

報道関係各位

## News Release

2019年8月29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 2018」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（本社：東京都港区、代表取締役社長・鴨居達哉）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2018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、「『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づけられて以降、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過去最多となる287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。

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これまで以上に高まっている。特に、有価証券報告書の記載内容を規定する「企業内容等の開示に関する内閣府令」が本年改正され、役員報酬について、報酬プログラムの説明（業績連動報酬に関する情報や役職ごとの方針等）、プログラムに基づく報酬実績等の記載が新たに求められることとなったのも記憶に新しい。同部門の栄立土志は、「これまで、親会社役員指名・報酬の議論が先行していたが、経済産業省主導のコーポレート・ガバナンス・システム研究会においては、『グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針』が新たに取りまとめられ、その中において、グループ企業役員指名・報酬について言及されている。グループ経営が基本となっている中、今後はグループ全体での指名・報酬に関する検討を行っていく必要がある。検討に際しては、市場のプラクティスや他社事例は非常に有用であり、本サーベイでは、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287社（前年比4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8,440万円
3. 日系企業は「役位」を基準に報酬水準を決定する傾向
4. 約半数の企業が各報酬レベルで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
5. 日系企業の中長期インセンティブ導入率が約70%にまで到達。日系企業の35%が譲渡制限付株式を導入
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52%、指名委員会は44%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. 海外子会社の報酬水準を管理・把握している日本企業は70%

