行動計画の策定・公表が義務付けられているため、一部企業を除く、ほぼ全ての企業が具体的な数値目標を公表しています（*）。その内容は、管理職や役員、管理的ポストなどにおける女性の比率を掲げる企業が188社と最多、次いで育児休暇の取得率（87社）、採用時の女性比率（74社）、有給休暇の取得率（47社）などです。

（*持株会社の中には、行動計画は傘下企業が策定・推進するものと捉え、グループ全体の行動計画・数値目標などを設定していない企業もある。そのため、日経225社・TOPIX100社のうち14社は、行動計画・数値目標を公表していない。）

女性活躍に向けた数値目標の内容



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。ただし、数値目標については、「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、具体的な数値を示してい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ひとつとして、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。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（2022年度からの採用を含む）を明記している企業は、日経225社・TOPIX100社のうち97社（41%）でした。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。主なESG指標は、CO2排出削減量・削減率や従業員エンゲージメント指数です。

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	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)	
アサヒグループホールディングス(株)	N/T	2,236,076 (※1)	監査役	5	3	3	8	2	3	3	5			1	5	1	1	60	66	66	12			15.2
キリンホールディングス(株)	N/T	1,821,570 (※1)	監査役	5	7	7	12	2	3	3	5			1	6	2	2	63	67	67	15	15.9	18.0	16.5
宝ホールディングス(株)	N	300,918	監査役	4	3	3	7	2	3	2	5			1	7	4	4	59	58	58	13			10.0
双日(株)	N	2,100,752 (※7)	監査役	4	4	4	8	2	3	3	5			1	3	2	2	61	64	64	16	12.8	8.0	10.4
キッコーマン(株)	N	516,440 (※1)	監査役	8	4	4	12	2	2	2	4			1	12	6	6	68	78	78	11	12.0	10.0	11.3
味の素(株)	N/T	1,149,370	指名委	5	6	6	11							1	2	2	2	60	67	67	17	12.9	3.7	10.1
(株)ニチレイ	N	602,696	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5			1	3	1	1	56	64	64	19	10.0	10.7	10.3
日本たばこ産業(株)	N/T	2,324,838 (※1)	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5			1	4	3	3	58	67	67	13			19.0
J.フロントリテイリング(株)	N	331,484 (※1)	指名委	4	6	6	10							1	8	2	2	64	69	69	15	12.8		12.8
(株)三越伊勢丹ホールディングス	N	418,338	指名委	4	6	6	10							1	3	2	2	62	67	67	12	12.7		12.7
東洋紡(株)	N	375,720	監査役	5	5	5	10	2	2	2	4			1	3	3	3	62	67	67	19			8.4
ユニチカ(株)	N	114,713	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4			1	6	3	3	63	66	66	16			7.4
東急不動産ホールディングス(株)	N	989,049 (※4)	監査役	8	5	5	13	2	2	2	4			1	5	2	2	64	65	65	12			6.9
(株)セブン&アイ・ホールディングス	N/T	8,749,752 (※4)	監査役	6	9	9	15	2	3	3	5			1	9	2	2	64	62	62	16	17.6	14.3	16.4
帝人(株)	N	926,054	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5			1	3	3	3	60	70	70	12	17.8	13.0	15.7
東レ(株)	N/T	2,228,523 (※1)	監査役	8	4	4	12	2	3	3	5			1	5	5	5	66	73	73	14	12.0	12.0	12.0
(株)クラレ	N	629,370	監査役	7	4	4	11	2	3	3	5			1	4	3	3	62	66	66	15			12.0
旭化成(株)	N/T	2,461,317	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5			1	3	4	4	63	66	66	15	12.3	15.0	13.4

