

# GR スコア企業 109 社における取締役会構成 とスキルマトリックス開示状況について

Research Report  
2023 年 1 月

社会システム研究所  
主任研究員  
中澤 安弘

## 要 約

取締役会は株主からの委任を受けて企業価値の最大化に努めることがその責務とされており、とりわけ取締役会構成は経営の執行と監督の分離を果たすうえで重要と考えられている。そのため、コーポレートガバナンス・コード（以降、JCGC）や国際的な機関投資家団体が表明する ICGN グローバル・ガバナンス原則（以降、ICGP）は取締役会の構成について言及している。日興リサーチセンターでは、これら二つの原則を基にしたスコア（GR スコア）を開発し、取締役会構成をその評価の一項目としている。本稿では、GR スコア 2022 の対象企業 109 社における取締役会構成について、2021 年 9 月の改訂 ICGP、2021 年 6 月の改訂 JCGC を踏まえて、主に独立社外取締役や女性取締役の就任状況、スキルマトリックスの開示状況について集計・分析を行った。

2022 年 4 月からの東証市場区分の変更により、プライム市場上場企業には、よりグローバル基準に近い条件が求められているが、その対応状況は GR スコア対象企業においても徐々に進みつつあることが確認はできた。だが、GR スコア対象企業 109 社でみた場合、取締役会に占める独立社外取締役比率が過半数の企業は 29 社、女性取締役比率が 30%以上の企業は 5 社にとどまるなど、グローバル基準を充足する企業は一部にとどまり、平均的には未だ十分とは言えない水準にあることも明らかになった。

JCGC でも開示を推奨されたスキルマトリックスについては、スキルとして設計されている項目は玉石混合である。設計されたスキルの中には、取締役に求められるスキルの説明が具体性に乏しかったり、その定義や該当基準が不明瞭であるといった課題もある。スキルマトリックスは、各社の中長期的な経営戦略の推進、取締役会の実効性向上など経営陣の意識を喚起する側面、投資家が取締役個々のスキルと取締役会全体のスキル構成を検証する上で有益な情報になり得る側面などがあるだけにその説明内容の充実・明確化を図る必要があるだろう。

## 目次

- はじめに
  - 取締役会に関するグローバル基準と国内コード改訂に対する日本企業の対応
- 取締役会構成
  - 取締役会の形態と人数
  - 取締役会に占める独立社外取締役の比率
  - 非独立の社外取締役の選任
  - 取締役会議長の担い手

- 2.5 取締役の兼任可能数の開示状況
- 2.6 取締役会構成に関するまとめ
- 3. 女性取締役
  - 3.1 女性取締役の選任を求める動き
  - 3.2 女性取締役の人数
  - 3.3 女性取締役のスキル・専門性
  - 3.4 女性取締役の兼職数
  - 3.5 女性取締役に関するまとめ
- 4. 筆頭独立社外取締役とエグゼクティブ・セッション
  - 4.1 筆頭独立社外取締役
  - 4.2 エグゼクティブ・セッション
  - 4.3 筆頭独立社外取締役とエグゼクティブ・セッションに関するまとめ
- 5. スキルマトリックスの開示状況
  - 5.1 スキルマトリックスを開示する意義
  - 5.2 主なスキル項目、社外取締役と社内取締役との違い
  - 5.3 スキルマトリックスからみた女性社外取締役のスキル
  - 5.4 各社が掲げるスキル項目数と会長・社長のスキル・カバー率
  - 5.5 業種別にみたスキル構成の傾向
  - 5.6 スキルマトリックスの開示状況に関するまとめ
- 6. 総まとめ

## 1. はじめに

### 1.1 取締役会に関するグローバル基準と国内コード改訂に対する日本企業の対応

株主に選任された取締役は、株主からの委任を受けて、企業価値の最大化に努めなければならない。取締役会は企業価値の最大化に向けて、どの形態とするのか、人数を含めてどのような経験・スキルを有するメンバー構成にするのか、取締役会で何を決議し何を執行に委任するのかなどの取り決めを通じて、株主から見て実効性・透明性のある最適な取締役会を形成する必要がある。

近年、日本では原則主義に基づくコーポレートガバナンス・コード（以降、JCGC）を導入し、上場企業に対し、取締役会の構成に関するベストプラクティスを示している。JCGCの導入以降は、社外取締役の選任が増えつつある。実際、2020年に実施した同調査でも、社外取締役比率が39.4%と3割を超える状況にある（日興リサーチセンター（2020））。

さらに、国際的な機関投資家団体であるICGNもICGNグローバル・ガバナンス原則（以降、ICGP）の中で、取締役会構成について厳しい要件を求めている。例えば、経営の監督と執行を分離し株主の代

弁者である独立社外取締役が過半数を占める取締役会が業務執行を監督する形をスタンダードとしている。加えて、取締役会で優れた意思決定をするためには、(1) 指名・報酬委員会、(2) 独立した取締役会議長、(3) 取締役会の多様性（スキルや経験だけでなく、ジェンダーなどの人口統計的な多様性も含む）、(4) 筆頭独立社外取締役の存在、(5) エグゼクティブ・セッション(取締役会議長が出席しない非業務執行取締役だけの会合)の必要性にも言及している。日興リサーチセンターでは、2017年よりGRスコアの評価を行っており、取締役会構成についても一評価項目としている。本稿では、2021年6月に改訂となったJCGCの内容（独立社外取締役や女性取締役の構成、スキルマトリックス開示など）と2021年9月に改訂となったICGPを踏まえ、GRスコア2022で分析を行った109社<sup>1</sup>の取締役会の状況について考察する。なお、分析では2021年12月末時点の各企業の情報を参照している。

## 2. 取締役会構成

### 2.1 取締役会の形態と人数

GRスコア2022の対象企業109社の取締役会の形態は、監査役設置会社が63社(57.8%)、指名委員会等設置会社が26社(23.9%)、監査等委員会設置会社が20社(18.3%)と監査役設置会社が減少傾向にあるが(2020年調査:111社中73社の65.8%が監査役設置会社)、依然として過半数を占める。

監査役設置会社では、監査役が業務監査・会計監査を担い、違法・不当な行為を監視・防止・是正する責務がある。指名委員会等設置会社では、経営の監督と執行を分離し、迅速な意思決定と業務執行を図るものだが、3つの委員会を設置し各委員会は3名以上の取締役、過半数を社外取締役とすることが求められている。監査等委員会設置会社では、監査役を置く必要はなく、代わりに過半数の社外取締役を含む取締役3名以上で監査等委員会を設置し、取締役の業務執行に関する監査を行う。

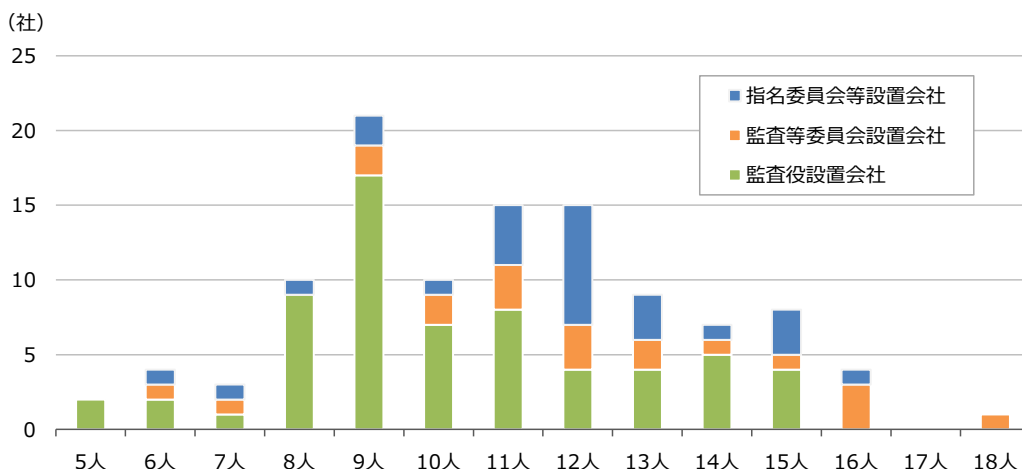
この2年間の流れとして、GRスコア対象企業の中では、監査役設置会社の社数が減り、指名委員会等設置会社と監査等委員会設置会社の社数が増加している(指名委員会等設置会社:2020年調査22社→今回26社、監査等委員会設置会社:16社→20社)。

取締役の人数は109社の平均で10.9人(中央値11人、最頻値9人)と2020年調査の平均11.2人に比し若干減少したが、中央値、最頻値は同じであった。最小は5人で、塩野義製薬(4507)、キヤノン(7751)の2社であり、最大は日本製鉄(5401)の18人、その次に多いのは、武田薬品工業(4502)、ENEOSホールディングス(5020)、三菱UFJフィナンシャル・グループ(8306)、第一生命ホールディングス(8750)の16名である。8人~12人が全体の65%を占めている(図表1)。

取締役会の形態別の取締役人数は、指名委員会等設置会社が平均11.7人(中央値12人)、監査等委員会設置会社が平均12.1人(12人)、監査役設置会社が平均10.2人(10人)。後述するように指名委員会等設置会社(26社)の過半は独立社外取締役であるが、社内取締役も相応の数があるため取締役会の規模は小さくない企業が多い。

