



“稼ぐ力”を高める

収益性を改善させて従業員にも還元

押し寄せる物価高騰の波

ロシア・ウクライナ間の抗争や中東情勢の緊迫化などを引き金に、食料品や石油由来製品の価格が軒並み上昇し続けている。こうした物価高騰は家計に大きな打撃を与え、従業員の生活を圧迫している一方で企業経営にも著しい悪影響を及ぼしている。

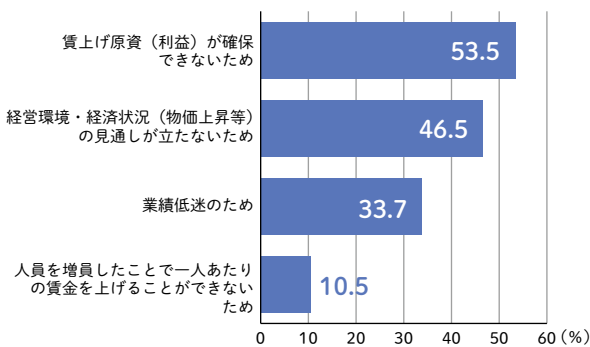
こうした状況の中で、今年2月2日に石田知事より福井県経済団体連合会に対して賃金引上げに関する要請があった。「物価上昇に負けない賃上げのために政労使が一丸となって取り組んでいきたい」といった内容の要請であり、県内経済界へ賃上げの動きを強く促すものであった。

当所会員における賃上げの動向

実際のところ、中小企業や小規模事業者における賃上げ実態はどのようになっているのだろうか。今年3月に当所会員を対象に実施した『景気見通し調査』では、回答企業359社のうち54・8%が「賃上げを実施予定」と回答した。一方で、25・6%の企業は「賃上げを実施しない」と回答した。その理由として、最も回答が多かった内容が「賃上げ原資（利益）が確保できないため」となった（図1）。

調査結果からは、企業の賃上げを阻む大きな要因が「稼ぐ力」の不足であることが浮き彫りとなった。当所では「収益力強化事業補助金」の申請サポートなどを通じて企業の収益力向上を支援しているが、「稼ぐ力」の向上は、経営層の思いだけで実現するのは難しい。売り上げを伸ばす、あるいは業務のムダを削減するにしても、現場で働く従業員たちの理解と努力も不可欠である。このため、収益力向上の実現のためには全社一丸となって取り組むことが求められている。今回は、こういった収益力を高めて従業員への還元に取り組んでいる事業所を取材し、「稼ぐ力」、収益力の高め方についてヒントを探った。

図1 賃上げしない理由



出典：福井商工会議所 景気見通し調査（令和8年3月期）

補助金事業をきっかけに 賃上げに挑戦

株式会社ハシモト工房

代表取締役 橋本 敏行 氏

(株)ハシモト工房は、福井市にて看板・イベント設営や、モニユメント等の造形物を製作・施工する事業所だ。橋本敏行氏が社長に就任した5年前はコロナ禍の最中で、売上減少に悩んでいた。そこで、橋本社長は付加価値をつけて自社サービスに強みを打ち出すべく、「ものづくり補助金」を活用し、耐久性を高めた造形物の製作機械を導入。特徴ある製品づくりで売上の回復につなげることでできた。この体験から、橋本社長は自社の経営とマッチした補助金の活用に注力していく。コロナ禍が

収益力強化事業補助金の活用

明けた後、ロシア・ウクライナ情勢の悪化のために物価高騰が始まると、従業員から「家計が圧迫されているため給料を上げてほしい」といった声が出始めた。橋本社長はその声をくみ取り、賃上げを始めようと考えていたが、軽々に判断できるものではなかった。

