

企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



人事

企業の生き残りをかけた 役員制度改革

- 1 変化が迫られている役員制度
- 2 取締役改革のカギとなるスキル・マトリクス
- 3 役員報酬の相場と報酬制度設計
- 4 役員制度運用のポイント

1 | 変化が迫られている役員制度

ガバナンスが十分に機能しておらず、法律違反や不正行為隠蔽などの企業不祥事が続発しています。不祥事は企業にとって大きなマイナスイメージとなり、業績の悪化や倒産に至る可能性もあります。

このような状況下で2021年6月11日にコーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）が改訂され、内部統制システムの構築などによって不祥事を防ぐ体制を整備するというような守りのガバナンスだけでなく、企業価値を高めるための行動や意思決定を行う攻めのガバナンスが企業に求められるようになりました。

CGコードでは上場企業に対する取締役の選任・指名や報酬について言及されており、企業存続のためには、環境の変化に合わせて役員に関する仕組みを改定することが必須となります。中堅・中小企業においても役員は経営の要であり、名ばかり役員を抱えているようではこれからの時代を生き残れません。役員のあり方を見直す機会になるよう、本レポートでは役員制度改革をテーマに解説します。

1 | 役員と会社法

ここで役員とは何かを確認します。役員と言えば社長や専務、常務などの役職を思い浮かべる人がいるかもしれませんが、会社法では「役員」を、取締役、会計参与、監査役と定められています。また「役員等」には執行役と会計監査人が含まれます。

■会社法で定める役員

| 区分 | 名称 | 内容 |
|-----|-------|-------------------------------------------------------------------------|
| 役員 | 取締役 | 経営などに対する決定権を持つ役員。会社法では1名以上の役員を選任することが定められており、取締役会を設置する際は3名以上の取締役が必要 |
| | 会計参与 | 会計に関する書類を作成するために任意で設置させる役員。この役員になるためには公認会計士・監査法人・税理士・税理士法人であることが必要 |
| | 監査役 | 取締役と会計参与の職務執行を監査する役員。設置は任意（公開会社は必置）で、取締役の職務違法性や会計書類をチェックし、株主総会向け報告書を作成 |
| 役員等 | 執行役 | 取締役に代わって業務執行を行う。執行役設置目的は業務執行と監視役の分離で、設定されている場合、取締役は方針決定や監視役に専念する |
| | 会計監査人 | 監査役と共に会計書類をチェックする。資本金が5億円以上または負債額が200億円以上である大会社等での設定義務がある。公認会計士か監査法人が就任 |

社長や専務、常務は役職名であり会社法で定められている役員とは異なります。一方で代表取締役社長や専務取締役というように、役員の中から社長や専務などの役職者が選任されることが一般的であるため、役職名がそのまま役員として捉えられるケースが多いと考えられます。

また、近年多く見られるようになったCEO（最高経営責任者）やCOO（最高執行責任者）等のC*Oは役職名であり「役員」とは異なります。「取締役社長兼CEO」や「取締役副社長兼COO」など取締役と兼任するケースがあり、この場合は役員であり、役員の中からCEOやCOOが選任されていることとなります。

役員と役職の違いについて解説しましたが、役員と社員の違いについても記載します。

■役員と社員の違い

| | 役員 | 社員 |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 呼称 | 使用者 | 労働者 |
| 定義 | 事業主又は事業の経営担当者その他その事業の労働者に関する事項について、事業主のために行為をするすべての者（労働基準法第10条）※取り扱いは会社法に準拠 | 職業の種類を問わず、事業又は事務所に使用される者で、賃金を支払われる者（労働基準法第9条） |
| 報酬 | 株主総会で決められた基準をもとに「役員報酬」が支払われ、一定条件を満たした場合に損金処理できる | 労働の対価として「賃金」が支払われ、経費として損金処理できる |
| 退職金 | 「退職慰労金」と呼ばれ、株主総会や役員会で決議された場合に支給 | 就業規則や労働協定などに基づいた支給義務あり（業績悪化等による不支給は可能） |
| 責任 | 役員自身に違法行為がなくとも、会社の違法行為を監視すべき立場であるため、訴えられる可能性がある | 会社に違法行為があった場合、社員自身に違法行為がなければ、責任追及されない |
| 契約 | 「委任契約」。労働基準法などの保護の対象外。任期あり（取締役と会計参与は通常2年、監査役4年） | 「雇用契約」。労働基準法などの保護の対象。社会保険料の会社負担分が発生 |