<sup>1</sup> 2016年の平均時価総額から100社を抽出し、2018年に8社、2019年に3社追加し、111社を対象とした。その後、2社上場廃止となり現在に至る。評価対象企業一覧は、杉浦・小原(2022) Appendix Aを参照されたい。

図表 1 109 社の取締役人数の分布図



出所：日興リサーチセンター作成

## 2.2 取締役会に占める独立社外取締役の比率

取締役会に占める独立社外取締役の構成比は、109社の平均で44.4%(1社平均4.8人)となった。取締役会の形態別では、指名委員会等設置会社が平均59.4%(6.9人)、監査等委員会設置会社が平均43.6%(5.3人)、監査役設置会社が平均37.5%(3.8人)となっている。

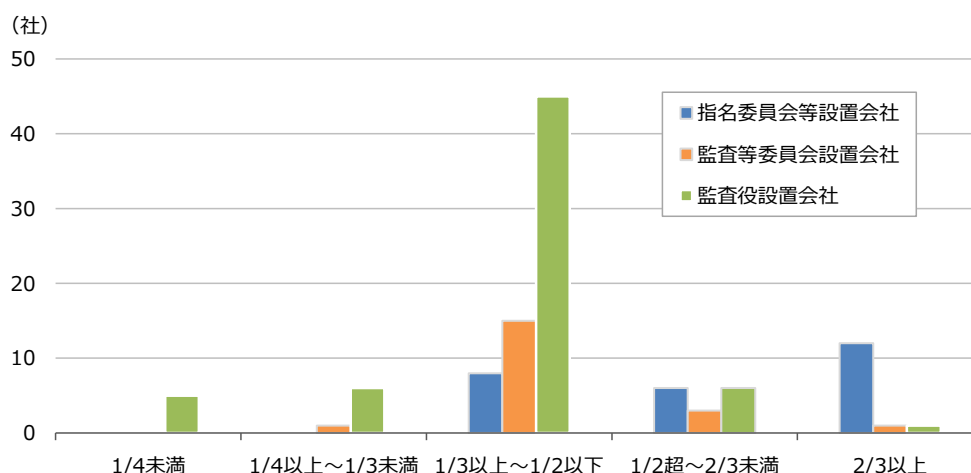
109社を通じてもっとも独立社外取締役比率が高いのは、ルネサスエレクトロニクス(6723, 監査役設置会社)とHOYA(7741, 指名委員会等設置会社)の83.3%で、両社とも取締役総数6名の中で社外取締役が5名という構成である。一方、同比率が低いのは、オリエンタルランド(4661)、シマノ(7309)、住友不動産(8830)、東海旅客鉄道(9022)の20%で、4社とも監査役設置会社である。

経営の監督と業務執行の分離を目的とし、社外取締役が過半数を占める委員会(指名、報酬、監査)を設置しなければならない指名委員会等設置会社では、26社のうち18社で独立社外取締役が過半数になっている。残りの8社の社外取締役比率は50%以下であるものの、1/3未満の企業はない(図表2)。

監査等委員会設置会社の独立社外取締役比率は、20社のうち15社(75%)が1/3以上~1/2以下のゾーンに集中し、残り4社が過半数となっている。監査役設置会社の独立社外取締役比率は、63社のうち45社(71.4%)が1/3以上~1/2以下のゾーンに集中しており、過半数は7社(11.1%)にとどまる。

監査等委員会設置会社では、武田薬品工業(4502)、アステラス製薬(4503)、日本電産(6594)、ファナック(6954)の4社、監査役設置会社では、キリンホールディングス(2503)、ルネサスエレクトロニクス(6723)、塩野義製薬(4507)、楽天グループ(4755)、富士通(6702)、日東電工(6988)、ファーストリテイリング(9983)の7社が取締役会の過半数を独立社外取締役で構成している。

図表 2 取締役会の形態別の独立社外取締役比率



出所：日興リサーチセンター作成

取締役会構成に関して、JCGC は少なくとも 2 名以上の独立社外取締役の選任を推奨してきたが、2021 年 6 月の改訂では、「独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも 3 分の 1（その他の市場の上場会社においては 2 名）以上選任すべきである。また、上記にかかわらず、（中略）過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社（その他の市場の上場会社においては少なくとも 3 分の 1 以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社）は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。」（原則 4 - 8）としている。

一方、ICGP では、「取締役会は、一般的な基準において、過半数の独立した非業務執行取締役（社外取締役）で構成されるべきである。これは、（中略）支配株主が存在する企業（被支配会社）においてもベストプラクティスとみなされるべきであり、少なくとも、被支配会社は、取締役会の独立性レベルを少数株主が有する経済的な保有割合にリンクさせるように努めるべきである。」（原則 2.2）としている。

本調査では、独立社外取締役が 1/3 以上占める企業が 109 社中 97 社（89.0%）と JCGC がプライム市場に求める最低基準を満たす企業がほとんどであり、一方で、ICGP が要求する過半数を占める企業については、29 社（26.6%）と少ない。

また改訂された JCGC の補充原則 4-8③では、「支配株主を有する上場会社は、取締役会において支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を少なくとも 3 分の 1 以上（プライム市場上場企業においては過半数）選任するか、または支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置すべきである。」とし、支配株主のいる企業に対して少数株主に対する利益相反の観点からプライム市場の上場子会社に



対して、より強いモニタリングを求めている。また、2022年10月4日にICGNが公表したビューポイント<sup>2</sup>でも、日本のガバナンスの優先課題の一つとして、「30%以上の議決権を保有する支配株主を有する企業に特に重要であり、プライム市場上場企業においては、独立取締役が取締役会の過半数を構成すべき」としている。109社のうち、支配株主の存在する上場子会社6社は、いずれも独立社外取締役比率が1/3以上で構成されている。さらに独立社外取締役比率が過半数の企業は2社(日本郵政(6178)、ゆうちょ銀行(7182))であった。

### 2.3 非独立の社外取締役の選任

機関投資家は独立性のない社外取締役の選任には反対する傾向が強く、企業が当該社外取締役候補を独立であるとしていても、経歴などを精査し自社の基準を満たしていなければ反対を行う可能性がある。

109社のなかで自社の独立性基準を満たさない非独立の社外取締役を選任している企業が11社ある。GRスコア2022は2021年12月末までの開示データをベースにしているため、2021年に開催された定時株主総会における11社の非独立社外取締役(13人)の賛成率をみると平均77.7%と低い。そのなかには、賛成率が70%台のケースが3件、60%台のケースが3件あった。11社中9社は1名の非独立社外取締役の選任にとどまるが、2名の非独立社外取締役を選任しているKDDI(9433)は67%程度、NTTデータ(9613)は70%程度の賛成率にとどまっている。反対率が高い理由としては、非独立社外取締役が、主要株主やグループ会社の役員を兼任中か、最近まで役員であったケースで、一定の資本関係と取引関係のある企業からの出身である場合、利益相反や少数株主保護の観点から株主から問題視されやすいためであろう。また、監査役設置会社であるKDDIのケースは、2021年時点では指名諮問委員会と報酬諮問委員会の議長を非独立社外取締役が務めており、同委員会の独立性に関して不透明性が残る部分があった。両社ともに、非独立が複数名(2名)もいることから、独立社外取締役比率が低くなってしまふことも問題として捉えられたが、実際、KDDIのケースでは、2022年の定時株主総会前の補足説明において、全体の取締役数を絞り独立社外取締役の人数を増員し独立社外取締役比率を1/3以上となること、指名・報酬両諮問委員会の議長は独立社外取締役に代わる予定であることが記載されていたが、当該取締役候補の反対票の比率は約3割と変わらなかった。NTTデータのケースでも、2021年の定時株主総会において、既に1/3以上の独立社外取締役比率であったが、当該候補の反対比率は約3割と変わらなかった。利益相反と少数株主保護の問題が大きな理由と判断される。

このようなケースでは、非独立社外取締役の賛成率が低い場合には、なぜその人を社外取締役として選任するのか、その人にどのような役割を期待しているのかなどに加えて、利益相反や少数株主保護の視点も踏まえた、株主に対して説得力のある説明が求められよう。

<sup>2</sup> <https://www.icgn.org/icgn-japan-governance-priorities-icgn-noribennokahanansuniguansuruyouxianketi>

## 2.4 取締役会議長の担い手

109社で取締役会議長を担うのは、会長が45.0%、社長が38.5%、社外取締役が15.6%、会長・社長以外の社内取締役が0.9%（三菱ケミカルHD〈4188〉の1社）という内訳になっている（図表3）。特に社外取締役の比率は、2020年調査の10.8%から4.8%ポイントの上昇となった。取締役会の形態別では、指名委員会等設置会社は社外取締役が取締役会議長を務める割合が相対的に高く（38.5%）、取締役会議長に会長が就く場合でも代表権を持たない割合が多い（23.1%）。監査等委員会設置会社や監査役設置会社では、社外取締役が取締役会議長になっているケースは少ない。

図表3 取締役会議長の担い手の構成比

		会長		社長	社外取締役	会長・社長以外の社内取締役	
		代表権有	代表権無				
全体	(109社)	45.0%	24.8%	20.2%	38.5%	15.6%	0.9%
指名委員会等設置会社	(26社)	30.8%	7.7%	23.1%	26.9%	38.5%	3.8%
監査等委員会設置会社	(20社)	45.0%	35.0%	10.0%	50.0%	5.0%	0.0%
監査役設置会社	(63社)	50.8%	28.6%	22.2%	39.7%	9.5%	0.0%

