



SpencerStuart

2025 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	27
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 2025」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2025年版をもって14号目となりました。

2015年のコーポレートガバナンス・コード制定によって、日本企業のガバナンスは大きな転換期を迎えました。コーポレートガバナンス・コードは、企業自らが「原則」の本質を考え、説明責任を果たすことを求める“ソフトロー”として導入されました。以来、社外取締役の設置、取締役会の監督機能強化、資本効率の向上、多様性の推進など、企業統治は着実に質的な進化を遂げています。

こうしたガバナンス改革の中で、2025年6月の株主総会シーズンには、取締役選解任を含めて、株主提案が相次ぎ、過去数年で最多の水準となりました。市場や投資家から企業に対して、ガバナンス改革圧力が一段と強まっていることがうかがえます。

特に近年は、アクティビスト（物言う株主）の活動が顕著です。例えば、海外投資ファンドが大手企業に対し複数の取締役選任議案を提案し、賛成を呼びかけるなど、経営の中枢に直接切り込む動きが増加しています。このような株主提案の活発化を背景に、資本効率改善や経営陣の説明責任が強く問われる場面が増えています。

しかも、株主提案の内容自体も多様化しています。役員人事だけでなく、資本効率やESG（環境・社会・ガバナンス）、多様性の推進など、企業の持続的成長に直結するテーマへの関心も高まっています。株主からの提案は「形式」から「実質」へと進化したと言えるでしょう。

また、この先を展望すると、コーポレートガバナンス・コードの改定に向けた議論も本格化しています。金融庁は、企業に対し、現預金の適切な活用、およびその資本の成長分野や人材投資への振り向けに関する説明責任を強化する方向です。

企業としては10年間のガバナンス改革を経た今、新たな方針も見据えうえで、資本効率や多様性の一層の強化や持続的成長を実現するためのガバナンス体制を構築することが不可欠です。投資家・株主との真摯な対話、社外取締役の質的向上、実効性ある監督体制の整備が、今後の企業価値向上のカギとなるでしょう。

この「Japan Spencer Stuart Board Index 2025」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 2025」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 2025」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、監査役会設置会社は半数を切り、法改正後約10年を経た現在、監査等委員会設置会社に移行した企業が3割程度となりました。



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1,235人（延べ）、TOPIX100社合計では599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・TOPIX100社ともに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32%、TOPIX100社では48%です。取締役会における外国人取締役の割合は、昨年と変わらず、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23%、TOPIX100社では24%であり、フランス47%、英国44%、米国35%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23%、TOPIX100社では30%です。2年続けて大幅に増加しましたが、依然として低い水準です。

23%

日経225社

35%

米国

取締役会における女性取締役の割合

社外取締役のバックグラウンドは、日経225社、TOPIX100社ともに、事業会社出身者が約5割を占め、そのうちの6割超が社長・会長・CEOなどの経営執行の経験者です。

63%

日経225社(2024)

62%

日経225社(2025)

事業会社出身の社外取締役に占める
社長・会長・CEO経験者の割合

取締役会の年間開催回数は、日経225社14.0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。

14.0回

日経225社

7.1回

米国

取締役会の年間開催回数

社外取締役と社外監査役を合わせた社外役員の前平均報酬は、日経225社では1,533万円、TOPIX100社では1,833万円です。前年比は、日経225社、TOPIX100社ともに6%の増加となっています。

1,452万円

日経225社(2024)

1,533万円

日経225社(2025)

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

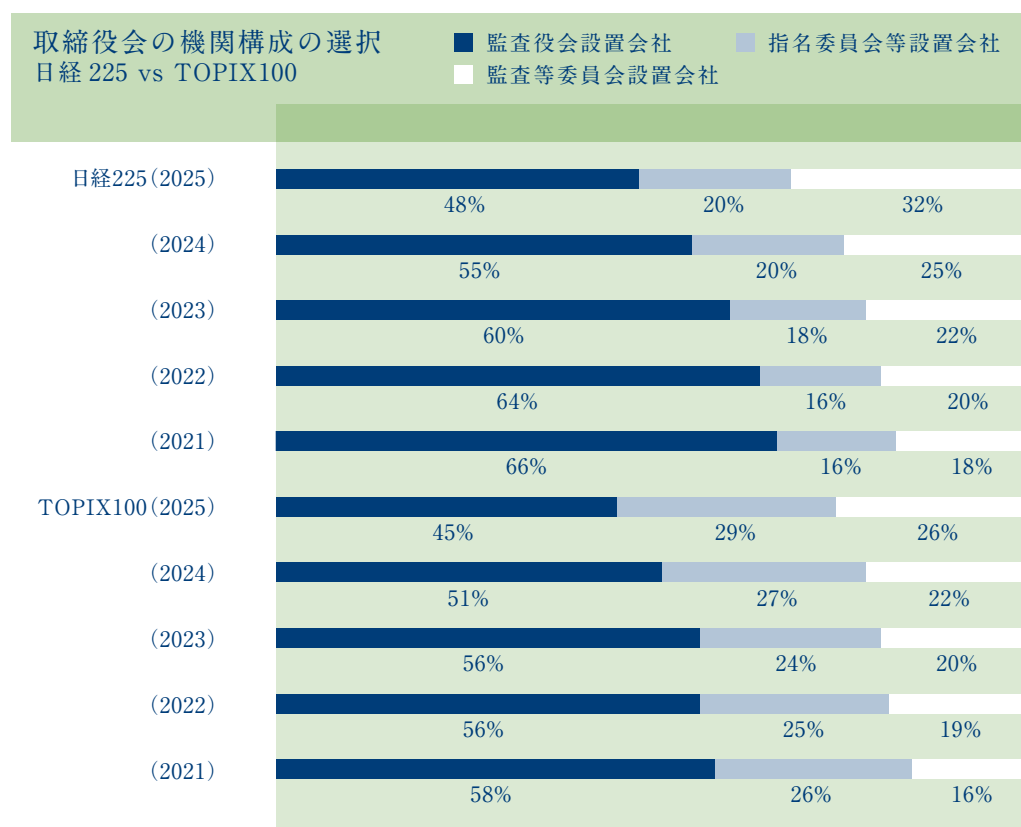
当冊子に掲載した調査分析は、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書、株主総会招集通知等の公開情報に基づくものです。これらを補完するために、IR情報や東京証券取引所上場会社情報サイト等のデータも用いました。日経225社ならびにTOPIX100社は2025年6月末時点でのINDEX採用銘柄を用いています。また、国際比較の対象国は米国、英国、フランスです。米国はS&P500社、英国はFTSE100社とFTSE250社のうち上位50社の合計150社、フランスはCAC40社について、2025年のデータを用いました。(整数表示の数値は小数点以下を四捨五入しています。そのため、グラフ上の合計が100%にならないことがあります。)

取締役会の構成

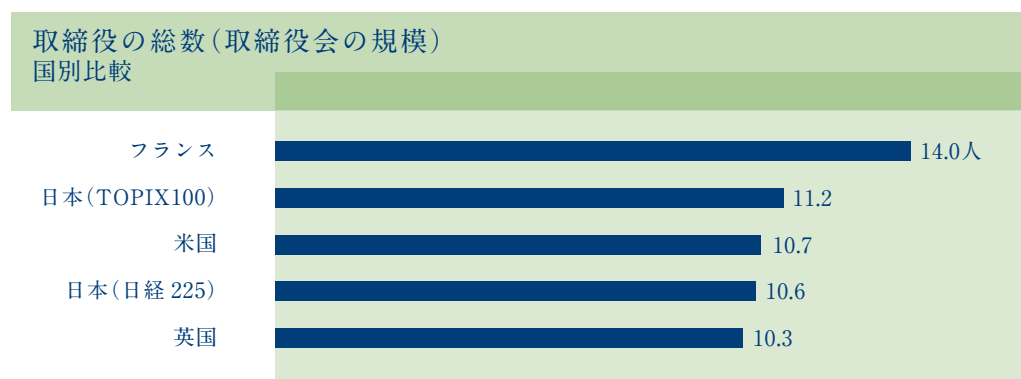
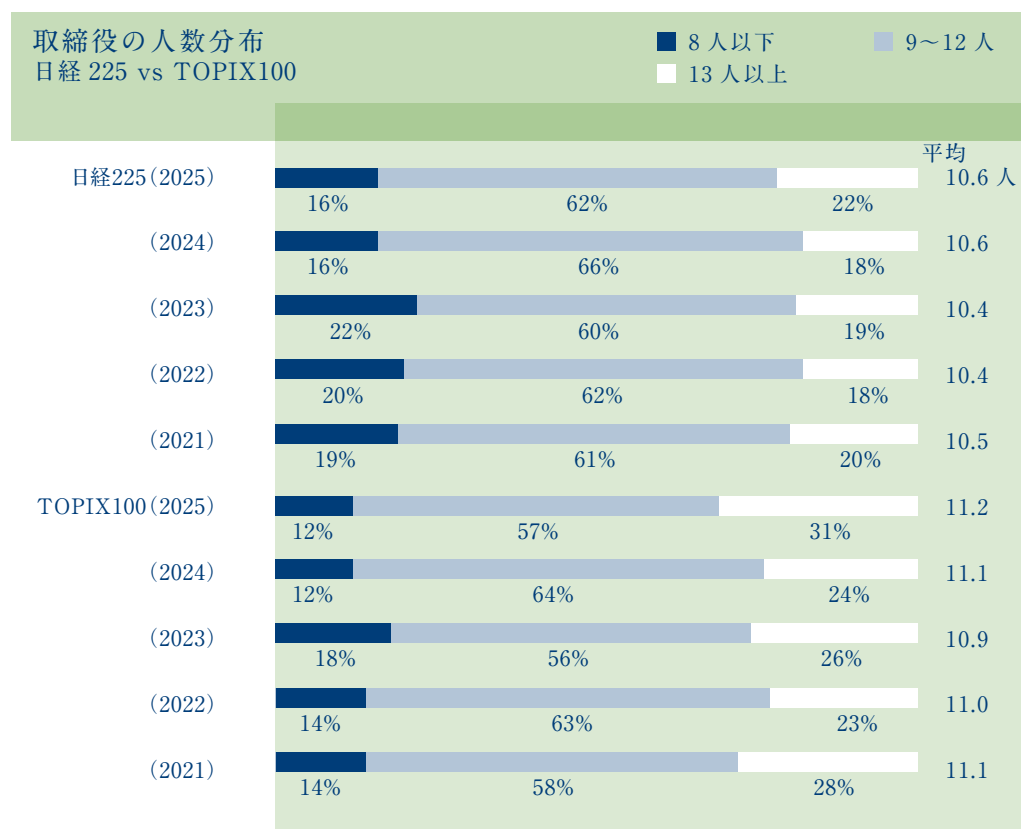
取締役会の監督機関については、監査役会設置会社が現在も半数近くを占めています。しかし、2015年の改正会社法の施行とコーポレートガバナンス体制強化の流れを受け、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社が年々増加しています。2025年、監査等委員会設置会社の割合は、日経225社で32%（前年25%）と3割に近づき、TOPIX100社でも26%（前年22%）と4分の一を超えました。指名委員会等設置会社の割合は、TOPIX100社では29%、日経225社では20%です。

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9割前後、指名兼報酬委員会の委員長は7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。

