

デフレからインフレへ移行する日本経済の中で、企業経営がどのように変化するのか

Felo AI



概要

日本経済は、数十年にわたるデフレの時代を終え、物価が持続的に上昇するインフレの局面へと移行しつつあります [26](#) [11](#)。この構造的な転換は、企業の経営環境に根本的な変化をもたらしており、従来のデフレを前提とした経営モデルからの脱却が急務となっています [47](#)。

インフレ時代においては、コスト削減一辺倒の「耐える経営」は持続可能ではありません [145](#)。企業には、原材料費や

人件費の上昇を適切に価格転嫁し、新たな価値を顧客に提供することで収益を確保する経営が求められます [7 17](#)。具体的には、顧客が感じる価値を起点とした「戦略的プライシング」、積極的な設備投資や事業拡大のための財務戦略、そして持続的な成長を支えるための賃上げと人材への投資が、新たな経営の柱となります [12 46 47](#)。この転換は、個々の企業の成長だけでなく、賃金と物価の好循環を通じた日本経済全体の活性化にも繋がる重要な課題です [3 47](#)。

詳細レポート

デフレからインフレへ：経営パラダイムの転換

長らく続いたデフレ環境下で、日本企業は資産を圧縮し、キャッシュフローを最大化する「コスト削減」と「低価格戦略」を基本としてきました [6 35](#)。消費者は「待てば安くなる」という心理から買い控え、企業は値下げ競争に陥り、結果として賃金も上がらない「デフレスパイラル」と呼ばれる悪循環にありました [6](#)。

しかし、**2021** 年後半からの資源価格高騰や円安を背景に、日本はインフレ経済へと転換しました [3 46](#)。日銀の植田和男総裁も、日本経済が「デフレではなく、インフレの状態にある」との認識を示しています [6 22](#)。この新しい経済環境では、デフレ時代の常識は通用しません [28](#)。

総務省 消費者物価指数

2020年基準 消費者物価指数 令和 7 年 1 月 24 日

2 2024年(令和 6 年)平均

◎ 概 況

(1) 総合指数は2020年を100として108.5	前年比は2.7%の上昇
(2) 生鮮食品を除く総合指数は107.9	前年比は2.5%の上昇
(3) 生鮮食品及びエネルギーを除く総合指数は107.0	前年比は2.4%の上昇

図 7 指数の動き

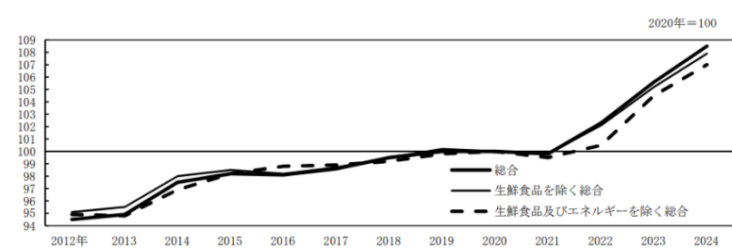
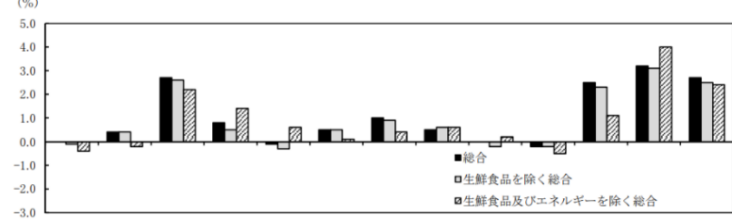


図 8 前年比の動き



デフレ経済とインフレ経済の経営対策比較

項目	インフレ経済の経営対策	デフレ経済の経営対策
価格戦略	価格転嫁の推進、ブランド価値・付加価値の向上	低価格競争を避ける、付加価値提供
在庫管理	コスト上昇前の仕入れ確保	必要最低限に抑制
資金調達	借入活用が有利（実質負担の軽減）	借入負担が重くなるため慎重に
労務管理	人件費上昇への対応、生産性向上、手取り額増加	固定費削減、効率化、人的リストラ
経営管理	OODA ループ（変化への迅速な対応）、「止めること」の決定	PDCA サイクル、「やること」の決定
消費者心理	「今買わないと高くなる」→購買意欲増	「まだ下がるかも」→消費抑制

*出典: 株式会社オンリーワン経営の資料を基に作成 [46](#) *

インフレ時代に求められる新たな経営戦略

1. 戦略的プライシングの実践 インフレ時代で最も重要な経営課題の一つが「値付け」です [7](#)。多くの日本企業は、原価に一定の利益を上乗せする「コストプラス方式」や、競合の価格を参考にする方法に慣れてきました [47](#)。しかし、これからは原材料費の上昇分をただ価格に上乗せする「守りの値上げ」ではなく、自社が提供する付加価値に見合ったリターンを得るための「戦略的な値付け」が不可欠です [7 29](#)。

そのためには、顧客が製品やサービスにどれだけの価値を感じ、いくらまでなら支払う意思があるか（WTP: Willingness to Pay）を正確に把握し、それを価格設定の起点とすることが求められます [47](#)。プライシング専門のチームを設置し、データに基づいて価格を決定・管理するガバナンス体制を構築することも、欧米の先進企業では一般的です [47](#)。



