

「日本企業の人材活用・賃金体系の現状と今後」

——平成 16 年度企業行動に関するアンケート調査——

平成 17 年

内閣府経済社会総合研究所

景 気 統 計 部

この報告書に関するお問合せは下記あてにお願い  
いたします。

〒100-8970 東京都千代田区霞ヶ関 3-1-1

内閣府経済社会総合研究所景気統計部

TEL 03(3581)0534 ダイヤルイン

## 目 次

調査要領	1
結果の概要	3
I. 経営環境と経営基本方針	4
1. 平成 17 年度の成長率見通しは 1.4%	4
2. 予想円レートは引き続き円高傾向	7
3. 平均仕入価格は上昇、平均販売価格は低下幅縮小	9
4. 今後 3 年間の設備投資は引き続き増加傾向	10
5. 今後 3 年間の雇用者数の見通しは増加へ	12
6. 海外現地生産比率は引き続き上昇傾向	15
II. 人的資源の現状と今後	19
1. 今後 3 年間の業況は改善する見通し	19
2. 雇用の過不足感	20
3. 雇用の創出・喪失状況	26
III. 人材育成・確保の現状と今後	32
1. 雇用者数の年齢層別構成比の理想と現状	32
2. 職種間異動の割合	33
3. 中途採用の増加	35
IV. 賃金体系の現状と今後	37
1. 企業内で拡大する同一年齢層内最高・最低賃金の差、 縮小する年齢層間の差	37
2. 成果主義的賃金制度の導入状況	38
3. 成果主義的賃金制度の考課	39
4. 成果主義的賃金の割合	40
5. 成果主義的賃金制度導入企業でも 同一年齢層内最高・最低賃金の差は拡大、年齢層間は縮小	41
6. 成果主義的賃金制度導入企業では賃金格差の拡大テンポが速い	42
まとめ	44

## 調査要領

1. 調査の目的…企業が今後の景気や業界需要の動向をどのように見通しているかなどについて継続的な質問を行うとともに、その時々を経済情勢に応じた調査項目を選定し、それに関する企業の意識と行動を調査し、企業活動の面から我が国経済の実態を明らかにすることを目的とする。
2. 調査時期……平成 17 年 1 月
3. 調査項目……Ⅰ. 経営環境と経営基本方針  
Ⅱ. 人的資源の現状と今後  
Ⅲ. 人材育成・確保の現状と今後  
Ⅳ. 貸金体系の現状と今後
4. 調査対象……東京、大阪、名古屋の証券取引所第 1 部及び第 2 部に上場する企業  
(2,512 社)
5. 調査方法……所定の調査票による郵送・自計申告方式
6. 回答企業数…1,031 社(製造業 561 社、非製造業 470 社)
7. 回答率……41.0%

(注) 報告書中の業種は、証券コードの分類による。また、製造業の内訳業種として用いられている素材型製造業、加工型製造業、その他の製造業の区分については、以下のとおりとした。

素材型製造業……繊維製品、パルプ・紙、化学、鉄鋼、非鉄金属

加工型製造業……機械、電気機器、輸送用機器、精密機器

その他の製造業……食料品、医薬品、石油・石炭、ゴム製品、ガラス・土石製品、金属製品、その他製品



## 平成 16 年度企業行動に関するアンケート調査

### 「日本企業の人材活用・賃金体系の現状と今後」

日本経済は、バブル崩壊後に長期間低迷し、企業は長きにわたって過剰雇用を抱えるようになった。そうした中、企業の人的資源管理のあり方にも変化が生じた。企業は社員を解雇するようになり、正社員・正職員を減らし、パートタイマー、契約社員、派遣労働者等の非正社員・非正職員で置き換えるようになった。また、正社員・正職員の採用についても学卒新規採用を抑え、中途採用を重視するようになった。これら解雇や雇用形態、採用方針の変化とあわせ、企業は内部における人材活用・育成の方針や処遇・賃金制度、人事考課の方法なども見直すようになった。

こうした人材活用・賃金体系の状況については、平成 11 年度に「収益改善努力とリストラの今後」として詳細な調査を行ったが、その後 5 年が経過し、その間にも前述のような変化が引き続き進んでいる。また、最近では企業の雇用過剰感はかなり緩和されている。このように、変化の一層の進展の後、新しい動きも見られる現在、企業が人材活用・賃金体系についてどのように考え、どのように見通しているのかを、今回の「企業行動に関するアンケート調査」で把握することとした。

今回の調査では、従来からの調査を継承して、我が国の企業の経営環境と経営基本方針を調査し(第 1 章)、「人的資源の現状と今後」(第 2 章)、「人材育成・確保の現状と今後」(第 3 章)、「賃金体系の現状と今後」(第 4 章)において、リストラ等の施策による 5 年間の人材の状況・効果・今後の方針、社内の人材の能力向上及び社外の人材の利活用状況、人材を有効活用するための能力・成果・貢献度を反映させた賃金制度(以下、「成果主義的賃金制度」という)の導入といった賃金制度の見直し状況及び今後の方針について調査した。<sup>1</sup>

---

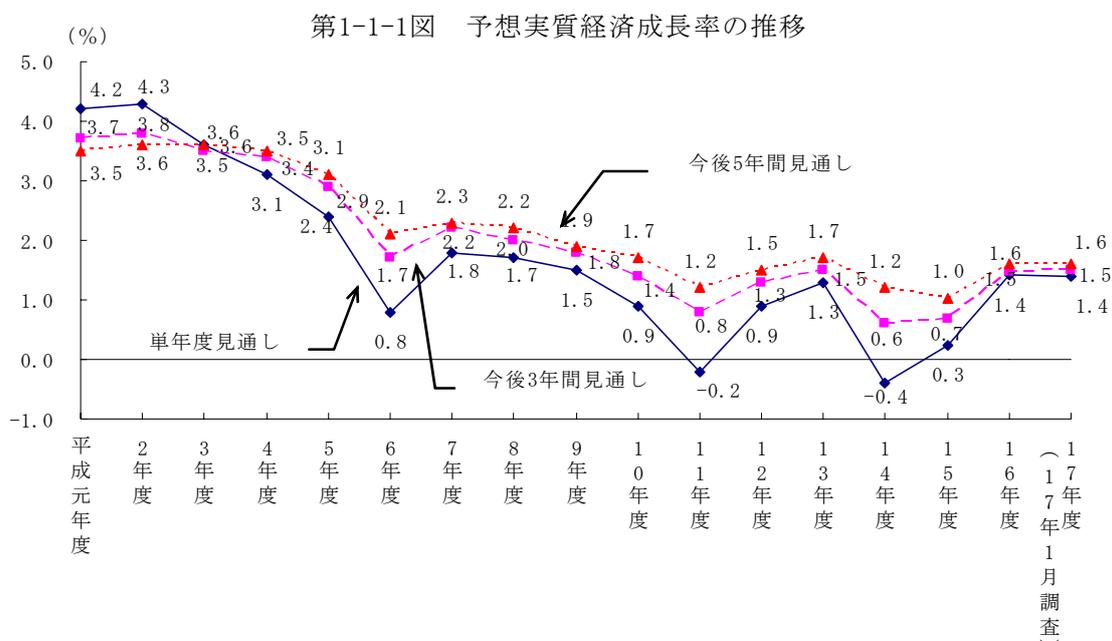
<sup>1</sup> 調査要領にあるように本調査は、東京、大阪、名古屋の証券取引所第 1 部及び第 2 部上場企業を対象とした調査である。また、平成 15 年度調査より金融・保険業を新たに調査対象として加えている。

## I. 経営環境と経営基本方針

### 1. 平成 17 年度の成長率見通しは 1.4%

我が国の企業は、平成 17 年度の実質経済成長率について、全産業平均で 1.4%を見込んでいる。中期的な見通しについては、今後 3 年間(平成 17~19 年度)では 1.5%(年度平均)、今後 5 年間(平成 17~21 年度)では 1.6%(年度平均)を見込んでいる。単年度、今後 3 年間の予想成長率、今後 5 年間の予想成長率とも昨年度調査と同じ水準となった(第 1-1-1 図)。

