

中小企業経営者の実態

BLUE REPORT

FOR SOCIAL VALUE

中小企業の経営状況の変化への対応＜2＞

～ 賃上げの実態と持続的な賃上げに向けた課題～

2026

8-2

2026年7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

63.3%

※「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

賃上げによる経営負担を感じている 企業は

57.8%

※「大きな負担になっている」、「やや負担になっている」の合計

48.5% の企業が

賃上げ促進税制の制度 を知らない

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：2026年6月1日～2026年6月30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：1,653人

中小企業の経営状況の変化への対応＜2＞

物価の高騰、それに伴う賃上げへの対応、そして慢性的な人手不足――。近年の日本経済は、企業経営に大きな影響を及ぼす課題に相次いで直面しています。特に経営資源に限りのある中小企業にとって、これらは経営の存続を左右しかねない大きな問題です。

当研究所では、これらの課題に関わる中小企業の経営実態を把握するため、このたび「原油価格高騰等による物価高」「持続的な賃上げへの対応」「生産性向上・人手不足対応としてのAI活用」の3つの観点から調査を行いました。今回は前回の物価高に関する報告に続き、「持続的な賃上げへの対応」を取り上げます。

近年、物価の上昇や深刻な人手不足を背景に、経済界では賃上げの動きが広がっています。大企業では高水準の賃上げが続く一方、雇用の約7割を支える中小企業では原資の確保が難しく、十分な賃上げに踏み切れない企業も少なくないと推察されます。政府も最低賃金の引き上げや賃上げ促進税制などを通じて後押しを強めており、この流れは今後も続くと思込まれます。だからこそ、日本全体で持続的な賃上げを実現できるかは、中小企業がこの課題を乗り越えられるかにかかっているといえるでしょう。

本レポートでは、中小企業による賃上げの実施状況やその効果、さらに持続的な賃上げに向けた課題と今後の展望などについて報告します。

■ 目次

1. 賃上げの実施状況と効果	4
1-1. 賃上げの実施状況	5
1-2. 賃上げの実施理由、賃上げ率	6
1-3. 賃上げ未実施の理由	7
1-4. 賃上げの効果、賃上げによる経営や従業員への効果	8
2. 持続的な賃上げに向けた課題と今後の展望	10
2-1. 賃上げに必要な原資の確保状況、賃上げ原資の確保の方法	11
2-2. 賃上げによる経営負担、経営負担の影響	12
2-3. 賃上げ促進税制の活用状況	13
2-4. 今後の賃上げ推進の意向、持続的な賃上げに向けた課題	14
3. まとめ・あとがき	15

1. 賃上げの実施状況と効果

1. 賃上げの実施状況と効果

物価高や人手不足を背景に、人材確保の重要性が高まる中、賃上げは重要な経営課題となっている。第1章では、前年調査との比較

も踏まえ、中小企業における賃上げの実施状況と、その効果について確認する。

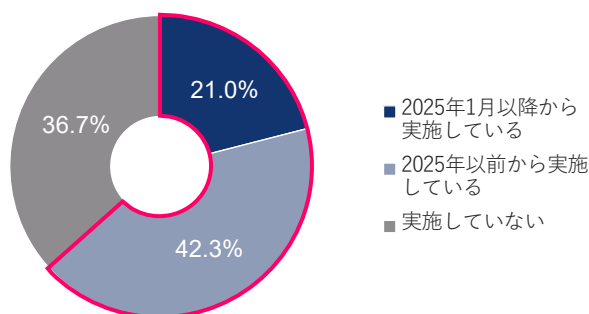
1-1. 賃上げの実施状況

まず、中小企業における賃上げの実施状況を確認する。

今回の調査では、「2025年1月以降から実施している」が21.0%、「2025年以前から実施している」が42.3%となり、賃上げを実施している企業の合計は63.3%であった。前年9～10月に実施した調査での割合は66.3%であり、今回の調査では3.0ポイント低下している。両調査に共通するのは、6割を超える企業が何らかの形で賃上げを実施していることであり、前年と同程度の水準で推移していること

