

# 企業の賃金設定行動の整理と 先行きへの示唆

～生産性に応じた賃金決定の傾向が強まる可能性～

経済調査部 中村 華奈子

## 要 約

本稿では、企業の賃金設定行動を年齢階級別・企業規模別に整理し、先行きの賃金動向への示唆を検討した。大企業の賃金設定行動の特徴として、将来的な人材定着を見越し、生産性が低い10代、20代の賃上げを重視する一方、生産性の高い30代の賃金上昇を抑制する傾向がある。中小企業は、大企業と比べて人手不足感が強く、資本と労働の代替性が低いため、従業員の離職防止のために賃上げを行う動機が強い。その結果、30代以降の世代の賃金を上昇させる傾向が大企業と比較して強く見られる。

2023年以降の賃金上昇局面では、大企業は売上高増加率が賃金上昇の原資を賄うのに十分だったが、中小企業では不十分であった可能性がある。中小企業で賃上げのモメンタムを向上させるためには、価格転嫁やデジタル技術活用の進展などを通じて、売上高増加率を高める必要がある。また、先行研究からは、賃金カーブのフラット化が進むと、10代、20代の賃金上昇率を高めても人材定着にはつながらない可能性が指摘される。以上を踏まえると、今後の企業の賃金設定行動は、生産性の高い30代の賃金上昇率をより重視するなど、賃金が生産性に応じて決定される傾向が強まると考えられる。

## 目 次

はじめに

1章 年齢階級別・企業規模別の賃金動向

2章 企業の賃金設定行動の背景

3章 先行きの賃金動向への示唆

おわりに

## はじめに

賃上げの動きが広がっている。2022年までは低水準で推移していた春闘での賃上げ率は2023年に急激に高まり、2024年春闘では日本労働組合総連合会（連合）の集計値で平均5.1%と、33年ぶりの高い水準を実現した。2025年春闘でも、賃上げ率は前年を上回る高水準で着地した。

もっとも、こうした賃上げの動きは年齢階級や企業規模によって異なっており、経済全体に一律に広がっている訳ではない。2022年から2024年の平均的な賃金上昇率（一般労働者の所定内給与ベース）を年齢階級別・企業規模別に比較すると（図表1）、大企業では20代と30～40代で賃金上昇率に違いが見られるが、こうした傾向は中小企業には見られない。

そこで本稿では、こうした傾向の違いをヒントに、企業の賃金設定行動を整理し、先行きの賃金動向に対するインプリケーションを見出す。

本稿の結論は以下の通りである（図表2）。大

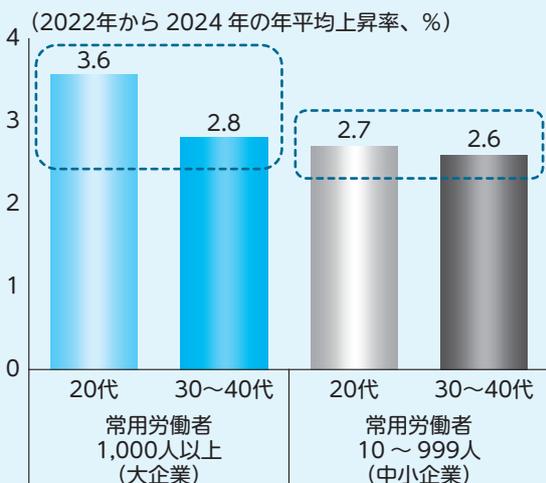
企業は、将来的な人材定着を見越して、生産性が他の年代と比較して低い10代、20代の賃上げを重視している。一方、他の年代と比較して生産性の高い30代の賃金上昇は、その煽りを受けて抑制されている。大企業と比べると中小企業では人手不足感が強い。同時に、資本と労働の代替性が低いという特徴も見られることから、従業員の離職を防止するために賃上げを行う動機は強い。その結果、10代、20代を中心に高い賃上げを行っている大企業と比較すると、中小企業ではより生産性の高い30代以降の世代の賃金を上昇させる傾向が強い。

こうした現状を踏まえ、先行きの賃金動向への示唆を企業規模別に整理する。売上高と賃金との関係に着目すると、大企業は中小企業と比べて賃上げを行う余裕があるとみられる。賃上げのモメンタムが向上すれば、法人企業統計ベースの賃金上昇率は5%近くまで高まる余地がある。中小企業では、価格転嫁の進展やデジタル技術の活用などが一段と進めば、賃金上昇率は4%程度まで高まる可能性がある。だが、賃上げのモメンタムが失速すると、中小企業では賃上げ自体が困難になり、賃金上昇率はマイナスに転じる可能性もあるだろう。

先行きの年齢階級別の賃金動向を検討すると、賃金カーブのフラット化が一段と進めば、10代、20代の賃金上昇率を高めてもその後の人材定着にはつながらない可能性がある。先行きの企業の賃金設定行動は、相対的に生産性の高い30代の賃金上昇率を重視する代わりに、10代、20代の賃金上昇率を抑制するなど、賃金が生産性に依りて決定される傾向が強まっていく可能性がある。

本稿の構成は以下の通りである。1章では、年齢階級別・企業規模別の賃金動向を整理する。2

図表1 年代別・企業規模別の賃金上昇率



(注) 一般労働者の所定内給与額。賃金構造基本統計調査における中企業と小企業を「中小企業」と定義。

(出所) 厚生労働省より大和総研作成

図表2 30代までを対象とした企業の賃金設定行動の整理と先行きの賃金動向に対する示唆

	大企業	中小企業
賃金設定行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 将来的な人材定着を見越して、他世代より生産性が低い10代、20代の賃上げを重視</li> <li>✓ 生産性が高い30代の賃金上昇は10代、20代の煽りを受けて抑制される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 離職防止のため賃上げを行う動機が強く、生産性の高い30代以降の賃金上昇の傾向 (背景) 大企業と比較すると人手不足感が強く、資本と労働の代替性が低いという特徴</li> </ul>
先行きの賃金上昇率に対する示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 売上高と賃金との関係に着目すると、中小企業に比べて賃上げを行う余裕がある</li> <li>✓ 賃上げのモメンタムが向上すると、賃金上昇率は5%程度まで高まる余地がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 価格転嫁・デジタル技術活用等が進展すれば賃上げのモメンタム向上が期待される</li> <li>✓ モメンタムが失速すれば、賃上げ自体が困難になり賃金上昇率がマイナスの可能性も</li> </ul>
年齢階級別の賃金上昇率への示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 賃金カーブがフラット化すれば10代、20代の賃金を高めても人材定着にはつながらず</li> <li>✓ 賃金が生産性に依拠して決定される傾向が強まっていく可能性がある</li> </ul>	

