

# 日米英の取締役のスキル比較

2021.2

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

# 1. 取締役会の構造（全体）

## 米英の会社機関は、独立社外取締役が主体で運営されている

- ・ 社外が中心であるため、業務執行権限は経営陣に極力委譲、重要な意思決定と執行の監督を行う
- ・ 取締役会を補完する形で、企業の実情に応じて委員会を設置

	米国 (S&P100:98社)	英国 (FTSE100:77社)	参考：日本 (TOPIX100:100社)
取締役構成 (平均人数)	全体：11.87名 社内：1.63 社外：10.24 (社外比率：86.3%)	全体：10.44名 社内：2.90 社外：7.54 (Chairman含む) (社外比率：72.3%)	全体：14.63名 社内：8.37 社外：6.26 (社外比率：42.8%) ※取締役会+監査役会で集計
平均年齢（社外）	62.4歳（62.7歳）	59.7歳（61.2歳）	64.2歳（66.9歳）
社外取締役の平均報酬額 (千円)	社外 ベース 12,583 トータル 34,453	社外 ベース 14,893 トータル 16,358 ※Chairman含まず (Chairman平均はベース 65,533、トータル68,476)	社外 ベース 13,282 トータル 13,843 ※社外取締役、社外監査役平均
委員会の平均設置数	4.58	4.01	2.78
委員会の状況	基本となる委員会 Audit Nomination & Governance Compensation  その他の委員会（多い順） Finance、CSR、Risk、 Innovationなど ※その他に不定期でExecutive Committeeを 開催する企業も多く存在	基本となる委員会 Audit Nomination Remuneration  その他の委員会（多い順） CSR、Risk、Finance、 Innovationなど	基本となる組織 監査役会もしくは監査委員会、 監査等委員会（法定）  その他の委員会 指名委員会、報酬委員会につ いては指名委員会等設置会社 は必須、その他は任意の諮問 機関

（出所）各社のProxy Statement, Annual reportおよび統合報告書等（2018年度）より日本総研で簡易集計・分析、金額は円換算

## 2. スキル構造（国別比較）

米英の取締役については、「監督」に必要なスキルが比較的明確であるといえる

- ・ 経営全体の理解に加え、企業価値の維持・向上に必要な投資やリスクなどのスキルを重視
- ・ また、複数のスキルを持った取締役をアサインすることで監督に厚みを持たせている

