

特集 1

本誌特別調査

2023年役員報酬・賞与等の最新実態

社長の年収は5586万円。
従業員身分の執行役員の年収は1593万円

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従業員身分の執行役員の報酬・賞与について2019年以降4年ぶりに調査を行った。

前回の掲載 第4048号（22.12.23）

ポイント

- 1** | **社長の年間報酬**：平均5586万円。5000万円以上は42.0% [図表 1、4]。規模別に見ると、1000人以上7634万円、300～999人4557万円、300人未満3942万円 [図表 1]
- 2** | **他の役位の年間報酬**：規模計で会長5145万円、副社長4547万円、専務3337万円、常務2560万円、取締役（兼務は除く）2117万円 [図表 1]
- 3** | **現在の企業統治組織形態**：「監査役会設置会社」が54.1%で最多。「監査等委員会設置会社」は37.6% [図表12]
- 4** | **社外取締役の設置状況と年間報酬**：回答企業の97.7%が社外取締役を設置 [図表13]。年間報酬の平均額は762万円 [図表15]
- 5** | **従業員身分の執行役員の年間報酬**：規模計で専務執行役員3058万円、常務執行役員2246万円、非役付の執行役員1593万円 [図表23]

〈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）3808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）95社の合計3903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：2023年7月10日～9月20日

3.集計対象：前記調査対象のうち、回答のあった133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 | 133社 | 53社 | 33社 | 47社 |
| 製造業 | 67 | 34 | 22 | 11 |
| 非製造業 | 66 | 19 | 11 | 36 |

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。

◆当研究所役員調査における主な掲載項目一覧

| 項目 | 掲載号数 | 本号 | 4048号 (22.12.23) | 4027号 (21.12.24) | 4006号 (20.12.25) | 3985号 (19.12.27) | 3964号 (18.12.28) |
|------------------------|------|----|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 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 | | | | | ○ | | |
| 会社役員賠償責任保険（D&O保険）の加入状況 | | | | | | | ○ |

[注] 常勤役員および社外取締役（2008年以降）の報酬・賞与は毎年調査。

■関連記事案内

| | | |
|-----------|---|--|
| 解説等 | <ul style="list-style-type: none"> 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役員規程例（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） 改正内閣府令が定める役員報酬開示ルールへの対応と開示の実務（村中 靖、今野靖秀、佐藤しおり） サクセッションマネジメントの考え方と実務における留意点（増田智史） | 第4006号（20.12.25） 第3995号（20. 6.26） 第3991号（20. 4.10） 第3985号（19.12.27） 第3969号（19. 3.22） |
| 相談室 Q & A | <ul style="list-style-type: none"> 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 役員が社長指示の業務でメンタルヘルス不調になった場合、会社や社長は安全配慮義務違反を問われるか 使用人兼務役員の「使用人としての職制上の地位」は、主任クラスでも問題ないか | 第4066号（23.11.10） 第4061号（23. 8.11/ 8.25） 第4000号（20. 9.25） 第3988号（20. 2.28） |

[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 常勤従業員の報酬・賞与

利用上の留意点

- 本調査では、報酬は「2023年7月現在」、賞与は「2023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。
- 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5586万円、
25歳従業員の年収の約14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5145万円、社長は5586万円と5000万円台の水準であり、副社長は4547万円と4000万円台、専務は3337万円と3000万円台の水準である。次いで、常務は2560万円、取締役（兼務は除く）は2117万円とともに2000万円台。以下、従業員兼務取締役1837万円、常勤監査役1609万円となっている。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1451万円である。

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「2023年度モデル賃金・年収調査」（第4066号-23.11.10）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（2023年度の年間定期給与+22年年末賞与+23年夏季賞与）は401万円であり、社長の年間報酬（5586万円）はこの年収の約13.9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（48.9歳・862万円）の約6.5倍、部長（53.0歳・1082万円）の約5.2倍に上る。

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1.9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]から見ると、1000人以上は7634万円と7000万円台に達しているのに対し、300人未満は3942万円となっており、両者の比較では約1.9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447万円、300～999人が313万円、300人未満が264万円で、1000人以上と300人未満の水準差は約1.7倍となっている。

このように本集計では、同一役位で比較した場合には規模が大きいほど水準が高まる傾向が通例として見られる一方、集計社数が少ない役位では規模間での水準逆転が生じることがある。年間報酬で見ると、今回も副社長（300～999人、300人未満ともに6社）で規模の小さい区分の水準が上回っており、データを比較・利用する際には留意いただきたい。

賞与支給の有無別に見た年間報酬 [図表 1～3]

「賞与はもともとない」企業の
社長の平均額は4128万円で、
「賞与支給あり」に対して6割近くの水準

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・比較するため、賞与不支給の場合は「支給額0円」でカウン

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 | 46 | 70.1 | 372 (86.8) | 681 (13.2) | 5,145 (100.0) | 22 | 69.4 | 497 (85.8) | 990 (14.2) | 6,954 (100.0) |
| 社 長 | 131 | 61.6 | 350 (75.2) | 1,386 (24.8) | 5,586 (100.0) | 53 | 62.9 | 447 (70.3) | 2,270 (29.7) | 7,634 (100.0) |
| 副 社 長 | 29 | 61.6 | 301 (79.4) | 935 (20.6) | 4,547 (100.0) | 17 | 61.9 | 347 (79.4) | 1,081 (20.6) | 5,245 (100.0) |
| 専 務 取 締 役 | 59 | 60.2 | 234 (84.1) | 529 (15.9) | 3,337 (100.0) | 33 | 62.0 | 267 (81.0) | 751 (19.0) | 3,955 (100.0) |
| 常 務 取 締 役 | 64 | 60.0 | 181 (84.8) | 388 (15.2) | 2,560 (100.0) | 26 | 59.3 | 214 (84.5) | 471 (15.5) | 3,039 (100.0) |
| 取 締 役 (兼務は除く) | 56 | 57.1 | 147 (83.3) | 353 (16.7) | 2,117 (100.0) | 17 | 57.6 | 171 (87.2) | 301 (12.8) | 2,353 (100.0) |
| 従業員兼務取締役 | 28 | 57.7 | 125 (81.7) | 337 (18.3) | 1,837 (100.0) | 8 | 58.2 | 158 (80.7) | 454 (19.3) | 2,350 (100.0) |
| 監査等委員の 取 締 役 | 37 | 62.9 | 118 (97.6) | 35 (2.4) | 1,451 (100.0) | 12 | 62.4 | 158 (99.6) | 8 (0.4) | 1,904 (100.0) |
| 常 勤 監 査 役 | 76 | 62.7 | 133 (99.2) | 13 (0.8) | 1,609 (100.0) | 35 | 62.7 | 173 (99.3) | 15 (0.7) | 2,091 (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 | 15 | 72.6 | 270 (91.3) | 308 (8.7) | 3,548 (100.0) | 9 | 67.8 | 237 (83.9) | 547 (16.1) | 3,391 (100.0) |
| 社 長 | 33 | 61.8 | 313 (82.4) | 801 (17.6) | 4,557 (100.0) | 45 | 59.9 | 264 (80.4) | 774 (19.6) | 3,942 (100.0) |
| 副 社 長 | 6 | 62.8 | 238 (92.3) | 237 (7.7) | 3,093 (100.0) | 6 | 59.5 | 232 (69.5) | 1,221 (30.5) | 4,005 (100.0) |
| 専 務 取 締 役 | 13 | 60.0 | 207 (88.0) | 339 (12.0) | 2,823 (100.0) | 13 | 55.8 | 179 (93.2) | 157 (6.8) | 2,305 (100.0) |
| 常 務 取 締 役 | 18 | 61.9 | 180 (90.3) | 231 (9.7) | 2,391 (100.0) | 20 | 59.1 | 138 (79.7) | 421 (20.3) | 2,077 (100.0) |
| 取 締 役 (兼務は除く) | 18 | 59.2 | 137 (80.7) | 393 (19.3) | 2,037 (100.0) | 21 | 54.9 | 137 (82.1) | 359 (17.9) | 2,003 (100.0) |
| 従業員兼務取締役 | 9 | 57.8 | 129 (85.3) | 266 (14.7) | 1,814 (100.0) | 11 | 57.1 | 99 (79.3) | 310 (20.7) | 1,498 (100.0) |
| 監査等委員の 取 締 役 | 11 | 63.9 | 130 (98.5) | 24 (1.5) | 1,584 (100.0) | 14 | 62.5 | 73 (93.0) | 66 (7.0) | 942 (100.0) |
| 常 勤 監 査 役 | 19 | 63.0 | 118 (99.2) | 12 (0.8) | 1,428 (100.0) | 22 | 62.5 | 83 (99.0) | 10 (1.0) | 1,006 (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(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)。

