

The image features three white origami cranes of varying sizes against a dark, textured background. One large crane is positioned in the upper right, another medium-sized crane is in the lower left, and a third, smaller crane is partially visible in the bottom left corner. The lighting highlights the sharp folds and geometric shapes of the paper.

SpencerStuart

2016

Japan
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	27
取締役・監査役の報酬	28
取締役会・監査役会に関するデータ	31

「Japan Board Index 2016」について

私たちスペンサー・スチュアートでは、このほど、「Japan Board Index 2016」を刊行する運びとなりました。この「Japan 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。日本企業のコーポレート・ガバナンス（企業統治）に対する注目と問題意識が高まる中、2013年に2012年版を創刊し、この2016年版をもって5号目となりました。

2015年、日本では、会社法の改正とコーポレート・ガバナンス・コードの施行という、企業統治における2つの大きな動きがありました。このガバナンス元年ともいわれた1年を経た2016年の調査では、後段詳しくご紹介するように、対象企業全てが社外取締役と独立社外取締役を選任しているという結果が出ました。日本の企業統治の“形式”は、整いつつあるようです。

一方、その実態に目を向けると、今年は大手企業のトップ交代において、創業家が存在感を表すケースが散見されました。出光興産と昭和シェルとの合併延期では、取締役会と創業家のコミュニケーションの欠如が露呈し、その必要性が再認識されました。また、セブン&アイ・ホールディングスの突然の会長辞任ニュースは、創業家との対立が根底にあったといわれていますが、社外取締役が経営の意思決定に大きな影響を与えうることも印象づけました。いずれも、創業家と経営陣の関わり方という、成長のために企業が解決すべき課題を浮き彫りにし、コーポレート・ガバナンスのあり方を考えさせられる出来事となりました。

さらに、ダイバーシティ経営の点でも、仕組みの導入は進んでいます。外国人取締役や女性取締役の数は、欧米諸国との比較では未だに少ないものの、毎年着実に増えています。ただし、その人材をどう活用すれば、本来の目的である新しい価値創造、ひいては企業の成長につなげられるのかについては、多くの企業が模索中という印象です。

“形式”から“内容”へ——。いま、日本企業は、コーポレート・ガバナンスの内容自体について議論を深め、自社に合ったあり方を見出し、実践する段階に至ったといえるようです。

「Japan Board Index 2016」では、こうした日本企業のコーポレート・ガバナンスの実態を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社は業種により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、トップリーダーシップ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、さらに当分野の研究活動にも取り組んでいます。これらを通して蓄積した知見を踏まえてこそこの視点や洞察を、「Japan Board Index 2016」を手にした皆様と共有させていただければ幸いです。

ちなみに、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、有意義な情報と高い評価を頂いています。現在では、日本を含む、世界各国で20種類に及ぶBoard Indexを毎年刊行しています。

この「Japan Board Index 2016」が、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がコーポレート・ガバナンスのあり方を見据え、方向性を見極めるうえで、何らかのヒントや示唆をご提供できれば望外の喜びです。

要点-注目したい分析結果

調査対象の企業のうち、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、流動性の高い企業を業種間のバランスをより考慮して選定されています。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、全体的には、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

2015年5月の改正会社法施行により、取締役会の監視機能の充実を図ることを目的に、第三の新たな監督機関が導入されました。これによって、「監査役会設置会社」、「指名委員会等設置会社」に加えて、「監査等委員会設置会社」という選択肢も設けられました。約1年が経ち、日経225社、TOPIX100社ともに未だ大多数が監査役会設置会社ですが、指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社に移行する企業が漸増しています。



独立社外取締役を選任している企業の比率

社外取締役を選任している企業の比率は、日経225社、TOPIX100社ともに2015年に100%に達し、2016年も全企業で社外取締役が選任されています。また、2016年は、独立社外取締役を選任している企業も100%となりました。



社外取締役を2人以上選任している企業の比率

複数の社外取締役を選任している企業は、昨年より7.1ポイント増加し、日経225社において98.2%と高い水準です。近い将来、全企業が2名以上の社外取締役を選任するようになると予想されます。



独立社外取締役を2人以上選任している企業の比率

独立社外取締役を2人以上選任している企業は、日経225社で96.0%、昨年より11.6ポイント増加しました。



社外取締役総数における独立社外取締役の比率

このように、会社法およびコーポレート・ガバナンス・コードで求められた数値については、あと一步で達成というところまで来ているようです。

社外取締役の総数を見てみると、日経225社の全社外取締役は711人(延べ)、TOPIX100社は364人(延べ)で、年々増加傾向にあります。日経225社では、社外取締役に占める独立社外取締役の割合が2013年から2016年までに、87.3%から94.2%へと、約7ポイント増加しています。

外国人取締役を選任している企業は、日経225社では14.7%、TOPIX100社では26.0%で微増傾向が続いています。全取締役に占める外国人取締役の割合は、日経225社では2.5%、TOPIX100社では4.0%と、ここ数年大きな変化はなく、フランス35.0%、英国33.1%、ドイツ23.1%、米国8.1%と比べても低い水準にとどまっています。

女性取締役を選任している企業は、日経225社では42.2%、TOPIX100社では56.0%です。これらの数値は、毎年着実に増加はしていますが、90%を超えている米国、英国、ドイツ、フランスと比べるとまだ大きく下回る水準です。全取締役に占める女性取締役の割合は、日経225社で4.5%、TOPIX100社で5.8%であり、20%を超えている上記4か国と比べると、両企業群とも大きく下回っています。

社外取締役のバックグラウンドは、日経225社、TOPIX100社ともに、全体の半分弱が事業会社出身者です。そのうち7割前後が社長・CEOもしくは会長の経験者ですが、それら以外の経験者が徐々に増えてきています。社外取締役の増加に伴って、そのバックグラウンドも多様化しています。

取締役会の年間の開催回数は、日経225社、TOPIX100社ともに、平均約14回、月1回以上の開催です。これはフランス、米国、英国、ドイツが年6～9回であるのに対して、高い頻度です。

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1,052万円、TOPIX100社では1,197万円で、どちらの企業群でも前年比微増となりました。

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、公開情報に基づくものです。これを補完するために、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2016年6月時点でのINDEX採用銘柄を用いています。また、国際比較の対象とした米国、英国、ドイツ、フランスについては、米国はS&P500社、英国はFTSE150社、フランスはCAC40社、ドイツはDAX30社について、2016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。)

2.5% | **8.1%**
日経225社 | 米国

取締役会における外国人取締役の比率

42.2% | **98.3%**
日経225社 | 米国

女性取締役を選任している企業の比率

4.5% | **21.3%**
日経225社 | 米国

取締役会における女性取締役の比率

73.2% | **67.5%**
日経225社(2015) | 日経225社(2016)

事業会社出身の社外取締役に占める、
社長・CEO・会長経験者の比率

14.3回 | **8.4回**
日経225社 | 米国

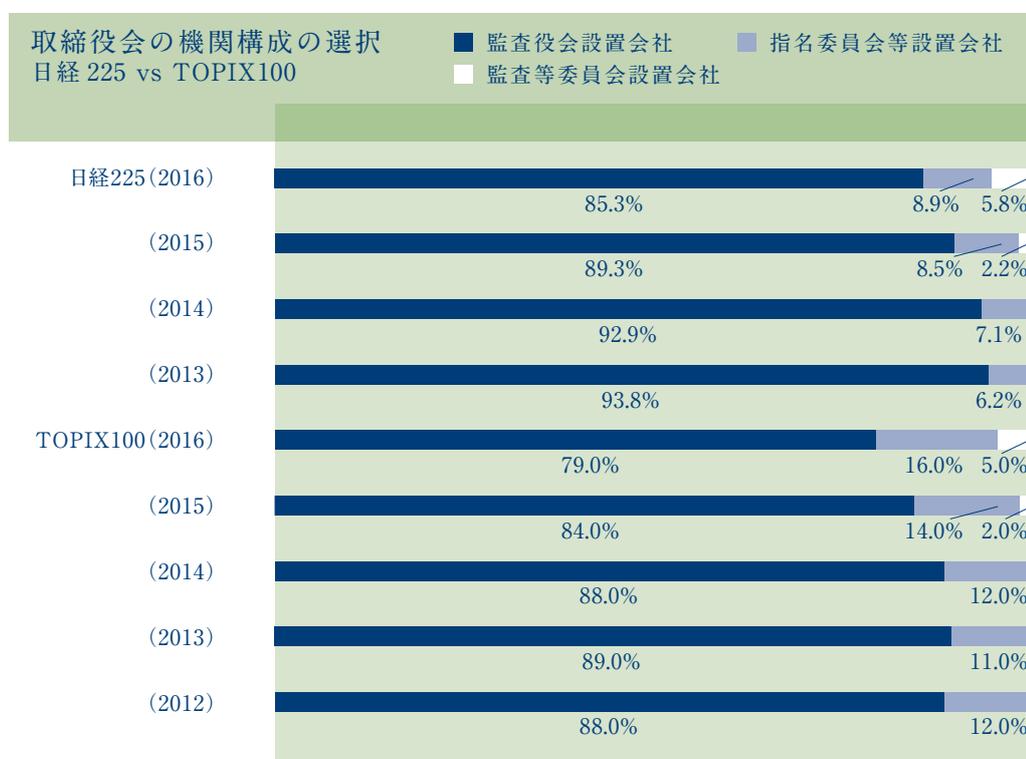
取締役会の年平均開催回数

1,024万円 | **1,052万円**
日経225社(2015) | 日経225社(2016)

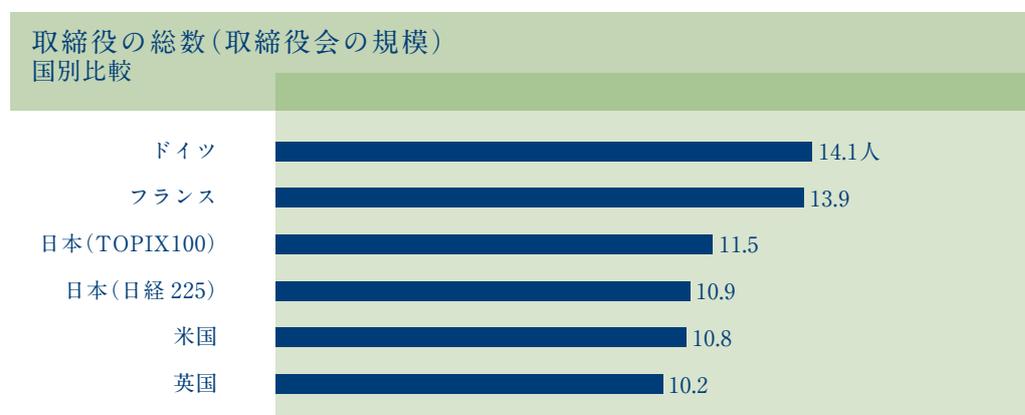
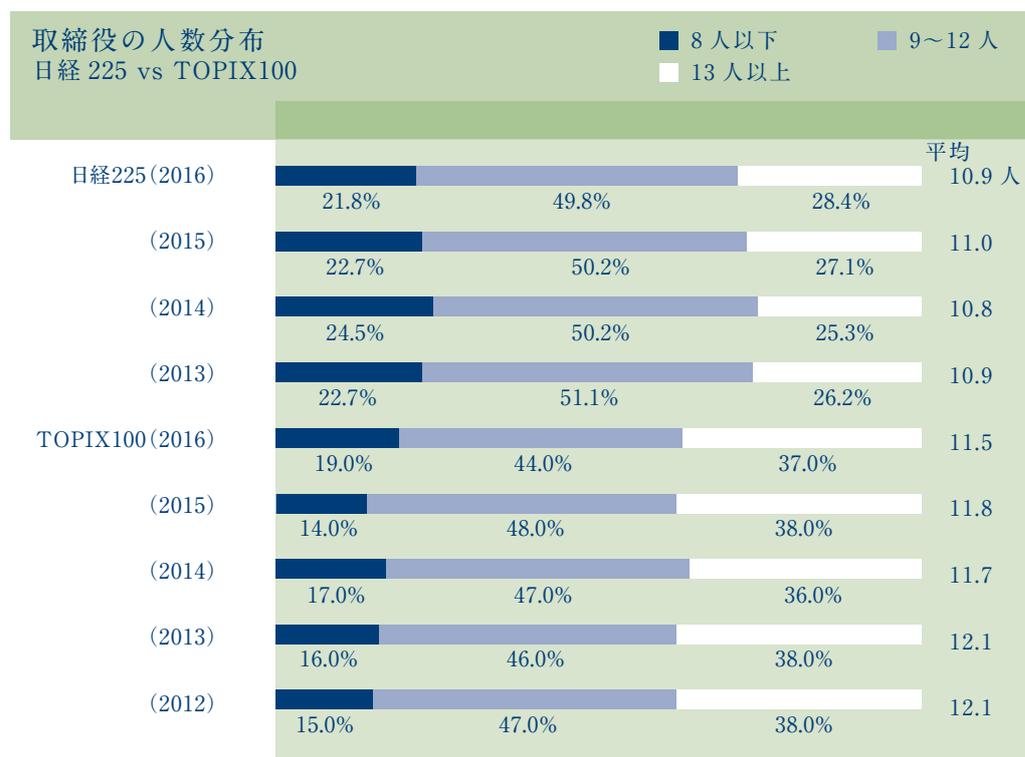
社外役員の平均報酬
(社外取締役と社外監査役の報酬の合算)

