

開示強化の潮流とコーポレート ガバナンスの実務対応

ウイリス・タワーズワトソン
コーポレートガバナンス・アドバイザリーグループ
サービスのご紹介

企業の真の力を持続的に引き出す 実効的なコーポレートガバナンスとは何か

コーポレートガバナンスのあり方をめぐる議論は「形式から実質へ」のフェーズへとシフトし、企業それぞれに適したあり方を求めています。

「持続的な成長と価値創造を支えるコーポレートガバナンスの体制とはどのようなものか」

企業が自社の価値観や信念を主体的に発信し続けることが、投資家からの信頼を得る近道になりつつあります。

課題 コーポレートガバナンスが企業独自の価値創造ストーリーを支えている形をどのように表現すれば投資家の信頼獲得につながるか

統合的な開示と対話

開示資料の作成支援

課題

取締役会や個々の取締役・経営幹部の役割に応じて適切に機能する経営者報酬の仕組みをどのように構築するか

取締役会評価

DPDCA※サイクルの構築・運用支援

仕組みの評価
経営者の評価

課題

取締役・経営幹部の人材基準は取締役会の役割と整合的に定義されているか

経営者指名・後継者計画

人材基準の策定・運用支援

選解任(昇降格)を通じた経営者の評価

経営者報酬

報酬制度の設計・運用支援

報酬額の増減を通じた経営者の評価

課題 経営者評価の手段として経営者報酬と経営者指名が有機的に連携しながら機能しているか

※ DPDCA=Diagnose-Plan-Do-Check-Action/Adjustment

ウイリス・タワーズワトソンは 企業の多様性を踏まえた 実効的なコーポレート ガバナンス体制のデザインや 運用を包括的に支援します

「経営者の指名や後継者計画、報酬の仕組みやプロセスをどのように構築したらよいか。取締役会評価はどのように行うのがよいか。」

コーポレートガバナンスの実効性向上に対する機運の高まりとともに、これらの具体的な実務のあり方への関心が高まっています。

その一方で、何をすればよいのかは必ずしも明確ではありません。他社の対応にお手本を求めても、それが必ずしも自社にフィットするとは限りません。企業理念や文化、置かれている環境、事業内容やステージが異なれば、企業価値の向上を支える望ましいコーポレートガバナンスのあり方も変わってくるからです。

必要とされているのは、コーポレートガバナンス体制の構築を、他社事例の後追いではなく、「自社の投資家との信頼関係をどう強固にしていこうか」から捉える発想の転換です。企業のコーポレートガバナンスが企業固有の価値創造ストーリーと正しく噛み合っているかどうか、取締役会、指名・後継者計画、報酬の機能が相互に連携して一体となって価値創造を支えているかどうか。この点に説得力があることが、経営への信頼を投資家から得る鍵となります。

ウイリス・タワーズワトソンのコーポレートガバナンス・アドバイザーグループは、取締役会、指名・後継者計画、報酬それぞれの分野のアドバイザー経験を有するコンサルタントが緊密に連携しながら、クライアント企業の実効的なコーポレートガバナンス体制のデザインや運用を包括的に支援しています。

アドバイザーサービスの詳細につきましては、弊社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.towerswatson.com/ja-JP/Services/Services/Governance-Advisory-Services>



アドバイザーサービス ① 経営者報酬



日本企業に対する20年以上の支援から得た知見を活かし、第三者としての客観的な立場から、報酬委員会の運用や制度のデザインといった経営者報酬全般の実務を包括的に支援しています。長年の運用実績がある「経営者報酬データベース」は、安定的かつ多角的な検証を支える情報ソースとして、多くの企業の報酬委員会において活用されています。また、非日本人幹部の実務についても、経営者報酬専任コンサルタントの強固なグローバルネットワークを活用し、信頼性の高いサポートが可能です。取締役会や個々の取締役・経営者の役割、指名・後継者計画プロセスとの関連、実効的な開示のあり方にも配慮しながら、企業の経営者報酬をわかりやすく高度化していく支援を心がけています。

