

## レクチャー

マーサージャパン  
コンサルタント

亀長 尚尋氏

役員の人事マネジメント上で重要なもう一つの機関である報酬委員会について、その役割と実務について説明したい。

まず、報酬委員会の役割のベースは「株主・投資家への説明責任の担保」にあり、その主要なタスクは「報酬制度レビュー」「業績評価に対するモニタリング」の2つとなる。経営陣（幹部）の報酬水準・インセンティブの仕組みが中長期的な企業価値向上を実現する上で妥当であるかどうか。あるいは毎期の目標設定・業績評価結果が適切であるかをモニタリングし、そのプロセスについて社外（株主・投資家）に対し説明することが求められる。その前提として報酬委員には、各経営陣（幹部）の目標と

## 報酬委、制度・評価を検証

報酬委員会の主要なタスク



その達成状況についてモニタリングを行うに十分な程度、現行の事業戦略への理解が必須となる。

また、当該企業の報酬制度が「優秀な経営人材

を獲得・リテイン」するに足るかどうかを検証する上では、役員報酬制度を市場競争力の観点からモニタリングし、経営チームの強化に資するフィードバックを与えることも必要となる。

海外拠点における役員報酬制度も委員会のアジ

エンゲに含める場合には、役員報酬制度を「グローバル展開を支えるインフラ」と捉え、海外人材も含めた経営チームの強化に資するフィードバックを与えることが役割として求められる。このため報酬委員は、海外の役員報酬慣行にも精通している必要がある。

最後に、期末の業績評価結果レビューで、財務・非財務業績評価結果を確認する。必要に応じて業績評価結果に対する調整を検討し、来年度の各役員別報酬額の確認と株主総会・開示対応へのインプットを行う。

実務上、報酬委員会は期首の目標設定、期中の中間レビュー、期末の業績評価結果レビューで年

3回程度、以下のような議題を設定し開催されるのが一般的である。

まず期首に目標を定める。経営会議や取締役会にて承認された財務業績目標を確認し、財務業績目標の基準値の調整および支給額と業績値の関係を設定する。さらに、設定された非財務目標項目（内容、達成基準）のレビューと検証を行う。

次に、期中に中間レビューを実施する。期首に設定した目標の見直し・検証を行い、現行の役員報酬制度の内容（目的、水準、構成）を再考する。