

中小企業経営者の実態

BLUE REPORT

FOR SOCIAL VALUE

中小企業の「賃上げを起点とした成長型経済」
への対応戦略 < 1 >

～ 賃上げの実施有無、賃上げ率、効果 ～

2025

11

2025年10月31日 フォーバル GDXリサーチ研究所 編集

GDX
GDXリサーチ研究所

サマリー・レポート概要

「賃上げ」を実施している企業は **66.3%**

※「2025年1月以降に実施している」、「2025年以前から実施している」の合計

賃上げ率で最も多いボリュームゾーンは
「2%～3%未満」の **18.6%**

「賃上げ」の効果を実感している企業は **42.2%**

※「とても効果があった」、「ある程度効果があった」の合計

本レポートの調査結果をご利用いただく際は、
必ず【フォーバル GDXリサーチ研究所調べ】とご明記ください。

■ レポート概要

- ・調査主体：フォーバル GDXリサーチ研究所
- ・調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日
- ・調査対象者：全国の中小企業経営者
- ・調査方法：ウェブでのアンケートを実施し、回答を分析
- ・有効回答数：1,464人

中小企業の「賃上げを起点とした成長型経済」への対応戦略

コロナ禍真っ只中の2022年頃から、エネルギーや食料品を中心に世界的な価格上昇が続きました。さらに、その後の経済回復の波に乗る形で大企業の業績回復と賃上げが進む中、中小企業にもその取り組みを促す声が経済界を中心に高まりました。特に注目されたのが最低賃金の引き上げ議論です。その結果、社会全体で賃上げへの気運が高まり、それは中小企業にも強く求められるようになりました。

政府もその流れを受け、中小企業の賃上げ推進を後押しします。生産性向上とともに賃上げを図るための支援として、従来から続く業務改善助成金の支援内容の拡充や、2022年からは中小企業向け賃上げ促進税制が開始され、2024年からはその内容が強化されました。2025年6月の「骨太の方針」では「実質賃金を毎年1%程度増加させる」方針が示されているように、特に近年は企業の賃上げに向けた支援がさらに拡大しています。新しい取り組みとしては、物価の変動を受けて中小企業が不利な立場にならないようにする目的で、価格交渉促進月間が設置されたほか、旧下請法を改正し法的な枠組みを強化する取引適正化法が2026年1月に施行される予定です。

このように、インフレ基調と売り手市場が今後も続くと予想される中、政府の企業に対する賃上げ圧力も継続すると考えられます。では、その実質的な賃上げ要請の対象となる中小企業側の賃上げはどの程度進んでいるのでしょうか。本レポートでは、中小企業の賃上げ状況や取り組みによる効果、そして今後の方針などに関する調査の結果を報告します。

■ 目次

1. 賃上げの実施状況・具体的な取り組み内容	4
1-1. 政府による賃上げ支援の方針の認知度と実施状況	5
1-2. 賃上げの実施理由・具体的な取り組み	6
1-3. 賃上げ未実施の理由・未実施の影響	7
2. 賃上げ率・効果・今後の方針	8
2-1. 賃上げ率	9
2-2. 賃上げの効果、経営や従業員への影響	10
2-3. 賃上げの継続意思、賃上げの推進が日本の将来にもたらす意味	11
3. まとめ・あとがき	12

1. 賃上げの実施状況・ 具体的な取り組み内容

1. 賃上げの実施状況・具体的な取り組み内容

中小企業の賃上げは、どの程度進められているのだろうか。第1章では、中小企業の賃上

げの実施状況やその実施理由などに関する調査結果を報告する。

1-1. 政府による賃上げ支援の方針の認知度と実施状況

政府は近年のインフレ基調を背景に、2025年6月の「骨太の方針2025（経済財政運営と改革の基本方針2025）」において「実質賃金を毎年1%程度増加させる」という目標を示した。さらに、それを具体化する施策として「中小企業・小規模事業者の賃金向上推進5か年計画」が同時期に閣議決定された。政府は今後数年にわたる賃上げ支援に向けた政策パッケージを整え、具体的には補助金や助成金、促進税制や価格転嫁促進に向けた支援などを進めている。

