

第3章

持続的な賃上げに向けて

ここまで、賃上げの現状や背景、効果等について紹介してきたが、第3章では、賃上げを実際に行っている企業の特徴等を踏まえた上で、今後、持続的に賃金を引き上げていくための方向性や、賃金政策の効果を分析していく。具体的には、まず（独）労働政策研究・研修機構が実施した調査を用いて、業績や価格転嫁状況、賃金制度等の観点から、賃上げを行っている企業の特徴について分析を行う。その上で、持続的な賃上げに向け、新規開業、転職支援及び非正規雇用労働者の正規雇用転換の3つの視点を取り上げ、今後の方向性を確認する。最後に、最低賃金と同一労働同一賃金という賃金に係る2つの政策を取り上げ、これらの政策が賃金の分布等に及ぼした影響を確認していく。

第1節 企業と賃上げの状況について

● 9割超の企業が賃上げを実施。過半の企業が一人当たり定期給与・夏季賞与を増加させている
厚生労働省からの要請により、（独）労働政策研究・研修機構が実施した「企業の賃金決定に係る調査¹」（2022年）に基づいて、企業の経済見通しや価格転嫁の状況と賃上げの関係等、企業の賃金決定を取り巻く状況について確認していこう。

まず、第2-(3)-1図（1）より、回答いただいた企業について2022年における賃上げの状況を見ると、「ベースアップを実施した」が約36%、「ベースアップ以外の賃上げ（定期昇給等）を実施した」が約57%と、合わせて9割超の企業が何らかの賃上げを実施したことが分かる。

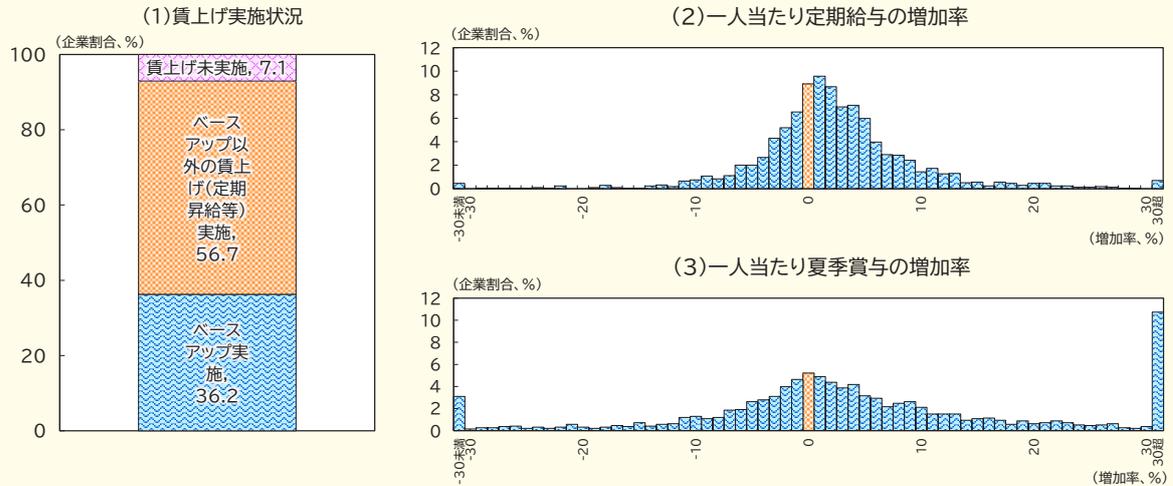
次に、同図（2）より、企業の一人当たり定期給与の増加率（2021年6月分と2022年6月分を比較した増加率）をみてみよう。増加率0%の右側に多くの企業が分布しており、一人当たり定期給与が増加した企業の方が減少した企業よりも多い一方で、増加率5%以内の企業が4割弱となるなど、増加率10%以内に企業が集中していることが分かる²。さらに、同図（3）より、企業の一人当たり夏季賞与の増加率（2021～2022年にかけての増加率）をみると、一人当たり夏季賞与についても、増加した企業の方が多いたことが分かる。一方、増加率5%以内の企業が2割程度である中、増加率30%以上が1割以上ある等、より短期間の業績に連動すると考えられる夏季賞与の方が企業間にばらつきがみられる。

定期給与を含めた賃上げが多く企業に広がり、中には賞与を大きく引き上げる企業もあるなど、経済活動の正常化が進む中で、賃上げに向けた動きが着実にみられる。

- 1 本調査は2022年12月末時点の企業の賃金決定に関する実態を把握することを目的として、2023年2月に1万社の企業を対象に行われたものであり、約2,500社から回答をいただいた。
- 2 第2-(3)-1図（1）より9割超の企業において何らかの賃上げを実施したことを示しているが、個々の労働者の賃金を上げても、社内で相対的に賃金の低い労働者（新規学卒者やパートタイム労働者等）を多く雇い入れた場合には、平均でみた一人当たり定期給与や夏季賞与が減少する可能性があることには留意が必要。

第2-(3)-1図 賃上げ実施状況

- 2022年において9割超の企業で何らかの賃上げを実施。
- 一人当たり定期給与・一人当たり夏季賞与は、増加した企業の方が減少した企業よりも多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「企業の賃金決定に係る調査」(2022年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1)は2022年に実施した賃上げについて企業に尋ね(「定期昇給」「ベースアップ」「賞与(一時金)の増額」「諸手当の改定」「新卒者の初任給の増額」「再雇用者の賃金の増額」「非正規雇用者・パート労働者の昇級」「その他」「いずれの賃上げも実施していない」から複数選択可。)、実施企業割合を集計。
- 2) (2)(3)は、企業の2022年の一人当たり定期給与(6月分)及び夏季賞与について、2021年比の増加率ごとに企業数を集計したもの。図はプラス・マイナス0.5%ポイントの範囲のヒストグラムであり、例えば横軸の「0」の位置にある棒グラフは、「一人当たり定期給与増加率が-0.5%~0.5%未満であった企業の割合」を示している。
- 3) いずれも無回答は除く。

