

2022年5月18日 全9頁

スキル・マトリックスに関する開示の さらなる充実に向けて

「開示の方法」に焦点をあて、開示事例などを整理

金融調査部 研究員 渡辺泰正

[要約]

- 2021年6月にコーポレートガバナンス・コードが改訂されたことにより、上場企業は、経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル等を特定した上で、スキル・マトリックス等の方法で取締役の有するスキル等の組み合わせを示すことが求められるようになった。
- 本レポートでは、スキル・マトリックスの「開示の方法」に焦点を絞り、いかなる開示が株主をはじめとするステークホルダーにとって有用な開示になり得るのかを、事例等を参照しつつ整理していく。

目次

| | |
|--|---|
| はじめに..... | 2 |
| スキル・マトリックスの開示の意義とそれを踏まえた考えられる開示方法..... | 3 |
| 経営戦略とスキル等の関係性を示す..... | 3 |
| 特定したスキルの定義を示す..... | 4 |
| 取締役等の保有するスキルを複数のレベルで示す..... | 6 |
| 取締役等の保有するスキルをプロフィールで示す..... | 6 |
| おわりに..... | 9 |

はじめに

2021年6月にコーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）が改訂され、補充原則4-11①は以下のように変更された。

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。

(注) 下線はCGコード改訂により変更された箇所を示す。

この改訂により、上場企業は、2021年12月末を期限に東京証券取引所（以下、東証）に提出する「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」（以下、CG報告書）において、取締役の有するスキル等の組み合わせをスキル・マトリックス等の方法で開示することが求められた。

2021年12月末時点の補充原則4-11①に関する開示状況を確認すると、プライム市場選択企業で73.1%、TOPIX500で90.0%の企業が当該原則にコンプライしており¹、スキル・マトリックス等を開示している。また、エクスプレインをした場合であっても、TOPIX500では84.2%の企業が、スキル・マトリックス等を今後開示する、もしくは、開示の検討を進めていく旨を明示している。

このように開示時期の差こそあれ、多くの上場企業がスキル・マトリックス等の開示をすると考えられる。ただ、現状の開示事例を見ると、経営戦略とスキル等の関連が不明確であるなど、開示の方法に改善の余地があると思われるケースが散見される。

CGコードの趣旨等を適切に踏まえてスキル・マトリックス等を作成したとしても、その開示の方法がステークホルダーにとって分かりにくいものであれば、補充原則4-11①に対応する意義は薄れてしまう。そのため、いかにしてスキル・マトリックス等に関する開示を行うのか、ということは多くの上場企業にとっての関心事になると考えられる²。

そこで、本レポートでは、取締役等³のスキル・マトリックスの「開示の方法」に焦点を絞り、

¹ プライム市場選択企業のコンプライ率は、東証「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2021年12月末時点）」を参照した。TOPIX500の企業については2022年1月4日時点のCG報告書をもとに大和総研が集計した。

² CG報告書における補充原則4-11①に関する開示が求められているのは、プライム・スタンダード市場上場企業であり、グロース市場上場企業については当該原則に関する開示が必須となっているわけではない。

³ 取締役だけでなく監査役のスキルを開示することも考えられるため「取締役等」と表記している。東証『フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの一部改訂に係る上場制度の整備について（市場区分の再編に係る第三次制度改正事項）』に寄せられたパブリック・コメントの結果について（以下、「パブコメ」）No98などでは、開示の対象として「監査役を含めることもあり得る」との見解が示されている。

いかなる開示が株主をはじめとするステークホルダーにとって有用な開示になり得るのかを、事例等を参照しつつ整理していく。開示の前段階にあたるスキル・マトリックスの「作成」については、別途、先行する議論⁴などを参照されたい。

