

日本企業のCG改革とCXO体制の構築

2025.2.13

株式会社日本総合研究所
理事 山田 英司

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の概況（TOPIX100 2024調査）

CGC等で求める形式的な基準は、TOPIX100企業においては概ね対応が進んでいる

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むが、いまだ監査役会設置会社が過半
(TOPIX100 2019年30社 → 2022年44社 → 2023年44社 → 2024年49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%)

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43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
(2024年調査で女性比率は21.8%であるが、社外が36.4%、社内は6.0%に留まる)

取締役会のスキルのカバー状況は、モニタリングモデルへの移行を反映
(米英水準には至らないものの、リスク、ファイナンス、ガバナンスのカバー率は向上)

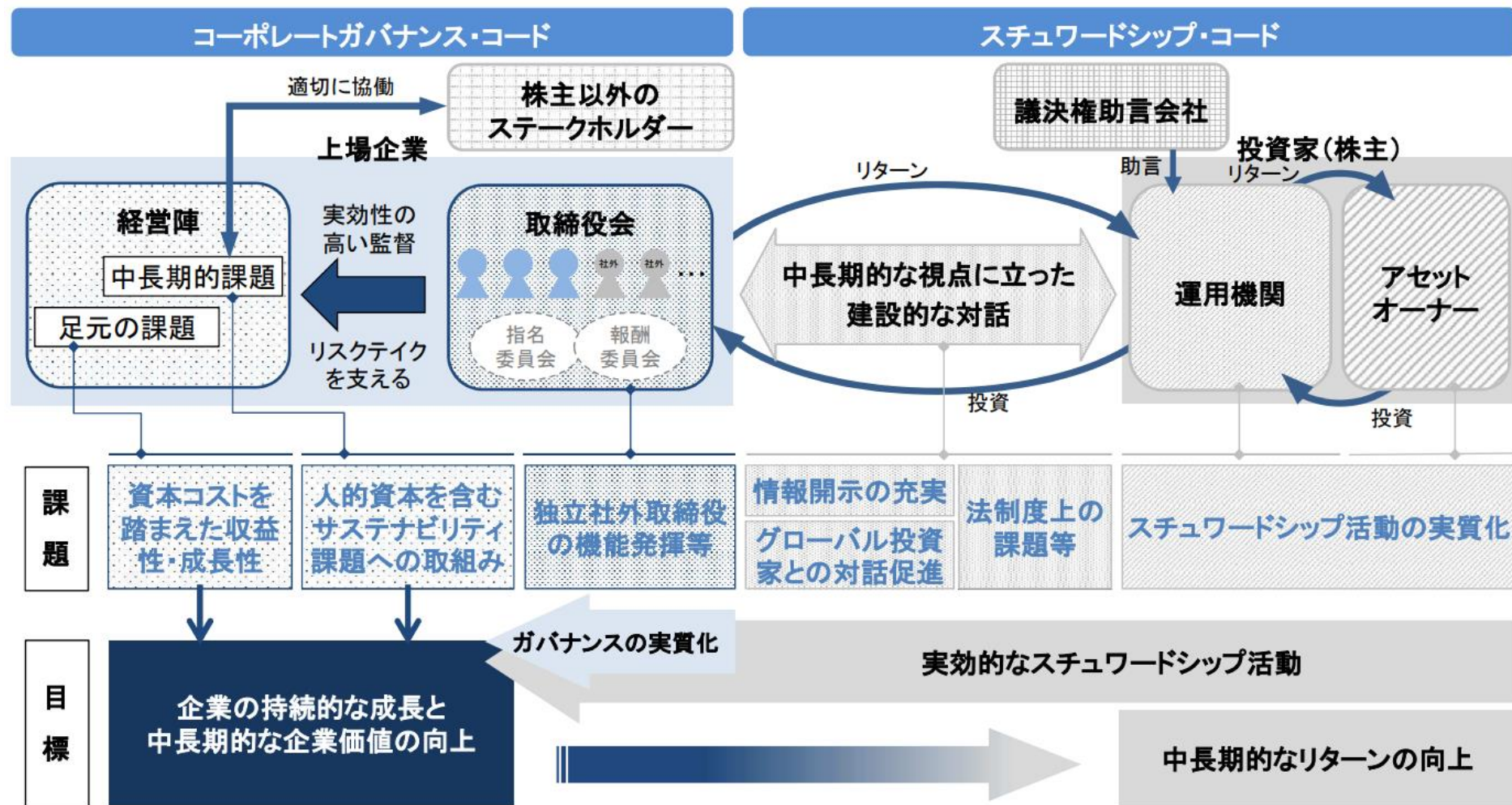
社外取締役の需要は続くと思われる中、質量両面での底上げが必要
(過半数を見据えた人材確保、就任期間が長い社外取締役の入替、不足スキルの補填)