## 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

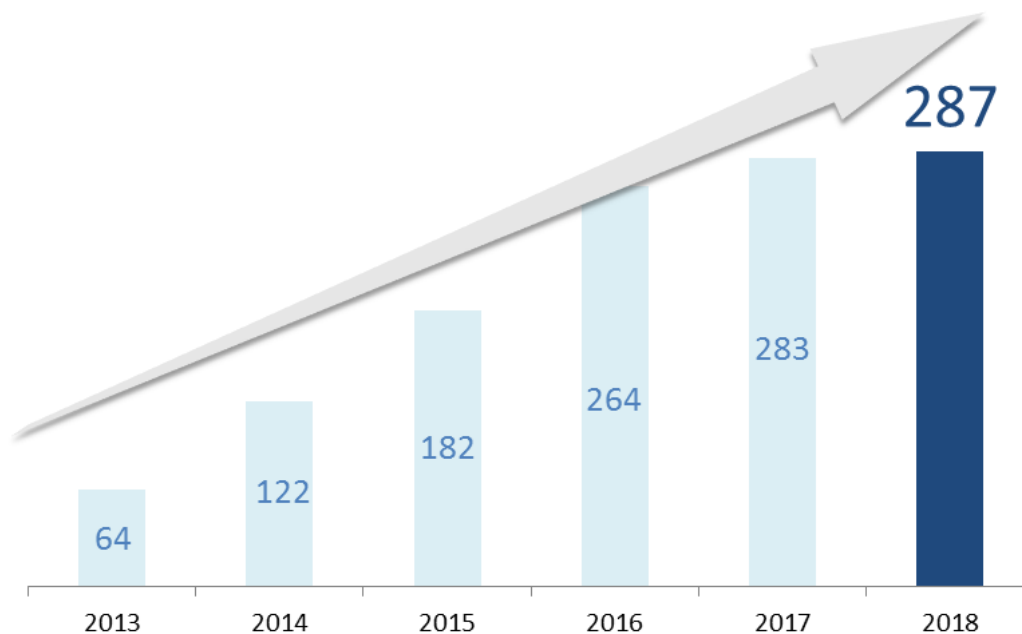


Chart 2\_参加企業数の産業区分

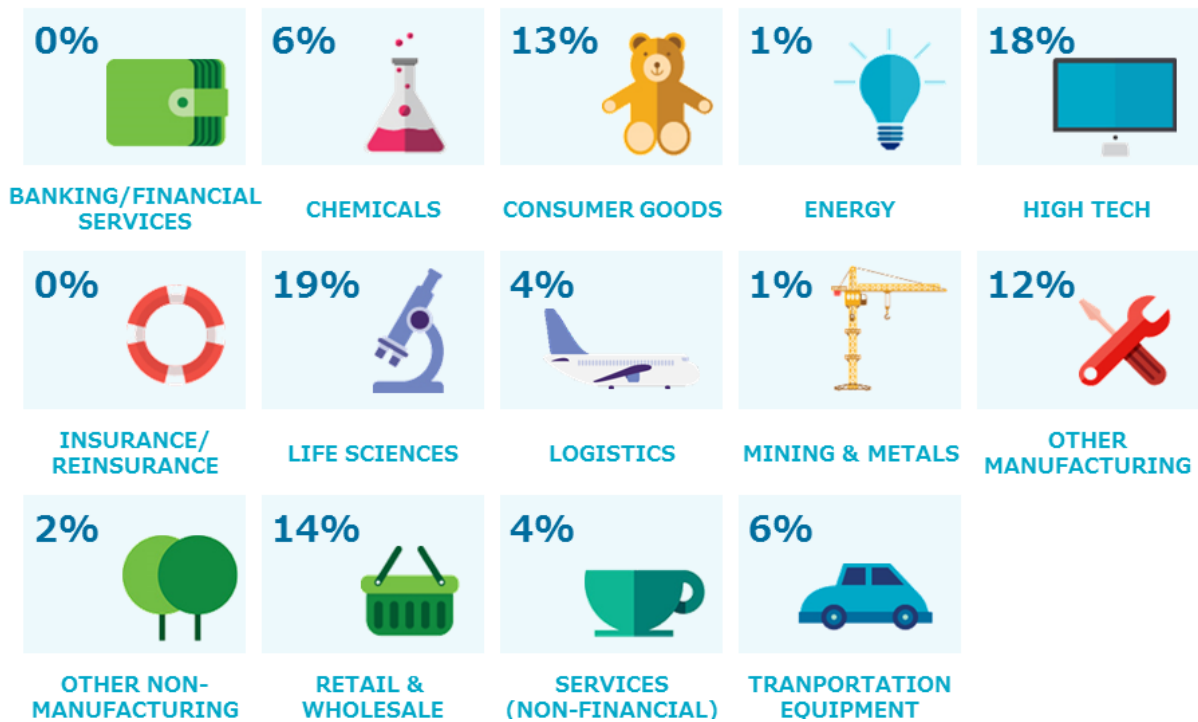


Chart 3\_参加企業の売上高区分 (年間売上高 N=263)

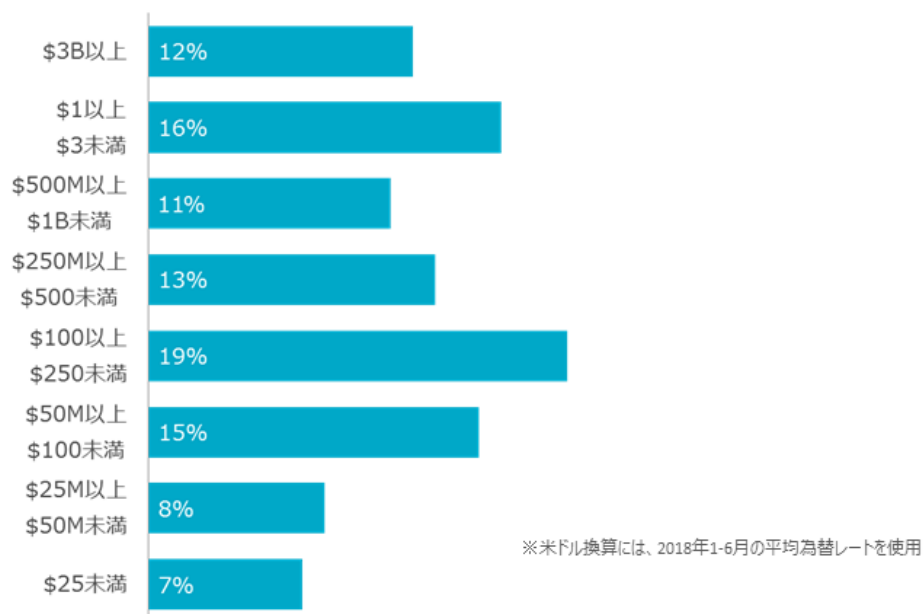
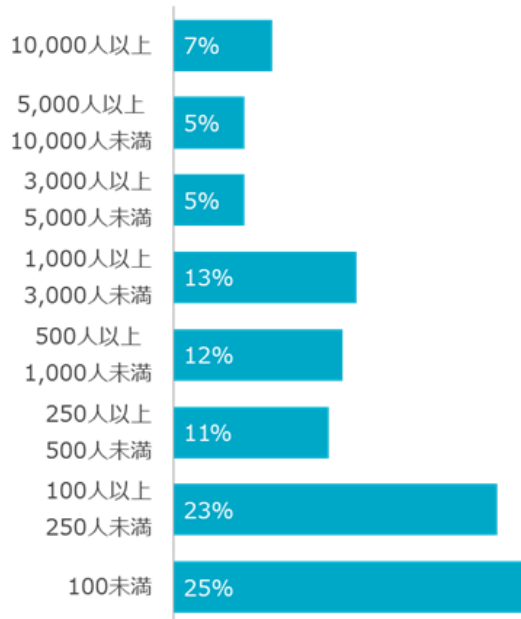




