

2020 年 11 月 24 日  
三井住友信託銀行株式会社

各位

## 『役員報酬サーベイ(2020 年度版)』について

三井住友信託銀行株式会社(取締役社長 橋本 勝)は、日本企業における役員報酬の水準、役員報酬制度の導入およびコーポレートガバナンスへの対応状況の実態調査『役員報酬サーベイ(2020 年度版)』を実施し、結果をまとめましたのでお知らせ致します。

本サーベイは 2002 年以降実施している調査で、今年度は 2020 年 6 月～8 月にかけて、三井住友信託銀行株式会社とデロイト トーマツ コンサルティング 合同会社が共同で実施しました。東証一部上場企業を中心に 954 社から回答を得ており、役員報酬サーベイとして日本最大級の調査となっています。

### 【調査結果のサマリーとポイント】

#### ■報酬水準は昨年対比で微減

売上高 1 兆円以上の企業(52 社)における社長の報酬総額水準は、中央値で 9,887 万円(前年比-0.6%)。

#### ■株式関連報酬の導入は増加傾向にあり、特に譲渡制限付株式・株式交付信託の導入が進んでいる

63.0%の企業が株式関連報酬を既に導入していると回答し、昨年から 2.8 ポイント増加。現時点で導入済みの制度は「譲渡制限付株式」が 177 社と最も多く、次に「株式交付信託(信託の設定による株式付与)」が 174 社と続いている。

#### ■任意の報酬委員会・指名委員会の設置率が半数を超えたものの、年間の開催回数が 2 回以下にとどまる企業が半数近くあり、依然として形式的な議論にとどまっている可能性が高い

任意の報酬委員会を設置している会社は全体の 60.2%と昨年より 11.2 ポイント増加した。また、任意の指名委員会を設置している会社は全体の 53.7%と昨年より 10.8 ポイント増加し、双方半数を超えた。一方、任意の委員会設置企業では、開催回数が年 2 回以下の企業が半数近く(報酬委員会 44.3%、指名委員会 47.8%)を占めている。任意の報酬委員会・指名委員会では、依然として形式的な議論にとどまっている可能性が高いと考えられる。

#### ■新型コロナウイルス等の影響による役員報酬の減額・自主返上を実施・検討している企業が 23.2%

本サーベイ回答時点で、新型コロナウイルス等の影響による減額・自主返上を実施済みまたは検討中の企業は合わせて 23.2%。該当企業の業種としては、外出規制の影響を受けた小売業が最も多い。

#### ■マルス・クローバック条項を導入済の企業は 8.3%、導入を検討している企業を含めると 13.6%にとどまる

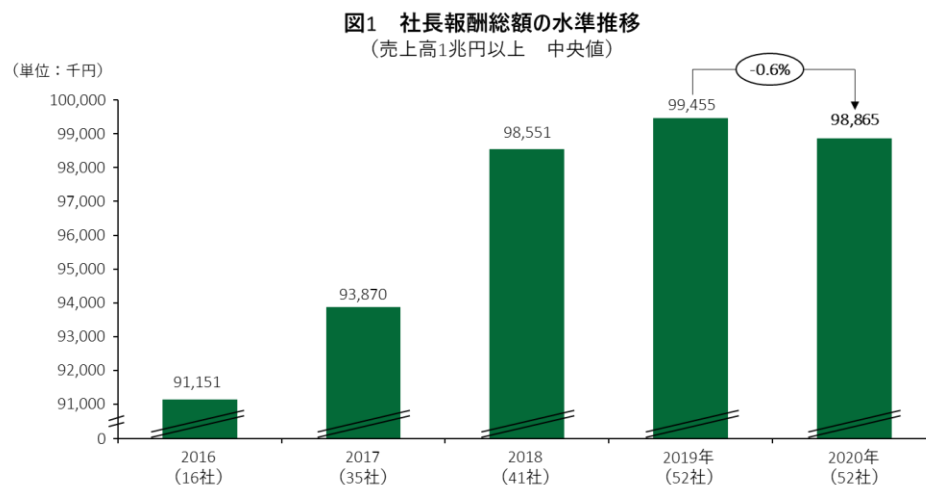
2015 年のコーポレートガバナンス・コードの適用開始以降、役員報酬制度の整備に伴い、不正防止や過度なリスクテイクの抑制を目的としてマルス・クローバック条項の導入・検討をしている企業がみられる。しかし、既に導入済の企業が 8.3%、現在検討中・今後検討予定の企業が 5.3%であり、合わせて 13.6%にとどまっている。

