

報道関係各位

News Release

2018年7月5日
マーサージャパン株式会社

マーサー「役員報酬サーベイ – Mercer Executive Remuneration Guides 2017」の結果を発表

世界最大級の人事・組織コンサルティング会社マーサーの日本法人であるマーサージャパン株式会社は、日本における役員報酬に関する市場調査「Mercer Executive Remuneration Guides (以下 MERG) 」の2017年版レポートを発表した。

マーサージャパン組織・人事変革コンサルティング部門の亀長尚尋は、「『コーポレートガバナンス・コード』が、2015年の施行以降、初めて改訂されたほか、『投資家と企業の対話ガイドライン』が定められるなど、持続的な企業価値の向上にむけた改革が進んでいる。本サーベイにおいても多くの企業に参加頂いており、政府の方針や市場の動向に対する関心の高さを表していると考えられる」と述べている。

実際に、政府や関連機関の出す指針への対応に取り組んでいる企業も多い。例えば、2017年に経済産業省が策定した『CGS ガイドライン』における、相談役・顧問に就任している者の人数、役割、処遇等について、外部に情報を発信するといった取り組みを積極的に行うことを期待する、といった提言を受け、多くの企業が相談役・顧問制度の改廃や課題整理対応に追われたことは記憶に新しい。

同部門の栄立土志は、「企業にとっては、これまで検討してきたことのない未知の領域・テーマについて、毎年取り組まねばならない状況が続いている。自社のガバナンスの実質性の深化に向け、もう一段踏み込んだ取り組みの検討・実行が必要であり、市場のプラクティスや他社事例などは、その際の一助となる。役員報酬サーベイでは、報酬データだけでなく、ガバナンスに関する企業の対応状況やサクセッションプラン(後継者計画)の策定・運用等、時流を踏まえて項目を毎年アップデートしているので、ぜひ活用して頂きたい」と述べている。

調査結果ハイライト

1. 参加企業数は過去最多の 283 社(前年比 19 社増加)
2. 社長の総直接報酬水準（基本報酬+短期インセンティブ+中長期インセンティブ）の中央値は 8,853 万円
3. 報酬決定ポリシー「あり」と回答した企業が約 50%、うち多くの企業がベンチマーク企業群における 50%ile を自社の報酬水準のターゲットとして設定
4. 日系企業は「役位」を基準に報酬水準を決定する傾向
5. 日系企業の中長期インセンティブ導入率が約 60%にまで到達。日系参加企業の約 40%が譲渡制限付株式報酬を導入し、かつ 21%の企業が譲渡制限付株式報酬の「導入を検討中」と回答
6. 日系参加企業における任意設置の諮問委員会（報酬・指名）の設置状況は、報酬委員会が 58%、指名委員会は 48%となっており、一般的になりつつある
7. 日系企業では、約 40%がサクセッションプランを導入済み、約 30%が導入を検討
8. 約 60%の日系企業が相談役・顧問制度を設置している一方、そのうちの約 30%は廃止もしくは今後の方向性を検討中である

マーサー役員報酬サーベイ（MERG）について

- ヨーロッパで 500 社以上の参加企業を持つ 20 年以上の実績のある役員報酬サーベイであり、日本では 2013 年から調査を開始
- 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
- 本調査はグローバル統一基準で設定されている調査項目に加え、日本独自の質問項目(任意の諮問委員会の設置状況、中長期インセンティブの動向、サクセッションプランの実施状況等)も設け、グローバル多国籍企業の報酬マネジメント、日本特有の役位等いずれにも対応
- 役位ベースでの比較に加えて、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

1. 参加企業概要

Chart 1_参加企業数の推移

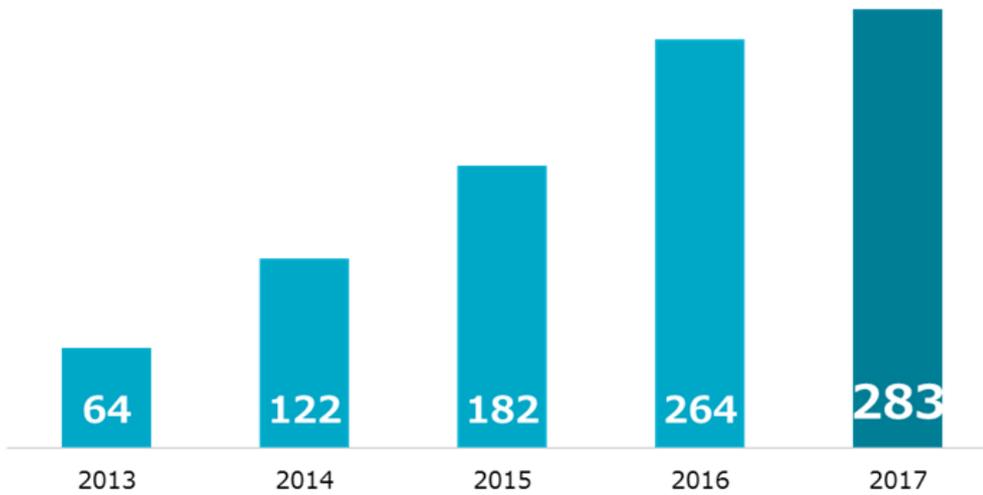
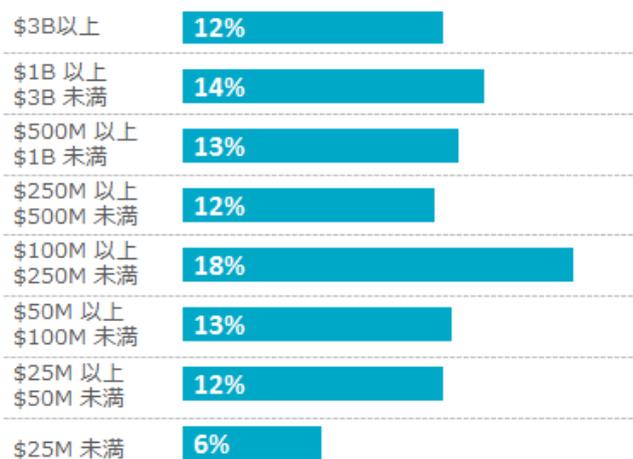


