

2006年 役員報酬の実態に関する調査

社長の年間報酬は平均3,100万円

賞与あり3,600万円、賞与なし2,800万円

- ◇社長の年収は取締役の2.3倍（賞与ありの企業）
- ◇社員から初めて役員になると、報酬は約3割アップ
- ◇社長の定年がある企業は40.3%。定年年齢は平均65.6歳
- ◇退任後の顧問・相談役の年間報酬は、常勤823万円、非常勤354万円

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>

2006年5月、「新・会社法」が施行されるなど、経営のあり方や役員の処遇をめぐる環境も変化しつつあります。一方では、景気拡大を背景にした企業業績向上の成果が、経営者にどのように配分されているのか、といった点にも注目が集まっています。

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、2005年に引き続き、「2006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。

調査要領

調査名	2006年 役員報酬の実態に関する調査				
調査機関	産労総合研究所				
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）				
調査時期	2006年10月～12月。 2006年10月1日現在の実態について調査。				
回答状況	回答のあった125社について集計 集計企業の内訳は右の表を参照	▼ 集計企業の内訳 (単位：%、()内は社数)			
		産業・規模	合計	製造業	非製造業
		調査計	100.0(125)	37.6(47)	62.4(78)
		1,000人以上	100.0(17)	41.2(7)	58.8(10)
		300～999人	100.0(41)	34.1(14)	65.9(27)
		299人以下	100.0(67)	38.8(26)	61.2(41)
		上場企業	100.0(49)	46.9(23)	53.1(26)
未上場企業	100.0(76)	31.6(24)	68.4(52)		

【調査結果のポイント】

- ◎社長の年間報酬額は平均3,100万円。賞与の有無別にみると、“賞与あり”で3,600万円、“賞与なし”で2,800万円
- ◎年間報酬額を取締役を100とした指数で見ると、“賞与あり”で常務127、専務158、副社長196、社長230。社長の年間報酬額は取締役の2.3倍である
- ◎従業員身分から初めて役員（役付以外の取締役）に登用された場合の年間報酬額は、登用前の水準を100として平均128。役員になると報酬は約3割のアップ
- ◎社長の定年がある企業は40.3%、定年年齢は平均65.6歳
- ◎役員の退職慰労金制度がある企業は76.0%。ない企業の75.0%が「あったが廃止した」と回答
- ◎役員退任後の処遇は「人によって異なる」45.6%、「非常勤の顧問・相談役」24.8%、「常勤の顧問・相談役」18.4%など。一方、「そのまま退任」させる企業は27.2%
- ◎退任後の顧問・相談役の平均年間報酬は、常勤823万円、非常勤354万円

1 役員報酬の水準

■社長の年収は賞与ありで3,600万円（図1）

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。役位ごとの平均年間報酬を2005年調査結果と比較したのが下の別表である。

集計対象企業の異同もあり、厳密な比較はできないが、各役位によって対前年の増減状況はさまざまである。ちなみに、最も関心の高い「社長」に焦点をあててみると、全体計は2005年の2,500万円に対して2006年は3,100万円で600万円のアップ。同様に、〈賞与あり〉の場合は、2005年の3,200万円に対して2006年は3,600万円で400万円のアップ、〈賞与なし〉の場合は、同1,900万円に対して同2,800万円700万円のアップとなっている。即断はできないものの、景気拡大を背景にして、業績向上の成果が、より多く経営層へ配分された結果とも考えられる。

