

2013年 社外取締役・社外監査役白書

2013年7月
株式会社プロネット

企業発展のための社外取締役選任、コーポレートガバナンス体制の構築をお手伝いいたします

- ・ 社外取締役・社外監査役(独立役員)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)
- ・ リスクマネジメントに関するコンサルティング

- ・ エグゼクティブ・サーチ (経営幹部のご紹介)
- ・ 経営幹部候補のアセスメント
- ・ 次世代リーダーの育成

会長 芦田 邦弘

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、ドイツ住友商會社社長、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、株式会社産業革新機構、イノベーター。

代表取締役社長 酒井 功

東京大学法学部卒、ペンシルヴェニア大学ウォートンスクールにてMBA及びMA取得。1985年住友電気工業入社。ユニデン、アップル・コンピュータ勤務を経て、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。

アドバイザー・ボードメンバー:

倉地 正氏

東京大学教養学部卒業。株式会社東京三菱銀行専務取締役、兼松株式会社社長・会長を経て、2008年6月まで株式会社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

一橋大学商学部卒業。元アーサーアンダーセン日本代表。朝日監査法人(現あずさ監査法人)代表社員・専務理事。株式会社三井住友フィナンシャル・グループ、株式会社三井住友銀行、ソニー株式会社等の社外取締役を歴任、現在、株式会社アマナホールディングス監査役、スタンレー電気株式会社社外監査役、セイコーホールディングス株式会社社外監査役を務める。

田中 健一氏

京都大学法学部卒業。1962年東レ株式会社入社後、海外営業に従事し、ニューヨーク、ペナン、香港に約11年の海外駐在。東レインターナショナル株式会社社長、会長を歴任。2003年蝶理株式会社社長就任。2007年一般社団法人ディレクトフォース代表就任。

エグゼクティブ・アドバイザー:

ディヴィッド・トロップ氏

1984年ハーバード大学にてAB学位(数学)を取得後、1990年ウォートンスクール・ローダーインスティテュートにて東アジア、中国語を専攻し、MBA及びMAを取得。1990年シティバンク、2005年UBSIに入社。その間、ニューヨーク、ロンドン、香港、東京において国際金融業務に携わる。日本・香港には14年もの駐在経験を持つ。コーポレートファイナンス及びM&Aを中心に、企画や監査業務も経験豊富。

江前 公秀氏

慶応義塾大学経済学部卒業。1971年東京銀行入行後、ニューヨーク、ロンドン、シンガポールに約10年の海外駐在、東京三菱証券常務取締役、国際証券常務執行役員、三菱証券常務執行役員、トヨタファイナンシャルサービスシニアアドバイザー歴任。2012年3月日本マクドナルドホールディングス株式会社社外監査役、2013年6月サンデン株式会社社外監査役に就任。

セミナー実績

- ・株式会社東京証券取引所 グループ取締役 兼 代表執行役社長 斉藤 惇 氏
- ・オリックス株式会社 取締役 兼 代表執行役会長・グループCEO 宮内 義彦 氏
- ・日本アイ・ビー・エム株式会社 相談役 北城 悟太郎 氏
- ・株式会社経営共創基盤 代表取締役CEO 富山 和彦 氏
- ・伊藤忠商事株式会社 元取締役副会長 藤田純孝 氏
- ・株式会社東芝 元常務執行役員 小林 利治 氏
- ・ISS株式会社 エグゼクティブディレクター 石田猛行 氏
- ・弁護士・国広総合法律事務所 パートナー 國廣 正 氏
- ・西村あさひ法律事務所 弁護士(パートナー) 武井 一浩 氏

リサーチ活動

- 2009年 社外取締役アンケート (日経新聞に掲載)
- 2009年 社外取締役白書 (日経新聞に掲載)
- 2010年 独立役員白書 (日経新聞に掲載)
- 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
- 2011年 社外取締役・社外監査役白書 (日経ビジネスに掲載)
- 2011年 独立取締役アンケート
- 2012年 社外取締役・社外監査役白書
- 2013年 独立取締役アンケート

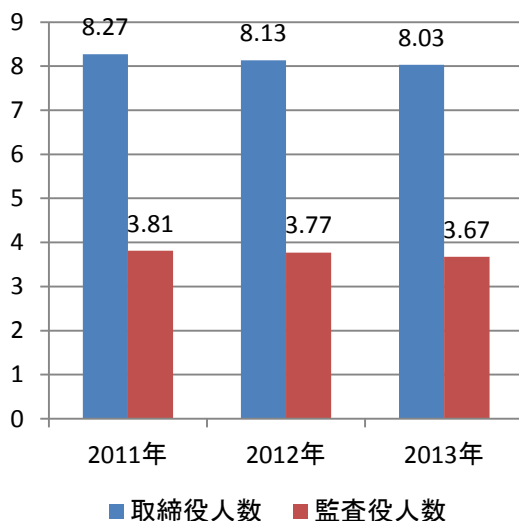
第1部

東証上場会社の社外取締役・社外監査役 2012年4月～2013年3月決算企業

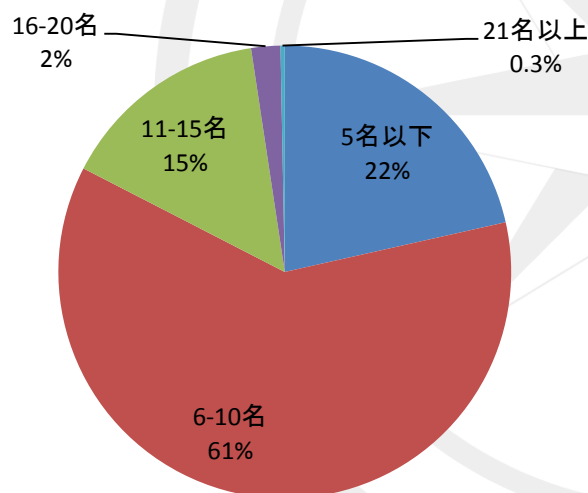
東証上場会社の取締役会

- 東証上場会社数は2305社(対前年30社増)。うち委員会設置会社は49社、上場子会社は258社。
- 取締役人数の一社平均は8.03人(同0.1人減)。東証一部上場企業では8.6人。
- 監査役人数の一社平均は3.67人(同0.1人減)。東証一部上場企業では3.8人。
- 取締役数21名以上の会社は7社(前年同数)。最多は27名。

取締役・監査役の人数の推移



取締役会の人数別会社数



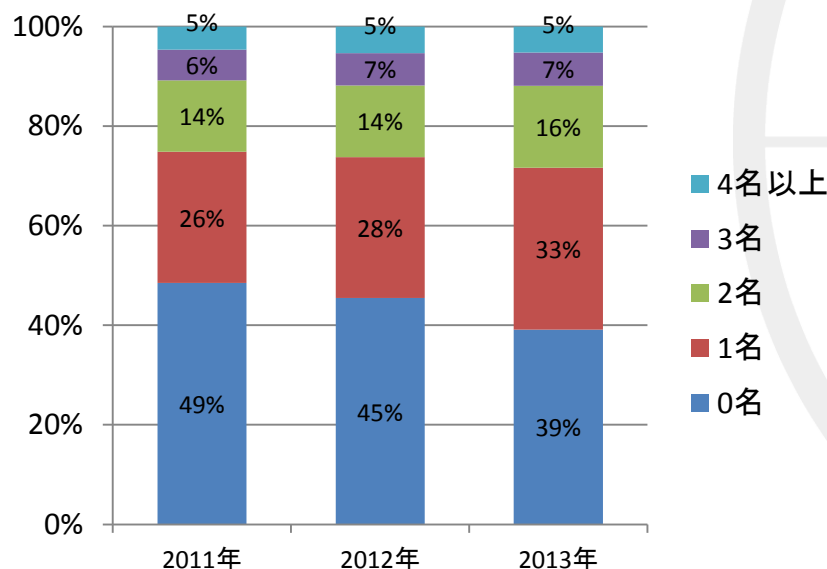
取締役21名以上の企業

	企業名	取締役人数
1	ニプロ株式会社	27
2	東レ株式会社	26
3	凸版印刷株式会社	26
4	信越化学工業株式会社	23
5	株式会社 KADOKAWA	22
6	澁谷工業株式会社	21
7	キヤノン株式会社	21

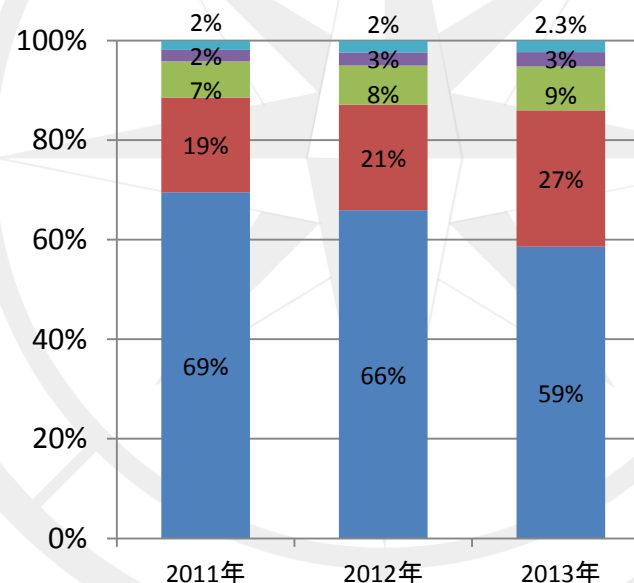
東証上場会社の社外取締役

- 社外取締役は、2538名（9.3%増）。独立社外取締役は、1497名（17.0%増）。
- 社外取締役のいる会社は、東証上場会社の60.9%（6.4%増）。会社数では163社増。
- 独立社外取締役のいる会社は、東証上場会社の41.4%（7.3%増）。会社数では179社増。
- 社外取締役、独立社外取締役ともに最多は10名。

