

地域企業における賃上げ等の動向について (特別調査)

財務省

令和6年5月17日

- ・当資料は、令和6年4月22日開催の全国財務局長会議において、各財務局が特別調査について報告した内容を取りまとめたものです。
- ・各財務局による報告内容(当資料に記載した以外の事例を含む)は、以下のリンク先の「各財務局の経済調査・統計ページへのリンク」をご参照ください。 https://www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/kannai/index.htm

目次

1 調査の結果 ・・・ 1

2 企業等における特徴的な取組(事例集) ・・・13

1 調査の結果

特別調査の概要等

1. 調査の概要

地域企業における賃上げ等の動向について把握するため、各財務局等が管内の企業等 に調査(ヒアリング)を行い、その結果を公表する。

(1)調査期間: 2024年3月中旬~4月中旬

(2)調査対象: 各財務局が管内経済情勢報告を取りまとめる際に従来から

継続的にヒアリングを実施している企業等。全国計1,125社。

(3)調査方法: 各財務局においてヒアリング調査を行い、4/5時点の回答を分類。

(4) 調査内容: 質問項目において、2023年度及び2024年度の取組を確認。

2. 企業規模別、調査時期別及び業種別の回答状況

| 企業規模 | 回答企業数 | |
|------------------------|--------|--|
| 大企業(資本金 10億円以上) | 483社 | |
| 中堅企業(資本金 1億円以上 10億円未満) | 310社 | |
| 中小企業(資本金 1億円未満) | 328社 | |
| 中堅・中小企業(資本金10億円未満) | 638社 | |
| 商業組合や公的な団体等 | 4社 | |
| 合 計 | 1,125社 | |

| | 業種 | 回答企業数 | |
|-------------|-------------------|-------|--|
| | 18 食料品製造業 | 57社 | |
| | 20 繊維工業 | 14社 | |
| | 22 木材·木製品製造業 | 6社 | |
| | 24 パルプ・紙・紙加工品製造業 | 15社 | |
| | 25 印刷·同関連業 | 1社 | |
| | 26 化学工業 | 46社 | |
| | 27 石油製品•石炭製品製造業 | 3社 | |
| | 30 窯業·土石製品製造業 | 16社 | |
| | 31 鉄鋼業 | 33社 | |
| 製造業 | 32 非鉄金属製造業 | 9社 | |
| 以是 本 | 33 金属製品製造業 | 25社 | |
| | 51 はん用機械器具製造業 | 16社 | |
| | 34 生産用機械器具製造業 | 63社 | |
| | 37 業務用機械器具製造業 | 7社 | |
| | 35 電気機械器具製造業 | 39社 | |
| | 29 情報通信機械器具製造業 | 49社 | |
| | 36 自動車·同附属品製造業 | 43社 | |
| | 38 その他の輸送用機械器具製造業 | 21社 | |
| | 39 その他の製造業 | 19社 | |
| | 小計 | 482社 | |

| | 01 | 農業、林業 | 6社 |
|----------|----|-------------------|---------|
| | 80 | 漁業 | 0社 |
| | 10 | 鉱業、採石業、砂利採取業 | 0社 |
| | 15 | 建設業 | 66社 |
| | 70 | 電気業 | 2社 |
| | 71 | ガス・熱供給・水道業 | 1社 |
| | 60 | 情報通信業 | 11社 |
| | 61 | 陸運業 | 28社 |
| | 64 | 水運業 | 2社 |
| | 69 | その他の運輸業 | 7社 |
| | 40 | 卸売業 | 20社 |
| | 49 | 小売業 | 313社 |
| | 59 | 不動産業 | 29社 |
| | 77 | リース業 | 9社 |
| | 73 | その他の物品賃貸業 | 2社 |
| | 75 | 宿泊業 | 56社 |
| | 50 | 飲食サービス業 | 22社 |
| ド製造業 | 76 | 生活関連サービス業 | 20社 |
| | 79 | 娯楽業 | 9社 |
| | 74 | 広告業 | 2社 |
| | 82 | 純粋持株会社 | 5社 |
| | | その他の学術研究、専門・技術ビス業 | 1社 |
| | - | 医療、福祉業 | 1社 |
| | | 教育、学習支援業 | 2社 |
| | _ | 職業紹介·労働者派遣業 | 5社 |
| | _ | その他のサービス業 | 9社 |
| | 91 | • | 13社 |
| | _ | 貸金業等 | 0社 |
| | _ | 金融商品取引業 | 0社 |
| | _ | その他の金商 | 0社 |
| | _ | 生命保険業 | 0社 |
| | | 損害保険業 | 0社 |
| | | その他の保険業 | 0社 |
| | 小計 | | 641社 |
| 商業組合 | 2社 | | |
| 計 | | | 1,125社 |
| | | | 1/12311 |

3. 財務局等の管轄区域

| 財務局等 | | | 等 | | 管轄都道府県 | 本局所在地 |
|------|----|----|----|---|--|-------|
| 北 | 海 | 道則 | 務 | 局 | 北海道 | 札幌市 |
| 東 | 北 | 財 | 務 | 局 | 宮城県、青森県、岩手県、秋田県、山形県、福島県 | 仙台市 |
| 関 | 東 | 財 | 務 | 局 | 埼玉県、茨城県、栃木県、群馬県、千葉県、東京都、神奈川県、 新潟県、山梨県、長野県 | さいたま市 |
| 北 | 陸 | 財 | 務 | 局 | 石川県、富山県、福井県 | 金沢市 |
| 東 | 海 | 財 | 務 | 局 | 愛知県、岐阜県、静岡県、三重県 | 名古屋市 |
| 近 | 畿 | 財 | 務 | 局 | 大阪府、滋賀県、京都府、兵庫県、奈良県、和歌山県 | 大阪市 |
| 中 | 国 | 財 | 務 | 局 | 広島県、鳥取県、島根県、岡山県、山口県 | 広島市 |
| 四 | 国 | 財 | 務 | 局 | 香川県、徳島県、愛媛県、高知県 | 高松市 |
| 九 | 州 | 財 | 務 | 局 | 熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県 | 熊本市 |
| 福 | 岡 | 財務 | 支 | 局 | 福岡県、佐賀県、長崎県 | 福岡市 |
| 沖 | 縄糸 | 総合 | 事務 | 局 | 沖縄県 | 那覇市 |

4. 用語の定義

- ●「ベア(ベースアップ)」とは、賃金表等の改定により賃金水準を引き上げること。
- ●「定期昇給」とは、毎年一定の時期を定めて、その企業の昇給制度に従って行わ れる昇給。また、毎年時期を定めて行っている場合は、能力、業績評価に基づく **査定昇給なども含む。**
- ●「賞与・一時金・手当」とは、1年間における賞与、期末手当等特別給与額(い わゆるボーナス)をいう。支給事由の発生が不確定な手当や、新しい協約による 給与の追給額も含まれる。

5. 注意事項

- 結果数値(%)は小数点第2位を四捨五入しているため、合計が100.0%になら ない場合がある。
- 各財務局がヒアリングを行った企業についての調査結果であるため、日本企業全体 の賃上げ等の動向を網羅した調査結果ではない。
- 本調査では、「不明・無回答」を除いて各項目の割合等を集計している。

(参考)過去の類似テーマの調査結果

財務省「地域企業における賃上げ等の動向について」(令和5年4月) https://www.mof.go.ip/about_mof/zaimu/kannai/202301/tokubetsu.pdf

