企業経営情報 REPORT

Available Information Report for Corporate Management



経　営

人件費高騰時代における

「人件費が上がっても利益が残る会社」の経営ポイント

1. 人件費高騰時代に求められる経営転換
2. 必要な利益を確保する改善目標の設定
3. 改善目標を達成する経営施策の選択
4. 賃上げと利益確保を実現した企業の経営施策事例

2026
8
AUG

企業情報レポート

01　人件費高騰時代に求められる経営転換

近年、物価上昇や人手不足を背景に、企業には高い水準での賃上げが求められています。

一方で、人件費や原材料費などのコスト上昇により、売上が増えても利益が残りにくい経営環境となっています。

これまでは売上の増加によって利益を確保できた企業でも、人件費が継続的に上昇する現在では、従来と同じ経営では利益が減少してしまいます。賃上げを継続するためには、人件費増加分を吸収できるだけの利益を確保することが必要であり、そのためには利益を意識した経営への転換が求められます。

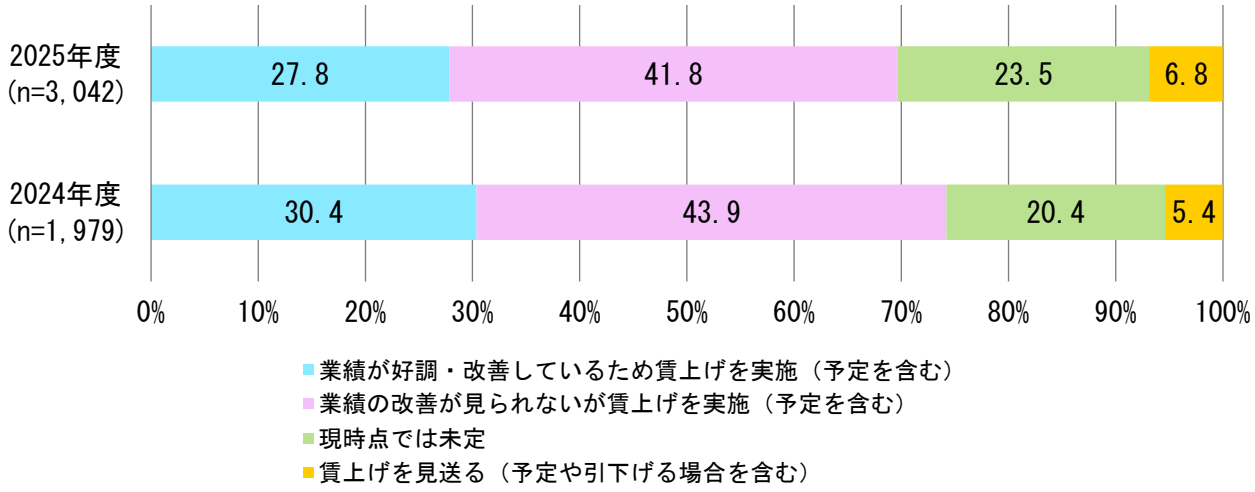
人件費高騰時代に利益を残している企業では、自社の利益構造を正しく把握し、利益を生み出す取り組みを優先的に実行しています。

本レポートでは、その考え方と具体的な取り組みについて紹介します。

1　上昇を続ける賃金と企業の人件費

近年、企業では賃上げへの対応が急速に進んでおり、その傾向は春季労使交渉の結果にも表れています。2025 年の賃上げ率は全体で 5.25％と高い水準となり、2026 年の春季労使交渉最終回答集計でも、全体で 5.01％、中小企業では 4.69％となりました。このように、多くの企業で高い水準の賃上げが実施されており、中小企業でも約 7 割が賃上げを行っています。一方で、賃上げを実施した中小企業の約 6 割は、業績改善を伴わないまま賃上げを実施しているのが現状です。

■図 1-1 中小企業における賃上げの実施状況



中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構：「中小企業景況調査」（2026 年版中小企業白書 第 1-1-22 図）

賃上げは今や「実施するかどうか」を選択する施策ではなく、「実施すること」を前提に経営を考える時代となっていることがわかります。しかし、利益が増えないまま賃上げだけを続ければ、企業の収益力は低下し、人材や設備への投資余力も失われます。そのため、人件費の増加を吸収できるだけの利益を確保する経営への転換が急務となっています。

2　人件費上昇が企業経営にもたらす影響

前節で見たように、多くの企業では業績改善が伴わないまま賃上げを実施しています。これは、利益に余裕があるから賃上げを行っているのではなく、人材を確保・定着させ、事業を継続していくためには、賃上げが避けて通れない経営課題となっているためです。