社外取締役の人数別会社数



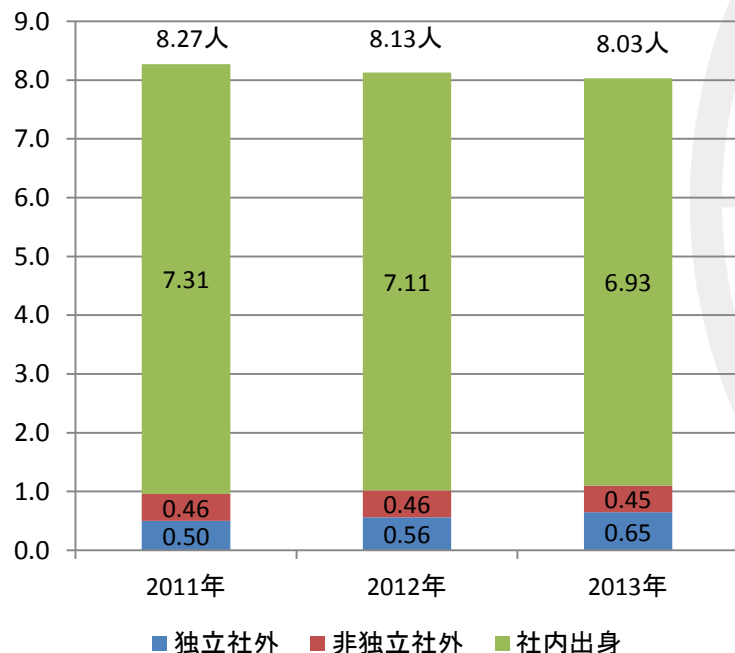
独立社外取締役の人数別会社数



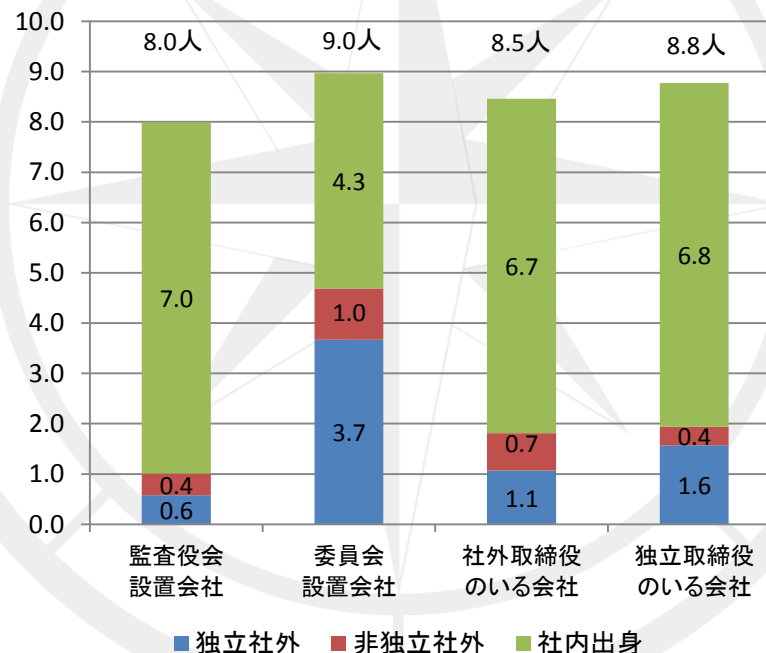
社外役員の一社平均人数

- 社外取締役は一社平均1.10人(8%増)。委員会設置会社では4.69人(微増)。
- 独立社外取締役は一社平均0.65人(16%増)。委員会設置会社では3.67人(11%増)。

取締役の平均人数



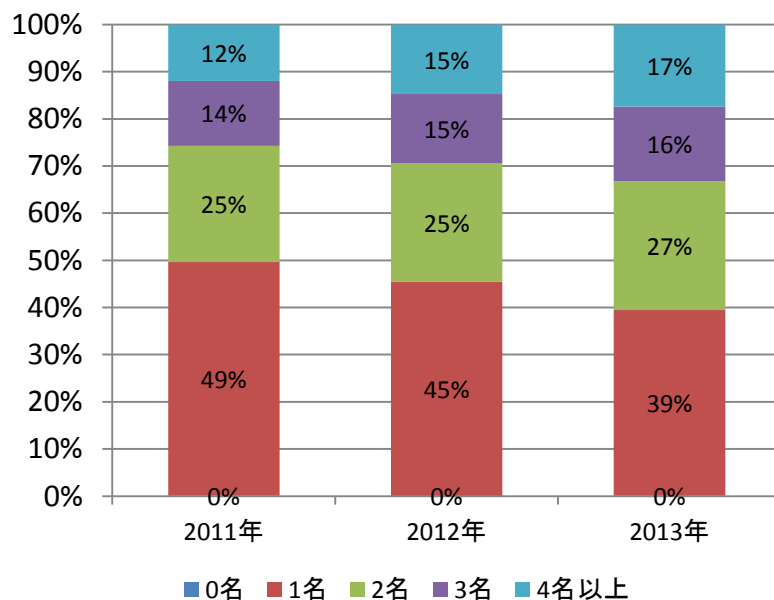
取締役の平均人数



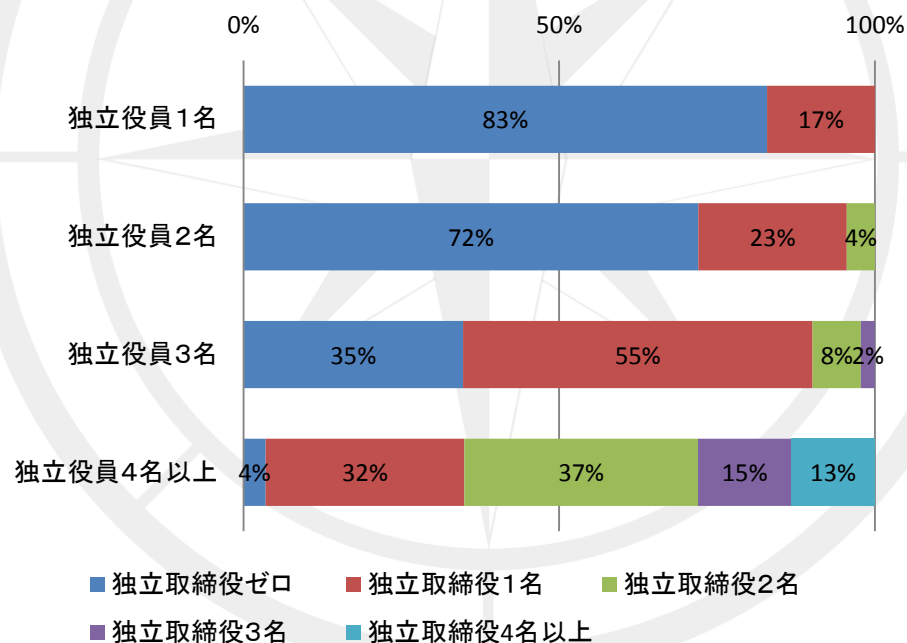
独立役員の選任状況

- 東証上場会社の独立役員の合計は5160名(7.7%増)。
- 独立役員のうち取締役は1497名(29%)、監査役は3663名(71%)。
- 独立役員の一社平均は2.24名(うち0.64名が取締役、1.58名は監査役)。
- 独立役員の最多は10名。

独立役員の人数別会社数

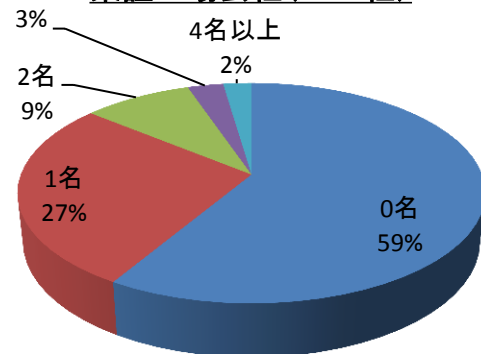


独立役員における取締役の占有比率

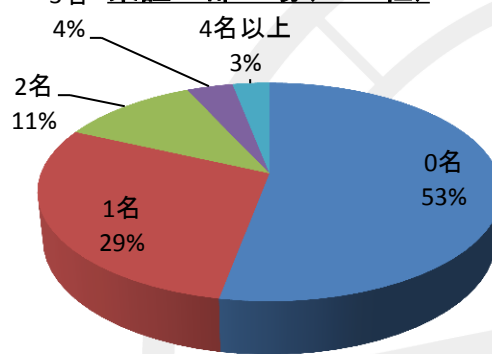


独立社外取締役の選任状況

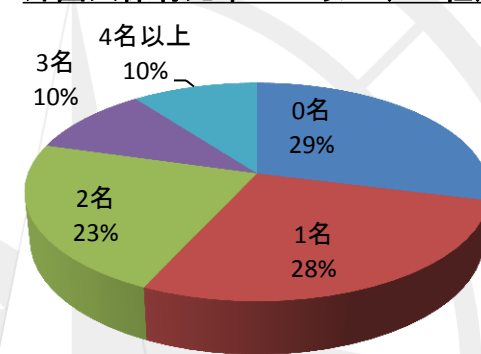
東証上場会社(2305社)



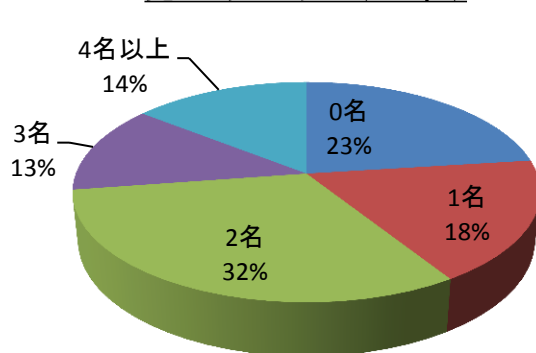
東証一部上場(1713社)



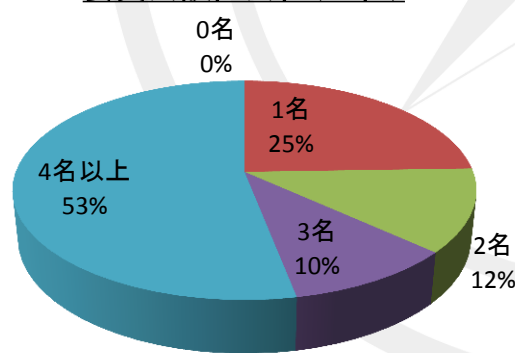
外国人保有比率30%以上(204社)



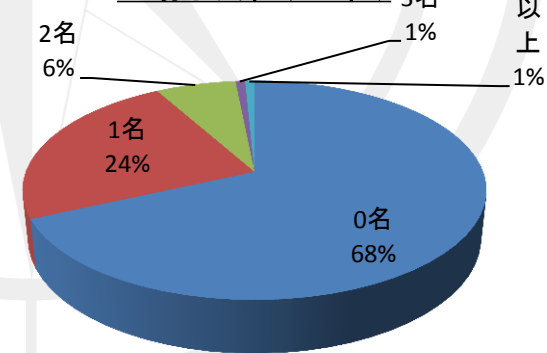
売上1兆円以上(139社)



委員会設置会社(49社)



上場子会社(258社)