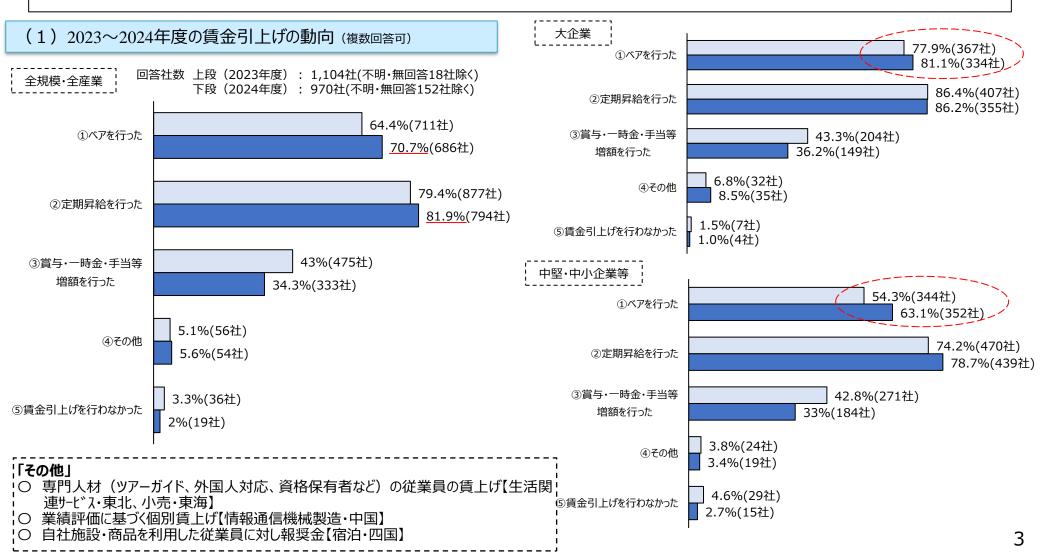
財務省「企業活動における従業員及び地域社会への配慮、社会的価値の提供」(令和4年1月) https://www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/kannai/202104/tokubetsu.pdf

財務省「財務局調査による「賃金等の動向」について」(令和元年5月)

https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/12360250/www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/kannai/201901/t inginnodoukouzirei093.pdf

賃金引上げの動向

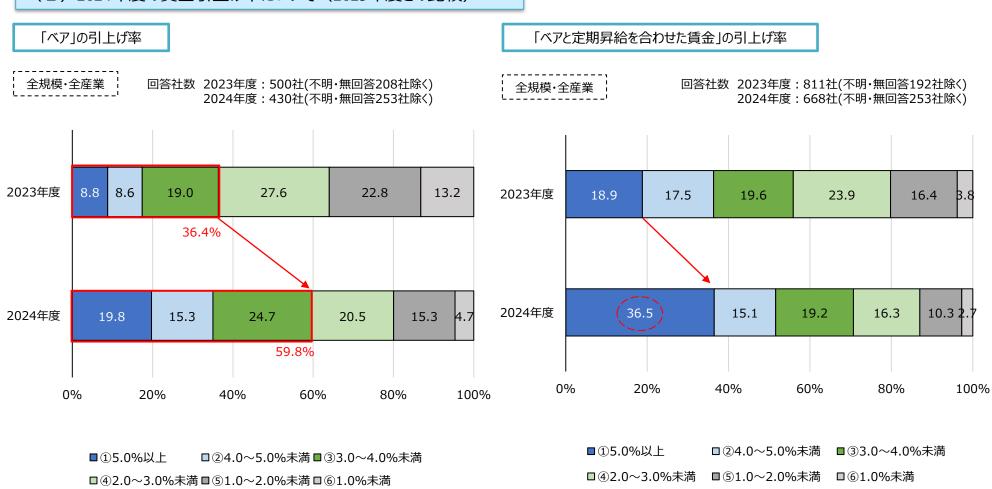
- 2024年度に「ベア(ベースアップ)」または「定期昇給」を実施する企業の割合は前年度からそれぞれ増加し、ベアで<u>70.7%</u>、 定期昇給で**81.9%**となっており、企業が賃金の底上げを意識していることがうかがえる。
- ベアを実施する企業について規模別でみると、大企業より中堅・中小企業等の伸び幅が大きくなっており、賃金引上げの流れが中堅・中小企業等にも広がっていることがうかがえる。



賃金引上げ率の動向①

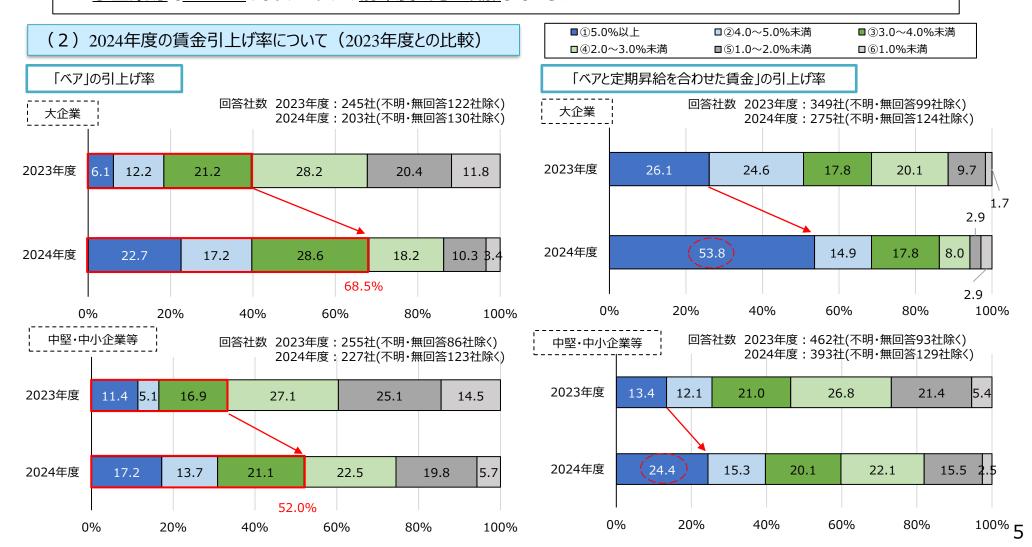
- 2024年度において、「ベア」の引上げ率を「3%以上」と回答した企業の割合は59.8%と、前年度に比べ増加している。
- 「<u>ベアと定期昇給を合わせた賃金</u>」の引上げ率を「<u>5%以上</u>」と回答した企業の割合は<u>36.5%</u>と、<u>前年度に比べ増加</u>している。

(2) 2024年度の賃金引上げ率について(2023年度との比較)



賃金引上げ率の動向② (規模別)

- 規模別にみると、2024年度において、「ベア」の引上が率を「3%以上」と回答した企業の割合は、大企業で68.5%、中堅・中小企業等で52.0%となり、いずれも前年度に比べ増加している。
- 「<u>ベアと定期昇給を合わせた賃金</u>」の引上げ率を「<u>5%以上</u>」と回答した企業の割合は、<u>大企業で53.8%</u>、中堅・中 小企業等で24.4%となり、いずれも前年度に比べ増加している。

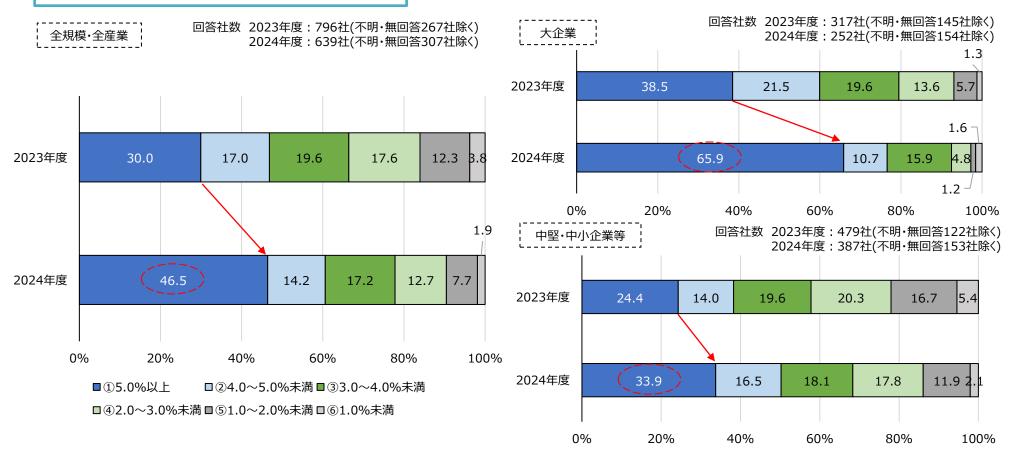


賃金引上げ率の動向③(全規模・規模別)

- 2024年度の何らかの賃上げ(ベアや定期昇給、賞与等)を実施する企業のうち、引上げ率を「5%以上」と回答した企業の割合は46.5%と、前年度に比べ増加している。
- 規模別でみると、上記引上げ率を「<u>5%以上</u>」と回答した企業の割合は、<u>大企業で65.9%</u>、中<u>堅・中小企業等で33.9%</u>といずれも前年度に比べ増加している。

(2) 2024年度の賃金引上げ率について(2023年度との比較)

