

TOPIX500 社における役員報酬の支給実態調査（2022 年度版）

1. 各社の当期純利益に対する役員報酬総額（社内取締役・執行役、社内監査役・社内取締役（監査等委員）、社外取締役、社外監査役・社外取締役（監査等委員）、社外役員の合計）の割合

TOPIX500 社における各社の当期純利益に対する役員報酬総額の割合は 1.3%であった（中央値_50%ile）。なお、25%ile は 0.7%、75%ile は 2.3%であった。役員報酬が最終利益を配分（内部留保、投資、役員等への配分）する 1つの要素であることを考えると、利益対比で役員報酬の総額の推移を経年管理するという観点が重要になる。

また利益配分型の賞与（年次インセンティブ）を採用する企業においても、利益の何%を賞与原資とすべきか検討する際に、当該指標が参考になる。

1-1 業種別（大分類ⁱ⁾）

業種別にみた当期純利益に対する役員報酬総額の割合は図表 1 の通りである。

図表 1 業種別にみる当期純利益に対する役員報酬総額の割合

東証業種口大分類)	社数 (社)	比率 (%)	当期純利益に対する役員報酬の割合			割合の目盛									
			75%ile (%)	中央値 (%)	25%ile (%)	0%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%
鉱業	1	0.2	0.3	0.3	0.3	0%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%
電気・ガス業	13	2.6	2.0	0.5	-	0%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%
金融・保険業	41	8.2	1.4	0.9	0.4	0%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%
不動産業	13	2.6	1.3	1.2	0.8	0%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%
建設業	19	3.8	1.7	1.2	0.7	0%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%
運輸・情報通信業	71	14.2	2.8	1.2	0.5	0%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%
製造業	257	51.4	2.3	1.4	0.7	0%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%
商業	56	11.2	2.7	1.5	0.8	0%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%
サービス業	27	5.4	4.5	2.1	1.1	0%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%
水産・農林業	2	0.4	2.5	2.5	2.5	0%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%
計	500	100	2.3	1.3	0.7	0%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%

※図表 1 の右側の縦棒グラフは、当期純利益に対する役員報酬総額の割合（範囲）における社数を示している。

2. 社内取締役（執行役含む、監査等委員を除く、以下同）の報酬構成比率

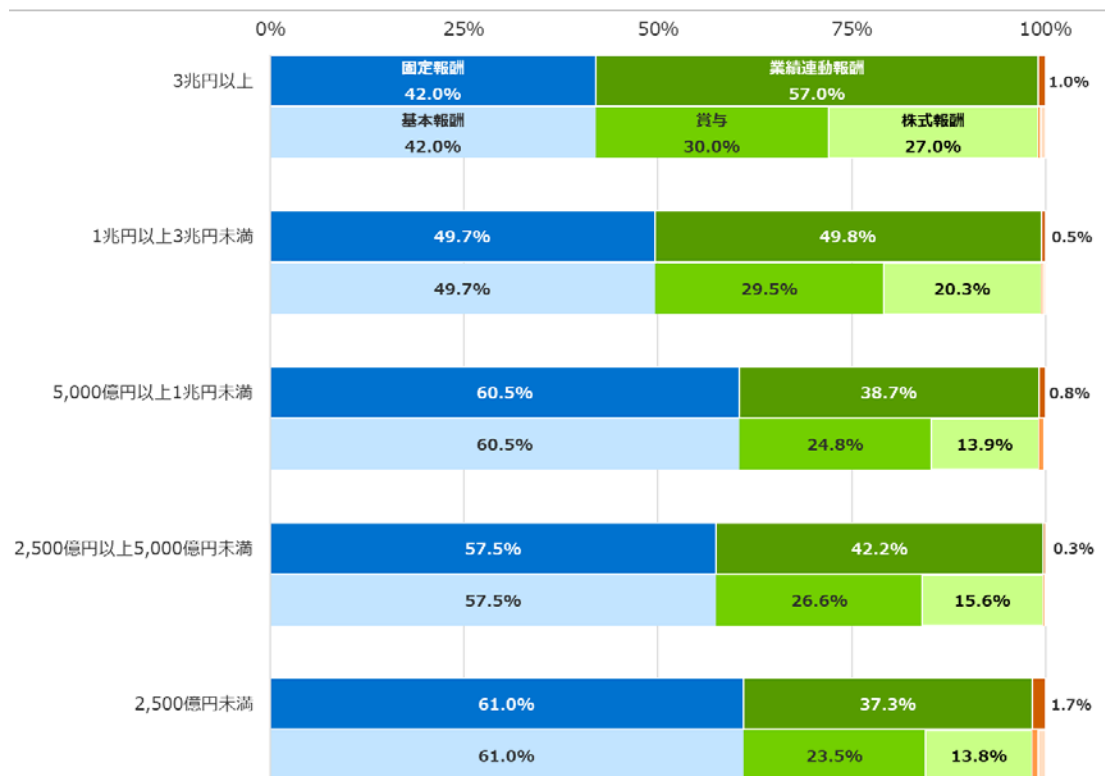
役員報酬設計において、最初に業績目標 100%達成時の基準となる報酬構成比率を定めてから、各報酬項目の支給基準を設計するという設計手順が重要になっているⁱⁱ。

