

報道関係各位

News Release

2020年5月26日

マーサー「役員報酬サーベイ – Mercer Executive Remuneration Guides 2019」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・島田圭子）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2019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井上康晴は、「『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。過去最多の企業に参加いただいた前回サーベイに引き続き、今回のサーベイにおいても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。同部門の亀長尚尋は、「2019年12月に改正会社法が成立・公布されるなど、進展するコーポレートガバナンス改革に企業は一層取り組むことが求められている。2018年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードにより、先進的な取組を行う企業や充実した開示を行う企業は増加傾向にあり、自社の取組・開示の検討に際しては、市場プラクティスや他社事例は非常に有用である。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272社（前年比17社減少）
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9,010万円
3. 日系企業は「役位」を基準に報酬水準を決定する傾向

- 過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 50%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
- 日系企業の 74%が中長期インセンティブ導入済み。日系企業の 39%が譲渡制限付株式を導入
- 諮問委員会（報酬・指名）の設置状況は、報酬委員会が 55%、指名委員会は 51%となっており、一般的になりつつある
- サクセッションプランは、43%の企業が導入済み、30%が導入を検討
- 海外子会社の報酬水準を管理・把握している日系企業は 74%

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

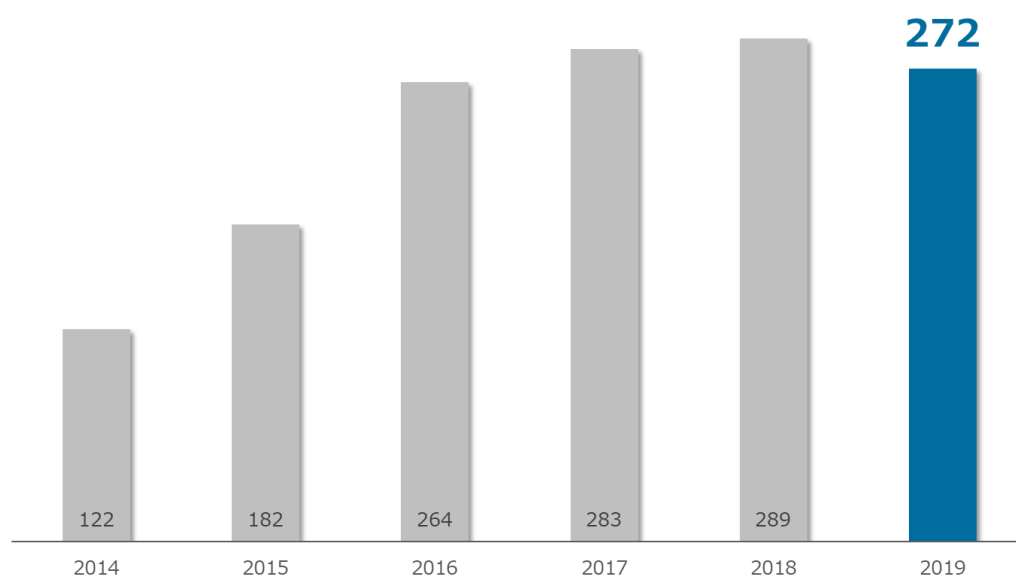
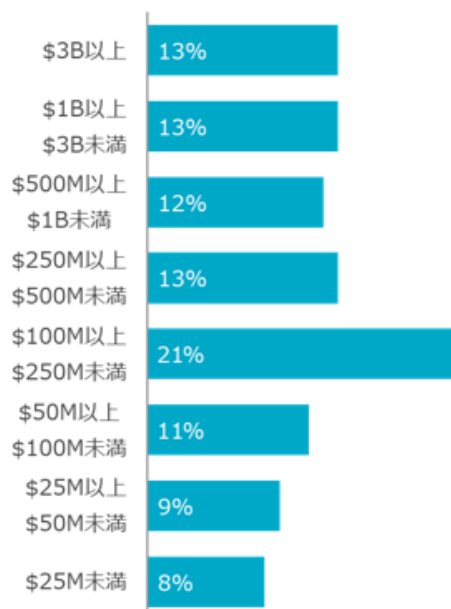


