

# 中小総研

Institute of Research  
for Small and Medium Enterprise



## 中小企業の2026年 夏季賞与支給に関する実態調査

2026年7月29日

### 目次

|                           |    |
|---------------------------|----|
| はじめに .....                | 01 |
| 調査概要（回答企業の内訳） .....       | 02 |
| 正社員一人当たりの夏季賞与額 .....      | 04 |
| 昨年度と比較した夏季賞与額の変化 .....    | 07 |
| 夏季賞与額が減額した主な理由 .....      | 09 |
| 夏季賞与額が増額した主な理由 .....      | 10 |
| 非正規従業員への夏季賞与の支給状況 .....   | 11 |
| 非正規従業員一人当たりの夏季賞与額 .....   | 12 |
| 賞与の支給方法 .....             | 15 |
| 賞与支給に関して直面している悩み・課題 ..... | 16 |
| 賞与支給の年間回数 .....           | 17 |
| まとめと考察 .....              | 18 |

# はじめに At first

夏季賞与は、春の賃金改定を終えて最初に迎える賞与である。ベースアップが広がるなか、月例賃金の引上げ分を抱えたうえで賞与の原資をどこまで確保できるかは、中小企業にとって難しい判断となる。

人手不足は常態化し、賞与の水準は採用や定着を左右する条件としての比重を増している。ただし、その対応余地は業種の収益構造や企業規模、雇用形態によって一様ではない。

本調査は、2026年夏季賞与の支給実態を支給額・昨年度からの増減・支給方法の各面から明らかにし、賞与制度の設計や見直しを検討する際の判断材料を提供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. 夏季賞与の支給状況
- 1-2. 正社員一人当たりの夏季賞与額
- 1-3. 昨年度と比較した夏季賞与額の変化
- 1-4. 夏季賞与額が減額した主な理由
- 1-5. 夏季賞与額が増額した主な理由
- 2-1. 非正規従業員への夏季賞与の支給状況
- 2-2. 非正規従業員一人当たりの夏季賞与額
3. 賞与の支給方法
4. 賞与支給に関して直面している悩み・課題
5. 賞与支給の年間回数

### ■ 調査から見えてきた全体像

- ・ 2026年夏季賞与を支給した企業は8割を超え、賞与は規模・業種を問わず広く浸透している。
- ・ 正社員一人当たりの支給額は20万円台から30万円台が中心だが、最も多い金額帯でも全体の2割に届かず、10万円台から50万円超まで幅広く分かれている。
- ・ 昨年度からの変化は「ほぼ変わらない」が主流だが、動きのあった企業では増額した企業が減額した企業を大きく上回った。
- ・ 増額理由は「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」「基本給のベースアップの影響」が並び、いずれも「業績が好転したため」を上回った。
- ・ 減額理由では「業績が悪化したため」が突出した。業績は賞与増額の要因の一つである一方、減額時にはより大きな影響を及ぼす要因となっている。
- ・ 非正規従業員への支給は、支給する企業としない企業がほぼ半数ずつで並び、対応が二分された。
- ・ 支給方法は「個人評価によって変動」との連動が中心である一方、最も多い課題は「賞与査定基準の設定」だった。

# 調査概要（回答企業の内訳）

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を実施したものである。調査期間は2026年6月1日から6月30日までとし、有効回答数は2,712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、未回答は集計対象から除外している。

回答企業の内訳は、従業員規模別および業種別に整理した。分布は表1・表2のとおりである。

表1 従業員規模別

| 従業員数    | 企業数   | %      |
|---------|-------|--------|
| 0～ 10人  | 648   | 23.9%  |
| 11～ 30人 | 1,105 | 40.7%  |
| 31～ 50人 | 405   | 14.9%  |
| 51～100人 | 337   | 12.4%  |
| 101人以上  | 217   | 8.0%   |
| 総計      | 2,712 | 100.0% |

表2 業種別

| 業種大項目   | 企業数   | %      |
|---------|-------|--------|
| 建設業     | 675   | 24.9%  |
| 製造業     | 735   | 27.1%  |
| 運輸業     | 122   | 4.5%   |
| 情報通信業   | 62    | 2.3%   |
| 卸売業、小売業 | 451   | 16.6%  |
| 不動産業    | 50    | 1.8%   |
| 宿泊業、飲食業 | 36    | 1.3%   |
| サービス業   | 324   | 11.9%  |
| 医療、福祉   | 97    | 3.6%   |
| その他の業種  | 160   | 5.9%   |
| 総計      | 2,712 | 100.0% |

