

全国財務局長会議

1. 最近の東海財務局管内の経済情勢
2. 足下の賃上げ動向と持続的な賃金上昇に向けた取組
3. 賃上げ等に関する取組事例

令和7年4月22日

財務省東海財務局



1. 最近の東海財務局管内の経済情勢

項目	前回(7年1月判断)	今回(7年4月判断)	前回比較	総括判断の要点
総括判断	緩やかに回復しつつある	緩やかに回復しつつある 【令和6年10月判断以来、3期連続】		個人消費は、持ち直している。生産活動は、緩やかに回復しつつある。雇用情勢は、緩やかに改善している。

〔先行き〕

先行きについては、雇用・所得環境の改善や、各種政策効果が緩やかな回復を支えることが期待されるが、米国の通商政策の影響による景気の下振れリスクが高まっている。加えて、物価上昇の継続が消費者マインドの下振れ等を通じて個人消費に及ぼす影響なども、景気を下押しするリスクとなっている。また、金融資本市場の変動等の影響に一層注意する必要がある。

項目	前回(7年1月判断)	今回(7年4月判断)	前回比較
個人消費	持ち直している	持ち直している	
生産活動	緩やかに回復しつつある	緩やかに回復しつつある	
雇用情勢	緩やかに改善しているが、 企業の人手不足感は続いている	緩やかに改善しているが、 企業の人手不足感は続いている	
設備投資	6年度は増加見込み	6年度は増加見込み	
企業収益	6年度は増益見込み	6年度は増益見込み	
住宅建設	弱含んでいる	弱含んでいる	

※7年4月判断は、前回7年1月判断以降、足下の状況までを含めた期間で判断している。

※掲載した経済指標等については速報値を含む。

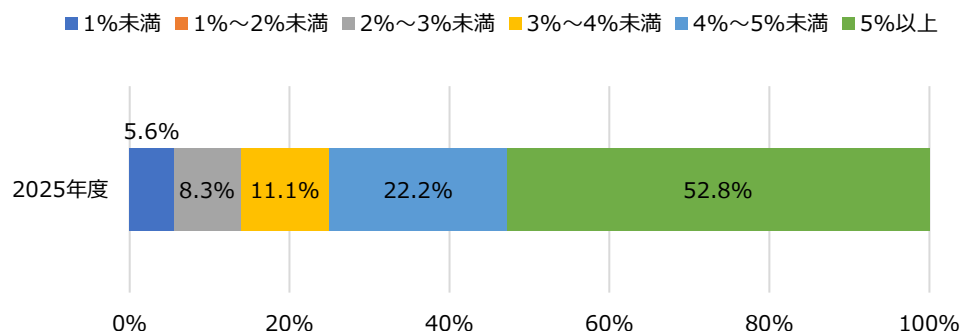
2-①. 2025年度の賃金改定率と影響を与えた要素

- 2025年度の賃金改定率は、5%以上とする企業の割合が最も高い。
- 賃金改定において、ベースアップに影響を与えた要素は、「物価上昇への対応」（63.2%）が最も多く、次に「人材流出防止、従業員のモチベーションアップ」（47.1%）が多い。
- 物価上昇への対応として従業員の生活基盤安定化や離職防止の観点からベースアップを実施する企業が多い一方で、中小企業の中には資金不足から賃上げの実施が困難な企業もみられる。



