



ProNed

Promotion of Non Executive Director

2011年  
社外取締役・社外監査役白書

2011年8月  
株式会社プロネット

# 株式会社プロネッドのご紹介



酒井 功  
株式会社プロネッド 代表取締役社長

東京大学法学部卒、ペンシルヴェニア大学ウォートン校MBA・MA。1985年住友電気工業入社。ユニデン、アップル・コンピュータを経て、1997年 エゴン・ゼンダー・インターナショナル入社。パートナー就任。2008年 株式会社プロネッド設立。代表取締役社長就任。

## 企業成長のための社外取締役選任、よりよいコーポレートガバナンスの構築をお手伝いいたします。

上場企業の独立取締役導入も求められ、日本におけるコーポレート・ガバナンスへの関心が高まりにつれ、社外取締役(独立役員)の重要性、有効性が改めて見直されています。企業が直面する経営課題を乗り越え、長期的に発展するために、どのような社外取締役を選任すべきか、どのように社外取締役の持つ知識・経験を十分活用することが出来るのか、具体的な各社の事例をもとにコンサルティングを提供させていただきます。

### 業務内容:

- ◆社外取締役・社外監査役のご紹介
- ◆ボード・レビュー(取締役会の有効性に関するコンサルティング)
- ◆エグゼクティブ・サーチ
- ◆経営幹部候補のアセスメント
- ◆次世代リーダーの育成

### アドバイザーボードメンバーのご紹介:

- 倉地 正氏 (株)東京三菱銀行専務取締役、兼松(株)社長・会長を経て、2008年6月まで(株)エーザイ取締役会議長。2009年9月ハーミーズUKの顧問に就任。
- 山内悦嗣氏 (株)三井住友フィナンシャル・グループ、(株)三井住友銀行等の社外取締役を歴任、現在、ソニー(株) 社外取締役、(株)アマナホールディングス社外取締役、スタンレー電気(株)社外監査役、セイコーウオッチ(株)社外監査役を務める。
- 芦田邦弘氏 名古屋工業大学機械工学科卒業。1959年住友商事株式会社入社後、ドイツ住友商事会社社長、住友商事株式会社常務取締役、専務取締役、代表取締役副社長等を歴任。2004年、東洋紡績株式会社社外取締役就任。現在、株式会社インスパイア・インベストメント代表取締役社長。

### セミナー実績

2008年会社設立以来、定期的にコーポレートガバナンスセミナーを開催、好評を頂いております。

#### 過去の講師陣一例:

- ・経済産業省 経済産業政策局 産業組織課 課長 新原浩朗 氏
- ・元アーサーアンダーセン日本代表 山内 悦嗣 氏
- ・株式会社経営共創基盤 代表取締役CEO 富山 和彦 氏
- ・株式会社東芝 元常務執行役員 小林 利治 氏
- ・株式会社エーザイ 前取締役会議長 倉地 正 氏
- ・ISS株式会社 日本リサーチ代表 石田猛行 氏
- ・日本アイ・ビー・エム株式会社 最高顧問 北城 格太郎 氏
- ・株式会社大和総研 企業経営コンサルティング部 主任研究員 藤島 裕三 氏

### リサーチ活動

- 2009年 社外取締役アンケート(日経新聞との共催)  
(\*2009年10月21日 日経新聞朝刊(一面)に掲載)
- 2009年 社外取締役白書  
(\*2009年11月23日 日経新聞朝刊(一面)に掲載)
- 2010年 独立役員白書  
(\*2010年6月15日 日経新聞朝刊(証券欄)に掲載)
- 2010年 社外役員選任決議結果分析
- 2010年 独立取締役アンケート

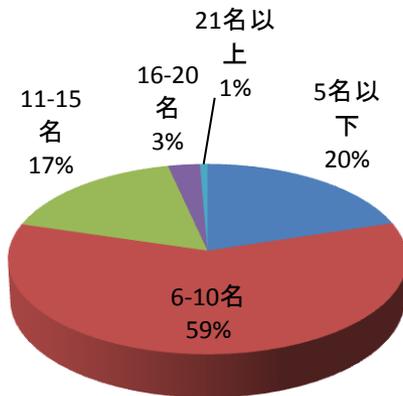
## 第1部

# 東証上場会社の社外取締役・社外監査役 2010年4月～2011年3月決算企業

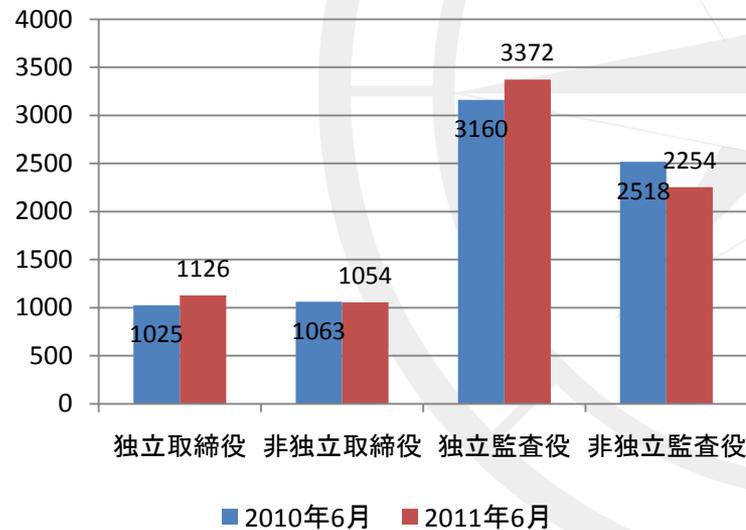
# 東証上場会社の取締役会

- 東証上場会社数は2272社(昨年より22社減)。
- 委員会設置会社は52社(全体の2.3%)上場子会社は256社(全体の11.3%)。昨年より11社減。
- 取締役会の人数は3名から28名。監査役会は3名から7名。委員会設置会社では5~15人。
- 社外取締役は2180名(うち52%が独立役員)、社外監査役は5626名(うち60%が独立役員)。

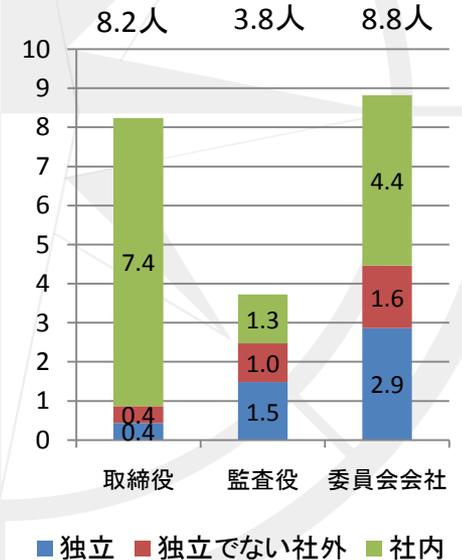
**取締役会の人数**



**社外役員の増減**



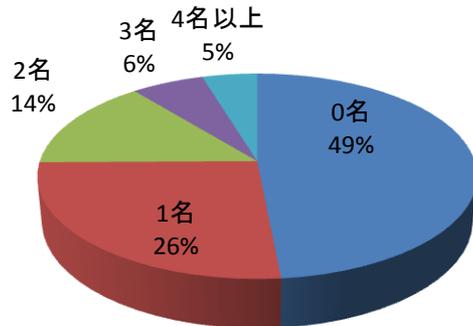
**取締役・監査役の一社平均**



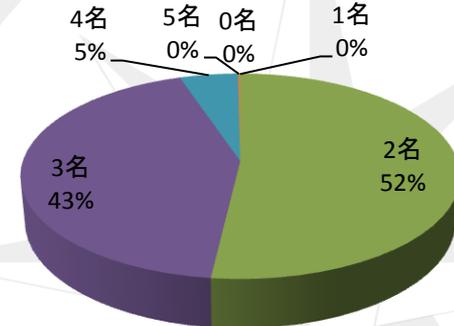
# 社外役員を選任状況

- 社外取締役の一社平均は1.0名（うち独立役員は0.5名）、社外監査役は2.5名（うち1.5名は独立役員）
- 社外取締役・独立取締役は最大13名、社外監査役・独立監査役ともに最大5名。