上表の定義に記載されているとおり役員は経営を担っており、企業の経営は役員によって決定づけられます。多くの企業では、成果主義導入やジョブ型制度の導入による人件費のコントロールや、早期退職制度による人員整理など、社員を対象とした改革が実施されてきました。今後も役員を聖域として除外しながら様々な改革を実施し続けていると、会社経営が立ち行かなくなるのは明らかです。

既に、役員の人数を削減する、業績と役員報酬を連動させる、役員会の実効性を評価するなどの取り組みを進めている企業が現れており、その数は増加しています。

2 | CGコードの目的と改訂内容

金融庁と東京証券取引所が上場企業の行動原則であるCGコードを2015年6月に策定して適用が開始されました。CG策定の目的は、CGコードが適切に実践され「それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与すること」と発表しています。東京証券取引所では、具体的にCGやCGコードを次のように定義しています。

■CGやCGコードの定義

| | 定 義 |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|
| CG | コーポレートガバナンスとは、会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みを意味する |
| CGコード | コーポレートガバナンス・コードとは、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたもの |

CGコードでは、①株主の権利・平等性の確保、②株主以外のステークホルダーとの適切な協働、③適切な情報開示と透明性の確保、④取締役会等の責務、⑤株主との対話の5つの基本原則があり、それぞれに原則や補充原則が定められています。

CGコードは、2018年に1回目、2021年6月11日に2回目の改訂がなされました。2回目の改訂では、取締役会の実効性確保、中核人材における多様性（ダイバーシティ）の確保、サステナビリティへの取り組みなどに関する見直しが行われ、役員についてはスキルの特定制や開示などが求められるようになりました。

今回の改訂によって2022年4月4日以降は市場区分が次のようになり、変化への対応が求められています。

■市場区分の再編

| 現在 | 対象 | | | 2022年 4月4日以降 | 対象 | | |
|-------------------------|------|----|------|-----------------|------|--------|--------|
| | 基本原則 | 原則 | 補充原則 | | 基本原則 | 原則 | 補充原則 |
| 市場第一部 | ○ | ○ | ○ | プライム市場 | ○ | ○ + | ○ + |
| 市場第二部 | ○ | ○ | ○ | | | より高水準 | より高水準 |
| JASDAQ スタンダード (※) | ○ | - | - | スタンダード 市場 | ○ | ○ | ○ |
| マザーズ | ○ | - | - | グロース市場 | ○ | - | - |
| JASDAQ グロース | ○ | - | - | | | | |

出典：「コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴う実務対応」株式会社東京証券取引所

2 | 取締役改革のカギとなるスキル・マトリクス

1 | CGコードで求められるスキル・マトリクス

CGコード改訂の1つに「取締役会の実効性確保」が掲げられており、事業戦略に応じた取締役を求めるスキルをまとめ、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリクスを作成して公開することが求められています。また各取締役が保有しているスキル等の組み合わせを、取締役選任の方針とすることも定められています。

■取締役会の実効性確保に関するCGコード改訂内容

| 原則 | 改訂内容(改訂箇所赤字) | 新たな開示項目 |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 補充原則4-11① 取締役会の 実効性確保 | 取締役会は、 事業戦略に照らして自らが備えるべきスキル等 を特定した上で、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を定め、 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 を取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。 その際、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べきである。 | 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 |

スキル・マトリクスは、事業戦略にもとづいて必要なスキルを挙げ、現取締役が保有しているスキルに印をつけて一覧化します。

| 取締役 | 管掌分野 | 企業経営・ 専門的知見 | 製造・技術・ 研究開発 | 営業・ マーケティング | 財務・ ファイナンス・ M&A | IT・ デジタル | 人事・労務・ 人材開発 | 法務・ リスクマネ ジメント | グローバル 経験 |
|-----|-------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|-------------|----------------|----------------------|-------------|
| 取締役 | | ● | ● | | | | ● | | ● |
| | 人事・マリン | ● | | | ● | | ● | | ● |
| | 品質保証・二輪車 | ● | ● | | | | | | ● |
| | ソリューション | | | ● | ● | | | | ● |
| | 生産・調達 | | ● | | | | | | ● |
| | デザイン・車両開発 先進技術 | | ● | | | | | | ● |
| | 企画・財務・IT | | | ● | ● | ● | | | ● |
| | 社外 | | ● | ● | ● | | ● | | ● |
| | 社外 | | ● | | ● | ● | | ● | ● |
| | 社外(新任) | | ● | ● | | | ● | | ● |
| 監査役 | | | | | | | ● | ● | ● |
| | 社外 | ● | | | ● | | | ● | ● |
| | 社外 | ● | | | ● | | | ● | ● |

