

The logo for SpencerStuart, featuring the company name in a blue, sans-serif font. The background of the entire page is a vibrant, stylized illustration of a Japanese landscape. It features a large, golden sun with a scalloped pattern in the upper right, and various layers of clouds and mountains. The clouds are depicted with different patterns: some are solid colors, while others have intricate geometric or floral motifs. The color palette transitions from warm yellows and oranges at the top to cooler blues and greens at the bottom. Small white and blue specks are scattered throughout, suggesting falling petals or snow.

SpencerStuart

2024 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	26
取締役・監査役の報酬	29
サステナビリティとコーポレートガバナンス	30
取締役会・監査役会に関するデータ	35

「Japan Spencer Stuart Board Index 2024」について

「Japan Spencer Stuart Board Index」は、日本企業の動向や取締役会が直面する課題を調査分析し、考察をまとめた年次レポートです。日本では、コーポレートガバナンス（企業統治）に対する注目と問題意識が高まった2013年に2012年版を創刊し、この2024年版をもって13号目となりました。

2024年においても日本の上場企業は、コーポレートガバナンス改革強化に取り組みました。その内容は、ESG投資の拡大、アクティビスト投資家も含む株主との対話の重視、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進、DE&I（多様性と包括性）の推進、M&A戦略と企業価値の向上、そして人的資本の重要性の認識など、多岐にわたります。こうした取り組みを推進するために、ガバナンス体制の透明性や独立性は特に重要な改革テーマとなっています。

企業の様々な取り組みを、株主はどう評価しているか。それが端的に示される場が株主総会です。2024年6月の株主総会では、株主提案の数が過去最多を記録しました。「シャンシャン総会」は過去のものとなりつつあります。株主は企業の経営陣や取締役会に対してより高い透明性と責任を求め、厳しい目を向けるようになってきました。実際、社外役員の選任議案に対する賛成率が5～6割にとどまるケースが多く見られました。株主が注目する主な点は、社外役員候補の年齢や在任期間です。在任期間が長い社外役員は経営からの独立性が疑問視され、企業の不祥事を見逃した社外役員は監督責任を履行していないとみなされ、反対票が集まりやすくなります。

こうした株主による監視強化の流れを後押ししたのが、米議決権行使助言会社のグラスルイス、およびインスティテューショナル・シェアホルダー・サービス（ISS）の方針変更です。グラスルイスは、プライム上場企業の取締役会における性別多様性に関する基準を厳格化しました。改善計画を開示すれば反対推奨を控えるという、従来の例外措置を撤廃したうえ、取締役会に占める女性役員の比率が10%未満の場合は反対推奨を行うようになりました。ISSでは、2024年2月以降、自己資本利益率（ROE）が一定水準に達しない場合、経営トップの取締役再任に反対を推奨する方針を発表しました。この方針は新型コロナウイルス禍で一時停止されていましたが、再適用されることになったため、ROE指標が示す資本効率が低い場合、経営側に収益性向上の対応が求められます。実際にISSは、ソフトバンクグループ（株）の孫正義会長兼社長の取締役再任議案について、株主に反対を推奨しました。

さらに、機関投資家である資産運用会社も議決権行使基準を厳格化しつつあります。企業としては、より一層の業績向上を目指し、経営戦略や取締役

会のメンバー選定を見直すことを余儀なくされました。

このように、企業に対する株主の期待と要求がますます高まり、取締役会や経営陣に対する監視の目が厳しくなる中、多くの企業ではコーポレート・ガバナンスの強化が確実に進展しています。ただし、取締役会の独立性やダイバーシティの不足、業績指標/企業価値の改善は、依然として課題として残っています。特に、株主の信任を得るためには、経営陣が短期的な利益だけでなく、長期的な企業価値の向上に焦点を当てた経営を実現する必要があります。日本のコーポレートガバナンス改革は未だ過渡期であり、企業のガバナンスの質を向上させるためにさらなる実効性のある改革が求められています。

この「Japan Spencer Stuart Board Index 2024」では、日本企業のコーポレートガバナンスの現状やトレンドを、定量データによってきめ細かく示しています。調査対象には、日本企業全体の実態を反映させるとともに、経年での比較・洞察ができるよう、昨年同様、TOPIX100社と日経225社を採り上げました。どちらも日本を代表する企業群ですが、TOPIX100社は時価総額や流動性が高い点、日経225社は業種に広がりがある点が特徴です。必要に応じて諸外国とも比較し、日本の状況をグローバルな視点からも捉えました。

一連の調査分析には、「ボード・サービス(取締役会サービス)」に豊富な実績をもつ、私たちスペンサースチュアートならではの知見が活かされていると自負しています。スペンサースチュアートは、エグゼクティブ・サーチをはじめ、経営幹部層を支援する多様なサービスをご提供しています。その柱が「ボード・サービス」であり、取締役のサーチや取締役会の構成等に関するコンサルティングとともに、独自の研究活動にも取り組んでいます。これらを通じて得た視点や洞察を、「Japan Spencer Stuart Board Index 2024」を手にされた皆様と共有できれば幸いです。

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

日本企業のコーポレートガバナンスの現状と方向性を見極めるうえで、この「Japan Spencer Stuart Board Index 2024」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96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。



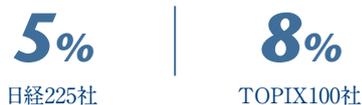
機関構成の選択

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、未だ半数以上は監査役会設置会社であるものの、法改正後約9年を経た現在、2割超の企業は監査等委員会設置会社に移行しています。



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1,177人(延べ)、TOPIX100社合計では566人(延べ)で、どちらも増加傾向が続いています。社外取締役に占める、利害関係を伴わない独立社外取締役の割合は、日経225社で98%、TOPIX100社では99%と高水準であり、独立社外取締役が主流となっています。



取締役会における外国人取締役の割合

外国人取締役を選任している企業の割合は、年々増加し、日経225社では29%、TOPIX100社では45%です。取締役会における外国人取締役の割合は、昨年とほぼ変わらず、日経225社では5%、TOPIX100社では8%です。英国の37%およびフランスの36%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、毎年着実に増加し、日経225社、TOPIX100社ともにほぼ100%に達しました。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20%、TOPIX100社では22%であり、フランス47%、英国42%、米国34%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16%、TOPIX100社では20%です。昨年と比較して大幅に増加はしましたが、欧米各国と比べると依然として低い水準です。

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6割超が社長・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13.9回、TOPIX100社13.1回と、月1回以上です。これは英国、米国、フランスが年7~9回程度であるのに対して、高頻度です。

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1,452万円、TOPIX100社では1,722万円です。前年比は、日経225社、TOPIX100社ともに3%と小幅な増加となっています。

20%

日経225社

34%

米国

取締役会における女性取締役の割合

66%

日経225社(2023)

63%

日経225社(2024)

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

13.9回

日経225社

7.7回

米国

取締役会の年間開催回数

1,402万円

日経225社(2023)

1,452万円

日経225社(2024)

社外役員(社外取締役と社外監査役)の平均報酬

分析データについて

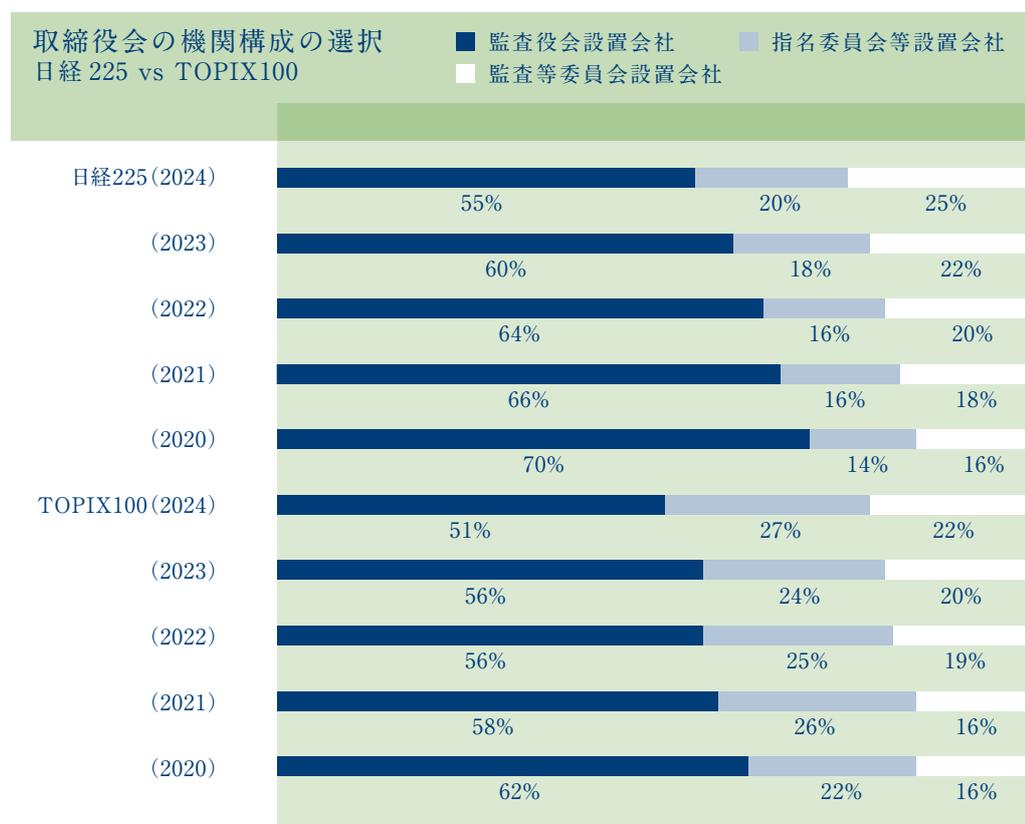
当冊子に掲載した調査分析は、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書、株主総会招集通知等の公開情報に基づくものです。これらを補完するために、IR情報や東京証券取引所上場会社情報サイト等のデータも用いました。日経225社ならびにTOPIX100社は2024年6月末時点でのINDEX採用銘柄を用いています。(注:2024年6月時点のTOPIX100採用銘柄数は99社でした。)また、国際比較の対象国は米国、英国、フランスです。米国はS&P500社、英国はFTSE100社とFTSE250社のうち上位50社の合計150社、フランスはCAC40社について、2024年のデータを用いました。(整数表示の数値は小数点以下を四捨五入しています。そのため、グラフ上の合計が100%にならないことがあります。)

取締役会の構成

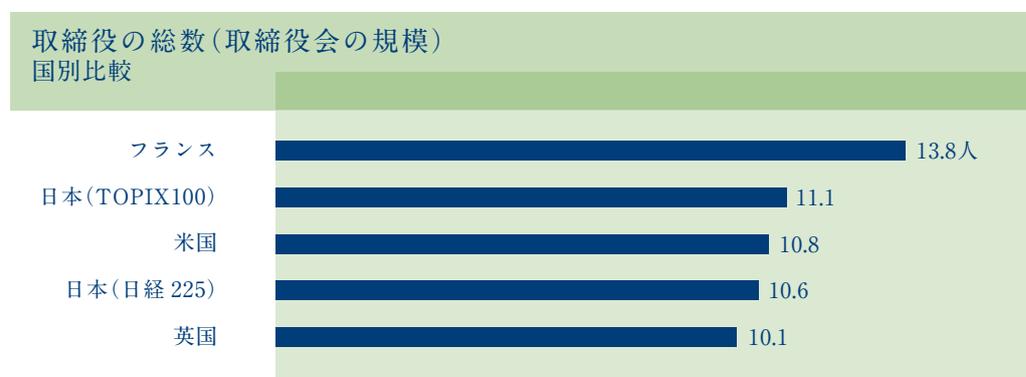
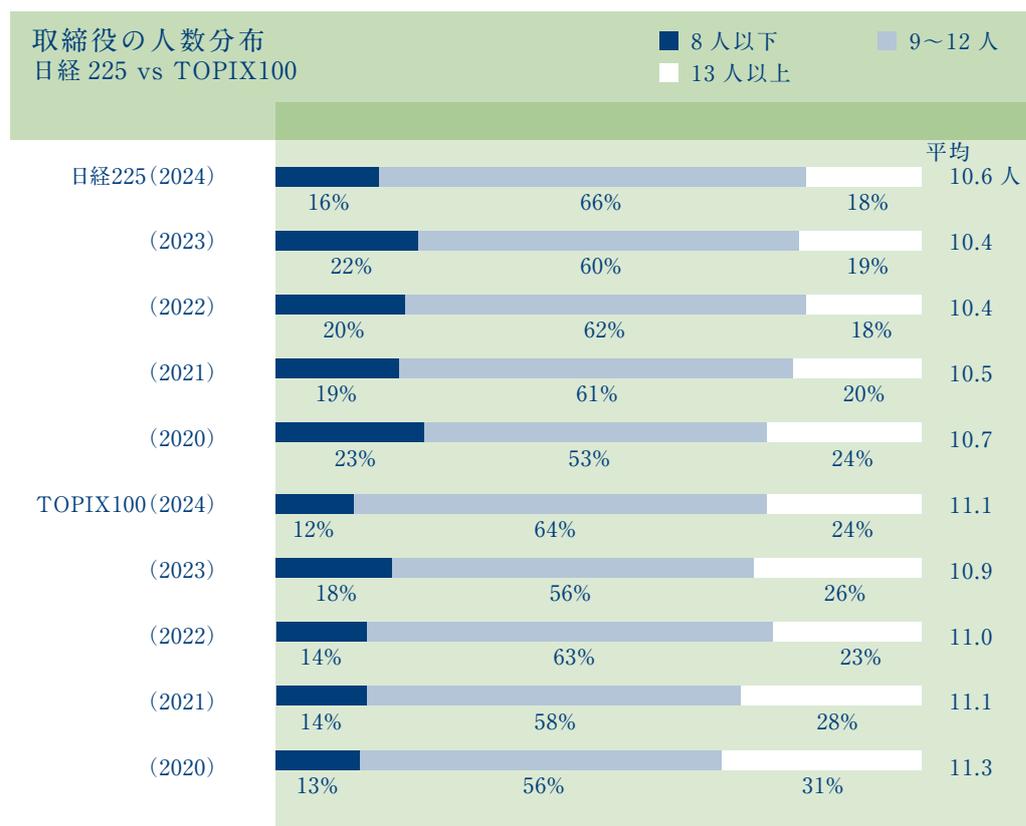
取締役会の監督機関については、現在も監査役会設置会社が過半数を占めています。しかし、2015年の改正会社法の施行とコーポレートガバナンス体制強化の流れを受け、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社が年々増加しています。2024年、監査等委員会設置会社の割合は、日経225社で25%（前年22%）、TOPIX100社でも22%（前年20%）です。指名委員会等設置会社の割合は、TOPIX100社では27%、日経225社では20%と、ともに増加しています。

