

JRI記者レク 資料

# コーポレートガバナンスの日米英比較（2025年アップデート）

2025.11.18

株式会社日本総合研究所  
理事／経営研究センター長 山田 英司

# 自己紹介

## 山田 英司 やまだ えいじ

株式会社日本総合研究所  
理事  
経営研究センター長



## 学歴

EU Business School 博士 (DBA,経営管理学) 修了  
University of Wales 修士 (MBA,経営管理学) 修了  
早稲田大学法学部卒業

## 職歴

上場建設会社にて企画・管理部門を担当  
産総研スタートアップにて取締役CFO、監査役  
住宅機器メーカー 社外取締役 (現任)  
早稲田大学理工学術院非常勤講師  
東京都政策評価委員会 委員  
公正取引委員会「業務提携に関する検討会」 委員  
埼玉県先端産業有識者会議 委員  
東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員会 委員  
神奈川県住宅供給公社 評議員 (現任)  
最高裁司法修習委員会 委員 (現任)

## 専門テーマ

- ・ 社会インフラ産業・建設産業における政策提言
- ・ 社会インフラ系企業に対する経営戦略、アライアンス等
- ・ M&A、アライアンス関連
- ・ グループ経営、組織・人事、経営管理
- ・ サステナビリティ

## 主な執筆記事・論文・著書等



- ・ 「スキル・マトリックスの作成・開示実務」中央経済社
- ・ 「ボード・サクセッション」中央経済社
- ・ 「グループ・ガバナンスの実践と強化」税務経理協会
- ・ 「『協創』のグループ経営」(共著) 中央経済社
- ・ 「グループ経営力を高める本社マネジメント」(監修) 中央経済社
- ・ 「デューデリジェンス実践入門」日本実業出版社  
※その他、グループ経営・組織・M & Aに関する執筆・講演多数
- ・ 週刊ダイヤモンド、東洋経済、週刊エコノミストなどにおいて多数寄稿
- ・ NHK「クローズアップ現代」、BSフジ等でのコメンテーター、各種講演

## 主なコンサルティング実績

### 1.経営戦略・事業戦略

- ・ 中期経営計画策定 (建設、不動産、化学、レジャー ほか)
- ・ 新規事業市場調査・立上げ支援 (建設)

### 2.グループ経営・M&A

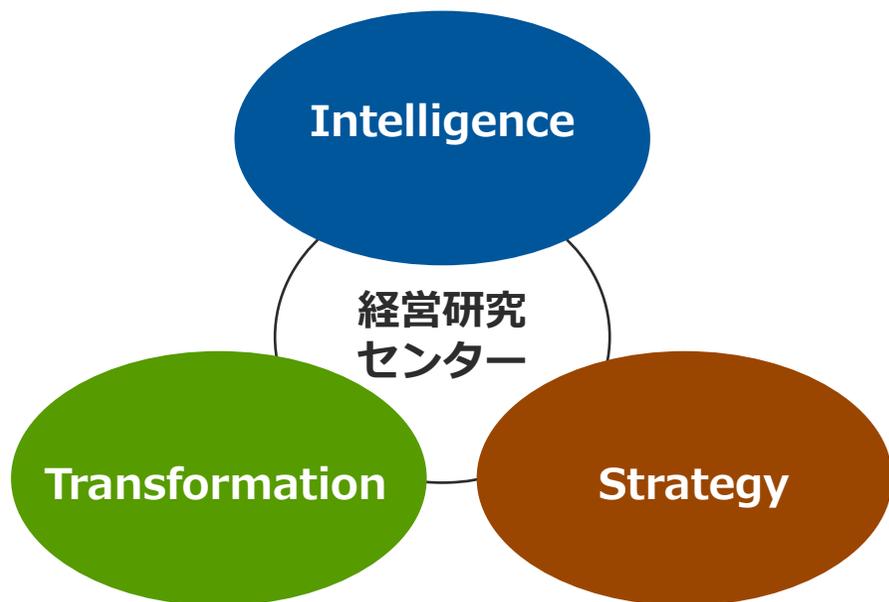
- ・ グループ経営戦略・ガバナンス (建設、不動産、流通、小売ほか)
- ・ M&A戦略・PMI推進支援 (建設、化学 ほか)
- ・ 本社・間接部門改革 (建設、機械、化学、エネルギーほか)

### 3.経営管理

- ・ 連結会計・管理会計設計、運用支援 (建設、化学、金属ほか)

# 経営研究センターについて

近年、外部環境において、経営に様々なインパクトをもたらすファクターが高頻度かつ複雑化して発生しており、これらの適切に企業として対応する必要があります。弊社においては、日本のトップ企業に対して、変化の激しい時代に対応すべく、「Intelligence × Strategy × Transformation」の視点で先端的プラクティスの探索と紹介を行います



次世代・先端のプラクティスの探索・紹介で  
日本のトップ企業の競争力強化に貢献

領域	視点と想定テーマ
<b>Intelligence</b>	産業・企業の構造的な転換を促す端緒の探査と、分析、シナリオ策定を通じ、トップマネジメントの長期的な企業変革への仕掛けを支援する <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Corporate Intelligence組織・機能</li> <li>✓ Intelligence基盤・分析手法</li> <li>✓ Scenario, Story構築の技法</li> </ul>
<b>Strategy</b>	外部環境や内部構造の変化に適切に対応できるような戦略フレームの再設計 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地政学・地経学、経済安全保障</li> <li>✓ バックキャストを利用した未来洞察</li> <li>✓ 心理学・リベラルアーツの応用</li> </ul>
<b>Transformation</b>	Intelligenceより導きだされた、Strategyを実践するための仕組みの再構築 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 次世代のサステナビリティ・ガバナンス</li> <li>✓ CxO体制・アジェンダと組織改革</li> <li>✓ 企業価値評価2.0と経営管理手法革新</li> </ul>

## 運営体制



センター長  
山田 英司 (やまだ えいじ) 理事



副センター長 (Transformation領域担当)  
齊藤 岳 (さいとう たくひろ) プリンシパル



副センター長 (Strategy領域担当)  
浅川 秀之 (あさかわ ひでゆき) プリンシパル

# 今年度の取組

## ガバナンスの3ヶ国比較を中心に、CxO体制についても今回解説をいたします

<p>コーポレートガバナンス (TOPIX100) 2025アップデート</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ガバナンスに関する政策状況を押えつつ、TOPIX100企業における機関設計の選択、社外取締役の任用に関する各種属性などの分析に関する2025年アップデートを解説いたします</li></ul>	<p>9月 実施済</p>
<p>コーポレートガバナンス (日米英3ヶ国比較) 2025アップデート</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ガバナンス改革を考える上では海外、特に米英の状況を把握することが有用であり、隔年で実施している日米英のガバナンス状況比較に関する2025年アップデートを解説いたします</li></ul>	<p>今回実施 (11/18)</p>
<p>日本型CxO制度の 浸透に向けた展望と課題 (日米英3ヶ国比較)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ガバナンス改革が進む一方、企業価値向上については執行の強化が重要なのは言うまでもありません。中でも、近年日本企業での採用が進むCxO (C-suite) 制度について、米英企業との比較を踏まえ今後の展望と課題を解説します</li></ul>	<p>今後調整</p>
<p>コーポレート インテリジェンスの 機能と組織</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・経営における環境変化の予測が難しくなる中、適切に情報を収集し予測する、いわゆる「インテリジェンス」の機能の明確化と組織対応が求められる中、近年の動向と今後の方向性を解説します</li></ul>	

1. コーポレートガバナンス改革の進展（再掲）	.....	6
2. コーポレートガバナンスの日米英3ヶ国比較 （2025年調査・速報）	.....	12
3. ガバナンス起点の企業価値向上における課題	.....	31

# 1. コーポレートガバナンス改革の進展

---

# ガバナンス改革の道程

## 本格的なコーポレートガバナンス改革がスタートして10年弱、各種の取り組みが進む

- ・ 形式的には対応が進み、今後は実質的な取り組みへの強化が求められている

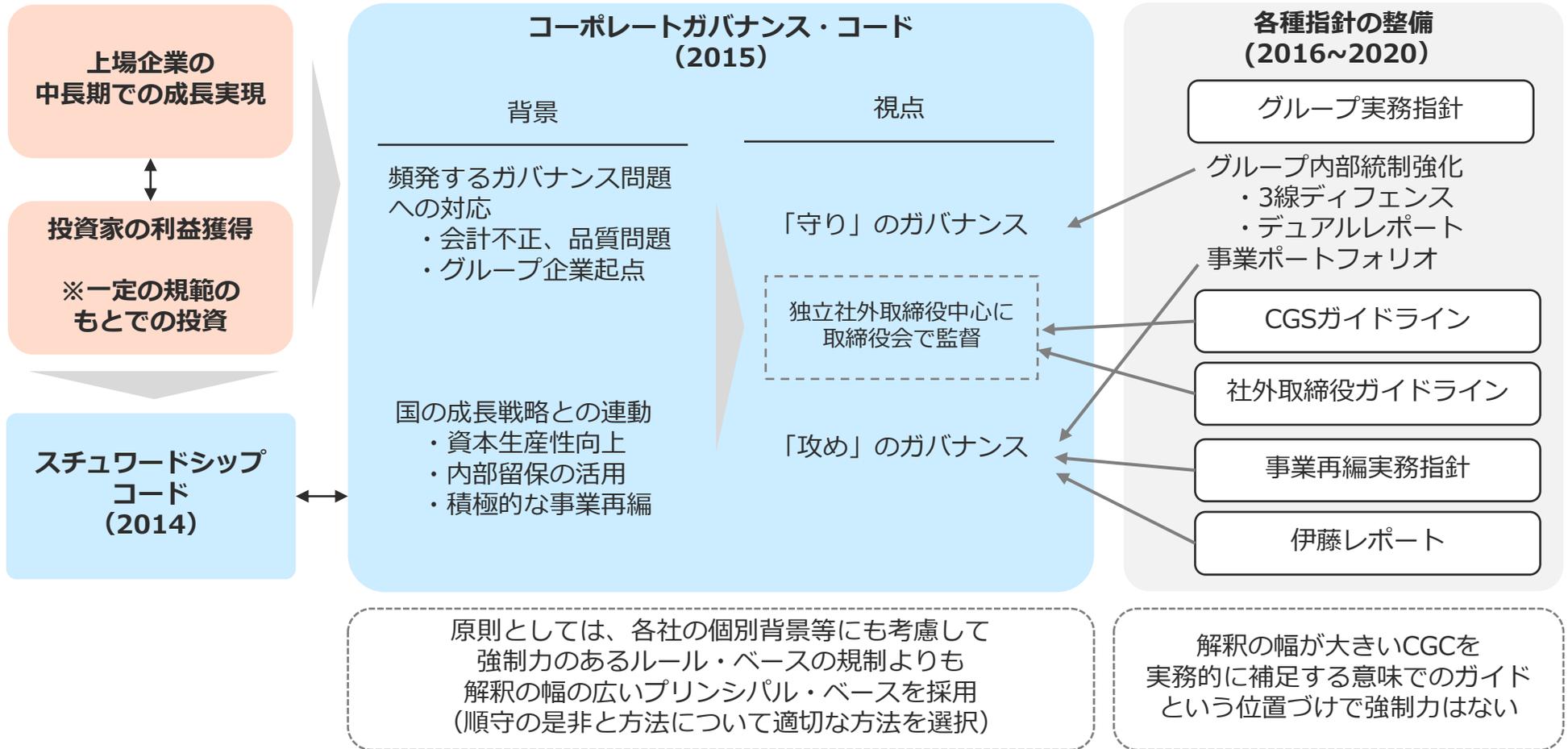
	～'90年代前半	'90年代後半 ～'00年代後半	2015年 CG改革スタート	2021年 CG改革本格化	今後の動き
経済環境	高度成長期からバブル期にかけて右肩上がりの経済環境	バブル崩壊以降の不況の長期化、リストラ等の広がり	グローバル化の加速、事業領域の拡大等により振幅の増す経済環境へ	アフターコロナによる経済の退潮、社会環境変化、そして市場は激動へ	
投資家・株主 ステークホルダー	メインバンク、取引先との持ち合い等による安定株主確保		海外機関投資家等の資本市場への流入により、「物言う株主」が台頭	マルチステークホルダーを意識しつつ、実質的な企業価値向上へ	
制度等の変遷	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委員会設置会社 ('03)</li> <li>・金商法 ('06)</li> <li>・J-SOX ('06)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スチュワードシップ・コード ('14)</li> <li>・コーポレートガバナンス・コード ('15)</li> <li>・監査等委員会設置会社 ('15)</li> <li>・CGSガイドライン ('18)</li> <li>・グループガイドライン ('19)</li> <li>・社外取締役ガイドライン ('20)</li> <li>・事業再編ガイドライン ('20)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スチュワードシップ・コード改訂 ('20)</li> <li>・コーポレートガバナンス・コード改訂 ('21)</li> <li>・東証市場再編('22)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融庁「アクションプログラム」(形式から実質、実践へ)、('23～)</li> <li>・東証「資本コスト・株価を意識した経営」('23)</li> <li>・<b>次回CGC改訂へ向けての議論</b></li> </ul>