出所：「コーポレートガバナンス調査 アップデート(2024年度)」日本総研より抜粋

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

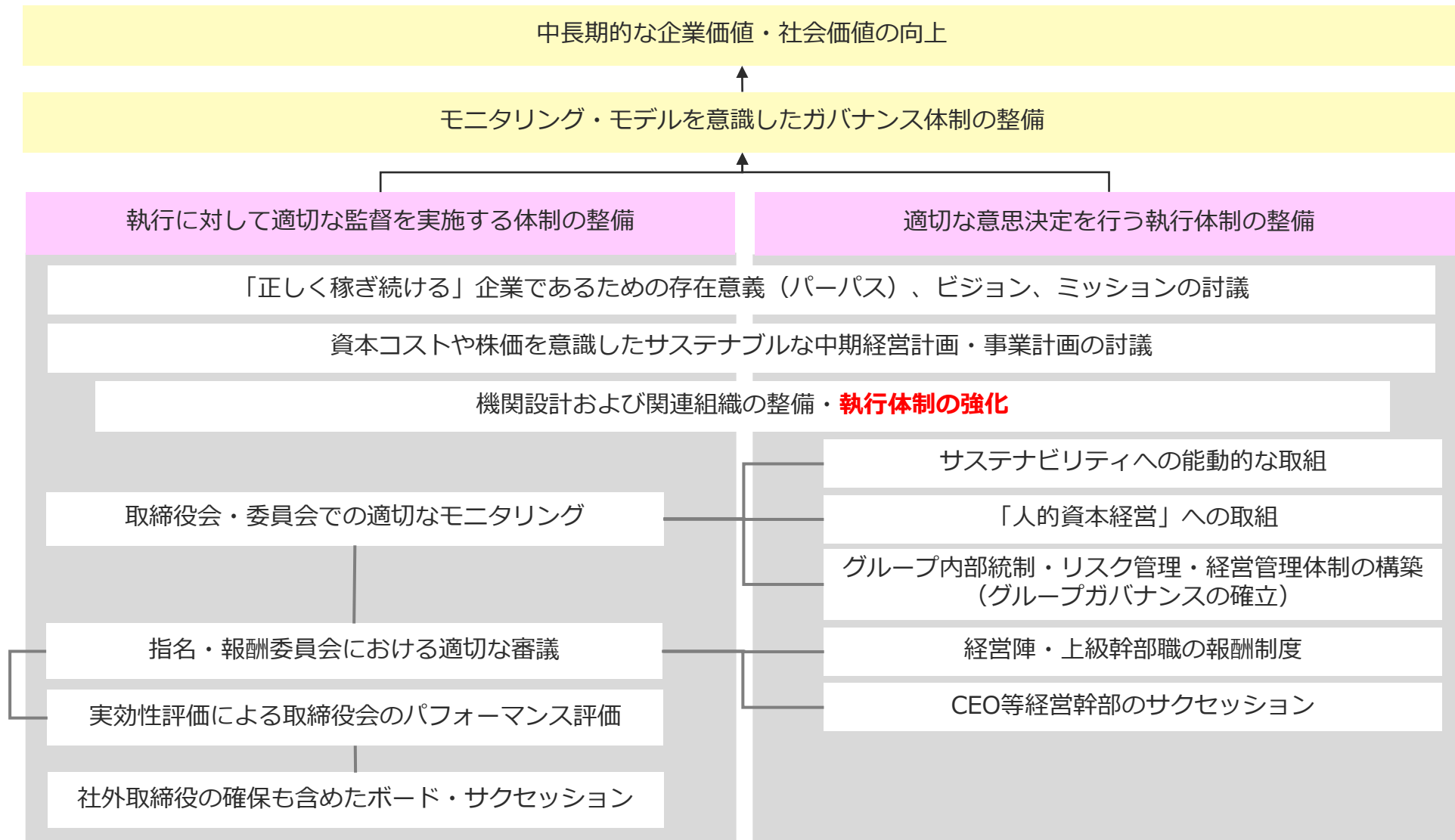
- ・ ガバナンス改革の主軸を、形式から実質へ移行させ、実践させるための諸施策を実施



(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

「執行」と「監督」、それぞれの高度化

監督機能の強化が注目されているが、企業価値を創出できる強い執行体制の整備が重要

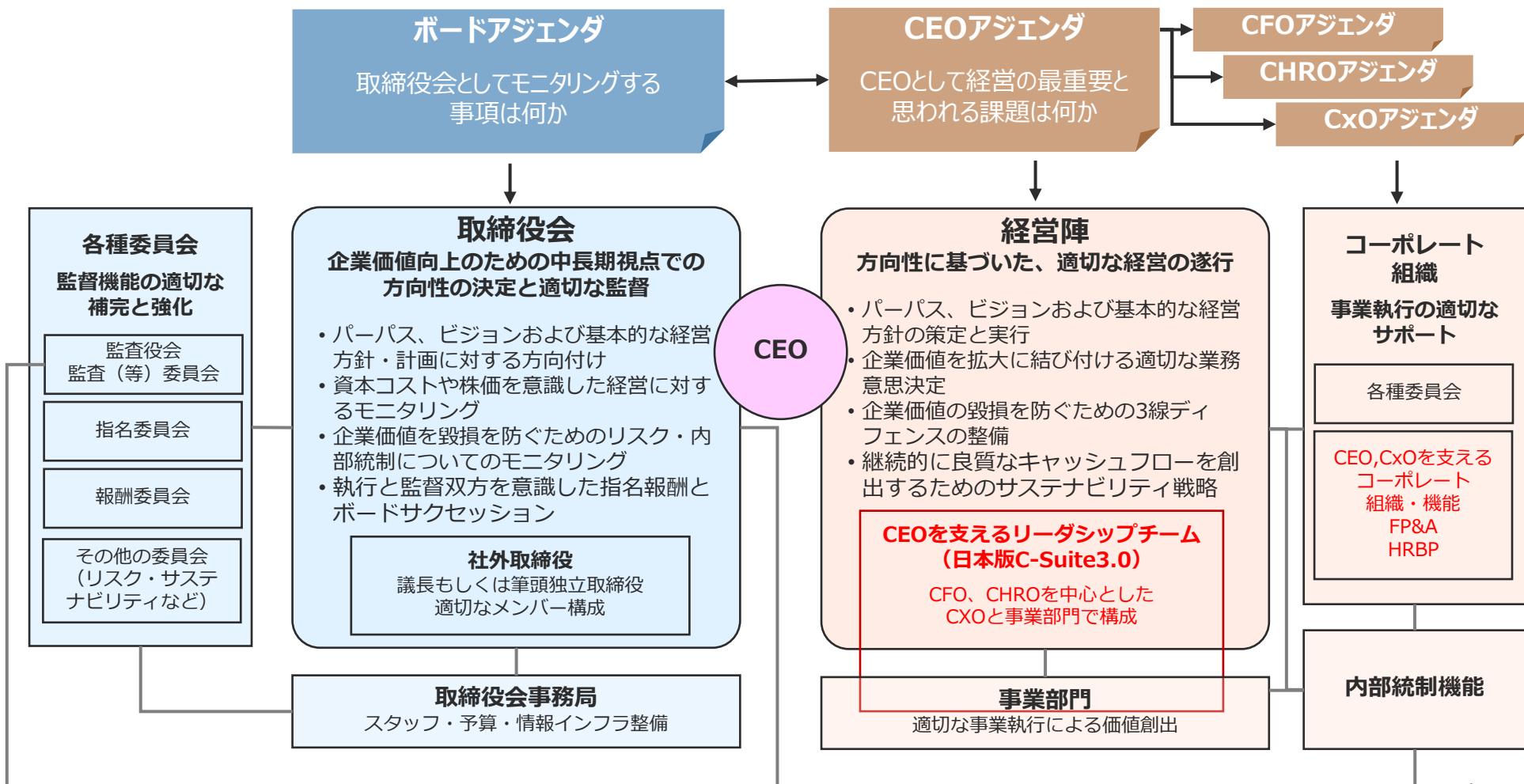


（出所）日本総研作成

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

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	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やイノベーションなどに職掌を限定するケースもある
CSuO	Chief Sustainability Officer（最高サステナビリティ責任者）	執行役員サステナビリティ本部長	
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：日本総研作成

日米英におけるCxOの導入状況（2024年）

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
- ・ ただし、5名以上のCxOを配している企業は、99社中47社にとどまり、企業間では差が存在する

