

Deloitte.

デロイトトーマツ



金融庁「経営とガバナンスの向上に資する主要論点(コア・イシュー)」に備える
《冬季集中セミナー》

ガバナンス改革と指名・報酬戦略

経営改革を遂行するリーダーの選任・育成と報酬のあり方を考える

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社

2020年3月13日

講師紹介

講師略歴



デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
執行役員・パートナー 村中 靖
(Muranaka, Yasushi)

デロイトコンサルティングの日本およびAP(アジア・パシフィック)における「組織変革」(Organization Transformation)の事業責任者

外資会計系コンサルティング会社、外資系M&Aアドバイザリー会社等を経て現職

国内・クロスボーダーのM&A、組織再編アドバイザリー、人事デューデリジェンス、PMI(Post Merger Integration)に従事。さらに、役員報酬制度改革、指名報酬委員会へのアドバイザリー、CEO等の経営幹部のサクセッションプラン策定やグローバル人材マネジメント等に強みを有する。

著書として「役員報酬・指名戦略」(共著、日本経済新聞出版社)、「戦略的な役員報酬改革」(税務経理協会)、「コーポレートガバナンスのすべて」(共著：日本実業出版社)、「MBA人材マネジメント戦略」(TAC出版)等がある。
他、講演・寄稿等多数。



デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
マネジャー 前田 欣治
(Maeda, Yoshiharu)

コンサルティングの西日本事業における組織人事チームのリーダー兼 組織変革事業(Organization Transformation)における役員ガバナンス・チームのリーダー

メーカー系事業会社、経営コンサルティング会社を経て現職

上場企業を中心としたガバナンス改革、経営幹部報酬制度改革、CEO等の経営幹部のサクセッション・プランの策定、人事制度改革支援、組織再編、テックおよび構造改革を契機としたチェンジマネジメント、タレントマネジメント戦略策定など、幅広い分野の組織人事コンサルティング経験を有する。

労政時報等への寄稿、加えて、講演等が多数ある。

本日お話しをさせて頂く内容は、以下の2点である

本日の内容

講義1

指名戦略(サクセッション・プラン)

