

# セレクションアンドバリエーション提供サービス事例

令和時代の今だからこそ考える  
非上場オーナー企業向け  
役員制度設計サービス



## □ 令和時代に考えるべき

### 非上場オーナー企業における役員制度

- ◆ オーナー創業社長のリーダーシップが企業を成長させてきた
- ◆ 外部環境が多様化・複雑化している令和時代
- ◆ 経営課題も多様化・複雑化
- ◆ 今だからこそ点検・検討すべき役員制度

## □ 標準的な役員制度設計サービス概要

### (全体)

- ◆ S&Vの基本的なスタンス
- ◆ S&Vのサービスの特徴
- ◆ サービスの特徴①「家族」を考慮した経営のあり方の検討
- ◆ サービスの特徴②非オーナー家社員への期待役割明確化
- ◆ サービスの特徴③時間軸を踏まえた安定的なオーナー家経営の実現
- ◆ サービスの骨格とプロジェクトスケジュール
- ◆ プロジェクトMTGの進め方

## □ 標準的な役員制度設計サービス概要

### (方向性策定)

- ◆ 【再掲】サービスの骨格とプロジェクトスケジュール
- ◆ 方向性策定プロセス例
- ◆ 他社事例調査 調査切り口例
- ◆ あるべき役員体制の検討プロセス例
- ◆ 仕組みとしての役員体制パターン

## □ 標準的な役員制度設計サービス概要

### (役員制度詳細設計)

- ◆ 【再掲】サービスの骨格とプロジェクトスケジュール
- ◆ 役員等級制度の整備・明確化
- ◆ 役員等級の仕組み検討
- ◆ 任用の仕組み検討
- ◆ 役員退任後の仕組み検討
- ◆ 役員報酬/評価制度の整備・明確化
- ◆ 報酬決定の仕組み検討
- ◆ 評価軸の設定例
- ◆ コンピテンシー評価採用例 (コンピテンシー基準設定支援)

## □ 会社紹介

- ◆ 会社概要
- ◆ 私たちのミッション・ビジョン・行動指針
- ◆ HRMコンサルティング概要

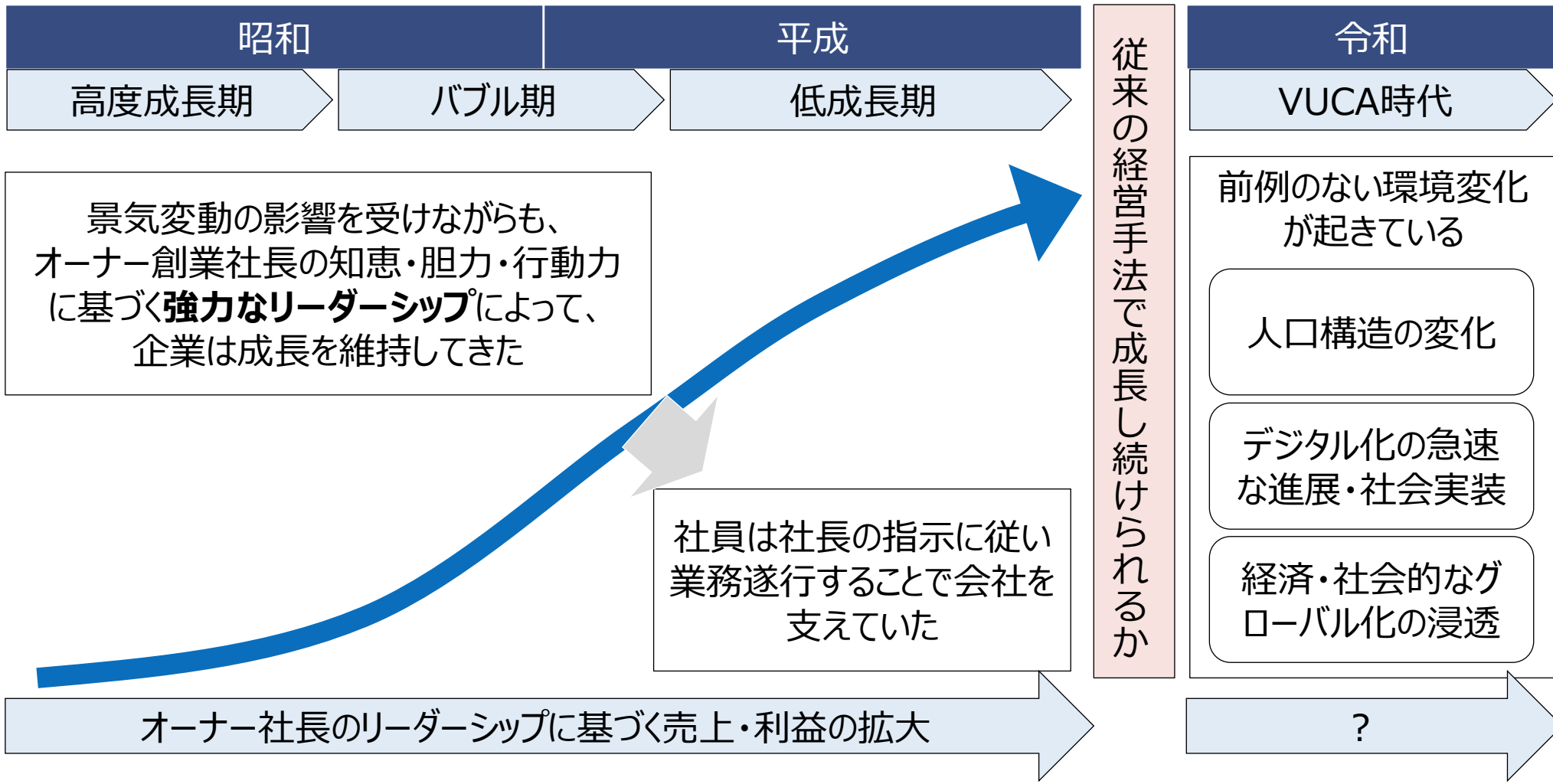


# 令和時代に考えるべき 非上場オーナー企業における役員制度



# オーナー創業社長のリーダーシップが企業を成長させてきた

激動の戦後・平成時代を駆け抜けてきた企業では、オーナー創業社長の強力なリーダーシップで成長を実現してきました。





人口構造の変化、デジタル化・グローバル化の急速な進展により、ここ数年で外部環境は多様化・複雑化しています。

デジタル技術の急速な進化と社会・ビジネスへの実装

働き方の変化 / 人材流動性の高まり

持続可能性に係る社会的責任への関心の高まり

製品ライフサイクルの短期化



従来の売上・利益の拡大だけでなく、多様化・複雑化した経営課題に対応しなければなりません。さらに、オーナー企業は「家族」の問題も潜在的に抱えています。

更なる企業成長には、多様化・複雑化した課題への対応が必要

デジタル技術の急速な進化と  
社会・ビジネスへの実装



DX推進、  
リスキングの実施

「仕事観、人生観」の変化 /  
人材流動性の高まり



優秀人材の獲得・育成に向けた  
キャリア開発、労働環境の整備

持続可能性に係る社会的責任への  
関心の高まり



地域・グローバル社会への貢献、  
CSR活動の推進

製品ライフサイクルの短期化



事業ポートフォリオの見直し  
イノベーション推進



後継者問題（社長交代のタイミング）も重要な経営課題



# 今だからこそ点検・検討すべき役員制度

想定される課題に対応していくためには、オーナー家に加えて**非オーナー家社員との関り方**、すなわち役員制度設計・運用の面から考えていく必要があります。

課題感（仮説）

解決方向性（仮説）

経営課題

多様化・複雑化する経営課題にオーナー家だけで的確に対応できるか

非オーナー家社員への期待役割・権限の明確化・育成

オーナー家の世代交代をスムーズに進められるか

信頼に基づく非オーナー家社員との関係性構築  
(番頭・右腕的存在の確立)

