

2021年11月22日

各位

三井住友信託銀行株式会社

## 『役員報酬サーベイ(2021年度版)』について

三井住友信託銀行株式会社(取締役社長 大山 一也、以下「当社」)は、日本企業における役員報酬の水準、株式報酬制度等の導入状況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(2021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2021年6月～7月にかけて、当社とデロイト 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1,042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】

■社長報酬水準は昨年対比で微減。社外取締役報酬水準は、5年連続増加

売上高1兆円以上の企業における社長の報酬総額水準は、中央値で9,860万円(前年比-0.3%)。東証一部上場企業における社外取締役の報酬総額水準は、中央値で800万円(5年連続上昇)。

■株式関連報酬の導入は今後の導入予定も合わせて8割超。特に譲渡制限付株式・業績連動型株式交付信託の導入が多い

株式関連報酬を既に導入している企業は74.0%(前年比-3.9ポイント)。現時点で導入済みの制度は「譲渡制限付株式(リストラクテッド・ストック)」が最も多く、次に「業績連動型株式交付信託」が続いた。

■マルス条項を導入済の企業は20.3%、クローバック条項を導入済の企業は8.7%

不正防止や過度なリスクテイクの抑制が主な目的であるマルス・クローバック条項の導入企業は増加傾向。マルス条項導入済企業は20.3%、クローバック条項導入済の企業は8.7%となった。(昨年度は両条項合計で8.3%が導入)

■新型コロナウイルス等の影響により役員報酬制度を変更した企業は13.3%

全1,042社のうち、制度を変更した企業はわずか13.3%であり、変更していない企業は86.7%であった。制度を変更した企業の大半は臨時的な変更であり、恒常的に変更した企業はわずかだった。

■任意の報酬委員会・指名委員会の設置率は双方6割超。開催回数では指名委員会等設置会社と乖離

任意の報酬委員会を設置している企業は67.5%(前年比+7.3ポイント)、任意の指名委員会を設置している企業も60.1%(前年比+6.4ポイント)となり双方設置率が6割以上となった。一方、委員会の開催回数は年3回以下の企業が6割近くを占め、指名委員会等設置会社における開催回数と乖離があった。

■ESG指標を役員報酬決定に活用している企業は6.4%

企業の戦略に基づいたESG指標を、役員報酬決定に活用している企業は3.8%となり、企業の戦略において明示的には言及されていないが、ESG指標を役員報酬決定に活用している企業は2.6%で、あわせて6.4%であった。

### ■全取締役に占める社外取締役の人数割合を1/3以上確保している企業は65.0%

全取締役に占める社外取締役の人数割合を1/3以上確保している企業は65.0%であった。社外取締役として女性取締役あるいは外国籍取締役を採用している企業は51.9%となった。また報酬委員会と指名委員会において、社外取締役が議長を務めている企業は、任意の報酬委員会で57.0%、任意の指名委員会で55.2%であった。

