

中小総研

Institute of Research
for Small and Medium Enterprise



中小企業の2025年夏季賞与の 支給に関する実態調査

2025年9月8日

目次

はじめに	01
調査の背景と目的、調査事項(質問項目)、要旨(調査サマリー)、 回答企業の内訳	
夏季賞与の支給状況	02
夏季賞与の支給額	07
夏季賞与額の変化(前年比)	11
夏季賞与額の増減理由	15
非正規従業員(パート・アルバイト等)の賞与支給状況	20
賞与の支給方法の決定基準	29
賞与支給に関する悩みや課題	33
年間の賞与支給回数	37
まとめと考察	42

はじめに at first

近年の物価上昇や人手不足を背景に、賞与制度の見直しを進める企業が増えている。中小企業にとって賞与は、人材確保やモチベーション維持に直結する重要な制度である一方で、支給水準や運用方法には企業規模や地域、業種ごとのばらつきが大きく、その実態は十分に可視化されていない。

本調査は、2025 年 6 月 1 日～ 30 日の期間において、エフアンドエムクラブ会員企業を対象に実施したものである。回答企業数は 2,875 社にのぼり、2025 年夏季賞与の支給実態を多角的に把握したものである。

正社員・非正規社員それぞれの支給状況や金額、決定方法、運用上の課題に加え、自由記述を通じて現場の声にも焦点を当てた。

本レポートでは、こうしたデータを定量・定性的に整理しながら、今後の賞与制度の設計や改善のヒントとして役立つ知見を提供したいと考えている。

調査事項 Survey items

- ① 2025 年夏季賞与の支給状況（または支給予定）
- ② 正社員一人あたりの夏季賞与額
- ③ 昨年度との比較による正社員一人あたりの夏季賞与額の変化
- ④ 夏季賞与額の増減理由（複数選択可）
- ⑤ 非正規従業員（パート・アルバイト等）への夏季賞与の支給有無（または支給予定）
- ⑥ パート・アルバイトの従業員一人あたりの夏季賞与額
- ⑦ 賞与の支給方法の決定方法（複数回答可）
- ⑧ 賞与支給に関する悩み・課題（複数選択可）
- ⑨ 年間の賞与支給回数

【 要旨 】

本調査は、全国の中小企業を中心に、2025 年夏季賞与の支給実態を分析したものである。正社員と非正規従業員を分けて調査を行い、支給の有無や金額、決定方法、増減理由などを多角的に把握した。結果として、正社員への支給率は約 8 割に上り、非正規への支給も一部で確認された。支給額は企業規模や業種、地域によって差が大きく、中小企業では経営状況を踏まえた慎重な運用が見られた。増額は「ベースアップの影響」や「物価上昇への対応」、減額は「業績悪化」や「コスト増」が主な理由だった。決定方法は「業績や評価に連動」が多い一方、「経営者判断」に頼る企業も依然として存在する。また、「非正規への支給水準」や「公平性」に関する課題も多く指摘され、多様化する雇用形態に応じた制度設計の見直しが求められている。

回答企業の内訳

表1: 従業員規模別 (n=2,875社)

従業員数	企業数
～10名	736
11～30名	1,151
31～50名	432
51～100名	346
101～300名	171
301名以上	39
総計	2,875

表2: 業種別

業種	企業数
建設業	668
製造業	786
運輸業	140
情報通信業	82
卸売業・小売業	494
不動産業	57
宿泊業・飲食業	40
サービス業	298
医療・福祉	92
その他の業種	218
総計	2,875

表3: 地域別

地方	企業数
北海道・東北	324
関東	583
中部	611
近畿	741
中国・四国	377
九州・沖縄	239
総計	2,875

※一部設問は複数回答です。回答数の合計は表中の n 数を超える場合があります。

※未回答や空欄は母数から除外しているため、設問ごとに母数が異なる場合があります。

夏季賞与の支給状況

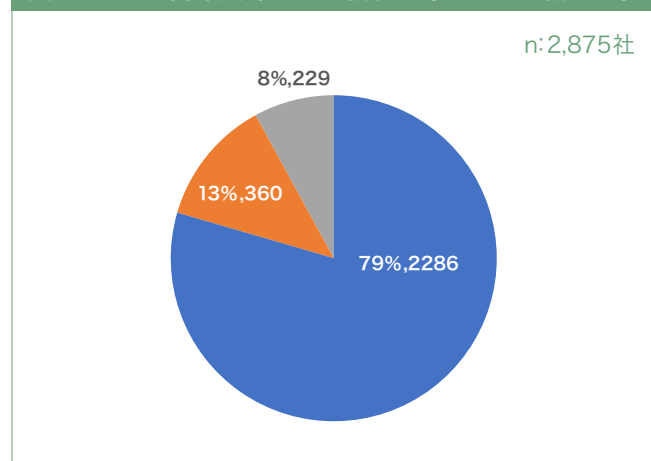
Summer bonus payment status

◆ 全国集計

2025年の夏季賞与について、「支給した(もしくは支給予定)」と回答した企業は全体の約 8 割に上り、前回調査に引き続き賞与を支給する企業が多数派であることが明らかとなった。一方で、「支給しなかった(支給予定もない)」は約 12%、「その他、わからない」は約 8%となっており、企業ごとの経営状況や判断により対応が分かれている様子がうかがえる。

※「支給しなかった(支給予定もない)」は以下、文中で「支給しない」と略記することがある

図1: 2025年夏季賞与の支給状況(または支給予定)



- 支給した(もしくは支給予定)
- 支給しなかった(支給予定もない)
- その他・わからない

◆ 地域別傾向

地域別に見ると、中部、中国・四国、九州・沖縄の地方圏では支給率が8割を超えており、「支給しない」も1割程度に収まり比較的安定した支給状況となっている。一方で、北海道・東北、関東では「支給しない」が約16%に達しており、地域による景気や企業体力、産業構造の違いが賞与支給に影響していると考えられる。

図2：2025年夏季賞与の支給状況(または支給予定)

北海道・東北地方 n:324社

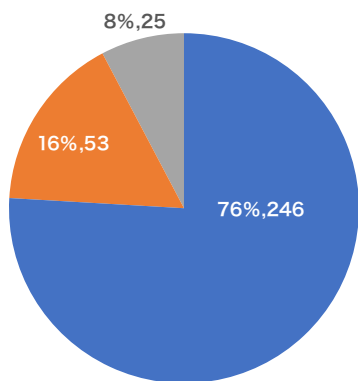


図3：2025年夏季賞与の支給状況(または支給予定)

関東地方 n:583社

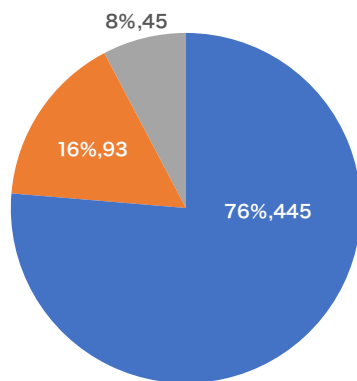


図4：2025年夏季賞与の支給状況(または支給予定)

中部地方 n:611社

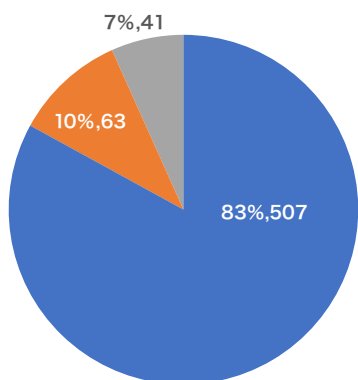


図5：2025年夏季賞与の支給状況(または支給予定)

近畿地方 n:741社

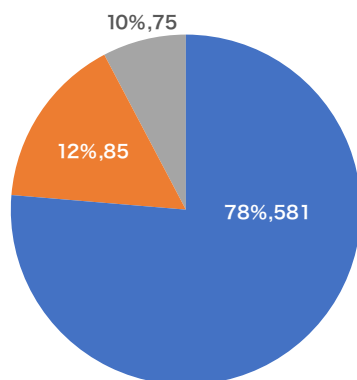


図6：2025年夏季賞与の支給状況(または支給予定)

中国・四国地方 n:377社

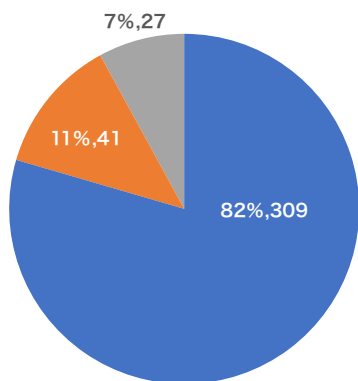
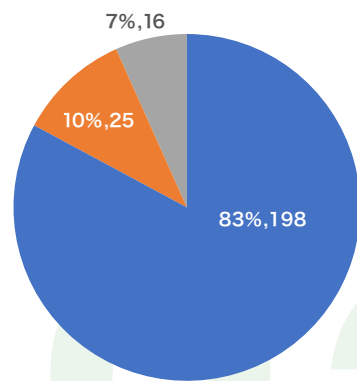


図7：2025年夏季賞与の支給状況(または支給予定)

九州・沖縄地方 n:239社



◆業種別傾向

業種別では、建設業や製造業、医療・福祉で支給率が高く、賞与制度が定着していることがうかがえる。一方、宿泊業・飲食業では「支給しない」が25%に上り、運輸業、情報通信業でも同様にやや支給を抑える傾向が見られた。

図8：2025年夏季賞与の支給状況（または支給予定）

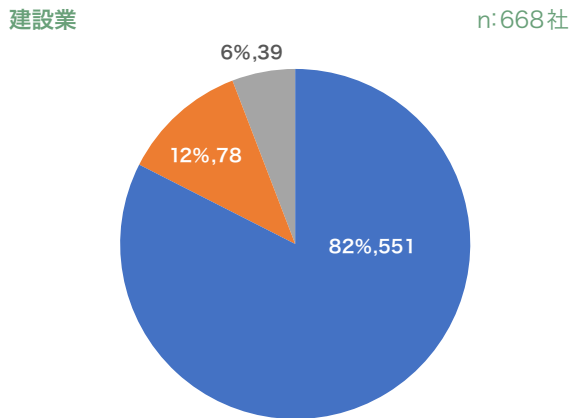


図9：2025年夏季賞与の支給状況（または支給予定）

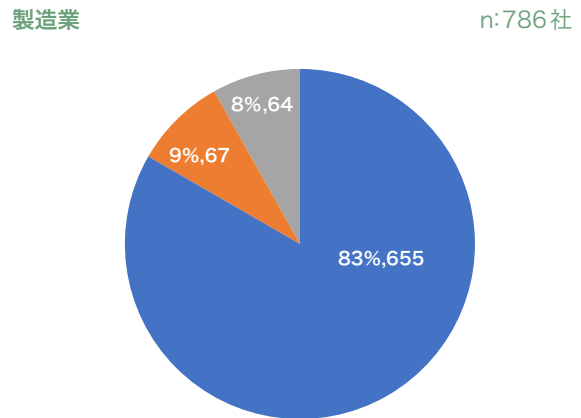


図10：2025年夏季賞与の支給状況（または支給予定）

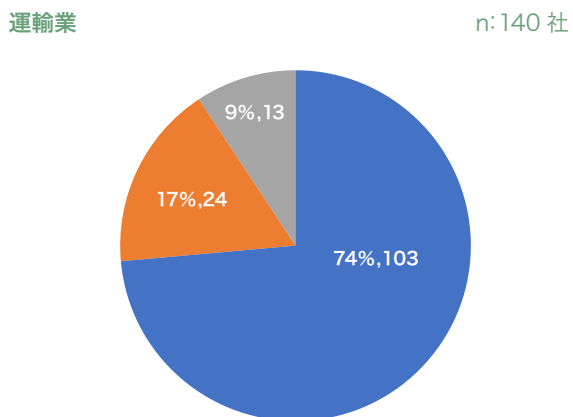


図11：2025年夏季賞与の支給状況（または支給予定）

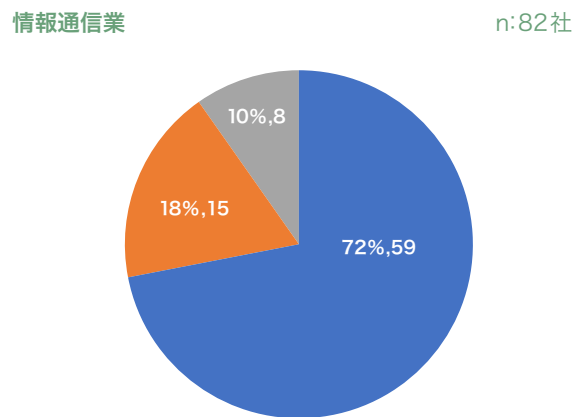
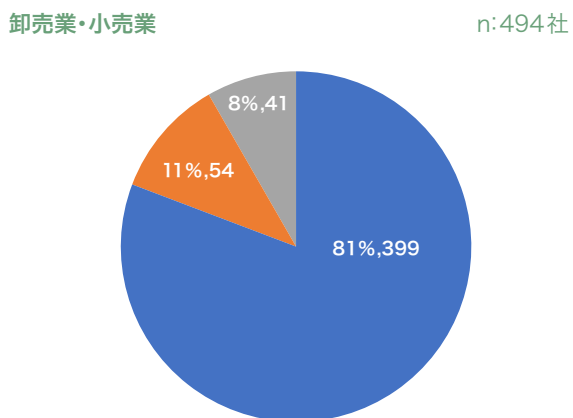


図12：2025年夏季賞与の支給状況（または支給予定）



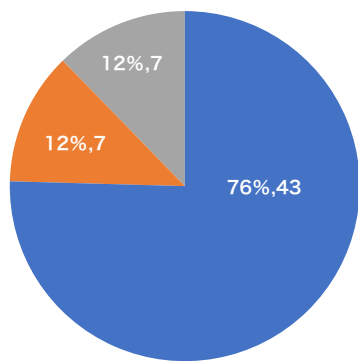
- 支給した（もしくは支給予定）
- 支給しなかった（支給予定もない）
- その他・わからない

04

図13: 2025年夏季賞与の支給状況(または支給予定)

不動産業

n:57社



- 支給した(もしくは支給予定)
- 支給しなかった(支給予定もない)
- その他・わからない

図14: 2025年夏季賞与の支給状況(または支給予定)

宿泊業・飲食業

n:40社

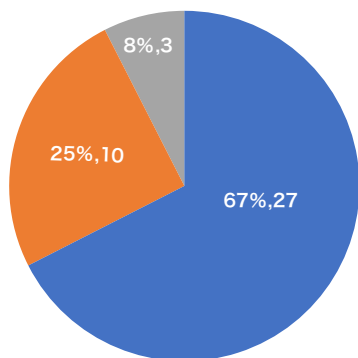


図15: 2025年夏季賞与の支給状況(または支給予定)

サービス業

n:298社

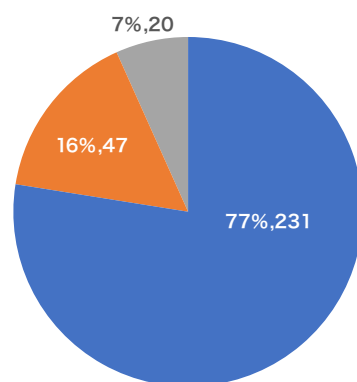


図16: 2025年夏季賞与の支給状況(または支給予定)

医療・福祉

n:92社

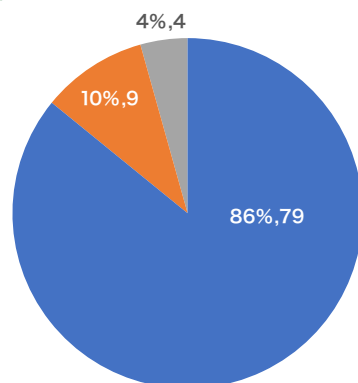
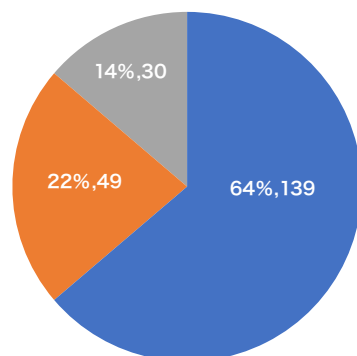


図17: 2025年夏季賞与の支給状況(または支給予定)

その他の業種

n:218社



05

◆ 企業規模別傾向

企業規模別では、51 名以上の企業の支給率が 9 割近くに達する一方で、10 名以下の小規模企業では 7 割程度といった結果となった。経営資源や原資の確保が難しい小規模企業では、賞与支給に慎重な姿勢が見られる。

図18：2025 年夏季賞与の支給状況（または支給予定）

10 名以下の企業

n: 736 社

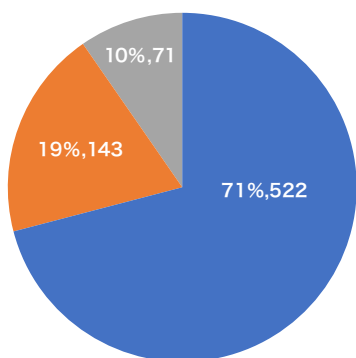


図19：2025 年夏季賞与の支給状況（または支給予定）

11～30 名の企業

n: 1,151 社

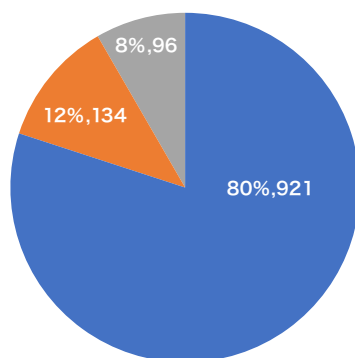


図20：2025 年夏季賞与の支給状況（または支給予定）

31～50 名の企業

n: 432 社

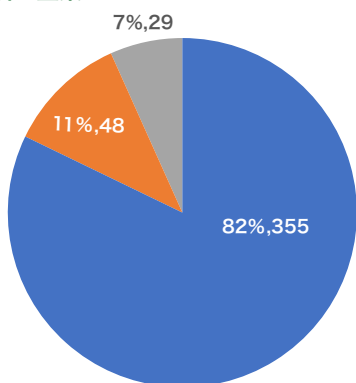


図21：2025 年夏季賞与の支給状況（または支給予定）

51～100 名の企業

n: 346 社

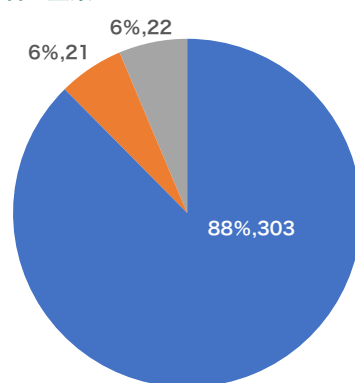


図22：2025 年夏季賞与の支給状況（または支給予定）

101～300 名の企業

n: 171 社

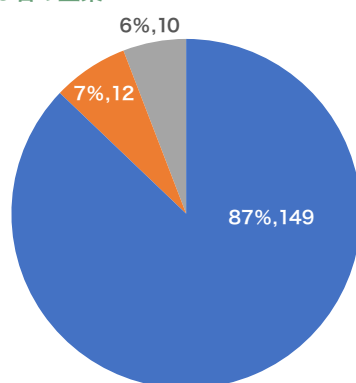
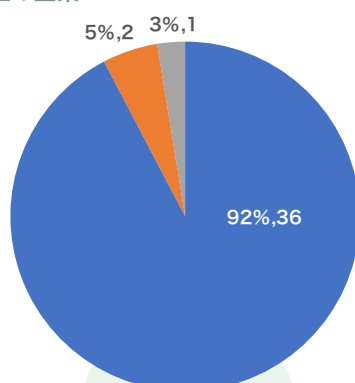


図23：2025 年夏季賞与の支給状況（または支給予定）

301 名以上の企業

n: 39 社



自由記述では「賞与を出したいが利益確保が難しい」「毎月の業績や決算状況により慎重に検討する」といった声があり、小規模企業の資金繰りの厳しさが現れた。一方で、「モチベーション維持のために支給」「信用につながる」との前向きな意見も多く、賞与への意識の強さが感じられた。

2025 年夏季賞与は多くの企業で支給が継続され、その重要性が再認識された一方、支給の余力には企業規模や地域、業種によって差がある実態も明らかとなった。

夏季賞与の支給額

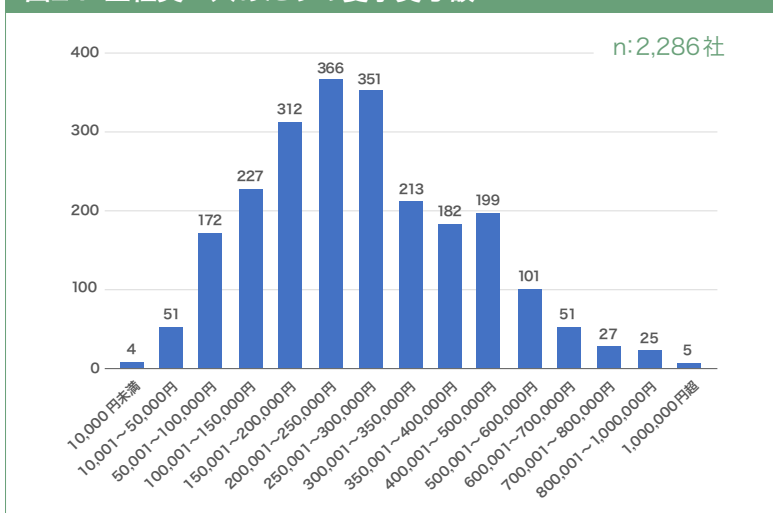
Summer bonus amount

◆ 全国集計

全国の支給企業における正社員一人あたりの夏季賞与額は、平均値、中央値ともに概ね 28 万円 (250,001 ～ 300,000 円レンジ) という結果となった。一方で、「50 万円以上」と回答した企業は 1 割未満にとどまり、高額支給は限られた一部にとどまっている。

全体としては、支給額の多くが 20 万円台から 30 万円台に集中しており、中小企業における実務的な賞与水準として「20 万円台」がボリュームゾーンであることが改めて明らかとなった。

図24：正社員一人あたりの夏季賞与額



◆ 地域別傾向

関東、近畿の都市部では 20 万円台後半の支給が多く、中部においては 40 万円以上の回答も比較的に目立った。人材確保競争の激しい都市部では、賞与水準を高め設定する傾向がうかがえる。一方、北海道・東北や中国・四国では 20 万円台前半が最多となり、九州・沖縄については 10 万円台後半が最多という結果となった。

