

TOPIX500 社における役員報酬の支給実態調査（2024 年度版）

1. 各社の当期純利益に対する役員報酬総額の割合

本調査における役員とは社内取締役・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）を指す（以下同）。

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 1.2%であった（中央値_50%ile）。なお、25%ile は 0.6%、75%ile は 2.2%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。

業種別（大分類ⁱ）にみた当期純利益に対する役員報酬総額の割合ⁱⁱ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 (大分類)	社数		当期純利益に対する役員報酬の割合			0%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%
	(社)	比率	75%ile	中央値	25%ile	〓	〓	〓	〓	〓	〓	〓	〓	〓	〓
		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%
水産・農林業	2	0.4	1.8	1.8	1.7										
建設業	19	3.9	2.2	1.4	0.8										
商業	57	11.6	2.7	1.4	0.8										
製造業	254	51.6	2.3	1.4	0.7										
サービス業	25	5.1	3.5	1.3	0.4										
不動産業	13	2.6	1.5	1.3	0.9										
運輸・情報通信業	67	13.6	1.9	1.2	0.6										
金融・保険業	41	8.3	1.0	0.8	0.3										
電気・ガス業	13	2.6	0.6	0.4	0.3										
鉱業	1	0.2	0.2	0.2	0.2										
計	492	100	2.2	1.2	0.6										

※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）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（その時のおおよその報酬水準）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ⁱⁱⁱ。

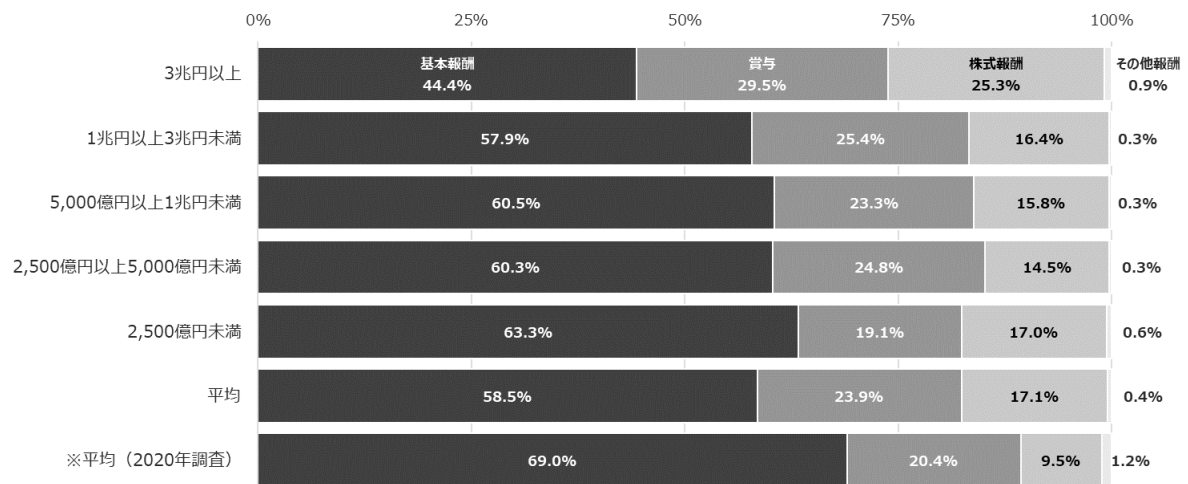
2-1. 実績ベースの報酬構成比率

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）の構成比率はおおよそ 45：55 であり、業績連動報酬比率と固定報酬比率がほぼ同等であるが、企業規模（売上高）が小さくなるにつれ、固定報酬の構成比率が大きくなっている。業績連動報酬を高めている主な要因は賞与であり、企業規模（売上高）が大きくなるにつれ明確に賞与比率が高まっている。

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（実績）は図表 2-1 の通りである。

図表 2-1 報酬構成比率（実績）



出所：筆者作成

2020 年調査と今回の調査を比較すると、基本報酬比率は 69.0%から 10.5 ポイント減少して 58.5%となった。一方で賞与比率は、20.4%から 3.5 ポイント増加して 23.9%となり、株式報酬比率は、9.5%から 7.6 ポイント増加して 17.1%となった。業績連動報酬の比率が 3 年間で約 10 ポイント増加したことになる。

2-2. 基準ベースの報酬構成比率

TOPIX500 社において基準となる報酬構成比率を有価証券報告書上で明確に公表している企業数は 298 社（60.6%）であった。売上高（企業規模）が大きくなるにつれ、公表する企業の割合が高くなっている。（図表 2-2）

改正会社法施行規則第 98 条の 5（取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針）にて、報酬等の種類ごとの割合の決定方針の開示が求められている。ステークホルダーが各社の役員報酬制度の考え方や制度の妥当性を判断するうえで、この報酬構成比率は最も重要な情報であり、例えば「インセンティブが適切に機能する報酬構成比率」などと曖昧な記述とせず、具体的に報酬項目間の構成比率を数値で表すべきである。