Chart 2_参加企業数の産業区分

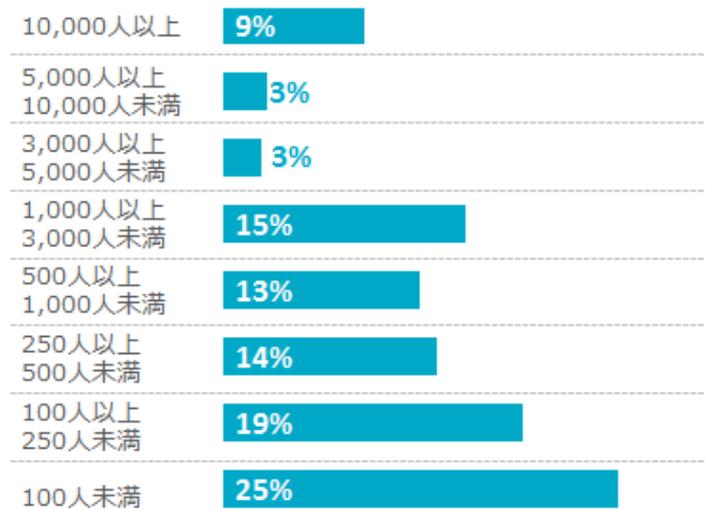


Chart 3_参加企業の売上高区分（年間売上高 N=264）



※米ドル換算には、2017年1-6月の平均為替レートを使用

Chart 4_参加企業の従業員数区分（従業員数 N=279）



2. 報酬水準

- 日系参加企業における社長の総直接報酬の中央値は 8,853 万円

本サーベイの結果からみると、日系企業の役員の総直接報酬は近年一貫して上昇傾向にあるといえる。しかし海外に目を転じると、依然諸外国より低い水準にあることが分かる。今後、グローバル経営を志向する多くの日系企業にとっては、グローバルでの優秀な経営人材の獲得・リテンションを妨げないよう、グローバルで一定の競争力を有する報酬水準を実現していくことが求められる。

Chart 5_報酬水準中央値 (役位別 | 日系・外資系区別)

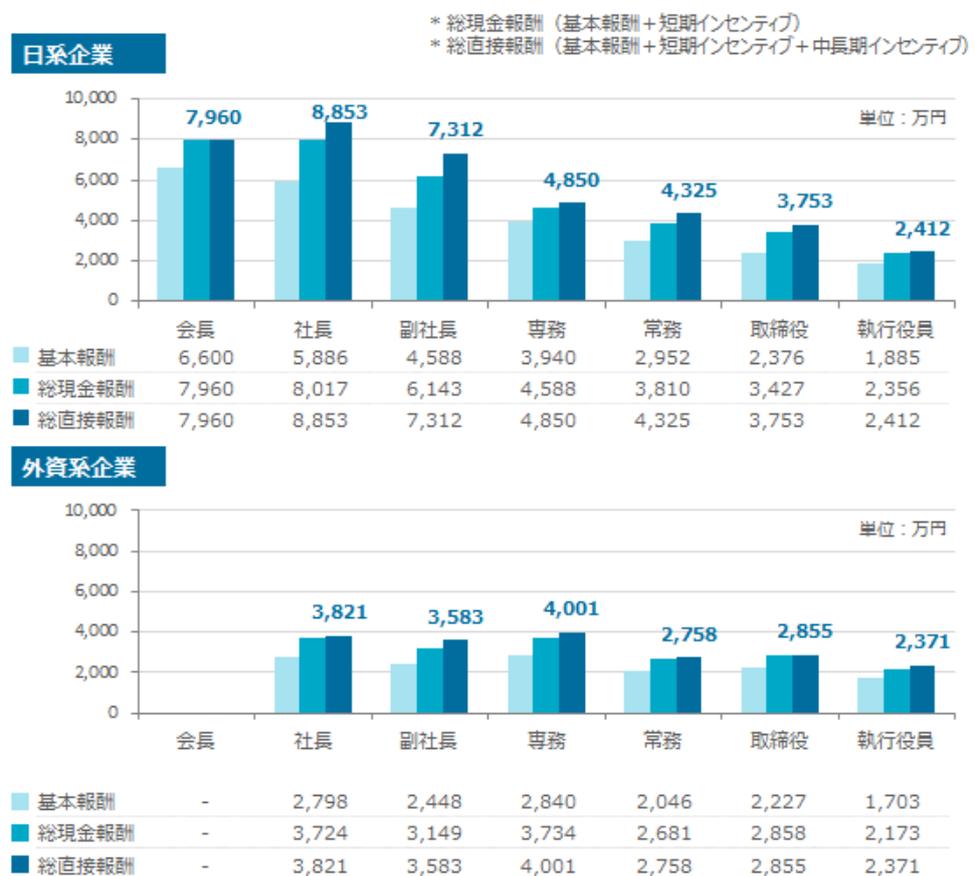


Chart 6_総直接報酬水準中央値 (ポジションクラス別 | 日系・外資系区分別)

