

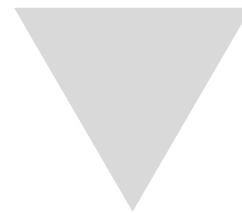
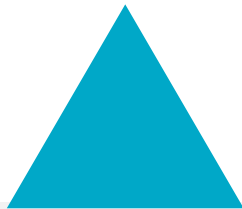


EXECUTIVE REMUNERATION SUMMARY
SAMPLE REPORT

2016-2017

Mercer Japan
Product Solutions
Solution Consulting Team

SAMPLE REPORT



INTRODUCTION

利用データと対象ポジションの定義

利用データ

- 2016年 ES Total Remuneration Survey
- データは全て、各データ取得時から2017年1月1日までの期間に昇給率を乗じて算出

対象ポジションの定義

Head of Organization

対象となる組織の指揮監督者となる最高位職のポジション。会社全体の将来展望・使命・価値に即した形で、成長拡大及び多様化を推進する責任を負う。長期戦略の方向性を定め、会社全体としての業績結果を管理する。

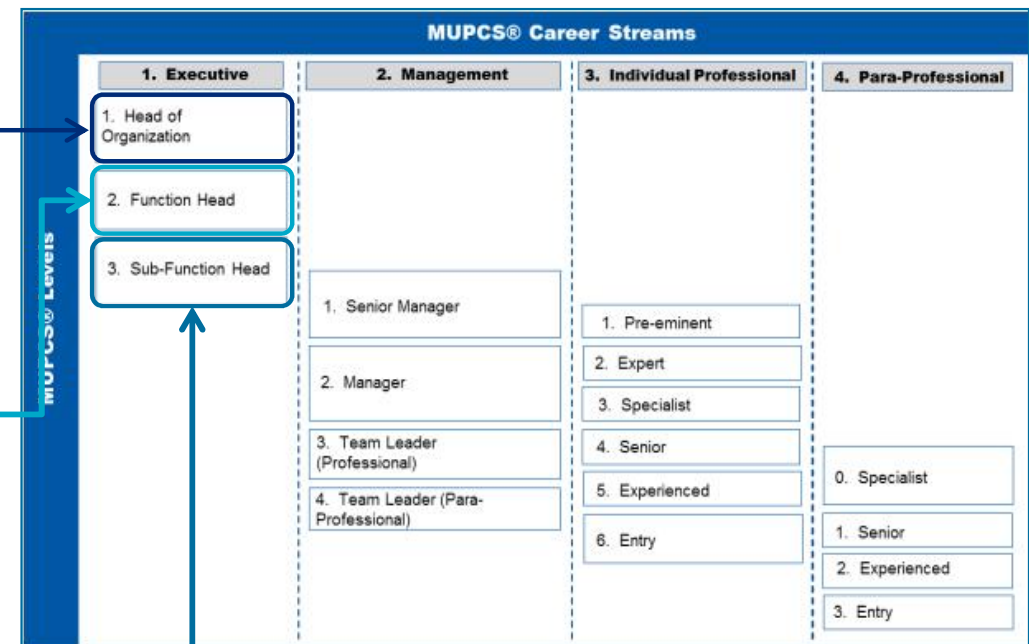
Function Head

特定の業務分野又は複数のSub-Functionの指揮監督を担うポジション。長期的な戦略に主眼を置く形で、会社の事業戦略に責任を負う。担当領域の中期的な戦略の方向性を提示する。複数の業務部門又はスタッフ部門を統括する。通常、Head of Organizationに直接報告を行う。

Sub-Function Head

特定のSub-Function又はスタッフ部門の指揮監督を担うポジション。具体的な戦術面で、短・中期的な方向性に関する指示を与え、業務運営を管理監督する。多岐にわたるポリシー・ガイドラインの解釈及び応用を含め、新たな商品・工程・基準を具体的に特定することで、経営戦略をサポートする場合もある。

キャリアストリーム / キャリアレベル



レポートのデータカット/集計項目

Mercer selected data samples using following conditions.

By Net Revenue **売り上げ規模別**

- Less than 200 US Dollar In Millions (Less than 180 Euro In Millions)
- 200 – 500 US Dollar In Millions (180 – 450 Euro In Millions)
- 500 – 1000 US Dollar In Millions (450 – 901 Euro In Millions)
- 1000 or more US Dollar In Millions (901 or more Euro In Millions)

By Number of Employee **従業員数別**

- Less than 200 Employees (Full Time Equivalent)
- 200 – 500 Employees (Full Time Equivalent)
- 500 – 1000 Employees (Full Time Equivalent)
- 1000 or more Employees (Full Time Equivalent)

By Industry **産業別**

- Chemicals
- Consumer Goods
- High Tech
- Life Sciences
- Other Manufacturing

※各対象ポジションに対して3種類の項目別に集計データを提供致します

対象ポジション(P4参照)

