

ことしは
どうする!?

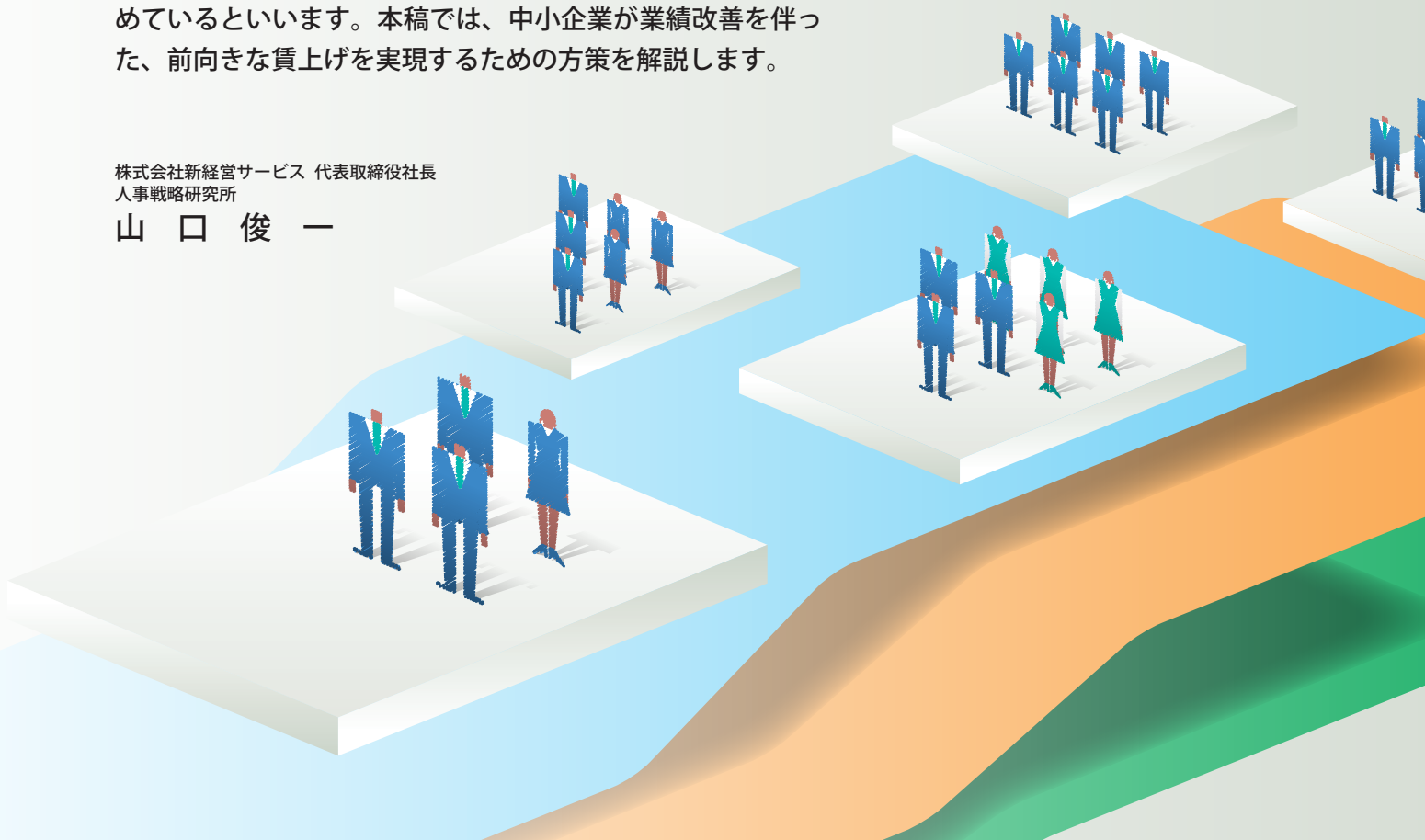
脱・防衛的賃上げの 活路を開く

- ① 近年の賃上げを巡る状況
- ② 中小企業における賃上げの課題
- ③ 脱・防衛的賃上げの活路①～価格転嫁～
- ④ 脱・防衛的賃上げの活路②～省力化投資～
- ⑤ ことしの賃上げでの現実的な最適解は