取締役会の構成

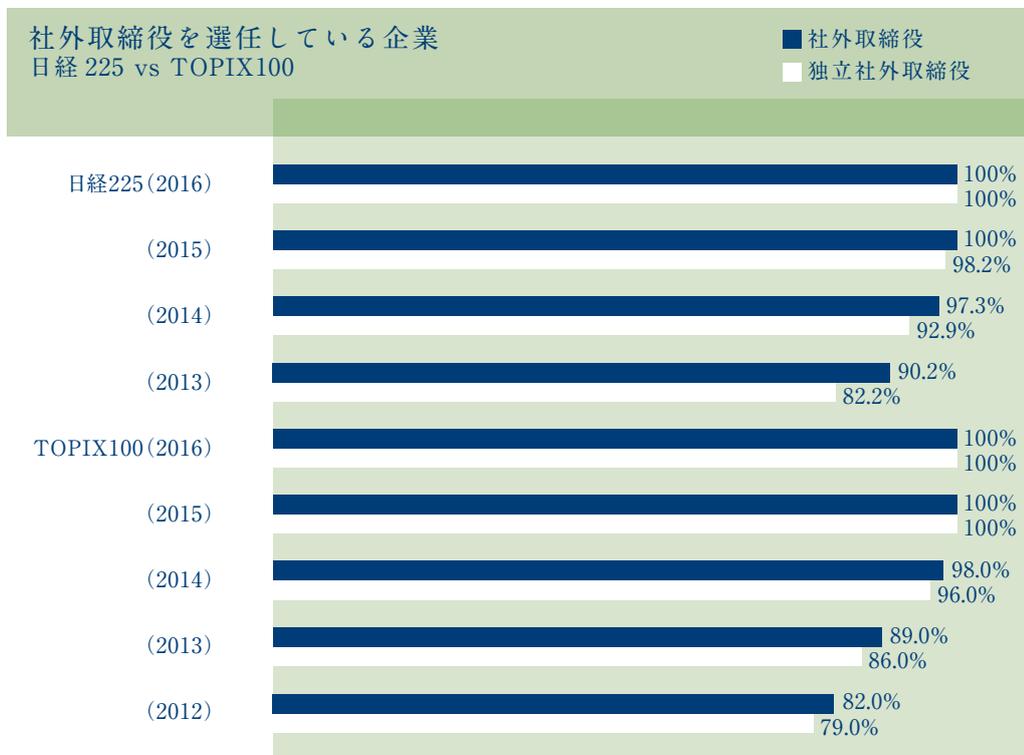
2015年5月1日に施行された改正会社法では、取締役会の監督機能の充実を図る目的で、既存の監査役会設置会社と指名委員会等設置会社（旧委員会等設置会社）に加えて、「監査等委員会設置会社」も導入されました。昨年の調査実施時には、対応の早い一部企業が監査等委員会設置会社へに移行していましたが、今年は更にその傾向が進んでいるようです。監査等委員会設置会社は日経225社で5.8%（前年2.2%）、TOPIX100社で5.0%（前年1.0%）です。未だ監査役会設置会社が大多数を占めていますが、昨年と比べると指名委員会等設置会社が微増するとともに、監査等委員会設置会社に移行する企業が増加しています。



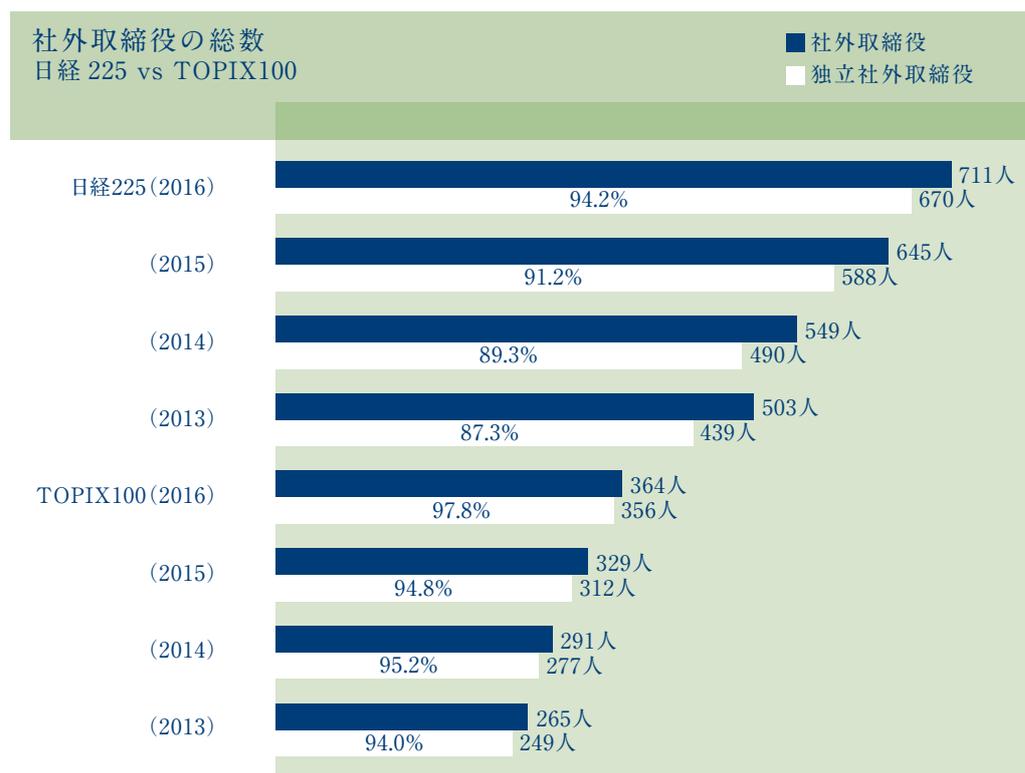
各社の取締役の総数（取締役会の規模）は、昨年から大きな変化はなく、日経225社、TOPIX100社ともに9～12人の企業が約半数を占めています。日経225社では平均10.9人であり、TOPIX100社と比べ、13人以上の企業の比率が低い点が特徴です。取締役会の平均的な規模は、他国と比較しても、米国10.8人、英国10.2人と同水準です。



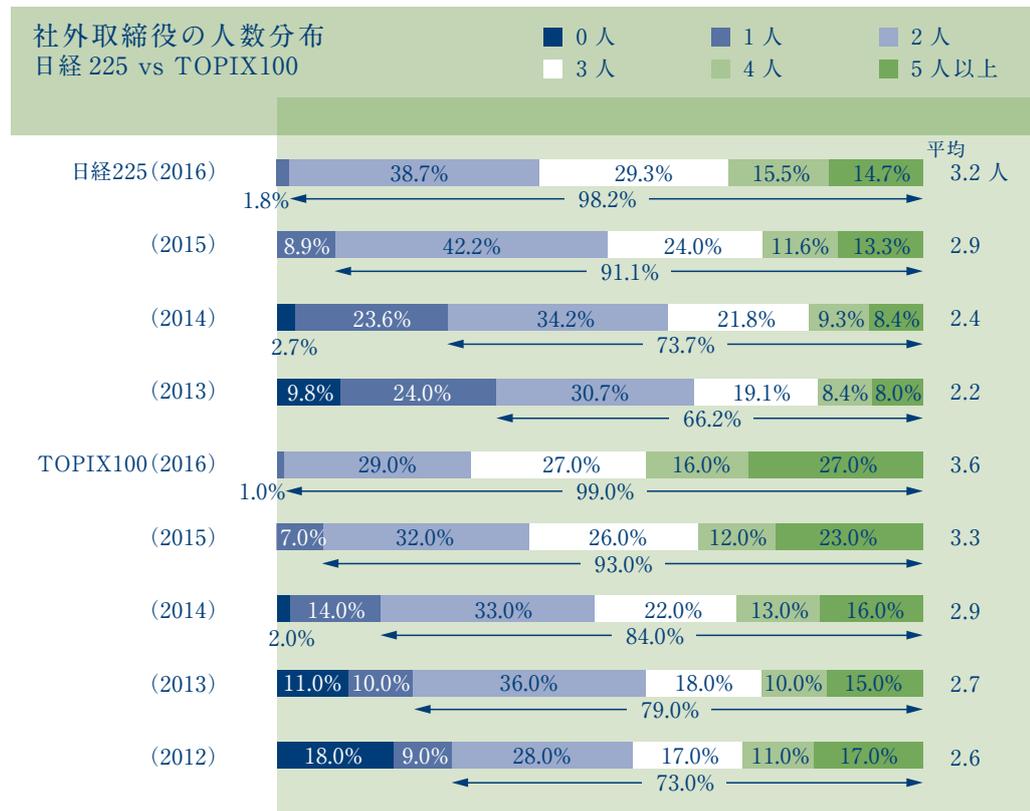
改正会社法およびコーポレート・ガバナンス・コードの導入によって、2015年は社外取締役を1名以上選任している企業が日経225社とTOPIX100社ともに100%となりました。2016年はさらに各社の対応が進みました。日経225社・TOPIX100社の全社が、当該企業出身者や取引関係のある立場ではない、いわゆる独立社外取締役を少なくとも1人は選任しています。なお、東証一部上場企業全体でも同様の傾向となり、社外取締役選任企業は、2012年から2016年で54.2%から98.9%、独立社外取締役選任企業は37.5%から97.2%に大きく増加しています（上場企業のコーポレート・ガバナンス調査、日本取締役協会2016年8月）。



社外取締役の総数は、日経225社全体で711人（延べ）、TOPIX100社全社は364人（延べ）と年々増加傾向です。日経225社では、社外取締役に占める独立社外取締役の割合が2013年87.3%、2014年89.3%でしたが、2015年には91.2%、さらに2016年には94.2%と、年約2ポイントの増加が続いています。

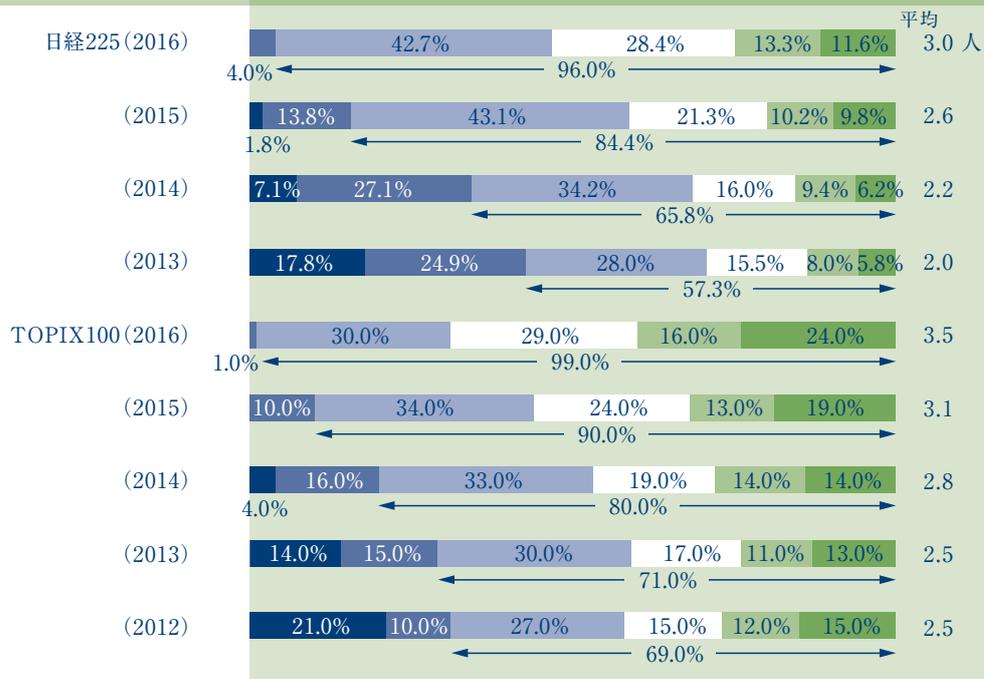


前述のように、昨年から日経225社とTOPIX100社の全社が社外取締役を導入していますが、2人以上の社外取締役を選任する企業の割合も大幅に拡大しました。日経225社では前年比7.1ポイント増で98.2%、TOPIX100社では6.0ポイント増で99.0%と、ほぼ全ての企業が2人以上を選任しています。3人以上の社外取締役を置く企業も継続的に増加しており、日経225社で59.5%、TOPIX100社で70.0%です。2015年に施行されたコーポレート・ガバナンス・コードが2名以上の独立社外取締役の選任を求めていることから、今年は独立社外取締役の増加が顕著となりました。独立社外取締役を2人以上選任している企業は、日経225社で96.0%（前年84.4%）、TOPIX100社で99.0%（前年90.0%）です。同じく3人以上を置く企業はそれぞれ53.3%（前年41.3%）、69.0%（前年56.0%）となりました。



