

大転換：新インフレ時代における日本企業経営の戦略的ガイド

Gemini Deep Research

エグゼクティブサマリー

長年にわたるデフレの時代が終焉を迎え、日本経済は歴史的な転換点に立っている。物価が持続的に下落する「異常」な状態から、物価が上昇する「正常」な状態へと移行する中で、企業経営のあり方は根本的な変革を迫られている。本レポートは、この「大転換」期において日本企業が直面する課題と、求められる経営戦略の変容を多角的に分析し、未来への指針を提示するものである。

数十年にわたるデフレ環境は、日本企業に「デフレマインド」として知られる、リスク回避的で内向きな行動様式を深く浸透させた。コスト削減、借入金圧縮、内部留保の蓄積といった行動は、デフレ下では合理的な生存戦略であったが、インフレ時代においては企業の成長を阻害する足枷へと変わりつつある。

現在日本が直面しているインフレは、当初、原材料価格やエネルギーコストの上昇に起因する「コストプッシュ型」の「悪いインフレ」であり、多くの企業の収益を圧迫し、特に中小企業の倒産を急増させている。しかし、歴史的な賃上げの動きを契機に、賃金と物価が相互に上昇し合う「デマンドプル型」の「良いインフレ」への移行が期待されている。この移行を成功させられるか否かが、日本経済の将来を左右する。

この新たな環境で企業が生き残り、成長を遂げるためには、以下の4つの領域における戦略的な大転換が不可欠である。

- 価格戦略の再構築：** デフレ下で失われた「価格決定力」の回復が最重要課題となる。コスト上昇分を適切に販売価格へ転嫁（価格転嫁）する交渉力に加え、品質、サービス、ブランド価値といった非価格競争力を高め、高付加価値を提供することが収益性の鍵を握る。
- 財務・投資戦略の転換：** 現金価値が目減りするインフレ下では、内部留保を「守る」経営から、成長に向けて「攻める」経営への転換が求められる。設備投

資、DX、M&A などへの積極的な資本投下や、実質的な負債価値が目減りするインフレの特性を活かした戦略的な借入活用が有効となる。

3. **人的資本経営へのシフト**: 持続的な賃上げは、もはやコストではなく、優秀な人材を確保し、従業員のエンゲージメントを高め、生産性を向上させるための「投資」である。年功序列型から成果・役割主義への人事制度改革と、リスクリングによる人材育成が、賃金と物価の好循環を生み出す原動力となる。
4. **オペレーションの革新**: DX(デジタルトランスフォーメーション)は、単なる業務効率化のツールではなく、生産性向上を通じて賃上げ原資を創出し、新たな付加価値を生み出すための経営戦略の核となる。

この転換期は、すべての企業に平等な機会をもたらすわけではない。価格転嫁や賃上げ、積極的な投資が可能な大企業と、コスト増と人手不足に喘ぐ中小企業との間で、業績の「二極化」が急速に進行している。この構造的な格差は、今後の日本経済の大きな課題となるだろう。

最終的に、この大転換を乗り越える鍵は、経営者のマインドセット変革にある。過去の成功体験であるデフレ型経営から脱却し、リスクを恐れずに未来への投資を決断できるか。本レポートは、そのための羅針盤となるべく、詳細なデータと事例に基づいた分析を提供するものである。

第Ⅰ部 一つの時代の終わり:デフレマインドの構造

日本経済がインフレ時代へと舵を切る今、その変革の大きさ、そして困難さを理解するためには、まず出発点を正確に把握する必要がある。すなわち、「失われた数十年」と呼ばれる長いデフレ期間が、日本企業の精神構造、行動様式、そして財務体質にいかに深く、そして強固な刻印を残したかを分析することである。デフレ下で合理的であった行動が、インフレ下ではいかにして足枷となるのか。その構造を解き明かす。

1.1 失われた数十年の遺産:デフレの中で形成された企業精神

数十年にわたる物価下落と経済停滞は、日本企業に特有の企業文化、すなわち「デフレマインド」を植え付けた。これは単に「物価が下がるだろう」という予測に留まらない、より根深い防衛的な精神構造である。

防衛的・リスク回避的な行動様式

デフレマインドの本質は、バブル崩壊後の金融危機や流動性危機といったトラウマ的な経験から生まれた、企業の防衛的かつ消極的な行動様式にある。企業は、たとえ人手不足に直面しようと、あるいは史上最高益を記録しようとも、将来の不確実性への備えを優先し、賃上げや国内の設備投資に踏み出すことをためらった。投資機会は存在しても、終身雇用で代表される「日本的雇用」の維持を重んじる企業風土の中では、リスクを取ることが極めて困難であった。

この守りの姿勢は、かつて経済を牽引した「アニマル・スピリット」の喪失をもたらした。企業の経営戦略は、成長を追求するよりも、コスト削減や現状維持に重点が置かれるようになった。これは、個々の企業が生き残るための合理的な選択であったが、マクロ経済全体としては停滞を招く結果となった。

生存戦略としてのミニマリズム

このデフレマインドを象徴するのが、京セラ創業者である稲盛和夫氏の経営哲学にも見られる、徹底したミニマリズムの購買行動である。モノの価格が下がり続けるデフレ環境下では、在庫を持つこと自体がリスクとなる。在庫は陳腐化し、価値が下落する可能性があり、保管費用や在庫金利といったコストも発生する。したがって、「一斗樽でまとめて買えば安くなる」という提案を受けても、今必要な「一升だけを買う」という「当座買い」が、最も経済的な判断とされた。

この哲学は、目先の価格の安さよりも、在庫管理コストや金利、陳腐化リスクといった見えにくいコストを総合的に判断する、極めて高度な経営判断であった。余分な在庫を持たないことで、倉庫も在庫管理も不要となり、結果として企業のキャッシュフローと財務体質を強化した。しかしこの行動様式は、裏を返せば、価格上昇局面で戦略的に原材料を確保したり、将来の需要を見越して先行投資を行ったりする能力を削ぐことにも繋がった。

このように、デフレマインドは単なる非合理的な恐怖心ではなく、20年以上にわたって日本企業が直面してきた特異な経済環境に対する、合理的で学習された適応反応であった。今日の経営者が直面する最大の課題は、単に「もっと積極的になれ」ということではなく、かつて自社の生存と成功を支えたこの合理的な行動様式をいかにして「アンラーニング(学習棄却)」し、新たな環境に適応するかという、根深い心理的・組織的障壁の克服なのである。

1.2 「合成の誤謬」の実践: 個々の賢明さがマクロ経済を蝕む

個々の企業にとっては合理的であったデフレマインドに基づく行動が、経済全体としては深刻な悪循環を生み出した。これは、経済学で「合成の誤謬」と呼ばれる現象の典型例である。

停滞のサイクル

このメカニズムは明確である。消費者は「明日はもっと安くなる」と期待して今日の消費を先送りし、企業は「製品価格が下がる」と見越して今日の設備投資を躊躇する。こうした個々の経済主体にとって最適な選択が積み重なった結果、経済全体の需要が縮小し、物価下落と経済停滞がさらに長期化するという悪循環に陥った。

継続的なデフレは、価格低下予想や将来の不確実性の増大を通じて、企業や家計のあらゆる支出を先送りさせる。これが経済活動の停滞とデフレをさらに深刻化させる方向に作用したのである。

競争力維持のための賃金抑制

この停滞サイクルの中で、企業が国際競争力を維持するために選択した主要な手段が、徹底したコスト削減であり、その核心には「賃金の抑制」があった。製品価格の引き下げ圧力が常に存在する中で利益を確保するため、企業は人件費を変動費と捉え、その上昇を極力抑え込んだ。こうして生み出された利益は、賃金として従業員に還元されるのではなく、将来の不確実性に備えるための内部留保として企業内に蓄積された。この行動は、国内の需要をさらに冷え込ませ、デフレ圧力を強める一因となった。

過去の金融緩和政策も、この深く根付いたマインドセットを覆すには至らなかった。物価も賃金も上がらないことが「当たり前」という「ゼロノルム」が社会に定着してしまい、金融政策の効果が経済の隅々まで行き渡らなかったのである。

1.3 デフレ下のバランスシート:現金の要塞

デフレという長いトンネルを抜けた日本企業のバランスシートは、世界でも類を見ない特異な姿をしていた。それは、来るべきインフレ時代を戦う上での強みと弱みを併せ持つ、「現金の要塞」とも呼ぶべきものであった。

未曾有の財務健全性

1990年代のバブル崩壊後、過剰債務に苦しんだ日本企業は、投資セクターから最大の貯蓄セクターへと劇的な転換を遂げた。自己努力による債務圧縮（デレバレッジ）を徹底的に進めた結果、2010年代初頭には、日本の上場企業の約45%が実質無借金という驚異的な財務体質を達成した。この比率は1990年代初頭の倍近い水準であり、米国企業をも上回る「世界最強の財務体質」と評価されるまでになった。

この財務改善は、縮小均衡の中で企業が生き残るための、まさに「進化」の過程であった。しかし、この進化の過程で生み出された潤沢な資金は、国内の成長投資には向かわなかった。

内部留保の蓄積とその使途

企業の利益は、賃金や配当として十分に分配されることなく、内部留保としてバランスシートに積み上がっていった。2014年度末時点で、企業全体の内部留保は354兆円に達し、10年前と比較して150兆円も増加した。

この莫大な内部留保は、主に企業の海外展開の原資として活用された。国内市場の成長が見込めない中、企業は海外子会社の設立や現地企業のM&Aといった対外直接投資を積極的に行い、その残高は過去最高を更新し続けた。そして、残りの資金は、将来の危機に備えるための運転資金として、現金・預金の形で保有された。

しばしば「企業の溜め込み」と批判される内部留保であるが、国際比較で見ると、日本企業の内部留保水準が突出して高いわけではないという分析もある。問題は、その絶対額の大きさよりも、蓄積された資金が国内の設備投資や賃上げといった、経済の好循環を生み出す用途に十分に活用されてこなかった点にある。

この「現金の要塞」は、インフレ時代における日本企業の立ち位置を考える上で、まさに両刃の剣である。一方では、この潤沢なキャッシュは、金利上昇局面における財務的な緩衝材となり、他国の企業にはない巨大な投資余力を与える。理論上、日本企業はいつでも「リレバレッジ（再レバレッジ）」に転じ、積極的な投資や賃上げを行うポテンシャルを秘めている。