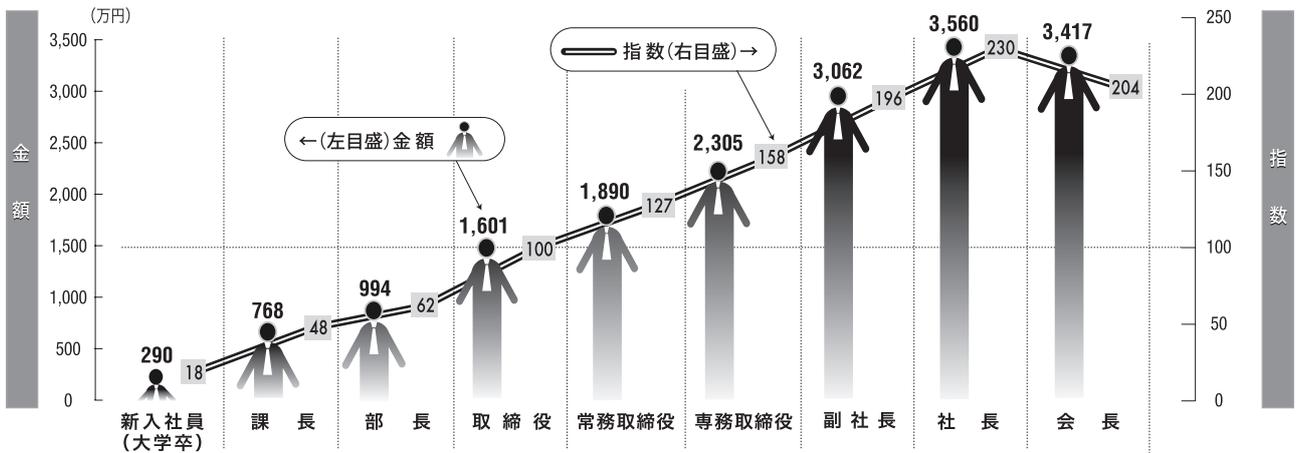
また、各役位間の報酬格差を、取締役（役付以外）を100とした指数で見ると、2005年と比較して、〈賞与あり〉企業の格差は縮小傾向、〈賞与なし〉企業の格差は拡大傾向を示している。

別表 取締役の年間報酬総括表（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)	
	2006年	2005年	2006年	2005年	2006年	2005年	2006年	2005年	2006年	2005年	2006年	2005年
会 長	2,348.5	2573.8	3,416.8	3,358.0	1,636.3	1,957.6	207.9	226.1	204.0	261.1	209.7	196.1
副 会 長	2,284.5	2351.3	—	—	2,284.5	—	176.0	176.0	—	—	176.0	—
社 長	3,111.4	2519.3	3,560.3	3,189.1	2,777.6	1,890.0	215.6	239.0	229.8	285.6	207.6	194.8
副 社 長	2,698.0	1973.5	3,061.6	2,560.8	2,061.8	1,582.0	192.6	176.8	196.2	191.0	190.0	154.0
専務取締役	1,987.6	1947.1	2,305.2	2,479.0	1,670.1	1,366.9	149.2	164.3	157.6	177.8	144.1	144.2
常務取締役	1,689.5	1568.9	1,890.3	1,955.2	1,553.3	1,182.5	124.6	131.6	126.8	138.1	123.6	124.5
取 締 役	1,438.8	1325.8	1,600.7	1,348.7	1,312.1	1,130.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 指数は、「指数による回答企業」と「金額による回答企業」を合計して算出した指数である。

図1 役位別にみた役員報酬の水準(平均年収/賞与あり)



(注) 1. 役員(会長～取締役)は「賞与あり」の場合の年間報酬額である。
2. 新入社員、課長、部長の年間賞金は、当社調査「2006年 モデル年間賞金」のデータによる。

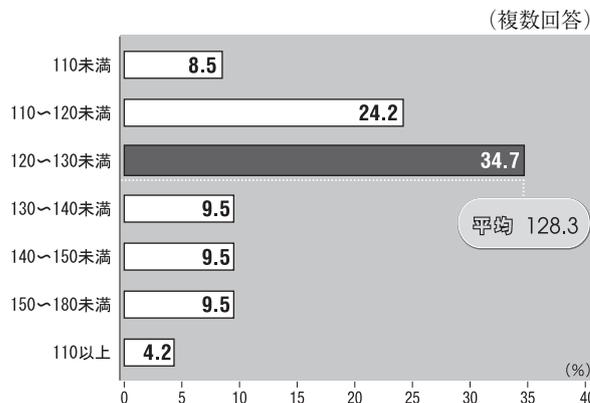
■役員への登用で報酬額は3割アップ(図2)