独立社外取締役の人数分布
日経225 vs TOPIX100

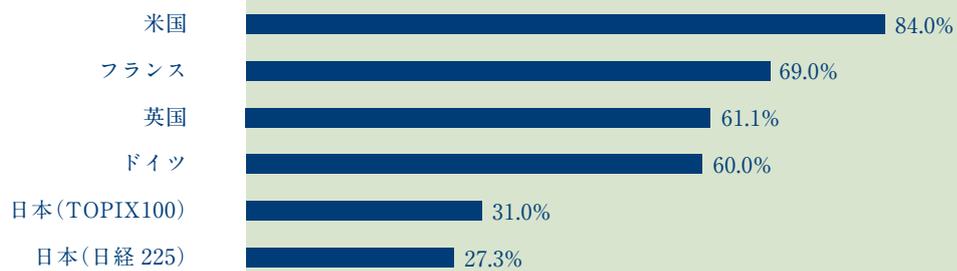
0人 1人 2人 3人 4人 5人以上



取締役の総数には、前述の通り、ここ数年で大きな変化はありません。しかし、社外取締役および独立社外取締役の数は増えているため、その取締役会全体に占める割合は漸増傾向にあります。社外取締役の割合は日経225社で28.9%（前年26.1%）、TOPIX100社で31.7%（前年28.0%）です。独立社外取締役が占める割合は、日経225社で27.3%（前年23.8%）、TOPIX100社で31.0%（前年26.6%）となっています。

一方、米国では独立社外取締役が84.0%を占めます。フランス69.0%、英国61.1%、ドイツ60.0%です。日本では、選任は進んでいるものの、社外取締役や独立社外取締役が取締役会に占める割合は、他国に比べて依然低い水準です。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ている可能性があると考えます。

取締役会における独立社外取締役の比率
国別比較



〈海外事情 I〉

より実効性の高いコーポレート・ガバナンスを求める動き - 米国 -

機関投資家を始め多くの投資家は、長期的な企業成長と企業価値向上に関心を持つ立場から、コーポレート・ガバナンスの実効性への期待をますます高めています。とくに取締役会の構成、取締役会や取締役の評価、株主への公開や株主と取締役会の対話などの側面に焦点が当てられ、ガバナンスの実効性を高める取り組みが続いています。

SPENCER STUART PERSPECTIVE FOR 2016

Investor attention to board performance and governance continues to escalate, and, increasingly, it's large institutional investors — so-called “passive” investors — who are making known their expectations in areas such as board composition, disclosure and shareholder engagement. Long-term investors have shifted their posture to taking positions on good governance, and are increasingly demonstrating common ground with activists on governance topics.

BOARD COMPOSITION

Board composition is a particular area of focus, as traditional institutional investors have become more explicit in demanding that boards demonstrate that they are being thoughtful about who is sitting around the board table and that directors are contributing. They are looking more closely at disclosures related to board refreshment, board performance and assessment practices, in some cases establishing voting policies on governance.

Boards are taking notice. Directors want to ensure that their boards contribute at the highest level, aligning with shareholder interests and expectations. In response, boards are enhancing their disclosures on board composition and leadership, reviewing governance practices and establishing protocols for engaging with investors.

BOARD EVALUATIONS

Another topic on which large institutional investors have become more vocal is board performance evaluations. Shareholders are seeking greater transparency about how boards address their own performance and the suitability of individual directors — and whether they are using assessments as a catalyst for refreshing the board as new needs arise.

We have seen a growing trend in support of individual director assessments as part of the board effectiveness assessment — not to grade directors, but to provide constructive feedback that can improve performance. Yet the pace of adoption of individual director assessments has been measured. Today, roughly one-third (32%) of S&P 500 boards evaluate the full board, committees and individual directors annually, an increase from 29% in 2011.

SHAREHOLDER ENGAGEMENT

In light of investors' growing desire for direct engagement with directors, more boards have established frameworks for shareholders to raise questions and engage in meaningful, two-way discussions with the board. In addition to improving disclosures about board composition, assessment and other key governance areas, some boards include in their proxies a summary of their shareholder outreach efforts. For example, they detail the number of investors the board met with, the issues discussed and how the company and board responded. A few boards facilitate direct access to the board by providing contact information for individual directors, including the lead director and audit committee chair. Going further, many boards now proactively reach out to their company's largest shareholders. In our survey, 83% of respondents said management or the board contacted the company's large institutional investors or largest shareholders, an increase from 70% the year prior.

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3.1年、TOPIX100社では平均4.0年です。(株)ディー・エヌ・エーの南場智子取締役会長を除く全員が男性、平均年齢は日経225社で67.8歳、TOPIX100社で68.3歳です。最年少は、昨年は47歳でしたが、今年は50歳で、大塚ホールディングス(株)の大塚一郎代表取締役会長と楽天(株)の三木谷浩史代表取締役会長兼社長の2名です。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90歳です。

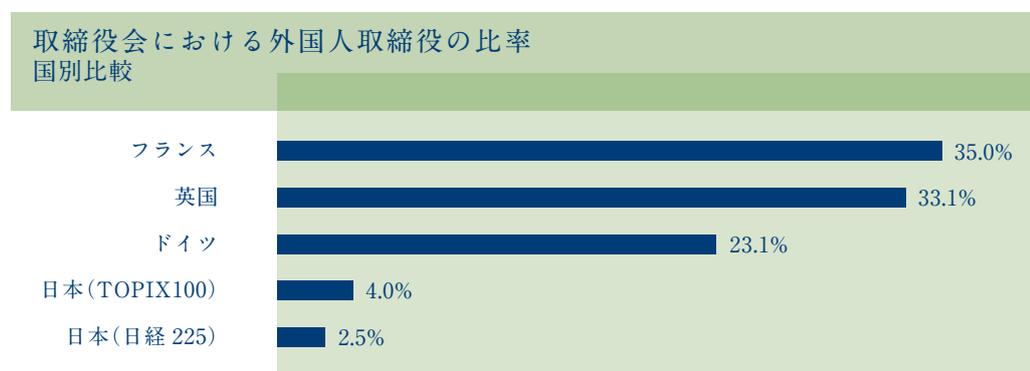
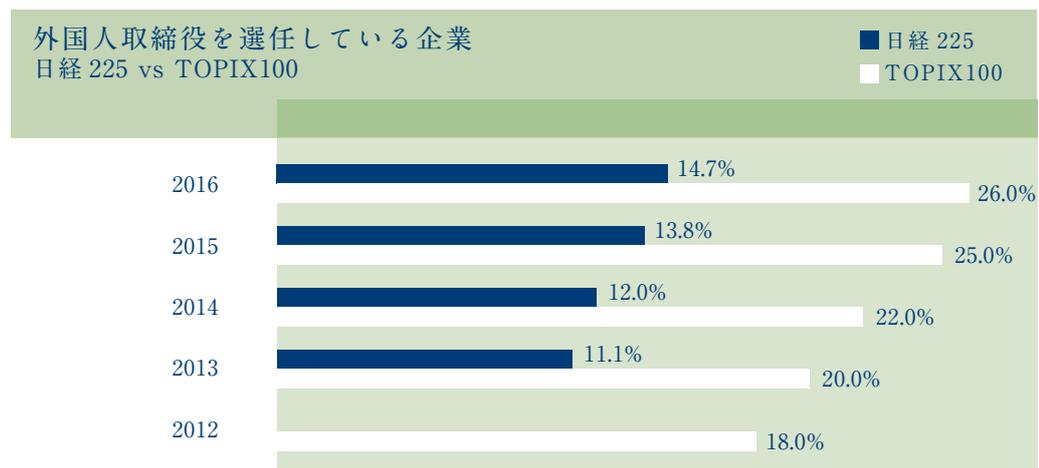
会長・代表取締役会長		日経225	TOPIX100
在任期間(年)	平均	3.1	4.0
	最長	29	21
性別	男性	138	68
	女性	1	0
年齢(歳)	平均	67.8	68.3
	最年少	53	50
	最年長	90	90

代表取締役社長・代表執行役社長(空位の場合はCEO)の在任期間は、日経225社は平均が3.7年、TOPIX100社は4.5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す。また、最長在任期間は、昨年に引き続き日本電産(株)の永守重信代表取締役会長兼社長で42年です。年齢は平均が61～62歳、最年少は(株)ディー・エヌ・エーの守安功代表取締役社長兼CEOで42歳、最年長は昨年に引き続き、大日本印刷(株)の北島義俊代表取締役社長で82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	3.7	4.5
	最長	36	42
性別	男性	224	100
	女性	1	0
年齢(歳)	平均	61.6	61.3
	最年少	42	47
	最年長	82	71

外国人取締役を選任している企業の割合は、微増傾向が続いているものの、大きな変化はありません。日経225社では14.7%にあたる33社が外国人取締役を選任し、昨年より2社増えました。ただし、外国人取締役の総数は昨年比4人減の61人で、全取締役中の2.5%です。内訳は社内取締役28人、社外取締役33人（うち独立24人）です。TOPIX100社では26.0%、26社が外国人取締役を選任しており、総数は46名、全取締役の4.0%を占めます。内訳は社内取締役20人、社外取締役26人（うち独立24人）です。

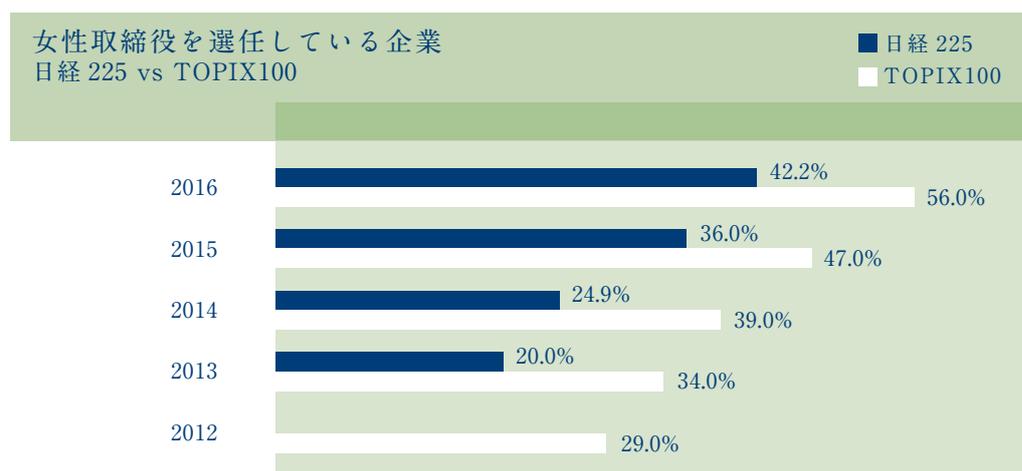
取締役会における外国人取締役の比率は、フランス35.0%、英国33.1%、ドイツ23.1%です。これらに対して、日経225社は2.5%、TOPIX100社は4.0%であり、2013年からの伸び率も1ポイント以下と著しく低い水準です。



女性取締役については、顕著な増加傾向が表れています。女性取締役の選任企業数は、日経225社は前年比で約6.2ポイント、TOPIX100社で同9ポイントと毎年着実に増えており、両企業群ともこの3～4年でほぼ倍増しました。

日経225社では、全体の42.2%の95社が女性取締役を選任し、昨年より14社増えました。内訳を見ると、8社は社内取締役として、90社は社外取締役として、3社は社内と社外の双方で女性取締役を選任しています。人数は、社内取締役8名、社外取締役103名（うち102名が独立社外取締役）です。

TOPIX100社では56.0%の56社が選任し、昨年より9社増えています。4社は社内取締役として、54社は社外取締役として、2社が社内と社外の双方で女性取締役を選任しています。人数は、社内取締役4名、社外取締役63名（うち63名全員が独立社外取締役）です。



フランス、英国、米国、ドイツにおける女性取締役の選任企業の比率は93%超と高水準です。これに対して、前述の日経225社42.2%、TOPIX100社56.0%という比率は、未だ著しく低い状況です。

取締役会における女性取締役数の割合は、英国、フランス、ドイツ、米国はいずれも21%超、最大のフランスは38.8%です。一方、日経225社、TOPIX100社での割合は、増加はしているものの、未だ6%以下と諸外国と比べると低水準にとどまっています。女性取締役を選任している企業の比率が低いうえ、選任数も最大2名にとどまっているためです。