(出所) 日本総研作成

# コーポレートガバナンス・コードの特徴

## 規律・規範的要素に加え、日本においては「攻め」のガバナンスが含まれているのが特徴

- ・ CGC全体は解釈の幅が広いプリンシパル・ベースのアプローチを採用
- ・ 対応方針はComply or Explainで、内容について投資家との対話を重視する構造



(出所) 日本総研

# 増加する監督の対象項目

## 社会環境・経営環境の変化を踏まえて、取締役会での監督項目は確実に増加する傾向にある

- ・ 特に、サステナビリティやダイバーシティ、知的財産・人的資本などのキーワードがコード改訂でポイントに

### 従来の監督項目

- ・ 会社法においては、代表取締役および業務執行取締役の職務の執行を他の取締役は監督することが取締役の役割と規定（362条2項2）

- ・ コーポレートガバナンス・コードにおいては、基本原則や補充原則でおおむね下記が主要な監督項目と想定

- ✓ 中長期の経営戦略
- ✓ CEOを中心とした経営陣の後継者計画
- ✓ CEOを中心とした経営陣の選解任
- ✓ CEO・経営陣の報酬
- ✓ コンプライアンス・リスク管理、内部統制
- ✓ 取締役の利益相反事項

- ・ コードを補完する実務指針などにおいては、資本コストを意識した投資、事業ポートフォリオを適切に行うべきとされている

### 今後の監督項目

- ・ 経営戦略におけるサステナビリティの重要性に鑑み、戦略への反映や、具体的なサステナビリティ対応
  - ✓ 気候変動などの地球環境問題への配慮
  - ✓ 人権の尊重
  - ✓ 従業員の健康・労働環境への配慮、公正・適切 処遇
  - ✓ 取引先との公正・適正な取引
  - ✓ 自然災害等への 危機管理

- ・ 会社の持続的な成長につながるダイバーシティへの配慮

- ・ 人的資本や知的財産への投資も含めた経営資源配分、事業ポートフォリオ

- ・ リスク管理や内部統制については、グループ全体での整備と有効性

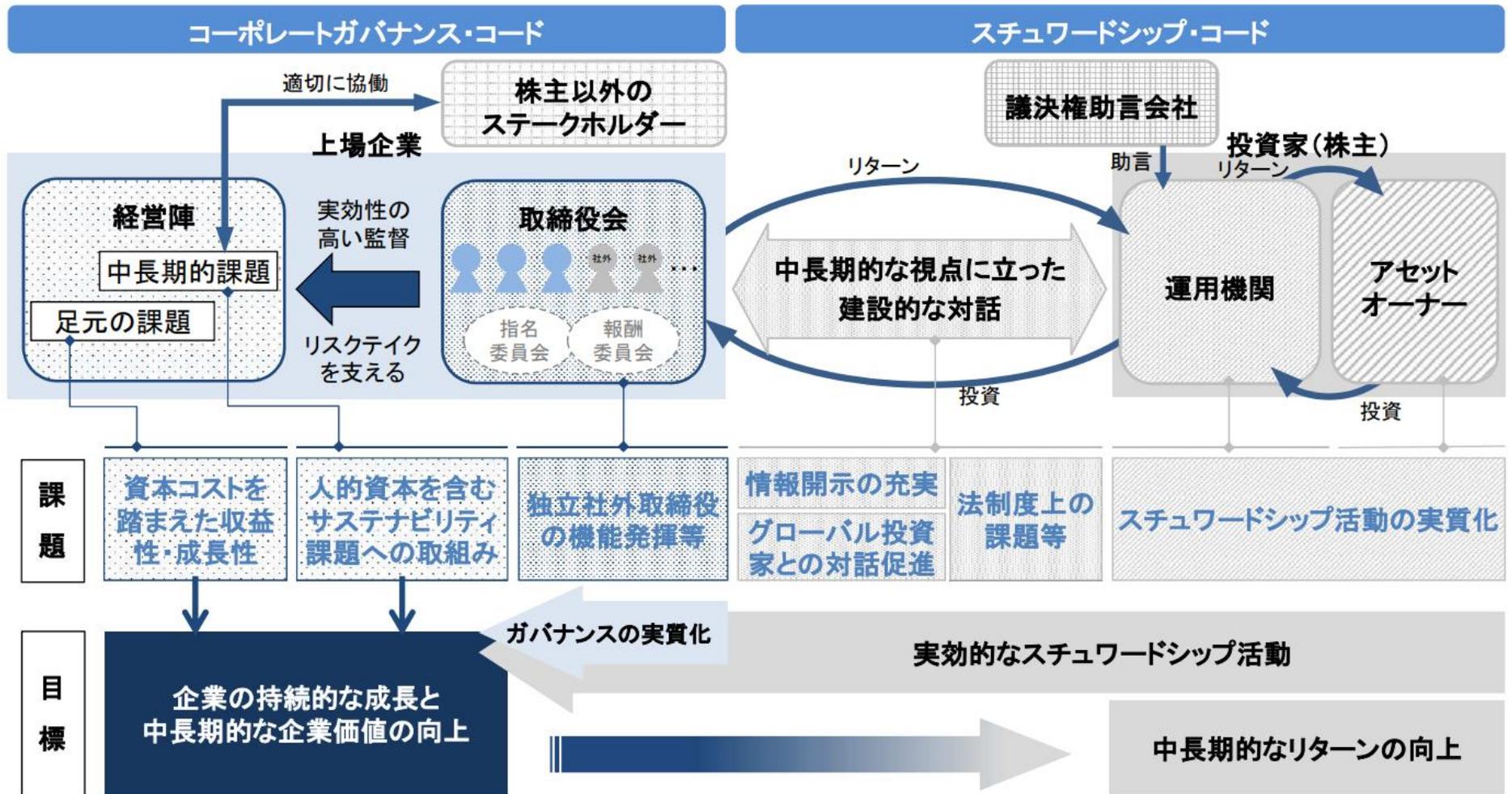
- ・ （コードには明記はされていないが）社会環境の変化に応じた適切なデジタル・テクノロジーへの対応

（出所）日本総研作成

# コーポレートガバナンス改革の実質化に向けて

## 金融庁において、2023年より各年で「アクションプログラム」を策定・推進

- ・ ガバナンス改革の主軸を、形式から実質へ移行させ、実践させるための諸施策を実施



(出所) 金融庁 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 (第28回) 「事務局説明資料」, p16, 2023年4月

# 参考. アクションプログラムの概要

2023年	2024年	2025年
<p>コーポレートガバナンス改革の趣旨に沿った実質的な対応をより一層進展させるため、形式的な体制の整備ではなく、企業と投資家の建設的な対話の促進や、企業と投資家の自律的な意識改革の促進を主眼とする</p> <p>各コードの改訂時期については、必ずしも従前の見直しサイクルにとらわれることなく、コーポレートガバナンス改革の実質化という観点から、その進捗状況を踏まえて適時に検討する</p>	<p>企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上という目的に立ち返り、具体的な取り組みの検証や共有を通じて、企業と投資家の自律的な意識改革に基づくコーポレートガバナンス改革の「実践」に向けた施策を推し進める</p>	<p>企業と投資家の自律的な意識改革に基づくコーポレートガバナンス改革の実質化を引き続き促しつつ、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に真に寄与する「緊張感ある信頼関係」に基づく対話の促進に向け、<b>コーポレートガバナンス・コード見直し（第三次改訂）</b>を行うほか、必要な環境整備を推進する。</p>
<p>1. 企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた課題</p> <p>A) 収益性と成長性を意識した経営</p> <p>B) サステナビリティを意識した経営</p> <p>C) 独立社外取締役の機能発揮等</p> <p>2. 企業と投資家との対話に係る課題</p> <p>A) スチュワードシップ活動の実質化</p> <p>B) 対話の基礎となる情報開示の充実</p> <p>C) グローバル投資家との対話促進</p> <p>D) 法制度上の課題の解決</p> <p>E) 市場環境上の課題の解決</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• スチュワードシップ活動の実質化             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ スチュワードシップ・コードの見直しと、順守状況を検証</li> </ul> </li> <li>• 取締役会等の実効性向上             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 取締役会の実効性向上に向けた取り組みの実践を促進</li> </ul> </li> <li>• 収益性と成長性を意識した経営             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて対応を進めている企業を「見える化」のフォローアップ</li> </ul> </li> <li>• 情報開示の充実とグローバル投資家との対話促進</li> <li>• 市場環境上の課題の解決</li> <li>• サステナビリティを意識した経営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 稼ぐ力の向上             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 経営資源の適切配分を通じた投資促進</li> <li>✓ 有価証券報告書の開示事項拡充</li> </ul> </li> <li>• 情報開示の充実・投資家との対話             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>有価証券報告書の株主総会前の開示</b></li> <li>✓ 総会資料の書面交付の不要化を含めた総会に係る法制面の整理</li> <li>✓ 有価証券報告書の記載事項を整理</li> </ul> </li> <li>• 取締役会等の機能強化             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>社外取締役や取締役会事務局の機能強化に資するコンソーシアムの立ち上げ</b></li> </ul> </li> <li>• 市場環境上の課題の解決             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 政策保有株式、大量保有、親子上場などへの取り組み</li> </ul> </li> <li>• サステナビリティを意識した経営             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 開示・保証制度におけるセーフハーバー・ルールの整備</li> <li>✓ 人的資本に関する国際的な基準開発への意見発信</li> </ul> </li> </ul>

(出所) 金融庁ホームページの情報を基に日本総研作成

<https://www.fsa.go.jp/policy/corporategovernancereform/20240115.html> (参照日: 2025年7月16日)

## 2. コーポレートガバナンスの日米英3ヶ国比較 (2025年調査・速報)

---

# 米英の動向を意識する背景

## 我が国の株式市場においては米英の機関投資家が一定水準存在する

- ・ これらの機関投資家が想定するガバナンスは米英のものがスタンダードと想定される
- ・ 単純に米英のガバナンスに従う必要はないが、投資家が何を求めているかの理解は必要