Chart 4\_参加企業の従業員数区分（従業員数 N=286）



## 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 8,440 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おおむね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・外資系区分別)

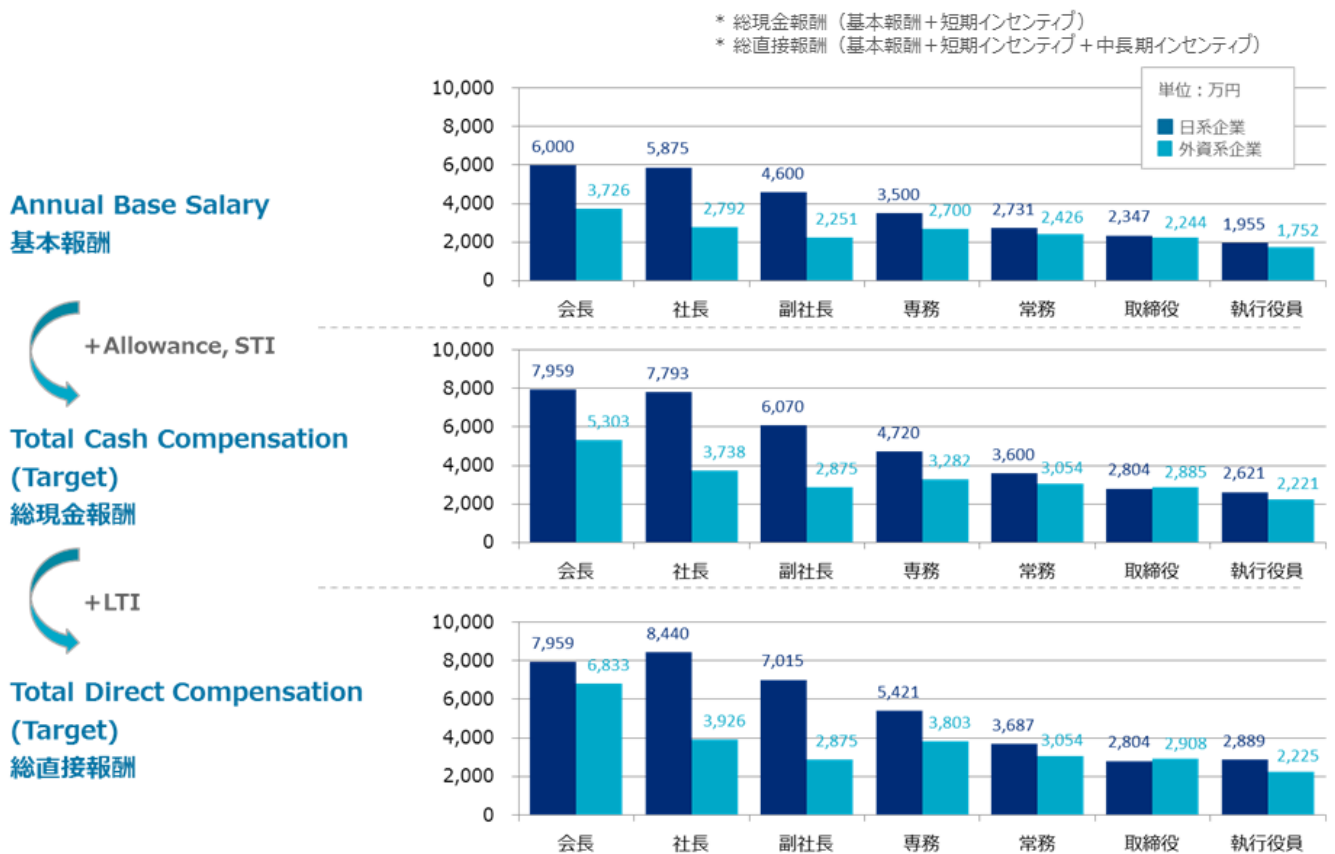


Chart 6\_総直接報酬水準中央値 (ポジションクラス別 | 日系・外資系区分別)