図25：正社員一人あたりの夏季賞与額

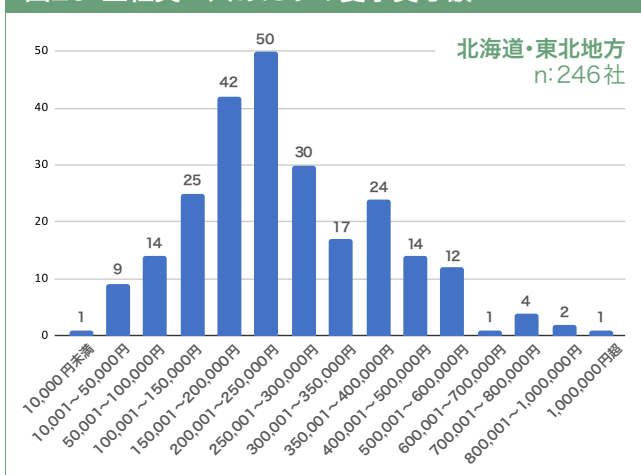


図26：正社員一人あたりの夏季賞与額

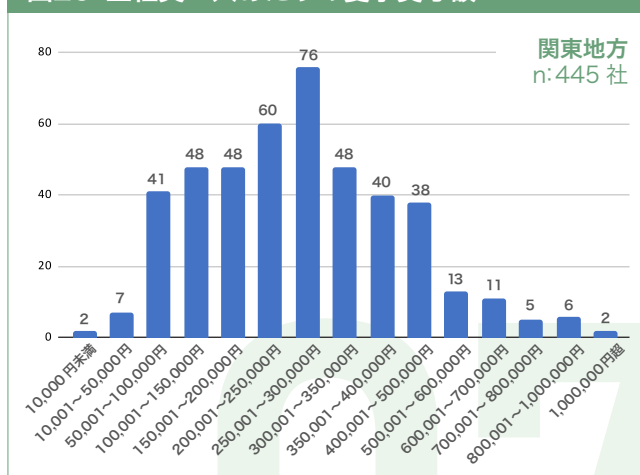


図27: 正社員一人あたりの夏季賞与額

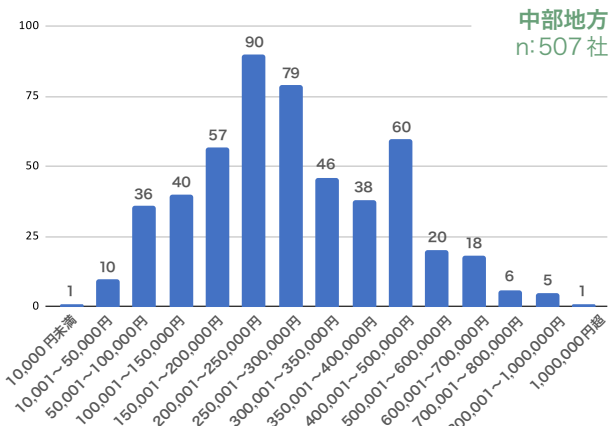


図28: 正社員一人あたりの夏季賞与額

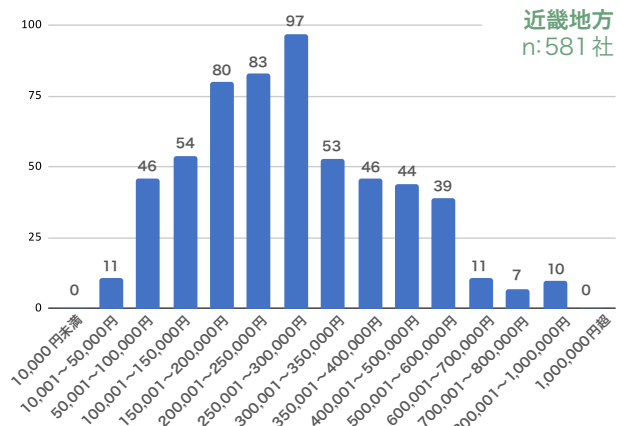


図29: 正社員一人あたりの夏季賞与額

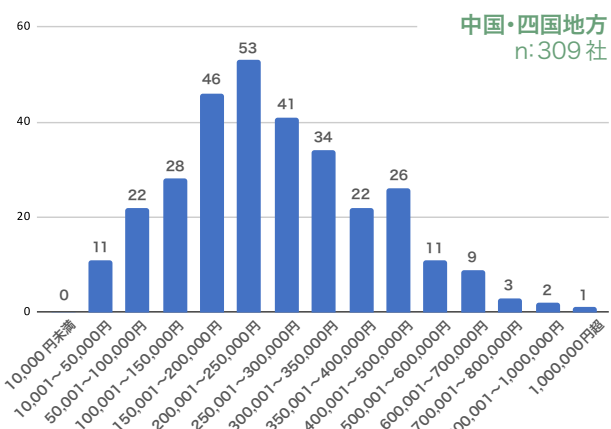
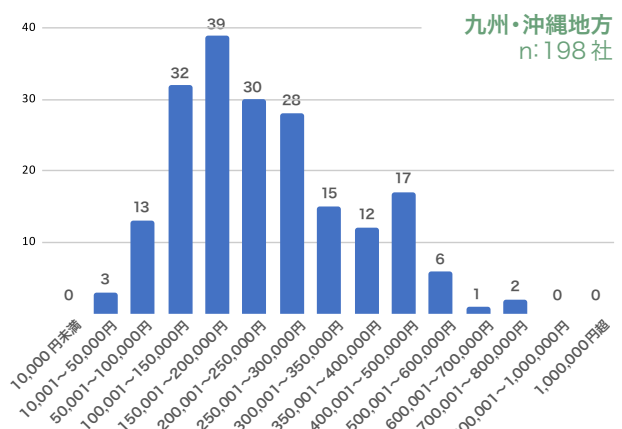


図30: 正社員一人あたりの夏季賞与額



◆ 業種別傾向

建設業、製造業、卸売業・小売業、サービス業といった主要業態では、支給額は 20 万円台を中心に分布している。情報通信業や不動産業では、50 万円以上の高額支給も一定数見られる。これは、デジタル人材の確保競争や、インセンティブ制度が定着している業界特性が影響していると考えられる。

運輸業や宿泊業・飲食業では、支給額が 20 万円以下の割合が高く、全体の約 6 割を占める結果となり、抑制傾向が顕著である。これは、景気や消費動向に左右されやすい産業構造や、歩合制など給与形態の違いが影響していると考えられる。

図31: 正社員一人あたりの夏季賞与額

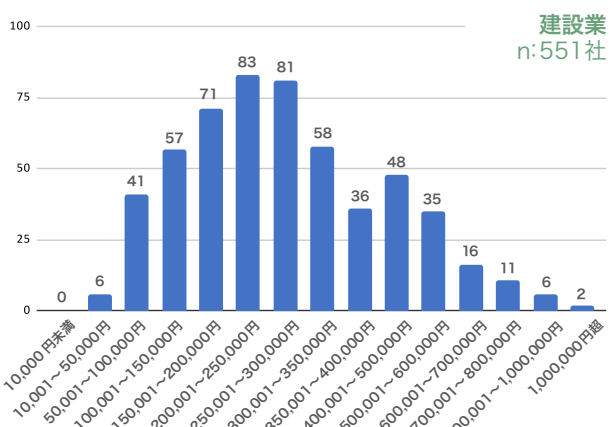


図32: 正社員一人あたりの夏季賞与額

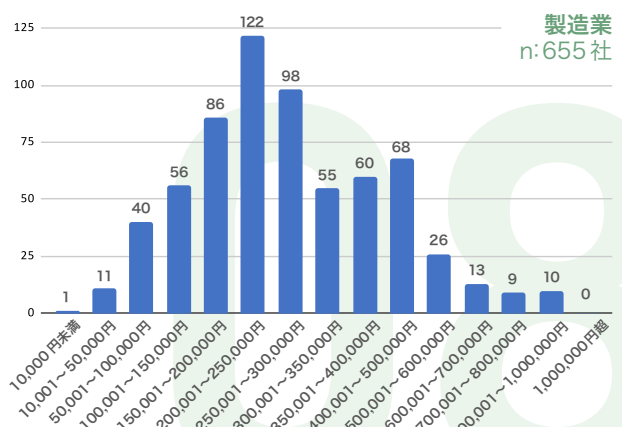


図33:正社員一人あたりの夏季賞与額

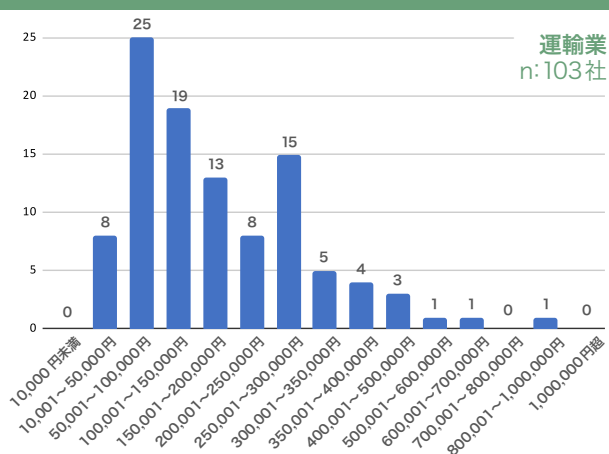


図34:正社員一人あたりの夏季賞与額

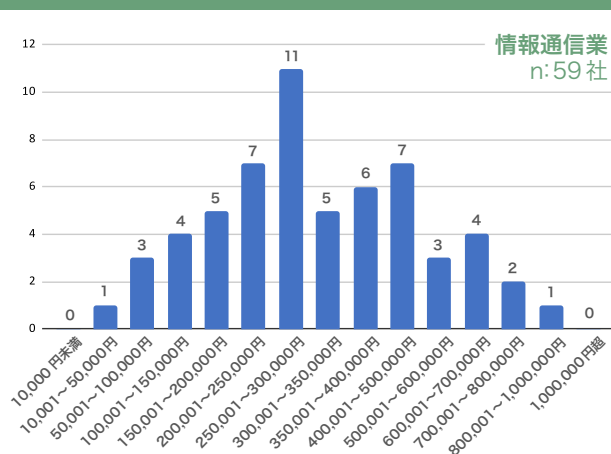


図35:正社員一人あたりの夏季賞与額

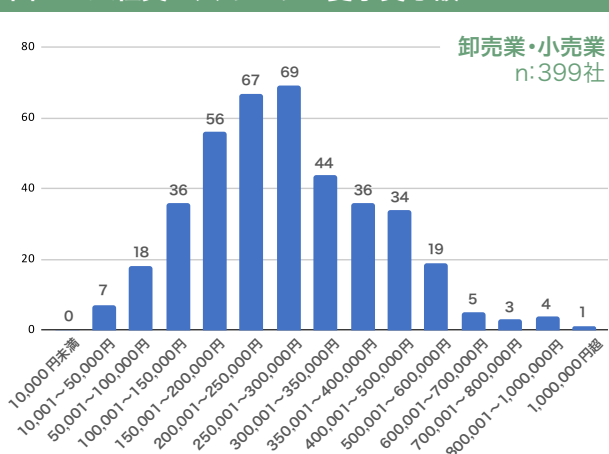


図36:正社員一人あたりの夏季賞与額

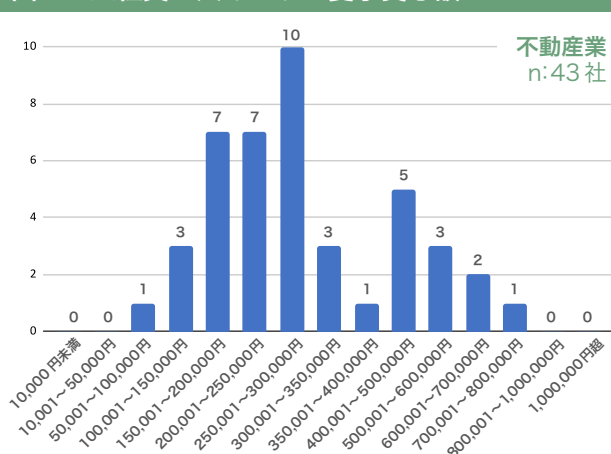


図37:正社員一人あたりの夏季賞与額

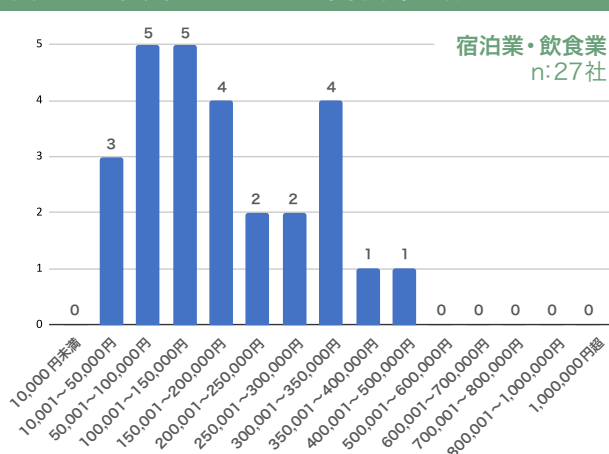


図38:正社員一人あたりの夏季賞与額

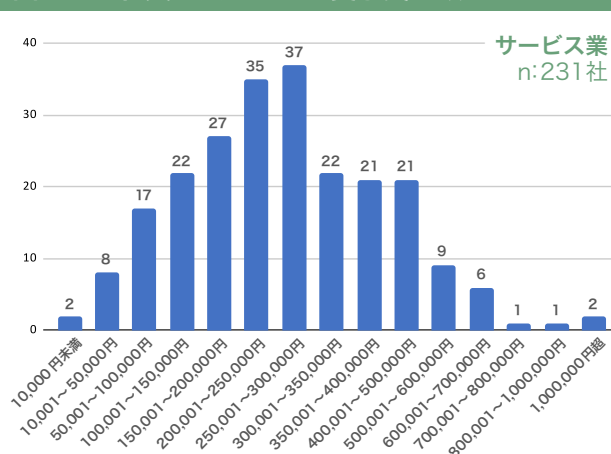


図39:正社員一人あたりの夏季賞与額

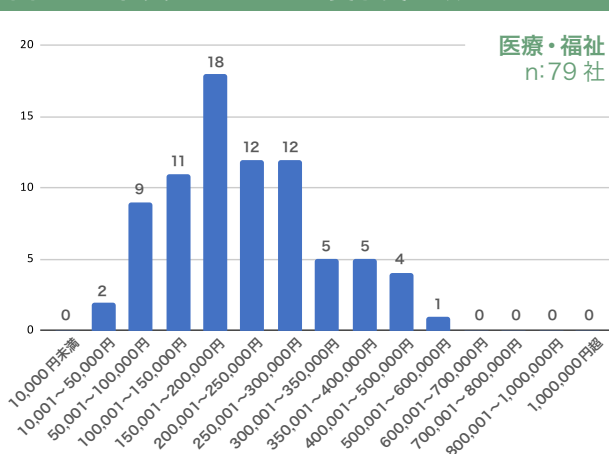
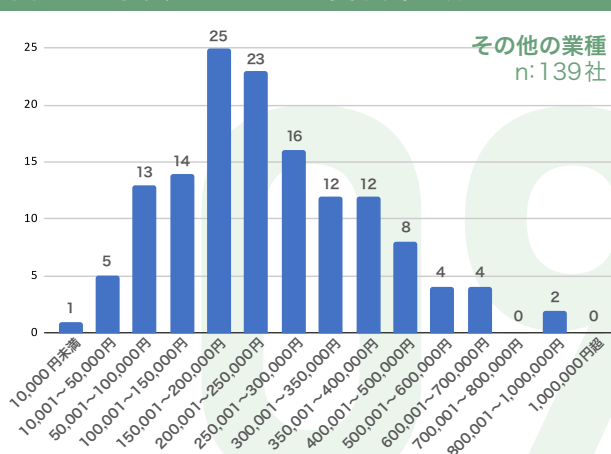


図40:正社員一人あたりの夏季賞与額



◆ 企業規模別傾向

51名以上の中堅～大企業では 30 万円以上の支給も一定数あり、制度化と安定的な支給が続いている。

一方、30 名以下の小規模企業では 10 万円台の支給も多く、業績変動に左右されやすい構造が如実に現れている。

図41: 正社員一人あたりの夏季賞与額

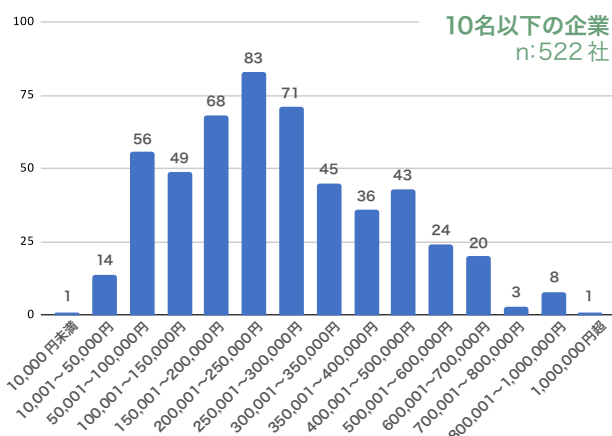


図42: 正社員一人あたりの夏季賞与額

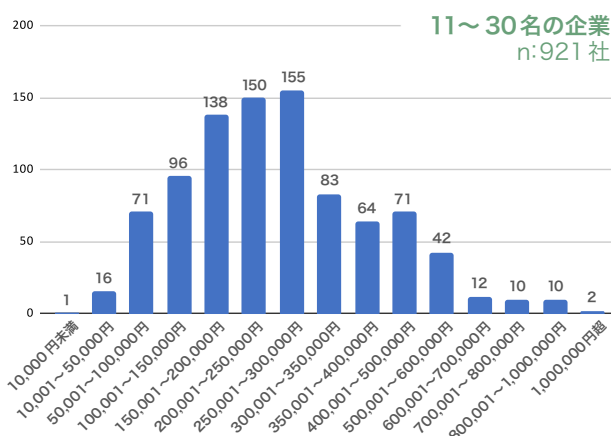


図43: 正社員一人あたりの夏季賞与額

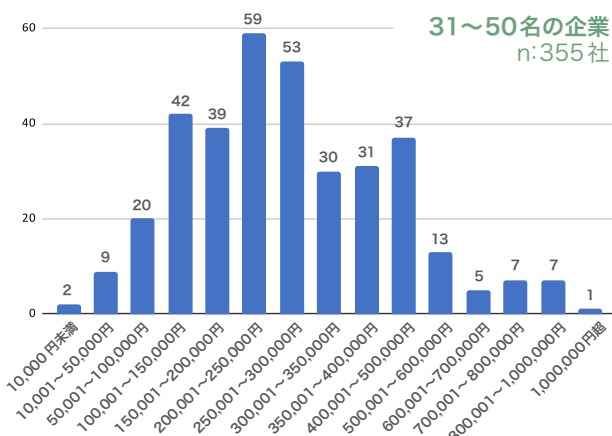


図44: 正社員一人あたりの夏季賞与額

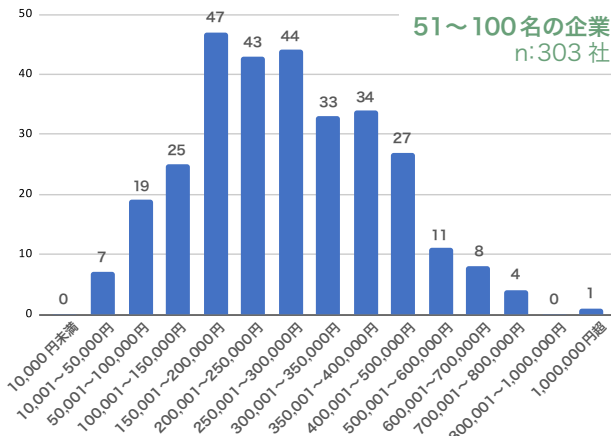


図45: 正社員一人あたりの夏季賞与額

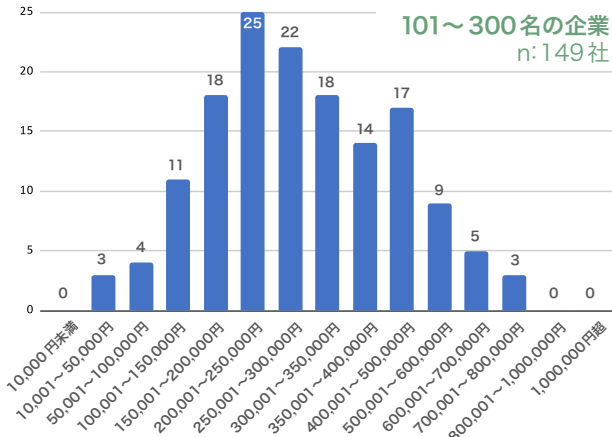
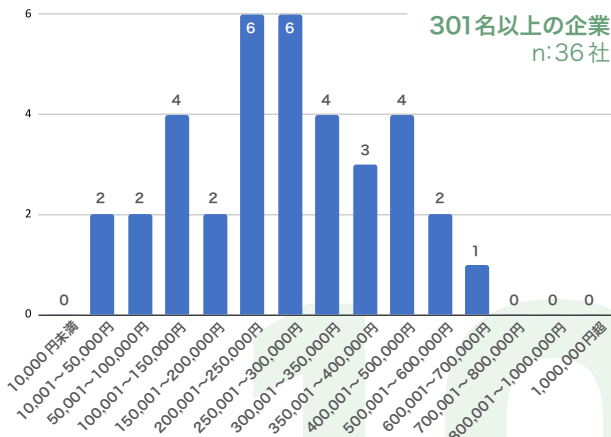


図46: 正社員一人あたりの夏季賞与額



正社員の賞与額は全国的に 20 万円台が中心となっており、地域や業種、企業規模によって差が見られる。景気回復の兆しがある一方で、コスト高や収益不安の影響を受ける企業も多く、賞与額は今も経営環境の変動を強く受ける制度であることがうかがえる。

夏季賞与額の変化(前年比)

Year-on-year change in summer bonus

◆ 全国集計

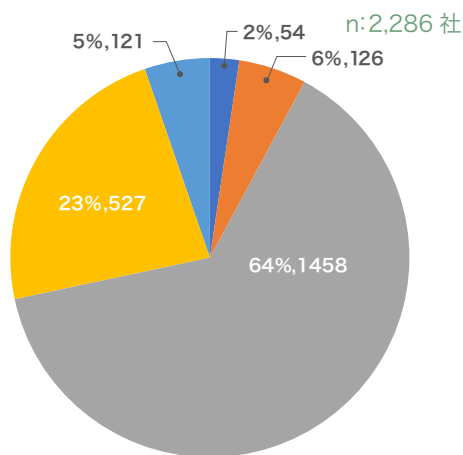
「昨年と同水準」と回答した企業が約 64%を占め、賞与水準を据え置いた企業が全体の安定を支えていることが明らかとなった。

「増額」は約 28%、「減額」は約 8%で増額の方が多いが、2 割以上の大幅な引き上げには慎重な姿勢がうかがえる。

特に中小企業では、景気回復の兆しがある一方で、原価高騰や人件費の増加が続いており、賞与額の見直しに踏み切れないケースも多い。

賞与は原則維持としつつ、経営状況に応じて小幅な調整を行う企業が主流となっている。

図47: 夏季賞与額の変化(前年比)



- 2割以上、減額
- 2割未満、減額
- ほぼ変わらない
- 2割未満、増額
- 2割以上、増額

◆ 地域別傾向

北海道・東北では「増額した」と回答した企業が 3 割を超え全国平均を上回り、回復基調の中で賞与改善の動きが見られた。一方、九州・沖縄では「増額」の割合が低く、支給額を維持する企業が 7 割近くを占めた。地域経済の慎重な見通しや、産業構成の違いが影響していると考えられる。

図48: 夏季賞与額の変化(前年比)

北海道・東北地方

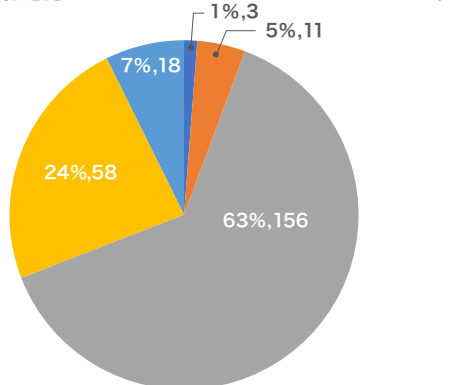


図49: 夏季賞与額の変化(前年比)

関東地方

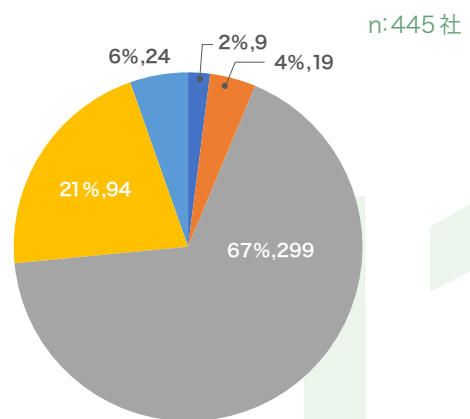


図50: 夏季賞与額の変化(前年比)

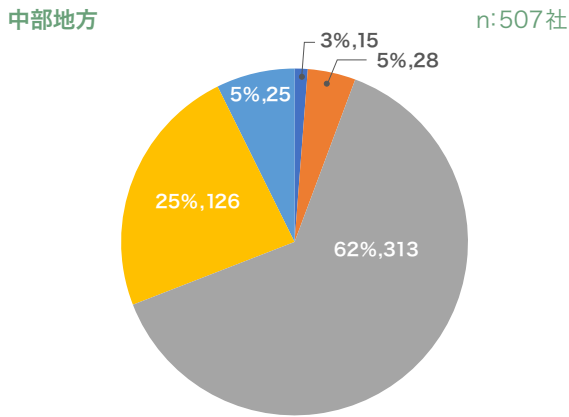


図51: 夏季賞与額の変化(前年比)

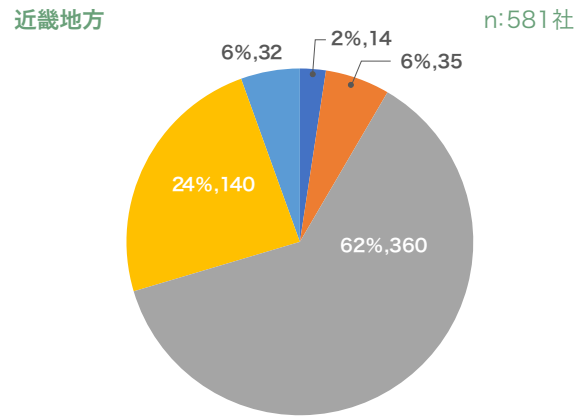


図52: 夏季賞与額の変化(前年比)