家族内課題

次世代・次々世代までオーナー家経営を維持していけるか

子・孫世代まで見据えたファミリーと会社との継続的な接点づくり

役員制度設計・運用の両面からカバー

S&Vでは役員制度設計・運用を通じて、オーナー家が抱える課題感を洗い出し、解決に向けてご支援します



# 標準的な役員制度設計サービス概要 (全体)





S&Vでは画一的なパッケージ型サービスは提供しておりません。以下のスタンスに基づき、お客様の意向を踏まえながら、柔軟にサービスを提供いたします。

ゴールは、**会社が一丸となって制度推進している**状態を作ること

過去の否定ではなく、環境変化を踏まえた  
**将来の更なる成長のための方策**を提案

あるべき論の追求に終始せず、  
**ファクトベースで選択肢を提示**し、お客様の意思決定を支援

役員制度に関わるステークホルダーの認識を共有するための  
**対話の場作り**の支援



以下特徴に基づき、理想の追求と実務対応とのバランスが取れたサービスを提供いたします。

## 理想と実務とのバランスの追求

市場原理に基づく合理的な企業活動の追求にとどまらない  
**「家族」を考慮した経営のあり方**を明確にします

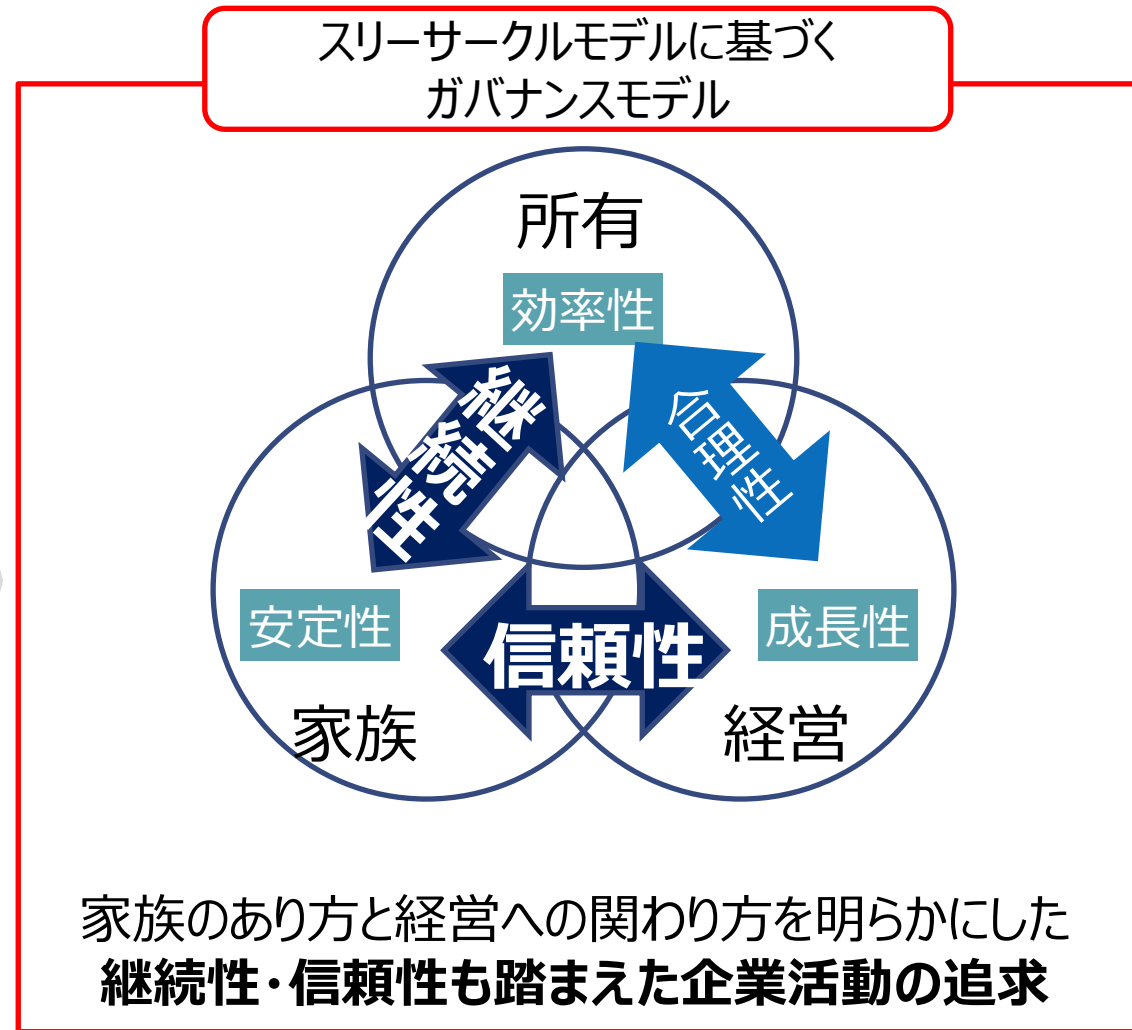
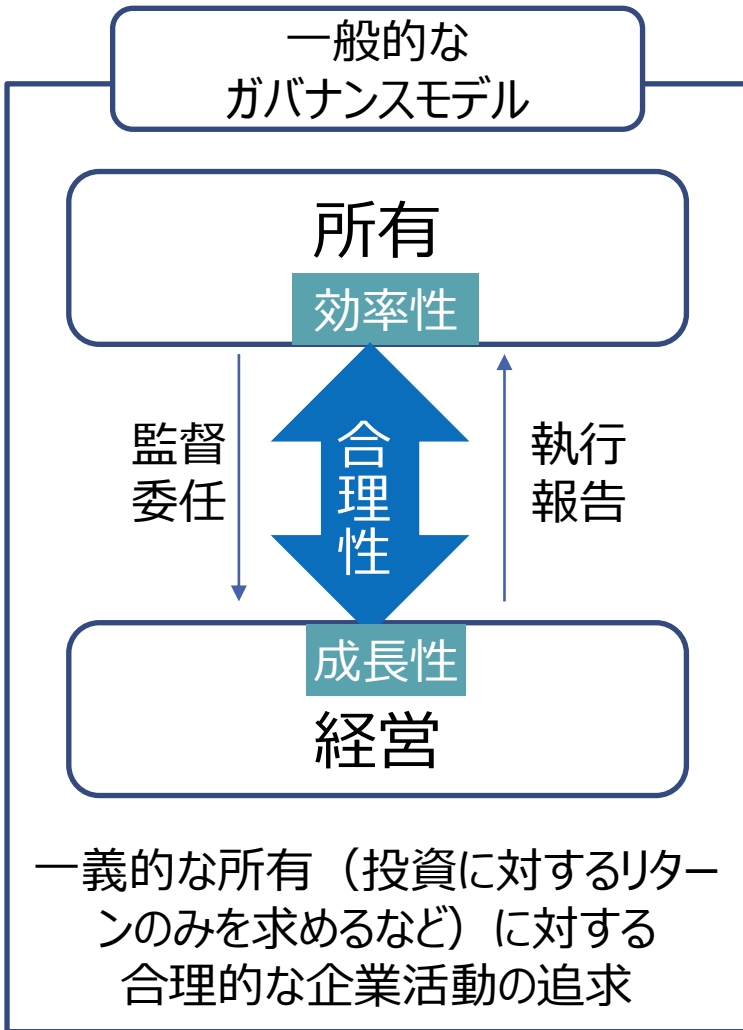
オーナー家との継続的な信頼関係の醸成・維持に向けた  
**非オーナー家社員への期待役割**を明確にします

