

# 非財務指標を KPI として組み入れた業績連動型株式報酬の役員給与の取扱いについて

July 2025

## In brief

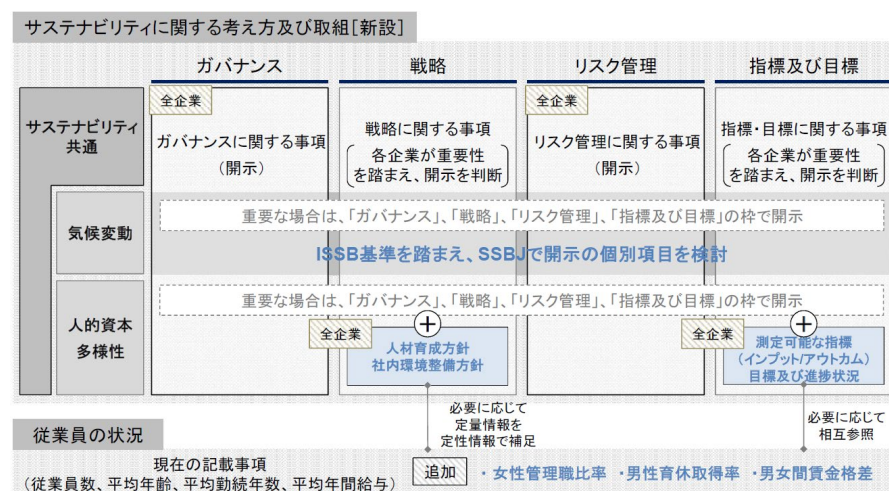
上場企業は、有価証券報告書やコーポレート・ガバナンスに関する報告書において役員報酬の決定方針等の開示が義務付けられています。2025 年 5 月 21 日に東京証券取引所から公表された「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書 2025」<sup>1</sup>(以下、「CG 白書」)では、報酬決定の方針について「業績」を要素とする企業の割合(38.4%)が「基本／固定」を要素とする企業の割合(34.2%)を上回っていることが明らかになりました(ただし、複数回答)。また、個別事例として、中長期業績連動型株式報酬の KPI(Key Performance Indicator: 重要業績評価指標)に ESG 指標が含まれること、中長期業績連動報酬に占める ESG 指標の割合等の開示が報告されています。近年のサステナビリティ経営の普及に伴い、欧米企業の役員報酬制度への ESG 指標の積極的な導入が進められていますが、日本企業での導入割合は低く、ESG 経営を後押しする観点から、一定の非財務指標を業績連動給与の算定基礎となる指標に追加するよう、経済団体から検討すべき税制改正の提言がなされています。<sup>2</sup>

このような、非財務指標を組み入れた業績連動型株式報酬の税務上の取扱い(2025 年 5 月 20 日付文書回答事例)(以下、「文書回答事例」)が、国税庁のウェブサイトで公表されました<sup>3</sup>。本ニュースレターでは、役員報酬の決定方針等における非財務指標導入の状況と文書回答事例の概要について解説します。

## In detail

### 1. サステナビリティ開示と役員報酬の決定方針等における非財務指標

日本では、2023 年 1 月 31 日、企業内容等の開示に関する内閣府令等の改正により、有価証券報告書等において、「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄を新設し、サステナビリティ情報の開示が 2023 年 3 月期決算企業から義務付けられることとされました。



出所: 金融庁ウェブサイト サステナビリティ情報の開示に関する特集ページ <https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/sustainability01.pdf>

<sup>1</sup> 東証上場会社が 2024 年 7 月 12 日時点で提出済みの最新の「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」の記載内容の集計・分析の報告書

<sup>2</sup> 日本経済団体連合会「役員・従業員へのインセンティブ報酬制度の活用拡大に向けた提言」2024 年 1 月 16 日

<sup>3</sup> <https://www.nta.go.jp/about/organization/tokyo/bunshokaito/hojin/250520/01.htm#a02>

役員報酬制度にサステナブル経営の視点、即ち ESG 指標を組み入れる意義について、「従来の役員報酬制度の考え方は、企業が生み出した付加価値で獲得した資金を、研究開発や設備投資、株主、役員や従業員へ振り分ける短期的な分配政策の問題であった」とされていましたが、「近年は長期的に持続可能な成長を経営が担保する手段であるといった考え方に変化しており、ESG 指標と役員報酬制度とを連動させることが求められる傾向にある」<sup>4</sup>と指摘されています。

