

# 脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは (問題提起編)

－付加価値額の確保・増大へ向けて中小企業はいかに「価値創造」へ取り組むべきなのか－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 価値創造、収益改善、労働生産性、付加価値額、価格競争、価格転嫁、  
価格改定

(視 点)

2020年春以降、2年以上にわたって続いてきた新型コロナウイルス禍の出口を見据え、わが国の中小企業においても、今後はその立直しへ向けた収益改善の重要性が一段と高まっていく方向にある。しかしその一方で、①中小企業と大企業との労働生産性の格差は依然として解消されていない、②近年の資源・エネルギー価格高騰や円安などに起因するコストアップの価格への転嫁は思うように進んでいない、など、今後の収益改善を展望するなかで解消していくべき構造問題も少なくない。

こうしたなかで、信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、こうした構造問題を解消していくための取組みとしての脱「価格競争」に着目、その実現へ向けての重要なポイントとなる中小企業の「価値創造」を2022年度の年間調査テーマのひとつに掲げ、その在り方を探っていくこととした。その皮切りとなる本稿では、なぜいま「価値創造」が求められるのか、などについてあらためて問題提起を試みた。

(要 旨)

- 長引くコロナ禍の出口を見据え、中小企業が今後の収益改善を目指していくうえでは、大企業との格差が指摘されることの多い労働生産性の向上へも留意したい。
- 労働生産性の向上を目指すにあたっては、労働投入量（分母）を減らしていくことも大切ではあるが、今後は付加価値額（分子）の増大にも注力すべきと思われる。
- 付加価値額の増大へ向けては、脱「価格競争」へ発想を転換していく必要もあるとみられるが、そのためには独自の「価値創造」への取組みが不可欠といえる。
- 近年の資源・エネルギー価格高騰や円安などによるコストアップ局面を乗り越えていくうえでも、脱「価格競争」の発想と「価値創造」への取組みがカギとなろう。
- 2022年度は年間調査テーマのひとつにこの「価値創造」を掲げる。脱「価格競争」を実践し、付加価値額の確保・増大を実現している中小企業へヒアリング調査を進めることで、その「価値創造」の源泉を探っていくこととしたい。

## はじめに

2020年春以降、2年以上にわたって続いてきた新型コロナウイルス禍も、ここへきて「アフターコロナ」あるいは「ウイズコロナ」などを念頭に、今後どのようにして収益回復を目指していくかという方向性が本格的に議論され始めようとしている。しかし、コロナ禍とはまったく別次元で、わが国中小企業が克服すべき構造的な問題は引き続き存在している。例えば、中小企業と大企業の労働生産性の格差の問題は、依然として解消されていない。また近年では、資源・エネルギー価格高騰や円安などに起因するコストアップの価格への転嫁を思うように進めることができないなど、取引条件などにかかる構造的な問題も、コロナ禍とは全く別の次元で、各方面から指摘されている状況にある。特に後者の価格転嫁の問題については、約30年にわたって続いてきたデフレ経済下での行き過ぎた価格競争に起因するものでもあり、前者で指摘した労働生産性の格差是正を阻む要因ともなっているのではないかと考えられた。

そこで、信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、アフターコロナの時代も見据えながら、こうした構造問題を克服していくうえでの取組みの一つとして脱「価格競争」に着目、それを実現していくうえで新たな競争力の源泉となりうる中小企業の「価値創造」を2022年度の年間調査テーマのひとつに掲げ、その神髄を探っていくこととした。

