

わが国企業における業績評価と報奨体系 ～2006年JCGRアンケート調査より⑤～

経営戦略研究所
藤島 裕三

【要約】

- CEOが自らの報酬を決めている例が、回答企業の約3割に達している。報酬の算定方式や金額もほとんど開示されておらず、経営者報酬に対するガバナンスは十分ではない。
- ほとんどの企業は事業部門の業績評価を、全社的な財務指標を用いて統一に行っている。多くは事業部門長の報酬にリンクしているが、計画未達が解任まで至る例は少数。
- 連結子会社に対する管理責任を負うのは、CEOではなく担当役員であることが多い。その責任者に対しても、財務指標による業績評価と報奨の制度が広く導入されている。

【はじめに】

JCGR（日本コーポレートガバナンス研究所、若杉敬明理事長）は、毎年、東証一部上場企業を対象として、コーポレートガバナンスに関するアンケート調査を行っている。2006年度も8月始めから10月下旬にかけて第5回調査を実施し、回答企業のガバナンスをJCG Indexとして数値化、これに基づいて各種の分析を試みている（<http://www.jcgr.org/jpn/survey/survey.html>）。

本稿は、DIR経営戦略研究所がJCGRの協力を得て、当社客員研究員である若杉理事長の指導の下、第5回調査のアンケート結果を集計・分析することにより、わが国企業におけるコーポレートガバナンス像を読み取ろうとするものである。

第五回目は「わが国企業における業績評価と報奨体系」と題して、CEOの報酬を誰あるいはどの組織が決めているのか、その算定方式または金額はどの程度まで開示されているのか、事業部門や連結子会社の業績評価はどのように行われているか、などについて考察する。

なお当調査の回答企業（312社）は全東証上場企業と比較して、総資産と売上高および従業員数の平均規模が2倍以上である。したがって本稿は全上場企業ではなく、一定以上のビッグプレイヤーに関して、コーポレートガバナンス実態を記述していると理解するのが適切だろう。

※JCGR調査の概要およびJCG Indexを用いた分析については、拙稿「企業業績はガバナンスと相関するののか？」（2007年3月30日付 経営戦略情報）を参照されたい。



(1) CEO報酬の決定プロセス

インセンティブシステムとしての報酬制度は、CEOから優れた経営執行を引き出すための、重要なコーポレートガバナンスのツールである。そのため、仕組みの設計に際しては、高い透明性と公正性が求められる。特に実質的な決定権者が誰かについては、厳しく問われなければならない。

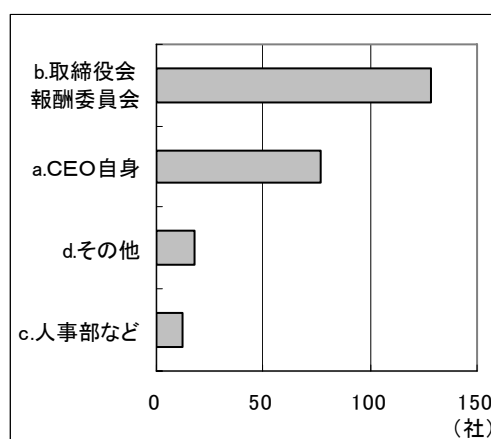
図表1は、CEO報酬の算定方法および金額について、誰またはどの組織が最も影響を持っているかを表したものである。これによると回答企業の半数強が、取締役会またはその報酬委員会とした。組織の建てつけとしては、客観性を持たせる意識が広く浸透している。

もっとも形だけでは不十分で、独立した判断が可能な組織あるいは運営が必要である。具体的には、社外取締役や社外委員が過半数を占めるか、CEO自身を除いたベースで討議できるかなどが実践的なポイントと考えられる。

次いで約3割を占めているのが、CEO自身となっている。自分の報酬を自分で決めるという、まさに「お手盛り」のリスクが大きく、インセンティブシステムとして適切とはいえない。厳しく自律している経営トップもいるだろうが、仕組みとして備えることが望ましい。

「その他」には、報酬委員会に相当する機関とする回答が目立った。アドバイザーボードなどが該当する。その討議に独立性が伴っていれば、適切な取り組みだと評価できよう。

図表1 CEO報酬の決定権者



(出所：JCGR)

(2) CEO報酬の個別開示状況

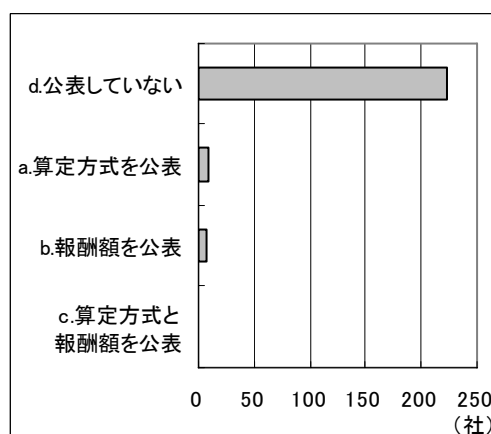
役員報酬をインセンティブシステムとして機能させるために、算定方式や金額を開示することは、透明性を持たせる意味で有効である。特に重要なのは算定方式で、業績を適切に反映するプロセスが明らかになっていれば、必ずしも個人の報酬金額までオープンにすることはないとも思われる。