政府も「人への投資」を重要な政策として掲げ、持続的な賃上げと経済成長の好循環の実現を目指しています。企業にとっても、賃上げは一時的な施策ではなく、人材への投資として継続していくことが求められています。

こうした人への投資を進める中で、企業は人件費の増加という課題に向き合わなければなりません。賃上げを実施すれば、人件費は増加するため、短期的には利益を圧迫します。利益が減少すれば、人材育成や設備投資、新たな商品・サービスの開発など、企業の成長に必要な投資を十分に行うことができません。その結果、企業の競争力が低下し、将来的には賃上げを継続することさえ難しくなる可能性があります。

しかし、人件費の増加は企業にとって負担となるだけではありません。適切な賃上げは、人材の確保・定着を促し、従業員一人ひとりの能力や意欲を高めることで、生産性や付加価値の向上につながります。

■図 1-2　人件費への向き合い方による企業への影響

人件費への向き合い方（比較）		企業への影響
①	人件費を増やさず、 これまでと同じ経営を続ける	人材確保・定着が難しくなり、企業の競争力が低下する。
②	人件費は増やすが、 経営はこれまでのまま	人件費だけが増加し、利益が圧迫され、賃上げを継続できなくなる。
③	人件費を人への投資と捉え、 経営も変える	人件費の増加を上回る付加価値を生み出し、利益と企業成長の両立につながる。

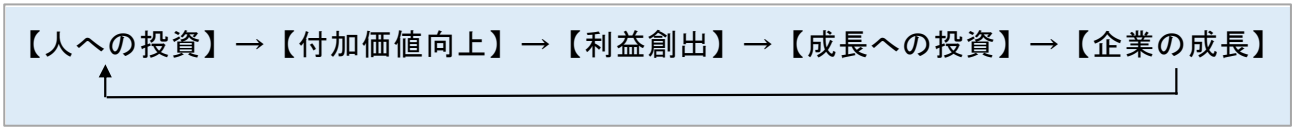
人件費が上昇する時代では、これまで利益を生み出してきた経営の仕組みが、そのままでは通用しなくなっています。売上が同じでも、人件費の増加によって利益は減少し、企業の成長を支える投資余力も小さくなります。これは、企業に経営の転換を求める環境変化でもあります。つまり、企業は「利益が出たら賃上げをする」という従来の考え方から、「賃上げを前提に利益を生み出し続ける経営」へ転換することが求められているのです。

3　人件費を抑える経営から「付加価値を高める経営」へ

企業の目的は、利益を生み出すことそのものではありません。社会に価値を提供し続けるために、人材や設備、新たな商品・サービスへ投資し、企業を成長させていくことです。利益は、その成長を支えるための原資であり、企業活動を継続するために欠かせないものです。

人件費高騰時代では、人件費を単なるコストとして捉えるのではなく、企業の成長につながる「人への投資」として捉えることが重要です。人への投資によって人材が育ち、生産性や付加価値が高まることで、新たな利益が生まれます。そして、その利益を再び人材へ投資することで、企業は持続的に成長することができます。そのためには、従来と同じ経営を続けるのではなく、企業全体の付加価値を高める経営への転換が求められます。

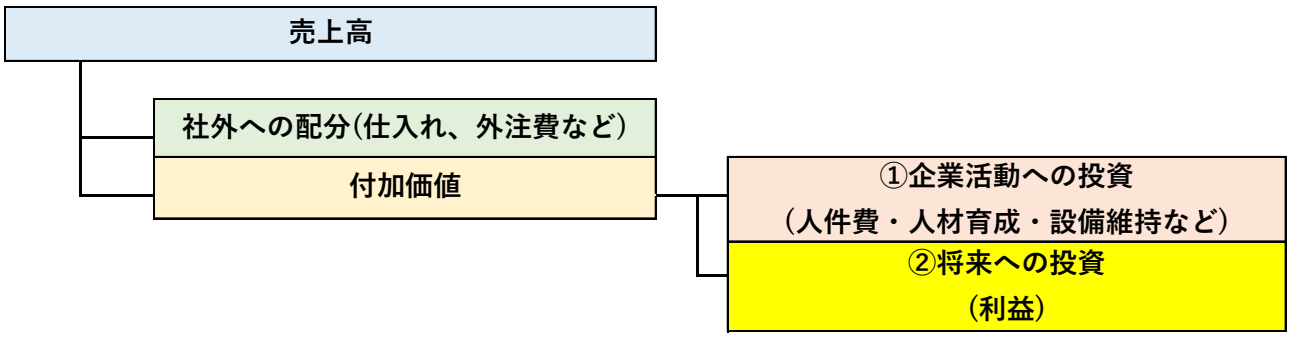
■図 1-3　人件費高騰時代に求められる企業の成長サイクル



ここでいう付加価値とは、企業が商品やサービスを通じて新たに生み出した価値のことです。付加価値は、人件費や設備維持費などの「社内への配分」と、「利益」に分けられます。つまり、付加価値とは、企業が生み出した価値全体を表すものです。

