

Dayori

2026
No.219

特集 賃上げ原資をいかに確保するか



▶せいえい三つ星リポート
P.10 宿泊業 有馬温泉 欽山(兵庫県)



▶せいえい三つ星リポート
P.6 飲食業 株式会社 Elevation(新潟県)



▶せいえい三つ星リポート
P.8 美容業 株式会社 Maelle(兵庫県)

経営アドバイス

賃上げ原資を確保する 計数管理のポイント

株式会社 横浜マネジメントコンサルティングJPS

チーフコンサルタント 江草 和彦

TOPICS

日本公庫の経営課題解決に向けた支援事例

- ① 生衛業者向け『経営課題解決セミナー』を開催!
- ② 生衛業の事業承継支援事例をご紹介!

新年のご挨拶



日本政策金融公庫 常務取締役
生活衛生部門長 長田 浩志

令和8年の新春を迎え、謹んで新年のご挨拶を申し上げます。

昨年を顧みますと、長引く物価の高騰や賃金の上昇、人手不足、そして米国の関税措置による影響など、生活衛生関係営業の皆様方にとって、多くの課題に向き合われた1年だったことと存じます。

このような状況下においても、衛生水準の維持向上と、たゆまぬ努力によって、地域経済を力強く支えてこられた皆様方に、心より敬意を表します。

生活衛生関係営業は、国民の日常生活に密接に関係したサービスや商品を提供しており、安全・安心で豊かな暮らしを支える重要な役割を果たしています。また、拡大するインバウンド需要を支える存在としても、その重要性が増しているところです。こうした動きが、新たなビジネスチャンスにつながることを願うとともに、皆様方が業界のさらなる発展・地域活性化の牽引役として、ますますご活躍されることをご期待申し上げます。

私ども日本政策金融公庫におきましては、事業者の皆様からのご融資、条件変更などのご相談に対し、引き続き、きめ細やかに対応していくことはもちろんのこと、様々な機会において組合の案内を行い、組合組織の活性化にも積極的に協力してまいります。

また、後継者不在のお店を創業者や事業拡大を図る企業と引き合わせる『事業承継マッチング支援』や各分野の専門家を講師に招いた『課題解決セミナー』の開催など、生活衛生関係営業を取り巻く経営課題の解決に役立つ情報発信にもより一層力を入れてまいりますので、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

結びに、本年が皆様方にとって実り多く、そして何より商売繁盛の一年となりますことを祈念いたしまして、私からの年頭のご挨拶とさせていただきます。

データでみる

生衛業における賃上げの課題と重要性

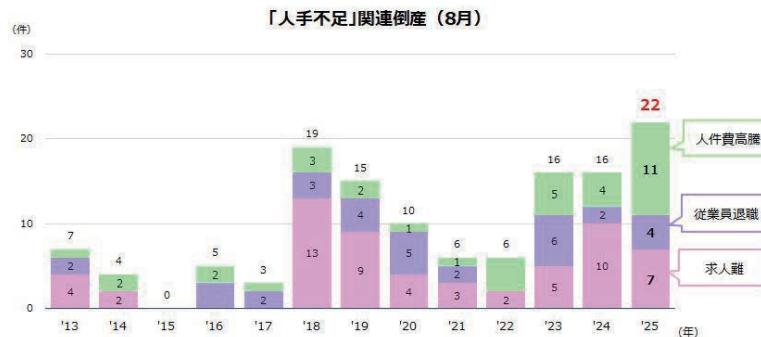
人手不足や最低賃金の上昇により、多くの事業者は賃上げの必要性に直面しています。日本商工会議所LOBO（早期景気観測）2025年9月調査において、2025年度に所定内賃金の引き上げを実施した企業のうち、「業績の改善がみられないが賃上げを実施=防衛的な賃上げを実施」したと回答した企業割合は65.0%と前年同月調査から1.5ポイント増加。厳しい経営環境の中でも、人材確保などの面から賃上げに取り組んでいることが伺えます。

しかしながら、物価高騰による仕入価格や水道光熱費の上昇が収益を圧迫する中で、賃上げ原資をいかに確保するかということは大きな課題です。株式会社東京商工リサーチによると、2025年8月の全国企業倒産（負債1,000万円以上）のうち、「人手不足」関連倒産が22件のうち「人件費高騰」が前年同月の2.7倍に急増しました（図表1）。

生衛業においても、日本公庫『生活衛生関係営業の価格動向に関するアンケート調査結果（2025年）』によると、仕入価格が前年に比べて「上昇した」と回答した企業割合は81.7%にのぼった一方で、販売価格を前年に比べて「引き上げた」と回答した企業割合は49.6%にとどまっています（図表2）。さらに、販売価格を引き上げた企業の利益の動向について、「利益不变または利益減少」と回答した企業割合は85.4%と、8割超を占めました（図表3）。これらの調査結果からは、物価高騰が続く中で価格転嫁を実施しても、利益が十分に確保できず苦慮している様子が伺えます。

こうした厳しい状況の中で賃上げ原資を確保するためには、価格転嫁に留まらない生産性の向上が重要になってきます。本号では、賃上げ原資を確保する上での着眼点などを、専門家のアドバイスや企業事例を交えてご紹介していきます。