Chart 2_参加企業数の産業区分 (N=272)

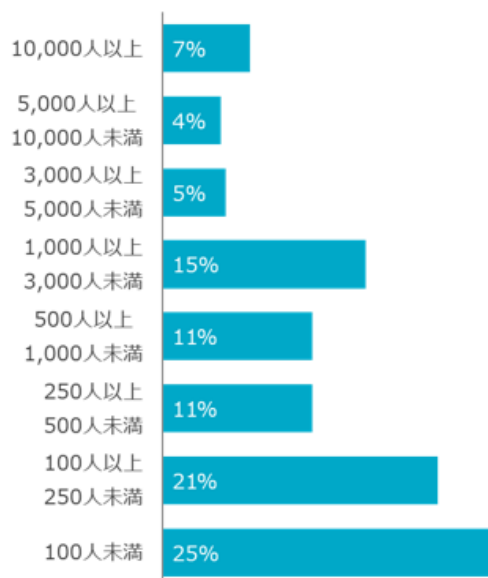
BANKING/FINANCIAL SERVICES	CHEMICALS	CONSUMER GOODS	ENERGY	HIGH TECH
0%	8%	14%	1%	18%
INSURANCE/REINSURANCE	LIFE SCIENCES	LOGISTICS	MINING & METALS	OTHER MANUFACTURING
0%	18%	3%	1%	12%
OTHER NON-MANUFACTURING	RETAIL & WHOLESALE	SERVICES (NON-FINANCIAL)	TRANSPORTATION EQUIPMENT	
3%	13%	3%	6%	

Chart 3_参加企業の売上高区分 (年間売上高 N=250)



※米ドル換算には、2019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=272）



2. 報酬水準

- 日系企業における社長の総直接報酬の中央値は 9,010 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、日本に拠点がある外資系企業と比較した場合、同じ役割の大きさであっても、報酬額は外資系企業より低い水準にある。また、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)