しかし、他方で、この要塞を築き上げたのは、リスクを極度に嫌い、コスト削減と現状維持を最優先してきたデフレイマインドそのものである。要塞の守りを固めることに長けた経営陣が、果たしてその城門を開け放ち、蓄えた兵（資金）を積極果敢に展開できるのか。この問いこそが、インフレ時代における日本企業経営の核心であり、後述する「二極化」の根本的な要因となっている。資源はそこにある。しかし、それを行き届ける意志と戦略的枠組みが、今まさに問われているのである。

第Ⅱ部 新たなインフレ環境の航海

デフレという長い夜が明け、日本経済はインフレという未知の海域へと漕ぎ出した。しかし、その海は穏やかな追い風ばかりが吹いているわけではない。本章では、現在日本が直面しているインフレの性質を解き明かし、それが企業経営、特に体力の乏しい中小企業に与えている直接的かつ厳しい影響をデータで示す。さらに、この新たな経済環境を規定する日本銀行の歴史的な金融政策の転換が、企業にどのような挑戦を突きつけているのかを分析する。

2.1 獣の性質:「悪い」コストプッシュから「良い」デマンドプルへ？

インフレと一括りに言っても、その性質によって企業経営への影響は天と地ほど異なる。現在の日本経済がどの段階にあるのかを理解することは、戦略を立てる上での大前提となる。

コストプッシュ・インフレ(悪いインフレ)

現在、日本が経験しているインフレの主たる要因は、原材料価格やエネルギー価格、輸入物価の上昇に起因する「コストプッシュ型」である。これは、企業の意味とは無関係に生産コストが上昇し、それが製品・サービス価格に転嫁されることで発生する。

このタイプのインフレは、企業収益を直接的に圧迫する。需要が増えているわけではないため、価格を引き上げれば販売数量が減少し、売上が落ち込むリスクを伴う。かといって価格を据え置けば、コスト増によって利益率が著しく低下する。多くの企業は、経費削減や賃金抑制でコスト増を吸収しようと試みるが、それにも限界がある。結果として、「コスト増 → 利益圧迫 → 価格転嫁 → 消費者需要の低下」という悪循環に陥りやすいのが、コストプッシュ・インフレの恐ろしさである。

デマンドプル・インフレ(良いインフレ)

一方で、政府と日本銀行が目指しているのは「デマンドプル型」のインフレである。これは、賃金上昇によって家計の所得が増え、消費意欲が高まることで需要が供給を上回り、物価が緩やかに上昇していく状態を指す。このシナリオでは、「需要拡大 →

企業業績向上 → 賃金上昇 → さらなる需要拡大」という経済の好循環が生まれる。

現在の日本経済は、コストプッシュ型の「悪いインフレ」から、デマンドプル型の「良いインフレ」へと移行できるかの重要な岐路に立っている。この移行に失敗した場合、経済が停滞する中で物価だけが上昇し続ける「スタグフレーション」という最悪のシナリオに陥るリスクも存在する。

2.2 利益圧迫と企業倒産の増加

現在のコストプッシュ型インフレは、既に多くの企業の経営を直撃している。特に、価格転嫁力や財務体力に乏しい中小企業にとって、その影響は深刻である。

収益への影響

エネルギー・原材料価格の高騰は、中小企業の経常利益に大きなマイナスの影響を与えており、その影響は年々広がっている。2023 年 11-12 月時点の調査でも、営業利益にマイナスの影響を受けていると回答した中小企業が多く、資金繰りの悪化を訴える企業も相当数に上る。

もちろん、業種による濃淡は存在する。資源高や円安を追い風に、総合商社などは一時的に過去最高益を更新するなどの好業績を記録した。しかし、製造業の多くは売上数量の減少やコスト増に苦しみ、非製造業も価格下落の影響を大きく受けるなど、全体としては厳しい状況が続いている。2024 年に入っても、中小企業の業況判断は足踏み状態が続いている。

「物価高倒産」の急増

より深刻なのは、企業倒産の増加である。2024 年度の企業倒産件数は 1 万件を超え、11 年ぶりの高水準となった。その主な要因として「物価高」と「人手不足」が挙げられており、まさにインフレ時代の到来が企業淘汰を加速させていることを示している。

特に「物価高倒産」は過去最多を更新し、2024 年度に発生した倒産全体の約 1 割を占めるに至った。業種別に見ると、資材価格の高騰が直撃する「建設業」や「製造業」、そして消費者の節約志向の影響を受けやすい「小売業」(特に飲食店)での倒産が顕著である。また、倒産の増加は負債 5,000 万円未満の中小零細企業に集中しており、体力の弱い企業から淘汰が進んでいる実態が浮き彫りになっている。

広がる「二極化」

こうした状況は、日本企業の間で「二極化」が進行していることを示唆している。財務基盤が強固で、価格転嫁や賃上げ、成長投資を断行できる大企業や一部の優良企業が業績を伸ばす一方で、コスト増と人手不足の二重苦に喘ぎ、倒産や廃業に追い込まれる中小企業が増加している。

このインフレ環境は、単なる景気循環の一部ではなく、日本企業の適応能力を問う「ダーウィニズム的な淘汰圧」として機能している。デフレ時代に最適化されたビジネスモデルを持つ企業は、厳しい試練に立たされている。中小企業は、上昇する原材料コストを価格に転嫁できず、優秀な人材を確保するための賃上げにも踏み切れず、さらに後述する金利上昇によって資金調達コストも増加するという、まさに三重苦に直面している。この構造的な苦境から脱却できるか否かが、企業の存亡を分ける分水嶺となっている。

2.3 政策の転換: 未曾有の金融緩和時代の終焉

企業経営を取り巻く環境を激変させているもう一つの要因が、日本銀行による金融政策の歴史的な転換である。長きにわたった異次元の金融緩和策が終わりを告げ、「金利のある世界」が到来したことは、企業の財務戦略や投資判断に根本的な見直しを迫っている。

マイナス金利政策の解除

日本銀行によるマイナス金利政策の解除とそれに伴う短期金利の引き上げは、日本経済がデフレから完全に脱却し、新たなフェーズに入ったことを象徴する出来事である。中央銀行が金利を引き上げるのは、経済活動の過熱を抑制し、インフレをコントロールするための標準的な金融政策である。

企業への影響

この政策転換は、企業経営に多岐にわたる影響を及ぼす。

- **借入コストの増大:** 金利の上昇は、企業の資金調達コストを直接的に引き上げる。特に、金融機関からの借入に大きく依存している中小企業や、建設・不動産業界のように大規模な資金調達を必要とする業種にとっては、利払い負担の増加が利益を圧迫し、経営に大きな打撃となり得る。これにより、設備投資や新規事業への意欲が削がれるリスクがある。

- **為替レートへの影響：**金利の変動は、為替レートにも影響を与える。一般的に、金利が上昇するとその国の通貨は買われやすくなる(円高)。円高は、輸入企業にとっては原材料や製品の仕入れコストを低減させるメリットがある一方、輸出企業にとっては製品の価格競争力を低下させ、収益を悪化させるデメリットがある。企業は、為替変動リスクに対する備えを一層強化する必要がある。

この政策転換は、デフレ下での経営に慣れ親しんだ企業に対し、金利という「時間価値」を改めて意識した経営へのシフトを強く要求するものである。

第Ⅲ部 企業変革のプレイブック：インフレ時代の戦略的必須事項

デフレマインドからの脱却と新たなインフレ環境への適応は、精神論だけでは成し遂げられない。それは、価格設定、財務、人事、そしてオペレーションという企業経営の根幹をなす機能すべてにわたる、具体的かつ体系的な戦略転換を必要とする。本章では、この大転換を乗り切るための「プレイブック」として、企業が取るべき4つの戦略的必須事項を詳述する。

3.1 価格決定力と価値創造：収益性の新たな生命線

デフレの時代、価格は「与えられるもの」であり、企業ができることはコストをそれに合わせることであった。しかしインフレ時代においては、自社の製品・サービスの価値を顧客に伝え、適正な価格を自ら「決定する」能力、すなわち「価格決定力」が、企業の収益性、ひいては存続を左右する最も重要な要素となる。

価格転嫁の技術と科学

原材料費や人件費の上昇分を販売価格に反映させる「価格転嫁」は、今や防衛的な値上げ交渉に留まらない、高度な経営戦略となっている。

- **経営トップ主導の全社プロジェクト：**価格転嫁交渉は、企業の浮沈を決める最重要課題であり、営業担当者や一部門に任せるべきではない。経営トップ

が明確な方針を定め、全社的なプロジェクトとして主導することが成功の絶対条件である。

- **データに基づく論理的な交渉：**交渉の成否は、その準備段階で決まる。成功している企業は、自社の製品・サービスごとの詳細な原価計算を行い、経済情勢のデータ(各種物価指数、労務単価など)を揃え、客観的な根拠に基づいて価格改定の必要性を冷静に説明している。感情論や場当たりの要求ではなく、論理とデータで武装することが不可欠である。
- **戦略的な交渉プロセス：**交渉先も一つではない。業界のプライスリーダーに最初に交渉して成功事例を作る、業界の価格改定時期に合わせて交渉を持ちかけるなど、戦略的なアプローチが有効である。また、理想の価格と譲歩可能な最低ラインをあらかじめ設定しておくことや、価格交渉が不調に終わった場合の代替案(例：仕様変更によるコストダウン提案)を用意しておくことも、交渉を有利に進める上で重要となる。
- **中小企業の成功事例：**埼玉県の中企業支援事例では、製造業、運輸業、美容室などが、専門家の助言や公的支援を活用しつつ、こうした丁寧な準備と交渉を行うことで、平均 10%を超える価格転嫁や、付加価値向上を伴う価格改定に成功している。ある運輸業者は、国土交通省の文書などを活用して理論武装し、精緻な原価計算に基づいて交渉に臨み、運賃の 30%値上げを実現した。

価格競争からの脱却：非価格競争力の構築

しかし、価格転嫁はあくまで対症療法に過ぎない。根本的な解決策は、顧客が「価格が高くても買いたい」と思うような独自の価値を提供し、価格競争の土俵から降りることである。

- **差別化の必要性：**価格の安さだけが選ばれる理由であれば、価格が上がれば選ばれなくなるのは自明である。成功する企業は、品質、デザイン、ブランドイメージ、あるいは手厚い顧客サービスといった「価格以外の価値」を徹底的に磨き上げ、他社には真似のできない独自の強みを構築している。
- **BtoB における価値提案：**法人向け(BtoB)ビジネスにおいては、顧客の課題解決にどう貢献できるかを定量的に示すことが重要である。「この製品を導入すれば、御社の生産性がこれだけ向上し、コストがこれだけ削減できます」といった、経済合理性に基づいた価値提案が価格決定力を支える。
- **BtoC における顧客体験(CX)：**消費者向け(B2C)ビジネスでは、感情的な価値、すなわち優れた顧客体験(CX)の提供が鍵となる。スターバックスがコーヒーそのものだけでなく「第三の場所」という体験価値を提供することで高いブラ