### 東証市場のコンセプト

#### (コンセプト)

プライム市場のコンセプトは、「多くの機関投資家の投資対象になりうる規模の時価総額・流動性を持ち、**より高いガバナンス水準を備え、投資家との建設的な対話を中心に据えて持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にコミットする企業及びその企業に投資をする機関投資家や一般投資家のための市場**」とすることが考えられる。

#### (ガバナンス)

プライム市場に上場する企業については、**我が国を代表する投資対象として優良な企業が集まる市場にふさわしいガバナンスの水準を求めていく必要がある**。これについては、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上をより実現していくという観点も踏まえ、今後、コーポレートガバナンス・コードなどの改訂等を重ねる毎に他の市場と比較して一段高い水準のガバナンスを求めていくことなどによってガバナンスを向上させる必要がある。その上で、プライム市場に上場する企業においては、自らの属する市場区分の選択を踏まえ、プライム市場にふさわしいコンプライの状況やエクスプレインの質などを達成していくことが強く期待される。

### 投資家の状況（2022年調査）

#### 資産残高上位10ファンド

1. BlackRock, Inc. (US)
2. The Vanguard Group, Inc. (US)
3. Fidelity Investments (US)
4. State Street Global Advisors Inc. (US)
5. Allianz Global Investors (GER)
6. J.P. Morgan Asset Management (US)
7. Capital Group International, Inc. (US)
8. Mellon Investments Corporation (US)
9. Goldman Sachs Asset Management, L.P. (US)
10. Amundi Asset Management SA (FRA)

#### 我が国における資産残高上位10ファンド

1. BlackRock Fund Advisors (US)
2. The Vanguard Group, Inc. (US)
3. State Street Global Advisors (US)
4. Norges Bank Investment Management (NOR)
5. Capital Group International, Inc. (US)
6. Fidelity Investments (US)
7. J.P. Morgan Asset Management (US)
8. Baillie Gifford & Co Limited (UK)
9. GIC Private Limited (SIN)
10. Dimensional Fund Advisors, Inc. (US)

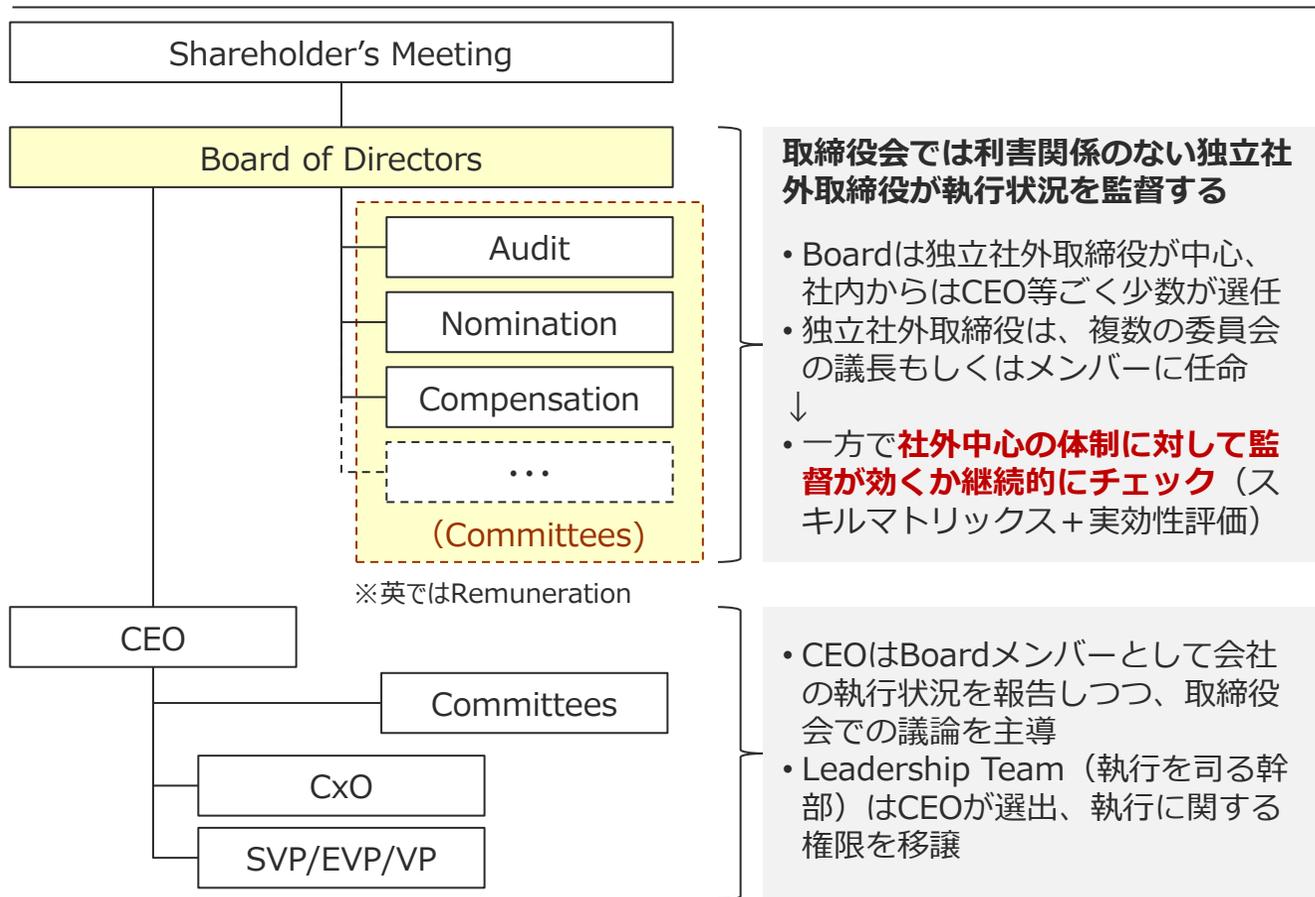
(出所) 経済産業省 令和3年度重要技術管理体制強化事業  
対内直接投資規制対策事業（外国投資ファンド等の動向調査）  
2022年3月

# ガバナンス構造の差異

## 米英と日本においては、「監督」に対するスタンスが大きく異なる

- ・ 米英では過半数の独立社外取締役が主導して執行に対する監督を行うことに対して、日本では執行サイドが主導権を握っている点に大きな差異がある

### 米英のガバナンス構造



### 日本のガバナンス構造

取締役会においては独立社外取締役と執行責任を有する内部取締役が混在したまま執行状況を監督する

- ・ Boardは業務執行責任を有する内部の取締役が中心であり、社外取締役は、社外の目線を入れるという観点が根強い（**内部取締役が執行と監督の役割を切り分けられるか？**）
- ・ 外部性を重要視する監査・指名・報酬は委員会で補完

- ・ 取締役会に、業務執行取締役が一定存在することもあり、執行サイドに十分に権限移譲がなされず、取締役会での討議内容が矮小化するなどの課題があげられる

(出所) 日本総研作成

## 日米英の3カ国の取締役会・取締役に関するデスクリサーチをアップデート

- ・ 2019年に実施した同調査に対して、可能な範囲で比較・分析を実施した

### 【デスクトップリサーチ概要】

- ・ 対象企業 日本：TOPIX100（100社）、米国：S&P100（100社）、英国：FTSE100（100社）
- ・ 調査方法 対象企業の開示資料（定時株主総会招集通知、Proxy Statement、Annual General Meeting資料、Annual Reportなど）の分析
- ・ 調査項目 取締役会および取締役の状況について下記項目を分析
  - ・ 取締役の構成（社内／社外、女性／年齢／年数／兼務数）
  - ・ 委員会の設置状況
  - ・ 取締役のスキル保有状況
- ・ 留意事項 以下の事項については追加で調査を実施中
  - ・ 取締役の報酬水準
  - ・ 実効性評価の実施状況

※2019年調査は、データ収集の関係でFY2018のデータを中心に分析を実施したものである

# 概況\_日米英3ヶ国比較 (2025)

## 米国 (S&P100) ・英国 (FTSE100) の状況をアップデート、日本 (TOPIX100と比較)

- ・ 数字上は大きな変化は見られない。モニタリングモデルが定着している中、小幅なアップデートがなされていると想定

**取締役会の規模・構成は大きな変化はない (米国・英国とも社外取締役中心)**  
(社外取占有率 米国86.6%、英国79.4%、日本54.3%)

**社外取締役の平均年齢は、米国・英国においても60歳代**  
(米国63.4歳、英国61.7歳、日本66.2歳 この年齢差をどのように捉えるか)

**米国・英国では平均任期は異なるものの取締役会において任期管理が行われている**  
(米国8.0年、英国4.5年、日本4.7年 米英の違いは委員会の多さに起因?)

**取締役会において女性は一定数を占めているが、社外取締役が主体である**  
(米国34.7%、英国44.5%、日本は24.4%、執行体制の女性比率増加は3カ国とも課題)

**社外取締役の報酬については、3ヶ国間で異なる**  
(ベースは米英は同水準、但し、米国は社外取締役にもインセンティブを付与)

**取締役の保有スキルについては大きな変化は見られない**  
(今後を考慮すると、テクノロジー、経済安全保障や地政学分野からの監督がポイントに)

**ガバナンスにおけるトランプ政権の影響は今後も注視が必要**  
(今回調査では取締役会の人員構成、委員会、スキルへの大きなインパクトは見られない)

# 日米英のガバナンス構造比較（2025年調査）

米英は大きな構造変化は無いが、日本はモニタリングモデルへの移行が進みつつある

		日本（TOPIX100）	米国（S&P100）	英国（FTSE100）	
全体	会社数	100社	100社	100社	
人数構成	取締役数平均	11.1名	11.6名	10.4名	
	社外取締役数平均	6.0名（54.3%）	10.0名（86.6%）	8.2名（79.4%）	
	女性占有率（社外）	24.4%（38.4%）	34.7% <b>(38.5%)</b>	44.5% <b>(50.9%)</b>	
属性	平均年齢（社外）	64.6歳（66.2歳）	63.1歳（63.4歳）	60.6歳（61.7歳）	
	平均在任期間（社外）	4.7年（3.3年）	8.0年（7.6年）	4.5年（4.1年）	
	自社以外の兼任数（社外）	（1.03社）	（1.06社）	（1.26社）	
委員会	平均設置数	3.3	4.4	4.1	
	個別委員会 設置状況	監査（リスク併設）	100社（-）	100社（6社）	100社（22社）
		指名（ガバナンス併設）	98社（-） ※	100社（99社）	100社（31社）
		報酬（経営人材併設）	99社（-） ※	100社（55社）	100社（2社）
		戦略	2社	24社	3社
		リスク （他委員会と併設）	8社	16社 （8社）	22社 （23社）
		ファイナンス （他委員会と併設）	-	31社 （7社）	7社
		サステナビリティ （他委員会と併設）	8社	26社 <b>(25社)</b>	54社 <b>(4社)</b>
		テクノロジー	-	30社	10社

※このうち、「指名・報酬委員会」として一体運営している企業は24社

（出所）各社開示資料より日本総研作成

# 参考. 経年比較 (日本)

## TOPIX100においては監督機能強化が進む (過半数企業も半数以上となる)

- ・ 委員会設置会社への移行は進むが、いまだ4割以上が監査役会設置会社
- ・ なお、社外取締役を議長に選任している企業は29社 (去年は23社)