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	海外ではHead ofStaff to CEOも
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	人的資本を意識してCPO名称増加
CSuO	Chief Sustainability Officer	17/99	17/100	8/100	英国・米国ではCFO配下のケースあり
CTO	Chief Technology Officer	33/99	42/100	21/100	会社によりInnovation、R&D
CRO	Chief Risk Officer	19/99	22/100	15/100	
CDO/CIO	Chief Digital/Information Officer	44/99	49/100	21/100	CTOと統合している企業もあり
CAO	Chief Administration Officer	10/99	13/100	12/100	英米ではCFO配下のケースも多い
CMO	Chief Marketing Officer	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

日本企業の役職・役割・序列との比較

取締役、執行役、執行役員など日本では役職・役割・序列が混然としているケースが多い

- ・ CxO制度に移行するに際しては、これらを再整備する必要がある。下記は米国企業との比較

米国企業における役割・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	Executive Vice President
Director		Chief Officer	Finance	Senior Vice President
-		Chief Officer	HR	Vise President
Director (NED)	Lead/ Senior	-		
Director (NED)	Committee Chair	-		
Director (NED)		-		
-		Head	Division	
-		Senior Manager	Division	
-		...	Division	

日本企業の役割・役職・序列

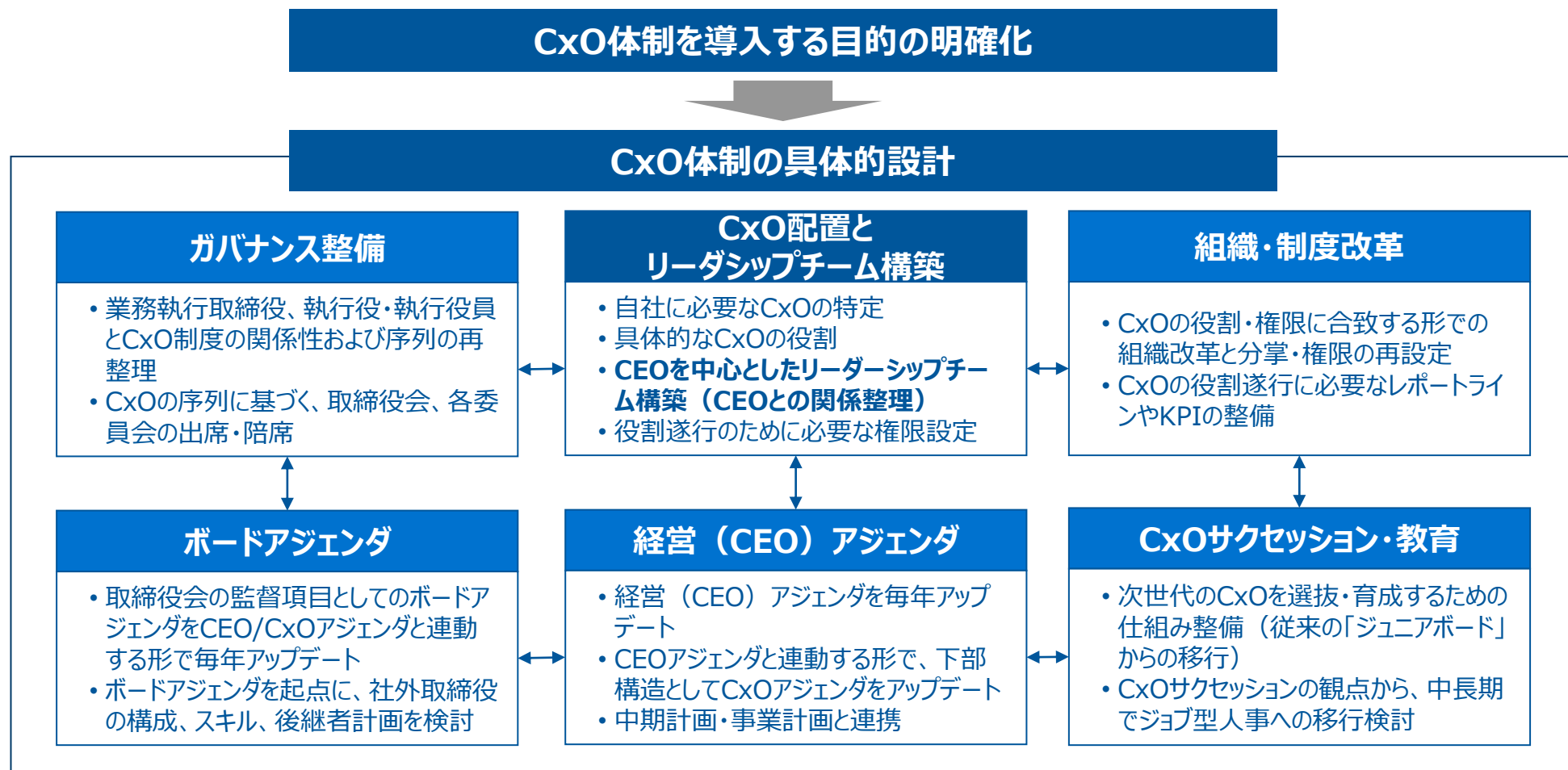
監督		執行		
役職	序列	役職	役割	序列
取締役	議長	執行役員	(全般)	社長
取締役		執行役員	(全般)	副社長
取締役		執行役員 本部長	経理財務	専務
-		執行役員 本部長	人事	常務
社外 取締役	筆頭独立	-		
社外 取締役	委員長	-		
社外 取締役		-		
-		本部長	事業/部門	
-		部長	事業/部門	
-		...	事業/部門	

