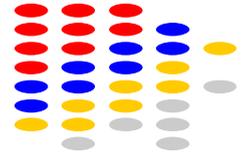


# IS マネジメント・レター



**コラム**

**25年賃上げ動向「賃上げ水準、業績で格差！」**

- ◆日本経済新聞がまとめた「2025年の賃金動向調査(4月18日時点)」によると、基本給を底上げするベースアップ(ベア)に関して、組合要求に「満額以上」で回答した企業は52.9%で、24年の60.3%から減少した。日本企業全体で賃上げのすそ野は広がっているが、業績による賃上げ水準の格差が出始めている。
- ◆組合要求を下回った企業は47.0%と前年の39.7%から増加した。「満額を上回る回答」をした企業は13.7%と5.5ポイント低下した。ベア実施率は、97.1%と前年の96.5%を上回った。電機大手5社で見ると、ITを中心とする成長戦略を打ち出し、非中核事業の切り離しや、親子上場の解消などを進めた日立製作所、富士通、NECなどは、組合要求に対して満額回答であった。しかし、三菱電機やこの2月に企業構造改革の方針を打ち出したばかりのパナソニックホールディングスは、組合要求を下回る回答だった。
- ◆また、業績が低迷する企業では満額以上の回答の見送りが目立つ。北米や中国で販売が振りわず、25年3月期は4年ぶりの赤字に沈む日産自動車は、勤続年数に応じて上積みされる定期昇給とベアに相当する賃上げ額は、組合の要求額を5年ぶりに下回った。
- ◆賃上げで、特に考慮した事業環境(複数回答)で

- は、「消費者物価の上昇(73.8%)」、「人手不足(46.5%)」など、人員の確保や定着に向け高水準のベアを実施する企業の動きが続く。
- ◆従業員300人以下の中小企業で見ると、平均賃上げ率と賃上げ額はともに過去最高となった。その背景には、大企業が先導してきた賃上げが中小企業にも波及していると言える。中小企業の定期昇給とベアを合わせた賃上げ率は4.38%と前年より0.23ポイント上昇し、賃上げ額は前年より1,120円増えて14,309円となり、前年と比較できる企業では約6割が上回ったようだ。
- ◆賃上げの理由は、「人材確保」が中心となる。ただ、中小企業にも高い賃上げが波及しているものの平均賃上げ額は、大企業を含めた全体平均を4,898円下回り、金額差は前年より広がってきている。中小企業では、利益が上がっていないにもかかわらず人材確保のための「防衛的な賃上げ」も目立つ。
- ◆今後の賃上げについて、人材確保のために賃上げは必須で、来年以降もこの賃上げが持続できるかがポイント。余力のない中小企業は生産性の向上や価格転嫁ができないと市場から淘汰される可能性がありますね。

情報源：日本経済新聞 2025/05/30

**today's**

**店長年収 最大1000万円  
すかいらーく 収益向上を評価**

- ◆すかいらーくホールディングス(HD)はファミリーレストラン「ガスト」や「バーミヤン」などの店長の年収を最大1000万円超とする人事制度を導入した。現場の権限を強めるとともに給与水準を引き上げて、優秀な人材をつなぎ留める。
- ◆転職・求人サービス「doda(ドューダ)」を運営するパーソルキャリア(東京・港)によると、外食や小売りの店長職の平均年収は417万円にとどまっている。人口減が進む中、優秀な人材確保に向けて給与体系を見直す動きが出ている。
- ◆4月に店長などマネージャークラスの人事制度を改定した。2025年度の店舗の売上高や利益などの業績を踏まえて、26年度の月給と賞与に反映される人事等級が決まる。早ければ26年度に年収1000万円の店長が誕生する。
- ◆成果主義の割合を高めて社員のやりがいを引き出す。店舗サービスの改善や来店客の増加策など収益性の向上に取り組む店長を評価する。これまでは従業員の労働時間の調整や経費管理が主な評価対象だった。谷会長は「専門性や生産性の高い人材をどれだけ育成できるかが、会社の成長のために極めて重要になる」と話す。年収の上限を引き上げることで社員の自発的な成長を促したい考えだ。《後略》

