

2021年「夏季・冬季 賞与・一時金調査結果」の概要

2022年4月27日

(一社) 日本経済団体連合会

(一社) 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（ボーナス）の支給実態を把握し、今後の参考とするため、1953年より毎年実施
 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 2,064社
 調査時期：夏季賞与 2021年6月および7月支給分
 冬季賞与 2021年11月および12月支給分
 回答状況：集計企業数 349社（製造業 45.3%、非製造業 54.7%
 従業員 500人以上 72.2%）、有効回答率 16.9%

II. 調査結果の概要

1. 賞与・一時金総額（原資）の決定方法

業績連動方式を導入している企業の割合は55.2%で、前年比4.9ポイント減となったものの、2016年から6年連続で5割を超えている。

業績連動の基準とする指標（複数回答）としては、「営業利益」（60.2%）が最も多く、次いで「経常利益」（34.3%）となっている。「営業利益」が最も多い傾向は、産業別と規模別のいずれの区分においても同様で、非製造業を除いていずれも6割超を占めている（図表1）。

図表1 賞与・一時金総額（原資）の決定方法

	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) 生産高、売上高 を基準とする	(ロ) 付加価値を 基準とする	(ハ) 営業利益を 基準とする	(ニ) 経常利益を 基準とする	(ホ) その他	
全産業	100.0% (328)社	55.2% (181)社	《24.9%》 (45)社	《5.0%》 (9)社	《60.2%》 (109)社	《34.3%》 (62)社	《21.0%》 (38)社	44.8% (147)社
製造業	100.0 (149)	50.3 (75)	《18.7》 (14)	《4.0》 (3)	《65.3》 (49)	《32.0》 (24)	《16.0》 (12)	49.7 (74)
非製造業	100.0 (179)	59.2 (106)	《29.2》 (31)	《5.7》 (6)	《56.6》 (60)	《35.8》 (38)	《24.5》 (26)	40.8 (73)
全産業	500人 以上計	100.0 (235)	《23.8》 (30)	《4.8》 (6)	《60.3》 (76)	《32.5》 (41)	《21.4》 (27)	46.4 (109)
	500人 未満計	100.0 (93)	《27.3》 (15)	《5.5》 (3)	《60.0》 (33)	《38.2》 (21)	《20.0》 (11)	40.9 (38)

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にならない場合がある

2. 賞与・一時金の水準

非管理職・管理職別にみると、非管理職では、夏季72万58円（対前年増減率△1.0%）、冬季69万2,033円（同+1.9%）、管理職では、夏季146万1,602円（同+0.2%）、冬季134万2,201円（同+4.5%）となった。前年は、コロナ禍等の影響により、夏季・冬季ともに対前年増減率はマイナスとなったが、非管理職の夏季を除いてプラスとなるなど、回復に転じた（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）

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	%
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
2014	777,659	2.4	7.4	754,270	2.4	3.4	1,522,615	2.7	8.6	1,414,344	2.5	2.7
2015	777,135	2.5	2.5	761,824	2.4	2.7	1,533,330	2.7	2.6	1,470,561	2.6	3.5
2016	749,673	2.4	0.6	730,183	2.4	0.0	1,475,382	2.6	1.6	1,384,574	2.5	△1.1
2017	746,100	2.4	1.7	742,392	2.4	3.1	1,494,201	2.6	1.5	1,421,882	2.5	3.6
2018	781,868	2.5	3.8	756,709	2.4	2.2	1,600,118	2.8	4.8	1,473,440	2.6	2.7
2019	759,177	2.5	0.2	741,472	2.4	△0.3	1,552,583	2.7	△0.2	1,424,541	2.5	△0.2
2020	741,504	2.4	△1.5	683,471	2.2	△4.4	1,511,632	2.6	△3.0	1,345,972	2.3	△5.2
2021	720,058	2.3	△1.0	692,033	2.3	1.9	1,461,602	2.6	0.2	1,342,201	2.4	4.5