2. 価値創造へのシフトと財務戦略 コストカット中心の経営から、新たな価値を創造し顧客に訴求する経営への転換が求められています [17](#) [24](#)。インフレ下では現金の価値が下がるため、余剰資金を寝かせておくのではなく、将来の成長に向けた設備投資や M&A、研究開発へ積極的に振り向けることが合理的です [11](#) [41](#)。

また、インフレは借金の実質的な価値を目減りさせる効果があるため、事業拡大のためのレバレッジ活用が有効な戦略となり得ます [46](#)。企業の資産の大きな部分を占める不動産についても、経営的視点からその価値を最大化する「企業不動産（CRE）戦略」の重要性が増しています [4](#)。

3. 賃上げと人材戦略 物価上昇と深刻な人手不足を背景に、持続的な賃上げは企業が存続するための必須条件となりつつあります [3](#) [12](#)。2023 年、2024 年の春季労使交渉では 30 年ぶりとなる高水準の賃上げが実現しました [3](#)。

賃上げはコスト増である一方、従業員のエンゲージメントを高め、優秀な人材を確保・維持するために不可欠です [46](#)。さらに、賃金上昇が消費を活性化させ、それが企業の売上増と価格転嫁のしやすさに繋がるという「賃金と物価の好循環」を生み出す原動力となります [3](#) [12](#)。人件費上昇に対応するため、AI や DX を活用した生産性向上への投資も同時に進める必要があります [46](#)。

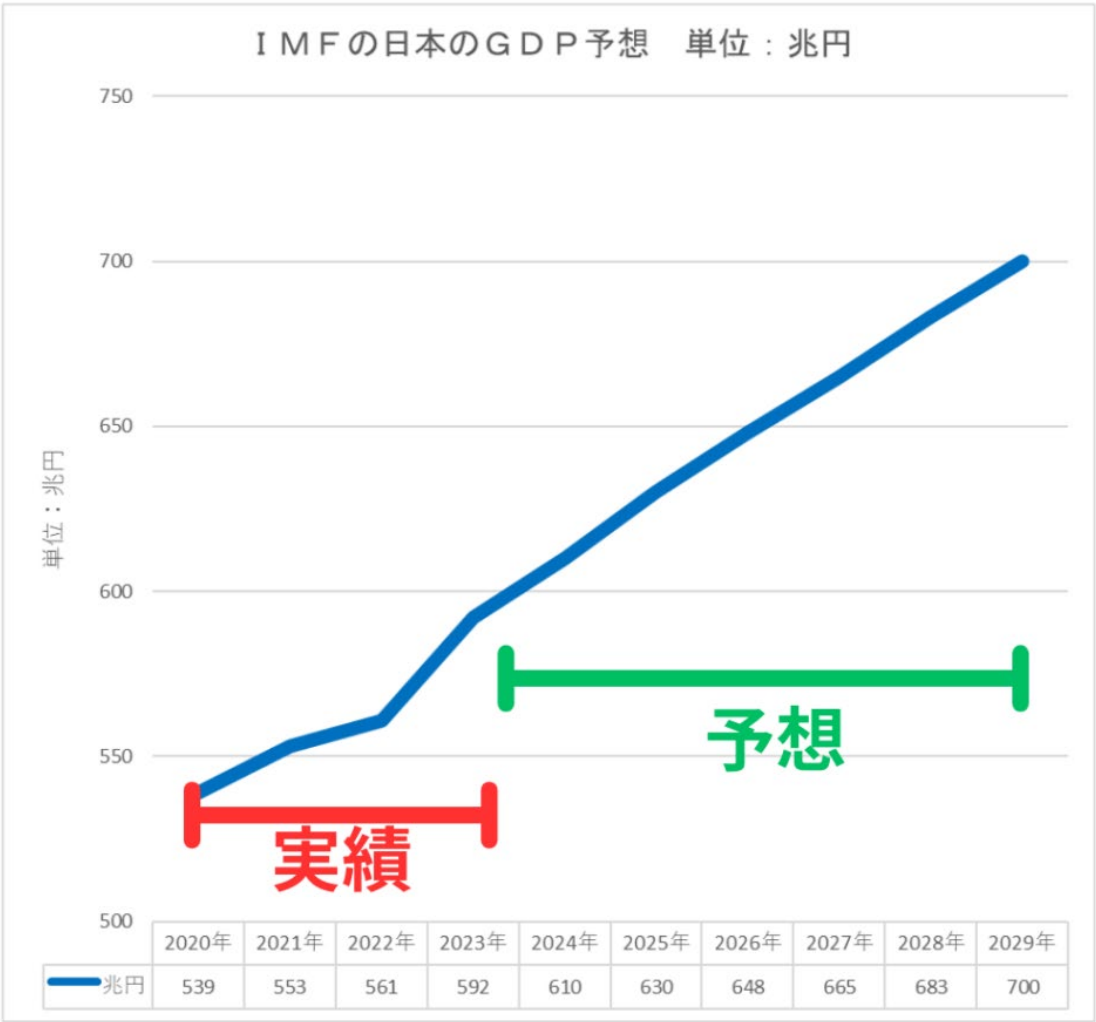
日本経済の展望と企業の課題

日本政府および日本銀行は、日本経済がデフレ状況にはないとの認識で一致していますが、「デフレ脱却」の宣言には慎重な姿勢を崩していません [3](#) [14](#) [40](#)。これは、再びデフレに後戻りするリスクを払拭しきれていないためです [3](#) [14](#)。

