

1：役員報酬の決め方

1)業績か社員バランスか、世間水準か

(イ)取締役報酬の決定基準

資本金規模	100億円 以上	30億円～ 100億円	10億円～ 30億円	1億円～ 10億円	3千万円 ～1億円	3千万円 未満	規模計	上場	非上場
会社業績	68.9	52.9	70.0	65.6	80.0	86.8	73.7	63.3	77.6
賃金バランス	15.6	20.6	15.0	28.1	11.0	4.4	14.8	18.9	13.3
世間水準	13.3	14.7	10.0	1.6	7.0	4.4	7.3	13.4	4.9
その他	2.2	11.8	5.0	4.7	2.0	4.4	4.2	4.4	4.2
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(平成15年5月 賃金管理研究所発表)

2)資料で比較し、平均値から社長報酬を考える(資本金別、従業員別、業種別、地域別)

(イ)資本金規模別に見た社長報酬

資本金規模区分	集計社数	平均報酬額 (単位:万円)	平均値に対 する倍率
100億円以上	48	310	1.38
30～100億円未満	34	303	1.35
10～30億円未満	20	213	0.95
1～10億円未満	68	215	0.96
3,000万円～1億円未満	104	198	0.88
3,000万円未満	68	179	0.80
規模計	342	225	1.00

(ロ) 従業員規模別に見た社長報酬

従業員規模区分	集計社数	平均報酬額 (単位:万円)	平均値に対する倍率
10,000人以上	4	365	1.62
3,000～10,000人未満	20	316	1.40
1,000～3,000人未満	36	286	1.27
300～1,000人未満	58	287	1.28
100～300人未満	88	207	0.92
100人未満	136	176	0.78
規模計	342	225	1.00

(ハ) 上場・非上場別に見た社長報酬

	集計社数	平均報酬額	倍率
上場	93	284	1.41
非上場	249	202	1.00

(二) 業種別社長の報酬月額

業種別	集計社数	社長在位年数	報酬月額	年間賞与
商業	36社	12.5年	204万円	239(478)万円
製造業	88	8.8	204	249(563)
化学工業	18	7.1	242	351(631)
機械	11	8.7	192	302(553)
電気機器	14	7.9	195	213(747)
建設	16	7.4	168	271(619)
サービス業	27	7.4	142	142(320)

注) 年間賞与額欄の()内数値は賞与0を除いた平均額である

資料出所「役員の報酬賞与」(2003)政経研究所発表

(ホ)業種別社長の報酬月額

	400万円 以上	300万～ 400万	250万～ 300万	200万～ 250万	150万～ 200万	100万～ 150万	100万円 以下	計	平均 (万円)
製造業	7.30%	21.20%	12.20%	18.70%	26.80%	13.00%	0.80%	100.00%	246
卸売業	3.20%	12.70%	3.20%	15.90%	39.80%	22.20%	3.20%	100.00%	207
小売業	6.30%	6.30%	9.30%	25.00%	34.40%	15.60%	3.10%	100.00%	214
サービス業	8.50%	8.50%	10.20%	20.40%	30.50%	16.90%	5.10%	100.00%	212
建設土木業	6.90%	3.40%	17.30%	17.30%	24.10%	27.60%	3.40%	100.00%	207
その他	5.60%	13.90%	16.60%	22.20%	27.80%	8.30%	5.60%	100.00%	207
平均	6.40%	13.80%	10.80%	19.30%	30.40%	16.40%	2.90%	100.00%	225

(平成15年5月 賃金管理研究所発表)

(ヘ)地域別社長の報酬月額

	400万円 以上	300万～ 400万	250万～ 300万	200万～ 250万	150万～ 200万	100万～ 150万	100万円 以下	平均
大都市圏	6.70%	16.80%	10.90%	18.10%	39.90%	4.70%	2.90%	228
中都市圏	8.3	8.3	25	12.5	41.7	4.2	0	228
地方都市圏	5	6.3	6.3	25	46.2	8.7	2.5	214

(平成15年5月 賃金管理研究所発表)

