

取締役会、トップマネジメント チーム、経営者報酬の現状と課題

早稲田大学商学学院

久保克行

2021年4月28日

企業組織の変革に関する研究会

略歴

- 早稲田大学商学学術院教授 ロンドン大学 London School of Economics Ph.D.（雇用関係）。一橋大学経済研究所専任講師を経て現職。主な著書・論文に『コーポレート・ガバナンス 経営者の交代と報酬はどうあるべきか』（日本経済新聞出版社）など。専門はコーポレート・ガバナンス、雇用関係論。

本日のまとめ

- 1 4つの多様性（性別、国籍、年齢、バックグラウンド）について、日本の大企業は諸外国と比較して進んでおらず、進める必要がある。
- 2 取締役会のあり方については議論がなされるようになっているが、経営を行う執行サイドの経営陣（トップマネジメントチーム, TMT)のあり方についての議論がほとんどされておらず、今後の課題である。
- 3 トップマネジメントチームの専門化が進んでいない。特に問題なのは、CEOが経営の専門家として養成されていないこと。
- 4 企業は経営と執行の分離及び経営陣の専門化を進める必要がある。このためには、取締役の指名・リーダー育成のための指名委員会を強化し、情報を開示を強化する必要がある。
- 5 報酬委員会による報酬ガバナンスを強化し、業績向上・非財務指標の向上のためのインセンティブを付与することがダイバーシティ等の推進に不可欠。
- 6 報酬の情報開示を拡大することで経営者の労働市場を活性化させることが望ましい。

本日の目次

- 1. 日本の取締役会と経営陣の多様性：性別・年齢・国籍の多様性
 - ケース・CEO、取締役会、経営陣の多様性
 - 日本の女性CEOのプロファイル
- 2. 日本の取締役会と経営陣の専門化の遅れ
- 3. 日本の役員報酬の現状と問題点
- 4. ではどうすればよいのか

1. 日本の取締役会と経営陣の多様性：性別・年齢・国籍の多様性

日本の取締役会と経営陣の多様性：性別・年齢・国籍

- 日本の取締役会・経営陣は女性が少なく、年齢の多様性、国籍の多様性が小さい
- 経営陣（取締役会ではなく）も同様の問題

トヨタ自動車の取締役会改革

	取締役人数	社外取締役	外国人取締役	女性取締役
2002	58	0	0	0
2003	26	0	0	0
2010	27	0	0	0
2011	11	0	0	0
2013	16	3	1	0
2019	9	3	2	1

- 取締役会の規模が大きく削減され、社外取締役・外国人取締役・女性取締役が導入されている。

- 久保克行（2020）取締役会の構成と企業の業績・行動 Disclosure&IR誌 ディスクロージャー&IR総合研究所 111-117

GlaxoSmithKlineの取締役会及び経営陣 (TMT)

- 女性が多く、年齢の多様性があり、多国籍
- 取締役会よりも経営陣はさらに若い
- 取締役会と経営陣が分離している

所属	No.	ポジション	性別	年齢	国籍
取締役会 (BoD)	1	取締役会議長	男性	65	英国
	2	筆頭独立社外取締役	男性	64	英国
	3	独立社外取締役 (従業員エンゲージメント)	女性	59	英国
	4	独立社外取締役 (科学・医療エキスパート)	女性	67	米国
	5	独立社外取締役 (科学・医療エキスパート)	男性	67	米国
	6	独立社外取締役	女性	62	米国
	7	独立社外取締役	女性	70	米国
	8	独立社外取締役	男性	59	スイス
BoD/TMT 兼務	9	CEO	女性	49	英国
	10	CFO	男性	55	英国
	11	CSO (チーフ・サイエンティフィック・アフェアーズ)	男性	56	米国
経営陣 (TMT)	12	CSO (チーフ・ストラテジー・オフィサー)	男性	52	英国
	13	CDTO (チーフ・デジタル&テクノロジー)	女性	n/a	n/a
	14	ジェネラルカウンセル	男性	51	英国
	15	倫理・コンプライアンス担当ヘッド	男性	n/a	n/a
	16	HRヘッド	女性	n/a	n/a
	17	特定ビジネス領域ヘッド	男性	48	英国
	18	特定ビジネス領域ヘッド	男性	52	米国
	19	特定ビジネス領域ヘッド	男性	44	豪州
	20	特定ビジネス領域ヘッド	男性	53	フランス
	21	特定ビジネス領域ヘッド	男性	n/a	n/a

- 久保克行 内ヶ崎茂 鈴木啓介 山内浩嗣 瀬古進 (2019) 英国企業の取締役会およびトップマネジメントチームにおける多様性戦略〔上〕－日本企業のコーポレートガバナンス改革への示唆－ 旬刊 商事法務 No.2209 (9月15日号) 久保克行 内ヶ崎茂 鈴木啓介 山内浩嗣 瀬古進 (2019) 英国企業の取締役会およびトップマネジメントチームにおける多様性戦略〔下〕－日本企業のコーポレートガバナンス改革への示唆－ 旬刊 商事法務 No.2211 (10月5・15日合併号)92-101

Rio Tintoの取締役会と経営陣

所属	No.	ポジション	性別	年齢	国籍
取締役会 (BoD)	1	取締役会議長	男性	59	英国
	2	独立社外取締役	女性	60	豪州
	3	独立社外取締役	男性	57	カナダ
	4	独立社外取締役	女性	64	カナダ
	5	独立社外取締役	女性	63	カナダ
	6	独立社外取締役	男性	62	英国
	7	独立社外取締役	男性	57	英国
	8	独立社外取締役	男性	66	豪州
	9	独立社外取締役	男性	63	n/a
BoD/ TMT 兼務	10	CEO	男性	47	英国
	11	CFO	男性	50	デンマーク
経営陣 (TMT)	12	CCO (チーフ・コマーシャル	男性	43	豪州
	13	ジェネラルカウンセル	男性	58	英国
	14	グループ人事ヘッド	女性	44	n/a
	15	コーポレートリレーションヘ	女性	47	英国
	16	特定ビジネス領域ヘッド	女性	61	豪州
	17	特定ビジネス領域ヘッド	男性	44	n/a
	18	特定ビジネス領域ヘッド	男性	52	n/a
	19	特定ビジネス領域ヘッド	男性	52	n/a
	20	特定ビジネス領域ヘッド	男性	53	豪州
	21	特定ビジネス領域ヘッド	男性	55	フランス

