

2021年9月28日 全10頁

# スキル・マトリックスの開示状況と示唆

経営戦略等の状況や、各取締役の役割の違いを考慮することが重要

金融調査部 研究員 藤野大輝  
金融調査部 研究員 渡辺泰正  
リサーチ業務部 兼 SDGs コンサルティング室 大和 敦  
リサーチ本部 矢田歌菜絵

## [要約]

- 2021年6月、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」が改訂され、スキル・マトリックスなどの形で取締役の有するスキル等の組み合わせの開示が求められる。本稿ではTOPIX500採用会社のうち、2020年版の統合報告書、アニュアルレポート、サステナビリティ報告書、CSRレポートを発行している474社を対象に、スキル・マトリックスの開示状況を分析し、取締役等に必要と考えられるスキルを特定する上での示唆を得る。
- 取締役に必要なスキルとして「企業経営」や「法務・コンプライアンス、財務・会計・税務」、「リスク管理」など、企業の経営やガバナンスに重要なスキルが挙げられている場合が多く見受けられた。また、昨今の多様性、デジタルトランスフォーメーション、サステナビリティの重要性も踏まえ、「海外経験」、「技術」、「ESG・サステナビリティ」といったスキルも重視される傾向にあると考えられる。どのようなスキルが必要かについては、各企業の経営戦略や外部環境を考慮して特定をすることが望ましいだろう。
- 「社内」取締役と「社外」取締役ごとにどのスキルを多く保有している傾向にあるのかを見てみると、社内取締役は「営業・マーケティング・企画開発など」、「研究開発など」といったスキルを保有していた。一方、社外取締役は「ESG・サステナビリティ」など、社内だけではカバーしきれない分野に関するスキルを有する者が多い傾向にあった。
- また、社内「取締役」と社内「監査役」ごとにスキルの保有傾向を見てみると、社内取締役は企業の経営や各事業に直接関わりのあるスキルの保有率が高くなっている一方で、社内監査役は業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」を果たすためのスキルの保有率が高かった。
- このような役割の違いも意識した上で、企業全体としてどのようなスキルを備える必要があるのかを考えることが望ましいだろう。

## 1. CG コードの改訂によりスキル・マトリックスの開示が求められる

2021年6月、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」(CGコード)が改訂された。今回の改訂では、補充原則4-11①において下記の通り、新たにスキル・マトリックスなどの形で取締役の有するスキル等の組み合わせの開示が求められる(下線部は改訂箇所)。スキル等の組み合わせの開示は、スキル・マトリックス以外の方法によることも排除されていないが、本稿では主にスキル・マトリックスに焦点を当てるものとする。

### 【補充原則4-11①】

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。

(出所) 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード(改訂前からの変更点)」(2021年6月11日)

本改訂について対応した上で2021年12月末までにコーポレート・ガバナンス報告書(CG報告書)を提出する必要がある。上場会社はスキル・マトリックスなどをCG報告書に直接、記載するほか、株主総会資料で取締役の選任議案とともにスキル・マトリックスなどを開示し、その旨と閲覧場所をCG報告書に記載することも考えられる。同様に、有価証券報告書、統合報告書、ウェブサイトなど、その他の開示書類により広く一般に公開される手段を用いて開示を行った上でその旨と閲覧場所をCG報告書に記載することも認められている。

補充原則4-11①にもある通り、スキル・マトリックスは、単に取締役が有しているスキルを表の形で開示するだけではなく、企業の経営戦略や事業特性、経営環境の変化などに応じて取締役会が備えるべきスキルを本当に有しているかどうかを投資家等に示すことを目的としているものと捉えられる。

そのため、企業においてはまず自社の経営のためにどのようなスキルが必要であるのかを検討することが重要となる。必要とされるスキルは、多くの企業で共通するものもあれば、企業の業種などの状況に応じて異なるものもあると考えられる。また、一企業の中でも、社内取締役に求められるスキルと社外取締役に求められるスキル、あるいは執行を主に行う(業務執行)取締役に求められるスキルと監査を主に行う監査等委員である取締役や監査役に求められるスキルが異なることも想定される。

本稿では、下記の企業の報告書などから、既の開示されているスキル・マトリックスについて情報を集計する。その上で、各企業においてどのようなスキルが挙げられているのか、また、どういった属性の者がどのようなスキルを有しているのかを整理することで、スキル・マトリックスの開示に向けて、取締役等に必要と考えられるスキルを特定する上での示唆を得る。

