

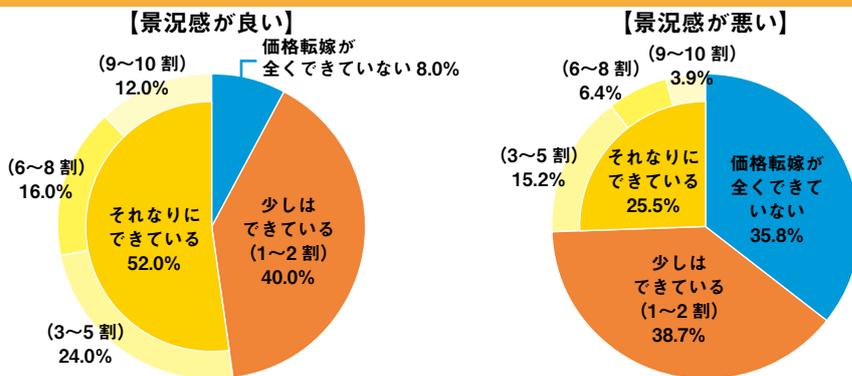
# 特集

# 越えろ! コストアップの荒波

急激に進む円安やウクライナ危機等により、原材料や原油価格の高騰に歯止めがかからない状況が続いている。仕入価格や間接コストの上昇分を経費の節約・削減などの自社努力で吸収できれば問題無いが、上昇幅が大きくなれば社内での対応だけでは限界がある。では、どのように昨今のコストアップの流れを乗り切るべきか。事業の継続・発展のために避けて通れない「価格転嫁」を考える。

## 持続的な経営のため価格転嫁は急務

グラフ1 価格転嫁の割合と自社の景況感



【出典】 福井商工会議所 特別調査「価格転嫁における現状について」(令和4年6月)

当所が今年6月に小規模事業者を対象に実施した特別調査「価格転嫁における現状について」で、価格転嫁の割合と自社の景況感をクロス集計したところ、景況感が良い事業所ほど価格転嫁ができていく傾向にあ

る(グラフ1)。一方で、回答した458事業所のうち32.5%が「全く価格転嫁できていない」と回答しており、価格を据え置かざる得ない状況にある。

その理由として、「取引先・顧客の値上げ受け入れ困難」が50.3%、「取引を断られる、減少するリスクを懸念して価格交渉できない」が21.0%と、取引先と価格交渉することで、かえって取引を失う可能性を危惧し、コストアップ分の価格転嫁に踏み切れない状況にあるものと推測される。

また、前述の調査と併せて実施した「景気見通し調査(令和4年6月期)」でも、66.8%が「原材料の高騰」を外的要因における経営上の課題として捉えており、今後も引き続き原材料の高騰が懸念されるなか、顧客の理解を得て価格転嫁に踏み切れることは喫緊の課題だ。

今回の特集では、当所会員事業所で価格転嫁に踏み切った事業所3社への取材と、下請事業者の価格交渉支援に定評がある専門家へのインタビューを実施し、適正な価格転嫁を実現するために企業が取り組むべきポイントを探った。

# 適正な利益を享受することが「商売」



(株)サカイエステック  
代表取締役社長 山岸 康弘氏



(株)サカイエステックは給排水衛生設備、冷暖房空調設備などの管工事のほか、水漏れ、空調の不具合の修理などを手掛ける。同社は工事資材が2〜3割程度値上がりしたことで仕入額が増加し、価格転嫁に踏み切ったが、価格転嫁を決断した背景には社長の山岸氏が過去に味わった苦い経験がある。

買ったときにあい  
組織は崩壊寸前まで至る

同社は、創業当時から長年にわたり大手建設会社からの受注をメインに事業を展開してきた。しかし、リーマンショック後の景気悪化に伴い大手建設会社も苦境を強いられ、受注金額の値下げを迫られた。「当社も価格競争で仕事を受注する企業だった。当初は経営に支障は無かったが、徐々に受注先からの買いたたきに合うようになり、一時は倒産もよぎった。我々は、適正な利益を受け取る『商売』ではなく、ひたすら身を削り様々なものを犠牲にするだけの『奉仕』をしていた」と苦い

記憶を吐露する。

下請け体質からの脱却  
迅速、丁寧、で差別化

当時専務だった山岸氏を含む経営陣は、窮地を脱すべく、これまでの大手建設会社からの受注だけでなく、自らが元請業者となり業務を適正価格で受注できる体制を目指した。

まず初めに取り組んだのは、修繕などのアフターサービスを担当する専門部門の創設だ。以前は施工を担当した現場担当者が、その現場の修繕や補修を担当していた。しかし山岸氏は、

施工との掛け持ちでは迅速な対応を望む顧客の要望に応えられない組織体制ではないと判断。そこで、メンテナンス技術職の採用を強化し、24時間365日対応



現在、メンテナンス技術職は8名在籍しており、1人あたり年間300〜400件の業務に対応している。

応可能なメンテナンス体制を整備した。山岸氏は「現在では、迅速な対応が口コミで拡がり、施工を担当していない顧客からの依頼も増えた」と取り組みの効果を実感している。また、入札の際に重要な指標となる評価点向上のため、現場の5Sを徹底するなど地道な改善を重ねた結果、ここ数年の入札による受注件数では県内トップクラスを維持している。

One of themの存在  
だからこそOnly oneに

前述の取り組みがありながらも、全ての取引先から値上げの承認は得られず、失った取引もあるという。それでも山岸氏は、「価格を据え置くことで従業員の間賃金や、サービスの質を落とすことだけは是が非でも避ける必要がある。我々のような中小企業は、幾多の企業の中の一つだからこそ『御社だから発注したい』と言われる唯一無二の組織になるべきで、価格高騰の時代に組織を維持させるために重要な術だ」と力説した。



