



【貴重な支給データ！】

中小企業の役員報酬・賞与と退職金の相場 2025年版

株式会社日本実業出版社

日本実業出版社では、2002年から隔年で「役員報酬・賞与・退職金」のアンケート調査を実施しています。最新の第12回目の調査は、2024年6月に、全国の月刊『企業実務』（小社刊）の読者にアンケート用紙を送付し、176社から有効回答を得ました（回答企業の内訳は、次頁の下欄を参照してください）。

1. 役員報酬・賞与の支給額

下表は、役位別の年齢、在任年数、報酬月額、年間賞与、報酬総額（＝報酬月額×12＋年間賞与）の平均値、最高値、最低値の調査結果です（報酬・賞与とも、ゼロ回答は集計対象から除外しています）。

■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(注)
会長 (35名)	平均値	67.7歳	8.2年	143.9万円	491.6万円	1,993.8万円
	最高値	89歳	36年	500万円	1,755万円	7,155万円
	最低値	43歳	1年	20万円	160万円	240万円
2022年調査平均値		69.0歳	5.5年	165.6万円	571.8万円	2,258.4万円
2020年調査平均値		74.2歳	6.5年	128.2万円	571.3万円	1,778.5万円
社長 (121名)	平均値	59.6歳	11.5年	149.7万円	497.9万円	1,998.0万円
	最高値	78歳	43年	700万円	2,000万円	8,400万円
	最低値	39歳	1年	28万円	50万円	336万円
2022年調査平均値		60.3歳	11.8年	137.8万円	345.5万円	1,760.2万円
2020年調査平均値		59.1歳	12.2年	146.6万円	461.2万円	1,900.8万円
副社長・専務 (33名)	平均値	55.7歳	7.4年	115.7万円	418.4万円	1,602.8万円
	最高値	70歳	33年	210万円	1,400万円	3,165万円
	最低値	34歳	1年	31万円	15万円	372万円
2022年調査平均値		55.3歳	6.7年	121.1万円	361.6万円	1,570.3万円
2020年調査平均値		59.9歳	7.8年	133.0万円	290.8万円	1,691.5万円
常務 (53名)	平均値	59.2歳	7.2年	108.0万円	297.2万円	1,475.5万円
	最高値	71歳	20年	345万円	725万円	4,140万円
	最低値	35歳	1年	40万円	58万円	480万円
2022年調査平均値		57.7歳	7.0年	95.8万円	246.9万円	1,227.3万円
2020年調査平均値		59.9歳	9.0年	100.6万円	193.9万円	1,278.3万円
取締役 (165名)	平均値	56.4歳	7.6年	80.8万円	258.4万円	1,132.2万円
	最高値	79歳	53年	600万円	1,100万円	7,200万円
	最低値	24歳	1年	25万円	20万円	325万円
2022年調査平均値		55.7歳	7.6年	74.2万円	183.4万円	989.8万円
2020年調査平均値		56.6歳	6.4年	74.1万円	172.6万円	977.0万円

(注) 報酬月額、年間賞与、報酬総額の平均値は、それぞれの回答額の平均であり、報酬月額×12＋年間賞与＝報酬総額とはならない。

(次頁に続く)

今回調査の社長の平均報酬総額は1,998.0万円で、前回、前々回調査の額を上回りました。社長の報酬月額の高額は700万円、年間賞与の最高額は2,000万円でした。

なお、取締役には執行役員を含んでおり、使用人兼務役員は従業員分の給与・賞与も合わせた額で集計しています。取締役の平均報酬総額は1,132.2万円で、前回、前々回調査の額を上回りました。

2. 役員退職金の支給額

下表1は、役位別に退職金の支給額や退職時の年齢等を集計し、平均値、最高値、最低値を見たものです。役員退職金の支給額は、企業業績はもちろんですが、在任期間や退職時の報酬月額等、さらには企業ごとの役員退職金に対する考え方によっても異なりますから、平均値はあくまでも参考です。

下表2は、2016年調査からの役員退職金の平均支給額の推移を見たものです。2016年と2018年の会長の平均支給額が突出しているのは、集計社数が少ないうえに一部企業で高額な支給事例があったことが理由です。

■1 役位別の役員退職金の支給額

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(17名)	平均値	4,820.6万円	73.2歳	28.8年	125.3万円
	最高値	14,000万円	88歳	50年	360万円
	最低値	1,209万円	55歳	7年	20万円
社長(40名)	平均値	3,659.0万円	66.0歳	14.9年	119.4万円
	最高値	22,275万円	86歳	45年	400万円
	最低値	100万円	47歳	3年	50万円
副社長・専務(16名)	平均値	2,441.0万円	67.8歳	14.5年	106.5万円
	最高値	8,000万円	76歳	41年	180万円
	最低値	445万円	60歳	6年	49万円
常務(22名)	平均値	1,604.7万円	64.6歳	12.5年	88.4万円
	最高値	7,000万円	74歳	24年	160万円
	最低値	200万円	47歳	5年	42万円
取締役(57名)	平均値	1,234.7万円	65.5歳	11.2年	81.0万円
	最高値	7,000万円	89歳	36年	400万円
	最低値	14万円	40歳	1年	10万円

■2 役員退職金の平均支給額の推移

役位	2024年(今回)調査	2022年調査	2020年調査	2018年調査	2016年調査
会長	4,820.6万円	7,304.8万円	5,346.9万円	14,974.0万円	16,440.2万円
社長	3,659.0万円	3,628.9万円	3,709.6万円	4,233.2万円	4,336.3万円
副社長・専務	2,441.0万円	2,769.3万円	2,753.4万円	3,941.0万円	4,252.3万円
常務	1,604.7万円	1,721.1万円	1,732.9万円	1,372.7万円	1,525.3万円
取締役	1,234.7万円	1,316.3万円	1,198.9万円	990.3万円	894.6万円

【回答企業 176 社の内訳】

業種		従業員数		資本金		年商	
製造業	41社	20名以下	37社	2,000万円未満	42社	5億円未満	38社
建設業	18社	21~50名	54社	2,000万~5,000万円未満	51社	5億~10億円未満	28社
卸・小売業	44社	51~100名	44社	5,000万~1億円未満	58社	10億~30億円未満	45社
サービス業	39社	101~300名	27社	1億~3億円未満	14社	30億~50億円未満	27社
その他	29社	301名以上	12社	3億円以上	6社	50億円以上	34社
未記入	5社	未記入	2社	未記入	5社	未記入	4社
計	176社		176社		176社		176社

*回答企業 176 社の前年度決算…黒字 154 社、赤字 12 社、未記入 10 社