

Human Resource Services

役員報酬サーベイ 2009

調査結果の概要
October 2009



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

プライスウォーターハウスクーパースHRS株式会社では、役員報酬に関する方針策定、制度設計、実地導入支援などのサービスを提供しています。また、こうしたコンサルティング業務の基礎として、昨今の役員制度・報酬水準の動向を把握するため、調査を毎年実施しております。

本冊子では、2009年度に実施した役員報酬サーベイの調査結果の概要をご紹介します。本サーベイおよびコンサルティングサービスの詳細についてご興味をお持ちの企業様は、是非弊社までお問い合わせください。

2009年度 PwC HRS 役員報酬サーベイ 実施概要

調査目的	日本企業(外資系企業の日本支社を含む)の役員体制・役員報酬水準・役員処遇等に関する動向を明らかにする
調査方法	調査票(電子ファイル形式)の郵送による自記式アンケート
調査時期	2009年7月～9月
回答企業数	85社(集計対象役員数 1,245名)

◆ 役員報酬水準と減額の実態 Page 2

2008年度以降、多くの企業が役員報酬の減額に踏み切った。減額の実態はどうだったか。

◆ 中長期インセンティブにおける変化 Page 3

世界的な株価低迷を受けて、株式報酬を中心とする中長期インセンティブの組成はどのように変化しているのだろうか。

◆ 監督機能強化の動向と現状 Page 4

世界的なガバナンス体制強化の潮流のなか、日本企業のガバナンス体制はどの程度整備されているだろうか。

- セグメント別報酬水準 Page 5

- 調査参加企業の概要 Page 6

本サーベイに関するお問い合わせ先

プライスウォーターハウスクーパースHRS株式会社
役員報酬サーベイチーム

〒100-6015
東京都千代田区霞ヶ関3丁目2番5号 霞が関ビル15階
03-5251-9967
execomp@jp.pwc.com

役員報酬水準と減額の の実態

2007年度までの増加傾向から一転、2008年度には役員報酬の水準は減少している

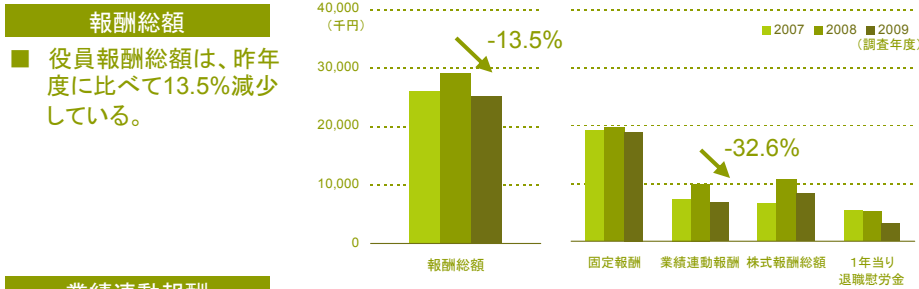


Figure 1

役員報酬総額の推移
(全役員1人あたり平均)

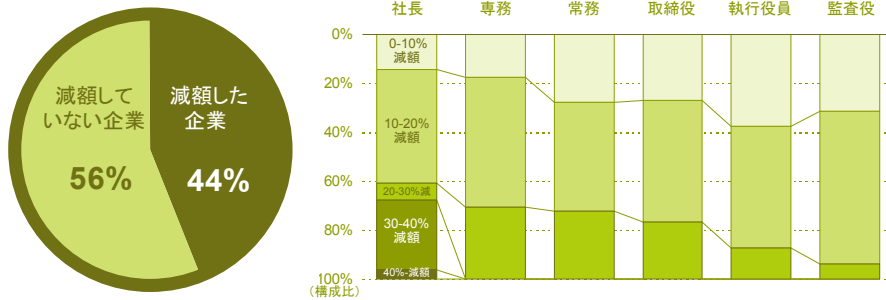
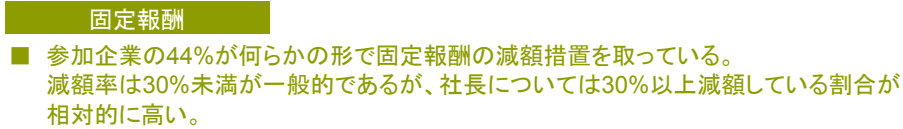
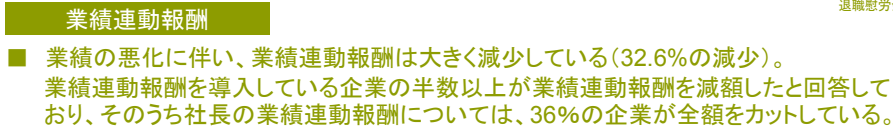


