



コラム

サービス業、人件費増を価格転嫁できず！

- ◆2024年頃から消費者物価は大きく上昇し始め今日に至っている。これに併せ、新卒初任給の引上げを始め給与改善は進んでいるが、如何せん消費者物価の上昇を越えられず実質的に給与は目減りしている状況だ。こうした中、給与アップを図ることも含めて販売価格の転嫁が進んでいるが、価格転嫁には業種によりばらつきがあるようだ。
- ◆日本経済新聞のサービス業調査によると、2025年度に主要なサービスの料金を上げると答えた企業は2割にとどまる。値上げ意向が6割に達する外食や小売業と比べて低い。労働集約型で人件費増の影響は大きい、客離れなどを恐れて価格に上手く反映できていないようだ。
- ◆ホテルや鉄道、結婚式場などを対象に25年9月～26年8月の1年で主要なサービスの料金を改定する予定があるかを尋ねたところ、「値上げする」と答えた企業は17.2%、前回調査(8.5%)に比べると倍増したが、飲食業調査や小売業調査ではいずれも6割強が25年度に値上げをする方針を示しており、その差は大きい。
- ◆他業種に比べて人件費の比率が高いサービス業では、賃金上昇が負担になっている。24年8月～25年7月の1年で総人件費が「増えた」と答えた企業は65.1%で、1年後の見通しについても「増やす」と答えた企業が55.1%に達した。

- ◆価格転嫁のし易さは業種で異なるようだ。業種別にみると、複合カフェは60%が値上げすると答えている。会員制リゾートクラブ(57%)や航空(50%)なども高かった。一方、チケットの取次やアミューズメント施設、語学・資格・パソコンなどの専門学校、カルチャーセンターでは「値上げする」と答えた企業は無かった。英会話大手の担当者は「教室運営のコストは上がっているが、顧客獲得に影響するため各社とも値上げに慎重になっている」と話す。
- ◆25年8月時点で前年同月と比べて「料金を引き上げた」と答えた企業のうち、「利用者が減った」は21.5%、「一顧客当たりの利用頻度が下がった」は10.9%だった。
- ◆価格転嫁は、サービス業の中でもホテルや航空などインバウンド(訪日外国人)の恩恵を受ける業種は成長期待が大きく、価格を引き上げ易いが、賃金が十分に上がっていない状況での値上げは買い控えや安いサービスへのシフトにつながり易いことが要因のようだ。
- ◆全体的には、価格転嫁率は徐々に上がっているが、原材料費の上昇に比べ人件費の上昇は顧客に理解を得づらく、値上げに踏み切れない企業が多いのだろう。

情報源：日本経済新聞 2025/10/15

today's

育休カバーで最大10万円
大手金融の支給広がる 三菱UFJが「同僚手当」

- ◆三菱UFJフィナンシャル・グループは2026年春にも、男女を問わず連続1か月以上の育児休暇を取得した社員の同僚に最大10万円を支給する制度を始める。例えば、2人で業務をカバーした場合、5万円ずつ「御礼金」を支給する。育休取得者の代わりに職場を支える人に報いることで、育休が当たり前の職場づくりつなげる。《中略》
- ◆対象者は従業員計約3万8000人。育休者は年間2000人以上。チームごとに10万円を支給し、誰に分配するかは拠点長が決める。育休取得者は対象外になる。一か月以上の育休を取得するハードルを下げる狙いがある。《中略》
- ◆新制度は子供が1歳未満の社員を対象とし、男女を問わず給与を保証する10営業日休暇を設定する。すでに10営業日の給与は保証しており、合計20営業日に拡大する。1か月間、給与が減ることなく育休を取れるようにする。
- ◆三菱UFJ銀行は家族の看護や介護、学校行事の参加など幅広い理由に対応する有給休暇も新設する方針だ。具体的な日数は今後詰める。《中略》
- ◆三井住友銀行は10月、育休を取得した社員と同僚に一人5万円ずつの報奨金を支給する制度を始めた。三井住友海上火災保険は23年から、社員が育休を取る際に職場の人数規模の応じて3000円～10万円の一時金を支給している。《後略》

日本経済新聞 朝刊 25/10/07【7面】

上期倒産、12年ぶり高水準
今年度5172件 人手不足理由が最多

- ◆東京商工リサーチが8日発表した2025年度上半期(4～9月)の企業倒産件数(負債額1000万円以上)は前年同期比2%増の5172件だった。上半期として12年ぶりの高水準となった。中小企業の人手不足が深刻で、倒産の増加につながっている。内訳をみると、小規模企業の倒産が目立った。従業員10人未満の倒産が4640件と全体の9割を占めた。負債総額は50%減の6927億円だった。人手不足を理由とした倒産は、202件と過去最多を記録した。前年同期(151件)に比べ34%増えた。賃上げ圧力が続き、人件費を価格に反映しにくく中小企業の経営を圧迫している。
- ◆帝国データバンクによると、企業がコスト上昇をどれほど販売価格に上乗せできたかを示す「価格転嫁率」は25年に39%に下がり、22年12月以来の4割割れとなった。中でも人件費転嫁率は32%に止まり、原材料費(48%)より転嫁しにくいことがわかった。
- ◆業種別では円安進行で資材価格が高騰し、建設業の倒産が増えている。25年4～9月は1036件と前年同月比で7%増だった。《中略》
- ◆これからトランプ政権による関税の影響で企業の負担がさらに重くなることも予想される。《中略》
- ◆4日投開票の自民党総裁選で高市早苗氏が勝利したことで、足元は円安・ドル高が進んで1ドル＝152円前後で推移している。《後略》

