

求められる取締役会の多様性

2018年にはESGのGにあたるコーポレートガバナンスに関する諸規則の改訂が相次いだ。同年6月施行のコーポレートガバナンス・コード改訂版では「取締役会は、(中略)ジェンダーや国際性を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべき」との文言が盛り込まれた。以前より規定されていた「知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え」の部分を含め、取締役会人選の正当性や網羅性についての企業の説明にはまだまだ工夫の余地があるという認識が示された。

さらに同年9月に経済産業省は「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)」の改訂版を公表した。その内容には6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂や「投資家と企業の対話ガイドライン」の策定を反映したものも多いが、実務指

針としてコードより具体的な行動を提示している。特に別紙2では社外取締役活用の視点として、具体的な9つの検討事項を取りあげた。多様な取締役の指名という観点では特に

- 1) 役割・機能に合致する資質・背景の検討、
- 2) 求める資質・背景を有する社外取締役候補者の探索、
- 3) 社外取締役候補者の適格性チェック

の3点に注目する必要がある。

取締役会の多様性を示すためのスキルマトリックス

これらの検討を実行する際に有用なのがスキルマトリックスである。スキルマトリックスは、取締役の素養・経験および取締役会におけるバランスを一覧表にまとめたものである。そ

の目的は企業が必要とする取締役の素養・経験と、現職取締役・取締役候補の素養・経験とを対照させ、取締役選任の適切性を開示することにある。

横軸に企業が必要とする経験や素養を、縦軸には取締役名を取る。そして各取締役が取締役に貢献できる、と判断される素養・経験に●を付与する。ただし空欄は必ずしも素養・経験がないというわけではなく、●は該当取締役が特に顕著に取締役会に貢献できる素養・経験という前提である(表1)。

したがってスキルマトリックスは、すべての取締役が横軸に示されたすべての素養・経験を持つように促すためのツールではなく、特定領域に強みを持つ人材を幅広く採用することで、取締役会の多様性を促すためのツールだと言える。

スキルマトリックスは経済産業省が2017年3月にまとめた改訂前のCGSガイドラインで取り組み例として取り

金融の目線でひもとくESGとSDGs 第2回

取締役会での多様性確保がガバナンスを担保する

スキルマトリックスをどう活用するか

ESGやSDGsがいかに重要といえども、企業が組織的に対応していくためには取締役会や経営陣などトップ層がその重要性に共感できることが肝要だ。共感を得られれば、ESGやSDGsが経営戦略の中心に据えられ、さらなる企業価値創造につなげることもできる。トップ層におけるESGやSDGsに関するリテラシーをも示すツールとしてスキルマトリックスを紹介する。

	民族・ジェンダー・国籍その他の多様性	財務	グローバルビジネス	リーダーシップ	合併・買収	上場企業取締役経験・ガバナンス	営業・マーケティング	テクノロジー
A氏		●	●	●		●		●
B氏	●	●	●		●	●	●	
C氏		●			●	●		
D氏	●		●	●		●		●
E氏		●	●	●	●	●		●
F氏	●	●	●	●		●	●	
G氏	●		●	●		●	●	●
H氏		●	●	●	●	●	●	●
I氏		●	●	●	●	●		●
J氏	●	●	●	●	●	●	●	●
K氏	●		●	●	●	●		●

表1 スキルマトリックス例 出所: Microsoft Corporationウェブサイトより株式会社日本総合研究所作成

あげられた。そこではスキルマトリックスとの名称には言及されていなかったものの、取締役の指名にあたって足りない資質等を検討している取り組み例として取りあげられた。

日本企業にも浸透し始めたスキルマトリックス開示

その歴史的な経緯を振り返ると、導入の契機となったのは2000年代後半の国際的な金融危機である。金融危機では企業経営における過度なリスクテイクが問題として取り沙汰されたが、その経営の監督、すなわちコーポレートガバナンスと、それを主導する取締役会の実効性への関心が高まった。そして実効性向上には、同質的なメンバーによる取締役会よりも幅広い素養を持つメンバーによる取締役会が望ましいとされた。2014年にはカナダの機関投資