※未回答・空欄は集計対象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

※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

※構成比は小数第2位を四捨五入しているため、合計が100.0%とならない場合があります

## 調査結果

Survey results

### 1-1. 夏季賞与の支給状況

2026年夏季賞与を「支給した（もしくは支給予定）」と答えた企業は8割を超えた。未支給は1割程度にとどまり、賞与を支給すること自体は中小企業に広く浸透している。

図1 2026年夏季賞与を従業員に支給しましたか（または支給する予定ですか）（全体）

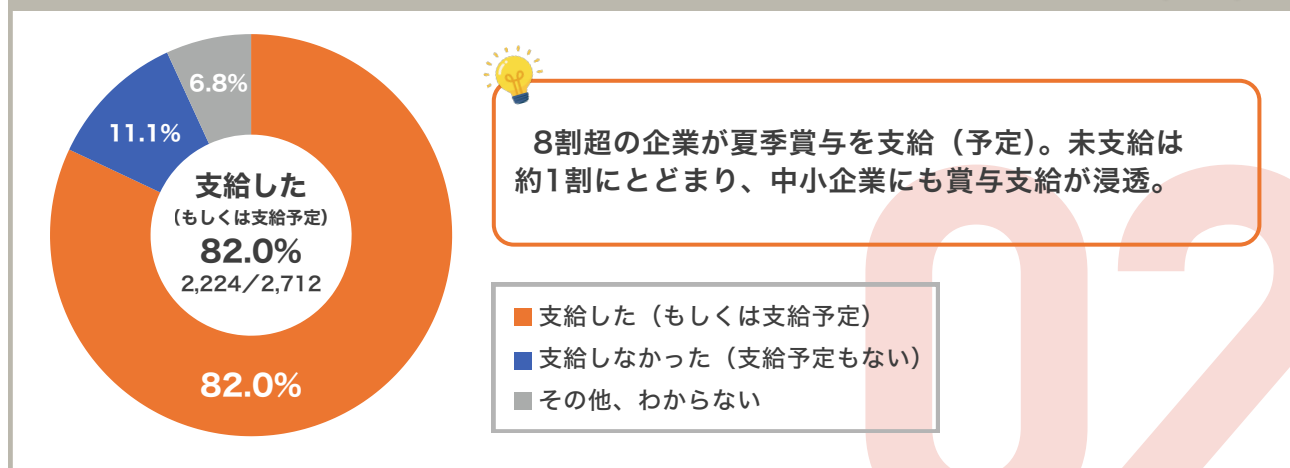


図2 2026年夏季賞与を従業員に支給しましたか（または支給する予定ですか）（規模別）



企業規模が大きくなるほど賞与支給企業の割合は高まる傾向にあり、10人以下の企業では7割程度である一方、51人以上の企業では約9割に達している。

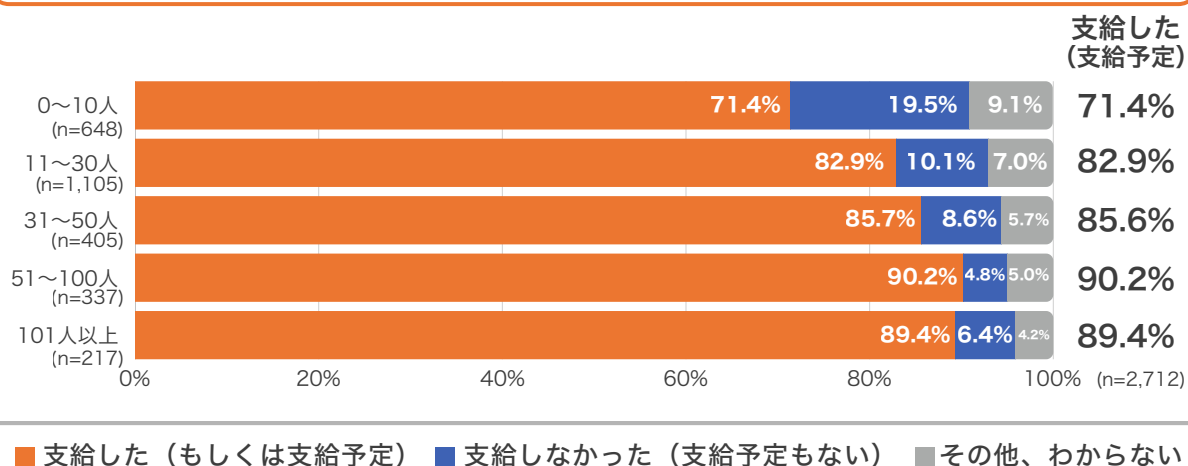
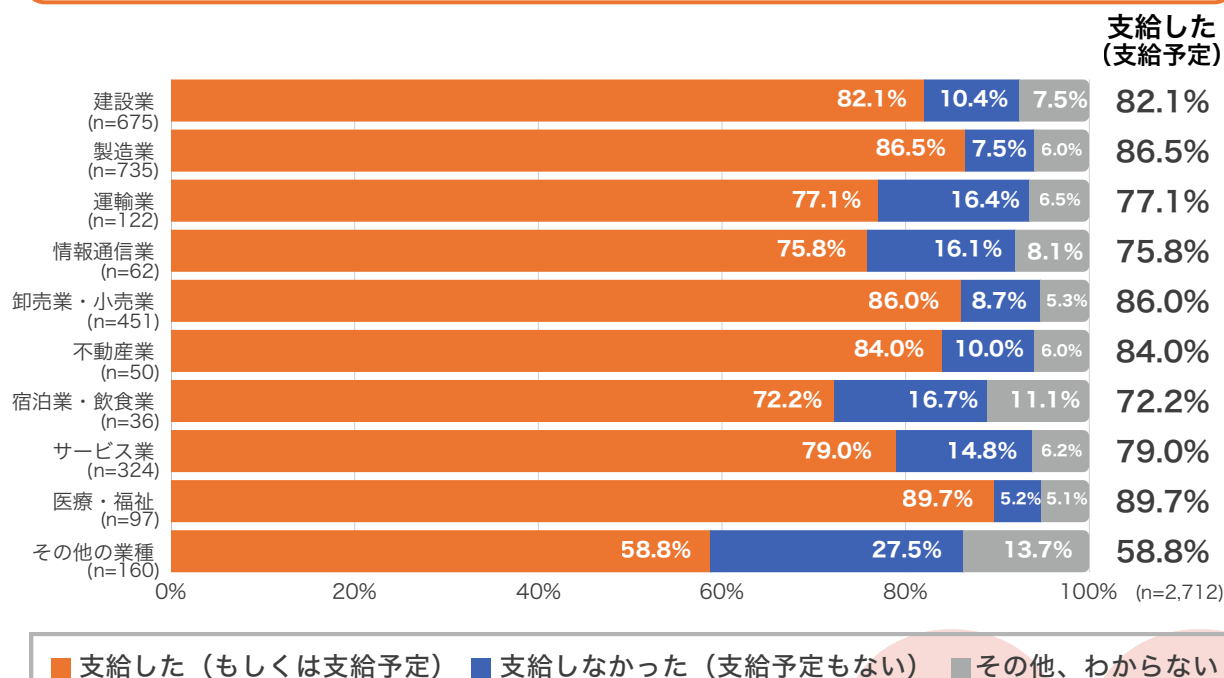


図3 2026年夏季賞与を従業員に支給しましたか（または支給する予定ですか）（業種別）



主要業種では賞与支給割合が8割前後となっているが、製造業や卸売業・小売業では8割半ばと比較的高く、運輸業やサービス業ではやや低い傾向が見られる。



- 従業員規模別（図2）では、0～10人（71.4%）から51～100人（90.2%）へと、規模が大きいほど支給率が高い。未支給の割合も0～10人（19.5%）が最も高かった。
- 業種別（図3）では、医療・福祉（89.7%）、製造業（86.5%）、卸売業・小売業（86.0%）で支給率が高く、宿泊業・飲食業（72.2%）や情報通信業（75.8%）で支給率が低い。

## 1-2. 正社員一人当たりの夏季賞与額

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

正社員一人当たりの夏季賞与額は、最も多い金額帯でも全体の2割に届かず、10万円台から50万円超まで幅広く分かれている。20万円台から30万円台に約3割が入り、この層が分布の中心となる。

