

スキル・マトリックスの開示状況(2021年6月)

コーン・フェリー・ジャパン

スキル・マトリックスの開示状況(まとめ)

- 株式時価総額トップ100企業における株主総会の招集通知を分析したところ、既に半数超の企業においてスキル・マトリックスが開示されていることが判明した(2021年6月時点)。
- 開示対象については、全取締役を対象としているケースから、社外取締役あるいは社内取締役のみに限定しているケース、監査役や執行役員を含めて対象とするケース、など、企業ごとにバラつきがみられる。
- スキル項目については、経営戦略とスキルが連動しているケースから、一般的な機能の列挙にとどまっているケースなど、企業ごとに取り組みのスタンスに差が見られる。また、国籍やジェンダーなどをスキル項目に含める企業も一部存在する。
- 各取締役等におけるスキル保有の有無については、スキル保有の判断基準が不明確であるケースが散見される。今後、客観性の高いプロセスを通じた説明責任の向上がマーケットから求められる。
 - ▶ 開示されている各取締役等のスキル保有状況を類型化して単純集計したところ、以下のような状況であった。一例として、経営経験を有する割合は6割程度であるが、各社によって定義に含む範囲が異なり、経営経験を本質的に有すると言えるか疑問が残る。
 - ✓ 全体の6割程度が保有するスキル: 経営経験、グローバル経験
 - ✓ 全体の4割程度が保有するスキル: 財務・会計、法務・リスク
 - ✓ 全体の3割程度が保有するスキル: サステナビリティ、業界知見
 - ✓ 全体の2割程度が保有するスキル: IT・デジタル、営業・マーケ、製造・開発、ガバナンス、人事
- スキル・マトリックスの取り組みはまだ始まったばかりである。今後、取締役会の実効性を更に向上させるには、スキル・マトリックスを、取締役の選任・解任、評価、サクセッションなど、取締役に対する人材マネジメントのツールとして活用することが重要になる。スキル・マトリックスの具体的な活用方法として、以下の4つがあげられる。
 - ①(取締役の人材要件の定義): 経営戦略に照らして取締役会に必要「スキル(知識・経験・能力等)」を特定すること
 - ②(取締役のスキル・ギャップの可視化): 取締役会メンバーの現有スキルの充足度を確認し、多様性の観点も含めて取締役会の構成上の課題を特定すること
 - ③(取締役の選任・解任・サクセッション): 取締役に「必要なスキル」に対する持続的な獲得上の課題を特定し、不足する「スキル」の獲得に向けた人材施策を実行すること
 - ④(「監督」と「執行」のバランス確保): 「経営の両輪」としての「監督(取締役会)」と「執行(経営陣)」とのバランスの実現とその持続性を確保



スキル・マトリックスの開示状況一覧(株式時価総額トップ100)

1トヨタ		26日立製作所		51 クボタ	社内+社外	76スズキ	
2ソフトバンク	社内+社外	27エムスリー		52 オリンパス	社内+社外	77東芝	社内+社外
3ソニー	社内+社外	28ゆうちょ銀行		53 資生堂	社内+社外	78 T D K	
4キーエンス		29 H O Y A	社外のみ	54 東日本旅客鉄道		79野村総合研究所	
5日本電信電話	社内+社外	30三菱商事		55ユニ・チャーム		80野村ホールディングス	社内+社外
6ファーストリテイリング		31日本郵政		56 イオン		81キリンホールディングス	社内+社外
7リクルート		32 S M C		57 京セラ		82住友商事	社外のみ
8任天堂		33 J T		58 三菱地所		83 M S & A D インシユ アランス	
9MUFG	社外のみ	34 Zホールディングス	社内+社外	59 シスメックス	社内+社外	84レーザーテック	
10 K D D I	社外のみ	35みずほFG	社内+社外	60 シマノ		85バンダイナムコ	
11日本電産		36セブン&アイ	社内+社外	61 N T T データ	社内+社外	86協和キリン	
12信越化学		37三井物産	社内+社外	62 第一生命	社内のみ	87塩野義製薬	社内+社外
13中外製薬		38日本ペイント		63 大塚	社内+社外	88日本製鉄	
14東京エレクトロン	社内+社外	39東京海上	社内+社外	64 アサヒ	社内+社外	89オムロン	社外のみ
15第一三共	社内+社外	40三菱電機	社内+社外	65 日産自動車	社内+社外	90住友不動産	
16ソフトバンク	社内+社外	41パナソニック	社内+社外	66 三井不動産	社内+社外	91 N E C	社内+社外
17ダイキン		42花王		67 ニトリ	社内+社外	92豊田通商	社外のみ
18武田薬品		43東海旅客鉄道		68 楽天グループ		93旭化成	社外のみ
19オリエントランド		44富士フイルム	社内+社外	69 オリックス	社内+社外	94 S U B A R U	社内+社外
20ホンダ		45キヤノン		70 大和ハウス	社内+社外	95丸紅	社内+社外
21村田製作所	社内+社外	46コマツ	社外のみ	71 ルネサス		96 S Gホールディングス	
22デンソー		47富士通		72 エーザイ	社内+社外	97積水ハウス	
23三井住友FG	社外のみ	48プリチストン		73 オービック		98パン・パシフィック	
24伊藤忠商事	社内+社外	49豊田自動織機		74 セコム		99ENEOS	社内+社外
25ファナック	社内+社外	50アステラス製薬		75 アドバンテスト	社内+社外	100SOMPO	社内+社外



(注) 株式時価総額は2021年4月時点

2. ソフトバンク

(ご参考)

取締役および監査役スキルマトリックス（本総会において各候補者が選任された場合）

氏名	当社における地位	当社が特に期待する分野（最大3つ）							
		企業経営	金融 M&A	財務会計	法律 ガバナンス	テクノロジー	学識経験	多様性	
孫 正義	代表取締役	○	○			○			
後藤 芳光	取締役	○	○	○					
宮内 謙	取締役	○	○			○			
川邊 健太郎	取締役	○	○			○			
飯島 彰己	取締役（独立社外）	○	○		○				
松尾 豊	取締役（独立社外）		○			○	○		
リップラー・タン	取締役（独立社外）	○				○		○	
襟川 恵子	取締役（独立社外）	○				○		○	
ケン・シーゲル	取締役（社外）		○		○			○	
遠山 篤	常勤監査役（独立社外）		○	○					
中田 裕二	常勤監査役（独立社外）		○		○				
宇野 総一郎	監査役（社外）		○		○				
大塚 啓一	監査役（独立社外）		○	○					



3. ソニーグループ

(ご参考) 取締役候補者一覧

※該当するところを●で示しています。

候補者番号	氏名	取締役会への出席状況	取締役候補者の就任予定 ^(注1)			
			監査委員	指名委員	報酬委員	情報セキュリティ担当
1	再任 吉田 憲一郎 よしだ けんいちろう	100% (8回/8回)				
2	再任 十時 裕樹 ととき ひろき	100% (8回/8回)				
3	再任 社外 非業務執行 独立 隅 修三 すみ しゅうぞう	100% (8回/8回)		● (議長)		
4	再任 社外 非業務執行 ティム・シャーフ Tim Schaaff	100% (8回/8回)				●
5	再任 社外 非業務執行 独立 岡 俊子 おか としこ	100% (8回/8回)	● (議長)			
6	再任 社外 非業務執行 独立 秋山 咲恵 あきやま さきえ	100% (8回/8回)			●	
7	再任 社外 非業務執行 独立 ウェンディ・ベッカー Wendy Becker	100% (8回/8回)			● (議長)	
8	再任 社外 非業務執行 独立 畑中 好彦 はたなか よしひこ	100% (8回/8回)		●	●	
9	再任 社外 非業務執行 独立 アダム・クロージア Adam Crozier	100% ^(注2) (6回/6回)		●		
10	再任 社外 非業務執行 独立 岸上 恵子 かしがみ けいこ	100% ^(注2) (6回/6回)	●			
11	再任 社外 非業務執行 独立 ジョセフ・クラフト Joseph A. Kraft Jr.	100% ^(注2) (6回/6回)	●			●