出典：ヤマハ発動機株式会社「第85期定時株主総会招集ご通知」より

スキル・マトリクスを作成することで、どの取締役が特定のスキルを保有しているのかが分かり、取締役会全体としてのスキルのバランスが取れているのかを確認することができます。保有スキルに偏りがある場合は、取締役の補充や交代をすることで、取締役会の実効性を確保します。

企業によって抱える課題が異なるので、スキル・マトリクスに盛り込むスキルは企業ごとに異なります。ビジョンや事業戦略などにもとづいてスキルを設定しますが、スキル・マトリクス作成の参考として、多くの企業で設定できそうな一般的なスキルを記載します。

■スキル・マトリクスに設定するスキル例

| スキル(項目) | 内 容 |
|-----------------------|------------------------------------------------------------|
| ①企業経営 | 取締役の本職は「経営判断」であることから、企業経営に関する経験は、スキル・マトリクスの項目の中でも主要な項目 |
| ②マーケティング・営業 | マーケティングや営業活動は、企業の売上や利益を直接左右する重要なスキル |
| ③財務・ファイナンス | 「資金調達」の要として重要なスキル。粉飾決算などの不正会計を未然に防ぎ、企業の会計上のコンプライアンスを確保する |
| ④IT・デジタル | 現代の企業では、ITシステムの構築は必須の課題であり、業務効率を向上させるための鍵になる領域 |
| ⑤人材・労務・人材開発 | 優秀な人材をリクルートや、労務管理における労働法令に関するコンプライアンス問題に対応するスキル |
| ⑥法務・リスクマネジメント | 法律やコンプライアンスを踏まえた会社のリスクマネジメント能力向上や、健全かつ安定した経営を実現するためのスキル |
| ⑦グローバル経験 | 国際市場において販路を開拓しようとしている企業は、グローバルな実務経験を有する取締役を複数擁することが必須 |
| ⑧ESG・サステナビリティ | 企業が社会的責任を果たしていくために、環境・社会・ガバナンスについて知見の深い取締役を招聘することが有効 |
| ⑨DX(デジタルトランスフォーメーション) | 単なるIT領域の担当者にとどまらず、「変革」にフォーカスした特任取締役の選任は、企業の将来を大きく変える可能性がある |

参考：OUTSIDE MAGAZINE Web

同じようなスキルを保有している取締役が多くなったり、一方で特定のスキルを保有している役員がないということもあります。この場合、社外取締役を選任することが有効です。外部の人材市場から専門性の高い人材を招聘することで、自社に不足しているスキルを短期間で補強することができます。

スキル・マトリクスの作成は、取締役のスキルを一覧化するという作業ではありません。

事業戦略をもとに自社が備えるべきスキル等を特定し、取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示します。

CGコード改訂によって、株主総会の招集通知にスキル・マトリクスを掲載している企業が増えています。日経225構成銘柄のうちスキル・マトリクスを開示している企業は、2018年は7社、2019年は22社、2020年は54社と増加し、2021年6月末現在では103となり、日経225構成銘柄の約45%が開示しています。また株式時価総額トップ100でスキル・マトリクスを公開している企業は50社となっています。