カテゴリー	スキル		要件	米国平均		英国平均		日本平均	
				全体	社外	全体	社外	全体	社外
経営全般	Management	経営	上場企業での経営者(代表権のある取締役)としての経験	57.9%	53.7%	35.6%	34.4%	37.7%	34.2%
	Global	グローバル	海外事業統括責任者、海外現地法人トップ等の経験	71.3%	70.2%	69.7%	71.3%	30.9%	26.5%
事業軸の スキル・経験	Strategy	企画	経営企画部門長、担当役員の経験	72.0%	68.7%	70.8%	70.9%	38.9%	25.6%
	Operation	ビジネス	事業部門での本部長クラスの経験	75.8%	72.6%	70.8%	70.9%	60.6%	43.1%
	Marketing	マーケ	営業、販売部門長、担当役員の経験	41.0%	38.3%	44.7%	43.7%	46.3%	26.5%
	R&D	研究開発	研究開発部門長、担当役員の経験	23.6%	23.3%	7.5%	7.2%	9.1%	1.9%
	Technology	生産・技術	生産管理、生産技術の部門長、担当役員の経験	33.0%	43.0%	20.8%	18.8%	11.2%	2.2%
	HSE	品質・安全・環境	品質・安全・環境統括部門の部門長、担当役員の経験	18.6%	17.1%	17.7%	15.3%	10.5%	2.1%
	Purchase	購買	購買部門長、担当役員の経験	2.1%	1.9%	2.6%	2.2%	5.3%	1.4%
機能軸の スキル・経験	Finance	ファイナンス	CFOおよび財務関連の部門長、担当役員の経験	67.0%	67.3%	59.5%	57.8%	22.2%	24.1%
	Investment	投資	M&Aおよび投資管理の部門長、担当役員の経験/投資銀行等での業務経験	63.7%	63.9%	59.0%	57.1%	22.1%	24.1%
	Accounting	会計	経理部門長、担当役員の経験/会計事務所等での業務経験/公認会計士・税理士	31.3%	33.0%	27.2%	22.0%	19.8%	21.4%
	Administration	管理	CAO、経営管理部門の部門長、担当役員の経験	2.2%	2.2%	1.6%	1.2%	14.8%	2.4%
	Communication	広報	広報部門の部門長、担当役員の経験	1.7%	1.9%	2.9%	2.6%	6.7%	1.1%
	Regulatory	規制対応	政府対応、ロビイングなど含む	41.1%	42.0%	21.8%	24.6%	-	-
	HR/Talent	人事	CHROおよび人事部門長、担当役員の経験	11.4%	11.2%	4.9%	4.8%	9.6%	3.2%
	IT	システム	CIOおよびシステム部門長、担当役員の経験/情報システム企業での業務経験	13.1%	13.7%	3.2%	3.1%	5.5%	1.9%
	Risk	リスク	CROおよびリスク管理部門長、担当役員の経験/リスク評価機関等での勤務経験	57.0%	58.4%	59.5%	65.7%	16.8%	20.3%
	Audit	監査	内部監査部門長、担当役員の経験/関係会社の監査役経験/公認内部監査人	42.1%	47.2%	52.5%	60.4%	38.2%	57.3%
	Governance	ガバナンス	総務部門長、担当役員の経験/他社での独立役員経験	69.7%	72.9%	57.8%	66.4%	15.8%	20.6%
	ESG/CSR	ESG/CSR	ESG/CSR部門長、担当役員の経験/外部機関等での勤務経験	9.4%	9.8%	6.0%	6.5%	5.3%	2.9%
	IP	知的財産	知財関連部門長、担当役員の経験/知財関連弁護士/弁理士	0.5%	0.6%	0.4%	0.5%	1.6%	0.8%
セクターの 所属経験	Ethics/Law	法務・コンプラ	法務、コンプラ関連部門長、担当役員の経験/弁護士事務所の勤務経験/弁護士	9.8%	10.0%	3.0%	2.9%	15.0%	19.3%
	Academia	学術	大学、研究機関において学術を主導する立場の経験	9.0%	10.4%	4.7%	6.2%	10.3%	23.3%
	Public	公共セクター	中央官庁、地方工業団体など公共セクターでの業務経験	14.0%	16.1%	13.8%	17.2%	11.4%	23.6%
	Finance	金融セクター	証券、銀行、投資ファンドなど金融業界などでの業務経験	21.6%	22.1%	27.6%	29.3%	11.9%	12.8%

