

報道関係各位

News release

2024年1月17日

マーサー「役員報酬サーベイ – 2023 Executive Pay Survey」の結果を発表

過去最多の 969 社（日本企業 456 社・外資系企業 513 社）が参加。報酬総額決定においてはグローバル水準や「ジョブ」別の報酬差を意識する企業が増加の傾向

- 売上高 1 兆円以上の日本企業の CEO 報酬の中央値は 1 億 6,300 万円であり、報酬構成比率は基本報酬（ABS）：短期インセンティブ（STI）：中長期インセンティブ（LTI）≒4：3：3である
- 一方で、概ね売上高 1 兆円以上企業が含まれる役割の大きさ（ポジションクラス）に限ると、75%ile で 2.4～7.9 億円を示しており、グローバルを意識した企業等において報酬の高額化が見られる
- 日本企業では元来「役位」を報酬水準の決定要素として重視する傾向が強かったものの、2023 年は従前に比してジョブタイプ（CEO・CFO・CHRO といった職務の種類）別での報酬差が生じてきており、役員報酬でもジョブタイプを報酬の決定要素とする「ジョブ型」企業が増えてきたものと推察される
- 取締役会の監督機能強化に向けて、指名・報酬委員会では社外役員を委員長とする企業が 6～8 割に達するとともに、社外役員が委員の過半を占め、委員会の独立性は外形的には確保されている。委員会実施回数の中央値は 4～5 回となっているものの、コーポレートガバナンスの更なる高度化が要求される中で今後は開催時間や回数が増えていくことも想定される。実効性評価においては、取締役会の評価が 6 割程度の実施割合である一方、個別委員会の評価は 3 割程度に留まっており、増加傾向にはあるものの監督機能強化に向けて実施割合の更なる向上が期待される

組織・人事、福利厚生・ウェルビーイング、年金・資産運用のグローバルリーダー、マーサーの日本法人であるマーサージャパン株式会社（本社：東京都港区、代表取締役社長 草鹿 泰士）は、日本における役員報酬に関する市場調査「Executive Pay Survey（以下 EPS）」の 2023 年版レポートを発表した。

組織・人事変革コンサルティング部門 プリンシパル 役員報酬・コーポレートガバナンス プラクティスリーダーの河本裕也は、今回の結果を受けて今後の企業の取組みの方向性について次のように述べている。

「2023 年は、改正開示布令に基づく取締役会、指名委員会および報酬委員会等の活動状況の開示が始まり、また東証から資本コストや株価を意識した経営の促進が要請されるなど、企業価値向上に向けた日本企業の取り組みをコーポレートガバナンス・コードや各種実務指針では到達することのできなかつたレベルにまで押し上げようとする動きが目立ちました。一方、我が国がコーポレートガバナンスのモデルとしている英国では直近のコード改訂が小幅なものに留まる予定であり、その改革は曲がり角を迎えています。コードの各原則におけるコンプライア率が軒並み 100%近くになってきた日本企業においては、“教科書”通りほぼ満点の

対応をするステージから、2024 年は改革の本来の目的である「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」に立ち返り、取り組みの「有無」のみならず「巧拙」までモニタリングされるという前提で自社としての取り組みを主体的に進めるステージへと足を踏み出していくことが求められています」

同部門でマネージャーの枝侷加は、昨今の役員報酬・コーポレートガバナンスの傾向について以下のように述べている。

「2023 年の役員報酬においては、グローバルに事業を展開する企業を中心に CEO 報酬総額を 2～8 億円に設定しており、一部の企業においてグローバル報酬水準を意識して報酬を高額化する傾向が見受けられます。また、従来日本企業では「役位」を報酬水準の決定要素とする傾向が強かった中、「ジョブタイプ（職務の種類）」の報酬差を加味して報酬総額を決定する企業が増加した点もポイントです。これらは、これまで役員報酬は『従業員報酬の延長線上の報酬水準で、社内の序列である役位を基に設定』という習慣から、『経営者のグローバルマーケットを意識した競争力のある報酬水準で、ジョブタイプの違いに応じた適切な差を有する報酬を設定』へと変化してきていることを示唆しています。コーポレートガバナンスにおいては、総じて施策の整備は進みつつあるものの、実効性評価の取締役会への実施割合が 6 割・個別委員会への実施割合が 3 割と依然増加の余地を残しており、各社の監督機能の強化に向けて実効性評価の実施や継続強化が望まれると言えます」