■株式時価総額トップ100のスキル・マトリクスの開示状況（2021年6月時点）

| | | | | | | | | |
|----|-------------|-------|----|---------|-------|-----|---------------|-------|
| 1 | トヨタ | | 36 | セブン&アイ | 社内+社外 | 71 | ルネサス | |
| 2 | ソフトバンク | 社内+社外 | 37 | 三井物産 | 社内+社外 | 72 | イーザイ | 社内+社外 |
| 3 | ソニー | 社内+社外 | 38 | 日本ペイント | | 73 | オービック | |
| 4 | キーエンス | | 39 | 東京海上 | 社内+社外 | 74 | セコム | |
| 5 | 日本電信電話 | 社内+社外 | 40 | 三菱電機 | 社内+社外 | 75 | アドバンテスト | 社内+社外 |
| 6 | ファーストリテイリング | | 41 | パナソニック | 社内+社外 | 76 | スズキ | |
| 7 | リクルート | | 42 | 花王 | | 77 | 東芝 | 社内+社外 |
| 8 | 任天堂 | | 43 | 東海旅客鉄道 | | 78 | TDK | |
| 9 | MUFG | 社外のみ | 44 | 富士フイルム | 社内+社外 | 79 | 野村総合研究所 | |
| 10 | KDDI | 社外のみ | 45 | キヤノン | | 80 | 野村ホールディングス | 社内+社外 |
| 11 | 日本電産 | | 46 | コマツ | 社外のみ | 81 | 麒麟ホールディングス | 社内+社外 |
| 12 | 信越化学 | | 47 | 富士通 | | 82 | 住友商事 | 社外のみ |
| 13 | 中外製薬 | | 48 | ブリヂストン | | 83 | MS&ADインシュアランス | |
| 14 | 東京エレクトロン | 社内+社外 | 49 | 豊田自動織機 | | 84 | レーザーテック | |
| 15 | 第一三共 | 社内+社外 | 50 | アステラス製薬 | | 85 | バンダイナムコ | |
| 16 | ソフトバンク | 社内+社外 | 51 | クボタ | 社内+社外 | 86 | 協和キリン | |
| 17 | ダイキン | | 52 | オリンパス | 社内+社外 | 87 | 塩野義製薬 | 社内+社外 |
| 18 | 武田薬品 | | 53 | 資生堂 | 社内+社外 | 88 | 日本製鉄 | |
| 19 | オリエンタルランド | | 54 | 東日本旅客鉄道 | | 89 | オムロン | 社外のみ |
| 20 | ホンダ | | 55 | ユニ・チャーム | | 90 | 住友不動産 | |
| 21 | 村田製作所 | 社内+社外 | 56 | イオン | | 91 | NEC | 社内+社外 |
| 22 | デンソー | | 57 | 京セラ | | 92 | 豊田通商 | 社外のみ |
| 23 | 三井住友FG | 社外のみ | 58 | 三菱地所 | | 93 | 旭化成 | 社外のみ |
| 24 | 伊藤忠商事 | 社内+社外 | 59 | シスメックス | 社内+社外 | 94 | SUBARU | 社内+社外 |
| 25 | ファナック | 社内+社外 | 60 | シマノ | | 95 | 丸紅 | 社内+社外 |
| 26 | 日立製作所 | | 61 | NTTデータ | 社内+社外 | 96 | SGホールディングス | |
| 27 | エムスリー | | 62 | 第一生命 | 社内のみ | 97 | 積水ハウス | 社内+社外 |
| 28 | ゆうちょ銀行 | | 63 | 大塚 | 社内+社外 | 98 | パン・パシフィック | |
| 29 | HOYA | 社外のみ | 64 | アサヒ | 社内+社外 | 99 | ENEOS | 社内+社外 |
| 30 | 三菱商事 | | 65 | 日産自動車 | 社内+社外 | 100 | SOMPOホールディングス | 社内+社外 |
| 31 | 日本郵政 | | 66 | 三井不動産 | 社内+社外 | | | |
| 32 | SMC | | 67 | ニトリ | 社内+社外 | | | |
| 33 | JT | | 68 | 楽天グループ | | | | |
| 34 | Zホールディングス | 社内+社外 | 69 | オリックス | 社内+社外 | | | |
| 35 | みずほFG | 社内+社外 | 70 | 大和ハウス | 社内+社外 | | | |

出典：「株式時価総額トップ100のスキル・マトリクスの開示状況」Korn Ferry Foundation

スキル・マトリクスは単なる取締役のスキル一覧表ではなく、事業戦略などをもとに取締役会の実効性を確保するために、株主などに公開する資料であることを意識する必要があります。そのためには、一定水準以上の高度なスキルを設定し、保有資格や具体的な成果などを定めて客観的に判断できる項目にすることが望ましいと言えます。

3 | 役員報酬の相場と報酬制度設計

1 | 役員報酬の相場

役員が求められる役割の重要性が高まり、CGコード改訂でスキルの公開が進んでいますが、それに見合う報酬とはどのように設定すれば良いのでしょうか。参考データとして役員報酬の世間相場を掲載します。

