

# 円安・物価高を 乗り切るために 中小企業が講じるべき 方策とは？

円安・  
物価高が  
与える  
影響とは

方策1  
販売価格の  
見直し

方策2  
原価の  
削減

方策3  
販管費の  
削減

方策4  
為替変動  
リスク対策

円安・物価高の進行で、企業への利益圧迫傾向は強まるばかりです。コスト増を販売価格に転嫁しにくい中小企業としては、光明を見出す一手が求められます。そこで、長引く円安・物価高対策として中小企業が講じるべき方策を探ります。

株式会社経営戦略オフィス  
中小企業診断士  
井 海 宏 通



# 円安・物価高が 与える影響とは

ここ数か月、円安や原油高などの影響で原料代や燃料費などのコストが上昇を続けており、企業業績が圧迫されています。

特に中小企業では、コストアップ分を販売価格に十分に転嫁しきれていないケースも多く、そうした企業では目に見えて利益率が悪化しています。

今回の円安や物価高は、ウクライナ情勢や産油国の減産、中国の新型コロナウイルス政策や日米欧の政策金利差などが大きく影響しているため、先行きが不透明です。

したがって、コストアップは一過性ではなく当面は継続するだろうと考え、積極的に対策を講じていく必要があります。

## コスト上昇による 業績への影響とは

コストアップは多くの企業が実感していますが、業績への影響は企業ごとに差があります。

商品や原料の輸入割合の高い企業は、円安の影響をより大きく受けています。

仕入価格の上昇によって利益率が下がるだけでなく、国産の商品や原料を扱う同業他社に対する価格競争力も低下しています。また、他国との購買競争に負けて輸入量が減少する「タマ不足」が生じているケースも見られます。

利益率の高い業種は、物価高の影響が比較的軽微です。

一方で、利益率の低い業種（卸売業や建設業など）は影響大です。たとえば、粗利益率20%の企業の原価が1割上昇すると、売上高の4割を失ったのと同じだけ粗利益が減少します（図表1）。

しかも、売上高が下がる場合とは異なり、取引量や業務量は変わらないため、営業や事務のコストは下がりにません。現場は忙しいのに利益が少ない「バタバタ貧乏」の状態になります。

人材不足を外国人労働者で補っ

図表1 利益率の低い企業の原価上昇の影響度

勘定科目	現状	原価 1割上昇	売上高 4割減少
売上高	10,000	10,000	6,000
売上原価	8,000	8,800	4,800
粗利益	2,000	1,200	1,200
(粗利益率)	20%	12%	20%

どちらも粗利益が4割減

ている業種も要注意です。このまま円安が続けば、外国人労働者が本国の家族に送金できる金額が目減りするため、外国人労働者の日本離れが生じるかもしれません。そうすると、人材不足がますます悪化して賃金相場が上昇するだけでなく、業務も回らなくなる恐れがあります。

同じ業種間でも、企業体質には差があります。オーナー企業によく見られますが、売上高の増加を

至上命題としている「売上至上主義」の企業は、往々にして高コスト体質です。

コストアップによる業績悪化分を売上高の増加だけで取り返そうとすると、現場に無理が生じます。

廉価受注をすれば利益率がさらに低下しますし、与信力の低い顧客への掛け売りが増えれば、貸し倒れリスクが上昇します。

このように、円安・物価高は、単なるコストアップに留まらず、企業の競争力にも悪影響を及ぼす可能性があります。大きく影響を受ける可能性の高い企業ほど、積極的な対応が求められます。

## 円安・物価高に対して 求められる対応とは

仕入価格や外注単価の高騰に対応するための方策には、大きく分けて次の4つがあります。

- ① 販売価格の見直し
- ② 原価の削減
- ③ 販管費の削減
- ④ 為替変動リスク対策

この4項目は、どれか1つだけではなく、複合的に実施することが望まれます。以下、それぞれ詳しく見ていきます。

## 方策1

# 販売価格の見直し

円安・物価高への方策の1つめは、販売価格の見直しです。コスト上昇分は価格転嫁するのが自然な考え方であり、実際に多くの企業が値上げを実施しています。

一方、販売価格の値上げは販売数や受注量の減少を招くリスクがあるため、価格転嫁をためらう中小企業も少なからずあります。

しかしながら、値上げをまったくせずに営業利益を維持するのが難しい場合は、販売数や受注量の減少を最小限に抑える対策をしつつ、勇気をもって値上げを実施しなければなりません。

