

## レクチャー

マーサージャパン  
コンサルタント

報酬委員会における最も重要な役割の一つに、役員報酬水準・構成の検証がある。ここで最初に確認したいポイントは、報酬水準の目標を設定する前提となる人材の獲得・引き留めに関する方針である。

日本では上場企業であっても、報酬水準の設定方針について、役員に対する十分な動機付けや市場競争力の担保等の抽象的な整理にとどまっているケースが多い。開示文書においても、企業全体の戦略との関連等の具体的な内容に触れられることは少ない。

一方、欧米では戦略の実現に必要な手腕を確保すべく、経営チームの幹部に求める人材像を明文化し、その上で競合企業水準との比較を基に明

亀長 尚尋氏

## 求める人材示し報酬設定

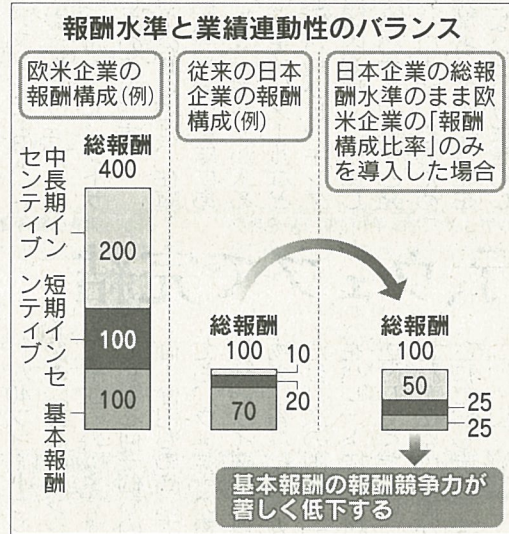
確な方針が株主・投資家に説明されるケースが多い。

日本では経営幹部人材の流動性が低く、内部昇格中心の登用となっているのが実態だ。自社役員に求められる人材像を対外的に示し、市場に対する競争力を意識して報酬水準を設定・明示する必要性が相対的に低かった

といえる。

しかし、人材市場を明確に意識しない報酬水準設定では、株主・投資家から「中長期的な企業価値・業績の向上に必要な経営チームの手腕を確保できるのか」と疑問を呈されてもやむを得ない。今後は、事業の成長に必要な経営チームを組成する上で必要十分な報酬制度となっているかを見直した上で、その内容を公明正大に開示する姿

勢が求められるであろう。



また、報酬構成の議論において重要な観点は、報酬水準とその業績連動性のバランスである。日本企業では総報酬に占める短期インセンティブ（単年度の業績に連動した報酬）・中期インセンティブ（中長期的業績に連動した報酬）の割合が相対的に低く、改善される必要がある。ただしその際には、日本企業の最高経営者を含む経営幹部の報酬水準が海外各国と比較して非常に低いという点にも留意する必要がある。総報酬水準が低い状況でインセンティブ報酬の比率のみ引き上げると、固定報酬水準が抑制され報酬パッケージの魅力が大きすぎかねない。インセンティブ報酬比率の向上は総報酬水準の引き上げと同時に進行する必要がある。