Figure 2 (左)

固定報酬の減額を実施した企業の割合
(2008年度期中または2009年度期初実施)

Figure 3 (右)

固定報酬減額時の減額率
(2009年度期初)

減額の期間と開示状況

- 減額を実施している企業のうち49%が、期間や期限を定めずに業績回復まで減額措置を続けるとしている。
- 減額を実施した企業のうち、減額の実施を公表した企業は51%である。

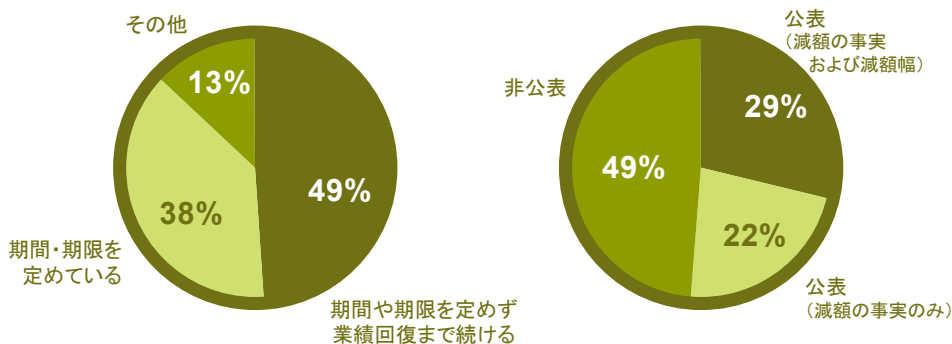


Figure 4 (左)

減額実施の期間・期限

Figure 5 (右)

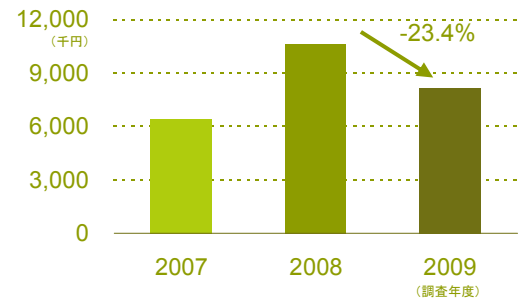
減額実施の開示状況

中長期インセンティブ における変化

株価の低迷などの諸要因により、株式報酬総額は減少している

Figure 6
株式報酬総額の推移
(全役員1人あたり平均)

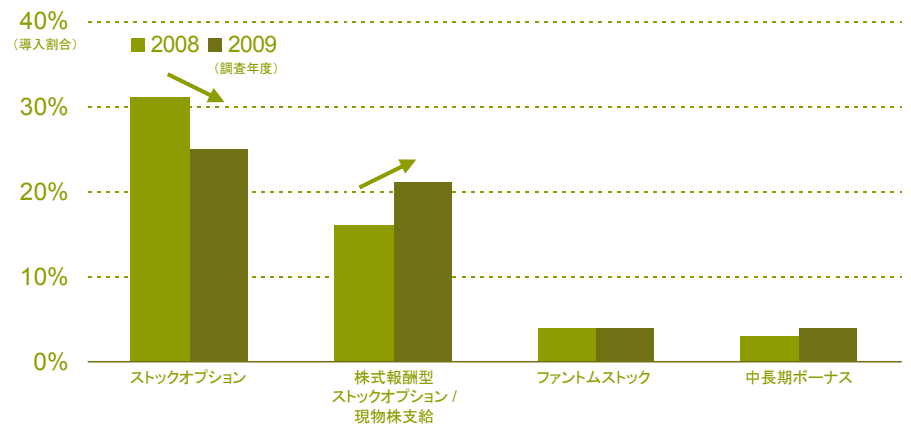
- 株式報酬総額は昨年度調査に比べて23.4%減少している。社長に絞ってみると、34.8%の減少となっている。