- 女性が多く、年齢の多様性があり、多国籍
- 取締役会よりも経営陣はさらに若い
- 取締役会と経営陣が分離している

- 久保克行 内ヶ崎茂 鈴木啓介 山内浩嗣 瀬古進 (2019) 英国企業の取締役会およびトップマネジメントチームにおける多様性戦略〔上〕－日本企業のコーポレートガバナンス改革への示唆－ 旬刊 商事法務 No.2209 (9月15日号) 久保克行 内ヶ崎茂 鈴木啓介 山内浩嗣 瀬古進 (2019) 英国企業の取締役会およびトップマネジメントチームにおける多様性戦略〔下〕－日本企業のコーポレートガバナンス改革への示唆－ 旬刊 商事法務 No.2211 (10月5・15日合併号)92-101

日本と英国のCEOプロフィール

- 日本のCEOは男性比率が高く、高齢で、自国籍比率が高い

国	規模	女性比率	平均年齢	自国籍比率
日本	TOPIX100	3.2%	63.5	98.9%
	JPX400	1.3%	62.8	98.4%
	東証1部	1.1%	61.6	99.0%
英国	FTSE100	7.7%	54.4	57.4%
	FTSE350	6.3%	54.3	68.3%
	全上場企業	4.9%	54.0	74.0%

- 久保克行、内ヶ崎茂、鈴木啓介、中川和哉、山内浩嗣、瀬古進、霧生拓也、(2021) 日本企業のトップマネジメントの現状と改革に向けた提言〔上〕日本企業のトップマネジメントチーム・取締役会改革の方向性 旬刊 商事法務 No.2253 (2月5日号)

日本の女性CEO (2004–2015)

- 日本の女性CEOは全体のほぼ0.8%。創業者、一族、従業員出身がほぼ3分の1ずつ
- 2004年から増加しているわけではない
- Katsuyuki Kubo, Thanh Thi Phuong Nguyen (2020) Female CEOs on Japanese corporate boards and firm performance, working paper

	全 CEO (n)	女性 CEOs (n)	女性 CEO 比率 (%)	女性 CEO の内訳		
				創業者 (n)	一族 (n)	昇進(n)
All	41,879	320		108	105	107
2004	3,462	25	0.72	6	9	10
2005	3,557	27	0.76	9	9	9
2006	3,640	30	0.82	11	8	11
2007	3,721	27	0.73	11	10	6
2008	3,680	28	0.76	11	11	6
2009	3,565	27	0.76	12	9	6
2010	3,449	29	0.84	11	10	8
2011	3,388	25	0.74	7	8	10
2012	3,341	25	0.75	10	7	8
2013	3,328	25	0.75	8	9	8
2014	3,355	24	0.72	6	6	12
2015	3,393	28	0.83	6	9	13

取締役会の多様性

- 英国と比較し、女性比率が低く、年齢が高く、自国籍比率が高い

国	規模	業種	1社平均人数	女性比率	平均年齢	自国籍比率
日本	TOPIX100	全業種	11.6	7.7%	64.2	96.9%
	JPX400	全業種	10.6	6.3%	63.0	98.4%
	東証1部	全業種	8.1	5.4%	61.8	99.3%
	業種 (JPX400)	エネルギー	14.3	9.4%	64.2	97.5%
		素材	11.4	4.1%	64.6	98.4%
		資本財・サービス	10.9	4.6%	63.8	98.9%
		一般消費財・サービス	10.3	5.9%	62.0	98.2%
		生活必需品	9.0	9.1%	63.0	98.8%
		ヘルスケア	9.7	5.9%	63.5	97.9%
		金融	11.4	9.6%	63.0	97.4%
		情報技術	10.2	6.6%	63.0	98.7%
		電気通信サービス	9.7	7.0%	58.8	95.9%
		公益事業	12.6	4.7%	64.1	100.0%
		その他	11.4	8.7%	62.1	100.0%
英国	FTSE100	全業種	11.9	30.4%	58.9	66.2%
	FTSE350	全業種	9.8	26.5%	58.8	75.3%
	全上場企業	全業種	6.8	16.4%	58.1	78.1%

- 久保克行 内ヶ崎茂 鈴木啓介 中川和哉 山内浩嗣 瀬古進 霧生拓也 (2021) 日本企業のトップマネジメントの現状と改革に向けた提言〔上〕日本企業のトップマネジメントチーム・取締役会改革の方向性 旬刊 商事法務 No.2253 (2月5日号)

経営陣の多様性

- 英国では経営陣は50代前半、女性比率が高く、自国籍比率が低い

国	規模	業種	1 社平均人数	女性比率	平均年齢	自国籍比率
日本	TOPIX100	全業種	23.6	3.7%	60.8	90.7%
	JPX400	全業種	15.8	2.6%	60.9	93.5%
	東証1部	全業種	7.8	2.5%	61.0	96.9%
	業種 (JPX400)	エネルギー	18.3	1.0%	63.0	95.2%
		素材	17.0	0.8%	62.2	92.4%
		資本財・サービス	16.7	1.9%	61.3	94.9%
		一般消費財・サービス	16.9	1.4%	60.5	91.1%
		生活必需品	11.5	4.7%	61.0	90.2%
		ヘルスケア	13.8	5.7%	59.2	90.7%
		金融	19.0	4.8%	61.2	95.6%
		情報技術	16.9	2.1%	60.4	92.0%
		電気通信サービス	10.0	5.3%	56.7	94.2%
		公益事業	15.0	0.8%	62.1	100.0%
		その他	13.5	3.2%	61.4	100.0%
英国	FTSE100	全業種	7.9	20.4%	53.2	64.4%
	FTSE350	全業種	6.2	16.8%	52.9	72.4%
	全上場企業	全業種	4.0	14.0%	52.7	74.5%