出所：日本総研作成

CxO体制導入における検討事項

CxO体制導入に際しては、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：日本総研作成

導入に際しての重要ポイント

CEOを核としたリーダーシップチームの再編成

- ・ 経営アジェンダに基づき、CEOが必要とするCxOでメンバー構成を判断
- ・ CEOとCxOがオープンに議論・意思決定できる組織・会議体の在り方

CxOの役割・権限・責任について明確な定義

- ・ 自社の戦略・組織構造を考慮して役割・権限・責任を明確化
- ・ 必要に応じて従来の役割分担を組み替え（COOとCSO、CSOとCFOなど）

CxOをサポートする組織・機能の再編成

- ・ CxOに紐付くコーポレート組織の再編成（特に企画部門、管理部門の組み替え）
- ・ 事業部門とコーポレート組織の連携（FP&AやHRBPの配置など）

CxOの職務遂行に必要な人材要件の明確化と人材確保・育成

- ・ タスク指向から、マネジメント指向の人材へ
- ・ 専門知識とマネジメント知識を兼ね備える人材の確保・育成

CxO体制導入の現状

一般論、「べき」論	現実と課題（企業からのヒアリング例）
中長期視点での企業価値向上を目指し、監督と執行の双方でアジェンダを設定・連動	- 取締役会の議題（ボードアジェンダ）は近年着目されているが、経営（CEO）アジェンダとの連動はなされていない - 経営（CEO）アジェンダからブレイクダウンしたCxOアジェンダとなっておらず、CxOアジェンダは経営視点でなく業務視点に留まる
CEOが重要と判断する領域について、柔軟にCxOを任命	- 既存の組織の長をCxOに任命するにとどまり、経営の体制の変化を明確に示すことが出来ない - 横並びでCxOを任命した結果、CEOがどの領域が重要と認識しているか明確に示されていない
CEOを中心に、CxOと事業部トップで構成するリーダーシップチームを組成	従来の「経営会議」を「リーダーシップチーム」と置き換えただけで、「縦割り」、「積上げ」、「予定調和」の組織運営が続き、CEOとCxO・事業部トップがオープンで議論できる場にはなっていない
CxOの任命に際しては、役割と責任・権限を明確化	- 既存の組織の長をCxOに読み替えただけで、役割と責任・権限の再定義に至っていない。また、事業部門の関係性も明確でない - 例えば、CFOについては決算や資金調達だけでなく、計画や予算、投資判断など別部門の機能の取込み、事業部門との連携などが必要になる
CxOが適切に業務を遂行できるように、組織の再編成とスタッフ配置・育成	- CxOを支える組織（主にコーポレート部門）が、役割と責任・権限に紐づいておらず、CxOが役割を発揮できない - 配下のスタッフが業務指向であり、専門性には秀でているが経営視点に乏しいため、別途の教育が必要
次世代のCxO人材の早期選抜と育成	- CxOのジョブ・スキル要件が十分に定義できていない。また、スキル要件については、専門分野に偏重しており、経営視点からの要件が組み込まれていない - CxOからCEOにステップするパスが明確でない

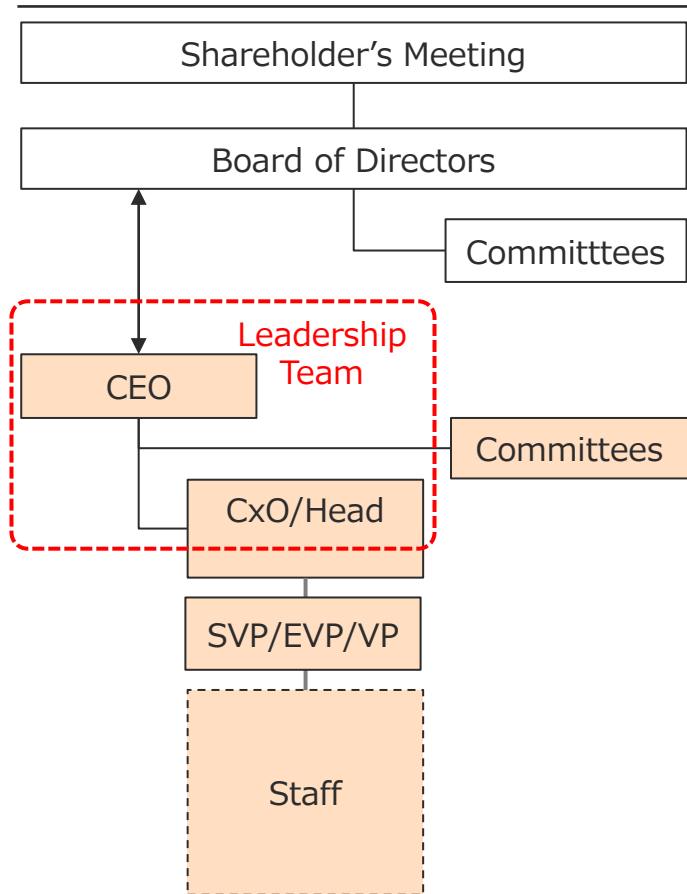
出所：日本総研作成

日本企業におけるCxO体制導入の留意点／リーダーシップチームの構築

CxO体制への移行に伴い、CEOを核としたリーダーシップチームの構築が重要となる

- ・ 多くの企業において設置されている「経営会議」から、さらなる高度化を指向
- ・ 「領空侵犯」と「コンフリクトマネジメント」が、リーダーシップチームの実効性を高めるためのキーとなる

米国・英国企業の「リーダーシップチーム」



- ・ CEOはBoard Memberとして経営（CEO）アジェンダを取締役会に提示
- ・ 経営（CEO）アジェンダを推進するため、CEOがLeadership Teamを組成
- ・ 構成メンバーはCEOが指名するCxOと事業責任者。小人数に絞込み
- ・ 構成メンバーは担当領域のみならず経営全般について積極的に発言
- ・ CEOは議論を受け、最終的な経営判断を実施

日本企業の「経営会議」

日本企業においても、社長をトップとした「経営会議」や「常務会」を常設の組織として設置・運営がなされるのが一般的であるが、「多人数」により、「縦割り」の「形式的」に「合議する」な場であるケースが多い

改革のポイント

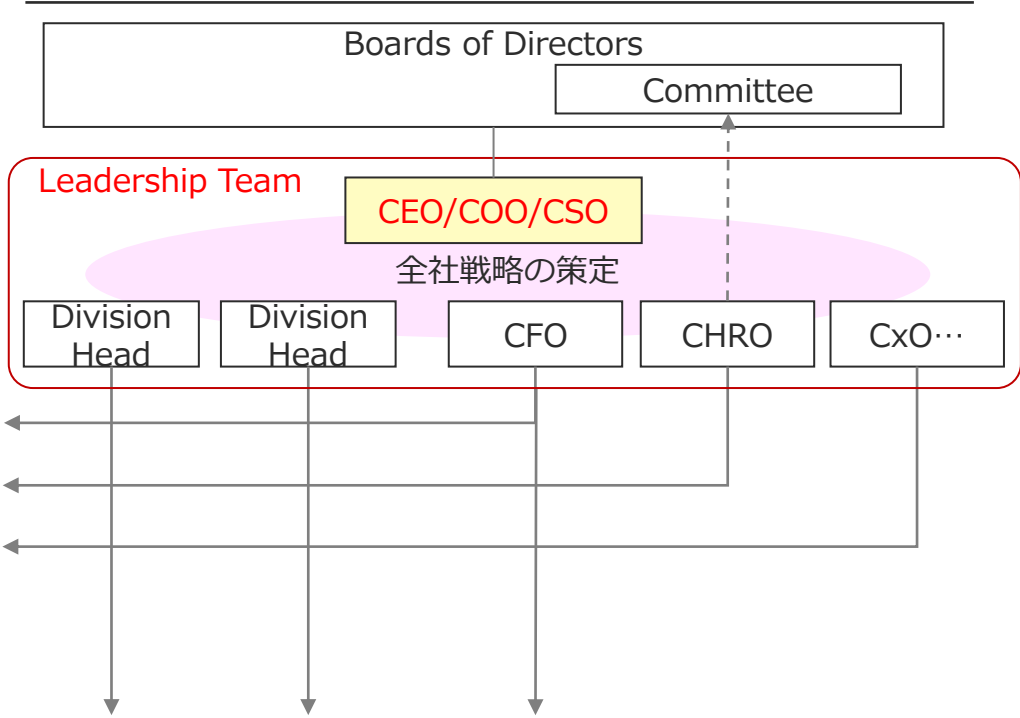
- ・ **メンバー構成の絞込み**
各部門の担当役員全員が構成メンバーになるのではなく、重要な領域に絞込み
- ・ **メンバーに求める要件**
担当領域は勿論のこと、他領域にも踏み込める基礎的素養と、全体を俯瞰できるマネジメント素養があることが前提
- ・ **議事の内容と進行**
経営（CEO）アジェンダを起点に企業価値向上を目指した全社的事項を審議。メンバーは担当領域以外にも積極的に発言。CEOには多様な意見を収斂し意思決定するコンフリクトマネジメントが求められる

