



ProNed

Promotion of Non Executive Director

2010年
東証上場会社
独立役員白書

2010年6月
株式会社プロネット

株式会社プロネットのご紹介

会社名: 株式会社 プロネット (ProNed Inc.) www.proned.co.jp

住 所: 〒105-0003 東京都港区西新橋1-5-8 西新橋一丁目川手ビル 10階
Tel: 03-6268-8186 Fax: 03-6268-8187

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

代表取締役: 酒井 功
住友電気工業、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 株式会社プロネット設立。代表取締役就任。
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及びMA取得。

目次

1. 独立役員白書2010の調査方法
2. 独立役員白書サマリー
3. 東証上場会社の独立役員の概要
4. 独立役員の兼任状況
5. 独立役員の年齢構成
6. 独立役員の在任期間
7. 独立役員的主要な経歴
8. 独立役員の出身企業・団体
9. 「該当あり」独立役員のカテゴリ
10. 独立役員未確保企業のカテゴリ
11. 独立取締役の選任状況
12. 独立取締役人数別の経歴構成
13. 独立役員と非独立役員(一社平均)
14. 独立取締役と独立監査役(一社平均)
15. 業種別社外役員・独立役員数(一社平均)
16. 業種別独立役員・独立取締役数(一社平均)
17. 東証1部上場会社の独立役員
18. 東証2部上場会社の独立役員
19. 東証マザーズ上場会社の独立役員
20. 売上一兆円以上の会社の独立役員
21. 売上百億円未満の会社の独立役員
22. 外国人持株比率30%以上の会社の独立役員
23. 外国人持株比率10%未満の会社の独立役員
24. 上場子会社の独立役員

1. 独立役員白書2010の調査方法

東証上場会社の独立役員について、パブリックデータをもとにその属性を調査した。

- 対象企業： 2010年4月末日現在で東証に上場している会社のうち、独立役員届出書を提出した企業
- 情報ソース： 独立役員届出書一覧(5月21日までに提出した分)
コーポレートガバナンス報告書
有価証券報告書
企業ホームページ他

2. 独立役員白書サマリー(1)

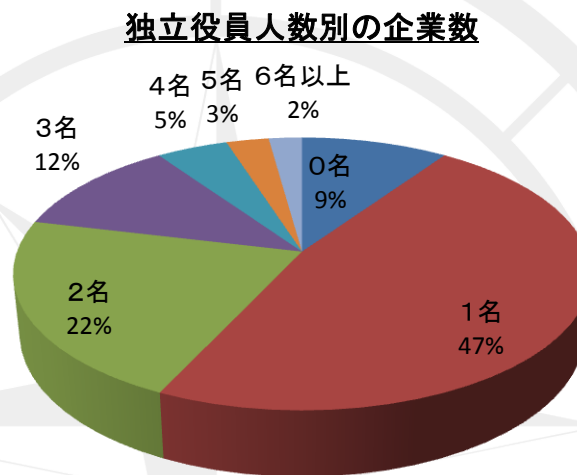
- ◆ 東証上場会社2299社のうち、221社(9.6%)は独立役員未確保。
- ◆ 独立役員人数はのべ3977名。4人に3人が監査役、4人に1人が取締役。
- ◆ 独立役員を確保した企業では、1社あたり平均1.9人の独立役員を指名。
- ◆ 独立役員のうち女性は96名(2.4%)、外国人は18名(0.5%)
- ◆ 全独立役員のうち350名が2社以上の独立役員を兼任。最高は6社の独立役員を兼任。
- ◆ 独立役員の平均年齢は63.9歳。70歳以上は、独立取締役の3人に1人、独立監査役の5人に1人。
- ◆ 独立役員の平均在任年数は4.7年。在任10年以上は、独立取締役の5%、独立監査役の9%。
- ◆ 独立取締役の4人に1人は、上場会社の社長会長経験者(現役含む)。
- ◆ 独立監査役の半数近くは弁護士・会計士・税理士。
- ◆ 独立監査役の4人に3人は、弁護士・会計士・税理士、政府機関出身または金融機関出身。
- ◆ 独立取締役のうち、弁護士・会計士・税理士・政府機関出身・金機関出身の合計は、半数以下。
- ◆ 独立役員を10名以上輩出している企業団体は50、合計1764名(全独立役員の44%)。
- ◆ トップ5は、①三菱UFJFG、②国税局・税務署、③みずほFG、④新日本監査法人、⑤検察。
- ◆ 「該当あり」の独立役員は252名(全体の6%)。うち169名は金融機関出身。
- ◆ 独立役員未確保の企業221社のうち、87社(39%)は上場子会社。

2. 独立役員白書サマリー(2)

- ◆ 独立取締役のいる会社は581社(25%)。この581社の平均の独立取締役人数は1.6名。最高は12名。
- ◆ 売上1兆円以上の会社では、百億円未満の会社の2.3倍(1社あたり)の独立役員を選任。
- ◆ 外国人持株比率30%以上の会社では、10%未満の企業の2.0倍(1社あたり)の独立役員を選任。
- ◆ 業種別では、保険業、電気・ガス業が社外役員数も独立役員数も共に多い。
- ◆ 他方、輸送機器、金属製品では、社外役員数も独立役員数も共に少ない。
- ◆ 東証1部上場会社では、届出書提出企業のほぼ半数が2名以上の独立役員を選任。未確保は8%。
- ◆ 東証2部上場会社では、届出書提出企業の57%は独立役員1名のみ。未確保は16%。
- ◆ 東証マザーズ上場会社では、届出書提出企業の60%は独立役員1名のみ。未確保は9%。
- ◆ 売上1兆円以上の会社の7割以上は、独立役員を2名以上選任。未確保は4%。
- ◆ 売上百億円未満の会社の6割では、独立役員は1名のみ。未確保は10%。
- ◆ 外国人持株比率30%以上の会社の半数近くは、独立役員を3名以上選任。未確保は4%。
- ◆ 外国人持株比率10%未満の会社の過半数では、独立役員は1名のみ。未確保は12%。
- ◆ 上場子会社のうち、3社に1社は独立役員未確保。また、半数は独立役員1名のみ。

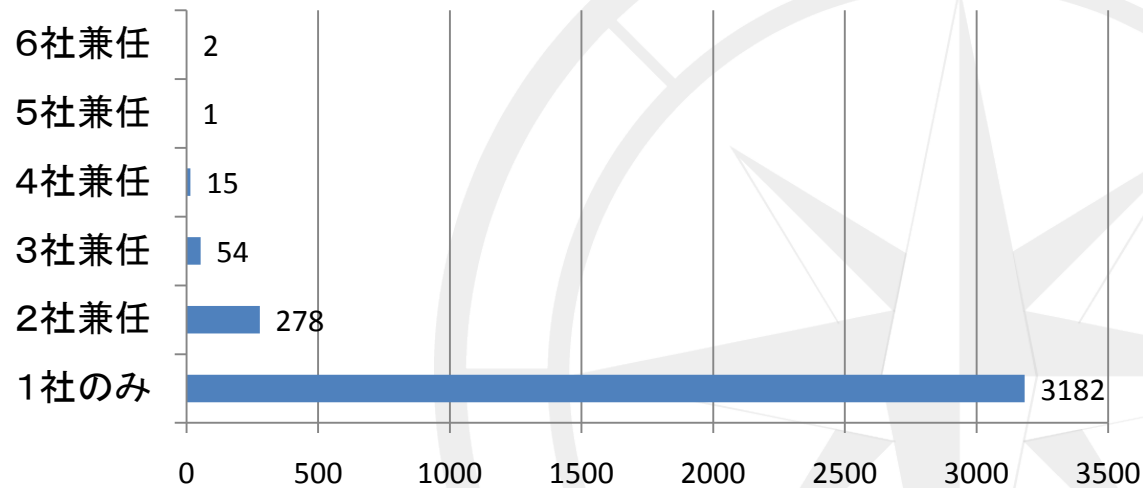
3. 東証上場会社の独立役員概要

| | 合計 | |
|--------------------|--------------|--------------|
| 届出書提出済の企業数 | 2,299 | |
| 独立役員未確保 | 221 | 9.6% |
| 独立役員確保済の企業数 | 2,078 | 90.4% |
| 社外役員の合計 | 7,649 | |
| 社外取締役 | 1,993 | 26.1% |
| 社外監査役 | 5,656 | 73.9% |
| 非独立社外役員の合計 | 3,672 | 48.0% |
| 非独立社外取締役 | 1,043 | 28.4% |
| 非独立社外監査役 | 2,629 | 71.6% |
| 独立役員の合計 | 3,977 | 52.0% |
| 独立取締役 | 950 | 23.9% |
| 独立監査役 | 3,027 | 76.1% |
| 「該当なし」独立役員 | 3,725 | 93.7% |
| 「該当なし」独立取締役 | 914 | 24.5% |
| 「該当なし」独立監査役 | 2,811 | 75.5% |
| 「該当あり」独立役員 | 252 | 6.3% |
| 「該当あり」独立取締役 | 36 | 14.3% |
| 「該当あり」独立監査役 | 216 | 85.7% |
| 社外役員（全社平均） | 3.3 | |
| 非独立社外役員（全社平均） | 1.6 | |
| 独立役員（全社平均） | 1.7 | |
| 独立役員（確保済企業平均） | 1.9 | |



- ◆東証上場会社2299社のうち、221社（9.6%）が独立役員未確保（うち87社：39%は上場子会社）。
- ◆提出済企業の社外取締役・社外監査役（社外役員）の合計は7649名。
- ◆このうち3977名（52%）は独立役員として届出され、3672名（48%）は非独立社外役員となった。
- ◆全社平均では、独立役員1.7人に対して、非独立社外役員1.6人。
- ◆独立役員のうち、取締役は950名（24%）、監査役は3027名（76%）。
- ◆独立役員3977名のうち、女性は96名（2.4%）、外国人は18名（0.5%）。
- ◆届出書提出企業2299社のうち、47%の企業は独立役員が1名のみ。