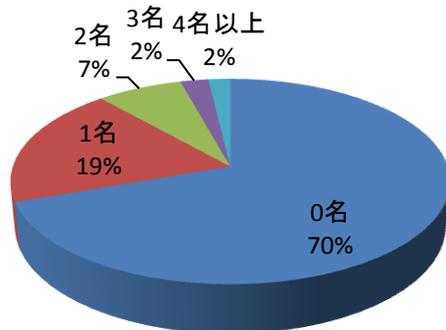
**社外取締役の人数**



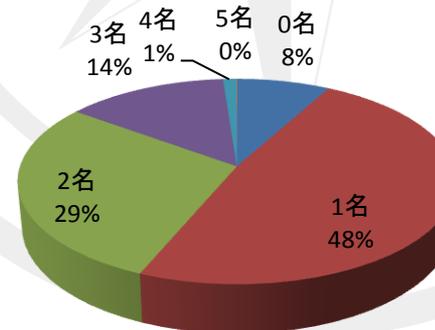
**社外監査役の人数**



**独立取締役の人数**



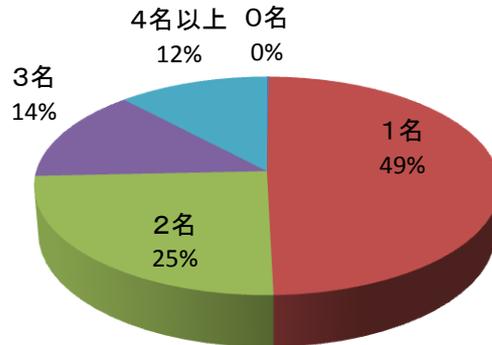
**独立監査役の人数**



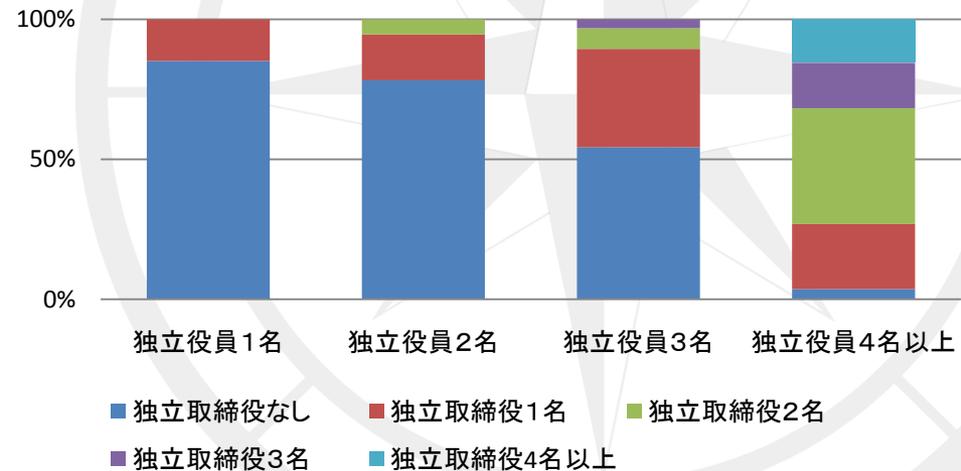
# 独立役員を選任状況

- 東証上場会社の独立役員合計は4498名（うち取締役は1126名、監査役は3372名）。
- 独立役員の一社平均2.0名（うち0.5名が取締役、1.5名は監査役）。最多は13名。
- 独立役員25%が取締役、75%が監査役。

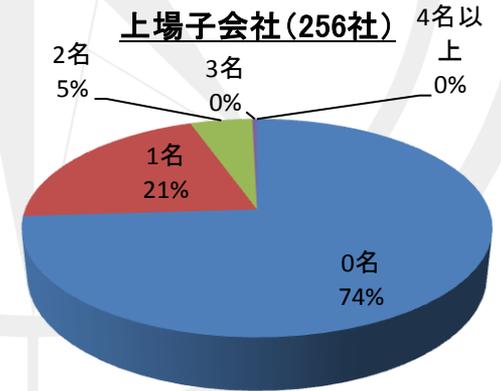
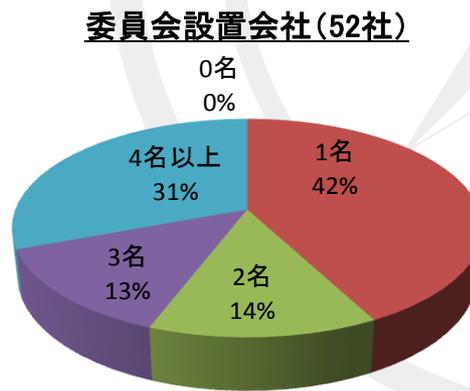
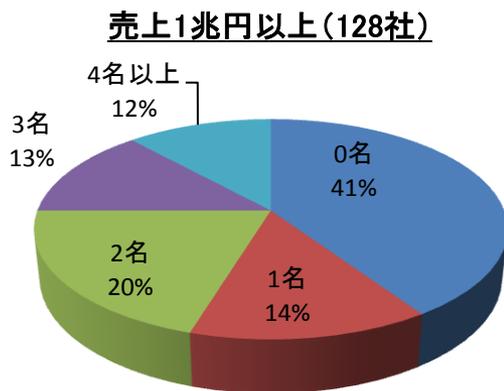
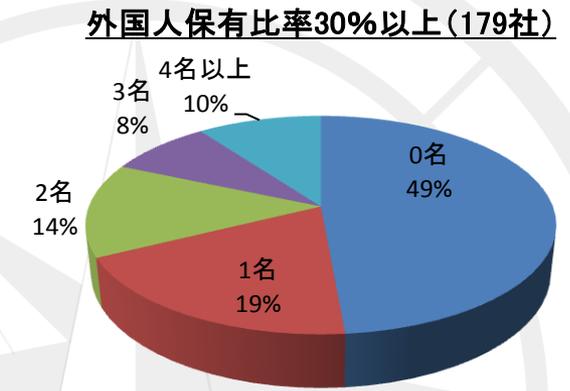
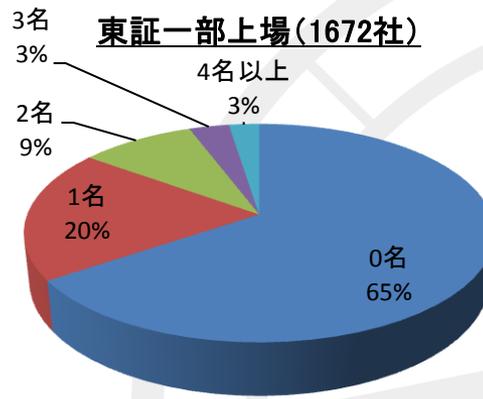
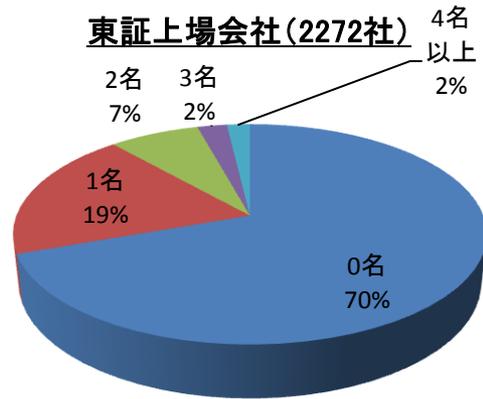
**独立役員の人数**