かつてない賃上げ圧力の下、中小企業においては業績が改善しないまま賃上げを迫られる「防衛的賃上げ」が過半数を占めているといいます。本稿では、中小企業が業績改善を伴った、前向きな賃上げを実現するための方策を解説します。

株式会社新経営サービス 代表取締役社長
人事戦略研究所

山口 俊一



① 近年の賃上げを巡る状況

これまでの賃上げ状況

日本企業では、2023年から2024年にかけて大幅な賃上げを達成しました。

厚生労働省の調査によると、長らく2%前後で低迷していた春季の賃上げ率が、2023年には3・60%、2024年には5・33%にも達しました。これは1991年以来33年ぶりに5%を超える水準です（図表1）。

中小企業においても、経団連の集計によると、2024年の春闘では4・01%の賃上げを達成したとのことです。

定期昇給は、仮に社員の年齢構成が均一で、定年退職する社員と新卒採用で入社してくる社員の人数が同数である場合、玉突き的に1歳上の賃金に昇給するだけなので、理論的には人件費総額は変わりません。

定期昇給が2%前後であることを考えると、2023年からは本来の意味での賃上げが再開されたことを示しています。

この結果は、日本の労働市場において大きな転換点を示しています。長年続いてきた賃金の停滞傾向がようやく打破されつつあることを示唆しており、しかも、この賃上げの動きは、大企業だけでなく中小企業にも広がっています。

一方、インフレや急激な円安の影響で、2024年前半までの物価上昇分を加味した実質賃金は、依然としてマイナスが続いています。また、その後も、実質賃金の伸びは一進一退を続けています。このため、2025年の賃上げで名実ともに賃金水準の引上げが実現するかが正念場となっています。

2025年の賃上げ率見通しについて

2025年の賃上げ率は、シン

クタンクやエコノミスト等の予想によると、5%近い水準となっています。2024年の5%超からはやや鈍化するものの、依然として高い水準です。

ちなみに、厚生労働省の賃上げ率は、基本給に固定手当（残業代などの変動手当は除く）を加えた月給が前年に比べて何%上昇したかを示しています。

たとえば、基本給が20万円、固定手当込みで25万円の人について、基本給が5000円昇給した場合、基本給の昇給率は5000円÷20万円＝2・5%ですが、賃上げ率は5000円÷25万円＝2%となります。

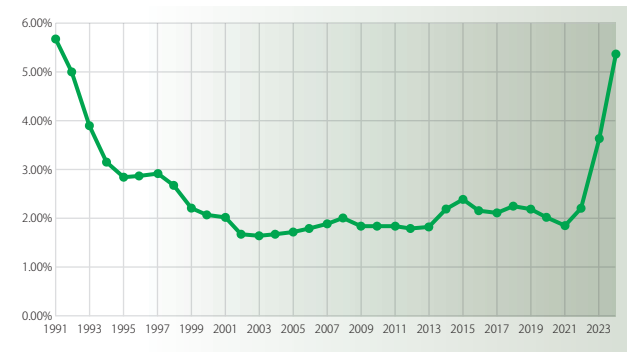
労働組合の全国中央組織である「連合」は、2025年の春闘で、

- ・ベースアップ相当分として3%以上
- ・定昇分を含めて5%以上
- ・中小企業の労働組合については6%以上（さらに1%上乗せ）

という目標を掲げています。

大企業では企業業績が安定しているため、多くの企業がこの目標に対応可能でしょう。

図表1 民間主要企業における春季賃上げ状況の推移



厚生労働省：民間主要企業における春季賃上げ状況の推移

製造業では、中国など海外需要の悪化を理由に厳しい業界もありますが、インバウンド需要が活発な小売・飲食・宿泊業や金利上昇局面にある金融機関、DX拡大が追い風となっているIT企業など、非製造業の業績は好調です。

一方、連合から6%以上の賃上げ目標を掲げられている中小企業は、状況が異なります。

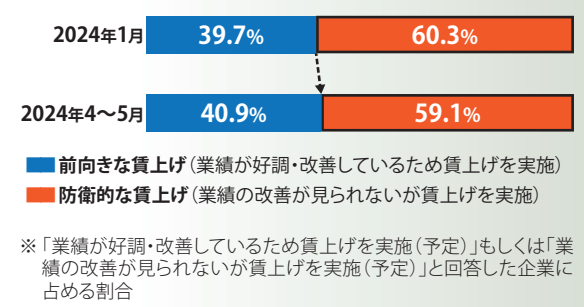
企業規模間の賃金格差是正という連合の意図は理解できますが、業績からして、連合の目標を達成することは難しい企業も少なくないのが現実です。