パーセンテージは当該スキルを保有する人数を取締役総数で除したものである

(出所) 日本総研作成 なお、各種数値は各社Proxy statement / Annual Reportなどより日本総研で簡易分析

# 3-1. スキル構造 (米国)

## 米国においては取締役役に求められるスキル構造が明確である

- ・ 経営全般およびファイナンス、リスクおよびガバナンスのバックグラウンドが重視される

カテゴリー	スキル		米国平均 (S&P100)		A社 (輸送用機器)		B社 (情報通信)		C社 (エネルギー)		D社 (金融)		E社 (化学)		F社 (小売)		G社 (消費財)	
			全体	社外	11	10	14	12	11	12	12	12						
経営全般	Management	経営	57.9%	53.7%	7	63.6%	6	60.0%	9	64.3%	6	50.0%	7	63.6%	9	75.0%	10	83.3%
	Global	グローバル	71.3%	70.2%	10	90.9%	9	90.0%	4	28.6%	9	75.0%	8	72.7%	12	100.0%	9	75.0%
事業軸のスキル・経験	Strategy	企画	72.0%	68.7%	8	72.7%	8	80.0%	10	71.4%	8	66.7%	8	72.7%	10	83.3%	12	100.0%
	Operation	ビジネス	75.8%	72.6%	8	72.7%	8	80.0%	10	71.4%	8	66.7%	8	72.7%	11	91.7%	12	100.0%
	Marketing	マーケ	41.0%	38.3%	6	54.5%	4	40.0%	10	71.4%	5	41.7%	5	45.5%	8	66.7%	8	66.7%
	R&D	研究開発	23.6%	23.3%	6	54.5%	1	10.0%	2	14.3%	0	0.0%	5	45.5%	3	25.0%	6	50.0%
	Technology	生産・技術	33.0%	43.0%	7	63.6%	4	40.0%	3	21.4%	0	0.0%	4	36.4%	8	66.7%	6	50.0%
	HSE	品質・安全・環境	18.6%	17.1%	6	54.5%	3	30.0%	1	7.1%	0	0.0%	2	18.2%	6	50.0%	0	0.0%
	Purchase	購買	2.1%	1.9%	2	18.2%	1	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
機能軸のスキル・経験	Finance	ファイナンス	67.0%	67.3%	10	90.9%	7	70.0%	12	85.7%	11	91.7%	8	72.7%	8	66.7%	5	41.7%
	Investment	投資	63.7%	63.9%	10	90.9%	7	70.0%	12	85.7%	11	91.7%	8	72.7%	7	58.3%	4	33.3%
	Accounting	会計	31.3%	33.0%	2	18.2%	4	40.0%	6	42.9%	5	41.7%	4	36.4%	4	33.3%	2	16.7%
	Administration	管理	2.2%	2.2%	0	0.0%	0	0.0%	1	7.1%	1	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%
	Communication	広報	1.7%	1.9%	1	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	16.7%
	Regulatory	規制対応	41.1%	42.0%	6	54.5%	5	50.0%	12	85.7%	10	83.3%	5	45.5%	6	50.0%	2	16.7%
	HR/Talent	人事	11.4%	11.2%	1	9.1%	1	10.0%	3	21.4%	2	16.7%	6	54.5%	0	0.0%	0	0.0%
	IT	システム	13.1%	13.7%	3	27.3%	1	10.0%	6	42.9%	2	16.7%	0	0.0%	1	8.3%	6	50.0%
	Risk	リスク	57.0%	58.4%	8	72.7%	5	50.0%	14	100.0%	10	83.3%	8	72.7%	8	66.7%	12	100.0%
	Audit	監査	42.1%	47.2%	4	36.4%	4	40.0%	4	28.6%	6	50.0%	3	27.3%	4	33.3%	4	33.3%
	Governance	ガバナンス	69.7%	72.9%	11	100.0%	10	100.0%	8	57.1%	10	83.3%	7	63.6%	7	58.3%	6	50.0%
	ESG/CSR	ESG/CSR	9.4%	9.8%	1	9.1%	0	0.0%	10	71.4%	1	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%
	IP	知的財産	0.5%	0.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Ethics/Law	法務・コンプラ	9.8%	10.0%	0	0.0%	1	10.0%	6	42.9%	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%
セクターの所属経験	Academia	学術	9.0%	10.4%	1	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	2	18.2%	3	25.0%	0	0.0%
	Public	公共セクター	14.0%	16.1%	2	18.2%	1	10.0%	4	28.6%	4	33.3%	2	18.2%	2	16.7%	1	8.3%
	Finance	金融セクター	21.6%	22.1%	2	18.2%	0	0.0%	1	7.1%	6	50.0%	4	36.4%	1	8.3%	0	0.0%