**独立役員に占める取締役の比率**



# 独立取締役の選任状況



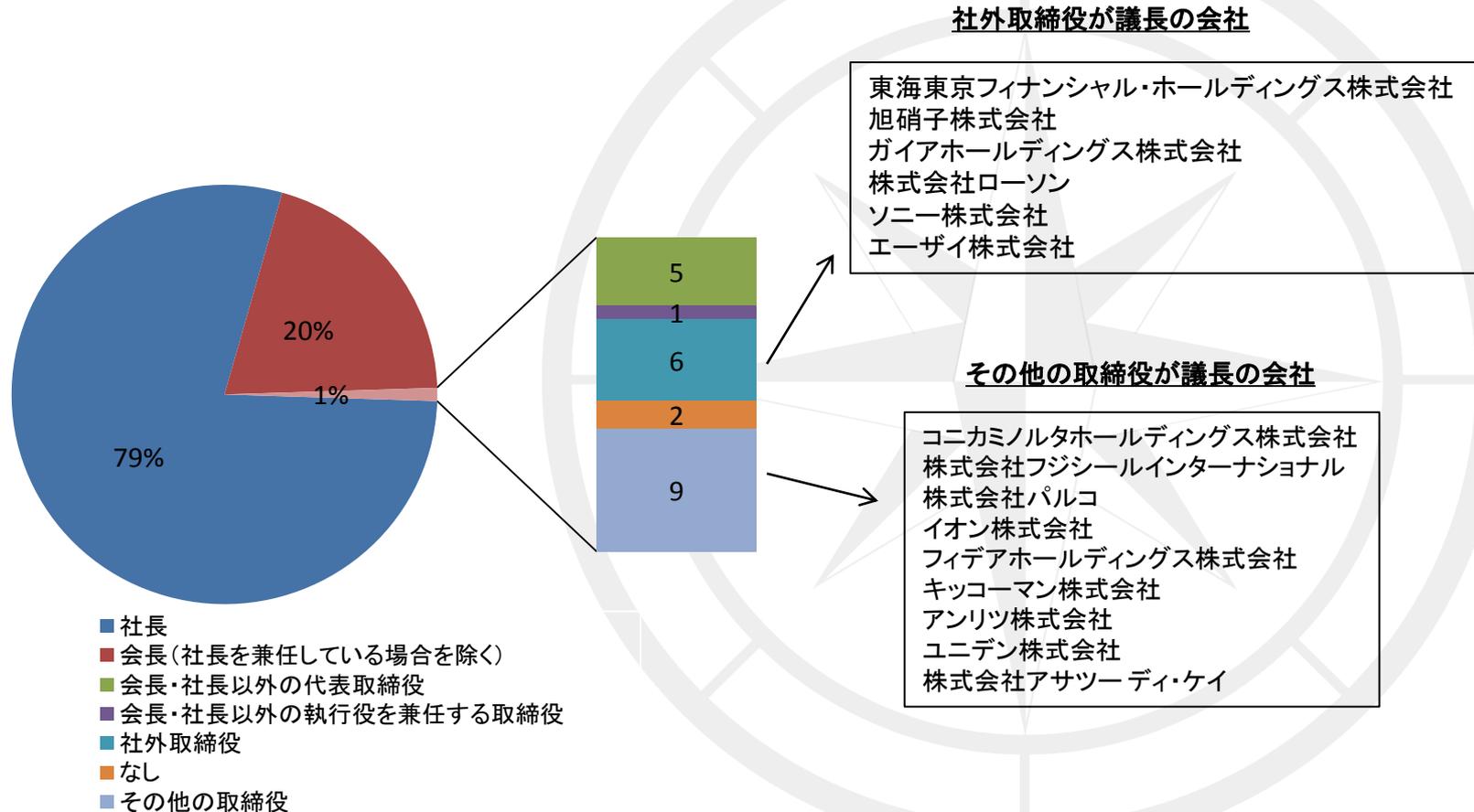
# 独立取締役が半数以上の企業

- 社外取締役が取締役会の過半数の会社は50社。半数の会社は34社。
- 独立取締役が取締役会の過半数の会社は11社。半数の会社は7社。

	企業名	外国人株式保有比率	連結売上高	組織形態	取締役会議長	取締役数	社外取締役数	独立取締役
1	ソニー株式会社	30%以上	1兆円以上	委員会設置会社	社外取締役	15	13	13
2	スマダコーポレーション株式会社	10%以上20%未満	100億円以上1000億円未満	委員会設置会社	会長・社長以外の執行役を兼任する取締役	10	8	8
3	株式会社ファーストリテイリング	10%以上20%未満	1000億円以上1兆円未満	監査役設置会社	会長(社長を兼任している場合を除く)	5	4	4
4	HOYA株式会社	30%以上	1000億円以上1兆円未満	委員会設置会社	社長	8	5	5
5	株式会社りそなホールディングス	20%以上30%未満	1000億円以上1兆円未満	委員会設置会社	会長(社長を兼任している場合を除く)	10	6	6
6	野村ホールディングス株式会社	30%以上	1兆円以上	委員会設置会社	会長(社長を兼任している場合を除く)	14	8	8
7	株式会社MonotaRO	30%以上	100億円以上1000億円未満	委員会設置会社	社長	5	4	3
8	カルビー株式会社	20%以上30%未満	1000億円以上1兆円未満	監査役設置会社	会長(社長を兼任している場合を除く)	7	5	4
9	アステラス製薬株式会社	30%以上	1000億円以上1兆円未満	監査役設置会社	会長(社長を兼任している場合を除く)	7	4	4
10	みらかホールディングス株式会社	30%以上	1000億円以上1兆円未満	委員会設置会社	社長	9	5	5
11	イオン株式会社	10%以上20%未満	1兆円以上	委員会設置会社	その他の取締役	9	5	5
12	参天製薬株式会社	30%以上	1000億円以上1兆円未満	監査役設置会社	社長	6	3	3
13	ブラザー工業株式会社	20%以上30%未満	1000億円以上1兆円未満	監査役設置会社	社長	6	3	3
14	株式会社三菱総合研究所	10%未満	100億円以上1000億円未満	監査役設置会社	会長(社長を兼任している場合を除く)	8	4	4
15	株式会社トーヨー	10%未満	1000億円以上1兆円未満	監査役設置会社	社長	8	4	4
16	株式会社ニッセンホールディングス	10%以上20%未満	1000億円以上1兆円未満	監査役設置会社	社長	8	4	4
17	株式会社パルコ	10%以上20%未満	1000億円以上1兆円未満	委員会設置会社	その他の取締役	10	8	5
18	NKSJホールディングス株式会社	30%以上	1兆円以上	監査役設置会社	社長	12	6	6

# 取締役会議長

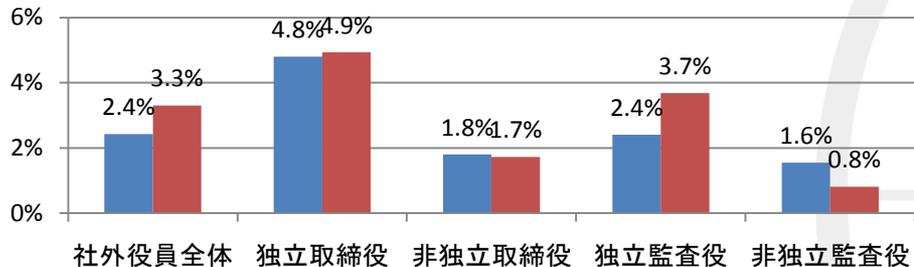
- 取締役会議長の80%弱は社長、20%は会長。それ以外は1%。



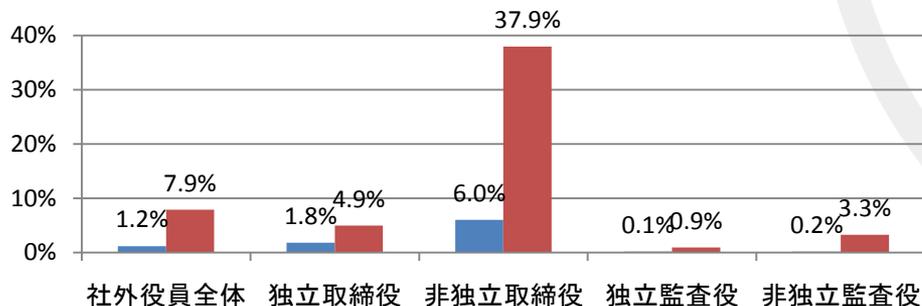
# ダイバーシティの状況

- 社外役員全体に占める女性の比率は189名(2.4%)、外国人は115名(1.5%)。
- 女性の社外役員を選任している会社は176社(全体の7.7%)。2名選任している会社は13社。

### 女性の社外役員



### 外国人の社外役員



■ 東証上場会社すべて ■ 外国人保有30%以上

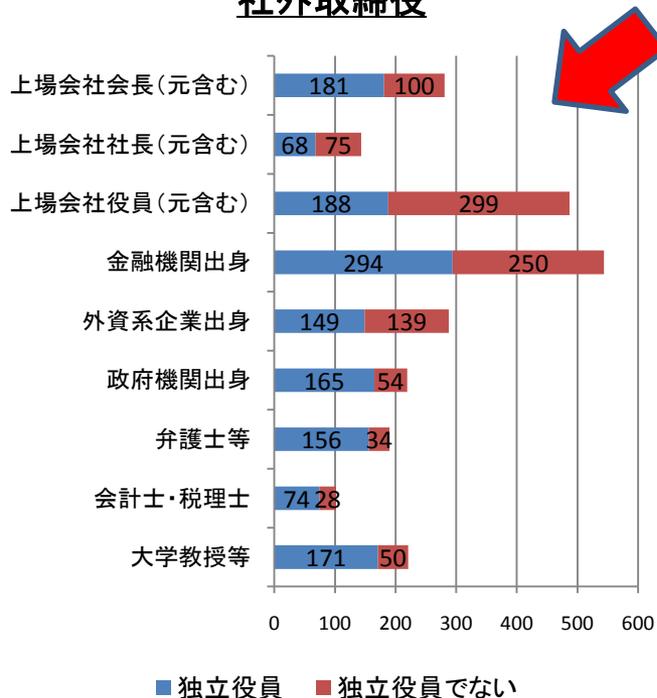
### 複数の女性社外役員を選任している会社

	企業名	社外 監査役	社外 取締役	総計
1	アステラス製薬株式会社	1	1	2
2	カルビー株式会社	1	1	2
3	株式会社セブン&アイ・ホールディングス	2		2
4	株式会社ダスキン	1	1	2
5	株式会社ブリヂストン		2	2
6	株式会社メディパルホールディングス		2	2
7	株式会社ルネサンス	1	1	2
8	株式会社ローソン	1	1	2
9	株式会社ロック・フィールド		2	2
10	株式会社資生堂	1	1	2
11	中部電力株式会社	1	1	2
12	日本コロムビア株式会社	2		2
13	味の素株式会社	1	1	2

