

# ESG

## スピークアウト

第3回

日本総合研究所  
創発戦略センター スペシャリスト  
黒田 一賢

青山学院大経済学部を卒業後、岡三証券と英ESG調査機関EIRIS(現Vigeo EIRIS)で財務面、非財務面での企業調査を担当。現在は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している。日本サステナブル投資フォーラム運営委員。同大地球社会共生学部非常勤講師。英Extelと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。



## 取締役のスキルマトリックスに求められる質の向上 社内昇格取締役も公表し、必要なスキルの理由も開示

本連載の前回までは、日本と世界のESG投資業界について概観した。ESG投資は、その対象となる企業の情報開示なしには困難である。今回は、企業の情報開示に大きな影響を与える取締役会とその多様性を示すスキルマトリックスについて解説する。

### スキルマトリックス 公表企業が急増

6月は例年、株主総会が大きな話題となり、その主要議題の1つに取締役の選任がある。取締役の主な役割は経営の監督と助言で、取締役を構成員とする取締役会は、企業が収益機会の獲得やリスクマネジメントを適切に行えるようサポートする。

2015年公表のコーポレートガバナンス・コード(企業統治の指針)で示された原則の半数近くが、取締役会などに関するものであることも、取締役会の重要性を裏付けている。さらにその実務指針としてコーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)が2017年3月に策定され、翌18年9月にその改訂版が公表された。取締役会が役割・責務を果たすため、

コーポレートガバナンス・コードの原則4-11では、知識・経験・能力を全体としてバランスよく備えるべきと規定している。

改訂版CGSガイドラインでは、(1)社外取締役に期待する役割・機能を明確にし、(2)それに合致する資質・背景を検討し、(3)それらを有する社外取締役候補者を探す—と具体的な行動が提示されている。また、別紙には、社外取締役に期待される役割・機能や必要な資質・背景の具体例などが挙げられている。

スキルマトリックス(表1)は、取締役会全体のジョブディスクリプション(職務明細書)の一覧性を高めるため、取締役とその候補者が持つスキルを星取表の形で表現したものである。経営に必要な素養・経験を取締役会が網羅しているこ

とを、投資家に示すのに有効なツールとして注目を集めつつある。

幅広い業務をそつなくこなすジュネラリストで取締役会を構成する代わりに、取締役会全体としてのバランスを取りながら、特定の分野に強みを持つスペシャリストを集めることで、様々なビジネス環境の変化に一層柔軟に対応できるという考え方が、スキルマトリックスの背景にある。スペシャリストであることを示す経験や実績も示されており、取締

表1 スキルマトリックスの例

取締役	A	B	C	D	E	F	G	H	I
学術研究・教育							●	●	●
企業倫理	●	●	●	●	●	●	●	●	●
経営管理	●	●	●	●					
企業統治	●	●	●	●	●	●	●	●	●
環境・安全	●	●	●	●					●
投資	●	●	●	●	●	●			
財務・会計		●				●			
行政・公共政策							●	●	
外交事情・地政学							●		
日本以外での勤務経験	●	●	●	●	●	●	●		●
マーケティング・セールス	●	●	●	●	●	●			
リスクマネジメント	●	●	●	●	●		●	●	●
法令・保険					●				
マスメディア・CSR						●	●	●	●
人材育成・採用・労務	●	●	●		●				
テクノロジー・システム		●							

出所：日本郵船「NYKレポート2018」をもとに日本総合研究所作成

役会の実効性を担保する役割を果たしている。

米国では2010年、一部企業でスキルマトリックスの導入が始まった。コーポレートガバナンスに関する企業へのエンゲージメントで定評のある、カナダの機関投資家団体 Council of Institutional Investors (CII)が2014年2月、ベストプラクティスとして推奨したのを契機に採用企業が増えた。

2018年には、S&P500採用企業の100社超で導入されている。日本でも、日本取引所グループが2016年に導入し、公表企業数は年々増加している。今年5月末現在、東証1部上場企業の時価総額上位500社のうち、20社がスキルマトリックスを公表している(図、表2)。米国の100社超には遠く及ばないが、わずか3年で公表企業数が20倍になっていると考えれば、その変化は大きいものがある。

## 普及から質の向上へ

スキルマトリックスは短期間で多くの企業に普及したものの、その内容には改善の余地が大きい。ここでは、改善が求められる点を主に2つ挙げたい。

第一に、社外取締役だけでなく、社内昇格の取締役も含めたスキルマトリックスが必要である。日本で最初にスキルマトリックスの公表を始めた企業では、当初のCGSガイドラインに準拠し、主に社外取締役だけの情報を公表していた。しかし、まずは社内昇格の取締役のスキルを把握しなければ、取締役会の実効性向上に必要な社外取締役のスキルを定義することができない。

すなわち、(1) 取締役会が保有す

べきスキルを特定し、(2) 現在の取締役の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、社内外の取締役の選解任により調整を図る必要がある。

そのため、一部企業のスキルマトリックスでは、社内昇格取締役の記載が始まっている。しかし、金融業界

のスキルマトリックスでは依然、社外取締役のみのものが作成されており、今後、社内昇格取締役についてもスキルマトリックスで保有スキルを公表することが望まれる。

第二に、取締役会が保有すべきスキルについて理由説明が必要である。日本企業が公表しているスキルマトリックスでは、数々のスキルが挙げられているものの、そのスキルの必要性について説明を十分に行っている企業はまれである。例えば、ゼネラル・エレクトリック(GE)は、グローバル経験のスキルが必要な理由

表2 スキルマトリックスを公表している主な企業

業種	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

出所：各社の株主総会招集通知などから日本総合研究所作成

について、2018年の売上高の62%が米国外の活動によることを挙げており、日本企業もスキルの必要性に関する開示の充実が望まれる。

また、必要なスキルに自社で重要と考えるESG要因も含めるべきである。経営、業界経験、会計、法律といったすべての企業で必須となるスキルは、ほとんどの企業で言及されている。さらに品質管理や労働安全などを加え、その分野に詳しい人物を取締役として迎えることは、ESG投資家に対する説明として有効である。E

## 「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、日経BP刊、2500円+税)

ここ数年でESG投資が急激に広まったものの、その知識・知見のバラツキが依然として大きい。本書は世界の金融の中心、英シティでの取材を基にESGビジネスの中心にいるアセットオーナーやアセットマネジャー、コンサルタントなどの最新動向を紹介。ハードローとソフトローを絶妙のバランスで組み合わせ、20年かけて環境整備を進めてきた英国の戦略を解説する。ESG投資の基本から、先端のプレイヤーの動きまで分かる、企業担当者や市場関係者にとって必読の1冊。