何らかの賃金(ベア+定期昇給+賞与等)の引上げ率

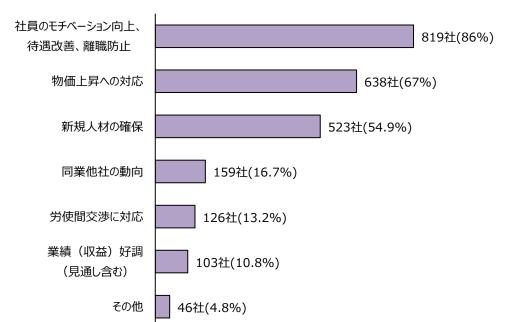


賃金引上げを実施する理由/しない理由

- 2024年度における<u>賃金引上げを実施する</u>理由として、「<u>社員のモチベーション向上、待遇改善、離職防止</u>」と回答した 企業が最多。具体的な企業の声としては、「人材確保や社員の生活環境改善のために引き上げる」などが聞かれた。
- 2024年度における<u>賃金引上げを実施しない</u>理由として、「業績(収益)低迷(見通し含む)」と回答した企業が最多。具体的な企業の声としては、「物価上昇に伴う収益減により、賃上げ原資が確保できない」などが聞かれた。

(3) 賃金引上げを実施する理由 (最大3項目まで回答可)

回答社数: (1)で①~④を選択した企業のうち回答のあった951社



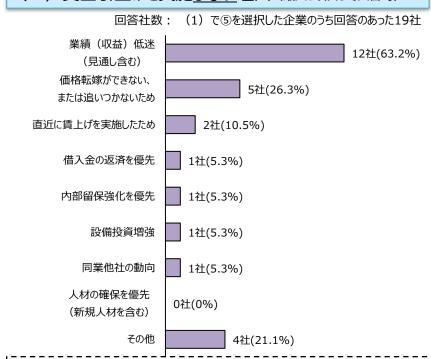
「社員のモチベーション向上、待遇改善、離職防止」/「新規人材の確保」

- 物価上昇のほか、社員が安定して働ける環境を整えると共に、賃金の競争力を高め、 優秀な人材の獲得・維持を図る【自動車・同附属品・東海ほか】
- 業界は人手不足であり、離職防止が目的【小売・北海道、建設・沖縄ほか】

「物価上昇への対応」

○ 物価上昇への対応は、社会的な要請でもあり重要。消費者物価指数以上の賃上 げを実施【電気機械・近畿ほか】

(4) 賃金引上げを実施しない理由(最大3項目まで回答可)



╎「業績(収益)低迷(見通し含む)」

○ 物価上昇で利益が押し下げられ、十分な原資を確保できない【宿泊・関東】

「価格転嫁ができない、または追いつかない」 / 「借入金の返済を優先」

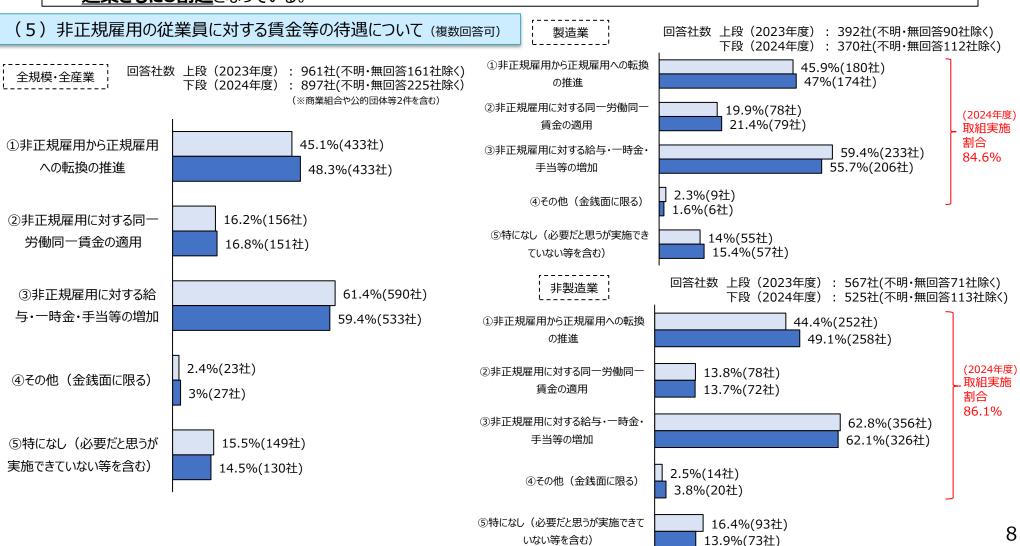
○ 衣料品の受注が減少している中で、価格転嫁もあまり行えず、利益も出せていないほか、借入金返済を行うため【繊維・四国】

「その他」

○ 給与テーブルや人事評価等、給与の考え方自体を見直す予定。それにより遡及して支払いを行う可能性はある【建設・東海】

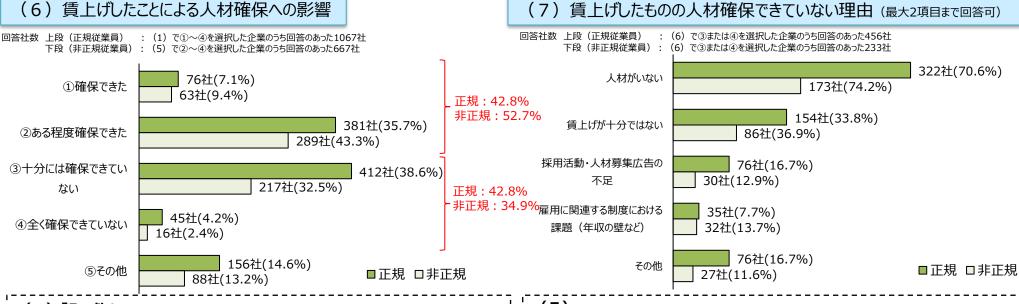
非正規職員に対する待遇

- 2024年度における非正規職員に対する賃金等の待遇改善の取組については、「非正規雇用に対する給与・一時金・ 手当等の増加」と回答した企業の割合が最も高く、次いで「正規雇用への転換推進」となっている。
- 非正規職員に対する賃金等の待遇改善について、何らかの取組を実施していると回答した企業の割合は、**製造業・非製**造業ともに8割超となっている。



賃金引上げの人材確保への影響

- 賃金引上げにより、一定程度以上人材を確保できたとする企業は、**正規雇用**で42.8%、非正規雇用では52.7%となったが、引き続き4割程度の企業は人材確保に苦労している。
- 賃金を引き上げたものの、人材確保ができていない理由としては、「人材がいない」」との回答が最も多く、「**賃上げが十分ではない**」との回答が続いた。



(6)「その他」

- 賃上げとの関係は不明【鉄鋼・東北、小売・東海ほか】
- 人材流出・離職防止には寄与した【化学・北陸ほか】
- 他の目的(待遇改善・物価対策)のため【飲食サーと、ス・北海道、小売・福岡】
- 非正規雇用の者に正規雇用への転換を打診したが断られた。【不動産・北陸】

(7)

「人材がいない」

- 専門人材(薬剤師、自動車整備士、運送、建設等)が不足【小売・東北、小売・近畿、陸運・九州、建設・関東ほか】
- 技術職を目指す若年層の減少(学校の定員割れ)【建設・沖縄】

(7)

「賃上げが十分ではない」

- 同業他社も賃上げし、差別化にならない【自動車・同附属品・北海道ほか】
- 地方の企業は、大手や都市部と比較されてしまう【電気機械・近畿、小売・中国、 パパプ・紙・四国ほか】