日本経済新聞 朝刊 25/05/25【1面】

**早期退職募集が9割増  
今年、黒字でもリストラ**

- ◆日本の上場企業で人員削減が加速している。2025年は早期退職の募集人数が足元で前年同期を約9割上回り、リーマン・ショック直後の09年に次ぐ水準だ。日産自動車など集計外の企業を含めると、年間でも高水準なる見通し。人口知能(AI)や経済の先行きを見据えて、構造改革に動く企業が増えている。
- ◆東京商工リサーチの集計によると、上場企業が25年5月15日までに募集を発表した国内の早期・希望退職者数は19社で8711人(一部は応募人数)。24年同期間(27社で4654人)より87%増えた。国内で5000人規模の人員削減を発表したパナソニックホールディングス(HD)が全体を押し上げた。「19社のうち18社が製造業で、業種では電気機器が10社と最も多い。」《中略》
- ◆近年は黒字でも人員削減に着手する企業が増えている。募集を公表した19社の内、直近決算期の最終損益が黒字の企業は6割を占めた。パナソニックHD楠見CEOは「人員に余裕がある状態では生産性を高める創意工夫が起きない」と話す。また、日本総研の安井主任研究員は「既存事業の潜在成長率は今後も低迷することが予測される。余力があるうちに人員や事業構成の最適化を進めようとするマインドが強まっている。」と話す。

日本経済新聞 朝刊 25/05/17【7面】

第24巻第01号  
Vol. 274

発行日  
2025/06/15

**目次:**

25年賃上げ動向 「賃上げ水準、 業績で格差！」	1
店長年収 最大1000万円 すかいらーく 収益向上を評価	1
早期退職募集が9割増 今年、黒字でもリストラ	1
《連載 19》 待ったなし! 中小企業のDX化の スキームと進め方	2

HRM(ヒューマンリソースマネジメント)に役立つ

# ISマネジメントレター

Vol.274号 2025/06/15

発行人：片岡 俊彦  
発行所：イノベーションサポート  
福岡市南区大橋 3-16-5-304  
〒815-0033

携帯：090-1517-7758 FAX：092(512)6452



e-mail  
kataoka@inno-  
support.com



URL  
http://www.inno-  
support.com

雑感:6月4日、無類の勝負強さを誇り華麗な三塁守備でファンを魅了し、「ミスタープロ野球」の異名で国民的人気を博した巨人終身名誉監督を務めた長嶋茂雄氏(享年89歳)の訃報が届いた。高度成長期にプロ野球を国民的娯楽に押し上げた立役者だった。思い出すのは、かつて何気につけたTVで現役引退を中継していて、「巨人軍は永遠に不滅です」といった言葉です。私は、決して巨人ファンというわけではありませんでした。長嶋茂雄という名前は、私に大いなる勇気と元気を与えてくれました。ゆっくりお休みください(合掌)。

