

日本の取締役のスキル・マトリックスの導入状況と課題

The introduction and issue about the Skills Matrix for Japanese Directors

○高辻成彦* 堀内勉*
Naruhiko TAKATSUJI Tsutomu HORIUCHI
(○は研究代表者)

概要：日本の取締役のスキル・マトリックスの先行研究は主に4つに大別される。これらを踏まえ、日本の取締役のスキル・マトリックス導入状況について、本格的に導入された後である2022年12月末時点のTOPIX500社でみると、485社が導入した。掲載媒体は株主総会招集通知が最も多く9割を占め、掲載媒体数は2媒体が最も多い。スキル設定数は7が最も多く、設定項目の採用状況としては、企業経営、財務・会計、法務・リスク管理の3項目が9割以上を占める。一方、スキル保有率は、企業経営では取締役全体が最も高いものの、財務会計・法務・リスク管理では取締役全体より監査等委員・監査役の方が高い結果となった。マネジメントスキルは取締役の方が強く求められる一方、機能スキルは監査等委員・監査役の方が強く求められていることを示唆している。取締役のスキル・マトリックスを類型化すると、スキル軸では10種類、対象者軸では6種類あり、類型化からみる導入後の課題としては、取締役選任との関連付け、スキル統合型解消による保有スキルの明確化、保有スキルの説明の明確化、取締役のスキル・マトリックスの作成プロセスと保有スキル判定の妥当性の検証、の4点がある。

キーワード：スキル・マトリックス、コーポレートガバナンス・コード、取締役、保有スキル、TOPIX

Abstract : In this paper, we study the introduction and issue about the Skills Matrix for Japanese Directors. The paper focuses on TOPIX 500 companies. After Japan's Corporate Governance Code in 2021, 485 companies disclose the information about the Skills Matrix for Japanese Directors. The issues after the introduction about the Skills Matrix for Japanese Directors are the relation between director's skill and the election as a board member, the reduction skill classification by the lack of skills, and the explanation about possessed skills, the verification of validity about selection process for director's skills.

Keywords : the Skills Matrix, Corporate Governance Code, Director, Acquired skills, TOPIX

* 多摩大学大学院 Tama Graduate School of Business, Tama University

1. はじめに

1.1 取締役のスキル・マトリックスとは

取締役のスキル・マトリックスとは、取締役会を構成する各取締役が保有するスキルを、一覧表の形でまとめたものである。日本では2021年6月に東京証券取引所より示されたコーポレートガバナンス・コードの再改訂（以下、再改訂CGコード）を踏まえ、2021年から2022年にかけて、各上場企業にて、取締役のスキル・マトリックスの情報開示が相次いでなされた。再改訂CGコードの補充原則4-11①では、次のように規定している。

「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。」

このように、各上場企業での取締役のスキル・マトリックスの作成・開示を要請している。作成・開示の対象は取締役としており、監査役や執行役員までは言及していない。表1は、取締役のスキル・マトリックスの記載例（東洋水産）である。このように取締役、監査役、執行役員に関してスキル項目を設け、保有していた場合に○を記載している。

表1 取締役のスキル・マトリックスの記載例（東洋水産）

第74回定時株主総会後の当社取締役・監査役（予定）		企業経営	財務・会計	法務・コンプライアンス	マーケティング・営業	人事・労務	品質・生産・研究開発	グローバル	ESG・サステナビリティ
堤 股	代表取締役会長	●		●		●	●	●	●
今村 将也	代表取締役社長	●		●	●	●		●	●
住本 憲隆	専務取締役	●			●		●	●	
沖 斉	専務取締役	●			●				
真喜屋 理恵子	常務取締役	●		●			●		●
望月 正久	常務取締役	●	●			●			●
村上 修	常務取締役	●			●			●	
葉山 知秀	取締役	●					●		
松本 千代子	取締役	●	●						
東目 浩一	取締役	●		●					
谷地 弘安	取締役	社外	独立		●				
峯木 真知子	取締役	社外	独立				●		
矢澤 健一	取締役	社外	独立	●	●				
千野 勇	取締役	社外	独立	●		●			
小林 哲也	取締役	社外	独立			●			●
及川 雅晴	監査役	●	●					●	
高橋 清	監査役	●			●			●	
森 勇	監査役	社外	独立		●				
高野 伊久男	監査役	社外	独立	●					

*上記の一覧表は各氏の経験などを踏まえ、より専門的な知見を有する分野を示しており、有するすべての知見を表すものではありません。

出所：東洋水産 2022 年定時株主総会招集通知

1.2 導入の背景

取締役のスキル・マトリックスは、2010年に米国の一部企業で取り組みが始まったと言われている。2008年のリーマンショック以降、取締役のスキルや経験のバランスを可視化し、外部目線でみる意識が高まったことが背景にある。2020年11月18日開催の金融庁のステークホルダーシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議第21回資料では、英国、ドイツ、国際コーポレートガバナンスネットワーク（International Corporate Governance Network、以下「ICGN」）のCGコード等では、スキル・マトリックスに言及しているとしている。

英国のCGコードでは、「取締役会及び委員会は、スキル、経験、及び知識が組み合わせられたものであるべきである。」とし、英国の取締役会の実効性に関するガイダンスでは、「戦略及び将来の課題の実効に必要な現在のスキルセットをマッピングしたスキル・マトリックスは、スキルギャップを見極めるために実効的な方法である。」としているほか、「スキル・マトリックスは、実行性評価及びサクセッションプランに有効なツールである。」としている。

ドイツのCGコードでは、「スーパーバイザリー・ボードは、その構成に関する具体的目的〔objectives〕を定め、多様性の原則を考慮に入れながら、ボード全体の技能と専門知識の一覧表〔profile〕を作成するものとする。」としている。

ICGNのグローバル・ガバナンス原則では、次のように説明している。

「取締役会は、取締役の指名及び選任・再任のプロセス、並びに以下を含む取締役候補についての情報を開示すべきである。

- a) 取締役の氏名等と指名の理由
- b) 主な能力、資質及び職歴
- c) 最近及び現在の他の企業における取締役会及び経営陣への就任状況、並びに非営利組織・慈善団体における重要役職への就任状況
- d) 支配株主との関係を含む、独立性に影響を与える要因
- e) 在職期間
- f) 取締役会及び委員会への出席状況
- g) 会社の株式の保有の状況

これらの開示をスキル・マトリックスにまとめると、取締役会全体の主要スキルを説明するための方法を考える際に有効な手段となりうる。」

日本では2016年に日本取引所グループで取り入れられたのが始まりであり、2021年6月に再改訂CGコードの補充原則4-11①に盛り込まれ、各上場企業に作成・開示を要請されることとなったが、制度改正に至った背景としては、欧米の先行事例が影響している。