人件費高騰時代では、この「社内への配分」と「利益」の捉え方が重要になります。社内への配分は、従業員や設備など現在の企業活動を支え、企業を持続させるためのものです。一方、利益は、設備投資や新たな商品・サービスの開発など、企業のさらなる成長につながる原資となります。つまり、この二つはいずれも企業の未来を支える「投資」と考えることができます。

■図 1-4　利益の源泉となる付加価値の構造



中小企業庁：「2025 年版中小企業白書」を基に作成

重要なのは、一時的に利益を確保することではありません。社内への配分によって企業を支え、利益を将来への投資へつなげることで、さらに付加価値を高め、新たな利益を生み出す。この循環を継続することが、人件費高騰時代に求められる経営です。

企業情報レポート

02　必要な利益を確保する改善目標の設定

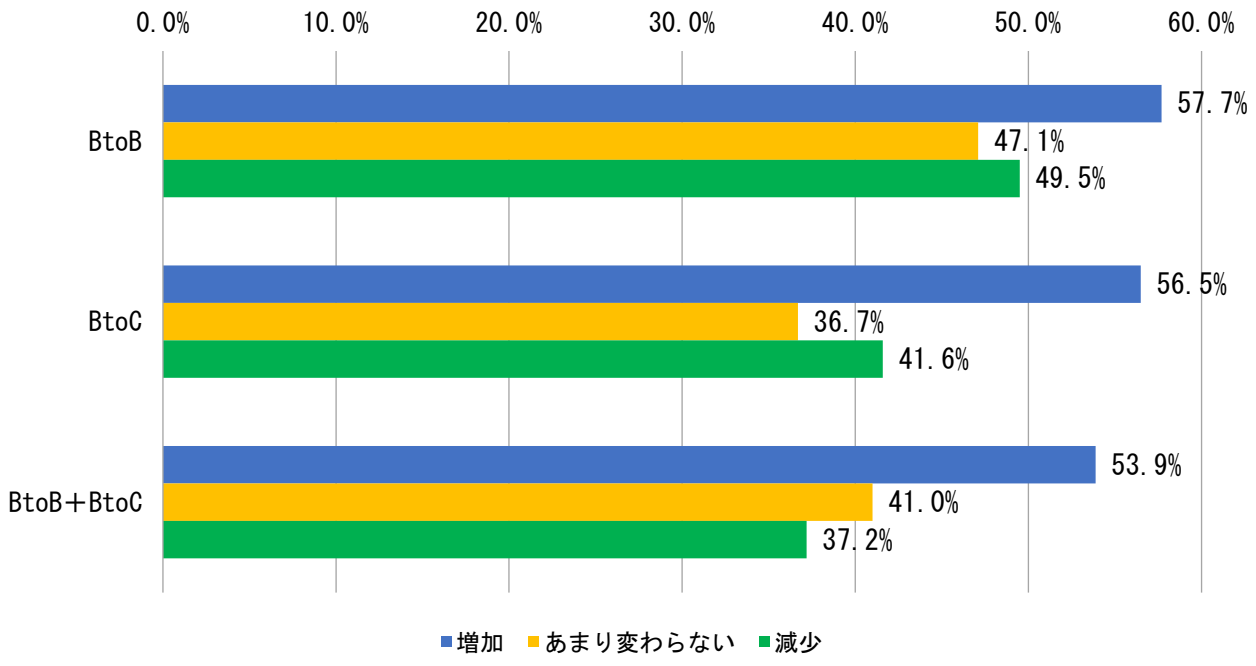
1　利益の源泉と課題を明らかにする採算可視化

企業全体の付加価値を高めるためには、まず、自社がどの分野で利益を生み出し、どの部分に課題を抱えているのかを明らかにすることが重要です。その第一歩となるのが「採算可視化」です。

採算可視化とは、商品やサービス、顧客、事業ごとに売上とコストを整理し、利益の源泉と改善が必要な領域を明確にする取り組みです。こうして利益構造を捉えることで、自社の課題に応じた経営判断が可能になり、限られた経営資源をどこへ重点的に配分すべきかも検討しやすくなります。価格転嫁やコスト管理、商品・サービスの見直しなど、必要な対応策は企業ごとに異なりますが、適切な施策を選ぶための基礎となるのが採算可視化です。