■ 役位別に見た報酬と賞与

| 区 分 | 社数 | 平均年齢 | 報酬月額 | 年間賞与 | 年間報酬 | 社数 | 平均年齢 | 報酬月額 | 年間賞与 | 年間報酬 | |
|-------|-----------|------|------|------|-------|----------|------|------|------|-------|-------|
| | (社) | (歳) | (万円) | (万円) | (万円) | (社) | (歳) | (万円) | (万円) | (万円) | |
| | 規 模 計 | | | | | 1,000人以上 | | | | | |
| 常勤 | 会長 | 36 | 68.4 | 348 | 427 | 4,603 | 14 | 71.4 | 408 | 302 | 5,198 |
| | 社長 | 118 | 60.3 | 323 | 800 | 4,676 | 34 | 62.3 | 404 | 1023 | 5,871 |
| | 副社長 | 23 | 63.5 | 264 | 459 | 3,627 | 14 | 65.4 | 285 | 755 | 4,175 |
| | 専務取締役 | 45 | 61.4 | 231 | 381 | 3,153 | 21 | 61.4 | 267 | 649 | 3,853 |
| | 常務取締役 | 62 | 60.1 | 183 | 308 | 2,504 | 22 | 60.2 | 210 | 639 | 3,159 |
| | 取締役(除 兼務) | 59 | 56.7 | 138 | 268 | 1,924 | 11 | 58.2 | 183 | 453 | 2,649 |
| | 従業員兼務取締役 | 25 | 55.8 | 118 | 267 | 1,683 | 5 | 60.4 | 145 | 457 | 2,197 |
| | 監査等委員の取締役 | 29 | 63.4 | 113 | 30 | 1,386 | 7 | 61.2 | 157 | 57 | 1,941 |
| 常勤監査役 | 78 | 63.4 | 113 | 24 | 1,380 | 24 | 63.1 | 166 | 42 | 2,034 | |
| 社外取締役 | 317 | 63.7 | 55 | 5 | 665 | 108 | 65.4 | 71 | 5 | 857 | |
| 社外監査役 | 185 | 63.2 | 57 | 8 | 692 | 64 | 65.7 | 83 | 11 | 1,007 | |
| 区 分 | 300~999人 | | | | | 300人未満 | | | | | |
| 常勤 | 会長 | 10 | 72.0 | 409 | 334 | 5,242 | 12 | 61.9 | 227 | 651 | 3,375 |
| | 社長 | 40 | 62.9 | 333 | 414 | 4,410 | 44 | 56.3 | 251 | 283 | 3,295 |
| | 副社長 | 4 | 63.1 | 296 | 0 | 3,552 | 5 | 58.8 | 179 | 0 | 2,148 |
| | 専務取締役 | 16 | 62.0 | 207 | 206 | 2,690 | 8 | 59.9 | 182 | 28 | 2,212 |
| | 常務取締役 | 24 | 61.7 | 177 | 159 | 2,283 | 16 | 57.6 | 154 | 76 | 1,924 |
| | 取締役(除 兼務) | 19 | 59.0 | 148 | 257 | 2,033 | 29 | 54.6 | 115 | 206 | 1,586 |
| | 従業員兼務取締役 | 9 | 56.5 | 118 | 223 | 1,639 | 11 | 53.1 | 105 | 215 | 1,475 |
| | 監査等委員の取締役 | 9 | 64.5 | 134 | 0 | 1,608 | 13 | 63.8 | 75 | 36 | 936 |
| 常勤監査役 | 27 | 62.9 | 112 | 31 | 1,375 | 27 | 64.2 | 67 | 1 | 805 | |
| 社外取締役 | 111 | 64.0 | 57 | 3 | 687 | 98 | 61.5 | 36 | 9 | 441 | |
| 社外監査役 | 56 | 62.6 | 55 | 15 | 675 | 65 | 61.4 | 34 | 0 | 408 | |

※年間報酬は報酬月額を12倍したものに年間賞与を加えて算出。賞与が不支給の場合も0として集計に含めている。

※「会長」「社長」を兼務する場合は「社長」のほうで集計した。

※従業員兼務取締役の水準は「役員分」と「従業員分」に分けて回答いただいた企業も両者の合計で集計した。

出典：「2021年役員報酬・賞与等の最新実態」労政時報 第4027号 2021.12.24

2 | 報酬制度設計の手順

報酬制度設計の一般的な手順は次の通りです。

- ① 報酬制度の基本方針策定
- ② 報酬水準の設定
- ③ 報酬内容の設定

①報酬制度の基本方針策定

CGコードでは報酬決定のプロセスに対する客観性や透明性が求められています。また、役員ごとの報酬等については、取締役会で決定する旨が改正会社法施行規則で規定される予定となっています。取締役会で議論しても社長の一任で報酬が決定している場合は報酬制度の見直しが必要となります。