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「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131社の内訳は、「①支給あり」が68社（51.9%）、「②業績等都合で不支給」が13社（9.9%）、「③賞与はもともとない」が50社（38.2%）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」7183万円、「②業績等都合で不支給」2820万円、「③賞与はもともとない」4128万円となった。「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57.5と、6割近くの水準となっている。

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 | 68 | 376 (62.8) | 2,671 (37.2) | 7,183 (100.0) | 100.0 |
| | 1,000人以上 | 33 | 469 (60.7) | 3,646 (39.3) | 9,274 (100.0) | 100.0 |
| | 300~999人 | 15 | 312 (68.0) | 1,762 (32.0) | 5,506 (100.0) | 100.0 |
| | 300人未満 | 20 | 273 (65.3) | 1,743 (34.7) | 5,019 (100.0) | 100.0 |
| ② 業 績 等 都 合 で 不 支 給 | 規 模 計 | 13 | 235 | 0 | 2,820 | 39.3 |
| | 1,000人以上 | 1 | 240 | 0 | 2,880 | 31.1 |
| | 300~999人 | 6 | 233 | 0 | 2,796 | 50.8 |
| | 300人未満 | 6 | 237 | 0 | 2,844 | 56.7 |
| ③ 賞 与 は も と も と な い | 規 模 計 | 50 | 344 | 0 | 4,128 | 57.5 |
| | 1,000人以上 | 19 | 419 | 0 | 5,028 | 54.2 |
| | 300~999人 | 12 | 355 | 0 | 4,260 | 77.4 |
| | 300人未満 | 19 | 263 | 0 | 3,156 | 62.9 |

【注】（ ）内は構成比（%）（【図表3】も同じ）。

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74.4、常務が85.4、取締役（兼務は除く）が70.6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1837万円で、部長の年収の約1.7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125万円、年間賞与は337万円で、年間報酬は1837万円である【図表1】。こ

れを、前記の「2023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1082万円と比較すると、従業員兼務取締役（57.7歳）の年間報酬水準は約1.7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2350万円（58.2歳）、300～999人1814万円（57.8歳）、300人未満1498万円（57.1歳）である。同様に「2023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1147万円（53.5歳）の約2.0倍
- 300～999人
部長1047万円（52.9歳）の約1.7倍
- 300人未満
部長1049万円（52.5歳）の約1.4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) | 22 | 68 | 13 | 29 | 32 | 26 | 22 | 7 | 6 |
| | 報 酬 月 額 (万円) | 356 (75.0) | 376 (62.8) | 335 (65.8) | 238 (72.6) | 173 (72.8) | 152 (70.6) | 126 (77.9) | 91 (85.6) | 99 (88.0) |
| | 年 間 賞 与 (//) | 1,423 (25.0) | 2,671 (37.2) | 2,086 (34.2) | 1,077 (27.4) | 776 (27.2) | 759 (29.4) | 429 (22.1) | 184 (14.4) | 162 (12.0) |
| | 年 間 報 酬 (//) | 5,695 (100.0) | 7,183 (100.0) | 6,106 (100.0) | 3,933 (100.0) | 2,852 (100.0) | 2,583 (100.0) | 1,941 (100.0) | 1,276 (100.0) | 1,350 (100.0) |
| ② 業 績 等 都 合 で 不 支 給 | 社 数 (社) | 3 | 13 | 2 | 5 | 6 | 6 | 1 | 2 | 2 |
| | 報 酬 月 額 (万円) | 318 | 235 | 195 | 162 | 126 | 106 | 130 | 66 | 45 |
| | 年 間 報 酬 (//) | 3,816 | 2,820 | 2,340 | 1,944 | 1,512 | 1,272 | 1,560 | 792 | 540 |
| 年間報酬の格差 「①支給あり」=100.0 | | 67.0 | 39.3 | 38.3 | 49.4 | 53.0 | 49.2 | 80.4 | 62.1 | 40.0 |
| ③ 賞 与 は も と も と な い | 社 数 (社) | 21 | 50 | 14 | 25 | 26 | 24 | 5 | 28 | 68 |
| | 報 酬 月 額 (万円) | 397 | 344 | 284 | 244 | 203 | 152 | 120 | 128 | 139 |
| | 年 間 報 酬 (//) | 4,764 | 4,128 | 3,408 | 2,928 | 2,436 | 1,824 | 1,440 | 1,536 | 1,668 |
| 年間報酬の格差 「①支給あり」=100.0 | | 83.7 | 57.5 | 55.8 | 74.4 | 85.4 | 70.6 | 74.2 | 120.4 | 123.6 |

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42.0%を占める

今回の集計に含めた社長の年間報酬は、最低912万円・最高5億5000万円で、分布を見ても [図表 4～5] のようにバラつきが大きい。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42.0%となっている。分布は「2500万～3000万円未満」と「5000万円台」がともに13.0%で最も多く、これに「3500万～4000万円未満」の10.7%が続いている。

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「1億円以上」（15.2%）、副社長は「2000万～2500万円未満」と「2500万～3000万円未満」（ともに17.2%）、専務は「3500万～4000万円未満」（20.3%）、常務は「1500万～