次のグラフは、採算可視化に取り組んでいる事業所の売上高の増減状況を、取引先の区分別に示したものです。採算可視化に取り組んでいる事業所ほど、売上高が増加している割合が高いことが分かります。これは、採算可視化そのものが売上を増やすのではなく、自社の課題を把握し、それに応じた適切な経営判断につながっているためと考えられます。

■図 2-1　顧客別 採算可視化による売上高の増減率の回答結果



中小企業庁：中小企業・小規模事業者の採算可視化に関する調査事業　調査報告書を基に作成

重要なのは、明らかになった情報をもとに自社の課題を見極め、価格設定や業務、商品・サービスなどの見直しにつなげることです。

2　採算可視化から見える経営課題の見極め

採算可視化によって自社の利益構造を明らかにした後は、その結果から自社の経営課題を整理し、利益を生み出す方向性を検討することが重要です。次の表は、採算可視化によって課題を把握し、改善につなげた企業の事例を整理したものです。

■図 2-2　採算可視化を起点とした経営判断事例

項目	共同技研化学株式会社	株式会社 KYOEI
①現状把握	一部製品の採算悪化	利益率の低い商品・顧客の把握
②原因分析	見積原価と実際原価の差異、自社製品の独自性の確認	原価・人件費・外注費を分析
③経営判断	価格設定の見直し	工程・作業方法の見直し
④実行	価格交渉・価格改定	工程改善・コスト削減

中小企業庁：中小企業・小規模事業者の採算可視化に関する取組事例集を基に作成

これらの事例が示しているのは、現状を把握しただけでは、改善策まで自動的に決まるわけではないということです。企業は、可視化された結果を出発点として、「なぜこの結果になったのか」を掘り下げ、市場環境や自社の特徴も踏まえながら原因を整理しています。その上で、自社に適した経営判断を行い、表に示した具体的な取り組みへ結び付けています。

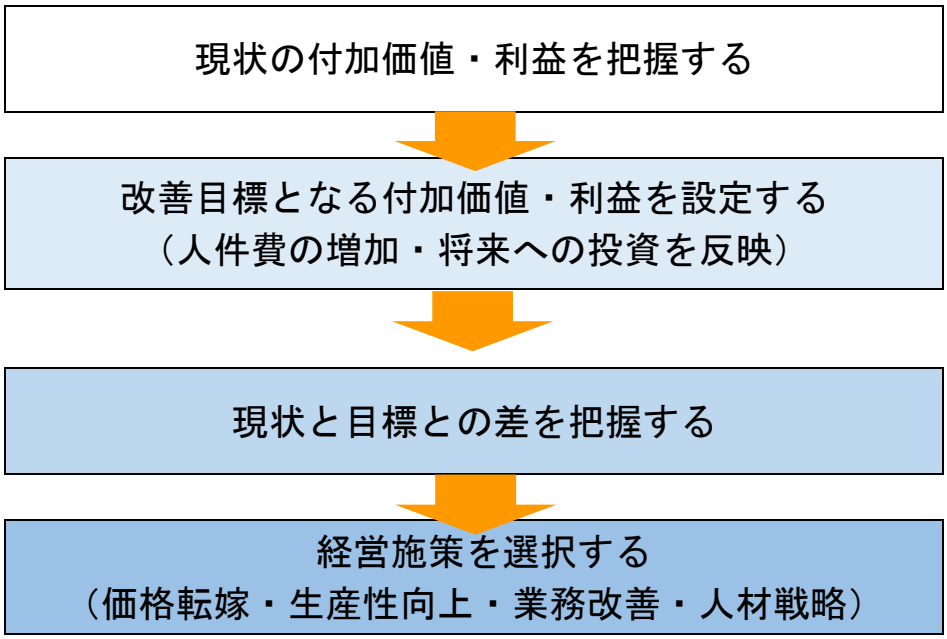
このような経営プロセスは、人件費高騰時代に限らず、企業経営の基本となる考え方です。一方で、人件費高騰時代では、賃上げや将来の人材投資を前提として経営判断を行う必要があります。そのため、現状を把握するだけでなく、今後必要となる付加価値や利益を踏まえて課題を分析し、改善策を検討することが重要になります。

3　必要な付加価値・利益を踏まえた改善目標の設定

現状とその背景にある原因を整理した後は、人件費の増加や将来の投資を踏まえ、「どの程度の付加価値と利益が必要なのか」を明確にします。これが、自社が目指す改善目標となります。