図表 2-2 基準となる報酬構成比率の公開状況

売上高	公開企業数	公開企業比率
3兆円以上	49 / 60	81.7%
1兆円以上3兆円未満	79 / 118	66.9%
5,000億円以上1兆円未満	62 / 109	56.9%
2,500億円以上5,000億円未満	54 / 95	56.8%
2,500億円未満	54 / 110	49.1%
平均	298 / 492	60.6%

出所：筆者作成

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	60	60	46.6	86.6	127.3	222.4	467.1
1兆円以上3兆円未満	118	118	42.4	55.7	81.2	114.1	177.1
5,000億円以上1兆円未満	109	109	34.1	43.5	64.9	99.3	140.7
2,500億円以上5,000億円未満	95	95	35.7	47.9	64.2	82.7	118.7
2,500億円未満	110	110	29.7	44.8	58.5	77.5	139.2
計	492	492	35.9	48.9	70.6	106.4	185.7

図表3-2 基本報酬水準__支給社数 492 社/492 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	60	60	26.3	41.9	53.4	77.3	103.6
1兆円以上3兆円未満	118	118	26.8	34.1	47.9	62.6	82.3
5,000億円以上1兆円未満	109	109	23.1	29.6	38.4	55.0	73.2
2,500億円以上5,000億円未満	95	95	21.8	28.3	37.0	48.3	59.0
2,500億円未満	110	110	18.6	27.2	37.2	50.0	69.7
計	492	492	22.4	30.8	41.3	56.5	78.9

図表3-3 賞与水準^{iv}__支給社数 428 社/492 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	60	58	9.5	25.6	35.3	67.0	139.0
1兆円以上3兆円未満	118	111	6.5	9.9	20.3	32.6	76.8
5,000億円以上1兆円未満	109	92	5.3	9.3	18.4	33.0	60.5
2,500億円以上5,000億円未満	95	87	5.3	8.6	16.8	25.8	44.5
2,500億円未満	110	80	4.6	7.5	13.7	28.4	52.8
計	492	428	5.7	9.7	19.3	33.7	67.0

図表3-4 株式報酬水準__支給社数 419 社/492 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	60	53	6.7	17.0	30.4	73.8	276.8
1兆円以上3兆円未満	118	98	3.9	6.6	13.0	25.7	53.8
5,000億円以上1兆円未満	109	94	3.1	4.7	11.6	18.7	36.9
2,500億円以上5,000億円未満	95	80	2.7	4.7	8.7	16.0	32.5
2,500億円未満	110	94	3.2	5.4	9.2	18.3	32.0
計	492	419	3.3	5.7	12.0	24.4	55.5

出所：筆者作成

4. 業績連動報酬算定に用いる KPI（財務指標）

賞与算定に用いる KPI は多い順に①営業利益、②当期純利益、③売上高（売上収益）。株式報酬(業績連動型)は①TSR、②ROE、③営業利益となっている。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。

なお非財務の個人評価は賞与算定において、TOPIX500 のうちおよそ 1/3 で用いられている。

図表 4－1 賞与算定に用いる KPI

■賞与KPI TOP10

順位	KPI	採用社数
1	営業利益	228
2	当期純利益	173
3	売上高（売上収益）	116
4	経常利益	78
5	ROE	76
6	ROIC	49
7	営業利益率	46
8	CF	21
9	EPS	16
10	TSR	12

-	個人評価	157
---	------	-----

図表 4－2 株式報酬算定に用いる KPI

■株式報酬KPI TOP10

順位	KPI	採用社数
1	TSR（株価成長率含む）	69
2	ROE	65
3	営業利益	55
4	売上高（売上収益）	51
5	ROIC	25
6	営業利益率	20
7	当期純利益	19
8	経常利益	11
9	EPS	10
10	CF	6

-	個人評価	20
---	------	----

出所：筆者作成

なお KPI として ESG も多くの会社で用いられていることが伺えた。ただし具体的な評価基準および基準の活用の仕方が分からない会社も少なからずあり、本レポートでカウントすることは控えた。

