



中小企業の2025年冬季賞与の 支給に関する実態調査

2026年6月16日

目次

はじめに	01
冬季賞与の支給状況	03
正社員一人あたりの冬季賞与額	04
昨年度と比較した冬季賞与額の変化	05
冬季賞与額が減額した主な理由	06
冬季賞与額が増額した主な理由	08
非正規従業員への冬季賞与の支給状況	09
非正規従業員一人あたりの冬季賞与額	11
賞与支給にあたっての1on1ミーティングの実施状況	12
賞与制度とあわせて今後注力したい人事施策	14
賃上げ促進税制や中小企業向け支援策の 賞与判断への反映状況	15
まとめと考察	17

はじめに At first

賞与は、従業員の生活を支える重要な報酬であると同時に、人材の確保・定着においても大きな役割を果たしている。物価上昇やコスト増が続く中、賞与原資の確保が難しくなっている企業も多く、業種や企業規模によって支給状況には差が生じていると考えられる。

本調査は、エフアンドエムクラブ会員企業を対象に、2025年度冬季賞与の支給実態を把握し、今後の経営判断や人事制度の設計に資する基礎的な情報を整理することを目的として実施した。

要旨 Summary

■ 本調査で扱った主な論点

- 1-1. 冬季賞与の支給状況
- 1-2. 正社員一人あたりの冬季賞与額
- 1-3. 昨年度と比較した冬季賞与額の変化
- 1-4. 冬季賞与額が減額した主な理由
- 1-5. 冬季賞与額が増額した主な理由
- 2-1. 非正規従業員への冬季賞与の支給状況
- 2-2. 非正規従業員一人あたりの冬季賞与額
3. 賞与支給にあたっての1on1 ミーティングの実施状況
4. 賞与制度とあわせて今後注力したい人事施策
5. 賃上げ促進税制や中小企業向け支援策の賞与判断への反映状況

■ 調査から見てきた全体像

- 中小企業の約8割が冬季賞与を支給しており、賞与制度は規模・業種を問わず広く定着している。
- 正社員一人あたりの賞与額は20～30万円台が中心で、昨年度比では「ほぼ変わらない」が約6割を占める一方、増額企業数が減額企業数を大きく上回った。
- 非正規従業員への賞与支給は「支給した」「支給しなかった」がともに約3割と拮抗しており、企業によって対応が二分されている。
- 賞与支給にあたっての1on1 面談は約5割が「基本的に実施していない」と回答しており、中小企業全体への定着には至っていない。
- 賃上げ促進税制については約半数が「知らなかった」と回答しており、支援策の認知・活用が十分に進んでいない実態が示された。

調査概要

Survey overview

本調査は、エフアンドエムクラブ会員企業を対象にアンケート調査を実施したものである。調査期間は 2025 年 11 月 1 日から 11 月 30 日までとし、有効回答数は 2,639 社である。設問内容に応じて単一回答および複数回答を設定しており、未回答は集計母数から除外している。

回答企業の属性は、従業員規模、業種、地域の各観点から整理した。以下に示す表 1～表 3 は、それぞれ従業員規模別、業種別、地域別の分布を示したものである。

回答企業の内訳

表1:従業員規模別(n=2,639社)

従業員数	企業数
～10名	657
11～30名	1,056
31～50名	408
51～100名	315
101～300名	162
301名以上	41
総計	2,639

表2:業種別

業種	企業数
建設業	618
製造業	735
運輸業	127
情報通信業	65
卸売業・小売業	442
不動産業	51
宿泊業・飲食業	38
サービス業	307
医療・福祉	86
その他の業種	170
総計	2,639

表3:地域別

地方	企業数
北海道・東北	306
関東	571
中部	591
近畿	638
中国・四国	324
九州・沖縄	209
総計	2,639

※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。

02

1-1. 冬季賞与の支給状況 Status of Winter Bonus Payments

中小企業の約8割が2025年冬季賞与を支給しており、賞与支給は規模・業種を問わず広く定着していることが示された。

図1: 冬季賞与の支給状況(全体)

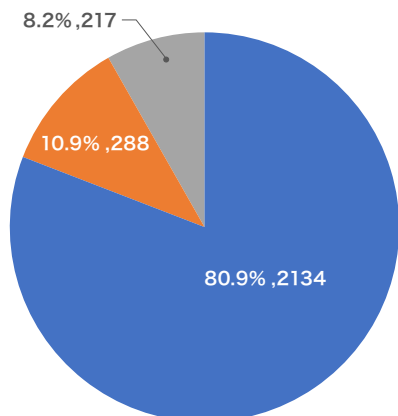


図2: 冬季賞与の支給状況(従業員規模別)

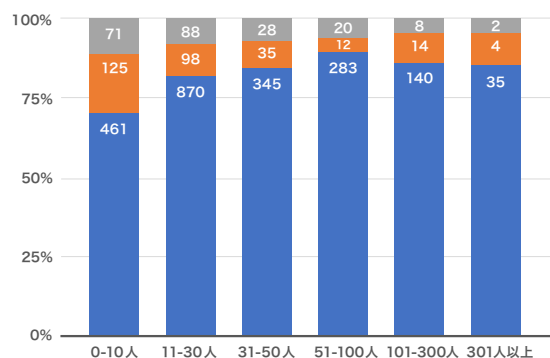


図3: 冬季賞与の支給状況(業種別)

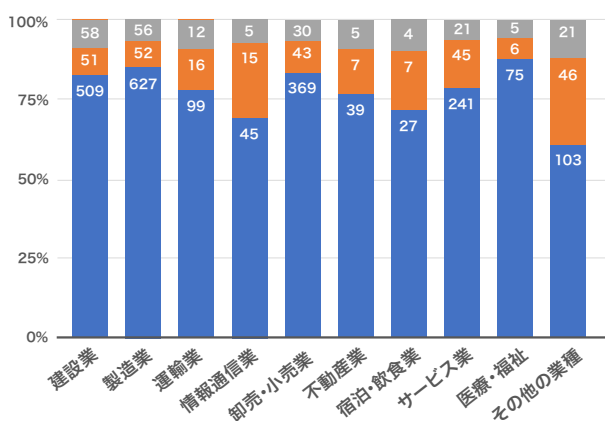
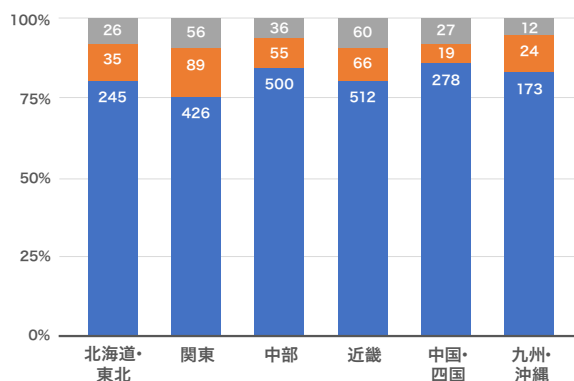


図4: 冬季賞与の支給状況(地域別)



■ 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
(n=2,639 / 単一回答)

- 図2(従業員規模別)では、規模が大きくなるほど支給率が上昇する傾向が見られる。0～10人規模(70.2%)に対し、51～100人規模(89.8%)が最も高く、未支給の割合は0～10人規模(19.0%)が最も高い。
- 図3(業種別)では、医療・福祉(87.2%)、製造業(85.3%)、卸売業・小売業(83.5%)が高位にある一方、情報通信業(69.2%)、宿泊業・飲食業(71.1%)は低位にとどまった。
- 図4(地域別)では、中国・四国(85.8%)、中部(84.6%)で支給率が高く、関東(74.6%)が最も低い結果となった。

1-2.正社員一人あたりの冬季賞与額

Average Winter Bonus Amount per Full-Time Employee

本設問は、Q1-1 で冬季賞与を「支給した」と回答した企業のみを集計対象とした。

正社員一人あたりの冬季賞与額は、200,001 ～ 250,000 円を中心に、150,001 ～ 300,000 円の範囲に全体の約 4 割が集中しており、20～30 万円台が中小企業の標準的な水準となっている。