		2019年調査	2023年調査	2024年調査	2025年調査 (今回)		
全体	会社数	100社 (TOPIX100)	100社 (TOPIX100)	99社 (TOPIX100)	<b>100社 (TOPIX100)</b>		
	取締役数平均	11.3名	10.9名	11.1名	<b>11.1名</b>		
	社外取締役数平均	4.2名 (36.7%)	<b>5.5名 (50.0%)</b>	<b>5.8名 (51.8%)</b>	<b>6.0名 (54.3%)</b>		
	社外取過半数	16社	34社	43社	<b>52社</b>		
会社 機関別	監査役会 設置会社	会社数	70社	56社	50社	<b>45社</b>	
		取締役数平均	10.9名	10.0名	10.4名	<b>10.3名</b>	
		※監査役は 含まず	社外取締役数平均	3.3名 (30.1%)	4.5名 (42.0%)	4.8名 (46.2%)	<b>5.0名 (48.4%)</b>
		社外取過半数	3社	10社	12社	<b>15社</b>	
	監査等委員 会 設置会社	会社数	12社	20社	22社	<b>26社</b>	
		取締役数平均	11.9名	12.3名	12.0名	<b>12.2名</b>	
		社外取締役数平均	5.0名 (41.9%)	5.9名 (47.6%)	6.0名 (50.2%)	<b>6.4名 (50.2%)</b>	
		社外取過半数	3社	5社	7社	<b>10社</b>	
	指名委員会 等 設置会社	会社数	18社	24社	27社	<b>29社</b>	
		取締役数平均	12.5社	12.0名	11.8名	<b>11.4名</b>	
		社外取締役数平均	6.9名 (55.5%)	7.4名 (62.0%)	7.4名 (62.4%)	<b>7.4名 (64.5%)</b>	
		社外取過半数	3社	19社	24社	<b>27社</b>	

※2019年調査は、データ収集の関係でFY2018のデータを中心に分析を実施したものである (出所) 各社開示資料より日本総研作成

# 参考. 経年比較 (米国)

		2019年調査	2022年調査	2024年調査	2025年調査	
全体	会社数	98社	100社	100社	100社	
人数構成	取締役数平均	11.9名	11.8名	11.9名	11.6名	
	社外取締役数平均	10.2名 (86.3%)	10.2名 (86.5%)	10.3名 (86.5%)	10.0名 (86.6%)	
	女性占有率 (社外)	N/A	32.5%(36.1%)	34.1%(37.8%)	<b>34.7%(38.5%)</b>	
属性	平均年齢 (社外)	62.4歳 (62.7歳)	62.5歳 (62.9歳)	62.8歳 (63.2歳)	63.1歳 (63.4歳)	
	平均在任期間 (社外)	N/A	7.7年 (7.3年)	7.8年 (7.3年)	8.0年 (7.6年)	
	自社以外の兼任数 (社外)	(1.2社)	(1.2社)	(1.2社)	(1.1社)	
委員会	平均設置数	4.6	4.4	4.4	4.4	
	個別 委員会 設置状況	監査 (リスク併設)	N/A	100社 (5社)	100社 (8社)	100社 (6社)
		指名 (ガバナンス併設)		100社 (90社)	100社 (99社)	100社 (99社)
		報酬 (経営人材併設)		100社 (49社)	100社 (52社)	100社 (55社)
		戦略		24社	27社	24社
		リスク (他委員会と併設)		19社 (5社)	14社 (8社)	16社 (8社)
		ファイナンス (他委員会と併設)		38社	32社	31社 (7社)
		サステナビリティ (他委員会と併設)		28社 (22社)	28社 (27社)	26社 (25社)
		テクノロジー		19社	26社	<b>30社</b>

(出所) 各社開示資料より日本総研作成

# 参考. 経年比較 (英国)

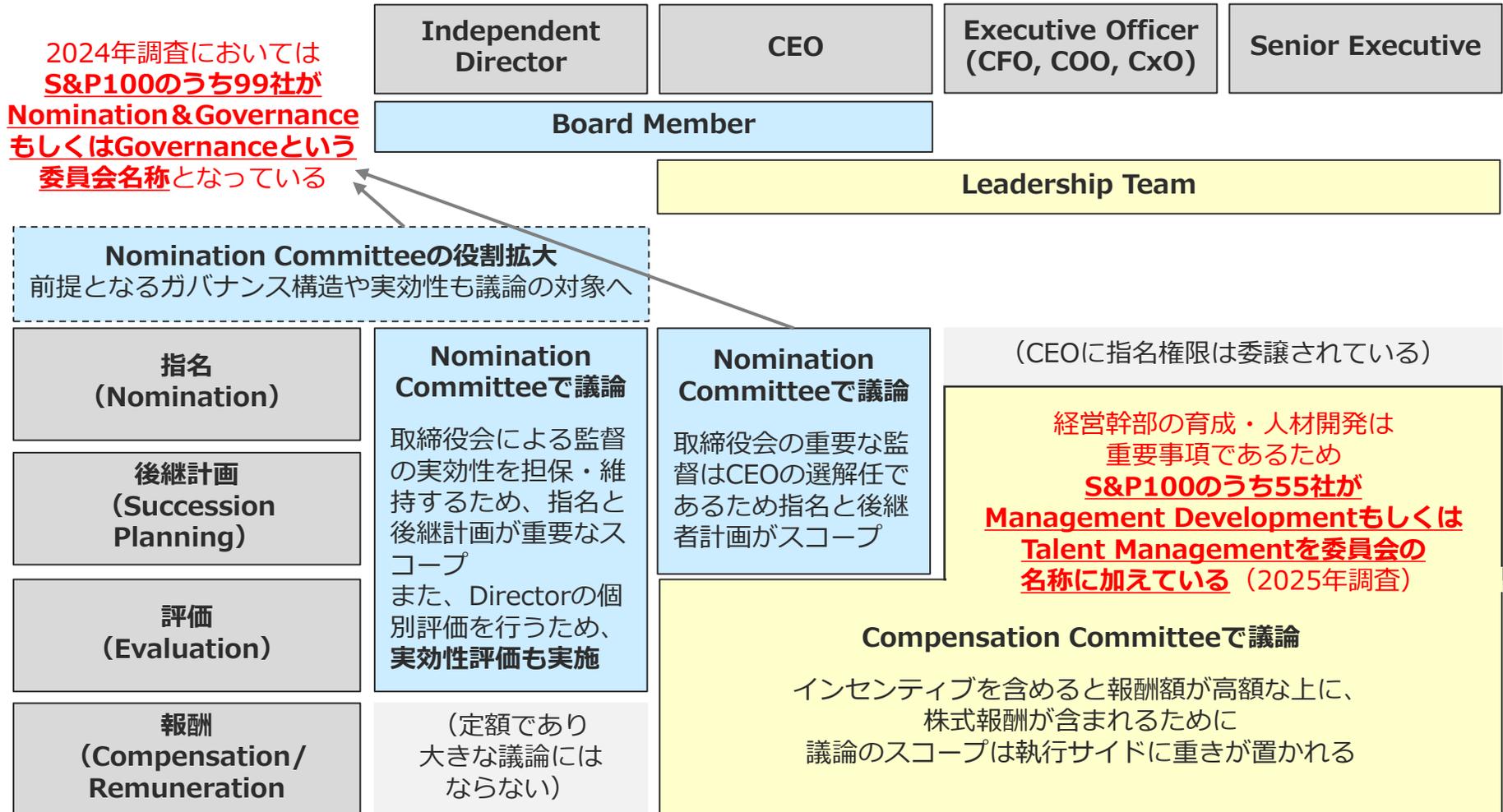
		2019年調査	2022年調査	2024年調査	2025年調査	
全体	会社数	77社	100社	100社	100社	
人数構成	取締役数平均	10.4名	10.3名	10.2名	10.4名	
	社外取締役数平均	7.5名 (72.3%)	8.1名 (78.3%)	8.1名 (78.7%)	8.2名 (79.4%)	
	女性占有率 (社外)	N/A	38.5%(45.1%)	42.8%(49.2%)	44.5%(50.9%)	
属性	平均年齢 (社外)	59.7歳 (61.2歳)	59.8歳 (60.9歳)	60.6歳 (61.3歳)	60.6歳 (61.7歳)	
	平均在任期間 (社外)	N/A	4.4年 (3.9年)	4.5年 (4.1年)	4.5年 (4.1年)	
	自社以外の兼任数 (社外)	(1.4社)	(1.1社)	(1.1社)	(1.3社)	
委員会	平均設置数	4.0	3.9	4.0	4.1	
	個別 委員会 設置状況	監査 (リスク併設)	N/A	100社 (13社)	100社 (20社)	100社 (22社)
		指名 (ガバナンス併設)		100社 (26社)	100社 (28社)	100社 (31社)
		報酬 (経営人材併設)		100社 (1社)	100社 (4社)	100社 (2社)
		戦略		3社	3社	3社
		リスク (他委員会と併設)		23社 (13社)	22社 (20社)	22社 (23社)
		ファイナンス		4社	6社	7社
		サステナビリティ (他委員会と併設)		48社 (2社)	51社 (4社)	54社 (4社)
		テクノロジー		8社	8社	10社

(出所) 各社開示資料より日本総研作成

# 米国における指名委員会・報酬委員会

## 米国では指名委員会・報酬委員会の役割がそれぞれ大きく変化

- ・ 指名委員会はDirector（CEO/社外取）の指名だけでなくガバナンス全般の課題を議論する場に
- ・ 報酬委員会では、経営者の報酬・評価と併せて人材開発についても議論を行う企業が増加



(出所) 日本総研作成

# 女性取締役の任用状況

## 各国において女性取締役の任用が進みつつある（執行サイドはCxOでも説明）

- ・ 3カ国では英国の登用が突出しており、社外取締役は男女同数に迫りつつある
- ・ 日本については社外取締役での登用は進み、米国に迫りつつある。今後の課題は執行サイドにおける女性登用
- ・ 上位職においても各国とも女性任用を加速しつつある。手始めとしては、社外取締役の取り纏め役であるLead Independent Director（米国）、Senior Independent Director（英国）で女性を任用

### ■取締役の女性任用状況

年	日本（TOPIX100）			米国（S&P100）			英国（FTSE100）		
	社内	社外	全体	社内	社外	全体	社内	社外	全体
2025	7.9%	38.4%	24.4%	9.7%	38.5%	34.7%	19.7%	50.9%	44.5%
2024	6.0%	36.4%	21.8%	10.6%	37.8%	34.1%	19.3%	49.2%	42.8%
2023	4.4%	32.7%	18.6%	（調査実施せず）					
2022	3.7%	29.4%	16.1%	9.4%	36.1%	32.5%	14.7%	45.1%	38.5%

### ■社長・CEO等の女性任用状況

	日本（TOPIX100）			米国（S&P100）			英国（FTSE100）		
	社長	議長	筆頭	CEO	Chairman	Lead	CEO	Chairman	Senior
2025	0/100	4/100	-	8/101	9/100	21/72	10/94	18/100	59/100
2024	0/100	3/100	1/4	9/101	11/100	21/74	11/100	14/100	50/100
2022	0/100	2/100	-	9/101	10/100	9/80	11/100	16/100	31/100

（出所）各社開示資料より日本総研作成

# 参考. 日本における女性取締役の任用状況

## 取締役においては女性の任用が進みつつある

- 本年度、新任取締役の女性取締役比率は初めて30%を超える。トータルでの女性の任用が進む。
- 一方で、女性取締役は圧倒的に社外取締役での任用（2025年は半数に到達）。社内の登用については1桁%にとどまっていたが、2024年で10%を超える。今後のさらなる積極的な内部での登用が期待される
- なお、今回調査（2025年）において、TOPIX100企業で女性取締役がゼロの会社は0社。監査役を含めてもゼロの会社も0社

年	新任			社内			社外		
	総数	女性	率	総数	女性	率	総数	女性	率
<b>2025</b>	<b>162</b>	<b>53</b>	<b>32.7%</b>	<b>74</b>	<b>9</b>	<b>12.1%</b>	<b>88</b>	<b>44</b>	<b>50.0%</b>
2024	173	50	28.9%	83	10	12.0%	90	40	44.4%
2023	184	44	23.9%	84	7	8.3%	100	37	37.0%
2022	165	36	21.8%	78	7	8.9%	87	29	33.3%
2021	153	34	22.2%	78	3	3.8%	75	31	41.3%
2020	141	32	22.7%	63	3	4.7%	78	29	37.1%