ンドロイヤルティを築いているように、独自のブランドストーリーや世界観を構築し、顧客との強い絆を作ることが価格弾力性を低下させる。

価格転嫁のプロセスは、単なる値上げ交渉ではない。それは、自社のコスト構造を徹底的に見直し、顧客に提供している真の価値は何かを問い直し、そして業務プロセス全体の非効率を洗い出すという、企業変革の絶好の機会を提供する。価格転嫁の必要に迫られることで、企業は自社の強みと弱みを再認識し、より筋肉質な経営体質へと生まれ変わることができる。このプロセスを単なる守りの一手と捉えるか、攻めの変革の契機と捉えるかで、企業の未来は大きく分かれるだろう。

3.2 財務・投資戦略の再発明：資本を動かす

デフレ下で最適化された「現金を溜め込み、借金を返済する」という財務戦略は、インフレ時代には通用しない。むしろ、企業の成長を阻害する足枷となりかねない。今求められているのは、守りの姿勢から一転し、資本を積極的に動かして未来の価値を創造する、攻撃的な財務・投資戦略である。

資本の「死蔵」から「活用」へ

- **現金を保有するリスク：**インフレ環境下では、現金の購買力は日々目減りしていく。銀行に預けていても、インフレ率に満たない金利では実質的な資産価値は低下する。したがって、過剰な現預金を保有し続けることは、もはや安全策ではなく、機会損失を伴うリスクとなる。
- **戦略的資産配分：**企業は、余剰資金をインフレに強い資産へと振り向けるべきである。具体的には、インフレに伴い資産価格や賃料の上昇が見込める「不動産」、コスト上昇を価格転嫁できる力を持つ企業の「株式」、金やエネルギーなどの「コモディティ(商品)」などが有効な投資対象となる。
- **M&Aによる成長加速：**金利上昇はM&A市場にとって逆風となり得るが、事業ポートフォリオの変革や新たな技術・市場へのアクセスを迅速に実現する上で、M&Aは依然として強力な戦略ツールである。経済の不確実性が低下するにつれて、M&A活動は再び活発化すると予想される。

レバレッジの復権：戦略的ツールとしての負債

デフレ時代に悪者とされた「借金」は、インフレ時代には企業の成長を加速させる強力な武器となり得る。

- **インフレによる負債価値の目減り：**インフレが進行すると、借入金の実質的な価値は時間とともに低下する。つまり、将来インフレで価値が下がったお金で返済できるため、実質的な返済負担は軽くなる。この特性を理解し、将来の収益が見込める設備投資や事業拡大のために、戦略的に借入を活用することが有利となる。
- **投資の前倒し：**物価や金利が将来さらに上昇することを見越せば、設備や資産への投資は「今」実行する方がコストを低く抑えられる可能性がある。将来の費用増を避けるための先行投資は、合理的な経営判断となり得る。

新たな金利環境への対応

もちろん、借入の活用には金利上昇リスクが伴う。特に、既に変動金利で多額の借入を抱える中小企業にとっては、緻密な財務管理が不可欠となる。

- **借入コストの最適化：**今後の金利上昇に備え、変動金利ローンを固定金利に切り替える、事業成長に寄与しない不要な借入を整理・早期返済する、短期借入を長期借入に借り換えて返済負担を平準化するといった対策が急務である。
- **キャッシュフロー管理の強化：**外部からの資金調達コストが上昇する中、内部で生み出すキャッシュフローの最大化がこれまで以上に重要となる。売掛金の回収期間短縮、在庫回転率の向上による棚卸資産の圧縮、経費支出の徹底的な見直しなどを通じて、手元資金を厚くし、資金繰りの安定化を図る必要がある。

3.3 人的資本を中核エンジンに：賃金と物価の好循環

インフレ時代への移行を成功させるための最も重要な鍵は、「賃金と物価の好循環」を実現することにある。そのためには、賃上げを単なるコスト増として捉えるのではなく、企業の成長を牽引する人的資本への戦略的投資と位置づけ、人事・報酬制度を根本から改革することが求められる。

2024 年、歴史的賃上げの動向

2024 年の春季労使交渉（春闘）は、日本の賃金交渉史における転換点となった。30 年以上にわたって抑制されてきた賃金が、ついに大きく動き出したのである。

- **未曾有の賃上げ率：**厚生労働省の集計によると、2024 年の民間主要企業の平均賃上げ率は 5.33%に達し、33 年ぶりに 5%台に乗せた。経団連の集計で

も大手企業は 5.58%という高い伸びを示した。特に鉄鋼業では 12.49%という驚異的な賃上げ率を記録し、自動車、電機、食品、小売、金融など幅広い業種で 5%を超える高い水準の賃上げが実現した。中小企業においても平均で 4.01%の賃上げが妥結され、デフレマインドからの脱却に向けた力強い動きが確認された。

表 1: 2024 年主要企業の賃上げ動向: 業種別内訳

業種	企業名	賃上げ内容(ベア・定昇込み)	背景・特記事項	出典
食品・飲料	サントリー HD	約 7%(ベア 1 万 3,000 円)	2 年連続のベア。過去 20 年で最高額。	
	麒麟 HD	約 6%(ベア 1 万円程度)	2 年連続の賃上げ。若手層を重視。	
	松屋フーズ HD	10.9%	過去最高水準。初任給も大幅引き上げ。	
	ゼンショー HD	12.2%	2023 年の 9.5%を上回る過去最高水準。	
自動車	トヨタ自動車	最大月額 2 万 8,440 円(一時金 7.6 ヶ月)	4 年連続の満額回答。過去最高水準。	
	日産自動車	ベア月額 1 万 8,000 円(一時金 5.8 ヶ月)	2005 年の現行制度以降で最高水準。	
	本田技研工業	月額 2 万 1,500 円(一時金 7.1 ヶ月)	1989 年以来の高水準。	
小売	イオン	平均 7%(パート時給含む)	パート従業員 40 万人対象。業界をリード。	
	ニトリ HD	平均 6%(ベア月額 2 万 2,389 円)	21 年連続のベア。	
	ビックカメラ	6%	8 年連続のベア。人材確保のため前倒し実施。	
鉄鋼・重工	日本製鉄	14.2%(ベア月額 3 万 5,000 円)	1975 年以来の高い水準。	
	JFE スチール	12.5%(ベア月額 3 万円)	満額回答。	

業種	企業名	賃上げ内容(ベア・定昇込み)	背景・特記事項	出典
	三菱重工業	ベア月額 1 万 8,000 円	満額回答。	
電機・通信	日立製作所	平均 5.5%(ベア月額 1 万 3,000 円)	1998 年の現行制度以降で最高水準。	
	NTT	平均 7.3%(ベア月額 1 万 1,000 円)	11 年連続のベア。初任給も 30 万円超へ。	
	KDDI	平均 6%	過去最高の妥結水準。	
金融・保険	第一生命 HD	平均 7%	従業員 5 万人が対象。自社株交付も含む。	
	明治安田生命	年収ベース平均 7%	年功序列から実績・役職反映型へ人事制度改革。	

報酬・人事制度改革

一過性の賃上げで終わらせず、持続的な成長につなげるためには、人事・報酬制度そのものの改革が不可欠である。

- **柔軟な報酬制度の導入：**従来の画一的なベースアップ(ベア)や定期昇給だけでなく、企業は多様な選択肢を模索している。物価高騰への短期的な対応として「インフレ手当」を一時金や月額手当で支給する企業や、会社の業績と個人の評価を柔軟に昇給額に反映できる「ポイント昇給表」を導入する中小企業も増えている。これにより、会社の支払い能力に応じた公平な昇給が可能となり、従業員の納得感も高まる。
- **成果主義への移行：**明治安田生命が年功序列型から実績や役職を反映した賃金体系へ移行したように、多くの企業が、勤続年数ではなく、個人の貢献度や専門性をより重視する報酬制度へとシフトしている。これは、従業員のモチベーション向上と生産性向上を同時に促すための重要な改革である。

好循環を生むための人への投資

持続的な賃上げの原資は、生産性の向上以外にあり得ない。そして生産性向上の源泉は、人にほかならない。「生産性向上→賃上げ→生産性向上」という好循環をいかにして創り出すかが、経営者の腕の見せ所である。

- **生産性と賃金の連動：**賃金上昇と労働生産性向上の関係は「鶏が先か、卵が先か」の議論になりがちだが、成功している企業は両者を不可分のものとして捉え、同時に推進している。生産性向上の成果を賃金に還元する仕組みを明確にすることで、従業員の改善意欲を引き出すことができる。
- **リスキリング(学び直し)への投資：**技術革新、特に DX の進展に対応するため、従業員のスキルをアップデートする「リスキリング」への投資は極めて重要である。ダイキン工業や JFE スチールなどの先進企業は、独自の研修プログラムを設け、全社的にデジタル人材の育成に取り組んでいる。これにより、業務効率化だけでなく、新たな付加価値の創出が可能となる。
- **従業員エンゲージメントの向上：**従業員が自社に対して抱く愛着や貢献意欲、すなわち「従業員エンゲージメント」は、企業の業績と強い相関関係があることが数々の調査で示されている。エンゲージメントの高い企業は、生産性、収益性、顧客満足度がいずれも高く、離職率が低い傾向にある。公正な評価制度の構築や、自律的に働ける職場環境の整備といった施策は、単なる福利厚生ではなく、企業の競争力を高めるための本質的な投資なのである。

3.4 DX とイノベーションによるオペレーションの卓越性

価格戦略、財務戦略、そして人的資本戦略。これら 3 つの戦略転換を背後で支え、実現可能にするのが、DX(デジタルトランスフォーメーション)とイノベーションによるオペレーションの革新である。

DX の必須性

インフレと人手不足が常態化する時代において、DX はもはや選択肢ではなく、企業の生存と成長に不可欠な要素となっている。

- **価値創造のエンジンとしての DX：**DX の目的は、単なる業務効率化やコスト削減に留まらない。それは、データを活用して新たな顧客価値を創造し、ビジネスモデルそのものを変革するための強力なエンジンである。
- **賃上げ原資の創出：**生産性向上は、賃上げの原資を確保するための最も確実な方法である。多くの中小企業が、業務改善助成金などを活用して RPA (Robotic Process Automation) による事務作業の自動化や基幹システムの刷新を行い、そこで生まれた利益を従業員の賃金に還元するという成功事例を積み重ねている。
- **製造業 DX の成功プロセス：**製造業における DX を成功させるには、明確な目的設定、経営層と現場を巻き込んだ推進体制の構築、適切なシステムの選