今後は、本稿（問題提起編）を皮切りとし

て、脱「価格競争」を実現している中小企業の「価値創造」にかかるヒアリング調査などを進め、その取組事例なども交えた調査レポートを順次、発信していく所存である。

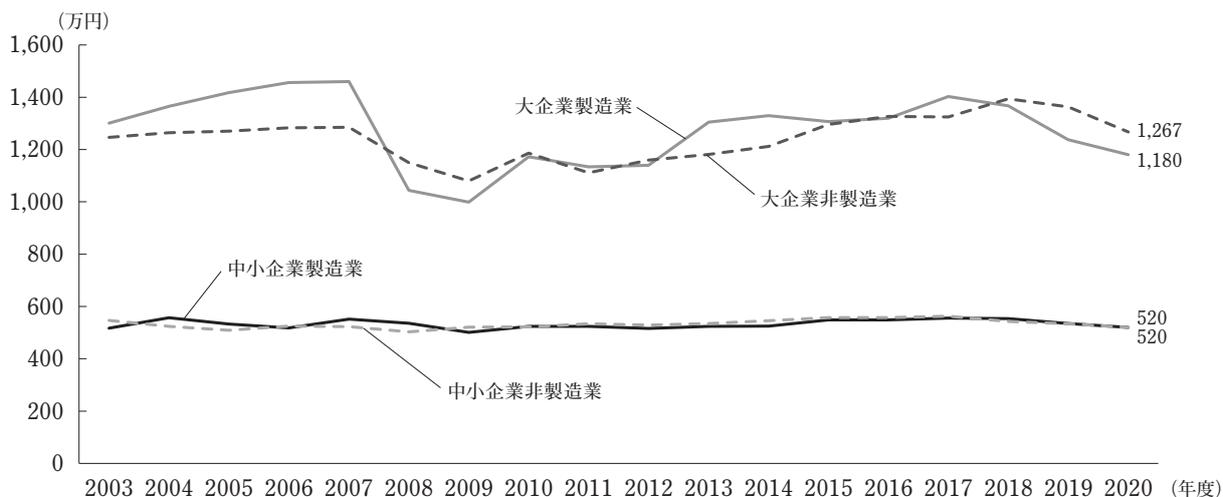
## 1. コロナ禍の出口も見据えた収益改善へ向けて重要なカギを握る「価値創造」

### (1) 今後の収益改善を目指すうえで一段と重要性が高まる労働生産性の向上

長引くコロナ禍によって苦戦の続いてきた中小企業ではあるが、近年では、さらにその先の出口を見据え収益改善を目指すことの重要性が高まっている。こうしたなかで、中小企業が経営の健全性を取り戻しながら収益改善を模索していくうえでは、大企業との格差が指摘されることの多い「労働生産性」の向上を目指していくことが、今後は一段と重要になっていくものと考えられる（図表1）。

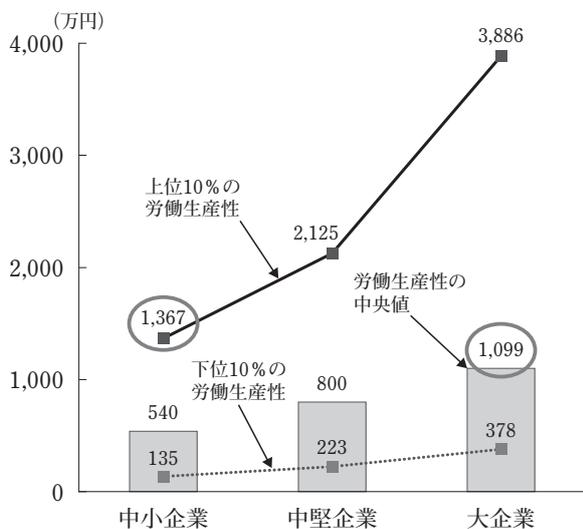
一般に、中小企業と大企業の労働生産性の格差の原因については、企業規模の大小で説明されることも少なくないが、必ずしもそればかりではない面もある。例えば、労働生産性の高い中小企業の上位10%の水準は、大企業の労働生産性の中央値を上回っている状況にあり、「規模が小さい企業なので労働生産性も低い」という指摘がそのまま当てはまらないケースも少なくない（図表2）。中小企業においても、個別にみればその経営の舵取りによって、大企業をも上回るような高い労働生産性を実現している企業が少なからず存在していることの証左といえよう。

図表1 企業規模別にみた従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移



- (備考) 1. ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは1億円未満の企業とする。  
 2. 財務省「法人企業統計調査年報」のデータをもとに、2006年度調査以前は付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋役員賞与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、2007年度調査以降はこれに役員賞与及び従業員賞与を加えたものとする。  
 3. 中小企業庁『中小企業白書（2022年版）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 企業規模別の労働生産性の水準比較



- (備考) 1. 財務省「2020年度法人企業統計調査年報」の非一次産業を集計対象に中小企業庁が再編加工  
 2. ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中堅企業とは資本金1億円以上10億円未満、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。  
 3. 中小企業庁『中小企業白書（2022年版）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 労働生産性の向上へ向けて目指すべきは  
 “分子（付加価値額）の増大”

ところで、労働生産性は「労働者1人当たり（労働投入量当たり）の付加価値額」として認識されることが多いが、労働生産性の向上へ向けての議論となると、「いかに労働投入量（労働者数や労働時間）を少なくしていくか（＝いかに「分母」を小さくしていくか）」という方向になりがちである。また、こうした議論の方向性は、ともすると「効率の善し悪し」を切り口とした人員削減や経費節減などといった、ポジティブとはいえない展開へとなりがちなのが実情となっている。IT（情報技術）を活用した合理化・省力化投資などポジティブな側面を持つ議論もあるが、企業現場の士気向上にもつながるような健全な労働生産性の向上を目指していくうえでは、「いかに分母を小さくするか」という切り口