図5: 正社員一人あたりの冬季賞与額(全体)

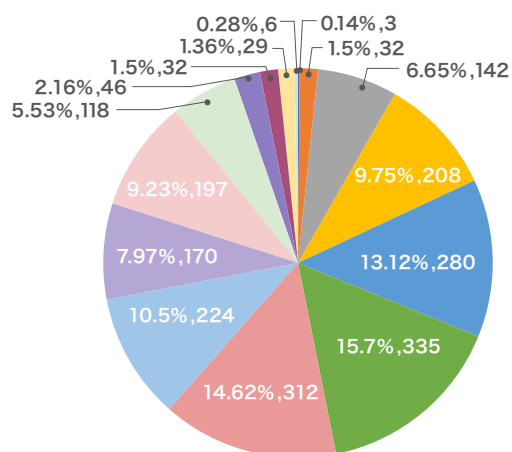


図6: 正社員一人あたりの冬季賞与額(従業員規模別)

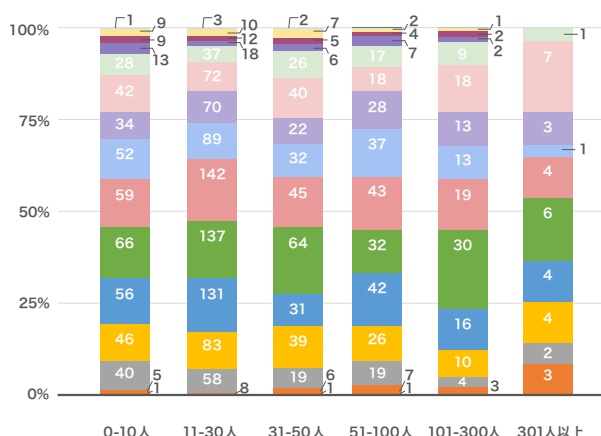


図7: 正社員一人あたりの冬季賞与額(業種別)

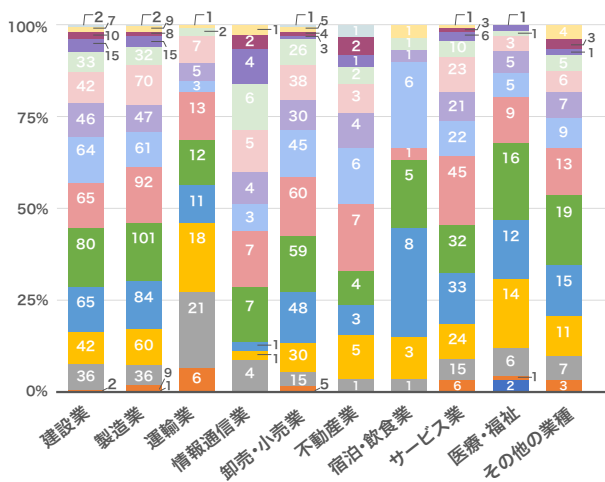
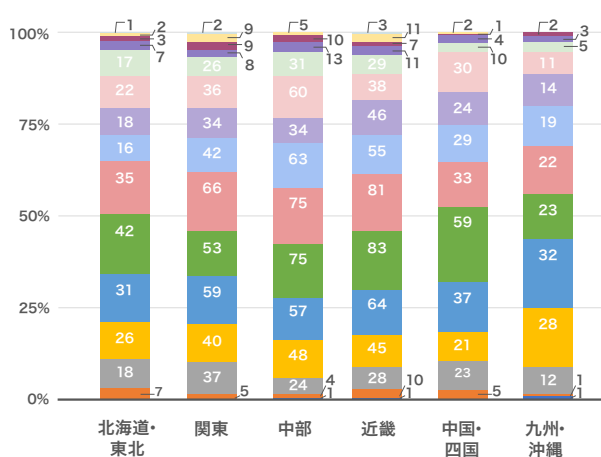


図8: 正社員一人あたりの冬季賞与額(地域別)



(Q1-1 冬季賞与を支給した企業/n=2,134 / 単一回答)

- ・ 図 6 (従業員規模別) では、規模が大きくなるほど高額帯の割合が高まる傾向が見られる。301人以上では 400,001～500,000 円 (20.0%) が最多となっており、0～10 人規模の最多層である 200,001～250,000 円 (14.3%) と比べて支給水準が高い。
- ・ 図 7 (業種別) では、医療・福祉、製造業が全体と近い分布となっている。一方、運輸業では 50,001～100,000 円 (21.2%) に集中しており、他業種と比べて支給水準が低い。
- ・ 図 8 (地域別) では、各地域とも 200,001～250,000 円前後に最多層が集まる傾向は共通しているが、中国・四国では 200,001～250,000 円 (21.2%) の集中度が他地域より高い。

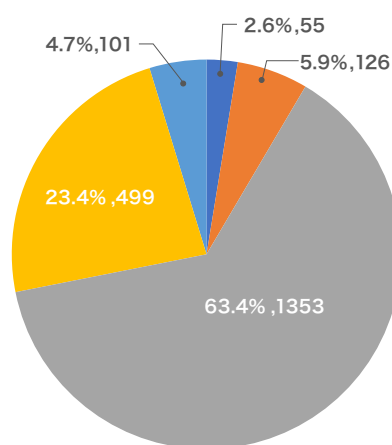
1-3. 昨年度と比較した冬季賞与額の変化

Changes in Winter Bonus Amounts Compared to the Previous Fiscal Year

本設問は、Q1-1 で冬季賞与を「支給した」と回答した企業のみを集計対象とした。

昨年度と比較した正社員一人あたりの冬季賞与額は、「ほぼ変わらない」が全体の約 6 割を占め、賞与水準の据え置きが中小企業の主流となっている。一方、増額 (2 割未満・2 割以上の合計) は約 3 割、減額 (同) は約 1 割となっており、増額企業が減額企業を大きく上回った。

図9: 昨年度比較 (全体)



- 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

(Q1-1 冬季賞与を支給した企業 / n=2,134 / 単一回答)

図10: 昨年度比較 (従業員規模別)

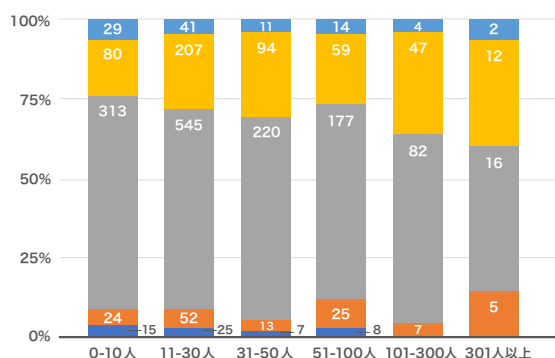


図11: 昨年度比較 (業種別)

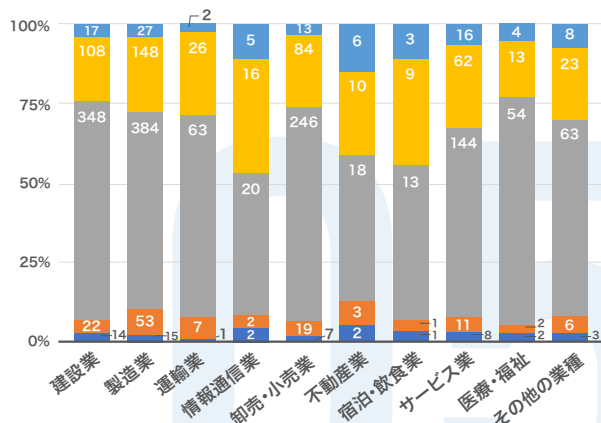
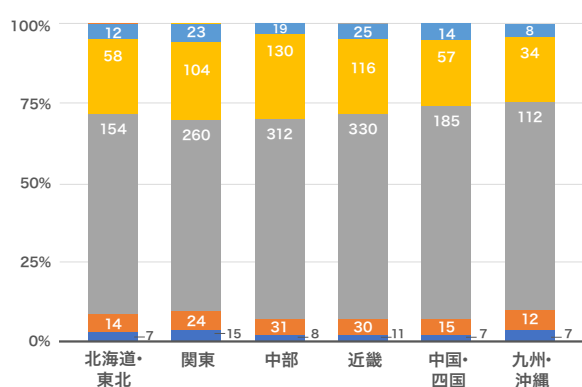