5. 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）

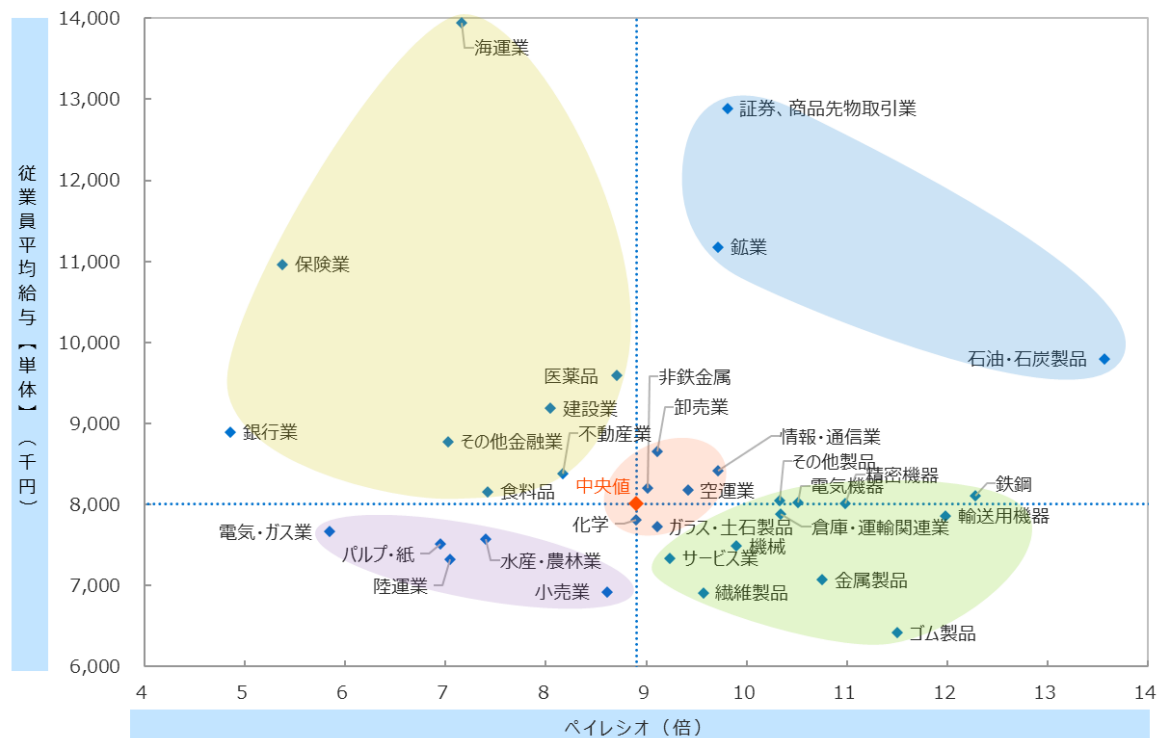
TOPIX500 社におけるペイレシオの中央値は 8.9 倍であった。企業規模が大きくなるにつれてペイレシオが高まる傾向にある。

図表 5 - 1 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	60	60	5.2	8.7	15.4	20.2	34.5
1兆円以上3兆円未満	118	118	5.0	7.0	9.6	12.5	19.9
5,000億円以上1兆円未満	109	108	4.3	5.8	8.3	12.6	16.1
2,500億円以上5,000億円未満	95	95	4.5	6.4	8.5	11.2	13.7
2,500億円未満	110	108	3.4	5.8	7.9	10.5	16.7
計	492	489	4.4	6.3	8.9	12.9	19.5

出所：筆者作成

図表 5 - 2 各業界のペイレシオ水準の状況



6. 社外役員の報酬

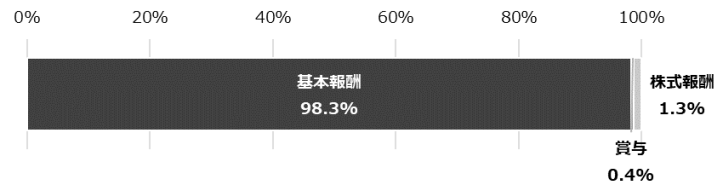
6-1 社外役員の報酬構成比率

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¹⁾が現れている。

今後は欧米企業で一般的な、会社業績 KPI をもとに交付株数を変動させる業績連動型株式報酬以外のプレーンな株式報酬を社外役員に適用することを検討することが望ましいと筆者は考える。社外取締役の役割は今後さらに拡大する。金銭報酬だけでは報酬の機能論上、社外役員の役務の適正対価性や企業価値向上へのコミットメントを充足できない。

社外役員への株式報酬の適用拡大が求められる。

図表 6-1 社外役員の報酬構成比率



出所：筆者作成

6-2 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平均値 13.1 百万円、中央値 12.3 百万円であった。

図表 6-2 社外役員の基本報酬水準

売上高	社数 (社)	集計対象 人数 (人)	平均	総報酬 (百万円)				
				10%ile	25%ile	50%ile	75%ile	90%ile
3兆円以上	60	437	19.4	12.7	14.5	17.2	21.8	27.0
1兆円以上3兆円未満	118	798	14.9	9.2	12.0	14.1	17.6	20.2
5,000億円以上1兆円未満	109	675	13.0	6.6	9.2	11.7	15.0	19.2
2,500億円以上5,000億円未満	95	568	11.3	7.5	8.7	10.6	13.2	16.4
2,500億円未満	110	619	9.7	5.7	7.3	8.9	11.3	14.8
計	492	3,097	13.1	7.0	9.0	12.3	15.7	19.8

出所：筆者作成

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 TOPIX500 の合計は左記を含めて単純集計した値である。

ⁱⁱⁱ 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。本資料は実績値のみを公表しているが、これと併せて設計においては設計値（基準値）に関する報酬構成比率の情報も得ておくことが望ましい。

^{iv} 賞与の変動幅（ボラティリティ）は目標達成時の 100%を基準に上限 200%～0%、または 150%～0%程度で設計している会社が比較的多かった。報酬の規律上、報酬構成比率に基づく基準値と、変動幅はセットで設計しておくことが望ましい。

^v 社外役員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。