監査役会設置会社と監査等委員会設置会社のうち、9割超の企業が任意の委員会を設置し、委員長には社外取締役を起用するケースが多く見られます。特に、指名委員会・報酬委員会の委員長は8割超、指名兼報酬委員会の委員長は6割以上が、社外取締役です。

指名委員会等設置会社では、1社を除いた全ての企業で全委員会の議長に社外役員を起用しています。

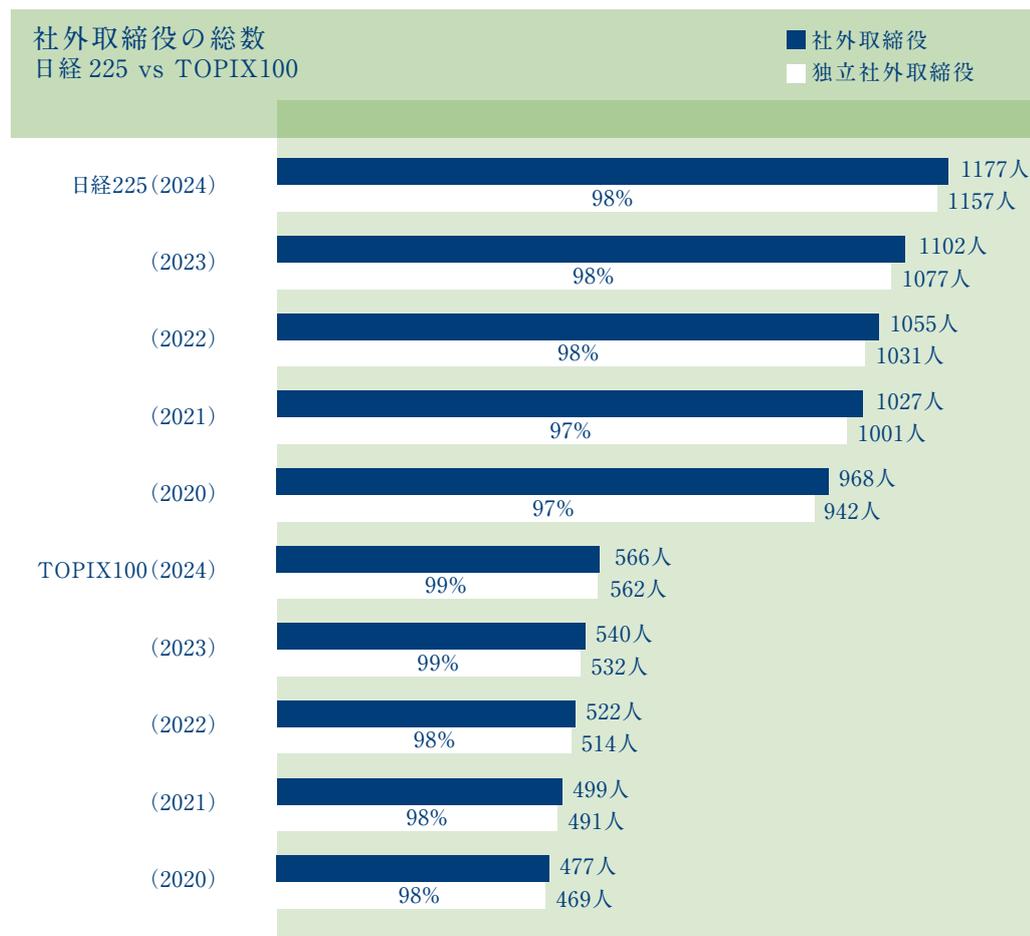


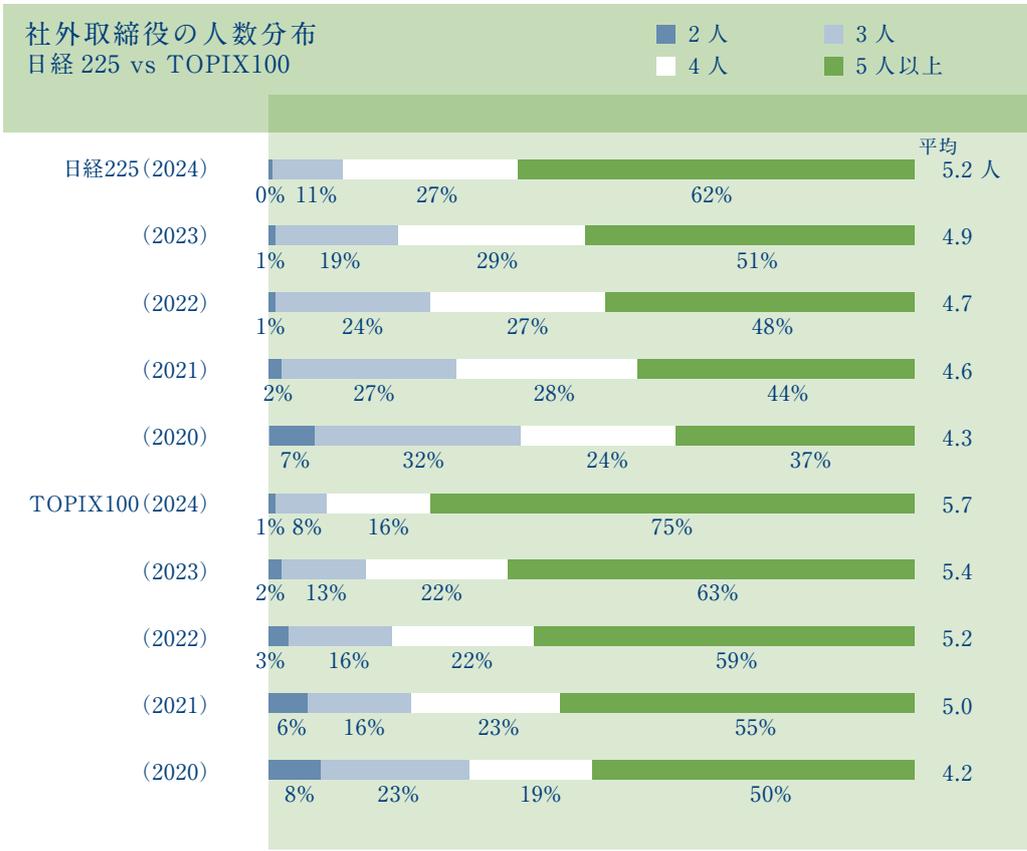
各社の取締役の総数（取締役会の規模）は、日経225社、TOPIX100社ともに、9～12人が6割以上を占めています。平均人数は、日経225社では10.6人、TOPIX100社では11.1人です。他国との比較では、米国10.8人、英国10.1人と同水準です。



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・コードが導入された2015年時点で、日経225社とTOPIX100社の全社で、1人以上の社外取締役が選任されていました。2016年には各社の対応が進み、両企業群の全社で、少なくとも1名の独立社外取締役（当該企業出身者や取引関係のある立場ではない）が選任されました。2019年には、日経225社とTOPIX100社の全社で独立取締役を必ず含む2人以上、2020年以降は9割以上の企業で3人以上が選任されました。2024年時点では、日経225社では1社を除いた全企業で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1,177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566人（延べ人数）であり、増加傾向が続いています。社外取締役に占める独立社外取締役の割合は、日経225社で98%、TOPIX100社で99%に達しています。

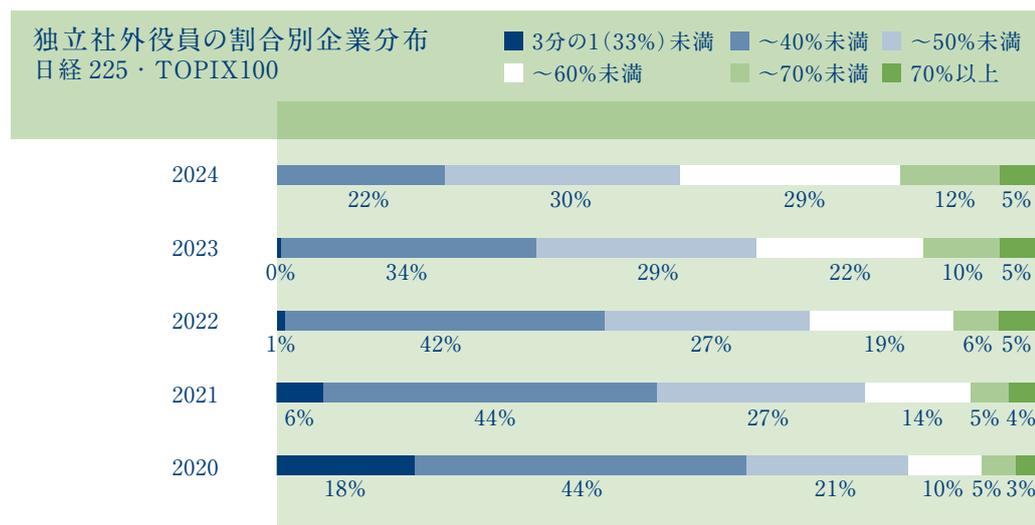




※2024年の日経225社は「2人」が1社あるが、グラフは整数表記のため0%となっている。

取締役全体の人数はここ数年大きく変化していませんが、社外取締役および独立社外取締役の数は増加しています。このため、両者が取締役会全体に占める割合は増加傾向です。社外取締役の割合は、日経225社で49%（前年47%）、TOPIX100社で51%（前年50%）です。独立社外取締役の割合は、日経225社で48%（前年46%）、TOPIX100社で51%（前年49%）となっています。

2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードは、取締役に占める独立社外役員の割合を、少なくとも3分の1以上、プライム市場上場企業では過半数と定めています。2024年、日経225社・TOPIX100社において、独立社外役員が3分の1未満の企業はなく、半数以上を占める企業が46%に達しています。昨年の37%から大幅に増加しています。



海外では、取締役会において独立社外取締役が占める割合は、英国94%、米国85%、フランス58%です。これに対して、日本企業における50%程度という割合は、依然低い水準です。



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3.0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37年です。(株)ディー・エヌ・エーの南場智子代表取締役会長と(株)オリエンタルランドの高野由美子代表取締役会長兼CEOの2人を除く全員が男性、平均年齢は日経225社で68.0歳、TOPIX100社で68.2歳です。最年少は、(株)メルカリの小泉文明取締役President(会長)で42歳です。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88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	3.0
	最長	37	21
性別	男性	143	63
	女性	2	1
年齢(歳)	平均	68.0	68.2
	最年少	42	49
	最年長	88	88

代表取締役社長・代表執行役社長(該当者がいない場合はCEO)の在任期間は、日経225社では平均3.8年、TOPIX100社では平均4.5年です。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42年です。トレンドマイクロ(株)のエバ・チェン代表取締役社長兼CEOと日本航空(株)の鳥取三津子代表取締役社長執行役員の2人を除く全員が男性で、平均年齢は約62歳です。最年少は、(株)ネクソンの李政憲代表取締役社長で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88歳です。

代表取締役社長・代表執行役社長・CEO		日経225	TOPIX100
在任期間(年)	平均	3.8	4.5
	最長	42	42
性別	男性	223	99
	女性	2	0
年齢(歳)	平均	62.0	62.1
	最年少	44	48
	最年長	88	88

取締役会議長の在任期間は、日経225社では平均4.9年、TOPIX100社では平均4.7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42年です。女性の取締役会議長は9名、去年は4名でした。議長を務めるのは、日経225社では182社において、TOPIX100社では74社において社内取締役です。ただし、社外取締役の議長も着実に増加しています。取締役会議長の平均年齢は、日経225社で67.0歳、TOPIX100社で68.0歳です。最年少は、(株)ネクソンの李政憲代表取締役社長で44歳、最年長はキッコーマン(株)の茂木友三郎取締役名誉会長で89歳です。

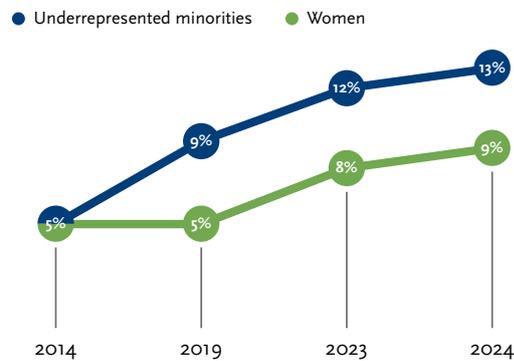
取締役会議長		日経225	TOPIX100
在任期間(年)	平均	4.9	4.7
	最長	42	42
性別	男性	214	93
	女性	9	4
属性	社内	182	74
	社外	41	23
年齢(歳)	平均	67.0	68.0
	最年少	44	49
	最年長	89	88

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

S&P 500 CEOs are gradually becoming more diverse

- » The number of sitting S&P 500 CEOs who are women continues to increase. This year, 43 S&P 500 CEOs are women (9%), up from 39 last year (8%) and 23 in 2014 (5%). In 2004 there were seven, and in 1998 there were just four.
- » More S&P 500 CEOs self-identify as underrepresented minorities: 64 (13%), up from 61 (12%) last year, 18 (9%) five years ago and 9 (5%) a decade ago.