出所：日興リサーチセンター作成

注：会長（代表権有）には、代表執行役を含む

ICGPでは、「取締役会議長の役割と最高経営責任者(CEO)の役割の間には、1人の個人が束縛なく意思決定する力を回避するための明確な責務分担があるべきである。（中略）取締役会は、その任命の日に独立している独立取締役が務めるべきである。議長と最高経営責任者（CEO）の役割が兼務される場合、取締役会は、これが会社の最善の利益となる理由を年次報告書で説明し、その体制を検証し続けるべきである。」（原則2.1）としている。

一方、JCGCには、現段階では誰が取締役会議長の役割を担うべきかについての記述はない。日本企業では伝統的に社長もしくは会長が取締役会議長を務める場合が多く、109社のうち69社で社長もしくは代表権のある会長が取締役会議長に就いている。また、取締役会議長が代表権のない会長（22社）あるいは会長・社長以外の社内取締役（1社）の場合であっても、取締役会議長は業務執行に関わらないというような形で、経営陣との責務の分担が開示されているケースは11社（47.8%）と半数程度にとどまる。そうしたなか109社のうち11社（2020年調査7社）はグローバル基準を満たすかたちで、取締役会の過半数が独立社外取締役であり、取締役会議長も独立社外取締役であった。

## 2.5 取締役の兼任可能数の開示状況

ICGPでは、「個々の取締役が複数の取締役を引き受ける能力をどの程度持っているかを明確に開示されるべきである。（中略）通常、個々の取締役は、いかなる種類の取締役の役職も3件を超えてはならず、これは、取締役会議長および委員会委員長並びに業務執行取締役にとっては大幅に少なくなるべき

である。」(原則 1.6) としている。

一方、JCGC では、社外取締役を含む取締役の兼任の数に関して、「合理的な範囲にとどめるべきであり、(以下略)」(補充原則 4-11②) という内容であり、兼任可能数の具体的な推奨は行っていない。そのため、109 社においても取締役の兼任数について「合理的な範囲とする」という記述にとどまる企業が多い。

取締役の兼任の状況と兼任先の内容(企業名・役割等)については 109 社全社が開示している一方、改訂 ICGP (原則 1.6) に基づき、独立取締役を含む取締役の兼務可能数を 3 社以内、取締役会議長、各委員会議長、業務執行取締役は 1 社までという制限ルールを開示している企業はない。

## 2.6 取締役会構成に関するまとめ

取締役会において 1/3 以上が独立社外取締役である企業は 97 社(89.0%)であった。また、そのうち 29 社については過半数が独立社外取締役であった。会社形態別に確認すると、指名委員会等設置会社では取締役会の過半が社外取締役であるケースが多いが、監査等委員会設置会社および監査役設置会社においては取締役会の過半が社外取締役である企業は少ない。

取締役会議長に関して、ICGP では取締役会の独立性を担保することを目的に、独立非業務執行取締役(独立社外取締役)が過半の取締役会であっても議長は独立であるべきとしている。だが、109 社のうち、63%(69 社)は社長もしくは代表権のある会長が取締役会議長を務めており、取締役会の代表(議長)と経営の代表を兼務する企業が半数を超える状況にある。

## 3. 女性取締役

### 3.1 女性取締役の選任を求める動き

女性取締役にに関して、ICGP では、取締役会の構成と指名(原則 3)の中で、多様性(ジェンダー、民族、国籍、社会的・経済的な背景、専門的スキルなど)の方針について開示するべきとし、「ジェンダーの多様性」(原則 3.2)の中で、「取締役会は、(中略)3分の1が女性によって占められるよう適切な性別の多様性の達成に向けて努力すべきである。」としている。JCGC でも、「取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件」(原則 4-11)の中で、「取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。」としているが、女性取締役比率の目標までは明示していない。

2022 年 10 月、アジア・コーポレートガバナンス協会(ACGA)は、ジェンダー・ダイバーシティの向上(女性活躍の推進)を議論するために、会員機関投資家やアセットオーナーなどで結成されたワーキング・グループでの見解と提言を公表した<sup>3</sup>。その中で、(1)多様な人材を擁する取締役会は、長期的

<sup>3</sup> <https://www.acga-asia.org/advocacy-detail.php?id=461>



な企業価値の維持・向上に不可欠である堅牢なコーポレートガバナンスの推進に重要な役割を果たすこと、(2)ジェンダー・ダイバーシティは、世界の機関投資家やアセットオーナーが採用する「責任ある投資方針」の重要な要素であり、取締役会を同性のみで構成する企業に対し、株主総会で反対票が投げられる場合が増加していること、(3)本課題への対応は、世界の多くの国で支持を得て、各国のCGコードや新規上場審査基準などにも反映されつつあることなどを踏まえ、ACGAは、日本企業とのエンゲージメント活動を通じて、多様性に溢れる取締役会は、企業の長期的な活動について、より活発な議論を促し、結果的に取締役の実効性向上に寄与するという見解を示した。

図表4 アジア・コーポレートガバナンス協会（ACGA）からの提言

東証上場審査基準（対象：東証プライム市場上場企業）	
1	東証プライム市場に新規上場する企業の取締役会が同性のみで構成されている場合、上場を認めないこととする。
2	すべての東証プライム市場上場企業に対し、可能な限り早期に少なくとも1名の女性取締役を、またその2～3年後といった合理的な期間内に、少なくとも2名の女性取締役の就任を義務付ける。
3	すべての東証プライム市場上場企業に対し、2030年の年次株主総会終了時までに、女性取締役比率30%の達成を義務付ける。
日本版コーポレートガバナンス・コード	
<b>改訂予定：2024年6月</b>	
野心的な目標：すべての東証プライム市場上場企業に対し、可能な限り早期に女性取締役比率30%の達成を義務付け、その他の上場企業に対しても2名以上の女性取締役の任命を促す。	
<b>改訂予定：2027年6月</b>	
野心的な目標：すべての上場企業に対し、可能な限り早期に女性取締役比率30%の達成を義務付ける。	
出所：アジア・コーポレートガバナンス協会（ACGA）	

ACGAは、日本の女性取締役比率は12%弱<sup>4</sup>と、G20の中でも第15位、トップのフランスの44%強、30%超のイタリア、ドイツ、豪州、米国に比して、大きく遅れていることを問題提起しながら、東証プライム市場上場企業すべてに対して3つの提言、2024年と2027年に改訂が予定されるJCGCについては2つの提言を公開した（図表4）。

東証プライム市場上場企業に関しては、(1)2030年に女性取締役比率30%以上の達成を義務付ける、(2)可能な限り早期に少なくとも1名の女性取締役を、またその2～3年後といった合理的な期間内に少なくとも2名の女性取締役の就任を義務付ける、(3)新規上場する企業の取締役会が同性のみで構成される場合に上場を認めない、との提言を示した。さらに、今後のJCGC改訂を通じてすべての上場企業に対し、可能であれば早期にこの水準（女性取締役比率30%以上）の達成を促すことを提言した。このような世界的な潮流があるなかで、日本においても、2021年3月には、日本経済団体連合会（経団連）がポストコロナを見据えた「新成長戦略」の3本柱のひとつとして、「2030年30%へのチャ

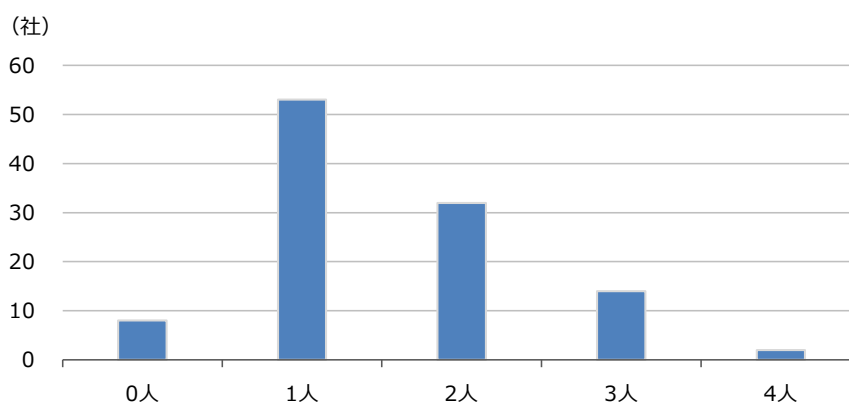
<sup>4</sup> ACGAは各国の女性取締役比率について Sustainable Stock Exchange Initiative からの報告を参照している

レンジ」を打ち出し、その中で「2030年までに役員に占める女性比率を30%以上にする。」という目標が既に掲げられている。日本企業の状況をGRスコア対象企業109社でみた場合、女性取締役比率が30%以上の企業は、積水ハウス(1928)、資生堂(4911)、塩野義製薬(4507)、ソニーグループ(6758)、東京ガス(9531)の5社(4.6%)にとどまっている。

### 3.2 女性取締役の人数

109社における女性取締役の人数は平均1.53人。ソニーグループ(6758)、三菱UFJフィナンシャル・グループ(8306)の2社が最多の4人で、3人が14社、2人が32社、1人が53社、0人が8社(2020年調査27社)という内訳になっている(図表5)。