図 12: 昨年度比較 (地域別)



- 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

(Q1-1 冬季賞与を支給した企業 / n=2,134 / 単一回答)

- 図 10 (従業員規模別) では、いずれの規模においても「ほぼ変わらない」が最多となっている。増額の割合は 11 ～ 30 人規模、31 ～ 50 人規模で全体と近い水準だが、301 人以上 (増額合計 40.0%) では高く、規模が大きいほど増額傾向が強まる様子が見られる。
- 図 11 (業種別) では、情報通信業 (増額合計 46.7%) で増額割合が高い。一方、不動産業では減額合計 (12.8%) が他業種より高い結果となった。
- 図 12 (地域別) では、関東と中部 (ともに増額合計 29.8%) で増額割合が最も高く、九州・沖縄 (24.3%) が最も低い結果となった。

1-4. 冬季賞与額が減額した主な理由

Main Reasons for Decreases in Winter Bonus Amounts

本設問は、Q1-3 で昨年度より「減額した」と回答した企業のみを集計対象とした。

冬季賞与を減額した主な理由として、「業績が悪化したため」を選んだ企業が約 8 割と最も多く、次いで「物価上昇・コスト増で原資不足」が約 4 割で続いており、業績悪化とコスト増加が減額の主因となっている。

図 13: 減額の主な理由 (全体)

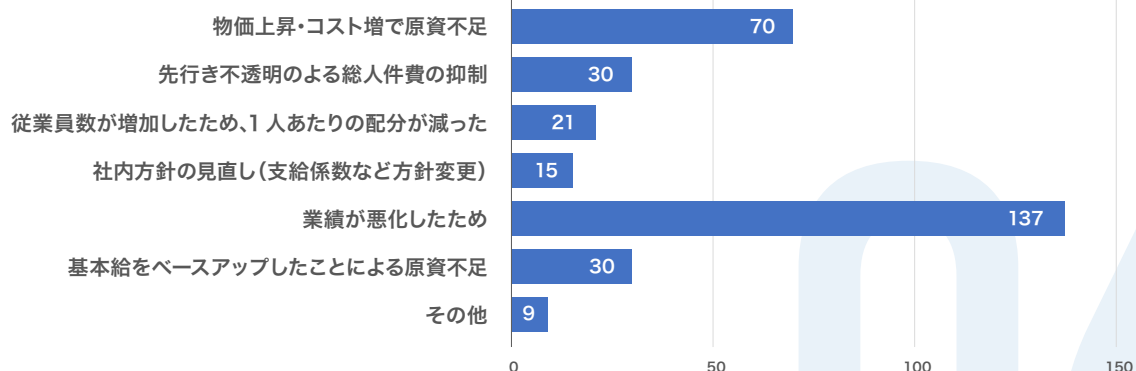


図14: 減額の主な理由 (従業員規模別)

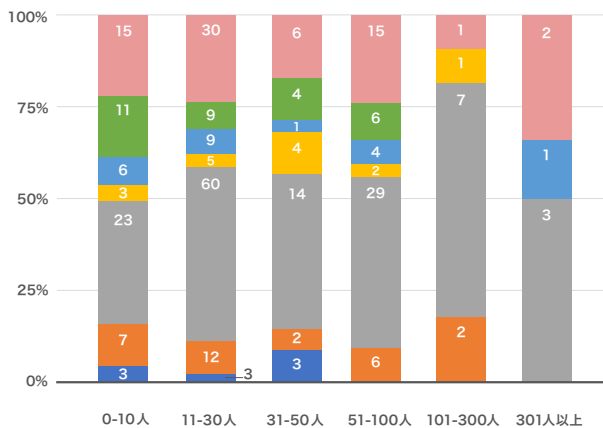


図15: 減額の主な理由 (業種別)

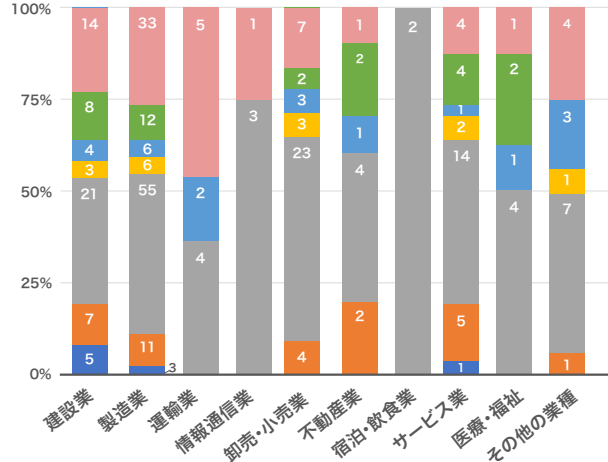
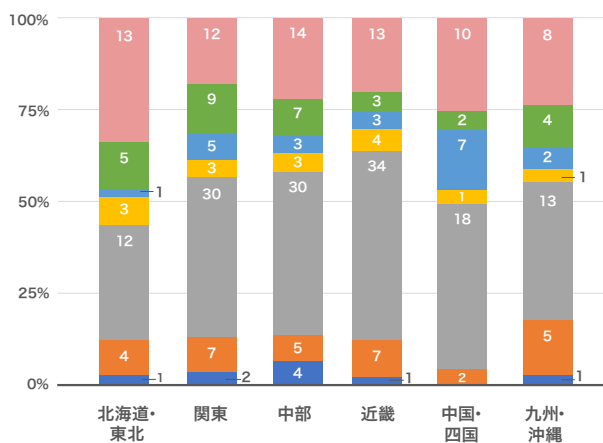


図16: 減額の主な理由 (地域別)



- 物価上昇・コスト増で原資不足
 - 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)
 - 業績が悪化したため
 - 基本給をベースアップしたことによる原資不足
 - その他
- (Q1-3 昨年度より減額した企業/n=181/複数回答)

- 図14 (従業員規模別) では、いずれの規模においても「業績が悪化したため」が最多となっている。「物価上昇・コスト増」は301人以上で最も高い。
- 図15 (業種別) では、宿泊業・飲食業、情報通信業で「業績悪化」が高いが、いずれもサンプル数が少ないため参考値にとどまる。運輸業では「物価上昇・コスト増」が最も高く、他業種と異なる傾向が見られる。
- 図16 (地域別) では、近畿と中部で「業績悪化」の割合が高い。一方、北海道と東北では「業績悪化」が全地域中最も低く、「物価上昇・コスト増」が他地域より高い結果となった。

◆自由記述から見える減額の背景

自由記述では、減額の背景として昨年度の特異要因に言及する記述が見られた。

- 「昨年は過去最高の売上・利益があったため賞与をアップしたが、今年度は受注が伸び悩み抑えることにした」「当社の持株売却により昨年度は従業員に還元したが、今期からは平年水準に戻す」といった記述が見られ、昨年度の一時的な好業績の反動として減額に至ったケースが確認された。
- 「不良製品の再検品による大きな生産ロス」「大型工事の入札が取れなかった」など、特定の業況悪化が直接の引き金となっているケースも見られる。

1-5. 冬季賞与額が増額した主な理由

Main Reasons for Increases in Winter Bonus Amounts

本設問は、Q1-3 で昨年度より「増額した」と回答した企業のみを集計対象とした。

冬季賞与を増額した主な理由として、「人材確保・定着を図るため」を選んだ企業が約 5 割と最も多く、「物価上昇など経済環境に対応するため」「業績が好転したため」「基本給のベースアップの影響」がいずれも約 4 ～ 5 割で続いた。

