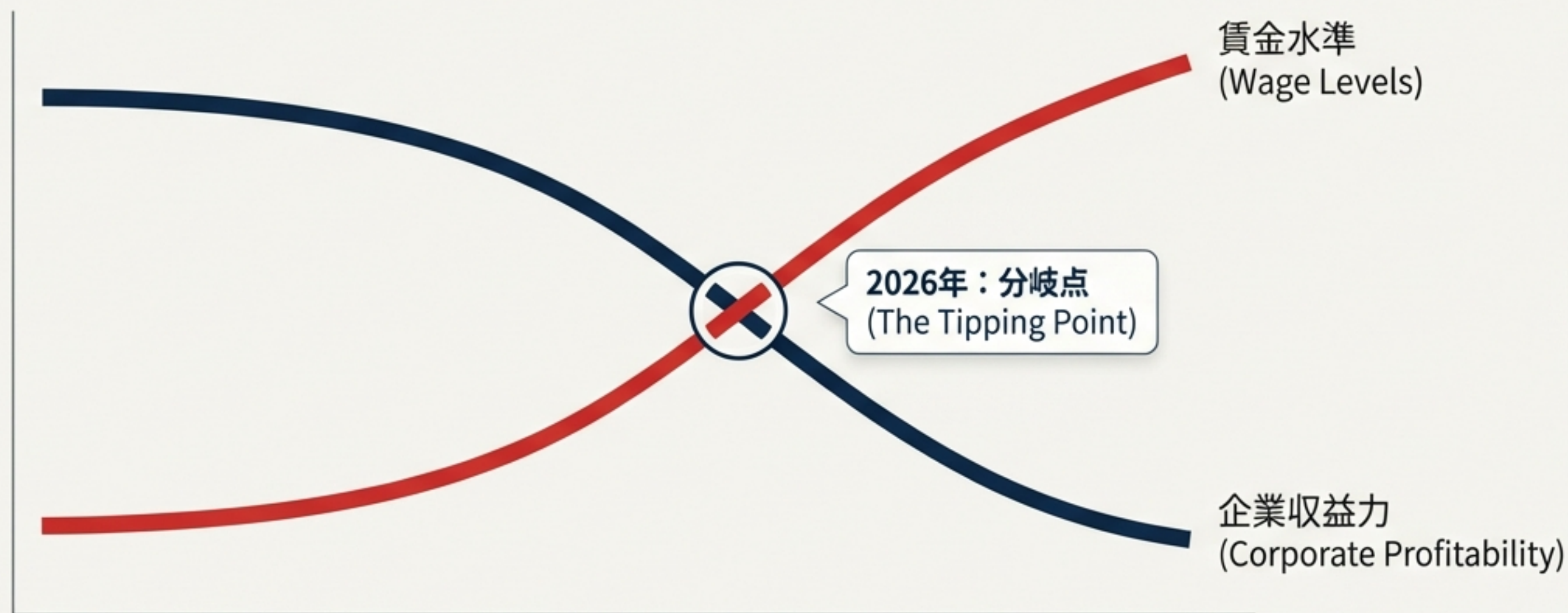


2026年日本経済における「防衛的賃上げ」と生存戦略

賃上げ率3.03%が示す中小企業の構造的衝撃と産業再編の行方



Based on 2026 Wage Hike Planning Surveys & Credit Research Data

2026年は「利益配分」ではなく「事業継続コスト」としての賃上げが常態化する

3.03%

2026年の賃上げ計画値。前年（2.90%）を上回る水準でスタートしており、最終着地は3.5%~4.0%に達する公算が大きい。

63.3%

経常赤字企業の6割強が「全社員への賃上げ」を予定。利益が出ていなくても賃上げを強制される「防衛的賃上げ」の極致。



産業の新陳代謝 (Metabolism)