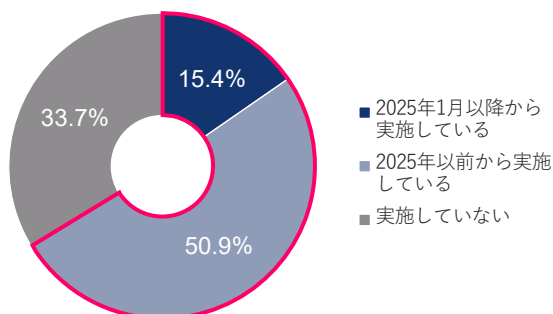
がわかった。一方で、「実施していない」と回答した企業は36.7%となり、前回調査の33.7%から3.0ポイント上昇した。依然として約3社に1社は賃上げを実施しておらず、企業間で対応に差があることがうかがえる。物価高や人材確保を背景に賃上げの重要性は高まっているが、すべての企業が継続的に実施できる状況には至っていない。今後、賃上げを実施する企業を増やすためには、その前提となる収益力の強化や賃上げ原資の確保が重要になると考えられる。

■ 賃上げの実施状況 (n=1,653)



調査期間：2026年6月1日～2026年6月30日

再掲 ■ 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. 賃上げの実施状況と効果

1-2. 賃上げの実施理由、賃上げ率

次に、賃上げを実施している企業に対して、その実施理由と賃上げ率を聞いた。

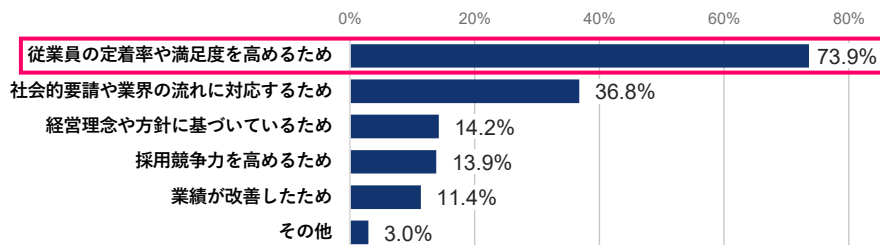
賃上げの実施理由では、「従業員の定着率や満足度を高めるため」が73.9%と最も高く、他の項目を大きく上回った。次いで「社会的要請や業界の流れに対応するため」が36.8%となった。一方、「経営理念や方針に基づいているため」、「採用競争力を高めるため」、「業績が改善したため」はいずれも1割程度にとどまった。これらの結果から、賃上げは業績改善を主な理由とするよりも、従業員の定着や満足度向上、人材確保を目的として実施される傾向がみられた。「業績が改善したため」は11.4%にとどまっており、多くの企業が経営への影響を考慮しながらも、人材確保や雇用維持のた

めに賃上げを進めている可能性がある。

賃上げ率については、「2～3%未満」が18.5%で最も高く、次いで「1～2%未満」が16.3%、「3～4%未満」が13.7%となった。全体で見ると、1%～4%未満の範囲で賃上げを実施した企業が半数近くの48.4%を占めていた。一方で、4%以上の賃上げを実施した企業も31.4%みられ、企業によって賃上げの水準には幅があることがわかった。「賃上げ率は把握していない」企業も15.4%みられた。

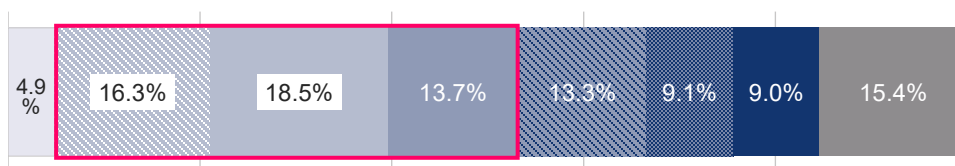
前年9～10月に実施した前回調査と比較しても、賃上げの実施理由や賃上げ率の傾向に大きな変化はみられず、中小企業の賃上げを取り巻く状況は引き続き同様の傾向にあることがうかがえた。

