

# 「2014年 夏季・冬季 賞与・一時金調査結果」

2015年3月27日  
 (一社) 日本経済団体連合会  
 東京経営者協会

## I. 調査の基本事項

調査目的：企業における賞与・一時金の支給実態を把握し、今後の対策の参考とするため、1953年から毎年実施（東京経営者協会との共同調査）

調査対象：経団連企業会員および東京経営者協会会員企業 1,910社

対象時期：夏季賞与 2014年6月、7月支給分

冬季賞与 2014年11月、12月支給分

回答状況：集計企業数 290社（有効回答率 15.2%）

（製造業 55.9%、非製造業 44.1% 従業員 500人以上規模 81.7%）

## II. 調査結果の概要

### 1. 賞与・一時金総額（原資）の決定方法 —夏季—

業績連動方式の導入割合は、1991年（全産業平均 21.7%）から2003年にかけて、20~30%前後で推移した以降、2004年（35.3%）から増加傾向となり、2007年に40%（40.4%）、2013年に50%を超えた（53.2%）。

2014年は、50.7%と、2年連続の50%超となった。指標としては、「営業利益や経常利益等」（93.4%）が最も多くなっている（図表1）。

図表1 賞与・一時金総額（原資）の決定方法 —夏季—

| 区分   | 集計企業数           | 計              | 業績連動方式をとり入れている       |                   |                         |                 | 業績連動方式をとり入れていない |
|------|-----------------|----------------|----------------------|-------------------|-------------------------|-----------------|-----------------|
|      |                 |                | (イ)<br>生産高、売上高を基準とする | (ロ)<br>付加価値を基準とする | (ハ)<br>営業利益や経常利益等を基準とする | (ニ)<br>その他      |                 |
| 全産業  | 100.0<br>(268)社 | 50.7<br>(136)社 | 《20.6》<br>( 28 )社    | 《6.6》<br>( 9 )社   | 《93.4》<br>( 127 )社      | 《6.6》<br>( 9 )社 | 49.3<br>(132)社  |
| 製造業  | 100.0<br>(156)  | 51.9<br>(81)   | 《18.5》<br>(15)       | 《7.4》<br>(6)      | 《92.6》<br>(75)          | 《7.4》<br>(6)    | 48.1<br>(75)    |
| 非製造業 | 100.0<br>(112)  | 49.1<br>(55)   | 《23.6》<br>(13)       | 《5.5》<br>(3)      | 《94.5》<br>(52)          | 《5.5》<br>(3)    | 50.9<br>(57)    |
| 全産業  | 500人以上計         | 100.0<br>(221) | 《19.1》<br>(22)       | 《3.5》<br>(4)      | 《93.0》<br>(107)         | 《7.0》<br>(8)    | 48.0<br>(106)   |
|      | 500人未満計         | 100.0<br>(47)  | 《28.6》<br>(6)        | 《23.8》<br>(5)     | 《95.2》<br>(20)          | 《4.8》<br>(1)    | 55.3<br>(26)    |

注：(1) 《 》内は、業績連動方式を取り入れている企業を100.0とした割合。複数回答のため内訳と合計の企業数は一致せず、100.0を超える

(2) 小数点第2位以下四捨五入のため、合計が100.0にはならない場合がある

## 2. 賞与・一時金の水準 —全産業—

非管理職・管理職別にみると、非管理職は夏季77万7,659円(対前年増減率+7.4%)、冬季75万4,270円(同+3.4%)、管理職は夏季152万2,615円(同+8.6%)、冬季141万4,344円(同+2.7%)であった。

多くの企業で業績が改善・拡大したことを受けて、非管理職・管理職とも対前年増減率は2年連続のプラスとなった。支給額は、リーマン・ショックによる世界同時不況の影響を受けて低下する前の2008年と同等もしくはそれを上回る水準となった(図表2)。