■ 図表1



出典：「2025年1~8月の「人手不足」倒産が237件 8月は“賃上げ疲れ”で、「人件費高騰」が2.7倍増加」、株式会社東京商工リサーチ、https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/I201768_I527.html（2025年12月2日閲覧）

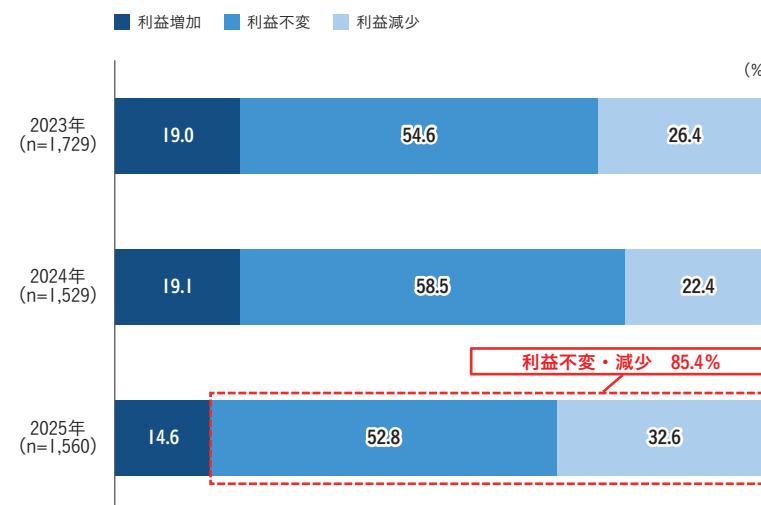
■ 図表2 販売価格の動向



※前年同期（7~9月期）と比べた販売価格の動向

出典：「生活衛生関係営業の価格動向に関するアンケート調査結果（2025年）」、日本政策金融公庫、再編・加工

■ 図表3 販売価格を引き上げた企業の利益の動向



※販売価格を「引き上げた」と回答した企業に尋ねたもの

出典：「生活衛生関係営業の価格動向に関するアンケート調査結果（2025年）」、日本政策金融公庫、再編・加工



賃上げ原資を確保する 計数管理のポイント

～数値で見える化し、持続可能な経営を実現する～

株式会社 横浜マネジメントコンサルティング J P S
チーフコンサルタント

え ぐさ かず ひこ
江草 和彦

株式会社 横浜マネジメントコンサルティング J P S チーフコンサルタント
中小企業診断士／日本生産性本部認定経営コンサルタント



ホームページはこちら▲



飲食店及び食品小売業・製造業・メーカーなどを中心に計数管理と生産性向上による経営改善を得意とする。中小企業のDX(デジタル化)実装支援、AI実装支援、ビジョン採用(人材採用・定着・教育研修)、AI面接サービスなどを通じて、中小企業のスマートAI経営支援実績多数。全国で、「計数管理セミナー」「人手不足対応セミナー」「中小企業が出来るAI活用セミナー」の講師実績を多数務める。

メディア・執筆

- ・月刊 飲食店経営(連載中)
- ・飲食店のための食べログチャンネル YouTube ほか メディア出演多数

資格

経済産業大臣認定 中小企業診断士・(公財)日本生産性本部認定経営コンサルタント・日本商工会議所 簿記1級・宅地建物取引士・惣菜管理士1級・食の6次産業化プロデューサー(Lv3)・大型自動二輪車運転免許・2級小型船舶操縦士・日本少林寺拳法1級



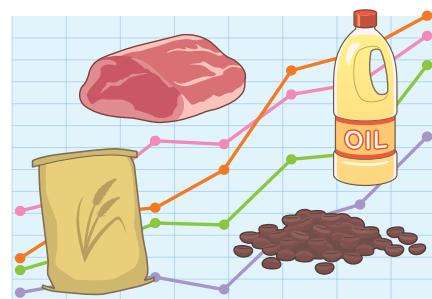
はじめに

皆さまこんにちは。横浜マネジメントコンサルティング J P S の江草と申します。

毎年10月に改定される最低賃金ですが、2025年は全国加重平均で時給1,121円となりました。66円アップと過去最大になる引き上げ幅です。また、全都道府県で最低賃金が1,000円超となるなど、賃金は歴史的な転換期を迎えてます。

飲食業、美容業、ホテル・旅館業など、経費のうち人件費が占める割合の高い生活衛生関係営業の皆さんにとって、最低賃金の改定をはじめとした賃上げ機運の高まりは、経営に直結する重大な課題です。

しかし、人材確保と定着には賃上げは避けて通れない道です。本稿では、計数管理の視点からいかにして賃上げ原資を確保し、持続可能な経営を実現するかについて、具体的な数値事例を交えながら解説いたします。



日本商工会議所・東京商工会議所の『2025年度の中小企業の賃上げに関する調査』によれば、2025年の中小企業の正社員賃上げ率は加重平均で4.73%となりました。こうした賃上げ傾向が続く状況下で、必要に迫られるたびに価格転嫁を続けていては、顧客離れを招きかねません。経営者は難しい舵取りを迫られているのです。

