令和７年度　宇都宮商工会議所地域実態調査

「人手不足、賃金引上げ、価格転嫁に関する調査」

調査報告書

令和7（2025）年　6月

宇都宮商工会議所

目次

1. 調査概要 3
(1) 目的 3
(2) 期間 3
(3) 対象 3
(4) 回答事業者数 3
(5) 調査方法 3
(6) 協力機関 3
2. 調査結果概要 4
(1) 現状と課題 4
(2) 調査結果 5
(3) まとめと提言 7
3. 調査結果 8
(1) 事業者の属性情報 8
資本金 8
従業員数(代表者・役員・パート・アルバイト除く) 8
中小規模(資本金×従業員数) 9
業種 9
直近3年間の売上傾向 10
直近3年間の利益傾向 10
増収増益(売上傾向×利益傾向) 10
(2) 事業者の人手不足の状況 11
人手不足の現状について 11
人手が不足している部門・業務(複数回答可) 11
求める人材(複数回答可) 12
人手不足に対する取り組みや工夫(複数回答可) 12
直近 3 年間での貴社の採用活動の状況(複数回答可) 13
社員の退職の状況と原因(複数回答可) 14
魅力ある職場づくりに向けた取り組み(複数回答可) 14
事業者の人手不足の状況まとめ 15
(3) 事業者の賃金引上げの状況 16
直近3年間の賃金引上げ実施状況について(複数回答可) 16
賃金引上げ水準について 17
賃金引上げ水準の決定要因について 17
賃金引上げを実施した理由について(複数回答可) 18
賃金引上げ実施により得られた効果について(複数回答可) 18
賃金引上げ実施のために取り組んだ施策について(複数回答可) 19
賃金引上げを実施しなかった理由について(複数回答可) 19
賃金引上げに対して希望する支援について 20
最低賃金の政府目標値について 20
事業者の賃金引上げの状況まとめ 21
(4) 事業者の価格転嫁の状況 22
価格転嫁の実施状況(直近 3 年間)について 22

価格転嫁の対象項目について(複数回答可) 22
価格転嫁の実施方法について(複数回答可) 23
価格転嫁が成功した要因について(複数回答可) 23
価格転嫁における課題について(複数回答可) 24
価格転嫁にあたり求める支援について(複数回答可) 24
事業者の価格転嫁の状況まとめ 25
(5)　事業者の共通事項の状況 26
相談先として活用した機関・団体 26
人手不足、賃金引上げ、価格転嫁への対応の成功事例 27
人手不足、賃金引上げ、価格転嫁に関する国や行政等への自由意見 28
事業者の共通事項の状況まとめ 29
(6)　事業者の人手不足・賃金引上げ・価格転嫁の状況に対する考察 30
4.　調査票 31

1. 調査概要

(1) 目的

「人手不足、賃金引上げ(最低賃金の政府目標値)、価格転嫁」に関する管内事業者の現状を調査することで、本調査を通して得た情報を会員事業者に還元すると共に、当商工会議所が取り組むべき課題を明確化し、今後の支援施策の検討や政策提言などに反映する。

(2) 期間

2025 年 3 月 19 日(水)～2025 年 4 月 11 日(金)

(3) 対象

当商工会議所の役員・議員及び部会役員・評議員(423 事業者)を主な調査対象とした。

(4) 回答事業者数

100 事業者(回答率 23.6%)

(5) 調査方法

・メールや FAX にて依頼し、FAX またはオンラインで回答

(6) 協力機関

須田経営相談所
一般社団法人栃木県中小企業診断士会　企業内診断士研究会(ティフ研)

2. 調査結果概要

(1) 現状と課題

昨今の経済環境において、「人手不足」「賃金引上げ（特に最低賃金の政府目標値）」「価格転嫁」といった課題は、地域事業者にとって深刻な影響を及ぼしている。この厳しい経営環境の中で、事業者が直面する現状を正確に把握し、その解決策を模索することは、当商工会議所の重要な役割である。

まず、「人手不足」は、少子高齢化の進行や首都圏への人口集中といった社会構造の変化に起因している。この結果、多くの事業者が必要な労働力を確保できず、生産性の低下や業務の停滞を招いている。この問題の解決には、長期的かつ構造的な視点からの取り組みが求められる。

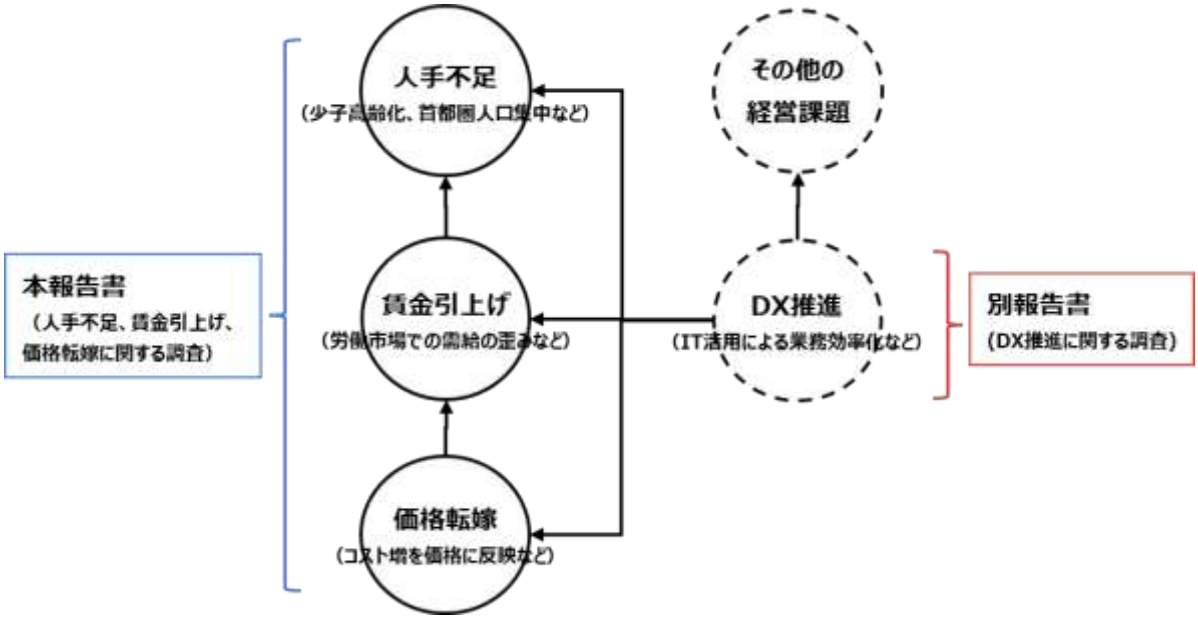
また、「賃金引上げ」、特に最低賃金の政府目標値に関連する動向は、労働市場での需要と供給の歪みに対して労働者を確保するとともに労働者の生活向上を目指す一方で、事業者にとってコスト増という課題を生じさせている。特に地域の中小企業においては、賃金引上げが経営を圧迫し、事業の持続性に影響を及ぼすことが懸念されている。

さらに、「価格転嫁」は、原材料費やエネルギーコストの上昇により、多くの地域事業者が適切な価格設定に苦慮している。円滑な価格転嫁を実現するためには、取引先や顧客との信頼関係を構築し、公正な取引環境を整備することで、地域経済全体の持続可能性を確保する必要がある。

これらの課題を的確に把握し、その解決策を模索することは、事業者自身の経営改善のみならず、地域経済全体の持続可能な成長にもつながる。本調査は、これらの課題について管内事業者を対象に調査を実施し、その実態を詳らかにすることを目的としている。また、調査を通じて得られた情報は、会員事業者への還元を図るとともに、当商工会議所の事業運営や政策提言の基盤として活用する。

いずれの課題においてもIT活用による業務効率化・生産性向上・付加価値向上など、いわゆるDX推進は有効である。DX推進については、2025年3月の調査結果「DX推進に関する調査」で、事業者におけるDXの取り組み状況などを明らかにしているため、本調査結果では詳述していない。

なお、アンケート回答は2025年4月上旬に発動された米国の相互関税発動前後の期間に実施されたため、本調査結果には同影響は対象外として加味していない。



「人手不足」「賃金引上げ」「価格転嫁」の課題と本調査の対象

(2) 調査結果

まずアンケート回答事業者の業種分布は比較的満遍なく回答数がある中で、6 割超の事業者が「資本金 5,000 万円以下」かつ「従業員数 50 人以下」であり、5 割超の事業者が「売上・利益ともに増加傾向」である。本調査では、事業者の規模や収益状況の傾向で、資本金 5,000 万円以下かつ従業員数 50 人以下の事業者を「中小規模」、売上・利益ともに増加傾向の事業者を「増収増益」、と分類する。

	増収増益である	増収増益でない	総計
中小規模である	31%	34%	65%
中小規模でない	23%	12%	35%
総計	54%	46%	100%

注）中小規模：資本金 5,000 万円以下かつ従業員数 50 人以下
増収増益：売上・利益ともに増加傾向

中小規模ならびに増収増益で分類した事業者の属性：本年調査結果より関連結果抜粋

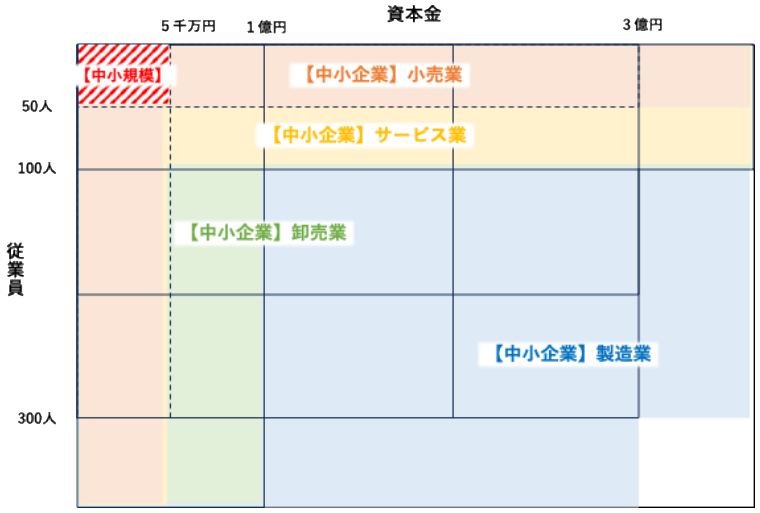
なお、ここで一般的な「中小企業」と、本調査で定義する「中小規模」の事業者の違いを整理する。

「中小企業」は、中小企業基本法に基づき、業種別に資本金・従業員数で分類されている。一方で、本調査では宇都宮市における実態をより精緻に把握するため、業種を問わず一律の基準で「中小規模」という定義を設けている。具体的には、「資本金 5,000 万円以下かつ従業員 50 人以下」とし、より小規模な層に焦点を当てている。

これは、全国地域ならびに栃木県内地域と比較しても宇都宮地域には相対的に規模の大きい中小企業が多く存在しており、全国基準の「中小企業」の定義では支援が必要な小規模層の実態が把握しにくいという課題がある中で、より地域実態に即したそれぞれの立場の実像を抽出し、地域に適した施策検討につなげることを目的としたものである。具体的な定義の違いは下表の通りである。

業種	「中小企業」の定義	「中小規模」の定義
製造業・その他	資本金 3 億円以下 または 従業員 300 人以下	資本金 5,000 万円以下 かつ 従業員 50 人以下
卸売業	資本金 1 億円以下 または 従業員 100 人以下	
小売業	資本金 5,000 万円以下 または 従業員 50 人以下	
サービス業	資本金 5,000 万円以下 または 従業員 100 人以下	

「中小企業」の定義は中小企業庁 中小企業者の定義より



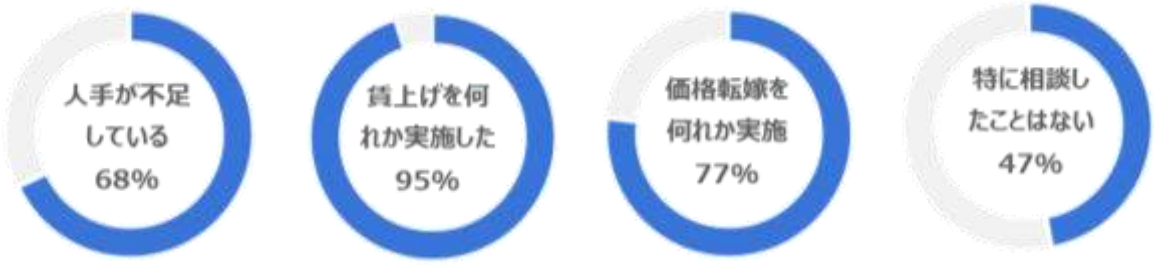
次に事業者の人手不足・賃金引上げ・価格転嫁それぞれの状況を整理すると、以下のとおりである。

①人手不足
- 約 7 割の事業者が人手不足、営業と設計施工での人手不足が顕著
- 中途採用や賃金引上げに取り組むが、中小規模の層では IT による業務効率化は少ない
- 若手社員の退職が多く、離職の原因は賃金・待遇以外が多い
- 中小規模の層では教育訓練制度や明確な人事評価制度が不十分

②賃金引上げ
- 9 割以上の事業者が実施、引上げ水準は過半数が「3%以上 5%未満」
- 社員定着と人材確保が多く、増収増益でない中小規模の事業者は最低賃金対応も多い
- 半数以上が業務効率化・コスト削減、増収増益の層は付加価値の向上に取り組み
- 最低賃金の政府目標値は経営に影響があるが大半。増収増益の層は賛成が多い

③価格転嫁
- 8 割弱の事業者は実施又は一部実施、増収増益でない層は一部実施に留まる
- 5 割超は値上げの根拠を明示、中小規模の層は労務費上昇分の価格転嫁や段階的値上げ少
- 6割弱は市場環境が激しい、次に取引先が受け入れないが多い。一定数は特に課題を感じない
- 業務効率化や付加価値向上の支援に加え、増収増益の層はブランド戦略の強化も求める

④共通事項
- 約半数の事業者は「特に相談したことはない」との回答が多数
- 製品競争力に応じた価格転嫁、経営状況に応じた段階的な賃金引上げ、賃金面以外で時短勤務や魅力発信による人手不足対応といった成功事例が存在
- 各課題の支援策の拡充のみならず、商慣習や契約慣行の是正を求める意見が多い



人手不足・賃金引上げ・価格転嫁の状況：本年調査結果より関連結果抜粋

(3) まとめと提言

事業者の人手不足・賃金引上げ・価格転嫁の状況を整理すると、約 7 割の事業者が営業や設計施工などの人手不足に直面しており、約 9 割が定期昇給やベースアップなど 3～5%未満の賃金引上げに取り組み、約 8 割が製品競争力に応じた柔軟な価格転嫁に取り組んでいる。各対応についての相談先について、約半数の事業者は特に相談したことがない状況で、公認会計士・税理士や知人・経営者ネットワークへの相談に留まっている。