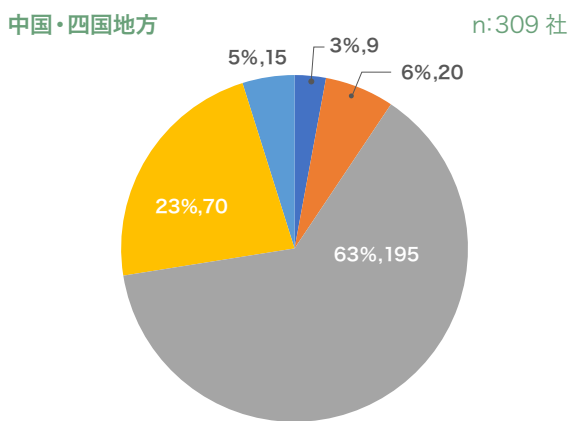
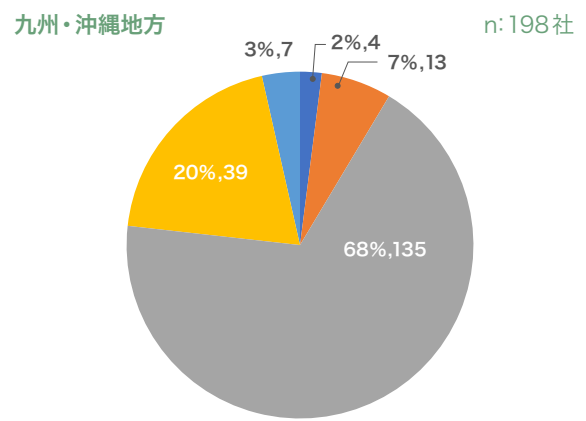


図53: 夏季賞与額の変化(前年比)



◆ 業種別傾向

運輸業や宿泊業・飲食業では、「同水準」の割合が7割を超える一方、情報通信業、不動産業、サービス業では、「増額」が3～4割を占める結果となった。また情報通信業では、「同水準」が5割と低く、増額と減額の両方が相対的に多く、ばらつきが見られた。製造業については、他業種と比べて若干「減額」傾向が強い結果となった。

図54: 夏季賞与額の変化(前年比)

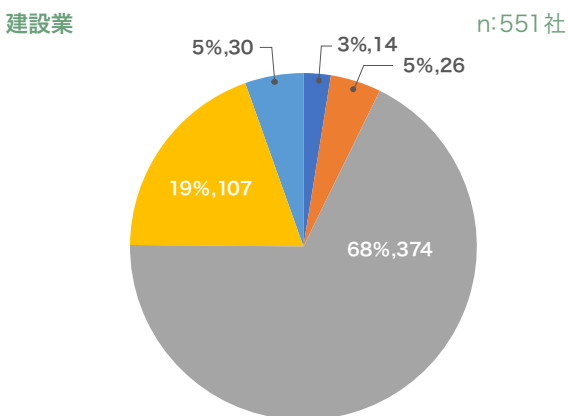


図55: 夏季賞与額の変化(前年比)

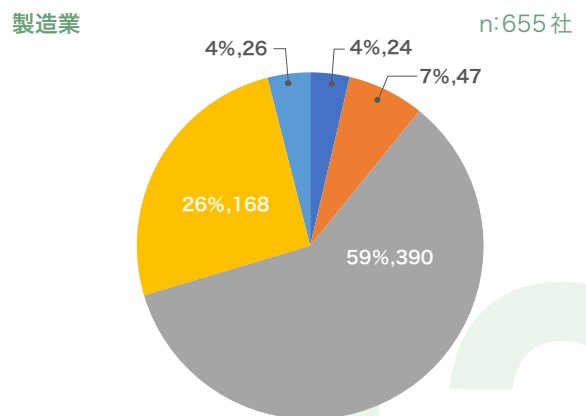


図56：夏季賞与額の変化(前年比)

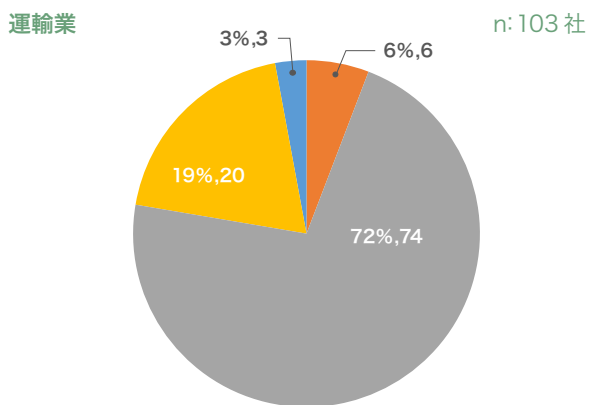


図57：夏季賞与額の変化(前年比)

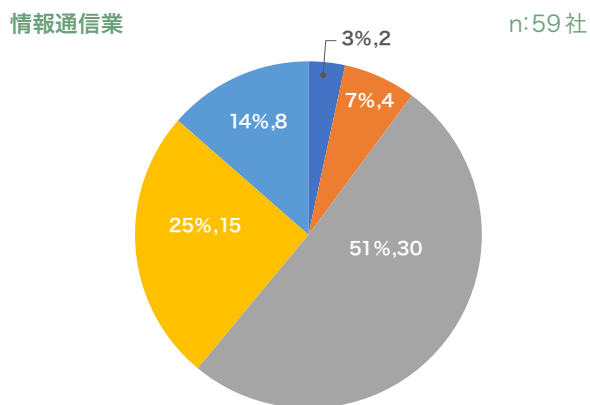


図58：夏季賞与額の変化(前年比)

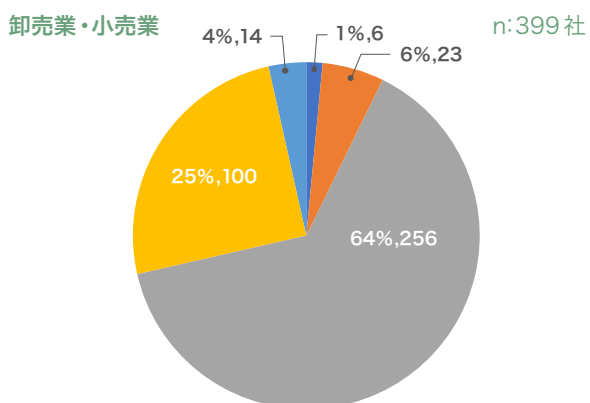


図59：夏季賞与額の変化(前年比)

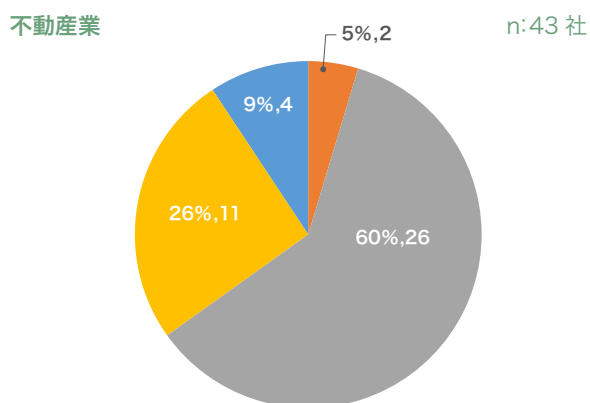


図60：夏季賞与額の変化(前年比)

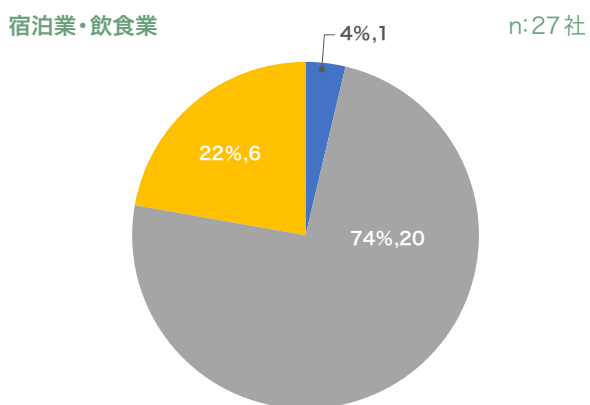


図61：夏季賞与額の変化(前年比)

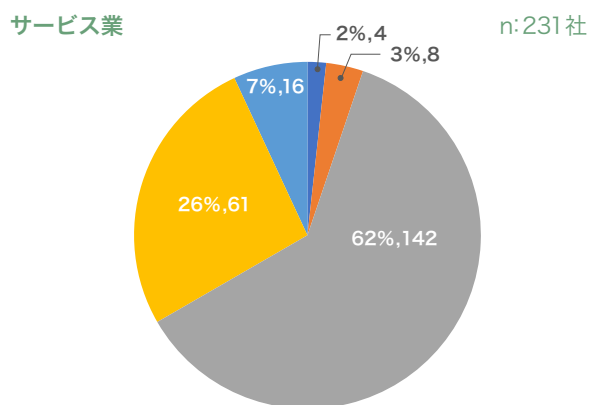


図62：夏季賞与額の変化(前年比)

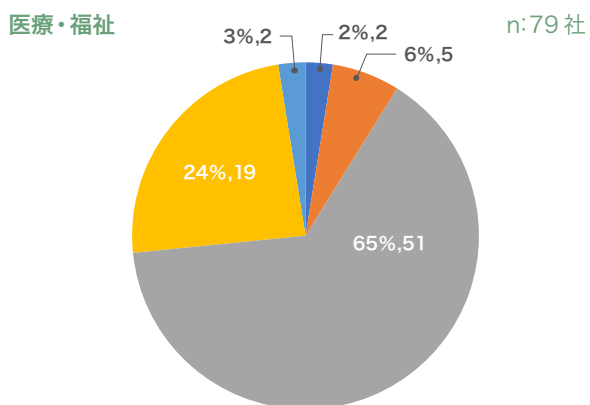
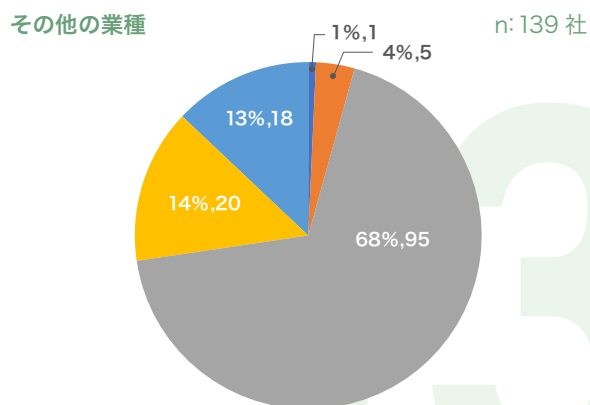


図63：夏季賞与額の変化(前年比)



◆ 企業規模別傾向

101名以上の中堅～大企業では「増額」傾向が顕著で、前年の水準を上回る回答が多い。

10名以下の小規模企業では「同水準」が7割近くを占め、業績のブレが大きい中で賞与額を安易に動かせない実情が読み取れる。

図64：夏季賞与額の変化(前年比)

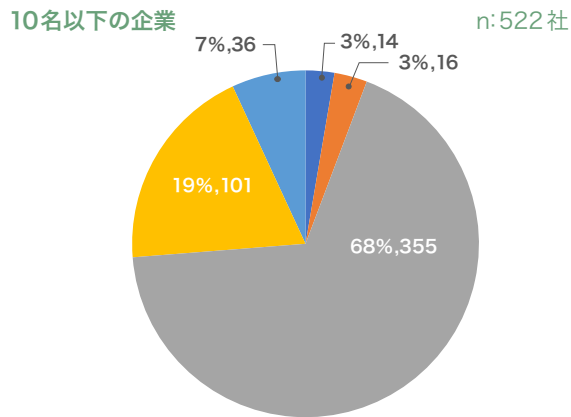


図65：夏季賞与額の変化(前年比)

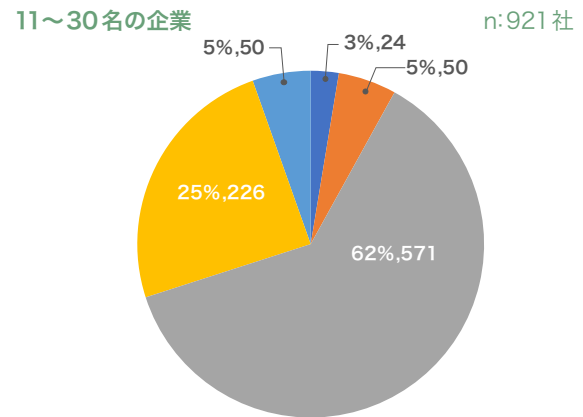


図66：夏季賞与額の変化(前年比)

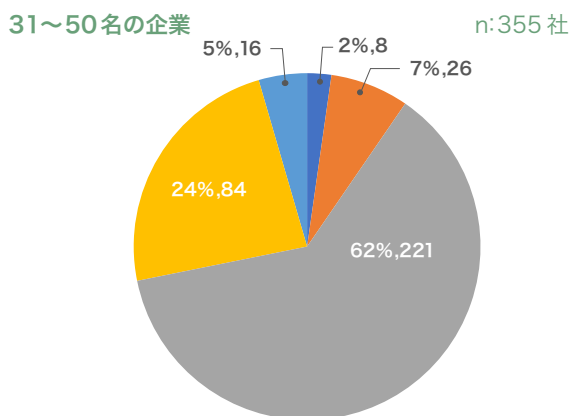


図67：夏季賞与額の変化(前年比)

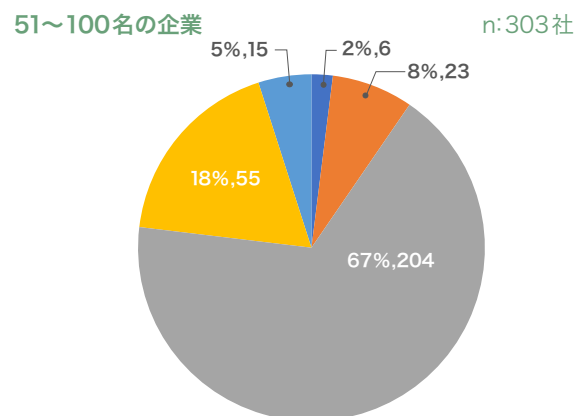


図68：夏季賞与額の変化(前年比)

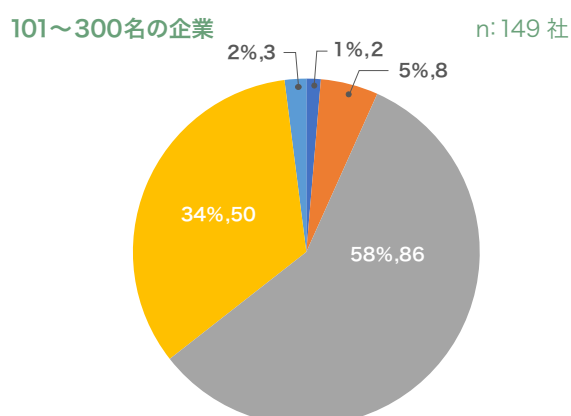
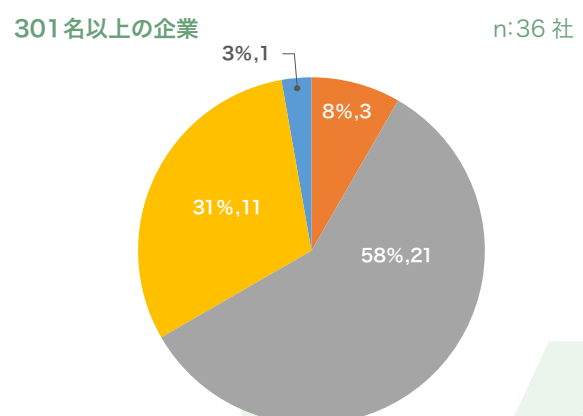


図69：夏季賞与額の変化(前年比)



自由記述では、「人手不足対策としてモチベーション維持を重視した」「業績好調により社員へ還元した」といった前向きな増額理由が目立った一方で、「昨年度、インフレ対策でこれまでより多く支給したため」「原材料価格の高騰で利益が圧迫された」といった現実的な減額理由も見られた。

昨年度と比較した夏季賞与額の動向は、全国的には微減から横ばいで推移する傾向が基本となったものの、一部の業種や中堅企業においては増額志向がやや上回る結果となった。今後の賞与水準については、景況感や人手不足といった構造的課題が引き続き影響を及ぼすことが示唆される。

夏季賞与額の増減理由

Reasons for increase/decrease in summer bonus amount

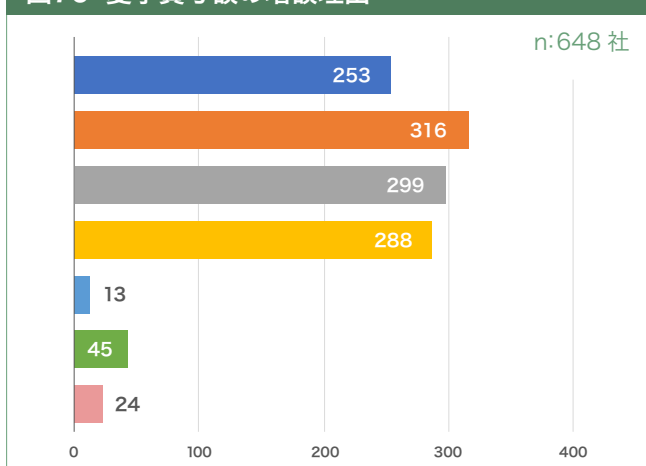
◆ 全国集計

増額理由として最も多かったのは「基本給のベースアップの影響」(約49%)、次いで「物価上昇など経済環境に対応するため」(約46%)となり、業績改善や賃上げの流れが賞与に波及していることがうかがえる。

一方、減額理由で最も多かったのは「業績が悪化したため」(約68%)で、依然として厳しい収益状況が賞与水準に影響を及ぼしている。

増額に踏み切る企業は、賃上げ・インフレ対応・人材確保を意識し、一方で減額する企業は業績悪化やコスト高の負担感から防衛的な動きに出ており、企業の置かれた環境次第で二極化が進んでいる状況である。

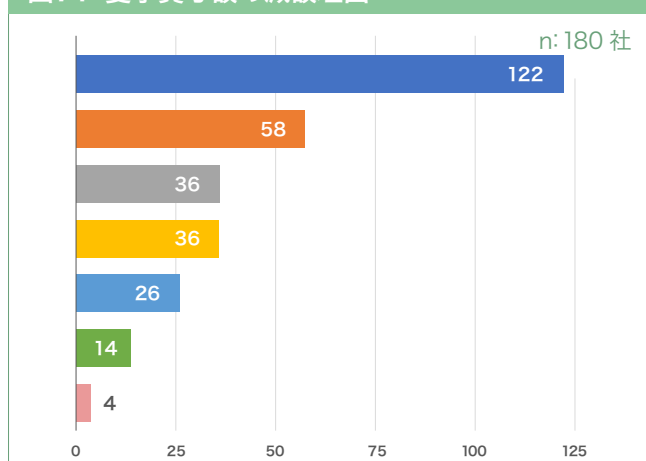
図70: 夏季賞与額の増額理由



増額理由

- 業績が好転したため
- 基本給のベースアップの影響
- 物価上昇など経済環境に対応するため
- 人材確保・定着を図るため
- 同業他社と比較し、自社の賞与が低かったため
- 社内方針の見直し(支給係数など方針変更)
- その他

図71: 夏季賞与額の減額理由



減額理由

- 業績が悪化したため
- 物価上昇・コスト増で原資不足
- 基本給をベースアップしたことによる原資不足
- 先行き不透明による総人件費の抑制
- 従業員数が増加したため、1人あたりの配分が減った
- 社内方針の見直し(支給係数など方針変更)
- その他

◆ 地域別傾向

増額については関東・近畿の都市部では、業績回復を理由に「増額」とした企業が相対的に多い。近畿では、「同業他社と比較し、自社の賞与が低かったため」との回答も一定数見られた。一方、中国・四国や九州・沖縄では、「物価上昇など経済環境に対応するため」との回答が多く、さらに人材確保や人手不足への対応として賞与を強化したケースも一定数あったと考えられる。

図72：夏季賞与額の増額理由（北海道・東北地方）

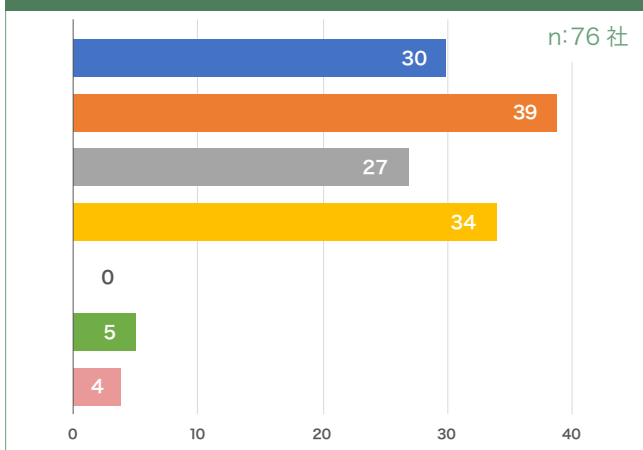


図73：夏季賞与額の増額理由（関東地方）

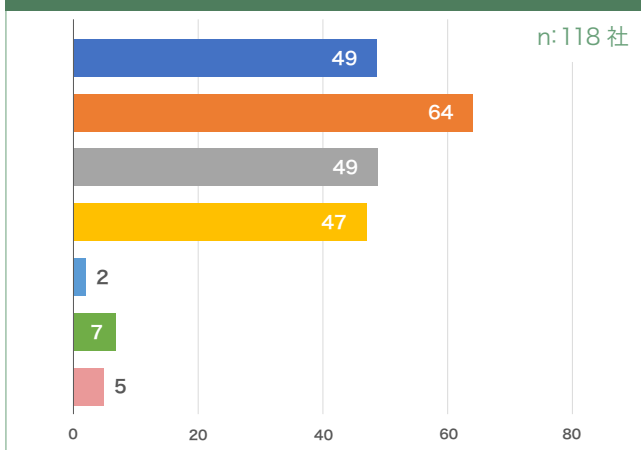


図74：夏季賞与額の増額理由（中部地方）

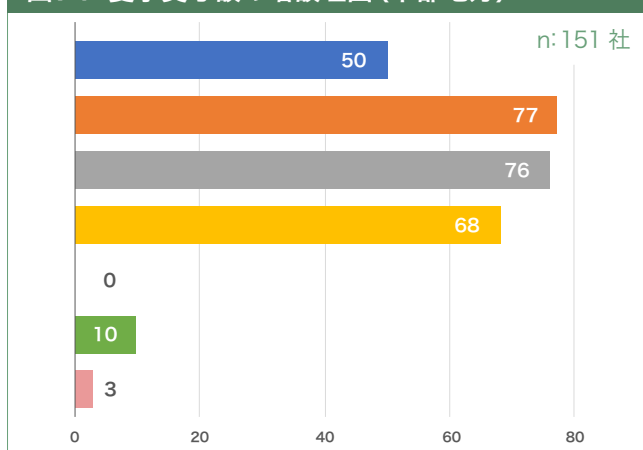


図75：夏季賞与額の増額理由（近畿地方）

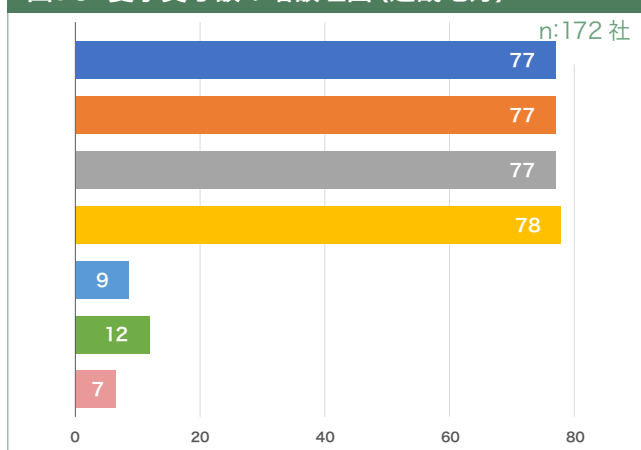


図76：夏季賞与額の増額理由（中国・四国地方）

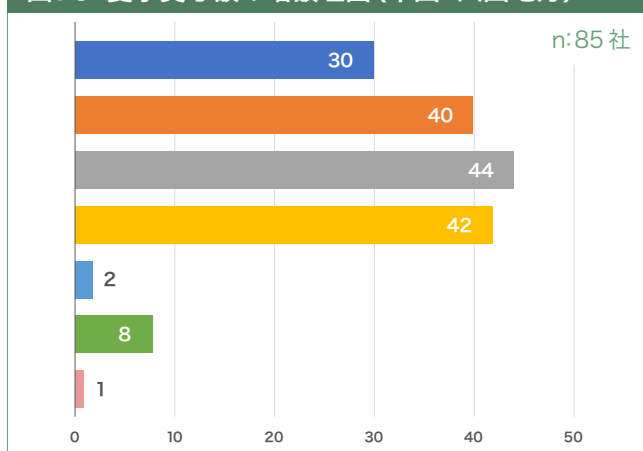
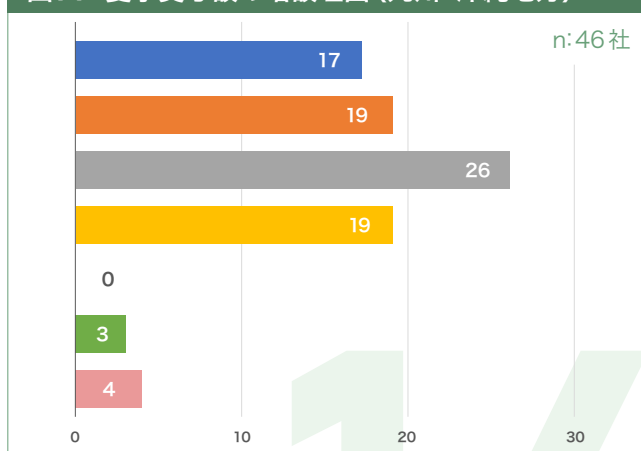


