

役員報酬制度の構築支援コンサルティング

-最適な報酬構成および水準の確立に向けて-

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門

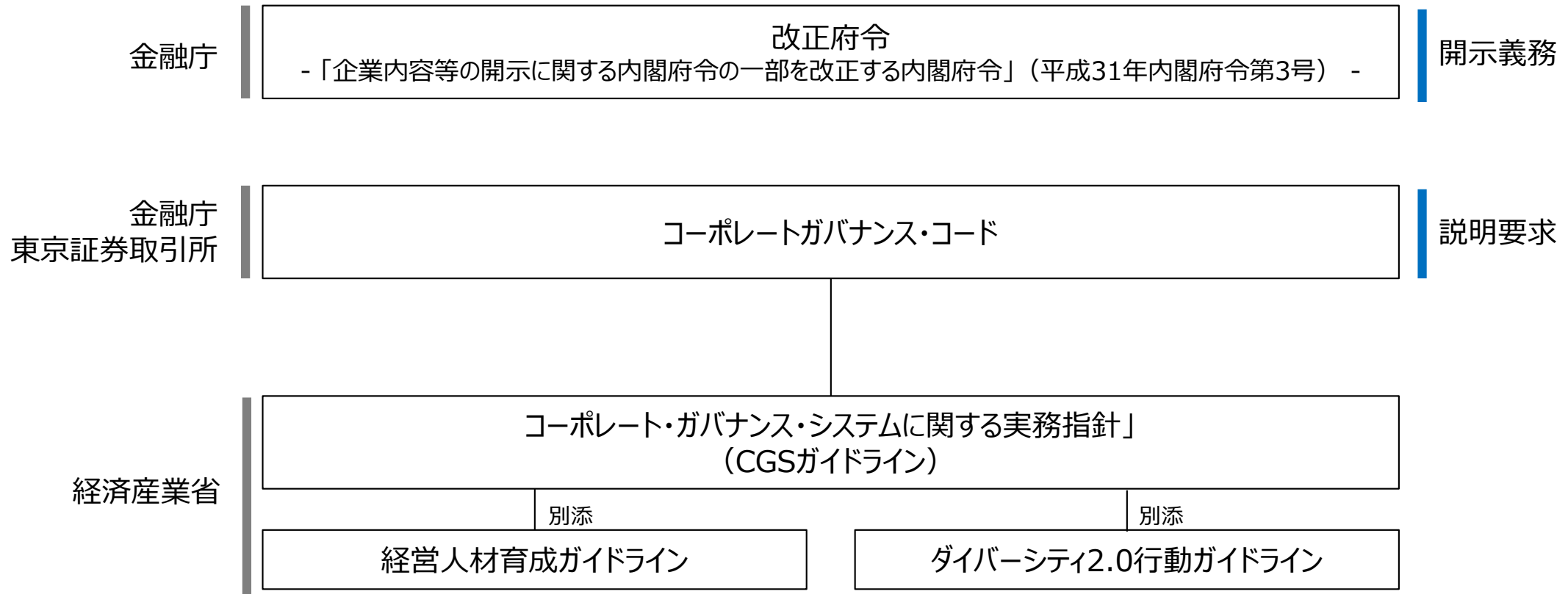
目次

1. 改正会社法、改正府令 & CGコード	3
2. 目的	4
3. 役員報酬制度に求められる3つの機能	5
4. サービスの特徴	6
5. スケジュール	7
6. 報酬ポートフォリオ・報酬項目間構成比率の設計イメージ	8
7. 役員賞与に関するKPI（業績達成率指標）間のウェイト設計	9
8. 株式報酬の設計	10
9. 現状分析イメージ①②③	11
10. 後継者育成計画のコアコンセプト（3つの経験を時系列でデザインする）	13

1. 改正会社法、改正府令 & CGコード

改正会社法、改正府令(=ハードロー=開示義務)、コーポレートガバナンス・コード(ソフトロー=説明要求)。

改正府令とCGコード (コーポレートガバナンスコード)



2. 目的

**改正会社法、コーポレートガバナンスコード等の要求を満たす、
貴社に最適な役員報酬制度の構築を支援します。**

【原則3-1. 情報開示の充実】

上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公平性を確保し、実行的なコーポレートガバナンスを実現すると
の観点から、(本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、)以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。

iii 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続き

補充原則

3-1① 上記の情報の開示に当たっても、取締役会は、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記述となるように
すべきである。

【原則4-2. 取締役会の役割・責務(2)】

取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神
に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、
承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果敢な意思決定を支援すべきである。