図4 正社員一人当たりの夏季賞与額を教えてください（全体）



賞与額は25万円～30万円が最も多く、20万円超～35万円の範囲に企業が集中。10万円未満の企業は少数にとどまり、50万円を超える企業も限定的となっている。

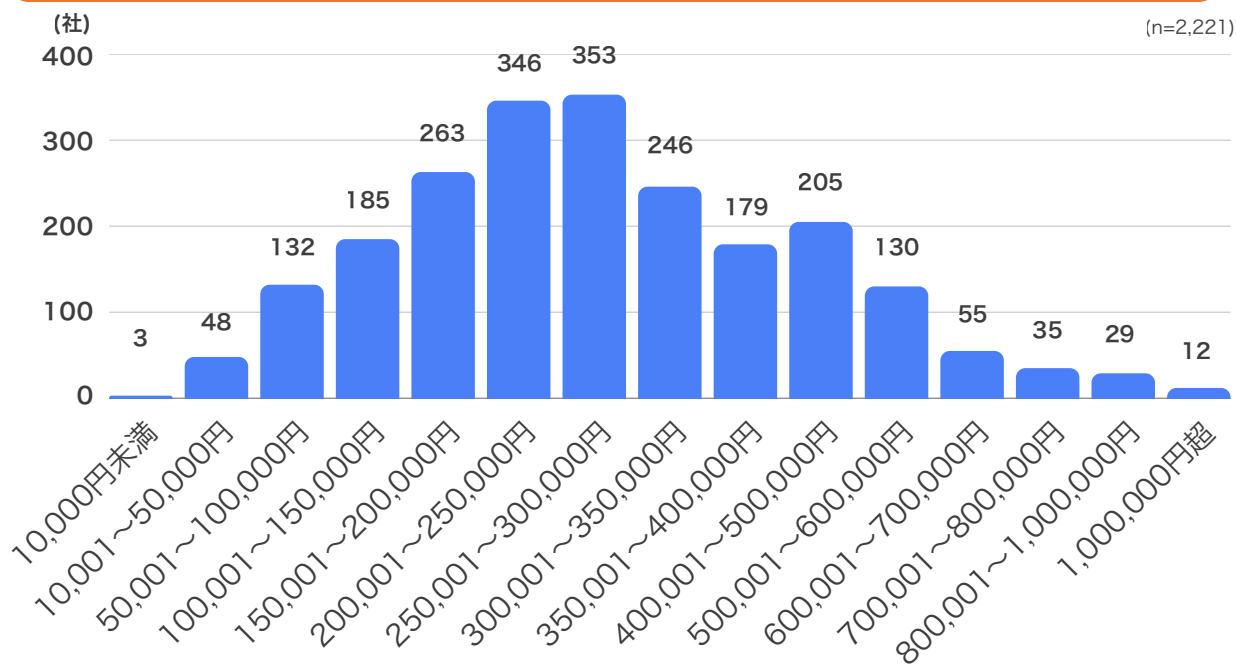


図5 正社員一人当たりの夏季賞与額を教えてください（規模別）



賞与額の分布は企業規模による大きな違いは見られず、いずれの規模でも20万円超～30万円台を中心としている。

| 項目          | 0～10人 | 11～30人 | 31～50人 | 51～100人 | 101人以上 |
|-------------|-------|--------|--------|---------|--------|
| 1万円未満       | 0.2%  | 0.1%   | 0.3%   | 0.0%    | 0.0%   |
| 1万円超～5万円    | 2.6%  | 2.0%   | 1.4%   | 3.0%    | 2.1%   |
| 5万円超～10万円   | 5.7%  | 6.8%   | 4.0%   | 6.3%    | 5.7%   |
| 10万円超～15万円  | 9.6%  | 8.0%   | 9.5%   | 7.9%    | 5.7%   |
| 15万円超～20万円  | 11.1% | 12.6%  | 8.7%   | 15.1%   | 10.8%  |
| 20万円超～25万円  | 15.4% | 16.4%  | 15.6%  | 11.8%   | 18.0%  |
| 25万円超～30万円  | 15.4% | 16.3%  | 15.9%  | 16.5%   | 14.4%  |
| 30万円超～35万円  | 12.0% | 10.2%  | 10.7%  | 13.8%   | 9.8%   |
| 35万円超～40万円  | 7.8%  | 7.6%   | 8.4%   | 7.6%    | 10.8%  |
| 40万円超～50万円  | 8.5%  | 8.6%   | 11.5%  | 7.9%    | 11.9%  |
| 50万円超～60万円  | 5.4%  | 5.1%   | 7.5%   | 6.6%    | 6.2%   |
| 60万円超～70万円  | 2.6%  | 2.7%   | 2.3%   | 2.3%    | 1.6%   |
| 70万円超～80万円  | 1.1%  | 2.0%   | 1.7%   | 0.7%    | 2.1%   |
| 80万円超～100万円 | 1.3%  | 1.3%   | 2.0%   | 0.7%    | 1.0%   |
| 100万円超      | 1.3%  | 0.4%   | 0.6%   | 0.0%    | 0.0%   |

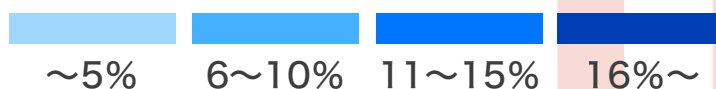


図6 正社員一人当たりの夏季賞与額を教えてください（業種別）



賞与額は多くの業種で20万円超～30万円台が中心となっている一方、運輸業や宿泊業・飲食業では20万円未満の割合が高く、業種によって支給水準に差が見られる。

| 項目          | 建設業   | 製造業   | 運輸業   | 情報<br>通信業 | 卸売業・<br>小売業 | 不動産<br>業 | 宿泊業・<br>飲食業 | サービ<br>ス業 | 医療・<br>福祉 | その他<br>の業種 |
|-------------|-------|-------|-------|-----------|-------------|----------|-------------|-----------|-----------|------------|
| 1万円未満       | 0.0%  | 0.2%  | 0.0%  | 0.0%      | 0.0%        | 0.0%     | 0.0%        | 0.0%      | 1.1%      | 1.1%       |
| 1万円超～5万円    | 0.5%  | 3.0%  | 5.3%  | 0.0%      | 2.6%        | 0.0%     | 0.0%        | 2.0%      | 3.4%      | 3.2%       |
| 5万円超～10万円   | 4.2%  | 4.9%  | 20.2% | 10.6%     | 3.9%        | 4.8%     | 30.8%       | 6.7%      | 4.6%      | 8.6%       |
| 10万円超～15万円  | 7.8%  | 7.5%  | 18.1% | 4.3%      | 7.8%        | 11.9%    | 7.7%        | 7.5%      | 9.1%      | 11.8%      |
| 15万円超～20万円  | 12.3% | 10.8% | 14.9% | 4.3%      | 11.4%       | 9.5%     | 23.1%       | 8.6%      | 26.1%     | 11.8%      |
| 20万円超～25万円  | 15.4% | 18.2% | 6.4%  | 12.8%     | 16.0%       | 16.7%    | 3.9%        | 14.5%     | 15.9%     | 12.9%      |
| 25万円超～30万円  | 14.3% | 14.9% | 14.9% | 21.3%     | 20.4%       | 14.3%    | 19.2%       | 16.1%     | 10.2%     | 16.1%      |
| 30万円超～35万円  | 11.6% | 11.8% | 4.3%  | 6.4%      | 10.1%       | 14.3%    | 7.7%        | 12.2%     | 12.5%     | 11.8%      |
| 35万円超～40万円  | 8.3%  | 9.4%  | 4.3%  | 2.1%      | 7.0%        | 11.9%    | 3.9%        | 11.4%     | 4.6%      | 2.2%       |
| 40万円超～50万円  | 9.8%  | 8.8%  | 4.3%  | 12.8%     | 11.1%       | 4.8%     | 0.0%        | 10.2%     | 9.1%      | 6.5%       |
| 50万円超～60万円  | 8.0%  | 5.5%  | 5.3%  | 6.4%      | 5.4%        | 4.8%     | 0.0%        | 5.1%      | 3.4%      | 4.3%       |
| 60万円超～70万円  | 3.3%  | 2.0%  | 0.0%  | 6.4%      | 2.1%        | 2.4%     | 0.0%        | 3.1%      | 0.0%      | 4.3%       |
| 70万円超～80万円  | 2.7%  | 1.4%  | 1.1%  | 4.3%      | 0.5%        | 2.4%     | 0.0%        | 0.8%      | 0.0%      | 3.2%       |
| 80万円超～100万円 | 1.1%  | 1.3%  | 1.1%  | 6.4%      | 1.6%        | 2.4%     | 0.0%        | 1.2%      | 0.0%      | 1.1%       |
| 100万円超      | 0.7%  | 0.3%  | 0.0%  | 2.1%      | 0.3%        | 0.0%     | 3.9%        | 0.8%      | 0.0%      | 1.1%       |

