

2023年11月20日

各位

三井住友信託銀行株式会社

『役員報酬サーベイ(2023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(2023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年の開始以来20年以上にわたり実施しており、日本で最大規模のサーベイとなっています。今年度も当社とデロイト トーマツ コンサルティング合同会社が共同で2023年6月～7月にかけて調査を実施し、プライム上場企業を中心に過去最高の1,231社から回答を得ています。

【調査結果のサマリーとポイント】

■社長・CEO報酬水準は前年対比で増加

売上高1兆円以上の企業における社長・CEOの報酬総額水準は、中央値で12,341万円(前年比+10%)。変動報酬比率は前年同水準(2022年47%、2023年46%)の結果となった。

■ESG指標を役員報酬に連動させる売上高1兆円以上企業は61.1%

ESG指標を役員報酬決定に活用している企業は全体で13.2%(前年比+5.3ポイント)。売上高1兆円以上の企業では61.1%(前年比+18.2ポイント)に達し、大手企業を中心に役員報酬を介したESGに対するコミットメントが浸透してきたと言える。報酬と紐づくESG指標は、気候変動や従業員関連が先行している。

■女性あるいは外国籍の執行役員登用は22.0%どまり

取締役として女性あるいは外国籍の役員を登用している企業は70.2%(前年比+8.6ポイント)。一方、執行役員として女性あるいは外国籍の役員を登用する企業は22.0%にとどまり、監督側と執行側での多様性に乖離が見られる。

■サステナビリティ委員会の設置率は前年比1.5倍

任意の報酬委員会を設置する上場企業は81.6%(前年比+3.9ポイント)、任意の指名委員会を設置する上場企業は77.0%(前年比+5.2ポイント)。上場企業における報酬・指名以外の任意委員会の設置率は、リスクマネジメント委員会が55.3%、サステナビリティ委員会が44.6%で高い。特にサステナビリティ委員会は487社が設置し、前年の設置率から1.5倍である。サステナビリティ経営に向けた企業の基盤づくりが進んでいると言える。

■人的資本経営に関する施策を実施する企業は60.5%、CHRO設置およびリスキルは未対応目立つ

人的資本経営は、60.5%の企業で何かしらの取り組みや検討・計画が実施されている。しかし、取り組み内容によって対応状況には差が見られた*1。業務のデジタル化推進(3.9点)や時間や場所にとらわれない働き方の施策立案(3.6点)、ハイブリットワークの推進(3.6点)は働き方改革や新型コロナウイルス感染症拡大の影響で対応が進むも、CHROの設置やリスキル(いずれも2.0点)は未対応企業が目立つ。また、人的資本経営の課題としては、経営戦略実現に資する人材の確保・育成(44.3%)、社員のエンゲージメントレベルの向上(36.9%)が上位に挙げられた。

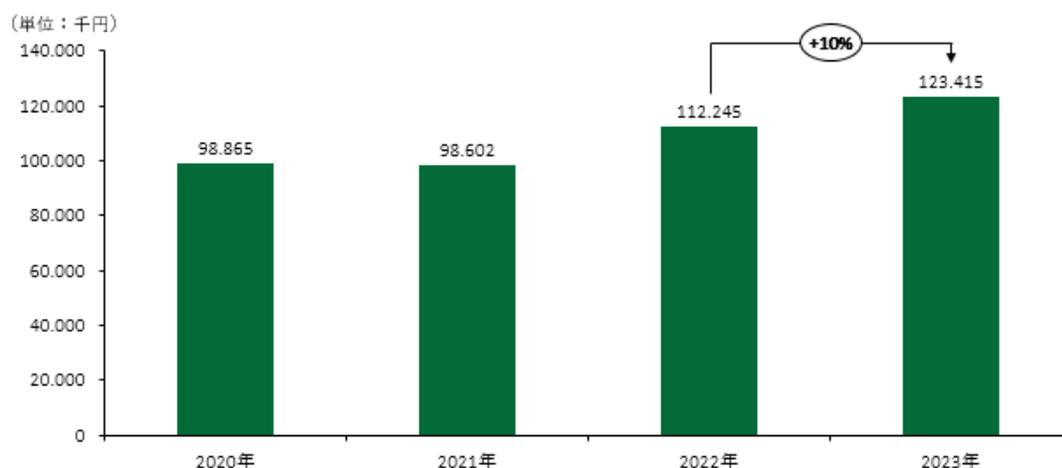
*1:検討・対応状況を1点～6点で評価。高得点になるほど対応が進む。(詳細は、図4脚注参照)

