

JRI記者レク 資料

コーポレートガバナンスの日米英比較（2024年アップデート）

2024.10.16

株式会社日本総合研究所
理事 山田 英司

山田 英司 やまだ えいじ

株式会社日本総合研究所
理事



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

上場建設株式会社で企画、管理部門を歴任
地場ゼネコンに出向し震災後の企業再生に従事
産総研アーリーベンチャーのCFO、監査役を歴任
住宅設備メーカ 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、政策連携団体経営評価委員会 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
神奈川県住宅供給公社 評議員（現任）
最高裁判所司法修習委員会 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
- ・ サステナビリティ、ガバナンス関連、組織・経営管理、人的資本等

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）

今年度の取組

本年も「組織」と「人」についてのリサーチを行うとともに、政府や企業に向けての提言を実施予定です

コーポレートガバナンス
(TOPIX100)
2024アップデート

- ・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2024年アップデートを解説いたします

8/21
実施済

コーポレートガバナンス
(日米英3ヶ国比較)
2024アップデート

- ・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2024年アップデートを解説いたします

今回実施
(10/16)

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)

- ・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

今後調整

パブリックセクターの
組織・人事改革

- ・中央官庁・地方自治体などのパブリックセクターでも組織・人事改革の必要性が認識されています。現在、「公務員のスキル定義」に関する研究会をグロービスと推進しており、今後組織・人事改革にむけての提言を行う予定です

今後調整

1. コーポレートガバナンス改革の進展（再掲）	 5
2. コーポレートガバナンスの日米英3ヶ国比較 （2024年調査・速報）	 14
3. 日本型CxOの浸透に向けた展望と課題	 33

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、各種の取組が進む

- ・ 形式的には対応が進み、今後は実質的な取組への強化が求められている

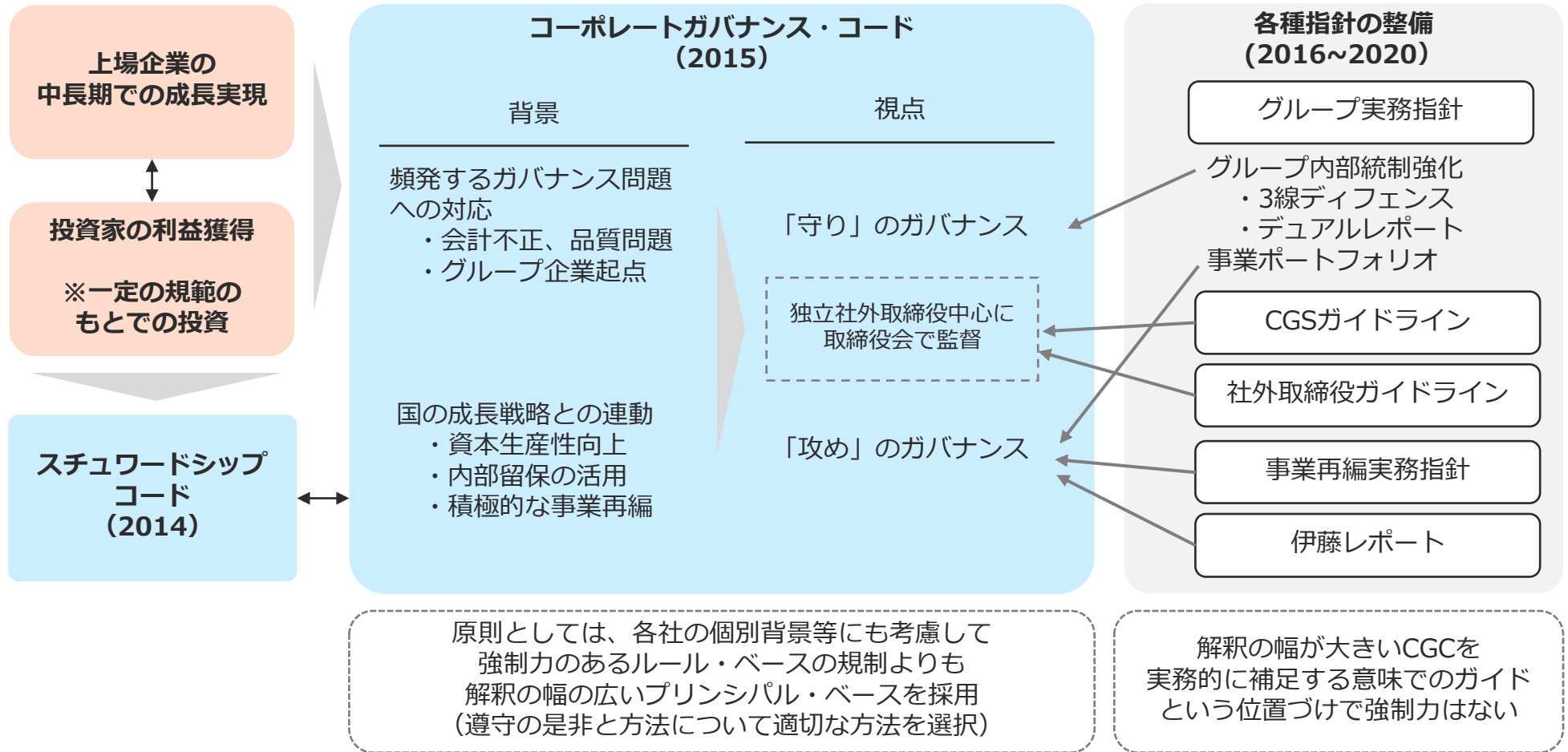
	～'90年代前半	'90年代後半 ～'00年代後半	2015年 CG改革スタート	2021年 CG改革本格化	今後の動き
経済環境	高度成長期からバブル期にかけて右肩上がりの経済環境	バブル崩壊以降の不況の長期化、リストラ等の広がり	グローバル化の加速、事業領域の拡大等により振幅の増す経済環境へ	アフターコロナによる経済の退潮、社会環境変化、そして市場は激動へ	
投資家・株主 ステークホルダー	メインバンク、取引先との持ち合い等による安定株主確保		海外機関投資家等の資本市場への流入により、「物言う株主」が台頭		マルチステークホルダーを意識しつつ、実質的な企業価値向上へ
制度等の変遷	-	- 委員会設置会社（'03） - 金商法（'06） - J-SOX（'06）	- スチュワードシップ・コード（'14） - コーポレートガバナンス・コード（'15） - 監査等委員会設置会社（'15） - CGSガイドライン（'18） - グループガイドライン（'19） - 社外取締役ガイドライン（'20） - 事業再編ガイドライン（'20）	- スチュワードシップ・コード改訂（'20） - コーポレートガバナンス・コード改訂（'21） - 東証市場再編（'22）	- 金融庁「アクションプログラム」（形式から実質、実践へ）、（'23～） - 東証「資本コスト・株価を意識した経営」（'23） - 次回CGC改訂へ向けての議論

（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

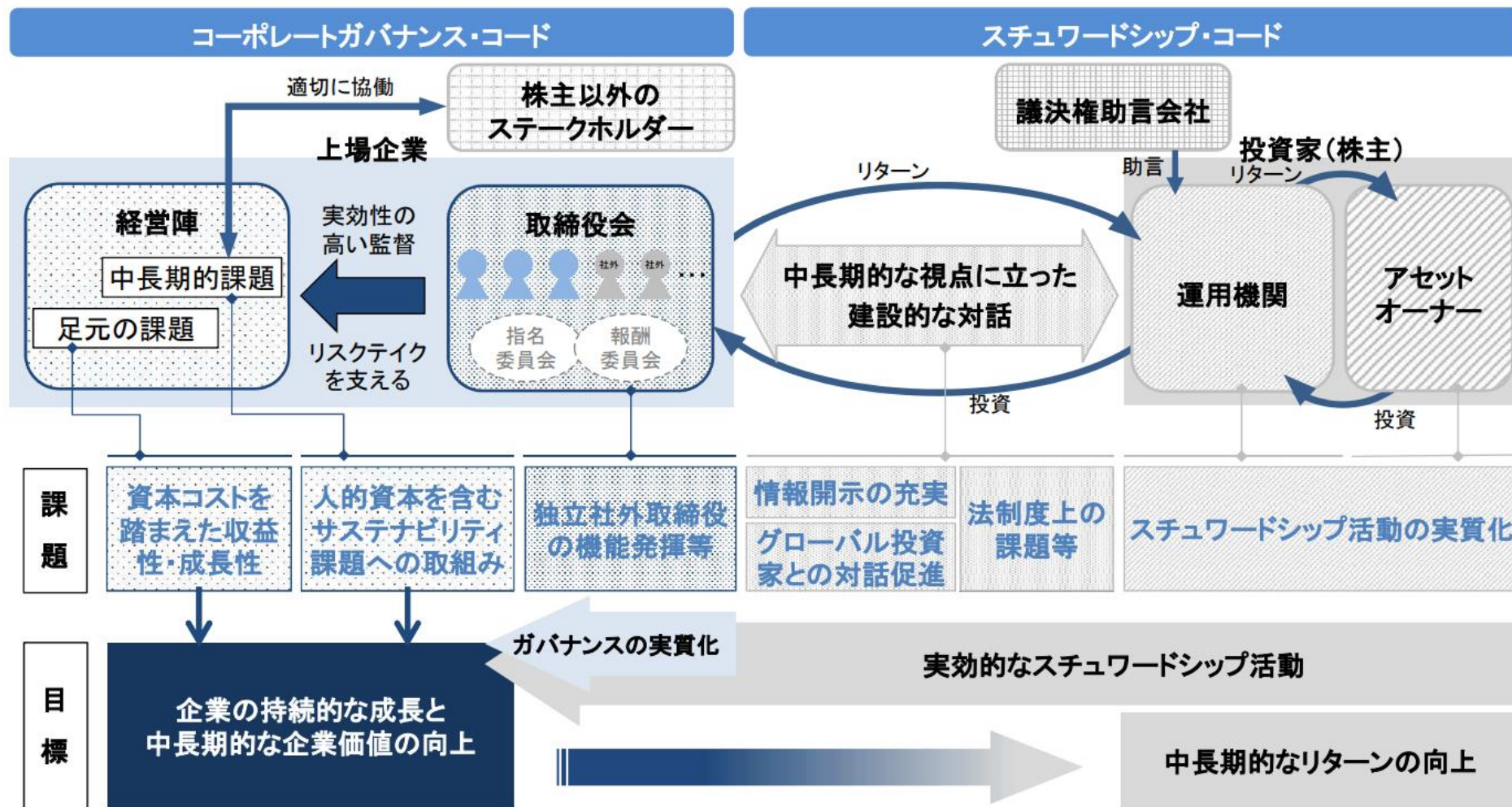
- ・ 経営戦略におけるサステナビリティの重要性に鑑み、戦略への反映や、具体的なサステナビリティ対応
 - ✓ 気候変動などの地球環境問題への配慮
 - ✓ 人権の尊重
 - ✓ 従業員の健康・労働環境への配慮、公正・適切 処遇
 - ✓ 取引先との公正・適正な取引
 - ✓ 自然災害等への 危機管理
- ・ 会社の持続的な成長につながるダイバーシティへの配慮
- ・ 人的資本や知的財産への投資も含めた経営資源配分、事業ポートフォリオ
- ・ リスク管理や内部統制については、グループ全体での整備と有効性
- ・ （コードには明記はされていないが）社会環境の変化に応じた適切なデジタル・テクノロジーへの対応

