

2008年 役員報酬の実態に関する調査

社長の年間報酬は平均3,105万円

賞与あり3,674万円、賞与なし2,694万円

- ◇役員賞与を支給する企業は52.3%。支給方法は「利益配分」が55.9%、「利益連動給与」が22.1%、「事前確定届出給与」が19.1%
- ◇社長の年収は取締役の2.7倍（賞与ありの企業）
- ◇社長の定年がある企業は43.4%。定年年齢は平均65.8歳
- ◇退任後の顧問・相談役の年間報酬は、常勤884万円、非常勤513万円

産労総合研究所

Sanro Research Institute, Inc

〒102-8616

東京都千代田区平河町2-4-7 清瀬会館

電話 03(3237)1611

FAX 03(3237)1634

〔担当〕 堀之内、重山

URL : <http://www.e-sanro.net>

上場企業を中心に、年功的な役員退職慰労金制度を廃止し、会社業績を反映させた業績連動型報酬制度を導入する企業が相次いでいます。

世界同時不況に直面している今、経営幹部の責任はますます重くなっていますが、役員に対する処遇はどう変わってきているのでしょうか。

民間のシンクタンク機関である産労総合研究所（代表 高橋邦明）では、役員処遇の実態を明らかにするため、2006年に引き続き、「2008年 役員報酬の実態に関する調査」を実施しました。このほど、調査結果がまとまりましたのでご報告いたします。

調査の要領

調査名：2008年 役員報酬の実態に関する調査

調査対象：上場企業1,500社と未上場企業から任意に抽出した2,000社の計3,500社（前回調査に回答のあった企業を含む）

調査方法：郵送によるアンケート調査方式

調査時期：2008年9～11月

回答状況：有効回答130社（1,000人以上19社、300～999人48社、299人以下63社。上場企業61社、未上場企業69社）

【調査結果のポイント】

- ◎役員賞与を支給する企業は52.3%。支給方法は「利益配分」が55.9%、「利益連動給与」が22.1%、「事前確定届出給与」が19.1%
- ◎社長の年間報酬額は平均3,105万円。賞与の有無別にみると、“賞与あり”で3,674万円、“賞与なし”で2,694万円
- ◎年間報酬額を取締役（役付以外）を100とした指数で見ると、“賞与あり”で常務取締役135、専務取締役206、副社長239、社長266。社長の報酬額は取締役の約2.7倍である
- ◎社長の定年がある企業は43.4%、定年年齢は平均65.8歳
- ◎役員の退職慰労金制度がある企業は68.5%。そのうち、今後の方向として廃止や減額を検討中の企業が24.6%
- ◎役員退任後の処遇は「人によって異なる」50.8%、「常勤の顧問・相談役になる」26.2%、「非常勤の顧問・相談役になる」16.9%など。「そのまま退任」させる企業は20.8%
- ◎退任後の顧問・相談役の平均年間報酬は、常勤884万円、非常勤513万円

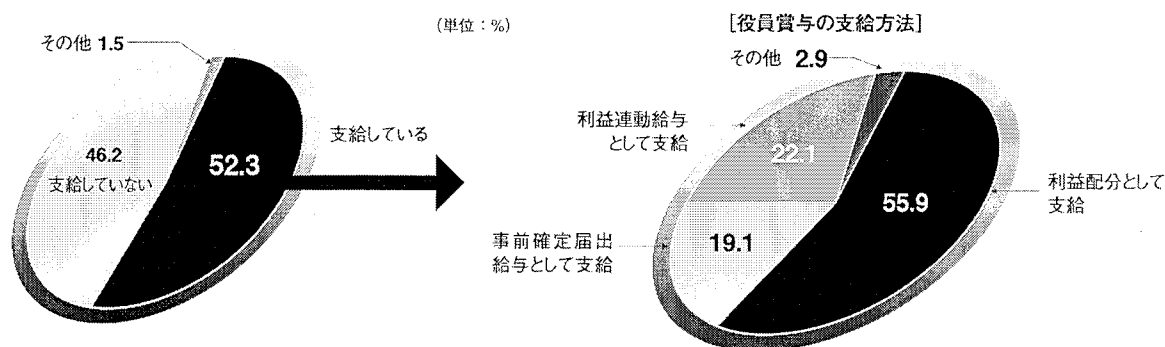
1 役員賞与の有無と支給方法

■「役員賞与」を支給する企業は52.3%（図1）

2006年5月に施行された新・会社法では、役員の月例報酬、役員賞与、退職慰労金、ストックオプションの付与等も、職務遂行の対価として、すべて「報酬等」の用語で定義されている。併せて、税制改正が行われ、従来は利益処分として損金不算入となっていた役員賞与についても、一定の条件を備えれば損金算入が認められるようになった。