アドバイザーサービス ② 経営者指名・後継者計画



企業経営における最重要かつ最難関のテーマであるCEOの選解任にかかる判断を含め、これを重層的に支える後継者計画のマネジメント全般を、グローバルでのタレントマネジメントのノウハウも活用しながら体系的に支援しています。指名委員会や人材開発委員会などの場面では、第三者としての客観的な立場に立って、判断材料となる情報の可視化、適切なスジェジュールの助言、選定・合意プロセスのファシリテーションなどのサポートを実施しています。企業ごとに異なる取締役会の機能や、報酬面における評価との役割分担なども考慮のうえ、コーポレートガバナンス全体において経営者指名・後継者計画が果たす役割を意識しながら、適切な支援を行っています。

アドバイザーサービス ③ 取締役会評価



実効的な取締役会評価を行う観点から、企業ごとの「取締役会の役割」や「個々の取締役の期待役割」を踏まえた適切なPDCAサイクルの構築を支援しています。取締役会の役割の明確化、質問表のカスタマイズ、ウェブプラットフォームを用いた調査の実施、専門的アセスメントを通じた意思決定バイアスやグループダイナミクスの評価、アクションプランの策定などを組み合わせ、企業の状況やニーズに応じ柔軟にサービスを提供しています。また、並行して指名・報酬委員会の実効性の評価も含めてカバーすることで、指名・後継者計画、報酬の課題認識についてのアクションプランの策定、およびその実施についてもシームレスに支援することが可能です。

アドバイザーサービス ④ 統合的な開示と対話



投資家との信頼関係の構築や、その後の発展に資する対話や開示を効果的に進めていくためには、自社のコーポレートガバナンスのあり方や、その機能を持続的に支える取締役会評価の手法、経営者指名・後継者計画、経営者報酬制度のあり方について、企業の価値創造ストーリーとの関係性を適切に表現していくことが重要です。限られた時間や場面の中で、投資家に対して何をどのように表現するのが効果的かつ効率的なのか、投資家の理解と共感を得られるような対話や開示のあり方とはどのようなものか、これらの検討を、様々な企業の経営ビジョンやバリューの策定を支援してきた実績から得た豊富なコミュニケーションコンサルティングの知見を活用して支援しています。

開示強化の潮流と コーポレートガバナンスの 実務対応

ESG投資家が評価する実効的な コーポレートガバナンスの開示のあり方とその実務とは

2018年12月14日、弊社主催によりコーポレートガバナンスの実践をテーマとするセミナーを開催しました。本セミナーでは、ニッセイ アセットマネジメント株式会社より井口謙二様をお招きし、ESG投資家の視点から見たガバナンス開示のあり方を踏まえつつ、弊社コンサルタントより経営者指名・報酬に関する実務の最新状況をご報告しました。以下、講演内容の一部をご紹介します。

企業固有のストーリーに沿ったコーポレート ガバナンス



ユウリス・タワースワトソン
コーポレートガバナンス・
アドバイザーグループ
リーダー/ディレクター

榎岡 隆亮

近年、コーポレートガバナンスの開示が注目されている状況については、2つの背景があると考えられます。

1つは、投資家が中長期投資の判断材料を求めていること。グローバルの投資家は今、企業が足元において稼いでいるかどうかではなく、それが将来にわたって持続するかどうかに関心を置いています。すなわち、企業が将来のさまざまな環境変化に順応しているか、変化に勝つ打ち手をし出し続けていけるかに関心があり、「稼ぎ続ける」企業として長期的に投資できるかどうかの判断を求めているわけです。そのためには、業績情報よりも非財務情報のほうが重要であり、会社の価値観やビジネスモデルも含めた、企業独自の価値創造の方針が分かりやすく示されているほうが安心して長い目線での投資ができる、という考えです。