TOPIX500 社における社内取締役の報酬構成比率の実績は、企業規模（売上高）が大きいほど業績連動報酬比率が高くなる傾向が見て取れる。3兆円以上の企業では固定報酬（基本報酬）：業績連動報酬（賞与＋株式報酬）の構成比率はおよそ4：6であり、業績連動報酬比率が固定報酬比率を上回っている。1兆円以上3兆円未満の企業では5：5、1兆円未満の企業では6：4となる。業績連動報酬を高めている主な要因は株式報酬であり、売上高区分が大きくなるにつれ明確に株式報酬比率が高まっている（その分、基本報酬比率が減少している）。

社内取締役の役務遂行は中長期的企業価値向上に資するものであり、役務遂行の結果を将来の企業価値を反映できる株式報酬で受け取ることは、貢献と処遇の取引関係をバランスさせる報酬ガバナンスの観点から非常に好ましいことである。

社内取締役の報酬構成比率は図表2の通りである。

図表2 報酬構成比率（売上高区分）



3. 社内取締役1人当たり平均報酬水準

売上高区分ごとに、総報酬、基本報酬、賞与、株式報酬の水準を整理した。

図表3-1 総報酬水準

売上高	社数(社)	集計対象社数(社)	総報酬(百万円)				
			10%ile	25%ile	50%ile	75%ile	90%ile
3兆円以上	49	49	34.5	69.0	112.5	188.0	322.9
1兆円以上3兆円未満	103	103	46.9	62.3	85.5	129.6	186.6
5,000億円以上1兆円未満	116	116	33.5	40.6	58.7	90.1	160.4
2,500億円以上5,000億円未満	109	109	30.0	41.6	57.6	81.3	145.0
2,500億円未満	123	123	28.9	40.5	54.0	69.2	110.8
計	500	500	32.8	45.0	64.6	99.0	168.9

図表3-2 基本報酬水準__支給社数500社/500社

売上高	社数(社)	集計対象社数(社)	基本報酬額(百万円)				
			10%ile	25%ile	50%ile	75%ile	90%ile
3兆円以上	49	49	24.3	35.7	50.4	80.6	127.5
1兆円以上3兆円未満	103	103	28.0	38.3	50.8	63.5	81.7
5,000億円以上1兆円未満	116	116	23.0	31.5	37.7	50.3	78.0
2,500億円以上5,000億円未満	109	109	20.2	26.0	35.5	49.3	68.4
2,500億円未満	123	123	19.1	26.8	33.8	45.0	62.0
計	500	500	22.4	29.6	39.8	54.9	77.3