また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを
行うべきである。

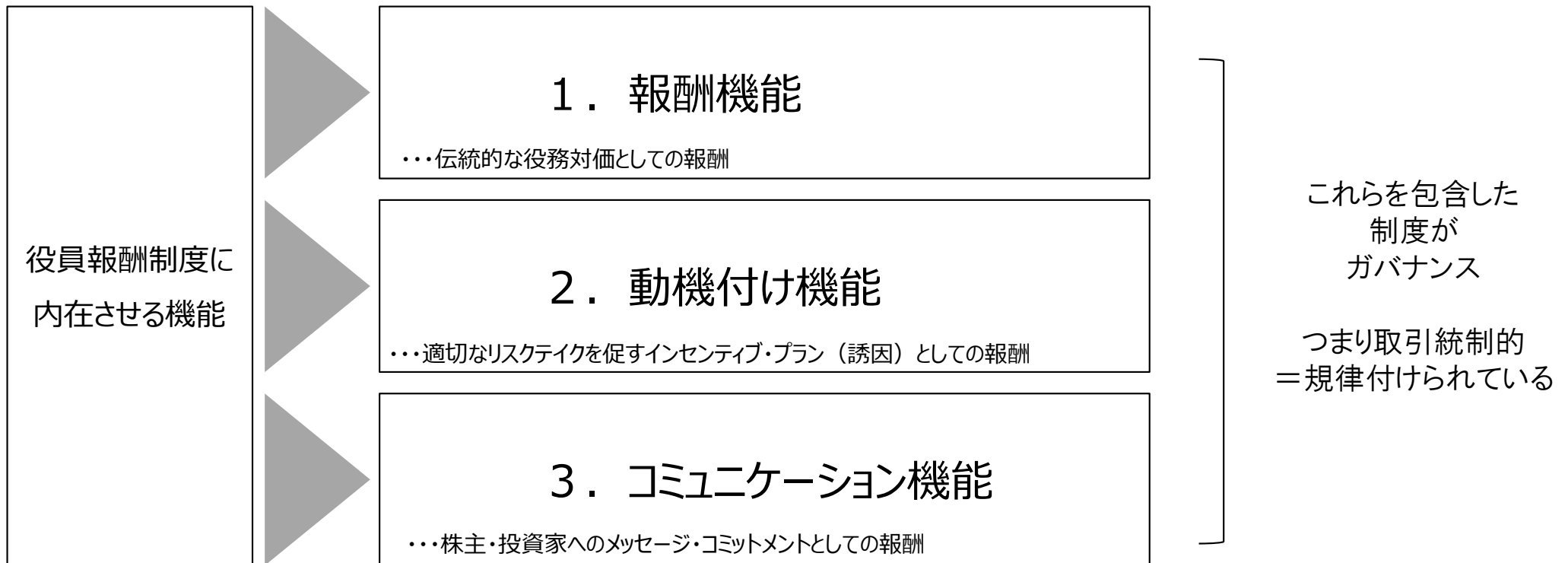
補充原則

4-2① 経営陣の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金
報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。

3. 役員報酬制度に求められる3つの機能

ガバナンスコードを俯瞰すると、役員報酬制度には、伝統的な報酬機能に加えて、新たに動機付けおよびコミュニケーション機能が求められるようになったと考えます。

【役員報酬制度に内在させる3つの機能】



4. サービスの特徴

(1) 役員役位フレームの設計

- ・ 処遇(報酬)の基礎となる「役員役位フレームの設計」を行います。
- 監督と執行機能を区分したうえで各グレード要件を明確化、関係会社への展開を見据えて整序された統合フレームを実現します。

(2) 報酬ポリシーの策定

- ・ 貴社の役員報酬に関する考え方を踏まえて、「報酬ポリシーの策定」を行います。
- ①報酬の目的、②重視する事項、③水準設定方法、④水準の参考、⑤構成要素と比率、⑥各種報酬項目の詳細内容等をまとめます。

(3) 報酬水準および報酬構成の最適化設計(報酬ポートフォリオ、報酬項目間構成比率)

- ・ 外部比較分析・内部公平性分析等を経て比較検討し、「報酬水準および報酬構成の最適化設計」を行います。
- ①報酬機能(適正な役務対価)、②インセンティブ機能、③コミットメント・コミュニケーション機能を満たす報酬制度として具体化します。

(4) 業績連動報酬の指標選定および達成度評価基準の策定(賞与、株式報酬)

