



**コラム**

**労務費の価格転嫁への進め方！**

- ◆今年の中小企業の賃上げ交渉も佳境に入っている今日この頃。消費者物価の上昇に見合う賃上げができるかどうかのカギは、価格転嫁の成否にかかっているとと言っても過言ではない。しかし、鉄や電気・ガス代のように分かり易い指標がなく、賃上げの実態は個社により様々で、中小の経営者が自社の賃上げの内容を取引先に分かり易く説明すること自体も骨が折れるのが現状だ。そうした中、一部の中小企業では公の指標や経済指数を使い、取引先と面倒な交渉をせず労務費の転嫁をスムーズに実現している。その方法を見てみよう。
- ◆産業用ロボットなどの部品を鋳造するキャスト(東京・千代田)は、工場のある県の最低賃金の上昇率をベースに計算する。具体的には、従業員の労務費に最低賃金の上昇率を乗じて賃上げ分として取引先に転嫁したい総額を決める。その総額を取引量に応じて取引先1社ずつに比例配分し、それぞれの取引重量で割ると、取引先A社にお願いする労務費の転嫁は部品1kg当たり3.5円、B社は同2.77円などと算出される。鋳造に使う鉄などの原材料費は10年前に、電気代などの燃料費は5年前に、コスト上昇分を自動的に部品価格に転嫁する仕組みを構築し、今回労務費の価格転嫁の方式を構築した。
- ◆板金加工をコアに金型製作からプレス、溶接、組

み立てなどを行うホリコー(武蔵村山市)は、信用調査会社が集計した製造業の平均ベースアップ率と国が公表する業種別の平均労務費率を使うという。仮にベース率が4.6%、労務費率が35%とすると、 $4.6\% \times 35\% = 1.61\%$ に1を足した1.0161を係数として、現行の単価に係数を掛けて新しい単価を決める。

- ◆労務費の価格への転嫁は、中小企業の賃上げ額が交渉のスタートとなるが、賃上げの実態は個社により様々だ。中小企業の様々な経費の中で原材料費、燃料費などは大手が毎月発表する料金のように分かり易い指標があるので、大手企業も分かり易く、社内でも説明しやすい。しかし、労務費はいつも苦勞する。価格転嫁の交渉の過程で、大手企業は「上司の了解を得るため、賃上げのエビデンスが欲しい」と、どの役職にいくら給料を払っているか、中小企業側に賃金の詳細なデータを求めることもある。
- ◆こうした場合でもキャストやホリコーのような価格転嫁の計算式を示せば回避できるのでないか。労務費の価格交渉を行う時、分かり易い指標を使う中小企業が増えてくれば、取引先も納得し易くなるのでないか。

情報源：日本経済新聞 2026/4/14

第24巻第11号  
284号

発行日  
2026/04/15

**目次:**

労務費の価格転嫁への進め方！	1
男女の賃金格差 最小25年、女性の正社員増	1
ニトリ、通年で採用面接人材獲得へ 脱日本型採用	1
〈連載 29〉待ったなし！中小企業のDX化のスキームと進め方	2

**today's**

**男女の賃金格差 最小 25年、女性の正社員増**

- ◆厚生労働省が24日発表した2025年の賃金構造基本統計調査によると、男性の賃金を100として女性の賃金を数値化した「男女間賃金格差」は76.6で前の年から0.8ポイント上昇した。正社員として働いたり役職に就いたりする女性が増え、格差は比較可能な1976年以降で最小になった。
- ◆パートなど短時間労働者を除く一般労働者の平均賃金は34万600円と前年から3.1%増え、過去最高となった。幅広い産業で高水準の賃上げが波及した。男性が2.8%増の37万3400円、女性が3.9%増の28万5900円だった。
- ◆男女の賃金格差は若いほど小さい。大卒の20～24歳は男性が26万7400円、女性が26万400円とほぼ同水準だった。専門学校卒は女性が24万200円と男性の23万6000円を上回った。大卒と専門学校卒を合わせるとこの年代の労働者の約半数に上る。
- ◆企業規模による賃金格差は拡大した。常用労働者が1000人以上の大企業の賃金を100としたとき、100～999名の中企業は84.7で前年から3.9ポイント下がり、10～99名の小企業は79.4で2.7ポイント低下した。
- ◆大企業の平均賃金は5.7%増の38万5100円、中企業は1.0%増の32万6200円、小企業は2.1%増の30万5600円だった。
- ◆調査は25年6月の賃金について、10人以上の常用労働者のいる5万2242事業所の回答を集計した。 日本経済新聞 朝刊 26/03/25【5面】