【『役員報酬サーベイ(2023年度版)』の調査結果】

■CEO・社長報酬総額の推移

売上高1兆円以上企業におけるCEO・社長の報酬総額(中央値)は、12,341万円で、前年の11,224万円から10%の増加となった【図1】。従来の参加企業より報酬水準が高い企業が新たに参加したことに加えて、報酬水準の見直しや株式報酬導入等の制度改革が実施された結果と見られる。役員報酬水準の引き上げを実施した343社の回答(売上高1兆円未満企業を含む)を見ると、従業員報酬の賃上げに伴う見直し(35.3%)、制度改定による見直し(35.0%)、物価上昇による水準の見直し(13.7%)が理由として多く挙げられた。

【図1】CEO・社長報酬水準の推移(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73.7%(907社^{*2})で、前年(74.0%)と同水準であった。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、前年に引き続き「損金不算入型の賞与」が最も多く、55.8%(506社)が導入している。「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があり、前年の50.5%より5.3ポイント増加した。

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76.8%(946社^{*3})で、前年の75.5%より1.3ポイント増加した。プライム上場企業に限ると88.8%(625社)が導入しており、より定着している状況がうかがえる。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)」が最も多く、32.6%^{*4}(401社)であった。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13.0%^{*4}(160社)で最も多く、引き続き譲渡制限付株式の導入が進むと見込まれる。

*2:「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

*3:「長期報酬の有無」において「長期報酬あり(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、パフォーマンス・シェア/ユニット、譲渡制限付株式/ユニット(リストラクテッド・ストック/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)、役員持株会を通じた株式購入資金のいずれかの株式関連報酬を導入している企業

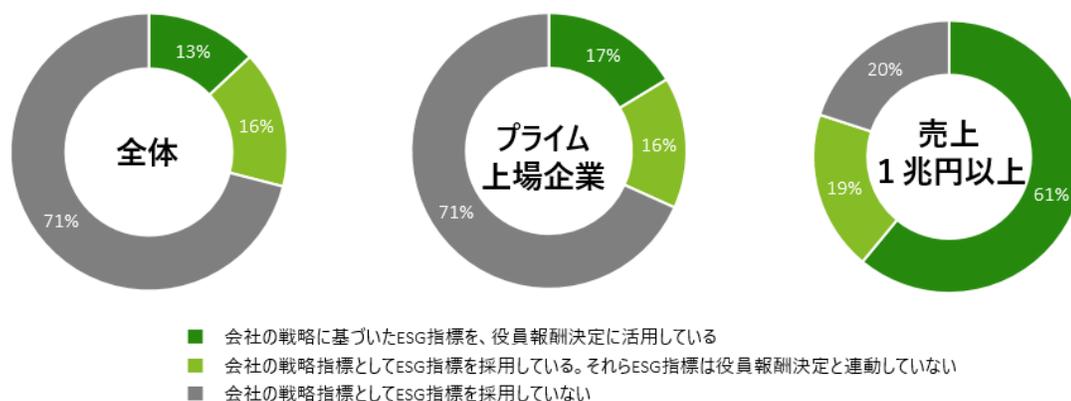
*4:参加企業全1,231社に対する割合

■業績指標

変動報酬の導入増加に伴い、変動報酬に紐づける指標の検討・議論も各社で進んでいる。トップエグゼクティブの報酬に最も採用されている指標は、短期インセンティブ、長期インセンティブともに営業利益(短期インセンティブ 41.6%、長期インセンティブ 40.1%)であった。短期インセンティブでは続いて、当期純利益(30.1%)、長期インセンティブではROE(22.4%)が採用されている。