1.3 導入の意義

導入の意義としては、1) 取締役会のスキル保有状況の可視化、2) 取締役の選定理由との関連付けによる経営の透明性確保、3) 取締役会の不足スキルの充足、の3点が挙げられる。第一に、取締役会で経営課題に対処するために十分なスキルを保有しているかどうかを可視化することである。スキルの保有状況が明確になることで、取締役会の基本的な対処能力を把握することができる。次に、取締役の選定理由との関連付けによる経営の透明性確保である。保有スキルに即した選定がなされることにより、取締役の選定プロセスの恣意性を避ける要素になる。第

三に、取締役の不足スキルの充足である。足りない取締役候補者はどんな人材かを把握することが可能である。

2. 先行研究

2.1 海外との比較研究

日本の取締役のスキル・マトリックスに関する先行研究は、1) 海外との比較分析、2) 日本全体の動向分析、3) 課題に注目した分析、4) 対象業界を限定した分析、に大別される。海外との比較分析は、円谷（2021）、山田（2021）、山田（2022）、日本全体の動向分析は富永（2020）、久保他（2021）、新見（2021）、課題に注目した分析は黒田（2016）、鈴木（2022）、対象業界を限定した分析は長谷川（2023）、などがある。

海外との比較分析では、円谷（2021）は、日米英3カ国の主要企業の取締役のスキル・マトリックスを比較分析している。日本では主要企業1,212社中135社、米国では30社中26社、英国では30社中17社、EUでは50社中16社がスキル・マトリックスを開示しているとし、日本はこのうち社内・社外取締役共にスキルを開示している93社に絞って調査している。米英EU企業が採用しているスキル項目は、項目自体も項目数もそれぞれ企業ごとに違いが見られることや、米国企業で多く採用されている上位4スキル「技術」「財務・会計」「経営経験」「国際性」は、日本ではスキル保有者が相対的に少ないことなどを指摘している。この背景としては、日本の取締役は所属会社一筋の人材が多く、取締役業務を生業として行う人材が少ないことが考えられる。円谷（2021）は、再改訂CGコードの導入前であるため、制度改正後の状況は明らかにはなっていない。

山田（2021）は、2018年時点の米国S&P100、英国FTSE100、日本TOPIX100を比較分析している。米国・英国企業の取締役は経営戦略、グローバル、ファイナンス、リスクなど業務執行に対して重要な監督事項と思われる項目について、高いスキルの保有率を示していると指摘している。山田（2021）は、日米英3ヶ国の比較分析としては貴重な分析であるが、100社ずつであるため、日本国内で社数をより多くした場合にどのような分析結果になるかまでは明らかにされていない。また、再改訂CGコードの導入前であるため、再改訂CGコード導入による制度改正後の傾向は不明である。

山田（2022）は、山田（2021）をもとに、米国S&P100、英国FTSE100、日本TOPIX100を再び比較分析している。山田（2022）は、株主総会の招集通知を元に取締役のスキル保有状況を分析し、グローバルが最も多く占め6割を占めたとしている。山田（2022）は、山田（2021）と同様に100社ずつのため、日本国内で社数をより多くした場合にどのような分析結果になるかまでは明らかにされていない。

2.2 日本全体の動向分析

日本全体の動向分析では、富永（2020）は、TOPIX100社中19社を調査し、企業経営、法務・リスクマネジメント、財務・会計の3つが共通する専門性であるとし、その他のスキル項目やスキルの個数にはばらつきがあると指摘している。再改訂CGコードの導入前であるため、取り上げられる事例がまだ少ない時期であり、再改訂CGコード導入による制度改正後の傾向は不明である。

久保他（2021）は、2019年6月時点での東証一部上場企業の取締役の保有スキルを分析し、経営スキルは社内取締役よりも社外取締役の方が保有率が高いことや、取締役会のスキルは社外取締役による補完を中心に多様性が進展していることを指摘している。2019年6月時点の動向は明らかになったものの、どういった類型化がなされるのかは分析結果からは明らかにされていない。また、再改訂CGコードの導入前であるため、再改訂CGコード導入による制度改正後の傾向も不明である。

新見（2021）は、2021年3月末時点の日経225銘柄のうち、3月決算の187社の取締役のスキル・マトリックスの記載傾向を分析している。調査媒体としては、株主総会の招集通知としている。これによると、スキル・マトリックスの作成企業は89社あり、スキル・マトリックスの分類数で多かったのは6～9分類で、7分類が最も多かったことや、スキルについてその他を含む9区分に整理し、企業経営／経営戦略、財務会計、法務／リスクマネジメントの3つが9割以上を占めると指摘している。新見（2021）は、187社分の2021年3月時点の動向は明らかになったものの、再改訂CGコードの導入前であるため、再改訂CGコード導入による制度改正後の傾向は明らかにしていない。

2.3 課題に注目した分析

黒田（2016）は、日本において取締役のスキル・マトリックスが導入される前に導入の必要性について論じた。2000年代後半の国際金融危機の後、北米を中心に始まった慣行であることを紹介し、日本での導入の必要性を説いている。導入の契機としては重要な指摘であるが、導入前のものであるため、再改訂CGコードの導入後の導入事例がどうなっているかは不明である。

鈴木（2022）は、取締役のスキル・マトリックスの意義と課題を整理している。取締役のスキル・マトリックスを策定した後も、取締役会や指名委員会で議論し、その後の取締役候補者の選任に活用する必要があると指摘している。鈴木（2022）の指摘は、実務上の課題として重要な視点であるが、再改訂CGコードの導入後の導入事例がどうなっているかは明らかにしていない。

2.4 対象業界を限定した分析

長谷川（2023）は、地域銀行のスキル・マトリックスの開示状況に着目した分析し、地域銀行の経営戦略等と社外取締役のスキルの整合性について考察している。長谷川（2023）は、地域銀行に限定して深掘りを行った点に特徴があるが、地域銀行の業界をより掘り下げた内容であり、再改訂CGコードの導入後の地域銀行以外の傾向は明らかになっていないものと考えられる。

2.5 先行研究のまとめ

先行研究の示唆をまとめると、1) 米国企業で多く採用されている上位4スキル「技術」「財務・会計」「経営経験」「国際性」は、日本ではスキル保有者が相対的に少ないこと、2) スキル・マトリックスの分類数で多かったのは6～9分類で、7分類が最も多かったことや、スキルについてその他を含む9区分に整理し、企業経営／経営戦略、財務会計、法務／リスクマネジメントの3つが9割以上を占めること、3) 米国・英国企業の取締役は経営戦略、グローバル、ファイナンス、リスクなど業務執行に対して重要な監督事項と思われる項目について、高いスキル