2 中小企業における 賃上げの課題

賃上げが「防衛的」に
とどまる現状

日本商工会議所・東京商工会議所の調査によると、賃上げを予定している企業のうち、約4割が「前向きな賃上げ」、残りの約6割は「防衛的な賃上げ」となっています（図表2）。過半数の中小企

図表2 「前向きな賃上げ」と「防衛的な賃上げ」の割合



日本商工会議所・東京商工会議所
「中小企業の賃金改定に関する調査」集計結果（2024年6月5日）

業が、無理をして賃上げを行なっているのが現実ということです。

筆者の会社が2024年2月に発表した調査でも、例年よりも高い賃上げを実施する理由としては「物価高による社員の生活不安解消のため」が最も多く、「世間的な賃上げ動向に合わせるため」や「採用難により募集賃金や初任給引上げの必要性があるため」等の理由が続きました（図表3）。例年よりも高い水準で賃上げを行なわない理由としては、「賃上げ余力」や「業績」に関する要因が上位にきました（図表4）。

大企業と中小企業の 「付加価値高」の格差

企業が平均年収を上げるためには、労働生産性の向上が不可欠であり、社員の生産性を測る指標として最も重要なのは「1人当たりの付加価値高」です。

付加価値高とは、売上から材料

費や外注費などを引いた金額で、一般的に粗利と呼ばれます。

たとえば、大阪にあるセンサーメーカー大手のキーエンスは、平均年収が2000万円前後と製造業では突出した給与水準を実現しています。キーエンスでは、「1人当たりの付加価値高」が単体ベ

ースで1億8000万円を超えており、そのうち2000万円を社員の報酬として分配しても、売上に対する営業利益率が50%といった高収益を維持しています。極端な話、平均年収を4000万円に引き上げることも可能です。

任天堂も「1人当たりの付加価値高」が2億円を超えており、1000万円程度、平均年収を上げる余地が十分にあります。

一方、平均的な中小企業の「1人当たり付加価値高」は1000万円程度で、「1人当たりの人件費」の平均値は500万円程度です。この人件費には社会保険料や退職金なども含まれるため、年収としては400～450万円程度となります。

要するに、「1人当たり付加価値高」が増えなければ、継続的な賃上げはできません。この指標を上げる方法として、売上高や付加

価値高を上げる、人員を減らす、またはその組合せがあります。

中小企業が クリアすべき問題

中小企業が継続的な賃上げを実現するためには、財務上の「賃上げ余力」を高める必要がありますが、それには次のような問題があります。

(1) 規模の経済効果が効かない

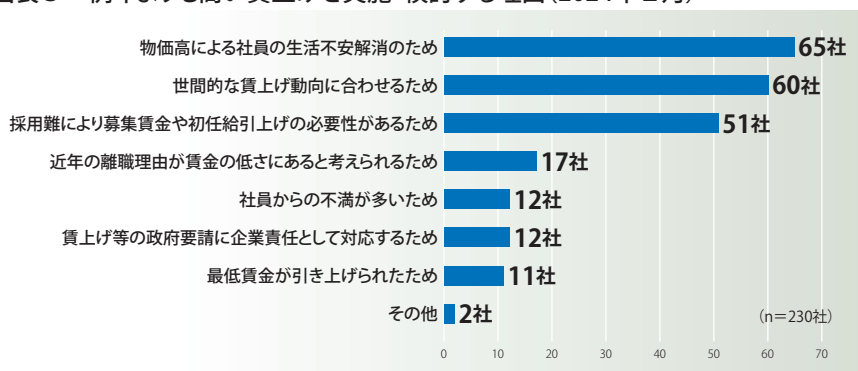
規模の経済効果とは、企業規模を拡大することで得られる経済効果のことです。製造業であれば、生産量が増えることで原材料費の単価や製品当たりの固定費が減少し、結果的に生産コストが下がります。金融機関や小売・外食産業などが合併するのも、このようなメリットが得られるためです。