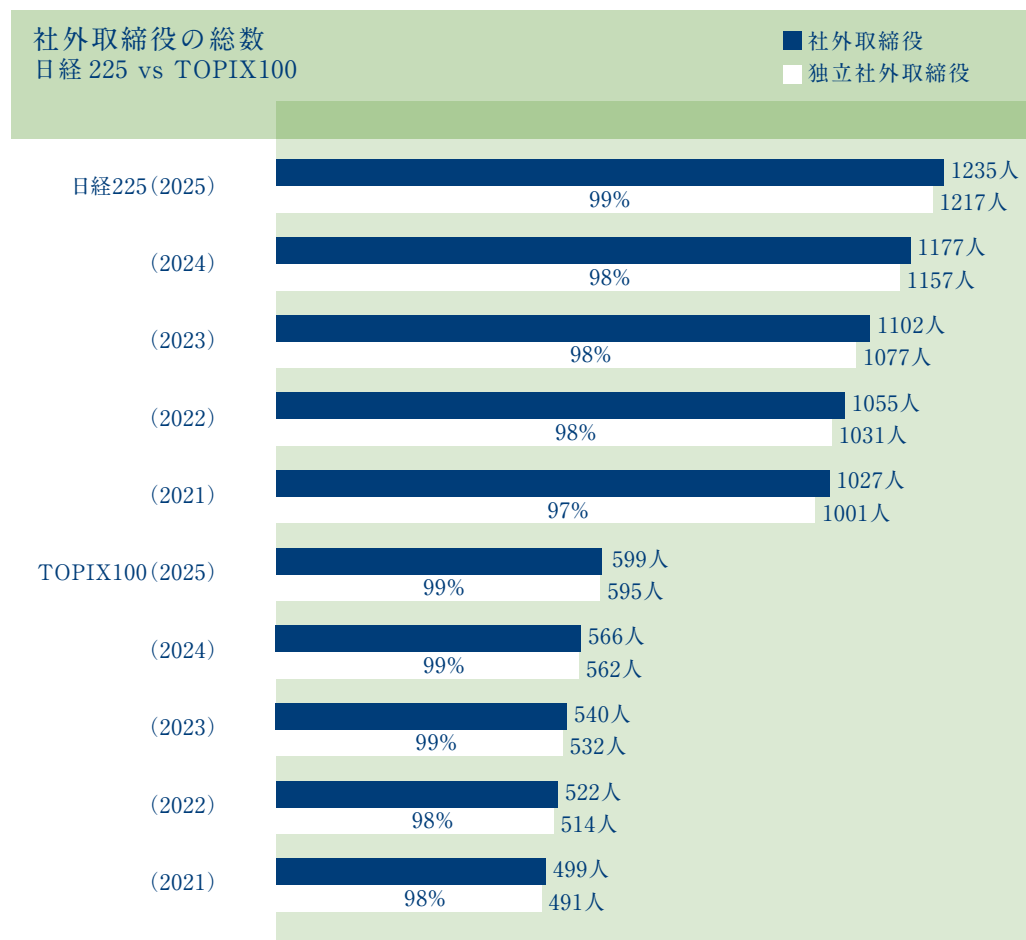


各社の取締役の総数（取締役会の規模）は、日経225社、TOPIX100社ともに、9～12人が6割程度を占めています。平均人数は、日経225社では10.6人、TOPIX100社では11.2人です。他国と比較すると、米国10.7人、英国10.3人ですので、同水準です。



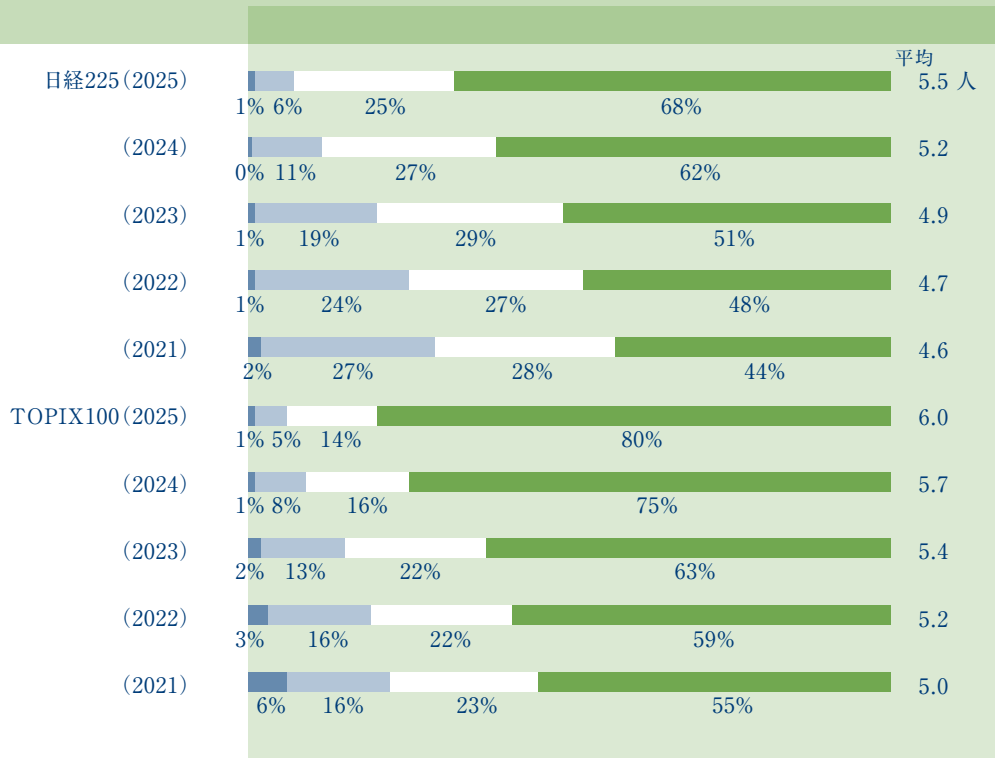
社外取締役の人数の推移をみると、改正会社法の施行とコーポレートガバナンス・コードが導入された2015年時点で、日経225社とTOPIX100社の全社で、1人以上の社外取締役が選任されていました。2016年には各社の対応が進み、両企業群の全社で、少なくとも1名の独立社外取締役（当該企業出身者や取引関係のある立場ではない）が選任されました。2019年には、日経225社とTOPIX100社の全社で独立取締役を必ず含む2人以上、2020年以降は9割以上の企業で3人以上の社外取締役が選任されました。2025年時点では、日経225社では3社、TOPIXでは1社を除いた企業において、3人以上の社外取締役が選任されています。

社外取締役の総数は、日経225社合計で1,235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599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・TOPIX100社ともに99%に達しています。



社外取締役の人数分布
日経225 vs TOPIX100

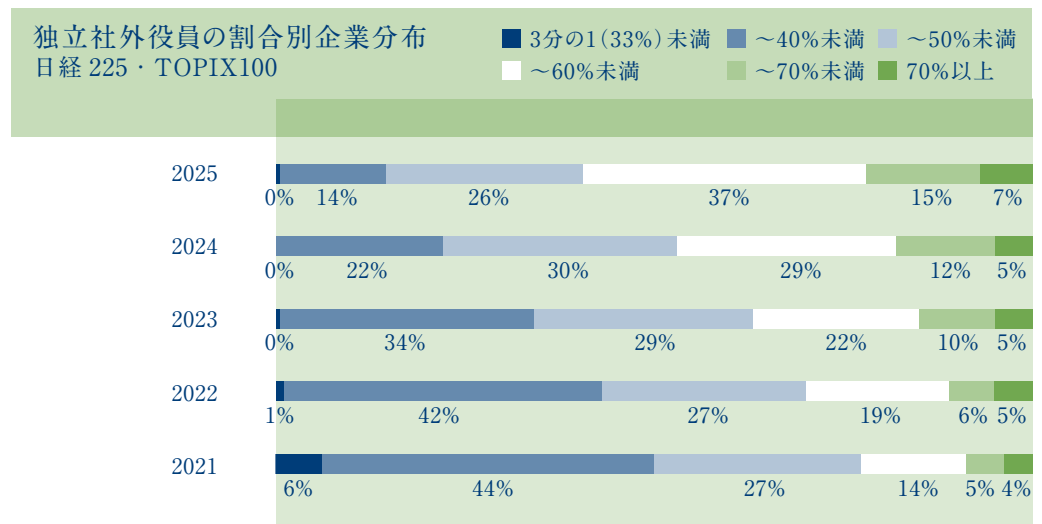
■ 2人 ■ 3人
■ 4人 ■ 5人以上



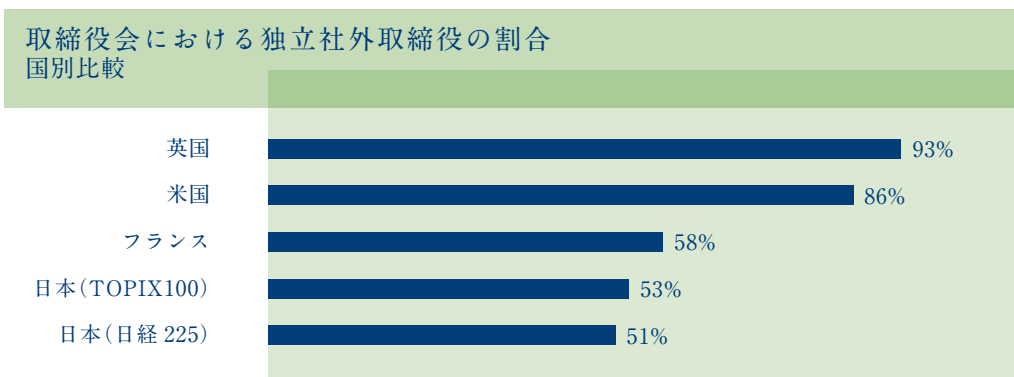
※2024年の日経225社は「2人」が1社あるが、グラフは整数表記のため0%となっている。

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、両者が取締役会に占める割合は増加傾向です。独立社外取締役の割合は、日経225社で51%（前年48%）、TOPIX100社で53%（前年51%）と、ともに過半数を超えました。

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は少なくとも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。2025年、日経225社・TOPIX100社において、独立社外役員が3分の1未満の企業は1社のみであり、半数以上の企業が59%に達しています。昨年の46%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93%、米国86%、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。



Class of 2025: The new S&P 500 directors

- » S&P 500 boards appointed 374 new independent directors in 2025, out of a total of 5,225, an 8% decrease from last year and the lowest number of directors appointed since 2016.
- » Overall board turnover remains low and steady, averaging 0.8 new directors per board. Half of all boards appointed at least one new independent director, down from 58% in 2024. And 16% appointed more than one new independent director, down from 20% in 2024.

NEW INDEPENDENT DIRECTORS

	2025	2024	2020	2015
Number of new independent directors	374	406	413	376
Boards with at least one new independent director	50%	58%	55%	52%
Boards with more than one new independent director	16%	20%	21%	18%
Turnover (new directors as a % of total directors)	7%	8%	8%	7%

- » The year-over-year decline in director appointments reflects a long-standing structural pattern: new director numbers typically approximate the prior year's number of director departures. Last year, 374 directors left S&P 500 boards, matching this year's number of appointments.

Executive experience and financial expertise remain priorities

- » S&P 500 boards continue to appoint new directors with top executive experience and financial expertise. This year, the lion's share (59%) of incoming directors brings CEO or financial experience — the same as last year. The proportion of P&L leaders appointed this year slightly increased to 10% of the incoming class.
- » Unlike last year, the majority of new directors are retired: 41% of the class of 2025 are actively employed, down 11 percentage points from a slight majority in 2024.

NEW INDEPENDENT DIRECTORS' PROFESSIONAL BACKGROUNDS

	2025	2024	2020	2015
CEOs	30%	30%	23%	34%
<i>Active</i>	12%	16%	13%	17%
<i>Retired</i>	18%	14%	10%	17%
Chairs/presidents/COOs	4%	3%	5%	5%
<i>Active</i>	2%	1%	3%	3%
<i>Retired</i>	3%	2%	2%	2%
Financial backgrounds	29%	29%	26%	22%
<i>Financial executives/CFOs/treasurers</i>	16%	15%	13%	8%
<i>Bankers/investment bankers</i>	4%	5%	3%	3%
<i>Investment managers/investors</i>	8%	6%	7%	8%
<i>Public accounting executives</i>	2%	2%	3%	2%
Functional leaders	15%	16%	18%	15%
P&L leaders	10%	8%	8%	11%
Total				
<i>Active</i>	41%	52%	48%	53%
<i>Retired</i>	59%	48%	43%	47%

*Data may not always add up due to rounding.