年	参考：全体			社内			社外		
	総数	女性	率	総数	女性	率	総数	女性	率
<b>2025</b>	<b>1,113</b>	<b>272</b>	<b>24.4%</b>	<b>509</b>	<b>40</b>	<b>7.9%</b>	<b>604</b>	<b>232</b>	<b>38.4%</b>
2024	1,102	240	21.8%	531	32	6.0%	571	208	36.4%
2023	1,094	203	18.6%	547	24	4.4%	547	179	32.7%
2022	1,102	177	16.1%	573	21	3.7%	529	156	29.4%

(出所) 各社開示資料（定時株主総会招集通知・有価証券報告書）より日本総研作成

# 取締役議長と筆頭独立社外取締役

## 取締役会議長・筆頭独立取締役については米国と英国でその形態が異なる

- ・ 米国はCEO兼務が過半であり、その場合はLead Independent Directorを任用
- ・ 英国はIndependent ChairmanとSenior Independent Directorで役割分担

	日本 (TOPIX100)	米国 (S&P100)	英国 (FTSE100)
取締役会議長 (Chairman) の任用	多くの日本企業では社長を議長に任用していたが、近年は（会長などの）業務非執行の社内取締役を任用するケースも増加 ※2025年調査（2024年調査） 社内（執行）：27社（33社） 社内（非執行）：44社（44社） 社外取締役：29社（23社）	CEOがChairmanを兼ねるのが一般的であったが、近年は独立社外取締役をChairmanとして任用する企業が増加 ※2025年調査（2022年） CEOが兼務：56社（60社） CTOが兼務：1社（1社） 他社内任用：17社（15社） 独立社外を任用：26社（24名） ※2024年と2025年は変化なし	議長についてはIndependentであることが会社法で求められている
筆頭独立社外取締役 の任用	社外取締役の取り纏め役として筆頭独立社外取締役を任用する会社もあるが少数 ※2024年調査では6社（4社）	CEOがChairmanを兼ねる場合には、Lead Independent Directorを任用する ※2025年調査では71社	議長の他に、社外取締役の取り纏めとしてSenior Independent Directorを任用
取締役会議長および 筆頭独立取締役の報酬	調査中	Independent Chairmanの平均報酬は80百万円弱程度（基本報酬は35百万円程度） Lead Independent Directorの平均報酬は64百万円程度（基本報酬は27百万円弱程度）	Chairmanの平均報酬は、103百万円弱程度（基本報酬は96百万円程度） Senior Independent Directorの平均報酬は29百万円程度（基本報酬は28百万円程度）

（出所） 各社開示資料より日本総研作成

# 社外取締役の報酬

## 社外取締役の報酬水準は3国間で相違があると思われる

- ・ 社外取締役の獲得競争が激化したこと、近年のガバナンス改革で役割の重要性が認識されたことが、報酬水準の上昇理由と思われる
- ・ 日本企業の水準については現在調査中（2022年度TOPIX100平均は16百万円程度）が、米国・英国と比較すると報酬水準は開きがある。水準およびインセンティブの付与について要議論

	社外取締役				
	区分	2025年		2024年	
		総額	基本年俸	総額	基本年俸
米国	Chairman (Independent)	79,265千円 (523千ドル)	36,123千円 (241千ドル)	82,316千円 (544千ドル)	41,072千円 (271千ドル)
	Lead	64,180千円 (428千ドル)	26,872千円 (179千ドル)	64,234千円 (424千ドル)	27,527千円 (182千ドル)
	上記以外	56,244千円 (375千ドル)	19,282千円 (129千ドル)	60,434千円 (399千ドル)	21,161千円 (140千ドル)
英国	Chairman	102,730千円 (530千ポンド)	96,158千円 (498千ポンド)	104,131千円 (544千ポンド)	90,446千円 (473千ポンド)
	Senior	29,578千円 (153千ポンド)	28,129千円 (145千ポンド)	26,795千円 (140千ポンド)	25,383千円 (133千ポンド)
	上記以外	24,271千円 (125千ポンド)	22,739千円 (117千ポンド)	22,542千円 (117千ポンド)	21,461千円 (112千ポンド)

(出所) 各社開示資料より日本総研作成

# 取締役・監査役のスキル構造

## 各社開示のスキル・マトリックスは内容にバラつきがあるため、弊社で個人ごとにスキルを精査

- 2019年調査と比較すると、モニタリングモデルを意識して重要なスキルは強化されつつある
- 企業価値向上を監督するに必要なスキルのカバー率向上、男女差の解消が今後の大きな課題

スキル・経験		日本		米国 (2025年)	英国 (2025年)
		(2019年)	(2025年)		
全般	経営全般	37.7%	36.2%	44.8%	28.8%
	グローバル	30.9%	65.8%	78.8%	81.8%
事業軸	<b>経営戦略</b>	<b>38.9%</b>	<b>48.0%</b>	<b>75.0%</b>	<b>72.6%</b>
	事業戦略	60.6%	62.6%	77.8%	73.7%
	営業・マーケティング	46.3%	48.5%	44.1%	38.8%
	R&D・イノベーション	9.1%	17.4%	25.9%	10.8%
	技術	11.2%	16.5%	43.6%	28.1%
	品質・安全	10.5%	13.4%	18.4%	17.0%
	SCM・購買	5.3%	9.4%	8.4%	9.2%
	機能軸	経営管理	14.8%	15.3%	2.7%
財務会計	19.8%	29.9%	29.7%	30.0%	
	<b>ファイナンス</b>	<b>22.2%</b>	<b>42.3%</b>	<b>66.4%</b>	<b>58.9%</b>
	D X / I T C	5.5%	17.4%	24.7%	20.0%
	組織・人事	9.6%	21.7%	14.7%	11.8%
	法務・コンプラ	15.0%	23.9%	9.6%	4.5%
	<b>リスクマネジメント</b>	<b>16.8%</b>	<b>62.6%</b>	<b>76.9%</b>	<b>81.6%</b>
	内部統制・監査	38.2%	46.0%	54.1%	58.7%
	<b>ガバナンス</b>	<b>15.8%</b>	<b>47.2%</b>	<b>76.1%</b>	<b>71.2%</b>
	行政対応	—	26.7%	41.3%	19.9%
	<b>サステナビリティ</b>	<b>5.3%</b>	<b>29.7%</b>	<b>33.5%</b>	<b>43.9%</b>
セクター	学術	10.3%	6.3%	9.9%	4.2%
	公共セクター	11.4%	10.0%	14.0%	8.4%
	金融セクター	11.9%	15.2%	25.8%	29.1%

モニタリングモデルの中核である、「ガバナンス」や「リスクマネジメント」、「ファイナンス」などの項目については、米国・英国の水準までには達してはいませんが、2019年調査と比較すると大きくポイントが上昇。

企業価値の実質的な向上を目指すために必要な「経営戦略」、「ファイナンス」、「サステナビリティ」、価値毀損から守る「リスクマネジメント」、「ガバナンス」については今後も重要なスキル要素

日本においては、取締役のスキルについて男女差が大きい。特にマネジメントモデルの要素が残るなかで、事業軸のスキルについては男性優位の状況が続く

(注) 保有スキルは、各社の開示資料を基に個人ごとの経歴を日本総研の基準で評価。そのため、会社の開示するスキルマトリックスとは合致しない。当該分析には監査役を含む。  
(出所) 各社開示資料(定時株主総会招集通知・有価証券報告書、海外はそれに相当する資料)より日本総研作成

# 参考. 取締役のスキル構造 (男女差)

## スキルのカバー率に、男女でどの程度の差異があるかを比較

- 経営・事業運営に関するスキル項目は男性優位、コーポレート機能は女性優位の傾向
- 米国、英国においては男女のスキル差は日本に比較して小さい

スキル・経験		日本 (2025)			(2024)	(2023)	米国 (2025)	英国 (2025)
		男性	女性	差	差	差	差	差
全般	経営全般	52.1%	8.8%	43.3	43.3	42.4	35.5	30.5
	グローバル	71.9%	61.4%	10.5	11.9	10.3	1.0	3.5
事業軸	経営戦略	59.0%	34.2%	24.8	27.3	26.3	15.0	11.9
	事業戦略	76.2%	46.7%	29.5	33.2	32.6	15.5	6.0
	営業・マーケティング	57.6%	41.9%	15.6	15.5	20.0	4.4	▲3.8
	R&D・イノベーション	22.0%	11.8%	10.2	8.8	6.6	▲0.8	▲1.6
	生産・技術	22.0%	7.0%	15.0	15.1	14.6	▲1.8	▲3.1
	品質・安全	17.7%	5.1%	12.6	11.6	12.5	5.3	0.9
	SCM・購買	12.8%	2.2%	10.6	10.0	10.2	1.0	1.8
	機能軸	経営管理	15.7%	8.1%	7.6	10.5	8.2	▲1.6
財務会計	28.2%	26.1%	2.1	5.3	8.9	▲3.0	8.7	
ファイナンス	44.8%	34.9%	9.9	11.3	10.6	12.5	14.4	
D X / I T C	20.8%	15.1%	5.7	6.7	5.0	▲5.5	▲9.1	
組織・人事	20.0%	30.9%	▲10.9	▲9.9	▲9.5	▲1.8	▲9.1	
法務・コンプラ	19.6%	25.0%	▲5.4	▲3.7	▲5.1	▲4.0	▲2.8	
リスクマネジメント	54.8%	71.0%	▲16.1	▲17.1	▲14.8	▲3.4	3.9	
内部統制・監査	30.0%	53.7%	▲23.7	▲24.4	▲22.7	▲10.8	▲14.0	
ガバナンス	38.9%	76.1%	▲37.2	▲37.7	▲37.2	▲2.7	▲5.1	
行政対応	22.5%	33.5%	▲11.0	▲15.0	▲16.8	▲3.8	▲1.1	
サステナビリティ	29.5%	42.3%	▲12.8	▲15.7	▲17.3	▲7.7	▲14.8	
セクター	学術	3.7%	14.0%	▲10.3	▲15.6	▲20.5	▲8.1	▲3.7
	公共セクター	7.8%	15.8%	▲8.0	▲10.0	▲12.4	▲5.7	▲3.2
	金融セクター	15.6%	21.0%	▲5.4	▲3.1	▲1.8	5.6	▲0.2