**【集計対象】**

- ✓ TOPIX500 採用会社のうち、2020 年版の統合報告書、アニュアルレポート、サステナビリティ報告書、CSR レポートを発行している 474 社
- ✓ スキル・マトリックスに関しては、各報告書・レポートの中で、取締役・監査役・執行役の名前とスキル・経験・専門性などの二軸で構成されたマトリックス表を抽出した
- ✓ 集計対象のうち、上記のマトリックス表を開示している企業は計 98 社であった

なお、本稿では上記のような集計を行っているが、本来スキル・マトリックスという場合には、ただ取締役とスキルのマトリックス表を示すだけではなく、経営などにおいて重要と考えられるスキルの分野などを定義した上で、その分野を備えた取締役がいるのかを整理している旨を示すべきであろう。例えば、キリンホールディングスでは、取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会審議、意思決定において重要と考えられる知識・経験の分野の定義をした上で、取締役・監査役・執行役員員の配置を行っている旨を示し、スキル・マトリックスを開示している。(図表 1)。

改訂 CG コードにおいても、補充原則 4-11③で「取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべき」とされており、実効性評価の結果と必要なスキルを結び付けることも有効であると考えられる。

**図表 1 キリンホールディングスにおける取締役・監査役・執行役員員のスキル等に関する考え方**

### 取締役、監査役、執行役員員の専門性と経験

キリンホールディングスは、グループの意思決定および経営の監督をより適切かつ高いレベルで行い、企業価値の持続的な向上を実現するため、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人材を取締役、監査役および執行役員に配置しています。

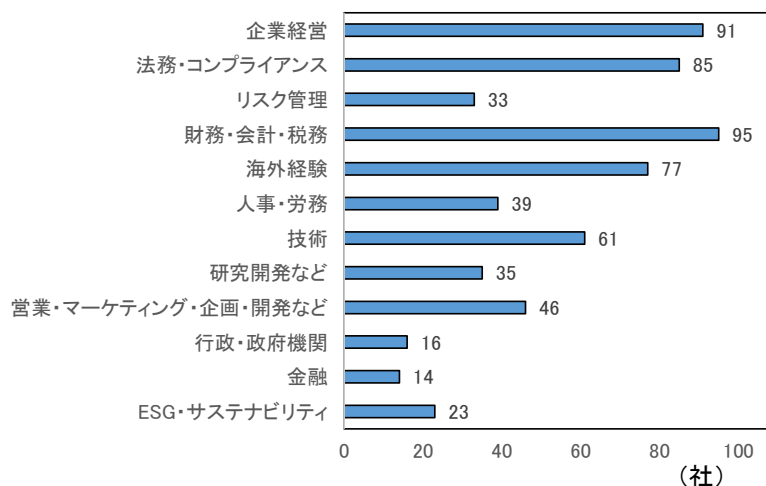
また、取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会審議、意思決定において重要と考える知識・経験の分野を定義した上で、多様性に考慮し、全体としてバランスのとれた構成とすることで、グループの業務執行力と、モニタリングやストラテジックレビューを含めた経営の監督機能を強化しています。

(出所) キリンホールディングス「KIRIN CSV REPORT 2020」

## 2. 各企業が考える取締役会が備えるべきスキルとは

スキル・マトリックスを開示している企業（計 98 社）がそれぞれどのような取締役等のスキル・経験・専門性など（以下、スキル）を挙げているのかを集計したところ、図表 2 の通りであった。

図表 2 企業が考える取締役等が備えるべき主なスキル



（注）社数が多いものや分類が明確なもの、包含関係にないものなどを抜粋しているため、すべてのスキルが図表に含まれているわけではない。

（出所）各企業の開示報告書より大和総研作成

### ①企業経営

まず、「企業経営」（91 社／98 社）の経験が特にスキルとして挙げられていることが多かった。改訂 CG コードでは補充原則 4-11①において、スキルの特定やスキル・マトリックスの開示などの際には、「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」とされており、スキル・マトリックスの開示を行う上では基本的には経営経験に関する項目を含める傾向がより強くなるのではないだろうか。

### ②法務・コンプライアンス、財務・会計・税務

「法務・コンプライアンス」（85 社／98 社）や「財務・会計・税務」（95 社／98 社）の知識を挙げる企業も多い。改訂 CG コードの原則 4-11 では、「監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が 1 名以上選任されるべき」とある。そのため、特に監査役についてのスキルも開示する場合には、法務や財務に関するスキルは項目として検討対象となり得るだろう。関連して、「M&A」（11 社／98 社）や「監査」（8 社／98 社）をスキルとして挙げている企業も見受けられた。