3)業績で報酬を考える

(イ)資本金規模別、上場、非上場の社長報酬の分布

		100億円 以上	30億円以上 100億円未 満	10億円以上 30億円未 満	1億円以上 10億円未 満	3千万以上 1億円未 満	3千万円未 満	計	上場	非上場
750万円以上	社数		1		1	1	1	4	1	3
	(%)		(2.9)		(1.5)	(1.0)	(1.5)	(1.2)	(1.1)	(1.2)
500万円～750 万円未満	社数	2		1	1	1		5	2	3
	(%)	(4.2)		(5.0)	(1.5)	(1.0)		(1.5)	(2.1)	(1.2)
400万円～500 万円未満	社数	4	3		2	4		13	5	8
	(%)	(8.3)	(8.8)		(2.9)	(3.9)		(3.8)	(5.4)	(3.2)
300万円～400 万円未満	社数	24	10		5	4	4	47	32	15
	(%)	(50.0)	(29.4)		(7.4)	(3.9)	(5.9)	(13.7)	(34.4)	(6.0)
250万円～300 万円未満	社数	8	8	4	8	5	4	37	18	19
	(%)	(16.7)	(23.5)	(20.0)	(11.8)	(4.8)	(5.9)	(10.8)	(19.4)	(7.6)
200万円～ 250万円未満	社数	8	9	4	16	18	11	66	18	48
	(%)	(16.7)	(26.5)	(20.0)	(23.5)	(17.3)	(16.2)	(19.3)	(19.4)	(19.3)
150万円～ 200万円未満	社数	2	2	9	23	39	29	104	14	90
	(%)	(4.2)	(5.9)	(45.0)	(33.8)	(37.5)	(42.6)	(30.4)	(15.1)	(36.1)
120万円～ 150万円未満	社数		1	1	7	20	9	38	2	36
	(%)		(2.9)	(5.0)	(10.3)	(19.2)	(13.2)	(11.1)	(2.1)	(14.5)
100万円～ 120万円未満	社数			1	2	8	7	18	1	17
	(%)			(5.0)	(2.9)	(7.7)	(10.3)	(5.3)	(1.1)	(6.8)
80万円～ 100万円未満	社数				2	4	2	8		8
	(%)				(2.9)	(3.9)	(2.9)	(2.3)		(3.2)
60万円～ 80 万円未満	社数				1		1	2		2
	(%)				(1.5)		(1.5)	(0.6)		(0.8)
60万円未満	社数									
	(%)									
計	社数	48	34	20	68	104	68	342	93	249
	(%)	(100.1)	(99.9)	(100.0)	(100.0)	(100.2)	(100.0)	(100.0)	(100.1)	(99.9)
平均賞与額 (万円)		310	303	213	215	198	179	225	284	202

4) 役員相互のバランスで考える

(イ) 役位別役員報酬月額の実態

(単位:万円)

資本金規模区分	会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	兼務取締役	執行役員	常勤監査役
100億円以上	317	310	271	217	201	173	142	140	140
30～100億円未満	274	303	224	188	157	134	114	109	119
10～30億円未満	244	213	193	179	156	139	124	110	119
1～10億円未満	212	215	207	152	120	102	105	154	70
3,000万円～1億円未満	165	198	184	124	129	107	84	130	59
3,000万円未満	181	179	163	155	117	113	102	100	36
平均	234	225	222	176	161	135	118	133	109

(ロ) 役位別役員報酬の規模間格差(3,000万円未満=1.00)

資本金規模区分	会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	兼務取締役	執行役員	常勤監査役
100億円以上	1.75	1.73	1.66	1.40	1.72	1.53	1.39	1.40	3.89
30～100億円未満	1.51	1.69	1.37	1.21	1.34	1.19	1.12	1.09	3.31
10～30億円未満	1.35	1.19	1.18	1.15	1.33	1.23	1.22	1.10	3.31
1～10億円未満	1.17	1.20	1.27	0.98	1.03	0.90	1.03	1.54	1.94
3,000万円～1億円未満	0.91	1.11	1.13	0.80	1.10	0.95	0.82	1.30	1.64
3,000万円未満	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
平均	1.29	1.26	1.36	1.14	1.38	1.19	1.16	1.33	3.03

(ハ) 役位別役員報酬の役位間格差(兼務取締役=1.00)

資本金規模区分	会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	兼務取締役	執行役員	常勤監査役
100億円以上	2.23	2.18	1.91	1.53	1.42	1.22	1.00	0.99	0.99
30～100億円未満	2.40	2.66	1.96	1.65	1.38	1.18	1.00	0.96	1.04
10～30億円未満	1.97	1.72	1.56	1.44	1.26	1.12	1.00	0.89	0.96
1～10億円未満	2.02	2.05	1.97	1.45	1.14	0.97	1.00	1.47	0.67
3,000万円～1億円未満	1.96	2.36	2.19	1.48	1.54	1.27	1.00	1.55	0.70
3,000万円未満	1.77	1.75	1.60	1.52	1.15	1.11	1.00	0.98	0.35
平均	1.98	1.91	1.88	1.49	1.36	1.14	1.00	1.13	0.92

(二) 社長報酬と従業員賃金比較(従業員最高額者の給与と社長の報酬差額)

(単位:万円・税込)

	集計社数	報酬月額			年間賞与			年間収入		
		従業員最高額者	社長	比率	従業員最高額者	社長	比率	従業員最高額者	社長	比率
全産業・全規模	153	63	194	3.08	249	250	1.00	1,004	2,575	2.56
100名未満	51	54	150	2.78	185	188	1.02	883	1,992	2.39
100～300名未満	52	63	194	3.08	250	292	1.17	1,005	2,616	2.60
300～500名未満	11	59	220	3.73	248	77	0.31	951	2,712	2.85
500～1,000名未満	20	64	210	3.28	265	273	1.03	1,033	2,792	2.70
1,000～3,000名未満	15	82	257	3.13	365	347	0.95	1,346	3,436	2.55
3,000名以上	4	109	359	3.29	560	466	0.83	1,869	4,771	2.55