図77：夏季賞与額の増額理由（九州・沖縄地方）



増額理由

- 業績が好転したため
- 基本給のベースアップの影響
- 物価上昇など経済環境に対応するため
- 人材確保・定着を図るため
- 同業他社と比較し、自社の賞与が低かったため
- 社内方針の見直し（支給係数など方針変更）
- その他

減額理由として特徴的だったのは、北海道・東北、関東での「基本給のベースアップによる原資不足」や、関東、中国・四国での「従業員数増加に伴う1人あたり配分の減少」といった、給与制度上の事情である。一方、九州・沖縄での「コスト増による原資不足」や、中部での「先行き不透明による総人件費の抑制」といったケースは、地域ごとの経済基盤や景況感の影響が反映された結果とも考えられる。

図78：夏季賞与額の減額理由（北海道・東北地方）

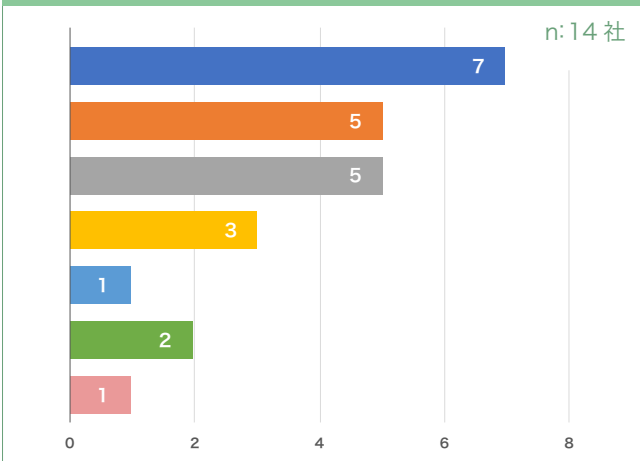


図79：夏季賞与額の減額理由（関東地方）

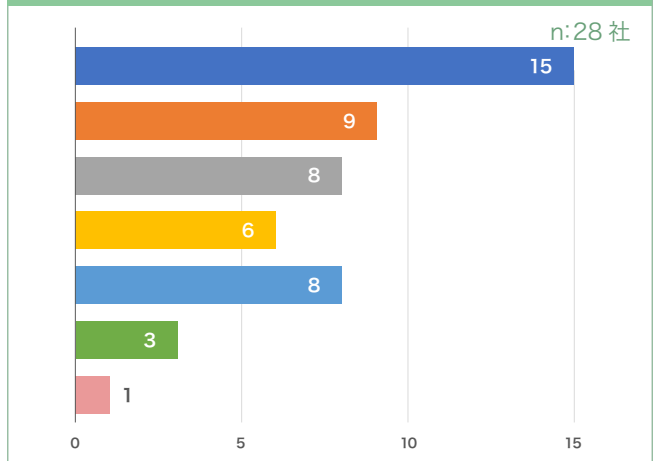


図80：夏季賞与額の減額理由（中部地方）

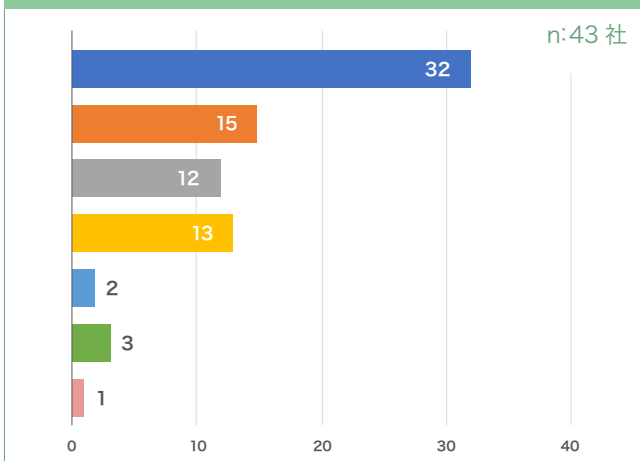


図81：夏季賞与額の減額理由（近畿地方）

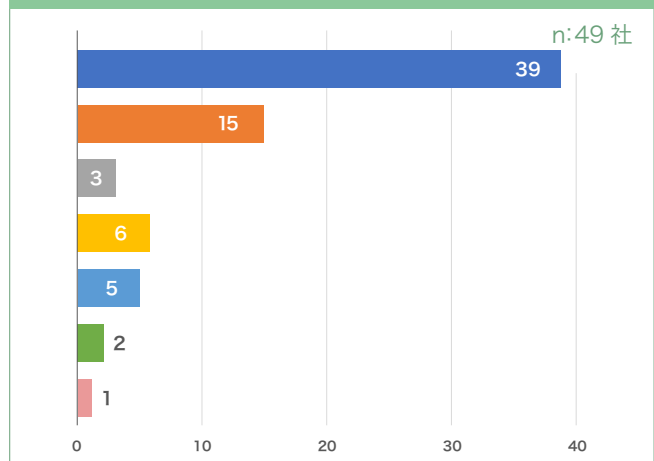


図82：夏季賞与額の減額理由（中国・四国地方）

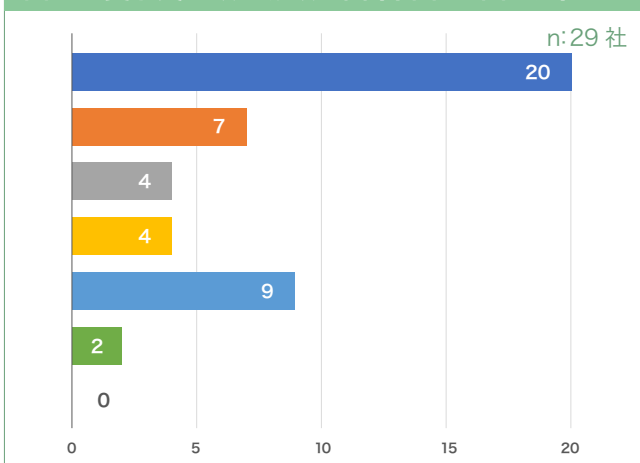
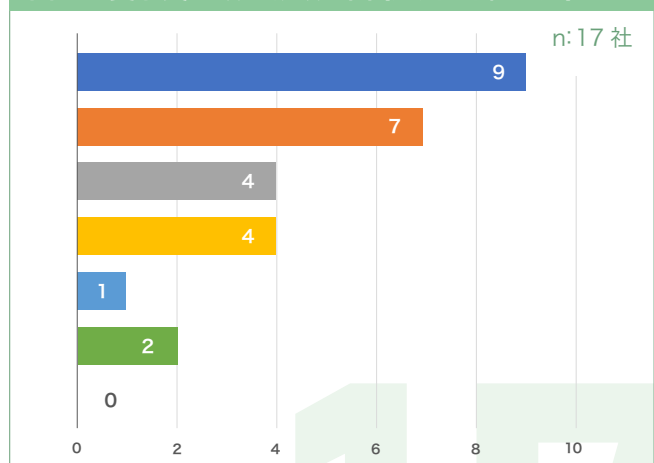


図83：夏季賞与額の減額理由（九州・沖縄地方）



減額理由

- 業績が悪化したため
- 物価上昇・コスト増で原資不足
- 基本給をベースアップしたことによる原資不足
- 先行き不透明による総人件費の抑制
- 従業員数が増加したため、1人あたりの配分が減った
- 社内方針の見直し（支給係数など方針変更）
- その他

◆ 業種別傾向

運輸業では、「物価上昇など経済環境に対応するため」と「人材確保・定着を図るため」の増額が多く選択され、人材確保に関する切実な事情がうかがえる。医療・福祉では、「基本給のベースアップの影響」が目立ち、また自由記述欄からは処遇改善加算に関する言及も確認されたことから業界特有の課題感が現れた結果となった。一方、建設業では、減額理由として「先行き不透明による総人件費の抑制」を選択する企業が他業種よりも多い傾向が見られた。

図84：夏季賞与額の増額理由（運輸業）

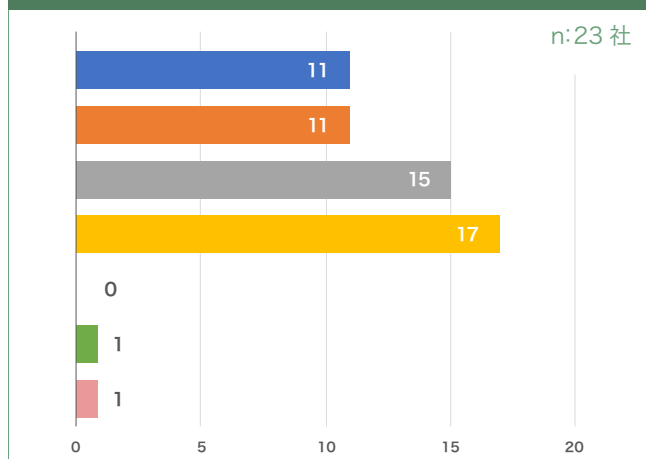


図85：夏季賞与額の増額理由（医療・福祉）

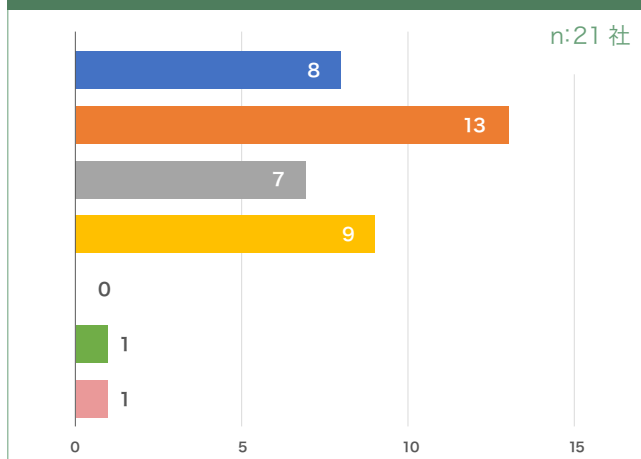


図86：夏季賞与額の減額理由（建設業）

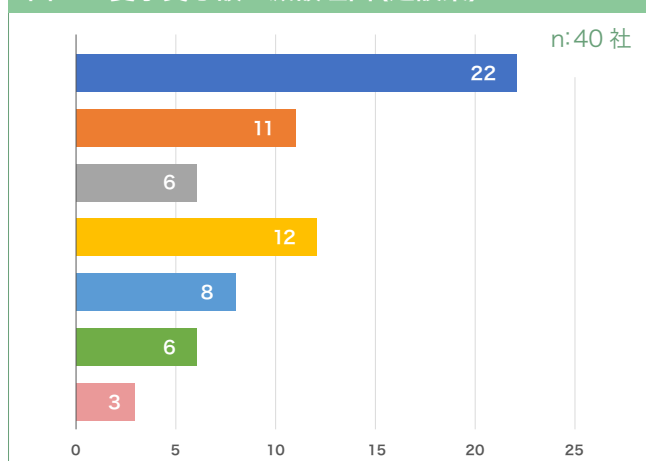
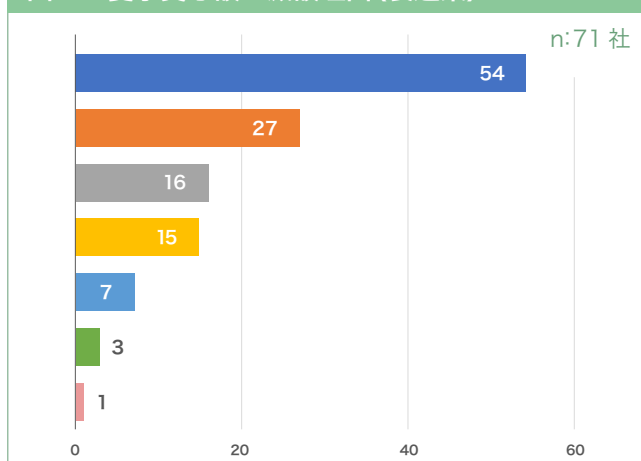


図87：夏季賞与額の減額理由（製造業）



増額理由

- 業績が好転したため
- 基本給のベースアップの影響
- 物価上昇など経済環境に対応するため
- 人材確保・定着を図るため
- 同業他社と比較し、自社の賞与が低かったため
- 社内方針の見直し (支給係数など方針変更)
- その他

減額理由

- 業績が悪化したため
- 物価上昇・コスト増で原資不足
- 基本給をベースアップしたことによる原資不足
- 先行き不透明のよる総人件費の抑制
- 従業員数が増加したため、1人あたりの配分が減った
- 社内方針の見直し (支給係数など方針変更)
- その他

◆ 企業規模別傾向

101 名以上の企業では、「採用競争力の維持」「物価高に合わせた生活支援」などを理由に賞与を引き上げたケースが目立つ。

30 名以下の企業では、「業績が読めないため増額を見送った」「人件費以外の負担が増えた」といった記述もあり慎重な運用が見られた。

図88：夏季賞与額の増額理由（101～300名の企業）

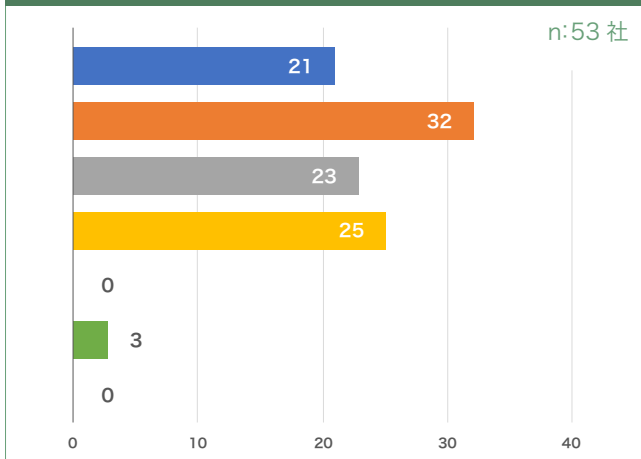


図89：夏季賞与額の増額理由（301名以上の企業）

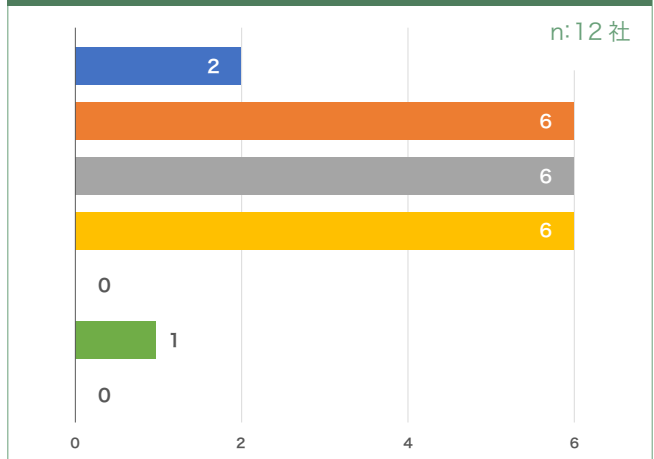


図90：夏季賞与額の減額理由（10名以下の企業）

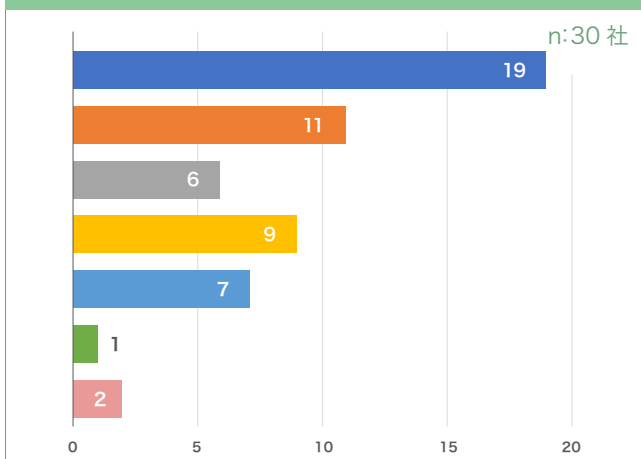
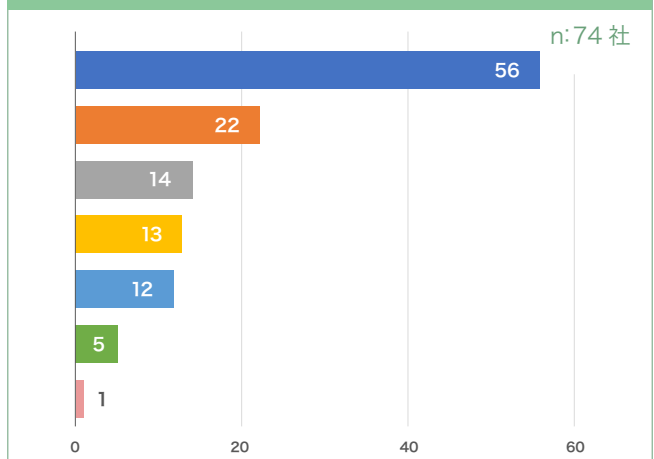


図91：夏季賞与額の減額理由（11～30名の企業）



増額理由

- 業績が好転したため
- 基本給のベースアップの影響
- 物価上昇など経済環境に対応するため
- 人材確保・定着を図るため
- 同業他社と比較し、自社の賞与が低かったため
- 社内方針の見直し（支給係数など方針変更）
- その他

減額理由

- 業績が悪化したため
- 物価上昇・コスト増で原資不足
- 基本給をベースアップしたことによる原資不足
- 先行き不透明による総人件費の抑制
- 従業員数が増加したため、1人あたりの配分が減った
- 社内方針の見直し（支給係数など方針変更）
- その他

自由記述では、「賃上げの流れに合わせて上げざるを得なかった」「採用難の中、既存社員への還元として増額した」「新規事業への投資で原資が足りなかった」など、各社のリアルな事情が浮かび上がった。

賞与は単なる利益分配ではなく、採用・定着や経営戦略とのバランスを取る「戦略人事」の一手段として機能している実態が見て取れる。

夏季賞与の増減理由は、業績・人材確保・物価高といった複合的な課題を反映しており、単年度の業績だけでなく中長期的な視点で判断する企業も少なくない。

非正規従業員(パート・アルバイト等)の賞与支給状況

Bonus payment status of non-regular employees (part-time, temporary, etc.)

◆ 全国集計

パート・アルバイトなどの非正規従業員に夏季賞与を支給した企業は、全国で約 32%にとどまり、賞与は依然として正社員中心に支給されている実態が明らかとなった。

支給額の内訳を見ると、「10,001 円～ 50,000 円」が最も多く約 45%を占め、次いで「50,001 円～ 100,000 円」が約 25%となっている。

一方で、「10,000 円以下」や「150,001 円～ 200,000 円」、「200,001 円～ 250,000 円」といった金額帯は 5%以下にとどまり、極端に少額、あるいは正社員並みの水準での支給はごく少数に限られる。

総じて、非正規従業員に対して賞与を支給する企業であっても、その金額は抑えられる傾向が強く、依然として限定的な位置づけにとどまっている。

図92：非正規従業員の賞与支給状況

n: 2,875 社

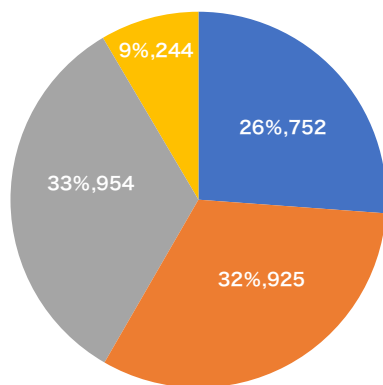
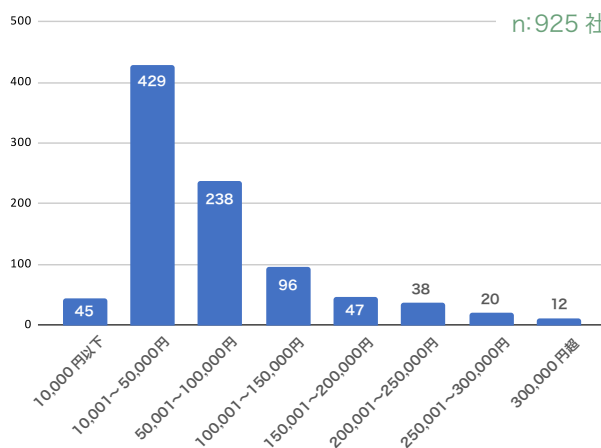


図93：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額

n: 925 社



- 非正規従業員は雇用していない
- 支給した(もしくは支給予定)
- 支給しなかった(支給予定もない)
- その他・わからない

◆ 地域別傾向

中部、中国・四国では、非正規従業員に夏季賞与を「支給した(または支給予定)」とする企業が約35%と、他地域よりも高い割合を示した。

一方、北海道・東北(28%)や関東(30%)では相対的に低く、非正規への支給は限定的である。地域ごとの賃金相場や雇用の安定性に応じて、コスト抑制を優先する傾向が見て取れる。

図94：非正規従業員の賞与支給状況

北海道・東北地方

n:324社

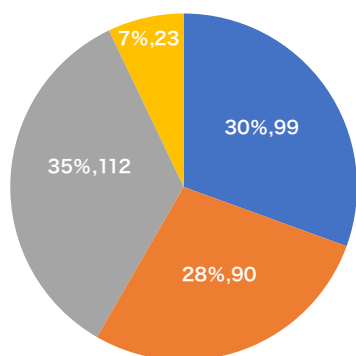


図95：非正規従業員の賞与支給状況

関東地方

n:583社

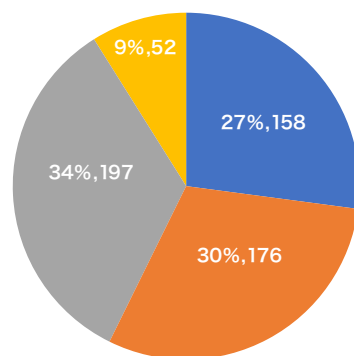


図96：非正規従業員の賞与支給状況

中部地方

n:661社

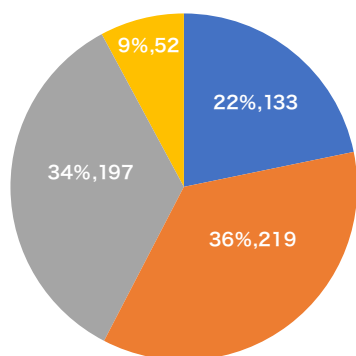


図97：非正規従業員の賞与支給状況

近畿地方

n:741社

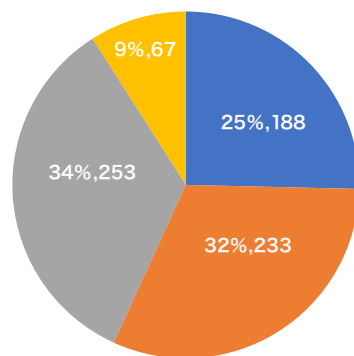


図98：非正規従業員の賞与支給状況

中国・四国地方

n:377社

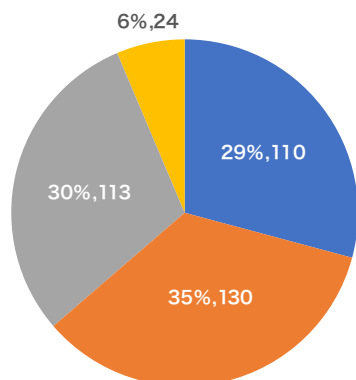
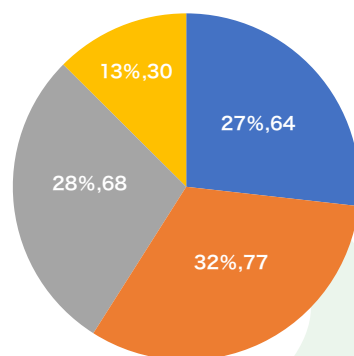