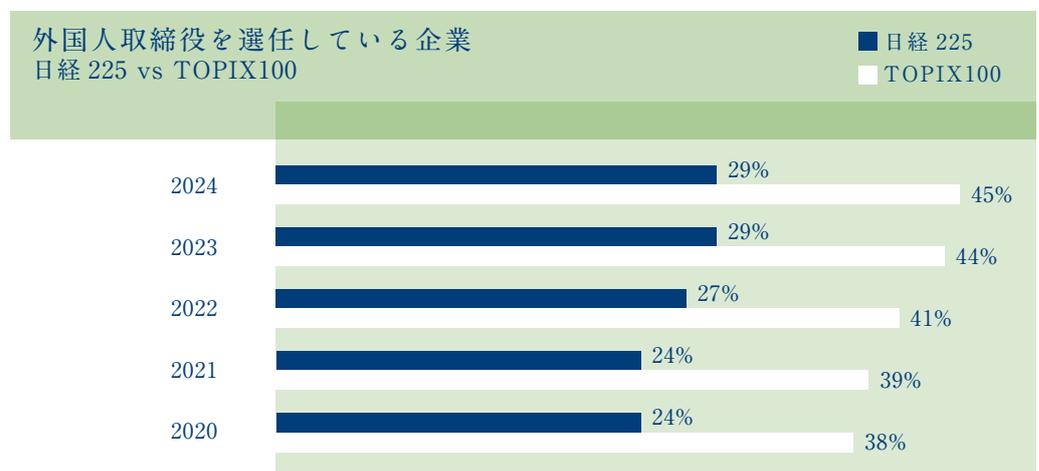
S&P 500 CEOs ARE GRADUALLY BECOMING MORE DIVERSE



- » More than half (58%) of S&P 500 CEOs do not serve on a public corporate board in addition to their own board, the same as last year. In 2014, it was 54% of CEOs. Of the 205 CEOs with an outside board commitment, 197 (40%) serve on just one other board, 1% serve on two and <1% serve on three.
- » The CEO is the only non-independent director on 65% of S&P 500 boards. This proportion has been the same for the past two years. In 2014, it was 58% — a 12% shift over the decade.
- » The average age of S&P 500 CEOs is 58.7. This is close to last year's figure (58.5) but is about one year older than five years ago and two years older than 10 years ago (57.9 and 56.9, respectively).
- » The average company tenure of sitting S&P 500 CEOs is 19.9 years. This is unchanged from 2019 but slightly more than in 2023 (19.5 years) and nearly one year longer than a decade ago (18.3 years). The average tenure as CEO is the same as it was five years ago (7.5 years) but is slightly more than in 2023 (7.2 years) and 2014 (7.3 years).

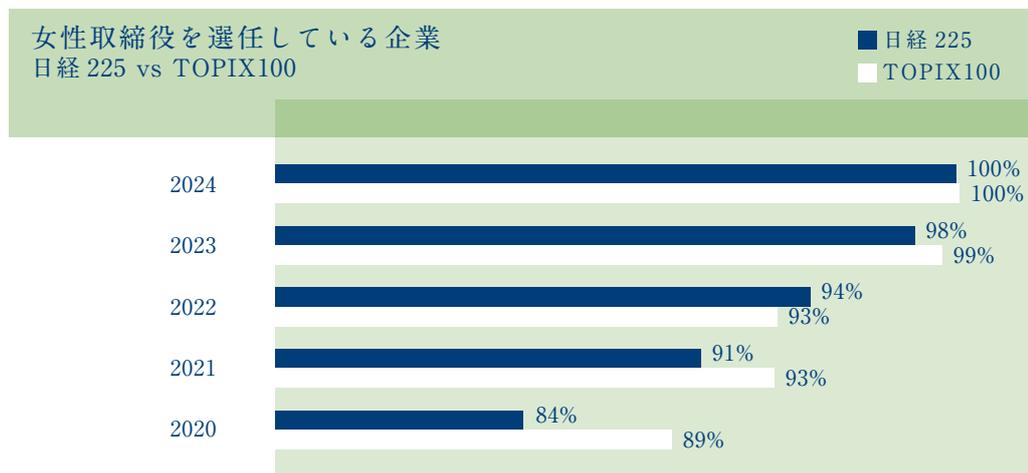
外国人取締役を選任している企業の割合は、徐々に増加しています。日経225社では29%、65社が外国人取締役を選任しており、総数は126人（延べ人数。1人が複数の企業の社外取締役を務めるケースを含む）です。内訳は社内取締役32人、社外取締役94人（うち独立90人）です。TOPIX100社では45%、45社が外国人取締役を選任しており、総数93人（延べ人数）、内訳は社内取締役21人、社外取締役72人（うち独立71人）です。

取締役会における外国人取締役の割合は、フランス36%、英国37%に対して、日経225社は5%、TOPIX100社は8%であり、どちらも低い水準です。



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、2024年には1社を除いた企業全てで女性取締役が選任されています。

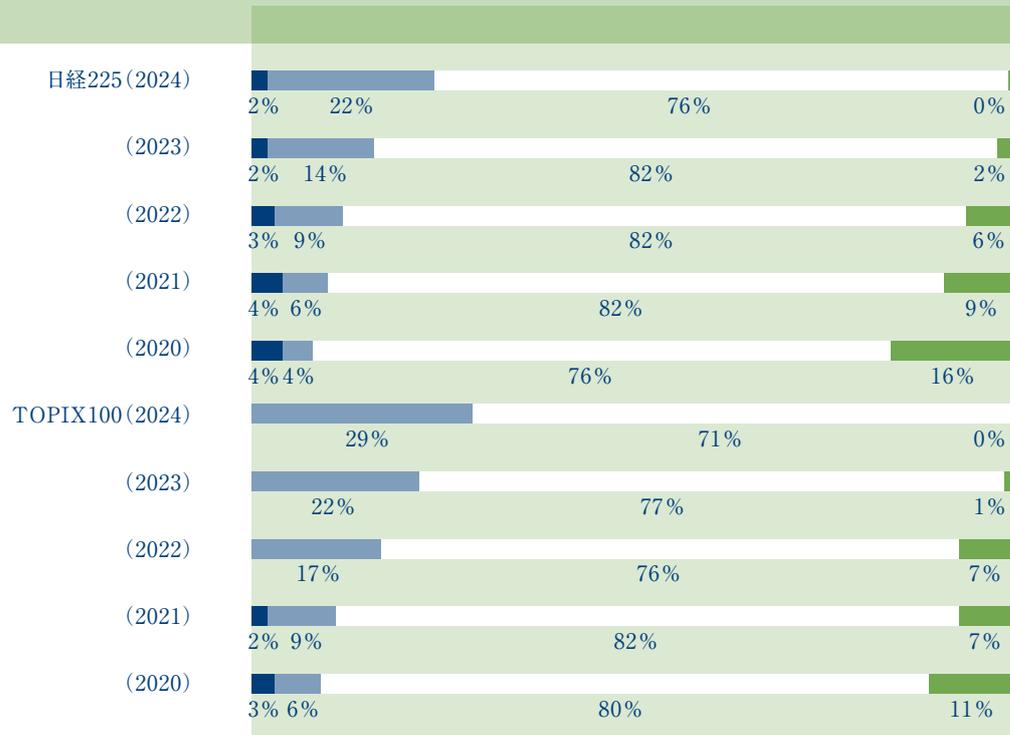
その内訳は、日経225社では、24%にあたる54社が社内取締役を、98%にあたる220社が社外取締役を、22%にあたる50社が社内・社外双方を選任しています。女性取締役の総数は、社内取締役60人、社外取締役423人（うち独立422人）です。TOPIX100社では、29社が社内取締役を、99社が社外取締役を、29社が社内・社外の双方を選任しています。社内取締役33人、社外取締役207人（うち独立207人）となっています。女性社内取締役を選任している企業は大幅に増加し、昨年と比較すると、日経225社は32%、TOPIX100社では50%増となりました。



注:グラフの数値は整数表記としているが、2024年の日経225社は99.5%。

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

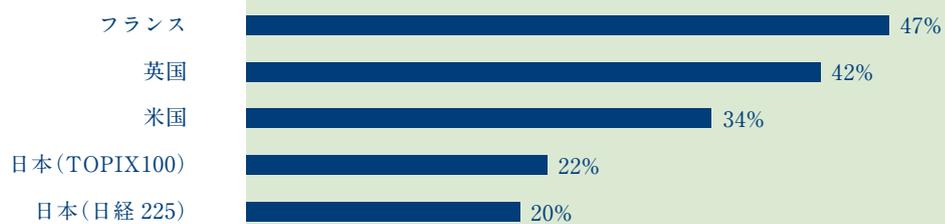


注:グラフの数値は整数表記としているが、2024年の日経225社「選任なし」は0.4%。

欧米主要国と比較すると、女性取締役を選任している企業の割合については、日経225社、TOPIX100社とも、ほぼ100%の欧米主要国の水準に並びました。一方、取締役会における女性取締役の割合には、未だ大きな差があります。フランス47%、英国42%、米国34%に対して、日経225社とTOPIX100社は、増加傾向ではありますが、未だ20%程度と低水準です。

プライム市場上場企業には、2030年までに女性役員の比率を30%以上とすることが、努力義務として求められています。30%以上に達している企業は増加傾向ではあるものの、日経225社では16%、37社、TOPIX100社では20社であり、依然低い水準です。

取締役会における女性取締役の割合 国別比較



〈海外事情Ⅱ〉

Diversity in board leadership is climbing gradually

- » The representation of women in board leadership is increasing on all but one count: The percentage of women as independent board chairs has remained the same since last year (18%). The percentage of female lead directors has increased five percentage points from last year to 20%.
- » Representation of underrepresented minorities in board leadership has improved slightly from last year in three out of five categories. Only 7% of S&P 500 independent board chairs and 11% of lead directors self-identify as underrepresented minorities — both have decreased one percentage point from last year.

BOARD AND COMMITTEE LEADERSHIP ROLES

	Underrepresented minorities		Women	
	2024	2023	2024	2023
Independent board chair	7%	8%	18%	18%
Lead director	11%	12%	20%	15%
Audit committee chair	16%	14%	36%	34%
Compensation committee chair	18%	17%	39%	36%
Nominating/governance committee chair	20%	19%	40%	39%

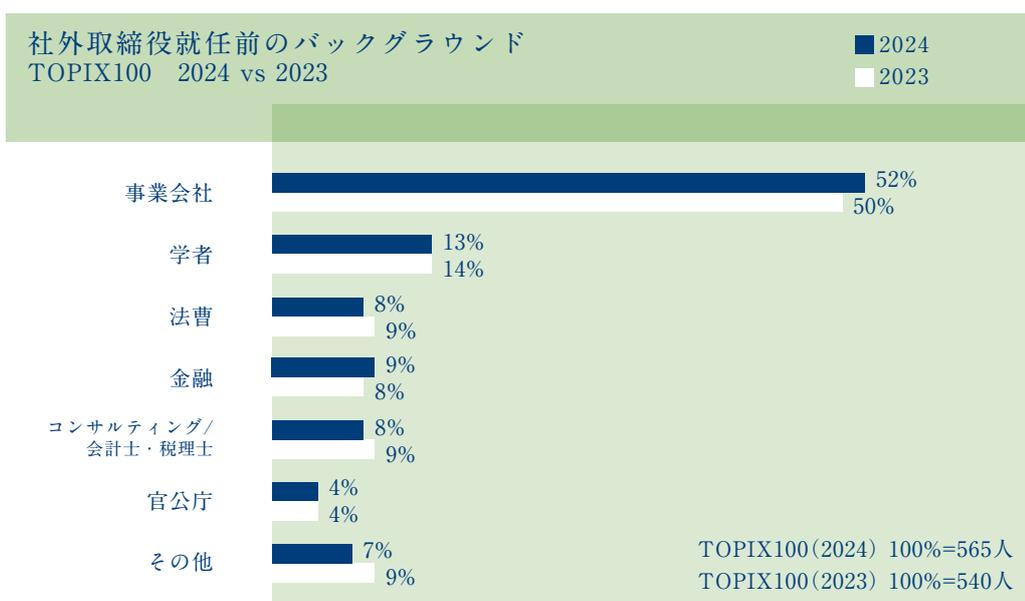
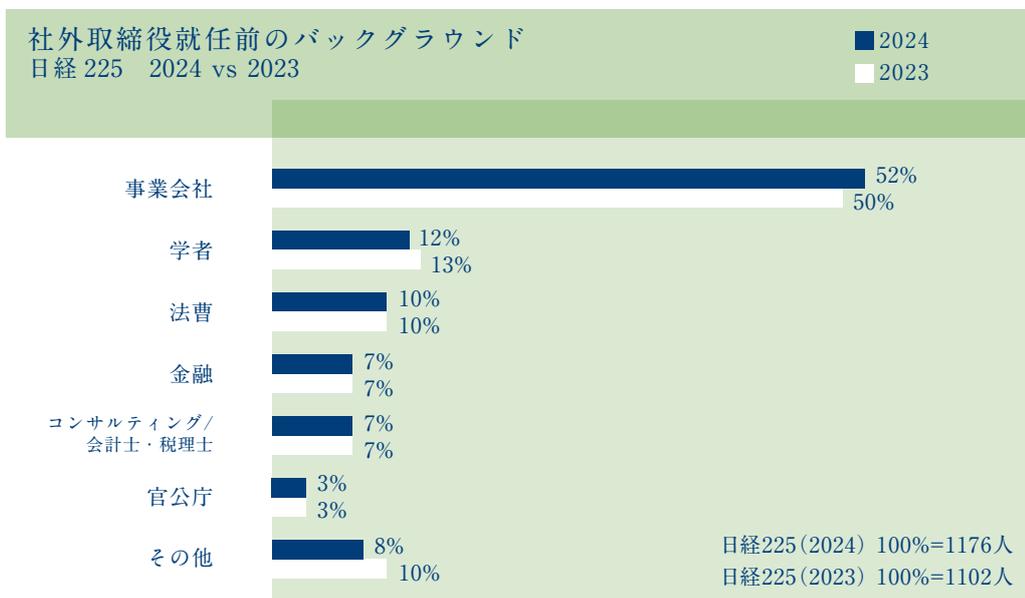
Boards continue to reveal more about their diversity

- » Nearly all S&P 500 boards (99%) disclose their gender balance and composition relating to underrepresented minorities.
- » More boards this year — 58%, up from 56% in 2023 — report the implementation of a policy like the Rooney Rule, which includes individuals from diverse groups in the candidate pool when recruiting new directors.

