



みらい経営グループ  
あなたの繁栄が私たちの喜びです！

# 税理士法人みらい経営レポート

〒456-0051 名古屋市熱田区四番二丁目14番34号

今月の視点

598号

## これからの人手は賃上げの動向へ！

～仕事は生きがいか？ 賃金への関心か？～

少子高齢者社会は既定路線でしょう。一時的な景気動向で人手不足が生じている訳ではありません。出生数は70万人、死亡数は150万人の時代です。労働可能人口は絶対数が2008年から減少しているのです。

新聞によると、賃上げは予想より全体的に従来以上に強めになっている結果と言えるでしょう。言わば「人手確保賃上げ」だと思います。

中小企業の業績は大企業よりも良くないですが、人手の不足感はより強いものです。とりわけ、対面型のサービス業・小売業では顕著に人手不足があらわれています。転職や条件の良いところへの人材移動が行われています。人手不足による事業閉鎖も増えてくるでしょう。離職防止の大きな対策の一つとして中小企業も賃上げに対応せざるを得なくなっています。

### 業績と単価アップの関係性

それには、賃上げするための原資が必要です。業績の回復が絶対条件です。売上UP、原価や固定費のカットなどが考えられます。

収益構造の改革に向け売上増加のための、平均単価アップ（値上げ）、原価値下げ、固定費カットなどが考えられます。一番早く効果が大きく、大きく目立つ改善は平均単価アップです。売上＝単価×数量×頻度（回数）で表示されます。

賃上げの原資の元になる粗利益を上げるには、単価アップが一番です。資料によると、経営の4要素は、①固定費 ②変動（仕入・製造）単価 ③平均売上単価 ④売上個数です。今、10%アップすると経常利益への効果は、A135% B160% C200% D140%となっています。

売上単価アップが一番の業績への貢献度が高いのです。他の条件（①固定費、②変動単価、④売上個数）は変わらないという想定のもとで、売上単価10%アップは経常利益は2倍！という数字です。つまり、利益は粗利の分が増加し、元から見ると2倍200%となります。値上げUPの絶大な効果です。（下記の表を参照してください。）

### 利益感度分析

「マネジメントゲーム」研修での使用参考資料です

経営の4要素である

- ①固定費(F) ②変動単価(VP)
- ③平均単価(P)④売上個数(Q)

10%アップダウンすると利益(G)はどう変化するか

	要素	基準	A	B	C	D
コスト構造	平均単価	25	25	25	27.5↗10%	25
	変動単価	15	15	13.5↘10%	15	15
	粗利益単価 (付加価値単価)	10	10	11.5	12.5	10
売上個数		20	20	20	20	22↗10%
収益構造	売上高	500	500	500	550	550
	売上原価 (変動費)	300	300	270	300	330
	売上総利益 (付加価値)	200	200	230	250	220
	諸経費 (諸経費)	150	13.5↘10%	150	150	150
	経常利益	50	65	80	100	70
経常利益の変化		—	130	160	200	140

「材料費や人件費などの根拠を示せば、納入先は値上げをのんでくれる。昨今は物価高を受け、ほぼ 100%値上げが認められる。だが現実には値上げをためらい、第三者が支援に入るときには手持資金が少なく、再生方法が限られる。

本当に私たちは「どうにかしたい」と常に感じています。

### 値上げは男の美学に反する？（平成の価値観からの脱皮！）

中には、値上げは男の美学に反し、最後の手段という考え方もあります。値上げを求めると、相手の顔を潰すこととなりますから。

購買係は上長に「値上げ要請を受けた」と報告するだけで、「どういう関係性をつくってきたんだ」と怒られかねない。担当者と仕事がやりにくくなるくらいなら、価格転嫁しない方がいいと考える経営者もいます。互いに大事にしてもらっているという人間関係が基本ですという人もいます。

### 地方で進み始めた値上げ戦略

① 値上げは決して最後の手段ではない。万が一にも経営破綻などで取引が継続できなくなると相手の顔をもっと潰すのだから、日ごろから納入先と経営状態を共有し、目線合わせをし、必要なら値上げを交渉する。

一方、値上げは「最初」の手段でもない。製品やサービスの価値を高めることが経営の第一義だ。東京や大阪など大都市にある企業では、工夫次第でまだ人を採用できる。しかし地方企業は価値を高めて価格を上げ、それで賃上げにつなげないと働き手がいなくなる。