事業者は深刻な人手不足による、経営上の重要な問題に対応する以下の視点が求められる

・地域の人手不足の構造的課題: 特に営業・設計施工部門で中途採用が急務。さらに、大卒以上の新卒採用強化が長期的課題、地域の労働人口減少や首都圏への流出が経営に大きな影響

・採用活動と離職の両面対策の必要性: 採用活動では応募不足や求める人材のミスマッチがあり、賃金引上げを中心とする待遇改善に加え、若手・中堅社員の賃金・待遇以外の離職防止策が必要

・IT 活用の業務効率化等での補てん: IT を活用した業務効率化など多面的アプローチが必要

また、人手不足を解消するための賃金引上げの取り組みには、以下の視点が求められる

・地域の賃金引上げの厳しい実施状況や水準: 中小規模の層や増収増益でない層は、最低賃金の対応が主流で、効果が実感できておらず、最低賃金の政府目標値は、大半が経営に影響がある

・賃金引上げを契機とした人材確保と効果: 社員の定着や意欲・生産性向上などのプラス効果が出ている一方、単なる場当たり的な引上げでは十分な効果が得られない。経営戦略との連動は好循環

・経営状況に応じた賃金引上げの戦略や支援策の必要性: 事業者ごとの経営改善を視野に入れた中長期的な戦略が求められる。増収増益でない中小規模の層には経営改善の支援が先決

そして、事業者は価格転嫁の成否が経営に直結する現状から、以下の視点の対応が求められる

・価格転嫁の実施とその効果: 価格転嫁を一部だけでなく、根拠提示と段階的な値上げを組み合わせ、さらに付加価値の向上と共に伝えることで、増収増益の機会がある

・地域の事業者の価格転嫁を阻む要因: 中小規模の事業者は、賃金引上げによる労務費上昇を価格転嫁の根拠として提示するのが困難である。業界特有の商習慣や構造的要因にも左右される

・価格転嫁に向けた経営努力と支援の必要性: 社内での業務効率化と、社外向けの付加価値向上・ブランド戦略の両面からの支援が、事業者の経営努力による柔軟な価格転嫁を後押しする

最後に、人手不足・賃金引上げ・価格転嫁に共通する以下の視点も求められる

・支援機関や専門家への相談不足: 適切な相談先へ促す仕組みの整備が求められる

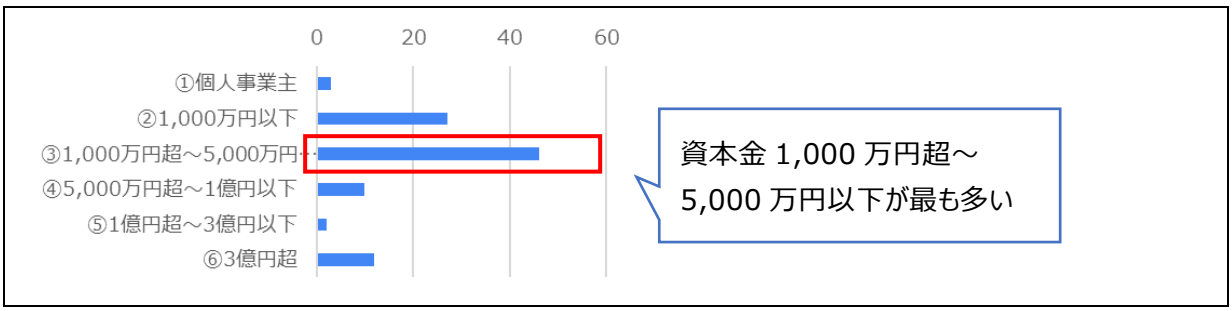
・経営余力や業績向上を基盤に成功: 経営余力・業績向上を背景にした工夫が成功に繋がる

・制度的支援と商習慣の是正や法整備の必要性: 各課題の支援策拡充だけでなく、業界特有の商慣習や契約慣行の是正が求められており、自助努力とともに制度的支援・法整備が不可欠

3. 調査結果

(1) 事業者の属性情報

資本金

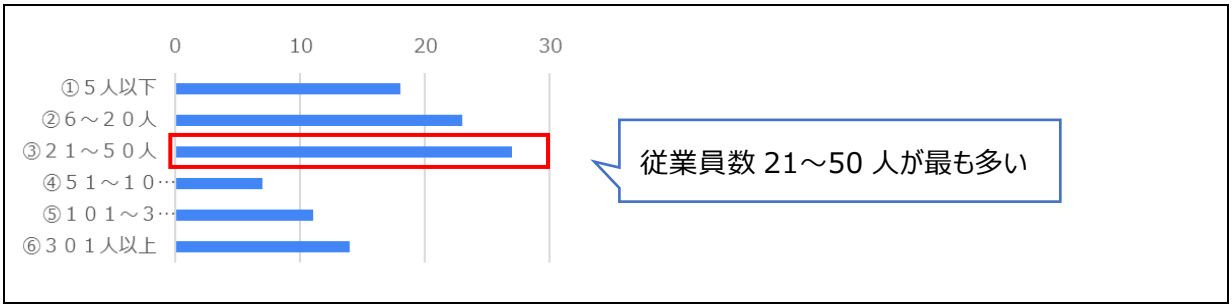


資本金		売上増加傾向	売上減少傾向	利益増加傾向	利益減少傾向	増収増益である	増収増益でない
①個人事業主	3	1	2	1	2	1	2
②1,000万円以下	27	15	12	12	15	12	15
③1,000万円超～5,000万円以下	46	28	18	26	20	24	22
④5,000万円超～1億円以下	10	6	4	5	5	5	5
⑤1億円超～3億円以下	2	2		2		2	
⑥3億円超	12	11	1	11	1	10	2
総計	100	63	37	57	43	54	46

資本金 1,000 万円超～5,000 万円以下が最も多い。資本金 5,000 万円以下の群は売上や利益の減少傾向の群も多く、増収増益でない群は資本金が小さい事業者ほど多い。

アンケート回答事業者群は、資本金 5,000 万円以下と 5,000 万円超とで中小規模の事業者とそうでない事業者に大きく分類できる。

従業員数（代表者・役員・パート・アルバイト除く）

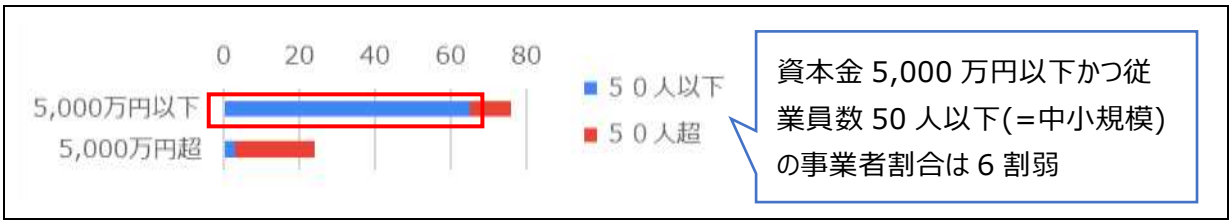


従業員数		売上増加傾向	売上減少傾向	利益増加傾向	利益減少傾向	増収増益である	増収増益でない
①５人以下	18	6	12	7	11	6	12
②６～２０人	23	12	11	12	11	12	11
③２１～５０人	27	19	8	17	10	16	11
④５１～１００人	7	4	3	2	5	2	5
⑤１０１～３００人	11	10	1	8	3	8	3
⑥３０１人以上	14	12	2	11	3	10	4
総計	100	63	37	57	43	54	46

従業員数 21～50 人が最も多い。従業員数 50 人以下の群は売上や利益の減少傾向の群も多く、増収増益でない群は従業員数が少ない事業者ほど多い。

アンケート回答事業者群は、従業員数 50 人以下と 50 人超とで中小規模の事業者とそうでない事業者に大きく分類できる。

中小規模（資本金×従業員数）

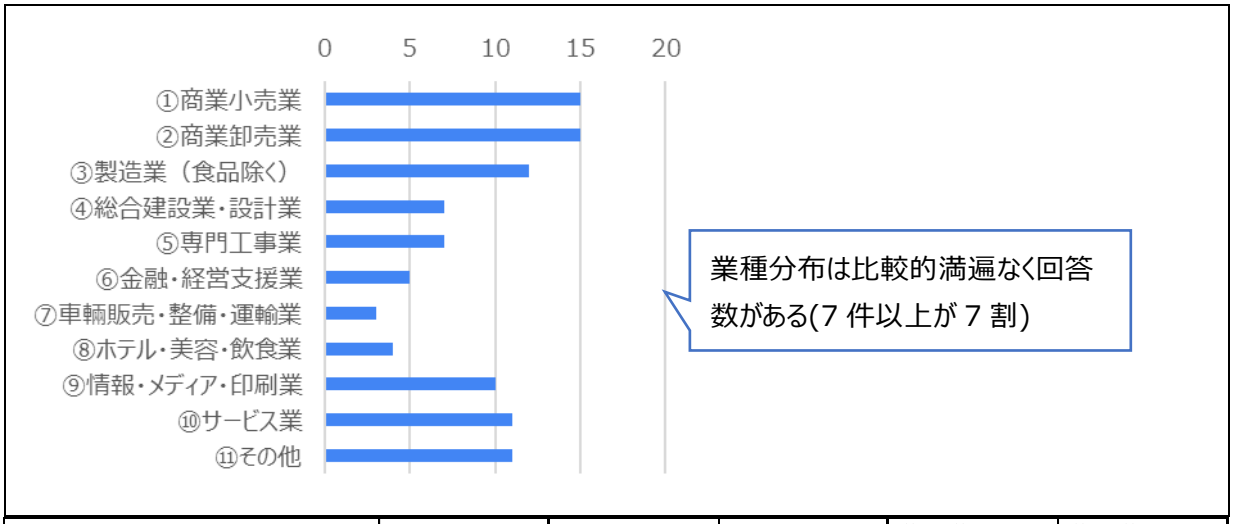


資本金×従業員数	５０人以下	５０人超	総計		増収増益である	増収増益でない	総計
5,000万円以下	73	17	90	中小規模である	45	28	73
5,000万円超	6	34	40	中小規模でない	35	22	57
総計	79	51	130	総計	80	50	130

本金 5,000 万円以下かつ従業員数 50 人以下（＝中小規模）の事業者割合は 6 割弱である。中小規模の事業者の群は増収増益でない割合が多い。

中小規模の事業者と中小規模ではない事業者とで層別分析すると本調査の傾向を捉えやすい。

業種



業種		中小規模である	中小規模でない	増収増益である	増収増益でない
①商業小売業	15	8	2	4	6
②商業卸売業	15	11	4	8	7
③製造業（食品除く）	12	5	7	6	6
④総合建設業・設計業	7	4	3	2	5
⑤専門工事業	7	4	2	3	3
⑥金融・経営支援業	5		5	5	
⑦車輌販売・整備・運輸業	3		3	3	
⑧ホテル・美容・飲食業	4	3	1	2	2
⑨情報・メディア・印刷業	10	7	2	6	3
⑩サービス業	11	9	1	5	5
⑪その他	11	5	4	5	4
総計	100	56	34	49	41

※業種別の分類は、当商工会議所 10 部会に合わせている。

業種分布は比較的満遍なく回答数がある(7 件以上が 7 割(平均 9.1、分散 15.9、標準偏差 4.0))。業種分布は層別でも大きな偏りもない(金融・経営支援業、車輌販売・整備・運輸業を除く)

本調査は概ね業界全体の傾向を捉えられる。

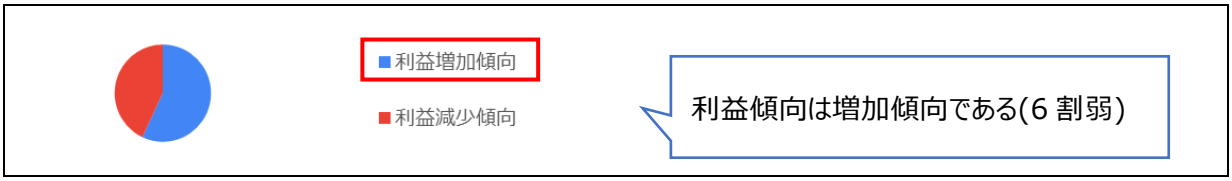
直近３年間の売上傾向

売上傾向		5,000万円以下	5,000万円超	50人以下	50人超	中小規模である	中小規模でない
売上増加傾向	63	44	19	37	26	34	29
売上減少傾向	37	32	5	31	6	31	6
総計	100	76	24	68	32	65	35

売上傾向は増加傾向である(6 割強)。中小規模の事業者の方が、売上減少傾向が若干多い。中小規模でない事業者の方が、売上増加傾向が若干多い。

全体的に売上傾向は増加傾向であるが、中小規模の事業者は売上が厳しい面も見られる。

直近３年間の利益傾向

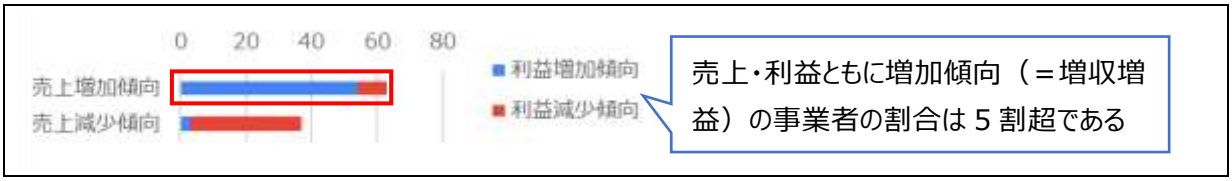


利益傾向		5,000万円以下	5,000万円超	50人以下	50人超	中小規模である	中小規模でない
利益増加傾向	57	39	18	36	21	33	24
利益減少傾向	43	37	6	32	11	32	11
総計	100	76	24	68	32	65	35

利益傾向は増加傾向である(6 割弱)。中小規模の事業者の方が、利益減少傾向が若干多い。中小規模でない事業者の方が、利益増加傾向が若干多い。

全体的に利益傾向は増加傾向であるが、中小規模の事業者は利益が厳しい面も見られる。

増収増益（売上傾向×利益傾向）



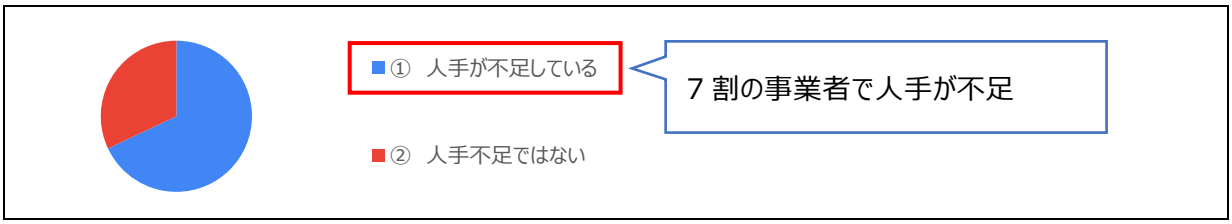
売上傾向×利益傾向	利益増加傾向	利益減少傾向	総計		中小規模である	中小規模でない	総計
売上増加傾向	54	9	63	増収増益である	31	23	54
売上減少傾向	3	34	37	増収増益でない	34	12	46
総計	57	43	100	総計	65	35	100