従来の考え方に沿った「役員賞与」を支給しているかどうかをみると、「支給している」企業は52.3%と半数を超えている。また、役員賞与の支給にあたって、従来の利益処分という考え方はなくなったわけであるが、実際にどのような方法で支給されているのかをみると、従来のスタイルに近い「利益配分として支給」が最も多く55.9%、次いで「利益連動給与として支給」22.1%、「事前確定届出給与として支給」19.1%となっている（利益連動給与と事前確定届出給与は、税法上、損金算入が認められる）。

図1 役員賞与の支給状況と支給方法



2 役員報酬の水準

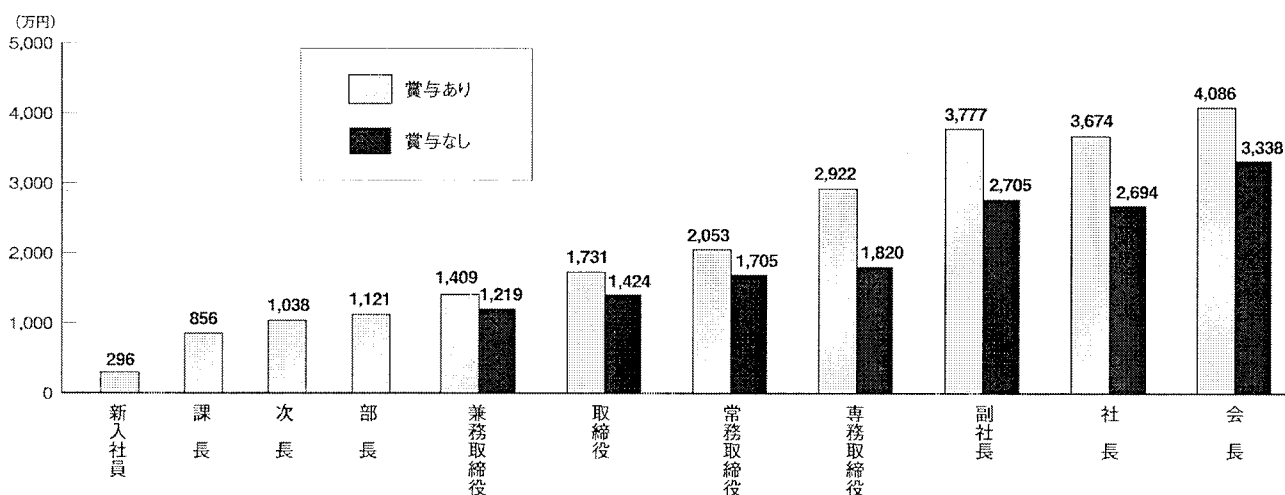
■社長の年間報酬は賞与ありで3,674万円、賞与なしで2,694万円（図2）

役員報酬の水準は、賞与の有無、資本金や従業員規模の大小、さらには上場・未上場等の区分によって大きなバラツキがある。役付以外の取締役から会長までの平均年間報酬額を、2006年調査結果と比較してまとめたものが〈別表〉である。

集計対象企業の異同もあり、厳密な比較はできないものの、最も関心の高い「社長」の年間報酬に焦点をあててみると、全体計は、2006年の3,111万円に対して2008年は3,105万円で、ほぼ同水準。同様に、〈賞与あり〉の場合は、2006年の3,560万円に対して2008年は3,674万円で114万円のアップ、〈賞与なし〉の場合は、同2,778万円に対して同2,694万円で84万円のマイナスとなっている。〈賞与なし〉企業の水準は若干下がったものの、社長に関するかぎり、2年前の水準とほぼ同水準とみていいだろう。

また、各役位間の報酬格差を取締役（役付以外）を100とした指数でみてみると、2006年と比較して、〈賞与あり〉企業も〈賞与なし〉企業も、格差は拡大傾向を示している。