CEO後継者計画 - 米国 -

CEO後継者計画は取締役会の大きな関心事項の一つです。すべての取締役会が、年に1度以上議題として取り上げ、議論しています。

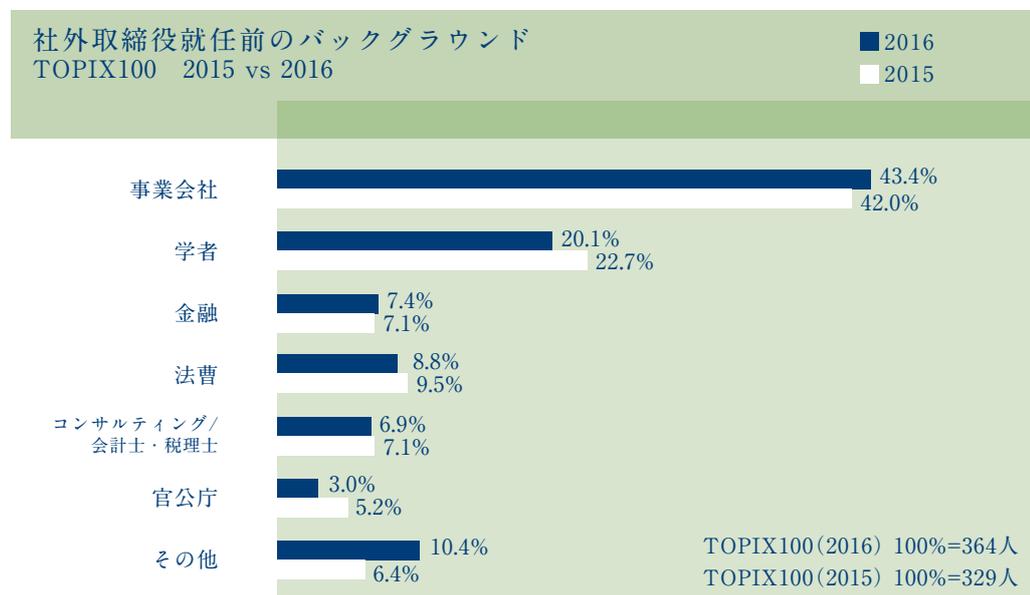
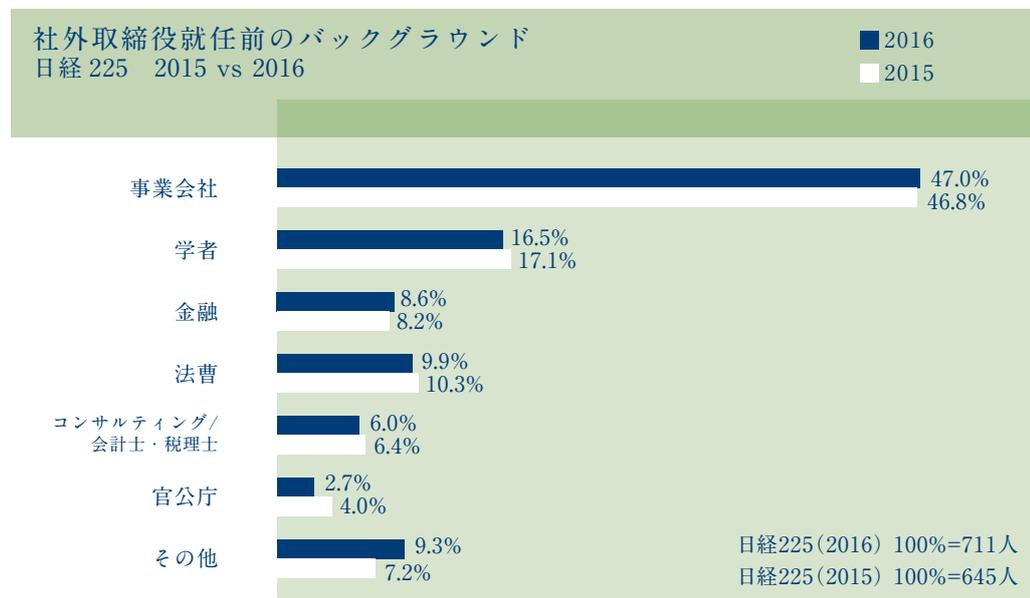
CEO後継者計画の実施にあたって、取締役会の約7割が内部候補者を評価する正式なプロセスを持ち、4割が外部候補者を含めて検討するプロセスを持っています。

SPENCER STUART GOVERNANCE SURVEY: CEO SUCCESSION PLANNING

- » Nearly one-quarter of respondents (24%) said their board formally discusses CEO succession two or three times a year, up from 15% last year. 13% report that the board addresses CEO succession four or more times per year, almost double the 2015 number of 7%. 60% of survey respondents said their board formally discusses CEO succession annually, 3% address succession less than once a year.
- » 69% of respondents have contingency and long-term succession plans in place, while 25% have a contingency succession plan only. Three companies have only a long-term plan, and two companies have no CEO succession plan in place.
- » 66% of respondents said their boards have a formal process for reviewing internal succession candidates.
 - 99% get to know internal succession candidates through regular interactions during board meetings and presentations.
 - 34% schedule individual meetings between board members and candidates.
 - 8% assign formal board mentors.
 - 7% said they use other methods, such as company events and feedback from an external adviser.
- » This year, our survey delved more deeply into boards' processes for understanding the readiness of potential CEO succession candidates:
 - 91% said the board's process includes a briefing on potential successors' gaps in readiness.
 - 78% said the board is familiar with the development plans for addressing individuals' gaps.
 - 71% said internal succession candidates undergo formal assessments.
 - 53% said the board defines the desired future criteria for the CEO profile as part of its process.
- » 42% said the process for reviewing potential internal successors is supported by an external adviser.
- » 36% report that their succession process includes gaining insight on potential external candidates.

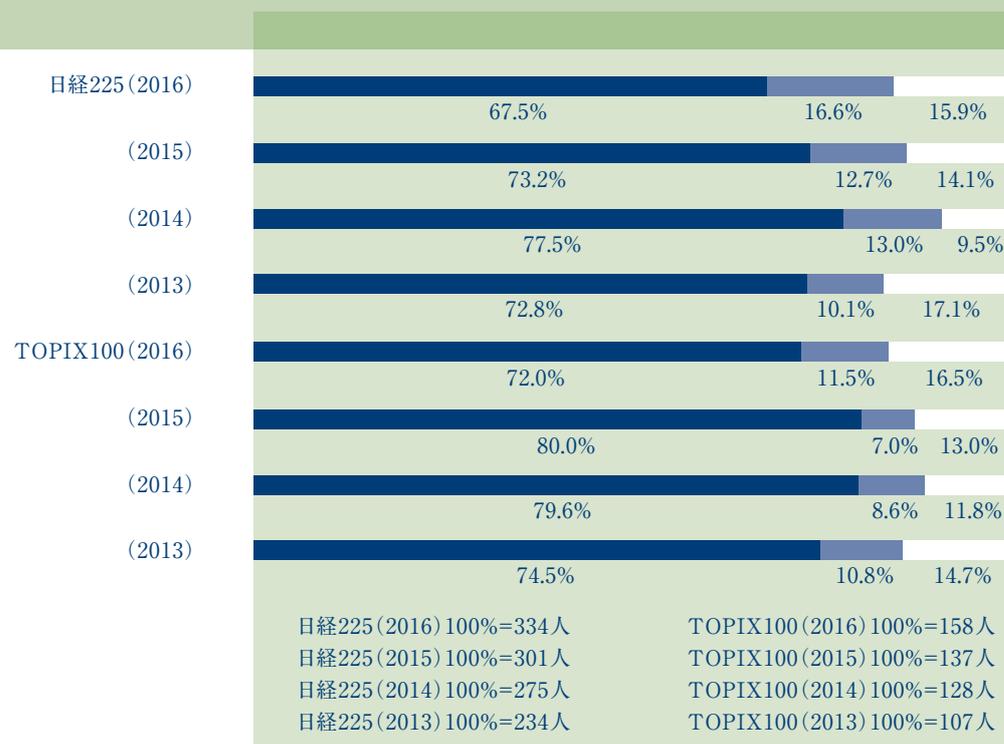
社外取締役のバックグラウンドを見ると、2016年時点で最大の比率を占めているのは事業会社出身者です。日経225社では、事業会社出身者が334人（前年301人）に増加しました。昨年に比べて、社外取締役の全体の数は711人（延べ）（前年645人）と増えましたが、最大比率を占めるのは事業会社出身者で、47%前後である点に変わりはありません。

なお、事業会社出身者についてみると、日経225社、TOPIX100社ともに、7割前後が社長・CEO・会長のいずれか、もしくはこれらの複数の役職を経験しています。ただ、それら以外の役職経験者の割合が拡大傾向にあり、社外取締役のバックグラウンドの多様化が伺われます。



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



〈海外事情Ⅲ〉

新任社外取締役求められるバックグラウンド - 米国 -

米国では、新任社外取締役のなかで占める比率は、女性が32%、現役のCEOやCOOは19%という水準です。このことは、新しい取締役を選任するにあたり、60%を超える企業が、女性や現役のCEOやCOOを求める背景となっています。

また、テクノロジー分野やソーシャルメディアなどデジタル分野の専門性を持った取締役への関心も高まっていることが伺えます。

DIRECTOR RECRUITING PROFILES

Boards are prioritizing women when recruiting new directors, the survey found: 64% of respondents said their boards are looking to bring a woman on board, a 10% increase from last year.

Other recruiting priorities are active and retired CEOs/COOs, at 63% and 58% of respondents, respectively. More than half of respondents indicated that minority directors and those with financial expertise and global perspective were recruiting priorities. 37% of respondents said their boards are prioritizing specific industry expertise, compared with 27% last year.

Interest in recruiting directors with technology, digital and marketing expertise is on the rise, the survey found. In the 2016 survey, 44% said technology expertise was on their board's wish list, versus 41% last year. We also saw an increase in demand for digital and social media expertise (21% versus 16%) and marketing expertise (19% versus 14%). Demand for cybersecurity experts fell slightly to 19% from 20% last year.

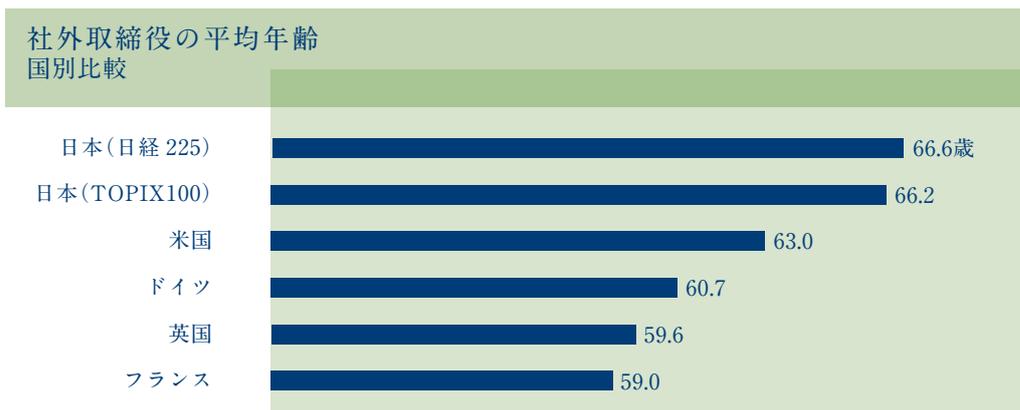
Data in this and other sections labeled "Added Perspective" come from our governance survey, conducted in the second quarter of 2016. This year, we heard from 96 S&P 500 companies. Respondents include corporate secretaries, general counsel and chief governance officers.

Wish list for new director backgrounds*	
Women	64%
Active CEO/COO	63%
Retired CEO/COO	58%
Minority	55%
Financial expertise	55%
Global perspective	55%
Technology expertise	44%
Specific industry expertise	37%
Digital or social media expertise	21%
Regulatory/government expertise	19%
Marketing expertise	19%
Cybersecurity expertise	19%
Other	7.7%
N = 96 survey respondents	
*Percentages add up to more than 100 as respondents could select more than one category.	

New Independent Director Backgrounds*	Year			2016	
	2006	2011	2016	Men	Women
CEO/chair/president/COO/vice chair	40%	43%	38%	47%	18%
Active	29%	24%	19%	24%	9%
Retired	11%	19%	19%	23%	9%
Other corporate executives	15%	21%	23%	16%	38%
Division/subsidiary presidents	5%	13%	13%	10%	18%
Line and functional leaders	10%	8%	10%	6%	20%
Financial backgrounds	24%	18%	25%	28%	19%
Financial executives/CFO/treasurers	11%	9%	9%	9%	7%
Bankers/investment bankers	4%	3%	2%	3%	2%
Investment managers/investors	6%	4%	12%	14%	7%
Public accounting executives**	3%	2%	2%	2%	3%
Academics/nonprofit	8%	7%	4%	3%	6%
Consultants	5%	4%	3%	1%	6%
Lawyers	2%	1%	1%	2%	0%
Others***	6%	6%	6%	3%	13%

N = 236 men and 109 women in 2016
 *Except where noted, all include both active and retired executives.
 **All former partners or executives of public accounting firms.
 ***Includes former government employees, medical executives, a real estate broker, a sports/entertainment agent and an author, among others.

社外取締役の平均年齢は、日経225社で66.6歳、TOPIX100社では66.2歳です。これは社外取締役の多くが、第一線から引退した元経営者であるためと考えられます。社外取締役の平均年齢は、諸外国と比べて比較的高い水準です。



〈海外事情Ⅳ〉

取締役の定年は上昇傾向 - 米国 -

米国の独立社外取締役の平均年齢は、この10年間で2年伸び、63歳です。取締役会の73%が取締役に定年を設けていますが、その定年も上昇しています。75歳以上に設定しているのがそのうちの39%に及び、10年前の9%から顕著な増加です。また、10年前には70歳以下に設定していた取締役会は38%でしたが、2016年には5%に減っています。もっとも一般的な定年は72歳で、全体の45%を占めています。

INDEPENDENT DIRECTORS ARE TWO YEARS OLDER THAN A DECADE AGO

- » The average age of S&P 500 independent directors increased by two years in the past decade, from 61 in 2006 to 63 today, while the median age increased from 61 to 64. 19% of S&P 500 independent directors are 70 to 79, and 4% are younger than 50.
- » Fewer boards than in the past have an average age of 59 or younger: 15% today compared with 28% a decade ago. By contrast, the number of older boards has increased. 37% of S&P 500 boards have an average age of 64 or older, compared with 19% of boards a decade ago, and 15 of today's boards (3%) have an average age of 70 or greater, versus four (1%) a decade ago.