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	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	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)SUMCO	N	335,674	監査委	5	5	5	10					1	4	5	1	5	4	4	65	65	65	16	9.6														9.6	
(株)ネクソン	N	274,462 (※1)	監査委	3	4	3	7					0	3	3	1	7	5	7	51	61	66	10	15.7														15.7	
王子ホールディングス(株)	N	1,470,161	監査役	8	4	4	12	2	3	3	5				1	4	3	3	62	64	64	14															11.5	
日本製紙(株)	N	1,045,086	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4				1	5	4	4	62	69	69	13															10.4	
昭和電工(株)	N	1,419,635	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5				1	2	4	4	57	70	70	14	14.5	12.0	13.4													
住友化学(株)	N	2,765,321 (※1)	監査役	8	4	4	12	2	3	3	5				1	5	4	4	64	70	70	13	20.0	14.0	17.4													
日産化学(株)	N	207,972	監査役	6	4	4	10	1	3	3	4				1	5	3	3	61	71	71	12															15.6	
東ソー(株)	N	918,580	監査役	5	4	4	9	1	3	3	4				1	3	3	3	61	67	67	16																12.4
(株)トクヤマ	N	293,830	監査委	5	4	4	9					1	4	5	1	4	3	3	62	67	67	17	13.0														13.0	
デンカ(株)	N	384,849	監査委	5	4	4	9					1	3	4	1	3	3	3	64	64	64	13	6.4														6.4	
信越化学工業(株)	N/T	2,074,428	監査役	6	5	5	11	2	3	3	5				1	25	8	8	79	78	78	13															19.0	
協和キリン(株)	N	352,246 (※1)	監査役	4	5	5	9	2	3	2	5				1	4	2	2	62	66	66	13	12.4	15.0	13.6													
三井化学(株)	N	1,612,688 (※1)	監査役	5	3	3	8	2	3	3	5				1	3	1	1	61	66	66	16																11.3
(株)三菱ケミカルグループ	N/T	3,976,948 (※1)	指名委	4	5	5	9								1	4	3	3	61	62	62	9	14.3														14.3	
UBE(株)	N	655,265	監査委	5	5	5	10					1	3	4	1	4	1	1	63	65	65	14	10.4														10.4	
(株)電通グループ	N	5,256,492	監査委	8	5	5	13					1	5	6	1	3	0	0	55	59	59	16	15.0														15.0	
花王(株)	N/T	1,418,768	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5				1	6	3	3	62	66	66	15	18.8	10.0	15.0													
武田薬品工業(株)	N/T	3,569,006 (※1)	監査委	4	11	11	15					0	4	4	1	7	4	4	56	64	64	8	39.6															39.6

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	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	
出光興産(株)	N	6,686,761	監査役	7	4	4	11	2	2	2	4						1	3	3	3	59	63	63	15										10.8	
ENEOSホールディングス(株)	N/T	10,921,759	監査委	11	6	6	17									2	3	5	1	2	3	3	61	67	67	14	11.9							11.9	
横浜ゴム(株)	N	670,809 (※1)	監査役	6	5	5	11	2	3	2	5						1	3	4	4	56	68	68	14										9.3	
(株)ブリヂストン	N/T	3,246,057 (※1)	指名委	4	8	8	12										1	2	6	6	64	63	63	16	17.4									17.4	
A G C (株)	N	1,697,383	監査役	4	3	3	7	1	3	3	4						1	6	2	2	63	63	63	14	18.7	21.3	20.0								
日本板硝子(株)	N	600,568	指名委	3	5	4	8										1	2	2	2	55	65	65	10	12.0									12.0	
日本電気硝子(株)	N	292,033	監査役	6	4	4	10	2	2	2	4						1	8	3	3	62	66	66	14										7.4	
住友大阪セメント(株)	N	184,209	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5						1	6	2	2	63	60	60	16										7.7	
太平洋セメント(株)	N	708,201	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4						1	4	3	3	64	71	71	15										12.6	
東海カーボン(株)	N	258,874	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4						1	7	2	2	61	66	66	15										10.0	
TOTO(株)	N	645,273	監査委	10	5	5	15									1	3	4	1	5	1	1	59	66	66	12	12.0	12.0	12.0						
日本碍子(株)	N	510,439	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4						1	5	6	6	61	71	71	13	13.7	13.5	13.6								
日本製鉄(株)	N/T	6,808,890 (※1)	監査委	9	5	5	14									2	3	5	1	3	1	1	62	69	69	13	14.4								14.4
(株)神戸製鋼所	N	2,082,582	監査委	7	6	6	13									2	3	5	1	4	2	2	62	64	64	15	14.2								14.2
J F Eホールディングス(株)	N	4,365,145 (※1)	監査役	5	3	3	8	2	3	3	5						1	4	4	4	64	67	67	15											15.3
大太平洋金属(株)	N	57,129	監査役	6	3	3	9	1	3	3	4						1	4	6	6	60	62	62	23											5.8
(株)日本製鋼所	N	213,790	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4						1	2	3	3	61	69	69	18											10.6
日本軽金属ホールディングス(株)	N	486,579	監査役	9	5	5	14	3	3	3	6						1	4	5	5	61	68	68	13											6.8