これにより大企業は利益率を上げられますが、中小企業には規模の経済効果はあまり働きません。

(2) 価格転嫁力の弱さ

中小企業は一般的に価格競争が激しい業界や業界内ポジションに属することが多く、利益率が低い傾向があります。原材料費やエネルギーなどのコスト上昇分を販売価格に転嫁する力が弱いことも課

図表3 例年よりも高い賃上げを実施・検討する理由(2024年2月)



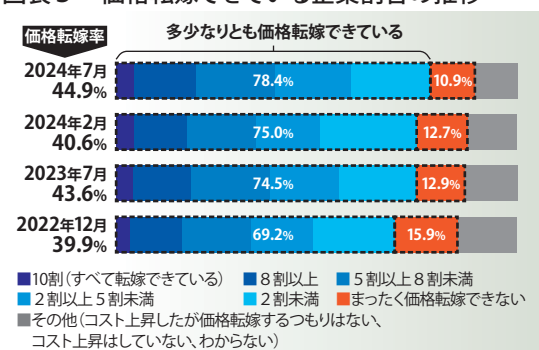
題です。
特に競争相手が多い市場では、価格転嫁が売上減少や顧客離れにつながる可能性があります。値上げしづらい状況にあります。そして下請けポジションにある中小企業では、その傾向が強く出ています。
(3) 生産性の低さ
省力化や自動化設備への投資は

図表4 例年より高い賃上げを予定しない理由(2024年2月)



生産性向上につながりますが、中小企業は資本力に乏しいため、競争力強化のための大規模な投資が行えない実態があります。資金面だけでなく、専門知識を持った人材の不足などから、デジタル技術やITシステムの導入も遅れている企業が多く、生産性向上を阻害する要因となっています。

図表5 価格転嫁できている企業割合の推移



株式会社帝国データバンク:価格転嫁に関する実態調査(2024年7月)

厳しい業績のなかで「前向きな賃上げ」を実現するためには、前述のとおり「1人当たり付加価値高」を高めることが不可欠です。そして、そのためには、収益改善を進める必要があります。収益改善のためには必要な対策と

価格転嫁は売上拡大より効果が大きい

③ 脱・防衛的賃上げの活路①
価格転嫁

して第一に重要なのは、「価格転嫁」です。これは「付加価値高」を引き上げる切り札です。
たとえば、70円で仕入れたものを100円で販売している店舗が10%売上を伸ばしても、粗利益(≠付加価値高)は、(100円-70円)×10%≒1個当たり3円しか増えません。
一方、5%値上げできれば、(105円-70円)÷(100円-70円)≒1個当たり5円の粗利益を増やすことができます。
価格転嫁は、仕入原価や人件費といったコスト上昇分を、販売価格に反映させることです。しかしながら、多くの中小企業では価格転嫁が進んでいません(図表5)。
帝国データバンクの「価格転嫁に関する実態調査(2024年7月)」によると、コスト100円上昇に対する売価への反映は44.9円にとどまるといいます。調査開始以来では過去最高とのことですが、それでもコスト上昇分の50

図表6 企業が値上げを受け入れざるを得ない場合

① 仕入先との良好な関係性がある

・仕入先担当者と定期的に直接話す機会がある
・融通を利かせてくれる
など、「他社にはない付加価値」や「恩の歴史」があることは、値上げを受け入れざるを得ない理由のひとつになる。

② 仕入製品の競合がない

・共同開発を行なう
・他社にまねできない製品をつくっている
・金型の所有権が仕入先にある
など他社が入り込めない状況がつけられると、仕入先の立場に優位性が生まれ、値上げ交渉を有利に進められる。

③ 値上げの背景や根拠のていねいな説明がある

原材料費の変動状況や製品1個当たりの利益減少などの根拠を数字で示されるなど、「致し方ない」と思われるていねいな説明があると、交渉を受ける側も値上げの事情が理解しやすくなる。

また、値上げ交渉の担当者に決裁権がなくても、担当者から決裁者に説明がしやすい状況をつくることができる。

④ 価格以上のメリットの提示がある

不良品率を減少させる約束をするなどのほかにも、
・配送頻度を増やす
・専任の担当者を付ける
・技術協力する
など、事業に合わせたメリットの提示があると、相手の譲歩を促すことができる。