注：(1)対前年増減率は、各年における集計企業の平均支給額と対前年平均増減額を基に算出。
△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では、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）

製造業平均は、夏季72万6,406円（対前年増減率△2.9%）、冬季73万1,997円（同+2.0%）、非製造業平均は、夏季71万4,628円（同+0.7%）、冬季65万7,897円（同+1.9%）となり、製造業の夏季を除き、前年を上回った。

製造業では、夏季は新聞・出版・印刷（+22.6%）を除くすべての産業で前年比マイナスとなったものの、冬季は、多くの産業で前年比プラスに転じた。

非製造業では、土木建設業（夏季△2.4%、冬季△0.5%）と電気・ガス業（夏季+0.9%、冬季△1.6%）以外の産業で夏季・冬季ともに前年を上回った。最も増加幅が大きかったのは、夏季では運輸・通信業とサービス業（+2.1%）、冬季では運輸・通信業（+3.5%）となっている（図表3）。

図表3 産業別の賞与・一時金支給額 —非管理職平均—

	夏 季				冬 季				労務構成		
	集計 企業数	支給額	月数	対前年 増減率	集計 企業数	支給額	月数	対前年 増減率	平均 年齢	平均 勤続	
	社	円	月分	%	社	円	月分	%	歳	年	
全産業平均	269	720,058	2.3	△1.0	267	692,033	2.3	1.9	38.3	13.7	
製 造 業	食料品	9	719,584	2.4	△0.3	9	645,234	2.2	△6.5	38.0	13.5
	繊維・衣服	2	743,135	2.2	△5.0	2	751,145	2.2	△4.0	41.6	17.4
	紙・パルプ	5	738,311	2.5	△0.9	5	737,721	2.5	0.3	37.5	14.2
	化学・ゴム	20	767,060	2.4	△2.2	20	780,202	2.4	0.0	38.0	14.1
	石油・石炭製品										
	窯業	3	854,137	2.7	△1.0	3	856,035	2.7	△1.1	37.9	14.6
	金属工業	17	644,123	2.3	△2.8	17	685,004	2.4	0.9	38.5	15.4
	機械器具	51	737,545	2.4	△4.6	51	744,926	2.4	5.5	39.4	15.3
	新聞・出版・印刷	3	461,932	1.8	22.6	2	518,814	2.0	1.9	37.8	12.7
その他の製造業	14	754,714	2.5	△2.4	14	727,968	2.4	0.9	39.5	15.5	
製造業平均	124	726,406	2.4	△2.9	123	731,997	2.4	2.0	38.8	14.9	
非 製 造 業	鉱業										
	土木建設業	30	843,840	2.8	△2.4	30	759,612	2.5	△0.5	37.1	12.3
	卸売・小売業	36	883,691	2.6	1.5	36	782,778	2.3	3.1	37.9	12.6
	金融・保険業	11	552,422	2.0	1.2	11	528,723	2.0	2.9	38.4	12.5
	運輸・通信業	22	766,759	2.6	2.1	22	755,591	2.6	3.5	38.4	14.0
	電気・ガス業	2	718,471	2.3	0.9	2	748,302	2.5	△1.6	39.3	19.1
	サービス業	44	502,517	1.8	2.1	43	461,239	1.7	1.6	37.0	8.8
非製造業平均	145	714,628	2.3	0.7	144	657,897	2.2	1.9	37.7	12.4	