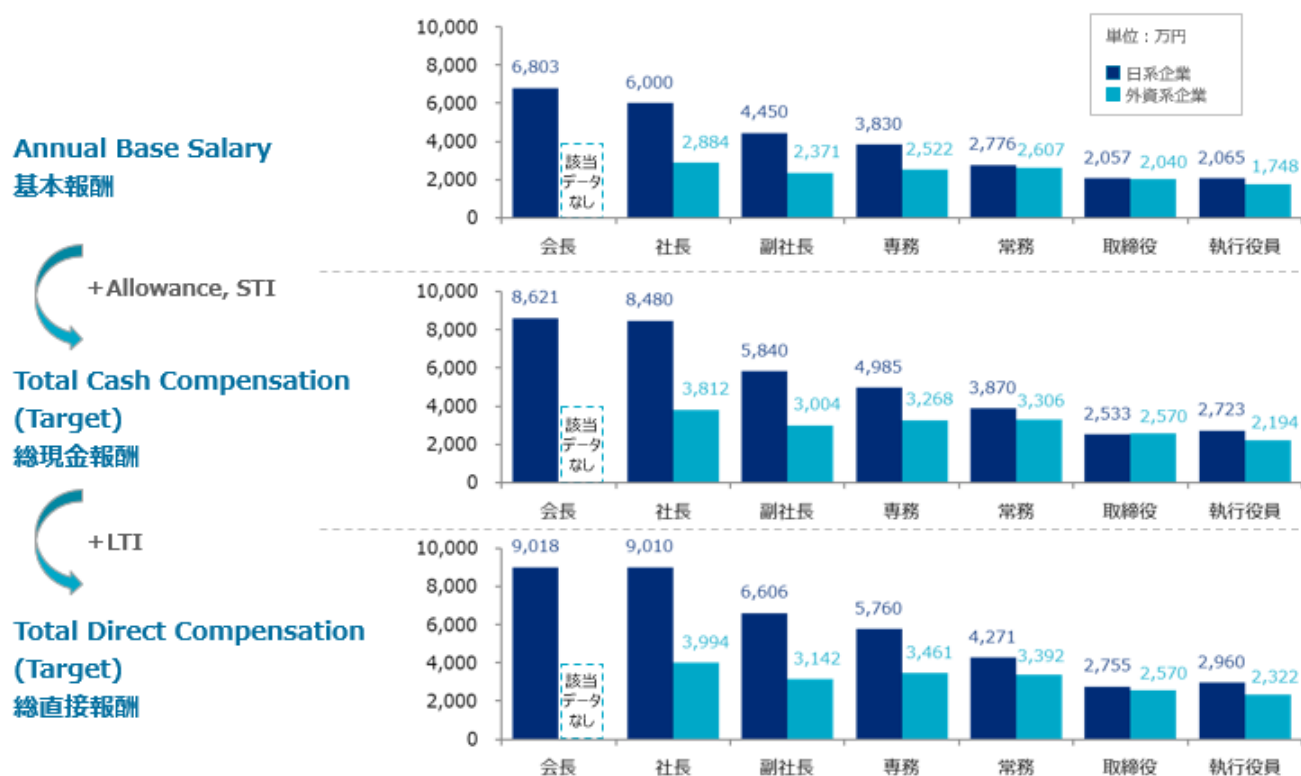


Chart 6_総直接報酬水準中央値 (ポジションクラス別 | 日系・外資系区分別)