次に、現在の付加価値・利益と改善目標との差を把握し、その差を埋めるために、優先して取り組む課題と経営施策を検討します。次の図は、現状の把握から改善目標を設定し、経営施策を選択するまでの流れを示したものです。

■図 2-3　改善目標の設定から経営施策決定までの流れ



改善目標とは、単に「あといくら利益を増やすか」を決めるものではありません。人件費の増加を吸収し、企業の成長に必要な投資を継続するために、どの程度の付加価値と利益が必要かを具体的な数値として設定するものです。

人件費高騰時代では、まず現在の付加価値・利益を把握した上で、人件費の増加や将来の投資を踏まえた目標水準を設定します。現在の利益を維持することだけでは、人件費の増加や将来の投資に必要な利益を確保できず、企業の持続的な成長が難しくなるためです。

そして、目標と現状との差を把握し、その差を埋めるために必要な経営施策を検討します。例えば、人件費の増加によって利益が 1,000 万円減少すると見込まれる場合は、その 1,000 万円をどのように補うかを考える必要があります。

また、人材育成や設備投資など、企業の成長に必要な投資を行うのであれば、そのために必要な利益もあわせて確保する必要があります。現状と目標との差を、商品・サービスの価格転嫁や業務改善などの施策によって埋めていきます。

このように、人件費高騰時代では、改善策を先に考えるのではなく、必要な改善目標を明確にした上で、その目標を達成するために最も効果的な施策を選択することが重要です。

価格転嫁、生産性向上、業務改善、人材戦略などは、いずれも企業の付加価値を高めるための手段であり、自社の課題や目標に応じて組み合わせながら実施することが求められます。

企業情報レポート

03　改善目標を達成する経営施策の選択

1　企業の成長につながる経営判断

本章では、自社に適した経営施策を選択し、その成果を人への投資や付加価値の向上につなげるための考え方を整理します。経営判断とは、自社の課題や市場環境、強みを踏まえ、改善目標の達成に最も効果的な施策を選択することです。

前章では、自社の現状を把握し、必要な改善目標を設定するまでの考え方を整理しました。ここからは、その目標を達成するために、どのような施策を選択し、成果へつなげていくかを考えます。

企業が持続的に成長するためには、目先の利益だけを増やすのではなく、生み出した利益を人材や設備、新たな価値の創出へ還元し、成長につながる好循環を生み出すことが重要です。そのため、施策の効果だけでなく、人材への投資や競争力の向上まで見据えながら経営判断を行う必要があります。

本章では、改善目標の達成につながる代表的な経営施策と、施策を選択する際の判断の視点を紹介します。ここで示す施策に一律の優先順位や正解はありません。自社の経営課題や強み、市場環境を踏まえ、改善目標の達成に最も効果的な手段を選択することが重要です。

次の表は、採算可視化によって経営課題を把握した企業が、どのような視点で経営判断を行い、改善につなげたのかを整理したものです。

■図 3-1　採算上の課題に対する経営判断の違い

項目	共同技研化学株式会社	株式会社 KYOEI
経営課題	原材料価格の高騰により、利益を確保できない	取引先の業績悪化や価格競争により利益率が低下
着眼点	商品の独自性や付加価値を価格へ反映できるか	市場環境を踏まえ、自社で改善できる余地は何か
経営判断	価格転嫁によって利益を確保し、強みをさらに伸ばす	生産性向上によって利益を確保し、競争力を高める
施策	価格改定・価格交渉	工程改善・人員体制見直し

中小企業庁：中小企業・小規模事業者の採算可視化に関する取組事例集を基に作成

二つの事例に共通しているのは、採算可視化によって利益を圧迫している要因を把握した後、すぐに施策を決定したのではなく、市場環境や自社の強みなどを踏まえて、どのような改善が企業の成長につながるのかを検討していることです。

共同技研化学は、商品の独自性という強みを生かし、その価値を価格へ適切に反映すること

で利益を確保することを選択しました。一方、株式会社 KYOEI は、取引先の業績や市場環境を踏まえ、価格転嫁ではなく、自社の生産性向上によって利益を確保することを選択しています。

重要なのは、自社を取り巻く環境や経営課題を踏まえ、企業の成長につながる改善目標を達成するために、最も効果的な経営施策を選択することです。

2　付加価値を高める経営施策の考え方

経営施策を選択する際は、施策の名称や一般的な効果だけで判断するのではなく、自社が目指す姿と現在の課題との関係を整理する必要があります。採算可視化によって経営課題が明らかになった後、「何を確認するか」「どのような企業を目指すか」「そのためにどの施策を選ぶか」という順序で考えることで、目的と手段のずれを防ぐことができます。