定、データの正確な取得と分析、そして改善活動の継続という体系的なアプローチが必要となる。スモールスタートで成功体験を積み重ね、全社に展開していくことが成功の鍵である。

サプライチェーンの再考

グローバル化の進展とともに最適化されてきたサプライチェーンも、インフレと地政学リスクの高まりを受けて、その思想を根本から見直す必要に迫られている。

- ・「ジャスト・イン・タイム」から「ジャスト・イン・ケース」へ：予測可能で低コストなサプライチェーンの時代は終わった。これからは、効率性一辺倒の「ジャスト・イン・タイム」から、不確実性に対応するための頑健性（レジリエンス）を重視した「ジャスト・イン・ケース」へと発想を転換する必要がある。これには、戦略的な在庫の積み増しや、サプライヤーの多様化・国内回帰などが含まれる。
- ・戦略資産としての在庫：デフレ下では負債であった在庫も、インフレ下ではその価値観が逆転する。将来の価格上昇を見越して戦略的に原材料や商品を確認することは、コスト上昇に対する有効なヘッジ手段となり得る。これは、デフレ時代の経営の常識を 180 度転換させるものである。

第 IV 部 業種別戦場と広がる格差

マクロ経済の大きなうねりであるインフレへの移行は、日本の産業界に一律な影響を及ぼすわけではない。業種ごとに異なるコスト構造、需要動向、競争環境によって、直面する課題と取り得る戦略は大きく異なる。本章では、製造業、小売・外食、サービス・建設といった主要セクターに焦点を当て、インフレが各業界の戦況をいかに変えているかを具体的に分析する。さらに、この変革期において顕在化しつつある、大企業と中小企業との深刻な「格差」についても論じる。

表 2: 主要産業におけるインフレと政策転換の比較分析

産業	主要な圧力	主要な機会	戦略的対応		
製造業	・原材料、エネルギーコストの急騰	・部門間の連携不足によるコスト管理の非効率化	・円安による輸出競争力の向上	・半導体、EV 関連の旺盛な投資需要	・価格転嫁の難易度: 中～高 ・DX による生産性向上余地: 大 ・賃上げ圧力: 高(特に輸出型大手)
小売・外食業	・仕入原価、光熱費、人件費のトリプルパンチ	・消費者の節約志向による需要の停滞	・深刻な人手不足	・インバウンド需要の回復 ・高付加価値商品・体験への需要シフト	・価格転嫁の難易度: 低～中 ・DX による業務効率化・顧客体験向上が必須 ・賃上げ圧力: 極めて高い
サービス業	・人手不足が成長の最大のボトルネック	・賃金上昇圧力が極めて強い	・DX による生産性向上余地: 大 ・高付加価値サービスへのシフト	・価格転嫁の難易度: 中(サービス価値の訴求次第) ・DX と人的資本投資が存続の鍵	・賃上げ圧力: 極めて高い
建設・不動産業	・建築資材の高騰と金利上昇のダブルパンチ	・金利上昇による住宅需要の減退	・深刻な人手不足と 2024 年問題	・都市再開発、インフラ更新需要 ・省エネ・脱炭素関連の建設需要	・価格転嫁の難易度: 中(公共事業などは比較的容易) ・DX による生産性向上が急務 ・賃上げ圧力: 高(人手不足深刻化)

4.1 製造業: 圧力と機会の交錯

日本の基幹産業である製造業は、インフレと円安という二つの大きな力の交差点に立たされている。

- ・ **課題:** 製造業は、サプライチェーンを通じて原材料やエネルギー価格の上昇の影響を最も直接的に受けるセクターである。特に、設計、調達、製造、営業

といった部門間の情報が分断され、有機的に連携できていない「サイロ化」した組織では、コスト全体の変動を正確に把握し、迅速に価格に反映させることが困難になる。結果として、原材料価格の高騰を十分に織り込めないまま受注してしまい、利益幅が圧迫されるという問題が生じやすい。

- **機会：**一方で、円安は輸出型企業にとって大きな追い風となる。海外での価格競争力が高まり、収益を押し上げる効果がある。また、世界的なデジタル化の流れを受けて半導体関連投資が活発化しており、関連素材や装置を手掛ける企業には大きなビジネスチャンスが広がっている。電気自動車(EV)へのシフトも、電池やモーター関連部品など、新たな需要を創出している。日本の製造業の労働生産性は、依然として国際的に見て高いとは言えないものの、近年は改善の兆しが見られる。

4.2 小売・外食業：消費者マインドの最前線

小売業や外食産業は、コスト上昇と消費者の財布の紐の固さという、二つの圧力に挟まれる最も厳しい立場にある。

- **課題：**仕入れコスト、光熱費、そして深刻な人手不足による人件費という、あらゆるコストが上昇する一方で、物価高に苦しむ消費者は節約志向を強めている。このため、安易な価格転嫁は顧客離れに直結するリスクがあり、厳しい価格競争の中で利益を確保することが極めて困難な状況にある。特に外食産業や宿泊業などでは、人手不足が営業時間の短縮やサービスの質の低下を招き、機会損失につながるケースも多発している。
- **戦略：**この苦境を乗り越えている企業は、DXを駆使して経営モデルそのものを変革している。AIを活用した需要予測に基づく在庫最適化や、顧客データに応じた動的な価格設定(ダイナミック・プライシング)、セルフレジやモバイルオーダーによる省人化など、テクノロジーで業務効率を極限まで高めている。さらに、オンラインとオフラインを融合させるOMO(Online Merges with Offline)戦略を通じて、単なる商品の販売に留まらない優れた顧客体験を提供し、ブランドへのロイヤルティを高めることで価格競争からの脱却を図っている。また、このセクターの賃上げは、人材確保の必要性から全産業の中でも特に積極的である。

4.3 サービス・建設業：人的資本の危機

労働集約的な性格を持つサービス業や建設業にとって、人手不足は事業の存続を揺るがしかねない最大の経営課題となっている。

- **課題：**これらのセクターでは、需要が回復しても、それに応えるだけの働き手を確保できないという供給制約が深刻化している。特にサービス業では、賃金の低さや労働時間の長さから人材が定着しにくく、倒産の要因ともなっている。建設業では、職人の高齢化に加え、2024 年 4 月から適用された時間外労働の上限規制(2024 年問題)が人手不足に拍車をかけている。さらに、建設・不動産は金利上昇の影響を非常に受けやすい。金利が上がれば、プロジェクトの資金調達コストが増大し、住宅ローン金利の上昇を通じて需要そのものが冷え込むという二重の打撃を受ける。
- **戦略：**生き残りの道は、生産性の抜本的な向上にある。DX ツールを導入した業務プロセスの見直しや自動化 は待ったなしの課題である。同時に、賃上げはもちろんのこと、働きがいのある職場環境の整備やキャリアパスの提示といった人的資本への投資を通じて、人材を惹きつけ、定着させることが不可欠となっている。

4.4 大いなる格差:大企業 vs. 中小企業

インフレへの移行期において最も顕著な現象が、大企業と中小企業の間に広がる深刻な格差、すなわち「二極化」である。

- **業績の格差：**大企業の業況感は改善傾向にあり、旺盛な設備投資計画が続いている。対照的に、中小企業の業況感は足踏み状態が続き、経常利益は悪化傾向にある。
- **賃金・投資の格差：**2024 年の歴史的な賃上げを牽引したのは、紛れもなく大企業であった。多くの中小企業は、利益の圧迫や資金調達の制約から、大企業と同水準の賃上げに踏み切れずにいる。
- **倒産動向の格差：**前述の通り、近年の倒産件数の急増は、そのほとんどが中小零細企業で発生しており、両者の経営体力の差が残酷なまでに表れている。

この二極化は、単なる一時的な景気変動の結果ではない。それは、インフレ移行期における構造的な特徴である。強固な財務基盤 と高い価格決定力 を持つ大企業は、「価格転嫁 → 収益向上 → 賃上げ・投資 → 生産性向上 → さらなる価格決定力強化」という好循環(ポジティブ・フィードバックループ)に乗ることができる。一方で、財務基盤が脆弱で価格転嫁力に乏しい中小企業は、「コスト増 → 収益悪化 → 賃上げ・投資の抑制 → 人材流出・生産性低下 → さらなる価格競争」という悪循環(ネガティブ・フィードバックループ)に陥りやすい。この構造的な格差の拡大は、今後の

日本経済の産業構造、競争環境、そして政策対応に大きな影響を与え続けるだろう。

第Ⅴ部 好循環への道：統合と戦略的展望

日本経済がデフレからインフレへと移行するこの歴史的な転換期は、企業経営にとって大きな試練であると同時に、長年の停滞を打ち破る千載一遇の好機でもある。この変革を成功に導き、持続的な成長軌道に乗せるためには、個別の戦略を超えた、経営者のリーダーシップとマインドセットの変革が不可欠である。本章では、これまでの分析を統合し、企業が「良いインフレ」の好循環を掴むための道筋と、そのための戦略的展望を示す。

5.1 デフレマインドの克服：リーダーシップの挑戦

最終的に、企業の変革を成し遂げるのは、戦略やツールではなく、それを率いる経営者の決断と、組織文化の変革である。

- **決断するリーダーシップ：**過去にV字回復を成し遂げた日本航空(JAL)や日産自動車、USJといった企業の事例を見ると、その中心には常に、過去の慣習や成功体験に固執せず、大胆な改革を決断した強力なリーダーシップが存在した。彼らは不採算事業からの撤退や、ビジネスモデルの根本的な転換といった痛みを伴う決断を下し、組織を新たな方向へと導いた。相似形の縮小均衡を続けるのではなく、非連続な成長を目指す「非相似形」への挑戦を決断する勇気が、今の経営者には求められている。
- **失敗を許容する文化の醸成：**デフレ時代に染み付いた「失敗が許されない風土」は、新たな挑戦を阻む最大の要因である。経営者は、自ら挑戦する姿勢を示すとともに、失敗を責めるのではなく、挑戦を称え、失敗から学ぶことを許容する「心理的安全性」の高い組織文化を構築しなければならない。従業員一人ひとりがリスクを恐れずに挑戦できる環境を作ることこそが、経営者の最も重要な責務である。
- **イナーシャ(慣性)の打破：**人間は、自らの過去の決定を正当化しようとする「認知的不協和」に陥りやすい。経営者が、デフレ下で正しかった過去の経営判断に固執し、新たな環境変化から目を背けてしまうと、変革の機会を逸してしまう。このイナーシャを打破するには、常に外部環境の変化にアンテナを張