- 久保克行 内ヶ崎茂 鈴木啓介 中川和哉 山内浩嗣 瀬古進 霧生拓也 (2021) 日本企業のトップマネジメントの現状と改革に向けた提言〔上〕日本企業のトップマネジメントチーム・取締役会改革の方向性 旬刊 商事法務 No.2253 (2月5日号)

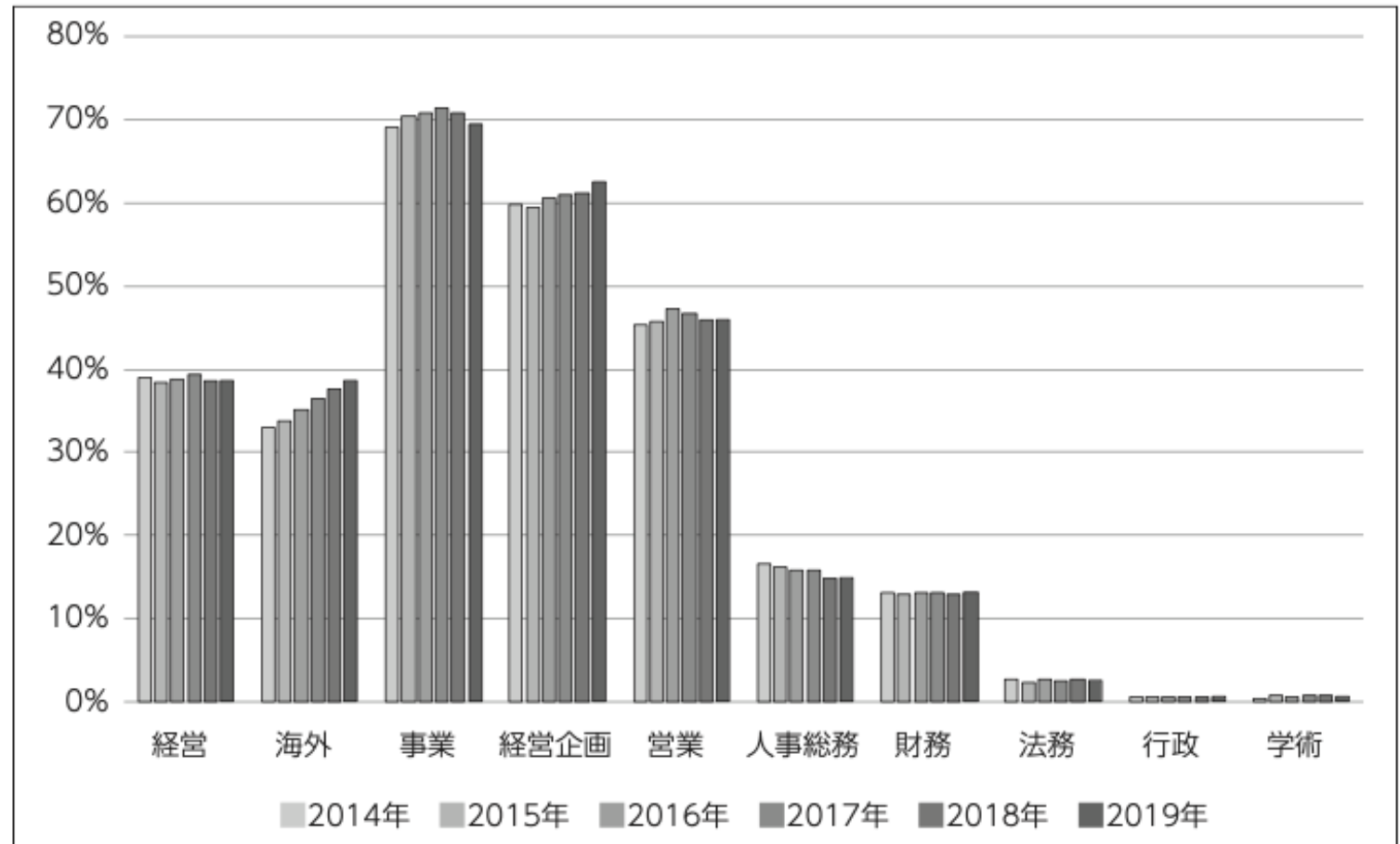
- 2. 日本の取締役会と経営陣の専門化の遅れ

日本の取締役会と経営陣の専門化の遅れ

- **日本の大企業の経営者の多くが、過去に経営者としての経験を持たずに経営者となっている**
- CFO (Chief Financial Officer)、CHRO (Chief Human Resource Officer)といった専門化が進んでいない
- それぞれの職務に必要な高度な専門職が養成されていない

日本の経営者の保有スキル

- 経営スキル（過去に子会社・関連会社・他企業での経営経験がある）を保有する経営者は半分に満たない



- 久保克行 内ヶ崎茂 鈴木啓介 山内浩嗣 瀬古進 (2019) 英国企業の取締役会およびトップマネジメントチームにおける多様性戦略〔上〕－日本企業のコーポレートガバナンス改革への示唆－ 旬刊 商事法務 No.2209 (9月15日号) 久保克行 内ヶ崎茂 鈴木啓介 山内浩嗣 瀬古進 (2019) 英国企業の取締役会およびトップマネジメントチームにおける多様性戦略〔下〕－日本企業のコーポレートガバナンス改革への示唆－ 旬刊 商事法務 No.2211 (10月5・15日合併号)92-101v 16

