

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



多様化・複雑化する経営課題に対応していくには、オーナー家に加えて**非オーナー社員との関り方**、すなわち役員制度のあり方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

非オーナー社員への期待役割・権限の明確化・育成

家族内課題

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社員との関係性構築
(番頭・右腕的存在の確立)

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

次世代、さらにはその先へ
会社を成長させていく

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、現実的な解決に向けてご支援します



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



サービスの特徴例) 「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。

一般的な
ガバナンスモデル

所有

効率性

監督
委任

合理性

執行
報告

成長性

経営

一義的な所有（投資に対するリターンのみを求めるなど）に対する合理的な企業活動の追求

スリーサークルモデルに基づく
ガバナンスモデル

所有

効率性

継続性

合理性

安定性

信頼性

成長性

家族

経営

家族のあり方と経営への関わり方を明らかにした
継続性・信頼性も踏まえた企業活動の追求



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



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)