■ 賃上げの実施理由 (n=1,046) ※複数回答可



調査期間：2026年6月1日～2026年6月30日

■ 賃上げ率 (n=1,046)



0%～1%未満 1%～2%未満 2%～3%未満 3%～4%未満 4%～5%未満 5%～6%未満 6%以上 賃上げ率は把握していない

1. 賃上げの実施状況と効果

1-3. 賃上げ未実施の理由

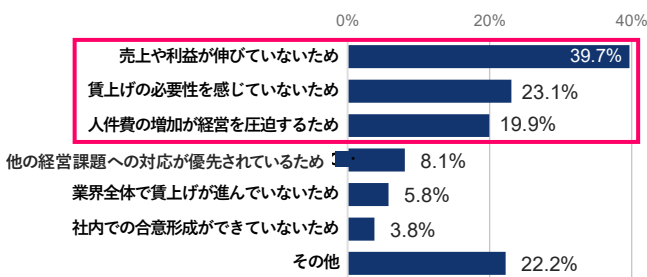
賃上げを実施していない企業にその理由を聞いたところ、最も多かったのは「売上や利益が伸びていないため」で39.7%となった。次いで、「賃上げの必要性を感じていないため」の23.1%、「人件費の増加が経営を圧迫するため」の19.9%と続き、収益面や人件費負担を理由とする回答が上位を占めた。一方、「業界全体で賃上げが進んでいないため」は4.7%、「社内での合意形成ができていないため」は3.1%にとどまり、外部環境や社内調整を理由とする回答は限定的であった。また、「その他」の回答では、「役員のみ」、「従業員

がいない」などの、賃上げの対象者がいないことを理由とする回答が多くみられた。

一方で、賃上げ未実施の背景には、収益力の課題だけでなく、企業ごとの経営方針や人材構成、人材確保の必要性など、さまざまな要因があると考えられる。賃上げの実施を実現するためには、企業自らが売上拡大や生産性向上を通じて収益力を高めることが重要であり、それを後押しする支援策や環境整備も求められる。

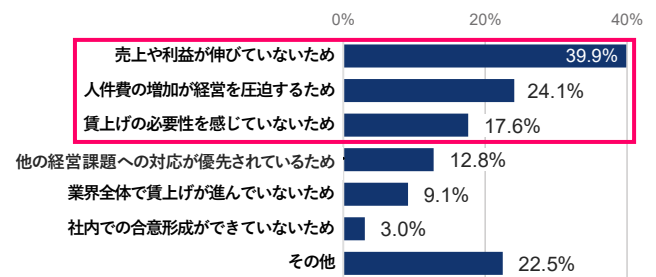
再掲

■ 賃上げ未実施の理由 (n=607) ※複数回答可



調査期間：2026年6月1日～2026年6月30日

■ 賃上げ未実施の理由 (n=494) ※複数選択可



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

1. 賃上げの実施状況と効果

1-4. 賃上げの効果、賃上げによる経営や従業員への効果

賃上げを実施した企業にその効果を聞いたところ、「とても効果があった」は7.3%、「ある程度効果があった」は40.2%となり、合わせて約半数（47.5%）の企業が一定の効果を実感していることがわかった。

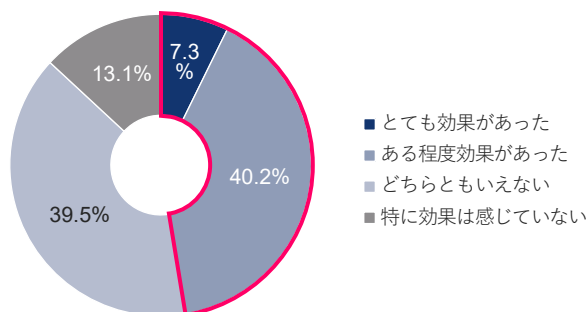
賃上げによる経営や従業員への効果をみると、最も多かったのは「従業員のモチベーションが向上した」の83.1%で、他の項目を大きく上回った。賃上げの経営や従業員への効果は、まず従業員の意識や働く意欲に表れやすいことがうかがえる。一方で、離職率の低下や採用のしやすさ、生産性向上への影響は2割前後またはそれ以下にとどまっている。これらの効果は、賃上げのみで得られるものではなく、職場環境の改善や人材育成、業務効率化の取り組みなどと組み合わせることで、中長期的に顕在化していくものと考えられる。