(出所) 大和総研作成

章では、企業の賃金設定行動の背景を、人材確保や資本と労働の代替性といった観点から整理する。最後に3章では、先行きの賃金動向に対する示唆を論じる。

## 1章 年齢階級別・企業規模別の賃金動向

### 1. 年齢階級別・企業規模別に見た賃金上昇率

はじめに、足元の賃金上昇率を年齢階級別・企業規模別に比較しよう。図表3は、大企業<sup>1</sup>と中小企業における賃金上昇率（一般労働者の所定内給与ベース）を、5歳区分の年齢階級別に示したものだ。ここでは、2022年から2024年の平均的な賃金上昇率を示している。

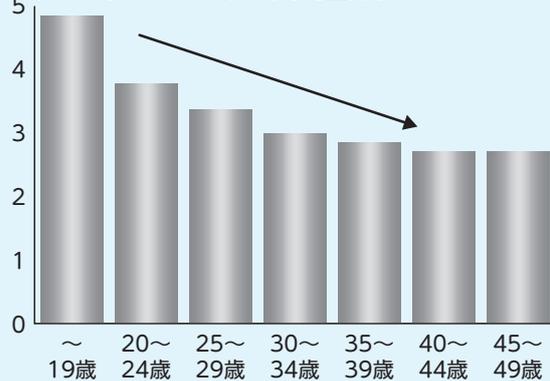
大企業（図表3上段）では、年齢が上がるにつれて賃金上昇率が低下するという明確な傾向を確認することができる。10代の賃金上昇率が約5%と最も高く、次いで20代前半では3%台後半だった一方、40代では2%台後半にとどまった。

他方、中小企業（図表3下段）ではこうした傾

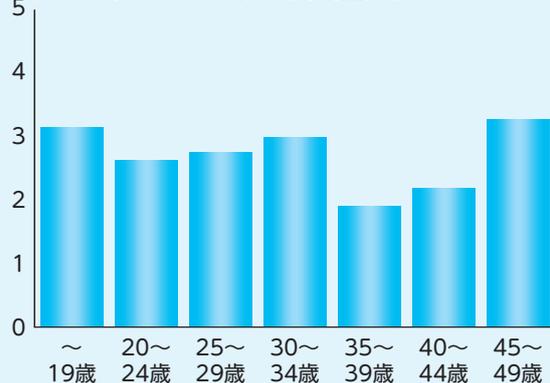
図表3 年齢階級別賃金上昇率

(上段：大企業、下段：中小企業)

(2022年から2024年の年平均上昇率、%)



(2022年から2024年の年平均上昇率、%)



(注) 一般労働者の所定内給与額。大企業は常用労働者1,000人以上、中小企業は常用労働者10～999人。賃金構造基本統計調査における中企業と小企業を「中小企業」と定義。  
(出所) 厚生労働省より大和総研作成

1) 統計の都合上、分析によって大企業と中小企業の基準が異なる。図表3、8、12は従業員ベース、図表4、5、6、7、9、10、11、13は資本金ベースの定義である。

向は見られない。幅広い年齢階級で賃金上昇率は2～3%台である。また、20代から30代前半にかけては、年齢が上がるにつれて、賃金上昇率がわずかながらも高まっており、部分的には大企業と反対の傾向も見られる。

こうした企業の賃金設定行動を整理すると、大企業は10代、20代の賃金を積極的に引き上げる一方で、その他の年代の賃金上昇を相対的に抑制する傾向にあり、若年層の賃上げを重視していることが示唆される。他方、中小企業では、大企業と比較して30代、40代の賃金が上昇しており、その結果、年齢による賃金上昇率の差が生じていない。

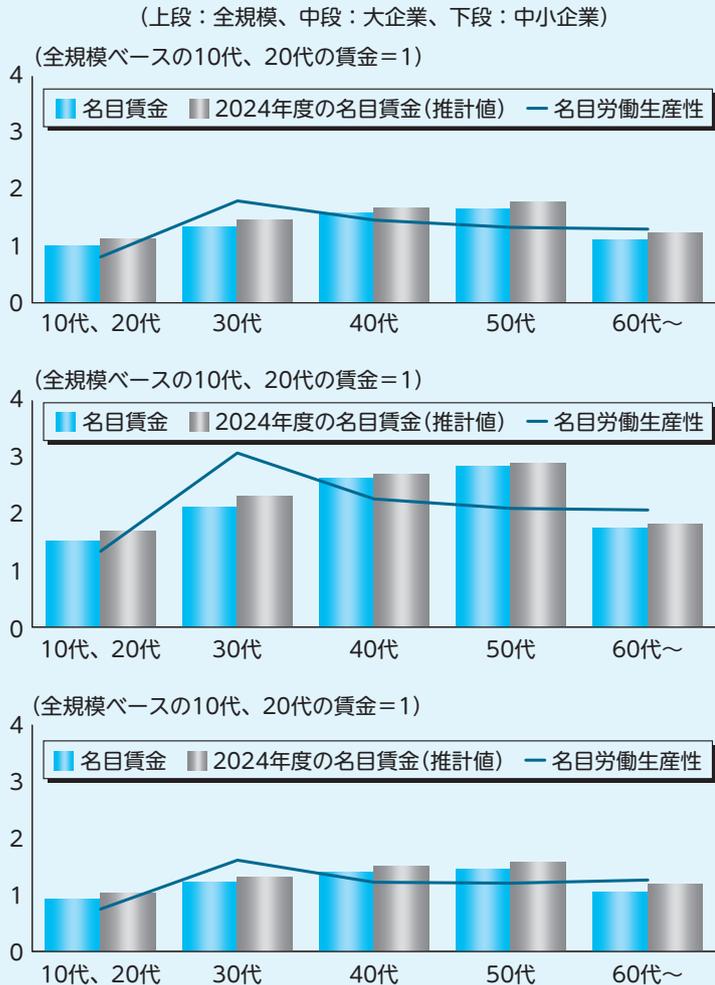
## 2. 労働生産性との比較による年齢階級別・企業規模別の賃金評価

続いて、年齢階級別の企業の賃金設定行動を、労働生産性との比較という観点から整理しよう。一般に、賃金と労働生産性には密接な関係があるため、両者を比較することで、企業は賃金水準の妥当性を評価することができる。例えば、ある年齢層の賃金水準が労働生産性を上回る（下回る）場合、企業が支払うコストは労働者が生み出す付加価値を上回って（下回って）おり、企業から見て賃金は割高（割安）であると考えられる。このように、世代間での賃金水準を評価する際には、労働生産性との対比が