業種別社外取締役選任状況

		企業数	社外取締役 選任企業数	%	一社当たり 社外取締役	独立取締役 選任企業数	%	一社当たり 独立取締役
1	保険業	9	9	100.0%	2.44	9	100.0%	2.44
2	電気・ガス業	24	21	87.5%	1.79	19	79.2%	1.50
3	鉱業	7	6	85.7%	1.86	6	85.7%	1.43
4	水産・農林業	6	5	83.3%	1.33	4	66.7%	1.00
5	医薬品	49	39	79.6%	1.76	32	65.3%	1.16
6	情報・通信業	189	142	75.1%	1.50	83	43.9%	0.61
7	その他金融業	25	18	72.0%	2.04	12	48.0%	1.20
8	銀行業	86	61	70.9%	1.22	53	61.6%	0.97
9	陸運業	44	31	70.5%	1.48	25	56.8%	1.14
10	電気機器	194	134	69.1%	1.29	95	49.0%	0.90
11	海運業	12	8	66.7%	1.25	4	33.3%	0.67
12	精密機器	35	23	65.7%	1.31	16	45.7%	0.97
13	サービス業	198	130	65.7%	1.19	80	40.4%	0.57
14	証券・商品先物取引業	23	15	65.2%	2.00	14	60.9%	1.43
15	繊維製品	46	30	65.2%	1.04	18	39.1%	0.67
16	非鉄金属	31	20	64.5%	0.97	15	48.4%	0.58
17	ゴム製品	16	10	62.5%	1.00	7	43.8%	0.69
18	食料品	96	60	62.5%	1.13	41	42.7%	0.66
19	その他製品	62	36	58.1%	1.05	26	41.9%	0.60
20	不動産業	66	38	57.6%	1.03	27	40.9%	0.59
21	倉庫・運輸関連業	30	17	56.7%	1.13	12	40.0%	0.50
22	パルプ・紙	16	9	56.3%	0.81	6	37.5%	0.50
23	化学	156	87	55.8%	0.91	68	43.6%	0.67
24	小売業	209	113	54.1%	0.99	59	28.2%	0.43
25	石油・石炭製品	13	7	53.8%	1.54	4	30.8%	0.62
26	機械	156	83	53.2%	0.87	66	42.3%	0.61
27	卸売業	183	97	53.0%	0.80	58	31.7%	0.44
28	ガラス・土石製品	38	20	52.6%	0.89	13	34.2%	0.50
29	輸送用機器	77	39	50.6%	0.75	26	33.8%	0.44
30	空運業	6	3	50.0%	1.33	2	33.3%	0.67
31	建設業	113	56	49.6%	0.71	34	30.1%	0.35
32	鉄鋼	41	19	46.3%	0.61	10	24.4%	0.34
33	金属製品	49	18	36.7%	0.61	11	22.4%	0.35

委員会設置会社49社リスト

	企業名	上場区分	決算期	外国人株式 保有比率	連結売上高	親会社	取締役会議長	取締役 役数	社外 取締役数	独立 取締役数
1	スミダコーポレーション(株)	東証1部	12月	10%~20%未満	100億円~1000億円未満	なし	会長・社長以外の執行役を兼任する取締役	9	8	8
2	HOYA(株)	東証1部	3月	30%~	1000億円~1兆円未満	なし	社長	7	6	6
3	ソーセイグループ(株)	東証マザーズ	3月	10%~20%未満	100億円未満	なし	社長	5	4	1
4	ソニー(株)	東証1部	3月	30%~	1兆円~	なし	社外取締役	13	10	10
5	日本オラクル(株)	東証1部	5月	30%~	1000億円~1兆円未満	オラクル・コーポレーション	社長	8	6	2
6	(株)バルコ	東証1部	2月	10%未満	1000億円~1兆円未満	J. フロント リテイリング	社長	8	6	4
7	(株)MonotaRO	東証1部	12月	30%~	100億円~1000億円未満	W.W. Grainger, Inc.	会長(社長を兼任している場合を除く)	7	5	4
8	カブドットコム証券(株)	東証1部	3月	10%未満	100億円~1000億円未満	三菱UFJフィナンシャル・グループ	会長(社長を兼任している場合を除く)	7	5	2
9	みらかホールディングス(株)	東証1部	3月	30%~	1000億円~1兆円未満	なし	社長	9	6	5
10	(株)TASAKI	東証1部	10月	30%~	100億円~1000億円未満	Ocean Pearl Investment Limited	社長	9	6	1
11	(株)日立ハイテクノロジーズ	東証1部	3月	20%~30%未満	1000億円~1兆円未満	日立製作所	会長(社長を兼任している場合を除く)	6	4	2
12	エーザイ(株)	東証1部	3月	20%~30%未満	1000億円~1兆円未満	なし	社外取締役	11	7	7
13	日立化成(株)	東証1部	3月	10%~20%未満	1000億円~1兆円未満	日立製作所	会長(社長を兼任している場合を除く)	8	5	3
14	(株)日立国際電気	東証1部	3月	10%~20%未満	1000億円~1兆円未満	日立製作所	会長(社長を兼任している場合を除く)	5	3	1
15	黒田電気(株)	東証1部	3月	30%~	1000億円~1兆円未満	なし	社長	5	3	1
16	(株)リソナホールディングス	東証1部	3月	20%~30%未満	1000億円~1兆円未満	なし	社長	10	6	6
17	(株)ジーエヌアイグループ	東証マザーズ	12月	10%未満	100億円未満	なし	社長	7	4	1
18	クックパッド(株)	東証1部	4月	10%未満	100億円未満	なし	社長	7	4	4
19	(株)日立製作所	東証1部	3月	30%~	1兆円~	なし	会長(社長を兼任している場合を除く)	14	8	8
20	マニー(株)	東証1部	8月	10%~20%未満	100億円未満	なし	会長(社長を兼任している場合を除く)	7	4	4
21	いちよし証券(株)	東証1部	3月	10%~20%未満	100億円~1000億円未満	なし	会長(社長を兼任している場合を除く)	7	4	4
22	(株)日本取引所グループ	東証1部	3月	20%~30%未満	100億円~1000億円未満	なし	その他の取締役	14	8	8
23	エステー(株)	東証1部	3月	10%未満	100億円~1000億円未満	なし	会長(社長を兼任している場合を除く)	9	5	2
24	イオン(株)	東証1部	2月	10%~20%未満	1兆円~	なし	その他の取締役	9	5	5
25	東京電力(株)	東証1部	3月	10%~20%未満	1兆円~	なし	社外取締役兼会長	11	6	6
26	野村ホールディングス(株)	東証1部	3月	30%~	1兆円~	なし	会長(社長を兼任している場合を除く)	11	6	6
27	日本板硝子(株)	東証1部	3月	20%~30%未満	1000億円~1兆円未満	なし	社外取締役	8	4	4
28	(株)大京	東証1部	3月	10%~20%未満	1000億円~1兆円未満	なし	社長	8	4	3
29	日立キャピタル(株)	東証1部	3月	10%~20%未満	100億円~1000億円未満	日立製作所	会長(社長を兼任している場合を除く)	6	3	1
30	マネックスグループ(株)	東証1部	3月	20%~30%未満	100億円~1000億円未満	なし	社長	10	5	5
31	オリックス(株)	東証1部	3月	30%~	1兆円~	なし	会長(社長を兼任している場合を除く)	13	6	6
32	フィデアホールディングス(株)	東証1部	3月	10%未満	100億円~1000億円未満	なし	その他の取締役	11	5	5
33	(株)カーチスホールディングス	東証2部	3月	20%~30%未満	100億円~1000億円未満	なし	社長	9	4	1
34	栄研化学(株)	東証1部	3月	20%~30%未満	100億円~1000億円未満	なし	会長(社長を兼任している場合を除く)	7	3	3
35	(株)日立メディコ	東証1部	3月	10%~20%未満	1000億円~1兆円未満	日立製作所	会長(社長を兼任している場合を除く)	7	3	1
36	(株)指月電機製作所	東証2部	3月	10%~20%未満	100億円~1000億円未満	なし	会長(社長を兼任している場合を除く)	7	3	3
37	(株)日立物流	東証1部	3月	10%~20%未満	1000億円~1兆円未満	日立製作所	会長(社長を兼任している場合を除く)	7	3	1
38	三菱電機(株)	東証1部	3月	30%~	1兆円~	なし	会長(社長を兼任している場合を除く)	12	5	5
39	(株)大和証券グループ本社	東証1部	3月	30%~	1000億円~1兆円未満	なし	会長(社長を兼任している場合を除く)	12	5	5
40	(株)LIXILグループ	東証1部	3月	30%~	1兆円~	なし	会長(社長を兼任している場合を除く)	10	4	4
41	昭和ホールディングス(株)	東証2部	3月	30%~	100億円未満	なし	社長	8	3	1
42	日立金属(株)	東証1部	3月	20%~30%未満	1000億円~1兆円未満	日立製作所	その他の取締役	8	3	2
43	ヨニカミノルタ(株)	東証1部	3月	30%~	1000億円~1兆円未満	なし	その他の取締役	11	4	4
44	日本精工(株)	東証1部	3月	20%~30%未満	1000億円~1兆円未満	なし	社長	12	4	4
45	(株)フジシールインターナショナル	東証1部	3月	30%~	100億円~1000億円未満	なし	その他の取締役	9	3	1
46	(株)福井銀行	東証1部	3月	10%未満	100億円~1000億円未満	なし	社長	9	3	3
47	日立建機(株)	東証1部	3月	10%~20%未満	1000億円~1兆円未満	日立製作所	会長(社長を兼任している場合を除く)	10	3	1
48	(株)十八銀行	東証1部	3月	10%未満	100億円~1000億円未満	なし	社長	7	2	2
49	(株)東芝	東証1部	3月	20%~30%未満	1兆円~	なし	会長(社長を兼任している場合を除く)	16	4	4

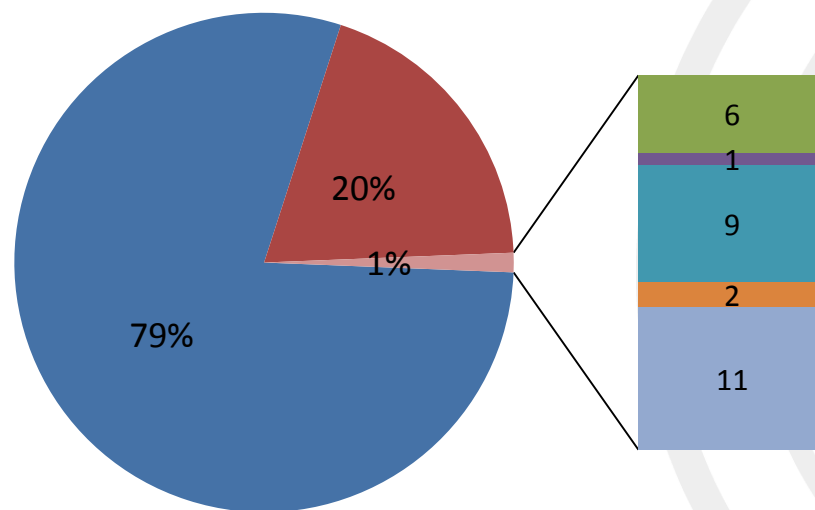
独立社外取締役が半数以上の企業

- 社外取締役が取締役の過半数を占める会社は60社(対前年6社増)。半数の会社は43社(同1社増)。
- 独立社外取締役が取締役の過半数を占める会社は21社(同2社増)。半数の会社は11社(同2社増)。