- ・ 業績連動報酬の算定基礎となる「指標(KPI)の選定とその達成度評価基準の策定」を行います。
- 指標の選定は、それぞれのグレードや管掌組織等のポジションを勘案して、経営計画と同期をとる形で具体化します。

(5) 関係会社を包摂した役員へのキャリアと処遇(報酬)のリンケージ確保

- ・ キャリアの動線に関係会社の役員ポストを活用する場合(アップサイド)、「キャリアと処遇(報酬)のリンケージ」を確保します。
- 今後の役員育成・選抜をどう計画的に実行していくかというテーマと併せて具体化します。

5. スケジュール(イメージ)

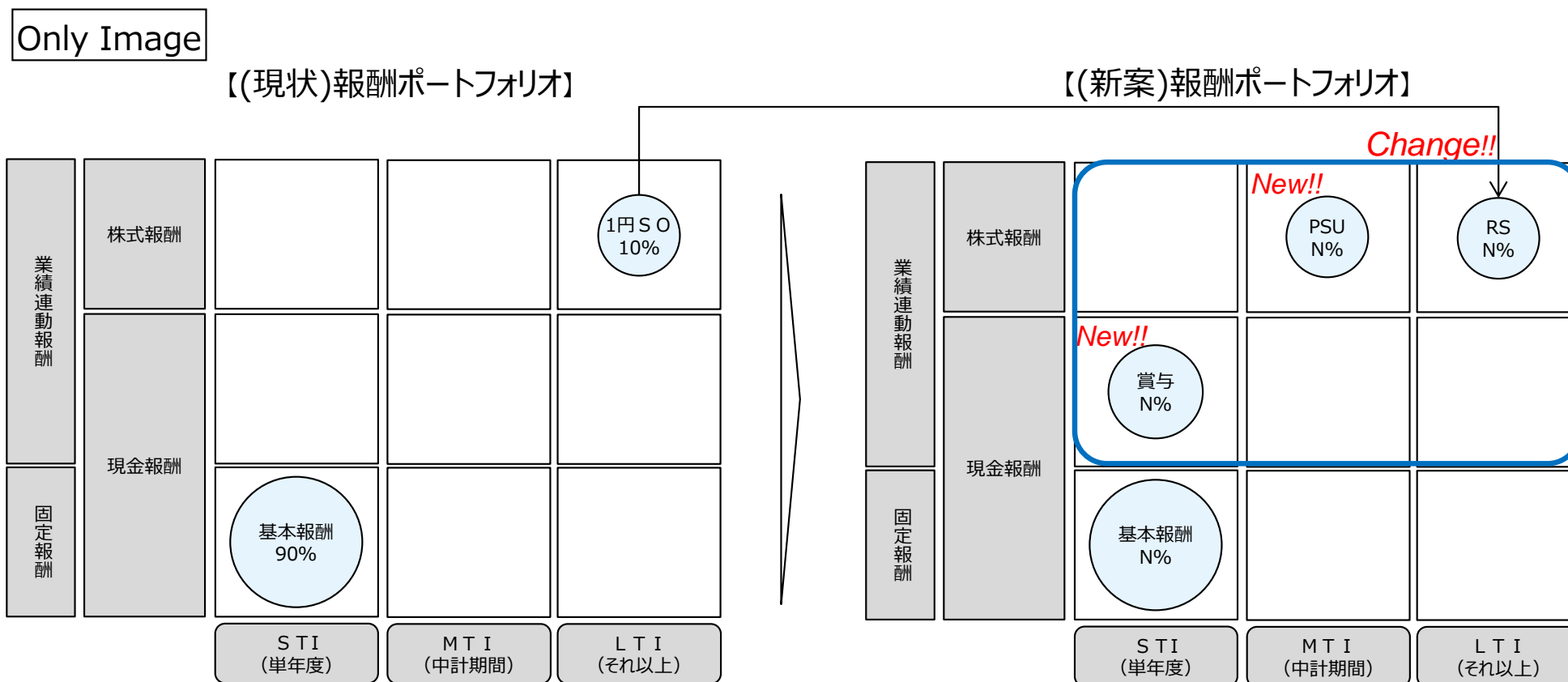
	担当	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
I 構築プロジェクト期間												
1	役員報酬制度検討委員会の設置	日本総合研究所										
2	現状分析の実施	日本総合研究所										
	2-1 現状把握(インタビューやデータ分析)	日本総合研究所										
	2-2 競合・ターゲット企業等との比較分析	日本総合研究所										
3	役員等級フレームの設計(整理)	日本総合研究所										
	3-1 取締役部分、執行役部分の整理	日本総合研究所										
	3-2 役割定義	日本総合研究所										
	3-3 運用ルールの整理	日本総合研究所										
4	役員報酬制度の設計(整理)	日本総合研究所										
	4-1 報酬ポリシーの策定	日本総合研究所										
	4-2 役員報酬制度の対象者範囲の策定	日本総合研究所										
	4-3 基本報酬部分の整理	日本総合研究所										
	・ 役員等級毎の基本報酬レンジの整理	日本総合研究所										
	・ 運用ルールの整理	日本総合研究所										
	4-4 業績連動報酬の設計(年度単位)	日本総合研究所										
	・ ボリュームの設計	日本総合研究所										
	・ 定性及び定量評価のウェイト設計	日本総合研究所										
	・ 業績連動の仕組みの設計(KPI他)	日本総合研究所										
	・ 指標感応度の試算・検証	日本総合研究所										
	4-5 エクイティ報酬の設計(中期単位)	共同										
	・ 支給手段の選定	共同(主担当:日本総研)										
	・ エクイティMIX設計	共同(主担当:日本総研)										
	・ ボリュームの設計	共同(主担当:日本総研)										
	・ 要件設計	共同(主担当:日本総研)										
	・ 株式交付の方法策定	共同(主担当:証券会社)										
II 導入・実運用支援プロジェクト期間												
5-1	株式割当契約書他の策定	証券会社等								役員会		
5-2	株主総会議案書他の策定	証券会社等									株主総会	
5-3	制度及び口座管理等の説明	証券会社等										株式交付