(1) 2025年度の賃金改定率

回答社数 36社（不明・未回答32社除く）

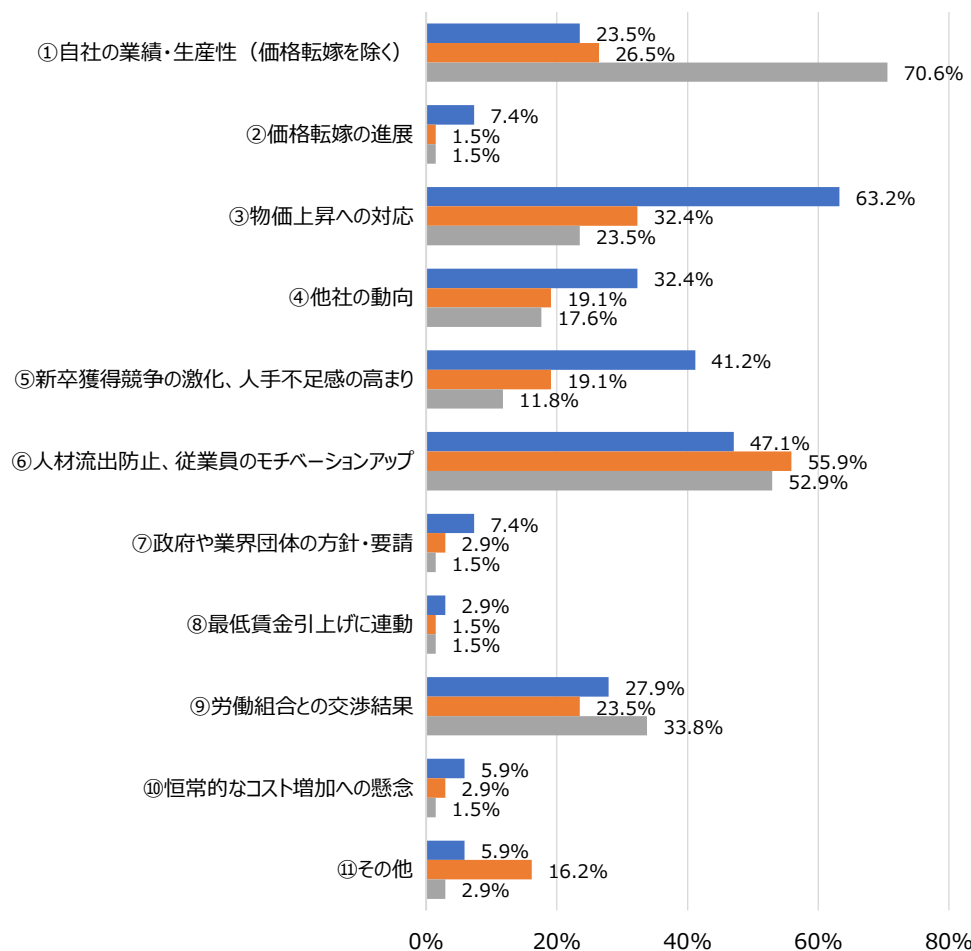


- 賃上げは人への投資と捉えており、従業員のモチベーションアップや人材確保のために実施している。（製造・大企業）
- 物価上昇への対応や新卒獲得に向けた魅力向上、在職者の離職防止などの観点からベースアップを実施。また、人事評価制度の見直しにより、定期昇給率を上げる仕組みを導入した。（製造業・中小企業）
- 初任給や賞与は、新卒等の採用において他社と比較される特に重要な要素であるため、引き上げを行っていく。ベースアップや定期昇給の引上げにおいては、他社動向や物価上昇にも注目している。（非製造・中堅企業）
- コロナ禍で離職が増えたため、若手社員が不足している。定期昇給は、新卒獲得及び人材流出防止のため、若手社員分を手厚くした。（非製造・中堅企業）
- 2024年度は従業員の流出防止やモチベーション維持のため賃上げを行ったが、2025年度は経営的に余力がないため賃上げは行う予定はない。（非製造・中小企業）