単位：万円

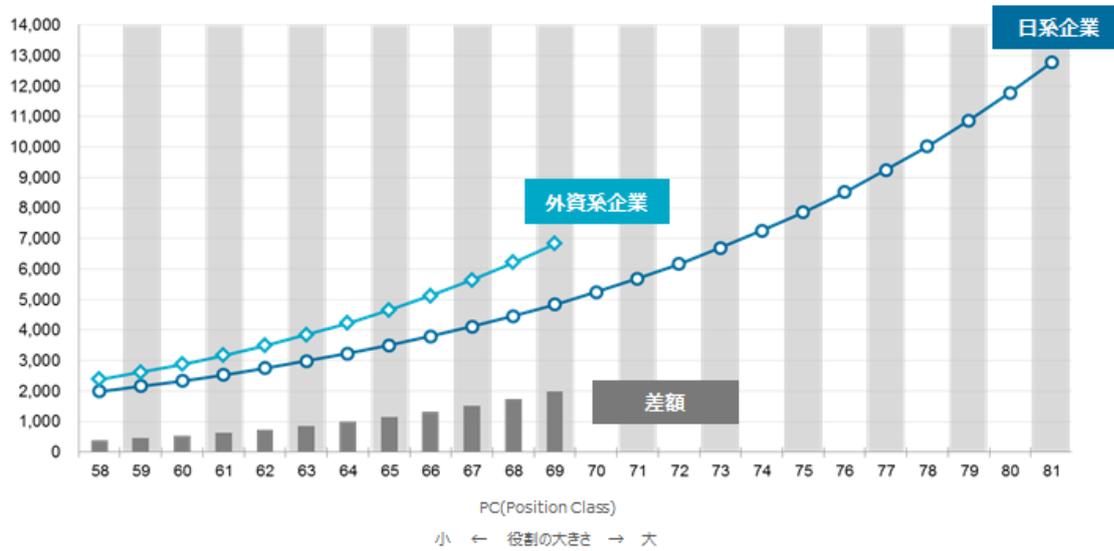
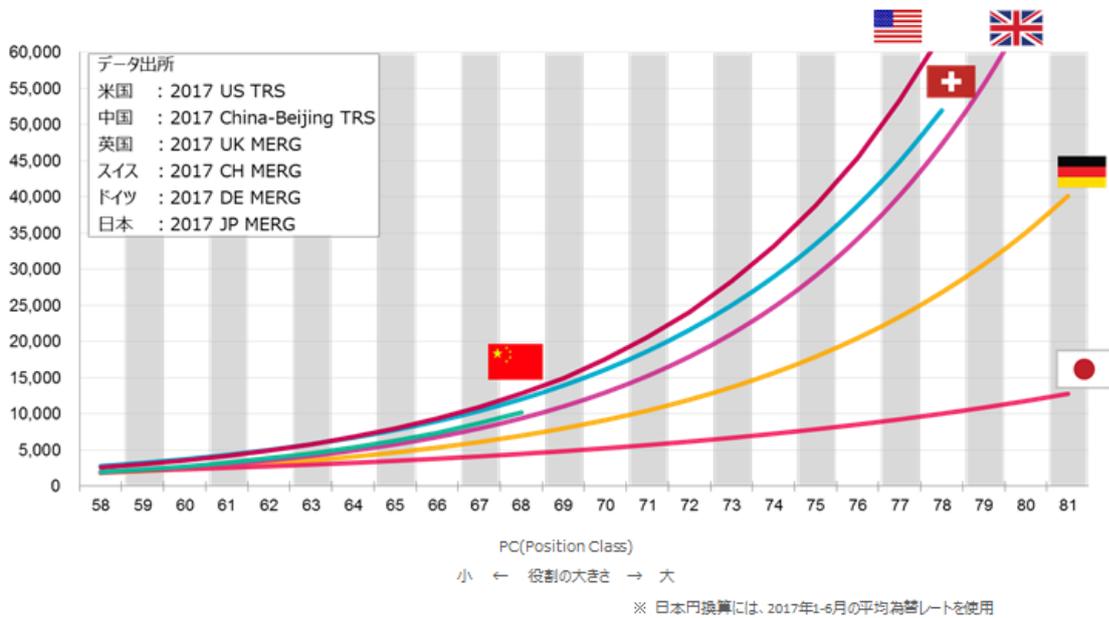


Chart 7_各国の総直接報酬中央値 (グローバル比較)