### ③リスク管理

一部の企業は法務・コンプライアンスと一体としていたが、「リスク管理」(33社/98社)も取締役等にとって重要なスキルといえる。改訂CGコードにおいても、原則4-3では「取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべき」とされており、改訂された補充原則4-3④でも全社的、またはグループ全体の適切なリスク管理の体制整備をすべきと言及されている。

### ④海外経験

企業の中核人材の多様性を確保し、多角的な視点や様々な価値観によって、企業の中長期的な成長に資することが投資家等から期待されている。改訂CGコードにおいても、補充原則2-4①において、「女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標」の開示が求められている。こうした多様性の確保と関連して、「海外経験」(77社/98社)をスキルの一つとして挙げている企業も多く見受けられた。その中には、海外経験と併せて「多様性<sup>1)</sup>」(9社/98社)をスキルとしている企業もあった。

### ⑤人事・労務、技術、研究開発など

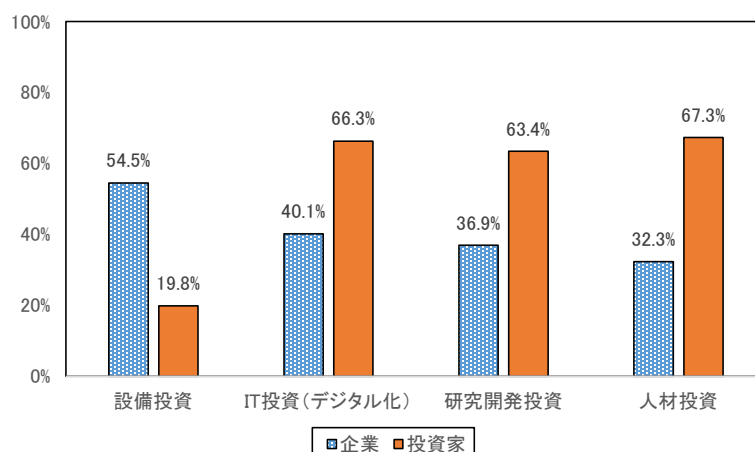
企業の中長期的な投資・財務戦略として何を重視するのかは社会情勢によって変化していくと考えられる。昨今においては、第4次産業革命を背景としたデジタル化、イノベーションの促進、生産性の向上などの重要性の高まりを踏まえ、特に投資家は設備投資以上に、IT投資(デジタル化)や研究開発投資、人材投資を重視している(図表3)。スキル・マトリックスを見ると、企業においてもこれらの専門性が取締役の重要なスキルと捉えられているようだ。

IT投資については、企業が経営戦略としてデジタルトランスフォーメーション(DX)を進めていくことができるかどうかを投資家が意識しているものと考えられる。CGコードとともに改訂された金融庁の「投資家と企業の対話ガイドライン」でも、DXの進展などが経営戦略・経営計画等に適切に反映されているかについて言及されている。今後、DXを進めていく企業としては、「技術」(61社/98社)や「IT」(24社/98社)といったスキルが重要になってくると思われる。

また、企業によっては「研究開発など」(35社/98社)をスキルとして挙げている。これは従来から重視されてきたイノベーションの積極的な創生に向けて取り組んでいくために必要とされているものと考えられる。

<sup>1)</sup> 「多様性」のスキルについては、「女性」や「外国人」等の属性を有する個人が当該スキルを有するとされるケースが見受けられる。

図表 3 企業の中長期的な投資・財務戦略で重視すべき項目



(注 1) 2020 年度に実施したアンケートへの回答結果。

(注 2) 企業は「自社の中長期的な投資・財務戦略において、重視しているものをお答え下さい。(3 つまで選択可)」への回答 (回答数 499)、投資家は「日本企業の中長期的な投資・財務戦略において、重視すべきだと思うものをお答え下さい。(3 つまで選択可)」への回答 (回答数 101)。上記のほか、M&A、資本構成の最適化、有利子負債の返済、株主還元、その他が選択肢となっている。

(出所) 生命保険協会「生命保険会社の資産運用を通じた『株式市場の活性化』と『持続可能な社会の実現』に向けた取組について」(2021 年 4 月 16 日) より大和総研作成