ストックオプション以外の中長期インセンティブを併用し、急激な株価の変動に際しても効果的に機能する仕組みを模索する動きがある

- 中長期インセンティブの報酬要素のうち、ストックオプションの割合は減少する一方、マクロ経済の影響で株価が下落しても、インセンティブとして機能し続ける株式報酬型ストックオプションや現物株支給の割合が増加している。
- 今後、ハイリスク・ハイリターンの制度と中～低のリスク・リターンを伴う制度を組み合わせ、常にモチベーションの維持が可能な中長期インセンティブを模索する動きが高まると予想される。

Figure 7
中長期インセンティブ導入割合の推移



監督機能強化の動向と現状

社外取締役の選任や役員報酬ポリシーの開示の義務化が進んだ場合、多くの企業で対応が必要になると予想される

社外取締役の選任および条件の厳格化

- 社外取締役の選任義務化や選任条件厳格化の議論は、2009年6月に一旦収束し、義務化・厳格化は見送りとなったが、グローバルの潮流や政界の動向により、再燃しつつある。
- サーベイ参加企業のうち、社外取締役を選任している企業は54%である。一方、社外取締役を選任していない企業では、その理由として、適任な人材の確保の難しさを挙げていることが多い。

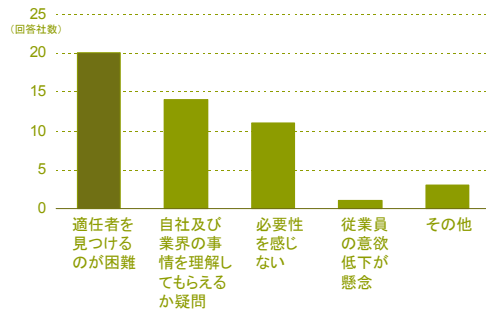
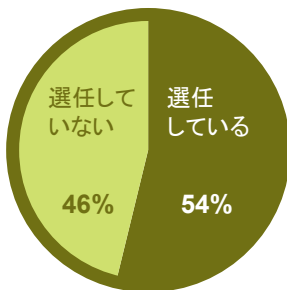


Figure 8 (左)

社外取締役の選任状況

Figure 9 (右)

社外取締役を選任していない理由

- 社外取締役のうち、3割強が株主企業の役員や従業員であり、十分な独立性を有していない。社外取締役の条件が厳格化された場合には、多くの企業で、新たな基準による社外取締役の選任が必要になる。(英米の独立性基準では親会社の役員や従業員は独立取締役として認められていない。)

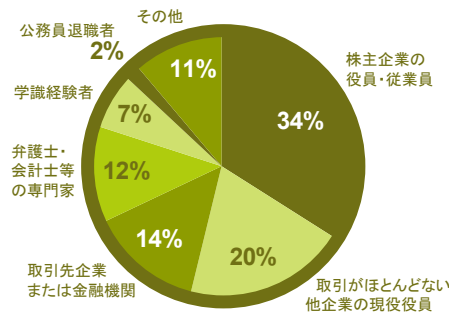


Figure 10

社外取締役の経歴

報酬ポリシー（役員報酬に対する基本方針）の策定および開示状況

- 最近の報道によれば、役員報酬の支払い形態や決定方法の開示義務化の検討が進められるなど、報酬ポリシーの詳細な開示に向けた動きが見られる。
- サーベイ参加企業のうち、報酬ポリシーを策定している企業は46%であるが、そのうち79%は報酬ポリシーを開示していない。開示が義務化された場合には、多くの企業で対応が必要になる。