(2) 2025年度の賃金改定率に影響を与えた要素

回答社数 68社（最大3項目まで）

■ ベースアップ ■ 定期昇給 ■ 賞与・一時金・手当



2-②. 重点的に賃上げをしている層と人手不足感のある層

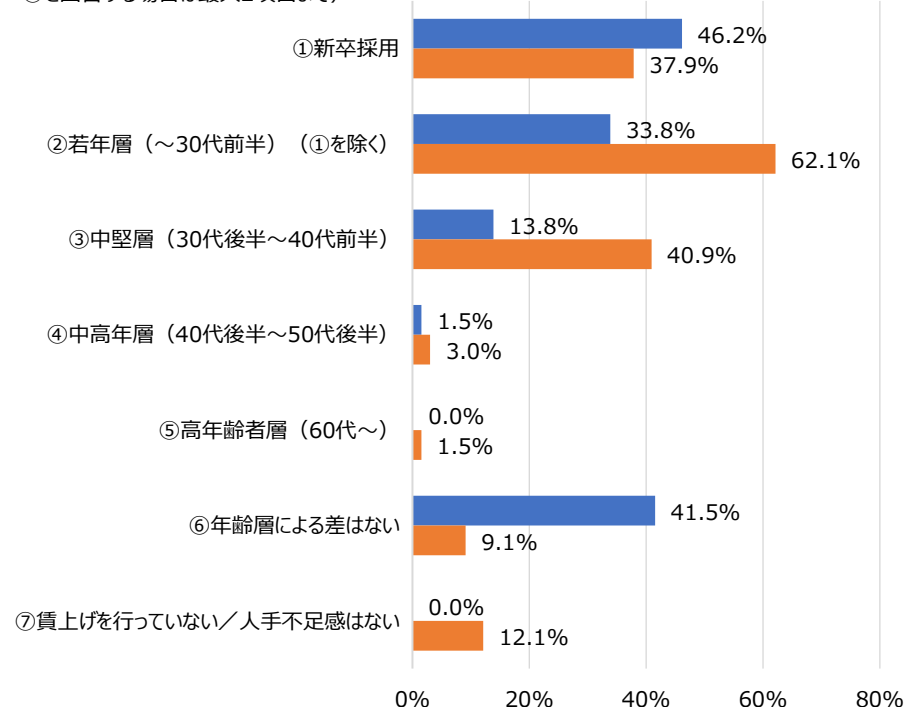
- 年齢別では、重点的に賃上げをしている層及び人手不足感のある層は、ともに「新卒採用」、「若年層」、「中堅層」が多い。
- 「新卒採用」や「若年層」は、採用競争の激化や流動性の高まりもあり人手不足感が強まっていることから、人材確保や離職防止の観点から重点的に賃上げを行う企業がみられる。
- 一方で、物価高への対応として従業員の生活基盤を安定させるため、年齢による区別なく、一律に賃上げを行う企業もみられる。

(3) 年齢別

回答社数 重点的な賃上げ：65社
人手不足感：66社

(①～⑤を回答する場合は最大2項目まで)

