

# 2020年「夏季・冬季 賞与・一時金調査結果」の概要

2021年4月16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 2,039 社  
調査時期：夏季賞与 2020年6月および7月支給分  
冬季賞与 2020年11月および12月支給分  
回答状況：集計企業数 357 社（製造業 45.7%、非製造業 54.3%  
従業員 500人以上 75.1%）、有効回答率 17.5%

## 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 60.1%（前年比 +0.6 ポイント）で、本項目の調査を開始した1987年以降の最高値を2年連続（2019年 59.5%）で更新し、初めて6割超となった。

業績連動の基準とする指標（複数回答）としては、「営業利益」（57.1%）が最も多く、次いで「経常利益」（35.7%）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あり、製造業では6割超（62.1%）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	業績連動方式を取り入れている					業績連動方 式を取り入れ していない
				(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% (326)社	60.1% (196)社	《21.4%》 ( 42 )社	《5.6%》 ( 11 )社	《57.1%》 ( 112 )社	《35.7%》 ( 70 )社	《20.9%》 ( 41 )社	39.9% (130)社
製 造 業		100.0 (152)	57.2 (87)	《24.1》 (21)	《3.4》 (3)	《62.1》 (54)	《33.3》 (29)	《13.8》 (12)	42.8 (65)
非 製 造 業		100.0 (174)	62.6 (109)	《19.3》 (21)	《7.3》 (8)	《53.2》 (58)	《37.6》 (41)	《26.6》 (29)	37.4 (65)
全 产 業	500人 以上計	100.0 (247)	57.9 (143)	《21.7》 (31)	《5.6》 (8)	《56.6》 (81)	《32.9》 (47)	《23.1》 (33)	42.1 (104)
	500人 未満計	100.0 (79)	67.1 (53)	《20.8》 (11)	《5.7》 (3)	《58.5》 (31)	《43.4》 (23)	《15.1》 (8)	32.9 (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 74 万 1,504 円（対前年増減率△1.5%）、冬季 68 万 3,471 円（同△4.4%）、管理職では、夏季 151 万 1,632 円（同△3.0%）、冬季 134 万 5,972 円（同△5.2%）と、いずれも前年と比べマイナスとなった。コロナ禍等の影響により、夏季・冬季ともにリーマン・ショック後の 2009 年に次ぐ減少率となった（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)

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	%
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
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
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

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 7,704 円（対前年増減率△3.5%）、冬季 69 万 7,662 円（同△5.5%）、非製造業平均は、夏季 75 万 3,771 円（同+0.3%）、冬季 67 万 679 円（同△3.3%）となり、非製造業の夏季を除き、前年を下回った。

産業ごとみると、製造業では、夏季・冬季ともにマイナスの産業が多い中、食料品（夏季+1.0%、冬季+4.7%）と紙・パルプ（夏季+5.6%、冬季+2.3%）は夏季・冬季とも前年比プラスとなった。

非製造業では、夏季に比べて冬季に前年を下回った産業が多い中、運輸・通信業は夏季・冬季ともに前年を上回った（夏季+1.0%、冬季+1.6%）。なお、最もマイナス幅が大きいのは、夏季・冬季ともにサービス業（夏季△1.5%、冬季△6.1%）となっている（図表 3）。

図表3 産業別の賞与・一時金支給額 一非管理職平均一

		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	平均勤続年
全 産 業 平 均		社 272	円 741,504	月分 2.4	% △1.5	社 270	円 683,471	月分 2.2	% △4.4	歳 38.1	年 13.7
製造業	食 料 品	10	721,846	2.4	1.0	10	778,768	2.6	4.7	38.8	12.8
	織 繊 ・ 衣 服	2	775,879	2.3	△1.7	2	780,831	2.3	△1.9	41.3	17.1
	紙 ・ パ ル ブ	4	732,352	2.6	5.6	4	716,625	2.5	2.3	37.5	14.7
	化 学 ・ ゴ ム	25	777,925	2.5	△2.4	25	762,186	2.4	△4.1	38.1	14.2
	石 油 ・ 石 炭 製 品	4	888,478	2.9	△3.9	4	876,839	2.8	△5.6	38.4	15.2
	窯 燬 業	18	647,124	2.5	△5.4	18	618,297	2.4	△4.9	38.5	15.7
	金 属 工 業	52	760,182	2.5	△4.4	52	695,577	2.2	△8.7	39.2	15.6
	機 械 器 具	2	107,830	0.4	△45.7	2	107,386	0.4	△46.6	37.8	9.8
	新 聞 ・ 出 版 ・ 印 刷	11	641,015	2.1	△3.6	11	637,165	2.1	△5.2	39.2	14.9
製 造 業 平 均		128	727,704	2.4	△3.5	128	697,662	2.3	△5.5	38.8	14.9
非製造業	鉱 業	1				1				32.8	10.9
	土 木 建 設 業	33	926,419	3.2	1.5	33	759,812	2.6	△4.1	36.6	12.2
	卸 売 ・ 小 売 業	35	902,471	2.7	△0.2	36	786,013	2.4	△4.1	37.5	11.7
	金 融 ・ 保 険 業	11	536,878	2.0	1.8	11	535,698	2.0	△1.7	37.9	13.3
	運 輸 ・ 通 信 業	22	792,868	2.6	1.0	20	704,135	2.4	1.6	37.8	13.0
	電 気 ・ ガ ス 業	3	703,931	2.0	△0.5	3	801,002	2.3	1.3	40.1	19.7
	サ ー ビ ス 業	39	515,712	1.7	△1.5	38	488,197	1.7	△6.1	37.1	10.3
非 製 造 業 平 均		144	753,771	2.5	0.3	142	670,679	2.2	△3.3	37.4	12.3