の保有率を示していること、4) グローバルが最も多く占め6割を占めたとしていること、5) 取締役のスキル・マトリックスを策定した後も、取締役会や指名委員会で議論し、その後の取締役候補者の選任に活用する必要があること、などがある。

これまでの先行研究で不明な点としては、1) 先行研究の多くが再改訂 CG コードの導入前の調査実施が多く、制度改正後の情報開示の変化が不明である、2) 数多くの事例からどのような類型化がなされ、類型化からどんな課題があるのかが明らかにされていない、と整理される。従って、本調査研究では、これらの先行研究の課題を明らかにしたい。

3. 取締役のスキル・マトリックスの導入状況

3.1 導入状況

本調査研究では、先行研究を参考にしつつ、より直近の2022年12月末時点のTOPIX500社を対象に、日本における取締役のスキル・マトリックスの導入状況を明らかにし、導入後の課題を整理したい。調査媒体は、株主総会招集通知、コーポレート・ガバナンス報告書（以下、ガバナンス報告書）、統合報告書、有価証券報告書、決算説明資料、アニュアルレポート、CSR報告書（サステイナブルレポート等も含む）、コーポレートサイトをもとに調査を実施した。なお、文中・表記載の割合とは、TOPIX500社の構成比である。

TOPIX500社の取締役のスキル・マトリックスの導入状況を累計で見ると、2016年に1社（割合0.2%）、2017年に3社（同0.6%）、2018年に7社（同1.4%）、2019年に28社（同5.6%）、2020年に77社（同15.4%）と、2020年までは導入社数が少ない状況にあった。その後、2021年6月に再改訂CGコードが示されたのをきっかけに導入が急速に進み、2021年に254社（同50.8%）、2022年に485社（同97.0%）と、大半の上場企業が導入するに至った。しかしながら、2022年末時点の未導入企業が15社（同3.0%）残っており、2022年末時点ではTOPIX500社全ての上場企業が導入するまでには至らなかった。未導入の15社をみると、非製造業が15社中12社となっており、非製造業の方が、未導入が多い傾向がみられる。これは、製造業の方が海外機関投資家と接する機会が多く、外部からの要請に接する機会が多いためと考えられる。

表2 2022年12月末時点のTOPIX500社の年別累計取締役のスキル・マトリックス導入状況

	16年	17年	18年	19年	20年	21年	22年	22年 末時点 未導入
導入社数(社)	1	3	7	28	77	254	485	15
割合	0.2%	0.6%	1.4%	5.6%	15.4%	50.8%	97.0%	3.0%

出所：筆者作成

3.2 導入媒体

取締役のスキル・マトリックスの導入媒体をみると、株主総会招集通知が451社（割合90.2%）と最も多く、次に統合報告書382社（同76.4%）、コーポレートサイト174社（同34.8%）、ガバナンス報告書134社（同26.8%）となり、TOPIX500社は、株主総会招集通知を開示媒体として最も重視している。株主総会招集通知が最も多いのは、株主総会の取締役の選任議案の株主への検討材料として提供するためと考えられる。一方、ガバナンス報告書は、株

主総会招集通知と同様の義務的開示媒体であり、ガバナンス体制を表す報告書であるにも関わらず、開示媒体としてはそれほど採用されてはいなかった。なお、株主総会招集通知に載せる場合には、取締役の選任前の状況を記載している。一方、統合報告書、コーポレートサイト、ガバナンス報告書の場合には、株主総会で取締役が選任された後の内容を記載することが多い。

表3 2022年12月末時点のTOPIX500社の取締役のスキル・マトリックス導入媒体

	株主総会 招集通知	統合 報告書	コーポレ ートサイト	ガバナンス 報告書
導入社数(社)	451	382	174	134
割合	90.2%	76.4%	34.8%	26.8%
	CSR 報告書	有価証券 報告書	決算説明 資料	アニュアル レポート
導入社数(社)	48	23	15	11
割合	9.6%	4.6%	3.0%	2.2%

出所：筆者作成

また、開示媒体として、前述の4つ以外の媒体を選択する企業が計88社（同17.6%）いる。選択する媒体としては、CSR報告書、有価証券報告書、決算説明資料、アニュアルレポート（統合報告書のものは除く）である。例えば、日本M&Aセンターは、2022年より統合報告書の作成・開示を始め、スキル・マトリックスを掲載したが、それ以前は決算説明資料のみにて開示していた。コーポレートサイトのみで開示している上場企業も6社（同1.2%）あるが、コーポレートサイトでの開示の場合、コーポレートサイトを更新すると前の掲載情報が削除されてしまうため、経年変化が外部には分からなくなる難点がある。

導入媒体のうち、統合報告書は任意開示媒体であるにも関わらず、スキル・マトリックスの掲載社数が株主総会招集通知に次ぐ多さだった。統合報告書の掲載が多い背景は、統合報告書そのものの導入が上場企業で広がっているためである。TOPIX500社の統合報告書の導入状況を累計で見ると、2016年では96社（割合19.2%）だったが、2017年には132社（同26.4%）、2018年には202社（同40.4%）と一気に採用が拡大した。その後も2019年には258社（同51.6%）、2020年には308社（同61.6%）、2021年には359社（同71.8%）、2022年には412社（同82.4%）と、ここ4年間は約50社ずつ増えている。統合報告書の導入が広がっている要因としては、非財務情報の情報開示の外部からの要請が徐々に高まっているためである。なお、統合報告書は2022年12月末時点では500社中88社が未導入であるが、スキル・マトリックスの未導入15社（同3.0%）より多い。統合報告書の方が少ない背景としては、スキル・マトリックスに比べ、作成義務がないことが影響していると考えられる。

表4 2022年12月末時点のTOPIX500社の年別累計統合報告書の導入状況

	16年 以前	17年	18年	19年	20年	21年	22年	22年 末時点 未導入
社数(社)	96	132	202	258	308	359	412	88
割合	19.2%	26.4%	40.4%	51.6%	61.6%	71.8%	82.4%	17.6%

出所：筆者作成

次に、2022年12月末時点のスキル・マトリックスの導入媒体の掲載媒体数をみると、0媒体(未

導入企業)は15社(割合3.0%)、1媒体は56社(同11.2%)、2媒体は190社(同38.0%)、3媒体は166社(同33.2%)、4媒体は63社(同12.6%)、5媒体は10社(同2.0%)と、2媒体で掲載している上場企業が最も多く、2～3媒体の掲載で71.2%を占め、1媒体のみに掲載しているケースは少なかった。2媒体以上となる理由は、株主総会招集通知は取締役の選任前の状況を記載しているが、それ以外の媒体では株主総会で取締役が選任された後の状況を記載していることから、2媒体以上の記載が必要になるものと考えられる。