DISCLOSING DIVERSITY ON S&P 500 BOARDS

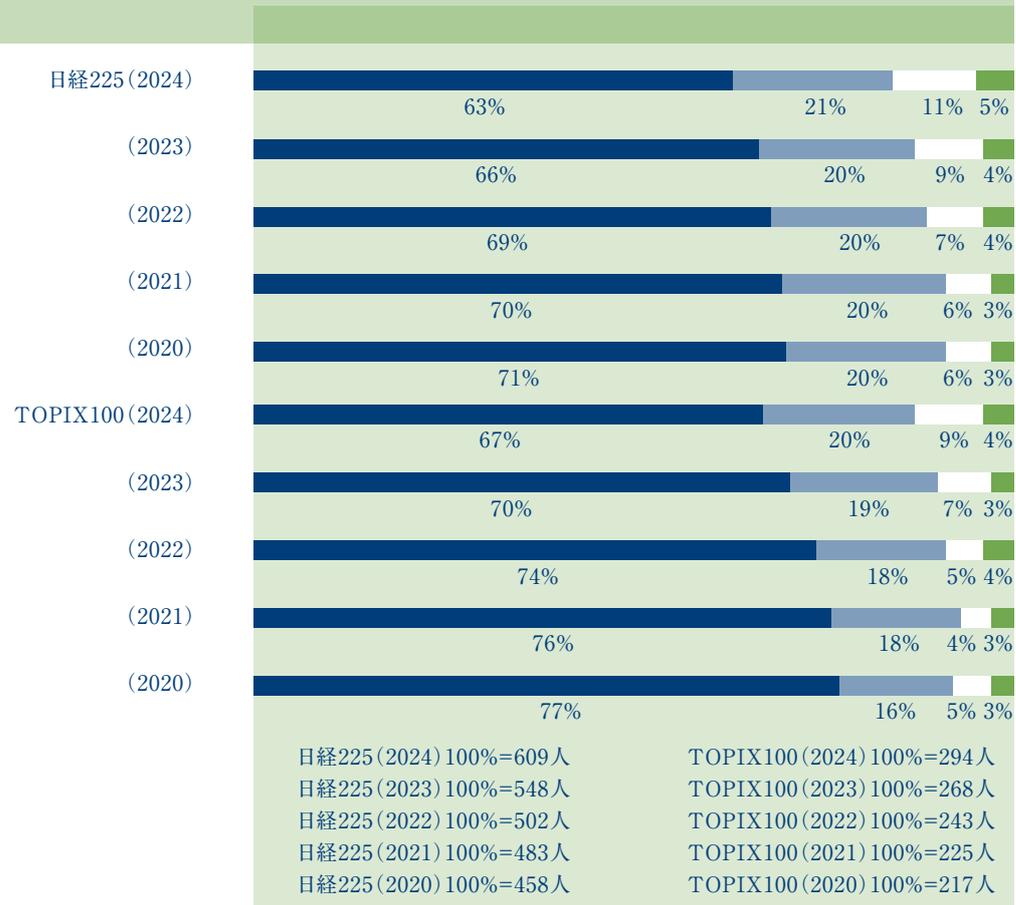
	2024	2023	2022
Boards disclosing gender diversity stats at the board level	50%	48%	56%
<i>Boards disclosing the gender of directors by name</i>	49%	50%	39%
Boards disclosing their composition of underrepresented minorities	99%	97%	93%
<i>Boards identifying directors from these groups by name</i>	48%	47%	41%
Boards making a general statement on LGBTQ+ composition	20%	19%	15%
<i>Boards identifying LGBTQ+ directors by name</i>	8%	7%	6%
Boards with a policy like the Rooney Rule	58%	56%	50%

社外取締役のバックグラウンドを見ると、2024年現在、事業会社の出身者が最大の割合を占めています。日経225社では社外取締役1,176人中609人、TOPIX100社では社外取締役565人中294人と、いずれも過半数を占めています。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。



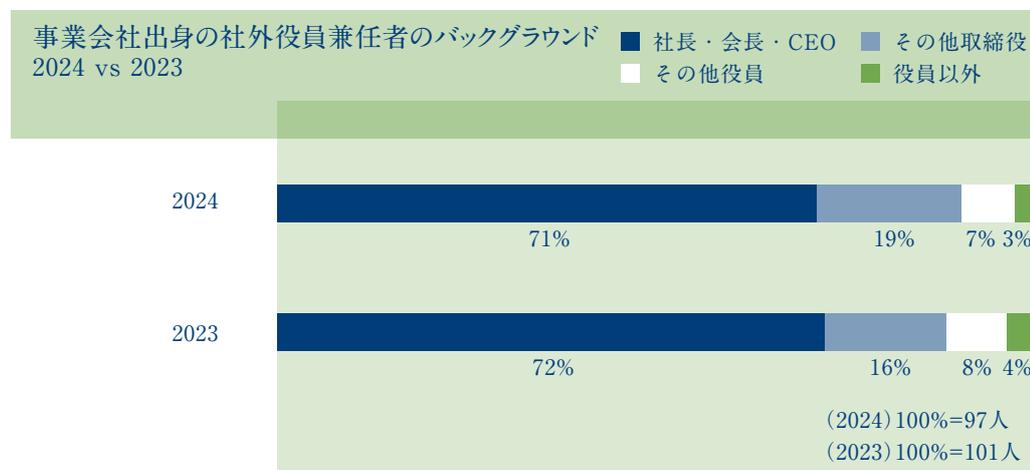
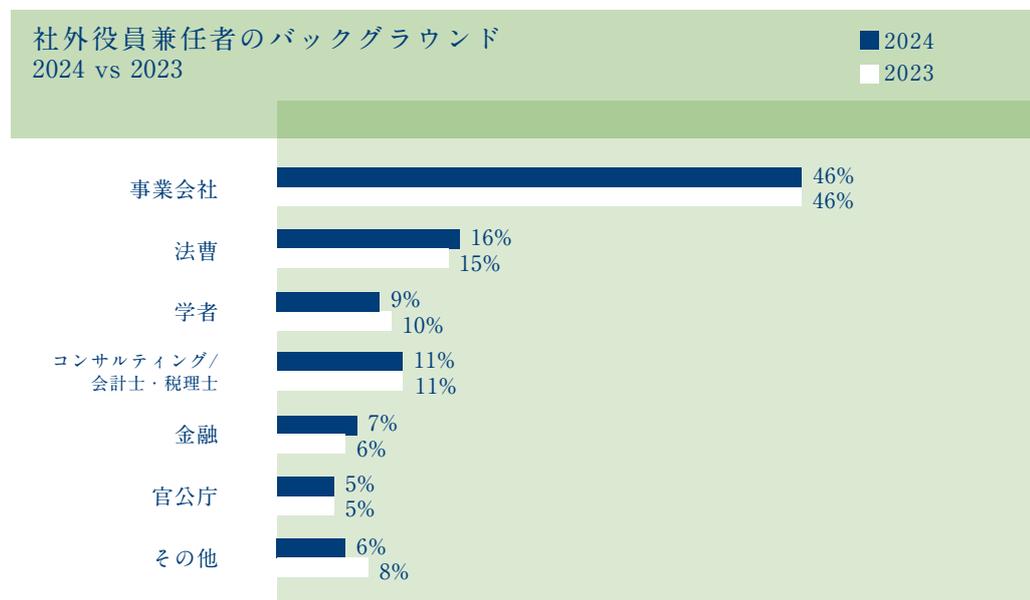
事業会社出身の社外取締役のバックグラウンド
日経225 vs TOPIX100

■ 社長・会長・CEO ■ その他取締役
□ その他役員 ■ 役員以外

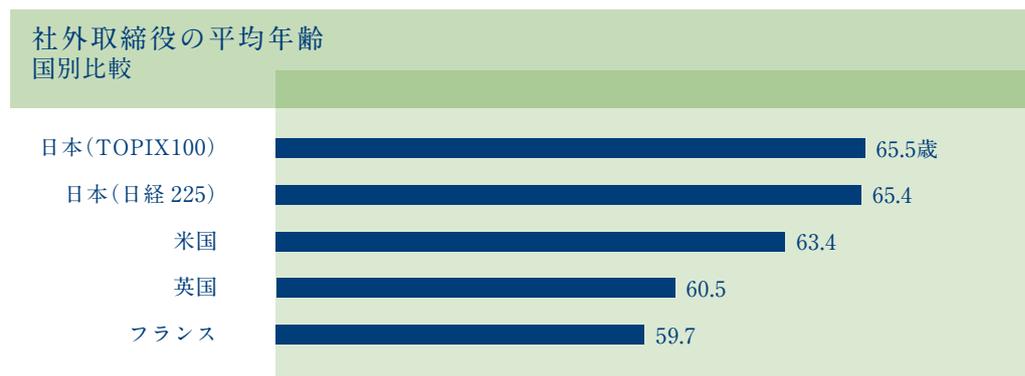


日経225社とTOPIX100社を合わせると、社外取締役および社外監査役のうち210人が、他社の社外役員を兼任しています。そのバックグラウンドで最大の割合を占めるのは事業会社出身者で、46%にあたる97人です。このうち71%は社長・会長・CEOのいずれか、もしくは複数の経験者です。

日経225社とTOPIX100社の全て(228社)が社外役員を起用していますが、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るのは32社です。うち20社は“原則として”、“目安とする”と付記しており、例外的なケースも想定していることがうかがえます。



社外取締役の平均年齢は、日経225社65.4歳、TOPIX100社65.5歳で、欧米主要国と比べてやや高い水準です。日本では、第一線から退いた後に社外取締役に就任するケースが多いためと考えられます。

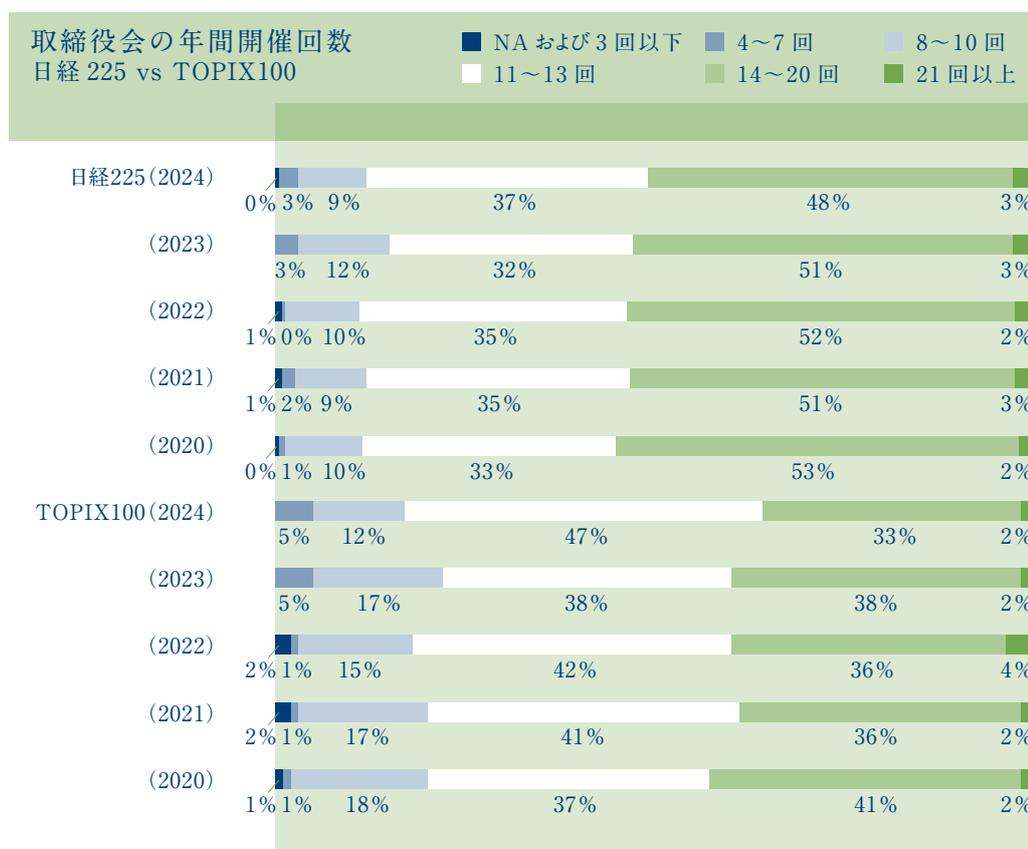


2021年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂によって、経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル(知識・経験・能力)と、各取締役の保有スキルの対応を公表するよう、義務化されました。義務化以前に行った2021年の調査においても、日経225社・TOPIX100社のうち105社(44%)が、株主総会招集通知に各取締役の保有スキルを明記していました。2024年、取締役会メンバーのスキル一覧をウェブサイト等も含めて公表している企業は、昨年と同じ98%(224社)です。スキル公表の対象は、試行段階であった2021年には社外役員のための企業もありましたが、2022年以降はほぼ全社が取締役全員となっています。監査役会設置会社の7割近くが、監査役のスキルも公表しています。