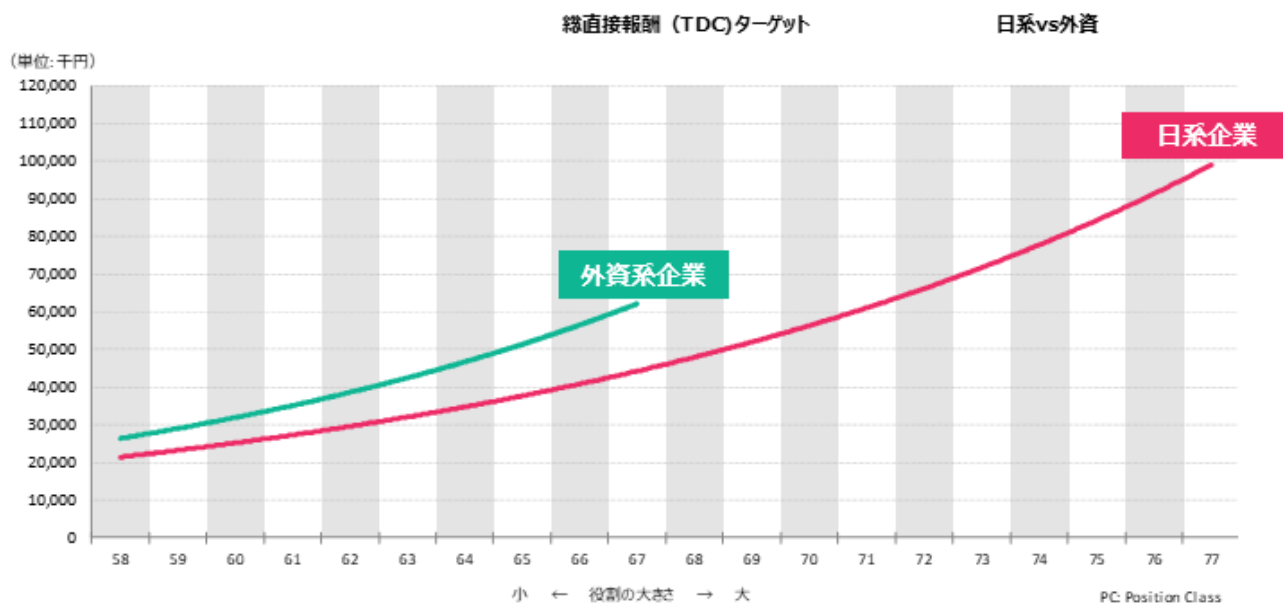
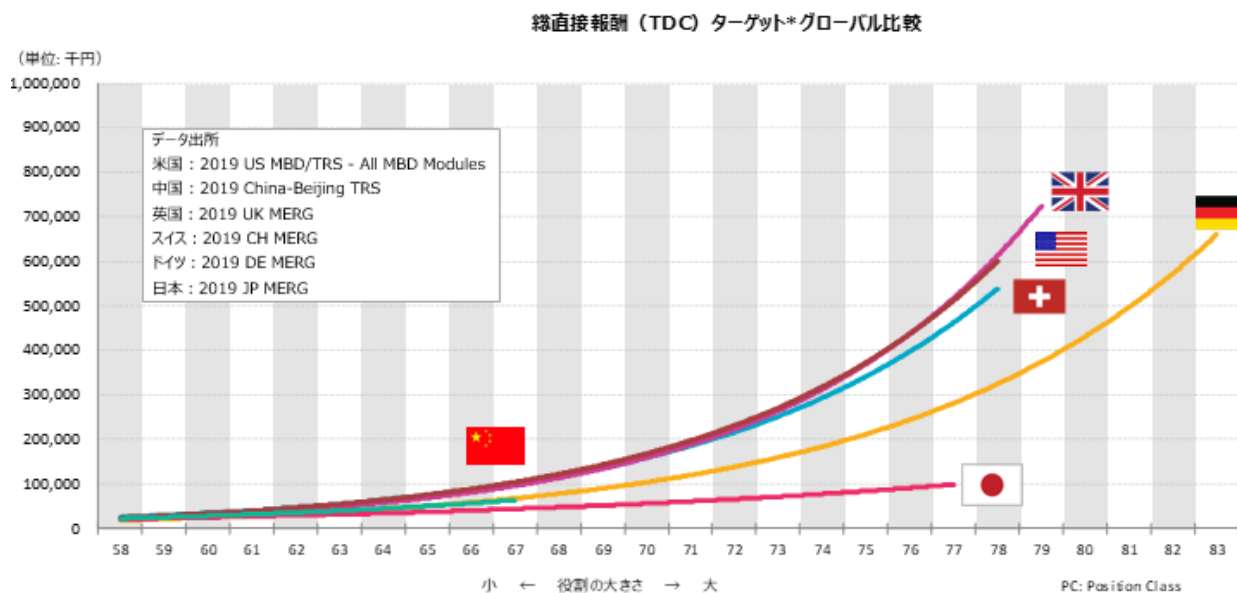


