

JRI記者勉強会資料

# コーポレートガバナンス改革の現在地と展望（2025年アップデート）

2025.9.2

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・立ち上げ支援 (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)

1. コーポレートガバナンス改革の進展	.....	3
2. データで見るコーポレートガバナンスの現在地 (2025年調査・速報)	.....	9
3. 今後の取組事項	.....	38

# 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

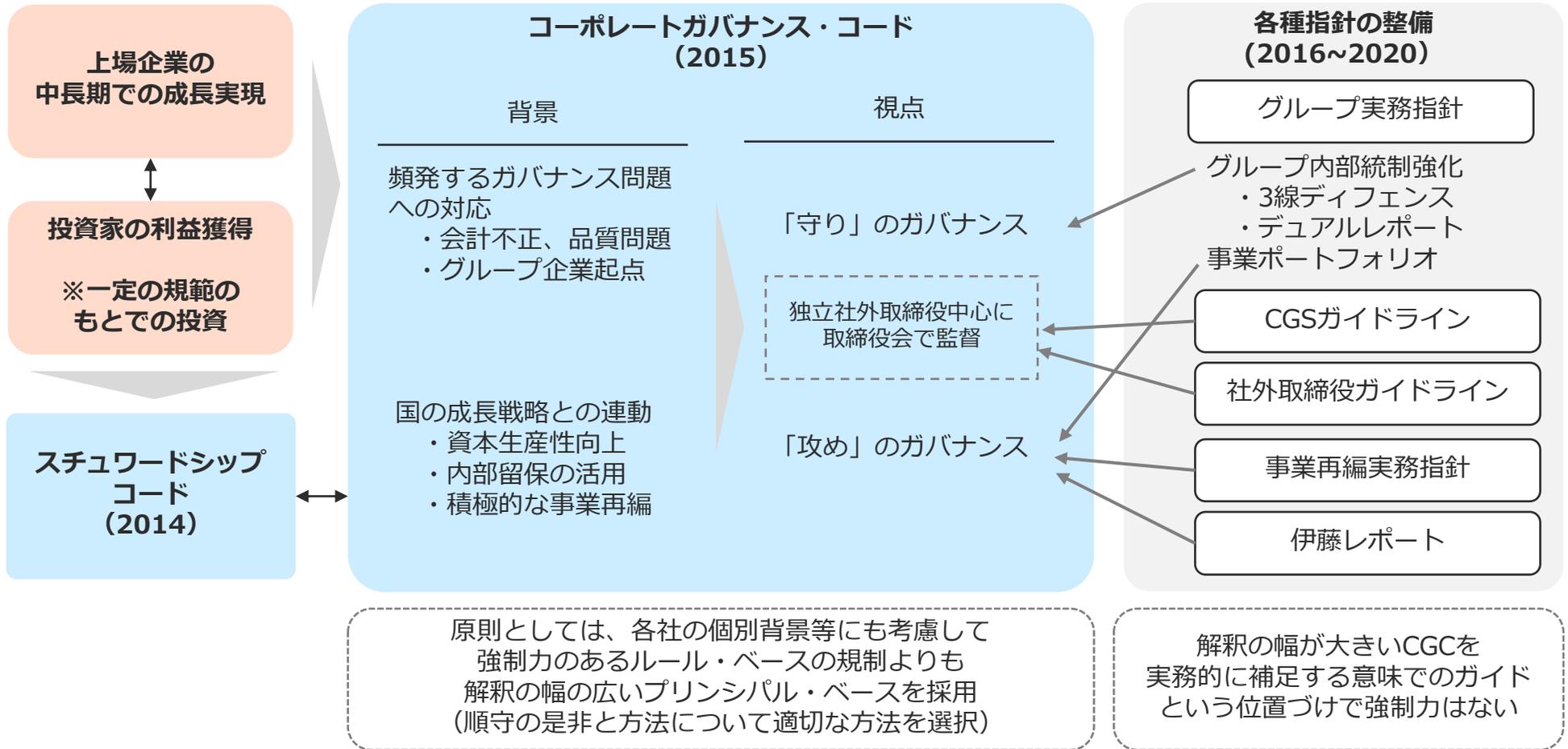
	～'90年代前半	'90年代後半 ～'00年代後半	2015年 CG改革スタート	2021年 CG改革本格化	今後の動き
経済環境	高度成長期からバブル期にかけて右肩上がりの経済環境	バブル崩壊以降の不況の長期化、リストラ等の広がり	グローバル化の加速、事業領域の拡大等により振幅の増す経済環境へ	アフターコロナによる経済の退潮、社会環境変化、そして市場は激動へ	
投資家・株主 ステークホルダー	メインバンク、取引先との持ち合い等による安定株主確保		海外機関投資家等の資本市場への流入により、「物言う株主」が台頭		マルチステークホルダーを意識しつつ、実質的な企業価値向上へ
制度等の変遷	-	<ul 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>・次回CGC改訂へ向けての議論</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

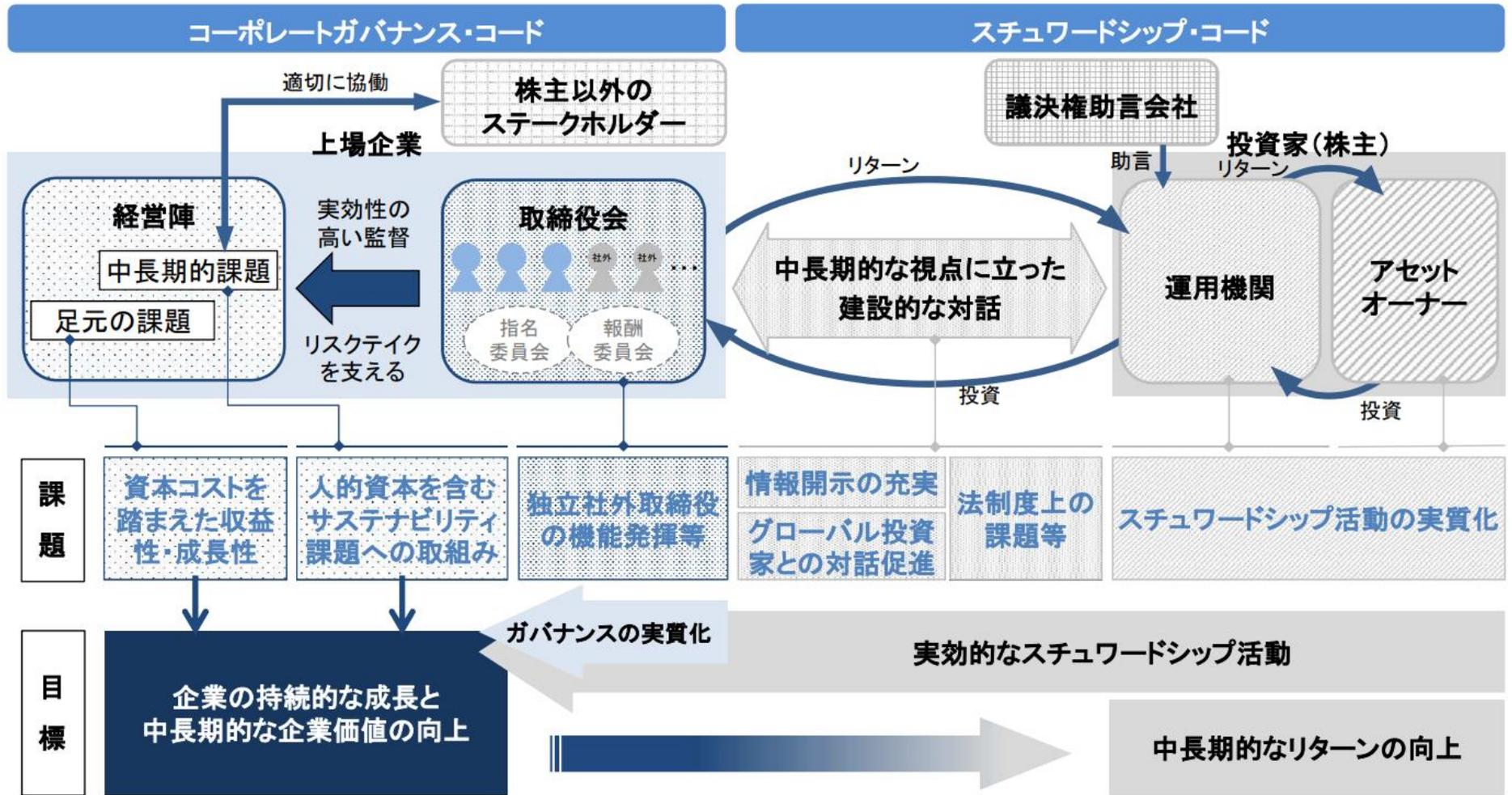
- ・ 経営戦略におけるサステナビリティの重要性に鑑み、戦略への反映や、具体的なサステナビリティ対応
  - ✓ 気候変動などの地球環境問題への配慮
  - ✓ 人権の尊重
  - ✓ 従業員の健康・労働環境への配慮、公正・適切 処遇
  - ✓ 取引先との公正・適正な取引
  - ✓ 自然災害等への 危機管理
- ・ 会社の持続的な成長につながるダイバーシティへの配慮
- ・ 人的資本や知的財産への投資も含めた経営資源配分、事業ポートフォリオ
- ・ リスク管理や内部統制については、グループ全体での整備と有効性
- ・ （コードには明記はされていないが）社会環境の変化に応じた適切なデジタル・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. データで見るコーポレートガバナンス改革の現在地 (2025年調査・速報)