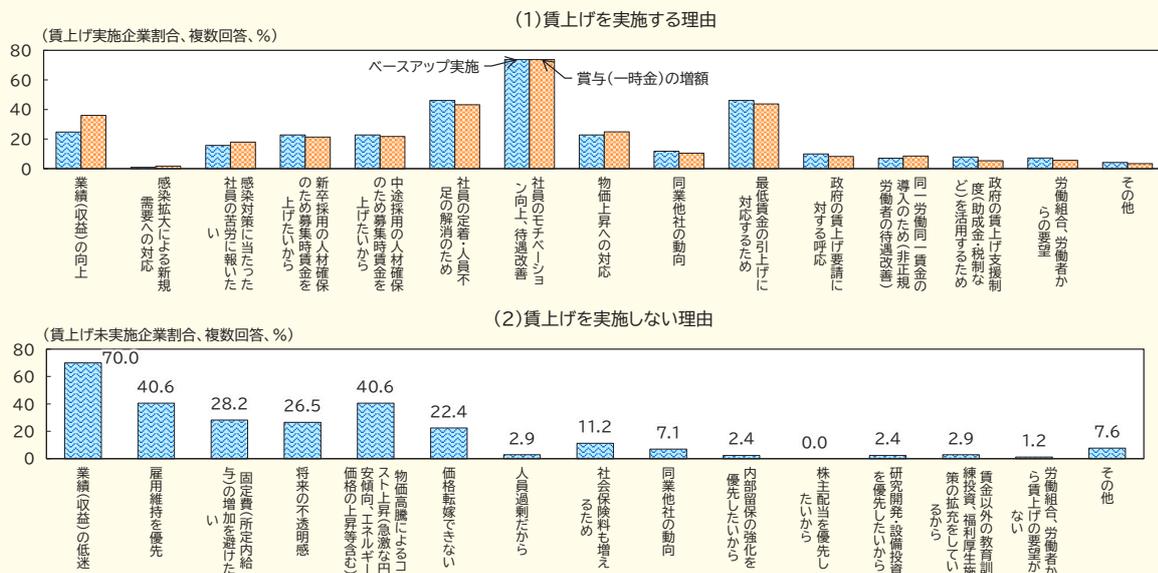
●賃上げの理由は社員のモチベーション向上や社員の定着のためが多い

賃上げを実施した企業について、その理由を確認しよう。第2-(3)-2図(1)は、2022年にベースアップ、賞与(一時金)(以下「一時金」という。)の増額を実施した企業に、それぞれ、その理由を尋ねたものである。これをみると、いずれも、「社員のモチベーション向上、待遇改善」が7割強で最多となった。また、「社員の定着・人員不足の解消のため」と回答した企業も4割強、「中途採用の人材確保のため募集時賃金を上げたいから」や「新卒採用の人材確保のため募集時賃金を上げたいから」等、中途採用や新規採用の人材確保のためと回答している企業も2割以上ある。こうした結果から、社員のモチベーション確保、離職の防止、採用の強化が、企業の賃上げへの強い動機となっていることがうかがえる。

また、賃上げを実施しなかった理由について、同図(2)よりみてみると、約7割の企業が「業績(収益)の低迷」を挙げており、約4割の企業が「雇用維持を優先」、2~3割の企業が「将来の不透明感」や「価格転嫁できない」と回答している。また、企業物価の上昇を反映して、約4割の企業が「物価高騰によるコスト上昇(急激な円安傾向、エネルギー価格の上昇等含む)」と回答している。企業が賃上げできない背景には、円安や物価動向等も含め、様々な要因による業績の低迷や不透明な見通し等が強く影響していることがうかがえる³。

第2-(3)-2図 賃上げ実施理由、未実施理由

- 賃上げを実施する理由は社員のモチベーション向上や社員の定着のためが多い。
- 賃上げを実施しない主因は業績の低迷。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「企業の賃金決定に係る調査」(2022年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1)は、2022年にベースアップ又は賞与(一時金)の増額を実施した企業について、実施理由ごとに回答割合を集計したもの。
 2) (2)は、2022年に賃上げを実施しなかった企業(賃上げ実施状況を企業に尋ね、「定期昇給」「ベースアップ」「賞与(一時金)の増額」「諸手当の改定」「新卒者の初任給の増額」「再雇用者の賃金の増額」「非正規雇用者・パート労働者の昇級」「いずれの賃上げも実施していない」の中から、「いずれの賃上げも実施していない」を選択した企業)について、実施しない理由ごとに回答割合を集計したもの。
 3) いずれも無回答は除く。