コーポレートガバナンス・コード<sup>5</sup>(以下、「CGC」)基本原則 3 においても、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報の、法令に基づく情報開示を定め、補充原則 3-1.(iii) は、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から経営陣幹部・取締役の報酬の決定方針と手続を開示し、積極的な情報発信を行う事を定めています。CGC を補完し、コーポレートガバナンス原則の実践のための具体的な行動として、経済産業省(コーポレート・ガバナンス・システム(CGS)研究会)により策定された、「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGS ガイドライン)」<sup>6</sup>においても、経営陣の報酬の在り方について、業績連動報酬や自社株報酬の導入を検討するに際しては、財務指標、株価指標、非財務指標を適切な目標として選択しているか等の要素を踏まえて検討することが有益である、としています。

しかしながら、役員報酬制度において非財務指標を利用する日本企業の割合は、欧米に比して著しく低いことが報告されています<sup>7</sup>。CG 白書では、中長期業績連動報酬(株式)の KPI は、TSR<sup>8</sup>指標、ROE 指標(Return on Equity: 株主資本利益率)及び ESG 指標(CO<sub>2</sub>)の構成比率を 90:5:5 と設定している企業(事例 30)や、金融庁が公表している、有価証券報告書の「記述情報の開示の好事例集 2024」<sup>9</sup>の開示例では、役員の変動報酬(固定報酬 60%、変動報酬 40%)のうち、KPI の割合は EPS(Earning Per Share: 一株あたり利益)予算 20%、SDGs 目標 10%と設定している企業が紹介されておりますが、業績連動報酬の中でも非財務指標の割合の低さは明かです。

この理由として「非財務指標を利用した変動報酬は損金算入の要件を満たさない点が、企業が非財務指標を用いるハードルになっている」との指摘がされています<sup>10</sup>。「サステナビリティが重要な経営課題であるという認識の下、非財務指標に連動する業績連動型報酬の普及が進んでいる。企業のサステナビリティへの取り組みを後押しするよう、国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)の IFRS S1 および S2 を基にした国内基準の開発や法定開示の動向も踏まえながら、温室効果ガス排出量等の客観性が担保され得る非財務指標について、業績連動給与の算定基礎となる指標に追加するよう検討すべきである。」<sup>11</sup>とする税制改正の提言が、日本経済団体連合会から 2024 年に公表されました。

## 2. 非財務指標を KPI として組み入れた 業績連動型株式報酬の法人税上の取扱い

法人税法上、役員給与のうち、業績連動給与(業績に連動して算定される役員給与)の損金算入が認められるのは、下記の要件をすべて満たす場合に限られます。

- ① 内国法人がその役員に対して支給する給与であること(同族会社の場合は、非同族会社による完全支配関係がある法人に限る)
- ② 算定方法が財務指標に基づく客観的なものであること
- ③ 金銭の場合は確定額、株式又は新株予約権の場合は確定数を限度とすること

<sup>4</sup> 一般社団法人信託協会「ESG への実効性ある取り組みの促進と課題解決に向けて～マテリアリティの特定と役員報酬制度の在り方～」2022 年 3 月 17 日

<sup>5</sup> <https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000005ln9r-att/nlsgeu000005lne9.pdf>

<sup>6</sup> [https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/keizaihousei/pdf/cgs/guideline2022.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/pdf/cgs/guideline2022.pdf)

<sup>7</sup> 英国 66%(FTSE100)、米国 51%(S&P500)に対して、日本企業は 19%(日経 225)「ESG への実効性ある取り組みの促進と課題解決に向けて～マテリアリティの特定と役員報酬制度の在り方～」

<sup>8</sup> Total Shareholder Return、株主総利回り:(各事業年度末日の株価 + 当事業年度の 4 事業年度前から各事業年度までの一株当たり配当額の累計額)÷ 当事業年度の 5 事業年度前の末日の株価

<sup>9</sup> <https://www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20250324-2/01.pdf>

<sup>10</sup> コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGS ガイドライン) 35 頁

<sup>11</sup> 前出 日本経済団体連合会

- ④ 他の業務執行役員と同様の算定方法を用いること
- ⑤ 算定方法を有価証券報告書等で開示していること
- ⑥ 算定方法を一定の日までに適正な手続により決定していること
- ⑦ 一定期間までに交付又は交付される見込であること
- ⑧ 損金経理をしていること