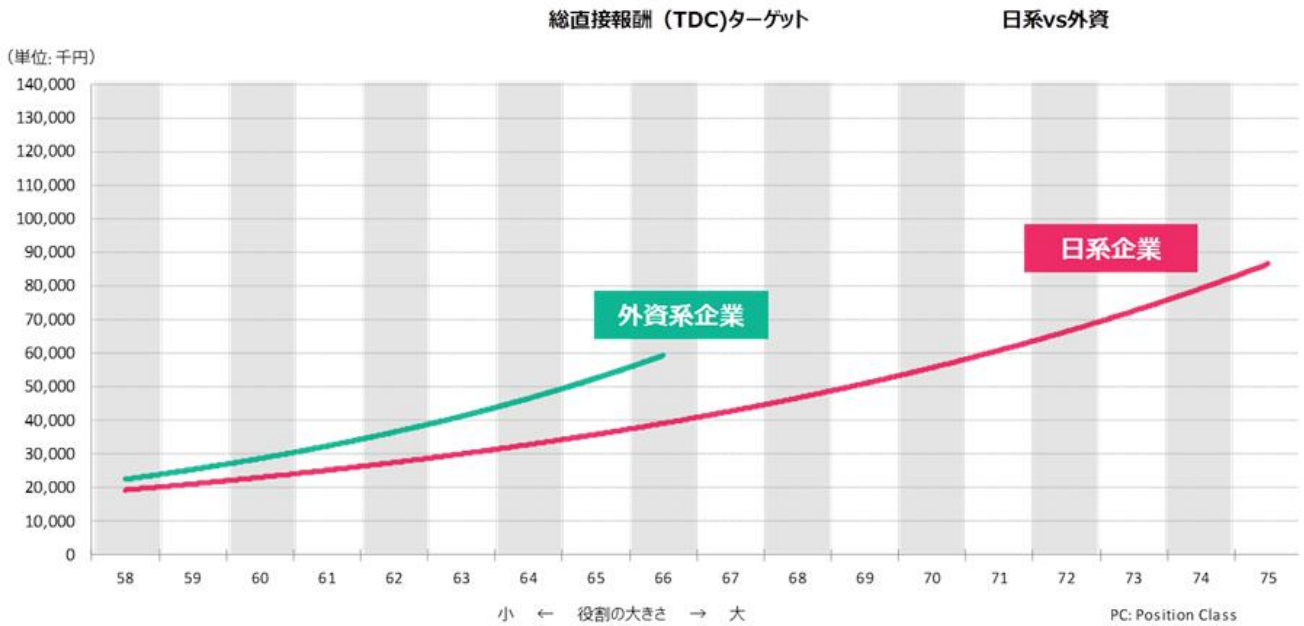
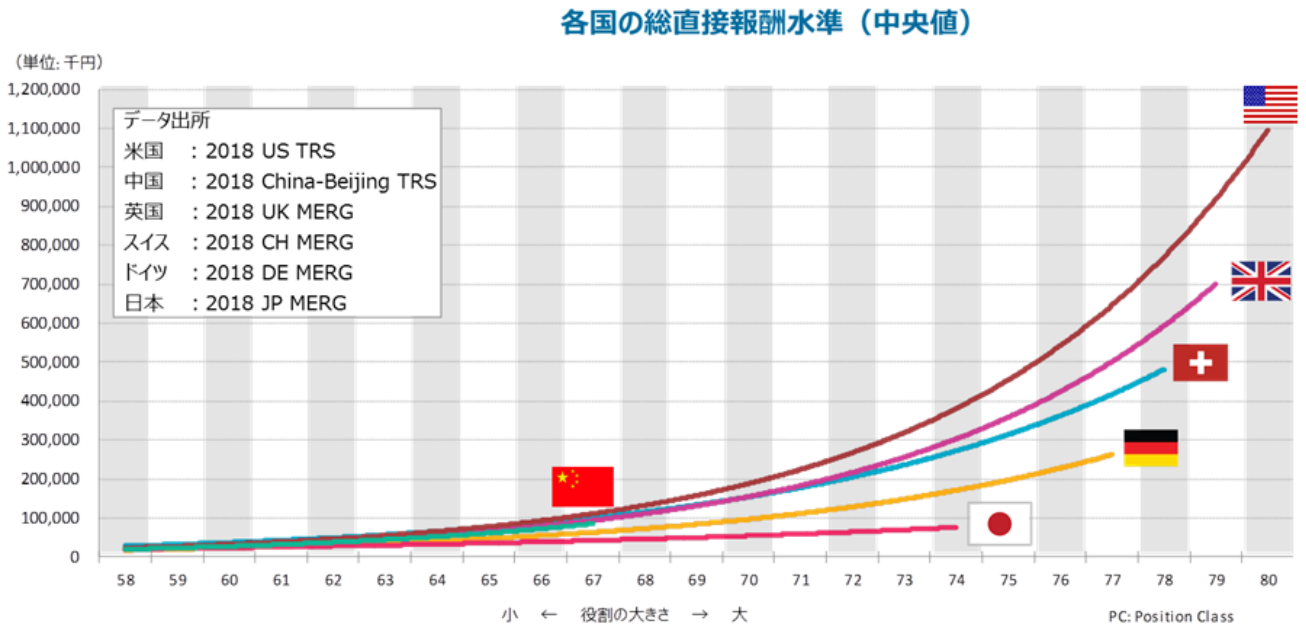


Chart 7\_各国の総直接報酬中央値 (グローバル比較)