※6月総会企業の例。(上記は最短で実施するケース)

6. 報酬ポートフォリオ・報酬項目間構成比率の設計イメージ

報酬ポートフォリオにて、報酬の全体像を整理することが必要です。9つの区分が捉えやすいと考えます。新たに構築する場合、全ての期間レンジ(横軸)に業績連動報酬がセットされていることが望ましいと考えます。契約論でいう事後の調和(成果と報酬の取引=報酬ガバナンス)を効かせるためです。

【報酬ポートフォリオ (設計例)】



7. 役員賞与に関するKPI(業績達成率指標)間のウエイト設計

賞与は利益がなければ配分できないので、利益に重点を置いたウエイト設計が適当です。

【新制度の選択肢】

			案1:利益志向型	案2:バランス型
PL	連結売上高	量(売上高)	30%	20%
	連結営業利益	利益	70%	50%
BS	ROA	資産効率性		15%
株主	ROE	1株当たり収益性		15%

8. 株式報酬の設計

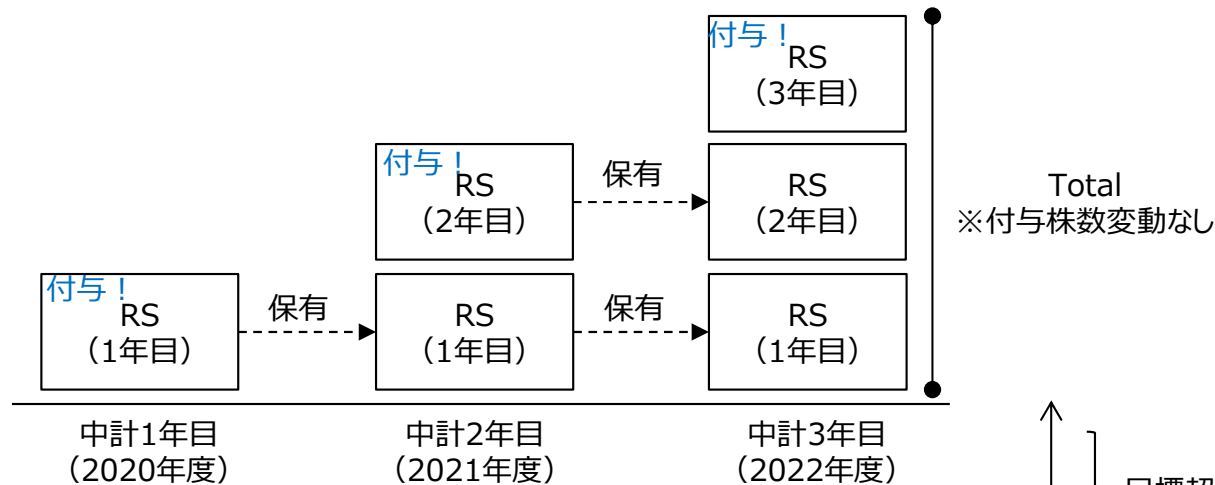
譲渡制限付き株式を用いた代表的な株式報酬(RS,PS)は以下の通りです。※3年間で譲渡制限解除する場合