図表5 109社の女性取締役人数の分布図



出所：日興リサーチセンター作成

取締役会の形態別でみた場合、「女性取締役が2名以上」の割合は指名委員会等設置会社が最も高く(26社中19社,73%)、「女性取締役が1人以下」の割合は監査役設置会社が最も高い(63社中43社,68%、図表6)。取締役会に占める女性取締役の比率でもみても、「女性取締役比率が10%超」の割合は指名委員会等設置会社が最も高く(26社中21社,81%)、「女性取締役比率が10%以下」の割合は監査等委員会設置会社が最も高い(20社中10社,50%)。2020年調査では「女性取締役比率が10%以下」の割合は監査役設置会社が最も高く73社中49社(67%)であったが、JCGC改訂を背景に、今回調査では63社中19社(30%)と低下している。

図表 6 取締役会の形態別の女性取締役人数と割合

女性取締役の人数		0人	1人	2人	3人	4人
全体	(109社)	8社	53社	32社	14社	2社
指名委員会等設置会社	(26社)	0社	7社	11社	7社	1社
監査等委員会設置会社	(20社)	1社	10社	7社	2社	0社
監査役設置会社	(63社)	7社	36社	14社	5社	1社

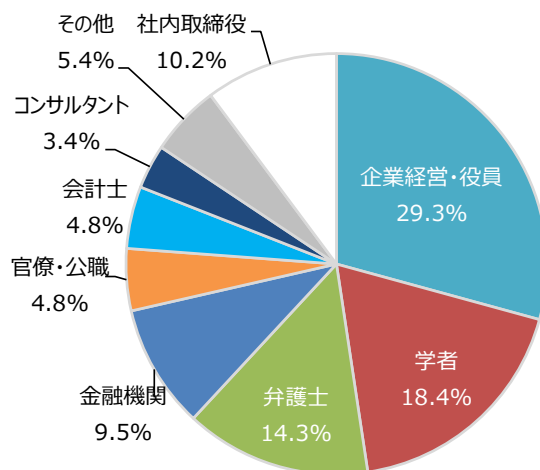
取締役会に女性取締役が占める割合		0%	0%超 ~10%以下	10%超 ~20%以下	20%超 ~30%以下	30%超
全体	(109社)	8社	26社	52社	19社	4社
指名委員会等設置会社	(26社)	0社	5社	11社	8社	2社
監査等委員会設置会社	(20社)	1社	9社	7社	3社	0社
監査役設置会社	(63社)	7社	12社	34社	8社	2社

出所：日興リサーチセンター作成

### 3.3 女性取締役のスキル・専門性

109社の女性取締役の人数は重複を含めると167名、重複（2社兼任1名、3社兼任1名、1社兼務15名）を除くと147名となっている。147名のスキルや専門性を分類すると図表7のようになる。なお、キャリアが複数ある場合は、招集通知に記載されている取締役として期待する役割の内容や各キャリアの長さなどを参考に1つに絞った。

図表 7 109社（147名）の女性取締役のスキル・専門性



出所：日興リサーチセンター作成

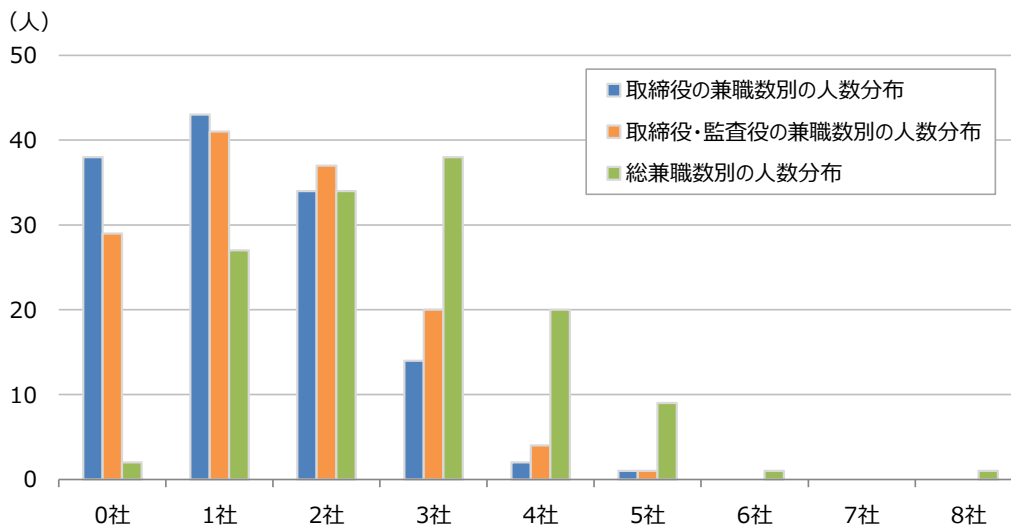
147名のキャリアとしては、取締役会のモニタリングの役割も期待される企業経営・役員が29.3%

でもっとも高い。企業経営・役員については、国内外の大手企業の役員経験者もいれば、自身でスタートアップさせた企業の代表取締役のケースもある。その他、社内取締役以外では、学者が18.4%、弁護士が14.3%、金融機関が9.5%、官僚・公職と会計士が同率の4.8%、コンサルタントが3.4%、その他が5.4%と多様なキャリア構成になっている。その他の中も、宇宙飛行士、元バレーボール選手、元レーサーなど多彩なメンバーが含まれる。

### 3.4 女性取締役の兼職数

社内取締役15名を除く132名の女性社外取締役の総兼職数は平均で2.6件であった。総兼職数3件が38人(28.8%)で最も多く、次いで2件が34人(25.8%)、1件が27人(20.5%)と相応の割合を占める。総兼務職8件が最大だが、該当者は社外取締役2社の他、大学客員教授、一般社団法人代表理事など多くの企業以外の要職を務めているため(図表8)である。132人の女性社外取締役の兼職数を取締役のみに絞った場合、平均は1.3社。兼職数1社が43名(32.6%)で最も多く、次いで兼職なしが38名(28.8%)、兼職数2社が34名(25.8%)と多い。総兼職数に比べて1社の割合が高いのは、総兼職数は2件以上あっても、大学教授、弁護士、業界団体や協会の理事・委員などの兼職も多く、取締役の兼職は1社に絞る女性取締役が36名と多いため。一方、3社以上の取締役兼任が17名(12.9%)いるが、その属性の内訳は17名のうち、企業経営・役員が12名を占めている。

図表8 109社の女性取締役の兼職数



出所：日興リサーチセンター作成

### 3.5 女性取締役に関するまとめ

ジェンダー・ダイバーシティの向上(女性活躍の推進)が世界的な潮流のなか、2022年10月、ACGAのワーキング・グループは、東証向けに送ったジェンダー・ダイバーシティの向上(女性活躍の推進)

に関する見解と提言を公表した。東証プライム市場上場企業に関しては、2030年に女性取締役比率30%以上の達成を義務付けることをはじめ、今後のJCGC改訂を通じてすべての上場企業に対し、可能であれば早期にこの水準（女性取締役比率30%以上）の達成を促すことを提言した。

109社のうち女性取締役を1名以上選任している企業の割合は92.6%(101社)とほとんどの企業で女性取締役を選任しているが、女性取締役比率が30%以上となると5社(4.6%)にとどまる。女性取締役のスキルや専門性をみると、取締役会のモニタリングの役割も期待される企業経営・役員の割合がもっとも多いが、学者、弁護士、金融機関など多様なキャリア構成になっている。

## 4. 筆頭独立社外取締役とエグゼクティブ・セッション

### 4.1 筆頭独立社外取締役

ICGPでは、「取締役会は、議長が独立している場合でも、筆頭独立取締役を選任すべきである」(原則2.4)とし、筆頭独立取締役には、(1)株主、関連するステークホルダーおよび取締役が議長に関する懸念事項（重要な株主を含む利益相反の可能性のある問題）について協議したいと望む際のコミュニケーション手段、(2)取締役会議長のパフォーマンス評価、などの役割を期待する。つまり、筆頭独立社外取締役が中心となって取締役会議長をモニタリングすることで、取締役会が最適に運営され则认为している。

一方、JCGCでは、「独立社外取締役は、例えば、互選により『筆頭独立社外取締役』を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。」(補充原則4-8②)という表現で、ひとつの選択肢として、筆頭独立社外取締役の設置を挙げるにとどまり、強く推奨はしていない。実際、109社のうち筆頭独立社外取締役を選任し誰が筆頭社外取締役なのかが分かるかたちで開示している企業は10社(9.2%)にとどまった。

筆頭独立社外取締役を選任している10社の内訳は、指名委員会等設置会社が7社（独立社外取締役の平均人数は6.9人、取締役の平均人数は11.6名）、監査役設置会社が3社（独立社外取締役の平均人数は3.7人、取締役の平均人数は10.0名）であった。また、この10社のうち7社が筆頭独立社外取締役の役割を開示している。なお、10社のうち3社は、社外取締役が取締役会議長を務める中で筆頭独立社外取締役を選任している。