それでは、賃上げ原資を確保するためにはどう考えていいばいいのでしょうか。ここでは、3つの視点を紹介します。

①売上・粗利益の確保

メニュー価格の見直しや、高粗利率商品の販売強化、客単価アップの取組みなどが該当します。

②人件費の適正化

人件費そのものを「適正な水準」にコントロールすることは、単純に人を減らすということではありません。スタッフ一人ひとりの労働生産性を高めることで、少ない人数でも十分な利益を生み出せる体制を作ることを意味します。

第1章 賃上げ原資確保に必要な3つの視点

一般的に、売上高に対してF Lコスト(材料費+人件費)が65%を超えると、経営はかなり厳しい状況に追い込まれます。近年の食材価格高騰に加え人件費の上昇が重なれば、利益を確保することは極めて困難になります。そこで、「賃上げ原資をいかに確保するか」が大切になってきます。

原資を確保する方法の1つは、価格転嫁です。しかし、2021年以降、賃金は一貫して上昇傾向にあります。

③業務効率化による生産性向上

これは、業務の無駄を徹底的に排除し効率化を進めるという視点です。一朝一夕には難しいかもしれませんのが、業務効率化を実施することで、同じ人数・労働時間でもより多くの付加価値を生み出すことができます。

賃上げ原資を確保するためには、この3つの視点を「数値」で把握し管理していくことが大切です。こうした「数値」で把握し管理していくことを、「計数管理」と呼びます。

第2章 経営を「見える化」する計数管理の指標

ここからは、賃上げ原資の確保に必要となる、計数管理のポイントについてお話ししていきます。

まずは、自社の状況を「数値」で把握することが大切です。日頃の状況を把握したら、次に目標とする「数値」を設定し、具体的な目標に向けて取り組んでいきましょう。

売上や利益だけ見ても、そこにどのくらいの人数や時間がかかっているかを把握していないければ、効率の良し悪しが判断できません。そこでよく用いられるのが、「人時生産性」という指標です。

人時生産性は $\text{付加価値} \div \text{労働時間}$ で計算します。こうすることで、スタッフがどれだけ効率よく（悪く）利益を生み出しているか、数値でみることができます。

しかし、「付加価値」を算出することは少し手間がかかります。そこで、毎日・誰でも簡単に管理できる指標としておすすめなのが「人時売上高」です。

人時売上高～誰でも簡単に日々管理できる指標～

人時売上高とは、スタッフ1人が1時間あたりにどれだけの売上を生み出しているかを示す指標です。人時売上高をチェックすることで、投入した労働時間に対してどれだけ効率よく売上を上げることができたか正確に把握できます。また、売上と労働時間のみで計算できるため、誰でも簡単に毎日チェックできることが最大のメリットです。

計算式

$$\text{人時売上高 (円/時)} = \text{売上高} \div \text{総労働時間数}$$

【メリット】

- ①売上高はレジの売上データ、労働時間はタイムカードの記録から簡単に算出できる
- ②毎日の終業後、すぐに計算できるので日次管理が可能
- ③目標値を基にシフトを組む「仕組みづくり」ができる
- ④計算がわかりやすいので、目標としてスタッフに共有できる



人時売上高の目標値は、売上に占める人件費の割合の目標値から求めると考えやすいでしょう。売上高に占める人件費の割合（人件費率）の適正値は、同じ飲食業のなかでも業態によって異なりますが、一般的に24～36%（目標26.5%）と言われています。

ですので、例えばスタッフの平均時給が1,200円の場合、売上に占める人件費の割合を25%に抑えたいときは、約5,000円が人時売上高の目安になります。

では、具体的に計算していきましょう。

1日の計算例～ある日の営業結果が以下だった場合～

【当日の実績】

- ・ 売上高:12万円
- ・ 勤務スタッフと時間
　社員A：8時間
　パートB：7時間
　パートC：6時間
　パートD：4時間
- …合計した労働時間（総労働時間数）：25時間

この日の人時売上高の計算は、

$$12\text{万円} \div 25\text{時間}=4,800\text{円/時}$$

となります。

さて、人時売上高を5,000円にするには、どうすれば良いでしょうか。実は、人時売上高を上げる方法は以下の2つしかありません。

- ①売上を増やす（客数・客単価の増加）
- ②労働時間を減らす（業務効率化）

このように、人時売上高を把握することが、賃上げ原資をどうやって確保するか・どの観点から経営を改善していくかを考えることにつながっていくのです。





第3章 生産性向上で賃上げ原資の確保へ

生産性向上の本質は「時間短縮」にあり

ここで、最も重要なポイントをお伝えします。生産性を高めるためには、売上を増やすことよりも、**同じ売上を少ない労働時間で達成すること**に着目しましょう。

例えば、月商500万円の飲食店を例に考えてみます。

【現状】

- ・月間総労働時間：1,000時間
- ・月商：500万円
- ・人時売上高：5,000円/時間

この飲食店が、1日のうち総労働時間を30分短縮する取り組みを行うと、以下のような効果が生まれます。

- ・1日30分の労働時間短縮 × 30日
= 月900分（15時間）削減
- ・月間総労働時間：985時間（1,000時間 - 15時間）
- ・月商：500万円（維持）
- ・人時売上高：5,076円/時間（1.5%向上）

たった1日30分労働時間を短縮するだけでも、時給1,200円換算で月18,000円の人件費削減効果が生まれます。これを12か月続ければ21.6万円。スタッフ5名の店舗で1人当たり30分の労働時間短縮を行った場合は、年間108万円の賃上げ原資が生まれるのであります。