り、未来志向で自社の戦略を見直し続ける、積極的で前向きな姿勢が不可欠である。

- **経営者の覚悟とビジョン：**経営者インタビューからは、デフレマインドを克服したリーダーたちの共通した姿勢が浮かび上がる。それは、自らの決断に全責任を負うという覚悟、従業員が誇りを持てる会社を作るという強いビジョン、そして、変化の時代を「一番面白い時期」と捉える挑戦意欲である。こうした経営者の熱量が、組織全体を動かし、困難な変革を成し遂げる原動力となる。

5.2 持続可能なデマンドプル・インフレへの道

企業経営の変革は、日本経済全体が「良いインフレ」、すなわち賃金と物価の好循環を伴う持続的な成長を実現するための、不可欠な構成要素である。

- **好循環のメカニズム：**目指すべき姿は明確である。生産性向上を原資とした持続的な賃上げが、家計の所得と消費を押し上げる。旺盛な需要を背景に、企業はコスト上昇分を適切に価格転嫁できるようになり、収益を確保する。その収益が、さらなる賃上げや未来への成長投資へと再投資され、経済全体が前向きに拡大していく。この好循環が、デフレ脱却の最終的なゴールである。
- **残された課題：**この好循環の実現を阻む最大の障害は、第 IV 部で論じた「二極化」の構造である。特に、生産性が低く、コスト構造における人件費の割合が高い消費者向けの非製造業（小売、飲食、サービスなど）では、賃上げが直接的に収益を圧迫しやすく、好循環の波に乗り遅れるリスクが高い。また、社会全体に深く根付いた「物価も賃金も上がらないのが当たり前」という「ゼロノルム」の意識も、依然として強力な心理的障壁となっている。
- **政策の役割：**企業の自助努力が最も重要であることは言うまでもないが、政府や日本銀行の役割も大きい。金融政策の安定的な運営はもちろんのこと、規制改革による新規市場の創出、スタートアップ支援による新陳代謝の促進、労働市場の流動性を高める政策などを通じて、企業が挑戦しやすいダイナミックな経済環境を整備することが求められる。

5.3 新たな日本における企業リーダーへの戦略的提言

この歴史的な大転換期を乗り越え、企業を新たな成長軌道に乗せるために、経営リーダーは以下の 5 つの戦略的行動を断行すべきである。

1. **価格決定力を掌握せよ：**価格設定を、営業部門の戦術から、経営の中核をなす戦略へと昇格させること。自社の提供価値を徹底的に分析・言語化し、データに基づいた論理的な交渉によって、適正な価格を勝ち取るための組織能力に投資せよ。
2. **バランスシートを再評価せよ：**守りの財務から攻めの財務へ転換せよ。インフレで価値が目減りする現金を、生産性向上に資する設備投資、DX、M&A へと大胆に振り向けよ。金利のある世界を前提に、将来の成長のための戦略的なレバレッジ活用を恐れるな。
3. **人的資本を最優先せよ：**持続的な賃上げを経営の最優先課題と位置づけよ。報酬制度を年功序列から成果・貢献度に基づく体系へと改革し、従業員のエンゲージメントと生産性を高めよ。未来の価値を創造するのは人であり、リスキリングをはじめとする人への投資を惜しむな。
4. **DXを加速せよ：**デジタルトランスフォーメーションを、単なるコスト削減ツールではなく、生産性革命、イノベーション、そして優れた顧客価値創造を実現するための、経営の根幹として推進せよ。DXこそが、賃上げの原資を生み、競争優位を築くための鍵である。
5. **変革の先頭に立て：**デフレからインフレへの移行は、何よりもリーダーシップの試金石である。過去の成功体験を捨て、未来のリスクを取る勇気を示せ。自らが変革の象徴となり、組織全体のマインドセットとカルチャーを変革すること。それこそが、この大転換時代における経営者の最も重要な使命である。

レポートに使用されているソース



gaitame.com

[「良いインフレ・悪いインフレ」が FX や株価指数に与える影響 - 外為どっとコム マネ育チャンネル](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



itsutonalives.com

[企業を悩ませる「貸出金利の上昇」…今すぐ取り組むべき“6つの対策”【中小企業診断士が解説】](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



all-senmonka.jp

[知らないと損をする？日銀の金融政策が与える生活への影響を徹底解説 |](#)

[MONEYIZM](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



ag-tax.or.jp

[「稲盛哲学に見るデフレマインド」 | 税務・会計・労務コラム あがた insight](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



rieti.go.jp

[RIETI - 米国における高インフレ - 経済産業研究所](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



jri.co.jp

[供給力の強化を経済対策の中心に ― 需要刺激策はインフレを助長、人手不足の解消が急務](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



vusion.com

[インフレ とデフレ：小売業にとって価格設定の自動化が不可欠な理由 - Vusion](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



oracle.com

[サプライチェーンとインフレ：その課題と影響 | Oracle 日本](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



hrpro.co.jp

[インフレに伴い賃上げ時代が？「効率的」「納得感がある」「考課結果の反映」が叶う](#)

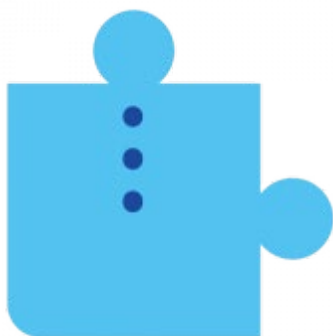
[昇給総額と昇給原資のマッチング法とは | 人事のプロを支援する HR プロ](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



iyobank.co.jp

[インフレに強い資産って？有効な3つの運用方法と分散投資の考え方を知っておこう！ - 伊予銀行](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



kaiketsu-j.com

[【専門家の知恵】インフレに伴う本格的な賃上げ時代到来か！？効率的で納得感ある、考課結果を反映した昇給総額と昇給原資のマッチング法とは - かいけつ！人事労務](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



pressance.co.jp

[インフレ対策に有利な投資とは？インフレに強い投資戦略4選 - プレサンスコーポレーション](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



keiyobank.co.jp

[物価が高くなるのはなぜ？インフレの仕組みと投資市場への影響](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



biz.moneyforward.com

[価格転嫁とは？成功・失敗事例と交渉のコツを解説 | マネーフォワード クラウド](#)

[ERP](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



jil.go.jp

[今期はエネルギーコストや原材料価格の高騰が影響。来期はインバウンドなどの需要回復を見込む業種も](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



onlyone-mgt.jp

[【2025 年最新】インフレ時代の経営対策](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



nisouken.co.jp

[インフレに負けない売上創出のカギとは？差別化と訴求ポイントの洗い出しを紹介 -](#)

[日創研](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

P

pimco.com

[インフレをコントロールする方法 - PIMCO](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



davinci-consul.com

[インフレ時代の投資戦略:企業が取るべき資産運用とは? - ダ ...](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



www5.cao.go.jp

[第2節 デフレ下の企業・銀行・家計の行動 - 内閣府](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

M

mizuho-rt.co.jp

[リサーチ TODAY:「デレバレッジ-デフレマインド-草食系企業行動 ...](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



zaijubiz.jp

[日本銀行 政策金利引き上げのメリット・デメリット - 在住ビジネス ...](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



caddi.com

[脱サイロ化で急激なインフレ下でも利益確保を可能にする DX とは ...
新しいウィンドウで開く](#)



murc.jp

[小売業に求められる収益モデルの再構築 | 三菱 UFJ リサーチ ...
新しいウィンドウで開く](#)



jil.go.jp

[多くの業種が物価上昇にともなう原材料費の高騰に影響を受ける ...
新しいウィンドウで開く](#)



pref.saitama.lg.jp

[埼玉県 価格転嫁 成功事例集
新しいウィンドウで開く](#)



shirakawa-office.com

[金利上昇局面で中小企業経営者が取るべき具体的な行動とは？ - 高知 ...
新しいウィンドウで開く](#)



tr.mufg.jp

[インフレ環境下の企業業績と企業行動 - 三菱UFJ信託銀行
新しいウィンドウで開く](#)



kantei.go.jp

[「経済の好循環実現検討専門チーム」中間報告のポイント
新しいウィンドウで開く](#)



ag-tax.or.jp

[「好循環のインフレに転換できるか」～会計的な視点から～ | 税務・会計・労務コラム
あがた insight
新しいウィンドウで開く](#)



matsuya-iedepa.jp

[コストプッシュ型インフレで利上げ？この『悪手』がもたらす暗い未来 | IEDEPA-家デ
パー
新しいウィンドウで開く](#)



threedoors.biz

[好循環のインフレに転換できるか その2:デマンドプル型とコストプッシュ型
新しいウィンドウで開く](https://threedoors.biz)



ag-tax.or.jp

[「良いインフレと悪いインフレ」 | 税務・会計・労務コラム あがた insight
新しいウィンドウで開く](https://ag-tax.or.jp)



aizawasec-univ.jp

[かぶかはふしぎでうごいてる??? 第23回 インフレについて考えてみる - アイザ
ワ投資大学
新しいウィンドウで開く](https://aizawasec-univ.jp)



jil.go.jp

[中小企業の平均妥結額は1万712円、アップ率は4.01% \(2024春闘における賃上
げの状況
新しいウィンドウで開く](https://jil.go.jp)

doshisha.repo.nii.ac.jp

[黒田日銀はなぜデフレ脱却に失敗したのか - 同志社大学学術リポジトリ
新しいウィンドウで開く](https://doshisha.repo.nii.ac.jp)



funaisoken.co.jp

[業種別 事例に学ぶインフレ対策レポート - 船井総研
新しいウィンドウで開く](https://funaisoken.co.jp)



boj.or.jp

[デフレからの脱却に向けて:理論と実践 ― 慶應義塾大学における講演 ― - 日本
銀行
新しいウィンドウで開く](https://boj.or.jp)



kawasaki-shindanshi.jp

[インフレとコスト上昇が中小企業に与える影響と対策 | \(一社\)川崎中小企業診断士会](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



edenred.jp

[【賃上げ 2025 年】大企業最新動向！2024 年からの賃上げ加速理由も](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



smaregi.jp

[サービス業の「人手不足」の背景にある5つの課題を徹底解説 | クラウド POS レジならスマレジ](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

日本の 人事部

jinjibu.jp

[人手不足とインフレ・賃上げを考える | 『日本の人事部』](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



hatarakikata.forrou-sr.jp

[インフレ手当を支給する企業が続出！インフレ手当支給の実態と支給時に留意すべきことについて解説 - 働き方テラス](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



freee.co.jp

[インフレ手当とは？支給する企業が増えた理由や支給時の注意点について解説 - freee](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



edenred.jp

[インフレ手当・特別手当の支給や制度設計を詳しく解説！日本企業と海外企業の事例も多数紹介](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



edenred.jp

[【社労士監修】インフレ給付金の最新動向をチェック！現金支給以外の方法も解説](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



keidanren.or.jp

[実験的金融政策の成果と限界（2018 年 3 月 22 日 No.3355） | 週刊 ...
新しいウィンドウで開く](#)



Be a Great Small.