パーセンテージは当該スキルを保有する人数を取締役総数で除したものである

(出所) 日本総研作成 なお、各種数値は各社Proxy statement / Annual Reportなどより日本総研で簡易分析

## 3-2. スキル構造（英国）

### 英国においても、米国と同様の傾向を示している

- ・ CFOなど業務執行取締役が取締役会に参加するため、機能軸の要求スキルは米国より明確ではない

カテゴリー	スキル		英国平均 (FTSE100)		H社 (輸送用機器)		I社 (情報通信)		J社 (エネルギー)		K社 (金融)		L社 (化学)		M社 (小売)		N社 (消費財)	
			全体	社外	13	11	13	11	11	13	13	13						
経営全般	Management	経営	35.6%	34.4%	6	46.2%	4	36.4%	4	30.8%	5	45.5%	7	63.6%	4	30.8%	6	46.2%
	Global	グローバル	69.7%	71.3%	10	76.9%	9	81.8%	10	76.9%	9	81.8%	8	72.7%	10	76.9%	11	84.6%
事業軸のスキル・経験	Strategy	企画	70.8%	70.9%	10	76.9%	11	100.0%	10	76.9%	8	72.7%	8	72.7%	11	84.6%	6	46.2%
	Operation	ビジネス	70.8%	70.9%	10	76.9%	11	100.0%	10	76.9%	8	72.7%	8	72.7%	11	84.6%	6	46.2%
	Marketing	マーケ	44.7%	43.7%	7	53.8%	7	63.6%	9	69.2%	4	36.4%	5	45.5%	8	61.5%	6	46.2%
	R&D	研究開発	7.5%	7.2%	4	30.8%	2	18.2%	1	7.7%	0	0.0%	5	45.5%	0	0.0%	5	38.5%
	Technology	生産・技術	20.8%	18.8%	6	46.2%	5	45.5%	5	38.5%	1	9.1%	4	36.4%	1	7.7%	5	38.5%
	HSE	品質・安全・環境	17.7%	15.3%	6	46.2%	5	45.5%	5	38.5%	0	0.0%	2	18.2%	1	7.7%	0	0.0%
	Purchase	購買	2.6%	2.2%	0	0.0%	1	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
機能軸のスキル・経験	Finance	ファイナンス	59.5%	57.8%	8	61.5%	5	45.5%	5	38.5%	8	72.7%	8	72.7%	6	46.2%	7	53.8%
	Investment	投資	59.0%	57.1%	8	61.5%	5	45.5%	5	38.5%	8	72.7%	8	72.7%	6	46.2%	7	53.8%
	Accounting	会計	27.2%	22.0%	3	23.1%	2	18.2%	3	23.1%	3	27.3%	4	36.4%	3	23.1%	1	7.7%
	Administration	管理	1.6%	1.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Communication	広報	2.9%	2.6%	0	0.0%	1	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Regulatory	規制対応	21.8%	24.6%	2	15.4%	1	9.1%	4	30.8%	6	54.5%	5	45.5%	0	0.0%	8	61.5%
	HR/Talent	人事	4.9%	4.8%	0	0.0%	1	9.1%	1	7.7%	1	9.1%	6	54.5%	0	0.0%	0	0.0%
	IT	システム	3.2%	3.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	7.7%	1	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	15.4%
	Risk	リスク	59.5%	65.7%	6	46.2%	7	63.6%	5	38.5%	4	36.4%	8	72.7%	5	38.5%	4	30.8%
	Audit	監査	52.5%	60.4%	6	46.2%	4	36.4%	5	38.5%	4	36.4%	3	27.3%	4	30.8%	4	30.8%
	Governance	ガバナンス	57.8%	66.4%	9	69.2%	5	45.5%	7	53.8%	8	72.7%	7	63.6%	4	30.8%	8	61.5%
	ESG/CSR	ESG/CSR	6.0%	6.5%	2	15.4%	1	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	7.7%	6	46.2%
	IP	知的財産	0.4%	0.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Ethics/Law	法務・コンプラ	3.0%	2.9%	1	7.7%	1	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
セクターの所属経験	Academia	学術	4.7%	6.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	18.2%	0	0.0%	1	7.7%
	Public	公共セクター	13.8%	17.2%	0	0.0%	0	0.0%	1	7.7%	3	27.3%	2	18.2%	0	0.0%	6	46.2%
	Finance	金融セクター	27.6%	29.3%	2	15.4%	1	9.1%	3	23.1%	5	45.5%	4	36.4%	2	15.4%	1	7.7%