図 17: 増額の主な理由 (全体)

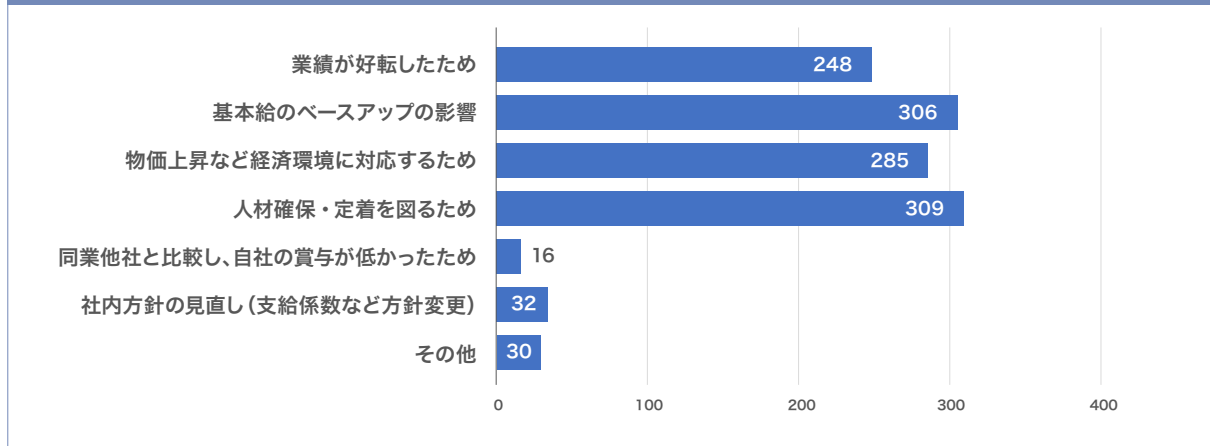


図 18: 増額の主な理由 (従業員規模別)

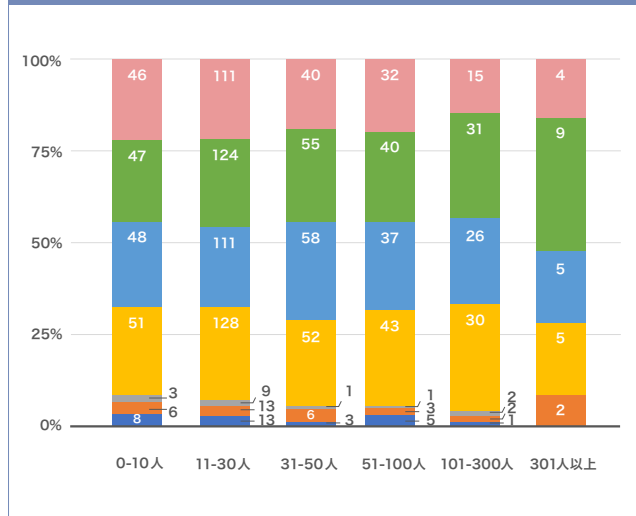


図 19: 増額の主な理由 (業種別)

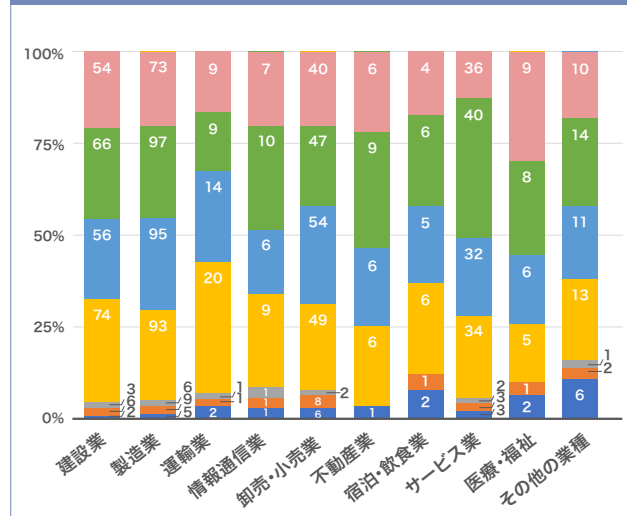
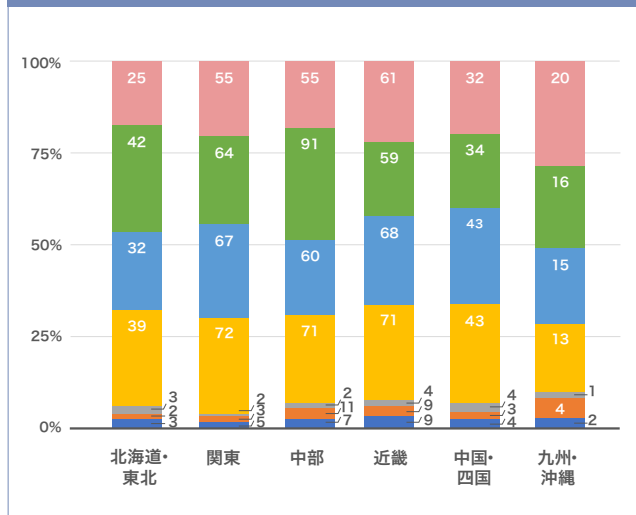


図 20: 増額の主な理由 (地域別)



- 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

(Q1-3 昨年度より増額した企業/n=600/複数回答)

- ・ 図 18（従業員規模別）では、小規模において「人材確保・定着」が最多となっている一方、規模が大きくなるにつれて「基本給ベースアップの影響」の割合が高まる傾向が見られる。
- ・ 図 19（業種別）では、運輸業と建設業で「人材確保・定着」の割合が高い。医療・福祉では「業績が好転したため」が最多となっており、他業種と異なる傾向が見られる。
- ・ 図 20（地域別）では、中部や北海道、東北で「基本給ベースアップの影響」が最多となっている。九州・沖縄では「業績が好転したため」が最多となっており、他地域と異なる傾向が見られる。

◆自由記述から見える増額の背景

自由記述では、業績以外を理由とした増額に関する記述が見られた。

- ・ 「人事評価制度・賃金制度の見直し改定によるベース改定」「各人の目標管理による達成者の増加」など、評価制度の整備と連動した増額事例が挙げられている。
- ・ 「求人票に夏冬賞与・決算賞与を明記しなかった」「定着率アップを図るため」といった、採用・定着を目的とした戦略的な増額の記述も見られる。

2-1. パートタイマー等の非正規従業員への 冬季賞与の支給状況

Status of Winter Bonus Payments
for Non-Regular Employees

パートタイマー等の非正規従業員への冬季賞与は、「支給した」と「支給しなかった」がともに約 3 割とほぼ拮抗しており、企業によって対応が二分されている実態が示された。

図21: 非正規従業員への支給状況（全体）

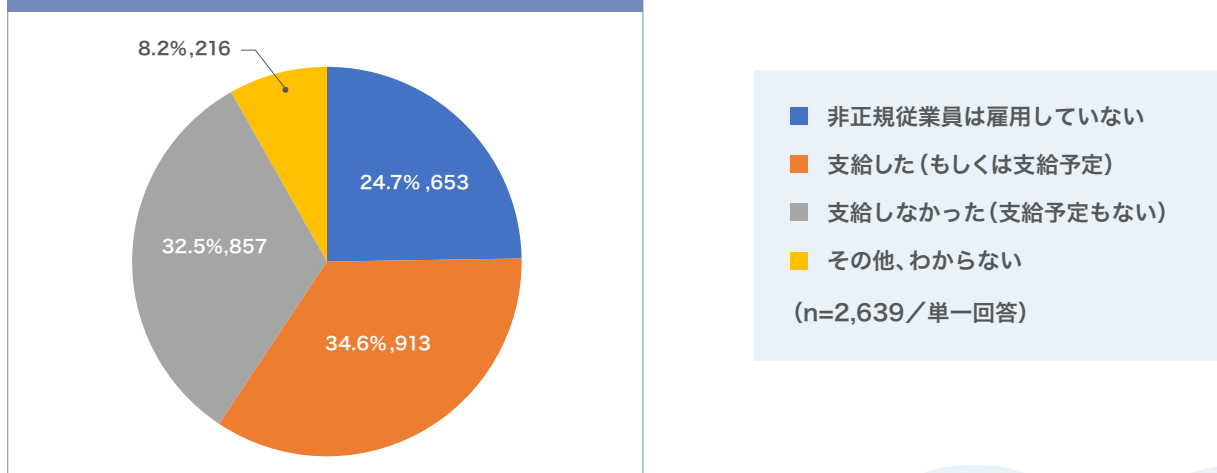


図22: 非正規従業員への支給状況 (従業員規模別)