⑤ トップ営業を受ける

普段、担当者ややり取りをしているところに、取引先企業の社長から直々に値上げの相談があると、本気度や熱意が伝わりやすく、値上げを受け入れさせる圧力になる。

北島大輔:『これ1冊でわかる!相手が納得する!中小企業の「値上げ」入門』(あさ出版)

%弱しか価格転嫁できておらず、残りの50%強を企業が負担していることになります。

業界による
価格転嫁の格差

たとえば外食産業では、十分な価格転嫁ができていないケースが目立ちます。日本フードサービス協会が発表した外食産業市場動向調査によると、2024年11月度

の客単価は調査業種全体で前年比104%にとどまります。原材料費やエネルギーコスト、人件費の上昇を考えると、値上げしたくてもできない企業が多いことを示しているといえます。ラーメン店の倒産が高水準で推移しているのも、価格転嫁が進んでいない状況を示しています。人気店は単価を上げても客足が落ちませんが、それ以外の店は厳しい状況が続いています。

一方で、価格転嫁が進んでいる業界もあります。たとえば、ホテル業界です。

東京ホテル会が発表した加盟ホテルの2024年11月の客室平均単価は2万48円(前年同月1万5723円)であり、24か月連続で上昇しています。コロナ前と比較しても約2倍の水準です。

これはインバウンド効果が大きく現われたものですが、国内観光客やビジネス出張の回復も影響しています。

また、いわゆる100円ショップでは、100円の商品だけでなく、200円や300円の商品も並ぶようになりました。

外食産業のなかでも100円寿司と呼ばれた回転寿司店では、150円や200円の商品が増えたり、1皿100円のままで、2貫が1貫になったりしています。

業界による格差はあるものの、価格転嫁は着実に進んでいるといえるでしょう。

中小企業のための
価格転嫁の手法

筆者の会社のコンサルタントである北島大輔の著書で、主にBt

0B業界において「企業がどのような場合に値上げを受け入れざるを得ないと判断するのか」について紹介しています(図表6)。

①と②は時間をかけて取り組む必要がありますが、③④⑤は比較的すぐに取り組める項目です。また、自社が仕入先から値上げ交渉を受けた際に提示された資料やアプローチ方法を全社的に記録・保存しておくことで、自社の値上げ交渉に応用できます。

政府の支援を
活用する

政府も中小企業の賃上げには価格転嫁が重要であるとして、さまざまな支援を行なっています。

中小企業庁や経済産業省は、中小企業に対して「価格交渉・転嫁の支援ツール」「下請適正取引等推進のためのガイドライン」「価格転嫁サポート窓口」や講習会等を提供しています。

一方で、大企業に対しては、下請取引の適正化について関係事業団体への要請や、下請代金の支払い遅延や一方的な減額についての調査、立入検査、改善指導などを実施しています。

図表7 中小企業省力化投資補助金の概要
(2024年12月現在)

概要 要：中小企業等の売上拡大や生産性向上を後押しするため、人手不足に悩む中小企業等に対して、IoT、ロボット等の人手不足解消に効果がある汎用製品を導入するための事業費等の経費の一部を補助することにより、簡易で即効性がある省力化投資を促進し、中小企業等の付加価値額や生産性向上を図るとともに、賃上げにつなげることを目的とする

補助対象者：人手不足の状態にある中小企業等

補助率等：カタログに掲載された製品が補助対象。補助上限額は従業員数ごとに異なる

補助対象	補助上限額		補助率
補助対象としてカタログに登録された製品等	従業員数 5人以下	200万円 (300万円)	1 / 2 以下
	従業員数 6～20人	500万円 (750万円)	
	従業員数 21人以上	1000万円 (1500万円)	

※賃上げ要件を達成した場合、()内の値に補助上限額を引上げ

独立行政法人中小企業基盤整備機構：
中小企業省力化投資補助金 (<https://shoryokuka.smrj.go.jp/>)

省力化投資の重要性

省力化投資は、「1人当たり付加価値高」を高めるために、付加価値に対する投下人員を減らす方法です。

業種や業態によっては、売上高や付加価値高を引き上げるよりも実施しやすいかもしれません。

4 脱・防衛的賃上げの活路② 省力化投資

省力化投資は、人手不足の解消だけでなく、生産性向上にも効果を発揮します。通常は10人で運営している店舗の場合、人手不足のため単純に9人に減らすと、誰かに負担がかかります。残業や休日出勤が増えると、スタッフの定着率が下がり、悪循環に陥ります。