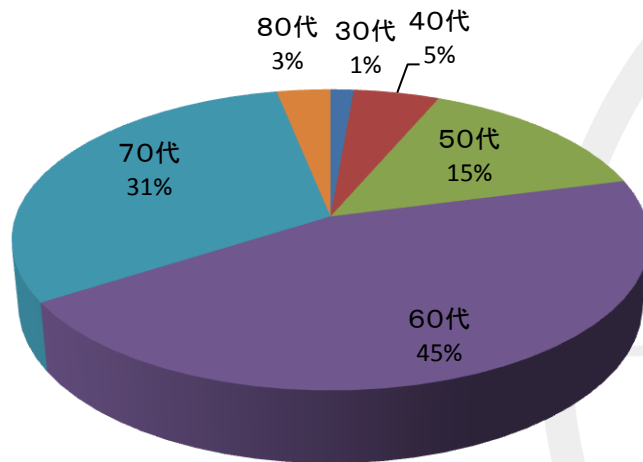
4. 独立役員の兼任状況



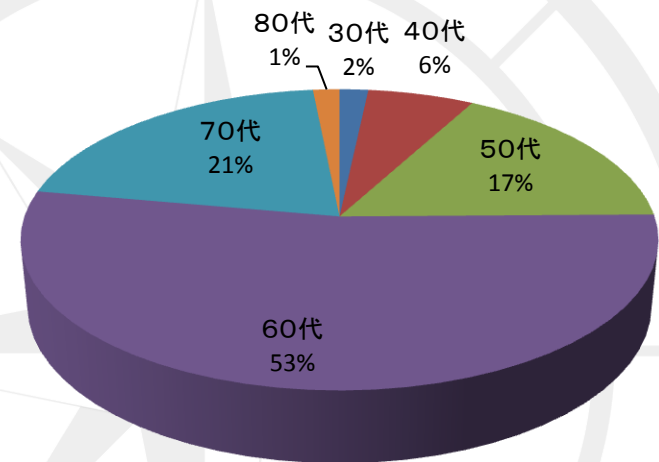
- ◆ 全独立役員のうち350名が2社以上の他の東証上場会社の独立役員を兼任。
- ◆ のべ3977名の独立役員のうち、独立役員としては1企業のみ就任しているのは3182名。
- ◆ 6社を兼任している独立役員が2名（取締役2社＋監査役4社、取締役1社＋監査役5社）。

5. 独立役員の年齢構成

”独立”取締役



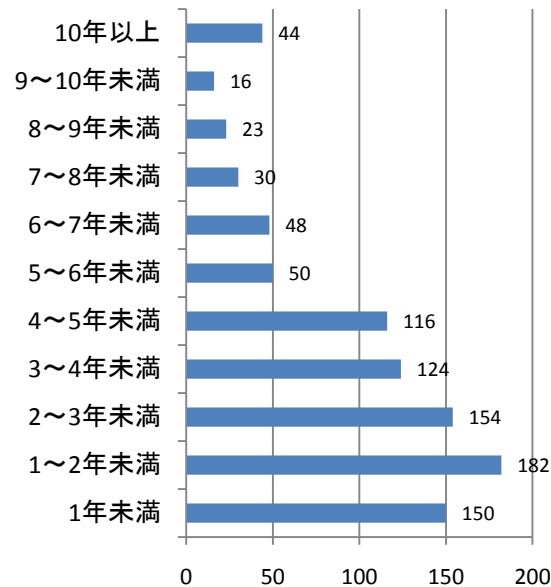
”独立”監査役



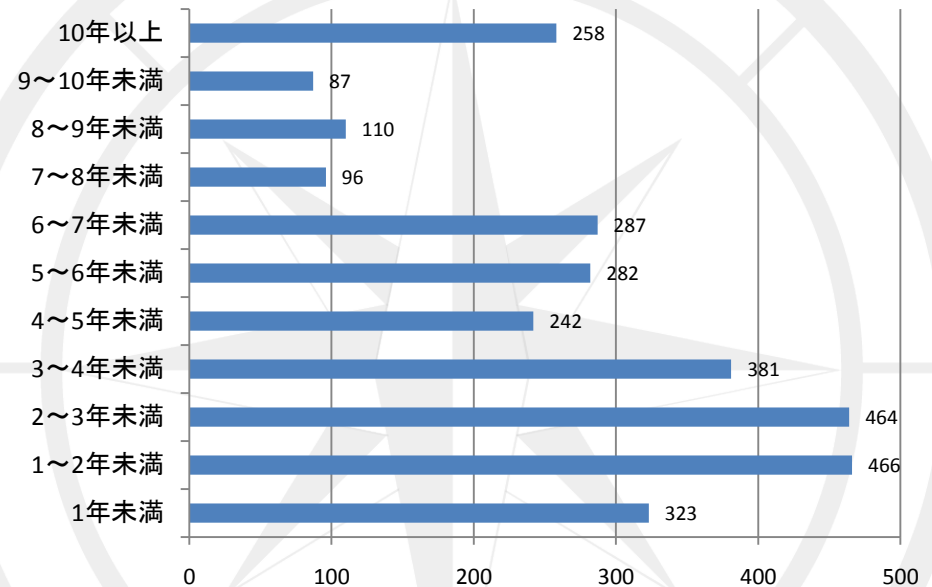
- ◆独立役員の前平均年齢は63.9歳、独立取締役では65.3歳、独立監査役では63.5歳。
- ◆就任時の前平均年齢は59.2歳、独立取締役では61.4歳、独立監査役では58.5歳。
- ◆独立取締役の3人に1人、独立監査役の5人に1人が70歳以上。
- ◆60歳未満は、独立取締役の5人に1人、独立監査役の4人に1人。

6. 独立役員の内任期間

”独立”取締役



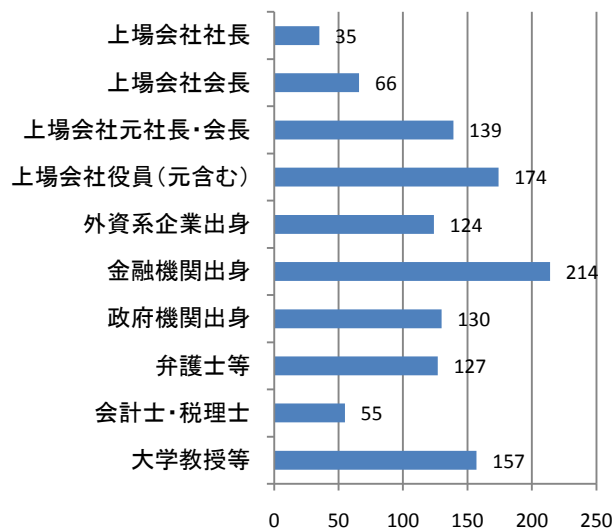
”独立”監査役



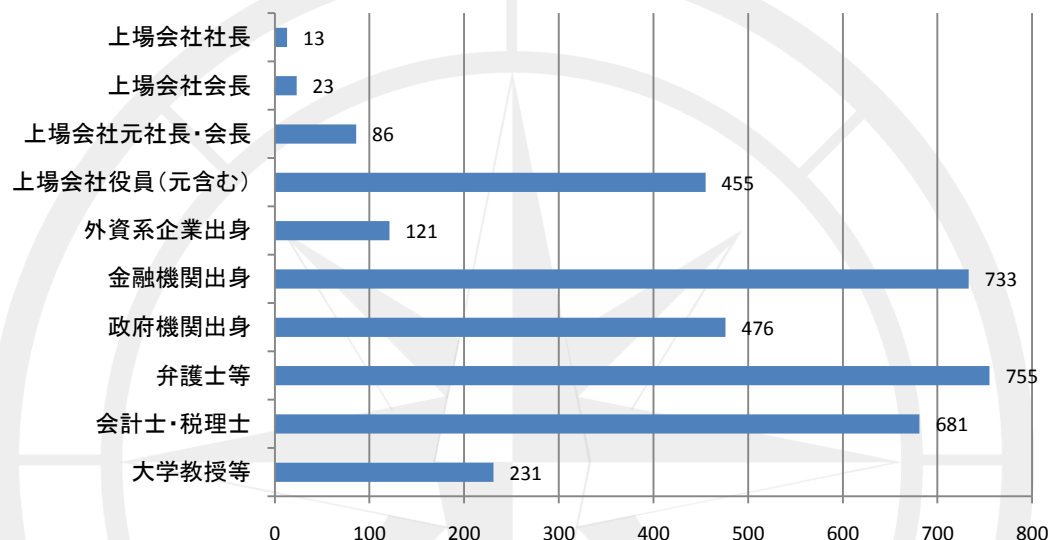
- ◆ 全独立役員の平均在任年数は4.7年。独立取締役は4.0年、独立監査役は5.0年。
- ◆ 独立取締役の3人に1人は2年未満、過半数は3年未満。
- ◆ 独立監査役の4人に1人が2年未満、過半数は4年未満。
- ◆ 独立取締役の5%、独立監査役の9%は在任10年以上。