有効だ。

図表4は、年齢階級ごとの名目賃金と、神野（2009）をもとに推計した名目労働生産性を示したものだ（いわゆる「賃金カーブ」と「労働生産性カーブ」）。名目賃金と名目労働生産性のいずれも、全規模ベースの10代、20代の名目賃金の水準を1として基準化している。

図表4 年齢階級別の名目賃金と名目労働生産性



(注1) 大企業は資本金10億円以上、中小企業は同1,000万円以上1億円未満。  
(注2) 神野(2009)を参考に、10代、20代の名目労働生産性を1とする場合の各年齢階級の名目労働生産性を推計。推計期間は2008～2023年度。各企業規模の名目賃金は2008～2023年度平均。2024年度の名目賃金(推計値)は2024年の賃金構造基本統計調査の結果を用いた試算値。いずれの値も、全規模ベースの10代、20代の名目賃金を1として、各年齢階級・企業規模の賃金と労働生産性を基準化して示している。  
(出所) 財務省、総務省、厚生労働省、神野(2009)より大和総研作成

図表4の上段は、全規模ベースの賃金カーブと労働生産性カーブを示したものだ。名目賃金に目を向けると、50代をピークに、年齢が上がるにつれて賃金水準が高くなるという右肩上がりの傾向が見て取れる。他方、名目労働生産性を見ると、10代、20代から30代にかけて高まった後、40代以降は緩やかに低下する傾向が見られる<sup>2</sup>。

続いて、賃金と労働生産性の水準を比較すると、10代、20代は、労働生産性よりも賃金の方が高く、生産性対比で割高な賃金を得ている。一方、30代では労働生産性に対して賃金が割安である。40代と50代では、賃金が再び割高となる。60代の賃金水準は労働生産性に対して低いが、これは定年後の再雇用などによって賃金水準が大きく切り下がったためと考えられる。

こうした傾向は企業規模を問わず確認される。特に大企業では、中小企業と比べて賃金と生産性との乖離が大きい。さらに、労働生産性が一定であると仮定し、2024年度の名目賃金と比較しても、こうした傾向は変わらない。

世代間の賃金と生産性の関係を説明する仮説の1つに、Lazear (1979) による「後払い賃金仮説」がある。企業は長期的な視点で人材育成を行う中で、若年期には労働生産性を下回る賃金を支払う一方、中高年期には労働生産性を上回る賃金を支払うことで、定年時に入社以降の賃金総額を生産総額に一致させている。こうした「後払い賃金仮説」により、労働者のやる気が引き出されるだけでなく、企業に長く勤務するインセンティブも生み出され、長期雇用を前提とした賃金体系が維持される。

先に確認した賃金と生産性の関係を「後払い賃

金仮説」に当てはめて解釈すると、40代、50代で生産性に比して賃金が高いことは説明できる半面、30代で賃金が割安な一方で10代、20代では割高と、賃金と生産性の関係が逆転していることの説明は難しい。裏を返すと、企業はこうした年代の賃金設定に関して、労働生産性以外の要素も考慮している可能性がある。

## 2章 企業の賃金設定行動の背景

1章では、「後払い賃金仮説」をヒントに賃金と労働生産性の関係を年齢階級別に比較し、10代から30代の賃金設定行動が同仮説と異なることを確認した。以下では、この現象を説明するために、生産性以外の観点にも着目し、企業の賃金設定行動を分析する。2.1節では、企業の人手不足感の強さという観点から賃金上昇圧力について整理する。2.2節では、資本と労働の代替弾力性を企業規模別に推計することで、投資拡大による人手不足の緩和余地について検討する。最後に2.3節では、上記を踏まえて、大企業と中小企業における賃金設定行動の背景を整理する。

### 1. 労働力確保の必要性

企業が賃金決定の際に重視する要素の1つに、労働力の確保や定着、雇用の維持がある。足元で人手不足感が強まる中、企業は新たな雇用者の確保や自社の従業員への離職防止のため、高い賃金を提示する必要性に迫られているとみられる。

図表5は、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(日銀短観)における雇用人員判断DIを示したものだ。これは、企業の雇用人員の過不足に

2) 本稿と同じく賃金カーブと労働生産性カーブの比較を行っている永沼・西岡(2014)では、大企業を中心に賃金カーブは40代でピークに達する一方、労働生産性カーブは賃金カーブよりも早いタイミングでピークに達することが指摘されている。

ついでに判断を示す指数であり、値が負の方向に大きいほど人手不足感が強いことを意味する。2008年以降、人口減少に伴い企業の人手不足感は強まる傾向にあったが、とりわけコロナ禍から経済活動が正常化する中で、その傾向は顕著になった。また、特に中小企業では、大企業と比べて人手不足感が相対的に強まっていることが見て取れる。

## 2. 設備投資の拡大による人手不足の緩和余地

上述のように、賃金上昇圧力の背景には人手不足の深刻化があるとみられ、とりわけ中小企業では人手不足感が相対的に強い。人手不足への対応策の1つとしては省人化投資が挙げられるが、企業規模が小さく労働集約的な企業ほど、労働から資本への代替が進みにくいと考えられる。

そこで、資本と労働がどの程度代替可能か（資本と労働の代替性）という観点について定量的に検討する。なお、データの制約上、年齢階級別の代替弾力性の推計は難しいため、以下では企業規模別に議論を進める。

資本と労働の代替弾力性とは、企業が資本と労働をどの程度柔軟に置き換えることができるかを示す指標だ。代替弾力性が高い場合、企業は積極的な設備投資により、人手不足をある程度補うことが可能になる。他方、代替弾力性が低い場合には、設備投資を通じた労働から資本への代替は進みにくい。

図表6は、資本と労働の代替弾力性を企業規模別に推計した結果だ。大企業の代替弾力性は2程度と高い一方、中小企業では1を下回っている。すなわち、大企業は設備投資の拡大により人手不足を補いやすい一方、中小企業ではそれが難しい

