

コンサルティング紹介 役員報酬改革

【背景・概要】

サービス業（東証一部上場企業）

- コーポレートガバナンス・コードを契機に、社外取締役役や株主から、役員の報酬決定ポリシーの明確化や業績連動報酬の導入に関する質問・要望が出されるようになった
- これまでは固定報酬（月額報酬）が中心であったが、短期（年度）業績連動報酬と中長期業績連動報酬を新設（固定報酬に純増）した
- 同時に、連動させる業績指標や定性評価も役位別に定めた
- 日本総研は、報酬決定ポリシーの策定から、報酬及び評価基準等の具体的な設計まで、具体的に支援した（なお、中長期業績連動報酬として特定譲渡制限付株式報酬を採用することになったが、証券会社に依頼する前段階の仕様検討まで支援した）

【ステップ・スケジュール】

現状分析・課題整理

基本設計

詳細設計

1ヶ月

2ヶ月

2ヶ月

現状分析・課題整理

- 現状の資料（過去分の報酬検討データ等）分析
- 役員への個別ヒアリング
- 現状の委任業務の簡易職務評価
- 報酬水準の世間比較

報酬決定ポリシーの策定

- 役位別期待要件の定義
- 新職務評価基準の設計
- 業績連動指標の設定
- 目標報酬水準の設定
- 月額報酬：短期インセンティブ：中長期インセンティブの比率設定

報酬及び評価基準の設計

- 業績指標及び役位別定性評価基準の設計
- 業績指標に応じた報酬連動ルール設計
- 相応しい中長期業績連動報酬プランの選択
- 評価・報酬決定プロセス設計

【成果（お客様からの評価）】

根拠の明確化

- 報酬決定根拠に関する分かりやすさの向上
- 役員本人の納得性向上

役員のインセンティブ

- 業績報酬分の加算による、役員のインセンティブ向上
- 年功的要素の排除

社外取締役の関与

- 役員の評価・報酬に対する意見表明機会のルール化
- 客観性の担保

業績・役割責任の明確化

- 責任を持つべき業績指標の明確化
- 定性的役割責任の明確化

役員人材マネジメントのトータルシステム

中長期的な企業価値向上

組織体制

- ✓ 機関設計
- ✓ ガバナンス体制（組織図、権限委譲、取締役会付議事項など）
- ✓ 役員体制（執行役員制度、社外取締役の活用など）

※青枠および青字部分が
役員人材マネジメントの
対象範囲

役員に期待する人材像

- ✓ 役位別ベーススキルマップ・コンピテンシーモデル
 - ・ 監督機能・・・取締役・監査役・監査等委員・その他任意の委員としての期待
 - ・ 執行機能・・・執行役員としての期待（必要に応じて委嘱職務レベルを反映）

サクセッションマネジメント（選解任）

- ✓ 選解任ルール
- ✓ アセスメント
- ✓ 候補者確保（社外取締役を含む）
- ✓ 後継者育成

役員報酬マネジメント（報酬決定）

- ✓ 報酬ポリシー
- ✓ 固定報酬
- ✓ インセンティブ（短期・中長期）
- ✓ 役員評価（業績・パフォーマンス）

（任意の）指名委員会

（任意の）報酬委員会

- ✓ 委員会の権限や諮問事項
- ✓ 委員長および委員の属性
- ✓ 年間活動スケジュール



チェックポイント例

- 中長期的な価値向上に向けて、最適な組織体制が整っているか
- 組織体制に基づき、役員に対する期待要件が明確化されているか
 - ☑ 監督（取締役）と執行（執行役員等）で、期待要件を分離しているか
 - ☑ 執行役員の期待要件は、職能責任者（例：CEO、CIO・・・）と事業責任者で分けて定義しているか
 - ☑ 社外取締役に対する期待要件が設定されているか
- 期待要件を満たす役員を、計画的・継続的に育成・発掘し、選解任する仕組みが整っているか
 - ☑ 取締役への選任基準は、従業員キャリアパスの延長線上に置かれていないか
 - ☑ コアとなる役位については、次世代・次々世代までの候補者をプールしているか
 - ☑ 役位ごとの期待要件に基づき、候補者を計画的に育成する体制が整っているか
 - ☑ サクセッションマネジメントに客観性や独立性を担保するための仕組みが機能しているか
- 中長期的な企業価値向上に向けた取組みを促進可能な役員報酬制度か
 - ☑ 報酬水準は、インセンティブの観点から十分か
 - ☑ 固定報酬・短期インセンティブ・中長期インセンティブの割合およびインセンティブの種類は適切か
 - ☑ 監督機能に対する報酬と執行機能に対する報酬に分けて、それぞれの役割に相応しい評価・報酬制度か
 - ☑ 報酬決定プロセスの客観性や独立性を担保するための仕組みが機能しているか