7. 独立役員の主な経歴

”独立”取締役



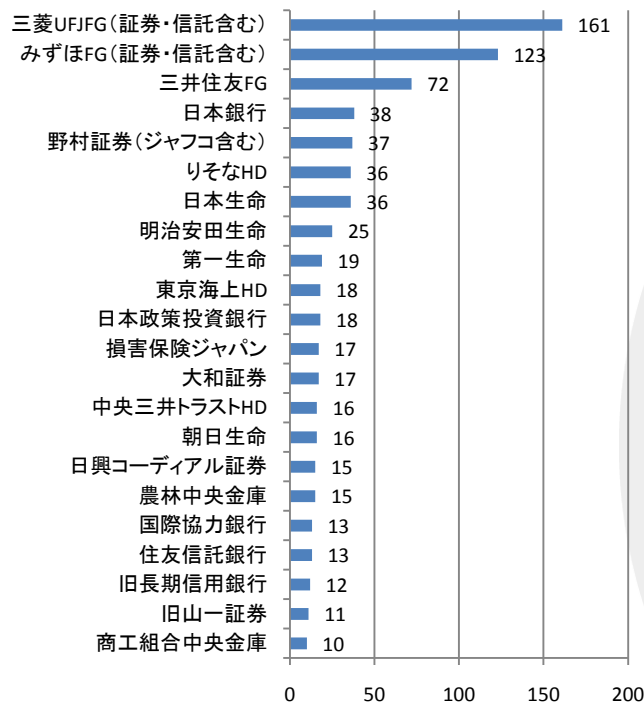
”独立”監査役



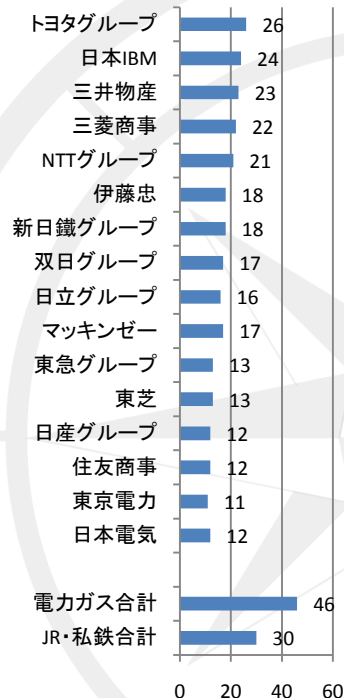
- ◆独立役員3977名のうち、取締役は950名(24%)、監査役は3027名(76%)。
- ◆上場会社の社長会長経験者は、独立取締役の25%に対し独立監査役では4%。
- ◆上場会社の役員以上の経験者は、独立取締役の44%に対し独立監査役では19%。
- ◆弁護士・会計士・税理士は、独立取締役の19%に対し独立監査役では47%。
- ◆大学教授等は、独立取締役の17%に対し独立監査役では8%。
- ◆金融機関出身者は、独立取締役の23%に対し独立監査役では24%。
- ◆政府系機関出身者は、独立取締役の14%に対し独立監査役では16%。
- ◆独立監査役のうち、弁護士・会計士・税理士、政府機関出身、金融機関出身以外は、748名(25%)
- ◆独立取締役のうち、弁護士・会計士・税理士、政府機関出身、金融機関出身以外は、512名(54%)

8. 独立役員の出身企業・団体

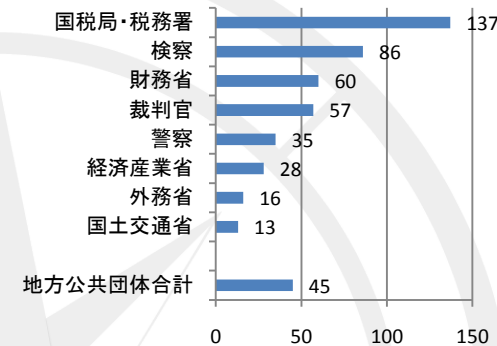
金融機関



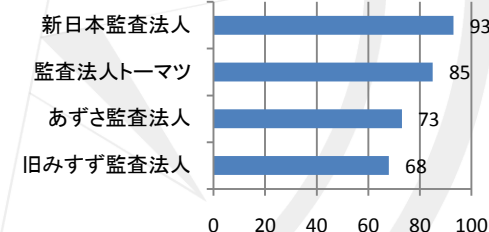
一般事業会社



政府系機関

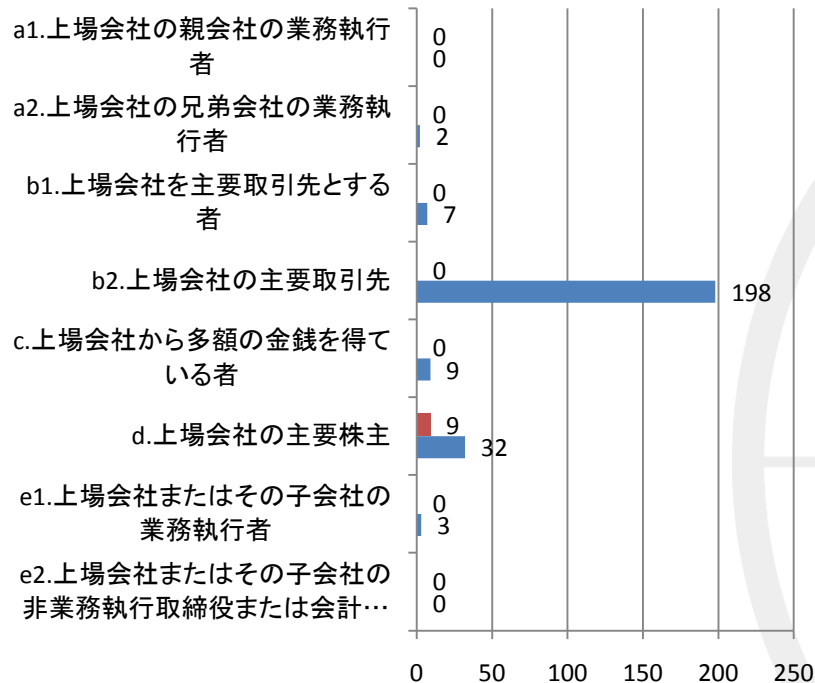


監査法人

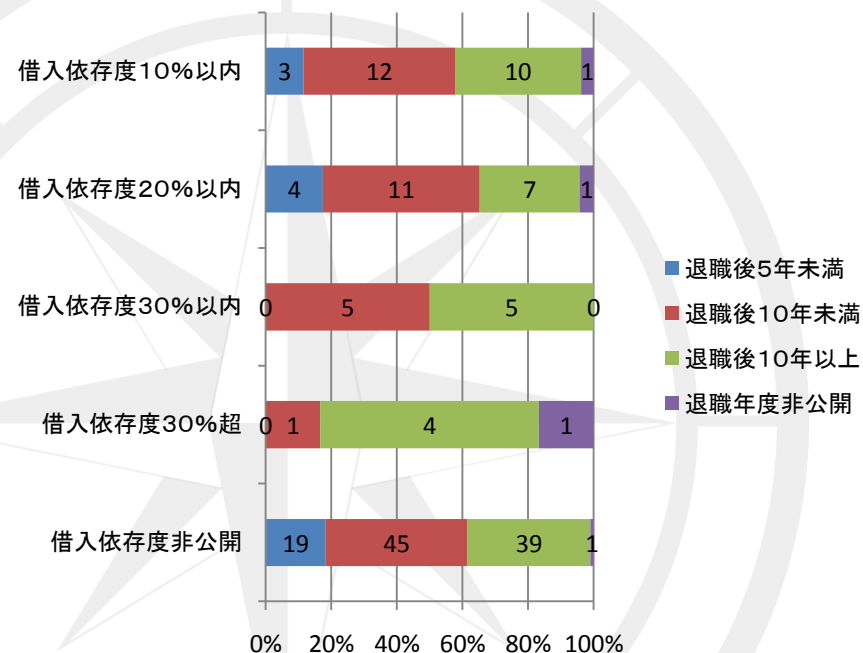


- ◆独立役員を10名以上輩出している企業団体は50、合計人数1764名(全独立役員の44%)。
- ◆うち金融機関は22社(738名)、事業会社は16社(275名)、政府系機関は8団体(432名)、監査法人は4団体(319名)。
- ◆トップ5の企業団体は、①三菱UFJFG、②国税局・税務署、③みずほFG、④新日本監査法人、⑤検察。
- ◆外資系企業は2社(日本IBMとマッキンゼー)のみ

9. 「該当あり」独立役員のカテゴリ



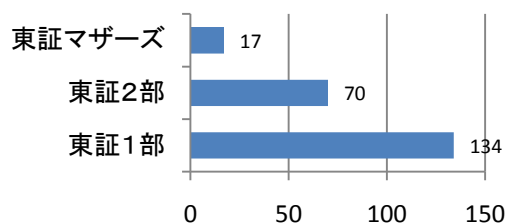
金融機関への借入依存度と退職後期間



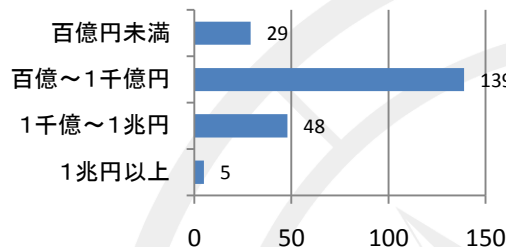
- ◆ 独立役員3977名のうち、「該当なし」の独立役員は3725名(94%)。
- ◆ 独立取締役では、914名(96%)、独立監査役では、2811名(93%)。
- ◆ 「該当あり」の独立役員は252名(6%)。独立取締役36名、独立監査役216名。
- ◆ このうち金融機関出身は173名(69%)。独立取締役24名、独立監査役149名。
- ◆ 上場会社の主要取引先(198名)のうち、169名(85%)は金融機関出身者。
- ◆ 上場会社の主要取引先(198名)のうち、退職後10年以上は71名(36%)、5~9年は83名(42%)。

