

Strictly Confidential

役員制度改革

経営のトピックス H-8

JMS 日本経営システム
JAPAN MANAGEMENT SYSTEMS

ともに考える未来》

日本経営システムは、
お客様の思いに真摯に向き合い、
課題解決に向けて目的を見定め、
協同作業を通じて確かな成果に結びつける
コンサルティング企業です。



お客様の変革、成長を支え続けるために、
自らも進化し、すぐれた経営システムを
ともに作り続けていきます。

ともに考える未来 » Beyond together »

1. 役員制度改革が求められる背景

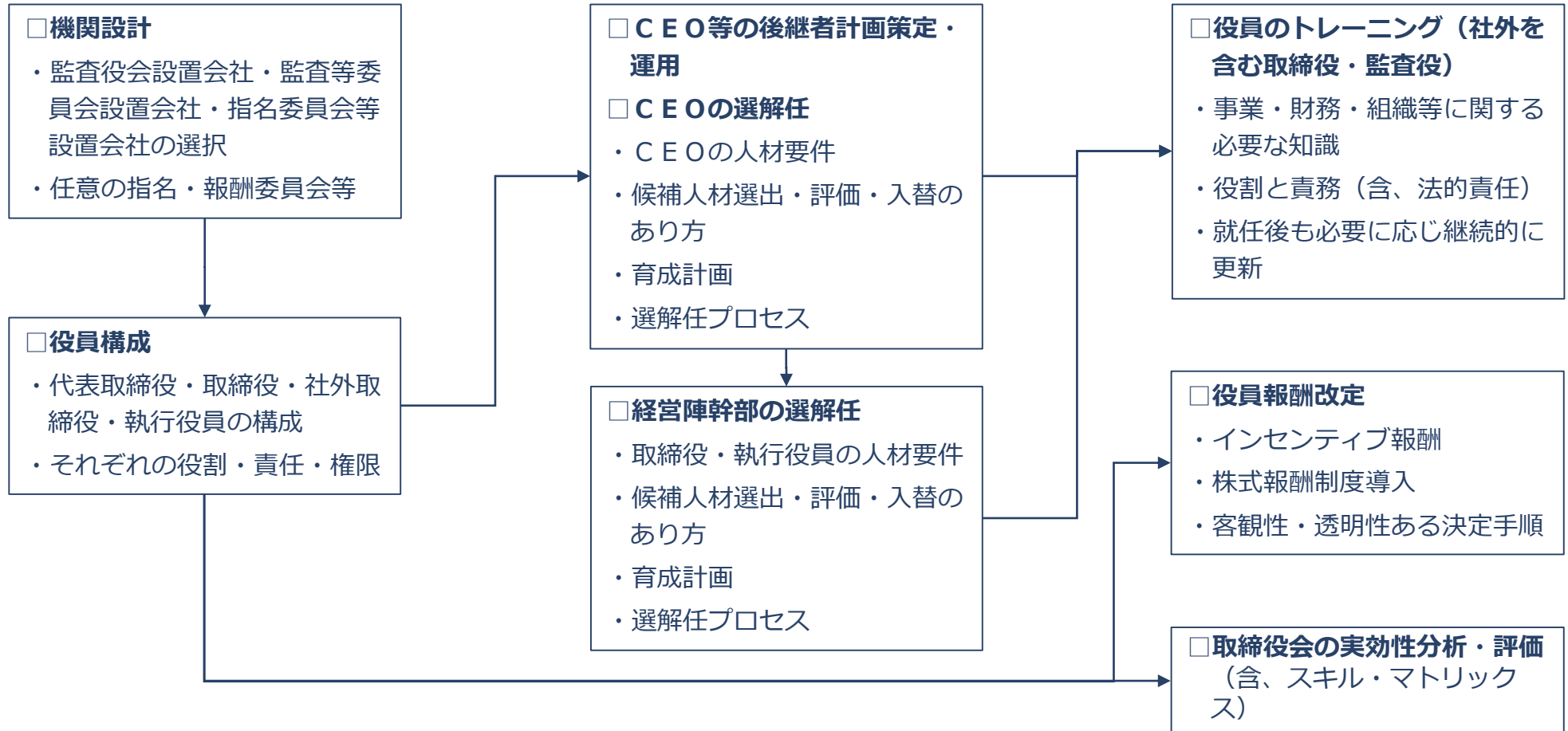
- 企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、コーポレートガバナンスに関する各種の政策・取り組みが打ち出され、中でもコーポレートガバナンス・コードが、上場企業各社のガバナンスおよび役員に関する制度の改革を促している

