

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 < 2 >

～賃上げ実施企業の傾向～

2025

12

2025年11月28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」実施企業 を業種別に見ると
製造業、建設業、卸売業の実施率が高い

※回答数50以上の業種の傾向

経営指標の可視化を行っている企業
の方が賃上げの実施率が高い

外部の専門家からの経営に関する
伴走支援を受けている企業
の方が賃上げの実施率が高い

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

昨今はインフレ基調や物価高が続き、国民の負担意識が強まる中、政府は「賃上げを起点とした成長型経済」を目指し、企業に対する賃上げ要請を強めています。経営体力のある大企業から先行し始めた賃上げの流れは中小企業にも及び、企業の規模に関係なく賃上げが実施されるようになりました。

中小企業の賃上げの実態を把握するため、当研究所ではこのたび、賃上げに関する幅広い観点からアンケート調査を実施しました。前回レポートでは賃上げの実施有無や取り組み内容、その効果などについて報告しました。

賃上げの実施状況については、およそ3社に2社の割合で実施していることがわかりました。その実施した企業に理由を問うと、「従業員の定着率や満足度を高めるため」が群を抜いて高く、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」がトップとなりました。一方、賃上げ未実施の企業にその理由を問うと、やはり最多であったのが「売上や利益が伸びていないため」でした。これらの結果からわかるように、賃上げの継続的な実施には原資確保が必須であり、それを支える経営改善はもちろんのこと、中長期的な成長戦略が不可欠であることが示されていると言えるでしょう。

中小企業が今後も継続して賃上げを行うためには、どのような取り組みが必要になるのでしょうか。今回は中小企業の賃上げの実態にさらに迫るべく、賃上げを実施できている企業にはどのような傾向があるかを把握する目的で、属性別や経営への取り組み状況の違いなどに基づく検証を行いました。

■ 目次

1. 従業員規模・業種・業績別賃上げの実施傾向	4
1-1. 従業員規模別の賃上げ実施の傾向	5
1-2. 業種別の賃上げ実施の傾向（実施率）	6
1-3. 業種別の賃上げ実施の傾向（賃上げ率）	7
1-4. 業績別の賃上げ実施の傾向	8
2. 経営の取り組み状況別賃上げの実施傾向	9
2-1. 経営計画の策定状況別の賃上げ実施の傾向	10
2-2. 経営指標の可視化状況と賃上げ実施の傾向	11
2-3. 伴走支援の活用状況と賃上げ実施の傾向	12
3. まとめ・あとがき	13

1. 従業員規模・業種・業績別 賃上げの実施傾向

1. 従業員規模・業種・業績別賃上げの実施傾向

中小企業の賃上げには、属性別ではどのような傾向が見られるのだろうか。第1章では、

中小企業の従業員規模・業種・業績別での賃上げ実態について報告する。

1-1. 従業員規模別の賃上げ実施の傾向

中小企業の賃上げ実態については、前号（2025年11月号）にて報告したとおり、「2025年以前から実施している」（50.9%）、「2025年1月以降に実施している」（15.4%）を合わせた、6割以上の企業で実施されていた※。では、その結果は属性によりどのような違いが見られるのだろうか。

まず検証したのは従業員規模別での賃上げ実施状況である。その結果は「10～29人」（86.8%）、「30～49人」（81.0%）、「50人以上」（93.3%）と、10人以上の企業で8割を超える結果となった。一方で「0～9人」の層では52.8%にとどまっていた。

賃上げには原資が必要だが、中小企業の場合はその対応が遅れることや、顧客との契約や購買

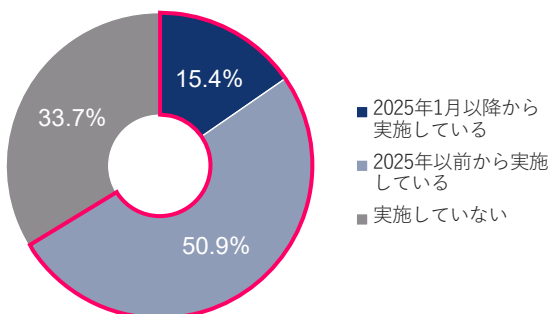
行動に直接的な影響を及ぼす価格交渉や価格転嫁に対し、慎重になる側面もあるだろう。そうした要因が、結果的に賃上げ未実施企業の割合の大きさにつながっていると推察される。また、未実施の理由には「従業員がいない」「家族経営のため」などが見られた。その場合でも、経営者やその家族の生活水準の向上は労働のモチベーション維持につながるため、経営者や家族従業員の賃上げも重要と考える。いずれにしても、生産性向上への取り組みとともに、補助金や賃上げ促進税制の活用などの検討を含め、段階的な賃上げへの取り組みを進める必要があるだろう。