図2 役位別・賞与の有無別にみた役員報酬の水準（平均年間報酬額）



(注) 新入社員～部長の年間賃金は、当社調査「2008年モデル年間賃金」による。

【別表】 役員の間年報酬総括表（実額と指数）

役位	実額(万円)						指数(取締役=100)					
	年間報酬(全体計)		年間報酬(賞与あり)		年間報酬(賞与なし)		年間報酬(全体計)		年間報酬(賞与あり)		年間報酬(賞与なし)	
	2008年	2006年	2008年	2006年	2008年	2006年	2008年	2006年	2008年	2006年	2008年	2006年
会長	3,600	2,349	4,086	3,417	3,338	1,636	183	208	207	204	177	210
社長	3,105	3,111	3,674	3,560	2,694	2,778	240	216	266	230	226	208
副社長	3,035	2,698	3,777	3,062	2,705	2,062	176	193	239	196	157	190
専務取締役	2,421	1,988	2,922	2,305	1,820	1,670	178	149	206	158	155	144
常務取締役	1,896	1,690	2,053	1,890	1,705	1,553	127	125	135	127	121	124
取締役	1,547	1,439	1,731	1,601	1,424	1,312	100	100	100	100	100	100

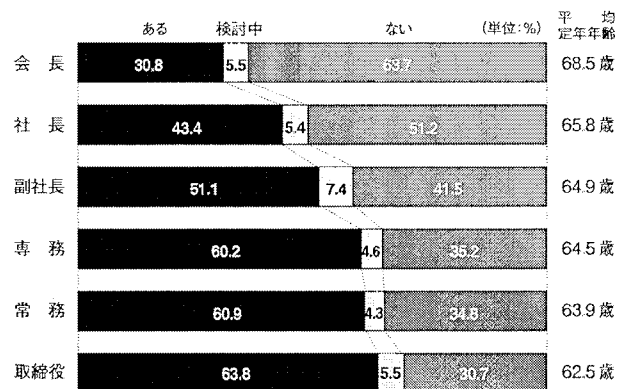
(注) 指数は、「指数による回答企業」と「金額による回答企業」(取締役報酬額の記入があり、指数を算出できる企業のみ対象)を合計して算出したものである。

3 定年制の有無と定年年齢

■社長の定年ありは4割、定年年齢は平均66歳、各役位で2006年調査よりも定年あり企業が増加（図3）

役位別に定年制の導入率をみると、会長30.8%（前回調査23.9%）、社長43.4%（同40.3%）、副社長51.1%（同43.0%）専務取締役60.2%（同56.7%）、常務取締役60.9%（同59.0%）、役付以外の取締役63.8%（同59.2%）となり、すべての役位について、前回の調査よりも定年制を設けている企業が増えている（無回答を除いて集計）。

図3 役員定年制の有無と定年年齢



平均定年年齢は、会長68.5歳（前回調査67.0歳）、社長65.8歳（同65.6歳）、副社長64.9歳（同65.1歳）、専務取締役64.5歳（同64.0歳）、常務取締役63.9歳（同63.4歳）、役付以外の取締役62.5歳（同62.1歳）で、ほぼ前回調査と同様である。

