TOPIX100企業の取締役会・取締役分析（2022年調査）

2022.12

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
理事　山田 英司

調査の概要

2021年6月のCGC改訂を踏まえ、取締役会を中心としたデスクリサーチを実施

- 同一の調査を2019年に実施しており、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　東証TOPIX100構成銘柄

・調査方法　対象企業の開示資料（定時株主総会招集通知、有価証券報告書、CG報告書など）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

- 会社機関の選択状況（監査役会／監査等委員会／指名委員会等設置会社）
- 委員会の設置状況
- 取締役の構成（社内／社外、女性・外国人／年齢／年数／兼務数）
- 取締役のスキル保有状況

・留意事項　保有スキルは、各社の開示資料を基に個々人の経歴を日本総研の基準で評価
そのため、今回調査結果と会社の開示するスキルマトリックスとは合致しない

※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

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

調査結果サマリー

CGCで求める形式的な基準は、TOPIX100企業においてはおおむね対応が進んでいる

- 一方で、内容を確認すると、実質面では今後、さらなる取り組みが必要であることも想起される

現段階は監査役会設置会社が半数を超えるが、委員会設置会社への移行が進む

監査・指名・報酬以外にも任意の諮問機関を設置する企業も増加

社外取締役の比率は過半数に迫りつつある

女性・外国人取締役は増加しているが、主に社外であり内部登用はこれから

スキル・マトリックスは、ほとんどの会社で開示しているが内容にはバラつきが存在

取締役の保有スキルは、モニタリングモデルを意識して補強されている

スキル補充や任期を考慮した入れ替えで、当面は社外取締役の需要は高止まりが続く

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

取締役会の構造

TOPIX100企業においては、社外取締役が過半数の水準に迫りつつある

- 2019年調査と比較すると社外比率は大きく向上、2021年調査からは微増。これは多くの企業が人材確保のため、CGC改訂以前から対応を始めていたからと思われる。なお、社外取締役を議長に選任する企業は19社。

			2019年調査	2021年調査	2022年調査（今回）
全体		**会社数**	**100社（TOPIX100 ）**	**99社（TOPIX100）**	**100社（TOPIX100）**
		取締役数平均	**11.3名**	**11.2名**	**11.0名**
		社外取締役数平均	**4.2名（36.7%）**	**5.1名（45.7%）**	**5.3名（48.2%）**
		社外取過半数	**16社**	**27社**	**31社**
会社機関別	監査役会設置会社 ※監査役は含まず	会社数	70社	57社	56社
		取締役数平均	10.9名	10.5名	10.2名
		社外取締役数平均	3.3名（30.1%）	4.0%（38.1%）	4.3名（42.0%）
		社外取過半数	3社	6社	8社
	監査等委員会設置会社	会社数	12社	16社	19社
		取締役数平均	11.9名	12.1名	12.2名
		社外取締役数平均	5.0名（41.9%）	5.7名（47.4%）	5.6名（46.1%）
		社外取過半数	3社	4社	4社
	指名委員会等設置会社	会社数	18社	26社	25社
		取締役数平均	12.5社	12.1名	12.0名
		社外取締役数平均	6.9名（55.5%）	7.0名（58.4%）	7.4名（61.5%）
		社外取過半数	3社	17社	19社

※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（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

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

委員会の設置状況

指名・報酬委員会の設置に加え、任意の諮問委員会を設置する動きが進む

- サステナビリティ、リスクに関する委員会の設置が当面のスコープであると思われる
- 審議スコープの変化に伴い、指名と報酬の分離は今後も進むと思われる

カテゴリー	**日本（2022）**	備考
監査役会 監査等委員会 監査委員会	（全社）	－
指名委員会 報酬委員会	97社	・「指名」と「報酬」が分離は66社 ・「指名・報酬」と一体型は31社
サステナビリティ委員会	**10社**	・一部の企業では執行側と共同設置
リスク委員会	**9社**	・一部の企業では執行側と共同設置
その他	**17社**	・「ガバナンス委員会」や「特別委員会」など、重要事項、利益相反事項などに対して設置される委員会も存在

※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

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

参考．サステナビリティ委員会

サステナビリティ戦略策定、開示対応など取締役会を補完するための委員会を設置する動きがある

- 取締役会で議論をするために十分な時間がない、専門性が不足する場合に委員会を設置
- 一方で、委員会という組織を先行させると、執行側に負荷がかかるため合理的な組織運営が必要