- Head of Organization
- Function Head
- Sub-Function Head



データカット/集計項目

- 売り上げ規模別
- 従業員数別
- 産業別

Note)

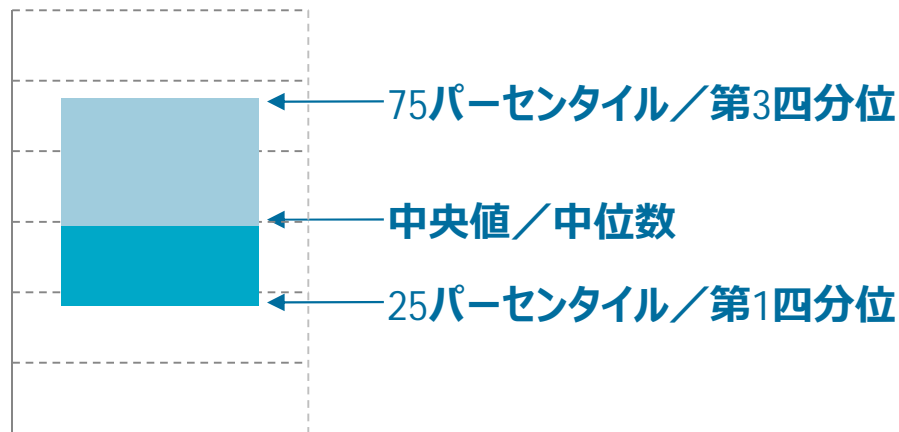
- Net Revenue is expressed in USD Millions using the average exchange rate of 2016 Jan – June, if it was reported in other currencies.
売上高はUSD(百万)表示されています。売上高を他通貨に換算する場合には、2016年1-6月の為替平均を用いています

統計用語の定義

統計用語

- **75パーセンタイル／第3四分位**
全てのサンプルデータを昇順に並べたとき、小さい値から見て75%（上位25%）の位置にあるデータポイント
- **中央値／中位数**
全てのサンプルデータを昇順に並べたとき、小さい値から見て50%の位置にあるデータポイント
- **25パーセンタイル／第1四分位**
全てのサンプルデータを昇順に並べたとき、小さい値から見て25%（下位25%）の位置にあるデータポイント

グラフの見方



注記)

- ⦿ 表示可能データが存在しない場合、データテーブルは空欄のまま表示されています
- ⦿ 母数となるサンプル提出企業が異なるため、対象ポジション間で統計結果が逆転する場合があります

報酬構成要素の定義

報酬構成要素

- **年間基本報酬（基本給）**
年間の基本報酬の金額。支払時期に関らず固定賞与も含まれるが、諸手当は含まれない。
- **短期インセンティブ**
 - ü Target Amount
個人、チーム又は会社の年間目標を全て達成した場合に支給される短期インセンティブの金額。
 - ü Target STI % of Base Salary
年間目標を全て達成した場合に支給される短期インセンティブの年間基本報酬に対する割合。
 - ü Actual Amount
データ取得日から過去12ヶ月の間に支給された、個人、チーム又は会社の年間目標と連動した短期インセンティブの「実支給額」。
- **総現金報酬**
年間基本報酬、諸手当およびSTI（セールス・インセンティブ、プロフィット・シェアリング、その他現金報酬含む）の合計金額。
- **長期インセンティブ**
 - ü Eligibility
複数年度の業績や株価等に基づいて支給されるインセンティブ。長期インセンティブの、在職者における受給資格者の比率。
 - ü Amount
データ取得日から過去12ヶ月の間に付与された、個人、チーム又は会社の中長期目標（1年超）と連動した長期インセンティブの金額。株式やストックオプション等非現金で支給されたLTIに関しては、ブラック・ショールズ・モデルで公正価値を測定の上で金額に換算。繰延報酬に対する会社マッチング分はLTIに含まれる。
 - ü LTI % of Base Salary
LTIの金額の年間基本報酬に対する比率。
- **総直接報酬**
TCC（年間基本報酬 + 諸手当 + STI）およびLTIの合計額。LTIに関しては、付与時点の価額もしくは公正価値をブラック・ショールズ・モデルで換算。