「雇用にかかる制度上の課題」

○ 年収の壁により、短時間勤務を希望する者も増えている【小売・中国、小売・関東】

「採用活動・募集広告の不足」

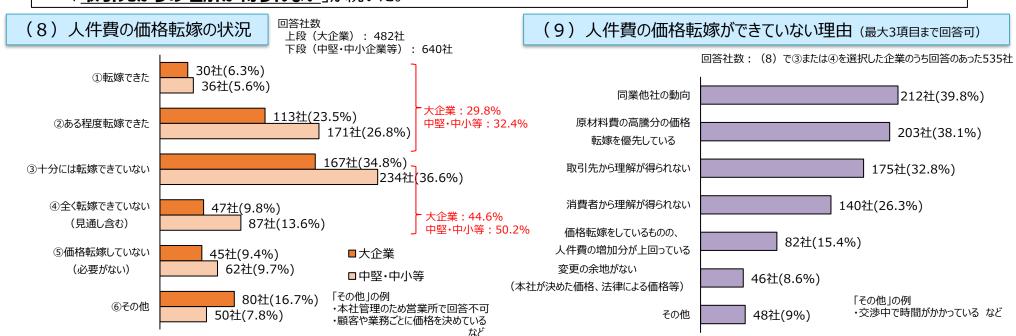
○ 自社の認知度が低く、説明会にも人が集まらない【自動車・同附属品・東海など】

「その他」

○ 自社の勤務形態(土日出勤・3 交代制・夜勤ありなど)がネックとなり、人が集まらない【小売・関東、小売・近畿、情報通信・四国、木材・木製品・中国など】 9

人件費の価格転嫁

- 人件費の価格転嫁について、一定程度以上できたとする大企業は29.8%、中堅・中小企業等は32.4%となった。他方、 (十分または全く)できていないとする大企業は44.6%、中堅・中小企業等は50.2%となり、引き続き課題となっている。
- <u>人件費の価格転嫁ができていない理由</u>としては、「**同業他社の動向**」が最も多く、「**原材料費の転嫁を優先している**」、 「**取引先からの理解が得られない**」が続いた。



「転嫁できた・ある程度転嫁できた」

- 主要取引先は、価格転嫁要請に応じる姿勢。当社も仕入先からの価格転嫁要請に応じるようにしている【自動車・同附属品・東海】
- 日本と比べ、取引先の米国は人件費の価格転嫁が容易【汎用機械・近畿】

「転嫁できていない・転嫁が十分ではない」

- 新規製品は人件費を考慮し価格設定しているが、既存製品に価格転嫁することは難しい【情報通信機械・東北】
- リードタイムの短い製品は比較的転嫁しやすいが、長期に渡る製品は特に当初 契約もあり価格転嫁が難しい【電気機械・東海】

「転嫁していない(必要ない)」

- 定年退職による総支給額の減少分を賃金引上げに充当【金属・関東】
- 賃上げの原資は、企業収益であるべき【生産用機械・北陸】

「同業他社の動向」 / 「消費者の理解が得られない」

○ 同業他社も踏まえた地域相場であり、自社だけの価格転嫁は消費者から受け 入れられず、人件費増加分を吸収できていない【小売・関東】

「原材料費の転嫁を優先している」

○ 原価が転嫁されている中、さらに人件費を転嫁すると競争力を失う可能性がある 【生活関連サービス・関東、建設・東北ほか】

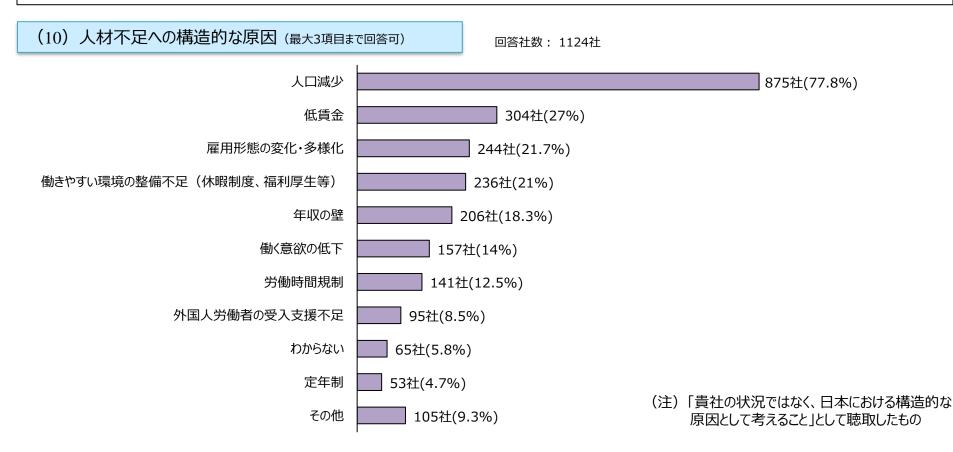
「取引先・消費者の理解が得られない」

- 今年に入ってからはある程度理解が得られるようになってきたが、以前は別の業者 に依頼すると言われるような状況【陸運・東海】
- ここ10~20年、業界的に人件費を価格転嫁するという発想がなかった。今後は 状況を見ながら転嫁していく必要がある【鉄鋼・東北】

10

日本における人材不足の構造的な原因

- 日本における人材不足の構造的な原因として、「**人口減少**」が最も多く、「**低賃金**」が続いた。
- 「雇用形態の変化・多様化」について「非正規やスポットワークなど柔軟な働き方が社会に受け入れられてきている一方、 その需要に応えられていない」、「労働者がより流動化しやすい雇用形態があれば企業は人員を保てる」との声があった。
- 「働きやすい環境整備不足」について「**ライフスタイルを重視する人が増加**し、**画一的な就業規則・働き方とのミスマッチ が顕著**になっている」との声があった。
- 「年収の壁」や「労働時間規制」について「**働きたくても働けない人がいる**」との声があったほか、労働時間規制について「やりがいを持った若者が**頑張らせてもらえない環境になっている**」との声があった。



日本における人材不足の構造的な原因や対応策に関する企業の声

「人口減少」/「低賃金」

- 〇 長引く不況やデフレで非正規雇用が増え、所得が増えず、子供をもつことに希望が持てない時代が続き、結果として人口減少や、低賃金が常態化し人材不足を招いている。【宿泊・近畿】
- 関東・関西の大学等へ進学した者は生活の基盤を大都市圏に置くため、若者の県外流出も要因。中学生・高校生へのアプローチが必要。【教育・学習支援・ 九州ほか】

「雇用形態の変化・多様化」

- 非正規雇用やスポットワーク、時短勤務など、社会的に柔軟な働き方が受け入れられてきているが、当社は業務の性質上、短期的な雇用条件で採用することは 難しく、その需要に応えられてはいない。【小売・東海】
- 製造業は、受注状況により必要な人員が変化し、不足する時期は企業や業種で異なる。もっと労働者が流動化しやすい雇用形態があれば、企業は常に適正 人員を保つことができる。【電気機械・中国】

「働きやすい環境整備不足」

○ ライフスタイルを重視する人材の増加と、画一的な就業規則・働き方を抜本的に変えられない企業のミスマッチが顕著になっている。【卸売・福岡】

「年収の壁」/「労働時間規制」

- 年収の壁について、賃金とセットで上がらないと社会保険等の関係で労働時間が減少させる人が増え、人手不足となる。【その他製造・四国】
- 従業員の中には、労働時間規制により、働きたくても働けないものもいる。制度にも一定の柔軟性が必要。【生産用機械・北陸】
- 兼業・副業における労働時間の通算管理が推進にブレーキをかけている。米国のように兼業・副業は自己責任とすべき。【飲食サーヒ、、入・関東】
- 働き方改革が進みすぎた結果、やりがいを持った若者がそのやりがいを持て余し、頑張らせてもらえない環境になっている。【化学·東海】

「働く意欲の低下」

○ 個々人の成果を賃金に反映できていない処遇制度により、成果が反映されないと感じる者の働く意欲が年々低下している。【電気機械・北海道】

「外国人労働者の受入支援不足」

○ 外国人労働者への支援が不足している。日本語教育など、外国人労働者の受け入れ体制を充実させる。【宿泊・沖縄】

「定年制」

○ 定年後に嘱託等で雇用すると給与が下がり、モチベーションが下がる。経験と意欲のある高齢者に働いてもらう仕組が必要。【情報通信機械・関東】

【その他】

○ 日本は、サービスに係る付加価値が軽視されやすく、十分な利益を確保することが困難であり、給与も上げにくい。【生活関連サーヒ、ス・東北】

2 企業等における特徴的な取組(事例集)

株式会社 ロジネットジャパン

本 社 ▶ 北海道札幌市

資本金 ▶ 10億円

従業員数 ▶ 2,230名

業 種 ▶ 一般貨物運送業

- ■日々の生活や企業活動に不可欠 な社会インフラを担う総合物流企 業グループ
- ■陸海空を網羅したあらゆる輸送手段で全国を結ぶ強固な自社物流 ネットワークを構築し暮らしを支える
- ■配送・倉庫事業に加えて、リサイ クル事業、引越・移転事業、旅行 事業など多様な事業を展開



北海道の運輸業の動向

- 北海道の賃金を産業別にみると、「運輸業、郵便業」は産業計を下回る水準
- ▶ 北海道は広域分散型の地域特性であるため、輸送コストが高くなり、利益率が低くなる傾向