スキル・マトリックスの開示の意義とそれを踏まえた考えられる開示方法

取締役等が備えるスキルを一覧化したスキル・マトリックスは、投資家を含むステークホルダーとの対話ツールの一つである。

企業はスキル・マトリックスを開示することによって、自社の取締役会が、経営方針や事業戦略等に照らして適切な知識・能力・経験等を備えており、十分な実効性を有することを、投資家などに分かりやすく伝えることが可能になる。また、投資家等のステークホルダーからすると、開示されたスキル・マトリックスを、企業の事業活動や経営戦略上、必要なスキルが適切に取締役会に備えられているのかを確認・判断するのに役立つことなどが考えられる。

企業とステークホルダーの対話を建設的なものにするという観点から考えると、スキル・マトリックス開示の充実に向けて有用であると思われる方法をいくつか挙げる事ができる。開示事例の紹介を通じて、それらの開示の方法について整理していく。

経営戦略とスキル等の関係性を示す

補充原則 4-11①でも言及されているように、まずは経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル等を特定し、その上で、スキル・マトリックス等の方法で取締役会の備えるスキルを開示していくことが重要になる。つまり、経営戦略に照らして必要とされる知識・能力・経験等のスキルが先にあり、そのあとに必要なスキルを取締役会が実際に備えているのかを示すことが、上場企業には期待されていると考えられる。取締役会が現に有しているスキルにあわせて、スキル・マトリックスを作成・開示をする、という順番では、CG コードの趣旨を適切に踏まえた開示であるとは言えない。

現状、特定された各スキルが経営戦略に照らしてなぜ必要であるのかを明確に示した事例は多くなく、投資家等のステークホルダーにとって、経営戦略に照らして取締役会が実際に十分な実効性を有しているのか否かを判断しづらいことは少なくないと考えられる。

図表 1 の事例 1 と事例 2 は、経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル等を特定したことを明示した事例である。事例 1 は、企業のパーパスやミッション等を達成するために策定した中期経営戦略において 5 つの戦略を掲げており、その 5 つに明確に対応する形でスキルを特定したことを示した事例である。事例 2 は、複数のスキルを一覧で示しており、各スキルに

⁴ 例えば、鈴木仁史(2022)「スキル・マトリックスの現状と課題～取締役会の多様性の議論を踏まえて」『Disclosure & IR』Vol. 20: 108-115、山田英司(2021)『スキル・マトリックスの作成・開示実務』中央経済社、などを参照。

ついでに選定理由を企業のビジョン等に結びつけて説明している事例である。これらの事例のように、スキル特定の理由や過程を明確にすることによって、投資家等のステークホルダーは取締役会が実効性確保のために必要なスキルを適切に特定できているのかを判断しやすくなるのが期待できる。企業としても、自社の方針や戦略をステークホルダーと共有しやすくなるなどのメリットが期待できる。

図表 1 経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル等を特定したことを明示した事例

【事例 1】：ユニ・チャーム株式会社（2021 年 11 月 5 日）

【補充原則 4-11-1】取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方並びに取締役の有するスキル等の組合せ
 当社は、SDGs 達成に貢献することをパーパス（存在意義）とし、ミッション：「共生社会（Social Inclusion）の実現」、ビジョン：「NOLA & DOLA」*、バリュー：「共振の経営」の 3 つに分けて具体化しています。（中略）
 <戦略>上記のパーパス、ミッション、ビジョン、バリューの実現に向けて、第 11 次中期経営計画では、(1) 人材育成の強化、浸透、(2) DX 活用で顧客の深層心理を探索しブランド強化、(3) モノづくりの原理を徹底的に分解し最適なプロセスを構築、(4) 新たな成長の柱へ重点集中、(5) 循環型バリューチェーンの構築という 5 つの戦略を掲げています。取締役会が経営に対する監督機能を発揮する上で、これらの戦略分野に関する知識・経験・能力が有用であると考えています。