図99：非正規従業員の賞与支給状況

九州・沖縄地方

n:239社



- 非正規従業員は雇用していない
- 支給しなかった(支給予定もない)
- 支給した(もしくは支給予定)
- その他・わからない

図100：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

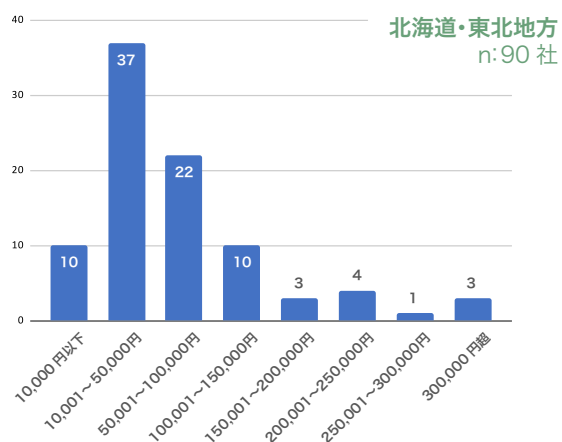


図101：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

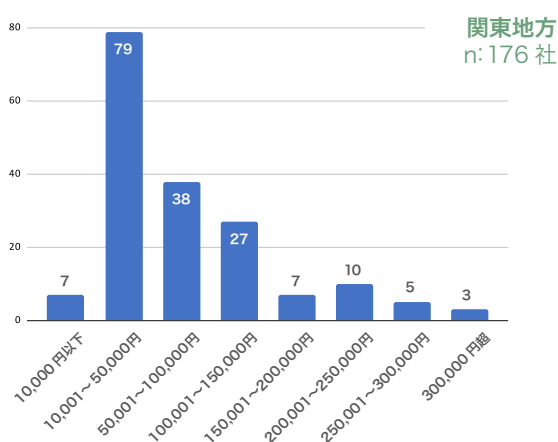


図102：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

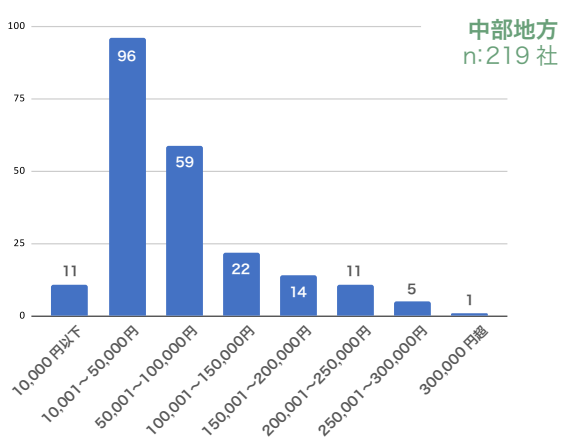


図103：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

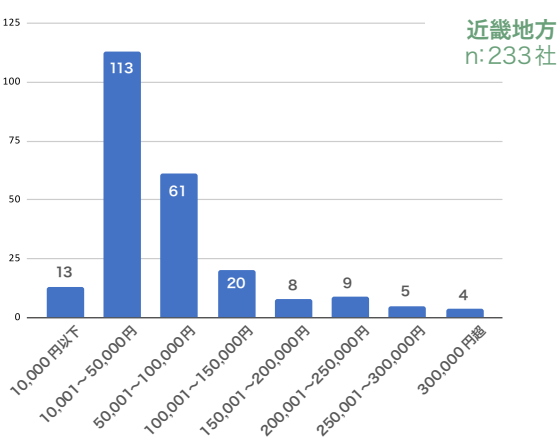


図104：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

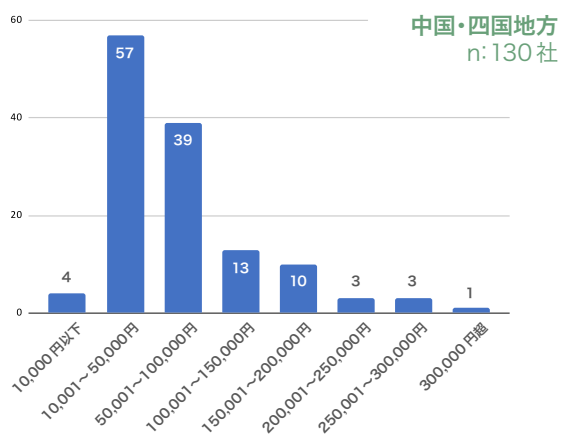
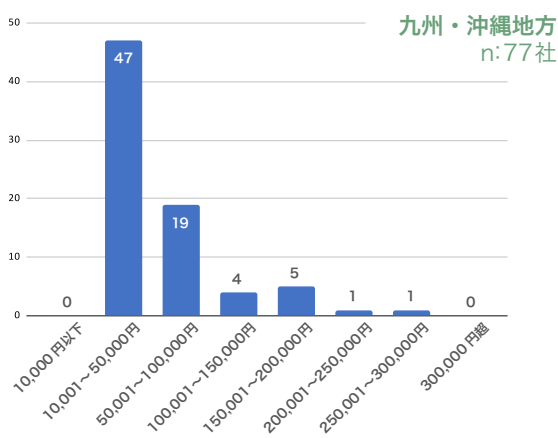


図105：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額



◆業種別傾向

業種別に見ると、医療・福祉および製造業において「支給した（または支給予定）」とする企業が突出して多く、非正規人材のモチベーション維持に賞与を活用する傾向がうかがえる。特に医療・福祉では、非正規比率の高さがその背景にあると考えられる。

一方、建設業では「非正規を雇用していない」とする回答が多く、支給実施率自体は低水準にとどまるものの、支給した企業の金額は他業種と比較して高い傾向がみられた。

宿泊業・飲食業では「支給しなかった（支給予定もない）」が大半を占め、非正規への賞与はごく一部にとどまり、支給額も低額帯に集中している。

総じて、製造業や医療・福祉等を除けば、非正規従業員への賞与支給は限定的であり、支給水準も抑制的であることが確認された。

図106：非正規従業員の賞与支給状況

建設業

n: 668 社

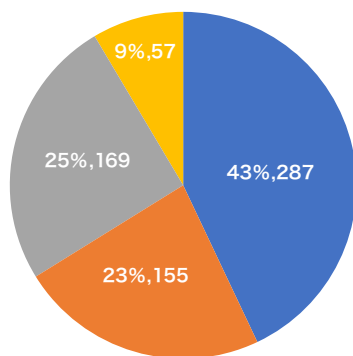


図107：非正規従業員の賞与支給状況

製造業

n: 786 社

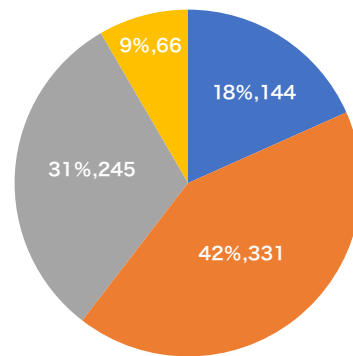


図108：非正規従業員の賞与支給状況

運輸業

n: 140 社

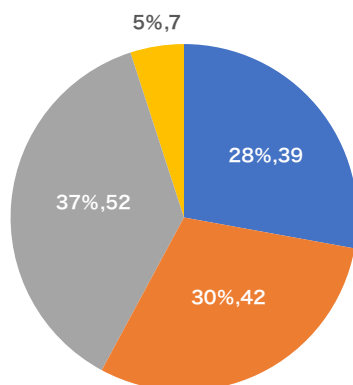
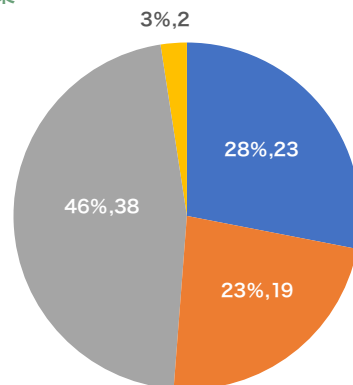


図109：非正規従業員の賞与支給状況

情報通信業

n: 82 社



- 非正規従業員は雇用していない
- 支給した（もしくは支給予定）
- 支給しなかった（支給予定もない）
- その他・わからない

23

図110：非正規従業員の賞与支給状況

卸売業・小売業

n:494 社

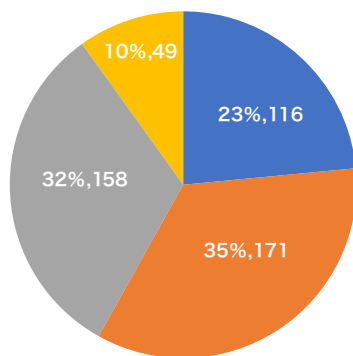


図111：非正規従業員の賞与支給状況

不動産業

n:57 社

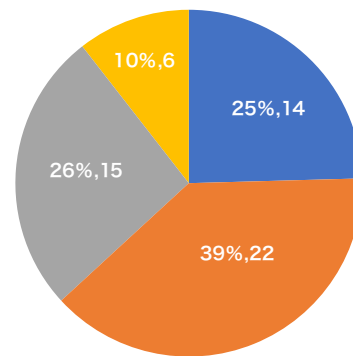


図112：非正規従業員の賞与支給状況

宿泊業・飲食業

n:40 社

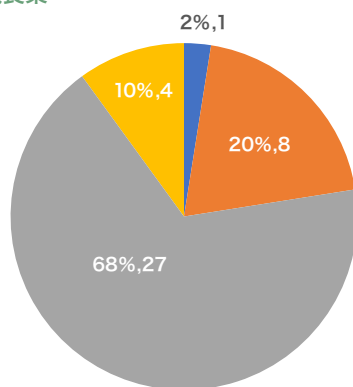


図113：非正規従業員の賞与支給状況

サービス業

n:298 社

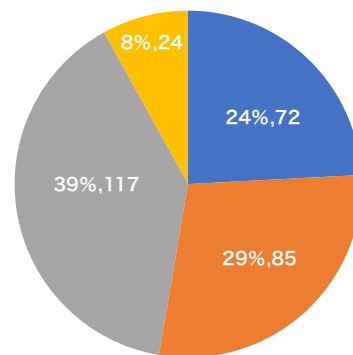


図114：非正規従業員の賞与支給状況

医療・福祉

n:92 社

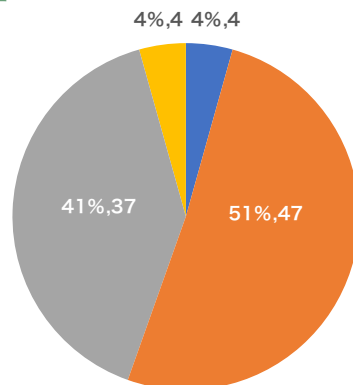
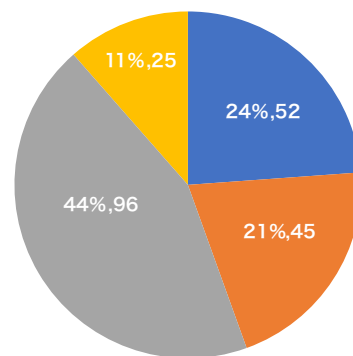


図115：非正規従業員の賞与支給状況

その他の業種

n:218 社



- 非正規従業員は雇用していない
- 支給した(もしくは支給予定)
- 支給しなかった(支給予定もない)
- その他・わからない

24

図116：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

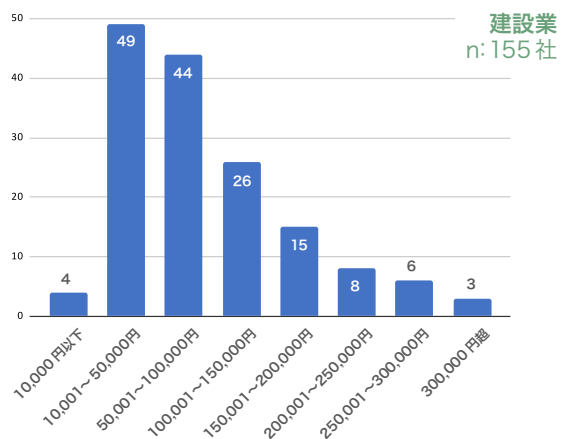


図117：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

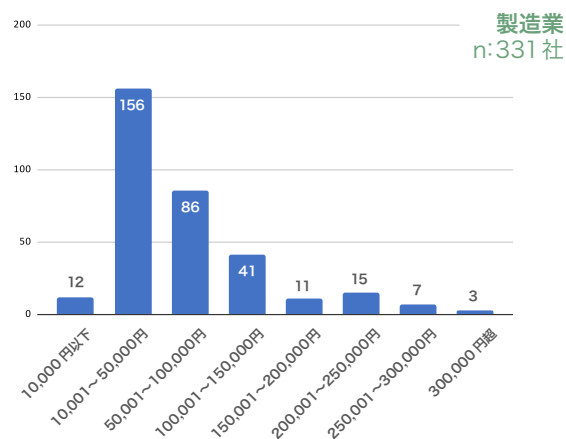


図118：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

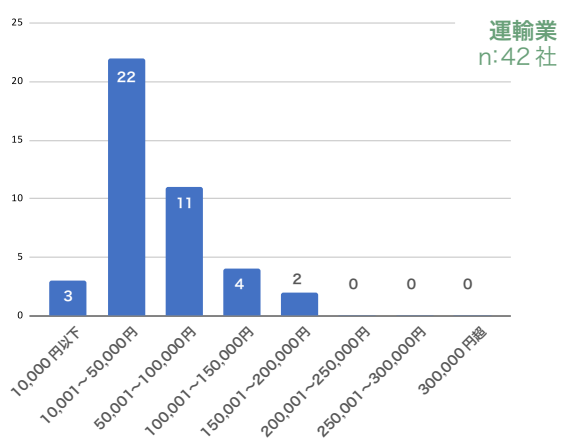


図119：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

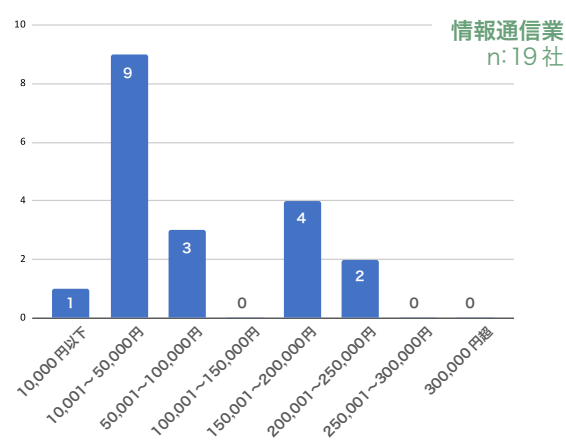


図120：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

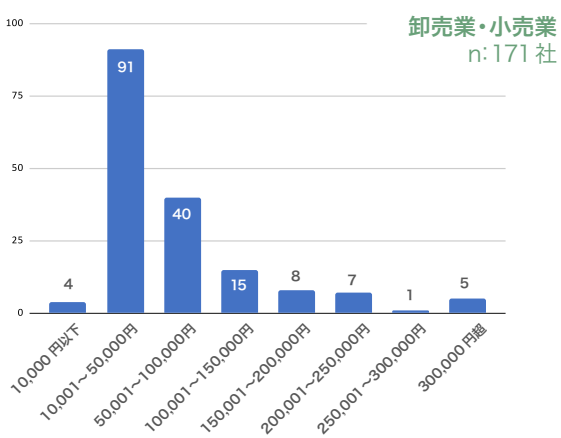


図121：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

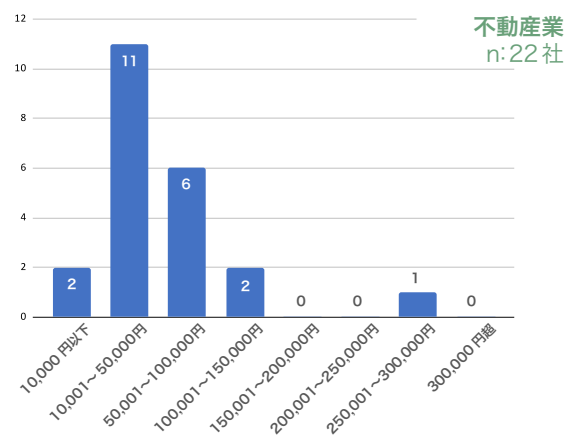


図122: 非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

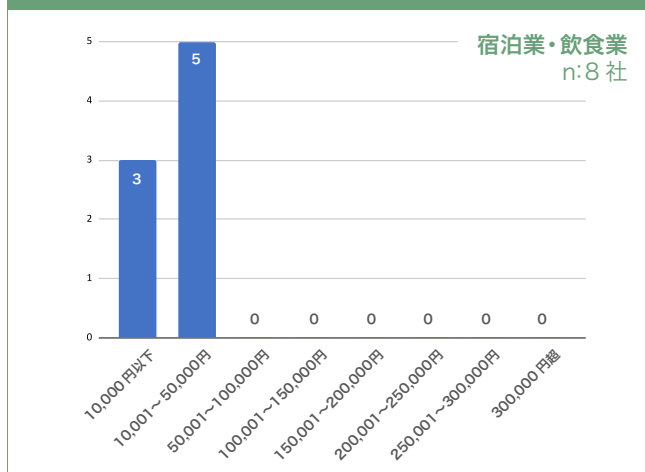


図123: 非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

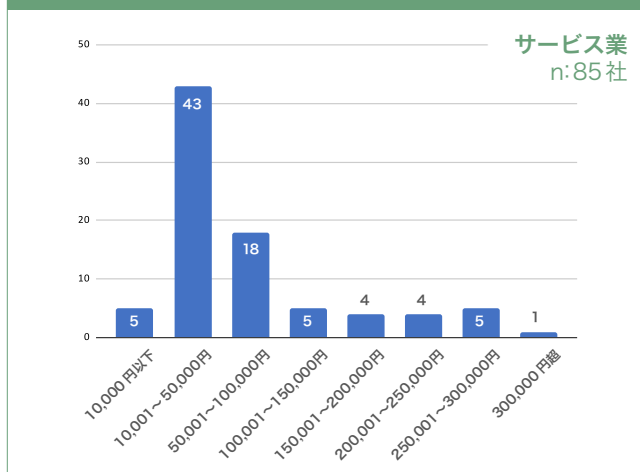


図124: 非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

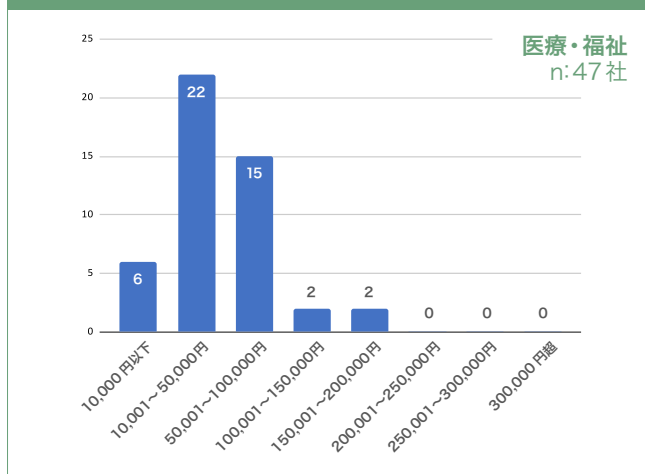
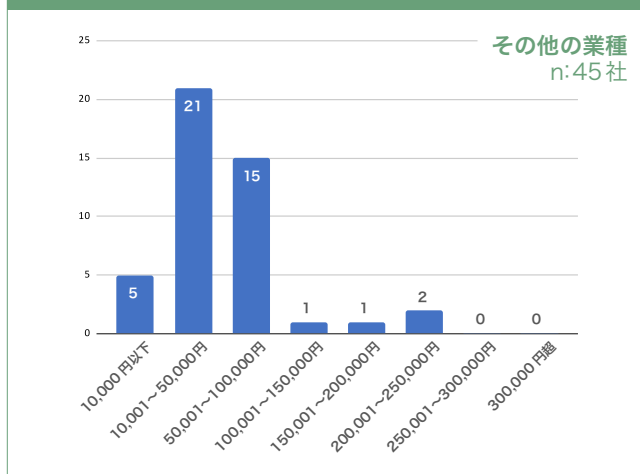


図125: 非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額



◆ 企業規模別傾向

51名以上の企業では、非正規雇用率が高いこともあり、非正規従業員に賞与を支給する割合は半数近くに達した。「正規・非正規の格差縮小」を意識した制度運用の一環と位置づけられている。

一方、10 名以下の小規模企業では非正規雇用率の低さも影響し、「支給した (もしくは支給予定)」としたのは 20%程度にとどまった。

図126: 非正規従業員の賞与支給状況

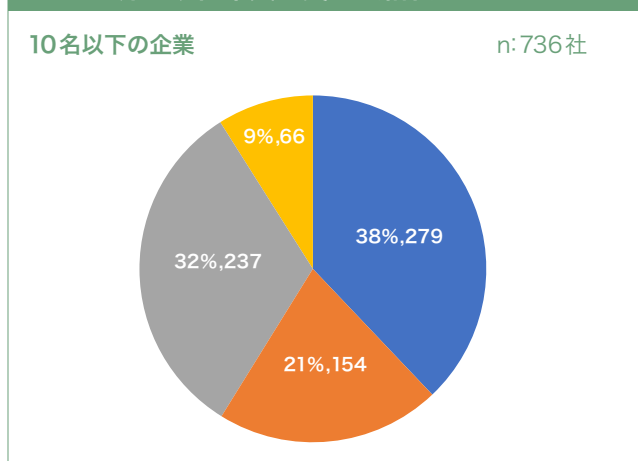


図127: 非正規従業員の賞与支給状況

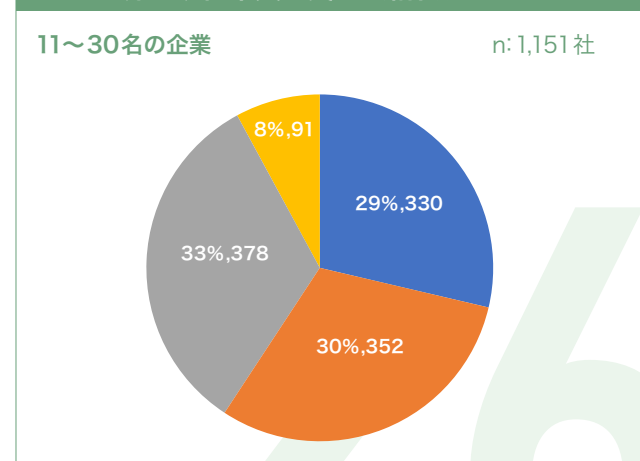


図128：非正規従業員の賞与支給状況

31～50名の企業

n:432社

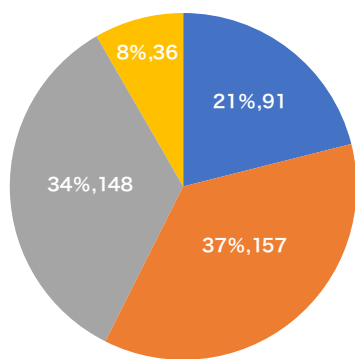


図129：非正規従業員の賞与支給状況

51～100名の企業

n:346社

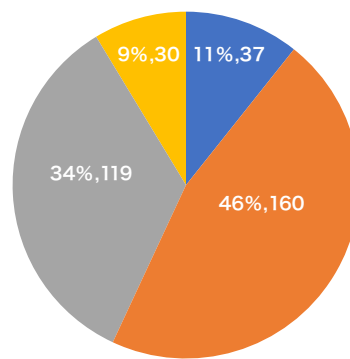


図130：非正規従業員の賞与支給状況

101～300名の企業

n:171社

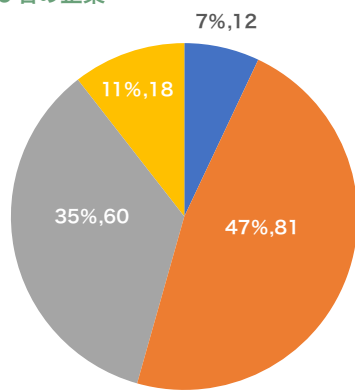
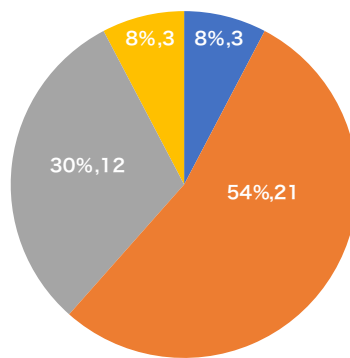