### 4.2 エグゼクティブ・セッション

ICGPでは、「議長は、業務執行取締役が出席せず非業務執行取締役と定期的に会合を開催すべきである。さらに、非業務執行取締役は（筆頭独立取締役の主催により）、議長のパフォーマンスを評価するため、または必要に応じて少なくとも年1回は議長が出席しない会合を行うべきである。」(原則2.7)としている。このような会合をエグゼクティブ・セッション（独立した会合）と呼ぶ。上記のように、エグゼクティブ・セッションを開催する大きな目的の1つは、社外取締役による議長の評価である。

JCGCの補充原則4-8①でも、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的を開催することを推奨し



ている。そのため、109社のうち28社は独立役員のみによる会合を定期的を開催していることを開示している。しかし、JCGCでは開催の目的を、「独立社外取締役が取締役会の議論に積極的に貢献するための独立した客観的な立場に基づく情報交換および認識共有」としていることから、28社の多くは同様の目的を意図している。この28社のうち、業務執行部門や監査役との連絡円滑化、コーポレートガバナンスやビジネスに関する議論などを開催目的に挙げる企業はあるものの、取締役会議長の評価を具体的に記述する企業は見受けられない。なお、この28社のなかで、筆頭独立社外取締役を設置し、かつその役割を開示している企業は5社にとどまった。

### 4.3 筆頭独立社外取締役とエグゼクティブ・セッションに関するまとめ

グローバル基準では筆頭独立社外取締役の選任を推奨し、筆頭独立社外取締役が主催するエグゼクティブ・セッションが取締役会議長を評価することで、取締役会が最適に運営されると考えている。日本基準では、筆頭独立社外取締役の設置はひとつの選択肢とし、強く推奨されていないこともあり、109社のうち筆頭独立社外取締役を設置する企業は10社にとどまった。また、エグゼクティブ・セッションを設ける企業は28社であったが、取締役会議長の評価を役割に挙げる企業は見受けられなかった。

## 5. スキルマトリックスの開示状況

### 5.1 スキルマトリックスを開示する意義

JCGCにおいて、「取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。」（補充原則4-11①）としている。

つまり、同原則では、スキルマトリックスを単に開示するだけでなく、取締役会の多様性としてどのような資質が必要と考えているのか、その方針を示すことを求めている。また、スキルマトリックスの開示は、自社の経営戦略の実現に向けて取締役会の構成が適切であることを投資家に示すことを目的としている。投資家にとっては、取締役会が十分に機能を発揮できるかをチェックするための一助になることが期待される。

109社のうち、スキルマトリックスを開示している企業は83社(76.1%)であった。業種別（東証17業種分類）では（図表9）、「建設・資材」、「商社・卸売」、「銀行」、「金融（除く銀行）」の4業種において、100%の開示率となっている。また、JCGC改訂でスキルマトリックス開示などが求められた初年度であるが、いずれの業種においても50%以上の開示率となっている。

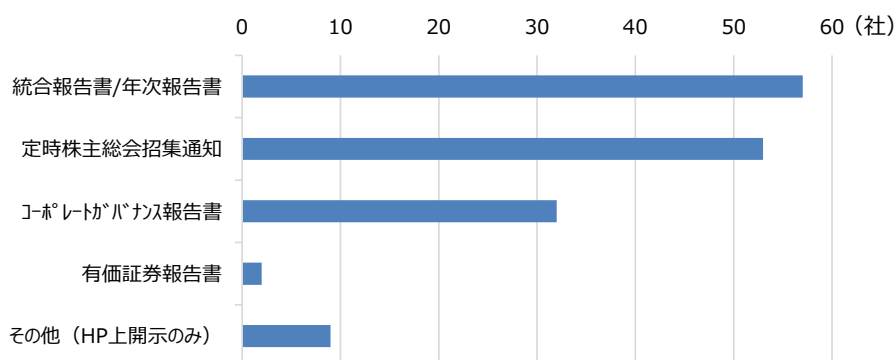
図表 9 業種別(東証 17 業種分類) スキルマトリックス開示状況(2021 年)

No,	業種	GRスコア対象 企業数	スキルマトリックス 開示企業数	開示率
1	食品	7社	5社	71.4%
2	エネルギー資源	2社	1社	50.0%
3	建設・資材	3社	3社	100.0%
4	素材・化学	9社	6社	66.7%
5	医薬品	8社	7社	87.5%
6	自動車・輸送機	10社	5社	50.0%
7	鉄鋼・非鉄	3社	2社	66.7%
8	機械	5社	3社	60.0%
9	電機・精密	19社	15社	78.9%
10	情報通信・サービスその他	13社	11社	84.6%
11	電気(電力)・ガス	2社	1社	50.0%
12	運輸・物流	5社	4社	80.0%
13	商社・卸売	4社	4社	100.0%
14	小売	4社	2社	50.0%
15	銀行	5社	5社	100.0%
16	金融(除く銀行)	7社	7社	100.0%
17	不動産	3社	2社	66.7%
-	合計	109社	83社	76.1%

出所：日興リサーチセンター作成  
注：業種分類は東証 17 業種分類

また、開示企業 83 社が、どの開示資料（株主総会招集通知、コーポレートガバナンス報告書、統合報告書など）を通じて、スキルマトリックスを開示していたかを確認した（図表 10 参照）。本来、株主総会の議案で取締役候補を挙げるケースが多いなか、株主側に立てば、招集通知の中で示されるスキルマトリックスをみて取締役会のバランスを吟味したいと考えるであろう。2021 年 6 月の JCGC 改訂という導入初年度のタイミングで、12 月決算など 3 月決算以外の企業もあり、招集通知での開示は、83 社中 53 社となった。総会後に発行された統合報告書／年次報告書(57 社)や CG 報告書(32 社)でフォローした企業も多くみられた。

図表 10 スキルマトリックスの開示場所(2021 年、N=83 社)



出所：日興リサーチセンター作成

注：「統合報告書/年次報告書」には、サステナビリティレポートも含む。1 社で複数の資料で開示している場合もカウントしているが、「その他」は、他の資料での開示はなく、企業 HP 上でのみ、開示している企業。

図表 11 は、JCGC 補充原則の視点から「取締役会の資質に関する方針の記載がある」、「取締役会のスキルマトリックスの開示がある」という 2 つの項目を満たしている企業が 109 社の中でどの程度あったかを示したものである。なお、前者の評価項目では、求められる資質の説明の中で、「取締役会の多様性について、知識・経験・能力のバランスを適切に考慮する」といった具体性のない開示にとどまる場合は、「×」と判断している。実際、109 社の中で、求められる資質について具体的に記載していた企業は 54 社(49.5%)と約半数にとどまり、なおかつスキルマトリックスを開示している企業は 44 社(40.4%)となった。

一方、具体的なスキル像（資質）が示されていないにも拘らず、スキルマトリックスを開示している企業が 39 社(35.8%)確認された。ここでは、求められる資質は社内的には明確であるものの、その説明が具体性に欠けていた可能性、逆に求められる資質が明確ではないなかで、既存の取締役が持ち合わせている該当スキルにとりあえずマークをして一覧表を作成したという場合なども少なからずあると推察される。その意味で、統合報告書での対談内容、CG 報告書内の記載、直接の取締役との対談などを通じて、その中身を検証することが重要であろう。

図表 11 各社の取締役に求められる資質とスキルマトリックスの開示状況(N=109 社)

GRスコア評価項目番号	取締役会の資質に関する方針がある*1	取締役会のスキルマトリックスの開示がある*2	該当企業数
1) 企業に求められる具体的な資質を説明し、スキルマトリックスを開示している企業	○	○	44社
2) 企業に求められる具体的な資質を説明しきれていないが、スキルマトリックスは開示している企業	×	○	39社
3) 企業に求められる具体的な資質を説明しているが、スキルマトリックスは開示していない企業	○	×	10社
4) 企業に求められる具体的な資質を説明しておらず、スキルマトリックスも開示していない企業	×	×	16社
該当項目が○の企業数/評価企業数の合計	54社	83社	109社

出所：日興リサーチセンター作成

注\*：\*1 の項目では、取締役会の多様性について、知識、経験あるいは能力の観点から、具体的にどのような資質が必要であるかの方針を記載しているかを評価。\*2 の項目では、取締役会のスキルマップ（知識、経験）が開示されているかを評価。各項目が該当していれば○、該当していなければ×と表記している。

## 5.2 主なスキル項目、社外取締役と社内取締役との違い

ここでは、スキルマトリックスを開示する 83 社がどのようなスキル項目を掲げているかということと、実際に各スキルを掲げる企業数の分布や取締役全体、社内取締役、社外取締役それぞれでどのようなスキルを保有している取締役が多いのか、などをみていきたい。

各社が掲げるスキル項目は、微妙に表現が異なるところや項目を細分化しているようなところもあるため、図表 12 に示すように主要な 11 項目に整理し、いずれにも該当しにくいものは「その他」に分類し、計 12 項目に分類した。すなわち、「企業経営・トップ経験等」、「営業・マーケティング・事業戦略