こうした政府による賃上げ支援の方針について、調査では「知っている」と回答した中小企業が47.1%にとどまった。

一方、賃上げの実施状況については、「2025年

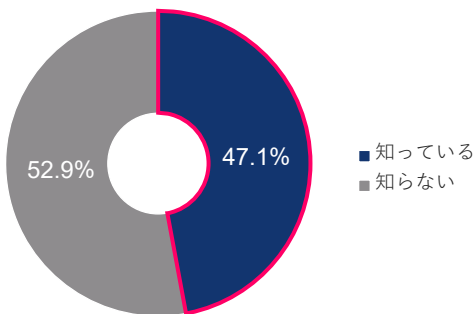
1月以降に実施している」が15.4%、「2025年以前から実施している」が50.9%と、6割以上の企業が賃上げを実施していることがわかった。これは、前問で政府による賃上げ支援の方針を「知っている」と回答した企業に限定しても、回答割合は大きく変わらなかった。

また、昨年7月～8月にかけて行った賃上げの実施状況を問う調査※では、実施していると回答した企業は56.0%であった。これらの結果を踏まえると、政府の支援方針に関して認知しているかどうかに関わらず、賃上げを実施する企業は確実に増えていると言えるだろう。

※ブルーレポート 2024年9月号

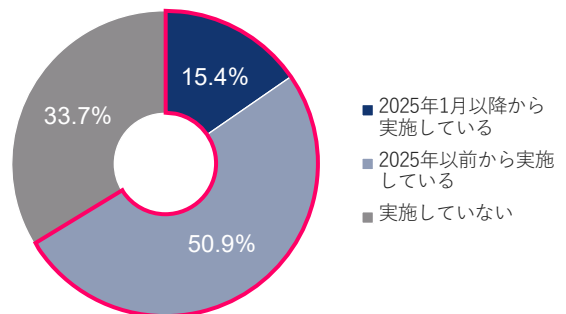
https://www.forval.co.jp/consulting/pdf/bluereport_mini_202409.pdf

■ 政府による賃上げ支援の方針の認知度 (n=1,464)



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

■ 賃上げの実施状況 (n=1,464)



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

1. 賃上げの実施状況・具体的な取り組み内容

1-2. 賃上げの実施理由・具体的な取り組み

続けて、ここでは賃上げを実施している企業に対し、賃上げを行った理由や、賃上げをするためにどのような取り組みを行ったのかについて聞いた。

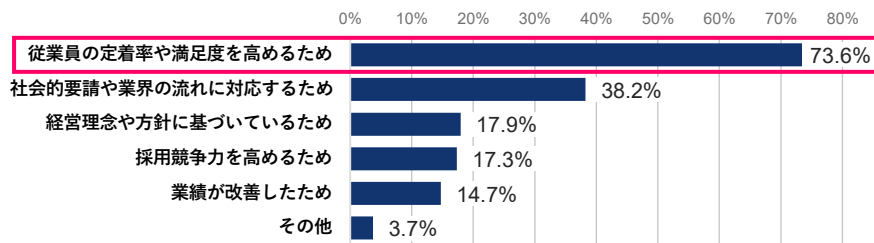
まず賃上げの実施理由については、最多となったのが「従業員の定着率や満足度を高めるため」（回答企業中73.6%）であり、群を抜いて多かった。さらに「社会的要請や業界の流れに対応するため」（同38.2%）、「経営理念や方針に基づいているため」（同17.9%）、「採用競争力を高めるため」（同17.3%）と続いた。

次に、その賃上げのためにどのような取り組みを行ったのかを問う設問では、「売上・利益の向

上に向けた事業推進」（同38.2%）が最も多く、その他、「価格改定（値上げ・価格転嫁による収益改善）」（同36.8%）や「取引先との価格交渉」（同32.2%）が回答の上位となった。