名目成長率見通しについては、全産業平均で今年度(平成 17 年度)は 0.9%、今後 3 年間(平成 17~19 年度)は 1.2%、今後 5 年間(平成 17~21 年度)では 1.4%となり、単年度、今後 3 年間の予想成長率、今後 5 年間の予想成長率とも前年度調査の水準を上回った。また、名目成長率は実質成長率を下回っているものの、その乖離幅は次第に縮小していく見通しとなっている(第 1-1-1 表)。



第 1-1-1 表 予想実質経済成長率と予想名目経済成長率の比較(全産業)

	予想実質経済成長率	予想名目経済成長率
単年度見通し	1.4% (1.4%)	0.9% (0.7%)
今後 3 年間見通し	1.5% (1.5%)	1.2% (0.9%)
今後 5 年間見通し	1.6% (1.6%)	1.4% (1.2%)

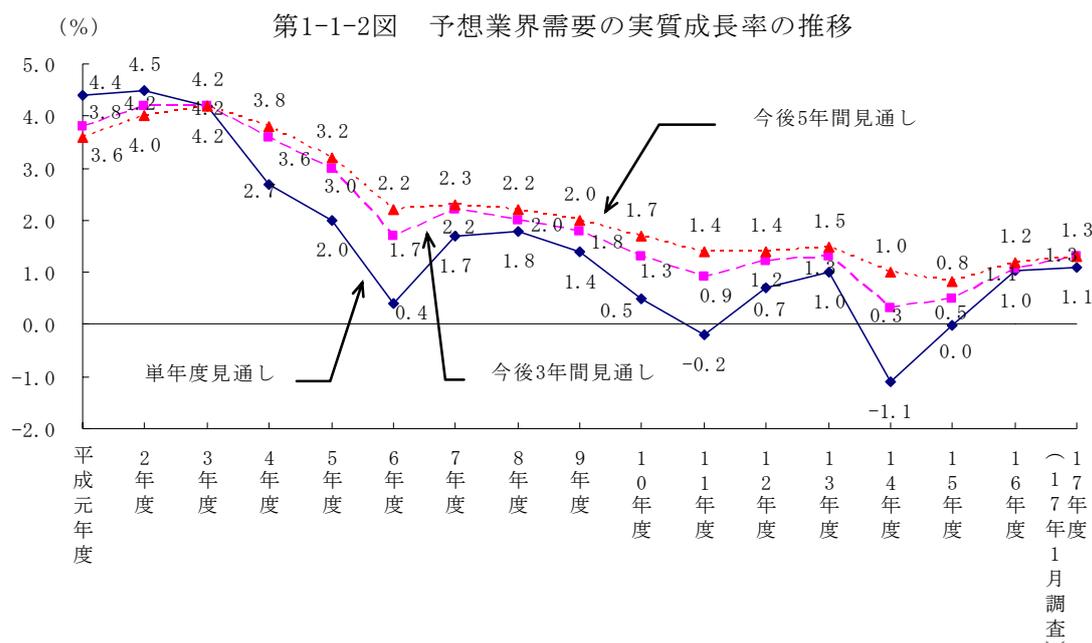
注) ()内は前年度調査結果。

平成 16 年 12 月に国民経済計算の実質化手法が連鎖方式に移行したことにより、予想実質経済成長率の回答が影響を受けている可能性があり、過去の数値と比較する場合には留意する必要がある。

業界需要の実質成長率見通しについては、全産業平均で平成17年度は1.1%、今後3年間は1.3%、今後5年間も1.3%となった。単年度、今後3年間、今後5年間の業界需要の実質成長率見通しは昨年度調査の水準を上回った(第1-1-2図)。

業種別でみると、「製造業」、「非製造業」では単年度でそれぞれ1.3%、1.0%の伸びを見通しており、今後3年間、今後5年間でも、「製造業」でそれぞれ1.3%、1.3%、「非製造業」でそれぞれ1.2%、1.2%とほぼ同じ水準の伸びを見通している。「製造業」について詳細にみると、「加工型業種」では単年度(2.0%)、今後3年間(2.0%)、今後5年間(1.9%)とも相対的に高い伸びを見通している一方で、「その他の製造業」では単年度(0.6%)、今後3年間(0.8%)、今後5年間(0.7%)とも相対的に低い伸びを見通している。また、個別業種でみると、多くの業種でプラスの成長を見通しており、中でも「海運業」、「証券・商品先物取引業」、「情報・通信業」では単年度、今後3年間、今後5年間とも3.0%以上のプラスの見通しを持っている。一方、「建設業」、「石油・石炭製品」、「陸運業」、「金属製品」では単年度、今後3年間、今後5年間ともマイナスの見通しとなった(第1-1-3図)。

名目成長率見通しについては、全産業平均で単年度は0.9%、今後3年間は1.1%、今後5年間でも1.1%となった(第1-1-2表)。

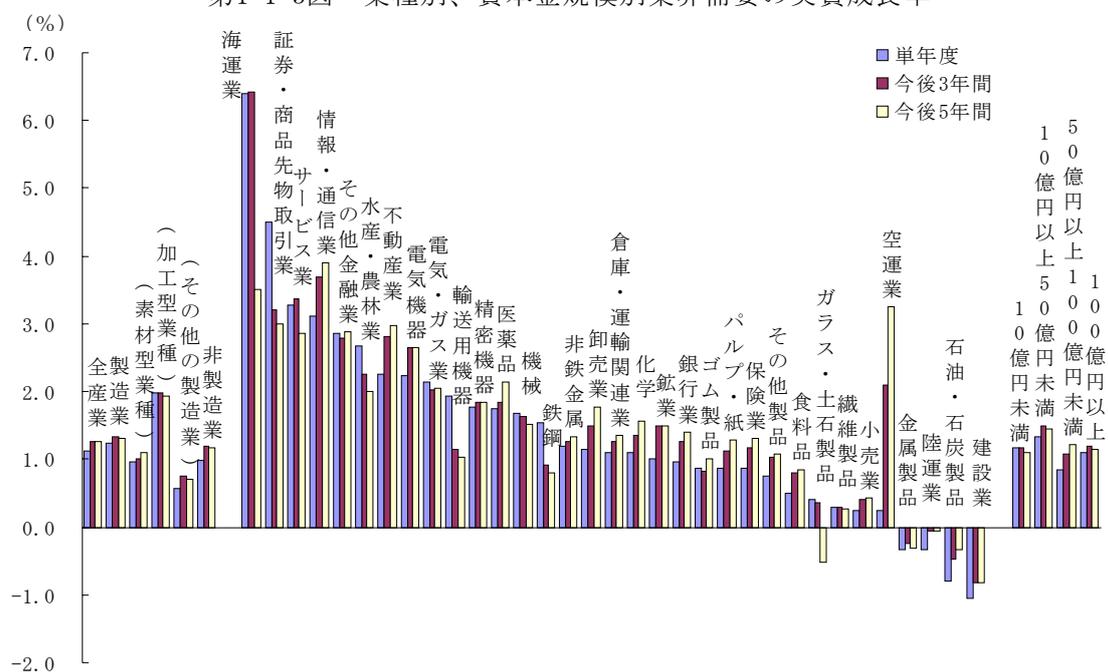


第1-1-2表 予想業界需要の実質成長率と名目成長率の比較(全産業)

	予想実質成長率	予想名目成長率
単年度見通し	1.1% (1.0%)	0.9% (0.7%)
今後3年間見通し	1.3% (1.1%)	1.1% (0.7%)
今後5年間見通し	1.3% (1.2%)	1.1% (0.9%)