また、賃上げによる効果の感じ方は、実施理由によっても違いがみられた（次ページのグラフ

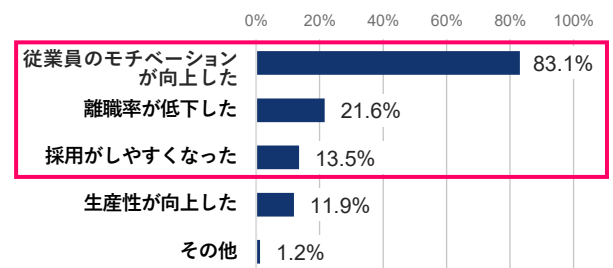
参照）。「とても効果があった」と「ある程度効果があった」を合わせた割合は、「業績が改善したため」が62.2%と最も高かった。次いで「経営理念や方針に基づいているため」の効果は55.1%となった。一方で、「社会的要請や業界の流れに対応するため」は41.5%と最も低く、外部環境への対応を主な目的とした賃上げは、効果を実感しにくい可能性がある。

これらの結果から、業績改善や経営方針に基づく賃上げは無理が生じる可能性が少なく、また従業員としても会社の成長と共に賃上げを受け入れられるためモチベーションの向上につながると考えられる。逆に、業績と関係のない賃上げではコストの負担感が先行し、効果を実感しにくくなる可能性がある。賃上げを持続的かつ効果的なものにするためには、収益力の向上とともに、賃上げの目的を明確にし、従業員の定着や満足度向上などの人材戦略と結びつけて実施することが重要だろう。

■ 賃上げの効果 (n=1,046)



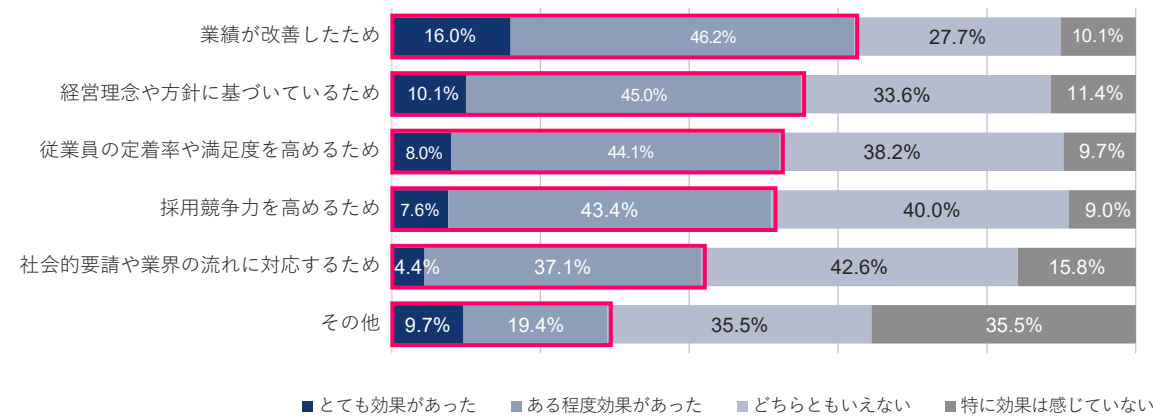
■ 賃上げによる経営や従業員への影響 (n=496)
※複数選択可



1. 賃上げの実施状況と効果

1-4. 賃上げの効果、賃上げによる経営や従業員への効果

■ 賃上げの効果 x 賃上げの実施理由 (n=1,046)