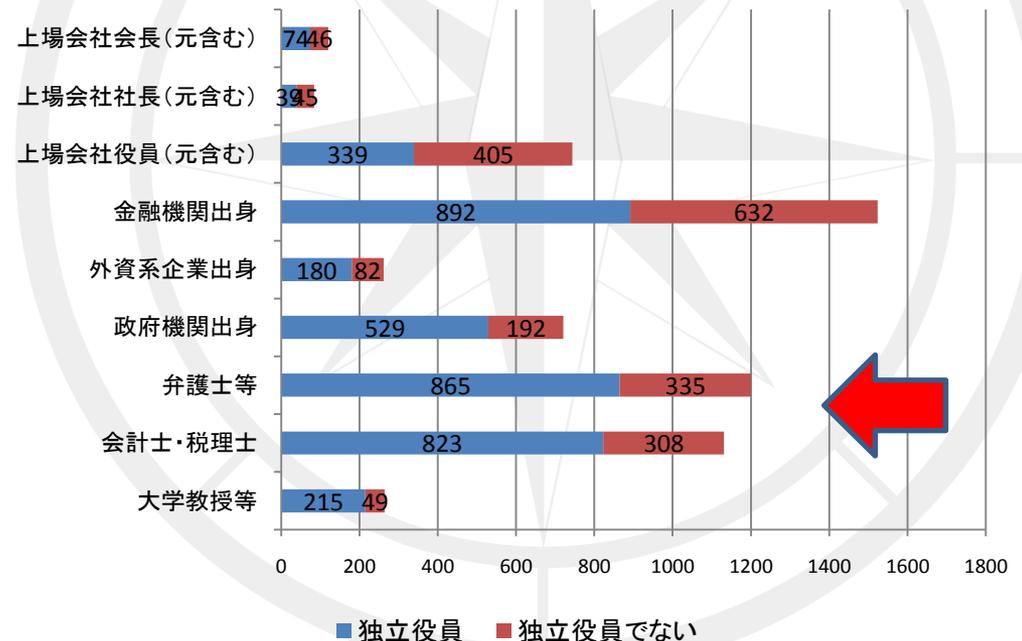
# 社外取締役・社外監査役の主な経歴

- 社外取締役の41.7%は上場会社役員以上経験者。
- 社外監査役の41.5%は弁護士・会計士・税理士。独立監査役では50.1%。
- 金融機関出身者は、社外取締役の25.0%、社外監査役の27.0%を占める。
- 独立取締役の16.1%は上場会社社長経験者、15.2%は大学教授、14.7%は政府機関OB。

## 社外取締役



## 社外監査役



# 社外取締役・社外監査役の主な出身企業

- 独立役員の上位20社と非独立役員の上位20社で、両リストに含まれる企業は11社。
- 両リスト共に大手金融機関、監査法人、国税局・税務署が上位を占める。

	グループ名	独立 取締役	独立 監査役	独立 役員計
1	三菱UFJFG(証券・信託含む)	25	144	169
2	国税局・税務署	6	153	159
3	みずほFG(証券・信託含む)	44	114	158
4	新日本有限責任監査法人(アーンスト・アンド・ヤングと提携)	11	105	116
5	三井住友FG(日興コーディアルグループ含む)	29	78	107
6	法務省・検察庁	28	68	96
7	有限責任監査法人トーマツ(デロイトトウシュートーマツのメンバー)	7	89	96
8	有限責任あずさ監査法人(KPMGと提携)	13	78	91
9	国税局・税務署以外の財務省	18	51	69
10	裁判官・判事	9	49	58
11	野村HDグループ	18	32	50
12	外務省・外交官・大使・領事	29	19	48
13	経済産業省	24	20	44
14	三菱商事グループ	21	20	41
15	日本銀行	16	25	41
16	トヨタグループ	22	18	40
17	りそなHD	4	36	40
18	日本生命	6	29	35
19	パナソニックグループ	12	20	32
20	三井物産グループ	9	21	30

	グループ名	非独立 取締役	非独立 監査役	非独立 役員計
1	みずほFG(証券・信託含む)	35	134	167
2	三菱UFJFG(証券・信託含む)	28	76	103
3	国税局・税務署	4	86	90
4	三井住友FG(日興コーディアルグループ含む)	23	64	85
5	トヨタグループ	20	44	62
6	三菱商事グループ	31	27	57
7	NTTグループ	26	22	48
8	日立グループ	26	23	47
9	りそなHD	5	39	43
10	新日本有限責任監査法人(アーンスト・アンド・ヤングと提携)	4	37	40
11	伊藤忠商事グループ	14	25	39
12	有限責任あずさ監査法人(KPMGと提携)	5	30	34
13	野村HDグループ	15	17	32
14	有限責任監査法人トーマツ(デロイトトウシュートーマツのメンバー)	3	30	32
15	住友商事グループ	14	13	27
16	日本電気グループ	9	18	27
17	丸紅グループ	10	16	25
18	新日鐵グループ	11	15	24
19	ソニーグループ	14	9	23
20	農林中央金庫	3	20	23

# 社外取締役・社外監査役の兼任状況

- 社外役員の延べ人数は6797名。うち774名が2社以上の東証上場会社の社外役員兼任。
- 社外役員として5社以上兼任は10名、4社は35名、3社兼任は132名。
- 女性社外役員のネット人数は165名。うち19名が複数の社外役員兼務(最多は4社:2名)。

## 社外役員の兼任上位リスト

	主な経歴	社外 取締役	社外 監査役	総計
1	金融機関経営者(非上場)	1	6	7
2	金融機関経営者(非上場)	2	4	6
3	金融機関経営者(非上場)	5		5
4	金融機関経営者	4	1	5
5	金融機関経営者	3	2	5
6	弁護士	3	2	5
7	金融機関経営者(非上場)	1	4	5
8	元官僚・弁護士	1	4	5
9	元官僚・弁護士	1	4	5
10	会計士		5	5

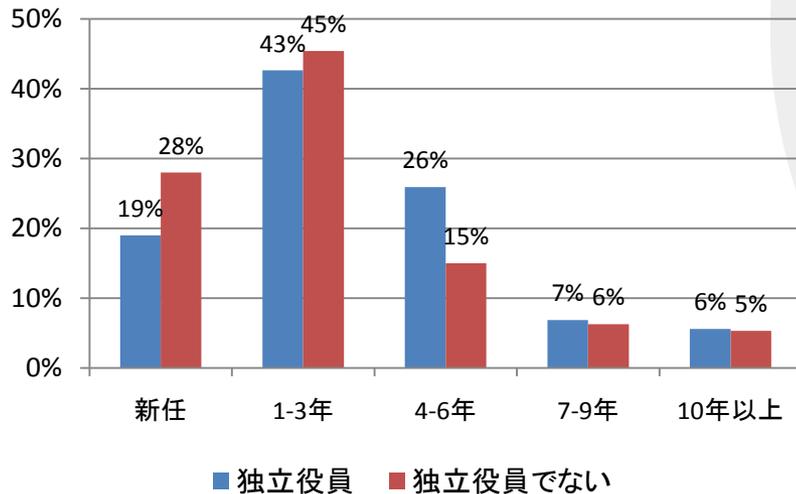
## 独立役員の兼任上位リスト

	主な経歴	独立 取締役	独立 監査役	総計
1	金融機関経営者(非上場)	2	4	6
2	金融機関経営者(非上場)	1	5	6
3	金融機関経営者(非上場)	1	4	5
4	元官僚・弁護士	1	4	5
5	元官僚・弁護士	1	4	5
6	会計士		5	5

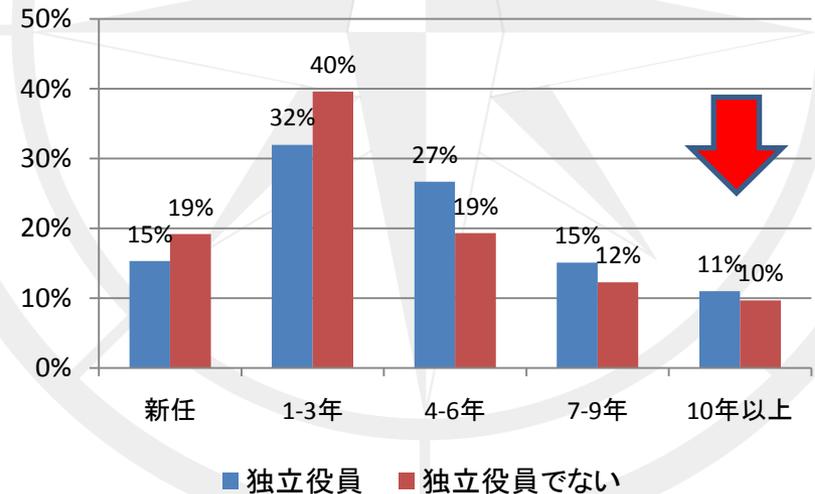
# 社外取締役・社外監査役の在任期間

- 社外取締役の平均在任期間は3.1年、社外監査役は4.4年。
  - 独立役員の方が長い傾向。(独立取締役では3.4年、独立監査役では4.6年。)
- 最長は社外取締役で41年(独立取締役で33年)、社外監査役で49年間(独立監査役で49年)。
- 社外監査役では、10%以上が在任10年以上。