**ニトリ、通年で採用面接 人材獲得へ脱日本型採用**

- ◆ニトリは2026年度から通年採用を導入した。学生は大学3年の後半以降いつでも採用面接を受けられ、卒業後3年未満なら内定後すぐに入社できる。就職活動が早期化するなか学生が学業などの時間を確保できるようにする。
- ◆日本では一般的に大学3年生からインターシップ(就業体験)が本格化する。学生にとっては就職活動の期間が長くなり、学業や社会活動に充てる時間が少なくなっている。ニトリは制度を柔軟にすることで新卒採用モデルに一石を投じる。
- ◆ニトリは大学3年生の後半から卒業後3年までいつでも面接を実施する。選考の申し込みは同一年度に1回のみとする。不採用になっても翌年度に再び選考を受けられる。
- ◆これまで新卒学生の入社時期は4月と9月の年2回だった。27年卒からは1月と7月を加え年4回とする。卒業後3年未満の既卒生はすぐ入社可能となる。ニトリは留学や研究など学生生活に力を入れた結果、周囲よりも遅れて就活に臨む学生を重視する。
- ◆従来の採用選考では大学3年生の4月からインターンを受け、12月以降に最終面接をして内々定を出していた。入社は内々定から1年余り後になり、大学4年生や既卒生の場合、キャリアの形成が遅れる。通年採用や採用時期が柔軟になれば学生などは経済的な負担を抑えられる。〈後略〉 日本経済新聞 朝刊 26/04/12【1面】

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.284号 2026/04/15

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-  
supprt.com

雑感：4月1日、米航空宇宙局(NASA)は月の周回をめざす有人宇宙船(アルテミス2)の打ち上げに成功した。有人による月探査は1972年に月面着陸したアポロ17号以来、54年ぶり。ASAは米東部時間1日午後6時35分ケネディ宇宙センターから有人宇宙船「オリオン」を打ち上げた。6日に月の裏側に到達して月面の写真を撮影するという。アルテミス計画は第1弾から第5弾まで計画の詳細が決まっており、第5弾で月面に基地を建設する。そして、更に遠い火星への到達を目指す。次は「月から火星」ですね。

## ★★★★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29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 4 新しいビジネスを生み出す デジタイゼーション

#### 4. データを活用する会社になる

データ分析を意思決定に役立てられるようになったら、次はデータを活用できる組織を作っていきます。

#### 1) 最初は外部パートナーを活用しつつ、人材を集める

データ分析を本格的に行うには、専門的な知識を持つ人材が必要になります。最近では、データ分析を専門とするコンサルタントもいるので、そういった外部パートナーを活用しつつ、徐々にデータを活用できる組織に変わっていきます。

#### 2) データ分析に必要なスキル3つ

一つ目は「データ分析の企画スキル」。これは、分析対象の事業に対するスキル、事業課題の抽出スキル、分析の方針をまとめる企画スキル、プロジェクトを納品するプロジェクトマネジメントスキル、経営者など非分析者と分析者に説明ができるプレゼンテーションスキルです。これはDXプロジェクトの計画のスキルと同じようなスキルです。

二つ目は「データサイエンスのスキル」。具体的な分析方法を設計するスキルで、データを集計、可視化でき、機械学習や統計、予測モデルのチューニングを行うためPython, R, SQLなどのプログラミングのスキルが必要となります。加えて、分析結果を説明できないといけません。