## 【『役員報酬サーベイ(2020 年度版)』の調査結果】

### ■社長報酬総額の推移

・売上高 1 兆円以上の企業における社長の報酬総額は中央値で 9,887 万円となり、前年の 9,946 万円と比較し-0.6%となった。微減ではあるが社長の報酬総額は大半の企業で昨年並みの水準を維持していた。本調査の対象には 2019 年 12 月末決算、2020 年 3 月末決算の企業が多いため、新型コロナウイルス等の影響による報酬の減額、自主返上は、今回の調査結果にほとんど反映されていない。<sup>\*1</sup>【図 1】

<sup>\*1</sup>:例えば 3 月期決算の企業では、報酬減額・自主返上は 2020 年 4 月～2021 年 3 月の年度で実施するケースが多く、サーベイ結果では来年に反映される



### ■インセンティブ報酬

・短期インセンティブ報酬を導入している企業の割合は 74.2%(708 社<sup>\*2</sup>)と前年の 69.8%から 4.4 ポイント増加した。採用されている短期インセンティブ報酬の種類をみると、昨年に引き続き「損金不算入型の賞与」を導入している企業が最も多く、導入企業の 51.0%(361 社)を占めている。「損金不算入型の賞与」を採用する背景には設計の自由度が高いことに加え、損金算入の要件が厳しく、採用しにくいということが考えられる。

・株式関連報酬(長期インセンティブ報酬)を導入している企業の割合は 63.0%(601 社<sup>\*3</sup>)と前年の 60.2%から 2.8 ポイント増加した。採用されている長期インセンティブ報酬の種類の上位 2 つは、「譲渡制限付株式(リストラクテッド・ストック)」(177 社)と、「株式交付信託(信託の設定による株式付与)」(174 社)であった。また、現在株式関連報酬を導入していない会社、および現在既に何らかの株式関連報酬を導入している会社のいずれも、今後導入を予定している報酬の種類は、「譲渡制限付株式(リストラクテッド・ストック)」が多く、引き続き譲渡制限付株式の導入が進むと見込まれる。

・明文化された役員評価制度を有する企業、および明確な評価制度は存在しないものの何らかの評価基準が存在する企業は合わせて 68.2%(651 社)となり、役員の評価を実施している企業は昨年の 66.7%(619 社)より 1.5 ポイント増加した。また、役員評価を実施している企業のうち、ESG 指標を役員報酬決定に活用している企業は 5.4%(35 社)にとどまるものの、前年の 3.6%からは 1.8 ポイント増加した。わずかではあるが ESG 指標を評価に取り込む企業が増えつつあると見受けられる。

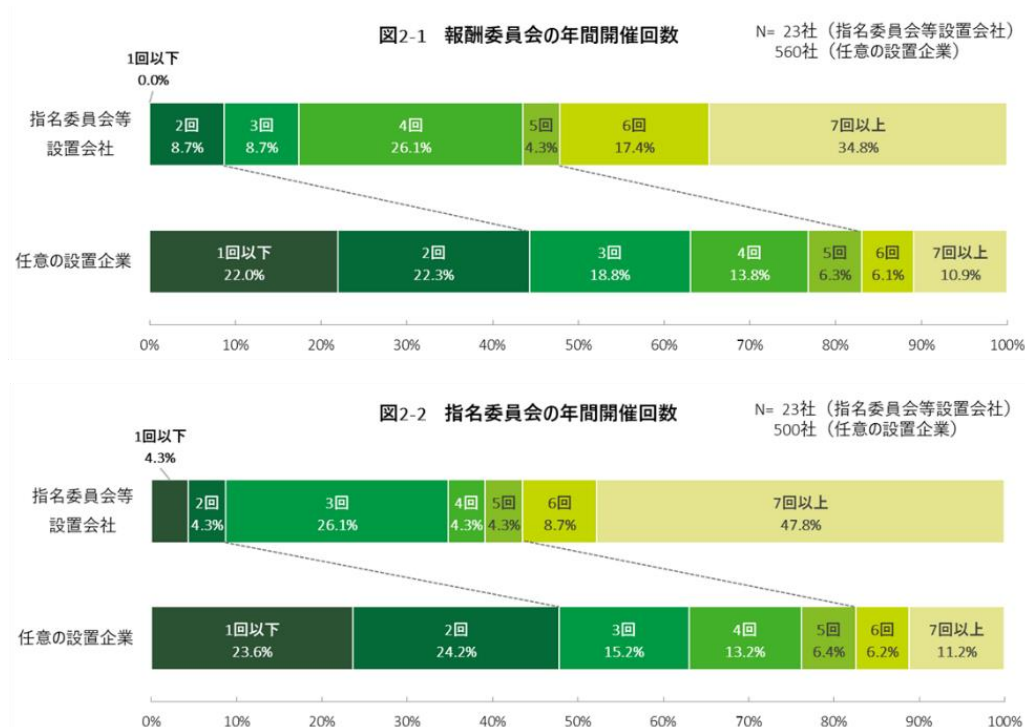
<sup>\*2</sup>:「短期インセンティブの有無」において「短期インセンティブあり(導入している)」を選択した企業、および「変動報酬の固定報酬化の有無」において「あり」を選択した企業