もう1つは、説明責任対応の充実化の要請です。昨今いろいろなる事件がメディアを賑わせていることもあり、コーポレートガバナンスの基本である客観性、透明性、独立性にもスポットが当たっていますが、さらに重視すべきは、コーポレートガバナンスの形が企業固有の価値創造ストーリーに合っていて、それをきちんと支えられる仕組みが企業にあるかどうかであり、その点についての説明を強化してほしいという要請です。コーポレートガバナンスが単なる形式論ではなく、企業の成長に本当に役立つのか、実効性を持って機能しているのか、それを読み取れる開示を投資家は求めているということです。

これらを背景とする開示は、単に量を増やすということではなく、開示の質を上げていく必要があります。この「質」としては、情報がストーリーを持って結合していて、説得力のある文脈を成しているかどうかの評価のポイントになります。企業が期待されているのは、まず統合的な開示の要素をたなし、それらを矛盾なくストーリーとしてつなげられるかをチェックしてほしい、そしてうまく文脈を成さないのでは足りないピースを新たに検討する、もしくは考えを深めるなりして補強してほしい、ということなのでしょう。

価値創造ストーリーにおける文脈の重要性を踏まえれば、「稼ぎ続ける力」のための最適なガバナンスの形や、取締役会における問題解決のアプローチについては、企業ごとに異なるのが自然です。ガバナンスのあり方を考える際には、他社との比較ではなく、自社の「文脈」に合わせる事が肝要で、ガバナンスの各要素も文脈が繋がるように統合的に考えていかなければならないと言えるでしょう。



ESG投資家が評価する実効的なコーポレートガバナンスの開示のあり方

ニッセイ アセットマネジメント
チーフ・
コーポレート・ガバナンス・
オフィサー

井口 謙二

ESG投資家というのは、昔はやや特殊な投資家という位置付けでしたが、近年急激に増加し、現在では日本国内のESG投資が200兆円ぐらいある状況です。海外だけでなく、日本でもすでにESG投資家がメインストリームになっているのです。こうした機関投資家の変化は、リーマンショックが大きなグローバルな契機となっています。当時、投資家がかなり短期的に企業経営者を押ししまった面があり、また企業経営者側も短期的に走りすぎた反省を踏まえ、もう少し長期で見ていこうという動きが大きな流れになってきました。

その後、日本ではアベノミクスの一環として、2014年にスチュワードシップ・コードが導入されました。イギリスではもっと早く導入されていますし、アジアでも導入済みです。EU全体では昨年、スチュワードシップ・コードに等しい法制化がなされ、これからEU全体の投資家がますます中長期投資、あるいはESG投資を重視するということになると思います。グローバルな潮流としてますますこの動きが加速しており、その運用が止まることなく進んでいくと言えるでしょう。

こうした流れの中で、機関投資家は、かつてのように株価だけを見た投資は行わなくなりました。企業や資産をしっかりと分析し、経営者と対話しながら、中長期で投資していくことが求められています。そのため、企業からの開示や報告がこれまで以上に重要となり、それらの情報の正確性も大事になってきました。



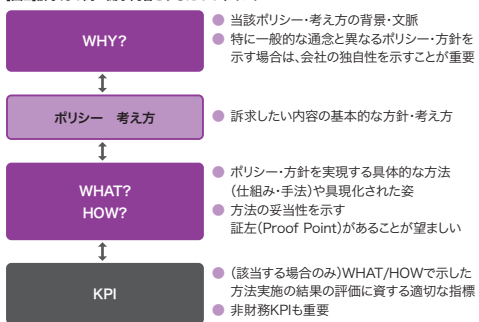
コーポレートガバナンスの統合的開示へ向けた考え方

ユウリス・タワースワトソン
コーポレートガバナンス・
アドバイザーグループ
シニアコンサルタント

松尾 祥司

ここでは企業サイドに立った視点から、どのような開示を通して投資家の期待に応えるべきかを考えてまいります。投資家が中長期投資の判断材料を重視する中で、企業にとって対投資家コミュニケーションは、中長期的な企業価値向上が高い蓋然性を持って見込めると信じてもらうこと