※ブルーレポート 2025年11月号

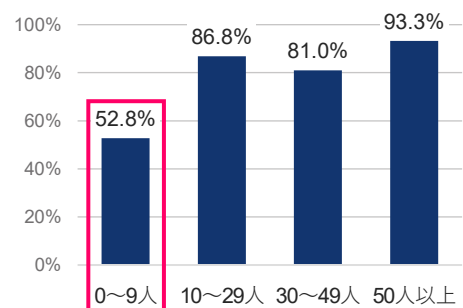
https://www.forval.co.jp/consulting/pdf/bluereport_202511.pdf

再掲

■ 賃上げの実施状況（n=1,464）



■ 従業員規模別の賃上げ実施の傾向（n=970）



1. 従業員規模・業種・業績別賃上げの実施傾向

1-2. 業種別の賃上げ実施の傾向（実施率）

次は業種別の賃上げ実施率についてである。賃上げを実施している企業のうち、回答企業が50社以上の業種でその実施率を抽出した。最も高かったのは製造業（75.3%）であり、次いで建設業（71.0%）、卸売業（70.6%）との結果になった。製造業、建設業ともに原材料費は高騰しているものの、政府による政策的な賃上げ要請に加え、経済界全体での価格転嫁や労務単価引き上げの促進が奏功している可能性がある。また、近年は深刻な人手不足といわれており、賃上げによる離職防止や採用力強化を睨み、賃上げを行っている企業が多いことも考えられる。

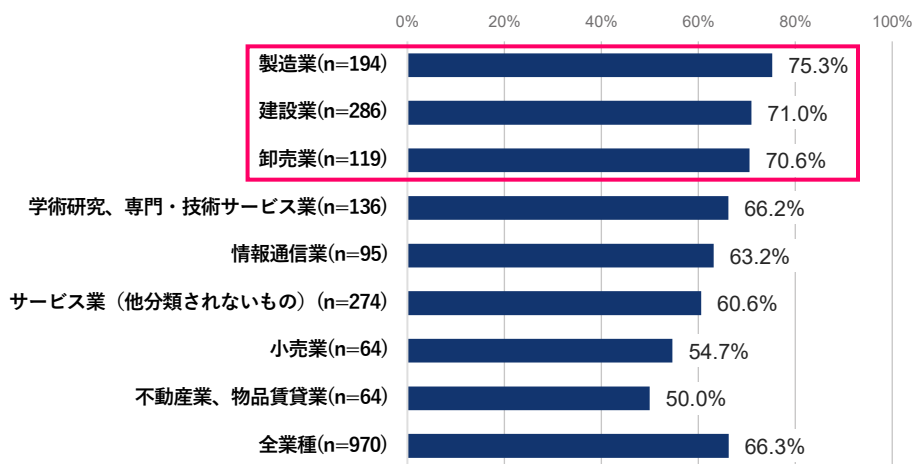
一方、製造業は全体で見れば半導体需要の増加や円安による効果もあり、景況は改善傾向に

あるといわれている。また建設業は公共事業の労務単価引き上げや政府からの強い賃上げ要請もあった。こうした経済環境を背景に、両業種とも業種間比較で上位を占めることになったと推察される。

一方で、相対的に低い結果となったのが「不動産業、物品賃貸業」（50.0%）、「小売業」（54.7%）である。その背景としては、価格転嫁の難しさ（賃料の値上げの難しさ、値上げへの慎重姿勢など）があるだろう。

