

本誌特別調査

2024年役員報酬・賞与等の最新実態

社長の年収は5354万円。女性役員がいる企業は7割超。
女性社外役員の職業背景は弁護士が最多

労務行政研究所

当研究所では、調査資料が少ない役員の年間報酬（報酬月額・年間賞与）、その他処遇に関する調査を1986年以降継続して行っている。このほど、その最新調査結果がまとまったので紹介する。

今回は、例年調べている①常勤役員の報酬・賞与、②企業統治組織形態の採用状況、③社外取締役・社外監査役の設置状況および報酬・賞与に加え、④女性役員の登用・選任状況、⑤役員退職慰労金の支給状況について調査を行った。

前回の掲載 第4069号（23.12.22）

ポイント

- 1** | **社長の年間報酬**：平均5354万円。5000万円以上は37.3%【図表1、4】。規模別に見ると、1000人以上8198万円、300～999人4255万円、300人未満3384万円【図表1】
- 2** | **他の役位の年間報酬**：規模計で会長4711万円、副社長3771万円、専務3135万円、常務2635万円、取締役（兼務は除く）2054万円【図表1】
- 3** | **現在の企業統治組織形態**：「監査役会設置会社」が55.9%で最多。「監査等委員会設置会社」は31.5%【図表12】
- 4** | **社外取締役の設置状況と年間報酬**：回答企業の99.2%が社外取締役を設置【図表13】。年間報酬の平均額は746万円【図表15】
- 5** | **女性役員の登用・選任状況**：「女性役員がいる」割合は規模計で78.0%、このうち女性役員が「社外役員のみ」は70.7%、「社内役員と社外役員の両方」は21.2%【図表22】
- 6** | **役員退職慰労金の支給状況**：“制度なし”が規模計で84.9%。このうち66.3%は「以前はあったが、廃止した」【図表27】

〈調査要領〉

◎調査名：「役員の報酬等に関する実態調査」

- 1.調査対象：全国証券市場の上場企業（新興市場の上場企業も含む）3775社と、上場企業に匹敵する非上場企業（資本金5億円以上かつ従業員500人以上。一部「資本金5億円以上または従業員500人以上」を含む）101社の合計3876社。ただし、持ち株会社の場合は主要子会社を対象としたところもある。
- 2.調査時期：2024年7月26日～10月22日
- 3.集計対象：前記調査対象のうち、回答のあった127社。産業別、規模別の集計社数は右上表のとおり。本調査は社名を秘匿扱いで行ったため、会社名を一切公表していない。所属業種については、調査時点におけるものとした。なお、項目により集計（回答）企業は異なる（項目により回答していない企業があるため）。

区 分	規模計	1,000人以上	300～999人	300人未満
全産業	127社	45社	36社	46社
製造業	51	25	20	6
非製造業	76	20	16	40

- 4.利用上の注意：[図表]の割合は、小数第2位を四捨五入し小数第1位まで表示しているため、合計が100.0にならない場合がある。また、本文中で割合を引用する際には、実数に戻り割合を算出し直しているため、[図表]中の数値の足し上げと本文中の数値とは一致しないことがある。

項 目	掲載号数	本 号	4069号 (23.12.22)	4048号 (22.12.23)	4027号 (21.12.24)	4006号 (20.12.25)	3985号 (19.12.27)
女性役員の登用・選任状況		○					
役員退職慰労金の支給状況		○					
従業員身分の執行役員の報酬・賞与			○				○
社長に対する賞与・株式報酬の導入状況				○			
役員に対する死亡弔慰金の支給状況					○		
常勤役員に対する月額報酬カットの実施状況						○	

- [注] 1. 常勤役員および社外取締役の報酬・賞与は毎年調査。
2. 「役員に対する死亡弔慰金の支給状況」については、「慶弔見舞金の支給実態」（第4083号－24. 9.13）でも紹介している。

■関連記事案内

解 説	- ガバナンス強化に向け再確認する 役員の法的責任とモデル規程例（西中間 浩） - 新型コロナウイルス危機下での役員報酬減額の是非を考える（村中 靖、浅井 優） - 役員報酬ガバナンスの強化に向けた「報酬委員会」の設計と運用（村中 靖、前田欣治、浅井 優）	第4006号（20.12.25） 第3995号（20. 6.26） 第3991号（20. 4.10）
調 査	慶弔見舞金の支給実態（労務行政研究所）	第4083号（24. 9.13）
相談室 Q&A	- 業績悪化に伴い、使用人身分の執行役員と使用人兼務役員の賞与を不支給としてよいのか - 役員退職慰労金制度を廃止し、新たな報酬制度を導入する場合の留意点 - 業績悪化を理由に執行役員の賞与を不支給とすることは可能か - 中長期の経営指標に連動した役員報酬の設計をどのように行えばよいのか - 定年を迎える使用人兼務役員の退職金支給時の留意点	第4087号（24.11. 8） 第4082号（24. 8. 9/ 8.23） 第4069号（23.12.22） 第4066号（23.11.10） 第4061号（23. 8.11/ 8.25）

- [注] このほかの記事については、弊誌会員向けWEBサイト「WEB労政時報」（<https://www.rosei.jp/readers>）の「労政時報 記事検索」をご活用ください。

1 常勤役員の報酬・賞与

利用上の留意点

- 本調査では、報酬は「2024年7月現在」、賞与は「2024年7月時点から直近1年間における支給実績」を回答いただいた。なお、株式報酬等の金銭で直接支払われない報酬は含めない。
- 賞与については、役員にもともと支給がないケースや、業績不振などにより全額不支給としているケースは“0”として集計に含めた。また、報酬・賞与カットを実施している場合は、減額後の金額を回答いただいた（なお、年度途中での昇任者や退任者は、報酬・賞与とも集計から除外している）。

役位別平均額 [図表 1]

社長の年間報酬は5354万円、
25歳従業員の年収の約13倍

役位別に年間報酬の平均額（規模計）を見ると [図表 1]、会長は4711万円と4000万円台、社長は5354万円と5000万円台の水準であり、副社長は3771万円、専務は3135万円と3000万円台の水準である。次いで、常務は2635万円、取締役（兼務は除く）は2054万円、従業員兼務取締役は2043万円ですべて2000万円台、常勤監査役は1455万円となっている。また、監査等委員会設置会社の企業で、監査等委員を務める常勤取締役の年間報酬は1522万円である。

参考まで、調査対象や集計（回答）企業が異なることを前提に、当研究所で実施した「2024年度モデル賃金・年収調査」（第4087号－24.11.8）による従業員の年収と、今回調査による社長の年間報酬を比較してみよう。大学卒・総合職25歳の従業員のモデル年収（2024年度の年間定期給与＋23年年末賞与＋24年夏季賞与）は418万円であり、社長の年間報酬（5354万円）はこの年収の約12.8倍

に当たる。さらに、同調査の役職別年収の水準と比較すると、社長の水準は課長（48.8歳・854万円）の約6.3倍、部長（53.0歳・1073万円）の約5.0倍に上る。

このほか、集計社数は少ないが、今回は取締役相談役について4社から回答があり、平均年齢は71.5歳、年間報酬の平均額は1764万円（4社とも月額報酬のみの設定で、賞与の支給なし）であった。

従業員規模別に見た役位別平均額

[図表 1]

社長の年間報酬は、
1000人以上と300人未満では約2.4倍の格差

代表的な役位である社長を例に、従業員規模別の年間報酬を比較してみよう。[図表 1]を見ると、1000人以上は8198万円と8000万円台に達しているのに対し、300人未満は3384万円となっており、両者の比較では約2.4倍の水準差が見られる。

同じく社長の報酬月額のみで見ると、1000人以上が448万円、300～999人が310万円、300人未満が250万円で、1000人以上と300人未満の水準差は約1.8倍となっている。

他の役位についても、同一役位で比較した場合、規模が大きいくほど水準が高まる傾向にある。詳細は [図表 1] を参照いただきたい。

賞与支給の有無別に見た年間報酬

[図表 2～3]

「賞与はもととない」企業の
社長の平均額は3888万円で、
「賞与支給あり」に対してほぼ半分の水準

冒頭の [図表 1] では、年間報酬の内訳として報酬月額と年間賞与を同じ社数で集計・比較するた

図表1 役位別に見た報酬と賞与(常勤の場合)

