

# 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5年4月25日

- ・当資料は、令和5年4月25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](https://www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/kannai/index.htm)

# 目次

- I 調査の結果 …… 3
- II 企業等における特徴的な取組（事例集） …… 14

# I 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：2023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1,161社。
- (3) 調査方法：各財務局においてヒアリング調査を行い、回答を分類。
- (4) 調査内容：質問項目において、2022年度及び2023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）	485社
中堅企業（資本金 1億円以上 10億円未満）	302社
中小企業（資本金 1億円未満）	371社
中堅・中小企業（資本金10億円未満）	673社
商業組合や公的な団体等	3社
合計	1,161社

業種	回答企業数
18 食料品製造業	62社
20 繊維工業	15社
22 木材・木製品製造業	6社
24 パルプ・紙・紙加工品製造業	14社
25 印刷・同関連業	1社
26 化学工業	47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	20社
31 鉄鋼業	34社
32 非鉄金属製造業	9社
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	8社
35 電気機械器具製造業	36社
29 情報通信機械器具製造業	52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	19社
39 その他の製造業	21社
小計	494社

業種	回答企業数
01 農業、林業	5社
08 漁業	0社
10 鉱業、採石業、砂利採取業	0社
15 建設業	65社
70 電気業	2社
71 ガス・熱供給・水道業	1社
60 情報通信業	13社
61 陸運業	28社
64 水運業	2社
69 その他の運輸業	5社
40 卸売業	28社
49 小売業	323社
59 不動産業	23社
77 リース業	9社
73 その他の物品賃貸業	2社
75 宿泊業	53社
50 飲食サービス業	26社
非製造業 76 生活関連サービス業	21社
79 娯楽業	13社
74 広告業	4社
82 純粋持株会社	9社
83 その他の学術研究、専門・技術サービス業	5社
80 医療、福祉業	1社
85 教育、学習支援業	1社
86 職業紹介・労働者派遣業	7社
89 その他のサービス業	9社
91 銀行業	12社
92 貸金業等	0社
93 金融商品取引業	0社
94 その他の金商	0社
95 生命保険業	0社
96 損害保険業	0社
97 その他の保険業	0社
小計	667社
合計	1,161社

## 3. 財務局等の管轄区域

財務局等	管轄都道府県	本局所在地
北海道財務局	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。
- あくまで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「地域企業における従業員確保の動向について」（令和4年5月）  
[https://www.mof.go.jp/about\\_mof/zaimu/kannai/202201/tokubetsu.pdf](https://www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/kannai/202201/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](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/tinginnodoukouzirei093.pdf](https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/12360250/www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/kannai/201901/tinginnodoukouzirei093.pdf)

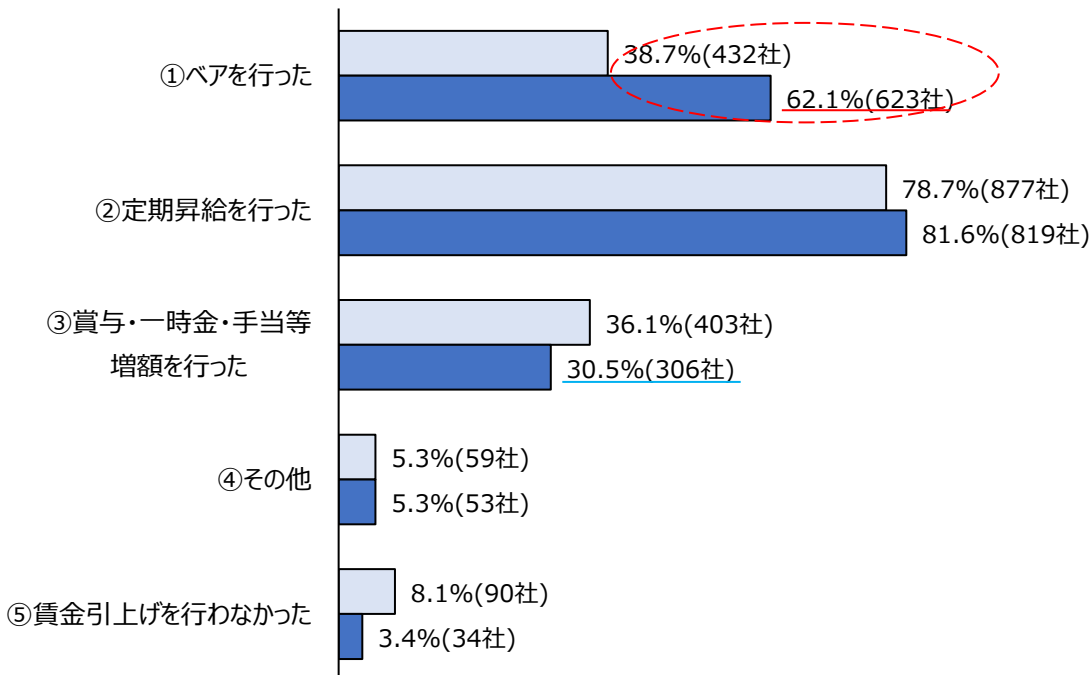
# 賃金引上げの動向

- 2023年度に「ベア（ベースアップ）」を行う企業は6割超となり、昨年度（4割弱）よりも大幅に増加している。特に、非製造業での増加が顕著となっている（3割弱から6割弱）。
- ベアを実施する企業が増加する一方、賞与・一時金・手当等増額を行った企業は減少しており、企業行動の変化が見て取れる。

## （1）2022～2023年度の賃金引上げの動向（複数回答可）

全規模・全産業

回答社数 上段（2022年度）：1,115社（不明・無回答46社除く）  
下段（2023年度）：1,004社（不明・無回答157社除く）

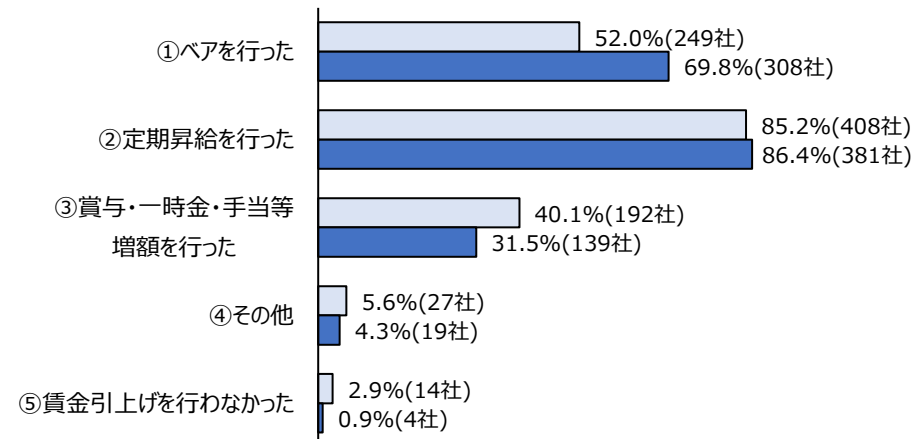


### 「その他」

- 初任給・若手社員の給与の改定・増額等【生産用機械・大・北陸・宿泊・中小・関東ほか】
- 社員の業績に応じた給与体系への改定等【小売・中堅・東北・食品・大・近畿ほか】
- 確定拠出型年金の拠出額を増額【小売・大・九州ほか】

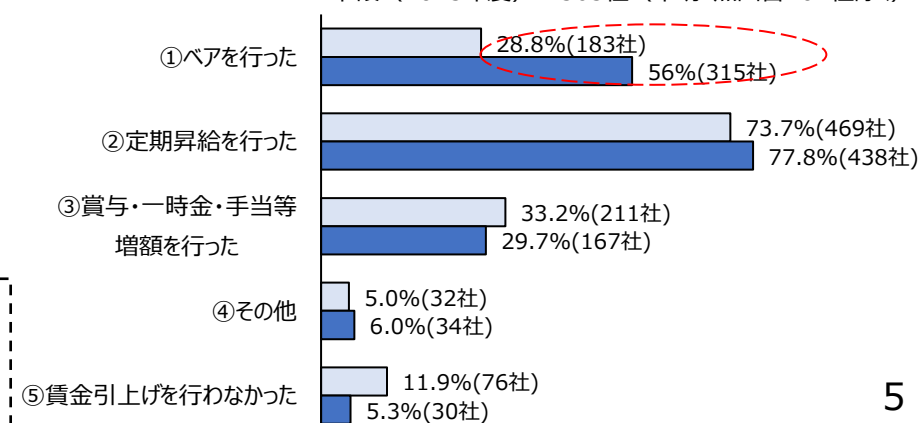
製造業

回答社数 上段（2022年度）：479社（不明・無回答15社除く）  
下段（2023年度）：441社（不明・無回答53社除く）



非製造業

回答社数 上段（2022年度）：636社（不明・無回答31社除く）  
下段（2023年度）：563社（不明・無回答104社除く）



# 賃金引上げ率の動向①

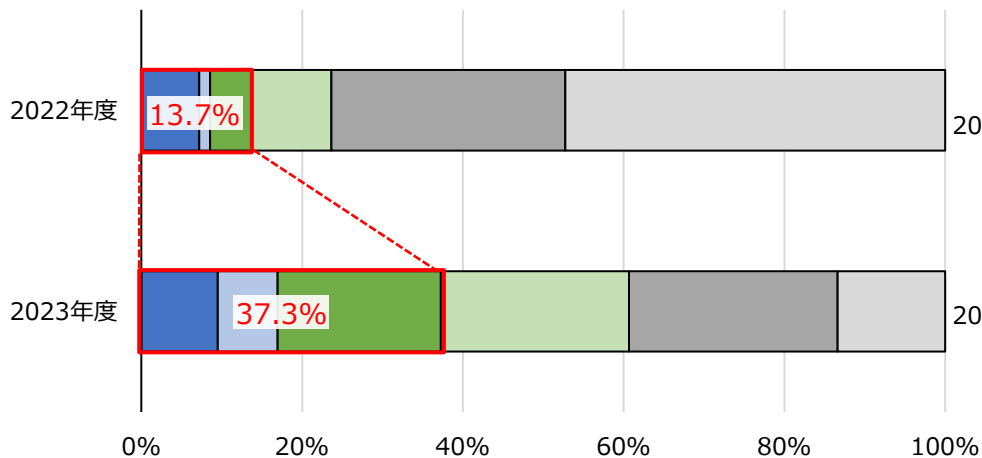
- 2023年度において、ベアを実施した企業における「ベアのみ」の引上げ率を見ると、「3%以上」と回答した企業は4割弱と、昨年度よりも増加している。
- ベアまたは定期昇給を実施した企業における「ベア+定期昇給分の年収ベース」の引上げ率は、「5%以上」と回答した企業は2割弱、「3%以上」と回答した企業は5割超と、昨年度に比べ増加しており、引上げ率が高まっている。

