

役員改革コンサルティングのご紹介

コーン・フェリー・ジャパン

役員改革サービスの概要

- コーン・フェリーでは、過去45年以上にわたり、世界大手企業のCEO／執行体制と取締役会に対する支援を提供してきました
- 世界のベストプラクティスと最先端のリサーチを基に、日本企業の経営の特徴とコーポレートガバナンス・コードに精通したプロフェSSIONALが、CEOと取締役会を支援します

取締役会

- **取締役会の強化・改革**
 - 取締役会が企業の理念と進むべき方向性を議論し、執行を最適な形で支援・リードする取締役会の構成・運営等について支援します
- **CEOサクセッション**
 - 包括的かつ体系的なアプローチと手法によって客観性・透明性・妥当性を担保するとともに、企業を持続的成長に向けてリードする優れたCEOを継続的に選出し、開発する支援を行います
- **指名・報酬委員会の運営**
 - コーポレートガバナンス・コードの要求を満たしつつ、戦略実現に即したプロセス運営を支援します
- **社外取締役の招聘**
 - 戦略の実現に最適な外部候補者の選定、評価、獲得を支援します
- **取締役会の実効性評価**
 - 第三者機関としての取締役会の実効性を評価し、取締役会の課題を明確化の上、課題解決に向けて支援します

執行体制

- **執行体制の設計**
 - 戦略実現に向けた最適な執行の在り方を構築するとともに、各執行ポストに求める役割の明確化を支援します
- **役員人事制度の設計**
 - 担う役割を起点に、職責の大きさに沿った報酬制度や戦略と統合的な評価制度といった役員を処遇するための仕組みの設計を支援します
- **役員サクセッション**
 - 明文化された役割をもとに、求められる人材要件を定義し、適所適材の実現に向けた人材の可視化(アセスメント)から育成計画まで含めた支援を提供します
- **外部人材の招聘**
 - 内部人材では充足できないポストに対して、最適な外部候補者の選定、評価、獲得を支援します

役員改革が求められる背景と日本企業の課題

背景

- 2021年6月に施行された改訂コーポレートガバナンス・コードによって、プライム市場へ上場する会社は取締役会メンバーの3分の1以上を独立社外取締役とする事などが求められ、取締役の改革は大きなテーマとなりつつある
- 一方で、役員の数的大幅に減らすなど、経営の機動性確保に向けて執行役員の体制にメスを入れる企業も確実に増えてきている
- これまでは、取締役は法対応の側面から論じられるケースが多く、経営の質を高めるという本来的な趣旨で検討される事は殆どなかった
- 執行役員についても、報酬や選解任に関する技術論が多く、強い執行体制を築くという視点からの議論は十分にではないように思われる

日本企業の課題

- 日本では監督と執行の分化が十分に進んでおらず、取締役と執行役員の機能を、相互関連的に捉える企業は少ない
- 加えて、取締役と執行役員の双方に対して、現状の延長線上で考えるケースが多く、目指す姿や戦略から引き戻した形で機能や要件を設計しているとは必ずしも言えない
- しかし、これからの時代、日本企業が世界で戦っていくためには、取締役と執行役員の双方で改革が急務となっており、経営の質を高める努力が欠かせない
- 既に先進的なグローバル企業では、取締役会と執行チームが協働して企業価値を高めるベストプラクティスが生まれている



改訂コーポレートガバナンス・コードの概要

- 2021年6月にコーポレートガバナンス・コードが改訂。上場会社は、遅くとも本年12月末日までに変更後のCG報告書を提出することになる。

1. 取締役会の機能発揮

- プライム市場上場企業において、独立社外取締役を3分の1以上選任(必要な場合には、過半数の選任の検討を慫慂)
- 指名委員会・報酬委員会の設置(プライム市場上場企業は、独立社外取締役を委員会の過半数選任)
- 経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル(知識・経験・能力)と、各取締役のスキルとの対応関係の公表
- 他社での経営経験を有する経営人材の独立社外取締役への選任

2. 企業の中核人材における多様性の確保

- 管理職における多様性の確保(女性・外国人・中途採用者の登用)についての考え方と測定可能な自主目標の設定
- 多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針をその実施状況とあわせて公表

3. サステナビリティを巡る課題への取組み

- プライム市場上場企業において、TCFD 又はそれと同等の国際的枠組みに基づく気候変動開示の質と量を充実
- サステナビリティについて基本的な方針を策定し自社の取組みを開示