パーセンテージは当該スキルを保有する人数を取締役総数で除したものである

(出所) 日本総研作成 なお、各種数値は各社Proxy statement / Annual Reportなどより日本総研で簡易分析

### 3-3. スキル構造（日本:機関別）

#### 日本では米英ほど、要求されるスキルの傾向が明確となっていない

- ・ マネジメントモデルからの移行期にあるため業務執行取締役が一定比率存在すること、取締役会における監督の内容が明確でないことが背景と想定される

カテゴリー	スキル		日本平均 (TOPIX100)		O社 (輸送用機器) 監査役会		P社 (情報通信) 監査役会		Q社 (エネルギー) 監査役会		R社 (金融) 監査役会		S社 (化学) 監査役会		T社 (小売) 監査役会		U社 (消費財) 監査役会	
			全体	社外	15	19	16	18	14	17	12							
経営全般	Management	経営	37.7%	34.2%	5	33.3%	9	47.4%	8	50.0%	4	22.2%	6	42.9%	3	17.6%	5	41.7%
	Global	グローバル	30.9%	26.5%	8	53.3%	3	15.8%	2	12.5%	9	50.0%	4	28.6%	3	17.6%	5	41.7%
事業軸のスキル・経験	Strategy	企画	38.9%	25.6%	3	20.0%	11	57.9%	5	31.3%	9	50.0%	4	28.6%	4	23.5%	3	25.0%
	Operation	ビジネス	60.6%	43.1%	10	66.7%	12	63.2%	9	56.3%	13	72.2%	7	50.0%	8	47.1%	7	58.3%
	Marketing	マーケ	46.3%	26.5%	10	66.7%	10	52.6%	9	56.3%	12	66.7%	6	42.9%	6	35.3%	5	41.7%
	R&D	研究開発	9.1%	1.9%	2	13.3%	1	5.3%	3	18.8%	0	0.0%	2	14.3%	0	0.0%	4	33.3%
	Technology	生産・技術	11.2%	2.2%	6	40.0%	1	5.3%	3	18.8%	0	0.0%	3	21.4%	0	0.0%	3	25.0%
	HSE	品質・安全・環境	10.5%	2.1%	4	26.7%	1	5.3%	3	18.8%	0	0.0%	3	21.4%	0	0.0%	3	25.0%
	Purchase	購買	5.3%	1.4%	1	6.7%	0	0.0%	3	18.8%	0	0.0%	2	14.3%	3	17.6%	0	0.0%
機能軸のスキル・経験	Finance	ファイナンス	22.2%	24.1%	2	13.3%	5	26.3%	4	25.0%	5	27.8%	2	14.3%	4	23.5%	3	25.0%
	Investment	投資	22.1%	24.1%	2	13.3%	5	26.3%	3	18.8%	5	27.8%	2	14.3%	4	23.5%	3	25.0%
	Accounting	会計	19.8%	21.4%	2	13.3%	4	21.1%	3	18.8%	4	22.2%	2	14.3%	4	23.5%	3	25.0%
	Administration	管理	14.8%	2.4%	4	26.7%	5	26.3%	4	25.0%	2	11.1%	3	21.4%	2	11.8%	1	8.3%
	Communication	広報	6.7%	1.1%	1	6.7%	2	10.5%	2	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	2	11.8%	1	8.3%
	Regulatory	規制対応	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	HR/Talent	人事	9.6%	3.2%	0	0.0%	2	10.5%	1	6.3%	0	0.0%	1	7.1%	1	5.9%	1	8.3%
	IT	システム	5.5%	1.9%	1	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	5.6%	2	14.3%	2	11.8%	2	16.7%
	Risk	リスク	16.8%	20.3%	3	20.0%	3	15.8%	2	12.5%	5	27.8%	1	7.1%	1	5.9%	1	8.3%
	Audit	監査	38.2%	57.3%	7	46.7%	5	26.3%	5	31.3%	7	38.9%	5	35.7%	6	35.3%	5	41.7%
	Governance	ガバナンス	15.8%	20.6%	3	20.0%	3	15.8%	2	12.5%	4	22.2%	1	7.1%	2	11.8%	2	16.7%
	ESG/CSR	ESG/CSR	5.3%	2.9%	2	13.3%	0	0.0%	1	6.3%	1	5.6%	0	0.0%	4	23.5%	0	0.0%
	IP	知的財産	1.6%	0.8%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Ethics/Law	法務・コンプラ	15.0%	19.3%	3	20.0%	3	15.8%	2	12.5%	4	22.2%	1	7.1%	1	5.9%	2	16.7%	
セクターの所属経験	Academia	学術	10.3%	23.3%	2	13.3%	1	5.3%	1	6.3%	2	11.1%	2	14.3%	3	17.6%	2	16.7%
	Public	公共セクター	11.4%	23.6%	1	6.7%	1	5.3%	1	6.3%	1	5.6%	2	14.3%	2	11.8%	0	0.0%
	Finance	金融セクター	11.9%	12.8%	2	13.3%	0	0.0%	1	6.3%	11	61.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

パーセンテージは当該スキルを保有する人数を取締役総数で除したものである

(出所) 日本総研作成 なお、各種数値は各社Proxy statement / Annual Reportなどより日本総研で簡易分析

# 3-4. スキル構造（日本：会社機関別）

## 会社機関設計別（さらに全体・社外）にスキル構造を整理

- ・ 現段階では、それぞれの機関で大きな差異は見られない
- ・ 監査役会設置会社から横滑りした状況も存在し、本格的なアサインはこれからと想定

カテゴリー	スキル		日本平均 (TOPIX100)	
			全体	社外
経営全般	Management	経営	37.7%	34.2%
	Global	グローバル	30.9%	26.5%
事業軸のスキル・経験	Strategy	企画	38.9%	25.6%
	Operation	ビジネス	60.6%	43.1%
	Marketing	マーケ	46.3%	26.5%
	R&D	研究開発	9.1%	1.9%
	Technology	生産・技術	11.2%	2.2%
	HSE	品質・安全・環境	10.5%	2.1%
	Purchase	購買	5.3%	1.4%
	Finance	ファイナンス	22.2%	24.1%
機能軸のスキル・経験	Investment	投資	22.1%	24.1%
	Accounting	会計	19.8%	21.4%
	Administration	管理	14.8%	2.4%
	Communication	広報	6.7%	1.1%
	Regulatory	規制対応	-	-
	HR/Talent	人事	9.6%	3.2%
	IT	システム	5.5%	1.9%
	Risk	リスク	16.8%	20.3%
	Audit	監査	38.2%	57.3%
	Governance	ガバナンス	15.8%	20.6%
	ESG/CSR	ESG/CSR	5.3%	2.9%
	IP	知的財産	1.6%	0.8%
	Ethics/Law	法務・コンプラ	15.0%	19.3%
	Academia	学術	10.3%	23.3%
セクターの所属経験	Public	公共セクター	11.4%	23.6%
	Finance	金融セクター	11.9%	12.8%