（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むけて

金融庁において、2023年・2024年それぞれで「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（2024年）の概要

「アクションプログラム」の具体的な内容は以下のとおり

コーポレートガバナンス改革の実践に向けたアクション・プログラム2024	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べき。		
	項目	これまでの取組	今後の方向性
	スチュワードシップ活動の実質化	✓ 投資家による協働エンゲージメントを促進するために「共同保有者」の定義を明確化（金融商品取引法等の一部を改正する法律が成立（2024年5月））	✓ 建設的な目的を持った対話を促進するため、協働エンゲージメントの促進や実質株主の透明性確保に向けたスチュワードシップ・コードの見直しを検討。 ✓ 投資家（運用機関・アセットオーナー・議決権行使助言会社等）におけるスチュワードシップ・コードの遵守状況を検証。
	取締役会等の実効性向上	✓ 社外取締役の質の担保・向上に向けた取組みとして「社外取締役のことはじめ」を作成（2024年1月） ✓ 民間主体において取締役等に対する研修等が進展	✓ 取締役会の実効性向上に向けた取組みの実践を促進するため、社外取締役と投資家の対話や、実質的な議論を促すための取締役会事務局による取組み等、具体的な好事例を共有。
	収益性と成長性を意識した経営	✓ 東証の要請を踏まえ、PBRをはじめ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」（2024年1月～）	✓ 継続して各企業の取組み状況をフォローアップし、収益性と成長性を意識した経営に向けた実質的な対応を促進。その際、取締役会における対応や投資家との対話の状況や、中長期的な企業価値向上の観点から成果を意識した分析・評価が行われているか等について着目。
	情報開示の充実・グローバル投資家との対話促進	✓ 投資家との対話の実施状況の開示を要請し、エクスプレインの好事例や不十分な事例を公表（2023年3月） ✓ 2025年4月からの英文開示の義務化に向け東証の上場規則を改正（2024年5月）	✓ タイムリーな情報開示の更なる充実とともに、有価証券報告書の開示が株主総会前のタイミングとなるよう、実態把握を進め、事業報告等との重複開示の効率化を含む抜本的な環境整備に向け検討。 ✓ グローバル投資家の期待に応える企業群をリスト化。

（出所）金融庁 コーポレートガバナンス改革の実践に向けたアクション・プログラム2024
（「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」意見書（7））

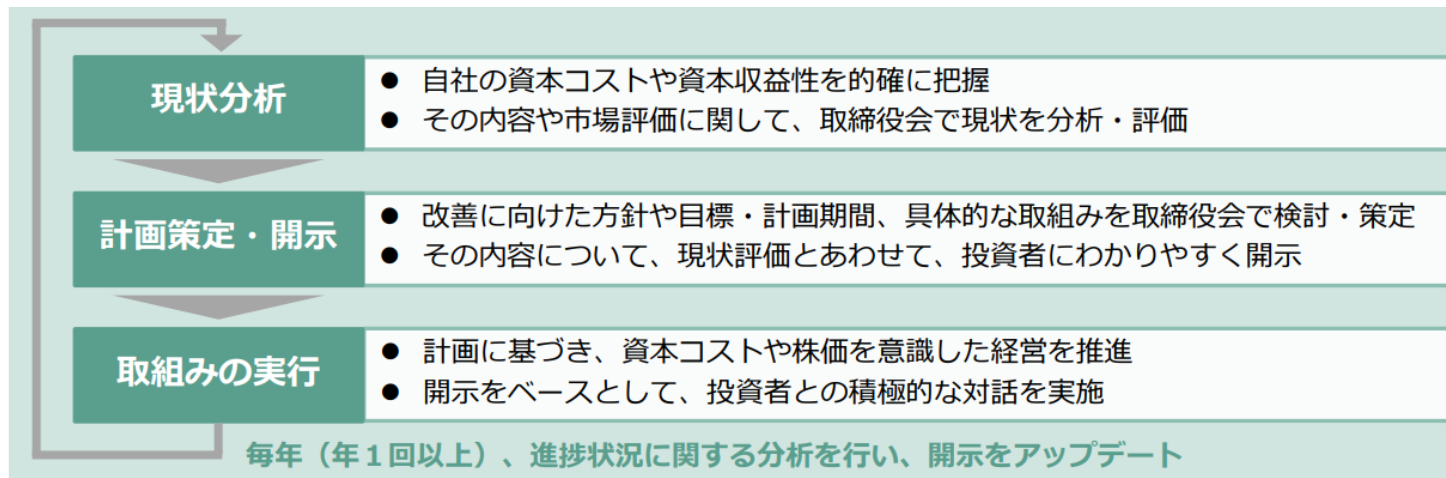
	項目	これまでの取組	今後の方向性
コーポレートガバナンス改革の実践に向けたアクション・プログラム 2024	市場環境上の課題の解決	✓ 上場子会社に関する情報開示の充実に向けた要請を実施（2023年12月） ✓ 政策保有株式の開示に関する課題や開示例等を公表（2024年3月）	✓ 政策保有株式について、形式的な対応とならないよう、有価証券報告書において実態を踏まえ開示されているか等、企業に対し、コーポレートガバナンス・コードに照らして保有の合理性についての検証を尽くすよう促す。
	サステナビリティを意識した経営	✓ 有価証券報告書において、女性管理職比率や男女間賃金格差等の多様性に関する指標等を追加（2023年3月期～） ✓ 人的資本関係等の開示の好事例集を公表（2023年12月） ✓ 女性役員比率の目標（2030年までに30%以上）を東証の上場規則において規定（2023年10月）	✓ 国際的な比較可能性を確保したサステナビリティ開示・保証制度のあり方を検討。 ✓ 企業価値向上というアウトカムの意識や、コーポレート・カルチャーを意識した経営や対話等、具体的な好事例を共有。
（参考） 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2024年改訂版	コーポレートガバナンス改革、金融・資本市場の機能向上	・ 我が国企業の魅力を高めていく観点から、昨年3月、東京証券取引所から上場会社に対し、市場評価や資本コストを意識した経営の実現に向けて計画策定・開示等を行うことを要請し、本年1月からは取組を行う企業の一覧表を公表している。 ・ また、来年4月からはプライム市場上場会社に対し、重要情報の英文開示を義務化する。コーポレートガバナンス改革について、指名委員会等設置会社制度の運用実態の検証と改善検討を含め、継続して進める。具体的には、昨年4月に策定した「コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラム」を本年6月にアップデートしたところであり、企業と投資家に対し、その着実な実践を促す。その一環として、企業と投資家の建設的な対話の促進に向け、より多くの企業において有価証券報告書の開示が株主総会前のタイミングになるよう、環境整備について検討を進める。また、協働エンゲージメントの促進や実質株主の透明性確保に向け、スチュワードシップ・コードの見直しを検討する。	

（出所）金融庁 コーポレートガバナンス改革の実践に向けたアクション・プログラム2024
（「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」意見書（7））
内閣官房「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2024年改訂版」

資本コスト・株価を意識した経営強化

東証は低株価、低資本効率の上場企業に対して「資本コスト・株価を意識した経営」を要請

- 取締役会では、執行側の経営方針、戦略だけでなく、経営システムの構築も議論、監督



分析・評価の観点（例）	ポイント
資本コストを上回る資本収益性を達成できているか、達成できていない場合には、その要因	● 資本収益性の分析・評価にあたっては、WACCとの比較でROICを、株主資本コストとの比較でROEを利用することなどが考えられます。 ● また、全社での分析・評価に加えて、事業セグメントごとにROIC等を算出して、資本収益性の分析・評価を実施することも考えられます。
資本コストを上回る資本収益性を達成できていても、たとえばPBRが1倍を割れているなど、十分な市場評価を得られていない場合には、その要因	● 資本コストを上回る資本収益性を達成できていても、PBRが1倍を割れているなど十分な水準に達していない場合には、成長性が投資者から十分に評価されていないことが示唆されます。 ● PBR・PER等は、時系列の変化や、同業他社との比較などの観点でも、自社の現状について分析・評価することが考えられます。

（出所）東京証券取引所「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」2023年3月，
上図：p2, 下図：p3, <https://www.jpix.co.jp/news/1020/cq27su000000427f-att/cq27su00000042a2.pdf>
（参照 2023年7月10日）

法制度上の課題

コーポレートガバナンス改革における法的課題は下記のとおり

項目	主要な課題
並立する機関設計	✓ 日本にお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つの会社機関が並立、またその選択は企業に任されている ✓ 会社機関の選択が企業に任されていることが、企業間の対応の格差を生んでいるという指摘があり
区分立法の検討	✓ 現状では大企業から中小企業、上場企業から非上場企業まですべての企業が同一の「会社法」が適用 ✓ コーポレートガバナンスで求められるモニタリングの仕組み、および取締役の責務は上場企業に向けてのものであるため、区分立法を検討する可能性が指摘 ✓ 会社法を忽ちに改正することは現実的には困難であるため上場企業の特例法で対応、もしくはハードローでの対応が難しい場合は、プライム企業に委員会設置会社を強く薦めるなどのソフトローでの対応余地があるか要検討
指名委員会設置会社	✓ 現行の指名委員会設置会社において、取締役会よりも指名委員会での決議事項が優先されることが、社外取締役の権限逸脱を招く恐れがある可能性があり、米国・英国の状況を鑑みて改善の要請がある ※なお、指名委員会設置会社についてはTOPIX100以外での適用が少ないため、今後実態調査において、法的課題も整理されると想定
監査役会設置会社	✓ 現状で上場企業において最も選択されている会社機関である監査役会設置会社においては、業務執行上の重要な意思決定が取締役会の決議事項として定義されている。今後、モニタリングモデルが進展し過半数を社外取締役が占める場合に適切に業務意思決定の権限が委譲できるような見直しが必要 ✓ なお、本件についても、あくまでも上場企業に対してのみ適用が限定されると思料
その他	✓ 中長期視点に立ったマルチステークホルダー経営を後押しする環境を整備するために、会社法及び関連・周辺法規などに「過度な」株主重視になりえる解釈や規定等の見直し（例として、株主提案権のありかた） ✓ 企業の社会的価値に配慮した法人形態の在り方（日本版ベネフィットコーポレーションなど）や、現行法・規定などの見直し、およびスチュワードシップ・コードとの調整

（出所）日本総研

2. コーポレートガバナンスの日米英3ヶ国比較 (2024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)