また、近年の気候変動対応や人的資本経営の要請に伴い、ESG 指標を役員報酬の決定に活用する企業も増加している。短期もしくは長期インセンティブのいずれかを導入し、ESG 指標を役員報酬に連動させる企業は全体で 13.2%(前年比+5.3 ポイント)、売上高 1 兆円以上の企業では 61.1%(前年比+18.2 ポイント)に達した【図 2】。大手企業を中心に、ESG 対応が重要な取り組みであると認識され、役員報酬の KPI として採用されてきたと言える。採用が多い ESG 指標は「従業員エンゲージメント」50 社、「CO2 排出量」44 社、「女性管理職比率」40 社、「GHG 排出量」35 社と、気候変動および従業員関連指標が先行している。

【図 2】ESG 指標の活用状況



脚注：「短期インセンティブ」「長期インセンティブ」のいずれかを導入している企業のうち、「報酬決定を目的とした役員評価制度の有無」で「存在する」を選択した企業の回答（816社）

■マリス条項・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・進展に伴い、不正防止や過度なリスクテイクの抑制を目的としてマリス条項・クローバック条項の理解・検討・導入が進んでいる。上場かつ売上高 1 兆円以上の企業におけるマリス条項導入済割合は 65.5%、クローバック条項を導入済割合は 36.2%であり、現在検討中の企業を含めるとそれぞれ 69.0%、48.3%にいたる。米国・英国では業績連動報酬に対するマリス条項・クローバック条項の適用は一般的なプラクティスとなっており、日本においても、今後報酬水準・インセンティブ報酬比率の上昇に伴って機関投資家等から導入を求められる可能性がある。特にクローバック条項は、サステナビリティ対応など、施策開始から業績に効果・影響が現れるまで数年かかる取り組みの評価について、報酬付与後でも過去に遡って報酬を適正化できることから、導入の重要性が増してくると考えられる。

■社内経営層の後継者準備状況

CEO・社長の後継者が準備できていると回答した上場企業は 44.2%(483 社)であり、社内取締役・執行役(CEO・社長除く)の 56.3%(614 社)、執行役員(611 社)を下回った。後継者人材プールを設定している企業割合も、次期 CEO・社長で 25.9%(283 社)、次期取締役・執行役・執行役員で 31.7%(346 社)、次期部長クラスで 33.9%(370 社)と、CEO・社長の後継者管理が遅れている様子が見える。持続的に企業価値を高めるには経営状況や経営計画を見越した適切なタイミングで後継者に経営のバトンを渡せる

仕組みが重要となる。現 CEO・社長が次期 CEO・社長を指名しない限り交代がなされないような慣習にとらわれず、計画的なサクセッションプランの実施が求められる。

■社外取締役の質・量の確保

全取締役に占める社外取締役の人数割合を 1/3 以上確保している上場企業は 85.1%であり、前年より 7.8 ポイント増加した。また、社外取締役を過半数確保する上場企業割合は 15.8%で、2020 年の 12.2%から増加している。社外取締役の登用増加により、独立した監督体制が強化されていることは評価できるが、自社以外に 3 社以上兼務していると回答した社外取締役は約 1/4 にあたる 23.9%(555 人)と、兼務過多の可能性がある。社外取締役の企業別報酬水準(売上高 1 兆円以上企業)も中央値で 1,440 万円と前年から 3.9%増加しており、継続する社外取締役の獲得競争の中でも優良な人材を登用できるよう、パイプラインを確保することが重要である。しかし上場企業において、社外取締役の人材プールを確保していると回答した企業はわずか 4.0%(44 社)であり、社外取締役人材の確保・育成は継続した課題である。

■取締役の多様性、女性取締役・外国籍取締役の登用

女性取締役あるいは外国籍取締役を登用している企業は 70.2%と前年より 8.6 ポイント増加し、女性取締役のみ 1 人以上存在する企業も 62.4%と前年より 8.1 ポイント増加した。一方、外国籍取締役のみ 1 人以上存在する企業は 1.6%(前年比-0.4 ポイント)、女性取締役と外国籍取締役の両方が存在している企業は 6.1%(前年比+0.8 ポイント)と前年から大きな変化は見られなかった。また、執行役員における女性もしくは外国籍人材の登用状況を見ると、いずれかを登用する企業は 22.0%にとどまり、取締役と執行役員では多様性の状況が乖離していることが分かる。