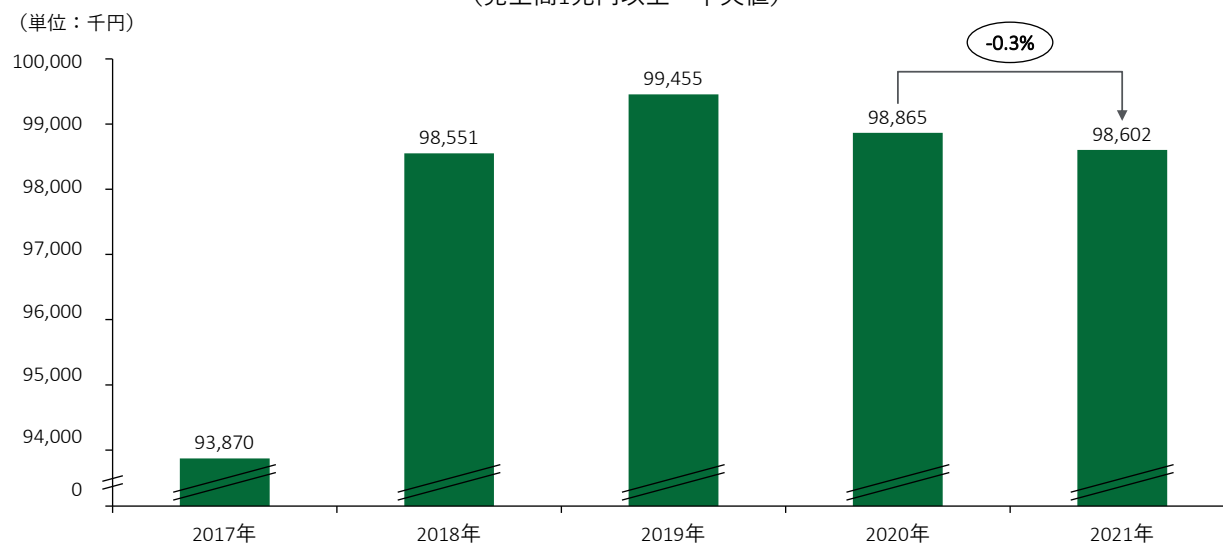
### 【『役員報酬サーベイ(2021年度版)』の調査結果】

### ■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9,860万円であった。前年の9,887万円と比較し-0.3%となり、社長報酬総額は微減。前年度の調査結果に続き、本調査では、一部の企業において新型コロナウイルスの影響による報酬の減額等が反映されつつあることがうかがえる。【図1】

また、東証一部上場企業における社外取締役の報酬総額水準は、中央値で800万円となっており、5年連続で上昇傾向にある。コーポレートガバナンス・コードの要請に基づいた社外取締役への役割期待の高まりが背景にあると考えられる。

図1 社長報酬総額の水準推移  
(売上高1兆円以上 中央値)



### ■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72.9%(760社<sup>\*1</sup>)と前年の74.2%から1.3ポイント減少した。採用されている短期インセンティブ報酬の種類を見ると、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54.0%(393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、損金算入スキームの要件が厳しく、採用しづらいことが考えられる。

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74.0%(771社<sup>\*2</sup>)で、今後の導入予定企業も合わせると85.2%(888社)となり、定着が見られる。採用されている株式関連報酬の種類は、「譲渡制限付株式(リストラクテッド・ストック)」(279社)が最も多く、次に「業績連動型株式交付信託」(144社)が続いた。また、現在株式関連報酬を導入していない企業、および現在既に何らかの株式関連報酬を導入している企業のいずれも、今後導入を予定している株式関連報酬の種類は、「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 70.1% (730 社) となり、役員の評価を実施している企業は昨年の 68.2% (651 社) より 1.9 ポイント増加した。

役員評価を実施している企業のうち、ESG 指標を役員報酬の決定に活用している企業は 6.4% (47 社) に留まるものの、前年の 5.4%からは 1.0 ポイント増加した。未だ低い水準にはあるものの、わずかながら 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。