表5 2022年12月末時点のTOPIX500社の取締役のスキル・マトリックス導入の掲載媒体数

	0媒体	1媒体	2媒体	3媒体	4媒体	5媒体
社数(社)	15	56	190	166	63	10
割合	3.0%	11.2%	38.0%	33.2%	12.6%	2.0%

出所：筆者作成

3.3 導入対象

機関設計別の取締役のスキル・マトリックスの導入状況を見ると、TOPIX500社中、監査役会設置会社297社に対して、未導入社数は8社(未導入率2.7%)、監査等委員会設置会社152社に対して、未導入社数は5社(同3.3%)、指名委員会等設置会社51社に対して、未導入社数は2社(同3.9%)と、監査役会設置会社の未導入率がやや低めではあるものの、機関設計別では特定の機関が極端に導入しにくい点は見受けられなかった。

表6 2022年12月末時点のTOPIX500社の機関設計別取締役のスキル・マトリックス導入状況

	監査役会 設置会社	監査等委 員会設置 会社	指名委員 会等設置 会社	合計
社数(社)	297	152	51	500
未導入社数(社)	8	5	2	15
未導入率	2.7%	3.3%	3.9%	3.0%

出所：筆者作成

監査役会設置会社の役員は取締役と監査役であるが、再改訂CGコードでは、監査役のスキル・マトリックスの開示義務はない。監査役のスキル・マトリックスの設置状況を見ると、TOPIX500社中、監査役会設置会社297社に対して、監査役のスキル・マトリックスの導入社数は191社(導入率64.3%)であり、多くの上場企業は、開示義務のない監査役もスキルの開示を行っている。

また、執行役員のスキル・マトリックスの導入状況を見ると、19社(割合3.8%)だった。再改訂CGコードでは、監査役と同様、執行役員の開示までは求めていないため、任意開示の範疇になる。監査役、執行役員共に開示義務がないにも関わらず、執行役員の導入社数が少ない要因としては、監査役は取締役会の構成員であり、株主総会の選任議案となるため、取締役に次いで開示する対外的意義があるが、執行役員は株主総会で選任されないため、上場企業において開示する意義が小さいと認識されていることが考えられる。

執行役員のスキル・マトリックス導入の内訳は、監査役会設置会社では10社、監査等委員会設置会社では9社、指名委員会等設置会社では0社で、監査役会設置会社、監査等委員会設置

会社の2つの機関でしか開示がない状況である。まだ情報開示している社数が少数であるため、機関設計別で特定の機関に開示のしにくさがあるとは言い難い。なお、執行役員分を開示している監査役会設置会社10社は、10社全てで監査役のスキル・マトリックスも開示している。監査役のスキル・マトリックスの情報開示も任意であるため、監査役の開示を実施している上場企業は、執行役員分を併せた情報開示にも目が行きやすいことが考えられる。

表7 2022年12月末時点のTOPIX500社の執行役員のスキル・マトリックス導入状況

	監査役会 設置会社	監査等委 員会設置 会社	指名委員 会等設置 会社	合計
社数(社)	297	152	51	500
導入社数(社)	10	9	0	19
導入率	3.4%	5.9%	0.0%	3.8%

出所：筆者作成

スキル・マトリックス導入後の個別変化を追ってみると、開示対象や区分は一定ではなく、変化が生じている。導入当初は社内役員のみ記載していたが、後に2022年12月末までに社外役員も対象に加えた上場企業が1社いるほか、導入当初は社外役員のみ記載していたが、後に社内役員も対象に加えた上場企業が27社存在し、導入当初は社外役員のみ情報開示から着手する動きが多く見受けられた。また、導入当初は社内役員と社外役員の区分が別々であったが、後に区分を統一するように変更した上場企業も1社あり、社内外の区分を統一して共に情報開示する動きが進むこととなった。また、監査役会設置会社が監査役を導入対象に加えた上場企業が3社、執行役員を導入対象に加えた上場企業が3社おり、任意開示でも導入対象を広げる動きが一部で見受けられる。反対に、導入対象を従来よりも狭める動きは1社もなかった。一方、導入対象ごとに情報開示を分ける上場企業も少数ながらいる。社外役員のみを掲載する上場企業が3社いるほか、社外役員のみ別区分としている上場企業が5社、監査役のみ別区分としている上場企業が5社おり、一部で不統一が生じている。

3.4 スキル設定項目

機関設計別取締役のスキル・マトリックスのスキル設定数の分布状況をみると、なし(未導入)が15社(割合3.0%)、設定数5以下が35社(同7.0%)、設定数6が67社(同13.4%)、設定数7が128社(同25.6%)、設定数8が96社(同19.2%)、設定数9が87社(同17.4%)、設定数10が41社(8.2%)、設定数11以上が31社(同6.2%)となり、スキル設定数7が最も多くなった。新見(2021)では、2021年3月末時点の89社では設定数7が最も多くなったと指摘していたが、2022年12月末時点でTOPIX500社中485社が揃った状況においても、同様の結果となった。

表8 2022年12月末時点のTOPIX500社の取締役のスキル・マトリックスのスキル設定数分布

	なし	5 以下	6	7	8	9	10	11 以上
社数(社)	15	35	67	128	96	87	41	31
割合	3.0%	7.0%	13.4%	25.6%	19.2%	17.4%	8.2%	6.2%

出所：筆者作成

表9 2022年12月末時点のTOPIX500社の取締役のスキル・マトリックスの最大スキル保有数分布

	なし	5 以下	6	7	8	9	10	11 以上
社数(社)	15	309	82	55	21	8	7	3
割合	3.0%	61.8%	16.4%	11.0%	4.2%	1.6%	1.4%	0.6%

出所：筆者作成

一方、最もスキル保有数が多かった取締役の保有数をみると、保有数5以下が309社（同61.8%）と圧倒的に多く、保有数6が82社（同16.4%）、保有数7が55社（同11.0%）、保有数8が21社（同4.2%）、保有数9が8社（同1.6%）、保有数10が7社（1.4%）、保有数11以上が3社（同0.6%）となり、最も多い保有数を占める取締役でも、該当する保有数は、過半数の上場企業では、それほど保有数は多い訳ではないことが分かった。理由としては、1) 取締役個人の職務経験に関連したスキルに記載を絞っていること、2) 取締役の現在の職務担当の範囲のスキルに記載を絞っていること、などが考えられる。