区 分	規 模 計					1,000 人 以 上				
	社 数 (社)	平均年齢 (歳)	報酬月額 (万円)	年間賞与 (万円)	年間報酬 (万円)	社 数 (社)	平均年齢 (歳)	報酬月額 (万円)	年間賞与 (万円)	年間報酬 (万円)
会 長	47	72.1	336 (85.6)	679 (14.4)	4,711 (100.0)	21	71.3	438 (82.6)	1,107 (17.4)	6,363 (100.0)
社 長	126	61.1	338 (75.8)	1,298 (24.2)	5,354 (100.0)	45	63.0	448 (65.6)	2,822 (34.4)	8,198 (100.0)
副 社 長	31	62.1	274 (87.2)	483 (12.8)	3,771 (100.0)	18	63.0	319 (82.4)	815 (17.6)	4,643 (100.0)
専 務 取 締 役	48	60.4	218 (83.4)	519 (16.6)	3,135 (100.0)	23	61.3	251 (79.0)	803 (21.0)	3,815 (100.0)
常 務 取 締 役	54	59.3	177 (80.6)	511 (19.4)	2,635 (100.0)	19	59.6	207 (79.4)	646 (20.6)	3,130 (100.0)
取 締 役 (兼務は除く)	62	55.5	154 (90.0)	206 (10.0)	2,054 (100.0)	18	57.2	184 (88.0)	300 (12.0)	2,508 (100.0)
従業員兼務取締役	22	56.8	134 (78.7)	435 (21.3)	2,043 (100.0)	7	57.5	180 (78.3)	597 (21.7)	2,757 (100.0)
監 査 等 委 員 の 取 締 役	24	63.1	125 (98.6)	22 (1.4)	1,522 (100.0)	10	64.9	156 (97.3)	52 (2.7)	1,924 (100.0)
常 勤 監 査 役	80	62.7	121 (99.8)	3 (0.2)	1,455 (100.0)	28	63.2	179 (99.7)	6 (0.3)	2,154 (100.0)
区 分	300 ～ 999 人					300 人 未 満				
	社 数 (社)	平均年齢 (歳)	報酬月額 (万円)	年間賞与 (万円)	年間報酬 (万円)	社 数 (社)	平均年齢 (歳)	報酬月額 (万円)	年間賞与 (万円)	年間報酬 (万円)
会 長	13	73.9	324 (94.6)	220 (5.4)	4,108 (100.0)	13	71.4	184 (83.1)	448 (16.9)	2,656 (100.0)
社 長	36	60.3	310 (87.4)	535 (12.6)	4,255 (100.0)	45	59.8	250 (88.7)	384 (11.3)	3,384 (100.0)
副 社 長	5	63.1	243 (98.0)	61 (2.0)	2,977 (100.0)	8	59.5	194 (100.0)	0 (0.0)	2,328 (100.0)
専 務 取 締 役	14	60.1	215 (87.1)	382 (12.9)	2,962 (100.0)	11	58.8	156 (94.8)	103 (5.2)	1,975 (100.0)
常 務 取 締 役	17	59.8	178 (82.9)	440 (17.1)	2,576 (100.0)	18	58.5	143 (79.8)	435 (20.2)	2,151 (100.0)
取 締 役 (兼務は除く)	19	55.1	152 (90.0)	203 (10.0)	2,027 (100.0)	25	54.5	134 (91.9)	141 (8.1)	1,749 (100.0)
従業員兼務取締役	9	58.8	125 (79.5)	386 (20.5)	1,886 (100.0)	6	53.1	93 (77.7)	321 (22.3)	1,437 (100.0)
監 査 等 委 員 の 取 締 役	8	64.7	119 (100.0)	0 (0.0)	1,428 (100.0)	6	58.2	82 (100.0)	0 (0.0)	984 (100.0)
常 勤 監 査 役	24	63.5	111 (99.9)	1 (0.1)	1,333 (100.0)	28	61.7	73 (99.8)	2 (0.2)	878 (100.0)

- [注] 1. 年間報酬は報酬月額を12倍したものに年間賞与を加えて算出した。賞与が不支給の場合も「0」として集計に含まれている。また上記は、株式報酬等の金銭で直接支払われない報酬は含めないで回答いただいた（以下同じ）。
2. 「会長」「社長」を兼務する場合は「社長」のほうで集計した。従業員兼務取締役の水準は、「役員分」と「従業員分」に分けて回答いただいた企業も両者の合計額で集計した（以下同じ）。
3. () 内は構成比（%）。報酬月額欄で示した構成比は報酬月額を12倍したもので算出した（以下同じ）。

め、賞与不支給の場合は「支給額 0 円」でカウントして集計している。ここでは、賞与の有無が年間報酬に与える影響を考慮し、年間賞与の有無別に集計を行った。

2019年1月に施行された、「企業内容等の開示に関する内閣府令」（開示府令）の一部改正によって、上場企業が提出する有価証券報告書では、(1)役員区分ごとの報酬等の総額、(2)報酬額等の決定方針、(3)業績連動報酬の決定方法等の記載が求められている。

この中で固定報酬と業績連動報酬の支給内容・決定方針が示されており、その記載内容から、①業績連動報酬を固定報酬から切り分け「賞与」として支給するもの、②固定報酬と業績連動報酬を組み合わせて「基本報酬」等と位置づけ、賞与支給は行わないものなど、企業により報酬の構成・考え方の異なる点が見て取れる。また、上記①の企業でも、業績低迷を理由として賞与支給を停止

(またはカット)とするケース、あるいは賞与支給条件として定めた財務指標目標に達しなかったため不支給とするケースも考えられる。

これらを踏まえ、本調査では例年と同様に、役員賞与の支給有無について、①支給あり、②(もともと制度はあるが)業績等都合で不支給、③賞与はもともとない——という三つの選択肢で設問し集計を行った。

まず「社長」を例に、パターン別の集計社数を比較してみる[図表2]。回答があった126社の内訳は、「①支給あり」が54社(42.9%)、「②業績等都合で不支給」が12社(9.5%)、「③賞与はもともとない」が60社(47.6%)となっている。

次に、パターン別の年間報酬(規模計)を見ると、「①支給あり」7564万円、「②業績等都合で不支給」2736万円、「③賞与はもともとない」3888万円となった。「①支給あり」の企業の水準を100.0として見ると、「③賞与はもともとない」企業は

図表2 賞与の支給有無別に見た社長の年間報酬

区 分		社数 (社)	報酬月額 (万円)	年間賞与 (万円)	年間報酬 (万円)	年間報酬の格差 「①支給あり」=100.0
① 支 給 あ り	規 模 計	54	378 (60.0)	3,028 (40.0)	7,564 (100.0)	100.0
	1,000人以上	26	478 (54.0)	4,884 (46.0)	10,620 (100.0)	100.0
	300～999人	17	282 (74.9)	1,132 (25.1)	4,516 (100.0)	100.0
	300人未満	11	289 (68.8)	1,570 (31.2)	5,038 (100.0)	100.0
② 業 績 等 都 合 で 不 支 給	規 模 計	12	228	0	2,736	36.2
	1,000人以上	1	446	0	5,352	50.4
	300～999人	4	240	0	2,880	63.8
	300人未満	7	191	0	2,292	45.5
③ 賞 与 は も と も と な い	規 模 計	60	324	0	3,888	51.4
	1,000人以上	18	404	0	4,848	45.6
	300～999人	15	360	0	4,320	95.7
	300人未満	27	250	0	3,000	59.5

[注] () 内は構成比 (%) ([図表3]も同じ)。

51.4と、ほぼ半分の水準となっている。

なお、参考までに、社長以外の役位についても、賞与支給の有無別に年間報酬を算出した【図表3】。これによると、「①支給あり」企業と比較した「③賞与はもともとない」企業の年間報酬水準は、専務が73.3、常務が81.0、取締役（兼務は除く）が68.3などとなっている。

従業員兼務取締役の報酬【図表1】

年間報酬は2043万円で、部長の年収の約1.9倍

「取締役営業部長」などのように、取締役に就きながら従業員（使用人）の役位・職制を兼務する例はしばしば見られる。こうした、従業員兼務取締役の報酬・賞与について見てみよう。

従業員兼務取締役の報酬月額（従業員分の給与＋役員報酬）は規模計で134万円、年間賞与は435

万円で、年間報酬は2043万円である【図表1】。これを、前記の「2024年度モデル賃金・年収調査」で集計した従業員身分（役員を兼務していない）の部長クラス（53.0歳）の年収1073万円と比較すると、従業員兼務取締役（56.8歳）の年間報酬水準は約1.9倍となっている。

なお、年間報酬を規模別に見ると、1000人以上2757万円（57.5歳）、300～999人1886万円（58.8歳）、300人未満1437万円（53.1歳）である。同様に「2024年度モデル賃金・年収調査」における従業員身分（役員を兼務していない）の部長の年収と比較すると、以下のようになっている。

- 1000人以上
部長1175万円（53.2歳）の約2.3倍
- 300～999人
部長1053万円（53.1歳）の約1.8倍
- 300人未満
部長961万円（52.5歳）の約1.5倍