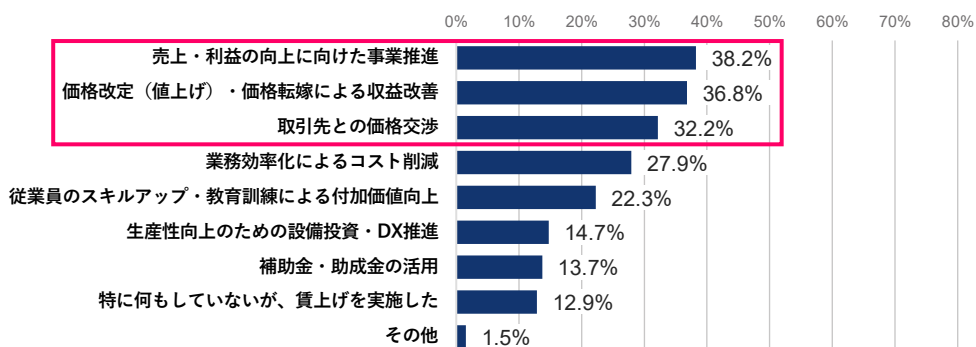
継続的な賃上げを行うためには、健全な経営とともに売上・利益を増加させ、賃上げの原資を確保しなければならない。また、政府の賃上げに向けた支援策にもあるように、原価の交渉や適正な価格転嫁の実施も欠かせない。今後もインフレ基調が続くと予想されることから、企業は成長を強く意識するとともに、適切な取引環境にも配慮し、長期的に安定した経営を行う必要があると言えるだろう。

■ 賃上げの実施理由（n=970）※複数選択可



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

■ 賃上げ実施のための具体的な取り組み（n=970）※複数選択可



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

1. 賃上げの実施状況・具体的な取り組み内容

1-3. 賃上げ未実施の理由・未実施の影響

ここでは、本レポートP5の「賃上げの実施状況」を問う設問で「実施していない」と回答した企業に対し、その理由や未実施の影響について聞いた。

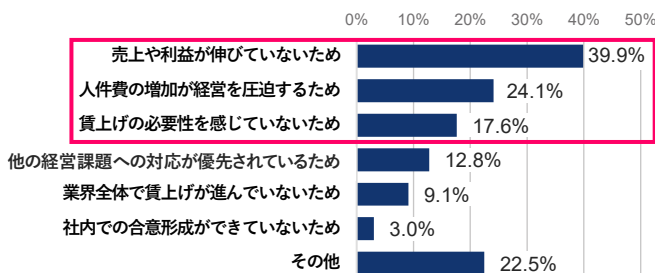
未実施の理由としては、「売上や利益が伸びていないため」が最多であった（回答企業中39.9%）。前ページの、賃上げを実施する企業に対して賃上げに向けた取り組みを問う設問で「売上・利益の向上に向けた事業推進」が最多であったことから、賃上げには事業自体の成長や利益確保が重要であることがここでも示される形となった。その他、「人件費の増加が経営を圧迫するため」（同24.1%）、「賃上げの必要性を感じていないため」（同17.6%）などが続いた。また、「その他」（同22.5%）を選んだ回答者にその理由を問うと、「従業員がいないから」「今後実施予定」「出来高制のため」

などが多かった。

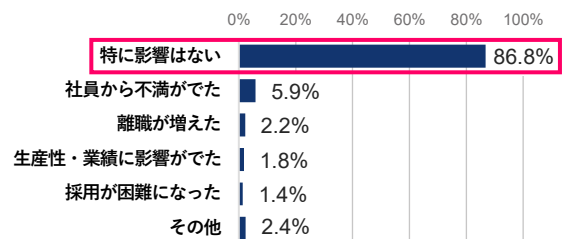
一方、賃上げをしていないことによる影響を問う設問では、「特に影響はない」が圧倒的に多い結果であった（同86.8%）。具体的な影響を見ても、「社員から不満がでた」（同5.9%）や「離職が増えた」（同2.2%）などが見られたが、いずれも回答結果は少なかった。

現状では影響がないとしても、今後インフレや売り手市場が続くと予想される中、従業員の定着や離職率などに影響が出る可能性はある。特に未実施の理由として「売上や利益が伸びていないため」や「人件費の増加が経営を圧迫するため」などを理由としている企業は、業務効率化はもちろんのこと、売上や利益の拡大に向けた取り組みを進め、必要に応じて各種支援策の検討をしてみてもいいだろうか。