自社を取り巻く市場環境や事業戦略を踏まえ、スキル・マトリクスなどをもとにあるべき役員像を検討し、何に対して報酬を支払うのかを定めます。

②報酬水準の設定

同業界他社の役員報酬をベンチマークにしたり、実施されている役員報酬サーベイなどを参考に報酬水準を設定します。役員報酬サーベイについてはデロイト トーマツ コンサルティング合同会社が役員報酬データベース『DEX-i』で情報提供しています。

■役員報酬データベース『DEX-i』

金額：80万円(税別)/年度

■4タイプの報酬データを分析可能

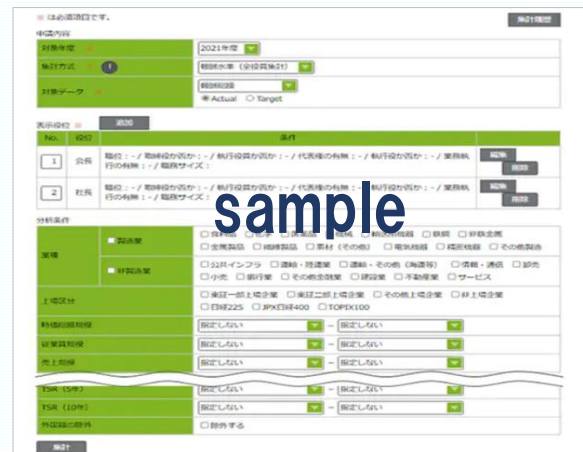
- 報酬水準、報酬構成、役位間格差、取締役代表給・委員会手当等の4タイプを分析可能
- 報酬水準、報酬構成、役位間格差では、Actual（実績額）の他、Target（標準額）の分析が可能

■様々な条件設定・分析軸での報酬比較分析が無制限で可能

- 最大13役位まで同時に集計可能
- 会長・社長等の役位や、CEO・CFO等の職位からの役位選択も可能
- 業種、売上高、時価総額、従業員数、上場区分、利益、ROE・TSR等の経営指標に細分化して集計可能
- 上記分析軸のクロス集計が可能

■Web上でのデータ確認、分析が可能

- Web上でのデータ確認が可能のため、迅速かつ効率的に分析可能
- 分析結果はExcel形式、PDF形式両方のデータダウンロードが可能



③報酬内容の設定

報酬項目ごとの構成比を検討します。会社法361条1項では、役員報酬等（取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として株式会社から受ける財産上の利益）について、定款に当該事項を定めていないときは、株主総会の決議によって定めるとされています。報酬等については会社法第361条1項1号から6号の6つがあり、定款や株主総会で決定する事項も記載されています。

■報酬項目（会社法第361条1項1号～6号）

| 会社法 | 報酬内容 | 定款や株主総会で決定する事項 |
|-----|---------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1号 | 報酬等のうち額が確定しているもの | ・金額 |
| 2号 | 報酬等のうち額が確定していないもの | ・具体的な算定方法 |
| 3号 | 当該株式会社の募集株式 | ・募集株式数の上限（種類株式発行会社は、種類及び種類ごとの数） |
| 4号 | 新株予約権（ストックオプション） | ・募集株式数の上限 ・その他法務省令で定める事項 |
| 5号 | 株式や新株予約権の払い込みに充てる金銭 | ・募集株式、取締役が引き受ける募集株の数の上限 ・募集新株予約権、取締役が引き受ける募集新株予約権の数の上限 |
| 6号 | 報酬等のうち金銭でないもの | ・具体的な内容 |

1号は固定報酬が該当し、取締役の合計報酬上限額を株主総会で決定し、取締役会で具体的な配分を決議することが一般的です。2号は業績連動型報酬が該当し、賞与などの業績連動の計算式を決定します。3号はいわゆる株式報酬です。4号は会社があらかじめ定めた価格で株式を購入する権利で、会社の株価が上がれば、優遇された価格で株式を取得できて利益を得られます。5号は3号や4号の払い込みに充てるための金銭報酬です。6号は非金銭報酬のことで現物報酬などが該当します。