監査役会 全体		監査等委員会 全体		指名委員会等 全体	
1,095		143		225	
406	37.1%	42	29.4%	104	46.2%
323	29.5%	57	39.9%	72	32.0%
422	38.5%	50	35.0%	97	43.1%
652	59.5%	83	58.0%	152	67.6%
517	47.2%	62	43.4%	99	44.0%
106	9.7%	14	9.8%	13	5.8%
142	13.0%	11	7.7%	11	4.9%
130	11.9%	13	9.1%	10	4.4%
62	5.7%	12	8.4%	4	1.8%
229	20.9%	36	25.2%	60	26.7%
228	20.8%	37	25.9%	59	26.2%
205	18.7%	34	23.8%	51	22.7%
170	15.5%	17	11.9%	30	13.3%
71	6.5%	12	8.4%	15	6.7%
-	-	-	-	-	-
110	10.0%	16	11.2%	14	6.2%
63	5.8%	5	3.5%	12	5.3%
177	16.2%	21	14.7%	48	21.3%
398	36.3%	58	40.6%	103	45.8%
171	15.6%	20	14.0%	40	17.8%
62	5.7%	9	6.3%	7	3.1%
20	1.8%	6	4.2%	1	0.4%
161	14.7%	18	12.6%	41	18.2%
108	9.9%	15	10.5%	27	12.0%
124	11.3%	13	9.1%	30	13.3%
81	7.4%	14	9.8%	79	35.1%

監査役会 社外		監査等委員会 社外		指名委員会等 社外	
441		60		125	
147	33.3%	14	23.3%	53	42.4%
101	22.9%	24	40.0%	41	32.8%
113	25.6%	11	18.3%	36	28.8%
177	40.1%	26	43.3%	67	53.6%
115	26.1%	15	25.0%	36	28.8%
7	1.6%	1	1.7%	4	3.2%
8	1.8%	1	1.7%	5	4.0%
7	1.6%	1	1.7%	5	4.0%
5	1.1%	2	3.3%	2	1.6%
99	22.4%	19	31.7%	33	26.4%
99	22.4%	19	31.7%	33	26.4%
91	20.6%	15	25.0%	28	22.4%
11	2.5%	0	0.0%	4	3.2%
6	1.4%	0	0.0%	1	0.8%
-	-	-	-	-	-
15	3.4%	4	6.7%	1	0.8%
6	1.4%	1	1.7%	5	4.0%
94	21.3%	10	16.7%	23	18.4%
246	55.8%	38	63.3%	75	60.0%
97	22.0%	10	16.7%	22	17.6%
15	3.4%	1	1.7%	2	1.6%
6	1.4%	2	3.3%	0	0.0%
89	20.2%	9	15.0%	23	18.4%
106	24.0%	14	23.3%	26	20.8%
107	24.3%	13	21.7%	28	22.4%
51	11.6%	7	11.7%	22	17.6%

パーセンテージは当該スキルを保有する人数を取締役総数で除したものである

(出所) 日本総研作成 なお、各種数値は各社Proxy statement / Annual Reportなどより日本総研で簡易分析

## 参考. 本分析について

本資料における会社機関・報酬・スキルについては、下記のデータをもとに当社が独自で簡易分析したものである。

### 【調査対象】

米国企業：S&P100のうち、公開情報であるProxy Statement 2019(FY2018) を取得できる98社について分析

英国企業：FTSE100のうち、英国の法人格を有し、かつ公開情報であるAnnual Report2018 (FY2018) を取得できる77社について分析

日本企業：TOPIX100全社について、会社機関・スキルについては有価証券報告書（2018年3月期）および、株主総会招集通知を利用。なお、報酬については有価証券報告書（2019年3月）のデータを利用した