比率は従業員最高額者を1としたときの倍率

(ホ) 社長の報酬額と大卒初任給の比較

(単位:万円)

年度	大卒初任給	社長の報酬月額	大卒初任給を1としたときの比率
2002	20.1	191	9.50
2001	20.1	205	10.20
2000	19.8	205	10.35
1999	19.8	221	11.16
1998	19.8	217	10.96
1997	19.8	222	11.21
1996	19.6	218	11.12
1995	19.5	203	10.41
1994	19.4	211	10.88
1993	19.2	202	10.52
1992	18.8	197	10.48

資料出所「役員の報酬賞与」(2003年)

政経研究所発表

5) 報酬体系の整備(兼務役員の報酬と賃金バランス)

(イ) 使用人兼務取締役の報酬月額の内訳

		集計社数	平均額(単位:万円)			比率	
			役員分	従業員分	計	役員分	従業員分
全産業・全規模		137	33	49	82	40.2%	59.8%
従業員別	100名未満	40	29	40	69	42.0%	58.0%
	100～300名未満	48	34	44	78	43.6%	56.4%
	300～500名未満	17	37	49	86	43.0%	57.0%
	500～1,000名未満	15	42	47	89	47.2%	52.8%
	1,000～3,000名未満	13	25	78	103	24.3%	75.7%
	3,000名以上	4	42	92	134	31.3%	68.7%
資本金別	3千万円未満	12	33	25	58	56.9%	43.1%
	3～5千万円未満	14	32	37	69	46.4%	53.6%
	5千万～1億円未満	17	40	38	78	51.3%	48.7%
	1～3億円未満	37	25	48	73	34.2%	65.8%
	3～10億円未満	23	40	50	90	44.4%	55.6%
	10～30億円未満	12	39	46	85	45.9%	54.1%
	30～50億円未満	6	24	64	88	27.3%	72.7%
	50～100億円未満	5	31	76	107	29.0%	71.0%
100億円以上	11	35	88	123	28.5%	71.5%	

6)モデル本給表を使い妥当な額を決める

(イ)管理職の初任賃金と常勤役員と初任報酬月額の内訳（平成15年4月 大規模企業水準モデル）

役位	初任基本給 (初任基本報酬額)	管理職手当 重役手当(1)	重役手当(2)	合計
課長	350,400円	30,000～		380,400～
		40,000		390,400
部長	467,300円	50,000～		517,300～
		70,000		537,300
兼務役員	634,500円	90,000～	100,000～	824,500～
		110,000	130,000	874,500

注)管理職部長在任8年後に取締役昇進するものとする

この会社の新規学卒初任給は、大卒(総合職)201,700円、高卒(総合職及びこれに準ずる)169,000円とする

7)あるべき報酬と実態の報酬をチェックする

(イ)役員報酬の平均額

(総平均)

(単位:万円)

役 位	報酬月額	賞与額	年収額
会 長	234	619	3,067
社 長	225	704	2,964
副 社 長	222	650	2,892
専 務	176	404	2,270
常 務	161	359	2,095
取 締 役	135	334	1,779
兼 務 取 締 役	118	319	1,690
執 行 役 員	133	534	1,960
常 勤 監 査 役	109	215	1,385

(上場企業)

(単位:万円)

役 位	報酬月額	賞与額	年収額
会 長	289	857	3,930
社 長	284	900	3,819
副 社 長	247	667	3,281
専 務	207	506	2,726
常 務	182	393	2,386
取 締 役	158	392	2,075
兼 務 取 締 役	133	385	1,961
執 行 役 員	141	570	2,107
常 勤 監 査 役	129	242	1,638

(非上場企業)

(単位:万円)

役 位	報酬月額	賞与額	年収額
会 長	197	401	2,504
社 長	202	608	2,634
副 社 長	201	627	2,575
専 務	148	283	1,867
常 務	134	305	1,726
取 締 役	114	293	1,511
兼 務 取 締 役	94	252	1,326
執 行 役 員	95	265	1,260
常 勤 監 査 役	72	167	919

(口) 役員報酬・賞与・年収額の3年間推移

① 報酬平均額

(単位: 万円)

	平成12年	平成13年	平成14年	前年差
会 長	169	233	234	1
社 長	200	236	225	-11
副 社 長	177	235	222	-13
専 務	142	174	176	2
常 務	124	168	161	-7
兼務取締役	86	95	118	23
執行役員	123	185	133	-52
監 査 役	84	108	109	1