単位：万円

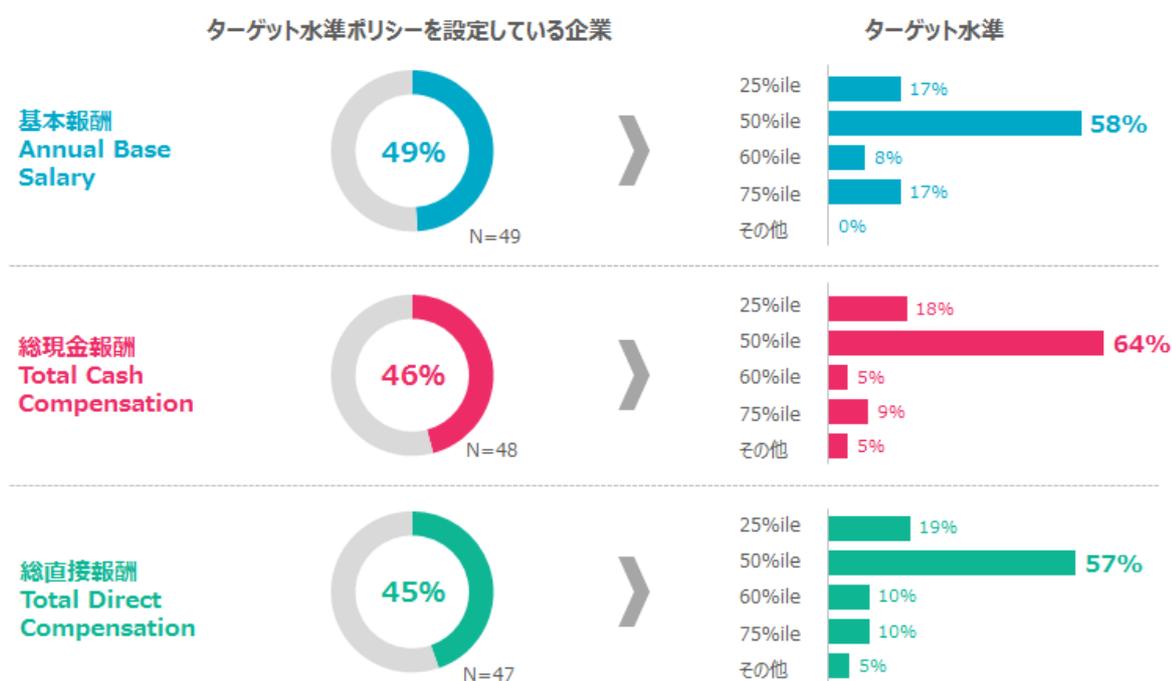


3. 報酬ポリシーの有無、ターゲット水準

- 全参加企業で報酬ポリシーを定めているのは約 50%弱
- 「報酬ポリシーあり」の企業の多くが、ベンチマーク対象企業群における 50%ile(中央値)をターゲットに設定

報酬決定プロセスの透明性に対する要請が強まる中で、日系の上場企業においても、未だ報酬水準ポリシーを明確に定めていない企業が一定数残っていることがうかがえる。

Chart 8_報酬ターゲットポリシー



4. 報酬決定要素

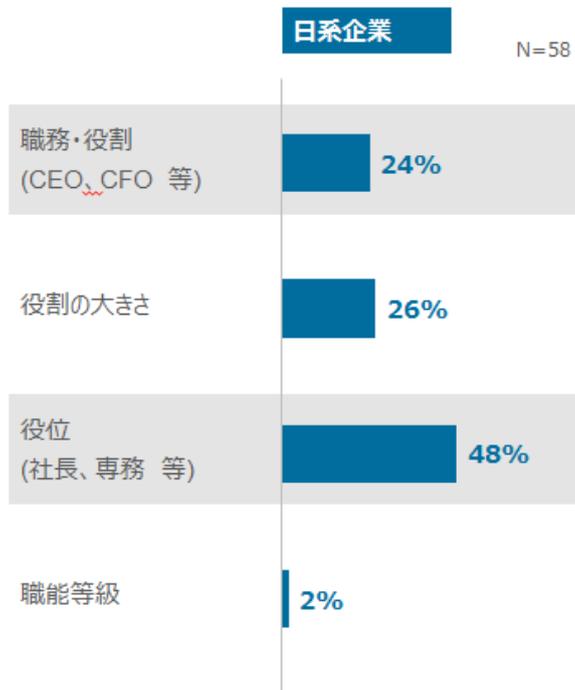
- 報酬決定の要素として、多くの日系企業では「役位」を重視している

役位を報酬決定要素とする場合、社内における序列や位置づけを報酬に連動させることができる一方で、他社比較という面では、

- ① 報酬水準の比較対象企業が必ずしも同じ基準で役位を用いているわけではないこと、

- ② 同一企業内においても、役位がジョブサイズ（役割の大きさ）の序列と必ずしも一致していないこと、の2つの理由から必ずしも適切ではない、という課題がある。今後、日系企業でも、社外人材の登用やグローバルでの報酬ガバナンスを考慮した場合、「職務」や「役割の大きさ」を軸とした報酬水準設定が必要になると思われる。