次の図は、採算可視化によって見えてきた結果から、何を確認し、どのような方向で利益改善を考え、経営施策を選択していくのかという思考の流れを整理したものです。

■図 3-2　企業の成長につながる経営判断の考え方

確認したいこと	利益を生み出す方向性	考えられる経営施策	参考事例
□顧客に評価される独自性や強みがあるか □その価値を価格へ反映できるか	付加価値を価格へ適切に反映して利益を生み出す	●価格交渉 ●価格改定 ●商品・サービスの高付加価値化	・共同技研化学株式会社 ・パームロイヤルホテル NAHA
□工程のムダや手戻りはないか □業務負荷の偏りはないか □人員配置に改善の余地があるか	一人当たりの付加価値を高めて利益を生み出す	●業務改善 ●工程見直し ●DX ●人員配置の見直し ●人材育成	・株式会社 KYOEI ・小柳建設
□商品・顧客・事業ごとの収益性に差があるか □経営資源を振り向ける余地があるか	利益率の高い分野へ経営資源を集中して利益を生み出す	●商品構成の見直し ●黒字商品への注力 ●顧客構成・事業ポートフォリオの見直し	・西田精機 ・企業 B
□将来の需要変化を把握しているか □採算悪化のリスクを早期に把握できているか	環境変化へ対応しながら継続的に利益を生み出す	●需要予測、損益シミュレーション ●見積精度の向上 ●事業転換・新分野への展開	・東栄運輸 ・マツモトプレシジョン
□人材への還元に必要な利益を確保しているか □労働環境の整備に必要な利益を確保できるか	人への投資を継続できる利益を生み出す	●賃上げを踏まえた価格設定 ●労働環境整備 ●教育・育成 ●設備投資	・カリフォルニアドッグ ・琉球ブリッジ ・田島軽金属

中小企業庁：中小企業・小規模事業者の採算可視化に関する取組事例集を基に作成

例えば、商品やサービスが顧客から評価されているにもかかわらず利益が十分に残っていないという結果が見えた場合は、「価格は提供している価値に見合っているだろうか」という点を確認します。その結果、価値に対して価格が十分に反映されていないと判断した場合は、価格転嫁や価格交渉によって利益へ結び付けることが有効です。

また、同じ人数で仕事をしていても利益が残らないという結果が見えた場合は、「仕事の進め方に無駄はないだろうか」「人で行っている作業を機械やシステムに置き換えられないだろう

か」という点を確認します。その結果、業務改善や DX、設備投資、人材育成などによって、一人当たりが生み出す価値を高めることが有効です。

商品や顧客によって利益に差があるという結果が見えた場合は、「利益を生み出している商品や顧客はどこだろうか」という点を確認します。その結果、利益率だけでなく将来性や経営全体への影響も踏まえながら、商品構成や営業方法、経営資源の配分を見直すことが有効です。

