

◆図表7 役位別の役員報酬・賞与の支給額

役位等		年齢	在任年数	報酬月額	年間賞与	報酬総額
会長・副会長 (28名)	平均値	71.2歳	6.4年	120.0万円	282.7万円	1,550.7万円
	中位値	70歳	3年	100万円	200万円	1,288万円
	最高値	84歳	23年	300万円	700万円	4,100万円
	最低値	49歳	1年	22万円	50万円	264万円
2016年調査平均値		73.3歳	3.2年	129.5万円	142.9万円	1,606.9万円
2014年調査平均値		72.2歳	4.8年	80.9万円	310.0万円	1,012.4万円
社長 (154名)	平均値	58.9歳	12.0年	137.6万円	431.0万円	1,811.7万円
	中位値	60歳	8年	112万円	270万円	1,440万円
	最高値	85歳	50年	590.1万円	2,603万円	7,391万円
	最低値	33歳	1年	10万円	11万円	144万円
2016年調査平均値		59.7歳	10.5年	137.3万円	334.6万円	1,766.0万円
2014年調査平均値		61.0歳	15.0年	120.4万円	302.9万円	1,528.5万円
副社長・専務 (50名)	平均値	59.4歳	4.9年	110.7万円	277.6万円	1,475.3万円
	中位値	59歳	5年	93.2万円	210万円	1,297万円
	最高値	76歳	40年	500万円	750万円	6,750万円
	最低値	33歳	1年	34.4万円	6万円	513万円
2016年調査平均値		55.0歳	6.0年	101.0万円	169.7万円	1,307.4万円
2014年調査平均値		56.5歳	10.0年	100.1万円	282.2万円	1,271.9万円
常務 (56名)	平均値	57.1歳	7.8年	94.2万円	223.2万円	1,229.8万円
	中位値	60歳	6年	90万円	200万円	1,098万円
	最高値	70歳	38年	205万円	800万円	2,600万円
	最低値	27歳	1年	40万円	31万円	480万円
2016年調査平均値		56.0歳	4.2年	96.2万円	184.6万円	1,224.9万円
2014年調査平均値		55.9歳	7.3年	93.3万円	183.7万円	1,194.7万円
取締役 (185名)	平均値	56.2歳	7.8年	70.8万円	213.7万円	977.8万円
	中位値	57歳	5年	65.4万円	172万円	960万円
	最高値	82歳	49年	218.4万円	1,100万円	2,629万円
	最低値	35歳	1年	10万円	11万円	120万円
2016年調査平均値		55.9歳	6.8年	70.0万円	211.6万円	955.3万円
2014年調査平均値		56.5歳	8.7年	69.0万円	137.5万円	884.2万円
監査役・相談役 (2名)	平均値	-	-	-	-	982.0万円
	最高値	65歳	3年	75万円	260万円	1,020万円
	最低値	-	1年	57万円	120万円	944万円
2016年調査平均値		51.5歳	5.0年	39.3万円	160万円	551.0万円
2014年調査平均値		62.8歳	9.4年	50.3万円	-	603.6万円
非常勤役員 (55名)	平均値	64.5歳	9.2年	15.1万円	19.3万円	169.8万円
	中位値	66歳	5年	10万円	20万円	108万円
	最高値	91歳	57年	60万円	72万円	720万円
	最低値	24歳	1年	1万円	10万円	8万円
2016年調査平均値		63.3歳	7.1年	28.6万円	19.3万円	240.3万円
2014年調査平均値		65.0歳	11.1年	21.0万円	38.1万円	259.5万円

注1) 「非常勤役員」以外は常勤役員を集計(執行役員含む)

注2) 無報酬役員は除外。平均額等は有額回答のみから算出。使用人兼務役員は従業員分の給与・賞与を含めて集計

注3) 年俸額のみ記載の回答は便宜上、12で割り月額報酬とした(賞与はゼロとして扱った)