社外取締役

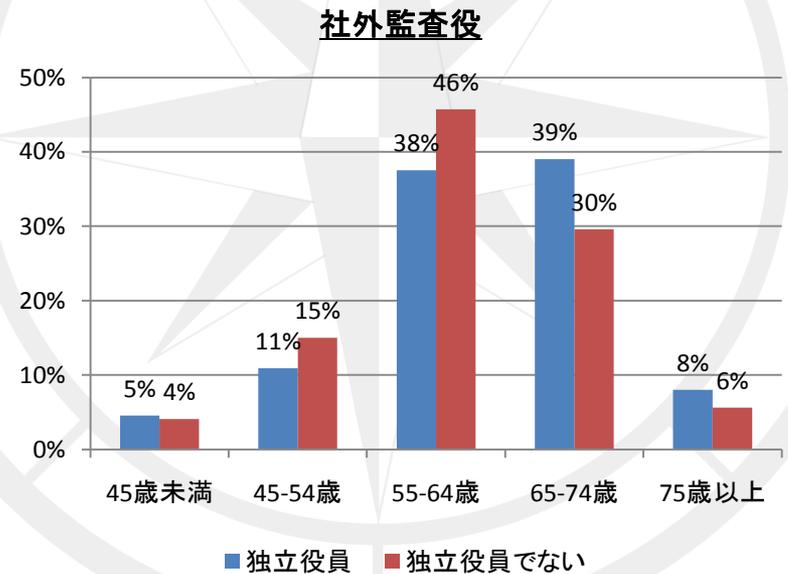
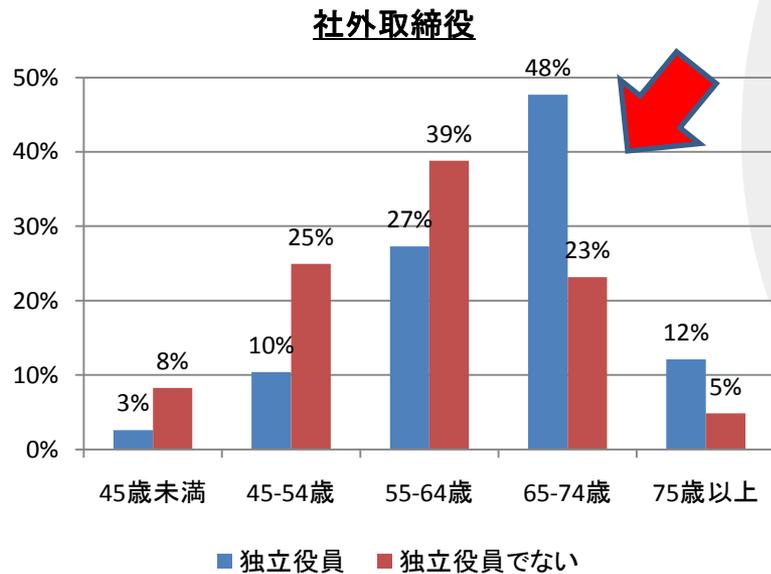


社外監査役



# 社外取締役・社外監査役の年齢

- 社外取締役の平均年齢は62.0歳。社外監査役は62.4歳。
  - 最年少は27歳、最年長は90歳。
- 独立取締役の平均年齢は65.2歳。独立役員でない社外取締役は58.6歳。



# 新任と退任した社外取締役・社外監査役

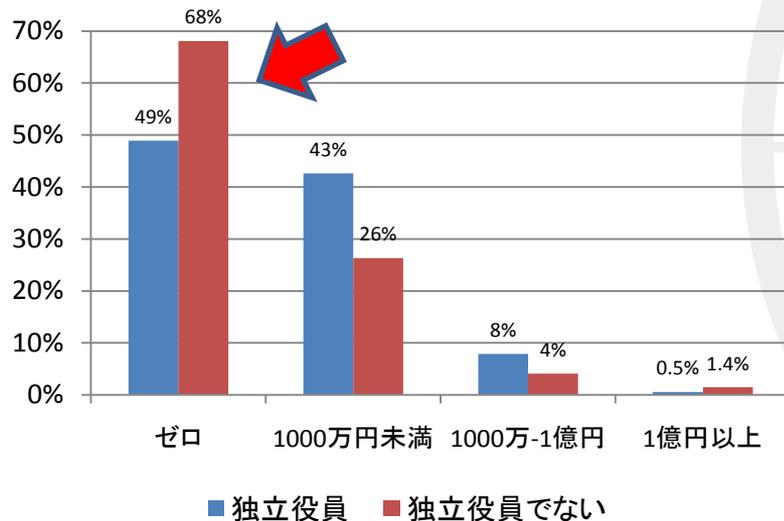
- 新任の社外役員は1448名（取締役509名、監査役939名）。全体の社外役員19%。
  - 最年少は27歳、最年長は82歳。
- 過去一年で退任した社外役員は1297名（取締役391名、監査役906名）。
  - 最年少は31歳、最年長は92歳。
  - 在任期間の最長は53年。

	社外取締役			社外監査役			全社外役員
	独立役員	独立役員 でない	合計	独立役員	独立役員 でない	合計	
新任役員の平均年齢	62.9	55.7	58.7	60.2	58.8	59.6	59.3
退任役員の平均年齢	66.2	58.2	60.9	67.8	63.2	65.2	63.9
退任役員の平均在任 期間	4.5	3.2	3.6	6.5	5.4	5.9	5.2

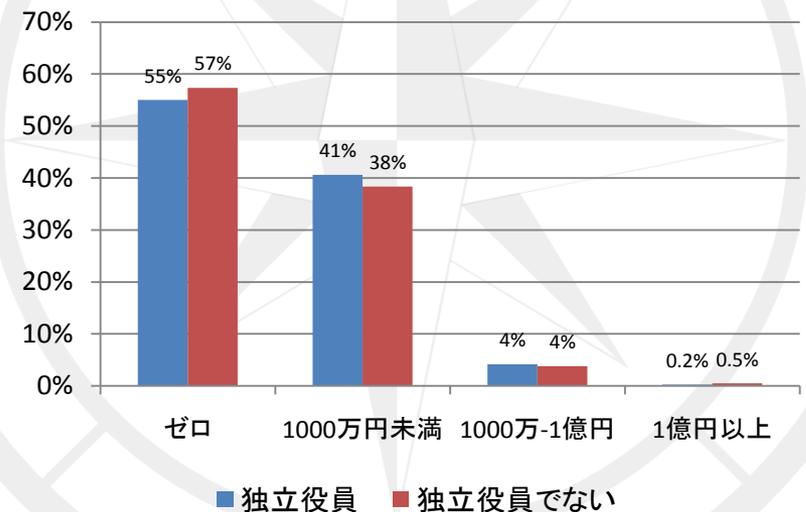
# 社外取締役・社外監査役の株式保有

- 新任を除く社外役員（6358名）の株式保有状況。
- 株式保有している社外取締役の平均は10.7百万円、社外監査役は5.9百万円。（10億円超除く）
- 株式保有している独立取締役の平均は8.9百万円、非独立取締役は14.2百万円。（10億円超除く）

社外取締役の株式保有



社外監査役の株式保有



第2部

**社外役員選任議案の結果分析**

**2010年4月～2011年3月決算企業**



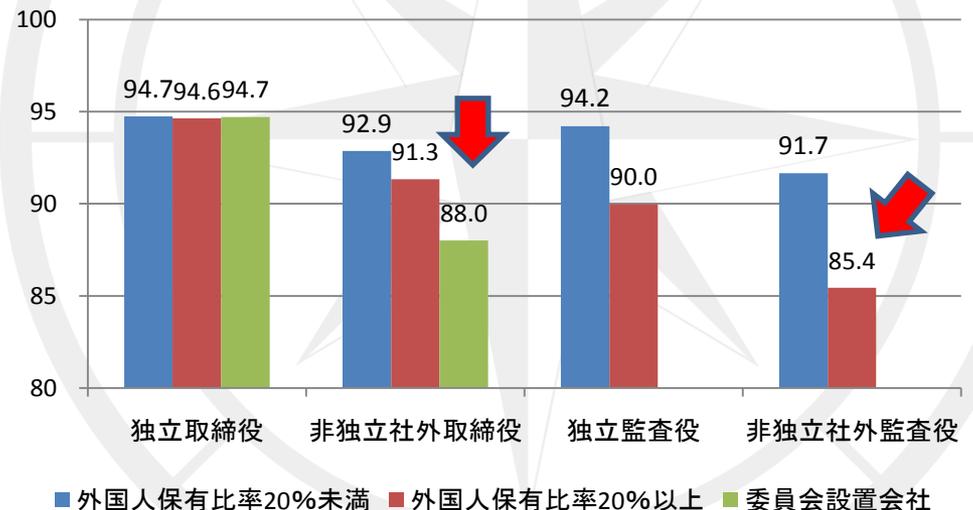
# 社外役員選任決議案の全般

- 2010年7月から2011年6月の株主総会で、選任議案の対象となった社外役員は4015名（全体の51%）。
- 社外取締役の89%（1931名）、社外監査役の37%（2084名）が選任議案の対象。
- 選任否決1例（ニフコ社外監査役49.05%）。50%台は8名（1名除き社外監査役）。