調査結果ハイライト

1. 過去最多となる 969 社（昨年比 169 社増、日系 456 社・外資 513 社）がサーベイに参加。報酬額決定においてはグローバル水準や「ジョブ」別の報酬差を意識する企業が増加の傾向
2. 売上高 1 兆円以上の日系企業の CEO 報酬の中央値は 1 億 6,300 円であり、報酬構成比率は基本報酬（ABS）：短期インセンティブ（STI）：中長期インセンティブ（LTI）≒4：3：3である
3. 日系企業の CEO 報酬は、海外企業（米国、ドイツ、英国）に比べ総報酬額では大きく劣後するものの、基本報酬額の差異は抑制的であり、グローバルでの報酬競争力強化には変動報酬額の引上げがポイント
4. 一方で、概ね売上高 1 兆円以上企業が含まれる役割の大きさ（ポジションクラス）に限ると、75%ile で 2.4～7.9 億円を示しており、グローバルを意識した企業等において報酬の高額化が見られる
5. 日系企業は元来「役位」を報酬水準の決定要素として重視する傾向が強く、「ジョブタイプ（CEO/CFO/CHRO 等）」での報酬差は抑制的だったが、2023 年はこれまでに比してジョブタイプ別の報酬差がついてきており、役員報酬にも徐々に「ジョブタイプ」を報酬の決定要素とする“ジョブ型”企業も増えてきたと推察される
6. 社外取締役の報酬も売上高が高くなるほど高くなる傾向。実在者数の一番多い売上高 2,500～5,000 億円企業では中央値 1,200 万円、1 兆円以上企業（～2.5 兆円）では同 1,620 万円である
7. 役員報酬の KPI は引き続き多角化しており、財務 KPI 以外に、非財務 KPI・株価関連 KPI・個人評価を入れる企業が増えている。個人評価に関しては CXO への導入が中心で CEO は全社業績への責任を負う観点から見送る企業も多いが、企業価値向上のためには全社業績では測定困難な KPI もあると考えられ、CEO への個人評価導入も検討に値するものとする。株価関連 KPI に関しては、導入企業は 2 割程度とまだ少数だが着実に増加している。指標は TSR

(株主総利回り)の活用が多く、相対 TSR の形で市場・インデックスとの比較型とピアグループとの比較型が同数程度である

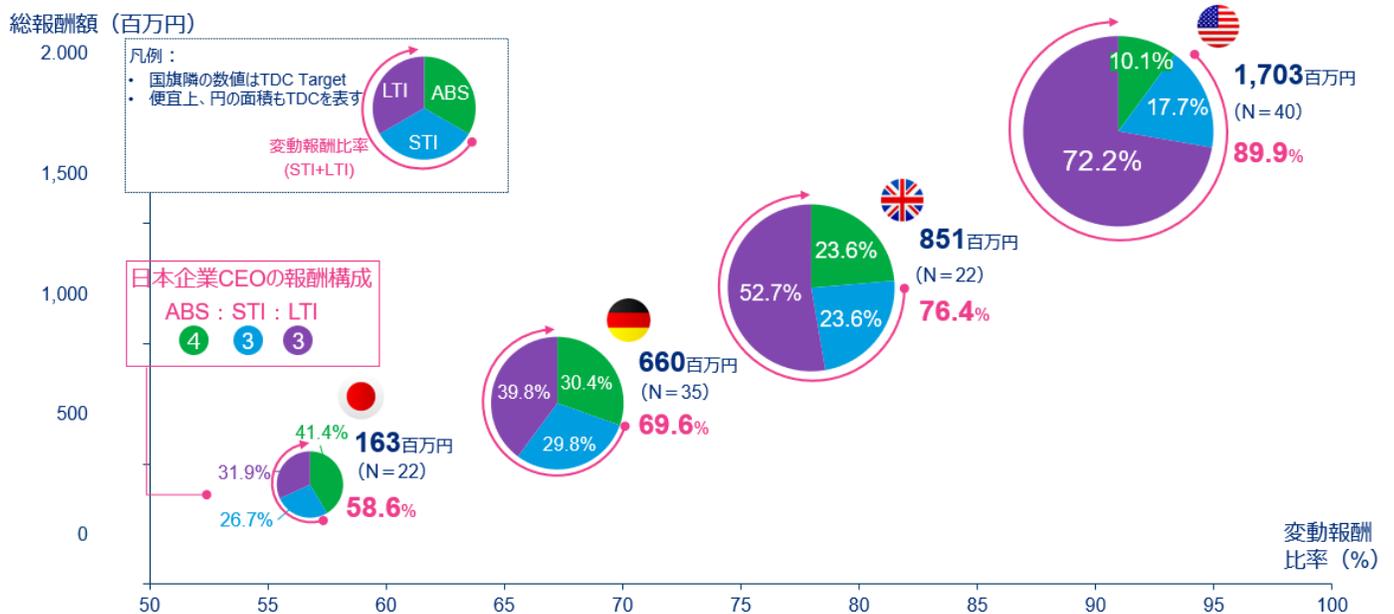
8. 指名・報酬委員会については、社外役員を委員長とする企業が 6~8 割に達するとともに、社外役員が委員の過半を占め、委員会の独立性は外形的には確保されている。実施回数の中央値は 4~5 回であるが、更なるコーポレートガバナンスの高度化が要求される中、今後は委員会の開催時間や回数が増えることも予想される
9. 実効性評価の実施状況は、取締役会に対しては 6 割程度の企業が実施している一方、委員会に対しての実効性評価は 3 割程度と抑制的である。取締役会の実効性評価の軸としては、「規模・構成」、「開催頻度・開催時間」、「アジェンダ・資料・プレゼンテーションの質」を挙げている企業が多い
10. 社外取締役の後継者計画に取り組む企業は約 1 割である。取締役会の実効性のキーとなるのが社外取締役であること、また社外取締役の人材難がうたわれて久しい状況にあること鑑み、より計画的かつ社外取締役が積極的に関与する形で取組みを進めることが必要と考えられる