注4) 「報酬月額」「年間賞与」「報酬総額」の平均額はそれぞれの回答額の平均であり、「報酬月額」+「年間賞与」=「報酬総額」とはならない

◆図表8 業種別の役員報酬総額

役位等		製造業	建設業	卸・小売業	サービス業	その他	全業種
会長・副会長 (28名)	平均額	1,777.9万円	754.7万円	1,977.8万円	1,484.3万円	1,232.0万円	1,550.7万円
社長 (154名)	平均額	2,145.8万円	1,583.6万円	2,008.9万円	1,540.6万円	1,539.6万円	1,811.7万円
	中位額	1,750万円	1,302万円	1,800万円	1,220万円	1,429万円	1,440万円
	最高額	7,081万円	5,400万円	7,391万円	6,750万円	4,600万円	7,391万円
	最低額	600万円	475万円	300万円	144万円	300万円	144万円
副社長・専務 (50名)	平均額	1,604.9万円	1,197.5万円	1,184.0万円	2,342.8万円	1,350.3万円	1,475.3万円
常務 (56名)	平均額	1,187.4万円	1,064.9万円	1,128.6万円	1,406.0万円	1,316.8万円	1,229.8万円
取締役 (185名)	平均額	1,023.8万円	920.3万円	976.4万円	915.2万円	1,053.7万円	977.8万円
	中位額	960万円	950万円	1,004万円	871万円	1,104万円	960万円
	最高額	2,621万円	1,680万円	1,689万円	2,629万円	1,520万円	2,629万円
	最低額	120万円	360万円	440万円	300万円	500万円	120万円

注)「全業種」には業種未記入の企業を含む

◆図表9 従業員規模別の役員報酬総額

役位等		20名以下	21~50名	51~100名	101~300名	301名以上	全規模
会長・副会長 (28名)	平均額	1,932.0万円	1,591.0万円	937.1万円	2,133.6万円	1,900.0万円	1,550.7万円
社長 (154名)	平均額	942.7万円	1,816.8万円	1,734.9万円	2,620.4万円	2,866.8万円	1,811.7万円
	中位額	792万円	1,349万円	1,800万円	2,000万円	3,200万円	1,440万円
	最高額	3,280万円	7,081万円	3,960万円	7,391万円	4,600万円	7,391万円
	最低額	144万円	475万円	720万円	840万円	672万円	144万円
副社長・専務 (50名)	平均額	—	1,163.5万円	1,258.1万円	2,135.8万円	2,715.0万円	1,475.3万円
常務 (56名)	平均額	699.3万円	1,160.0万円	1,285.3万円	1,252.8万円	2,020.0万円	1,229.8万円
取締役 (185名)	平均額	795.2万円	936.6万円	965.8万円	1,138.0万円	1,129.1万円	977.8万円
	中位額	768万円	850万円	1,008万円	1,200万円	1,000万円	960万円
	最高額	1,404万円	2,621万円	2,629万円	2,410万円	1,520万円	2,629万円
	最低額	360万円	380万円	300万円	120万円	720万円	120万円

では定着している執行役員制度だが、所有と経営が一致していることの多い中小企業では「必要性を感じない」企業が半数を超える。「導入を検討している」企業も1社に過ぎず、今後も中小企業での執行役員制度の浸透度は鈍そう

社長の平均報酬は138万円

9ページ図表6は、役員報酬規程の有無を聞いたもの。「規程あり」企業は41.3%。従業員規模別に見ると、20名以下企業が若干低

いは見られなかった。

図表7は、役位別に年齢、在任年数、報酬月額、年間賞与、報酬総額（報酬月額×12と年間賞与の合算額）の平均額を見たものである（報酬・賞与ともゼロ回答は集計から除外した）。

社長の平均報酬月額は137.6万

◆図表7 役位別の役員退職金支給額（支給額等の平均値、最高値、最低値）

役位等		支給額	退職時年齢	通算役員在任期間	退職時報酬月額
会長（11名）	平均値	14,974.0万円	76.5歳	39.1年	157.4万円
	最高値	65,000万円	88歳	55年	380万円
	最低値	665万円	70歳	15年	48万円
社長（42名）	平均値	4,233.2万円	66.1歳	14.1年	120.7万円
	最高値	45,153万円	75歳	44年	210万円
	最低値	180万円	57歳	2年	20万円
副社長・専務（21名）	平均値	3,941.0万円	66.0歳	16.2年	102.7万円
	最高値	38,000万円	71歳	42年	145万円
	最低値	200万円	60歳	3年	20万円
常務（30名）	平均値	1,372.7万円	64.9歳	11.1年	89.6万円
	最高値	3,300万円	71歳	25年	170万円
	最低値	204万円	56歳	4年	45万円
取締役（74名）	平均値	990.3万円	64.6歳	9.6年	78.5万円
	最高値	3,500万円	82歳	37年	250万円
	最低値	162万円	55歳	1年	17万円