【役員制度改革を促すコーポレートガバナンス・コードの主な内容】

	内容	役員制度改革の着眼点
補充原則 4-1③	取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者（CEO）等の後継者計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。	<input type="checkbox"/> CEO等の後継者計画策定・運用
補充原則 4-2①	取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、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。	<input type="checkbox"/> 役員報酬改定 ・インセンティブ報酬 ・株式報酬制度導入 ・客観性・透明性ある決定手順
補充原則 4-3①	取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。	<input type="checkbox"/> 経営陣幹部の選解任
補充原則 4-3②	取締役会は、CEOの選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべきである。	<input type="checkbox"/> CEOの選解任
原則 4-8	独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも3分の1（その他の市場の上場会社においては2名）以上選任すべきである。（以下略）	<input type="checkbox"/> 機関設計 <input type="checkbox"/> 役員構成
原則 4-10	上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。	<input type="checkbox"/> 機関設計 （任意の指名・報酬委員会等）
補充原則 4-11①	取締役会は、経営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・マトリックスをはじめ、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。	<input type="checkbox"/> 取締役会の実効性分析・評価 （含、スキル・マトリックス）
補充原則 4-11③	取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。	
補充原則 4-14①	社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務（法的責任を含む）を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。	<input type="checkbox"/> 役員のトレーニング

2. 各テーマの関連性

- 機関設計とそれに伴う役員構成のあり方が、他のテーマを検討するための前提となる
- 役員報酬改定については、別途「経営のトピックス H-3 役員報酬改定」を参照されたい