図131：非正規従業員の賞与支給状況

301名以上の企業

n:39社



- 非正規従業員は雇用していない
- 支給した(もしくは支給予定)
- 支給しなかった(支給予定もない)
- その他・わからない

図132：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

10名以下の企業
n:154社

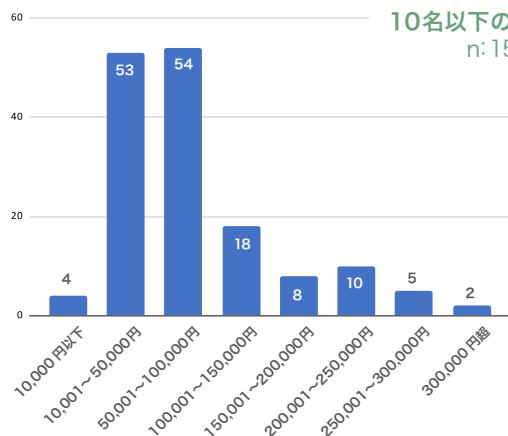


図133：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

11～30名の企業
n:352社

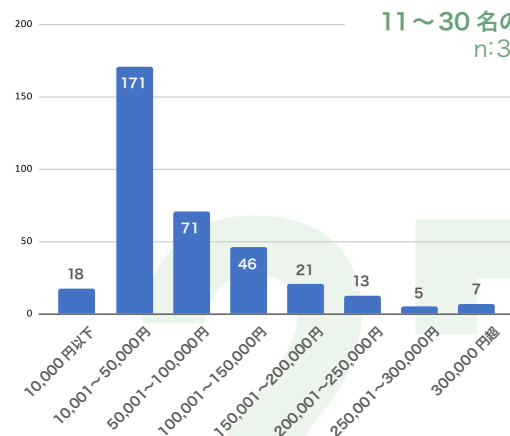


図134：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

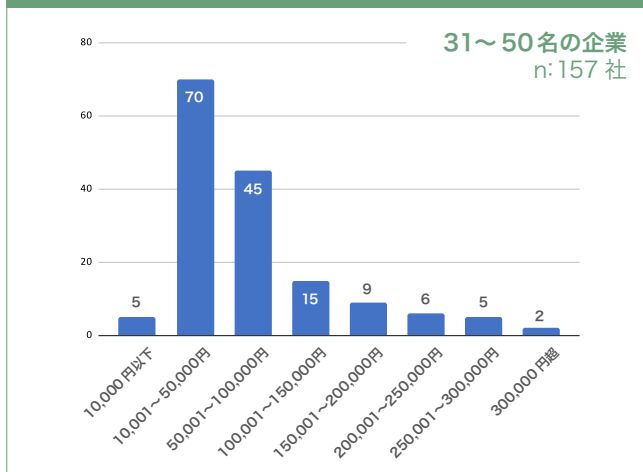


図135：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

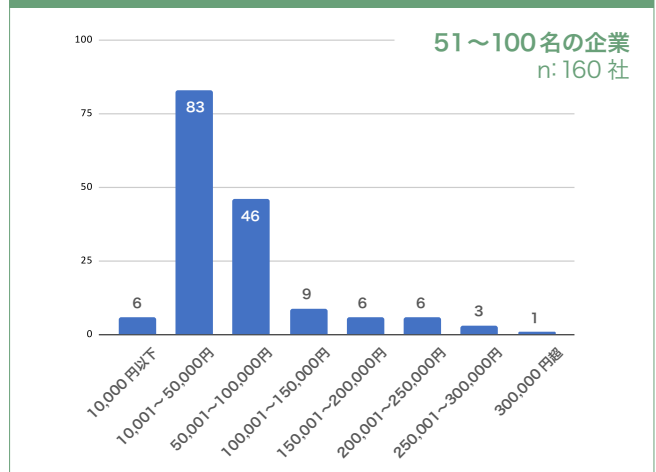


図136：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額

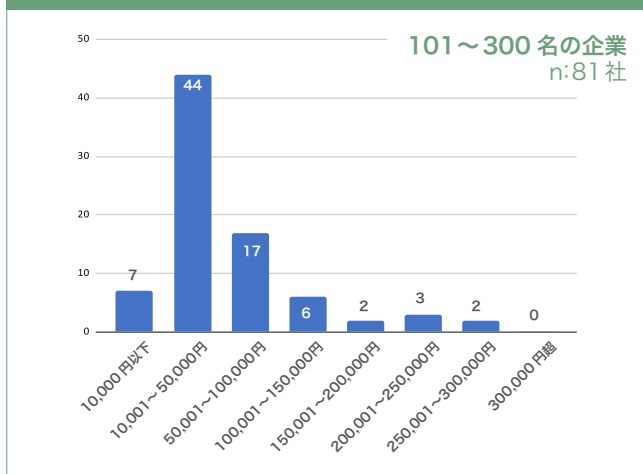
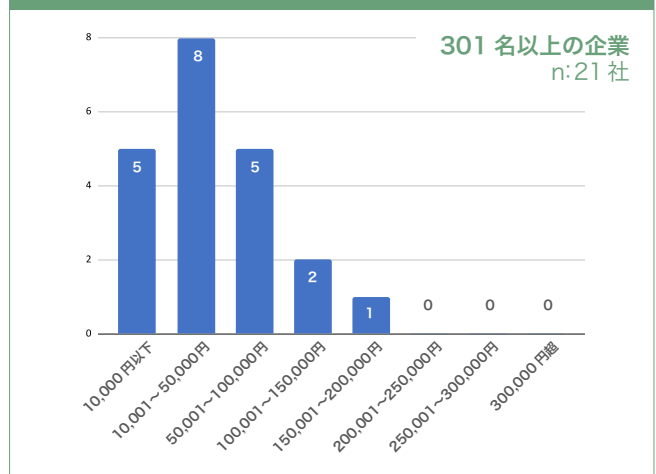


図137：非正規従業員一人あたりの夏季賞与額額



自由記述では、「支給したいが予算的に厳しい」という声がある一方で、「本人の希望もあり扶養の範囲内になるよう調整している」や「賞与としてではなく、奨励金や寸志、あるいは別の形での支給を検討している」といった記述もみられた。

さらに、同じ非正規従業員であっても「一部のフルタイムパートには支給」「契約社員には支給するがパート社員には支給しない」「嘱託には社員と別査定であるが支給する」「勤務成績や職務内容に応じて一部に支給する」など、支給のあり方は多様であることが分かった。

非正規従業員への賞与支給は全国的には限定的だが、大企業や一部地域では定着支援策として実施する動きもみられる。また、金額は少額にとどまる傾向があるものの、必ずしも予算上の制約だけが要因ではないことも明らかとなった。

賞与の支給方法の決定基準

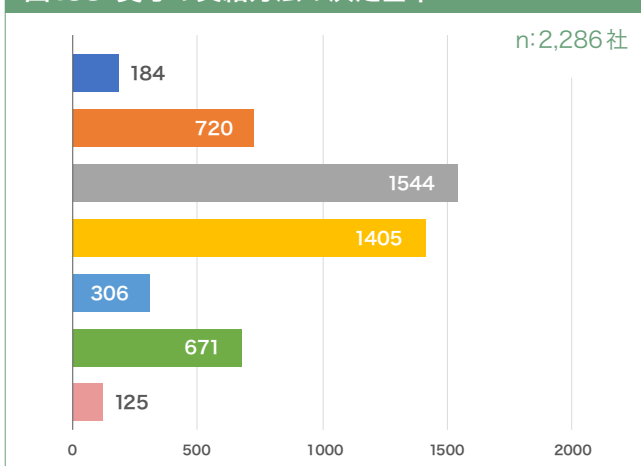
Criteria for Deciding the Method of Bonus Payment

◆ 全国集計

賞与の決定基準を単項目で見ると、最も多かったのは「個人評価によって変動(歩合・査定連動)」で約68%、次いで「業績による変動(利益連動など)」が約62%、「月給〇か月分(例:基本給の2か月分)」が約32%と続く。複数回答の設問であることから、複合的な観点で見ると「個人評価+業績連動」の組み合わせが全体の20%と最も多く、個人評価と業績の両面を重視する傾向が顕著であった。「個人評価+月給倍率」(5%)や「業績連動+月給倍率」(2%)の組み合わせも一定数見られたが、全体に占める割合はわずかであった。

尚、回答の選択状況を複数回答の観点から整理すると、1項目のみを選択した回答が過半数近くを占め、2項目選択は30%、3項目以上の選択は17%であった。

図138: 賞与の支給方法の決定基準



- 固定額 (例: 一律10万円など)
- 月給〇ヶ月分 (例: 基本給の2ヶ月分)
- 個人評価によって変動 (歩合・査定連動)
- 業績による変動 (利益連動など)
- 勤続年数によって変動 (年功序列など)
- 経営者の一存で決めている
- その他

◆ 業種別傾向

建設業、製造業では「個人評価」と「業績連動」の両軸による支給が多く、特に製造業では評価制度と連動した運用が進んでいる。また建設業では制度的運用に加え「経営者の裁量」で決めるといった回答も多く、これは工期や案件ごとの収益変動などで資金繰りの状況に左右されやすい業界ならではの事情もうかがえる。

一方、運輸業では「勤続年数による」「一律支給」が目立ち、「月給倍率」が他業種に比べ少ない傾向が見られた。給与に占める人件費の割合が高く、歩合給や時間外手当も多い業界であることから、賞与は控えめでシンプルな支給方法が選ばれやすいことも背景として考えられる。

29

図139：賞与の支給方法の決定基準（建設業）

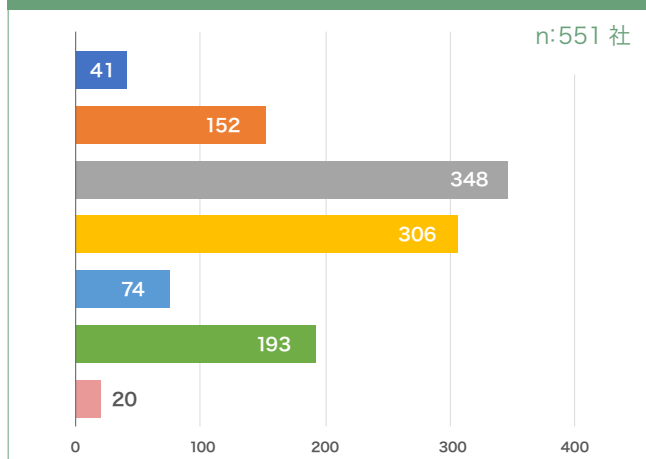


図140：賞与の支給方法の決定基準（製造業）

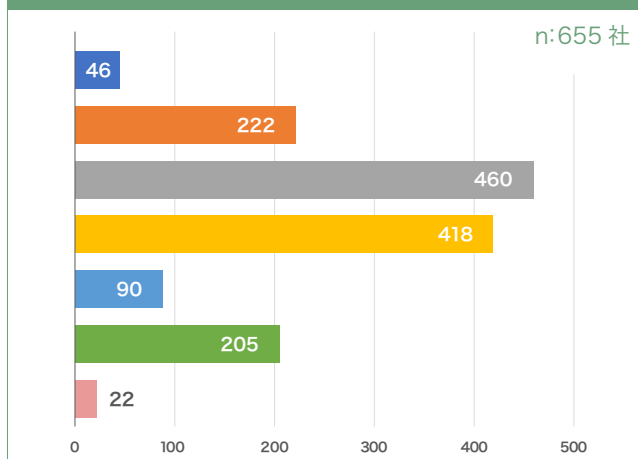


図141：賞与の支給方法の決定基準（運輸業）

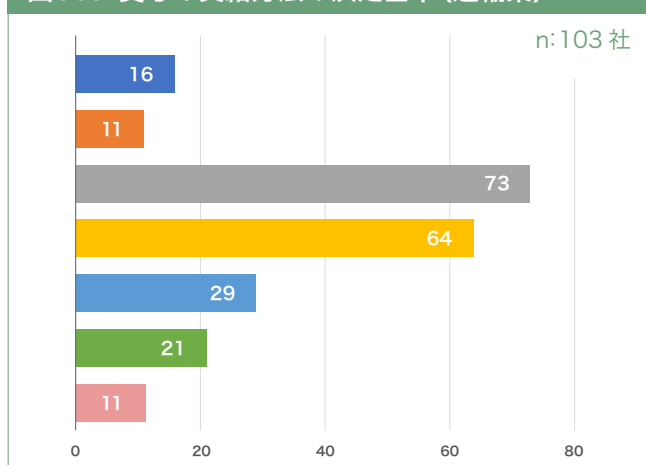


図142：賞与の支給方法の決定基準（情報通信業）

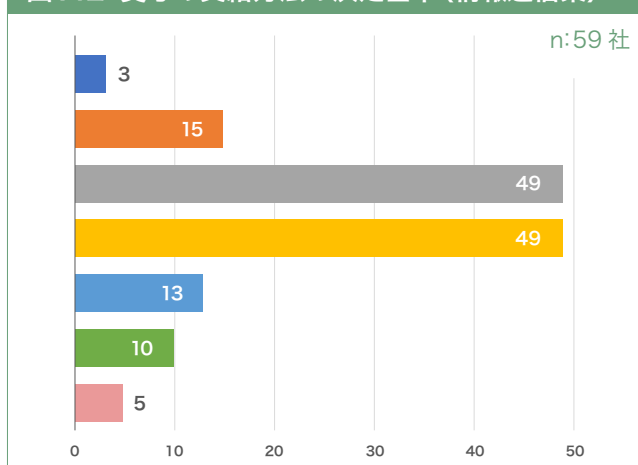
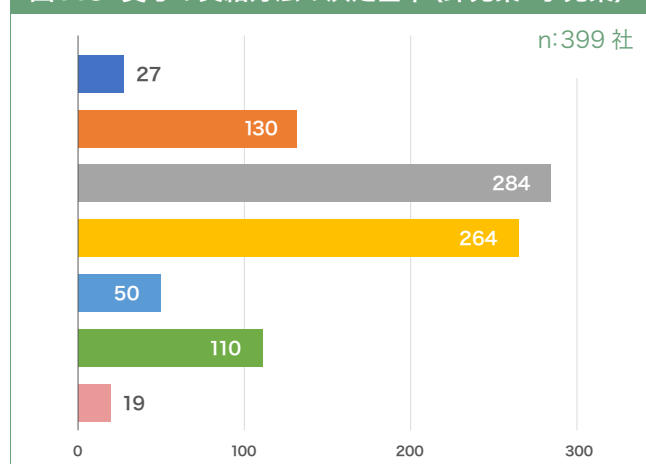


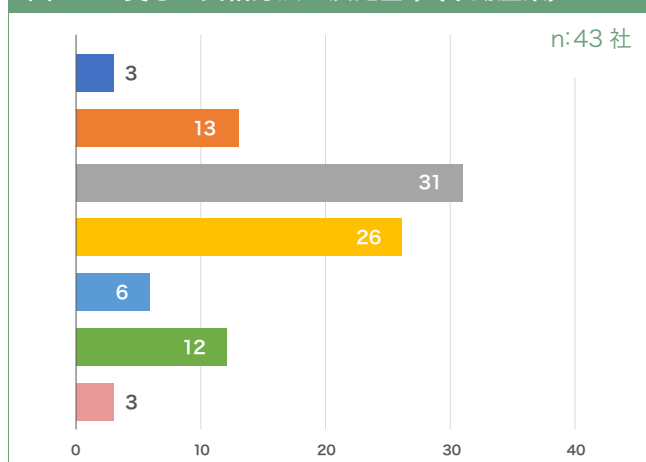
図143：賞与の支給方法の決定基準（卸売業・小売業）



- 固定額 (例: 一律10万円など)
- 月給〇ヶ月分 (例: 基本給の2ヶ月分)
- 個人評価によって変動 (歩合・査定連動)
- 業績による変動 (利益連動など)
- 勤続年数によって変動 (年功序列など)
- 経営者の一存で決めている
- その他

30

図144：賞与の支給方法の決定基準（不動産業）



- 固定額 (例: 一律10万円など)
- 月給〇ヶ月分 (例: 基本給の2ヶ月分)
- 個人評価によって変動 (歩合・査定連動)
- 業績による変動 (利益連動など)
- 勤続年数によって変動 (年功序列など)
- 経営者の一存で決めている
- その他

図145：賞与の支給方法の決定基準（宿泊業・飲食業）

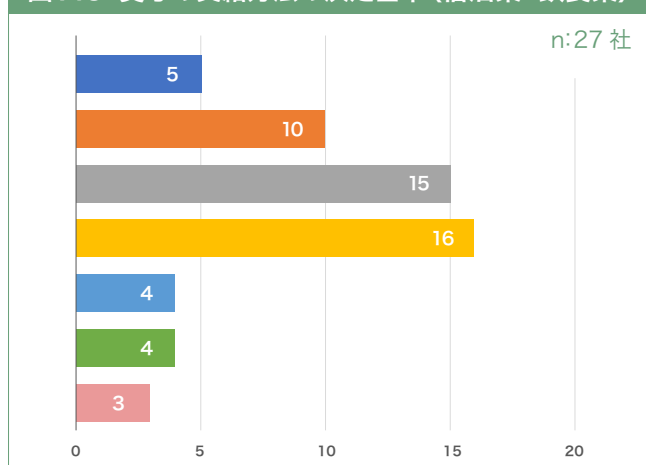


図146：賞与の支給方法の決定基準（サービス業）

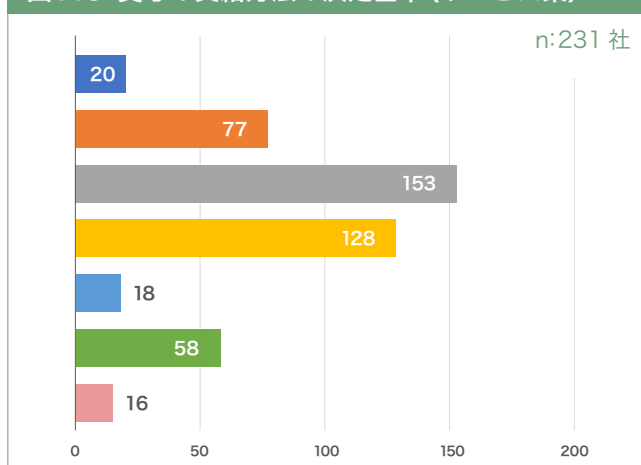


図147：賞与の支給方法の決定基準（医療・福祉）

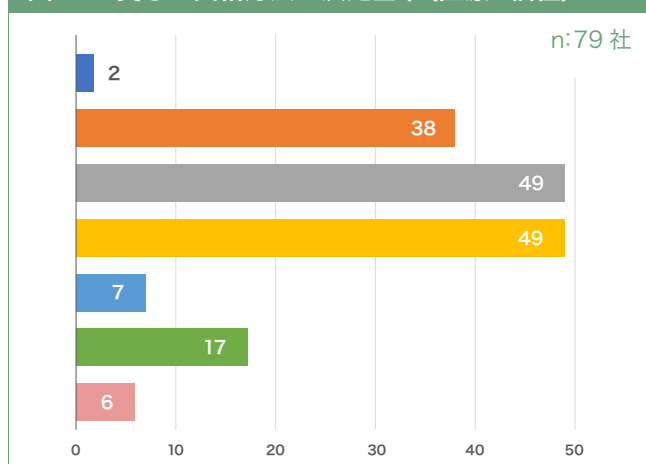
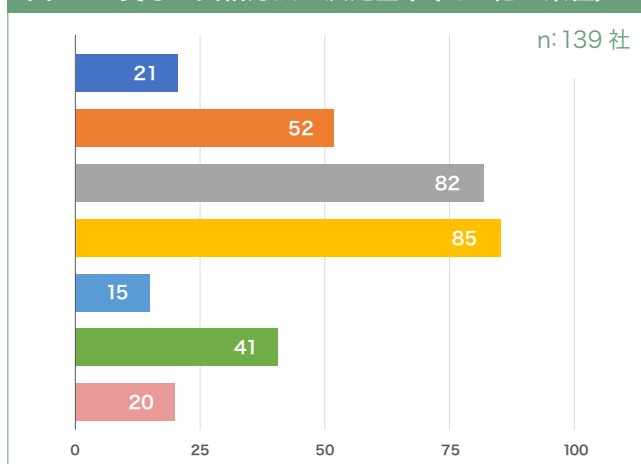


図148：賞与の支給方法の決定基準（その他の業種）



◆ 企業規模別傾向

企業規模別では、規模が大きくなるにつれ、経営者裁量や業績連動による支給は緩やかに減少し、個人評価や月給倍率による支給が中心となる傾向が見られた。これは人事考課制度が一定程度定着していることに加え、賞与の変動による従業員への影響も考慮した結果といえる。

一律支給については、10名以下の小規模企業で相対的に多く見られる一方、301名以上の大企業でも相対的に多くもあり、規模の大きさに応じて支給方法を簡素化・統一している可能性も考えられる。

図149：賞与の支給方法の決定基準

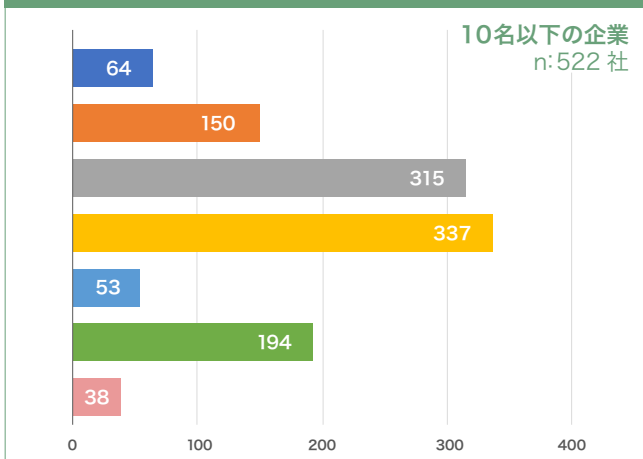


図150：賞与の支給方法の決定基準

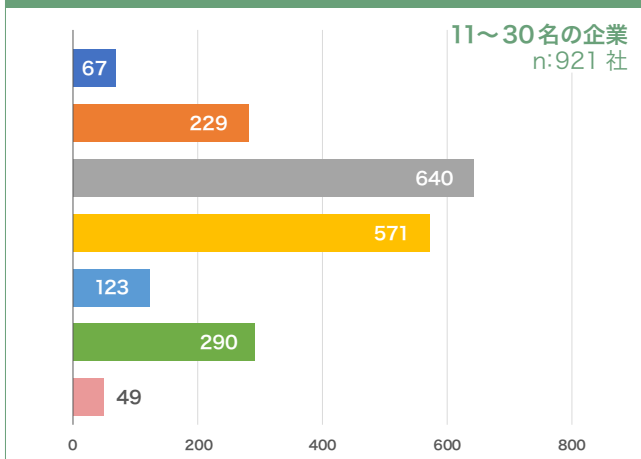


図151：賞与の支給方法の決定基準

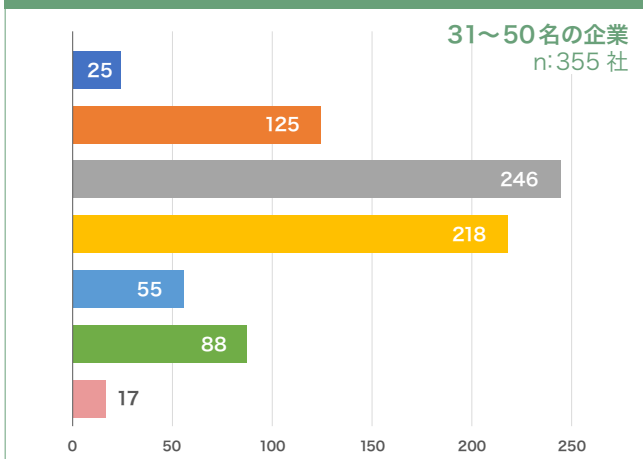


図152：賞与の支給方法の決定基準

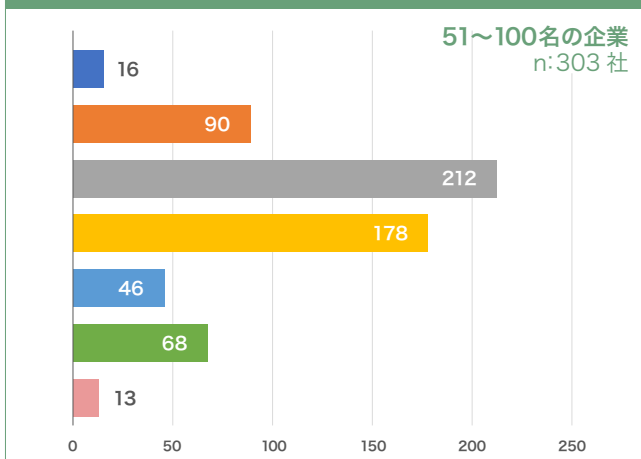


図153：賞与の支給方法の決定基準

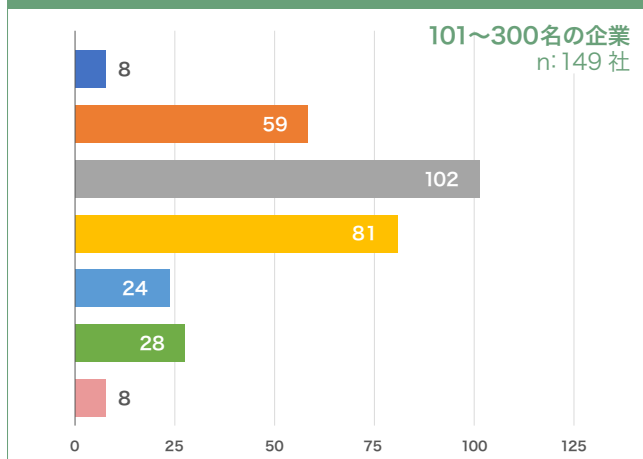
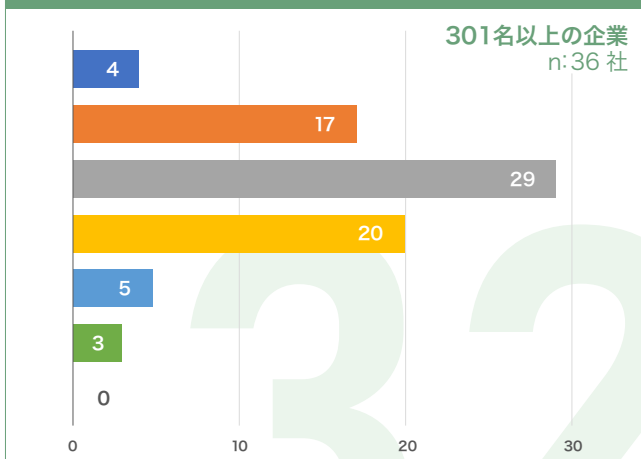