しかし、省力化投資を行なうことで、必要な人員を減らし、誰かに無理をさせることなく生産性を

高めることができます。

たとえば、先述した100円シヨップや回転寿司チェーンでは無人レジが急速に普及しています。

スーパーマーケットでは、セルフレジやスマホを利用したモバイルセルフスキヤンが、大手チェーンから順次導入されています。

ファストフード店でも、タッチパネル式のセルフオーダーやモバイルオーダーが一般的になっています。

これらの取組みは大手企業だけでなく、中小・零細店舗でも進んでいます。飲食店でも、各テーブルにタブレットを設置するだけでなく、顧客のスマホでバーコードを読み取らせてオーダーを受けるケースが増えています。

後述の「IT導入補助金」等を活用しつつ、ソフトウェアやクラウドサービス等を導入してデジタル化やDXを進めていくことも、業務の省力化に資するでしょう。

公的な補助金の活用

「省力化投資の必要性は感じているが、そんなに資金はかけられない」という中小企業も多いです。

よう。そのような場合には、補助金の活用がお勧めです。

たとえば、「中小企業省力化投資補助金」(図表7)や「IT導入補助金」は、比較的申請のハードルが低いとされます。

「中小企業省力化投資補助金」は、人手不足解消に効果があるロボットやIoTなどの製品導入に対する補助金です。

従業員数に応じて上限はありますが、投資額の最大1/2が補助されます。自動精算機、配膳ロボット、清掃ロボット、無人搬送車、自動倉庫など、さまざまな業種で活用できます。

「IT導入補助金」は、企業のIT化を支援する制度ですが、最近では省力化や生産性向上に重点が置かれています。

業務効率化やDX促進など、ITツールの導入費用に対して、2024年で最大450万円、1/2～4/5の補助金が支給されます。インボイス枠では、PCやタブレット、レジ、券売機などのハードウェアの導入費用にも利用できます。

ただし、不正受給が多発したため、今後の審査は厳しくなることが予想されます。

5 ことしの賃上げでの現実的な最適解は

賃上げ率の決定

それでは、2025年の賃上げにはどのように対応すべきでしょうか。

昨年10月の最低賃金改定では、すべての都道府県で50円以上の引上げが行なわれました。先述のように、連合は定期昇給分を含めて5%以上、中小企業については6%以上の賃上げを求めています。すべての企業が対応できるわけではありません。大企業は5%の賃上げを実施できても、中小企業は近年「防衛的賃上げ」が多かったため、息切れする企業が続出しそうです。

しかし、商工中金が発表した「速報版 中小企業の賃上げの動向について」（2024年11月調査）によると、定期昇給を除いた引上げ率は、2025年計画で2・90%となっています。定期昇給（2

%程度と想定）を加えると、5%近い賃上げを計画していることになります。

同調査で2023年は計画1・98%に対して実績見込み2・92%、2024年は計画2・58%に対して実績見込み3・33%と、計画から大幅に上振れした実績となっています。同様の傾向を当てはめれば、やはりことしも5%程度の賃上げとなるでしょう。

賃上げ率を考える際は、自社の業績や収益状況、世間相場に加え、社員の生活面への配慮や採用・定着など市場競争力といった要素を考慮して決定しなければなりません。

どこに重点配分するか

市場競争力の観点でわかりやすいのは、新卒初任給です。

現在、大卒初任給は22万～24万円が相場ですが、金融機関やIT

企業を中心に初任給を大幅に引き上げる企業が増えており、パート・アルバイトの募集賃金と同様に、初任給の設定は新卒採用の成否に大きく影響します。

定期昇給にベースアップ分を加えた額が賃上げ額となります。たとえば、大卒初任給を22万円から23万円に引き上げると、1万円の賃上げになります。全社員の賃金を1万円昇給できる企業であれば、全体にベースアップを行なってもよいでしょう。

しかし、そこに定期昇給分が加わることを考えると、全社員に対して1万円のベースアップを実現できる中小企業は限られます。

そこで、年齢、等級、役職、職種などの区分を考慮した賃上げ（重点配分）を行なうことが考えられます。

年齢に応じた重点配分では、近年の初任給の引上げ競争を考慮して、若手に重きを置きたい企業が多いと思われますので、20代は1万円、30代は8000円、40代は6000円、50代は4000円といった具合にベースアップ金額に傾斜をかけます（図表8）。