---

# コーポレートガバナンスの概況（TOPIX100 2025調査）

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が二極化傾向にもある

モニタリングモデルを意識して委員会設置会社への移行が進み、本年初めて5割を超える  
(TOPIX100 2019年30社 → 2022年44社 → 2023年44社 → 2024年49社 → **2025年55社**)

社外取締役の比率は2023年で半数に到達、2024年で過半数へ  
(同 2019年36.7% → 2022年48.2% → 2023年50.0% → 2024年51.8% → **2025年54.3%**)

委員会設置会社を中心に社外取締役過半数の企業が増加、監査役会設置会社での課題は残る  
(同 2019年16社 → 2022年31社 → 2023年34社 → 2024年48社 → **2025年52社**)

指名・報酬以外の任意の委員会については増加は頭打ち。慎重な姿勢  
(まずは議題の整理と社外取締役の確保、社内体制の整備)

女性・外国人取締役の選任は進むが、社外取締役での任用が中心  
(さらに、任用においては男女差で求められるスキルに差がある)

スキルのカバー率は、昨年から大きな変化は見られないが主要な監督項目は上昇

今後も社外取締役の需要は続くと思われる  
(過半数を見据えた人材確保、就任期間が長い社外取締役の入れ替え、不足スキルの補填)

# 調査の概要

## 定点観測として、取締役会・取締役を中心としたデスクリサーチを実施

- ・ 同一の調査を2019年より実施しており、可能な範囲で時系列での比較・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

# 取締役会の構造

## 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>	

(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. 取締役会の構造

### TOPIX100企業においては、ガバナンス対応で2極化が進んでいると思われる

- ・ 社外取締役比率上位（同数があるため18社）、下位（15社）で比較
- ・ 上位企業は、委員会設置会社への移行、社外取締役の議長、女性取締役の任用が進む

		全体（昨年）	上位（昨年）	下位（昨年）	
<b>会社数</b>		<b>100社（99社）</b>	<b>18社(17社)</b>	<b>15社（15社）</b>	
項目	会社機関	監査役会	45社(50社)	1社（2社）	12社（12社）
		監査等委員会	26社（22社）	4社（3社）	3社（3社）
		指名委員会等	29社（27社）	13社（12社）	0社（0社）
	議長	社外	29社（23社）	9社（10社）	0社（0社）
		社内	71社（76社）	9社（7社）	15社（15社）
	取締役会構成	社内（1社平均）	5.1名（5.4名）	2.8名（3.1名）	7.0名（6.3名）
		社外（1社平均）	6.0名（5.7名）	7.6名（7.4名）	4.1名（3.5名）
		平均社外比率	54.3%（51.8%）	73.1%（70.8%）	36.7%（35.6%）
		社外取過半数	52社（43社）	18社（17社）	0社（0社）
	性別	女性取締役	2.7名（2.4名）	2.9名（2.8名）	1.9名（1.1名）
		女性比率	24.4%（21.8%）	28.5%（27.0%）	17.5%（13.0%）
	その他	平均年齢	64.6歳（64.3歳）	63.5歳（63.4歳）	65.0歳（63.5歳）
		平均在任年数	4.7年（4.7年）	3.7年（3.9年）	5.7年（5.4年）

（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

# 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は下記の状況

- ・ 指名と報酬の分離、指名（もしくは報酬）とガバナンスの併設は今後も進むと思われる
- ・ 専門委員会は、取締役会での議題整理と社外取締役の比率向上が前提であると思われる

カテゴリー	2025年	備考
監査役会 監査等委員会 監査委員会	全社	—
指名委員会	98社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「指名」と「報酬」を「指名・報酬」として一体運営している企業は26社(去年は24社)。「指名」と「報酬」を分離する企業が多い</li> <li>・ 一部の会社では「指名・ガバナンス」、「報酬・ガバナンス」委員会（6社）</li> <li>・ 多くの会社においては、委員長・構成メンバーを「指名」と「報酬」で変えて運用</li> <li>・ 社長の指名に関しては、別委員会を設置している企業も存在</li> </ul>
報酬委員会	99社	
サステナビリティ委員会	8社	
リスク委員会	8社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一部の企業では執行側と共同設置、もしくは執行側の委員会にオブザーバーとして参加</li> </ul>
ガバナンス（CG）委員会	9社 (他委員会と一体6社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 機関設計、取締役の議題、中長期の取締役会のメンバー構成などを、別枠で議論する企業も増加（指名・報酬と一体のケースも多い）</li> </ul>
その他	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「戦略委員会」、「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</li> <li>・ その他としては、企業の問題意識にひもづいた委員会が設定されている例：「女性活躍」、「人権」、「情報セキュリティ」など</li> </ul>

(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

# 取締役の状況

## 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

- ・ 取締役の平均年齢については下降傾向から、近年は漸増に転じている
- ・ 女性については2021年調査と比較すると占有率は上昇を継続。ただし、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

	取締役		
	全体	社内	社外
<b>平均年齢</b> (2024年調査) (2023年調査) (2022年調査) (2019年調査)	<b>64.6歳</b> (64.3歳) (63.9歳) (63.8歳) (64.2歳)	<b>62.5歳</b> (62.4歳) (62.0歳) (61.8歳) (62.1歳)	<b>66.2歳</b> (66.1歳) (65.7歳) (65.9歳) (66.9歳)
<b>平均在任期間</b> (2024年調査) (2023年調査) (2022年調査)	<b>4.7年</b> (4.7年) (4.8年) (5.0年)	<b>6.4年</b> (6.3年) (6.4年) (6.6年)	<b>3.3年</b> (3.3年) (3.2年) (3.3年)
<b>女性占有率</b> (2024年調査) (2023年調査) (2022年調査) (2021年調査)	<b>24.4%</b> (21.8%) (18.6%) (16.1%) (14.1%)	<b>7.9%</b> (6.0%) (4.4%) (3.7%) ( - )	<b>38.4%</b> (36.4%) (32.7%) (29.4%) ( - )
<b>外国人占有率</b> (2024年調査) (2023年調査) (2022年調査) (2021年調査)	<b>8.8%</b> (8.5%) (8.3%) (7.3%) (3.3%)	<b>3.9%</b> (3.2%) (3.5%) (3.3%) ( - )	<b>12.9%</b> (13.4%) (13.2%) (11.5%) ( - )