## (2) 2023年度の賃金引上げ率について（2022年度との比較）

- ①5.0%以上
- ②4.0~5.0%未満
- ③3.0~4.0%未満
- ④2.0~3.0%未満
- ⑤1.0~2.0%未満
- ⑥1.0%未満

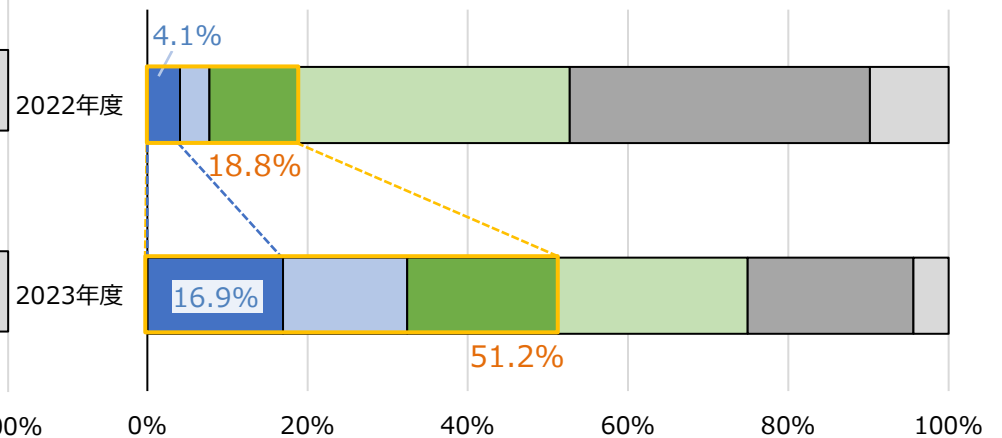
### ベアを実施した企業における「ベアのみ」の引上げ率

全規模・全産業 回答社数 2022年度：292社（不明・無回答140社除く）  
2023年度：389社（不明・無回答234社除く）



### ベアまたは定期昇給を実施した企業における「ベア+定期昇給分の年収ベース」の引上げ率

全規模・全産業 回答社数 2022年度：734社（不明・無回答226社除く）  
2023年度：639社（不明・無回答285社除く）

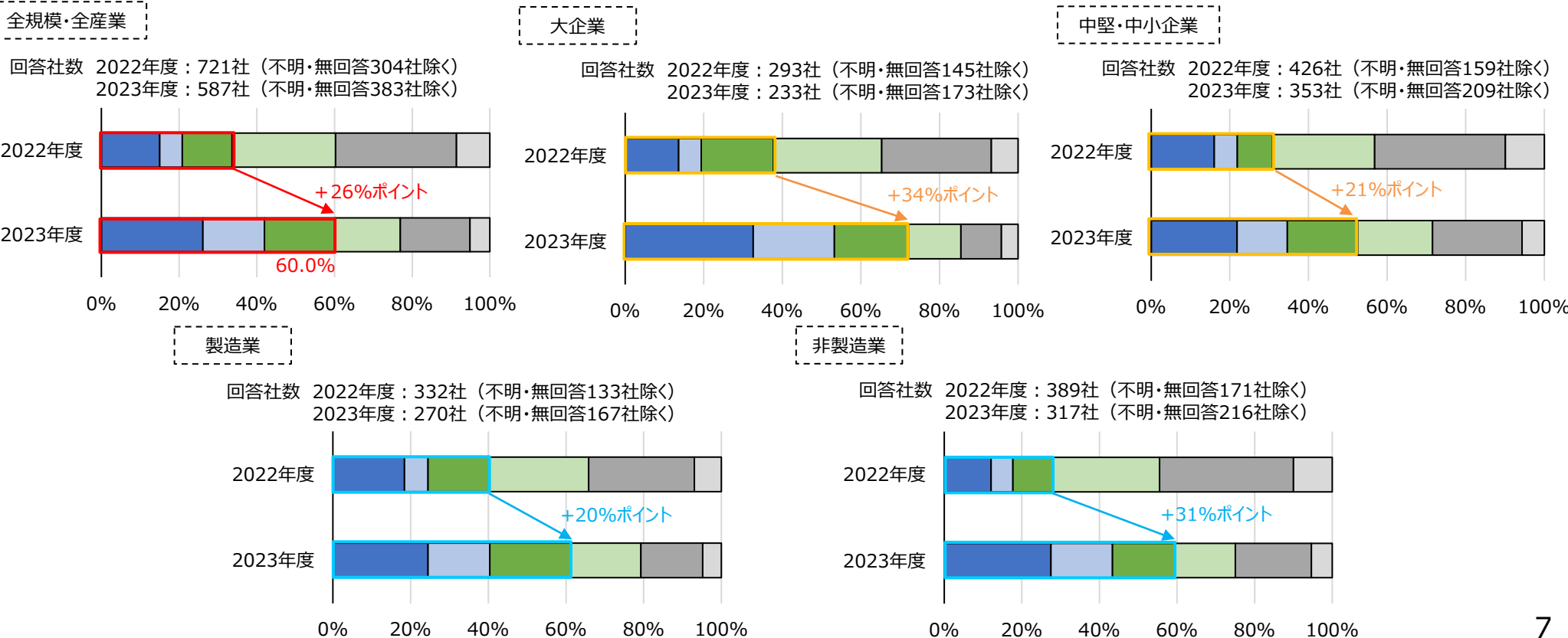
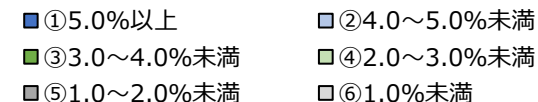


# 賃金引上げ率の動向②（業種別・規模別）

- 2023年度の「ベア+定期昇給+賞与等を含む年収ベース」の引上げ率について、全規模・全産業ベースでみると、何らかの賃上げを実施した企業のうち、上記引上げ率を「3%以上」と回答した企業は6割と、昨年度に比べ大幅に増加している。
- 規模別でみると、上記引上げ率を「3%以上」と回答した割合は、昨年度に比べ、大企業の伸びほどではないものの、中堅・中小企業も伸びている。
- 業種別でみると、上記引上げ率を「3%以上」と回答した割合は、昨年度に比べ、非製造業の伸びが製造業の伸びより大きい。

## （2）2023年度の賃金引上げ率について（2022年度との比較）

何らかの賃上げを実施した企業における「ベア+定期昇給+賞与等含む年収ベース」の引上げ率

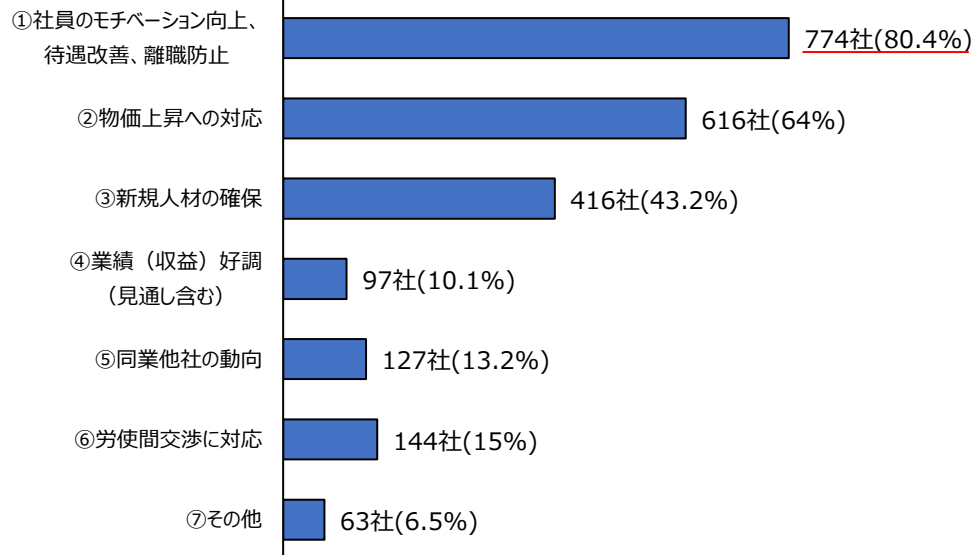


# 賃金引上げを実施する理由/しない理由

- 2023年度に賃金引上げを実施する理由について、「社員のモチベーション向上、待遇改善、離職防止」と回答した企業が最多。具体的な企業の声として、「人材確保のため賃上げが必要」などが聞かれた。
- 2023年度に賃金引上げを実施しない理由について、「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、「原材料価格や電気料金の高騰に伴う業績低迷のため」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：963社（不明・無回答7社除く）



### 「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」

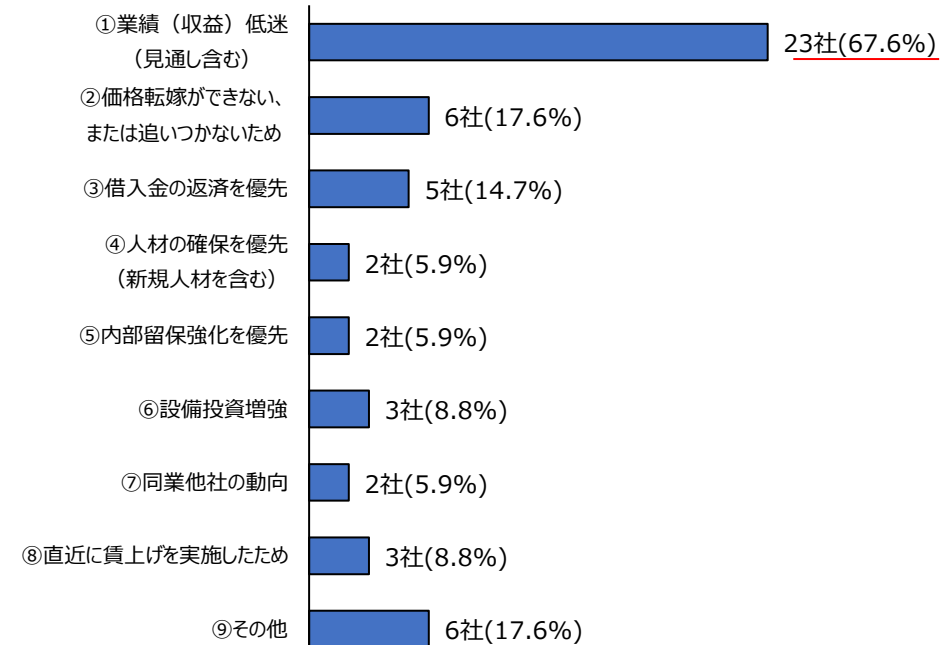
- 販売や接客を希望する人が減り、待遇を上げなければ人材が確保できない【小売・中小・近畿ほか】
- 経営状況が厳しいが、同業他社に見劣りしない水準に引き上げることで、離職防止につなげる【鉄鋼・中堅・東北ほか】

### 「物価上昇への対応」

- 物価上昇のなかで、従業員の生活を維持するため、賃上げを実施【生産用機械・大・東海ほか】

## (4) 賃金引上げを実施しない理由 (最大3項目まで回答可)

回答社数：34社



### 「業績（収益）低迷（見通し含む）」

- 原材料価格高騰などから業績が下がっていたため【食料品・中堅・四国ほか】
- 電気料金上昇に伴う大幅赤字のため【化学・大・東北ほか】

### 「借入金の返済を優先」

- 利益をまずコロナ禍での借入金の返済に充てるため【飲食サービス・中小・関東ほか】



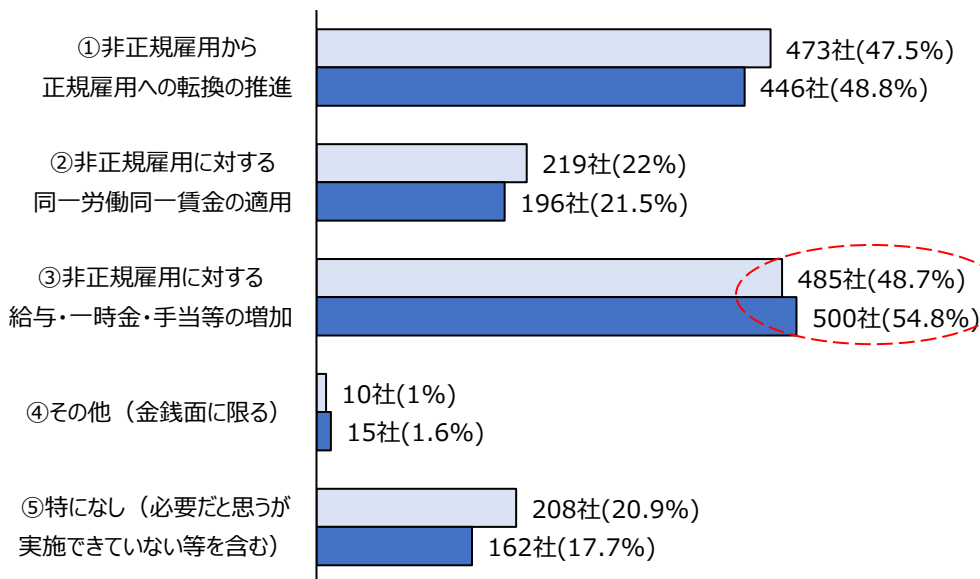
# 非正規職員に対する待遇

- 非正規職員に対する待遇について、昨年度と比較して2023年度は、「③非正規雇用に対する給与・一時金・手当等の増加」の実施割合が増加している。
- 非正規職員に対する賃金等の待遇改善の取組の実施割合は、製造業よりも非製造業において高い。

## (5) 非正規雇用の従業員に対する賃金等の待遇について (複数回答可)

全規模・全産業

回答社数 上段 (2022年度) : 995社 (不明・無回答166社除く)  
下段 (2023年度) : 913社 (不明・無回答248社除く)