- ・ S&P100、FTSE100およびTOPIX100企業は2019年12月時点としている
- ・ 為替レートについては決算期末日時点で円換算している

### ■ スキル比較における、取締役のスキル分類方法

本資料に掲載した企業のスキル分析については、次頁で掲載した対象企業の公表資料（米：Proxy Statement、英：Annual Report、日本：有価証券報告書および株主招集通知）に掲載されている、取締役の経歴を参照し、下表の基準に従って保有スキルを分類した。

なお、各社において開示されているスキルマトリックスについては各社独自の基準および項目によりスキル分類がなされているため、比較が困難である。そのため、本分析においては実施したスキル分類と、企業が開示しているスキルマトリックスの内容は一致しない。また、各社における取締役のスキル開示レベルには差異が一定程度存在する。

日本企業については、監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社と3つの会社機関を選択できるが、現状は監査役会設置会社が多数を占める。そのため、本スキル分類においては監査役も含めている。



米国調査対象企業 (S&P100;98社)

Apple, Abbvie, Abbott Laboratories, Accenture, Adobe, Allergan, AIG, Allstate, Amgen, Amazon, American Express, Boeing, Bank of America, Bank of New York Mellon, Booking Holdings, BlackRock, Bristol-Myers Squibb, Berkshire Hathaway, Citigroup, Caterpillar, Chatter Communications, Colgate-Palmolive, Conoco Phillips, Costco, Comcast, Capital One Financial, Cisco, CVS Health, Chevron, DuPont de Nemours, Danaher, Disney, Duke Energy, Emerson Electric, Exelon, Ford, Facebook, FedEx, General Dynamics, GE, Gilead Science, GM, Alphabet, Goldman Sachs, Home Depot, Honeywell, IBM, Intel, Johnson and Johnson, JP Morgan, Kraft Heinz, Kinder Morgan, Coca Cola, Eli Lilly, Lockheed Martin, Lowe's, Mastercard, McDonald's, Mondelez, Medtronic, MetLife, 3M, Altra Group, Merck & Co, Morgan Stanley, Microsoft, NextEra Energy, Netflix, Nike, NVIDIA, Occidental Petroleum, Pepsico, Pfizer, Orla, P&G, Phillip Morris, Paypal, Qualcomm, Raytheon, Starbucks, Schlumberger, Southern, Simon Property, AT&T, Target, Thermo Fisher Scientific, Texas Instruments, United Health Group, Union Pacific Corporation, United Persel Service, U.S. Bancorp, United Technologies, Visa, Verizon Communications, Walgreens Boots Alliance, Wells Fargo, Walmart, Exxon Mobil Corp.

英国調査対象企業 (FTSE100;77社)

3i Group, Associated British Foods, Admiral Group, Anglo American, Antofagasta, Ashtead Group, AstraZeneca, AVEVA Group, Aviva, BAE Systems, Barclays, Barratt Developments, Berkeley Group Holdings, BP, British Land, BT Group, Burberry Group, Centrica, Croda International, Diageo, Ferguson, GlaxoSmithKline, Halma, Hargreaves Lansdown, Hikma Pharmaceuticals, HSBC Holdings, Imperial Brands, Informa, InterContinental Hotels Group, Intertek Group, ITV, JD Sports Fashion, Johnson Matthey, Just Eat, Land Securities, Legal & General, Lloyds Banking Group, London Stock Exchange Group, Meggitt, Melrose Industries, Mondi, Morrison (Wm) Supermarkets, National Grid, Next, Ocado Group, Pearson, Persimmon, Phoenix Group Holdings, Prudential, Reckitt Benckiser Group, RELX Group, Rentokil Initial, Rightmove, Rio Tinto Group, Rolls-Royce Holdings, The Royal Bank of Scotland Group, RSA Insurance Group, Sage Group, Sainsbury's, Schroders, Scottish Mortgage Investment Trust, Segro, Severn Trent, Smith & Nephew, Smith (DS), Smiths Group, Spirax-Sarco Engineering, SSE, St. James's Place, Standard Chartered, Standard Life Aberdeen, Taylor Wimpey, Tesco, Unilever, United Utilities Group, Vodafone Group, WPP