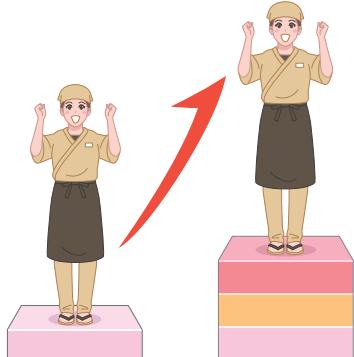
30分短縮で賃上げ率をカバーする

2025年10月の最低賃金引き上げは全国平均で66円、率にして約6%の上昇でした。この賃上げ率を1日30分の労働時間短縮でカバーできることを、具体的な数値で示します。

【最低賃金6%上昇による影響】

$$\begin{aligned} \text{新平均時給} &: 1,200\text{円} \times 1.06 = 1,272\text{円} \\ \text{月間人件費} &: 1,000\text{時間} \times 1,272\text{円} = 127.2\text{万円} \\ \text{増加額} &: 7.2\text{万円}/月 \quad 7.2\text{万円} \times 12\text{ヶ月} = \text{年間}86.4\text{万円} \end{aligned}$$

先述のとおり、スタッフ5名の店舗で一人30分ずつ労働時間を短縮すれば年間108万円の賃上げ原資が生まれますので、賃金を6%アップした上に21.6万円の余剰が生まれるのであります。



全員参加型の30分短縮アプローチ

具体的な目標設定ができたら、スタッフも巻き込んで一丸となって目標達成に取り組みましょう。目標を提示する際は、経営者だけではなく、**スタッフにとっても時給がアップして早く帰ることができる、お互いにWin-Winの取り組みである**と共有することで、スタッフのモチベーション向上につながります。

【具体的な取り組み例】

- ①終業時間を30分早める挑戦
- ②始業時間を30分遅らせる工夫
- ③作業効率を高めて休憩時間を30分延長する改革

重要なのは、この30分短縮が決して無理な目標ではないということです。本稿で紹介した日々の人時売上高などの管理をもとに、スタッフ全員で知恵を出し合えば必ず達成できます。

このように、現状の数値を把握し、目標を具体的な数値に落とし込めば、賃上げは決して乗り越えられない壁ではありません。1日30分の労働時間短縮のような、具体的かつ実現可能な目標に向かって、明日から一步を踏み出してみてください。

おわりに

最低賃金の大幅引き上げは確かに経営への負担となります。しかし、これを「危機」ではなく「**変革のチャンス**」と捉えることが重要です。

まずは、人件費は単なるコストではなく企業の成長を支える貴重な財産としてとらえ、賃上げは「負担」ではなく、「**優秀な人材を確保・定着させるための投資**」と考えましょう。そして、計数管理により経営を「見える化」し、業務効率化により**生産性を向上させ、スタッフのスキルアップと顧客価値の向上**に投資する。この3つを組み合わせることで、賃上げ原資を確保しながらより強い経営体質を築くことができます。

「今日も30分早く帰れて、お客さまにも喜んでいただけた」

そんな声が聞こえる職場を目指して、数値に基づいた経営判断と、全員参加の改善活動をぜひ実践してください。皆さまの店舗が、この難しい時代を乗り越えさらなる発展を遂げられることを心より願っております。



業種を超えて学ぶ！賃上げ原資の確保事例

計数管理を基にした「戦略的改善」が、賃上げ原資の確保につながった具体的な事例をご紹介します。

事例① ホテル業界に学ぶ「有料化がもたらす経営改善」 ～朝食ビュッフェの再設計に学ぶ飲食店経営のヒント～

「無料サービス」は集客の武器として長らく活用されてきました。しかし、近年ではその在り方を見直しあえて"有料化"することで経営の質を高める動きが広がっています。その好例が、ビジネスホテル『コンフォートイン』における朝食ビュッフェの改革です。

■無料から900（※）円へ——価格設定の再構築

従来、コンフォートインでは宿泊者向けに無料の朝食ビュッフェを提供していましたが、これを900円の有料制に変更。単なる価格転嫁ではなく、「朝から元気になれる日替わりおかず」「バランスの良いメニュー構成」といった付加価値を明確に打ち出し、ビュッフェスタイルでの提供に刷新しました。

この変更により、顧客は"価値ある朝食"として料金を支払う意識が芽生え、サービスの質と満足度が両立する形となりました。

■有料化がもたらした3つの経営的メリット

1. 喫食数の可視化による人員最適化

無料提供時には正確な喫食数の把握が困難でしたが、有料化により事前の予約や支払いデータを通じて人数を把握できるようになりました。これにより、ピーク時間帯の人員配置を最適化し過剰なシフトや人件費の無駄を削減できました。

2. 食材ロスの抑制と原価管理の精緻化

喫食数が予測可能になったことで、仕込み量や発注量を適正化。結果として、食材ロスの削減と原価率の安定化が実現しました。特にビュッフェ形式では、過剰準備による廃棄リスクが高いためこの改善は大きな意味を持ちます。