10. 独立役員未確保企業の分類

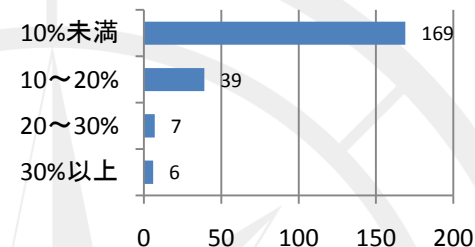
上場市場別 企業数



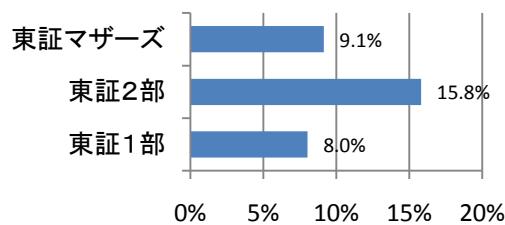
売上規模別 企業数



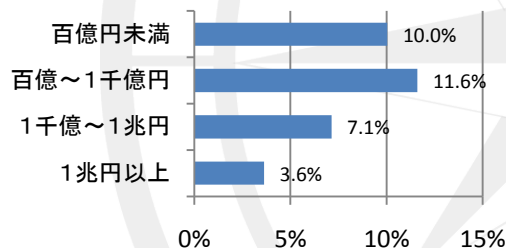
外国人持株比率別 企業数



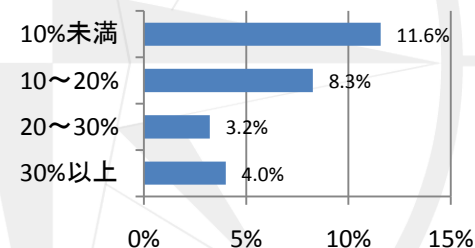
上場市場別 未確保企業率



売上規模別 未確保企業率



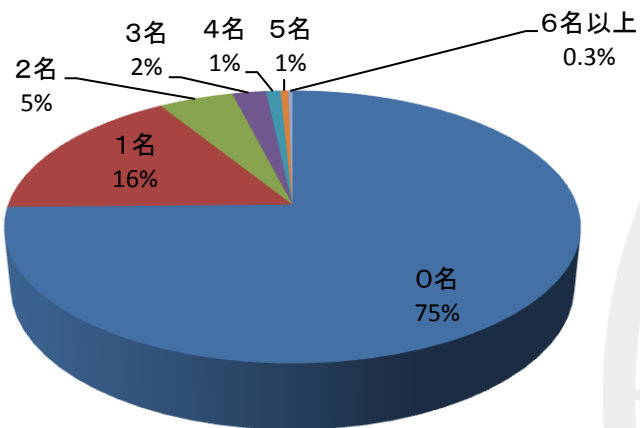
外国人持株比率別 未確保企業率



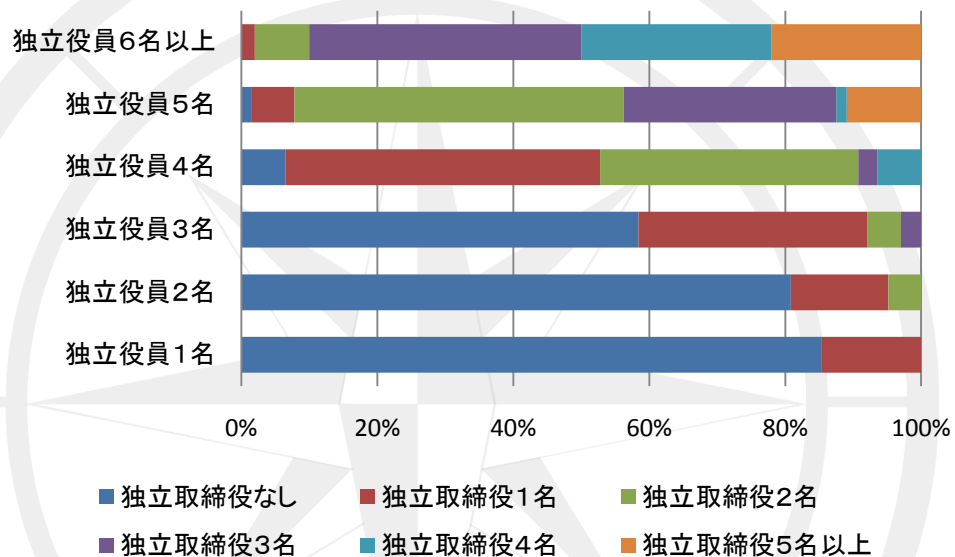
- ◆ 提出済企業2299社のうち、221社(9.6%)が独立役員未確保。
- ◆ このうち87社(39%)は上場子会社。
- ◆ 独立役員未確保の企業227社の大多数は、売上百億～1千億円、外国人持株比率10%未満の企業。
- ◆ 未確保企業率が高いのは、東証2部、売上百億～1千億円、外国人持株比率10%未満の企業。

11. 独立取締役の選任状況

独立取締役人数別の企業数



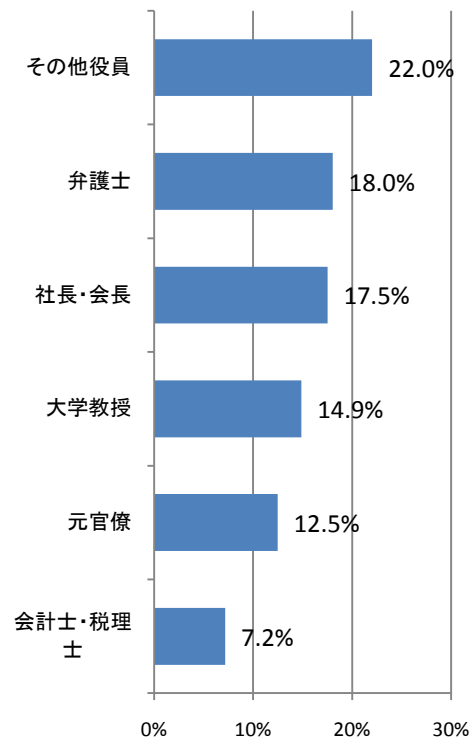
独立役員における取締役の比率



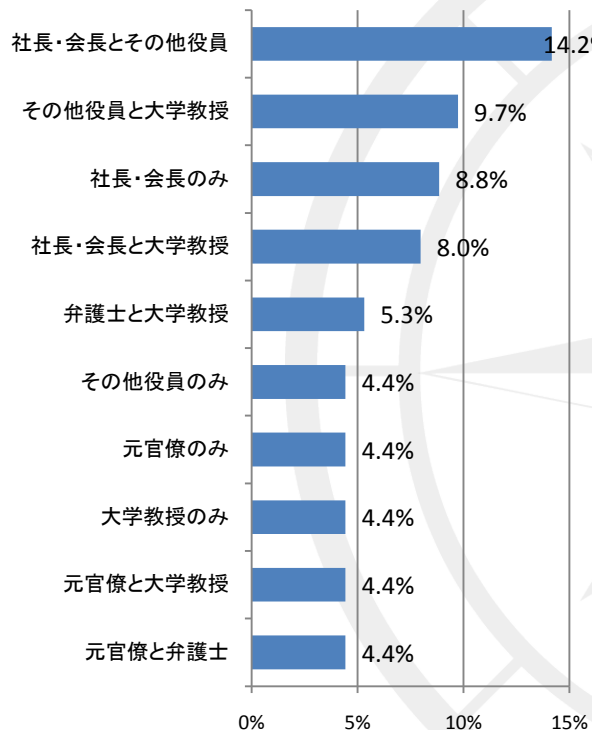
◆東証上場会社2299社のうち、独立取締役のいる会社は581社(25%)。
 ◆独立役員のうち、取締役は950名(24%)、監査役は3027名(76%)。
 ◆この581社の平均の独立取締役人数は1.6名。最高は12名。2299社全社の平均では0.4人。