役員報酬ポリシーを公開しているJ. フロントリテイリング株式会社では、次のように報酬構成を定めています。

| 報酬の種類 | 支給基準 | | 支給方法 | 報酬構成 | |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|
| | | | | 社長 | 社長以外 |
| 基本報酬 (固定) | 役立(職立)別決定 | | 毎月現金 | 38.5% | 45.4% |
| 賞与 (変動) | 役立(職立)別の基準額×評価係数 ^{※1} ※1 ノランスト・スアカーンを用いて、以下の定量・定性評価により決定 | | 年1回 現金 | 23.0% | 27.3% |
| | 内容 | 評価ウェイト | | | |
| | 定量評価 <60% ^{※2} > | 財務の視点 連結売上収益 21% 連結営業利益 28% ROE 21% | | | |
| 定性評価 <40% ^{※2} > | 顧客の視点 プロセスの視点 組織・人材の視点 30% | | | | |
| 業績連動 株式報酬 (変動) | 【短期: 40%】 役立(職立)別の基準額×業績達成係数 ^{※3} ※3 以下の達成度から算出 ^{※4} | | 年1回 株式 | 38.5% | 27.3% |
| | 内容 | 評価ウェイト | | | |
| | 連結営業利益 20% 基本的株当り当業利益 20% | | | | |
| | 【中長期: 60%】 役立(職立)別の基準額×業績達成係数 ^{※5} ※5 以下の達成度から算出 ^{※4} 。フリーキャッシュ・フロー、ROEの目標が未達成の場合、支給総額50%減算(1つ未達成の場合は25%減算) | 内容 | 評価ウェイト | | |
| 連結営業利益 30% 基本的株当り当業利益 30% | | | | | |

同社の役員報酬ポリシーには、役員報酬の基本方針、報酬水準の考え方なども掲載されています。また、株式会社資生堂は「役員報酬」をホームページに掲載しています。自社報酬制度設計の際に、他社事例を参考にしてはいかがでしょうか。

4 | 役員制度運用のポイント

1 | サクセッションプランの導入

役員スキルや報酬について解説してきましたが、それだけでは役員制度は機能しません。役員制度を永続的に運用するためには後継者を育成するための仕組みが必須であり、そのためにはサクセッションプラン（後継者育成計画）の導入が重要となります。

また、CGコードの補充原則4-1(3)に、「取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な事業戦略を踏まえ、最高経営責任者等の後継者の計画（プランニング）について適切に監督を行うべきである。」と定められています。

サクセッションプランとは、将来組織を牽引する経営候補者に対する長期的な視点で策定する育成計画のことです。通常の人材育成と異なり、特定分野での専門性を高めるのではなく、各部門を経験させるジョブローテーションに加え、経営方針や事業戦略などを踏まえた育成を行います。また後継者の候補選定は、人事評価などの日々の成果をもとに選定するのではなく、経営に関するスキルや今後の成長に対する期待度などで選定します。

サクセッションプランを導入する手順は次のとおりです。

■サクセッションプラン導入手順

- ① 経営方針・事業戦略の明確化
- ② ポストやスキルの設定
- ③ 人材要件定義
- ④ 人材選出
- ⑤ サクセッションプラン実施

参考：株式会社ulogoホームページ

① 経営方針・事業戦略の明確化

後継者は経営理念やビジョンなどを引き継ぐこととなります。実際に経営を行うための経営方針や事業戦略などが曖昧であると伝承することができないため、明確化しておく必要があります。また、改めるべき組織文化や習慣があれば見極めて断ち切ります。

② ポストやスキルの設定

経営理念、ビジョン、事業戦略、スキル・マトリクスなどをもとに自社の成長に必要なポストやスキルを検討します。ポストやスキルによって人選基準やサクセッションプランが変化するため、慎重に検討することが必要です。

③人材要件定義

ポストやスキルを設定したら、後継者の候補者に求める要件を定義します。具体的には下記のような項目が挙げられます。

■候補者の要件定義項目例

- 経営全般に関する知識
- 業績
- 実務経験
- コンピテンシー
- 法令遵守
- 社外人脈
- リーダーシップ
- 年齢・任期
- ビジョン構築力
- 特定スキル(スキル・マトリクス) 等

④人材選出

サクセッションプランの対象者を選出します。その際に、今までの成果やキャリアではなく成長の可能性を測る必要があり、面接、論文、人望、外部アセスメントなどを組み合わせ、多面的な視点で選出します。

⑤サクセッションプラン実施

対象者に選ばれたことを本人に伝える企業もありますが、対象者から外れた場合の通知でショックを受けることがあるため、通常は伝えずに人材育成計画に組み入れて実施する企業が多いようです。人材育成計画に組み入れて実施されるサクセッションプランには次のようなものがあります。