「人手不足倒産」から「賃上げ難型倒産」への質的変化。
物流・建設・介護における供給網の選別と淘汰が加速。



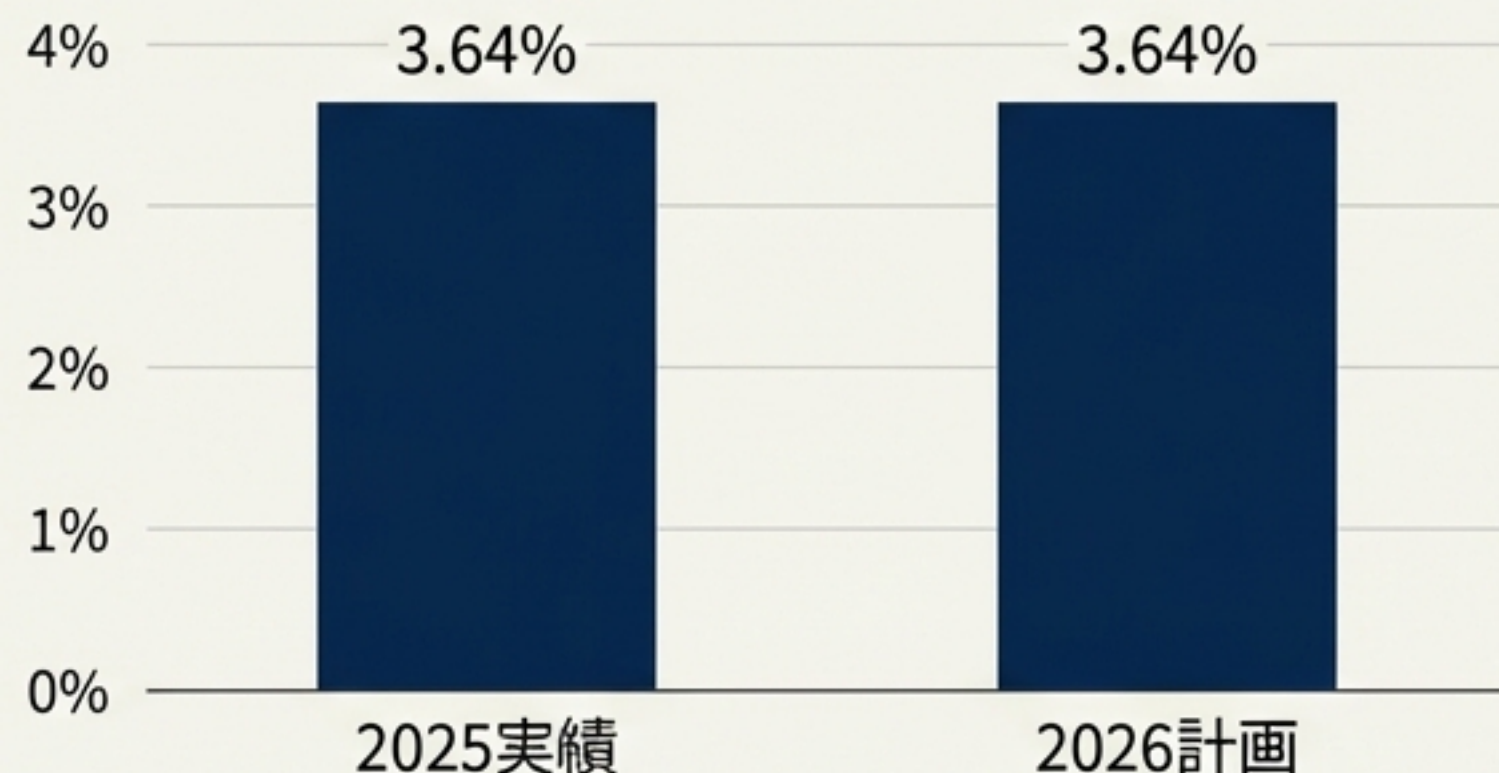
価格決定権と生産性

「耐える経営」の終焉。価格転嫁率80%の達成と、デジタルレイバーによる徹底的な省人化が生存条件となる。

賃上げは「利益の分配」から「事業継続ライセンス料」へと変質した

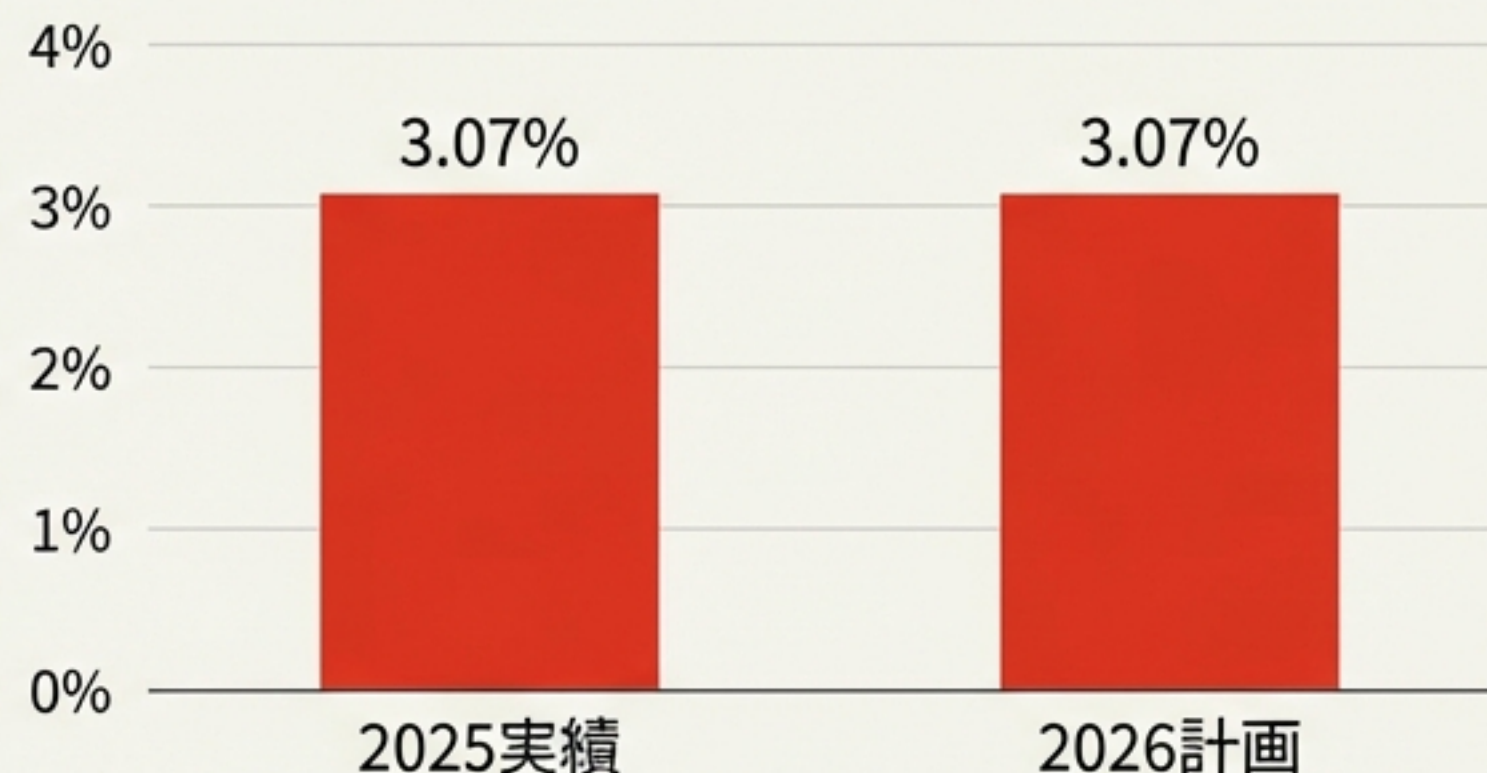
攻めの賃上げ (Aggressive Investment)

高収益企業 (経常利益率 >5%)



防衛的賃上げ (Defensive Measure)

赤字企業 (経常赤字)



- 計画段階での3%超えは、企業が採用・定着のための「最低ライン」を引き上げざるを得ない状況を示唆している。
- 赤字企業における賃上げは、経済合理性を無視した「延命措置」であり、利益と賃金の相関関係が断絶していることを証明している。