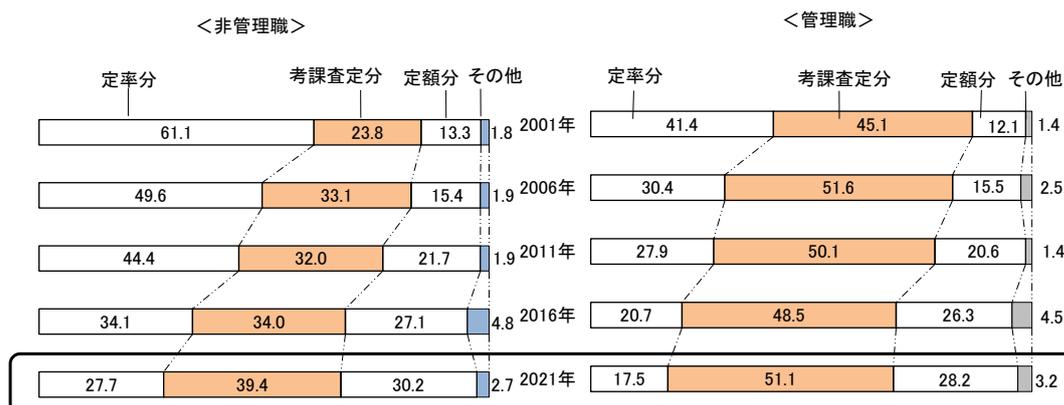
注：(1) 対前年増減率は、産業ごとに集計企業の平均支給額と対前年平均増減額を基に算出。
△印はマイナスを示す
(2) 支給額の集計企業数と労務構成の集計企業数は必ずしも一致しない
(3) 集計企業数のきわめて少ない産業では、その産業の実態をあらわさない場合がある

4. 配分割合

1人あたり平均支給額を100として配分比率を高い順にみると、非管理職・管理職ともに「考課査定分」「定額分」「定率分」の順となっており、管理職では「考課査定分」が5割超（51.1%）を占めている。

5年ごとの経年でみると、非管理職・管理職ともに「考課査定分」と「定額分」が増加し、「定率分」が減少する傾向にある（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、非管理職・管理職ともに、「最高と最低の幅が同じ場合」では「10%以上 20%未満」、「最高と最低の幅が異なる場合」では「50%以上」がそれぞれ最も多く、この傾向は2016年から続いている。

2016年と比較すると、「最高と最低の幅が同じ場合」は、非管理職・管理職ともに「20%以上 30%未満」（非管理職△6.9ポイント、管理職△7.1ポイント）の減少が目立っている。

「最高と最低の幅が異なる場合」は、非管理職の最高幅「20%以上 30%未満」（+5.7ポイント）や、管理職の最低幅「40%以上 50%未満」（+8.4ポイント）などが増加した。一方、非管理職の「20%以上 30%未満」（△6.5ポイント）と、管理職の最高幅および最低幅の「50%以上」（△9.1ポイント、△8.4ポイント）などは減少した（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—

		10%未満	10%以上 20%未満	20%以上 30%未満	30%以上 40%未満	40%以上 50%未満	50%以上	
		%	%	%	%	%	%	
非 管 理 職	最高と最低の 幅が同じ場合	13.5 (17.3)	32.3 (33.7)	13.5 (20.4)	16.7 (11.2)	7.3 (3.1)	16.7 (14.3)	
	最高と最低の 幅が異なる場合	最高幅	9.4 (11.0)	22.1 (25.5)	19.5 (13.8)	8.7 (11.0)	10.1 (6.2)	30.2 (32.4)
		最低幅	14.8 (11.7)	24.2 (22.1)	8.7 (15.2)	8.1 (10.3)	6.7 (4.8)	37.6 (35.9)
管 理 職	最高と最低の 幅が同じ場合	14.1 (9.1)	26.9 (33.0)	17.9 (25.0)	12.8 (9.1)	9.0 (5.7)	19.2 (18.2)	
	最高と最低の 幅が異なる場合	最高幅	9.6 (10.8)	21.2 (20.0)	15.8 (13.8)	12.3 (10.8)	11.0 (5.4)	30.1 (39.2)
		最低幅	11.6 (11.5)	17.1 (13.8)	17.1 (21.5)	10.3 (9.2)	13.0 (4.6)	30.8 (39.2)

注：(1) ()内は2016年調査の数値

(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