図表3 賞与の支給有無別に見た役位別の年間報酬

区 分		会 長	社 長	副社長	専 務 取締役	常 務 取締役	取締役 (兼務は 除く)	従業員 兼 務 取締役	監査等 委員の 取締役	常 勤 監査役
① 支給あり	社 数 (社)	17	54	9	22	30	17	16	2	3
	報 酬 月 額 (万円)	350 (69.1)	378 (60.0)	312 (69.2)	214 (69.4)	169 (68.8)	163 (72.3)	131 (72.4)	125 (85.2)	75 (91.6)
	年 間 賞 与 (〃)	1,878 (30.9)	3,028 (40.0)	1,665 (30.8)	1,133 (30.6)	919 (31.2)	751 (27.7)	598 (27.6)	261 (14.8)	83 (8.4)
	年 間 報 酬 (〃)	6,078 (100.0)	7,564 (100.0)	5,409 (100.0)	3,701 (100.0)	2,947 (100.0)	2,707 (100.0)	2,170 (100.0)	1,761 (100.0)	983 (100.0)
② 業績等都合で 不支給	社 数 (社)	3	12	4	3	7	7		2	3
	報 酬 月 額 (万円)	291	228	250	191	157	131		66	53
	年 間 報 酬 (〃)	3,492	2,736	3,000	2,292	1,884	1,572		792	636
③ 賞与はもともとない	社 数 (社)	27	60	18	23	17	38	6	20	74
	報 酬 月 額 (万円)	333	324	261	226	199	154	141	131	126
	年 間 報 酬 (〃)	3,996	3,888	3,132	2,712	2,388	1,848	1,692	1,572	1,512
	年間報酬の格差 「①支給あり」=100.0	65.7	51.4	57.9	73.3	81.0	68.3	78.0	89.3	153.8

【注】 従業員兼務取締役で「②業績等都合で不支給」とする回答はなかった。

役位別に見た分布状況 [図表 4～7]

社長の年間報酬は、
5000万円以上が全体の37.3%を占める

今回の集計に含めた社長の年間報酬は、最低360万円・最高 6 億 2900 万円で、分布を見ても [図表 4～5] のようにバラつきが大きい。分布は「3000万～3500万円未満」と「5000万円台」がともに11.9%で最も多く、これに「4000万～4500万円未満」の11.1%が続いている。一つの目安として「5000万円」で区切って見てみると、5000万円以上の企業は合わせて37.3%となっている。

他の役位について、分布が最も多い金額区分（最頻値の階級）を見ると、会長は「2000万～2500万円未満」（14.9%）、副社長は「2000万～2500万円未満」と「2500万～3000万円未満」と「3500万～4000万円未満」（いずれも16.1%）、専務は「3000万～

3500万円未満」（20.8%）、常務は「2000万～2500万円未満」（24.1%）、取締役（兼務は除く）は「1500万～2000万円未満」（29.0%）となった。集計社数が少ない役位もあるため、バラつきが見られるものの、全体としてはおおむね、役位が下がるのに伴い最頻値の階級も下がる傾向にある。また、年間報酬のうち、報酬月額のみ分布状況を [図表 6] に示しているので、併せて参照いただきたい。

なお、社長、専務、常務、取締役（兼務は除く）の4役位について年間報酬の分布を規模別に比較して見ると、[図表 7] のとおりとなった。社長の最頻値は、1000人以上が「5000万円台」と「1 億円以上」で20.0%、300～999人が「3000万～3500万円未満」と「4000万～4500万円未満」で19.4%、300人未満が「3000万～3500万円未満」で17.8%となっている。他の役位も同様に、おおむね規模が小さくなるほど低い水準になる傾向が見て取れる。

図表 4 役位別に見た年間報酬の分布状況

—(社)、%—

区 分	会 長	社 長	副社長	専 務 取締役	常 務 取締役	取締役 (兼務は 除く)	従業員 兼 務 取締役	監査等 委員の 取締役	常 勤 監査役
合 計	(47) 100.0	(126) 100.0	(31) 100.0	(48) 100.0	(54) 100.0	(62) 100.0	(22) 100.0	(24) 100.0	(80) 100.0
500 万 円 未 満		0.8				1.6			5.0
500万～1,000 //	4.3	0.8			1.9	3.2	9.1	20.8	25.0
1,000万～1,500 //			3.2	6.3	7.4	27.4	18.2	29.2	28.8
1,500万～2,000 //	6.4	6.3	9.7	16.7	18.5	29.0	27.3	33.3	25.0
2,000万～2,500 //	14.9	10.3	16.1	10.4	24.1	17.7	22.7	4.2	7.5
2,500万～3,000 //	4.3	7.1	16.1	12.5	16.7	8.1	9.1	12.5	5.0
3,000万～3,500 //	10.6	11.9		20.8	14.8	3.2			1.3
3,500万～4,000 //	8.5	6.3	16.1	14.6	5.6	4.8	9.1		
4,000万～4,500 //	6.4	11.1	9.7	6.3	7.4	1.6	4.5		1.3
4,500万～5,000 //	10.6	7.9	12.9	2.1	1.9				
5,000 万 円 台	4.3	11.9	6.5	6.3	1.9	1.6			1.3
6,000 //	12.8	8.7		4.2					
7,000 //	2.1	4.8	3.2			1.6			
8,000 //	4.3	2.4	6.5						
9,000 //	4.3	2.4							
1 億 円 以 上	6.4	7.1							
平 均 (万円)	4,711	5,354	3,771	3,135	2,635	2,054	2,043	1,522	1,455
最 高 (//)	13,332	62,900	8,451	6,566	5,205	7,214	4,450	2,760	5,520
第3四分位数 (//)	6,142	5,988	4,707	3,715	3,261	2,360	2,278	1,923	1,755
中 位 数 (//)	4,140	4,335	3,552	3,160	2,471	1,800	1,802	1,466	1,340
第1四分位数 (//)	2,441	2,978	2,454	2,040	1,900	1,404	1,486	1,035	954
最 低 (//)	840	360	1,320	1,080	960	360	956	600	240

図表5 役位別に見た年間報酬の分布割合

- % -

	社 長	専務取締役	常務取締役	取 締 役 (兼務は除く)	常勤監査役
1,000万円未満	1.6		1.9	4.8	30.0
1,000万～1,500万		6.3	7.4	27.4	28.8
1,500万～2,000万	6.3	16.7	18.5	29.0	25.0
2,000万～2,500万	10.3	10.4	24.1	17.7	7.5
2,500万～3,000万	7.1	12.5	16.7	8.1	5.0
3,000万～3,500万	11.9	20.8	14.8	3.2	1.3
3,500万～4,000万	6.3	14.6	5.6	4.8	
4,000万～4,500万	11.1	6.3	7.4	1.6	1.3
4,500万～5,000万	7.9	2.1	1.9		
5,000万円以上	37.3	10.4	1.9	3.2	1.3

図表6 役位別に見た報酬月額分布状況

- (社)、% -

区 分	会 長	社 長	副社長	専 務 取締役	常 務 取締役	取締役 (兼務は 除く)	従業員 兼 務 取締役	監査等 委員の 取締役	常 勤 監査役
合 計	(47) 100.0	(126) 100.0	(31) 100.0	(48) 100.0	(54) 100.0	(62) 100.0	(22) 100.0	(24) 100.0	(80) 100.0
50万円未満		0.8				3.2			6.3
50万～100万	4.3	0.8		2.1	1.9	9.7	27.3	29.2	32.5
100万～150万	6.4	5.6	6.5	18.8	27.8	45.2	45.5	41.7	36.3
150万～200万	19.1	12.7	12.9	20.8	38.9	24.2	13.6	16.7	12.5
200万～250万	8.5	9.5	29.0	20.8	22.2	9.7	9.1	12.5	8.8
250万～300万	14.9	20.6	6.5	27.1	7.4	3.2	4.5		1.3
300万～350万	6.4	13.5	19.4	8.3	1.9	3.2			
350万～400万	8.5	7.9	12.9	2.1					1.3
400万～450万	8.5	4.8	12.9			1.6			
450万～500万		8.7							1.3
500万円台	14.9	8.7							
600万	4.3	2.4							
700万	2.1	0.8							
800万円以上	2.1	3.2							
平均 (万円)	336	338	274	218	177	154	134	125	121
最高 (//)	1,111	925	446	375	348	434	260	230	460
最低 (//)	70	30	110	90	80	30	61	50	20