日本経済新聞 朝刊 25/10/09【9面】

第24巻第05号
278号

発行日

2025/10/15

目次：

サービス業、 人件費増を 価格転嫁できず！	1
育休カバーで 最大10万円 大手金融の 支給広がる 三菱UFJが「同僚手当」	1
上期倒産、 12年ぶり高水準 今年度5172件 人手不足理由が最多	1
《連載 23》 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.278号 2025/10/15

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:10月21日、臨時国会で第104代首相に高市早苗氏が指名され、高市内閣が組閣された。日本の憲政史上初めて、女性がトップに立った。先立つ5日、自民党の総裁選挙で高市早苗氏が自民党総裁に選ばれたが、公明党が連立を離脱し、日本維新の会が閣外協力を締結など紆余曲折はあったが初めての女性首相の誕生となった。右寄り保守派の首相であることが少し気がかりだか……

★★★★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23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

10. RPAで人の作業をデジタル化する

これまでビジネスプロセスのデジタル化を解説してきましたが、人が行っている作業をそのままデジタル化することもできます。デジタイゼーションの選択肢の一つとして、RPAも検討しましょう。

1) RPAはシステムをつなげる

パッチワークのイメージ

働き改革に伴う業務自動化の推進により、RPA(Robotic Process Automation)を導入する企業も増えてきました。デジタイゼーションを行う上で、RPAは業務システム同士をつなぐパッチワークのように活用できます。これにより大きな開発を行わず業務の効率化が実現できます。

ここまではSaaSの利用を推奨してきましたが、「SaaSの画面を操作する」という業務が新たに発生します。SaaSで作成したデータを別のシステムに入力したいというケースもあるでしょう。そうした場合、RPAを活用する

と、人手を介せずSaaSやほかのシステム間で、大量のデータを安定的に扱うことが出来ます。人の作業自体をデジタル化する場合に、選択肢の一つとしてRPAの導入を考えるといいでしょう。

人の作業自体を代替してくれるRPAですが、万能のツールというわけではありません。UI(ユーザーインターフェイス)が複雑な業務システムを扱う場合やルールが多い業務は向いていません。

一方、下図に挙げた例のように企業内の多くの業務でRPAが活用できます。ここで共通しているのは、何度も繰り返す「面倒な」作業です。

ロボットは決められたルールに従って処理を行います。業務システムでは、イレギュラーな処理が必ず発生します。全てのイレギュラーを考慮したロボットを作成すれば解消できますが、現実的ではありません。

★RPAに向いている業務の例

想定される部門	業務の例	業務の内容
共 通	連絡・督促	入力依頼したファームへの入力状況のチェック、督促メールの配信
	定期書類発行	定期的に各種システムから利用状況レポートなどを配信
	メール送・受信	メール内容から送信先を振り分ける。定期メールを配信
	書類スキャン	スキャンした書類をPDF化し、業務システムに登録
営 業	見積発行	見積依頼から自動的に見積を発行
	競合サイト巡回	競合サイトを巡回し、掲載情報をまとめたレポートを作成
	販売状況調査	自社サイトを巡回し、販売状況をまとめたレポートを作成
	日報作成	営業管理ツールなどの数値をもとに定型レポートを作成して送信
	CRM入力	顧客管理システムにデータを入力
	レポート作成	顧客向けに広告の効果や販売状況などの定期レポートを送信
経 理	売掛・入金	入金情報に応じて、回収リスト、消込、システムへの入力を行う
	買掛・支払	支払情報に応じて、支払リスト、消込、システムへの入力を行う
	資産管理	資産台帳に応じ、会計システムへの入力、税務署提出書類の作成
	請求書データのシステム入力	売上管理システムの入力に応じ、請求書を生成し送信
	交通費精算確認	社員が入力した交通費を乗り換え案内サイトで照合
	預金残高作成	オンラインバンキングシステムなどで預金残高を照会して取得
人 事	過重労働管理	勤怠システムをチェックし、過重労働者へのメールで通知
	人事考課管理	人事考課の入力状況を確認し、未入力者への督促メールの送信
	給与台帳作成	給与の変更などに応じ、給与台帳を更新
	採用システム入力	各媒体のデータを採用管理ツールにアップロード
	媒体利用	各媒体のスカウト検索、メール配信
監 査	反社チェック	特定のキーワードを検索し、引っかかる場合に通知
	与信チェック	業務システムで与信可能企業が照会し通知
経営企画	経営向けレポート発行	経営会議などの会議体に応じ、各種システムから情報を取得してレポートを作成
	稟議書のチェック	稟議書の項目をチェックし、NGのものを戻す
制 作	EOサイトの受注処理	自社EOサイトの受注に応じ、問屋へ商品の発注依頼を送信
	原稿掲載などの入力	掲載依頼に応じテキストを取得し、自社サイトなどに原稿を掲載
カスタマーサポート	問い合わせ対応	問合せメールに対して、定型メールを返信