次に、最大のスキル保有数を持つ取締役が、全体の設定数からどれくらいの割合の保有数を占めるかをみると、50%未満が76社（割合15.2%）、50%～60%未満が103社（同20.6%）、60～70%未満が89社（同17.8%）、70～80%未満が102社（同20.4%）、80～90%未満が78社（同15.6%）と、90%未満までの間で比較的偏りなく分布している。一方で、100%が33社（同6.6%）と、全てのスキルを保有するとされる取締役が一部で存在している。この33社のうち、代表権のある取締役が該当する上場企業は31社で、残り2社は代表権のない会長と、グループ会社では代表権のある社長であり、いずれも代表権のある取締役経験者である。このように、一部の上場企業では、代表者のスキル保有を絶対化する傾向（代表者のスキル保有の絶対化）が見受けられる。

表10 2022年12月末時点のTOPIX500社の取締役のスキル・マトリックスの最大スキル保有率

	なし	50% 未満	50～60% 未満	60～70% 未満	70～80% 未満	80～90% 未満	90～100% 未満	100%
社数(社)	15	76	103	89	102	78	4	33
割合	3.0%	15.2%	20.6%	17.8%	20.4%	15.6%	0.8%	6.6%

出所：筆者作成

また、設定項目の採用状況を見る。スキルについて、その他を含む13区分に整理してみると、企業経営が480社（割合96.0%）と最も多く、財務・会計が467社（同93.4%）、法務・リスク管理が462社（同92.4%）、グローバルが388社（同77.6%）、技術・開発が326社（同65.2%）、サステナビリティが314社（同62.8%）、営業・マーケティングが301社（同60.2%）、人事が266社（同53.2%）、IT・DXが253社（同50.6%）、業界知識・経験が154社（同30.8%）、イノベーションが54社（同10.8%）、公共領域・学識経験が47社（同9.4%）、その他が45社（同9.0%）で、9割以上の上場企業は企業経営、財務・会計、法務・リスク管理の3分類を主要スキル項目として採用している。新見（2021）では、スキルについてその他を含む9区分に整理し、2021年3月末時点の89社では企業経営／経営戦略、財務会計、法務／リスクマネジメントの3つが9割以上を占めるとしていたが、2022年12月末時点でTOPIX500社中485社が揃った状況においても、3つの多さは同様の結果となった。

表 11 2022 年 12 月末時点の TOPIX500 社の取締役のスキル・マトリックスの設定項目の採用状況

	企業経営	財務・会計	法務・リスク管理	グローバル	技術・開発	サステナビリティ	営業・マーケティング
社数(社)	480	467	462	388	326	314	301
割合	96.0%	93.4%	92.4%	77.6%	65.2%	62.8%	60.2%
	人事	IT・DX	業界知識・経験	イノベーション	公共領域・学識経験	その他	
社数(社)	266	253	154	54	47	45	
割合	53.2%	50.6%	30.8%	10.8%	9.4%	9.0%	

出所：筆者作成

一方、取締役等のスキルの保有状況をみると、取締役全体の保有スキルは、最も多いのは企業経営で、全取締役の保有率は 68.2% を占めたが、法務・リスク管理は 42.5%、財務・会計は 33.9% と、必ずしも保有率は高くなかった。これら 3 項目を役員別にみると、企業経営では、監査等委員は 44.8%、監査役は 34.0% と、取締役より保有率は低い一方、法務・リスク管理では、監査等委員は 58.5%、監査役は 63.6%、財務・会計では、監査等委員は 48.1%、監査役は 53.0% と、取締役より保有率は高くなった。これは、マネジメントスキルは、取締役>監査等委員>監査役の順でより強く求められている一方、法務・リスク管理、財務・会計といった機能スキルは、取締役<監査等委員<監査役の順でより強く求められていることを示唆している。また、取締役のマネジメントスキルとしては、企業経営の他にはグローバル、サステナビリティのスキル保有率が高い。なお、執行役員はスキル・マトリックスはまだ 19 社しかないため、数が少ないが、企業経営よりは、技術・開発、営業・マーケティング、業界知識・経験といった他の機能スキルの保有率が取締役より高く、機能面のスキルを高く求められている傾向があることが保有状況からうかがえる。なお、山田 (2022) では、グローバルが最も高い保有率で 6 割としているが、山田 (2022) では全体を 24 区分に整理し、企業経営の項目をより細分化して経営全般、経営戦略、事業戦略、経営管理に分けて集計しており、集計方法の違いが生じているためとみている。取締役全体のグローバルの保有率は 59.0% となったことから、同様の結果となっている。

表 12 2022 年 12 月末時点の TOPIX500 社の取締役等のスキル保有状況

保有スキル	取締役全体	社内取締役	社外取締役	監査等委員全体	社内監査等委員	社外監査等委員	監査役全体	社内監査役	社外監査役	執行役員
企業経営	68.2%	73.9%	60.8%	44.8%	44.2%	44.9%	34.0%	36.8%	32.4%	35.5%
財務・会計	33.9%	34.1%	33.6%	48.1%	49.7%	47.6%	53.0%	50.2%	54.7%	24.8%
法務・リスク管理	42.5%	38.9%	46.9%	58.5%	59.9%	58.0%	63.6%	59.7%	66.0%	19.9%
グローバル	59.0%	59.0%	59.0%	47.2%	50.0%	46.3%	40.4%	43.0%	38.7%	36.7%
技術・開発	35.6%	45.3%	22.7%	16.2%	24.1%	13.7%	13.7%	24.6%	6.7%	63.0%
サステナビリティ	52.5%	50.6%	55.1%	45.1%	26.5%	51.1%	37.7%	33.9%	40.0%	28.3%
営業・マーケティング	43.8%	55.0%	28.3%	23.0%	26.5%	21.8%	17.8%	30.7%	9.5%	55.7%
人事	38.7%	37.6%	40.1%	35.8%	35.3%	36.0%	26.1%	29.5%	24.1%	22.5%
IT・DX	32.9%	38.4%	25.9%	17.1%	14.6%	18.0%	10.9%	14.4%	8.7%	34.0%
業界知識・経験	46.8%	63.6%	25.6%	27.0%	50.6%	20.3%	26.7%	49.5%	13.5%	48.0%
イノベーション	47.7%	51.7%	42.6%	30.5%	27.3%	31.7%	11.2%	16.0%	8.0%	26.5%
公共領域・学識経験	29.6%	21.7%	37.7%	35.5%	24.0%	38.8%	21.7%	13.0%	26.1%	-
その他	34.1%	34.4%	33.7%	33.3%	28.6%	34.2%	24.7%	25.9%	23.9%	13.3%
合計	46.0%	49.2%	41.7%	39.0%	40.2%	38.6%	34.5%	37.5%	32.6%	33.4%