中小機構

smrj.go.jp

[2023 年版中小企業白書・小規模企業白書が公開 ... - 中小機構
新しいウィンドウで開く](#)



costem-sr.jp

[物価高騰に合わせた企業の賃金の対応について。インフレ手当 ...
新しいウィンドウで開く](#)



persona-consultant.com

[2024 年に賃上げ公表をした企業一覧を公開 - PERSONA|フリー ...
新しいウィンドウで開く](#)



saponet.mynavi.jp

[賃上げ事例 12 選！大手企業・中小企業の取り組みを紹介 | 経営・組織づくり - サポネット](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



chusho.meti.go.jp

[2024 年版「中小企業白書」第 2 節 生産性向上に向けた省力化投資](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



business.ntt-east.co.jp

[生産性向上の成功事例 18！成功企業に共通する特徴とシステムを解説
新しいウィンドウで開く](#)

TSR

tsr-net.co.jp

[中小企業の賃上げ率「6%以上」は 9.1% 2025 年度の「賃上げ」は企業の 85%が予
定 | TSR データインサイト | 東京商エリサーチ
新しいウィンドウで開く](#)



dlri.co.jp

[業況悪化に転ずる ～日銀短観 2024 年 12 月予測～ | 熊野 英生](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



tdb.co.jp

[レポート 2024 年 12 月の景気動向調査 - 帝国データバンク](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



jpc-net.jp

[1. 「ハイ・サービス日本300選」について](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



netshop.impress.co.jp

[企業倒産件数が1万件超え。「人手不足」「物価高」が中小企業の経営を直撃【2024年度】](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



prtimes.jp

[2024年度の企業倒産は1万70件、11年ぶりに1万件超える 人手不足、物価高が中小企業の経営を直撃 - PR TIMES](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



静岡県

Shizuoka Prefectural Government

pref.shizuoka.jp

[サービス産業の生産性向上 | 静岡県公式ホームページ](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

TSR

tsr-net.co.jp

[2024 年の「中堅企業」は 9,229 社 企業支援の枠組み新設で、成長を促進し未来志向へ | TSR データインサイト | 東京商工リサーチ](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



smrj.go.jp

[2 期連続して低下 ～第 178 回中小企業景況調査\(2024 年 10](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



intra-mart.jp

[DX 人材が不足している！対策方法は？人手不足を乗り越えるための実践ガイド](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



ey.com

[2024 年の米国 M&A 市場は再び活発化へ | EY Japan](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



pwc.com

[消費者市場における世界の M&A 動向:2024 年の見通し | PwC Japan グループ](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



kpmg.com

[化学セクターにおける M&A 取引動向 2024 年第 2 四半期 - KPMG ジャパン](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



ttg.co.jp

[接客業の人手不足はなぜ深刻化している？原因とすぐできる対策を解説 - TOUCH TO GO](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



zaico.co.jp

[人手不足・人材不足に DX が与える影響と DX で人手不足を軽減するポイント - ZAICO](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



asteria.com

[DX が進まない理由トップに挙げられる「人材不足」の現状と IT 人材不足の対策方法](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



strike.co.jp

[M&A 件数が増加している理由～最新動向から今後の展開予想～ | M&A 仲介・アドバイザーのご相談はストライク](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



[murc.jp](https://www.murc.jp)

[日銀短観\(2024 年 12 月調査\)結果
新しいウィンドウで開く](#)



[dbj.jp](https://www.dbj.jp)

[2024 年度設備投資計画調査
新しいウィンドウで開く](#)



[murc.jp](https://www.murc.jp)

[日銀短観\(2024 年 6 月調査\)結果
新しいウィンドウで開く](#)



bluenotelab.com

[人材確保に向けて広がる賃上げの波:企業がとるべきスタンス | コラム | BlueNote™
新しいウィンドウで開く](#)

saiteichingin.mhlw.go.jp

[賃金引き上げに向けた取組事例
新しいウィンドウで開く](#)



jil.go.jp

[賃上げ率は 5.33% で 33 年ぶりの 5% 台 \(2024 春闘における賃上げの ...
新しいウィンドウで開く](#)



boj.or.jp

[経済・物価情勢の展望 \(2024 年 10 月\) - 日本銀行
新しいウィンドウで開く](#)



tdb.co.jp

[レポート倒産集計 2024 年度報 \(2024 年 4 月 ~ 2025 年 3 月\) - 帝国データバンク
新しいウィンドウで開く](#)

B/Z

bizzine.jp

[帝国データバンク、企業倒産件数の集計結果を発表 人手不足や物価高の影響で 1
万件超え
新しいウィンドウで開く](#)



members.co.jp

[AI とデータ活用で加速する小売 DX オムニチャネル戦略やスマート店舗の事例 - メンバーズ](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



tdb.co.jp

[レポート倒産集計 2024 年報\(1 月～12 月\) - 帝国データバンク](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



aismiley.co.jp

[小売 DX とは？小売業の DX 化の成功事例や企業の課題・対策を解説 - AI ポータルメディア AIsmiley](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



webtan.impress.co.jp

[2024 年度の企業倒産、11 年ぶりに 1 万件を超える【帝国データバンク調べ】](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



nico.or.jp

[DX 推進優良事例集 - にいがた産業創造機構\(NICO\)](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



newprinet.co.jp

[日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2024」を公表 日本・時間当たりの労働生産性 56.8ドルで OECD 加盟 38 カ国中 29 位](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



chubu.meti.go.jp

[テーマ:省力化投資の効果を高める現場社員のリスクリングの兆し - 中部経済産業局](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



n-seisanseihonbu.com

[労働生産性の国際比較 2024 ～日本の時間当たり労働生産性は 56.8ドル\(5,379 円\)
で OECD 加盟 38 カ国中 29 位～（日本生産性本部）- 新潟県生産性本部
新しいウィンドウで開く](#)



cas.go.jp

[中小企業の持続的な投資拡大と 賃上げに向けて
新しいウィンドウで開く](#)



jpc-net.jp

[労働生産性の国際比較 2024 | 調査研究・提言活動 - 公益財団法人日本生産性本部
新しいウィンドウで開く](#)



rpa-technologies.com

[中小企業における RPA 導入の現状 | 事例から見える導入ポイントを徹底解説！ -](#)

[BizRobo!](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



日本生産性本部
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

jpc-net.jp

[労働生産性の国際比較 2024 概要](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



Be a Great Small.

中小機構

smrj.go.jp

[中小企業景況調査 | 調査報告書 | 独立行政法人 中小企業基盤整備機構](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



tokyo-cci.or.jp

[東商けいきょう 2024 年7～9月期 結果\(中小企業の景況感に関する調査\)](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



tokyo-cci.or.jp

[東商けいきょう 2024 年 10～12 月期 結果\(中小企業の景況感に関する調査\)](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



chusho.meti.go.jp

[令和 6 年度\(2024 年度\)の 中小企業の動向](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



jmam.co.jp

[DX 人材の不足を解消できる 3 つの手段とは？現状から対応策まで解説
新しいウィンドウで開く](#)



dbj.jp

[全国設備投資計画調査\(2024 年 6 月調査\) | 調査研究レポート | 日本 ...
新しいウィンドウで開く](#)



chusho.meti.go.jp

[2024 年版「中小企業白書」第 7 節 物価・為替 | 中小企業庁](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



jfc.go.jp

[賃上げが中小企業の経営に及ぼす影響 - 日本政策金融公庫](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



dir.co.jp

[「賃金と物価の好循環」の進展評価と定着に 向けた課題 - 大和総研](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



note.com

[2024 年春闘での賃上げ 大企業と中小企業の格差は広がるばかり - note](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



edenred.jp

[中小企業の賃上げができない原因と解決策 | 助成金と福利厚生をチェック](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



note.com

[経営者が陥りがちな「認知的不協和」とは？ 経営判断ミスの事例を心理学で解説 -](#)

[note](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

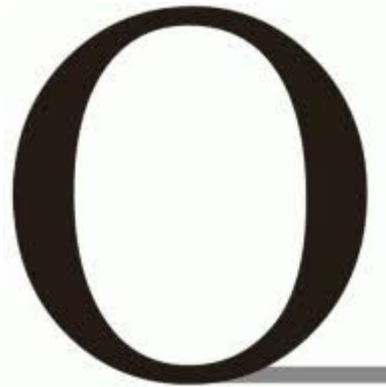


sogyotecho.jp

[中小企業が賃上げできない理由とは？ 賃上げをしないリスクや活用できる助成金を](#)

[紹介 - 創業手帳](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



onlyone-mgt.jp

[【2025 年最新】インフレ経済における OODA ループの活用方法～デフレ時代の PDCA を捨てよう
新しいウィンドウで開く](#)



genron-npo.net

[【論文】日本のデフレは金融的な現象\(会員限定\) - 言論 NPO
新しいウィンドウで開く](#)



tsr-net.co.jp

[「TSR 経済動向調査\(2025 年 3 月調査\)」分析レポート | 企業データの有効活用 |
TSR-PLUS
新しいウィンドウで開く](#)