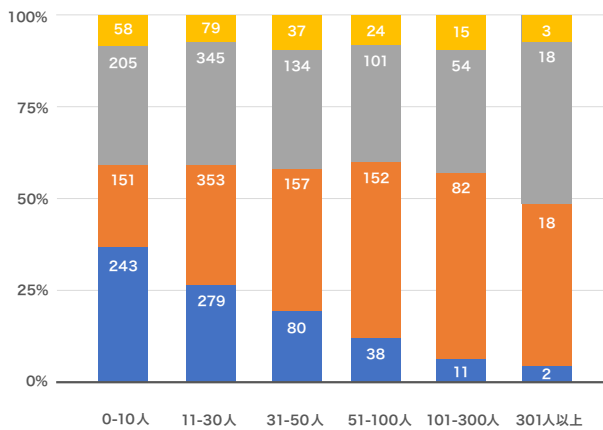


図23: 非正規従業員への支給状況 (業種別)

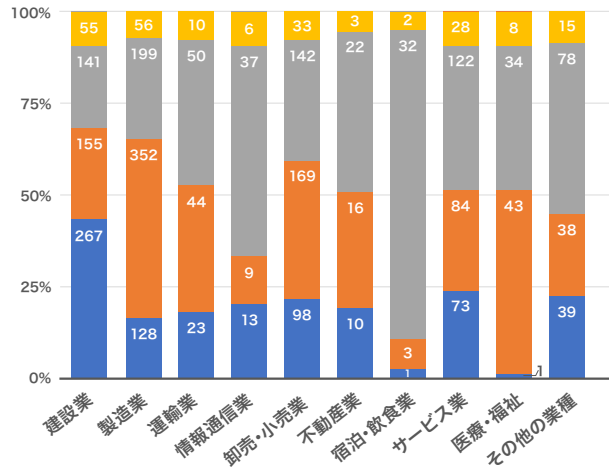
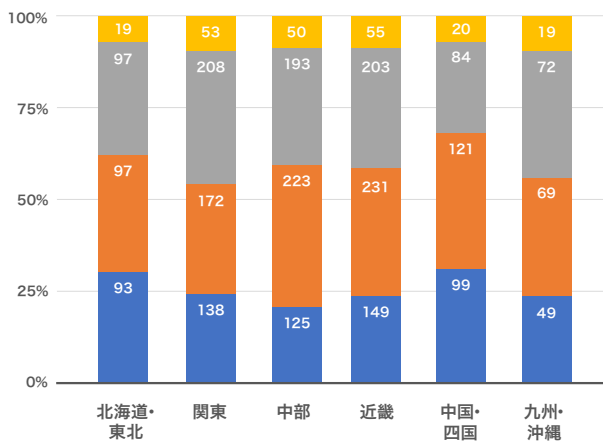


図24: 非正規従業員への支給状況 (地域別)



■ 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
(n=2,639 / 単一回答)

- 図 22 (従業員規模別) では、規模が大きくなるほど支給率が上昇する傾向が見られる。一方、非正規従業員を雇用していない割合は 0～10人規模 (37.0%) が最も高い。
- 図 23 (業種別) では、医療・福祉 (50.0%)、製造業 (47.9%) で支給率が高い。一方、情報通信業では「支給しなかった」(56.9%) が最も高い結果となった。
- 図 24 (地域別) では、中部 (37.72%)、九州・沖縄 (33.0%) で支給率が高く、関東 (30.1%) が最も低い結果となった。

2-2. パートタイマー等の非正規従業員 一人あたりの冬季賞与額

Average Winter Bonus Amount
per Non-Regular Employee

本設問は、Q2-1 で冬季賞与を「支給した」と回答した企業のみを集計対象とした。

非正規従業員一人あたりの冬季賞与額は、10,001～50,000 円が約 5 割と最も多く、次いで 50,001～100,000 円が約 3 割で続いており、5 万円以下に約半数が集中する水準となっている。

図25: 非正規従業員の賞与額 (全体)

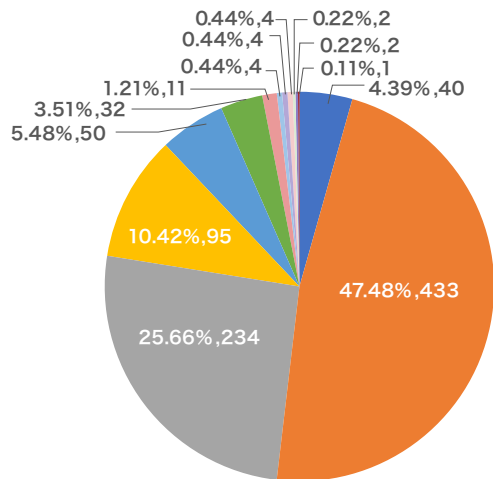


図26: 非正規従業員の賞与額 (従業員規模別)

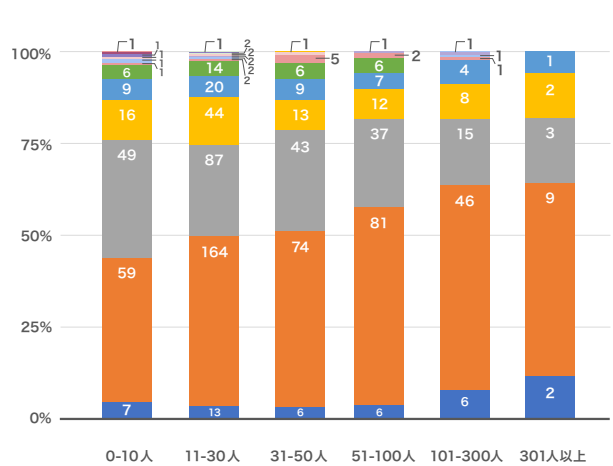


図27: 非正規従業員の賞与額 (業種別)

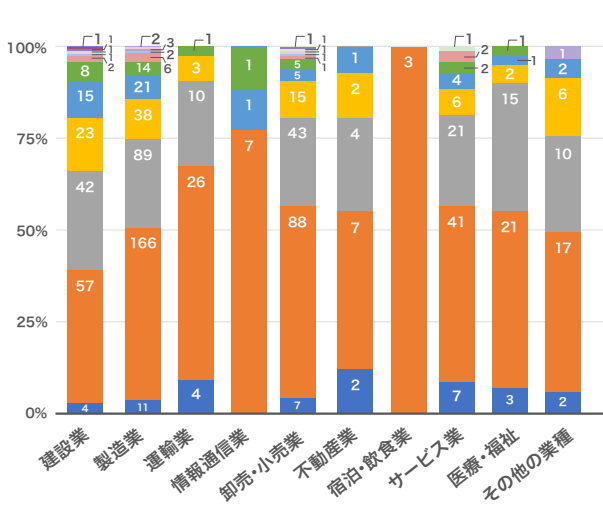
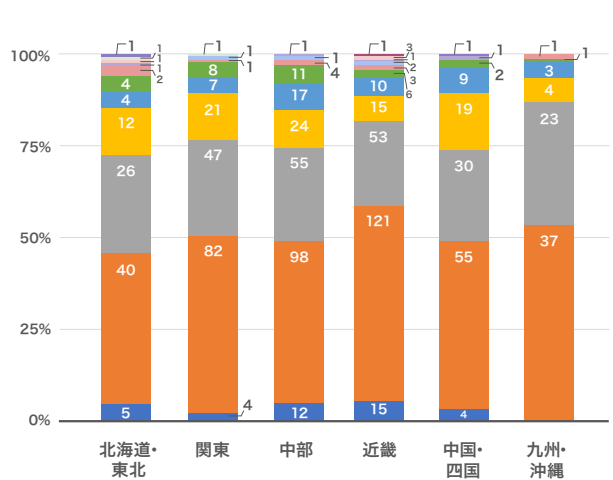
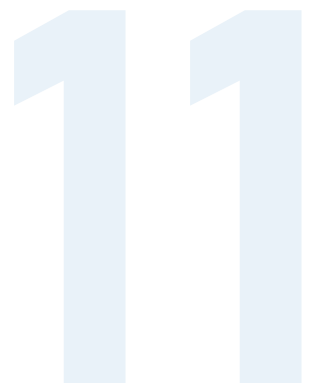