- ✓ サクセッションの重要性
- ✓ サクセッション検討の流れ
- ✓ 事例と今後の動向

講義2

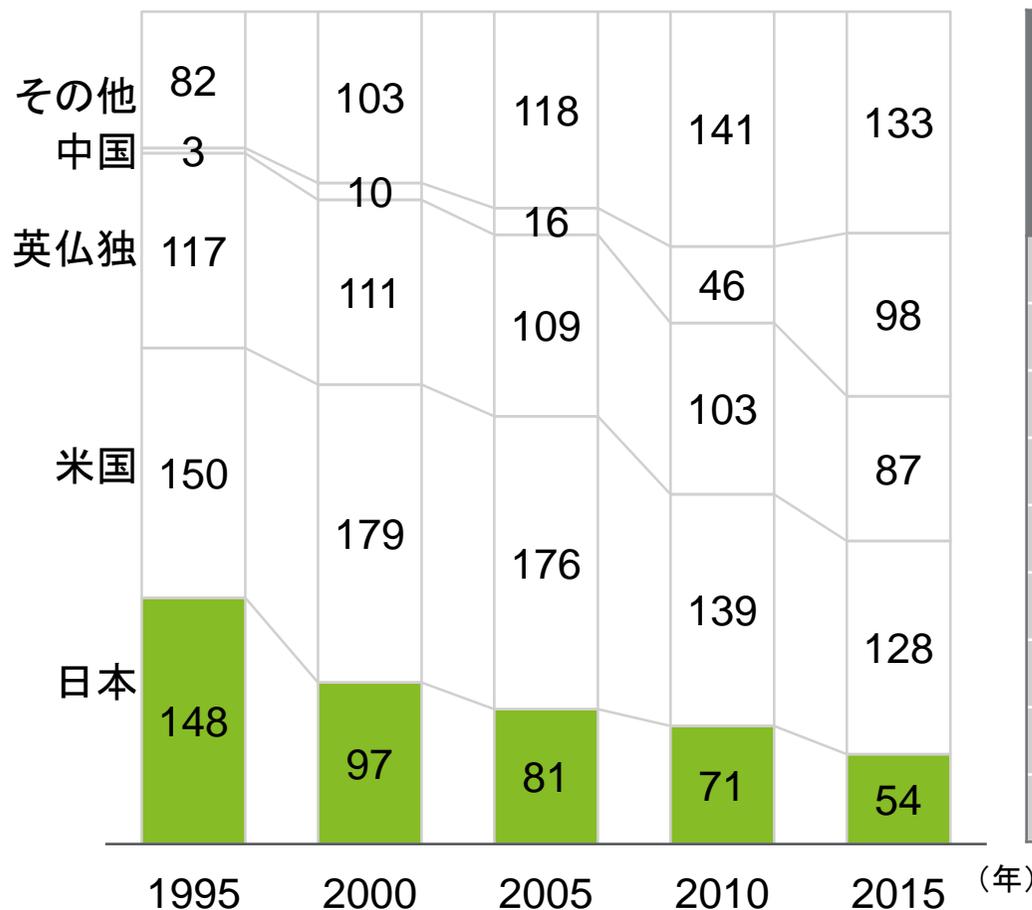
報酬戦略

- ✓ 役員報酬の重要性
- ✓ 役員報酬制度設計の流れ
- ✓ 事例と今後の動向

はじめに
～コーポレートガバナンス・コードと
役員指名・報酬の関係性～

日本企業の「稼ぐ力」は、過去20年以上低迷してきた

フォーチュン・グローバル500社の国別構成



出所: Fortune

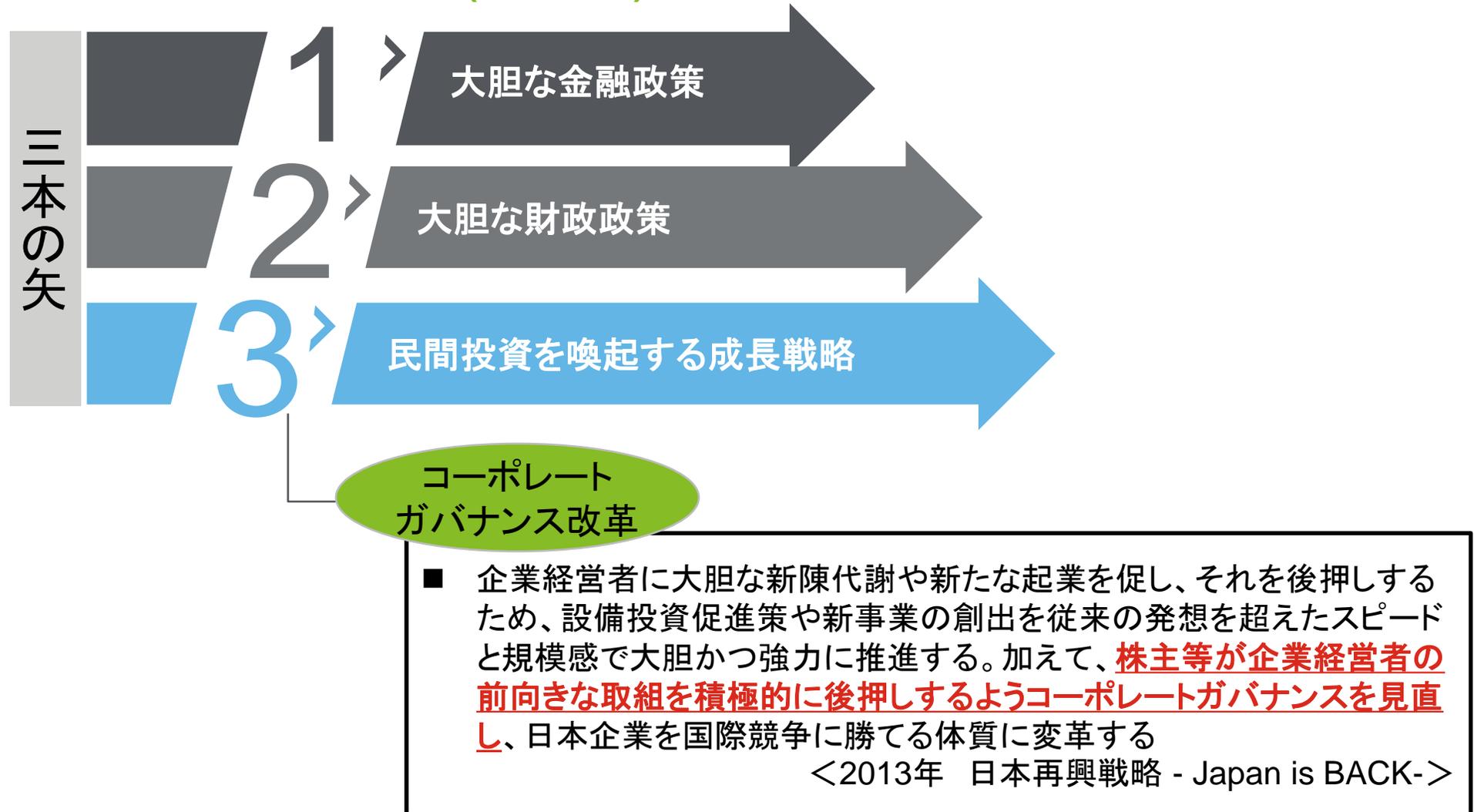
株式指数・時価総額の長期的動向

国名	倍率(倍)	
	株価指数 (2016年の値/ 1990年の値)	時価総額 (2015年の値/ 1990年の値)
日本	0.7	1.7
アメリカ	7	8.1