■ 賃上げ未実施の理由（n=494）※複数選択可



■ 賃上げ未実施の影響（n=494）※複数選択可



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

2. 賃上げ率・効果・今後の方針

2. 賃上げ率・効果・今後の方針

第2章では、賃上げを実施したと回答した中小企業に行った、賃上げ率や賃上げ実施の効果、

経営や従業員への影響、今後の継続意思についての調査結果を報告する。

2-1. 賃上げ率

まず、今回の調査で賃上げを実施したと回答した企業の賃上げ率を報告する。当所の調査では、最も多いボリュームゾーンは「2%～3%未満」の18.6%、次いで、「1%～2%未満」の18.1%、「3%～4%未満」の14.6%と続いた。本調査では、1%～4%未満の範囲で賃上げを実施した企業が約半数の51.3%を占めた。

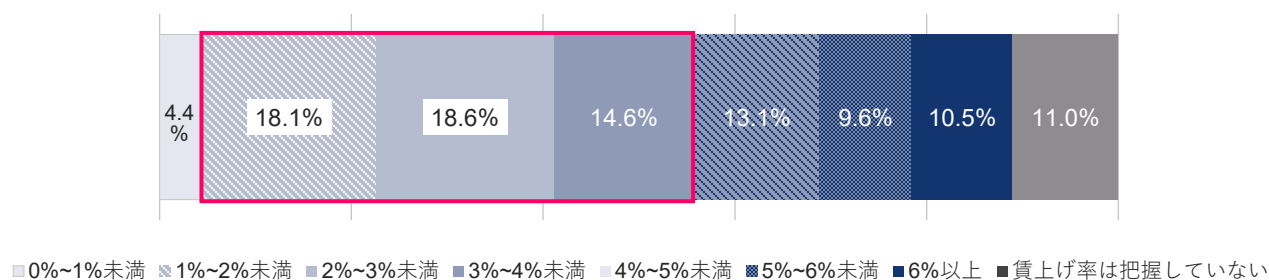
「6%以上」の高い賃上げを実施した企業は10.1%で、業種別では、建設業の割合がやや高い傾向であった。一例ではあるが、働き方改革により、建設業でも労働規制が強まったり、昨今の資材・燃料・物流コストの上昇を背景に、見積価格の見直しが進行し、値上げ

の一部が労務費に配分されたり、などの可能性が考えられる。

本レポートP6の「賃上げ実施のための具体的な取り組み」の調査で、「売上・利益の向上に向けた事業推進」、「価格改定（値上げ・価格転嫁による収益改善）」の取り組みを行っている企業が多かった。賃上げ率が低い、十分でない企業は、これらの取り組みを実施、強化し、賃上げ率をぜひ高めていただきたい。

一方、「賃上げ率は把握していない」と回答した企業も約1割で、賃上げの運用・情報管理に課題がある企業も一定数あることがわかった。

■ 賃上げ率 (n=970)



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

2. 賃上げ率・効果・今後の方針

2-2. 賃上げの効果、経営や従業員への影響

続いて、賃上げを実施した企業に、その効果と、経営や従業員へどのような影響があったかについて聞いた。

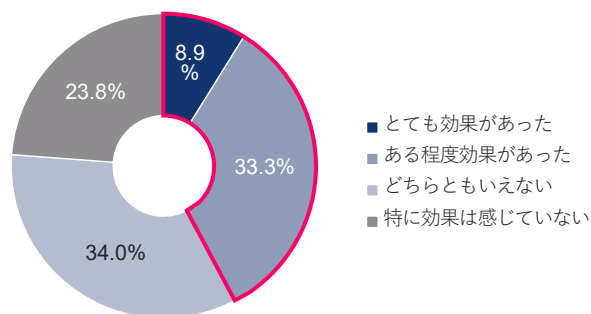
賃上げの効果に関しては、「とても効果があった」、「ある程度効果があった」を合計して4割程度と、効果を感じている層は半数に満たない状況であった。最も多い回答が「どちらともいえない」の34.0%で、効果を見定めている企業も多く存在した。