※日本円換算には、2018年の平均為替レートを使用

### 3. 報酬決定要素

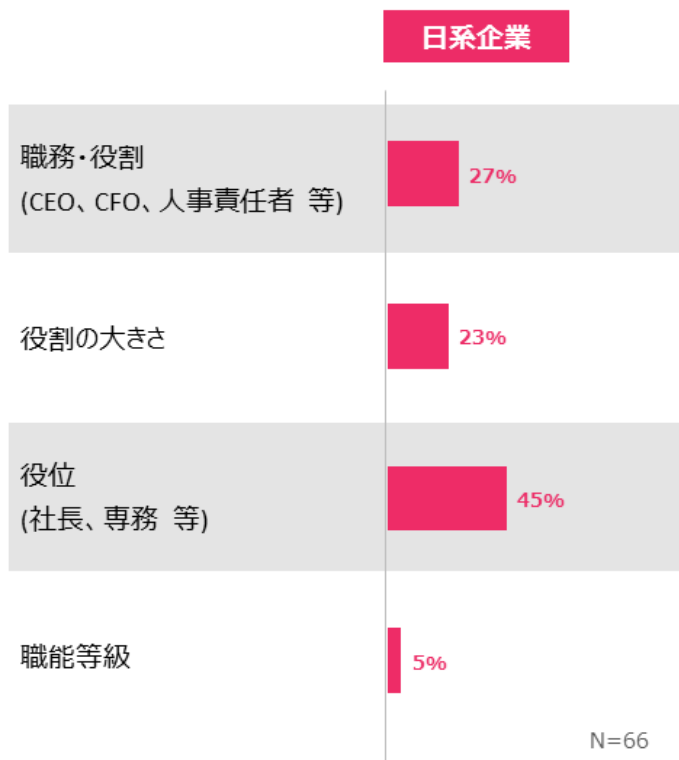
- 報酬決定の要素として、多くの日系企業では「役位」を重視している

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、

- ① 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、
- ② 他社比較という面では、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