イギリス	3	2.2
ドイツ	7	4.8
香港	7	38.2
インド	24	5.4
中国	24	16.0
インドネシア	12	5.3
タイ	2	17.1

- 株価指数については、1990年は12月末、2016年は3月末時点の数値
- 株価総額は、それぞれの国における上場企業の時価総額の合計。なお、イギリスについては、2015年の値の代わりに2008年の値を使用。インド、中国については、1990年の値の代わりに2003年の値を使用。インドネシアについては、1990年の値の代わりに1995年の値を使用
- 出所: 経済産業省 CGS研究会提出資料

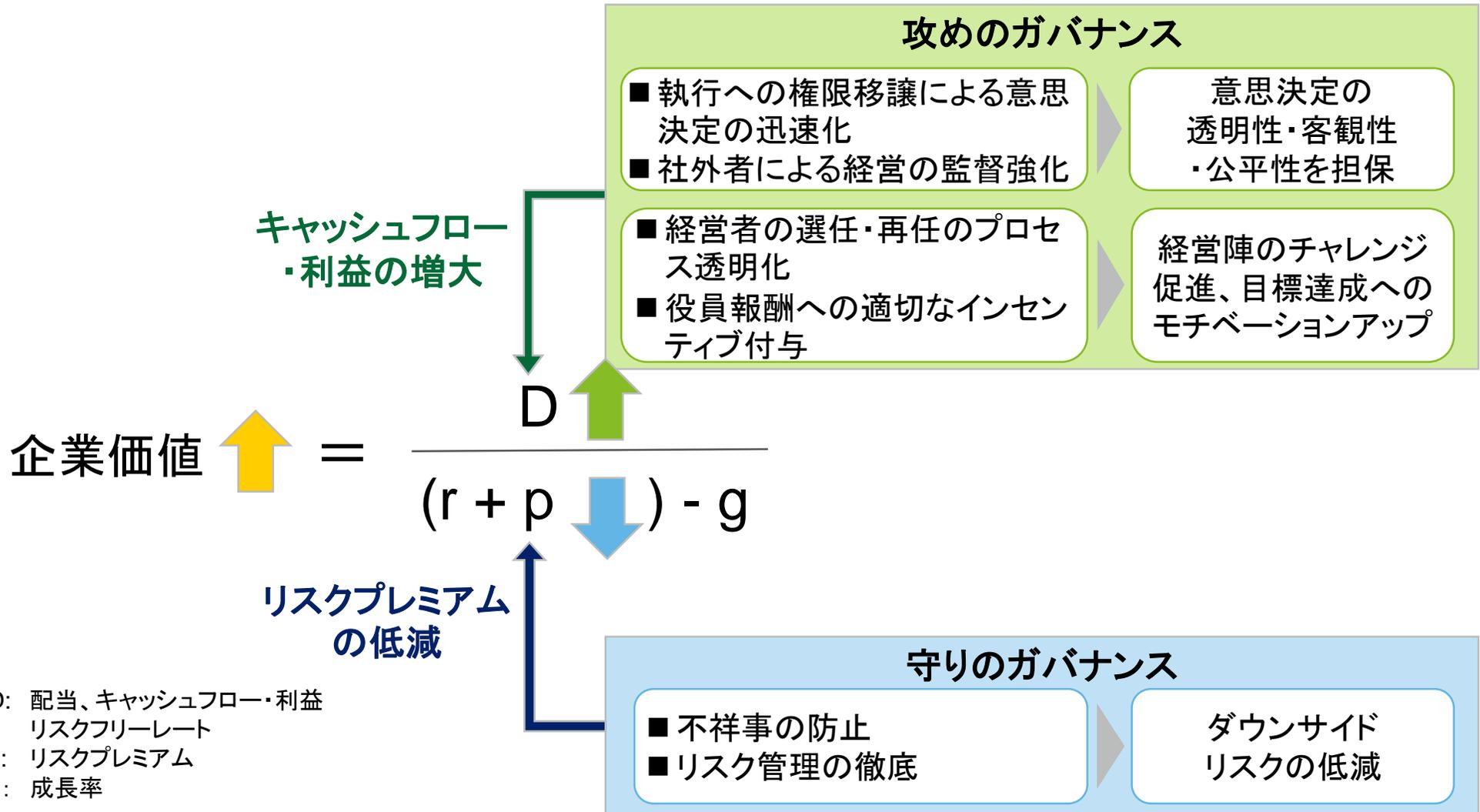
日本企業の低迷を脱却するため、安倍政権の成長戦略において、コーポレートガバナンス改革が最重要課題の一つと位置づけられた