調査期間： 2026 年6月1日～2026年6月30日

2. 持続的な賃上げに向けた課題と 今後の展望

2. 持続的な賃上げに向けた課題と今後の展望

ここまで中小企業における賃上げの実態やその効果などについて論じた。第2章ではそれらを踏まえ、持続的な賃上げに向けた中小企

業の意向や、推進するうえでの課題などについて報告する。

2-1. 賃上げに必要な原資の確保状況、賃上げ原資の確保の方法

実際に賃上げを実施する中小企業は、原資をどの程度確保し、またどのような方法で確保しているのだろうか。

賃上げ原資の確保状況については、「十分に確保できている」（12.7%）と「ある程度は確保できている」（46.9%）を合わせると、約6割の企業が賃上げに必要な原資を確保していると回答した。ただ、「十分に」に限定すると全体の1割程度にとどまっている。一方、「あまり確保できていない」と「ほとんど確保できていない」の合計は33.4%に上る。原資の裏付けが十分でないまま、賃上げに対応している実態がうかがえる。

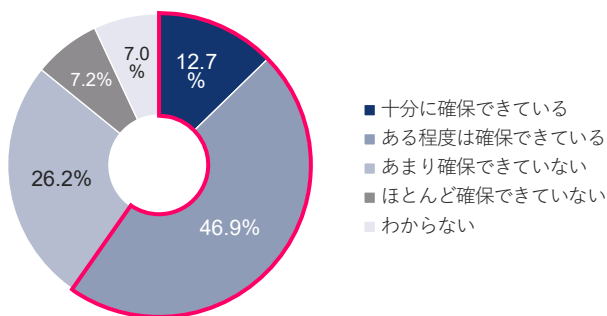
また、原資の確保の方法として最も多かったのは「売上拡大による利益の確保」（63.6%）

であり、さらに「製品・サービスへの価格転嫁（値上げ）」（30.3%）が続いた。

賃上げの原資確保に向けては、一時しのぎではなく、継続的に賃上げを支えられる収益構造を社内に構築することが重要である。そのためにまず必要なことは、売上拡大と適正な価格転嫁であろう。これは調査結果からも明らかであり、また政府も強力に後押ししている。加えて、業務効率化や経費削減などの取り組みも有効だと考えられる。

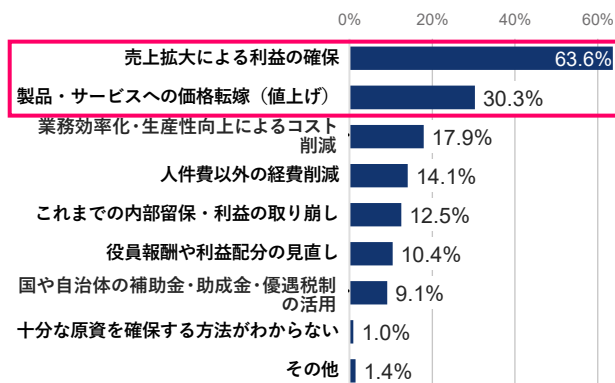
そして、継続的な賃上げに向けては、売上拡大自体を継続させるため、さらなる高付加価値化や売り上げ構成の見直しなど、中長期的な経営基盤の強化に向けた取り組みを進め、「本業での稼ぐ力」を高めることも重要だろう。