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 8\_報酬決定要素

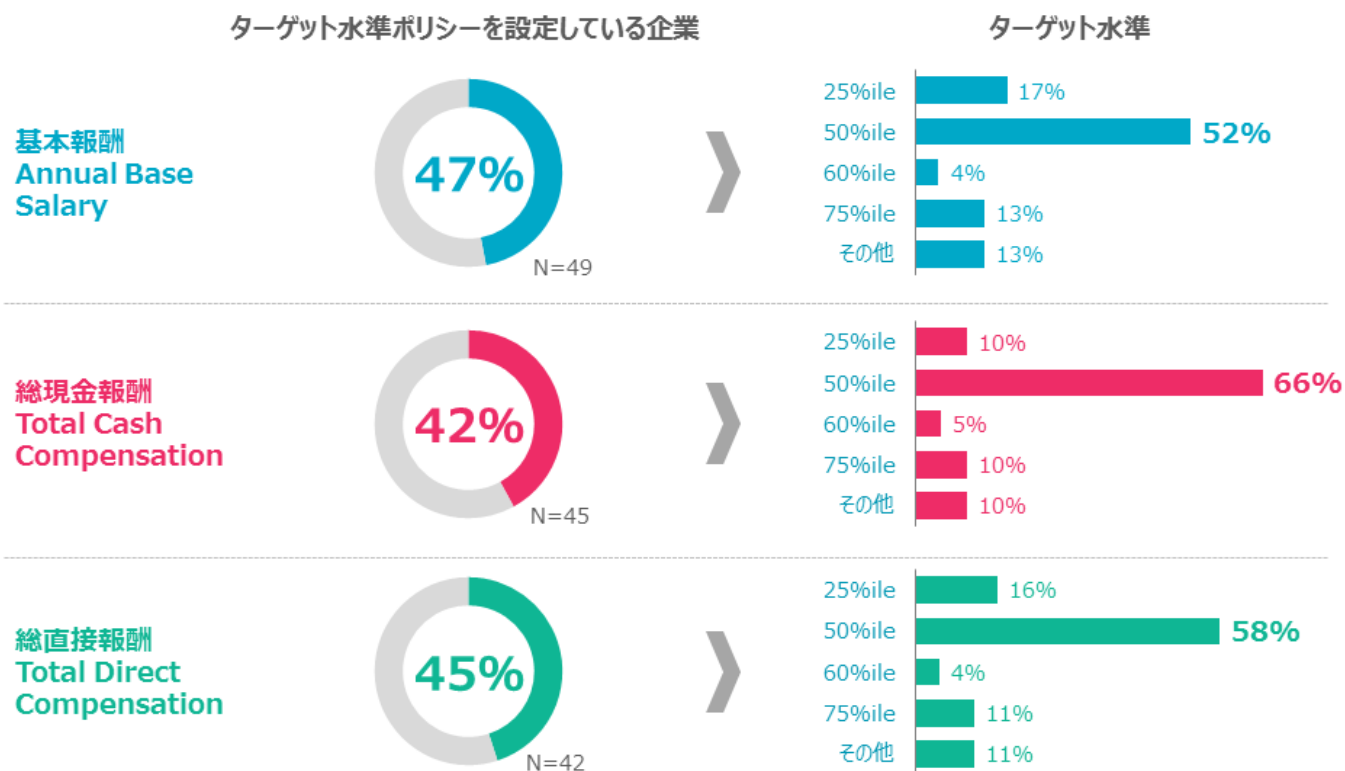


#### 4. 報酬ポリシーの有無、ターゲット水準

- 約半数の企業が各報酬レベルで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、ベンチマーク対象企業群における 50%ile(中央値)をターゲットに設定

改正内閣府令による開示規制の進展等、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、報酬水準ポリシーを明確に定める企業が多くなりつつあることがうかがえる。

Chart 9\_報酬ターゲットポリシー



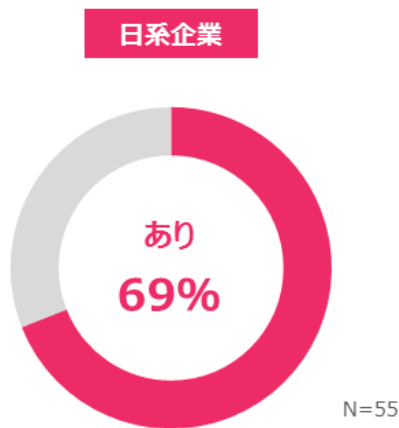


## 5. LTI の導入状況と採用しているビークル

- 中長期インセンティブの導入割合は、日系企業で 69%

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。

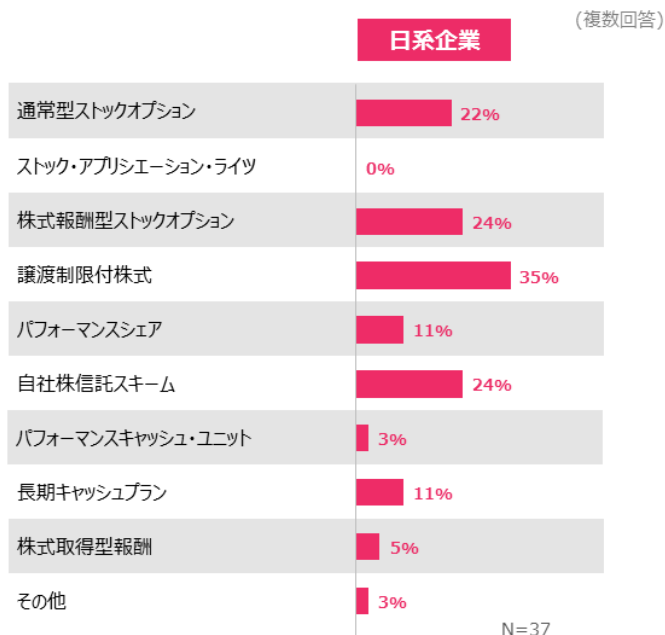
Chart 10\_中長期インセンティブの導入率



- 中長期インセンティブとして採用しているビークルとしては、譲渡制限付株式（35%）が最も多く、株式報酬型ストックオプション（24%）、自社株信託スキーム（24%）、通常型ストックオプション（22%）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、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



## 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 52%、指名委員会を設置している企業は 44%(いずれも任意設置のみ)

2019 年 1 月に実施された東京証券取引所の調査では、補充原則 4-10④（独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名委員会・報酬委員会など独立した諮問委員会の設置）に対して、約 52%が“comply(遵守)”している。また、諮問委員会を設置していない会社のうち、約 30%が検討中としている。このことから、独立した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 12\_ 諮問委員会（報酬・指名）の設置状況

報酬委員会の設置割合（N = 61）

52%

指名委員会の設置割合（N = 61）

44%

報酬委員会の概要

	25%ile	Avg.	50%ile	75%ile	#
年間開催回数	3回	5回	4回	6回	30
委員の人数	4人	4人	4人	5人	32
社外取締役の参加人数	2人	3人	2人	3人	33

指名委員会の概要

	25%ile	Avg.	50%ile	75%ile	#
年間開催回数	4回	5回	4回	6回	24
委員の人数	3人	4人	4人	4人	20
社外取締役の参加人数	2人	3人	3人	3人	28