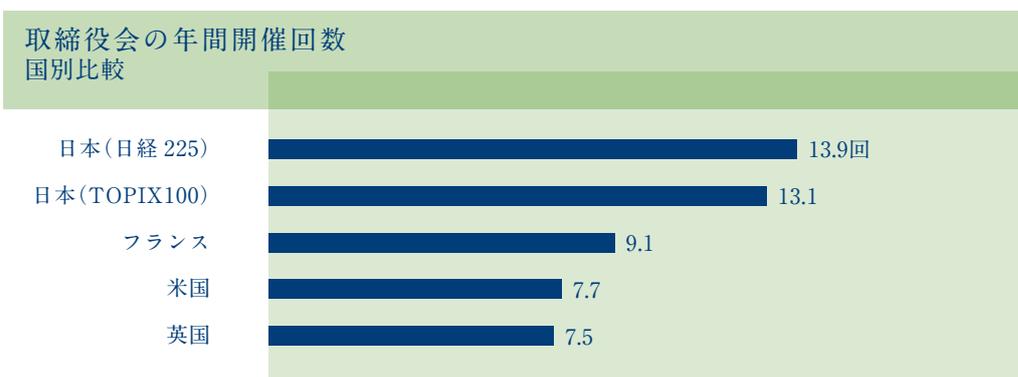
公表するスキルマトリックスの項目は、企業によって異なります。企業経営、財務・会計、法務・リスクマネジメントなどの専門スキルの場合もあれば、業界経験なども記載する場合があります。また、各スキル項目の定義や選定理由や、スキルマトリックス上で長期経営戦略に必要なスキルを明記するケースが年々増えています。2023年は59社(26%)でしたが、2024年には半数以上(116社、52%)の企業が明記しています。スキルマトリックスを、取締役会の多様性・有効性を客観的に確認するためのツールとして活用する企業が増えていると考えます。

取締役会の組織とプロセス

取締役会の年間開催回数は、日経225社では平均13.9回、TOPIX100社では平均13.1回です。取締役会を年間14回以上実施した企業は、昨年より微減の、日経225社では51%、TOPIX100社では35%でした。平均月1回以上開催している企業は、日経225社では84%、TOPIX100社では78%です。取締役会の議決が必要な事案に関する法律上の規定は、2005年の会社法制定以降、緩和されずに現在に至ります。



一方、欧米諸国の取締役会の年間開催数は、フランスが9.1回、米国は7.7回、英国7.5回と、日本と比べると少なくなっています。



The number of board committee meetings is holding steady

- » This year, audit committees have met 8.1 times on average. This is similar to last year (8.2) but slightly less than a decade ago (8.6 times on average). The number of audit committee meetings ranges from three to 28, with a median of eight meetings.
- » Compensation committees average 5.7 meetings, compared with 5.8 last year and 6.3 a decade ago. Nominating/ governance committees have held an average of 4.6 meetings — the same as last year but slightly down from 4.7 meetings a decade ago.

SECTOR ANALYSIS OF KEY COMMITTEES

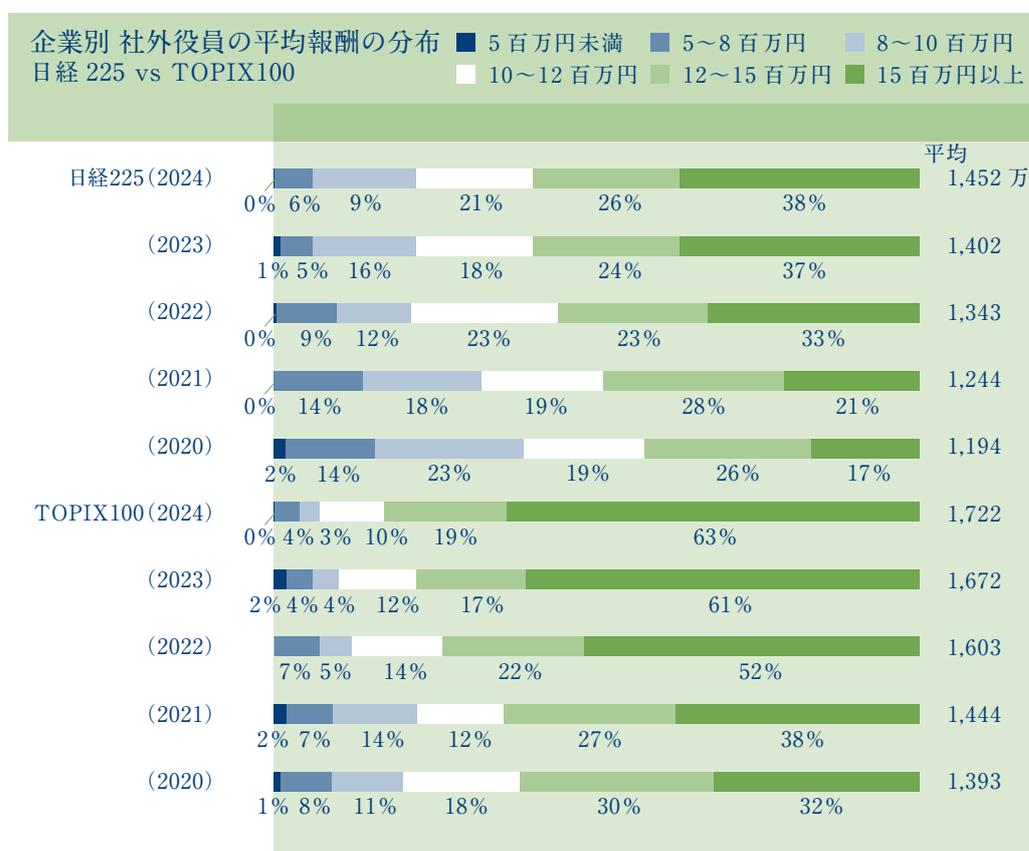
	Avg # of committees	Audit committee		Compensation committee		Nominating committee	
		Average size	Average # of meetings	Average size	Average # of meetings	Average size	Average # of meetings
Communication services	3.6	3.8	8.4	3.8	6.9	3.7	4.9
Consumer	4.0	4.4	7.6	4.0	5.4	4.1	4.6
Energy	4.3	4.7	6.8	4.7	4.8	4.8	4.3
Financials	4.8	4.9	10.1	4.8	6.5	4.7	4.9
Healthcare	4.3	4.2	8.3	4.0	5.7	4.3	4.6
Industrials	4.1	4.8	7.4	4.5	5.4	4.7	4.4
Information technology	3.6	4.2	8.8	3.9	5.9	4.0	4.6
Real estate	3.7	4.1	6.9	4.0	5.0	4.2	3.9
Utilities	5.1	4.9	7.0	4.6	5.6	4.6	5.1
Total	4.2	4.5	8.1	4.3	5.7	4.4	4.6

Some companies are changing committee structures to focus on technology and cybersecurity

- » This year, 11 companies have made significant structural changes to certain committees to reflect current business priorities. One notable trend is an increased focus on technology.
- » Of these 11, two have created new committees dedicated to overseeing technology, cybersecurity and innovation. One of these is a subcommittee specifically focused on cybersecurity within the audit committee. In addition, two other companies have rebranded or expanded their committees to include a focus on compliance, technology and innovation.
- » The integration and consolidation of committee responsibilities is another emerging trend. Two organizations have dissolved some committees and redistributed their duties across remaining committees and the full board — one committee dealt with finance and the other with risk. Another organization has merged two separate committees — the “ESG and Public Policy Committee” and the “Committee on Directors and Corporate Governance” — into one, renaming it the “Corporate Governance and Sustainability Committee.”

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15%、TOPIX100社では7%です。なお、日経225社の平均報酬額は、昨年より50万円増加の1,452万円、標準偏差が539万円、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50万円増加の1,722万円、標準偏差618万円、変動係数0.36と、こちらもばらつきが大きい状況です。平均報酬額が最も高いケースは(株)日立製作所で4,640万円、最も低いケースはコムシスホールディングス(株)とエムスリー(株)で500万円です。



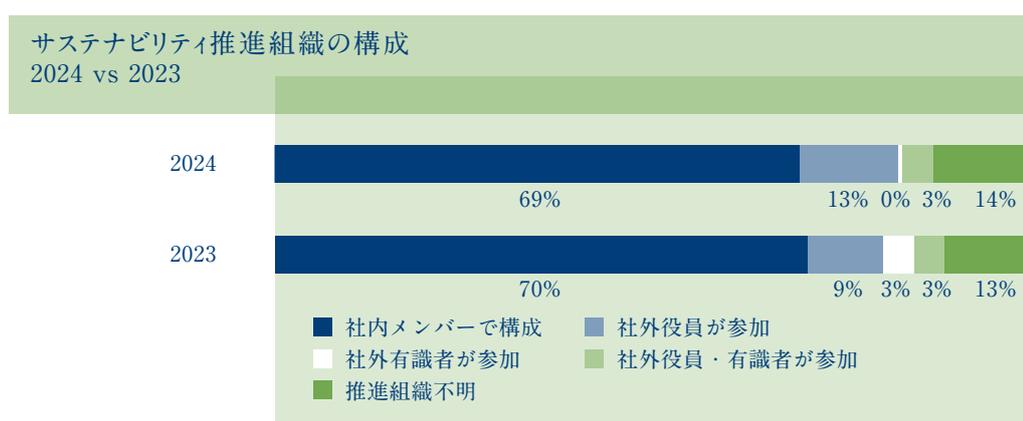
2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードによって、企業は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティに関する課題への対応方針、および取り組み内容の開示を求められています。

内閣府令の改正により、2023年3月期から、有価証券報告書に「サステナビリティに関する考え方及び取組」についての記載欄を設けたうえ、「戦略」及び「指標及び目標」については各企業が必要性を踏まえて開示することとなりました。これを受けて、「サステナビリティ方針」「サステナビリティビジョン」等、サステナビリティに関する基本方針を条文化している企業は156社（68%）に達しています。

サステナビリティ推進体制として、取締役会の諮問機関としてのサステナビリティ委員会等、全社的な組織を設置している企業は、日経225社・TOPIX100社のうち194社、85%（前年201社、87%）です。その多くが、経営トップと担当役員、および関連部門担当者等の社内メンバーで構成されています。ただし、一部企業では社外メンバーも参画しており、当該企業は全体として増加しています。社外役員が参画している企業は昨年の22社（9%）から30社（13%）に増加しました。社外役員と社外有識者が参画している企業は昨年の8社（3%）から7社（3%）へ、社外有識者のみが参画する企業は昨年の8社から1社に減少しています（*）。

社内推進組織を設置したうえで、社外有識者によるアドバイザー・コミッティなども設置している企業は15社（6%）から16社（7%）に増加しています。

（*アドバイザーとしての参加や必要に応じた招聘なども含む）

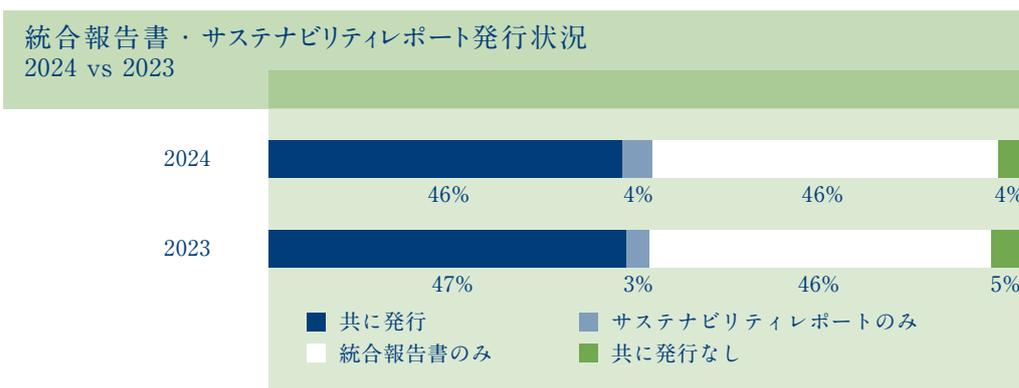


サステナビリティ推進組織の委員長・議長は、過半数のケースで社長・CEOですが（64%）、担当役員が務める企業も27%あります。社外取締役が委員長・議長に就いている企業は6社(3%)です。

多くの企業では、サステナビリティを重要な経営課題の一つと捉え、社長・CEOら経営トップが陣頭に立つ体制を敷いています。一方で、チーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSuO、同等のポジションを含む）を選任する企業が、日経225社・TOPIX100社のうち30社となり、昨年の24社から増加しました。チーフ・サステナビリティ・オフィサーは、多くの場合、執行役クラスですが、フェローとして専門家を招聘する、あるいは部長クラスを選任するケースも見られます。

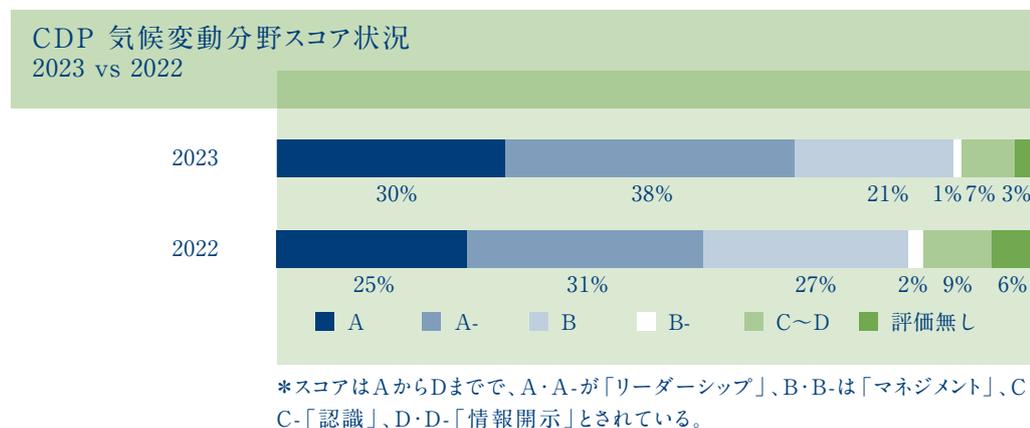
大多数の企業は、自社ウェブサイトですステナビリティに関する取り組みを開示しています。日経225社・TOPIX100社のうち、1社を除く227社が、自社ウェブサイトですステナビリティ関連のページを設けています。内容は、方針や姿勢、取組みの概略をまとめたものから、統合報告書の該当ページへのリンク、事例や関係者インタビューなどを盛り込んだものまで、様々です。