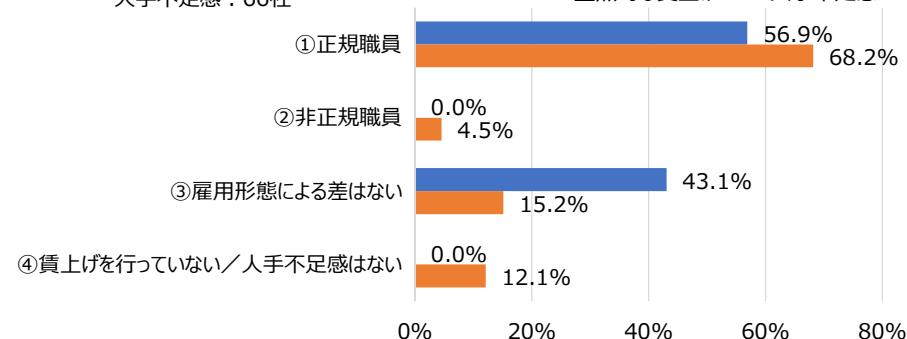
■ 重点的な賃上げ ■ 人手不足感



(4) 雇用形態別

回答社数 重点的な賃上げ：65社
人手不足感：66社

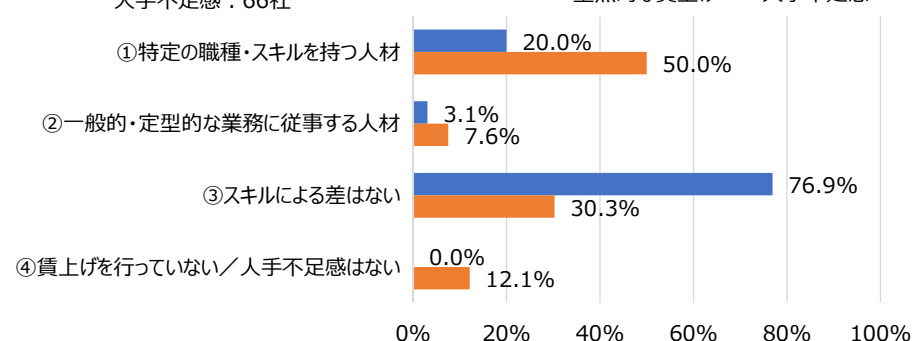
■ 重点的な賃上げ ■ 人手不足感



(5) スキル別

回答社数 重点的な賃上げ：65社
人手不足感：66社

■ 重点的な賃上げ ■ 人手不足感



- 他社が採用を強化していることもあって若い人材を確保できていないため、現場において技術を持った人材が育っていない。（製造・大企業）
- 若年層は転職に対する抵抗感が低いため、人材流出の防止のために重点を置いて賃上げしている。（非製造・中堅企業）

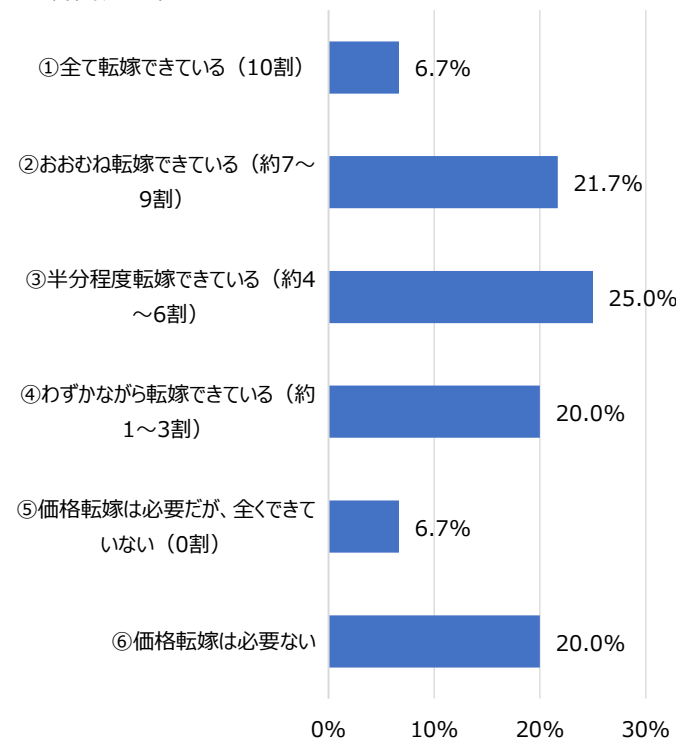
- 物価上昇への対応や社会的責任として賃上げの流れを止めないため、正規・非正規を問わず対応することを検討している。（製造・大企業）
- ベースアップについては物価高への対応という側面が強いいため、全社員一律の金額としている。（非製造・大企業）

2-③. 持続的な賃上げに向けた取組

- 賃金上昇分の価格転嫁は、「半分程度転嫁できている」が最も多く、転嫁できている企業の割合は73.4%。
- 価格転嫁できた背景は、「価格転嫁への理解の進展」や「具体的データに基づく価格交渉」を挙げる企業が多く、今後の課題については、「新製品・サービスの提供やブランド力の強化を通じた競争力および価格決定力の向上」を挙げる企業が多い。
- 持続的な賃上げに重要な条件としては、「売上増加」を挙げる企業が最も多い。
- 価格転嫁については、企業による具体的なデータに基づく価格交渉とその取引先の理解・受入れによって進展しており、今後の持続的な賃上げのためには、製品・サービス等の品質や価値の向上による売上増加を通じた原資の確保が課題。