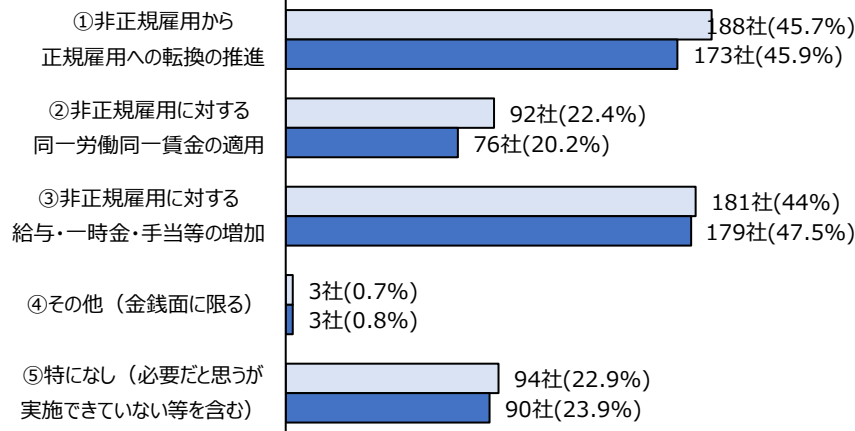


### 「その他」

- 特殊な技術や知識を持つ者を非正規として再雇用する場合の待遇を検討【小売・中堅・福岡】
- インフルエンザ予防接種の補助金について、非正規職員にまで適用範囲を拡大【はん用機械・大・近畿】
- 人事評価による昇給【小売・中小・近畿】

製造業

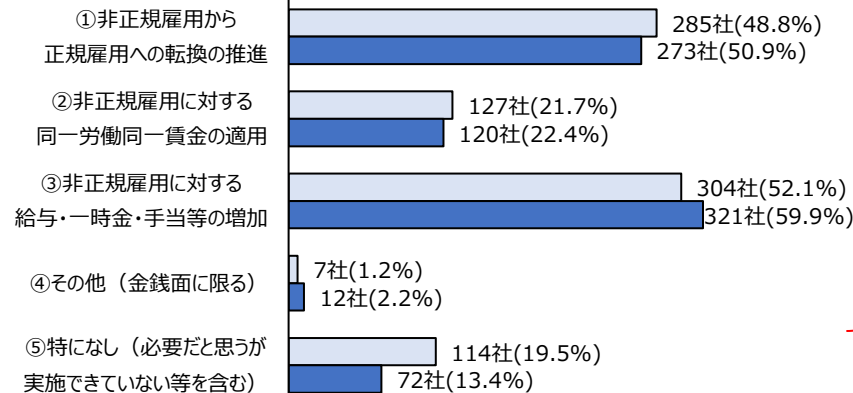
回答社数 上段 (2022年度) : 411社 (不明・無回答83社除く)  
下段 (2023年度) : 377社 (不明・無回答117社除く)



取組実施割合  
76.1%

非製造業

回答社数 上段 (2022年度) : 584社 (不明・無回答83社除く)  
下段 (2023年度) : 536社 (不明・無回答131社除く)



取組実施割合  
86.6%

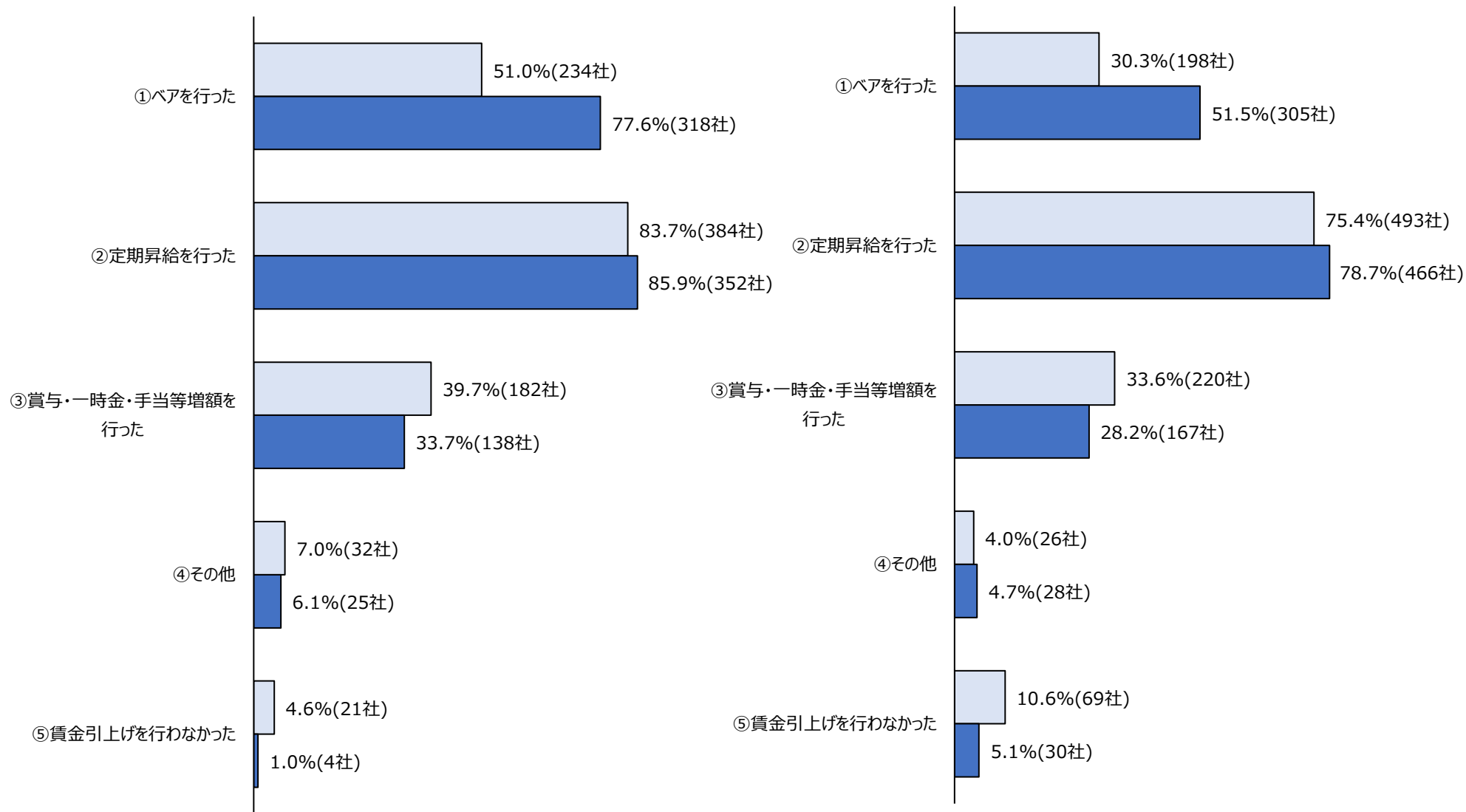
# ＜参考＞賃金引き上げの動向（規模別）

大企業

回答社数 上段（2022年度）：459社（不明・無回答26社除く）  
下段（2023年度）：410社（不明・無回答75社除く）

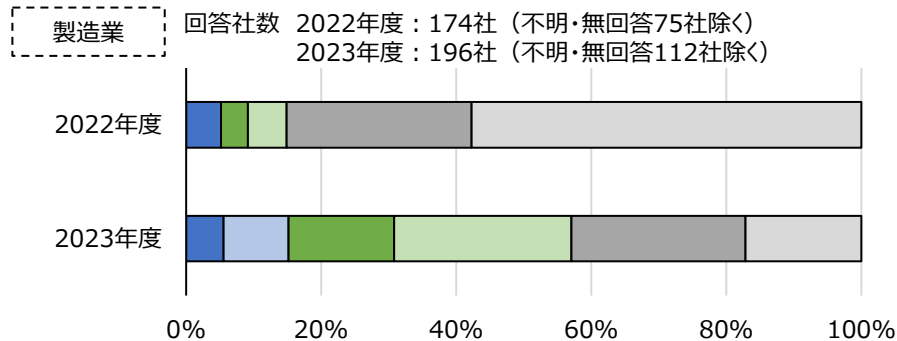
中堅・中小企業

回答社数 上段（2022年度）：654社（不明・無回答19社除く）  
下段（2023年度）：592社（不明・無回答81社除く）

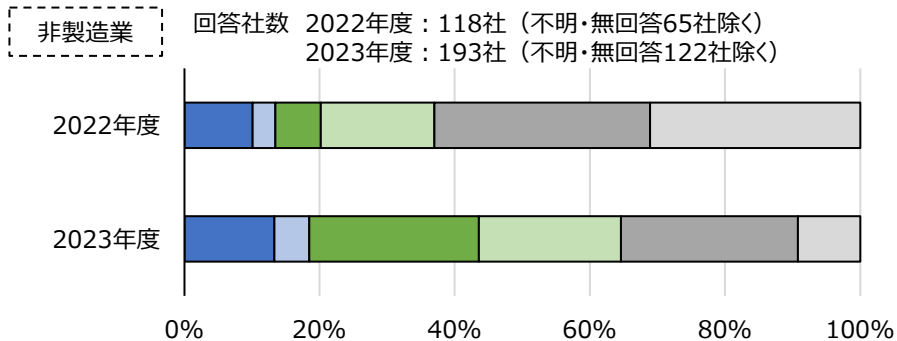


# <参考> 2023年度の賃金引上げ率について（2022年度との比較）（業種別）

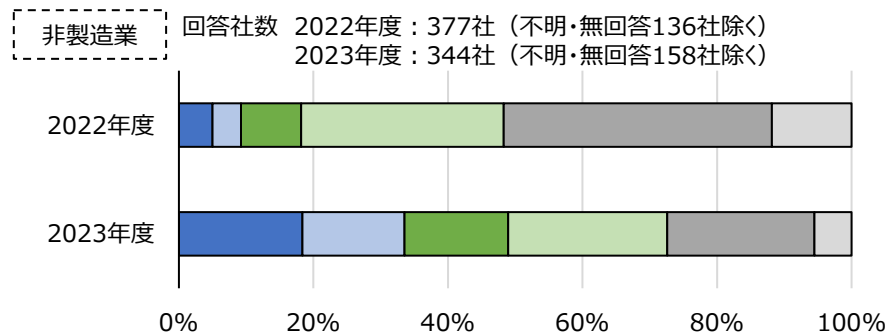
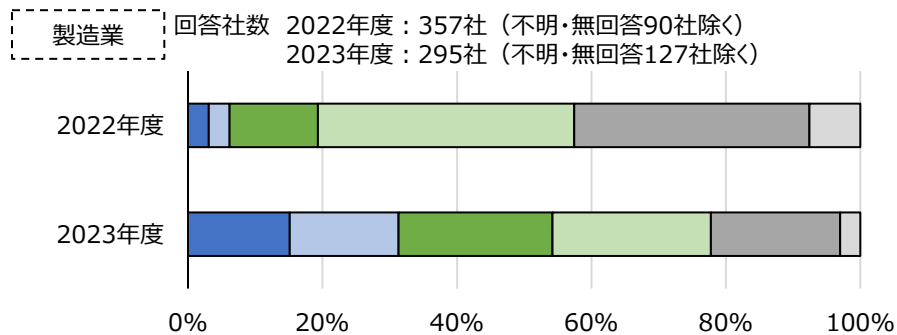
## ベアを実施した企業における「ベアのみ」の引上げ率



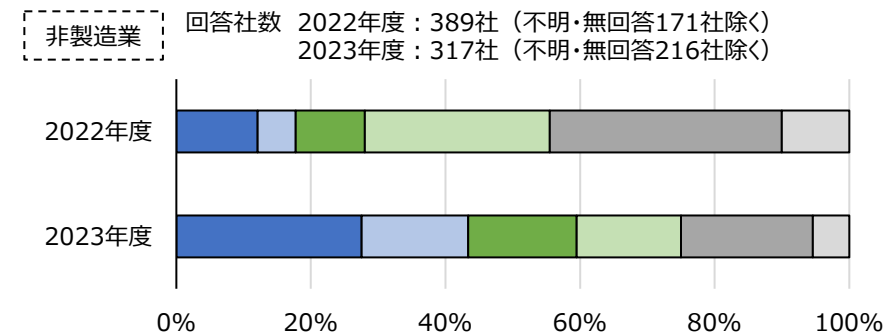
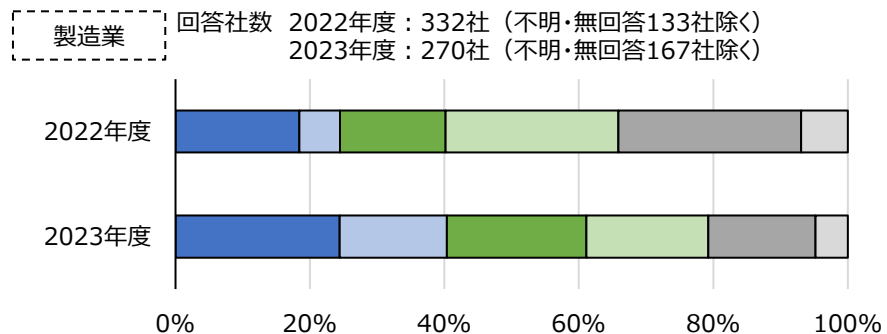
- ① 5.0%以上
- ② 4.0~5.0%未満
- ③ 3.0~4.0%未満
- ④ 2.0~3.0%未満
- ⑤ 1.0~2.0%未満
- ⑥ 1.0%未満