図表2 賞与・一時金支給額の推移(非管理職・管理職別) —全産業—

| 暦年          | 非管理職           |            |            |                |            |            | 管理職              |            |            |                  |            |            |
|-------------|----------------|------------|------------|----------------|------------|------------|------------------|------------|------------|------------------|------------|------------|
|             | 夏季             |            |            | 冬季             |            |            | 夏季               |            |            | 冬季               |            |            |
|             | 支給額            | 月数         | 対前年増減率     | 支給額            | 月数         | 対前年増減率     | 支給額              | 月数         | 対前年増減率     | 支給額              | 月数         | 対前年増減率     |
| 年           | 円              | 月分         | %          | 円              | 月分         | %          | 円                | 月分         | %          | 円                | 月分         | %          |
| 2003        | 692,172        | 2.2        | 0.4        | 706,509        | 2.3        | 0.2        | 1,216,084        | 2.2        | △1.0       | 1,224,225        | 2.2        | 0.3        |
| 2004        | 687,115        | 2.2        | 3.0        | 713,239        | 2.3        | 3.7        | 1,245,075        | 2.2        | 4.3        | 1,259,156        | 2.3        | 2.8        |
| 2005        | 745,362        | 2.4        | 5.4        | 760,817        | 2.4        | 5.1        | 1,417,085        | 2.5        | 7.5        | 1,386,446        | 2.5        | 6.2        |
| 2006        | 794,052        | 2.5        | 4.0        | 782,769        | 2.4        | 3.8        | 1,522,490        | 2.6        | 4.0        | 1,388,780        | 2.5        | 4.8        |
| 2007        | 789,535        | 2.4        | 1.7        | 783,656        | 2.4        | 0.9        | 1,484,620        | 2.6        | 1.2        | 1,427,075        | 2.5        | 0.8        |
| 2008        | 766,125        | 2.4        | △0.9       | 764,316        | 2.4        | △1.7       | 1,482,296        | 2.6        | △1.9       | 1,418,239        | 2.5        | △3.1       |
| 2009        | 669,121        | 2.1        | △14.6      | 664,239        | 2.1        | △12.6      | 1,298,750        | 2.3        | △16.6      | 1,240,821        | 2.2        | △13.2      |
| 2010        | 702,429        | 2.2        | 2.9        | 705,328        | 2.3        | 2.0        | 1,376,091        | 2.4        | 4.7        | 1,314,736        | 2.3        | 3.8        |
| 2011        | 726,232        | 2.3        | 4.9        | 720,538        | 2.3        | 3.5        | 1,367,910        | 2.4        | 4.2        | 1,322,911        | 2.4        | 2.3        |
| 2012        | 704,262        | 2.3        | △1.0       | 695,719        | 2.2        | △2.2       | 1,419,271        | 2.5        | △1.3       | 1,333,679        | 2.4        | △3.0       |
| 2013        | 710,244        | 2.3        | 0.7        | 722,683        | 2.3        | 2.4        | 1,370,619        | 2.4        | 0.5        | 1,357,754        | 2.4        | 3.2        |
| <b>2014</b> | <b>777,659</b> | <b>2.4</b> | <b>7.4</b> | <b>754,270</b> | <b>2.4</b> | <b>3.4</b> | <b>1,522,615</b> | <b>2.7</b> | <b>8.6</b> | <b>1,414,344</b> | <b>2.5</b> | <b>2.7</b> |

注：(1) 対前年増減率は、各年における回答企業の平均支給額と対前年平均増減額を基に算出している  
△印はマイナスを示す

(2) 集計企業が年ごとに異なるため、経年的な推移をみる際には留意されたい

(3) 労働組合のある企業については、組合員を非管理職、役付非組合員を管理職として集計している

## 3. 産業別の状況(非管理職平均)

製造業では夏季78万5,766円(対前年増減率+7.0%)、冬季78万19円(同+4.1%)、非製造業では夏季76万6,729円(同+8.0%)、冬季71万9,262円(同+2.4%)で、いずれも前年比プラスとなった。