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3.4年、TOPIX100社では平均3.2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38年です。(株)ディー・エス・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67.9歳、TOPIX100社で68.3歳です。最年少は、(株)メルカリの小泉文明取締役President(会長)で43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89歳です。

代表取締役会長・会長		日経225	TOPIX100
在任期間(年)	平均	3.4	3.2
	最長	38	22
性別	男性	147	65
	女性	2	1
年齢(歳)	平均	67.9	68.3
	最年少	43	50
	最年長	89	89

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3.5年、TOPIX100社では平均4.0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43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、日本航空(株)の鳥取三津子代表取締役社長執行役員、(株)野村総合研究所の柳澤花芽代表取締役社長の3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45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89歳です。

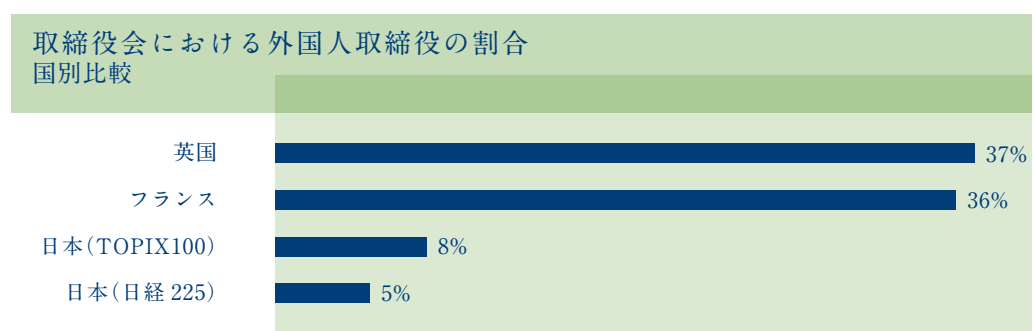
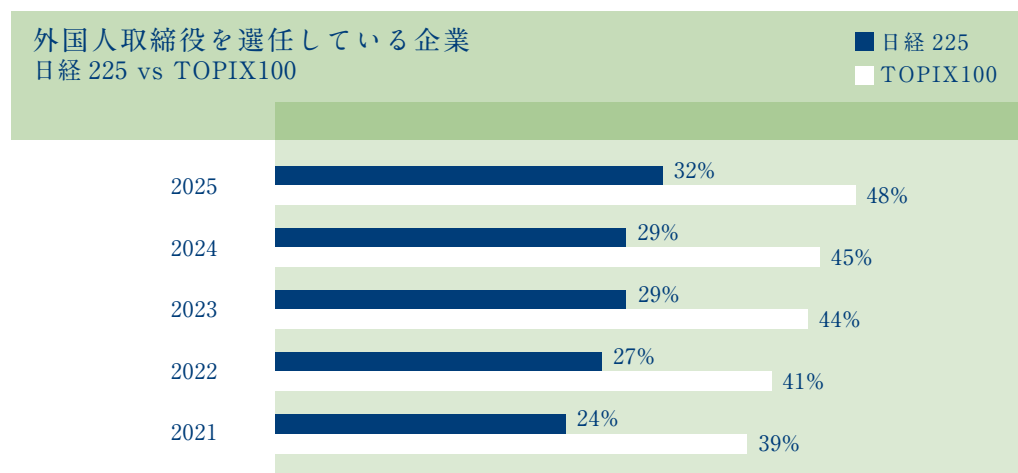
代表取締役社長・代表執行役社長・CEO		日経225	TOPIX100
在任期間(年)	平均	3.5	4.0
	最長	43	43
性別	男性	222	100
	女性	3	0
年齢(歳)	平均	61.7	61.8
	最年少	45	46
	最年長	89	89

取締役会議長の在任期間は、日経225社では平均4.6年、TOPIX100社では平均4.2年であり、最長在任期間は、ソフトバンクグループ(株)の孫正義代表取締役会長兼社長執行役員で43年です。女性の取締役会議長は昨年と同様9名でした。社外取締役が議長を務めるのは、日経225社では47社(昨年41社)、TOPIX100社では29社(昨年23社)と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67.7歳です。最年少は、(株)ネクソンの李政憲代表取締役社長で45歳、最年長はキッコーマン(株)の茂木友三郎取締役名誉会長で90歳です。

取締役会議長		日経225	TOPIX100
在任期間(年)	平均	4.6	4.2
	最長	43	43
性別	男性	216	96
	女性	9	4
属性	社内	178	71
	社外	47	29
年齢(歳)	平均	67.0	67.7
	最年少	45	50
	最年長	90	89

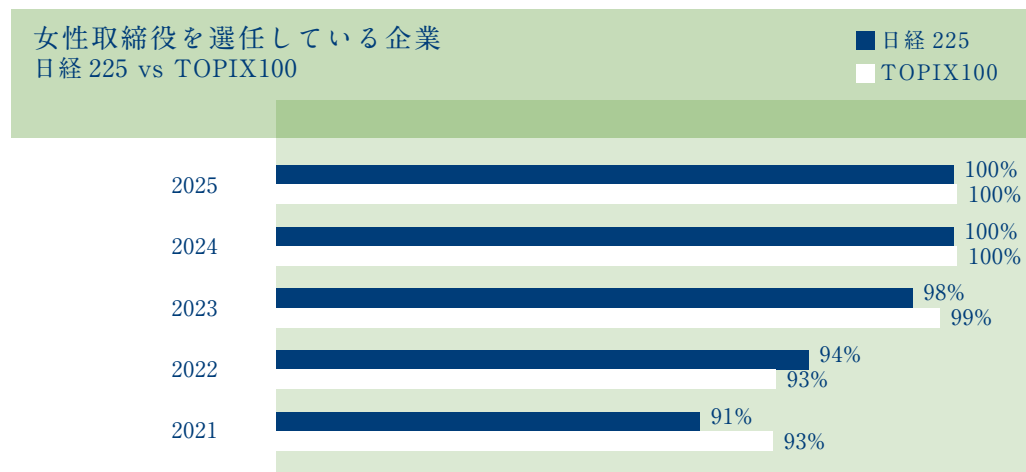
外国人取締役を選任している企業の割合は、徐々に増加しています。日経225社では32%、73社が外国人取締役を選任しており、総数は130人（延べ人数。1人が複数の企業の社外取締役を務めるケースを含む）です。内訳は社内取締役35人、社外取締役95人（うち独立91人）です。TOPIX100社では48%、48社が外国人取締役を選任しており、総数93人（延べ人数）、内訳は社内取締役24人、社外取締役69人（うち独立67人）です。

取締役会における外国人取締役の割合は、日経225社は5%、TOPIX100社は8%です。外国と比べると、フランス36%、英国37%ですので、どちらの企業群も低い水準です。



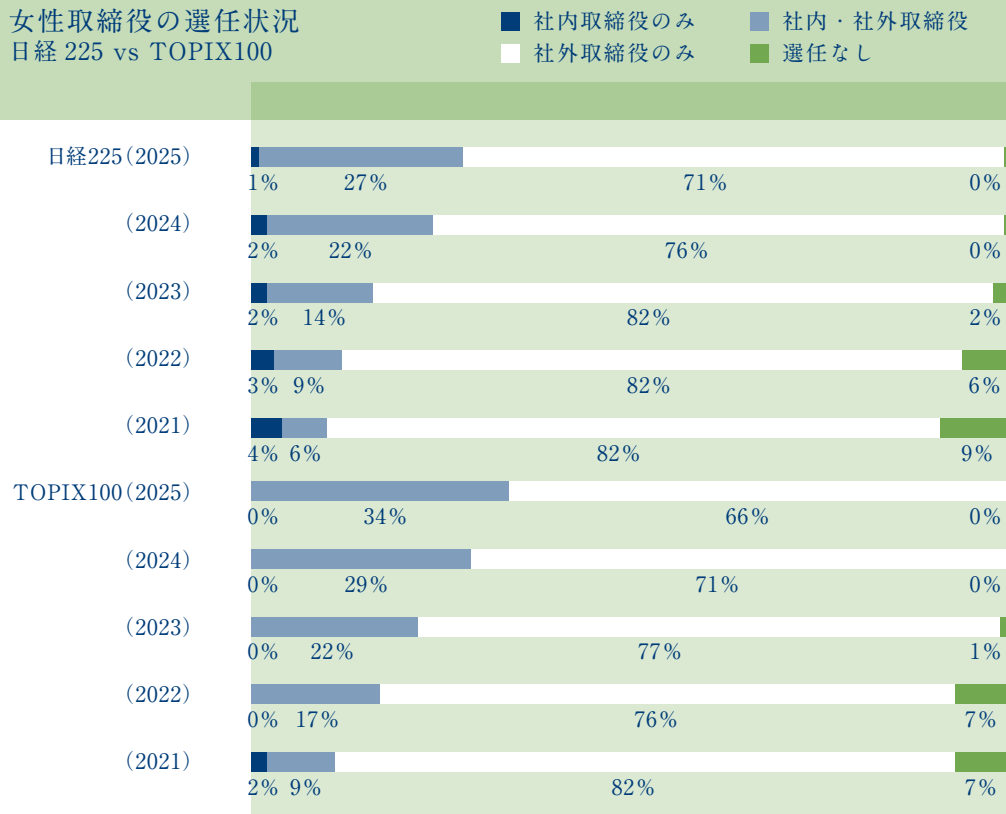
女性取締役を選任している企業の割合は、2021年に日経225社、TOPIX100社ともに9割を超え、2025年には1社を除く企業全てで女性取締役が選任されています。

その内訳は、日経225社では、28%にあたる64社が社内取締役を、98%にあたる221社が社外取締役を、27%にあたる61社が社内・社外双方を選任しています。女性社内取締役を選任している企業は年々増加しており、日経225社、TOPIX100社ともに3割前後となっています。女性取締役の総数は、社内取締役75人、社外取締役475人（うち独立473人）です。TOPIX100社では、34社が社内取締役を、全100社が社外取締役を、34社が社内・社外の双方を選任しています。人数は、社内取締役42人、社外取締役231人（うち独立231人）です。



注:グラフの数値は整数表記としているが、2024・2025年の日経225社は99.5%。

女性取締役の選任状況
日経225 vs TOPIX100

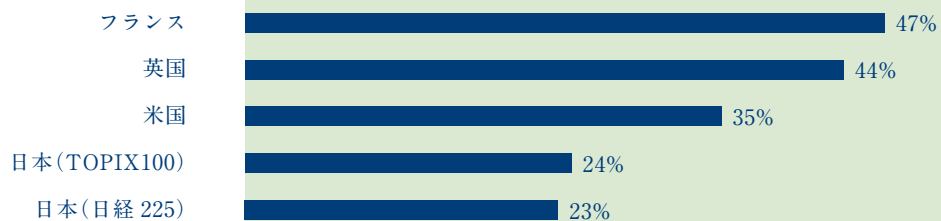


注:グラフの数値は整数表記としているが、2024・2025年の日経225社「選任なし」は0.4%。

女性取締役を選任している企業は、日経225社、TOPIX100社ともほぼ100%となり、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は、未だ欧米主要国と大きな差があります。フランス47%、英国44%、米国35%に対して、日経225社とTOPIX100社は増加傾向ながら、未だ20%程度と低水準です。

プライム市場上場企業は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23%、52社、TOPIX100社では30社と、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



Board diversity of underrepresented minorities is unchanged

- » Nearly a quarter (24%) of S&P 500 directors self-identify as underrepresented minorities, unchanged from last year but up from 20% in 2020 and a 60% increase from 2015.
- » All but five boards (99%) have at least one director who self-identifies as an underrepresented minority — a decrease from last year when only one board did not have at least one director who self-identifies as an underrepresented minority. However, this is a meaningful increase from a decade ago, when the figure was 86%.
- » The gender distribution has held steady since 2023, with 9% of female directors self-identifying as underrepresented minorities and 15% of male directors. Notably, the proportion of female directors in this group has more than doubled since 2015. Two boards disclosed having a director who self-identifies as LGBTQ+.

