

取締役 スキル・マトリックス

現状と提案

2025年6月

BridgeWise inc.

©2025 BridgeWise inc.



スキル・マトリックスとは

- ▶ 取締役が持つ知識・経験・能力の一覧表
- ▶ スキルの多様性と事業戦略適合性の確認ツール
- ▶ 企業戦略・選任方針・投資家対応との接続が重要

スキル・マトリックスは取締役会の人材構成を企業戦略と照らして理解する上での重要なツール。取締役会構成の適合性・透明性・多様性を担保し、バランスの取れた運営をしてゆく上でカギとなる。

（新規取締役に求められるスキル選定、既存取締役への研修課題の明確化などにも資する）

日本企業における一般的課題

- ▶ 抽象的なスキル定義（例：企業経営）
- ▶ 経営戦略との関連性が明記されていない
- ▶ 取締役の選定プロセスとの関係説明が不十分

スキル・マトリックスの導入率は欧米と比しても進んでいるが、記述の抽象性が高かったり、異なる複数のスキルが一項目にまとめられていたり、不明確な傾向がある。
代表取締役が万能とされていたり、形式優先の傾が向あり、取締役会の創造的議論の実効性に懸念あり。求められる個別スキルは、より具体的な経験や実績などに落とし込む事が望まれる。

投資家・資本市場視点の課題

- ▶ 資本政策・市場対応・IRに関するスキル項目が不足
- ▶ 株主リターンと直結する、資本効率改善・市場リテラシースキルが不十分で、投資家との建設的な対話・信頼関係が築きにくい
- ▶ 結果、経営監督機能が法務・社会規範的側面に偏り、資本主義的な経済合理性の徹底が不十分になる傾向がある

市場に評価される取締役会の実現には資本市場との継続的な対話が必要。取締役に長期投資家視点を含む人員構成が求められる。

例えば、アクティビスト投資家からのコンタクトがあっても過度に防衛的になることなく、長期的なステイクホルダー利益の担保へと導いてゆくスキルが期待される

ヒント：米国企業のアプローチ

- ▶ Proxy Statementによる詳細なスキル開示
- ▶ 日本と比べガバナンス、戦略、資本政策などの監督スキルにより重点
- ▶ 特に資本市場による経営の規律付けが重視されており、投資家対応コミュニケーション・スキルが必須項目化している

取締役を求めるスキルを詳細・明確に定義し、それに相応しい人材である事を経歴などを示しつつ、選任の経緯を投資家に開示する。

投資家とのコミュニケーション・スキルが取締役の必須要件であり、スキル・マトリックス開示も、投資家との信頼構築目的のために積極的に活用されている。

日本における課題 まとめ

- ▶ 抽象的で多義的、大雑把なスキル分類による説明責任の未達
- ▶ 企業戦略、選任理由との連動性が不足
- ▶ 経営規律を高め得る投資家視点・資本市場スキルの軽視
- ▶ 全体として市場参加者からの評価可能性が低いレベルのあいまいな説明にとどまる

形式的導入に留まる傾向があり、実質的機能発揮が限られている点が日本企業のスキル・マトリックスの根本課題である。また、投資家目線による企業ガバナンス体制の構築でも、欧米比で後れを取っている

改善提案1:スキル設計見直し

- ▶ 詳細で明確なスキル項目設計（多義性の排除）
- ▶ 経営戦略に基づき、どんなスキルが求めれ、どの取締役のどんな経験・スキルが選任の決め手となったかを明確にする
- ▶ 株主価値創造、資本政策、IRなどを新カテゴリとする

抽象的なスキルから個別企業の戦略に合わせた具体的かつ詳細なスキル・経験項目へ。
投資家対応・ファイナンス・スキルの重要性を明確に可視化し、ステイク・ホルダーにとっての取締役会の実効性向上へつなげる