経験・専門性(社外/非業務執行取締役)						
企業のCEO/ 経営トップ	グローバル ビジネス	多様性 (性別/国籍)	エンジニアリング/ IT/テクノロジー	関連業界/事業	財務/経理	リスク管理/渉外
●	●		●	● (金融)	●	●
	●	●	●	● (IT/ソフトウェア)		●
	●	●			●	●
●	●	●	●	● (IT/デバイス)		
●	●	●		● (通信/民生品)		●
●	●			● (ヘルスケア)	●	●
●	●	●		● (メディア/エンタテインメント)		●
	●	●			●	●
	●	●		● (金融)	●	●

5. 日本電信電話

ご参考 | 取締役・監査役のスキルマトリックス

NTTグループ中期経営戦略の実現に向け、特に期待する分野を、①経営管理、②マーケティング・グローバルビジネス、③IT・DX・研究開発、④法務・リスクマネジメント・公共政策、⑤HR、⑥財務・ファイナンスの分野と定義しております。個々の取締役メンバーのスキルについても過不足なく適切に配置しており、その一覧は下表のとおりです。

氏名	分野					
	経営管理	マーケティング・グローバルビジネス	IT・DX・研究開発	法務・リスクマネジメント・公共政策	HR	財務・ファイナンス
取締役	篠原 弘道	●		●	●	
	澤田 純	●	●	●		●
	島田 明	●	●		●	●
	澁谷 直樹	●	●	●	●	
	白井 克彦	●	●	●		
	神原 定征	●	●		●	
	坂村 健	●	●	●		
	武川 恵子	●			●	
監査役	前澤 孝夫		●		●	●
	高橋 香苗			●	●	●
	飯田 隆				●	●
	神田 秀樹				●	●
	鹿島かおる				●	●

9. MUFG

候補者 番号	氏名	在任期間	現在の当社における地位及び担当	上場企業 の兼職数	専門性			
					企業 経営	金融	財務 会計	法律
再任 1	(女性) 藤井 真理子 ふじい まりこ 社外 独立役員	2年	取締役 指名委員・報酬委員・リスク委員 (委員長)	1社	—	●	—	—
再任 2	(女性) 本田 桂子 ほんだ けいこ 社外 独立役員	1年	取締役	1社	—	●	—	—
再任 3	(男性) 加藤 薫 かとう かおる 社外 独立役員	2年	取締役 指名委員・報酬委員・監査委員	1社	●	—	—	—
新任 4	(女性) 桑原 聡子 くわばら さとこ 社外 独立役員	—		3社	—	—	—	●
再任 5	(男性) Toby S. Myerson トビー・S・マイヤソン 社外 独立役員	4年	取締役 リスク委員	0社	—	—	—	●
再任 6	(男性) 野本 弘文 ののもと ひろふみ 社外 独立役員	2年	取締役 指名委員 (委員長)・報酬委員	4社	●	—	—	—
再任 7	(男性) 新貝 康司 しんがい やすし 社外 独立役員	3年	取締役 監査委員・リスク委員	2社	●	—	●	—
新任 8	(男性) 辻 幸一 つじ こういち 社外 独立役員	—		0社	—	—	●	—
再任 9	(女性) Tarisa Watanagase タリサ・ワタナガス 社外 独立役員	4年	取締役 リスク委員	1社	—	●	—	—



10. KDDI

氏名 (主要なバックグラウンド)	当社における地位	上場会社における社長経験者	情報通信分野の専門性を有する者	法律・会計・行政の専門性を有する者
山口 悟郎 (京セラ株式会社)	社外取締役	●		
山本 圭司 (トヨタ自動車株式会社)	社外取締役		●	
大八木成男 (帝人株式会社)	社外取締役	●		
加野 理代 (弁護士)	社外取締役			●
後藤 滋樹 (早稲田大学)	社外取締役		●	
朝比奈志浩 (国土交通省)	社外監査役			●
松宮 俊彦 (公認会計士)	社外監査役			●
加留部 淳 (豊田通商株式会社)	社外監査役	●		
合計	 社外取締役  社外監査役	  	 	  

14.東京エレクトロン

	氏名	専門性、経験						
		企業経営	半導体・FPD関連	製造・開発	営業・マーケティング	財務会計・資本市場との対話	法務・リスクマネジメント	
取締役	常石 哲男	再任	●	●		●	●	
	河合 利樹	再任	●	●	●	●		
	佐々木 貞夫	再任	●	●	●	●		
	布川 好一	再任		●	●	●	●	
	長久保 達也	再任		●			●	●
	春原 清	再任		●	●	●		
	池田 世崇	再任		●	●	●		
	三田野 好伸	再任		●	●	●		
	チャールズ・デイトマース・レイク二世	再任 社外	●	●			●	●
	佐々木 道夫	再任 社外	●		●	●		
	江田 麻季子	再任 社外	●	●		●		
	市川 佐知子	新任 社外					●	●
監査役	原田 芳輝		●			●	●	
	田原 計志	●	●	●	●			
	和貝 享介	再任 社外				●	●	
	瀧 正孝	社外	●			●		
	三浦 亮太	社外					●	



15. 第一三共

	氏名	社外 独立	取締役 会議長	企業経営・ 経営戦略	財務・会計	サイエンス& テクノロジー	事業戦略・ マーケティング	グローバル ビジネス	人事・ 人材育成	法務・リスク マネジメント	サステナ ビリティ ・ESG	DX・IT	資格
取締役	眞鍋 淳			●		●	●	●	●		●		獣医師
	木村 悟			●			●						薬剤師
	大槻 昌彦					●		●				●	薬剤師
	平島 昭司			●	●	●	●	●		●			
	奥澤 宏幸			●	●		●	●	●				
	宇治 則孝	○	○	●		●	●	●	●		●	●	
	福井 次矢	○				●			●				医師
	釜 和明	○		●	●			●	●	●	●		
	野原 佐和子	○		●		●	●				●	●	
監査役	波邊 亮一			●	●					●			
	佐藤 賢治					●			●	●			
	樋口 建史	○						●	●	●			
	今津 卓子	○							●	●			弁護士
	波邊 雅子	○			●								公認会計士



16. ソフトバンク

氏名	当社における地位	当社が特に期待する分野（最大3つ）						
		企業経営	金融 M&A	財務会計	法律 ガバナンス	テクノロジー	学識経験	多様性
孫 正義	代表取締役	○	○			○		
後藤 芳光	取締役	○	○	○				
宮内 謙	取締役	○	○			○		
川邊 健太郎	取締役	○	○			○		
飯島 彰己	取締役（独立社外）	○	○		○			
松尾 豊	取締役（独立社外）		○			○	○	
リッププー・タン	取締役（独立社外）	○				○		○
襟川 恵子	取締役（独立社外）	○				○		○
ケン・シーゲル	取締役（社外）		○		○			○
遠山 篤	常勤監査役（独立社外）		○	○				
中田 裕二	常勤監査役（独立社外）		○		○			
宇野 総一郎	監査役（社外）		○		○			
大塚 啓一	監査役（独立社外）		○	○				



21. 村田製作所

当社における地位 氏名(年齢)	企業 事業経営	技術 研究開発	業界の 知見	国際性 グローバル 経験	財務 会計	法務 コンプライアンス	人事 労務 人材開発	営業 マーケティング	公共政策	ガバナンス リスク管理
代表取締役会長 村田 恒夫 (69)	●	●	● (国内外)	●				●		●
代表取締役社長 中島 規巨 (59)	●	●	● (国内外)	●				●		
取締役 専務執行役員 岩坪 浩 (58)	●	●	● (国内外)	●				●		
取締役 常務執行役員 石谷 昌弘 (62)	●		● (国内外)	●	●					
取締役 常務執行役員 宮本 隆二 (61)			● (国内外)	●		●	●			●
取締役 常務執行役員 南出 雅範 (56)	●		● (国内外)	●	●				●	
社外取締役 重松 崇 (71) 社外 独立	●	●	● (自動車)	●						
社外取締役 安田 結子 (59) 社外 独立	●			●			●			●
取締役 (監査等委員 - 常勤) 小澤 芳郎 (59)			● (国内外)	●	●		●			●
社外取締役 (監査等委員) 神林 比洋雄 (69) 社外 独立	●			●	●	●				●
社外取締役 (監査等委員) 山本 高穂 (68) 社外 独立	●		● (国内外)	●	●			●		
社外取締役 (監査等委員) 宗像 直子 (59) 社外 独立		● (知財政策)		●					● (産業・ 通商政策)	