賃金引上げ等の取組

2023年度を 「人財投資の年」と位置づけ

新卒初任給

優秀な人員確保のための 新卒初任給の大幅な増額

在籍社員給与

グループ人件費 約10%増

60歳以降の社員給与

60歳到達前の賃金水準を維持

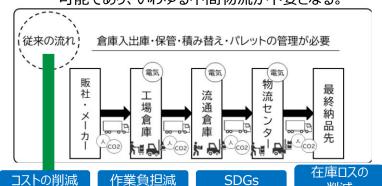
独自の福利厚生制度

奨学金全額返済支援制度

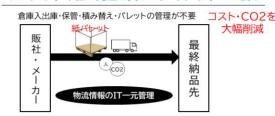
奨学金の返済額と同額を 「奨学金支援手当」として給与で支給

物流業務効率化への取組

1パレット単位で発注された顧客から預かった荷物を、環境配慮型紙パレットを利用し、最終納品先にダイレクトに届けるサービス。効率的な流通の実現が可能であり、いわゆる中間物流が不要となる。___



1パレット単位の発注を受けてダイレクトにお届け 倉庫入出庫・保管・積み替え・パレットの管理が不要 コスト・CO 大幅削減



- ●優秀な人財確保のため、2024年度においても更なる人財投資を検討している
- 2024年問題への対応や生産性・効率性の向上により、更なる事業拡大を目指す

削減

花巻温泉株式会社 (岩手県花巻市)

~ 直近20年間で最大の利益を原資とした賃上げ~

(出所:花巻温泉㈱)



- 設 立:1927年
- 従業員数:262名 (うち女性122名)
- ▶ 資本金: 5,000万円 (国際興業グループ系列)

ニーズの高い

への改修

洋室・和モダン室

▶ 売上高:47億円 (2023年度見込)

【宿泊業者における課題】

- > 人材不足
 - 新規卒業・中途採用とも応募が少なく、人材不足が顕著
- > 勤務形態
 - 一般的な会社員等と異なり、勤務時間が朝と夜に分かれるケースが多い
 - ・繁忙期が世間の休暇期間となるため、友人や家族と休日がずれることが多い
- ⇒ 賃上げや働き方改革により待遇を改善し、宿泊業に就職したくなるような夢のある業界に変えたい!

(イメージ) 勤務時間 中抜け

高付加価値への取組み

高付加価値化に向けた取組み(観光庁等の補助金を活用)

- 客室の魅力アップ (露天風呂付客室、洋室・和モダン室の増室等)
- ・ 庭園の露天風呂化
- 温泉貸切風呂を新設
- **園内全域のライトアップ演出**
- ・ 地元由来のイベントを毎日開催
 - → 宿泊料金値上げに納得感のある旅館へ

> 集客力の増強

- ニーズの高い客室に改修したことで、滞在日数や再訪率が向上
- 国際線(仙台・花巻)再開により、台湾からのインバウンドが復活
 - → インバウンドの受け入れが過去最大(2023年度 6万人)
- > 客室単価UP × 集客力UP = 売上高UP ⇒ 直近20年間で最高益

平均客室単価 宿泊客数 売上高 コロナ禍前比 コロナ禍前比 コロナ禍前比 1.2倍 1.1倍 平均客室単価 (千円) R元年度

価格転嫁から賃上げへ

価格転嫁と集客力UPを原資とした賃上げ

- 引き上げ幅8.8%のベースアップ^(2023年度)
- → 1回目(2023年7月): 3.8% 2回目(2024年2月): 5.0%
- 初の期末賞与(2024年3月 0.4ヶ月分支給)
- 2025年度の新入社員の基本給を1万円UP
- 賃上げにより期待する効果
 - 従業員のモチベーション・定着率等の向上、新卒・中途を含めた応募の増加
- 人材定着・従業員活躍に向け、今後も賃上げを継続していく方針
- 2024年度は、**5%のベースアップ**を予定

働き方改革

> 「向上休館(長期休暇) | の設定

- 従業員の**11連休**を設定(2024年1月)
- ・ 今後も大型連休を継続(2025年も1月14日~20日に連休を決定)
- → 宿泊業界でも長期休暇が取得できるという認識を広めて人材確保につなげていく

勤務管理体制の刷新により残業時間の短縮

- 現業部門に勤務管理権限を付与
- → 部署間を超えて、勤務シフトの調整が可能に
- ・スポットワーカーや派遣社員の活用により長時間労働の削減につながる取組みを促進

- 賃上げ促進税制を活用し法人税控除 ・ 給与等支給額を2.5%以上増加
 - → 支給額増加分の30%を控除
 - 当社の賃上げに係る支給額増加分 約5,000万円(2023年度)
- ⇒ 約1,300万円(30%)分控除

従業員「自分たちが生み出した利益が、 自分たちに還元されることでやる気UP!」

11連休中に会社負担7~8割で社員旅行

(国内・海外の3つのコース)を実施

DX推進を起点とした、生産性向上、従業員満足度向上の好循環

松本興産(株)

(本 社) 埼玉県小鹿野町 (資本金) 98百万円

(年 商) 42億円 (2021年度:連結)

(従業員数) 249名 (連結)

(業種)金属部品の精密切削加工

(企業概要)

昭和45年設立、金属部品の精密切削加工を手掛けており、現在は自動車部品が約7割、埼玉県内2カ所とタイに製造拠点。 社員が作成した内製アプリにより、業務効率化を進めている。

- ・ 2023日本中小企業大賞 働き方改革賞最優秀賞受賞
- 第1回埼玉DX大賞 奨励賞受賞 など



生産性向上へのアプローチ

【会社の抱えていた課題】

- 外注した生産管理システムの仕様が自社業務にマッチしておらず使いこなせない、属人化して他人には活用できないエクセルデータ等、DX化による生産性向上が隘路に。
 - ⇒ IT人材も予算もなく、社員にはDXに対する不安や嫌悪感 ⇒ DX頓挫

【生産性向上(DX再チャレンジ)に向けたアプローチ】

- 経営陣が率先し、性格診断でDXに適性のありそうな社員を集め、部門横断の委員会を立ち上げ。
- DXはあくまで「手段」、既存業務の棚卸を行い、無駄な業務を削減した上でデジタルの活用の仕方を考える。
- 多くの社員が効果を実感できる分野に着目、まずは適性ある若手社員にアプリ開発をゆだね、成果物を現場で使用してもらうことで、「小さな成功体験」による社員の意識改革を目指した。

取り組みの成果

- 「小さな成功体験」を見て、自主的にアプリ開発に挑戦する社員が増加
- 内製アプリやRPAによる自動化で定型業務の所要時間を68%削減
- 既製品アプリやクラウドの解約等により、約4,000万円の経費節減
- ⇒2022年度は平均7%、2023年度は平均2.2%賃上げで社員に還元

1.200所形 1.200所形 2.400所形 2.400所形 2.400所形 15.00所形 15.0



好循環の実現

- ルーチン業務の効率化で社員が新しいことに取り組む余力が生じ、各部門で持続的な進化が継続。
- リアルタイムの決算状況をビジュアル化して全社員に共有するとともに、**利益に連動した賞与を制度化**することで、個々の社員に自分事として経営意識が醸成され、営業担当社員による価格転嫁交渉や受取手形短期化交渉へ発展。
- ⇒ 更なる生産性の向上 ⇒ 2024年度は平均5%程度の賃上げ予定









松本興産は正社員70人中50人がDX人材に成長

東海財務局

ジャパンマテリアル株式会社

(企業概要) 半導体・液晶工場等の最先端工場に不可欠な特殊ガス等のライフラインの供給管理サービスを展開。



本社:三重県菰野町 創業:1997年(平成9年) 資本金:1,317百万円 従業員数:1,658名(連結) ※2023年9月末時点

事業概要

- ・半導体製造工場では、設計・製造以外のインフラ関係や製造装置のメンテナンス等は外部の専門業者に任せる形となっており、こうしたファシリティ・ユーティリティのメンテナンスだけでも膨大な人員が必要。
- ・ジャパンマテリアルでは、特殊ガス供給装置の製造や供給配管の設計施工に加え、特殊ガス、純水、薬液、動力、空調、装置のメンテナンスなどの工場のマネジメントを一手に引き受けるTFM(トータル・ファシリティ・マネジメント)を展開