## ベアまたは定期昇給を実施した企業における「ベア+定期昇給分の年収ベース」の引上げ率



## 何らかの賃上げを実施した企業における「ベア+定期昇給+賞与等含む年収ベース」の引上げ率（P.5：再掲）

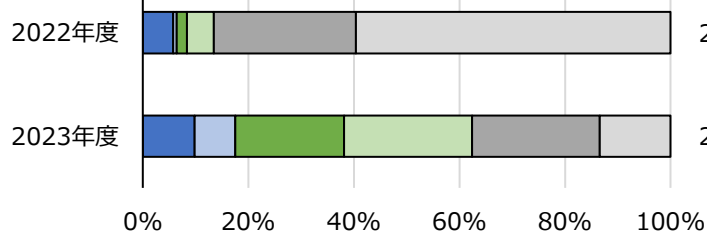


# <参考> 2023年度の賃金引上げ率について（2022年度との比較）（規模別）

## ベアを実施した企業における「ベアのみ」の引上げ率

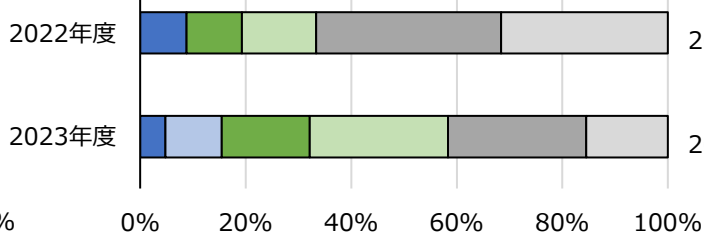
大企業

回答社数 2022年度：156社（不明・無回答78社除く）  
2023年度：194社（不明・無回答124社除く）



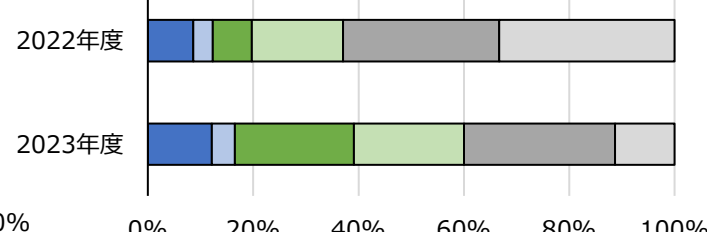
中堅企業

回答社数 2022年度：57社（不明・無回答34社除く）  
2023年度：81社（不明・無回答56社除く）



中小企業

回答社数 2022年度：79社（不明・無回答28社除く）  
2023年度：114社（不明・無回答54社除く）

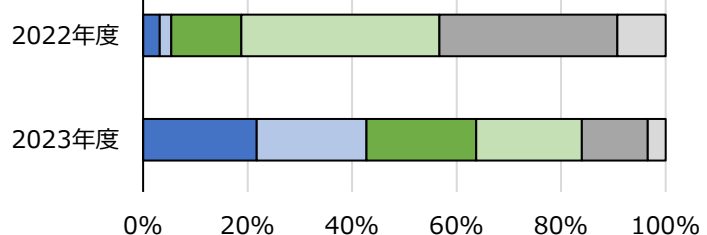


- ①5.0%以上
- ②4.0~5.0%未満
- ③3.0~4.0%未満
- ④2.0~3.0%未満
- ⑤1.0~2.0%未満
- ⑥1.0%未満

## ベアまたは定期昇給を実施した企業における「ベア+定期昇給分の年収ベース」の引上げ率

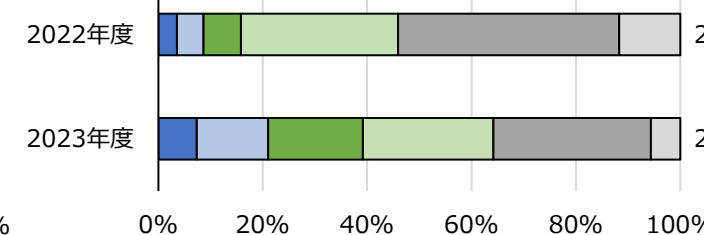
大企業

回答社数 2022年度：313社（不明・無回答106社除く）  
2023年度：262社（不明・無回答129社除く）



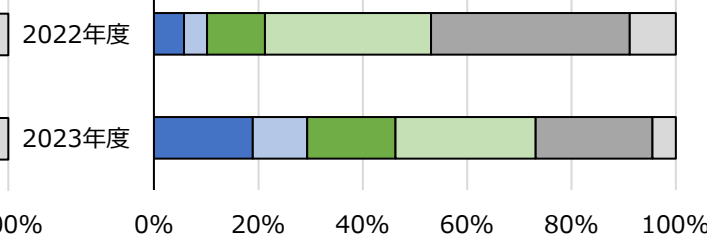
中堅企業

回答社数 2022年度：195社（不明・無回答57社除く）  
2023年度：174社（不明・無回答72社除く）



中小企業

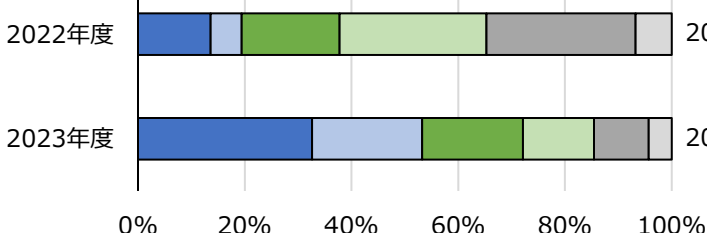
回答社数 2022年度：226社（不明・無回答63社除く）  
2023年度：202社（不明・無回答84社除く）



## 何らかの賃上げを実施した企業における「ベア+定期昇給+賞与等含む年収ベース」の引上げ率（P.5：再掲）

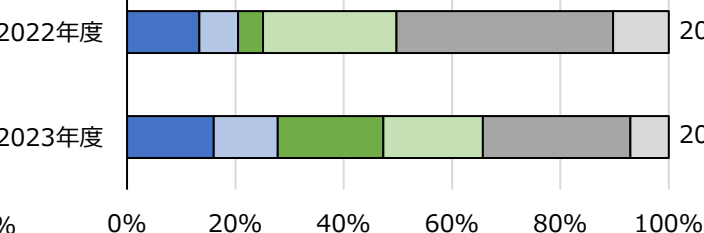
大企業

回答社数 2022年度：293社（不明・無回答145社除く）  
2023年度：233社（不明・無回答173社除く）



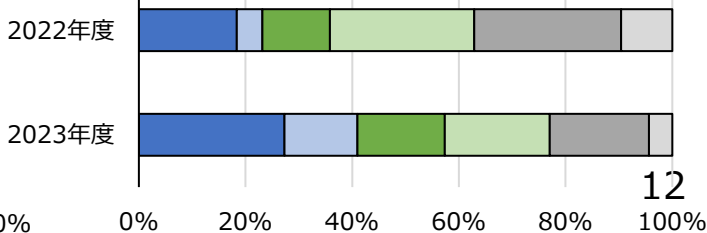
中堅企業

回答社数 2022年度：195社（不明・無回答74社除く）  
2023年度：168社（不明・無回答91社除く）



中小企業

回答社数 2022年度：231社（不明・無回答85社除く）  
2023年度：185社（不明・無回答118社除く）



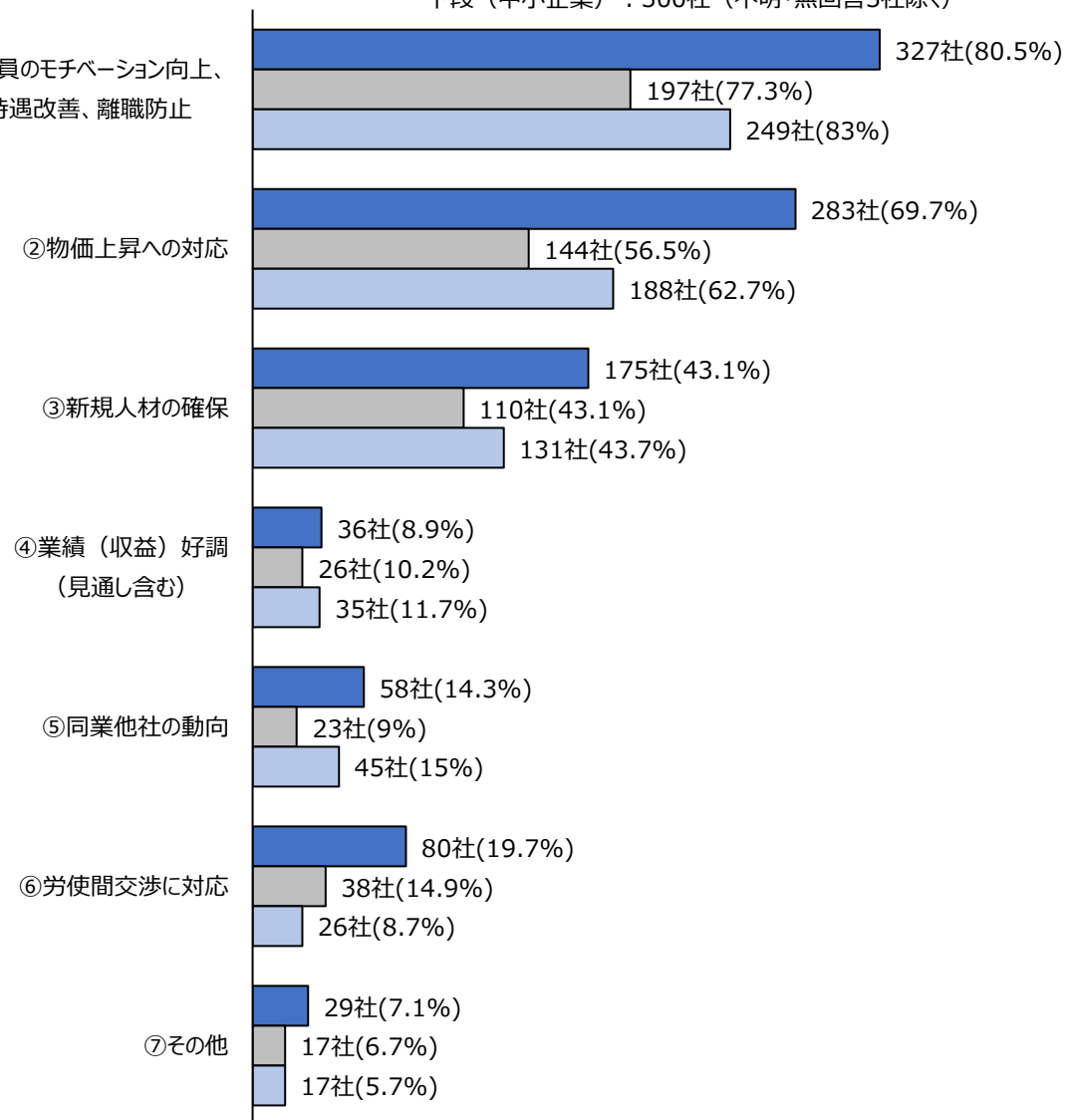
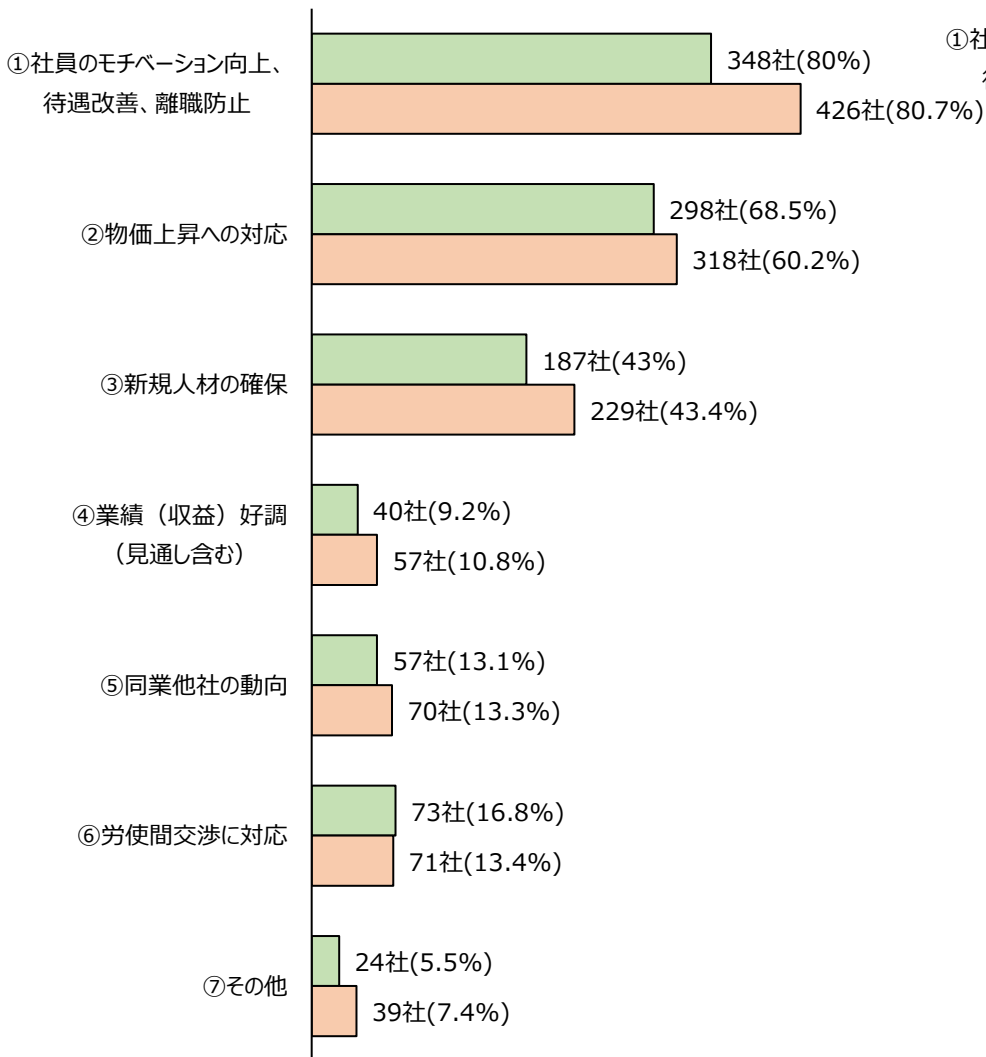
# <参考> 賃金引上げを実施する理由（規模別・業種別）