23.三井住友FG

(ご参考) 社外取締役候補者の専門性一覧表 (スキル・マトリックス)

氏名	就任年	就任予定の委員会 ※ ○は委員長				当社が特に期待する知見・経験					多様性	
		指名	監査	報酬	リスク	企業経営	金融	グローバル	法律	財務会計	国際性 (外国籍)	ジェンダー (性別)
松本正之	2017年	○	◎									
アーサー M. ミッチェル	2015年	○		○								
山崎彰三	2017年		○		◎							
河野雅治	2015年	○			○							
筒井義信	2017年	◎		○								
新保克芳	2017年		○	◎								
桜井恵理子	2015年	○		○								

24.伊藤忠商事

■役員長 □委員 ※オブザーバー

氏名	地位	性別	主な専門的経験分野／特に貢献が期待される分野					財務・経理 リスクマネジメント	人事・労務	内部統制・法務/ コンプライアンス	ガバナンス・ 報酬委員会	指名委員会	主な役割・経歴・資格等
			経営全般	グローバル	マーケティング /営業	SDGs ESG	健康・医療						
岡藤 正広	代表取締役 会長CEO	男	○	○	○	○	○	○	○	□	□	繊維カンパニープレジデント 社長	
鈴木 善久	取締役副会長	男	○	○	○	○	○	○	○			伊藤忠インターナショナル会社CEO 情報・金融カンパニープレジデント 社長COO	
石井 敬太	代表取締役 社長COO	男	○	○	○	○	○	○	○	□	□	エネルギー・化学品カンパニープレジデント	
吉田 朋史	代表取締役	男	○	○	○	○	○	○	○			伊藤忠インターナショナル会社CEO 住生活カンパニープレジデント	
福田 祐士	代表取締役	男	○	○	○	○	○	○	○			エネルギー・化学品カンパニープレジデント 東アジア総代表(兼)アジア・大洋州配分人	
小林 文彦	代表取締役	男	○	○	○	○	○	○	○	※	□	人事・総務部長 CAO	
鉢村 剛	代表取締役	男	○	○	○	○	○	○	○			財務部長 CFO	
村木 厚子	社外取締役	女				○	○	○			■	厚生労働事務次官	
川名 正敏	社外取締役	男	○			○	○			■	□	東京女子医科大学病院副院長 医学博士	
中森 真紀子	社外取締役	女			○		○		○		□	公認会計士	
石塚 邦雄	社外取締役	男	○		○			○		□		三越伊勢丹ホールディングス社長・会長	
土橋 修三郎	常勤監査役	男		○	○				○		※	伊藤忠薬州会社社長 金属資源部門長	
京田 誠	常勤監査役	男				○	○		○	□		食料カンパニーCFO	
問島 進吾	社外監査役	男		○			○		○	□		KPMG (米国) 統括パートナー 日本・米国 (ニューヨーク州) 公認会計士	
瓜生 健太郎	社外監査役	男			○		○		○		□	瓜生・外沼法律事務所代表 弁護士	
菊池 眞澄	社外監査役	男	○		○			○		□		仙台ターミナルビル社長 アトレ社長・会長	



25.ファナック

【ご参考】 第3号議案および第4号議案の候補者の専門性と経験（スキル・マトリックス）

氏名		性別	企業経営	研究開発	国際性	法務/ リスクマネ ジメント	財務・会計
稲葉善治		男性	●	●	●	●	
山口賢治		男性	●	●	●	●	
マイケル ジェイ チコ		男性	●		●	●	
佃和夫	社外	男性	●	●	●	●	
住川雅晴	社外	男性	●	●	●	●	
山崎直子	社外	女性		●	●	●	
小針克夫	監査等委員	男性		●	●		
三村勝也	監査等委員	男性					●
今井康夫	監査等委員	社外	●		●	●	
横井秀俊	監査等委員	社外		●	●		
富田美栄子	監査等委員	社外				●	



29.HOYA

	社外取締役のバックグラウンド					
	企業経営	グローバル ビジネス	財務/会計	IT/テクノロ ジー	M&A	人材育成/ダ イバーシティ
浦野 光人	●	●				●
内永 ゆか子	●	●		●		●
海堀 周造	●	●		●		
吉原 寛章	●	●	●	●	●	
阿部 康行	●	●		●	●	

34.Zホールディングス

取締役（現任/候補者）が特に有する専門性・経験を表しています。

											
	川邊 健太郎 (46歳)	出澤 剛 (47歳)	怡 ジョンホ (49歳)	小澤 隆生 (49歳)		外田 淳 (44歳)	楠谷 拓 (50歳)	白見 好生 (62歳)	蓮見 麻衣子 (46歳)	國廣 正 (65歳)	嶋山 稔人 (47歳)
属性	取締役	取締役	取締役	取締役		取締役	取締役	独立社外取締役	独立社外取締役	独立社外取締役	独立社外取締役
在任年数	3年	—	—	2年		—	2年	2年	—	—	—
企業経営	●	●	●	●		●	●	●			●
業界経験	●	●	●	●		●	●		●		●
グローバル経営・国際性		●				●					●
テクノロジー			●								
投資・市場				●					●		
管理・経営企画・財務							●	●			
リスクマネジメント・法律										●	
ESG	●							●		●	

35.みずほFG

候補者番号	候補者氏名	就任予定の委員会			経験・専門性					
		指名	報酬	監査	経営	法規/リスク管理	財務/会計/金融	サステナビリティ	国際ビジネス	テクノロジー/サイバーセキュリティ
1	坂井 辰史 [男性] 再任				●		●	●	●	
2	今井 誠司 [男性] 新任						●	●	●	
3	梅宮 真 [男性] 再任					●	●		●	
4	若林 資典 [男性] 再任					●	●	●		●
5	上ノ山 信宏 [男性] 新任						●	●		
6	佐藤 康博 [男性] 再任				●	●	●	●	●	
7	平間 久顕 [男性] 再任					●	●			
8	甲斐中 辰夫 [男性] 再任 社外 独立役員	★	●	●		●		●		
9	小林 喜光 [男性] 再任 社外 独立役員	●			●			●	●	●
10	佐藤 良二 [男性] 再任 社外 独立役員			●		●	●		●	
11	月岡 隆 [男性] 新任 社外 独立役員	●	●	★	●			●	●	
12	山本 正巳 [男性] 再任 社外 独立役員	●	★		●			●	●	●
13	小林 いずみ [女性] 再任 社外 独立役員	●			●	●	●	●	●	

★ 委員長

※ 上記一覧表は、候補者の有するすべての知見を表すものではありません。



36.セブン&アイ

氏名	役職	経営・業歴経験				マネジメントスキル・知識等					
		企業経営者 経験	小売業 経験	海外事業 経験	金融事業 経験	組織 マネジメント	マーケティング・ プロモーション	DX・IT・ セキュリティ	財務・会計 ファイナンス	リスク マネジメント・ 危機対応・ 法務	サステナ ビリティ
井 頭 隆 一	代表 取締役 社長	●	●	●		●	●				●
後 藤 克 弘	代表 取締役 副社長		●		●	●	●	●			
伊 藤 順 朗	取締役		●			●				●	●
山 口 公 義	取締役		●				●				●
丸 山 好 道	取締役				●				●	●	
永 松 文 彦	取締役	●	●			●	●				
木 村 成 樹	取締役		●			●			●	●	
ジョセフ・マイケル・ デービソン	取締役	●	●	●		●	●	●			
月 尾 豊 男	独立社外 取締役						●	●			●
伊 藤 邦 雄	独立社外 取締役					●	●	●	●	●	●
末 村 敏 朗	独立社外 取締役					●		●		●	
東 哲 郎	独立社外 取締役	●		●		●			●		
ルディー和 子 (本名:樹山和子)	独立社外 取締役		●			●	●				
堀 野 則 幸	常勤 監査役		●				●			●	
谷 口 義 武	常勤 監査役				●				●		
原 一 浩	独立社外 監査役								●	●	
橋 本 み つ こ	独立社外 監査役							●		●	
松 橋 香 葉 (本名:榎谷香里)	独立社外 監査役					●			●	●	