主な取引先

キオクシア、JASM(TSMC)、 マイクロンメモリジャパン、 ジャパンディスプレイ など



☆ 賃金・雇用に関する対応

- ・ダイバーシティの尊重、働きやすい環境づくり
 - ✓同一労働同一賃金
 - ∨外国人人財(ベトナム人)の正社員雇用
 - ン女性社員の積極的活用
- ・継続的な賃上げの実施

◇ 賃上げ原資の確保

- ・これまでは、価格改定ではなく従業員のパフォーマンス向上によっ て賃上げを実現してきた
- ・ 今年は、創業以来初めて、賃上げを理由とした価格転嫁の交 渉を実施

◇ 公益財団法人ジャパンマテリアル国際奨学財団

・ベトナムから日本の大学に留学している学生に対して奨学金を 支給(卒業・修了後の進路強制ない)

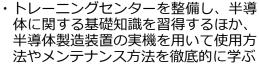
☆ 半導体業界の人材不足への対応

◇ 社内の取組

<トレーニングセンター>

- ・半導体工場は少し停止するだけで多額の損失が生じかねない
- ・労働市場に即戦力となる人材はほと んどおらず、慢性的な人手不足
- ・半導体産業では、業容拡大に伴い今 後も新たな人材が必要になる

参考: 今後10年間で少なくとも4万人の半導体人材が必要(JEITA調べ)



自社だけでなく、半導体メーカーのエンジニアのトレーニングにも利用されている



◇ 地域の取組

<みえ半導体ネットワーク>

- ・産学官が連携し、三重県の半導体産業のさらなる振興に向けて、半導体人材 の育成・確保を推進
- ・三重大学での特別講義や、三重県内の高校への出前授業等を実施
- ・県内半導体関連企業として参画

☆ 物流2024年問題への対応

<モーダルコンビネーション>

- ・トラック運転手の不足
- ・環境意識の高まり (半導体を取り扱う企業による輸送 方法等のチェック強化)



- ・半導体製造に必要なガスの輸送について、トラックと貨物鉄道の併用を 進める
- ・半導体製造に関連する部材は量が膨大なため、モーダルシフトによる CO2削減効果は非常に大きい

東海財務局

セイノーホールディングス株式会社

(企業概要) 不特定多数の荷主から集めた荷物の中長距離輸送を行う「路線 トラック (特別積合せ貨物運送) のパイオニア。物流ネットワーク を全国的に構築しており、1日あたり約5,900台を定期便として運行。

創業:1930年 資本金: 42,481百万円

本社:岐阜県大垣市

従業員数:29,351名(連結)

※2023年12月時点





◇ 物流の2024年問題

- ・4月からトラックドライバーに時間外労働の上限規制が適用されるとともに、拘束時間の規制が強化
- ・ドライバーの労働時間減少による輸送能力不足や収入減少による人材不足により、物流停滞のリスク

◇ トラック輸送業界の課題

- ・中小企業の割合が非常に高く、物流拠点の整備など自社単独での物流の効率化が困難
- ・貸切輸送が多く、荷物の積込みから納品までをドライバー1人が担うケースが多く、拘束時間が長い

※取合せ品(特別積合せ貨物等)を除く営業用輸送を貸切輸送とみなしている

☆ 社内の取組

出所:国土交通省「貨物自動車運送事業者数」

◇ 輸送の省人化・効率化に関する取組

<共同配送>

・他社と提携し、荷物を地域・納品先別に分担して配送

<荷役分離の推進>

- ・ドライバーが運転に注力することで2車1名運行を実現
- ・女性や外国人もドライバーとして活躍できる環境作り

<長距離輸送における中継地点の活用・モーダルシフト>

- ・長距離輸送の路線は中継地点でドライバー交代
- ・超長距離輸送の経路に鉄道やフェリーを組み合わせ

◇ 人材確保に関する取組

<ドライバーの採用・定着率向上に向けた取組>

- ・昨年を上回る賃上げを実施
- ・「横乗りバイト」(積卸し補助者)に対し魅力説明・勧誘
- ・ドライバーのグループ制導入により業務量を平準化
- ・集配ドライバーから長距離路線ドライバーへのステップアップ

<適正運賃の収受>

- ・人件費等のコストは価格転嫁が十分に進んでいない
- ・物流停滞リスクを認識してもらい、運賃改定の交渉を進める

☆ 業界の課題解決に向けた取組

目指す姿:**フィジカルインターネットによるGreen物流**の実現

オープン・パブリック・プラットフォームの概念のもと、サプライチェーン全体において環境配 慮を促すため、顧客並びに様々なパートナーとの連携を強化し、一丸となって「Green 物流」を共創していく



<O.P.P. (オープン・パブリック・プラットフォーム)>

・セイノーの取組により構築した効率的な物流ネットワークを、グループ内だけでなく 他社にも開放していく構想

O.P.Pを活用した配送例 他社からの 委託分配達 同業 B社 同業 A社 他社からの 他社からの 当社分の 持ち込み セイノー セイノー北大阪

<実現のための施策>

- ・他社からの持ち込みの拡大
- ・共同配送の拡大
- ・他社との輸送システム連携
- ・荷主と運送会社のマッチング (ハコベル)
- 荷主と倉庫のマッチング (見つカル倉庫)
- ・物流拠点の機能強化等による 輸送能力拡大
- ・過疎地におけるドローン活用

有馬温泉 欽山

〔本社〕兵庫県神戸市 〔創業〕1929年 〔資本金〕1000万円 〔売上高〕約8.5億円(2022年度) 〔従業員数〕約60名、 パート・アルバイト約90名 (事業概要)兵庫県神戸市北区有馬町にある日本三古湯の一つ有馬温泉で旅館業を営む。





1. 賃上げの取組

- 温泉旅館「欽山」は有馬温泉で創業95年の老舗旅館として、旅行ガイド誌等で高い評価を得るなど、きめ細やかなサービスで顧 客に愛されてきた。
- しかし、コロナ禍により2020年4月に緊急事態宣言が発出された際、未曾有の危機と察し、営業不振の長期化が予想されたこ とから、顧客に安心と安全を提供する感染症対策を目的とした大規模リニューアルを決意。即座に業者選定・設計・政府の補助 金や融資制度を積極的に活用した資金調達を開始し、**約2年6か月の歳月をかけて全面改装を実施した。**なお、改装中も雇用 調整助成金などを利用し、従業員を解雇することなく、2022年10月のリニューアルオープンを迎えている。
- リニューアルにより、客室数を減少させたが、高付加価値化で客単価をアップ。更に週2日、稼働率の低い日を休館日とすることで、 水道光熱費等のコスト削減や従業員の休日確保に繋げた。
- 人手不足が深刻な宿泊業であるが、欽山はこうした工夫で得た利益を従業員に還元することで、**大幅な賃上げ**によるさらなる人 材の確保・サービス向上に繋げている。 リニューアルした客室

新たな取組

〇リニューアルを実施(部屋数40部屋→31部屋)

- ・ 部屋面積を広くして、設備やサービスの質を高め、宿泊料金を値上げ
- ・ 客室係の人数を抑えることもできた
- 客数減により食材量も減少し、食材費の高騰に耐えうる体質となった

〇週に2日、稼働率の低い日を休館日に設定

・ コスト削減と従業員の休日確保に繋げた

売上増やコスト削減で得た利益を従業員に還元

賃上げ

〇正社員の給与を約10~15%引上げ

・ 客室係の初任給は28万4千円に 〔兵庫県の宿泊業、飲食サービス業の平均初任給は約20万3千円〕

〇パート・アルバイトの時給引上げ

時給2000円に(朝の時間帯) 〔最低賃金1001円(兵庫県)の約2倍〕





非接触設備の導入

ワーキングスペース併設の 客室も用意



2. 今後の展望

人流回復が続くなか、人手不足が深刻な宿泊業であるが、引き続き賃上げや処遇改善を図ることで、従業員の満足度・定着率の上昇につなげ、顧客満足度を高めること で旅館業を盛り上げていきたい。

〔出所〕欽山

人口が減少する地方において、ブランド力を向上させる取組等で収益力を確保し、賃上げを行っている事例。加えて、 人材確保に資する地域活性化の活動にも積極的に取り組んでいる。

ヤマネ鉄工建設株式会社 😚 YAMANE



(本 社) 山口県長門市(従業員数) 438名 (事業内容) 鉄骨加工工事等 (資本金) 42百万円

- 国土交通大臣が認定する鉄骨製作工場認定制度で最高位「Sグレー ドレを取得(全国約2400の鉄骨製作工場のうちSグレードは約1%)
- 東京スカイツリーや新国立競技場、虎ノ門ヒルズなど、日本を代表する大 規模建造物の多くに当社製品が採用。