業種別

回答社数 上段（製造業）：435社（不明・無回答2社除く）  
下段（非製造業）：528社（不明・無回答5社除く）

規模別

回答社数 上段（大企業）：406社  
中段（中堅企業）：255社（不明・無回答4社除く）  
下段（中小企業）：300社（不明・無回答3社除く）



※ 最大3項目まで回答可

## II 企業等における特徴的な取組（事例集）

# 事例① (ニアショア開発・リスキングで、地方の若者にも高い給与を！)

## 企業概要 (各種情報、企業設立経緯)



EAST RISE

イーストライズ(株) (所在：岩手県盛岡市)

- 2013年設立。資本金：1億円。
- 従業員数：146名 (2023年4月時点。設立時は従業員数5名)
- IT関連等の子会社4社

➢ 同社は、ソフトウェア開発やITコンサルティング等を行う情報通信企業。都市部の企業のソフトウェア開発を地方で担うニアショア開発を行い、企業規模を拡大。

## 企業設立の際の社長の想い

➔ 東北人の「真面目さ、粘り強さ」と、首都圏の人材に負けないポテンシャル、地域の強みを活かして、東京の企業と遜色ない高品質の商品を提供。その後、賃金を向上させて、「首都圏に出て行った人材を、地方に呼び戻したい」という、企業の設立理念があった。



## 距離・時間を超えた働き方による高い給与水準の実現

### ● 全18拠点

地方で開発した商品を提供



### サテライトを活用した、地方勤務を実現

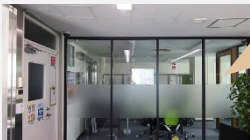
- 場所に捉われないITの特徴を活かし、盛岡市の本社を含め、釜石市・大分市などの地方のサテライト等、全18拠点を開設 (※今後、1年に5拠点の新設を目標)
- サテライトには、1か所あたり10名程度が勤務。フレックスタイム制に加え、4月のテレワーク率は全社員の56%に上るなど、自由な働き方を実現。

### 案件は首都圏、リソースは地方

➢ 大都市圏の企業のソフトウェア開発を、地方のサテライトや、社員の自宅で行える環境を整備。発注側が求めるセキュリティ環境も整備し、顧客の信頼を獲得。



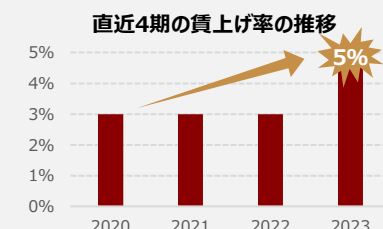
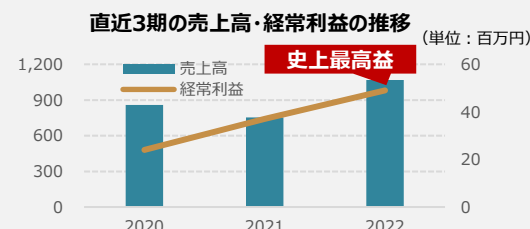
首都圏と遜色ない、地方のオフィス環境を整備



防犯カメラやカードキーなど、情報漏えい防止のためのセキュリティ環境を整備

## 設立から10期連続の黒字・昇給を実現 ~「若い人に高い給与を！」~

- 企業努力と、コロナ後のテレワークの普及等を追い風に、発注単価の高い大都市圏の企業から多くの案件を受注。今期 (2022年度) は史上最高益を達成見込。
- 増益分は社員に還元され、他の域内企業よりも高い東京と同水準の給与を実現。
- 10期連続で昇給・賞与支給。物価高を受け、来期は5%のベアを実施予定。



➔ 現在は、1,000万円プレーヤーも在籍。大都市圏より低いとされてきた、地方の賃金水準の向上に貢献。首都圏より転職した若手社員からは、「東京のときの給与よりも、イーストライズの方が高い」といった声も聴かれる。

## 地方人材の積極採用

社員の多くが地方出身で、UIターン採用者は44名 (2023年4月)

全社員	地域採用	UIターン採用	都市部採用
146名	90名	44名	12名

現在も、約100名以上の社員が地方で勤務 (テレワーク含む)

- 地元勤務希望者の受け皿として、岩手県内の新卒・既卒者を積極的に採用。
- 親の介護等で地方勤務を希望する者に対しては、その地方にサテライト等を整備。独自の移住支援制度や入社前支度金、引越し金の補助等もを行っている。

## IT人材の育成に向けたリスキング ~「その人にも、社会にもプラス」~

- これまでIT経験がない人材も積極的に採用。社内で半年間の技術者教育を行い、国家資格の取得を奨励。
- 事務職として採用後、研修を経てSEとして活躍している社員もいるなど、積極的なリスキングを奨励している。



➔ 政府の掲げる構造的賃上げに向けた、労働移動の円滑化、そのための学び直しであるリスキングを既に実践している。

(出所：イーストライズ(株))

## (株) 陣屋

生産性向上を通じた処遇改善により、旅館を「憧れの職業」に

〔企業概要〕  
 ・所在地：神奈川県秦野市 ・事業内容：温泉旅館  
 ・創業：1918年 ・資本金：1億円 ・従業員数：43名

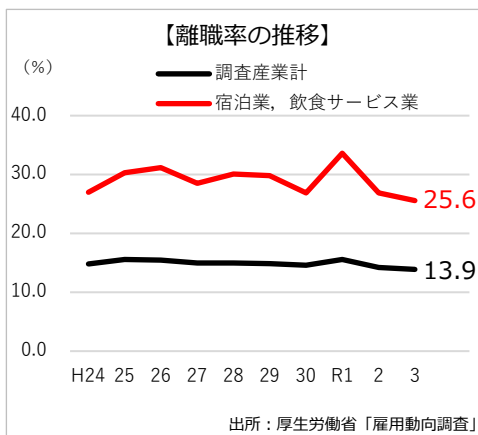
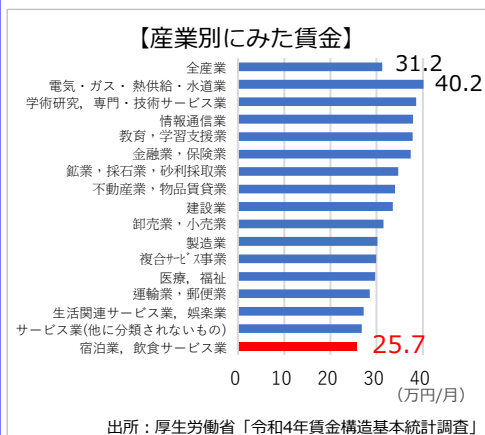
### 1. 直近の賃上げの概要

正社員：2023年1月に **6%** (ベア3%、定期昇給3%) の賃上げ

⇒前年(3%)よりも引き上げ幅拡大

パート従業員：最低賃金改定に併せて賃上げ実施

### 2. 宿泊業を取り巻く環境・課題



- ▶ 宿泊業の賃金は他の産業に比べ低水準
- ▶ シフト勤務や長時間労働が多く休暇が取りにくい  
⇒ 高い離職率、慢性的な人手不足



待遇改善による「定着率の向上」と「新規人材の確保」が必要

### 3. 業務・働き方の改革

#### ▶ 改革前の課題

- ・ 2009年、多額の借入金を抱え存続の危機に直面していた旅館を継承  
《要因》① 客単価の低迷  
② 昔ながらの業務手法(データのアナログ管理、顧客情報の未共有、従業員ごとの業務細分化、など)

#### ▶ 業務改革 → 客単価上昇・経費削減による収益改善 オペレーション改善による顧客満足度向上

- ・ 「質の高い料理提供」と「きめ細かな顧客対応」を実施
- ・ 従業員を調理部門と接客部門に再編。少人数・マルチタスク化を実現
- ・ クラウド型基幹システム「陣屋コネクト」を独自開発。予約管理、勤怠管理、経営分析等すべての業務を集約し業務効率化



- ・ 「陣屋コネクト」を全国約500施設に販売。システムを通じて陣屋が遠隔地の旅館経営をサポート

#### ▶ 働き方改革 → 待遇改善による従業員満足度向上、離職率低下

- ・ 休館日を設定し週休3日制を導入(8H×5日⇒10H×4日、賃金変わらず)
- ・ 副業の推奨、有給休暇取得を促進

#### ▶ 更なる収益力強化 → 賃上げ原資の確保

- ・ 自社サイト経由での誘客、ブランド価値向上等を通じ収益力を強化
- ・ 仕入価格、エネルギーコストの上昇に対応し、適正な価格設定を実施

### 4. 持続可能な賃上げの実現に向けて ～旅館を「憧れの職業」に～

- ▶ DXを活用した効率経営により顧客満足と従業員満足を両立。賃上げを含む待遇改善により、若い人が働きたいと思う魅力的な環境づくりを継続
- ▶ 他の宿泊施設や自治体等への支援・連携を通じたデジタルマーケティングの推進により全国各地の観光事業を活性化