■ 賃上げに必要な原資の確保状況（n=1,046）



調査期間：2026年6月1日～2026年6月30日

■ 賃上げ原資の確保の方法（n=624）※複数回答可



2. 持続的な賃上げに向けた課題と今後の展望

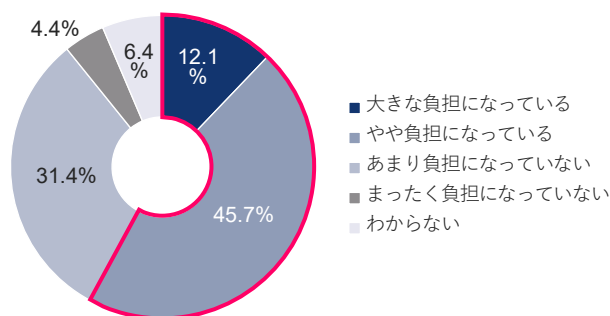
2-2. 賃上げによる経営負担、経営負担の影響

続けて、賃上げを実施する企業に対し、それが経営にどの程度負担になっているかを聞いた。その結果は、「やや負担になっている」が45.7%で最も多く、「大きな負担になっている」（12.1%）を合わせると、約6割が賃上げを経営上の負担と感じていることがわかった。また、賃上げが負担になっていると回答した企業に対し、具体的な経営面への影響について、「人件費負担の増加」、「営業利益の減少」、「広告費や設備投資など他予算への圧迫」の3つの観点から聞いた。「大きく影響している」と「やや影響している」の合計で見ると、「人件費負担の増加」が89.9%で最も多く、「営業利益の減少」は74.9%、「広告費や設備投資など他予算への圧迫」は43.8%となった。回答者は賃上げを経営上の負担と感じている企業であり、経営面への影響として「人件費負担の増加」が大きな割合を占めたことは、ある程

度想定された結果といえる。次に多かった「営業利益の減少」については、売上やその他のコストが変わらなければ、人件費増加分だけ営業利益は減少することになる。つまり短期的に見れば、賃上げは営業利益の減少要因と捉えられる。しかしながら、賃上げの実施により従業員のモチベーションアップや生産性向上、人材の定着などが進み、中長期的に収益構造が改善すれば、営業利益を維持・向上させることは可能である。「営業利益の減少」に直面する企業の割合が今後減っていくかは、これらの取り組みを進められる企業が増えるかどうかにかかっているともしえるだろう。

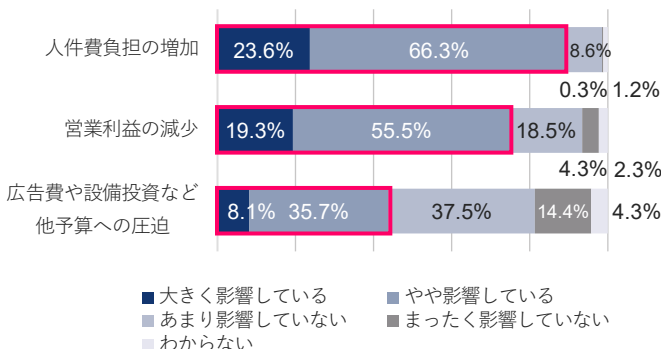
一方で、「広告費や設備投資など他予算への影響」は、3つの観点の中では影響が少ない結果となった。必要に応じて投資の見直しや、予算の調整などで企業側が対応している可能性も考えられる。

■ 賃上げによる経営負担 (n=1,046)



調査期間：2026年6月1日～2026年6月30日

■ 賃上げによる経営負担の影響 (n=605)



調査期間：2026年6月1日～2026年6月30日

2. 持続的な賃上げに向けた課題と今後の展望

2-3. 賃上げ促進税制の活用状況

政府は企業の持続的な賃上げを税制面から後押しするため、賃上げを実施した企業がその増加額の一定割合をその年の法人税額から控除できる「賃上げ促進税制※」を設けている。中小企業では、一定以上の賃上げを実施した場合に法人税額から税額控除を受けることができ、教育訓練費の増額や子育て支援などの取り組みを組み合わせることで控除率が引き上げられる。また、令和6年度税制改正では、控除しきれなかった税額を5年間繰り越せる仕組みが新設され、赤字企業なども将来の黒字化を見据えて活用しやすくなった。