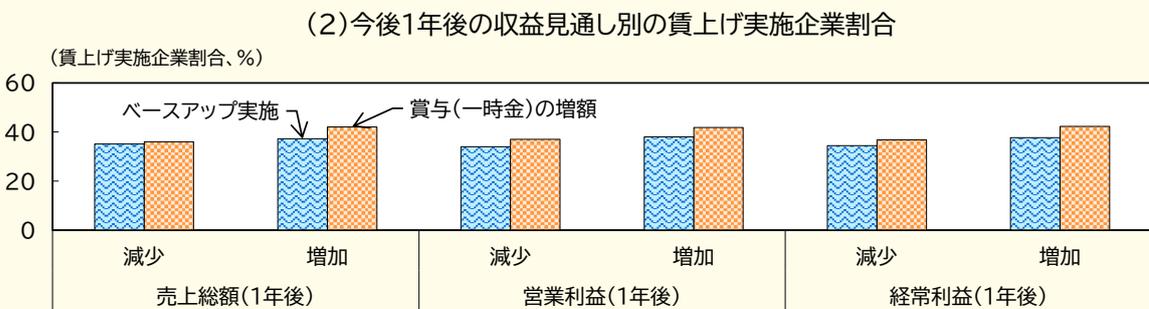
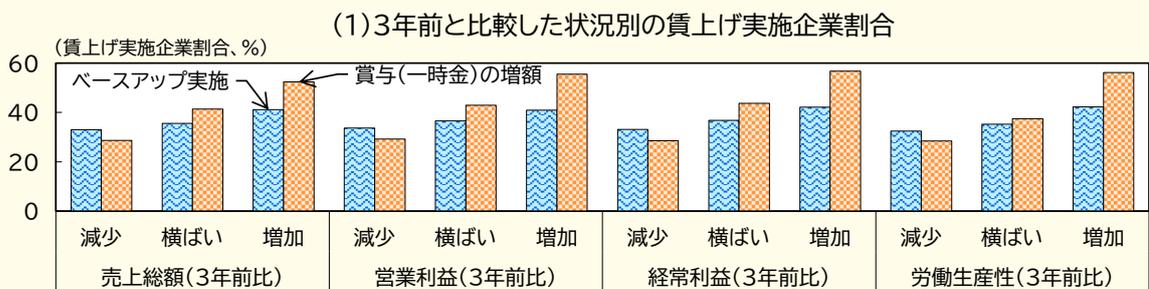
3 賃上げを実施しない理由として「業績(収益)の低迷」が最も多いが、業績は仕入れ価格や売上高にも左右されるため、物価上昇によるコスト上昇や価格転嫁のしづらさ等も業績低迷の一因となっている可能性がある。こうした状況が、企業の将来見通しに影響している可能性も考えられる。

●賃上げに向けて、業績や見通しだけではなく価格転嫁も重要

企業における業績や見通しと賃上げの関係について、詳細に確認しておこう。第2-(3)-3図(1)は、企業の売上総額、営業利益、経常利益、生産性⁴の3年前から現在への変化ごとに、ベースアップ・一時金増額実施企業の割合の違いを示したものである。いずれにおいても、「増加」した場合には、多くの企業がベースアップや一時金増額を実施している。ベースアップと一時金増額を比べると、一時金増額の方が「減少」と「増加」における実施企業の割合の差が大きく、一時金増額は業績に左右されやすい傾向がみてとれる。同図(2)は、今後1年後の売上総額、営業利益、経常利益の見通し別に、ベースアップ・一時金増額実施企業の割合を示している。これをみると、業績ほど顕著ではないものの、見通しが「増加」すると回答した企業では、ベースアップや一時金の増加を実施した割合が高いことが分かる。

第2-(3)-3図 実績・見通し別の賃上げ実施企業割合

- 3年前と比べて、売上総額、営業利益、経常利益、労働生産性のどれをみても、「減少」した企業よりも「増加」した企業において、ベースアップや一時金増額を実施している傾向。
- 見通しが「増加」すると回答した企業の方が、「減少」すると回答した企業よりもベースアップや一時金増額を実施した企業の割合が高い。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「企業の賃金決定に係る調査」(2022年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1)は、3年前(感染拡大前、2019年12月以前)～現在(2022年12月末)の状況変化を尋ね、「減少(「大幅に減少・低下」「やや減少・低下」の合計)」、「ほぼ横ばい」、「増加(「大幅に増加・上昇」「やや増加・上昇」の合計)」の回答ごとに2022年のベースアップ又は賞与(一時金)の増額の実施企業割合を集計したもの。
- 2) (2)は、1年後の企業収益の見通しについて「減少(「10%以上の減」「5~10%未満の減」「1~5%未満の減」「0~1%未満の減」の合計)」「増加(「10%以上の増」「5~10%未満の増」「1~5%未満の増」「0~1%未満の増」の合計)」の回答ごとに2022年のベースアップ又は賞与(一時金)の増額の実施企業割合を集計したもの。
- 3) いずれも無回答は除く。

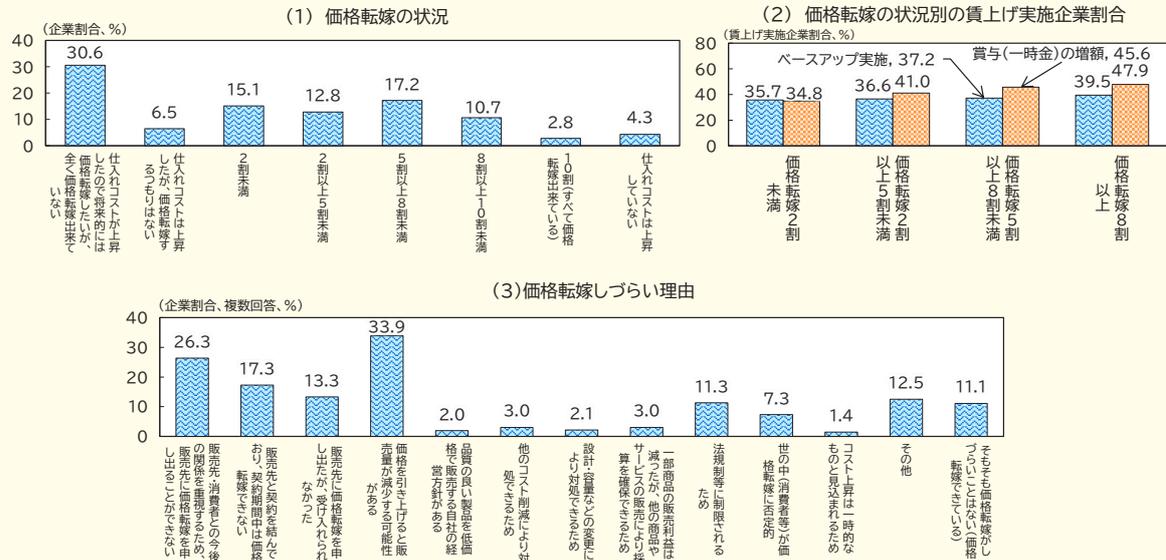
4 ここでの「生産性」は従業員一人当たりの付加価値額を指すものとして定義している。具体的には、「総売上高から原材料費など外部調達費を差し引いた、貴社が新たに生み出した価値」である付加価値額を従業員数で除したものである。