## (株)フジムラ製作所

デジタル化の推進により利益創出と賃上げの好循環を目指す

企業概要

・所在地：埼玉県川口市 ・事業内容：精密板金加工等  
・創業：2000年 ・資本金：20百万円 ・従業員数：120名

### 1. 直近の賃上げの概要

正社員：2023年8月に**7～8%の賃上げを実施予定**  
⇒2019年から給与制度の見直しを開始。時給換算した基本給は  
**4年間で18%の引上げ**

パート従業員：**7～10%の賃上げを実施予定**

### 2. “デジタル化”に向けた取組

#### ▶デジタル化導入の背景

① 納期に追われて  
残業が常態化

② 価格交渉で「高い」と言われても  
根拠が示せない

③ 見積り内容にば  
らつきがあり利益  
が読めない

「従業員に楽をしてもらいたい」という思いが出发点

#### ▶デジタル化に向けての苦労

・職人に「生産管理のためにタブレットを導入し、常態化している残業を減らして、給料を上げる」という導入目的を理解してもらうことに苦慮。社長のリーダーシップのもと、職人には「とにかく1年やってみてくれ」と取組開始

#### ▶デジタル化の効果

- ① 生産工程の“見える化”により残業時間が大幅に減少
- ② 原材料価格の変動を即座に製品単価に連動させることで、納得感のある適正な価格を提示
- ③ 見積りを標準化（ソフトを導入）することで、営業職員誰が行っても利益の出る見積りが可能

・**リーマンショック、コロナ禍でも売上は右肩上がり。デジタル化の効果が「賃金」という対価として反映されていることを従業員も認識**

・**待遇、職場環境が改善したことで、人材確保も容易に**

### 3. “モノづくりの見える化”の取組

#### ▶高度なネットワークで全工程がデジタル連携

- ・すべての工程（受注～製造・出荷）をネットワーク化し、各工場の稼働・進捗状況を本社がリアルタイムで管理
- ・生産工程に関しては、本社から各工場に指示が出され、工場内では生産管理情報と工程進捗状況を常時ディスプレイに表示するとともに、Web端末（タブレット）を介して全員が情報を把握可能



【画像出所：フジムラ製作所HP】

#### ▶“モノづくりの見える化”の事例

- ① 溶接士の経験等によるところが大きかった溶接加工を誰でも同じように製造できるよう製造記録（画像・動画）を残し、従業員のタブレットから、簡単にアクセスすることが可能
- ② 顧客は発注した製品について、生産状況をほぼリアルタイムに確認でき、当社従業員が問合せに対応する時間も減少

### 4. 持続的な賃上げの実現に向けて

～一層の効率化による利益創出と賃上げの好循環を目指す～

- ▶ AIの活用により生産工程の大半を自動化し、更なる業務効率化を目指す
- ▶ 自動化が進んでも人間がやるべき仕事は必ず生み出されるとの考えのもと、自動化で生じる余力を付加価値の高い業務に振り向けて利益につなげ、**従業員の賃金を持続的に上げるという好循環をつくる**
- ▶ 待遇面に関しては、製造業では定着していない完全週休2日制、有給休暇の完全消化を目指す

# 事例④ (地域企業における賃上げ等の事例)

生産性の向上と、人事制度改革により社員の意欲を引き出し、第2の創業を目指す！

## 田中精密工業 (株)



(企業概要) 1948年創業。  
本田技研工業の関連会社。  
F1マシン向け部品などの加工で  
培った高度な技術を生かし、H3  
ロケットの部品加工も手掛ける。

(本 社) 富山県富山市  
(資本金) 519百万円 (従業員数) 連結1,485名  
(業 種) 自動車部品等製造

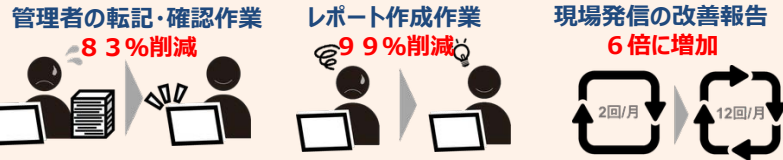
### 背景

- 自動車業界は電動 (EV車やHEV車) 化が進展  
⇒ 当社のエンジン部品 (ロッカーアーム等) は、電動化で不要になるものが多く、車 1 台あたりの搭載点数も減少
- 2021年には、グループ内の正社員のうち約700名から、130名の希望退職を募るなど、生産性と収益性を高め、競争力の向上を図ることが急務

### 取組① 生産性の向上

#### 1. 業務効率化、新事業への挑戦

- 若手を中心に、IoTやAIに取り組む専門チーム「T-IReC」を設置 (2017～) し、スマートファクトリー技術を開発。自社工場に導入 (独自AI) し、業務を効率化 (2021～)



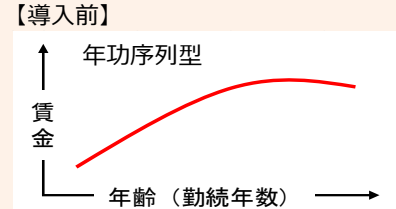
- 自社工場導入後、開発した独自のスマートファクトリー技術や計算ソフトウェアを社外にも販売 (2021～)

#### 2. 新製品の開発

- EV向け部品の接着剤の開発に成功し、生産ラインを新設 (開発2018～、量産2025～)

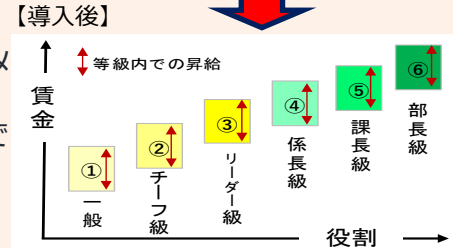
### 取組② 人材戦略

- 年齢 (勤続年数) に応じて賃金上がる従来の仕組みでは、仕事に変化がないにも関わらず人件費だけが上昇
- しかし、欧米型のジョブ型制度ではモチベーションや愛社精神が削がれかねない



#### 【役割等級制度の導入】 多様性、柔軟性、自発性をより重視

定型業務の従事者から高度な専門知識やマネジメント能力を持つ人材まで、社員を6段階の等級に分類。若くても実力があれば「飛び級」し、年長者でも求められた役割を果たせなければ等級は下がる。等級内では定期昇給があり、日本の制度の良いところもミックスさせた。



	社員	会社
2020.10 企画立ち上げ コンサルに骨子作りから依頼 2021.7 希望退職を募集	不安 「賃金下がるのでは…」 「今後どうなるのか…」	立ち上げ当初「メスを入れないと」 「あえて、家族経営的な”田中らしさ”を残さない」 「人件費抑制のためではない」 「責任と成果を正当に評価する」 「若年者でも活躍の場が広がる」
2021.9 労働組合と合意	労使で協議 200時間以上	役割等級制度に以下の緩和措置を追加 ①等級内での定期昇給、②新制度で給与の下がる社員は、減少率をなだらかに。(3年間)
2021.10 試行 2022.4～本格運用スタート	社員の意欲が引き出され、「果たすべき役割」が明確となり、 生産性向上の意識がより高まった 「モチベーションが上がった」 「等級と合致しない業務を行う際 周りからどうみられているのか…」 (とまどいも)	「賃金に見合った業務をさせているか」ということをより 明確に意識 適切な人事評価を行うことが課題

### 今後の展開

引き続き、新事業への挑戦など生産性の向上を進めるとともに、ジョブローテーションやリスクリングなど人材育成を含め不断に人事制度を磨き、成長を図っていきたい。

## 事例⑤ (社員を大切に、やる気を引き出す職場環境の創出)

株式会社  
光機械製作所

- 所在地 : 三重県津市
- 創業 : 1946年(昭和21年)
- 資本金 : 4,000万円
- 従業員数 : 98名



## ☆ 事業者概要

主な事業 : 専用工作機械(研削盤)の設計・販売  
切削工具(ドリルなど)の加工  
基本理念 : Be Professional! ; プロ意識に徹する  
人材方針 : 3G (Gender-free, Generation-free, Global)  
現社長の就任(2001年)を機に、多様な人材による働きやすい環境づくりを進めている。

## 目指すべき企業像

## なるほど(工夫)文化の創造

「なるほど!」と言われるアイデアと技術と感性で、世界の工場に向けて、生産技術を高める製品とサービスを提供。そして、それを通じて、

1. 社員の幸せ
  2. お客様のよろこび
  3. 社会への貢献
- を実現する。

「なるほど!」という言葉をお聞きできるのは、お客様のニーズやお悩みに対し、よい意味で期待を裏切る新しいアイデア、高度な技術力、確固たる品質のすべてが揃った時だけ。ものづくり企業として、何よりもの評価と考えています。



## ◇ 社長の社員への接し方

- ・可能な限り、毎日工場に足を運び、社員とコミュニケーションをとる。こうしたなかで社員の個性に応じた適材適所の人材配置を進める。
- ・会社が利益を上げると、社員自身にどう還元されるのかを具体的にイメージできるように伝えるよう心がけ。
- ・自社のものづくりが社会にどのように役立つのかといった視点で、事業と社会との関わり、事業の社会的意義を繰り返し伝えていく。

## ☆ 社員自身に関すること

## ◇ 賃上げの状況

- ・人手不足が深刻化するなか、当社でも採用活動は徐々に困難に。
- ・設計、営業両部門で技術的な知識が必要であり、理系人材は特に不足。

→ 賃上げは全社員一律ではなく、**高い技術力を有するエンジニアや成果を出している人材に厚く配分。**

## ◇ 人材育成

## &lt;経営塾&gt;

- ・管理職への登用を目的とした社内の人材育成プログラムとして、社長主導の「経営塾」を開催。

## &lt;ものづくり改善塾&gt;

- ・QC活動をベースに全社員を対象にして月2回外部講師からものづくりの基本と改善について、指導会を開催。

## ☆ 職場環境に関すること

## ◇ 女性活躍・ダイバーシティ

- ・工作機械メーカーであり、以前は理系、男性社員が多数を占めていた。
- ・性別、国籍、年齢ではなくスキルややる気により採用選考。男女区別なく適材適所に配置転換。
- ・結婚、出産、育児など社員の個別事情・希望を考慮して果たすべき役割や勤務時間を柔軟にカスタマイズ。

**女性社員の活躍が拡がり、メーカーの中枢である設計・開発部門の女性比率は2割**

## ◆ 女性社員の目線で開発した工作機械 [ユニバーサルデザインの考え方を取り入れ]

軽くて簡単に回せるハンドル、手元に集められたスイッチ、一目で分かる操作用インターフェース  
⇒ 当社のみでなく、当社製の工作機械を導入した企業における女性活躍にもつながる。

## ◇ 健康経営

- ・健康事業所宣言を発信し、社員の心と体の健康づくりに取り組み、「ブライト500」に連続3年認定されている。

## ☆ 社会的責任に関すること

- ・自社の事業が環境や社会に及ぼす影響を社員に伝え、仕事と社会とのつながりや社会的責任への理解を深め、やる気やエンゲージメントを向上。  
(例 : 品質不良の低減→省エネ・エコ貢献→資源エネルギー不足の緩和)

経営理念や事業の社会的意義をしっかりと社員に伝え、働きやすい職場環境を整えて人材育成にも力を入れるなど、社員一人ひとりを大切にしながらやる気を引き出す取組みを地道に続けることで、労働生産性やエンゲージメントを向上させている。

## 事例⑥ (地域の魅力を引き出し、有能な人材を地域に呼び込む取組み)

株式会社ARTH

- 事業場：静岡県等（本社：東京都）
- 創業：2015年
- 資本金：1,000万円
- 従業員数：80名

【参考：土肥・戸田地域について】

- 伊豆半島北西部に位置し、富士山、駿河湾など景観に恵まれ、海産物や果物等の農作物が特産。
- 東京からのアクセスは3時間程度。



## 企業概要

- 地域活性化に資する取組みを幅広いエリアで展開している企業。静岡県内では主に伊豆半島北西部の土肥・戸田地域で事業展開。
- 事業内容は、【Technology】自然エネルギーによる居住ユニット開発事業、【Culture】歴史資源・文化資源のプロデュース事業、【Nature】自然資源のプロデュース事業。

## 土地の価値を向上させる事業と人材が集まる質の高い仕事の提供～稼げるまちづくり～

## 【賃上げ・雇用の状況】

- 創業以来毎年賃上げを行っており、一人当たりの労働生産性（収益/従業員数）は年々向上。
- 従業員数は毎年増加しており、特に若い人材の採用が増えている状況。

## 【質の高い仕事を提供する】

- 単に仕事があるだけでは地域に人を呼ぶことは難しく、質が高くて将来性のある魅力的な仕事があって初めて人を呼ぶ力となる。
- 魅力的な事業に地域の魅力を組み合わせることで、地域に有能な人材を呼び込み、地域全体としての稼ぐ力を向上させる良い循環を作る。