Ages of Independent Directors

	2016	2011	2006
Average age of all independent directors	63.0	62.4	61.0
Youngest average board age	47	50	49
Oldest average board age	76	72	75

% of all S&P 500 boards with average age...

	2016	2011	2006
59 and younger	15%	17%	28%
60-63	48%	46%	53%
64 and older	37%	37%	19%

MANDATORY RETIREMENT AGES KEEP RISING

- » Consistent with the past 10 years, about three-quarters (73%) of S&P 500 boards report having a mandatory retirement age for directors. 11% report that they do not have a mandatory retirement age, and 16% do not discuss mandatory retirement in their proxies.
- » While the number of boards with mandatory retirement ages has remained consistent, retirement ages have continued to increase. 39% of boards have retirement ages of 75 or higher, compared with just 9% in 2006. Four boards have a retirement age of 80. In 2006, 38% set their retirement age at 70, or lower; today just 5% of boards have a retirement age of 70, and no board has set it lower than that.
- » The most common mandatory retirement age is 72, set by 45% of S&P 500 boards, a decrease from 50% last year.

Mandatory Retirement Age

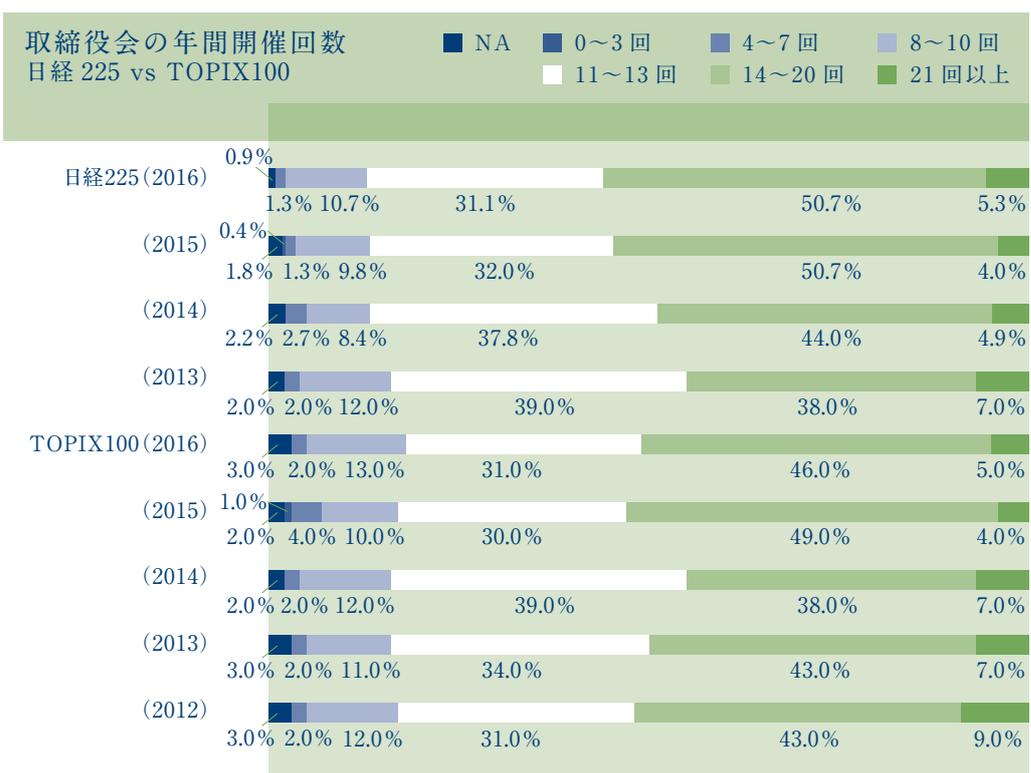
	2016	2011	2006
70 and younger	5%	16%	38%
71	1%	1%	1%
72	45%	55%	48%
73	4%	5%	3%
74	6%	3%	1%
75 and older	39%	20%	9%

N = Boards that have set a mandatory retirement age: 352 for 2016, 362 for 2011, 376 for 2006.

取締役会の組織とプロセス

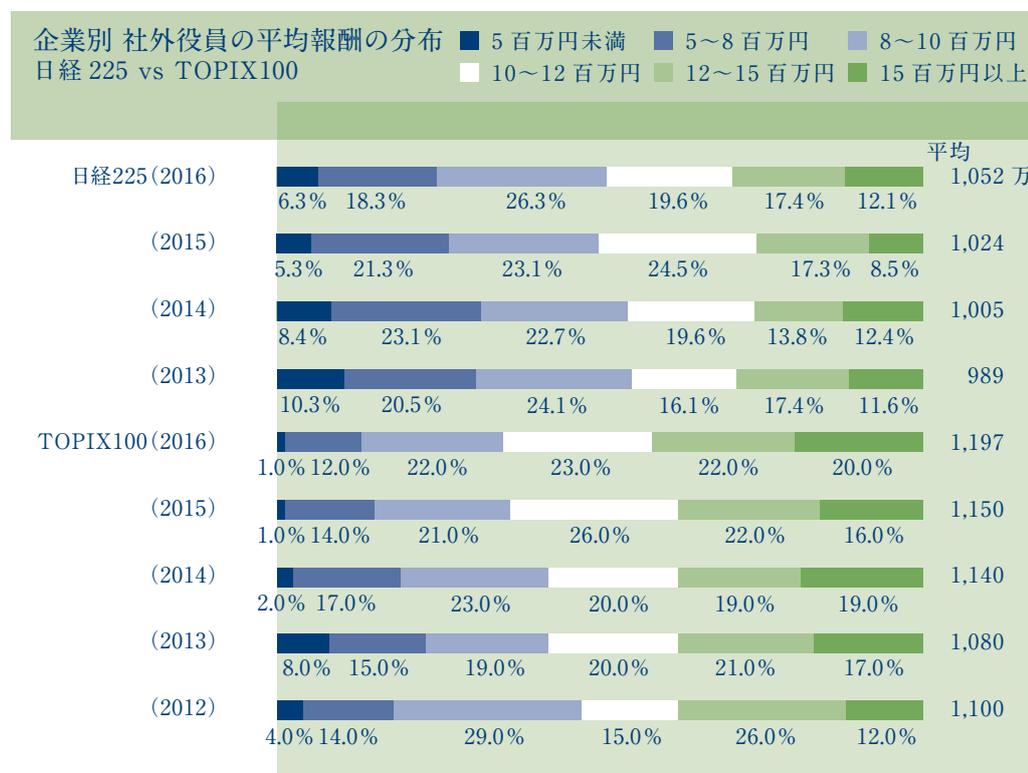
取締役会の平均開催回数は、日経225社、TOPIX100社とも、年間約14回です。欧米主要国が6～9回であるのに対して、約2倍の水準です。取締役会の開催頻度の高さは、日本で外国人取締役の数が依然として大きく増加しない要因の一つと考えます。日本では取締役と事業執行の役割が必ずしも明確に定義されておらず、取締役会の議事には執行内容も含まれることから、取締役会開催が高頻度になると推察します。

ちなみに、取締役会を年間14回以上実施した企業は、日経225社では56.0%で昨年比3.0%増、TOPIX100社では51.0%で同2.0%減となっています。平均月1回以上開催している企業は、日経225社TOPIX100社ともに8～9割に上ります。



取締役と監査役の報酬

社外取締役と社外監査役の報酬（両者の区別なし）は、例年通り日経225社がTOPIX100社に比べて、全体的にやや低い分布になっています。1,000万円未満の企業が、日経225社では50.9%、TOPIX100社では35.0%です。なお、平均報酬額は日経225社が1,052万円、TOPIX100社が1,197万円と、両企業群とも4年連続で増加傾向にあります。TOPIX100社については2012年から4年間で100万円近くも増加しています。



複数の取締役会の社外取締役兼務 – 米国 –

米国では、社外取締役は平均2.1の取締役会に参画しています。この数字はここ数年変化はありませんが、五つ以上の取締役会を兼務する社外取締役は、5年前の半数になっています。三つの取締役会の兼務は22%、四つ以上は11%を占めています。

取締役としての責任を十分に果たす観点から、複数の取締役会の社外取締役を兼務することについて何らかの規制を設ける傾向は強まっています。規制を設ける企業は10年前の27%から74%に増えています。兼務数に制限をかけている取締役会は全体の61%あります。そのうち、追加の兼務数を二つまでとするケースが5%、三つまでが36%、四つまでが40%です。米国とは取り巻く環境や諸要因は異なりますが、社外取締役の実効性を担保する観点から、社外取締役の兼務は日本でも今後関心を持たれるポイントと推察されます。

THE AVERAGE DIRECTOR SERVES ON TWO CORPORATE BOARDS

- » On average, S&P 500 directors have 2.1 outside corporate board affiliations, although most directors aren't restricted from serving on more. While the average has remained unchanged for the past five years, we've seen a decline in the number of directors serving on more than four boards; 88 directors (2%) today serve on five or six outside corporate boards, versus 165 (4%) in 2011.
- » 63% of independent directors have two or more outside affiliations; 11% have four or more. 15 directors (less than 1%) serve on six boards.

Number of Corporate Board Affiliations for Independent Directors



MAJORITY OF DIRECTORS FACE RESTRICTIONS ON ADDITIONAL BOARD SERVICE

- » Nearly three-quarters of S&P 500 boards (74%) have established some limit on their directors' ability to accept other corporate directorships, an increase from 27% in 2006. The prevalence of these restrictions has grown in response to concerns about directors becoming "overboarded," with insufficient time to devote to board responsibilities.

- » 61% of boards set a numerical limit for other board service applying to all directors; of those, 5% cap additional directorships at two, 36% at three, 40% at four, and 19% at five or six. No company limits other directorships to one.
- » 20% of boards set restrictions for directors who are public company CEOs or are otherwise fully employed; most often, these directors are limited to two other outside public company boards. No board allows directors who are employed executives to serve on more than three additional boards.
- » Among the 125 boards that do not specify a limit on other corporate directorships, 90% report that they require directors to notify the chairman prior to accepting an invitation to join another company board and/or encourage directors to “reasonably limit” their other board service.
- » Most companies do not restrict their CEOs from serving on outside boards. Only 20% of S&P 500 boards set a specific limit in their corporate governance guidelines on the CEO’s outside board service; 97% of those boards limit CEOs to one or two outside boards. One board does not allow the company CEO to serve on any outside corporate boards.

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			取締役の人数				監査役の人数				監査等委員の人数				取締役				社外役員の平均報酬							
会社名	日経225/TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成	取締役				監査役				監査等委員				取締役				社外役員						
				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)	平均在任年数	平均在任年数	平均在任年数	平均在任年数	年間取締役会開催回数	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)		
日本水産(株)	N	637,164	監査役	7	2	2	9	1	3	3	4					1	5	3	3	60	68	68	17	14.0	10.7	12.0
マルハニチロ(株)	N	884,811	監査役	8	2	2	10	1	4	1	5					1	4	2	2	61	60	60	17			14.2
国際石油開発帝石(株)	N/T	1,009,564	監査役	9	5	5	14	1	4	4	5					1	5	3	3	61	69	69	16			7.4
コムシスホールディングス(株)	N	320,654	監査役	10	2	2	12	2	2	2	4					1	3	1	1	61	62	62	9			5.3
大成建設(株)	N	1,545,889	監査役	8	2	2	10	2	4	4	6					2	3	5	5	62	76	76	13	13.0	9.8	10.8
(株)大林組	N	1,777,834	監査役	9	2	2	11	2	3	3	5					1	9	2	2	64	68	68	16			7.7
清水建設(株)	N	1,664,933	監査役	8	2	2	10	2	3	3	5					2	8	2	2	64	64	64	20			14.2
(株)長谷工コーポレーション	N	787,354	監査役	8	4	4	12	2	3	3	5					2	9	2	2	62	67	67	13			7.6
鹿島建設(株)	N	1,742,700	監査役	11	3	3	14	2	3	3	5					2	13	1	1	67	72	72	16			14.5
大東建託(株)	T	1,411,643	監査役	10	3	3	13	1	3	3	4					2	3	3	3	54	55	55	14			16.5
大和ハウス工業(株)	N/T	3,192,900	監査役	16	3	3	19	2	4	3	6					1	10	3	3	63	65	65	15			12.7
積水ハウス(株)	N/T	1,858,879	監査役	9	2	2	11	2	3	2	5					2	8	3	3	62	73	73	11			20.2
日揮(株)	N	879,954	監査役	8	2	2	10	2	3	3	5					1	4	2	2	59	69	69	23			10.0
(株)日清製粉グループ本社	N	556,701	監査役	12	2	2	14	2	3	3	5					1	4	4	4	60	74	74	13			8.0
明治ホールディングス(株)	N	1,223,746	監査役	8	3	3	11	2	2	2	4					1	3	2	2	62	65	65	15			13.8
日本ハム(株)	N	1,240,728	監査役	8	2	2	10	2	3	3	5					1	6	7	7	59	61	61	19			7.9
(株)ディー・エヌ・エー	N	143,709(*1)	監査役	3	2	2	5	1	3	3	4					2	10	1	1	45	47	47	18			6.0
サッポロホールディングス(株)	N	553,748	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4					1	2	3	3	55	71	71	12	6.3	7.0	6.5