Chart 7_各国の総直接報酬中央値(グローバル比較)

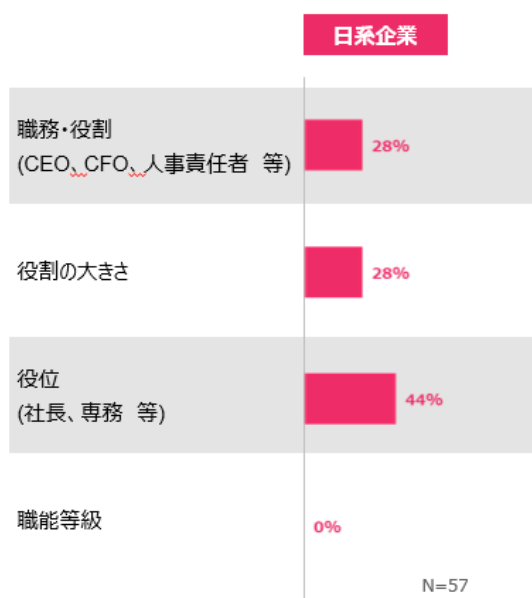


※ 日本円換算には、2018年の平均為替レートを使用

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。

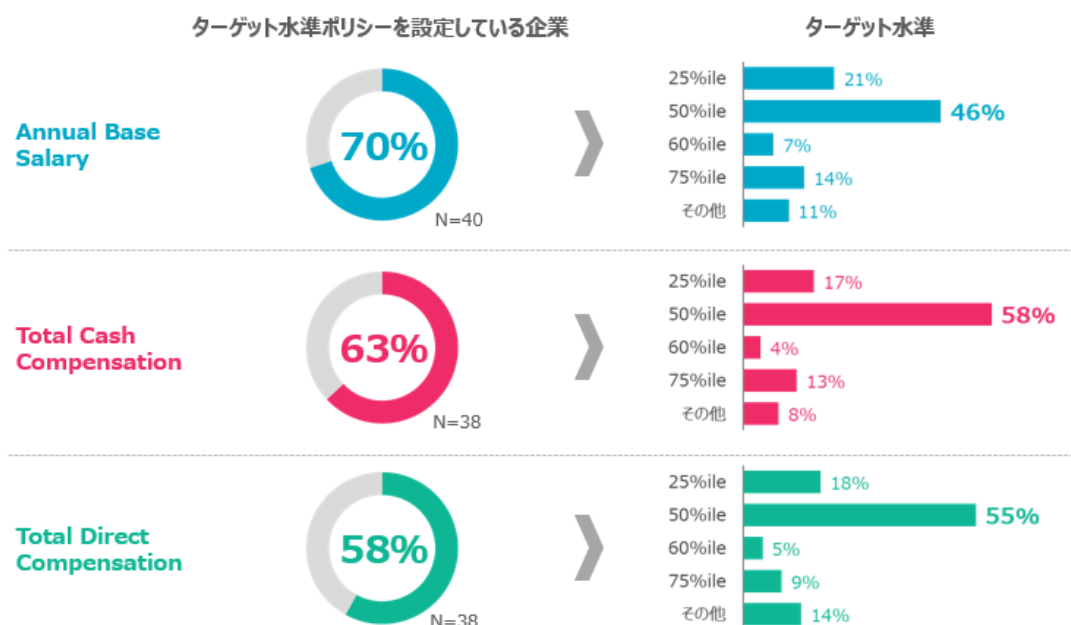
Chart 8_報酬決定要素



4. 報酬ポリシーの有無、ターゲット水準

- 過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 50%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
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