## 【土地の価値を向上させる取組み】

- 土肥・戸田地域は風光明媚で温泉もあり、新鮮な海産物や農産物も採れる。
- しかしながら、人口は減少傾向、少子高齢化が進み、限界集落となる地域も発生。



⇒ まだ誰も気付いていない地域の魅力を引き出し、土地を本来の価値に引き上げることが、地域の活性化や観光地としての稼ぐ力に繋がる。そのための取組みとして、

- 歴史的な邸宅をリノベした非日常が味わえる温泉付き古民家旅館
- 地元の食材や産物をふんだんに使ったレストランやスパ
- オフグリッド型居住モジュール（環境配慮型宿泊施設）

等、地域資源・空間を活用し、期待値の高い地域として発信。

## 取組み例：【世界初】オフグリッド型居住モジュール「WEAZER」

- 水・電気を100%自給自足し、汚水排水・CO2の排出ゼロをかなえるオフグリッド型居住モジュール。インフラを自給自足できる建物そのものをユニット化して輸出できるようにしたい、と考えたのが開発のきっかけ。

【建物】20フィートコンテナを複数個組み合わせ。当宿泊施設はコンテナ6つの横並び。設置日数は2日程。

【電気】ソーラーパネルで発電し、蓄電池やEVに貯める。エネルギーの過不足が生じないように、自社開発のシステム（特許取得済）でエネルギーの再分配の計算を行う。

【水】雨水をろ過し滅菌して上水を作る。過去20年の気象データを用いて必要なタンク容量を計算。下水は特殊な機械で分離等を行い、トイレの流し水などに活用。そのため汚水排水がゼロに。



- 2022年12月、WEAZERを活用した宿泊施設を西伊豆エリアにオープン。一泊12万円～、オープン以来ほぼ満室状態。環境意識の高い富裕層がターゲットの中心。

インフラの制約等から宿泊や居住が難しかった場所にも、自然を傷めることなく自由自在に設置可能であり、土地の持っている本来の価値を十分に引き出すことができる。

## 今後の展望

◎静岡県の地元企業とタッグを組み、まちづくり会社を設立。資金面を強化し、より規模の大きな事業を展開していく。将来的には、エリア全体をカーボンゼロ化した「WEAZER VILLAGE」構想を推進し、農業をオフグリッド化し、廃校を活用し“健康”をテーマにした運動施設を作るなど、21世紀に必要なものを盛り込んだ地域になるようにしていきたい。

◎WEAZERの今後の活用の一つとして、辺地・過疎地域のインフラ維持問題への目新しい対応策なども考えられる。

地域の持つポテンシャルと自社の持つ新技術を活かし、質が高く魅力的な仕事を提供することで、地域へ人を呼び、地域の活力を生み出し、さらなる事業展開、そして地域で働く人の所得の増加にも繋がっていく。

## ダイキン工業

本社：大阪府大阪市／創業：1924年／資本金：約850億円／売上高：約39,100億円／従業員数：95,000名  
事業概要：エアコンをはじめとする空調機器等の製造・販売を行う。

2023年度賃上げの取組：好業績・物価高対策のため、月額平均1万7千円の賃上げ（賃上げ率5.12%）を実施。  
また、人材確保のため、昨年に引き続き初任給を引上げ（2022年度月額1万円、2023年度月額2万円）。

空気で答えを出す会社



### 1. ダイキン情報技術大学の設立

- 2017年12月に大阪大学の協力を得て、「ダイキン情報技術大学」を設立。



〔出所〕ダイキン工業

#### 育成する能力

- ① AI活用（ビジネス提案力）
- ② AI技術開発（AIでの問題解決力）
- ③ システム開発（AI具現化力）

### 2. デジタル人材育成の取組

- 2018年度より、毎年、理系の新入社員の3分の1にあたる100名を2年間大学に専念させる。専門知識の習得だけでなく、現場データを活用した課題解決型の演習も実施。
- また、大学では、既存社員を対象にソースコードを使用しないシステム開発講座や、基幹職・リーダー層を対象にデジタル人材のマネジメント講座等を実施。各部門・各階層の育成を進めている。
- 2023年度末までに、1500名のデジタル人材の育成を目標としている。
- AI・IoT技術を活用し、新たなサービスを創出するビジネスイノベーションや、工場などの生産工程の効率化を実現するプロセスイノベーションによるDXを推進。これまでに、複数事業の課題解決において成果を出している。

### 3. DXの取組事例

#### ビジネスイノベーション

#### Kireiウォッチ（遠隔点検サービス）

- 業務用空調機の内部にあるドレンパン（結露水の受け皿）の汚れについて、機器内部の定点カメラで自動撮影し、画像をクラウドに蓄積。独自のアルゴリズムによる画像解析で汚れ度合いを判定。清掃が必要な基準値を超えると通知。
  - 従来は、現地での目視点検が必要であったが不要となり、作業をリモート化
  - 行政監査やビルオーナーへの清掃報告資料も簡単に作成可能

#### Kireiウォッチ概要



〔出所〕ダイキン工業

#### プロセスイノベーション

#### デジタルツインシステム（「止まらない工場」の実現）

- 工場内の製造設備などにセンサーやカメラを設置し、各生産ラインの状況をリアルタイムで仮想空間に再現。
- 製造設備に設置したセンサーで電流値などのデータを取得し、データの分析により製造設備の異常を事前に予測し、対処することで製造ラインの停滞を防ぐ。
- 工程ごとの作業員の動きなどをカメラで把握し、作業の遅れが発生しそうだれば応援の作業員が入って製造ラインの停滞を防ぐ。
  - 導入前と比較し約3割のロス（時間やコスト）を削減

# 事例⑧ (賃上げ等の取組)

## トップ精工

本社：滋賀県長浜市／創業：2001年／資本金：2,000万円／売上高：41億円／従業員数：129名  
 事業概要：セラミックスやタングステンなどの特殊素材の精密加工を得意とし、半導体や測定分析等の分野で活躍。



株式会社トップ精工  
 TOP SEIKO CO.,LTD.



〔出所〕トップ精工

### 1. 賃上げの取組

- 2001年の創業以来、順調に業績を伸ばし、**社員や家族の幸せを望み、賃上げを実施**してきた。
- しかし、リーマンショック時の業績悪化により売上が9割減少し、毎月2000万円の大赤字を計上。会社の存続のために、社員の給与を2～3割カットする苦渋の決断を行い、倒産の危機を脱した。
- 徐々に業績が回復し始めた中で、**自己資本が不十分な状態であっても、利益が出た時は積極的に社員に還元するために、赤字になると支給を停止する「停止条件付き手当」の仕組みを導入**。全社員に住宅手当と家族手当を支給しており、これまで支給を停止したことはない。
- 従来から、月に一度、月次の利益状況を社員に開示していたところ、**手当等の導入により、さらに社員のモチベーションもアップ**。
- 2023年、賃上げの取組として、好業績・物価高対策のため、①停止条件付き手当の増額（一般職月額平均2.4万円）、②人事評価に基づき社員の等級・号俸を引上げ、基本給の増額を実施。

停止条件付き 手当	等級により支給金額は異なるものの、 <b>実家住まいや独身者も含めた全社員に支給。</b>	
	<b>住宅手当 (月額4～7万円 → 6～9.5万円)</b> 3か月連続で赤字になったら停止。 3か月連続で黒字になったら再開。	<b>家族手当 (月額2.5～5.5万円 → 2.5～6万円)</b> 赤字年度の次年度は停止。 黒字になったら再開。
賞与	<b>経常利益の4割を配分。</b> （例えば、経常利益が5億円であれば、2億円を賞与として支給） 賞与は春夏秋冬の3回実施。夏の賞与は定額20万円を支給し、冬と春で、業績に合わせた残りの賞与額を支給。	

※ 社員の平均年収は約848万円（平均年齢約36歳）。新入社員の年収は約600万円。（製造業の平均年収は約500万円）

### 2. 人材育成の取組

- 社内の技術者が先生役となり若手社員に専門知識・技能を教育し、社内試験に合格するまでフォロー。
- そのほか、積極的に技術セミナーや展示会等への参加を促し、スキルアップの機会を設ける。
- また、目の前の業務を大事にする一方で、直接業務と関係のない「オフィス華道（講師：華道家元池坊）」を2021年12月から実施。リフレッシュして新しいアイデアを生み出すことのほか、普段接することのない他部署の社員同士の交流にも繋がっている。



〔出所〕トップ精工

## 株式会社オーザック

(本店) 広島県福山市  
 (資本金) 30百万円  
 (従業員数) 42名  
 (業種) 金属加工業

### (企業概要)

ワイヤロープ用ロープ端末金具や産業機械用吊り具等の設計・製造販売。委託加工だけでなく、自社製品のブランド化を進め、海外展開も狙う。



・現副社長の岡崎瑞穂氏は、政府の「働き方改革実現会議（平成28～30年）」において、中小企業で唯一有識者に任命（当時は専務取締役）。  
 ・積極的に働き方改革を進めるとともに経営者の意識改革にも取り組む。



社員は家族。社員が安心して働ける環境でこそ、周囲の方へ感動や幸せを提供できる。～岡崎副社長～

### 社員満足度向上に向けた取組

#### テレワーク環境の整備

- コロナ禍前から、社員の多様なライフスタイルに対応するためテレワーク環境を整備しており、コロナ禍においても、業務を円滑に継続。
- 事務作業のオンライン化を進め、完全在宅勤務ができる態勢も構築し、離職を防止。
- 現在は、事務部門の社員18名の半数が日常的にテレワークを活用。

#### パート⇔正社員の柔軟な転換

- 社員のワークライフバランスの変化（子育てのため一定期間家庭を優先させたい、など）に対応できるよう、一時的に正社員からパート社員へ転換を可能に。
- 同一労働同一賃金を適用するなど、待遇面での差異は無し。



完全在宅勤務を行っている社員  
 福山市（本社）⇔ 広島市（自宅）

持続的な成長

優秀な  
人材確保

生産性向上

### 生産性向上に向けた取組

#### 会社の未来のイメージを共有

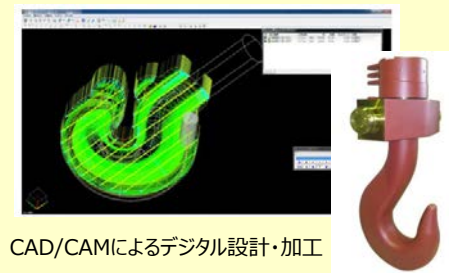
- 5か年中期経営計画を社内で共有、個人目標に落とし込み。
- 計画達成・収益アップした場合、社員に還元することを明確化し、個人の目標達成が会社の成長と自身の生活の向上（賃上げ）に直結させることで、社員のモチベーションがアップ。

#### 自分で考える社員の育成

- 現場社員からの改善提案策を積極的に採用し、生産性を落とすことなく完全週休2日制の導入を達成。


#### DXの推進、作業の最適化

- 社員による日中の設計プログラム作業+機械による夜間の自動加工作業により、24時間切れ目のない生産体制。
- CAD/CAMによる作業の効率化・標準化。



CAD/CAMによるデジタル設計・加工

## 事例⑩ (地域企業における賃上げ等の事例)

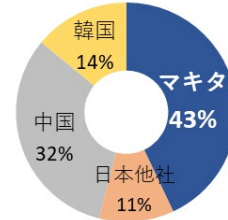
(株)マキタ 

(設立) 1941年3月 (創業:1910年)  
 (本社) 香川県高松市  
 (資本金) 1億円  
 (従業員) 359名 (2023年3月末現在)

## (事業内容)

- 船用ディーゼルエンジンの製造・販売
  - ▶ 主に全長100~200m (積載重量1~4万トン)クラスの小型外航船向けディーゼルエンジンを製造。
  - ▶ 同社が製造する小型外航船向けエンジンの世界シェアは約40%を誇るグローバルニッチ企業。

【低速小口径エンジンの世界シェア】



## 賃上げの動向(2022年度)

- 定期昇給 (平均4,500円程度) のほか、従業員のモチベーションアップのために賞与とは別に一時金 (200,000円) の支給を実施。
- 2022年10月に新しい人事制度を導入。年功序列型の賃金制度の見直しに伴い給与水準を全体で平均5,000円程度引き上げ。