	A社	B社	C社	D社
委員会名	サステナビリティ委員会	サステナビリティ諮問会議	CSR委員会	サステナビリティ委員会
委員長（議長）	独立社外取締役	社外有識者	独立社外取締役	サステナビリティ担当取締役
位置づけ	取締役会の諮問機関	取締役会の諮問機関	取締役会／経営会議の諮問機関	取締役会の諮問機関
委員	独立社外取締役（３名） 社内取締役（２名） その他有識者（２名） ※社内取締役の１名は業務非執行取締役	独立社外取締役（２名） 社内取締役（２名） 執行役（１名） 社外有識者（７名）	独立社外取締役（３名） 社内取締役（４名） 社外監査役（１名）	社内取締役（３名） 執行役員（２名） 社外有識者（３名） 社内委員（１名）
議論の対象	・サステナビリティ推進施策の進捗に関する事項、サステナビリティを取り巻く国内外の情勢に関する事項、その他サステナビリティに関する重要な事項について審議し、取締役会に助言	・サステナビリティの観点でグループの企業価値向上を追求するため、マルチステークホルダーの視点でサステナビリティに係る当社の在り方を提言する ※執行サイドにサステナビリティ委員会を設置、具体的な施策を取締役会、諮問会議に答申	・グループにおける、マテリアリティ、企業倫理･ヘルプライン運用状況、実効性の検証、KPIの設定、TCFD提言、統合レポートの編集方針など討議	・全てのステークホルダーとの共存共栄を目指して、グループのサステナビリティ課題について議論。委員会での議論を踏まえ、取締役会にて当社グループのサステナビリティ活動の進捗確認と計画の決議を行った上で、具体的な活動を推進

（出所）各社開示資料より日本総研作成

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

取締役の状況

本年より、取締役の属性については、社内外の別や年齢に加え、性別や在任期間も調査

- 平均年齢については2019年調査と比較すると、大きな変化はない
- 女性・外国人については2021年調査と比較すると、占有率は上昇しているが、主たる増加は社外取締役であり、内部昇格は依然として低水準であるといえる（なお、外国人については、特定の企業に集中している）

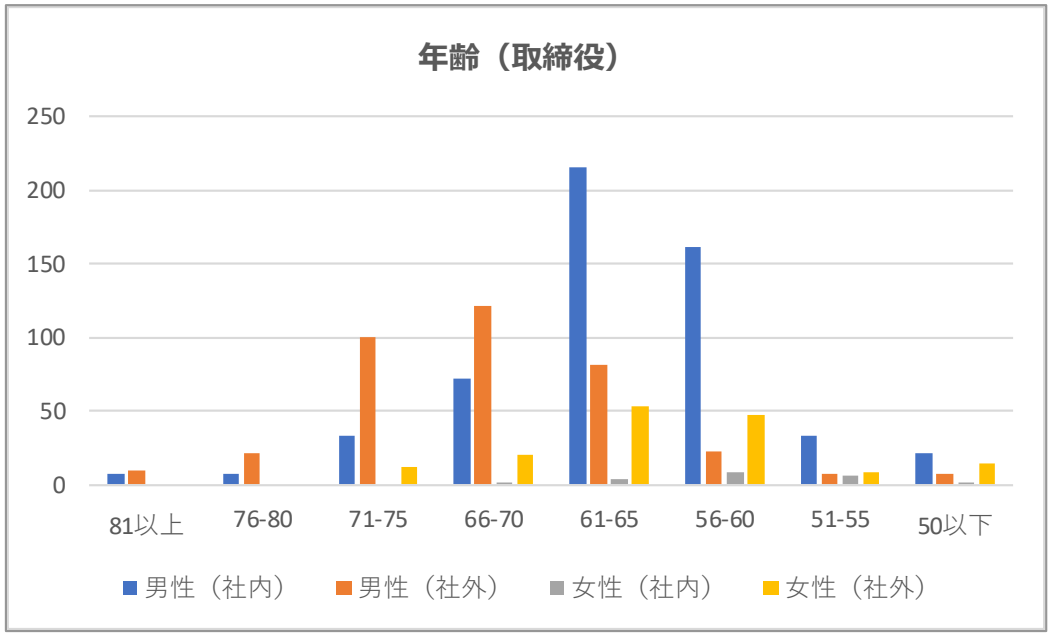
	取締役			参考：監査役		
	全体	社内	社外	全体	社内	社外
平均年齢 (2019年調査)	63.8歳 (64.2歳)	61.8歳 (62.1歳)	65.9歳 (66.9歳)	64.8歳 (65.4歳)	62.9歳 (63.0歳)	66.0歳 (66.7歳)
平均在任期間	5.0年	6.6年	3.3年	3.6年	2.6年	4.2年
女性占有率 (2021年調査)	16.1% (14.1%)	3.7% (-)	29.4% (-)	–	–	–
外国人占有率 (2021年調査)	7.3% (3.3%)	3.3%	11.5%	–	–	–