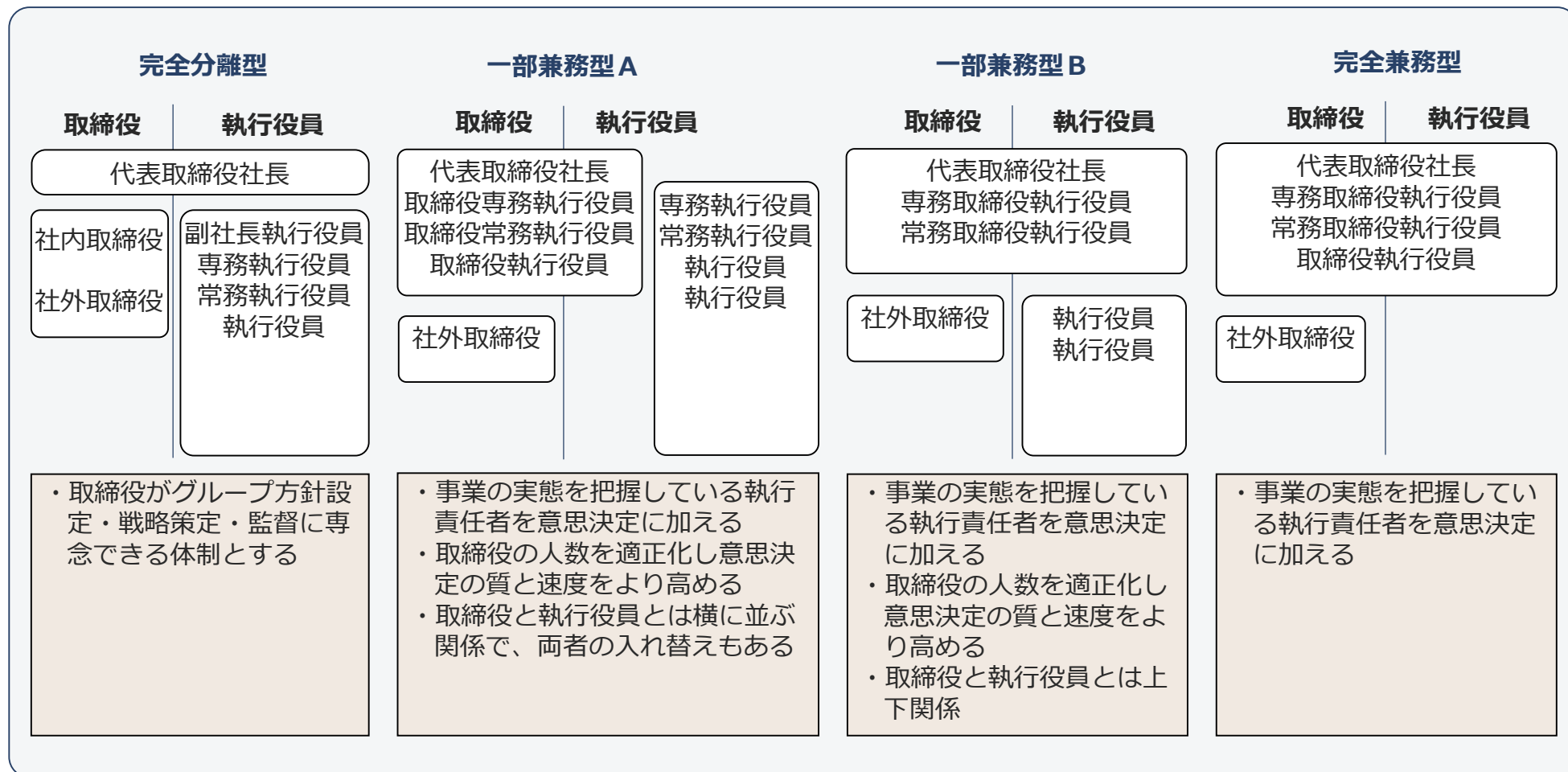
3. 役員制度改革の主要検討事項 (1) 機関設計の選択肢

- 公開会社かつ大会社が選択可能な機関設計は3通り
- 東証プライム上場会社に占める比率は、監査等委員会設置42.1%、指名委員会等設置会社4.2%(*)
指名委員会・報酬委員会の権限、社外取締役の確保の難易度等により、指名委員会等設置会社より監査等委員会設置会社を選択する企業の方が多い
(*)日本取締役協会「上場企業のコーポレート・ガバナンス調査」2024年8月1日集計

	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社
ガバナンス上の効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 独任制があり、各監査役が独自の権限をもって監査活動を行える 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査等委員が取締役会議決権を持っていること、業務執行取締役への意思決定の権限移譲により監査役会設置会社と比べて<u>監督機能の強化につながる</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法定の指名委員会・報酬委員会設置、監督機能と執行機能の機関上の明確な分離により<u>ガバナンス体制を強化できる</u>
その他のメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査役会設置会社においても、任意の指名委員会・報酬委員会を設置できるため、機関設計を変更せず取締役の選任や報酬決定プロセスの明確化を目指すことが可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外の投資家の理解を得やすい ・ 指名委員会、報酬委員会の設置が任意であるため、権限についても<u>自由な設計が可能</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外の投資家の理解を得やすい（海外では委員会型の機関設計が中心） ・ 監督機能（取締役）と執行機能（執行役）が明確に分離されるため、執行役は業務執行に専念できる
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査役、海外における認知度が低い ・ 監査役に、取締役会の議決権がないため、監督機能の強化につながりにくい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役（監査等委員である取締役を除く）の選任を毎年行う必要がある ・ 指名委員会、報酬委員会の設置が任意であるため、ガバナンス強化の点では、指名委員会等設置会社に劣る 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役、執行役の選任を毎年行う必要がある ・ 3委員会の設置が必須であり、実際は取締役をやや多めに抱える必要があると考えられる（全ての委員会の兼任は難しい）

3. 役員制度改革の主要検討事項 (2-1) 役員構成 – 監督と執行の分担体制

- 監督と執行の分担体制のあり方は、取締役と執行役員との関係を規定する
- 取締役と執行役員との関係が、CEOや他の取締役に至る道筋や、候補者に求める要件に影響する