Chart 9_報酬決定要素

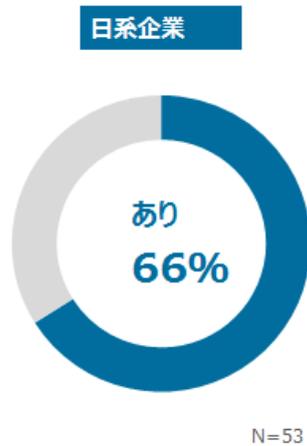


5. LTIの導入状況と採用しているビークル

- 中長期インセンティブの導入割合は、日系企業で 66%

株主との利害共有や中長期的な企業価値向上を狙いとした、役員へのインセンティブ付与の観点から、中長期インセンティブの導入・拡大に対する社会的な要請が強くなっており、導入率は今後さらに高まっていくことが予想される。

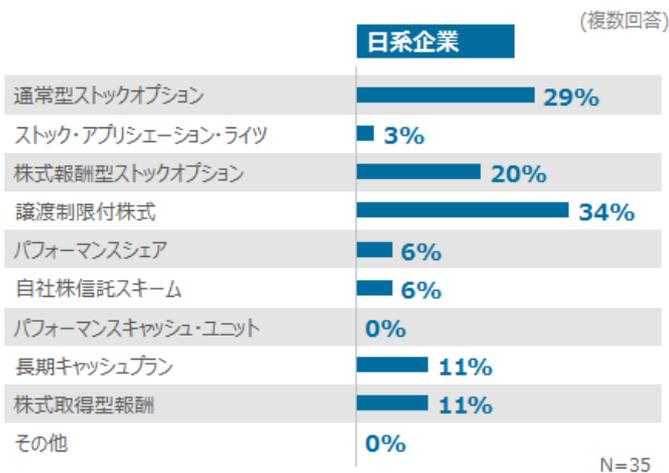
Chart 10_中長期インセンティブの導入率



- 中長期インセンティブとして採用しているピークルとしては、中長期インセンティブに業績達成条件を付加することができる譲渡制限付株式が最も多く（34%）、通常型ストックオプション(29%)、株式報酬型ストックオプション(20%)が続く

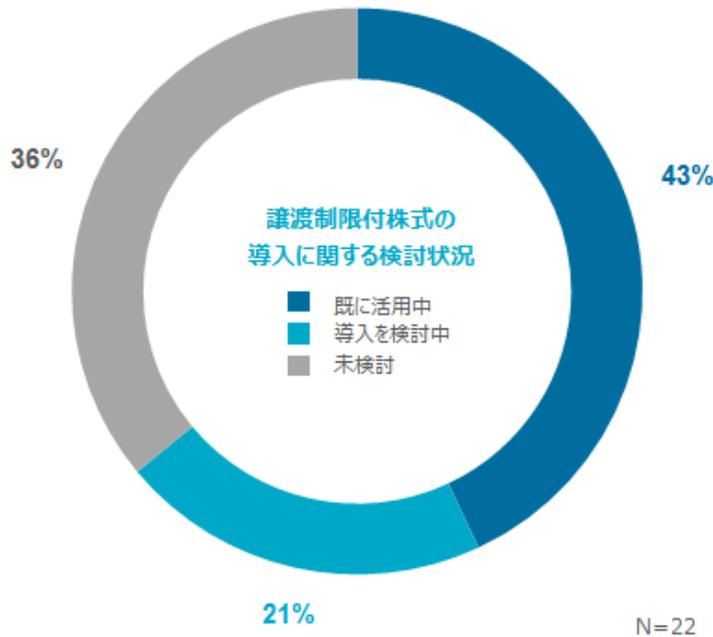
昨今の税制改正の議論における譲渡制限付株式の導入促進の流れを受け、今年のサーベイでは譲渡制限付株式を導入している企業が大幅に増加した。株式報酬型ストックオプションや自社株信託スキーム等、日系企業独自のLTI ビークルを見直す動きは今後も継続する可能性がある。

Chart 11_採用している中長期インセンティブのプラン



- 日系参加企業の43%が、譲渡制限付株式を既に導入し、活用しており、21%が導入を検討
- 中長期インセンティブの新たなビークルとして既に活用している企業が存在する一方で、損金算入要件など、先行きが不透明な点を考慮し、“様子見”の段階にある企業も存在

Chart 12_譲渡制限付株式の検討状況



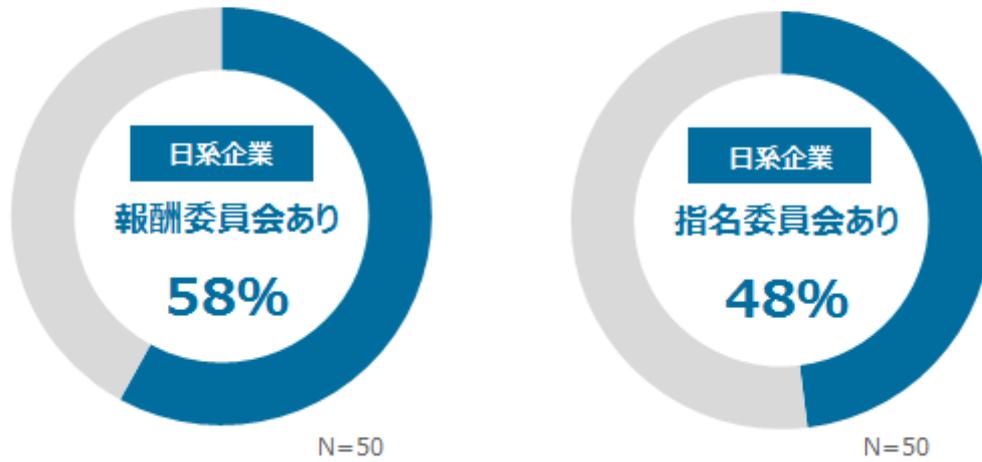
6. 任意設置の諮問委員会設置状況

- 報酬委員会を設置している企業は58%、指名委員会を設置している企業は48%(いずれも任意設置のみ)