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	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	≒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)		
三井金属鉱業(株)	N	633,346	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4			1	2	3	3	60	68	68	15			11.3	
東邦亜鉛(株)	N	124,279	監査委	3	3	3	6						1	2	3	1	9	2	2	65	61	61	26	8.5	8.5
三菱マテリアル(株)	N	1,811,759	指名委	3	7	7	10							1	7	3	3	63	66	66	19	18.5	18.5		
住友金属鉱山(株)	N/T	1,259,091	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4			1	6	4	4	61	69	69	18	14.0	8.0	11.0	
DOWAホールディングス(株)	N	831,794	監査役	6	3	3	9	1	3	3	4			1	3	7	7	61	70	70	16			11.1	
古河電気工業(株)	N	930,496	監査役	6	5	5	11	3	3	3	6			1	4	3	3	60	68	68	16	10.6	9.0	10.0	
住友電気工業(株)	N/T	3,367,863	監査役	10	5	5	15	2	3	3	5			1	6	3	3	65	73	73	13			17.0	
(株)フジクラ	N	670,350	監査委	6	5	5	11						1	5	6	1	2	2	2	60	66	66	15	8.4	8.4
(株)リクルートホールディングス	N/T	2,871,705 (※1)	監査役	4	3	3	7	2	2	2	4			1	6	3	3	49	63	63	13	26.0	14.0	20.0	
オークマ(株)	N	172,809	監査役	7	4	4	11	2	2	2	4			1	9	2	2	61	70	70	12			3.9	
(株)アマダ	N	312,658 (※1)	監査役	5	4	4	9	2	2	2	4			1	4	5	5	60	71	71	8			7.2	
日本郵政(株)	N/T	11,264,774 (※6)	指名委	4	9	9	13							1	3	4	4	67	65	65	15	10.0	10.0		
SMC(株)	T	727,397	監査役	8	4	4	12	1	2	2	3			1	5	4	4	58	66	66	10	11.8	7.5	10.3	
(株)小松製作所	N/T	2,802,323	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5			1	5	1	1	63	68	68	15	17.0	18.3	17.6	
住友重機械工業(株)	N	943,979	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4			1	3	6	6	62	70	70	13			8.0	
日立建機(株)	N	1,024,961 (※1)	指名委	5	5	4	10							1	3	3	4	61	63	63	16	11.8	11.8		
(株)クボタ	N/T	2,196,766	監査役	6	4	4	10	3	3	3	6			1	5	5	5	64	69	69	13	15.8	10.8	13.3	
(株)荏原製作所	N	603,213 (※1)	指名委	3	7	7	10							1	5	3	3	63	66	66	15	15.4	15.4		

