



当所 野原 正祥 専務理事

特集 2 地域実態調査と支援機関の役割

大きな経営課題

「人手不足、賃金引上げ、価格転嫁」に

企業はどう対応するか

地域実態調査報告書から読み取れるもの

宇都宮商工会議所では今年3月から4月にかけて、管内の事業所を対象とした地域実態調査「人手不足、賃金引上げ、価格転嫁に関する調査」を実施しました。その概要や今後の取り組みについて、当所の野原正祥専務理事と調査にご協力いただいた（社）栃木県中小企業診断士協会の須田秀規会長による対談を行いました。（報告書は当所公式ホームページから全文をダウンロードできます）

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」
調査概要
《調査期間》令和7(2025)年3月19日～4月11日
《調査対象》宇都宮商工会議所役員・議員
および部会役員・評議員(423事業所)
《回答数》100件(23.6%)

調査結果から見て取れること

野原 地域実態調査の実施にあたりましては、須田会長をはじめ（二社）栃木県中小企業診断士協会の皆さまには大変お世話になりました。ご協力ありがとうございました。

さて、今回は「人手不足」「賃金引上げ」「価格転嫁」の3つのテーマについて調査を実施しました。会長の目から見て、今回の調査結果はどのようなものだったのでしょうか。

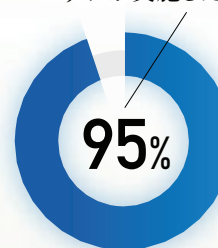
須田 最初に「人手不足」についてですが、回答事業者の約7割の事業者が人手不足に直面しており、賃金や処遇の改善といった取り組みを行っているものの、雇用の維持——特に若手従業員が定着しないといった課題に直面しているようです。また、募集しても求める人材の応募が来ないといった声も見受けられました。

「賃金引上げ」については、回答事業者の約9割で、定期昇給やベースアップなどが行われています。ただしその一方で、企業の業況による二極化も見られます。社員の定着や人材確保を目的とし、戦略的に賃上げを行っている企業では良い結果に結びついている一方で、最低賃金が上がったことで受動的に対応せざるを得ない事業者では、利益を削って賃上げをしている状況が見受けられます。「価格転嫁」については、約8割の事業者が販売価格の引き上げや、物価上昇分の価格転嫁に取り組んでいます。その多くは「値上げの根拠を具体的に示して価格転嫁に成功した」とのことでした。

一方で、業界特有の商習慣に左右されるなどの理由で、取引先が値上げに応じられないという意見もありました。

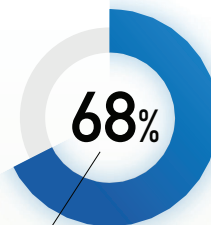
今回の調査では、3つのテーマに共通して見られた現状がありました。それは、半数

賃上げを
いずれか実施した

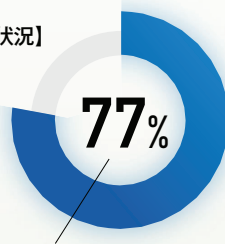


68%

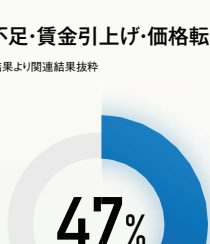
人手が
不足している



価格転嫁を
いずれか実施



特に相談した
ことはない



【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

より企業に 寄り添った支援を進める

須田 今回の「人手不足、賃金引上げ、価格転嫁」といった課題にうまく対応できているのは、比較的規模の大きな企業が多いようです。中小企業や小規模事業者は、他の業務を優先し、これらの課題への対応が先送りになりがちです。しかし、今後さらに企業を拡大するためには避けて通れない課題であり、そういった事業者こそ、商工会議所やよろず支援拠点、専門家の支援を活用いただきたいと思っています。

野原 今回の調査内容は、宇都宮市だけでなく、全国の中小企業がまさに今、直面している課題と言って良いでしょう。「このままでは生き残れない、体質を変えなければ」と、強い危機感を持っている経営者は多くおられます。これらの事業者を今後さらに支援していくために、私たち商工会議所も他の支援機関と連携しつつ、これまでに尽力してきたと考えています。

の事業者が、人手不足や賃金引き上げ、価格転嫁について支援機関に「特に相談したことはない」と回答していることです。さらに「相談した」と回答した企業も、その相手は顧問税理士などであり、商工会議所や中小企業診断士には相談していないという、少々残念な状況もわかりました。

見て取れることは「人手不足、賃金引上げ、価格転嫁は連動している」ということです。価格転嫁によって確保した利益が賃金引上げに繋がると、従業員の定着や優秀な人材の獲得に繋がると、さらなる利益の増大に繋がります。逆に価格転嫁が上手くいかない企業は、賃金の引上げができず、従業員の定着や人材確保が進まず、利益を増大させることが難しくなります。

こうした状況を改善するためにも、大元となる強固な経営管理体制が必要不可欠です。それを実現させることで、事業者は初めて生産性拡大や付加価値の増大が可能となります。そうした事業者の動きを支える立場の支援機関は、企業の悩みにより積極的に接していくことが求められると考えています。

事業者の生産性拡大や付加価値増大への取り組み、ブランディングや工程の見直し、省力化投資、DX推進といった取り組みに対し、支援機関や専門家を活用してもらうことで、より付加価値の上がる、強い事業体を作っていくことが可能になると思います。

野原 相談先として選ばれる支援機関となるためには、何が求められるのでしょうか。

須田 現状では、事業者から支援機関や専門家に相談することが、あまりできていません。その理由は相談の敷居が高い、費用負担の懸念、認知度が低いなどいろいろ考えられます。今後はそういったことを、さらに細かく調べ、対応していくことが、支援機関や専門家に求められると考えています。そして、各課題の解決について支援機関同士がどのように連携し、支援ができるかについて、これまで以上に深く検討することが求められています。

支援機関が果たす役割とは

野原 市内事業所の現状から、地域事業者が抱える経営課題と解決に向けた支援策、今後、支援機関として求められることや果たすべき役割などについて、会長のお考えを教えてください。

須田 経営課題について今回の調査結果から



（一社）栃木県中小企業診断士協会 須田 秀規 会長



「人手不足、賃金引上げ、価格転嫁に関する調査」報告書

問合せ
地域振興部
☎028-637-3131