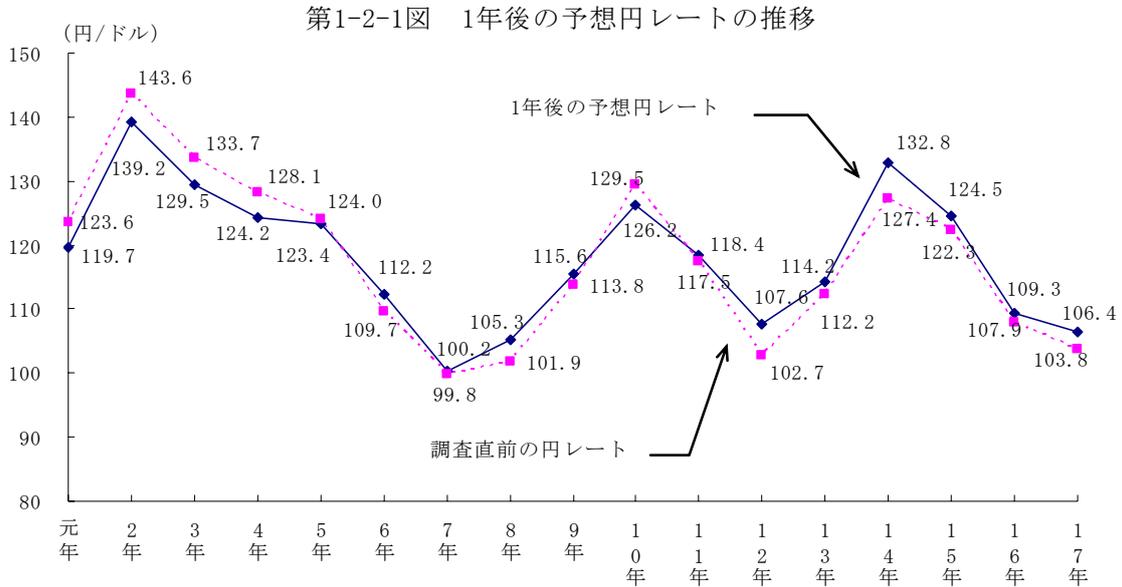
注) ()内は前年度調査結果

第1-1-3図 業種別、資本金規模別業界需要の実質成長率



## 2. 予想円レートは引き続き円高傾向

1年後の予想円レートについては、全産業平均でみると106.4円/ドルと、3年連続で円高方向に振れ、平成8年の105.3円/ドル以来の高い水準となった(第1-2-1図)。



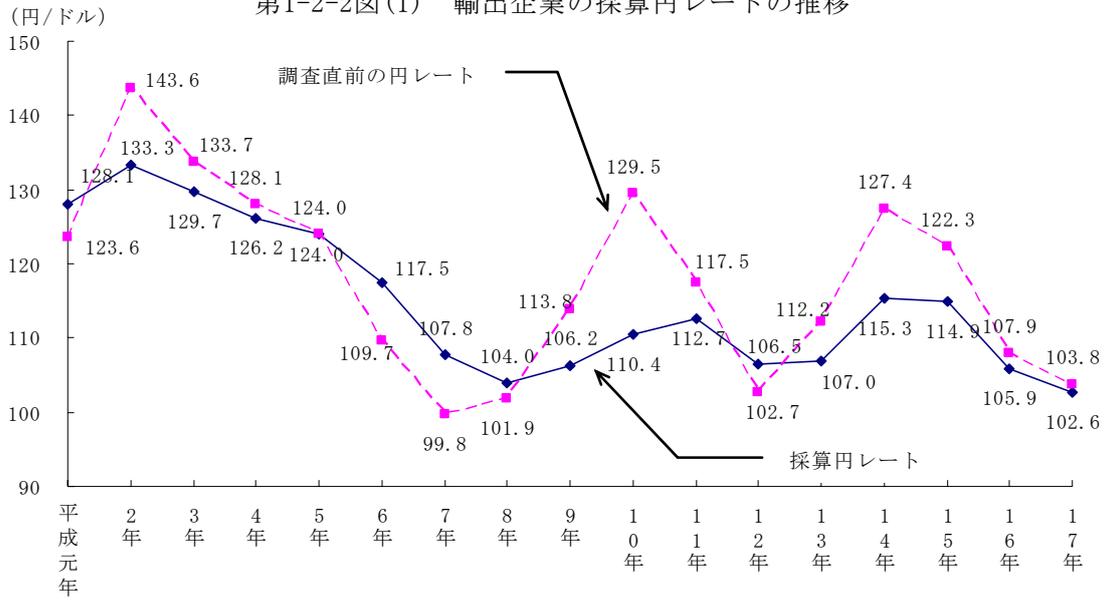
### (輸出企業の採算円レート)

輸出企業の採算円レートは102.6円/ドルと昨年度調査(105.9円/ドル)から上昇し、これまでの調査の中で最も円高の水準となっている。調査直前の円レート(16年12月の円レート103.8円/ドル)と比べ約1円の円高方向への乖離となり、昨年度調査よりその乖離幅は縮小した(昨年度調査における採算レートは105.9円/ドルであったのに対し、その調査直前の円レートは107.9円/ドル)(第1-2-2図(1))。

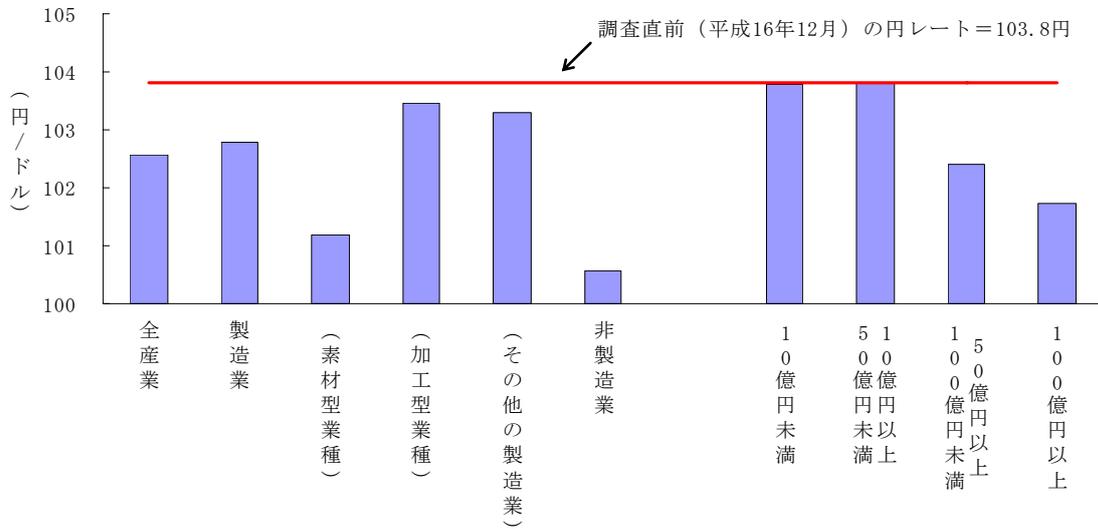
業種別にみると、「製造業」、「非製造業」とも採算円レートは調査直前の円レートより円高に設定されており、「素材型業種」(101.2円/ドル)及び「非製造業」(100.6円/ドル)が「加工型業種」(103.5円/ドル)及び「その他の製造業」(103.3円/ドル)に比べて高くなっている。