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			社内			社外			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		
				取締役	社外	独立	取締役	社外	独立	取締役	社外	独立	取締役	社外	独立											
ダイキン工業(株)	N/T	3,109,106	監査役	7	4	4	11	2	2	2	4					1	13	4	4	71	73	73	15		14.1	
日本精工(株)	N	865,166	指名委	4	5	5	9									1	6	1	1	61	70	70	10	12.3	12.3	
NTN(株)	N	642,023	指名委	6	6	6	12									1	4	3	3	63	63	63	15	16.4	16.4	
(株)ジェイテクト	N	1,428,426 (※1)	監査役	3	3	2	6	2	2	1	4					1	3	4	4	61	67	64	14		11.3	
ミネベアミツミ(株)	N	1,124,140	監査役	6	5	5	11	1	3	3	4					1	10	5	5	63	64	64	13		11.0	
(株)日立製作所	N/T	10,264,602 (※1)	指名委	3	9	9	12									1	4	5	5	66	63	63	9	40.8	40.8	
(株)東芝	T	3,336,967	指名委	2	10	10	12									1	0	1	1	56	59	59	27	29.8	29.8	
三菱電機(株)	N/T	4,476,758	指名委	5	7	7	12									1	1	5	5	60	69	69	20	15.8	15.8	
富士電機(株)	N	910,226	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5					1	6	4	4	64	69	69	13		8.3	
(株)安川電機	N	479,082 (※1)	監査委	8	5	5	13					2	4	6		1	7	2	2	61	55	55	13	15.2	15.2	
(株)マキタ	T	739,260 (※1)	監査委	10	5	5	15					1	3	4		1	11	2	2	64	68	68	12		5.0	
日本電産(株)	T	1,918,174	監査委	5	6	6	11					2	3	5		1	11	2	2	68	64	64	22	7.0	7.0	
オムロン(株)	N/T	762,927	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4					1	11	2	2	64	64	64	13	16.0	15.0	15.6
(株)ジーエス・ユアサ コーポレーション	N	432,133	監査役	4	3	3	7	2	2	2	4					1	3	4	4	60	67	67	19		7.3	
日本電気(株)	N	3,014,095 (※1)	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5					1	5	2	2	61	68	68	14		15.2	
富士通(株)	N/T	3,586,839 (※1)	監査役	4	5	5	9	2	3	3	5					1	5	4	4	62	66	66	NA	12.8	15.0	13.4
沖電気工業(株)	N	352,064	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5					1	4	4	4	60	67	67	14	13.3	8.0	11.0
セイコーエプソン(株)	N	1,128,914 (※1)	監査委	5	5	5	10					1	3	4		1	10	5	5	61	70	70	13	15.4	15.4	

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	白紙2510PK100	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(百万円)	社外監査役(百万円)	社外取締役+社外監査役(百万円)			
パナソニックホールディングス(株)	N/T	7,388,791	監査役	7	5	5	12	2	3	3	5			1	4	4	4	61	63	63	13	15.7	13.0	14.9		
シャープ(株)	N	2,495,588	監査委	2	5	3	7						0	3	3	1	0	3	2	54	65	70	14	18.0	18.0	
ソニーグループ(株)	N/T	9,921,513 (※11)	指名委	3	7	7	10							1	7	3	3	60	62	62	10	20.6	20.6			
TDK(株)	N	1,902,124	監査役	4	3	3	7	2	3	3	5			1	3	1	1	59	64	64	14	12.0	12.0	12.0		
アルプスアルパイン(株)	N	802,854	監査委	7	5	5	12						2	3	5	1	7	3	3	62	62	62	13	12.2	12.2	
横河電機(株)	N	389,901	監査役	4	5	5	9	2	3	3	5			1	8	3	3	60	67	67	14	12.0	11.3	11.8		
(株)アドバンテスト	N	416,901	監査委	6	5	5	11						1	2	3	1	5	4	4	61	68	68	13	13.8	13.8	
(株)キーエンス	N/T	755,174	監査役	6	3	3	9	0	3	3	3			1	12	1	1	54	54	54	11			5.7		
シスメックス	T	363,780	監査委	7	5	4	12						1	2	3	1	8	3	2	62	65	67	15	6.8	6.8	
(株)デンソー	N/T	5,515,512 (※1)	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4			1	3	2	2	61	62	62	12	16.0	12.5	14.6		
レーザーテック(株)	T	70,248	監査役	5	4	4	9	1	2	1	3			1	15	6	6	57	71	71	12	10.0	6.6	8.5		
カシオ計算機(株)	N	252,322	監査委	6	3	3	9						1	2	3	1	5	3	3	60	65	65	14	11.0	11.0	
ファンック(株)	N/T	733,008	監査委	5	6	6	11						2	3	5	1	10	3	3	64	68	68	12	12.5	4.7	10.4
京セラ(株)	N/T	1,838,938	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4			2	9	3	3	62	58	58	12	9.8	11.0	10.2		
太陽誘電(株)	N	349,636	監査役	4	3	3	7	2	2	2	4			1	8	4	4	62	66	66	17	8.3	15.0	11.0		
(株)村田製作所	N/T	1,812,521	監査委	5	5	5	10						1	3	4	1	11	3	3	61	65	65	12	15.0	15.0	
日東電工(株)	N	853,448 (※1)	監査役	4	6	6	10	2	3	3	5			1	7	5	5	60	67	67	12	15.8	14.7	15.4		
(株)三井E&Sホールディングス	N	579,363	監査役	4	3	3	7	2	2	2	4			1	2	3	3	60	69	69	19			9.3		