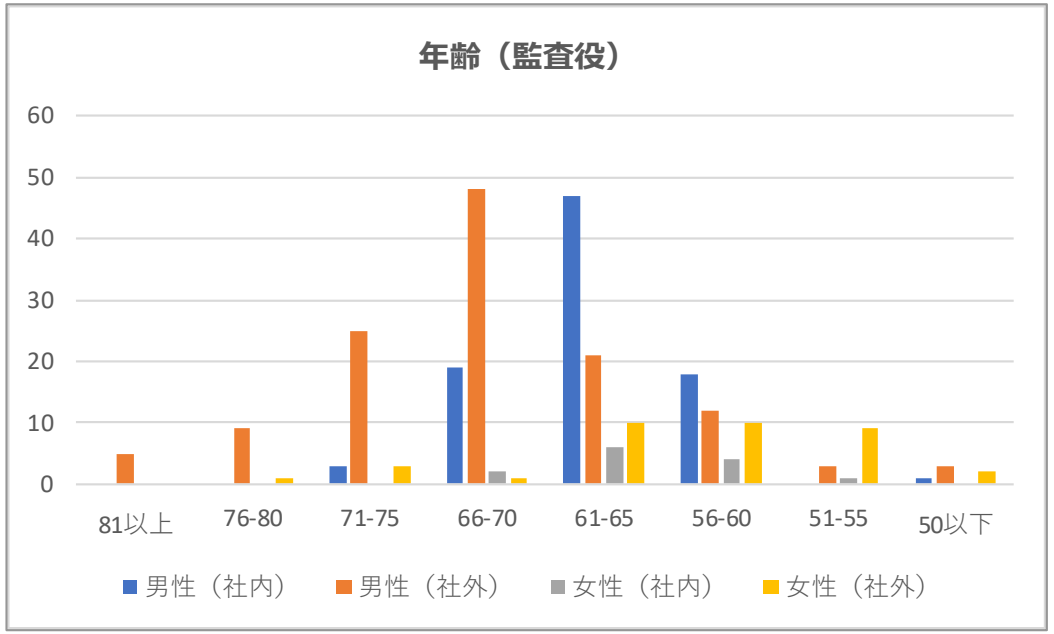
※2019年調査は、データ収集の関係でFY2018のデータを中心に分析を実施したものである