S&P 500 DIRECTORS WHO SELF-IDENTIFY AS UNDERREPRESENTED MINORITIES

	2025	2024	2020	2015
Directors who self-identify as an underrepresented minority	24%	24%	20%	15%
% female	9%	9%	6%	4%
% male	15%	15%	14%	11%
Boards with at least one director who self-identifies as an underrepresented minority	99%	100%	97%	86%

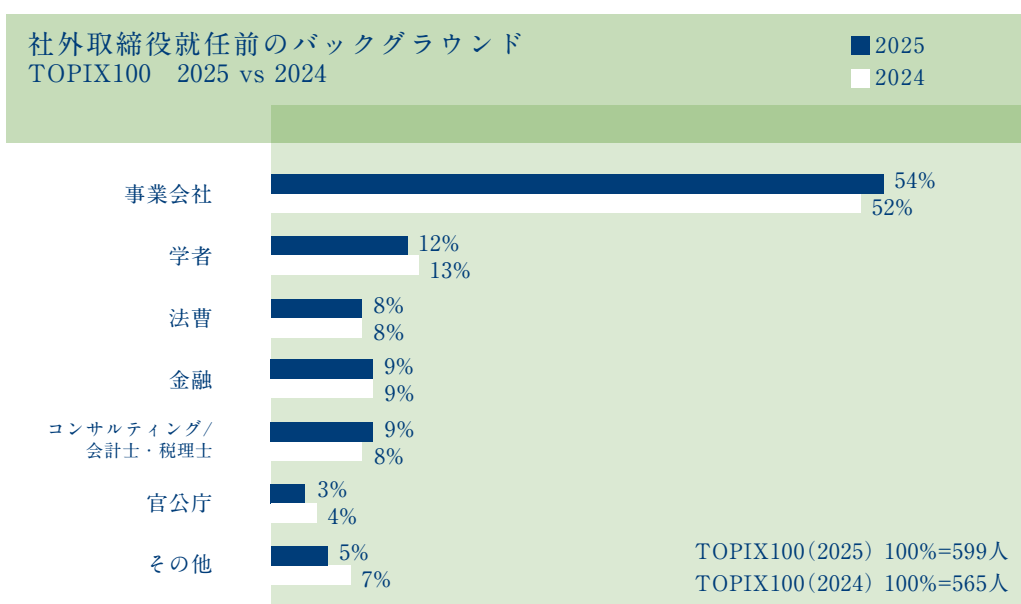
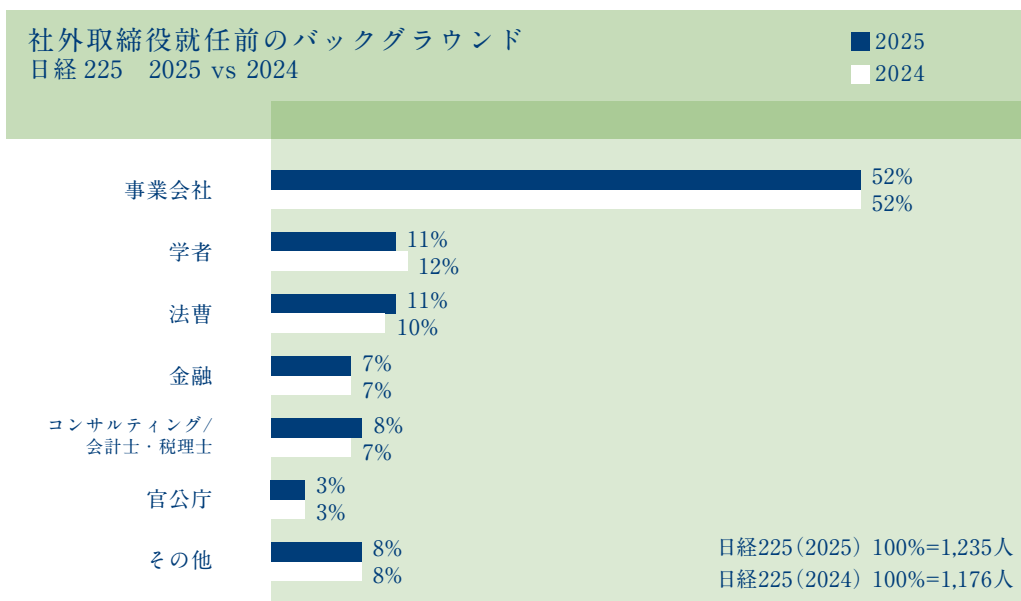
Women's representation on S&P 500 boards continues to increase gradually

- » Female directors now account for 35% of S&P 500 directors, up from 34% in 2024, a 25% increase from five years ago and a 75% increase from a decade ago.
- » Like last year, S&P 500 boards today average four female directors, up from three in 2020 and two in 2015. Nearly all boards (99%) have two or more female directors, and only four have just one female director.

S&P 500 FEMALE DIRECTORS

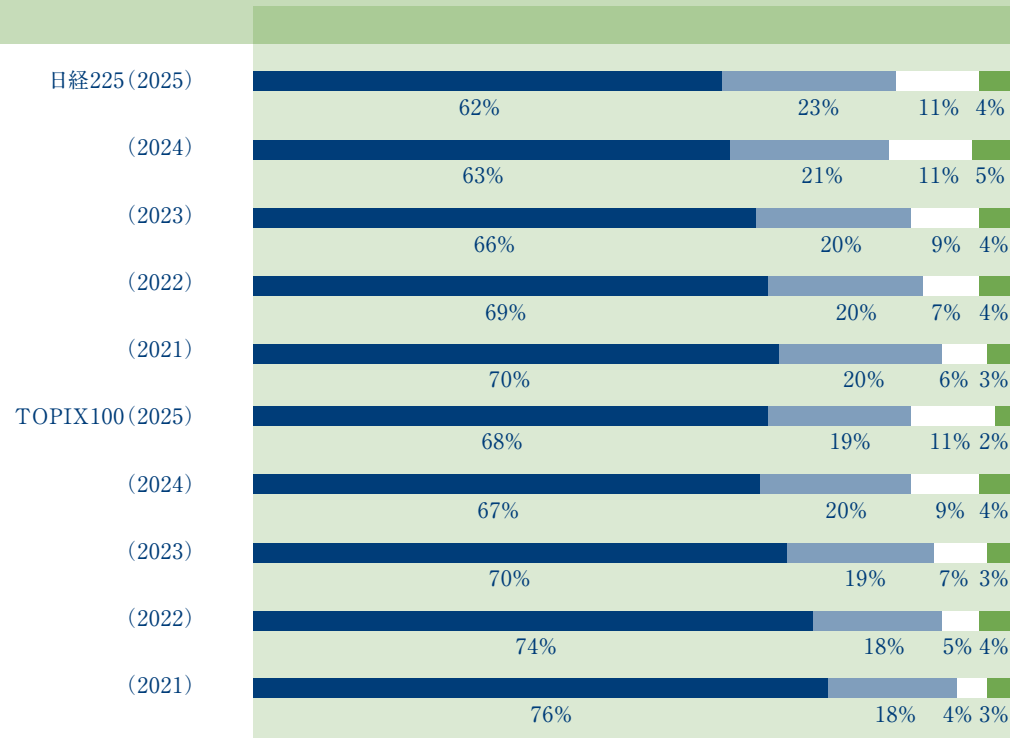
	2025	2024	2020	2015
Female directors as a % of all S&P 500 directors	35%	34%	28%	20%
Boards with at least one female director	100%	100%	100%	97%
Average number of female directors on all S&P 500 boards	3.7	3.7	3.0	2.1

社外取締役のバックグラウンドは、2025年現在、事業会社の出身者が最大の割合となっています。日経225社では社外取締役1,235人中645人、TOPIX100社では社外取締役599人中322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ものの、社長・会長・CEO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。



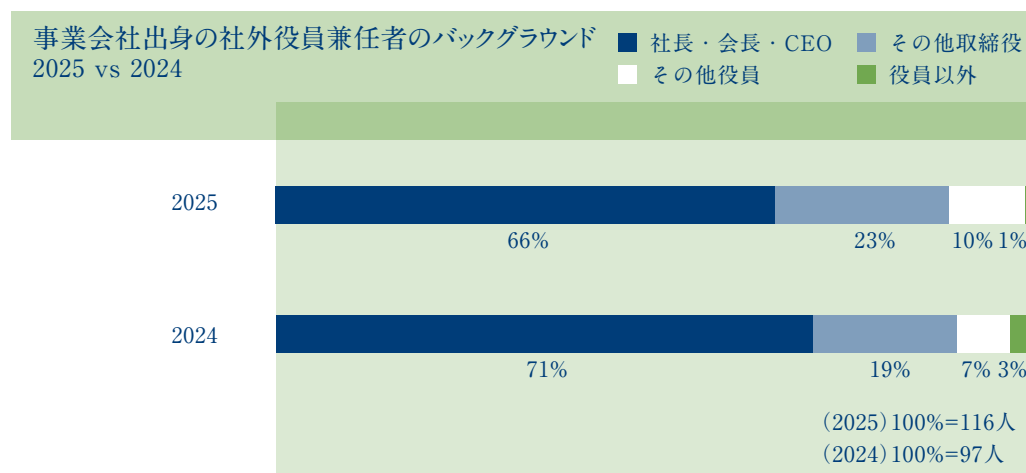
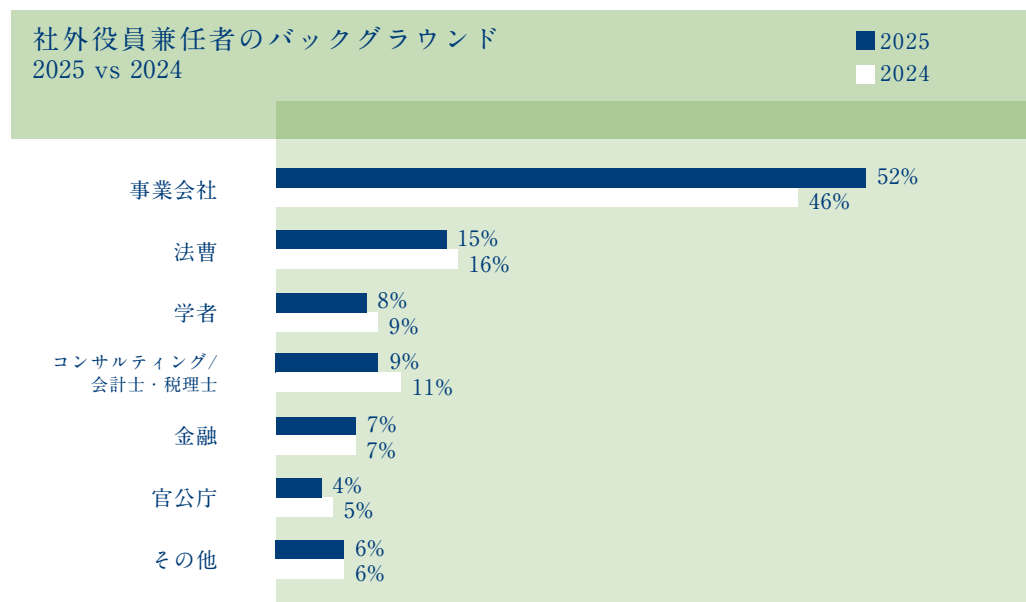
事業会社出身の社外取締役のバックグラウンド
日経 225 vs TOPIX100

■ 社長・会長・CEO ■ その他取締役
□ その他役員 ■ 役員以外

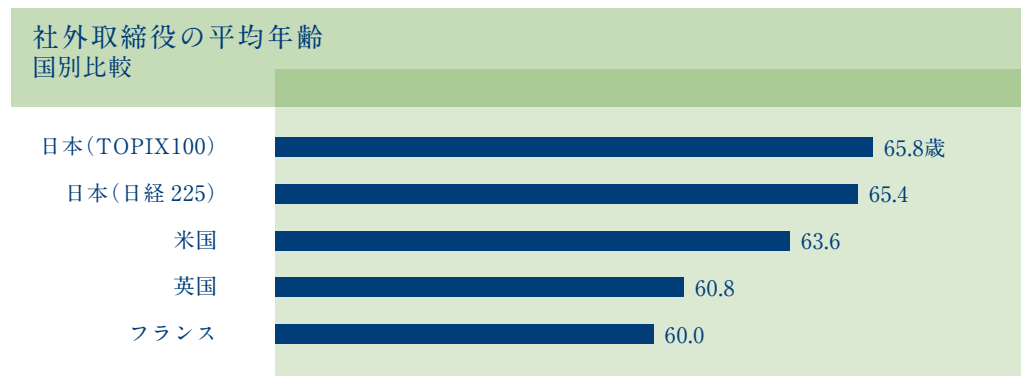


日経225社とTOPIX100社を合わせると、社外役員（社外取締役および社外監査役）のうち225人が、他社でも社外役員を兼任しています。そのバックグラウンドで最大の割合を占めるのは事業会社出身者で、52%にあたる116人です。このうち66%は社長・会長・CEOのいずれか、もしくは複数の経験者です。

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34社です。うち24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65.8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。それ以前に行った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。2025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99%(227社)であり、関連する記載を確認できない企業は2社のみです。スキル公表の対象は、試行段階の2021年には社外役員のみ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しています。監査役会設置会社の7割以上が、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みの場合もあれば、業界経験などを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、および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増えており、6割程度の企業が何らかの説明を記載しています。取締役会の多様性・有効性を客観的に示すためのツールとしてスキルマトリックスを活用する企業が増えていると考えます。

Mandatory retirement policies are on the decline

- » The decline in the number of S&P 500 boards with mandatory retirement policies for directors continues this year: from 73% in 2015, 70% in 2020 and 67% in 2024 to 66% in 2025.
- » The average mandatory retirement age is 74.2, marginally up from 74.1 in 2024. The majority of boards with a mandatory retirement age set it at 75: 60%, up from 56% in 2024.

