

必要のないスキル等や、逆に、自社の取締役が誰も備えていないスキル等(自社には必要なスキル等であるのに、それを期待することができない取締役がいらないもの)が生ずる可能性も十分にある。そのような検討が取締役の交代や新たな取締役の選任につながり、取締役の新陳代謝が図られることになる。

まとめ〜後継者計画との関連性〜

以上のように、スキル・マトリックスは、ストーリー性を持ったものであることが重要である。現在は、スキル・マトリックスとして星取表のみが開示されるケースが一般的であるが、株主との対話の充実という観点からは、なぜそのスキル等が自社にとって必要であるのか、なぜそのスキル等を当該取締役に期待するのか、といったことまで開示することがベスト・プラクティスである。

そして、特に前記「スキル・マトリックスの作成のあり方」(5)の取締役の新陳代謝との関係では、スキル等の特定やスキル・マトリックスの作成は、経営トップや社外取締役の後継者計画(サクセッション・プラン)

ン)にもつながるものとなる。

経営トップの後継者計画については、特に、「あるべき社長・CEO像」として自社の経営トップに求められるスキルを備えるよう、その後継者候補をいかに育成するかという、補充原則4-1③の求める社長・CEOの後継者計画の監督につながる。

また、社外取締役の後継者計画については、それ自体あまり耳慣れないかもしれないが、たとえば、経済産業省が2020年7月に策定・公表した「社外取締役の在り方に関する

実務指針(社外取締役ガイドライン)」40頁では、「指名委員会が中心となり、社外取締役の人材ポートフォリオの在り方を検討し、一定の任期で新陳代謝を図っていく必要があることも踏まえつつ、中長期的な時間軸で適切な構成を維持・確保するためのサクセッションプラン(後継者計画)について、社外取締役自身が

主体的に考えていくことも重要である」として、社外取締役の後継者計画の重要性が指摘されている。そのうえで、同頁では、「その際、スキル

マトリックスを作成して確認する等により、性別や国籍の多様性にとどまらず、専門分野やバックグラウンド(出身)の多様性も考慮し、会社が目指している取締役会の在り方を踏まえて社外取締役全体として必要なスキルセットが確保されるよう、配慮することが重要である」とされている。

このように、社外取締役の後任をいかに探すかということも、スキル本位となることが期待される。

第4章

別々にするか、1つにまとめるか 指名委員会・報酬委員会の 設置と機能向上のポイント

【この章のエッセンス】

- 今後、「指名委員会」および「報酬委員会」という2つの委員会を設置することが望ましい方向となる。
- プライム市場の上場会社については、委員の過半数を独立社外取締役とするなど、委員会の独立性を高める必要がある。

● 指名委員会については、社長・CEOの後継者計画の監督を諮問事項とし、報酬委員会については、取締役の個人別の報酬額の決定権を付与することが考えられる。

任意の諮問委員会の設置を求める補充原則4-10①が、2018年に引き続き、今回も改訂された。これらの委員会の①設置のあり方、②構成および③役割・権限、さらに④その開示に関わるものであり、以下、それぞれについて述べる。