（出所）各社開示資料（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

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

参考. 取締役･監査役の年齢





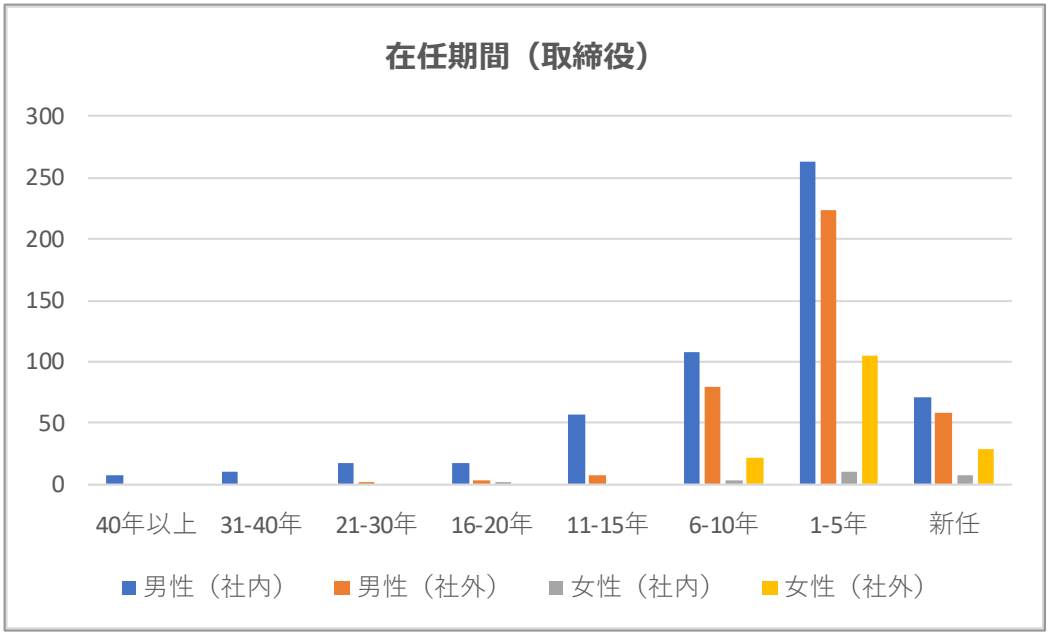
	社内		社外	
	男性	女性	男性	女性
81以上	8	0	10	0
76-80	7	0	22	0
71-75	33	0	100	12
66-70	72	1	122	21
61-65	216	4	81	53
56-60	161	9	23	47
51-55	33	6	7	9
50以下	22	1	8	14
計	552	21	373	156
平均年齢	62.0	57.5	68.1	60.7
	61.8		65.9	
	63.8			

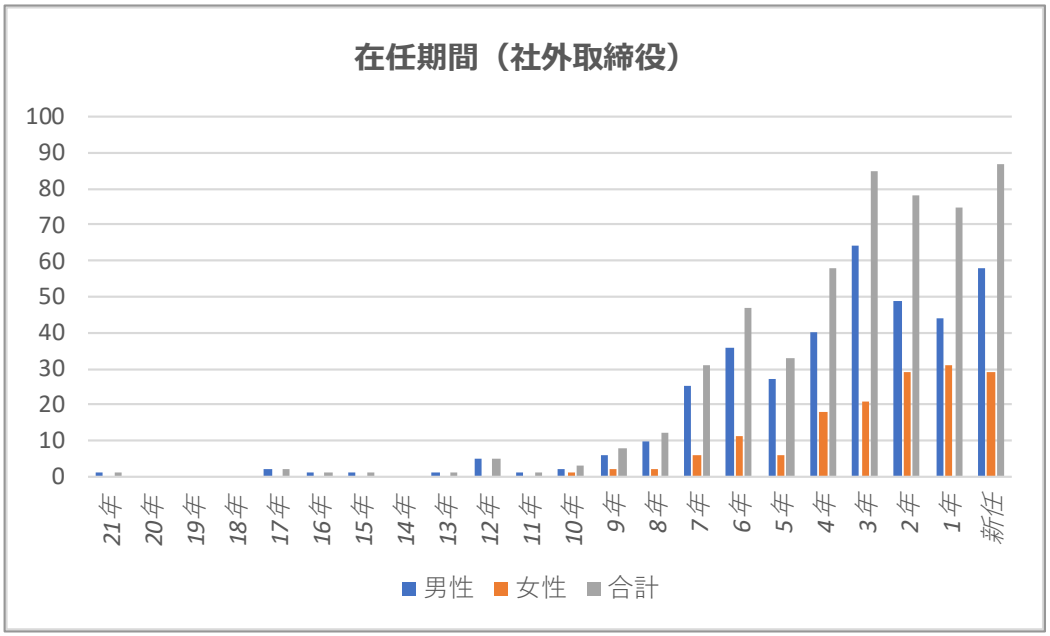
	社内		社外	
	男性	女性	男性	女性
81以上	0	0	5	0
76-80	0	0	9	1
71-75	3	0	25	3
66-70	19	2	48	1
61-65	47	6	21	10
56-60	18	4	12	10
51-55	0	1	3	9
50以下	1	0	3	2
計	88	13	126	36
平均年齢	63.2	60.7	67.7	60.1
	62.9		66.0	
	64.8			

（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

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

参考．取締役の就任期間





	取締役			
	社内		社外	
	男性	女性	男性	女性
40年以上	8	0	0	0
31-40年	10	0	0	0
21-30年	17	0	1	0
16-20年	18	1	3	0
11-15年	57	0	8	0
6-10年	108	3	79	22
1-5年	263	10	224	105
新任	71	7	58	29
計	552	21	373	156
平均在任期間	6.71		3.60	2.60
	6.57		3.31	
	5.00			