MANDATORY RETIREMENT AGES AMONG BOARDS WITH RETIREMENT POLICIES

	2025	2024	2020	2015
Boards with a retirement policy	66%	67%	73%	78%
70 and younger	2%	2%	5%	42%
71	0%	0%	1%	1%
72	26%	30%	49%	45%
73	2%	2%	4%	3%
74	6%	7%	6%	1%
75	60%	56%	32%	7%
Older than 75	4%	4%	2%	1%

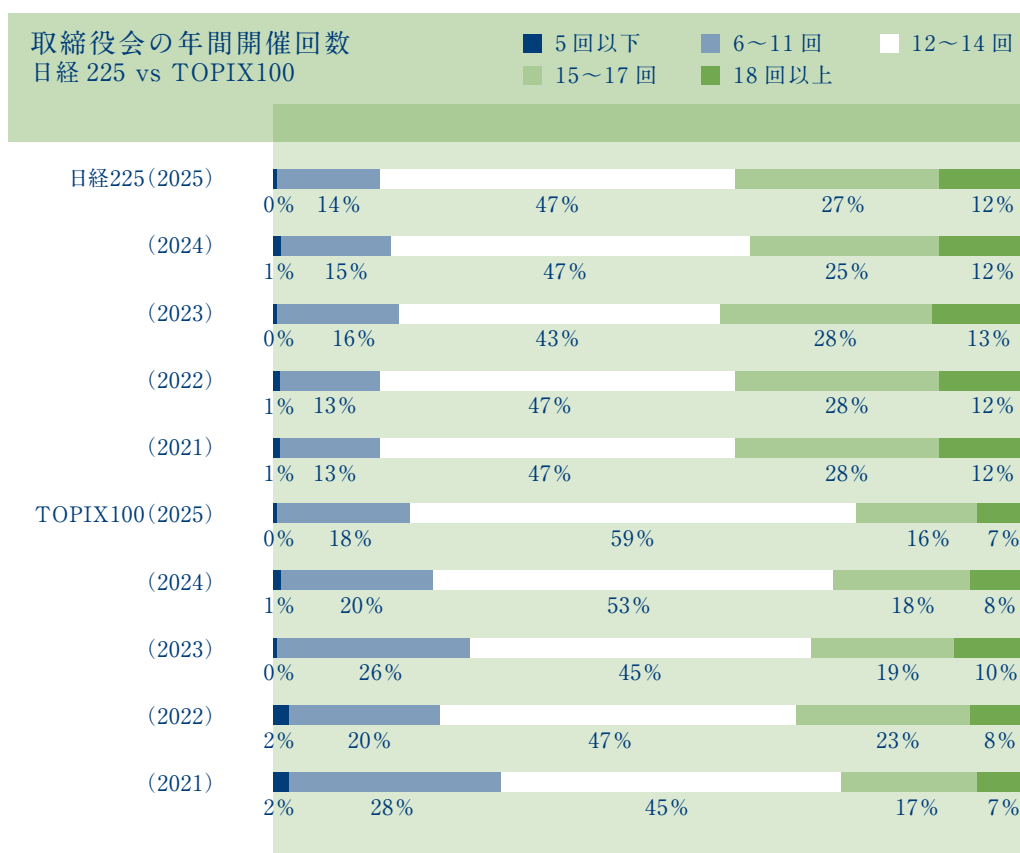
- » Since last year, six fewer boards report that they do not have a mandatory retirement age, bringing the percentage down from 67% to 66%. There has been a percentage point increase in the boards that do not discuss mandatory retirement in their corporate governance guidelines (20%, up from last year's 19%).
- » Retirement policies affect board refreshment. Of the S&P 500 boards with retirement policies, 54% of the independent directors who left during the past year were more than three years younger than the age cap. Less than a third (30%) retired at the retirement age or later — down from 35% last year. This year, six directors left their boards exceeding their mandatory retirement age by three or more years.

More boards opt to set term limits for non-executive directors

- » This year, four more S&P 500 boards report term limits for non-executive directors — from 43 (9%) in 2024 to 47 (10%) in 2025. Term limits average 14.7 years and range from 10 to 20 years, with 30 boards (66% of boards with term limits) setting them at 15 years or more.

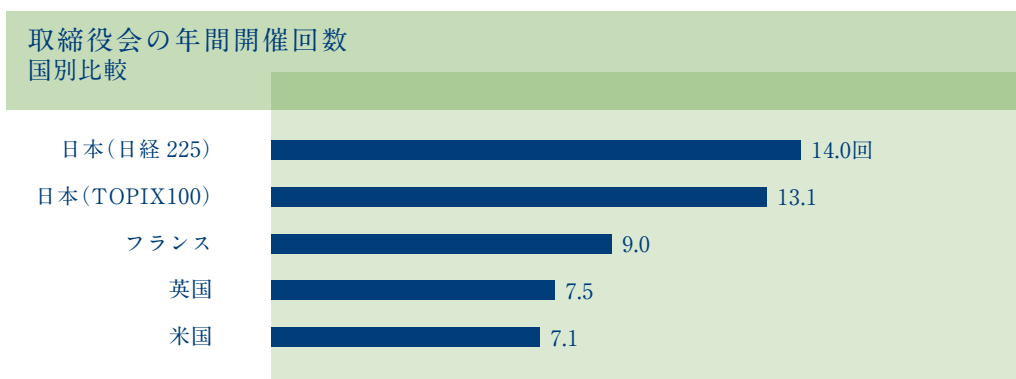
取締役会の組織とプロセス

取締役会の年間開催回数は、日経225社では平均14.0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、昨年よりもやや増加し、日経225社では54%、TOPIX100社では36%でした。平均月1回以上開催した企業は、日経225社では86%、TOPIX100社では82%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。



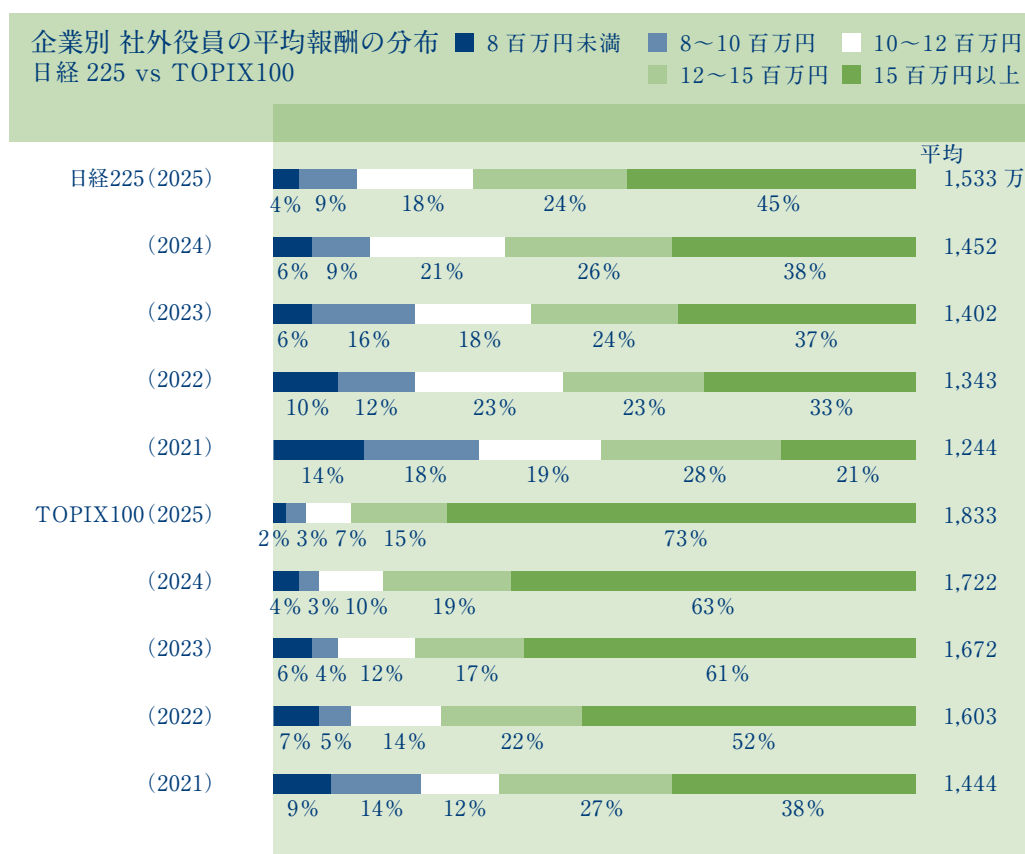
注: グラフの数値は整数表記としているが、2025年の日経225社「5回以下」は0.4%。

一方、欧米諸国での取締役会の年間開催数は、フランス9.0回、米国7.1回、英国7.5回と、日本と比べると少なくなっています。



取締役・監査役の報酬

社外役員（社外取締役および社外監査役）の平均報酬は、例年通りTOPIX100社が日経225社に比べて、全体的にやや高くなっています。平均報酬額は年々増加しており、日経225社は昨年より81万円（6%）増の1,533万円、TOPIX100社では昨年より111万円（6%）増の1,833万円です。一方で、平均報酬1,000万円未満の企業が、日経225社では13%、TOPIX100社では5%です。日経225社の標準偏差は600.5万円、変動係数が0.39、TOPIX100社は標準偏差679.6万円、変動係数0.37と、依然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4,770万円、最も低いケースはエムスリー(株)で420万円です。

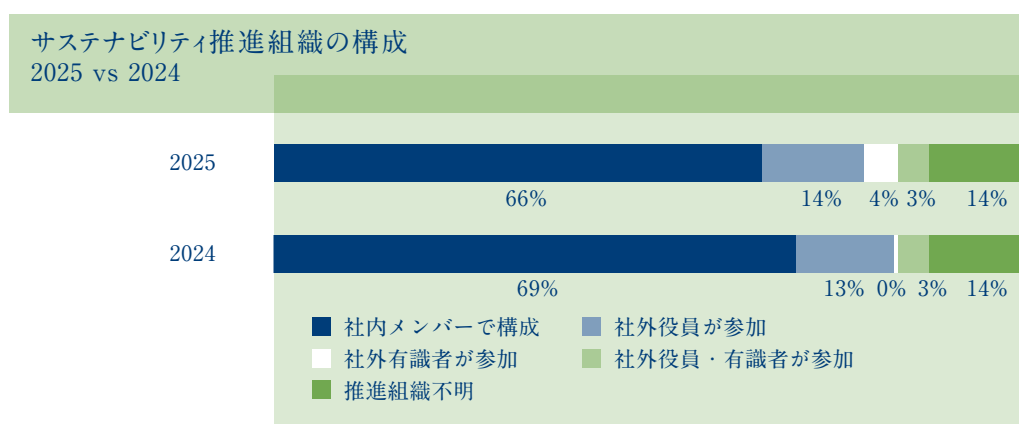


2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードによって、企業は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティに関する課題への対応方針と取り組みの開示を求められています。