しかし図表2によると、CEOの個別報酬について、ほとんどの企業は全く開示していない。理由としては、個人の報酬金額はプライバシーに関わること、「お手盛り」を防ぐのには総額開示で十分なこと、などが推測される。

少なくとも上記の理由は、算定方式を開示しない根拠としては弱いと思われる。金額自体を伏せれば、プライバシーは相応に守られる。また報酬開示には「お手盛り」防止だけではなく、トップが業績向上に動機を持つことを示す意味もある。

なお金額に関しても本来、CEOが莫大な報酬を開示した上で、重大な責任を覚えて業績向上に励むことが、望ましい在り方とも考えられる。

図表2 CEO報酬の開示状況



(出所：JCGR)

(3) 事業部門の業績評価・報奨

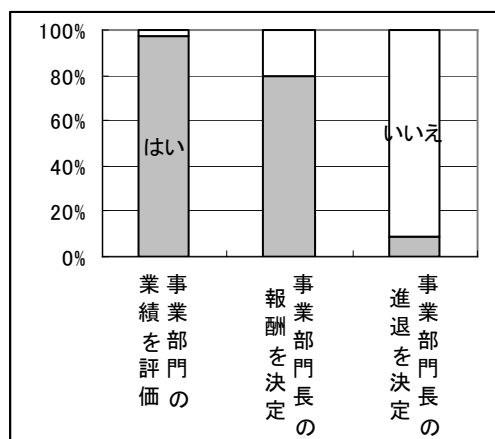
コーポレートガバナンスの目的である、株主価値最大化を達成するためには、組織の末端まで全体最適な業務遂行を徹底する必要がある。したがって、会社目的を達成するための財務指標を共有し、これをブレイクダウンした部門目標によって、それぞれの業績は評価されるべきである。

本調査においては、全社の財務指標をブレイクダウンして、事業部門の目標値を定めているか、質問している。その結果、9割近い回答会社が、ブレイクダウンしていると答えている

さらに図表3では、ブレイクダウンした指標の活用度を示している。左のグラフによると、この指標を用いて事業部門の業績評価を実施している企業は100%に近い。有名無実なお題目ではなく、実効性の伴った管理が構築されている模様。

事業部門長の評価については、約8割の企業が当該指標で報酬を決定していると、中のグラフは表している。その一方で右のグラフ、目標未達の場合に解任されるかについては、肯定した企業は1割に満たない。責任の在り方として、業績に関わらず地位を維持できることが望ましいかには議論がある。

図表3 事業部門の業績評価



(出所：JCGR)

(4) 連結子会社の業績評価・報奨

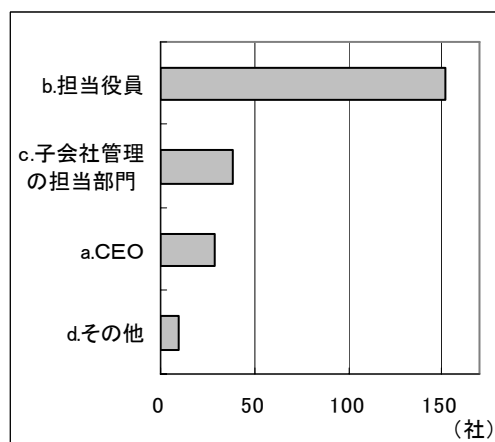
本調査では事業部門とは別個に、連結子会社に関して項目を設置、管理体制について問うている。図表4は、連結子会社の管理責任者を表している。これによると約2/3の回答企業では、担当役員を置いて管理に当たらせている。次いで多いのは、子会社管理の担当部門となっている。

一方、CEO自身が連結子会社を管理すると答えた例は、全体の1割強に過ぎない。別会社とはいえ支配権は親会社が持っており、グループ全体の収益を追求する観点からは、親会社のトップであるCEOが責任を持つべきと考えられる。

もっとも連結子会社といっても規模は様々で、企業によっては数百を抱える例もあり、すべてをCEOが直接管理する必要もない。現実にはケースバイケースの体制作りでよいと思われる。

さらに、子会社管理の実態として、財務指標の具体的な数値を課している企業、および子会社のCEOに対して目標に基づいた業績評価を行っている企業は、それぞれ約9割にまで達している。ただし、このような業績評価を報奨に連動させているのは、約7割に止まる。徹底度については、回答企業により差が生じている模様。

図表4 連結子会社の管理責任



(出所：JCGR)