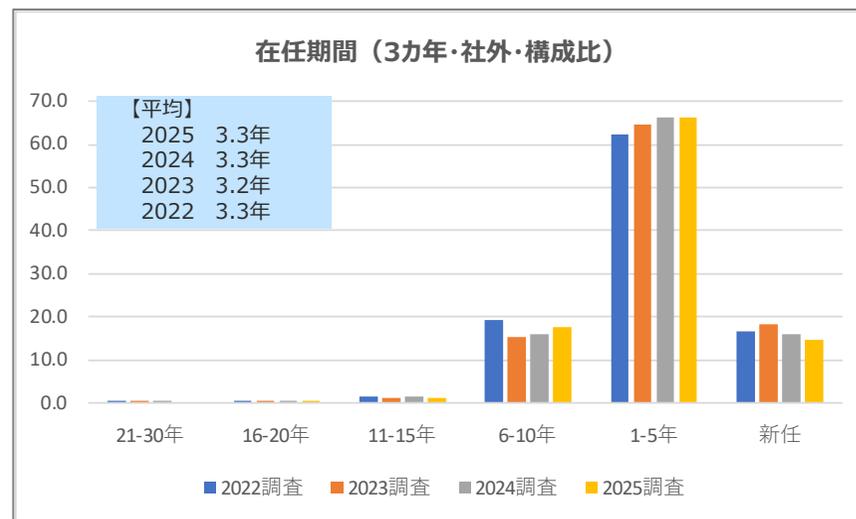
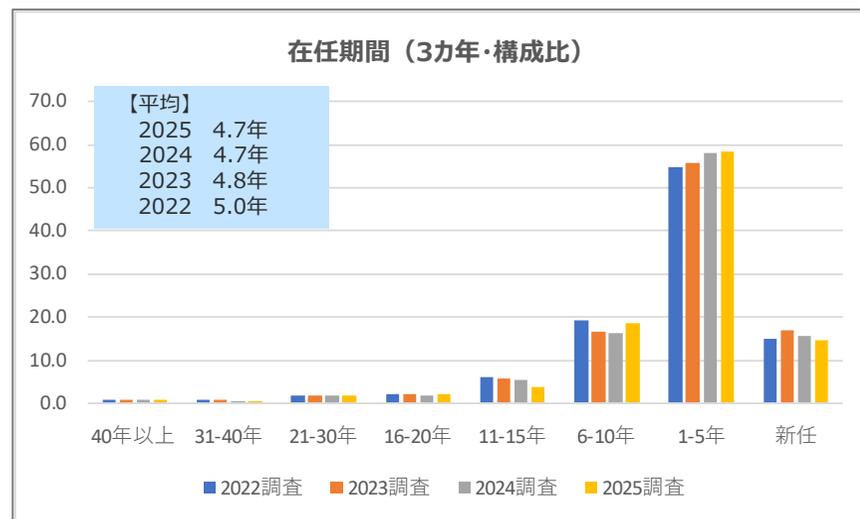
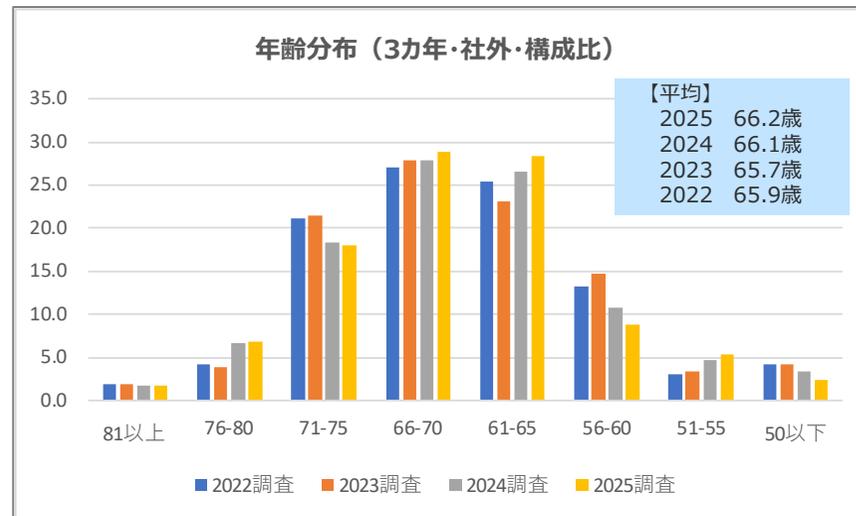
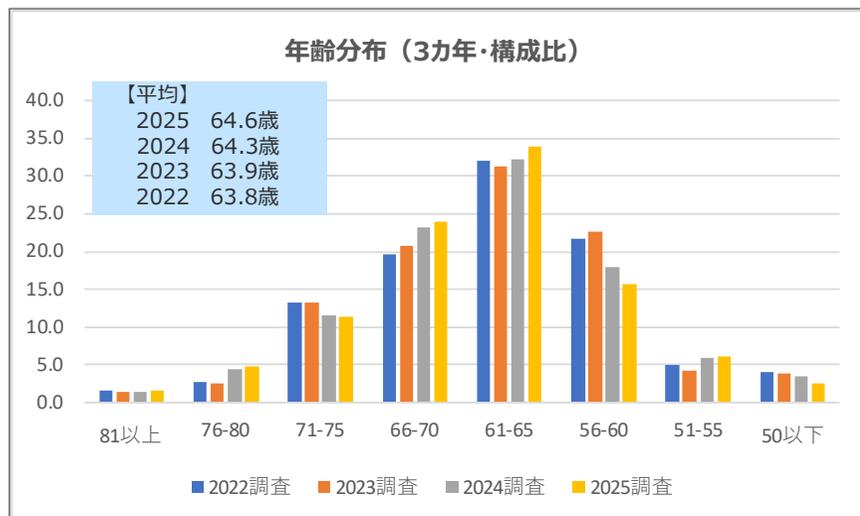
参考：監査役		
全体	社内	社外
<b>63.7歳</b> (64.0歳) (64.2歳) (64.8歳) (65.4歳)	<b>63.2歳</b> (63.2歳) (62.9歳) (62.9歳) (63.0歳)	<b>64.3歳</b> (64.5歳) (65.0歳) (66.0歳) (66.7歳)
<b>3.4年</b> (3.5年) (3.4年) (3.6年)	<b>2.8年</b> (2.9年) (2.6年) (2.6年)	<b>3.8年</b> (3.8年) (3.9年) (4.2年)

(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

# 取締役の年齢・在任期間（4カ年比較）

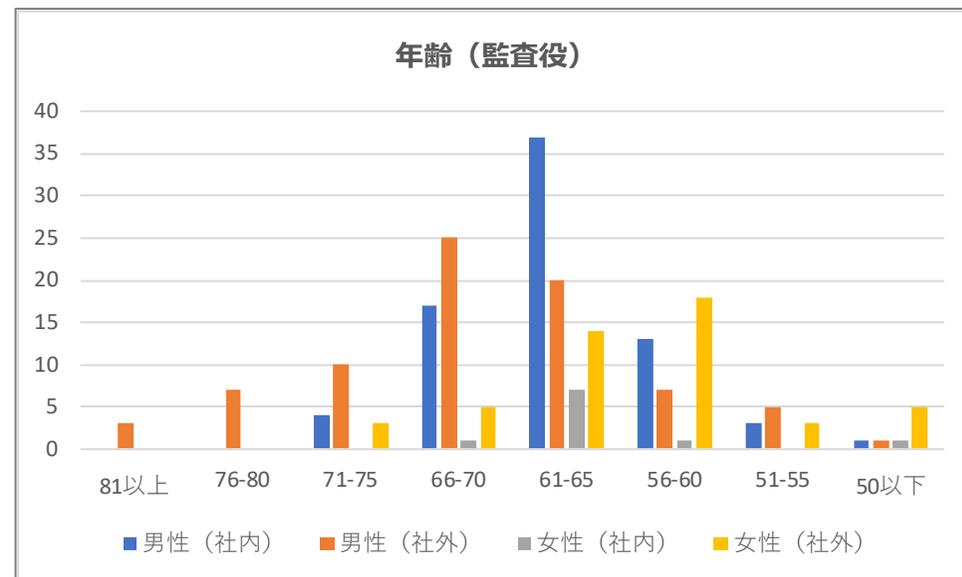
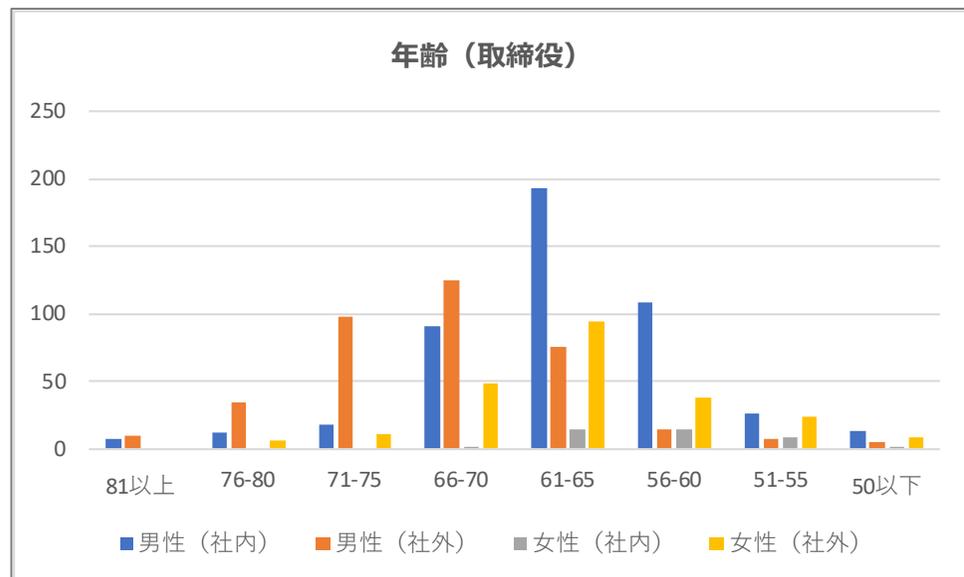
## 年齢、在任期間については、ここ4年間は大きな変動はない