図表 7 従業員規模別に見た主要役位の年間報酬の分布状況

－(社)、％－

区 分	社 長			専 務 取 締 役			常 務 取 締 役			取締役 (兼務は除く)		
	1,000人 以 上	300～ 999人	300人 未 満	1,000人 以 上	300～ 999人	300人 未 満	1,000人 以 上	300～ 999人	300人 未 満	1,000人 以 上	300～ 999人	300人 未 満
合 計	(45) 100.0	(36) 100.0	(45) 100.0	(23) 100.0	(14) 100.0	(11) 100.0	(19) 100.0	(17) 100.0	(18) 100.0	(18) 100.0	(19) 100.0	(25) 100.0
1,000 万 円 未 満			4.4						5.6			12.0
1,000万～1,500 //						27.3			22.2	22.2	26.3	32.0
1,500万～2,000 //		2.8	15.6	4.3	21.4	36.4	10.5	23.5	22.2	11.1	31.6	40.0
2,000万～2,500 //	6.7	8.3	15.6	8.7	7.1	18.2	10.5	23.5	38.9	33.3	21.1	4.0
2,500万～3,000 //	2.2	8.3	11.1	8.7	14.3	18.2	21.1	29.4		11.1	15.8	
3,000万～3,500 //		19.4	17.8	17.4	42.9		26.3	17.6		5.6		4.0
3,500万～4,000 //	2.2	2.8	13.3	26.1	7.1		15.8			11.1	5.3	
4,000万～4,500 //	8.9	19.4	6.7	13.0			10.5	5.9	5.6			4.0
4,500万～5,000 //	6.7	13.9	4.4		7.1		5.3					
5,000 万 円 台	20.0	13.9	2.2	13.0					5.6			4.0
6,000 //	17.8	8.3		8.7						5.6		
7,000 //	8.9		4.4									
8,000 //	6.7											
9,000 //		2.8	4.4									
1 億 円 以 上	20.0											
平 均 (万円)	8,198	4,255	3,384	3,815	2,962	1,975	3,130	2,576	2,151	2,508	2,027	1,749
最 高 (//)	62,900	9,238	9,960	6,566	4,600	2,964	4,690	4,040	5,205	7,214	3,695	5,610
第 3 四分位数 (//)	8,320	4,945	3,864	4,263	3,396	2,238	3,543	2,928	2,273	2,856	2,361	1,887
中 位 数 (//)	6,126	4,282	3,000	3,651	3,168	1,925	3,202	2,568	1,961	2,286	1,933	1,584
第 1 四分位数 (//)	4,867	3,000	2,256	3,118	2,324	1,584	2,814	2,004	1,497	1,608	1,518	1,165
最 低 (//)	2,004	1,596	360	1,560	1,800	1,080	1,560	1,749	960	1,212	1,260	360

年間報酬の役位間格差 [図表 8～9]

社長100に対して専務64、取締役49

社長の年間報酬を基準 (=100.0) として役位間の格差を見ていく。[図表 8]に示した役位間格差は、社長とそれぞれの役位の両方に回答があった企業を抽出して社長の水準を100.0とした指数を算出し、役位ごとに平均値を取ったものである。

規模計では、会長96.8、副社長71.6、専務64.1、常務57.8、取締役 (兼務は除く) 49.1など、下位の役位になるほど格差が広がっている。規模別と比較しても、傾向としては規模計と同様に、役位が低くなるほど格差が広がる状況が見られる。

[図表 8]の平均値算出に用いた指数のデータを、役位別の分布に展開したものが、[図表 9]である。

それぞれの最頻値を見ると、会長は社長とほぼ並ぶ90台 (23.9%)、副社長は60台と80台 (いずれも29.0%)、専務は60台 (41.7%)、常務は50台 (29.0%) となっている。以下、取締役 (兼務は除く) は40台 (31.1%)、常勤監査役は30台 (38.0%) が最も多く、やはり役位が下がるごとに、最頻値の階級が下がる傾向が見て取れる。

資本金規模別に見た社長の年間報酬 [図表10]

資本金規模が大きいほど年間報酬も高額

資本金規模別に社長の年間報酬の平均額を見ると [図表10]、「100億円以上」で1億314万円、「20億～100億円未満」で4915万円、「20億円未満」で

図表8 年間報酬の役位間格差(社長＝100.0)

区 分	規 模 計	1,000人以上	300～999人	300人未満
会 長	96.8	95.6	114.4	79.9
社 長	100.0	100.0	100.0	100.0
副 社 長	71.6	72.2	73.5	69.0
専 務 取 締 役	64.1	60.1	69.7	65.4
常 務 取 締 役	57.8	52.6	59.9	61.2
取締役（兼務は除く）	49.1	43.9	49.3	52.9
常 勤 監 査 役	33.1	32.8	34.7	32.0

[注] 社長および各役位の両方に回答があった企業について、社長＝100.0として格差を算出した。このため、[図表1]に示した各役位の平均額で比較した格差とは一致しないので留意いただきたい（[図表9]の分布も同じ）。

図表9 年間報酬の役位間格差の分布(社長＝100.0)

－(社)、％－

区 分	会 長	副 社 長	専務取締役	常務取締役	取 締 役 (兼務は除く)	常勤監査役
合 計	(46) 100.0	(31) 100.0	(48) 100.0	(54) 100.0	(61) 100.0	(79) 100.0
10 未 満						2.5
10 台					3.3	15.2
20 //	4.3	3.2	2.1	1.9	9.8	20.3
30 //		3.2	2.1	5.6	13.1	38.0
40 //	2.2	3.2	6.3	18.5	31.1	15.2
50 //	6.5	3.2	16.7	29.6	19.7	5.1
60 //	8.7	29.0	41.7	24.1	18.0	2.5
70 //	4.3	25.8	25.0	18.5		
80 //	6.5	29.0	6.3		1.6	1.3
90 //	23.9			1.9	1.6	
100 //	17.4	3.2			1.6	
110 //	10.9					
120 //						
130 以 上	15.2					
平 均	96.8	71.6	64.1	57.8	49.1	33.1

[注] 今回の調査では、社長より下位の役位でも、社長と同額の企業が2社見られたので留意いただきたい。

図表10 資本金規模別に見た社長の年間報酬

区 分	社 数 (社)	平均年齢 (歳)	報酬月額 (万円)	年間賞与 (万円)	年間報酬 (万円)
合 計	126 <100.0>	61.1	338	1,298	5,354
100 億 円 以 上	24 < 19.0>	63.7	482 (100.0)	4,530 (100.0)	10,314 (100.0)
20億～100億円未満	43 < 34.1>	63.1	351 (72.8)	703 (15.5)	4,915 (47.7)
20 億 円 未 満	59 < 46.8>	58.5	270 (56.0)	417 (9.2)	3,657 (35.5)

[注] () 内は100億円以上の水準＝100.0としたときの資本金規模別の格差を、< > 内は資本金規模別の企業の構成割合(%)を示す。

3657万円と、資本金規模が大きいほど高額になっている。

「100億円以上」を100.0とした場合の指数を見ると、「20億～100億円未満」は47.7、「20億円未満」は35.5であり、それぞれ「100億円以上」の4～5割程度の水準である。

また、報酬月額と年間賞与についても同様に指数を見ると、報酬月額は「20億～100億円未満」が72.8、「20億円未満」が56.0、年間賞与は同15.5、9.2となり、年間賞与の格差がより大きくなっている。

代表権の有無別に見た年間報酬 【図表11】

副社長は代表権の有無で626万円の水準差

株式会社の代表については会社法349条で定められており、同条4項は「代表取締役は、株式会社の業務に関する一切の裁判上又は裁判外の行為をする権限を有する」としている。ここでは、同じ役位で代表権の有無により、報酬に格差が見られるかを検証した。なお、今回の調査ではすべての集計（回答）企業において社長は代表権を有していたため、【図表11】の集計から社長は除外して

いる。

会長の場合、集計（回答）企業47社のうち、27社が「代表権あり」、残りの20社が「代表権なし」であった。年間報酬は、「代表権あり」が5274万円、「代表権なし」が3947万円となり、その差は1327万円と大きな開きが見られた。

副社長は31社のうち「代表権あり」が17社、「代表権なし」が14社で、年間報酬は「代表権あり」が4056万円、「代表権なし」は3430万円と、626万円の差がある。

一方、専務は「代表権なし」とする企業のほうが多く、47社中「代表権あり」は9社にとどまっている。年間報酬は「代表権あり」が3466万円、「代表権なし」が2998万円で「代表権あり」のほうが高く、その差は468万円となっている。

本記事末尾で役位別年間報酬の【会社別一覧】を掲載しています。この一覧は、匿名を前提に回答いただいたデータを基に、設定役位が比較的多い企業を抜粋して紹介したものです。実際の役位ごとの設定水準・格差等を比較する上での参考としてご利用ください。

図表11 代表権の有無別に見た年間報酬

区 分	代表権の有無	社 数 (社)	平均年齢 (歳)	報酬月額 (万円)	年間賞与 (万円)	年間報酬 (万円)	年間報酬の格差 「代表権なし」=100.0
会 長	代表権あり	27	71.2	352	1,050	5,274	133.6
	代表権なし	20	73.3	314	179	3,947	100.0
副 社 長	代表権あり	17	62.9	290	576	4,056	118.3
	代表権なし	14	61.3	255	370	3,430	100.0
専務取締役	代表権あり	9	62.5	227	742	3,466	115.6
	代表権なし	38	59.9	214	430	2,998	100.0

- [注] 1. 当該役員に「代表権あり」とした企業、「代表権なし」とした企業の回答をそれぞれ集計して比較した。
2. 同一役位で代表権のある役員とない役員が混在した平均値を回答した企業の数値は、集計から除外した。