【事例 2】：積水ハウス株式会社（2021 年 11 月 30 日）

スキルマトリックス各項目の選定理由
 前述の取締役候補者選定の 3 つの視点をもとに、経営戦略・経営計画を踏まえたスキル項目を再整理し、各項目の選定理由を明確化

| スキル項目 | 選定理由 |
|----------------------------|--|
| 企業経営 経営戦略 | 当社は累積建築戸数 250 万戸を誇る住宅業界のリーディングカンパニーであり、事業環境が大きく変化する中、持続的な成長戦略の策定には、住宅・建築・都市開発分野でのマネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要である。また、グローバルビジョン「ハード・ソフト・サービスを融合し、幸せを提案」の実現・推進のためには、異業種における経験、特に「健康」「つながり」「学び」といった消費者サービス分野でのマネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要である。 |
| 国際事業 海外知見 | 成長分野である国際事業の成長戦略の策定および経営監督のためには、海外での事業マネジメント経験や海外の生活文化・事業環境などに豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。 |
| 財務戦略・ 会計 | 正確な財務報告はもちろん、強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた成長投資（M&A 含む）の推進と株主還元強化を実現する財務戦略の策定には、財務・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。 |
| 技術・品質 環境 | 先進技術を取り入れた安全・安心・快適性をあわせ持つ高品質の住宅供給を実現し、当社の高い環境技術や確かな施工力をさらに進歩・発展させるためには、さまざまなイノベーションの推進実績や、技術・品質・環境分野での確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。 |
| 人材開発 ダイバーシティ 社会性向上 | お客様がより幸せを感じられる住まいを提供するためには、従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる人材戦略の策定が必要であり、ダイバーシティの推進を含む人材開発分野での確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。 |
| ガバナンス リスク管理 コンプライアンス | 適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における経営監督の実効性向上のためにも、コーポレートガバナンスやリスク管理・コンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。 |

（注）太字、中略は筆者

（出所）各社 CG 報告書より抜粋

特定したスキルの定義を示す

スキルを特定した過程や理由を明示することは重要であるが、特定したスキルの定義を示すことも重要だと思われる。

スキルの特定は企業独自の経営戦略に照らして行われることが期待されているため、特定されたスキルが一見してイメージのつきにくいスキルである場合がある。そのような場合、スキ

ルの定義を明示しないと、投資家等はそのスキルが本当に当該企業の取締役会に必要なスキルか否かを判断できず、結果的にスキル・マトリックスが有用な対話ツールとして機能しないことが懸念される。このように考えると、特に企業や業界特有のスキルを特定した場合、その定義を示すことは重要になると考えられる。

「企業経営⁵」、「グローバル」、「DX」など、多くの企業で特定されるスキル⁶についても、定義を示すことは重要であると考えられる。図表2は、4社分の「企業経営」に関するスキルの定義や選定理由を示したものである。中身を見ると、同じ「企業経営」であっても、経営経験を有する企業の業界を指定しているケースがみられる一方で、業界は指定しないが、単なる幹部ではなく経営トップとしての経験を定義に組み込むというケースが見受けられる。また、期待される資質としても、ステークホルダーの利害の調整を行うことや、リスクを評価し経営資源への投資を含めた経営判断を行うことなど、企業によってその内容は異なっている。