出所：筆者作成 注：監査等委員には指名委員会等設置会社の監査委員を含む。

3.5 取締役のスキル・マトリックスの類型化による課題抽出

以上の分析結果を踏まえ、取締役のスキル・マトリックスの中身の類型化を独自に行いたい。独自分類を行うことの意義は、1) 類型化を行うことにより、現状の特徴を洗い出すこと、2) 類型化された特徴からスキル・マトリックスの課題を抽出すること、にある。独自分類では、スキルを軸としたスキル軸 10 種類と、取締役、監査役等の対象者を軸とした対象者軸 6 種類とに分ける。なお、これら 16 種類の分類は、1 社につき 1 種類しか該当しない訳ではなく、複数の種類が該当する場合もある。

表 13 スキル軸での取締役のスキル・マトリックスの分類 10 種類

	スキル軸	特徴	該当社数(社)	割合	該当例
1	基本スキル記載型	基本スキルのみを記載	28	5.6%	キヤノン
2	同質スキル統合型	同じ分野の複数スキルを1項目で記載	438	87.6%	セブン&アイホールディングス
3	異質スキル統合型	異なる分野の複数スキルを1項目で記載	174	34.8%	住友金属鉱山
4	スキル少数記載型	スキル設定数が少ない(5以下)	35	7.0%	野村総合研究所
5	スキル多数記載型	スキル設定数が多い(10以上)	72	14.4%	ハウス食品グループ本社
6	スキル限定記載型	保有スキル数に上限を設定して記載	37	7.4%	セイコーエプソン
7	スキル網羅記載型	保有スキル数を上限なしで記載	448	89.6%	デンソー
8	スキル定義明示型	スキル定義を明示	37	7.4%	シスメックス
9	スキル定義不明型	スキル定義を不明示	448	89.6%	FUJI
10	固有用語記載型	会社固有用語をスキルに設定	3	0.6%	京阪ホールディングス

出所：筆者作成

表 14 対象者軸での取締役のスキル・マトリックスの分類 6 種類

	対象者軸	特徴	該当社数(社)	割合	該当例
1	取締役限定型	取締役のみを記載	287	57.4%	大林組
2	監査役併記型	監査役も記載	191	38.2%	カルビー
3	執行役員併記型	執行役員も記載	19	3.8%	SHIFT
4	社外役員限定型	社外役員に限定して記載	3	0.6%	東京ガス
5	社外役員分離型	社外役員は別のスキル設定で記載	5	1.0%	山口フィナンシャルグループ
6	代表万能型	代表経験者のスキル保有率が100%	33	6.6%	MonotaRO

出所：筆者作成

2022年12月末時点のTOPIX500社の取締役のスキル・マトリックスの類型の特徴をみると、基本スキル記載型（筆者が表11にて定義する、その他を含む13区分に該当する基本スキルのみを記載したもの）の該当社数が28社（割合5.6%）と少ない一方、同質スキル統合型（同じ分野の複数スキルを1項目で記載）が438社（同87.6%）、異質スキル統合型（異なる分野の複数スキルを1項目で記載）が174社（同34.8%）と、スキル統合型が457社（同91.4%）も占めていることが分かった。なお、同じ上場企業でも、同質スキル統合型と異質スキル統合型の双方が見受けられる場合がある。例えば、セブン&アイホールディングスは、同社の2022年定時株主総会招集通知によると、「リスクマネジメント・危機対応・法務」というスキル項目を設けているが、リスクマネジメント、危機対応、法務という同質の複数のスキルを1項目としている。また、住友金属鉱山は、同社の2022年定時株主総会招集通知によると、「経営全般・サステナビリティ（持続可能性）」というスキル項目を設け、経営全般とサステナビリティ（持続可能性）という異なるスキルを1項目としている。スキル統合型の場合、同質スキル統合型にしても、異質スキル統合型にしても、複数のスキル設定を1項目に統合して記載しているため、具体的にどのスキルを保有しているかが、外部からは特定できない問題点がある。

次に、スキル設定数が少数であるスキル少数記載型が35社（同7.0%）あった。例としては野村総合研究所がある。同社の2022年定時株主総会招集通知によると、「イノベーション」、「グローバル」、「人材」、「企業経営」、「事業・コーポレート運営」と、コアとなるスキルを絞って提示しており、外部から見ると、シンプルで分かりやすい。一方で、管理部門のスキルなどはコーポレート経営とされているため、財務・会計などの機能面のスキル保有状況は分からない内容となっている。反対に、スキル設定数が多数であるスキル多数記載型は72社（同14.4%）あった。例としてはハウス食品グループ本社がある。同社の2022年定時株主総会招集通知によると、スキル設定数は12も存在し、詳細にスキル保有状況を説明している。一方で、スキル設定数が多い場合、取締役が代わった際にスキルに空欄が発生する可能性が増すことになる。

この他の方式としては、スキル限定記載型がある。これは、保有スキル数に上限を設定して記載する方式である。例としてはセイコーエプソンがある。同社の2022年定時株主総会招集通知によると、スキル設定数は7項目を設けているが、保有スキル数は3項目を上限としている。この方式は、過剰なスキル保有記載が発生することを防げることで、会社側がどの取締役にどの保有スキルに期待しているかが分かることがメリットとして考えられる。一方、他にスキルを保有していても記載されない事態が発生する可能性が生じるものの、取締役の選定理由との関わりでは、明確なスキル保有状況が示されることになる。また、スキル網羅記載型は、保有スキルを上限なしで記載する方式である。例としては、デンソーがある。同社の2022年定時株主総会招集通知によると、スキル設定数は11項目を設けているが、保有スキルについては、取締役8人中6人は5項目以上を保有している。スキルを制約なく詳細に書けるメリットがある反面、取締役の選定理由との関わりが不明確になりやすくなる。

また、全ての取締役に該当者がいないスキル設定項目が存在する上場企業は7社（同1.4%）しかなく、大半の上場企業のスキル項目では、取締役にスキル保有者なしの項目が存在しなかった。これは、複数のスキルを1項目として統合して設定することで、取締役に該当者なしが生じる事態を避けていることが要因として考えられる。筆者はこれを「スキル統合設定による穴埋め行動」と呼ぶ。なお、取締役に保有者がいないスキル設定項目が存在する7社のうち、2社は執行役員併記型であった。執行役員にはスキル保有者がいるため、取締役のスキル欄は空欄にしている記載内容である。このように、執行役員併記型を採用した場合には、取締役のみで全設定項目のスキルを保有する形での記載の必要性がなくなり、執行役員も含めて会社としての保有スキルを俯瞰することになるため、「スキル統合設定による穴埋め行動」が発生する事態が避けられる可能性がある。