	企業名	外国人株保有比率	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	独立取締役数
1	スミ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	9	8	8
2	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	7	6	6
3	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	13	10	10
4	株式会社FPG	10%未満	100億円未満	監査役設置会社	社長	3	2	2
5	エーザイ株式会社	20%以上30%未満	1000億円以上1兆円未満	委員会設置会社	社外取締役	11	7	7
6	塩野義製薬株式会社	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)	5	3	3
7	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	5	3	3
8	株式会社リソナホールディングス	20%以上30%未満	1000億円以上1兆円未満	委員会設置会社	社長	10	6	6
9	マニー株式会社	10%以上20%未満	100億円未満	委員会設置会社	会長(社長を兼任している場合を除く)	7	4	4
10	株式会社日立製作所	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
11	株式会社日本取引所グループ	20%以上30%未満	100億円以上1000億円未満	委員会設置会社	その他の取締役	14	8	8
12	クックパッド株式会社	10%未満	100億円未満	委員会設置会社	社長	7	4	4
13	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	会長(社長を兼任している場合を除く)	7	5	4
14	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	7	4	4
15	アステラス製薬株式会社	30%以上	1兆円以上	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
16	いちよし証券株式会社	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(社長を兼任している場合を除く)	7	4	4
17	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	6	5
18	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
19	東京電力株式会社	10%以上20%未満	1兆円以上	委員会設置会社	社外取締役兼会長	11	6	6
20	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)	11	6	6
21	オリンパス株式会社	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)	13	8	7
22	株式会社パルコ	10%未満	1000億円以上1兆円未満	委員会設置会社	社長	8	6	4
23	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
24	コクヨ株式会社	10%未満	1000億円以上1兆円未満	監査役設置会社	社長	6	3	3
25	ぶらっとホーム株式会社	10%未満	100億円未満	監査役設置会社	社長	4	2	2
26	株式会社新生銀行	30%以上	1000億円以上1兆円未満	監査役設置会社	社長	6	4	3
27	IDEC株式会社	10%未満	100億円以上1000億円未満	監査役設置会社	社長	6	3	3
28	マネックスグループ株式会社	20%以上30%未満	100億円以上1000億円未満	委員会設置会社	社長	10	5	5
29	株式会社ドリームインキュベータ	10%未満	100億円未満	監査役設置会社	会長(社長を兼任している場合を除く)	4	2	2
30	日本板硝子株式会社	20%以上30%未満	1000億円以上1兆円未満	委員会設置会社	社外取締役	8	4	4
31	株式会社ブリヂストン	20%以上30%未満	1兆円以上	監査役設置会社	社長	8	4	4
32	株式会社ファーストリテイリング	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	5	3

取締役会議長

- 79%の会社では取締役会議長は社長、20%では会長がつとめる。それ以外は1%のみ。



- 社長
- 会長 (社長兼任している場合を除く)
- 会長・社長以外の代表取締役
- 会長・社長以外の執行役を兼任する取締役
- 社外取締役
- なし
- その他の取締役

社外取締役が議長の会社

株式会社ローソン
ソニー株式会社
エーザイ株式会社
旭硝子株式会社
日本板硝子株式会社
TDK株式会社
株式会社ニッセンホールディングス
東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社
東京電力株式会社

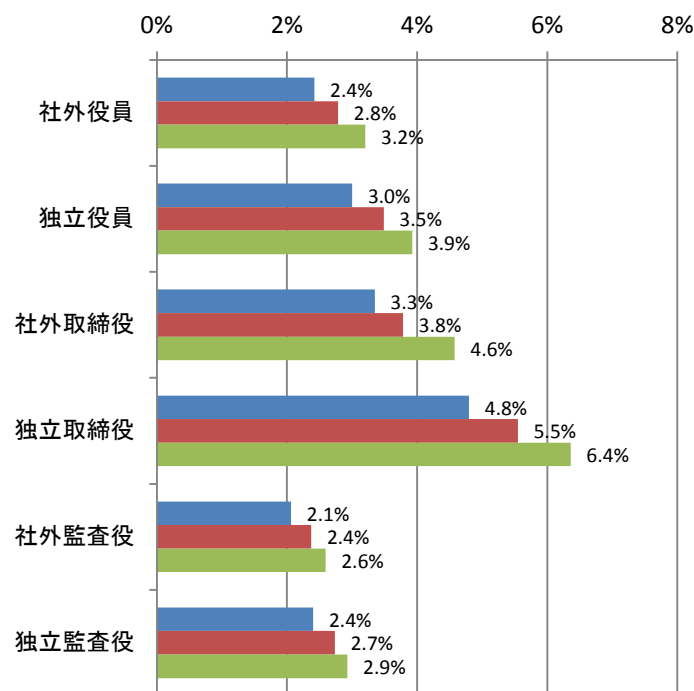
その他の取締役が議長の会社

鳥越製粉株式会社
キッコーマン株式会社
日本毛織株式会社
JSR株式会社
コニカミノルタホールディングス株式会社
株式会社フジシールインターナショナル
株式会社日本取引所グループ
イオン株式会社
フィデアホールディングス株式会社
株式会社バイテック
株式会社アサツー ディ・ケイ

ダイバーシティ(女性)の状況

- 女性の社外役員は263名(対前年42名増)。全社外役員の3.2%(同0.4%増)。
- 女性の独立社外取締役は95名(同24名増)。全独立社外取締役の6.4%(同0.9%増)
- 女性の社外役員を選任している会社は239社(同36社増)。東証上場会社の10.4%(同1.5%増)。
- 2名以上選任している会社は20社(同5社増)。

女性の社外役員



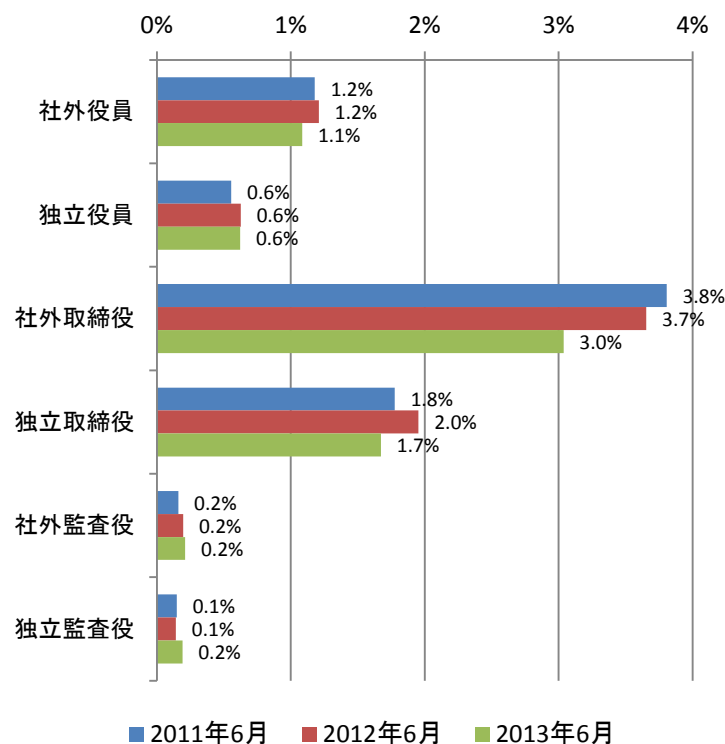
複数の女性社外役員を選任している会社

	企業名	社外 取締役	社外 監査役	総計
1	サトーホールディングス株式会社	2	1	3
2	株式会社ローソン	2	1	3
3	株式会社ブリヂストン	2	1	3
4	株式会社セブン銀行	2	1	3
5	株式会社セブン&アイ・ホールディングス	0	2	2
6	株式会社ルネサンス	1	1	2
7	NKSJホールディングス株式会社	1	1	2
8	味の素株式会社	1	1	2
9	株式会社フライトシステムコンサルティング	1	1	2
10	アステラス製薬株式会社	1	1	2
11	株式会社資生堂	1	1	2
12	カルビー株式会社	1	1	2
13	株式会社長野銀行	1	1	2
14	明治機械株式会社	1	1	2
15	三菱商事株式会社	1	1	2
16	中部電力株式会社	1	1	2
17	株式会社ダスキン	1	1	2
18	エステー株式会社	2	0	2
19	株式会社りそなホールディングス	2	0	2
20	株式会社日立製作所	2	0	2

ダイバーシティ(外国人)の状況

- 外国人の社外役員は89名(対前年7名減)。全社外役員の1.08%(同0.03%減)。
- 外国人の独立社外取締役は25名(前年同)。全独立社外取締役の1.7%(同0.3%減)。
- 外国人の独立役員は32名(前年同)。全独立役員の0.62%(同0.01%減)。
- 外国人を独立社外役員に選任している企業は25社(同4社増)。東証上場会社の1.1%(同0.2%増)。

外国人の社外役員



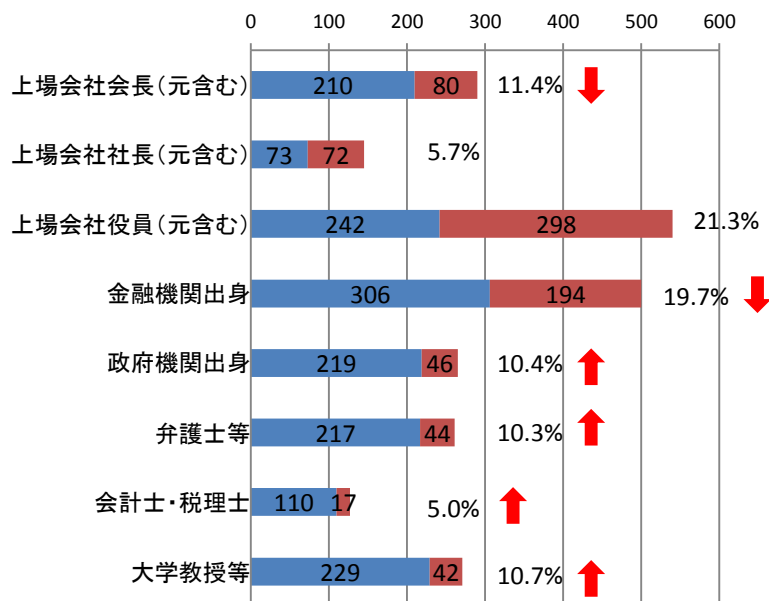
外国人の独立役員を選任している会社

	企業名	社外 取締役	社外 監査役	総計
1	スミダコーポレーション株式会社	3	0	3
2	株式会社日立製作所	3	0	3
3	野村ホールディングス株式会社	2	0	2
4	宮越ホールディングス株式会社	0	2	2
5	エーザイ株式会社	2	0	2
6	日本バイリーン株式会社	0	1	1
7	株式会社グローベルス	1	0	1
8	インフォテリア株式会社	1	0	1
9	タカラバイオ株式会社	1	0	1
10	株式会社ブリヂストン	1	0	1
11	日本板硝子株式会社	1	0	1
12	株式会社豊田自動織機	0	1	1
13	ソニー株式会社	1	0	1
14	株式会社セブン&アイ・ホールディングス	1	0	1
15	コア株式会社	1	0	1
16	NKSJホールディングス株式会社	1	0	1
17	三菱重工業株式会社	1	0	1
18	トヨタ自動車株式会社	1	0	1
19	市光工業株式会社	0	1	1
20	藤森工業株式会社	0	1	1
21	株式会社ニッセンホールディングス	0	1	1
22	ソフトバンク株式会社	1	0	1
23	株式会社新生銀行	1	0	1
24	オリックス株式会社	1	0	1
25	アズビル株式会社	1	0	1