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	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)										
日立造船(株)	N	441,797	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4					1	6	5	5	64	71	71	14			8.5		
三菱重工業(株)	N/T	3,860,283 (※1)	監査委	6	6	6	12									2	3	5	1	4	4	4	64	68	68	14	10.9	10.9
川崎重工業(株)	N	1,500,879	監査委	6	6	6	12									2	3	5	1	4	2	2	64	63	63	13	13.3	13.3
(株)IHI	N	1,172,904 (※1)	監査役	8	4	4	12	2	3	3	5					1	3	1	1	61	63	63	17			9.3		
(株)コンコルディア・ フィナンシャルグループ	N	286,979 (※9)	監査役	4	3	3	7	2	3	3	5					1	1	2	2	55	64	64	14			9.1		
日産自動車(株)	N/T	8,424,585	指名委	5	7	7	12									1	2	3	3	62	63	63	14	24.4	24.4	24.4		
いすゞ自動車(株)	N	2,514,291	監査委	8	5	5	13									2	3	5	1	4	2	2	63	67	67	15		14.8
トヨタ自動車(株)	N/T	31,379,507 (※4)	監査役	6	3	3	9	3	3	3	6					1	9	4	4	61	64	64	14	49.3	18.0	33.7		
日野自動車(株)	N	1,459,706	監査役	5	3	3	8	2	2	1	4					1	2	3	3	60	71	71	12	9.0	6.3	7.9		
三菱自動車工業(株)	N	2,038,909	指名委	2	11	5	13									1	2	3	3	62	65	67	15	15.0	15.0	15.0		
マツダ(株)	N	3,120,349	監査委	10	6	6	16									2	4	6	1	4	4	4	61	68	68	15	13.7	13.7
本田技研工業(株)	N/T	14,552,696 (※1)	指名委	6	5	5	11									1	4	2	2	60	65	65	10	17.6	17.6	17.6		
スズキ(株)	N/T	3,568,380	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5					1	6	1	1	63	57	57	15	12.0	12.0	12.0		
(株)SUBARU	N/T	2,744,520 (※1)	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5					1	2	3	3	61	69	69	13			11.8		
ヤマハ発動機(株)	N	1,812,496	監査役	5	5	5	10	2	2	2	4					1	3	3	3	59	62	62	14	16.5	11.0	14.1		
(株)シマノ	T	546,515	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4					2	17	8	8	64	70	70	13			10.0		
(株)ニコン	N	539,612 (※1)	監査委	6	5	5	11									2	3	5	1	5	1	1	64	67	67	18	15.0	15.0
オリンパス(株)	N/T	868,867	指名委	3	9	9	12									1	5	3	3	62	61	61	12	13.8	13.8	13.8		