※上記一覧表は、各氏の有する全ての知見・経験を表すものではありません。

37.三井物産

2021年6月18日 定時株主総会後の当社取締役・監査役（予定）

氏名	役職等	当社での経歴	委員会	企業経営	Strategic Focus	Innovation & CO2	ESG	財務会計 内部統制	グローバル 種 類	ESG-リスク マネジメント
安永 竜夫	代表取締役会長	取締役 コーポ	監	●			●	●	●	
堀 健一	代表取締役社長(CEO)	取締役 取締役 コーポ	監 監	●		●	●	●	●	
内田 貴和	代表取締役副社長CFO	コーポ	監	●			●	●	●	●
藤原 弘達	代表取締役副社長 (エネルギー/化学部)	エナジー		●	ES HPI		●		●	
大岡 誠一郎	代表取締役副社長CSO	営業 コーポ	監	●		●	●	●	●	
米谷 佳夫	代表取締役専務COO (モビリティ・インフラ/エネルギーソリューションICT)	取締役		●	ES ASIA	●	●		●	
古川 美樹	代表取締役専務 (食料・流通/MLA/ウェルネス)	食料流通		●	HPI ASIA	●	●		●	
宇野 元明	代表取締役専務 (鉄鋼製鉄/金属資源/CO)	製鉄 営業		●	ASIA ES		●		●	
竹 越 喜明	代表取締役専務CHRO兼COO	取締役 コーポ	監	●			●	●	●	●
小林 いずみ	取締役 (元アメリカンリサーチ日本総務統 社長-元世界銀行グループ 多国籍副総長/元環境問題担当)	取締役	監 監	●			●	●	●	
ジェニファー・ロジャース	取締役 (アシュリーオンジャパン ホールディングス合同会社 ゼネラル・カウンセラー アジア)	取締役	監	●			●	●	●	●
サミュエル・ウォルシュ	取締役 (元Rio Tinto Limited CEO)	取締役	監	●	ES	●	●	●	●	
内山田 竹志	取締役 (トヨタ自動車監査役会長)	取締役	監	●	ES	●	●	●	●	
江川 雅子	取締役 (一橋大学大学院経営管理研究科 特任教授)	取締役	監 監	●			●	●	●	
鈴木 慎	常勤監査役	取締役		●			●	●	●	●
堀谷 公朗	常勤監査役	コーポ		●			●	●	●	●
松山 透	監査役 (弁護士)	取締役	監				●	●	●	●
小津 博司	監査役 (弁護士-元最高検察庁検事長)	取締役	監				●	●	●	●
森 公高	監査役 (公認会計士-元日本公認会計士 協会会長)	取締役	監				●	●	●	●

39.東京海上

ご参考：本定時株主総会後の取締役・監査役（予定）のスキル

氏名	性別	本定時株主総会後の 地位および主な担当（予定）	スキル									
			企業 経営	金融 経済	財務 会計 ファイ ナンス	法務 コンプ ライア ンス	人事 労務	ガバナ ンス リスク マネジ メント	テクノ ロジー	国際性	保険 事業	
永野 毅	男性	取締役会長	○	○							○	○
小宮 暁	男性	取締役社長	○	○				○			○	○
湯浅 隆行	男性	取締役副社長	○	○	○	○			○			○
原島 明	男性	専務取締役	○								○	○
岡田 健司	男性	常務取締役		○	○				○		○	○
遠藤 良成	男性	常務取締役		○	○						○	○
森脇 陽一	男性	常務取締役		○	○			○		○		○
広瀬 伸一	男性	取締役	○	○				○				○
三村 明夫	男性	社外取締役	○	○					○		○	
江川 亜子	女性	社外取締役	○	○	○				○		○	
御立 尚貴	男性	社外取締役	○	○	○				○	○	○	
遠藤 信博	男性	社外取締役	○	○						○	○	
片野坂真哉	男性	社外取締役	○	○				○	○		○	
大庭 恵美	女性	社外取締役	○	○	○				○		○	
森 正三	男性	常勤監査役							○			○
藤田 裕一	男性	常勤監査役		○	○				○		○	○
堀井 昭成	男性	社外監査役		○	○				○		○	
和仁 亮裕	男性	社外監査役		○	○	○			○		○	
大槻 奈都	女性	社外監査役		○	○				○		○	



40.三菱電機

■ 取締役候補者のスキルマトリックスについて

当社取締役会が果たしていくべき監督機能を継続的に向上させることを目的に、取締役が保有する多様なスキルをマトリックス化し、以下のとおり開示します。

候補者 番号	氏名	現在の当社における 地位及び担当	スキルマトリックス						
			企業経営・ 経営戦略	内部統制・ ガバナンス	財務・会計	法務・ コンプライアンス	人事・人材開発	グローバル	研究開発・ 生産
1	再任 榑山正樹	取締役会長	○	○			○	○	○
2	再任 杉山武史	取締役、代表執行役、執行役社長、 CEO	○	○			○	○	○
3	再任 佐川雅彦	取締役、監査委員	○	○	○	○			
4	再任 皮籠石 齊	取締役、報酬委員、常務執行役、 経理・財務担当、CFO	○	○	○				
5	再任 坂本 隆	取締役、監査委員	○	○				○	
6	再任 漆間 啓	取締役、代表執行役、専務執行役、 輸出管理・経営企画・関係会社担当、CSO	○	○			○	○	
7	新任 増田 邦昭	常務執行役、総務・人事担当	○	○	○		○		
8	再任 藪中 三十二	取締役、指名委員長、報酬委員		○			○	○	
9	再任 大林 宏	取締役、監査委員長、指名委員		○		○	○		
10	再任 渡邊 和紀	取締役、報酬委員長、監査委員		○	○		○		
11	再任 小出 寛子	取締役、指名委員、報酬委員	○	○			○	○	
12	再任 小山田 隆	取締役、指名委員、監査委員	○	○	○		○		

41.パナソニック

ご参考：取締役候補者の有する主な知見や経験

候補者番号	氏名	経営経験	専門性						国際性・多様性
			製造・研究開発・IT	財務・会計	法務	企画	ガバナンス	経済	
1	津賀 一宏	●	●						●
2	佐藤 基嗣	●		●					●
3	樋口 泰行	●	●						●
4	本間 哲朗	●				●			●
5	筒井 義信	●				●			●
6	大田 弘子						●	●	●
7	富山 和彦	●					●		●
8	野路 國夫	●	●						●
9	澤田 道隆	●	●						●
10	梅田 博和	●		●					●
11	Laurence W. Bates				●		●		●
12	楠見 雄規	●	●						●
13	松井 しのぶ	●		●					●

※各候補者の有する知見や経験を3つまで記載しております。上記一覧表は、各候補者の有するすべての知見や経験を表すものではありません。



44.富士フィルム

■当社取締役及び監査役に求める専門性及び経験

候補者番号	氏名		グローバル経営	重点事業及び業界経験	イノベーション/技術/DX	財務・会計	法務/リスク管理	ESG (環境・社会・ガバナンス)
取締役	1 助野健児		●	●		●		●
	2 後藤禎一		●	●	●			●
	3 玉井光一		●	●	●			●
	4 岩寄孝志		●	●	●			
	5 石川隆利		●	●	●			
	6 岡田淳二		●	●		●		
	7 川田達男	社外	●	●	●			●
	8 北村邦太郎	社外	●			●		●
	9 江田麻季子	社外	●	●				●
	10 嶋田 隆	社外	●				●	●
	11 樋口昌之		●	●		●	●	
監査役	- 花田信夫					●	●	
	- 三橋優隆	社外	●			●		●
	- 稻川龍也	社外					●	
	1 川崎素子						●	●

