

社においては留意が必要であろう。

一方で、スキル・マトリックスが急速に拡大した結果、その内容にも厳しい目が向けられつつある。特に、「経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定」が行われておらず、単に現在の取締役が保有しているスキルを表示しているのではないかと、保有するスキルに合わせて備えるべきスキルを特定しているのではないかといった意見を目にすることが多い。

さらに、そもそも、プロキシファイトが行われるような例外的な局面を除き、機関投資家がどのようにこのスキル・マトリックスを利用しているのかも定かではなく、また、多様性とスキルとの関係や、取締役会の役割とスキルとの関連性など、議論が残る点も多い。急速な拡大に伴い、あらためてその意義にフォーカスが当たりそうな状況である。

(開示例5) スキル・マトリックス各項目の説明

【スキルマトリックス各項目の選定理由】	
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250万戸を超え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・経営実績やデジタル技術の活用によるビジネスモデルの変革に資する知識・経験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及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・事業環境等に豊富な知識・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・快適性能を併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、様々なイノベーション推進実績や地球環境分野の課題に対して、経営視点での積極的な取組みを可能とする知識・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。

(出所) 積水ハウス(株) 第71回定時株主総会招集ご通知(https://www.sekisuihouse.co.jp/company/financial/library/ir_document/2022/shotsu_71.pdf)

第5章

CG報告書での記載は必須ではないが… 事業ポートフォリオに係る 対応上の留意点

【この章のエッセンス】

● 第一義的には、中期経営計画を含む経営戦略等のなかで示すことが想定され、CG報告書において記載

することは必須ではない。

● コンプライ率は高く、プライム市場選択会社では8割を超えるが、多くにおいて明確な開示がなされているわけではない。

《補充原則5-2①》前段

上場会社は、経営戦略等の策定・公表に当たっては、取締役会において決定された事業ポートフォリオに