さらに、上記の DX の進展に伴うデジタル人材、テレワークをはじめとした自由な働き方の拡大とそれによる生産性の向上、多様性の確保や従業員の健康の促進による働きやすい環境の整備といった、企業の持続的な成長のために人的資本への投資や情報開示が必要であるという認識が広がっている。例えば、人的資本に関する情報開示について、国際規格である ISO30414 が 2018 年に公表されたほか、米国でも 2020 年に SEC (米国証券取引委員会) が Regulation S-K Item 101 を改正し、事業の理解において重要な人的資本に関する情報の開示を求めている。わが国でも、改訂 CG コードの補充原則 3-1③で「人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべき」とされたほか、金融庁金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」で人的資本の開示の在り方が検討されている。取締役のスキルとして「人事・労務」(39 社/98 社) に言及されていることもあるが、今後はこうした人的資本への投資の観点から、人事・労務の経験や知識が活かされることも期待されるだろう。

## ⑥ESG・サステナビリティ

環境・社会問題の深刻化や ESG 投資の高まりなどを受け、企業に ESG やサステナビリティに関する対応が求められる潮流にある。例えば、改訂 CG コードにおいても、補充原則 3-1③でサステナビリティ情報の開示が求められており、東京証券取引所のプライム市場上場会社には TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 等への対応も求められている。また、ディスクロ

ージャーワーキング・グループでは特に優先すべき論点として、企業のサステナビリティ情報の開示について検討を行っていくとされている。ディスクロージャーワーキング・グループの検討の結果によっては、有価証券報告書等でサステナビリティ情報の開示が求められることも想定され、企業としてはサステナビリティに取り組んでいくことが必要となるだろう。そのため、取締役として「ESG・サステナビリティ」（23社／98社）の知識を持つ、有識者を必要としている企業が現れ始めているものと考えられる。

上記の①～⑥や前掲図表2に挙げたスキル以外にも、「生産・品質管理・サプライチェーンマネジメント」や一定の「学術知識」をスキルとしている企業も見られた。そのほか、「他業種での経験や一定の事業・業種の経験」をスキルとしているところもある。

このように、各企業が外部環境の変化や経営戦略、事業などの状況を踏まえて必要なスキルを特定しており、企業ごとに共通しているスキルもあればそうでないスキルもあることが分かった。スキル・マトリックスを作成する際には、まずは自社の経営環境やビジネスモデルを整理した上で、どのようなスキルが取締役に備えられるべきなのかを検討する必要があるだろう。

### 3. ポジションによって保有するスキルは異なるのか

#### ①社内取締役・社外取締役ごとのスキルの保有傾向

本章では、前掲図表2で挙げられた各スキルが、どのような属性を持つ者によって保有される傾向にあるのかを確認する。

図表4には、各企業における各スキルを保有している人数の全体に占める割合の平均（保有率）を、「社内」取締役と「社外」取締役ごとに示している<sup>2</sup>。なお、図表4と後掲図表5の「取締役」は、監査役設置会社の取締役と、監査等委員会設置会社の監査等委員である取締役以外の取締役を指し、監査等委員会設置会社の監査等委員である取締役は「監査役」としてカウントした。また分析対象は、スキル・マトリックスを開示している企業から指名委員会等設置会社を除いた82社としている<sup>3</sup>。