図154：賞与の支給方法の決定基準



自由記述からは、「一般社員は月給倍率だが管理職は別査定」「役職により固定額を設定」「役職や職種ごとに上下限を設ける」「原資が少ない場合は一律、余裕がある場合は個人評価を重視」「勤務年数に応じた掛け率の設定」といった記述もみられた。

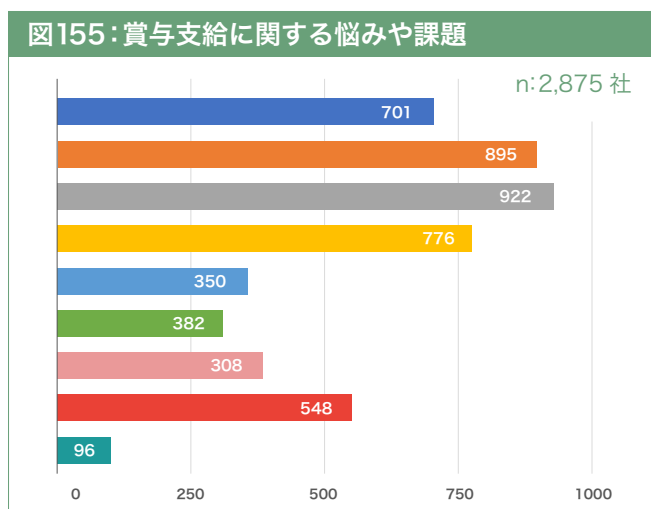
これらから、賞与決定方法には一定の自由度があり、役職や職種など階層別に区分して運用するケースも少なくないことが明らかとなった。

賞与支給に関する悩みや課題

Challenges and concerns related to bonus payments

◆ 全国集計

全国の企業が賞与支給で抱える課題として最も多かったのは「賞与査定基準の設定」(約32%)、次いで「賞与支給額が社員モチベーションに与える影響」(約31%)や「原資確保の難しさ(業績不振等)」(約27%)と続き、公平性や納得感の確保や期待値と支給額のギャップが課題となっている。また「評価者による付け方のばらつき」や「他社との水準格差による人材流出」も一定数見られ、賞与制度が人事評価や人材確保と密接に関わることが確認された。



- 特に課題はない
- 賞与支給額が社員モチベーションに与える影響
- 賞与査定基準の設定
- 原資確保の難しさ(業績不振時)
- 他社との水準格差による人材流出
- 査定に対して評価者(上司等)によるフィードバック
- 評価者による評価の付け方のばらつき
- 評価制度はあるが、最終金額は事情やバランスをみて調整している
- その他

33

◆業種別傾向

情報通信業や不動産業では、制度運用が比較的定着しているためか、賞与支給額が従業員のモチベーションに与える影響は低い傾向にある。一方で、査定後のフィードバックの実施状況や、他社との水準格差について課題を感じる企業が多いことも読み取れる。

また、建設業や不動産業では「特に課題はない」とする企業が多いのに対し、医療・福祉分野ではその割合が極端に少なく、制度設計に苦慮している様子がうかがえる。

図156：賞与支給に関する悩みや課題

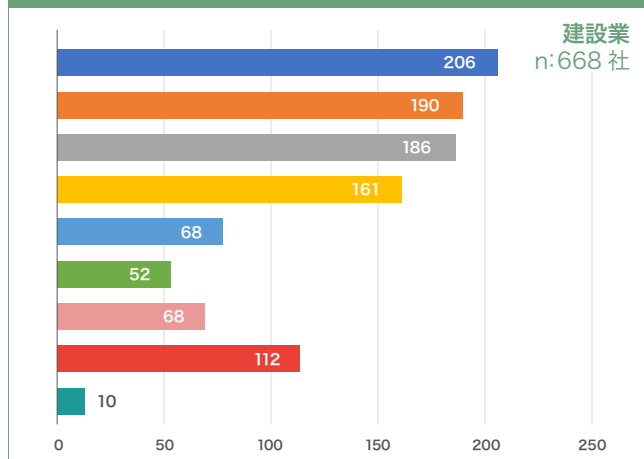


図157：賞与支給に関する悩みや課題

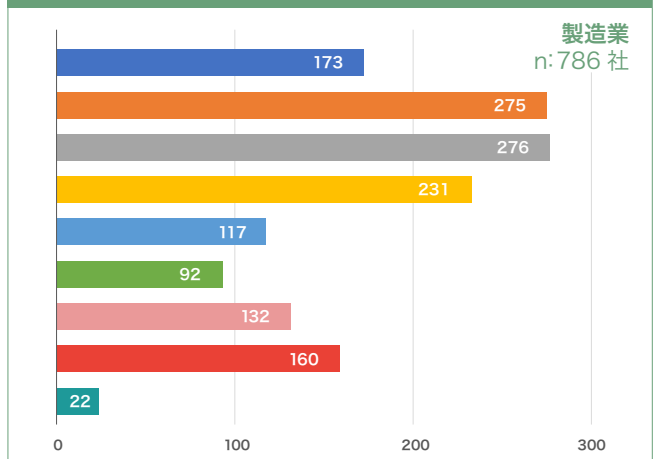


図158：賞与支給に関する悩みや課題

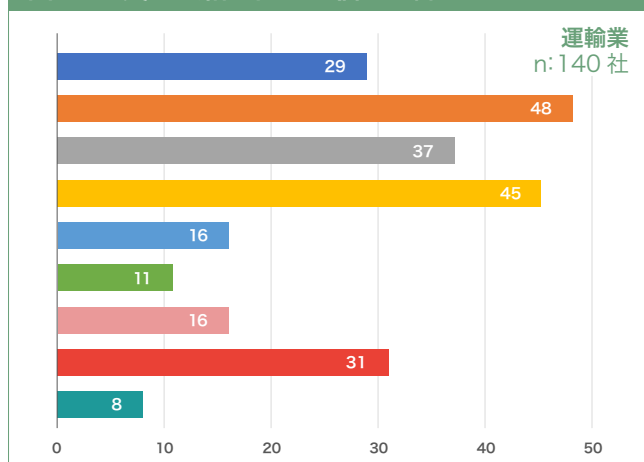


図159：賞与支給に関する悩みや課題

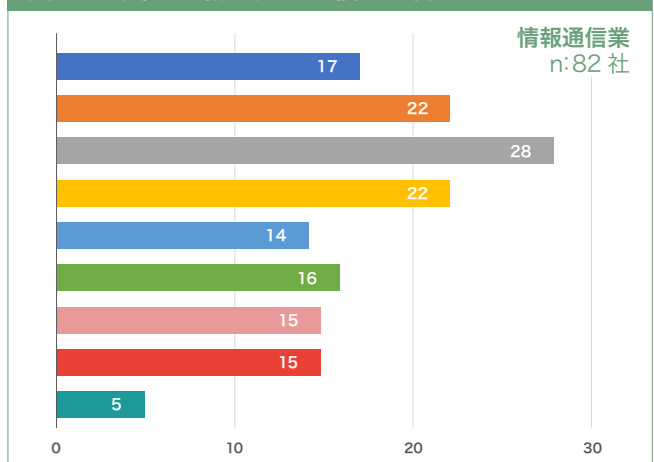
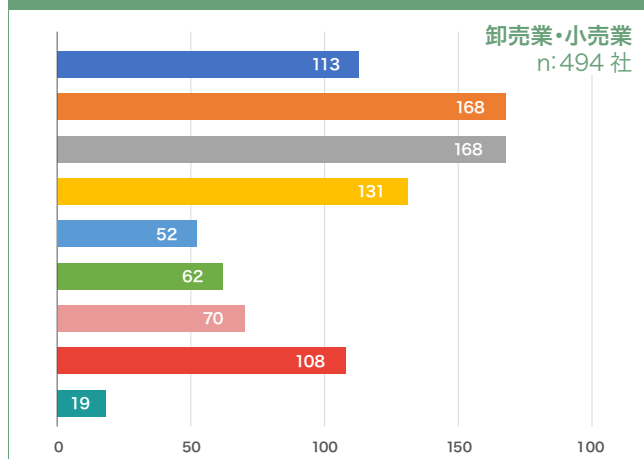
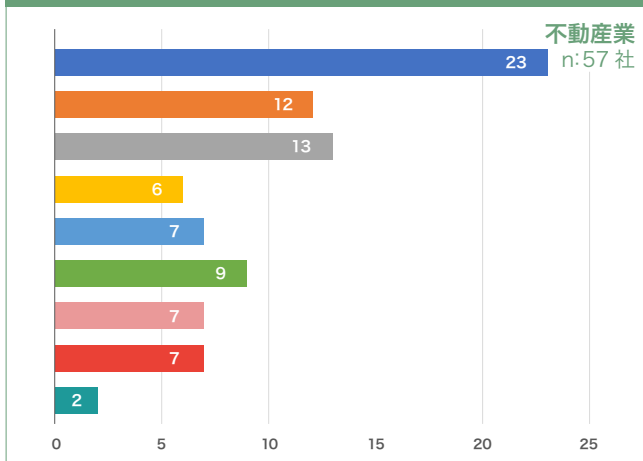


図160：賞与支給に関する悩みや課題



- 特に課題はない
- 賞与支給額が社員モチベーションに与える影響
- 賞与査定基準の設定
- 原資確保の難しさ(業績不振時)
- 他社との水準格差による人材流出
- 査定に対して評価者(上司等)によるフィードバック
- 評価者による評価の付け方のばらつき
- 評価制度はあるが、最終金額は事情やバランスをみて調整している
- その他

図161: 賞与支給に関する悩みや課題



- 特に課題はない
- 賞与支給額が社員モチベーションに与える影響
- 賞与査定基準の設定
- 原資確保の難しさ(業績不振時)
- 他社との水準格差による人材流出
- 査定に対して評価者(上司等)によるフィードバック
- 評価者による評価の付け方のばらつき
- 評価制度はあるが、最終金額は事情やバランスをみて調整している
- その他

図162: 賞与支給に関する悩みや課題

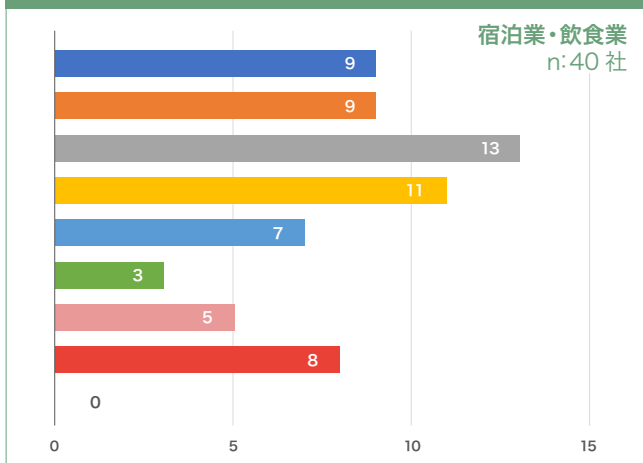


図163: 賞与支給に関する悩みや課題

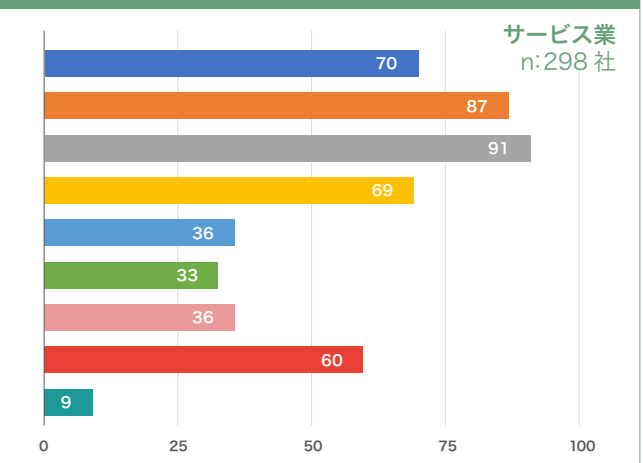


図164: 賞与支給に関する悩みや課題

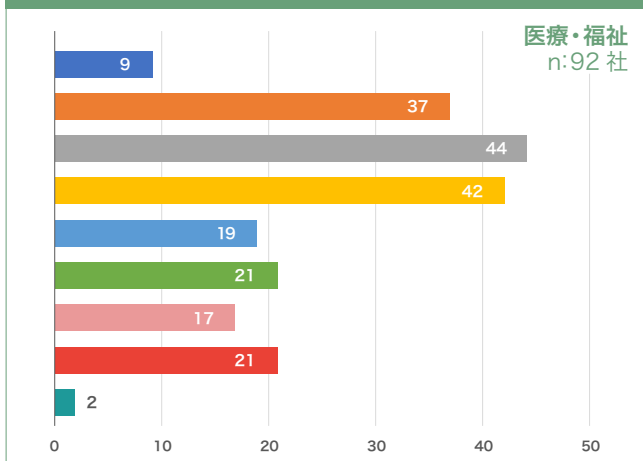
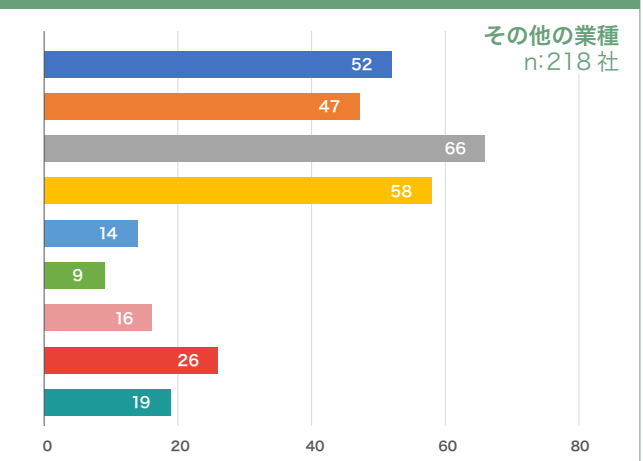


図165: 賞与支給に関する悩みや課題



35

◆ 企業規模別傾向

101名以上の企業では、「評価者によるばらつき」や「査定に対するフィードバック」、「事情やバランスをみた最終調整」など制度が定着している反面、運用面についての課題が多く挙げられた。

一方、30名以下の小規模企業では「特に課題はない」が多く、制度運用に関する課題も相対的に少ない一方、「原資確保の難しさ（業績不振時）」が目立つ結果となった。

図166：賞与支給に関する悩みや課題（10名以下の企業）

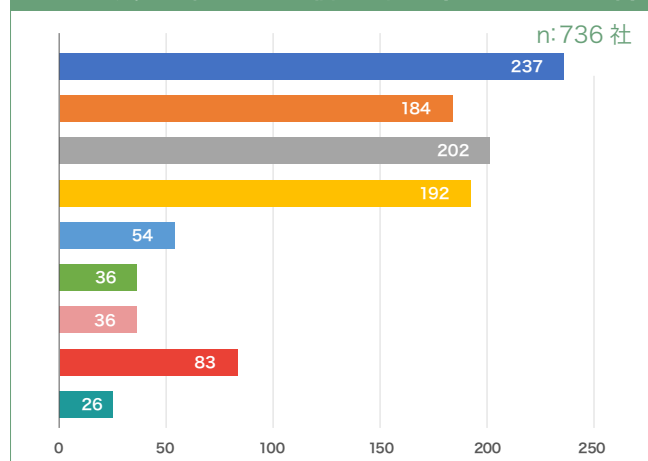


図167：賞与支給に関する悩みや課題

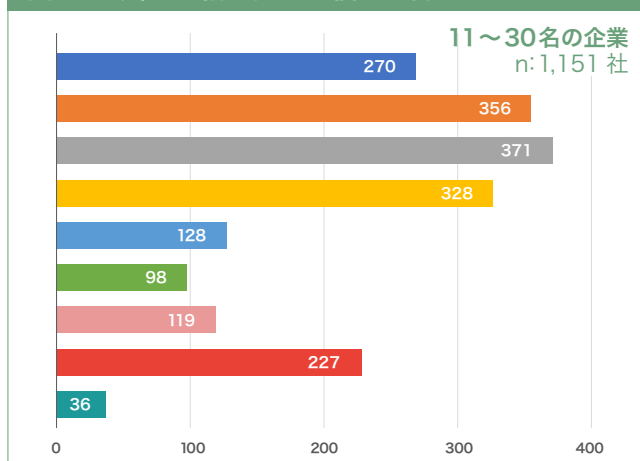


図168：賞与支給に関する悩みや課題

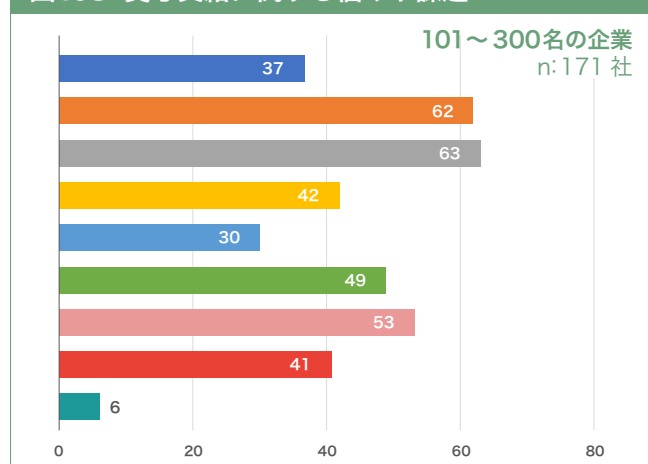
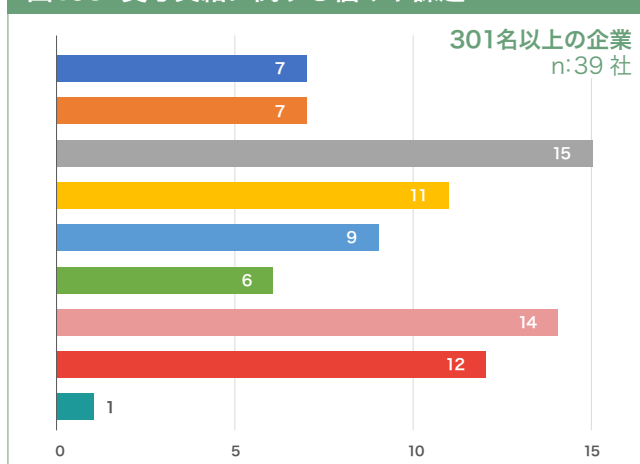


図169：賞与支給に関する悩みや課題



- 特に課題はない
- 賞与支給額が社員モチベーションに与える影響
- 賞与査定基準の設定
- 原資確保の難しさ（業績不振時）
- 他社との水準格差による人材流出
- 査定に対して評価者（上司等）によるフィードバック
- 評価者による評価の付け方のばらつき
- 評価制度はあるが、最終金額は事情やバランスをみて調整している
- その他

自由記述では、「評価基準はあるが統一感に欠ける」「小規模のため人間関係や思い込みが影響してしまう懸念」「評価者が限られており、個人や職種によって査定に偏りを感じる」といった、運用面での現場の悩みが多く挙げられた。

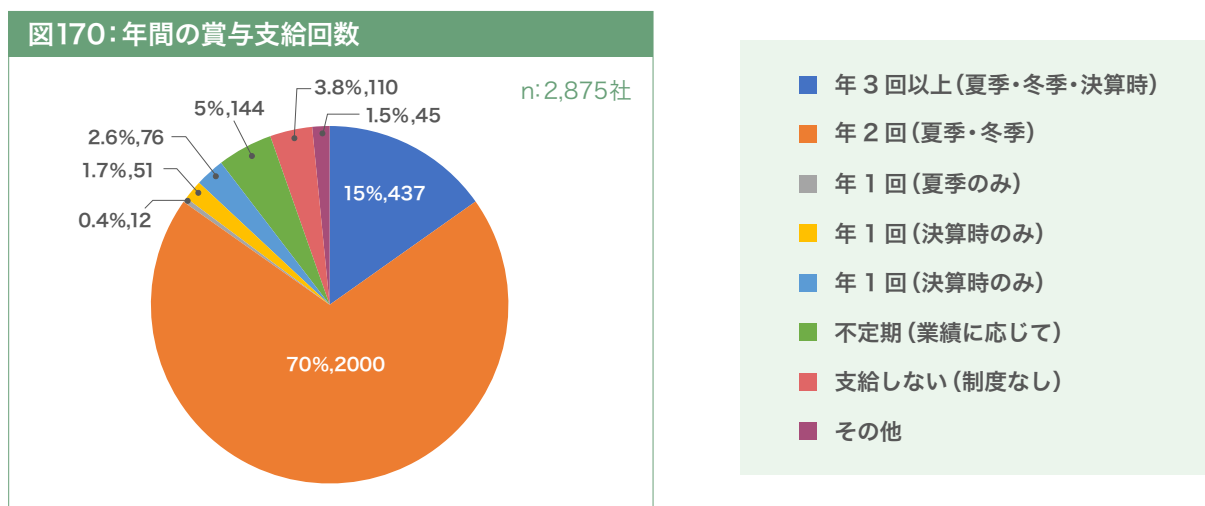
また、「賃上げに伴う賞与原資の不足」「働き方改革により労働時間を削減する中で、生産効率を上げてても原資が追いつかない」「利益分配型ではなく、原資を借入に依存しているが、離職防止のため減額できない」といった、切実な課題も見られた。

賞与支給に関する主な課題は、原資の確保、公平性、従業員の納得感であり、企業ごとに抱える悩みの性質は異なる。今後は、業績との連動と公平性のバランスをいかに取るかが、制度運用の鍵となる。

年間の賞与支給回数 Annual number of bonus payments

◆ 全国集計

全国の企業では、「年2回支給(夏・冬)」が約70%と最多で、賞与を夏と冬に支給する運用が広く定着している。次いで「年3回以上(決算賞与含む)」が約15%と続き、業績連動で上乗せする企業も一定数見られた。一方、「年1回のみ」や「不定期」「支給なし」といった運用は少数派であり、賞与の支給回数を抑える企業は限定的だった。夏・冬の年2回支給が、企業におけるスタンダードな運用として広く浸透している実態が改めて示された。



◆ 地域別傾向

地域別に見ると、関東、近畿では「年2回支給」が約7割と全国標準に沿った運用が主流で、決算賞与を加えた「年3回以上」や「業績に応じた不定期」も一定数存在する。中部や中国・四国では年2回支給の比率が特に高く、支給回数の標準化傾向が強い。一方、北海道・東北では「年3回以上」が2割超と比較的多く、決算賞与など柔軟な運用を取り入れる企業が目立つ。地域によって、賞与回数の運用に若干の差が見られた。