サステナビリティ・レポートを発行している企業は、日経225社・TOPIX100社の過半数近い111社です。ちなみに9割超の211社は、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17社のうち、8社はサステナビリティ・レポートのみを発行しています。



プライム市場上場企業は、改訂コーポレートガバナンス・コードによって、サステナビリティに関する開情報の質・量を、国際的な気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）、もしくは同等の組織が示した枠組みに基づいて充足することが求められています。今回の調査時点で、日経225社・TOPIX100社の9割強の214社が、有価証券報告書やサステナビリティ・レポートなどで、TCFDの枠組みに準拠して情報を開示しています。TCFDの活動は、2023年11月に終了し、今後の情報開示はTNFD（自然関連財務開示タスクフォース）の枠組みに準拠していくと想定されます。TNFDの枠組みは2023年9月に正式に公開されましたが、既に日経225社・TOPIX100社の28%（63社）が、2025年までにTNFDの枠組みに沿った情報開示を行う意向を示しています。

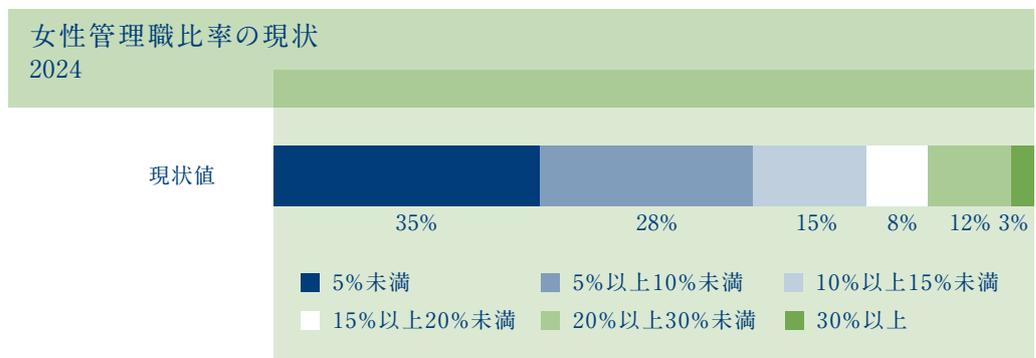
国際的な環境非営利組織CDPが、TCFDの枠組みに沿った、情報開示のグローバルスタンダードな仕組みを提供しています。CDPは各分野の取り組みについて企業に質問書を送り、回答に基づいて各社のスコアを公表、その結果はESG投資のインデックスなどにも活用されています。2022年からは、プライム市場上場企業全てがCDPの調査対象となっています。日経225社・TOPIX100社の気候変動分野の取り組みをみると、2023年に情報を開示してスコアを得たのは221社、うち69社が最高位のAスコアを獲得しています。



人材の活用やマネジメントに対する考え方については、日経225社・TOPIX100社の多くが人材関連のウェブページで取り上げています。企業理念や行動指針の一部として言及しているケースも多く見られます。また、内閣府令の改正により2023年3月期から、有価証券報告書においてサステナビリティ情報開示の一環として人材育成・社内環境整備の方針の記載が求められるようになりました。これにより、コーポレートガバナンス報告書や有価証券報告書に「人材ビジョン」「人材ポリシー」等を明文化・条文化する企業は、日経225社・TOPIX100社合わせて昨年の80社（34%）から91社（40%）へと着実に増加しています。

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。上記の内閣府令の改正により、2023年3月期からは、有価証券報告書において女性活躍推進法に基づく女性管理職比率などの多様性指標の開示も、求められています。

今回の調査では、日経225社・TOPIX100社のほぼすべての企業が、女性管理職比率を公表しています（未公表は2社のみ）。女性管理職比率が5%未満の企業が3分の1以上（35%）ある一方、20%を超えている企業も15%にのぼっています。（*）



*持株会社は原則グループのデータを採用。有価証券報告書に連結でのデータを記載している企業はそちらを採用。それ以外は報告企業単体のデータ。

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

さらに、ガバナンスの取り組みの一つとして、役員報酬の算出にサステナビリティ関連の業績評価指標（ESG指標）を組み込む企業が増えています。日経225社・TOPIX100社のうち、有価証券報告書やコーポレート・ガバナンス報告書等において、ESG指標の採用（2024年度からの採用を含む）を明記している企業は、去年の122社（53%）からさらに増加し、168社（74%）に達しました。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。現在、用いられている主なESG指標は、CO2排出削減量・削減率、従業員エンゲージメント指数などです。役員報酬の算定材料の中に、ダウ・ジョーンズやMSCIなどのESG株式指数構成銘柄に指定されることを含める企業も存在します。

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

企業情報				取締役の数			監査役の数			監査等委員			取締役					社外取締役の報酬平均							
会社名	日経225TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成	社内	社外	独立 役員数	社内	社外	独立 役員数	社内	社外	独立 役員数	任期(年)	平均在職年数※ 社内	平均在職年数※ 社外	平均年齢 社内	平均年齢 社外	年間取締役会議数 独立	社外取締役(百万円)	社外監査役(百万円)	社外取締役+社外監査役 (百万円)				
(株)ニッセイ	N	831,375	監査役	6	4	4	10	1	3	3	4			1	4	1	1	63	65	65	20	9.0	12.7	10.6	
(株)INPEX	N	2,164,516 (※1)	監査役	5	5	5	10	1	4	4	5			1	2	5	5	64	71	71	16			15.1	
コムシス ホールディングス(株)	N	571,186	監査委	6	4	4	10						1	4	5	1	4	3	3	62	60	60	10	5.0	5.0
大成建設(株)	N	1,765,023	監査役	7	5	5	12	2	4	4	6			1	2	4	4	64	70	70	14	14.5	14.3	14.4	
(株)大林組	N	2,325,162	監査役	4	5	5	9	2	3	3	5			1	15	2	2	67	65	65	15	14.0	9.5	12.0	
清水建設(株)	N	2,005,518	監査役	7	4	4	11	2	3	3	5			1	5	4	4	64	67	67	17			14.0	
(株)長谷工 コーポレーション	N	1,094,421	監査役	7	5	5	12	2	3	3	5			1	7	5	5	63	65	65	14			10.1	
鹿島建設(株)	N	2,665,175	監査役	7	5	5	12	2	3	3	5			1	6	3	3	68	72	72	14			12.1	
大和ハウス工業(株)	N/T	5,202,919	監査役	8	6	6	14	3	3	3	6			1	8	2	2	65	68	68	13			12.3	
積水ハウス(株)	N/T	3,107,242	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5			1	5	4	4	61	64	64	12			25.1	
日揮 ホールディングス(株)	N	832,595	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5			1	6	4	4	66	65	65	13			9.9	
(株)日清製粉 グループ本社	N	858,248	監査委	8	6	6	14						1	3	4	1	3	4	4	60	72	72	13	8.6	8.6
明治 ホールディングス(株)	N	1,105,494	監査役	5	4	4	9	2	2	2	4			1	8	4	4	66	65	65	17	17.0	14.5	16.2	
日本ハム(株)	N	1,303,432	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5			1	5	3	3	61	63	63	18			11.1	
エムスリー(株)	N/T	238,883 (※1)	監査委	6	5	4	11						0	3	3	1	8	6	2	56	53	50	12	5.0	5.0
(株)ディー・エヌ・エー	N	136,733 (※1)	監査役	4	3	3	7	0	4	4	4			1	8	2	2	53	56	56	17			9.9	
サッポロ ホールディングス(株)	N	518,632 (※1)	監査委	4	7	7	11						1	2	3	1	4	1	1	60	63	63	13	10.5	10.5
アサヒグループ ホールディングス(株)	N/T	2,769,091 (※1)	監査役	5	6	6	11	2	3	3	5			1	6	2	2	62	66	66	12			15.9	

企業情報			取締役の数			監査役の数			監査等委員			取締役					社外取締役の報酬平均										
会社名	白紙2510PKX100	売上高(百万円)	機関構成	社内	社外	≒独立	社内	社外	≒独立	社内	社外	総数	任期(年)	平均在職年数※	平均在職年数※	平均在職年数※	平均年齢	平均年齢	平均年齢	年間取締役会議回数	社外取締役(百万円)	社外監査役(百万円)	社外取締役+社外監査役(百万円)				
キリンホールディングス(株)	N/T	2,134,393 (※1)	監査役	5	7	7	12	2	3	3	5			1	2	3	3	62	69	69	15	17.8	19.3	18.2			
双日(株)	N	2,414,649 (※7)	監査役	5	6	6	11						1	3	4		1	2	2	2	59	63	63	16	12.6	10.7	11.9
キッコーマン(株)	N	660,835 (※1)	監査役	7	5	5	12	2	2	2	4			1	14	7	7	70	78	78	11	14.5	12.5	13.8			
味の素(株)	N/T	1,439,231	指名委	5	6	6	11							1	2	2	2	60	68	68	19	18.6		18.6			
(株)ニチレイ	N	680,091	監査役	6	5	5	11	2	3	3	5			1	3	1	1	56	64	64	19	12.0	10.7	11.4			
日本たばこ産業(株)	N/T	2,841,077 (※1)	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5			1	3	2	2	59	66	66	14			16.8			
J.フロントリテイリング(株)	N	407,006 (※1)	指名委	4	6	6	10							1	6	3	3	60	67	67	15	16.7		16.7			
(株)ZOZO	N	197,016	監査委	5	6	6	11					0	3	3	1	6	1	1	48	54	54	19	6.8		6.8		
(株)三越伊勢丹ホールディングス	N	536,441	指名委	3	6	6	9							1	2	1	1	59	67	67	10	10.9		10.9			
東急不動産ホールディングス(株)	N	1,103,047 (※4)	監査役	8	5	5	13	2	2	2	4			1	6	3	3	65	68	68	12			10.6			
(株)セブン&アイホールディングス	N/T	11,471,753 (※4)	監査役	6	9	9	15	2	3	3	5			1	8	3	3	62	63	63	19	24.3	22.0	23.8			
帝人(株)	N	1,032,773	監査役	3	4	4	7	2	3	3	5			1	2	2	2	58	66	66	13	14.4	10.3	12.6			
東レ(株)	N	2,464,596 (※1)	監査役	7	5	5	12	2	3	3	5			1	7	6	6	67	75	75	14	14.2	7.2	10.7			
(株)クラレ	N	780,938	監査役	7	4	4	11	2	3	3	5			1	5	3	3	63	65	65	16			13.6			
旭化成(株)	N/T	2,784,878	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5			1	4	3	3	63	66	66	15	17.0	13.5	15.3			
(株)SUMCO	N	425,941	監査委	6	6	6	12					1	5	6	1	3	5	5	62	65	65	16	10.6		10.8		
(株)ネクソン	N	423,356 (※1)	監査委	4	4	3	8					0	3	3	1	7	7	8	51	63	68	7	19.3		19.3		
王子ホールディングス(株)	N	1,696,268	監査役	8	4	4	12	2	3	3	5			1	6	4	4	64	67	67	16			14.1			

企業情報			取締役の数				監査役の数				監査等委員				取締役				社外取締役の報酬平均															
会社名	日経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
日本製紙(株)	N	1,167,314	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4						1	6	6	6	64	71	71	14	13.0	6.5	10.4							
(株)レゾナック・ホールディングス	N	1,288,869	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5						1	4	3	3	56	69	69	15	13.8	13.0	13.5							
住友化学(株)	N	2,446,893 (※1)	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5						1	7	5	5	67	70	70	13	15.0	14.3	14.7							
日産化学(株)	N	226,705	監査役	6	4	4	10	1	3	3	4						1	7	3	3	63	65	65	12			15.1							
東ソー(株)	N	1,005,640	監査役	5	4	4	9	1	3	3	4						1	3	2	2	61	63	63	15			11.6							
(株)トクヤマ	N	341,990	監査委	5	4	4	9					1	4	5			1	6	3	3	63	64	64	19	9.3		9.3							
デンカ(株)	N	389,263	監査委	5	4	4	9					1	3	4			1	4	4	4	64	66	66	14	12.0		12.0							
信越化学工業(株)	N/T	2,414,937	監査役	4	5	5	9	1	3	3	4						1	20	4	4	75	71	71	13			18.7							
協和キリン(株)	N	442,233 (※1)	監査役	4	5	5	9	2	3	2	5						1	4	3	3	62	69	69	15	14.8	21.0	16.9							
三井化学(株)	N	1,749,743 (※1)	監査役	5	3	3	8	2	3	3	5						1	5	2	2	63	67	67	13			12.1							
三菱ケミカルグループ(株)	N/T	4,387,218 (※1)	指名委	4	6	6	10										1	2	2	2	62	63	63	9	14.7		14.7							
UBE(株)	N	468,237	監査委	5	5	5	10					1	3	4			1	4	2	2	63	65	65	13	10.7		10.7							
(株)電通グループ	N	1,304,552 (※7)	指名委	3	6	6	9										1	8	2	2	61	61	61	14			19.5							
(株)メルカリ	N	172,064	指名委	4	6	6	10										1	3	1	1	46	50	50	13	7.0	12.5	8.8							
花王(株)	N/T	1,532,579	監査役	4	4	4	8	2	3	3	5						1	3	2	2	63	66	66	15	17.8	15.7	17.0							
武田薬品工業(株)	N/T	4,263,762 (※1)	監査委	3	11	11	14					0	4	4			1	6	5	5	54	66	66	8	42.1		42.1							
アステラス製薬(株)	N/T	1,603,672 (※1)	監査委	4	7	7	11					1	3	4			1	3	1	1	59	62	62	13	17.1		17.1							
住友ファーマ(株)	N	314,558 (※1)	監査役	4	4	4	8	2	3	2	5						1	3	4	4	61	65	65	16			12.4							