3. 役員制度改革の主要検討事項 (2-2) 役員構成 – 執行役員のあり方

■ 執行役員と組織上のキーとなるポストをどう対応させるか

▷ 事業（部門）別の事業遂行における実質的な最高責任者（例えば、事業本部長）

▷ 全社横断的な視点での意思決定に参画した方が望ましい責任者

（例えば、経営企画、人事企画、財務、情報システム等、全社横断的なスタッフ部門の責任者）

※ 「経営と業務執行の分離をどう考えるか」「実質的に機能するか」「次世代経営者育成」等の観点で議論

■ 取締役・執行役員の役位体系をどうするか

▷ 執行役員の役位体系は導入企業によって様々

・ 但し、役位の序列には社会通念上のプレステージがあるため、配慮しながら設定することが望ましい

<役位設定の事例>（右図）

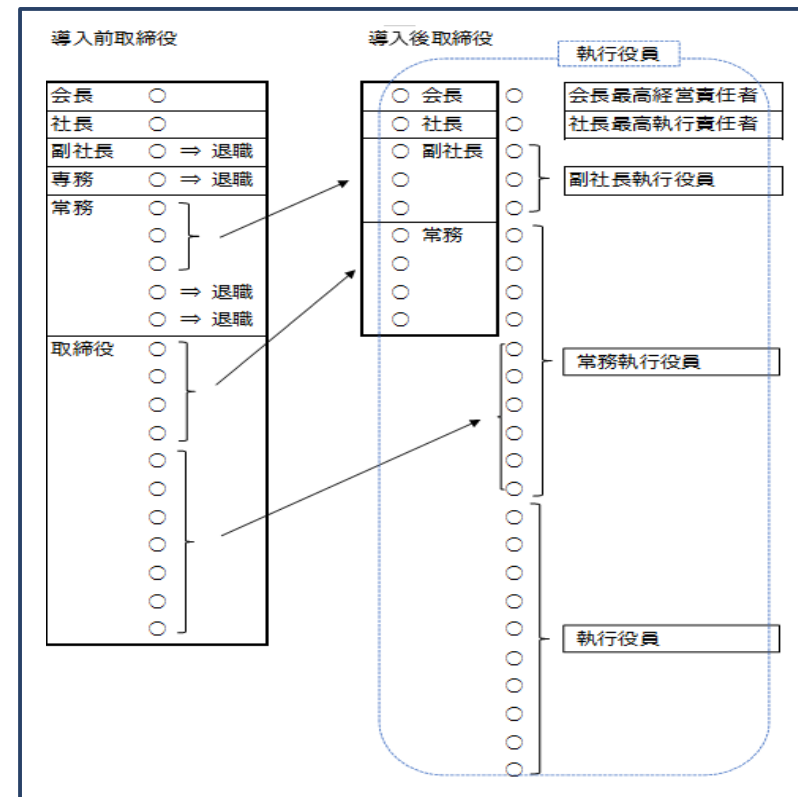
・ 取締役が、取締役を兼務しない執行役員に変わった場合の「降格感」をなくすため、これまで役付でなかった取締役を常務取締役または常務執行役員に、常務取締役を副社長にすることで「昇格感」を出す工夫をしている。

■ 執行役員の身分・契約形態の検討

・ 執行役員の契約形態は、会社法上の取締役とは異なり、委任・雇用のいずれの選択肢も可能である。

<参考> 雇用契約と委任契約の違い

雇用契約		委任契約
期限の定めのない雇用	有期(1年)の雇用契約	
<p>■ 部長の上位役職という位置付けとなり、導入が容易。</p>	<p>■ 他の従業員との違いを明確にできる。</p> <p>■ （委任契約ほどではないが）業績に対する責任を明確にしやすい。</p>	<p>■ 委任者と受任者が対等であることを前提とした関係（取締役と同様の契約形態）。</p>



3. 役員制度改革の主要検討事項 (2-3) 役員構成 – 取締役・執行役員・部長の役割

- 経営体制における取締役と執行役員の関係、執行役員とポストとの関係を踏まえ、取締役・執行役員・部長に求められる役割・責任の違いを整理する
- 経営意思決定会議における役割も重要
→ 取締役会のあり方を考慮し、必要に応じて経営会議（仮称）の設置を視野に入れ、構成員、権限、議題、運営方法を検討
- 社外取締役の機能発揮のレベルを高めている企業も少数ながら見られる

【経営意思決定会議のあり方を見直す視点】

- ▶ 取締役会以外の経営意思決定に関する会議の位置づけ
- ▶ 取締役会、経営会議等の決議事項の範囲の分担
- ▶ 各会議の出席者
- ▶ 各会議で議論すべき経営課題（年間スケジュールに展開することも有効）
- ▶ 運営方法（例：スタッフを同席させず役員自身が報告する、出席者全員が意見述べてから決議するなど、役員の役割発揮・レベルアップ等を考慮した工夫をする例もある）

