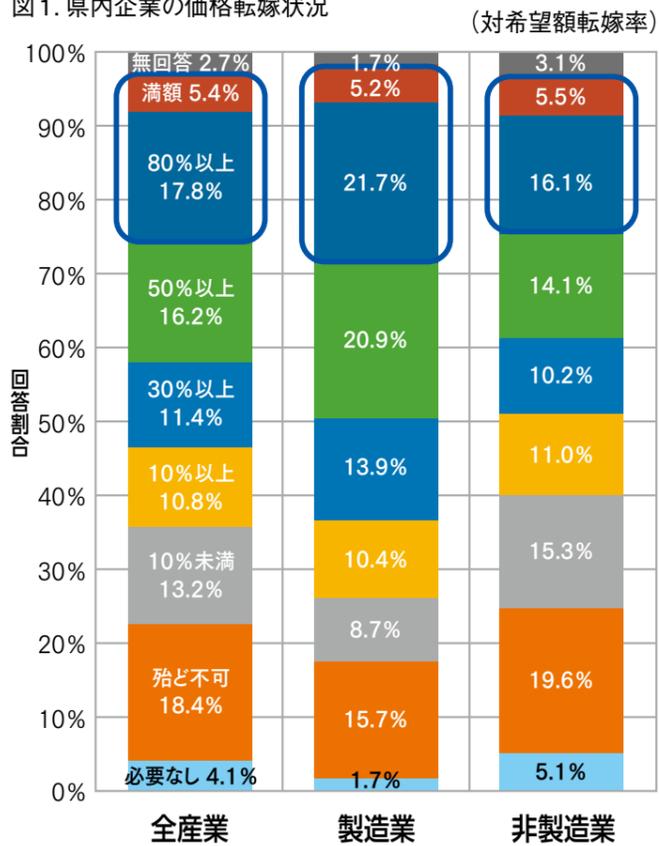


図1. 県内企業の価格転嫁状況



引用元：七十七リサーチ&コンサルティング「県内企業動向調査」(2023年6月)

崩れ始めた安定的停滞
 弊社は3カ月ごとに「県内企業動向調査」(以下、「同調査」)を実施していますが、県内企業の経営課題(複数回答)について聞いた9月の最新結果を見ると、製造業では「仕入れ(原材料)価格の上昇」、非製造業では「人手不足」、「人件費の上昇」が最も多くなっています。日本は幸か不幸か、25年から30年にわたって物価や賃金、金利の上昇がほぼゼロの状態が続いてきました。しかし、輸入インフレという外圧や、生産年齢

人口の減少という構造的要因により、この物価・賃金・金利の「トリプルゼロ」という安定的停滞が崩れ始めています。そして、このことは仕入れと人件費を抑えて、「安さ」で量をつなぎとめてきた「安売り経済」の行き詰まりを示しています。

なかなか進まない「価格転嫁」
 次に、県内企業の希望額に対する値上げ額、いわゆる価格転嫁率を見てみましょう(図1参照)。同調査(2023年6月)によると、価格転嫁率が80%以上

だった企業の割合は23.2%にとどまり、逆に10%未満は31.6%にものぼりました。前年同期の調査からは、いくらか改善したものの、価格転嫁は極めて不十分で、企業収益を圧迫していると考えられます。同調査(2022年6月)で、自社に価格決定権のある企業は全産業で28%にとどまっており、取引上の立場から価格交渉力がないとか、消費者離れや取引自体を断られてしまうのではないかとといった不安から、値上げに踏み切れないなど、さまざまな事情があることが分かります。また、正当な理由から価格交渉をしようにも、それを阻害するかのような、安値だけで勝負しようとする企業による市場のかく乱なども指摘されています。さらに、長い間、商慣行として中小企業の基本姿勢が「値下げによる取引量維持・拡大」だったこともあり、値上げ交渉の経験がないことも動きの鈍い一因ではないかと推測されています。

ニッチな市場に着目

価格転嫁はコストの適正な反映である一方で、商品やサービスの品質・価値がまったく変わらない場合、買い手側としては、なかなか受け入れ難いものです。では、何が必要なのかというと、ここには、消費者や取引先が「支払ってもよい」と

考える価値の付加が欠かせません。例えば、大手食品メーカーがパッケージを変えただけで値上げをする手法などが参考になりますが、どのようにすれば値上げが受け入れられるのかといった交渉や調査も必要です。場合によっては、新たなビジネスが生まれるかも知れませんが、ほぼ全ての経営コストが上昇している中で、「安売り競争(薄利多売)」には持続性がないことを肝に銘じて価格引き上げを模索するべきでしょう。だからといって、大がかりなイノベーションが必要なわけではありません。「おひとりさま」などのニッチな市場に着目する手もあります。競争相手のいない、新しい市場で戦わずして勝つのが、決断から実行までをスピーディーに行える中小企業の強みでもあります。また、他社との連携も、新しい価値を生み出す可能性を広げるでしょう。