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22510PKX100	売上高(百万円)	機関構成	社内	社外	≒独立	総数	社内	社外	≒独立	総数	社内	社外	任期(年)	平均在職年数※	平均在職年数※	平均在職年数※	平均年齢	平均年齢	平均年齢	年間取締役会議数	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)	
塩野義製薬(株)	N/T	410,073 (※1)	監査役	2	4	4	6	2	3	3	5				1	16	5	5	67	67	67	13			15.5
中外製薬(株)	N/T	1,111,367 (※1)	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5				1	3	2	2	58	71	71	10	12.4	11.3	11.9
エーザイ(株)	N/T	741,751 (※1)	指名委	4	7	7	11								1	12	2	2	68	62	62	11	14.9		14.9
テルモ(株)	N/T	921,863 (※1)	監査委	6	5	5	11					1	2	3	1	2	3	3	61	66	66	12	16.4		16.4
第一三共(株)	N/T	1,601,688 (※1)	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5				1	5	3	3	63	68	68	16	19.0	20.3	19.5
大塚ホールディングス(株)	N/T	2,018,568 (※1)	監査役	8	5	5	13	1	3	2	4				1	9	5	5	62	70	70	13			10.8
D I C(株)	N	1,038,736	監査役	6	4	4	10	2	2	2	4				1	5	2	2	61	66	66	15	11.5	10.3	11.0
(株)オリエンタルランド	N/T	618,493	監査役	7	5	5	12	1	3	3	4				1	14	6	6	66	79	79	12	13.5	17.7	15.3
LINEヤフー(株)	N/T	1,814,663 (※1)	監査委	2	4	4	6					0	4	4	1	5	3	3	50	60	60	13	21.8		21.8
トレンドマイクロ(株)	N	248,691	監査役	4	2	2	6	0	4	4	4				1	23	4	4	65	71	71	10	5.3	8.8	7.3
(株)サイバーエージェント	N	720,207	監査委	4	4	4	8					1	2	3	1	19	5	5	49	58	58	13	11.0		11.0
楽天グループ(株)	N	2,071,315 (※1)	監査役	5	7	7	12	1	3	3	4				1	8	6	6	61	64	64	15	12.7	14.3	13.1
富士フィルムホールディングス(株)	N/T	2,960,916	監査役	6	5	5	11	2	2	2	4				1	4	3	3	62	66	66	13			14.2
コニカミノルタ(株)	N	1,159,999	指名委	4	5	5	9								1	3	3	3	61	66	66	16	14.7		14.7
(株)資生堂	N/T	973,038	指名委	4	7	7	11								1	3	2	2	60	67	67	14	14.0	13.0	13.6
出光興産(株)	N	8,719,201	監査役	6	4	4	10	2	2	2	4				1	5	3	3	60	60	60	15			13.3
ENEOSホールディングス(株)	N/T	13,856,662	監査委	3	7	7	10					1	3	4	1	1	1	1	59	64	64	14	13.0		13.0
横浜ゴム(株)	N	985,333 (※1)	監査委	8	7	7	15					2	3	5	1	3	3	3	57	63	63	14	7.4		7.4

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
				指名委																								
(株)ブリヂストン	N/T	4,313,800 (※1)		4	8	8	12								1	3	7	7	63	63	63	63	15	17.9		17.9		
AGC(株)	N	2,019,254		4	3	3	7	1	3	3	4				1	8	4	4	65	65	65	14	19.7	12.8	15.4			
日本電気硝子(株)	N	279,974		5	4	4	9	2	2	2	4				1	5	3	3	61	66	66	15				6.4		
太平洋セメント(株)	N	886,275		6	3	3	9	2	2	2	4				1	2	4	4	64	71	71	15				11.2		
東海カーボン(株)	N	363,946		6	3	3	9	2	2	2	4				1	6	4	4	62	68	68	21	13.0	4.7	8.8			
TOTO(株)	N	702,284		9	5	5	14					1	3	4	1	6	3	3	60	62	62	12	13.8		13.8			
日本碍子(株)	N	578,913		6	4	4	10	2	2	2	4				1	7	2	2	63	63	63	15	14.0	14.0	14.0			
日本製鉄(株)	N/T	8,868,097 (※1)		10	5	5	15					2	3	5	1	2	1	1	62	65	65	14	17.3		17.3			
(株)神戸製鋼所	N	2,543,142		7	6	6	13					2	3	5	1	2	3	3	59	64	64	19	14.2		14.2			
JFEホールディングス(株)	N	5,174,632 (※1)		5	3	3	8	2	3	3	5				1	3	4	4	64	66	66	16			17.8			
(株)日本製鋼所	N	252,501		5	5	5	10	2	2	2	4				1	3	2	2	61	69	69	15			7.7			
三井金属鉱業(株)	N	646,697		5	5	5	10					1	3	4	1	2	1	1	59	68	68	13			16.4			
三菱マテリアル(株)	N	1,540,642		4	7	7	11								1	7	3	3	65	65	65	19	18.0		18.0			
住友金属鉱山(株)	N	1,445,388		5	3	3	8	2	2	2	4				1	3	3	3	60	71	71	16	10.3	12.5	11.0			
DOWAホールディングス(株)	N	717,194		6	4	4	10	0	4	4	4				1	5	3	3	63	66	66	15			10.0			
古河電気工業(株)	N	1,056,528		6	5	5	11	3	3	3	6				1	3	3	3	59	68	68	16	14.8	12.0	13.8			
住友電気工業(株)	N/T	4,402,814		9	6	6	15	2	3	3	5				1	7	4	4	66	73	73	13			19.2			
(株)フジクラ	N	799,760		4	4	4	8					1	4	5	1	2	4	4	59	67	67	24	11.8		11.8			

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	総数	社内	社外	≒独立	総数	社内	社外	任期(年)	平均在職年数※	平均在職年数※	平均在職年数※	平均年齢	平均年齢	平均年齢	年間取締役会議数	社外取締役(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)しずおか フィナンシャルグループ	N	346,526 (※9)	監査委	5	5	5	10					1	3	4	1	1	1	1	61	67	67	11	12.8	12.8	
(株)リクルート ホールディングス	N/T	3,416,492 (※1)	監査役	4	4	4	8	2	2	2	4				1	8	4	4	51	59	59	10	30.8	16.0	25.8
オークマ(株)	N	227,994	監査役	7	4	4	11	2	2	2	4				1	11	3	3	63	70	70	12			5.7
(株)アマダ	N	403,500 (※1)	監査役	5	4	4	9	2	2	2	4				1	6	6	6	62	70	70	10			7.3
(株)ディスコ	N/T	307,554	指名委	3	8	8	11								1	21	3	3	64	67	67	13	16.8	16.8	
日本郵政(株)	N/T	11,982,152 (※6)	指名委	5	10	10	15								1	2	3	3	63	66	66	12	10.5	10.5	
S M C (株)	N/T	776,873	監査役	8	4	4	12	1	2	2	3				1	6	6	6	60	68	68	7	13.3	9.0	11.8
(株)小松製作所	N/T	3,865,122	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5				1	5	3	3	63	70	70	16	21.5	16.3	18.9
住友重機械工業(株)	N	1,081,533	監査役	7	4	4	11	2	2	2	4				1	3	3	3	63	65	65	17			11.5
日立建機(株)	N	1,405,928 (※1)	指名委	3	7	5	10								1	4	3	3	60	64	64	12	11.0	11.0	
(株)クボタ	N/T	3,020,711	監査役	6	4	4	10	3	3	3	6				1	4	5	5	64	69	69	13	19.0	16.7	18.1
(株)荏原製作所	N	759,328 (※1)	指名委	3	7	7	10								1	7	3	3	65	65	65	14	15.7	15.7	
ダイキン工業(株)	N/T	4,395,317	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5				1	5	6	6	63	75	75	16			18.1
日本精工(株)	N	788,867	指名委	4	5	5	9								1	6	2	2	61	71	71	10	14.7	14.7	
N T N (株)	N	836,285	指名委	6	6	6	12								1	4	3	3	65	63	63	15	12.7	12.7	
(株)ジェイテクト	N	1,891,504 (※1)	監査役	3	3	2	6	2	2	1	4				1	3	0	0	61	61	61	12			11.0
ミネベアミツミ(株)	N	1,402,127	監査役	8	4	4	12	1	3	3	4				1	11	4	4	63	68	68	12			10.5
(株)日立製作所	N/T	9,728,716 (※1)	指名委	3	9	9	12								1	5	5	5	68	63	63	9	46.4	46.4	

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
三菱電機(株)	N/T	5,257,914	指名委	4	6	6	10									1	2	1	1	61	65	65	14	16.8							16.8	
富士電機(株)	N	1,103,214	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5					1	5	3	3	64	67	67	13								8.7	
(株)安川電機	N	575,658 (※1)	監査委	5	4	4	9					1	4	5		1	9	2	2	62	61	61	13	9.7							9.7	
(株)ソシオネクスト	N	221,246	監査委	5	5	5	10					0	3	3		1	5	2	2	63	60	60	14	7.3							7.3	
ニデック(株)	N/T	2,347,159	監査委	5	6	6	11					2	3	5		1	12	2	2	70	61	61	26	8.0							8.0	
オムロン(株)	N/T	818,761	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4					1	5	4	4	60	66	66	14	18.3	17.5						18.0	
(株)ジーエス・ユアサコーポレーション	N	562,897	監査役	4	3	3	7	2	2	2	4					1	4	3	3	61	67	67	17								8.6	
日本電気(株)	N/T	3,477,262 (※1)	指名委	5	8	8	13									1	6	1	1	63	64	64	12								17.0	
富士通(株)	N/T	3,756,059 (※1)	監査役	4	5	5	9	2	3	3	5					1	4	4	4	61	64	64	18	13.2	15.0						13.8	
ルネサスエレクトロニクス(株)	N/T	1,469,415 (※1)	指名委	1	5	5	6									1	6	3	3	51	61	61	5	25.6	6.0						18.3	
セイコーエプソン(株)	N	1,313,998 (※1)	監査委	5	6	6	11					1	3	4		1	3	2	2	57	65	65	13	12.6							12.6	
パナソニックホールディングス(株)	N/T	8,496,420	監査役	7	6	6	13	2	3	3	5					1	6	4	4	63	63	63	12	17.8	17.0						17.6	
シャープ(株)	N	2,321,921	監査委	2	7	6	9					0	3	3		1	2	3	2	56	68	70	12	17.0							17.0	
ソニーグループ(株)	N/T	13,020,768 (※11)	指名委	2	8	8	10									0	8	3	3	62	63	63	7	29.1								29.1
TDK(株)	N	2,103,876	監査役	3	4	4	7	2	3	3	5					1	4	2	2	60	66	66	14	19.3	8.6						12.6	
アルプスアルパイン(株)	N	964,090	監査委	5	6	6	11					1	3	4		1	4	4	4	60	64	64	15	12.8							12.8	
横河電機(株)	N	540,152	指名委	3	8	8	11									1	4	1	1	57	65	65	14	12.0	12.0						36.0	
(株)アドバンテスト	N/T	486,507	監査委	4	5	5	9					1	2	3		1	7	3	3	63	64	64	13	11.4							11.4	

会社名	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										
	日経22510PKX100	売上高(百万円)	機関構成	社内	社外	≧5独立	社内	社外	≧5独立	総数	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)		
(株)キーエンス	N/T	967,288	監査役	6	3	3	9	0	3	3	3				1	14	3	3	55	56	56	11			6.2	
シスメックス(株)	T	461,510	監査委	7	5	5	12						1	2	3	1	10	3	3	63	65	65	17	7.2	7.2	
(株)デンソー	N/T	7,144,733 (※1)	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4				1	4	4	4	62	64	64	13	18.3	15.0	17.0	
レーザーテック(株)	N/T	152,832	監査役	6	3	3	9	1	2	2	3				1	9	2	2	55	68	68	13	10.2	10.5	10.3	
カシオ計算機(株)	N	268,828	監査委	6	5	5	11						1	2	3	1	7	3	3	62	69	69	14	10.5	10.5	
ファナック(株)	N/T	795,274	監査委	5	6	6	11						1	3	4	1	11	2	2	59	63	63	12	17.4	17.4	
京セラ(株)	N/T	2,004,221	監査役	6	4	4	10	2	2	2	4				2	11	2	2	64	63	63	13	10.5	11.0	10.7	
太陽誘電(株)	N	322,647	監査委	5	5	5	10						1	2	3	1	6	4	4	63	60	60	18	12.7	18.0	14.8
(株)村田製作所	N/T	1,640,158 (※1)	監査委	6	6	6	12						1	3	4	1	5	3	3	56	64	64	12	16.4	16.4	
日東電工(株)	N	915,139 (※1)	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5				1	8	3	3	64	58	58	12	13.4	12.0	12.9	
日立造船(株)	N	555,844	監査役	4	4	4	8	2	2	2	4				1	3	1	1	62	65	65	14			7.8	
三菱重工業(株)	N/T	4,657,147 (※1)	監査委	6	6	6	12						2	3	5	1	6	4	4	66	69	69	14	14.3	14.3	
川崎重工業(株)	N	1,849,287 (※1)	監査委	6	7	7	13						2	3	5	1	5	3	3	65	62	62	16	14.1	14.1	
(株)IHI	N	1,322,591 (※1)	監査役	8	4	4	12	2	3	3	5				1	3	3	3	62	65	65	18			12.5	
(株)コンコルディア・ フィナンシャルグループ	N	358,303 (※9)	監査役	5	3	3	8	2	3	3	5				1	2	4	4	55	66	66	14			10.8	
日産自動車(株)	N/T	12,685,716	指名委	4	8	8	12								1	4	3	3	66	66	66	19	19.8	19.8		
いすゞ自動車(株)	N	3,386,676	監査委	8	6	6	14						2	3	5	1	6	2	2	64	66	66	14	15.7	15.7	
トヨタ自動車(株)	N/T	45,095,325 (※4)	監査役	6	4	4	10	3	3	3	6				1	6	4	4	62	65	65	16	35.6	14.3	26.1	