賛成率の平均

	社外 取締役	社外 監査役	総計
独立役員	94.7	93.3	93.9
独立役員 でない	92.6	90.9	91.8
総計	93.7	92.3	93.0

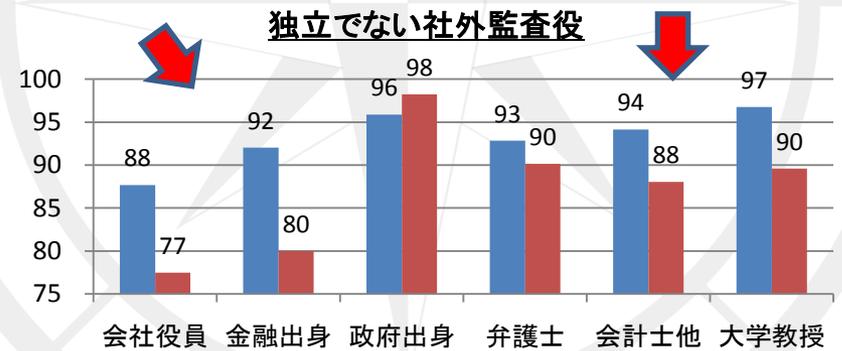
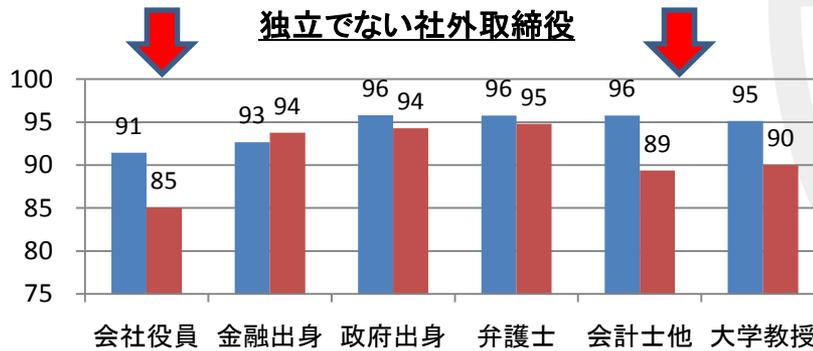
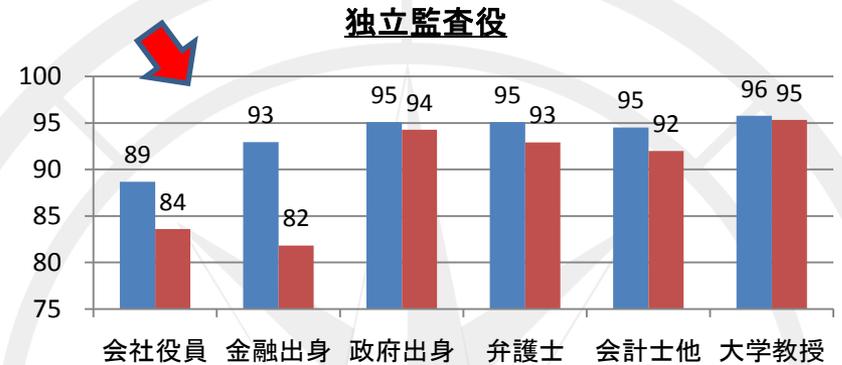
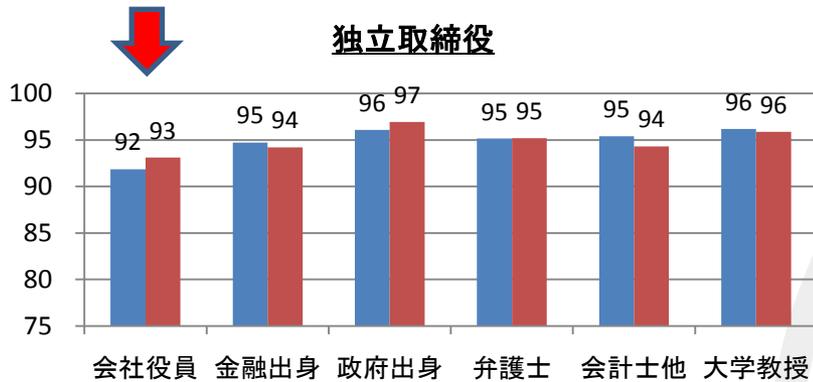
外国人保有比率の影響



# 賛成率ワースト30事例検証

	企業名	上場区分	外国人株式保有比率	組織形態	役職区分	独立	在任期間	年齢	経歴	保有株式時価総額	取締役会出席率	監査役会出席率	賛成率	最高値との差
1	株式会社ニフコ	東証	30%以上	監査役設置会社	社外監査役		7.0	55	弁護士	2,548,800	76.9	100.0	49.05	49.86
2	株式会社ヤマダ電機	東証	30%以上	監査役設置会社	社外監査役	独立役員	4.0	56	税理士	0	25.5	100.0	54.06	0.00
3	都築電気株式会社	東証2部	30%以上	監査役設置会社	社外取締役		1.0	59	会社役員	0	69.2		55.34	0.11
4	都築電気株式会社	東証2部	30%以上	監査役設置会社	社外監査役		0.0	54	弁護士	0			55.41	0.04
5	都築電気株式会社	東証2部	30%以上	監査役設置会社	社外監査役		4.0	67	弁護士	0	86.7	83.3	55.45	0.00
6	三井不動産株式会社	東証	30%以上	監査役設置会社	社外監査役	独立役員	6.0	73	金融機関役員	0	100.0	100.0	57.53	41.39
7	ワタベウェディング株式会社	東証	10%未満	監査役設置会社	社外監査役		25.0	85	税理士	17,550,000	88.9	83.3	59.12	34.05
8	三井不動産株式会社	東証	30%以上	監査役設置会社	社外監査役	独立役員	4.0	76	金融機関	0	100.0	100.0	59.30	39.62
9	日本梱包運輸倉庫株式会社	東証	30%以上	監査役設置会社	社外監査役	独立役員	17.0	62	弁護士	7,695,000	100.0	100.0	59.90	12.58
10	株式会社ふくおかフィナンシャルグループ	東証	20%以上30%未満	監査役設置会社	社外監査役		1.0	66	会社役員	0	63.6	100.0	60.20	35.30
11	ファナック株式会社	東証	30%以上	監査役設置会社	社外監査役	独立役員	4.0	72	大学教授	14,718,000	84.6	100.0	60.50	34.10
12	アイコム株式会社	東証	30%以上	監査役設置会社	社外監査役		8.0	70	弁理士	2,066,000	85.7	100.0	61.43	0.18
13	アイコム株式会社	東証	30%以上	監査役設置会社	社外監査役	独立役員	11.0	69	弁護士	2,066,000	78.6	92.3	61.61	0.00
14	株式会社沖縄銀行	東証	10%以上20%未満	監査役設置会社	社外監査役	独立役員	8.0	62	会社役員	3,450,000	78.6	100.0	61.62	9.85
15	株式会社アドバンテスト	東証	20%以上30%未満	監査役設置会社	社外監査役	独立役員	0.0	65	会社役員	0			61.70	36.60
16	野村ホールディングス株式会社	東証	30%以上	委員会設置会社	社外取締役	独立役員	3.0	66	会計士	4,593,600	90.0		62.00	34.00
17	宇部興産株式会社	東証	20%以上30%未満	監査役設置会社	社外監査役	独立役員	0.0	54	金融機関	0			62.00	35.40
18	東洋ゴム工業株式会社	東証	10%以上20%未満	監査役設置会社	社外監査役		0.0	67	弁護士	0			62.12	36.35
19	エルピーダメモリ株式会社	東証	30%以上	監査役設置会社	社外監査役	独立役員	4.0	69	会社役員(非上場)	0	100.0	100.0	62.66	30.31
20	株式会社DTS	東証	10%以上20%未満	監査役設置会社	社外取締役		1.0	49	金融機関	0	44.4		62.99	35.27
21	宇部興産株式会社	東証	20%以上30%未満	監査役設置会社	社外監査役		0.0	56	金融機関	0			63.10	34.30
22	セコム株式会社	東証	30%以上	監査役設置会社	社外監査役	独立役員	9.0	79	弁護士	0	100.0	100.0	63.64	35.23
23	東急不動産株式会社	東証	20%以上30%未満	監査役設置会社	社外監査役	独立役員	8.0	67	会社役員	21,420,000	100.0	100.0	63.65	33.15
24	株式会社ふくおかフィナンシャルグループ	東証	20%以上30%未満	監査役設置会社	社外監査役		4.0	68	会社役員	0	85.7	90.9	63.90	31.60
25	株式会社トクヤマ	東証	20%以上30%未満	監査役設置会社	社外監査役	独立役員	0.0	69	会社役員	0			64.49	27.90
26	株式会社山武	東証	20%以上30%未満	監査役設置会社	社外監査役		0.0	61	金融機関	0			64.50	30.10
27	株式会社アイネス	東証	10%以上20%未満	監査役設置会社	社外監査役		0.0	57	会社役員(非上場)	0			64.80	25.10
28	信越化学工業株式会社	東証	30%以上	監査役設置会社	社外取締役		10.0	75	外資系企業	390,845,000	16.7		65.39	34.34
29	新興プランテック株式会社	東証	30%以上	監査役設置会社	社外監査役	独立役員	0.0	55	金融機関	0			65.43	34.35
30	東京建物株式会社	東証	30%以上	監査役設置会社	社外監査役	独立役員	0.0	57	金融機関	584,000			65.80	27.10