## 日本調査対象企業 (TOPIX100;100社)

国際石油開発帝石, 大東建託, 大和ハウス工業, 積水ハウス, アサヒグループホールディングス, キリンホールディングス, 味の素, 日本たばこ産業, セブン&アイホールディングス, 東レ, 旭化成, 信越化学工業, 三菱ケミカルホールディングス, 花王, 武田薬品工業, アステラス製薬, 塩野義製薬, 中外製薬, エーザイ, 小野薬品工業, テルモ, 第一三共, 大塚ホールディングス, オリエンタルランド, 富士フイルムホールディングス, 資生堂, JXTGホールディングス, プリヂストン, 日本製鉄, 住友金属鉱山, 住友電気工業, リクルートホールディングス, 日本郵政, SMC, 小松製作所, クボタ, ダイキン工業, 日立製作所, 三菱電機, 日本電産, 富士通, パナソニック, ソニー, キーエンス, シスメックス, デンソー, ファナック, 京セラ, 村田製作所, 三菱重工業, 日産自動車, いすゞ自動車, トヨタ自動車, 本田技研工業, スズキ, SUBARU, オリンパス, HOYA, キヤノン, バンダイナムコホールディングス, 任天堂, 伊藤忠商事, 丸紅, 三井物産, 東京エレクトロン, 住友商事, 三菱商事, ユニ・チャーム, イオン, 三菱UFJフィナンシャル・グループ, りそなホールディングス, 三井住友トラストホールディングス, 三井住友フィナンシャルグループ, みずほフィナンシャルグループ, オリックス, 大和証券グループ本社, 野村ホールディングス, SOMPOホールディングス, MS&ADインシュアランスグループホールディングス, 第一生命ホールディングス, 東京海上ホールディングス, 三井不動産, 三菱地所, 住友不動産, 東日本旅客鉄道, 西日本旅客鉄道, 東海旅客鉄道, 日本航空, ANAホールディングス, 日本電信電話, KDDI, ソフトバンク, NTTドコモ, 中部電力, 関西電力, 東京瓦斯, セコム, ニトリホールディングス, ファーストリテイリング, ソフトバンクグループ

# 注意事項

## 士業法

弁護士法、公認会計士法、税理士法等の法令に基づき、資格を有するもののみが行える業務に関しては、当社は当該業務を行うことができません。これら士業に関わる事項については、貴社において、それぞれの有資格者である専門家にご相談下さい。なお、当社がコンサルティングを通じて、又はその成果として提供する情報について、法務、税務、会計その他に関連する事項が含まれていたとしても、専門家としての助言ではないことをご理解ください。

## 金融商品取引法等

当社は、法令の定めにより、有価証券の価値に関する助言その他の投資顧問業務、M&A案件における所謂フィナンシャルアドバイザー業務等は行うことができません。

## SMBCグループとの関係

日本総合研究所はSMBCグループに所属しており、当社内のみならず同グループ内各社の業務との関係において、利益相反のおそれがある業務は実施することができません。

「利益相反管理方針」(<http://www.smfg.co.jp/riekisouhan/>)に従って対応しますので、ご了承ください。当社によるコンサルティングの実施は、SMBCグループ傘下の金融機関等とは独立に行われるものであって、これら金融機関からの資金調達の可能性を保証するものではありません。

## データの正確性等の非保証

当社は、コンサルティングを通じて、又はその成果として提供する情報については必要に応じ信頼できる情報源に確認するなど最善の努力を致しますが、その内容の正確性・最新性等について保証するものではなく、情報の誤り、情報の欠落、及び情報の使用により生じる結果に対して一切の責任を負いません。また、それが明示されているか否かを問わず、商品性、特定目的適合性等その他あらゆる種類の保証を行いません。

## 貴社による成果の利用

当社がコンサルティングを通じて、又はその成果として貴社に提供する情報は助言に留まることをご理解ください。貴社の経営に関する計画及びその実現方法は、貴社が自らの裁量により決定し選択ください。当社は、コンサルティングを通じて、又はその成果として貴社に提供する情報によって、貴社が決定した作為不作為により、貴社又は第三者が結果的に損害を受け、特別事情による損害を被った場合（損害発生を予見していた場合を含みます。）においても一切の責任を負いません。

## 反社会的勢力の排除

当社は、反社会的勢力とは一切の関係を遮断し、反社会的行為による当社業務への不当な介入を排除しいかなる利益も供与しません。当社は、当社業務に対する反社会的な強要や脅迫等に対しては、犯罪対策閣僚会議幹事会申合せ「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」（平成19年6月19日）の趣旨に従い、外部専門機関に相談するなど毅然とした対応をとります。当社は、お取引先が反社会的行為により当社業務に不当な介入等を行った場合、お取引に係る契約を解除することができるものとします。

# お問い合わせ

---

本件に関するお問い合わせ、ご確認は下記までお願い致します。

## 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: [rcdweb@ml.jri.co.jp](mailto:rcdweb@ml.jri.co.jp)

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。