企業情報			取締役の人数			監査役の人数			監査等委員の人数			取締役					社外役員の平均報酬						
会社名	日経225/TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成 社内 社外 ≒独立	取締役の人数			監査役の人数			監査等委員の人数			取締役					社外役員の平均報酬					
				社内	社外	≒独立	社内	社外	≒独立	社内	社外	≒独立	任期(年)	平均在任年数※ 社内	平均在任年数※ 社外	平均在任年数※ ≒独立	平均年齢 社内	平均年齢 社外	平均年齢 ≒独立	年間取締役会開催回数	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)
アサヒグループ ホールディングス(株)	N/T	1,857,418	監査役	7	3	3	10	2	3	3	5		1	4	5	5	59	67	67	12			11.1
キリン ホールディングス(株)	N/T	2,196,925	監査役	5	4	3	9	2	3	3	5		1	2	2	2	59	70	71	18	10.7	8.8	9.6
宝ホールディングス(株)	N	225,364	監査役	7	2	2	9	2	3	1	5		1	9	1	1	59	59	59	12			4.8
双日(株)	N	1,658,072 (*7)	監査役	5	2	2	7	1	4	3	5		1	6	2	2	65	66	66	18	12.0	16.3	14.8
キッコーマン(株)	N	408,372	監査役	8	3	3	11	2	2	2	4		1	10	7	7	67	78	78	11	12.0	10.0	11.2
味の素(株)	N/T	1,185,980	監査役	10	3	3	13	2	3	3	5		2	4	3	3	60	64	64	21			13.0
(株)ニチレイ	N	535,351	監査役	7	3	3	10	2	3	3	5		1	4	1	1	58	62	62	19			10.7
日本たばこ産業(株)	N/T	2,252,884 (*1)	監査役	5	2	2	7	2	2	2	4		2	4	3	3	59	68	68	18			10.8
J.フロント リテイリング(株)	N	1,163,564	監査役	7	2	2	9	2	3	3	5		1	3	3	3	59	70	70	16			5.5
(株)三越伊勢丹 ホールディングス	N	1,287,253	監査役	5	3	2	8	2	2	1	4		1	4	3	3	60	71	73	15			10.2
東洋紡(株)	N	347,763	監査役	7	2	2	9	2	2	2	4		1	4	3	3	62	69	69	18			6.6
ユニチカ(株)	N	146,474	監査役	6	2	2	8	2	2	2	4		2	3	1	1	61	77	77	14			4.1
日清紡 ホールディングス(株)	N	533,989	監査役	6	4	4	10	2	2	2	4		1	4	5	5	62	72	72	16			8.2
東急不動産 ホールディングス(株)	N	815,479 (*4)	監査役	10	3	3	13	2	2	1	4		1	1	1	1	62	66	66	12			3.8
(株)セブン&アイ・ ホールディングス	N/T	6,045,704 (*4)	監査役	10	4	4	14	2	3	3	5		1	6	4	4	63	64	64	14	11.5	11.3	11.4
帝人(株)	N	790,748	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5		1	3	3	3	62	68	68	12			10.9
東レ(株)	N/T	2,104,430	監査役	23	2	2	25	2	2	2	4		2	4		2	61	71	71	14	10.5	4.8	6.7
(株)クラレ	N	521,721	監査役	10	2	0	12	2	3	0	5		1	2	1		61	68		14			10.8

企業情報			取締役の人数			監査役の人数			監査等委員の人数			取締役			社外役員の平均報酬										
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)	平均在任年数※	平均在任年数※	平均在任年数※	年間取締役会開催回数	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)					
旭化成(株)	N/T	1,940,914	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5		1	4	3	3	63	63	63	14	10.3				
(株)SUMCO	N	236,826	監査等委	10	4	4	14					2	4	6	1※	3	1	1	59	62	62	18	2.8	3.6	3.1
王子ホールディングス(株)	N	1,433,595	監査役	11	2	2	13	2	3	3	5		1	4	2	2	61	66	66	14	8.7				
日本製紙(株)	N	1,007,097	監査役	7	2	2	9	2	2	2	4		1	6	2	2	61	71	71	16	8.3				
北越紀州製紙(株)	N	246,849	監査役	9	2	2	11	2	2	2	4		2	4	1	1	62	68	68	18	3.8				
昭和電工(株)	N	780,958	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5		1	5	4	4	62	73	73	15	10.8				
住友化学(株)	N	2,101,764	監査役	8	3	3	11	2	3	3	5		1	5	2	2	63	70	70	13	14.0				
日産化学工業(株)	N	176,894	監査役	7	2	2	9	1	3	2	4		1	8	2	2	63	73	73	13	15.2				
日本曹達(株)	N	142,711	監査役	6	2	2	8	1	3	3	4		1	5	1	1	63	62	62	15	12.8				
東ソー(株)	N	753,736	監査役	6	2	2	8	2	2	2	4		1	5	1	1	60	67	67	17	10.5				
(株)トクヤマ	N	307,115	監査役	5	4	3	9	2	3	3	5		1	1	2	3	60	66	70	19	9.8				
デンカ(株)	N	369,853	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4		1	6	1	1	62	67	67	13	8.3	8.0	8.1		
信越化学工業(株)	N/T	1,279,807	監査役	19	4	0	23	2	3	0	5		2	11	9		67	79		14	21.3				
協和発酵キリン(株)	N	364,316	監査役	6	2	2	8	2	3	2	5		1	4	2	2	59	69	69	16	14.2				
三井化学(株)	N	1,343,898	監査役	5	3	3	8	2	3	3	5		1	2	0	0	61	62	62	10	7.3				
(株)三菱ケミカルホールディングス	N/T	3,823,098	指名委	9	5	5	14						1	3	2	2	63	66	66	11	9.2				
宇部興産(株)	N	641,750	監査役	4	4	4	8	2	2	2	4		1	3	2	2	63	66	66	13	8.3				
日本化薬(株)	N	162,922	監査役	8	2	2	10	2	3	1	5		1	2	0	0	62	59	59	14	8.0				

企業情報			取締役の人数				監査役の人数			監査等委員の人数			取締役				社外役員の平均報酬								
会社名	日経225/TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成	取締役			監査役			監査等委員			取締役				社外役員の平均報酬								
				社内	社外	≒独立	社内	社外	≒独立	社内	社外	≒独立	任期(年)	平均在任年数※	平均在任年数※	平均在任年数※	≒独立	平均年齢	平均年齢	平均年齢	≒独立	年間取締役会開催回数	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)電通	N	4,513,955	監査等委	6	3	3	9				1	3	4	1※	4	0	0	61	66	66	14	5.0	7.0	6.2	
花王(株)	N/T	1,471,791	監査役	4	3	3	7	2	3	3	5				1	3	3	3	58	69	69	15	17.0	7.0	12.0
武田薬品工業(株)	N/T	1,807,378 (*1)	監査等委	6	9	9	15				1	3	4	1※	5	1	1	57	64	64	8			16.6	
アステラス製薬(株)	N/T	1,372,706	監査役	2	4	4	6	2	3	3	5				1	4	2	2	61	63	63	15			10.1
大日本住友製薬(株)	N	403,206	監査役	6	2	2	8	2	3	0	5				1	5	3	3	63	70	70	14			12.4
塩野義製薬(株)	N/T	309,973	監査役	3	3	3	6	2	3	3	5				1	16	5	5	62	67	67	11			12.0
中外製薬(株)	N	498,839 (*1)	監査役	7	3	2	10	2	2	1	4				2	10	3	4	59	70	71	8	13.3	11.0	12.5
エーザイ(株)	N/T	547,922 (*1)	指名委	4	7	7	11								1	10	1	1	63	62	62	11	9.3		9.3
小野薬品工業(株)	T	160,284 (*1)	監査役	5	2	2	7	2	2	2	4				1	12	3	3	56	60	60	14			8.0
テルモ(株)	N	525,026	監査等委	10	5	4	15				1	2	3	1※	5	2	2	60	66	67	12			9.5	
第一三共(株)	N/T	986,446 (*1)	監査役	6	4	4	10	2	2	2	4				1	3	2	2	62	68	68	15			11.3
大塚ホールディングス(株)	T	1,445,227	監査役	6	3	3	9	1	3	3	4				1	5	1	1	60	65	65	13			9.0
(株)オリエンタルランド	T	465,353	監査役	8	2	2	10	1	3	1	4				1	12	6	6	62	77	77	13			13.8
ヤフー(株)	N	652,327	監査等委	4	4	2	8					1	2	3	1※	3	2	1	57	62	66	10	22.5	3.3	9.7
トレンドマイクロ(株)	N	124,317	監査役	5	1	1	6	0	4	4	4				2	12	5	5	55	80	80	10			6.2
楽天(株)	T	713,555 (*3)	監査役	3	5	4	8	0	4	1	4				1	9	2	3	54	55	59	20			14.8
富士フイルムホールディングス(株)	N/T	2,491,624	監査役	10	2	2	12	2	2	2	4				1	5	6	6	64	73	73	9			7.8
コニカミノルタ(株)	N	1,031,740	指名委	6	4	4	10								1	5	2	2	61	68	68	14			9.4

企業情報				取締役の人数				監査役の人数				監査等委員の人数				取締役				社外役員の平均報酬							
会社名	日経225/TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成	取締役				監査役				監査等委員				取締役				社外役員の平均報酬							
				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)	平均在任年数※	平均在任年数※	平均在任年数※	平均在任年数※	年間取締役会開催回数	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)	平均報酬		
(株)資生堂	N/T	763,058	監査役	3	4	4	7	2	3	3	5					1	1	5	5	61	63	63	11				8.0
昭和シェル石油(株)	N	2,177,625	監査役	2	7	2	9	2	2	2	4					1	1	2	5	60	61	72	12				16.0
JXホールディングス(株)	N/T	8,737,818	監査役	10	4	4	14	2	3	3	5					1	3	4	4	62	69	69	14				11.9
横浜ゴム(株)	N	629,856	監査役	9	3	2	12	2	3	3	5					1	4	2	2	58	67	66	14				5.7
(株)ブリヂストン	N/T	3,790,251	指名委	4	7	7	11									1	4	2	2	63	59	59	16	12.4	13.5	12.7	
旭硝子(株)	N	1,326,293	監査役	4	3	3	7	1	3	3	4					1	3	3	3	58	65	65	13	15.3	11.4	12.9	
日本板硝子(株)	N	629,172	指名委	3	4	4	7									1	3	1	1	58	66	66	11	13.0		13.0	
日本電気硝子(株)	N	251,177	監査役	7	2	2	9	2	2	2	4					1	4	1	1	58	68	68	14				3.3
住友大阪セメント(株)	N	234,192	監査役	6	2	2	8	2	3	3	5					1	4	5	5	61	79	79	17				8.0
太平洋セメント(株)	N	835,359	監査役	11	2	2	13	2	2	2	4					1	1	1	1	60	70	70	15				8.3
東海カーボン(株)	N	104,864	監査役	6	2	2	8	2	2	2	4					1	6	0	0	59	71	71	10				8.5
TOTO(株)	N	567,889	監査役	10	3	3	13	2	2	2	4					1	4	2	2	57	70	70	12				9.5
日本碍子(株)	N	435,797	監査役	10	2	1	12	2	2	1	4					1	5	5	5	58	70	69	14				11.5
新日鐵住金(株)	N/T	4,907,429	監査役	12	2	2	14	3	4	4	7					1	1	2	2	61	71	71	14	14.4	14.4	14.4	
(株)神戸製鋼所	N	1,822,805	監査等委	11	5	5	16					2	3	5	1※	1	2	2	60	65	65	15				13.2	
JFEホールディングス(株)	N/T	3,431,740	監査役	3	2	2	5	2	2	2	4					1	4	3	3	63	65	65	12				8.9
日新製鋼(株)	N	547,026	監査役	8	2	2	10	2	2	2	4					1	2	1	1	61	63	63	14				13.8
大太平洋金属(株)	N	47,649	監査役	7	2	2	9	1	3	2	4					1	5	2	2	65	61	61	25				4.2