個々の業種でも、対前年増減率がマイナスであったのは、繊維・衣服(冬季)、窯業(冬季)、金融・保険業(夏季・冬季)のみで、総じてプラスとなっている(図表3)。

図表3 産業別 賞与・一時金支給額 —非管理職平均—

| 産業別              | 夏 季        |                |            |            | 冬 季        |                |            |            |      |
|------------------|------------|----------------|------------|------------|------------|----------------|------------|------------|------|
|                  | 集計<br>企業数  | 支給額            | 月数         | 対前年<br>増減率 | 集計<br>企業数  | 支給額            | 月数         | 対前年<br>増減率 |      |
|                  | 社          | 円              | 月分         | %          | 社          | 円              | 月分         | %          |      |
| <b>全産業平均</b>     | <b>209</b> | <b>777,659</b> | <b>2.4</b> | <b>7.4</b> | <b>210</b> | <b>754,270</b> | <b>2.4</b> | <b>3.4</b> |      |
| 製<br>造<br>業      | 食料品        | 9              | 775,821    | 2.6        | 2.6        | 10             | 783,556    | 2.6        | 3.5  |
|                  | 繊維・衣服      | 4              | 592,140    | 1.8        | 2.6        | 4              | 583,413    | 1.7        | △2.5 |
|                  | 紙・パルプ      | 5              | 641,651    | 2.2        | 5.1        | 5              | 643,167    | 2.2        | 2.6  |
|                  | 化学・ゴム      | 21             | 834,929    | 2.5        | 4.9        | 21             | 826,669    | 2.5        | 0.9  |
|                  | 石油・石炭製品    | 1              |            |            |            | 1              |            |            |      |
|                  | 窯業         | 2              | 950,000    | 3.4        | 9.1        | 2              | 802,000    | 2.8        | △7.1 |
|                  | 金属工業       | 11             | 720,840    | 2.5        | 8.7        | 11             | 727,723    | 2.5        | 5.3  |
|                  | 機械器具       | 56             | 751,876    | 2.5        | 9.6        | 56             | 748,439    | 2.4        | 6.8  |
|                  | 新聞・出版・印刷   | 5              | 1,329,803  | 3.3        | 1.4        | 5              | 1,326,147  | 3.3        | 0.0  |
|                  | その他の製造業    | 6              | 804,407    | 2.6        | 2.9        | 6              | 785,992    | 2.5        | 2.2  |
| <b>製造業平均</b>     | <b>120</b> | <b>785,766</b> | <b>2.5</b> | <b>7.0</b> | <b>121</b> | <b>780,019</b> | <b>2.5</b> | <b>4.1</b> |      |
| 非<br>製<br>造<br>業 | 鉱業         | 1              |            |            |            | 1              |            |            |      |
|                  | 土木建設業      | 16             | 701,861    | 2.4        | 12.2       | 15             | 602,738    | 2.0        | 8.2  |
|                  | 卸売・小売業     | 20             | 1,082,520  | 3.0        | 13.2       | 19             | 950,345    | 2.7        | 1.9  |
|                  | 金融・保険業     | 5              | 674,256    | 2.5        | △0.9       | 5              | 668,276    | 2.4        | △3.0 |
|                  | 運輸・通信業     | 19             | 833,613    | 2.3        | 7.0        | 20             | 795,988    | 2.2        | 1.2  |
|                  | 電気・ガス業     | 3              | 429,107    | 1.4        | 0.6        | 4              | 504,836    | 1.5        | 5.6  |
|                  | サービス業      | 25             | 559,001    | 1.9        | 2.3        | 25             | 589,991    | 2.0        | 2.1  |
| <b>非製造業平均</b>    | <b>89</b>  | <b>766,729</b> | <b>2.3</b> | <b>8.0</b> | <b>89</b>  | <b>719,262</b> | <b>2.2</b> | <b>2.4</b> |      |