## 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 13\_経営陣における人材マネジメント上の課題

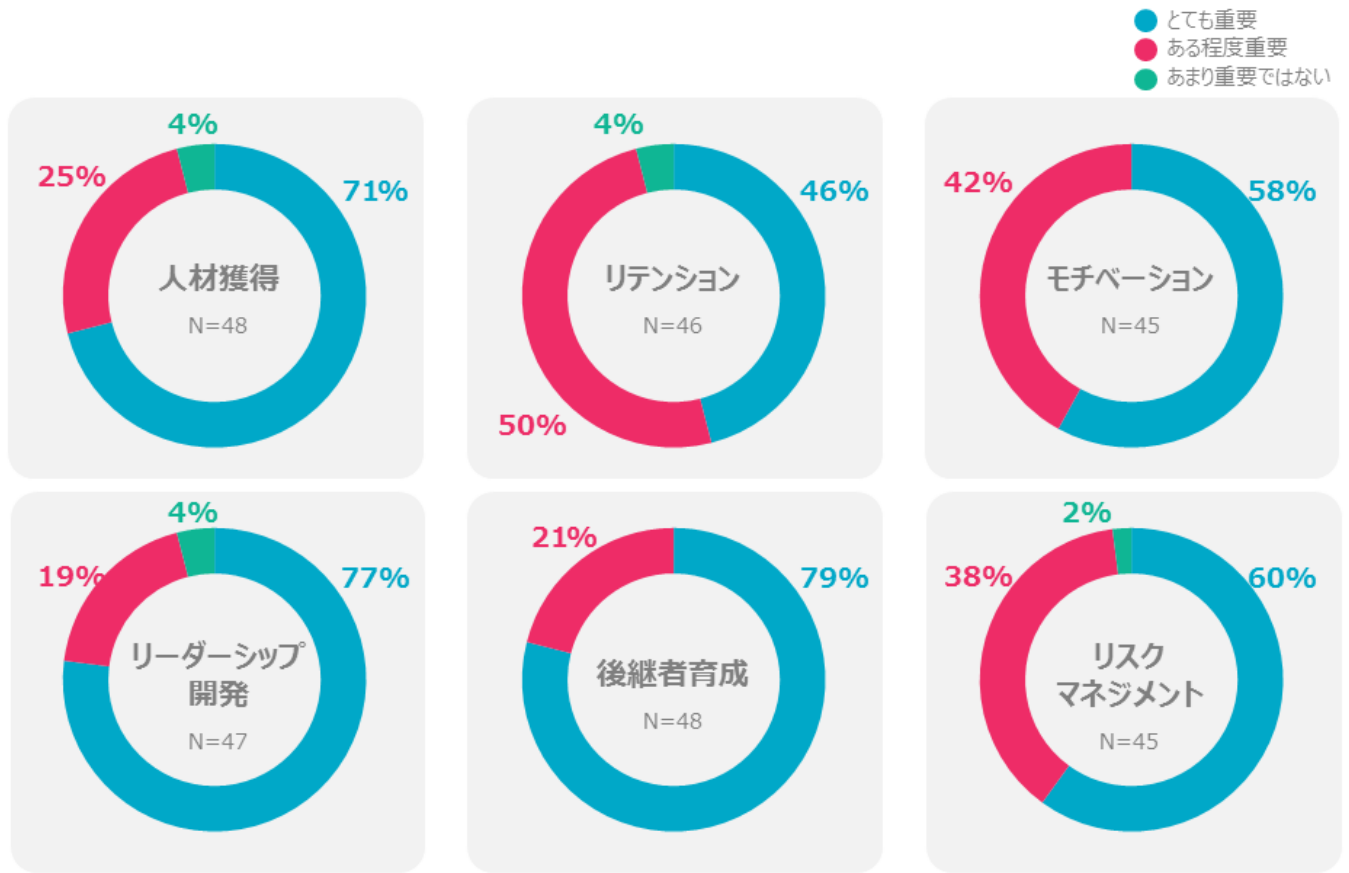
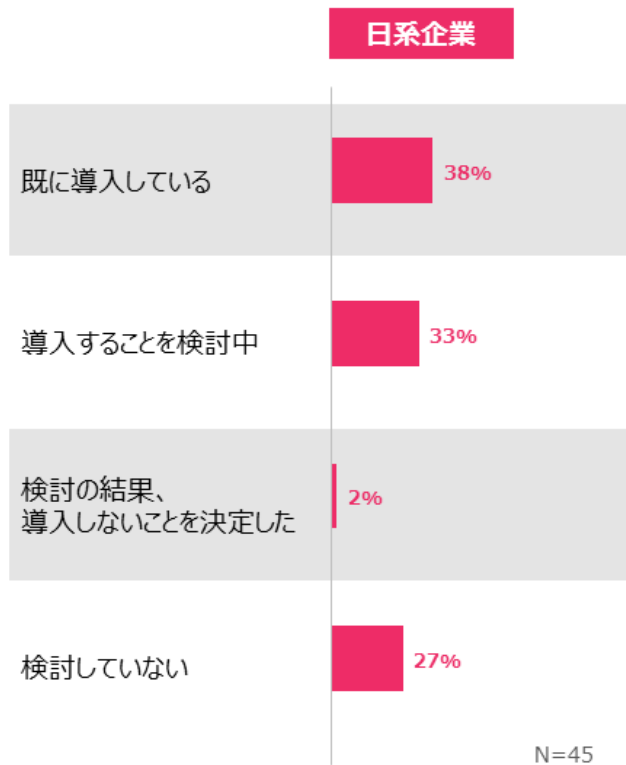