12. 独立取締役人数別の経歴構成

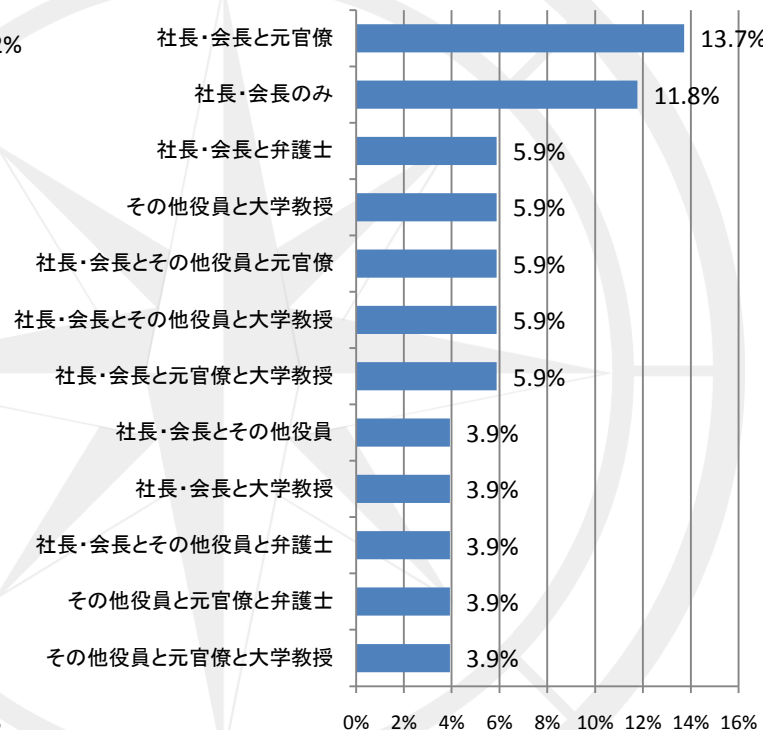
独立取締役1名企業



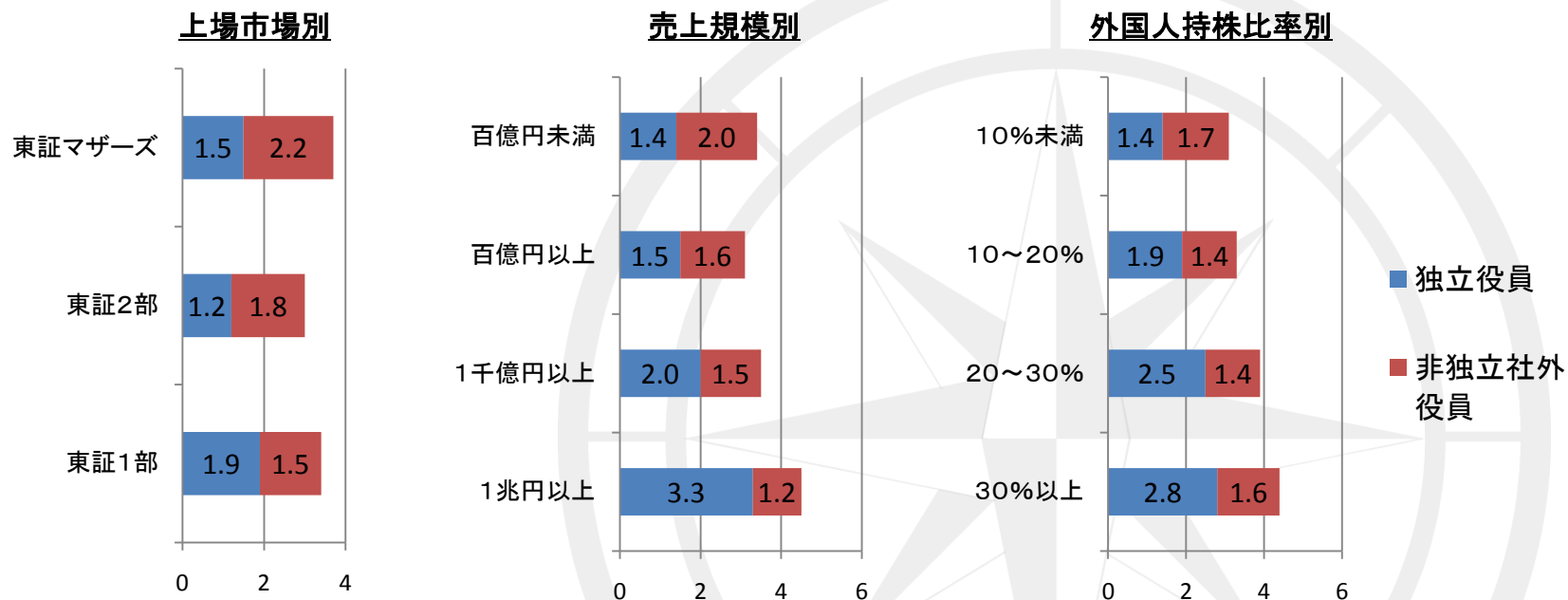
独立取締役2名企業



独立取締役3名企業

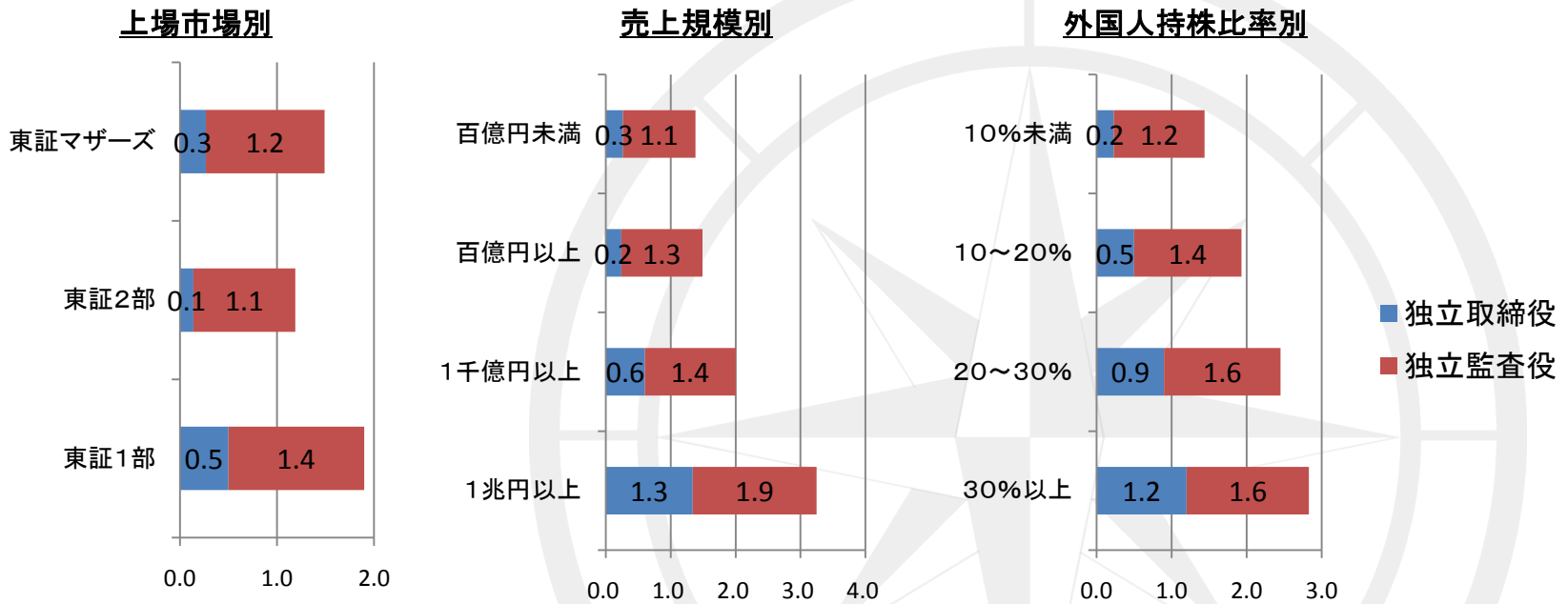


13. 独立役員と非独立社外役員（一社平均）



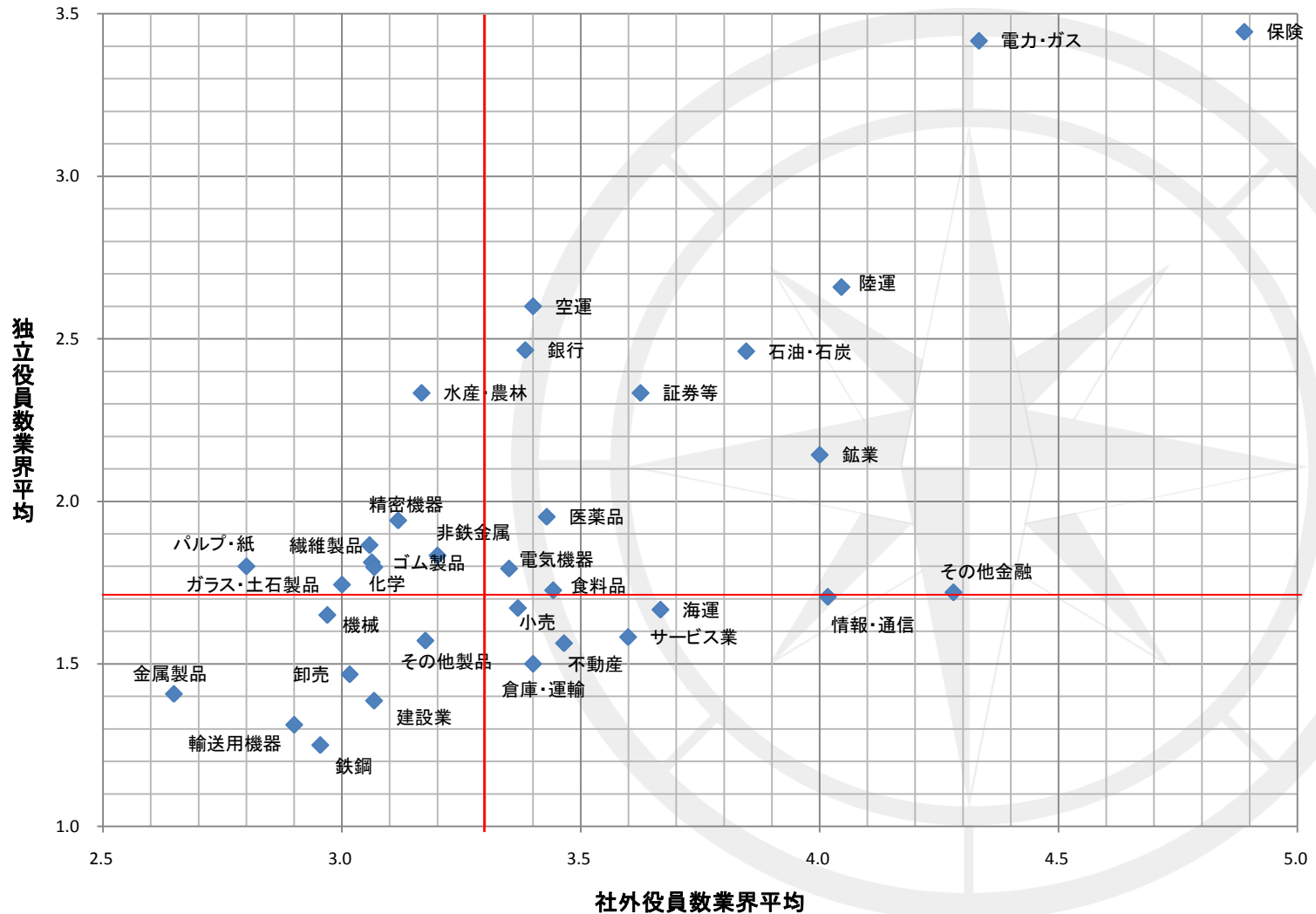
- ◆ 全社平均では、独立役員1.7人に対して、非独立社外役員1.6人。
- ◆ 独立役員の人数は、売上規模と外国人持株比率に比例している。
- ◆ 売上1兆円企業は、売上百億円未満企業の2.3倍の独立役員を選任している。
- ◆ 外国人持株比率30%以上の企業は、10%未満の企業の2.0倍の独立役員を選任している。