また、資本金階級別にみると、50億円以上の採算円レートは調査直前の円レートより円高に設定されているが、50億円未満では同じとなっている(第1-2-2図(2))。

第1-2-2図(1) 輸出企業の採算円レートの推移



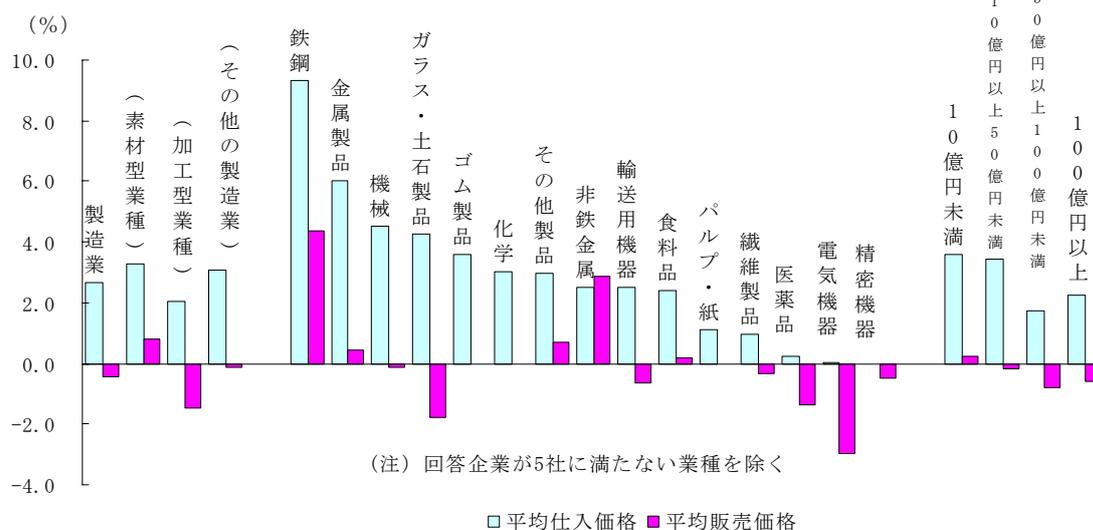
第1-2-2図(2) 業種別、資本金規模別の輸出企業の採算円レート



### 3. 平均仕入価格は上昇、平均販売価格は低下幅縮小

今後1年間の平均仕入価格の変化は、製造業全体でみると2.7%上昇(前年度は0.3%上昇)、平均販売価格の変化は0.4%の低下(前年度は1.3%低下)となった。業種別でみると、「素材型業種」、「加工型業種」、「その他の製造業」がそれぞれ3.3%上昇(前年度は1.4%上昇)、2.0%上昇(前年度は1.0%低下)、3.1%上昇(前年度は0.8%上昇)と全ての業種でプラスとなった。平均販売価格の変化は「加工型業種」、「その他の製造業」は、それぞれ1.5%低下(前年度は2.5%低下)、0.1%低下(前年度は1.0%低下)とマイナスになったが、「素材型業種」は0.8%上昇(前年度は0.0%低下)とプラスになった。このように平均販売価格の変化では低下幅縮小又は上昇への転換がみられたが、平均仕入価格の変化の上昇幅の方が大きく、平均販売価格の変化から平均仕入価格の変化を引いた企業の交易条件の変化<sup>1</sup>ではマイナス幅が拡大した。資本金階級別にみると、今後1年間の平均仕入価格の変化は全ての階級でプラスとなり(前年度は50億円以上の階級はマイナス)、平均販売価格の変化は10億円未満の企業でプラスとなったが、10億円以上の階級ではいずれもマイナスとなった(前年度は全ての階級でマイナス)(第1-3-1図)。

第1-3-1図 平均仕入価格と平均販売価格の年平均増減率



第1-3-1表 平均仕入価格、平均販売価格の年平均増減率及び交易条件の変化 単位：%

業種	平均仕入価格	平均販売価格	交易条件の変化
製造業	2.7 (0.3)	-0.4 (-1.3)	-3.1 (-1.6)
素材型業種	3.3 (1.4)	0.8 (-0.0)	-2.5 (-1.4)
加工型業種	2.0 (-1.0)	-1.5 (-2.5)	-3.5 (-1.5)
その他の製造業	3.1 (0.8)	-0.1 (-1.0)	-3.2 (-1.8)

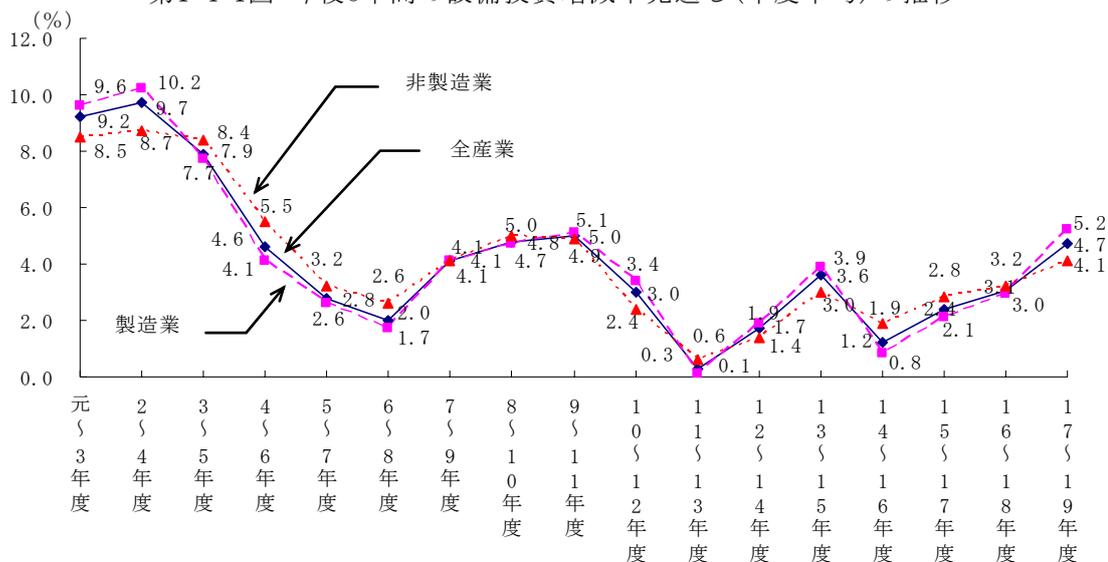
注) 企業の交易条件の変化=「平均販売価格の年平均増減率」-「平均仕入価格の年平均増減率」  
( )内の数値は前年度調査結果

<sup>1</sup> 企業の交易条件の変化=「平均販売価格の年平均増減率」-「平均仕入価格の年平均増減率」

#### 4. 今後3年間の設備投資は引き続き増加傾向

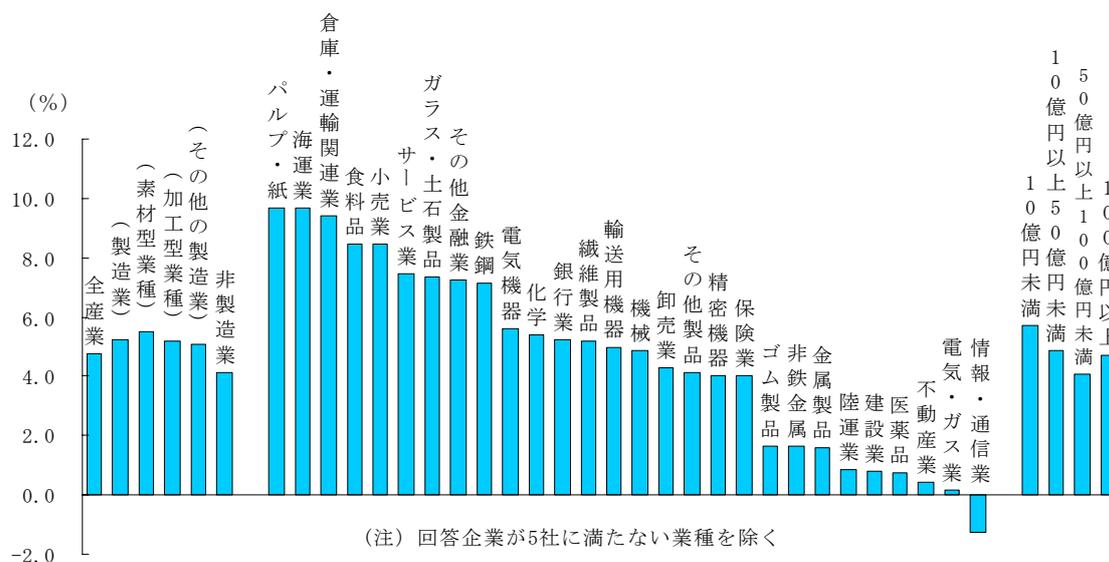
今後3年間の設備投資の年度平均伸び率は、全産業平均で4.7%(製造業5.2%、非製造業4.1%)と前回調査の3.1%(製造業3.0%、非製造業3.2%)と比べ伸び率が上昇し、3年連続の上昇となった(第1-4-1図)。全産業と非製造業は、平成8年度調査以来8年ぶりの高い伸びとなり、製造業では平成2年度調査以来14年ぶりの高い伸びとなった。