いずれにしても、原材料費や経費の増額に対し、適切な価格転嫁が実施されなければ、賃上げは難しいと言わざるを得ない。業種別の産業構造の特性が、賃上げ実施率にも如実に示されているといえよう。

■ 業種別の賃上げ実施の傾向（実施率）



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日 ※全業種以外は回答数50以上の業種のみを掲載

1. 従業員規模・業種・業績別賃上げの実施傾向

1-3. 業種別の賃上げ実施の傾向（賃上げ率）

続けて、賃上げを実施した企業の賃上げ率についても、業種別での検証を実施した。

なお前ページと同様に、回答企業が50社以上の業種で実施し、また分析においては「賃上げ率は把握していない」の結果は除外している。

さらに賃上げ率の「全体」の結果では、「0～1%未満」から「3%～4%未満」までの合計が55.7%と約半分になることから、業種別での検証も「4%未満」と「4%以上」で区切り、それぞれの賃上げ率の傾向を見ることにした。

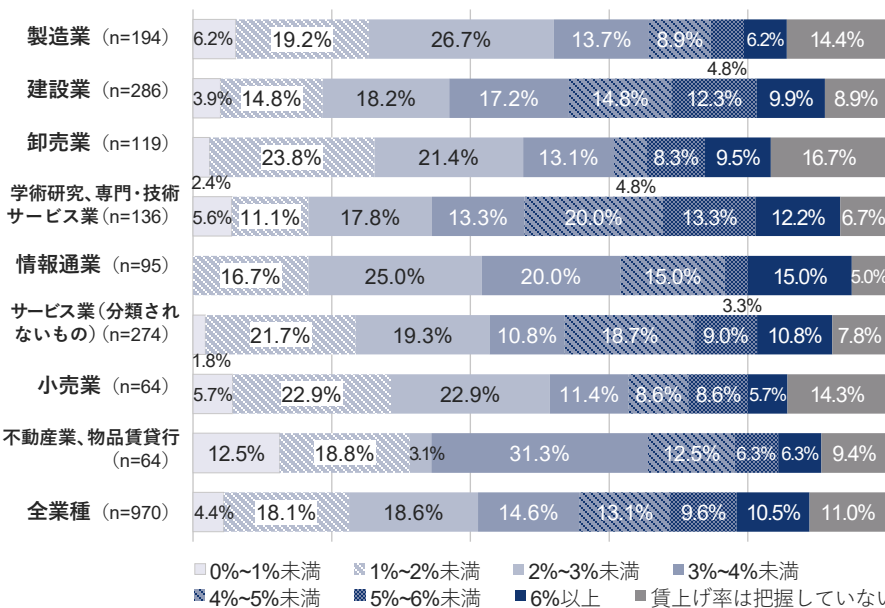
前ページで、賃上げの実施割合が大きかった製造業と建設業を比較すると、製造業は「0%～4%」が65.8%となり、全体と比較しても多い結果となった。建設業の「0%～4%」は

54.2%であり、これは全体と近い結果であった。

製造業では、賃上げをする企業は多いものの、賃上げ率は相対的に低い。景気回復・インフレを根拠とする政府・経済界からの賃上げ要請や、企業側の人材確保への思惑などにより、賃上げには前向きな姿勢を示しつつも、今後の持続的な賃上げに慎重な姿勢を抱いていることが推察される。相対的に賃上げ率の低い業種は製造業の他、不動産業・物品賃貸業、小売業、情報通信業、卸売業などであった。

一方で、賃上げ率が相対的に高かった業種は、建設業の他、「学術研究、専門・技術サービス業」（45.6%）や「サービス業（他分類されないもの）」（38.6%）であった。

■ 業種別の賃上げ実施の傾向（賃上げ率）



業種	0%～4%	4%以上
製造業	65.8%	19.9%
建設業	54.2%	36.9%
卸売業	60.7%	22.6%
学術研究、専門・技術サービス業	47.8%	45.6%
情報通業	61.7%	33.3%
サービス業（分類されないもの）	53.6%	38.6%
小売業	62.9%	22.9%
不動産業、物品賃貸行	65.6%	25.0%
全業種	55.7%	33.2%