- ・ 社外取締役は増員により、任用期間は比較的短くなっているが、中長期ではおおむね4年程度になると思われる



（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

# 取締役・監査役の年齢構成（2025）

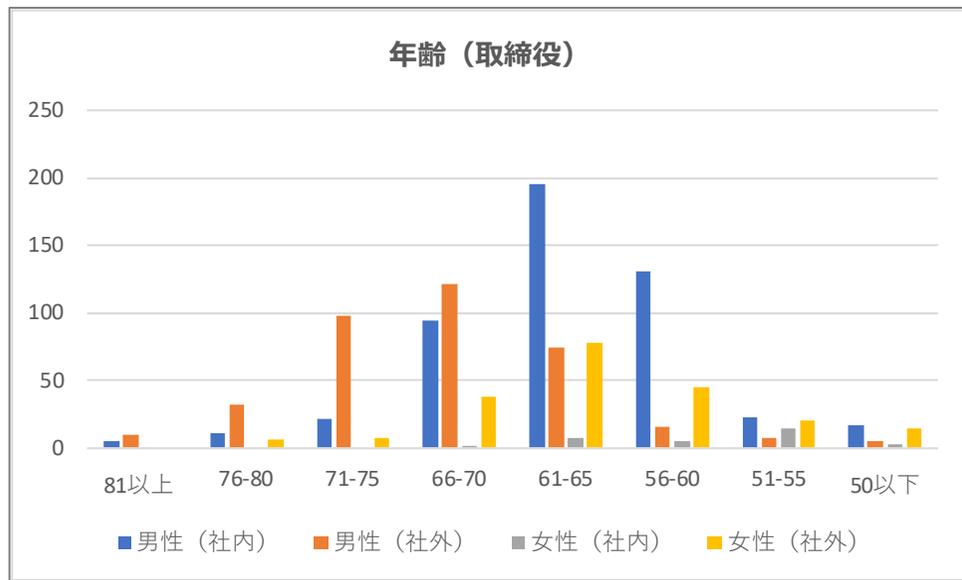


	社内		社外	
	男性	女性	男性	女性
81以上	8	0	10	0
76-80	12	0	35	6
71-75	18	0	98	11
66-70	91	1	125	49
61-65	193	14	76	95
56-60	108	14	15	38
51-55	26	9	8	24
50以下	13	2	5	9
計	469	40	372	232
平均年齢	62.9	58.0	68.6	62.4
	62.5		66.2	
	64.6			

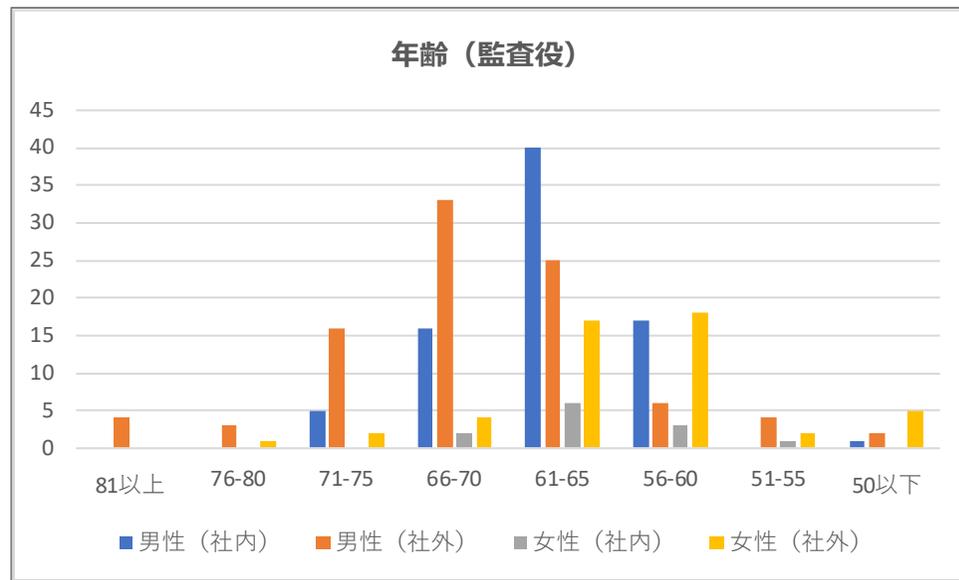
	社内		社外	
	男性	女性	男性	女性
81以上	0	0	3	0
76-80	0	0	7	0
71-75	4	0	10	3
66-70	17	1	25	5
61-65	37	7	20	14
56-60	13	1	7	18
51-55	3	0	5	3
50以下	1	1	1	5
計	75	10	78	48
平均年齢	63.0	61.9	66.9	60.1
	63.2		64.3	
	63.7			

（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・監査役の年齢構成（2024）



	社内		社外	
	男性	女性	男性	女性
81以上	5	0	10	0
76-80	11	0	32	6
71-75	22	0	98	7
66-70	94	2	121	38
61-65	196	7	74	78
56-60	131	5	16	45
51-55	23	15	7	20
50以下	17	3	5	14
計	499	32	363	208
平均年齢	62.6	58.3	68.6	61.6
	62.4		66.1	
	64.3			

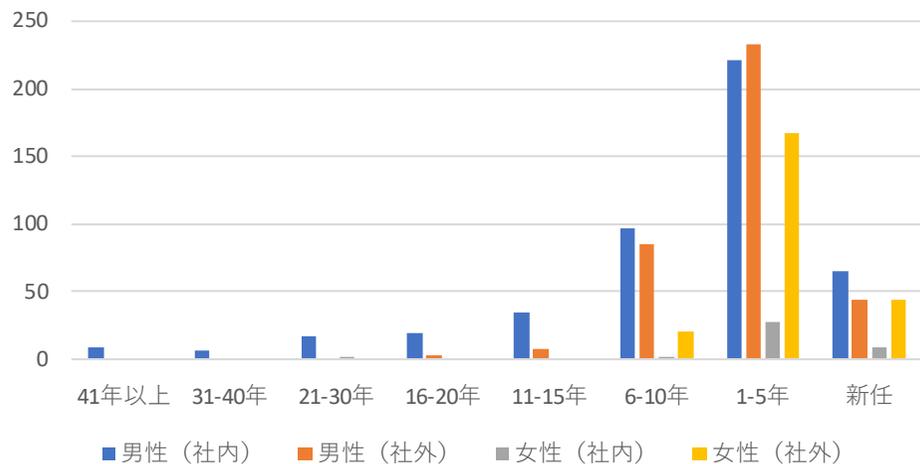


	社内		社外	
	男性	女性	男性	女性
81以上	0	0	4	0
76-80	0	0	3	1
71-75	5	0	16	2
66-70	16	2	33	4
61-65	40	6	25	17
56-60	17	3	6	18
51-55	0	1	4	2
50以下	1	0	2	5
計	79	12	93	49
平均年齢	63.4	62.1	66.8	60.1
	63.2		64.5	
	64.0			

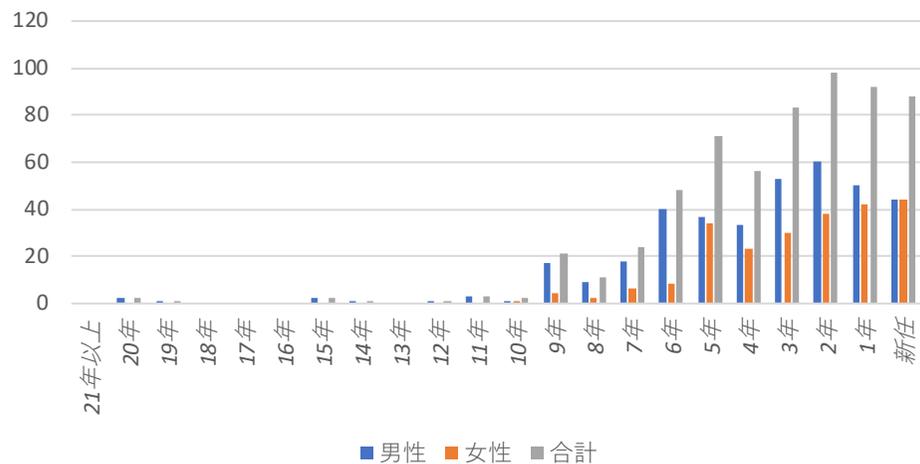
（出所）各社開示資料（定時株主総会招集通知・有価証券報告書）より日本総研作成

# 取締役の在任期間(2025)

在任期間（取締役）



在任期間（社外取締役）



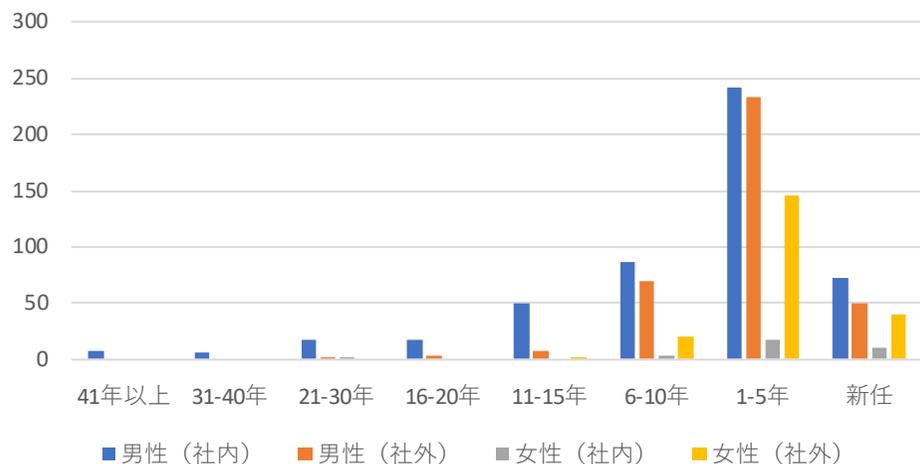
	取締役			
	社内		社外	
	男性	女性	男性	女性
40年以上	8		0	0
31-40年	12		0	0
21-30年	18	1	0	0
16-20年	91		3	0
11-15年	193		7	0
6-10年	108	2	85	21
1-5年	26	28	233	167
新任	13	9	44	44
計	469	40	372	232
平均 在任期間	6.67	2.55	3.75	2.68
	6.35		3.34	
	4.71			