【RS : Restricted Stock】

- ・前渡し
- ・業績連動性あり (株価)

期待効果

- ・保有株式の価値向上 (株価)

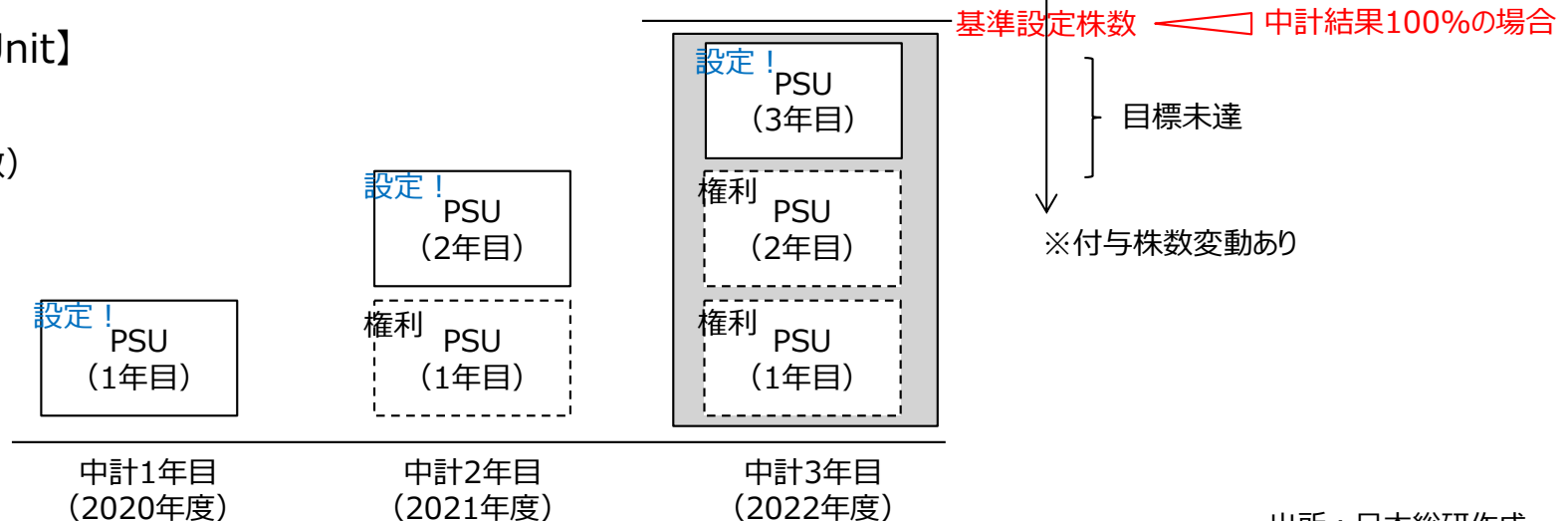


【PSU : Performance Share Unit】

- ・後渡し
- ・業績連動性あり (株価 + 付与株数)