② 中小企業がこの事業モデルを続けるのは無理だ――

③ 先代社長の量産戦略か、二代目の価値戦略か――。

- ④ 私たちが中小企業を取材で回ると、この対立構図はよく耳にする。一昔前はどちらが正しいかは一概には言えなかった。価値にこだわるあまり、企業成長が止まった事例も見えてきた。  
「原材料や光熱費、とりわけ人件費が確実に上昇を続ける。コモディティ品(普及品)の事業では値上げが難しいので、財務が痛む要素しかない。特にコモディティ品を作る中小企業はいくら根性や美学を掲げても経営は成り立たないだろう。」
- ⑤ 自身の戦略を「低成長モデル」と呼び、経営者仲間にも同様の戦略転換を呼び掛けている。  
日本は少子高齢化の課題先進国とされる。その中でも、人手不足が深刻な地方都市の中小企業は、課題解決の先頭集団だ。そうした覚悟が値上げと賃上げの出発点になる。  
(参照) 日経トップリーダー 2024年8月「賃上げの研究」

### 値上げが怖い (私はお客様が去っていく、売上が減る)

それと値上げして分かった。値上げして売れなくなることが怖いのです。でも、お客様が逃げる、売上が全体的に減ってしまったといったことは全くなく、殆どの企業で売上と収益が向上しました。

安くしないと売れない・・・そんなネガティブな努力はやめて、誇りをもって高く売るスタイルへと経営方針を変えましょう。

それから、最近のマスコミは関税ショック一辺倒です。やはり、生産性の高い企業は生きのびて、それ以外、約1%は淘汰されてしまう。世情に対応するためにも単価UPが生産性向上への大きな一歩です。

最近、ある人の言葉で「搾取」が新聞に載り、ビックリです。私たちの会社経営は「継続企業」が前提でその目的は、あくまで社員を含め会社に関わる全ての人たちの幸せや社会が更に良くなることであり、それを達成するための手段が売上や利益であります。

日本にはいい言葉があります。「お互い様」「もったいない」そして「ウィンウィンの関係」です。

皆様のご意見をお待ちしています。

税理士法人みらい経営  
石川光男

### 4月の税務と労務

令和7年2月の決算法人の確定申告、消費税など納税	期限 (4月30日)
令和7年8月の決算法人の中間申告、納税	期限 (4月30日)
令和7年8月の決算法人の消費税の中間申告	期限 (4月30日)
令和7年3月分源泉所得税納付	期限 (4月10日)

#### 税理士法人みらい経営 (発行元)

税理士・中小企業診断士 社会保険労務士・行政書士 石川光男  
税理士 秋江みほ  
社会保険労務士 小菅初子

〒456-0051 名古屋市熱田区四番二丁目14番34号

TEL052(651)6000 FAX052(652)0066

# あがな 贖いの日々

## 奪ってしまった幸せ

M・T 50代 会社員

私は新聞やテレビ、ネットニュースなどで、幼い子どもが犠牲になる交通事故を見たり、聞いたりするたびに、「家族はさぞかし辛いことだろうと心を痛めていました。」

しかし、まさか自分が加害者となり、人生を始めたばかりの幼い命を奪い、「遺族に苦しみ、悲しみを与えるとは思ってもみませんでした。」

私は職業ドライバーとして、車の運転には人一倍気を遣っていました。その私が「まさか」事故を起こすとは、悪夢が現実となりました。

早いもので事故を起こしてから2年半の月日が経ちます。しかし事故のことは、昨日のことのように鮮明に覚えています。

思い出すことは非常に苦痛ではありますが、私にとって絶対に忘れない、いえ、一生忘れてはならない事故なのです。

その日私は、繁華街から別の繁華街へ向けて大型車両を運転していました。

このルートにある繁華街には、駐車車両のほか歩行者や自転車の通行も多く、交差点では右左折の多い通りです。

しかし、このルートには僅かな距離ですが道幅が広く、交通量の少ない区間もあります。

そのため、私はいつもその区間を通過する時だけは、安心感から注意力を一段下げて運転していました。

しかし会社からは、その区間にある交差点は、歩行者が多いので左折時のみならず右折する際にも徐行して、歩行者がいる場合は必ず横断歩道の手前で時停止するよう指導されていました。

さらに、その交差点を右折した先にある横断歩道には、直近に高さ1メートルほどの植え込みがあり、それが死角となつて、横断してくる歩行者が見えづらいので十分注意するようにとも指導を受けていました。