第二次安倍政権の基本政策(2013年～)



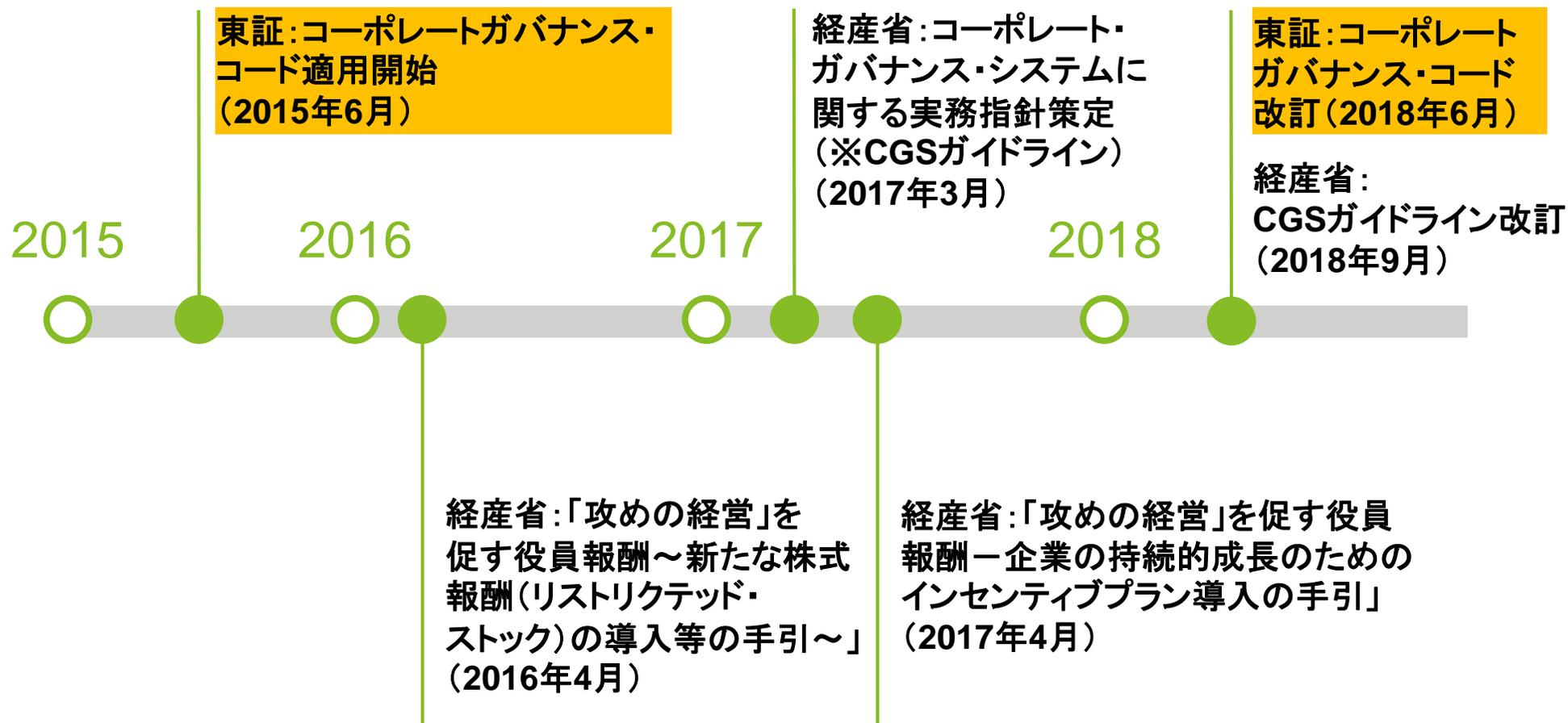
役員指名・報酬制度改革は、「攻めのガバナンス」として、企業価値の向上に貢献する

コーポレートガバナンス改革の効用



