● ● ● 経営情報あれこれ ● ● ●

≫≫≫≫≫≫≫≫≫　令和 8 年 11 月号　≪≪≪≪≪≪≪≪≪

★物価・人件費上昇への対応★

2026 年 10 月、総務省は、10 月の国内企業物価が前年対比 7.1%、9 月の消費者物価が前年対比 2.1%上昇したと発表しました。

毎年の企業物価、人件費の上昇が中小企業の経営に大きな影響を与えています。今月は、政府、日銀等が公表した資料を参考に、今後の中小企業の在り方を紹介します。

1，物価、人件費、金利の影響

（1）物価・人件費・金利の上昇

物価には、国内企業物価指数、消費者物価指数、輸入物価指数等があります。国内企業物価指数とは、日本国内の企業間で取引される製品・サービスの価格指数のことで、消費者物価指数は、全国の小売価格の平均値（小売価格の平均値は、全国 167 市町村の平均値）の価格指数のことです。

＜物価・人件費の上昇率（対前年比）＞

項目	国内企業物価	消費者物価	賃上率・大企業	賃上率中小企業
2021 年	＋4.6%	－0.2%	＋1.8%	＋1.68%
2022 年	＋9.8%	＋2.5%	＋2.27%	＋1.92%
2023 年	＋4.4%	＋3.2%	＋3.99%	＋3.0%
2024 年	＋2.4%	＋2.7%	＋5.58%	＋4.01%
2025 年	＋3.3%	＋3.2%	＋5.39%	＋4.35%
2026 年	10 月、7.1%	9 月＋2.1%	＋5.46%	＋4.2%

①国内企業物価

国内企業物価は、ここ 6 年間、毎年上昇しており、仕入価格や製造原価の上昇を通して企業収益の圧迫要因となります。また、国内企業物価は、企業の販売商品への価格転嫁を通じて、消費者物価にも影響を及ぼします。

②消費者物価

政府が公表する消費者物価が、生活時間と比較し低い理由は、全国 167 市町村の平均値であり、都市部での消費者物価とは異なります。国内企業物価指数は、消費者物価指数よりも高く、企業物価の一部が商品（消費者物価）に転嫁されず、その分、企業がコスト負担をしています。

③毎年の人件費上昇

人件費は、毎年、かなり上昇し、企業のコストを引上げ、業績に大きな影響を

与えています。特に、ここ 3 年間は、大企業のみならず中小企業でも人件費が大きく上昇しています。本来、人件費上昇が消費者物価上昇を上回っていることから、消費は増加するはずですが、実際の消費は低迷しています。

④金利の上昇

長く、ゼロ金利時代が続いた日本において、政策金利が 1.25％に引上げられ、借入金利が 2%超に上昇し、住宅ローン金利も上昇しています。

（2）今後も続く、物価、人件費、金利の上昇

物価、人件費、金利は、上昇したといっても、欧米各国等と比較し、低い状況にあります。長期的には、為替との関係で世界的なレベルまで、上昇する見込みです（購買力平価）。

政府・日銀は、賃金上昇と物価上昇をセットで引き上げることで、名目経済成長を達成しようとしています。また、世界的な資源コストの上昇と円安が、日本の国内企業物価、・消費者物価を引上げ、これに加え、少子高齢化・人口減少・生産人口の減少が、人件費の上昇を招いています。

2，企業の状況

（1）大企業と中小企業

持続的な物価上昇、人件費上昇、金利上昇に対し、企業は、製品・サービスの販売価格の引き上げで対応しています。大企業では価格転嫁が進み、企業業績は改善していますが、中小企業では価格転嫁が進まない企業も多く、企業業績に大きな影響が生じています。

（2）企業の倒産増加

倒産件数は、2021 年の 6,030 件から、2025 年に 10,300 件となり、2026 年も上半期で 5,146 件（前年比 4.2%増）と、毎年増加しています。他方、1 件当たりの負債総額は、減少しています。これは、最近の企業倒産は、中小企業が主であり、中小企業の中でも小企業の倒産が増加していることによるものです。

（3）従来の対処方法の限界

物価、人件費、金利が上昇する経営環境では、従来の経費や人員削減によるコスト削減には限界があります。また、従来と変わらない製品・サービスでは、企業コスト上昇を販売価格に持続的に価格転嫁することは、当面、社会的にも容認されますが、競合企業もあり、中長期的には難しく状況になると予想されます。

3，中小企業の対応

今後も顧客から必要とされ、持続的に成長するためには、経営の基本的な考え方を変え、これを実践し、成果を出し続ける必要があります。このためには、次のような改革を実践していくことが求められます。