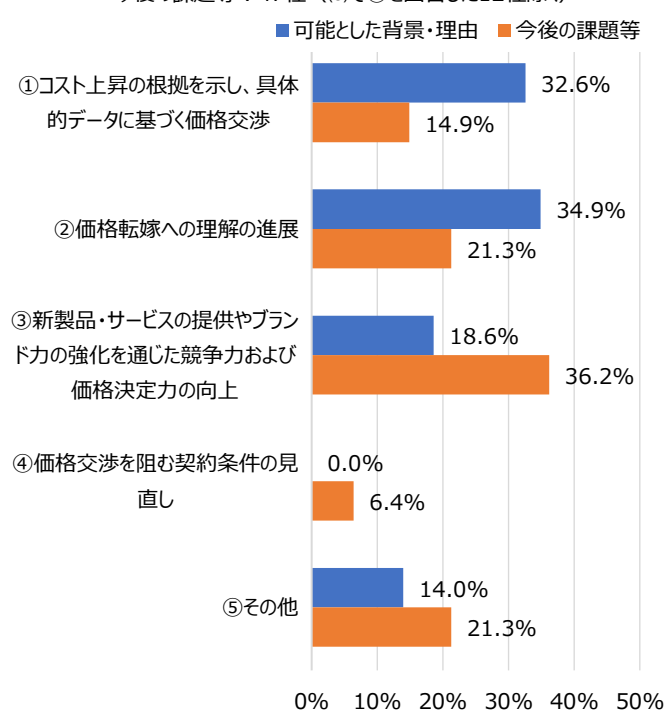
(6) 賃金上昇分の価格転嫁

回答社数 60社



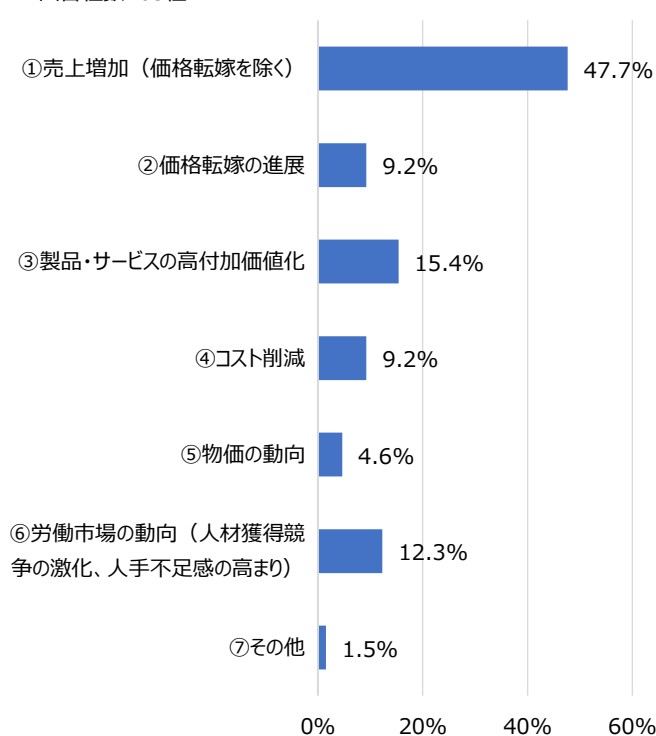
(7) 価格転嫁できた背景等と今後の課題

回答社数 可能とした背景・理由: 43社 ((6)で⑤・⑥を回答した16社除く)
今後の課題等: 47社 ((6)で⑥を回答した12社除く)



(8) 持続的な賃上げに重要な条件

回答社数 65社



- 取引先に対して自社の労務費等だけでなく同業他社のデータも示すことにより、業界全体としての価格転嫁の必要性を理解してもらっている。(製造・大企業)
- 賃上げ機運の高まりもあって国内取引先は価格転嫁に賛同してくれるが、海外取引先への交渉は困難。(製造・大企業)

- 品質や技術力をより高めることが価格交渉においても有利になる。技術力の強化により製品に高い付加価値をつけていきたい。(製造・大企業)
- 人件費は営業力に影響するため、当社にしか提供できない価値を通じて売上げを伸ばし、利益を確保することで持続的な賃上げを行っていく。(非製造・中堅企業)