社外役員 of 主な経歴

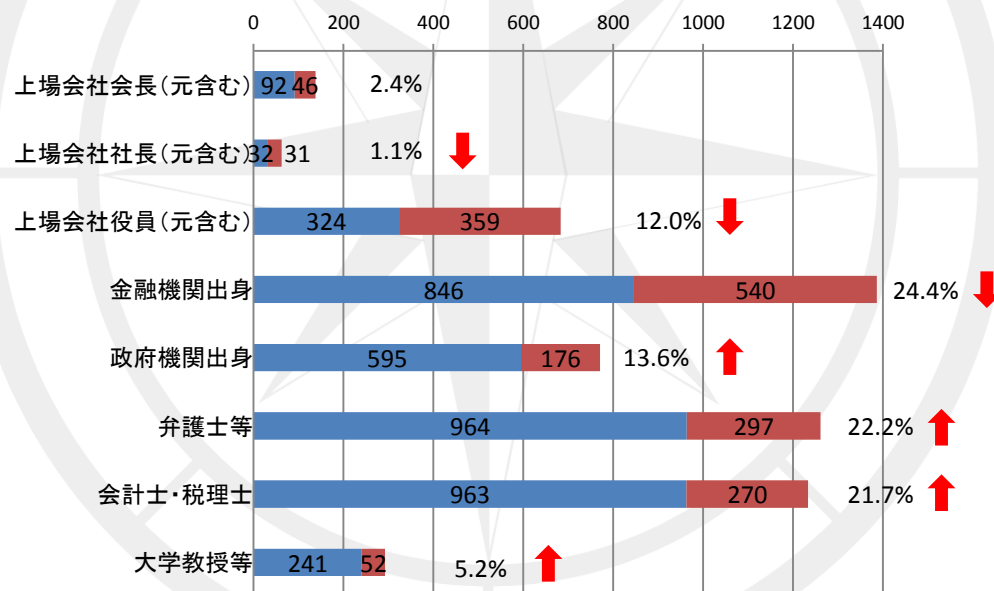
- 社外取締役の38.4%は上場会社役員経験者(対前年0.9%減)。
- 社外監査役の43.9%は弁護士・会計士・税理士(前年同)。独立社外監査役では51.8%。
- 金融機関出身者は、社外取締役の19.7%(同0.8%減)、社外監査役の24.4%(同0.2%減)。

社外取締役



■ 独立役員 ■ 独立役員でない

社外監査役



■ 独立役員 ■ 独立役員でない

社外役員の出身企業トップ30

独立役員

	企業名	社外 取締役	社外 監査役	合計
1	(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	53	178	231
2	(株)みずほフィナンシャルグループ	66	111	177
3	(株)三井住友フィナンシャルグループ	62	82	144
4	MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)	20	39	59
5	日本生命保険相互会社	17	39	56
6	早稲田大学	27	28	55
7	一橋大学	42	8	50
8	慶應義塾大学	28	20	48
9	ソニー(株)	31	9	40
10	三菱商事(株)	31	8	39
11	トヨタ自動車(株)	28	10	38
12	東京大学	24	14	38
13	三井住友トラスト・ホールディングス(株)	9	25	34
14	東京海上ホールディングス(株)	17	14	31
14	(株)小松製作所	24	7	31
16	(株)リソナホールディングス	5	25	30
17	新日鐵住金(株)	25	3	28
18	明治安田生命保険相互会社	5	21	26
19	(株)東芝	15	10	25
19	第一生命保険(株)	7	18	25
21	三井物産(株)	11	12	23
21	朝日生命保険相互会社	3	20	23
23	パナソニック(株)	9	12	21
23	(株)島津製作所	18	3	21
23	中央大学	6	15	21
23	日本アイ・ビー・エム(株)	12	9	21
23	富国生命保険相互会社	12	9	21
28	NKSJホールディングス(株)	2	18	20
28	伊藤忠商事(株)	18	2	20
28	(株)商船三井	15	5	20

非独立社外役員

	企業名	社外 取締役	社外 監査役	合計
1	(株)みずほフィナンシャルグループ	23	83	106
2	(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	35	63	98
3	(株)三井住友フィナンシャルグループ	17	55	72
4	トヨタ自動車(株)	9	44	53
5	三井住友トラスト・ホールディングス(株)	13	28	41
6	(株)日立製作所	16	18	34
7	(株)リソナホールディングス	11	17	28
8	三菱商事(株)	23		23
8	東急不動産(株)	13	10	23
10	豊田通商(株)	6	15	21
11	近畿日本鉄道(株)	10	10	20
12	イオン(株)	12	6	18
13	MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)	4	13	17
13	(株)横浜銀行	2	15	17
13	(株)北陸銀行	3	14	17
13	第一生命保険(株)	6	11	17
13	日本生命保険相互会社	6	11	17
13	日本電産(株)	9	8	17
19	京成電鉄(株)	6	10	16
19	凸版印刷(株)	7	9	16
21	小田急電鉄(株)	12	2	14
22	東京電力(株)	6	7	13
23	慶應義塾大学	7	5	12
23	富士通(株)	8	4	12
23	野村ホールディングス(株)	4	8	12
26	京浜急行電鉄(株)	11		11
26	新日鐵住金(株)	6	5	11
26	大同特殊鋼(株)	5	6	11
29	オリックス(株)	10		10
29	伊藤忠商事(株)	6	4	10

社外役員の兼任状況

- 社外役員のネット人数は7108名。うち853名(約12%)が2社以上の東証上場会社の社外役員兼任。
- 社外役員7社兼任は2名、5社は15名、4社は30名、3社は138名、2社は668名。

社外役員の兼任上位リスト

	主な経歴	性別	年齢	社外 取締役	社外 監査役	合計
1	金融機関経営者	男	78	3	4	7
2	政府機関出身	男	70	1	6	7
3	大学教授	男	61	5	0	5
4	大学教授	男	67	5	0	5
5	金融機関経営者	男	77	5	0	5
6	上場会社経営者	男	65	4	1	5
7	弁護士	男	61	3	2	5
8	金融機関経営者	男	71	3	2	5
9	弁護士	男	66	3	2	5
10	金融機関経営者	男	71	1	4	5
11	弁護士	男	47	1	4	5
12	大学教授	女	65	1	4	5
13	政府機関出身	男	66	1	4	5
14	政府機関出身	男	78	1	4	5
15	上場会社	男	56	0	5	5
16	公認会計士	男	60	0	5	5
17	政府機関出身	男	70	0	5	5

社外役員の年令と在任期間

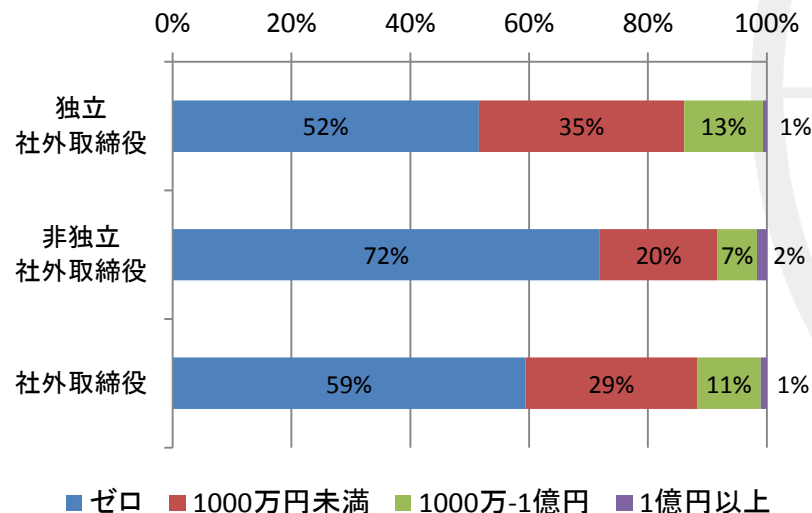
- ・ 社外役員の最年長は92才(社外取締役)、最年少は29才(社外取締役)。
- ・ 最長在任期間:社外取締役は43年、社外監査役は43年。
- ・ 社外監査役の12.6%は在任10年以上。対前年比2.1%増。

	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	
現役役員の平均年令	65.3	58.5	62.5	63.1	61.5	62.5	62.5
現役役員の 平均在任期間	3.4	2.9	3.2	5.1	4.3	4.8	4.3
新任役員の平均年令	62.5	55.8	59.2	59.6	57.4	58.7	59.0
退任役員の平均年令	67.2	58.8	62.3	67.4	61.8	64.7	63.8
退任役員の 平均在任期間	5.0	3.4	4.0	6.5	4.8	5.6	5.0

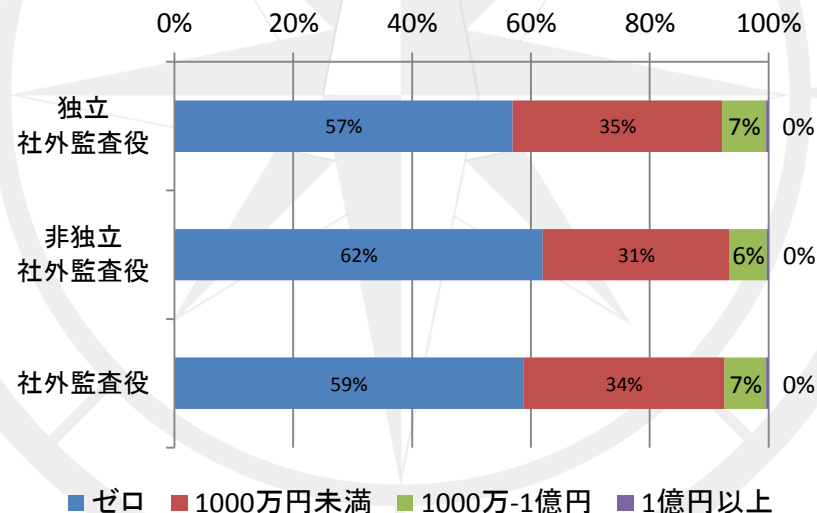
社外役員の株式保有状況

- ・ 新任を除く社外役員（6822名）の株式保有状況。
- ・ 株式を保有している社外取締役は40.6%（対前年微減）、社外監査役は41.3%（同微減）。
- ・ 株式保有している社外取締役の中位数は4.5百万円、社外監査役は2.6百万円。
- ・ 株式保有している独立社外取締役の中位数は4.5百万円、非独立社外取締役は4.3百万円。

社外取締役の株式保有



社外監査役の株式保有



第2部

社外役員選任の結果分析

2012年4月～2013年3月決算企業

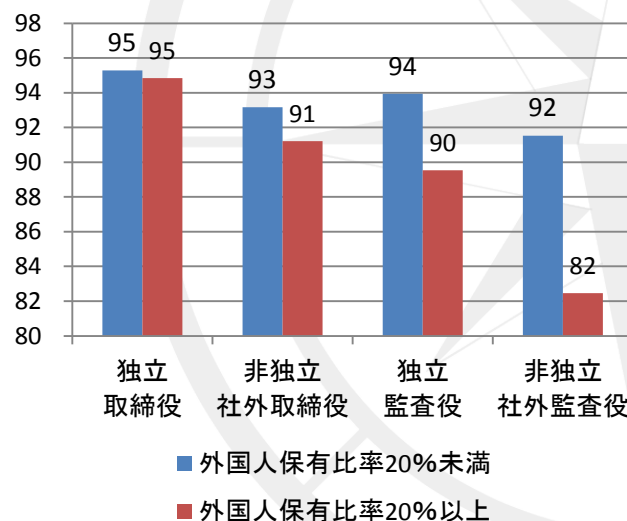
社外役員選任の結果分析

- 2012年7月から2013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3418名。
- うち社外取締役は2209名、社外監査役は1209名。
- 社外役員の賛成率50%台は11名（社外取締役2名、社外監査役9名）。