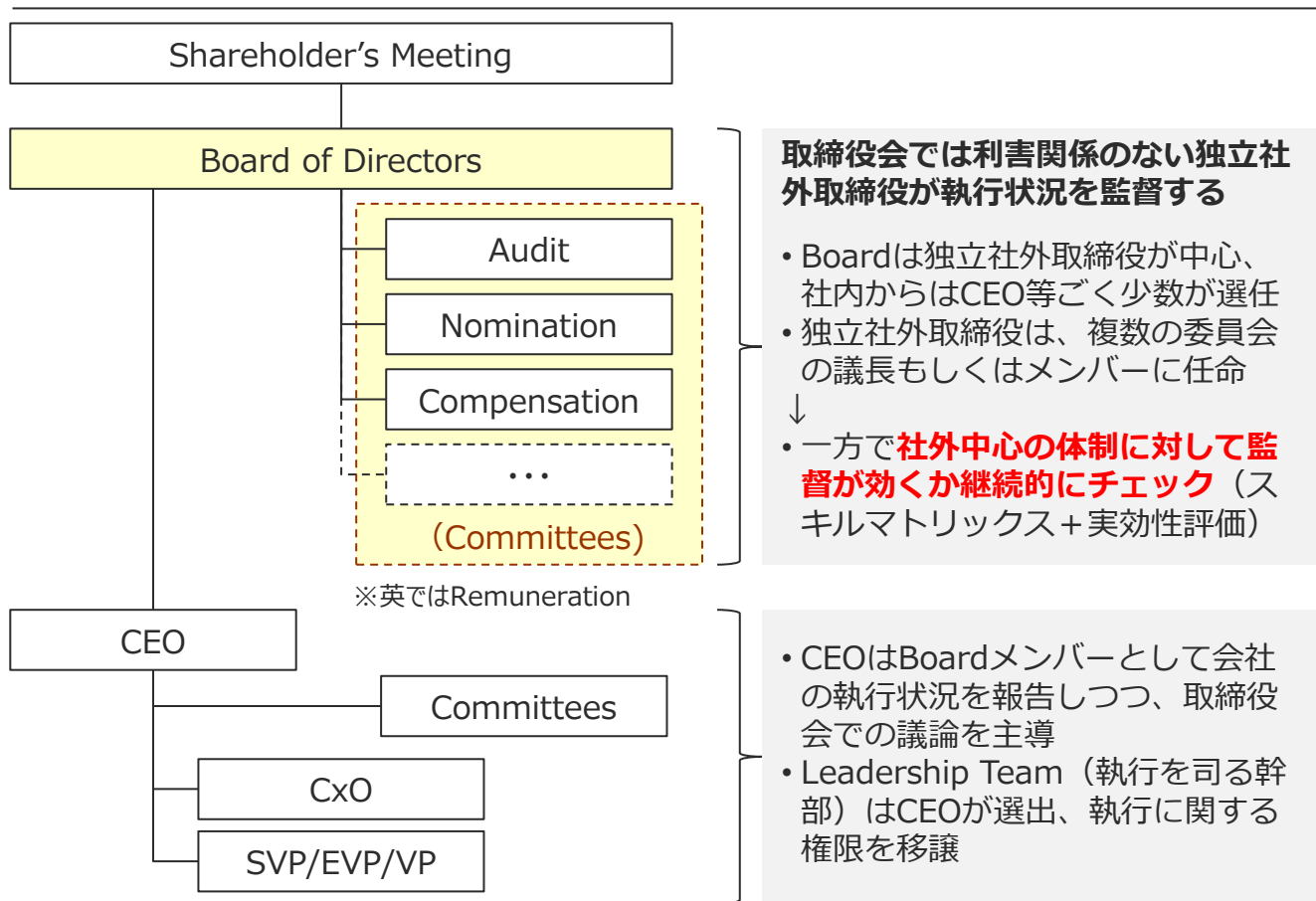
(出所) 経済産業省 令和3年度重要技術管理体制強化事業
対内直接投資規制対策事業（外国投資ファンド等の動向調査）
2022年3月

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

調査の概要

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（99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（2024）

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86.5%、英国78.7%、**日本51.8%**）

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63.2歳、英国61.3歳、日本66.1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7.8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是一定数を占めているが、社外取締役が主体である
（米国34.1%、英国42.8%、日本は21.8%、執行体制の女性比率増加は3カ国とも課題）

一部企業ではLGBTQに関する開示が始まる
（米国中心の動きであるが、現段階では開示方法は様々）

サステナビリティ・リスク委員会は増加傾向、併せてスキルカバー率も向上
（米国・英国においてもサステナビリティのバックグラウンドを有する取締役の確保に苦慮）

日本人の社外取締役就任数は極端に少ない
（米国3名、英国1名、うち米国2名と英国は日本企業が出資）

日米英のガバナンス構造比較（2024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		99社	100社	100社
	取締役数平均		11.1名	11.9名	10.2名
人数構成	社外取締役数平均		5.8名（51.8%）	10.3名（86.5%）	8.1名（78.7%）
	参考：取締役＋監査役数平均		13.5名	-	-
	参考：社外役員平均		7.2名（53.4%）	-	-
	女性占有率（社外）		21.8%（36.4%）	34.1%（37.8%）	42.8%（49.2%）
属性	平均年齢（社外）		64.3歳（66.1歳）	62.8歳（63.2歳）	60.6歳（61.3歳）
	平均在任期間（社外）		4.7年（3.3年）	7.8年（7.3年）	4.5年（4.1年）
	自社以外の兼任数（社外）		（1.1社）	（1.2社）	（1.1社）
委員会	平均設置数		3.3	4.4	4.0
	個別委員会 設置状況	監査（リスク併設）	100社（-）	100社（8社）	100社（20社）
		指名（ガバナンス併設）	96社（-） ※	100社（99社）	100社（28社）
		報酬（経営人材併設）	97社（-） ※	100社（52社）	100社（4社）
		戦略	2社	27社	3社
		リスク （他委員会と併設）	9社	14社 （8社）	22社 （20社）
		ファイナンス	-	32社	6社
		サステナビリティ （他委員会と併設）	9社	28社 （27社）	51社 （4社）
		テクノロジー	-	26社	8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企業の全取締役においては社外取締役が過半数となる

- ・ 委員会設置会社への移行は進むが、いまだ半数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23社（去年は19社）

			2019年調査	2022年調査	2023年調査	2024年調査 (今回)
全体		会社数	100社 (TOPIX100)	100社 (TOPIX100)	100社 (TOPIX100)	99社 (TOPIX100)
		取締役数平均	11.3名	11.0名	10.9名	11.1名
		社外取締役数平均	4.2名 (36.7%)	5.3名 (48.2%)	5.5名 (50.0%)	5.8名 (51.8%)
		社外取過半数	16社	31社	34社	43社
会社 機関別	監査役会 設置会社	会社数	70社	56社	56社	50社
		取締役数平均	10.9名	10.2名	10.0名	10.4名
		社外取締役数平均	3.3名 (30.1%)	4.3名 (42.0%)	4.5名 (42.0%)	4.8名 (46.2%)
		社外取過半数	3社	8社	10社	12社
	※監査役は 含まず	会社数	12社	19社	20社	22社
		取締役数平均	11.9名	12.2名	12.3名	12.0名
		社外取締役数平均	5.0名 (41.9%)	5.6名 (46.1%)	5.9名 (47.6%)	6.0名 (50.2%)
		社外取過半数	3社	4社	5社	7社
	監査等委員 会 設置会社	会社数	18社	25社	24社	27社
		取締役数平均	12.5社	12.0名	12.0名	11.8名
		社外取締役数平均	6.9名 (55.5%)	7.4名 (61.5%)	7.4名 (62.0%)	7.4名 (62.4%)
		社外取過半数	3社	19社	19社	24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
全体		会社数	98社	100社	100社
人数構成	取締役数平均		11.9名	11.8名	11.9名
	社外取締役数平均		10.2名（86.3%）	10.2名（86.5%）	10.3名（86.5%）
	女性占有率（社外）		N/A	32.5%(36.1%)	34.1%(37.8%)
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）
	平均在任期間（社外）		N/A	7.7年（7.3年）	7.8年（7.3年）
	自社以外の兼任数（社外）		（1.2社）	（1.2社）	（1.2社）
委員会	平均設置数		4.6	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）
		指名（ガバナンス併設）		100社（90社）	100社（99社）
		報酬（経営人材併設）		100社（49社）	100社（52社）
		戦略		24社	27社
		リスク （他委員会と併設）		19社 （5社）	14社 （8社）
		ファイナンス		38社	32社
		サステナビリティ （他委員会と併設）		28社 （22社）	28社 （27社）
		テクノロジー		19社	26社

（出所） 各社開示資料より日本総研作成

参考. 経年比較（英国）

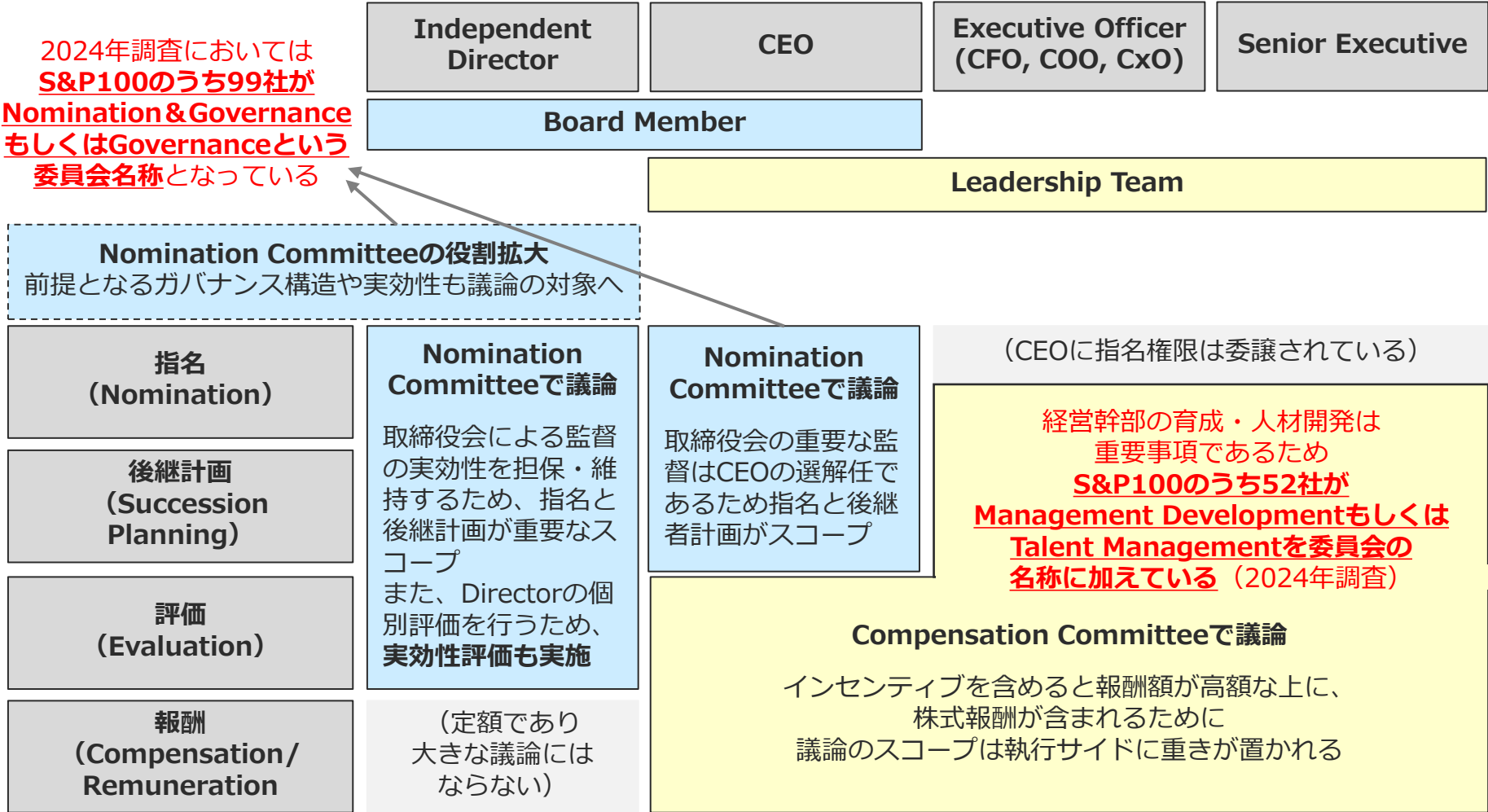
			2019年調査	2022年調査	2024年調査
全体		会社数	77社	100社	100社
人数構成	取締役数平均		10.4名	10.3名	10.2名
	社外取締役数平均		7.5名（72.3%）	8.1名（78.3%）	8.1名（78.7%）
	女性占有率（社外）		N/A	38.5%(45.1%)	42.8%(49.2%)
属性	平均年齢（社外）		59.7歳（61.2歳）	59.8歳（60.9歳）	60.6歳（61.3歳）
	平均在任期間（社外）		N/A	4.4年（3.9年）	4.5年（4.1年）
	自社以外の兼任数（社外）		（1.4社）	（1.1社）	（1.1社）
委員会	平均設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