2000万円未満」（28.1%）、取締役（兼務は除く）は「2000万～2500万円未満」（25.0%）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「1億円以上」で17.0%、300～999人が「5000万円台」で24.2%、300人未満が「2500万～3000万円未満」で22.2%となっている。他の役位はややバラつきが大きいものの、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 | (46) 100.0 | (131) 100.0 | (29) 100.0 | (59) 100.0 | (64) 100.0 | (56) 100.0 | (28) 100.0 | (37) 100.0 | (76) 100.0 | |
| 500万円未満 | 4.3 | | | | | 1.8 | | 5.4 | 5.3 | |
| 500万～1,000 // | 2.2 | 1.5 | | | 1.6 | 5.4 | 7.1 | 24.3 | 15.8 | |
| 1,000万～1,500 // | 2.2 | 1.5 | 3.4 | 5.1 | 9.4 | 17.9 | 32.1 | 27.0 | 26.3 | |
| 1,500万～2,000 // | 2.2 | 3.8 | | 11.9 | 28.1 | 23.2 | 28.6 | 21.6 | 27.6 | |
| 2,000万～2,500 // | 8.7 | 6.1 | 17.2 | 18.6 | 18.8 | 25.0 | 14.3 | 10.8 | 14.5 | |
| 2,500万～3,000 // | 6.5 | 13.0 | 17.2 | 11.9 | 12.5 | 10.7 | 3.6 | 8.1 | 2.6 | |
| 3,000万～3,500 // | 8.7 | 9.2 | 6.9 | 8.5 | 12.5 | 8.9 | 14.3 | 2.7 | 5.3 | |
| 3,500万～4,000 // | 8.7 | 10.7 | 10.3 | 20.3 | 9.4 | 3.6 | | | 1.3 | |
| 4,000万～4,500 // | 8.7 | 6.9 | 6.9 | 8.5 | 3.1 | 1.8 | | | | |
| 4,500万～5,000 // | 8.7 | 5.3 | 10.3 | 3.4 | 3.1 | | | | 1.3 | |
| 5,000万円台 | 39.1 { | 42.0 { | 3.4 | 5.1 | | | | | | |
| 6,000 // | | | 6.5 | 6.9 | 6.9 | 3.4 | 1.6 | 1.8 | | |
| 7,000 // | | | 2.2 | 8.4 | 6.9 | 1.7 | | | | |
| 8,000 // | | | 2.2 | 2.3 | | | | | | |
| 9,000 // | | | 4.3 | 1.5 | 3.4 | 1.7 | | | | |
| 1億円以上 | 15.2 | 9.9 | 6.9 | | | | | | | |
| 平均(万円) | 5,145 | 5,586 | 4,547 | 3,337 | 2,560 | 2,117 | 1,837 | 1,451 | 1,609 | |
| 最 高 (//) | 13,536 | 55,000 | 12,180 | 9,400 | 6,396 | 6,417 | 3,460 | 3,000 | 4,620 | |
| 第3四分位数 (//) | 6,237 | 6,276 | 5,817 | 3,960 | 3,137 | 2,542 | 2,197 | 1,944 | 1,950 | |
| 中 位 数 (//) | 4,416 | 4,225 | 3,804 | 3,132 | 2,277 | 2,028 | 1,578 | 1,248 | 1,500 | |
| 第1四分位数 (//) | 2,820 | 2,928 | 2,748 | 2,139 | 1,806 | 1,482 | 1,415 | 968 | 1,089 | |
| 最 低 (//) | 336 | 912 | 1,320 | 1,080 | 960 | 480 | 983 | 120 | 360 | |

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 | 1.5 | | 1.6 | 7.1 | 21.1 |
| 1,000万～1,500 // | 1.5 | 5.1 | 9.4 | 17.9 | 26.3 |
| 1,500万～2,000 // | 3.8 | 11.9 | 28.1 | 23.2 | 27.6 |
| 2,000万～2,500 // | 6.1 | 18.6 | 18.8 | 25.0 | 14.5 |
| 2,500万～3,000 // | 13.0 | 11.9 | 12.5 | 10.7 | 2.6 |
| 3,000万～3,500 // | 9.2 | 8.5 | 12.5 | 8.9 | 5.3 |
| 3,500万～4,000 // | 10.7 | 20.3 | 9.4 | 3.6 | 1.3 |
| 4,000万～4,500 // | 6.9 | 8.5 | 3.1 | 1.8 | |
| 4,500万～5,000 // | 5.3 | 3.4 | 3.1 | | 1.3 |
| 5,000万円以上 | 42.0 | 11.9 | 1.6 | 1.8 | |

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 | (46) 100.0 | (131) 100.0 | (29) 100.0 | (59) 100.0 | (64) 100.0 | (56) 100.0 | (28) 100.0 | (37) 100.0 | (76) 100.0 |
| 50万円未満 | 4.3 | | | | | 1.8 | | 5.4 | 5.3 |
| 50万～100 // | 4.3 | 3.1 | | 1.7 | 4.7 | 14.3 | 25.0 | 37.8 | 26.3 |
| 100万～150 // | 2.2 | 3.1 | 3.4 | 15.3 | 32.8 | 33.9 | 50.0 | 24.3 | 34.2 |
| 150万～200 // | 15.2 | 9.2 | 13.8 | 25.4 | 29.7 | 37.5 | 17.9 | 21.6 | 18.4 |
| 200万～250 // | 8.7 | 19.1 | 24.1 | 16.9 | 20.3 | 7.1 | 3.6 | 8.1 | 7.9 |
| 250万～300 // | 15.2 | 15.3 | 10.3 | 18.6 | 6.3 | 3.6 | 3.6 | 2.7 | 5.3 |
| 300万～350 // | 8.7 | 11.5 | 17.2 | 13.6 | 3.1 | 1.8 | | | 1.3 |
| 350万～400 // | 8.7 | 7.6 | 13.8 | 3.4 | 1.6 | | | | 1.3 |
| 400万～450 // | 2.2 | 6.9 | 6.9 | | | | | | |
| 450万～500 // | 2.2 | 7.6 | 3.4 | 3.4 | | | | | |
| 500万円台 | 10.9 | 7.6 | 6.9 | 1.7 | 1.6 | | | | |
| 600 // | 4.3 | 3.1 | | | | | | | |
| 700 // | 6.5 | 2.3 | | | | | | | |
| 800万円以上 | 6.5 | 3.8 | | | | | | | |
| 平 均 (万円) | 372 | 350 | 301 | 234 | 181 | 147 | 125 | 118 | 133 |
| 最 高 (//) | 1,128 | 1,200 | 580 | 500 | 533 | 346 | 260 | 250 | 385 |
| 最 低 (//) | 28 | 76 | 110 | 90 | 80 | 40 | 62 | 10 | 30 |