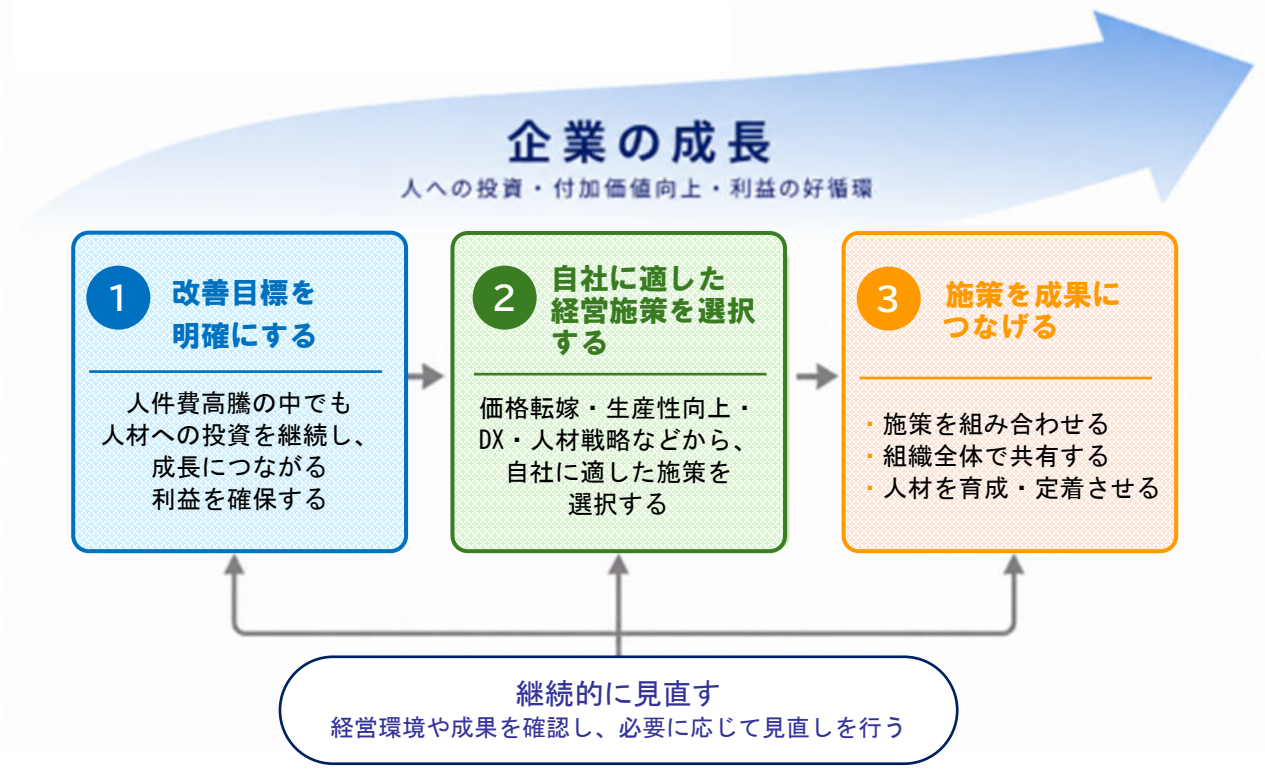
将来の市場や需要の変化が見通せない場合は、「今の事業や商品で、この先も利益を確保できるだろうか」という点を確認します。そのため、需要予測や損益シミュレーションによって将来を見通し、新商品・新サービスの開発や新たな事業展開を検討することが有効です。

さらに、人への還元を継続するためには、「今の利益は、人材育成や設備投資など将来の利益につながる使い方ができているだろうか」という点を確認します。その結果、人材育成や設備投資などを通じて企業の成長につなげることが有効です。

このように、採算可視化によって見えた結果は、そのまま施策を決めるための答えではありません。見えてきた結果から何を確認すべきかを整理し、人件費高騰分や企業の成長に必要な利益を踏まえた改善目標を達成するために、自社に適した経営施策を選択し、継続的に見直していくことが、人件費高騰時代に求められる経営です。

以上の考え方を整理すると、図 3-3 のようになります。

■図 3-3　人件費高騰時代における経営の考え方



企業情報レポート

04　賃上げと利益確保を実現した企業の経営施策事例

事例①：省力化投資や価格転嫁による利益体質強化で賃上げを実現

株式会社 千成亭風土	■所在地：滋賀県　■創業：1948年　■従業員数：240名 ■事業内容：飲食料小売業　■資本金：4,800万円

(1)企業概要と経営課題

同社は、近江牛の販売・飲食事業を展開する企業です。近年は原材料費や光熱費の高騰に加え、人件費の上昇や人手不足への対応が経営課題となっていました。

一方で、一律の価格改定は顧客離れにつながる可能性もあるため、利益を確保しながら顧客に選ばれ続ける経営が求められていました。そのため、「どの商品で利益を確保し、どの商品を見直すべきか」を明確にすることが必要となりました。

(2)取り組み内容

まず、商品別の採算を分析し、利益率や販売状況、顧客ニーズを踏まえながら、商品ごとに対応方針を検討しました。その結果、29 品目のうち 18 品目について価格改定を実施し、採算改善が難しい 5 品目については受注を停止しました。一律に価格転嫁を行うのではなく、商品の採算性や市場環境に応じて対応を変え、採算改善と顧客維持の両立を図ったことが特徴です。

さらに、価格改定だけに依存せず、収益力と業務効率を同時に高めるため、省力化設備を導入しました。これにより、作業時間の短縮や食材ロスの削減、業務負担の軽減を図り、従業員がより付加価値の高い業務に取り組める体制を整えました。

(3)結果

価格転嫁と省力化を組み合わせたことで利益率が改善し、正社員 3.1%、パート社員 4.5%の賃上げを実施しました。また、残業時間が削減され、作業負担も軽減されたことで、人材確保と企業の持続的な成長を支える経営基盤の強化にも寄与しました。

取り組みポイント	①商品ごとの採算を分析し、価格改定の対象を選定 ②採算改善が難しい商品は受注停止を判断 ③価格転嫁と省力化を組み合わせて利益率を改善 ④利益を賃上げや働きやすい職場づくりへ還元