4. 上記以外の主な課題

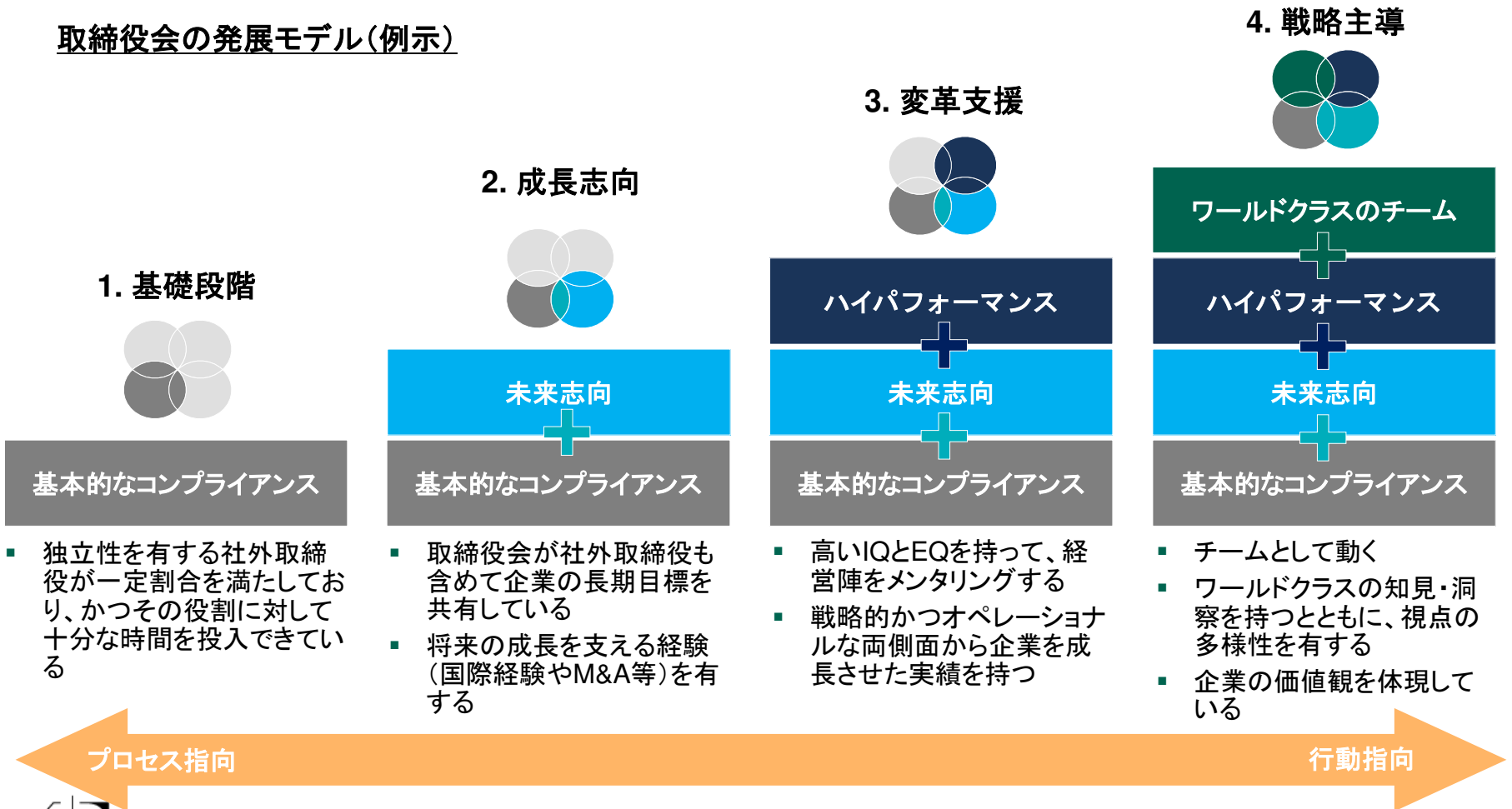
- プライム市場に上場する「子会社」において、独立社外取締役を過半数選任又は利益相反管理のための委員会の設置
- プライム市場上場企業において、議決権電子行使プラットフォーム利用と英文開示の促進



取締役会の発展段階(1つのモデル)