期待効果

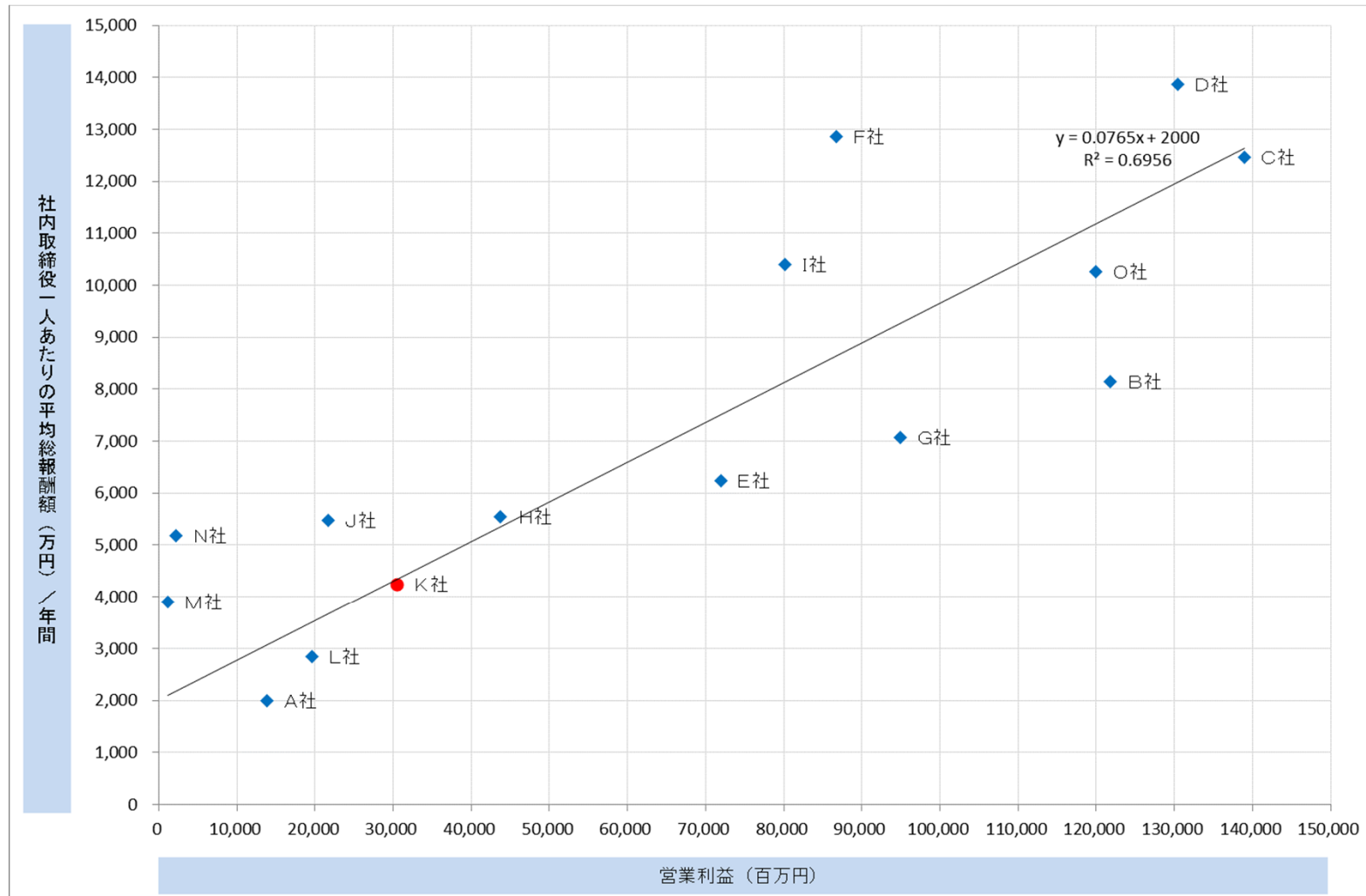
- ・付与株式の価値向上 (株価)
- ・付与株数の増加 (中計達成)



9. 現状分析イメージ①(報酬水準と利益)