DATA SUMMARY
SUB-FUNCTION HEAD

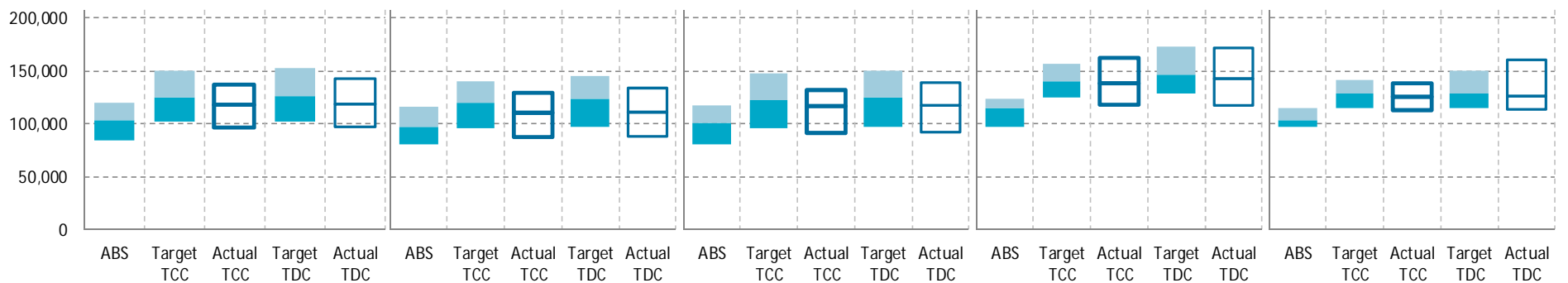
SUB-FUNCTION HEAD - REVENUE SIZE 売り上げ規模別

Net Revenue (USD in Millions)

Salary Increase: 2016 2.0% Aged to: 2017/1/1
2017 2.0%

Unit: Euro

	All Data			Less than 200			200 to less than 500			500 to less than 1000			1000 or more																	
	25th%ile	Median	75th%ile	25th%ile	Median	75th%ile	25th%ile	Median	75th%ile	25th%ile	Median	75th%ile	25th%ile	Median	75th%ile															
Annual Base Salary	Illustrative																													
Short-term Incentives																														
Target Amount																15,709	20,360	29,452	14,020	18,536	26,581	16,802	20,670	30,968	21,053	25,485	32,223	17,831	21,970	32,518
Target as a % of Base Salary																15.7%	20.0%	25.0%	15.0%	19.5%	25.0%	18.0%	20.3%	23.6%	19.0%	22.1%	25.6%	18.0%	20.2%	27.9%
Actual Amount																12,312	19,901	28,618	10,763	14,570	20,010	11,017	20,943	28,286	20,451	28,660	49,527	20,010	24,586	35,220
Total Cash Compensation																														
Target																														
Actual																														
Long-term Incentives																														
Eligibility																														
Amount																														
Target as a % of Base Salary																														
Total Direct Compensation																														
Target																														
Actual																														



※ 実際のレポートでは、Head of Organization、Function Headのデータも含まれます

(Source) Mercer | 2016 ES TRS

SUB-FUNCTION HEAD – NUMBER OF EMPLOYEES

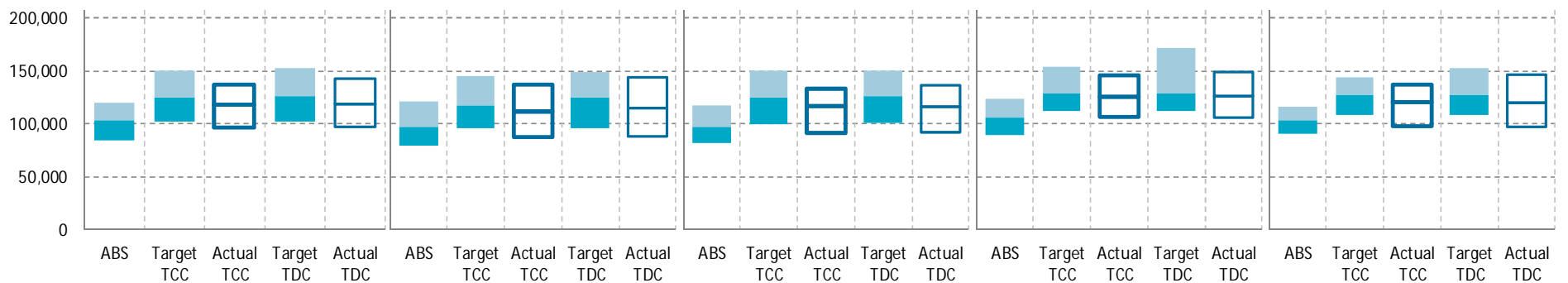
従業員数別

Number of Employees (Full Time Equivalent)