TSR

tsr-net.co.jp

[自己資本比率 50%超が 44.0%、財務内容が改善 コロナ禍を引きずる宿泊業は 17.1%、二極化が拡大 | TSR データインサイト | 東京商エリサーチ](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



boj.or.jp

[賃金と物価の好循環と今後の金融政策運営 - 日本銀行](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



prtimes.jp

[第 198 回景気動向調査 特別調査「中小企業が直面する経営課題 -2024 年業況予測」 - PR TIMES](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



daido-life.co.jp

[2024 年賃上げした企業は前年調査から+3pt 増加。 - 大同生命](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



lfb.mof.go.jp

[生産性向上・人材投資事例集 - 財務省](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



boj.or.jp

[わが国の経済・物価情勢と金融政策 - 日本銀行](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



persol-group.co.jp

[生産性向上とは？メリットや 6 つの施策とポイント、事例を解説 - PERSOL\(パーソ](#)
[ル\)グループ](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



meti.go.jp

[令和 6 年度中小企業実態調査事業 - 経済産業省](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



plaritown.co.jp

[すべての企業に必須の「生産性向上」とは？代表的な施策 5 つ・成功事例 - プラリ
タウン PlariTown](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



jsite.mhlw.go.jp

[生産性向上の好事例 - 厚生労働省](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

JUST.
SYSTEMS

justsystems.com

[【成功事例 3 選】生産性向上とは？企業が取り組むべきポイントと成功企業の特徴を
解説！](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

GROWTH
MARKETING

growth-marketing.jp

[OMO とは？オムニチャネル/O2O との違いや小売業で重視される理由、成功事例を解説](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



media.shouin.io

[小売業界の次世代マーケティング「OMO」とは？企業の取り組み事例からわかりやすく解説！](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



salesforce.com

[【成功事例あり】OMO 戦略とは？メリットや導入の流れなども解説 - Salesforce](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

JINGS

jings.jp

[小売業 DX 最前線:最新業界動向と成功事例、注目の技術トレンド - 株式会社](#)

[JINGS](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



smartcraft.jp

[製造業 DX とは？ 成功させるための 6 つのステップを徹底解説 - Smart Craft](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



shanon.co.jp

[【成功事例付き】製造業 DX とは？現状と課題、進め方や成功のポイントを解説 - シヤノン](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



mizuho-rt.co.jp

[日本企業は利益をため込みすぎているのか - 内部留保は過大](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



yoshidumi.co.jp

[製造業で DX を成功させよう！できること・ステップを詳しく紹介 - 吉積情報](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



www5.cao.go.jp

[第 3-2-7 図 内部留保と現預金保有に関する国際比較 - 内閣府](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



dir.co.jp

[内部留保は何に使われているのか - 大和総研](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



brainpad.co.jp

[製造業 DX とは？導入の進め方と4つの成功事例をご紹介します | DOORS DX – ブレインパッド](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

mof.go.jp

[企業行動から見た資金循環の論点 – 財務省](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



baizo-kanri.jp

[賃金アップと労働生産性の関係 | 管理戸数ふえるくん](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



jcci.or.jp

[「地域経済の好循環を支える中小企業の持続的な成長に向けた意見」 - 商工会議所](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



mbp-japan.com

[「安くてよいもの」から「高くても売れるもの」へ！マインドチェンジでデフレから脱却](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



rieti.go.jp

[財政政策はデフレマインドから脱却せよ](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



i-nex.co.jp

[脱皮を繰り返す企業へと変身する - アイネックス税理士法人](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



ever-rise.co.jp

[顧客体験\(CX\)向上の成功事例 4 選！効果的な施策と必要なステップとは？ | DX BLOG](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



note.com

[価格交渉後の関係強化:値上げ後の信頼関係を築くフォローアップ戦略 - note](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



biz.moneyforward.com

[業務改善助成金とは？メリットや申請プロセスに加えて成功事例を解説 - マネーフ](#)
[ォワード クラウド](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



kwansei-ac.jp

[マーケティングにおける期待の重要性](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



repository.seinan-gu.ac.jp

[顧客満足研究の歴史的変遷](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



note.com

[BtoB におけるプライシング戦略\(販売価格の決め方\)を知りたい。 | reina - note](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



project-facilitator.com

[BtoB マーケティング戦略:理論と実践 - ロジカルシンキング講師のビジネスナレッジ](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



shopowner-support.net

[【3分で理解】非価格競争とは？事例を交えて解説](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



tdb.co.jp

[レポート価格転嫁の成功理由に関する企業アンケート - 帝国データバンク](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



ab.jcci.or.jp

[三村会頭新春インタビュー 経営者は勇気を持ち今までと違う挑戦を デフレ脱出の好機到来](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



ricoh.co.jp

[コスト上昇を値上げで乗り切る！中小企業の「価格転嫁」成功のコツ - リコー](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



doyukai.or.jp

[私たち経営者の「実行宣言」 多様な“個”の輝きによる持続的成長へ - 経済同友会](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



visipri.com

[【非価格競争とは？】広告用語集 - ビジプリ](#)
[新しいウィンドウで開く](#)

ginkouin.com

[日本総合研究所 理事長 経済財政諮問会議議員 高橋 進 氏インタビュー - 銀行員](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



m-keiei.jp

[V字回復を遂げて業績アップした企業事例を紹介！成長企業の共通点 - 武蔵野経営サポート](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



bizhint.jp

[倒産寸前だった学研の V 字回復。19 期減収の組織を蘇らせた社長の勝ち筋 | BizHint\(ビズヒント\)](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



business.ntt-east.co.jp
[全社員に「自分が責任を取る」精神で日立は V 字回復 | BizDrive\(ビズドライブ\)](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



buzzkuri.com
[エンゲージメントと業績や生産性に相関はあるのか？ データに基づく関係性と効果的な施策を紹介](#)
[新しいウィンドウで開く](#)

jri.co.jp

[ハラスメント対策 を契機に「働きがいのある職場」を めざす - 日本総研
新しいウィンドウで開く](#)



dir.co.jp

[人的資本経営と従業員エンゲージメント - 大和総研
新しいウィンドウで開く](#)



e-coms.co.jp

[リスキリング事例公開！大手企業の成功事例5選と導入プロセスを徹底解説
新しいウィンドウで開く](#)



reskilling.com

[リスキリング事例 14 選！国内外の企業の取り組みまとめ | Reskilling.com\(リスキリン
グドットコム\)
新しいウィンドウで開く](#)



jmam.co.jp

[リスキリングとは？DX時代に求められる理由や導入のポイント、事例を解説！
新しいウィンドウで開く](#)



etudes.jp

[6社のリスキリング事例を紹介！DX時代の人材育成のポイントとは - etudes\(エチ
ュード\)](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



realone-inc.com

[リスキリングの導入事例 5 選～会社の成功事例と導入ステップを紹介 - リアルワン
株式会社](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



edenred.jp

[賃上げを表明した企業一覧。2025 年春闘の動向や第 3 の賃上げも解説](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

saiteichingin.mhlw.go.jp

[賃金引き上げに向けた取組事例 - 最低賃金制度 - 厚生労働省](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

参照されたもののレポートには使用されていないソース



kansai.meti.go.jp

[価格交渉・価格転嫁にかかる 取組事例集 - 近畿経済産業局](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



pictet.co.jp

[商品価格や物価の上昇時に相対的に強い業種 - ピクテ](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



pimco.com

[インフレーションとは - PIMCO](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



fmclub.jp

[企業が実施すべき物価高対策 5 選 | 2025 年の予測も紹介 | 株式会社エフアンドエム - F&M Club](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



murc.jp

[インフレがもたらす企業行動の変化 沈静化するインフレ 米国は供給力回復がインフレ
新しいウィンドウで開く](#)



j-net21.smrj.go.jp

[中小企業関連調査・レポート\(2023 年 7 月～2024 年 5 月\) - J-Net21
新しいウィンドウで開く](#)



boj.or.jp

[企業向けサービス価格指数の公表データ一覧 - 日本銀行
新しいウィンドウで開く](#)



smtb.jp

[インフレ実感で弾みがつく家計の資産運用 - 三井住友信託銀行
新しいウィンドウで開く](#)



nli-research.co.jp

[インフレ時代の企業経営\(2\)ーコスト・カットから価値創造の時代へ | ニッセイ基礎研究所](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



rieti.go.jp

[動意が見え始めたか、国民のデフレマインド - RIETI](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



edenred.jp

[【最新】中小企業の賃上げ推移 2025 | 成長持続のための施策とは - 株式会社エデンレッドジャパン](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



jetro.go.jp

[人材不足とテレワーク志向が製造業者の逆風に\(米国\) | 地域・分析レポート - 海外ビジネス情報](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

tkfd.or.jp

[インフレ率を超える賃金上昇があれば労働意欲が高まるのか? | 研究プログラム | 東京財団](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



cas.go.jp

[「中小企業・小規模事業者の 賃金向上推進5か年計画」の施策パッケージ案](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

TSR

tsr-net.co.jp

[2024 年 4 月の「物価高」倒産は 58 件 円安で物価上昇が加速、4 か月連続で前年
同月を上回る | TSR データインサイト | 東京商工リサーチ](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



edenred.jp

[企業倒産の最新動向を解説！話題のインフレ倒産や効果的な対策も](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



pwc.com

[世界の M&A 業界別動向:2024 年の見通し | PwC Japan グループ](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



shokochukin.co.jp

[中小企業設備投資動向調査 - 商工中金](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



hkd.meti.go.jp

[道内中小企業に対する DX 支援事例をご紹介します](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



daido-life.co.jp

[中小企業の賃上げ状況／国際女性デー | 中小企業経営者アンケート調査「大同生命サーベイ」](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



chusho.meti.go.jp

[2024 年版 中小企業白書・小規模企業白書 参考事例集\(案\)](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



forval.co.jp

[中小企業の物価高への対応 - フォーバル](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



meti.go.jp

[サービス生産性レポート\(概要版\) - 経済産業省](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



chusho.meti.go.jp

[2024 年版「小規模企業白書」全文 - 中小企業庁 - 経済産業省](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



attax.co.jp

[2024 年度中小企業白書～勇気あるファーストペンギンを目指そう！ - アタックスグループ](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



chusho.meti.go.jp

[2024 年版「中小企業白書」全文
新しいウィンドウで開く](#)



chusho.meti.go.jp

[中小企業白書 - 中小企業庁 - 経済産業省
新しいウィンドウで開く](#)



mirasapo-plus.go.jp

[2024 年版中小企業白書・小規模企業白書をまとめました - ミラサポ Plus
新しいウィンドウで開く](#)



meti.go.jp

[「サービス生産性レポート」を公表しました - 経済産業省](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



kanagawa-u.repo.nii.ac.jp

[サービスの高付加価値化に関する一考察](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



mighty-tank.co.jp

[2024 年版「中小企業白書」、「小規模企業白書」 | 経営コンサルティング会社の株式会社マイティータンク | 経済産業省認定の経営革新等支援機関](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