1. 従業員規模・業種・業績別賃上げの実施傾向

1-4. 業績別の賃上げ実施の傾向

第1章の最後は、企業の業績別での賃上げ傾向に関する分析結果である。

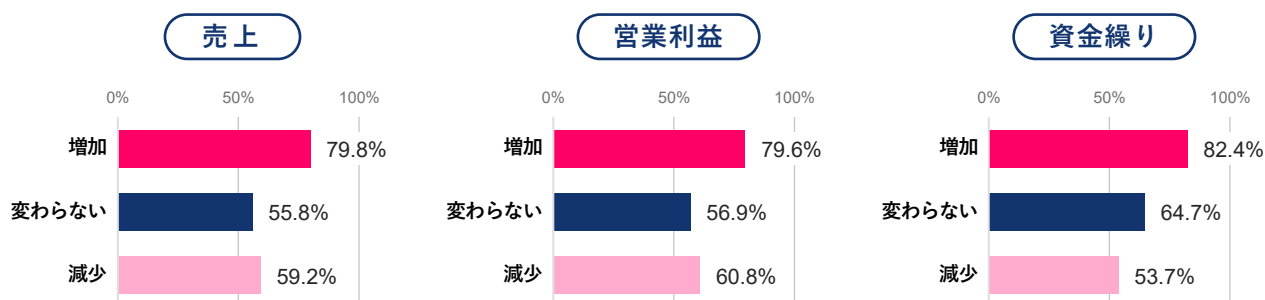
本調査では、中小企業の業績（景況感）を把握する目的で、「売上」「営業利益」「資金繰り」の3つの指標で前年同期と比較した現状（増加／変わらない／減少）について聞いている。この企業の業績に関する調査結果をベースに、賃上げ実態の検証を試みた。賃上げの実施は、企業の業績とどのような関係があるのだろうか。

「売上」「営業利益」ともに、前年同月比で「増加」と回答した企業群では、賃上げを実施した企業が約8割となった。業績の拡大や改善を背景に賃上げを実施する企業が多いことがわかる。また、興味深いのは「売上」

「営業利益」とも、前年同月比で「減少」している企業群でも、約6割が賃上げを実施していることである。これは、人材流出防止や社会的な要請を受け、やむを得ず防衛的な賃上げを実施している可能性がある。

また、「資金繰り」に関しては、「増加」（資金繰りが改善）と回答した企業群において、賃上げを実施した企業が82.4%となった。「減少」（資金繰りの悪化）と回答した企業群での賃上げ実施率は53.7%であり、「売上」「営業利益」の結果と比べるとその差が開いている。賃上げには原資が伴うため、資金繰りの改善が賃上げ実施に与える影響は大きいと言えよう。

■ 業績別の賃上げ実施の傾向（n=970）



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

2. 経営の取り組み状況別 賃上げの実施傾向

2. 経営の取り組み状況別賃上げの実施傾向

第2章では、経営に関する取り組みにより、賃上げの実施状況に違いが見られるかという観点から調査・分析した結果を報告する。経営に関する取り組みの事例としては、「経営計画の策定」、「経営指標のデジタルデータでの

可視化」、「外部の専門家による経営に関する伴走型支援」を受けているかどうかを設定し、それぞれの取り組み別の賃上げ実施状況について紹介する。

2-1. 経営計画の策定状況別の賃上げ実施の傾向

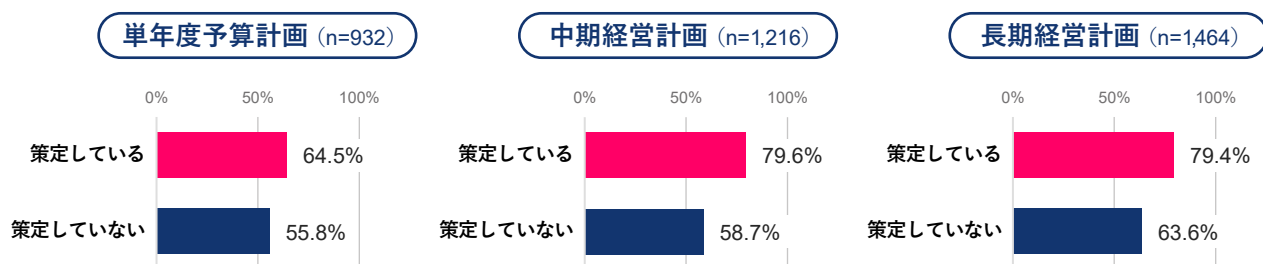
まずはじめに、経営計画の策定の有無により、賃上げ実施状況に違いがあるのか、についての調査結果を報告する。対象とする経営計画は「単年度予算計画」、「中期経営計画」、「長期経営計画」である。