図28: 非正規従業員の賞与額 (地域別)



- 10,000 円以下
- 10,001～50,000 円
- 50,001～100,000 円
- 100,001～150,000 円
- 150,001～200,000 円
- 200,001～250,000 円
- 250,001～300,000 円
- 300,001～350,000 円
- 350,001～400,000 円
- 400,001～500,000 円
- 500,001～600,000 円
- 600,001～700,000 円
- 700,001～800,000 円
- 800,001～900,000 円
- 900,001～1,000,000 円
- 1,000,000 円超

(Q2-1 非正規従業員へ冬季賞与を支給した企業/n=912/単一回答)



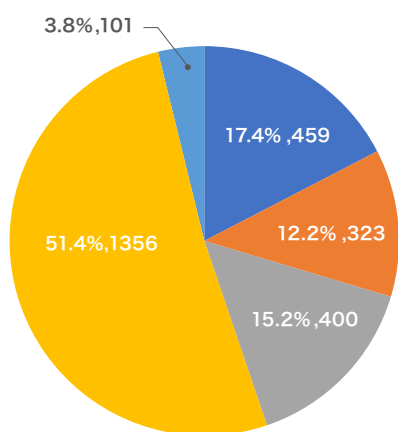
- ・ 図26(従業員規模別)では、いずれの規模においても10,001～50,000円が最多となっている。101～300人規模では56.1%と特に高く、0～10人規模(39.1%)と比べて集中度が高い。
- ・ 図27(業種別)では、運輸業(59.1%)、情報通信業(77.8%)で10,001～50,000円の割合が高い。一方、宿泊業・飲食業では全社が50,000円以下にとどまっているが、サンプル数が少ないため参考値にとどまる。
- ・ 図28(地域別)では、全地域で10,001～50,000円が最多となっている。九州・沖縄(53.6%)と近畿(52.6%)で集中度が高く、北海道と東北(41.2%)が最も低い。

3. 賞与支給にあたっての1on1ミーティング (個別面談)の実施状況

Implementation Status of One-on-One Meetings
Related to Bonus Payments

賞与支給にあたっての1on1ミーティング(個別面談)は、「基本的に実施していない」が約5割と最も多く、実施が中小企業全体にはまだ広く定着していない実態が示された。一方、「毎回必ず実施している」と「最低でも年に1回は実施している」を合わせると約3割の企業が継続的に実施している。

図29:1on1の実施状況(全体)



- 毎回必ず実施している
 - 最低でも年に1回は実施している
 - 不定期に実施している
 - 基本的に実施していない
 - その他
- (n=2,639 / 単一回答)

図30:1on1の実施状況(従業員規模別)

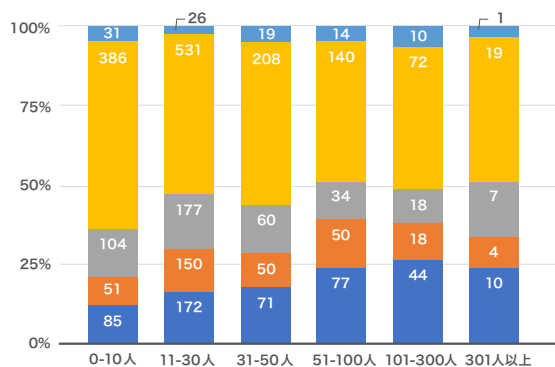


図31:1on1の実施状況(業種別)

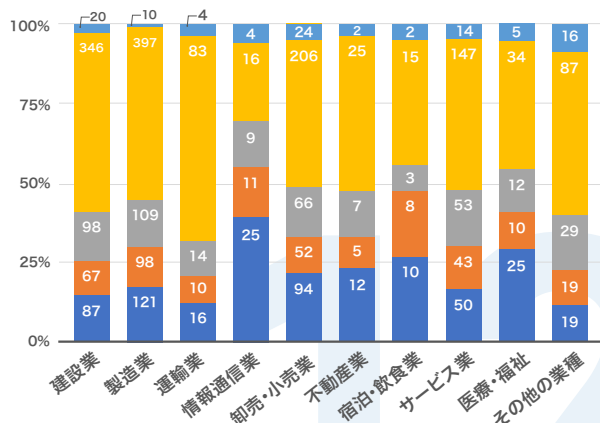
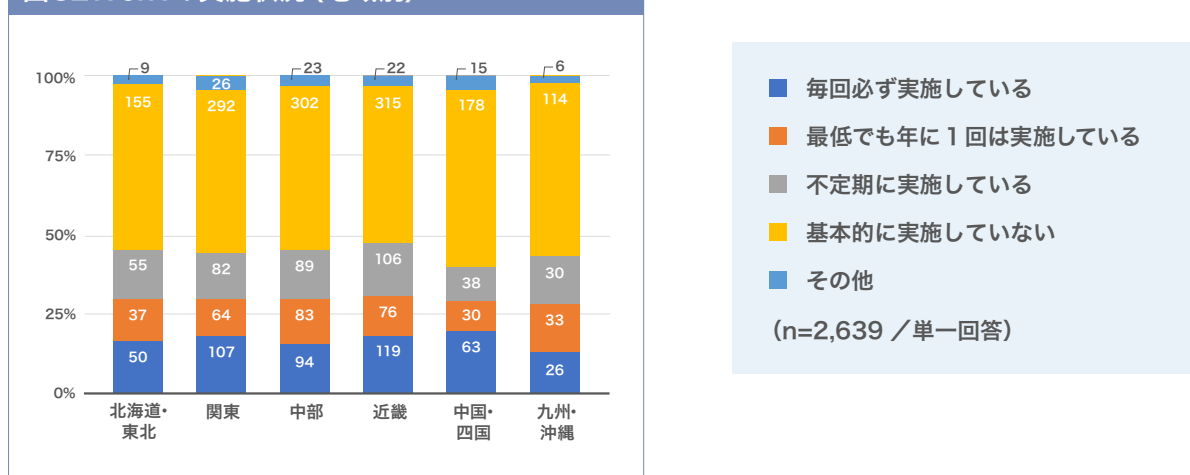


図32:1on1の実施状況（地域別）



- 図30（従業員規模別）では、規模が大きくなるほど「毎回必ず実施」の割合が高まる傾向が見られる。0～10人規模（12.9%）に対し、101～300人規模（27.2%）、301人以上（24.4%）で高い。一方、「基本的に実施していない」は0～10人規模（58.8%）が最も高い。
- 図31（業種別）では、情報通信業（38.5%）で「毎回必ず実施」の割合が最も高い。一方、「基本的に実施していない」は運輸業（65.4%）、建設業（56.0%）で高い結果となった。
- 図32（地域別）では、関東（18.7%）、中国・四国（19.4%）で「毎回必ず実施」の割合がやや高く、「基本的に実施していない」は中国・四国（54.9%）、九州・沖縄（54.5%）で高い結果となった。