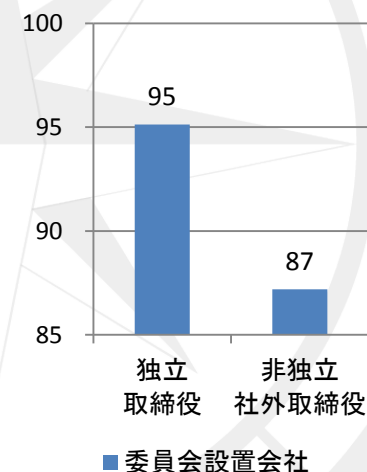
賛成率の平均

	社外 取締役	社外 監査役	総計
独立役員	95.1	92.8	94.3
独立役員 でない	92.8	90.2	91.8
総計	94.2	91.6	93.3

監査役会設置会社



委員会設置会社



賛成率ワースト30: 社外役員

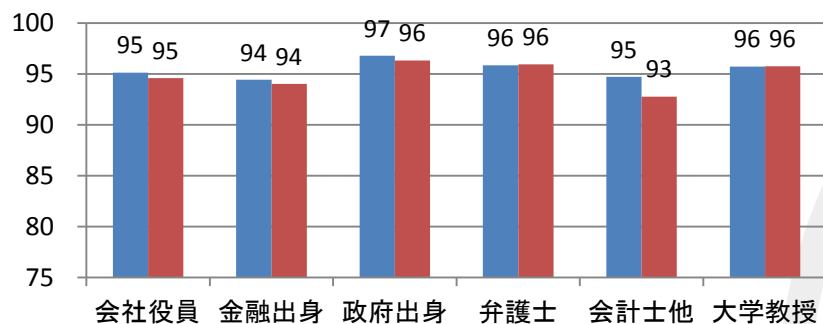
	企業名	上場区分	組織形態	外国人株式保有比率	役職区分	年齢	独立	経歴	在任期間	取締役会出席率	監査役会出席率	賛成率	最高値	差異
1	日産車体(株)	東証1部	監査役型	30%～	社外監査役	59		上場会社出身	0			56.30	99.60	-43.30
2	(株)三井住友フィナンシャルグループ	東証1部	監査役型	30%～	社外監査役	78	独立	金融系出身	8	75.00	83.33	58.00	97.19	-39.19
3	サンケン電気(株)	東証1部	監査役型	20%～30%未満	社外監査役	57	独立	弁護士	0			57.74	96.90	-39.16
4	東洋製罐グループホールディングス(株)	東証1部	監査役型	20%～30%未満	社外取締役	53	独立	上場会社役員	4	61.53		60.78	99.77	-38.99
5	(株)三井住友フィナンシャルグループ	東証1部	監査役型	30%～	社外監査役	71	独立	公認会計士 大学教授	4	83.33	100.00	58.46	97.19	-38.73
6	(株)ヤマダ電機	東証1部	監査役型	30%～	社外監査役	61		上場会社役員	8	92.59	100.00	59.16	97.36	-38.20
7	東京建物(株)	東証1部	監査役型	30%～	社外監査役	63	独立	金融系出身	0			59.30	96.90	-37.60
8	信越化学工業(株)	東証1部	監査役型	30%～	社外取締役	77		外資出身	12	8.33		58.36	95.03	-36.67
9	(株)トーメンエレクトロニクス	東証1部	監査役型	20%～30%未満	社外監査役	50		上場会社役員	0			62.08	98.06	-35.98
10	塩野義製薬(株)	東証1部	監査役型	30%～	社外監査役	65		金融系出身	0			64.30	99.61	-35.31
11	東京建物(株)	東証1部	監査役型	30%～	社外監査役	56	独立	金融系出身	0			61.60	96.90	-35.30
12	日本水産(株)	東証1部	監査役型	10%～20%未満	社外監査役	53	独立	弁護士	0			61.67	96.95	-35.28
13	横河電機(株)	東証1部	監査役型	20%～30%未満	社外監査役	60		金融系出身	0			64.70	99.80	-35.10
14	アルプス電気(株)	東証1部	監査役型	20%～30%未満	社外監査役	64	独立	公認会計士	0			63.92	98.88	-34.96
15	(株)池田泉州ホールディングス	東証1部	監査役型	10%未満	社外監査役	78	独立	弁護士	3	100.00	100.00	64.24	99.08	-34.84
16	野村不動産ホールディングス(株)	東証1部	監査役型	20%～30%未満	社外監査役	56		金融系出身	0			64.29	98.68	-34.39
17	丸紅(株)	東証1部	監査役型	30%～	社外監査役	61	独立	上場会社役員	0			64.79	97.91	-33.12
18	川崎汽船(株)	東証1部	監査役型	20%～30%未満	社外監査役	69		上場会社役員	4	93.33	100.00	65.93	98.94	-33.01
19	(株)ガリバーインターナショナル	東証1部	監査役型	10%～20%未満	社外監査役	50	独立	公認会計士	5	概ね	概ね	66.69	99.51	-32.82
20	(株)UKCホールディングス	東証1部	監査役型	10%～20%未満	社外監査役	45		上場会社出身	0			58.20	91.00	-32.80
21	双日(株)	東証1部	監査役型	30%～	社外監査役	63	独立	金融系出身	0			64.74	97.47	-32.73
22	三菱瓦斯化学(株)	東証1部	監査役型	20%～30%未満	社外監査役	56	独立	金融系出身	0			66.01	98.58	-32.57
23	マツダ(株)	東証1部	監査役型	30%～	社外監査役	65	独立	金融系出身	4	93.75	93.75	65.49	97.96	-32.47
24	(株) T&K TOKA	東証1部	監査役型	20%～30%未満	社外監査役	69	独立	金融系出身	8	93.33	93.75	67.02	99.33	-32.31
25	(株) T&K TOKA	東証1部	監査役型	20%～30%未満	社外監査役	64		金融系出身	4	100.00	100.00	67.05	99.33	-32.28
26	大王製紙(株)	東証1部	監査役型	10%未満	社外取締役	55		上場会社役員	0			67.20	99.40	-32.20
27	(株) T&K TOKA	東証1部	監査役型	20%～30%未満	社外監査役	61		金融系出身	0			67.87	99.33	-31.46
28	シークス(株)	東証1部	監査役型	10%～20%未満	社外監査役	60		上場会社出身	0			68.60	99.84	-31.24
29	(株)東京ドーム	東証1部	監査役型	10%未満	社外監査役	81		弁護士 政府系出身	8	100.00	100.00	63.08	94.31	-31.23
30	(株)大和証券グループ本社	東証1部	委員会型	30%～	社外取締役	67	独立	大学教授	10	70.00		66.28	97.42	-31.14

賛成率ワースト30: 社長・会長

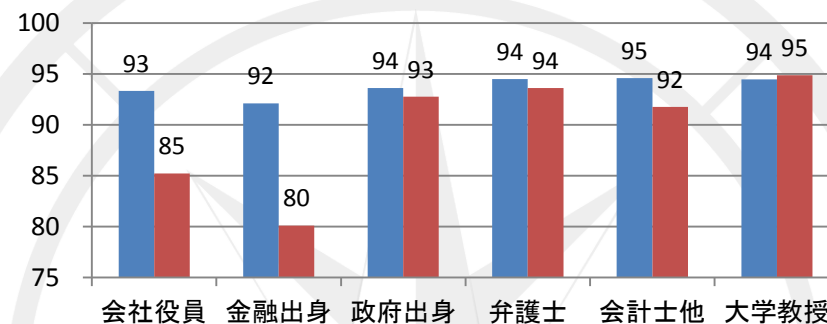
	企業名	役職	年齢	在任年数	賛成率	最高値	差異	上場区分	組織形態	外国人株式保有比率	取締役数	社外取締役数	独立取締役数
1	株式会社アマダ	社長	70	10	63.97	97.19	-33.22	東証1部	監査役型	30%~	7	0	0
2	株式会社カーチスホールディングス	社長	35	3	67.45	97.94	-30.49	東証2部	委員会型	20%~30%未満	9	4	1
3	株式会社ニッキ	社長	59	6	65.03	93.87	-28.84	東証2部	監査役型	30%~	7	1	1
4	株式会社ファミリーマート	会長	66	0	71.33	98.02	-26.69	東証1部	監査役型	30%~	10	0	0
5	中国塗料株式会社	社長	68	3	73.30	99.00	-25.70	東証1部	監査役型	30%~	5	0	0
6	株式会社ファミリーマート	社長	55	0	72.61	98.02	-25.41	東証1部	監査役型	30%~	10	0	0
7	大王製紙株式会社	社長	57	2	75.10	99.40	-24.30	東証1部	監査役型	10%未満	13	3	2
8	株式会社タムラ製作所	社長	55	14	74.54	98.40	-23.86	東証1部	監査役型	10%未満	7	1	1
9	スリープグループ株式会社	社長	65	1	71.64	95.40	-23.76	東証マザーズ	監査役型	10%未満	4	2	1
10	インスペック株式会社	社長	59	25	75.90	99.61	-23.71	東証マザーズ	監査役型	10%未満	4	1	1
11	太平電業株式会社	社長	54	0	75.72	98.51	-22.79	東証1部	監査役型	20%~30%未満	7	0	0
12	株式会社小森コーポレーション	会長兼社長	74	4	77.03	99.53	-22.50	東証1部	監査役型	20%~30%未満	8	2	1
13	株式会社オービック	会長	74	0	72.77	94.86	-22.09	東証1部	監査役型	30%~	10	0	0
14	東京製鐵株式会社	社長	53	7	71.67	93.57	-21.90	東証1部	監査役型	20%~30%未満	6	0	0
15	株式会社ショーワ	社長	57	2	76.15	97.42	-21.27	東証1部	監査役型	20%~30%未満	8	0	0
16	東京製綱株式会社	会長	70	3	77.89	98.89	-21.00	東証1部	監査役型	10%未満	9	1	1
17	ホシデン株式会社	社長	58	22	66.20	87.00	-20.80	東証1部	監査役型	20%~30%未満	5	0	0
18	住友不動産株式会社	会長	83	6	76.25	96.93	-20.68	東証1部	監査役型	30%~	10	0	0
19	キヤノン株式会社	会長兼社長	77	1	72.21	92.88	-20.67	東証1部	監査役型	30%~	21	0	0
20	前澤化成工業株式会社	社長	65	1	79.30	99.90	-20.60	東証1部	監査役型	20%~30%未満	7	0	0
21	東ソー株式会社	社長	64	4	75.43	95.67	-20.24	東証1部	監査役型	20%~30%未満	13	0	0
22	住友重機械工業株式会社	会長	63	0	76.41	96.32	-19.91	東証1部	監査役型	30%~	10	1	1
23	SMC株式会社	会長	86	9	77.90	97.70	-19.80	東証1部	監査役型	30%~	17	0	0
24	大豊建設株式会社	社長	67	5	79.18	98.97	-19.79	東証1部	監査役型	10%~20%未満	7	0	0
25	旭ダイヤモンド工業株式会社	社長	65	4	79.82	99.50	-19.68	東証1部	監査役型	20%~30%未満	7	0	0
26	フタバ産業株式会社	社長	62	4	76.26	95.94	-19.68	東証1部	監査役型	10%~20%未満	9	0	0
27	前田道路株式会社	会長	75	3	61.60	81.00	-19.40	東証1部	監査役型	30%~	12	0	0
28	株式会社キーエンス	会長	68	12	76.47	95.53	-19.06	東証1部	監査役型	30%~	8	0	0
29	三信電気株式会社	社長	65	17	74.91	93.93	-19.02	東証1部	監査役型	20%~30%未満	9	0	0
30	株式会社メガネトップ	会長	69	4	80.72	99.68	-18.96	東証1部	監査役型	20%~30%未満	8	0	0