「今」だけではなく、「これから」も見据えた  
**安定的なオーナー家経営のあり方**を明確にします



# サービスの特徴①「家族」を考慮した経営のあり方の明確化

オーナー企業の強みを活かすためにS&Vでは、スリーサークルモデルに基づき、「家族」の観点も考慮して、継続性・信頼性に基づく経営のあり方を検討します。



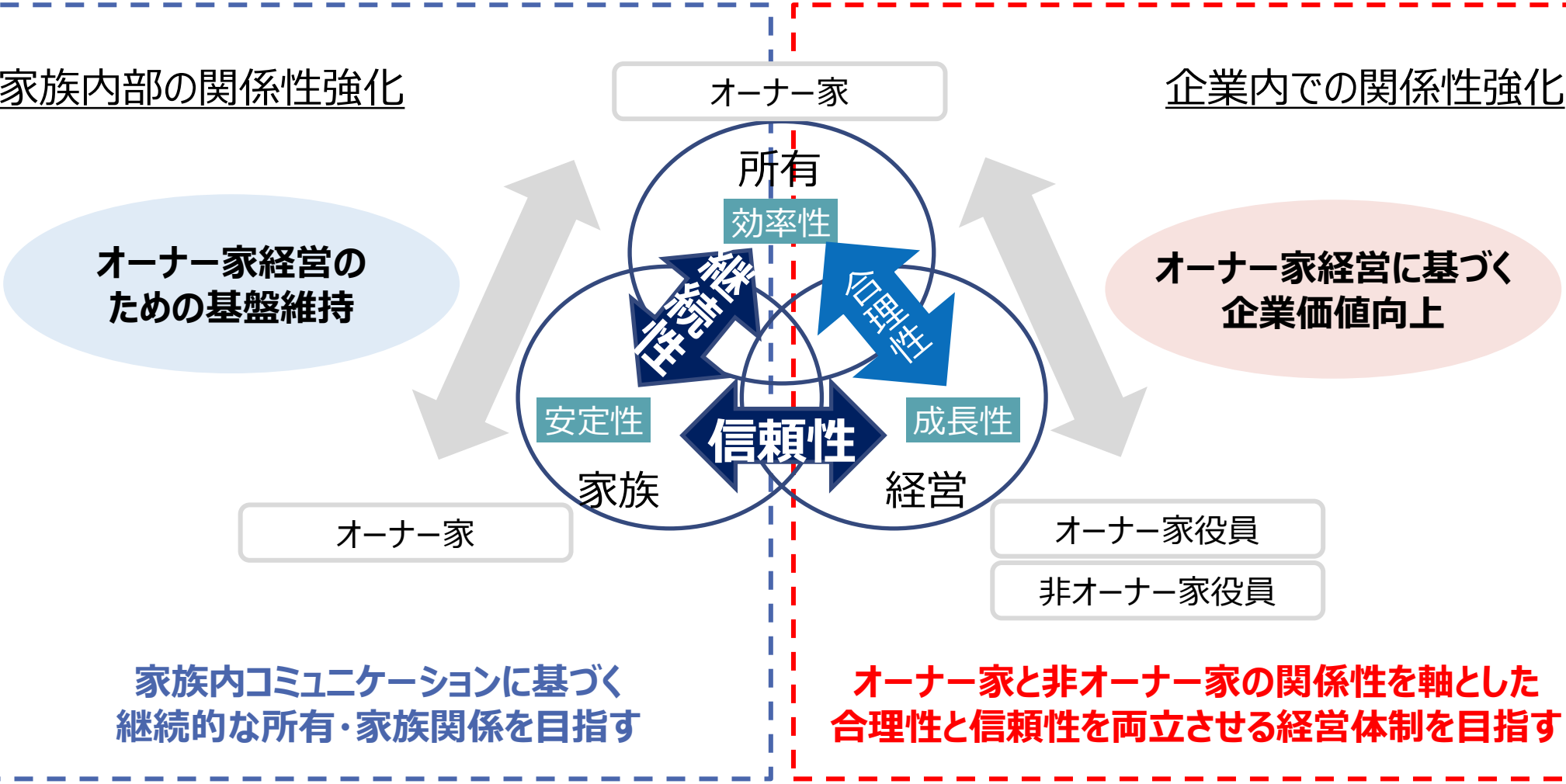


# サービスの特徴①「家族」を考慮した経営のあり方の明確化

具体的には、オーナー家の「**家族内部の関係性強化**」と「**企業内での関係性強化**」の両側面から整理していきます。

家族内部の関係性強化

企業内での関係性強化



家族内コミュニケーションに基づく継続的な所有・家族関係を目指す

オーナー家と非オーナー家の関係性を軸とした合理性と信頼性を両立させる経営体制を目指す



オーナー家社員だけでなく、**非オーナー家社員にどのような役割を期待するのか**を明らかにし、継続性を維持できる体制整備・育成に活用していきます。

## 非オーナー家社員への期待する役割例

### 実行者

オーナーの意向や指示に基づき、具体的な業務やプロジェクトを遂行する役割。自ら意見や提案をするよりも、指示された通りに事を進める能力が求められる。

### 右腕

オーナーの意向を代弁し、その方針や考えを組織内で伝え、実現する役割。オーナーとの強い信頼関係や、オーナーの考えを理解し実行できる能力が必要。

### 日常業務管理者

ビジネスの日常的なオペレーションや業務をスムーズに進行させる役割。従業員のマネジメントや、業務プロセスの最適化に注力。

### スペシャリスト

オーナーの直面する問題や障壁を解消する役割。オーナーが忙しい中で見落としてしまうような日常的問題点を修正・改善することに焦点を当てたもの。



直近体制だけでなく次世代、さらにその先を見据えた役員体制のあり方を検討していきます。

## 10年後に社長交代がある場合（イメージ）

役職	現在	10年後交代時
代表取締役 会長執行役員	オーナー家(75/叔父)	オーナー家(70/父)
代表取締役 社長執行役員	オーナー家(60/父)	オーナー家(45/本人)
取締役 専務執行役員	非オーナー家(65)	?
取締役 常務執行役員	オーナー家(35/本人)	オーナー家(42/弟)
取締役 常務執行役員	非オーナー家(55)	?
執行役員	オーナー家(32/弟)	?
執行役員	非オーナー家(58)	?
執行役員	非オーナー家(50)	?