第1-4-1図 今後3年間の設備投資増減率見通し(年度平均)の推移



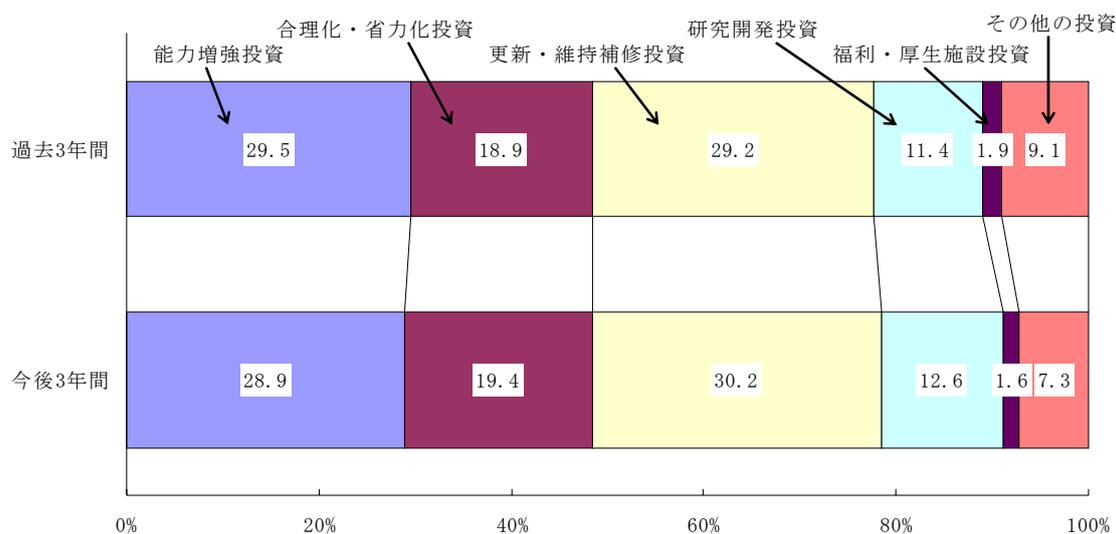
業種別にみると、回答企業が5社に満たない業種を除いた28業種中、27業種がプラスとなり、「パルプ・紙」(9.7%増)、「海運業」(9.7%増)、「倉庫・運輸関連業」(9.4%増)などが高い伸びを見通している。一方、「情報・通信業」(1.3%減)ではマイナスの見通しを持っている(第1-4-2図)。

第1-4-2図 業種別、資本金規模別の設備投資増減率(今後3年間)



設備投資の内訳をみると、今後3年間では過去3年間と比較して「合理化・省力化投資」、「更新・維持補修投資」、「研究開発投資」のウェイトが高まり、「能力増強投資」、「福利・厚生施設投資」のウェイトが低下するという近年の傾向が続いている（第1-4-3図）。

第1-4-3図 設備投資の目的別内訳（過去3年間、今後3年間）

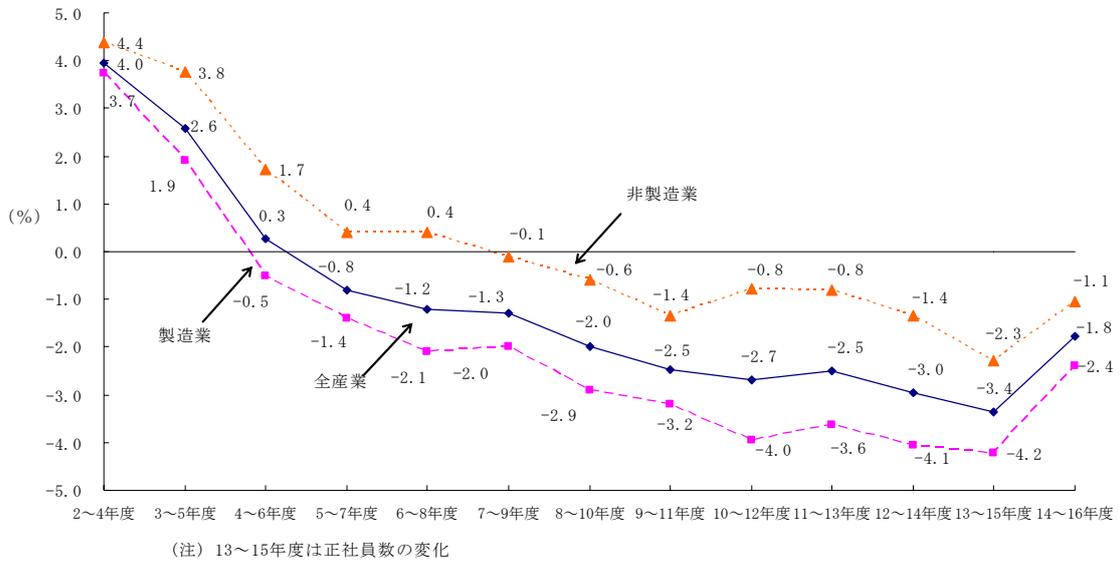


## 5. 今後3年間の雇用者数の見通しは増加へ

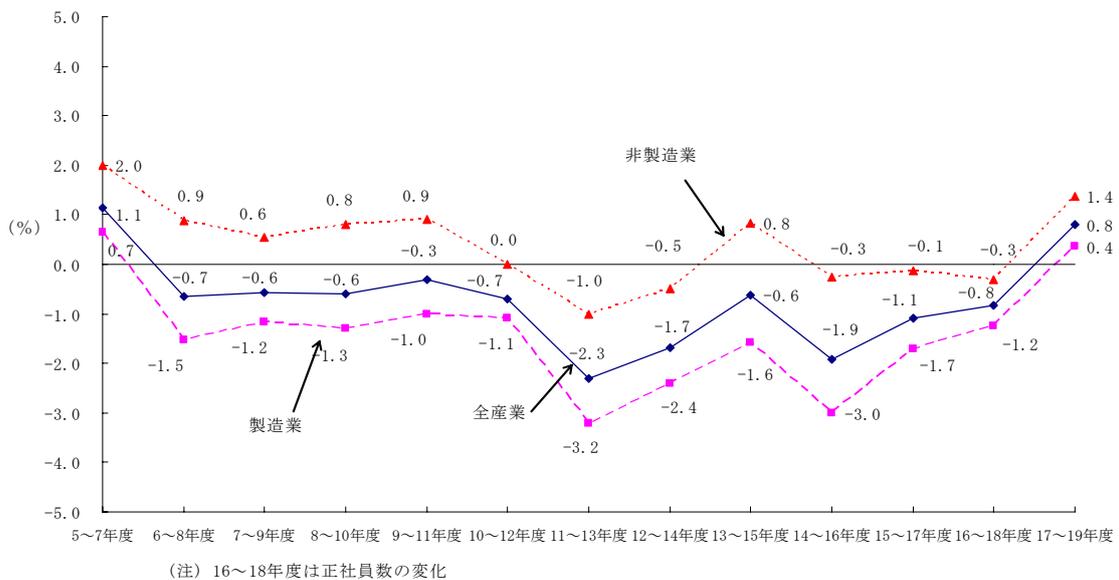
雇用者数の変化は、過去3年間では年度平均1.8%減(製造業2.4%減、非製造業1.1%減)で、3年ぶりにマイナス幅が縮小した。今後3年間では同0.8%増(製造業0.4%増、非製造業1.4%増)とプラスに転じる見通しとなっている(第1-5-1図)。全産業と製造業でプラスとなったのは平成5~7年度以来、非製造業でプラスとなったのは平成13~15年度以来である。また、全産業、製造業、非製造業ともに平成5~7年度以来の高い伸びとなっている。