出所：日本総研作成

日本企業におけるCxO体制導入の留意点／ CEO/COO/CSOの権限・組織

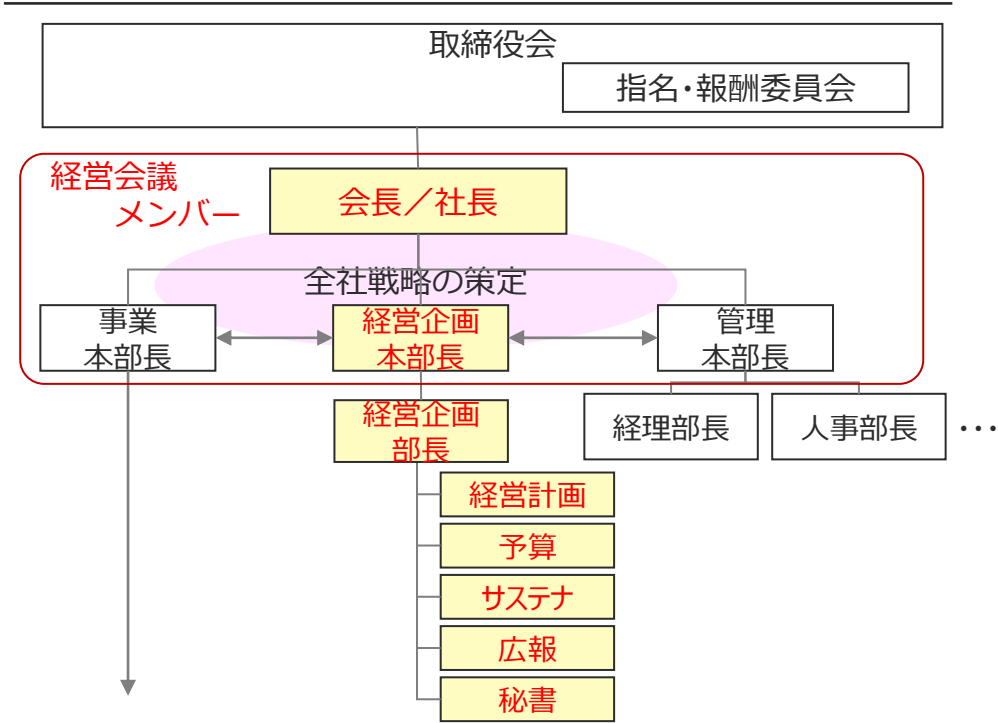
米英企業との違いを理解したうえで、自社に適したCEO/COO/CSOの役割分担を検討

米国・英国企業のカバナス・組織構造



- CEOとCOOはどちらも業務執行役員。なお、CEOとCOOの役割分担は企業により異なる
- COOもしくはCSOのどちらかを置く企業が多い。もしくはCEOのみでHead Staff to CEOという役割を置く企業も存在
- シングルドメインとマルチドメインではCSOのミッションは異なる
- Leadership Teamは、Executive Committeeなどとも呼ばれ、CEOのもとでCxOが経営についてオープンに議論し、意思決定する場合

日本企業のカバナス・組織構造



- 会長は業務非執行取締役として、対外活動や取締役会議長を担う日本企業も多い
- 会長/社長のサポート役や、各本部の戦略・計画の調整役として経営企画が位置付けられる企業も多い
- 経営会議は意思決定の場と位置づけられているが、経営企画が事前に調整しており、意見が活性化しないケースも存在