次に、賃上げの効果の設問で「とても効果があった」、「ある程度効果があった」と回答した企業に、賃上げによる経営や従業員への影響についての追加調査を実施した。「従業員のモ

チベーションが向上した」が最も高く85.6%で、他の回答と比べ群を抜いていた。また、「離職率が低下した（同17.1%）」、「生産性が向上した（同15.2%）」の結果からも離職率や生産性にも効果があることが確認できる。

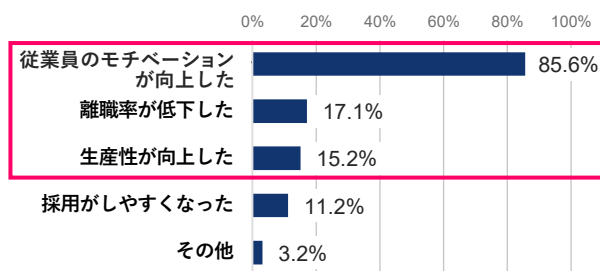
賃上げの効果を十分に感じていない企業については、賃上げの目的や会社の業績との連動など、賃上げ実施の背景を従業員に十分に伝えられていない可能性がある。その結果、従業員が賃上げの価値を感じず、モチベーション向上や離職率の低下などの効果が表れていない、というケースもあるのではないだろうか。

■ 賃上げの効果 (n=970)



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

■ 賃上げによる経営や従業員への影響 (n=409) ※複数選択可



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

2. 賃上げ率・効果・今後の方針

2-3. 賃上げの継続意思、賃上げの推進が日本の将来にもたらす意味

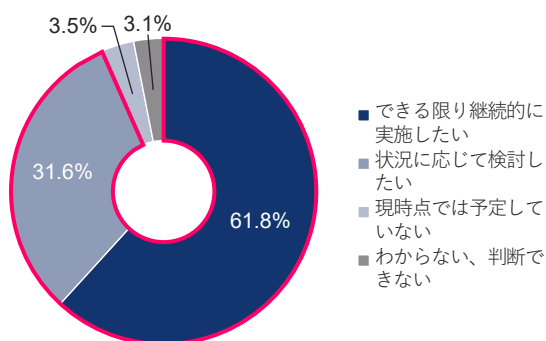
最後に、賃上げの継続意思と賃上げの推進が日本の将来にどのような意味を持つかを聞いた。賃上げの継続意思については、「できる限り継続的に実施したい」と回答した企業が61.8%存在した。「状況に応じて検討したい」の31.6%も含めると、9割以上の企業が継続に対して前向きな意向を示している。前ページでの「賃上げの効果」で効果を感じている企業は約4割だったが、効果に関わらず、賃上げの重要性を意識している傾向であった。

賃上げの推進がもたらす意味については、「企業にとってはコスト増」が46.1%で最も多く、次いで「停滞した経済を活性化させる原動力」の37.1%と続いた。賃上げを実施している企業には業績が改善していない中でも、人材流出を

防ぐ目的で、やむを得ず防衛的賃上げを実施している企業も一定数存在するだろう。その企業にとっては、賃上げはコスト増という印象が強い、ということが調査結果に表れている。

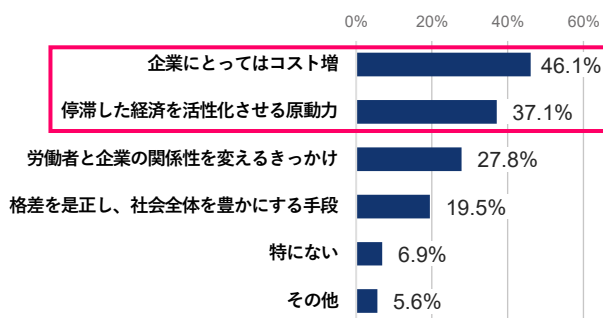
参考までに、本調査の業況を問う設問で、営業利益が前年対比で増加した、と回答した企業に絞ったデータを見てみても、「企業にとってはコスト増」と「停滞した経済を活性化させる原動力」の回答が多く、やはりコスト増と考えている企業が多い状況だった。賃上げを継続するには、売上・利益を安定的に創出できる経営体制の構築が前提であるが、利益を創出している企業でもコスト増の負担を感じている中小企業は多い。賃上げ実施企業への税制優遇や助成金などの恩恵をさらに手厚くするといった、国をあげての対応も必要だろう。