◆自由記述から見える面談の実態

自由記述では、1on1の実施形態や課題について、さまざまな記述が見られた。

- 「賞与支給にあたっての面談ではなく、定期的な人事評価面談として実施している」「賞与支給とは別に年1回実施している」といった記述が見られ、面談を賞与と切り離して運用している企業が一定数存在する。
- 「全社へ賞与の根拠となる計算式や考え方を共有することに切り替えた」「朝礼で全員にまとめて話す」など、個別面談に代わる形で賞与の説明を行っている事例も見られる。
- 「実施の重要性は感じているが、評価項目が整備されていないため実行できていない」「実施を予定しているが未着手」といった記述も多く、制度整備が追いついていない実態がうかがえる。

4. 賞与制度とあわせて今後注力したい人事施策

Human Resource Initiatives to Prioritize Alongside the Bonus System

賞与制度とあわせて今後注力したい人事施策として、「評価制度の整備・昇給や昇格ルールの整理」を選んだ企業が約4割と最も多く、「管理職や次世代幹部の育成」「ベースアップや適切な賃金設計」「社内のモチベーション向上施策」がいずれも約3割で続いており、処遇・評価制度の整備と人材育成が中小企業の主要課題となっている。

図33: 今後注力したい人事施策 (全体)

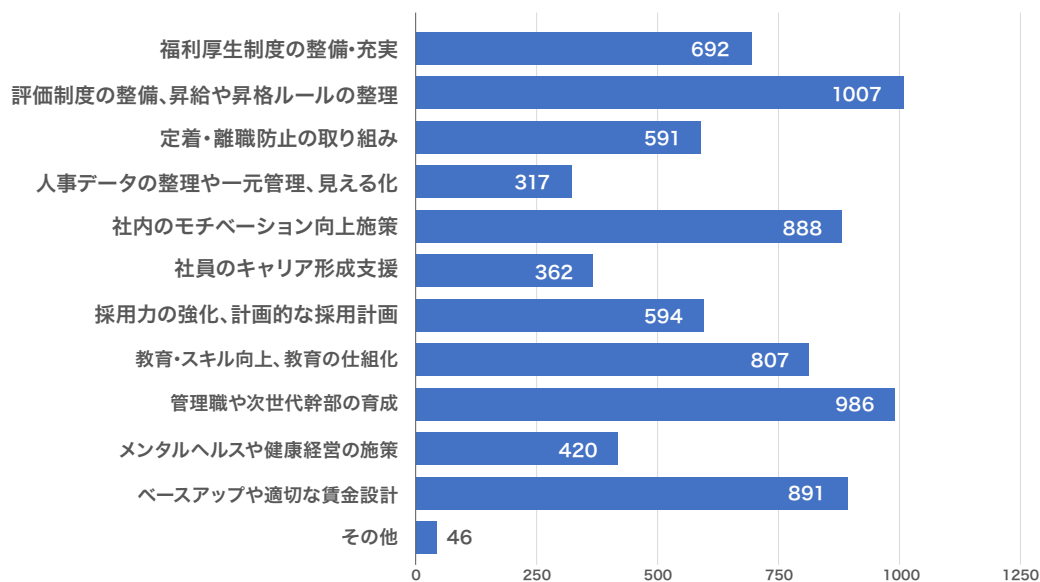


図34: 今後注力したい人事施策 (従業員規模別)

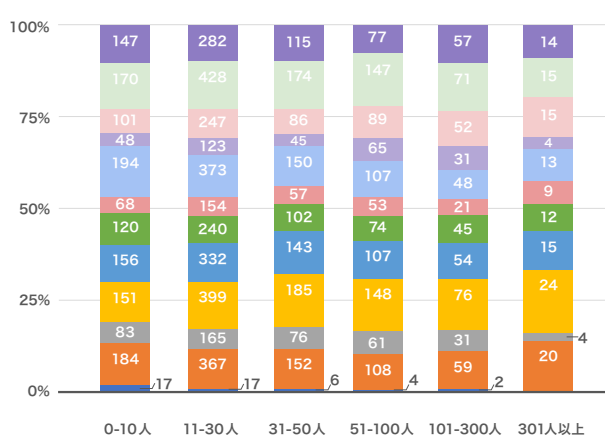
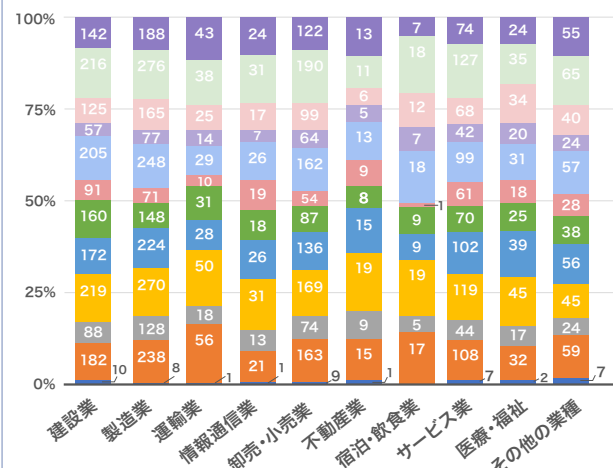
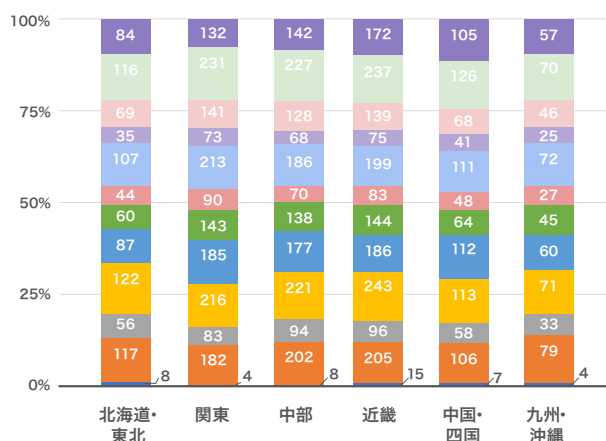


図35: 今後注力したい人事施策 (業種別)



- 福利厚生制度の整備・充実
 - 評価制度の整備、昇給や昇格ルールの整理
 - 定着・離職防止の取り組み
 - 人事データの整理や一元管理、見える化
 - 社内のモチベーション向上施策
 - 社員のキャリア形成支援
 - 採用力の強化、計画的な採用計画
 - 教育・スキル向上、教育の仕組化
 - 管理職や次世代幹部の育成
 - メンタルヘルスや健康経営の施策
 - ベースアップや適切な賃金設計
 - その他
- (n=2,639 / 複数回答)

図36: 今後注力したい人事施策 (地域別)



- 福利厚生制度の整備・充実
 - 評価制度の整備、昇給や昇格ルールの整理
 - 定着・離職防止の取り組み
 - 人事データの整理や一元管理、見える化
 - 社内のモチベーション向上施策
 - 社員のキャリア形成支援
 - 採用力の強化、計画的な採用計画
 - 教育・スキル向上、教育の仕組化
 - 管理職や次世代幹部の育成
 - メンタルヘルスや健康経営の施策
 - ベースアップや適切な賃金設計
 - その他
- (n=2,639 / 複数回答)

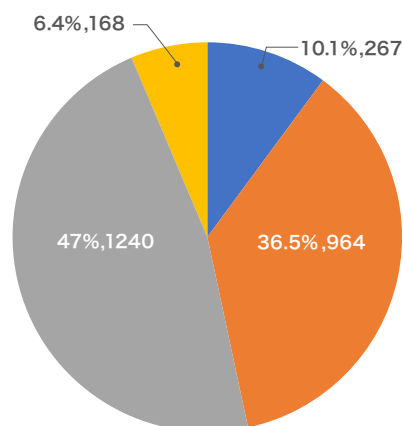
- 図34 (従業員規模別) では、0～10人規模において「社内モチベーション向上施策」が最多となっている。11～30人規模以上では規模を問わず「管理職・次世代幹部の育成」が上位に入り、規模が大きくなるほど割合が高まる傾向が見られる。
- 図35 (業種別) では、運輸業で「ベースアップ・適切な賃金設計」が最多となっており、他業種と異なる傾向が見られる。情報通信業では「評価制度の整備」と「管理職・次世代幹部の育成」が同率最多となっている。
- 図36 (地域別) では、多くの地域で「評価制度の整備」または「管理職・次世代幹部の育成」が最多となっている。九州・沖縄のみ「ベースアップ・適切な賃金設計」が最多となっており、他地域と異なる傾向が見られる。