（1）商品を売る企業から、顧客の問題を解決する企業へ

コスト上昇分を販売価格に反映することは必要ですが、従来と同じ商品・サービ

スで価格だけを上げれば、顧客離れを招く可能性があります。これからは、顧客が価格以上の価値を感じる商品・サービスを提供することが重要です。

そのためには、次のような取り組みが必要です。

①顧客が抱える不満や不便を解消する商品・サービス。

②既存商品に新しい機能やサービスを加える。

③顧客の業務負担や時間、コストを削減する商品・サービス。

④自社の技術やノウハウを用いて、現製品等を別の市場で販売等する。

⑤顧客ごとの細かな要望に対応する。

（2）顧客の声から、製品改良、新商品・新サービスの開発

新商品・新サービスの開発は、必ずしも大規模な研究開発や設備投資を必要としません。まず、既存顧客 10 社程度を訪問し、次のことを聞き取り調査し、現在の商品・サービスの改善、新商品・サービスの開発を実践することも重要です。

①現在、どのようなことに困っているか。

②当社の商品・サービスに不便はないか。

③本当はどのような商品・サービスが欲しいか。

④顧客の現場を見せてもらい、実際の仕事の進め方や商品使用状況を確認する。

⑤顧客の声と現場の観察から、改善すべき問題を見つけ、自社の技術や経験を生かした解決策を考え、これを商品・サービスに組み込みます。

⑥最初から完成品を目指さず、試作品や試行サービスを少数の顧客に提供し、評価を受けながら改良していくことも有用な方法です。

（3）生産性を高め、賃上げの原資を確保する

人件費が上昇する中では、従業員一人当たりの労働生産性を高めることが不可欠です。そのために、次のような方法で改善することが不可欠です。

①不要な業務や重複作業を廃止する。

②作業手順を標準化し、効率を高める。

③IT・AI を活用して、従業員が行う作業・業務を削減する。

④省力化設備や自動化設備を導入する。

⑤従業員の能力開発と多能工化を進める。

⑥デジタル化により、削減できた時間を、営業活動、商品開発、顧客対応など、付加価値を生み出す仕事に振り向ける。

（4）利益率と資金繰りを重視する経営に転換する

経営状況を把握し、適切な対応を行い、利益改善、資金繰り改善を行う。

①売上高だけでなく、商品・顧客・事業ごとの利益を把握し、売上は大きくても利益が少ない商品や、手間がかかりすぎる取引がないかを確認し、商品ごとの利益率、顧客ごとの利益、事業ごとの採算性を把握し、その改善をはかる。

②原価を正確に把握し、根拠を示した価格交渉を行うとともに、定期的な価格見直

しの仕組みをつくる。

③金利上昇の中、借入金の返済計画や今後の資金繰りを確認し、少なくとも 3～6 か月先の資金見通しを把握しておく。

（5）自社だけでなく、外部の経営資源を活用する

中小企業は、人材、資金、技術などの経営資源が限られています。

そこで、地方公共団体の支援機関、金融機関、公設試験研究機関、専門家などに相談することで、経営改善、商品開発、販売促進等に活用する。また、他社との共同開発や企業間連携、必要に応じた M&A なども検討し、実践していく。

4，事業計画・予算による経営管理

企業の経営管理は、次のように事業計画・予算をベースに管理し、改善していく。

①現状分析と問題点の把握

②問題点に関し、その原因の把握と対策案の策定

③対策案を含む事業計画・予算を作成

④計画・予算を実行し、毎月、その実績、差異、課題を把握し、課題に対する対策案を策定する。

⑤毎月発生する課題に関し、その対策を、翌月の事業計画・予算に組み込み、実行することで、継続的に解決する。

⑥上記①～⑤（PDCA）を繰り返すことで、企業業績を改善する。

5，経営管理システムと人材

企業が、継続的に適正利益を獲得し、存続・成長していくためには、適切な経営管理システムと有能でモチベーションの高い従業員が必要です。

（1）経営管理システム

経営管理システムには、商品開発・改良システム、顧客獲得・維持・育成システム、経営戦略システム、人事管理システム、事業計画・予算システム等があり、実際に機能するように、毎年、システムの評価・改善が必要です。

（2）人材

企業活動を行うのは従業員です。毎年、必要な人材を確保し、業務能力を向上させるため従業員を教育し、モチベーション・やる気を引き出すため労働環境の整備・設備投資を行い、適切な評価と処遇・配置を一定の規律に基づいて、公正に実践していくことが必要です。

★事務所から★

米国の中間選挙の結果は、共和党の惨敗に終わり、トランプ政権はますます混迷を続ける見込みです。また、世界的に物価上昇、人件費の上昇が続き、徐々に企業業績に影響を与えています。同時に、消費の低迷が続いています。戦後、最長の景気拡大期にありますが、今後の経済指標に留意し、変化をとらえ、適切に対応して下さい。

（公認会計士辻中事務所、税理士法人みらい）。