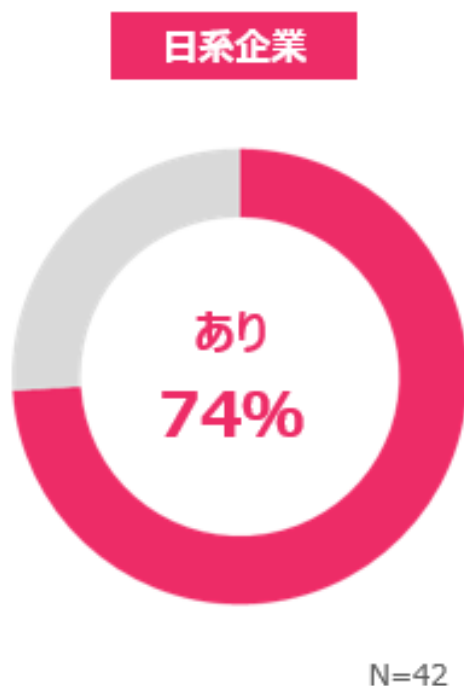


5. LTI の導入状況と採用しているピークル

■ 日系企業の 74%が中長期インセンティブを導入済み

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。

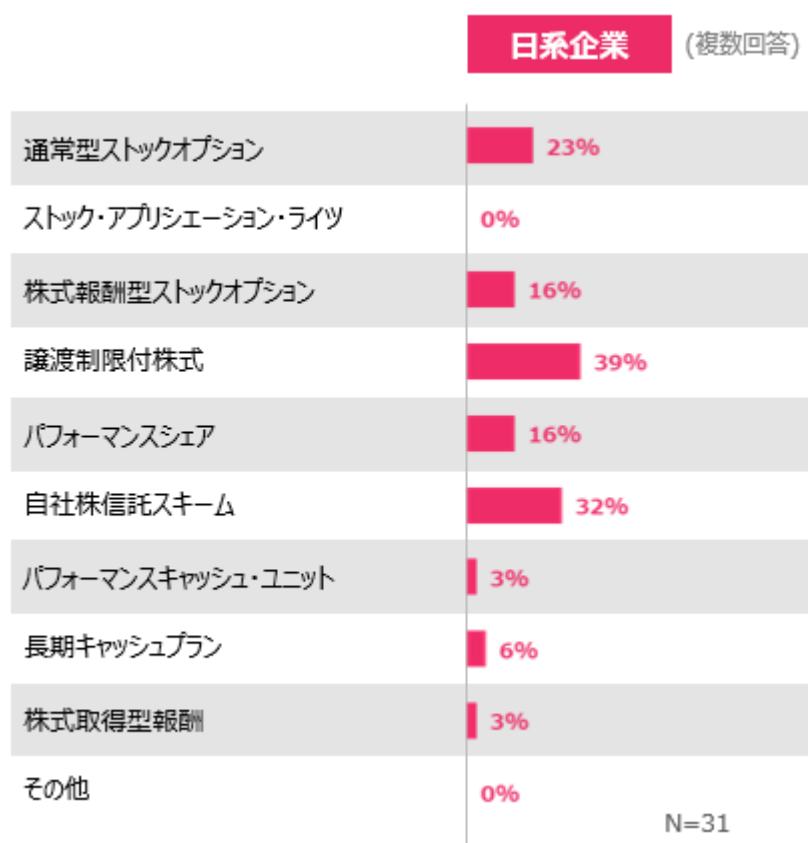
Chart 10_中長期インセンティブの導入率



- 中長期インセンティブとして採用しているビークルは、譲渡制限付株式（39%）が最も多く、自社株信託スキーム（32%）、通常型ストックオプション（23%）が続く。

昨今の税制改正や経済産業省によるインセンティブプラン導入の手引き、改正会社法により、グローバルスタンダードである譲渡制限付株式やパフォーマンスシェアはますます拡大すると考えられ、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と考えられる。

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 55%、指名委員会を設置している企業は 51%

2019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 4-10①（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、市場第一部の約 56%が“comply（遵守）”している（2018年12月比+4.1pt）。報酬の決定手続きの透明化や、CEO等のサクセッションプランが求められる中、任意の諮問委員会の関与は非常に重要であり、今後、任意の諮問委員会の設置はますます拡大していくと考えられる。

その際、諮問委員会の形式要件を整えるだけではなく、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=47)

55%

指名委員会の設置割合 (N=47)

51%

報酬委員会の概要

	25%ile	Avg.	50%ile	75%ile	#
年間開催回数	2回	5回	4回	5回	24
委員の人数	4人	4人	4人	5人	26
社外取締役の参加人数	2人	2人	2人	3人	27

指名委員会の概要

	25%ile	Avg.	50%ile	75%ile	#
年間開催回数	2回	4回	3回	4回	21
委員の人数	3人	4人	3人	4人	14
社外取締役の参加人数	2人	2人	2人	3人	25

7. サクセッションプランの実施状況

- 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」、「人材獲得」に課題を抱える企業が多い

- 43%の企業がサクセッションプランを導入済み、30%の企業が導入を検討

多くの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を実際に実施している企業は43%に留まっている。非連続で破壊的な変化が進む現代においては、経営トップや経営層の重要性はますます高まっており、より競争力と持続性の伴った経営体制を構築するため、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