- 取締役会には、基本的なコンプライアンスを守るレベルから戦略を主導するレベルといった発展段階が存在

取締役会の発展モデル(例示)



【事例】スキル・マトリックスによる取締役会の構成見直し： KIRIN(1/2)

- キリンでは、長期経営構想の達成に向けて、取締役会が有すべきスキルセットを再定義

取締役会の構成の変更について①



取締役会のスキルセットの見直し

- 取締役会は、長期経営構想「KV2027」の達成に向け、2018年・2019年度に実施した「取締役会の実効性評価」結果等を踏まえ、当社にとって重要と考えられる知識・経験を「企業経営」、「ESG、Sustainability」、「財務・会計」、「人事・労務、人材開発」、「法務、コンプライアンス、リスク管理」、「SCM」、「ブランド戦略、マーケティング、営業」、「海外事業」、「R&D、新規事業、ヘルスサイエンス」の分野と再定義した。

(※取締役会の実効性評価結果については、P44、45をご覧ください)

社外取締役の更なる増員

- 2019年度に実施した「取締役会の実効性評価」において、2020年度の強化方針として下記施策等が挙げられた。
 - ヘルスサイエンス事業など、専門的・客観的な立場から監督・助言を行う「取締役会の構成及び運営」に関する議論
 - リスクのグローバル化・複雑化に合わせた「リスクマネジメント」に関する議論
 - ⇒ 「ヘルスサイエンス」、「海外事業」、「コーポレートガバナンス」に対する知見を擁した人材の確保
- 長期経営構想「KV2027」の推進及び監督機能の強化を図るため、指名・報酬諮問委員会の答申も踏まえたうえで、会社提案として、下記4名の社外取締役候補者（新任候補者）を擁立（経歴については後述）
 - 松田 千恵子 : 財務・コーポレートガバナンスに関する専門的知見に基づいた企業経営に関する高い見識
 - 塩野 紀子 : 医薬・ヘルスケア領域に関する深い知見・マーケティングに関する高い見識
 - ロッド・エディントン : グローバルな専門的知見に基づいた企業経営に関する高い見識
 - ジョージ・オルコット : グローバル経営における人材育成及びコーポレートガバナンスに関する学術的知見に基づいた企業経営に関する高い見識
- 会社提案が全て可決した場合は、取締役会に占める社外取締役の比率は、過半数（58.3%）を占める

【事例】スキル・マトリックスによる取締役会の構成見直し： KIRIN(2/2)

- 定義されたスキルセットに基づき候補者を可視化し、望ましい構成の実現を企図



取締役会のスキルセット

取締役会のスキルセット

- 取締役会は、長期経営構想「KV2027」の達成に向け、当社にとって重要と考えられる知識・経験を「企業経営」、「ESG、サステナビリティ」、「財務・会計」、「人事・労務、人材開発」、「法務、コンプライアンス、リスク管理」、「SCM」、「ブランド戦略、マーケティング、営業」、「海外事業」、「R&D、新規事業、ヘルスサイエンス」の分野と定義し、全ての分野について適切な知見を有する取締役候補者を指名しております。
- 本年度においては、「ヘルスサイエンス」、「ESG、Sustainability」、「ブランド戦略、マーケティング、営業」、「海外事業」、「財務・会計」の充実・強化を図りました。
- 2020年3月の定時株主総会で、会社提案の取締役候補者が全員選任された場合の取締役会のスキルセットは下記の通りとなります。

| | | 専門性と経験 | | | | | | | | |
|-------|------------|--------|-----------------|-------|---------------|-------------------------|-----|-------------------------|------|-------------------------|
| 候補者番号 | 氏名 | 企業経営 | ESG サステナビリティ | 財務・会計 | 人事・労務 人材開発 | 法務 コンプライアンス リスク管理 | SCM | ブランド戦略 マーケティング 営業 | 海外事業 | R&D 新規事業 ヘルスサイエンス |
| 1 | 磯崎 功典 | ● | ● | | | ● | | ● | ● | |
| 2 | 西村 慶介 | ● | | | ● | | | | ● | |
| 3 | 三好 敏也 | | ● | | ● | | | ● | | |
| 4 | 横田 乃里也 | | ● | ● | ● | | ● | | ● | |
| 5 | 小林 憲明 | | | | | | ● | | ● | ● |
| 6 | 荒川 韶四 | ● | | | | | ● | | ● | |
| 7 | 森 正勝 | ● | | ● | | | | | ● | |
| 8 | 柳 弘之 | ● | | | | | ● | ● | ● | |
| 9 | 松田 千恵子 | | ● | ● | | ● | | | | |
| 10 | 塩野 紀子 | ● | | | | | | ● | ● | ● |
| 11 | ロッド・エディントン | ● | | | | | | | ● | |
| 12 | ジョージ・オルコット | | ● | ● | ● | | | | ● | |