2 社外取締役および社外監査役の報酬・賞与

現在の企業統治組織形態【図表12】

監査役会設置会社が55.9%で最多。
監査等委員会設置会社は31.5%

今回調査で回答があった127社の、2024年7月時点における企業統治組織の形態別採用状況は、【図表12】のとおりとなった。内訳は、監査役会設置会社が55.9%で最も多く、監査等委員会設置会社は31.5%、指名委員会等設置会社は3.9%と5社にとどまる。なお、昨23年調査では監査役会設置会社が54.1%、監査等委員会設置会社が37.6%となっており、今回は監査役会設置会社が1.8ポイント増加、監査等委員会設置会社が6.1ポイント減少した。

規模別に見ると、監査役会設置会社の割合は1000人以上で62.2%、300～999人で52.8%、300人未満で52.2%と、いずれの規模でも過半数に達した。一方、監査等委員会設置会社の割合は1000人以上で26.7%、300～999人で30.6%、300人未満で37.0%と、規模が小さくなるほど割合が高い。

なお、本集計を行った2024年11月中旬時点で見た東京証券取引所（以下、東証）のプライム上場企業（1641社）の組織形態別内訳は、次のとおりとなっている。

- ・監査役（会）設置会社：830社（50.6%）
- ・監査等委員会設置会社：730社（44.5%）
- ・指名委員会等設置会社：81社（4.9%）

また近年、監査役会設置会社および監査等委員会設置会社の統治形態を採る企業では、コーポレートガバナンスの強化や、経営陣幹部・取締役の選任・指名の適正性向上、報酬決定プロセスの透明性向上などを目的として、会社法の定めによらない任意の委員会を設ける企業が多い。上場企業が提出したコーポレートガバナンスに関する報告書（2024年7月12日時点）を基に、東証が集計した結果によると、監査等委員会設置会社または監査役会設置会社で任意の指名委員会を設けている割合は、東証プライム上場企業の85.7%、同じく任意の報酬委員会を設けている割合は87.3%と、いずれも8割台に達している。

2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、独立社外取締役（一般株主保護のため、独立性の高い社外取締役として選任・届け出されているもの）が取締役会の過半数に満たない監査役会設置会社および監査等委員会設置会社に対し、独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置して重要事項の検討に当たるとともに、ジェンダー等の多

図表12 現在の企業統治組織形態(2024年7月時点)

－(社)、％－				
区 分	規 模 計	1,000 人 以 上	300 ～ 999 人	300 人 未 満
合 計	(127) 100.0	(45) 100.0	(36) 100.0	(46) 100.0
①監査等委員会設置会社	31.5	26.7	30.6	37.0
②指名委員会等設置会社	3.9	6.7	2.8	2.2
③監査役会設置会社	55.9	62.2	52.8	52.2
④監査役設置会社	8.7	4.4	13.9	8.7

【注】 監査等委員会設置会社…監査役（会）に代えて、3人以上の取締役から成る「監査等委員会」を置く株式会社
指名委員会等設置会社…指名・報酬・監査の3委員会を設ける取締役会と執行役を置く株式会社
監査役会設置会社…監査役会を置く株式会社、または、法規定により監査役会を置かなければならない株式会社
監査役設置会社…監査役を置く株式会社、または、法規定により監査役を置かなければならない株式会社

様性やスキルの観点を含め、委員会の適切な関与・助言を得るべきとしている（補充原則4-10①）。これらへの対応のため、今後も上場企業を中心に、任意の委員会組織を設置・活用していく動きが続くと思われる。

社外取締役・社外監査役の設置状況

【図表13～14】

社外取締役を設置している割合は99.2%、人数は「3人」が28.6%で最多

【1】社外取締役

周知のとおり、2021年3月に施行された改正会社法により、有価証券報告書の提出義務がある監査役会設置会社（公開会社かつ大会社に限る）には社外取締役を設置することが義務づけられている（327条の2）。

今回調査に見る社外取締役の設置状況は、【図表13】のとおりとなり、設置済み企業の割合は規模計で99.2%、規模別では300～999人は97.2%、1000人以上と300人未満はすべての企業が「設置している」と答えている。

【図表13】から現在設置している社外取締役の人数を見ると（規模計）、「3人」28.6%が最も多く、これに「2人」24.6%が続いている。規模別に見ると、1000人以上は「3人」37.8%が最多だが、

300～999人と300人未満は「2人」（34.3%、37.0%）が最多となっており、全体としては大企業ほど人数が多い傾向が見て取れる。

ちなみに、前記の東証集計によると、コーポレートガバナンス・コードに沿って2人以上の独立社外取締役を設置している企業割合は、東証プライム上場企業で99.7%に達している。また、独立社外取締役が全取締役の3分の1以上を占める企業の割合はプライム市場で98.1%、プライム市場とスタンダード市場・グロース市場を合わせた全上場企業でも75.2%に上り、前年（72.3%）から2.9ポイント増加している。

【2】社外監査役

会社法では、監査役会設置会社に関する定めとして監査役の人数を3人以上とし、その半数以上（最低2人）を社外監査役とすることを義務づけている（335条3項）。監査役会設置会社の形態を採る回答企業のうち、社外監査役の設置人数が明らかかな71社について集計した結果は、【図表14】のとおりとなった。規模計では、「2人」が71.8%と7割を占め、「3人」は28.2%となっている。規模別に見ると、いずれの区分も「2人」が最多で、「2人」の割合が最も多いのは300～999人（89.5%）である。一方で、1000人以上と300人未満は「3人」が約3分の1を占める（35.7%、33.3%）。

図表13 社外取締役の設置状況

－(社)、％－

区 分		規 模 計	1,000人以上	300～999人	300人未満
合 計		(127) 100.0	(45) 100.0	(36) 100.0	(46) 100.0
設 置 し て い る		99.2	100.0	97.2	100.0
設 置 し て い な い		0.8		2.8	
社外取締役の人数、 「設置している」=100.0	1 人	7.1		8.6	13.0
	2 //	24.6	4.4	34.3	37.0
	3 //	28.6	37.8	28.6	19.6
	4 //	20.6	26.7	17.1	17.4
	5 //	10.3	13.3	11.4	6.5
	6人以上	8.7	17.8		6.5

年間報酬 [図表15～21]

社外取締役746万円、社外監査役672万円

社外取締役と社外監査役については、その勤務形態（例えば、会社への出勤、会議出席の頻度など）や役務の内容により、報酬水準の設定には企業ごとに大きなバラつきが見られる。また、元の勤め先から常勤役員または監査役としての報酬を得ながら他社の社外取締役を務める場合、社外取締役としては無報酬またはそれに近い低額の報酬で委嘱を受けるケースもしばしば見られる。以下の年間報酬データを利用・比較する場合は、この点に留意いただきたい（なお、無報酬のケースについては、社外取締役、社外監査役のいずれも集計から除外している）。

【1】社外取締役

回答があった398人（平均年齢63.4歳）の平均では、報酬月額62万円、年間賞与2万円、これらを合わせた年間報酬は746万円となった[図表15]。規模別に見た年間報酬は、1000人以上が1012万円で最も高く、300～999人が588万円、300人未満が480万円となっている。

なお、参考までに監査等委員会設置会社で監査等委員を務めていることが明らかな社外取締役のみを抽出して集計したところ（113人・平均年齢61.1歳）、平均額は、報酬月額50万円、年間賞与6万円、年間報酬606万円となっている（[図表]なし）。

次に、賞与支給の有無別を見ると[図表16]、「支給あり」は8人と全体の2%ほどにとどまり、報酬月額43万円、年間賞与88万円、年間報酬は604

図表14 社外監査役の設置人数(監査役会設置会社)

—(社)、%—

区 分	規 模 計	1,000人以上	300～999人	300人未満
合 計	(71) 100.0	(28) 100.0	(19) 100.0	(24) 100.0
2 人	71.8	64.3	89.5	66.7
3 //	28.2	35.7	10.5	33.3

[注] [図表12]の「現在の企業統治組織形態」について、「③監査役会設置会社」と答えた企業71社について集計。

図表15 社外取締役の報酬と賞与

区 分	人 数 (人)	平均年齢 (歳)	報酬月額 (万円)	年間賞与 (万円)	年間報酬 (万円)
規 模 計	398	63.4	62 (99.7)	2 (0.3)	746 (100.0)
1,000 人 以 上	177	65.2	84 (99.6)	4 (0.4)	1,012 (100.0)
300 ～ 999 人	100	63.7	49 (100.0)	0 (0.0)	588 (100.0)
300 人 未 満	121	60.6	40 (100.0)	0 (0.0)	480 (100.0)

[注] 1. 年間報酬は報酬月額を12倍したものに年間賞与を加えて算出した。賞与が不支給の場合も「0」として集計に含めている（[図表18、20]も同じ）。（ ）内は年間報酬＝100.0とした構成比（%）を示す（[図表16、18～20]も同じ）。
2. 「300～999人」「300人未満」の年間賞与は、それぞれ1人ずつ20万円の支給があるが、上表では同額を「人数」で除した平均額（各数千円）につき万円単位で整数表示しているため、「0」（万円）となっている。