注1) 2016年に実施した前回調査のうち、2013年以降に支給された事例を加えて集計した

注2) 回答のうち特殊事例と思われるものは集計から除外した

◆図表8 平均支給額の推移

	今回調査(2018年)	前回調査(2016年)	前々回調査(2014年)	3回前(2012年)	4回前(2010年)
会長	14,974.0万円	16,440.2万円	12,956.3万円	5,120.3万円	17,637.9万円
社長	4,233.2万円	4,336.3万円	4,004.7万円	4,172.0万円	5,183.6万円
副社長・専務	3,941.0万円	4,252.3万円	2,428.8万円	2,429.5万円	3,556.0万円
常務	1,372.7万円	1,525.3万円	1,745.4万円	1,519.7万円	1,482.5万円
取締役	990.3万円	894.6万円	957.6万円	1,141.0万円	1,371.6万円

注1) 2016年に実施した前回調査のうち、2013年以降に支給された事例を加えて集計した

◆図表19 モデル定年退職一時金

	高校卒	短大卒	四大卒
回答社数	17社	12社	18社
最高額	1,700万円	1,750万円	3,000万円
最低額	400万円	500万円	550万円
中位額	1,000万円	1,000万円	1,330万円
平均額	933.4万円	978.4万円	1,340.7万円
2016年調査平均額	1,014.9万円	970.0万円	1,155.2万円
2014年調査平均額	890.4万円	862.2万円	962.8万円

◆図表20 モデル自己都合退職一時金

	勤続年数	回答社数	平均額	中位額	最小額	最大額
高校卒	3年	8社	17.1万円	18万円	10万円	20万円
	5年	10社	36.4万円	30万円	18万円	75万円
	10年	10社	97.0万円	83万円	58万円	200万円
	15年	10社	178.9万円	150万円	97万円	300万円
	20年	10社	281.6万円	237万円	133万円	500万円
	30年	11社	517.5万円	500万円	210万円	1,000万円
	勤続年数	回答社数	平均額	中位額	最小額	最大額
短大卒	3年	6社	17.7万円	19万円	10万円	21万円
	5年	8社	40.4万円	34万円	18万円	75万円
	10年	8社	116.0万円	117万円	58万円	250万円
	15年	8社	206.4万円	188万円	120万円	350万円
	20年	8社	332.9万円	308万円	180万円	500万円
	30年	9社	618.2万円	475万円	310万円	1,000万円
	勤続年数	回答社数	平均額	中位額	最小額	最大額
四大卒	3年	10社	21.8万円	20万円	10万円	40万円
	5年	13社	59.7万円	40万円	18万円	200万円
	10年	13社	172.5万円	136万円	58万円	500万円
	15年	13社	321.6万円	275万円	120万円	1,000万円
	20年	13社	494.0万円	490万円	200万円	1,500万円
	30年	14社	918.9万円	490万円	300万円	3,000万円

◆図表15 月額顧問料の相場（消費税別）

	すべての業務が委嘱可能 (原則として追加料金なし)	主要税目の税務代理、税務相談、 決算・申告業務まで	税務代理と税務相談のみ (決算・申告業務等は別途料金)
集計社数	26社	29社	101社
最高額	300,000円	210,000円	300,000円
最低額	20,000円	25,000円	10,000円
中位額	70,000円	50,000円	60,000円
最多回答額	(10社) 50,000円	(6社) 50,000円	(20社) 50,000円
平均額	77,385円	76,379円	69,535円
2014年調査平均額	98,636円	83,143円	74,232円
2010年調査平均額	—	—	75,433円

3万円未満	1社	2社	10社
3万円	2社	3社	10社
3万円超5万円未満	0社	3社	11社
5万円	10社	6社	20社
5万円超10万円未満	5社	6社	21社
10万円	5社	5社	15社
10万円超15万円未満	1社	1社	6社
15万円以上	2社	3社	8社

◆図表16 月額顧問料（税務代理と税務相談のみの場合）の規模別平均額（消費税別）

①従業員規模別

	総計	20人以下 (24社)	21~50名 (25社)	51~100名 (26社)	101~300名 (22社)	301名以上 (4社)
平均額	69,535円	43,417円	59,560円	85,038円	86,182円	96,250円
中位額	60,000円	42,500円	50,000円	75,000円	60,000円	—

②年商別

	総計	5億円未満 (27社)	5億~10億円未満 (25社)	10億~30億円未満 (51社)	30億~50億円未満 (23社)	50億円以上 (26社)
平均額	69,535円	47,303円	62,960円	73,275円	81,522円	99,808円
最高額	300,000円	130,000円	300,000円	300,000円	150,000円	210,000円
最低額	10,000円	10,000円	15,000円	16,000円	30,000円	40,000円
中位額	60,000円	50,000円	50,000円	50,000円	70,000円	90,000円