非オーナー家社員の処遇をどうするか

### 【処遇検討の視点】

- 自身の良き理解者・右腕として活躍してくれ、信頼に足る人材か
- 前社長からのスムーズな移行を志向するか、新社長としての新方針を明確に打ち出していくか
- 後継候補が育っているか（もしくは育成のめどが立っているか）



以上の基本的なスタンスとサービスの特徴を踏まえながら、プロジェクトは方向性策定から制度最終化まで、最短で**6か月程度**で実施可能です。

## サービスの骨格とスケジュールイメージ

### 方向性策定

2~3か月程度を想定

現状整理  
外部事例等調査・分析

ギャップ分析

方向性策定

### 制度詳細設計

3~4か月程度を想定

役員等級制度の  
整備・明確化

役員報酬/評価制度  
の整備・明確化

### 制度最終化

1か月程度を想定

取締役会承認に  
向けた支援

規程等整備

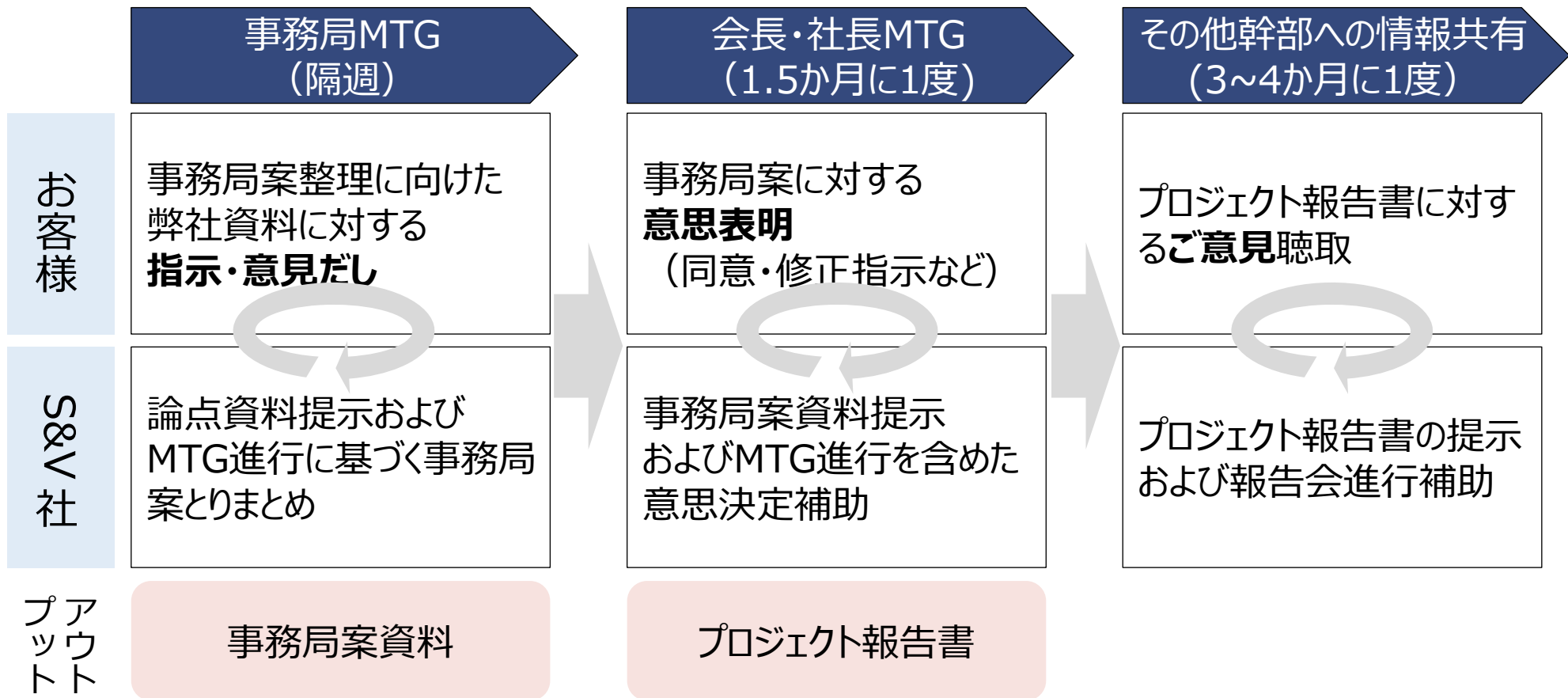
定期的なプロジェクトMTGの実施



# プロジェクトMTGの進め方

プロジェクトMTGの実施例を示します。基本的な資料作成は弊社で実施し、お客様には、メリット・デメリットを踏まえた論点ごとの議論、意思決定および各種社内調整を行っていただきます。

## 進め方例







# 標準的な役員制度設計サービス概要 (方向性策定)



以上の基本的なスタンスとサービスの特徴を踏まえながら、プロジェクトは方向性策定から制度最終化まで、最短で6か月程度で実施可能です。

## サービスの骨格とスケジュールイメージ

### 方向性策定

2~3か月程度を想定

現状整理  
外部事例等調査・分析

ギャップ分析

方向性策定

### 制度詳細設計

3~4か月程度を想定

役員等級制度の  
整備・明確化

役員報酬/評価制度  
の整備・明確化

### 制度最終化

1か月程度を想定

取締役会承認に  
向けた支援

規程等整備

定期的なプロジェクトMTGの実施



# 方向性策定プロセス例

他社事例や先行研究調査といったファクトをベースに、あるべき姿を見据えながら、時間軸を考慮して方向性を策定していきます。

## 現状整理

自社  
現状役員制度

オーナー企業  
他社事例

オーナー企業  
先行研究

## 外部事例等調査・分析

## ギャップ分析

自社にとっての  
**あるべき役員体制**を整理

上記体制構築に向けて  
解決すべき課題を時間軸を  
用いて整理

“今すぐ解決すべき課題か”  
“将来的に解決すべき課題か”