スキル軸ではこのほか、スキル項目の定義の有無の視点でみると、スキル定義明示型が37社（割合7.4%）しかなく、スキル定義不明型が448社（同89.6%）存在する形となった。これは、スキル定義を設けて情報開示していない上場企業が9割近くいることを意味する。スキル定義明示型の例としてはシスメックス、スキル定義不明型の例としてはFUJIがある。シスメックスの2022年定時株主総会招集通知によると、スキル設定数は9項目あるが、それぞれのスキル項目に定義を設け、各項目における該当の判断基準は、通算3年程度の経験の有無で判断するとしている。スキル項目の定義を設けるメリットとしては、取締役の選任との関係が保有スキルの観点で明確化されることである。どのスキルを保有しているからその分野の管理を任されているのかが外部からは明確に分かることとなる。デメリットとしては、あるスキルを保有する取締役が存在しなくなった場合には、補充するなどの措置が必要になることである。

また、FUJIの2022年定時株主総会招集通知によると、スキル設定数は7項目あるが、スキル項目の定義の記載はなく、取締役の選任基準としては不明確となっている。再改訂CGコードの補充原則4-11①では、取締役の選任に関する方針・手続と関連付けることを要請している。しかし、2022年12月末時点ではTOPIX500社の9割近くがスキル定義不明型であり、現状では取締役のスキル・マトリックスの作成・開示までで、選任に関する方針・手続きの策定までには至っていない状況にあることがうかがえる。

また、固有用語記載型もある。会社固有用語を記載したもので、3社(同0.6%)しかないが、例としては、京阪ホールディングスがある。同社の2022年定時株主総会招集通知によると、スキル設定数は9項目あるが、そのうち、「BIOSTYLE」は京阪ホールディングスのSDGsプロジェクトであり、京阪ホールディングスの固有用語である。メリットとしては、会社の固有プロジェクトや固有理念などを反映することで、社内の一体感を醸成する効果が期待できる。反面、外部から見た場合、説明をしないと何の項目かが即座に理解できないデメリットがある。京阪ホールディングスの株主総会招集通知では、「BIOSTYLE」の説明が一切書かれていないため、会社側から説明をしないと、外部には即座に分からないものになっている。

対象者軸では、対象者軸の基本型である取締役限定型が287社(同57.4%)と多かった一方、監査役併記型は191社(同38.2%)、執行役員併記型は19社(同3.8%)と少ないが、監査役、執行役員は情報開示を義務付けていないことが影響している。監査役併記型は、監査役会設置会社に限定した方式である。

監査役併記型の例としては、カルビーがある。同社の2022年定時株主総会招集通知によると、スキル設定数は7項目あるが、「法務」については、取締役は1人もスキルを保有していない。代わりに社外監査役が1名、スキルを保有しており、監査役も含めた形でスキル・マトリックス全体を構成している。監査役も含めるメリットとしては、取締役のみでスキル・マトリックスを完結させるのではなく、取締役会を構成する監査役も含めて全体を構成することで、より実態に合った保有スキルを記載することが可能である。執行役員併記型の例としては、SHIFTがある。同社の2022年定時株主総会招集通知によると、スキル設定数は8項目あり、執行役員5人のスキルも記載されている。執行役員も含めるメリットとしては、取締役会だけでなく、執行役員も含めた形でスキル・マトリックス全体を構成するため、より実態に合った保有スキルを記載することが可能である。また、執行役員が将来、取締役になる際のスキルを予め記載することにより、将来の取締役会に足りないスキルを可視化することが可能である。

この他、社外役員に限定して記載する社外役員限定型が3社(同0.6%)ある。例としては、東京ガスがある。同社の2022年定時株主総会招集通知によると、スキル設定数は10項目あるが、記載対象者は社外取締役6人のみとなっており、社内取締役は除外されている。社外役員限定型は再改定CGコード導入前に見られた方式であるが、再改定CGコード導入後では、社内取締役の記載がないため、再改定CGコードの要請内容に沿っていないものになっている。また、社外役員は別のスキル設定を設ける社外役員分離型が5社(同1.0%)あり、例としては山口フィナンシャルグループがある。同社の2022年定時株主総会招集通知によると、取締役のスキル設定数は7項目だが、中身を見ると、社内取締役は「コーポレートガバナンス」、「経営戦略」、「営業戦略／地方創生」、「市場運用」、「人材開発」、「DX／システム」、「コンプライアンス／リスク管理」であるのに対して、社外取締役は「コーポレートガバナンス」、「サステナビリティ」、「地域経済／行政」、「マクロ経済」、「金融」、「DX」、「企業法務」と、「コーポレートガバナンス」

を除けば全て別項目となっており、取締役会全体を俯瞰できるスキル・マトリックスには至っていない。従って、記載方式としては再改定CGコードの要請内容に十分に沿った内容とはいえないものになっている。

また、代表経験者のスキル保有率が100%である代表者万能型が33社（同6.6%）存在する。これは、代表者または代表経験者のスキルを万能扱いしているものだが、スキル軸のスキル定義明示型の37社（同7.4%）と照らし合わせながら比較すると、代表者万能型の33社と重複しているのは3社のみだった。これは、スキル定義を設ければ、代表者または代表経験者のスキルを万能扱いする事態は減る可能性があることを示唆していると考えられる。例としては、MonotaROがある。同社の2022年定時株主総会招集通知によると、取締役のスキル設定数は7項目だが、会長と社長のスキルは7項目全て保有する形となっている。スキル項目の定義については記載がなく、全てのスキルを保有する根拠は説明されていない。

なお、原則として、スキル・マトリックスに記載されているスキルは、上場企業が保有するスキルと考える。しかし、TOPIX500社の各社のスキル・マトリックスには、多くの上場企業で注釈文が書かれており、「各人の有する全ての知見・経験を表すものではありません。」と述べている上場企業は143社（同28.6%）にもものぼる。「会社として保有するスキルとして認められたもの」などの明確な表現で説明をしないと、載っているスキルが何を表すのが不明確になる恐れがある。スキルの中身について、何を表しているのか、全く説明のない上場企業が186社（割合37.2%）あり、こちらは説明がないことから、スキルの保有状況を端的に表していると推測される。一方、何らかの説明がなされている上場企業は299社（同59.8%）ある。このうち、期待するが145社（同24.2%）、保有するが122社（同24.4%）と多い。保有するとの記述の場合には、会社が保有スキルとして認定したことになる。しかし、期待するとの記述の場合には、会社側が期待しているだけで、保有していない可能性もあることになる。

表15 2022年12月末時点のTOPIX500社のスキルに関する説明

期待する	保有する	求める	発揮する	備える	必要とする	その他	区分なし
145	122	22	20	18	15	16	15
29.0%	24.4%	4.4%	4.0%	3.6%	3.0%	3.2%	3.0%