14. 独立取締役と独立監査役（一社平均）

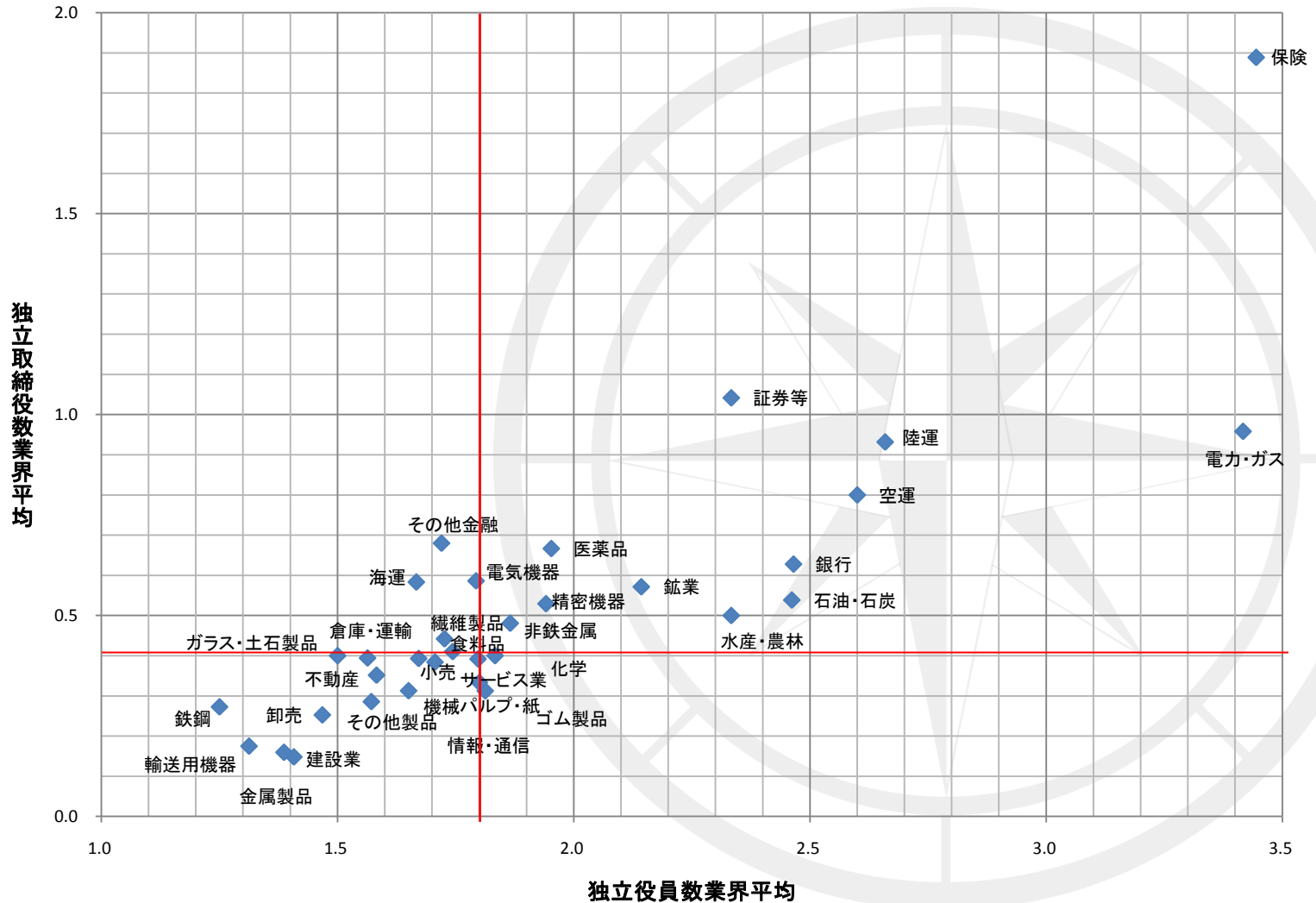


- ◆ 全社平均では、独立取締役0.4人に対して、独立監査役1.3人。
- ◆ 独立取締役のいる会社(581社)の平均の独立取締役人数は1.6名。
- ◆ 独立取締役と独立監査役の人数は、売上規模と外国人持株比率にある程度比例している。
- ◆ 売上1兆円企業は、売上百億円未満企業の5.2倍の独立取締役を選任している。
- ◆ 外国人持株比率30%以上の企業は、10%未満の企業の6.0倍の独立取締役を選任している。

15. 業種別社外役員・独立役員数(一社平均)

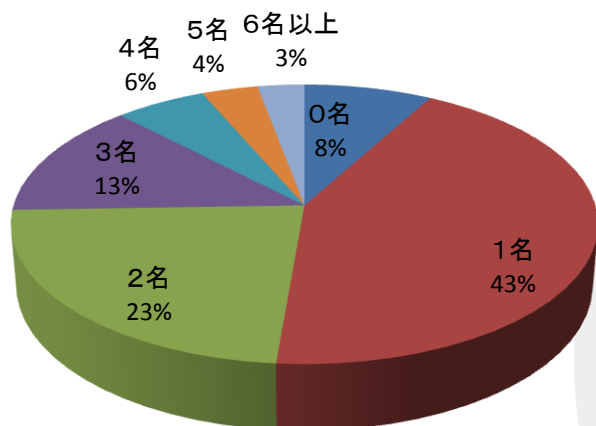


16. 業種別独立役員・独立取締役数(一社平均)

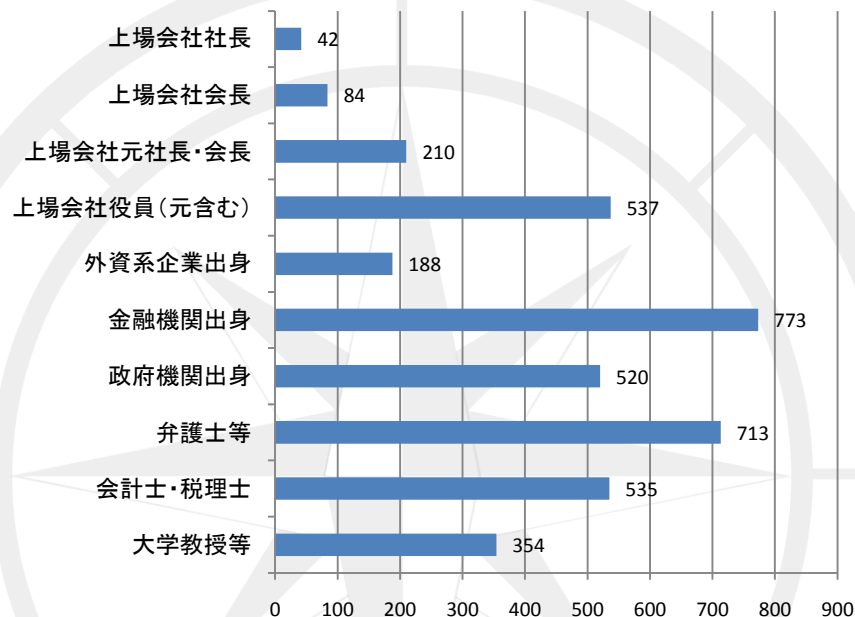


17. 東証1部上場会社の独立役員

独立役員人数別の企業数



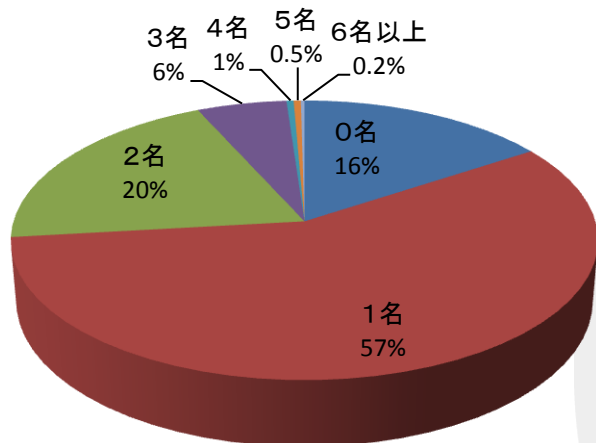
独立役員的主要な経歴



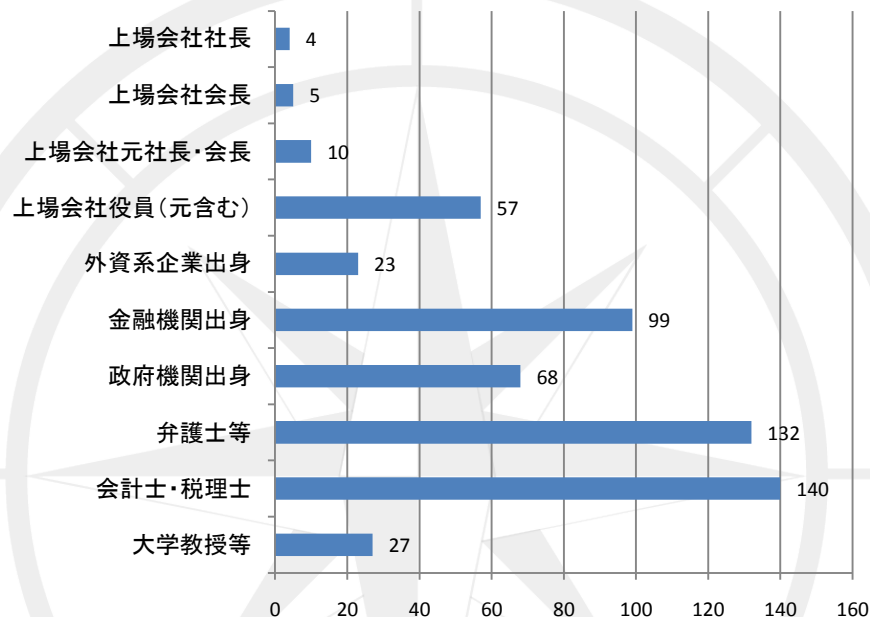
- ◆東証1部上場会社で独立役員確保済の会社は1536社、未確保の会社は134社(8%)。
- ◆届出書提出企業全体のほぼ半数(49%)は2名以上の独立役員を選任している。
- ◆独立役員合計は3171名、うち独立取締役は837名(26%)、独立監査役は2334名(74%)。
- ◆独立役員平均年齢は64.6歳、平均在任期間は4.7年。就任時の平均年齢は59.9歳。
- ◆上市会社社長会長経験者は11%、役員以上の経験者は28%、弁護士・会計士・税理士は39%。
- ◆金融機関出身者は24%、政府機関出身者は16%。
- ◆独立役員3171名のうち212名(7%)は「該当あり」。うち146名(69%)が金融機関出身者。