- ・ 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）での女性任用

■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
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
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

- ・ここ数年間は、新任取締役の20%超は女性取締役。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（2024年）において、TOPIX100企業で女性取締役がゼロの会社は0社（去年は2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
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
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 ※2024年調査 社内（執行）：33社 社内（非執行）：44社 社外取締役：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 ※2024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）	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4社	CEOがChairmanを兼ねる場合には、Lead Independent Directorを任用する ※2024年調査では74社で任用	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	N/A	Independent Chairmanの平均報酬は80百万円程度（基本報酬は41百万円程度） Lead Independent Directorの平均報酬は64百万円程度（基本報酬は27百万円程度）	Chairmanの平均報酬は、104百万円程度（基本報酬は90百万円程度） Senior Independent Directorの平均報酬は26百万円程度（基本報酬は25百万円程度）

（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（日本企業の2024年については現在調査中）
- ・ 一方で米国・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検討

	社外取締役		
	区分	総額	基本年俸
米国 2024年調査	Chairman (Independent)	82,316千円	41,072千円
	Lead	64,234千円	27,527千円
	上記以外	60,434千円	21,161千円
英国 2024年調査	Chairman	104,131千円	90,446千円
	Senior	26,795千円	25,383千円
	上記以外	22,542千円	21,461千円

	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	－
日本 2019年調査	13,843千円	－

参考	
社外取締役	社外監査役
16,913千円	14,404千円

(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 (2024年)	英国 (2024年)
		(2019年)	(2024年)		
全般	経営全般	37.7%	36.0%	44.9%	31.0%
	グローバル	30.9%	64.3%	77.3%	80.7%
事業軸	経営戦略	38.9%	43.6%	75.4%	75.3%
	事業戦略	60.6%	60.6%	77.0%	73.4%
	営業・マーケティング	46.3%	46.8%	43.1%	40.5%
	R&D・イノベーション	9.1%	17.6%	26.2%	11.1%
	技術	11.2%	16.4%	43.5%	28.4%
	品質・安全	10.5%	12.9%	18.7%	18.0%
	SCM・購買	5.3%	9.1%	8.5%	9.4%
機能軸	経営管理	14.8%	15.2%	2.3%	2.8%
	財務会計	19.8%	27.3%	29.4%	29.3%
	ファイナンス	22.2%	40.7%	66.0%	58.0%
	D X / I T C	5.5%	17.5%	23.4%	19.0%
	組織・人事	9.6%	21.2%	14.6%	10.8%
	法務・コンプラ	15.0%	21.6%	9.6%	4.4%
	リスクマネジメント	16.8%	54.8%	70.7%	77.8%
	内部統制・監査	38.2%	44.3%	51.3%	57.9%
	ガバナンス	15.8%	45.8%	75.7%	70.8%
	行政対応	—	27.0%	42.4%	20.3%
セクター	サステナビリティ	5.3%	26.6%	29.5%	33.5%
	学術	10.3%	7.7%	10.0%	4.6%
	公共セクター	11.4%	10.3%	14.8%	9.7%
	金融セクター	11.9%	16.3%	28.4%	28.9%

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

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

(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。

取締役のスキル構造比較（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 取締役（2024）			米国（2024）	英国（2024）	
		男性	女性	差	差	差	
全般	経営全般	51.6%	8.3%	43.3	33.2	32.6	男性優位 10ポイント以上
	グローバル	71.1%	59.2%	11.9	1.2	4.3	
事業軸	経営戦略	55.2%	27.9%	27.3	14.6	10.3	中立 ±10ポイント内
	事業戦略	75.3%	42.1%	33.2	14.6	5.8	
	営業・マーケティング	56.4%	40.8%	15.5	5.7	▲5.9	
	R&D・イノベーション	21.7%	12.9%	8.8	▲3.4	▲2.9	
	生産・技術	21.3%	6.3%	15.1	▲2.3	▲3.8	
	品質・安全	16.6%	5.0%	11.6	4.4	▲0.5	
	SCM・購買	12.1%	2.1%	10.0	0.9	0.8	
	機能軸						
機能軸	経営管理	16.7%	6.3%	10.5	▲1.4	▲3.4	女性優位 ▲10ポイント以上
	財務会計	25.8%	20.4%	5.3	▲2.4	10.6	
	ファイナンス	43.4%	32.1%	11.3	10.7	16.3	
	D X / I T C	20.9%	14.2%	6.7	▲6.6	▲9.2	
	組織・人事	20.1%	30.0%	▲9.9	▲3.0	▲11.1	
	法務・コンプラ	18.0%	21.7%	▲3.7	▲3.1	▲3.1	
	リスクマネジメント	46.6%	63.8%	▲17.1	▲2.0	3.1	
	内部統制・監査	27.3%	51.7%	▲24.4	▲10.4	▲12.2	
	ガバナンス	39.0%	76.7%	▲37.7	▲1.2	▲6.4	
	行政対応	22.5%	37.5%	▲15.0	▲4.5	▲5.6	
	サステナビリティ	26.3%	42.1%	▲15.7	▲9.3	▲11.6	
セクター	学術	4.4%	20.0%	▲15.6	▲8.0	▲3.9	
	公共セクター	7.5%	17.5%	▲10.0	▲5.8	▲5.4	
	金融セクター	17.3%	20.4%	▲3.1	4.1	4.3	

（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まない。

参考. スキル保有構造（日本）

モニタリングモデルへの転換にむけてスキル構造は着実に変化

スキル・経験		2024年 保有スキル調査										2023年調査		2022年調査		2019年調査	
		取締役＋監査役 (TOPIX100:99社)		取締役						監査役		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									
				1,335		1,102		531									
全般	経営全般	480	36.0%	465	42.2%	258	48.6%	207	36.3%	15	6.4%	480	35.5%	481	35.2%	552	37.7%
	グローバル	858	64.3%	755	68.5%	359	67.6%	396	69.4%	103	44.2%	834	61.7%	803	58.8%	452	30.9%
事業軸	経営戦略	582	43.6%	543	49.3%	306	57.6%	237	41.5%	39	16.7%	563	41.6%	521	38.2%	569	38.9%
	事業戦略	809	60.6%	750	68.1%	427	80.4%	323	56.6%	59	25.3%	831	61.5%	831	60.9%	887	60.6%
	営業・マーケティング	625	46.8%	584	53.0%	340	64.0%	244	42.7%	41	17.6%	641	47.4%	651	47.7%	678	46.3%
	R&D・イノベーション	235	17.6%	218	19.8%	134	25.2%	84	14.7%	17	7.3%	235	17.4%	247	18.1%	133	9.1%
	技術	219	16.4%	199	18.1%	137	25.8%	62	10.9%	20	8.6%	218	16.1%	216	15.8%	164	11.2%
	品質・安全	172	12.9%	155	14.1%	114	21.5%	41	7.2%	17	7.3%	170	12.6%	173	12.7%	153	10.5%
	SCM・購買	122	9.1%	109	9.9%	80	15.1%	29	5.1%	13	5.6%	114	8.4%	112	8.2%	78	5.3%
機能軸	経営管理	203	15.2%	159	14.4%	29	5.5%	130	22.8%	44	18.9%	203	15.0%	218	16.0%	217	14.8%
	財務会計	365	27.3%	271	24.6%	133	25.0%	138	24.2%	94	40.3%	369	27.3%	372	27.3%	290	19.8%
	ファイナンス	544	40.7%	451	40.9%	196	36.9%	255	44.7%	93	39.9%	548	40.5%	537	39.3%	325	22.2%
	投資	567	42.5%	473	42.9%	238	44.8%	235	41.2%	94	40.3%	567	41.9%	555	40.7%	324	22.1%
	D X / I T C	234	17.5%	214	19.4%	114	21.5%	100	17.5%	20	8.6%	241	17.8%	230	16.8%	80	5.5%
	組織・人事	283	21.2%	245	22.2%	117	22.0%	128	22.4%	38	16.3%	285	21.1%	285	20.9%	140	9.6%
	法務・コンプライアンス	288	21.6%	207	18.8%	90	16.9%	117	20.5%	81	34.8%	276	20.4%	267	19.6%	220	15.0%
	リスクマネジメント	732	54.8%	555	50.4%	214	40.3%	341	59.7%	177	76.0%	665	49.2%	610	44.7%	246	16.8%
	内部統制・監査	592	44.3%	359	32.6%	94	17.7%	265	46.4%	233	100.0%	600	44.4%	611	44.8%	559	38.2%
	ガバナンス	611	45.8%	520	47.2%	88	16.6%	432	75.7%	91	39.1%	588	43.5%	587	43.0%	231	15.8%
	行政対応	360	27.0%	284	25.8%	94	17.7%	190	33.3%	76	32.6%	360	26.6%	344	25.2%	－	－
	サステナビリティ	355	26.6%	328	29.8%	159	29.9%	169	29.6%	27	11.6%	319	23.6%	301	22.1%	78	5.3%
セクター	学術	103	7.7%	86	7.8%	1	0.2%	85	14.9%	17	7.3%	113	8.4%	117	8.6%	150	10.3%
	公共セクター	138	10.3%	107	9.7%	8	1.5%	99	17.3%	31	13.3%	154	11.4%	160	11.7%	167	11.4%
	金融セクター	218	16.3%	198	18.0%	89	16.8%	109	19.1%	20	8.6%	215	15.9%	223	16.3%	174	11.9%