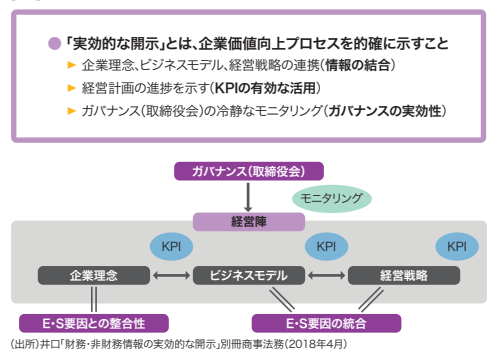
【図2】訴求力の高い開示内容とするためのポイント



日本IR協議会が「投資家の変化」について企業にアンケートをとった結果によると、投資家から企業への質問内容がエンゲージメントを意識したものとなり、経営戦略・経営理念やコーポレートガバナンスに関する質問が増えている傾向がうかがえます。逆に言うと、そうした質問は開示資料がないとできないので、投資家が企業の開示資料を読むようになっていくことを示しています。では、どのような開示が望ましいのか、というのが次からの話になります。

日本のみならずグローバルな投資家が望む開示、中長期の投資に向けて企業価値創造プロセスを示す実効的な開示について、図1に共通点を3つ挙げています。

【図1】実効的な開示とは



（出所）井口「財務・非財務情報の実効的な開示」別冊商事法務（2018年4月）

が重要な目的だと言えるでしょう。ここでは、「さらなる成長に向けて新しいものを作り出す力」と「適切な認識をもってリスクに対処する力」、そして「成長とリスク対応の持続性を担保するガバナンス」の3つを投資家に響く形で訴求することが求められます。

訴求力の高い開示内容を作る際には、図2に示すようなフレームワークを持つことが必要です。訴求したい内容や基本的な方針・考え方等について、なぜそのポリシー・考え方を持ったのか、なぜそれが最適なのかという背景や文脈を示す「WHY?」がないと、ストーリーとしてメッセージが届きません。特に世論や一般通念と異なるポリシーを置く場合、コンプライドできないような内容をポリシー・考え方として設定する場合などは、特にこの「WHY?」の説明が大切になってきます。

その下の「WHAT?」と「HOW?」は、ポリシー・考え方をどのような形で具現化、具体化するのかという仕組み・手法です。そして、それらの適切な実行をしっかりと検証するために、KPIを合わせた要素を適宜設定していかなくてはなりません。

前述の訴求ポイントごとに見ていくと、「さらなる成長に向けて新しいものを作り出す力」では、成長の蓋然性が高い将来のビジネスモデルと、その実現を支えるような企業風土がしっかり存在していること。次に、そのビジネスモデルを確実に具現化していく上で必要な戦略、ないし投資がされていること。さらに、その戦略や投資が適切なKPIの設定によって検証され、PDCAがきちんと回っているということ。これらを示す要素が必須だと考えます。

「適切な認識をもってリスクに対処する力」については、持続可能性や成長性にかかわる環境変化リスクへの認識と対応の考え方を示す必要があります。また、財務リスクへの認識・対応はもちろんのこと、どこに潜んでいる

1つ目は、企業理念、ビジネスモデル、戦略と多岐にわたる開示がありますが、それらの内容が連携し、ストーリーになっているというのが一番大事ということです。リポーティングでは「情報の結合」と言いますが、これが大切だということです。

2つ目は、非常に難しいところだと思いますが、やはり経営計画の進捗をKPIで示すことが重要です。足元の状況だけではなく財務諸表があり、そこで分析することができますが、中長期になるとどうしても定性的な情報が多くなっていくので、それを捉える上でKPI何%達成という形で分かるものがあればありがたいということです。中長期になればなるほどKPIが大事になってくるわけです。