	社外取締役		
	男性	女性	合計
21年以上	0	0	0
20年	2	0	2
19年	1	0	1
18年	0	0	0
17年	0	0	0
16年	0	0	0
15年	2	0	2
14年	1	0	1
13年	0	0	0
12年	1	0	1
11年	3	0	3
10年	1	1	2
9年	17	4	21
8年	9	2	11
7年	18	6	24
6年	40	8	48
5年	37	34	71
4年	33	23	56
3年	53	30	83
2年	60	38	98
1年	50	42	92
新任	44	44	88
計	372	232	604

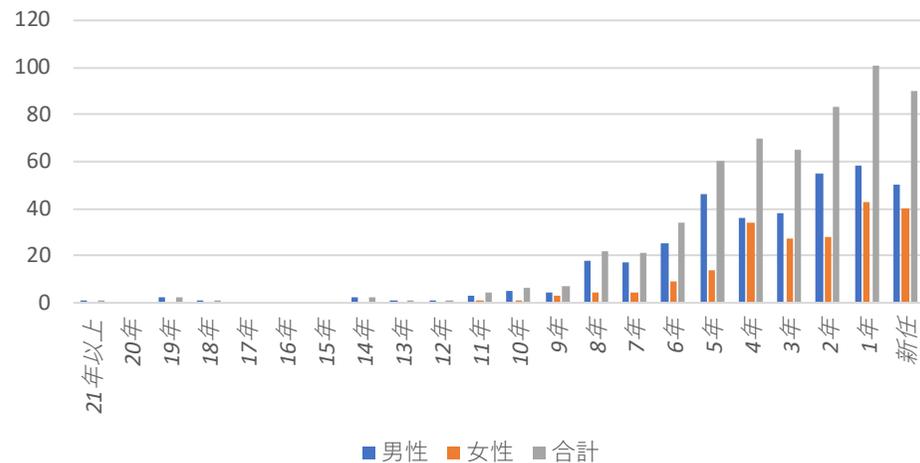
(出所) 各社開示資料（定時株主総会招集通知・有価証券報告書）より日本総研作成

# 取締役の在任期間(2024)

在任期間（取締役）



在任期間（社外取締役）



	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	6	0	0	0
21-30年	18	1	1	0
16-20年	17	0	3	0
11-15年	50	0	7	1
6-10年	86	3	69	21
1-5年	241	18	233	146
新任	73	10	50	40
計	499	32	363	208
平均 在任期間	6.56	2.62	3.63	2.63
	6.32		3.27	
	4.74			

	社外取締役		
	男性	女性	合計
21年以上	1	0	1
20年	0	0	0
19年	2	0	2
18年	1	0	1
17年	0	0	0
16年	0	0	0
15年	0	0	0
14年	2	0	2
13年	1	0	1
12年	1	0	1
11年	3	1	4
10年	5	1	6
9年	4	3	7
8年	18	4	22
7年	17	4	21
6年	25	9	34
5年	46	14	60
4年	36	34	70
3年	38	27	65
2年	55	28	83
1年	58	43	101
新任	50	40	90
計	363	208	571

(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

# 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

## 参考. 女性役員の内用状況

### 監督サイド（社外）は女性登用が進むが、執行サイドはこれからの拡充が期待される

- 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
- 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

	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>	(11.1%)

	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%	19.0%	6.5%	-	56.5%

（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

# 外国人取締役の任用状況

## 外国人取締役の任用については企業間に差が存在する

- ・ 2025年段階では、外国人取締役を任用している企業は52社（昨年は47社、一昨年は43社）
- ・ 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、国内で事業展開し、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
<b>2025</b>	<b>162</b>	<b>20</b>	<b>12.3%</b>	<b>74</b>	<b>7</b>	<b>9.5%</b>	<b>88</b>	<b>13</b>	<b>14.8%</b>
2024	173	10	5.8%	83	1	1.2%	90	9	10.0%
2023	184	18	9.8%	84	2	2.4%	100	16	16.0%
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
<b>2025</b>	<b>1,113</b>	<b>98</b>	<b>8.8%</b>	<b>509</b>	<b>20</b>	<b>3.9%</b>	<b>604</b>	<b>78</b>	<b>12.9%</b>
2024	1,102	94	8.5%	531	17	3.2%	571	77	13.4%
2023	1,094	91	8.3%	547	19	3.5%	547	72	13.2%
2022	1,102	80	7.2%	573	19	3.3%	529	61	11.5%

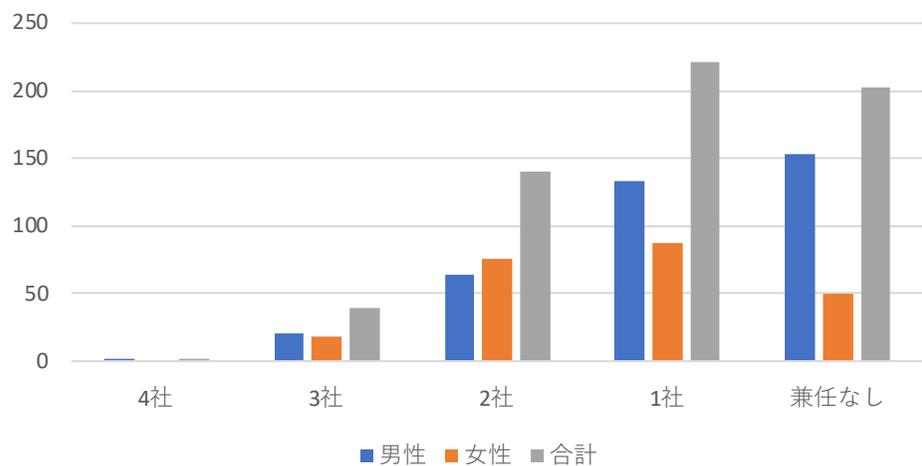
（出所）各社開示資料（定時株主総会招集通知・有価証券報告書）より日本総研作成

# 取締役の他社兼任状況(2025)

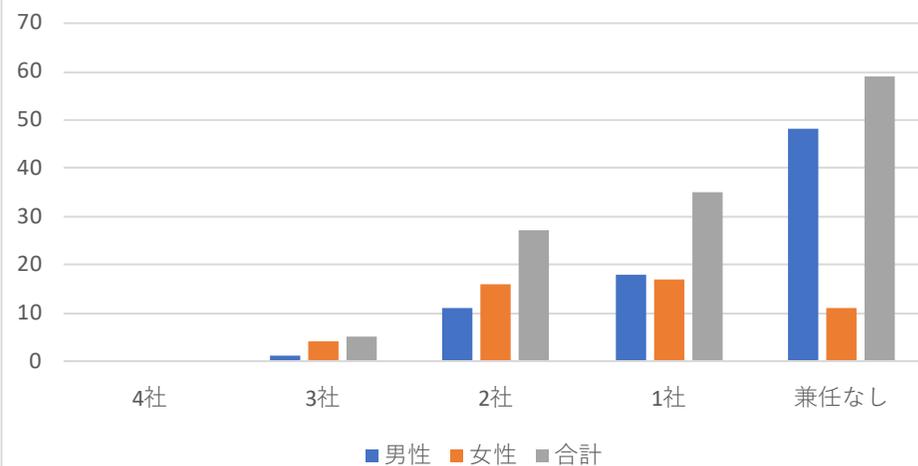
## 現段階は、「兼任なし」が「1社～2社」が多い

- ・ 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
- ・ 全体としては兼任は抑制傾向であるが、女性取締役はニーズが多く、なり手が少ないため兼任比率は高い
- ・ 兼任に対する批判もあるため、兼任数は減少傾向にある