② 賞与平均額

(単位: 万円)

	平成12年	平成13年	平成14年	前年差
会 長	487	772	619	-153
社 長	538	826	704	-122
副 社 長	474	680	650	-30
専 務	382	483	404	-79
常 務	306	432	359	-73
兼務取締役	326	337	319	-18
執行役員	269	397	534	137
監 査 役	198	309	215	-94

③ 年収平均額(賞与も含めた全平均額)

(単位: 万円)

	平成12年	平成13年	平成14年	前年差
会 長	2,235	3,193	3,067	-126
社 長	2,587	3,173	2,964	-209
副 社 長	2,333	3,230	2,892	-338
専 務	1,853	2,335	2,270	-65
常 務	1,639	2,272	2,095	-177
兼務取締役	1,225	1,391	1,690	299
執行役員	1,530	2,560	1,960	-600
監 査 役	1,060	1,412	1,385	-27

(二) 社長報酬の動向

		100億円以上	30億円～100億円	10億円～30億円	1億円～10億円	3千万円～1億円	3千万円未満
1987年3月	報酬額	277	222	182	159	124	112
	社数	58	55	55	92	100	81
1988年3月	報酬額	293	227	174	163	129	126
	社数	85	73	64	101	138	132
1990年3月	報酬額	307	229	193	172	154	128
	社数	122	96	68	87	155	223
1992年1月	報酬額	310	227	208	170	140	133
	社数	74	54	34	129	227	320
1994年3月	報酬額	328	226	207	185	164	143
	社数	76	66	51	108	140	102
1995年2月	報酬額	287	242	217	212	169	155
	社数	42	32	19	80	125	19
1996年3月	報酬額	327	252	227	231	179	145
	社数	43	25	27	85	202	184
1997年3月	報酬額	345	300	223	249	193	162
	社数	11	25	16	65	125	100
1998年3月	報酬額	337	255	252	193	184	159
	社数	35	25	15	80	176	144
1999年2月	報酬額	340	251	295	221	177	154
	社数	53	30	17	61	99	104
2000年4月	報酬額	334	252	214	217	163	158
	社数	74	44	18	52	100	130
2001年5月	報酬額	340	244	212	188	193	151
	社数	29	35	10	44	108	88
2002年5月	報酬額	341	297	256	213	194	193
	社数	66	47	15	51	111	100
2003年5月	報酬額	310	303	213	215	198	179
	社数	48	34	20	68	104	68

(ホ)常勤役員数の実態

常勤役員数の推移

年	主要企業	中小、中堅企業
1994	16.8	7.8
1995	16.2	8.4
1996	14.5	8.2
1997	15.1	8.0
1998	14.6	8.2
1999	14.5	8.1
2000	13.8	7.3
2001	12.2	7.4
2002	12.3	6.9
2003	11.6	6.8

規模別常勤役員
の人数

区分	社数	会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	取締役 相談役	監査役	合計人数
主要企業	98	0.4	1.0	0.5	1.1	2.4	4.4	0.1	1.7	11.6
1,000人以上	42	0.5	1.0	0.8	1.6	3.7	5.3	0.1	2.2	15.2
1,000人未満	56	0.3	1.0	0.3	0.7	1.5	3.8	0.1	1.4	9.1
中堅・中小企業	68	0.2	1.0	0.1	0.5	1.6	2.8	0.0	0.6	6.8

資料出所 平成15年 労務行政研究所

2：役員報酬の決め方（報酬改定）

1) 役員報酬決定の実務

①株主総会で報酬の総額(取締役、監査役別に)決定する

同時に役員各人の報酬額の決定を取締役会に委任し、監査役の協議に委ねる

②この決議を受けて取締役会はさらに代表取締役に(取締役)役員各人の報酬決定を委任する

③委任により代表取締役が各人の報酬の額を決定する

監査役報酬は、監査役会または監査役の協議により決定する

1の決議があり、総額の限度内であれば毎年の株主総会の決議は不要である

役員報酬は、月額でも、年額でも、事業年度で決めても何の問題もない

※月額方式でモデル例を示すと次のようになる

「取締役の報酬は、月額総額5千万円以内とし、その配分は取締役会に一任する

「監査役報酬は、月額総額1千万円以内とし、その配分は監査役会の協議による

2) 役員報酬変更について

(イ) 役員報酬変更の時期

資本金区分	100億円以上	30億円～100億円	10億円～30億円	1億円～10億円	3千万円～1億円	3千万円未満	規模計	上場	非上場
役員の任期更改期	8.7	15.2	42.1	10.8	12.0	7.5	12.4	16.5	10.9
毎年の定時株主総会後	63.0	60.5	21.1	52.3	39.0	28.3	43.9	57.1	38.9
従業員の賃金アップ時	10.9	6.1	21.1	13.9	29.0	28.3	20.6	11.0	24.3
不定期(その他)	17.4	18.2	15.7	23.0	20.0	35.9	23.1	15.4	25.9
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(ロ) 役員報酬の変更