経歴による賛成率分析

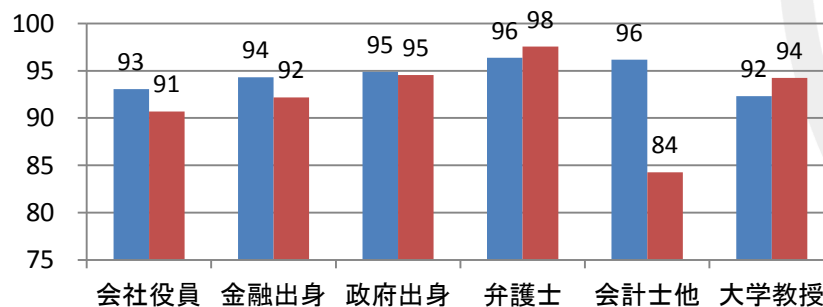
独立社外取締役



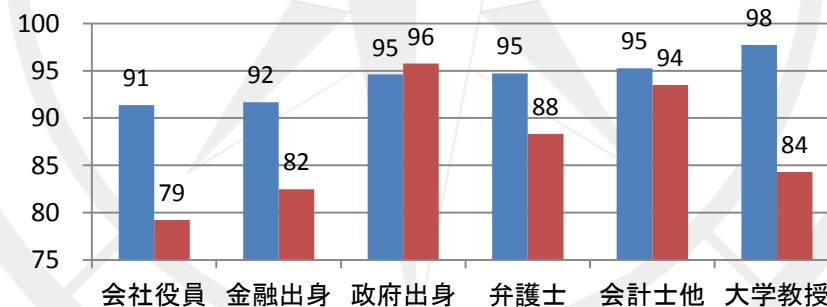
独立社外監査役



非独立社外取締役



非独立社外監査役



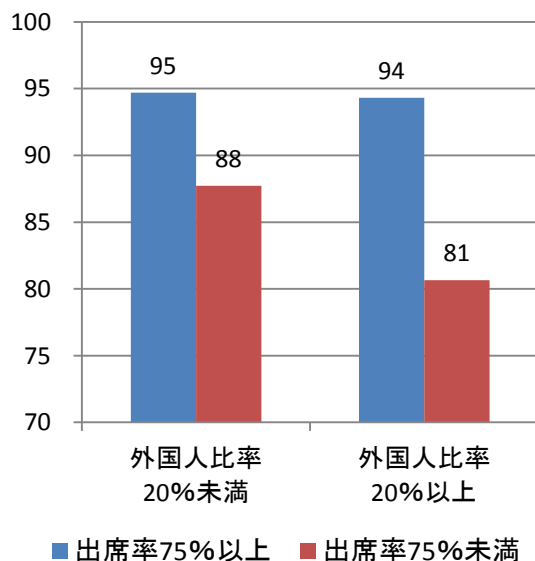
■ 外国人保有比率20%未満

■ 外国人保有比率20%以上

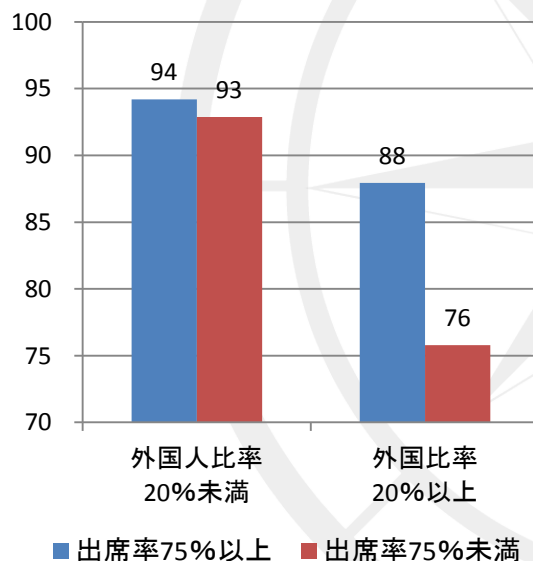
出席率の賛成率への影響

- 外国人保有比率の低い企業でも、出席率75%を切ると、賛成率は1～7%低い。
- 外国人保有比率の高い企業では、社外取締役の出席率が75%を切ると、賛成率は13%低い。
- 外国人保有比率の高い企業では、社外監査役の出席率が75%を切ると、賛成率は10～12%低い。

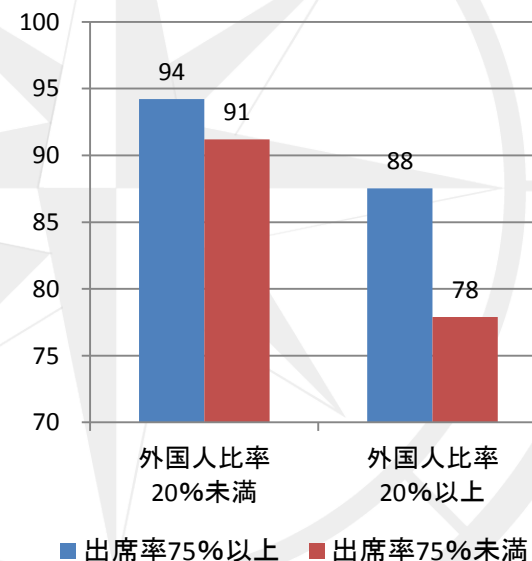
社外取締役の取締役会出席率



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

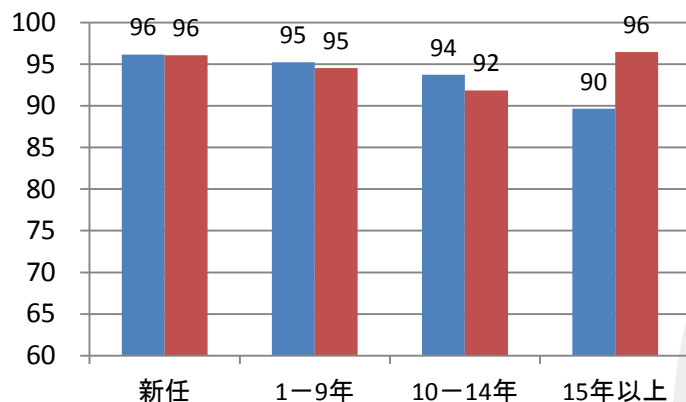


兼任状況の賛成率への影響

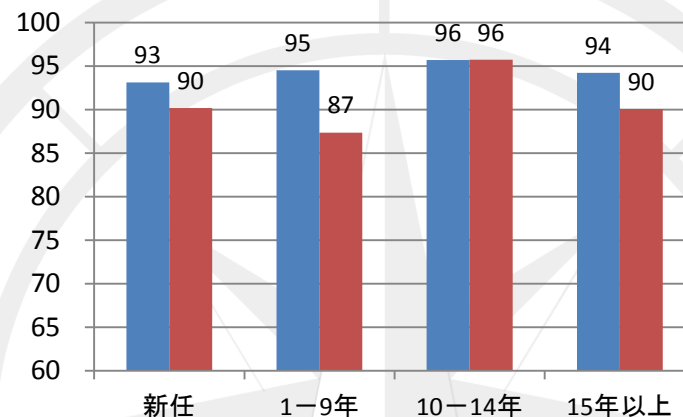
	企業名	兼任総計	役職区分	経歴	外国人株式保有比率	取締役会出席率	監査役会出席率	賛成率
1	トヨタ自動車(株)	7	社外取締役	金融系出身	20%以上30%未満			94.74
1	パナソニック(株)	7	社外取締役	金融系出身	20%以上30%未満	91.66		86.45
1	(株)三井住友フィナンシャルグループ	7	社外監査役	金融系出身	30%以上	75.00	83.33	58.00
2	(株)日本取引所グループ	7	社外取締役	弁護士 政府系出身	20%以上30%未満	100.00		98.75
2	(株)テレビ東京ホールディングス	7	社外監査役	弁護士 政府系出身	10%未満			99.80
2	(株)セブン銀行	7	社外監査役	弁護士 政府系出身	20%以上30%未満			97.94
2	(株)小松製作所	7	社外監査役	弁護士 政府系出身	30%以上	93.33	93.33	78.28
3	東京海上ホールディングス(株)	5	社外取締役	大学教授	30%以上	81.81		98.75
3	住友化学(株)	5	社外取締役	大学教授	20%以上30%未満	90.90		97.12
3	三菱商事(株)	5	社外取締役	大学教授	20%以上30%未満	100.00		95.51
3	曙ブレーキ工業(株)	5	社外取締役	大学教授	20%以上30%未満	78.57		98.59
4	オリックス(株)	5	社外取締役	大学教授	30%以上			96.29
4	(株)大和証券グループ本社	5	社外取締役	大学教授	30%以上	70.00		66.28
4	(株)ふくおかフィナンシャルグループ	5	社外取締役	大学教授	20%以上30%未満			96.30
4	(株)ヤクルト本社	5	社外取締役	大学教授	20%以上30%未満	100.00		95.40
4	ソニー(株)	5	社外取締役	大学教授	30%以上	100.00		92.00
5	(株)東京ドーム	5	社外取締役	金融系出身	10%未満	100.00		91.62
5	(株)帝国ホテル	5	社外取締役	金融系出身	10%未満	90.00		99.10
5	日清紡ホールディングス(株)	5	社外取締役	金融系出身	20%以上30%未満	100.00		91.50
5	昭和電工(株)	5	社外取締役	金融系出身	20%以上30%未満	78.57		85.88
5	富士急行(株)	5	社外取締役	金融系出身	10%未満	100.00		96.17
6	HOYA(株)	5	社外取締役	その他	30%以上			98.24
6	横河電機(株)	5	社外取締役	その他	20%以上30%未満	71.42		79.00
6	三井不動産(株)	5	社外取締役	その他	30%以上	100.00		94.75
6	(株)リソナホールディングス	5	社外取締役	その他	20%以上30%未満			98.36
7	サトーホールディングス(株)	5	社外取締役	弁護士	10%以上20%未満	100.00		95.46
7	ライオン(株)	5	社外取締役	弁護士	10%未満	94.11		95.77
8	(株)三越伊勢丹ホールディングス	5	社外取締役	金融系出身	20%以上30%未満	92.85		93.49
8	(株)三菱総合研究所	5	社外取締役	金融系出身	10%未満	100.00		97.62
8	(株)東京會館	5	社外監査役	金融系出身	10%以上20%未満			97.90
8	三菱重工業(株)	5	社外監査役	金融系出身	20%以上30%未満	71.42	86.66	68.86
9	前田建設工業(株)	5	社外取締役	弁護士	10%以上20%未満	100.00		95.27
9	MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)	5	社外取締役	弁護士	30%以上	92.85		95.76
9	ダンロップスポーツ(株)	5	社外取締役	弁護士	10%未満			94.47
10	富士急行(株)	5	社外取締役	金融系出身	10%未満	87.50		96.18
11	(株)東京都民銀行	5	社外監査役	弁護士	10%以上20%未満			88.72
11	GMOペイメントゲートウェイ(株)	5	社外取締役	弁護士	10%以上20%未満	94.11		83.33
12	オリックス(株)	5	社外取締役	公認会計士	30%以上	88.88		95.78
14	日東紡績(株)	5	社外取締役	弁護士 政府系出身	10%未満	81.25		99.23
14	ケネディクス(株)	5	社外監査役	金融系出身 政府系出身	30%以上	88.88	100.00	98.73
15	日本食品化工(株)	5	社外監査役	その他	10%以上20%未満			85.54
15	三菱食品(株)	5	社外監査役	その他	10%未満			90.80
15	日東富士製粉(株)	5	社外監査役	その他	10%未満			92.74
15	(株)日本ケアサブライ	5	社外監査役	その他	10%未満			96.62
15	日本ケンタッキー・フライド・チキン(株)	5	社外監査役	その他	10%未満			99.19
16	ソフトバンク(株)	5	社外監査役	公認会計士 税理士	30%以上	100.00	100.00	93.10
17	(株)ファンケル	5	社外監査役	弁護士 政府系出身	10%以上20%未満			93.32