3-①. 賃上げ等に関する取組事例

株式会社マスヤ



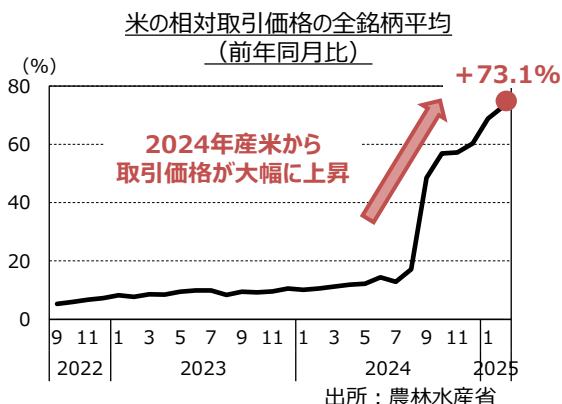
株式会社 マスヤ

本社：三重県伊勢市
創業：1965年
資本金：30百万円

（企業概要）「おにぎりせんべい」を主力製品とする米菓メーカーで、国内米菓市場シェアは約2%。伊勢志摩地域の振興を目指すIXホールディングスの中核会社。

▼ 取り巻く環境・課題

- ・コロナ禍以降、原材料やエネルギーコストが上昇し、最近では米価が過去最高水準まで高騰。
- ・随時価格転嫁を行っているものの、消費者離れへの懸念から十分に転嫁できない。
- ・一方で、従業員の生活を守るための物価上昇への対応や人材確保の観点から賃上げは必要。



▼ 賃上げに向けた取組

✓生産性の向上

- ・工場設備の大規模更新・改修投資を実施。
- ・ベンチャー企業と提携して画像認識AIの開発を進めており、目視で行っている品質チェックの自動化を目指す。



✓同業他社との協業

- ・米菓メーカー最大手の亀田製菓との協業により、製造や営業に関するノウハウを獲得し、自社の業務改善や販売戦略に活かすことで、売上向上に繋げている。

✓昇給率の拡大

- ・人事評価制度の見直しにより、定期昇給による給与上昇幅を拡大。



成果 粗利率 大幅改善
賃金 継続的に上昇

株式会社ヤマシタ



YAMASHITA

本社：静岡県島田市
創業：1963年
資本金：100百万円

（企業概要）介護用具レンタル・販売を中心に事業を展開。業界最大規模の全国70か所以上の営業所と1,000名以上の福祉用具専門相談員を置く。

▼ 取り巻く環境・課題

- ・労働集約型で利益率が低く、高い報酬での採用が困難。
- ・成長性や企業理念「正しく生きる、豊かに生きる」を求職者に伝えることが重要。
↳ AIの活用、在宅介護プラットフォーム化、2030年までに50店舗拡大など

▼ 人材確保に向けた取組

マネジメント層

成長できる環境と社会貢献性

求める人材

- ☐ 逆算により長期ビジョン実現を目指す思考
- ☐ 現場に対する高い解像度
- ☐ ハンズオンでPDCAを高速に回す能力



強み

- ✓手触り感：仕事のインパクトを実感できる適度な会社規模
- ✓やりがい：現場との双方向のコミュニケーションによるDXの推進
- ✓社会貢献性：社会課題の解決に寄与（介護問題）

成果

コンサルティング会社などの優秀な専門人材や中堅人材が転職

プレーヤー層

能力を適切に評価し報酬に反映する制度

✓年4回の昇格機会

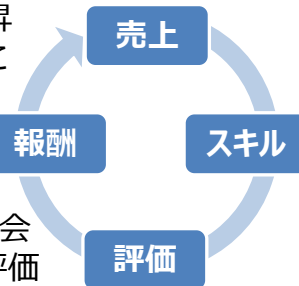
- ・能力のある人材の昇格スピードを速めることで仕事のやりがい（EX）を高める。

✓面接官バッジ制

- ・面接官としての能力を会社が認定し、面接の評価項目や基準を明確化。

✓スキルポイント制

- ・売上を立てるための一連の業務を細分化し、必要なスキルとして評価項目化。
- ・各スキルの発揮度を点数評価し、昇給・昇格を決定。
- ・暗黙知や曖昧な基準による評価ではなく、行動実績に基づくフェアな評価に。



成果

営業職中途採用 前年度比+216%

3-②. 賃上げ等に関する取組事例

セレンディップ ・ホールディングス株式会社

(企業概要)「中堅・中小ものづくり企業の再生」をテーマに、後継者不在や経営難に陥った中堅・中小のものづくり企業をグループ子会社とし、経営、製造など様々な分野のプロフェッショナルとともに再成長させる事業投資会社