（出所）TOPIX100企業の株主招集通知を基に日本総研作成

参考. スキル保有構造（米国）

サステナビリティ、TechやDXなどのスキルへの対応が進む

スキル・経験		2024年 保有スキル調査						2022年調査		2019年調査	
		取締役（S&P100:100社）						米国		米国	
		総数		社内		社外		（S&P100:100社）		（S&P100:98社）	
		1,185		160		1,025		1,182		1,163	
全般	経営全般	532	44.9%	128	80.0%	404	39.4%	551	46.6%	673	57.9%
	グローバル	916	77.3%	136	85.0%	780	76.1%	907	76.7%	829	71.3%
事業軸	経営戦略	894	75.4%	150	93.8%	744	72.6%	911	77.1%	837	72.0%
	事業戦略	912	77.0%	152	95.0%	760	74.1%	897	75.9%	881	75.8%
	営業・マーケティング	511	43.1%	96	60.0%	415	40.5%	505	42.7%	477	41.0%
	R&D・イノベーション	311	26.2%	54	33.8%	257	25.1%	305	25.8%	375	32.2%
	技術	516	43.5%	76	47.5%	440	42.9%	505	42.7%	384	33.0%
	品質・安全	222	18.7%	41	25.6%	181	17.7%	216	18.3%	216	18.6%
	SCM・購買	101	8.5%	22	13.8%	79	7.7%	80	6.8%	24	2.1%
機能軸	経営管理	27	2.3%	1	0.6%	26	2.5%	25	2.1%	26	2.2%
	財務会計	348	29.4%	24	15.0%	324	31.6%	362	30.6%	364	31.3%
	ファイナンス	782	66.0%	97	60.6%	685	66.8%	803	67.9%	779	67.0%
	投資	773	65.2%	97	60.6%	676	66.0%	786	66.5%	741	63.7%
	D X / I T C	277	23.4%	30	18.8%	247	24.1%	258	21.8%	152	13.1%
	組織・人事	173	14.6%	25	15.6%	148	14.4%	158	13.4%	133	11.4%
	法務・コンプライアンス	114	9.6%	10	6.3%	104	10.1%	114	9.6%	114	9.8%
	リスクマネジメント	838	70.7%	96	60.0%	742	72.4%	757	64.0%	663	57.0%
	内部統制・監査	608	51.3%	24	15.0%	584	57.0%	584	49.4%	490	42.1%
	ガバナンス	897	75.7%	83	51.9%	814	79.4%	923	78.1%	811	69.7%
	行政対応	502	42.4%	58	36.3%	444	43.3%	519	43.9%	478	41.1%
	サステナビリティ	350	29.5%	39	24.4%	311	30.3%	279	23.6%	109	9.4%
セクター	学術	119	10.0%	3	1.9%	116	11.3%	122	10.3%	105	9.0%
	公共セクター	175	14.8%	8	5.0%	167	16.3%	193	16.3%	163	14.0%
	金融セクター	337	28.4%	36	22.5%	301	29.4%	336	28.4%	251	21.6%

（出所） S&P100企業のProxy Statementを基に日本総研作成

参考. スキル保有構造（英国）

米国同様にサステナビリティやDXなどのスキルへの対応が進む

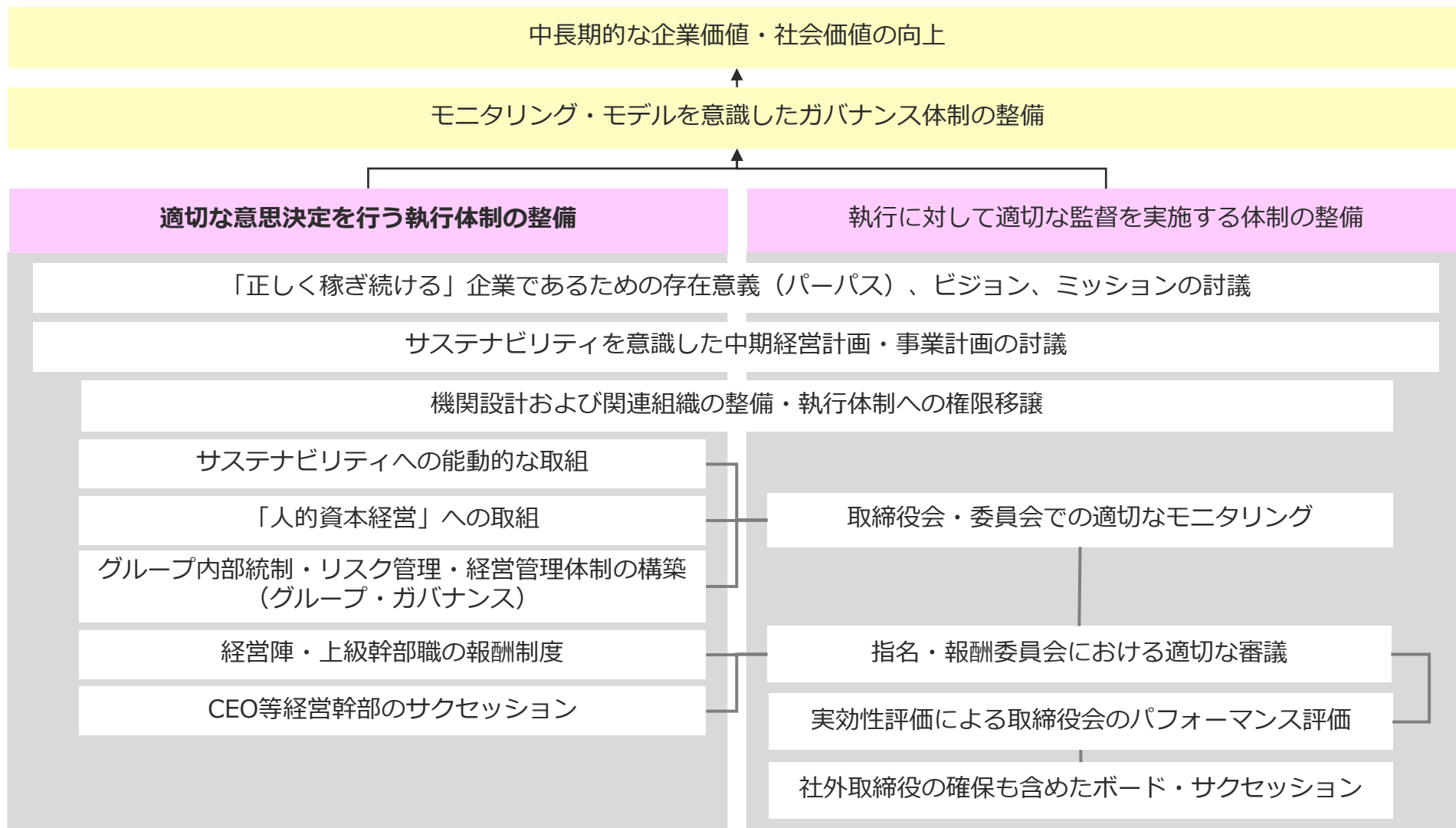
スキル・経験		2024年 保有スキル調査						2022年調査		2019年調査	
		取締役（FTSE100:100社）						英国 （FTSE100:100社）		英国 （FTSE100:77社）	
		総数		社内		社外					
		1,023		218		805		1,033		804	
全般	経営全般	317	31.0%	100	45.9%	217	27.0%	336	32.5%	286	35.6%
	グローバル	826	80.7%	177	81.2%	649	80.6%	786	76.1%	560	69.7%
事業軸	経営戦略	770	75.3%	163	74.8%	607	75.4%	761	73.7%	569	70.8%
	事業戦略	751	73.4%	157	72.0%	594	73.8%	743	71.9%	568	70.6%
	営業・マーケティング	414	40.5%	89	40.8%	325	40.4%	412	39.9%	359	44.7%
	R&D・イノベーション	114	11.1%	14	6.4%	100	12.4%	113	10.9%	60	7.5%
	技術	291	28.4%	52	23.9%	239	29.7%	329	31.8%	167	20.8%
	品質・安全	184	18.0%	44	20.2%	140	17.4%	196	19.0%	142	17.7%
	SCM・購買	96	9.4%	30	13.8%	66	8.2%	71	6.9%	21	2.6%
機能軸	経営管理	29	2.8%	5	2.3%	24	3.0%	30	2.9%	13	1.6%
	財務会計	300	29.3%	110	50.5%	190	23.6%	298	28.8%	219	27.2%
	ファイナンス	593	58.0%	151	69.3%	442	54.9%	601	58.2%	478	59.5%
	投資	613	59.9%	156	71.6%	457	56.8%	614	59.4%	474	59.0%
	DX/ITC	194	19.0%	40	18.3%	154	19.1%	176	17.0%	26	3.2%
	組織・人事	110	10.8%	21	9.6%	89	11.1%	83	8.0%	39	4.9%
	法務・コンプライアンス	45	4.4%	9	4.1%	36	4.5%	44	4.3%	24	3.0%
	リスクマネジメント	796	77.8%	168	77.1%	628	78.0%	756	73.2%	478	59.5%
	内部統制・監査	592	57.9%	82	37.6%	510	63.4%	588	56.9%	422	52.5%
	ガバナンス	724	70.8%	78	35.8%	646	80.2%	740	71.6%	465	57.8%
	行政対応	208	20.3%	27	12.4%	181	22.5%	244	23.6%	175	21.8%
	サステナビリティ	343	33.5%	56	25.7%	287	35.7%	223	21.6%	48	6.0%
セクター	学術	47	4.6%	1	0.5%	46	5.7%	44	4.3%	38	4.7%
	公共セクター	99	9.7%	6	2.8%	93	11.6%	118	11.4%	111	13.8%
	金融セクター	296	28.9%	46	21.1%	250	31.1%	304	29.4%	222	27.6%

（出所）FTSE100企業のAnnual General Meetingを基に日本総研作成

3. 日本型CxOの浸透に向けた展望と課題

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

執行の強化に関する政策動向

経済産業省においても、執行体制の強化を企業に促すことについて議論が行われている

- ・「持続的な企業価値向上に関する懇談会」や「CX研究会」などで執行の強化が議論
- ・ 本年9月より、『「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会』が発足。今後に踏み込んだ議論が行われると思われる

課題の再整理	本懇談会で出てきた論点
課題①： 企業価値に対する企業と投資家との間の認識のずれ	● 企業価値を高めることの意義の再確認
課題②： 長期視点の経営の重要性	● 企業が置かれているポジションによる優先課題や処方箋の違い ● 社会のサステナビリティも踏まえた、長期視点の経営による将来の成長期待（PER）の向上（企業情報開示のあり方も含む） ● 中期経営計画のあり方の再考 など
課題③： 経営チーム体制の強化の必要性	● CFO・FP&A、CHRO・HRBP機能の強化 ● 経営者人材の育成に向けた取組の加速 など
課題④： 取締役会の実効性の強化	● 取締役会の役割の明確化 ● 経営者の選解任等の機能の強化 ● 社外取締役の実効性の強化（選任方法の検証、投資家との対話・エンゲージメントの充実、社外取締役の質の向上等）など
課題⑤： 資本市場の活性化	● 次世代を担うアセットマネージャーの人材確保・育成 ● アセットオーナーの投資運用力を含む専門能力の強化 ● 政策保有株式の更なる低減や資本市場への説明の在り方 ● 企業情報開示の質の向上 ● 企業間の競争を促すための株価指数の運用改善 など

・ 取締役会の役割の明確化

- 取締役会の実効性を高めるには、取締役会の役割を明確にした上で、その役割に応じて取締役会の議題を設定する必要があるとの意見が見られた。

・ 経営者の選解任等の機能の強化

- 取締役会によるCEOの選任・再任/不再任・解任機能を強化し、予定調和的なCEOの交代を見直すことについて、検討する余地がある。

・ 社外取締役の実効性の強化

- 社外取締役人材の拡大とともに、今後は経営者の選解任や再任・不再任の判断など、**タフなタスクに十分な知識・経験・能力をもって取り組めるような社外取締役の質の向上が重要なのではないかと**。