## 方向性策定

ギャップ分析を基に  
「いつまでに」「何を」「どこまで」  
制度化するかをロードマップ化

- スリーサークルモデルを念頭に、あるべき役員体制を可能な限り類型化し、プロコンを提示
- 役員体制の将来予測を踏まえた、より現実的かつ実効的な方向性を策定



ベンチマーク企業について、以下のような切り口で調査・分析を実施します。

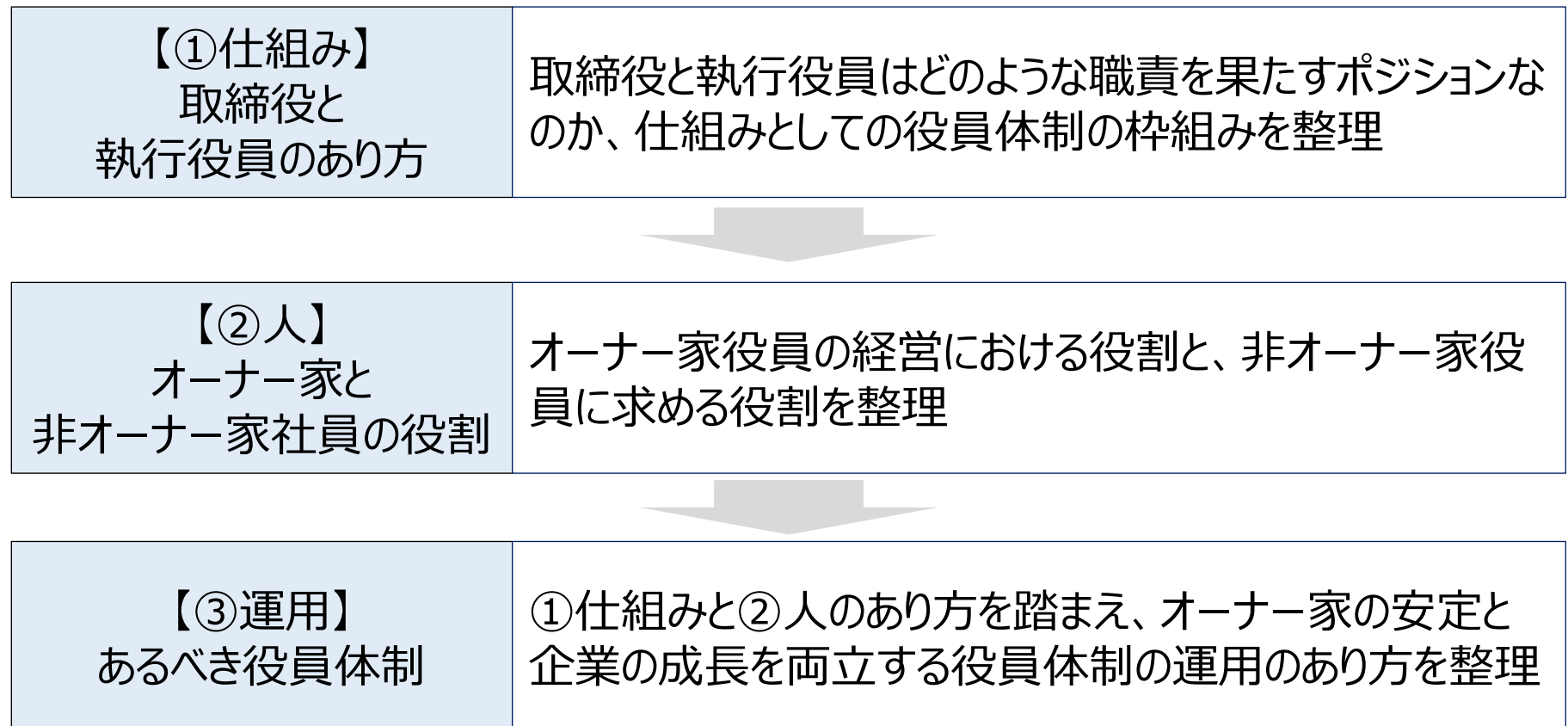
分析切り口例	
経営状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上規模、推移（成長率）</li> <li>・組織規模</li> <li>・組織体制（組織図など）</li> <li>・経営方針（中期経営計画など）</li> </ul>
役員体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役員（取締役および執行役員）の数（オーナー/非オーナーの割合）</li> <li>・役員の管掌</li> <li>・役員経歴（監査役も含む）</li> <li>・社外取締役の有無</li> </ul>
役員報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報酬水準、報酬構成、報酬ロジックの有無</li> <li>・報酬決定プロセス</li> </ul>
所有形態 家族形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株主構成（10大株主の中における一族の有無、一族の筆頭株主の有無）</li> <li>・上記株主のうち、経営関与ファミリーの有無、経営非関与ファミリーの割合</li> </ul>