第2-(3)-2図(2)でみたように、原材料費等の上昇や、価格転嫁ができないことも賃上げをためらわせる重要な要因となっている。このため、企業の価格転嫁の状況と賃上げの関係についても確認してみよう。第2-(3)-4図(1)より、企業の価格転嫁の状況を見ると、仕入れ等コストの上昇分を8割以上転嫁できている企業は1割強にとどまる一方、全く転嫁できていない企業が3割強にのぼり、ほとんどの企業は原材料費等の価格上昇を販売価格に十分転嫁できていない状況がうかがえる。同図(2)より、価格転嫁の状況別に、ベースアップ・一時金増額実施企業の割合をみると、価格転嫁率が高いほど高くなっており、価格転嫁の状況は賃上げに大きな影響を及ぼしていることが改めてうかがえる⁵。同図(3)により、価格転嫁しづらい理由についてみると、「価格を引き上げると販売量が減少する可能性がある」が約34%と最多であり、価格転嫁に伴う販売価格の上昇による販売量の減少を企業が危惧していることがうかがえる。一方で、「販売先・消費者との今後の関係を重視するため、販売先に価格転嫁を申し出ることができない」と回答した企業が約26%、「販売先に価格転嫁を申し出たが、受け入れられなかった」と回答した企業が約13%と、取引先との関係も価格転嫁を困難にさせている要因であると考えられる。適正な価格による販売・購入が行われるよう、適切な価格転嫁を促し、社会全体で企業が賃上げを行いやすい風潮・環境を整えていくことが重要であることが示唆される⁶。

-
- 5 価格転嫁は企業の収益そのものに大きな影響を与えている可能性もある。付2-(3)-1図より、価格転嫁の状況別に3年前からの企業収益等の変化をみると、価格転嫁ができていない企業ほど、営業利益や経常利益、生産性が低下している割合が高い傾向にある。なお、付2-(3)-2表では、価格転嫁の状況(2022年)・内部留保の変化(3年前比)・総人件費の状況(3年前比)のそれぞれの状況をクロスした場合の企業の分布を示している。
 - 6 政府としては、「パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化の取組について」(令和3年12月27日閣議了解)に基づき、政府一丸となって、生産性向上に取り組む中小企業を支援している。

第2-(3)-4図 価格転嫁等の状況

- 多くの企業では、原材料費等の価格上昇を販売価格に十分転嫁できていない。
- 価格転嫁ができていないほど、ベースアップや一時金増額実施割合が高まっている。
- 需要が縮小する恐れだけではなく、取引先との関係でも価格転嫁が行いづらい可能性。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「企業の賃金決定に係る調査」(2022年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1)は、過去1年間(2022年)の自社の主な商品やサービスの仕入れ等コストの上昇分について、販売価格やサービス料金への価格転嫁の状況を尋ねたもの。
- 2) (2)は、(1)による価格転嫁の状況ごとに、2022年のベースアップ又は賞与(一時金)の増額の実施企業割合をそれぞれ集計したもの。「価格転嫁8割以上」は、「10割(すべて価格転嫁出来ている)」「8割以上10割未満」の合計。「価格転嫁2割未満」は、「2割未満」「仕入れコストが上昇したので将来的には価格転嫁したいが、全く価格転嫁出来ていない」「仕入れコストは上昇したが、価格転嫁するつもりはない」の合計。
- 3) いずれも無回答は除く。

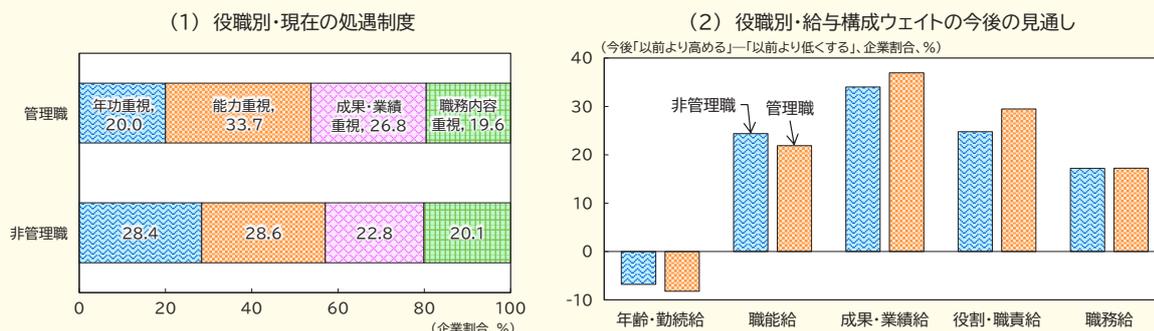
● 「成果・業績給」「役割・職責給」等のウェイトを高め、「年功・勤続給」を見直す傾向

ここまで企業全体での業績や経済見通しと賃上げの関係についてみてきたが、各企業における賃金制度と賃上げの関係についても、賃金の状況を見る上では重要な視点である。また、人口減少が続き長期的にも人手不足が見込まれる中、賃金制度は、人材を惹きつける一つの要素としても重要であると考えられる。