「赤字でも賃上げ」を強制する恐怖のメカニズムと財務的リスク



2026年は「デフレ脱却完遂」か「スタグフレーション」かの歴史的分水嶺

シナリオA：好循環の実現（Good Cycle）

- 大企業の賃上げ > 5%が中小へ波及
- 名目賃金上昇 > インフレ率（2%以下）
- 日経平均株価 5万円台へ

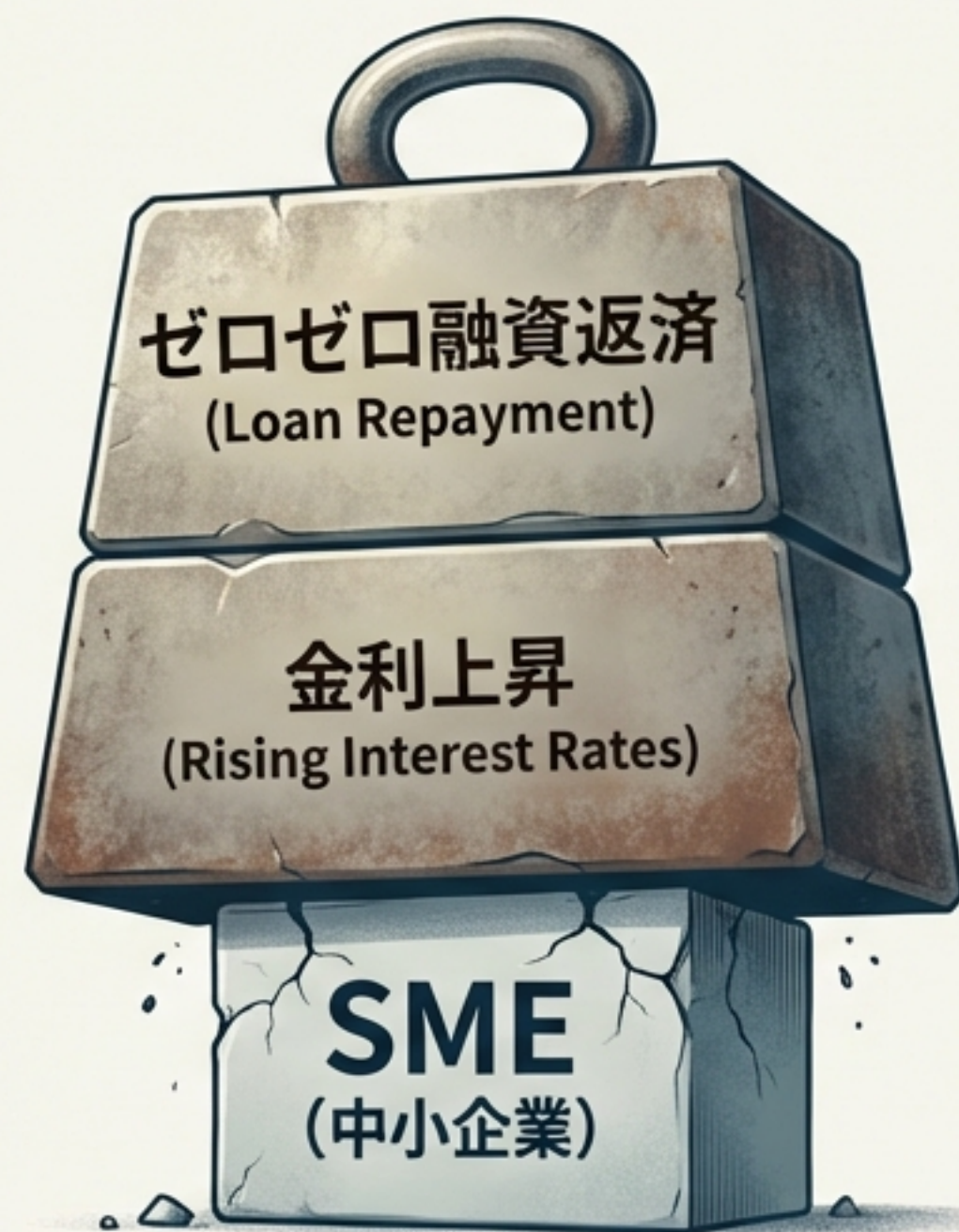
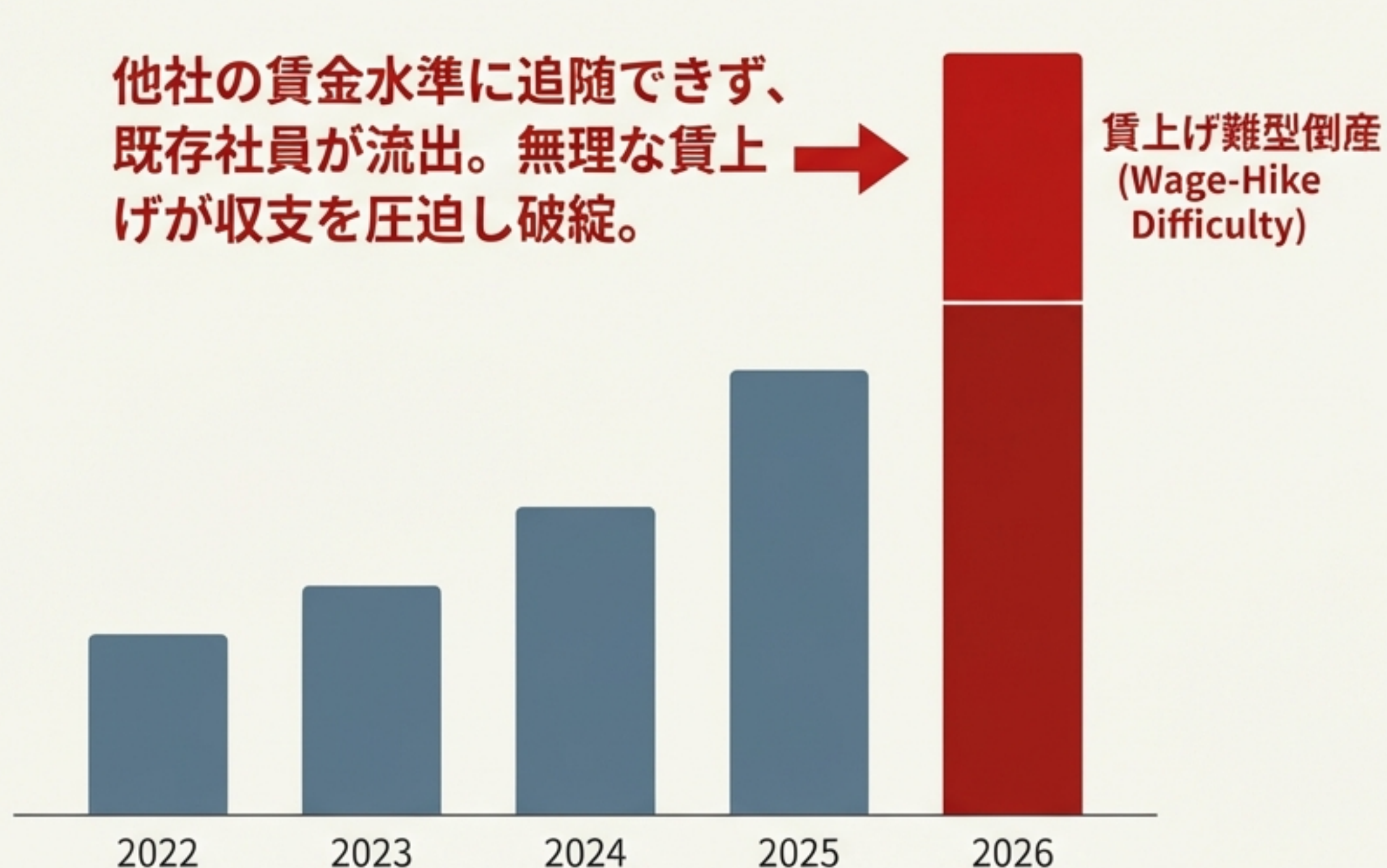
現在（Present）