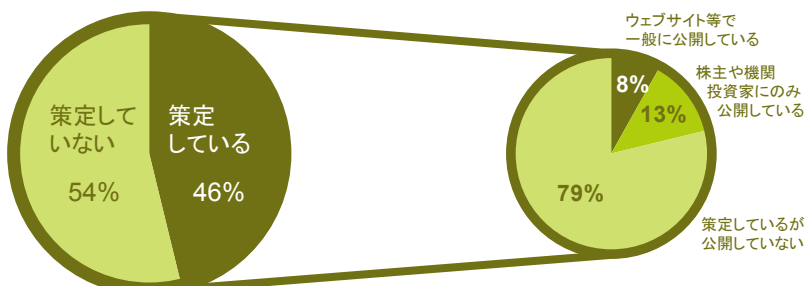


Figure 11

報酬ポリシーの策定・開示状況

セグメント別報酬水準

役員報酬総額*の推移 (2007年度調査～2009年度調査)

Figure 12
報酬総額の推移
(役員別 / 1人あたり平均)

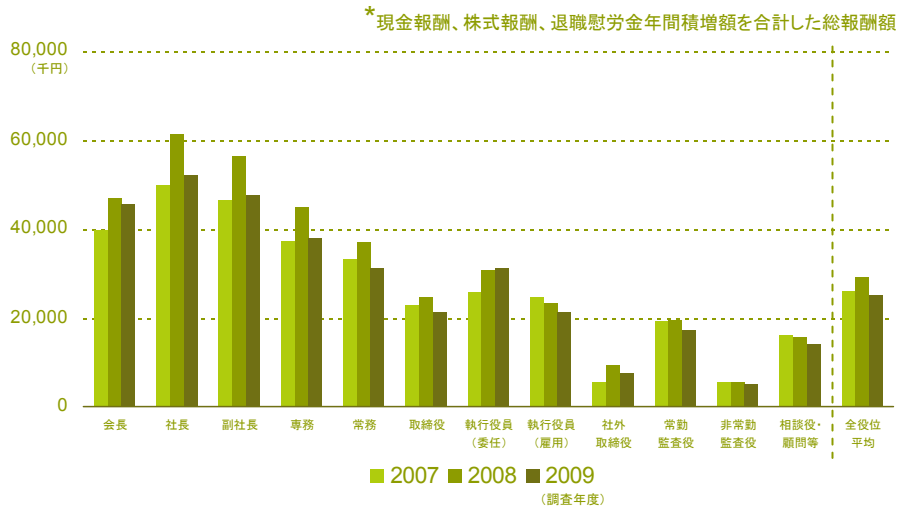


Figure 13
売上規模別
報酬総額の推移
(全役員1人あたり平均)