第1-5-1図 雇用者数増減率(年度平均)

### 1. 過去3年間(業種別)



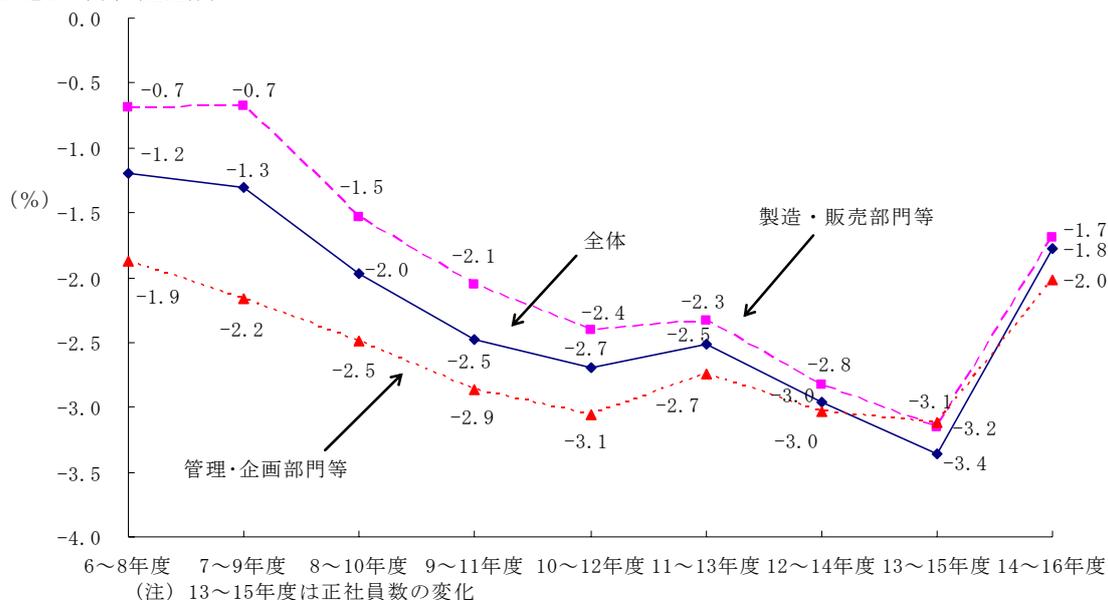
### 2. 今後3年間(業種別)



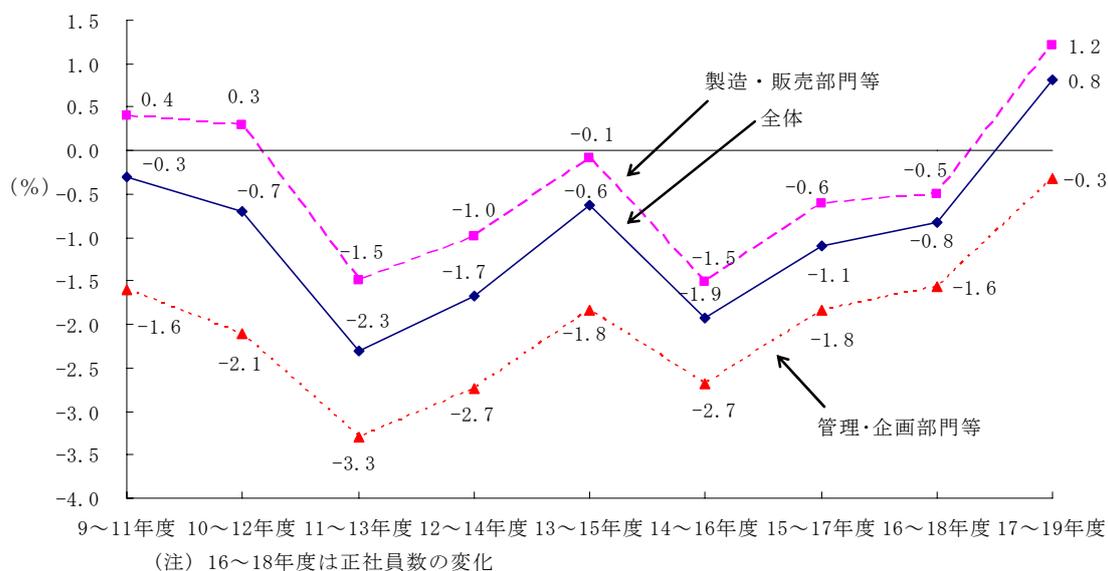
部門別の過去3年間では、製造・販売部門等、管理・企画部門等ともにマイナス幅が縮小し、今後3年間の見通しでは、製造・販売部門等は1.2%増とプラスに転じ、管理・企画部門等は0.3%減と引き続きマイナス幅が縮小する見通しとなっている(第1-5-2図)。

第1-5-2図 部門別雇用者数増減率(年度平均)

1. 過去3年間(全産業)

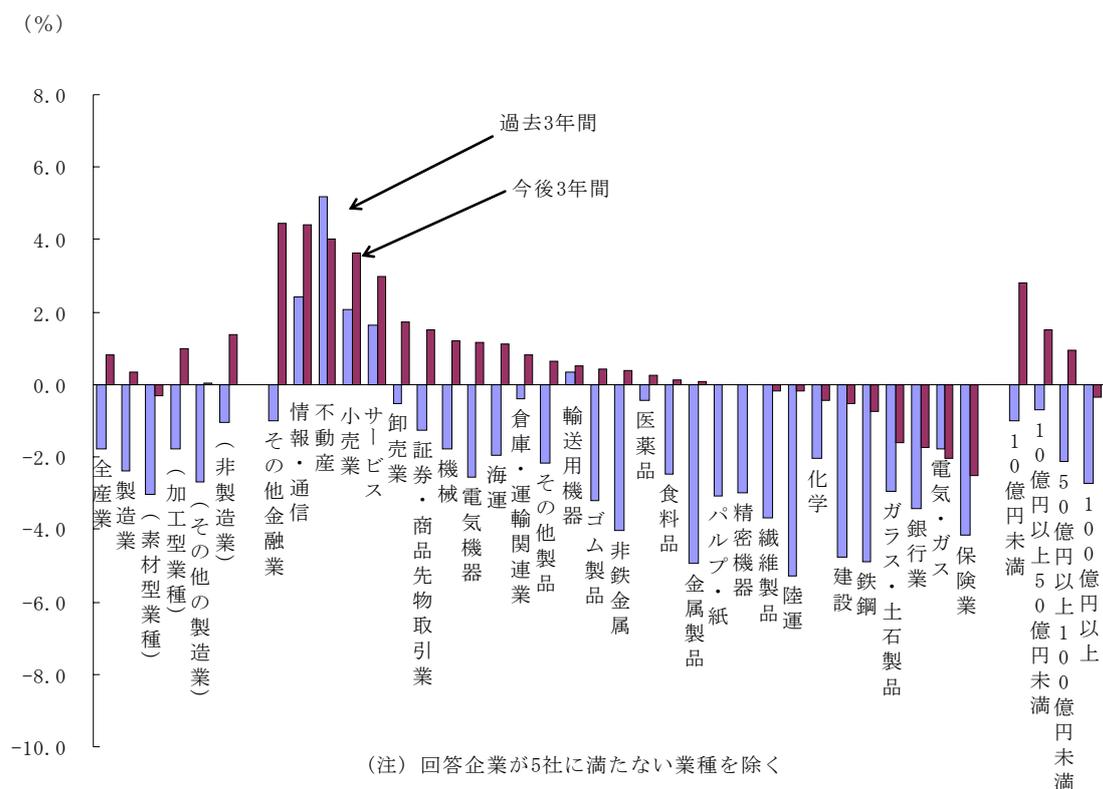


2. 今後3年間(全産業)