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 | (53) 100.0 | (33) 100.0 | (45) 100.0 | (33) 100.0 | (13) 100.0 | (13) 100.0 | (26) 100.0 | (18) 100.0 | (20) 100.0 | (17) 100.0 | (18) 100.0 | (21) 100.0 |
| 1,000 万 円 未 満 | | | 4.4 | | | | | | 5.0 | | 5.6 | 14.3 |
| 1,000万~1,500 // | | 3.0 | 2.2 | | | 23.1 | | | 30.0 | 5.9 | 22.2 | 23.8 |
| 1,500万~2,000 // | | | 11.1 | 3.0 | 30.8 | 15.4 | 26.9 | 27.8 | 30.0 | 23.5 | 16.7 | 28.6 |
| 2,000万~2,500 // | 1.9 | 12.1 | 6.7 | 12.1 | 15.4 | 38.5 | 7.7 | 38.9 | 15.0 | 29.4 | 38.9 | 9.5 |
| 2,500万~3,000 // | 11.3 | 3.0 | 22.2 | 12.1 | 15.4 | 7.7 | 11.5 | 22.2 | 5.0 | 17.6 | 5.6 | 9.5 |
| 3,000万~3,500 // | 3.8 | 21.2 | 6.7 | 9.1 | 7.7 | 7.7 | 26.9 | 5.6 | | 23.5 | | 4.8 |
| 3,500万~4,000 // | 5.7 | 9.1 | 17.8 | 30.3 | 15.4 | | 15.4 | 5.6 | 5.0 | | 5.6 | 4.8 |
| 4,000万~4,500 // | 7.5 | 6.1 | 6.7 | 9.1 | 15.4 | | 3.8 | | 5.0 | | 5.6 | |
| 4,500万~5,000 // | 7.5 | 6.1 | 2.2 | 6.1 | | | 3.8 | | 5.0 | | | |
| 5,000 万 円 台 | 11.3 | 24.2 | 6.7 | 9.1 | | | | | | | | |
| 6,000 // | 13.2 | 6.1 | | 3.0 | | 7.7 | 3.8 | | | | | 4.8 |
| 7,000 // | 13.2 | 3.0 | 6.7 | 3.0 | | | | | | | | |
| 8,000 // | 5.7 | | | | | | | | | | | |
| 9,000 // | 1.9 | 3.0 | | 3.0 | | | | | | | | |
| 1 億 円 以 上 | 17.0 | 3.0 | 6.7 | | | | | | | | | |
| 平 均 (万円) | 7,634 | 4,557 | 3,942 | 3,955 | 2,823 | 2,305 | 3,039 | 2,391 | 2,077 | 2,353 | 2,037 | 2,003 |
| 最 高 (//) | 55,000 | 13,957 | 14,400 | 9,400 | 4,360 | 6,000 | 6,396 | 3,832 | 4,757 | 3,484 | 4,146 | 6,417 |
| 第 3 四 分 位 数 (//) | 7,980 | 5,518 | 4,120 | 4,370 | 3,503 | 2,334 | 3,488 | 2,851 | 2,299 | 2,909 | 2,252 | 2,270 |
| 中 位 数 (//) | 6,120 | 4,104 | 3,150 | 3,637 | 2,880 | 2,088 | 3,075 | 2,349 | 1,794 | 2,268 | 2,069 | 1,800 |
| 第 1 四 分 位 数 (//) | 4,225 | 3,000 | 2,558 | 2,859 | 1,890 | 1,740 | 2,031 | 1,935 | 1,380 | 1,812 | 1,416 | 1,164 |
| 最 低 (//) | 2,016 | 1,128 | 912 | 1,896 | 1,596 | 1,080 | 1,656 | 1,605 | 960 | 1,380 | 816 | 480 |

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50

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93.1、副社長75.7、専務64.4、常務55.7、取締役(兼務は除く) 49.8など、下位の役位になるほど格差が広がっている。規模別で比較しても、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100台(22.2%)、副社長は70台(31.0%)、専務は60台と70台(ともに30.5%)、常務は50台(32.8%)となっている。以下、取締役(兼務は除く)は40台(30.9%)、常勤監査役は30台(34.7%)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9063万円、「20億~100億円未満」で5382万円、「20億円未満」で3487

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 | 93.1 | 99.5 | 88.0 | 84.9 |
| 社 長 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 副 社 長 | 75.7 | 72.3 | 73.9 | 87.3 |
| 専 務 取 締 役 | 64.4 | 64.3 | 63.6 | 65.3 |
| 常 務 取 締 役 | 55.7 | 54.3 | 55.0 | 58.1 |
| 取 締 役 (兼務は除く) | 49.8 | 43.5 | 50.4 | 54.6 |
| 常 勤 監 査 役 | 34.1 | 34.9 | 34.5 | 32.5 |

[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 | (45) 100.0 | (29) 100.0 | (59) 100.0 | (64) 100.0 | (55) 100.0 | (75) 100.0 |
| 10 未 満 | | | | | | 1.3 |
| 10 台 | 2.2 | | | | | 14.7 |
| 20 // | 4.4 | | 1.7 | 4.7 | 5.5 | 17.3 |
| 30 // | | | 3.4 | 7.8 | 12.7 | 34.7 |
| 40 // | 6.7 | 3.4 | 3.4 | 15.6 | 30.9 | 21.3 |
| 50 // | | 6.9 | 23.7 | 32.8 | 25.5 | 8.0 |
| 60 // | 4.4 | 20.7 | 30.5 | 26.6 | 14.5 | 1.3 |
| 70 // | 17.8 | 31.0 | 30.5 | 12.5 | 5.5 | 1.3 |
| 80 // | 2.2 | 24.1 | 6.8 | | 1.8 | |
| 90 // | 17.8 | 6.9 | | | | |
| 100 // | 22.2 | 6.9 | | | | |
| 110 // | 11.1 | | | | | |
| 120 // | 2.2 | | | | | |
| 130 以 上 | 8.9 | | | | | |
| 平 均 | 93.1 | 75.7 | 64.4 | 55.7 | 49.8 | 34.1 |

[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 | 131 <100.0> | 61.6 | 350 | 1,386 | 5,586 |
| 100 億 円 以 上 | 32 < 24.4> | 62.5 | 480 (100.0) | 3,303 (100.0) | 9,063 (100.0) |
| 20億~100億円未満 | 51 < 38.9> | 62.4 | 358 (74.6) | 1,086 (32.9) | 5,382 (59.4) |
| 20 億 円 未 満 | 48 < 36.6> | 60.1 | 255 (53.1) | 427 (12.9) | 3,487 (38.5) |

[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。

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」との水準の差は「20億～100億円未満」が3681万円、「20億円未満」で5576万円となっており、「100億円以上」を100.0とした場合の指数はそれぞれ59.4、38.5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74.6、「20億円未満」が53.1、年間賞与は同32.9、12.9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1480万円の水準差

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、今回の集計（回答）企業のうち、社長が代表権を有していないところは1社のみであったため、【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46社のうち、28社が「代表権あり」、残りの18社が「代表権なし」であった。年間報酬は、「代表権あり」が5002万円、「代表権なし」が5385万円と「代表権なし」のほうが高くなっている。例年「代表権あり」のほうが高額であるが、集計（回答）企業が毎年異なるため、回答企業の従業員規模や資本金規模の違い等により、今回は逆転が生じている。

副社長は28社のうち「代表権あり」が17社、「代表権なし」が11社で、年間報酬は「代表権あり」が5165万円、「代表権なし」は3685万円となり、「代表権あり」が1480万円高く、大きな開きが見られる。

一方、専務は「代表権なし」とする企業のほうが多く、53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3463万円、「代表権なし」が3313万円と「代表権あり」が高く、その差は150万円となっている。