5. 賃上げ促進税制や中小企業向け支援策の賞与判断への反映状況

Tax Incentives and Support Measures in Bonus Decisions

賃上げ促進税制や中小企業向け支援策の賞与判断への反映状況は、「知らなかった」が約5割と最も多く、支援策の認知が中小企業全体に十分に浸透していない実態が示された。

図37: 支援策の反映状況 (全体)



- 参考にし、制度も活用している (以前活用していた場合も含む)
 - 内容は把握しているが、活用はしていない
 - 知らなかった
 - その他
- (n=2,639 / 単一回答)

図38: 支援策の反映状況 (従業員規模別)

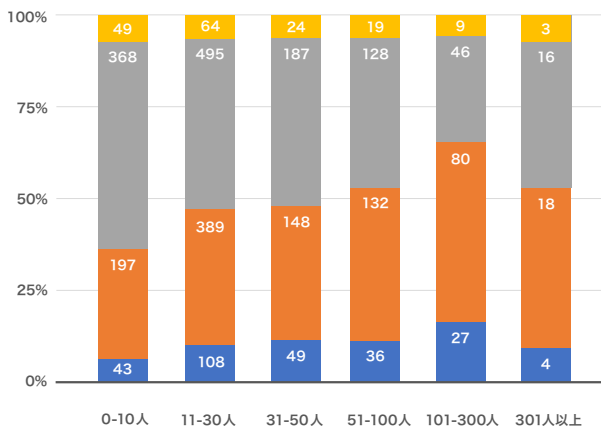


図39: 支援策の反映状況 (業種別)

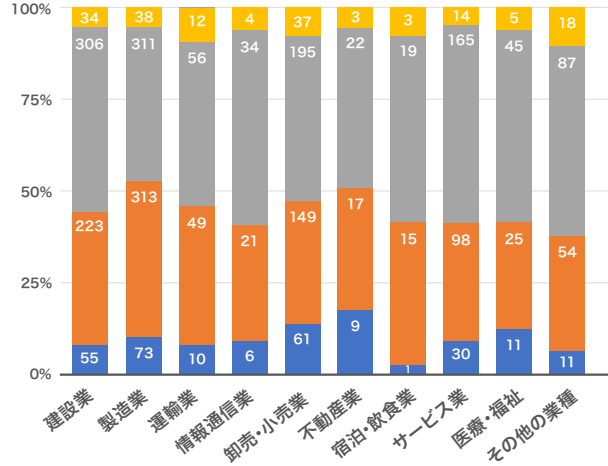
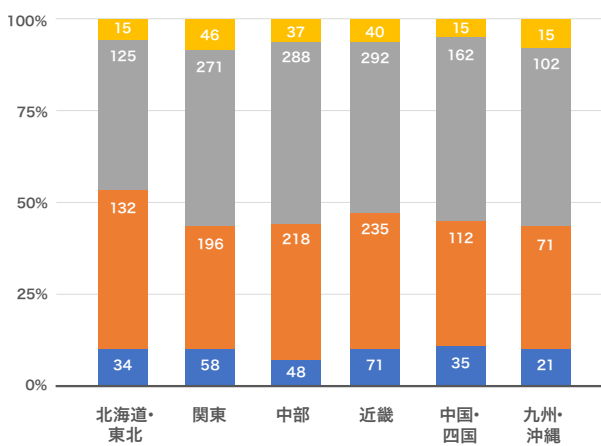


図40: 支援策の反映状況 (地域別)



- 参考にし、制度も活用している
(以前活用していた場合も含む)
 - 内容は把握しているが、活用はしていない
 - 知らなかった
 - その他
- (n=2,639 / 単一回答)

- 図38 (従業員規模別) では、「知らなかった」の割合は0～10人規模 (56.0%) が最も高く、規模が大きくなるほど低下する傾向が見られる。「参考にし、制度も活用している」は101～300人規模 (16.7%) で最も高い。
- 図39 (業種別) では、「知らなかった」の割合はサービス業 (53.7%)、医療・福祉 (52.3%) で高い。一方、「参考にし、制度も活用している」は卸売業・小売業 (13.8%)、不動産業 (17.7%) で相対的に高い。
- 図40 (地域別) では、「知らなかった」の割合は中国・四国 (50.0%) が最も高い。「参考にし、制度も活用している」は北海道・東北 (11.1%) が最も高い結果となった。

◆自由記述から見える現場の声

自由記述では、賃上げ促進税制や中小企業向け支援策に対して、幅広い意見が寄せられた。

- 「制度が複雑すぎる」「黒字企業でないとメリットがない」「控除割合をもっと増やしてほしい」という声が多数見られ、制度の複雑さと適用条件の厳しさが活用を阻む主因となっている。
- 「税理士に任せている」「税理士からの提案があって初めて活用した」という記述が複数見られ、自社単独での理解・活用が難しい実態が示されている。
- 「退職者が出て給与総額が下がり適用できなかった」「社員数減少により給与総額が基準に達しない」など、従業員数の変動が制度適用の障壁になっているケースも確認された。

まとめと考察 Summary and Discussion

◆賞与支給は広く定着、増額企業が減額企業を上回る

中小企業の約8割が冬季賞与を支給しており、賞与制度は規模・業種を問わず広く定着していることが確認された。正社員一人あたりの賞与額は20～30万円台が標準的な水準であり、昨年度比では「ほぼ変わらない」が約6割を占める一方、増額企業が減額企業を大きく上回った。増額の背景には人材確保・定着や物価上昇への対応が挙げられており、賞与が採用・定着の手段としても機能していることが示された。

非正規従業員への支給は「支給した」「支給しなかった」がほぼ拮抗しており対応が二分されている。賞与支給にあたっての1on1面談は約5割が「実施していない」と回答しており、賃上げ促進税制については約半数が「知らなかった」と回答するなど、制度・取り組みの浸透に課題が残る結果となった。

◆業種・規模・地域によって異なる実態

従業員10人以下の小規模企業では未支給割合が高く、支給水準も相対的に低い。運輸業では正社員・非正規ともに賞与水準が他業種を下回っており、業界構造上の制約が影響していることがうかがえる。賃上げ促進税制については、制度の複雑さや黒字企業でないとメリットが薄いという声が多く、中小企業の経営実態と制度設計の間にミスマッチが生じている。

◆評価との連動と制度周知が今後の課題

賞与の効果を高めるには、支給額の水準だけでなく、評価との連動や支給根拠の丁寧な説明が重要である。1on1面談の定着が難しい場合でも、支給時の全社共有といった代替的なコミュニケーションから着手することが現実的な一歩となりうる。

賃上げ促進税制の普及には、支援機関や顧問専門家を通じた積極的な情報提供が鍵となる。今後の人事施策として「評価制度の整備」と「管理職育成」が上位に挙げられていることは、賞与制度の見直しを起点に人事制度全体を底上げしようとする意識の高まりを示しており、こうした動きを支援する取り組みが求められる。

【出典・参考資料】

本レポートの作成にあたっては、当社によるアンケート調査結果および自由記述回答に加え、以下の公的資料を参考とした。



厚生労働省「毎月勤労統計調査 令和8年2月分結果確報(令和7年年末賞与 特別集計)」

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/monthly/r08/2602p/dl/pdf2602p.pdf#page=14>



厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/12-23.html>



中小企業庁「中小企業白書」

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/>

【お問い合わせ】

本レポートに関するお問い合わせは、以下よりご連絡ください。



エフアンドエムクラブ 公式サイト

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

18