等]、「技術開発・生産管理等」、「財務・会計」、「ESG・サステナビリティ」、「法務・コンプライアンス・リスク管理等」、「グローバルビジネス・海外経験」、「人事労務・人材開発・ダイバーシティ等」、「ICT/DX等」、「業界経験・業界知見等」、「行政・公共政策・地域創生等」、「その他」である。因みに、「その他」に分類されたスキルとしては、「現状否定・変化・挑戦」(ニトリホールディングス)、「トランスフォーメーション」(リクルートホールディングス、SOMPOホールディングス)、「M&A」(東芝、HOYA、ソフトバンクグループ)、「企業再構築」(東芝)などが挙げられ、いずれも企業に変革を促すようなスキルを保有する人材が求められていることがうかがえる。その他では、「コーポレートコミュニケーション」(明治ホールディングス)、「広報戦略」(関西電力)といった項目を掲げる企業もあり、JCGCにおける基本原則3(情報開示)、基本原則5(株主との対話)の取り組みを強化する意図が感じられた。

掲げられたスキル項目の中で「ESG・サステナビリティ」において、取締役全員に「○」印がマークされている企業が数社みられたが、このスキルの定義や該当基準について疑問が残る内容であった。読み手の理解を深めるためにはスキル項目の定義や基準を明確に示す必要がある。Zホールディングスやキヤノンは、スキルマトリックスに各スキル項目の定義・基準に関する簡潔な解説を加えており、三菱商事は、スキル項目の選定理由とその定義について解説を加えている。

図表12をみると、スキル項目のなかでは、「企業経営・トップ経験等」は、取締役全体では、スキルマトリックス開示企業83社全てがスキル項目として掲げ、社外取締役で78社、社内取締役で74社が当該スキルを掲げ、該当スキルを保有する取締役が存在した。社外取締役においても該当スキル保有企業数が高水準なのは、改訂JCGCの補充原則4-11①の最終文面に「その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。」との記載があることも一因として考えられよう。

図表12 各スキル項目を掲げる企業数(N=83社)

スキル項目分類	取締役全体のスキル揭示企業数	社内取締役のスキル揭示企業数 A	社外取締役のスキル揭示企業数 B	B-A
1 企業経営・トップ経験等	83	74	78	4
2 営業・マーケティング・事業戦略等	45	44	31	-13
3 技術開発・生産管理等	57	53	48	-5
4 財務・会計	77	65	68	3
5 ESG・サステナビリティ	41	37	39	2
6 法務・コンプライアンス・リスク管理等	79	59	74	15
7 グローバルビジネス・海外経験	68	63	62	-1
8 人事労務・人材開発・ダイバーシティ等	37	28	33	5
9 ICT/DX等	24	21	22	1
10 業界経験・業界知見等	34	28	28	0
11 行政・公共政策・地域創生等	17	10	14	4
12 その他	18	14	15	1

出所：日興リサーチセンター作成

注：社内取締役で揭示企業数が多いスキル項目を青、社外取締役で多いスキル項目を緑でハイライト

次に、社内取締役と社外取締役で求められるスキルの違いについてみると、社内取締役では、特に「営業・マーケティング・事業戦略等」、次に「技術開発・生産管理等」と直接業務（フロント業務）に近い分野でのスキル項目を掲げる企業が相対的に多くなっている一方、社外取締役では、特に「法務・コンプライアンス・リスク管理等」、次に「人事労務・人材開発・ダイバーシティ等」と間接業務に近い分野でのスキル項目を掲げる企業が相対的に多くなっていることが特徴として挙げられた。

図表 13 では、スキルマトリックス開示企業 83 社の中における、各スキル項目を保有するとされる取締役の人数、図表 14 では、その構成比（社内取締役 495 名、社外取締役 412 名、取締役全体 907 名に対する比率）を示した。その中で、それぞれの表において、社内取締役（A）と社外取締役(B)の差分（B-A）をとり、差分の大きなスキル項目を水色でハイライトしている。

図表 13 における社内取締役と社外取締役の全体人数格差での影響を調整するために、図表 14 のように社内取締役・社内取締役・社内・社外取締役合計の各々の人数に対する構成比を算出し、社内取締役内と社外取締役内での構成比の差をみた。図表 12 でみたスキル掲示企業数と同様に、社内取締役では、「営業・マーケティング・事業戦略等」、「技術開発・生産管理等」のスキルを保有する取締役の構成が社外取締役との比較において高く、社外取締役では、「法務・コンプライアンス・リスク管理等」のスキルを保有する取締役の構成が社内取締役との比較で高かった。ただ、図表 12 のスキル企業掲示数では、社外取締役の方が相対的に多かった「人事労務・人材開発・ダイバーシティ等」については、構成比では変わらなかった。多くの企業が社外取締役に同スキルを求めているが、人数としては多くは求めておらず、社内を補完するエキスパートを 1 名求めているケースが多いと推察される。

図表 13 スキルマトリックス開示企業 83 社における各スキルを保有する取締役の数

スキル項目分類	社内取締役の 各スキル保有 人数A	社外取締役の 各スキル保有 人数B	取締役全体の 各スキル保有 人数	B-A
1 企業経営・トップ経験等	326	256	582	-70
2 営業・マーケティング・事業戦略等	151	68	219	-83
3 技術開発・生産管理等	157	92	249	-65
4 財務・会計	164	139	303	-25
5 ESG・サステナビリティ	130	122	252	-8
6 法務・コンプライアンス・リスク管理等	197	209	406	12
7 グローバルビジネス・海外経験	256	214	470	-42
8 人事労務・人材開発・ダイバーシティ等	93	87	180	-6
9 ICT/DX等	45	47	92	2
10 業界経験・業界知見等	152	58	210	-94
11 行政・公共政策・地域創生等	31	37	68	6
12 その他	43	38	81	-5
取締役人数合計（社内・社外・全体）	495	412	907	-83

出所：日興リサーチセンター作成

注：差分（B-A）の大きいスキル項目を水色でハイライト



図表 14 各スキルを保有する取締役の数が取締役全体に占める割合（全体・社内・社外）

スキル項目分類	社内取締役の 各スキル保有 人数A	社外取締役の 各スキル保有 人数B	取締役全体の 各スキル保有 人数	B-A
1 企業経営・トップ経験等	65.9%	62.1%	64.2%	-3.7%
2 営業・マーケティング・事業戦略等	30.5%	16.5%	24.1%	-14.0%
3 技術開発・生産管理等	31.7%	22.3%	27.5%	-9.4%
4 財務・会計	33.1%	33.7%	33.4%	0.6%
5 ESG・サステナビリティ	26.3%	29.6%	27.8%	3.3%
6 法務・コンプライアンス・リスク管理等	39.8%	50.7%	44.8%	10.9%
7 グローバルビジネス・海外経験	51.7%	51.9%	51.8%	0.2%
8 人事労務・人材開発・ダイバーシティ等	18.8%	21.1%	19.8%	2.3%
9 ICT/DX等	9.1%	11.4%	10.1%	2.3%
10 業界経験・業界知見等	30.7%	14.1%	23.2%	-16.6%
11 行政・公共政策・地域創生等	6.3%	9.0%	7.5%	2.7%
12 その他	8.7%	9.2%	8.9%	0.5%
取締役人数合計（社内・社外・全体）	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%

出所：日興リサーチセンター作成

注：差分（B-A）の大きいスキル項目を水色でハイライト

一方、「業界経験・業界知見」については、図表 12 のスキル揭示企業数では同数であったが、図表 14 の人数構成としては、社外取締役の構成が社内取締役との比較で低い。もちろん、社外取締役にも一定レベルの「業界経験・業界知見」は必要とされようが、社外取締役へのトレーニング・研修でカバーできる部分もある。ここでは、「業界の常識は世間の非常識」という言葉があるように、社外取締役には、業界の慣習・慣行に捉われない見地から新しい切り口での助言が求められているところもあろう。

その他、スキル保有人数の構成比を取締役全体(907人)で見ると、「企業経営・トップ経験等」が64.2%、「グローバルビジネス・海外経験」が51.8%、「法務・コンプライアンス・リスク管理等」が44.8%の順番で高い。これらの次には、「財務・会計」の33.4%、「ESG・サステナビリティ」の27.8%と続いていることは興味深い。前述でも触れたように、この「ESG・サステナビリティ」とは、各社どう定義づけられているのか、該当する取締役は果たしてこのスキルをどの程度持ち合わせているのか、というところは疑問が残るところだが、ここで言えることは、取締役会の中でも、「財務・会計」（財務）と同レベルで、「ESG・サステナビリティ」（非財務）が重視されつつあることであろう。こうした内容は、我々が上場企業の統合報告書などで取締役構成を眺めるなかで、感覚的には実感していることであるが、このGRスコアのスキルマトリックスの集計結果からも、その傾向を窺い知ることができた。

### 5.3 スキルマトリックスからみた女性社外取締役のスキル

図表 15 は、女性社外取締役(132名)と男性社外取締役(280名)で各スキル保有人数の分布の違いをみている。ここでの構成比は、スキル保有人数の延べ人数を分母として、女性と男性の社外取締役それ

それぞれのスキル保有人数比率を算出している。

この表からわかるように、女性社外取締役の方が「企業経営・トップ経験等」の割合が相対的に低い一方、「法務・コンプライアンス・リスク管理等」、「グローバルビジネス・海外経験」、「人事労務・人材開発・ダイバーシティ等」の比率が高くなっている。実際、「企業経営・トップ経験等」のある女性が少ないことで、同経歴のある女性社外取締役候補を探し出すことが難しいという面もあろう。「女性取締役」のパートでも紹介したように、3社以上の取締役を兼任する女性取締役（いずれも社外取締役）が17名いるなかで、12名の属性が「企業経営・役員」であったことからその一面を窺い知ることができる。