【社外取締役の機能発揮の例】

・取締役の業務執行の監督、取締役会への出席等の他に、以下のような機能発揮の例がみられる

■ 形式的なチェック

- 任意の指名・報酬委員会のメンバー
- 規程・ルールに基づいて指名・報酬決定が行われているかのチェック

■ ガバナンス強化への提言

- 任意の指名・報酬委員会の委員長
- CGCの趣旨に基づくガバナンス強化の提言を行う

■ 指名・報酬決定等への実質的な関与

- 役員の業務執行状況・評価に関する情報をスタッフから収集
- 自ら個々の役員と面談
- 個別の指名・報酬の諮問に応答

■ 取締役会議長

- 事務局スタッフから情報収集し、取締役会議長を務める

3. 役員制度改革の主要検討事項 (3) 役員の人材要件・選解任

- 役員構成の検討に基づいて、あらためて役員（常勤取締役・執行役員等）の人材要件を整理する
 - ・人材要件の定義要素（例）： 業務遂行・意思決定、コンピテンシー、知識・スキル 等
- 役員を選解任プロセス・運営体制を設計

[役員候補アセスメント項目例]

評価要素	評価手法	概要
年齢・経歴等	■ 書面審査 (事前スクリーニング)	・ 評価・業務経験・健康状態等を確認し相応しくない人を除外する
	■ 360度評価	・ 上司、同僚、部下が、現業における被評価者のマネジメント・行動を評価
能力・資質	■ プレゼンテーション	・ 被評価者のプレゼンテーション(説得力・押し出しの強さ等)を評価
	■ パーソナリティ診断 (心理テスト)	・ 被評価者のパーソナリティ・性格特性や行動傾向を評価
	■ 行動探索型インタビュー	・ 過去の成功体験や事象に対する取り組みを聞き、思考・行動特性を把握
	■ 役員業績評価	・ 上級役員が、現業における被評価者の行動・パフォーマンスを評価
パフォーマンス	■ 役員業績評価	・ 上級役員が、現業における被評価者の行動・パフォーマンスを評価
業務経験	■ 業務経験評価	・ 人材要件に照らして、必要な経験(スキル・知識)を有しているかを評価

[人材要件のイメージ]

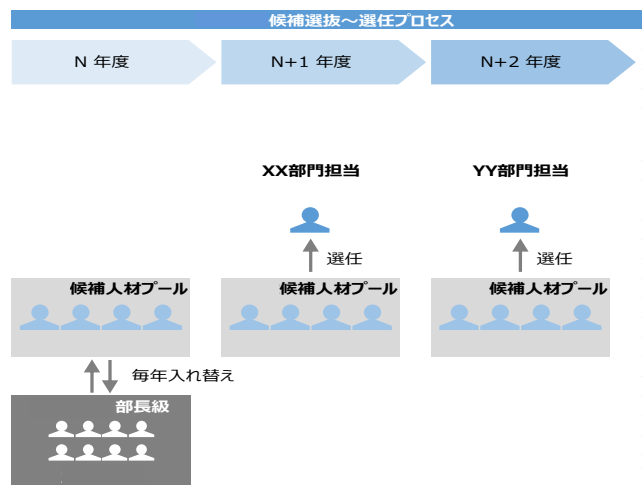
- 会社の方針および目標を実現するため、担当部門の業務の大要および進行状況等を常に把握し、将来にわたる企業環境を洞察しつつ、担当領域の業績目標を達成するよう組織を統率する
- 全社的視点に立ち、全社および将来の業績向上のため、社内外の関係者に働きかけ革新的な活動を率先して推進する
- 後継者を含む社員の育成に注力する

[執行役員を配置するポジションの役割要件を整備する場合のイメージ]