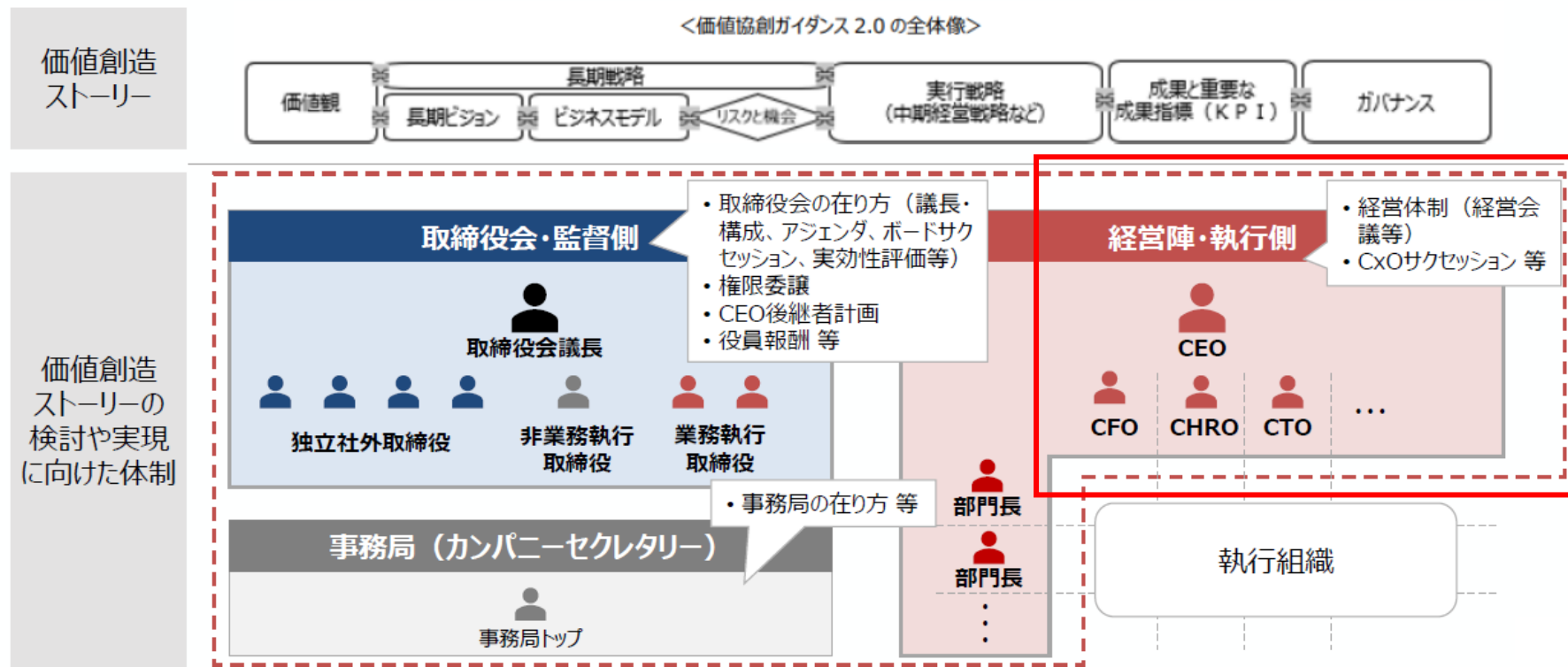
（出所）経済産業省『「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会』,2024年9月18日、p6

（経済産業省「持続的な企業価値向上に関する懇談会座長としての中間報告」（2024年6月）より作成）

参考. 経済産業省 「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会

研究会の検討スコープにおいてもCxO体制について言及がなされている

- 価値創造ストーリーの検討や実現に向けた体制として、取締役会に加え、経営陣・執行側のうち経営体制（経営会議等）やCxOサクセッション等、それらを支える事務局（カンパニーセクレタリー）についての議論を行う。

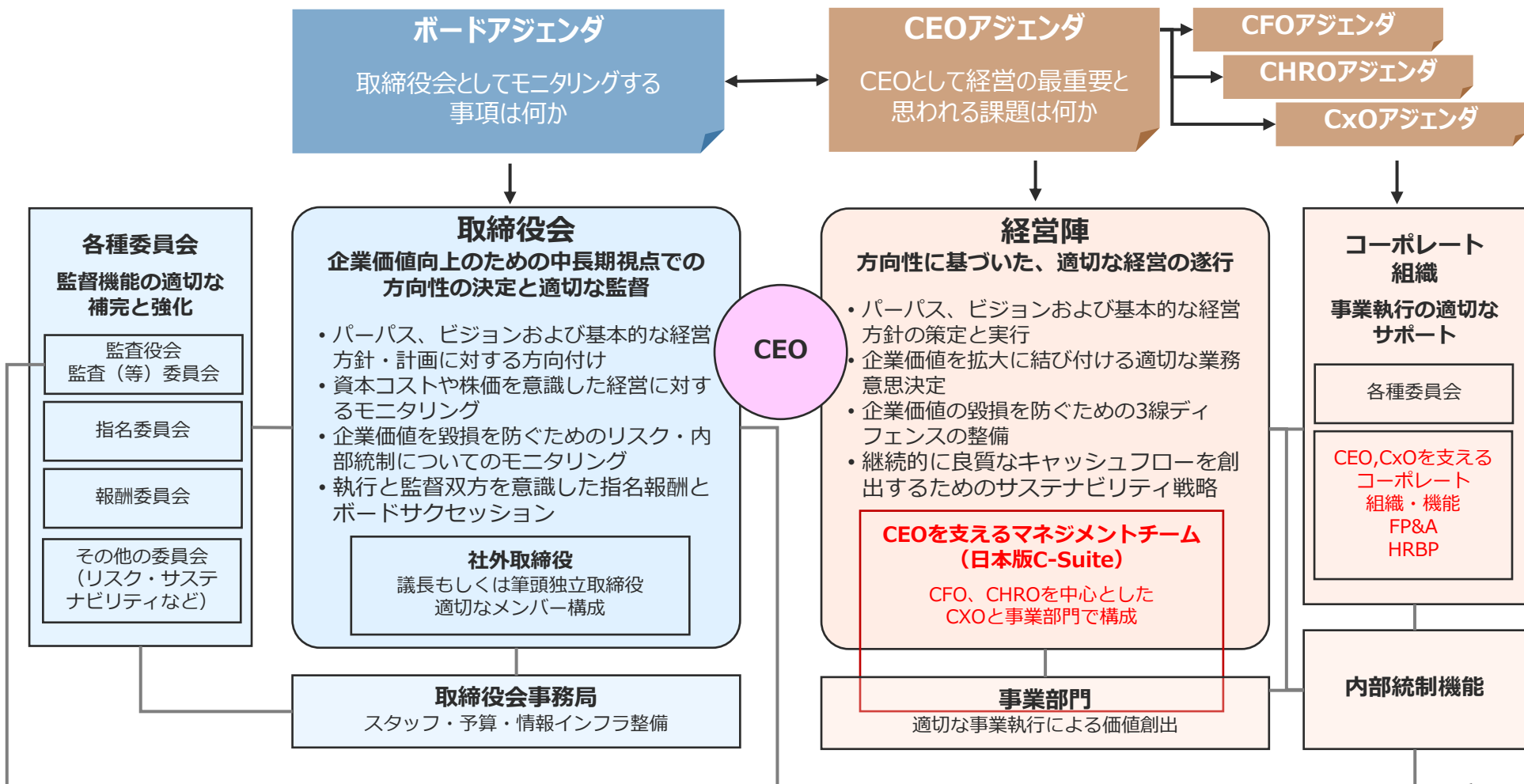


（出所）経済産業省『「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会』,2024年9月18日、p55

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

CxOの種類

一般的には下記のタイプのCxOを任用していることが多い

- すべてが必要なのわけではない。「最高～責任者」に見合う、職務の重要性と権限移譲がされているかで判断

呼称 (訳語)		日本での対応役位・序列の例 (序列は省略)	備考
CEO	Chief Executive Officer (最高経営責任者)	(会長or社長)	経営全般、会社により役割分担が異なる
COO	Chief Operation Officer (最高執行責任者)	(社長or副社長)	
CSO	Chief Strategy Officer (最高戦略責任者)	執行役員経営戦略本部長 執行役員経営企画本部長	欧米においては経営企画部門は存在しないため、経営戦略担当役員という位置づけ
CFO	Chief Financial Officer (最高財務責任者)	執行役員経理・財務本部長	欧米ではFP&A (Financial Planning and Analysis) との連携が前提
CHRO	Chief HR Officer (最高人財責任者)	執行役員人事本部長	近年は、人的資本の観点からCPO (Chief People Officer) という呼称も増加
CTO	Chief Technology Officer (最高技術責任者)	執行役員技術本部長 執行役員R&D本部長	本来は、技術全般であるがR&Dに職掌を限定するケースもある
CRO	Chief Risk Officer (最高リスク責任者)	執行役員リスク管理本部長	近年、リスクマネジメントが重要であるため、増加しつつある
CDO /CIO	Chief Digital/Information Officer (最高デジタル責任者)	執行役員情報システム本部長 執行役員DX本部長	近年、DXが重要とされるため、増加しつつある
CAO	Chief Administration Officer (最高管理責任者)	執行役員管理本部長	CxOの管掌分野以外の、管理全般を管掌する
CMO	Chief Marketing Officer (最高マーケティング責任者)	執行役員営業本部長 執行役員マーケティング本部長	事業横断でのマーケティング担当を指すが、日本では営業全般を指すことも

出所：日本総研

日米英におけるCxOの導入状況

日本においてCxO呼称を利用しているのはTOPIX100（99社）中、78社

- ・ 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
CEO	Chief Executive Officer	72/99	100/100	98/100※	※Chief Executive 37社含む
COO	Chief Operation Officer	20/99	30/100	27/100	
CSO	Chief Strategy Officer	25/99	25/100	12/100	
CFO	Chief Financial Officer	64/99	100/100	89/100※	※Finance Director 36社含む
CHRO	Chief HR Officer	34/99	70/100	59/100	
CSuO	Chief Sustainability Officer	17/99	17/100	8/100	
CTO	Chief Technology Officer	33/99	42/100	21/100	
CRO	Chief Risk Officer	19/99	22/100	15/100	
CDO/CIO	Chief Digital/Information Officer	44/99	49/100	21/100	
CAO	Chief Administration Officer	10/99	13/100	12/100	
CMO	Chief Marketing Officer	13/99	43/100	29/100	

出所：各社開示資料を基に日本総研作成

参考. 欧米との概念比較（役割・役職・序列）

下記は、役職・役割・序列についての対応関係を示したものである

- ・ CxOは全社視点で事業部門を跨ぎ、横串の役割を担っており、事業部門トップと連携・対話が重要

米国・英国企業の役割・役職・序列

監督		執行		
役職	序列	役職	役割	序列
Director	Chairman	Chief Officer	Executive	President
Director		Chief Officer	Operation	Senior Vice President
Director		Chief Officer	Finance	Vice President
-		Chief Officer	HR	Vise President
Director (NED)	Lead/ Senior	-		
Director (NED)	Committee Chair	-		
Director (NED)		-		
-		Head	Division	Vice president
-		Senior Manager	Division	
-		Manager	Division	