まず、第2-(3)-5図(1)より、年功、能力、成果・業績、職務内容のうち、処遇に当たって主に重視している要素を管理職、非管理職別にみてみよう。僅かな差ではあるものの、管理職では「能力重視」や「成果・業績重視」が比較的多く「年功重視」が少ない一方で、非管理職では「年功重視」が多い傾向が見受けられる。一方で、同図(2)により、賃金の構成要素のウェイトを今後どう変化させるかについてD.I.でみると、管理職・非管理職ともに「年齢・勤続給」を低くする意向の企業が多く、それ以外の要素は高める企業が多い。管理職・非管理職どちらにおいても、今後について、年齢や勤続年数に応じた一律の「年功重視」の処遇を見直し、「成果・業績」や「役割・職責」といった個人に着目した賃金制度を志向する企業が多いことがうかがえる。

第2-(3)-5図 役職別の現在の処遇制度と今後の見通し

○ 多くの企業において、賃金を決定する際の要素として、年齢・勤続の占める割合を減らしていく意向。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「企業の賃金決定に係る調査」(2022年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

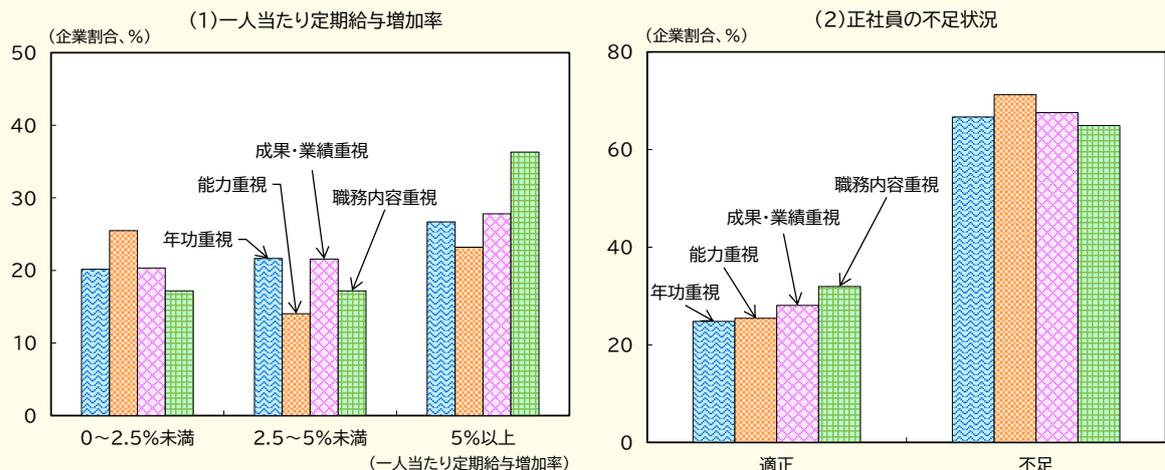
- (注) 1) (1)は、「管理職」「非管理職」それぞれについて、現在の処遇制度において重視されるものを尋ねたもの。
 2) (2)は、「管理職」「非管理職」それぞれについて、今後3年程度でみて給与の構成要素ごとのウェイトをどうしたいか尋ね、「以前より高める」と回答した企業割合から「以前より低くする」と回答した企業割合を減じたもの。
 3) いずれも無回答は除く。

●賃金決定に「職務内容」を重視する企業では、比較的高い賃上げが実現し、人材の不足感も弱い傾向

企業の処遇制度と賃上げの関係についても確認しよう。第2-(3)-6図(1)から、企業が処遇にあたり重視する要素(年功、能力、成果・業績、職務内容)ごとに一人当たり定期給与の増加率をみると、「年功重視」や「能力重視」「成果・業績重視」と比べ、「職務内容重視」において、一人当たり定期給与の増加率が5%以上の企業の割合が比較的高いことが分かる⁷。賃金制度が企業ごとに異なる中で、必ずしも職務内容を重視する企業であれば賃上げが行われやすいことを示すものではないが、職務内容を重視する企業はそれに見合ったスキルを持つ労働者を確保するため、賃金を大きく引き上げている可能性がある。また、同図(2)から、正社員の不足状況を、重視する処遇ごとにみると、「職務内容重視」とする企業は、他の要素よりも「適正」ではやや高く、「不足」もやや低い。職務内容が明確であるために、社会で必要な人材を明確化できるようになり、企業と求職者間のミスマッチが減少し、結果として企業の人手不足感が弱くなっている可能性が考えられる。

第2-(3)-6図 処遇制度と賃上げ、正社員の過不足状況の関係

○「職務内容重視」の企業では、一人当たり定期給与の増加率が5%以上の企業の割合や、正社員の不足状況について「適正」と回答している企業の割合が高い傾向。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「企業の賃金決定に係る調査」(2022年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 年功重視、能力重視、成果・業績重視、職務内容重視は、それぞれ現在の処遇制度について管理職・非管理職ともに同じ項目を回答した企業に限って集計したもの。
 2) 一人当たり定期給与増加率は、2022年6月の一人当たりの定期給与について、前年同月比の増加率をいう。
 3) いずれも無回答は除く。