②の財務指標は、利益の状況を示す指標、株式の市場価格の状況を示す指標、売上高の状況を示す指標等の財務指標に限られます。従って、たとえ非財務指標を役員報酬の連動指標として採択し、有価証券報告書で開示している場合であっても、非財務指標に連動する部分については、算定方法の指標の要件を充足せず、損金算入が認められないことになります。

### 3. 文書回答事例の概要

文書回答事例では、業績連動型株式報酬制度を導入し、各業務執行役員に対して交付する株式（以下、「本件株式」）による給与（以下、「本件株式報酬」）を業績等の財務情報の指標以外の指標である非財務指標として ESG 対応状況を示す指標を組み入れて算定することとした場合に、非財務指標の最低値（80%）を乗じて算定される本件株式による給与の額について、損金算入が認められる業績連動給与（以下、「損金算入業績連動給与」として取り扱うことができるかについて照会されたものです。

#### [算式]

基準交付株式数(注 1) × 株式交付割合Ⅰ(注 2) × 株式交付割合Ⅱ(注 3) × 役務提供期間比率(注 4)

(注 1) 役位ごとに定められた交付株式数の基準となる株式の数(役位に従い定める基準金額を、評価期間開始月の東京証券取引所における当社株式の終値の単純平均値で除した株式数)

(注 2) 照会企業の株式成長率を示す指標(0～150%) (評価期間における当社株式に係る株価増減率を当該評価期間における東証株価指数の増減率と比較し、その割合(株式成長率)に応じて確定し、株式成長率が 50%未満の場合は 0%、50%以上 150%以下の場合は当該株式成長率、150%を超える場合は 150%とする)

(注 3) 対象役員の ESG 対応状況を示す指標(80～120%) (ESG 対応状況を示す指標は、「気候変動問題対応」に関する指標、「女性活躍推進」に関する指標及び「従業員エンゲージメント」に関する指標とし、各指標につき 80～120%の範囲で評価を決定し、事業年度ごとに各指標の評価の平均値を当該事業年度の評価とした上で、評価期間に対応する 3 事業年度に含まれる事業年度ごとの評価の平均値を当該 3 事業年度の評価とする)

(注 4) 役務提供期間における在任月数の割合

出所: 国税庁ウェブサイト 文書回答事例「別紙 非財務指標を組み入れた業績連動型株式報酬の税務上の取扱いについて」を基に当法人作成  
<https://www.nta.go.jp/about/organization/tokyo/bunshokaito/hojin/250520/01.htm>

原則として、給与の算定方法の基礎とされた指標に非業績連動指標が組み入れられているような場合は、その算定方法が業績連動指標を基礎とした客観的なものといえないことから、損金算入業績連動給与に該当しません。しかしながら、そのような場合であっても、その給与について業績連動指標を基礎として客観的に算定された部分がある場合には、その部分は損金算入業績連動給与として取り扱っても差し支えないと考えられています。

本件株式報酬は、下記の算式に基づいて算定される交付株式数による給与として支給され、株式交付割合Ⅰは業績連動指標、株式交付割合Ⅱは非業績連動指標です。この算式には業績連動指標と非業績連動指標が混在しますが、株式交付割合Ⅱが 80～120%の範囲で設定されていることから、下記のように[算式 a]と[算式 b]の合計として計算することができます。[算式 a]による交付株式数は、非業績連動指標(株式交付割合Ⅱ)の変動の影響を受けずに、財務情報の指標である株式成長率(株式交付割合Ⅰ)だけで算定され、損金算入業績連動給与の要件である②(算定方法が財務指標に基づく客観的なものであること)を充足すると認められます。



[算式]

基準交付株式数 × 株式交付割合Ⅰ × 株式交付割合Ⅱ × 役務提供期間比率

[算式 a] 本件株式報酬のうち本件業績連動部分

基準交付株式数 × 株式交付割合Ⅰ × 80% × 役務提供期間比率

[算式 b] 本件株式報酬のうち本件業績連動部分以外の部分

基準交付株式数 × 株式交付割合Ⅰ × (株式交付割合Ⅱ - 80%) × 役務提供期間比率

出所: 国税庁ウェブサイト 文書回答事例「別紙 非財務指標を組み入れた業績連動型株式報酬の税務上の取扱いについて」

<https://www.nta.go.jp/about/organization/tokyo/bunshokaito/hojin/250520/01.htm>

一方で、[算式 b] による交付株式数は、非業績連動指標(株式交付割合Ⅱ)の評価に基づき計算されることとなるため、損金算入業績連動給与の要件である②(算定方法が財務指標に基づく客観的なものであること)を充足しないと考えられます。