注：(1) 対前年増減率は、産業ごとに回答企業の平均支給額と対前年平均増減額を基に算出している  
△印はマイナスを示す

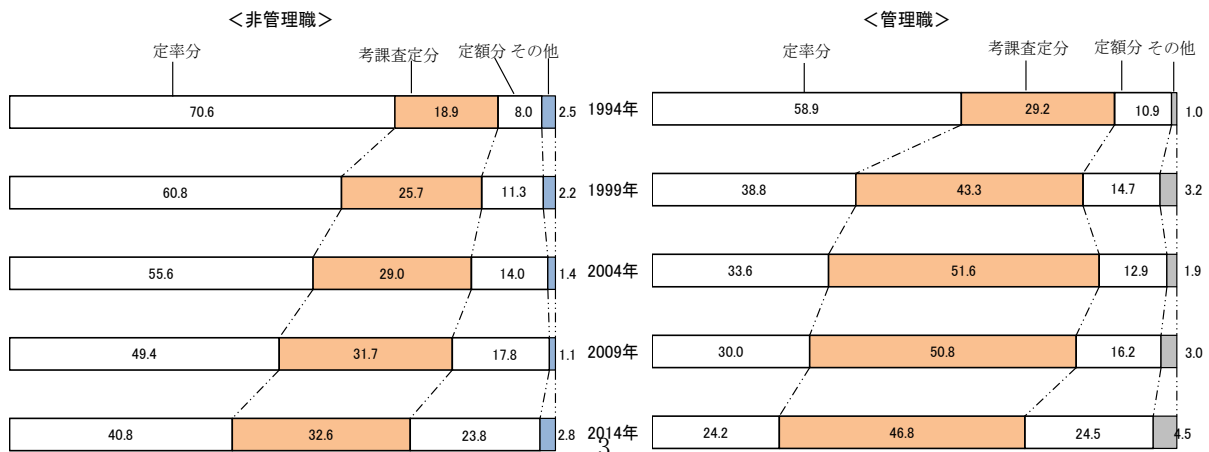
(2) 集計企業数が2社に満たない場合は数字を伏せた

#### 4. 配分割合

1人あたり平均賞与支給額を100とした場合の配分比率をみると、非管理職・管理職とも、1990年代前半から「定率分」を減少させる一方で、「考課査定分」あるいは「定額分」を増やす傾向にあり、近年では「定額分」の増加が大きくなっている。

2014年も同様の結果となっており、非管理職は「定率分」40.8、「考課査定分」32.6、「定額分」23.8、管理職は「定率分」24.2、「考課査定分」46.8、「定額分」24.5であった(図表4)。

図表4 賞与・一時金の配分割合の推移 —全産業、夏季—



## 5. 考課査定の幅

標準者を0とした考課査定幅の分布状況は、「最高と最低の幅が同じ場合」では「10%以上20%未満」（非管理職36.1%、管理職27.4%）が、「最高と最低の幅が異なる場合」では「50%以上」（非管理職：最高幅30.9%・最低幅30.1%、管理職：最高幅40.0%・最低幅39.0%）が、非管理職・管理職とも最も多くなっている。

5年前の2009年（図表中（ ）内の数値）と比較すると、管理職・非管理職とも、「最高と最低の幅が異なる場合」に、査定幅を20%以上の区分で設定する企業の割合が増えている。特に「50%以上」は伸びが顕著となっており、10%ポイント前後増加している（図表5）。

図表5 賞与・一時金における考課査定幅の分布状況 —全産業、夏季—

| 区 分              |                   | 10%<br>未満      | 10%以上<br>20%未満 | 20%以上<br>30%未満 | 30%以上<br>40%未満 | 40%以上<br>50%未満 | 50%<br>以上     |                |
|------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
|                  |                   | %              | %              | %              | %              | %              | %             |                |
| 非<br>管<br>理<br>職 | 最高と最低の<br>幅が同じ場合  | 13.3<br>(29.2) | 36.1<br>(33.3) | 16.9<br>(18.8) | 15.7<br>(6.3)  | 4.8<br>(6.3)   | 13.3<br>(6.3) |                |
|                  | 最高と最低の幅<br>が異なる場合 | 最高幅            | 6.5<br>(17.9)  | 24.4<br>(24.4) | 19.5<br>(14.6) | 13.0<br>(15.4) | 5.7<br>(8.9)  | 30.9<br>(18.7) |
|                  |                   | 最低幅            | 13.0<br>(22.0) | 15.4<br>(22.8) | 18.7<br>(13.8) | 16.3<br>(12.2) | 6.5<br>(6.5)  | 30.1<br>(22.8) |
| 管<br>理<br>職      | 最高と最低の<br>幅が同じ場合  | 8.2<br>(29.4)  | 27.4<br>(23.5) | 23.3<br>(23.5) | 6.8<br>(10.3)  | 12.3<br>(7.4)  | 21.9<br>(5.9) |                |
|                  | 最高と最低の幅<br>が異なる場合 | 最高幅            | 8.6<br>(5.9)   | 17.1<br>(34.3) | 11.4<br>(9.8)  | 15.2<br>(13.7) | 7.6<br>(7.8)  | 40.0<br>(28.4) |
|                  |                   | 最低幅            | 13.3<br>(14.7) | 9.5<br>(20.6)  | 17.1<br>(15.7) | 14.3<br>(9.8)  | 6.7<br>(9.8)  | 39.0<br>(29.4) |

注：(1) ( )内は2009年調査

(2) 小数点第2位以下四捨五入のため、合計が100.0にならない場合がある

以上