図表2 各企業の「企業経営」に関するスキルの定義・選定理由等

| 企業名 | 項目名 | 更新日 | スキルの定義・選定理由等 |
|------------------------------|--------------|------------|--|
| 積水ハウス株式会社 | 企業経営 経営戦略 | 2021/11/30 | (省略) 持続的な成長戦略の策定には、住宅・建築・都市開発分野でのマネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要である。また、(省略) 異業種における経験、特に「健康」「つながり」「学び」といった消費者サービス分野でのマネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要である。 |
| コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社 | 企業経営 | 2021/12/27 | CEO等の代表者またはCOO等の最高執行責任者の経験を有する者。 |
| ユニ・チャーム株式会社 | 経営経験 | 2021/11/5 | (省略) 様々なステークホルダーの利害の調整を要する経営の経験を有する者を選任することが望ましいと考えています。また、(省略) 取締役が経営経験を有することが望ましく、特に経営トップとしての経験が有用であると考えています。中でも、独立社外取締役の中に経営経験を有する者が含まれていることが重要と考えています。 |
| SCSK株式会社 | 企業経営 | 2021/11/26 | 多岐にわたるビジネスにおける機会とリスクを評価し、適切な投資を通じて持続的成長を担保するため。成長戦略としてのサステナビリティ経営を推進する上で、さまざまな社会課題の解決を収益機会としてとらえ、その解決に積極的に取り組むにあたり、経営資源への投資を含めた最適な経営判断を行うため。 |

(注) 省略は筆者。

(出所) 各社CG報告書より抜粋

このように一見すると企業間で同一の内容を示すように思われるスキルであっても、企業によってその想定する内容が異なることは珍しくない。この点を踏まえると、曖昧さをなくし、分かりやすい開示を行うためには、特定されたスキルが一般的であるか否かにかかわらず、その定義を明示することが重要になると考えられる。

現状、補充原則4-11①に関する開示において、スキルの定義を明示している企業はほとんど見受けられないが、米国企業の開示では、スキル・マトリックスで提示されるスキルに関して定義の一覧を示す事例は複数見受けられる⁷。今後、日本においてもスキルの定義を一覧で示す企業が増えていくことが期待される。

⁵ 補充原則4-11①は、独立社外取締役に他社での経営経験を有する者を含めるべきとしていることから、「企業経営」に関して想定されるスキルは相対的に企業間のばらつきは小さいと考えられる。しかし、それでもなお図表2のように企業間で定義等は異なっている。

⁶ 取締役等が備えるべきとして多くの企業で特定されているスキルについては、藤野大輝・渡辺泰正・大和敦・矢田歌菜絵「スキル・マトリックスの開示状況と示唆」(2021年9月28日大和総研レポート)を参照。

⁷ 例えば、2022年のThe Walt Disney Companyの「[NOTICE OF ANNUAL MEETING OF SHAREHOLDERS AND PROXY STATEMENT](#)」やJohnson & Johnsonの「[2022 Notice of Annual Meeting & Proxy Statement](#)」などでは、スキルの定義一覧が示されている。

取締役等の保有するスキルを複数のレベルで示す

現状、開示されているほとんどのスキル・マトリックスは、特定されたスキルを保有している場合に「○」や「✓」を記すことによって、各取締役の有する知識・経験・能力等を一覧で示している。

このような開示の方法は、情報量を限定することにより一見して分かりやすい開示になるという利点を持つ一方で、スキルを有するとされる取締役等がどの程度のスキルを有しているのかを判断することが難しくなるという側面もある。例えば、「○」や「✓」による一覧化の方法での開示をしている企業において、ある取締役が挙げられた複数のスキルを全て（もしくはほとんど）有しているとされる事例は多く見受けられるが、この場合、当該取締役が、複数のスキル全てを高い水準で有しているのか、水準としては高くないが幅広い知見等を有しているのか、を判断することは難しい。

上記を踏まえると、取締役等のスキルを、保有の有無で示すのではなく、いくつかの段階に分けて示すという方法は、マトリックスの一覧性を維持しつつ、ステークホルダーに対してより多くの情報を提供したい企業にとって有用であると考えられる。

図表 3 の事例 3 は取締役等が保有するスキルを「なし/知見のみ/知見と経験」の 3 段階で、事例 4 は取締役等が保有するスキルを「なし/副スキル/主スキル」の 3 段階で示した事例である。これらの事例のように、企業がスキルを複数のレベルで示すことで、投資家等は各取締役等が主にどのような役割を担うことを期待されているのかを理解しやすくなると考えられる。