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	≧5独立	総数	社内	社外	≧5独立	総数	社内	社外	≧5独立	任期(年)	平均在職年数※	社外	平均年齢	社内	≧5独立	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)		
(株)SCREENホールディングス	N	411,865	監査役	4	4	4	8	2	2	2	4					1	6	4	4	63	63	63	14		10.7	
HOYA(株)	T	661,466 (※1)	指名委	2	6	6	8									1	0	4	4	50	67	67	9	20.8	20.8	
キヤノン(株)	N/T	3,513,357	監査役	3	2	2	5	2	3	3	5					1	24	5	5	80	73	73	12	16.0	19.3	17.7
(株)リコー	N	1,758,587	監査役	3	5	5	8	2	3	3	5					1	5	3	3	63	67	67	12	14.2	12.0	13.4
シチズン時計(株)	N	281,417	監査役	6	3	3	9	1	2	2	3					1	6	2	2	61	66	66	17		10.6	
(株)バンダイナムコホールディングス	N/T	889,270	監査委	9	5	5	14					1	3	4		1	4	2	2	59	59	59	18		12.1	
凸版印刷(株)	N	1,547,533	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5					1	10	7	7	64	57	57	18		13.3	
大日本印刷(株)	N	1,344,147	監査役	8	4	4	12	2	3	3	5					1	12	3	3	67	68	68	12		15.2	
ヤマハ(株)	N	408,197 (※1)	指名委	2	6	6	8									1	8	3	3	62	62	62	14	11.1	11.1	
任天堂(株)	N/T	1,695,344	監査委	6	4	3	10					1	3	4		1	8	3	4	59	60	61	12	9.0	9.0	
伊藤忠商事(株)	N/T	12,293,348 (※7)	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5					1	6	4	4	64	66	66	15	16.2	15.0	15.7
丸紅(株)	N/T	8,508,591 (※7)	監査役	4	6	6	10	2	3	3	5					1	4	3	3	64	68	68	17	16.8	17.0	16.9
豊田通商(株)	N	8,028,000 (※7)	監査役	4	4	3	8	2	3	3	5					1	2	5	5	61	63	62	13		14.3	
三井物産(株)	N/T	11,757,559 (※7)	監査役	9	5	5	14	2	3	2	5					1	2	5	5	58	67	67	15	20.8	20.0	20.5
東京エレクトロン(株)	N/T	2,003,805	監査役	3	3	3	6	2	3	3	5					1	6	3	3	60	59	59	12	26.0	14.3	21.0
住友商事(株)	N/T	5,495,015 (※7)	監査役	6	5	5	11	2	3	3	5					1	4	3	3	62	71	71	22	19.0	13.5	16.6
三菱商事(株)	N/T	17,264,828 (※7)	監査役	6	5	5	11	2	3	3	5					1	1	3	3	61	65	65	11	30.0	21.0	26.6
ユニ・チャーム(株)	T	782,723	監査委	4	2	2	6					1	2	3		1	11	2	2	65	65	65	9	6.7	6.7	

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	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	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					
				指名委	5	9	9	14				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						
(株)日本取引所グループ	N/T	135,432 (※4)	指名委	5	9	9	14					1	4	5	5	65	70	70	12	16.4	16.4				
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	5,132,042 (※6)	監査役	6	5	5	11	2	2	2	4		1	5	3	3	64	63	63	12		13.5			
第一生命 ホールディングス(株)	N/T	8,209,708 (※6)	監査委	8	7	7	15					2	3	5	1	5	4	4	58	65	65	12	16.7	16.7	
東京海上 ホールディングス(株)	N/T	5,863,770 (※6)	監査役	8	6	6	14	2	3	3	5		1	3	5	5	60	67	67	10	16.3	17.0	16.6		
(株)T & D ホールディングス	N	2,614,377 (※6)	監査委	7	6	5	13					2	3	5	1	2	2	3	60	58	61	17	11.4	11.4	
三井不動産(株)	N/T	2,100,870	監査役	8	4	4	12	2	3	3	5		2	8	3	3	65	71	71	12			15.3		
三菱地所(株)	N/T	1,349,489 (※4)	指名委	8	7	7	15						1	6	5	5	62	69	69	10	15.4	15.4			
東京建物(株)	N	340,477 (※4)	監査役	8	4	4	12	2	2	2	4		2	6	2	2	59	65	65	15			6.8		
住友不動産(株)	N/T	939,430	監査役	7	2	2	9	2	2	2	4		2	13	3	3	63	77	77	NA			18.0		
東武鉄道(株)	N	506,023 (※4)	監査役	7	4	4	11	2	3	3	5		1	7	3	3	61	67	67	12			8.4		
東急(株)	N	879,112 (※4)	監査役	8	4	4	12	2	2	2	4		1	7	3	3	66	64	64	13	7.0	9.0	7.5		
小田急電鉄(株)	N	358,753 (※4)	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5		1	5	3	3	60	71	71	13			10.4		
京王電鉄(株)	N	299,872 (※4)	監査委	10	5	5	15					1	3	4	1	3	5	5	59	69	69	11	14.2	14.2	
京成電鉄(株)	N	214,157 (※4)	監査役	8	4	4	12	1	4	4	5		1	4	4	4	57	70	70	10			8.0		
東日本旅客鉄道(株)	N/T	1,978,967 (※4)	監査役	8	4	4	12	1	4	4	5		1	6	4	4	60	68	68	16			17.0		
西日本旅客鉄道(株)	N/T	1,031,103 (※4)	監査委	9	8	8	17					1	3	4	1	3	1	1	59	65	65	16	9.4	12.7	10.6
東海旅客鉄道(株)	N/T	935,139 (※4)	監査役	8	4	4	12	1	4	4	5		1	8	1	1	63	66	66	12			20.6		
ヤマト ホールディングス(株)	N	1,793,618 (※4)	監査役	4	5	5	9	2	3	3	5		1	2	3	3	61	67	67	18	14.6	11.0	13.3		