<sup>\*3</sup>:「長期インセンティブの有無」において「長期インセンティブあり(導入している)」を選択した企業のうち、通常ストックオプション、株式報酬型ストックオプション、有償ストックオプション、譲渡制限付株式(リストラクテッド・ストック)、パフォーマンス・シェア・ユニット、信託の設定による株式付与、その他現物株、現金(SARs・ファントムストック 等)いずれかの株式関連報酬を導入している企業

## ■コーポレートガバナンス

・指名委員会等設置会社を除く 931 社のうち、任意の報酬委員会を設置している企業の割合は 60.2% (560 社) と前年より 11.2 ポイント増加し、任意の指名委員会を設置している企業の割合は 53.7% (500 社) と前年より 10.8 ポイント増加した。この背景には、2018 年のコーポレートガバナンス・コード改訂に伴う、任意の指名・報酬委員会に関する設置要請が大きく影響していると考えられる。

・任意の報酬委員会・指名委員会の設置率は上昇したものの、年間の開催回数に関しては、指名委員会等設置会社との乖離が顕著にみられる。指名委員会等設置会社では、いずれの委員会も年 6 回以上開催する企業が半数以上に達している一方、任意の委員会設置企業では、年 2 回以下の企業が半数近く(報酬委員会 44.3%、指名委員会 47.8%)を占めている。任意の報酬委員会・指名委員会では形式的な議論にとどまっている可能性が高いと考えられる。【図 2-1、2-2】

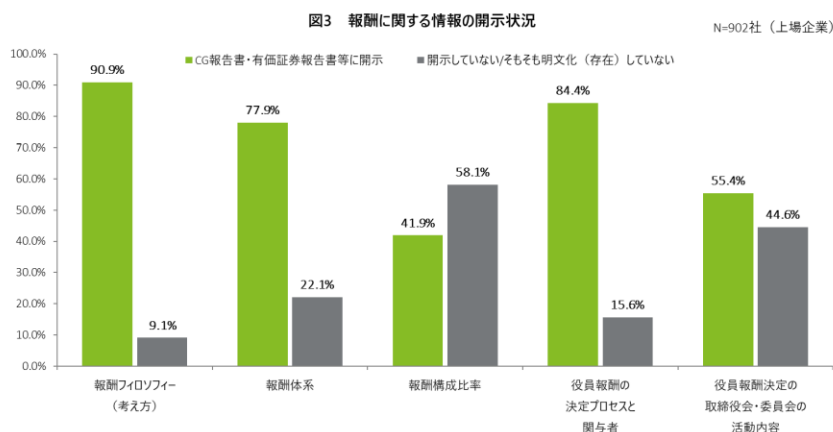


・選解任基準の整備状況に関しては、CEO の選任基準を整備している企業が 31.2% (前年比 +2.5 ポイント)、CEO 以外の役員の選任基準を整備している企業が 45.1% (前年比 +4.2 ポイント) と増加した。また、CEO の解任基準においても全体の 30.7% (前年比 +3.0 ポイント)、CEO 以外の役員の解任基準は全体の 38.0% (前年比 +4.1 ポイント) と増加した。

・指名基準に関連して、CEO の後継者計画を整備している企業は、全体の 18.4% (前年比 +1.3 ポイント)、その他役員の後継者計画を整備している企業は、全体の 12.3% (前年比 -0.3 ポイント) にとどまった。後継者計画の整備は今後の大きな課題であると考えられる。

・2019年1月改正・公布の内閣府令で求められた役員報酬に関する情報開示ルールへの対応状況<sup>\*4</sup>に関しては、報酬フィロソフィー(考え方)の開示が90.9%(820社)、報酬決定のプロセスとプロセスの関与者が84.4%(761社)、報酬体系が77.9%(703社)と開示度合いが高い。一方、報酬構成比率、および報酬決定プロセスにおける取締役会・委員会の活動内容については、開示していない割合が58.1%(524社)、44.6%(402社)となった。2019年12月に公布された会社法改正法への対応も求められており、報酬構成比率、および報酬決定に関する情報開示の充実化は改善の余地があるとうかがえる。【図3】