家団体であるCouncil of Institutional Investors (CII)がベストプラクティスとして推奨して以来、急速に普及した。

一方、日本では2016年に東証上場の時価総額上位500社で日本取引所グループが初めてスキルマトリックス開示を開始した。先述の改訂前のCGSガイドラインが2017年3月に公表され、そのなかでスキルマトリックスが事例として取りあげられたことから、2017年に荏原製作所、イビデン、三菱UFJフィナンシャルグループ等が開示を開始、2018年には新規にヤマハ発動機、太陽誘電が開示し、開示企業数は6社となった。そして先述の通り、コーポレートガバナンス・コードおよびCGSガイドラインが2018年6月、9月にそれぞれ改訂され、取締役会の多様性が再強調されたことを背景に2019年には20社が開示し、前年比では開示企業数が3倍超となった(表2)。

開示企業数の増加は今後も継続することが期待される。日本では2016年にはじめてのスキルマトリックス開示が行われ、先述のようにそれから3年後の2019年で20社まで増加した。これは先行する米国とほぼ同様のペースだ。米国では時価総額上位500社のうち2010年に2社が初めてスキルマトリックスを開示したが、その4年後に開示企業数が20社に達した。そこからさらに4年後の2018年に開示企業数は100社を超えた。日本でも同様のペースで進むとすると2020年代前半に開示企業数が大きく伸びることになるだろう。

スキルマトリックスの作成プロセスと期待される効果

スキルマトリックスはただ体裁を整えればよいというものではなく、投

資家との良好なコミュニケーションに繋がたいのであれば、以下の3つのプロセスを経て作成する必要がある。3つのプロセスとは

- 1) 取締役会が保有すべきスキルを特定し、
- 2) 現在の取締役においてスキルの過不足を判断し、
- 3) 特に過剰または不足するスキルについては社内外の取締役の選解任によって調整を図る、

というものだ(図)。

しかし実際に開示されているスキルマトリックスでは以上のプロセスを踏んでいないと思しきものも多い。

以下では

- 1) 社内昇格取締役のスキル開示、
- 2) 要求スキル、
- 3) スキル保有を裏付ける実績開示

の3点から解説する。

第一に社内昇格取締役のスキル開示である。スキルマトリックス作成の第1段階として取締役会が保有すべきスキルを特定する必要がある。企業理念や中期経営計画など企業の在り方に沿った人材を取締役会が備える必要があり、それをスキルマトリックスで掲げていなければならない。第2段階では現在の取締役においてスキル過不足を判断するという手順に進む。

しかしそれには現在就任している社内昇格取締役および社外取締役の保有スキルリストを確認する必要があり、そうでなければ過不足の判断ができない。現状では社外取締役のスキルについてのみ開示し、社内昇格取締役のスキルについて開示していない企業が依然として多い。取締役会の一部のメンバーのスキルセットだけでは取締役会が適切なバランスでスキルを保有しているかどうか投資家が理解するのは困難である。

要求スキル・スキル保有を裏付ける実績も不可欠

第二に取締役が保有すべきと判断したスキルの説明の開示である。例えば社外取締役の招へいをともなうスキルが存在するのは、社外取締役の存在意義と取締役会の多様性という観点からは重要である。もちろん社内昇格の取締役が保有しているスキルであるものの、社外取締役にも同様の要求水準を求め、機能を補充するという考え方も一つあるだろう。しかし、それならば取締役候補の人材に当該スキルをより磨かせるという方法も可能で、社外取締役を招聘する理由としては弱いかもしれない。

また要求理由の開示についても多くの会社が十分にできているとはいえない。ある企業は「経営陣幹部・監査等委員でない取締役候補については、的確かつ迅速な意思決定が可能な因数および経営陣幹部・取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを考慮し」取締役を選任・指名するとしている。しかしこれは冒頭で示