図表3-3 賞与水準__支給社数413社/500社

売上高	社数(社)	集計対象社数(社)	賞与(百万円)				
			10%ile	25%ile	50%ile	75%ile	90%ile
3兆円以上	49	43	9.6	18.5	40.3	70.7	108.5
1兆円以上3兆円未満	103	92	7.8	12.5	25.5	42.6	77.1
5,000億円以上1兆円未満	116	97	5.4	9.3	15.0	29.7	57.4
2,500億円以上5,000億円未満	109	93	4.8	9.2	16.7	28.8	49.9
2,500億円未満	123	88	5.0	7.1	13.8	22.3	37.1
計	500	413	5.5	9.5	17.9	34.2	64.5

図表3-4 株式報酬水準__支給社数393社/500社

売上高	社数(社)	集計対象社数(社)	株式報酬(百万円)				
			10%ile	25%ile	50%ile	75%ile	90%ile
3兆円以上	49	44	6.7	11.3	22.2	41.2	124.8
1兆円以上3兆円未満	103	86	3.9	6.9	12.8	24.5	54.6
5,000億円以上1兆円未満	116	85	3.0	4.6	7.3	20.0	45.9
2,500億円以上5,000億円未満	109	82	2.5	4.0	6.9	15.8	42.7
2,500億円未満	123	96	3.1	5.2	8.2	12.0	19.9
計	500	393	3.2	5.2	9.1	20.0	46.6

4. 業績連動報酬算定に用いる KPI（財務、非財務指標含む）

賞与算定に用いる KPI は多い順に①営業利益（率）、②当期純利益、③個人評価。株式報酬（業績連動型）は①営業利益、②ROE、③ESG となっている。下表は延べ採用社数であるが、KPI を複合的に組み合わせて用いる企業も少なくなかった。

図表 4-1 賞与算定に用いる KPI

順位	KPI	採用社数
1	営業利益（率）	240
2	当期純利益	161
3	個人評価	134
4	売上高	131
5	経常利益	76
6	ESG	71
7	ROE	64
8	セグメント利益	26
9	ROIC	22
10	事業利益	20
11	ROA	16
11	EPS（一株当たりの当期純利益）	16
13	中期経営計画の目標評価	15
14	EBITDA	14
15	営業CF	12
16	税引前利益	11
17	配当（総額、実施額）	10
17	重点取組事項に関する定性評価	10
19	グループの事業における重要KPI	9
20	フリーCF	8

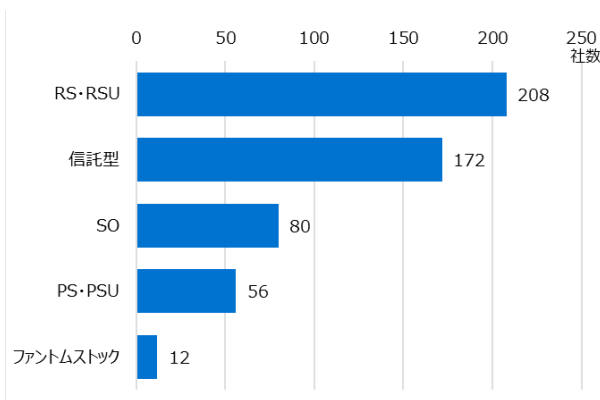
図表 4-2 株式報酬算定に用いる KPI

順位	KPI	採用社数
1	営業利益	111
2	ROE	78
3	ESG	69
4	売上高	68
5	当期純利益	54
6	TSR（株主総利回り）	46
7	ROIC	24
8	経常利益	23
9	個人評価	21
10	EPS（一株当たり利益）	15
11	TOPIX（東証株価指数）成長率	14
12	事業利益	12
13	株価	10
14	EBITDA	9
15	中期経営計画の目標評価	7
16	OHR（経費率）	5
16	営業CF	5
18	ネットD/Eレシオ（有利子負債比率）	4
18	重点取組事項に関する定性評価	4
18	グループの事業における重要KPI	4
18	フリーCF	4