在任期間の賛成率への影響

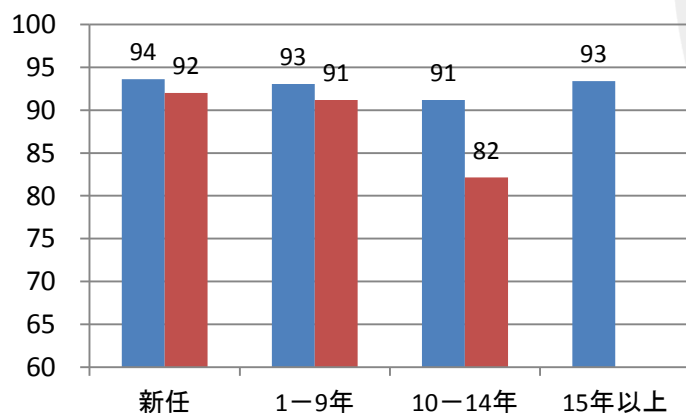
独立社外取締役



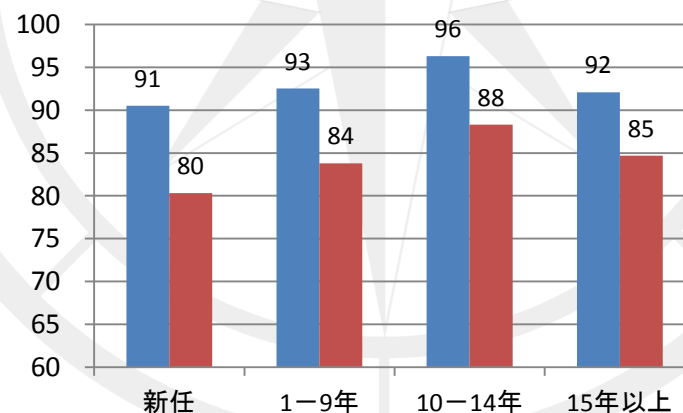
独立社外監査役



非独立社外取締役



非独立社外監査役

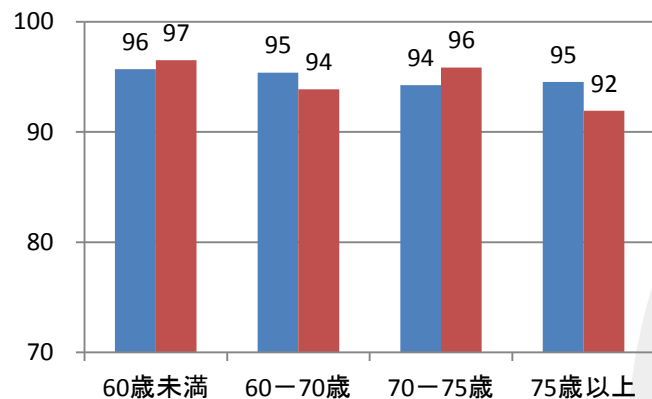


■ 外国人保有比率20%未満

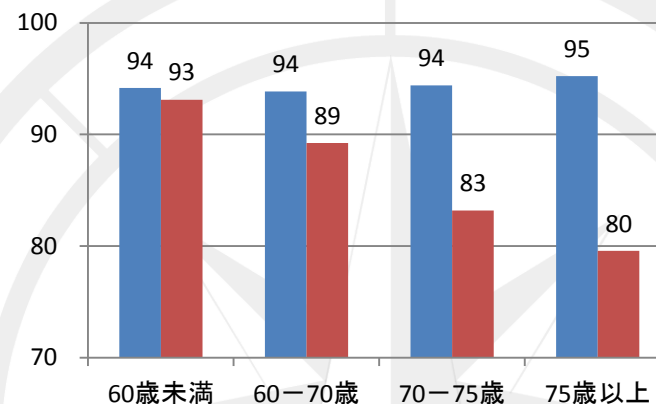
■ 外国人保有比率20%以上

年令の賛成率への影響

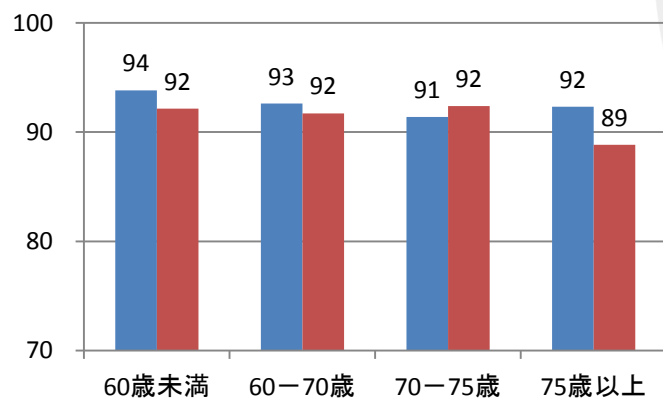
独立社外取締役



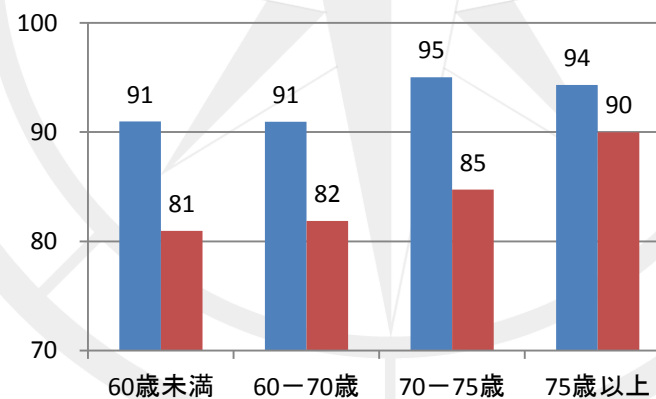
独立社外監査役



非独立社外取締役



非独立社外監査役

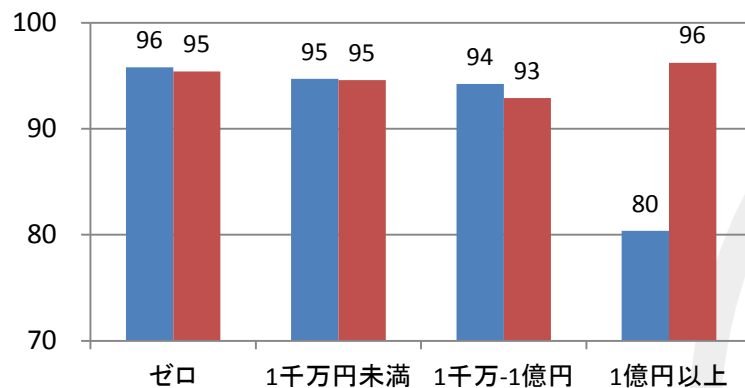


■ 外国人保有比率20%未満

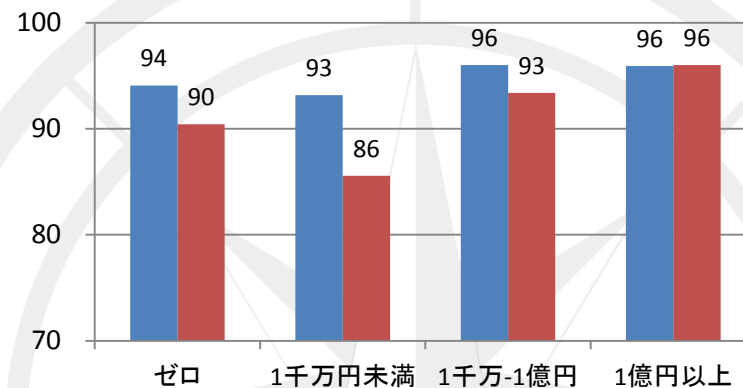
■ 外国人保有比率20%以上

株式保有の賛成率への影響

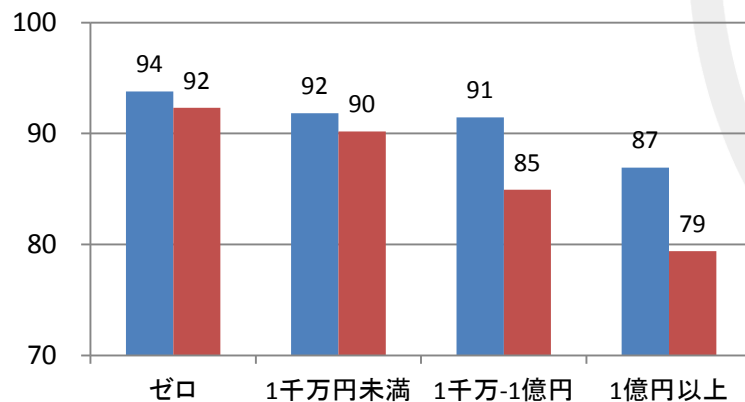
独立社外取締役



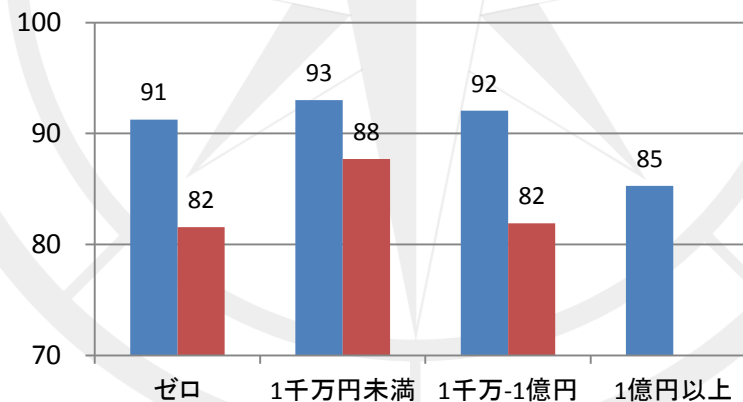
独立社外監査役



非独立社外取締役



非独立社外監査役



■ 外国人保有比率20%未満

■ 外国人保有比率20%以上