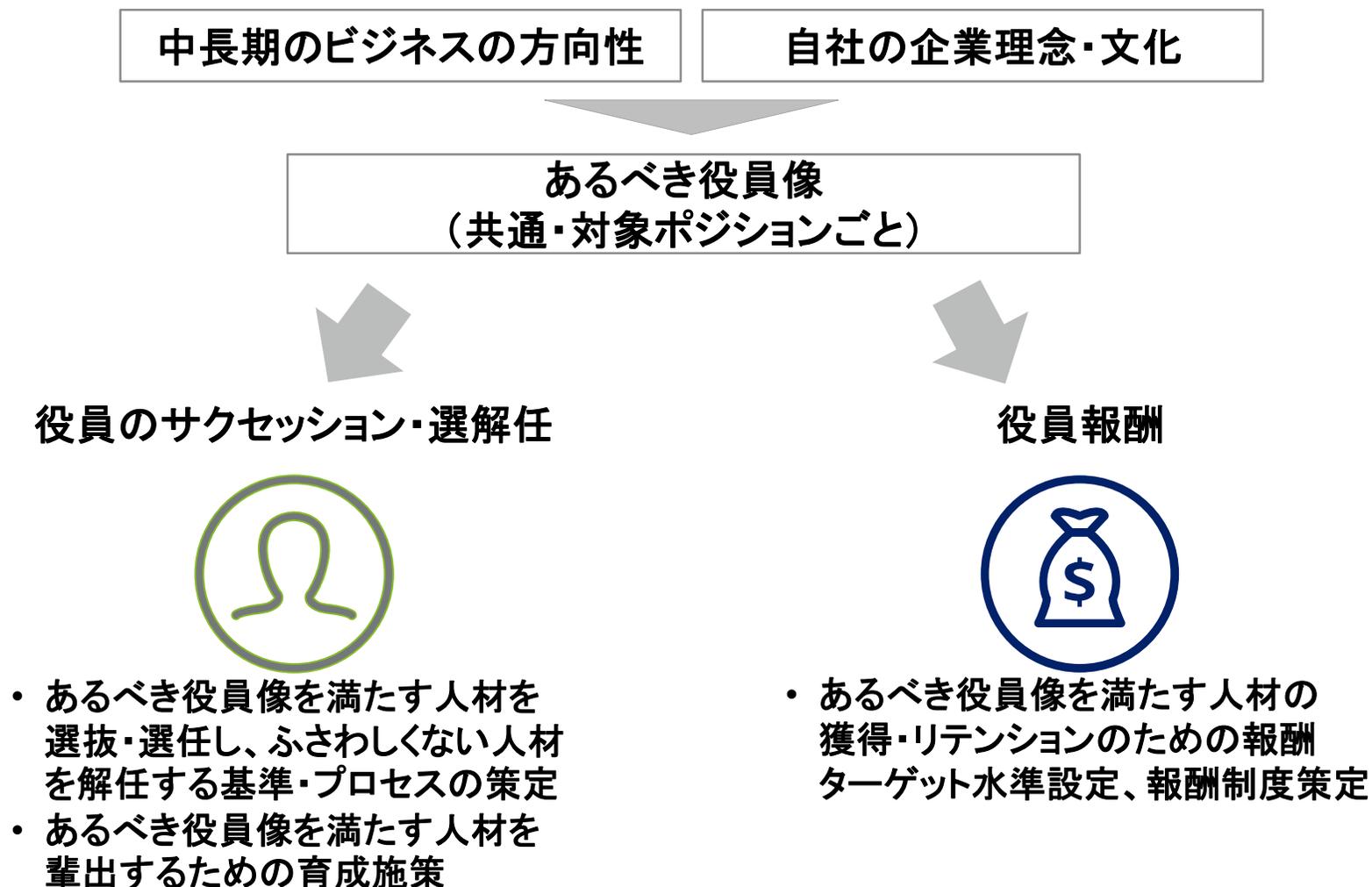
こうした背景の中、コーポレートガバナンス・コードが定められ、CGSガイドラインや役員報酬・後継者育成等に関する各種手引が整備された