3. サービス価値の再定義とブランド強化

「無料=安価なサービス」という印象を払拭し「選ばれる朝食」へとポジショニングを転換。価格に見合う品質を提供することでホテル全体のブランドイメージ向上にも寄与しました。

事例② 美容業界に学ぶ「デジタル活用と付加価値向上」 ～広島県 美容室の取り組み～

美容業界も、人件費率の高い労働集約型ビジネスです。ある美容室の事例をご紹介します（実在の店舗をモデルに細部などは変更しています）。

■実施内容

1. ヘッドスパメニューの充実で客単価アップ

カットだけでなく、ヘッドスパやトリートメントなどの付加価値メニューを充実。リラクゼーション要素を強化し、滞在時間は伸びましたが客単価は大幅にアップしました。

2. ネット予約ポータルサイトを活用し業務効率化

従来の来店型より事前予約制、電話予約からネット予約へ移行。電話予約対応の時間を大幅に削減するとともに、24時間365日の予約受付を実現。これにより、残業の減少、休憩時間の設定、社内研修や有休利用の促進など総労働時間の短縮を実現しました。



（※）2025年11月現在は1,100円



せいえい
三つ星
リポート
★★★
“キラリ”と輝く
経営事例
Part 1



新潟県 新潟市

エレベーション

株式会社 Elevation メニュー表の改善や スタッフの生産性向上による 収益力アップで賃上げ原資を確保

新潟駅から徒歩5分の人気居酒屋『Soi～ソイ～』をはじめ、『万代グリル ガルベストン by Soi』や『ベジテジや Soi新潟万代店』など計6店舗の飲食店を新潟市内で経営する株式会社Elevation。「いずれ最低賃金1,500円時代になる。その時に慌てるのではなく、早めに手を打つことが大事」という経営理念のもと、メニュー表の改善による収益力アップやスタッフの生産性向上などに取り組み、時給約1,300円と新潟県の最低賃金を約2割上回る金額を実現しています。こうした賃上げ原資の確保に関する取組みについて、代表取締役の山崎聰氏にお話を伺いました。

店舗情報

取材店舗／Soi～ソイ～
住所／新潟県新潟市中央区
万代1-2-6トーカン
マンション1F
電話／025-241-4818
従業員数／正社員22名、
アルバイト40名

ホームページは
こちら▶



『Soi～ソイ～』の店内 木目調の温かく
リラックスできる空間が特徴

メニュー表をリニューアルし客単価アップ

最近の取組みで特に大きな効果を発揮しているのは、『Soi～ソイ～』のメニュー表のリニューアルです。

従来のメニュー表は1ページあたりの品数が多く、お客様が注文を決めるときに迷ってしまうデザインとなっていました。そこで、2025年1月にメニュー表を大きく刷新。お店の看板メニューや利益率の高いメニューを写真付きで目立つ箇所に掲載するなど、視覚的に強弱をつけることを意識したレイアウトに変更しました。また、素材や調理法のこだわりに関する解説も記載し、メニューの価値がお客様に伝わりやすくなるように工夫しています。

その他にも、初めて来店したお客様でも何を注文したらよいか分かりやすいように、おすすめメニューやドリンク、デザートを注文の流れに沿って紹介する『必見！ひととおりの楽しみ方指南』という新規顧客



1／大幅にリニューアルした『Soi～ソイ～』のメニュー表



2／新規顧客に特化したメニュー表を作成

に特化したメニュー表を作成。注文してほしいメニューの組み合わせに誘導するとともに、1グループ当たりの注文点数の増加を図りました。

さらに、メニュー表のリニューアルは、人件費など継続的なコストを必要としないで効果が持続することも大きなメリットでした。

こうした取組みにより、顧客1人当たりの客単価は約10%アップ。看板メニューと利益率の高いメニューの割合を約3：7とバランスよく配置することで、顧客満足度を維持しつつ、物価上昇が続く中でも、従来の原価率を維持することができました。

スタッフが主体性を持って行動することで 人時売上高を向上

賃上げ原資を確保するためには、スタッフ1人当たりの生産性の向上が必要だと考えています。生産性の向上を達成するには、経営者だけではなく、スタッフが主体性を持って行動することが重要です。

当社では、まず現状の人時売上高^(*)をスタッフ全員に共有。その上で「2030年までに人時売上高6,000円を達成し、時給1,500円を実現する」という明確な目標を設定し、スタッフ全員に伝達しました。自分たちの働き方が報酬に直結すると認識することで、スタッフは目標達成を自分ごととして捉え、主体性を持って取り組むようになります。

そして、共有した目標を達成するためにどうすればよいか、正社員・アルバイト問わず全員参加のミーティングを実施。現場を最も知るスタッフならではの意見を基に、シフトを組みなおすなどの改善策を実施し、人員配置の最適化やオペレーションの効率化につなげています。

また、接客面でも各スタッフが「注文数を増やす」という意識を持ち、ディナータイムには気持ちよくお

酒が進むような楽しい雰囲気を作るなど、自発的に工夫するようになりました。このような前向きな姿勢は、売上高アップだけではなく顧客満足度の向上にもつながっています。

こうした取組みにより、『Soi～ソイ～』では人時売上高が一般的な飲食店の基準である3,000～4,000円を大きく上回る毎時5,000円超をキープ。スタッフの時給も平均1,300円超を達成しました。