万円となっている。これに対して「支給なし」は、報酬月額62万円、年間報酬は744万円となり、「支給あり」の約1.2倍の水準となっている（なお、ここでは賞与が「業績等都合で不支給」か「賞与はもともとない」かについては尋ねていない）。

年間報酬の分布を見ると【図表17】、最低60万円から最高2400万円まで大きな開きが生じている。最頻値は「600万円台」16.8%で、これに「400万円台」が15.6%、「700万円台」が10.8%と続いている。1000万円以上の年間報酬が支給されている割合は、全体の21.9%である。

【2】社外監査役

回答があった172人（平均年齢62.9歳）の平均額は、報酬月額56万円、年間賞与 0 万円、年間報酬672万円となった。なお、300～999人に「年間賞与」を支給する企業があったが、規模計では同額

図表16 賞与支給の有無別に見た
社外取締役の年間報酬（規模計）

区 分	人 数 (人)	報酬月額 (万円)	年間賞与 (万円)	年間報酬 (万円)
支給あり	8	43 (85.4)	88 (14.6)	604 (100.0)
支給なし	390	62 (100.0)		744 (100.0)

を「人数」で除した平均額（各数千円）につき万円単位で整数表示しているため、「0」（万円）となっている。規模別の年間報酬は、1000人以上が996万円、300～999人が565万円、300人未満が396万円となり、1000人以上と比べて40～57%程度の水準である【図表18】。

図表17 社外取締役の年間報酬の分布状況
－(人)、％－

合 計	(398) 100.0
100 万 円 未 満	1.5
100 万 円 台	2.3
200 //	6.0
300 //	10.1
400 //	15.6
500 //	5.8
600 //	16.8
700 //	10.8
800 //	5.3
900 //	4.0
1,000 //	21.9 { 5.0
1,100 //	
1,200 //	
1,300 //	
1,400 //	
1,500 万 円 以 上	
平 均 (万円)	746
最 高 (//)	2,400
第 3 四分位数 (//)	900
中 位 数 (//)	600
第 1 四分位数 (//)	447
最 低 (//)	60

図表18 社外監査役の報酬と賞与

区 分	人 数 (人)	平均年齢 (歳)	報酬月額 (万円)	年間賞与 (万円)	年間報酬 (万円)
規 模 計	172	62.9	56 (100.0)	0 (0.0)	672 (100.0)
1,000 人 以 上	66	63.6	83 (100.0)	0 (0.0)	996 (100.0)
300 ～ 999 人	47	63.5	47 (99.8)	1 (0.2)	565 (100.0)
300 人 未 満	59	61.8	33 (100.0)	0 (0.0)	396 (100.0)

【注】「300～999人」の年間賞与は、1人について20万円の支給があるが、上表では同額を「人数」で除した平均額（各数千円）につき万円単位で整数表示しているため、規模計の「年間賞与」は「0」（万円）となっている。

賞与支給の有無別では【図表19】、「支給あり」が2人（全体の約1％）で、年間報酬は375万円。「支給なし」の年間報酬は672万円であった。

なお、今回の集計対象のうち、常勤監査役を務めていることが明らかな社外監査役のみを抽出して集計したところ【図表20】、平均額は、報酬月額111万円、年間賞与0万円（賞与支給なし）、年間報酬は1332万円と全体平均の約2倍に上る高水準となっている。

このように、常勤監査役を務める社外監査役に高めの報酬を設定している関係もあり、年間報酬

の分布は最低84万円から最高3024万円までの開きが見られる【図表21】。最頻値は「300万円台」15.7％で、これに「600万円台」12.8％が続いている。

図表21 社外監査役の年間報酬の分布状況

合 計		(172) 100.0
100 万 円 未 満		2.9
100 万 円 台		5.8
200 "		8.7
300 "		15.7
400 "		10.5
500 "		8.7
600 "		12.8
700 "		11.0
800 "		3.5
900 "		2.9
1,000万～1,500万円未満		7.0
1,500 万 円 以 上		10.5
平 均 (万円)		672
最 高 (")		3,024
第 3 四分位数 (")		780
中 位 数 (")		546
第 1 四分位数 (")		360
最 低 (")		84

図表19 賞与支給の有無別に見た社外監査役の年間報酬(規模計)

区 分	人 数 (人)	報酬月額 (万円)	年間賞与 (万円)	年間報酬 (万円)
支給あり	2	30 (96.0)	15 (4.0)	375 (100.0)
支給なし	170	56 (100.0)		672 (100.0)

図表20 常勤監査役選任の有無別に見た社外監査役の報酬と賞与

区 分	人 数 (人)	平均年齢 (歳)	報酬月額 (万円)	年間賞与 (万円)	年間報酬 (万円)
合 計	172	62.9	56 (100.0)	0 (0.0)	672 (100.0)
常勤監査役を 務めている	20	61.4	111 (100.0)	0 (0.0)	1,332 (100.0)
務めていない	152	63.1	49 (100.0)	0 (0.0)	588 (100.0)

[注] 年間賞与は、常勤監査役を“務めていない”に15万円（2人）の支給があるが、上表では同額を「人数」で除した平均額（各数千円）につき万円単位で整数表示しているため、「0」（万円）となっている（合計も同じ）。

3 女性役員の登用・選任状況

政府が2023年6月に発表した「女性版骨太の方針2023」では、女性活躍と経済成長の好循環を実現するために企業における女性登用の加速化が必要であるとし、東証プライム上場企業を対象に女

性役員比率に係る数値目標が示された。これを受け東証は同年10月、プライム上場企業における女性役員の選任について、有価証券上場規程における企業行動規範の「望まれる事項」に①2025年を

めどに女性役員を1名以上選任するよう努める、②2030年までに女性役員の比率を30%以上とすることを指す、③上記の目標を達成するための行動計画の策定を推奨する——という内容を追加した。なお、上記の女性役員には、取締役、監査役、執行役に加えて、執行役員またはそれに準じる役職者を含むことができるとされている。

こうした状況の下、多様なメンバーによる経営上の意思決定を実現するためにも、女性役員の登用が求められている。そこで、今回の調査では、女性役員（取締役、監査役、執行役、執行役員またはそれに準じる役職者）の登用・選任状況を調べた。

女性役員の有無と内訳 [図表22]

回答企業の約8割は「女性役員がいる」

まず、女性役員の有無を見ると [図表22]、「女性

役員がいる」割合は、規模計で78.0%と約8割、1000人以上では93.3%と9割に達している。

「女性役員がいる」企業においてその内訳を見ると、女性役員が「社外役員のみ」は規模計で70.7%。「社内役員と社外役員の両方」は21.2%であり、規模別に見ると、規模が大きくなるほど社内・社外両方に女性役員がいる割合が高い。

女性社外役員の状況 [図表23~25]

女性役員がいる場合、社外取締役、社外監査役ともに「1人」が最多

女性社外役員がいる企業における、現在の女性社外取締役、女性社外監査役の人数は [図表23] のとおり。規模計で見ると、女性社外取締役、女性社外監査役ともに「1人」が最も多い（72.9%、

図表22 女性役員の有無と内訳

—(社)、%—

区 分		規 模 計	1,000人以上	300~999人	300人未満
合 計		(127) 100.0	(45) 100.0	(36) 100.0	(46) 100.0
女 性 役 員 が い る		78.0	93.3	72.2	67.4
女 性 役 員 は い な い		22.0	6.7	27.8	32.6
女性役員の内訳、 「女性役員がいる」 =100.0	社内役員のみ	8.1	7.1	7.7	9.7
	社外役員のみ	70.7	54.8	80.8	83.9
	社内役員と社外役員の両方	21.2	38.1	11.5	6.5

[注] 「社内役員」には、「執行役員」のケースも含む（以下同じ）。

図表23 女性社外役員の人数

—(社)、%—

区 分		規 模 計	1,000人以上	300~999人	300人未満
女性社外取締役	合 計	(85) 100.0	(39) 100.0	(24) 100.0	(22) 100.0
	1 人	72.9	56.4	83.3	90.9
	2 //	25.9	41.0	16.7	9.1
	3 //	1.2	2.6		
女性社外監査役	合 計	(24) 100.0	(14) 100.0	(3) 100.0	(7) 100.0
	1 人	83.3	78.6	100.0	85.7
	2 //	16.7	21.4		14.3