図表 15 社外取締役の中での女性と男性のスキル項目保有数の比較

スキル項目分類	女性社外取締役での各スキル保有人数	構成比	男性社外取締役全体での各スキル保有人数	構成比
1 企業経営・トップ経験等	48	13.1%	208	20.8%
2 営業・マーケティング・事業戦略等	19	5.2%	49	4.9%
3 技術開発・生産管理等	19	5.2%	73	7.3%
4 財務・会計	39	10.7%	100	10.0%
5 ESG・サステナビリティ	38	10.4%	84	8.4%
6 法務・コンプライアンス・リスク管理等	65	17.8%	144	14.4%
7 グローバルビジネス・海外経験	65	17.8%	149	14.9%
8 人事労務・人材開発・ダイバーシティ等	31	8.5%	56	5.6%
9 ICT/DX等	10	2.7%	37	3.7%
10 業界経験・業界知見等	18	4.9%	40	4.0%
11 行政・公共政策・地域創生等	8	2.2%	29	2.9%
12 その他	6	1.6%	32	3.2%
取締役延べ人数（女性社外取締役・男性社外取締役）	366	-	1,001	-

出所：日興リサーチセンター作成

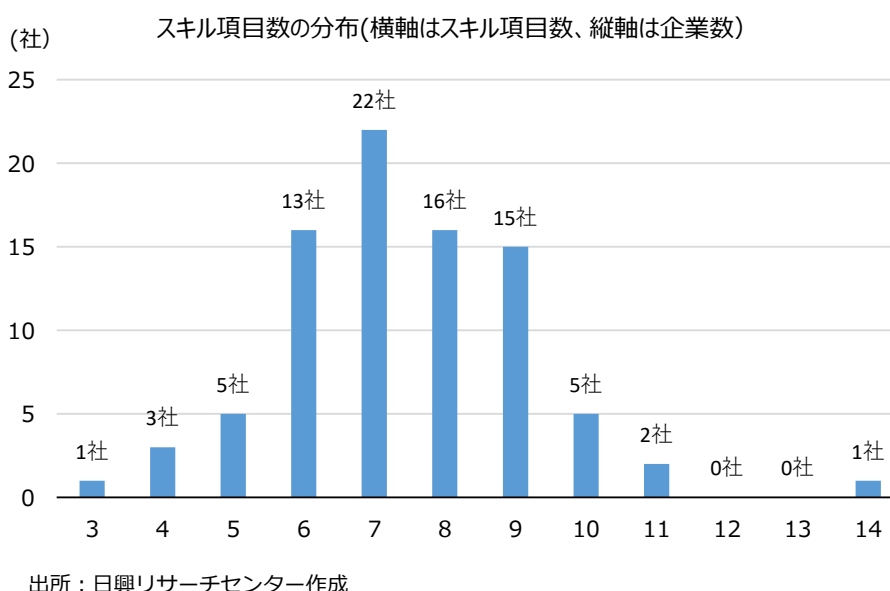
#### 5.4 各社が掲げるスキル項目数と会長・社長のスキル・カバー率

図表 16 では、スキルマトリックス開示企業 83 社が掲げるスキルの項目数の分布をみた。少ないところで、3項目(KDDI)、多いところで14項目(ニトリホールディングス(9843))、6~9項目がボリュームゾーンとなっている。この中で、スキルマトリックスに「○」や「✓」のマークをする数の上限を定めている企業もあり、東レ（全7項目中2項目が上限、以下、2/7と表記）、日本電産（6594）（3/7）、NTTデータ（9613）（4/8）、セコム（9735）（4/7）、ニトリホールディングス（9843）（7/14）、ソフトバンクグループ（9984）（3/7）など挙げられる。ソフトバンクグループの場合は、「特に期待するスキルに絞り、最大3つまで「○」をつける。」と但し書きをつけている。

また、会社によっては、「◎」と「○」でスキルに強弱を示している企業もある。読み手に立てば、

スキルの定義を明確に示し、企業経営に本当に貢献するだけのスキルレベルなのかを説明することは有益である。スキルに区別をつけている企業として、電通グループ（4324）、エーザイ（4523）、ソフトバンク（9434）などがあげられ、各社ともにスキルの強度で「◎」と「○」といったマークで強弱をつけている。エーザイは、「指名委員会が取締役候補者として選任した主たる理由」のスキル項目に「◎」をつけている。また、資生堂(4911)のケースでは、スキルを「バックグラウンド経験」という表現に代え、特に強みがあるものには「●」、期待するものには「○」といった区分でマークを付けている。主要スキルを明示することは、投資家にとって有益だろうが、一方で当該取締役がスキルを更に磨くモチベーションにも繋がり、取締役会メンバーの意識づけにも繋がろう。

図表 16 スキルマトリックス開示企業 83 社が掲げるスキル項目数の分布状況



本来、企業が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するための経営戦略を実現する上で、本当に取締役会メンバーのスキル構成が正しいのかについてはスキルマトリックスだけで読み取るとは難しいが、投資家が当該企業と建設的な対話をする上でのひとつの材料としては有益である。その際、各スキルの定義や基準レベルや単に企業が期待するスキルなのかについて検証する必要がある。また、指名委員会など独立した公正な場で決定されたスキルマトリックスなのか、それとも自己申告制や各取締役のキャリアから判断し、資料作成部署や取締役会事務局などが単にまとめたスキルマトリックスなのか、などその客観性の検証も必要となろう。

以下は、前述のようなマークするスキル数を制限している企業もあることを踏まえながら、会長や社長がどの程度のスキル項目を満たしているのかの集計を試みた。その結果、図表 17 のように、スキルマトリックスを開示し会長や社長のスキルを開示する 75 社(会長 38 名、社長 75 名)の中で、各社が掲げるスキル項目を全て保有する(スキル・カバー率 100%)経営者が 5 社、7 名確認された。具体的には

メーカーが1社、生保が2社、総合商社が2社である(図表17)。特に、総合商社2社は、社長・会長ともにスキル・カバー率100%が示されていた。100%という数字を意識するよりも、「総合商社の経営者には幅広いスキルが求められている」、「自らを鼓舞する姿勢」という捉え方をした方が良いだろう。また、スキル・カバー率を80%以上で区切った場合には、会長38名中9名、社長75名中で14名という結果となった。

図表17 各社が掲示する全スキル項目に対するカバー率100%の社長・会長

証券コード	社名	スキル項目数	会長・社長のスキル掲示数		掲示スキルカバー率	
			会長 (社長兼任除く)	社長 (CEO・会長兼任含)	会長	社長 (CEO・会長兼任含)
6201	豊田自動織機	7	7	5	100%	71%
7181	かんぽ生命保険	9		9		100%
8001	伊藤忠商事	8	8	8	100%	100%
8058	三菱商事	6	6	6	100%	100%
8630	SOMPOホールディングス	9		9		100%

出所：日興リサーチセンター作成

## 5.5 業種別にみたスキル構成の傾向

最後に、東証17業種分類による各スキル保有人数の分布状況を見る。図表18は、社内取締役、図表19は、社外取締役における、各スキルを保有する取締役の人数構成の分布をみている。特に構成比率が高い(15%以上)スキル項目についてはオレンジ色にハイライトした。

社内取締役、社外取締役を全般にみた場合、「企業経営・トップ経験」と「グローバルビジネス・海外経験」のスキルを保有する取締役の人数構成が高い業種が多い。

また、社内取締役と社外取締役の違いをみると、社外取締役において、「営業・マーケティング・事業戦略」、「技術・研究開発・生産管理」「財務会計」のスキル保有の人数構成が相対的に低い業種が多いが、その代わりに、「法務・コンプライアンス・リスク管理」や「ESG・サステナビリティ」の人数構成が高い業種が目立つ。

図表 18 業種別でみた社内取締役の各スキル保有取締役数の分布状況

スキル重視度	社内取締役の主なスキル要件												
	対象 企業数	企業経営・ トップ経験	営業・マーケ ティング・事 業戦略	技術・研究 開発・生産 管理	財務会計	ESG・サステ ナビリティ	法務・コン プライアンス・リ スク管理	グローバル ビジネス・海外 経験	人事労務・ 人材開発・ ダイバーシ ティ	デジタル化 対応 (ICT/DX)	業界経験・ 業界知見	行政・公共 政策・地方 創生	その他
食品	5	22%	17%	7%	9%	8%	5%	21%	9%	2%	0%	0%	2%
エネルギー資源	1	11%	13%	8%	8%	16%	11%	13%	8%	13%	0%	0%	0%
建設・資材	3	31%	6%	12%	6%	12%	22%	6%	6%	0%	0%	0%	0%
素材・化学	6	18%	9%	9%	8%	9%	8%	24%	6%	1%	6%	0%	0%
医薬品	7	19%	16%	15%	9%	3%	5%	23%	4%	1%	3%	2%	1%
自動車・輸送機	5	15%	8%	16%	9%	6%	11%	18%	2%	5%	11%	1%	0%
鉄鋼・非鉄	1	13%	8%	8%	5%	18%	23%	10%	10%	0%	0%	5%	0%
機械	2	10%	17%	17%	10%	14%	17%	17%	0%	0%	0%	0%	0%
電機・精密	13	20%	8%	13%	10%	1%	11%	19%	3%	1%	11%	0%	3%
情報通信・サービスその他	10	25%	10%	11%	8%	3%	9%	13%	4%	5%	6%	0%	5%
電気・ガス	1	27%	13%	20%	7%	0%	7%	7%	0%	0%	0%	20%	0%
運輸・物流	4	17%	2%	7%	7%	6%	11%	11%	8%	3%	16%	7%	4%
商社・卸売	3	18%	11%	6%	10%	18%	12%	13%	8%	0%	3%	0%	0%
小売	2	14%	20%	5%	3%	9%	6%	8%	15%	8%	5%	0%	9%
銀行	4	19%	1%	0%	19%	12%	18%	8%	0%	3%	11%	3%	8%
金融（除く銀行）	7	17%	3%	2%	10%	5%	12%	12%	7%	4%	19%	6%	3%
不動産	2	11%	3%	8%	14%	14%	17%	6%	0%	0%	25%	0%	0%
合計	76	19%	9%	9%	9%	7%	11%	15%	5%	3%	9%	2%	2%