売上・利益ともに増加傾向（＝増収増益）の事業者の割合は ５ 割超である。増収増益でない群は中小規模の事業者が多い。

増収増益の事業者と増収増益ではない事業者とで層別分析すると本調査の傾向を捉えやすい。

(2) 事業者の人手不足の状況

人手不足の現状について

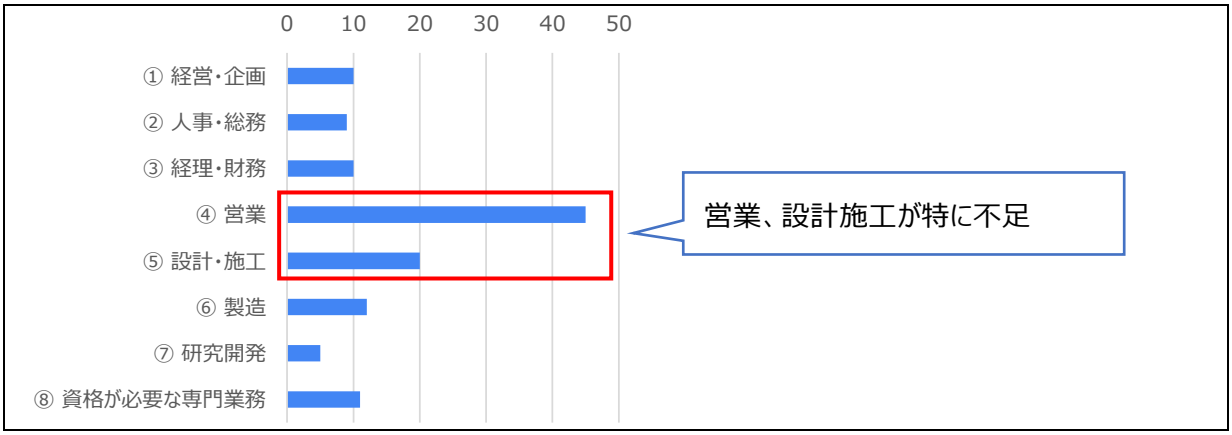


人手不足の現状		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
①人手が不足している	68	37	31	41	27
②人手不足ではない	32	17	15	24	8
総計	100	54	46	65	35

全体の過半数を占める 7 割弱の事業者は人手が不足している。事業者の規模や収益状況によらず人手が不足している。中小規模でない事業者が顕著だが中小規模の事業者も相応に多い。

多くの事業者は労働人口減少に伴う人手不足の影響を受け、経営環境に様々な影響がある。

人手が不足している部門・業務（複数回答可）

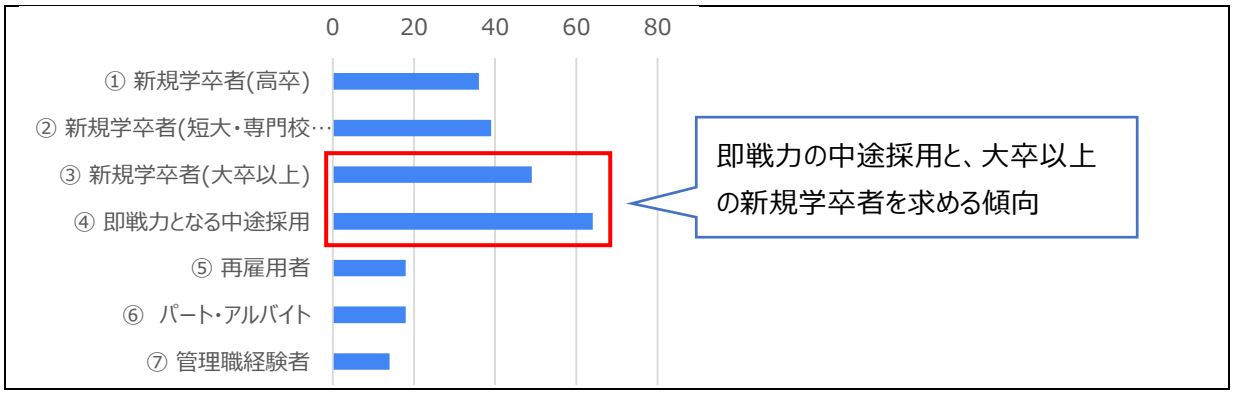


人手が不足している部門・業務		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 経営・企画	10	5	5	3	7
② 人事・総務	9	6	3	3	6
③ 経理・財務	10	6	4	5	5
④ 営業	45	25	20	28	17
⑤ 設計・施工	20	10	10	9	11
⑥ 製造	12	8	4	4	8
⑦ 研究開発	5	4	1	1	4
⑧ 資格が必要な専門業務	11	8	3	5	6
総計	122	72	50	58	64

営業、設計施工部門が特に不足している。営業部門は規模や収益状況によらず 4 割超の事業者で不足しており、業種は商業卸売業と情報・メディア・印刷業が多い。設計施工は総合建設業・設計業と専門工事業が多い。増収増益の事業者は、製造や専門資格業務の人材も不足している。

商業卸売業と情報メディア印刷業を中心に法人向け営業人材、総合建設業・設計業と専門工事業を中心にモノづくりの専門職人材、ならびに製造現場や専門資格職の人材の確保が課題である。

求める人材（複数回答可）

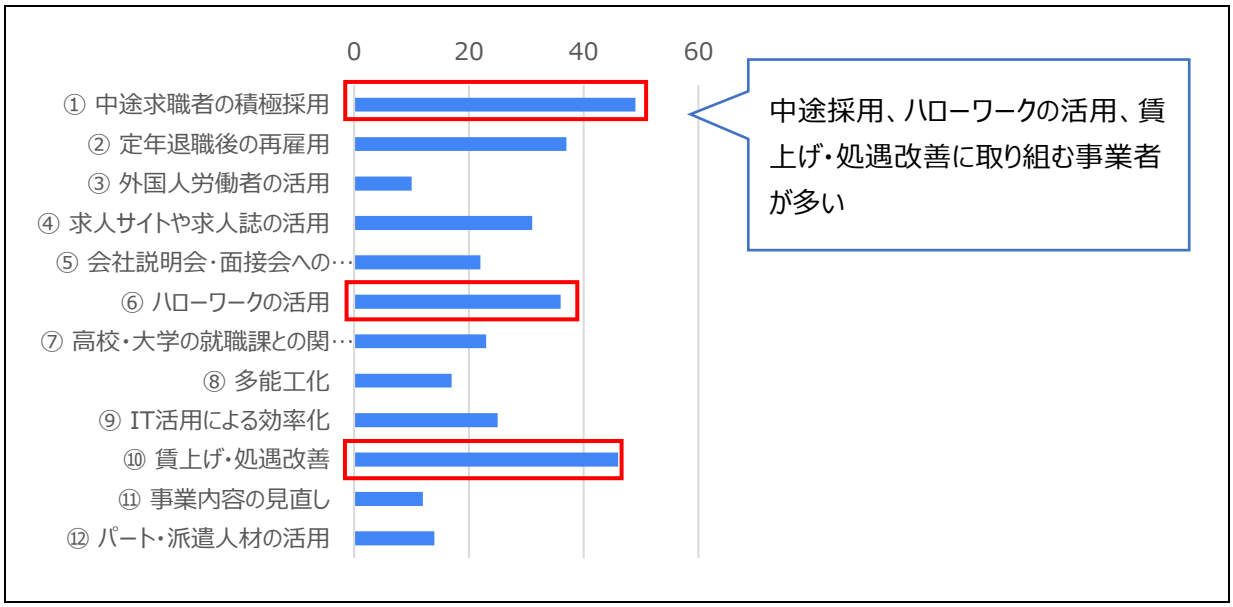


現在または数年後において求める人材		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 新規学卒者(高卒)	36	19	17	18	18
② 新規学卒者(短大・専門校卒)	39	21	18	22	17
③ 新規学卒者(大卒以上)	49	28	21	25	24
④ 即戦力となる中途採用	64	37	27	37	27
⑤ 再雇用者	18	11	7	8	10
⑥ パート・アルバイト	18	9	9	11	7
⑦ 管理職経験者	14	9	5	7	7
総計	238	134	104	128	110

即戦力の中途採用が特に求められている。新規学卒者の中では大卒以上の不足感が強い。中小規模の事業者は中途採用を、中小規模でない事業者は大卒以上の新規学卒者を求める割合が多い。

中小規模の事業者は人材育成の余裕がなく、即戦力の求職者の確保が課題である。一方で、規模によらず中長期的な人材確保の観点からは、大卒以上の新規学卒者の採用強化も課題となる。

人手不足に対する取り組みや工夫（複数回答可）

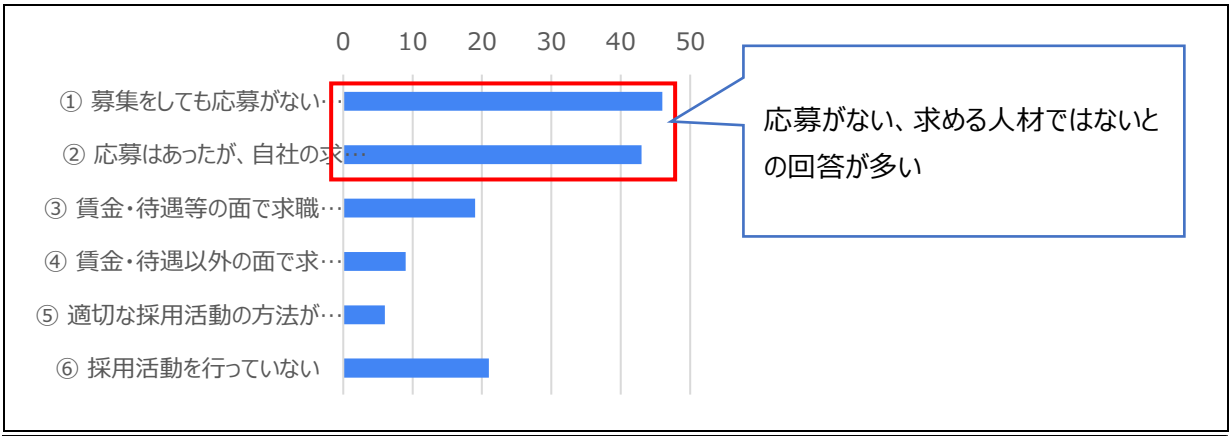


人手不足に対する取り組みや工夫		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 中途求職者の積極採用	49	27	22	27	22
② 定年退職後の再雇用	37	20	17	21	16
③ 外国人労働者の活用	10	6	4	2	8
④ 求人サイトや求人誌の活用	31	18	13	15	16
⑤ 会社説明会・面接会への参加	22	16	6	5	17
⑥ ハローワークの活用	36	20	16	22	14
⑦ 高校・大学の就職課との関係構築	23	17	6	7	16
⑧ 多能工化	17	10	7	7	10
⑨ IT活用による効率化	25	17	8	8	17
⑩ 賃上げ・処遇改善	46	31	15	24	22
⑪ 事業内容の見直し	12	7	5	8	4
⑫ パート・派遣人材の活用	14	9	5	4	10
総計	322	198	124	150	172

中途求職者の積極採用、賃上げ・処遇改善の取り組みが多く、次にハローワークや再雇用が続く。増収増益の事業者は、会社説明会への参加や、学校との関係構築、IT 活用による効率化への取り組む割合が多いが、中小規模の事業者は取り組めていない。外国人労働者の活用は総じて多くない。

中小規模の事業者は、即戦力を求める傾向から会社説明会や学校との関係構築が下火とならざるをえないが、IT 活用による効率化は取り組める余地が多い。全体では外国人労働者の活用も鍵となる。

直近 3 年間での貴社の採用活動の状況（複数回答可）

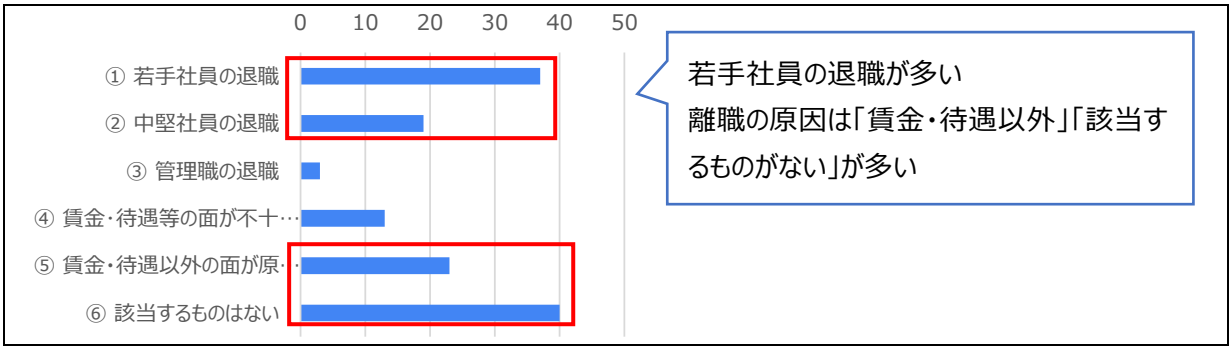


採用活動の状況		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 募集をしても応募がない（応募が	46	23	23	27	19
② 応募はあったが、自社の求める人材	43	27	16	28	15
③ 賃金・待遇等の面で求職者への訴	19	9	10	9	10
④ 賃金・待遇以外の面で求職者への	9	6	3	4	5
⑤ 適切な採用活動の方法がわからな	6	3	3	6	0
⑥ 採用活動を行っていない	21	8	13	21	0
総計	144	76	68	95	49

応募がない、求める人材ではないと回答する割合がいずれも多い。また、賃金・待遇面での課題を感じている事業者が多い。増収増益の事業者は、求める人材ではないと回答がする割合が多い。また、中小規模の事業者では採用活動を行っていないと回答する事業者も3割程度みられた。