## 収益力・生産性向上等への取組み

## ● 高品質・高性能なエンジンづくり

- ▶ 創業以来、一貫して船用ディーゼルエンジンを製造。
- ▶ エンジンを構成する部品は約3万点。クランクシャフトをはじめエンジンの重要部品は自社加工・仕上げ。自社一貫生産体制を敷き、低コスト、短納期生産を実現。
- ▶ 長年に亘り培ってきた技術と品質への信頼のもとに、世界トップシェアの地位を確立。
- ▶ 環境規制や低燃費へのニーズの高まりを受け、よりエコで高性能なエンジンの製造に注力。市場占有率が高く、スケールメリットが大きい。



## ● アフターサービスの強化

- ▶ 現在、同社のエンジンを搭載した約1,400隻の船が世界の海を運行。エンジンの寿命は20年以上に及び、アフターサービスを強化することで、顧客の満足度を高めるとともに、サービス料の収入増により収益を安定化。
- ▶ ITを活用したデータ提供のほか、2022年10月に顧客のメンテナンス需要に迅速かつ正確に対応すべく、部品の出荷作業を自動化した倉庫を新設するなどアフターサービス体制を強化。

## ● 「カイゼン」活動の推進

- ▶ 現場からのボトムアップ方式による「カイゼン」活動を重視。一人ひとりが自分で考え行動できる組織へ改革。

## ● IT化の推進

- ▶ 工場見える化。⇨ 工場全体の稼働状況をリアルタイムで把握、データ化し、作業効率の分析、改善等に寄与。
- ▶ 社内システムのクラウド化とタブレット活用。⇨ 情報の共有・伝達の迅速化、ペーパーレス化、場所にとらわれない働き方、工場や出張先での作業効率の向上等に寄与。

## ● 組織の活性化、働きがいのある環境づくり

- ▶ 継続的な新卒採用に加え、キャリア採用を積極的に進め組織を活性化。
- ▶ 年功序列型の人事制度を見直し、透明性のある評価へ移行。
- ▶ 従業員の平均年齢は約35歳。各種プロジェクトへの参加など若手のうちから挑戦、活躍できる環境を整備。
- ▶ 語学の資格取得の補助など従業員の自己啓発を積極支援。
- ▶ 新社屋への移転を機にフリーアドレスやオープンミーティングスペースを導入するなど、働きやすい環境を整備。





## WEBSITE (株)ウェブサイト

【本社】 宮崎県宮崎市  
 【資本金】 1,000万円  
 【従業員数】 8名 (2023年4月現在)  
 【売上高】 5,000万円 (2022年度)

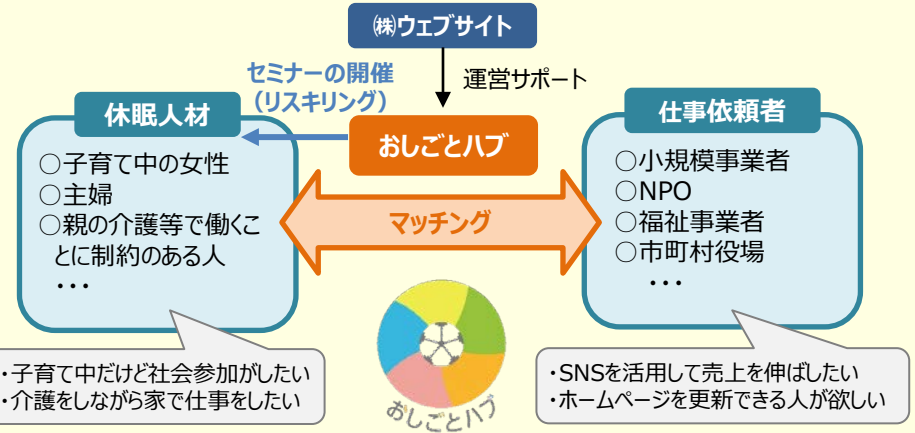
### 【企業概要】

- ホームページの企画制作、公開後の運用 (保守、情報更新、顧客対応) を行うIT企業
- 当局主催の「副業セミナー」で紹介した「しごとコンビニ」(岡山県奈義町) に着想を得て、2022年1月より「おしごとハブ」事業に取り組む

### 主な取組

#### デジタル人材育成拠点「おしごとハブ」

子育てママや主婦など休眠人材のデジタルスキル習得をサポートし、SNSやHPの活用等により売上を伸ばしたい事業者等とマッチングする仕組み



- **デジタルスキル習得支援に向けたセミナーの開催**
  - ✓ 少人数・対面型セミナーによるきめ細かなサポートが強み
  - ✓ 実務を想定した実践的なスキルの習得が可能
  - ✓ スキルを習得した第一期生が企画や講師、フォローアップまでを担当
- **ウェブサイト社や事業者からの依頼をスキル習得者に紹介**  
 実績：105件/約300万円 (2022年1月～2023年3月)
  - ✓ 実際に報酬を得ることでスキルアップのスピードも向上
  - ✓ 女性・主婦目線を取り入れることができる点が依頼者にも好評



セミナーの様子

スーパーの一角をリノベーションして使用

初めての仕事の受注でトラブルへの不安もあったが、おしごとハブでフォローしてもらえてありがたかった

休眠人材の声

主婦目線で工夫しながらHPのパナーを作成してもらえたのが良かった

依頼者の声



SNS活用講座など多様なメニューを用意

#### 【受託する業務例】



### 効果

- 【休眠人材】 所得向上・経済的自立、柔軟な働き方の実現  
 → 最終目標：「自分で稼ぐ力」を身に付け、個々で仕事を受注
- 【事業者等】 人材不足の解消、新規顧客の獲得 (売上増加)

### 今後の展開

- 常駐スタッフを配置し、セミナー受講者・事業者からの相談対応やスキルアップサポートをワンストップで行える体制の構築  
 → 宮崎市などの行政機関とも連携し、補助金等も活用して事業の拡大を図る計画

# 事例⑫ (地域企業における賃上げ等の事例)



花と光の感動リゾート  
ハウステンボス

- ・資本金：15億円(非上場)
- ・従業員数：1,242名(2022年9月時点)
- ・ヨーロッパの街並みを再現した滞在型リゾート施設を運営

## 1. ハウステンボスの概要

《アクセスMAP》



《園内写真》



(写真・図：@ハウステンボス/J-20640)

- 所在地：長崎県佐世保市(福岡空港・博多駅から約1時間50分)
- 開業：1992年3月
- コンセプト：花と光の感動リゾート
- 年間を通してお客様に満足してもらえるよう、年6回のシーズンイベント(フラワーフェスティバル、ハロウィン、クリスマス等)を開催
- 2022年9月期の来場者数は200万人を超え、3期ぶりの黒字回復を果たす
- 『人気観光地満足度ランキング2022(九州・山口)』(民間旅行雑誌調べ)において、「もう一度行きたい観光地 第1位」「今後行ってみたい観光地 第1位」の2冠を獲得
- 2022年9月よりPAGの傘下となる

## 2. 課題・背景

人手不足の要因

- ✓ 施設周辺に大学が少なく、繁忙期における学生アルバイトの確保が難しい
- ✓ コロナ禍で流出した人材が他業種に転職し戻って来ない

➡ **従業員の離職防止・定着を含めた人材の確保が必要**

## 3. 人材確保の取組

**全グループ会社において給与改定を実施**

- 7年ぶりに**グループ全社員を対象に、ベースアップと定期昇給を含め月平均6%の賃上げ**を行う。(2023年7月より)
- パート・アルバイトの人事制度を改定  
グレード制を導入することなどで社員と同様のやりがいを感じてもらう

**新規・再雇用人材の確保**

- 近隣の高校へOB・OGが訪問する「リクレーター制度」を導入
- 一度離職した人材に戻ってもらえるよう「再雇用制度」を導入

**従業員への研修・意識調査**

- 社長自らが係長以上の職員400人に対しマネジメント研修を実施
- 定期的に従業員に対する意識調査を実施し、社員のやりがい等を確認

➡ **物価高で家計の負担が増加するなか、社員の生活安定を図る  
地元中心に雇用している社員の定着と人材確保を図る**

《社長の声》

- テーマパークは非日常を提供する場。従業員の笑顔、お客様への声掛けといった接客が大事
- 従業員が高いモチベーションを維持し顧客満足度を上げれば、収益は改善し『昇給』『賃上げ』に繋がるという好循環を生み出したい

## 4. 今後の展開

- 積極的に「人への投資」を行い、顧客に接する社員満足度の向上を図る
- 継続的なマーケティング調査によりお客様のニーズを掴む
- パークの魅力を高める設備投資を実施して収益をあげる

➡ **スタッフと共に成長し、地域に愛されるハウステンボスを目指す**

# 事例⑬ (地域企業における賃上げ等の事例)



## 沖縄ヤマト運輸(株)

(本 社) 沖縄県糸満市  
 (社 長) 赤嶺 真一  
 (資本金) 50百万円  
 (従業員数) 1,516名 (2022年10月現在)  
 (設 立) 1985 (昭和60年) 年4月  
 (売上高) 190億円 (2022年3月)

(企業概要)  
 ヤマト運輸の現地法人として設立された「純粋な沖縄の企業」であり、全社員が「すべてはお客様のために」というポリシーを胸に、主力の「宅急便」事業を通じて、沖縄のお客様の生活をより豊かにすることを事業の最大の目標としている。

### 背景・経緯

- コロナ禍でEコマース、観光需要増 ⇒ 顧客層の多様化、物流増
  - 物流業界全体で懸念の「2024年問題」 ⇒ 売上、利益、収入減
  - 県の給与水準が全国最低
- ⇒ 社員待遇向上実現への社長の強い想い

### 社員待遇向上の実現への取組

待遇向上	生産性向上
<p>①インセンティブ制度導入</p> <p>②正規雇用化                      正社員数 700人 (R1) ⇒ 899人 (R5)                      契約社員から正社員登用47名                      (2021年度37名、2022年度10名)</p> <p>③ベースアップ</p> <p>④手当                      (扶養手当支給における適用上限人数撤廃)                      (職務別手当の増設/手当増額)</p> <p>⑤賞与アップ</p>	<p>①集配改革                      (AIを活用した効率的な集配業務)</p> <p>②事務改革                      (RPA化 年間△18,000時間創出)</p> <p>③労働時間短縮                      (10年前比年間平均△273時間)</p>
	人財育成
	<p>①各種研修</p> <p>②評価制度見直し</p> <p>③正社員登用支援制度                      (研修受講や検定料全額援助)</p>

### 特徴的な取組

#### GA (ゲストアテンダント) 制度

- 質の高い顧客サービス実現
  - 所定の資格取得、社内試験をパスすると認定される独自の職位制度
- ⇒ 正社員化による給与UP (月9万円UPの社員も)



#### AIを活用した効率的な集配業務

- ⇒ 荷物のバーコードを読み取ると、住所データが取り込まれドライバーの携帯端末に自動でルートが表示される

#### 事務作業のRPA化

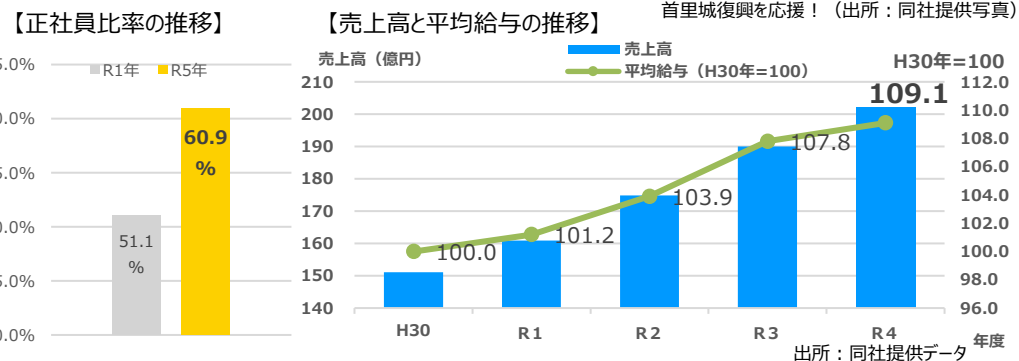
- ⇒ 定型業務などの自動化で業務時間を短縮し、削減分を接客対応に振り分け、サービスを充実

#### 大型自動仕分機の導入

- ⇒ 生産性向上で仕分コストを20%削減



### 効果



こうした取組が評価され、

「沖縄県所得向上応援認証企業」第1号を取得! (R4年)

売上高は連続増収。平均給与もH30年度比9%アップ。更にR5年度も2%程度賃金引上げ見込み。

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 <https://www.mof.go.jp/>