傾向にあるということだ。資本と労働の代替弾力性という観点からも、大企業と比べて中小企業では、人手不足を背景に賃金上昇圧力が高まりやすいことが示唆される。

## 3. 企業規模別に見た賃金設定行動の整理

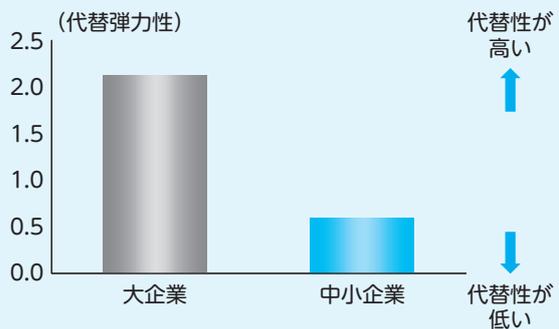
前節までの内容から、人手不足の深刻化により

図表5 雇用人員判断DIの推移



(注) 全産業ベース。大企業は資本金10億円以上、中小企業は同2,000万円以上1億円未満。  
(出所) 日本銀行より大和総研作成

図表6 資本と労働の代替弾力性

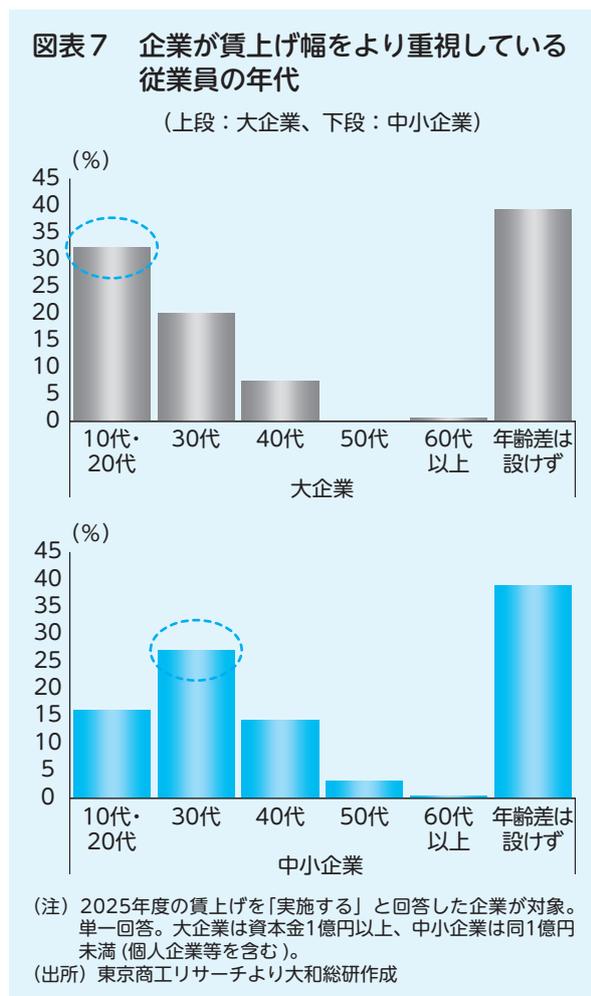


(注) 資本と労働の代替弾力性は、法人企業統計ベースの付加価値額、有形固定資産(除く建設仮勘定)、労働者数を用いて、業種別にCES型生産関数を推計して算出。付加価値額と有形固定資産はSNAベースのデフレーターを用いて実質化。推計期間は2000年1-3月期~2025年1-3月期。各業種のパラメーターの中央値を企業規模別に掲載。大企業は資本金10億円以上、中小企業は同1,000万円以上1億円未満。  
(出所) 財務省、内閣府より大和総研作成

企業の賃金上昇圧力が高まっていることが示唆された。特に中小企業では人手不足感が相対的に強く、設備投資を拡大させても人手不足が緩和しにくいいため、賃金上昇圧力が大企業よりも高いとみられる。以下では、こうした中での企業の賃金設定行動について整理する。

## 1) 賃上げに対する企業のスタンスの違い

年齢階級別の賃金上昇率に対して企業が重視するポイントは、企業規模によって異なる。図表7は、企業が賃上げ幅をより重視している従業員の



年代を示したものだ。大企業、中小企業ともに4割程度の企業は賃上げ幅に年齢差を設けていない。だが、残りの企業に目を向けると、大企業は10代、20代の賃上げ幅を最も重視している一方、中小企業は30代の賃上げ幅をより重視していることが見て取れる。

大企業が10代、20代の賃上げを重点的に行う背景の1つには、新卒採用を円滑に進めることがある。就職活動を行う学生が企業を選ぶポイントの1つに給与水準の良さがあるが<sup>3</sup>、大企業は高い賃金を提示することで、10代、20代の人材の確保を図っているとみられる。また、足元では転職活動が活発化しており、若手社員の定着という観点からも、高水準の賃上げを行っていると考えられる。

他方、中小企業が賃上げに際して重視するポイントとしては、年齢階級ごとの相対的な生産性の水準があるとみられる。上述のように、30代は他の年代と比較して相対的に生産性が高いことから、企業は30代の賃上げを重視する傾向にあるとみられる。

## 2) 人材獲得競争の激化

加えて、中小企業では大企業への労働移動が進んでいることも、課題として挙げられる。

図表8は、転職者の移動状況を、大企業(従業員規模300人以上)と中小企業(同5~299人)に分けて示したものだ。直近の2023年における大企業への転職者数は、前年比で18%程度増加した。内訳を見ると、大企業間での転職に加えて、中小企業から大企業への転職も増加しており、大企業への労働移動全体の半分程度を占めている。

3) マイナビ(2025)によると、大学生・大学院生が企業を選択する際のポイントとして「給料の良い会社」を挙げた割合は25.2%(複数回答)と、「安定している会社」「自分のやりたい仕事(職種)ができる会社」に次いで3番目に高く、回答割合は4年連続で増加した。

他方、中小企業への転職者数は同1%程度減少した。内訳を見ると、中小企業間での転職者数は増加した一方、大企業から中小企業への転職者数が減少した。

中小企業では、大企業への転職は活発に行われている一方、大企業からの人材流入は減少しており、結果として人材流出が進んでいることが示唆される。大企業との人材獲得競争が激化する中で、中小企業は競争力を高めるために、大企業に見劣りしない高い賃金を提示する必要に迫られている可能性がある。