コーポレートガバナンス・コードと役員報酬制度に関する新たなガイドライン・手引



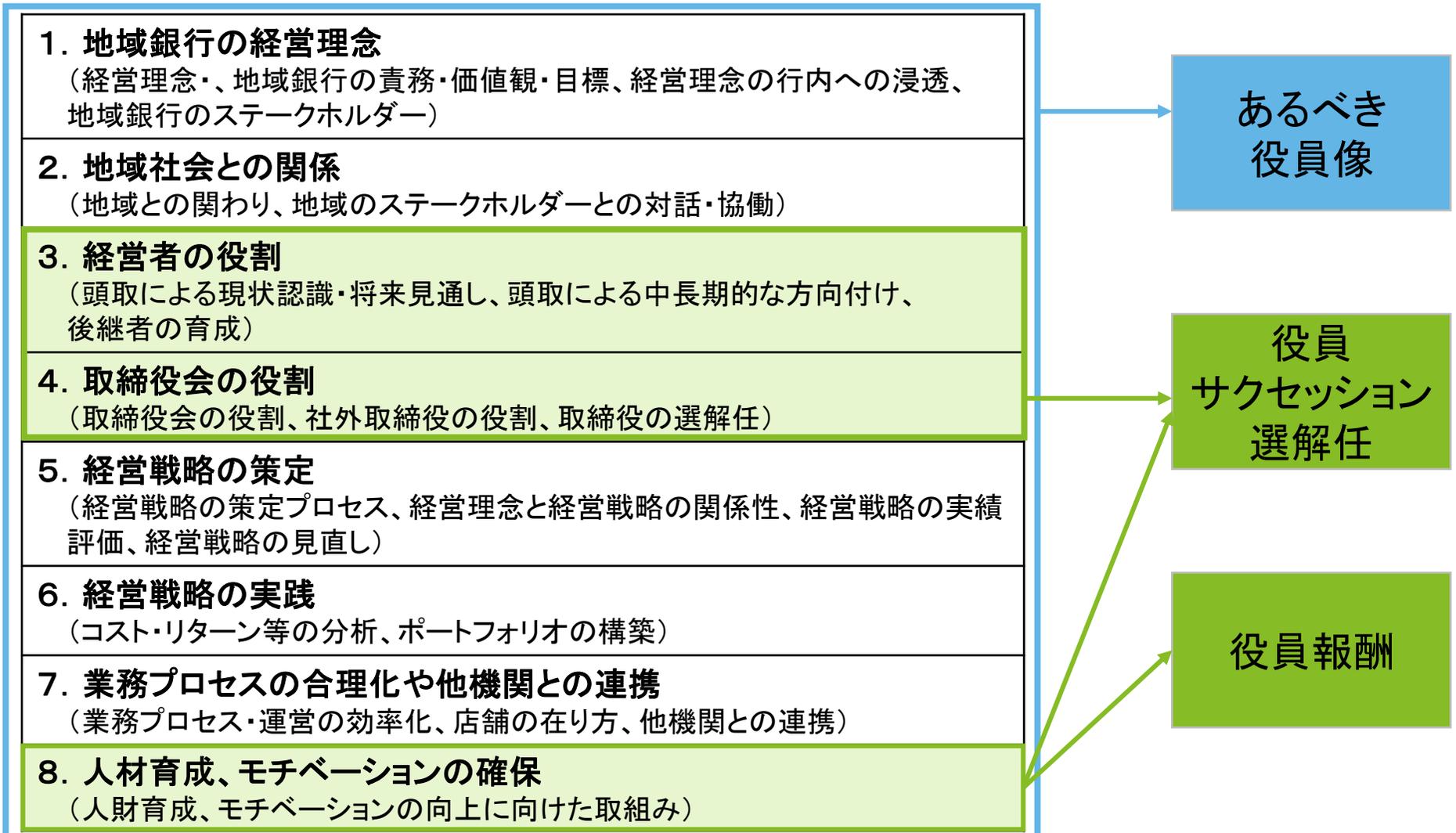
単なるCGコード対応ではなく、中長期の経営戦略とあるべき役員像を踏まえて、サクセッションプランや役員報酬を検討することが重要

経営戦略とサクセッションプラン・役員報酬



金融庁の公表した地域銀行の経営とガバナンスの主要論点は、あるべき役員像や役員サクセッション・報酬を検討するうえでも重要

地域金融機関の経営とガバナンスの向上に資する主要論点(コア・イシュー)



デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市 (オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む) にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービス提供をしています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点でも有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。



IS 669126 / ISO 27001