従業員身分から、初めて役員(兼務取締役ではなく役付以外の取締役)に登用された場合、年間報酬額はどの程度増加するのであろうか。

登用前の水準を100として、その変化を指数の分布でみると、「120～130未満」が最も多く34.7%、次いで「110～120未満」が24.2%となり、平均では128.3となる。つまり、役員になると報酬が約3割アップすることになる。ただし、「130以上」という企業も合わせると3割(32.7%)を超えており、バラツキがみられる。

なお、役員登用前の従業員としての役職をみると、部長、本部長、執行役員といった役職名をあげた企業が多い。従業員とは報酬決定のプロセスが異なるといった本質的な問題のほか、わが国の企業で比較的多くみられる従業員兼務役員の段階を除いた比較なので、増加幅もそれなりに大きくなっているようだ。

図2 役員登用後の報酬(登用前=100)



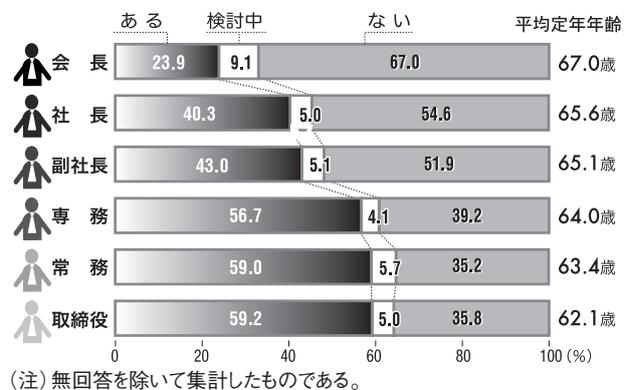
2 定年制の有無と定年年齢

■社長の定年がある企業は4割、定年年齢は平均66歳（図3）

役位別に定年制の導入率をみると、会長23.9%（前年調査25.9%）、社長40.3%（同37.4%）、専務取締役56.7%（同52.9%）、常務取締役59.0%（同53.5%）、取締役59.2%（同58.7%）となり、ほぼ2005年と同様の結果となっている。

平均定年年齢をみると、会長67.0歳（前回調査68.7歳）、社長65.6歳（同65.7歳）、専務取締役64.0歳（同64.0歳）、常務取締役63.4歳（同63.0歳）、取締役62.1歳（同61.8歳）である。ちなみに、社長の定年年齢の分布をみると、65歳が54.2%と半数以上を占め、60～64歳が12.6%、66～69歳が18.9%、70歳以上が10.4%といった分布となっている。