※情報が公開されている上場企業が主な調査対象となるケースが多いです



役員体制のあり方を検討する際、適切な運用のあり方まで考えます。

## 検討プロセス例





# 仕組みとしての役員体制パターン

自社にとって最適な役員体制の枠組みを検討し、そこにオーナー家・非オーナー家がどのようにかかわるのかを整理します。

## パターンA：上下接続型

取締役	経営と執行双方を兼ねる
執行役員	取締役候補としての位置づけ

- 階層構造が明確
- 社内人材のキャリアパスにしやすい  
⇒集中的な検討と意思決定に向いている

## パターンB：並列型

取締役	経営に特化
執行役員	執行に特化

- 経営と執行それぞれの権限が明確
- 社外人材活用がしやすい  
⇒経営・執行それぞれに必要なリソースを配分できる



上記を踏まえた  
オーナー家及び非オーナー家の位置づけについても検討

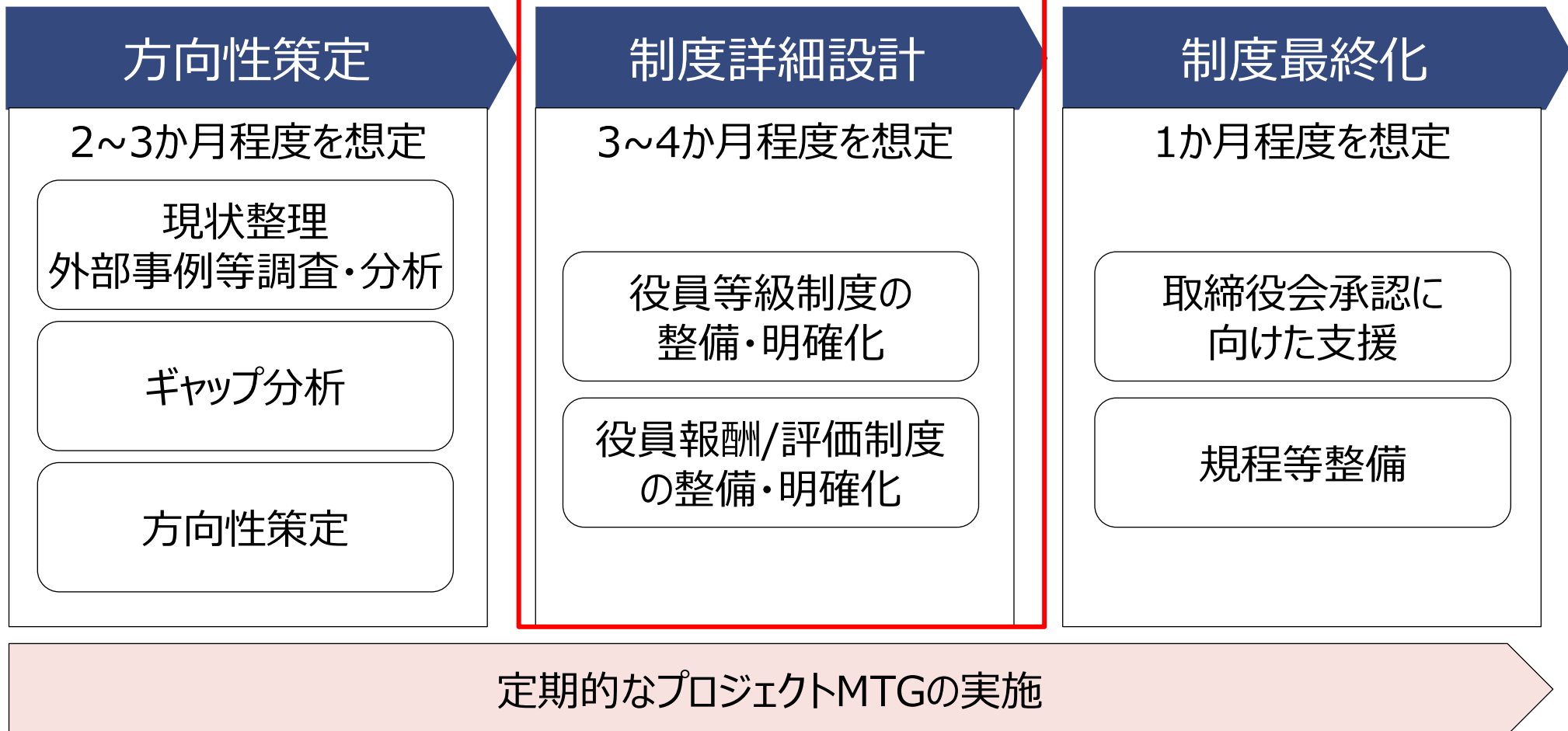


# 標準的な役員制度設計サービス概要 (役員制度詳細設計)



以上の基本的なスタンスとサービスの特徴を踏まえながら、プロジェクトは方向性策定から制度最終化まで、最短で6か月程度で実施可能です。

サービスの骨格とスケジュールイメージ







# 役員等級制度の整備・明確化

合理性に加え、信頼性の観点から役員体制を整理し、可能な限り明文化していきます。

役員等級整理	取締役及び執行役員の職責と関係性を整理します また、監査役の位置づけおよび役割も整理します
役員等級の 仕組み化	役員の階層化、階層ごとの位置づけと職責について具体化します また、取締役・執行役員の兼務の有無等も整理します
任用解任基準の 整理	特に非オーナー家への期待役割・キャリアパスを整理したうえで 任用基準及びプロセスを整理します 解任は、解任後の処遇のあり方も併せて整理します
グループ経営視点 での整理	必要に応じ、本体役員体制を踏まえ、グループ会社における経 営層の役割と位置づけについても整理します

オーナー家と非オーナー家の区別を  
念頭に置いた検討を想定  
(合理性と信頼性の調整)

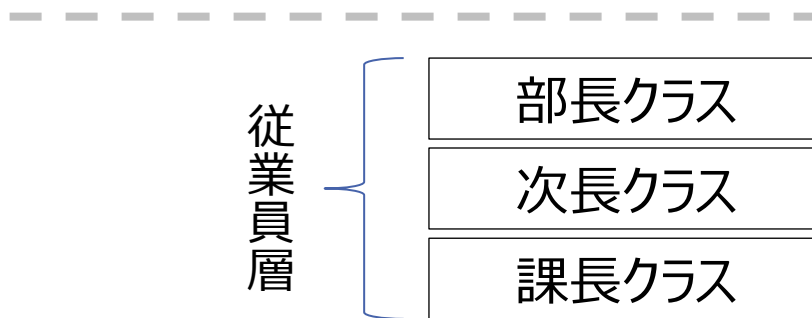
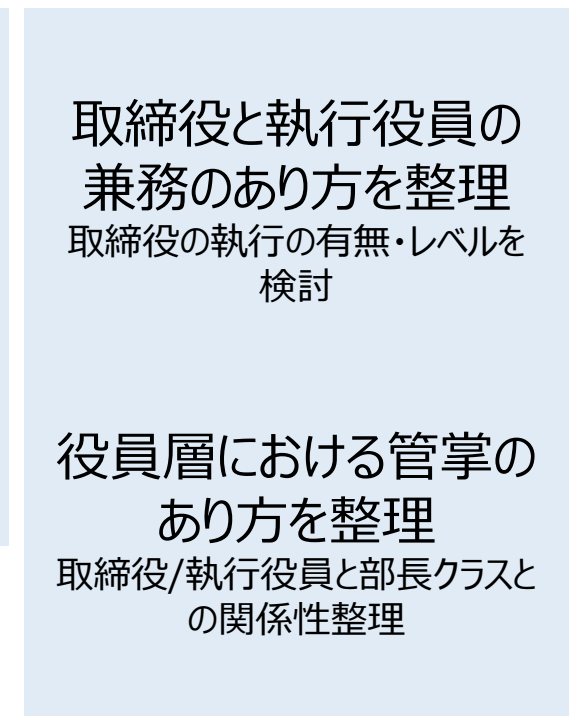
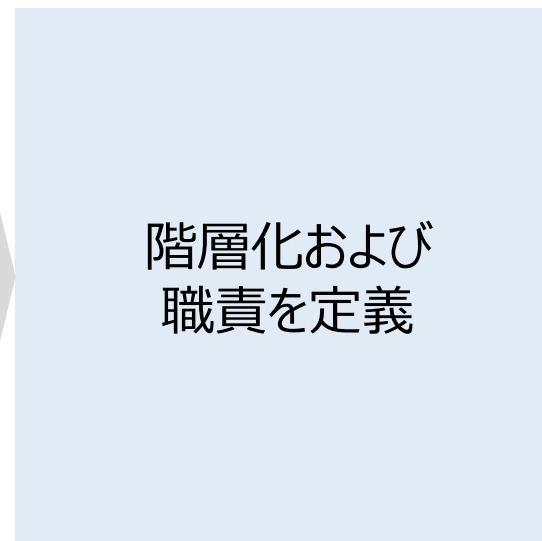
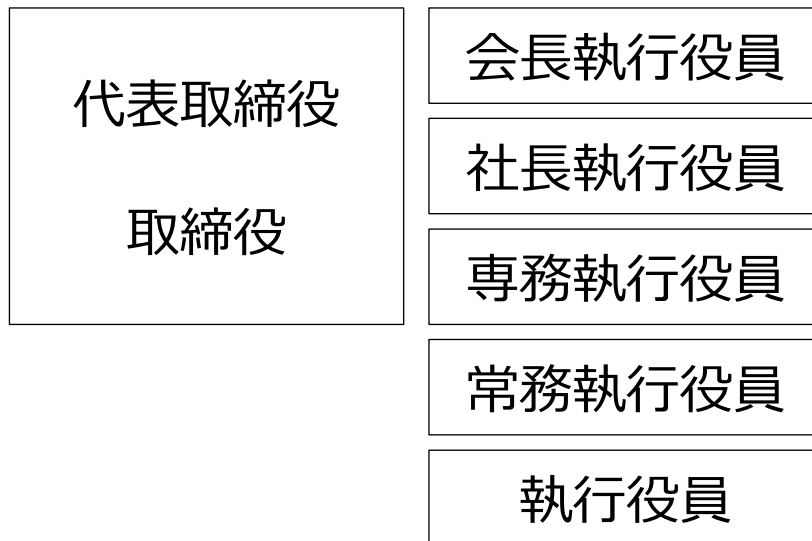