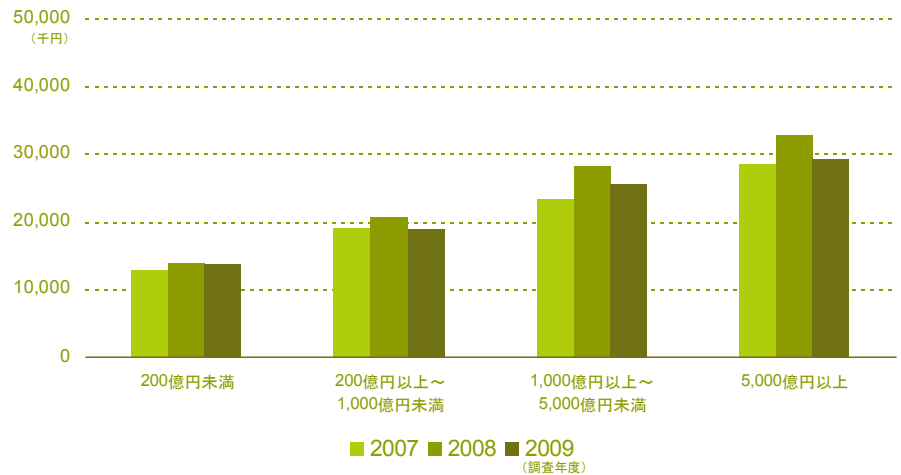
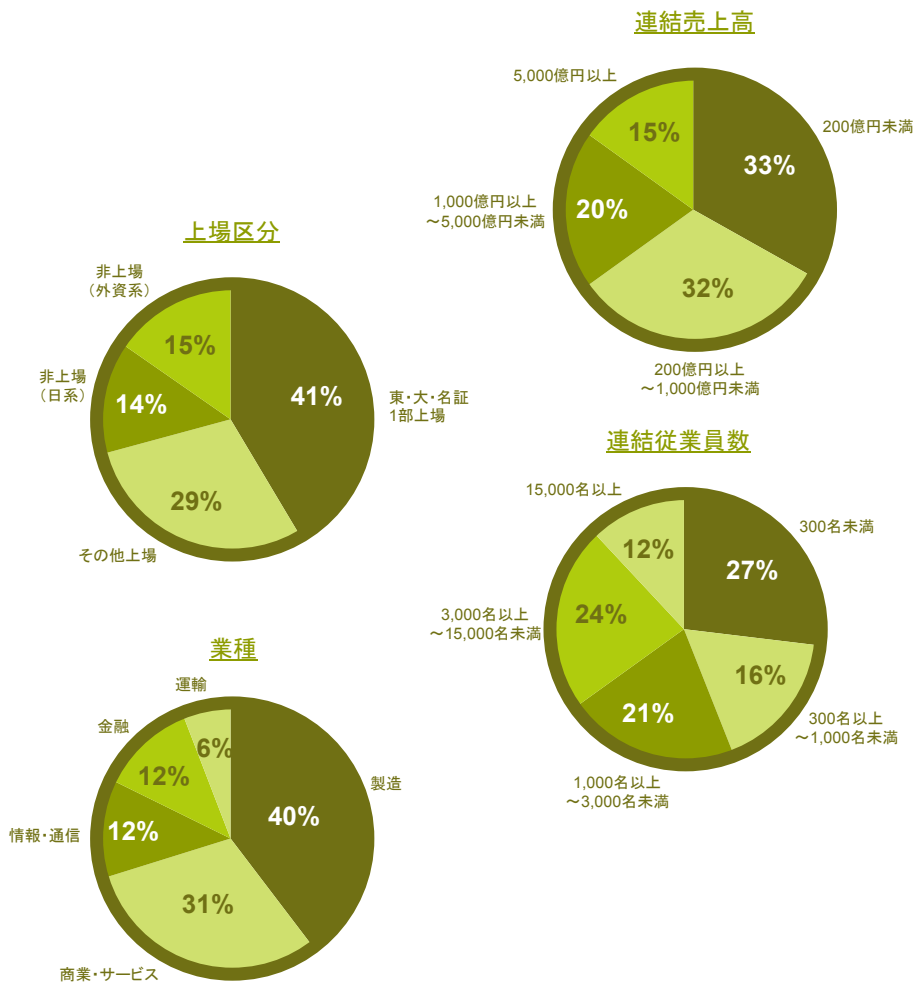


Figure 14
上場区分別
報酬総額の推移
(全役員1人あたり平均)



参加企業(85社)のセグメント分布



調査参加企業の概要

プライスウォーターハウスクーパースHRSについて

プライスウォーターハウスクーパースHRS株式会社は、世界に6,000人のHRコンサルタントを擁するPwCの人事コンサルティングサービスを日本において担うメンバーファームであり、「PwCアドバイザリー株式会社」や「税理士法人プライスウォーターハウスクーパース」と連携してM&A、グループ経営、事業再生など総合的な取り組みが必要となる局面において、組織と人事の領域におけるプロフェッショナルサービスを提供することにより、クライアントの皆様の経営課題解決を支援しております。



日本における主要サービス

戦略達成のためのHRサービス

人事制度設計支援、組織開発、人材開発スキームの設計と研修開発・実施、人事業務改革、HRシェアードサービスセンター化支援、HR-BPOアドバイザリー、退職給付制度設計支援、役員報酬制度設計支援、その他人事関連税務業務支援

トランザクション・サービス

組織人事再編基本構想策定、組織設計、HRデューデリジェンス、組織人事統合計画策定、人員配置設計、人事業務統合支援、人事制度統合支援、退職給付制度統合支援、組織文化統合支援、リテンション支援、チェンジマネジメント支援

グローバルHRサービス

グローバル人事制度設計・導入支援、グローバルガバナンス設計・導入支援、クロスボーダートランザクション支援、グローバル人事組織BPO