賃金・待遇面の改善が必要である一方で、事業者と求職者のミスマッチも課題であり、求める人材像を明確化するなどの求める人材へのアプローチ強化が求められる。

社員の退職の状況と原因（複数回答可）

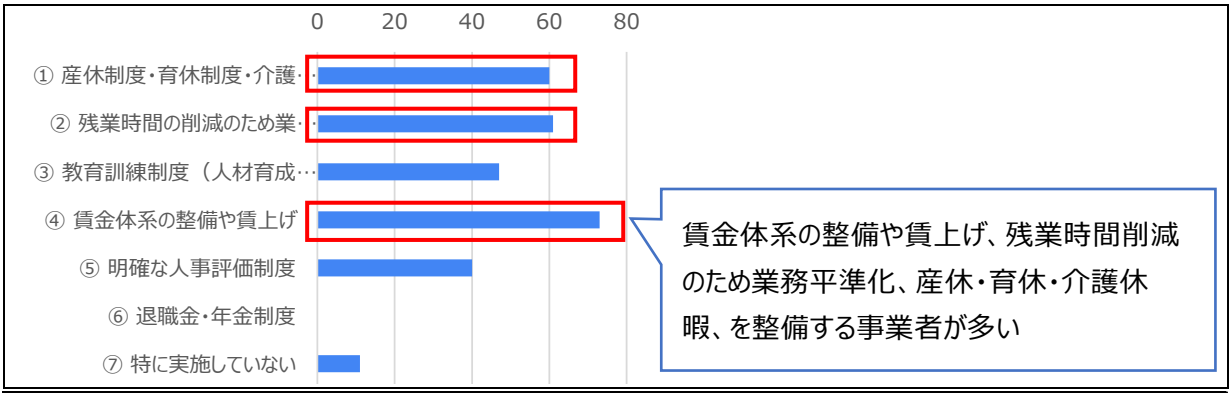


社員の退職状況と原因		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 若手社員の退職	37	21	16	18	19
② 中堅社員の退職	19	11	8	7	12
③ 管理職の退職	3	2	1	1	2
④ 賃金･待遇等の面が不十分で離職	13	7	6	7	6
⑤ 賃金･待遇以外の面が原因で離職	23	14	9	10	13
⑥ 該当するものはない	40	21	19	34	6
総計	135	76	59	77	58

若手社員の退職が多い。離職の原因は「賃金･待遇以外」「該当するものがない」が多い。中小規模の事業者は「該当するものがない」、中小規模でない事業者は「賃金･待遇以外」の回答の割合が多い。

いずれの事業者も賃金･待遇以外の面での若年層（次に中堅社員）の離職防止対策が求められる。

魅力ある職場づくりに向けた取り組み（複数回答可）



魅力ある職場づくりへの取り組み		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 産休制度･育休制度･介護休暇等	60	34	26	29	31
② 残業時間の削減のため業務内容の	61	33	28	35	26
③ 教育訓練制度（人材育成や外部	47	27	20	23	24
④ 賃金体系の整備や賃上げ	73	43	30	39	34
⑤ 明確な人事評価制度	40	28	12	17	23
⑥ 退職金･年金制度	0	16	17	18	15
⑦ 特に実施していない	11	5	6	11	0
総計	292	186	139	172	153

賃金体系の整備や賃上げ、残業時間削減のため業務平準化、産休･育休･介護休暇、を整備する事業者が多い。中小規模の事業者は、教育訓練制度、明確な人事評価制度に取り組めていない。

賃金体系の整備や賃上げが特に求められる。中小規模の事業者は、増収増益を目指すうえで、教育訓練制度の拡充や人事評価制度の明確化が鍵となる。

事業者の人手不足の状況まとめ

前述の情報から整理できる地域の人手不足の結果と所見の概況は以下のとおりである。

[結果]

- **人手不足の現状：** 約 7 割の事業者が人手不足、事業者の規模や収益状況によらず人手不足。
- **不足している業務：** 営業と設計施工での人手不足が顕著。営業は 4 割超の層で不足。
- **求める人材：** 即戦力となる中途採用者が求められ、新規学卒者では大卒以上の人材が不足。
- **取り組みや工夫：** 中途求職者の積極採用、賃上げ・処遇改善が多い。増収増益の層は IT による業務効率化も多いが、中小規模の層での取り組みは少ない。外国人労働者の活用は少ない。
- **採用活動の状況：** 応募がない、求める人材ではないが多く、また、賃金・待遇面の課題が多い。
- **退職状況と原因：** 若手社員の退職が多く、離職の原因は賃金・待遇以外が多い。
- **魅力ある職場づくり：** 賃金体系の整備や賃上げ、業務平準化、産休・育休・介護休暇の整備が多いが、中小規模の層では教育訓練制度や明確な人事評価制度が不十分。

[所見]

- 多くの事業者は、労働人口の減少により人手不足が生じ、経営に様々な影響有。
- 法人向け営業人材、モノづくりの専門職人材、製造現場や専門資格分野の人材確保が課題。
- 即戦力となる人材の獲得が急務であり、また中長期的には大卒以上の新卒採用の強化が必要。
- 中小規模の事業者は IT を活用した業務効率化、全体としては外国人労働者の活用も重要。
- 賃金・待遇面の改善と同時に、ミスマッチ解消のため求める人材へのアプローチ強化が必要。
- 賃金・待遇以外の要因で起こる若年層および中堅社員の離職防止策の実施も必要。
- 賃金体系の整備と賃上げが重要、中小規模の事業者は教育訓練や人事評価の制度充実が鍵。

[総合所見]

・地域の人手不足の構造的課題

事業者の約 7 割が人手不足に直面しており、経営に大きな影響を及ぼしている。特に、営業および設計施工部門での人材不足が顕著で、事業者は即戦力となる中途採用者の獲得を最優先課題としている。同時に、長期的な展望からは大卒以上の新卒採用の強化も必要とされる。地域の人手不足は、単なる採用難に留まらず、労働人口減少や首都圏への人材流出という構造的背景に起因している。

・採用活動と離職の両面対策の必要性

採用活動では、「応募がない」や「求める人材ではない」という状況が多く、賃金引上げを主とした賃金・待遇面の改善が求められているのが現状である。また、若手および中堅社員の離職理由には賃金・待遇以外の要因も多く、働きやすい職場環境の整備が急務である。賃金体系・残業削減・福利厚生の見直しと拡充や、中小規模の事業者には教育訓練制度や人事評価制度の充実が求められる。

・IT 活用の業務効率化等での補てん

IT を活用した業務効率化や外国人労働者の活用など人材確保の多面的なアプローチが、今後の持続的成長に不可欠と考えられる。

人手不足の現状と取り組み	総計	増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
人手が不足している	68%	68%	69%	67%	63%
中途求職者の積極採用	49%	50%	48%	42%	63%
賃上げ・処遇改善	46%	57%	33%	37%	63%
IT活用による効率化	25%	31%	17%	12%	49%

事業者の人手不足の状況：本年調査結果より関連結果抜粋

(3) 事業者の賃金引上げの状況

直近３年間の賃金引上げ実施状況について（複数回答可）

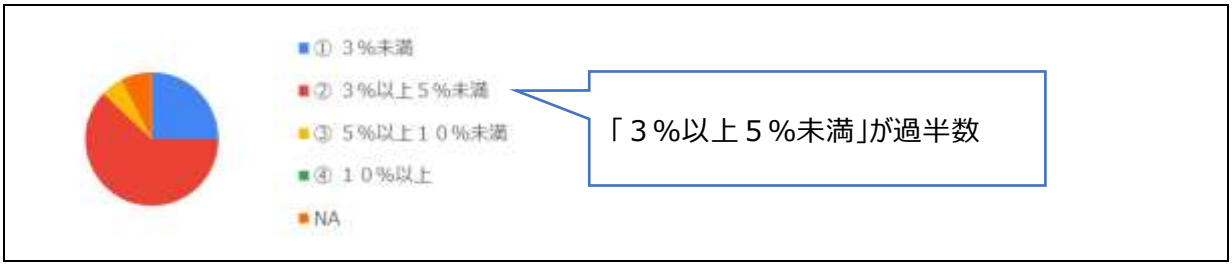
「定期昇給」「ベースアップ」の割合が高いが、
「賃上げ未実施」も一部存在

賃上げ実施状況		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 定期昇給	70	43	27	40	30
② ベースアップ	60	33	27	31	29
③ 賞与・一時金の増額	43	26	17	25	18
④ 諸手当の改定	36	25	11	17	19
⑤ 新卒初任給の増額	38	24	14	13	25
⑥ 再雇用者賃金の増額	16	12	4	7	9
⑦ 非正規雇用者の賃金の増額	24	12	12	12	12
⑧ いずれの賃上げも実施していない	5	1	4	5	0
⑨ その他	0	0	0	0	0
総計	292	176	116	150	142

直近３年間において、９割を超える事業者が何らかの形で賃金引上げを実施。７割以上の事業者が定期昇給を実施しており、６割超がベースアップを実施しているなど、全体として多様な賃金引上げが進んでいる様子がうかがえる。一方で、いずれの賃金引上げも実施していない事業者も一部存在する。中小規模でない事業者は「定期昇給」「ベースアップ」「初任給増額」の実施割合が高い。賃金引上げを実施していない事業者はすべて中小規模であり、かつ増収増益でないケースが多く、経営余力が乏しいことが背景にあると考えられる。

人手不足への対応意識が賃金引上げを後押ししていると見られるが、多様な賃金引上げの支援や賃金引上げに踏み切れていない中小規模の事業者への支援が求められる。

賃金引上げ水準について

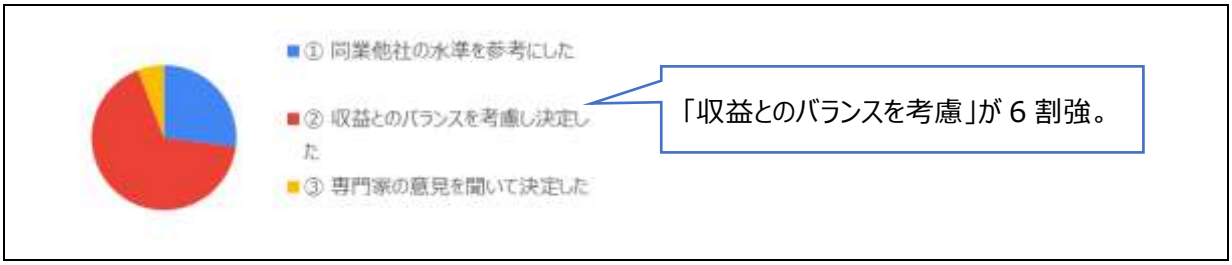


賃上げ水準		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 3%未満	23	12	9	11	10
② 3%以上5%未満	57	25	26	35	16
③ 5%以上10%未満	5	12	4	7	9
④ 10%以上	0	0	0	0	0
NA	7	4	0	4	0
総計	92	53	39	57	35

最も多かった賃金引上げ水準は「3%以上 5%未満」で過半数を占めた。「3%未満」は 2 割強、「5%以上」は少数にとどまった。中小規模の事業者でも 75%が 3%以上の賃金引上げを実施しており、業績に関わらず一定の水準での賃金引上げが行われていることがうかがえる。

県内の春闘における賃金引上げ率の上昇傾向(2022 年 2.07%、2023 年 3.58%、2024 年 5.10%)より、賃金引上げ水準は今後も高まりを見せる可能性がある。一方で、業績に見合わない賃金引上げが経営を圧迫する恐れもあり、持続可能な支援施策が求められる。

賃金引上げ水準の決定要因について

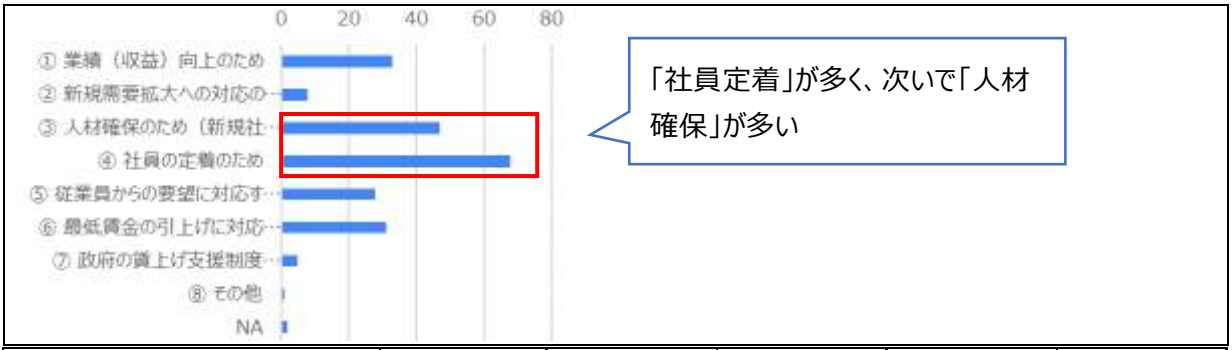


賃上げ水準決定要因		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない	人手不足である	人手不足でない
① 同業他社の水準を参考にした	23	13	10	12	11	18	5
② 収益とのバランスを考慮し決定した	57	35	22	35	22	38	19
③ 専門家の意見を聞いて決定した	5	1	4	4	1	5	0
NA	7	4	3	6	1	5	2
総計	92	53	39	57	35	66	26

賃金引上げ水準の決定にあたっては、6 割強の事業者が「収益とのバランスを考慮した」と回答しており、最も重視されていた。人手不足を感じる事業者では「同業他社の水準」を意識する傾向がやや高く、外部要因に影響を受けやすい構造が見受けられた。

多くの事業者で収益とのバランスを重視していることから、高水準の賃金引上げ実現には自社の業績を高めることが前提となる。また、人手不足感のある事業者の他社依存の傾向は、独自の判断基準不足の可能性があるため、適切な財務支援も求められる。

賃金引上げを実施した理由について（複数回答可）

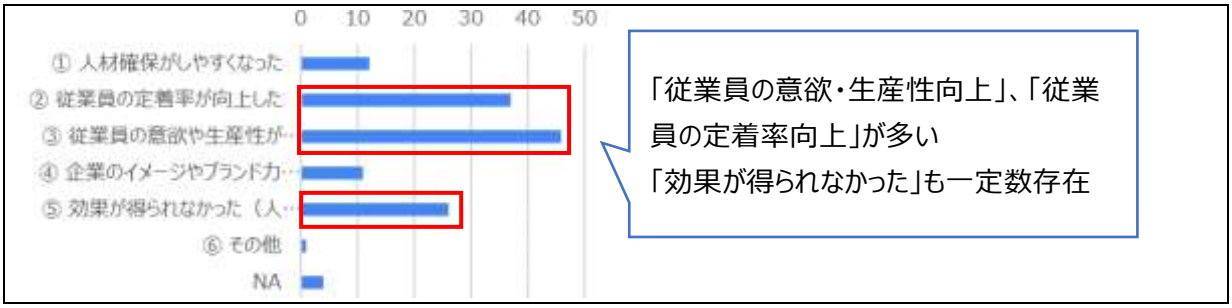


賃上げ実施理由		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 業績（収益）向上のため	33	27	6	17	16
② 新規需要拡大への対応のため	8	5	3	2	6
③ 人材確保のため（新規社員の募	47	30	17	19	28
④ 社員の定着のため	68	38	30	41	27
⑤ 従業員からの要望に対応するため	28	16	12	10	18
⑥ 最低賃金の引上げに対応するため	31	17	14	20	11
⑦ 政府の賃上げ支援制度（助成金	5	4	1	2	3
⑧ その他	1	0	1	1	0
NA	2	2	0	2	0
総計	223	139	84	114	109