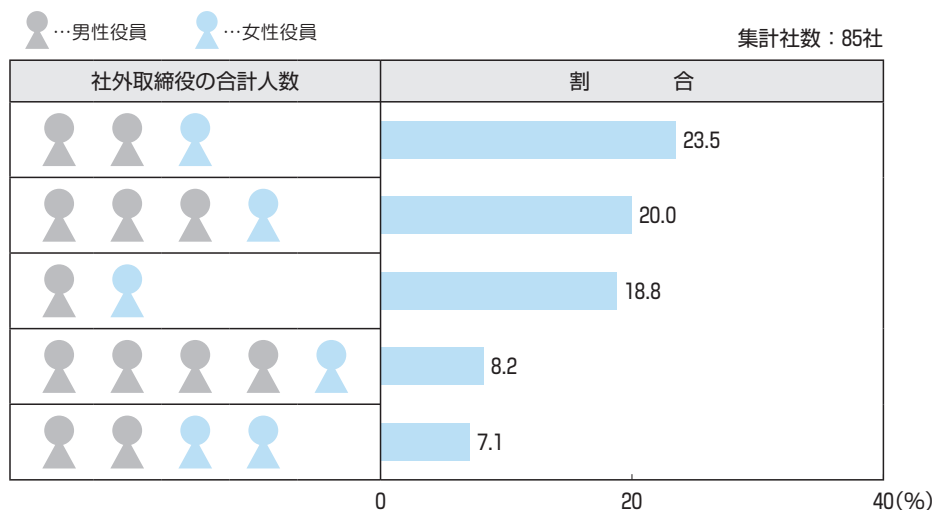
- [注] 1. 一つの企業に「社外取締役」と「社外監査役」の両方がいる場合は、それぞれ1社として集計した。
 2. 「社外監査役」には、[図表12]の「③監査役会設置会社」と「④監査役設置会社」の両方の企業統治組織形態を含む。
 3. 「社外監査役」で「3人」と回答した企業はなかった。

83.3%)。規模別に見ると、1000人以上は女性社外取締役「2人」が41.0%と4割台だが、300～999人と300人未満は16.7%、9.1%と1割前後にとどまる。

【図表24】では、社外取締役に女性がいる場合の男性役員と女性役員の組み合わせについて、上位5パターンを示した。「男性2人・女性1人の計3人」が23.5%で最も多く、「男性3人・女性1人の計4人」が20.0%、「男性1人・女性1人の計2人」が18.8%などとなっている。

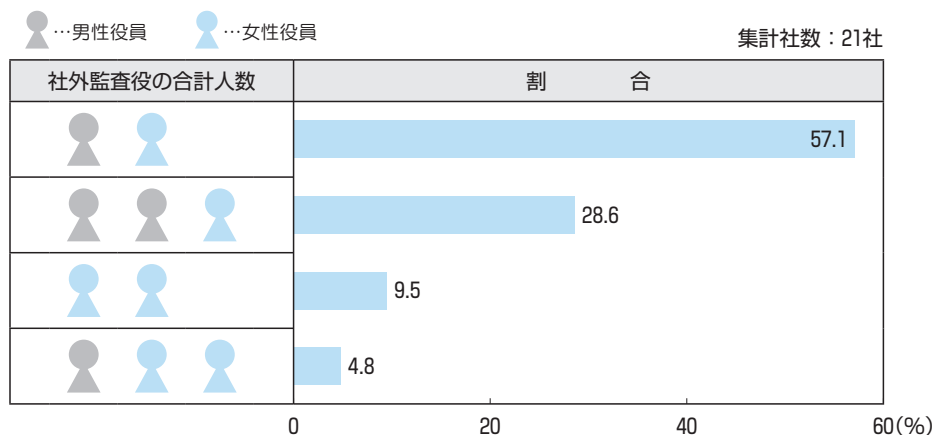
次に、監査役会設置会社で社外監査役に女性がいる場合の男性役員と女性役員の組み合わせを見ていこう【図表25】。「男性1人・女性1人の計2人」が57.1%で最多であり、「男性2人・女性1人の計3人」が28.6%と続く。「男性0人・女性2人の計2人」という女性のみのケースも9.5%と1割弱見られた。なお、集計社数は21社と少ないため、留意いただきたい。

図表24 社外取締役の組み合わせ



【注】 社外取締役に女性がいる場合の組み合わせについて、上位5位までを示した。

図表25 社外監査役の組み合わせ(監査役会設置会社)



【注】 1. 社外監査役に女性がいる場合の組み合わせについて示した。
2. 【図表12】の「現在の企業統治組織形態」で「③監査役会設置会社」と答えた企業について集計。

女性社外役員の職業背景 [図表26]

弁護士が約 5 割で最多、次いで経営者

女性社外役員（取締役・監査役）の職業背景について尋ねたところ [図表26]、規模計では「弁護士」が48.4%で最多となり、次いで「経営者」が37.4%であった。規模別に見ると、1000人以上は

「経営者」が53.8%で最も多いが、300～999人と300人未満では「経営者」は2～3割程度であり、規模による違いも見られる。300～999人と300人未満では「弁護士」（58.3%、39.3%）が最も多い。なお、職業背景は複数回答としており、一つの企業に女性社外役員が複数いるケースや、1人で複数の職業背景を持つケースも集計に含めている。

図表26 女性社外役員(取締役・監査役)の職業背景(複数回答)

- (社)、% -

区 分	規 模 計	1,000人以上	300～999人	300人未満
合 計	(91) 100.0	(39) 100.0	(24) 100.0	(28) 100.0
経 営 者	37.4	53.8	20.8	28.6
弁 護 士	48.4	48.7	58.3	39.3
公認会計士	26.4	30.8	16.7	28.6
学 者	16.5	23.1	16.7	7.1
そ の 他	17.6	17.9	25.0	10.7

- [注] 1. 「複数回答」として一つの企業に女性社外役員が複数いるケースや、1人で複数の職業背景を持つケースも集計に含めているので留意いただきたい。
2. 「その他」は、「税理士」「司法書士」「医師」「他社の役員」など。

4 役員退職慰労金の支給状況

今回の調査では、2011年以来13年ぶりに、役員退職慰労金の支給状況を調べた。

また、従業員が役員に就任する際の従業員時の退職金の支払いについても調査した。

常勤役員の退職慰労金制度の有無 [図表27～28]

“制度なし”が8割超を占める

役員の退職慰労金は、従業員の退職金と同様、在任中における会社への功労・貢献をねぎらう意味で、かつては支給する企業が多くあった。しかし、こうした従来の役員退職慰労金制度は“年功的”だとして、

①経営責任を明確化し、株主価値との連動性を高める

②成果主義化した一般社員の処遇制度との整合性を図る

——といった狙いの下、廃止する企業が相次いだ。さらに近年は、役員に中長期の経営視点を促すため、株式報酬や業績連動報酬を導入する動きが見られる。こうした背景もあって、役員退職慰労金制度を採用する企業は減少傾向にある。

常勤役員の退職慰労金制度の有無を尋ねたところ [図表27]、“制度なし”が規模計で84.9%と8割超に達した。規模別に見ると、1000人以上は93.3%と9割以上となった。

“制度なし”の企業のうち、規模計で66.3%は「以前はあったが、廃止した」と答えている。規模別に見ると、1000人以上と300～999人では7割超が「以前はあったが、廃止した」のに対し、300人未満では「もともと制度がない」が51.6%と約半

図表27 常勤役員の退職慰労金制度の有無

－(社)、％－

区 分		規 模 計	1,000人以上	300～999人	300人未満
合 計		(126) 100.0	(45) 100.0	(36) 100.0	(45) 100.0
退職慰労金制度あり		15.1	6.7	22.2	17.8
退職慰労金制度なし		84.9	93.3	77.8	82.2
“制度なし”の 場合の内容	小 計	(98) 100.0	(41) 100.0	(26) 100.0	(31) 100.0
	以前はあったが、廃止した もともと制度がない	66.3 33.7	75.6 24.4	73.1 26.9	48.4 51.6

数であった。

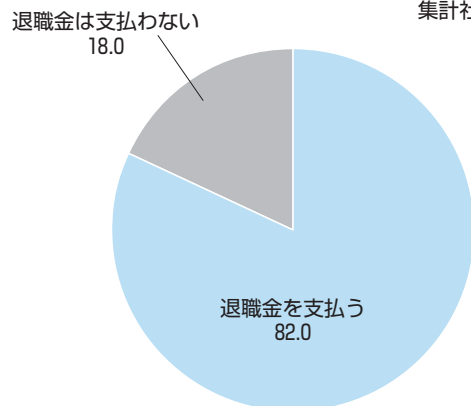
「以前はあったが、廃止した」企業に、制度の廃止年を尋ねたところ[図表28]、2006～10年までの5年間に廃止した企業が30.5%で最も多く、2005年以前に廃止した企業は10.2%であった。コーポレートガバナンスの強化に向けた会社法が成立・公布された2005年以降に多くの企業が廃止したことがうかがえる。

他方で、常勤役員の退職慰労金“制度あり”の企業に、退職慰労金規定の有無を尋ねたところ、すべての企業が「規定あり」と回答した。また、今後の廃止予定について尋ねたところ、「廃止は予定していない」が規模計で31.6%、「未定・分からない」が68.4%であった（[図表]なし）。