	平成12年	平成13年	平成14年
全役員を引き上げた	25.7	19.7	20.2
一部の役員を引き上げた	24.2	25.3	17.8
全役員を引き下げた	11.6	10.5	20.4
一部の役員を引き下げた	5.2	10.9	7.4
据え置き	33.3	33.6	34.2
合計	100%	100%	100%

(ハ) 役員報酬カットの実態

	カットした	カットしない	合計
主要企業	53.30%	46.70%	100%
中堅・中小企業	47.60%	52.40%	100%

カットの幅	
5%以下	20.9
10%以下	34.8
15%以下	12.8
20%以下	4.7
40%未満	7.0
その他	19.8

資料出所 平成14年6月 労務行政研究所)

3) 新任役員の報酬の決め方(モデル基本給表による役位別初任報酬の算定)

(イ) 大規模企業の社長・重役の初任報酬月額

	社長 X	専務 IX	常務 VIII	取締役 VII
基本報酬月額	1,646,800	1,196,900	869,900	634,500
重役手当(1)	200,000	160,000	120,000	90,000
	250,000	180,000	140,000	110,000
重役手当(2)	250,000	200,000	150,000	100,000
	350,000	250,000	180,000	130,000
合計値	2,096,800	1,556,900	1,139,900	824,500
	2,246,800	1,626,900	1,189,900	874,500
標準値	2,172,000	1,592,000	1,164,000	850,000
比率	100.0%	73.3%	53.6%	39.1%

注) 重役手当(1)は一般従業員の管理手当に相当するもの

重役手当(2)は支給を廃止された手当および賞与の月割り分をあわせたものである

(ロ) 大規模企業のモデル基本給表

等級	初号棒	号差	比率	初任給水準	
I	148,600	1,360	13.3%	中卒 I-1	148,600
II	174,400	1,700	16.6%	高卒	169,000
III	217,000	2,130	20.8%	短卒	184,600
IV	270,300	2,670	26.1%	大卒	201,600
V	350,400	3,340	32.6%		
VI	467,300	4,180	40.9%		
VII	634,500	5,230	51.1%		
VIII	869,900	6,540	63.9%		
IX	1,196,900	8,180	80.0%		
X	1,646,800	10,230	100.0%		

(平成15年4月 大規模企業水準モデル)

4) 非常勤役員の報酬の決め方

(イ) 非常勤役員の報酬月額と年間賞与・年間収入平均額(単位:万円)

役職位	平均報酬月額	平均賞与額 (賞与なし含まず)	平均賞与額 (賞与なし含む)
会 長	91	80	18
専 務	80	0	0
取締役	42	123	46
監査役	35	77	15

(平成15年5月 賃金管理研究所発表)

役位名	集計社数 (社)	役員在任 通算年数 (年)	現役位在 任年数 (年)	報酬月額 (万円)	年間賞与 (万円)	年間収入 (万円)
会長	8	21.4	9.1	42	70 (280)	573
社長	4	6.1	3.1	61	143 (285)	878
取締役	77	10	8.3	16	10 (43)	207
監査役	138	7.3	6.5	19	17 (62)	208

(注1. 「年間賞与」欄の()内の数値は、賞与ゼロを除いた平均額である)

(資料出所 平成15年 政経研究所)

5：役員賞与の水準と実態

- ①役位別賞与の平均額は、執行役員を除く全ての役職で減少(最大:会長153万円、最小:兼務取締役18万円)となる
- ②上場企業では、執行役員を除く全ての役職で減少した平均額の推移と同様の傾向を示したが、非上場企業では社長と兼務取締役が減少したのに対して、他の役職者の賞与は増加し、上場企業と逆傾向にある
- ③社長賞与を支給した企業の割合は、全体で3.9%減少であり、資本金10億円以上では支給する企業の割合が63.3%から40.6%と大幅な減少となった(資本金10億円未満では6%増加)
- ④上場企業で社長に賞与を支給した企業の割合は45.7%(前回比▲18.4%)
非上場企業は34.5%(前回比+4.9%)である

1) 資本金規模別の社長の賞与

(イ) 資本金規模別の社長の賞与

資本金規模区分	支給社数	平均賞与額	平均値に対する倍率	支給する企業の割合(%)
100億円以上	16	993	1.4	34.0
30～100億円未満	17	1,004	1.4	50.0
10～30億円未満	8	655	0.9	40.0
1～10億円未満	23	983	1.4	33.8
3,000万円～1億円未満	45	451	0.6	43.3
3,000万円未満	19	472	0.7	27.9
規模計	128	704	1.00	37.5

(注) 賞与ゼロおよび無記入の会社は集計から除外した

(平成15年5月 賃金管理研究所発表)