～5%

6～10%

11～15%

16%～20%

21%～

- ・従業員規模別（図5）では、いずれの規模でも「200,001～300,000円」前後が最も多い。
- ・40万円を超える企業の割合は31～50人（25.6%）が最も高く、51～100人（18.1%）が最も低い。規模の大小と一貫した関係は見られない。
- ・業種別（図6）では、多くの業種で「200,001～300,000円」前後が最も多い。一方、運輸業は15万円以下（43.6%）に集まり、医療・福祉は「150,001～200,000円」（26.1%）が最も多いなど、比較的低い金額帯に回答が集中している。



### 1-3. 昨年度と比較した夏季賞与額の変化

昨年度と比べた正社員一人当たりの夏季賞与額は、約6割が「ほぼ変わらない」と答えた。増額した企業（2割未満・2割以上の合計）は約3割、減額した企業（同）の約3.6倍となっている。

図7 昨年度と比較して正社員一人当たりの夏季賞与額は変わりましたか？（全体）



昨年度と比較して夏季賞与額が増額となった企業は約3割にのぼる一方、減額となった企業は1割未満にとどまり、6割超の企業では大きな変化が見られない。

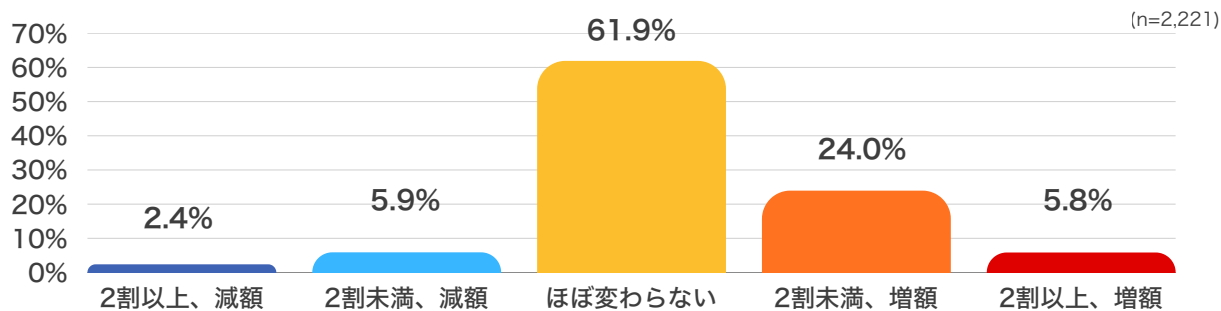
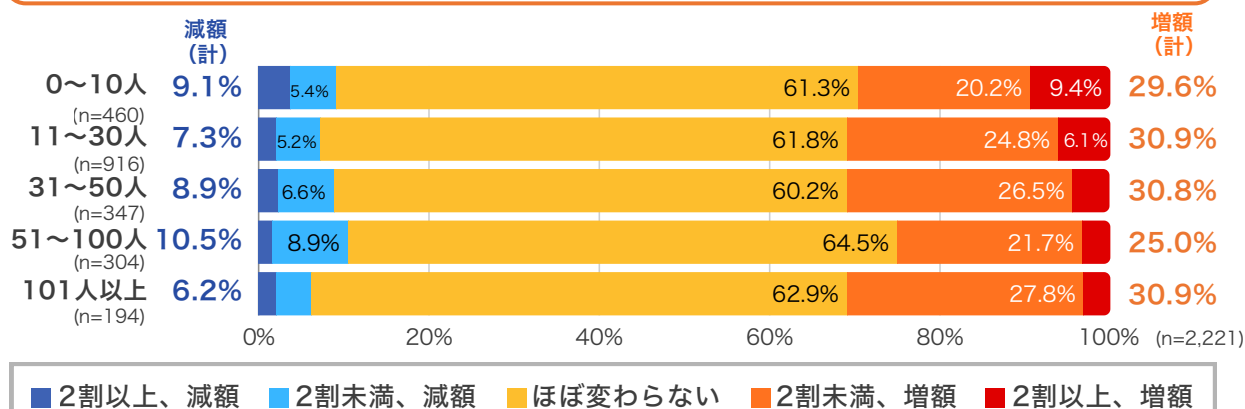


図8 昨年度と比較して正社員一人当たりの夏季賞与額は変わりましたか？（規模別）



賞与額の変化は企業規模による大きな差は見られず、いずれの規模でも増額した企業が減額した企業を上回っている。



※割合が5%未満の項目については、視認性を考慮し、グラフ内の数値表示を省略している。以降のグラフも同様。

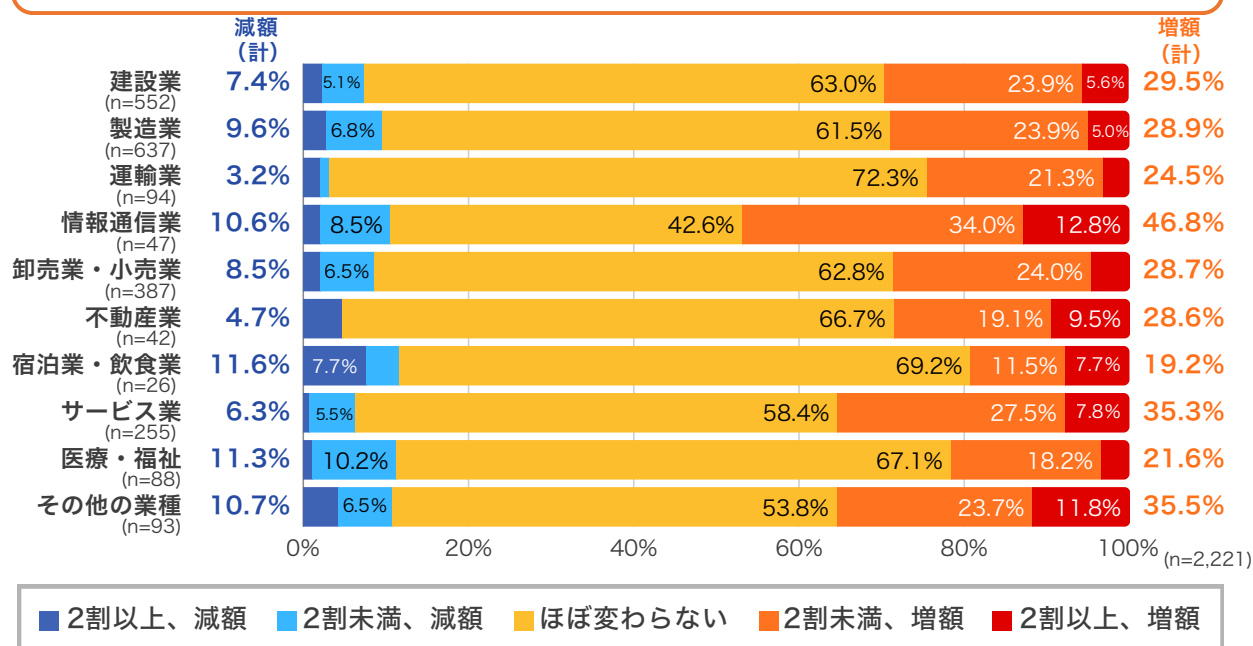
07



図9 昨年度と比較して正社員一人当たりの夏季賞与額は変わりましたか？（業種別）



賞与額の変化は業種によって差が見られ、多くの業種では「ほぼ変わらない」が中心となる一方、情報通信業では増額した企業の割合が約5割と高い傾向が見られる。



- 従業員規模別（図8）では、いずれの規模でも「ほぼ変わらない」が最も多く、増額した企業は25.0～30.9%と規模による差が小さい。減額した企業は51～100人（10.5%）が最も多かった。
- 業種別（図9）では、増額した企業は情報通信業（46.8%）が最も多く、サービス業（35.3%）が続いた。