賃金引上げの理由は「社員定着」が多く、次いで「人材確保」が多い。増収増益の中小規模でない事業者では「業績向上」が、増収増益でない中小規模の事業者では「最低賃金への対応」が多い。

中小規模でない増収増益の事業者は、業績向上→賃金引上げ→人手不足解消、と好循環がある。一方、増収増益でない中小規模の事業者は、最低賃金への対応に追われ業績悪化の悪循環となる。

賃金引上げ実施により得られた効果について（複数回答可）

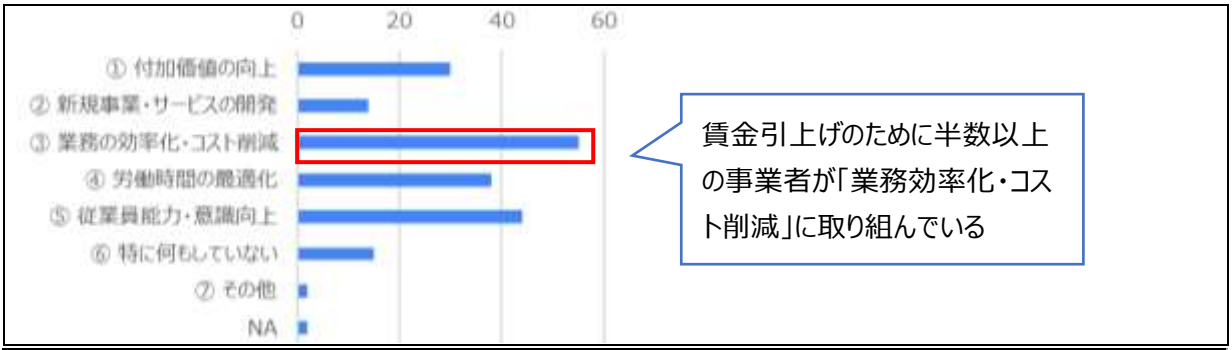


賃上げ実施効果		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない	人手不足である	人手不足でない
① 人材確保がしやすくなった	12	9	3	1	11	6	6
② 従業員の定着率が向上した	37	24	13	21	16	22	15
③ 従業員の意欲や生産性が向上した	46	31	15	27	19	34	12
④ 企業のイメージやブランド力が向上	11	9	2	2	9	8	3
⑤ 効果が得られなかった（人材確保	26	10	16	17	9	22	4
⑥ その他	1	1	0	0	1	1	0
NA	4	3	1	3	1	2	2
総計	137	87	50	71	66	95	42

賃金引上げにより「従業員の意欲・生産性向上」「従業員の定着率向上」が実施効果として多い。一方、「効果が得られなかった」も一定数存在し、人手不足感がある中小規模の事業者の割合が多い。

場当たり的な賃金引上げでは人手不足解消等の効果が得られないため、経営への波及効果を見据えた戦略的な賃金引上げが必要である。

賃金引上げ実施のために取り組んだ施策について（複数回答可）

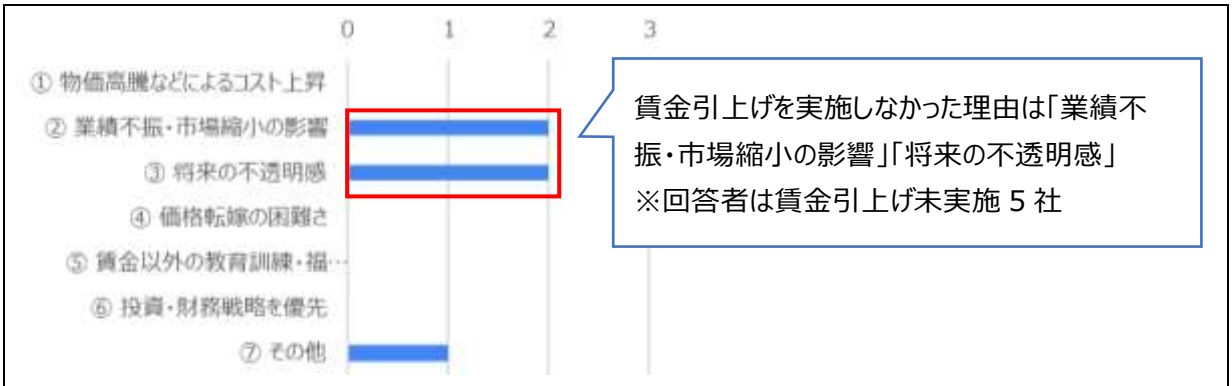


賃上げに向けた施策		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 付加価値の向上	30	21	9	13	17
② 新規事業・サービスの開発	14	9	5	6	8
③ 業務の効率化・コスト削減	55	34	21	27	28
④ 労働時間の最適化	38	28	10	19	19
⑤ 従業員能力・意識向上	44	29	15	23	21
⑥ 特に何もしていない	15	6	9	11	4
⑦ その他	2	0	2	2	0
NA	2	2	0	2	0
総計	200	129	71	103	97

賃金引上げのために半数以上の事業者が「業務効率化・コスト削減」に取り組んでいる。増収増益の事業者は「付加価値の向上」、中小規模でない事業者は「従業員能力・意識向上」の割合も高い。一方で、増収増益でない中小規模の事業者は「特に何もしていない」の割合も多い。

賃金引上げには業務効率化に加え、付加価値向上や従業員能力・意識向上の取り組みも重要。

賃金引上げを実施しなかった理由について（複数回答可）

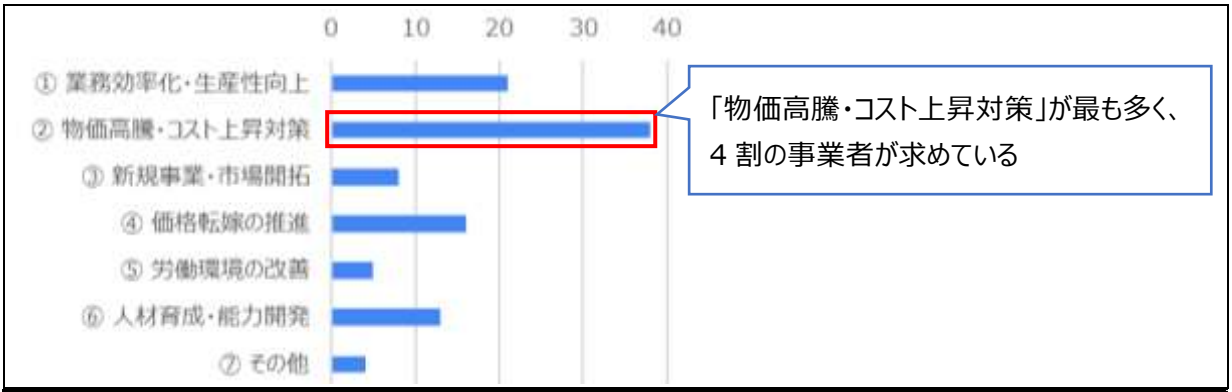


賃上げ未実施の理由		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 物価高騰などによるコスト上昇	0	0	0	0	0
② 業績不振・市場縮小の影響	2	0	2	2	0
③ 将来の不透明感	2	1	1	2	0
④ 価格転嫁の困難さ	0	0	0	0	0
⑤ 賃金以外の教育訓練・福利厚生	0	0	0	0	0
⑥ 投資・財務戦略を優先	0	0	0	0	0
⑦ その他	1	0	1	1	0
NA	0	0	0	0	0
総計	5	1	4	5	0

賃金引上げを実施しなかった理由は「業績不振・市場縮小の影響」「将来の不透明感」の他、「週休5日制の導入」と回答があった。未実施事業者５社は小売・サービス業の中小規模の事業者である。

地域の小売・サービス業は、業界として厳しい経営環境に置かれ、抜本的経営改善が求められる。

賃金引上げに対して希望する支援について

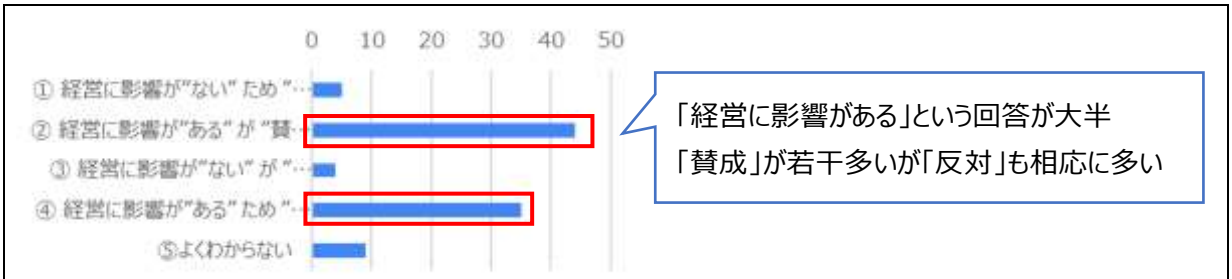


希望する賃上げ支援		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 業務効率化・生産性向上	21	15	6	14	7
② 物価高騰・コスト上昇対策	38	18	20	24	14
③ 新規事業・市場開拓	8	5	3	3	5
④ 価格転嫁の推進	16	9	7	12	4
⑤ 労働環境の改善	5	4	1	3	2
⑥ 人材育成・能力開発	13	7	6	9	4
⑦ その他	4	2	2	2	2
NA	0	0	0	0	0
総計	105	60	45	67	38

賃金引上げに対し「物価高騰・コスト上昇対策」が最も多く、4 割の事業者が求めている（特に、増収増益でない事業者）。中小規模の事業者は「業務効率化・生産性向上」「価格転嫁の推進」も多い。

中小規模の事業者で、「物価高騰・コスト高対策」は直近の最重要課題。中長期的には「業務効率化」「価格転嫁」への支援が持続的な賃金引上げ実現に向けた基盤になる。

最低賃金の政府目標値について



最低賃金の政府目標値		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 経営に影響が"ない" ため "賛成"	5	4	1	3	2
② 経営に影響が"ある" が "賛成"	44	32	12	26	18
③ 経営に影響が"ない" が "反対"	4	2	2	2	2
④ 経営に影響が"ある" ため "反対"	35	13	22	25	10
⑤よくわからない	9	3	6	6	3
総計	97	54	43	62	35

最低賃金の政府目標値は「経営に影響がある」が大半であり、「賛成」が若干多いが「反対」も相応に多い。増収増益の事業者は「賛成」であり、増収増益でない又は事業者は「反対」が多い。

増収増益の事業者に賃金引上げを支援することで賃金引上げを後押しできる。増収増益でない事業者（特に中小規模）には賃金引上げ以前に経営改善を支援し増収増益へ転じることが先決である。

事業者の賃金引上げの状況まとめ

前述の情報から整理できる地域の賃金引上げの結果と所見の概況は以下のとおりである。

[結果]

- **実施状況：** 9 割以上の事業者が実施、一方で中小規模の層は多様な賃金引上げが少ない。
- **引上げ水準：** 過半数が「3%以上 5%未満」、規模や収益状況によらず一定の水準で実施。
- **決定要因：** 6 割強が収益とのバランスを考慮、人手不足の層は同業他社の水準を意識。
- **実施理由：** 社員定着と人材確保が多く、増収増益でない中小規模の層は最低賃金対応も多い。
- **効果：** 従業員の意欲・生産性向上や人材定着がある一方、効果が得られなかったも一定数あり。
- **施策：** 半数以上が業務効率化・コスト削減、増収増益の層は付加価値の向上が多い。
- **未実施理由：** 業績不振・市場縮小の影響や将来の不透明感（中小規模の小売・サービス業）。
- **希望の支援：** 4 割が物価高騰・コスト上昇対策、中小規模の層は業務効率化や価格転嫁推進。
- **最低賃金の政府目標値：** 大半が経営に影響あり。増収増益の層は賛成、逆の層は反対が多い。

[所見]

- 人手不足への対応意識が賃金引上げを後押し、中小規模の層に多様な賃金引上げの支援要。
- 賃金引上げ水準は今後も上昇見込だが、業績に見合わない引上げに対する持続可能な支援要。
- 高水準賃上げの実現には自社の業績向上が前提、人手不足の層への財務支援も必要。
- 業績向上→賃上げ→人手不足解消の好循環がある一方で、最低賃金対応への悪循環もある。
- 場当たり的な引上げは人手不足解消の効果はなく、経営への波及効果を見据えた戦略が必要。
- 賃金引上げには業務効率化に加え、付加価値向上などの取り組みも重要。
- 地域の小売・サービス業は、業界として厳しい経営環境に置かれ、抜本的経営改善が必要。
- 物価高対策が最重要課題、中長期的には業務効率化・価格転嫁支援が持続的な実現の基盤。
- 増収増益の層に賃金引上げを支援、増収増益でない中小規模の層には経営改善の支援が先決。

[総合所見]

・地域の賃金引上げの厳しい実施状況や水準

事業者の 9 割超は賃金引上げに踏み切り、過半数は「3%以上 5%未満」の水準で実施している。だが中小規模や増収増益でない層は、最低賃金の対応が主流で、効果が実感できていない（小売・サービス業は未実施）。最低賃金の政府目標値は、大半が経営に影響があり、増収増益の層は賛成が多い。

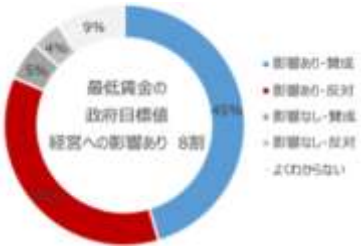
・賃金引上げを契機とした人材確保と効果

人手不足への対応と他社水準への配慮が賃金引上げの大きな要因として働いており、社員の定着や意欲・生産性向上などのプラス効果が出ている一方、単なる場当たり的な引上げでは十分な効果が得られない事例も存在する。引上げ効果が経営戦略と連動している場合には好循環が生まれている。

・経営状況に応じた賃金引上げの戦略や支援策の必要性

物価高騰やコスト上昇に対する対策、業務効率化や価格転嫁の推進など、事業者ごとの経営改善を視野に入れた中長期的な戦略が求められる。増収増益の層には賃金引上げの支援が、増収増益でない中小規模の層には経営改善の支援が先決であり、支援機関や行政の積極的な介入が鍵となる。