分岐条件：中小企業が需要を殺さずに価格転嫁できるか

- 世界経済減速 + コストプッシュ型値上げ
- 防衛的賃上げによる価格上昇を消費者が拒絶
- 需要減退とインフレの同時進行

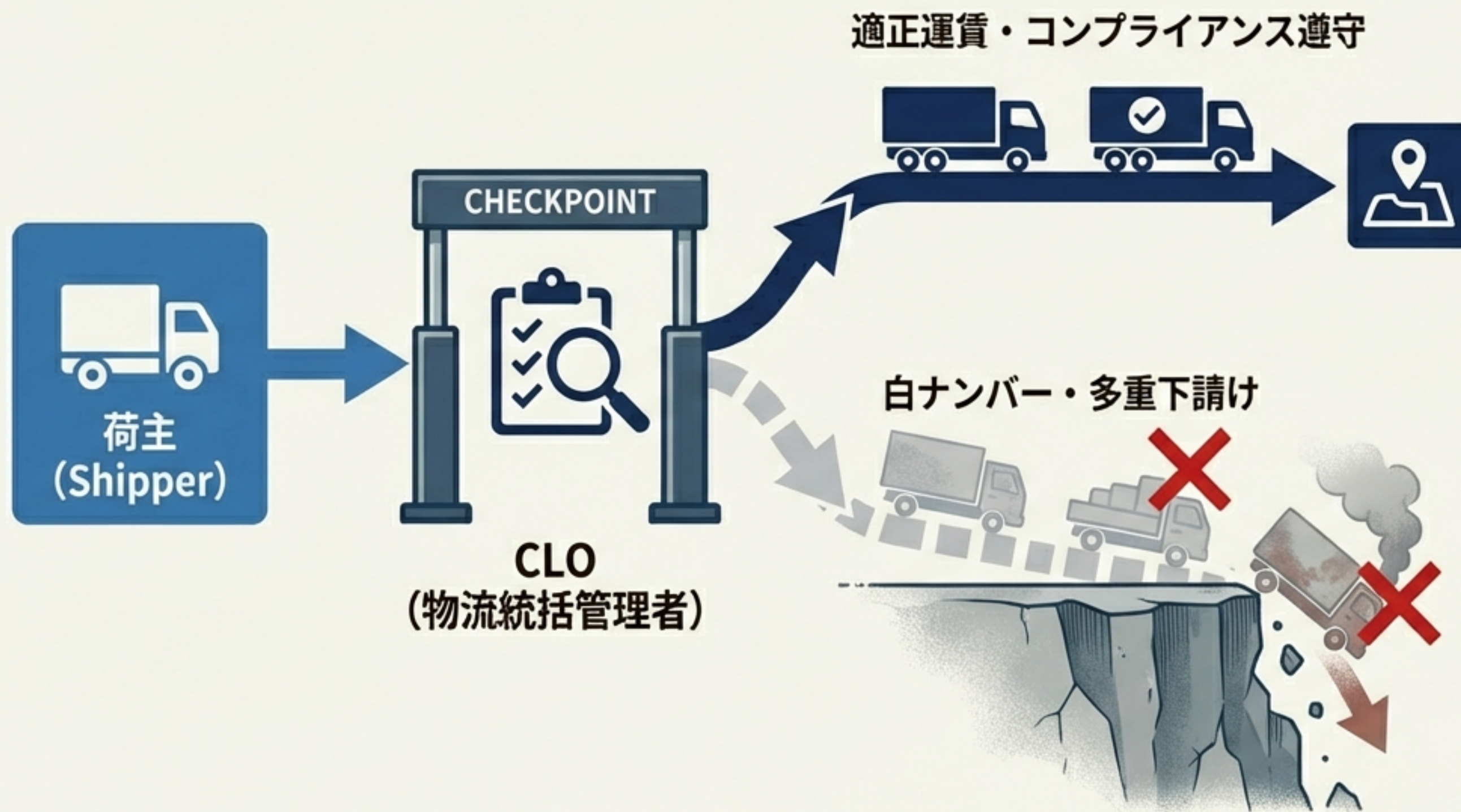
シナリオB：悪性インフレ（Stagflation Risk）

倒産の質的变化：「人手不足倒産」から「賃上げ難型倒産」へ



結論：営業利益で利払いを賄えない企業は**強制退場（トリアージ）**される局面へ。

物流業界：コンプライアンス厳格化によるサプライチェーンの「選別」



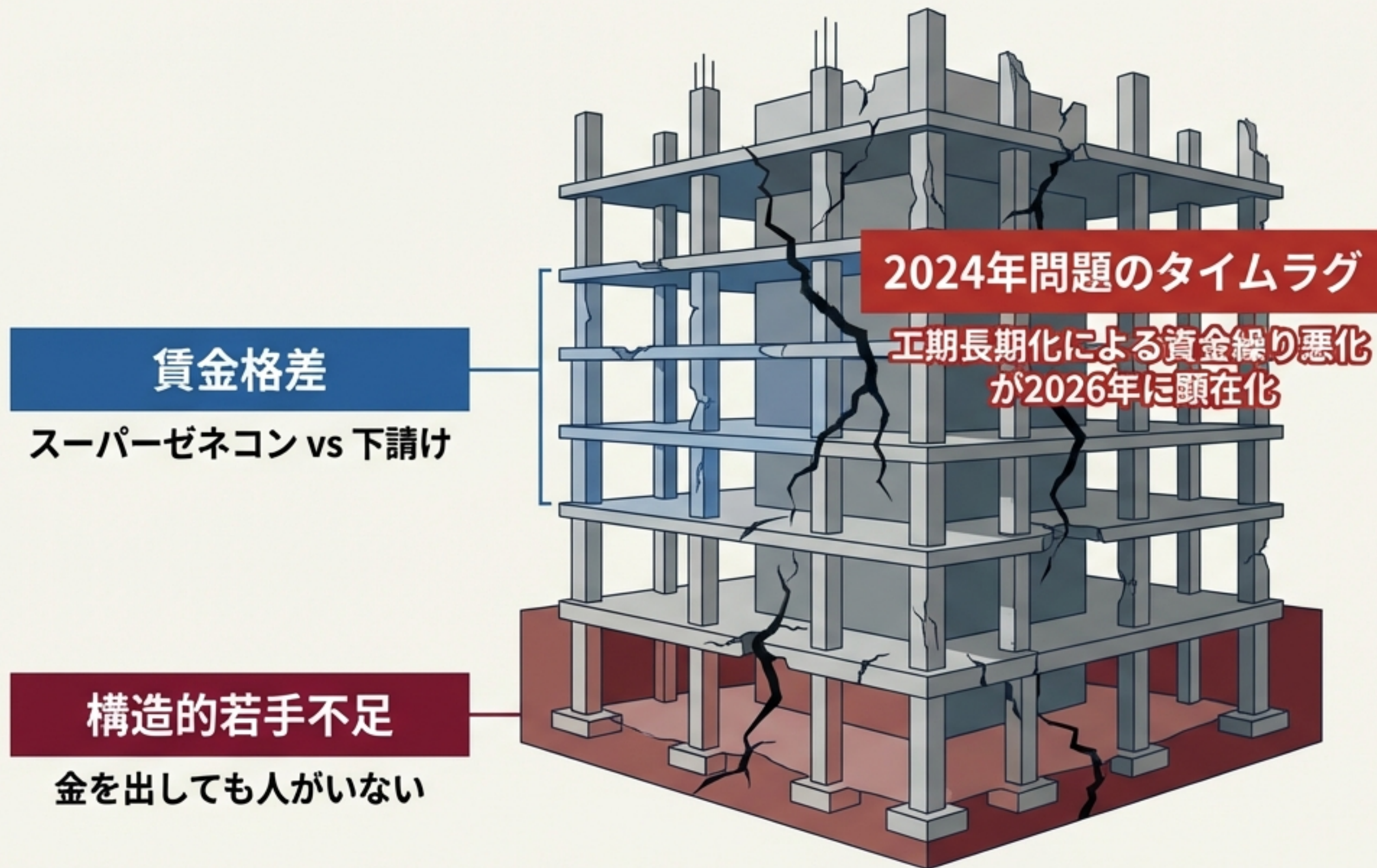
規制ショック

改正法によりCLO選任が義務化。コンプライアンス違反のリスクがある中小事業者はサプライチェーンから遮断される。