しかし私は、休日で交通量が少ないことから、「今日は道も空いているし、この区間は大丈夫」と安易に考えていました。

そして、交差点を右折して、前方の横断歩道を見ると、左側から自転車に乗った子供と、それを押す父親らしい姿が見えました。

私は一時停止をせず、徐行運転で

親子が通過するのを見送ると、左右の安全確認を怠り横断歩道を通過してしまいました。

すると、小さく「ドン、ドン」と何かを踏む音が聞こえたので、左ミラーで確認すると、横断歩道に人が倒れているのが見えました。

私はすぐに車から降りると、倒れている被害者のもとに向かいました。被害者は遠方から見ても損傷が激しく、「見して亡くなっていることが分かりました。」

その時、たまたま付近をパトロールしていた警察官の姿が見えたので、大声で叫び、状況を説明した後、逮捕されました。

両親と思われる方が現場で絶叫し、泣き崩れている姿が今も忘れられません。

後で分かったことですが、自転車に乗っていた子供と亡くなった被害者とは兄弟で、先に横断歩道を渡った弟と父親を追いかけ横断歩道を渡っていたのです。

私は植え込みが死角となつて、亡くなられたお子さんを全く見ていませんでした。事故原因は明らかに横断歩道の手前で一時停止位を怠った私の責任です。

私の「歩行者はいないだろう」という思い込みによる漫然運転が、横断歩道での安全不確認に繋がりを、取り返しのつかない重大事件を招いたのです。

留置場から釈放された後、「謝罪したい」と弁護士を通じ、「遺族へお願ひしましたが、「まだ謝罪を受け入れる精神状態にない」と断られ、示談を含め拒否されました。

職場は、会社や同僚に多大な迷惑をかけたはじめとして、自主退職しました。

その後、刑事裁判が始まり、私は過失運転致死罪で禁錮1年4ヶ月の判決を言い渡されました。

裁判の中で、幸せな生活を送っていた被害者の家庭は、事件後生活が一変し、PTSD(心的外傷後ストレス障害)を発症したため日常生活も困難な状況である事を知りました。

私の不注意から、奪ってしまったものがあまりに大きいことに衝撃を受けました。

私は今、市原刑務所で規則正しい受刑生活を送りながら遵法精神を学び、「遺族の心情の理解に努め、自分の犯した罪と真摯に向き合っています。」

この手記を読まれた方は「他人の幸せを奪つ」といふことがどういふことが、今一度考えてみてください。そして、私のような加害者や、将来を奪われる被害者が無くなることを心から願っています。

(注)「思」東京交通安全協会発行「贖いの日々」  
— 交通事故はもうたくさん —  
から転載したものです。

ある地方都市でとんかつ屋を営んでいるMさん。今年三十周年を迎えました。お店はMさんと妻、そしてベテランのスタッフ数名で切り盛りしています。ここ最近、Mさんには悩みがありました。

まず、スタッフが立て続けに辞めたいと申し出てきたことです。小さいお店ですが、誰もが必要な人材です。それぞれに役割があり、もし辞める人がいるとMさんや妻に負担が掛かることは明らかでした。数日前にも「何とか思いとどまってほしい」と慰留したばかりだったのです。

もう一つの悩みは、Mさんのお店の近くに大型のファミリーストランができたことでした。Mさんのお店は近隣で働くサラリーマンなどの常連客が多く、「近くにお店ができたところでうちには影響がない」と高を括っていました。しかし、そのレストランが開店して以来、お店の売り上げが落ちていきました。

この二つの悩み事を思うと不安になり、妻との言い争いが増えたのです。「お前が悪い」「あなたのせいよ」とお互いに責めたところで解決策は見つかりません。「このままではお店がダメになる」と思い、倫理指導を受けることにしました。

講師は親身になって話を聞いてくれ、次のようなアドバイスをしてくれました。

「Mさん、大変でしたね。しかし、お話の内容は『どうして自分だけこんな目にあるのか』という被害妄想ばかりです。お店が三十周年という節目に、これまでお世話に



## 30周年を機に 感謝の気持ちを持つ

なった人に感謝の気持ちを伝えたらいかがでしょうか？特に奥様に対してです」

たしかに目の前の問題ばかりを気にして、長年お店を手伝ってくれた妻には「ありがとう」の一言も掛けていなかったことに気づいたMさん。「妻のおかげで今のお店がある。これは有難いこと」と感じ、まずは妻に謝ることにしました。

妻を前に、「いつも近くにいってくれることが当たり前になつていった。申し訳なかった」と言いました。Mさんの言葉を聞いた妻は「私も言い過ぎたわ。ごめんなさい」と返しました。その時お互い自然と笑顔になったのです。

お店を更に良くするため、妻のアドバイスをもとにスタッフ一人ひとりと面談をすることにしました。面談では、スタッフから普段はあまり言えないお店への不満や意見等を聞くことができ、すぐに意見を取り入れ改善すると、誰も辞めることなく働き続けてくれることになりました。

また、お客様には日頃の感謝を込めて、値段は据え置き量をサービスする「増量キャンペーン」を実施しました。すると常連客が戻ってくるのと共に、口コミで新しいお客様が増えてきたのです。更には出版社が発行するグルメ雑誌に「大盛りのお店」で掲載され、大きな話題となりました。

倫理経営は「心の経営」や「感謝の経営」とも言われます。経営者の心の持ち方が変わると行動が変わり、周りの環境さえ変わることをMさんの体験が教えてくれます。