企業情報			取締役の人数				監査役の人数				監査等委員の人数				取締役				社外役員の平均報酬												
会社名	日経225/TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成	取締役				監査役				監査等委員				取締役				社外役員の平均報酬											
				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)	平均在任年数※	社外	平均在任年数※	社外	平均在任年数※	社外	平均年齢	社外	平均年齢	社外	平均年齢	年間取締役会開催回数	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)日本製鋼所	N	223,301	監査役	6	2	2	8	2	2	2	4					1	4	1	1	62	65	65	20								11.0
日本軽金属ホールディングス(株)	N	464,405	監査役	10	3	2	13	3	3	3	6					1	3	2	2	63	67	68	12								5.0
三井金属鉱業(株)	N	450,553	監査役	4	2	2	6	2	2	2	4					2	3	2	2	57	64	64	18								15.0
東邦亜鉛(株)	N	114,144	監査役	5	2	2	7	1	2	2	3					1	5	2	2	62	69	69	25								9.3
三菱マテリアル(株)	N	1,417,895	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5					1	4	6	6	61	65	65	16								19.2
住友金属鉱山(株)	N/T	855,407	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4					1	6	3	3	61	66	66	16								11.8
DOWAホールディングス(株)	N	406,598	監査役	5	2	1	7	1	3	0	4					1	3	4	6	60	67	62	17								8.3
古河機械金属(株)	N	161,799	監査役	6	2	1	8	2	2	0	4					2	5	0	0	64	72	76	16	8.0	4.8	5.4					
古河電気工業(株)	N	874,879	監査役	7	5	3	12	3	3	3	6					1	4	3	4	59	69	68	21	11.0	9.7	10.4					
住友電気工業(株)	N/T	2,933,089	監査役	11	2	2	13	2	3	3	5					2	5	0	0	62	69	69	13								15.8
(株)フジクラ	N	678,528	監査役	9	1	1	10	2	2	2	4					1	3	3	3	59	63	63	16								5.7
東洋製罐グループホールディングス(株)	N	802,048	監査役	5	4	3	9	2	3	3	5					1	3	4	5	62	63	69	13								6.3
オークマ(株)	N	183,478	監査役	9	2	2	11	2	2	2	4					1	8	10	10	62	72	72	9								4.5
(株)アマダホールディングス	N	304,018	監査役	4	3	3	7	2	2	2	4					1	8	1	1	59	69	69	9								6.0
SMC(株)	T	475,608	監査役	12	2	2	14	1	2	2	3					1	15	2	2	67	65	65	8								4.7
(株)小松製作所	N/T	1,854,964	監査役	7	3	3	10	2	3	3	5					1	6	1	1	62	68	68	15	17.3	11.3	13.9					
住友重機械工業(株)	N	700,838	監査役	8	2	2	10	2	2	2	4					1	6	2	2	62	65	65	16								8.5
日立建機(株)	N	758,331 (*1)	指名委	6	3	3	9									1	2	1	1	61	64	64	12	12.6							12.6

企業情報			取締役の人数				監査役の人数				監査等委員の人数				取締役				社外役員の平均報酬								
会社名	日経225/TOPIX100	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	任期(年)	平均在任年数※ 社内	平均在任年数※ 社外	平均在任年数※ 独立	平均年齢 社内	平均年齢 社外	平均年齢 独立	年間取締役会開催数	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)	
																											平均在任年数※ 社内
(株)クボタ	N/T	1,244,775	監査役	6	2	2	8	2	2	2	4						1	2	1	1	62	67	67	9			7.1
(株)荏原製作所	N	486,235	指名委	7	7	7	14										1	6	2	2	62	65	65	14			8.2
千代田化工建設(株)	N	611,548 (*10)	監査等委	9	4	3	13					1	2	3	1※	4	0	0	61	63	65	18			15.8		
ダイキン工業(株)	N/T	2,043,691	監査役	9	3	3	12	2	2	2	4						2	9	5	5	64	73	73	16			14.8
日本精工(株)	N	975,319	指名委	8	4	4	12										1	3	2	2	57	66	66	10	9.0	9.0	
NTN(株)	N	716,996	監査役	12	2	2	14	1	3	3	4						1	3	3	3	59	69	69	18	7.0	7.2	7.1
(株)ジェイテクト	N	1,399,987	監査役	9	2	2	11	2	3	1	5						1	3	1	1	60	72	72	14			8.4
ミネベア(株)	N	609,814	監査役	8	2	1	10	1	3	1	4						1	6	10	8	61	64	76	13			9.0
(株)日立製作所	N/T	10,034,305 (*1)	指名委	4	9	9	13										1	1	2	2	64	63	63	8	35.0	35.0	
(株)東芝	N/T	5,668,688	指名委	4	6	6	10										1	0	0	0	60	72	72	24	9.8	9.8	
三菱電機(株)	N/T	4,394,353	指名委	7	5	5	12										1	3	2	2	61	65	65	7	11.0	11.0	
富士電機(株)	N	503,513	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5						1	3	2	2	60	69	69	13			7.2
(株)安川電機	N	411,260	監査等委	8	3	3	11					2	3	5	1※	5	2	2	59	64	64	13			8.3		
(株)明電舎	N	237,404	監査役	8	2	2	10	2	2	2	4						2	4	2	2	62	67	67	13			3.6
日本電産(株)	T	1,178,290	監査役	5	2	2	7	2	3	3	5						1	16	3	3	63	66	66	23			8.2
(株)ジーエス・ユアサ コーポレーション	N	365,610	監査役	11	1	1	12	1	3	1	4						1	5	1	1	59	70	70	19			9.3
日本電気(株)	N	2,821,181	監査役	6	5	4	11	2	3	3	5						1	3	4	4	59	67	68	12			10.7
富士通(株)	N/T	4,739,294 (*1)	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5						1	2	2	2	61	65	65	13	8.5	12.7	9.9

企業情報			取締役の人数				監査役の人数				監査等委員の人数				取締役				社外役員の平均報酬									
会社名	日経225/TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成	取締役				監査役				監査等委員				取締役				社外役員の平均報酬								
				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)	平均在任年数※	平均在任年数※	平均在任年数※	平均在任年数※	年間取締役会開催回数	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)	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢
三井造船(株)	N	805,413	監査役	8	2	2	10	2	2	2	4					1	5	2	2	62	67	67	16					9.0
日立造船(株)	N	387,043	監査役	7	3	3	10	2	2	2	4					1	5	1	1	64	67	67	14					8.8
三菱重工業(株)	N/T	4,046,810	監査等委	6	5	5	11					2	3	5	1※	5	1	1	64	65	65	14					11.4	
川崎重工業(株)	N	1,541,096	監査役	10	2	2	12	2	2	2	4					1	2	2	2	62	68	68	16					7.8
(株)IHI	N	1,539,388	監査役	10	3	3	13	2	3	3	5					1	3	3	3	61	67	67	18					9.9
(株)コンコルディア・ フィナンシャル・グループ	N/T	324,950 (*9)	監査役	4	3	3	7	2	3	3	5					1	0.0	0.0	0.0	61	69	69	NA					19.0
日産自動車(株)	N/T	12,189,519	監査役	8	1	1	9	1	3	2	4					2	6	7	7	61	69	69	14					17.5
いすゞ自動車(株)	N/T	1,926,967	監査役	10	2	2	12	2	3	3	5					2	3	1	1	61	69	69	15	26.3	14.8	19.7		
トヨタ自動車(株)	N/T	28,403,118	監査役	8	3	3	11	3	3	3	6					1	7	3	3	63	69	69	17					6.6
日野自動車(株)	N	1,745,540	監査役	9	2	2	11	2	2	2	4					1	3	1	1	62	72	72	13					10.5
三菱自動車工業(株)	N	2,267,849	監査役	6	4	2	10	1	4	3	5					※	3	2	3	62	67	67	13					10.8
マツダ(株)	N/T	3,406,603	監査役	8	2	2	10	2	3	3	5					2	5	3	3	61	71	71	15	15.0	9.4	11.0		
本田技研工業(株)	N/T	14,601,151 (*1)	監査役	11	2	2	13	2	3	3	5					1	2	1	1	56	67	67	10	10.0	5.3	7.2		
スズキ(株)	N/T	3,180,659	監査役	6	2	2	8	2	3	3	5					1	12	4	4	62	80	80	21					12.4
富士重工業(株)	N/T	3,232,258	監査役	6	2	2	8	2	2	2	4					1	5	1	1	62	68	68	15					10.0
(株)ニコン	N	822,915	監査等委	10	4	4	14					2	3	5	1※	5	0	0	62	68	68	13					9.6	
オリンパス(株)	N	804,578	監査役	5	6	6	11	2	2	2	4					1	2	2	2	59	69	69	23					3.8
(株)SCREEN ホールディングス	N	259,675	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4					1	9	5	5	61	67	67	16	10.3				10.3

会社名	企業情報			取締役の人数			監査役の人数			監査等委員の人数			取締役				社外役員の平均報酬								
	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)	平均在任年数※	平均在任年数※	平均在任年数※	≒独立	平均年齢	平均年齢	平均年齢	≒独立	年間取締役会開催回数	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)
HOYA(株)	T	505,714(*1)	指名委	1	5	5	6							1	23	3	3	57	70	70	10	24.0	18.3	20.6	
キヤノン(株)	N/T	3,800,271	監査役	4	2	2	6	2	3	3	5			1	19	2	2	71	68	68	14	14.3	8.0	11.8	
(株)リコー	N	2,209,028	監査役	7	4	4	11	2	3	3	5			2	6	2	2	61	65	65	11	6.3	12.5	8.8	
シチズンホールディングス(株)	N	348,267	監査役	7	2	2	9	1	2	2	3			1	2	2	2	59	67	67	17			13.0	
凸版印刷(株)	N	1,474,682	監査役	16	3	2	19	2	3	2	5			1	8	4	3	63	56	49	17			21.0	
大日本印刷(株)	N	1,455,916	監査役	10	2	2	12	2	3	3	5			1	17	8	8	66	71	71	9			4.6	
ヤマハ(株)	N	435,477	監査役	3	3	2	6	2	2	2	4			1	2	2	1	56	64	65	13			7.7	
任天堂(株)	T	504,459	監査等委	6	3	3	9					1	3	4	1※	8	0	0	59	61	61	13	12.0	9.0	10.0
伊藤忠商事(株)	N/T	5,083,536(*7)	監査役	11	3	3	14	2	3	3	5			1	3	2	2	60	63	63	16			12.0	
丸紅(株)	N/T	7,300,299(*7)	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5			1	5	2	2	61	64	64	19			12.5	
豊田通商(株)	N	8,170,237	監査役	13	3	3	16	2	3	2	5			1	4	2	2	61	69	69	18			11.9	
三井物産(株)	N/T	4,759,694(*7)	監査役	9	5	5	14	2	3	3	5			1	2	4	4	60	66	66	16			18.8	
東京エレクトロン(株)	N/T	663,948	監査役	9	2	2	11	2	3	2	5			1	7	5	5	58	65	65	14	11.3	11.7	11.5	
住友商事(株)	N/T	4,010,808(*7)	監査役	10	4	4	14	2	3	3	5			1	2	1	1	61	66	66	17	20.0	13.0	17.7	
三菱商事(株)	N/T	6,925,582(*7)	監査役	6	5	5	11	2	3	3	5			1	2	3	3	61	66	66	15			8.0	
ユニ・チャーム(株)	T	738,707	監査等委	9	2	2	11					1	2	3	1※	12	0	0	65	79	79	19			9.2
(株)高島屋	N	929,588	監査役	8	3	3	11	2	2	2	4			1	4	4	4	59	68	68	13			9.3	
(株)丸井グループ	N	245,867(*1)	監査役	4	2	2	6	2	2	2	4			1	10	5	5	54	52	52	10			8.3	

企業情報			取締役の人数				監査役の人数				監査等委員の人数				取締役				社外役員の平均報酬						
会社名	日経225/TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成	取締役				監査役				監査等委員				取締役				社外役員					
				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)	平均在任年数※	平均在任年数※	平均在任年数※	平均在任年数※	年間取締役会開催回数	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)クレディセゾン	N	269,919 (*4)	監査役	14	3	1	17	1	3	3	4					1	8	2	1	55	63	65	21	15.0	15.0
イオン(株)	N/T	8,176,732 (*4)	指名委	4	5	5	9									1	10	4	4	64	71	71	7	15.0	15.0
ユニーグループ・ホールディングス(株)	N	864,767	監査役	4	3	2	7	2	2	2	4					1	5	2	2	57	67	68	12		3.5
(株)新生銀行	N	375,732 (*9)	監査役	2	5	4	7	1	2	2	3					1	4	7	5	57	62	63	8		8.6
(株)あおぞら銀行	N	124,054 (*9)	監査役	4	4	4	8	1	2	2	3					1	4	4	4	62	68	68	14		10.9
(株)三菱UFJ フィナンシャル・グループ	N/T	5,714,419 (*9)	指名委	10	7	7	17									1	2	2	2	59	64	64	12	11.4	11.4
(株)りそな ホールディングス	N/T	817,408 (*9)	指名委	4	6	6	10									1	4	3	3	57	66	66	17	9.7	9.7
三井住友トラスト・ ホールディングス(株)	N/T	1,198,904 (*9)	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5					1	4	2	2	60	69	69	16		5.3
(株)三井住友 フィナンシャルグループ	N/T	4,772,100 (*9)	監査役	9	5	5	14	3	3	3	6					1	4	4	4	61	67	67	12		10.8
(株)千葉銀行	N	228,693 (*9)	監査役	10	3	3	13	2	3	3	5					2	2	2	2	55	66	66	16		14.7
(株)ふくおか フィナンシャルグループ	N	236,707 (*9)	監査役	11	2	2	13	1	2	1	3					1	5	5	5	62	62	62	14		5.7
(株)静岡銀行	N	223,613 (*9)	監査役	8	2	2	10	2	3	3	5					1	5	2	2	58	60	60	13		4.3
(株)みずほ フィナンシャルグループ	N/T	3,215,274 (*9)	指名委	7	6	5	13									1	3	3	2	57	74	72	13	13.4	13.4
オリックス(株)	T	2,369,202 (*4)	指名委	7	6	6	13									1	3	4	4	63	66	66	8	12.4	12.4
(株)大和証券 グループ本社	N/T	653,711 (*4)	指名委	8	6	6	14									1	5	3	3	56	68	68	10	14.7	14.7
野村 ホールディングス(株)	N/T	1,723,096 (*8)	指名委	5	6	6	11									1	6	4	4	60	67	67	10	22.9	22.9
松井証券(株)	N	34,435 (*4)	監査役	7	2	2	9	0	3	3	3					1	11	2	2	48	63	63	18		8.4
損保ジャパン日本興亜 ホールディングス(株)	N/T	3,256,186 (*6)	監査役	9	4	4	13	2	3	3	5					1	2	2	2	57	57	57	12		13.4