(※) 人時売上高：従業員1人当たりの毎時売上高
(売上高÷総労働時間数で算出)

生産性向上で困難に打ち勝つ

当社は、自発的な行動を促すほかにも、独自の教育カリキュラムを基にスタッフのスキルアップを図っています。こうしてスタッフ一人ひとりの生産性向上によって得た利益を、賃金に適正に還元。スタッフのモチベーションがさらに向上し、収益力アップにつながっています。今後も今回紹介したような取組みを継続し、迫りくる物価高や人件費の上昇などの課題に打ち勝つ、強い経営づくりを目指していきたいです。



3／毎年山崎氏が作成した資料をもとに理念やビジョンなどをスタッフへ共有



代表取締役 東晃司氏（中央）



兵庫県 川西市

マエル

株式会社 Maelle

利益をスタッフに還元することで、
持続可能な良いサイクルをつくる

マエル
株式会社Maelleは、2016年に創業し、現在は兵庫県内で3店舗の美容室を経営しています。いずれの店舗もリゾート地を思わせる店内と確かな技術力に裏付けられたサービスが評判で、美容系情報サイトではエリア集客ランキング1位を獲得したこともあるほどです。そんなMaelleでは、「スタッフの時間と給与を大切にする」という経営理念のもと、業界平均を大きく上回る給与を還元するなど、スタッフの待遇改善に取り組んでいます。こうした待遇を実現するためにどのような取組みを実施しているのか、代表取締役の東晃司氏にお話を伺いました。

店舗情報

取材店舗／2e Maelle
住所／兵庫県川西市栄根
2-5-6 1F
電話／072-758-3703
従業員数／12人

ホームページは
こちら▶



メニューを中価格帯に設定し、
顧客満足度を高めることで利益を確保

Maelleはカット4,400円、いわゆる中価格帯に設定しています。現在3店舗を経営していますが、いずれも地域密着型の美容室。限られた人口のなかで、毎月美容室で何万円も支払うことができるお客様はごく少数です。高級サロンほどハードルが高くない、中価格帯という「通いやすい価格帯」に設定することで、幅広い層のお客さまにアプローチできます。

中価格帯戦略を成功させる鍵は、スタッフの技術力です。お客様に「期待以上」と感じていただけるような質の高いサービス・技術を提供することで、顧客満足度が高まり、リピーターの増加につながります。さらに、中価格帯のメリットは、無理なく短サイクルで来店していただけます。リピート率が高まり売上確保につながるのはもちろん、お客様もヘアスタイル



1、2／日常から離れた特別な空間でリラックスできる時間を提供



ルを綺麗に保ちやすく 結果的に顧客満足度が向上するという良いサイクルになっています。

また、通いやすい価格帯なので、口コミでお客さまを紹介いただくことも多く、広告費を大きくかけなくとも安定した集客を維持しています。加えて、低価格帯と比較すると「価格が理由で選んでいる」お客さまが少ないため、物価高がトレンドの現在でも、価格転嫁の理解が得やすいと感じています。

こうした顧客との安定した関係性や集客力が経営の安定につながり、賃金アップの原資を生む力へとつながっています。

スタッフを適正な待遇で雇用することがモチベーション向上につながる

過去、私がスタッフとして美容室で勤務していた時代は、長時間労働や低賃金など、美容師の労働状況の改善があまり進んでいませんでした。こうした経験から、自身の経営する美容室では「お客様に喜んでいただいた分を、適正にスタッフに還元する」ことを大切にしています。そうした強い思いから、正社員の初任給は業界の平均を大幅に上回る28万円に設定しています。これは、無理に背伸びをしているという訳ではありません。自分自身の理念に基づいて試算し、自然とこの金額となりました。

また、美容業界では業務委託や非正規雇用という勤務形態も多いですが、安定して働く場所であることを重視しているため、全スタッフを正社員として雇用しています。育休制度も整えており、実際に育休を利用しているスタッフや、育休から復帰し働き続けているスタッフもいます。こうした充実した待遇は、スタッフのモチベーション向上につながっています。経済的な安定はもちろん、会社から大切にされているという実感が仕事へのやりがいを高め、技術力向上へ

の意欲や、顧客対応の質の向上にも好影響を与えています。

業界平均より高い初任給と、長く働き続けるビジョンが見えることは、美容専門学校から安定して新卒採用ができていることにもつながっています。いま勤務しているスタッフの定着に向けた取組みが、自然と採用活動の後押しになっているのです。

持続可能な取組みが良い結果をもたらす

賃金アップの原資はすぐに捻出できるものではないし、持続可能でないと結局お互いのためになりません。お客様に対して満足していただける価値を提供し、給与や福利厚生といった形でスタッフに適切に還元すること。短期的な利益追求ではなく、スタッフへの還元を優先する取組みを続けていくことで、今後の経営においても自ずと良い結果がついてくると思いますし、こうした私の姿勢がスタッフたちに共有され、モチベーション向上にもつながると信じています。