2章での分析を踏まえて、企業の賃金設定行動を整理する。大企業は、人材確保や人材定着の観点から、10代、20代の賃上げを重点的に行っている。1章で示したとおり、10代、20代の賃金は生産性対比で見ると割高だが、大企業はこうした世代に対して敢えて最初に高い賃金を提示することで、その後の人材定着率が高まることを見越している可能性がある。つまり、10代、20代の青田買いをしているということだ。

中小企業は、大企業と比べると人手不足感が強

い。資本と労働の代替性が低いという特徴も見られることから、従業員の離職を防ぐため、賃上げを行う動機が強い。結果として、10代、20代を中心に高い賃上げを行っている大企業と比較すると、より生産性の高い30代以降の賃金を引き上げる傾向が強いとみられる。

### 3章 先行きの賃金動向への示唆

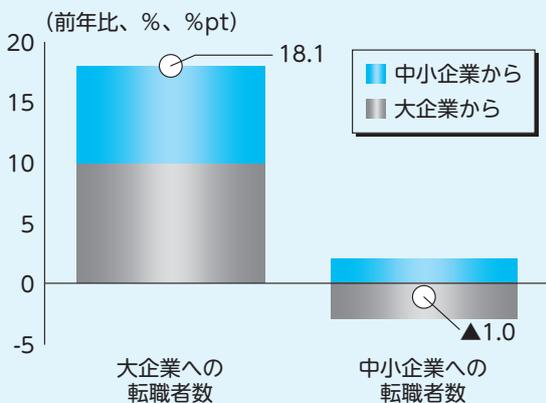
前章までの内容は以下のように整理される。大企業は、将来的な人材定着を見越して10代、20代の賃金上昇を優先しており、その結果、他の年代よりも生産性の高い30代の賃金上昇が抑制されている。一方、中小企業では人手不足感が強く、資本と労働の代替性が低いという特徴もあり、従業員の離職防止のため賃上げの必要に迫られている。

本章では、先行きの賃金動向に対する示唆を整理する。3.1節では、売上高増加率と賃金上昇率の関係から、賃上げに対する企業の余裕度について議論する。3.2節では、前節での議論を踏まえて、賃上げの持続性という観点から3つの賃金シナリオを想定し、それぞれのシナリオにおける賃金上昇率を年齢階級別・企業規模別に試算する。最後に3.3節では賃上げのモメンタムを向上させるための企業の取り組みについて検討する。

#### 1. 売上高増加率から見た賃金上昇に対する余裕度

賃金上昇は、企業にとって労働投入コストの増加を意味する。労働投入コストが増加した状況で企業が利益を維持するためには、売上高の拡大、人件費以外のコスト削減、現預金の活用など様々な方法が考えられるが、ここでは単純化のために

図表8 企業規模別の転職者の移動状況 (2023年)

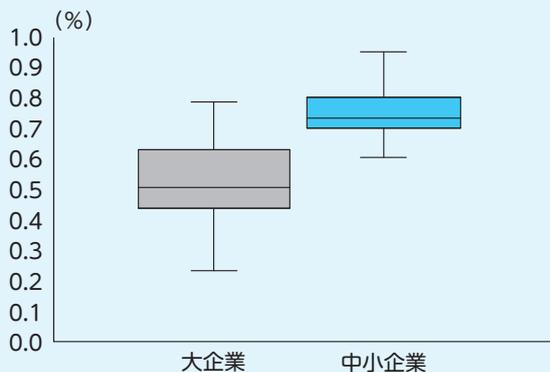


(注)大企業は従業員数300人以上、中小企業は従業員数5~299人。  
(出所) 厚生労働省より大和総研作成

売上高に着目し、賃金上昇率と統合的な売上高増加率という観点から、賃金上昇のモメンタムについて検討する。

図表9は、賃金を1%上昇させるために必要な売上高増加率を企業規模別に示したものだ。ここでは、足元の営業利益の水準を維持したまま企業の人件費を1%上昇させるために必要な売上高増加率を、逆算的に算出している。業種によって売上高と人件費、利益水準の関係が異なることから、ここでは業種ごとに必要な売上高増加率を算出し、その分布を示している。大企業では分布の中央値が0.5%程度であるのに対し、中小企業では0.7%を超えている。また、大企業と比べると、中小企業の分布は全体的に高い水準に位置している。すなわち、大企業よりも中小企業の方が、賃上げのハードルが高いことが示唆される。

図表9 1%の賃上げに必要な売上高増加率の分布



(注1) 営業利益水準を維持したまま人件費を1%上昇させるために必要な売上高増加率を逆算的に算出している。各業種で算出し分布を示すことで、業種ごとの特徴の違いによる影響を調整している。大企業は資本金10億円以上、中小企業は同1,000万円以上1億円未満。

(注2) 箱ひげ図の最上部と最下部はそれぞれ最大値と最小値。箱の上側は第3四分位数、下側は第1四分位数。箱の内部の線は中央値を示す。四分位範囲の1.5倍を超えた値は外れ値として除いている。

(出所) 財務省より大和総研作成

さらに、中小企業では、実際の売上高増加率が賃金上昇率と統合的な売上高増加率に達していない可能性がある。図表10は、1%の賃上げに必要な売上高増加率を用いて、足元の賃金上昇率を達成するために逆算的に必要とされる売上高増加率を算出し、実際の売上高増加率と比較したものである。

大企業では、2023年度と2024年度の2年間の平均的な賃金上昇率と統合的な売上高増加率が1.8%と試算され、実際の売上高増加率がそれを上回っている。他方、中小企業では同期間の平均的な賃金上昇率と統合的な売上高増加率が3%であるのに対し、実際の売上高増加率はそれをやや下回っている。すなわち、大企業では賃上げに対して余裕がある一方、中小企業では賃上げに対する余裕度が低下した<sup>4</sup>ことが示唆される。