事例②：作業工程を自動化し、業務効率化と賃上げを実現

株式会社 行田製作所	■所在地：群馬県　■創業：1965年　■従業員数：42名 ■事業内容：金属製品製造業　■資本金：1,000万円

(1)企業概要と経営課題

同社は、金属製品を製造する企業です。慢性的な人手不足が続く中、受注が増えても人員を増やすことが難しく、将来的な事業拡大や継続的な賃上げを実現するためには、生産性を高める経営への転換が必要となっていました。そのため、限られた人員でも安定して付加価値を生み出せる体制づくりに取り組みました。

(2)取り組み内容

同社では、2016 年から積極的に設備投資を行い、生産工程の自動化を段階的に進めました。その結果、主要工程の約 70％を自動化し、従来は人が担っていた作業を機械へ置き換えることで、生産効率を大きく向上させました。

一方、自動化によって生まれた時間や人員の余力は、単なる人員削減に充てるのではなく、高精度な加工や品質向上、工程改善など、人にしかできない付加価値の高い業務へ振り向けました。

こうした取り組みを継続することで、生産能力の向上と働きやすい職場づくりを両立しています。

(3)結果

従業員数を大きく増やすことなく売上高は約 2 倍となり、一人当たりの残業時間は約 3 分の 1 まで減少しました。また、生産性向上によって確保した利益をもとに、継続的な賃上げや福利厚生の充実を実現しています。

取り組みポイント	①設備投資により工程の約70%を自動化 ②人が担う業務を付加価値の高い仕事へ転換 ③生産性向上により売上拡大と残業削減を実現 ④利益を継続的な賃上げや福利厚生へ還元

事例③：採算可視化を活用した価格交渉で付加価値向上と賃上げを実現

カホク運送 株式会社	■所在地：宮城県　■創業：1957年　■従業員数：40名 ■事業内容：道路貨物運送業　■資本金：1,000万円

(1)企業概要と経営課題

同社は、一般貨物運送事業を営む企業です。燃料費や人件費の上昇が続く中、適正な運賃を確保するとともに、継続的な賃上げや人材確保を実現できる経営体制の構築が課題となっていました。

(2)取り組み内容

まず、経験や勘に頼らず数字に基づく経営判断を行うため、管理会計を導入しました。運送ルートや取引先ごとの採算、燃料費や人件費などのコストを整理し、収益構造を可視化することで、利益を生み出している業務と改善が必要な業務を明確にしました。

その上で、採算データを根拠として荷主との価格交渉を実施しました。単に値上げを求めるのではなく、原価や利益の状況を具体的な数値で示すことで、適正な運賃の必要性について理解を得ながら価格改定を進めました。また、改定後も継続的に採算管理を行い、利益を安定して確保できる受注体制の構築に取り組みました。

(3)結果

適正な価格転嫁と収益管理によって利益を確保し、毎年３～４％程度の賃上げを継続しています。また、利益管理の仕組みを構築したことで、経営環境の変化にも柔軟に対応できる体制づくりにつながりました。

取り組みポイント	①管理会計により運送ルートごとの採算を可視化 ②採算データを根拠とした価格交渉を実施 ③利益管理を継続し、収益構造を改善 ④利益を継続的な賃上げにつなげる仕組みを構築

人件費高騰時代に利益が残る会社に共通するのは、採算可視化によって現状を把握し、自社の課題や目標を踏まえて必要な付加価値と利益を明確にした上で、自社に適した経営施策を実行していることです。そして、生み出した利益を人材や設備へ再投資することで、利益と成長の好循環をつくっています。

本レポートが、その実現に向けた経営の一助となれば幸いです。

■参考資料

『令和版 価格転嫁 「営業」VS.「調達」―【Ｂ２Ｂ】価格転嫁攻防と処方箋―』
（藤本 忠司・福田 哲也著/生産性労働情報センター）

『チームの生産性をあげる。 業務改善士が教える 68 の具体策』（沢渡あまね著/ダイアモンド社）

中小企業庁：2025 年版 中小企業白書／2025 年版 小規模企業白書／2026 年版 中小企業白書
2026 年版 小規模企業白書／価格交渉促進月間フォローアップ調査／価格交渉ハンドブック

日本銀行：全国企業短期経済観測調査（短観）2026 年３月調査

厚生労働省：令和７年　賃金引上げ等の実態に関する調査

日本商工会議所：中小企業の賃金改定に関する調査

経済産業省：『2025 年版ものづくり白書』