注：上記の7.以降は、報酬・ガバナンスプラクティスに関するサーベイにご回答頂いた企業（118社）についてとりまとめ

参考資料 1

CEO報酬のグローバル比較（売上1兆円以上） | 総報酬額・報酬構成比率

- ・ 日本企業の総報酬額は約1.6億円、報酬構成比率は ABS : STI : LTI ≒ 4 : 3 : 3
- ・ 日本企業に比べて、独・英・米企業は 総報酬額も高く、変動報酬比率も高い
- ・ 特に米国では、変動報酬比率が約9割・LTI比率が約7割であり、業績向上の動機づけ・株主との利害共有が進んでいる



出所：2023 Japan EPS / 2023 US MBD/TRS - Executive / 2023 UK MERG / 2023 DE MERG

* 売上カットは2023年1月から6月の平均ドル円レートをを用いて換算したものを使用（次頁以降も同様）

* 水準・構成比率ともに中央値を使用 / 各国、「親会社CEO」として回答された報酬額を調査（そのため、日本における役位別「社長」の数値とはやや異なる） / n数はTDCの実在者数

参考資料 2

CxO報酬の日米比較 | 総報酬額・報酬構成比率

- 日本企業は、2022年はCEO以外のジョブタイプ間の報酬差が見られなかった。一方、2023年にCOO・CFO・CIOがやや抜け出した傾向にある
- 米国企業は、日本企業よりもCEOとCEO以外の報酬差が大きい。その中でも、COO・CFO・CAOの報酬は直近2年とも比較的高い水準にある



出所：2022 Japan EPS/2022 US MBD/TRS – Executive/2023 Japan EPS/2023 US MBD/TRS – Executive
* 水準・構成比率ともに中央値を使用/CEOの総報酬水準=100とした場合の各ジョブタイプの総報酬水準

マーサー役員報酬サーベイ (EPS) について

- 役員報酬サーベイは、欧米およびアジア各国で実施されており、日本では前身の MERG (Mercer Executive Remuneration Guides) が 2013 年より調査を開始
- 役員報酬に必要なデータ (基本報酬・手当・短期インセンティブ・中長期インセンティブほか) を網羅的に提供。役位のみならず、職務 (CEO, CFO など) や、役割の大きさを反映したグローバル共通のジョブサイズ (PC: Position Class) を用いた比較も可能であり、日本企業・グローバル多国籍企業の双方の視点から役員報酬分析が可能
- 役員報酬データに加え、企業のコーポレートガバナンスに関する取り組みについて調査したプラクティスデータも充実しており、自社の取り組み改善に活用いただくことが可能

[2023 年度のサマリーレポート](#)もダウンロードいただけます。

[役員報酬サーベイ \(Executive Pay Survey\)](#) の詳細と併せてご確認ください。

マーサーについて

[マーサー](#)はより輝かしい未来は築くことができるものと信じています。私たちはクライアントと共に、仕事そのものを再定義し必要な改革に導き、退職金制度や年金の投資成果を再構築します。そして、真の健康とウェルビーイングへと導くビジョンを掲げています。全世界約 25,000 名のスタッフが 43 カ国をベースに、130 カ国でクライアント企業と共に多様な課題に取り組み、最適なソリューションを総合的に提供しています。マーシュ・マクレナン（NYSE：MMC）の一員として、日本においては 45 年以上の豊富な実績とグローバル・ネットワークを活かし、あらゆる業種の企業・公共団体に対するサービス支援を行っています。

マーシュ・マクレナンについて

[マーシュ・マクレナン](#)（NYSE：MMC）は、グローバルプロフェッショナルサービスを提供する企業グループとして、顧客企業にリスク、戦略、人材分野の助言とソリューションを提供しています。[マーシュ](#)（保険仲介とリスクマネジメント）、[ガイ・カーペンター](#)（再保険仲介・コンサルティング）、[マーサー](#)（組織・人事マネジメント・コンサルティング）、そして[オリバー・ワイマン](#)（戦略コンサルティング）から構成されており、年間総収入 200 億米ドル超、全世界に 85,000 名以上の従業員を擁し、世界各地の顧客に分析・アドバイスを提供しています。

お問い合わせ

マーサージャパン株式会社

広報: 天野

Tel: 070 7548 7209

Email: pr.japan@mercer.com