マーサーの調査時点では半数程度に留まっているものの、2017年7月に実施された東京証券取引所の調査では、補充原則4-10(1)：指名・報酬等の検討における独立社外取締役の関与・助言(例：独立社外取締役を主な構成員とする任意の諮問委員会の設置)に対して、約77%が“comply(遵守)”しており、諮問委員会の設置は一般的になりつつある。

日系企業においても諮問委員会の設置はプラクティスとしてスタンダードになりつつあるといえるが、形式要件を整えるだけでは十分ではなく、諮問委員会の目的を定め、いかに活用していくかを十分に検討するなどして、実効性のあるガバナンス体制を構築することが今後の日系企業の課題となる。

Chart 13_諮問委員会(報酬・指名)の設置状況



7. サクセッションプランニングの実施状況

- 経営陣における人材マネジメント上の課題として、特に「後継者育成」、「リーダーシップ開発」に課題を抱える企業が多い
- 日系企業では、約 40%がサクセッションプランを導入済み、約 30%が導入を検討

多くの日系企業が経営陣の後継者育成を課題だと認識している一方、サクセッションプランニングを実際に実施している企業は約 40%に留まっている。事業環境の変化や競争の激化に対応するためには、より競争力と持続性の伴った経営体制を構築する必要があり、体系的で実効性の高い後継者育成の仕組み作りが今後の日系企業の課題となる。

Chart 14_経営陣における人材マネジメント上の課題

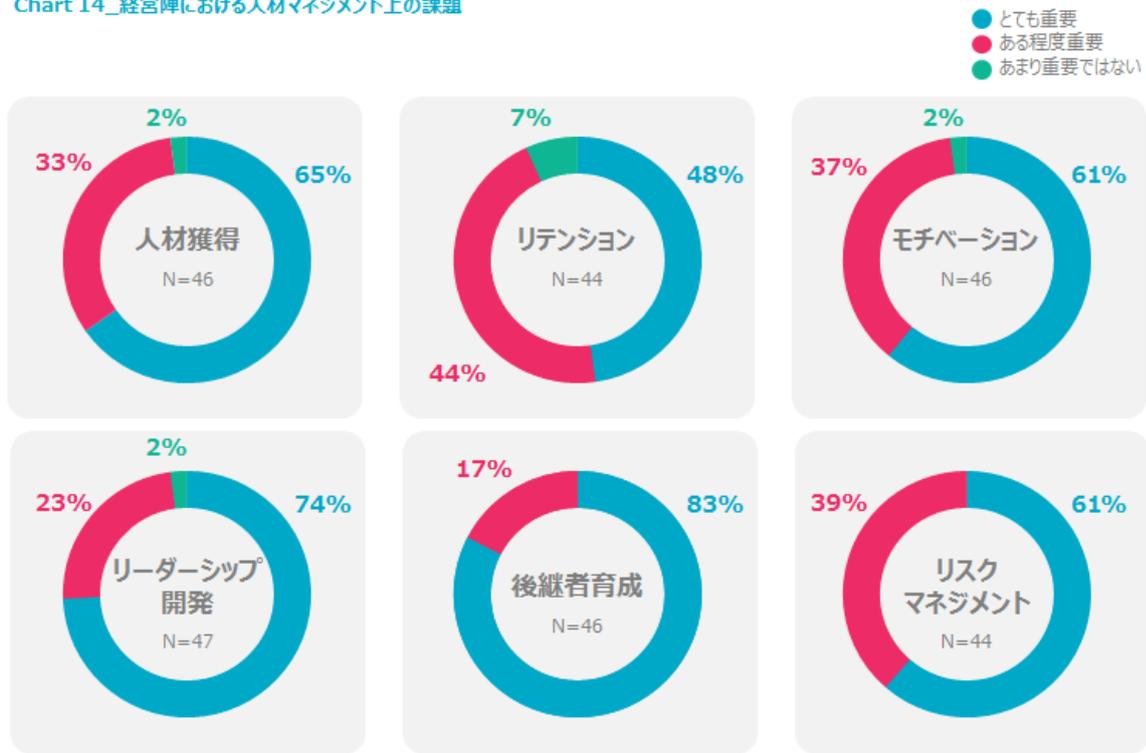
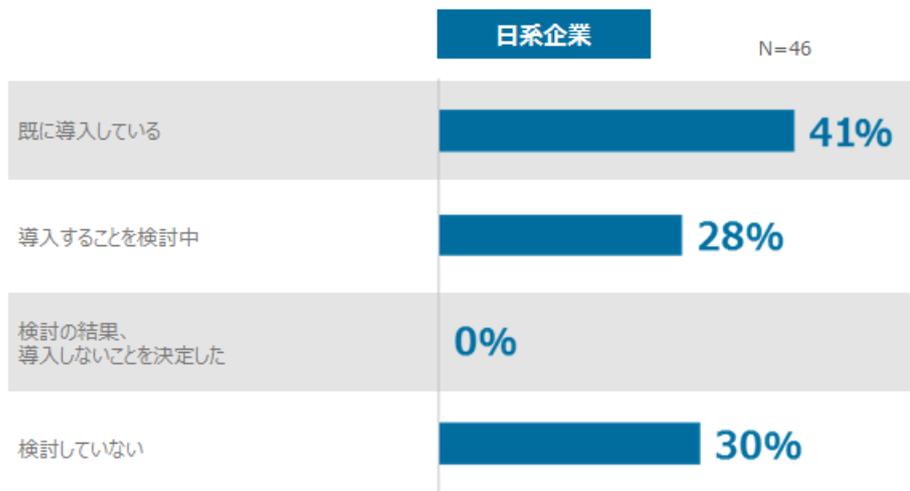