他社役員兼任（社外取締役）



他社役員兼任（社外監査役）



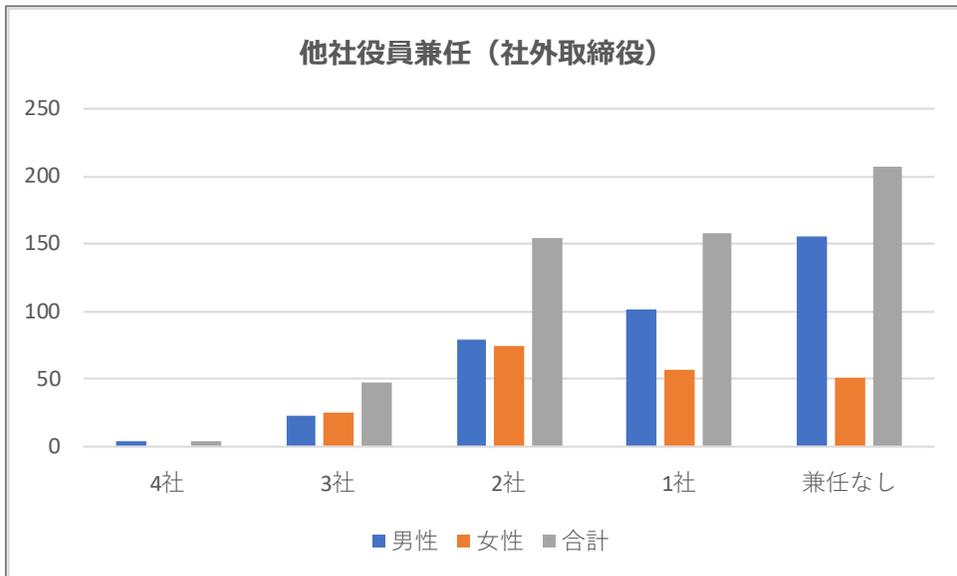
	社外取締役		
	男性	女性	合計
4社	1	0	1
3社	21	18	39
2社	64	76	140
1社	133	88	221
兼任なし	153	50	203
計	372	232	604
平均兼任数	0.88	1.27	1.03

	社外監査役		
	男性	女性	合計
4社	0	0	0
3社	1	4	5
2社	11	16	27
1社	18	17	35
兼任なし	48	11	59
計	78	48	126
平均兼任数	0.55	1.27	0.84

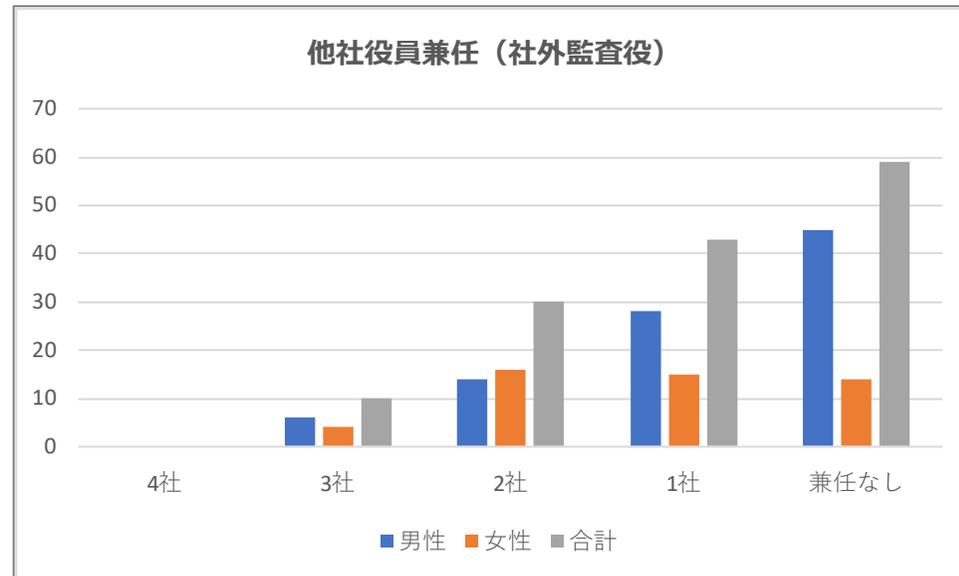
(出所) 各社開示資料（定時株主総会招集通知・有価証券報告書）より日本総研作成

# 取締役の他社兼任状況(2024)

他社役員兼任（社外取締役）



他社役員兼任（社外監査役）



	社外取締役		
	男性	女性	合計
4社	4	0	4
3社	23	25	48
2社	79	75	154
1社	101	57	158
兼任なし	156	51	207
計	363	208	571
平均兼任数	0.96	1.36	1.10

	社外監査役		
	男性	女性	合計
4社	0	0	0
3社	6	4	10
2社	14	16	30
1社	28	15	43
兼任なし	45	14	59
計	93	49	142
平均兼任数	0.80	1.20	0.94

(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・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		2019年調査 保有スキル	2022年調査 保有スキル	2023年調査 保有スキル	2024年調査 保有スキル	2025年調査 保有スキル
全般	経営全般	37.7%	35.2%	35.5%	36.0%	36.2%
	グローバル	30.9%	58.8%	61.7%	64.3%	65.8%
事業軸	経営戦略	38.9%	38.2%	41.6%	43.6%	48.0%
	事業戦略	60.6%	60.9%	61.5%	60.6%	62.6%
	営業・マーケティング	46.3%	47.7%	47.4%	46.8%	48.5%
	R&D・イノベーション	9.1%	18.1%	17.4%	17.6%	17.4%
	生産・技術	11.2%	15.8%	16.1%	16.4%	16.5%
	品質・安全	10.5%	12.7%	12.6%	12.9%	13.4%
	SCM・購買	5.3%	8.2%	8.4%	9.1%	9.4%
機能軸	経営管理	14.8%	16.0%	15.0%	15.2%	15.3%
	財務会計	19.8%	27.3%	27.3%	27.3%	29.9%
	ファイナンス	22.2%	39.3%	40.5%	40.7%	42.3%
	D X / I T C	5.5%	16.8%	17.8%	17.5%	17.4%
	組織・人事	9.6%	20.9%	21.1%	21.2%	21.7%
	法務・コンプラ	15.0%	19.6%	20.4%	21.6%	23.9%
	リスクマネジメント	16.8%	44.7%	49.2%	54.8%	62.6%
	内部統制・監査	38.2%	44.8%	44.4%	44.3%	46.0%
	ガバナンス	15.8%	43.0%	43.5%	45.8%	47.2%
	行政対応	—	25.2%	26.6%	27.0%	26.7%
セクター	サステナビリティ	5.3%	22.1%	23.6%	26.6%	29.7%
	学術	10.3%	8.6%	8.4%	7.7%	6.3%
	公共セクター	11.4%	11.7%	11.4%	10.3%	10.0%
	金融セクター	11.9%	16.3%	15.9%	16.3%	15.2%

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

(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) より日本総研作成

# 参考. 取締役・監査役のスキル構造 (詳細)

前ページのスキル構造を詳細化したものが下表である

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	10.3%
	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. 取締役・監査役のスキル構造 (3カ国比較)