営業統括本部長		役割要件
II 部門経営	I 基本的使命	● 会社の中長期的経営方針に基づき、固定顧客増につなげる営業施策を通じて売上を拡大する。 そのために、 ・ 部門方針・中期目標を設定して業務執行を統制し ・ 各エリアの取引先基盤を強化し ・ 拠点長を重点に、拠点を支える人材を育成して 会社の持続的発展に貢献する。
	1. 売上の拡大	① 方向性立案、方針設定のための市場情報の確認 ～各拠点・営業・保守サービス担当者が把握するセミマクロの情報の確認 ② 中長期的観点での部門の方向性立案、中期方針の設定 ……
	2. 限界利益の向上	① 営業部門における粗利益管理 ② 当期目標達成のための変動費効率化の管理、総括推進 ③ 営業及び保守サービスの生産性向上の支援 ……
	3. 固定費の効率化	① 当期目標達成のための管理可能費効率化の管理、総括推進 ……
	4. 在庫の適正化	① 統括本部が所管する在庫の総括管理 ……
III 部門経営円滑化のための重点項目	① 重要業務における拠点長の業務遂行度確認 ② 意思決定に資する情報の収集 (例) ……	
4 役割遂行の尺度	① 中長期的取組達成度 ② 業績計画数値の達成度 ……	

[役員選任プロセス・運用体制・役割分担の一例]

※下図は一例であり、企業規模・執行役員数に応じて柔軟に設計



機 関	メンバ-	役 割	各プロセスへの関与 (○:関与 △:サポート)			
			人材要件の策定	人材プールの形成	候補者の選抜	候補者の育成
■ 取締役会	取締役 (社内・社外)	・プロセス全体が適切に機能しているかを監督	-	-	○	○
■ 指名・報酬委員会	社長、会長、社外取締役	・運用 (選抜・育成) 人材開発委員会が次期候補者案を指名報酬委員会へ提示し、審議のうえ決定	○	-	○	○
■ 人材開発委員会【新設】	社長、会長、人事担当役員	・具体的な運用 人材プールの入替、候補者のスクリーニングおよび育成のための配置・研修の実施	○	○	○	○
■ 事務局	人事部長 & 実務メンバー	・上記活動の実務対応	△	△	△	△

3. 役員制度改革の主要検討事項 (4) CEO等の後継者育成

- CEO等の候補者を対象としたレベルアップ施策には、タフアサインメント、全社視点での業務遂行経験、研修等がある

区分	レベルアップ施策（候補）	概要
配置 (タフアサインメント)	■ 事業本部長・子会社社長の経験	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業経営の実践という観点から高い効果が期待できる。 ・ 経験機会が十分に得られる子会社数が必要。
	■ 他部門への担当替え (ローテーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 複数の部門経験による視野拡大の観点からの効果が期待できる。
全社視点での 業務遂行経験	■ 全社横断プロジェクト・委員会のオーナー経験	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全社視点修得の観点からの効果が期待できる。 ・ 重要な経営課題を対象に、比較的着手しやすい。
	■ 経営意思決定会議での役割強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営意思決定会議での議論の活発化、参画する役員の役割強化を図ることで、各役員の全体視点・経営視点の修得を促進させる。
	■ 業績管理のPDCAの強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 役員の業績評価・人材要件に照らした評価の適切な運用・フィードバックにより、役員のレベルアップを後押しする。
役員研修	■ 外部セミナーの受講	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業経営全体の視点で物事を考え判断するための幅広い知識・スキルを体系的に習得する手段として活用。

4. コンサルティング事例

事例1：監査等委員会設置会社への移行支援

(小売業)

監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行を支援。定款変更および各種規程類（約10種類）の整備や各委員会の実務運営マニュアル、適時開示及び株主総会議案作成を行った。

事例2：CGコード対応のための執行役員制度の改定・移行支援

(自動車部品メーカー)

CGコード対応のために取締役との責任権限、役割分担を明確にした執行役員制度へと改定。業績連動要素及び中長期インセンティブ要素を加えた新役員報酬体系を構築に加え、役員退職慰労金を廃止し株式給付信託を導入。役員規程類の改訂等移行実務面も支援。

事例3：次期経営層の育成促進を企図した執行役員制度の新設

(素材メーカー)

経営層の育成促進のために執行役員制度を新設導入。取締役は従来の担当事業との兼務を廃止し、複数事業に対して全体最適の観点での経営判断に専念できる役割へと変更。責任権限、役割分担に応じて、役員報酬制度やブレイン・戦略スタッフ組織も再構築。

