理由を説明すること)を要求 ルに従うか、そうでなければExplain(CGコードのルー たコーポレートガバナンス・ するものである。 全行項目につき、Comply or から1年半が経過した。 CG コード (CGコード) の適用 役員報酬もComply or Expi ードは上場企業に対して、 2015年6月に施行され 生産性が挙げられる。アベノ 日本企業の低い事業収益性・ 格差からみて取れるように、 本利益率 (ROE) の国内外

きである」として、業績連動 酬との割合を適切に設定すべ 割合や、現金報酬と自社株報 期的な業績と連動する報酬の た健全なインセンティブの 報酬は、持続的な成長に向け 完原則4ainを要求されている項目 つとして機能するよう、中長 つである。具体的には【補 -2①】 「経営陣の 性を高めていくための具体的 取り戻し、事業収益性・生産 ミクスが掲げる「稼ぐ力」を

ている。 討することが重要になってき ができる報酬制度とはどうあ な意思決定・行動を促すこと るべきか、各社とも独自に検

報酬と自社株報酬の導入が求

められている

酬の現状及び今後の方向性に の分析手法などを俯瞰した上 られる機能や検討に当たって 本稿では、役員報酬に求め 物流業界における役員報

められている のインセンティブ・プランと 向上の実現を後押しするため 伝統的な役務対価としてのみ して効果を発揮することが求 今日において役員報酬は 中長期的な企業価値

することが重要になってきて 自体「コミュニケーションシ 結果として株価を共有するこ 経営戦略に基づく経営努力の ①経営戦略の共有を促し、 株主・投資家と経営陣の間で である。CGコードが設けら としての機能」を有すること ステムとしての機能」を具備 もろ一つは「動機付け つまり、 報酬制度それ 2

る

もう少し具体的にいうと

る分析である。

これらの分析は、伝統的な

支給水準のみでの単純な比較 水準にとどまっている(税制 酬水準は、先進諸国と比較し や社会保障制度が異なるため 日本企業における役員の報 大ざっぱに言えば5分の

低くしている原因である。 関係を重視してきたという歴 史背景が、役員の報酬水準を テークホルダー(利害関係者) の中でも特に従業員との労使 員の選出が内部昇進を主体と して行われてきたことや、ス 国内企業の慣行として、役 これまで日本企業では、諸

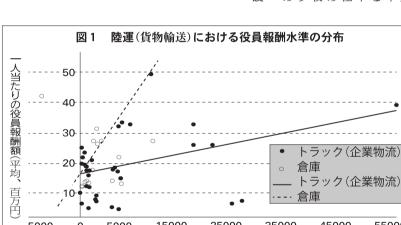
見過ごせない真実として、併 を招いたということも一つの で行われた数々の意思決定 の論理を優先しがちな状況下 然のこととして行われてきた ŧ 外国企業のように強力なイン せて理解しておくべきであろ 将来を見据えた取り組みが当 る役員報酬制度を持たずと センティブ・プランを内包す ことは他国に誇れる点であ 低い事業収益性・生産性 ただし、ともすれば内部 組織集団の規範の中で、

討だけでは不十分である。 的側面)」に焦点を当てた検 報酬制度を設計するに当たっ 従来の報酬水準の検討は CGコードに対応した役員 従来の「a 報酬水準(量 機付け機能をどうしていく が、 役務対価としての報酬水準を れるようになったコミュニケ ーションシステム機能及び動 検討することには効果がある 役員報酬に新たに求めら

均賃金水準との格差の整合性 報酬水準の格差と従業員の平 性分析とは、役員間における 企業から、ベンチマークすべ ライチェーン(供給網)内の 分析とは、同業他社及びサプ 分析である。 一方、外部比較 及び妥当性を検討するための 析を経て行われる。内部公平 内部公平性分析と外部比較分



き企業群を比較集団として設



ド対応の役員報酬制度 直向上を

ない。 |.|.|.|.|.|.|.|

新たな視点が重要になってい 酬項目間の比率」に 酬項目の構成と各報 をどう設計していくかという 酬項目間の比率(質的側面)」 に焦点を当てた検討に加え、 においては、従来の報酬水準 これからの役員報酬の設計 以降では、物流業界におけ いて基礎的な分析 報酬項目の構成と各報 役員報酬の 報酬水準」

性について述べる。現状及び今後の方向 スナップショットと たもので、単年度の の記載事項を整理 近の有価証券報告書 ック〈36社〉と倉庫 して見ることができ データは各社とも直 流業界の中でも陸運 〈16社〉)とした。 (貨物輸送) (トラ 分析の対象は、物

定し、その中での自社の報酬

水準のポジションの妥当性を

相対的に比較しながら検討す

及び、「報

報酬項目の構成と報酬項目間の比率の比較 単年度 業績連動報酬 退職金 固定報酬 エクイテ 退職 ィ報酬 慰労金 1. 陸運(貨物輸送) 1% 5% 87% : トラック&倉庫 2.JPX日経 2% 70% 8% インデックス 400

報酬額(縦軸)を、営業利益 は割愛する、 いては分量の関係から本稿で (外部比較分析)。 (横軸)との対比で見ている 図1では一人当たりの役員 |.|.|.|.|.