出所：筆者作成

4. 導入後の課題

4.1 取締役選任との関連付けによる経営の透明性確保

導入が急速に進んだ取締役のスキル・マトリックスであるが、今後に向けての課題もあり、前述の分析を踏まえ、4点挙げる。第一が、取締役の選任に関する方針・手続といかに関連付けさせて経営の透明性を確保するか、である。前述の通り、スキル定義不明型が448社（割合89.6%）も存在する。これは、現状ではスキル・マトリックスの作成までは実施したものの、スキル・マトリックスと取締役の選定理由との関連付けまでには至っていないことを示唆しており、投資家への開示情報としては、取締役の選定プロセスと保有スキルの説明の不十分さが残る。また、代表者万能型も33社存在するが、スキル定義明示型の37社と比較すると、3社のみが重複となった。シスメックスの例のように、スキル定義を明確に設ければ、保有スキル

と取締役の選任理由との関連性を明確化する必要性が生じるため、代表者万能型はなくなることが予想される。

表 16 スキル定義明示型の例（シスメックス）

(スキル・経験の定義)

項目	定義
企業経営	企業、団体等における代表者、業務執行取締役・役付執行役員等としての経営経験
経営・事業企画	経営企画、事業戦略・企画・推進等に関する実務・マネジメント・担当役員等としての経験、知見
グローバル	海外駐在の経験
営業・サービス	国内や海外の営業・マーケティング・技術サービス等に関する実務・マネジメント・担当役員等としての経験、知見
研究開発	技術戦略、技術・商品開発、IT開発、知的財産等に関する実務・マネジメント・担当役員等としての経験、知見
生産・SCM	生産・調達・物流・品質等に関する実務・マネジメント・担当役員等としての経験、知見
IT・DX	IT・DX等に関する実務・マネジメント・担当役員等としての経験、知見
財務・会計	経理・財務・会計・経営管理等に関する実務・マネジメント・担当役員等としての経験、知見
人事・総務	人事・労務・人材育成・ダイバーシティ、法務・コンプライアンス等に関する実務・マネジメント・担当役員等としての経験、知見

(注) 各項目における該当の判断基準は、通算3年程度の経験の有無で判断しております。

出所：シスメックス 2022 年定時株主総会招集通知

4.2 スキル統合型解消による保有スキルの明確化

第二が、スキル統合型解消による保有スキルの明確化である。前述の通り、基本スキル記載型は28社しかなく、同質と異質を合わせたスキル統合型が457社(同91.4%)も占めており、個々の取締役が複数記載のスキルのうち、具体的にどのスキルを保有しているかが、外部からは特定できない問題点がある。取締役に該当者がいないスキル設定項目が存在する上場企業は7社しかおらず、うち2社は執行役員併記型であったことから、執行役員も含めたスキル・マトリックスの作成を推し進めれば、取締役のみでスキル・マトリックスの穴埋めをする必要性がなくなるため、スキル統合型による情報開示ではなくなる可能性が出てくるものと考ええる。

4.3 保有スキルの説明の明確化

第三が、保有スキルの説明の明確化である。前述の通り、「各人の有する全ての知見・経験を表すものではありません。」と述べている上場企業は143社(同28.6%)にもものぼり、実際に保有しているのか曖昧な表現を使う上場企業が見受けられる。各上場企業の取締役会にて認定したスキルを明確に記載することが必要と考える。

4.4 取締役のスキル・マトリックスの作成プロセスと保有スキル判定の妥当性の検証

第四が、取締役のスキル・マトリックスの作成プロセスと保有スキル判定の妥当性の検証である。取締役のスキル・マトリックスの作成プロセスは、取締役会の事務局となる管理部門(経営企画担当など)が原案を作成し、取締役会に審議をかけて開示内容を決定し、外部に公表するのが基本である。記載内容は取締役個人の保有スキルを表すため、取締役会検討前に、取締役個人にも事実確認のため、原則として事前に見せる必要があり、取締役個人の記載内容の是非は、本人の判断に委ねられることとなる。

前項で取締役のスキル・マトリックスの中身の類型化を行ったが、代表者万能型が発生したり、スキル統合型などの曖昧な記載内容が発生したりしてしまう原因としては、作成プロセスにおいて、1) 事務局の提案内容が不十分である場合、2) 取締役会として検討時間が不十分である場合、3) 取締役会として検討はしたものの、曖昧な記載内容で決定してしまう場合、4)

取締役個人が記載内容に承服しない場合、などが考えられる。また、開示内容が正しいことが前提となっており、上場企業側の情報開示の透明性確保が必要になる。不十分な開示を避けるには、1) 社内での検討時間を十分に確保すること、2) 取締役会等で個々の取締役等の保有スキルの妥当性の相互チェックを行うこと、などの取り組みが必要と考える。

【参考文献】

- ・金融庁（2020）「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議第21回「取締役会の機能発揮と多様性の確保」」金融庁
- ・久保克行、内ヶ崎茂、村澤竜一、山内浩嗣、瀬古進、霧生拓也（2021）「日本企業のトップマネジメントの現状と改革に向けた提言（下）取締役スキルの現状分析と取締役会スキル・マトリックスのあり方」『旬刊商事法務』2254、商事法務 41-52 頁
- ・黒田一賢（2016）「実効的な取締役等選任をサポートする日本版スキル&インテリジェンスマトリックスの必要性」『JRI レビュー』8、日本総合研究所 123-132 頁
- ・経済産業省（2022）「コーポレートガバナンス改革に係る内外実態調査（令和3年度）最終報告資料」経済産業省
- ・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」『ディスクロージャー&IR』20、ディスクロージャー & IR 総合研究所・宝印刷 108-115 頁
- ・円谷昭一（2021）「取締役ダイバシティの主要国比較：スキル・マトリックスを中心に」『資本市場』427、資本市場研究会 14-21 頁
- ・富永誠一（2020）「取締役会の多様性を促進するスキルマトリックス：TOPIX100企業の現状と分析」『資料版商事法務』439、商事法務 75-106 頁
- ・新見麻里子（2021）「3月決算企業の株主総会招集通知におけるスキル・マトリックスの記載傾向」『ビジネス法務』10、中央経済社 56-60 頁
- ・長谷川浩司（2023）「地域銀行のスキル・マトリックスの開示状況と社外取締役のスキルに関する一考察」『日本経営倫理学会誌』30、日本経営倫理学会 157-170 頁
- ・山田英司（2021）「米英の動向とあわせて考えるスキル・マトリックスの作成・開示プロセス」『ビジネス法務』10、中央経済社 50-55 頁
- ・山田英司（2021）「東証市場再編・GCG改訂のインパクトと今後のガバナンス改革の課題：日米英3ヶ国の取締役会構造・取締役のスキル分析を踏まえて」『ディスクロージャー&IR』23、ディスクロージャー & IR 総合研究所・宝印刷 90-103 頁
- ・TOPIX500社 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、有価証券報告書、決算説明資料、アニュアルレポート、CSR報告書、コーポレートサイト