市場淘汰

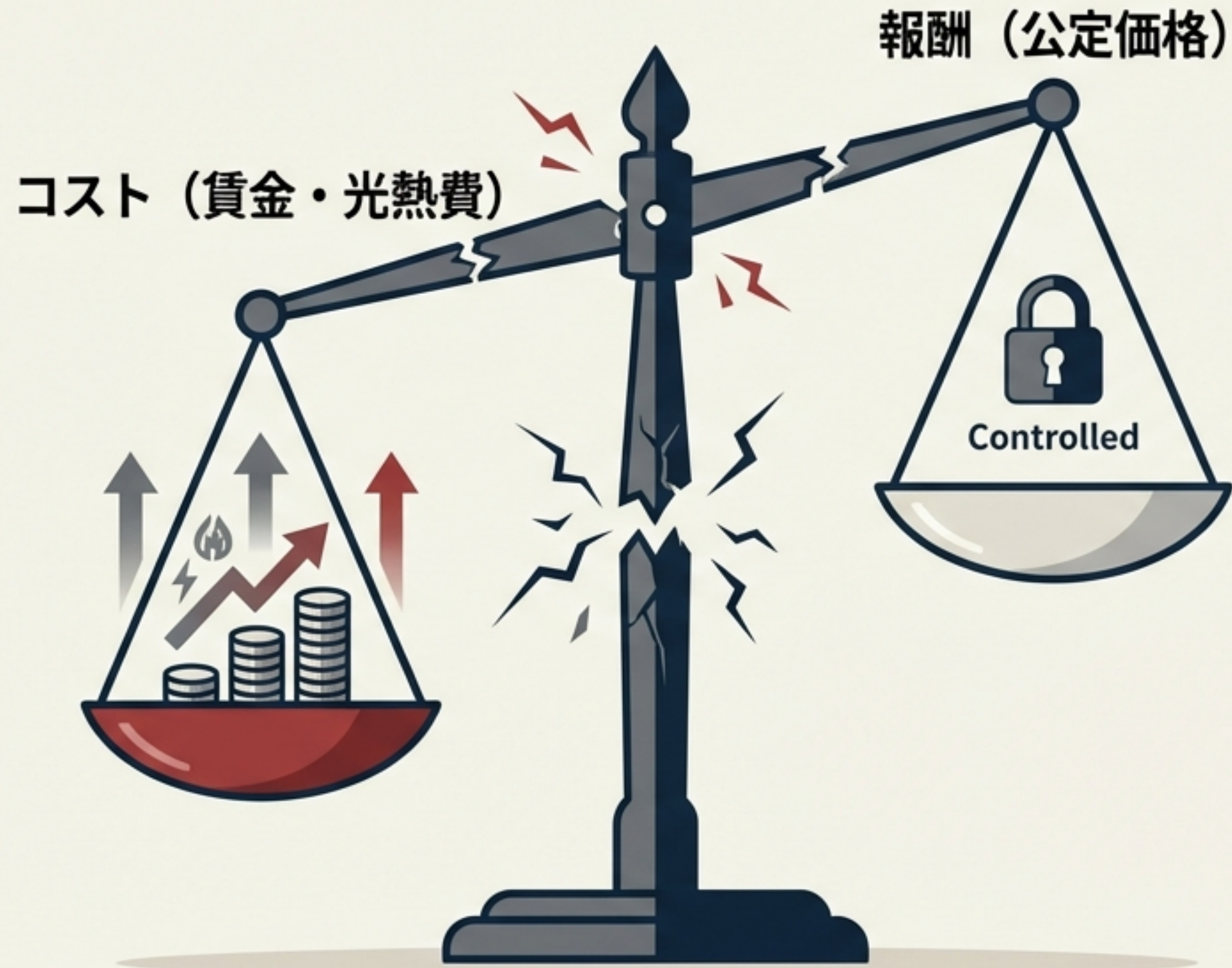
低価格競争を仕掛ける「白ナンバー」等の不法プレイヤーが排除され、コスト転嫁できない事業者は即時退場となる。

建設業界：供給網崩壊の危機と「2024年問題」のタイムラグ



2025年上半期で倒産は過去最多。資材高騰と労務費上昇により損益分岐点が急上昇し、キャッシュフロー破綻が続出している。

介護業界：公定価格の限界が招く「制度倒産」と介護難民



構造的欠陥

価格転嫁が自由にできない公定価格産業の悲劇。

訪問介護の崩壊

基本報酬引き下げ＋コンビニ等の時給上昇（1,500円目標）により、重労働な介護職から人材が流出。

社会的リスク

地域で介護サービスを受けられない「介護難民」の発生。

私たちの生活：サービスの「砂漠化」と家計の「二極化」

サービスの砂漠化 (The Service Desert)



24時間営業の終了



翌日配送エリア縮小



待ち時間の恒常化

家計の二極化 (Household Polarization)

勝者：価格転嫁企業の従業員
(実質賃金プラス)



敗者：年金生活者・賃上げ停滞企業の従業員
(インフレ苦)



Sidebar Note:
103万円の
壁のパラド
ックス：時
給が上がる
と就業調整
で労働時が
減り、人手
不足が悪化
する。

生存戦略：「耐える経営」の終焉。構造改革なき企業に明日はない

現状維持を守るための「耐える経営」から、攻撃的な「構造変革」へ。

以下の3つの柱が生存の絶対条件となる。



戦略Ⅰ：価格決定権の奪還と「顧客の選別」

Strategic Pricing (戦略的プライシング)