#### 1-4. 夏季賞与額が減額した主な理由

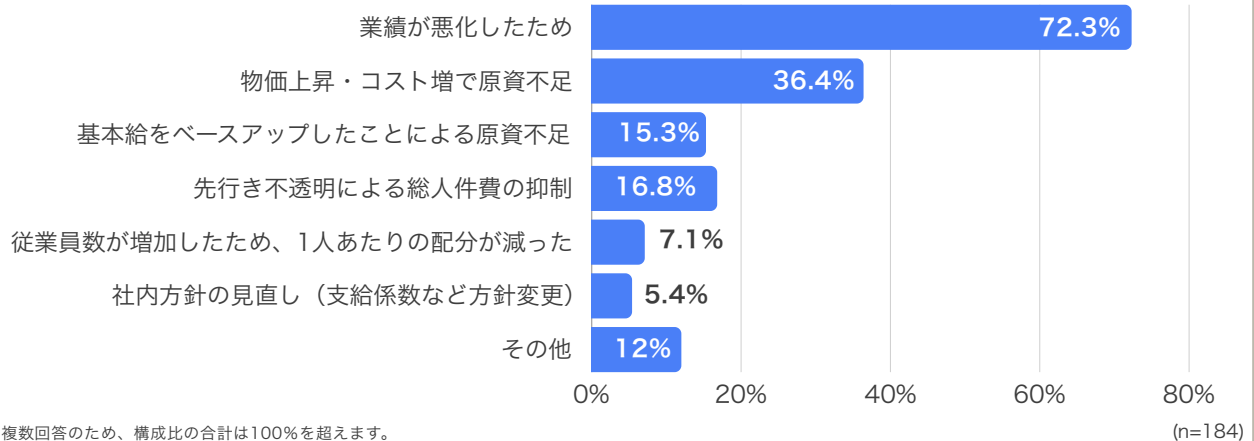
本設問は、Q1-3で昨年度より「減額した」と回答した企業のみを集計対象とした。

減額した企業では「業績が悪化したため」が7割を超えて最も多く、「物価上昇・コスト増で原資不足」が4割弱で続いた。

図10 夏季賞与額が減額した主な理由を教えてください（全体）



減額理由は「業績悪化」が最多となっており、物価上昇・コスト増による原資不足や、ベースアップによる原資不足、先行き不透明を背景とした人件費抑制なども挙げられた。



#### 自由記述から見える減額の事情

- 「昨年業績が好調でかなり増額したから」（建設業／0～10人）、「昨年度の業績が非常に好調で、前年の賞与額が高水準だったため」（卸売業・小売業／101人以上）といった、前年の一時的な好業績の反動として減額に至ったとする記述が見られた。
- 「今期は大きな工事（役所関係）の入札が取れなかったため」「賞与支給額の多い正社員3人が退職した」（いずれも建設業／0～10人）など、個別の業況や人員変動が直接の要因となっているケースも確認された。
- 「6月から医療報酬が減額になるため」（医療・福祉／51～100人）、「決算月の変更により、夏期と冬期の支給が入れ替わったため」（卸売業・小売業／11～30人）など、制度・会計上の要因を挙げる記述も見られた。

## 1-5. 夏季賞与額が増額した主な理由

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。

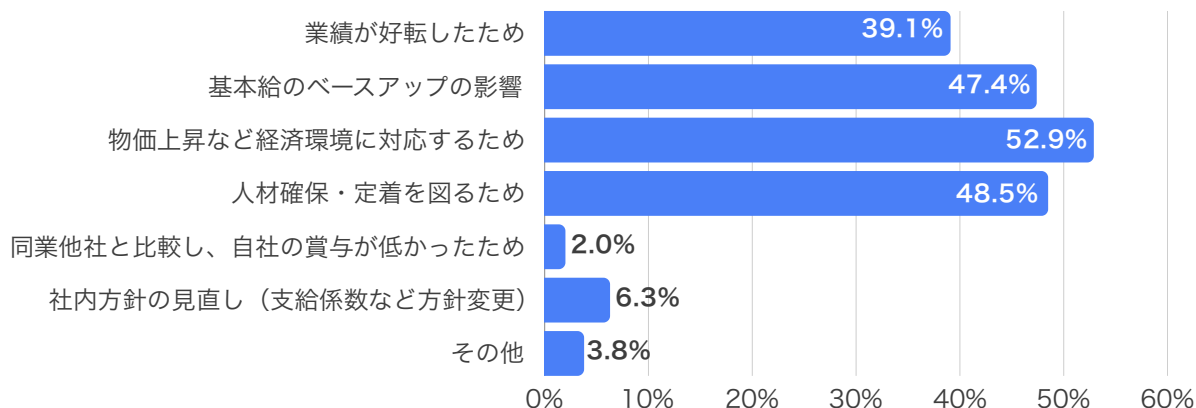
増額の理由は「物価上昇など経済環境に対応するため」が5割超で最多となり、「人材確保・定着を図るため」「基本給のベースアップの影響」がいずれも5割弱で並んだ。

いずれも「業績が好転したため」（約4割）を上回り、業績以外の理由が増額を後押ししている。

図11 夏季賞与額が増額した主な理由を教えてください（全体）



増額理由は「業績好転」以上に、「物価上昇など経済環境への対応」「人材確保・定着」「基本給のベースアップの影響」が上位となり、外部環境や人材確保への対応が主な要因となっている。



※複数回答のため、構成比の合計は100%を超えます。

(n=662)

## 自由記述から見える増額の事情

- 「若手・中堅が育ち、業績に貢献しているため、人事考課の評定が高くなった」（建設業／0～10人）、  
「評価制度の評価結果」（製造業／11～30人）など、評価制度の整備・運用と連動した増額の記述が挙げられている。
- 「求人を出す際に、夏冬賞与・決算賞与と載せたかったため」「定着率アップを図るため」（いずれも運輸業／11～30人）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た。
- 「処遇改善加算を取得したため」（その他の業種／11～30人）、「処遇改善緊急支援事業および処遇改善加算によるもの」（その他の業種／0～10人）など、公的な加算制度を背景とする記述も複数確認された。

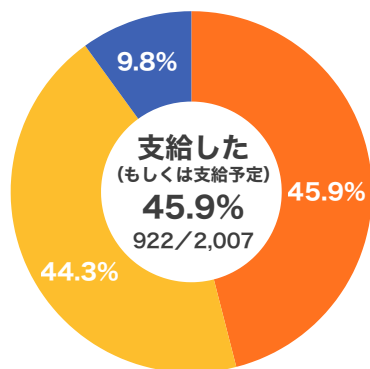
10

## 2-1. 非正規従業員への夏季賞与の支給状況

本設問は、非正規従業員を雇用する2,007社のみを集計対象とした。

非正規従業員を雇用する企業のうち、夏季賞与を「支給した（もしくは支給予定）」と「支給しなかった（支給予定もない）」がともに4割台半ばで並び、両者がほぼ半数ずつを占めた。正社員（8割超）とは対照的に、対応は企業ごとに分かれている。