社外取締役			
	男性	女性	合計
21年	1	0	1
20年	0	0	0
19年	0	0	0
18年	0	0	0
17年	2	0	2
16年	1	0	1
15年	1	0	1
14年	0	0	0
13年	1	0	1
12年	5	0	5
11年	1	0	1
10年	2	1	3
9年	6	2	8
8年	10	2	12
7年	25	6	31
6年	36	11	47
5年	27	6	33
4年	40	18	58
3年	64	21	85
2年	49	29	78
1年	44	31	75
新任	58	29	87
計	373	156	529

（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

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

参考．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

- ここ3カ年を見ても、20%超の女性取締役は新任として任用。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。社内の登用については1桁%にとどまる。2022年は、若干増加したが、今後のさらなる積極的な登用が期待される
- なお、今回調査に2022年において、TOPIX100企業で女性取締役がゼロの会社は9社（監査役を含めてもゼロの会社は6社）

年	新任			社内			社外		
	総数	女性	率	総数	女性	率	総数	女性	率
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
2022	1,102	177	16.1%	573	21	3.7%	529	156	29.5%

（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

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

参考．外国人取締役の任用状況

外語人取締役の任用については企業間に差が存在する

- 2022年段階では、外国人取締役を任用している企業は40社にとどまる
- グローバル展開を行っている企業、外資系企業とのM&A、資本関係が存在する企業においては、社内・社外とも外国人取締役を任用する一方で、内国で事業展開し、グローバル度合いが低い企業については外国人取締役の任用の意義を見いだしづらい

年	新任			社内			社外		
	総数	外国人	率	総数	外国人	率	総数	外国人	率
2022	165	18	10.9%	78	2	2.6%	87	16	18.3%
2021	153	6	3.9%	78	2	2.6%	75	4	5.3%
2020	141	13	9.2%	63	5	7.9%	78	8	10.3%

年	参考：全体			社内			社外		
	総数	外国人	率	総数	外国人	率	総数	外国人	率
2022	1,102	80	7.2%	573	19	3.3%	529	61	11.5%