計画の期間別に見ると、経営計画を「単年度予算」「中期経営計画」「長期経営計画」の3つの期間で見た場合、「単年度予算」ではその策定の有無別の賃上げ実施率の差は約10ポイントほどであったが、「中期・長期経営計画」ではその差が20.9ポイント、15.8ポイントと広がって

いることがわかる。中期、長期での経営計画を策定している企業では、未策定企業よりも賃上げ実施率が高い傾向が見られた。

中長期の計画になるほど、複数年度での売上、投資、人件費の設計を行い、将来的な計画における売上規模や従業員規模、人件費の金額を高く設定するのが一般的だ。その計画を達成するために、従業員の将来的な成長や定着の重要性を意識して、投資の意図で賃上げを実施している中小企業が多いのではないかと考えられる。

■ 経営計画の策定状況別の賃上げ実施の傾向



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

2. 経営の取り組み状況別賃上げの実施傾向

2-2. 経営指標の可視化状況と賃上げ実施の傾向

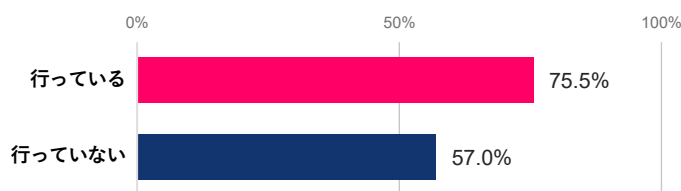
次に、データに基づいた経営ができている企業と、そうでない企業で、賃上げ実施状況に違いがあるかどうかを確認した。データに基づく経営とは、会社の経営指標（売上、利益、コスト構造、KPIなど）がデジタルデータで可視化できている状態のことを指す。

会社の経営指標の可視化を「行っている」と回答した企業の賃上げ実施率は75.5%、可視化を「行っていない」と回答した企業の賃上げ実施率は57.0%であった。経営指標の可視化を行うことにより、経営実態の把握がスムーズとなり、賃上げの原資の把握や実行の意思決定をしやすくなることから、この結果に表れていると推察される。一方で、経営指標の可視化を行っていない

企業においては、これらの指標が正確に把握できず、賃上げに慎重になる、賃上げ実施の判断がつかない、等の可能性も考えられる。

なお、参考までに、今回の調査で賃上げを実施していない企業も含めた全回答（1,464）で見ると、会社の経営指標のデジタルデータによる可視化の実施率は50%（実施732、未実施732）であった。デジタルデータによる経営指標の可視化は賃上げに限らず、あらゆる事業投資、経営施策において、自社の状況把握、施策実施の意思決定に活用できるため、現状で可視化に取り組んでいない企業は、実施してみてはいかがだろうか。

■ 経営指標の可視化状況と賃上げ実施の傾向（n=970）



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

2. 経営の取り組み状況別賃上げの実施傾向

2-3. 伴走支援の活用状況と賃上げ実施の傾向

最後に、外部の専門家からの経営に関する伴走支援を受けている企業と、受けていない企業で、賃上げの実施状況に違いがあるのか検証を試みた。

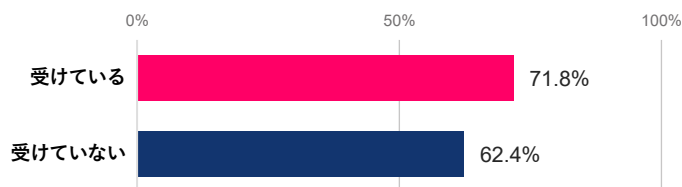
外部の専門家から経営に関する伴走支援を受けることにより、賃上げを行うために必要な売上や利益の確保に向けて、健全な経営に近づけることができる。また、世の中の動きを踏まえた賃上げ実施の必要性、賃上げを実施する際の具体的な進め方や社内の合意形成、原資の確保などについて、具体的なアドバイスを受けることもあるだろう。このような経営アドバイスをを行う伴走支援の有無により、賃上げの実施状況に違いは見られるのだろうか。

