

報道関係各位

# News release

2023年1月24日

## マーサー「役員報酬サーベイ – 2022 Executive Pay Survey」の結果を発表

過去最多の 800 社（日系 335 社・外資 465 社）が参加。コーポレートガバナンス・役員報酬への関心の高まりを表す結果に

- 日系企業の役員報酬は、売上高・役位が高くなるほど総額・変動報酬比率ともに高くなる傾向。売上高 1 兆円以上に限定すると、社長の総報酬（中央値）は約 1 億 9,000 万円、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
- 日系企業は「役位」を報酬水準の決定要素として重視する傾向。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
- 取締役会の監督機能強化に向け、社外取締役人数の増加や指名・報酬委員会の設置が進められるとともに、スキルマトリクスそのものの開示がなされる等、コーポレートガバナンス強化に関する取り組みは実装されつつある。より実効的なものとするには、監督機能強化のキーである（社外）取締役個人や各種委員会にまで実効性評価の対象を拡大することや、取締役会の位置付けに照らした「ストーリー性」を意識したスキルマトリクスを作成・開示することが今後期待される

組織・人事、福利厚生・ウェルビーイング、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 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 2022 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シニアマネージャー 役員報酬・コーポレートガバナンス プラクティスサブリーダーの河本裕也は、次のように述べている。

「2022 年は、コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGS ガイドライン）第 3 版や人材版伊藤レポート 2.0、人的資本可視化指針等、コーポレートガバナンスや人的資本経営に関する行政からの指針が相次いで発表された年でした。企業価値向上に向けて、行政や他社の動向を踏まえながら自社のコーポレートガバナンスを進化させていく必要性が年々高まっており、これが今回のサーベイ参加社数増加の背景と考えられます」

また、同部門 マネージャーの池田 祐介は、以下のように付け加えた。

「企業価値向上に当たっては、役員報酬を健全なインセンティブとして機能させていく必要があります。客観性を担保しながら競争力のある役員報酬制度を設計する上で、市場報酬データの活用は有効な手段です。加えて、クローバック条項のあり方やボードサクセッション、CEO のサクセッションプラン等のコーポレートガバナンスに関する取組みについても、各社の情報開示を超えた深いレベルでプラクティスを把握しておくことは検討を進める上で不可欠だと思います。これらを網羅した本サーベイへの参加をぜひご検討いただきたいと思います」

## 調査結果ハイライト

1. 過去最多となる 800 社（昨年比 137 社増、日系 335 社・外資 465 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まりを表す結果に
2. 日系企業の役員報酬は、売上高・役位が高くなるほど総額・変動報酬比率ともに高くなる傾向。売上高 1 兆円以上に限定すると、社長の総報酬（中央値）は約 1 億 9,000 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となっている
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. 日系企業は「役位」を報酬水準の決定要素として重視する傾向。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。また、人的資本経営を加速する上で、役員（CEO）報酬と従業員報酬の比率を表す「CEO ペイレシオ」も今後重要性が高まると考えられる
5. ESG を意識した非財務 KPI 指標は中長期インセンティブに用いられる傾向。ESG 経営の背景・ねらいは各社各様であるため、KPI に個性を打ち出すことが望ましい。今回のサーベイでは、各社ならではの ESG 経営の深化の状況を裏打ちするように、環境（E）や社会・従業員（S）に関する個別指標を自社で設定の上、自社評価基準を用いて評価する例が最多であった。これに際しては、「お手盛り排除・客観性担保」が問われるため、委員会の関与や開示の在り方も同時に検討していく必要がある
6. 中長期インセンティブのビークルは、譲渡制限付株式（RS）、パフォーマンスシェア・ユニット（PSU）、業績連動型自社株信託スキームが主流になっている。今後は、中長期インセンティブの増額による報酬競争力強化や複数のビークルの組み合わせによるインセンティブ性・株主との利害共有性の強化が期待される。その際は、クローバック条項の導入等、過度なリスクテイクを抑制する仕組みの導入の検討も必要となる。また、中長期インセンティブ（株式報酬）の特性に照らし、今後は社外取締役や従業員層への付与も検討していくべきと考えられる

7. 取締役会の監督機能強化に向け、社外取締役人数の増加や指名・報酬委員会の設置が進められており、コーポレートガバナンス強化に関する取り組みは実装されつつある。より実効的なものとするためには、監督機能強化のキーとなっている、(社外) 取締役個人や各種委員会にまで実効性評価の対象を拡大することが考えられる
8. スキルマトリクスは、CGコード第3版(2021年)で明記されたことも受け約6割の企業が作成済み。その一方、スキルマトリクス「のみ」の開示に留まる企業が過半数を占めている。自社取締役会の位置付けを明らかにして、それをストーリー化したマトリクスを作成・開示することで、取締役会の実効性向上につなげることが肝要である。また、スキルマトリクス作成の過程で定義・明確化された取締役会が継続して実効性を発揮するためには、取締役会としての後継者計画(ボードサクセッション)の取り組みを開始するべきである
9. CEOの後継者計画に取り組む企業は約6割。経営環境の不確実性の高さが声高に唱えられる今、企業経営の舵取りを担うCEOを継続的に排出するサクセッションプランの整備は待ったなしの状況にある。より早期に候補者を選抜し育成を図っていくことでCEOたる経験を十分に積ませ、強力なリーダーシップをもとに企業価値向上をけん引させるべきである

注：上記の4.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(120社)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 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 200 億米ドル超、全世界に 86,000 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](mailto:pr.japan@mercer.com)