scbri.jp

[2024 年版中小企業白書・小規模企業白書](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



biz.moneyforward.com

[付加価値とは？概要とビジネスにおける付加価値向上の戦略を紹介！ - マネーフォワード クラウド](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

image.sompo-rc.co.jp

[サービス産業における企業価値向上のヒント - SOMPOリスクマネジメント](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



salesforce.com

[小売業界における DX とは？課題や 10 社の成功事例、メリットを解説 - Salesforce](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



hirameki7.io

[小売業界における DX とは？成功事例や推進すべき DX 戦略を解説](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

bijigu.net

[中小企業の業務改善の事例のご紹介](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



dxpo.jp

[AI 導入でどれだけ人件費が変わる？現実的な削減方法とは | DXPO カレッジ](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



shibuya-smeca.com

[賃上げを実現するための業務改善助成金を活用した経営戦略
新しいウィンドウで開く](#)



it-trend.jp

[RPA ツール導入に使える3つの補助金！中小企業必見 | ITトレンド
新しいウィンドウで開く](#)



jicpa.or.jp

[「令和6年度有価証券報告書レビューの審査結果及び審査結果を踏まえた 留意すべき事項等」
新しいウィンドウで開く](#)



sellwell.jp

[新規事業プロジェクト失敗を回避！コンセンサスを伴う新規事業推進のためのワーク
ショップデザインとは？ vol.1 -- sellwell\(セルウェル\)
新しいウィンドウで開く](#)



jri.co.jp

[デフレ脱却を本物とするための課題 - Research Focus
新しいウィンドウで開く](#)



biz.moneyforward.com

[有価証券報告書とは何かをわかりやすく解説！提出義務がある記載要綱とは
新しいウィンドウで開く](#)



ey.com

[2025 年 3 月決算会社での有価証券報告書最終チェック | EY Japan
新しいウィンドウで開く](#)



fasf-j.jp

[有価証券報告書の作成要領 - FASF 公益財団法人 財務会計基準機構
新しいウィンドウで開く](#)

tkfd.or.jp

[2つの「好循環」を考える ―求められるナラティヴの見直し― | 研究プログラム | 東京財団](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



www2.panasonic.biz

[なぜ人的資本の開示が有価証券報告書で求められるのか？背景や企業PRにつなげる方法、項目選定のポイントを解説 | お役立ち情報 コラム - ワークプレイスの「いま」と「これから」が分かる | パナソニックの空間ソリューション | Panasonic](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



saponet.mynavi.jp

[「持続的な賃上げを可能にする生産性の向上～データ解析の結果から」【賃上げと業績アップ実現シンポジウム 2024】\(レポート#2\) | 経営・組織づくり | コラム | 経営と人材をつなげるビジネスメディア「HUMAN CAPITAL サポネット」](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



chusho.meti.go.jp

[中小企業伴走支援モデルの再構築について
新しいウィンドウで開く](#)



fmclub.jp

[賃上げできない中小企業におさえてほしい！リスク・公的支援・改善策を解説 - F&M
Club
新しいウィンドウで開く](#)



japaneseinvestor.jp

[成功事例に学ぶ！企業が変わるターニングポイント 投資家が注目すべき「企業の変
革」\(1\)
新しいウィンドウで開く](#)



dlri.co.jp

[歴史的賃上げの謎 ～春闘で大幅な賃上げが可能になった理由～ | 熊野 英生](#)
[新しいウィンドウで開く](#)

鴨

kamogashira.com

[【過激回】経営者よ！利益より先に賃金を上げよ！会社員は賃上げしない会社をスグに辞めろ！ | YouTube 講演家 鴨頭嘉人 公式 HP \(かもがしら よしひと\)](#)
[新しいウィンドウで開く](#)

SmartHR Mag.

mag.smarthr.jp

[賃金も生産性も右肩上がり。みんなが豊かになる「人的資本経営」とは - SmartHR Mag.](#)
[新しいウィンドウで開く](#)

α B

alpha-branding.com

[価格戦略の成功事例 - 高価格帯と低価格帯で異なるアプローチ - Alpha Branding
新しいウィンドウで開く](#)



shikiho.toyokeizai.net

[そもそも日本人の「賃上げ」という考え方自体が大間違いだ - 会社四季報オンライン
新しいウィンドウで開く](#)



makepuri.com

[価格競争を脱し低価格から抜け出す | 2025 年高付加価値戦略と成功事例集 | マケ
プリ](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



mhlw.go.jp

[第3章 持続的な賃上げに向けて - 厚生労働省](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



oneplat.co.jp

[【株式会社圓窓 代表取締役 澤円氏 インタビュー】日本企業は DX を推進できる
か！？～マインドセットと具体的なアクション～ #2 「自社に合った施策」こそが選択
のポイントになる - oneplat](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



saponet.mynavi.jp

[賃上げのメリット・デメリット | 賃上げすべきか見極めるポイントを紹介 | 経営・組織づくり | コラム | 経営と人材をつなげるビジネスメディア「HUMAN CAPITAL サポネット」](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

Ridgelinez

ridgelinez.com

[サステナブルな成長経営を実現する人起点の変革 - 実践事例・知見 - Ridgelinez](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



nira.or.jp

[日本企業が DX 競争に勝てるのか DX ならびにポストコロナ時代に向けた 新経営戦略の実践](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



jil.go.jp

[最低賃金上昇の企業への影響 | 論文 - 労働政策研究・研修機構](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



remotelock.kke.co.jp

[店舗や SC も！「モノ売り」から「コト売り」でヒットを生む！ - RemoteLOCK](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



nttcoms.com

[顧客体験\(CX\)の成功事例を紹介！CX 向上の効果や重要ポイントを解説 - NPS ソリューション](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



coorum.jp

[顧客体験向上の成功事例 7 選！CX が重要な理由や向上させるポイントも紹介 - coorum\(コーラム\)](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



cxclip.karte.io

[小売業が取り組む CX\(顧客体験\)とは？ マルイや中川政七商店の事例と共に解説
新しいウィンドウで開く](#)



travelvoice.jp

[高付加価値な体験商品とは？ 世界の人気商品から考える商品づくりと、販売のポイント
ートラベルボイス LIVE レポート\(PR\)
新しいウィンドウで開く](#)



kenjins.jp

[付加価値の高め方と具体的事例 - 顧問のチカラ - KENJINS
新しいウィンドウで開く](#)

businessjin.com

[サービス業の価格設定とは？ 無形商材の価値ベースでの値決め:コンサルティング
会社の事例で解説 | 売れない問題 解決の公式
新しいウィンドウで開く](#)



sbic.co.jp

[適正な価格設定から紐解く付加価値の獲得 - 東京中小企業投資育成株式会社](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



pref.aomori.lg.jp

[収益力向上と持続的発展に向けた 価格転嫁の進め方](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



note.com

[値引き交渉はもう怖くない。~価格は顧客からの期待値~ | fujiken1130 - note](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



profuture.co.jp

[売上アップの近道！営業・マーケター向けアップセル完全解説: 当社 BtoB 広告営業の成功事例付き](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



cs-acctg.com

[令和7年度 業務改善助成金 - CS アカウンティング株式会社](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



dcs.co.jp

[人事給与のよくある悩み「日々の間接業務をスリム化 アウトソースと業務改善を行う
事でコスト削減を実現」 | 導入事例 | ケース別 BPO 成功事例
新しいウィンドウで開く](#)



keieijin.jp

[賃上げできる会社とできない会社 持続的な賃上げを実現するために必要な視点
新しいウィンドウで開く](#)



salesrenovation.jp

[【DL 資料あり】4P 分析とは？各々の要素を解説 | BtoB Sales DX
新しいウィンドウで開く](#)



cyber-synapse.com

[販売価格の決め方ーどう顧客価値を正しく計算し価格設定するか | 株式会社シナプス](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



datacom.jp

[3分で読める！「顧客ロイヤルティ」について - データコム株式会社 | 小売業流通業向け POS 分析 ID-POS 分析](#)
[新しいウィンドウで開く](#)

catalog.lib.kyushu-u.ac.jp

[ロイヤルティ・プログラムの消費者行動：ポイントと現金の知覚価値および知覚コストに関する](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



powerweb.co.jp

[競合のいない市場で戦わずして勝つ ブルーオーシャン戦略と3つの事例 - マーケティングブログ](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



innovations-i.com

[第 6 回金融庁森信親長官インタビューから | イノベーションズアイ BtoB ビジネスメディア](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



dlri.co.jp

[内外経済ウォッチ『日本～価格転嫁のカベ～』\(2023 年 12 月号\) | 熊野 英生](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



globis.jp

[異次元緩和の「出口」が見えてきた？——日銀新総裁に植田氏、日本経済はどうなるか](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



meti.go.jp

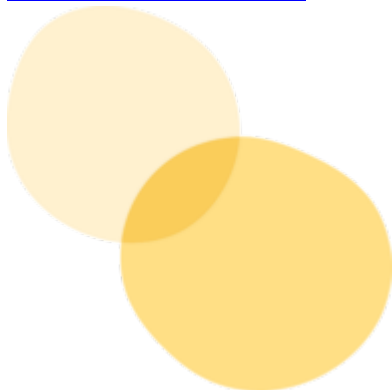
[令和 6 年度中小企業実態調査事業（中小企業の価格転嫁状況を把握する指標開発のための調査・分析）調査報告書 - 経済産業省](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



cas.go.jp

[価格転嫁・官公需等の取引適正化 - 内閣官房](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



koujitsu.co.jp

[差別化戦略の成功事例 11 選を紹介！メリットやデメリットも | 株式会社 koujitsu](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



achievement.co.jp

[経営者としての心構えが変わり「離職ゼロ」と「業績のV字回復」を実現 - アチーブメント](#)
[新しいウィンドウで開く](#)



prtimes.jp

[業界トップの成熟企業が”わずか2年”で生まれ変わった！5度のV字回復を実現したシック・ジャパン社長が初公開今すぐ使える実践型“企業変革レシピ” - PR TIMES](#)
[新しいウィンドウで開く](#)

n

note.com

[エンゲージメント向上は本当に業績に直結するのか？ | 松井麟太郎 - note](#)

[新しいウィンドウで開く](#)



unite.unipos.co.jp

[【KDDI】平均 6 パーセントの賃上げの裏側にあるジョブ型人事制度による事業変革](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

びび
めじ+

media.bizmeshi.jp

[中小企業が賃上げできない状況を打破する！成功事例に学ぶ実践的改革策 - び
ずめしプラス](#)

[新しいウィンドウで開く](#)

思考プロセス