※各人に特に期待される項目を4つまで記載しております。上記一覧表は、各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

※上記一覧表には監査役候補者以外の現任の監査役も含まれています。

(出所)株主総会招集通知

46.コマツ

*ご参考 当社の社外取締役および社外監査役のスキルマトリックス（候補者を含む）

氏名		企業経営	金融/経済 財務	営業 マーケティング	人権/人事 人材育成	環境	法務 コンプライアンス	グローバル	リスク管理
社外取締役	木川 眞	●		●		●			●
	國部 毅	●	●			●			●
	アーサー・Mミッチェル						●	●	●
	齋木 尚子				●		●	●	●
社外監査役	山口 廣秀		●						●
	篠塚 英子				●				●
	大野 恒太郎				●		●		●

51.クボタ

【ご参考】 第1・2号議案が承認されたのちの経営体制(予定)

氏名	地位	社外	特に専門性を発揮できる領域および経験						指名第四委員会	報酬第四委員会
			企業経営経験	IT/ITソリューション	投資/マーケティング	製造/品質管理	法務/コンプライアンス	ファイナンス		
木 股 昌 俊	代表取締役会長		●		●	●			●	
北 尾 裕 一	代表取締役社長		●	●		●			●	
吉 川 正 人	取締役 副社長執行役員				●		●	●	●	●
黒 澤 利 彦	取締役 専務執行役員			●	●			●		
渡 邇 大	取締役 専務執行役員			●	●	●		●	●	
松 田 謙	取締 役	●	●	●				●	●	●
伊 奈 功 一	取締 役	●	●		●	●			●	●
新 宅 祐 太 郎	取締 役	●	●	●			●	●	●	●
荒 金 久 美	取締 役	●		●	●	●	●		●	●
福 山 敏 和	常勤監査役					●	●	●		
樽 山 泰 彦	常勤監査役			●	●	●		●		
藤 原 正 樹	監 査 役	●				●	●	●		▲ (注)アザール
山 田 雄 一	監 査 役	●				●	●			
古 澤 ゆ り	監 査 役	●				●		●		



52.オリンパス

候補者番号	氏名	就任予定委員			当社が取締役候補者に求める経験・知見						
		指名	報酬	監査	経営全般	国際ビジネス -多様性	ヘルスケア 業界	製造・開発 +研究	法務・ リスクマネジメント	財務・会計	ESG
1	竹内 康雄 再任	●			●	●	●			●	
2	藤田 純孝 再任 社外 独立	★			●	●				●	●
3	神永 晋 再任 社外 独立		★		●	●		●			
4	岩村 哲夫 再任 社外 独立	●	●		●	●		●			
5	榎田 恭正 再任 社外 独立			★	●	●	●			●	
6	岩崎 淳 再任 社外 独立			●						●	
7	デイビッド・ロバート・ヘイル 再任 社外 独立	●			●	●	●			●	
8	ジミー・シー・ピースリー 再任 社外 独立		●		●	●	●				
9	市川 佐知子 新任 社外 独立			●		●			●	●	●
10	シュテファン・カウフマン 再任					●	●				
11	古閑 信之 再任			●			●	●			

監査役設置会社	
社内取締役	社外取締役
社内監査役	社外監査役
執行役員	

53. 資生堂

<2021年3月25日 定時株主総会後の当社取締役・監査役(予定)>

	魚谷 雅彦	鈴木 ゆかり	直川 紀夫	横田 貴之	藤森 義明	石倉 洋子		岩原 紳作	大石 佳能子	吉田 猛	宇野 晶子	後藤 靖子	野々宮 律子	小津 博司
役職	代表取締役	代表取締役	取締役	取締役 (新任)	社外取締役	社外取締役		社外取締役	社外取締役	常勤監査役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役	社外監査役
在任年数*	6年9カ月	1年	1年	-	1年	5年9カ月		3年	5年	3年	2年	2年	1年	4年
経営・国際経験	◆	◆	◆	◆	◆	◆			◆	◆		◆	◆	
マーケティング・当社事業 および業界経験	◆	◆	◆							◆	◆			
ESG (環境・社会・ガバナンス)	◆				◆	◆		◆	◆		◆	◆		◆
法務・リスクマネジメント								◆			◆			◆
財務・会計・M&A			◆	◆	◆			◆		◆		◆	◆	

各人の有するスキル等のうち主なものを最大3つに◆印をつけています。

議題に応じて担当領域のエグゼクティブオフィサーが取締役会に出席し、議題に関する説明などを行うことで、取締役会で充実した議論が行われるようにしています。



59.シメックス

本定時株主総会終了後の取締役会スキル・マトリックス

	氏名	地位、担当等（予定）	特に期待する知見・経験							
			企業経営	グローバル	課・マーケティング	技術・研究開発	生産・SCM	ICT	財務・会計	人事
社内	家次 恒	代表取締役会長兼社長 CEO	●		●				●	●
	浅野 薫	取締役専務執行役員 CTO R&D・インキュベーション・MR事業担当	●			●				
	立花 健治	取締役専務執行役員 コーポレートマネジメント、品質保証・業事、DX戦略担当	●	●	●	●	●	●		
	松井 石根	取締役常務執行役員 国内事業、海外事業担当	●	●	●		●	●		
	神田 博	取締役常務執行役員 事業戦略担当	●	●	●	●	●			
	吉田 智一	取締役常務執行役員 R&D・インキュベーション・MR事業 副担当				●				
	釜尾 幸俊	取締役（常勤監査等委員）							●	
社外	高橋 政代	社外取締役	●	●		●				
	太田 和男	独立社外取締役	●	●					●	●
	福本 秀和	独立社外取締役	●		●				●	●
	橋本 和正	独立社外取締役（監査等委員）	●		●				●	
	岩佐 道秀	独立社外取締役（監査等委員）	●				●			

61.NTTデータ

(ご参考) 取締役会の構成 (本總會において各候補者が選任された場合)

氏名	企業経営	国際性	営業/ マーケティング/ コンサルティング	開発/ R&D	経営管理	財務・ 会計	法務・ 行政	(参考) 特に専門性を 発揮できる事業分野 ※業務執行者のみ
本間 洋	●		●	●	●			金融・法人分野
山口 重樹	●		●	●	●			公共・法人分野
藤原 遠	●	●		●	●			金融分野
西畑 一宏	●	●	●		●			グローバル分野
鈴木 正範			●	●	●			金融分野
佐々木 裕			●	●	●			法人分野
平野 英治	●	●			●	●		—
藤井 眞理子		●					●	—
Patrizio Mapelli	●	●	●		●			—
有本 武司					●	●		—
池 史彦	●	●	●		●			—
小畑 哲哉	●				●	●		—
桜田 桂					●	●	●	—
佐藤 りえ子					●		●	—
岡田 顯彦	●		●		●	●		—

(注1) 各候補者は当社における選任基準を充足しており、そのうえで取締役会としての専門分野等のバランスを本マトリックスにて示すものとなります。
 (注2) ESGの観点から「経営管理」に含まれるものとなります。
 (注3) 各人の有するスキルのうち主なもの最大4つに「●」印をつけています。



62. 第一生命

■ 当社取締役の有する見識及び経験（取締役スキルマトリクス）

当社では、取締役に必要な見識及び経験を以下のとおり定めています。本株主総会における第2号議案が

							
	渡邊光一郎	稲垣精二	寺本秀雄	菊田徹也	庄子 浩	明石 衛	隅野俊亮
役職	取締役会長	代表取締役社長	代表取締役 副会長執行役員	代表取締役 専務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 常務執行役員
企業経営	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
国際性	✓	✓		✓			✓
金融	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
財務・会計・数理	✓	✓	✓	✓	✓		✓
法務							✓
コンプライアンス	✓	✓	✓				
リスク管理	✓	✓	✓				✓
ICT・DX*			✓			✓	
イノベーション（新規事業開拓）			✓	✓		✓	
サステナビリティ				✓			✓