英国におけるCxOとBoD

- CxOのうち、どのくらいがBoDを兼任しているか
- 取締役会と経営陣が分離している

規模	CEO チーフ・エグゼクティブ・オフィサー	CFO チーフ・ファイナンス・オフィサー	COO チーフ・オペレーション・オフィサー	CLCO チーフ・リーガル&コンプライアンス・オフィサー	CHRO チーフ・ヒューマンリソース・オフィサー	CRDO チーフ・リサーチ&開発・プロップメント・オフィサー	CIO チーフ・インフォメーション・オフィサー	CMO チーフ・マーケティング・オフィサー	CSO チーフ・セールス・オフィサー
FTSE100	96.7%	80.2%	24.0%	5.1%	0.0%	4.5%	13.3%	0.0%	4.5%
FTSE350	95.0%	81.7%	20.9%	7.1%	0.0%	8.3%	10.7%	5.3%	7.9%
全社	92.8%	74.8%	32.8%	8.2%	2.3%	25.4%	14.3%	7.2%	10.7%

- 久保克行 内ヶ崎茂 鈴木啓介 山内浩嗣 瀬古進 (2019) 英国企業の取締役会およびトップマネジメントチームにおける多様性戦略〔上〕－日本企業のコーポレートガバナンス改革への示唆－ 旬刊 商事法務 No.2209 (9月15日号) 久保克行 内ヶ崎茂 鈴木啓介 山内浩嗣 瀬古進 (2019) 英国企業の取締役会およびトップマネジメントチームにおける多様性戦略〔下〕－日本企業のコーポレートガバナンス改革への示唆－ 旬刊 商事法務 No.2211 (10月5・15日合併号)92-101v

CxO制度の普及

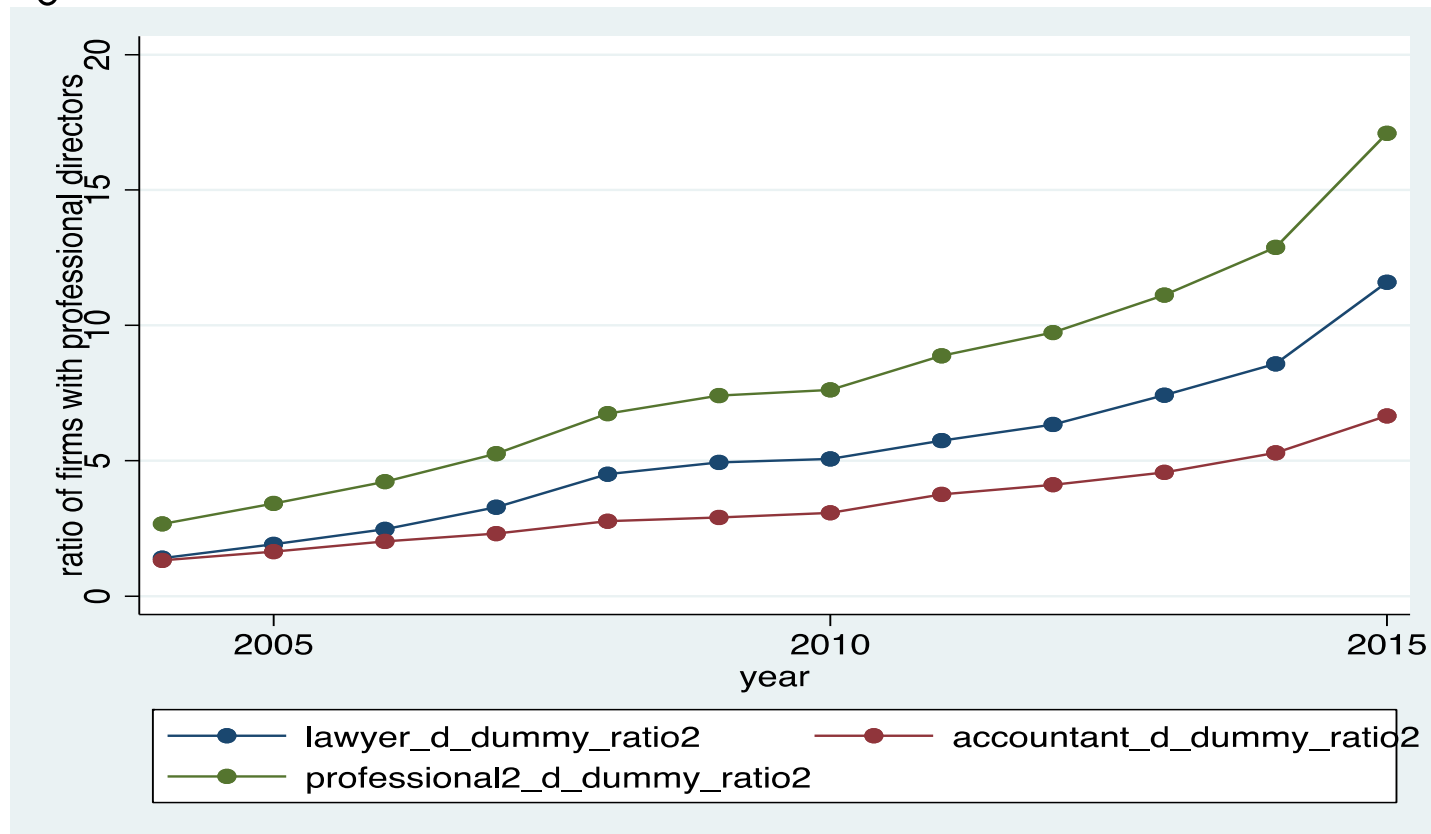
日本ではCFO等のCxO制度が普及していない

		CxO制度導入企業割合
日本	TOPIX100	58.6%
	JPX400	38.1%
	東証 1 部	20.0%
英国	FTSE100	90.4%
	FTSE350	75.5%
	上場企業	61.7%