また、女性の取締役あるいは執行役員が 1 名以上いる企業について、1 社におけるその登用割合をみると、取締役と執行役員のいずれも 15.7%(平均)であった。プライム上場企業に限ると、女性取締役の 1 社平均は 15.5%、女性執行役員の 1 社平均は 11.6%と全体結果を下回った。既に女性役員を登用しているも、政府目標として掲げられた女性役員 30%の達成には、まだ多くの企業において課題が残っていると言える。

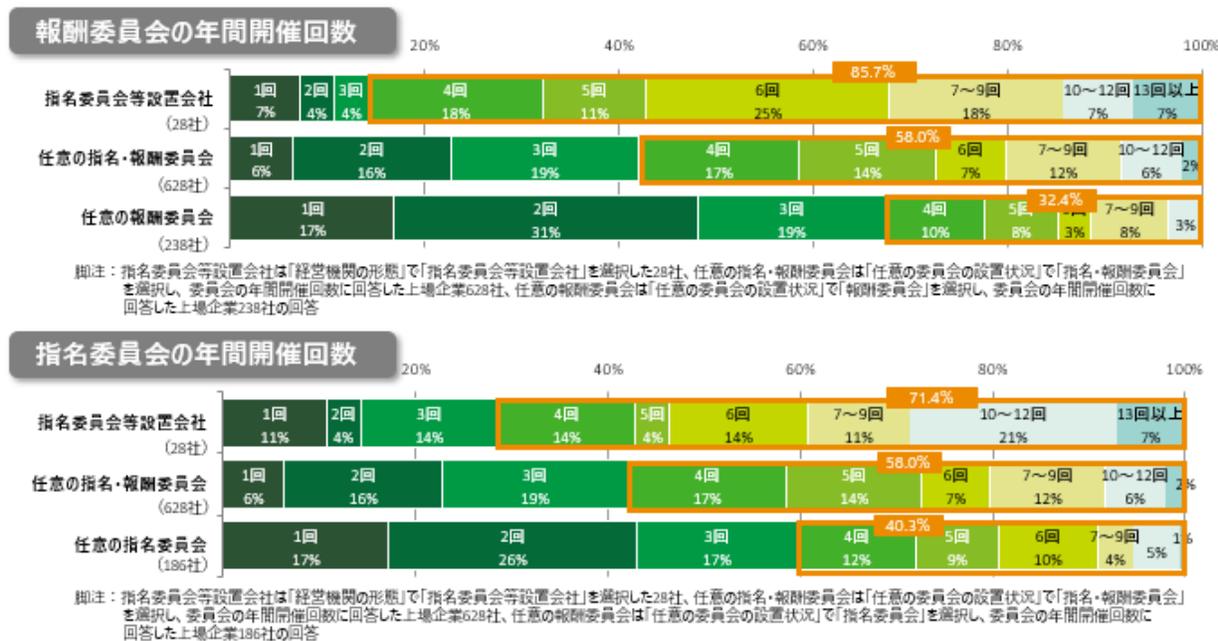
■任意の報酬委員会、指名委員会

指名委員会等設置会社を除く上場企業のうち、任意の報酬委員会を設置している企業の割合は 81.6%(869 社)と前年より 3.9 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 77.0%(820 社)と前年より 5.2 ポイント増加した。このうち、631 社は任意の指名・報酬委員会であり、指名・報酬に関する機能を両方持っている。2021 年のコーポレートガバナンス・コード改訂に伴い、任意の報酬委員会、指名委員会の設置要請が大きく影響していると考えられ、委員会設置は今後も進んでいくと考えられる。