以上より、非財務指標を KPI として組み入れた業績連動型株式報酬であっても、業績連動部分の額は、損金算入業績連動給与の額として取り扱っても差し支えないと考えられています<sup>12</sup>。

## The takeaway

業績連動型株式報酬の算定に非財務指標が KPI として組み入れられている場合は、様々な算定方式が想定されますが、財務指標によってのみ算定される業績連動給与部分を明示的に切り分けられるときには、財務指標部分について、損金算入業績連動給与としての要件を満たすと考えられます。この点に留意して、業績連動型株式報酬の算定方式を分析し、適切な判断を行うことが求められます。現行法令上は、残念ながら日本経済団体連合会が要望するような非財務指標の業績連動給与について損金算入は認められないことになり、今後の改正が望まれるところです。

## Let's talk

より詳しい情報、または個別案件への取り組みにつきましては、当法人の貴社担当者もしくは下記までお問い合わせください。

### PwC 税理士法人

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1 丁目 2 番 1 号 Otemachi One タワー

Email: [jp\\_tax\\_pr-mbx@pwc.com](mailto:jp_tax_pr-mbx@pwc.com)

[www.pwc.com/jp/tax](http://www.pwc.com/jp/tax)

パートナー

浅川 和仁

パートナー

小原 一博

マネージング・ディレクター

鬼頭 朱実

荒井 優美子

<sup>12</sup> 「攻めの経営」を促す役員報酬～企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引～ (2023 年 3 月時点版)

経済産業省産業組織課 の Q70「支給額の算定方法に業績連動給与としての要件を満たす部分と満たさない部分とが混在する場合や業績連動部分と非業績連動給与部分を組み合わせる場合には、どのように取り扱われますか。」の回答では、「支給額の算定方法に業績連動給与としての要件を満たす部分と満たさない部分とが混在する場合は、業績連動給与としての要件を満たす部分を明示的に切り分けられるときには、業績連動給与としての要件を満たす部分については、業績連動給与に該当し、原則として損金算入ができと考えられます。また、業績連動部分と非業績連動給与部分を組み合わせる場合は、業績連動部分の金額と固定部分の金額とを別々に計算することができ、それぞれ業績連動給与、業績連動給与に該当しない退職給与又は事前確定届出給与の要件を満たすものであれば、損金算入ができと考えられます。」として、文書回答事例と同様の判断が示されています。

## 過去のニュースレターのご案内

[過去のニューレターを読む](#)

## ニュースレター配信のご案内

PwC Japan グループでは、会計基準や税制、法令等に関するニュースレターを発行しております。

[配信を登録する](#)

## e-learning のご案内

PwC 税理士法人は「Tax Academy」を開設し、国際税務領域の人材育成支援を目的とした e-learning コンテンツを 2022 年 10 月より配信しています。

「Tax Academy」のシリーズ講座は、日本企業が海外に事業展開する際に事前に検討すべき論点を網羅しているほか、当法人の国際税務領域における豊富な実務経験や、PwC グローバルネットワークを通じて得た知見を生かすことで広範囲な専門分野をカバーしています。各コースを通じて、国際税務を基礎から体系的に学びたい方や、企業の税務部門担当として国際税務の知識を身に付けてスキルアップしたい方をサポートします。

詳細は以下をご参照ください。

[お申し込み・詳細](#)

PwC 税理士法人は、企業税務、インターナショナルタックス、M&A 税務、税務業務のデジタルトランスフォーメーション (DX) などを含む幅広い分野の税務コンサルティングにおいて、PwC グローバルネットワークと連携しながら、ワンストップでサービスを提供しています。国内外のプロフェッショナルの知見と経験を結集し、企業のビジネスパートナーとして重要な経営課題解決を包括的にサポートします。

PwC は、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界 149 カ国に 370,000 人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

本書は概略的な内容を紹介する目的のみで作成していますので、プロフェッショナルによるコンサルティングの代替となるものではありません。

© 2025 PwC Tax Japan. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.