図12 2026年夏季賞与をパートタイマー等の非正規従業員にも支給しましたか（または支給する予定ですか）



非正規社員への夏季賞与は、支給（予定）あり・不支給がほぼ半々となり、企業による対応が分かれている。

- 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

### 自由記述から見える非正規への対応

- 「パートタイマーは契約により不支給、嘱託社員・契約社員は支給」（製造業／31～50人）、「社保加入者のみ支給予定である」（卸売業・小売業／101人以上）など、雇用区分や契約内容に応じて支給対象を限定する運用が多く見られた。
- 「業績により、寸志支給予定」（製造業／51～100人）、「寸志程度の支給をする」（製造業／11～30人）といった、寸志・少額での支給にとどめる記述も目立った。
- 「4月からパート1名を雇ったので夏季賞与をどうするか決めていない」（製造業／0～10人）、「接客業務など重要な部門のフルパートには支給を検討している」（宿泊業・飲食業／31～50人）など、支給の可否を検討中とする回答も一定数見られた。

## 2-2. 非正規従業員一人当たりの夏季賞与額

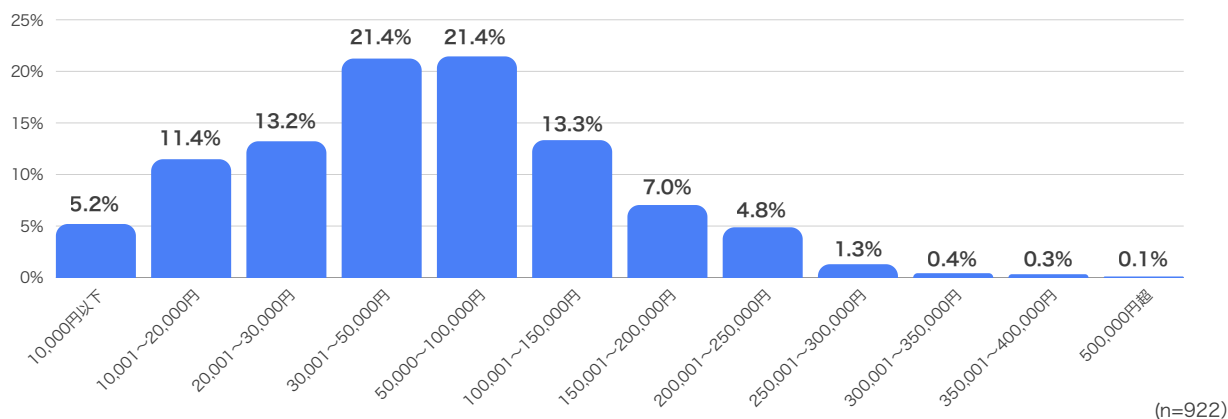
本設問は、Q2-1で非正規従業員へ夏季賞与を「支給した」と回答した企業のみを集計対象とした。

非正規従業員一人当たりの夏季賞与額は「50,001～100,000円」と「30,001～50,000円」がともに約2割で最も多い。5万円以下に約半数、10万円以下に7割強が入り、正社員と比べて低い金額に集まっている。

図13 パート・アルバイト等の従業員一人当たりの夏季賞与額を教えてください



3万円超～10万円未満の支給が中心となっており、10万円未満が7割超を占めるなど、正社員と比べて低額帯に集中している。



- 従業員規模別（図14）では、5万円以下の割合は0～10人（45.6%）から101人以上（62.6%）へと、規模が大きいほど高くなる。正社員では規模との関係が見られないのに対し、非正規では規模が大きいほど低い金額に集まっている。
- 業種別（図15）では、5万円以下の割合は医療・福祉（69.6%）やサービス業（57.7%）で高く、建設業（35.8%）で低い。※回答企業数が30社未満の業種を除く

図14 パート・アルバイト等の従業員一人当たりの夏季賞与額を教えてください（規模別）



企業規模による支給水準の差は小さいものの、小規模企業では5万円超～10万円、101人以上の企業では5万円以下の割合がやや高くなっている。

| 項目         | 0～10人 | 11～30人 | 31～50人 | 51～100人 | 101人以上 |
|------------|-------|--------|--------|---------|--------|
| 1万円以下      | 6.1%  | 4.0%   | 5.5%   | 4.7%    | 8.4%   |
| 1万円超～2万円   | 4.8%  | 11.9%  | 13.1%  | 11.8%   | 16.8%  |
| 2万円超～3万円   | 9.5%  | 12.1%  | 14.5%  | 17.1%   | 14.0%  |
| 3万円超～5万円   | 25.2% | 21.2%  | 17.2%  | 20.0%   | 23.4%  |
| 5万円超～10万円  | 26.5% | 20.9%  | 24.1%  | 19.4%   | 15.9%  |
| 10万円超～15万円 | 10.2% | 15.0%  | 11.7%  | 14.7%   | 12.1%  |
| 15万円超～20万円 | 8.8%  | 7.1%   | 8.3%   | 6.5%    | 3.7%   |
| 20万円超～25万円 | 6.8%  | 4.5%   | 4.8%   | 4.1%    | 4.7%   |
| 25万円超～30万円 | 2.0%  | 1.7%   | 0.7%   | 0.6%    | 0.9%   |
| 30万円超～35万円 | 0.0%  | 0.8%   | 0.0%   | 0.6%    | 0.0%   |
| 35万円超～40万円 | 0.0%  | 0.6%   | 0.0%   | 0.6%    | 0.0%   |
| 50万円超      | 0.0%  | 0.3%   | 0.0%   | 0.0%    | 0.0%   |



13

図15 パート・アルバイト等の従業員一人当たりの夏季賞与額を教えてください（業種別）



業種によって支給水準に差が見られ、建設業では10万円超の割合が約4割を占めるなど、比較的高い水準となっている。

| 項目         | 建設業   | 製造業   | 運輸業   | 情報<br>通信業 | 卸売業・<br>小売業 | 不動産<br>業 | 宿泊業・<br>飲食業 | サービ<br>ス業 | 医療・<br>福祉 | その他<br>の業種 |
|------------|-------|-------|-------|-----------|-------------|----------|-------------|-----------|-----------|------------|
| 1万円以下      | 5.6%  | 4.8%  | 7.0%  | 0.0%      | 4.2%        | 10.5%    | 0.0%        | 5.2%      | 7.1%      | 6.5%       |
| 1万円超～2万円   | 8.6%  | 10.2% | 16.3% | 11.1%     | 13.9%       | 0.0%     | 37.5%       | 12.4%     | 14.3%     | 12.9%      |
| 2万円超～3万円   | 8.6%  | 14.1% | 9.3%  | 22.2%     | 15.2%       | 5.3%     | 25.0%       | 14.4%     | 14.3%     | 16.1%      |
| 3万円超～5万円   | 13.0% | 20.7% | 25.6% | 22.2%     | 21.8%       | 36.8%    | 12.5%       | 25.8%     | 33.9%     | 16.1%      |
| 5万円超～10万円  | 24.7% | 21.6% | 27.9% | 11.1%     | 21.8%       | 21.1%    | 25.0%       | 19.6%     | 12.5%     | 16.1%      |
| 10万円超～15万円 | 18.5% | 15.0% | 9.3%  | 0.0%      | 11.5%       | 15.8%    | 0.0%        | 10.3%     | 5.4%      | 12.9%      |
| 15万円超～20万円 | 12.3% | 6.9%  | 2.3%  | 11.1%     | 4.8%        | 5.3%     | 0.0%        | 4.1%      | 7.1%      | 9.7%       |
| 20万円超～25万円 | 6.8%  | 5.1%  | 2.3%  | 11.1%     | 3.0%        | 0.0%     | 0.0%        | 5.2%      | 5.4%      | 6.5%       |
| 25万円超～30万円 | 1.2%  | 0.3%  | 0.0%  | 0.0%      | 3.0%        | 5.3%     | 0.0%        | 3.1%      | 0.0%      | 0.0%       |
| 30万円超～35万円 | 0.6%  | 0.3%  | 0.0%  | 11.1%     | 0.6%        | 0.0%     | 0.0%        | 0.0%      | 0.0%      | 0.0%       |
| 35万円超～40万円 | 0.0%  | 0.6%  | 0.0%  | 0.0%      | 0.0%        | 0.0%     | 0.0%        | 0.0%      | 0.0%      | 3.2%       |
| 50万円超      | 0.0%  | 0.3%  | 0.0%  | 0.0%      | 0.0%        | 0.0%     | 0.0%        | 0.0%      | 0.0%      | 0.0%       |