## 2. 先行きの賃金上昇率の見通し

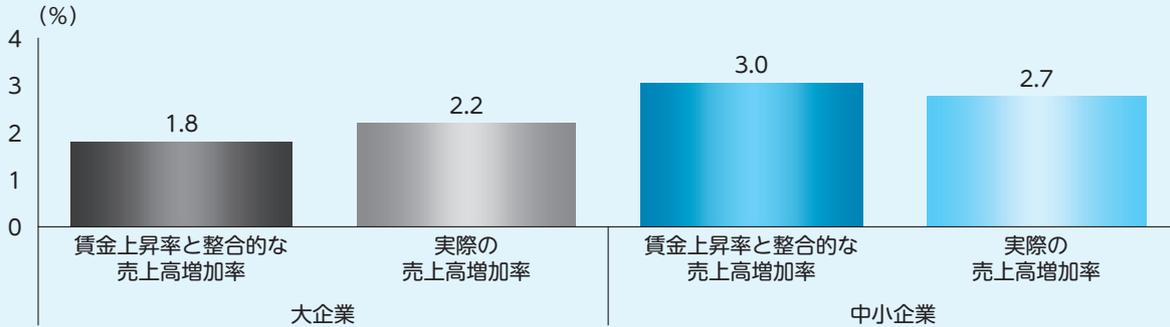
### 1) 3つの賃金シナリオにおける企業規模別の賃金上昇率見通し

賃上げに対する余裕度を踏まえて、賃上げの持続性という観点から以下の3つの賃金シナリオ(「ベースラインシナリオ」、「モメンタム向上シナリオ」、「モメンタム失速シナリオ」)を想定し、各シナリオにおける賃金上昇率を企業規模別に示す。

ベースラインシナリオでは、大企業、中小企業の双方で、売上高との関係で持続可能な賃金上昇率を示している。図表10によると、大企業では実際の売上高増加率が賃金上昇率と統合的な売上高増加率を上回っていた。そのため、2023年度と2024年度の平均的な賃金上昇率を持続可能と判断し、ベースラインシナリオに採用した。一方、

4) この間、中小企業の営業利益は増加した(2023、2024年度平均で前年比+14%)。企業コストの内訳を見ると、人件費は増加した一方、減価償却費は減少しており、人件費以外の部分でコスト圧縮が進んだ可能性がある。

図表10 賃金上昇率と統合的な売上高増加率と実際の売上高増加率



(注) 賃金上昇率と統合的な売上高増加率は、営業利益水準を維持した状態で人件費を1%上昇させるために必要な売上高増加率の数値を用いて足元の人件費上昇率から逆算的に算出。いずれの売上高増加率も、2023年度と2024年度における前年比増加率の平均。大企業は資本金10億円以上、中小企業は同1,000万円以上1億円未満。  
(出所) 財務省より大和総研作成

中小企業では実際の売上高増加率が賃金上昇率と統合的な売上高増加率を下回っていたため、同期間の平均的な売上高増加率によって達成可能な賃金上昇率の最大値を持続可能と判断した。

モメンタム向上シナリオでは、大企業、中小企業とも賃上げの機運が高まる状況を想定している。大企業では、足元の売上高増加率を踏まえ、実際的水準を上回る賃金上昇率を実現可能とし、これをモメンタム向上シナリオに採用した。一方、中小企業では、価格転嫁や技術革新が進展し、売上高増加率が大企業並みに高まることで、賃上げのモメンタムが向上する状況を想定している。

モメンタム失速シナリオでは、人手不足感が強まる中で、労働需給のひっ迫が賃金上昇につながりにくい状況を想定した。内閣府（2025）によると、2010年代も現在と同様に人手不足感が強まっていたが、賃金上昇率は低迷しており、労働需給と賃金の関係が弱かった。このため、大企業と中小企業のいずれも、売上高増加率が2010年

代の平均並みとなる場合に実現され得る賃金上昇率を想定した。

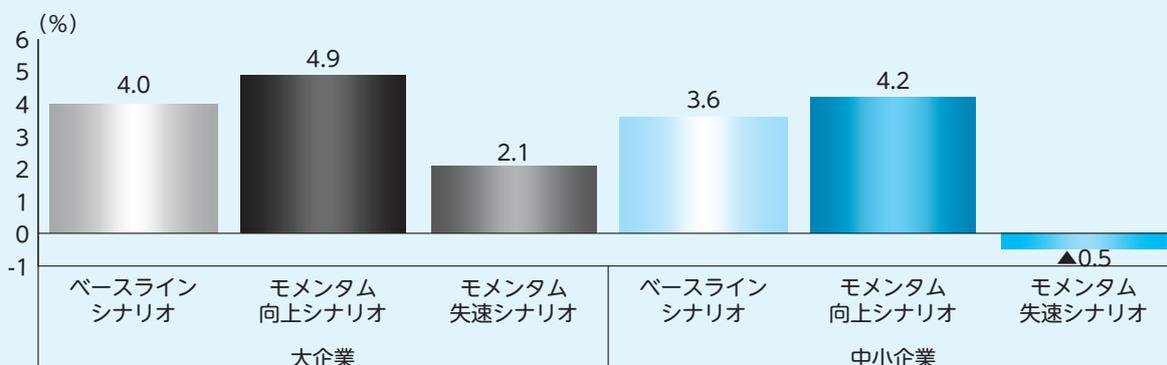
各シナリオにおける賃金上昇率<sup>5</sup>を企業規模別に示したものが図表11だ。大企業のベースラインシナリオにおける賃金上昇率は約4%だ。モメンタム向上シナリオが実現すれば、賃金上昇率は4.9%程度まで高まる。一方、モメンタム失速シナリオの賃金上昇率は2.1%程度と、ベースラインシナリオの半分程度まで減速する。

大企業では、賃上げのモメンタム向上により、賃金上昇率がさらに高まる余地があると考えられる。また、賃上げのモメンタムが失速する場合でも、賃金上昇率はプラス圏にとどまることが示唆される。

中小企業では、ベースラインシナリオにおける賃金上昇率は約3.6%である。モメンタム向上シナリオにおける賃金上昇率は4.2%程度へと高まるが、モメンタム失速シナリオでは約▲0.5%とマイナスに転じる。2010年度から2019年度の

5) 本試算で利用した法人企業統計（財務省）における全規模ベースの賃金上昇率は4.5%である。他方、毎月勤労統計調査（厚生労働省）の名目賃金指数から算出すると2.1%、国民経済計算（内閣府）等の一人当たり名目雇用者報酬から算出すると2.5%であった。法人企業統計は企業規模別の売上高や賃金（従業員一人当たり給与・賞与）の動きを統合的に把握できるという利点があるが、同統計から算出した賃金上昇率が実態よりも高い可能性がある点には留意が必要である。