販売価格の見直しに際しては、次の点に留意しましょう。

## 同業他社の動向

円安・物価高の影響を受けているのは同業他社と同じです。自社だけが値上げをすれば、顧客は反発するかもしれません。しかし、

複数の同業他社も値上げをしている場合、顧客は「仕方ない」と受け入れがちです。

無難なのは、値上げ幅を相場に合わせることです。値上げ幅が同業他社よりも大き過ぎると、顧客から便乗値上げの疑いを持たれる懸念があります。逆に、値上げ幅が小さ過ぎると、利益率の改善効果が乏しくなります。

同業他社の動向をよく情報収集したうえで、値上げの方針を考えましょう。特に、業界大手の値上げ時期や値上げ幅に足並みを揃えると、顧客への説得力が増します。

## 利益変動の試算

価格を上げれば販売量は多少少なかれ減少します。一方、値上げをすれば利益率を維持できます。販売量を維持するために価格を据え置き、利益率を犠牲にするか、それとも、利益率を維持する

ために値上げを実施し、販売量を犠牲にするのか。どちらかを選ばねばなりません。

その判断材料として、値上げをする場合としない場合とで営業利益がどれだけ異なるのか、シミュレーションすることをお勧めします。もともと利益率が低い業種では、売上高を下げてでも値上げを実施したほうが営業利益の減少を抑えることができます(図表2)。

図表2 利益変動のシミュレーション

勘定科目	(A) 従来	(B) 原価上昇	(C) 原価削減	(D) 値上げ
売上高	10,000	10,000	10,000	9,540
(販売単価)	100	100	100	106
(販売数)	100	100	100	90
売上原価	8,000	8,800	8,400	7,560
(原価単価)	80	88	84	84
売上総利益	2,000	1,200	1,600	1,980
(粗利益率)	20%	12%	16%	21%
販管費	1,600	1,600	1,600	1,580
変動費	200	200	200	180
固定費	1,400	1,400	1,400	1,400
営業利益	400	▲400	0	400

(A) 従来は営業利益400だった。

(B) コストアップにより粗利益率が低下し営業赤字に。

(C) コストアップの半分を原価削減すると営業赤字を解消。しかし、従来の営業利益は下回る。

(D) 原価削減に加えて値上げも実施する。販売数の減少が1割程度なら、従来の営業利益まで回復。

## 適切な原価計算

適正利益を確保するには、原価を適正な原価率で割り算して販売価格を算出する必要があります(図表3)。

当然ながら、商品ごとに原価計算できていることが前提です。材料費だけを計算して加工賃を計算していない中小企業もあります。加工賃も含めた原価計算が必須です(燃料費や人件費の上昇は加工賃に影響しているはず)。

今後仕入単価の上昇が予想される

図表3 販売価格の計算式

$$\text{販売価格} = \text{原価} \div \text{原価率}$$

例) 原価が140円、原価率70%(粗利益率30%)の場合

$$\text{販売価格} = 140\text{円} \div 70\% = 200\text{円}$$

る場合、現時点の仕入単価ではなく、上昇後の見込単価で原価計算をすべきです。建設業のように、価格見積りから引渡しまでの期間が長い業種では特に重要です。

## 値上げの メリハリ

値上げは必ずしも全商品・全顧客で一律である必要はありません。商品力や取引量などに応じて値上げ幅を柔軟に変えるほうが現実的です。

たとえば、原料の供給不足が原因で仕入単価が上昇している場合、販売価格を強気で値上げしても、業界全体が品薄ですので、取引を競合他社に切り替えられる可能性は低いです。

また、商品力や技術力が高くオンラインワンの魅力があれば、値上げのハードルは高くありません。

しかし、他社との価格競争になっている商品や大口顧客との契約については、値上げは慎重にならざるを得ないでしょう。

顧客や商品ごとに値上げの難易度は異なります。それをよく見極め、メリハリのある値上げ方針を打ち出すことが大切です。

## 価格の 見せ方

価格の見せ方にも工夫が必要です。なぜなら、商品やサービスの価格と顧客が受ける印象にはズレがあるからです。

最近増加中のサブスクリプション（定額利用料制）は、その代表例です。初期費用をゼロにして、顧客の心理的な敷居を低くしていますが、最終的な顧客の支払いは買切り型よりも多くなります。