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」に関する記載欄を設けたうえ、「戦略」と「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161社（70%）に達しています。

日経225社・TOPIX100社全体（229社）のサステナビリティ推進体制をみると、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、全社組織を設置している企業が198社、86%（前年194社、85%）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、こうしたケースが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30社（13%）から 31社（14%）に、社外役員と社外有識者が参画している企業は昨年と同様7社（3%）、社外有識者のみが参画する企業は9社（4%）となりました（*）。

社内推進組織を設置したうえで、社外有識者によるアドバイザー・コミッティ等も設置している企業は14社（6%）です。（*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）

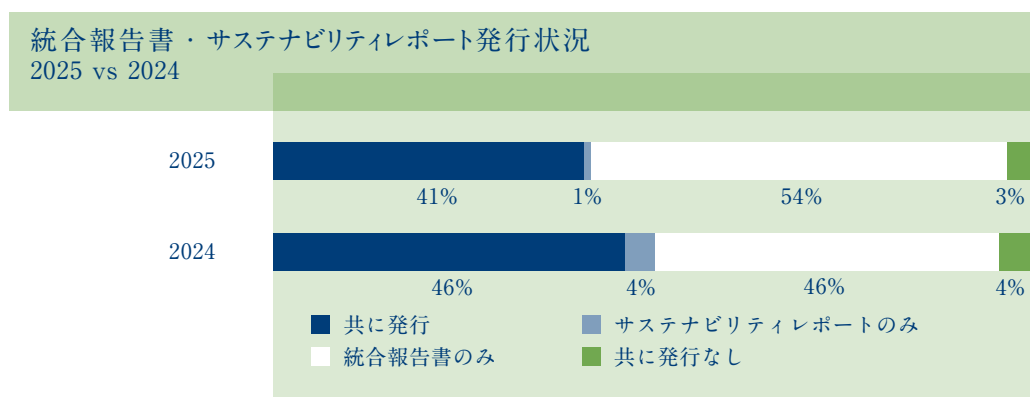


サステナビリティ推進組織の委員長・議長は、過半数のケースで社長・CEOですが（62%）、担当役員が務める企業も30%あります。社外取締役が委員長・議長に就いている企業は8社（4%）です。

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ら経営トップが統括する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）を選任する企業は、昨年（30社）よりやや減少したものの、日経225社・TOPIX100社のうち27社です。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。

サステナビリティ関連の取り組みの開示については、日経225社・TOPIX100社の全社229社が自社ウェブサイトに関連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社の過半数弱の97社です。ちなみに、統合報告書は9割超の218社が発行しています。統合報告書を発行していない企業11社のうち、3社はサステナビリティレポートのみを発行しています。



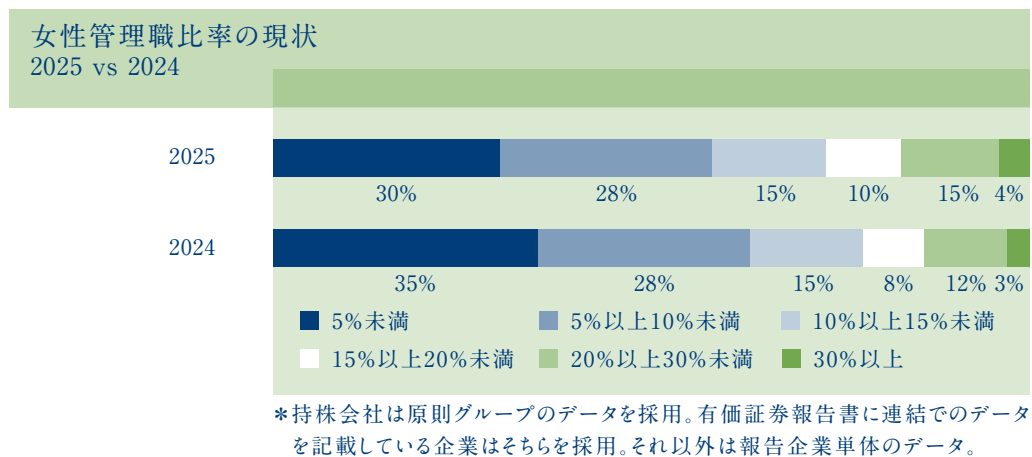
プライム市場上場企業は、改訂コーポレートガバナンス・コードによって、サステナビリティに関する開示情報の質・量を、国際的な気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）、もしくは同等の組織が示す枠組みに基づいて充足することを求められています。今回の調査時点で、日経225社・TOPIX100社のほぼ全社が、TCFDの枠組みに準拠して有価証券報告書やサステナビリティレポート、ウェブサイト等の情報開示を行っています。ただし、TCFDの活動は2023年11月に終了していることから、今後、企業は2023年9月に正式に公開されたTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の枠組みに準拠することが想定されます。既に日経225社・TOPIX100社の35%（81社）が、2025年までにTNFDの枠組みに沿って情報開示を行う意向を示しています。

CDP（国際的な環境非営利組織）が、TCFDの枠組みに基づくグローバルな情報開示のプラットフォームを提供しています。CDPは企業に各分野の取り組みに関する質問票を送り、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、全てのプライム市場上場企業が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、2024年に最高位のAスコアを獲得した企業は94社となり、2023年の69社から大幅に増加しました。

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ています。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・条文化する企業が日経225社・TOPIX100社合わせて94社(41%)となりました。

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

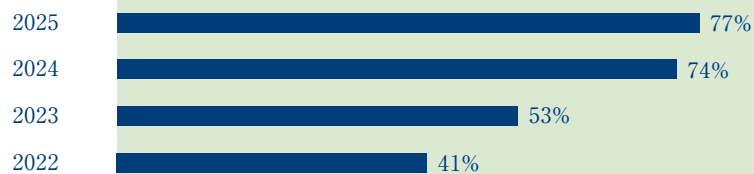
今回の調査では、日経225社・TOPIX100社のほぼすべての企業が、女性管理職比率を公表しています(未公表は1社のみ)。女性管理職比率は、5%未満の企業が昨年の35%から30%に減少し、20%を超える企業が昨年の15%から19%に増加しています。(*)



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

さらに、ガバナンス強化の取り組みの一環として、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指標の採用を明記している企業は、去年の168社（74%）からさらに増加し、176社（77%）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。ダウ・ジョーンズやMSCIなどのESG 株式指数構成銘柄への指定や、サステナビリティに関する情報開示の仕組みCDPでのAスコア獲得なども、役員報酬の算定材料に含めるケースも存在します。

役員報酬へのESG指標組込み企業の割合 (日経225・TOPIX100)



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

企業情報			取締役の数				監査役の数				監査等委員				取締役				社外取締役の報酬平均						
会社名	日経225TOPIX100	売上高(百万円)	機関構成	社内	社外	独立	社内	社外	独立	社内	社外	独立	任期(年)	平均在職年数※	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)ニッスイ	N	886,126	監査役	6	4	4	10	1	3	3	4			1	5	2	2	62	66	66	19	9.0	9.0	9.0	
(株)INPEX	N	2,265,837 (※1)	監査役	5	5	5	10	1	4	4	5			1	3	5	5	65	70	70	15			18.6	
コムシス ホールディングス(株)	N	614,631	監査委	6	5	5	11						1	5	6	1	5	2	2	63	60	60	9	8.3	8.3
大成建設(株)	N	2,154,223	監査役	7	5	5	12	2	4	4	6			1	3	5	5	65	71	71	13	16.2	12.2	14.2	
(株)大林組	N	2,620,101	監査役	4	5	5	9	2	3	3	5			1	13	3	3	66	66	66	15	10.0	13.0	10.9	
清水建設(株)	N	1,944,360	監査役	7	4	4	11	2	3	3	5			1	3	5	5	64	68	68	16			14.6	
(株)長谷工 コーポレーション	N	1,177,353	監査役	7	5	5	12	2	3	3	5			1	8	5	5	64	65	65	14			11.4	
鹿島建設(株)	N	2,911,816	監査役	7	5	5	12	2	3	3	5			1	7	2	2	69	71	71	13			14.8	
大和ハウス工業(株)	N/T	5,434,819	監査役	7	7	7	14	3	3	3	6			1	7	3	3	66	68	68	13			12.2	
積水ハウス(株)	N/T	4,058,583	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5			1	4	4	4	60	64	64	13			24.9	
日揮 ホールディングス(株)	N	858,082	監査役	4	4	4	8	2	3	3	5			1	7	4	4	66	63	63	17			10.3	
(株)日清製粉 グループ本社	N	851,486	監査委	8	6	6	14						1	3	4	1	3	5	5	61	73	73	13	10.7	10.7
明治 ホールディングス(株)	N	1,154,074	監査役	5	4	4	9	2	2	2	4			1	4	5	5	65	66	66	17	17.0	14.5	16.2	
日本ハム(株)	N	1,370,553	監査役	4	4	4	8	2	3	3	5			1	6	3	3	62	64	64	18			12.6	
エムスリー(株)	N	284,900 (※1)	監査委	6	4	4	10						0	3	3	1	9	3	3	57	51	51	12	4.2	4.2
(株)ディー・エヌ・エー	N	163,997 (※1)	監査役	3	3	3	6	1	3	3	4			1	10	2	2	54	56	56	17			10.0	
サッポロ ホールディングス(株)	N	530,783 (※1)	監査委	4	7	7	11						1	2	3	1	5	2	2	60	64	64	14	9.7	9.7
アサヒグループ ホールディングス(株)	N/T	2,939,422 (※1)	指名委	5	8	8	13							1	3	1	1	60	68	68	12			22.1	