3／東氏と明るい笑顔の若手スタッフ



代表取締役 小山嘉昭氏



兵庫県 神戸市
有馬温泉 欽山

客室リニューアルによる高付加価値化で 賃上げ原資の確保と 顧客満足度向上をWで達成

日本三古湯の一つとして知られる有馬温泉に立地する『有馬温泉 欽山』は、1929年創業の老舗高級旅館です。日本旅館ならではのおもてなしを大切にし、四季折々の京風創作懐石料理で兵庫県内の旅館・ホテルで唯一ミシュランガイドの星を獲得しています。物価高騰や人件費の上昇が続くながでも、きめ細やかなおもてなしと上質な料理という元々の強みを生かし、客室リニューアルによって客単価を大幅にアップ。さらに週休館2日制といった営業日数の見直しによる経費削減に取り組んだことで、約30%の賃上げを達成しています。こうした賃上げにかかる取組みについて、株式会社欽山 代表取締役の小山嘉昭氏にお話を伺いました。

店舗情報

取材店舗／有馬温泉 欽山
住所／兵庫県神戸市北区
有馬町1302-4
電話／078-904-0701
従業員数／社員65人、
パート・アルバイト130人



新鮮な旬の食材を用いた
京風創作懐石料理



▲ホームページ



▲Facebook



▲X (旧Twitter)



▲Instagram

リニューアルによる客室単価アップ

従来の客室は前回の改裝・増築から30年近く経っており、旅行客のニーズの変化も踏まえて、設備のテコ入れが必要だと感じていました。そこで、大阪・関西万博が終わったあとに改裝する計画を立てていました。しかし、コロナ禍で営業再開の見通しが不透明になつたため改修工事を前倒しすることを決め、2022年10月にリニューアルオープンしました。

有馬温泉を訪れるお客さまは、観光よりも宿泊や温泉、食事など、旅館にこもって充実した時間を過ごすことのニーズが高いと感じていました。そこで、客室の質を高めることを目的にリニューアルを実施しました。長時間部屋に滞在することを見据えて、客室数は40部屋から31部屋に削減し、1部屋あたりの面積を拡大。くつろぎやすいようにリビングルームとベッドルームも設置しました。現代のライフスタイルに合わ



1



2

せて、ソファやテレビなどの設備も質の高いものを導入しています。

また、コロナ禍を経て清潔さへの関心が高まっていることから、衛生管理には細心の注意を払っています。特に、客室の入口扉・トイレ扉に非接触型自動扉を導入するなど、最新の設備でより清潔な環境を整えました。露天風呂付き客室も新設し、結果として、客室単価はリニューアル前の約2倍と大きく上昇しました。

利益を従業員に還元

ハード面を充実させ客室単価を上げても、サービスや料理の質が値段に見合っていないければ、お客さまにはリピートしていただけません。旅館ならではのおもてなしでお客さまに満足していただくには、サービス・料理のプロフェッショナルである、料理人や客室係の存在が不可欠です。プロとしての誇りを持って働いてもらえるように、賃金をはじめとした待遇面の向上が必要だと考えていました。

客室単価の上昇と客室数を減らしたことによるオペレーションの効率化により収益が大きく改善したため、こうした信念のもと、増益分をスタッフの賃金アップという形で還元しました。具体的には、料理人や客室係の初任給を22万円から28万円にアップし、合わせて既存社員の賃上げも実施。その結果、スタッフのモチベーション向上と人材確保につながりました。高い給与水準が質の高いサービス提供につながり、顧客満足度の向上と安定した客室稼働率の支えとなっていました。

週休館2日制の導入による効果

客室単価アップにより目標とする収益を達成しやすくなったため、思い切って週休館2日制を導入しました。比較的稼働率の低い日を休館日にするという試みです。その結果、スタッフが予定どおりに休日を取得できるようになり、ワークライフバランスの改善につながりました。同僚と同じ日に休むことができるの

1、2／広いリビングと半露天風呂で快適に滞在できるようリニューアルした客室
3／細部にまでいきわたる丁寧なおもてなしを支えるスタッフ



3

で、プライベートでも仲を深める機会が増えたのではないかでしょうか。スタッフ同士の関係性が良いと、離職率の低下にもつながります。また、休館日を設定したことで、人件費や水道光熱費などの経費削減になり、コスト面でもプラスの効果がありました。

賃上げがおもてなし力の向上に

人材確保が困難と言われる時代だからこそ、スタッフの賃上げや働き方の改善が長期的には良い効果をもたらすと考えています。今後も、スタッフへ利益を還元することで、モチベーションや定着率の向上につなげていきます。こうした取組みがお客さまへのサービスの質の向上につながり、結果的に利益をもたらすような、スタッフにも顧客にも経営にもプラスとなる、三方良しの体制を築いていきたいと思います。



4

4／さまざまな角度から経営革新に取り組む小山嘉昭氏

日本公庫の 経営課題解決に向けた支援事例

日本公庫では、生衛業の皆さまの事業継続をサポートするため、経営に役立つ情報提供や事業承継に関する支援に力を入れています。

① 生衛業者向け『経営課題解決セミナー』を開催！

日本公庫は、生衛業の皆さまの経営課題解決を支援するため、2016年度から生衛業者向け『経営課題解決セミナー』を全国各支店で開催しています。2025年度は計89回^(*)開催しました。今回は、横浜中央支店・横浜支店・川崎支店が（公財）神奈川県生活衛生営業指導センターと連携し、10月31日に開催したセミナーをご紹介します！