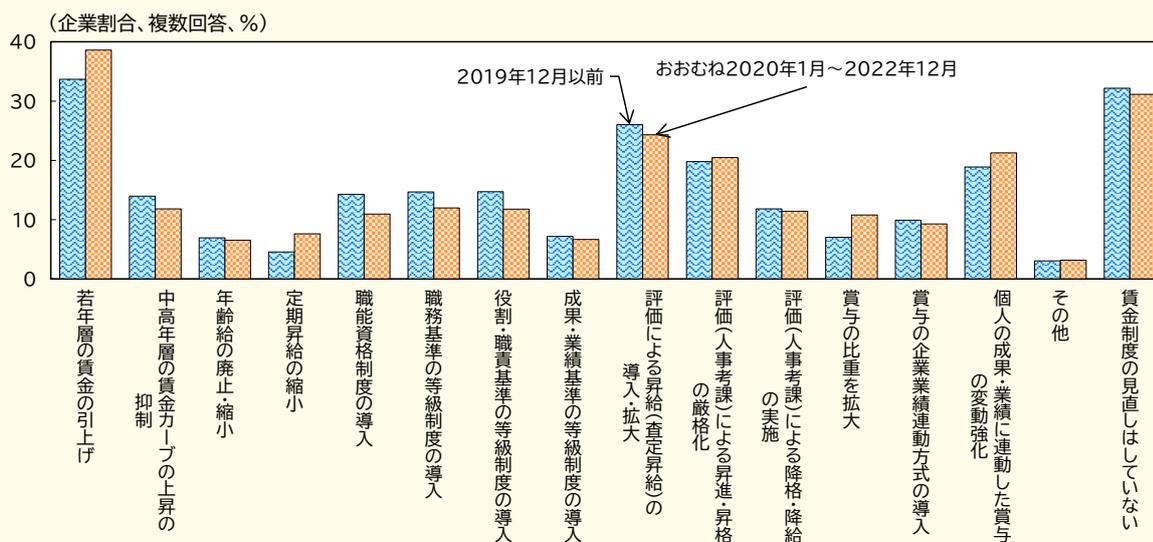
7 ただし、当該結果は限られたサンプルの中で示しているものであり、企業の実態には偏りがある可能性があることには留意が必要。

●賃金制度を見直して「若年層の賃金の引上げ」を行う企業が多い

企業はこれまでに賃金制度をどのように見直してきたであろうか。第2-(3)-7図より、2020年1月～2022年12月とそれよりも前（2019年12月以前）の賃金制度の見直しの状況についてみると、見直しをしていない企業が3割強あるものの、見直し内容では「若年層の賃金の引上げ」が最多であり、2019年12月以前よりも2020年1月～2022年12月の方が若干高くなっている。若年層の人口が減少する中で、企業が新規学卒者等の若年層の確保に重点的に取り組む姿勢が処遇にも表れているものと考えられる。加えて、「評価による昇給（査定昇給）の導入・拡大」や、「個人の成果・業績に連動した賞与の変動強化」「評価（人事考課）による昇進・昇格の厳格化」等も挙げられており、多くの企業において、個人の成果や業績に応じた賃金決定の仕組みを整備しているものと考えられる。第2-(3)-5図の見通しと併せてみれば、今後も、多くの企業で、個人の成果・業績や役割・職務に応じた賃金制度を構築する動きが続くものと考えられる。

第2-(3)-7図 賃金制度の見直しの状況

- 見直し内容では「若年層の賃金の引上げ」が最多。
- 「評価による昇給（査定昇給）の導入・拡大」や「評価（人事考課）による昇進・昇格の厳格化」等、多くの企業において、より個人の能力や成果に応じて賃金を決定する仕組みを整備。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「企業の賃金決定に係る調査」(2022年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 無回答は除く。

●生産性向上に向け、企業は営業力の強化、業務の効率化、労働時間の短縮等に取り組む

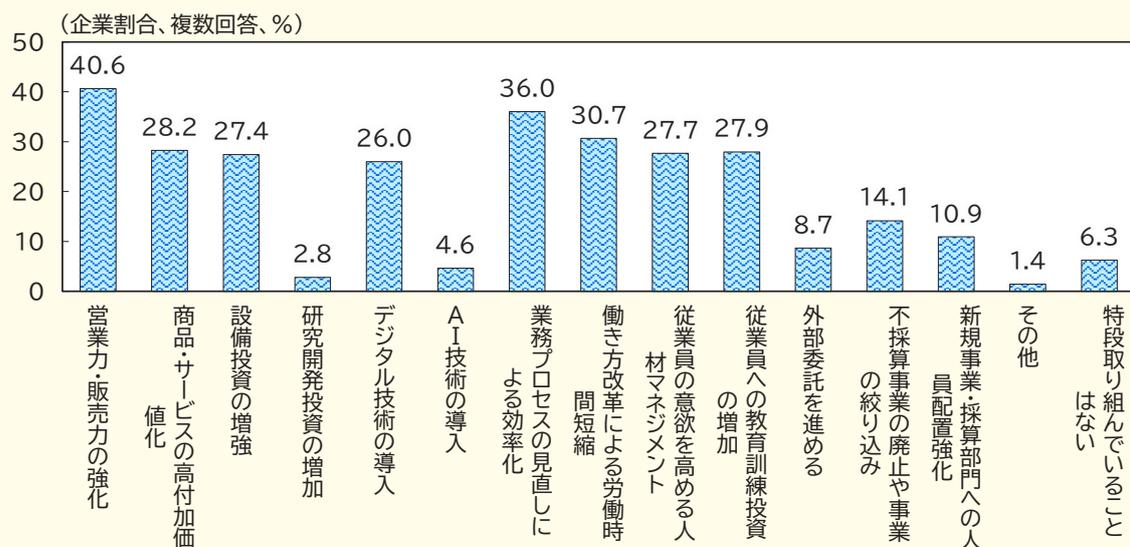
最後に、調査にご協力いただいた企業における生産性向上に向けた取組や、行政に求めることを確認しよう。第2-(3)-8図より、生産性向上に向けた企業の取組内容をみると、「営業力・販売力の強化」が約4割、「商品・サービスの高付加価値化」が3割弱である等、業績を直接的に伸ばす取組が多く企業の企業で行われている。また、「設備投資の増強」「デジタル技術の導入」等も3割弱の企業が選択しており、将来に向けた投資への意欲もうかがわれる。加えて、「業務プロセスの見直しによる効率化」や「働き方改革による労働時間短縮」といった効率化への取組や、「従業員の意欲を高める人材マネジメント」「従業員への教育訓練投資の増加」といった従業員のモチベーションや能力向上に向けた取組もそれぞれ3割程度の企業が選択しており、企業は、その直面する課題に合わせて、様々な取組を行っていることが確認できる。