中小企業はこの「賃上げ促進税制」をどの程度活用しているのか。賃上げを実施している企業

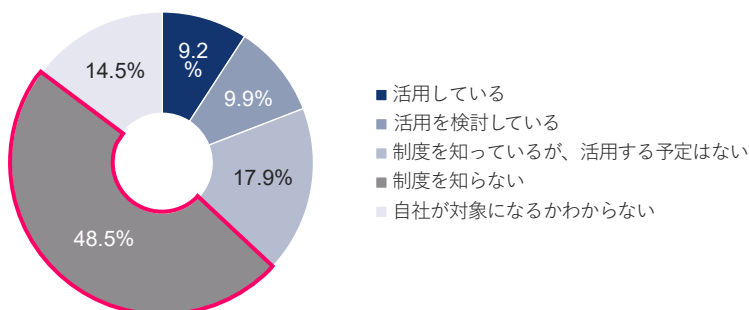
に聞いた。

最も多かったのは「制度を知らない」（48.5%）で、約半数を占めた。「活用している」と回答した企業は9.2%にとどまり、「活用を検討している」（9.9%）を合わせても2割に届かない結果となった。

本調査結果からは、この制度が中小企業にまだ十分に浸透しているとは言えないことがわかった。支援策としての効果を高めるには、対象要件や活用方法なども含めてより一層の周知が必要だろう。

※中小企業庁パンフレット「賃上げに取り組む経営者の皆様へ」
<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/syotokukakudai/chinnagesokushinzeisei2024.pdf>
ミラサポplus「中小企業庁 担当者に聞く「賃上げ促進税制」」
<https://mirasapo-plus.go.jp/hint/28003/>

■ 賃上げ促進税制の活用状況（n=1,046）



調査期間：2026年6月1日～2026年6月30日

2. 持続的な賃上げに向けた課題と今後の展望

2-4. 今後の賃上げ推進の意向、持続的な賃上げに向けた課題

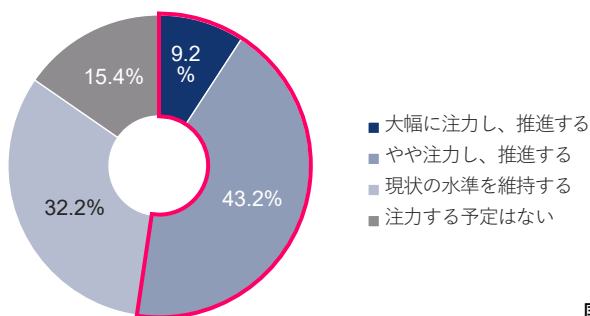
最後に、今後の賃上げ推進の意向と、賃上げを実施している企業に対し、持続的な賃上げに向けた課題について聞いた。

今後の賃上げに対して注力するかについて問う設問では、「やや注力し、推進する」が43.2%で最も多かった。「大幅に注力し、推進する」(9.2%)と合わせると52.4%となり、半数を超えた。なお、賃上げ実施企業に限定すると、両方合わせた割合は65.8%まで上昇する。一方、「現状の水準を維持する」は32.2%、「注力する予定はない」も15.4%となり、慎重・様子見の姿勢をとる企業も半数近くにのぼることがわかった。

最後に、賃上げを実施している企業に対し、今後、持続的な賃上げを行っていくうえで課題となるものについて聞いた。回答者の約7

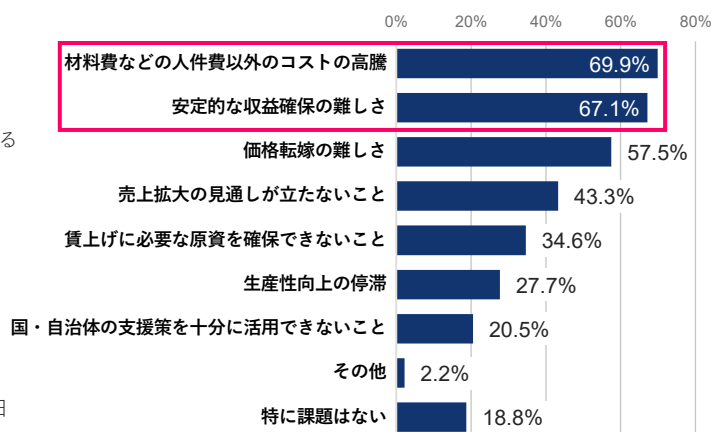
割が選択したのが「材料費などの人件費以外のコストの高騰」(69.9%)と「安定的な収益確保の難しさ」(67.1%)であった。その他、「価格転嫁の難しさ」(57.5%)、「売上拡大の見通しが立たないこと」(43.3%)などが続いた。総じて、半数以上の企業が今後も賃上げに注力する姿勢を示しているものの、その実現にはコスト高騰や収益確保・価格転嫁の難しさなどの課題があることが明らかになった。企業の賃上げ推進の意向を維持、または拡大させ、持続的な賃上げを実現するためには、各企業による収益力強化の取り組みに加え、前ページで紹介した賃上げ促進税制のような制度の認知・活用を広げるなど、企業自身の取り組みと公的支援、その両輪が重要になるだろう。

