



優良資源の集中を軸に
経営の再構築を支援

転嫁しても取って代わる競合企業が少ないことから、シェアダウンは限定的である。よって、価格転嫁は「金のなる木」の事業から強力に行い、次いで「花形」の事業を業界協調で行うのが合理的な行動といえよう。

次に、シェアの高い「花形」と「金のなる木」の事業において、なぜ高シェアの獲得が実現しているのか、自社の優位性がどこにあるのかを把握しよう。

優位性には、価格、品質・技術力、スピード、少量多品種対応、企画・開発力など様々あるが、低価格が優位性になっている事業は収益を犠牲にして売上を稼いでいるので、このままの状態を継続するには問題がある。

米経営学者のマイケル・ポ

ーターは、企業の競争戦略を「コスト・リーダーシップ戦略」「差別化戦略」「集中戦略」の3つに類型化して提唱している。中小企業の事業規模を前提に考えると、集中戦略の中でも、価格ではなく製品やサービスの差別化で優位性を構築する「差別化集中戦略」を採用すべきと考えられる。

中小企業白書では、「差別化に成功している」という企業ほど労働生産性が高い傾向にあることが報告されている。このことから、自社の優位性が発揮できる事業分野をPPMの枠組みで絞り込んで、経営資源を集中させていくことが一案となる。

なお、商品やエンドユーザーに提供するまでの自社のバリューチェーン（企画、開発・設計、組立・製造、販売、サービス等）を分析し、付加価値の高い事業は維持・

強化により差別化を推進すべきだろう。一方で、採算の悪い領域については撤退させて、外部連携やオープンイノベーションの活用によって事業全体の付加価値を引き上げよう働きかけたい。

不足している事業についても自前で進出するのではなく、M&Aや外部リソースを活用するなど、金融機関の情報ネットワークから効率的な進出を実現できるようフォローし、経営の再構築を支援しよう。

POINT

- 短期的な価格転嫁交渉を進めつつ、事業の付加価値創出に向け取り組んでもらおう
- 優位な事業分野から交渉→その維持・強化により差別化を推進するようアドバイス

2

〈中小企業庁資料にみる〉
下請け企業の
適正取引にかかる
実態と最新の傾向

前 項までに触れたように、いま国内中小企業では経営コスト増にかかる価格転嫁の取組みが避けられなくなっている。特に、円安・資源高騰・供給不足が直接影響する製造業等の下請け企業には喫緊の課題といえよう。

広い業種・業態が影響を受ける現況下、価格転嫁はむげに謝絶されるものではなく、商流上一定の理解をもって許容されるようになってきた。金融機関としては、価格転嫁にかかる取引先の取組みを通じて、中長期的な経営適正化も促していきたいところだ。

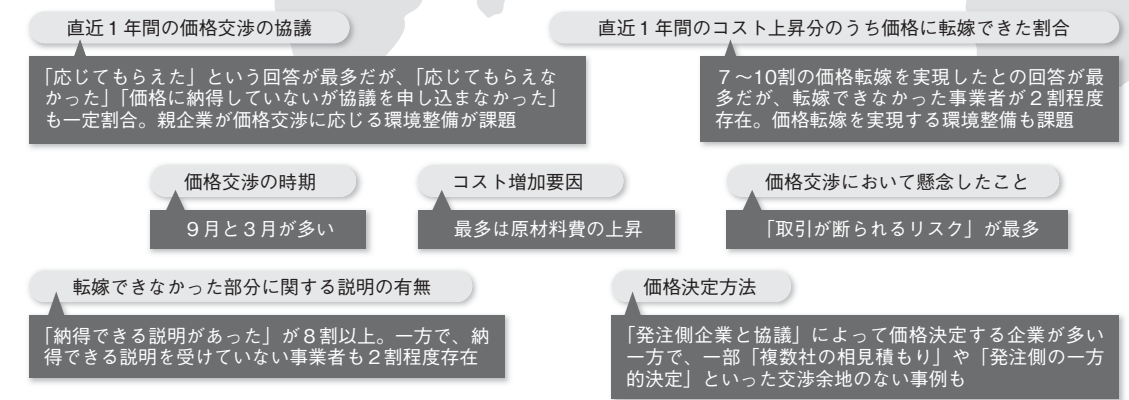
そこで一度目を通しておきたいのが、価格転嫁交渉に関する公的な調査結果である。

中小企業庁では、労務費や

原材料費等の上昇が適切に取引価格へ反映されることを促す目的で、業界等を通して発注側企業への働きかけ・フォローアップ調査などを行っている。本稿では、その関連資料「価格交渉促進月間フォローアップ調査の結果について」（令和4年2月22日）を参照してポイントを抜粋して編集した。価格転嫁に関する実態情報として、取引先との話題に活用してほしい。

アンケート調査の
質問と主な回答例

自主行動計画（※1）策定団体の会員企業やパートナーシップ構築宣言（※2）企業の一次取引先企業から、それぞれ最大親事業者3社との価格交渉に関する情報を聴取。調査対象業種は、経済センサスの産業別法人企業数の割合と整合（B2C取引が中心の業種を除く）。発送企業数4万社、調査期間10/15～11/12、回収件数6,380件（+フリーランス97件）、発注側企業情報数17,324件、回収率15.9%



中小企業にとっては、価格転嫁交渉はハードルも高いという実態が浮き彫りに…

※1 サプライチェーン全体での取引適正化と付加価値向上に向け、各業界団体が公表する行動計画。 ※2 サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者と連携・共生共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを企業の代表者の名前で宣言するもの