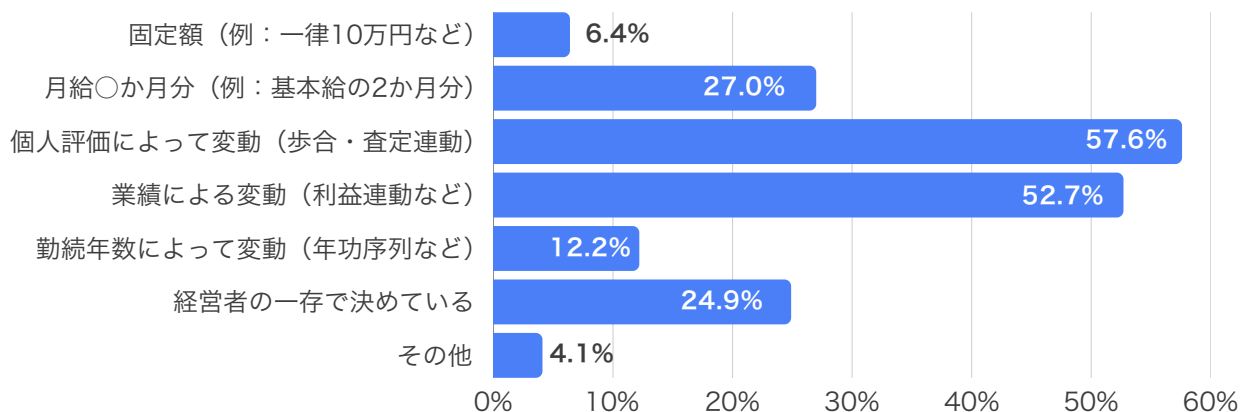
### 3. 賞与の支給方法

賞与の支給方法は、「個人評価によって変動（歩合・査定連動）」が約6割、「業績による変動（利益連動など）」が5割台半ばとなり、いずれも過半数に達した。評価や業績との連動が、支給額を決定する際の中心的な基準となっている。

図16 賞与の支給方法はどのように決定していますか（複数回答可）



賞与の支給方法は「個人評価によって変動」が最多となり、「業績による変動」も半数を超えた。評価や業績を反映した支給が主流となっている。



※複数回答のため、構成比の合計は100%を超えます。

(n=2,712)

#### 自由記述から見える支給額の決定方法

- 「半期の業績と個人評価を各部署の取締役出席のもと評価検討している」（製造業／31～50人）、「なるべく客観性があるように指標で数値化して決めているが、最終的には経営者の一存に包括される」（卸売業・小売業／11～30人）など、評価と経営判断を組み合わせる記述が見られた。
- 「労使交渉」「組合との交渉」「社内組合より要求書を受け、話し合いで決定」といった、労使間の交渉により決定する事例はいずれも運輸業（51～100人・101人以上）から挙げられた。
- 「処遇改善加算の入金額によって変動」（サービス業／11～30人）、「処遇改善手当を賞与として出しています」（医療・福祉／31～50人）など、加算制度と支給を結びつける記述も見られた。

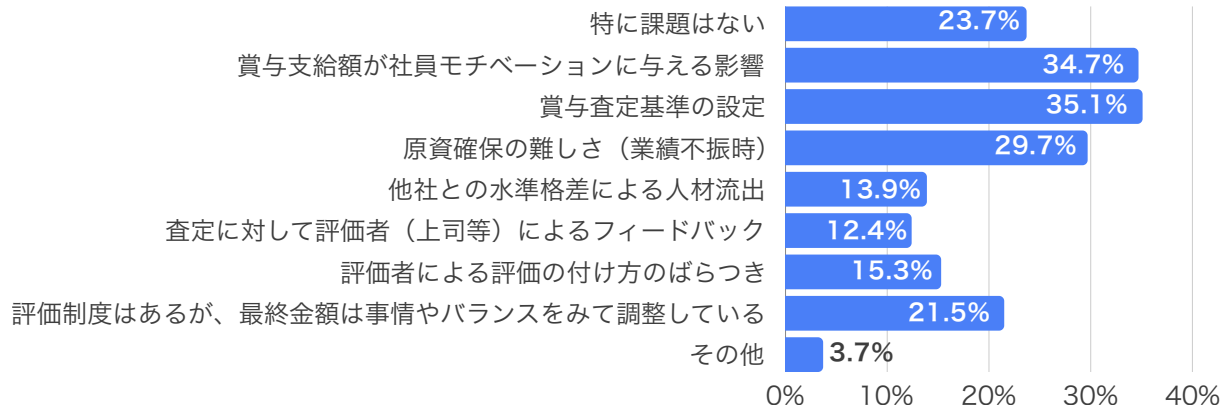
#### 4. 賞与支給に関して直面している悩み・課題

賞与支給に関する悩み・課題としては、「賞与査定基準の設定」と「賞与支給額が社員のモチベーションに与える影響」がともに4割弱で上位に挙がり、評価や支給額の決め方に関する課題が中心となっている。次いで「原資確保の難しさ（業績不振時）」が3割程度で挙げられた。

図17 賞与支給に関して、現在直面している悩みや課題があれば教えてください（複数選択可）



賞与支給における課題は、査定基準の設定や賞与額によるモチベーションへの影響、業績に応じた原資確保など、制度設計と運用面に集中している。



※複数回答のため、構成比の合計は100%を超えます。

(n=2,712)

#### 自由記述から見える課題

- 「評価制度が運用できていない」（情報通信業／11～30人）、「ちゃんとした評価基準がないので昨年よりも下げづらい」（その他の業種／11～30人）など、評価制度の未整備・運用の難しさに関する記述が数多く寄せられた。
- 「賞与にも社会保険がかかり、社員から不満が出る」（建設業／31～50人）、「社保のしくみとの兼ね合いを考えないといけないのがもどかしい」（建設業／11～30人）といった、社会保険料負担に関する声も見られた。
- 「定年を過ぎた従業員にも定年前と同じ額を払っている、下げられない」「勤続10年ぐらいの人達は、ずっと定額で払い続けているため、下げた時に文句を言われるリスクがある」（いずれも建設業／11～30人）など、既存の支給水準の見直しにくさに関する記述も確認された。