コストとの兼ね合いを取りながら、さまざまな可能性に挑戦することが大切だと思います。それによって生きた情報を得て、日本の経済状況が昔の安定した状態に戻ることはもうないのだと、マインドを変えることも重要です。賃上げや価格転嫁は国策でもありませんので、自社での努力を基本に、経営改善をサポートする政策メニューの活用も考えつつ、価格転嫁を中心に据えた経営改革に取り組まれてはいかがでしょうか。

特集
中小企業の成長を支える!
適正な
「価格転嫁」



物価高騰や人材不足など、企業を取り巻く課題が山積する中で、この状況を改善し、企業一社一社が持続的に成長していくためには、企業がコスト上昇分を適正に商品価格へ付加する「価格転嫁」を行うことで、安定した利益を確保し、さらにその分を従業員の賃上げ等につなげていく好循環が必要不可欠です。いまや価格転嫁は企業単体の問題ではなく、取引先企業や、サプライチェーン全体で実現しなければならない、今後の国内経済の成長を考える上での重要課題なのです。そこで今月号では、中小企業の価格転嫁について着目し、その重要性や価格転嫁を実際に行う場合のポイントなどについて解説します。

行き詰まる「安売り経済」から脱却し、「強み」を生かした価格交渉を。

七十七リサーチ&コンサルティング(株)
 首席エコノミスト(調査研究部 副部長)
田口 庸友(たぐち・やすとも)氏

秋田県西目町(現・由利本荘市)出身。
 プロフィール 1997年、東北大学法学部卒業後、七十七銀行に入行。主に仙台市内営業店での融資業務や調査部および地域開発部での経済調査業務に従事した後、2018年7月、七十七リサーチ&コンサルティング(株)の設立と同時に同社へ出向。2023年9月より現職。経済調査歴は約10年。





価格転嫁の根拠となるデータと、 新たな提案を準備して交渉に臨みましょう。



眞里谷 理恵氏
 株式会社 シュハリ・プログレスパートナー 代表取締役
 中小企業診断士
 仙台商工会議所窓口専門家 エキスパート登録専門家
 プロフィール
 大学を卒業後、現イオンリテールに勤務。2店舗の開店を担当した後、営業職に転身。2018年、中小企業診断士登録。2019年に独立し、小売業やサービス業の経営支援をはじめ、消費税軽減税率対策支援、新規顧客開拓支援を中心に活動。

価値に見合った価格で取引

価格転嫁とは、原材料や人件費、光熱費のコスト上昇分を製品やサービスの価格に上乗せすることです。この価格転嫁ができない場合は、利幅を削ることになるので、資金繰りが悪化する可能性が高くなります。さらに、蓄えるだけの利益を得ようとすると、数量で利益を稼がなくてはならず、休日返上で工場を稼働させるなどというように、無理をしなければならぬ状況に陥ってしまいます。このような悪循環がいつまでも続くはずがありませんので、価格転嫁に関する交渉は、企業にとって必須事項です。また、価格だけで製品やサービスの価値を判断する取引先は、より安いものが出

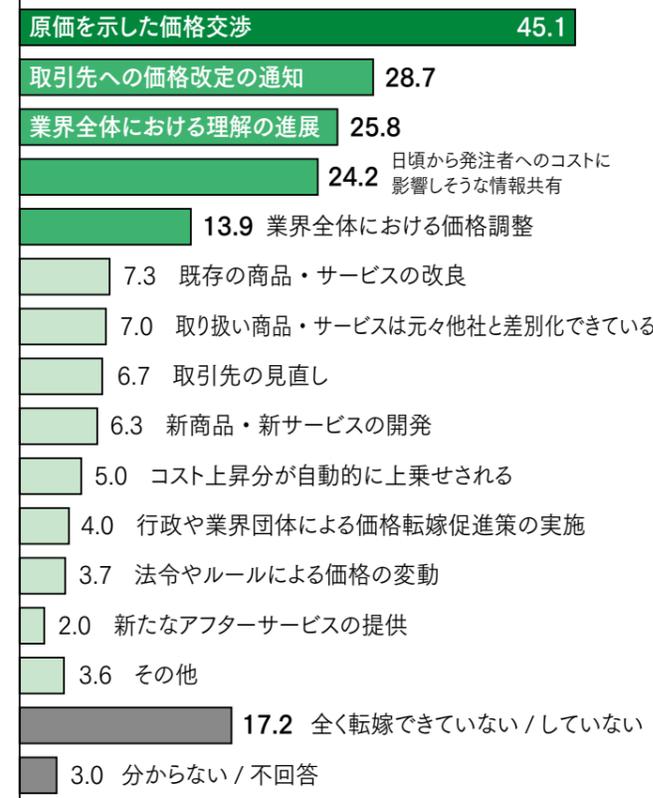
「データ」でスムーズな交渉を

では、価格転嫁交渉の準備についてお話しします。まず、自社の収益構造を把握しましょう。あるアンケートによると、価格転嫁ができた企業のうち、多くは「原価を示した価格交渉」が有効と回答しています(図2参照)。このことから投入した時間や費用を定量的に把握し、原価を割り出すことが不可欠です。