3つ目は、ガバナンスです。取締役会が冷静かつ適切に経営の方をモニタリングしているか、それが非常に重要になるということで、下のほうに図が書いてあります。今まで申し上げたことを自分なりに組み替えたものですが、ガバナンスというのはやはり横に並ぶのではなく、上から見るものだと考え、そうした図示になっています。持続的な企業の成長にとっては、ガバナンスの実効性が最終的には一番大事になってくる、と思っています。その実効性とは何か。1つは経営陣がやっていることに対し、モニタリングする能力を有していることです。それが投資家から見たチェックポイントです。もう1つは、実際にどのようなモニタリングを行ったのか、というポイントです。

ガバナンスの実効性を示す上で最も有効な方法は、取締役会の議事録など活動の開示です。これは非常に難しいということは重々分かっていますが、活動状況を一定レベルで示す開示が望ましいと言えます。また、役員報酬体系への戦略の組み込みが投資家から見て実効的になっていることを示す開示も有効です。

るか分かりにくい非財務リスク（ヒト・モノ・情報）についても的確に見出し、説明していくことが大切です。

「成長とリスク対応の持続性を担保するガバナンス」については、まず、企業理念やビジネスモデル、経営戦略などの実現に資する、またはリスク対応力を有する取締役が適切に選任されることを示すこと。次に、そうして選ばれた取締役が適切に職務を遂行し、意思決定を行っている状況が担保されていること。3つ目に、その取締役がおかしなことをしない、悪いことをしないための一定の牽制機能がガバナンスの中に盛り込まれていること。これらの要素を打ち出していくべきでしょう。

一方、どのような形でガバナンスに関する開示を行うか、その手法について述べますと、投資家による永続的な活用しやすさや、開示内容におけるビジュアルな表現の可能性、ポリシー上の制約の少なさを活かし、「WHY?」「WHAT?」「HOW?」を明確に示すことができるという観点から、統合報告書がツールとして有効であると考えられます。しかし現状として、少なからず企業の統合報告書が株の売り込み書になっているという投資家の声がある聞いています。要するにいいことしか書かれず、リスクへの言及がないので、どこまで内容を信じていいかが分からないということです。いい開示と悪い開示・リスクを含めて、統合報告書のコンテンツとするべきだと思います。

まとめとしては、ガバナンスのポリシー・考え方が明瞭な論理性を持ち、合わせてこれに基づく統合的な体制・仕組みとその具体的な施策が有効に運用されている状態を作ること、つまりガバナンスのポリシー・考え方について、「WHY?」「WHAT?」「HOW?」、KPIが明確に整備された状況を構築することが、統合的開示、すなわち投資家が満足する開示を実現する上で重要であると結論させていただきます。



経営者指名と経営者報酬の連携を通じた取締役会の機能強化

ウィリス・タワーズワトソン
コーポレートガバナンス・
アドバイザリーグループ
ディレクター

平本 宏幸

コーポレートガバナンスを考えるにあたっては、経営者に対するガバナンスが、実効性という観点から一番重要なポイントとなります。株主、あるいは社外取締役という立場では、経営の執行そのものを直接担うことはできない中で、執行を委任されている経営者に、企業価値の向上をどう促していくのか。そのためのツールとして報酬と指名の仕組みをいかに使い、期待する成果を出してもらうためのインセンティブを働かせるのか。この報酬と指名を連携させる方法が、ガバナンスの実効性を高める上での論点となってきます。

そして、企業には「成長期」「変革期」「経営危機」という成長フェーズがあり、各フェーズごとに直面する課題が変わってきます。それらの課題を乗り越えるために、指名ではどのような手を打ち、報酬ではどのようなインセンティブを与えるべきか。これが企業価値創造のストーリーと整合する形で適切に行われることが必要です。

指名・報酬を企業価値の創造に運動させるための鍵は、やはり経営者の

評価であり、経営そのものをいかに評価していくかが問われるでしょう。企業価値を向上させるために、どういったKPIに向けてどのようなインセンティブを効かせるべきか。そしてその結果を評価し、達成度を報酬に反映させ、結果責任を明確化することが報酬面での対応です。