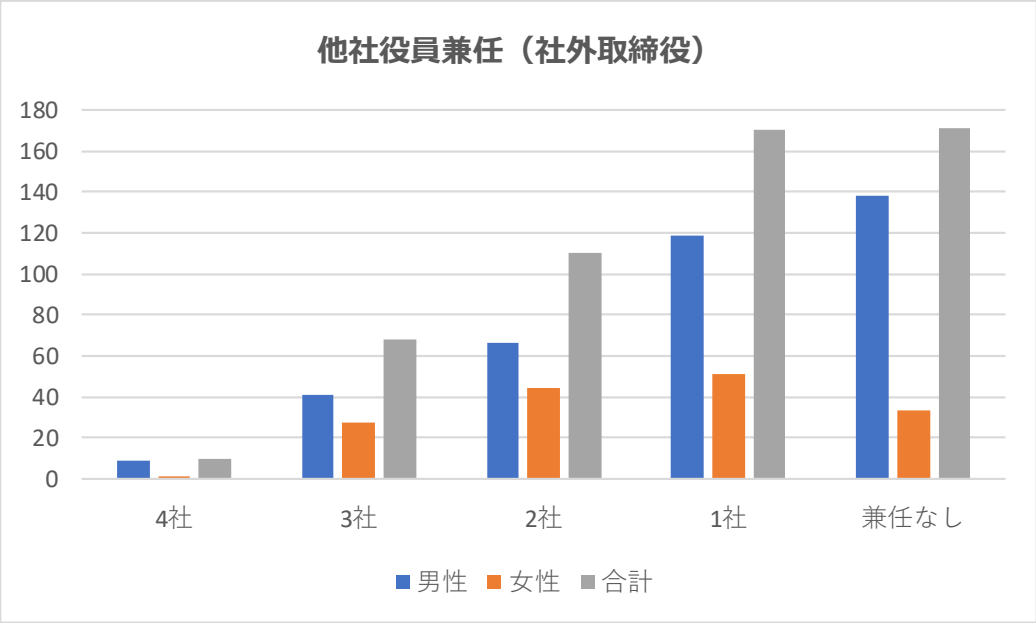
（出所）各社開示資料（定時株主総会招集通知・有価証券報告書）より日本総研作成

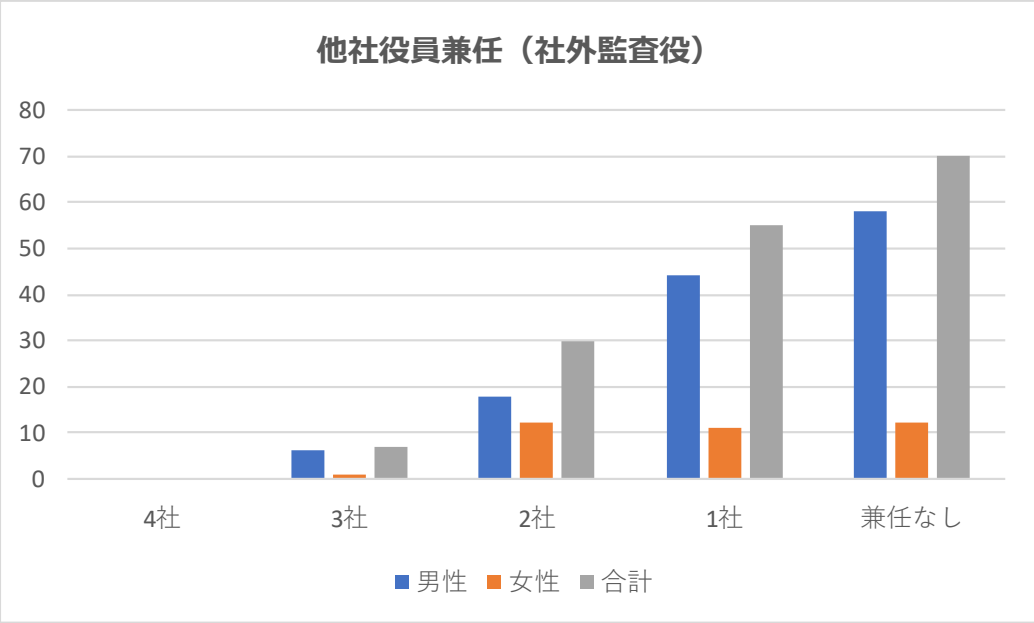
Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

参考. 取締役の他社兼任状況

現段階は、「兼任なし」か「1社～2社」が多い

- 監査役は時間的・業務的に負荷が高いため、兼任は取締役会よりも少ない
- 女性取締役のニーズが多く、なり手が少ない関係から女性の方が兼任比率は高い





	社外取締役		
	男性	女性	合計
4社	9	1	10
3社	41	27	68
2社	66	44	110
1社	119	51	170
兼任なし	138	33	171
計	373	156	529
平均兼任数	1.10	1.40	1.20

	社外監査役		
	男性	女性	合計
4社	0	0	0
3社	6	1	7
2社	18	12	30
1社	44	11	55
兼任なし	58	12	70
計	126	36	162
平均兼任数	0.78	1.05	0.84

（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

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

取締役・監査役のスキル構造

本年度調査について、取締役（社内・社外）・監査役に分類したものが下表である

- 開示95社において、スキルマトリックスの平均項目数は7.69個、平均保有スキルは3.61個
- 財務会計、投資、DX/ITC、組織人事、サステナビリティなど近年の着目ポイントは執行・監督双方で強化

