



三菱UFJ信託銀行(MUTB)/HR戦略コンサルティング室長の内ヶ崎(写真左)、  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング(MURC)/ヒューマンキャピタル部長の新田(写真右)です。

初回は、コンサルティングチームを率いる二人のリーダーからメッセージをお届けします。

**今回のテーマは、指名・報酬一体でのガバナンス強化の本質的な意義です。**

最近、お客様から「コーポレートガバナンスの手段が目的化していないか？」というお声をよく耳にします。

各企業におけるコーポレートガバナンス改革への取組みは着実に進んではいるものの、その実態としては、「形式から実質」への深化の途上にあるのではないのでしょうか。そこで、今回は、各方面でのガバナンス改革の直近動向をご紹介します。ガバナンス改革の深化を促すための施策のあり方として、私どもの考えをお伝えできればと思います。

## 《ガバナンス改革の直近動向》

### ①コーポレートガバナンス・コード(CGコード)の改訂

本年6月に実施された「CGコード改訂」や「投資家と企業の対話ガイドライン」では、CEOの選解任やサクセッション・プラン(後継者育成計画)、経営者報酬のポリシーや検討プロセスの見える化を促しています。

### ②会社法改正の中間試案

本年2月に取りまとめられた「中間試案」では、これまでのお手盛り防止に加えて、取締役の職務執行へのインセンティブの手段として報酬制度を位置づける規律の見直しが提案されています。

### ③金融審議会の「ディスクロージャーワーキング・グループ」

投資家と企業の建設的な対話(エンゲージメント)を実効的なものとするために、経営者報酬プログラム(体系・内容・KPI等)の積極的な開示や、役員報酬総額の個別開示の見直しが提案されています。

#### ④コーポレートガバナンス・システム研究会

指名と報酬は役員個人の評価という点で密接に関連するため、指名委員会と報酬委員会は委員が共通している方が望ましいと提言し、指名・報酬一体改革を求めています。また、CEOの指名・再任・解任プロセスの客観性・透明性確保やサクセッション・プランの実効性確保等のベストプラクティスを示す方向で議論が行われています。

#### 《指名・報酬一体でのガバナンス強化の本質は「経営の意思決定の質とスピードを向上させる取締役会改革」》

指名・報酬一体でのガバナンス強化は何を意味するのでしょうか。

私どもは、指名・報酬一体でのガバナンス強化の本質は、「経営の意思決定の質とスピードを向上させる取締役会改革」にあるのではないかと考えています。

指名・報酬委員会を一体化し「外国人委員や女性委員」等を積極的に任命することでダイバーシティを高めれば、経営陣に対する社会的信認としての指名・報酬ガバナンスがより一層威力を発揮し、取締役の意思決定の質の向上をもたらします。

結果的に、取締役は重要な意思決定に一層集中することになり、「チーフオフィサー制度(CXO制度)」を導入し各執行ポジションの役割を明確化することで執行役員への大胆な権限移譲が進みます。各経営陣の役割を明確にすることで、各役割の中で重要な課題に集中し、執行のスピードも上げることができるのです。

指名・報酬一体でのガバナンス強化は、「経営の意思決定の質とスピードの向上」をもたらす改革と言えます。

#### 《コーポレートガバナンス改革の深化には役員マネジメントの仕組みが必要不可欠》

では、どうすればコーポレートガバナンス改革の効果を一時的なものではなく、永続的なものとして、より本質的な次元へと深化させることができるでしょうか。

永続的にガバナンス改革の有効性を確保するためには、経営陣のサクセッション・プランや報酬ポリシーを策定し、ガバナンスが常に新鮮な状態で機能することが求められます。

サクセッション・プランを実現するためには、経営陣の人材要件、登用方法、育成のためのシナリオとプロセスが必要となります。また、報酬ガバナンスを強化するためには、人材要件を基とした経営陣の評価制度と連動するインセンティブ制度が必要となります。

そして、各制度が一つのコンセプトで統合的に運営されることにより、「経営の意思決定の質とスピードを向上させる取締役会改革」が永続的に効果を生み、一貫性があり持続的な仕組みとして機能するのです。一連のコーポレートガバナンス改革において、役員マネジメントの最適化が極めて重要なのです。

だからこそ、CGコードでは、CEOの選解任やサクセッション・プラン、経営者報酬のポリシーやプログラムの可視化が求められています。

#### 《役員マネジメントの最適化のカギは株主利益との連動・整合》

役員マネジメントの目的は、経営陣の役割を担える人材が常に不足なく確保され、求められる業績・成果が創出し続けられていることが、属人的にではなく仕組み化されて実現されていることです。また、その仕組みが、安定的・継続的に機能していることを示せる形にすることが求められます。

役員マネジメントを確立する上では、まず経営ビジョンを具現化する未来設計図を描き、経営陣としてどういう人材がビジネスの成功に向けた役割を担うべきなのか、理想のリーダー像を明確化する必要があります。

そして、各役割を担える人材を育成し、最適な人材を見極めて任用する仕組みと、明確化されたミッションや求める貢献の実行・実現の誘発・促進につながる評価や報酬の制度が必要となります。さらには企業のサステナブルな成長・発展のために欠かせない適切な経営陣の入替え(代謝)のルールが、株主の利益と連動・整合させる形で構築・可視化され、適切に運用されている必要があります。

ビジネスや資本のグローバル化が加速していく中で、日本企業におけるガバナンス改革の取り組みは、益々必要性が高まるでしょう。

私どもが目指すものは、日本企業の経営課題を幅広い専門性と豊富な知見をもって解決し、永続的な発展に寄与していくことにあります。

三菱 UFJ 信託銀行株式会社  
HR 戦略コンサルティング室長  
内ヶ崎 茂

#### 【プロフィール】

早稲田大学大学院法学研究科修士課程修了  
早稲田大学大学院商学研究科修士課程修了(MBA)

現在、武田薬品工業、リクルート HD 等の大企業の経営者報酬コンサルティング業務に携わっている。

最近では、経団連のコーポレートガバナンス・コード検討部会に参画する他、経産省内のコーポレートガバナンスにかかる研究会においても提言を行う。

(主な著書等)

『日本経済復活の処方箋—役員報酬改革論  
[増補改訂版]』(共著) (商事法務、2016年9月)  
「米国の経営者報酬ポリシーの実態と日本への示唆」  
(上)(下)(商事法務 2139~2140(2017/7/15,7/25)号)

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社  
ヒューマンキャピタル部長 プリンシパル  
新田 克巳

#### 【プロフィール】

早稲田大学教育学部卒業

事業会社勤務を経て、外資系総合コンサルティングファームにてパートナー等を務めた後、現職。サクセッションマネジメント(次世代経営者・役員を選抜・育成)、役員評価報酬制度、人材アセスメントや M&A・組織再編(組織人材マネジメント領域)、グローバル/グループ人材マネジメント、ほか多岐にわたるテーマの豊富な経験を有する。

(主な著書等)

「グローバル経営のエグゼクティブマネジメント」(共著)  
「M&A 統合型財務デューデリジェンス」(共著)  
「M&A を成功に導く人材マネジメントのポイント」(労政時報)