この状況で「収益力強化事業補助金」(※)の情報を見つけた橋本社長は、自社の課題を分析し、外注で対応していた一部の工程を自社にて内製化すれば、外注費を圧縮して利益を増やせることに気づく。賃上げを考えていた橋本社長にとって、「収益力強化事業補助金」による賃上げ要件は、賃上げへ背中を押してくれるようにも思えた。この補助金の申請では、福井商工会議所のサポートも受けつつ申請書を作成。無事に採択された。この後、製作工程の一部を内製化する機械を導入し、外注費の削減に取り組んでいる。新しい機械の導入で新たな作業負担が増えることに従業員が順応できるか懸念していたが、外注が減った分だけ業務管理がしやすくなり、仕事を早く回せるようになったため、従業員からも

(※)当補助金含む、賃上げ支援施策は「賃上げ・価格転嫁サポートセンター」へお問合せ下さい



収益力強化事業補助金を活用して
導入した製作機械

好評だった。この機械の導入で外注費を削減した結果、賃上げの原資も確保できた。同社では、段階的に賃上げを進めていき、最終的に1年間で6%以上の賃上げを達成できた。

今後の展望として、橋本社長が見据えているのが、業務の効率化と人材育成だ。同社では賃上げと並行してIT導入補助金を活用して社内管理システムを導入。紙で管理していた出勤や受発注をデジタル化して効率化した。ペーパーレスの後に目指すのが、更なる作業効率の改善と、製作で発生する原料ロスの削減だ。

また、次世代のデザイナーも現在経験を積んでいる最中であり、将来の活躍が期待されている。橋本社長は「無理に売上を求めず、できることから効率化を進めて収益を上げていきたい」と語り、自社の発展に向けて意気込んだ。



19名の創意工夫で築く

高収益経営

豊ファインパック株式会社

代表取締役社長 田中 利希也 氏 (右)
宮谷 大地 氏 (中央)
部長 森 一 氏 (左)



改善会議による

生産性向上の歩み

越前市に拠点を置く包装資材メーカーの豊ファインパック(株)。23年前に29歳で社長に就任した田中利希也氏は、若くして社長に就任したことで直面した組織運営の壁を打破するため、約15年前から「改善会議」を開始。当初、改善会議は社長の決定事項を周知する「通達の場」として始まったが、現在では社員一人ひとりが業務改善案を出し合い、成功事例を共有する自発的な場へと進化を遂げている。

この要因は、管理職が社員に対し

て「生産業務の効率化」や「安全管理・5S」など具体的なテーマを与えることでアイデアを出しやすい環境を整えたことにある。さらに、評価制度の「自発性」を重視し、全ての管理職が多角的に議論を交わす「評価会議」を導入。個人の成果を正當に評価することで成功体験を自信へと繋げる仕組みを構築したことが、社員の自律的な行動を引き出す原動力となっている。

改善会議の成果として製造部門ではAIカメラを用いた目視検査の工程を自動化し、AIの学習機能を活用することで、従来3名で行っていた作業をほぼ無人化し、人的負担を約33%削減することに成功。事務部門ではRPA(ロボットによる業務自動化)の導入により、受注管理業務を25%省人化。さらに見積作成業務の自動化では、AIを組み込んだソフトウェアの活用で、かつて値上げ対応時に発生していた1人あたり80時間の残業時間を、わずかな投資でほぼゼロにするという驚異的な効率化を実現した。また、機器の導入に留まらず、入社3年目の若手社員が、創業以来50年間解決できなかった製品の巻き取り工程を独自の視点から自動化した事例もあり、現場の「発明」を尊ぶ文化も根付いている。

「お肉のボーナス」と社内食で進める社員への還元



改善会議の様子

生産性向上で生まれた利益は、「良い仕事の成果」として社員へダイレクトに還元される。成果を昇給で還元すると、社会保険料や税負担が重くなるが、同社ではパートを含む全員への「お肉のプレゼント」を実施しており、大好評だ。こうした取り組みを通して、できる限り社員に還元している。また、飲食店が少ない地域特性に配慮し1食100円の社内食サービスを導入。スイーツを含む豊富なメニューが、社員の満足度向上と福利厚生の実現に寄与している。改善会議は開催数が750回を超え、全社員が「自分たちの手で会社を良くしていく」という強い当事者意識を持つ、同社の文化そのものとなっている。