再任候補者 ↑

↓ 新任候補者

© Kirin Holdings Company, Limited

6



【事例】会社再建をリードした取締役会： Delphi

- デルファイでは新たに選任された取締役がリードする全社的チームが経営陣と協働して経営課題を解決し、再上場に向けた会社再建を推進した

| 年 | 経営改革 | 改革の内容 |
|------|-------------------------------|--|
| 2005 | 経営陣による事業再生 | コスト、負債の削減等(事業統合(27→10)、従業員削減(18.5万人→10万人)) |
| 2009 | 取締役会の刷新 (会長を含む新取締役の選任) | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 会社の基本理念のまとめ ◆ 主な委員会の設立、 ◆ 事業計画の精査・承認 ◆ 新報酬パッケージの作成 ◆ 経営陣の評価(CFO以外の全員を留任)、新CFOの選任(取締役が面接) |
| 2010 | 各取締役がリードするチームの設置と経営陣と連携した問題解決 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 「内部統制・財務リスク」(元ゼロックスCFOの取締役がリード) ◆ 「財務管理システム」(自動車部品メーカー元CEOの取締役がリード) ◆ 「経営幹部の評価基準となる基本価値の整理」(元化学品メーカーCEOの取締役と報酬委員会メンバーがリード) ◆ 「能力評価・育成・配置」(元IBM人事VPの取締役がリード) ◆ 「技術戦略」(元IBMイノベーション・テクノロジー担当EVPの取締役がリード) ◆ 「コンプライアンス」(元デュポンCEOの会長がリード) |
| 2011 | 再上場のための株主の再構築 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 会長とCFOによる既存株主の整理 ◆ 金融バックグラウンドのある3人の取締役が経営陣と協働して準備を推進 |

売上90→160億ドル、株価22→37ドル (2011再上場時→2012)



【事例】取締役会変革によるグローバル戦略の推進： Lenovo

- レノボはグローバル戦略を推進するため、IBMのPC事業の買収に合わせて取締役会を刷新し、機能の強化とそのリーダーシップの発揮によって異なる企業文化の統合と事業の拡大を実現した

| | 2004 | 2007(取締役会改革後) |
|------------|---|--|
| 取締役会の構成 | <ul style="list-style-type: none"> 社内取締役4名、社外取締役3名(全員中国人) 会長、CEOとも中国人(経営陣の全員が中国人) 取締役会の言語は中国語 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 社内取締役5名、PEファンドからの取締役3名、社外取締役3名(11名中4名がアメリカ人) ◆ 会長は中国人(CEOはアメリカ人。経営陣は18人中、Greater China 6名、欧州1名、アメリカ人11名) ◆ 取締役会の言語は英語 |
| 取締役会の役割・運営 | <ul style="list-style-type: none"> 会計監査と経営者報酬の決定のみ | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 独立性とグローバルなビジョンを備え、経営陣に対して助言を与える積極的なガバナンス体制 ◆ 取締役会が協調的なリーダーシップを発揮できるよう戦略委員会を設置 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 2名の取締役(アメリカ人+中国人)が中長期的な経営判断を検証。毎月開催。(取締役会は四半期に1回) ➢ 取締役会にCEOを交代を助言 ◆ 取締役同士の信頼関係を築くため、全ての取締役に世界各地で開かれる取締役会に出席を義務付け等 |
| 業績 | <ul style="list-style-type: none"> 2004年売上 US\$30億 2004年 中国国内シェア27% HP, Dellなどが中国市場に参入し、成長性に陰り | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 2017年売上 US\$45億 ◆ 2017年世界シェア第2位 20.8% (第1位 HP21.0%)* <p style="text-align: right;">* Gartner</p> |