業種別にみると<sup>2</sup>、過去3年間では「不動産業」、「情報・通信業」、「小売業」、「サービス業」、「輸送用機器」と29業種中5業種で雇用者数が増加した。今後3年間では「その他金融業」、「情報・通信業」、「不動産業」、「小売業」、「サービス業」、「卸売業」、「証券・商品先物取引業」、「機械」、「電気機器」、「海運業」、「倉庫・運輸関連業」、「その他製品」、「輸送用機器」、「ゴム製品」、「非鉄金属」、「医薬品」、「食料品」、「金属製品」と18業種で雇用者数が増加する見通しとなっている(第1-5-3図)。

第1-5-3図 業種別、資本金規模別雇用者数増減率(過去3年間、今後3年間)



<sup>2</sup> 回答者数が5社に満たない業種を除く

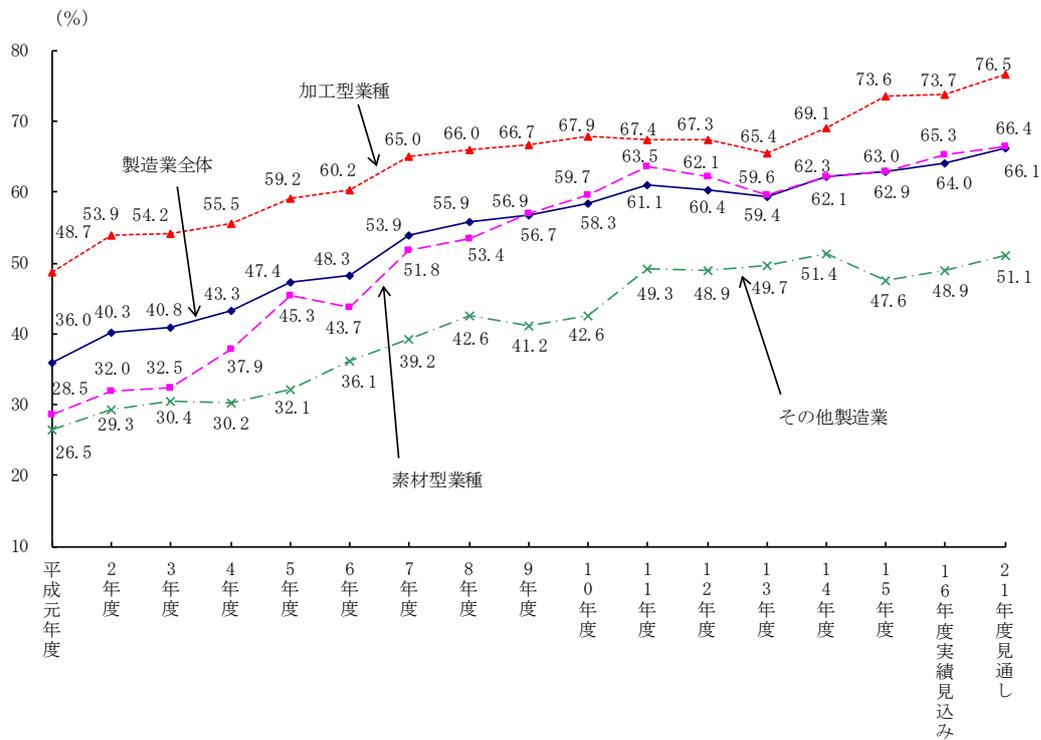
## 6. 海外現地生産比率は引き続き上昇傾向

海外現地生産を行う企業の割合は、製造業全体でみると平成14年度実績の62.1%から、15年度実績63.0%、16年度実績見込み64.0%、21年度見通し66.1%となり、上昇する見通しとなっている(第1-6-1図)。

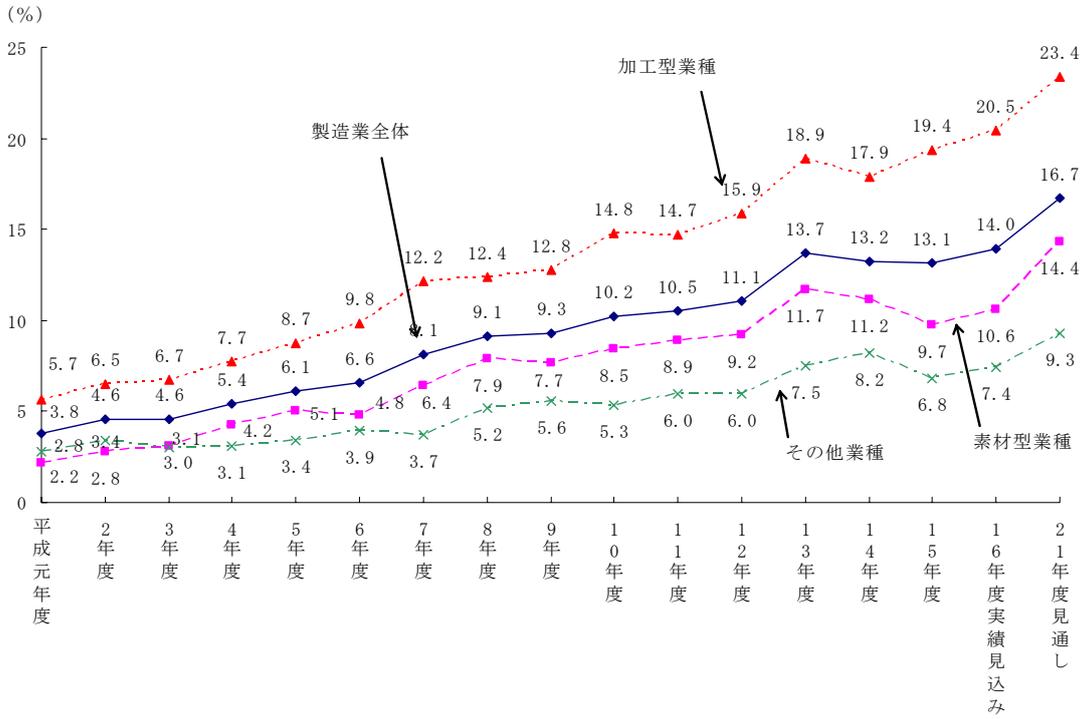
海外現地生産(生産高)比率は、製造業全体でみると平成15年度実績は13.1%と14年度(13.2%)に引き続き低下した。16年度実績見込みは14.0%と、21年度見通しでは16.7%と再び上昇する見通しとなっている。業種別でみると、加工型業種が高く、その他の製造業が低い(第1-6-2図)。