本社：愛知県名古屋市
創業：2006年
資本金：11億4273万円

中小企業経営の近代化を推進し、100年企業を創出

●事業承継プラットフォームの構築

- ✓ ものづくり製造業の**盤石な生産・供給体制**を確立
- ✓ グループ間**協業によりイノベーション**を創出

●プロ経営者等の派遣・育成

- ✓ チームマネジメントによる**経営チーム確立**でオーナー経営から脱却
- ✓ CFO（番頭）を中心として**プロジェクトマネジメント**を実行

●個々の企業の経営近代化を強力に推進

- ✓ **ものづくり・マネジメント・DX**の融合により営業CF向上
- ✓ 徹底した**見える化**によるムダ・ムリ・ムラの排除と品質安定



事業承継プラットフォームの構築

- ・ 後継者不在の自動車関連の会社をM&Aにより子会社化
→ EV化が進展する中、金属プレス加工や樹脂成型といった単独の機能しか持ち合わせていない部品メーカーは生き残りが困難
→ 沢山の「小さな企業群」から、選りすぐりの「強いサプライヤー集団」へ
- ・ 「エンジニアリング」と「ものづくり」の融合を目指し、大規模メーカーへ機能・技術を軸とした総合提案ができる企業集団をつくることを目指す

エンジニアリング ×

商品企画	研究開発
設計	試作

など

ものづくり

金属加工
株式会社イコサ
SATO



生産設備の効率的活用
などの相乗効果を狙う

内装・外装
Excel



共同開発

EV向け内外装部品

表面処理
白金鍍金工業



次世代半導体の
機能性メッキ加工

強いサプライヤー集団

自動車メーカーとの関係構築

自動車関連で最初に手掛けた事業承継M&A案件 (Tier2企業)では、Tier1や完成車メーカーからの反発で壁にぶち当たる

- ・ 当社の中長期的なビジョン (ファンドのような売却目的ではなく、伴走型の経営改善を進めること)を説明
- ・ 2年かけて経営改善を実行

信頼の獲得

今後は完成車メーカーへの「総合提案サプライヤー」を目指す

プロ経営者等の派遣・育成

- ・ 買収した企業にCEO（プロ経営者）とCFO（番頭）などを送り込み事業改善
- ・ CFO（番頭）を常駐させ、プロジェクトマネジメントをしっかりと実行
- ・ 自動車メーカーOB等のCTOやCIOが製造現場のカイゼンやDXを実行

CEO
(プロ経営者)

- ・ 中期経営計画策定

CFO
(番頭)

- ・ 財務や製造現場の「見える化」の責任者
- ・ 経営会議を主導、プロジェクトマネジメントの実行

CIO
(IT人材)

- ・ 製造現場改善DX支援
- ・ 協働ロボット導入支援

CTO
(カイゼン人材)

- ・ 製造現場のカイゼンによる不良低減
- ・ 製造スタッフ教育

【地域金融機関との連携】 名古屋銀行、広島銀行ほか

セレン
ディップ
HD

プロ経営者育成の
ための出向者受入
PMIノウハウの提供

金融
機関

銀行員は、番頭として優れているが、最初の頃は現場で予算や粗利などの数字を語るため、うまくいかない。
数字ではなく取るべき行動を示すことで、現場の従業員らが動くように。

個々の企業の経営近代化を強力に推進

●作業日報の電子化 | 「見える化」の推進

タブレット活用により日報作成時間を短縮。機械の稼働状況や生産実績のほか、不良品の発生状況などもリアルタイムで把握でき、改善がスピーディに

データの「見える化」により、生産性向上が図られるとともに、詳細なデータに基づく価格交渉力が強化され、賃上げ原資に

1人当たり
平均給与+2%

●デジタル目安箱導入 | 現場からの改善提案の活性化

スマホから手軽に改善提案を投稿することを可能にし、現場から原価低減に関する多くの意見が集まる

カイゼンによる原価低減に応じた報酬を支給

月27万円の
給与アップも

●スマート工場の建設 | 効率的・効果的な工場マネジメント

IoTツール導入による遠隔地からの工場設備管理、無人搬送車 (AGV) の導入による工場内運搬作業の自動化などの省人化に取り組む

工場の現場作業員が従来の1/3の人数で対応可能となり、生産性が200%向上

現場作業員給与
+30%

中小企業は生産性が上がれば、従業員の給与をしっかりと上げられる