企業が行政に求めていることについても紹介しよう。第2-(3)-9図より、賃上げできる環境の整備に必要な政策をみると、「景気対策を通じた企業業績向上」「賃上げした企業への税負担軽減」が約5割であり、賃上げの直接的なインセンティブを求めるものが最も多い。一方、「IT化、設備投資による業務効率化への支援」や「社員の能力開発への支援」といった、企業の生産性向上に向けた投資への支援の要望も3～4割程度ある。また、「取引価格の適正化・円滑な価格転嫁の支援」も3割程度の企業が挙げており、サプライチェーン全体での取引の適正化も求められている。「社会保障制度の充実」も3割強の企業が挙げています。

政府としては、引き続き、各種成長戦略を通じて日本経済を着実に成長軌道に乗せていくとともに、人材開発支援助成金等による企業の労働生産性の向上等への支援や、設備投資への支援、価格転嫁が行いやすい環境の整備、将来世代にわたって持続可能で安心できる社会保障制度の構築等に取り組んでいくことが重要である。

第2-(3)-8図 労働生産性向上のための取組

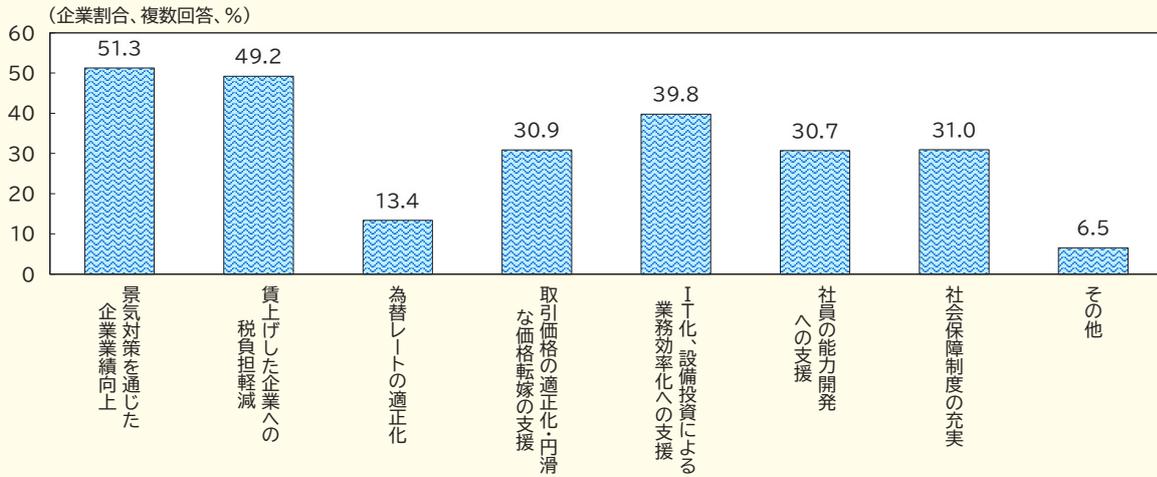
○ 労働生産性向上に向け、企業は営業力の強化、業務の効率化、労働時間の短縮等に取り組んでいる。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「企業の賃金決定に係る調査」(2022年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計
(注) 無回答は除く。

第2-(3)-9図 自発的に賃上げできる環境整備のために必要な政策

○ 行政への要望としては、「景気対策を通じた企業業績向上」や「賃上げした企業への税負担軽減」が多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「企業の賃金決定に係る調査」(2022年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 無回答は除く。

コラム2-6 商品やサービスの高付加価値化の取組について

賃金増加のためには、その原資となる付加価値を持続的に増加させ、生産性を向上させることが重要である。相対的に生産性が低く、賃金も低くなっている小売業やサービス業においては、賃金の原資を生み出す高付加価値の商品やサービスを提供することが重要となる。本コラムでは、商品やサービスの高付加価値化と従業員の待遇向上を実現している企業として、株式会社ワークマン及び有限会社るびや・株式会社EBILABの取組について紹介していく。いずれの企業の取組もデータを活用し、自社製品やサービスの強みをいかしている。

【株式会社ワークマン】

株式会社ワークマンは、フランチャイズシステムで作業服、作業関連用品及びアウトドア・スポーツウェアを販売する専門店チェーンを展開する企業である（従業員数365名（2023年1月現在）、本社：群馬県伊勢崎市）。近年は、同社の強みである高機能かつ低価格な製品をいかして、一般の方向けに開発したアウトドア・スポーツウェアを扱うプライベートブランド「WORKMAN Plus（ワークマンプラス）」が人気を博し、高収益を上げている。

同社は2014年、新たな市場を切り開き、客層を拡大する「中期業態変革ビジョン」を打ち出した。作業服小売市場において国内シェアナンバーワンの地位を確立してきた同社が、客層拡大戦略を進めた背景には、作業服市場においてこれ以上の事業成長が見込めないことや、大手ネット企業の台頭により小売店舗が淘汰されつつあることがあった。事業を展開する領域を「作業服」から「機能性ウェア」に変えることで、客層の拡大へとつなげた。

同社は2014年から専務取締役の業務改革のもと、新業態開発の手段として「データ経営」を掲げてきた。同社では、社員全員がデータをもとに議論する組織風土をつくるため、2012年より全社員を対象に、表計算ソフトを使用した「データ活用研修」を実施した。研修には社長も参加し、同ソフトを得意とする社員が講師を務めた。また、研修の最後に実施するテストは平均点が90点以上になるよう作成する等、社員の得意意識を醸成する工夫を行っており、こうした工夫により、お互いに分かる範囲を社員同士で教え合う等の相乗効果も生まれているという。同社人事担当者によると、以前は経験や勤が重視されていたが、現在は若手を含む全社員がデータをもとに今後の戦略を議論しており、風通しの良い企業になったという。特に、それまでデータに馴染みのなかった中堅層も、自らデータ分析ツールを作るなど、データ分析による商品づくりが広い層に浸透している。