個別業種ごとにみると、「ゴム製品」、「輸送用機器」、「電気機器」等で海外現地生産比率が高くなっている(第1-6-3図)。

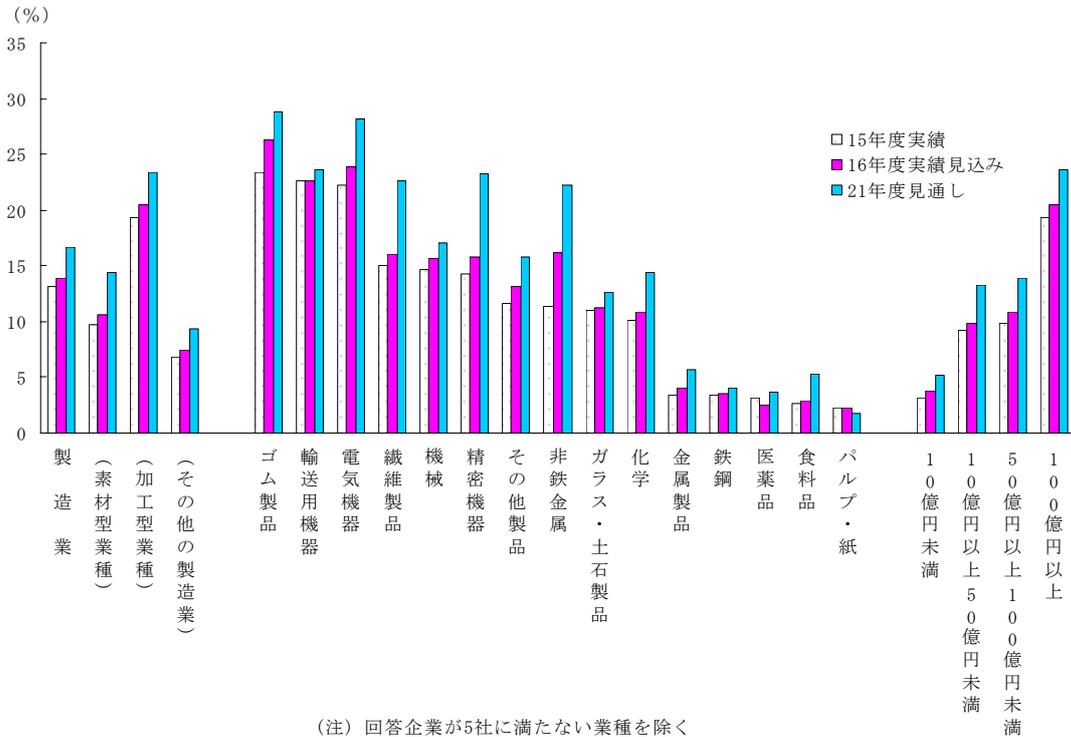
第1-6-1図 海外現地生産を行う企業の割合



第1-6-2図 海外現地生産比率の推移



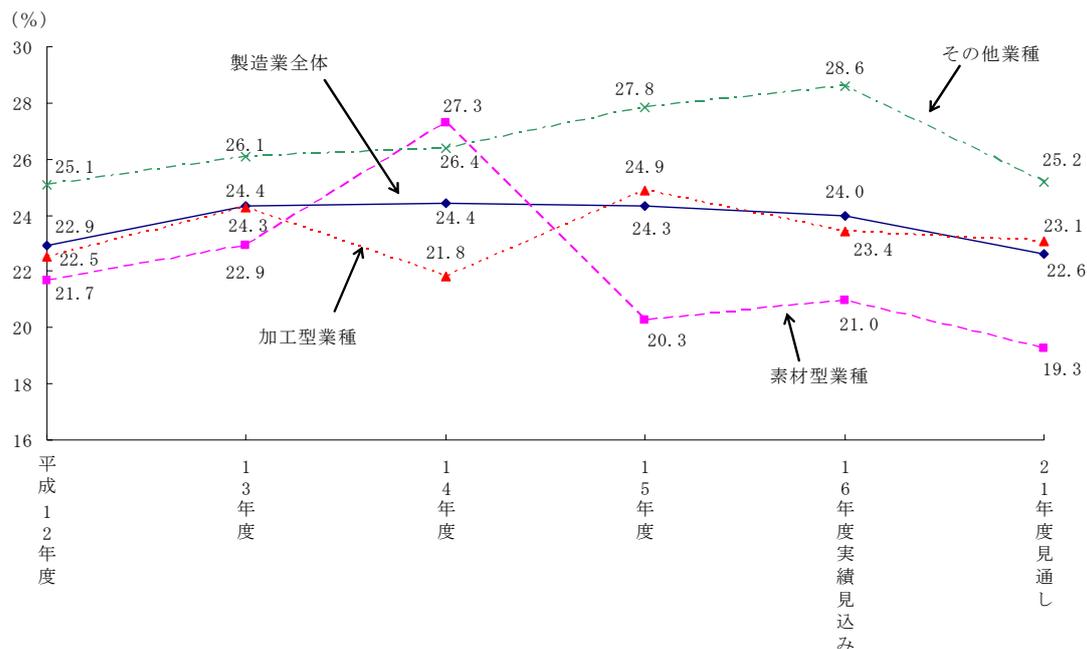
第1-6-3図 業種別・資本金規模別にみた海外現地生産比率



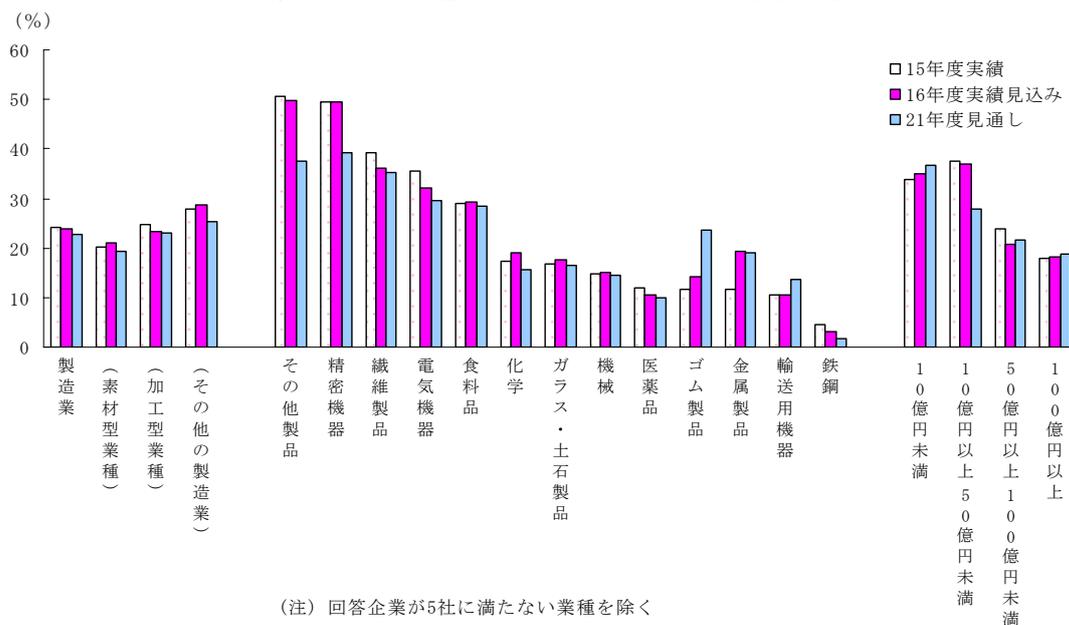
海外現地生産(生産高)全体に占める日本向けの輸出の割合である逆輸入比率をみると、製造業全体で平成15年度実績24.3%、16年度実績見込み24.0%、21年度見通し22.6%となっている(第1-6-4図)。

個別業種別では、「その他製品」、「精密機器」、「繊維製品」、「電気機器」、「食料品」で比較的逆輸入比率が高い(第1-6-5図)。

第1-6-4図 逆輸入比率の推移



第1-6-5図 業種別・資本金規模別にみた逆輸入比率



日本企業が国内に生産拠点を維持する理由について製造業全体でみると、「利用している技術が高度で、国外生産が困難だから」が27.7%と最も多く、次いで「既存の生産設備を利用した方が、コストが安く済むから」が23.4%の順となった。前年度と比較すると「サプライヤーを考えると、国内で生産した方が安く済むから」が7.6%から10.3%と上昇し、「国際的な経営に関するノウハウが不足しており、海外生産に不安があるから」が7.9%から4.3%と低下している(第1-6-6図)。

また、「加工型業種」では、企業が国内で生産を続けるのはコスト面や取引先との関係以上に、生産に用いる技術が高いことによるという前年度と同様の傾向となっている。

第1-6-6図 国内に生産拠点を維持する理由