Chart 14\_サクセッションプランニングの実施状況



## 8. 海外拠点の報酬水準の管理・把握

- 海外子会社の報酬水準を管理・把握している日本企業は 70%
- 管理・把握の対象は、総報酬水準が多数

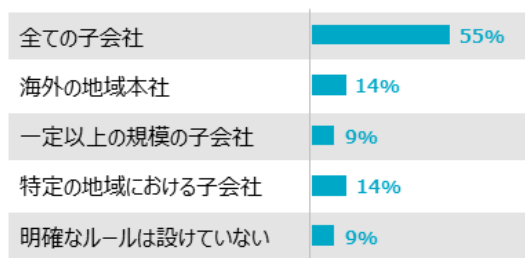
経済産業省主導のコーポレート・ガバナンス・システム研究会において、『グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針』が新たに取りまとめられたことを踏まえ、海外子会社の報酬水準の管理・把握はより一般的になっていくことが予想される。

Chart 15\_海外拠点の報酬水準の管理・把握

### 海外拠点の役員報酬水準を管理・把握している日系企業の割合（N = 37）



#### 管理・把握している拠点の範囲（N = 22）



#### 管理・把握している役位（N = 23）

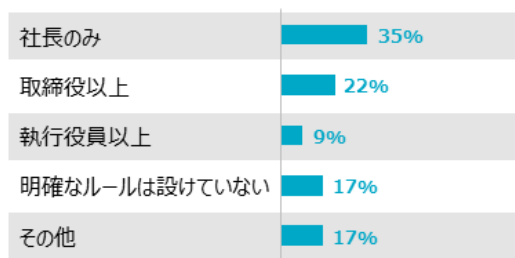
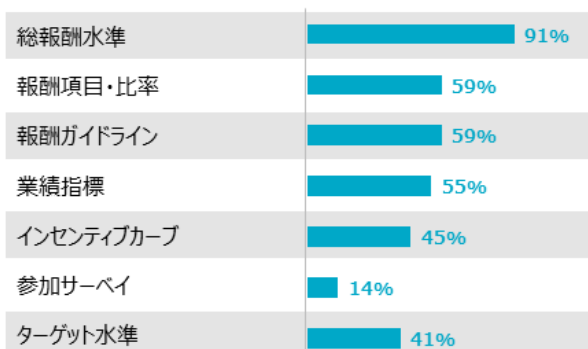


Chart 16\_海外拠点報酬の管理・把握項目、管轄部署

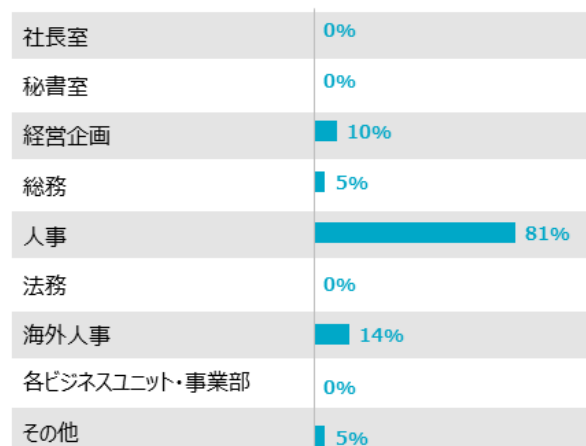
#### 管理・把握項目（N = 22）

（複数回答）



#### 管轄部署（N = 21）

（複数回答）



尚、役員報酬サーベイ（MERG）は 2019 年にも引き続き実施され、現在参加企業を募集中である。

## 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：Martine Ferland）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 25,000 名のスタッフが 44 カ国の拠点をベースに、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・マクレナン・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](http://www.mercer.co.jp)

Mercer(Global) [www.mercer.com](http://www.mercer.com)

## マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズについて

マーシュ・アンド・マクレナン・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・マクレナン・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 170 億米ドル超、全世界に 76,000 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](http://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 6622 E-mail: [pr.japan@mercer.com](mailto:pr.japan@mercer.com)