ばかりではなく、「いかに「分子」を大きくしていくか」、すなわち、いかにして付加価値額を増大していくか、という切り口からも検討を進めていくべきではないかと考えられる（図表3）。

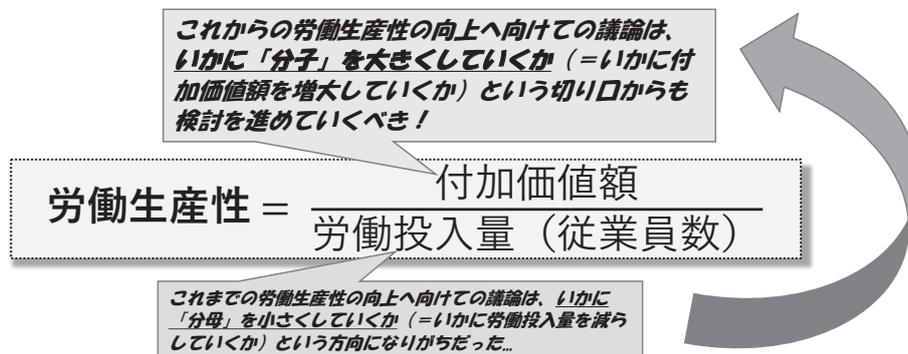
### (3) 脱「価格競争」による価格引上げは付加価値額の増大へもストレートに貢献

いかにして付加価値額の増大を実現していくかは、いうまでもなく企業経営にとっては永遠の課題である。こうしたなかで、今般、信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2022年度の年間調査テーマのひとつとして

「適正な付加価値額の確保」を実現していくための脱「価格競争」と、それを実現するための「価値創造」の取組みの重要性に着目してみた。

例えば、付加価値額の増大を目指していくという観点では、前出の労働生産性の算定式において、仮に分母（労働投入量）が変わらないという状況の中で「価格の引上げ（端的に言えば“値上げ”）」だけを実施するケースを考えてみよう（図表4）。仮に、売上が100の企業A社において、価格引上げ前の売上原価率が80.0%、売上高販管費比率が15.0%だったと仮定しよう。この場合、売上原価は80、販管費は15なので、P/L（損益計算書）上、

図表3 労働生産性の向上へ向けての検討の方向性



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 値上げによる利益増大のイメージ（A社の損益計算書）

売上高	100	5%の値上げを実施！	105	5%UP!
売上原価	▲80		▲80	仮に不変とすると...
売上総利益 (売上総利益率)	20 20.00%		25 23.81%	25%UP!
販管費	▲15		▲15	仮に不変とすると...
営業利益 (営業利益率)	5 5.00%		10 9.52%	倍増!

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

売上総利益は20、営業利益は5と計算されるが、仮にこのA社が労働投入量（分母）を変えずに5%の「価格引上げ」を実施できたとすれば、売上高は105（5%増）となる。このとき、売上原価や販管費の絶対額が価格引上げとは直接関係がないとすれば、それぞれ80と15のままであり、その結果、損益計算書上の売上総利益は25、営業利益は10となる。すなわち、5%の価格引上げが利益率の大幅向上（営業利益に至っては倍増）という好結果をもたらし、これが付加価値額の増大を通じてA社の労働生産性の向上にも大きく寄与していくことが理解できよう。

もちろん、これはすべて仮定の話であり、実際に5%の価格引上げを実施していく過程では、価格競争力低下（買控えなど）に伴う販売数量減や、それをカバーしていくための販促費用増などに起因する売上原価や販管費の増加なども見込まれるため、理屈通りの数字にはなり得ないのが現実であろう。しかし、ここで着目すべきなのは、価格引上げが売上総利益率や営業利益率の改善にストレートに貢献し、結果、付加価値額の増大を通じて労働生産性の向上にも大きく貢献するというメカニズムそのものである。筆者の経験上も、損益計算書の時系列分析における売上総利益率の改善（上昇）要因として、価格引上げが挙げられるケースは少なくなかったように思われる。

コロナ禍の出口を見据えながら収益改善を目指していくうえで、価格引上げは、労働生産性の向上にストレートに貢献するものであ

ることにあらためて注目すべきと考える。競合他社との低価格競争とは一線を画し、あえて価格引上げを成し遂げられるような脱「価格競争」を実現することが、今後の労働生産性の向上を通じた収益改善を目指すうえで、重要なカギを握ることは間違いないとみられる。