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 | 28 | 70.0 | 362 | 658 | 5,002 | 92.9 |
| | 代表権なし | 18 | 70.3 | 389 | 717 | 5,385 | 100.0 |
| 副 社 長 | 代表権あり | 17 | 62.2 | 335 | 1,145 | 5,165 | 140.2 |
| | 代表権なし | 11 | 60.5 | 251 | 673 | 3,685 | 100.0 |
| 専務取締役 | 代表権あり | 9 | 63.0 | 240 | 583 | 3,463 | 104.5 |
| | 代表権なし | 44 | 59.5 | 233 | 517 | 3,313 | 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]

監査等委員会設置会社は37.6%

今回調査で回答があった133社の、2023年7～9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54.1%で最も多く、監査等委員会設置会社は37.6%、指名委員会等設置会社は3.8%と5社にとどまる。なお、昨22年調査では監査役会設置会社が64.1%、監査等委員会設置会社が29.7%となっており、今回は監査役会設置会社が10.0ポイント減少し、監査等委員会設置会社が7.9ポイント増加した。

規模別に見ると、監査役会設置会社の割合は1000人以上で66.0%、300～999人で54.5%と半数以上となっているのに対し、300人未満では40.4%と約4割である。一方、監査等委員会設置会社の割合は1000人以上で26.4%、300～999人で39.4%、300人未満で48.9%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2023年11月中旬時点で見た東京証券取引所（以下、東証）のプライム市場上場企業（1657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：898社（54.2%）
- ・監査等委員会設置会社：681社（41.1%）
- ・指名委員会等設置会社：78社（4.7%）

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動きが急速に広がつつある。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（2023年7月14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、東証プライム市場上場企業の83.3%、同じく任意の報酬委員会を設けている割合は85.2%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

図表12 現在の企業統治組織形態

－(社)、％－

| 区 分 | 規 模 計 | 1,000人以上 | 300～999人 | 300人未満 |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 合 計 | (133) 100.0 | (53) 100.0 | (33) 100.0 | (47) 100.0 |
| ①監査等委員会設置会社 | 37.6 | 26.4 | 39.4 | 48.9 |
| ②指名委員会等設置会社 | 3.8 | 3.8 | 3.0 | 4.3 |
| ③監査役会設置会社 | 54.1 | 66.0 | 54.5 | 40.4 |
| ④監査役設置会社 | 4.5 | 3.8 | 3.0 | 6.4 |

[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

項の検討に当たるとともに、ジェンダー等の多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・活用していく動きは引き続き広がっていくものと思われる。

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97.7%、人数は「3人」が31.5%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97.7%、規模別では1000人以上96.2%、300~999人97.0%、300人未満はすべての企業が設置済みと答えている。

【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」31.5%が最も多く、

これに「4人」23.1%が続いている。規模別に見ると、1000人以上は「3人」49.0%が最多だが、300~999人と300人未満は「2人」（34.4%、34.0%）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、東証プライム市場上場企業のうち、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99.2%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95.0%、スタンダード市場とグロース市場を合わせた全上場企業でも72.3%に上り、前年（69.2%）から3.1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72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68.1%と7割近くを占め、「3人」は30.6%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、

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 | | (133) 100.0 | (53) 100.0 | (33) 100.0 | (47) 100.0 |
| 設 置 して いる | | 97.7 | 96.2 | 97.0 | 100.0 |
| 設 置 して いない | | 2.3 | 3.8 | 3.0 | |
| 社外取締役の人数、 「設置している」=100.0 | 1 人 | 6.9 | 2.0 | 6.3 | 12.8 |
| | 2 // | 20.8 | | 34.4 | 34.0 |
| | 3 // | 31.5 | 49.0 | 15.6 | 23.4 |
| | 4 // | 23.1 | 23.5 | 28.1 | 19.1 |
| | 5 // | 10.8 | 13.7 | 9.4 | 8.5 |
| | 6人以上 | 6.9 | 11.8 | 6.3 | 2.1 |

「2人」の割合が最も多いのは300～999人（88.9%）である。一方で、1000人以上は「3人」が45.7%と4割以上に上る。

年間報酬 [図表15～21]

社外取締役762万円、社外監査役723万円

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403人（平均年齢64.1歳）の平均では、報酬月額63万円、年間賞与6万円、これらを合わせた年間報酬は762万円となった[図表15]。規模別に見た年間報酬は、1000人以上が951万円で最も高く、300～999人が678万円、300人未満が504万円となっている。

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（126人・平均年齢63.4歳）、平均額は、報酬月額50万円、年間賞与12万円、年間報酬612万円となっている（[図表]なし）。

次に、賞与支給の有無別を見ると[図表16]、

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 | (72) 100.0 | (35) 100.0 | (18) 100.0 | (19) 100.0 |
| 2 人 | 68.1 | 54.3 | 88.9 | 73.7 |
| 3 // | 30.6 | 45.7 | 5.6 | 26.3 |
| 4 // | 1.4 | | 5.6 | |

[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72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 | 403 | 64.1 | 63 (99.2) | 6 (0.8) | 762 (100.0) |
| 1,000 人 以 上 | 191 | 65.1 | 79 (99.7) | 3 (0.3) | 951 (100.0) |
| 300 ～ 999 人 | 102 | 64.5 | 56 (99.1) | 6 (0.9) | 678 (100.0) |
| 300 人 未 満 | 110 | 62.0 | 41 (97.6) | 12 (2.4) | 504 (100.0) |

[注] 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）。

「支給あり」は28人と全体の7%ほどにとどまり、報酬月額42万円、年間賞与86万円、年間報酬は590万円となっている。これに対して「支給なし」は、報酬月額64万円、年間報酬は768万円となり、「支給あり」の約1.3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72万円から最高2172万円まで大きな開きが生じている。最頻値は「600万円台」14.1%で、これに「400万円台」が11.2%、「700万円台」が10.4%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25.3%である。

[2] 社外監査役

回答があった156人（平均年齢62.6歳）の平均額は、報酬月額60万円、年間賞与3万円、年間報酬723万円となった。規模別の年間報酬は、1000人以上が941万円、300～999人が637万円、300人未満が

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 | 28 | 42 (85.4) | 86 (14.6) | 590 (100.0) |
| 支給なし | 375 | 64 (100.0) | | 768 (100.0) |

399万円となり、1000人以上と比べて42～68%程度水準である【図表18】。

賞与支給の有無別では【図表19】、「支給あり」が8人（全体の約5%）で、年間報酬は690万円。「支給なし」の年間報酬は720万円であった。

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

図表17 社外取締役の年間報酬の分布状況

-(人)、%-

| 合計 | (403) | 100.0 |
|--------------|-------|-------|
| 100万円未満 | | 1.5 |
| 100万円台 | | 4.7 |
| 200 // | | 5.7 |
| 300 // | | 8.7 |
| 400 // | | 11.2 |
| 500 // | | 6.9 |
| 600 // | | 14.1 |
| 700 // | | 10.4 |
| 800 // | | 4.2 |
| 900 // | | 7.2 |
| 1,000 // | 25.3 | 7.9 |
| 1,100 // | | 1.5 |
| 1,200 // | | 3.2 |
| 1,300 // | | 4.7 |
| 1,400 // | | 0.7 |
| 1,500万円以上 | | 7.2 |
| 平均(万円) | | 762 |
| 最高(//) | | 2,172 |
| 第3四分位数(//) | | 1,020 |
| 中位数(//) | | 660 |
| 第1四分位数(//) | | 448 |
| 最低(//) | | 72 |