- 久保克行 内ヶ崎茂 鈴木啓介 中川和哉 山内浩嗣 瀬古進 霧生拓也 (2021) 日本企業のトップマネジメントの現状と改革に向けた提言〔上〕日本企業のトップマネジメントチーム・取締役会改革の方向性 旬刊 商事法務 No.2253 (2月5日号) 18

法律・会計専門家も少ない

- 法律・会計専門家は増加しているがまだ十分ではない。



- SAKO Mari, KUBO Katsuyuki (2019) Professionals on Corporate Boards: How do they affect the bottom line? RIETI Discussion papers 19-E-010

- 3. 日本の役員報酬の現状と問題点

望ましい報酬制度とは

- 1. 経営者に企業価値を最大化するようなインセンティブを付与する。
- 2. 単年度主義ではなく、長期の業績との関係を。
- 3. 相対業績評価 (RPE)
 - ・ 本人の努力による業績向上とそれ以外の要因による業績向上を識別
 - ・ 株価がいくら増加したかではなく、同業他社と比較してどれだけ増加したか、が重要
- 4. 業績報酬連動度を簡単に比較するための情報開示は不可欠。
- 5. 金銭以外のインセンティブとの整合性も重要
- 6. リスクをとるためのインセンティブが必要である。
 - ・ 有限責任制度を通じてリスクマネーを集めたとしても、そのリスクマネーの管理者がリスクをとりたがらない場合にはリスクのあるプロジェクトを実行できない。

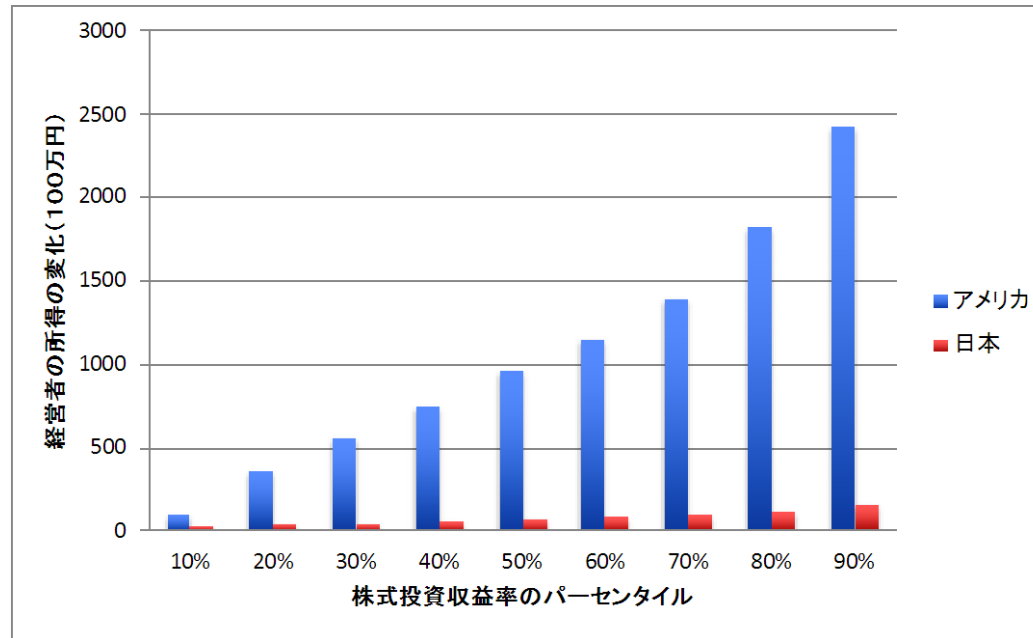
CEOは業績を拡大するインセンティブを持つか

- 日本の社長を対象に「このくらいの株式投資収益率では、社長はこれだけの報酬を受け取る」ということを業績の変化に応じて現金報酬、持株と保有するオプションの価値がどのように変化するかをシミュレーション(久保2014)
- 業績の変化に対して現金報酬はほとんど変化しない。保有ストック・オプションの価値の変化も数百万円単位。持株は大きく変化している。
- 経営者のインセンティブのほとんどは持株現金報酬はインセンティブとしてほとんど機能していない

〔図表2〕 株式投資収益率と社長の所得の変化

株式投資収益率のパーセンタイル	10	30	50	70	90
株式投資収益率 (%)	-36.1	-16.1	1.9	20.8	66.1
直接報酬 (1,000円)	68,861	69,001	69,127	69,260	69,577
持株の価値の変化 (1,000円)	-17,800	-7,920	931	10,300	32,500
オプションの価値の変化 (1,000円)	-5,672	-2,526	243	2,679	8,492
合計 (社長の資産の変化, 1,000円)	23,589	48,837	71,407	94,439	150,469

CEO報酬の現状



- アメリカと比較すると日本の経営者の業績と報酬の関係は非常に小さい。
- TSRが中央値から**70**パーセンタイルに上昇すると日本では社長の収入は約**2000万円**増加。アメリカでは約**4億円**増加。
- 久保克行(2014)「日本の経営者インセンティブとストック・オプション (日本私法学会シンポジウム資料 新株発行等・新株予約権発行の法規制をめぐる諸問題)」『商事法務』2041 49-59