図表11 3つの賃金シナリオにおける企業規模別の賃金上昇率



(注) ベースラインシナリオについて、大企業では 2023 年度と 2024 年度の平均的な賃金上昇率を示し、中小企業では同期間の平均的な売上高増加率により達成可能な賃金上昇率の最大値を示している。モメンタム向上シナリオについて、大企業では 2023 年度と 2024 年度の平均的な売上高増加率によって達成可能な賃金上昇率の最大値を示し、中小企業では売上高増加率が大企業並みに拡大する場合に達成可能な賃金上昇率を示す。モメンタム失速シナリオでは、大企業と中小企業のいずれも、売上高増加率が 2010 年代平均である場合の賃金上昇率を示す。

(出所) 財務省より大和総研作成

中小企業の平均的な売上高増加率は約▲0.4%であり、この売上高増加率を前提とすると、達成可能な賃金上昇率はマイナス圏に落ち込む。

中小企業において賃上げのモメンタムを向上させるためには、後述するように、価格転嫁の進展や労働との代替性の高いデジタル技術の活用などを実現することが重要となる。

## 2) 賃金カーブ見直し

続いて、年齢階級別の賃金上昇率の見直しを検討し、企業規模別に賃金カーブを推計する。年齢階級別の賃金上昇率の見直しを検討する際には、特定の年齢階級の賃上げが、他の年齢階級に与える影響を考慮する必要がある。

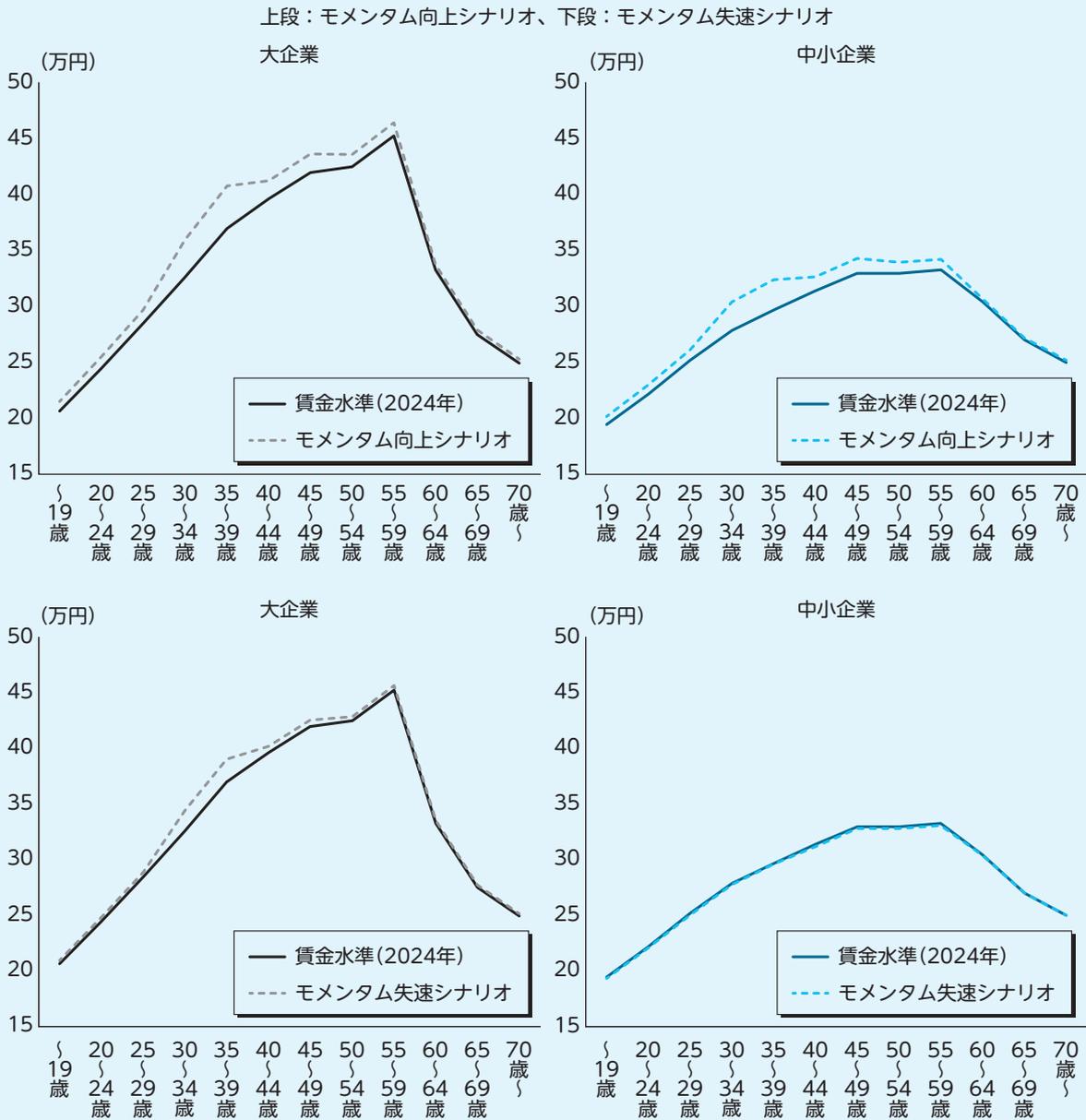
村田・堀 (2019) によると、賃金カーブのフラット化が進むことで、若手社員の早期離職率が高まることが指摘されている。これは、入社後に賃金が上がりにくくなることで働くモチベーションが低下しやすくなることや、入社直後に高い賃金を得ることでその後の成長意欲が低下し、長期的なキャリアプランの形成が難しくなることなどが背

景にある。

さらに、新入社員と既存社員の間で給与水準が逆転すると、既存社員の離職率が高まるという先行研究もある。Visier (2024) によると、同じチーム内で新入社員の給与が既存社員よりも高い場合、既存社員の離職率が 1.8 倍に高まる。特に、優秀な既存社員ほど離職する可能性が高く、初任給の引き上げから既存社員の賃上げ実施までの期間が長くなるほど、離職率が高まると指摘されている。

これらの議論を踏まえると、10代、20代の賃金上昇率を高めることで賃金カーブのフラット化が一段と進めば、企業への人材定着につながる可能性がある。従って、企業の賃金設定行動は、10代、20代の賃上げを重点的に行うものから、相対的に生産性の高い30代を重視するものへと変わる可能性がある。こうした前提のもとに、賃金カーブを描いたものが図表12だ。前掲図表4で示した労働生産性と賃金の乖離幅や労働者数の構成比を踏まえ、一定の仮定を置いた上で、年齢階級別の賃金水準を推計した。図表12の上段