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	白紙2510PKX100	売上高(百万円)	機関構成	社内	社外	独立	社内	社外	独立	社内	社外	独立	任期(年)	平均在職年数※	平均在職年数※	平均在職年数※	平均年齢	平均年齢	平均年齢	年間取締役会議数	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	2,338,385 (※1)	監査役	5	7	7	12	2	3	3	5			1	3	3	3	63	67	67	16	17.9	14.5	16.8			
双日(株)	N	2,509,714 (※7)	監査委	5	6	6	11						1	3	4		1	3	2	2	60	63	63	15	10.6	2.7	8.5
キッコーマン(株)	N	708,979 (※1)	監査役	6	7	7	13	2	2	2	4			1	17	5	5	72	77	77	11	13.6	13.0	13.4			
味の素(株)	N/T	1,530,556	指名委	5	6	6	11							1	2	3	3	60	69	69	18	18.6		18.6			
(株)ニチレイ	N	702,080	監査役	6	5	5	11	2	3	3	5			1	4	2	2	57	65	65	20	10.8	6.4	8.8			
日本たばこ産業(株)	N/T	3,149,759 (※1)	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5			1	4	3	3	60	67	67	13			21.7			
J.フロントリテイリング(株)	N	441,877 (※1)	指名委	3	7	7	10							1	6	3	3	60	67	67	15	14.5		14.5			
(株)ZOZO	N	213,131	監査委	5	6	6	11						0	3	3		1	7	2	2	49	55	55	15	7.7		7.7
(株)三越伊勢丹ホールディングス	N	555,517	指名委	3	6	6	9							1	3	2	2	60	67	67	9	12.1		12.1			
東急不動産ホールディングス(株)	N	1,150,301 (※4)	監査役	7	6	6	13	2	2	2	4			1	4	3	3	63	67	67	12			11.9			
(株)セブン&アイホールディングス	N/T	11,972,762 (※4)	監査役	5	8	8	13	2	3	3	5			1	5	1	1	62	63	63	16	31.6	23.3	29.5			
帝人(株)	N	1,005,471 (※1)	監査委	5	6	6	11						2	3	5		1	2	1	1	58	67	67	14	15.0	15.0	15.0
東レ(株)	N	2,563,280 (※1)	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5			1	6	5	5	67	71	71	14	15.0	12.0	13.9			
(株)クラレ	N	826,895	監査役	7	4	4	11	2	3	3	5			1	5	3	3	63	65	65	15			11.9			
旭化成(株)	N/T	3,037,312	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5			1	5	4	4	64	67	67	15	14.4	18.0	15.8			
(株)SUMCO	N	396,619	監査委	6	7	7	13						1	6	7		1	4	5	5	63	66	66	16	10.8		10.8
(株)ネクソン	N	446,211 (※1)	監査委	4	4	3	8						0	3	3		1	4	7	9	48	65	70	5	26.0		26.0
王子ホールディングス(株)	N	1,849,264	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5			1	7	2	2	64	65	65	15			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	白紙2510PK100	売上高(百万円)	機関構成	社内	社外	≧5独立	総数	社内	社外	≧5独立	総数	社内	社外	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)	
塩野義製薬(株)	N/T	438,268 (※1)	監査委	4	7	7	11				2	3	5		1	6	2	2	63	65	65	13			20.7
中外製薬(株)	N/T	1,170,611 (※1)	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5				1	2	3	3	54	72	72	12	22.0	12.0	16.3
エーザイ(株)	N/T	789,400 (※1)	指名委	4	7	7	11								1	12	2	2	69	62	62	11	17.6		17.6
テルモ(株)	N/T	1,036,171 (※1)	監査委	5	5	5	10				1	2	3		1	3	3	3	62	66	66	14	14.0		14.0
第一三共(株)	N/T	1,886,256 (※1)	監査役	5	5	5	10	2	3	3	5				1	4	1	1	63	65	65	14	22.2	20.3	21.5
大塚ホールディングス(株)	N/T	2,329,861 (※1)	監査役	8	5	5	13	1	3	2	4				1	10	5	5	63	68	68	13			11.0
(株)オリエンタルランド	N/T	679,374	監査役	4	5	5	9	1	3	3	4				1	20	7	7	71	80	80	13	14.0	13.8	13.9
L I N E ヤフー(株)	N/T	1,917,478 (※1)	監査委	2	4	4	6				0	4	4		1	6	4	4	51	61	61	18	20.0		20.0
トレンドマイクロ(株)	N	272,638	監査役	4	2	2	6	1	3	3	4				1	24	1	1	66	68	68	10	8.5	5.5	6.3
(株)サイバーエージェント	N	801,236	監査委	4	4	4	8				1	2	3		1	20	6	6	50	59	59	13	10.8		10.8
楽天グループ(株)	N	2,279,233 (※1)	監査役	3	6	6	9	1	3	3	4				1	11	6	6	59	64	64	13	15.3	12.0	14.1
富士フイルムホールディングス(株)	N/T	3,195,828	監査役	6	5	5	11	2	2	2	4				1	5	4	4	63	67	67	13	18.6	9.0	15.1
コニカミノルタ(株)	N	1,127,882	指名委	4	5	5	9								1	4	2	2	62	66	66	14	18.0		18.0
(株)資生堂	N/T	990,586	指名委	4	7	7	11								1	1	3	3	55	66	66	14			15.1
出光興産(株)	N	9,190,225	監査役	6	4	4	10	2	2	2	4				1	6	3	3	61	59	59	15			12.1
ENEOSホールディングス(株)	N/T	12,322,494	監査委	3	7	7	10								1	3	4		60	64	64	16	14.7		14.7
横浜ゴム(株)	N	1,094,746 (※1)	監査委	6	6	6	12				1	2	3		1	5	2	2	58	61	61	15	10.3		10.3
(株)ブリヂストン	N/T	4,430,096 (※1)	指名委	4	8	8	12								1	3	5	5	63	63	63	14	25.4		25.4

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	社内	社外	独立	社内	社外	独立	任期(年)	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	平均年齢	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)		
富士電機(株)	N	1,123,407	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5			1	5	4	4	65	68	68	13		9.9		
(株)安川電機	N	537,682 (※1)	監査委	4	4	4	8						1	3	4	1	8	2	2	63	61	61	13	15.8	15.8
(株)ソシオネクスト	N	188,535	監査委	3	6	6	9						0	3	3	1	5	2	2	65	62	62	13	13.0	13.0
(株)ベイカレント	N	116,056 (※1)	監査委	4	6	6	10						0	4	4	1	8	4	4	49	49	49	14	9.8	9.8
ニデック(株)	N/T	2,609,074	監査委	4	7	7	11						1	4	5	1	15	3	3	72	62	62	24	8.6	8.6
オムロン(株)	N	801,753	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4			1	6	5	5	61	67	67	12	18.7	12.0	15.3	
(株)ジーエス・ユアサコーポレーション	N	580,340	監査役	4	3	3	7	2	2	2	4			1	5	2	2	62	66	66	17		7.3		
日本電気(株)	N/T	3,423,431 (※1)	指名委	3	8	8	11							1	9	1	1	65	65	65	9	16.8	16.8		
富士通(株)	N/T	3,550,116 (※1)	監査役	4	5	5	9	2	3	3	5			1	5	3	3	62	63	63	15	16.0	17.3	16.4	
ルネサスエレクトロニクス(株)	N/T	1,348,479 (※1)	指名委	1	5	5	6							1	7	4	4	52	62	62	6		17.1		
セイコーエプソン(株)	N	1,362,944 (※1)	監査委	5	6	6	11						1	3	4	1	4	3	3	58	66	66	13	11.5	11.5
パナソニックホールディングス(株)	N/T	8,458,185	監査役	6	7	7	13	2	3	3	5			1	2	2	2	57	60	60	13	16.6	17.7	16.9	
シャープ(株)	N	2,160,146	監査委	3	4	4	7						1	2	3	1	2	3	3	58	66	66	11	13.9	13.9
ソニーグループ(株)	N/T	12,957,064 (※11)	指名委	2	9	9	11							1	9	2	2	63	64	64	9	34.4	34.4		
T D K (株)	N/T	2,204,806	監査役	3	4	4	7	2	3	3	5			1	4	3	3	60	67	67	13	18.0	14.3	16.4	
アルプスアルパイン(株)	N	990,407	監査委	5	6	6	11						1	3	4	1	5	5	5	61	65	65	21	13.3	13.5
横河電機(株)	N	562,404	指名委	4	8	8	12							1	4	2	2	58	66	66	15		14.4		
(株)アドバンテスト	N/T	779,707	監査委	4	5	5	9						1	2	3	1	8	4	4	64	65	65	13	17.2	17.2

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	≒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※	平均年齢	平均年齢	平均年齢	≒独立	年間取締役会議回数	社外取締役(百万円)	社外監査役(百万円)	社外取締役+社外監査役(百万円)		
(株)キーエンス	N/T	1,059,145	監査役	6	3	3	9	0	3	3	3				1	12	4	4	54	57	57	12		5.4	
シスメックス(株)	T	508,643	監査委	7	6	6	13						1	2	3	1	11	3	3	64	66	66	18	5.1	5.1
(株)デンソー	N/T	7,161,777 (※1)	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4				1	5	5	5	63	65	65	13	19.3	15.5	17.8
レーザーテック(株)	N/T	213,506	監査役	4	4	4	8	2	2	2	4				1	12	2	2	56	64	64	13	15.7	11.5	14.0
カシオ計算機(株)	N	261,757	監査委	4	4	4	8						1	2	3	1	7	2	2	62	66	66	13	10.8	10.8
ファナック(株)	N/T	797,129	監査委	4	6	6	10						1	3	4	1	7	3	3	56	64	64	12	18.0	18.0
京セラ(株)	N/T	2,014,454	監査役	7	4	4	11	2	2	2	4				1	6	2	2	63	67	67	12	14.0	5.8	9.9
太陽誘電(株)	N	341,438	監査委	4	5	5	9						1	2	3	1	4	5	5	62	61	61	17	0.0	10.8
(株)村田製作所	N/T	1,743,352 (※1)	監査委	6	6	6	12						1	3	4	1	6	4	4	57	65	65	13	14.6	14.6
日東電工(株)	N	1,013,878 (※1)	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5				1	9	4	4	65	59	59	12	15.2	9.6	12.4
カナデビア(株)	N	610,523	監査役	4	4	4	8	2	2	2	4				1	1	2	2	62	66	66	18		8.4	
三菱重工業(株)	N/T	5,027,176 (※1)	監査委	6	6	6	12						2	3	5	1	2	5	5	62	70	70	14	16.7	16.7
川崎重工業(株)	N	2,129,321 (※1)	監査委	6	7	7	13						2	3	5	1	6	3	3	66	63	63	22	13.5	13.5
(株)IHI	N	1,626,831 (※1)	監査役	6	6	6	12	2	3	3	5				1	4	3	3	63	65	65	18		14.3	
ゆうちょ銀行	T	2,522,052 (※9)	指名委	5	9	9	14								1	1	3	3	56	67	67	13	13.2	13.2	
(株)コンコルディア・ フィナンシャルグループ	N	399,103 (※9)	監査委	4	5	5	9						1	2	3	1	2	2	2	57	62	62	15	10.8	10.8
日産自動車(株)	N/T	12,633,214	指名委	4	8	8	12								1	0	4	4	56	67	67	21	22.4	22.4	
いすゞ自動車(株)	N/T	3,235,648 (※1)	監査委	7	6	6	13						2	3	5	1	6	2	2	65	65	65	15	16.1	16.1

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	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					
				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
トヨタ自動車(株)	N	48,036,704 (※4)	監査委	5	5	5	10					1	3	4	1	6	0	0	62	61	61	16	50.0	20.5	35.3
日野自動車(株)	N	1,697,229	監査役	3	4	4	7	2	2	1	4				1	2	5	5	60	70	70	13	12.0	9.5	11.2
三菱自動車工業(株)	N	2,788,232	指名委	2	10	5	12								1	5	5	5	65	69	69	20	19.5		19.5
マツダ(株)	N	5,018,893	監査委	8	7	7	15					1	4	5	1	3	4	4	61	67	67	15	16.0		16.0
本田技研工業(株)	N/T	21,688,767 (※1)	指名委	6	6	6	12								1	2	4	4	60	67	67	11	17.2		17.2
スズキ(株)	N/T	5,825,161 (※1)	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5				1	5	3	3	63	62	62	14	15.0	11.3	12.9
(株)SUBARU	N/T	4,685,763 (※1)	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4				1	3	3	3	61	67	67	13			10.8
ヤマハ発動機(株)	N	2,576,179 (※1)	監査役	4	5	5	9	2	3	3	5				1	5	3	3	63	64	64	14	16.5	19.7	17.6
(株)シマノ	T	450,993	監査役	5	5	5	10	2	2	2	4				2	20	7	7	67	70	70	13			10.5
(株)良品計画	N	661,677 (※4)	監査役	3	5	5	8	1	3	3	4				1	5	4	4	52	59	59	13			9.4
(株)ニコン	N	715,285 (※1)	監査委	5	6	6	11					2	3	5	1	3	4	4	62	68	68	17	19.2		19.2
オリンパス(株)	N/T	997,332	指名委	3	8	8	11								1	5	3	3	65	61	61	16	22.5		22.5
(株)SCREENホールディングス	N	625,269	監査役	4	4	4	8	2	2	2	4				1	5	3	3	64	63	63	14			11.0
HOYA(株)	N/T	866,032 (※1)	指名委	2	5	5	7								1	3	4	4	53	67	67	11	25.8		25.8
キヤノン(株)	N/T	4,509,821	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5				1	14	2	2	73	69	69	10	16.8	20.0	18.0
(株)リコー	N	2,527,876	監査役	3	5	5	8	2	3	3	5				1	6	3	3	64	67	67	16	15.8	8.6	12.2
シチズン時計(株)	N	316,885	監査委	5	5	5	10					1	2	3	1	5	3	3	61	63	63	17			12.2
(株)バンダイナムコホールディングス	N/T	1,241,513	監査委	10	5	5	15					1	3	4	1	4	5	5	58	62	62	18	18.2		18.2