Chart 15_サクセッションプランニングの実施状況



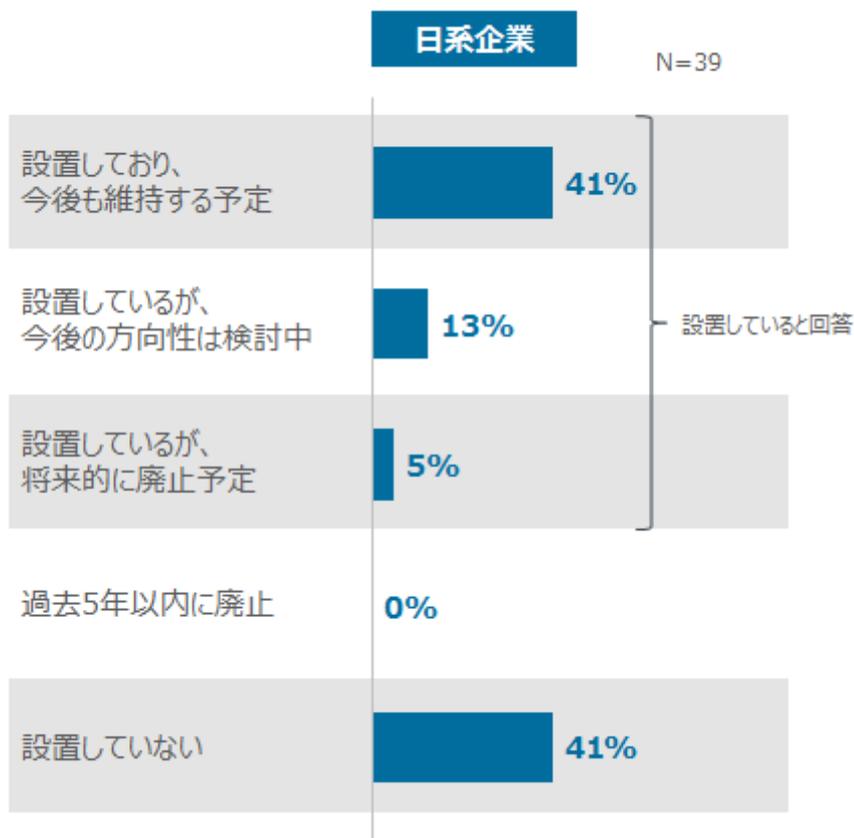
8. 相談役・顧問の任命状況

- 約 60%の日系企業が相談役・顧問制度を設置している。一方、そのうちの約 30%は廃止もしくは今後の方向性を検討中

相談役・顧問制度については、東京証券取引所が『コーポレートガバナンス報告書』（2017年8月）において、相談役・顧問の役割を記載・開示する欄を設置したように、当該制度の是非を問うのではなく、外部ステークホルダーに対して経営における相談役・顧問の実態を開示することが日系企業に求められている。

2017年3月発表の経済産業省による調査（『経済産業省におけるコーポレートガバナンスの実効性の向上に向けた取組について』）では、東京証券取引所第一部・第二部上場企業の78%に顧問・相談役制度が存在したものの、今回のマナーのサーベイにも表れているように、その実態の精査が進むにつれ、当該制度の廃止を発表する企業も現れている。