(ロ)社長の賞与額の資本金規模別、上場、非上場別分布

		100億円 以上	30億円以上 100億円未 満	10億円以上 30億円未 満	1億円以上 10億円未 満	3千万以上 1億円未 満	3千万円未 満	計	上場	非上場
3,000万円～ 5,000万円未 満	社数		1		2			3	1	2
	(%)		(5.9)		(8.7)			(2.3)	(2.5)	(2.2)
2,000万円～ 3,000万円未 満	社数	1	1		1	1		4	2	2
	(%)	(6.3)	(5.9)		(4.4)	(2.2)		(3.1)	(5.0)	(2.2)
1,500万円～ 2,000万円未 満	社数	1	2	1	2	1		7	3	4
	(%)	(6.3)	(11.7)	(12.5)	(8.7)	(2.2)		(5.5)	(7.5)	(4.6)
1,000万円～ 1,500万円未 満	社数	2			2	3	2	9	1	8
	(%)	(12.5)			(8.7)	(6.7)	(10.5)	(7.0)	(2.5)	(9.1)
750万円～ 1,000万円未 満	社数		8	1	1		2	12	10	2
	(%)		(47.1)	(12.5)	(4.4)		(10.5)	(9.4)	(25.0)	(2.2)
500万円～ 750万円未 満	社数	8	2	3	3	10	4	30	12	18
	(%)	(50.0)	(11.7)	(37.5)	(13.0)	(22.2)	(21.1)	(23.4)	(30.0)	(20.5)
400万円～ 500万円未 満	社数	2	1	1	1	5		10	3	7
	(%)	(12.5)	(5.9)	(12.5)	(4.4)	(11.1)		(7.8)	(7.5)	(8.0)
300万円～ 400万円未 満	社数	1	1	2	3	9	4	20	5	15
	(%)	(6.3)	(5.9)	(25.0)	(13.0)	(20.0)	(21.1)	(15.6)	(12.5)	(17.1)
200万円～ 300万円未 満	社数	1	1		3	6	4	15	3	12
	(%)	(6.3)	(5.9)		(13.0)	(13.3)	(21.1)	(11.7)	(7.5)	(13.6)
150万円～ 200万円未 満	社数				4	5	1	10		10
	(%)				(17.4)	(11.1)	(5.3)	(7.8)		(11.4)
100万円～ 150万円未 満	社数				1	4	2	7		7
	(%)				(4.4)	(8.9)	(10.5)	(5.5)		(8.0)
100万円未 満	社数					1		1		1
	(%)					(2.2)		(0.8)		(1.1)
計	社数	16	17	8	23	45	19	128	40	88
	(%)	(100.2)	(100.0)	(100.0)	(100.1)	(99.9)	(100.1)	(99.9)	(100.0)	(100.0)
平均賞与額 (万円)		993	1,004	655	983	451	472	704	900	608

(平成15年5月 賃金管理研究所発表)

2) 役位別役員の間賞与の実態

(単位:万円)

資本金規模区分	会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	兼務取締役	執行役員	常勤監査役
100億円以上	1,028	993	806	483	441	370	442	546	303
30～100億円未満	659	1,004	912	505	325	294	294	342	229
10～30億円未満	200	655	400	443	241	224	224	501	125
1～10億円未満	491	983	300	371	379	331	331	859	160
3,000万～1億円未満	389	451	456	209	363	269	269	100	122
3,000万円未満	499	472	300	242	240	198	198	415	200
平均	619	704	650	404	404	319	319	534	215
上場	857	900	667	506	506	392	385	570	242
非上場	401	608	627	283	283	293	252	265	167

3) 役員賞与の報酬月額比(資本金規模別、上場、非上場別)

月額率	100億円以上	30億円以上 100億円未満	10億円以上 30億円未満	1億円以上 10億円未満	3千万以上 1億円未満	3千万未満	平均	上場	非上場
1ヶ月前後	9.1	5.3		11.1	10.0	8.7	8.8	6.4	12.1
2ヶ月前後	18.2	26.3	40.0	22.2	8.0	13.0	16.1	23.4	12.1
3ヶ月前後	9.1	21.0	20.0	22.2	28.0	21.7	21.8	17.1	23.1
4ヶ月前後	27.3	15.8	20.0	11.1	24.0	17.4	20.4	23.4	18.6
5ヶ月前後	27.3	31.6	20.0	22.2	22.0	26.2	24.8	25.5	22.0
6ヶ月前後	4.5			5.6	4.0	8.7	4.4	2.1	5.5
7ヶ月前後					2.0	4.3	1.5		2.2
8ヶ月前後	4.5			5.6	2.0		2.2	2.1	4.4
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
社数	22	19	5	18	50	23	137	47	90
平均月数	3.5	3.3	3.8	3.6	3.8	3.4	3.6	3.2	3.8