図3 役員の定年制の有無と定年年齢



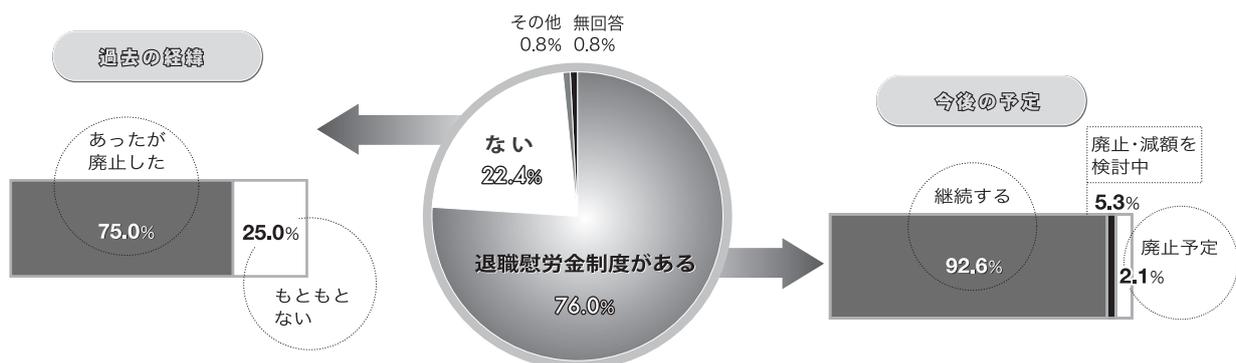
3 退職慰労金制度の有無

■役員退職慰労金制度がある企業は76%（図4）

この数年、成果主義型の処遇が浸透するなか、大企業を中心に、役員退職慰労金を廃止してストックオプション等に切り替える動きが目立った。今回の調査では、退職慰労金制度のある企業は76.0%である。前回調査の81.5%よりいくぶん減少したものの、やはり8割近い企業が退職慰労金制度を導入している。今後の予定をみると、「廃止予定」が2.1%、「廃止・減額を検討中」が5.3%で、退職慰労金廃止の取組みも、ここにきて一段落したようである。

退職慰労金制度のない企業は22.4%であるが、過去の経緯をみると、そのうち4分の1（25.0%）が「もともとない」企業であるのに対し、残る4分の3（75.0%）の企業が「あったが廃止した」と答えている。廃止の時期をみると、「あったが廃止した」と回答した21社のうち14社（66.7%）が「2006年」と答えており、直近になって廃止したことがみてとれる。

図4 役員退職慰労金制度の有無と今後の方向



4 役員退任後の処遇

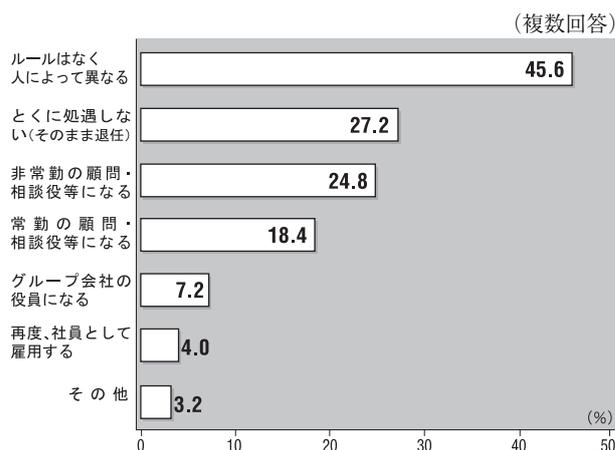
■退任後はケースバイケースで対応（図5）

定年制がある場合はもちろんのこと、すべての役員がいずれは退任の時を迎える。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。しかし、退任後の実態を明らかにしたデータはほとんどないのが実情である。そこで、今回は、初めて調査項目に加えてみた。

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27.2%と3割近くある。

何らかの処遇を行う対応としては、「非常勤の顧問・相談役等になる」が最も多く24.8%、次いで「常勤の顧問・相談役等になる」18.4%、「グループ会社の役員となる」7.2%、「再度、社員として雇用する」4.0%と続く（以上、複数回答）。

図5 役員退任後の処遇状況



■退任後は顧問や相談役、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、現在在籍している人の名称や任期、年間報酬額などをたずねてみた。

まず名称については、「顧問」が58.8%、「相談役」が25.5%。常勤・非常勤の区分は、「常勤」が43.1%、「非常勤」が54.9%で、ほぼ半々である。任期が「ある」企業が62.7%で、任期は平均2.7年。ただし、任期の分布をみると、最も多いのが「1年」の37.9%、次いで「5年」という企業が27.6%ある。任期が「ない」企業は37.3%である。

■年間報酬は常勤823万円、非常勤354万円

顧問や相談役の年間報酬額をみると、常勤の場合は平均822.5万円、非常勤の場合は平均353.5万円である。ただし、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。