※ ICTとは、インフォメーション アンド コミュニケーション テクノロジーの略語であり、DXとは、デジタルトランスフォーメーションの略語



63.大塚ホールディングス

		グローバル ビジネス	技術・ 研究開発・ 生産	戦略企画・ マーケティング・ 営業	財務・会計	法務・ コンプライアンス・ リスク管理	企業分析	医療行政・ 公衆衛生	主な 資格等
取締役	大塚 一郎	●	●	●					
	樋口 達夫	●	●	●				●	
	松尾 嘉朗					●			
	牧野 祐子				●				
	高木 修一	●		●	●				
	戸部 貞信			●					
	小林 将之	●	●					●	
	東條 紀子	●				●	●		
	井上 眞	●	●	●					
	松谷 有希雄							●	医師
	関口 康			●			●		
	青木 芳久			●					
	三田 万世						●		
監査役	鳥羽 洋三	●			●				
	菅原 洋				●				公認会計士
	和智 洋子					●			弁護士
	高橋 一夫			●		●			



社内取締役

社外取締役

社内監査役

社外監査役

執行役員

64.アサヒ

候補者番号	氏名(年齢)	当社における地位及び担当	取締役会出席回数
1	再任 小路明善 (満69歳)	代表取締役社長 兼 CEO 経営全般 コーポレート・コミュニケーション、研究開発機能	12回/12回
2	再任 勝木敦志 (満61歳)	専務取締役 兼 専務執行役員 兼 CFO (Chief Financial Officer) 日本統括本部長 経営戦略、財務、サプライチェーン機能 (調達) 酒類事業、飲料事業、食品事業	12回/12回
3	再任 朴泰民 (満57歳)	取締役 兼 執行役員 兼 CAO (Chief Alliance Officer) 提携・M&A機能 海外酒類事業、海外飲料事業	12回/12回
4	再任 谷村圭造 (満55歳)	取締役 兼 執行役員 兼 CHRO (Chief Human Resources Officer) 管理・ガバナンス、ESG機能	12回/12回
5	再任 社外 独立 小坂達朗 (満68歳)	社外取締役	12回/12回
6	再任 社外 独立 新貝康司 (満65歳)	社外取締役	12回/12回
7	再任 社外 独立 クリステーナ・アメージャン (満62歳)	社外取締役	12回/12回
8	新任 北川亮一 (満57歳)	-	-

意思決定スキル				監督スキル		
長期展望・戦略思考	グローバル経営力	サステナビリティ経営思考	非連続成長推進力	当社事業マネジメント	財務会計・内部統制	人材マネジメント
○	○		○	○	○	○
○	○	○	○	○	○	
○	○		○	○		
○	○	○				○
○	○	○	○		○	○
○	○	○				○
○	○		○	○	○	



65.日産自動車

	グローバル マネジメント	自動車業界	政府機関	法務/リスク マネジメント	ガバナンス	財務/会計	CSR	製品/技術	セールス/ マーケティング
1 木村 康	○				○	○		○	○
2 ジャンドミニク スナール	○	○			○	○	○		
3 豊田 正和	○		○	○	○		○		
4 井原 慶子	○	○			○			○	○
5 永井 素夫	○			○	○	○	○		
6 ベルナル デルマス	○	○			○			○	○
7 アンドリュウ ハウス	○				○	○		○	○
8 ジェニファー ロジャーズ	○			○	○	○	○		
9 ビエール フルーリオ	○		○	○	○	○			
10 内田 誠	○	○		○		○		○	
11 アシュワニ グプタ	○	○				○		○	○
12 坂本 秀行	○	○		○	○			○	

66.三井不動産

<参考>取締役候補者の専門性と経験（スキルマトリックス）

候補者番号	氏名	企業経営	財務・会計・ファイナンス	コンプライアンス・リスクマネジメント	グローバル	テクノロジー・イノベーション	ESG	街づくり (不動産開発等)
1	岩 沙 弘 道	●	●	●		●	●	●
2	菰 田 正 信	●	●	●		●	●	●
3	北 原 義 一			●		●		●
4	藤 林 清 隆	●		●			●	●
5	小野澤 康夫			●			●	●
6	山 本 隆 志	●		●	●			●
7	植 田 俊		●			●		●
8	浜 本 涉		●			●		●
9	野木森 雅郁	●		●	●	●	●	
10	中 山 恒 博	●	●	●	●		●	
11	伊東 信一郎	●		●	●	●	●	
12	河合 江理子		●	●	●	●	●	

※上記一覧表は、各候補者が有するすべての専門性と経験を表すものではありません。

67.ニトリホールディングス

ご参考(1) 議案が承認されたのちの役員の構成 (2021年5月13日以降の経営体制)

各取締役が保有するスキル等のうち、主なものを最大7つに●印をつけています。

候補者番号	氏名	役職(予定)	当社が取締役に期待する知識・経験													
			企業経営 経営戦略	商品開発 コーディネート	製造 品質管理	物流・貿易 調達	DX推進 IT・情報活用	営業企画 出込政策	マクロ経済 国際情勢	海外事業 戦略	現状否定 変化・挑戦	組織・人事 人材開発	法務 リスクマネジメント	財務会計 税務	内部統制 ガバナンス	サステナビリティ SDGs
1	似鳥 昭雄	再任 代表取締役会長	●	●					●		●	●	●		●	
2	白井 俊之	再任 代表取締役社長	●	●		●	●					●	●			●
3	須藤 文弘	再任 取締役 執行役員副社長	●	●			●	●				●				●
4	松元 史明	再任 取締役 執行役員副社長	●		●	●	●				●	●				
5	武田 政則	再任 取締役	●	●	●	●			●		●	●				
6	安孫子 尋美	新任 取締役		●	●							●	●			●
7	岡野 恭明	新任 取締役	●						●				●			
8	神原 定征	再任 社外取締役	●		●			●		●	●				●	●
9	宮内 義彦	再任 社外取締役	●			●		●		●	●				●	●
10	吉澤 尚子	新任 社外取締役	●					●			●					
—	久保 隆男	取締役 監査等委員	●						●			●			●	●
—	安藤 隆春	社外取締役 監査等委員 (委員長)								●			●	●		●
—	鈴木 和宏	社外取締役 監査等委員											●	●		●
—	立岡 恒良	社外取締役 監査等委員						●		●			●	●	●	●



69.オリックス

候補者 番号	氏名	就任予定の委員会			取締役候補者の主なスキル・経験等				
		指名	監査	報酬	企業経営	グローバルビジネス	金融	事業投資	事業知見
1	井上 亮				●	●	●	●	
2	入江 修二				●	●	●	●	
3	谷口 祥司				●	●	●	●	
4	松崎 悟				●	●	●	●	
5	鈴木 喜輝				●	●	●	●	
6	スタン・コヤナギ					●	●		● ERM・法務
7	竹中 平蔵			◎			●		● 金融経済政策
8	マイケル・クスマノ			○					● ITテクノロジー
9	秋山 咲恵	◎			●	●			● テクノロジー
10	渡辺 博史	○	○		●	●	●		● 国際金融、税務
11	関根 愛子	○	◎						● 国際会計
12	程 近智	■	○	○	●	●			● ITテクノロジー

◎…議長 ○…委員

※ 各人に特に期待される項目を記載しています。
※ 各人の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

70.大和ハウス工業

取締役候補者の専門性と経験 (スキルマトリックス)