また、等級や役職を考慮する場合は、管理職の給与をどうするか

も重要な検討ポイントです。

残業代を含めた非管理職の給与との逆転が起こっている企業であれば、この機会に管理職に手厚く配分するといでしょう。この場合、基本給だけでなく、役職手当の引上げなどで対応することになります。実際、筆者の支援先企業でも、管理職の賃金水準引上げを重点課題としている企業が複数あります。

職種を考慮するのであれば、営業職、技術職、生産職、管理事務職など、どこに重点配分するかを考えます。職務給を導入していない場合には、営業手当など職種手当で調整することになります。

脱・防衛的賃上げに向けて

もちろん、もともと収益基盤が強く、価格転嫁や省力化投資などで生産性向上が実現している企業は、世間に合わせた賃上げを実施すればよいでしょう。

しかし、賃上げ余力が乏しい企業が「防衛的賃上げ」を続けるには限界があります。

繰り返ししますが、「脱・防衛的賃上げ」のためには、「1人当た

図表8 ベースアップの方法と現われる効果の違い(カッコ内はベースアップ率)

○若手に重点配分したベースアップ					
	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級	5 等級
ビッチ 1	1,400	1,600	1,800	2,000	2,200
ビッチ 2	700	800	900	1,000	1,100
1 号俵	193,400 (7.4%)	213,000 (6.0%)	235,400 (4.6%)	260,600 (3.4%)	288,600 (2.3%)
2 号俵	194,800 (7.4%)	214,600 (5.9%)	237,200 (4.6%)	262,600 (3.4%)	290,800 (2.3%)
3 号俵	196,200 (7.3%)	216,200 (5.9%)	239,000 (4.5%)	264,600 (3.4%)	293,000 (2.3%)
...
14号俵	211,600 (6.8%)	233,800 (5.4%)	258,800 (4.2%)	286,600 (3.1%)	317,200 (2.1%)
15号俵	213,000 (6.7%)	235,400 (5.4%)	260,600 (4.2%)	288,600 (3.1%)	319,400 (2.1%)
16号俵	213,700 (6.3%)	236,200 (5.0%)	261,500 (3.8%)	289,600 (2.7%)	320,500 (1.7%)
17号俵	214,400 (5.9%)	237,000 (4.6%)	262,400 (3.4%)	290,600 (2.3%)	321,600 (1.4%)
18号俵	215,100 (5.5%)	237,800 (4.2%)	263,300 (3.0%)	291,600 (2.0%)	322,700 (1.0%)
19号俵	215,800 (5.2%)	238,600 (3.8%)	264,200 (2.6%)	292,600 (1.6%)	323,800 (0.7%)
20号俵	216,500 (4.8%)	239,400 (3.5%)	265,100 (2.3%)	293,600 (1.2%)	324,900 (0.3%)

高卒新卒(1 等級 1 号俵)、大卒新卒(2 等級 1 号俵)で大幅に賃上げしつつ、2 等級以上の 1 号俵を下位等級の 15 号俵と同額に引き下げて原資を確保。また、同一等級に滞留する社員の昇給幅を抑制(16 号俵以降はビッチ 2 を適用)。

○定期昇給額を改善するベースアップ					
	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級	5 等級
ビッチ 1	1,600	1,800	2,000	2,200	2,400
ビッチ 2	800	900	1,000	1,100	1,200
1 号俵	190,000 (5.6%)	210,800 (4.9%)	234,200 (4.1%)	260,200 (3.3%)	288,800 (2.4%)
2 号俵	191,600 (5.6%)	212,600 (4.9%)	236,200 (4.1%)	262,400 (3.3%)	291,200 (2.5%)
3 号俵	193,200 (5.7%)	214,400 (5.0%)	238,200 (4.2%)	264,600 (3.4%)	293,600 (2.5%)
...
13号俵	209,200 (6.3%)	232,400 (5.5%)	258,200 (4.7%)	286,600 (3.8%)	317,600 (3.0%)
14号俵	210,800 (6.4%)	234,200 (5.6%)	260,200 (4.8%)	288,800 (3.9%)	320,000 (3.0%)
15号俵	211,600 (6.0%)	235,100 (5.2%)	261,200 (4.4%)	289,900 (3.5%)	321,200 (2.7%)
16号俵	212,400 (5.7%)	236,000 (4.9%)	262,200 (4.0%)	291,000 (3.2%)	322,400 (2.3%)
17号俵	213,200 (5.3%)	236,900 (4.5%)	263,200 (3.7%)	292,100 (2.9%)	323,600 (2.0%)
18号俵	214,000 (5.0%)	237,800 (4.2%)	264,200 (3.4%)	293,200 (2.5%)	324,800 (1.7%)
19号俵	214,800 (4.7%)	238,700 (3.9%)	265,200 (3.0%)	294,300 (2.2%)	326,000 (1.4%)
20号俵	215,600 (4.4%)	239,600 (3.5%)	266,200 (2.7%)	295,400 (1.9%)	327,200 (1.1%)