日本企業の役割・役職・序列

監督		執行		
役職	序列	役職	役割	序列
取締役	議長	執行役員	(全般)	社長
取締役		執行役員	(全般)	専務
取締役		執行役員	経理財務担当	常務
-		執行役員	人事担当	常務
社外取締役	筆頭独立	-		
社外取締役	委員長	-		
社外取締役		-		
-		執行役員 本部長	事業/部門	専務、常務
-		部長	事業/部門	
-		課長	事業/部門	

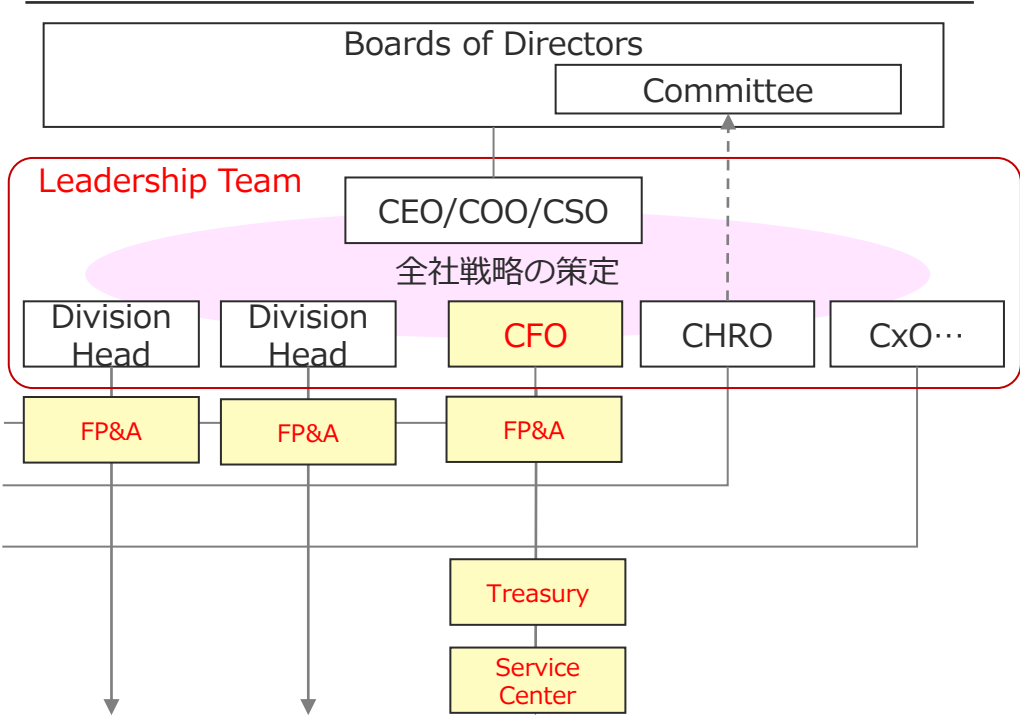
出所：日本総研

日本企業におけるCxO制度導入の留意点（1）

欧米の概念、ガバナンス・組織構造の違いを理解したうえでのCxOの役割を設定

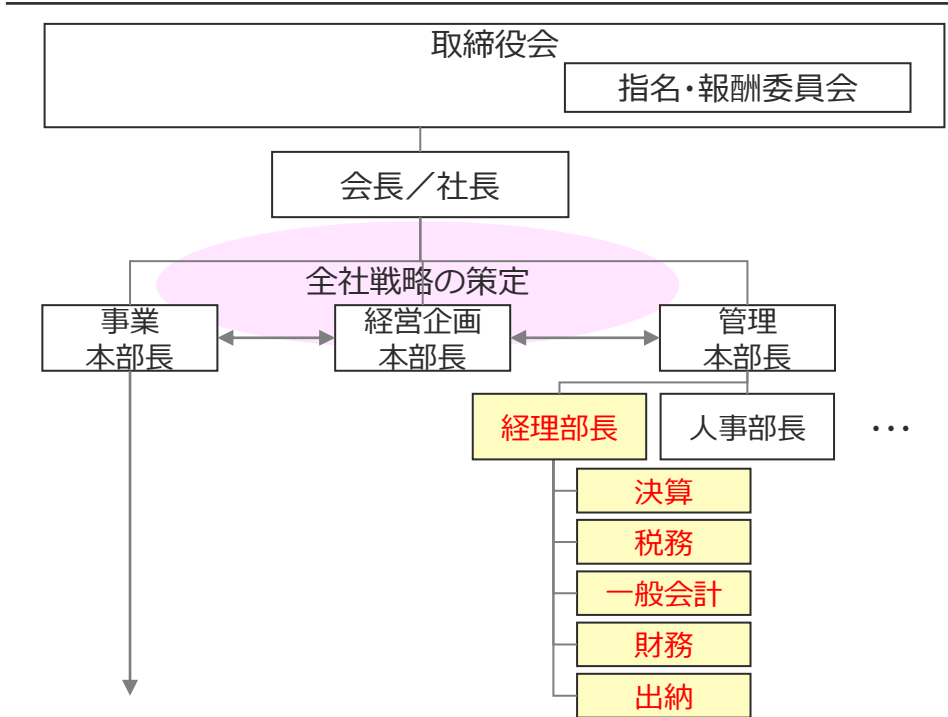
- ・ 下記はCFOの事例。日本の管理本部長とも経理部長とも異なりFinanceの観点で組織・機能を再設計

米国・英国企業のガバナンス・組織構造



- ・ CFOの執行状況はBoardやCommitteeが監督
- ・ CFOは全社戦略に連動したFinanceの施策を策定・展開
 - ✓ 計数管理をベースに、財務戦略を推進
- ・ 事業部門にもCFOラインのスタッフ（FP&A）が在籍、計数を把握
- ・ プロフェッショナルサービスや、オペレーションについては外部化が進む

日本企業のガバナンス・組織構造



- ・ 会社によって経理部門と財務部門は分かれることがある
- ・ 予算は経営企画部門、決算は経理部という分担が多い
 - ✓ 資本コストや最適資本構成の所管が曖昧になることも
- ・ 経理部は財務会計による決算、一般会計事務が主体
- ・ シェアードサービスへの移行は進むものの、経理部門はタスク重視

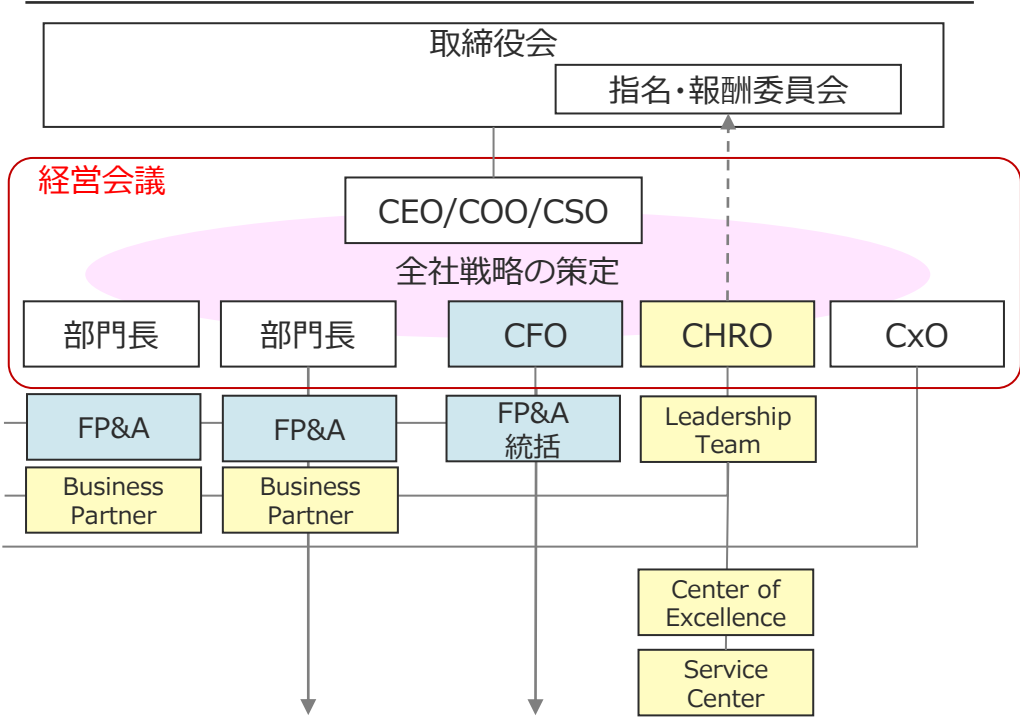
出所：日本総研

日本企業におけるCxO制度導入の留意点（2）

シングルドメインとマルチドメインでCxOの役割や組織構造が異なると想定される

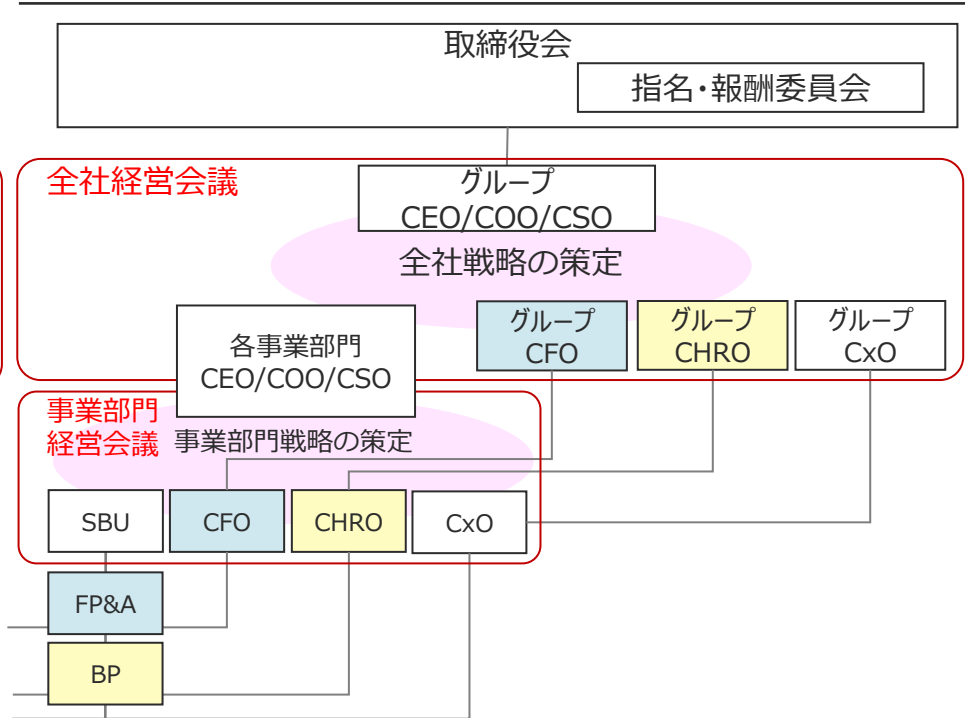
- ・ 米英企業はシングルドメインが主流でシンプル設計、日本企業は多角化企業が多いため複雑な設計になる

シングルドメイン（単一企業）のCxO



- ・ シングルドメイン（単一企業）の場合は、マネジメントの視点、および把握すべきKPIが同一でありCxOからの統制が効きやすい
- ・ シングルドメインの場合、CSOおよびそのスタッフは、**全社戦略として機能別戦略・地域別戦略・SBU戦略の取り纏め**の役割を担う