図表28 常勤役員の退職慰労金制度の廃止年

－(社)、％－

合 計	(59) 100.0
2005 年 以 前	10.2
2006 ～ 10 年	30.5
2011 ～ 15 //	20.3
2016 ～ 20 //	22.0
2021 ～ 24 //	16.9

図表29 従業員が役員に就任する際の
従業員時退職金の支払い状況集計社数：111社
－％－

[注] 従業員に退職金制度が“あり”のケースを集計した（退職金制度の種類は問わない）。

従業員が役員に就任する際の 従業員時退職金の支払い状況

[図表29]

約 8 割が「退職金を支払う」

最後に、従業員に退職金制度が“ある”とした企業に対し、従業員が役員に就任する際の従業員の退職金の支払い有無について尋ねたところ[図表29]、「退職金を支払う」が82.0%で8割に達した。なお、退職金制度は、“前払い退職金制度”や“確定拠出年金制度”を導入しているケースも

あるなど各企業で異なるものの、本調査では制度の種類を問わず集計に含めているため、留意いただきたい。

会社別一覽

役位別年間報酬

業 種	規 模		会 長		社 長		副 社 長		専 務 取 締 役	
	従業員	資本金	年 齢	年間報酬	年 齢	年間報酬	平均年齢	年間報酬	平均年齢	年間報酬
製 造 業	B	b			65.3	3,000	67.2	* 2,592		
	A	b	72.9	3,900	67.9	4,368	68.5	3,900		
	A	a			62.7	6,126				
	A	b			60.2	6,312			65.3	* 3,516
	B	c			61.3	3,480				
	B	a			60.0	3,120				
	A	a			63.9	11,252			64.5	* 5,950
	A	a			62.8	8,320				
	B	b	69.8	3,120	66.2	5,424			63.8	3,432
	B	c	79.3	* 4,932	60.3	2,400				
	C	c			69.4	1,692			65.2	1,392
	A	b			68.0	4,680				
	A	a	65.9	3,000	55.9	5,884			61.8	3,620
	B	a			74.0	9,238				
	B	b			61.9	4,440				
	B	b			59.9	3,000	63.4	2,280		
	A	a	73.5	* 6,000	62.5	5,196	62.5	* 4,200	54.2	3,252
	B	c	90.6	* 4,140	63.0	2,905			60.3	2,179
	C	c	70.5	* 4,695	59.7	7,770				
	A	a	85.0	9,192	73.9	7,920			64.9	4,397
	A	b	73.9	* 5,670	47.1	5,400				
	A	b	65.8	* 6,876	67.4	5,952	59.5	4,932	63.8	3,828
	A	a	62.6	8,004	58.1	8,596				
	A	b			60.3	6,144	58.4	4,344	61.3	4,128
	A	b			54.1	6,625			65.0	4,002
	B	b			64.9	4,002				
	A	a	66.3	* 10,176	60.4	10,481	59.9	* 7,008		
	A	b	83.5	* 8,750	51.0	6,300			65.8	* 3,200
	A	a	67.1	* 12,120	65.3	12,740			62.5	6,566
	A	b	68.8	1,500	60.9	2,256	63.3	1,704		

- [注] 1. 従業員規模は、A＝1,000人以上、B＝300～999人、C＝300人未満を示す。資本金規模は、a＝100億円以上、b＝20億～100億円未満、c＝20億円未満を示す。
2. 会長～専務取締役は、代表権ありの場合は年間報酬に「*」を付した。なお、ここに掲げた企業の社長はすべて代表権ありのため、「*」は省略した。
3. 数値の単位は、(平均)年齢＝歳、年間報酬＝万円。

常 務 取 締 役		取締役（兼務は除く）		監査等委員の取締役		従業員兼務取締役		常 勤 監 査 役	
平均年齢	年間報酬	平均年齢	年間報酬	平均年齢	年間報酬	平均年齢	年間報酬	平均年齢	年間報酬
52.6	2,256	59.0	1,992	61.6	1,704				
				60.9	1,548	61.5	2,568		
						60.4	2,324	60.3	1,680
63.5	* 2,952	59.7	2,292					60.8	1,944
						55.1	1,692	60.2	1,260
		59.3	1,800					62.5	1,464
								65.0	4,320
		56.1	3,573			59.2	3,573	60.5	2,400
		62.0	1,260					62.2	720
64.8	1,200			66.9	984	59.0	956		
		61.3	1,584					62.1	1,500
63.7	3,280			68.3	1,980				
61.0	4,040					62.0	3,643	64.5	1,800
62.8	2,700							60.5	1,464
62.8	2,004							66.8	1,200
				65.0	2,748				
61.5	1,893			64.8	1,200	60.5	1,544		
59.5	5,205					55.6	2,070		
64.7	3,546							68.1	2,196
70.4	4,000	62.3	3,570	64.3	1,384				
		57.4	2,280					62.0	2,052
62.2	3,360	61.6	2,388					62.3	1,980
60.1	3,202			63.1	2,580				
63.8	2,264	54.6	1,933	68.6	1,560				
								62.5	5,520
54.5	2,868							63.0	1,360
								65.5	2,772
		58.8	1,404	68.3	1,308				

業 種	規 模		会 長		社 長		副 社 長		専 務 取 締 役	
	従業員	資本金	年 齢	年間報酬	年 齢	年間報酬	平均年齢	年間報酬	平均年齢	年間報酬
製 造 業	A	b			75.1	7,900	62.7	5,224		
鉱 業	A	a	69.1	* 6,962	64.1	7,235	67.0	* 4,818		
建 設	C	c	83.2	* 2,325	52.2	3,150			46.6	1,996
	A	a			67.3	3,970	67.9	* 2,750	65.3	2,590
	B	c	69.9	3,125	62.2	2,875			60.6	1,851
	A	b			67.8	4,320	64.9	* 3,600		
	A	b	72.7	* 6,410	67.3	6,410	64.4	* 4,980		
商 業	C	b			57.7	3,842				
	B	c			67.6	6,564	63.9	4,596	64.5	3,120
	A	b			73.4	6,480	54.1	* 2,400	52.1	* 2,040
	C	b			65.7	3,948	60.1	* 3,552		
	B	c	70.3	* 2,192	65.7	2,192			61.7	1,800
	A	b	53.7	* 2,004	53.6	2,004			64.4	1,560
金融・保険	C	a			62.9	4,620				
不 動 産	C	c			77.4	2,820				
	C	c	52.9	* 4,654	63.5	4,268			59.2	2,776
陸 運	A	b	77.7	* 4,200	64.9	4,080			61.1	2,520
	A	b			64.9	5,012			66.1	* 3,882
海・空運	C	c			65.6	4,349			66.1	1,925
倉庫・運輸 関 連	C	b	67.3	* 3,991	63.2	2,420				
情報・通信	C	c			58.6	3,600			53.7	2,400
	B	c	66.7	* 6,264	59.2	5,652				
	A	b			60.8	5,352	61.7	* 5,352	61.1	3,804
	C	c			50.8	5,550				
電力・ガス	A	a	68.3	* 5,040	62.8	5,520	64.4	* 3,840	60.8	3,240
サ ー ビ ス	A	c			74.5	10,356				
	C	c			72.7	2,256	51.7	1,932	61.0	1,680
	B	c			71.6	4,631			63.8	3,685
	C	b			60.1	3,000				
	B	c	68.0	2,004	62.0	2,172			64.0	1,848

常 務 取 締 役		取締役（兼務は除く）		監査等委員の取締役		従業員兼務取締役		常 勤 監 査 役	
平均年齢	年間報酬	平均年齢	年間報酬	平均年齢	年間報酬	平均年齢	年間報酬	平均年齢	年間報酬
62.9	3,540							64.7	1,560
61.4	3,802							63.5	2,520
62.5	2,340							59.5	1,740
		61.5	1,337					58.9	875
		60.2	1,680					66.9	1,920
				67.2	2,760				
65.3	2,276	62.5	1,740	55.3	1,008				
64.6	2,568	36.5	1,632					66.1	1,368
36.0	1,560	43.0	1,344						
56.7	2,472	54.8	1,884					59.1	1,296
		51.6	1,350					63.3	732
		57.3	1,284					67.2	708
		62.1	4,080					75.8	540
		53.4	1,104	55.2	744				
60.2	2,265	61.3	1,887	61.0	1,932				
58.3	2,220	66.5	2,040					68.4	1,800
56.9	2,953					52.1	2,115	59.8	2,460
33.8	1,620					46.5	1,293	57.2	1,128
66.3	2,204							66.0	1,080
54.5	1,560	41.2	1,488					54.0	600
		62.3	2,616					62.1	1,860
61.2	3,096	54.7	2,532					63.0	792
47.7	4,360	60.1	3,015					56.4	960
58.3	2,760							62.5	2,280
51.1	4,176	59.0	3,180						
59.5	1,476	58.7	1,236	67.5	612				
56.5	2,875							63.0	1,800
60.6	2,160	55.1	1,800					56.1	960
		59.3	1,404					67.0	1,212