4) 使用人兼務取締役の年間賞与の内訳

		集計社数	平均額(単位:万円)			比率	
			役員分	従業員分	計	役員分	従業員分
全産業・全規模		137	62	183	245	25.3%	74.7%
従業員別	100名未満	40	48	130	178	27.0%	73.0%
	100～300名未満	48	58	189	247	23.5%	76.5%
	300～500名未満	17	76	103	179	42.5%	57.5%
	500～1,000名未満	15	61	225	286	21.3%	78.7%
	1,000～3,000名未満	13	57	378	435	13.1%	86.9%
	3,000名以上	4	218	188	405	53.8%	46.4%
資本金別	3千万円未満	12	82	106	188	43.6%	56.4%
	3～5千万円未満	14	24	167	191	12.6%	87.4%
	5千万～1億円未満	17	67	145	212	31.6%	68.4%
	1～3億円未満	37	45	166	211	21.3%	78.7%
	3～10億円未満	23	70	207	277	25.3%	74.7%
	10～30億円未満	12	103	171	274	37.6%	62.4%
	30～50億円未満	6	41	329	370	11.1%	88.9%
	50～100億円未満	5	46	286	332	13.9%	86.1%
100億円以上	11	97	237	334	29.0%	71.0%	

※使用人兼務役員賞与の経費処理

役員賞与は損金不算入が原則であるが、使用人兼務役員の賞与で、使用人分賞与として相当する金額は、使用人に対する賞与と同時期に支給し、損金経理することを要件として損金に算入が認められる。(法人税法35条)

※使用人兼務役員賞与の損金不算入

使用人兼務役員に対する賞与が、使用人に対する賞与の支給時期に支給しないで、未払い金として経理し、利益処分による役員賞与の時期に支給した場合は、損金算入に認められない。(法人税法基本通達9-2-12)

5) 役員の年収の実態

会長の年収額

(単位:万円)

資本金区分	賞与なしの 平均年収額	賞与ありの平均年収額			賞与なしも含めた平均年収額		
		報酬	賞与	合計	報酬	賞与	合計
100億円以上	3,542	4,281	1,028	5,309	3,804	447	4,251
30～100億円未満	4,080	2,756	659	3,415	3,288	395	3,683
10～30億円未満	3,026	2,400	200	2,600	2,928	33	2,961
1～10億円未満	2,326	2,903	491	3,394	2,544	207	2,751
3,000万円～1億円未満	1,784	2,065	389	2,454	1,980	155	2,135
3,000万円未満	2,356	1,830	499	2,329	2,172	176	2,348
平均	2,740	2,837	619	3,456	2,808	259	3,067
上場	3,515	3,428	857	4,285	3,468	462	3,930
非上場	2,400	2,299	401	2,700	2,364	140	2,504

社長の年収額

資本金区分	賞与なしの 平均年収額	賞与ありの平均年収額			賞与なしも含めた平均年収額		
		報酬	賞与	合計	報酬	賞与	合計
100億円以上	3,920	3,312	993	4,305	3,720	338	4,058
30～100億円未満	3,555	3,728	1,004	4,732	3,636	502	4,138
10～30億円未満	2,501	2,625	655	3,280	2,556	262	2,818
1～10億円未満	2,355	3,036	983	4,019	2,580	333	2,913
3,000万円～1億円未満	2,605	2,083	451	2,534	2,376	195	2,571
3,000万円未満	2,202	1,990	472	2,462	2,148	132	2,280
平均	2,726	2,646	704	3,350	2,700	264	2,964
上場	3,486	3,324	900	4,224	3,408	411	3,819
非上場	2,489	2,315	608	2,923	2,424	210	2,634

副社長の年収額

資本金区分	賞与なしの 平均年収額	賞与ありの平均年収額			賞与なしも含めた平均年収額		
		報酬	賞与	合計	報酬	賞与	合計
100億円以上	3,467	2,619	806	3,425	3,252	204	3,456
30～100億円未満	3,040	2,364	912	3,276	2,688	480	3,168
10～30億円未満	2,280	2,400	400	2,800	2,316	100	2,416
1～10億円未満	1,831	4,440	300	4,740	2,484	75	2,559
3,000万円～1億円未満	2,268	2,071	456	2,527	2,208	152	2,360
3,000万円未満	2,070	1,662	300	1,962	1,956	86	2,042
平均	2,710	2,557	650	3,207	2,664	228	2,892
上場	3,294	2,479	667	3,146	2,964	317	3,281
非上場	2,321	2,663	627	3,290	2,412	163	2,575

専務の年収額

(単位:万円)