#### （4）最強のキーワード「価値創造」で脱「価格競争」を実現へ

一方で、価格引上げを実施するまでもなく、常に高い粗利益率をキープしながら付加価値額をしっかりと確保し続けているような、脱「価格競争」をすでに実践しているような中小企業が一定数存在していることもまた、多くの人が実感しているところであろう。こうした中小企業は、独自の「価値創造」に磨きをかけながら、価格引下げに起因する付加価値額が目減りとは次元を異にしつつ、独自に創り出すその「価値」を価格として顧客に許容してもらえていることで、相応の付加価値額を確保しているというケースが多いとみられる。こうした脱「価格競争」の局面において競争力の源泉となっている独自の「価値創造」への取組みは、前述の価格引上げの実施を目指すうえでも重要なポイントとなっていくものであるが、今後の付加価値額の確保・増大を通じた収益改善を目指す多くの中小企業にとって、今後はこの「価値創造」こそが、さまざまな要素を超越した最強のキーワードとなっていく可能性を秘めているものと考えられる。

## 2. では、今日の中小企業が目指すべき「価値創造」とは何なのか

### (1) 多くの中小企業が直面するコストアップ要因の“価格転嫁”に苦戦中

2022年に入り、半導体や木材など一部商材の需給逼迫や、ロシア・ウクライナ情勢の混乱などを背景とした世界的な資源・エネルギー価格の高騰、欧米との金融政策の方向性の違いなどに起因する急速な円安などにより、大幅なコストアップに見舞われている中小企業が急増している。コロナ禍の出口を見据えながら付加価値額の確保・増大を目指そうというわが国の企業活動は、ここへきて強い逆風にさらされている。

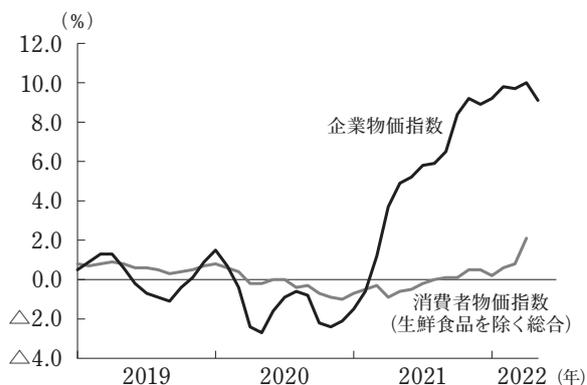
こうしたなかで、原材料関連など商流の“川上”に近いBtoBを主体とするような企業では、すでにコストアップ分を販売価格へ転嫁するような動きが先行して広がり始めている。さらに、最終消費者向けなど商流の“川下”に近いBtoCを主体とするような企業においても、前述の“川上”での価格転嫁の動きを受けて、食料品や日用品、衣料品などの生活必需品を中心に値上げの動きが急速に広がりつつあり、インフレ到来をも想起させるかのような“物価高騰”あるいは“値上げラッシュ”のような状況に見舞われている。

しかし、バブル崩壊以降、過去30年にもわたってデフレ経済下に置かれてきた消費者の値上げに対する抵抗感も依然として根強く、値上げによって顧客離れをもたらすのではないかという経営サイドのリスク（恐怖）は依

然として払拭されていない。実際にマクロ関連の指標を見ても、BtoBのイメージに近い企業間取引の価格動向を示す「企業物価指数」が2021年初頭から急激に上昇傾向をみせているのに対し、BtoCのイメージに近い「消費者物価指数」の上昇の動きは鈍く、“川下”に近いほど価格転嫁に苦戦している様子をうかがい知ることができる（図表5）。