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 | 156 | 62.6 | 60 (99.6) | 3 (0.4) | 723 (100.0) |
| 1,000人以上 | 78 | 64.0 | 78 (99.5) | 5 (0.5) | 941 (100.0) |
| 300～999人 | 36 | 61.0 | 53 (99.8) | 1 (0.2) | 637 (100.0) |
| 300人未満 | 42 | 61.2 | 33 (99.2) | 3 (0.8) | 399 (100.0) |

132万円、年間賞与20万円、年間報酬は1604万円と全体平均の約2.2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が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2976万円までの開きが見られる【図表21】。最頻値は「600万円台」16.7%で、これに「400万円台」13.5%が続いている。

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 | 8 | 52 (90.4) | 66 (9.6) | 690 (100.0) |
| 支給なし | 148 | 60 (100.0) | | 720 (100.0) |

図表21 社外監査役の年間報酬の分布状況

-(人)、%-

| 合 計 | (156) 100.0 |
|------------------|-------------|
| 100万円未満 | 3.2 |
| 100万円台 | 3.2 |
| 200 // | 9.0 |
| 300 // | 12.2 |
| 400 // | 13.5 |
| 500 // | 3.2 |
| 600 // | 16.7 |
| 700 // | 10.3 |
| 800 // | 3.8 |
| 900 // | 3.8 |
| 1,000万~1,500万円未満 | 12.8 |
| 1,500万円以上 | 8.3 |
| 平均(万円) | 723 |
| 最高(//) | 2,976 |
| 第3四分位数(//) | 855 |
| 中位数(//) | 600 |
| 第1四分位数(//) | 371 |
| 最低(//) | 84 |

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) |
|-------------|-------|---------|---------------|-------------|------------------|
| 規模計 | 156 | 62.6 | 60 (99.6) | 3 (0.4) | 723 (100.0) |
| 常勤監査役を務めている | 16 | 63.9 | 132 (98.8) | 20 (1.2) | 1,604 (100.0) |
| 務めていない | 140 | 62.4 | 52 (99.7) | 2 (0.3) | 626 (100.0) |

3 従業員身分の執行役員の報酬・賞与

経営環境の変化が進む中で、取締役の機能を経営の意思決定と監督に集中させ、その意思決定に基づいて業務執行に専念する執行役員の制度を設ける企業が増加傾向にある。日本監査役協会の「役員等の構成の変化などに関する第22回インターネット・アンケート集計結果(監査役(会)設置会社版)」(2022年5月)によると、監査役(会)設置会社の中で執行役員制度を導入している上場企業の割合について、2021年は81.0%と全体の8割以上を占めている。

執行役員について、現行の会社法で明確な定めはないが、制度導入企業では取締役が執行役員を兼務するケースと従業員身分の執行役員を設けるケースの双方が見られる。本調査では2019年以來4年ぶりに、「従業員身分の執行役員」に絞って、報酬・賞与の水準を調べた。なお、「指名委員会等設置会社」で設けられている「執行役」は本集計には含めていない。また、委任型の執行役員制度を導入していると回答した企業についても、本集計には含めていない。

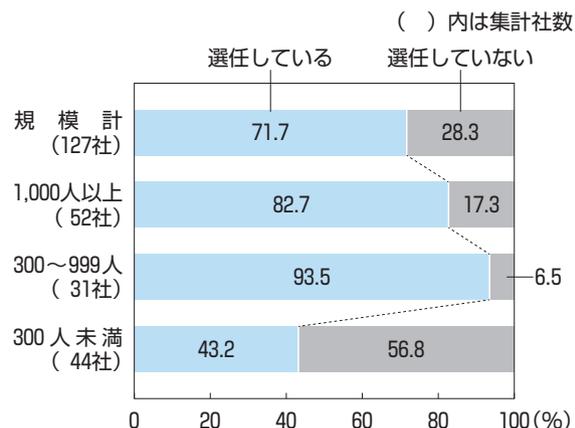
従業員身分の執行役員の選任状況

【図表22】

回答企業の約7割が選任

今回の調査では、取締役兼務を含む「執行役員制度の有無」ではなく、「従業員身分（取締役兼務を除く）の執行役員の有無」として設問した。集計結果は【図表22】のとおりとなり、従業員身分の執行役員を「選任している」割合は、規模計で71.7%、規模別では1000人以上が82.7%、300～999人が93.5%と8～9割台に達している。一方で、300人未満では従業員身分の執行役員を「選任していない」割合が56.8%と半数以上である。

図表22 従業員身分の執行役員の選任状況



[注] 「従業員身分（取締役兼務を除く）の執行役員の有無」について「あり」と答え、実際に人数の記入があったものを「選任している」として集計した。

役位別の年間報酬

非役付の執行役員は1593万円

役位別の年間報酬は【図表23】のとおりで、専務執行役員が3058万円、常務執行役員が2246万円、

非役付の執行役員が1593万円となった。参考まで、今回調査の取締役（兼務は除く）の水準（56社・2117万円）と比較してみると、非役付の執行役員の年間報酬は75%程度の水準となっている。また、最も集計社数の多い非役付の執行役員の年間報酬

図表23 従業員身分の執行役員の報酬と賞与

| 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) |
|----------|--------|----------|------------|------------|---------------|
| 専務執行役員 | | | | | |
| 規模計 | 7 | 62.5 | 199 (78.1) | 670 (21.9) | 3,058 (100.0) |
| 常務執行役員 | | | | | |
| 規模計 | 27 | 59.4 | 151 (80.7) | 434 (19.3) | 2,246 (100.0) |
| 非役付の執行役員 | | | | | |
| 規模計 | 82 | 55.8 | 109 (82.1) | 285 (17.9) | 1,593 (100.0) |
| 1,000人以上 | 37 | 56.5 | 127 (79.7) | 387 (20.3) | 1,911 (100.0) |
| 300～999人 | 27 | 56.7 | 99 (82.7) | 248 (17.3) | 1,436 (100.0) |
| 300人未満 | 18 | 52.7 | 87 (88.8) | 132 (11.2) | 1,176 (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。()内は年間報酬=100.0とした構成比(%)を示す。
2. 社数は報酬月額・年間賞与・年間報酬のもので、平均年齢の集計社数と異なる場合がある。

を規模別に見ると、1000人以上が1911万円、300～999人が1436万円、300人未満が1176万円である。

執行役員についても、常勤役員と同様に賞与支給の有無による違いを、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——の3パターンに分けて集計した。集計結果は[図表24]のとおりで、集計社数が少ない専務執行役員(7社)以外について見ると「①支給あり」は常務執行役員で27社中19社(70.4%)、非役付の執行役員で82社中62社(75.6%)となり、常勤役員([図表3]参照)に比べて賞与を支給している企業の割合が高くなっている。

「①支給あり」と「③賞与はもともとない」企業の年間報酬を比較してみると、常務執行役員は、①2404万円に対し、③1872万円と500万円以上の開きが見られる一方、非役付の執行役員は、①1649万円、③1440万円となっており、その差が小さくなっている。