企業情報			取締役の人数			監査役の人数			監査等委員の人数			取締役					社外役員の平均報酬										
会社名	日経225/TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成	取締役			監査役			監査等委員			取締役					社外役員の平均報酬									
				社内	社外	≒独立	社内	社外	≒独立	社内	社外	≒独立	任期(年)	平均在任年数※	平均在任年数※	平均在任年数※	平均年齢	平均年齢	平均年齢	年間取締役会開催回数	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)				
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	5,013,038 (*6)	監査役	7	4	4	11	2	3	3	5					1	3	5	5	61	64	64	15				10.4
ソニーフィナンシャル ホールディングス(株)	N	1,362,044 (*6)	監査役	8	2	2	10	1	2	0	3					1	4	4	4	59	59	59	14	9.0	9.0	9.0	
第一生命保険(株)	N/T	7,333,947 (*6)	監査役	12	5	5	17	2	3	3	5					1	6	3	3	60	62	62	19				12.6
東京海上 ホールディングス(株)	N/T	4,579,076 (*6)	監査役	8	4	4	12	2	3	3	5					1	3	3	3	61	68	68	12				8.6
(株)T & D ホールディングス	N/T	2,025,925 (*6)	監査役	9	2	2	11	2	2	2	4					2	5	4	4	61	60	60	23	9.0	9.0	9.0	
三井不動産(株)	N/T	1,567,969	監査役	8	4	4	12	2	3	3	5					2	6	3	3	61	66	66	12				8.5
三菱地所(株)	N/T	1,009,408 (*4)	指名委	8	7	7	15									1	4	3	3	62	68	68	15				9.5
東京建物(株)	N	260,012 (*4)	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4					2	7	1	1	59	65	65	13				4.6
住友不動産(株)	N/T	854,964 (*4)	監査役	10	2	2	12	2	2	0	4					2	9	1	1	59	77	77	NA				20.2
東武鉄道(株)	N	574,334 (*4)	監査役	13	2	2	15	2	3	3	5					1	6	1	1	59	60	60	12				7.6
東京急行電鉄(株)	N	1,091,455 (*4)	監査役	13	4	3	17	1	4	4	5					1	6	7	8	61	71	71	13	7.5	11.4	9.7	
小田急電鉄(株)	N	529,812 (*4)	監査役	12	3	3	15	2	3	3	5					1	6	6	6	60	74	74	13				9.0
京王電鉄(株)	N	416,254 (*4)	監査役	16	2	2	18	1	3	3	4					1	6	3	3	59	68	68	11				13.4
京成電鉄(株)	N	79,618 (*4)	監査役	13	2	2	15	1	4	4	5					1	3	2	2	55	70	70	11				10.6
東日本旅客鉄道(株)	N/T	2,867,199 (*4)	監査役	13	3	3	16	1	4	4	5					2	7	2	2	61	66	66	16				15.6
西日本旅客鉄道(株)	N/T	1,451,300 (*4)	監査役	9	5	5	14	1	3	3	4					2	4	6	6	60	68	68	12				8.7
東海旅客鉄道(株)	N/T	1,738,409 (*4)	監査役	13	3	3	16	2	3	3	5					2	8	9	9	62	72	72	13				20.2
日本通運(株)	N	1,909,105	監査役	12	3	3	15	2	3	3	5					1	4	2	2	61	64	64	20				15.0

企業情報			取締役の人数			監査役の人数			監査等委員の人数			取締役			社外役員の平均報酬										
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)	平均在任年数※	平均在任年数※	平均在任年数※	年間取締役会開催回数	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)					
ヤマトホールディングス(株)	N/T	1,416,413(*4)	監査役	3	2	2	5	2	2	2	4			1	7	5	5	61	72	72	18	7.5			
日本郵船(株)	N	2,272,315	監査役	9	3	3	12	2	2	2	4			1	5	5	5	59	63	63	14	13.2			
(株)商船三井	N	1,712,222	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4			1	3	2	2	59	66	66	10	9.0			
川崎汽船(株)	N	1,243,932	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4			1	4	2	2	59	66	66	14	11.7			
日本航空(株)	T	1,336,661(*4)	監査役	8	3	3	11	2	3	3	5			1	2	1	1	60	68	68	NA	8.7			
ANAホールディングス(株)	N/T	1,791,187	監査役	7	3	3	10	2	3	3	5			1	7	5	5	62	66	66	14	12.8			
三菱倉庫(株)	N	206,831(*4)	監査役	11	3	3	14	2	3	3	5			1	2	11	11	60	79	79	12	9.3	8.8	9.0	
(株)スカパーJ S A Tホールディングス	N	162,905(*4)	監査役	8	4	2	12	0	4	2	4			1	4	5	9	62	68	72	15	9.5			
日本電信電話(株)	N/T	11,540,997(*4)	監査役	10	2	2	12	2	3	3	5			2	6	4	4	59	75	75	12	12.0			
KDD I(株)	N/T	4,466,135	監査役	9	5	3	14	2	3	3	5			1	8	2	1	59	71	75	12	11.0	14.3	12.4	
(株)NTTドコモ	N/T	4,527,084(*4)	監査役	13	2	2	15	1	4	2	5			2	2	2	2	57	59	59	15	18.2			
東京電力ホールディングス(株)	N	6,069,928	指名委	7	6	6	13							1	2	3	3	58	69	69	30	10.3	10.3		
中部電力(株)	N/T	2,854,044(*3)	監査役	10	2	2	12	2	3	3	5			1	4	0	0	61	59	59	14	6.0			
関西電力(株)	N/T	3,245,906(*3)	監査役	13	3	3	16	3	4	4	7			1	4	5	5	62	72	72	14	6.0			
東京瓦斯(株)	N/T	1,884,656	監査役	8	3	3	11	2	3	3	5			1	3	1	1	62	62	62	12	8.0			
大阪瓦斯(株)	N/T	1,322,012	監査役	10	3	3	13	2	3	3	5			1	3	3	3	59	70	70	13	10.2			
東宝(株)	N	229,432(*5)	監査等委	15	3	2	18							2	3	5	1※	7	2	0	57	59	56	11	5.5
(株)エヌ・ティ・ティ・データ	N	1,614,897	監査役	9	2	2	11	0	4	3	4			2	2	1	1	57	68	68	21	20.2			

会社名	企業情報			取締役の人数			監査役の人数			監査等委員の人数			取締役			社外役員の平均報酬							
	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	平均年齢	平均年齢	平均年齢	任期(年)	平均在任年数※	平均在任年数※	平均在任年数※	年間取締役会開催回数	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)東京ドーム	N	85,875	監査役	7	3	3	10	2	3	1	5		1	5	11	11	61	71	71	6			5.5
セコム(株)	N/T	881,028	監査役	7	3	3	10	2	3	3	5		1	10	1	1	61	68	68	12			7.0
コナミホールディングス(株)	N	249,902(*2)	監査役	7	2	2	9	1	4	4	5		1	11	7	7	61	66	66	10			10.5
(株)ファーストリテイリング	N/T	1,681,781(*1)	監査役	1	5	3	6	2	3	3	5		1	43	7	9	66	63	65	13			10.0
ソフトバンクグループ(株)	N/T	9,153,549	監査役	5	2	2	7	1	4	3	5		1	19	9	9	58	69	69	9			10.4

※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。三菱自動車工業は、日産の資本参加により任期は次回株主総会まで

※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: 完成工事高

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、56都市にオフィスを持つ、グローバルなエグゼクティブ・サーチ会社です。経営幹部や取締役のリクルーティング、次代のリーダーシップ検討のための社内人材のアセスメント、さらにリーダーシップに関するコンサルティング・サービスなどご提供しています。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は世界中のあらゆる組織において、コーポレート・ガバナンスの重要なテーマとなっています。世界中の取締役会が、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視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。

日本でも30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をご提供しています。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寄与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、社外監査役の招聘サービス
- ・ 日本における経験・洞察に加え、グローバルでのボード・サービスの知見も踏まえたボード（取締役会、監査役会、および指名委員会等設置会社における各委員会）の構成、運営に関するコンサルティング
- ・ ボード・アセスメント: 上記のボード構成メンバー各人に関するアセスメントや、クライアント企業の組織・事業の状況に応じたボードの評価
- ・ 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 Board Index」等の報告書の刊行
- ・ 取締役や監査役を対象にしたラウンドテーブル、セミナーの開催

さらに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。

www.spencerstuart.jp/what-we-do/board-services

Social Media @ Spencer Stuart

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

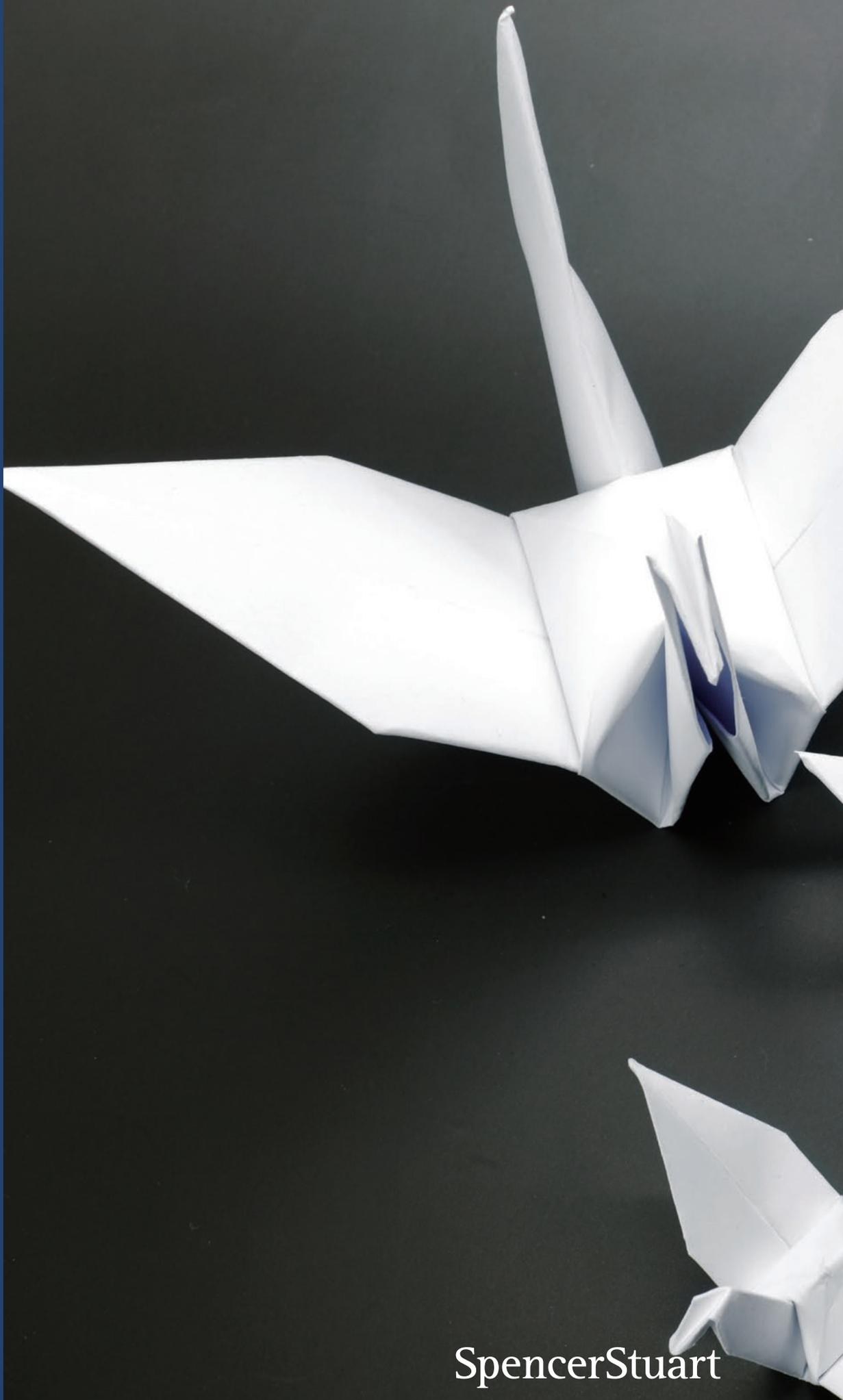
    @Spencer Stuart

© 2016 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)

Amsterdam
Atlanta
Bangalore
Barcelona
Beijing
Bogota
Boston
Brussels
Buenos Aires
Calgary
Chicago
Copenhagen
Dallas
Dubai
Frankfurt
Geneva
Hong Kong
Houston
Istanbul
Johannesburg
Lima
London
Los Angeles
Madrid
Melbourne
Mexico City
Miami
Milan
Minneapolis/St. Paul
Montreal
Moscow
Mumbai
Munich
New Delhi
New York
Orange County
Paris
Philadelphia
Prague
Rome
San Francisco
Santiago
Sao Paulo
Seattle
Shanghai
Silicon Valley
Singapore
Stamford
Stockholm
Sydney
Tokyo
Toronto
Vienna
Warsaw
Washington, D.C.
Zurich



SpencerStuart