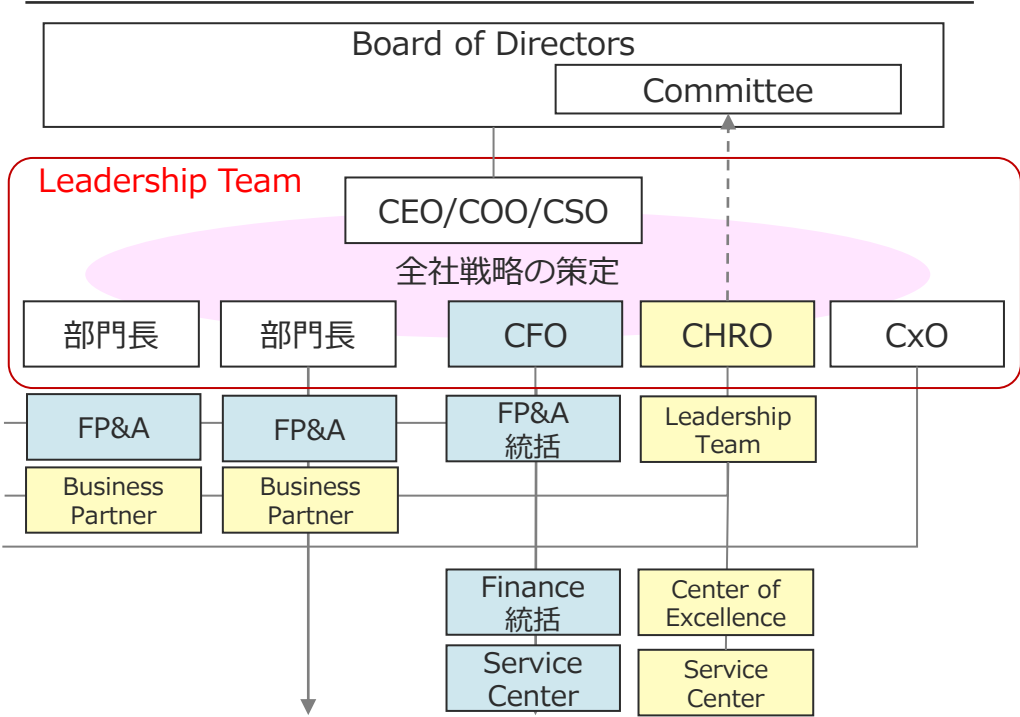
出所：日本総研作成

日本企業におけるCxO体制導入の留意点／ CFO／CHROの権限・組織

縦割り構造・階層化・タスク起点が、日本企業のCxO制度のボトルネックになる可能性がある

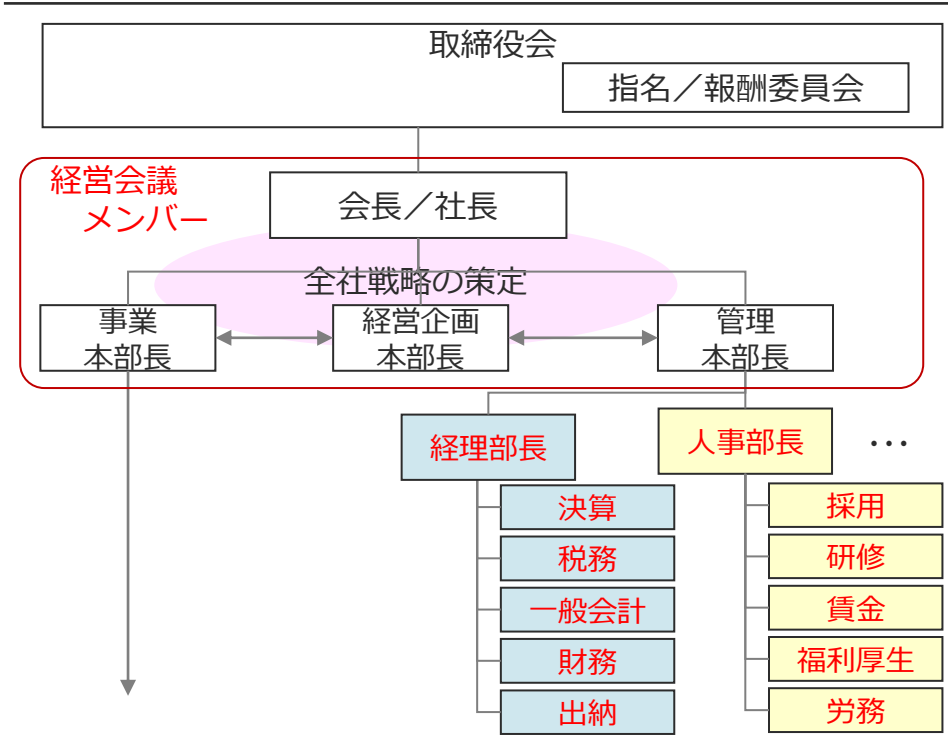
- ・ CTOやCDXOなどもタスク起点になりがちであり、戦略×戦略性から役割や組織・機能を要検討

米国・英国企業のガバナンス・組織構造



- ・ CEOのもとでFinanceやHRの視点から、戦略策定や推進に積極的に関与する（**戦略×専門性**）
- ・ 事業部門に対してFP&AやHRBPを配して事業部門をサポートしつつ全社をコントロール
- ・ タスクについてはシステム化や外注化により効率化を推進

日本企業のガバナンス・組織構造



- ・ Financeに関連する事項が経営企画部門と経理部門で分離するなど本来のCFOの職務が分断される企業が多い
- ・ 管理本部長などCFO、CHROを担う人材の上位職に位置する場合があります、直接その機能を発揮しづらい環境にある
- ・ 経理・人事組織などはタスク起点でありマネジメント視点に乏しい