# 役員等級の仕組み検討

あるべき役員体制を踏まえ、役員体制を明確・具体化していきます。

## 取締役・執行役員並列体制（仮定）

## 検討事項



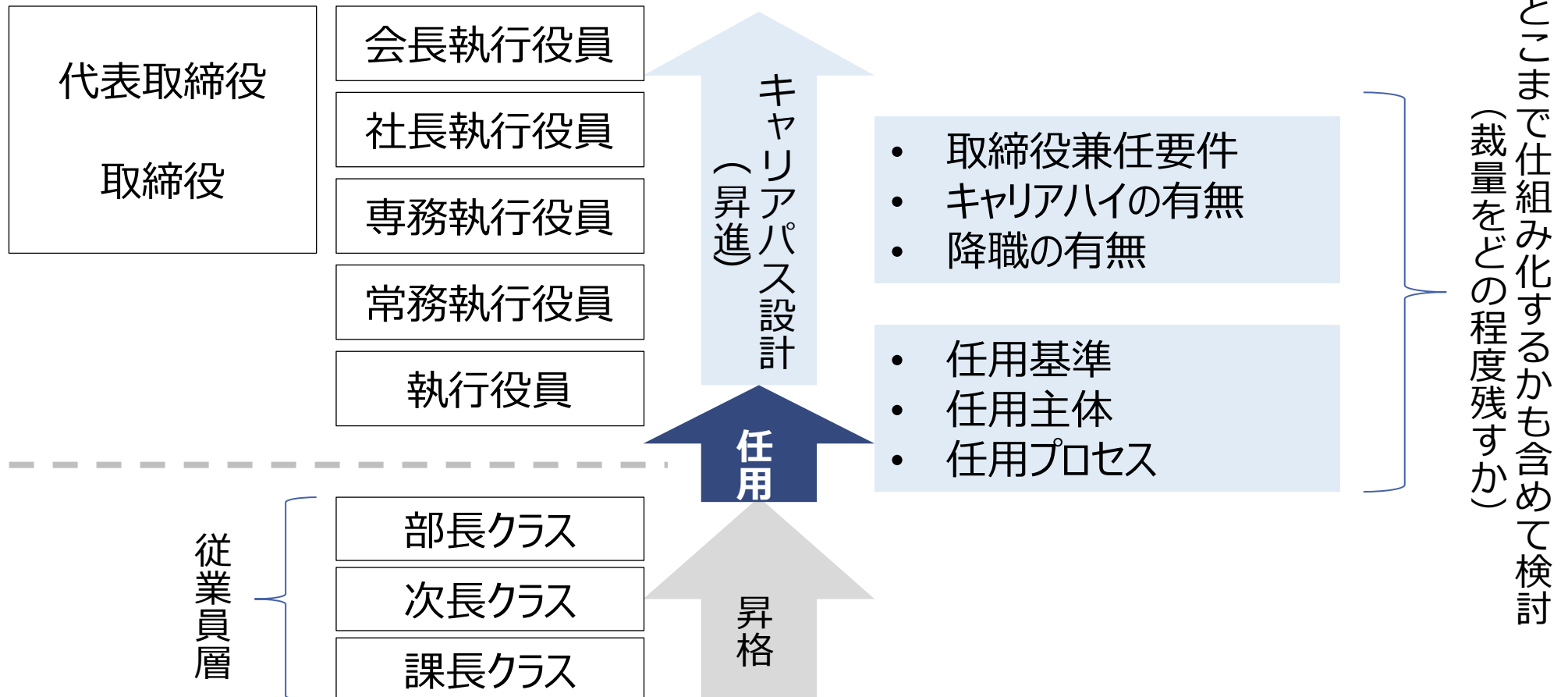


# 任用の仕組み検討

取締役や執行役員への任用は、経営上のスキルや実績に加えて、オーナー家との親和性が重要なポイントとなります

## 取締役・執行役員並列体制（仮定）

## 検討事項



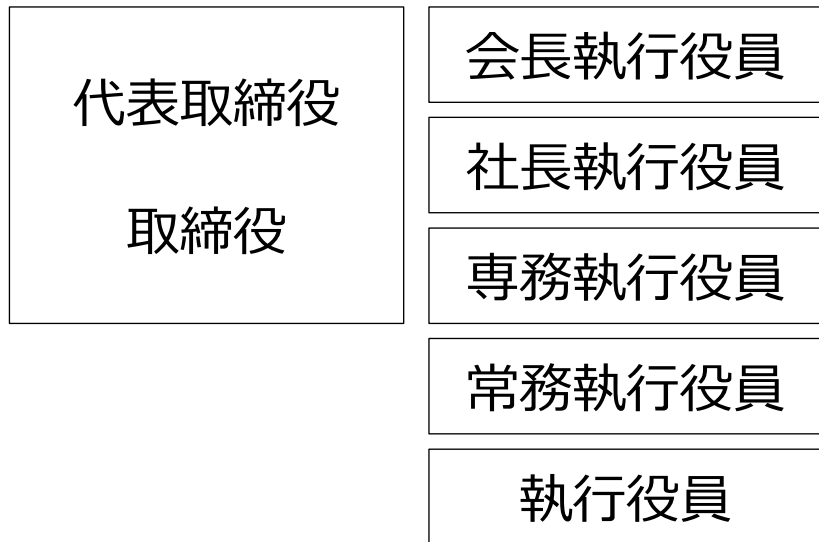


# 役員退任後の仕組み検討

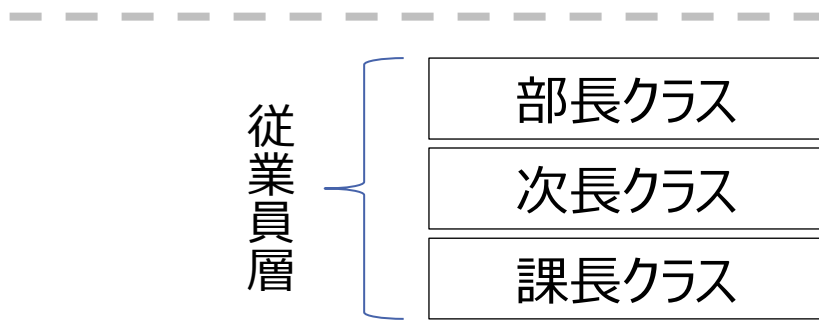
役員サクセッションを促進していくという観点からも、契約形態なども踏まえつつ、退任後の処遇を明らかにしていきます。

## 取締役・執行役員並列体制（仮定）

## 検討事項



- 定年の有無  
⇒定年年齢/定年退任後ポスト  
⇒定年以外での退任の有無
- 再雇用的処遇のあり方



- 再雇用制度の適用

どこまで仕組み化するかも含めて検討  
(裁量をどの程度残すか)



# 役員報酬/評価制度の整備・明確化

報酬設計においては、基本方針を議論した上で、総額水準や構成を具体化します。

報酬の基本方針 整理	役員体制に基づき、支給に関する基本的な考え方を整理します
報酬総額・構成の 整理	役位や階層に応じて、報酬総額や構成（固定と変動の割合の有無など）を整理します 外部水準や社内従業員層管理職の水準を考慮しながら決定します
業績・評価指標の 整理	変動報酬を設定する場合、採用指標と支給ロジックを整理します その際、中期経営計画や役位ごとの期待役割などを参考にします

オーナー家と非オーナー家の区別を  
念頭に置いた検討を想定  
(合理性と信頼性の調整)

