

第3章

# 自社に必要なスキルを起点に考える スキル・マトリックスの 作成・公表のポイント

「この点は、結局のところ、後述する、自社の取締役会が備えるべき「スキル等」において、「他社での」経営経験」を挙げることとなる場合に、自社の経営戦略に照らして、いかな

る経営経験を求めるかということと整合的であるかどうかのポイントとなる。その点を踏まえて検討した結果、たとえば、他社において特定の事業部門の執行役員を経験した者が「他社での経営経験を有する者」に該

当すると判断することが許容される余地もあると考えられる。  
(5) 独立社外取締役の多様性の確保という観点からは、経営経験を有していないが、一定の専門性を有する者が独立社外取締役のなかにいることももちろん重要である。しかし、そのような者のみで独立社外取締役が構成されるのは適切でなく、また、まずもって独立社外取締役の候補者となるべきは、他社での経営経験を有する者であるというのが、補充原則4-11①の趣旨であると考えられる。

【1】9章の「エッセンス」  
● 上場会社の取締役会は、自ら備えるべきスキル等を特定し、いわゆるスキル・マトリックスを開示することが求められる。  
● スキル・マトリックスについては、自社にとって必要なスキルは何かということを中心として、そのスキル等を期待する取締役は誰かという観点から作成するべきである。

## 補充原則4-11①等の改訂の概要

業務執行者に対する監督機能が特に期待される取締役会に関し、その構成のあり方についても重要な改訂がされている。その改訂の内容は、対話ガイドラインで新たに設けられた項目を含め、図表2のとおりである。特に注目される事項は、いわゆる「スキル・マトリックス」の作成・開示を求める補充原則4-11①の改訂である。

なお、補充原則4-11①が開示を求める事項の範囲は、その文言上、必ずしも明らかでないものの、パブリックコメント97番および108番によれば、新たに加えられた「取締役の有するスキル等の組み合わせ」（図表2の④）の開示だけでなく、同じく新たに追加された「経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等」および従前から開示事項とされていた「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」の開示も求められる。

（図表2） 取締役会の構成のあり方に関する改訂の内容

①	取締役会が備えるべき多様性に、ジェンダーや国際性の面のほか、「職歴および年齢」の面が含まれることを明記（原則4-11）
②	指名委員会の適切な関与・助言を得るべき事項に、「ジェンダー等の多様性やスキルの観点」が含まれることを明記（補充原則4-10①）
③	取締役会が、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方を定めるにあたり、「経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定」することを求める（補充原則4-11①）
④	「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」を開示することを求める（補充原則4-11①）
⑤	上記④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ことを求める（補充原則4-11①）
⑥	「取締役会全体として適切なスキル等が備えられるよう、必要な資質を有する独立社外取締役が、十分な人数選任されているか」（対話ガイドライン3-8）

※（補充）原則は、CGコードのもの。

補充原則4-11①は、「取締役の有するスキル等の組み合わせ」の開示を求め、「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」は、その一例として