一方、そもそも企業価値向上の現状を評価したとき、もし実現できていないとすると、現任の経営トップを再任することが適切かどうか。あるいは現時点では良いとしても、将来を考えたときに、全く別のタイプの経営者が必要になるかもしれない。そのとき、どのような後継者が必要で、その育成や交代のための準備がなされているか。そうしたことを考えるのが指名における対応です。この報酬・指名の双方をつなぐものが、経営者の評価ということになります。

評価の実施においては、報酬と指名それぞれの実務を積み上げながら、結果として、報酬と指名が同じ文脈・観点で、同じストーリーを背景に対応がとれている状況をつくっていくのが理想的と考えます。

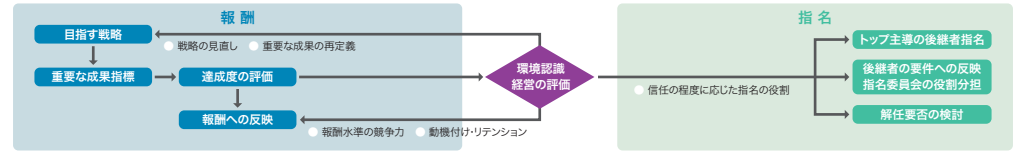
そのステップについて具体的なイメージを述べますと、まず最初の段階では、報酬と指名がほとんど連携していない形で進められることが実務の上では想定されます。戦略とKPIに対する達成度を評価して、報酬に反映させるという仕組みを運用しつつ、大きな問題が発生した際には報酬面での対応とともに、場合によっては解任を検討するというように、かなり限定された連

動のさせ方が現実的な出発点となるでしょう。

次のステップとして、報酬と指名をより運動させるべく、双方に評価の結果を反映させ、つなげていくことが考えられます。業績悪化・目標未達が続いた場合に、毎期の報酬面での対応に留まらず、経営者への信頼が問われ、解任の可能性を議論し始めるきっかけになり得ると同時に、今後の挽回に向けたインセンティブの仕組みを通じて、業績回復へのチャレンジを促すといった循環が生まれます。

さらに進んだステップでは、経営そのものが今どういう状況にあるのかを数字だけではなく、その質を多角的に見ることで捉え、報酬と指名をより強く運動させていきます。ここで行われる包括的な評価と報酬・指名との分担を示したのが図3です。

【図3】実効性ある報酬と指名の連携（包括的な評価と報酬・指名との分担）



経営者指名・後継者計画の構築に向けた実務

ウィリス・タワーズワトソン
コーポレートガバナンス・
アドバイザリーグループ
アジア地域
プラクティスリーダー

高岡 明日香

今回は、経営者指名・後継者計画の構築に向けた実務について、主にリスクマネジメントの観点からお話しさせていただきます。

2018年3月に日本取引所自主規制法が「不祥事予防のプリンシプル」を公表しました。「実を伴った実態把握」「使命感に裏付けられた職責の全う」「双方のコミュニケーション」「不正の察知と機敏な対応」「グループ全体を貫く経営管理」「サブライフェーンを展望した責任感」の6つの原則から成る内容ですが、その中で特に経営陣のコンプライアンスへのコミットが打ち出されている点に注目したいと思います。現場と経営陣がコンプライアンス意識を共有するといったことが強く要請されています。

では、具体的にどのように不祥事を予防するか、その打ち手についてまとめると、対象を「経営層個人」と「組織全体」に区分し、それぞれ「顕在化しているリスクの特定」と「将来のリスクヘッジ（最小化）」に対応する形によって整理できます。顕在化しているリスクは、経営層個人の場合は「リーダーシップリスクアセスメント」、組織全体は「リスクカルチャー診断」を打ち手として特定されます。将来のリスクヘッジは、経営者個人の場合「平時・有事の後継者計画」と「透明性ある公平正大な指名」が打ち手となり、組織全体では「取締役会評価」がその役割を負います。

ここに挙げたリーダーシップリスクアセスメントは、人が不正行為を犯し得る「機会」「正当化」「プレッシャー」の3条件のうち、個人の主観的要素である「正当化」「プレッシャー」の特定を経営層に対して行うものです。弊社の提