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	総数	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)			
日本郵船(株)	N	2,280,775	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4			1	6	5	5	62	68	68	18	19.0	13.5	16.8
(株)商船三井	N	1,269,310	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4			1	4	5	5	62	69	69	18	13.7	12.0	13.0
川崎汽船(株)	N	756,983	監査役	5	4	3	9	2	2	2	4			1	4	2	2	62	62	68	18			9.3
NIPPON EXPRESSホールディングス(株)	N	1,763,282	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5			1	0	0	0	63	67	67	13			7.3
ANAホールディングス(株)	N/T	1,020,324	監査役	7	4	4	11	2	3	3	5			1	4	5	5	62	66	66	14			15.8
三菱倉庫(株)	N	257,230 (※4)	監査役	8	5	5	13	2	3	3	5			1	4	2	2	61	68	68	12	9.2	14.0	11.0
日本電信電話(株)	N/T	12,156,447 (※4)	監査役	5	5	5	10	2	4	4	6			2	4	1	1	61	68	68	15			17.3
KDDI(株)	N/T	5,446,708	監査役	6	6	4	12	2	3	3	5			1	8	2	1	61	65	66	12	16.8	13.3	15.2
ソフトバンク(株)	N/T	5,690,606	監査役	7	6	5	13	2	2	2	4			1	12	3	3	60	61	64	12	12.5	14.5	13.0
東京電力ホールディングス(株)	N	5,309,924	指名委	7	6	5	13							1	2	3	4	58	68	71	18	9.3		9.3
中部電力(株)	N	2,705,162 (※3)	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5			1	4	3	3	62	64	64	16			13.7
関西電力(株)	N	2,851,894 (※3)	指名委	5	8	8	13							1	2	3	3	62	72	72	12	16.5		16.5
東京瓦斯(株)	N	2,145,197	指名委	3	6	6	9							1	7	2	2	66	64	64	12	12.7	3.0	9.4
大阪瓦斯(株)	N	1,586,879	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5			1	6	4	4	62	71	71	13	11.0	11.7	11.3
東宝(株)	N	228,367 (※5)	監査委	6	3	3	9							1	3	4		61	61	61	10	6.7		6.7
(株)エヌ・ティ・ティ・データ	N	2,551,906	監査委	5	8	7	13							0	4	4		63	63	63	16	22.3		22.3
セコム(株)	N/T	1,049,859	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5			1	8	6	6	63	71	71	13	10.0	8.3	9.3
コナミグループ(株)	N	299,522 (※2)	監査委	5	3	3	8							0	3	3		57	70	70	9	6.3	3.5	5.2

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225/TOPIX100	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)	平均在職年数※	平均在職年数※	平均在職年数※	平均在職年数※	平均在職年数※	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)				
ニトリHD	T	811,581	監査委	8	5	5	13						1	2	3	1	12	1	1	64	71	71	13	9.7	9.7	
(株)ファーストリテイリング	N/T	2,132,992 (※1)	監査役	4	5	5	9	2	3	3	5					1	15	8	8	55	64	64	13	10.0	1.0	6.0
ソフトバンクグループ(株)	N/T	6,221,534	監査役	4	5	4	9	0	4	3	4					1	19	2	2	61	62	62	14		23.9	

※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、ガバナンス規定の新設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

© 2023 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact:
permissions@spencerstuart.com.

日本スペンサーシュアート株式会社
〒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)



SpencerStuart