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2251TOPX100	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	≒独立	≒独立	≒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)		
TOPPANホールディングス(株)	N	1,717,960	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5			1	9	4	4	64	62	62	20				10.4		
大日本印刷(株)	N	1,457,609	監査役	8	5	5	13	2	3	3	5			1	5	4	4	64	67	67	14				15.9		
ヤマハ(株)	N	462,080 (※1)	指名委	2	6	6	8							1	7	3	3	62	63	63	13	14.3			14.3		
任天堂(株)	N/T	1,164,922	監査委	7	7	6	14						1	4	5		1	9	3	3	61	61	61	12	8.0	8.0	
伊藤忠商事(株)	N/T	14,724,234 (※7)	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5			1	9	5	5	67	68	68	13	20.3	20.0	20.1			
丸紅(株)	N/T	7,790,168 (※7)	監査役	4	7	7	11	2	3	3	5			1	3	2	2	61	62	62	15	17.4	12.0	15.2			
豊田通商(株)	N	10,309,550 (※7)	監査役	5	4	3	9	2	3	3	5			1	3	4	3	62	65	64	14				11.1		
三井物産(株)	N/T	14,662,620 (※7)	監査役	6	6	6	12	2	3	3	5			1	4	4	4	61	68	68	14	21.5	21.0	21.3			
東京エレクトロン(株)	N/T	2,431,568	監査役	3	5	5	8	2	3	3	5			1	7	3	3	64	63	63	10	15.2	12.3	13.9			
住友商事(株)	N/T	7,292,084 (※7)	監査委	7	8	8	15						2	3	5		1	3	2	2	64	65	65	16	16.3	21.7	17.9
三菱商事(株)	N/T	18,617,601 (※7)	監査委	8	7	7	15						2	3	5		1	3	3	3	63	65	65	13	0.0	39.9	
ユニ・チャーム	T	988,981	監査委	4	2	2	6						1	2	3		1	9	3	3	66	60	60	9	10.5	10.5	
(株)高島屋	N	498,491 (※4)	監査役	8	4	4	12	2	2	2	4			1	2	6	6	61	66	66	14				11.2		
(株)丸井グループ	N	254,392 (※1)	監査役	3	3	3	6	2	2	2	4			1	16	6	6	58	59	59	10				15.8		
(株)クレディセゾン	N	422,818 (※10)	監査役	8	4	4	12	1	2	2	3			1	11	2	2	60	62	62	20	8.0	13.0	9.4			
イオン(株)	N/T	10,134,877 (※4)	指名委	4	5	5	9							1	11	5	5	64	69	69	7	18.2			18.2		
(株)あおぞら銀行	N	231,460 (※9)	監査役	4	5	4	9	1	2	2	3			1	3	2	2	61	66	68	17	9.3	12.0	10.0			
(株)三菱UFJ フィナンシャル・グループ	N/T	13,629,997 (※9)	指名委	7	9	9	16							1	3	3	3	61	66	66	13	24.1			24.1		

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22510PKX1000	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)		
住友不動産(株)	N/T	1,014,239	監査役	5	3	3	8	2	2	2	4		1	16	3	3	66	72	72	7	20.3	9.5	16.7		
東武鉄道(株)	N	631,461 (※4)	監査役	5	4	4	9	2	3	3	5		1	10	6	6	66	70	70	12			9.0		
東急(株)	N	1,054,981 (※4)	監査役	5	4	4	9	2	2	2	4		1	8	3	3	66	66	66	15	9.5	5.0	7.3		
小田急電鉄(株)	N	422,700 (※4)	監査委	7	6	6	13					1	3	4	1	5	3	3	60	67	67	14		7.3	
京王電鉄(株)	N	452,916 (※4)	監査委	7	8	8	15					1	3	4	1	4	2	2	60	62	62	11	15.8	15.8	
京成電鉄(株)	N	319,314 (※4)	監査役	8	7	7	15	2	3	3	5		1	5	3	3	59	70	70	11			9.2		
東日本旅客鉄道(株)	N/T	2,887,553 (※4)	監査委	8	8	8	16					1	4	5	1	4	4	2	62	65	65	17	13.4	13.4	
西日本旅客鉄道(株)	N/T	1,707,944 (※4)	監査委	8	7	7	15					1	3	4	1	4	3	3	60	68	68	15	15.6	15.6	
東海旅客鉄道(株)	N/T	1,831,847 (※4)	監査役	6	5	5	11	1	4	4	5		1	6	4	4	63	68	68	12			19.4		
ヤマトホールディングス(株)	N	1,762,696 (※4)	監査役	2	5	5	7	2	3	3	5		1	6	3	3	62	67	67	18	12.8	8.3	11.0		
日本郵船(株)	N/T	2,588,700	監査委	6	6	6	12					2	3	5	1	4	2	2	62	65	65	13	16.6	0.0	16.6
(株)商船三井	N/T	1,775,470	監査役	5	5	5	10	2	2	2	4		1	5	0	0	63	66	66	13	10.0	13.0	10.8		
川崎汽船(株)	N	1,047,944	指名委	3	7	6	10						1	3	2	2	62	59	61	19			10.0		
NIPPON EXPRESSホールディングス(株)	N	2,577,643 (※1)	監査委	5	6	6	11					1	3	4	1	2	2	2	62	68	68	19	11.3	11.3	
日本航空(株)	N	1,844,095 (※1)	監査役	6	3	3	9	2	3	3	5		1	2	2	2	60	69	69	17			10.3		
ANAホールディングス(株)	N/T	2,261,856	監査役	7	4	4	11	2	3	3	5		1	4	5	5	63	68	68	12			18.6		
日本電信電話(株)	N/T	13,704,727 (※4)	監査委	8	8	8	16					2	3	5	1	4	2	2	64	68	68	14	15.0	27.0	19.0
KDDI(株)	N/T	5,917,953	監査役	6	6	4	12	2	3	3	5		1	4	4	2	59	70	71	12	17.6	12.2	15.1		

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(百万円)									
				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	平均任期	平均年齢	平均任期	平均年齢	平均任期													
ソフトバンク(株)	N/T	6,544,349	監査役	5	6	6	11	2	2	2	4							1	16	2	2	64	59	59	12	11.7	18.5	13.2		
東京電力ホールディングス(株)	N	6,810,391	指名委	7	6	6	13											1	3	3	3	59	70	70	18	15.3		15.3		
中部電力(株)	N	3,669,234 (※3)	監査委	6	7	7	13											2	3	5	1	4	3	3	63	65	65	18		12.4
関西電力(株)	N	4,337,111 (※3)	指名委	5	8	8	13											1	3	3	3	63	70	70	14	15.1		15.1		
東京瓦斯(株)	N	2,636,809	指名委	3	6	6	9											1	5	1	1	64	68	68	12	11.0		11.0		
大阪瓦斯(株)	N	2,069,019	監査委	8	7	7	15											2	3	5	1	5	3	3	62	66	66	13		12.0
東宝(株)	N	313,171 (※5)	監査委	6	3	3	9											1	3	4	1	12	5	5	61	58	58	11	6.3	6.3
(株)NTTデータグループ	N	4,638,721	監査委	4	8	7	12											0	4	4	1	1	3	3	58	63	63	17	19.0	19.0
セコム(株)	N/T	1,199,942	監査役	6	4	4	10	2	3	3	5							1	4	4	4	64	66	66	12	10.8	10.7	10.8		
コナミグループ(株)	N	421,602 (※2)	監査委	5	4	4	9											0	3	3	1	15	6	6	60	64	64	11	12.8	12.8
(株)ニトリホールディングス	N/T	928,828 (※1)	監査委	5	5	5	10											1	3	4	1	20	3	3	70	72	72	13	11.4	11.4
(株)ファーストリテイリング	N/T	3,103,836 (※1)	監査役	4	6	6	10	2	3	3	5							1	18	8	8	58	67	67	13	15.0	15.0	15.0		
ソフトバンクグループ(株)	N/T	7,243,752	監査役	4	5	4	9	0	4	4	4							1	22	5	5	67	65	65	9			32.0		

※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

※12:保険収益

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.com/what-we-do/functional-roles/board-and-ceo>

Social Media @ Spencer Stuart

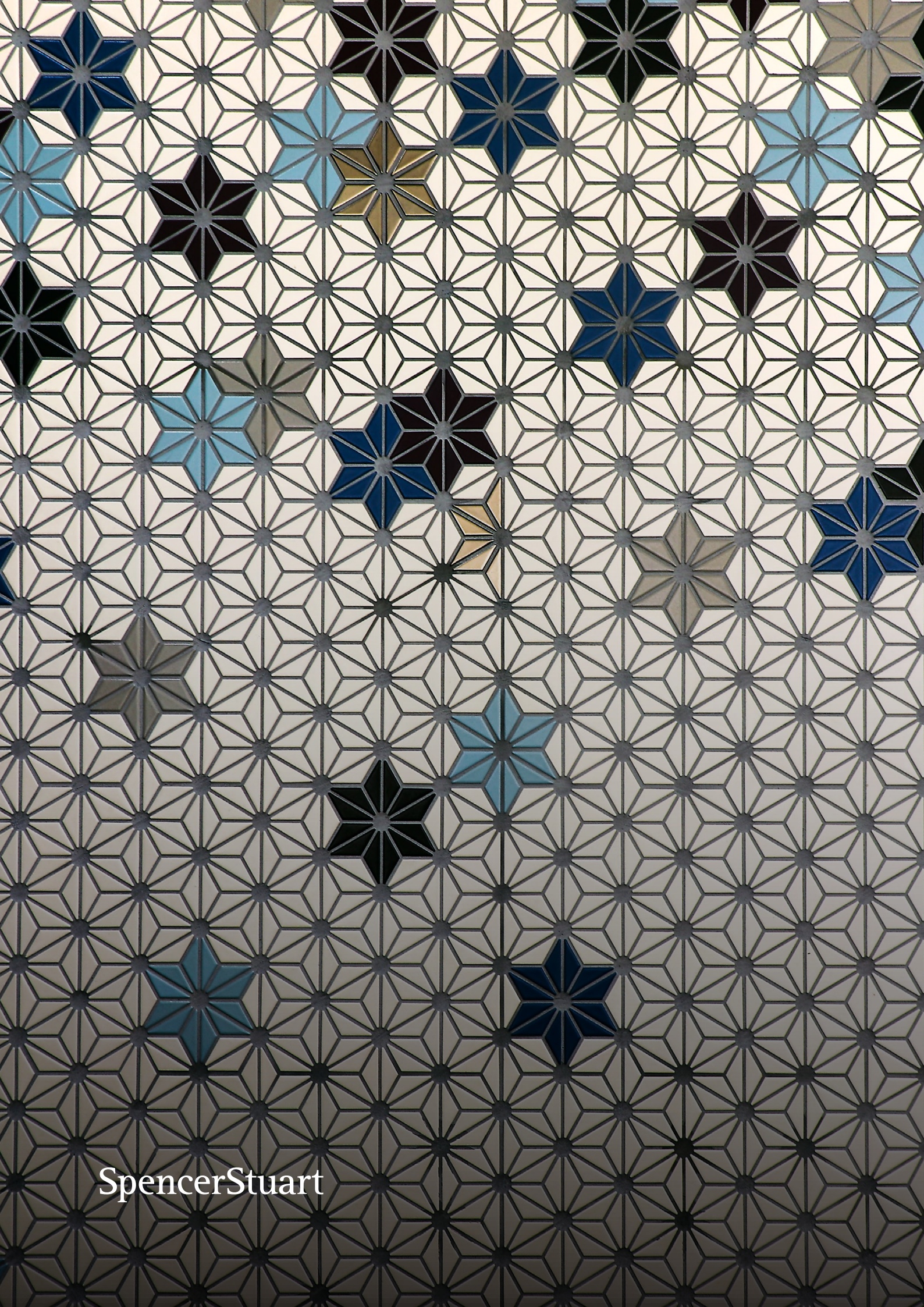
Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @Spencer Stuart

© 2026 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