CASE

農業法人向け商品  
販売・施工  
A社の事例

商材の工夫により施工品質を維持

造園工事や農業法人向けの資材販売・施工等を手掛けるA社は、ビニールハウスの販売価格の値上げに踏み切った。

ビニールハウスは、農業用ポリオレフィン等の被覆材、骨組となるメッキパイプなど様々な部品によつ



て構成される。2021年に新型コロナウイルスのまん延に伴うサプライチェーン寸断の影響やグリーンフレーション<sup>(注)</sup>で国際的な物価上昇が生じたこと、加えてメッキパイプの主要鋼材である熱延コイル価格が2020年10月からの1年間で70%以上高騰した影響で、主要鋼管メーカーが今年4月の出荷分から追加値上げを講じたため、A社でも苦渋の値上げに踏み切った。

そこでA社は商談の際に、使用する部品を極力減らす一方で、鉄骨の強度を上げることにより、品質を落とさず施工できる旨を顧客に説明している。この結果、現時点では受注減少の兆候は全く無いという。担当者は「値上げをお願いするだけで顧客を説得することはできない。企業努力によるプラス面も伝えたいうえで価格交渉することが重要だろう」と言及した。

(注)グリーンフレーション  
グリーン経済(脱炭素化)への移行に伴う物価上昇。「Green(グリーン)」とインフレーションを合わせた造語。



CASE

紙製品製造業  
B社の事例

顧客の要求に柔軟に対応し  
価格転嫁を実施

紙製品を製造するB社は、顧客と自社の妥協点を見つけることで価格転嫁を実現した。同社が価格転嫁に踏み切った理由は、取り扱う原材料の材料費比率が非常に高いことや、購入事務、検収、保管などに要する間接コスト削減の努力が限界に達したためである。

B社はこうした状況を受け、すべての顧客に対し原材料費高騰分の値上げを依頼した。しかし、「値上げの要請に対し、即座に受け入れる事業者もいれば、自社の経営状況を鑑み、価格を据え置くよう依頼してくる事業者もいた」と担当者は語る。

そこで、値上げを受け入れない顧客には、価格改定の時期の延期やB社の希望よりも低い転嫁率を提示した結果、すべての顧客から値上げの同意を得ることに成功した。「当然、顧客には当社以外の選択肢

があることを重々承知している。100%当社の要望を受け入れてもらうことは困難なため、顧客の意思を尊重しつつ、許容可能な範囲内で価格交渉することが重要だ」と担当者は言及する。

しかし、今後の見通しに関しては不安を抱いているという。「今年秋と来年春にも、原材料費の更なる値上げが見込まれており、今回と同様に価格転嫁が実現できるかは分からない。もはや、これ以上のコストアップは許容できない」と担当者は悲痛な胸の内を明かした。



# 打合せ程度の依頼では、価格転嫁の成功なし

中小企業診断士として、下請事業者のための価格交渉支援を行う(株)プラスパートナーズの荒谷司聖氏に、価格交渉に取り組むべき必要性や、価格交渉の進め方を伺った。



(株)プラスパートナーズ 代表取締役 荒谷 司聖 氏

価格転嫁に踏み切るべき理由は大きく2点だ。1点目に、原材料価格の上昇が企業努力の域を超え

た速度で進んでいるため、2点目に、こうした背景を受け発注側もある程度の値上げを容認するような環境になってきたためだ。

価格交渉を有利に進めるには新たな価値の創出が必要だ。価格競争では大企業に勝つことは困難だが、規模を問わず時間は平等に与えられており、差別化に必要なアイデアを創出することで大企業とも渡り合える。よって、中小企業は品質やサービスの質で差別化を図るべきだ。

また、交渉に臨むにあたっては正式な場の設定、データ、論理の準備が必要だ。一見当たり前のようだが、打合せついでに「ウチも厳しいんです」と一言発しただけで価格交渉をしたつもりは企業は意外と多い。例えば、何の準備もない企業と原材料価格の推移データなどを用意した企業、どちらが希望に近い条件を手にできるかは

明白だ。購買担当者もサラリーマンの一人で、同じ値上げ要請ならば、意思決定者の上司に具体的な説明ができる資料を用意した企業を優遇するのは当然だ。場合によつては多少高価格であっても、入念な準備をし、自社と真摯に向き合う企業を選ぶこともあるだろう。それこそ担当者の経済合理性に適っている。

ビジネスでは買う側も売る側も究極的にはパートナーだ。将来の投資が困難になるほど安価に受注したり、商品を販売するようでは、経営不振や発注先の喪失など双方とも将来的に困窮することになる。価格交渉は対立ではなく、より良い製品・サービスを提供し続けるためのアクション、必要なステップだと捉えて欲しい。もう価格転嫁を実行するか否か悩む必要はない。今は「どう納得してもらうか」に知恵を絞るべき時だ。

価格以外の優位性を  
創造できるかが分岐点

ウクライナ危機に終息の見通しが立たない中、原油や穀物の供給不足は今後も続くと思われ、急速に進む円安によるさらなる輸入コストの増加も避けられない。

こうした中、様々な工夫を凝らした努力のうえで、可能な範囲での価格交渉に取り組んでいる企業も存在する。まずは、値上げが必要な旨を客観的に説明できるデータを用意し「仕入コストを可能な限り抑えたい」という立場にある購買担当者を説得することを意識したうえで、価格交渉に臨む必要がある。

さらに、前述の(株)サイエステックのように、品質やサービスなど価格以外の価値を創出できれば、既存の顧客を逃すことなく、さらには新たなファンも生まれる。時間は要するが、今後の事業展開のビジョンを明確に定め「御社だから取引したい」と言われる顧客対応や独自の価値提供を目指していただきたい。