図表24 賞与の支給有無別に見た
従業員身分の執行役員の報酬と賞与

| 区 分 | | 専務 執行 役員 | 常務 執行 役員 | 非役付 の執行 役員 |
|----------------|----------|----------------|----------------|------------------|
| ①支給あり | 社 数(社) | 5 | 19 | 62 |
| | 報酬月額(万円) | 208 | 149 | 106 |
| | 年間賞与(万円) | 938 | 616 | 377 |
| | 年間報酬(万円) | 3,434 | 2,404 | 1,649 |
| ②業績等都合 で不支給 | 社 数(社) | | 1 | 3 |
| | 報酬月額(万円) | | 155 | 114 |
| | 年間報酬(万円) | | 1,860 | 1,368 |
| ③賞与はもと もとない | 社 数(社) | 2 | 7 | 17 |
| | 報酬月額(万円) | 175 | 156 | 120 |
| | 年間報酬(万円) | 2,100 | 1,872 | 1,440 |

[注] 専務執行役員で「②業績等都合で不支給」とする回答はなかった。

年間報酬の分布 [図表25]

非役付の執行役員は
「1000万～1500万円未満」が最多

役位別の年間報酬分布は[図表25]のようになり、専務執行役員の最頻値は「2000万～2500万円未満」の42.9%。常務執行役員は最低840万円から最高4921万円の幅で分布しており、最頻値は「1500万～2000万円未満」の33.3%。非役付の執行役員についても同様に、最低732万円から最高4377万円まで分布の幅が広いものの、最頻値の「1000万～1500万円未満」43.9%を含む1000万円台に全体の約7割が収まっている。

図表25 従業員身分の執行役員の
役位別年間報酬分布

-(社)、%-

| 区 分 | 専 務 執行役員 | 常 務 執行役員 | 非役付の 執行役員 |
|-----------------|---------------|----------------|----------------|
| 合 計 | (7) 100.0 | (27) 100.0 | (82) 100.0 |
| 1,000 万 円 未 満 | | 3.7 | 11.0 |
| 1,000万～1,500 // | 14.3 | 7.4 | 43.9 |
| 1,500万～2,000 // | | 33.3 | 25.6 |
| 2,000万～2,500 // | 42.9 | 29.6 | 12.2 |
| 2,500万～3,000 // | | 14.8 | 3.7 |
| 3,000万～3,500 // | 14.3 | | |
| 3,500万～4,000 // | | | 2.4 |
| 4,000万～4,500 // | | 7.4 | 1.2 |
| 4,500万～5,000 // | | 3.7 | |
| 5,000 万 円 以 上 | 28.6 | | |
| 平 均(万円) | 3,058 | 2,246 | 1,593 |
| 最 高(//) | 5,735 | 4,921 | 4,377 |
| 第 3 四分位数(//) | 4,117 | 2,498 | 1,856 |
| 中 位 数(//) | 2,171 | 2,030 | 1,447 |
| 第 1 四分位数(//) | 2,100 | 1,763 | 1,196 |
| 最 低(//) | 1,029 | 840 | 732 |

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 | | | 64.3 | 3,000 | 66.2 | * 2,592 | | |
| | A | a | 63.0 | * 5,232 | 61.0 | 6,236 | | | | |
| | A | b | | | 59.0 | 6,252 | | | 64.0 | * 3,456 |
| | A | a | 75.0 | * 9,288 | 61.0 | 9,288 | 64.0 | 6,228 | 59.0 | 5,484 |
| | B | a | 63.0 | 3,298 | 59.0 | 4,246 | | | | |
| | A | a | 67.0 | 10,020 | 62.0 | 10,106 | | | 62.0 | ※ 5,282 |
| | A | a | | | 61.4 | 7,980 | | | | |
| | B | b | 68.8 | 4,392 | 65.2 | 6,384 | | | 62.8 | 3,936 |
| | B | c | 78.3 | * 4,932 | 59.3 | 2,400 | | | | |
| | C | b | | | 74.0 | 3,600 | | | | |
| | C | c | | | 68.4 | 1,692 | | | 64.2 | 1,392 |
| | A | a | | | 67.0 | 11,178 | 61.7 | * 7,306 | | |
| | A | b | | | 66.0 | 4,680 | | | 68.0 | * 3,600 |
| | A | a | 64.0 | 3,809 | 54.0 | 5,181 | | | 61.0 | 3,637 |
| | A | a | | | 66.0 | 7,200 | 63.0 | * 4,920 | 62.0 | 3,960 |
| | A | a | | | 67.0 | 5,748 | | | 65.0 | 3,420 |
| | B | b | | | 58.0 | 3,000 | 62.0 | 2,280 | | |
| | B | c | | | 58.0 | 4,104 | | | 57.0 | 2,952 |
| | C | c | | | 70.0 | 7,089 | | | | |
| | A | a | 84.0 | 9,144 | 72.0 | 7,202 | | | 63.0 | 4,016 |
| | B | c | 69.6 | * 2,760 | 61.9 | 2,724 | | | | |
| | A | b | 72.0 | * 4,960 | 46.0 | 4,620 | | | | |
| | A | b | 64.0 | * 6,228 | 66.0 | 5,376 | 58.0 | 4,632 | 63.0 | 3,528 |
| | A | a | | | 67.2 | 7,925 | 62.2 | * 5,817 | 59.3 | * 4,901 |
| | A | b | | | 64.7 | 3,300 | | | 64.3 | 2,820 |
| | A | b | 64.0 | 4,576 | 59.0 | 4,935 | | | 66.0 | 3,672 |
| | A | b | | | 53.0 | 7,060 | | | 64.0 | ※ 4,624 |
| | B | b | 66.0 | 2,630 | 63.0 | 3,653 | | | | |
| | C | b | | | 55.0 | 7,920 | | | | |
| | A | a | 65.0 | * 10,086 | 62.0 | 13,495 | | | 60.0 | 5,376 |