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見られる。指名委員会等設置会社では、年 4 回以上報酬委員会を開催する企業が 85.7%、指名委員会では 71.4%であり、前年(報酬委員会 73.9%、指名委員会 78.3%)から該当企業割合が増加している。一方、任意の委員会設置企業でそれぞれの委員会を年 4 回以上開催する企業は 3~4 割にとどまった。また、任意の指名・報酬委員会では年 4 回以上開催する企業が 58.0%となっているが、これは指名・報酬両方のアジェンダを持つことを考えると決して多くないと言える【図 3】。

なお、任意の報酬委員会、指名委員会(任意の指名・報酬委員会を含む)を 2021 年以降に設置した企業は、それぞれ 23%、32%と、任意の報酬委員会、指名委員会を設置する企業の約 1/4~1/3 を占める。近年設置した企業においては、委員会の運営が十分に確立していない可能性がある。

【図3】報酬委員会・指名委員会の年間開催回数



■その他の委員会

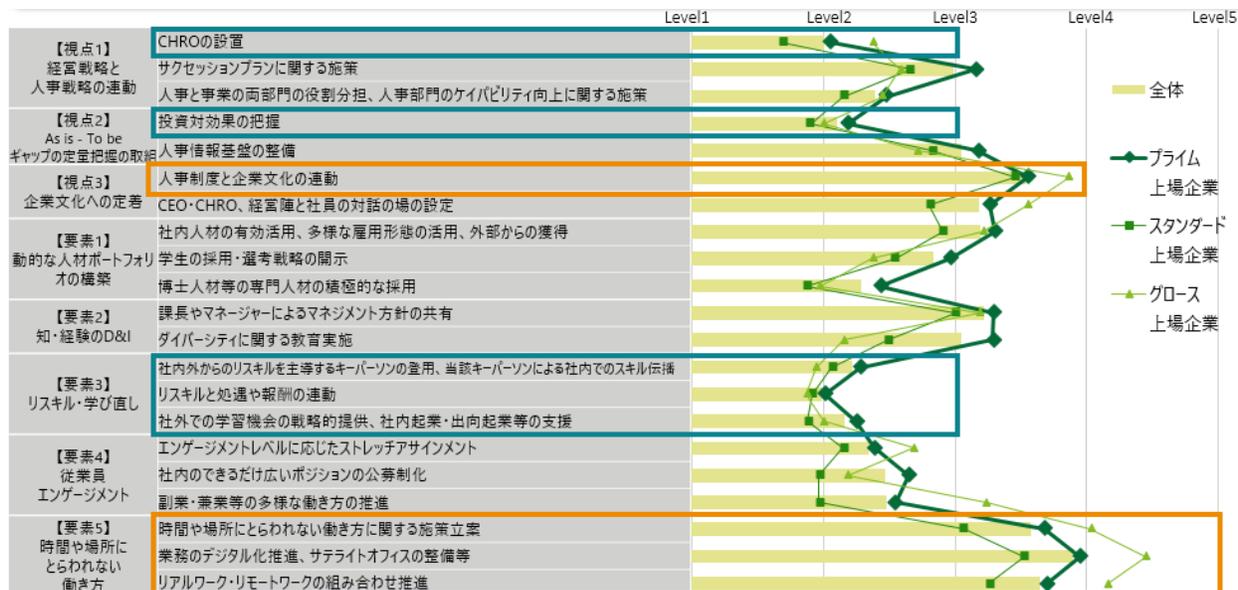
報酬および指名領域以外で上場企業が任意に設置している委員会として多く回答されたのは、リスクマネジメント委員会(55.3%:604社)、サステナビリティ委員会(44.6%:487社)であった。リスクマネジメント委員会の設置率はわずかな増加にとどまったが(前年比+4.0ポイント)、サステナビリティ委員会は前年の設置率29.8%(308社)から1.5倍で大きな変化がみられた。2021年に改訂された投資家と企業の対話ガイドラインでは、サステナビリティに関する委員会設置が経営環境の変化に対応した経営判断の基盤として示されている。気候変動や人的資本にかかる対応の要請が強まる中で、サステナビリティを取り込んだガバナンス体制の強化が進んでいると言える。