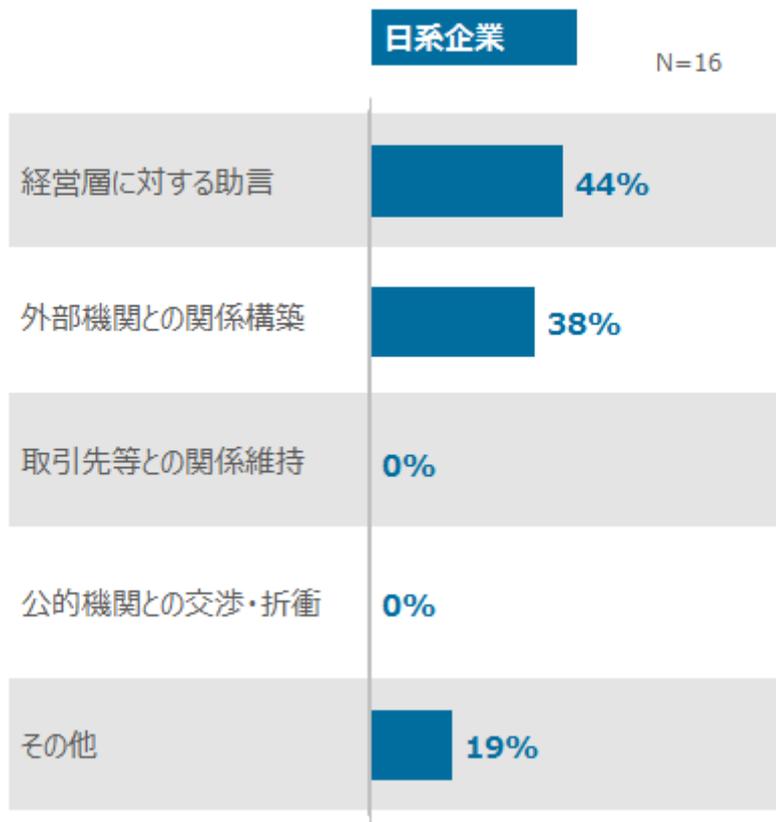
Chart 16_相談役・顧問制度の有無



- 日系企業では、約 80%の企業が「経営層に対する助言」もしくは「外部機関との関係構築」を目的として、相談役・顧問制度を設置

経済産業省による前述の調査においても、それぞれ 40%弱の企業が「現経営陣への指示・指導」・「業界団体や財界での活動など」を目的として相談役・顧問制度を維持している。今後も透明性・実行性の高いガバナンスの実現に向けて積極的に情報を開示し、相談役・顧問の経営における役割を明確化することが求められている。

Chart 17_相談役・顧問制度を維持している理由



尚、役員報酬サーベイ（MERG）は 2018 年にも引き続き実施され、7 月以降、順次募集を開始する予定である。

・マーサー役員報酬サーベイのサマリーレポートは以下のリンクよりダウンロード可能です。

[マーサー役員報酬サーベイサマリーレポート
\(Mercer Executive Remuneration Guides 2017\)
https://info.mercer.com/jp-2018-merg-summary-report.html](https://info.mercer.com/jp-2018-merg-summary-report.html)

関連リンク・情報

[役員報酬サーベイ\(MERG\) https://www.mercer.co.jp/about-mercero/lines-of-business/information-solutions/mercero-executive-remuneration-guides.html](https://www.mercer.co.jp/about-mercero/lines-of-business/information-solutions/mercero-executive-remuneration-guides.html)

[コーポレートガバナンス・役員報酬 https://www.mercer.co.jp/about-mercero/lines-of-business/talent/executive-reward.html](https://www.mercer.co.jp/about-mercero/lines-of-business/talent/executive-reward.html)

イベント

[役員報酬サーベイ \(MERG\) ご紹介セミナー ～ 実質性の向上・深化に向けたサーベイの活用 \(2018年8月3日
東京開催\)
https://www.mercer.co.jp/events/2018-merg-infosession.html](https://www.mercer.co.jp/events/2018-merg-infosession.html)

マーサー役員報酬サーベイ(MERG)のより詳細なレポート、今後のサーベイ参加方法等、詳細は下記問い合わせ先までお問い合わせください。

* * *

以上

マーサーについて

マーサー (英語社名 : Mercer、本社 : ニューヨーク、社長兼 CEO : Julio A. Portalatin) は、組織・人事、福利厚生、年金、資産運用分野におけるサービスを提供するグローバル・コンサルティング・ファームです。

全世界約 23,000 名のスタッフが 44 カ国、約 180 都市の拠点をベースに、130 カ国以上でクライアント企業のパートナーとして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。

日本においては、40年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提供を行っています。組織変革、人事制度構築、福利厚生・退職給付制度構築、M&A アドバイザリー・サービス、グローバル人材マネジメント基盤構築、給与データサービス、年金数理、資産運用に関するサポートなど、「人・組織」を基盤とした幅広いコンサルティング・サービスを提供しています。

マーサーは、ニューヨーク、シカゴ、ロンドン証券取引所に上場している、マーシュ・アンド・マクレンアン・カンパニーズ(証券コード: MMC)グループの一員です。マーサーについての詳細は、以下をご参照ください：

マーサー ジャパン www.mercer.co.jp

Mercer(Global) www.mercer.com

マーシュ・アンド・マクレンアン・カンパニーズについて

マーシュ・アンド・マクレンアン・カンパニーズ (ニューヨーク証券取引所コード: 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・アンド・マクレンアン・カンパニーズはマーシュ (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 140 億米ドル超、全世界に約 65,000 名の従業員を擁し、世界各地の顧客に分析、アドバイスをを行い、各種取引を支援しています。

当グループは責任ある企業市民として事業展開しているコミュニティに貢献しています。詳しい企業情報については www.mmc.com をご覧ください。

本件に関するお問い合わせ

マーサー・ジャパン株式会社

広報 Tel: 03 6775 6639 E-mail: pr.japan@mercer.com

組織・人事変革コンサルティング部門 役員報酬プラクティス

Tel: 03 6775 6511 hcas.japan@mercer.com