企業情報			取締役の数				監査役の数				監査等委員				取締役				社外取締役の報酬平均							
会社名	日経225TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成	社外		社内		独立		社内		社外		社内		社外		年間取締役会議数	社外取締役(百万円)		社外監査役(百万円)		社外取締役+社外監査役			
				取締役	監査役	取締役	監査役	取締役	監査役	取締役	監査役	取締役	監査役	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				
日野自動車(株)	N	1,516,255	監査役	3	4	4	7	2	2	1	4					1	1	4	4	59	69	69	14	11.3	6.3	9.1
三菱自動車工業(株)	N	2,789,589	指名委	2	11	5	13									1	4	4	4	64	67	68	17	17.8		17.8
マツダ(株)	N	4,827,662	監査委	8	6	6	14								1	4	5						16	13.7		13.7
本田技研工業(株)	N/T	20,428,802 (※1)	指名委	6	6	6	12									1	2	3	3	59	66	66	12	18.0		18.0
スズキ(株)	N/T	5,374,255	監査役	5	3	3	8	2	3	3	5					1	4	2	2	62	64	64	17	12.7	13.7	13.2
(株)SUBARU	N/T	4,702,947 (※1)	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4					1	3	2	2	62	66	66	13			8.0
ヤマハ発動機(株)	N	2,414,759	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5					1	5	4	4	61	65	65	0	19.8	18.0	19.1
(株)シマノ	T	474,362	監査役	5	4	4	9	2	2	2	4					2	19	8	8	66	70	70	13			10.0
(株)ニコン	N	717,245 (※1)	監査委	5	6	6	11								2	3	5						17	15.3		15.3
オリンパス(株)	N/T	936,210	指名委	3	8	8	11									1	6	4	4	62	61	61	14	27.7		27.7
(株)SCREEN ホールディングス	N	504,916	監査役	4	4	4	8	2	2	2	4					1	8	2	2	65	62	62	14			10.4
HOYA(株)	N/T	762,610 (※1)	指名委	2	5	5	7									1	2	3	3	52	66	66	10	16.4		16.4
キヤノン(株)	N/T	4,180,972	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5					1	13	1	1	72	68	68	13	24.0	19.7	21.4
(株)リコー	N	2,348,987	監査役	3	5	5	8	2	3	3	5					1	5	2	2	63	66	66	13	11.3	13.7	12.0
シチズン時計(株)	N	312,830	監査役	5	3	3	8	1	2	2	3					1	6	4	4	62	68	68	17			12.0
(株)バンダイナムコ ホールディングス	N/T	1,050,210	監査委	9	5	5	14								1	3	4						18	18.2		18.2
TOPPAN ホールディングス(株)	N	1,678,249	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5					1	8	4	4	65	58	58	18			13.8
大日本印刷(株)	N	1,424,822	監査役	8	4	4	12	2	3	3	5					1	5	4	4	65	67	67	14			16.0

企業情報			取締役の数				監査役の数				監査等委員			取締役				社外取締役の報酬平均							
会社名	白紙2510PK100	売上高(百万円)	機関構成	社内	社外	≒独立	総数	社内	社外	≒独立	総数	社内	社外	任期(年)	平均在職年数※	平均在職年数※	平均在職年数※	平均年齢	平均年齢	平均年齢	年間取締役会議数	社外取締役(百万円)	社外監査役(百万円)	社外取締役+社外監査役(百万円)	
ヤマハ(株)	N	462,866 (※1)	指名委	2	6	6	8								1	6	4	4	61	62	62	13	13.3	13.3	
任天堂(株)	N/T	1,671,865	監査委	7	6	6	13				1	4	5		1	8	3	3	60	61	61	12	10.3	10.3	
伊藤忠商事(株)	N/T	14,029,910 (※7)	監査役	7	4	4	11	2	3	3	5				1	6	4	4	65	67	67	17	16.2	12.2	14.2
丸紅(株)	N/T	7,250,515 (※7)	監査役	4	6	6	10	2	3	3	5				1	6	3	3	66	62	62	15	16.9	19.3	17.6
豊田通商(株)	N	10,188,980 (※7)	監査役	4	4	3	8	2	3	3	5				1	4	3	2	63	64	63	13			12.5
三井物産(株)	N/T	13,324,942 (※7)	監査役	6	6	6	12	2	3	3	5				1	4	3	3	60	67	67	13	15.6	15.8	15.7
東京エレクトロン(株)	N/T	1,830,527	監査役	3	4	4	7	2	3	3	5				1	8	2	2	62	61	61	10	23.0	15.0	19.0
住友商事(株)	N/T	6,910,302 (※7)	監査役	6	5	5	11	2	3	3	5				1	2	1	1	63	64	64	17	17.8	20.3	18.7
三菱商事(株)	N/T	19,567,601 (※7)	監査委	8	7	7	15				2	3	5		1	2	2	2	62	64	64	14	24.0	23.0	23.6
ユニ・チャーム(株)	T	941,790	監査委	4	2	2	6				1	2	3		1	9	2	2	66	59	59	9	7.0		7.0
(株)高島屋	N	466,134 (※4)	監査役	8	4	4	12	2	2	2	4				1	2	5	5	62	65	65	15			7.3
(株)丸井グループ	N	235,227 (※1)	監査役	3	3	3	6	2	2	2	4				1	15	5	5	57	58	58	10			14.8
(株)クレディセゾン	N	361,604 (※10)	監査役	8	4	4	12	1	2	2	3				1	10	3	3	59	61	61	19	8.3	9.7	8.9
イオン(株)	N/T	9,553,557 (※4)	指名委	4	5	5	9								1	10	4	4	63	68	68	8	12.0		12.0
(株)あおぞら銀行	N	246,299 (※9)	監査役	4	5	4	9	1	2	2	3				1	2	1	1	60	65	67	13	9.3	8.0	8.9
(株)三菱UFJ フィナンシャル・グループ	N/T	11,890,350 (※9)	指名委	7	9	9	16								1	4	3	3	62	67	67	9	18.0		18.0
(株)リそな ホールディングス	N/T	941,663 (※9)	指名委	4	8	8	12								1	3	3	3	58	70	70	18	14.6		14.6
三井住友トラスト・ ホールディングス(株)	N/T	2,475,303 (※9)	指名委	8	8	8	16								1	4	3	3	61	69	69	16	14.2		14.2

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)	
(株)三井住友 フィナンシャルグループ	N/T	9,353,590 (※9)	指名委	6	7	7	13									1	4	5	5	61	67	67	13	NA		
(株)千葉銀行	N	310,742 (※9)	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5					1	3	6	6	58	64	64	22		17.3	
(株)ふくおか フィナンシャルグループ	N	404,743 (※9)	監査委	7	4	4	11					1	2	3		1	4	6	6	61	65	65	14	10.0	10.0	
(株)みずほ フィナンシャルグループ	N/T	8,744,458 (※9)	指名委	6	8	8	14									1	2	3	3	58	70	70	15	18.1	18.1	
オリックス(株)	N/T	2,814,361 (※4)	指名委	5	6	6	11									1	5	4	4	60	65	65	8	21.8	21.8	
(株)大和証券 グループ本社	N	1,277,482 (※4)	指名委	6	6	6	12									1	6	3	3	58	66	66	10	18.0	18.0	
野村 ホールディングス(株)	N/T	4,157,294 (※8)	指名委	4	8	8	12									1	5	3	3	61	64	64	11	21.7	21.7	
SOMPO ホールディングス(株)	N/T	4,933,646 (※6)	指名委	4	9	9	13									1	1	5	5	59	62	62	13	16.4	16.4	
(株)日本取引所 グループ	N/T	152,871 (※4)	指名委	6	9	9	15									1	3	2	2	63	67	67	11	17.0	17.0	
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	6,572,889 (※6)	監査役	6	5	5	11	2	2	2	4					1	4	4	4	63	63	63	12		12.0	
第一生命 ホールディングス(株)	N/T	11,028,166 (※6)	監査委	8	7	7	15					2	3	5		1	2	4	4	58	68	68	21	20.0	20.0	
東京海上 ホールディングス(株)	N/T	7,424,667 (※6)	監査役	8	7	7	15	2	3	3	5					1	4	3	3	60	66	66	12	12.3	12.8	12.5
(株)T&D ホールディングス	N	3,207,991 (※6)	監査委	8	6	5	14					2	3	5		1	3	2	2	61	58	60	17	11.4	11.4	
三井不動産(株)	N/T	2,383,289	監査役	8	5	5	13	2	3	3	5					1	4	3	3	61	69	69	12		14.8	
三菱地所(株)	N/T	1,504,687 (※4)	指名委	7	7	7	14									1	5	3	3	61	69	69	9	15.9	15.9	
東京建物(株)	N	375,946 (※4)	監査役	8	4	4	12	2	2	2	4					2	6	4	4	60	67	67	14		9.7	
住友不動産(株)	N/T	967,692	監査役	6	3	3	9	2	2	2	4					2	14	2	2	65	71	71	7	22.0	7.0	14.5
東武鉄道(株)	N	635,964 (※4)	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5					1	9	5	5	65	69	69	12		8.6	

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22510PKX100	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)		
東急(株)	N	1,037,819 (※4)	監査役	6	4	4	10	2	2	2	4			1	8	5	5	67	66	66	13	8.8	6.3	7.7	
小田急電鉄(株)	N	409,837 (※4)	監査委	7	6	6	13						1	3	4	1	4	2	2	59	66	66	13		11.3
京王電鉄(株)	N	408,694 (※4)	監査委	10	5	5	15						1	3	4	1	4	4	4	59	63	63	11	11.7	11.7
京成電鉄(株)	N	296,509 (※4)	監査役	9	6	6	15	2	3	3	5			1	4	2	2	59	70	70	10			11.2	
東日本旅客鉄道(株)	N/T	2,730,118 (※4)	監査委	8	8	8	16						1	4	5	1	4	4	1	61	64	64	16	16.0	16.0
西日本旅客鉄道(株)	N/T	1,635,023 (※4)	監査委	8	7	7	15						1	3	4	1	3	3	3	59	67	67	15	15.8	15.8
東海旅客鉄道(株)	N/T	1,710,407 (※4)	監査役	7	5	5	12	1	4	4	5			1	7	3	3	63	67	67	12			15.7	
ヤマトホールディングス(株)	N	1,758,626 (※4)	監査役	2	5	5	7	2	3	3	5			1	5	4	4	61	67	67	20	15.4	11.0	13.8	
日本郵船(株)	N/T	2,387,240	監査委	6	6	6	12						2	3	5	1	4	2	2	63	66	66	16	0.0	15.3
(株)商船三井	N	1,627,912	監査役	5	4	4	9	2	2	2	4			1	5	3	3	62	67	67	12	14.0	8.7	11.7	
川崎汽船(株)	N	962,300	監査役	3	5	4	8	2	2	2	4			1	4	2	2	62	56	59	19			10.0	
NIPPON EXPRESS ホールディングス(株)	N	2,239,017 (※1)	監査委	5	6	6	11						1	3	4	1	1	1	1	61	67	67	19		10.9
日本航空(株)	N	1,651,890 (※1)	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5			1	1	4	4	60	70	70	16			9.1	
ANA ホールディングス(株)	N/T	2,055,928	監査役	7	4	4	11	2	3	3	5			1	3	7	7	62	68	68	13			16.3	
三菱倉庫(株)	N	254,507 (※4)	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5			1	4	4	4	61	70	70	12	10.4	10.5	10.4	
日本電信電話(株)	N/T	13,374,569 (※4)	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5			2	5	2	2	63	67	67	12	18.0	21.5	19.6	
KDDI(株)	N/T	5,754,047	監査役	6	6	4	12	2	3	3	5			1	6	3	1	60	69	70	12	16.0	22.3	17.9	
ソフトバンク(株)	N/T	6,084,002	監査役	5	6	6	11	2	2	2	4			1	15	4	4	63	60	60	13	12.8	11.7	12.4	

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	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
				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	社内	社外	独立	社内	社外	独立	社内	社外	独立
東京電力ホールディングス(株)	N	6,918,389	指名委	7	6	6	13									1	3	3	3	59	68	68	19	10.9			10.9	
中部電力(株)	N	3,610,414 (※3)	監査委	6	7	7	13				2	3	5			1	4	3	3	64	63	63	29				12.8	
関西電力(株)	N	4,059,378 (※3)	指名委	5	8	8	13									1	2	2	2	62	71	71	15	13.2			13.2	
東京瓦斯(株)	N	2,664,518	指名委	3	6	6	9									1	4	2	2	63	67	67	12	11.7			11.7	
大阪瓦斯(株)	N	2,083,050	監査委	8	7	7	15				2	3	5			1	4	2	2	61	65	65	13	9.6	9.0	9.3		
東宝(株)	N	283,347 (※5)	監査委	6	3	3	9				1	3	4			1	13	4	4	63	57	57	11	8.0			8.0	
(株)NTTデータグループ	N	4,367,387	監査委	4	7	6	11				0	4	4			1	2	2	3	60	62	63	18	19.4			19.4	
セコム(株)	N/T	1,154,740	監査役	6	5	5	11	2	3	3	5					1	3	5	5	63	67	67	12	10.0	9.3	9.7		
コナミグループ(株)	N	360,314 (※2)	監査委	5	4	4	9				0	3	3			1	14	5	5	59	63	63	9	10.5			10.5	
(株)ニトリホールディングス	N/T	895,799	監査委	7	5	5	12				1	3	4			1	15	2	2	66	71	71	13	10.8			10.8	
(株)ファーストリテイリング	N/T	2,766,557 (※1)	監査役	4	6	6	10	3	3	3	6					1	17	7	7	57	66	66	13	12.4	15.0	13.2		
ソフトバンクグループ(株)	N/T	6,756,500	監査役	4	5	4	9	0	4	3	4					1	21	4	4	66	64	64	7				31.4	

※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

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

ボード・サービスについて

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

日本においても、私たちスペンサー・スチュアートは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

© 2025 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