## 米国 (S&P100) 、英国 (FTSE100) の2025年調査は秋口に公表予定

スキル・経験		2025年 保有スキル調査										参考: 米国						参考: 英国					
		取締役+監査役 (TOPIX100:100社)		取締役						監査役		取締役 (S&P100:100社)						取締役 (FTSE100:100社)					
				総数		社内		社外				総数		社内		社外		総数		社内		社外	
		1,324		1,113		509		604		211		1,185		160		1,025		1,023		218		805	
全般	経営全般	479	36.2%	462	41.5%	250	49.1%	212	35.1%	17	8.1%	532	44.9%	128	80.0%	404	39.4%	317	31.0%	100	45.9%	217	27.0%
	グローバル	871	65.8%	772	69.4%	351	69.0%	421	69.7%	99	46.9%	916	77.3%	136	85.0%	780	76.1%	826	80.7%	177	81.2%	649	80.6%
事業軸	経営戦略	636	48.0%	589	52.9%	321	63.1%	268	44.4%	47	22.3%	894	75.4%	150	93.8%	744	72.6%	770	75.3%	163	74.8%	607	75.4%
	事業戦略	829	62.6%	768	69.0%	412	80.9%	356	58.9%	61	28.9%	912	77.0%	152	95.0%	760	74.1%	751	73.4%	157	72.0%	594	73.8%
	営業・マーケティング	642	48.5%	598	53.7%	324	63.7%	274	45.4%	44	20.9%	511	43.1%	96	60.0%	415	40.5%	414	40.5%	89	40.8%	325	40.4%
	R&D・イノベーション	230	17.4%	217	19.5%	124	24.4%	93	15.4%	13	6.2%	311	26.2%	54	33.8%	257	25.1%	114	11.1%	14	6.4%	100	12.4%
	技術	218	16.5%	204	18.3%	129	25.3%	75	12.4%	14	6.6%	516	43.5%	76	47.5%	440	42.9%	291	28.4%	52	23.9%	239	29.7%
	品質・安全	177	13.4%	163	14.6%	115	22.6%	48	7.9%	14	6.6%	222	18.7%	41	25.6%	181	17.7%	184	18.0%	44	20.2%	140	17.4%
	SCM・購買	125	9.4%	114	10.2%	82	16.1%	32	5.3%	11	5.2%	101	8.5%	22	13.8%	79	7.7%	96	9.4%	30	13.8%	66	8.2%
機能軸	経営管理	202	15.3%	154	13.8%	120	23.6%	34	5.6%	48	22.7%	27	2.3%	1	0.6%	26	2.5%	29	2.8%	5	2.3%	24	3.0%
	財務会計	396	29.9%	308	27.7%	141	27.7%	167	27.6%	88	41.7%	348	29.4%	24	15.0%	324	31.6%	300	29.3%	110	50.5%	190	23.6%
	ファイナンス	560	42.3%	472	42.4%	221	43.4%	251	41.6%	88	41.7%	782	66.0%	97	60.6%	685	66.8%	593	58.0%	151	69.3%	442	54.9%
	投資	585	44.2%	497	44.7%	238	46.8%	259	42.9%	88	41.7%	773	65.2%	97	60.6%	676	66.0%	613	59.9%	156	71.6%	457	56.8%
	D X / I T C	231	17.4%	216	19.4%	107	21.0%	109	18.0%	15	7.1%	277	23.4%	30	18.8%	247	24.1%	194	19.0%	40	18.3%	154	19.1%
	組織・人事	287	21.7%	252	22.6%	113	22.2%	139	23.0%	35	16.6%	173	14.6%	25	15.6%	148	14.4%	110	10.8%	21	9.6%	89	11.1%
	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%	114	9.6%	10	6.3%	104	10.1%	45	4.4%	9	4.1%	36	4.5%
	リスクマネジメント	829	62.6%	654	58.8%	247	48.5%	407	67.4%	175	82.9%	838	70.7%	96	60.0%	742	72.4%	796	77.8%	168	77.1%	628	78.0%
	内部統制・監査	609	46.0%	398	35.8%	103	20.2%	295	48.8%	211	100.0%	608	51.3%	24	15.0%	584	57.0%	592	57.9%	82	37.6%	510	63.4%
	ガバナンス	625	47.2%	534	48.0%	79	15.5%	455	75.3%	91	43.1%	897	75.7%	83	51.9%	814	79.4%	724	70.8%	78	35.8%	646	80.2%
	行政対応	353	26.7%	280	25.2%	86	16.9%	194	32.1%	73	34.6%	502	42.4%	58	36.3%	444	43.3%	208	20.3%	27	12.4%	181	22.5%
サステナビリティ	393	29.7%	363	32.6%	171	33.6%	192	31.8%	30	14.2%	350	29.5%	39	24.4%	311	30.3%	343	33.5%	56	25.7%	287	35.7%	
セクター	学術	83	6.3%	69	6.2%	1	0.2%	68	11.3%	14	6.6%	119	10.0%	3	1.9%	116	11.3%	47	4.6%	1	0.5%	46	5.7%
	公共セクター	133	10.0%	109	9.8%	9	1.8%	100	16.6%	24	11.4%	175	14.8%	8	5.0%	167	16.3%	99	9.7%	6	2.8%	93	11.6%
	金融セクター	201	15.2%	188	16.9%	73	14.3%	115	19.0%	13	6.2%	337	28.4%	36	22.5%	301	29.4%	296	28.9%	46	21.1%	250	31.1%

(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  
 なお、米国 (S&P100) 、英国 (FTSE100) は2024年のデータ。

# 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 (2024)	英国 (2024)
		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	33.2	32.6
	グローバル	71.9%	61.4%	10.5	11.9	10.3	1.2	4.3
事業軸	経営戦略	59.0%	34.2%	24.8	27.3	26.3	14.6	10.3
	事業戦略	76.2%	46.7%	29.5	33.2	32.6	14.6	5.8
	営業・マーケティング	57.6%	41.9%	15.6	15.5	20.0	5.7	▲5.9
	R&D・イノベーション	22.0%	11.8%	10.2	8.8	6.6	▲3.4	▲2.9
	生産・技術	22.0%	7.0%	15.0	15.1	14.6	▲2.3	▲3.8
	品質・安全	17.7%	5.1%	12.6	11.6	12.5	4.4	▲0.5
	SCM・購買	12.8%	2.2%	10.6	10.0	10.2	0.9	0.8
	機能軸	経営管理	15.7%	8.1%	7.6	10.5	8.2	▲1.4
財務会計	28.2%	26.1%	2.1	5.3	8.9	▲2.4	10.6	
ファイナンス	44.8%	34.9%	9.9	11.3	10.6	10.7	16.3	
D X / I T C	20.8%	15.1%	5.7	6.7	5.0	▲6.6	▲9.2	
組織・人事	20.0%	30.9%	▲10.9	▲9.9	▲9.5	▲3.0	▲11.1	
法務・コンプラ	19.6%	25.0%	▲5.4	▲3.7	▲5.1	▲3.1	▲3.1	
リスクマネジメント	54.8%	71.0%	▲16.1	▲17.1	▲14.8	▲2.0	3.1	
内部統制・監査	30.0%	53.7%	▲23.7	▲24.4	▲22.7	▲10.4	▲12.2	
ガバナンス	38.9%	76.1%	▲37.2	▲37.7	▲37.2	▲1.2	▲6.4	
行政対応	22.5%	33.5%	▲11.0	▲15.0	▲16.8	▲4.5	▲5.6	
サステナビリティ	29.5%	42.3%	▲12.8	▲15.7	▲17.3	▲9.3	▲11.6	
セクター	学術	3.7%	14.0%	▲10.3	▲15.6	▲20.5	▲8.0	▲3.9
	公共セクター	7.8%	15.8%	▲8.0	▲10.0	▲12.4	▲5.8	▲5.4
	金融セクター	15.6%	21.0%	▲5.4	▲3.1	▲1.8	4.1	4.3

(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  
 なお、米国 (S&P100)、英国 (FTSE100) は2024年のデータ。

# 今後の展望と課題

## アクションプログラムや、今後のCGC改訂議論を意識しつつも監督と執行の高度化が重要

項目	展望と課題	
会社機関の選択	<ul style="list-style-type: none"> <li>監督機能の強化を背景に、社外取締役の比率がさらに要請された場合、機関設計の変更を検討する企業が増加すると思われる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機関設計の変更に際しては、執行サイドにおける3線ディフェンスの強化が前提</li> <li>監査役会に留まる場合は、適切な監督が取締役会で実施であることを示す必要がある</li> </ul>
適切な取締役会の運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性を高めるために、取締役会の運営の高度化が求められる               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 議題（ボードアジェンダ）の設定</li> <li>✓ 社外取締役の議長もしくは筆頭独立社外取締役の選任</li> <li>✓ 重点監督項目に応じた委員会の設置と適切な委員会へのアサイン</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>議題の設定に際して、監督の視点から社外取締役の積極的な関与が必要</li> <li>監督サイドのボードアジェンダと対をなす、執行サイドのアジェンダ（CxOアジェンダ）の整備</li> <li>現状においては執行サイドが議長となるケース多いが、その場合は筆頭独立社外取締役を任用することも一考に値する</li> <li>監督項目が増加することに伴い、監督・審議時間の確保と専門性の向上のために適切な委員会を追加、それとともに適切なアサインが必要になる</li> </ul>
取締役の質・量両面での向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>監督項目が増加する中で、適切な監督を行うためには、社外取締役の質的、量的な向上は今後も重要               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 率（過半数）の議論だけでなく、監督項目をカバーできる量も必要</li> <li>✓ リスク・オポチュニティーを経営の視点と専門性の視点で監督できるようなスキル構成、多様性が重要になる</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値、サステナビリティなどの監督に適切なスキルを有している人材の確保と、現有取締役の適切な評価の上にたったトレーニングが求められる（実効性評価における取締役評価は道半ば）</li> <li>社外取締役の入替時期を意識して、継続的に量と質を確保できるように、ボードサクセッションが必要であるが十分であるとはいえない（指名委員会の強化）</li> </ul>

（出所）日本総研作成

項目	展望と課題	
取締役会事務局の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社外取締役の監督機能を高めるためには、取締役会事務局の機能をより強化する必要がある               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 適切な統括職および、活動を支える人員体制が必要</li> <li>✓ 特にボードサクセッションにおいては、実効性評価や社外取締役の後継者プール整備の支援</li> <li>✓ 適切な活動を行うための、一定の予算やインフラが必要</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 一部の企業においては、取締役会事務局の人員体制、予算、インフラ整備などが進められているが、多くの企業では脆弱なままである</li> <li>• 現在、多くの企業では、実効性評価やボードサクセッションについては、執行サイドが主体となって実施。中長期的には監督サイドへのシフトが要検討</li> <li>• 社外取締役が主体的に利用できる予算確保が十分になされていない企業が多い。また、情報収集のためのアクセスが制限</li> </ul>
執行体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業価値の向上を担うのはあくまでも執行サイドであるため、執行体制の強化が求められる               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CxO体制の導入、リーダーシップチームの再編成</li> <li>✓ 企業価値の毀損を防ぐ、グループ・グローバルの3線体制整備</li> <li>✓ 企業価値向上を起点とした経営計画の策定と適切な管理</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 迅速で適切な意思決定を担うという観点から、従来の経営会議体や、経営幹部の権限・責任が十分に見直されていない（CxO体制を導入するものの、実質的な変化が少ない企業も多い）</li> <li>• 意思決定の高度化において多様性が重要になる中で、量的、質的なジェンダーバランスが取れていない。特に執行サイドの女性登用は今後要改善</li> <li>• 事業規模の拡大、グローバル化に見合った、内部統制、リスクマネジメント体制が十分に整備されておらず、課題感を抱える企業が多い</li> <li>• 企業価値（株価・PBR）や資本コストの議論と、実際の経営計画が連動しておらず、現場の具体的な取組へ展開できていない企業も多く存在</li> </ul>