(出所) 各社開示資料 (定時株主総会招集通知・有価証券報告書、海外はそれに相当する資料) より日本総研作成

# 参考. スキル保有構造 (日本)

スキル・経験		2025年 保有スキル調査										2024年調査		2023年調査		2022年調査		2019年調査	
		取締役+監査役 (TOPIX100:100社)		取締役						監査役		取締役+監査役 (TOPIX100:99社)		取締役+監査役 (TOPIX100:100社)		取締役+監査役 (TOPIX100:100社)		取締役+監査役 (TOPIX100:99社)	
				総数		社内		社外											
		1,324		1,113		509		604		211		1,335		1,352		1,365		1,463	
全般	経営全般	479	36.2%	462	41.5%	250	49.1%	212	35.1%	17	8.1%	480	36.0%	480	35.5%	481	35.2%	552	37.7%
	グローバル	871	65.8%	772	69.4%	351	69.0%	421	69.7%	99	46.9%	858	64.3%	834	61.7%	803	58.8%	452	30.9%
事業軸	経営戦略	636	48.0%	589	52.9%	321	63.1%	268	44.4%	47	22.3%	582	43.6%	563	41.6%	521	38.2%	569	38.9%
	事業戦略	829	62.6%	768	69.0%	412	80.9%	356	58.9%	61	28.9%	809	60.6%	831	61.5%	831	60.9%	887	60.6%
	営業・マーケティング	642	48.5%	598	53.7%	324	63.7%	274	45.4%	44	20.9%	625	46.8%	641	47.4%	651	47.7%	678	46.3%
	R&D・イノベーション	230	17.4%	217	19.5%	124	24.4%	93	15.4%	13	6.2%	235	17.6%	235	17.4%	247	18.1%	133	9.1%
	技術	218	16.5%	204	18.3%	129	25.3%	75	12.4%	14	6.6%	219	16.4%	218	16.1%	216	15.8%	164	11.2%
	品質・安全	177	13.4%	163	14.6%	115	22.6%	48	7.9%	14	6.6%	172	12.9%	170	12.6%	173	12.7%	153	10.5%
	SCM・購買	125	9.4%	114	10.2%	82	16.1%	32	5.3%	11	5.2%	122	9.1%	114	8.4%	112	8.2%	78	5.3%
機能軸	経営管理	202	15.3%	154	13.8%	120	23.6%	34	5.6%	48	22.7%	203	15.2%	203	15.0%	218	16.0%	217	14.8%
	財務会計	396	29.9%	308	27.7%	141	27.7%	167	27.6%	88	41.7%	365	27.3%	369	27.3%	372	27.3%	290	19.8%
	ファイナンス	560	42.3%	472	42.4%	221	43.4%	251	41.6%	88	41.7%	544	40.7%	548	40.5%	537	39.3%	325	22.2%
	投資	585	44.2%	497	44.7%	238	46.8%	259	42.9%	88	41.7%	567	42.5%	567	41.9%	555	40.7%	324	22.1%
	D X / I T C	231	17.4%	216	19.4%	107	21.0%	109	18.0%	15	7.1%	234	17.5%	241	17.8%	230	16.8%	80	5.5%
	組織・人事	287	21.7%	252	22.6%	113	22.2%	139	23.0%	35	16.6%	283	21.2%	285	21.1%	285	20.9%	140	9.6%
	法務・コンプライアンス	316	23.9%	233	20.9%	98	19.3%	135	22.4%	83	39.3%	288	21.6%	276	20.4%	267	19.6%	220	15.0%
	リスクマネジメント	829	62.6%	654	58.8%	247	48.5%	407	67.4%	175	82.9%	732	54.8%	665	49.2%	610	44.7%	246	16.8%
	内部統制・監査	609	46.0%	398	35.8%	103	20.2%	295	48.8%	211	100.0%	592	44.3%	600	44.4%	611	44.8%	559	38.2%
	ガバナンス	625	47.2%	534	48.0%	79	15.5%	455	75.3%	91	43.1%	611	45.8%	588	43.5%	587	43.0%	231	15.8%
	行政対応	353	26.7%	280	25.2%	86	16.9%	194	32.1%	73	34.6%	360	27.0%	360	26.6%	344	25.2%	-	-
	サステナビリティ	393	29.7%	363	32.6%	171	33.6%	192	31.8%	30	14.2%	355	26.6%	319	23.6%	301	22.1%	78	5.3%
	セクター	学術	83	6.3%	69	6.2%	1	0.2%	68	11.3%	14	6.6%	103	7.7%	113	8.4%	117	8.6%	150
公共セクター		133	10.0%	109	9.8%	9	1.8%	100	16.6%	24	11.4%	138	10.3%	154	11.4%	160	11.7%	167	11.4%
金融セクター		201	15.2%	188	16.9%	73	14.3%	115	19.0%	13	6.2%	218	16.3%	215	15.9%	223	16.3%	174	11.9%

(出所) 各社開示資料 (定時株主総会招集通知・有価証券報告書) より日本総研作成

# 参考. スキル保有構造 (米国)

スキル・経験		2025年 保有スキル調査 (米国)						2024年調査		2022年調査		2019年調査	
		取締役 (S&P100:100社)						米国 (S&P100:100社)		米国 (S&P100:100社)		米国 (S&P100:98社)	
		総数		社内		社外							
		1,160		155		1,005		1,185		1,182		1,163	
全般	経営全般	520	44.8%	124	80.0%	396	39.4%	532	44.9%	551	46.6%	673	57.9%
	グローバル	914	78.8%	135	87.1%	779	77.5%	916	77.3%	907	76.7%	829	71.3%
事業軸	経営戦略	870	75.0%	143	92.3%	727	72.3%	894	75.4%	911	77.1%	837	72.0%
	事業戦略	902	77.8%	149	96.1%	753	74.9%	912	77.0%	897	75.9%	881	75.8%
	営業・マーケティング	512	44.1%	101	65.2%	411	40.9%	511	43.1%	505	42.7%	477	41.0%
	R&D・イノベーション	300	25.9%	50	32.3%	250	24.9%	311	26.2%	305	25.8%	375	32.2%
	技術	506	43.6%	73	47.1%	433	43.1%	516	43.5%	505	42.7%	384	33.0%
	品質・安全	213	18.4%	37	23.9%	176	17.5%	222	18.7%	216	18.3%	216	18.6%
	SCM・購買	97	8.4%	18	11.6%	79	7.9%	101	8.5%	80	6.8%	24	2.1%
機能軸	経営管理	31	2.7%	1	0.6%	30	3.0%	27	2.3%	25	2.1%	26	2.2%
	財務会計	344	29.7%	22	14.2%	322	32.0%	348	29.4%	362	30.6%	364	31.3%
	ファイナンス	770	66.4%	98	63.2%	672	66.9%	782	66.0%	803	67.9%	779	67.0%
	投資	765	65.9%	98	63.2%	667	66.4%	773	65.2%	786	66.5%	741	63.7%
	D X / I T C	287	24.7%	32	20.6%	255	25.4%	277	23.4%	258	21.8%	152	13.1%
	組織・人事	171	14.7%	29	18.7%	142	14.1%	173	14.6%	158	13.4%	133	11.4%
	法務・コンプライアンス	111	9.6%	9	5.8%	102	10.1%	114	9.6%	114	9.6%	114	9.8%
	リスクマネジメント	892	76.9%	104	67.1%	788	78.4%	838	70.7%	757	64.0%	663	57.0%
	内部統制・監査	628	54.1%	20	12.9%	608	60.5%	608	51.3%	584	49.4%	490	42.1%
	ガバナンス	883	76.1%	83	53.5%	800	79.6%	897	75.7%	923	78.1%	811	69.7%
	行政対応	479	41.3%	55	35.5%	424	42.2%	502	42.4%	519	43.9%	478	41.1%
	サステナビリティ	389	33.5%	40	25.8%	349	34.7%	350	29.5%	279	23.6%	109	9.4%
	セクター	学術	115	9.9%	1	0.6%	114	11.3%	119	10.0%	122	10.3%	105
公共セクター		162	14.0%	4	2.6%	158	15.7%	175	14.8%	193	16.3%	163	14.0%
金融セクター		331	28.5%	40	25.8%	291	29.0%	337	28.4%	336	28.4%	251	21.6%

(出所) 各社開示資料 (Proxy Statement・Annual Report) より日本総研作成

# 参考. スキル保有構造 (英国)

スキル・経験		2025年 保有スキル調査 (英国)						2024年調査		2022年調査		2019年調査	
		取締役 (FTSE100:100社)						英国 (FTSE100:100社)		英国 (FTSE100:100社)		英国 (FTSE100:77社)	
		総数		社内		社外							
		1,038		214		824		1,023		1,033		804	
全般	経営全般	299	28.8%	90	42.1%	209	25.4%	317	31.0%	336	32.5%	286	35.6%
	グローバル	849	81.8%	176	82.2%	673	81.7%	826	80.7%	786	76.1%	560	69.7%
事業軸	経営戦略	754	72.6%	158	73.8%	596	72.3%	770	75.3%	761	73.7%	569	70.8%
	事業戦略	765	73.7%	153	71.5%	612	74.3%	751	73.4%	743	71.9%	568	70.6%
	営業・マーケティング	403	38.8%	85	39.7%	318	38.6%	414	40.5%	412	39.9%	359	44.7%
	R&D・イノベーション	112	10.8%	14	6.5%	98	11.9%	114	11.1%	113	10.9%	60	7.5%
	技術	292	28.1%	46	21.5%	246	29.9%	291	28.4%	329	31.8%	167	20.8%
	品質・安全	176	17.0%	39	18.2%	137	16.6%	184	18.0%	196	19.0%	142	17.7%
	SCM・購買	96	9.2%	28	13.1%	68	8.3%	96	9.4%	71	6.9%	21	2.6%
機能軸	経営管理	31	3.0%	7	3.3%	24	2.9%	29	2.8%	30	2.9%	13	1.6%
	財務会計	311	30.0%	110	51.4%	201	24.4%	300	29.3%	298	28.8%	219	27.2%
	ファイナンス	611	58.9%	150	70.1%	461	55.9%	593	58.0%	601	58.2%	478	59.5%
	投資	640	61.7%	159	74.3%	481	58.4%	613	59.9%	614	59.4%	474	59.0%
	D X / I T C	208	20.0%	36	16.8%	172	20.9%	194	19.0%	176	17.0%	26	3.2%
	組織・人事	123	11.8%	24	11.2%	99	12.0%	110	10.8%	83	8.0%	39	4.9%
	法務・コンプライアンス	47	4.5%	11	5.1%	36	4.4%	45	4.4%	44	4.3%	24	3.0%
	リスクマネジメント	847	81.6%	173	80.8%	674	81.8%	796	77.8%	756	73.2%	478	59.5%
	内部統制・監査	609	58.7%	78	36.4%	531	64.4%	592	57.9%	588	56.9%	422	52.5%
	ガバナンス	739	71.2%	83	38.8%	656	79.6%	724	70.8%	740	71.6%	465	57.8%
	行政対応	207	19.9%	30	14.0%	177	21.5%	208	20.3%	244	23.6%	175	21.8%
	サステナビリティ	456	43.9%	69	32.2%	387	47.0%	343	33.5%	223	21.6%	48	6.0%
	セクター	学術	44	4.2%	0	0.0%	44	5.3%	47	4.6%	44	4.3%	38
公共セクター		87	8.4%	5	2.3%	82	10.0%	99	9.7%	118	11.4%	111	13.8%
金融セクター		302	29.1%	46	21.5%	256	31.1%	296	28.9%	304	29.4%	222	27.6%