4 退職慰労金制度の有無

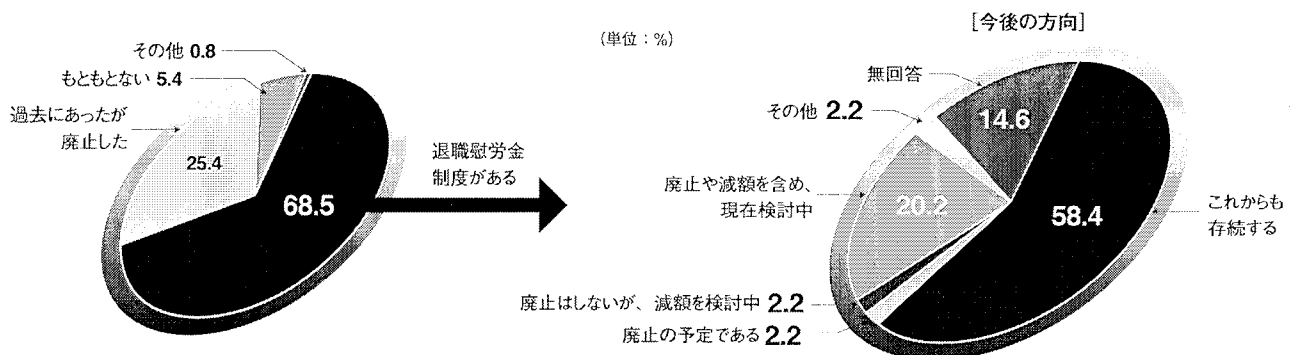
■役員退職慰労金制度がある企業は68.5%（図4）

成果主義型の処遇が浸透するなか、大企業および上場企業を中心に、役員退職慰労金を廃止して、業績連動型報酬制度やストックオプション等に切り替える動きが広がっている。

今回の調査では、退職慰労金制度のある企業は68.5%で、前回調査の76.0%より7ポイントほど減少した。今後の予定をみると、「これからも存続する」企業が6割近い58.4%を占めており、とくに299人以下の中小企業では73.9%が存続するとしている。

他方、「廃止予定」が2.2%、「廃止はせず、減額を検討中」が2.2%、「廃止や減額を含め検討中」が20.2%あり、合わせて24.6%の企業が何らかの見直しに取り組むと答えている。退職慰労金廃止の動きは、まだしばらく続きそうだ。

図4 役員退職慰労金制度の有無と今後の方向



5 役員退任後の処遇

■退任後はケースバイケースで対応（図5）

すべての役員がいずれは退任の時を迎えるが、なかでも功労のあった役員について、退任後、どのように処遇するかは、実務上も大きな課題となる。

まず、役員退任後はどのように対応しているのかをみると、「ルールはなく、人によって異なる」が50.8%（前回調査45.6%）と最も多く、ケースバイケースで対応している企業が半数近くを占めている。一方、「とくに処遇しない（そのまま退任）」という企業も20.8%（同27.2%）ある。

何らかの処遇を行う対応としては、「常勤の顧問・相談役等になる」が最も多く26.2%（同18.4%）、次いで「非常勤の顧問・相談役等になる」が16.9%（同24.8%）となり、前回調査とは順番が入れ替わった（以上、複数回答）。

■退任後は顧問や相談役に、勤務形態は常勤・非常勤が半々

役員退任後は、常勤もしくは非常勤の顧問や相談役として処遇すると回答した企業について、現在在籍している人の状況をみると、名称については、「顧問」が55.8%（前回調査58.8%）、「相談役」が28.6%（同25.5%）。常勤・非常勤の区分は、「常勤」が49.4%（同43.1%）、「非常勤」が48.1%（同54.9%）で、ほぼ半々である。任期については、「ある」企業が63.6%（同62.7%）、「ない」企業が33.8%（同37.3%）で、任期は平均2.0年（同2.7年）となっている。

■平均年間報酬は常勤884万円、非常勤513万円（図6）

顧問や相談役の年間報酬額をみると、常勤の場合は平均884万円（前回調査823万円）、非常勤の場合は平均513万円（同354万円）で、前回調査に比べると、非常勤の報酬額が大幅に増加しているが、退任後の報酬は退任時の役位等によって相当異なっている。

図5 役員退任後の処遇に関する取扱い
（複数回答）

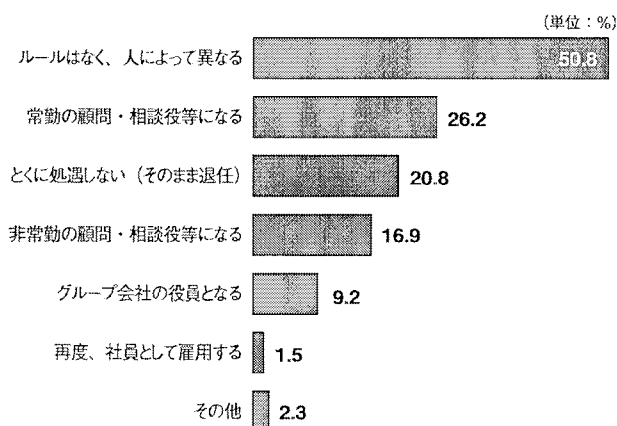


図6 役員退任後の年間報酬
（顧問・相談役等）