また、システム開発業では、開発費を安値受注し、顧客を自社システムで囲い込んだうえで高めの運用保守料を稼ぎ続ける「ロックイン戦略」をとる企業があります。自動車販売業や冠婚葬祭業でも、広告上の本体価格を低く抑えて集客し、来店客へのオプション提案で客単価を上乗せして利益を稼ぎます。最初に安い印象を与えつつ最終的に適正価格を受け取る手法は、参考になるでしょう。

## 値上げ理由の 説明

値上げの際は、その理由を顧客

に十分説明し、「それなら仕方ない」と理解してもらう努力が必要です。仕入コストが上昇したという説明だけでなく、「なぜ上昇しているのか」「どの程度上昇しているのか」を具体的なストーリーとして説明する必要があります。

ある自動車運送業者の例では、「原油高騰により燃料代が前年より4割上昇したうえ、ドライバー不足により人件費も上昇、輸送車両のメンテナンス費用も年々高くなっていく」ことを文書化し、社長自ら1社ずつ顧客に説明した結果、ほとんどの顧客が約3割の値上げに応じてくれました。

## あえて値上げしない ケース

他社が値上げに踏み切るなか、あえて値上げせずにシェアを伸ばす価格政策もあるにはあります。

ただし、競合他社よりも生産や仕入が安くなる仕組みがあれば、の話です。利益率が低いままの安値販売は、商品や人的サービスの質の低下につながりかねず、持続性がありません。激安価格で営業攻勢をかけると、一時は顧客を集めますが、安かろう悪かろうで長続きしないケースが多いです。

## 方策2

## 原価の削減



仕入価格や外注単価の高騰時は、コストダウンの取組みが不可欠です。コストには大きく分けて

原価と販管費（販売費および一般管理費）がありますが、まずは原価の削減について解説します。

各論に入る前に、1つ押さえておくべき点があります。原価を削減する際は、金額だけでなく、金

額を用量と単価に分解して見ることが大切です（図表4）。

なぜなら、用量と単価とは取るべき対策や担当部門が異なるからです。たとえば、材料費であれば、生産部門が無駄をなくして使用量を削減し、購買部門が仕入先と交渉して単価を引き下げる、といった別々の取組みになりま



す。そのうえで、原価削減の切り口を具体的に見ていきましょう。

## 歩留まりの向上

歩留まりとは、使用原料に対する製品の生産数の割合を指し、高いほど原価が下がります（図表5）。製品10個分の原料を投入して実際にできた製品が9個だった場合、歩留まりは90%です。歩留まりは100%が理想ですが、現実にはそう上手くいきません。

生産の過程で不良品や仕損じ、端材（使えない部分）などが発生すると、歩留まりが下がります。つまり、材料費のロスが生じて原価が上昇します。不良品や仕損じを減らすには、生産工程の改善や技能訓練が必要です。

図表4 原価の分解式

$$\text{原価(円)} = \text{使用量} \times \text{単価(円/量)}$$

※使用量の単位…kg、㎡、個、時間など

図表5 歩留まりの計算式

$$\text{歩留まり} = \frac{\text{製品の生産数}}{\text{原料の使用量}}$$

※高いほどよい

端材は再利用や売却ができないか検討しましょう。ある食品製造業者では、生産過程で

生じた端材を飼料に加工して畜産農家に販売することで、材料費のロスを軽減しています。

## 廃棄ロスの減少

原料、資材、商品の廃棄を減らすことも大切です。

発注管理のできていない企業では、原料を仕入れ過ぎて使用期限切れによる廃棄が発生したり、資材を多く注文し過ぎて商品終売時に処分することがよくあります。一度に大量に仕入れると仕入価格が安くなるため、その誘惑にかられますが、後で廃棄が生じるのは逆効果です。

精度の高い需要予測と在庫管理のもと、必要量だけを仕入れるべきです。

見込生産方式をとっている製造業では、受注数を多めに見積もり過ぎて製品をつくり過ぎるきらいがあります。このような場合は、販売予測の精度を高めてつくり過ぎのロスを減らすと、材料費を削減できます。また、設備投資や工程改善によって、見込生産方式から受注生産方式に切り替えると、つくり過ぎによる廃棄ロスが大幅