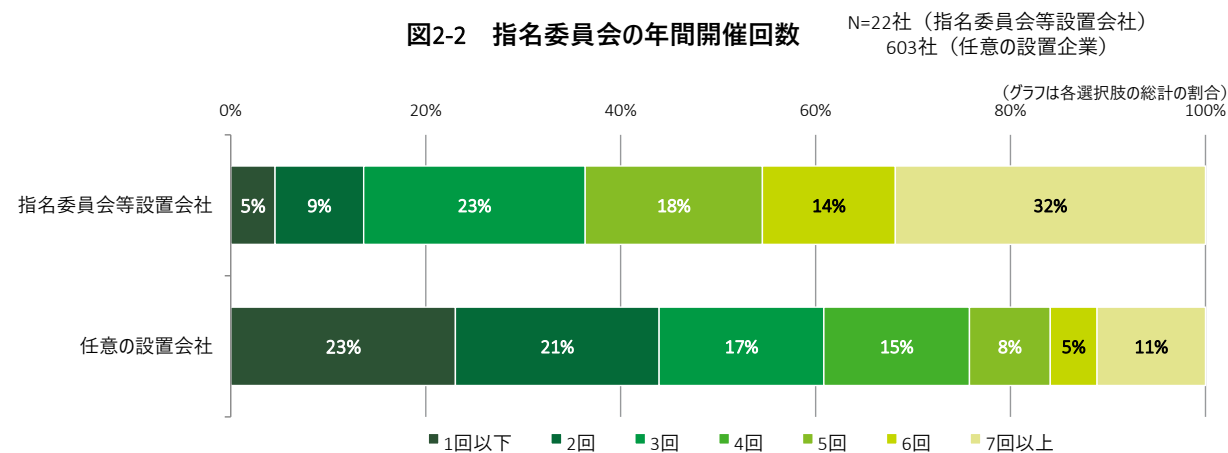
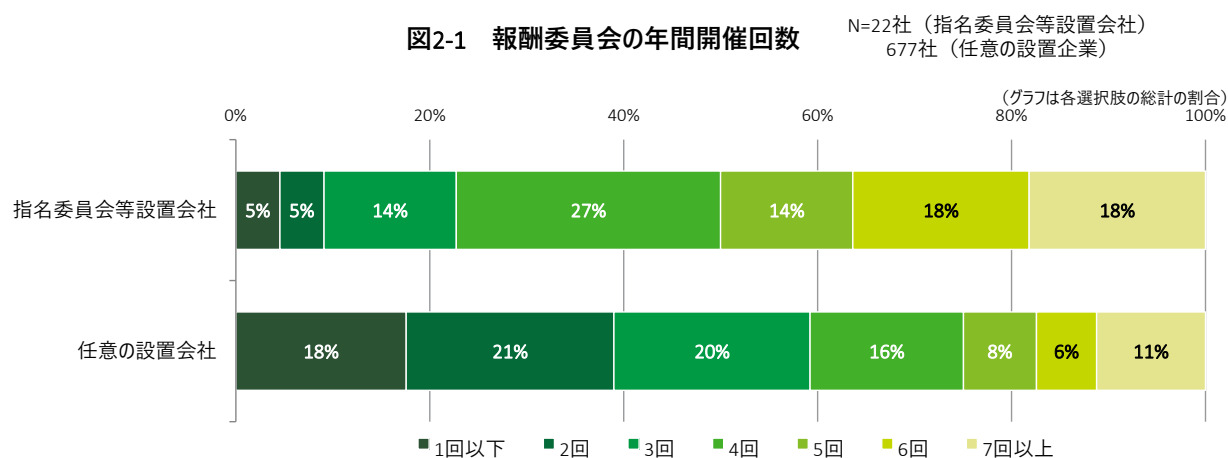
\*1:「短期インセンティブの有無」において「短期インセンティブあり(導入している)」を選択した企業、および「変動報酬の固定報酬化の有無」において「あり」を選択した企業

\*2:「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、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

## ■ガバナンス体制

指名委員会等設置会社を除く 1,003 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 67.5% (677 社) と前年より 7.3 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 60.1% (603 社) と前年より 6.4 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・報酬委員会の設置要請が大きく影響していると考えられる。

任意の指名委員会・報酬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 5 回以上開催する企業が半数以上に達しているが、任意の委員会設置企業では、年 3 回以下の企業が 約 6 割(指名委員会で 60.9%、報酬委員会で 59.2%)を占めている。任意の指名委員会・報酬委員会では依然として形式的な議論に留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 32.4%(前年比+1.2 ポイント)と増加し、CEO 以外の役員の選任基準を整備している企業は 44.7%(前年比-0.4 ポイント)となった。また、CEO の解任基準においては 31.3%(前年比+0.6 ポイント)、CEO 以外の役員の解任基準も 38.7%(前年比+0.6 ポイント)と微増した。選解任基準の整備は今後検討すべき課題の一つであるといえる。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 19.3%(前年比+0.9 ポイント)、その他役員の後継者計画を整備している企業も 13.5%(前年比+1.2 ポイント)と増加した。