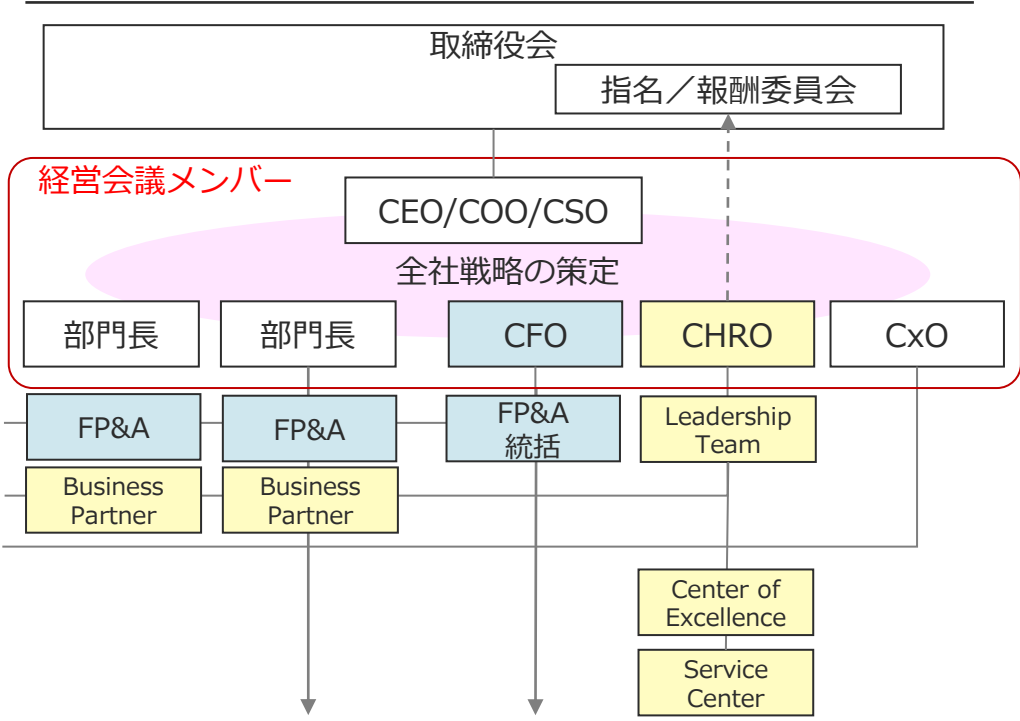
出所：日本総研作成

日本企業におけるCxO体制導入の留意点／ 事業構造の配慮

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

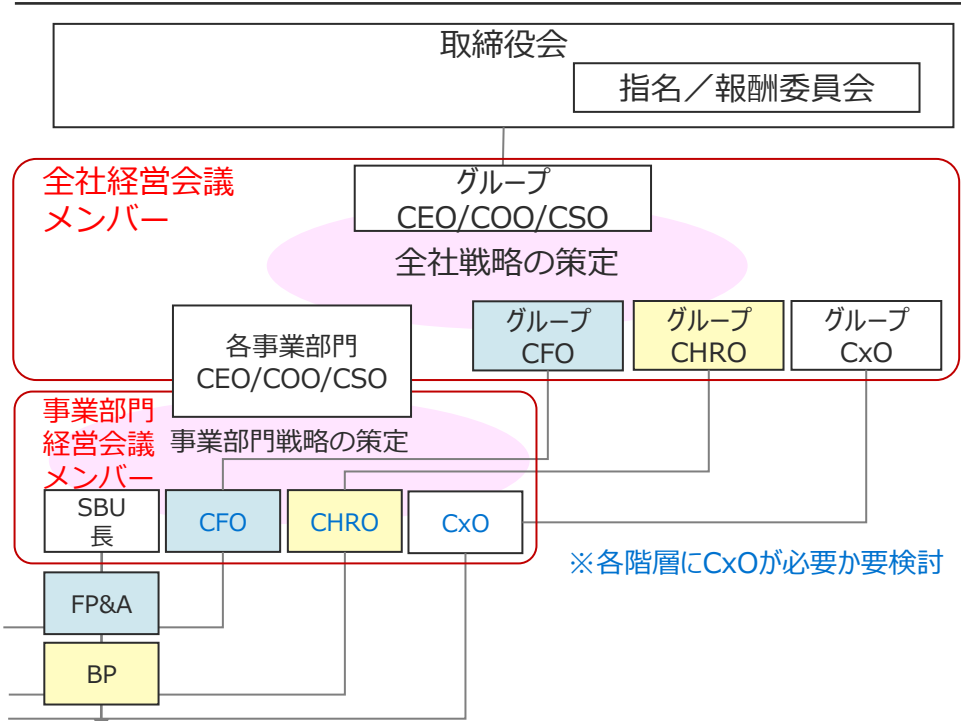
- 米英企業はシングルドメインが主流でシンプルな設計、日本企業は多角化企業が多いため複雑な設計になる

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戦略を統合する**役割を担う

マルチドメイン（多角化企業）のCxO



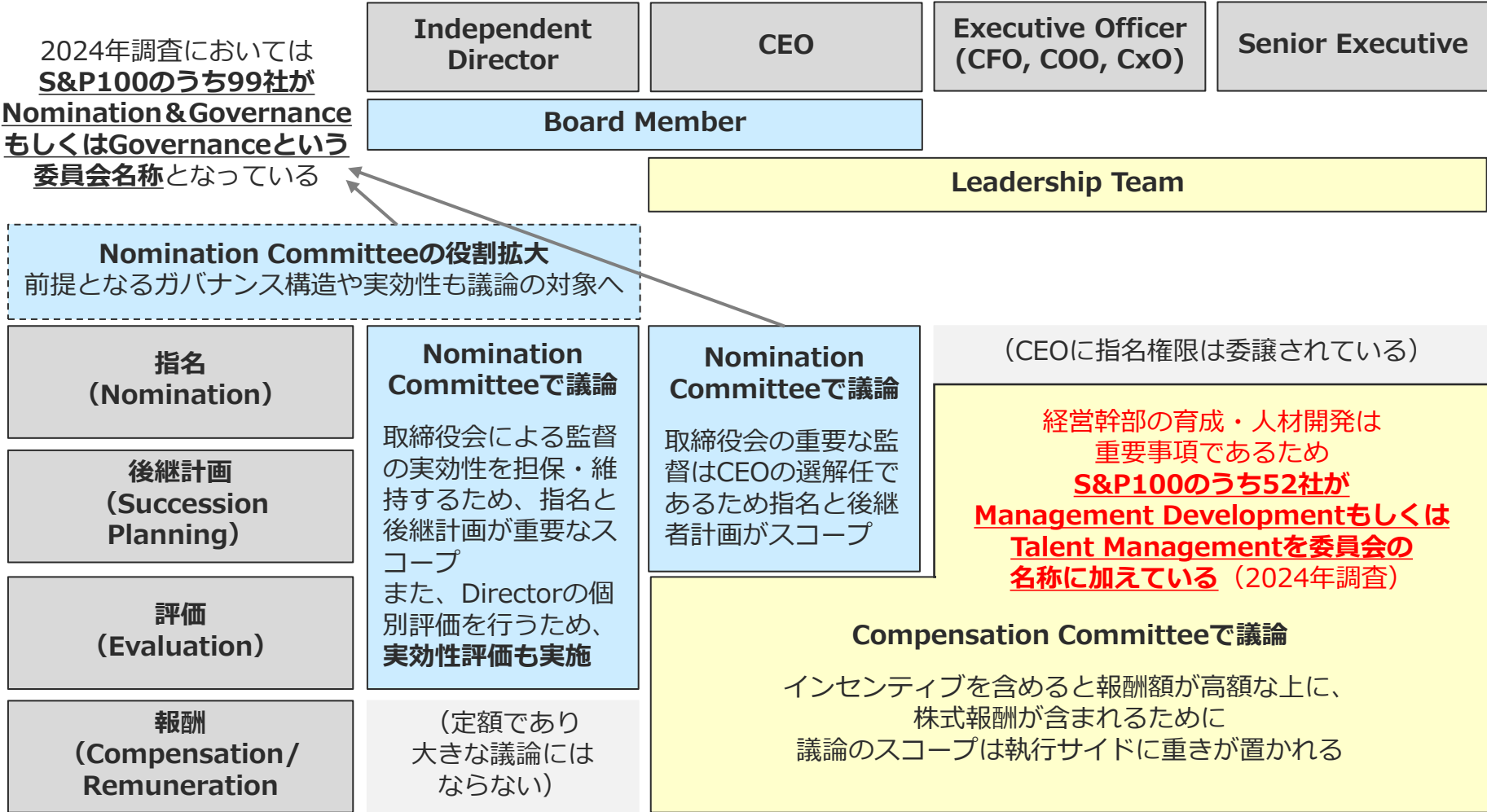
- マルチドメイン（多角化企業）の場合は、各事業部門でのマネジメント内容に差が生じる。そのため一定の権限委譲。
- それに従い、グループCxOには要約された情報、KPIが上がってくる
- シングルドメインの場合、CSOおよびそのスタッフは**全社戦略として事業ポートフォリオなど全体最適での判断**を担う

出所：日本総研作成

日本企業におけるCxO体制導入の留意点／ CxOサクセッション

米国では報酬委員会にCxOサクセッションを委ねる企業が増加中

- ・ 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
- ・ 経営者の報酬・評価と併せてCxOサクセッションについて報酬委員会で議論を行う企業が増加



(出所) 日本総研作成

(ご参考) コーポレートガバナンス調査 アップデート (2024年度)

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（1社非上場化のため99社）
- ・ 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