■ 賃上げの継続意思 (n=970)



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

■ 賃上げの推進が日本の将来にもたらす意味 (n=970) ※複数選択可



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

3. まとめ・あとかき

3. まとめ・あとかき

○ 継続的な賃上げに向け、各種支援策の活用とともに経営戦略の強化を

近年続く物価高とインフレ基調を背景に、政府は中小企業向けの賃上げを促進するため、さまざまな支援策を展開している。そして今後も「実質賃金を毎年1%程度増加させる」方針を掲げており、企業への賃上げ圧力は続くと予想される。そのような中、中小企業の賃上げは、実態としてどの程度進んでいるのか。本レポートでは、中小企業の賃上げへの実施状況や実施理由、さらに踏み込んで賃上げ率やその効果などについての調査結果を報告した。

まず、賃上げの実施率は約7割であり、実施する理由としては「従業員の定着率や満足度を高めるため」が群を抜いて高かった。また、賃上げ実施のために取り組んだこととしては、「売上・利益の向上に向けた事業推進」がトップとなった。一方、賃上げ未実施の企業（約3割）にその理由を問うと、最多となったのが「売上や利益が伸びていないため」であった。

賃上げを実施する企業に対し、その効果を問う設問では、効果を感じる企業が約4割にとどまった。最多の回答は「どちらともいえない」であり、現状では効果を見定めている企業が多いと推察される。それでも、効果があると回答した企業に対してその影響を問う設問では、「従業員のモチベーションが向上した」が8割を超える結果となった。

社会的な要請として賃上げ圧力が高まる中、賃上げに取り組む中小企業が増えたことは評価すべきことだが、企業側の従業員確保に向けた切実な思いとともに、その原資をいかに確保するかが今後の継続的な賃上げを

進めるうえで重要であることが調査から示された。

政府は中小企業の賃上げを促進するため、助成金や補助金、さらに促進税制や価格転嫁支援策など、多角的な支援を進めている。今は「失われた30年」からの脱却と経済成長へのシフトという大きな転換期であり、こうした支援の拡充は短期的な支援策としては重要である。企業側からも、自社の経営実態を睨みつつ、必要な支援を積極的に活用してもらいたい。

しかしながら、賃上げは短期的なものではなく、中長期的に継続させることを前提に取り組む必要がある。本調査の賃上げの継続意思を問う設問では、約8割の企業が継続の意思を示しており、その必要性は賃上げを実施する多くの企業で共有されていると言えよう。そのためには、業務の効率化や生産性向上への取り組みを進めつつ、いかに付加価値を高めて売上・利益を確保するか、その戦略がますます重要になる。また、適正な価格転嫁に向けた交渉やコミュニケーション力も不可欠である。さらに、「人材確保のための賃上げ」の繰り返しになれば組織側の負担意識が拡大する可能性があるため、確保する人材の育成やキャリアパスなどに向けた制度設計も有効に機能するのではないだろうか。このように、継続的な賃上げに向けては、政策的な賃上げ促進に伴う支援とともに、企業の成長戦略や取引先との交渉力、人材育成への投資など、企業側の主体的な経営戦略づくりをいかに継続して行えるかが成功の鍵を握ると言えるだろう。

フォーバルGDXリサーチ研究所 所長 平良 学

1992年、株式会社フォーバルに入社。九州支店での赤字経営の立て直し、コンサルティング事業の新規立ち上げを経て、2022年に新たに発足した中立の独立機関「フォーバル GDXリサーチ研究所」の初代所長に就任。中小企業経営の実態をまとめた白書「ブルーレポート」の発刊、独自・共同研究の実施、全国の中小企業経営者に向けたGDXやESGの講演、毎回数百人を超える中小企業経営者向けのイベントなどを通じて、中小企業のGDXを世に発信。「中小企業の持続可能な発展を支える研究機関としてなくてはならない存在」を目指し活動している。