結果では、外部の専門家の伴走支援を「受けて

いる」と回答した企業の賃上げ実施率は71.8%、伴走支援を「受けていない」と回答した企業の賃上げ実施率は62.4%で、伴走支援を受けている企業の方が9.4ポイント高い結果であった。外部の専門家に支援してもらう領域は企業によって様々だが、賃上げ実施にも影響を及ぼしている可能性がある。

前ページの経営指標のデジタルデータによる可視化と同様に、全回答（1,464）で見ると、外部の専門家の伴走支援を「受けている」企業は41.4%（606社）、「受けていない」企業は58.6%（858社）で、「受けていない」企業の方が多かった。効率的な経営改善を行うためにも外部の専門家による伴走支援の活用を検討してみてはいかがだろうか。

■ 伴走支援の活用状況と賃上げ実施の傾向（n=970）



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・あとがき

○ 小規模企業の賃上げ拡大に向け、各種支援の継続・拡充を

インフレ、物価高が叫ばれ、企業の賃上げに注目が集まる中、その波は中小企業にも及んでいる。しかし安定的な財政基盤がある大企業と比べると、中小企業での賃上げには多くの課題があるのも事実である。本レポートでは、前号に引き続いて中小企業の賃上げの実態に迫るべく実施した調査の結果を報告した。

まずは属性別での傾向を把握するため、従業員規模別、業種別、業績別での検証を行った。従業員規模別では、10名未満の企業群で実施率が顕著に低いことがわかった。また業種別では上位2つを占めた製造業、建設業の実施率が高かったが、その2業種の賃上げ率を見ると、建設業は相対的に高かったものの、製造業は4%未満の低い企業が多かった。前年同期比での業績がよかった企業（特に資金繰り）で、賃上げ実施率が高いこともわかった。

また、経営の取り組み状況の違いにより、賃上げの実施状況に違いが見られるのかについても分析した。今回は「経営計画の有無」「各種経営指標のデジタルデータによる可視化」「伴走支援の活用」の3つの観点で実施した。その結果は、これらの取り組みを行っている企業の方が、行っていない企業よりも賃上げ実施率が高い傾向が見られた。特に中長期的経営計画の策定や、経営指標の可視化を行っている企業では、より差が開く結果となった。

近年のインフレ基調や物価高を背景に、企業の規模を問わず賃上げを進める企業が増加している。政府や関

連業界による賃上げ要請や、それを支える制度・税制面での支援もあり、中小企業においても賃上げをする企業が多数派を占めるに至った。企業側にも従業員の離職を防止し、継続的に人材を確保したい思惑があるのだろう。

その賃上げの原資を確保するためにも、適正なコスト管理や価格転嫁、さらに中長期的な成長戦略は不可欠である。しかしながら、本調査を通し、従業員10名未満の企業群で賃上げ実施率が低いことや、業種によるばらつきがあることもわかった。一方で、経営計画や各種経営指標のデジタルデータによる可視化などを行うことの重要性も示唆された。

現状の経済状況を踏まえると、賃上げへの取り組みは一時的なものではなく、今後も継続して行われるべきものと考えられる。そのとき、企業側には中長期的な成長戦略とともに、そこにおける緻密な人材戦略が必要になる。しかし、限られた経営資源で事業活動を行う小規模企業ではそれも難しいケースもあるだろう。小規模企業が継続的に賃上げができるような契約内容の見直しや価格転嫁の徹底、行政や関係機関による各種支援の継続が今後も求められる。

その中長期的な経営戦略のベースとなるのが、各種経営指標の可視化である。また、外部視点での客観的な評価も効果が期待できるだろう。現状では賃上げ実施の難しさを感じる企業も、様々な手段を駆使して成長戦略を構築し、賃上げへの具体的な道筋を描いてもらいたい。

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。