18. 東証2部上場会社の独立役員

独立役員人数別の企業数



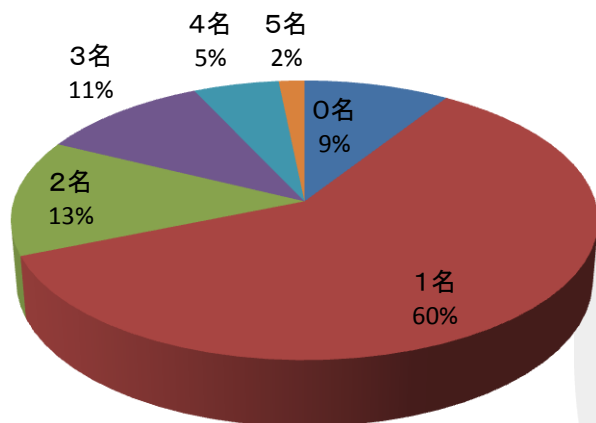
独立役員的主要な経歴



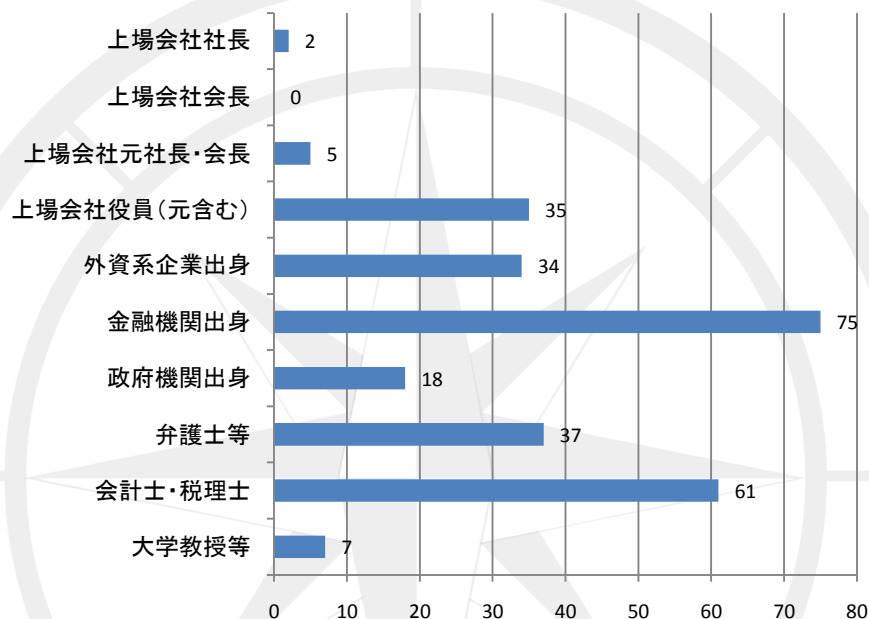
- ◆東証2部上場会社で独立役員確保済の会社は373社、未確保の会社は70社(16%)。
- ◆届出書提出企業全体の57%では独立役員は1人のみ。
- ◆独立役員合計は530名、うち独立取締役は63名(12%)、独立監査役は467名(88%)。
- ◆独立役員平均年齢は62.9歳、平均在任期間は5.5年。就任時の平均年齢は57.5歳。
- ◆上場会社社長会長経験者は4%、役員以上の経験者は14%、弁護士・会計士・税理士は51%。
- ◆金融機関出身者は19%、政府機関出身者は13%。
- ◆独立役員530名のうち36名(7%)は「該当あり」。うち26名(72%)が金融機関出身者。

19. 東証マザーズ上場会社の独立役員

独立役員人数別の企業数



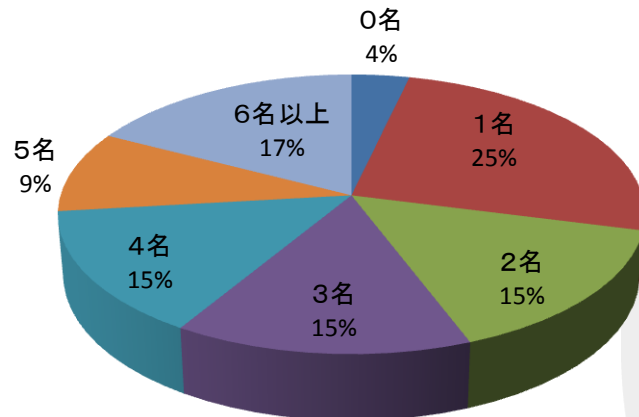
主な経歴



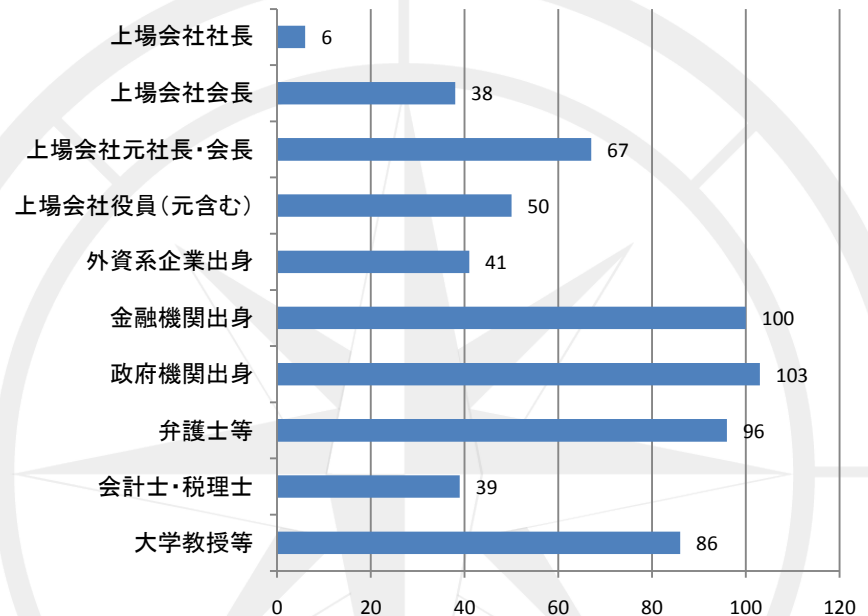
- ◆東証マザーズ上場会社で独立役員確保済の会社は169社、未確保の会社は17社(9%)。
- ◆届出書提出企業全体の60%では独立役員を1人のみ選任。
- ◆独立役員の合計は276名、うち独立取締役は50名(18%)、独立監査役は226名(82%)。
- ◆独立役員の平均年齢は58.4歳、平均在任期間は4.1年。就任時の平均年齢は54.3歳。
- ◆上場会社社長会長経験者は3%、役員以上の経験者は15%、弁護士・会計士・税理士は36%。
- ◆金融機関出身者は27%、政府機関出身者は7%。
- ◆独立役員276名のうち4名(1%)は「該当あり」。うち1名(25%)が金融機関出身者。

20. 売上1兆円以上の会社の独立役員

独立役員人数別の企業数



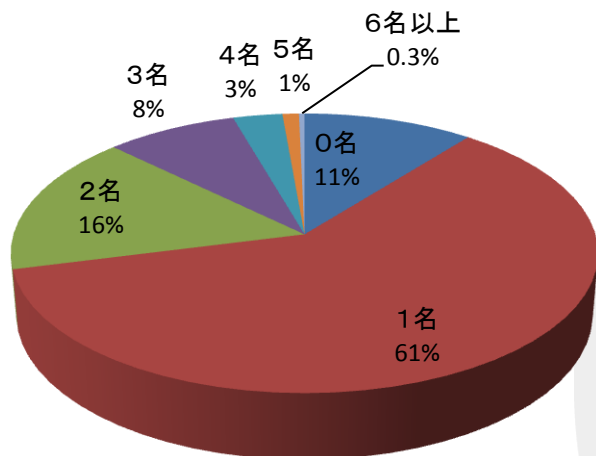
独立役員的主要な経歴



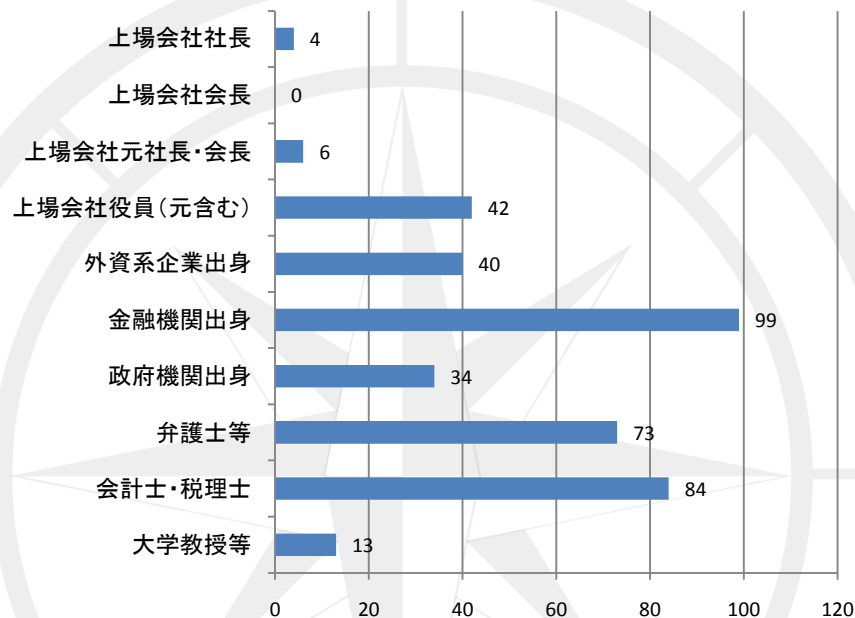
- ◆売上1兆円以上の会社で独立役員確保済の会社は133社、未確保の会社は5社(4%)。
- ◆届出書提出企業の7割以上は2名以上の独立役員を選任している。
- ◆独立役員の合計は449名、うち独立取締役は185名(41%)、独立監査役は264名(59%)。
- ◆独立役員の平均年齢は67.1歳、平均在任期間は3.8年。就任時の平均年齢は63.2歳。
- ◆上場会社社長会長経験者は25%、役員以上の経験者は36%、弁護士・会計士・税理士は30%。
- ◆金融機関出身者は22%、政府機関出身者は23%。
- ◆独立役員449名のうち20名(4%)は「該当あり」。うち14名(70%)が金融機関出身者。

