

# ディスクロージャー分析 ～取締役のスキル・マトリックスの事例分析～

2023.4.26

当ディスクロージャー分析レポートでは、2022年3月末決算会社の有価証券報告書を対象に、記述情報における取締役のスキル・マトリックスの記載状況について調査を行った。

## はじめに

2021年6月の東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」の改訂により、スキル・マトリックスをはじめとした各取締役の知識・経験・能力等のスキルを開示することが補充原則として明記されている。これによりプライム市場及びスタンダード市場選択会社においては、コーポレート・ガバナンス報告書上、当該補充原則についてコンプライ・オア・エクスプレイン（原則を実施するか、実施しない場合は理由を説明する）が求められている。コーポレートガバナンス・コードの2021年の改訂により、取締役のスキル・マトリックスについて、有価証券報告書の記述情報においても開示する企業が増えてきていると考えられる。本レポートでは、スキル・マトリックスの各社の開示状況について調査を行った。

## 1.スキル・マトリックスとは

上述のコーポレートガバナンス・コードの改訂により追加された、スキル・マトリックスに関連した補充原則は以下である。

### 補充原則 4-11 ①

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

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。（下線部筆者追加）

同補充原則では、各社の経営戦略に照らして、

- ・どのようなスキルが取締役会に求められるか
- ・各スキルをどのようにバランスさせて配置するか
- ・取締役会を構成する各取締役の有するスキルはそれにどう対応しているか

を、ステークホルダーにも分かりやすく示すものとなることを意図しており、取締役会の実効性を確保し、中長期的な企業価値の向上に資することとなる。

東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2022年8月）」によると、当該補充原則のコンプライ率は、プライム市場選択会社において89.7%(前回調査比+16.6pt)、スタンダード市場選択会社において63.7%（同+11.4pt）であり、コーポレート・ガバナンス報告書における各社の対応は進んでいる。

一方、法定開示書類である有価証券報告書においても、「コーポレート・ガバナンスの状況」もしくは「役員状況」などの項目で役員スキルについて言及する余地があることから、有価証券報告書における役員スキル・マトリックスの開示状況について調査した。

## 2.事例分析

### (1)2021年3月期と2022年3月期の開示状況の比較

2021年3月期と2022年3月期の東京証券取引所の上場会社でキーワード検索によりスキル・マトリックスの開示状況を調査した（キーワード※：「スキル・マトリックス」「スキルマトリックス」「スキル・マトリクス」「スキルマトリクス」）。その結果、2021年3月期は25件であったところ、2022年3月期は104件に増加していた。

※なお、ここではキーワードで検索した結果を集計しており、必ずしもスキル・マトリックスとしてスキルが一覧化されているわけではないことにご留意頂きたい。

### (2)2022年3月期の開示事例の分析

2022年3月期の東京証券取引所の上場会社のうち、(1)で検出された会社のスキル・マトリックスの一覧表の有無、一覧表がある場合のスキルの平均項目数、スキルの定義の有無について調査した。

調査項目	件数
(1) キーワード検索でヒットした会社数	104社
(2)-1 スキル・マトリックスの一覧表を開示していた会社数	54社
(2)-2 開示しているスキルの平均項目数	7.3個
(2)-3 スキルの定義を開示していた会社数	4社

(1)においてキーワード検索によるヒット数は2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂の影響もあり増加している。また、2022年3月期の有価証券報告書では50社を超える会社が有価証券報告書においてもスキル・マト

リックスを開示し、取締役のスキルを投資家に明示していた。ただし、スキル・マトリックスをそのスキルの定義とともに開示していた会社は4社にとどまっている。以下に、スキル・マトリックスの特徴的な開示の事例をあげる。

(株式会社丸井グループ 2022年3月期 有価証券報告書より抜粋)

共通スキル						独自スキル						クリフトンストレングス <sup>®</sup>				
経営経験	経営戦略立案	人材マネジメント	ファイナンス	ガバナンス	コーポレートマネジメント	リスク	イノベーション	サステナビリティ	Well-being	DX	経験・知見	小売事業の経験・知見	フィンテック事業の経験・知見	新規事業	スタートアップ投資	特徴的な資産TOP5
●	●		●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	1. 未来志向 2. 着想 3. 学習欲 4. 信念 5. 個別化
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●					●	●	1. 活発性 2. コミュニケーション 3. 最上志向 4. 個別化 5. 達成欲
●	●		●	●	●	●	●							●		1. 戦略性 2. 活発性 3. 着想 4. 未来志向 5. 指令性
●	●	●					●	●						●		1. 戦略性 2. 収集心 3. 未来志向 4. 責任感 5. 運命思考

同社は、外部の評価機関を活用して各取締役の資質とともにスキルの特定を行っている。また、より詳細なスキルの設定根拠をWebサイトのURLを参照する形式で開示している。

## おわりに

日本企業のガバナンス強化が叫ばれて久しいが、取締役会の実効性の向上はその大きな柱ともなるべきものである。コーポレートガバナンス・コードの改訂によるスキル・マトリックスの開示は、取締役会の機能向上のために不可欠のものと考えられる。スキル・マトリックスは、各社の経営理念や経営戦略と適合する形で定義

されれば、取締役に求められるスキルが可視化され、取締役の業績評価や選任、解任、サクセッションにおいて有効なツールとなることが期待されるからである。

しかしながら、コーポレートガバナンス・コードで要求されることに対応することが目的化してしまうと、当初の意図を達成し得なくなる。企業のコアコンピタンスと、それをベースにした企業価値の持続的な向上のための戦略、そしてその実現に必要な取締役のスキルを特定し、取締役会の機能の現状把握と継続的な発展を可視化するための実質的なスキル・マトリックスの作成が望まれる。

以 上