現状分析においては、報酬水準単体よりも、利益や役員労働分配率との関係で相対的に見るのが重要です。

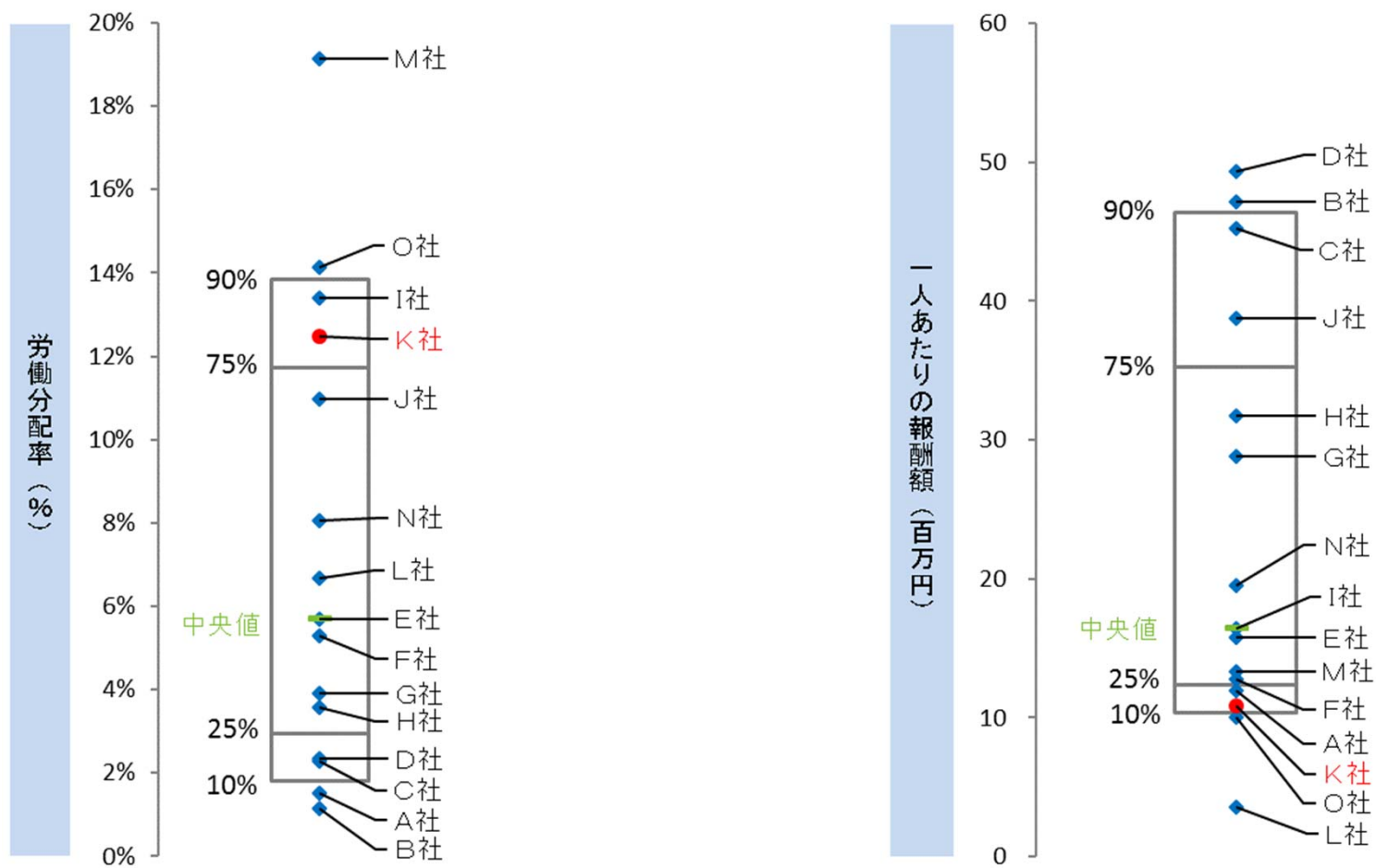
【図表 報酬水準の妥当性の見方 (イメージ:〇〇業界)】



9. 現状分析イメージ②(労働分配率と報酬水準)