^(*)開催予定を含む。



1／熱心に講演を行う石田講師

2／多数の参加者で賑わうセミナー会場

3／講師のアドバイスを受けながら、撮影のコツを学ぶ参加者



2



3

本セミナー第一部では、MBA（経営学修士）カメラマン®として、著名人の撮影や中小企業のコンサルティングを行っている石田紀彦講師より「売上アップにつながる写真の撮り方」をテーマとした実践的な講義を開催。おいしそうに見える料理写真の撮り方など、すぐに活用できる写真撮影のポイントを紹介していただきました。講義の後には、参加者が自身のスマートフォンでりんごの撮影を実践。光の当て方による写真映えの違いを実感する様子が見られました。

続く第二部では、（公財）神奈川県生活衛生営業指導センター、神奈川県よろず支援拠点、横浜商工会議所及び横浜信用金庫より、各支援機関の施策紹介が行われました。

参加者からは「講義内容を実践する機会もあり、大変有意義な時間を過ごすことができました。同様のセミナーがあれば、ぜひまた参加したいです」といった声が寄せられるなど、満足度の高いセミナーとなりました。また、共催機関である（公財）神奈川県生活衛生営業指導センターの岩澤室長からは、「今後も日本公庫と連携し、生衛業者の支援に一層力を注いでいきたい」と力強いコメントをいただきました。

大好評！
石田講師監修

『写真の撮り方ガイド 飲食店編』

▶スマホですぐに実践できる、売上アップにつながる料理写真の撮影方法や工夫事例などを分かりやすく紹介した小冊子です。

冊子をご希望の方はお近くの支店までお問い合わせください。

▶日本公庫
ホームページにも
掲載しています。



② 生衛業の事業承継支援事例をご紹介！

日本公庫の『事業承継マッチング支援』を活用し、第三者承継を行ったそば店の事例をご紹介します。



▲承継後の店舗の様子

そば処 正衛さま (愛知県名古屋市、1983年創業)

名古屋市のそば処 正衛（譲渡側）は、席数約60席、最寄り駅から徒歩1分の創業40年の老舗そば店。店主は、高齢となり後継者がいなかったため、一時は引退を考えたものの、原状回復をせずそのままの状態で引き継ぐことができる第三者承継を希望していました。そのような中で、日本公庫の『事業承継マッチング支援』を知り、登録。実名を開示して後継者を募集しました。

「譲渡側の立地や雰囲気に魅力を感じた」と手を上げたのは、飲食業界で20年以上のキャリアがあり、そば店では店長経験もある創業希望者（譲受側）です。本創業希望者は、もともと飲食業での継ぐスタ（※1）を希望し、日本公庫の『事業承継マッチング支援』に登録していました。

日本公庫が両者を引き合わせたところ、創業希望者は、調理設備の引継ぎにより創業にかかる設備費用が削減できること等から、譲受を決意。条件交渉を経て、事業承継が実現（※2）しました。

（※1）事業を受け継いでスタートする創業

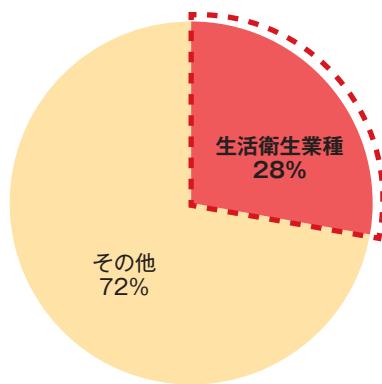
（※2）現在の店名は『蕎麦処三代目木村屋』

公庫では、後継者がいないことなどを理由に
「事業を譲り渡したい」とお考えの方と、創業や事業拡大等に向けて
「事業を譲り受けたい」とお考えの方をつなぐ、
「事業承継マッチング支援」を実施しています！

事業承継マッチング支援の5つの特徴

- ① 小規模事業者の方のご利用が中心
- ② 事業を受け継いで創業（継ぐスタ）される方も対象
- ③ オープンネーム（実名）による後継者探しも実施
- ④ 専門担当者によるサポート
- ⑤ 無料のサービス

成約した譲渡側の業種 (2025年9月時点)



日本公庫 事業承継マッチング [検索](#)



こちらの二次元コード
からもご覧いただけます。

2026
1
No. 219

特集

賃上げ原資をいかに確保するか



Government Educational Loans

国の教育ローン



0570-008656

ハロー コール

詳しくはWebで！

ご相談・お申込みはLINE
でも可能！

国の教育ローン

検索

▼LINE ID検索

@jfc_kyoikuloan



日本政策金融公庫

※受付時間／月～金 9:00～19:00 ※土曜日、日曜日、祝日、年末年始(12月31日～1月3日)はご利用いただけません。

※ナビダイヤルをご利用いただけない場合等は、03-5321-8656におかけください。

※当融資制度の他にも、他機関の教育ローン、奨学金など様々な制度・商品があります。事前に比較・検討したうえで、計画的にご利用ください。

発行所生だより
株式会社 日本政策金融公庫 民生活事業本部 生活衛生融資部
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-9-4 大手町ファイナンシャルシティノースタワー
TEL. 03-3270-1653 FAX. 03-3270-7650 https://www.jfc.go.jp/
・本誌掲載の記事、写真、イラストなどの無断転用・転載はお断りします。