しかし、名目 GDP は成長を続けており、多くの経営者やエコノミストは今後も 2%程度のインフレが定着すると見ています [15 38 46](#)。

IMF 日本名目 GDP（予想）

※ IMF：国際通貨基金データより



企業経営者には、こうしたマクロ経済の転換点を正確に認識し、過去の成功体験やデフレ時代の常識にとらわれず、インフレを前提とした新たな経営戦略へと大胆に舵を切ることが求められています [4 16](#)。この変革に迅速に対応できるかどうか、今後の企業の競争力を大きく左右することになるでしょう。

- 1. [インフレ時代の企業経営（1）－業績推移で振り返る](#)
- 2. [インフレーション経済への移行――日本で起こっている「大変革」](#)
- 3. [第 1 章 第 2 節 デフレに後戻りしない経済構造の構築－内閣府](#)

4. [これからの企業経営と不動産戦略 | ザイマックス総研の研究調査](#)
5. [「2%物価上昇」の行方は？～インフレとデフレの基本を知る](#)
6. [インフレ・デフレが1からわかる なぜ物価が ... - NHK ニュース](#)
7. [インフレ時代に求められる戦略的プライシング - BCG Japan](#)
8. [停滞感が強まる日本経済 - みずほリサーチ&テクノロジーズ](#)
9. [転換期を迎える低インフレ時代 | MRI 三菱総合研究所](#)
10. [第2節 デフレ脱却に向けた展望と課題 - 内閣府](#)
11. [【影響と対策】中小企業がインフレ時代に対応するためには？](#)
12. [インフレが定着しつつある今こそ経営戦略の転換が求められる](#)
13. [賃上げを伴うインフレは良いことか](#)
14. [2025年の日本で気にすべきは、インフレか、それともデフレか](#)
15. [経営者 20 人が占う景気 インフレは 2%、成長継続へ - 経済](#)
16. [インフレになれば、企業行動を変える？](#)
17. [インフレ時代の企業経営 \(2\) - コスト・カットから価値創造 ...](#)
18. [【2025年最新】インフレ時代の経営対策](#)
19. [インフレ動向の日米欧比較 - みずほリサーチ&テクノロジーズ](#)
20. [経営者が考えるべきインフレ時の成長戦略](#)
21. [日本のインフレの歴史 - ポラスグループ](#)
22. [インフレ経済で変わること、変わらないこと 2024年03月06日](#)
23. [インフレ時代の企業経営 \(1\) - 業績推移で振り返る](#)
24. [インフレ時代の企業経営 \(2\) - コスト・カットから価値創造の ...](#)
25. [インフレとデフレの違いとは？生活に与える影響や最新の日本 ...](#)
26. [【2025年最新】インフレ時代の経営対策](#)
27. [\(13\) インフレ経済下で生き残る経営戦略とは](#)
28. [デフレ時代の常識は通用しない？！インフレ時代の傾向と対策](#)
29. [インフレ時代に求められる戦略的プライシング - BCG Japan](#)
30. [インフレ時代の企業経営 \(2\) - コスト・カットから価値創造 ...](#)
31. [第2節 デフレの進行と金融政策 - 内閣府](#)
32. [インフレ経済で変わること、変わらないこと 2024年03月06日](#)
33. [中小企業経営者必見！インフレ下での財務戦略とコスト削減の ...](#)
34. [インフレ動向の日米欧比較 - みずほリサーチ&テクノロジーズ](#)
35. [インフレになれば、企業行動を変える？](#)

36. [インフレの時代に企業が生き残るための 3 つの教訓](#)
37. [物価上昇と日本経済の行方：家計・企業収益・賃金はどうなる ...](#)
38. [経営者 20 人が占う景気 インフレは 2%、成長継続へー 経済](#)
39. [～インフレ時代の経営戦略へシフトする～戦略構築 ...](#)
40. [第 1 章 第 2 節 デフレに後戻りしない経済構造の構築ー 内閣府](#)
41. [インフレ時代の投資戦略：企業が取るべき資産運用とは？](#)
42. [賃上げを伴うインフレは良いことか](#)
43. [経営者が考えるべきインフレ時の成長戦略](#)
44. [停滞感が強まる日本経済ー みずほリサーチ&テクノロジーズ](#)
45. [インフレ時代の企業経営（1）ー業績推移で振り返る、企業のインフレ対策 | ニッセイ基礎研究所](#)
46. [【2025 年最新】インフレ時代の経営対策 | 株式会社オンリーワン経営](#)
47. [インフレ時代に求められる戦略的プライシング——『経営の論点 2024』からーBCG Japan](#)