供ツール「Saville Assessment」を使ったリーダーシップリスクアセスメントは、図4に示す通り9つのリスク領域を定義しています。潜在的な9つのリーダーシップリスクについて、40分程度の心理検査を受けていただく、それぞれのリスクの度合いについて1から10のスコアで定量化できるというものです。もちろん経営層に対しては、多くの企業で360度評価などを導入されていると思いますが、360度評価を通じて周りからの見え方を確認しつつ、外から正確に見えにくい個人の主観的要素によるリスクについては「Saville Assessment」の心理検査で科学的に確認し、両方から

見ることで評価の精度を高めていくという考え方です。

このリーダーシップリスクアセスメントは、非常にセンシティブで厳しい内容に聞こえますし、一般社員全てに適用するというのは、馴染まないところもあるかと思いますが、万一にも経営層の不祥事があった場合には、会社に対するリスクが非常に甚大であるという観点から、少なくとも経営層以上については、こうしたリスクを事前にアセスメントすることが会社のリスクヘッジになるという考え方が今後浸透していくと見えています。

最後に、組織全体に対する将来のリスクヘッジの打ち手として、取締役会評価について述べてさせていただきます。近年、取締役会評価においてリスクマネジメントを重点評価する企業が増加しており、リスク対象項目も拡大の一途を辿っています。例えば、従来からの災害発生などに加えて、有事におけるCEOの交代や役員の不祥事、社員の法令違反・情報漏洩、サイバーリスク、クレーム・風評被害なども対象となり、幅広いリスクを捉えた対応が求められています。

こうした流れを背景に、具体的には「大型受注案件・投資案件について十分に議論され、リスクマネジメントが機能しているか」あるいは「不祥事予防や災害対応、情報漏洩やサイバーリスク対応がなされているか」といった設問項目が挙げられており、個別具体的に将来のリスクを未然に防ぐ手立てや取締役会によるモニタリングの実施などが、大きな論点となっている状況です。



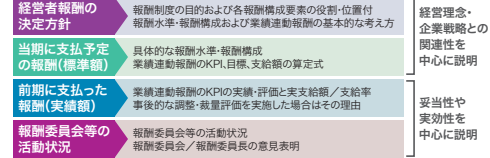
経営者報酬にかかる開示規制の強化と今後の展望

ウィリス・タワーズワトソン
コーポレートガバナンス・
アドバイザリーグループ
シニアコンサルタント

宮川 正康

経営者報酬に関する今後の開示のあり方を図5にまとめております。

【図5】経営者報酬に関する今後の開示のあり方



ここで最も重要なのは、報酬の決定方針や業績連動報酬のKPIを、経営理念や企業戦略との関連性を踏まえて、分かりやすく開示することです。すなわち、経営理念や企業戦略の実現を報酬で後押しするにあたり、基本報酬・年次賞与・株式報酬はそれぞれどういう役割を担い、どのような効果を期待するのか、といったところを報酬制度全体の中で一貫性をもって考え、開示する必要があります。報酬水準・報酬構成や業績連動報酬の基本的な考え方は、企業の成長ステージや企業規模、事業特性などにも密接に結び付いているので、その結び付きも含めて開示することが望ましいと思います。

次に、報酬の決定方針に沿って支払う予定の当期の報酬について、より個別具体的な金額や報酬構成の比率、業績連動報酬の算定式などの開示が求められます（ただし今回の内閣府令の改正案では、個別具体的な金額や報酬構成の比率の開示までは必ずしも求められていないように見受けられます）。

また、前期に実際に支払った報酬に関しては、どのようなパフォーマンスで実際に幾ら支払ったのか、報酬制度は実効的に機能したのか、報酬決定手続は妥当だったのか、といった説明が求められると思います（今回の内閣