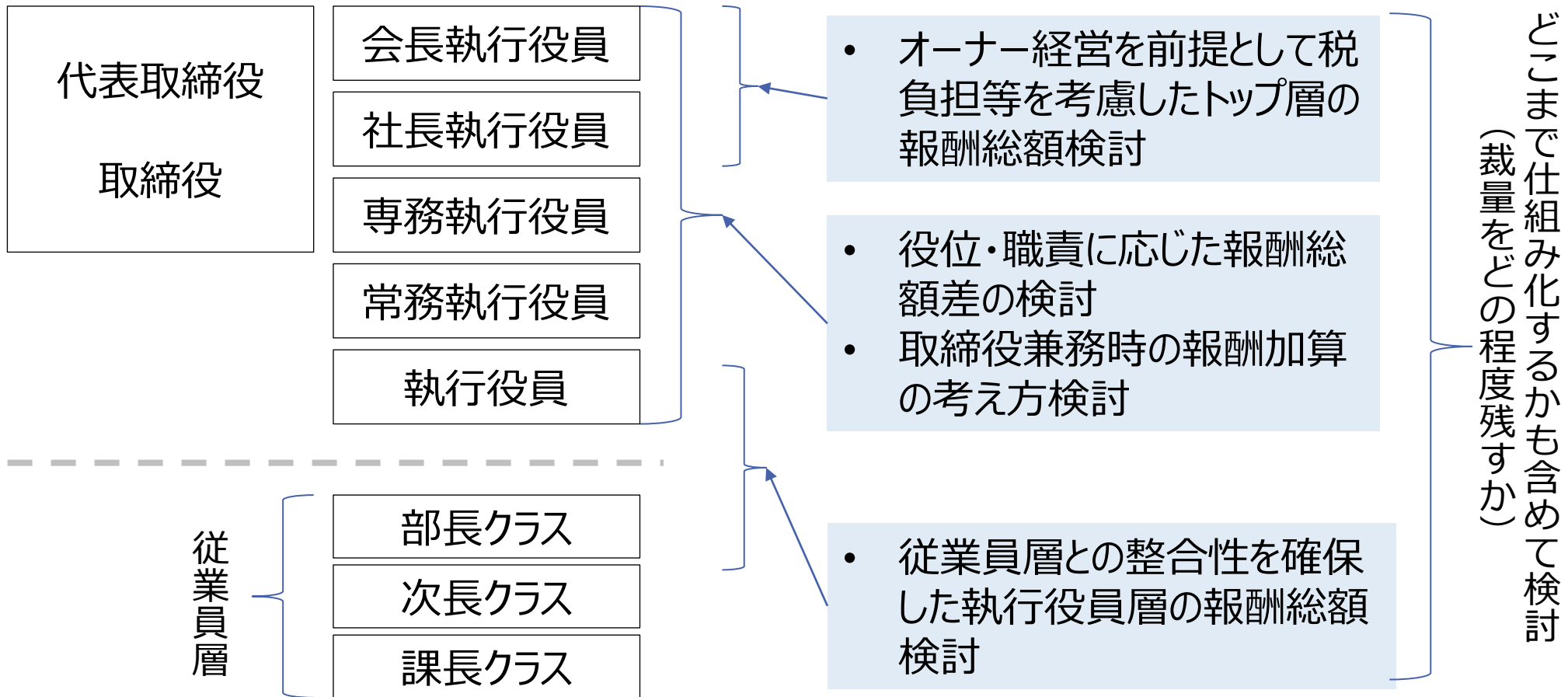


# 報酬決定の仕組み検討

親和性を重視するからこそ、評価を含む報酬決定を実績のみで行わない場合もあります。

## 取締役・執行役員並列体制（仮定）

## 検討事項





# 評価軸の設定例

業績に基づく評価が一般的ですが、会社（オーナー家）の理解者・協力者を任用・育成していくことを見据え、コンピテンシー評価を採用することも有効です。

## 主な評価軸

業績評価

中期経営計画や年度計画からの落とし込み

財務指標だけでなく非財務指標も含まれる

コンピテンシー評価

社是や経営理念、等級定義などからの落とし込み

任用・育成基準などにも準用

## 評価軸設定視点例

- 業績パフォーマンスだけでなく、「会社・オーナー家の理解者・協力者」の見極めは必要か？
- 役位ごとに求める評価軸が異なるということはあるか？
- 評価対象をどの範囲まで設定するか？
- 従業員層との連続性・整合性は確保できているか？



# コンピテンシー評価採用例（コンピテンシー基準設定支援）

弊社では、盛和塾に参画されたうえで自社のフィロソフィを明示された企業におけるコンピテンシー基準についても、ご支援してまいりました。

## コンピテンシー基準

職責	【フィロソフィ体現】 会社の理念を理解・実践し、必要に応じて修正案を提案・策定している	【専門性】 高度な専門性を持ちながら、論理的に思考している	【率先するリーダーシップ】 リーダーシップを発揮し、改革を進めている	【人と組織の育成】 人材育成、組織開発を行っている	【戦略策定】 長期的視点を持ち、戦略を策定している	【成果主義】 成長するための視点を持ち、財務目標を設定・達成している	【リスク予測、回避】 リスクを分析し、対応している
取締役 専務執行役員	<input type="checkbox"/> 自社の創業の精神・経営理念・フィロソフィの本質を理解・実践し、世の中の変化に対応する修正案を策定し、会社全体に伝道している。	<input type="checkbox"/> 業界全体に関する高度な専門知識を持ち、業界の枠組みを超えた相手に対して論理的に交渉・交渉している。	<input type="checkbox"/> 長期的な目線で経営目標を策定し、必要に応じ、随時改革を行っている	<input type="checkbox"/> 業界の今後を見極め、会社が今後成長するために効果的な業務開発を進めている	<input type="checkbox"/> 業界の今後を見極め、事業計画を作成し、全体の長期的な成長に向けて取り組んでいる	<input type="checkbox"/> 長期的な会社の成長という視点で財務目標を設定し、必要に応じて目標管理を行っている	<input type="checkbox"/> 長期的な目線で考えるとリスクになりうる可能性のある事象を事前に把握し対応している

## 等級定義

取締役 専務執行役員	取締役 専務執行役員	フィロソフィに基づく変革者 業界を変革するプロフェッショナルであり、長期的な全社目標を達成する経営責任者 長期経営戦略を策定し、経営者の育成を実現
取締役 常務執行役員	取締役 常務執行役員	フィロソフィに基づく変革支援者 業界のプロフェッショナルであり全社目標を達成する経営責任者 経営戦略を策定し、経営中核幹部の育成を実現
取締役 上席執行役員	取締役 / 上席執行役員	フィロソフィに基づく改善者 自社ビジネス全体のプロフェッショナルであり、確実に目標を達成する経営責任者 全社戦略への提言をすすめながら、自部門での経営幹部育成を実現
執行役員	執行役員	フィロソフィの伝道者 担当領域のプロフェッショナルであり、確実に目標を達成する部門責任者 既存事業戦略への提言を進めながら、権限移譲による部下育成を実現





# 会社紹介



## 本気の変革を実現する 人事コンサルタント



設立	2006年3月有限会社として設立 2011年6月株式会社化
従業員数	20名（インターン含む）
拠点	大阪本社、東京支店、名古屋支店

事業内容	組織・人事戦略策定 組織・人事制度設計 各種教育研修 各種サーベイ
取引実績	企業規模問わず300社ほど （教育研修・サーベイ除く）



## ミッション

人と組織の成長をあたりまえにする

## ビジョン

企業の本気の変革を実現する  
組織・人事コンサルタント

## 行動指針

「Fact in Value out」

事実を取り込み、顧客にとっての  
価値を生み出そう。

「Grow Intrapersonal Diversity」

自分自身の中の多様性を育てよう。



# HRMコンサルティング概要

HRMコンサルティングは、戦略策定、制度設計、運用支援、教育に区分できます。S&Vは領域をまたがるサービスを提供することで差別化を図っています

