

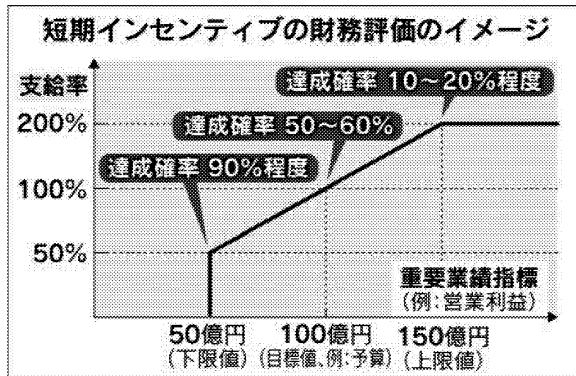
マーサー・ジャパン
コンサルタント

亀長 尚尋氏

単年度の業績に連動した報酬である短期インセンティブ（STI）の水準は、単年度の全社業績・担当事業業績・個人業績の結果を反映して決定される。個人業績には非財務的な評価が含まれることが多いため、上長の裁量で業績評価・支給水準が決定されるが、全社業績・担当事業業績部分では、財務目標の達成度に応じて業績評価・支給水準が算出される。

欧米でも日本でも、全社業績・担当事業業績部分は、各経営幹部ごとにSTIとして支給すべきターゲット水準を定めた上で期末時点の実績に応じて支給水準が決定される「ターゲット型」が主流となっている。欧米の場合、多くの企業で業績指標値と支給水準の関係

STIの指標設定に工夫



を開示している。一方、日本の多くの上場企業はSTI支給水準のターゲット、下限・上限の水準や毎年の業績指標値との関係を開示しておらず、実態は分かりづらい。「経営環境の変化が激しく、戦略・事業方針・目標がしばしば変更され

る」ことを理由に、業績連動の明確化をためらう企業も散見されるが、報酬委員会等を活用し、期中に目標修正の是非について議論することで十分対応可能であろう。

米国企業では全社業績指標の選定には最も一般的な営業利益や売上高に加えて、1株当たり利益（EPS）の活用もみられる。一方、日本企業では全社業績指標として、売上高や代表的な利益指標（営業利益・経常利益・当期純利益等）の活用が一般的である。

これからの日本企業には、中長期的に資本生産性・効率性が恒常的に低い現状を真摯に受

け止め、それらの指標の改善を本業の「稼ぐ力」の向上をテコに実現することが求められるため、より株主利益に近い業績指標の採用も徐々に進むことが期待される。

多くの日本企業では、EPSや自己資本利益率（ROE）等を株主目線の業績指標に取り入れることで、経営が効率性偏重となる懸念が先立つかもしれないが、指標設定の工夫でそういった懸念は大きく軽減できる。

例えばオムロンでは、投下資本利益率（ROIC）を業績指標として掲げながらも、ROIC向上に必要なプロセス指標を明示し、その結果をモニタリングする仕組みを併せ持っている。こういった工夫は、日本企業が「健全に」資本生産性・効率性を改善する上で重要な方向性となりうるのではない。