IBMのPC事業買収

日本企業における執行体制の見直しの動き

- 日本企業においても、経営の機動性確保や事業の構造転換の加速に向けて、執行体制を見直す動きが出てきている

トヨタ、副社長職廃止 社長後継見極めへ組織スリム化

トヨタ自動車は3日、副社長職を廃止するなどの幹部組織のスリム化を目的とした組織改正を発表した。(中略)副社長の廃止は製造と販売が統合し、現体制となった1982年以来初めてとなる。豊田章男社長が若手幹部との接点を増やし、後継を見極める狙いもある。(中略)

最高財務責任者(CFO)などのチーフオフィサー、社内カンパニープレジデント、地域最高経営責任者(CEO)など役割を明確にする。豊田社長は「階層を減らすことによって、私自身が、次世代のリーダーたちと直接会話をし、一緒に悩む時間を増やすべきだと判断した」とコメントした。

トヨタは2011年以降に取締役の人数を27人から11人に減らすなど幹部組織のスリム化を進めてきた。19年1月には一般企業で執行役員にあたる常務役員と、技術系で役員待遇の常務理事を廃止した。

(中略)トヨタは「今までにないスピードで激しく変化する外部環境に対応するため、機動的、継続的に改革してきた。今回の変更で改革の流れをさらに推し進める」とする。

～2020年3月3日付日本経済新聞～

資生堂、エグゼクティブオフィサー体制を導入

資生堂は、全社経営執行を担う「エグゼクティブオフィサー」体制を導入する。

同社は、中期経営計画「VISION2020」のもと、2016年に6つの地域とブランド・カテゴリーを掛け合わせ、各地域本社が責任と権限を持つマトリクス型の経営体制を構築した。

そして多様な人材が活躍するダイバーシティ経営を進めることにより、これまでグローバル事業の成長を実現してきた。

2021年より開始する新中期経営計画「WIN2023」においては、さらなる収益性向上を目指し、グローバル事業の構造転換とその改革を加速すべく、全社の業務執行に責任を持つ「エグゼクティブオフィサー」体制を新たに導入し、ジェンダー・国籍・従来の組織の枠にとらわれることなく適材適所の人員配置を実現する。