# 経歴による賛成率分析



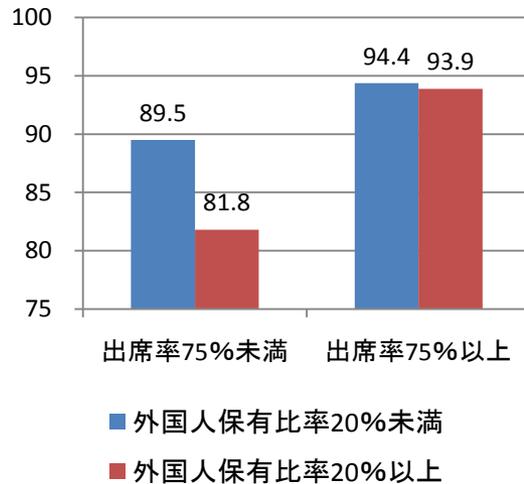
■ 外国人保有比率20%未満

■ 外国人保有比率20%以上

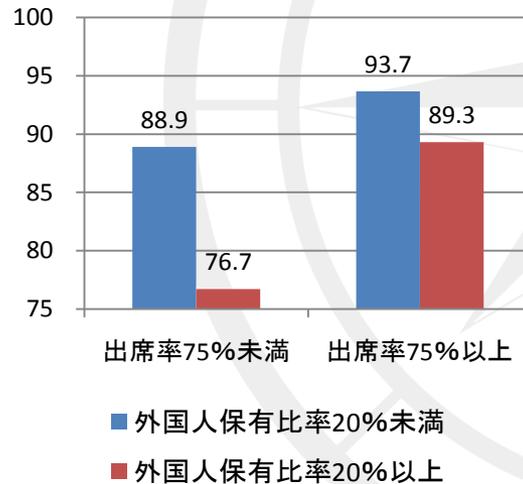
# 出席率の賛成率への影響

- 取締役会・監査役会への出席率の影響は、平均で5%から10%以上。
- 外国人保有比率の高い企業では、10%以上の影響。
- 外国人保有比率の低い企業でも、5%程度の影響。

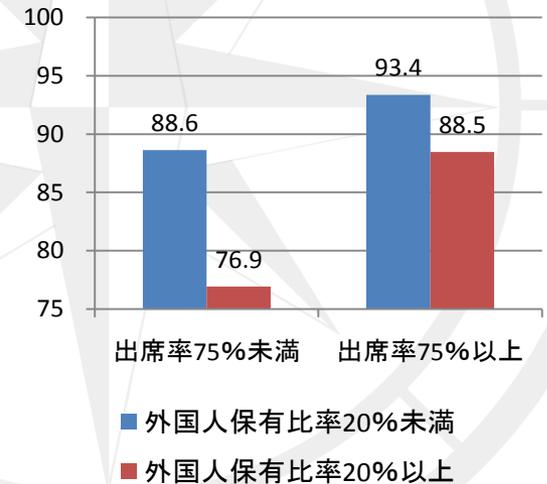
**社外取締役の取締役会出席率**



**社外監査役の取締役会出席率**



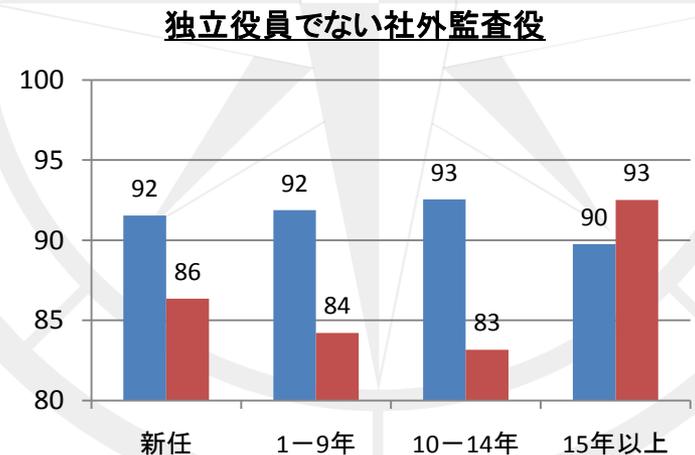
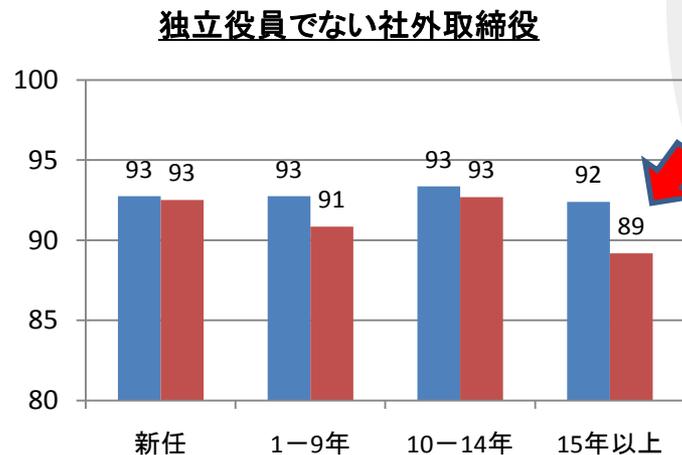
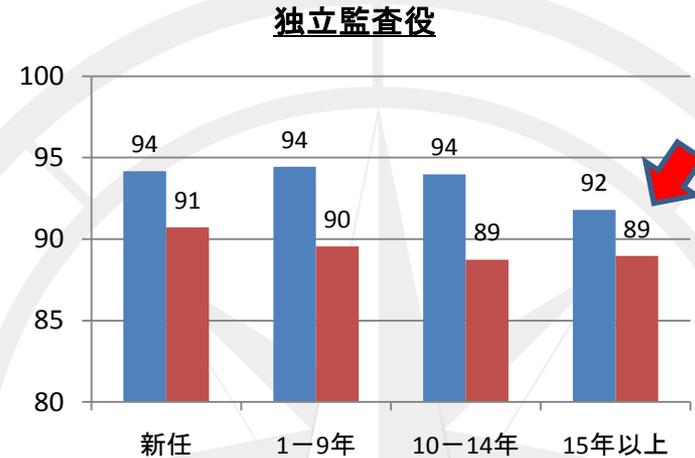
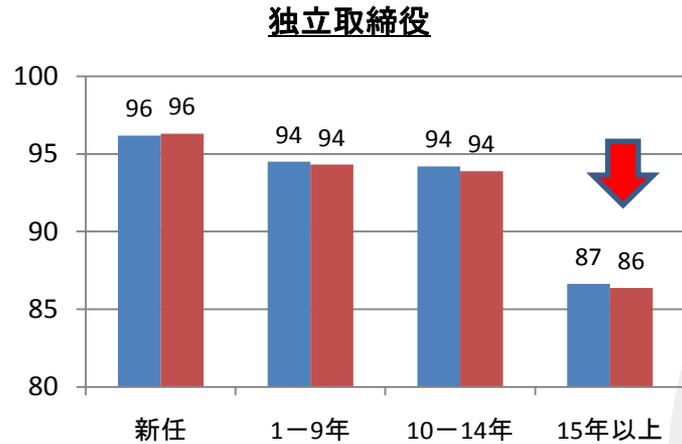
**社外監査役の監査役会出席率**



# 兼任状況の賛成率への影響

	主な経歴	兼任総計	外国人保有比率	役職	取締役会出席率	監査役会出席率	賛成率
1	金融機関経営者(非上場)	7	10%未満	社外取締役	100.0		96.7
2	金融機関経営者(非上場)	6	10%以上20%未満	社外監査役	76.9	85.7	80.2
2	金融機関経営者(非上場)	6	20%以上30%未満	社外監査役	92.3	100.0	66.0
2	金融機関経営者(非上場)	6	20%以上30%未満	社外取締役	91.7		81.5
3	金融機関経営者(非上場)	5	10%未満	社外取締役	90.0		96.8
3	金融機関経営者(非上場)	5	10%未満	社外取締役	83.3		77.0
3	金融機関経営者(非上場)	5	10%未満	社外取締役	66.7		95.9
3	金融機関経営者(非上場)	5	10%以上20%未満	社外取締役	73.3		81.4
3	金融機関経営者(非上場)	5	20%以上30%未満	社外取締役	93.8		84.3
4	金融機関経営者	5	10%未満	社外取締役	77.8		92.8
4	金融機関経営者	5	30%以上	社外取締役	83.3		81.9
4	金融機関経営者	5	10%未満	社外取締役	60.0		97.5
4	金融機関経営者	5	10%以上20%未満	社外取締役	85.7		86.6
5	金融機関経営者	5	10%未満	社外監査役	73.3	63.6	85.0
5	金融機関経営者	5	10%以上20%未満	社外取締役	69.2		97.1
5	金融機関経営者	5	30%以上	社外取締役	86.0		98.0
5	金融機関経営者	5	20%以上30%未満	社外取締役	92.9		95.1
6	弁護士	5	10%未満	社外監査役	93.3	100.0	98.5
6	弁護士	5	10%以上20%未満	社外取締役	100.0		86.0
6	弁護士	5	10%未満	社外取締役	100.0		92.6
7	金融機関経営者(非上場)	5	10%未満	社外監査役	89.5	83.3	99.6
7	金融機関経営者(非上場)	5	10%未満	社外取締役	89.5		97.8
8	元官僚・弁護士	5	20%以上30%未満	社外監査役	81.8	89.5	96.8
8	元官僚・弁護士	5	20%以上30%未満	社外監査役			96.0
8	元官僚・弁護士	5	30%以上	社外取締役	100.0		94.5
9	元官僚・弁護士	5	10%以上20%未満	社外取締役	88.2		91.1
10	会計士	5	30%以上	社外監査役	83.3	87.5	99.5
10	会計士	5	10%未満	社外監査役			98.8