■サクセッションプランの具体例

①ジョブローテーション

戦略的人事異動によって、各部門の専門知識を身に着けるとともに、業務の流れの把握や人脈形成ができる

②責任あるポジションの経験

子会社や関係会社の経営に携わる、社内横断的なプロジェクトのリーダーを務めるなど、経営業務を疑似体験できる

③経営の疑似体験

経営に関する会議にスタッフやオブザーバーとして携わることで、経営に対する疑似経験を積むことができる。

サクセッションプランをもとに長期にわたり行われる人材育成計画の策定・運用は、単に経営層の後継者選びにとどまりません。自社の将来を担う人材をより多く育てることができるため、企業にとって重要な手法であると言えます。

2 | 取締役会実効性評価の実施

役員制度を適切に運用するためには、取締役会が期待される役割をきちんと果たしているのかを評価する必要があります。実効性評価は、自社内で実施する方法と外部機関に委託する方法があります。CGコードの観点からは自社内で実施することが望ましいと考えられますが、社内にノウハウが無ければ外部機関に委託しても良いでしょう。

実効性評価に向けた現状把握のための調査は、アンケートやインタビューなどで実施します。調査における具体的な質問項目の例は次のとおりです。

■取締役会実効性評価のための質問項目例

| 種類 | 質問項目例 |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| メンバー構成 | <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の員数は適切か ・社内取締役・社外取締役の割合は適切か ・構成員の多様性（性別、専門性、経験、能力等）は確保されているか |
| 開催頻度 | <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の開催頻度は適切か |
| 発言 | <ul style="list-style-type: none"> ・発言の数は適切か ・発言内容は適切か |
| 付議事項 | <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会で審議すべき事項が付議されているか ・審議すべき付議事項が多すぎないか ・1つの付議事項についての付議のタイミングや回数は適切か ・付議事項について審議は十分になされているか ・経営戦略との整合性を検証したか |
| 意思決定としての役割 | <ul style="list-style-type: none"> ・迅速かつ柔軟な意思決定がなされているか ・経営会議の位置付けは明確か |
| 情報提供 | <ul style="list-style-type: none"> ・事前の資料提供時期は適切か ・社外取締役でも企業の事業環境や事業特性を理解できるような資料が提供されているか |
| モニタリング | <ul style="list-style-type: none"> ・適切な経営戦略・経営計画を立てることができたか ・適切な経営者報酬体系を構築することができたか ・経営者の業績評価は適切に行うことができたか |
| 内部統制 | <ul style="list-style-type: none"> ・適切な内部統制の基本方針を立てているか ・大規模な不祥事があった場合には、その調査、処分、改善策の立案などを適切に行ったか |

参考：弁護士ドットコム株式会社ホームページ

調査結果をまとめた結果を取締役会で共有し、改善が必要な項目などについて議論をして改善を行います。

今後、役員に関する情報開示がさらに進展することは明らかで、取締役会や役員に関する仕組みが形骸化している企業は生き残れません。本レポートが貴社役員制度改革の一助になれば幸いです。

■参考文献

- 『経営戦略としての取締役・執行役員改革』（柴田彰・酒井博史・諏訪亮一 共著）
- 『役員報酬・指名戦略』（中村靖・浅井優 共著）
- 『実務家のための役員報酬の手引き』（高田剛 著）
- 『役員報酬・賞与・退職慰労金』（荻原勝 著）
- 『これが役員待遇の正しい決め方だ』（大崎鋭侍 著）
- 『BizHint』 ビジショナル・インキュベーション株式会社
- 『会社の役員って何？種類や各役職との違いを解説』 SmartDocument
- 『コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴う実務対応』 株式会社東京証券取引所
- 『スキルマトリックスとは』 株式会社アシロ
- 『ESG時代に機関投資家とどう向き合うべきか？Vol.3』 株式会社QUICK
- 『スキルマトリックスはなぜ必要なのか』 フロンティア・マネジメント株式会社
- 『株式時価総額トップ100のスキル・マトリックスの開示状況』 Korn Ferry Foundation
- 『労政時報 第4027号』 株式会社労務行政
- 『ガバナンス高度化のための実務対応』 弁護士ドットコム株式会社
- 『役員報酬ポリシーの改定に関するお知らせ』 J.フロントリテイリング株式会社