取締役等の保有するスキルをプロフィールで示す

補充原則 4-11①では、取締役等が有するスキルを開示する方法として、スキル・マトリックスが例示されているが、開示の方法はスキル・マトリックスに限定されているわけではない⁸。そのため、図表 3 のようにスキルを複数のレベルで示すことよりも、さらに詳しく取締役等のスキルを説明したい場合、企業は各取締役の保有するスキルをプロフィール形式で提示することが考えられる。

図表 4 は、プロフィール形式で開示をした企業の事例である。一般的に、プロフィール形式で示すことによって、スキル・マトリックス形式の開示が有する一覧性は損なわれてしまう。事例 5 の企業では、各取締役等のプロフィールとスキル・マトリックスの両方を開示しており、かつ、両者の対応関係を（共通のマークを使うことによって）明確にしている。このようにすることで、当該企業は、開示の一覧性を確保しつつ、各取締役等の有するスキルの具体的な内容も投資家等に伝えることを試みていると考えられる。

⁸ 「パブコメ」 No96 などでは、「スキル・マトリックス以外の方法によっても、本コードの趣旨に照らしてより分かりやすい開示が考えられる場合には、スキル・マトリックス以外の方法による開示を行うことも想定されています。」とある。

図表 3 取締役等の保有するスキルを複数のレベルで示した事例

【事例 3】：日本電気株式会社

| 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 |
| | ◎ | | ● | ● | ● | ○ | ● | ● | ● |
| | | | ● | ● | ○ | ○ | ● | ● | ● |
| | | | ● | ○ | ● | ● | ● | ● | ● |
| | | | | ○ | ● | ○ | ○ | ● | ○ |
| | | | ○ | ○ | ○ | ● | ● | ● | ○ |
| | | | | ● | ● | ○ | ○ | ○ | ○ |
| ◎ | ◎ | | ● | | ○ | ○ | ● | ● | ● |
| ◎ | ◎ | ◎ (女性) | ● | | ● | | ● | ● | |
| ◎ | ◎ | | ● | | ● | ○ | ● | ● | ● |
| ◎ | ◎ | | ● | | ● | ○ | ● | ● | ● |
| | ◎ | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ◎ | ◎ | ◎ (女性、外国籍) | ○ | | ● | ○ | ● | ● | ○ |

(注) 1. ◎は取締役候補者が該当する属性を、○は取締役候補者が深い見識を有する領域を、●は取締役候補者が深い見識に加えて豊富な経験を有する領域を示しますが、取締役候補者が有するすべての知見を表すものではありません。
2. 取締役候補者に特に期待する領域におけるテクノロジーについては、主としてICTおよびデジタルトランスフォーメーションに係るテクノロジーの領域を指します。

【事例 4】：株式会社 電通グループ

凡例：●担務/属性 ◎主スキル ○副スキル

| 取締役候補者の専門性・特徴 | | | | | | | | |
|---------------|------|------|------|------|--------|----|----|-------|
| 業務執行 | 監督機能 | 企業戦略 | 事業戦略 | 経営資源 | ファイナンス | 会計 | 法務 | 組織・人材 |
| ● | | ◎ | ○ | | | | | |
| ● | | | | ◎ | | | ○ | ○ |
| ● | | ○ | ◎ | | | | | |
| ● | | ○ | ◎ | | | | | |
| ● | | | | | ◎ | ○ | | |
| ● | | | | | ◎ | ○ | | |
| ● | | ○ | ◎ | | | | | |
| | ● | | | | | | ◎ | ○ |
| | ● | | ○ | ◎ | | | | |
| | ● | | | | | | ◎ | ○ |
| | ● | | | | ○ | ◎ | | |
| | ● | | | | ◎ | | | ○ |
| | ● | | | | ○ | ◎ | | |