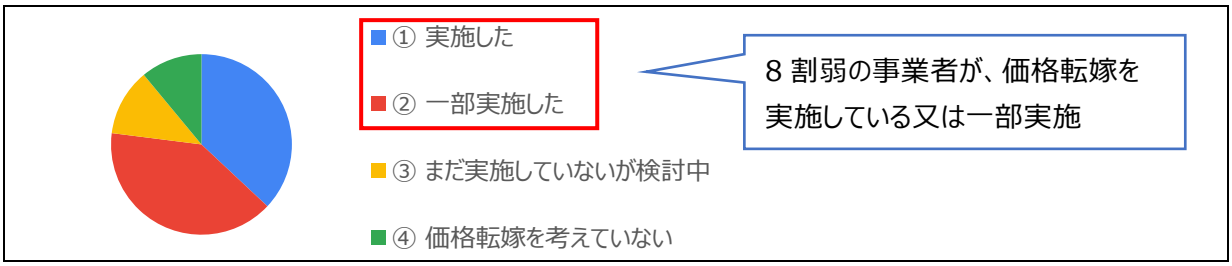
賃金引上げ施策×実施効果	意欲・生産性向上	定着率向上	人材確保	効果なし
業務の効率化・コスト削減	56%	49%	16%	20%
付加価値の向上	67%	63%	30%	20%
従業員能力・意識向上	59%	55%	16%	10%
特に何もしていない	27%	13%	0%	60%



賃上げによる効果と各事業者の属性／最低賃金の政府目標値：本年調査結果より関連結果抜粋

(4) 事業者の価格転嫁の状況

価格転嫁の実施状況（直近 3 年間）について

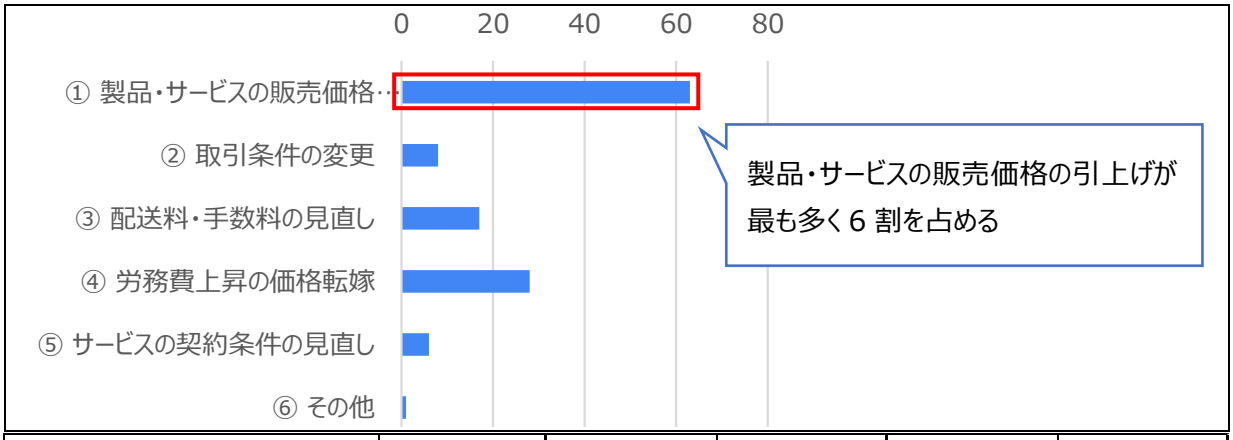


価格転嫁の実施状況		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 実施した	37	24	13	24	13
② 一部実施した	40	18	22	23	17
③ まだ実施していないが検討中	12	4	8	11	1
④ 価格転嫁を考えていない	11	8	3	7	4
総計	100	54	46	65	35

8 割弱の事業者が、価格転嫁を実施している又は一部実施している。増収増益の事業者は価格転嫁を実施している割合が最も多く、増収増益でない事業者は価格転嫁を一部実施した割合が最も多い。

価格転嫁を一部実施した事業者よりも価格転嫁を実施した事業者は、増収増益の機会を得ている。

価格転嫁の対象項目について（複数回答可）

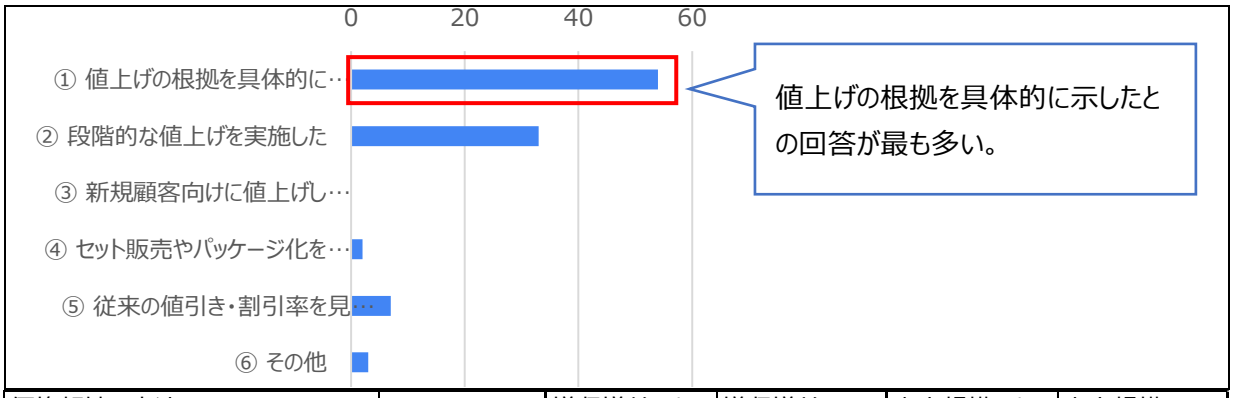


価格転嫁の実施状況		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 製品・サービスの販売価格の引上	63	34	29	38	25
② 取引条件の変更	8	6	2	4	4
③ 配送料・手数料の見直し	17	12	5	11	6
④ 労務費上昇の価格転嫁	28	16	12	12	16
⑤ サービスの契約条件の見直し	6	4	2	5	1
⑥ その他	1	1	0	1	0
総計	123	73	50	71	52

価格転嫁の対象は、製品・サービスの販売価格の引上げが最も多く 6 割を占める。労務費上昇分の価格転嫁も相応に多い。販売価格の引き上げは中小規模の事業者が実施している割合が多く、一方で、労務費上昇分の価格転嫁は、中小規模でない事業者の割合が多い。

賃金引上げが限定的な中小規模の事業者は、労務費上昇を価格転嫁の根拠として提示しにくく、価格転嫁の方法として活用できていない。

価格転嫁の実施方法について（複数回答可）

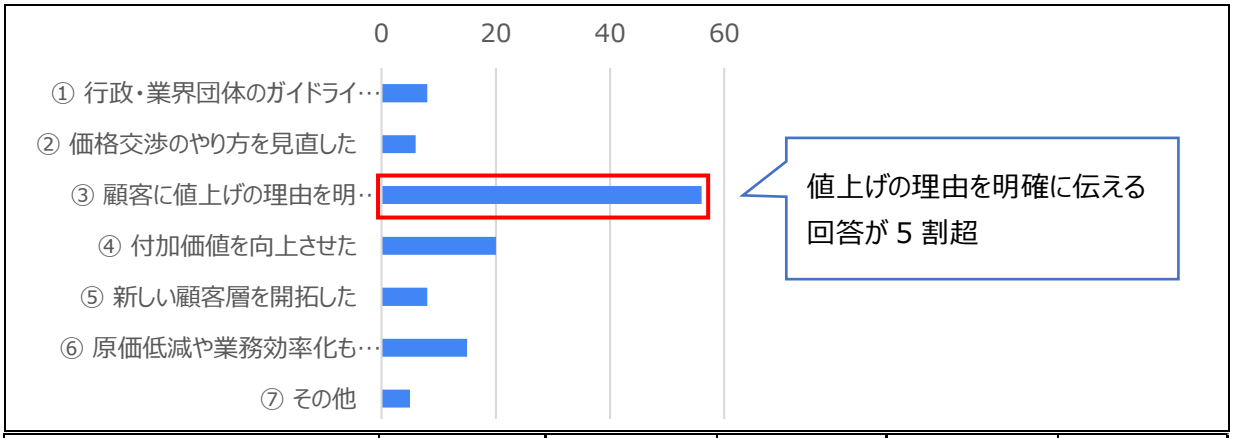


価格転嫁の方法		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 値上げの根拠を具体的に示した	54	30	24	30	24
② 段階的な値上げを実施した	33	18	15	17	16
③ 新規顧客向けに値上げし既存顧客	0	0	0	0	0
④ セット販売やパッケージ化を実施し	2	1	1	0	2
⑤ 従来の値引き・割引率を見直した	7	3	4	6	1
⑥ その他	3	2	1	2	1
総計	99	54	45	55	44

5 割超の事業者が値上げの根拠を明示し、次いで段階的な値上げを実施している。規模によらず値上げの根拠を明示している一方で、中小規模の事業者は段階的な値上げの割合が相対的に低い。

賃金引上げを効果的に実施する事業者は、値上げの根拠明示と段階的値上げを組み合わせている。

価格転嫁が成功した要因について（複数回答可）

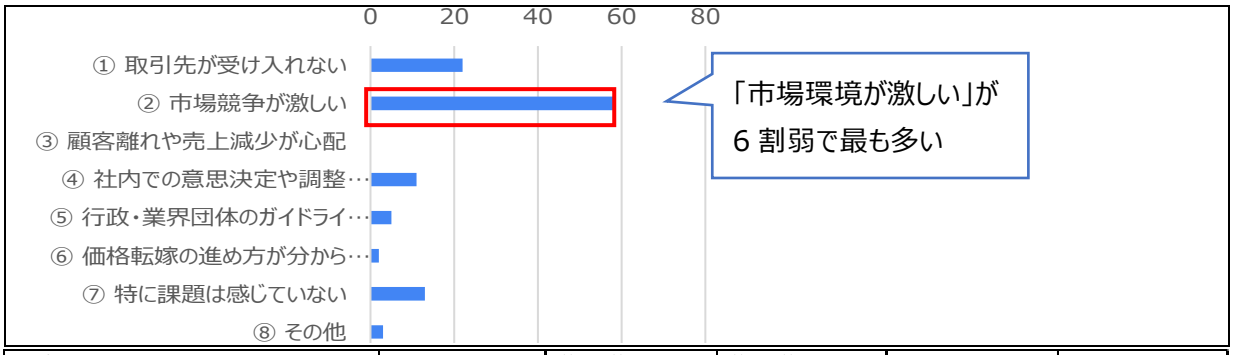


価格転嫁に成功した要因		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 行政・業界団体のガイドラインが役	8	4	4	4	4
② 価格交渉のやり方を見直した	6	4	2	2	4
③ 顧客に値上げの理由を明確に伝え	56	31	25	33	23
④ 付加価値を向上させた	20	17	3	14	6
⑤ 新しい顧客層を開拓した	8	4	4	7	1
⑥ 原価低減や業務効率化も同時に	15	9	6	7	8
⑦ その他	5	3	2	2	3
総計	118	72	46	69	49

値上げの理由を明確に伝える回答が 5 割超で最も多く、次いで付加価値の向上と原価低減・業務効率化が多い。増収増益で中小規模の事業者は付加価値を向上させ価格転嫁に成功した割合が多い。

値上げ理由の明確化だけでなく付加価値を向上させ、併せて伝えることで増収増益の機会がある。

価格転嫁における課題について（複数回答可）

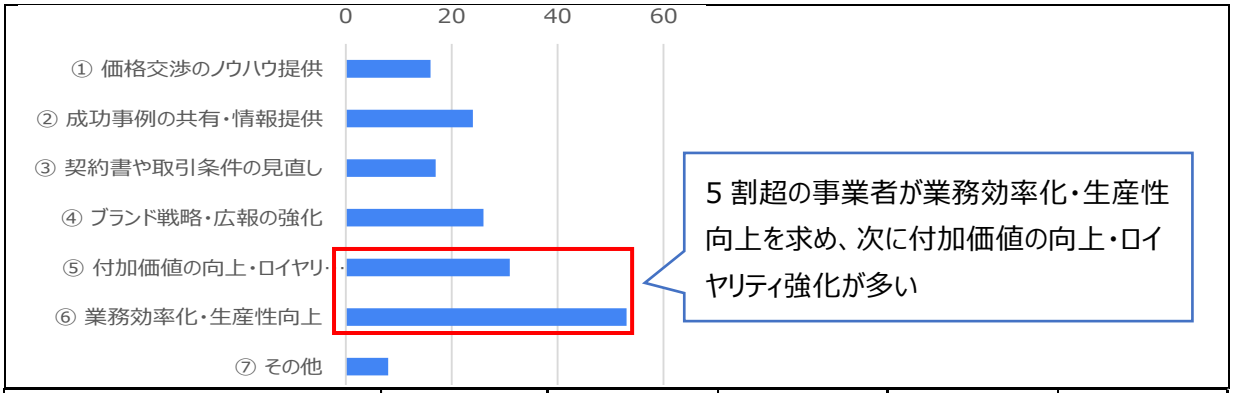


価格転嫁の課題		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 取引先が受け入れない	22	9	13	11	11
② 市場競争が激しい	58	28	30	33	25
③ 顧客離れや売上減少が心配	0	0	0	0	0
④ 社内での意思決定や調整が難しい	11	6	5	5	6
⑤ 行政・業界団体のガイドラインが活	5	2	3	3	2
⑥ 価格転嫁の進め方が分からない	2	0	2	2	0
⑦ 特に課題は感じていない	13	9	4	11	2
⑧ その他	3	2	1	1	2
総計	114	56	58	66	48

「市場環境が激しい」が 6 割弱で最も多い。次に「取引先が受け入れない」が多く、増収増益でない事業者の割合が多い（製造業、商業卸売業・小売業、建設業・専門工事業が多い）。中小規模で増収増益の事業者で「特に課題を感じていない」が一定数いる（情報・メディア業やサービス業が多い）。

市場環境の要因が大きいものの、業種特有の商習慣や構造的要因も、価格転嫁を難しくしている。取引構造が柔軟で価格交渉に裁量を持ちやすい業種は、自社の経営努力で価格転嫁しやすい。

価格転嫁にあたり求める支援について（複数回答可）



価格転嫁にあたり求める支援		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 価格交渉のノウハウ提供	16	7	9	10	6
② 成功事例の共有・情報提供	24	12	12	15	9
③ 契約書や取引条件の見直し	17	11	6	12	5
④ ブランド戦略・広報の強化	26	18	8	16	10
⑤ 付加価値の向上・ロイヤリティ強化	31	17	14	19	12
⑥ 業務効率化・生産性向上	53	29	24	35	18
⑦ その他	8	3	5	5	3
総計	175	97	78	112	63

5 割超の事業者が業務効率化・生産性向上を求め、次に付加価値の向上・ロイヤリティ強化が多い。増収増益の事業者は、ブランド戦略・広報の強化を求める割合も比較的多い。