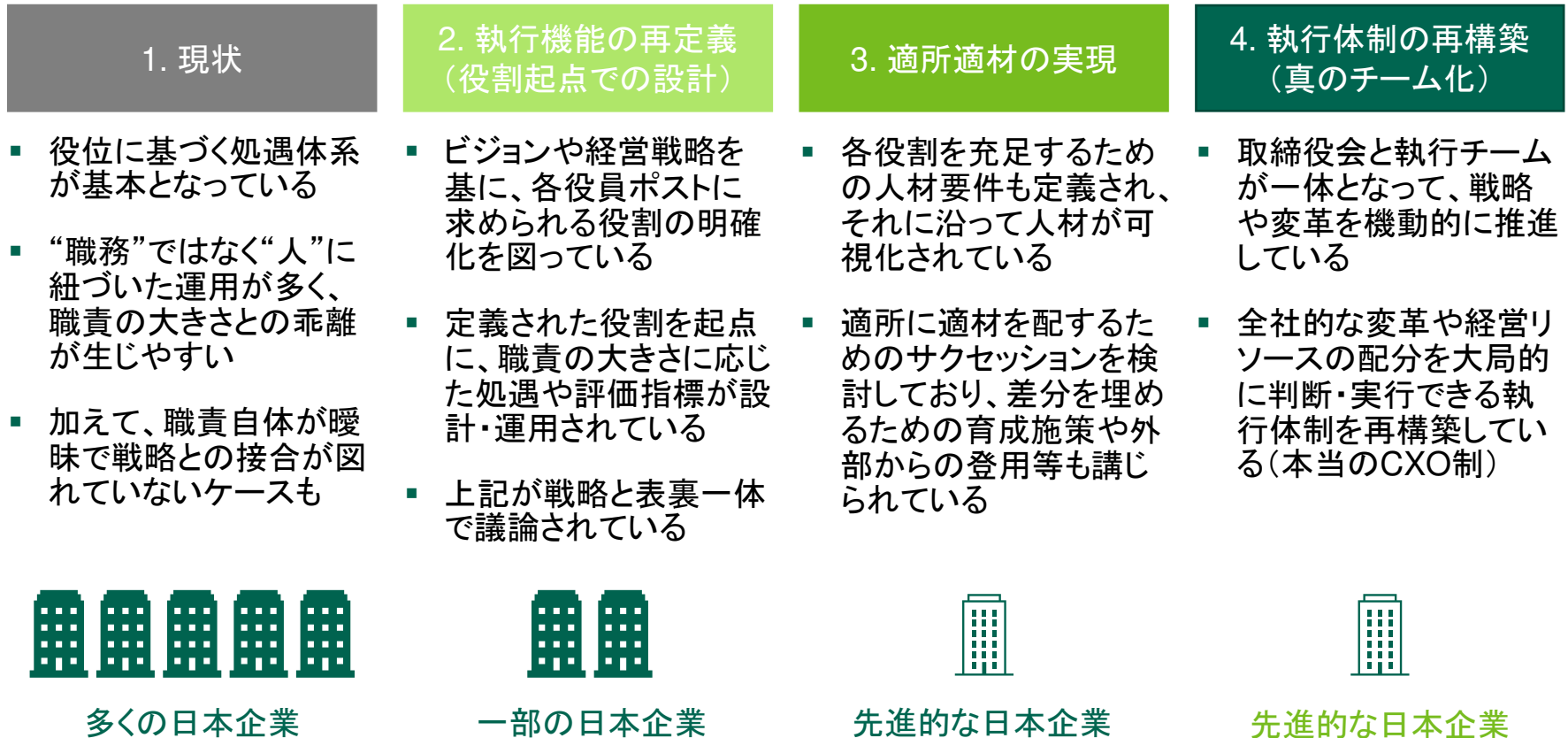
～2020年11月19日付粧業日報～



執行体制の発展段階(1つのモデル)

- 執行体制にも、ジョブ型による役割の明確化から適所適材、取締役会と一体となった変革を推進する執行チームの構築といった発展段階が存在

執行体制の発展モデル(例示)



【事例】執行体制を明確なジョブ型に転換： 大手重工A社

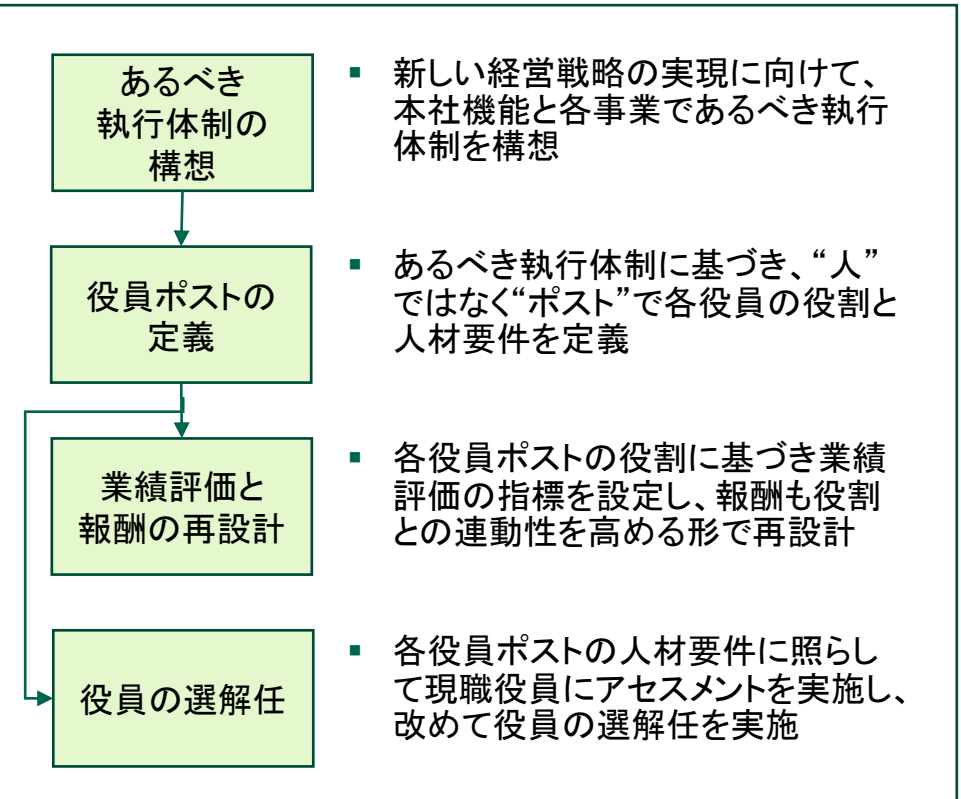
要点

- 機動的で確実な経営戦略の実現に向け効率的な執行体制を構想し、本当に必要な役員ポストだけを設置
- 現職者の戦略遂行に対するコミットメントを高めるべく、各ポストに適格な人材だけを役員として継続選任し、役割と密接に連動した報酬も導入