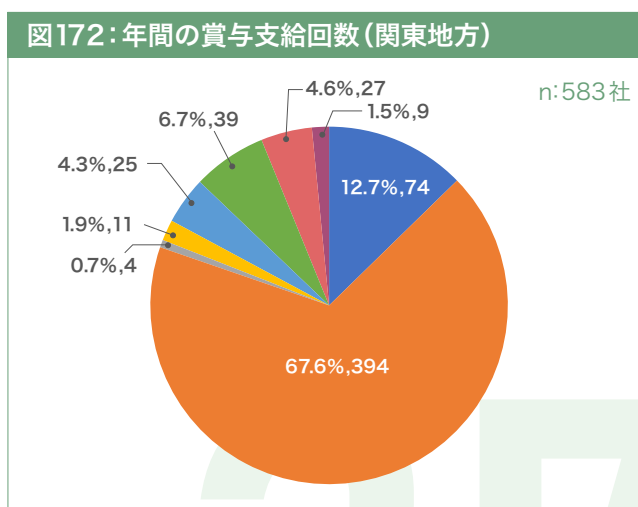
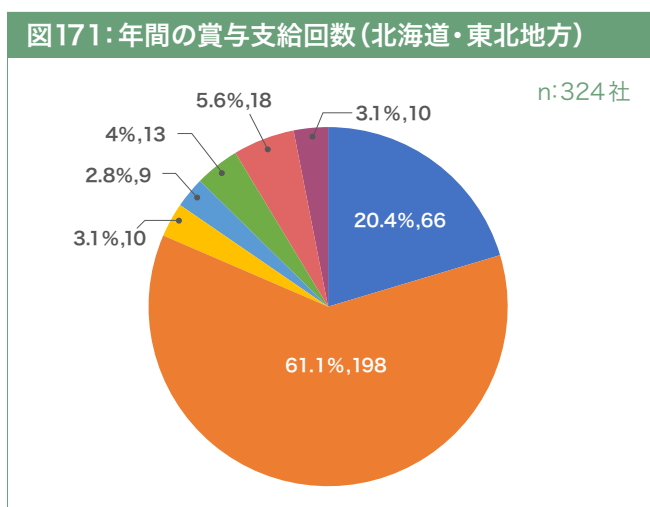


図173：年間の賞与支給回数（中部地方）

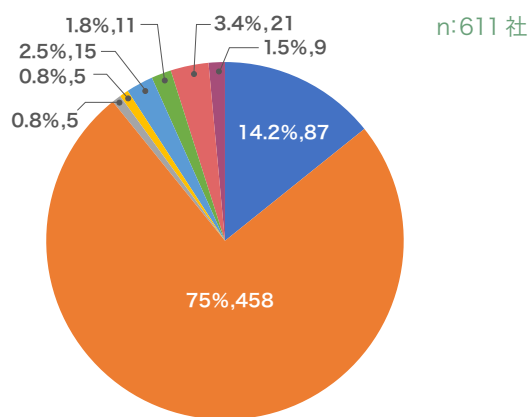


図174：年間の賞与支給回数（近畿地方）

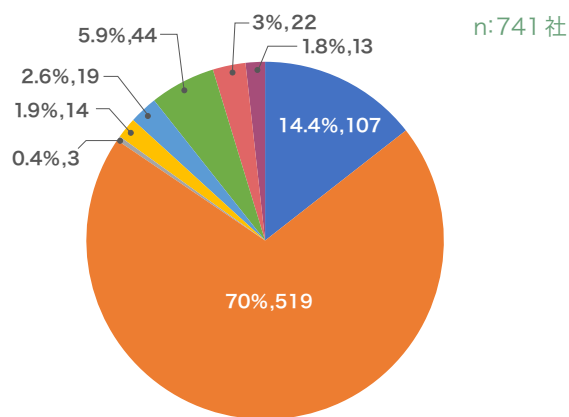


図175：年間の賞与支給回数（中国・四国地方）

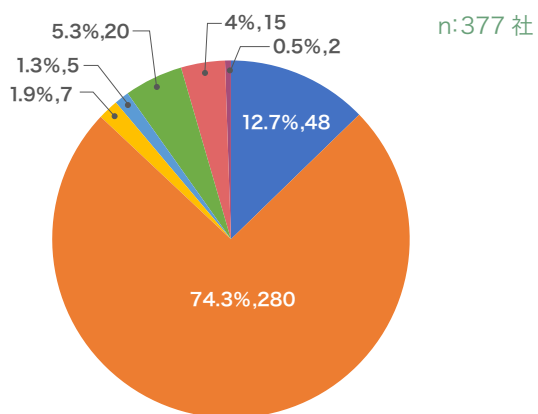
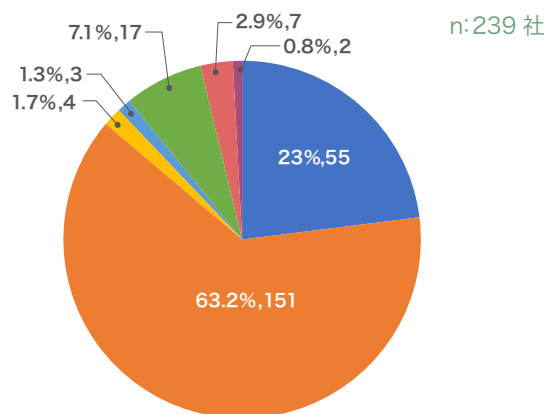


図176：年間の賞与支給回数（九州・沖縄地方）



◆ 業種別傾向

業種別では、製造業で年2回支給が75%超と高く、定型的な運用が主流。建設業や不動産、医療・福祉では年3回以上支給も2割前後と比較的多く、決算賞与など柔軟な制度を取り入れる企業が目立つ。情報通信業も成果報酬的な支給が一部に見られる。宿泊・飲食業では制度なし、不定期の割合が高く業態特性による制約がうかがえる。

図177：年間の賞与支給回数（建設業）

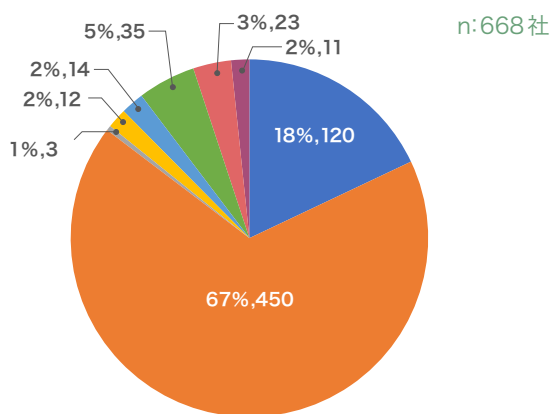


図178：年間の賞与支給回数（製造業）

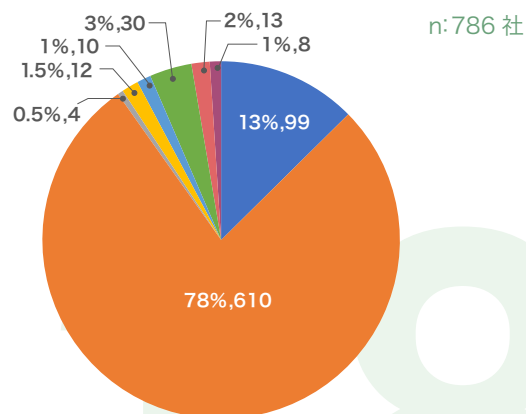


図179：年間の賞与支給回数（運輸業）

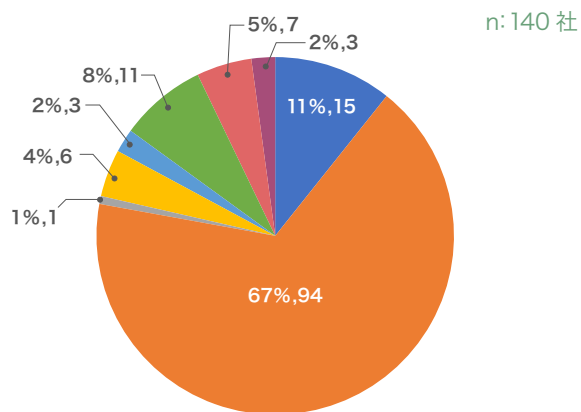


図180：年間の賞与支給回数（情報通信業）

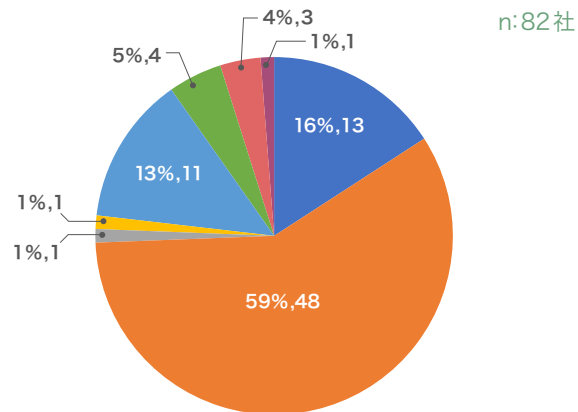


図181：年間の賞与支給回数（卸売業・小売業）

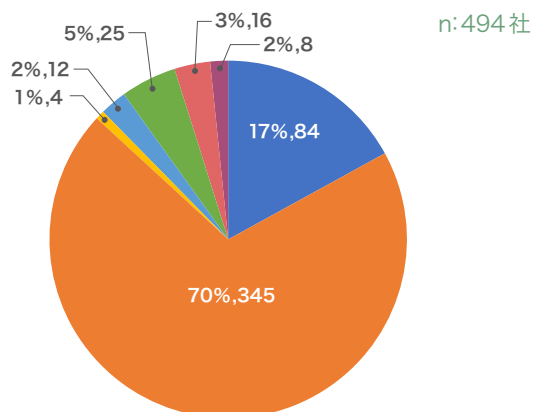


図182：年間の賞与支給回数（不動産業）

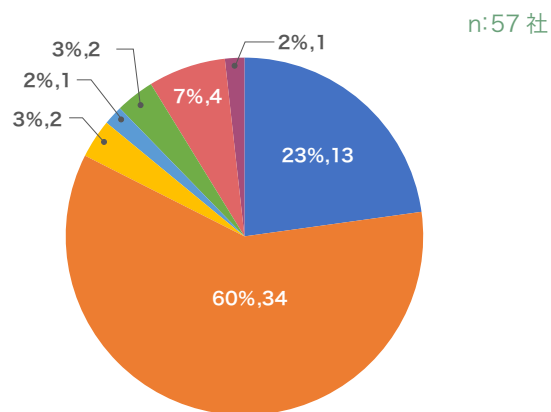


図183：年間の賞与支給回数（宿泊業・飲食業）

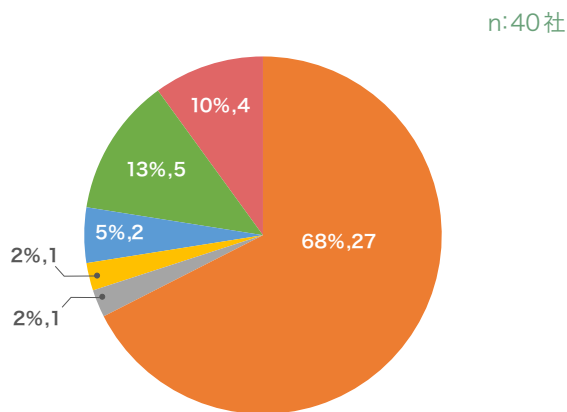
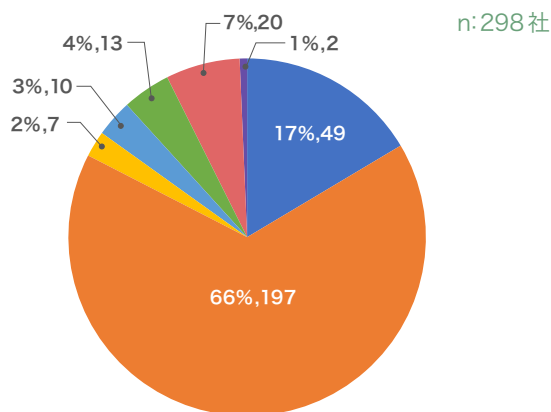


図184：年間の賞与支給回数（サービス業）



- 年3回以上（夏季・冬季・決算時）
- 年2回（夏季・冬季）
- 年1回（夏季のみ）
- 年1回（決算時のみ）
- 年1回（決算時のみ）
- 不定期（業績に応じて）
- 支給しない（制度なし）
- その他

39

図185: 年間の賞与支給回数 (医療・福祉)

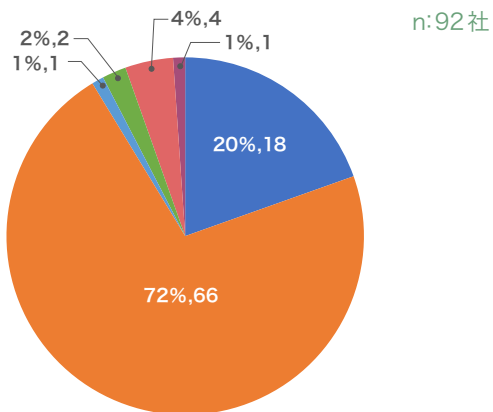
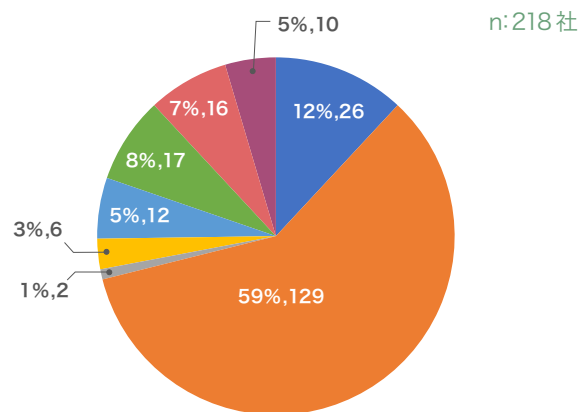


図186: 年間の賞与支給回数 (その他の業種)



◆ 企業規模別傾向

51 名以上の中堅～大企業ではほぼ「年 2 回支給」が標準化されている。

30 名以下の小規模企業では「年 1 回」または「不定期支給」の割合が相対的に高く、経営状況に応じた変動的な支給を選択している傾向が確認された。

図187: 年間の賞与支給回数 (10 名以下の企業)

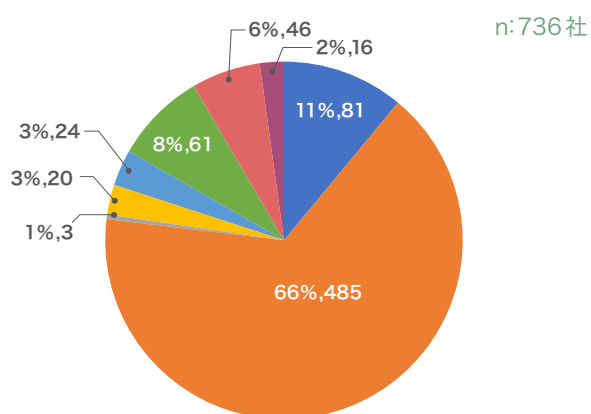


図188: 年間の賞与支給回数 (11～30 名の企業)

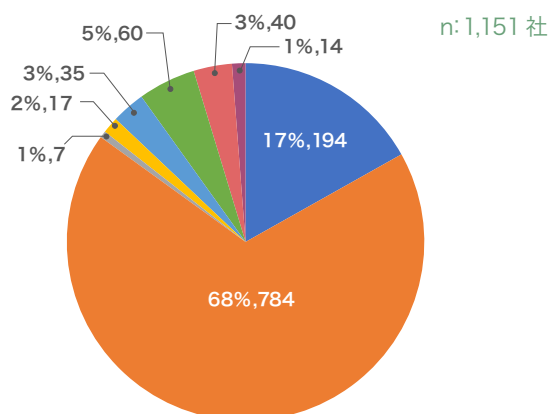
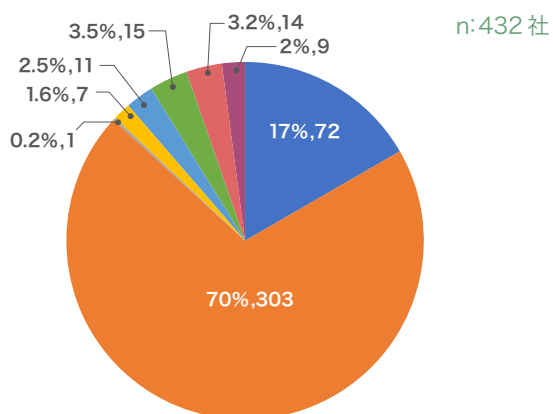
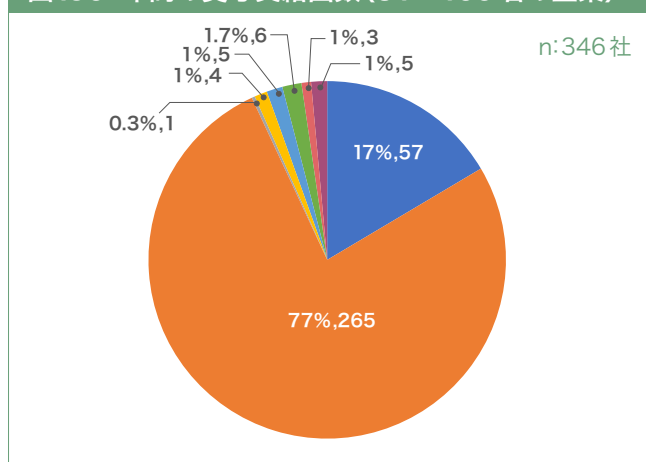


図189: 年間の賞与支給回数 (31～50 名の企業)



- 年3回以上(夏季・冬季・決算時)
- 年2回(夏季・冬季)
- 年1回(夏季のみ)
- 年1回(決算時のみ)
- 年1回(決算時のみ)
- 不定期(業績に応じて)
- 支給しない(制度なし)
- その他

図190：年間の賞与支給回数（51～100名の企業）



- 年3回以上(夏季・冬季・決算時)
- 年2回(夏季・冬季)
- 年1回(夏季のみ)
- 年1回(決算時のみ)
- 年1回(夏季・冬季)
- 不定期(業績に応じて)
- 支給しない(制度なし)
- その他

図191：年間の賞与支給回数（101～300名の企業）

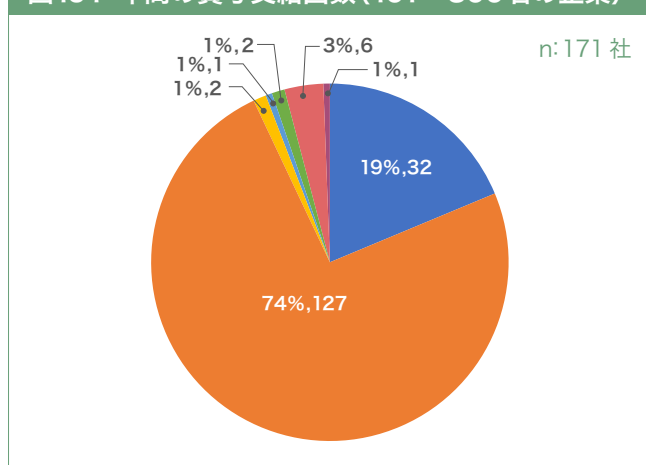
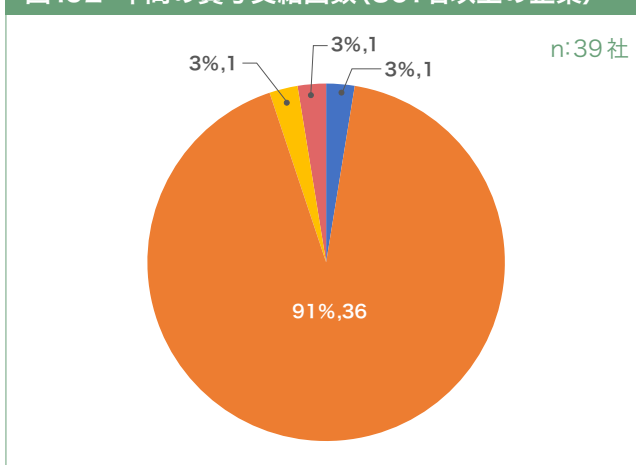


図192：年間の賞与支給回数（301名以上の企業）



自由記述では、「求人票に夏・冬賞与や決算賞与（業績連動）と記載しなかった」「金額が少なくても夏・冬の賞与を支給したほうが従業員にとって良いと判断した」「年俸制を採用しているが、賞与支給制度の導入も検討している」といった、人材確保・定着の観点から積極的に制度を見直す例も見られた。

賞与支給回数は年2回が定着している一方、小規模企業や業績変動の大きい業種では年1回や不定期支給も多い。また、採用活動や人員定着のために、戦略的に支給回数を増やす取り組みも見受けられる。

今後は、財源確保と採用・定着のための戦略的選択の両立が重要なポイントとなるだろう。

まとめと考察

Summary and discussion

◆約3割が増額の意向、更に支給対象の拡大意向

正社員の夏季賞与は「昨年と同水準」が多数を占めた一方で、28%の企業が「増額」と回答し、賃上げ圧力の高さが垣間見えた。ただ、景況感やコスト高を背景に「減額・支給見送り」とする企業も一定数見られた。

また、金額においては20万円台を中心とした支給水準が広がっており、一般財団法人 労務行政研究所が調査した2025年プライム上場企業の平均額の86万2,928円と比較すると半分以上の水準となっており、大企業との差は未だ大きいといえる。

非正規従業員については「支給なし」が過半数を占めるものの、「非正規にも一定の賞与を支給することで定着につなげたい」という意見もあり、「正社員並みに支給」や「一定条件を満たせば支給」といった柔軟な対応を検討する声も見られた。近年広がっている同一労働同一賃金の影響もあってか、雇用形態に応じた見直し意向がにじんでいる。

◆賞与を取り巻く3つの課題

課題として挙げられたのは主に「賞与査定基準の設定」「賞与支給額が社員モチベーションに与える影響」「原資確保の難しさ（業績不振等）」の3点である。多くの中小企業では前年の水準を参考に支給する傾向が強く、一定額の支給は「当然」と従業員に受け止められている可能性がある。そのため、自らの成果と賞与額が十分に連動せず、支給してもモチベーションに直結しにくいという声が見られた。一方で、人手不足に直面する中小企業では、金額を下げれば離職につながるリスクがあるため、業績が振るわない状況でも水準維持を優先せざるを得ない。結果として、賞与制度が硬直化し、原資確保が大きな負担となっている実態も浮き彫りとなった。

◆今後の方向性：柔軟かつ戦略的な制度設計へ

約8割の企業が夏季賞与を支給しており、人材確保や離職防止を考慮すると「支給しない」という選択肢は取りにくいのが実情である。こうした前提のもと、企業としては夏季賞与の支給を単なる慣習にとどめず、従業員のモチベーション向上や業績向上につなげたいという意図がある。

しかし現状では、前年水準を踏襲した支給が多く、成果と評価が連動をしている企業も一定数あるが基準が明文化されていないことも多く、曖昧になりがちである。その結果、賞与の持つインセンティブ効果が十分に発揮されず、原資確保の負担だけが残るという課題も明らかとなった。

今後は、業績変動や雇用形態の多様化、地域差といった外部環境を踏まえ、柔軟かつ戦略的に制度を設計することが求められる。具体的には、評価制度や業績との明確な連動、支給基準の透明化、原資確保に向けた資金繰り管理の徹底などが重要である。こうした取り組みにより、従業員に納得感を与えると同時に、企業にも持続可能な制度運用を実現することが期待される。

42

【お問い合わせ】

本レポートに関するご質問・ご相談は、下記までお気軽にお問い合わせください。



エフアンドエムクラブ 公式サイト

<https://www.fmclub.jp/>

【出典・参考情報】



国税庁「賞与に関する税務上の取扱い」

https://www.nta.go.jp/publication/pamph/koho/kurashi/html/02_1.htm



東京都産業労働局「経済要求・妥結状況調査」

<https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/sodan/chousa/youkyu-daketsu/index.html>



厚生労働省「毎月勤労統計調査」

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/30-1a.html>



一般財団法人 労務行政研究所

「東証プライム上場企業の2025年夏季賞与・一時金（ボーナス）の妥結水準調査」

<https://www.rosei.or.jp/attach/labo/research/pdf/000089053.pdf>

※本レポートは、株式会社エフアンドエムが独自に実施した「中小企業の2025年夏季賞与に関するアンケート調査（回答企業数：2,875社）」の集計結果に基づき作成

43