算出に必要な原材料費や燃料費、最低賃金などのデータを定期的に収集しておくことも重要です。次に、取引先に提出している見積書や、取引の条件を見直してみよう。提供している製品やサービスの詳細を、改めて項目ごとに書き出してみます。これによって、目に見えない手間やコストがかかっている部分、取引先の簡便性に貢

献している部分といった、自社が取引先に提供している価値が明確になり、取引先にも、それらを再認識してもらいやすくなります。続けて、自社の提供価値を言語化します。自分たちにはどんな強みや持ち味があり、どのような価値が提供できるのかを考えてみてください。以前、私がご相談を受けた食品関係の企業は、原材料に国産のものを使用し、オリジナルのレシピで製造している点が特徴でした。そこで、それを強調するために、「国産」や「タンパク質が摂取できる」といったコピーを入れたパッケージに作り替える

図2. 価格転嫁ができた理由 単位：%



注：母数は、有効回答企業1,335社
 引用元：株式会社データバンク「2023/2/9 特別企画：価格転嫁の成功理由に関する企業アンケート」

工夫を施しました。これにより、値上げ(価格転嫁)に成功し、売り上げも伸びたという実例もあります。取引先やその顧客(エンドユーザー等)が何を重視し、どんな商品やサービスを欲しているのかを理解するために、取引先とその業界の動向を研究することも必要だと思えます。

良好なコミュニケーションが鍵

価格転嫁の交渉において、取引先に受け入れられやすいのは、新しい価値が付けられたものです。ですから、既存の製品やサービスの付加価値を上げる創意工夫をすることが重要です。これは企業価値や企業が有する底力といったものを上げることがつながりますので、継続して行うことが大切なのは言うまでもありません。また、商品や品ぞろえを拡充して選択肢を増やし、選びやすくするのも有効です。さらに、工数を減らすことも検討してみてください。これは価格転嫁とは異なりますが、クオリティの高さを求められていない箇所を洗い出し、価格の安いものに変更することで、実質的な値上げを可能にする方法もあります。いずれにしても、「私たちが取引をすると、このようなメリットが

得られますよ」という提案が必要なのです。もう一つ、付け加えるとすれば、交渉のタイミングを計ることも必要かもしれません。日ごろから、取引先と情報交換ができるような、良好なコミュニケーションがとれていることが理想です。価格転嫁には、さまざまなデータや資料が必要になりますので、価格交渉に役立つ情報を掲載しているウェブサイト(図3参照)を参考にしたり、仙台商工会議所でも各種セミナーや専門家窓口相談などを実施していますので、利用してみてください。客観的な意見やアドバイスを聞くことで、得られるヒントがあると思います。

中小企業庁作成のハンドブック。効果的な交渉方法や法令違反となる取引などについて解説している。

図3. 価格交渉に役立つツール(業種別) 一部抜粋

業種	資料名と公開コンテンツ
印刷	<ul style="list-style-type: none"> ■印刷業と取引において、取引ステップ(発注・変更・受領・支払段階)毎の留意事項やベストプラクティスを紹介 経済産業省「印刷業における下請適正取引等の推進のためのガイドライン」p.59 https://www.jpfi.or.jp/files/user/pdf/data/2019.3kaitei%20shitauegaido.pdf
食品製造業・小売業	<ul style="list-style-type: none"> ■食品製造業について、望ましい取引実例を提示 農林水産省「食品製造業・小売業の適正取引推進ガイドライン」【牛乳・乳製品製造業】、【豆腐・油揚げ製造業】 https://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/tekiseitorihiki.html ■食品製造業の取引実態を把握し、個別の取引は正事例を紹介 公益財団法人流通経済研究所「取引条件の改善等の推進に向けた課題・優良事例等の調査報告書」p57～優良例を提示 https://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/tekiseitorihiki.html
トラック運送	<ul style="list-style-type: none"> ■荷主とトラック運送業の望ましい取引形態を、問題点毎に紹介 国土交通省「トラック運送業における下請・荷主適正取引推進ガイドライン」 https://www.fta.jp/article/content/753 ■トラック運送業の原価計算の基本的な考え方を整理 国土交通省「原価計算の活用に向けて」 https://www.mlit.go.jp/common/001185829.pdf

※掲載URLは、2023年3月現在 引用元：中小企業庁取引課「【改訂版】中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック」

仙台商工会議所では、今後も公平な取引促進のための、パートナーシップ構築宣言の締結推進をはじめとした各種活動を通じ、中小企業の価格転嫁に関する取り組みを後押ししていきます。