事例4：CGコードに対応した取締役会の高度化支援

(アパレル)

東証プライム上場企業におけるCGコード対応支援。基本原則4に含まれる「取締役の選任/解任基準」「役員評価」「CEO等のサクセッションプラン」の整備を支援。

事例5：役員人材登用の基盤整備

(食品メーカー)

自社内で策定したサクセッションプラン（CEO後継者計画）に基づき、CEO候補となる執行役員以上の人材登用基盤を整備することを支援。役員の人材要件、選解任プロセス、選任後の評価・育成施策を先進事例等を提示しながら策定した。

事例6：取締役研修

(機器メーカー)

カリキュラムは、①取締役の法的地位と公的責任の理解、②経営管理を行うために必要な基礎的知識の習得、③経営課題の解決に求められる戦略思考、④組織と人を動かすために求められる姿勢で構成した。

5. 日本経営システムの概要

- 日本経営システムは、旧日本興業銀行を出自として50年の歴史を持ち、70名のプロパーコンサルタントを有するコンサルティング企業です。

1. 会社概要

項目	内容
会社名	日本経営システム株式会社
代表者名	山崎 文夫
所在地	〒105-0003 東京都港区西新橋2-1-1 興和西新橋ビル11階
資本金	50百万円 ・みずほ銀行12%出資 ・主要株主は、社員持株会、地方金融機関等
従業員	約80名（内コンサルタント約70名）

2. 沿革

日本興業銀行の経営研究部を母体に、1970年5月に設立

- 設立趣旨：本格的なコンサルティング事業を日本に確立する
- 社是：つねにすぐれた経営システムを開発し社会の進展に貢献する

3. 事業内容

(1) 経営コンサルティング

- 収入の95%以上を占める、経営コンサルティング専門会社

(2) 経営幹部・管理職向けのセミナー

(3) 経営シリーズ（月刊）の刊行、書籍の出版

4. 日本経営システムの特長

(1) 1,200社以上の幅広く厚みのある顧客層

- 創立以来、1,200社以上の様々な業種・規模の企業へのコンサルティング実績

(2) 経営者が直面するあらゆる経営課題への対応

- 事業戦略や経営計画から、事業運営の仕組みや制度構築まであらゆるテーマ領域での実績

(3) 実施まで見据えた経営コンサルティングの実施

- 経営者のご方針を踏まえ、経営課題の解決に向けた計画作りから実施推進までの総合的なお手伝い

(4) 「完全専従方式」による「徹底した協同作業」

- 各社の実状に沿った注文仕立ての改善策を立案し実行に繋げるため、掛け持ちせず社内メンバーと共に検討

(5) 経験豊富なコンサルタント集団

- コンサルタント約70名の内、経験年数15年以上が半数を占め、全員が新卒採用のプロパー社員

(6) 高いリピート率

- 繰り返しご注文を頂いているお客様からの仕事が全体の80%を占める

経営コンサルティング、経営のトピックスのお問い合わせは
お気軽に下記へご連絡下さい。

【お問合せ先】

副社長（営業統括）

宇佐美嘉彦

電話番号

070-3350-2243

メールアドレス

y.usami@jmsinc.co.jp

マネジメントコンサルタント

海老名光俊

電話番号

070-3350-1407

メールアドレス

m.ebina@jmsinc.co.jp



- 本資料は、貴社への提案、ディスカッションを目的として作成したものであり、弊社が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊社はその正確性・確実性を保証するものではありません。当該情報に起因して発生した損害については、その内容如何にかかわらず一切責任を負うことはできませんのでご注意ください。
- 本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますようお願い致します。また、弁護士、会計士、税理士など専門家の判断が必要な場合は、各々適切な専門家にご相談のうえお取り扱い下さいますようお願い申し上げます。
- 本資料の著作権は弊社に属します。弊社に無断で本資料の一部または全部を、①改変・修正すること、②複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段で複写すること、③弊社の書面による許可なくして第三者に開示、再配布することを禁じます。弊社が承諾した場合はこの限りではありませんので、本資料の改変・修正、複写または再配布が必要な場合は事前にご相談ください。
- 本資料に弊社の秘密情報を含んでいる場合は、秘密保持契約または業務委託契約に定める守秘義務の対象となります。