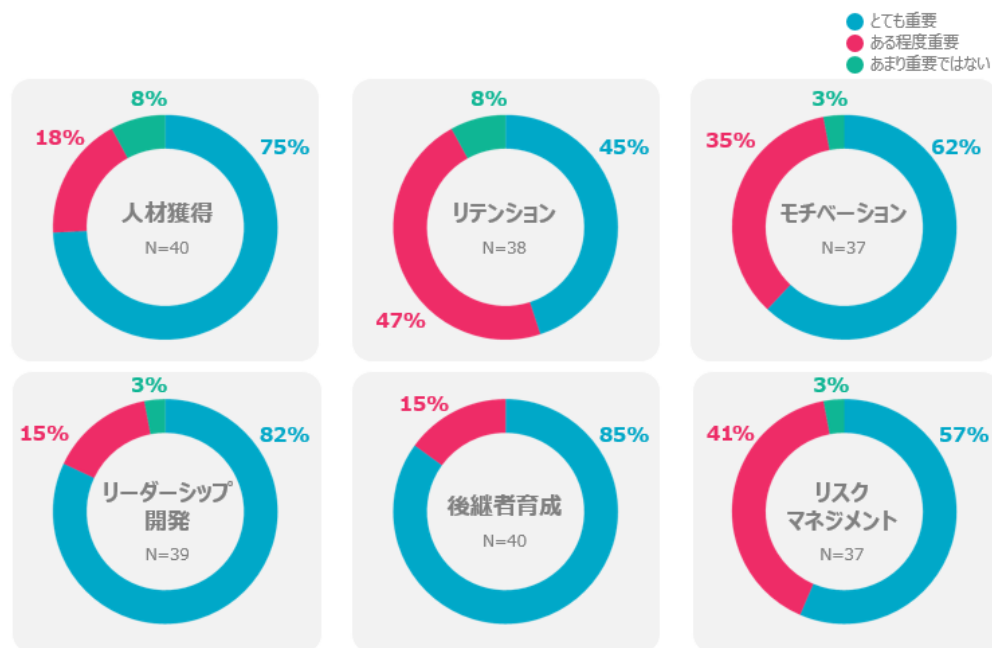


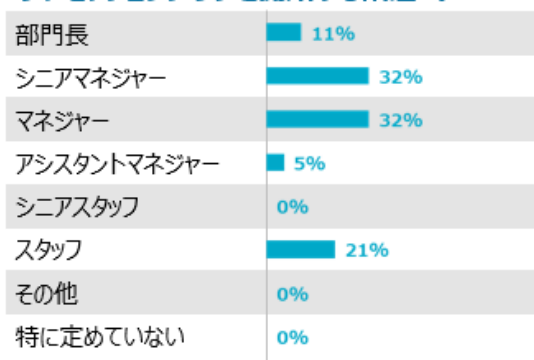
Chart 14_サクセッションプランの実施状況

「サクセッションプランを導入している」「検討中」と回答した企業割合 (N = 40)

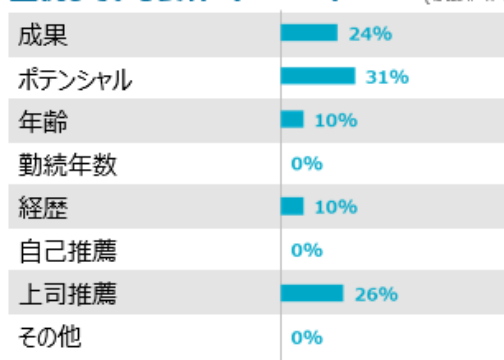


導入している : 43%
検討中 : 30%

サクセッションプランを開始する階層 (N = 19)



重視している要件 (N = 16) (複数回答)



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・把握している日系企業は 74%
- 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 = 31)

74%

管理・把握している拠点の範囲 (N = 17)

全ての子会社	59%
海外の地域本社	12%
一定以上の規模の子会社	0%
特定の地域における子会社	6%
明確なルールは設けていない	18%
その他	6%

管理・把握している役位 (N = 19)

社長のみ	32%
取締役以上	16%
執行役員以上	21%
明確なルールは設けていない	11%
その他	21%

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)

総報酬水準	18
報酬項目・比率	15
報酬ガイドライン	14
業績指標	12
インセンティブカーブ	10
参加サーベイ	8
ターゲット水準	10

管轄部署 (N = 22)

(複数回答)

社長室	0
秘書室	3
経営企画	5
総務	3
人事	17
法務	3
海外人事	6
各ビジネスユニット・事業部	4
その他	4

###

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 44 カ国をベースに、130 カ国以上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）グループの一員として、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（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](#)（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、全世界に 76,000 名の従業員を擁し、世界各地の顧客に分析・アドバイスを提供しています。

お問い合わせ

広報: 天野
Tel: 070 7548 7209
Email: pr.japan@mercer.com