#### ■ マルス条項・クローバック条項の導入状況

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条項・クローバック条項の導入・検討をしている企業が見られる。昨年度において両条項を導入済の企業は、合計で 8.3%であった。一方、今年度においてマルス条項を導入済の企業が 20.3%、現在検討中・今後検討予定の企業が 9.2%であり、クローバック条項を導入済の企業が 8.7%、現在検討中・今後検討予定の企業が 10.3%となっており、増加傾向にある。米国・英国において業績連動報酬に対するマルス条項・クローバック条項の適用は一般的なプラクティスであり、今後は日本でも機関投資家から導入を求められる可能性がある。

#### ■ 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。全 1,042 社のうち、役員報酬の減額・自主返上といった制度変更を行った企業はわずか 13.3%(139 社)であり、変更していない企業は 86.7%(903 社)であった。制度を変更した企業のうち、臨時的に変更した企業は 11.9%(124 社)、臨時的かつ恒常的に変更した企業は 1.1%(11 社)、恒常的に変更した企業は 0.4%(4 社)であった。これまでは緊急事態宣言やまん延防止等重点措置等により、サービス業や小売業界を中心に業績悪化に伴う報酬減額の対応が見られた。しかし今後はワクチン接種の進展やコロナ治療薬の開発により、企業業績の正常化が進むことで役員報酬の減額措置も減少していくことが予想される。

#### ■ 取締役の多様性

全取締役に占める社外取締役の人数割合を 1/3 以上確保している企業は 65.0%であった。また、社外取締役として女性取締役あるいは外国人取締役を採用している企業は 51.9%であり、女性取締役のみ一人以上存在する企業は 43.9%、外国人取締役のみ一人以上存在する企業は 3.2%、女性取締役と外国人取締役の両方が存在している企業は 4.8%であった。多様性のある社外取締役の人材確保といった観点においては、今後検討の余地があると考えられる。

#### ■ 指名・報酬委員会の実効性強化

社外取締役が委員長を務めている企業は、任意の報酬委員会で 57.0%、任意の指名委員会で 55.2%であった。指名委員会、報酬委員会の実効性という観点から、社外取締役の委員長任用が増加傾向にある。また、社外取締役の指名・報酬委員会の委員および委員長への就任に伴って、追加的な報酬を支給する企業が増えてきている。指名委員会において委員長としての加算報酬が「あり」の企業は 5.5%、社外役員が委員に就任している場合の加算報酬が「あり」の企業は 10.8%であった。報酬委員会で委員長としての加算報酬が「あり」の企業は 6.8%、社外役員が委員に就任している場合の加算報酬が「あり」の企業は 11.1%という結果となった。

## 【調査概要】

- 調査期間 : 2021年6月～2021年7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 : 1,042社(集計対象役員総数 19,555名)  
 上場企業 970社(うち東証一部 714社)、非上場企業 72社  
 参加企業属性 : 製造業 465社(うち医薬品・化学 98社、電気機器・精密機器 106社、機械 77社等)、非製造業 577社(うちサービス 108社、情報・通信 113社、卸売 92社等)

上場区分	企業数	割合
東証一部上場	714	68.5%
東証二部上場	83	8.0%
その他上場	173	16.6%
非上場	72	6.9%
総計	1,042	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 (465社)	食料品	38	3.6%
	医薬品・化学	98	9.4%
	機械	77	7.4%
	輸送用機器	29	2.8%
	素材(金属)	47	4.5%
	素材(非金属)	39	3.7%
	電気機器・精密機器	106	10.2%
	その他製造	31	3.0%
非製造業 (577社)	公共インフラ・運輸・倉庫関連	55	5.3%
	情報・通信	113	10.8%
	卸売	92	8.8%
	小売	74	7.1%
	金融	49	4.7%
	建設	54	5.2%
	不動産	32	3.1%
	サービス	108	10.4%
総計		1,042	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」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(2022年度版)について>

役員報酬サーベイは、2022年度も継続して実施する予定です。

詳細が確定しましたら、別途当社 Web ページにてご案内します。

なお、調査協力企業にはサーベイ結果報告書(今年度は 210 ページ)を提供する予定です。

以上