候補者 番号	氏名	役職	経営	財務・会計	法務・ リスクマネジメント	技術・研究開発	国際経験	ESG
1	芳井 敬一	代表取締役社長	●		●		●	●
2	香曾我部 武	代表取締役副社長	●	●	●			●
3	大友 浩嗣	取締役常務執行役員	●		●			
4	浦川 竜哉	取締役常務執行役員	●		●			
5	出倉 和人	取締役常務執行役員	●		●			
6	有吉 善則	取締役常務執行役員			●	●		
7	下西 佳典	取締役常務執行役員	●		●			
8	一木 伸也	取締役常務執行役員	●		●		●	
9	村田 誉之		●		●	●		●
10	木村 一義	社外取締役	●	●				●
11	重森 豊	社外取締役	●					●
12	数 ゆき子	社外取締役				●		●
13	桑野 幸徳	社外取締役	●			●		●
14	関 美和	社外取締役	●	●			●	●

72.エーザイ

候補者番号／氏名	企業経営	グローバル	財務／会計	法律	学識経験者 (専門分野)	ジェンダー・ 国籍	年齢
1 ないとう ほる お 内藤 晴夫	◎	○					73
2 かとう やす ひこ 加藤 泰彦	◎	○					74
3 Bruce Arotison ブルース・アロンソン		○		○	◎ (コーポレートガバナンス)	◎ (外国籍)	69
4 つちや ゆたか 土屋 裕	◎	○					68
5 かいほり しゅう ぞう 海堀 周造	◎	○					73
6 むらた りゅう いち 村田 隆一	◎	○					73
7 うちやま ひで よ 内山 英世	○	○	◎				68
8 はやし ひで き 林 秀樹	◎	○					63
9 みわ ゆみ こ 三和 裕美子		○			◎ (ESG・コーポレートガバナンス)	◎ (女性)	55
10 いけ ふみ ひこ 池 史彦	◎	○	○				69
11 かとう よし てる 加藤 義輝	○	◎					61
12 みうら りょう た 三浦 亮太				◎			47

75.アドバンテスト

	独立性 (社外)	経営	財務・会計	半導体 業界知見	研究開発	グローバル オペレーション	法務
							
吉田 芳明		●		●		●	
唐津 修	●			●	●	●	
占部 利充	●	●				●	
ニコラス ベネシュ	●	●				●	●
塚越 聡一				●		●	
藤田 敦司			●	●		●	
津久井 幸一				●	●	●	
ダグラス ラフィーバ				●	●	●	
栗田 優一			●	●		●	
難波 孝一	●						●
住田 清芽	●		●			●	

77.東芝

候補者 番号	氏名	企業経営	法律・ コンプライアンス	会計・監査	多様性※	M&A	企業再構築	資本市場	国際事業経験
1	綱川 智	○				○	○	○	○
2	永山 治	○				○			○
3	太田 順司	○	○	○					○
4	小林 伸行		○	○					
5	山内 卓	○	○	○					○
6	Paul J. Brough (日本語表記: ポール プロフ)	○	○	○	○		○		○
7	Ayako Hirota Weissman (日本語表記: ワイズマン 廣田 綾子)	○			○			○	
8	Jerome Thomas Black (日本語表記: ジェリー ブラック)	○		○	○	○	○		○
9	George Raymond Zage III (日本語表記: レイモンド ゼイジ)	○			○	○		○	○
10	綿引 万里子		○		○				
11	George Olcott (日本語表記: ジョージ オルコット)	○			○			○	○
12	橋本 勝則	○	○	○		○			○
13	畠澤 守	○				○			○



80.野村ホールディングス

(ご参考)定時株主総会後の取締役の構成

氏名	地位	スキル						
		経営	国際ビジネス	金融業	会計財務	法制度・規制	内部統制 (リスク管理 含む)	デジタル (IT)
永井 浩二	非業務執行取締役 (取締役会長)	✓	✓	✓				
奥田 健太郎	代表執行役社長 グループCEO	✓	✓	✓				
寺口 智之	代表執行役副社長	✓	✓	✓		✓	✓	
小川 祥司	非業務執行取締役		✓	✓			✓	
石村 和彦	社外取締役	✓	✓					
高原 豪久	社外取締役	✓	✓					
島崎 憲明	社外取締役	✓	✓		✓		✓	
園 マリ	社外取締役				✓	✓	✓	
Laura Simone Unger [ローラ・アンガー]	社外取締役		✓	✓		✓	✓	
Victor Chu [ビクター・チュー]	社外取締役	✓	✓	✓		✓	✓	
J. Christopher Giancarlo [クリストファー・ジャンカルロ]	社外取締役		✓	✓		✓	✓	✓
Patricia Mosser [パトリスシア・モッサー]	社外取締役		✓	✓		✓		



81.キリンホールディングス

(ご参考)

取締役候補者及び執行役員の専門性と経験(スキルマトリックス)

・取締役候補者の専門性と経験は、次のとおりであります。

候補者 番号	氏名	専門性と経験									
		企業経営	ESG サステナビリティ	財務・会計	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	SCM	ブランド戦略 マーケティング 営業	海外事業	R&D 新事業 ヘルスケア	ICT DX
1	磯崎 功典	●	●			●		●	●		
2	西村 慶介	●			●				●		
3	三好 敏也	●	●		●			●			
4	横田乃里也		●	●	●		●		●		●
5	小林 憲明						●		●	●	
6	森 正勝	●		●					●		●
7	柳 弘之	●					●	●	●		
8	松田千恵子		●	●		●					
9	塩野 紀子	●						●		●	
10	ロッド・エディントン	●							●		
11	ジョージ・オルコット		●	●	●				●		
12	加藤 薫	●								●	●

・当社は、執行役員制度を導入しております。本定時株主総会終結後に開催される取締役会において選任予定である取締役を兼務しない副社長執行役員及び常務執行役員の専門性と経験は、次のとおりであります。

地位	氏名	専門性と経験									
		企業経営	ESG サステナビリティ	財務・会計	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	SCM	ブランド戦略 マーケティング 営業	海外事業	R&D 新事業 ヘルスケア	ICT DX
副社長執行役員	小川 洋				●	●					
常務執行役員	満内 良輔		●					●	●		
常務執行役員	吉村 透留						●		●	●	●
常務執行役員	坪井 純子	●	●					●			
常務執行役員	前原 正雄						●		●		
常務執行役員	布施 幸之	●						●			
常務執行役員	堀口 英樹	●						●	●		
常務執行役員	南方 健志	●					●		●	●	



82.住友商事

(ご参考) 社外取締役の専門性・経歴

氏名	専門性・経歴					
	企業経営	投資	金融	法律	政府機関	情報・通信
江原 伸好 指名・報酬諮問委員会委員長*	●	●	●			
石田 浩二 指名・報酬諮問委員会委員*	●	●	●		●	
岩田 喜美枝 指名・報酬諮問委員会委員*	●				●	
山崎 恒				●	●	
井手 明子	●					●

(注) *は、本総会第2号議案が原案どおり承認可決された場合に予定しているものです。

87.塩野義製薬

【ご参考】取締役候補者の専門性と経験（スキルマトリクス）

取締役候補者の専門性と経験は次のとおりです。

候補者 番号	氏名	経営 経験	財務 会計	法務	研究 開発	販売/ マーケ ーテ ィング	生産	IT/ 情報 統括	国際 経験
1	てしろぎ いきお 手代木 功	●			●		●		●
2	さわだ たくこ 澤田 拓子				●	●		●	●
3	あんどう けいいち 安藤 圭一	●	●						●
4	おざき ひろし 尾崎 裕	●			●		●	●	●
5	たかつき ふみ 高槻 史			●					●

89.オムロン

[社外取締役および社外監査役の主たる経験分野・専門性]

氏名・地位	企業経営	財務・会計	法務 コンプライアンス 内部統制	グローバル 海外駐在	製造技術 研究開発	出身・資格
小林 栄三 社外取締役	●			●		総合商社
上釜 健宏 社外取締役	●			●	●	製造業
小林 いずみ 社外取締役	●			●		金融・国際機関
内山 英世 社外監査役	●	●	●	●		公認会計士
國廣 正 社外監査役	●		●	●		弁護士