(出所) 日本総研作成

# 進展するガバナンス改革 次なる焦点は「執行」の強化へ

## ガバナンス改革から10年、プライム企業を中心に対応が進む

- ・ 対応の中心は、「執行」と「監督」の分離と、「監督」機能の強化。この部分は一定の取り組みがなされる
- ・ 本来の目的は「企業価値の向上」であることに鑑みると、価値創出の担い手である「執行」が次なる焦点に

企業価値の継続的な向上

企業価値の毀損を防ぐ「監督」機能の強化

企業価値を創出する「執行」体制の強化

ガバナンス改革① 「執行」と「監督」の分離  
・ 機関設計の変更（委員会設置会社への移行）

ガバナンス改革② 「監督」機能の強化

- ・ 社外取締役の増員（3割超）
- ・ 監督項目の増加
  - CEOサクセッション
  - サステナビリティ
  - リスク
  - 資本コスト
- ・ 社外取締役のスキル
- ・ 実効性評価とボード・サクセッション

ガバナンス改革③ 「執行」体制の強化

- ・ パーパス、ビジョン、ミッション
- ・ サステナビリティ、人的資本
- ・ 中長期の企業価値向上策
- ・ 事業ポートフォリオ
- ・ グループガバナンス
- ・ リスクマネジメント、3線ディフェンス

↑  
上記を推進する執行体制の在り方

（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
- ・昨年、経済産業省で『「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。様々な角度から議論が行われた

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業価値を高めることの意義の再確認</li> </ul>
課題②： 長期視点の経営の重要性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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）</li> <li>● 中期経営計画のあり方の再考 など</li> </ul>
課題③： 経営チーム体制の強化の必要性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CFO・FP&amp;A、CHRO・HRBP機能の強化</li> <li>● 経営者人材の育成に向けた取組の加速 など</li> </ul>
課題④： 取締役会の実効性の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の役割の明確化</li> <li>● 経営者の選解任等の機能の強化</li> <li>● 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</li> </ul>
課題⑤： 資本市場の活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 次世代を担うアセットマネージャーの人材確保・育成</li> <li>● アセットオーナーの投資運用力を含む専門能力の強化</li> <li>● 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</li> <li>● 企業情報開示の質の向上</li> <li>● 企業間の競争を促すための株価指数の運用改善 など</li> </ul>

### ・ 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

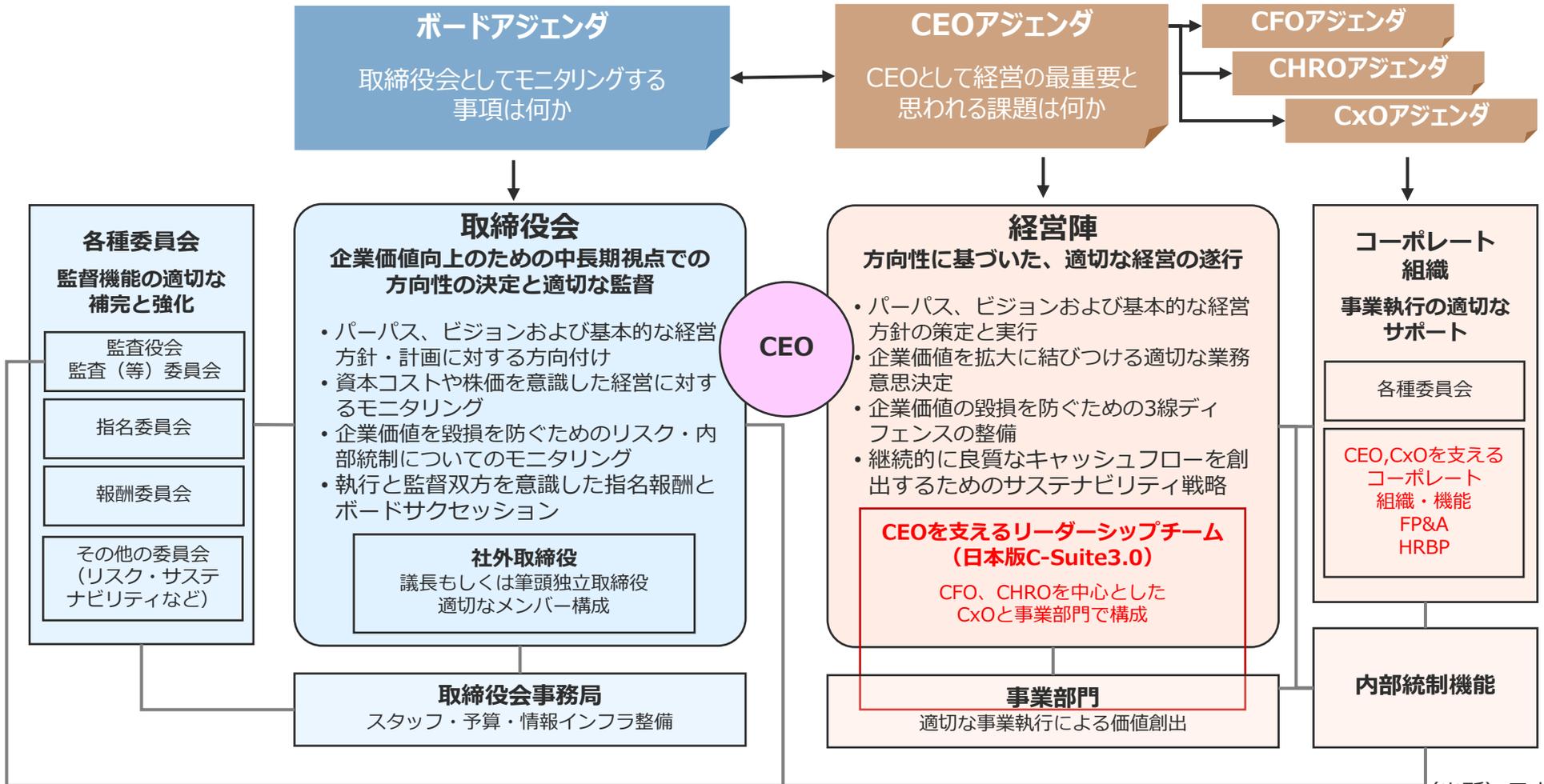
- 社外取締役人材の拡大とともに、今後は経営者の選解任や再任・不再任の判断など、**タフなタスクに十分な知識・経験・能力をもって取り組めるような社外取締役の質の向上が重要なのではないか。**

(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 第1回事務局説明資料』,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)

# 執行体制の強化 ～日本企業におけるCxO体制導入～

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（2024年、2025年）

## 日本においてCxO呼称を利用しているのはTOPIX100（100社）中、約80社

- 海外はCEOのほかに、CFO、CHROが多く任用。さらに、CTO、CIO/CDOなども一般的、日本も同様の傾向

呼称		2025年 日本企業 TOPIX100	2024年			備考
			日本企業 TOPIX100	米国企業 S&P100	英国企業 FTSE100	
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer	76/100	72/99	100/100	98/100※	※Chief Executive 37社含む
<b>COO</b>	Chief Operation Officer	17/100	20/99	30/100	27/100	
<b>CSO</b>	Chief Strategy Officer	27/100	25/99	25/100	12/100	海外ではHead of Staff to CEOも
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer	67/100	64/99	100/100	89/100※	※Finance Director 36社含む
<b>CHRO</b>	Chief HR Officer	42/100	34/99	70/100	59/100	人的資本を意識しCPO名称増加
<b>CSuO</b>	Chief Sustainability Officer	23/100	17/99	17/100	8/100	英国・米国ではCFO配下多い
<b>CTO</b>	Chief Technology Officer	33/100	33/99	42/100	21/100	会社によりInnovation、R&D
<b>CRO</b>	Chief Risk Officer	20/100	19/99	22/100	15/100	
<b>CDO/ CIO</b>	Chief Digital/Information Officer	46/100	44/99	49/100	21/100	CTOと統合している企業もあり
<b>CAO</b>	Chief Administration Officer	10/100	10/99	13/100	12/100	英米ではCFO配下のケースも多い
<b>CMO</b>	Chief Marketing Officer	14/100	13/99	43/100	29/100	単一事業の場合はCSOと同義も

（出所）各社開示資料を基に日本総研作成

### 3. 今後の取組事項

---

# 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

<b>コーポレートガバナンス (TOPIX100) 2025アップデート</b>	<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>	<b>今回 (9/2)</b>
<b>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</b>	<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>	11月中旬 実施予定
<b>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)</b>	<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>	今後調整
<b>コーポレート インテリジェンスの 機能と組織</b>	<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>	今後調整

# ご視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: 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

〒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。