- [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。「※」は、代表権ありの場合となしの場合が混在した平均値。
 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 |
| 64.7 | 2,256 | 54.9 | 1,992 | 62.4 | 1,704 | | | | |
| | | | | | | 59.8 | 2,234 | 59.0 | 1,680 |
| 62.0 | * 2,892 | 57.5 | 2,280 | | | | | 60.0 | 1,932 |
| 58.0 | 4,464 | | | | | | | 62.3 | 2,976 |
| 65.0 | 2,426 | 59.5 | 2,122 | | | | | 63.5 | 1,464 |
| | | | | | | | | 64.0 | 3,348 |
| | | 59.3 | 3,460 | | | 58.0 | 3,460 | 59.7 | 2,400 |
| 62.9 | 2,904 | | | | | 59.6 | 2,466 | | |
| | | 61.0 | 1,260 | | | | | 61.2 | 720 |
| | | 59.7 | 2,270 | 76.2 | 2,196 | | | | |
| 63.8 | 1,200 | | | 65.9 | 984 | 58.0 | 983 | | |
| 60.0 | 3,947 | | | | | | | 59.5 | 3,096 |
| | | 60.0 | 2,220 | | | | | 60.0 | 1,500 |
| 61.0 | 3,127 | | | 67.0 | 1,980 | | | | |
| 59.0 | 3,600 | | | 56.0 | 2,352 | | | | |
| | | 61.5 | 2,268 | | | | | 63.0 | 1,824 |
| | | 60.0 | 2,016 | | | | | 67.0 | 1,200 |
| 57.0 | 2,412 | 58.0 | 2,124 | | | | | 58.0 | 1,512 |
| 59.0 | 4,757 | | | | | 59.0 | 2,562 | | |
| 62.0 | 3,276 | | | | | 62.0 | 3,014 | 67.0 | 2,172 |
| 65.8 | 1,716 | | | | | 51.8 | 1,248 | 63.2 | 960 |
| 69.0 | 3,510 | 60.5 | 3,080 | 63.0 | 1,180 | | | | |
| | | 56.0 | 2,220 | | | | | 63.3 | 1,860 |
| | | | | | | | | 60.8 | 3,840 |
| 62.7 | 2,220 | 58.0 | 2,040 | | | | | 63.5 | 1,440 |
| 58.0 | 3,023 | | | | | | | 62.0 | 1,896 |
| 61.0 | 3,295 | | | 62.0 | 2,580 | | | | |
| 62.0 | 2,107 | 56.0 | 1,821 | 67.0 | 1,560 | | | | |
| | | 55.3 | 3,600 | | | | | 64.0 | 1,788 |
| | | | | | | | | 62.5 | 3,120 |

| 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 | | | 66.6 | 4,960 | | | | |
| | A | a | 65.0 | * 11,568 | 59.0 | 8,245 | 59.0 | * 7,340 | 60.0 | 6,037 |
| | A | b | 67.0 | * 2,148 | 60.0 | 2,856 | 62.0 | 2,148 | | |
| | C | b | | | 74.0 | 2,856 | | | 52.0 | 2,148 |
| | A | a | 78.0 | * 5,940 | 65.0 | 6,300 | | | 63.4 | 3,960 |
| 鉱 業 | B | a | 82.0 | 7,000 | 68.0 | 7,196 | 66.0 | * 4,828 | 63.0 | 4,224 |
| 建 設 | A | a | | | 66.0 | 2,880 | 66.0 | * 2,400 | 64.0 | 2,040 |
| | B | c | 74.0 | * 3,250 | 69.0 | 3,000 | 61.0 | 2,000 | 61.0 | 1,875 |
| | A | b | | | 65.0 | 3,600 | 63.0 | * 2,880 | 65.0 | 2,160 |
| | A | a | | | 65.3 | 5,712 | | | 61.8 | ※ 3,596 |
| | A | b | 71.7 | * 5,020 | 66.3 | 5,020 | 66.3 | * 3,930 | | |
| 商 業 | C | c | | | 53.5 | 2,581 | 69.8 | 2,323 | | |
| | B | c | 82.0 | 2,496 | 52.0 | 5,124 | | | | |
| | A | b | | | 72.0 | 6,480 | 48.5 | * 2,856 | | |
| | C | c | | | 68.0 | 3,360 | 66.7 | * 2,796 | | |
| | C | b | | | 64.0 | 4,200 | 59.0 | * 3,804 | | |
| 不 動 産 | C | c | | | 76.0 | 2,820 | | | | |
| 陸 運 | A | b | | | 76.6 | 4,200 | | | 63.8 | * 3,600 |
| | A | b | | | 63.9 | 4,958 | | | 65.1 | * 3,891 |
| 海・空運 | C | c | | | 64.6 | 5,563 | | | 65.0 | 2,166 |
| 倉庫・運輸 関 連 | C | b | | | 66.0 | 3,884 | | | 62.0 | * 2,334 |
| 情報・通信 | A | b | | | 59.0 | 6,149 | 60.0 | * 6,149 | 60.0 | 4,370 |
| | C | c | | | 49.0 | 5,589 | | | | |
| | B | a | 73.0 | * 6,240 | 58.0 | 5,400 | | | 57.0 | 2,880 |
| 電力・ガス | A | a | 67.3 | * 6,012 | 61.8 | 5,712 | 63.5 | * 4,008 | 61.2 | 3,408 |
| サ ー ビ ス | C | c | | | 71.7 | 2,316 | | | 60.0 | 1,740 |
| | B | c | | | 70.0 | 4,631 | | | 62.0 | 3,503 |
| | C | c | | | 49.0 | 3,600 | 52.0 | 3,600 | | |
| | A | b | | | 65.5 | 3,972 | | | 62.8 | * 2,616 |
| | A | a | 69.0 | * 4,225 | 57.0 | 4,225 | 63.5 | ※ 3,378 | | |

| 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 |
| 62.0 | 2,778 | 63.5 | 2,274 | | | | | 67.8 | 1,632 |
| | | | | | | | | 61.5 | 4,620 |
| | | 57.3 | 1,560 | 67.0 | 1,308 | | | | |
| 68.0 | 1,788 | 55.5 | 1,116 | | | | | 70.0 | 480 |
| 61.5 | 3,420 | | | 61.0 | 2,100 | | | | |
| 61.5 | 3,832 | | | | | | | 63.5 | 2,472 |
| 61.0 | 1,920 | | | | | | | 63.5 | 1,620 |
| 66.0 | 1,750 | 61.0 | 1,312 | | | | | 57.0 | 875 |
| 65.0 | 1,920 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | 64.8 | 2,020 |
| | | | | 66.2 | 2,760 | | | | |
| | | 59.1 | 1,553 | | | | | 65.7 | 1,140 |
| | | 58.0 | 2,184 | | | | | 59.0 | 1,092 |
| 51.0 | 1,860 | 47.0 | 1,380 | | | | | | |
| | | 56.5 | 1,596 | | | | | 69.5 | 1,200 |
| 54.5 | 2,640 | 53.0 | 1,992 | | | | | 58.0 | 1,296 |
| | | 56.0 | 1,164 | 54.0 | 744 | | | | |
| 60.6 | 2,184 | | | | | 65.4 | 2,000 | 69.6 | 2,040 |
| 55.9 | 2,763 | | | | | 51.2 | 1,950 | 60.8 | 2,460 |
| 32.7 | 1,800 | | | | | 45.5 | 1,399 | 64.9 | 1,380 |
| 65.0 | 2,147 | | | | | | | 65.0 | 1,080 |
| 60.0 | 3,557 | 53.0 | 2,909 | | | | | 65.5 | 792 |
| 45.0 | 4,360 | 54.0 | 2,836 | | | | | 54.0 | 960 |
| 55.0 | 2,400 | | | 62.0 | 1,920 | 64.0 | 2,184 | | |
| 60.0 | 2,904 | | | | | | | 63.1 | 2,412 |
| 58.5 | 1,536 | 55.3 | 1,296 | 66.5 | 612 | | | | |
| 55.5 | 2,875 | 55.0 | 2,606 | | | | | 62.0 | 1,800 |
| | | 44.0 | 2,640 | | | | | 60.0 | 600 |
| 52.3 | 1,980 | | | | | 57.1 | 1,308 | 61.6 | 1,356 |
| | | | | | | | | 66.0 | 1,680 |