5. 株式報酬の種類

下表は株式報酬の種類別延べ採用社数であるが、株式報酬を複合的に組み合わせて用いる企業も少なくなかった。

図表 5 種類ごとの採用社数



6. ペイレシオ（社内取締役1人当たりの役員報酬／社員平均給与）

TOPIX500社におけるペイレシオの中央値は8.5倍であった。企業規模が大きくなるにつれてペイレシオがおおむね高まる傾向にある。

図表6 ペイレシオ水準

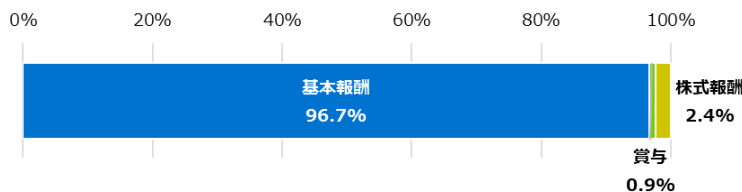
売上高	社数(社)	集計対象社数(社)	ペイレシオ(倍)				
			10%ile	25%ile	50%ile	75%ile	90%ile
3兆円以上	49	49	4.5	7.1	12.3	19.5	36.9
1兆円以上3兆円未満	103	103	6.2	7.9	10.8	15.4	21.2
5,000億円以上1兆円未満	116	116	4.2	5.6	8.1	11.1	19.0
2,500億円以上5,000億円未満	109	109	4.3	5.3	7.6	10.5	16.6
2,500億円未満	123	123	4.0	5.7	7.6	9.8	14.6
計	500	500	4.5	6.1	8.5	12.4	19.3

7. 社外役員の報酬

7-1 社外役員の報酬構成比率

社外役員は経営における役割の性質から、業績連動性のある賞与や株式報酬を報酬項目として設定しない傾向ⁱⁱⁱが現れている。

図表7-1 社外役員の報酬構成比率



7-2 社外役員の基本報酬水準

社外役員の年間1人当たりの基本報酬は中央値で10.8百万円であった。

図表7-2 社外役員の基本報酬水準

売上高	社数(社)	集計対象人数(人)	基本報酬平均(百万円)				
			10%ile	25%ile	50%ile	75%ile	90%ile
3兆円以上	49	347	11.4	13.5	16.4	20.1	26.3
1兆円以上3兆円未満	103	669	9.2	11.7	13.6	16.8	20.5
5,000億円以上1兆円未満	116	695	5.9	8.4	10.4	13.6	16.3
2,500億円以上5,000億円未満	109	645	6.5	8.3	10.3	12.4	15.3
2,500億円未満	123	684	4.8	6.3	8.0	10.1	12.7
計	500	3,040	6.0	8.2	10.8	14.2	18.0

連絡先

リサーチ・コンサルティング部門

rcdweb@ml.jri.co.jp

ⁱ 証券コード協議会「業種別分類に関する取扱い要領」による分類。中分類も同様。

ⁱⁱ 2021年3月改正の会社法における会社法施行規則第98条の5_④「①～③以外の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針」を受けて、設計上の基準となる報酬構成比率（業績100%達成時）をどのように設定するかという視点が役員報酬設計においてより重要になっている。本資料は実績を集計しているが、これと併せて設計値（基準値）に関する情報も得ておくことが望ましい。

ⁱⁱⁱ 社外取締役への株式報酬適用は、日本における現在の傾向を是とすることが全てと筆者は考えない。例えばプレーンなRS (Restricted Stock) のような前年度の会社業績にもとづくKPI達成率等から割当数を算定しない株式報酬は、社外取締役に期待される役務内容と報酬の性質が相反しないと考える。