Salary Increase: 2016 2.0% Aged to: 2017/1/1
2017 2.0%

Unit: Euro

	All Data			Less than 200			200 to less than 500			500 to less than 1000			1000 or more																	
	25th%ile	Median	75th%ile	25th%ile	Median	75th%ile	25th%ile	Median	75th%ile	25th%ile	Median	75th%ile	25th%ile	Median	75th%ile															
Annual Base Salary	Illustrative																													
Short-term Incentives																														
Target Amount																15,709	20,360	29,452	13,031	18,503	26,930	15,926	19,830	25,525	16,958	23,762	36,719	17,291	22,597	32,394
Target as a % of Base Salary																15.7%	20.0%	25.0%	15.0%	17.3%	21.8%	15.0%	20.0%	24.3%	18.0%	20.8%	26.3%	18.5%	21.6%	27.8%
Actual Amount																12,312	19,901	28,618	9,135	15,013	25,535	12,882	17,297	24,847	18,422	24,586	38,306	13,596	22,390	33,744
Total Cash Compensation																														
Target																														
Actual																														
Long-term Incentives																														
Eligibility																														
Amount																														
Target as a % of Base Salary																														
Total Direct Compensation																														
Target																														
Actual																														



※ 実際のレポートでは、Head of Organization、Function Headのデータも含まれます

(Source) Mercer | 2016 ES TRS

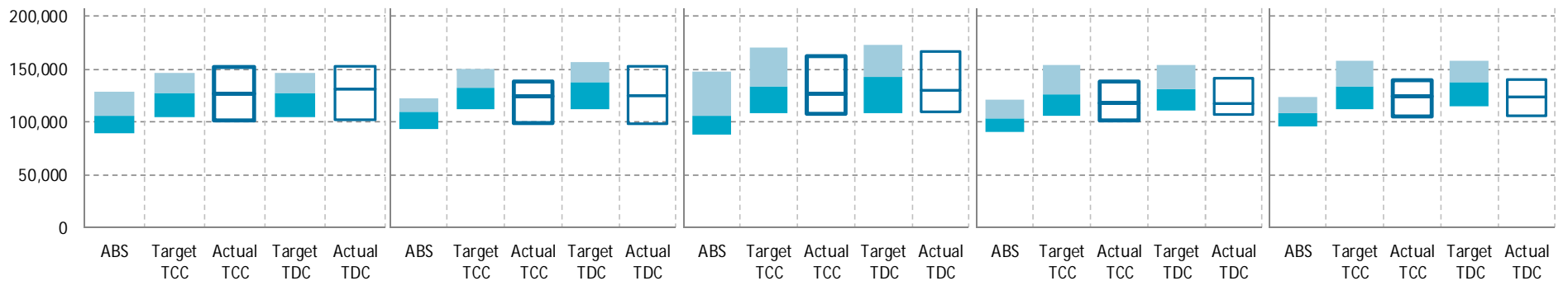
SUB-FUNCTION HEAD - INDUSTRY 産業別

Industry

Salary Increase: 2016 2.0% Aged to: 2017/1/1
2017 2.0%

Unit: Euro

	Chemicals			Consumer Goods			High Tech			Life Sciences			Other Manufacturing																	
	25th%ile	Median	75th%ile	25th%ile	Median	75th%ile	25th%ile	Median	75th%ile	25th%ile	Median	75th%ile	25th%ile	Median	75th%ile															
Annual Base Salary	Illustrative																													
Short-term Incentives																														
Target Amount																13,777	18,756	25,068	15,444	21,970	28,955	18,540	28,653	32,908	14,418	20,792	31,650	15,979	23,856	39,970
Target as a % of Base Salary																15.0%	16.6%	20.4%	15.0%	20.0%	25.0%	20.0%	23.1%	28.9%	15.0%	20.0%	25.0%	16.0%	20.0%	35.0%
Actual Amount																12,856	20,976	38,086	12,714	21,525	29,187	13,197	27,836	32,268	11,713	19,968	38,312	13,933	19,171	24,661
Total Cash Compensation																														
Target																														
Actual																														
Long-term Incentives																														
Eligibility																														
Amount																														
Target as a % of Base Salary																														
Total Direct Compensation																														
Target																														
Actual																														



※ 実際のレポートでは、Head of Organization、Function Headのデータも含まれます

(Source) Mercer | 2016 ES TRS

DISCLAIMER NOTICE

Mercer recognizes the importance of the content and every effort has been made to ensure the accuracy of all the information and statement therein in this document. However, the accuracy and usefulness of Mercer's data depends in large measure on the data clients supply. Whilst all of our clients agree in writing to provide accurate and complete data, Mercer assumes no responsibility for the accuracy or completeness of such information or data, except to the extent that Mercer has engaged in gross negligence with respect to the handling of such information.

NON-DISCLOSURE NOTICE

All information in this report, including the prices quoted, is to be treated as CONFIDENTIAL information, provided only for the purpose of the recipient. The recipient may not disclose the report to any person or party other than the intended audience and representatives of any organization serving as professional advisor to the recipient. The right of all intellectual property of whatever nature contained herein shall be and remain vested with Mercer. Before making this report available, the recipient must bring this Non-Disclosure Notice to the attention of those concerned.

MAKE  **MERCER**
TOMORROW,
TODAY