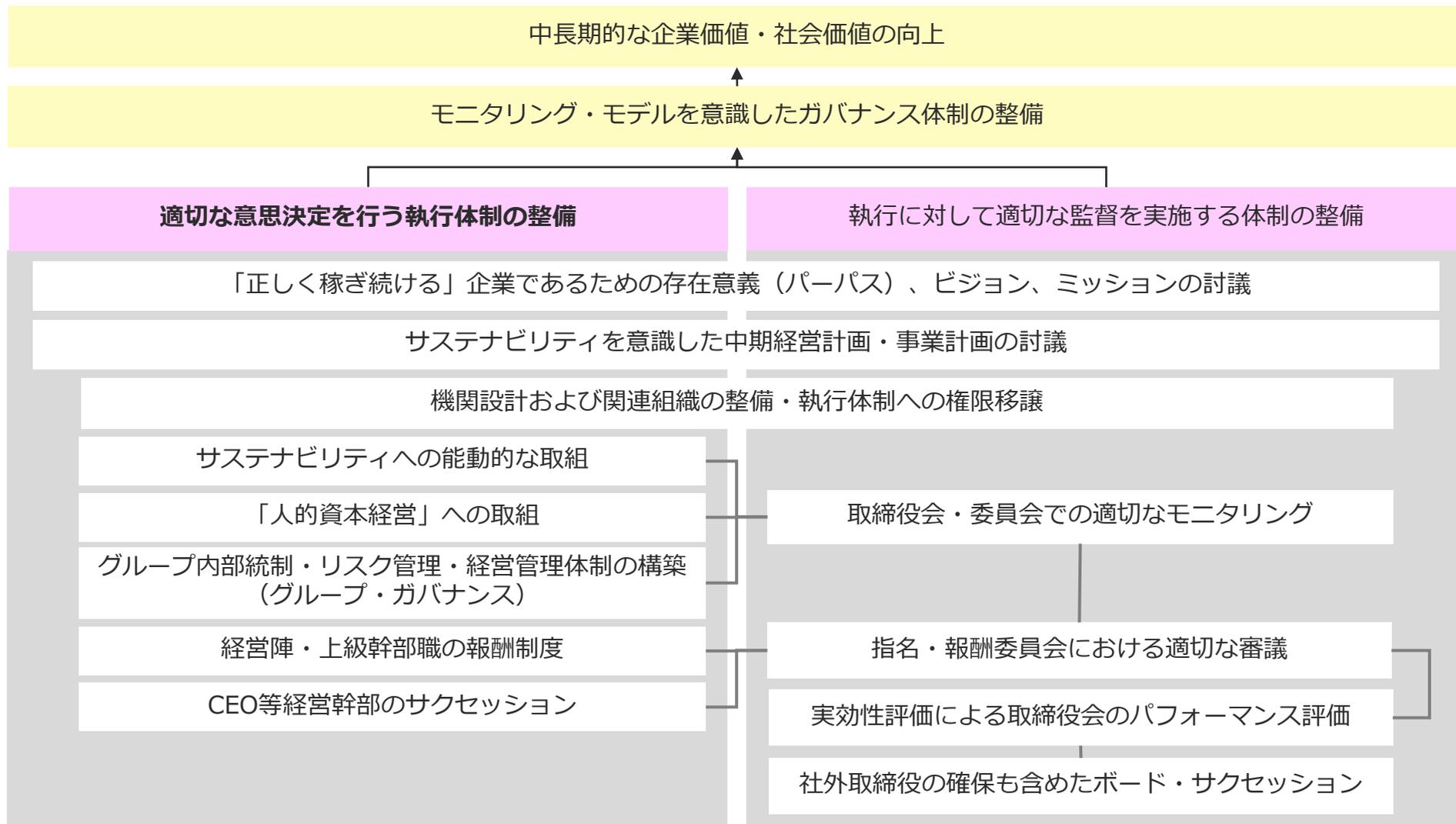
(出所) 各社開示資料 (AGM・Annual Report) より日本総研作成

### 3. ガバナンス起点の企業価値向上における課題 ～米英との比較から～

---

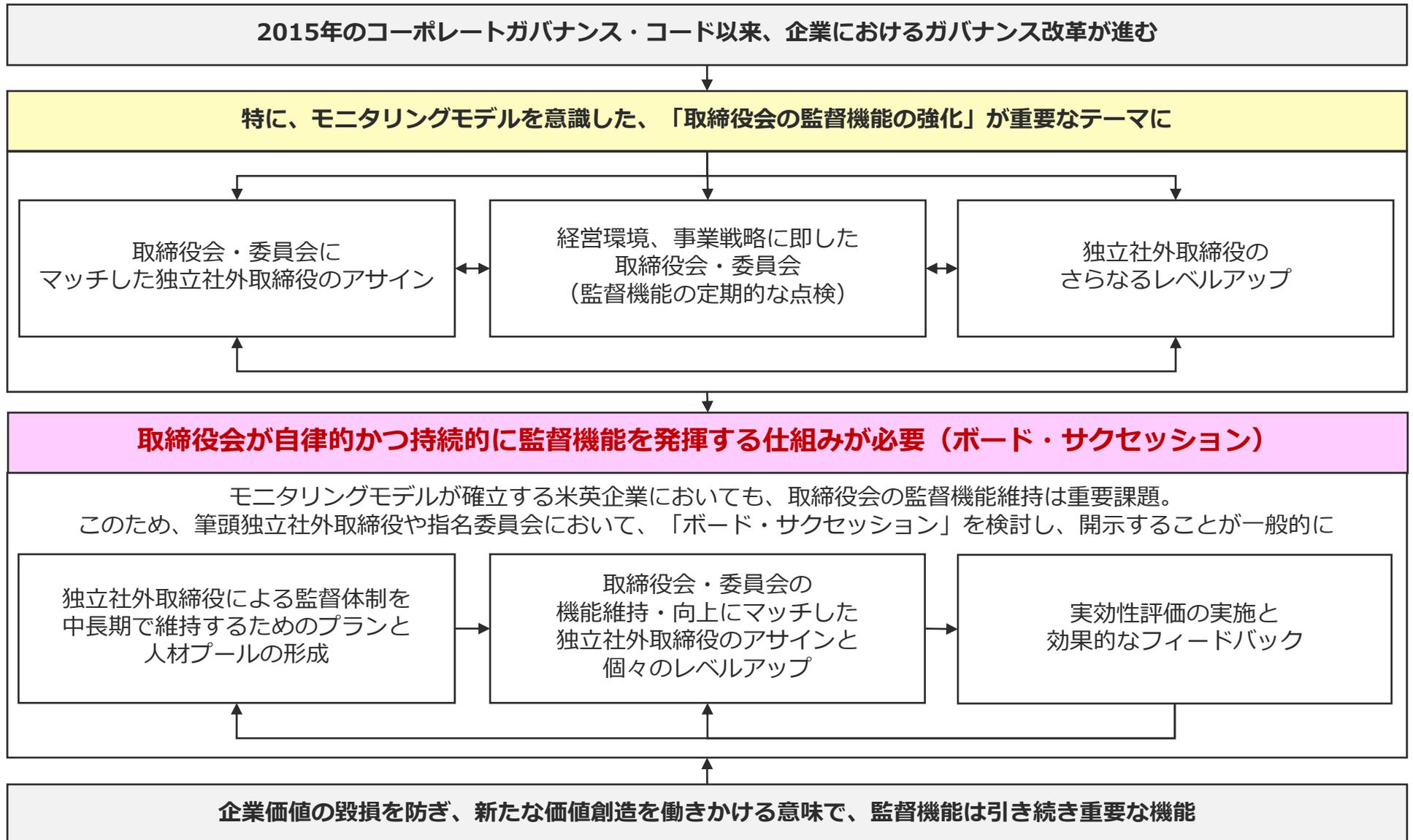
# ガバナンスの強化に向けて

## ガバナンスにおいて執行と監督は両輪。双方の強化が求められる



(出所) 日本総研作成

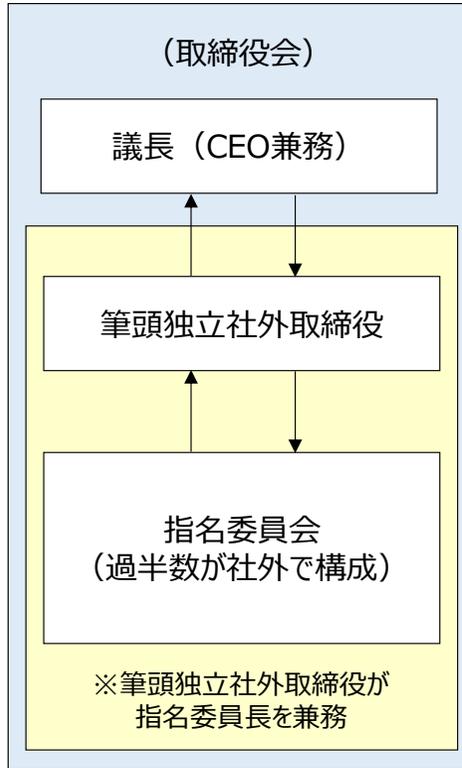
# 「ボード・サクセッション」の重要性



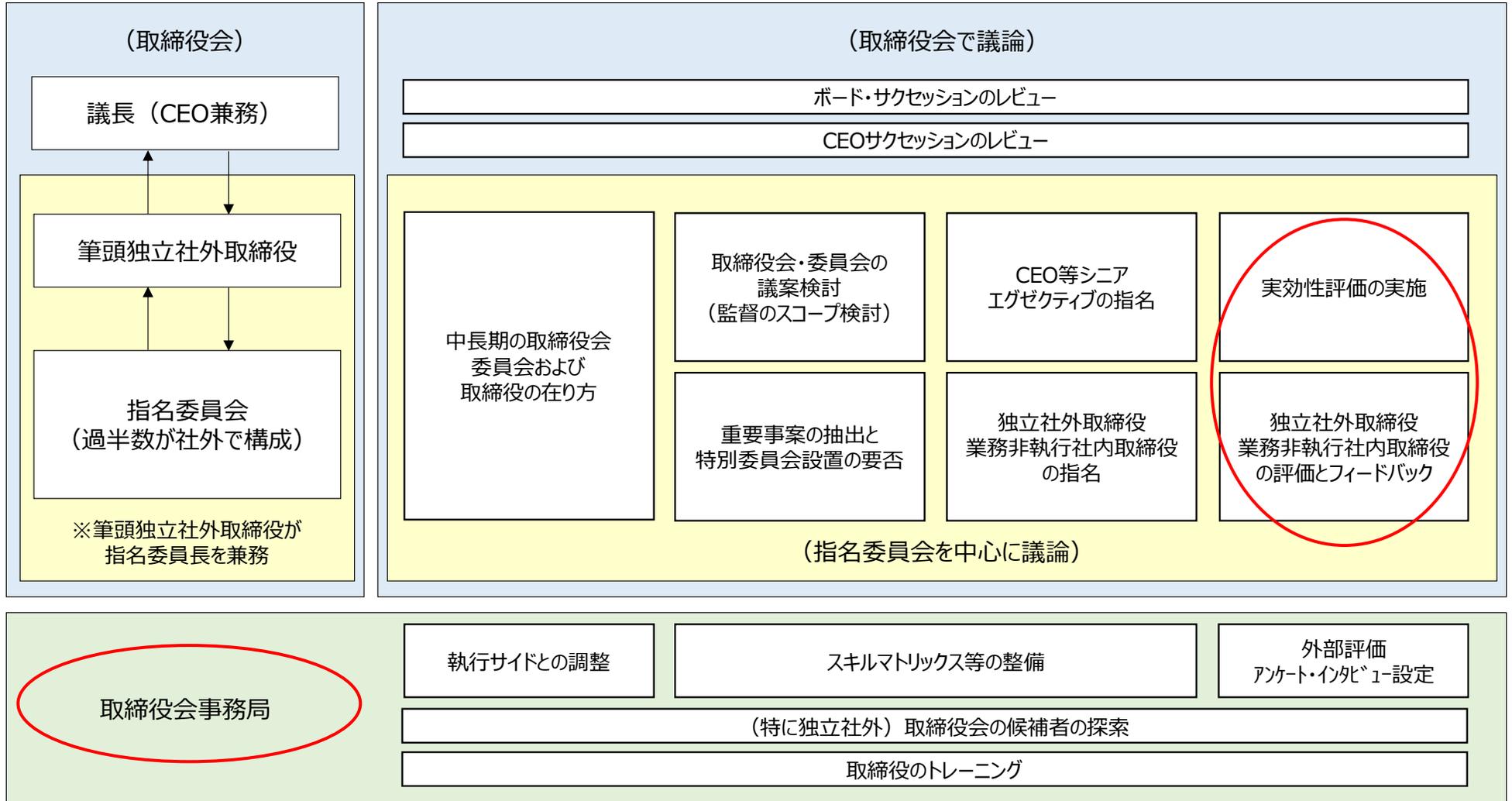
(出所) 日本総研作成

# 「ボード・サクセッション」確立に向けた2つの課題

## ボード・サクセッションの運営体制



## ボード・サクセッションの実施項目



（出所）日本総研作成

# 実効性評価をめぐる課題 ～米英との比較から～

## 米英でも実効性評価は「手探り」の状態

- ・ 特に、「社外取締役」の個人評価については米英においても大きな課題である
- ・ 日本において実効性評価を意味のあるものにするためには幾つかのポイントがあると想定