府令の改正案では、個人別の実支給額／支給率の開示、報酬委員会の意見表明までは求められておりません）。

報酬決定手続の実効性に関連しては、最近、統合報告書などで、報酬委員会でのようなことを審議してきたかを、企業戦略との関連性も交えながら説明している会社を見かけるようになってきました。特に社外取締役である報酬委員会の委員長の言葉として開示しているケースが増えており、内容を見ると、ストーリー性をもってしっかりと説明されています。単に方針を並べただけのものよりも説得力が高く、こうした開示が実は一番大事なのではないかと感じさせられます。

最後に、最近のHot topicsとして「報酬委員会／委員長による妥当性・適切性の表明」「企業の持続可能性に関する目標の報酬への反映」「CEOの非財務評価と報酬への反映」の3点をご説明申し上げます。「報酬委員会／委員長による妥当性・適切性の表明」については、今ほど述べた通りで、報酬決定手続だけではなく、報酬制度の妥当性に関して株主や投資家の納得感を高める効果もあると思います。

2点目の「企業の持続可能性に関する目標の報酬への反映」は、今回のセミナー全体のテーマに深く関係するところですが、企業の持続可能性がクローズアップされる中、直近では2018年11月に「SDGs経営／ESG投資研究会」が経済産業省で立ち上げられ、高い本気度を感じさせる取り組みが始まりました。また、ご存知の通りESG投資に回される資産も近年急激に増えています。経営者報酬に話を戻しますと、SDGsの中で会社がどのような取り組みを進め、これを報酬とどのように結び付けているのかといった議論が、日本だけではなくグローバルに広がっています。会社にとってSDGs/ESGのどの要素が大事なのかをしっかりと理解した上で、具体的なKPIや取り組み目標を設定し、それを報酬に結び付けていく必要があります。

3点目の「CEOの非財務評価と報酬への反映」に関しては、コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴い、CEOの評価をどのように実施すべきか、報酬や選解任にどう反映すべきか、といった検討を始める企業が増えてきています。欧米ではほとんどの企業が実施し、社外取締役を中心とした委員会などで評価するというプラクティスも確立されています。短期的な評価は短期のインセンティブ報酬の中、中長期的な評価は人事に反映するという傾向もあると思います。



アドバイザーサービスの内容に関するお問い合わせ：

ウイリス・タワーズワトソン

コーポレートガバナンス・アドバイザーグループ

TEL : 03-6833-4606

E-mail : WTW.CGAG.Japan@willistowerswatson.com

ウイリス・タワーズワトソンについて

ウイリス・タワーズワトソン（NASDAQ：WLTW）は、企業に対するコンサルティング業務、保険のブローカー業務、各種ソリューションを提供する業務における、世界有数のグローバルカンパニーです。企業の持つリスクを成長の糧へと転じさせるべく、各国で支援を行っています。その歴史は1828年にまで遡り、現在は世界140以上の国と地域、そしてマーケットに45,000人の社員を擁しています。私達は、リスク管理、福利厚生、人材育成などの様々な分野で、企業の課題に必要な解決策を考案・提供し、企業の資本効率の改善や、組織と人材の一層の強化を図ります。また『人材』『資産』『事業構想』の密接な関係性を理解し、企業を業績向上へと導きます。ウイリス・タワーズワトソンは、お客様と共に企業の可能性を追求して参ります。

コーポレートガバナンス・アドバイザーグループについて

ウイリス・タワーズワトソンのコーポレートガバナンス・アドバイザーグループは、規制当局や投資家からの最新情報、長年にわたる企業へのアドバイザー過程より得た知見を十分に活用しつつ、『取締役会評価』、『経営者指名・後継者計画』、『経営者報酬』、『戦略的開示および対話』の検討を横断的に取り扱うことで、お客様における実効的なコーポレートガバナンス体制の実現をサポートしています。各論個別のコーポレートガバナンス・コード対応から、すべての論点を統合的に取り扱うコーポレートガバナンスの「デザイン」まで、柔軟かつ臨機応変に対応できる体制をグループとして整えることで、お客様のニーズに合った最適なコーポレートガバナンスのストーリーや構造を共に探し、その対外的な発信までを見据え、一貫した支援を行います。