賃上げ・人材確保の状況

- 鉄骨製作工場認定制度で最高付の[Sグレード]認定を受けている 当社は、製品品質の維持と更なる技術の飛躍(工場内の機械化) に取り組み、収益力を確保している。
- 人口減少が進む地方に所在する当社では、製品品質を維持するた めの優秀な人材確保が喫緊の課題。
- 当社では従来から定期昇給を継続しているが、人材確保のため 2022年度は若手中心に最大1万円、2023年度は全従業員3万 円のベースアップを実施。2024年度も最大1万円のベースアップを実 施予定。
- 人口が減少する地域を活性化させるため、女子ラグビーチームを長門 市に設立。選手を当社で雇用することでも活動を支援。地域での女 性活躍の機運醸成にも貢献。

賃上げ原資確保に貢献するブランドカ向上の取組

- 「Sグレード」の維持には高い技術力を持った生産体制が必要。
- 当社が必要とする溶接技能者は、近年、溶接技能者の人口減少と高年 齢化が進んだことで、人材確保が困難。
- 当社では、他社に先駆けて機械化を推進。機械でできることは機械でやる。 発想で、作業効率を向上。
- 機械化できない複雑な工程に必要な職人は、若手技術者を社内教育す る体制で資格取得を支援し育成。
- ロボットとヒトの技術の融合で「Sグレード」を維持。ブランド力を向上させるこ とで収益力を上げ、賃上げを行っている。

人材確保のための地域活性化の取組

- 女子7人制ラグビーチーム「ながとブルーエン ジェルス」をメインスポンサーとして支援。
- 当社の旧鉄丁所跡地をスポーツ複合施設 「スイートアズ」にリノベーション。地域に開放す るとともに、ラグビーチームの拠点としても活用。
- 選手は自社でも雇用。地域での女性活躍の 機運醸成に貢献。

ヤマネ鉄工

スポーツ文化を中心とした 地域コミュニティ形成・女性活躍を支援

ながと ブルーエンジェルス

スイートアズ (スポーツ複合施設)



女子ラグビーチーム「ながとブルーエンジェルス



スイートアズ(スポーツ複合施設)

四国財務局

㈱伊予鉄グループ

1887年9月 愛媛県松山市 【資本金】15億円(2023.3) 【従業員(連結)】1757名(2023.3)

(事業内容)

- 交通・観光・まちづくりを柱に地域と共に歩む「伊予鉄 グループ」の持株会社。
- 鉄道・バスなどの交通事業を中心に、観光・不動産・百 貨店など幅広い事業を展開。



賃上げの状況

深刻な運転士不足の解決へ

● 時期を1月に前倒しし、1人平均「5%以上」の賃上げ、「9%以上」の初任給引 き上げ。

新規採用増 離職の減少

















ICOCAなど全国交通系ICカード10種類を導入

働きやすい環境づくり

週休3日制の導入

- ㈱伊予鉄グループの事務職場で水曜日を定休とする完全週休3日制を導入。
- 鉄道・バスの乗務員職場で休日数増加や完全週休3日制が可能なシフト勤務者枠新設。

利用率が低い路線・時間帯を減便するなど合理化

待遇改善

生産性向上等による収益確保

運賃の引き上げ

● 郊外電車・市内電車は初乗りおよび各区間運賃を20円引き上げ。路線バスは、初乗 りを40円引き上げ。各区間運賃は営業キロに応じて改定。

攻めの投資による経済性等の向上

● 省電力の新型車両導入(郊外電車・市内電車)、EVバス継続導入(5年間50台予定)など。

キャッシュレス化などデジタルの活用

- ICOCAなど全国交通系ICカード10種類に新規対応することで利便性向上。
- 地域アプリでデジタルチケット購入、マイナンバーカード連携でポイント付与など。

収入増

運行経費削減

利用の促進



新型車両は現行車両に比べて電気使用量55%削減



EVバスは経費面で優位なほかCO2排出量も50%削減 21



【本社】 熊本県熊本市

【資本金】 1億円 【社員数】 121名

【設立】 1948年

【企業概要】

- 農業用ハウスのフィルム加工、種苗・農業資材等の卸売・試験研究が主な事業
- お客様にまず利を提供し共に発展する理念「利他利還」のもと、生産者の方々をサポートするイノベーション カンパニーとして農業に必要なサービスを一貫して提供



経営理念「利他利還」が生み出す好循環

(利を他者に供すれば、利は自らに還る)

働きがい(お客様からの信頼・感謝)

社員満足度の向上

低位な離職率

お客様への迅速な納品

株式会社 興農園

・台風被害などの緊急時でも翌日までに納品できる体制を構築

生産者の視点に立った商品・サービスの提案

・生産者の作業効率向上やコスト負担軽減に資する商品等を積極的に提案



お客様からのメッセージの共有

・感謝の手紙を全社員で共有することで「利他利還」を実感

働きやすさ(社員を幸せにする職場環境)

無料社員食堂の設置

・自社試験農場で栽培した有機野菜を使ったランチを無料で提供

DX化等による作業負担軽減

- ・受発注から在庫管理まで一元管理できる基幹システムを構築
- ・省力化機械を導入し、社員の重労働の負担を軽減

快適な職場環境整備

・執務スペースや休憩室のリニューアルのほか、新社屋の建設(予定)

多様な働き方・主体的なキャリア形成の支援

- ・時短勤務対象範囲の拡大(小学校卒業まで)
- ・Webセミナー受講支援、資格取得補助

生産性向上・新サービスの開発

社員自らによるカイゼン活動

・社員からのボトムアップ型業務改善提案を通じた業務効率化

DX等の効率化で生じた時間で新たな事業を展開

成長(売上·収益増加)

→ 顧客との信頼関係向上(再注文) 円滑な価格転嫁も可能に





賃金引上げ・待遇改善

"社員への給与は「経費」ではなく「投資」"

- ・直近3年間の賃上げ(ベア+定昇)は毎年5%以上
- ・業績に応じて決算賞与を支給(直近ではアルバイトを含めて全員に 20万円支給)
- ・非正規雇用から正規雇用への転換は、希望すれば全員可能

ウェルビーイング:個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、 社会的に良好な状態にあることを意味する概念

【写真・資料提供: (株) 興農園】

「社員から調理スタッフへの手紙」

具体的な取組



株式会社 興農園

「利他利還」の実践



お客様からのメッセージの共有

生産者からの喜びやお礼の言葉を朝礼などで 共有することで、全社員のベクトルの統一が図 られ、社員自らが「利他利還」を実践。



迅速な納品

災害時には通常1週間以上かかる農業用ハウスのフィルム加工等を熊本県外でも翌日までに納品できる体制を構築し、生産者のニーズに対応。

生産者の視点に立った商品等の提案

生産者の作業効率向上やコスト負担軽減な どに資する商品・サービスを提案することにより、 お客様からの信頼を獲得し、再度の注文へ。

今後の事業展開

コンサルティング事業への参入

自社のノウハウとスタートアップ企業のノウハウを組み合わせ、生産者の収益アップ(高付加価値化×収量アップ)を支援。

脱炭素型の農業ビルの推進

太陽光パネルを設置し、屋上や屋内でも二酸化炭素を一切排出せずに野菜作りができる脱炭素型の自社ビル建設を計画。将来的に都市部のビルや介護施設などへの展開も視野。



社員を幸せにする職場環境



無料社員食堂

自社試験農場で栽培した有機野菜をたっぷりと使ったランチを無料で提供することで、従業員に対して、金銭的な満足・健康的な満足を与えるとともに、循環型農業を実践。



これまでは嫁に毎日作ってもらっていましたが、朝からの嫁の負担も減り乗になれたと思います。メインメニューだけでなく、一手間がけて作った料理もとても美味いです。
それ終わった後もずお渡れ様。この一声で午後の仕事も頑張るかと



DX化、省力化機械の導入

六気になれます.