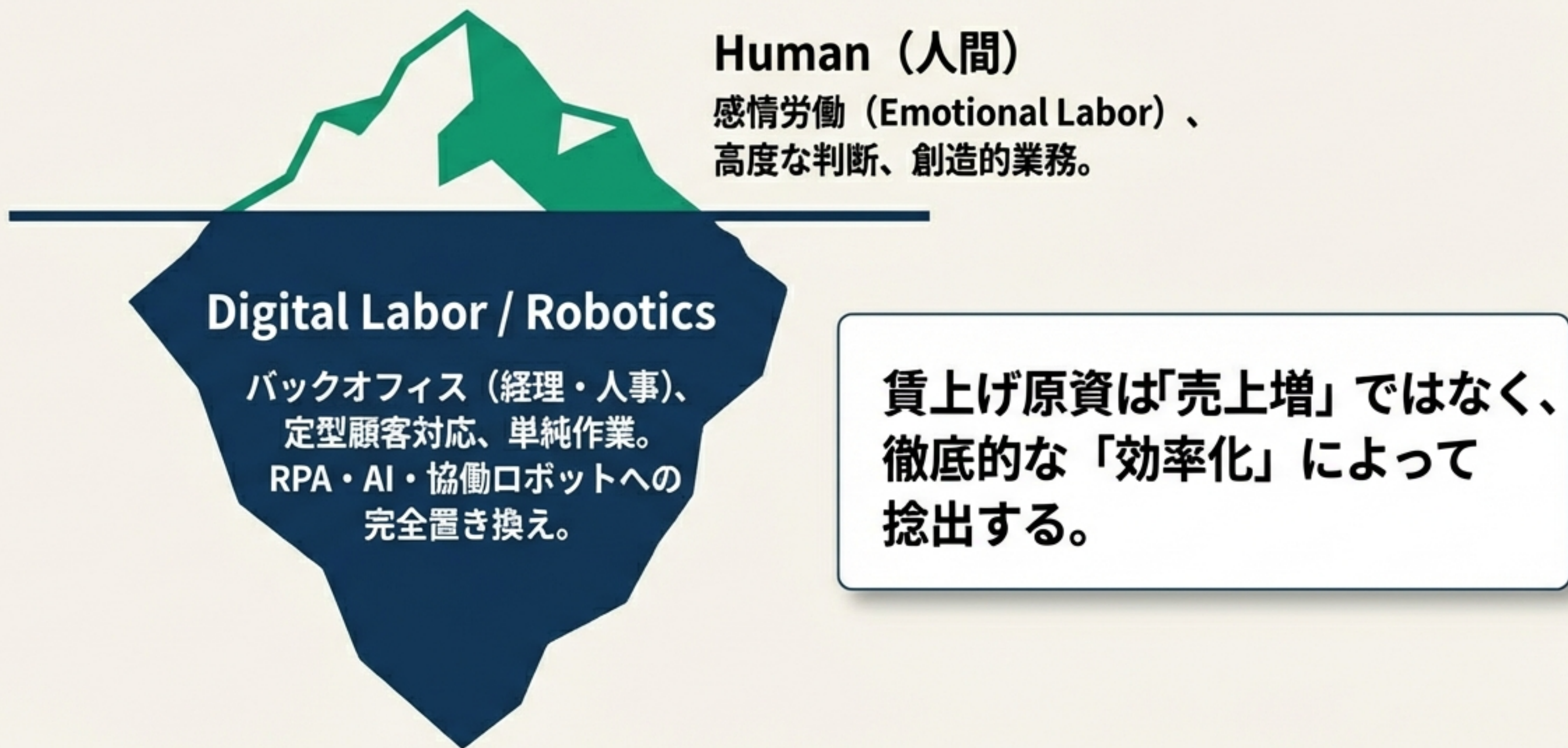
労務費上昇をデータで可視化し、論理的に交渉。
「お願い値上げ」からの脱却。

Customer Selection (顧客の選別)



不採算取引からの撤退。過剰な要求をする顧客の取引を停止し、防衛的賃上げを吸収できる高付加価値案件にポートフォリオを集中させる。

戦略Ⅱ：「人は採れない」前提のビジネスモデル構築



戦略Ⅲ： 規模の追求と「感情的報酬」の最大化

M&A & Alliance (規模の追求)



バックオフィス機能の統合による規模の経済。雇用を守るための「身売り (Exit)」も責任ある経営判断の一つ。

Human Capital (人的資本)



金銭以外の報酬設計。副業解禁、週休3日、フルリモートなどの柔軟性と、企業の「パーパス（存在意義）」への共感が、防衛的賃上げ時代の定着率を決める。

2026年を日本経済の「創造的破壊」と 「大人への脱皮」の好機と捉える



「3.03%」の賃上げ圧力は、長らく続いた
「低賃金・低価格・低収益」の均衡を
強制的に破壊する。

痛みを伴う淘汰は避けられないが、それは
高付加価値企業へリソースが集約される
進化のプロセスである。

過去の成功体験を捨て、変革に挑む企業だけが、
デフレ脱却後の新たな成長軌道を歩むことができる。