※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

取締役会の構造

TOPIX100企業の全取締役においては社外取締役が過半数に

- ・ 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. 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/下位の15社を比較（下位は同数があるため17社）
- ・ 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	上位	下位
会社数			99社	17社	15社
項目	会社機関	監査役会	50社	2社	12社
		監査等委員会	22社	3社	3社
		指名委員会等	27社	12社	0社
	議長	社外	23社	10社	0社
		社内	76社	7社	15社
	取締役会 構成	社内（1社平均）	5.4名	3.1名	6.3名
		社外（1社平均）	5.8名	7.4名	3.5名
		平均社外比率	51.8%	70.8%	35.6%
		社外取過半数	43社	17社	0社
	性別	女性取締役	2.4名	2.8名	1.1名
		女性比率	21.8%	27.0%	13.0%
	その他	平均年齢	64.3歳	63.4歳	63.5歳
		平均在任年数	4.7年	3.9年	5.4年

（出所） 各社開示資料より日本総研作成

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	2024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	96社	・「指名」と「報酬」を「指名・報酬」として一体運営している企業は24社(去年は34社)。「 <u>指名</u> 」と「 <u>報酬</u> 」の分離が進む ・一部の会社では「指名・ガバナンス」委員会(4社) ・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 ・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
報酬委員会	97社	
サステナビリティ委員会	9社	・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
リスク委員会	9社	
ガバナンス(CG)委員会	7社	・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。
その他	—	・「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 ・その他としては、企業の問題意識に紐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

(出所) 各社開示資料より日本総研作成

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

- ・ 平均年齢については下降傾向であったが、2019年水準に戻る傾向（ただし大きな変化ではない）
- ・ 女性・外国人については2021年調査と比較すると、占有率は上昇しているが、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（なお、外国人については、特定の企業に集中している）

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

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

※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（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

- ・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

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

- ・ 2024年段階では、外国人取締役を任用している企業は47社（昨年は43社、一昨年は40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出しづらい

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
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%

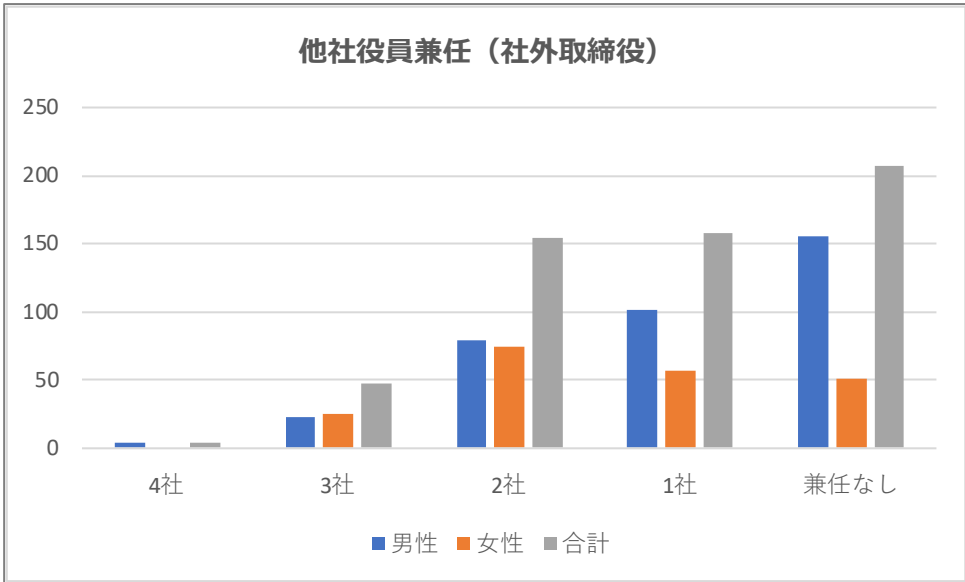
年	参考：全体			社内			社外		
	総数	外国人	率	総数	外国人	率	総数	外国人	率
2024	1,102	94	8.5%	531	17	3.2%	571	77	13.4%
2023	1,094	91	8.3%	547	19	3.5%	547	72	13.2%
2022	1,102	80	7.2%	573	19	3.3%	529	61	11.5%

（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

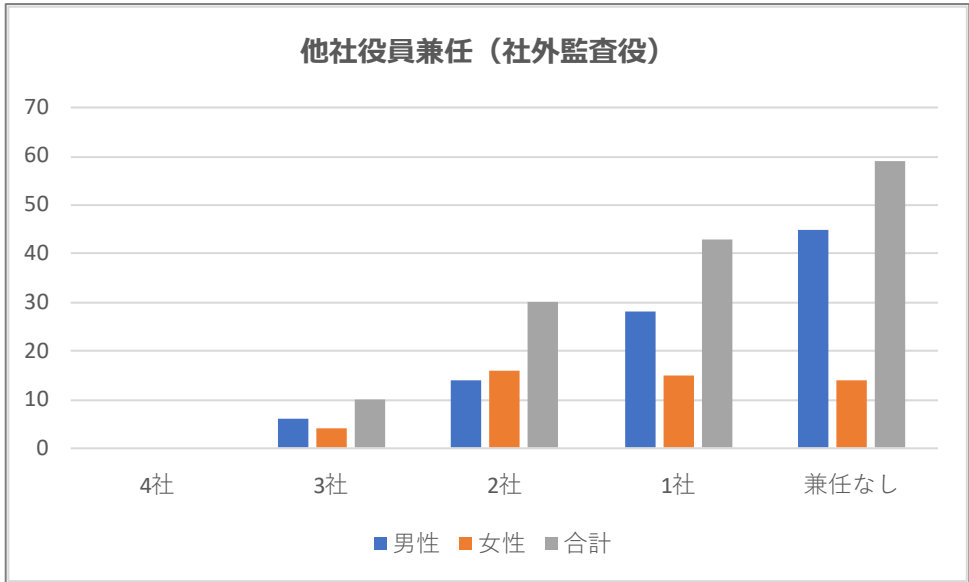
取締役の他社兼任状況(2024)

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



	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

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

企業価値の向上を目指すために必要な「経営戦略」、「ファイナンス」、価値毀損から守る「リスクマネジメント」、「ガバナンス」についてはモニタリングモデルにおける取締役会では重要なスキル要素

上記の、「経営戦略」、「ファイナンス」、「リスクマネジメント」、「ガバナンス」については、2019年から着実に増加している。ただし、取締役会で一定の機能を発揮するためには50%超が理想と思われる

その他、近年の重要なトピックスである、「サステナビリティ」、「組織・人事」、「DX/ITC」についても2019年と比較すると着実に増加。増加するモニタリング項目にも合致している。

(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。なお、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

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

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

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

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年調査との比較では、日本企業も重要なスキルは強化されつつあるが米英企業と比較すると差が大きい
- 企業価値向上をモニタリング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%
	サステナビリティ	5.3%	26.6%	29.5%	33.5%
セクター	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%

企業価値の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で米英では高いカバー率を示す

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

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（次頁参照）。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。

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>

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）

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

※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。
※本資料は発表者個人の見解であり、当社としての公式見解を示すものではありません。

**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