スキル・経験		2022年調査	2022年　保有スキル調査										2019年調査	
		スキル マトリックス項目	取締役＋監査役（TOPIX100:100社）		取締役						監査役		取締役＋監査役（TOPIX100:99社）	
					総数		社内		社外					
		95	1,365		1,102		573		529		263		1,463	
全般	経営全般	82.0%	481	35.2%	458	41.6%	255	44.5%	203	38.4%	23	8.7%	552	37.7%
	グローバル	87.0%	**803**	**58.8%**	711	64.5%	365	63.7%	346	65.4%	92	35.0%	452	30.9%
事業軸	経営戦略	21.0%	521	38.2%	487	44.2%	298	52.0%	189	35.7%	34	12.9%	569	38.9%
	事業戦略	47.0%	831	60.9%	757	68.7%	460	80.3%	297	56.1%	74	28.1%	887	60.6%
	営業・マーケティング	43.0%	651	47.7%	598	54.3%	382	66.7%	216	40.8%	53	20.2%	678	46.3%
	R&D・イノベーション	57.0%	**247**	**18.1%**	230	20.9%	142	24.8%	88	16.6%	17	6.5%	133	9.1%
	技術	69.0%	216	15.8%	199	18.1%	139	24.3%	60	11.3%	17	6.5%	164	11.2%
	品質・安全	16.0%	173	12.7%	157	14.2%	120	20.9%	37	7.0%	16	6.1%	153	10.5%
	SCM・購買	11.0%	112	8.2%	103	9.3%	81	14.1%	22	4.2%	9	3.4%	78	5.3%
機能軸	経営管理	6.0%	218	16.0%	173	15.7%	150	26.2%	23	4.3%	45	17.1%	217	14.8%
	財務会計	97.0%	**372**	**27.3%**	271	24.6%	143	25.0%	128	24.2%	101	38.4%	290	19.8%
	ファイナンス	17.0%	**537**	**39.3%**	434	39.4%	231	40.3%	203	38.4%	103	39.2%	325	22.2%
	投資	25.0%	**555**	**40.7%**	450	40.8%	243	42.4%	207	39.1%	105	39.9%	324	22.1%
	ＤＸ/ＩＴＣ	54.0%	**230**	**16.8%**	214	19.4%	129	22.5%	85	16.1%	16	6.1%	80	5.5%
	組織・人事	49.0%	**285**	**20.9%**	247	22.4%	137	23.9%	110	20.8%	38	14.4%	140	9.6%
	法務・コンプライアンス	84.0%	267	19.6%	179	16.2%	84	14.7%	95	18.0%	88	33.5%	220	15.0%
	リスクマネジメント	71.0%	**610**	**44.7%**	437	39.7%	161	28.1%	276	52.2%	173	65.8%	246	16.8%
	内部統制・監査	9.0%	**611**	**44.8%**	348	31.6%	97	16.9%	251	47.4%	263	100.0%	559	38.2%
	ガバナンス	19.0%	**587**	**43.0%**	481	43.6%	80	14.0%	401	75.8%	106	40.3%	231	15.8%
	行政対応	13.0%	344	25.2%	263	23.9%	90	15.7%	173	32.7%	81	30.8%	–	–
	サステナビリティ	57.0%	**301**	**22.1%**	281	25.5%	142	24.8%	139	26.3%	20	7.6%	78	5.3%
セクター	学術	6.0%	117	8.6%	94	8.5%	3	0.5%	91	17.2%	23	8.7%	150	10.3%
	公共セクター	5.0%	160	11.7%	116	10.5%	10	1.7%	106	20.0%	44	16.7%	167	11.4%
	金融セクター	15.0%	223	16.3%	202	18.3%	98	17.1%	104	19.7%	21	8.0%	174	11.9%

※2022年調査の太字項目については、2019年調査よりも5%以上増加した項目

（出所）TOPIX100企業の株主招集通知を基に日本総研作成

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

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

- 前回調査（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
- モニタリングを担う社外取締役について、スキルを起点に中長期的な確保の計画が必要

スキル・経験		2019年調査 保有スキル （人数：1463）	2022年調査 保有スキル （人数：1365）
全般	経営全般	37.7% (552)	35.2%(481)
	グローバル	30.9% (452)	**58.8%(803)**
事業軸	経営戦略	38.9% (569)	38.2%(521)
	事業戦略	60.6% (887)	60.9%(831)
	営業・ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ	46.3% (678)	47.7%(651)
	R&D・イノベーション	9.1% (133)	18.1%(247)
	生産・技術	11.2% (164)	15.8%(216)
	品質・安全	10.5% (153)	12.7%(173)
	SCM・購買	5.3% (78)	8.2%(112)
機能軸	経営管理	14.8% (217)	16.0%(218)
	財務会計	19.8% (290)	27.3%(372)
	ファイナンス	22.2% (325)	**39.3%(537)**
	ＤＸ/ＩＴＣ	5.5% (80)	**16.8%(230)**
	組織・人事	9.6% (140)	**20.9%(285)**
	法務・コンプライアンス	15.0% (220)	19.6%(267)
	リスクマネジメント	16.8% (246)	**44.7%(610)**
	内部統制・監査	38.2% (559)	44.8%(611)
	ガバナンス	15.8% (231)	**43.0%(587)**
	行政対応	–	25.2%(344)
	サステナビリティ	5.3% (78)	**22.1%(301)**
セクター	学術	10.3% (150)	8.6%(117)
	公共セクター	11.4% (167)	11.7%(160)
	金融セクター	11.9% (174)	16.3%(223)