「中期業態変革ビジョン」では、創業以来の大改革である客層拡大に向け、社員の自発的な行動を促すため、社員の平均年収を5年間で100万円引き上げることも公表した。実際に2022年3月時点において、2014年と比べて100万円以上のベースアップを実現し、現在の平均年収は約709万円（2022年3月現在）と、小売業で比較的高い給与水準となっている。加えて、2023年4月より、急速な物価高に対応するため、基本給を底上げするベースアップと定期昇給を合わせ、平均約5%の賃上げを実施することを発表している。また、賞与につながる社員の評価方法を、結果より過程を重視するものに改めた。以前は「売上」「粗利」「在庫」を評価の主な指標としていたが、現在は「棚割導入率」等の売上向上までの過程を指標としている。

新業態の成功や従業員の待遇向上の取組を通じて、新入社員の応募数やフランチャイズ加盟への応募数は増加しているとのことである。また、2018年の新業態店オープン以降、30歳台半ば以上の管理職の退職者は少なく、家庭の事情等によるものを除き、ゼロとなっているという。

同社人事担当者は、「売上ノルマを設けないなど、社員にストレスがかからないような組織作りを引き続きしていくとともに、社員が働きやすい・評価されやすい環境も作っていききたい」と述べている。

DXにおいて重要視される企業のトップによる発信からスタートし、社員が使いやすいツールを使用したデータ分析で議論を活発化させるとともに、賃金引上げで社員の自発的な行動を促した同社の取組は、商品の高付加価値化や人材の獲得・維持につながる好事例であるといえよう。



データ活用研修の様子（感染症の感染拡大後はリモート講習を活用）

【有限会社るびや・株式会社EBILAB】

有限会社るびやは創業以来150年以上、伊勢神宮の周辺で観光客向けに飲食・小売店を営業している企業である（従業員数58名（2023年1月現在）、本社：三重県伊勢市）。同社は近年、データやAIを活用し、来客予測やマーケティング効果測定の精度を高めることで、サービス・商品の高付加価値化や売上増加につなげている。また、同社のシステム開発部門を独立させる形で、株式会社EBILAB（従業員数15名（2023年1月現在）、本社：三重県伊勢市）を設立し、自社のために開発した店舗経営ツールの外販を行っている。

有限会社るびやは事業再建のため、2012年よりデジタル化を推進してきた。以前は表計算ソフトで売上管理をしていたが、現在はデータを自動的に分析するITシステム「TOUCH POINT BI」を内部人材の育成を通じて開発し、店舗に導入している。システム開発の狙いは、データ集計の手間を減らし、従業員が店舗の状況を常に把握できるような仕組みを作ることだった。

「TOUCH POINT BI」は、「来客予測」「店舗分析」「画像解析」「アンケート分析」などから成る。「来客予測」は、過去の売上や気象・曜日、店舗周辺の交通量等の様々なデータをもとに、AIも活用しながら、当日から365日後までの来客数、5日後までのメニュー・材料の予測を行う。「店舗分析」は、レジで収集するPOS（販売時点情報管理）データや売上等の情報を自動集計で一元管理し、分析する。「画像解析」は、店舗内外に設置したカメラで収集した画像から、通行量を測定し入店率を算出する。「アンケート分析」は、WEBアンケートで顧客の声をデータ化し自動集計する。

「来客予測」の予測的中率は90%以上にのぼるため、食材の仕入れや人材配置、仕込みの最適化につながっているとのことである。また、「店舗分析」「画像解析」を使用して、SNSマーケティング等の影響を分析し、力を入れるべき施策を明確化させたり、価格弾力性の可視化により値段の上昇を許容できる範囲の測定を行ったりしているとのことである。「アンケート分析」は、改善すべき点を客観的に把握できるほか、従業員のモチベーションにもつながっている。調理担当者からは、「これまで知る機会のなかったお客様の反応を知ることができた」という声が多くあったという。同システム導入後の2018年には、2012年に比べ、食材ロスの72.8%の削減を実現しており、売上高は約5倍に増加している。

また、2020年4月以降、特に感染症の感染拡大期には、同システムを活用して様々な対応を取った。例えば、感染拡大以降、顧客層が変化し、若年層の割合が上昇した。そのため、30歳台以下の顧客が注文しているメニューに基づいた店頭の見せ方や商品開発、販促の方向転換などを、データで効果検証しながら行った。こうした取組の結果、2022年の客数や売上は、前年に比べ増加した。

同社の正社員の平均年収は2012年と比較し約40%、パートタイム労働者の時給は約20%上昇しており、近隣エリアにおいて比較的高い給与水準を維持している（2023年1月現在）。また、完全週休2日制、法定有給休暇とは別に休暇を取得できる「特別有給休暇制度」も導入している。なお、同システムをきっかけに、従業員の隠れた能力や適性が発見された例もあり、従業員の希望や適性等により、サービス職種からIT系職種への転換も柔軟に実施しているという。

同社の代表取締役社長は、「今後も、自社のデータ経営の経験をいかし、事業の変革の必要性を感じている企業に対して、データ分析や仕組み作りを一緒にしていきたい」と述べている。同社は、データを活用することで、食材の仕入れや人材配置の最適化を実現し、売上増加につなげてきた。同社の事例は、今後、同様にデジタル化を進めようとしている企業にも参考となる取組であるといえよう。



伊勢神宮への参道沿いに位置する「あびや大食堂」



メニュー・材料の予測をもとに仕込みの準備をしているスタッフ



「店舗分析」をもとに店内のマーケティング施策を考案