社内の業務効率化と社外向け付加価値向上・ブランド戦略の両面の支援が増収増益の機会がある。

事業者の価格転嫁の状況まとめ

前述の情報から整理できる地域の価格転嫁の結果と所見の概況は以下のとおりである。

[結果]
- **実施状況**:8 割弱の事業者は実施又は一部実施、増収増益でない層は一部実施に留まる。
- **転嫁対象**:6 割は販売価格の引上げ、中小規模の層は労務費上昇分の価格転嫁が少ない。
- **転嫁方法**:5 割超は値上げの根拠を明示、中小規模の層は段階的な値上げが少ない。
- **成功した要因**:5 割超は理由の明確化、増収増益で中小規模の層は付加価値向上も多い。
- **価格転嫁での課題**:6割弱は市場環境が激しい、次に取引先が受け入れないが多い。増収増益で中小規模の層で一定数は特に課題を感じていない(情報・メディア業やサービス業が多い)。
- **求める支援**:5 割超は業務効率化、次に付加価値向上、増収増益層はブランド戦略の強化。

[所見]
- 価格転嫁を一部実施ではなく、価格転嫁を実施した事業者は、増収増益の機会有。
- 中小規模の事業者は労務費上昇を価格転嫁の根拠として提示しにくい。
- 賃金引上げを効果的に実施する事業者は、根拠提示と段階的値上げを組み合わせている。
- 根拠提示に加えて付加価値を向上させ併せて伝えることで増収増益の機会を得る。
- 市場の環境要因が大きいものの、業界特有の商習慣や構造的要因も、価格転嫁を困難とする。取引構造が柔軟で価格交渉に裁量を持ちやすい業種は、自社の経営努力で価格転嫁しやすい。
- 社内の業務効率化と社外向け付加価値向上・ブランド戦略の両面の支援が増収増益の機会有。

[総合所見]

<u>・価格転嫁の実施とその効果</u>

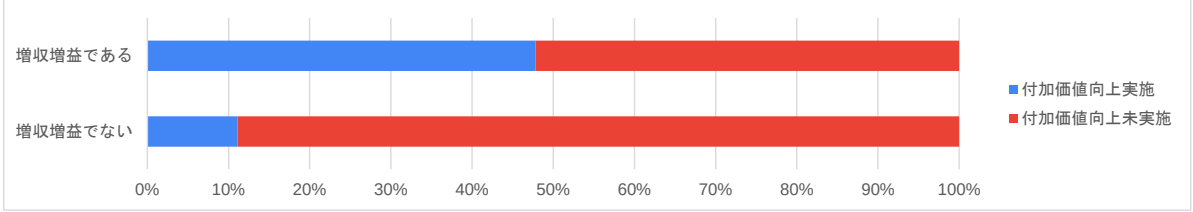
事業者の 8 割弱が価格転嫁を実施又は一部実施している。価格転嫁を一部だけでなく、根拠提示と段階的な値上げを組み合わせ、さらに付加価値の向上と共に伝えることで、増収増益の機会がある。これには、戦略的な価格転嫁の実施や一貫した価格転嫁のアプローチの形成が重要となる。

<u>・地域の事業者の価格転嫁を阻む要因</u>

中小規模の事業者は、賃金引上げによる労務費上昇を価格転嫁の根拠として提示するのが困難である。価格転嫁に必要な説得材料が整いにくいためである。一方で、業界特有の商習慣や構造的要因にも左右され、価格転嫁の実現が一層困難な状況にある。逆に、取引構造が柔軟な情報・メディア業やサービス業は、自社の経営努力で価格転嫁しやすい。

<u>・価格転嫁に向けた経営努力と支援の必要性</u>

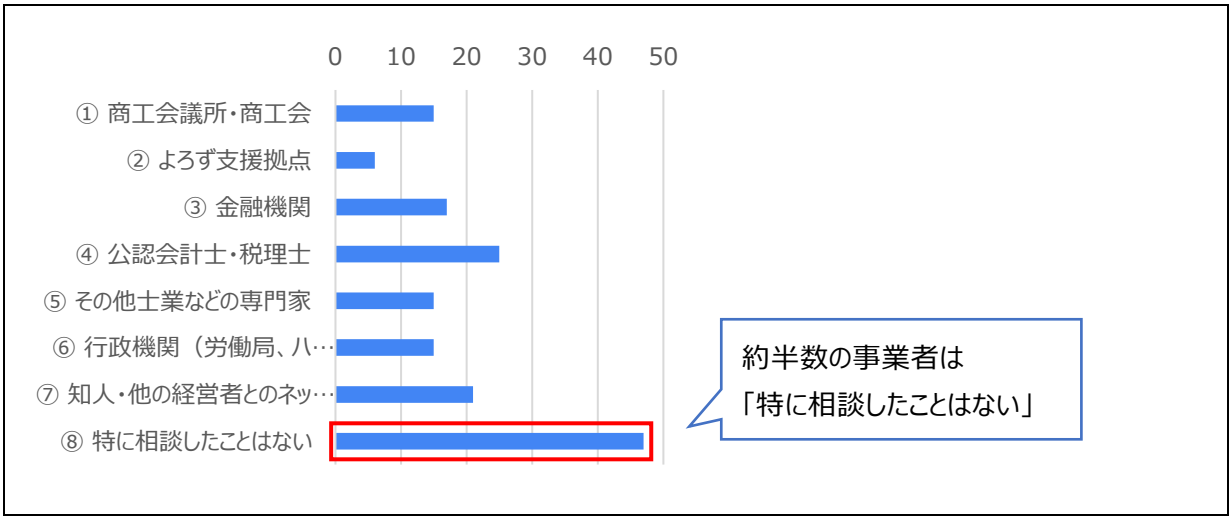
社内での業務効率化と、社外向けの付加価値向上・ブランド戦略の両面からの支援が、事業者の経営努力による柔軟な価格転嫁を後押しし、全体として増収増益の好循環を促す鍵となる。単なる価格転嫁ではなく、事業者全体の競争力強化と連動して持続可能な増収増益へとつながる好循環を生み出す必要がある。公正な取引環境の整備やデジタル活用は、支援機関や行政の支援が求められる。



事業者の価格転嫁の状況:本年調査結果より関連結果抜粋

(5) 事業者の共通事項の状況

相談先として活用した機関・団体



		増収増益である	増収増益でない	中小規模である	中小規模でない
① 商工会議所・商工会	15	6	9	11	4
② よろず支援拠点	6	3	3	3	3
③ 金融機関	17	9	8	8	9
④ 公認会計士・税理士	25	9	16	17	8
⑤ その他士業などの専門家	15	6	9	8	7
⑥ 行政機関（労働局、ハローワーク	15	6	9	7	8
⑦ 知人・他の経営者とのネットワーク	21	11	10	13	8
⑧ 特に相談したことはない	47	30	17	33	14
⑨ その他	3	0	3	2	1

約半数の事業者は「特に相談したことはない」。次点は「公認会計士・税理士」「知人・他の経営者とのネットワーク」である。中小規模でない企業においては、金融機関、公認会計士・税理士、その他士業などの専門家、行政機関など、幅広い専門機関等に相談している割合が高い。一方で、増収増益でない企業や中小規模の企業においては会計士・税理士に相談している割合が高い。

支援機関や専門家に相談できていない事業者の割合が多く、各課題に応じて適切な相談先への相談を促す枠組みが必要である。

人手不足、賃金引上げ、価格転嫁への対応の成功事例

（自由記述）11 件の回答

【人手不足】

・魅力のある仕事（やりがいのある仕事）を創れるよう努力している。

・積極的に主婦などの時短パートを募集した。

人手不足対応は職場の魅力訴求や労働力の多様化が奏功

【賃金引上げ】

・段階的な賃上げや賞与の増で、経営状況に応じた対応をした

・社会的雰囲気でスムーズにいった

賃金引上げ対応は経営への波及効果を見据えた戦略的な賃金引上げが奏功

【価格転嫁】

・差別化できていて競争力の高い製品を大幅に値上げし、他社との競合が激しい製品群はある程度据え置き増益化のバランスを考えた。

・売れている商品の値上げはすんなりいくが、売れていない商品は難色を示し、注文が来なくなる。

・メーカーさんとの協力体制。コミュニケーションを充実させ、お取引先へ説明同行をした。

・料金の値上げと対照に割引料金を取り入れたことにより入園者数を確保できているなど

・国が定めた労務単価を公共だけでなく、民間企業に活用した。

・原料メーカーから提供される情報や、資料の提示

・基礎データの共有化（原価計算書など）

価格転嫁対応は製品競争力に応じた価格戦略による価格転嫁が奏功

人手不足対応は、やりがいのある仕事を創る努力など職場の魅力訴求や、主婦などの時短パートを積極採用するなどの労働力の多様化が奏功している。

賃金引上げ対応は、経営状況や社会的雰囲気を考慮した段階的な賃上げや賞与の活用など経営への波及効果を見据えた戦略的な賃金引上げが奏功している。

価格転嫁対応は、競争力のある製品に絞って大幅な値上げを実施し、競合の多い製品は据え置くなど、製品競争力に応じた価格戦略による価格転嫁が奏功している。値上げと同時に割引制度を導入して来客数を維持した事例もある。

人手不足への対応には職場の魅力向上や労働力の多様化が、賃金引上げや価格転嫁に加えて求められる。賃金引上げや価格転嫁への対応には、経営への波及効果や製品競争力を考慮するための一定の経営余力や業績向上が基盤にある。

人手不足、賃金引上げ、価格転嫁に関する国や行政等への自由意見

（自由記述）16 件の回答

人手不足対応は、適切な人材確保や維持を制度的に訴える事業者が多い

【人手不足】

・中小企業の人材確保、維持に対する支援を望む

・転職サイトなど何らかの規制をすべきかと思う

・人材問題においては、単なる人手不足ではなく、人材の質の低下が本質的な課題であると考えます。ただ賃金を引き上げるだけでは、スキル向上の意識を持たずに現状維持にとどまる人が増え、結果として生産性の向上につながらない可能性があります。 また、「賃金上昇が当然である」という風潮が広がると、賃金が上がらないことへの不満が蓄積し、従業員が自己啓発の意識を持ちにくくなるという側面もあります。これは、企業のガバナンス維持の難易度を高める要因になり得ます。 もちろん、経営努力が最も重要であることは言うまでもありません。しかし、賃金を引き上げる場合、それに見合った人材の活用を促進するためにも、適切な人事評価制度の整備や、解雇が適正に行える環境の整備が同時に求められます。

賃金引上げ対応は、実施に伴う減税や賃上げに伴う事業者の負担の是正を求める声が多い。

【賃金引上げ】

・減税が必要

・賃上げ率に応じた減税や補助金があると促進しやすい

・賃上げでなく社会保障費や所得税などを下げてもらいたい。賃上げに伴う企業負担が耐えられなく時がもう間近に迫っている 特に 106 万円の壁の撤廃は中止すべきであると思う

・最低賃金の引上げは必要と思う反面、年齢制限が無いのがネック。 仕事に不慣れな若年層やまだまだ働けるが多少スキルが低下した高齢者層など、 その能力次第で多少の違いがあっても良いと考えます。

価格転嫁対応は業種特有の商習慣や構造的要因さらには日本経済実態も訴える事業者も多

【価格転嫁】

・物価高をなんとかしてほしい

・価格転嫁に関して、医療機関等では実施されにくい。

・商品の売買契約の中で返品有という契約を見直すよう促してほしい 返品の契約になっていると値上げをする際に今までの商品を返されてしまう

・公正取引委員から元受企業実態調査を行うアンケートが届くが、その後の対応が見えない。

・返品がある商売（小売業）を規制して欲しい 大手ほど支払いが遅いので掛け売りや手形を規制して欲しい

・化粧品メーカーから商品仕入れ掛け率が、数十年間全く変動がないうえ様々な援助が打ち切られ、さらにこの先も掛け率変更が絶望的な状況で最低時給 1500 円の実現は不可能です。今後も多くの化粧品販売小売業が廃業していくと思われます。 小売業では最低賃金上昇のため内需拡大が必要不可欠であり、内需拡大のため消費税廃止へ国策を大きく変更するべきです。インバウンドでは限られた地域、限られた業種にしか恩恵が受けられません。

・国、特に政治家は今の日本の実態を把握していない。日本は衰退しています。消費税を廃止してマーケットを作り直さなければなりません。コストがすべて上がっていても、 注文は減っている。つまり今の状態はスタフグレーションの入り口に入っている。 とても危険な状態です。

・国の政策は良いものもあるが、最後のところは個々の取引関係ということで結局弱いものが泣きを見る状態になっている。政策の完全実現に向けてより深く BtoB の取引にも入り込んでいただきたい。また企業の経費負担が増える政策や金利の上昇など、景気が悪いタイミングでは中小企業に対してのマイナス影響が大きいため、先延ばしにしてほしい。

人手不足対応は、適切な人材確保や維持を制度的に訴える事業者が多い。

賃金引上げ対応は、実施に伴う減税や賃上げに伴う事業者の負担の是正を求める声が多い。

価格転嫁対応は、業種特有の商習慣や構造的要因さらには日本経済実態も訴える事業者が多い。

各課題は自助努力だけでなく、業種特有の商習慣や構造的要因さらには経済実態を踏まえた支援も必要である。特に中小規模の事業者には制度的支援だけでなく商慣習の是正や法制度の整備も必要である。

事業者の共通事項の状況まとめ

前述の情報から整理できる地域の共通事項の結果と所見の概況は以下のとおりである。

[結果]

- **相談先**:約半数の事業者は「特に相談したことはない」との回答が多数。「公認会計士・税理士」「知人・他の経営者とのネットワーク」であり、支援機関や専門家に相談できていない事業者の割合が多い。
- **成功事例**:製品競争力に応じた価格転嫁、経営状況に応じた段階的な賃金引上げ、賃金面以外で時短勤務や魅力発信による人手不足対応といった成功事例が存在。
- **国や行政等への意見**:各課題の支援策の拡充のみならず、商慣習や契約慣行の是正を求める意見が多い。

[所見]

- 支援機関や専門家に相談できていない事業者の割合が多く、各課題に応じて適切な相談先への相談を促す枠組みが必要。
- 人手不足の対応は、職場の魅力向上や労働力の多様化が、賃金引上げや価格転嫁に加え必要、賃金引上げや価格転嫁の対応は、経営への波及効果や製品競争力を考慮するための一定の経営余力や業績向上が基盤。
- 各課題は自助努力だけでなく、業種特有の商習慣や構造的要因さらには経済実態を踏まえた支援も必要、特に中小規模の事業者には制度的支援だけでなく商慣習の是正や法制度の整備も必要。

[総合所見]

・支援機関や専門家への相談不足

約半数の事業者は、専門の支援機関や専門家に相談せず、公認会計士や知人・他社経営者とのネットワークに頼っている実情があり、適切な相談先へ促す仕組みの整備が求められる。

・経営余力や業績向上を基盤に成功

製品競争力に応じた価格転嫁、経営状況を踏まえた段階的な賃金引上げ、および賃金面以外の時短勤務や魅力発信による人手不足対応など、経営余力・業績向上を背景にした工夫が成功に繋がる。