専門家に聞く



中小企業における賃上げとの向き合い方

福井商工会議所の登録専門相談員で、当所の賃上げ対策セミナーの講師を務めた北出慎吾氏に、中小企業が賃上げに取り組む場合のポイントや方策について話をうかがった。

ベースアップの留意点と第3の賃上げという選択肢

「賃上げ」として真っ先にイメージされるのが、ベースアップによる昇給だ。確かに、従業員の満足度を高める効果は大きい。特に中小企業や小規模事業者が実施する場合は留意すべきことがある。ベースアップ分の原資の確保と、昇給に応じた社会保険料などの負担増加だ。つまり、ベースアップはこれらの懸念点を十分に検討した上で実施した方がよい。しかし、物価高騰・人材不足の影響から、賃上げは待ったなしの現状だ。そこで、近年注目されているのが「第3の賃上げ」だ。これは、福利厚生等により、実質的に従業員の手取りを増やす取り組みのことを言う。代表的なものが食事代の支給・補助や、年間休日数の拡大といったものが挙げられる。特に最近企業に人気な制度が「確定拠出年金」の導入だ。資産運用への関心が高まる中、確定拠出年金は積立の手間を本人に代わって会社が担う制度で、長期の積み立てで利回りが期待できるため、離職を防止する理由にもなりやすい。こうした「第3の賃上げ」は、経営への負担が少ないことから、取り組みやすい「実質的賃上げ」の手法である。

収益力改善のポイント

ベースアップにしても、「第3の賃上げ」にしても、経費の負担増を伴うものであり、増加分をまかなうために企業の収益性を高める取り組みが必要となってくる。

収益力向上の第一歩は、「業務フローの見直し」だ。当たり前になってくる作業も、改めて見つめ直す効率化できる余地があるかもしれない。業務フローの見直しには、従業員の現場目線が欠かせない。彼らの巻き込み方として、「業務改善プロジェクト」を立ち上げ、有力なスタッフにプロジェクトリーダーを担ってもらい、活動の輪を広げていくという手法がある。従業員に「自分ごと」として捉えてもらうために、人件費を人数や労働時間で計算し、給与分の収益を得るにはどうするとよいか一人ひとりに考えさせてみるのもよい。実際に収益力改善の取り組みを従業員に考えさせる場合は、管理職などチームのリーダーが、部下一人ひとりの強みを踏まえた上での個別目標を設定すると、各スタッフの得意分野を活かした改善策が提案されやすくなる。各人の改善や削減の効果は小さくても、会社単位では大きな成果につながる。従業員の参加意識を高め、会社全体で取り組んでもらいたい。

経営層と現場が意識を共有して取り組むことが重要

物価高騰の動きが止まらない中、従業員からの賃上げ圧力も高まっている。しかし、物価高騰は企業経営も圧迫しており、賃上げは簡単ではない。この問題は、経営者だけの努力では解決困難であり、従業員を巻き込んで「全社一丸」となって向き合い、それぞれが知恵を絞らなければ前に進みにくい。そこで、経営者には従業員一人ひとりが主体的に業務改善・収益力向上について考えていく環境を整備することが求められている。重要なのが、自社の業務改善や収益力の向上が、従業員の賃上げにもつながるという流れを分かりやすく社内でも共有し、経営層と現場が共通した認識を持つことだ。数字上では有効な取り組みでも、従業員の意欲が低ければ中途半端な結果に終わってしまうこともある。逆に、「全社一丸」となって収益力改善に成功すれば、短期的な賃上げだけでなく、長期的な企業成長のための土壌づくりにもつながるだろう。



シナジー経営社会保険労務士法人
代表社員 北出 慎吾 氏