に減少します。

## 仕入方法の見直し

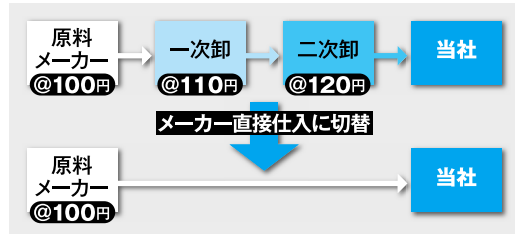
社歴の長い企業は、仕入先や外注先が固定化しがちです。同じ取引先と付き合うのは、業務がスムーズに進むメリットがある一方、調達価格が高くなりやすいデメリットもあります。なかには、調達担当が仕入先からの接待攻勢を受け、癒着してしまっているケースもあります。

仕入先や外注先を他社に切り替えるかどうかはともかく、取引価格が妥当かどうかの確認は定期的を実施したほうがよいでしょう。

なお、調達価格は安いほうがよいのですが、単なる「下請け叩き」は長い目で見ると逆効果です。仕入価格を叩き過ぎると、知らない間に原料の質を下げられたり、原料不足時に納品を断られたりする可能性があります。調達の単価を下げるなら、仕入先に対する原価削減の提案や指導も合わせて実施すべきです。

また、仕入先がメーカーではなく卸の場合は、メーカーから直接購入するよりも割高です。二次

図表6 仕入れルートによる仕入単価の違い



値します（図表6）。委託先が再委託、再々委託をしている場合も、考え方は同じです。

## 外注判断の適性化

原価における外注費の割合が高い企業は、外注費が適正かどうかをチェックしましょう。

本来は自社でもできる工程を、従来からの慣習で外注し続けている場合は、内製化を検討したほうがよいでしょう。特に、外注費が固定化している場合は要注意です。外注費は生産量に応じて発生する変動費であるはずですが、外注費が固定費になっているのは異常

卸、三次卸となる、二重と、三重に流通マージンがかさみます。ハードルは高いですが、仕入ルートの見直しは検討に

だと思わなければなりません。

一方で、機械や作業員の稼働が悪くて維持費だけがかさむ場合は、機械を売却したり人員を減らしたりして、生産工程を外注に切り替える考え方もあります。

## 人員稼働率の向上

人員稼働率とは、労働時間のうち製品の生産に直接従事している時間（直接時間）の割合です（**図表7**）。全体の労務費に対する直接労務費の割合としても計算できます。稼働率が低いと労務費が重たくなります。

稼働率は、繁忙期に高くなり閑散期に低くなるのが普通です。生産部門の人員を繁忙期に合わせて固定化すると、閑散期に人員過剰となり労務費の負担が大きくなります。フルタイムで出勤する従業員数は、閑散期の生産量に合わせて調整し、繁忙期はパートの増員や外注で対応するのが理想です。

## 作業生産性の向上

作業生産性とは、作業時間あた

りの生産額を指します（**図表8**）。作業効率が高いと生産性が高くなり、製品あたりの労務費が低くなります。

作業効率を高めるには、最低限の技能レベルの維持が必要です。離職率が高いと新人の割合が高くなり、作業スピードが遅いのにもミスも多く指導の手間も取られる「三重苦」に陥ります。

また、従業員の多能工化も必要です。複数の工程をこなせる作業者を増やして現場間の応援体制をつくらないと、「ある現場では人手が余っているのに、別の現場は

忙しくて人員を増やす」といった無駄が生じます。

作業の標準時間を定めて管理することも大切です。これがないと生産量の少ない日にゆっくり作業しがちになります。

## プロジェクトの時間短縮

個別受注型の業種では、プロジェクト管理が重要です。納期に遅れると、発注者からクレームを受けるだけでなく原価もかさみます。また、納期に間に合わせるために終盤に無理を

れば作業時間が膨れ上がるので、顧客とのコミュニケーションやリスク対策などの強化も必要です。

## 人件費単価の引下げ

賃金水準を下げるのは、簡単ではありません。いまほどの企業も人手不足ですから、むしろ待遇を上げていかないと生産体制を維持できません。とはいえ、打てる手もあります。

まずは所定外労働時間の削減です。残業時間を削減すれば残業手当分の人件費が削減されます。また、固定化している派遣社員を直接雇用に移り替えると、派遣会社へのマージンを節約できます。