## ★★★★イノベーションサポート のコンセプト★★★★

イノベーションサポートは、戦略実現型人事マネジメントへの変革、組織・人材の開発・活性化の事業を推進・サポートをいたします。

### ★★★★コンサルティング実績

#### ●経営戦略・ビジョンづくり

- 物流サービス企業/  
中期経営計画づくり〜  
業績管理の仕組み構築
- 広告代理店/  
年度経営計画の策定  
〜業績管理の定着支援

#### ●人事マネジメントシステム構築

- マンションメーカー/  
年俸制と目標管理制度  
の導入・定着化支援
- 医療機器商社/  
人事処遇制度改定と  
人事諸制度見直し支援

#### ●研修、セミナー

- 情報システム企業/  
次世代ビジネスリーダー養成研修  
官公庁/「会計 決算書の読み方」研修  
ほか

＜連載19回＞

# 待たなし!

## 中小企業のDX (デジタル トランスフォーメーション) 化のスキームと進め方

### Chapter 3 DX時代の開発手法

#### 5. カスタマージャーニーマップを 開発に活用する

#### 3) カスタマージャーニーマップを業務改善に 活かす

カスタマージャーニーマップは、業務システムのユーザーを顧客と考えれば、シーンごとに、どんな行動を、どんな感情で行っているかを整理することで、自社の課題解決にも役立てられます。カスタマージャーニーマップを活用することで、ユーザーが感じている課題、業務ヒアリングでは気づけなかったことも掴むことが出来ます。そして、その課題をSaaSなどのデジタルツールを使って解

決していくのです。

重要なのは、カスタマージャーニーマップがそのままビジネスプロセスを表していること。カスタマージャーニーマップを使って課題をデジタル化することは、すなわちビジネスプロセスをデジタル化することと同じなのです。

カスタマージャーニーに必要な道具は模造紙と付箋、ペンだけです。もし、スライドソフトがあれば、それを使ってもいいでしょう。まずは、以下に掲げた書き方を参考に、左から右に業務の流れを記載し、その後は各項目の情報を左から右に整理していきます。

カスタマージャーニーマップの書き方(Webサイトからデータを取得し、レポートを作成する業務の例)

項目	内容
ペルソナ	ターゲットとするユーザーがどんな人間か、出来るだけ具体的に示す。特定の個人を思い描ける程度に詳しく記載しましょう。
ステージ	ある商品や課題の存在に気づき(認識)、それについて詳しく調べ(検討と評価)、購入し、購入後にどんなアクションを起こすか、という大きな流れを示す。
業務シーン	業務の流れを分解し、ステップごとに左から右へ記入する。Webサイトからデータを取得してレポート報告する業務なら、「データ取得」「データ加工」「レポート作成」「報告」のような流れになる。細かすぎず大きな流れを書くことが大切。
行動	各シーンにおける行動や手順を記入する。「Webサイトでキーワード検索をする」「Excelでマクロを実行する」「メールを送信する」など1つ1つの行動を書き出す。
タッチポイント	各シーンで扱っているデバイスやシステムの種類を記入。PCやスマートフォン、業務システム名、ツールなど、利用しているものはすべて書く。
心情	そのシーンにおける業務を行っている時のユーザーの気持ちを想像して記入する。うれしいことはもちろん、困っていることを書くのが重要。データ入力が多くて面倒に感じているとか、ダウンロードの時間が長いと感じているとか など
課題	まとめとして、各シーンにおける課題を書き出す。4つの情報から、小さい課題から大きい課題まで、不満に思っていることを全て書き出す。

#### 4) ユーザーが困っている大きな課題を見つ ける。

「カスタマージャーニーマップ」でビジネスプロセスを把握したら、プロセスごとに詳細を把握します。その過程で課題が複数出てくので、まずは一つに絞りデジタルライゼーションを行います。

例えば、各支店の店長が天候データと店舗の売上データの相関関係をExcelで分析していた場合、全国各地の店長が、それぞれ手元のExcelで大量のデータを整理して、それをメールで集め本部のマーケティングが集計しています。ちょっと考えた

だけでも効率化できそうですね。特別なツールを使わなくてもGoogleスプレッドシートなどにデータをアップするようになるだけで、メールに添付ファイルを付けて送信するという手間がなくなります。本部のマーケティングも、全国から送られてくるファイルを開いて集約して、といった作業から解放されます。

なお、こうした業務そのものが、本当に必要なかどうかと言う観点での検討も必要になります。

カスタマージャーニーマップから課題の抽出

心情	・Webマーケティングの仕事がしたい
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レポート内容の整形が面倒</li> <li>・Excelファイルが重すぎる</li> <li>・マクロが機能しないことがある</li> </ul>



・レポート内容の整形が面倒

\* 複数の課題の中から、1つに絞りデジタルライゼーションに取り組む