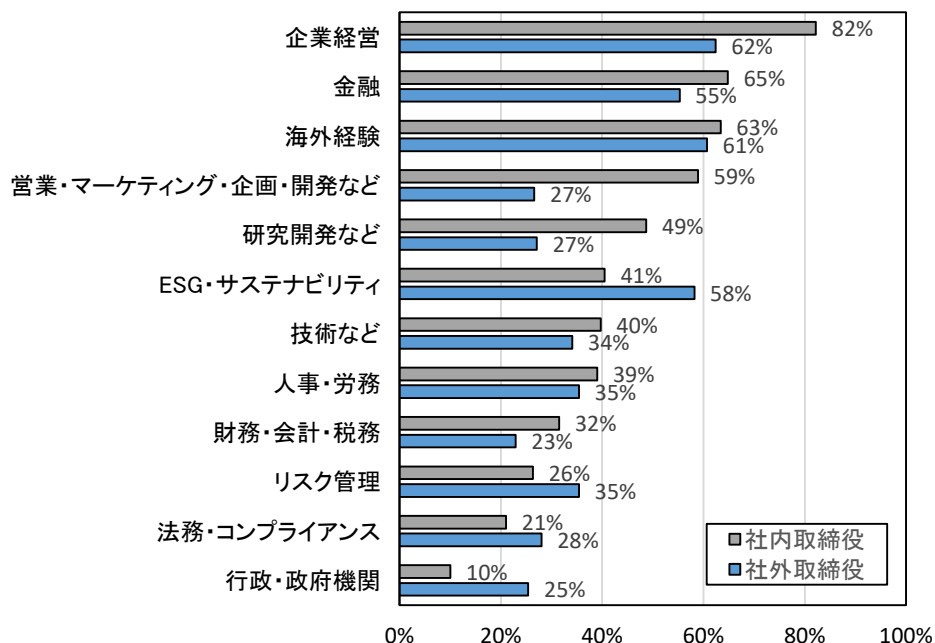
結果を見ると、「企業経営」のスキル保有率は、社内取締役では82%、社外取締役では62%となっている。社外取締役の「企業経営」のスキル保有率は社内取締役と比べ低いものの、社外取締役の「企業経営」のスキルを開示した企業のうち94%以上の企業（66社／70社）が、「企業経営」のスキルを保有する者を1人以上社外取締役に据えている。本稿の分析対象は、改訂CGコードへの対応を念頭に置いた開示ではでないが、スキル・マトリックスを開示した多くの企

<sup>2</sup> 各スキルの保有率は、社内取締役もしくは社外取締役ごとに、そのスキルの保有率を求め、そのスキルを開示した企業で平均した値である。例えば、社外取締役の「企業経営」を開示した企業がA社とB社の2社であり、A社では4人中2人の社外取締役が「企業経営」のスキルを保有しており、B社では5人中1人の社外取締役が「企業経営」を保有している場合、社外取締役の「企業経営」のスキル保有率は、50% (=2/4) と20% (1/5) の平均である35%とした。

<sup>3</sup> 指名委員会等設置会社では、業務執行は取締役ではなく、執行役が担うなど、他の機関設計との比較が難しいため、分析対象から除外した。

業が、改訂 CG コード補充原則 4-11①の「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」に対応した開示を行っていると考えられる。

図表 4 社内取締役と社外取締役ごとの各スキル保有率



(出所) 各企業の開示報告書より大和総研作成

社外取締役に比べ社内取締役の保有率が高いスキルとしては、「営業・マーケティング・企画開発など」、「研究開発など」が挙げられる。これらのスキルについては、企業外部からの知識を得るというよりも、企業内部で培われてきた経験や知識を企業の経営やイノベーションにいかにかに活かしていくかという考えに基づいているものと想定される。監査役会設置会社、監査等委員会設置会社において、社内取締役は、業務執行を担う（業務執行取締役である）ケースが多いと考えられ、社内経験が豊富な社内取締役がその役割を担う傾向にあると思われる。

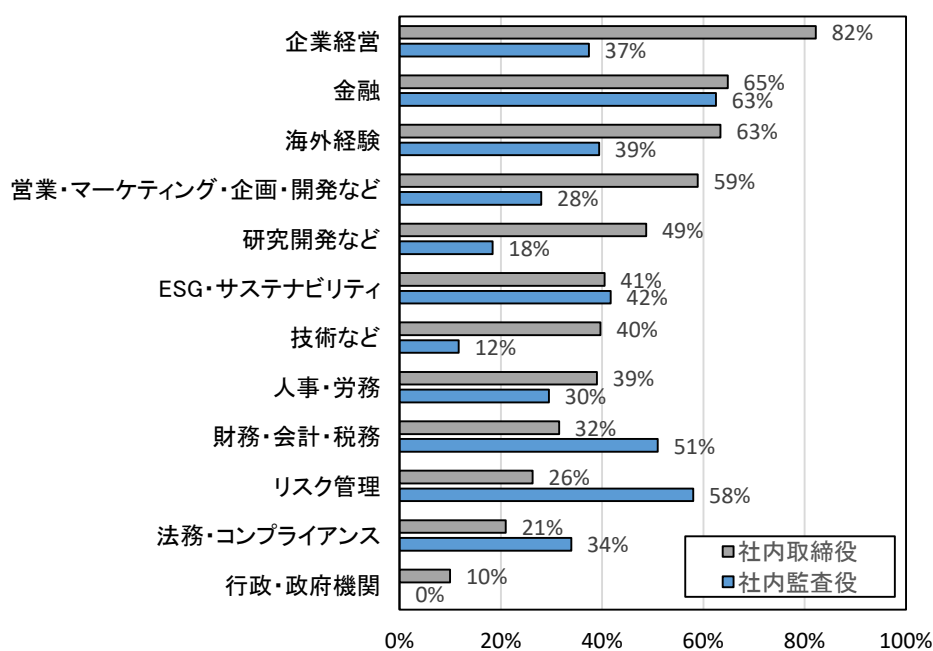
一方、社内取締役に比べ社外取締役の保有率が高いスキルとしては、「ESG・サステナビリティ」が挙げられる。独立社外取締役の役割・責務の一つとして、改訂 CG コードの原則 4-7 では「経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと」が求められている。先述の通り、中長期的な企業価値の向上には、「ESG・サステナビリティ」の推進が重要になるという認識のもと、企業は経営において必要となるスキルとして「ESG・サステナビリティ」のスキルを特定しているものと捉えられる。しかし、企業内において従前から ESG やサステナビリティに関する深い知識を有している、または豊富な経験を積んでいる人材を備えていたというケースは必ずしも多くはないだろう。そのため、当該スキルを有している人材を外部に求めているものと考えられる。また、社外取締役は、その会社の「ESG・サステナビリティ」に関する取組みに対するモニタリングの役割を担っている可能性も考えられる。