業種名	企業名
繊維	ワコールホールディングス
化学	三菱ケミカルホールディングス、積水化学工業
医薬品	エーザイ
鉄鋼	神戸製鋼所
機械	荏原製作所、栗田工業、ダイフク
電気機器	イビデン、安川電機、太陽誘電
輸送用機器	ヤマハ発動機
その他製品	ヤマハ
海運	日本郵船
卸売	住友商事
銀行	三菱UFJフィナンシャルグループ、りそなホールディングス、三井住友トラストホールディングス、みずほフィナンシャルグループ
その他金融	日本取引所グループ

表2 東証上場で時価総額上位500社でのスキルマトリックス開示企業
出所：各社定時株主総会召集通知より株式会社日本総合研究所作成

したコーポレートガバナンス・コードの原則本文とほぼ同内容であり、この企業独自の説明が抜けているように見える。また別の企業では要求スキルのリストを取締役の指名・選任方針として掲げているものの、肝心の理由については特に言及がない。これでは投資家にとっては説明不足であるし、せっかくスキルマトリックスを開示しても投資家とのコミュニケーションにはつながりにくい。また冒頭のESGやSDGsとトップの認識の関連でいうと、要求スキルとマテリアリティ(重要性)分析結果との整合性についても企業は説明する必要がある。

マテリアリティ分析とは企業が自社およびステークホルダーに対する影響度が大きいESG要因を特定することであり、これを行うことで数多いESG要因のなかで特に重要度の高いものに優先的に資源を振り向けることができる。しかし重要度の高いESG要因とスキルマトリックスにおける要求スキルに乖離が生じているケースがほとんどである。

例えばある企業はマテリアリティ分析の結果、重要と認定したESG要因として「資源・エネルギーの効率的利用」「気候変動への対応」「製品・サービスの信頼性向上」「人材の育成・開発」「労働安全衛生の推進」を挙げている。しかし要求スキルにはこれらが取りあげられていないように見える。要求スキルのなかには国際性・多様性があり、これが「人材の育成・開発」と関連があるようにも見えるが、企業からその説明はなされていない。

最後に取締役候補者が特定のスキルを持っていると開示している場合、



図 スキルマトリックス作成に伴う3つのプロセス
出所：株式会社日本総合研究所作成

それを裏付ける実績の併記も重要である。もちろん取締役候補者の略歴を示すことで、説明になっていると考えられるかもしれない。しかし特定の役職への就任そのものだけでは企業の要求スキルを保有しているとする根拠としては不十分だ。その役職で達成した実績がどれほどのものかによって、取締役に就任した際の期待が大きく異なるためである。



黒田一賢 Kazutaka Kuroda

株式会社日本総合研究所
創発戦略センター スペシャリスト／
日本サステナブル投資フォーラム
運営委員／青山学院大学
地球社会共生学部 非常勤講師

青山学院大学経済学部卒業後、岡三証券株式会社、EIRIS(英ESG調査機関、現Vigeo EIRIS)にて、それぞれ財務面、非財務面での企業調査に従事。現在は創発戦略センターにて株式運用のための非財務面での企業評価業務などに従事。運用機関向け調査会社の格付会社Extel及びNGOのSRI-CONNECTが主催する独立系調査機関所属非財務アナリストランキングIRRI 2012で世界4位。日経COMEMOにてブログ連載しているほか、日経ヴェリタス、月刊ビジネスアイエネコ、週刊エコノミスト、日経ESG等に寄稿実績。また日経SDGsフォーラムにおいて基調講演、早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター主催「ファンドマネジメント講座」ESG投資の実務コースにおいてESG評価機関の取り組みについての講演実績あり。共編著書に「葛藤するコーポレートガバナンス改革」。

ビジネスパーソンのための
ESGの教科書 英国の戦略に学べ

著者 黒田一賢
出版社名 日経BP
出版日 2019年5月27日
価格 ¥2,500+税