ビッチを増額して昇給額を改善しつつ、2 等級以上の 1 号俵を下位等級の 14 号俵と同額に引き下げて原資を確保。15 号俵以降の昇給幅はビッチ 2 を適用して抑制。

●従前の基本給表の例					
	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級	5 等級
ビッチ	1,400	1,600	1,800	2,000	2,200
1 号俵	180,000	201,000	225,000	252,000	282,000
2 号俵	181,400	202,600	226,800	254,000	284,200
3 号俵	182,800	204,200	228,600	256,000	286,400
...
15号俵	199,600	223,400	250,200	280,000	312,800
16号俵	201,000	225,000	252,000	282,000	315,000
17号俵	202,400	226,600	253,800	284,000	317,200
18号俵	203,800	228,200	255,600	286,000	319,400
19号俵	205,200	229,800	257,400	288,000	321,600
20号俵	206,600	231,400	259,200	290,000	323,800

○一律 1 万円のベースアップ					
	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級	5 等級
ビッチ	1,400	1,600	1,800	2,000	2,200
1 号俵	190,000 (5.6%)	211,000 (5.0%)	235,000 (4.4%)	262,000 (4.0%)	292,000 (3.5%)
2 号俵	191,400 (5.5%)	212,600 (4.9%)	236,800 (4.4%)	264,000 (3.9%)	294,200 (3.5%)
3 号俵	192,800 (5.5%)	214,200 (4.9%)	238,600 (4.4%)	266,000 (3.9%)	296,400 (3.5%)
...
15号俵	209,600 (5.0%)	233,400 (4.5%)	260,200 (4.0%)	290,000 (3.6%)	322,800 (3.2%)
16号俵	211,000 (5.0%)	235,000 (4.4%)	262,000 (4.0%)	292,000 (3.5%)	325,000 (3.2%)
17号俵	212,400 (4.9%)	236,600 (4.4%)	263,800 (3.9%)	294,000 (3.5%)	327,200 (3.2%)
18号俵	213,800 (4.9%)	238,200 (4.4%)	265,600 (3.9%)	296,000 (3.5%)	329,400 (3.1%)
19号俵	215,200 (4.9%)	239,800 (4.4%)	267,400 (3.9%)	298,000 (3.5%)	331,600 (3.1%)
20号俵	216,600 (4.8%)	241,400 (4.3%)	269,200 (3.9%)	300,000 (3.4%)	333,800 (3.1%)

基本給が低い若手社員ほどベースアップ率が高くなる。

り付加価値高」を高めることが重要です。その手段としてコスト上昇分を充足できるだけの値上げや、省力化投資による生産性向上策が必要であることを述べまし

た。また、それらを着実に実現するためにも、社員全員の生産性に対する意識を高めることが不可欠です。

識が低い企業では、十分な値上げ交渉はできません。省力化設備や I T 技術の活用には消極的だと、大幅な生産性向上は望めません。新しい設備やツール導入時には

覚えることが多く、不慣れたため一時的に生産性が落ちることもあります。しかし、そこを乗り越えなければ、大手企業との生産性格差は縮まらず、継続的な賃上げは困難です。

ひと昔前に比べて、クラウド型の I T サービスや A I ツールも安価で使い勝手のよいものが急速に普及しています。政府の補助金など、生産性向上を後押しする環境も整ってきました。

賃上げの要請が強いからこそ、生産性を向上させ、防衛的な賃上げではなく、収益の向上を伴った積極的な賃上げを実現していただきたいと考えます。