## ②社内取締役・社内監査役ごとのスキルの保有傾向

次いで図表 5 より、社内「取締役」と社内「監査役」ごとの各スキル保有率の違いを確認する。改訂 CG コードでは、「取締役」の有するスキルの組み合わせを開示することを求めているが、パブリック・コメントへの東京証券取引所の回答においては、「スキル等の組み合わせの開示においては（中略）監査役を含めることもあり得るものと考えます」とある。また、改訂 CG コードでは、補充原則 4-13③で、内部監査部門からの直接報告（いわゆるダイレクトレポーティング）の仕組みを構築すること等が、さらに補充原則 5-1①では、監査役も株主との対話の対応者として明記されるようになった。加えて、「投資家と企業の対話ガイドライン」3-10 でも、「監査役に、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する人材が、監査役会の同意をはじめとする適切な手続を経て選任されているか」という点が言及されている。これらを踏まえ、監査役の備えるスキルを開示することも、企業における監査の信頼性の向上や投資家との対話に資するものであろう。

図表 5 社内取締役と社内監査役ごとの各スキルの保有率



（出所）各企業の開示報告書より大和総研作成

結果を見ると、社内監査役と比べ社内取締役では、「企業経営」、「営業・マーケティング・企画開発など」、「研究開発など」、「技術など」など、企業の経営や各事業に直接関わりのあるスキルの保有率が高くなっている。改訂 CG コードの原則 4-1 では、上場企業の取締役会は「具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべき」とされている。社内取締役が、具体的な経営戦略等について議論する際には、「企業経営」や「営業・マーケティング・企画開発など」等のマネジメント経験と事業経験の両方が求められるため、結果的にそれらのスキル保有率が高くなったものだと考えられる。

一方、社内取締役と比べ社内監査役では、「財務・会計・税務」、「リスク管理」、「法務・コンプライアンス」のスキル保有率が高い。この傾向は、会社法が定める監査役の役割（会社法第381条第1項）や改訂CGコードの原則4-4にある「監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば『守りの機能』』という記述とも整合的な傾向であるといえる。ただ、原則4-4で、監査役が役割・責務を十分に果たすためには「自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、」とあるように、社内監査役の「企業経営」（37%）や「ESG・サステナビリティ」（42%）などのスキル保有率も低くはない。この結果からは、適法性監査だけではなく、妥当性監査にも対応できるスキルを持った社内監査役が一定の割合で選任されていると解釈する余地があるかもしれない。

以上、社内取締役/社外取締役と社内取締役/社内監査役の比較で見てきたように、既にスキル・マトリックスを開示している企業では、各ポジションで期待されている役割・責務の違いに応じてスキル保有率の違いが確認できた。今後、改訂CGコードに対応する中で、スキル・マトリックスを開示する企業が自社に必要なスキルを特定する際には、2. で言及したことを踏まえるだけでなく、社外・社内、執行・監査という役割の違いも意識した上で、企業全体としてどのようなスキルを備える必要があるのかを考えることが望ましいだろう。