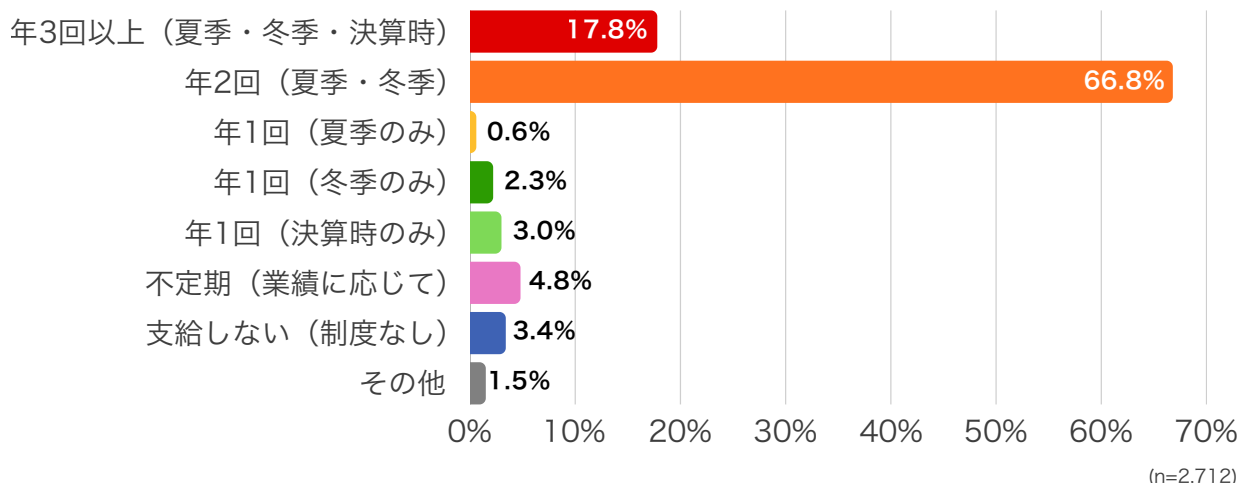
## 5. 賞与支給の年間回数

賞与の年間支給回数は、「年2回（夏季・冬季）」が約7割で最も多く、次いで「年3回以上（夏季・冬季・決算時）」が2割弱となっており、年2回支給が中小企業の標準となっている。

図18 通常、賞与支給は年間何回ですか？



賞与は「年2回（夏季・冬季）」が67%と中心だが、年3回以上支給する企業も約2割あり、複数回支給が一般的となっている。



年2回支給が主流  
**66.8% (1,812)**  
2社に1社が「年2回（夏季・冬季）」支給

年3回以上支給も一定数  
**17.8% (482)**  
決算賞与など追加支給する企業が2割弱

支給しない企業も存在  
**3.4% (91社)**  
制度がない企業も一定数存在

### 自由記述から見える支給回数の実態

- 「状況によって3回目の期末賞与を支給。ここ数年は支給実績あり。制度として規定には定めていない」（サービス業／51～100人）、「年2回（夏季・冬季）＋決算時の目標達成時に業績賞与を出すと約束しました」（卸売業・小売業／51～100人）など、業績に応じて決算賞与を加える運用が見られた。
- 「決算賞与年1回のみ」（建設業／11～30人）、「年1回（冬季）、決算賞与（業績に応じて）」（建設業／11～30人）、「上期（9月）下期（3月）の支給」（製造業／51～100人）など、夏季・冬季という区切りによらない支給時期も挙げられた。
- 「求人票などでは年2回となっているが実際はその年によって違う」（建設業／31～50人）、「制度はあるが支給実績がほぼなし」（卸売業・小売業／31～50人）といった、制度と支給実績が一致しないとする記述も確認された。
- 「賞与相当額は給与に含め年俸を安定化させている」（その他の業種／51～100人）など、賞与を設けず月々の給与に組み込む運用も見られた。

17

# まとめと考察

## Summary and Discussion

### 春の賃金改定が夏季賞与にも及んだ

夏季賞与を支給した企業は8割を超え、賞与の支給自体は広く浸透している。昨年度からの変化は約6割が「ほぼ変わらない」で、増額した企業は約3割、減額した企業は1割弱だった。注目すべきは増額の理由である。「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」「基本給のベースアップの影響」が上位となり、いずれも「業績が好転したため」を上回った。業績が良くなったことだけが理由ではなく、物価上昇と人材確保、そして春の賃上げの影響を受けて賞与を増額した企業が多い。

### 業績は賞与増減に異なる影響 増額よりも減額時に大きく作用

減額した企業の理由は様相が異なる。「業績が悪化したため」が最多となり、2位の「物価上昇・コスト増で原資不足」を大きく引き離れた。増額では4番手の業績が、減額では最大の理由になっている。この結果から、業績は賞与を増額する要因の一つである一方、減額時にはより大きな影響を及ぼす要因となっていることがわかる。さらに、増額側で賞与を押し上げた物価上昇やベースアップは、減額側では「原資不足」として現れており、同じ環境変化が、企業の置かれた状況によって異なる形で賞与に影響している。外部環境への対応によって賞与を維持・増額する動きがある一方、その原資は自社の業績にも左右されるため、業績が悪化した場合には賞与水準の維持が難しくなる企業もある。

### 大手との差は、賞与額の決定方法にも表れている

経団連の集計によれば、2026年夏季賞与の大手企業の平均妥結額は100万8,706円で、前年比1.88%増と5年連続で増加した。本調査の中小企業は20万円台から30万円台が中心であり、水準の開きは大きい。ただし大手も伸び率は前年同時期を下回っている。差は金額だけではない。大手企業の賞与が労使交渉を通じて決定されるのに対し、本調査では「経営者の一存で決めている」と回答した企業も一定数存在しており、賞与額の決定方法にも違いが見られる。

### 納得感を高める評価基準の整備が課題となる

支給方法は「個人評価によって変動」「業績による変動」が上位となり、評価や業績を反映した支給が主流となっている。一方で、賞与支給における課題としては「賞与査定基準の設定」が最多となった。自由記述でも「ちゃんとした評価基準がないので昨年よりも下げづらい」など、賞与額の決定や見直しにおける基準づくりの難しさがうかがえる。評価や業績と連動させる仕組みを設けていても、その基準に従業員に説明できる形で整備することが課題となっている。外部環境への対応によって賞与水準を維持・向上させる動きがある一方、支給額を継続的に引き上げられる保証はない。だからこそ、金額の多寡だけでなく、その額に至った理由に従業員に説明できる状態を整えることが重要となる。評価や業績と連動した賞与制度を運用するためには、明確な基準づくりと従業員への説明が欠かせない。評価制度や人事考課の整備に課題を抱える企業では、専門家の助言を受けながら、自社に合った仕組みづくりを進めることが有効である。当社では、人事考課専門アドバイザーによる制度設計支援を行っている。評価基準の明確化や従業員に説明できる仕組みづくりを検討する企業は、ぜひご活用いただきたい。

## 【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基づき整理した。

一般社団法人 日本経済団体連合会（経団連） 「2026年夏季賞与・一時金 大手企業業種別妥結状況」

<https://www.keidanren.or.jp/policy/index09a.html>

## 【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

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



18