### 日本における実効性評価

- ・ 事務局が実務を主導するため多くの企業での報告先は執行サイド
- ・ 社外取締役の評価の実施は少数に留まる
- ・ 何に活用するかが明確でない

### 米英における実効性評価

- ・ 社外取（Chairman、Lead）が主導であり、報告先は監督サイド
- ・ 評価は「ボード全体」、「Chairman、Lead」、個人と三段階
- ・ 評価はAgenda、Composition、Successionに活用

社外取締役の個人評価は、日本だけでなく英米企業においても重要な課題  
実効性評価の実施にあたっては、社外取締役のリーダーシップが必要

リーダーシップを取れる社外取締役・体制の確保（筆頭独立、もしくは指名委員長）  
事務局の強化と位置づけの変更（Report to を社外取締役に）  
必要に応じて外部機関を活用（英国では3年に1度を目途）、もしくはAIを活用

（出所）日本総研作成

# 取締役会事務局の強化 ～米英との比較から～

## 米英におけるGC/Secretaryはガバナンスにおいて大きな権限を有している

- 日本企業の場合、サポートスタッフの位置づけが一般的ではあるが、執行サイドに属しているため、社外取締役サイドからは十分な機能と言えない場合がある

### 日本における取締役会事務局

- 多くの企業は、法務・人事・もしくは経営企画部の下部・内部組織の位置づけ
- 執行部門から独立した権限、予算を有していないため、社外取締役との連携が充分に取れないことも多い

### 米英における取締役会事務局

- 一般的にGC/Secretaryは、経営陣と社外取締役（Chairman、LID、指名委員長など）のデュアルレポートとなっている
- 上記を担保するため、GC/Secretaryは経営会議（Executive Committeeなど）メンバーもしくはEVPやSVPなどの上級役員である
  - ✓ 米国（S&P100）の約56%がEVP/SVPなど。一部はCLOなどと兼務
  - ✓ 英国では約62%が経営会議（Executive Committeeなど）メンバー
- 経歴が公表されている英国のGC/Secretaryは、弁護士（Inhouse Lawyer）もしくはガバナンスの専門家として約8割を占める
- このため、GC/Secretaryは、監督に必要な、予算、人員、情報アクセスに関する権限、第三者機関やサーチファームとのネットワークを有す

### 日本と米英の違いを理解したうえで事務局の在り方を再検討

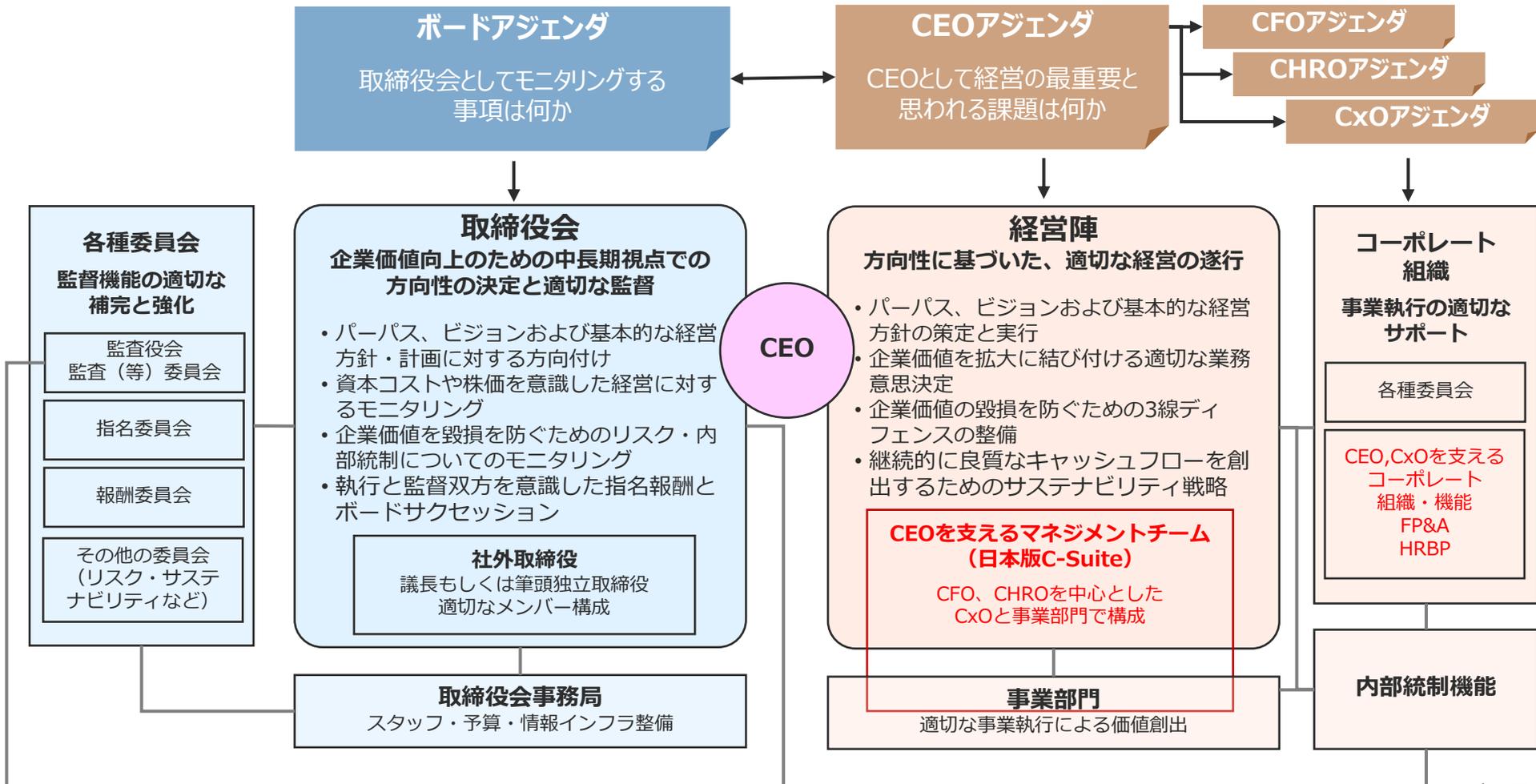
- ✓ 議長・筆頭独立社外取締役のミッション、報酬、遂行に必要な権限の明確化
- ✓ 経営陣、取締役会双方と円滑なコミュニケーションと職務遂行を行う人選
- ✓ 予算、情報アクセスなどの組織運営基盤の整理

（出所）日本総研作成

# 執行体制の強化 ～日本企業におけるCxO制度導入～

ガバナンスの観点からも、強い執行組織の編成と適切なアジェンダが重要である

- ・ 取締役のアジェンダ（議題）に対応する形で執行側のアジェンダ設定も必要
- ・ CEOもアジェンダを設定し、マネジメントチームがその下部構造としてCxOアジェンダを構成



出所：日本総研

# 日本企業におけるCxO体制拡大の背景

下記の3つの理由から、近年日本企業でもCxO体制が注目されつつあると想定される

## グローバルビジネスへの対応

- 特に、グローバルで事業展開を行う企業において、円滑にビジネスを進めるためには、海外企業と職位等の整合性・互換性があることが望ましい

## 投資家への対応

- 投資家を中心とするステークホルダーは、取締役の監督機能から、経営陣の執行機能に関心が移行している。海外の機関投資家が増加していることもあり、外部からも理解しやすい経営体制が求められる

## 経営幹部人材の確保と育成

- 企業価値・人的資本・サステナビリティ・デジタル・テクノロジーなどの専門性が高く、かつマネジメント素養が高い人材を内部から選抜、外部から登用するためにも、CxOという形で定義することが合理的である

(出所) 日本総研作成

# 日米英におけるCxOの導入状況

## 日本においてもTOPIX100（100社）は8割弱がCxOの呼称を利用

- ・ CFO、CHROは日本でも採用企業が増加。次いでCTO、CDO/CIOなども一部企業にて採用
- ・ 一方で従来の呼称と併用、もしくは呼称の単純な置き換えにより具体的なミッション等が明確でない企業も多い

呼称		日本企業 TOPIX100	米国企業 S&P100	英国企業 FTSE100	備考
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer	76/100	100/100	95/100※	※Chief Executive 34社含む
<b>COO</b>	Chief Operation Officer	18/100	31/100	31/100	
<b>CSO</b>	Chief Strategy Officer	29/100	25/100	22/100	
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer	67/100	100/100	95/100※	※Finance Director 6社含む
<b>CHRO</b>	Chief HR Officer	42/100	70/100	62/100	近年はCPOという呼称も増加
<b>CSuO</b>	Chief Sustainability Officer	23/100	13/100	6/100	減少傾向
<b>CTO</b>	Chief Technology Officer	33/99	45/100	26/100	
<b>CRO</b>	Chief Risk Officer	21/99	25/100	16/100	
<b>CDO/CIO</b>	Chief Digital/Information Officer	44/99	53/100	22/100	
<b>CAO</b>	Chief Administration Officer	11/99	20/100	14/100	

出所：各社開示資料を基に日本総研作成

# 参考. 女性役員の任用状況

## 監督サイド（社外）だけでなく、執行サイドにおいても女性役員の任用拡大が期待される

- TOPIX100における、執行サイド（執行役、執行役員およびCxO）における女性比率は下表のとおり。なお、取締役と執行役員、取締役・執行役・執行役員とCxOについては、重複があると思われる
- CxOについては、取締役・執行役・執行役員の内数とすると、女性役員はおおむね7%程度であり、現段階では十分な経営者プールが形成されていないと想定される（米英は3倍程度の水準）
- CxOについては、CHROおよびCSuOが比較的女性比率が高いものと思われる（米英も同様な傾向）

	取締役			執行体制		
	合計	社外	社内	執行役	執行役員	(CxO)
総数	1,113	604	509	402	1,869	(503)
女性	272	232	40	30	131	(56)
比率	24.4%	38.4%	<b>7.9%</b>	<b>7.5%</b>	<b>7.0%</b>	<b>(11.1%)</b>
参考：米国	34.7%	38.5%	<b>9.7%</b>	-	-	<b>(32.2%)</b>
参考：英国	44.5%	50.9%	<b>19.7%</b>	-	-	<b>(35.3%)</b>

	CxO（主なもの）					
	CEO	CFO	CHRO	CDO	CTO	CSuO
総数	76	67	42	44	33	23
女性	1	4	8	3	0	13
比率	1.3%	6.0%	<b>19.0%</b>	6.5%	-	<b>56.5%</b>
参考：米国	8.0%	16.0%	<b>75.7%</b>	24.5%	15.6%	<b>69.2%</b>
参考：英国	10.5%	21.1%	<b>87.1%</b>	27.2%	26.9%	<b>50.0%</b>

（出所）各社開示資料（定時株主総会招集通知・有価証券報告書）より日本総研作成

# ご清聴いただきありがとうございました

## 株式会社日本総合研究所 経営研究センター

理事 山田 英司  
E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

株式会社  
日本総合研究所

〒141-0022  
東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング

〒550-0001  
大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。