改善提案2: スキル関連開示の全体強化

- ▶ マトリックスに加え、スキル項目選択の背景や戦略との関連性を文章で説明（Proxy Statementの導入）
- ▶ 各人の客観的なスキル深度、信頼できる質的な評価に関する情報開示を強化
- ▶ 長期的にはガイドライン制定、統一電子フォーマット等を策定（例：JPX、金融庁などとの協働）

スキルマトリックスの開示だけにとどまらず、個々の取締役の経験とスキル、経営戦略・選任理由との関連を明確化するために、詳細な文書を開示する。また、客観的スキル評価に関する開示を強化し、信頼性を向上させる

まとめ

- ▶ スキルと企業戦略、選任理由の接続強化
- ▶ 詳細かつ客観的な説明による信頼性の強化
- ▶ 株式市場を明確に意識、建設的な議論を継続できる体制に

目的	対応策
実効性の向上	戦略と連動したスキル選定・説明
投資家対応力の可視化	投資家経験・資本市場カテゴリの独立開示
開示の信頼性向上	経験の具体記載とレベル表示
比較可能性と透明性の確保、電子データ化	カテゴリ標準化・構造化電子データ開示

参考資料1

日本企業における典型的スキル構成（取締役10名想定）

スキルカテゴリー	保有率（%）
CEO／経営トップ経験	36%
財務・会計	27%
投資家・資本市場	41%
国際ビジネス経験	64%
ガバナンス	46%
リスクマネジメント・サイバーセキュリティ	55%
サステナビリティ	27%
法務	22%
DX/ITC	18%
マーケティング／カスタマー戦略	47%
人材戦略・DEI	21%

日本総研「コーポレートガバナンス調査」2024年などより

©2025 BridgeWise inc.



参考資料2

米国企業における典型的スキル構成（取締役10名想定）

スキルカテゴリー	保有率 (%)	備考・特徴例
CEO／経営トップ経験	45%	大企業の元CEO・COOなど
財務・会計	29%	CPA、元CFO、Audit Committeeメンバー
投資家・資本市場	66%	機関投資家出身・IR経験者
国際ビジネス経験	77%	欧州・アジア地域での事業運営、現地法人CEO経験など
ガバナンス	76%	取締役会ガバナンス改善活動経験。エンゲージメント活動経験など
リスクマネジメント・サイバーセキュリティ	71%	CISO経験、セキュリティ戦略／リスク対応経験
サステナビリティ	30%	ESG委員会所属、サステナ戦略策定経験
法務	10%	元GC（法務顧問）、コンプライアンス責任者
DX/ITC	23%	元CIO／CTO、AI/クラウド・デジタル戦略に関与
マーケティング／カスタマー戦略	43%	CMO経験、ブランド構築、人間中心設計など
人材戦略・DEI	15%	組織変革、ダイバーシティ推進、CHRO経験

参考資料3

スキルマトリックス提案例

取締役名	経営経験	財務・会計	ESG・サステナ	人的資本・組織開発	投資家・資本市場	顧客・マーケティング	IT・デジタル	グローバル	法務・コンプラ	リスクマネジメント	サプライチェーン
山川 清	● (CEO 経験)	○	△	○	○	△	×	○ (北米)	○	○	×
佐藤花子	△ (事業部長)	○ (元 CFO)	○ (ESG 部門)	△	○	×	△	△	○	○	×
田中 浩	△	○	○	×	● (元機関投資家)	×	×	○	×	△	×
鈴木 一郎	×	△	△	×	×	×	×	×	● (弁護士)	○	×
ジョン・スミス	○ (外資 CEO)	△	△	○	○	○	● (デジタル企業出身)	● (欧米・アジア)	×	△	○

●：専門性が高く、戦略に大きく貢献可能
△：間接的な経験や知識あり

○：一定の実務経験あり
×：該当なし

参考にするべき実際のスキル・マトリックス

- 化粧品 S社：人的資本経営、グローバル経験を重視
- 飲料メーカー A社：理念・戦略に基づき策定。意思決定と監督と言う二種のスキル類型に分類
- 総合電機・重電 H社：デジタル、ESG、ガバナンスに焦点を当てた戦略的構成など