背景

- A社は、新社長の就任と同時に、大規模な事業ポートフォリオの改革を核とした新しい経営戦略を策定
- 新社長は、この戦略をスピーディかつ確実に遂行するためには、執行体制の効率化とスリム化が絶対必須と判断
- 他の大多数の企業と同様に、A社における役員の役割は不明確で、登用や評価の基準も曖昧模糊としたものであった
- そこで、戦略を起点に役員の“ジョブ”を再定義し、業績評価や登用の要件を明確化
- 結果として役員をスリムすると共に、現職者の戦略遂行に対するコミットメントを向上させた

改革の概要



【事例】新たな要件に基づく執行役員の再配置： 大手生保B社

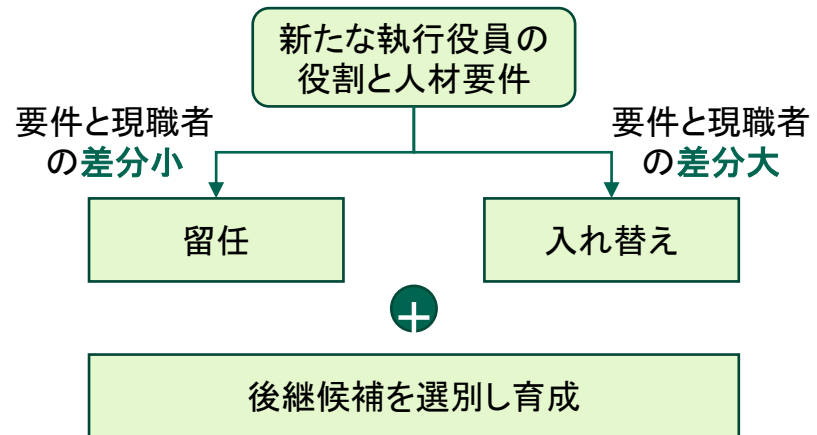
要点

- これから必要となる執行役員の役割と人材要件をポストごとに再定義
- 新たな要件に照らして人材を再配置すると共に、継続的な適所適材を目指して各執行役員ポストでサクセッションプランも実施

背景

- 圧倒的な強さを誇っていた保険商品の伸びが鈍化したB社では、新たな事業の開発が大きな経営課題に
- 新規事業を軌道に乗せるには、経営が一枚岩になって新たな試みにチャレンジすることが必要であった
- ところが、機能別組織のB社では、役員であっても機能の専門家に止まっており、経営目線を持って全社横断的な取り組みを実行する力が不足していた
- これを問題視した社長は、執行役員の役割と人材像を改め、これらの要件を満たす人材のみで強固な執行チームを作り上げることを決意した

改革の概要



- 各執行役員ポストで新たな要件を定め、それを基準に現職者をアセスメント
- アセスメントの結果を参考に、現職者の留任か、入れ替えかを判断(入れ替えの場合、社外の人材も視野に探索)
- 加えて、継続性の観点から、各執行役員ポストのサクセッションプランも実施

【事例】自社に適したCXO体制の構築： 中堅製薬C社

要点

- 機動的で強固な経営執行チームを創り上げるべく、これまでの役員改革の総仕上げとしてCXO体制を構築
- 事業特性と戦略から、自社における重要機能と戦略遂行体制を検討し、C社独自のCXO体制を考案

背景

- 中堅製薬C社の社長は、変化のスピードが増している経営環境に対処するためには、経営の機動性を高めることが課題だと考えていた
- そこで、C社では、これまでに「監督と執行の分離」、「執行役員ポストの職責の明確化」、「役員の人材要件に基づくサクセッションプラン」に取り組んできた
- さらに執行体制を高度化すべく、社長は本格的なCXO体制を構築することを決意し、自社に適した体制の形を検討
- 主力事業の特性や戦略を踏まえて、C社ならではのCXO体制を構築し、強固な経営執行チームづくりに邁進している

改革の概要

- 財務会計と人事を戦略上の重要機能として考え、CFOとCHROを設置
- メイン市場の日本国内とアジア(除く日本)で事業戦略が異なるため、それぞれにCOOを置くCo-COO体制を採用