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

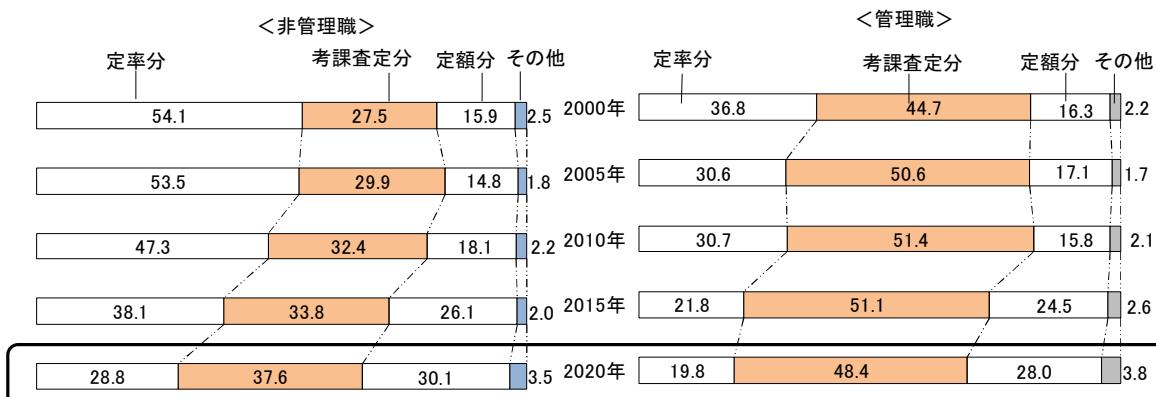
(2)集計企業数が2社に満たない場合は数字を伏せた

#### 4. 配分割合

1人あたり平均支給額を100として配分比率を高い順にみると、非管理職では「考課査定分」(37.6)、「定額分」(30.1)、「定率分」(28.8)、管理職では「考課査定分」(48.4)、「定額分」(28.0)、「定率分」(19.8)と、どちらも同じ順番となっている。

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」が減少傾向にある（図表4）。

図表4 賞与・一時金の配分割合の推移 一全産業、夏季一



## 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「最高と最低の幅が同じ場合」では「10%以上 20%未満」が、「最高と最低の幅が異なる場合」では「50%以上」が最も多い。この傾向は、2016年から続いている。

5年前の2015年と比較すると、「最高と最低の幅が同じ場合」では、非管理職には大きな変化は見られないが、管理職では「10%以上 20%未満」が6.5ポイント上昇し25.0%に上っている。

「最高と最低の幅が異なる場合」では、非管理職の最低幅「50%以上」(+8.0ポイント)と管理職の最低幅「10%以上 20%未満」(+9.2ポイント)が増加した。一方、非管理職の最高幅「30%以上 40%未満」(△9.2ポイント)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		%	%	%	%	%
	最高幅	最高と最低の幅が異なる場合	17.3 (13.7)	33.6 (34.7)	16.4 (18.9)	12.7 (11.6)	2.7 (4.2)
		最低幅	7.8 (6.6)	23.4 (22.1)	21.3 (20.6)	9.2 (18.4)	9.2 (3.7)
管理職	最高と最低の幅が同じ場合		11.3 (13.2)	23.4 (16.9)	11.3 (16.2)	7.1 (12.5)	5.0 (7.4)
	最高幅	最高と最低の幅が異なる場合	15.2 (11.1)	25.0 (18.5)	20.7 (27.2)	13.0 (12.3)	4.3 (7.4)
		最低幅	6.6 (5.9)	25.0 (19.3)	12.5 (16.8)	16.2 (16.0)	7.4 (7.6)

注：(1)( )内は5年前の2015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