■ 今後の賃上げ推進の意向 (n=1,653)



調査期間：2026年6月1日～2026年6月30日

■ 持続的な賃上げに向けた課題 (n=1,046) ※複数回答可



調査期間：2026年6月1日～2026年6月30日

3. まとめ・あとかき

4. まとめ・あとかぎ

○ 持続的な賃上げの実現に向け、稼ぐ力の強化とともに各種支援の活用を

物価の上昇や深刻な人手不足などを背景に、企業の賃上げへの関心はかつてなく高まっている。なかでも、原資の確保に課題を抱えることの多い中小企業にとっては、経営に直結する切実なテーマである。本レポートでは、中小企業の賃上げの実施状況や、持続する上での課題などに関する調査の結果を報告した。

第1章「賃上げの実施状況と効果」では、まず中小企業の賃上げの実施状況について紹介した。

賃上げを実施する企業の割合は63.3%であった。これは前回調査（2025年9～10月実施）の66.3%からわずかに減少したものの、同程度で推移していた。賃上げを実施している理由としては、「従業員の定着や満足度を高めるため」が群を抜いて多く、社会的要請や業績改善などの理由を大きく上回った。さらに自社の賃上げについて「効果があった」と回答した企業は47.5%、そのうち8割超が、具体的な効果として「従業員のモチベーションが向上した」を挙げた。

一方、賃上げを実施していない企業に対してその理由を問うと、最多は「売上や利益が伸びていないため」となった。総じて、従業員の定着や人材確保、モチベーション向上などを期待して賃上げの実施に取り組む企業が多いものの、賃上げの原資をいかに確保できるかがポイントであることがわかる。

第2章は「持続的な賃上げに向けた課題と今後の展望」と題し、原資確保の方法や経営上の負担、今後の賃上げに向けた課題などについて聞いた。

賃上げ実施企業に限れば、約6割の企業が原資を確保し

ているものの、「十分に確保できている」企業は1割程度であった。また、その賃上げに対して負担を感じる企業も約6割に上る。原資の確保手段としては、売上拡大や価格転嫁などが有効であるが、継続的な賃上げに向けては、持続的な売上拡大を実現すべく「本業での稼ぐ力」をいかに高めるかが重要だろう。

経営の観点で見れば、賃上げは毎年続く固定費の増加であり、それを持続的に支えられるだけの原資を生み出さなければならない。適正な価格転嫁や業務効率化によるコスト削減はもちろん、高付加価値の商品・サービスへの事業転換も含めた、多面的な取り組みが求められる。さらに、こうした企業側の努力を後押しする公的支援の活用も重要だ。もっとも、本調査で取り上げた「賃上げ促進税制」を活用する企業は少数派で、賃上げを実施している企業でも「制度を知らない」との回答が5割弱に上った。このほかにも、下請法（下請代金支払遅延等防止法）に基づく取引適正化のように、価格転嫁を後押しする環境整備が進むほか、生産性向上や人材の確保・育成に使える補助金・助成金も用意されている。これらを総合的に活用しながら、「本業で稼ぐ力」を強化していくことが、持続的な賃上げを実現する近道といえよう。しかしながら、賃上げへの取り組みを自社だけで進めるのは容易ではない。そうしたときは、各種支援機関に相談するのも有効だろう。こうした流れは今後も継続すると予想されるため、中長期的な戦略に基づき、賃上げに向けた前向きな対応を進めてもらいたい。

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。