資本金区分	賞与なしの 平均年収額	賞与ありの平均年収額			賞与なしも含めた平均年収額		
		報酬	賞与	合計	報酬	賞与	合計
100億円以上	2,663	2,214	483	2,697	2,604	65	2,669
30～100億円未満	2,700	2,064	505	2,569	2,256	355	2,611
10～30億円未満	1,963	2,367	443	2,810	2,148	197	2,345
1～10億円未満	1,862	1,800	371	2,171	1,824	212	2,036
3,000万円～1億円未満	1,512	1,455	209	1,664	1,488	52	1,540
3,000万円未満	2,016	1,418	242	1,660	1,860	64	1,924
平均	2,193	1,912	404	2,316	2,112	158	2,270
上場	2,650	2,227	506	2,733	2,484	242	2,726
非上場	1,834	1,593	283	1,876	1,776	91	1,867

常務の年収額

資本金区分	賞与なしの 平均年収額	賞与ありの平均年収額			賞与なしも含めた平均年収額		
		報酬	賞与	合計	報酬	賞与	合計
100億円以上	2,572	1,999	441	2,440	2,412	122	2,534
30～100億円未満	2,321	1,604	325	1,929	1,884	222	2,106
10～30億円未満	1,873	1,883	241	2,124	1,872	111	1,983
1～10億円未満	1,273	1,704	379	2,083	1,440	185	1,625
3,000万円～1億円未満	1,625	1,389	363	1,752	1,548	113	1,661
3,000万円未満	1,549	1,119	240	1,359	1,404	84	1,488
平均	2,087	1,749	359	2,108	1,932	163	2,095
上場	2,405	1,897	393	2,290	2,148	202	2,386
非上場	1,731	1,393	305	1,698	1,608	118	1,726

取締役の年収額

資本金区分	賞与なしの 平均年収額	賞与ありの平均年収額			賞与なしも含めた平均年収額		
		報酬	賞与	合計	報酬	賞与	合計
100億円以上	2,210	1,781	370	2,151	2,076	115	2,191
30～100億円未満	1,940	1,300	411	1,711	1,572	263	1,835
10～30億円未満	1,611	1,732	508	2,240	1,668	235	1,903
1～10億円未満	1,124	1,277	369	1,646	1,224	235	1,459
3,000万円～1億円未満	1,304	1,249	165	1,414	1,284	68	1,352
3,000万円未満	1,494	1,124	177	1,301	1,356	65	1,421
平均	1,872	1,420	334	1,754	1,620	159	1,779
上場	2,123	1,681	392	2,073	1,896	179	2,075
非上場	1,489	1,236	293	1,529	1,368	143	1,511

兼務取締役の年収額

資本金区分	賞与なしの 平均年収額	賞与ありの平均年収額			賞与なしも含めた平均年収額		
		報酬	賞与	合計	報酬	賞与	合計
100億円以上	1,720	1,696	442	2,138	1,704	407	2,111
30～100億円未満	0	1,368	294	1,662	1,368	294	1,662
10～30億円未満	1,604	1,312	224	1,536	1,488	94	1,582
1～10億円未満	1,396	1,239	331	1,570	1,260	279	1,539
3,000万円～1億円未満	1,092	996	269	1,265	1,008	228	1,236
3,000万円未満	1,775	1,024	198	1,222	1,224	144	1,368
平均	1,494	1,387	319	1,706	1,416	274	1,690
上場	1,664	1,583	385	1,968	1,596	365	1,961
非上場	1,435	987	252	1,239	1,128	198	1,326

執行役員の年収額

資本金区分	賞与なしの 平均年収額	賞与ありの平均年収額			賞与なしも含めた平均年収額		
		報酬	賞与	合計	報酬	賞与	合計
100億円以上	1,957	1,512	546	2,058	1,680	360	2,040
30～100億円未満	1,560	1,238	342	1,580	1,308	262	1,570
10～30億円未満	1,560	1,266	501	1,767	1,320	418	1,738
1～10億円未満	1,104	2,128	859	2,987	1,848	625	2,473
3,000万円～1億円未満	1,611	1,200	100	1,300	1,560	13	1,573
3,000万円未満	1,632	990	415	1,405	1,200	277	1,477
平均	1,808	1,491	534	2,025	1,596	364	1,960
上場	1,986	1,564	570	2,134	1,692	415	2,107
非上場	1,329	928	265	1,193	1,140	120	1,260

常勤監査役の年収額

資本金区分	賞与なしの 平均年収額	賞与ありの平均年収額			賞与なしも含めた平均年収額		
		報酬	賞与	合計	報酬	賞与	合計
100億円以上	1,690	1,620	303	1,923	1,680	83	1,763
30～100億円未満	1,565	1,282	229	1,511	1,428	115	1,543
10～30億円未満	1,494	1,260	125	1,385	1,428	50	1,478
1～10億円未満	648	1,051	160	1,211	840	75	915
3,000万円～1億円未満	571	1,038	122	1,160	708	28	736
3,000万円未満	293	960	200	1,160	432	40	472
平均	1,311	1,283	215	1,498	1,308	77	1,385
上場	1,605	1,415	242	1,657	1,548	90	1,638
非上場	767	1,049	167	1,216	864	55	919