21. 売上百億円未満の会社の独立役員

独立役員人数別の企業数



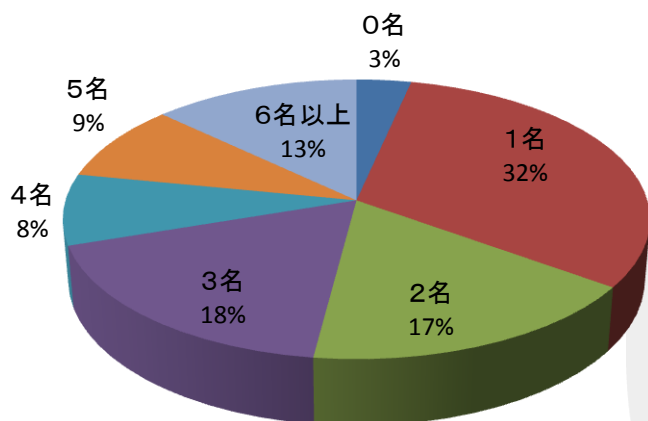
独立役員的主要な経歴



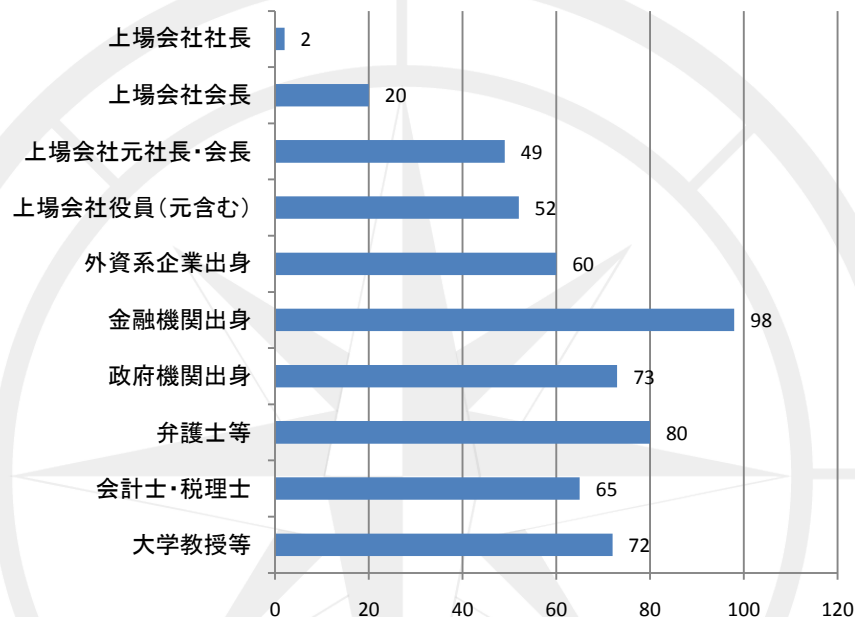
- ◆売上百億円未満の会社で独立役員確保済の会社は260社、未確保の会社は29社(10%)。
- ◆届出書提出企業全体の60%では独立役員を1人のみ選任。
- ◆独立役員合計は400名、うち独立取締役は75名(19%)、独立監査役は325名(81%)。
- ◆独立役員平均年齢は60.5歳、平均在任期間は4.7年。就任時の平均年齢は55.9歳。
- ◆上場会社社長会長経験者は3%、役員以上の経験者は13%、弁護士・会計士・税理士は39%。
- ◆金融機関出身者は25%、政府機関出身者は9%。
- ◆独立役員400名のうち12名(3%)は「該当あり」。うち9名(75%)が金融機関出身者。

22. 外国人持株比率30%以上の会社の独立役員

独立役員人数別の企業数



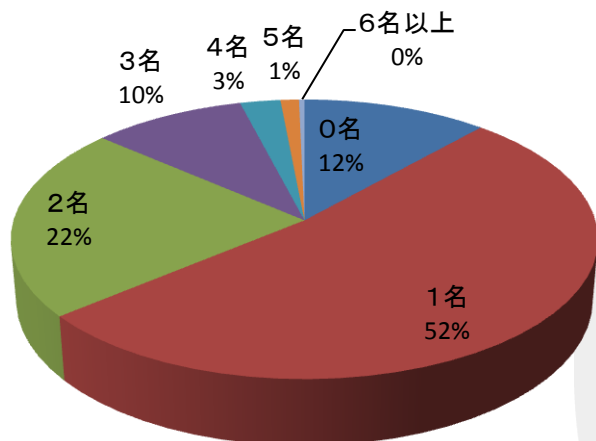
独立役員的主要な経歴



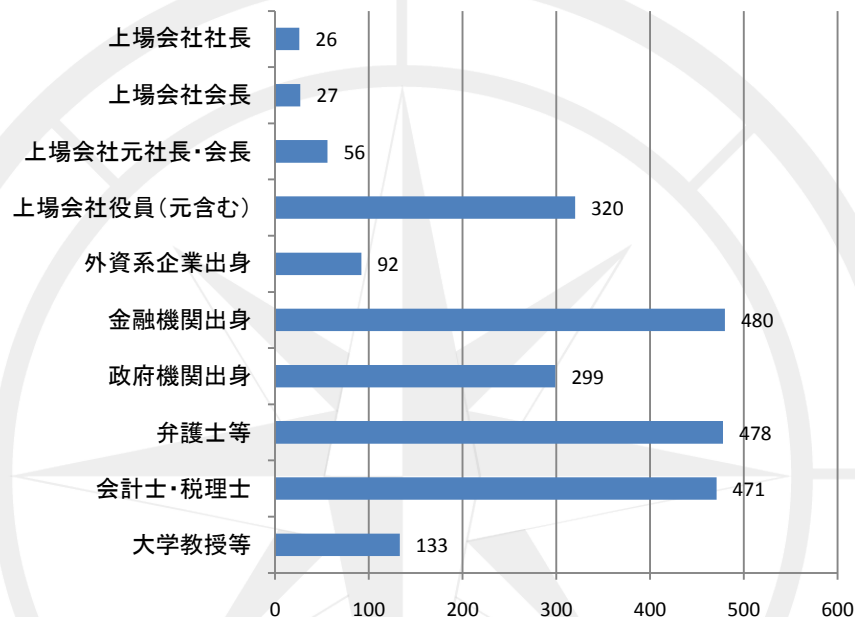
- ◆外国人持ち株比率30%以上の会社で独立役員確保済の会社は144社、未確保の会社は6社(4%)。
- ◆届出書提出企業の3社に2社(65%)は2名以上の独立役員を選任している。
- ◆独立役員の合計は424名、うち独立取締役は180名(43%)、独立監査役は244名(57%)。
- ◆独立役員の平均年齢は64.8歳、平均在任期間は4.2年。就任時の平均年齢は60.5歳。
- ◆上場会社社長会長経験者は17%、役員以上の経験者は29%、弁護士・会計士・税理士は35%。
- ◆金融機関出身者は23%、政府機関出身者は17%。
- ◆独立役員424名のうち15名(4%)は「該当あり」。うち9名(60%)が金融機関出身者。

23. 外国人持株比率10%未満の会社の独立役員

独立役員人数別の企業数



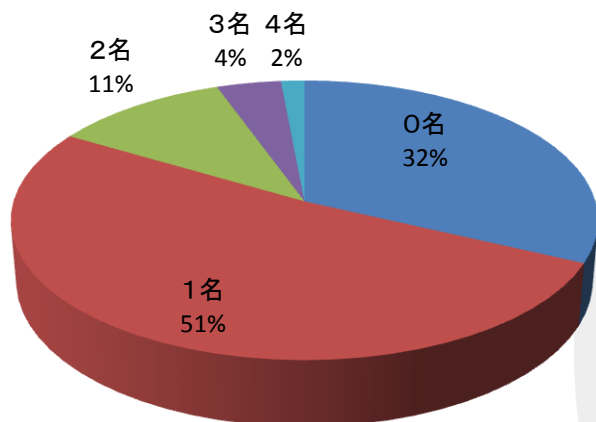
独立役員的主要な経歴



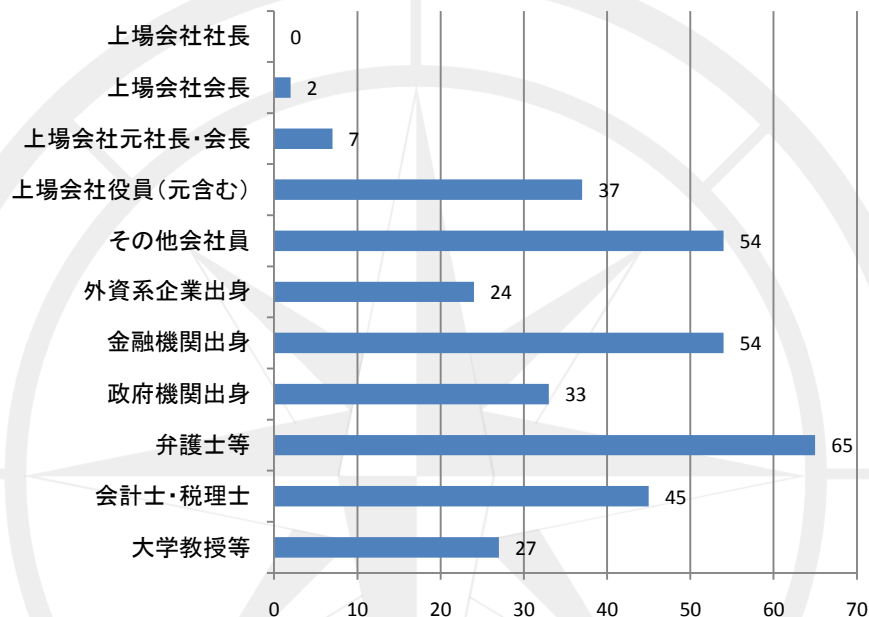
- ◆外国人持株比率10%未満の会社で独立役員確保済の会社は1291社、未確保の会社は169社(12%)。
- ◆届出書提出企業全体の52%では独立役員を1人のみ選任。
- ◆独立役員の合計は2107名、うち独立取締役は338名(16%)、独立監査役は1769名(84%)。
- ◆独立役員の平均年齢は62.9歳、平均在任期間は4.9年。就任時の平均年齢は58.0歳。
- ◆上場会社社長会長経験者は5%、役員以上の経験者は20%、弁護士・会計士・税理士は45%。
- ◆金融機関出身者は23%、政府機関出身者は14%。
- ◆独立役員2107名のうち137名(7%)は「該当あり」。うち94名(69%)が金融機関出身者。

24. 上場子会社の独立役員

独立役員人数別の企業数



独立役員的主要な経歴



- ◆東証上場の上場子会社で独立役員確保済の会社は185社、未確保の会社は87社(32%)。
- ◆届出書提出企業全体の51%では独立役員を1人のみ選任。
- ◆独立役員の合計は247名、うち独立取締役は42名(17%)、独立監査役は205名(83%)。
- ◆一社平均の独立役員は0.9人、非独立社外役員は2.5人。
- ◆独立役員の平均年齢は62.6歳、平均在任期間は4.4年。就任時の平均年齢は58.2歳。
- ◆役員以上の経験者は19%、その他会社員は22%、弁護士・会計士・税理士は44%。
- ◆金融機関出身者は22%、政府機関出身者は13%。
- ◆独立役員247名のうち13名(5%)は「該当あり」。うち10名(77%)が金融機関出身者。

お問い合わせ

株式会社 プロネッド (ProNed Inc.)

〒105-0003 東京都港区西新橋1-5-8
西新橋一丁目川手ビル10階

Tel: 03-6268-8186

Fax: 03-6268-8187

代表取締役: 酒井 功

Email: isao.sakai@proned.co.jp