- ・ハンディーターミナルを使った受発注・在庫管理システムを導入し、商品探索を効率化。
- ・重量のあるフィルムを畳む機械を導入し、これまで4人(10分)でやっていた作業を1人(5分)へ 省力化。
- ・DX化で生み出された経営資源は新事業の 創出や休暇日数の増加へ。



休憩室等のリニューアル

社員の幸福度を向上させるため、休憩室や 職務スペースをリニューアルするなど職場環境 の改善を実施。

♥ Nakayama 株式会社中山鉄工所

1908年創業 本社:佐賀県武雄市

従業員数:114名

事業内容:破砕機・選別機の設計・製作

(業種: 生産用機械器具)



自走式破砕機(クラッシャ)

1. 当社の特徴、課題

● 特徴

- ✓ 2016年に世界初のバッテリー搭載の自走式破砕機を開発
- ✓ リモート環境で現場(プラント)の機器の稼働状況等を確認 できるシステムを提供するなど、デジタル技術の活用に取り組む

課題

- ✓ 原材料高、賃上げによる人件費コストの増加
- ✓ 労働生産性の向上、省人化・無人化の推進
- ✓ モノづくり中心から、より利益率が高い業態へのシフト



遠隔操作によるモニタリング

2. 処遇改善の取組

● 継続的な賃上げの実施

- ✓ 「市役所に負けない平均年収」を目標に掲げ、令和3年度以前から継続的に 賃上げを実施し、達成
- ✓ 今後10年で上場同業者の中で、年収上位50社以内を目指す

● 社員の努力や会社の業績に応じた処遇改善

- ✓「マン・オブ・ザ・イヤー」 制度
 - → 毎年、社員の中から最も頑張ったと思われる者を表彰し、賞与とは別に 最高額100万円/名を支給(今年は3名が受賞)
- ✓社員への利益還元
 - → 期末賞与として、毎年の利益目標を上回った分の3割を職員に還元 還元額を「見える化」することで職員のモチベーション向上につなげている

「市役所に負けない平均年収」を掲げ、継続的な賃上げを実施利益を社員に積極還元し、モチベーション向上や人材獲得に成功

3. 人材確保、生産性向上の取組

● 人材確保

- ✓ 工業高校、高専からの採用のほか、海外の大学(インド・インドネシア) からもインターンを受け入れ
- ✓ 非正規雇用は大学生アルバイトを活用(約60名)
- ✓ 退職者の再雇用にも注力(最高齢は80歳、正社員同様に賃金を引き上げ)

● 生産性の向上

✓ デジタル技術を活用しバック業務をオートメーション化

◎ 大学との連携

- 社会実装できる学生を育てるため、国内外の大学内にインターンシップと同様の環境(ラボ)を設置し、ものづくりに必要な機器等を提供
- 一部の学生は当社の業務にも従事し、無人ショールーム(札幌市内)の企画を行うなど、学生ならではの発想や行動力を活用

4. 今後の展開

- ▼ 事務処理 9 割削減、AI(チャットボットなど)の活用により、さらなる省人化・無人化の取組みを推進
- ✓ 自社で培ったデジタル化のノウハウを生かし、今後はモノづくり中心からソフトウェアの 開発・提供などの**取引先支援サービスへ業態をシフト**
- ✓ 当社にインターン等で派遣された外国人材とのネットワークを活かし、海外向けの取引を拡大(製造業のECモール化)
- ✓ 今後、AI・自動化により省人化が進むことから、将来を見据えた規模の採用を続け、 採用にあたってはエンジニアを中心に行う

事例①(社長の意識改革を通じて、給与の引上げを会社の目標とする)

沖縄総合事務局

南島酒販(株)

(本 社)沖縄県西原町

(社 長) 大岩 健太郎

(設立) 1987年3月 (資本金) 4,800万円

(従業員) 92名(正規75名、非正規17名)

(企業概要)

総合酒類卸売業

(売上高) 100億円(2023年3月)



経営理念

- 沖縄県産のお酒を流通させることで、沖縄県経済に利益をもたらす
- ・南島酒販に属する**社員、またその家族が豊か に健やかに暮らす**ことで、沖縄社会に貢献する
- ・消費者のニーズに応え、沖縄県民の心を満たす



大岩社長

背景

- •2017年、社長に就任
- ・自社の課題を整理する過程で、

「従業員の給与を上げる」、「人材育成」

の必要性を認識



社長の意識改革

・創業者である父の経営スタイルから、現代的な経営ヘシフトチェンジ



取組

賃上げ

- •2022年度:新人事・評価制度導入、管理職を中心に一斉賃上げ
- 2023年度: 平均9.2%のベア実施(2回実施)
- •年間賞与2回に加え、決算賞与支給(4年連続)

人材育成

- 各種研修:入社後約3カ月間のお酒に関する研修、職種別、役職別、ビジネススキル等の委託研修
- •自己啓発支援制度: 泡盛マイスターやソムリエなどお酒に関する資格、PC

関連資格等の取得支援

⇒ 泡盛マイスター、ソムリエなど資格保有者多数

福利厚生

- ・自社在庫商品を無償供与(年間で2万円分まで)
- 若手社員を中心に社宅提供 等

効果

定着率

- ・過去3年間の新卒 離職者数ゼロ
- ·平均新卒定着率 93.3%

(2012年4月~2023年4月時点)



新たな取組

- 営業力を強化し、ニーズ を掘り起こしていく。それ が利益率の向上や、給 与を上げることに繋がる
- 卸売業に留まらず、付加 価値をいかにつけるかにこ だわり、商品開発、企画 を行う

> shimmerプロジェクト



製造者・研究者・販売者が 三位一体となり、泡盛の価 値を高めるために始動

⇒ 沖縄県唯一、日本 最南端の日本酒造 メーカーのM&A

2023年度

- 「沖縄県所得向上 応援認証企業」に 認証
- はばたく中小企業・ 小規模事業者 300社に選定



(働きやすく、成長できる環境の創出により、介護職の人材確保を実現)

沖縄総合事務局

(株)トータルライフサポート研究所

(本 社)沖縄県沖縄市

(社長)宮里啓 立) 2003年12月

(資本金) 2,300万円

(従業員) 136名(正規77名、非正規59名)

(売上高) 6億円(2022年3月)

(企業概要) 総合介護事業 有料老人ホーム 「カシータ」を運営

介護業界の現状

- 要介護者の増加、老老介護 ヤングケアラー等の問題
- 財源不足
- 慢性的な人手不足
- 県内の有効求人倍率は 3倍超

創業者、宮里社長の想い

介護は究極のサービス業であり、 「大切な人に受けてほしいサービス」 の提供を目指す

・その実現には職員の物心両面の 豊かさが必要



「Made in Dream」 が原点

取組:処遇改善、人材育成等

賃金の引上げ

- 介護処遇改善手当等を積極的に活用し、月額平均1万円以上の賃金引上げ*を実現 *2020年度~2023年度
- 永年勤続表彰制度(2020年度~10万円支給)

研修室設置(2018.6~):組織、人材の成長をサポート

キャリア支援

- ① 新入職員研修:入社研修、1ヵ月研修、3ヵ月研修
- ② 一般職員研修:定例研修(毎月)
- ③ 役職者研修
- ④ 介護技術勉強会
- ⑤ 資格取得支援
- ⑥ 介護プロフェッショナルキャリア段位制度 ⇒「介護プロフェッショナル |のレベル認定

福利厚生の充実

- ・提携先の保育園費用の一部援助
- ・施設内トレーニングジム利用
- ・提携先のストレッチ・マッサージ利用の半額補助 等

働き方改革、コミュニケーション促進

- ・スタッフ交流会
- ・ワークライフバランスの尊重、ライフステージに 合わせた職種や働き方の相談に対応

今後の展開

- デイサービス、訪問介護、保険外サービス*事業を拡大させ営業基盤を強化
- 情報発信力の強化により、介護情報や求人情報を得やすくし、介護業界が抱える 課題解決を目指す

*介護保険制度の対象 外で、生活支援のニーズ に応えるためのサービス

効果:人材確保、定着

最年少が18歳、最年長が73歳と幅広 い年代が活躍、非常に活気のある職場 環境も魅力

- 定年制度はあるが、万全のパフォー マンスを発揮できる方には、長く活 躍していただきたい
- ✓ お客様より年上のスタッフも活躍 中!お客様にもよい刺激に



2023年度

• 「沖縄県所得向上応援認証企業」に認証 沖縄県が「所得向上」に取り組む企業を認証企業として応援

問い合わせ先

財務省大臣官房総合政策課

東京都千代田区霞が関3丁目1番1号

Tel. 03-3581-4111 (内線) 2252, 2225 財務省ホームページアドレス https://www.mof.go.jp/