マルチドメイン（多角化企業）のCxO



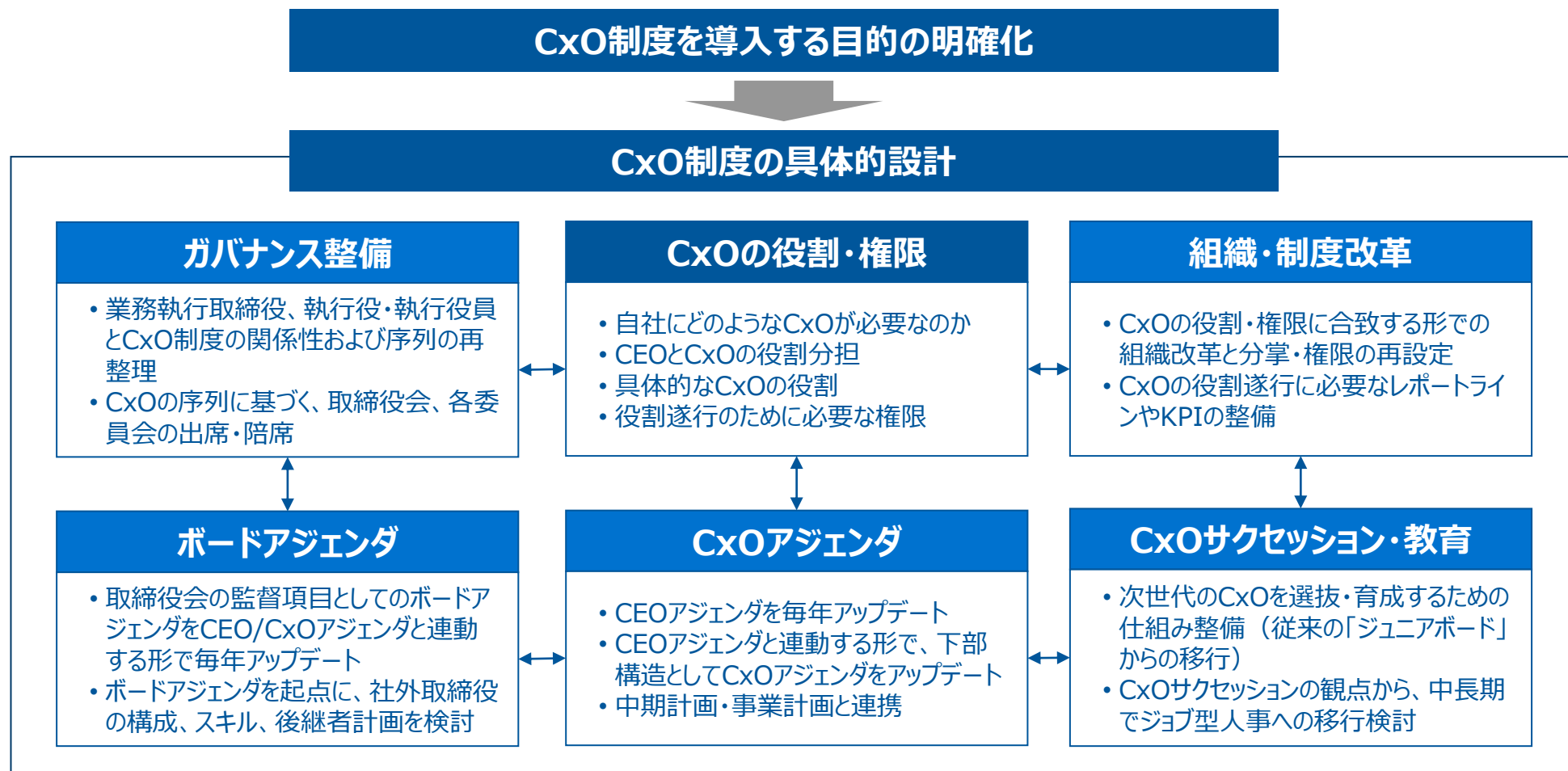
- ・ マルチドメイン（多角化企業）の場合は、各事業部門でのマネジメント内容に差が生じる。そのため一定の権限委譲。
- ・ それに従い、グループCxOには要約された情報、KPIが上がってくる
- ・ シングルドメインの場合、CSOおよびそのスタッフは**全社戦略として事業ポートフォリオなど全体最適での判断**を担う

出所：日本総研

CxO制度導入における検討事項

CxO制度導入に際しては、下記の検討項目があると想定される

- ・ 従来のポジションの「名義替え」ではない実態を伴う変革を目指すのであれば、目的の明確化が重要
- ・ 検討項目は人事・組織・ガバナンスの多方面に及ぶため総合的に検討することが望ましい



出所：日本総研

まとめ

日本強化の企業価値向上を目指して

自社のガバナンスで重要な「監督」項目の定義が重要
(ボードアジェンダ設定の重要性)

「監督」項目に対する、組織（委員会）、人員（社外取締役）を整備
(スキルの充足のみならず、社外取締役が組織的に動ける仕組みが必要)

持続的な「監督」機能の発揮のための仕組みづくりが重要
(取締役の個人評価、ガバナンス体制の定期的な見直しを踏まえたサクセッションプランが必要)

「監督」には限界があり「執行」の強化が今後の重要課題
(ボードアジェンダに対応する、経営アジェンダの明確化と実施体制が必要になる)

CxO制を導入企業が増加しているが、自社の構造に合わせた設計が必要
(CxO制そのものは海外由来であり、看板の架け替えでは真価を発揮できない)

CxO制の導入により日本企業の組織・人事改革が始まる
(コーポレートスタッフ機能・人材の在り方を再定義することが改革の端緒)

日本総研について

会社概要

- 名称
株式会社日本総合研究所
The Japan Research Institute, Limited
- 創立
1969年2月20日
- 資本金
100億円
- 従業員
3,258名（2024年3月末現在）
- 株主
株式会社日本総研ホールディングス
- 本社
 - ◆ 東京本社
〒141-0022 東京都品川区東五反田2-18-1
 - ◆ 大阪本社
〒550-0001 大阪市西区土佐堀2-2-4
- 支社
シンガポール
フィリピン
- グループ会社
株式会社日本総研情報サービス
株式会社JSOL
JRI Europe, Ltd.（ロンドン）
日綜（上海）信息系统有限公司
- 営業に関する登録
プライバシーマーク使用許諾事業者
許諾番号：11820002号



三井住友フィナンシャルグループ
<https://www.smfg.co.jp/>

三井住友銀行
<https://www.smbc.co.jp/>

SMBC信託銀行
<https://www.smbctb.co.jp/>

三井住友ファイナンス&リース
<https://www.smfl.co.jp/>

SMBC日興証券
<https://www.smbcnikko.co.jp/>

三井住友カード
<https://www.smbc-card.com/>

SMBCコンシューマーファイナンス
<http://www.smbc-cf.com/>

日本総合研究所
<https://www.jri.co.jp/>

三井住友DSアセットマネジメント
<https://www.smd-am.co.jp>

リサーチ・コンサルティング部門のご紹介

コンサルティングテーマの一覧は以下の通りです。これらのテーマに対し、さまざまな課題解決に向けてご支援をしています。

経営戦略・事業戦略 - 経営ビジョン・全社戦略・成長戦略・デジタル戦略策定(事業領域・経営資源配分等) - 中期経営計画策定 - リスクマネジメント・危機管理・BCP - 海外戦略・中国市場戦略策定 - ESG・SDGs・CSVを意識したビジョン 中期経営計画・統合報告書策定	グループ経営・M&A - グループ事業戦略策定・事業構造改革 - 事業性評価(ビジネスデューデリジェンス) - プレ/ポストM&A戦略策定・実行支援 - M&A推進基盤構築 - グループ本社改革・持株会社移行支援 - グループ・ガバナンス構築 - シェアードサービス	経営管理・財務戦略 - コーポレートガバナンス改革支援 - 経営管理体制整備 - 財務戦略策定 - グループ資金管理戦略策定 - キャッシュフロー経営推進 - 株式公開準備 - 内部統制整備	経営改善・収益力強化 - 事業再生スキーム策定 - ビジネスデューデリジェンス - 経営改善計画策定・実行 - デジタル・デバイス/テクノロジーを活用した コスト削減施策立案・収益力強化施策策定
マーケティング・営業力強化 - マーケティング戦略策定 - 営業革新・営業プロセス改革 - 競争戦略策定 - ブランド戦略策定 - 新商品開発 - CRM・顧客データ活用支援	新規事業開発 - 新規事業戦略策定 - 社内ベンチャー・CVC設立支援 - オープンイノベーション推進支援 - 未来洞察を活用した想定外の新事業開発 - 最新技術(AI・IoT・ロボティクス、等) を活用した事業開発	中堅・中小企業支援 - 経営戦略策定、収益性改善 - 販売力強化・経営管理体制強化 - 事業承継 - 後継者・経営人材育成、人材育成・教育 - デットIR	業務改革・IT化推進 - IT戦略、情報システム化構想・計画策定 - 業務プロセス改革 - ITマネジメント・ITガバナンス整備 - プロジェクトマネジメント・IT調達 - システム監査・診断・システム投資評価 - RPA導入支援
技術戦略 - 研究開発マネジメント - イノベーション推進支援 - 知財戦略策定 - 技術をベースとした事業領域拡張 - 技術資源の棚卸しと再評価、外販戦略策定 - 提案型技術者の育成	人事・組織・人材開発 - 人事処遇制度設計 - 役員報酬制度設計 - CEO後継者育成計画策定 - グループ人事戦略策定 - HR Tech戦略策定 「働き方改革」に対応した人材マネジメント	産業創出・地域活性化 - 新産業創造 - IT利活用 - 農業ビジネス創造 - 地域ブランド戦略 - 地域再生、人口誘導戦略 - 中小企業の海外進出支援	PFI・PPP推進 - PRE - PFI事業計画立案 - PPP計画立案 - 資産マネジメント - 公的資産の有効利用・事業化 - 政策形成・実現
通信・メディア・コンテンツ戦略 - 経営戦略/事業戦略策定 - 商品・サービス・市場の動向調査 - M&A関連調査・コンサルティング - 関連政策・施策提言 - Webマーケティング - 新ビジネスモデル構築	エネルギー・環境・資源戦略 - 経営戦略/事業戦略策定 - 市場環境/政策動向調査 - 新事業/ビジネスモデル構築 - M&A関連DD/コンサルティング - 環境経営推進/CO2削減支援 - 海外展開/インフラ輸出支援(CDM/JCM等)	ヘルスケア・介護・シニアビジネス - 製薬・医療機器・介護の事業戦略・海外展開 - 先端医療事業戦略、シニア向け事業開発 - 人材開発支援 - 医療・ヘルスケア・介護業界への新規参入 - 介護・ヘルスケア分野のテクノロジー活用 - 健康増進・予防の事業戦略	リテール戦略 - 経営戦略、成長戦略策定 - オムニチャネル戦略・施策導入支援 - M&A、アライアンス戦略 - 新規事業戦略、ノンコア・不振事業撤退 - オペレーション・IT戦略 - 施策導入支援、プロジェクトPMO

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。

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 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

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。