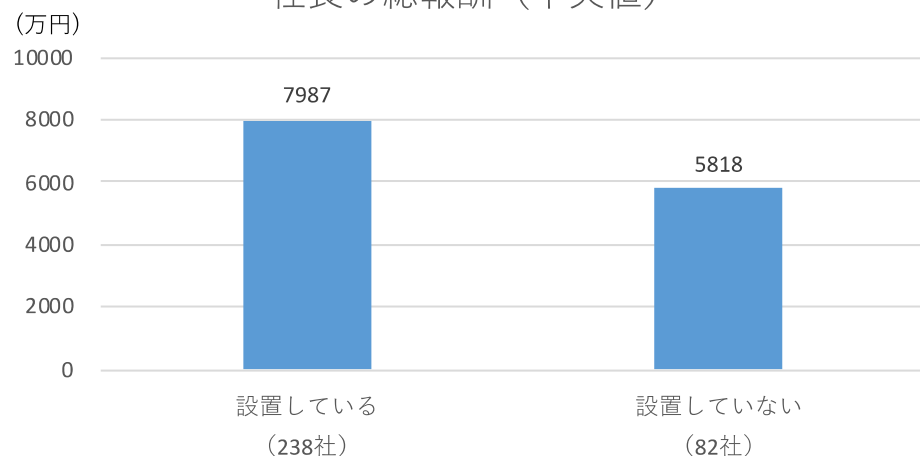
役員報酬へのESG要素の反映（米アルコア社）

	内訳	評価のウェイト	2014年の要因別の達成率	2014年の全体の達成率
財務的な要因 (キャッシュフロー, 利益, 運転資本回転率)	キャッシュフロー	33%	121%	136%
	利益	40%	188%	
	運転資本回転率	7%	0%	
非財務的な要因 (従業員の安全性, 環境, 雇用の多様性)	従業員の安全性	5%	200%	
	環境	5%	141%	
	雇用の多様性	10%	87%	

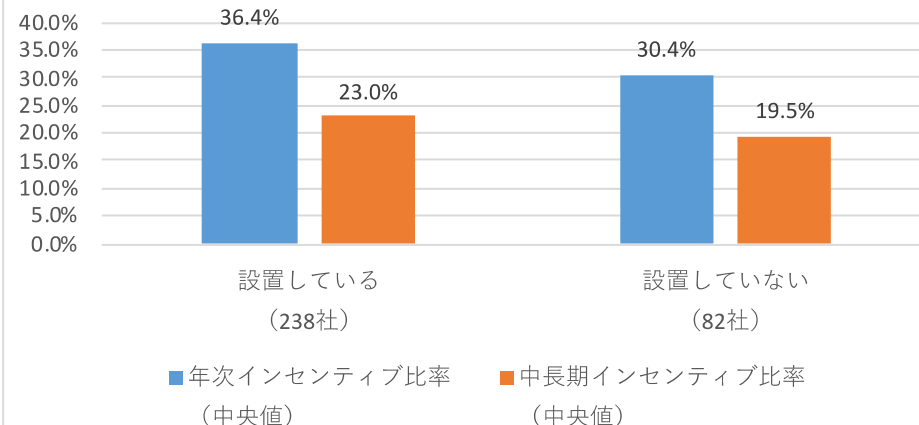
- 米アルコア社の現金インセンティブの評価項目と達成度
- アメリカ・欧州では、**ESG**項目が報酬に反映されるケースが多いが日本ではまだ少ない。

報酬委員会と経営者インセンティブ

報酬委員会(任意含む)有無別
社長の総報酬（中央値）



報酬委員会(任意含む)有無別
社長のインセンティブ比率（中央値）



- 報酬委員会を設置している企業では、社長の報酬が高く、インセンティブ比率が高い。
- ただし、報酬委員会を設置していない企業も多い。
- 久保克行 内ヶ崎 茂 吉田宏克 高木 悠 岩田 航 (2020) 報酬ガバナンス・コーポレートガバナンスと経営者報酬 -経営者報酬サーベイ結果から- 旬刊 商事法務 No.2238 (8月5・15日号)

情報開示

- 投資家からみて、経営者インセンティブを比較して投資判断を行うことが容易である必要がある
 - 個別報酬の開示、方針の開示は不可欠
 - お手盛り防止だけではなく、投資家への判断材料の提供：高額報酬だけではなく個別報酬をすべて開示することが比較に不可欠
 - 業績予測、業績目標との整合性：経営者インセンティブの方針を明確にすることは情報の信頼性の向上につながる。
 - 誰が何に対して責任を負っているかは日本では不透明
- 特に報酬と業績の関係の比較可能性が重要

情報開示：英国の例

- **Remuneration policy report (報酬方針報告)**
 - 3年に1度株主総会で普通決議による承認が必要
- **Annual remuneration report (年次報酬報告)**
 - 個別の報酬について、内訳、業績との関係、その他の指標との関係について明示的に示すことが求められている