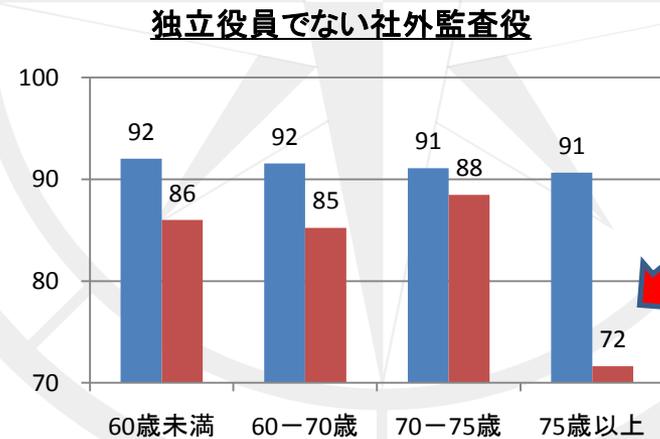
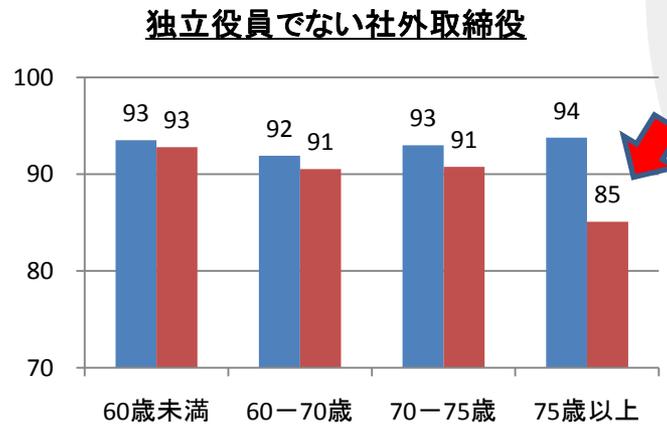
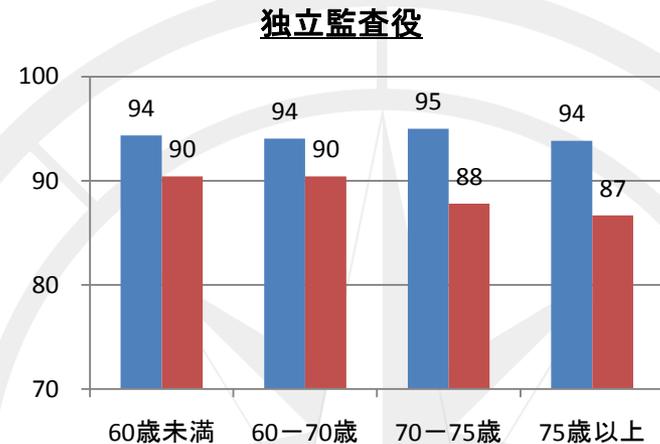
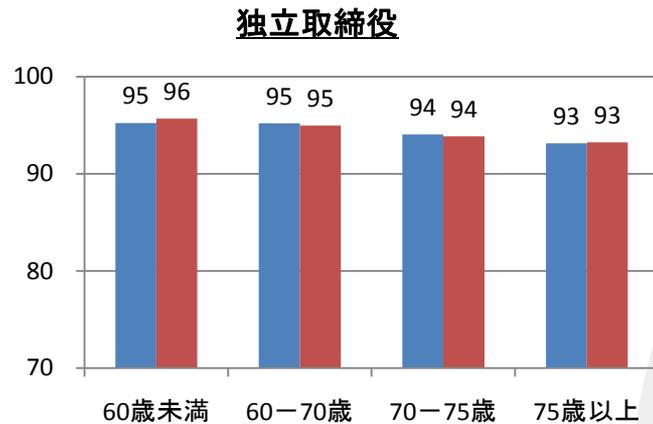
# 在任期間の賛成率への影響



■ 外国人保有比率20%未満

■ 外国人保有比率20%以上

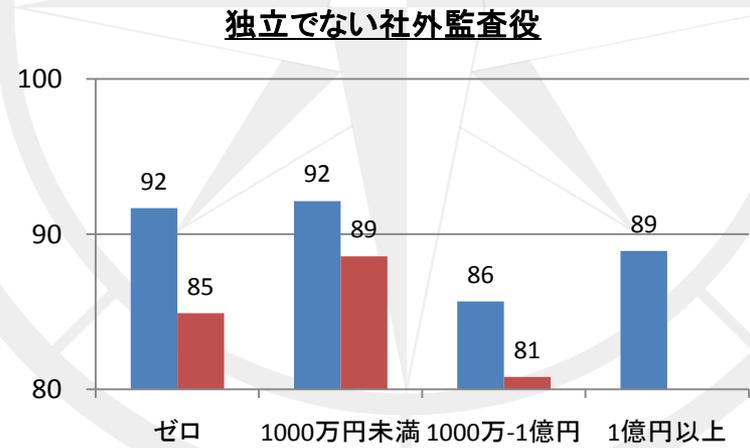
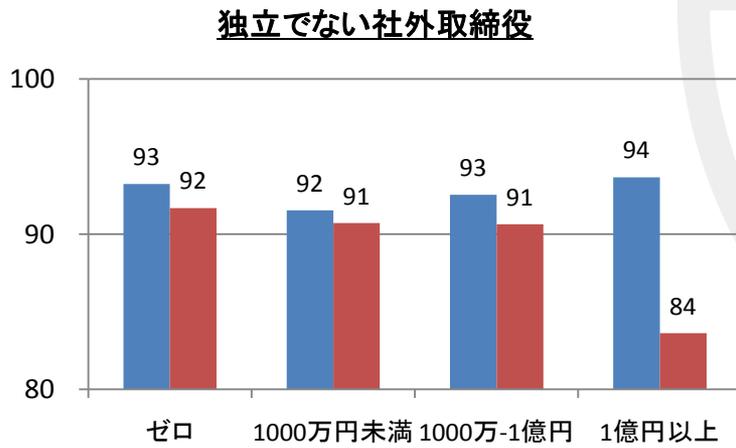
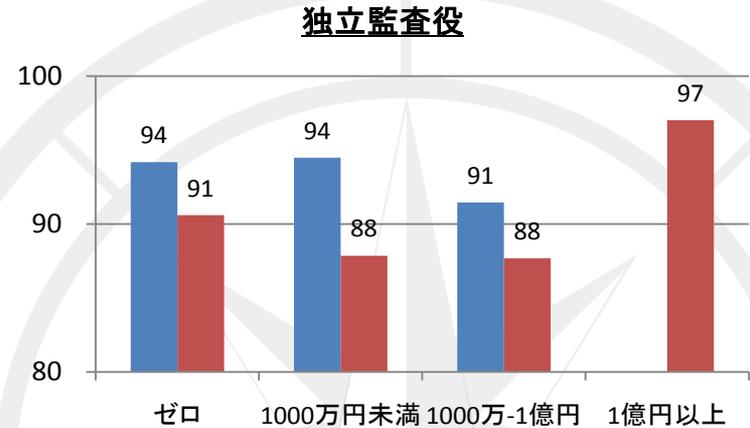
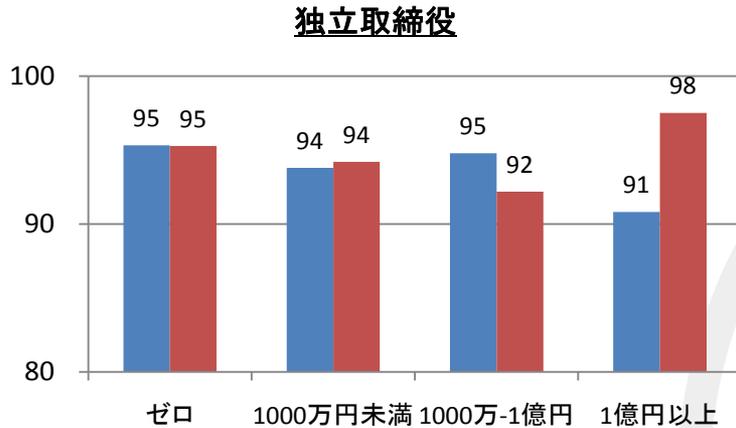
# 年齢の賛成率への影響



■ 外国人保有比率20%未満

■ 外国人保有比率20%以上

# 保有株式の賛成率への影響



■ 外国人保有比率20%未満

■ 外国人保有比率20%以上

# 2011年の議決権行使状況

---

1. 機関投資家からの反対票は増加の傾向。
2. 独立役員でない社外監査役は受難の時代。
  - とりわけ、株主、メインバンク、監査法人の出身者は要注意
3. 独立性については、国内・海外を問わず機関投資家からの厳しい視線。
4. 取締役会・監査役会の出席率については、国内よりも海外の機関投資家は厳しい視線。
5. 兼任状況、在任期間、年齢、株式保有状況は“現状では”賛成率には大きな影響はない。