\*4:対象は上場企業902社



## ■新型コロナウイルス等による役員報酬への影響

- ・新型コロナウイルス等による役員報酬への影響を調査した。役員報酬の減額・自主返上について、本サーベイ回答時点(7月-8月)の会計年度で実施済の企業<sup>\*5</sup>は16.5%(157社)、検討中の企業は6.7%(64社)、合わせて23.2%が実施を視野に入れている結果となった。
- ・既に新型コロナウイルス等の影響を報酬に反映した企業では、小売業の企業が最も多く、小売業の社長報酬総額は中央値で前年比-0.5%であった。今年度調査では、新型コロナウイルスによる役員報酬への影響は、比較的軽微であるものの、2021年3月期では、賞与等の業績連動報酬を中心に後述の報酬減額、自主返上とあわせ大きな影響を受けると想定される。従って新型コロナウイルス等による役員報酬への影響は引き続き注視する必要がある。

\*5:3月決算の企業では、報酬減額・自主返上は2020年4月~2021年3月の年度で実施するケースが多く、来年のサーベイ結果に反映される見込み(本サーベイの参加企業は、2019年12月期、2020年3月期決算企業が多いため)

## ■マルス・クローバックの導入状況

- ・2015年のコーポレートガバナンス・コードの適用開始以降、役員報酬制度の整備に伴い、不正防止や過度なリスクテイクの抑制を目的としてマルス・クローバック条項の導入・検討をしている企業がみられる。しかし、既に導入済の企業はわずか8.3%(79社)、現在導入を検討中、または今後検討を予定している企業の割合も5.3%(51社)であり、合わせて13.6%(130社)にとどまっている。欧米では業績連動報酬に対するマルス・クローバック条項の適用は一般的なプラクティスだが、日本でも機関投資家等の声を受け、今後は導入を強く求められることが想定される。

## 【調査概要】

調査期間 : 2020 年 6 月～2020 年 8 月  
 調査目的 : 日本企業における役員報酬の水準、役員報酬制度やガバナンス体制、コーポレートガバナンス・コードへの対応状況等の現状に関する調査・分析  
 参加企業数 : 954 社(集計対象役員総数 17,720 名)  
 上場企業 902 社(うち東証一部 656 社)、非上場企業 52 社  
 参加企業属性 : 製造業 434 社(うち医薬品・化学 93 社、電気機器・精密機器 93 社、機械 71 社等)、非製造業 520 社(うちサービス 104 社、情報・通信 99 社、卸売 84 社等)

| 上場区分    | 企業数 | 割合    |
|---------|-----|-------|
| 東証一部上場  | 656 | 68.8% |
| 東証二部上場  | 95  | 10.0% |
| その他上場 * | 151 | 15.8% |
| 非上場     | 52  | 5.5%  |
| 総計      | 954 | 100%  |

\*「東証マザーズ」「東証ジャスダック」を含む

| 企業数            | 業種                | 企業数 | 割合    |
|----------------|-------------------|-----|-------|
| 製造業<br>(434社)  | 食料品               | 39  | 4.1%  |
|                | 医薬品・化学            | 93  | 9.7%  |
|                | 機械                | 71  | 7.4%  |
|                | 輸送用機器             | 28  | 2.9%  |
|                | 素材(金属) *1         | 46  | 4.8%  |
|                | 素材(非金属) *2        | 40  | 4.2%  |
|                | 電気機器・精密機器         | 93  | 9.7%  |
|                | その他製造             | 24  | 2.5%  |
| 非製造業<br>(520社) | 公共インフラ・運輸・倉庫関連 *3 | 49  | 5.1%  |
|                | 情報・通信             | 99  | 10.4% |
|                | 卸売                | 84  | 8.8%  |
|                | 小売                | 64  | 6.7%  |
|                | 金融 *4             | 45  | 4.7%  |
|                | 建設                | 47  | 4.9%  |
|                | 不動産               | 28  | 2.9%  |
|                | サービス              | 104 | 10.9% |
| 総計             |                   | 954 | 100%  |

\*1:「鉄鋼」「非鉄金属」「金属製品」を含む

\*2:「繊維製品」「パルプ・紙」「石油・石炭製品」「ゴム製品」「ガラス・土石製品」「非鉄金属」を含む

\*3:「電気・ガス業・熱供給・水道業」「陸運」「海運」「空運」「倉庫・輸送関連」を含む

\*4:「銀行」「証券・商品先物取引」「保険」「その他金融」を含む

## <役員報酬サーベイ(2021 年度版)について>

役員報酬サーベイは、2021 年度も継続して実施する予定です。

調査協力企業にはサーベイ結果報告書(今年度は 440 ページ)を提供する予定です。

以上