情報開示： 英国の例

- 個別報酬に加え、過去について「最大限支払うことができる額のうち、何%が支払われたか」ということを示すことが求められている。

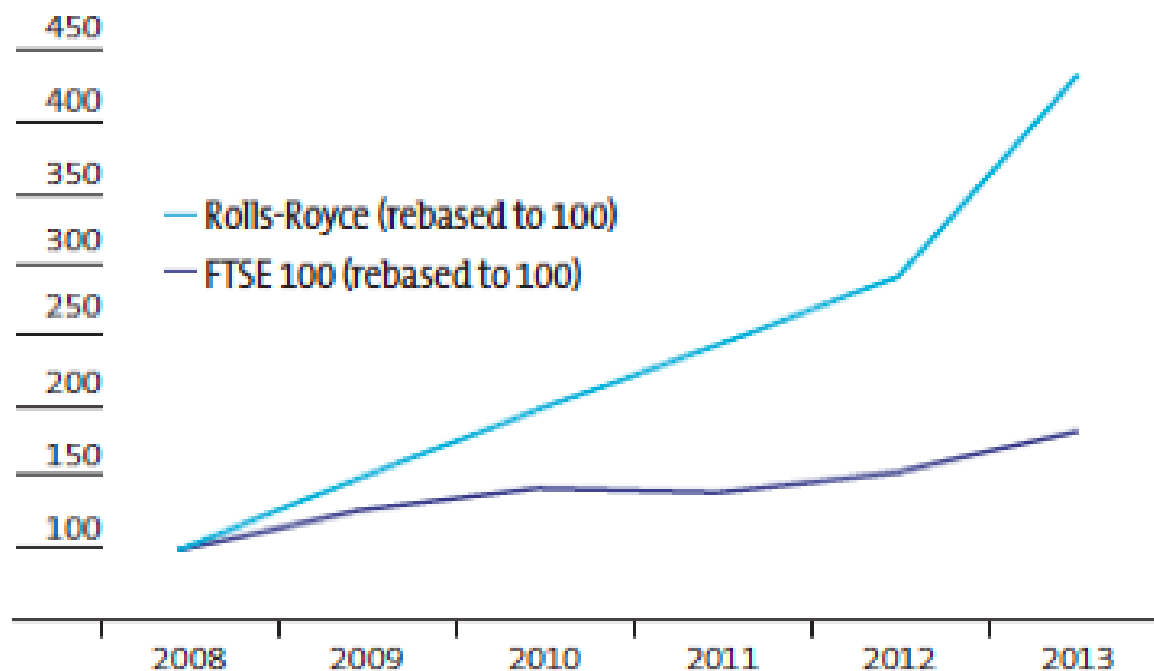
Chief Executive pay

Year	Chief Executive ^{1,2}	Single figure of total remuneration £000	Annual bonus as a % of maximum	PSP as a % of maximum
2013	John Rishton	6,228	55	100
2012	John Rishton	4,577	85	—
2011	John Rishton	3,677	63	—
2011	Sir John Rose	3,832	—	75
2010	Sir John Rose	3,914	100	100
2009	Sir John Rose	2,409	29	93

英国の例：業績の表示

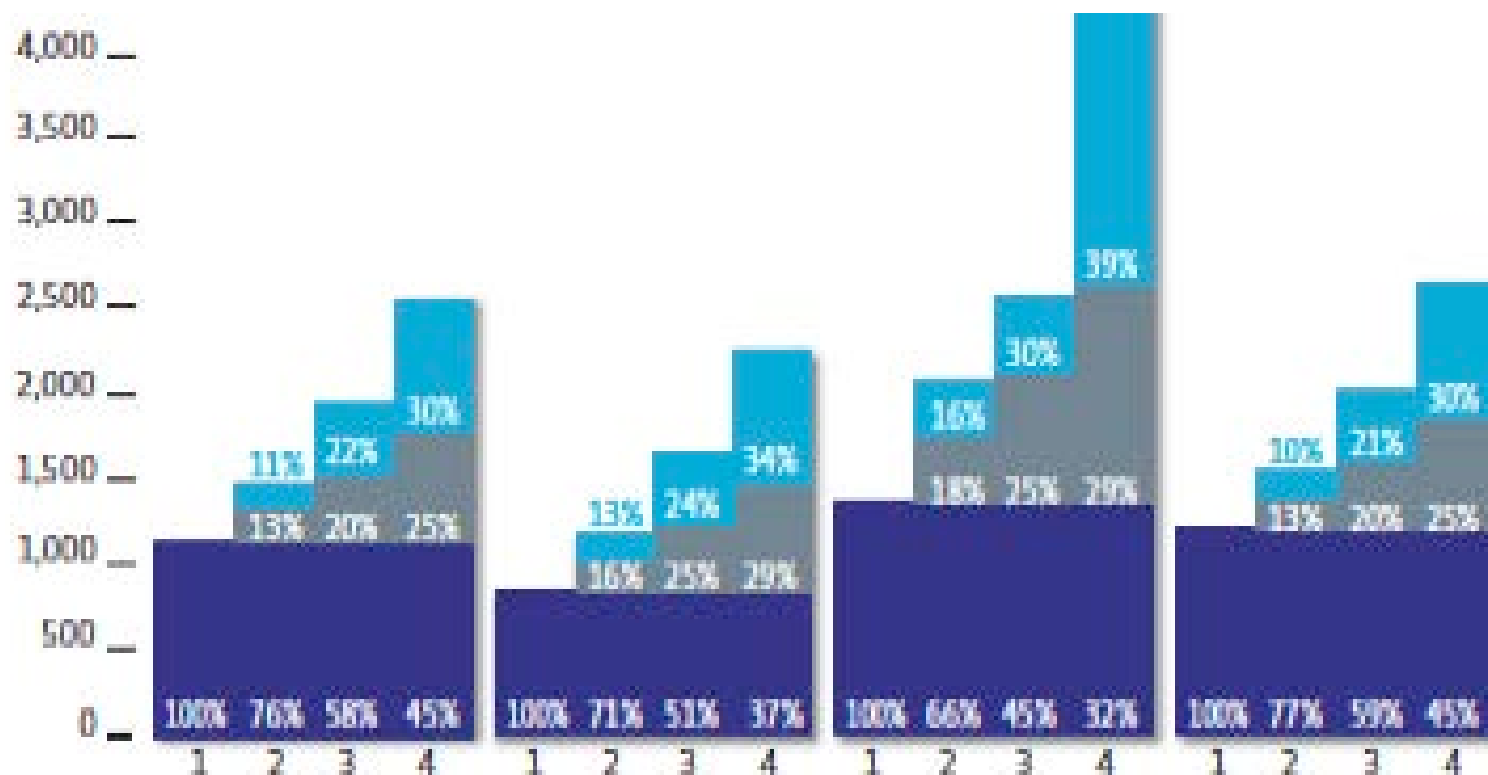
- ベンチマークと比較して業績の推移を示すことが求められている。

Rolls-Royce – five year TSR data



英国の例：業績と報酬の関係

- 「このくらいの業績であれば、このくらいの報酬を得ることになる」というシナリオを示す必要がある。



* Salary values are as at 31 December 2013

- 4. では、どうしたら良いのか

今後の課題

- 企業は経営と執行の分離及び経営陣の専門化を進める必要がある。このためには、取締役の指名・リーダー育成のための指名委員会を強化し、情報を開示を強化する必要がある