91.NEC

候補者 番号	氏名			取締役候補者の属性			取締役候補者に特に期待する領域						
				独立役員	非業務執行	ジェンダー 国籍	企業経営	テクノロジー	グローバル 事業	財務会計 M&A	リスク マネジメント	サステナビリティ ESG	マーケティング
1	えん どう	のぶ ひろ	再任		◎		●	●	●	○	●	●	●
2	にい の	たかし	再任				●	●	○	○	●	●	●
3	もり た	たか ゆき	再任				●	○	●	●	●	●	●
4	いし ぐる	のり ひこ	再任					○	●	○	○	●	○
5	まつ くら	はじめ	再任				○	○	○	●	●	●	○
6	にし はら	もと お	再任					●	●	○	○	○	○
7	せ と	かおる	再任 社外	◎	◎		●		○	○	●	●	●
8	い き	のり こ	再任 社外	◎	◎	◎ (女性)	●		●		●	●	
9	い とう	まさ とし	再任 社外	◎	◎		●		●	○	●	●	●
10	なか むら	くに はる	再任 社外	◎	◎		●		●	○	●	●	●
11	おお た	じゅん	再任 社外		◎		●	●	●	●	●	●	●
12	クリスティーナ ・アメージャン		新任 社外	◎	◎	◎ (女性、外国籍)	○		●	○	●	●	○

92. 豊田通商

【社外取締役 スキルマトリックス】

氏名	企業経営	技術デジタル	国際経験	ESG
藤 沢 久 美	○		○	○
河 本 邦 仁		○	○	○
Didier Leroy	○		○	○
井 上 ゆかり	○		○	○

【社外監査役 スキルマトリックス】

氏名	財務・経理	法務・RM	国際経験	ESG
豊 田 周 平			○	○
桑 野 雄一郎		○		○
高 橋 勉	○		○	○

93.旭化成

		企業経営	財務・会計	法務・知財	環境・社会
社外取締役	立岡 恒良			★	★
	岡本 毅	★	★		★
	前田 裕子			★	★
社外監査役	真壁 昭夫		★		★
	伊藤 鉄男			★	★
	望月 明美		★		★

94.SUBARU

氏名 および 属性	中村 知美	細谷 和男	水間 克之	大坂 哲雄	大崎 篤	早田 文昭	阿部 康行	矢後 夏之助	土井 美和子	加藤 洋一	堤 ひろみ	野坂 茂	岡田 恭子
	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
就任予定 委員など	代表取締役社長	取締役会長	取締役専務執行役員	取締役専務執行役員	取締役専務執行役員	取締役専務執行役員	取締役	取締役	取締役	常勤監査役	常勤監査役	監査役	監査役
	CEO	取締役会議長	CFO				役員指名会議委員	役員指名会議委員	役員指名会議委員				
	役員指名会議委員	役員指名会議議長	CRMO				役員報酬会議委員	役員報酬会議委員	役員報酬会議委員				
	役員報酬会議委員	役員報酬会議議長											
在任年数	3年	2年	新任	3年	新任	新任	2年	2年	1年	新任	1年	2年	2年
保有する当社株式の数	27,093株	17,699株	8,533株	16,371株	16,161株	9,156株	3,700株	2,500株	100株	11,129株	19,056株	700株	800株
経営 (トップ経験)	●						●	●					
技術・開発				●	●			●	●				
製造・調達		●		●	●	●		●					
営業 マーケティング	●	●	●			●					●		●
グローバル	●		●	●		●	●	●		●		●	
ファイナンス (CFO経験)												●	
コーポレート ESG	●	●					●	●		●	●		●
IT							●		●	●			



95.丸紅

(ご参考)

第1号及び第2号議案が承認された後の取締役・監査役の専門性及び経歴

氏名	役職	在任年数 (候補在任年数)	企業経営	製造・経理	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	デジタル・IT	国際経理	公的機関
藤分 文也	取締役会長	9年 (10年9ヵ月)	○				○	
高野 一郎	取締役副会長	2年 (4年)	○					○
鈴木 真澄	取締役社長	3年 (3年9ヵ月)	○				○	
寺川 彰	取締役副社長執行役員	— (2年)	○				○	
石川 武晴	取締役専務執行役員	1年	○		○		○	
及川 一郎	取締役常務執行役員	1年	○			○	○	
古谷 幸之	取締役常務執行役員	1年	○	○			○	
北原 隆生	社外取締役	8年 社外監査役3年 ※1					○	○
高橋 恭平	社外取締役	5年 社外監査役2年 ※1	○				○	
柴 百合	社外取締役	4年		○		○	○	○
八丁鶴 輝	社外取締役	1年 社外監査役3年 ※1	○			○	○	
木寺 眞人	社外取締役	1年					○	○
石塚 茂樹	社外取締役	—	○			○	○	
南 晃	取締役監査役	2年 専務執行役員3年 ※2	○	○	○		○	
木田 優昭	取締役監査役	—			○		○	
米田 壯	社外監査役	4年			○	○		○
菊池 洋一	社外監査役	1年			○		○	○
西山 茂	社外監査役	1年		○			○	



97.積水ハウス

候補者 番号	氏名	特に期待する知識・経験・能力					
		企業経営 経営戦略	国際事業 海外知見	財務戦略 ・会計	技術・品質 環境	人材開発 ダイバーシティ 社会性向上	ガバナンス リスク管理 コンプライアンス
1 再任	仲井 嘉浩	●		●		●	●
2 再任	堀内 容介	●		●		●	
3 再任	西田 勲平	●					●
4 再任	田中 聡	●	●		●	●	●
5 再任	三浦 敏治	●			●		●
6 再任	石井 徹	●	●			●	
7 再任 社外 独立役員	吉丸由紀子	●	●			●	●
8 再任 社外 独立役員	北沢 利文	●	●	●			●
9 新任 社外 独立役員	中島 好美	●	●	●		●	
10 新任 社外 独立役員	武川 恵子				●	●	●



99.ENEOS

当社が特に期待する分野

番号	氏名	企業経歴	長期ビジョン実現のための重点分野				コーポレート		事業	
			ESG	デジタル	国際ビジネス・M&A	人材開発・育成	財務・会計	法務・リスクマネジメント	技術・製造・R&D	営業・マーケティング
1	杉森 務	●	●			●				●
2	大田 勝幸	●	●		●		●			
3	横井 敬和			●	●				●	●
4	岩瀬 淳一		●	●		●			●	
5	谷田部 靖				●	●	●	●		
6	齊藤 猛		●				●	●		●
7	細井 裕嗣	●	●	●	●					
8	村山 誠一	●	●	●						●
9	大田 弘子		●			●	●			
10	宮田 賀生	●	●	●						
11	工藤 泰三	●		●						●
12	太内 義明		●				●	●		
13	西村 伸吾				●			●		●
14	西岡清一郎		●				●	●		
15	三屋 裕子	●	●							
16	岡 俊子			●	●	●				

100.SOMPO

氏名	榎田 謙悟	辻 伸治	手島 俊裕	スコット・トレバー・デヴィス	東 和浩	名和 高司	柴田 美鈴	山田 メユミ	柳田 直樹	内山 英世	遠藤 功	伊藤 久美
再任/新任	再任	再任	新任	再任	再任	再任	再任	新任	再任	再任	再任	新任
役職・就任予定の委員	取締役	取締役	取締役 監査委員	社外取締役 独立役員 指名委員 報酬委員	社外取締役 独立役員 指名委員 報酬委員	社外取締役 独立役員 指名委員 報酬委員	社外取締役 独立役員 指名委員 報酬委員	社外取締役 独立役員 指名委員 報酬委員	社外取締役 独立役員 監査委員	社外取締役 独立役員 監査委員	社外取締役 独立役員 監査委員	社外取締役 独立役員 監査委員
取締役候補者に特に期待するスキル・専門的な分野												
①事業戦略	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
②グローバル経営	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
③ESG、SDGs	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
④トランスフォーメーション戦略	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
⑤デジタル	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
⑥人事戦略	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
⑦財務、会計	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
⑧コーポレートガバナンス	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
⑨法務、リスクマネジメント	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