図表12 各シナリオにおける賃金カーブ



(注) 一般労働者の所定内給与額。図表 11 で示したモメンタム向上シナリオとモメンタム失速シナリオにおける賃金上昇率と整合的となるよう各年齢階級の賃金上昇率を想定している。

(出所) 厚生労働省、財務省より大和総研作成

ではモメンタム向上シナリオにおける賃金カーブを、下段ではモメンタム失速シナリオにおける賃金カーブをそれぞれ示している<sup>6</sup>。

モメンタム向上シナリオでは、大企業の10代、20代の賃金水準は実際の賃金水準と比べて4%程度上昇する一方、30代では10%程度上昇する

6) 50代後半以降の賃金の上昇幅は相対的に低いが、①50代では賃金水準が生産性対比で高い、②60代では人材定着や離職防止といった若年層に対する賃上げの理由が当てはまりにくい、ということが背景にある。

可能性がある。中小企業では、10代、20代が同4%弱上昇するのに対し、30代は同9%程度上昇すると試算された。他方、モメンタム失速シナリオでは、大企業の10代、20代の賃金水準は同2%弱上昇するのに対し、30代では6%程度上昇する見込みと試算された。中小企業では、10代、20代の賃金水準は1%弱低下する一方、30代では0.2%程度の低下にとどまると試算された。

### 3. 価格転嫁やデジタル技術活用の一段の進展がモメンタム向上シナリオ実現の鍵

最後に、価格転嫁の進展やAIなどのデジタル技術の活用といった観点からモメンタム向上シナリオの実現可能性について検討し、本章の議論をまとめたい。

図表13は、企業の価格転嫁の進展度を、日銀短観における販売価格判断DIと仕入価格判断DIを用いて示したものだ。簡易的ではあるが、両者の差は価格転嫁の度合いを表しており、値が正の方向に大きいと企業の価格転嫁が進展していると解釈される。大企業では足元で価格転嫁の取り

組みが強まっている一方、中小企業は大企業と比べて価格転嫁の度合いが相対的に低く、その進展も遅れている。

中小企業で価格転嫁の進展が遅れている背景としては、販売価格を引き上げることで企業の競争力が低下し、競合他社に市場シェアを奪われるといった懸念があるとみられる。こうした状況が改善すれば、中小企業でも価格転嫁の進展が期待される。

加えて足元では、人手不足感が強まるもとの、中小企業でもデジタル技術の活用が広がっている。日本銀行(2025b)によると、AI等のデジタル技術を活用しつつ、労働投入量や労働時間を一段と節約する動きや、販売活動等の効率化により人員一人当たりの収益力を高める動きが確認されている。専門人材の不足や資金調達面では課題が残るものの、従来の設備投資よりも労働との代替性の高い技術の導入が一段と進展すれば、中小企業でも賃上げのモメンタムが向上することが期待される。

## おわりに

本稿では、企業の賃金設定行動を年齢階級別・企業規模別に整理し、先行きの賃金動向への示唆を検討した。

大企業は、賃金対比で生産性が低いにも拘わらず、10代、20代の賃上げを重点的に行っているが、こうした行動の背景には人材確保・定着といった目的がある。中小企業は、人手不足感が強く、資本と労働の代替性が低いという特徴を有している。従業員の離職を防止するために賃上げを行う動機が強いことから、生産性の高い30代以降の世代の賃金を上昇させる傾向が強い。先行きの賃

図表13 企業の価格転嫁度合いの推移



(注) 全産業ベース。販売価格判断DIと仕入価格判断DIの差を企業の価格転嫁度としている。  
(出所) 日本銀行より大和総研作成

金動向を検討すると、中小企業において賃上げのモメンタムを向上させるためには、価格転嫁やデジタル技術活用の進展などを通じて、売上高増加率を高める必要があるだろう。また、賃金カーブのフラット化が進むと、10代、20代の賃金上昇率を高めても人材定着にはつながらない可能性が指摘される。企業の賃金設定行動は、生産性の高い30代の賃金上昇率を重視するなど、賃金が生産性に依りて決定される傾向が強まると考えられる。

経済全体で賃上げの動きが定着し、持続可能な賃金上昇を実現させるため、本稿が先行きの賃金動向への示唆を見出す一助となれば幸いである。

【参考文献】

- ・ 神野真敏 (2009) 「年齢区分でみた労働生産性の推計」『高齢化は脅威か？—鍵握る向こう 10年の生産性向上—』2009年11月 pp54-65、公益財団法人総合研究開発機構 (2009年11月1日)
- ・ 東京商工リサーチ (2025) 「中小企業の賃上げ率『6%以上』は9.1% 2025年度の『賃上げ』は企業の85%が予定」 (2025年2月20日)
- ・ 内閣府 (2025) 「日本経済レポート (2024年度)」 (令和7年2月)
- ・ 永沼早央梨、西岡慎一 (2014) 「わが国における賃金変動の背景：年功賃金と労働者の高齢化の影響」日本銀行ワーキングペーパーシリーズ, No.14-J-9. (2014年12月24日)
- ・ 中村豊明 (2025) 「わが国の経済・物価情勢と金融政策—西日本政経懇話会における講演—」 (2025年5月16日)
- ・ 日本銀行 (2025a) 「経済・物価情勢の展望 (2025年1月)」 (2025年1月24日)
- ・ 日本銀行 (2025b) 「地域経済報告—さくらレポート— (別冊シリーズ)：人手不足感が強まるもとでの地域企業の投資・事業戦略」 (2025年5月20日)
- ・ マイナビ (2025) 「マイナビ 2026年卒大学生就職意識調査」 (2025年4月23日)
- ・ 村田啓子、堀雅博 (2019) 「賃金プロファイルのフラット化と若年労働者の早期離職」RIETI Discussion Paper Series 19-J-028. (2019年5月)
- ・ Lazear, E. P. (1979) “Why Is There Mandatory Retirement?,” *Journal of Political Economy*, 87 (6), pp.1261-1284.

[著者]

中村 華奈子 (なかむら かなこ)



経済調査部  
エコノミスト  
担当は、日本経済/  
物価、金融政策