以下の様に、別々に図示しても、見えるものは限定されます。

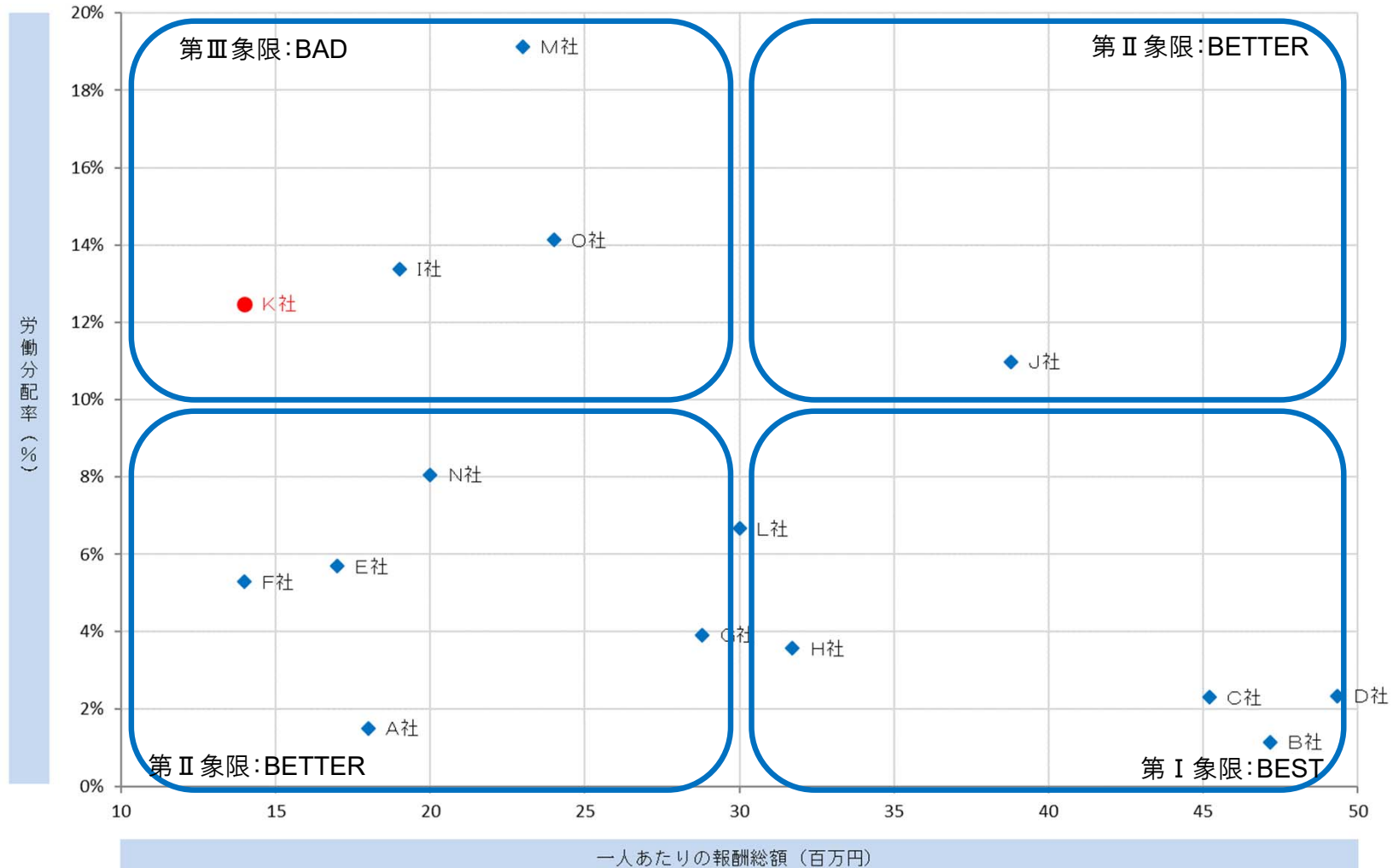
【図表 労働分配率と役員報酬水準の位置付けの見方 (イメージ:〇〇業界)】



9. 現状分析イメージ②(報酬水準と役員労働分配率)

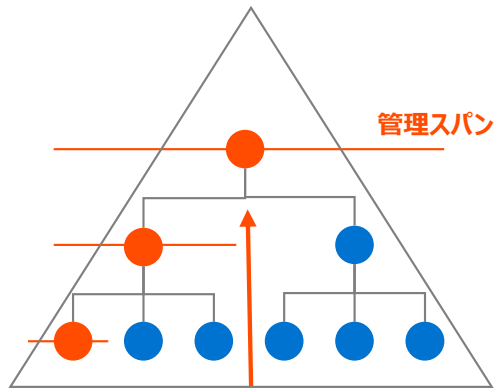
前頁の情報をマトリックス上にプロットすることで、自社の位置付けがクリアになります。

【図表 労働分配率と役員報酬水準の位置付けの見方 (イメージ:○○業界)】



10. 後継者育成計画のコアコンセプト(3つの経験を時系列でデザインする)

1 Vertical Career 垂直的キャリア経験

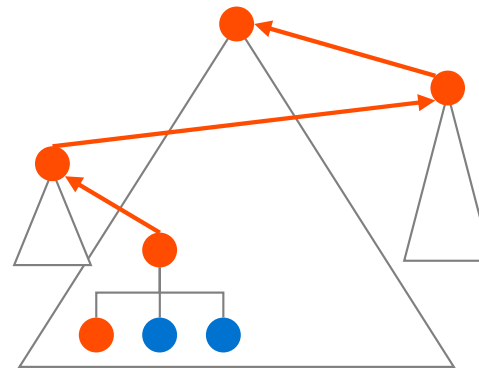


企業内の各マネジメントレベル（組織階層）でのマネジメント経験を順に積み重ねながら昇進していくキャリア経験。

典型的には、親会社での純粹培養。

係→課→部→事業部と、管理スパンが拡大に応じて、責任と権限が拡大。より大きな組織のマネジメント能力を形成。

2 Horizon Experience 境界の地での経験



関係会社やM&A先、海外現地法人における主要ポストでの経験。

若いうちは冒険・武者修行、中堅以降は経営者経験。

親会社→関係会社→関係会社2→親会社などの導線。

関係会社にて経営者経験を積む。

3 Key Experience キーとなる経験



一皮むける経験。

重圧の中で成し遂げた取引、外国人ばかりのPJチーム、タフネゴシエーターとのM&A交渉。

羽化するような目覚め。

お問い合わせ先

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

【東京】

〒141-0022

東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング

Tel: 03-6833-9077 Fax: 03-6833-9480

【大阪】

〒550-0001

大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル

Tel: 06-6479-5504 Fax: 06-6479-5531