出所：日興リサーチセンター作成

注：業種分類は東証 17 業種分類、構成比 15%以上の部分をオレンジ色でハイライト

図表 19 業種別でみた社外取締役の各スキル保有取締役数の分布状況

スキル重視度	社外取締役の主なスキル要件												
	対象 企業数	企業経営・ トップ経験	営業・マーケ ティング・事 業戦略	技術・研究 開発・生産 管理	財務会計	ESG・サステ ナビリティ	法務・コン プライアンス・リ スク管理	グローバル ビジネス・海外 経験	人事労務・ 人材開発・ ダイバーシ ティ	デジタル化 対応 (ICT/DX)	業界経験・ 業界知見	行政・公共 政策・地域 創生	その他
食品	5	19%	4%	6%	10%	12%	10%	19%	12%	4%	0%	0%	3%
エネルギー資源	1	17%	6%	0%	11%	17%	6%	17%	22%	6%	0%	0%	0%
建設・資材	3	22%	0%	8%	14%	22%	19%	8%	8%	0%	0%	0%	0%
素材・化学	6	14%	5%	6%	14%	17%	16%	22%	3%	0%	3%	0%	0%
医薬品	7	18%	9%	9%	8%	9%	10%	18%	8%	2%	5%	1%	2%
自動車・輸送機	5	18%	6%	14%	9%	10%	17%	12%	0%	5%	6%	1%	0%
鉄鋼・非鉄	2	9%	0%	6%	9%	0%	21%	21%	15%	0%	0%	18%	0%
機械	3	17%	9%	7%	9%	15%	20%	15%	7%	0%	0%	0%	0%
電機・精密	15	19%	3%	9%	12%	3%	16%	21%	8%	0%	5%	2%	3%
情報通信・サービスその他	11	21%	4%	9%	13%	5%	16%	11%	5%	5%	4%	3%	5%
電気・ガス	1	19%	11%	11%	7%	0%	22%	15%	0%	0%	0%	7%	7%
運輸・物流	4	19%	4%	6%	6%	12%	17%	13%	4%	8%	10%	0%	2%
商社・卸売	4	23%	8%	7%	11%	17%	11%	7%	4%	1%	3%	4%	3%
小売	2	11%	9%	3%	6%	11%	11%	11%	11%	17%	3%	6%	0%
銀行	5	23%	1%	0%	10%	14%	14%	16%	2%	5%	7%	0%	7%
金融（除く銀行）	7	19%	6%	2%	7%	6%	16%	13%	8%	7%	6%	7%	3%
不動産	2	15%	10%	7%	12%	17%	20%	17%	0%	0%	2%	0%	0%
合計	83	19%	5%	7%	10%	9%	15%	16%	6%	3%	4%	3%	3%

出所：日興リサーチセンター作成

注：業種分類は東証 17 業種分類、構成比 15%以上の部分をオレンジ色でハイライト



次に各業種でいくつか特徴的なケースを取り上げたい。CO2 排出量が多い業種のひとつである素材・化学においては、社内取締役では、「グローバルビジネス・海外経験」、「企業経営・トップ経験」の順に構成が高い一方、社外取締役では、「企業経営・トップ経験」と「ESG・サステナビリティ」が同水準、続いて「法務・コンプライアンス・リスク管理」という形で構成比が高い。

医薬品においては、社内取締役では、「グローバルビジネス・海外経験」が最も高く、「企業経営・トップ経験」、「営業・マーケティング・事業戦略」、「技術・研究開発・生産管理」と続き、一方、社外取締役では、「グローバルビジネス・海外経験」と「企業経営・トップ経験」が同様に高いが、それ以外のスキルは比較的均等に分布している。

自動車においては、社内取締役では、「グローバルビジネス・海外経験」、「技術・研究開発・生産管理」、「企業経営・トップ経験」の順に高く、社外取締役では、「企業経営・トップ経験」と「法務・コンプライアンス・リスク管理」が高い。

電機・精密の社内取締役と情報通信・サービスその他の両業種では、社内取締役・社外取締役ともに「ESG・サステナビリティ」が低い。これは、同スキル項目を挙げている企業が同業種内において少ないためである(電機・精密は 15 社中 4 社、情報通信サービスその他は 11 社中 3 社)。

逆に、「ESG・サステナビリティ」の比率が高い業種として、社内取締役では、エネルギー資源、鉄鋼・非鉄、商社・卸売(大手総合商社)が挙げられ、社外取締役では、エネルギー資源、商社・卸売は高く、それ以外では、建設・資材、素材・化学、不動産なども高い。その他、「デジタル化対応」では、小売業の社外取締役で高く、「人事労務・人材開発」では、小売業の社内取締役、エネルギー資源や鉄鋼・非鉄の社外取締役で高い。

## 5.6 スキルマトリックスの開示状況に関するまとめ

2021 年の改訂 JCGC を契機にスキルマトリックスを開示する上場企業の割合が一気に拡大し、2021 年末の段階で、GR スコア対象企業 109 社のなかでも 83 社(76.1%)が開示している。スキルマトリックスを開示する意義としては、企業の中長期的な経営戦略などに照らし、取締役会が必要なスキル(経験・知識・能力など)を保有するメンバーで構成されているかを検証する一助になることが挙げられる。ただ、各社が掲げるスキルの定義や基準は不明瞭なケースも多く、企業が求めるスキルと取締役が保有するスキルのレベルを検証するためにも、その定義や基準は明確にする必要がある。スキルの強弱やそのスキルが本当に取締役選任の理由で取締役会のスキルを補完する内容になっているのかを情報開示により明確に示すことは、各取締役の意識づけにもつながり、ひいては取締役会の進化や実効性向上に結び付く可能性もあると考える。

## 6. 総まとめ

GR スコア 2022 の対象企業 109 社における取締役構成について、改訂 ICGP および改訂 JCGC の内容を踏まえながら、集計・分析を行った。まず、経営の執行と監督の分離について、独立社外取締役比

率を確認したところ、97社(89.0%)が独立社外取締役比率 1/3 以上であり、そのうちの 29 社(26.6%)は独立社外取締役が過半数であった。JCGC の原則を達成する企業は多いものの、グローバルが求める「独立取締役を過半数で構成する」という水準には至っていない。また、取締役会議長については、69 社(63.3%)が社長もしくは代表権のある会長が兼任しており、経営の執行と監督の分離に課題が残っている。

取締役会の多様性の一つであるジェンダー・ダイバーシティについては、女性取締役を 1 名以上選任している企業は 101 社 (92.6%) と多くの企業で女性取締役の選任が行われている。だが、ACGA が求める女性取締役比率 30%以上となると、積水ハウス(1928)、資生堂(4911)、塩野義製薬(4507)、ソニーグループ(6758)、東京ガス(9531)の 5 社(4.6%)にとどまる。グローバルの視点からみると、女性取締役の選任が遅れていることは明らかであり、今後もエンゲージメント等のテーマになることが予想される。

グローバル基準では筆頭独立社外取締役の選任を推奨し、筆頭独立社外取締役が主催するエグゼクティブ・セッションが取締役会議長を評価することで、取締役会が最適に運営されていると考えている。109 社のうち、筆頭独立社外取締役を設置している企業は 10 社、エグゼクティブ・セッションを設けている企業は 28 社であったが、取締役議長の評価を目的に挙げる企業は見受けられなかった。

取締役会の多様性にはスキルや経験も含まれる。改訂された JCGC でも取締役会の多様性について方針を示した上で、スキルマトリックスの開示を求めている。スキルマトリックスについては 83 社が開示しているが、取締役会の多様性に関する方針と同時にスキルマトリックスを開示した企業は 44 社にとどまる。各社が掲げるスキルの定義や基準は不明瞭なケースも多く、企業が求めるスキルと取締役が保有するスキルのレベルを検証するためにも、その定義や基準は明確にする必要がある。

(END)

#### 参考文献

日興リサーチセンター (2020) 「GR スコア 2020 および GR スコア企業 111 社のガバナンス状況」  
杉浦康之・小原萌香 (2022) 「GR スコア 2022 の状況」、日興リサーチレビュー 2022 年 12 月号