(出所) 事例 3：日本電気株式会社「第 183 期定時株式総会招集ご通知」、事例 4：株式会社 電通グループ「第 172 回定時株式総会招集ご通知」より抜粋

図表 4 取締役等の保有するスキルをプロフィール形式で示した事例

【事例】5：株式会社資生堂

スキル・マトリックス(一部を抜粋)

| | 役職 | 代表取締役 | 代表取締役 | 取締役 | 取締役 | 社外取締役 |
|------------------|---------------|-------|-------|-----|-----|-------|
| | 在任年数* | 7年9ヶ月 | 2年 | 2年 | 1年 | 4年 |
| 取締役・監査役に求める知識・知見 | 企業経営 | ● | | ○ | ○ | |
| | 営業・マーケティング | ● | ● | ○ | | |
| | 研究・商品開発 | | ● | | | |
| | サプライネットワーク | | | ● | ○ | |
| | 財務 | ○ | | ● | ● | ○ |
| | DX | | ○ | | ○ | |
| | 人財・組織開発、D&I推進 | ● | ○ | ○ | | |
| | コーポレートガバナンス | ○ | | ○ | ○ | ● |
| | グローバル理解 | ● | ○ | | ● | ○ |

求める知識・知見のバックグラウンドとなる経験に○、その中で特に期待の度合いが高いものに●を付けています。

プロフィール(上段左から2番目の役員のプロフィールより一部を抜粋)

略歴ならびに当社における地位および担当

| | | | |
|----------------------------------|--------|--|--------|
| 1985年 4月 2014年 4月 2015年 4月 | 略歴等が記載 | 2018年 1月 | 略歴等が記載 |
| 2015年10月 2016年 1月 2017年 1月 | | 2020年 1月 2020年 3月 2021年 1月 2022年 1月 | |

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

氏名が記載は、当社入社以来、当社グループの複数のブランドや新規事業で研鑽を積み、株式会社イブサ等の子会社社長としてブランド育成を担い、それらに関する豊富な経験・知見を有しています。また、資生堂ジャパン株式会社プレステージブランド事業本部では、当社の成長をけん引するプレステージブランドのマーケティングにおいて、幅広い経験を積みました。同氏は品質を含む商品開発やブランドマーケティング領域に精通するほか、D&Iの先駆者としての経験・知見を有しています。それらを活かし、2021年1月からは代表取締役として、当社経営全般の補佐を務めています。

これらのことから、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に定めました。

「略歴ならびに当社における地位および担当」に記載の略歴およびこれ以外の経歴から、同氏は以下の経験を有しています。

候補者が有する経験

- 営業・マーケティングに関する経験
- 研究・商品開発に関する経験
- DXに関する経験
- 人財・組織開発、D&I推進に関する経験
- グローバル理解

(注) 一部、個人の略歴等や氏名は筆者がブラインドにした。

(出所) 株式会社資生堂「第122回定時株式総会招集ご通知」より抜粋

おわりに

株主総会が本格化するシーズンに向けて、これまで以上に多くの企業が、取締役等のスキル・マトリックスの開示を行うことが予想される。スキル・マトリックスを開示・更新する企業数の増加に伴い、開示の方法は米国や英国のように多様化・精緻化していき、投資家等が企業に期待する開示の水準は上昇していくことが考えられる。

まずはCGコードの趣旨等を適切に踏まえたスキル・マトリックスの作成が重要になるが、その上で、企業は、作成したスキル・マトリックスを投資家等との対話に資する形で分かりやすく開示する⁹ことが求められるだろう。その際、本レポートで整理したスキル・マトリックス等の開示のポイントや（米国等でも見られるような）先進的な開示事例が、企業の実務対応の参考になれば幸いである。

⁹ ここでの「投資家等との対話に資する形で分かりやすく開示する」は、企業間の機械的な比較可能性を確保するような開示のことではなく、経営戦略等の企業独自の要素と照らして自社の取締役会が備えるスキル等の組合せが適切か等を判断しやすくするような開示を指している。