

報道関係各位

News release

2022年1月27日

マーサー「役員報酬サーベイ – 2021 Executive Pay Survey」の結果を発表

- 日系・外資併せて、昨年比 190 社増となる 663 社がサーベイに参加。コーポレートガバナンス・役員報酬への関心の高さを表す結果に
- 日系企業の社長の総報酬（中央値）は 7,554 万円。売上高 1 兆円以上の企業に限定すると 1 億 2,000 万円
- 日系企業は「役位」を基準に報酬水準を決定する傾向。従業員人事制度では「ジョブ型」がバズワード化している中、役員報酬のあり方も「職務」や「役割の大きさ」といった、いわば「ジョブ型」視点での報酬水準の検証・設計アプローチが必要になる
- 資本コストや ESG を意識した指標を役員報酬に反映させている企業は限定的。資本コスト経営や ESG 経営の深化の観点からは、これら指標の役員報酬への組み込みも有効な手段の一つとして、検討を進めることが考えられる

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（本社：東京都港区、代表取締役社長 CEO 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 2021 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 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 シニアプリンシパルの井上 康晴は、次のように述べている。

「『日本再興戦略改訂 2014』において、「コーポレートガバナンス改革」が成長戦略の最重要課題の一つとして位置付けられて以来、持続的な企業価値の向上にむけた改革が進んでいます。2021 年は、改正会社法の施行、コーポレートガバナンス・コードおよび対話ガイドラインの改訂もあり、ガバナンス体制の更なる深化が求められている中、今回のサーベイは前回よりもさらに多くの企業に参加いただいております。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ます」

近年、日本においては、コーポレートガバナンスに関する関心が年々高まっている。同部門 アソシエイトコンサルタントの池田 祐介は、以下のように付け加えた。

「今回の会社法改正の狙いにも掲げられた通り、役員報酬を適切なインセンティブとして機能させていくことは、コーポレートガバナンスの高度化に向けた重要な課題の一つです。説明責任を果たしながら解決策を見出すには、報酬の市場データの活用は有力な手段となるため、是非本サーベイの活用をご検討いただきたいと思います。また、本サーベイでは報酬データだけでなく、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も調査し、プラクティスデータとして取りまとめています。取締役の個人別報酬の決定方法や、取締役個人・委員会の実効性評価、資本コスト経営・ESG 経営など、新たに対応が求められる事項についても網羅しているので、自社の取り組み・開示の検討に際し、ご活用いただければ幸いです」

調査結果ハイライト

1. 幅広い業界から 663 社の企業（日系＋外資）がサーベイに参加
2. 日系企業における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 7,554 万円であり、売上高 1 兆円以上の企業に限定すると 1 億 2,000 万円となっている
3. 日系企業は「役位」を基準に報酬水準を決定する傾向。従業員人事制度においては「ジョブ型」がバズワード化している中で、いわば「ねじれ」ともいえる現象が生じている。アカウントビリティの観点からも、役員報酬のあり方も「役位」という内部に閉じた基準から「外部競争性」を意識する必要性が高まっていると考えられ、「職務」や「役割の大きさ」といった、いわば「ジョブ型」視点での役員報酬水準の検証・設計アプローチが必要になると考えられる
4. 取締役の個人別報酬の決定方法については、「取締役会で決定」「取締役会の委任に基づき、報酬委員会が決定」が合わせて 67%。「取締役会の委任に基づき、社長が決定」する企業も 20%存在
5. 過半数の企業が総直接報酬のターゲット水準ポリシーを定めており、さらにその約 60%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
6. 80%の企業が中長期インセンティブ導入済み。ピークルとしては、譲渡制限付株式、自社株信託スキームが多い
7. 監督機能向上の工夫として、報酬・指名委員会の設置が最多となっており、この中で監督機能の実質化を進めるには、委員会の役割・権限の明確化がポイントとなる
8. 報酬・指名委員会の設置状況は、報酬委員会が 70%、指名委員会は 68%であり、設置している会社が多数を占めている。今後は、CG コードにもあるとおり、その役割や権限の明確化および事務局機能の高度化がポイントになる
9. 取締役個人の評価を実施しているのは 12%、報酬・指名委員会の実効性評価を実施しているのは 20%であり、取締役会評価に比べ、抑制的。一方、取締役会の実効性のキーとなるのが、取締役個人・委員会であることに鑑みると、これらの実効性の評価に対する期待は高いと考えられる
10. 「資本コスト経営を意識した指標を役員報酬に反映している」「検討中」と回答した会社は 44%。株式会社として価値創造を追求する手段として、資本コスト経営を意識する指標の設定や役員報酬への反映は有効であり、今後の取り組みの深化が期待される
11. ESG 経営を意識した指標を役員報酬に反映させている会社は 21%。ESG の取り組みの進捗は把握できているが、マテリアリティマトリクスや役員報酬への落とし込みは途上と考えられる

注：上記の 2.以降は日系企業についてとりまとめ

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

役員報酬サーベイ（Executive Pay Survey）の詳細は[こちら](#)をご覧ください。

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 40 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 190 億米ドル超、全世界に 81,000 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