・制度的支援と商習慣の是正や法整備の必要性

各課題の支援策拡充だけでなく、業界特有の商慣習や契約慣行の是正が求められており、自助努力とともに制度的支援・法整備が中小規模の事業者を支えるために不可欠である。

事業者の共通事項の状況:本年調査結果より関連結果抜粋

(6) 事業者の人手不足・賃金引上げ・価格転嫁の状況に対する考察

地域の事業者は深刻な人手不足に直面し、様々な経営課題に対して影響を受けている。この状況を改善するためには、地域人材の確保を目的とした賃金引上げや地域特化型の人材育成プログラムの導入が不可欠である。さらに、高齢者・女性・外国人労働者の雇用や外部専門家の人材活用を進めることで、地域労働力の多様化と強化が求められる。同時に、デジタル技術の活用によりリモート化や業務効率化を図ることで、人手不足を補うことが望まれる。そこで、公的機関は、地元の教育機関や職業訓練施設の充実、雇用環境や外部人材活用の改善、デジタル技術活用のためインフラ整備を首都圏以上に進める必要がある。これらの施策を通して特にニーズが高い営業人材とモノづくり人材を地域内で育成し、首都圏からの確保や若年層を中心とした離職を賃金・待遇以外の面からも減らしていくことが重要である。特に、中小規模の事業者が増収増益を目指すにあたり、今まで以上に教育訓練制度の強化や評価制度の明確化など、人的資本経営の取り組みを具体的に進めていくことが望まれる。

賃金引上げに取り組む事業者が増える一方、取り巻く経営環境や収益状況で対応に差がみられる。特に中小規模の事業者では、業績や人手不足から賃金引上げが困難で、その効果も限定的である。そのため、増収増益の事業者には賃金引上げを後押しする支援策を講じ、収益状況が厳しい中小規模の事業者には経営改善を優先した支援策を講じ、賃金引上げによる人材確保や業績向上の好循環を地域全体に波及させることが求められる。また、価格転嫁も含めた収益構造強化の支援や、経営コンサルティング・補助金の拡充を通じた競争力向上も不可欠である。さらに、地域の産業構造や労働市場の特性を考慮した支援策を設計することや、交通アクセスやインフラの制約を加味した物流コスト削減や地域内取引促進を支援することも必要である。今回の調査では、賃金引上げを未実施の事業者が、小売・サービス業を営む小規模事業者であった。これらの業種・業態は地域住民との接点が多く地域経済を下支えしているため、特に重点的な支援が必要である。以上のとおり、事業者の実態に即した段階的多面的な支援による、賃金引上げの実施と継続の両立が焦点となる。

地域の事業者の価格転嫁を適切に実施することで経営改善を支援し、賃金引上げさらに人材不足解消などを含む持続可能な成長を促進することが期待される。そのためには、地域特有の課題を考慮する必要がある。中小規模の事業者が価格転嫁の理由や根拠を明確に伝えるスキル研修や専門家のアドバイスを提供し、取引先との交渉を円滑に進める支援体制を整えることが重要である。また、地域特産品や独自性のあるサービスを活用し、価格転嫁を受け入れやすい市場環境を構築するための広報活動を支援することが求められる。さらに、地域の公正な取引環境を整備し、不当な取引慣行を是正することで、地域経済全体の健全性を向上させる必要がある。加えて、デジタル技術の活用を進め、コスト構造の「見える化」を推進し、新たな販路を開拓することで価格転嫁を実現しやすい環境を構築することも期待される。成果を上げている事業者は、価格説明に加え付加価値の向上やブランド強化などを組み合わせて支援を求める傾向があった。価格転嫁の受容性を高めるには、値上げの根拠となる数値資料の整備や段階的導入の納得形成が可能な事業基盤の整備が重要である。中小規模の事業者には、業界特有の商習慣や契約慣行の是正や価格転嫁完了までの伴走支援も必要である。

地域の事業者が直面する共通の課題として、人手不足・賃金引上げ・価格転嫁への対応について支援機関や専門家に相談できていない現状があり、支援機関や専門家へのアクセスが制約されている地域事情も考慮する必要がある。そのためには、各課題に合った適切な相談先を明確化にし、支援機関や専門家へのアクセスを促進する取り組みが必要である。また、オンライン相談窓口の設置や地域巡回型の相談会を実施することで、相談の機会を拡充することが求められる。それには、当商工会議所が中心となり、地域特性に応じた相談枠組みの運営および情報共有を積極的に行うことが重要である。

4. 調査票

別　紙

人手不足、賃金引上げ、価格転嫁に関する実態調査　回答用紙
〈ＦＡＸ送信　０２８－６３４－８６９４〉

送信先：宇都宮商工会議所　地域振興部（担当：郷）行

事業所名	
企業形態	① 法人 ② 個人事業主 ③ その他（　　）
資本金	① 個人事業主 ② 1,000 万円以下 ③ 1,000 万円超～5,000 万円以下 ④ 5,000 万円超～１億円以下 ⑤ １億円超～３億円以下 ⑥ ３億円超
従業員数 (ﾊﾟｰﾄ･ｱﾙﾊﾞｲﾄ除く)	① 5 人以下 ② 6～20 人 ③ 21～50 人 ④ 51～100 人 ⑤ 101～300 人 ⑥ 301 人以上
業　種	① 商業小売業 ② 商業卸売業 ③ 製造業（食品除く） ④ 総合建設業・設計業 ⑤ 専門工事業 ⑥ 金融・経営支援業 ⑦ 車両販売・整備・運輸業 ⑧ ホテル・美容・飲食業 ⑨ 情報・メディア・印刷業 ⑩ サービス業 ⑪ その他（　　）
直近３年間の売上の傾向	① 増加傾向　　② 減少傾向
直近３年間の利益の傾向	① 増加傾向　　② 減少傾向

- 1 -

1．人手不足について

【問１】　現在、貴社における人手不足の現状について、該当する番号１つに○をつけてください。

① 人手が不足している
② 人手不足ではない

※【問１】で「②人手不足ではない」を選んだ方は、問５にお進みください。（問 2～4 は回答不要です）

【問２】　人手が不足している部門・業務に該当する番号すべてに○をつけてください。

① 経営・企画　② 人事・総務　③ 経理・財務
④ 営業　⑤ 設計・施工　⑥ 製造
⑦ 研究開発　⑧ 資格が必要な専門業務　⑨ その他（　　）

【問３】　現在または数年後において求める人材について、該当する番号すべてに○をつけてください。

① 新規学卒者(高卒)　② 新規学卒者(短大・専門校卒)　③ 新規学卒者(大卒以上)
④ 即戦力となる中途採用　⑤ 再雇用者　⑥ パート・アルバイト　⑦ 管理職経験者
⑧ その他（　　）

【問４】　人手不足に対し、貴社が行っている取り組みや工夫について、該当する番号すべてに○をつけてください。

① 中途求職者の積極採用　② 定年退職後の再雇用　③ 外国人労働者の活用
④ 求人サイトや求人誌の活用　⑤ 会社説明会・面接会への参加　⑥ ハローワークの活用
⑦ 高校・大学の就職課との関係構築　⑧ 多能工化　⑨ IT 活用による効率化
⑩ 賃上げ・処遇改善　⑪ 事業内容の見直し　⑫ パート・派遣人材の活用
⑬ その他（　　）

【問５】　直近３年間での貴社の採用活動の状況について、該当する番号すべてに○をつけてください。

① 募集をしても応募がない（応募が少ない）　② 応募はあったが、自社の求める人材ではない
③ 賃金・待遇等の面で求職者への訴求力が不足　④ 賃金・待遇以外の面で求職者への訴求力が不足
⑤ 適切な採用活動の方法がわからない　⑥ 採用活動を行っていない
⑦ その他（　　）

【問６】　貴社の社員の退職の状況と原因について、該当する番号すべてに○をつけてください。

① 若手社員の退職　② 中堅社員の退職　③ 管理職の退職
④ 賃金・待遇等の面が不十分で離職が発生　⑤ 賃金・待遇以外の面が原因で離職が発生
⑥ 該当するものはない　⑦ その他（　　）

【問７】　魅力ある職場づくりのため、取り組んでいる内容について該当する番号すべてに○をつけてください。

① 産休制度・育休制度・介護休暇等による支援　② 残業時間の削減のため業務内容の平準化を推進
③ 教育訓練制度（人材育成や外部研修）　④ 賃金体系の整備や賃上げ
⑤ 明確な人事評価制度　⑥ 退職金・年金制度
⑦ 特に実施していない　⑧ その他（　　）

2．賃金引上げについて

【問８】 直近３年間における貴社での賃上げ実施状況について該当する番号すべてに○をつけてください。

① 定期昇給	② ベースアップ	③ 賞与・一時金の増額
④ 諸手当の改定	⑤ 新卒初任給の増額	⑥ 再雇用者賃金の増額
⑦ 非正規雇用者の賃金の増額	⑧ いずれの賃上げも実施していない	
⑨ その他（　　）		

※【問８】で「⑧いずれの賃上げも実施していない」を選んだ方は、【問 14】にお進みください。（問 9～13 は回答不要です）

【問９】 賃上げの水準について、最も該当する番号１つに○をつけてください。

① ３％未満	② ３％以上５％未満
③ ５％以上１０％未満	④ １０％以上

【問 10】 賃上げの水準を決定した要因について、最も該当する番号１つに○をつけてください。

① 同業他社の水準を参考にした
② 収益とのバランスを考慮し決定した
③ 専門家の意見を聞いて決定した

【問 11】 賃上げを実施した理由について該当する番号すべてに○をつけてください。

① 業績（収益）向上のため	② 新規需要拡大への対応のため	③ 人材確保のため（新規社員の募集）
④ 社員の定着のため	⑤ 従業員からの要望に対応するため	⑥ 最低賃金の引上げに対応するため
⑦ 政府の賃上げ支援制度（助成金・税制など）を活用するため		
⑧ その他（　　）		

【問 12】 賃上げを実施したことで、貴社で得られた効果について該当する番号すべてに○をつけてください。

① 人材確保がしやすくなった	② 従業員の定着率が向上した	③ 従業員の意欲や生産性が向上した
④ 企業のイメージやブランド力が向上した	⑤ 効果が得られなかった（人材確保不調、収益圧迫）	
⑥ その他（　　）		

【問 13】 賃上げを実施するために取り組んだ施策（価格転嫁を除く）について該当する番号すべてに○をつけてください。

① 付加価値の向上	② 新規事業・サービスの開発	③ 業務の効率化・コスト削減
④ 労働時間の最適化	⑤ 従業員能力・意識向上	⑥ 特に何もしていない
⑦ その他（　　）		

（【問８】で「⑧いずれの賃上げも実施していない」を選んだ方のみ、【問 14】にお答えください。）

【問 14】 賃上げを実施しなかった理由について該当する番号すべてに○をつけてください。

① 物価高騰などによるコスト上昇	② 業績不振・市場縮小の影響	③ 将来の不透明感
④ 価格転嫁の困難さ	⑤ 賃金以外の教育訓練・福利厚生を優先	⑥ 投資・財務戦略を優先
⑦ その他（　　）		

【問 15】 賃上げに対し支援して欲しい内容について最も該当する番号１つに○をつけてください。

① 業務効率化・生産性向上	② 物価高騰・コスト上昇対策	③ 新規事業・市場開拓
④ 価格転嫁の推進	⑤ 労働環境の改善	⑥ 人材育成・能力開発
⑦ その他（　　）		

【問 16】 最低賃金の政府目標値（全国平均 1,500 円）について最も該当する番号１つに○をつけてください。

① 経営に影響が **ない** ため **賛成**
② 経営に影響が **ある** が **賛成**
③ 経営に影響が **ない** が **反対**
④ 経営に影響が **ある** ため **反対**
⑤ よくわからない

３．価格転嫁について

【問 17】 直近３年間における価格転嫁の実施状況について最も該当する番号１つに○をつけてください。

① 実施した
② 一部実施した
③ まだ実施していないが検討中
④ 価格転嫁を考えていない

※【問 17】で「③ まだ実施していないが検討中」「④ 価格転嫁を考えていない」を選んだ方は、【問 21】にお進みください。
（問 18～20 は回答不要です）

【問 18】 価格転嫁の対象について該当する番号すべてに○をつけてください。

① 製品・サービスの販売価格の引上げ	② 取引条件の変更（値引き幅、支払いサイト、契約期間など）	
③ 配送料・手数料の見直し	④ 労務費上昇の価格転嫁	
⑤ サービスの契約条件の見直し（サブスクリプション、最低利用期間の設定など）		
⑥ その他（　　）		

【問 19】 価格転嫁の方法について該当する番号すべてに○をつけてください。

① 値上げの根拠を具体的に示した	② 段階的な値上げを実施した	
③ 新規顧客向けに値上げし既存顧客には据え置いた	④ セット販売やパッケージ化を実施した	
⑤ 従来の値引き・割引率を見直した		
⑥ その他（　　）		

【問 20】　価格転嫁に成功した要因について該当する番号すべてに○をつけてください。

① 行政・業界団体のガイドラインが役に立った	② 価格交渉のやり方を見直した
③ 顧客に値上げの理由を明確に伝えた	④ 付加価値を向上させた
⑤ 新しい顧客層を開拓した	⑥ 原価低減や業務効率化も同時に進めた
⑦ その他（　　）	

【問 21】　価格転嫁での課題について該当する番号すべてに○をつけてください。

① 取引先が受け入れない	② 市場競争が激しい	③ 顧客離れや売上減少が心配
④ 社内での意思決定や調整が難しい	⑤ 行政・業界団体のガイドラインが活用しづらい	
⑥ 価格転嫁の進め方が分からない	⑦ 特に課題は感じていない	
⑧ その他（　　）		

【問 22】　価格転嫁にあたり求める支援について該当する番号すべてに○をつけてください。

① 価格交渉のノウハウ提供	② 成功事例の共有・情報提供	③ 契約書や取引条件の見直し
④ ブランド戦略・広報の強化	⑤ 付加価値の向上・ロイヤリティ強化	⑥ 業務効率化・生産性向上
⑦ その他（　　）		

4．共通事項について

【問 23】　人手不足、賃上げ、価格転嫁への対応について、相談先として活用したことがある機関・団体に該当する番号すべてに○をつけてください。

① 商工会議所・商工会	② よろず支援拠点	③ 金融機関
④ 公認会計士・税理士	⑤ その他士業などの専門家	⑥ 行政機関（労働局、ハローワーク、自治体など）
⑦ 知人・他の経営者とのネットワーク		⑧ 特に相談したことはない
⑨ その他（　　）		

【問 24】　人手不足、賃上げ、価格転嫁への対応について、貴社でうまくいった成功事例についてその詳細をご記入ください。（自由記述）

【問 25】　人手不足、賃上げ、価格転嫁に関する、国や行政等へのご意見・ご要望などがあればご記入ください。（自由回答）

～ご協力ありがとうございました。～