三つ目は「データエンジニアリングのスキル」。データエンジニアリングとは、データクレンジング(データの重複や誤表記を無くすこと)、データ加工、機械学習などアルゴリズムの実装スキル、DWHやETLといったデータベース、分析インフラの設計や構築、ビッグデータの計算処理といった知識・経験です。

いきなり全てを揃えることは難しいので、データ分析の企画スキルから順次整え、外部パートナーやツールを活用しながら揃えていきます。

#### 3) 事業を分析させ、データドリブンな文化を広める

データサイエンティストにとって魅力ある組織づくりのポイントは3つです。

#### ★外部パートナーの例

タイプ	データ分析コンサル	データサイエンティスト	データエンジニア	データ分析ツール
サービス内容	データ分析プロジェクトの企画、プロジェクトマネジメントを行う	分析を設計、データ集計・可視化、機械学習や統計モデルの作成、統計や予測モデルのチューニング、Python, R, SQLなどでデータプログラミングを行う	データクレンジングをして、機械学習などを実装する。DWHやETLを使ったDB・分析インフラを設計・構築、ビッグデータ計算処理基盤をつくる	データ集計・可視化、機械学習や統計モデルの作成、統計や予測モデルのチューニングを強化するツールを提供する
提供企業	コンサルファーム	データ分析企業、SI企業	データ分析企業、SI企業	ツールベンダー
費用	100~200万円/月 プロジェクトマネージャと実施期間で変動	80万円/月~300万円/月 エンジニアのスキルと実施期間で変動	80万円/月~300万円/月 エンジニアのスキルと実施期間で変動	30万円/月~300万円/月 利用する量に応じて変動

#### ★追加データ収集の例

タイプ	オープンデータ	社内データ	協業データ	データ作成
データタイプ	気候、人口、居住地、地価などのマクロデータ	社内で未だ取れていないデータ	自社では持っていないが外部でデータを持っている企業がいるデータ	何処にもないデータで人的に作成できるデータ
データ例	人口、性別、年齢など国勢調査や経済指標などの政府統計	アポイント取得後の商談内容のデータなど	地図情報や顧客、ユーザーの自社とは異なるサービス利用データ	テーマに応じたチャットの会話や物事の定義などの人的データ
作り方	各省庁や政府CIOポータルや各社のAPIなどから取得する	社内サービスに入力項目を追加して取得する	地図、ポータルサイト、事業会社などと交渉して取得する	データ作成会社やクラウドソーシングで作成する

データサイエンス部門は、営業や財務と言った現場部署の下ではなく、トップの直ぐ下か研究開発部門において、組織横断的にデータサイエンスを行わせるのがベター。

そして、事業に貢献する分析と好奇心を満足させる分析を両立させるようにしましょう。

三つめは、現場との報告会などの場を作っておくこと。データドリブンの文化を浸透させていくのは時間がかかります。分析で見つけたことを現場の感覚と刷り合わせ、データのありかを学び、事業からの依頼を受けながらデータサイエンスを企業文化に融合していくことが必要です。これからDXに取り組もうとしている多くの企業は、データドリブンの文化は醸成されていないことが多く、特に「直近の目標達成に最適化された現場」にとってデータの優先順位は低いものです。そんな状況の中では分析しようとするほど、現場とのすり合わせや、データの抽出などが難しくなり、その企業にデータサイエンティストを惹きつけることは難しくなるでしょう。

データを活用する組織に変わりたいなら、試行錯誤できる環境と権限をデータサイエンスチームに与えなければうまく機能しないでしょう。

#### 4) 分析を続けながら、継続してデータ収集を行う

データ分析に終わりはありません。データを使った意思決定を繰り返し、データを使える組織づくりを進めると、分析に不足するデータがあることに気づきます。意思決定に足りないデータが出てきたら、天気や人口などのデータはオープンデータを、事業のなかの数値を追加する場合は社内のデータ、自社で収集が難しいデータはデータを持っている企業と協業できないかなど検討しましょう。データ分析を続けながら社内のデータのありかを探し、意思決定に必要なデータを集めていくことが重要です。この観点を忘れずデジタイゼーションを進めていきましょう。