益水準が高くなるにつれて は異なるものの、おおむね利 業界によって分布の形状 一般的に

3 が ▲13 歩 **▲7** ₺₺ 年収の6・6倍である。 陸運 397社の平均値を用いた が重要である。 をつぶさに比較検討すること ぞれのメリット・デメリット 役員報酬額は、従業員の平均 は、その中でデータの取れ きないため、高い・低いそれ 是非を単純に論じることはで 準にとどまっている。 倍率の JPX4○○構成企業の平均 **度の高い優良銘柄)。** JPX構成企業の約60%の水 (貨物輸送)は同3・9倍と

と報酬項目間の比率を明らか 団を用いて、報酬項目の構成 にするとともに、 図2では図1と同様の母集

及び監査役、

動 25000 -5000 0 15000 35000 55000 営業利益(百万円)

準に関する規律性が低い状況

い方をすれば、役員報酬の水

にある。図1では、

企業規模

やビジネスモデルなどを勘案

の関係が比較的緩い。 ことから、現時点においてこ

別の言

千万円程度の差が開いている 準でも、役員報酬の水準に1 図ーを見ると、陸運(貨物輸

そのような視点から改めて

送)では同程度の営業利益水

が懸念される。

的と考えられる。

日社株増加、今後の 兼務部分は含まれていない 配便の陸運や水運、海運につ そのほか、旅客輸送及び宅

に収れんしていくことが予想

発した指数で、 営業利益の合計、

される。 価総額の三つの指標で成績の 取引所と日本経済新聞社が開 引所グループおよび東京証券 する。 JPX4〇〇は日本取 デックス400(以下、JP 収との格差についてみておこ のである(いわゆる投資魅力 X400)の構成企業と比較 う。ここではJPX日経イン もろ一つ、従業員の平均年 い400銘柄を選出したも 過去3年間 本稿で

える。 から必要である。 その際に、 あや・たかのり

産業関係学博士。コント ルティング会社を経て に関するコンサルティン 日本総合研究所に入社。 一貫して人事・組織戦略

比例の関係になる(海外進出 報酬水準も高くなるという正 〇構成企業の平均値と比較し

低い。株主・投資家の目には 固定報酬(単年度)の比率が 中長期を見据えた意思決定 ないように映ってしまうこと 行動につながる報酬制度では 陸運 (貨物輸送)の特徴は 業績連動報酬の比率が

その傾向が見て取れる)。役

が進んでいる業界では、

員報酬の業績連動性という観

点から、正比例の関係は規節

業績が芳しくない場合に株主 言えよう。 低くなっている自社株報酬を 高めて を嫌う風潮や、退任時の企業 が望ましい」改革の方向性と 陸運(貨物輸送)では、 き換えるという方法はモチベ を削って、業績連動報酬に置 あまり高くない中で固定報酬 る。退職慰労金は、年功要素 残っている企業が多い点であ る。その際、役員報酬水準が ては、業績連動報酬の比率を ーション面から好ましくない 「単純にプラスONすること もろ一つは、退職慰労金が 今後のあるべき方向性とし いくことが考えられ

とが望ましい から廃止する場合は、 企業で廃止されてきた。これ があることから、 分を上記と同様に、自社株報 酬による支給に切り替えるこ 既に多くの

課題

酬水準と収益性は一定の傾向

総会で否決につながるリスク

社の役員報酬制度改革が進む 言うまでもない。今後は、各 比較する企業群をよく見極め 報酬の水準を検討する際は ているため、

個社ごとに役員

りに比較する企業群を設定し せずに、業界としてひとくく

ながら行う必要があることは

につれて、業界として役員報

ことが今後の課題であると言 見据えると、全ての企業に当 考え方や背景を整理した上 特に自社株報酬を増加させる おむね、業績連動報酬比率 陸運(貨物輸送)を例に考察 てはまるものではないが、 してきた。CGコード対応を 本稿では役員報酬について 物流業界の現状について

東) として捉え、制度による 事と処遇を交換するルールの く、自社の役員報酬を制度(仕 の公平性・効果性という観点 解決を図っていくことが処遇 して個別対応になることな 役員個々人に対