給与の高さが作業内容に見合っていない従業員は、より高度な業務への配置転換を検討しましょう。その部門の人件費単価を引き下げることができます。

## 設備投資の実施

基本的に手作業は高コストです。原価における労務費の割合が高ければ、設備投資により作業を

図表7 稼働率の計算式

$$\text{稼働率} = \frac{\text{直接時間}}{\text{労働時間}}$$

※高いほどよい

図表8 生産性の計算式

$$\text{生産性} = \frac{\text{生産額}}{\text{直接時間}}$$

※高いほどよい

図表9 設備投資のシミュレーション

設備投資によって人件費を3分の1に減らせる場合

設備投資額	100,000
耐用年数	10年
減価償却費	10,000

勘定科目	現状	設備投資後	差額
材料費	50,000	50,000	0
労務費	30,000	10,000	▲20,000
減価償却費	0	10,000	10,000
その他	10,000	10,000	0
製造原価 計	90,000	80,000	▲10,000

減価償却費以外の原価を20,000削減できるため、設備投資額を5年（100,000÷20,000）で回収できる

膨れ上がります。プロジェクト原価の予算（見積り）と実績が乖離しやすいのは労務費です。その要因は作業時間の超過です。プロジェクトにかかる人工（必要な作業量）は、しっかり管理しなければいけません。また、手戻りやトラブルがあ

機械化したほうが原価削減につながります（図表9）。

ただし、機械の稼働率が低いと逆に原価が高くなるため、設備導入後の稼働率をシミュレーションして判断する必要があります。

また、老朽化した設備を使い続けると、故障などで生産ラインが頻繁に停止したり、修繕費がかさんだりします。新しい機械は生産能力が高く、燃料効率も上がりますので、古い機械は定期的に入れ替えたほうがよいでしょう。

## 製品規格の見直し

製品の規格を見直して原価を削

減する方法もあります。顧客ニ

ズに対して過剰品質になっている部分については、顧客満足を下げるに材料費や労務費を下げることでできます。

たとえば、製品の中身は変えずにパッケージだけを安い資材に切り替えるなどの方法があります。

ポイントは、顧客満足を左右する部分には原価をかけ、関係ない部分は原価を削る、といったメリハリです。「ステルス値上げ」のような顧客満足を下げる原価削減ではない点に十分注意してください。あくまで、顧客満足と関連のない部分の規格の見直しです。顧客ニーズをしっかりと見極めることが重要です。

## 方策3 販管費の削減

コストダウンの対象は原価だけではなくありません。販管費の削減も重要です。

高コスト体質の会社の多くは、販管費が膨れ上がっています。費用対効果をよく精査し、無駄なコストを削減する努力が大切です。

販管費削減の切り口には、次のものがあります。

### 間接部門のスリム化

企業は、商品やサービスを生産

し販売する直接部門と、直接部門を支援する間接部門とに分かれます。間接部門は、総務・経理・人事・情報システム・企画室などが該当します。

営業や生産などの直接部門が効率的に利益を稼ぐには、間接部門による支援が不可欠です。しかし、間接部門が大き過ぎると販管費の肥大化を招きます。直接部門と間接部門のコストバランス（直間比率）が重要です（図表10）。

## 業務のIT化

中小企業の多くは、業務のIT化が遅れています。システムにさせるべき仕事を手作業で行なうため、デスクワークにかかる人件費

が大きくなります。ITを活用して業務を効率化し、事務コストを軽減することが大切です。

たとえば、顧客からの注文を電話やFAXで受け付け、納品書を手作業で作成している

企業は、それだけ多くの事務員を抱えています。倉庫まで在庫を確認しに行ったり、仕入先に電話で発注したりすると、さらに人数を要します。

この場合、販売管理ソフトを導入のうえ、注文受付をEDI（電子的データ交換…取引情報のやり取りを通信回線で自動化する仕組み）や専用フォームなどでデジタル化すれば、少人数で仕事をこなせるようになります。

## 広告効果の向上

コストダウンが大切といっても、広告宣伝の予算を大きく削ることは、あまりお勧めしません。広告宣伝を減らすと、高い確率で売上高が減少します。広告宣伝費は減額ではなく、費用対効果を高めることを考えるべきです。

広告効果を高めるには、媒体の選択が重要です。若者対象の商品に新聞広告を打つのは効果が薄いでしょう。逆に、高齢者向けサービスはテレビや新聞のほうが効果的です。客層と媒体がミスマッチだと、集客効果が乏しくなります。何十年も同じような広告の打ち