モニタリングモデルの中核である、「投資」や「リスクマネジメント」、「ガバナンス」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ないが、2019年調査と比較すると大きくポイントが上昇している

特に、「リスクマネジメント」や「ガバナンス」については、一連のガバナンス改革により、社外取締役の経験者が増えたことにも起因する

今後の企業価値向上に関連する、「イノベーション」、「デジタル」、「人的資本」、「サステナビリティ」に関するスキル項目はポイントが上昇。今後、さらなる候補者人材の争奪戦が予想される

（出所）保有スキルは、各社の開示資料を基に個々人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。なお、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

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

社外取締役の報酬

社外取締役の報酬水準は上昇傾向

- 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
- 米国、英国における社外取締役の報酬水準は現在調査中

	社外取締役＋社外監査役	
	総額	基本年俸
日本 2022年調査	16,328千円	（調査中）
日本 2019年調査	13,843千円	13,282千円

参考	
社外取締役	社外監査役
16,913千円	14,404千円

	社外取締役	
米国 2019年調査	34,453千円	12,583千円
英国 2019年調査 （Chairman含む）	16,358千円 （22,319千円）	14,893千円 （20,685千円）

※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（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

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

実効性評価の実施状況

TOPIX100企業のほとんどは、実効性評価を実施

- ただし、対象が取締役会にとどまり、監査役会・委員会の評価は実施していない企業も多い。また、取締役の評価を実施している企業は少ない

■基本情報

実施状況	実施企業	96
評価対象	取締役会のみ	60
	監査役会・委員会	36
	取締役個人の評価	16
評価方法	アンケート・インタビュー	38
	アンケートのみ	47
その他	第三者機関の活用	41

■評価項目

役割・機能	取締役会の役割・機能	42	体制	事務局・サポート体制	26
	社外取締役の役割・機能	6		トレーニング	6
	議長の役割・機能	4		情報アクセス	21
規模・構成	取締役会の規模	11		コミュニケーション	24
	取締役会の構成	68	ｽﾃｰｸﾎﾙﾀﾞｰ	開示	1
	取締役のスキル	2		投資家・ｽﾃｰｸﾎﾙﾀﾞｰ対応	21
運営	運営全般	57	個人評価	出席状況	2
	開催頻度	11		発言・参加状況	2
	時間配分	6		貢献度	14
	議題	42	モニタリング	執行状況	22
	資料	16		中長期戦略・経営計画	21
	事前説明	18		リスクマネジメント	21
議論	プロセス	11		ガバナンス	13
	雰囲気	10		サクセッション	11
	議論への参加意識	9		サステナ	8
	議論の質	26		投資	5

■課題認識

役割・機能	取締役会の役割・機能	7	体制	事務局・サポート体制	5
	社外取締役の役割・機能	2		トレーニング	3
	監査役会・委員会との連携	10		情報アクセス	17
規模・構成	取締役会の規模	6		コミュニケーション	22
	取締役会の構成	14	ｽﾃｰｸﾎﾙﾀﾞｰ	投資家・ｽﾃｰｸﾎﾙﾀﾞｰ対応	5
	取締役のスキル	3	個人評価	出席状況	0
運営	運営全般	10		発言・参加状況	0
	開催頻度	0		貢献度	0
	時間配分	17	モニタリング	執行状況	17
	議題	34		中長期戦略・経営計画	28
	資料	7		リスクマネジメント	11
	事前説明	7		ガバナンス	17
議論	プロセス	1		サクセッション	9
	雰囲気	0		サステナ	13
	議論への参加意識	4		投資	6
	議論の質	7		DX/ICT	4

（出所）各社開示資料（CG報告書、有価証券報告書、統合報告書、URLなど）より日本総研作成

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

お問い合わせ

本件に関しますお問い合わせ、ご確認は下記までお願いいたします。

株式会社日本総合研究所　リサーチ・コンサルティング部門

理事　　山田　英司
E-mail: yamada.eiji@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
Tel: 03-6833-6300（代）　Fax: 03-6833-9480

〒550-0001
大阪市西区土佐堀2丁目2番4号　土佐堀ダイビル
Tel: 06-6479-5530（代）　Fax: 06-6479-5531

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。

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

日本総研
The Japan Research Institute, Limited