多様性の確保・専門化の進展

- 多様性の確保・専門化の進展のために、コーポレートガバナンス・コード等でベスト・プラクティスの普及を行うことが望ましい。
- 取締役会・経営陣だけではなく、イベント、セミナー、会議での多様性を意識することが望ましい。

多様性の確保・専門化の進展

- 女性取締役のクォータを含む性別、バックグラウンド、年齢、国籍の多様性の推進
 - 人材のプールが不可欠
 - 役員レベルで規制に加えて、これらの人材を育成するための仕組みが必要
- 経営陣の専門化の推進
 - 会社の専門家ではなく、会計、マーケティングといった分野の専門家を育成することが必要：大学院の活用
 - ジェネラリストの養成より、専門家の養成：全社一括採用ではなく、専門知識を前提とした部門ごとの採用。採用試験における専門知の重視。

指名委員会と報酬委員会の義務化及び役割強化

- 企業ごとに成長に必要なスキル・マトリックスを公表し、そのマトリックスを前提として指名を行うことが望ましい
 - 取締役会評価を通じてマトリックスの正確さを担保
- 特にリーダー養成に関する役割強化が重要
 - 上級管理職の人事管理のあり方を変えるためにも不可欠
- 専門化の推進：必要なバックグラウンドや学位を保有しているか
- 指名に関わる情報開示の進展

リーダー育成のための管理職人事

- 経営者の選抜・育成のためには経営者としての経験が不可欠：選抜および能力の蓄積
- 上級管理職の人事においては職務権限の明確化に加えて資本コスト、P/Lへの責任の明確化
- 役員候補が経営者としての経験・スキルを保有していることが必要：社外取締役等の外部から見て納得できるトラックレコードの作成を意識した管理職人事
- 管理職人事において、職務権限の明確化が不可欠。流動化の推進に貢献

報酬ガバナンスの必要性

- 望ましい報酬体系を実現するためには、そのための報酬ガバナンスが重要
- 報酬ガバナンス：経営者報酬の決定プロセス
 - 報酬委員会の有無
 - 報酬委員会の構成（だれが議長か、社外比率など）
 - 報酬委員会の運営（委員会の議題・スケジュール管理、委員間の情報の共有、外部コンサルタントとのコミュニケーション、業績達成どの確認など）などが代表的なメカニズム
 - 報酬体系の決定（業績目標の選定、インセンティブ比率の決定等）
 - 有価証券報告書等の記述などを通じたステークホルダーとのコミュニケーション
 - どのタイミングで報酬改革を行うか

経営者報酬と報酬ガバナンス

- 経営者報酬は投資家と企業のコミュニケーションの中心的な主題
- 望ましい報酬体系を実現するためには、そのための報酬ガバナンスが重要
- 投資家の判断に資する情報の提供が必要
 - わかりやすさ・比較可能性の重要性
- 情報開示が進むことで経営者労働市場の活性化
 - このような経歴を持つ人材がこのように評価されている、ということの共有

リーダー育成

- 最終的に望ましいのは、経営者市場（および上級管理職の市場）がグローバル市場とつながり、海外の優秀な経営者が日本の企業を経営し、日本出身の優秀な経営者が海外の企業を経営すること。
- 海外企業のサーチの対象となりうる上級管理職のプールを拡大することが必要
 - このことが、日本企業の成長にもつながる

参考文献

- 久保克行(2014)「日本の経営者インセンティブとストック・オプション（日本私法学会シンポジウム資料 新株発行等・新株予約権発行の法規制をめぐる諸問題）」旬刊 商事法務 2041 49-59
- 久保克行（2020）取締役会の構成と企業の業績・行動 Disclosure&IR誌 ディスクロージャー&IR総合研究所 111-117
- 久保克行 内ヶ崎茂 （2017）「経営者報酬と企業の社会的貢献」旬刊 商事法務 2125、22-29
- 久保克行 内ヶ崎茂 鈴木啓介 山内浩嗣 瀬古進 （2019）英国企業の取締役会およびトップマネジメントチームにおける多様性戦略〔上〕－日本企業のコーポレートガバナンス改革への示唆－旬刊 商事法務 No.2209(9月15日号)
- 久保克行 内ヶ崎茂 鈴木啓介 山内浩嗣 瀬古進 （2019）英国企業の取締役会およびトップマネジメントチームにおける多様性戦略〔下〕－日本企業のコーポレートガバナンス改革への示唆－旬刊 商事法務 No.2211(10月5・15日合併号)92-101
- 久保克行 内ヶ崎茂 吉田宏克 高木 悠 岩田 航 2019年経営者報酬サーベイ結果の傾向と分析 資料版／商事法務 436号（2020.07）
- 久保克行 内ヶ崎 茂 吉田宏克 高木 悠 岩田 航 （2020）報酬ガバナンス・コーポレートガバナンスと経営者報酬－経営者報酬サーベイ結果から－旬刊 商事法務 No.2238(8月5・15日号)
- 久保克行 内ヶ崎茂 鈴木啓介 中川和哉 山内浩嗣 瀬古進 霧生拓也 （2021）日本企業のトップマネジメントの現状と改革に向けた提言〔上〕日本企業のトップマネジメントチーム・取締役会改革の方向性 旬刊 商事法務 No.2253（2月5日号）
- 久保克行 内ヶ崎茂 村澤竜一 山内浩嗣 瀬古 進 霧生拓也 （2021）日本企業のトップマネジメントの現状と改革に向けた提言〔下〕取締役スキルの現状分析と取締役会スキル・マトリックスのあり方 旬刊 商事法務 No.2254（2月15日号）
- SAKO Mari, KUBO Katsuyuki (2019)Professionals on Corporate Boards: How do they affect the bottom line? RIETI Discussion papers 19-E-010
- Katsuyuki Kubo, Thanh Thi Phuong Nguyen (2020) Female CEOs on Japanese corporate boards and firm performance, working paper