図表10 直間比率の計算式

$$\text{直間比率} = \frac{\text{間接部門の費用}}{\text{全社の費用}}$$

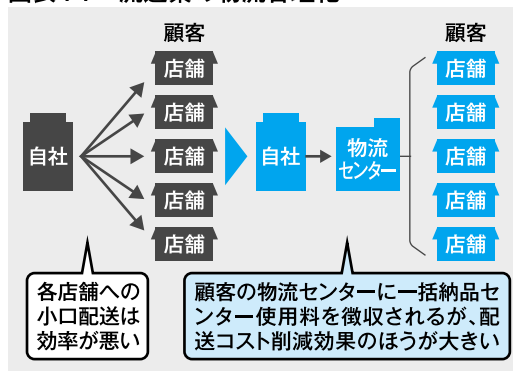
※低いほうがよい  
※費用ではなく人数で算出する場合もある

方をしている企業は、スマホやSNSなどを活用した広告への移行を検討しましょう。

## 取引条件の見直し

燃料費の高騰とドライバーの賃金上昇により、物流コストの負担も増えています。特に中小企業は、少量多頻度の配送をしているケースも多く、対策が必要です。少量や短納期での配送については、顧客に追加料金の請求を交渉すべきです。また、流通業であれば、各店舗への配送をセンター納品に切り替えたほうが、物流コストが安くなります（図表11）。

図表11 流通業の物流合理化



商品の委託販売をしている場合は、売残り品が返品されるため、廃棄ロスが発生するだけでなく、返品分の物流コストも生じます。できるだけ通常販売へ切り替えることを検討しましょう。

## 店舗運営コストの削減

小売店や飲食店では、店舗運営コストの削減も検討しましょう。人材不足もあって、中小企業でもセルフオーダーやセルフレジを導入する店舗が増えています。また、飲食チェーンでは、料理の仕込みをセントラルキッチンに集約して、店舗に配置する料理人を減らす取組みが増えています。

シフト管理の弱い店舗では、平日昼間に出勤するスタッフが多過ぎて人件費が高くなる一方、土日夜間にスタッフが不足して顧客満足度が低下する、といったムラが生じます。POSデータをもとに曜日や時間帯ごとの客数の統計を取って、出勤シフトを適正化すれば、人件費の圧縮と顧客満足度の向上を両方享受できます。家賃負担の大きい店舗では、家賃減額の交渉も重要です。

## 方策4

# 為替変動リスク対策

原料や商品を輸入する企業は、円安がさらに進む可能性も想定しておきましょう。

## 円安対策として検討したい通貨オプション取引

為替変動への対策には、「先物為替予約」や「通貨オプション取引」などがあります（図表12）。

先物為替予約は、外貨の決済を行なう為替レートを銀行とあらかじめ取り決めていく取引です。

たとえば、1ドル150円で為

図表12 為替変動リスク対策の例

	(A)現在	(B)円安進行	(C)円高進行
	150円/ドル	160円/ドル	140円/ドル
①対策なし	150円	160円	140円
②先物為替予約(150円)	150円	150円(有利)	150円(不利)
③通貨オプション(150円コール)	150円	150円(有利)	140円

替予約をして  
おくと、為替  
が160円にな  
っても150  
0円で決済で  
きるため、円  
安が進んでも  
仕入単価が上  
がらずにすみ  
ます。

しかし、為

替が140円になっても、1ドル150円で決済しないといけないため、円高になっても仕入単価が下がりにません。

通貨オプション取引は、外貨を特定価格で売買する権利の取引です。外貨を買う権利をコール・オプション、売る権利をプット・オプションといいます。1ドル150円のコール・オプションを購入しておけば、為替が160円になっても150円でドル決済できます。この点は先物為替予約と同じですが、円高に振れた場合が違います。為替が140円になった場合は、150円で買う権利を放棄して140円で決済し、仕入単価を下げるができます。

したがって、先物為替予約よりも通貨オプション取引のほうが円安対策としては優れています。ただし、一定の手数料が掛かるため、仕入単価の削減策というよりは、為替変動による仕入高騰を防ぐ保険として位置づけられます。

いかい ひろみち (株)経営戦略オフィス代表取締役。大学卒業後、システムエンジニア、財務コンサルタントを経て2006年独立。沖縄を拠点に事業再生の経営コンサルタントとして活躍中。