■人的資本経営の取り組み

人的資本経営の取り組みを進めている(完了含む)企業は28.4%(350社)、検討・計画を進めている(完了含む)企業は32.1%(395社)で、約6割の企業で何かしらの人的資本経営に関する対応が進んでいる。しかし人的資本経営の視点・要素別に検討・取組状況を1点(重要性を認識していない/議論していない)から6点(実行した結果として、成果創出に明確に寄与している)で点数化し、企業群の平均点を比較すると、人的資本経営の視点・要素によって対応状況に差が見られた【図4】。先行する対応としては、業務のデジタル化推進(3.9点)や時間や場所にとらわれない働き方の施策立案(3.6点)、ハイブリットワークの推進(3.6点)である。全体平均でわずかに4点(対応策を実施している)は下回っているものの、働き方改革や新型コロナウイルス感染症拡大の影響で対応が進んでいた要素である。スタートアップ企業が集まるグロース市場上場企業の平均が全体平均を上回っていることも特徴的で、柔軟性のある働き方が推進されていることが分かる。一方、対応が遅れている要素としては、CHROの設置やリスクの観点である(いずれも2.0点)。また、人的資本経営の検討・取り組みを進める企業における人的資本経営の課題としては、経営戦略実現に資する人材の確保・育成(44.3%)、社員のエンゲージメントレベルの向上(36.9%)、経営戦略と人事戦略の連動(32.8%)が挙げられた。2023年3月期より有価証券報告書でも人的資本に関する戦略並びに指標・目標の開示が求められ、企業における取り組みに投資家やステークホルダーからの注目が高まっている。企業独

自のストーリーを描き、求められる対応を適切に把握していくことで、人的資本系の取り組みを促進させていくことが期待される。

【図4】人的資本経営の具体的な検討状況 (Level 平均)



脚注:「人的資本経営の取り組み状況」で「検討・計画には着手できていない」「検討・計画の予定もない」「不明(回答できない)」以外を選択した 745 社の回答。それぞれの視点・要素で回答された Level.1~Level.6 の回答を、1 点~6 点に置換えて平均点化。各 Level の定義は以下のとおり

- Level.1: 重要性を認識していない/議論していない
- Level.2: 重要性を認識/議論はしているが対応は未検討
- Level.3: 具体的に対応策を検討している
- Level.4: 対応策を実行している
- Level.5: 対応策を実行済みであり、かつ、その結果を踏まえ必要な見直しをしている
- Level.6: 実行した結果として、成果創出に明確に寄与している

なお、視点・要素は、経済産業省「人材版伊藤レポート」をもとに構成

https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf

【調査概要】

- 調査期間 : 2023年6月～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 : 1,231社(集計対象役員総数 22,842名)
 上場企業 1,093社(うちプライム上場企業 704社)、非上場企業 138社
 参加企業属性 : 製造業 522社(うち医薬品・化学 115社、電気機器・精密機器 110社、機械 80社等)、非製造業 709社(うち情報・通信 166社、サービス 137社、卸売 106社等)

上場区分			業種区分			
	企業数	割合		企業数	割合	
プライム上場企業	704	57.2%	製造業 (522社)	食料品	46	3.7%
スタンダード上場企業	271	22.0%		医薬品・化学	115	9.3%
グロース上場企業	97	7.9%		機械	80	6.5%
その他上場企業	21	1.7%		輸送用機器 ^{*1}	33	2.7%
非上場企業	138	11.2%		素材(金属) ^{*2}	59	4.8%
総計	1,231	100%		素材(非金属)	47	3.8%
				電気機器・精密機器	110	8.9%
				その他製造 ^{*3}	32	2.6%
			非製造業 (709社)	公共インフラ・運輸・倉庫関連	53	4.3%
				情報・通信	166	13.5%
				卸売	106	8.6%
				小売	91	7.4%
				金融 ^{*4}	55	4.5%
				建設	53	4.3%
				不動産	48	3.9%
			サービス	137	11.1%	
			総計	1,231	100.0%	

*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(2024年度版)について>

役員報酬サーベイは、2024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 283 ページ)を提供する予定です。

以上