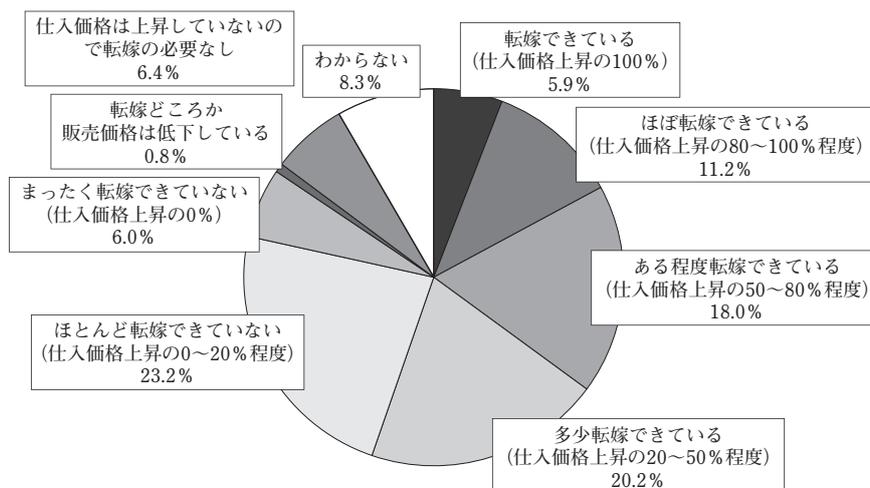
また、大手顧客との力関係で弱い立場にあることの多い中小企業においては、“川下”に近い企業のみならず、“川上”に近い企業でも、コストアップ分を十分に販売価格に転嫁できていないという実態もある。例えば、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得て四半期ごとに実施している「全国中小企業景気動向調査」の特別調査「原材料・仕入価格の上昇による中小企業への影響について（2022年1～3月期）」の結果をみても、コストアップ分の価格転嫁で

図表5 企業物価指数と消費者物価指数の前年同月比上昇率の推移



(備考) 1. 企業物価指数は2015年基準の総平均の前年同月比 (出所: 日本銀行)  
2. 消費者物価指数は、生鮮食料品を除く総合指数の前年同月比 (出所: 総務省)  
3. 日本銀行、総務省のデータをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 原材料・仕入価格の上昇のうち販売価格に転嫁できている割合 (n=13,628)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」(2022年1~3月期特別調査「原材料・仕入価格の上昇による中小企業への影響について」)をもとに作成

苦戦している中小企業の実態をうかがい知ることができる (図表6)。

## (2) 発想の転換としての脱「価格競争」につながる「価値創造」とは

こうしたコストアップ要因の先行と価格転嫁困難という厳しい状況の中で、中小企業が収益改善を実現していくためには、付加価値額が目減りに直結しがちな低価格競争とは決別し、これからは取引価格の持直しを目指す脱「価格競争」へ舵を切るといった発想の転換が求められよう。また、その実現のためには、価格とは別の次元で独自の「価値創造」を目指していくことが必須となるばかりでなく、不断の努力でその価値に磨きをかけ続け、顧客の理解を促していくような取組み(その価格が適正であると認めてもらえるような取組み)の重要性が、今後ますます高まっていくものと思われる。

なお、価値観の多様化が進展している今日

において、顧客にとっての価値もさまざまであろう。代替のきかない唯一無二の技術力や対応力などはもちろんのこと、多様化・高度化する顧客のニーズにきめ細かく適合した製品・商品・サービス、小回りが効くことを活かした利便性、ターゲットを徹底的に絞り込むことによる高い専門性や希少性など、思いもよらないような「価値創造」の可能性は、もともと有していた強みを最大限に活かしていくという観点も含めて、身近なところでも広がっているものと考えられる。

もちろん、脱「価格競争」を展開するための「価値創造」が容易でないことはいうまでもない。しかし、それが困難だからといって、今後も低価格競争に甘んじることは、中長期的にも労働生産性のますますの低下を招く要因ともなりかねない。ここではできる、できないにかかわらず、発想の転換としての脱「価格競争」を念頭に、自社の将来を見据えた中長期的なスパンからの自社なりの「価値

創造」を模索していくようなスタンスが求められよう。

## おわりに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2022年度の年間調査テーマのひとつにこの「価値創造」を掲げ、脱「価格競争」を実践しているとみられる中小企業などにヒアリン

グ調査を実施し、それぞれの「価値創造」につながっているものは何なのか、という観点からクローズアップしていきたいと考えている。長引くコロナ禍の出口を見据えながら収益改善を目指す全国の中小企業の経営に対して、何らかの示唆を与えられるようなものを示すことができれば幸いである。

## 〈参考資料〉

- ・ 入江仁之『OODAループ思考 [入門] —日本人のための世界最速思考マニュアル』（ダイヤモンド社、2019年9月）
- ・ 坂本光司『もう価格で闘わない 非価格経営を実現した24社の取り組み』（株あさ出版、2021年4月）
- ・ 柴田彰＋岡部雅仁／加藤守和『VUCA 変化の時代を生き抜く7つの条件』（日本経済新聞出版社、2019年11月）
- ・ 中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』（各年版）
- ・ デービッド・アトキンソン（David Atkinson）『国運の分岐点 中小企業改革で再び輝くか、中国の属国になるか』（株講談社、2019年9月）
- ・ 中藤玲『安いニッポン「価格」が示す停滞』（日経BP・日本経済新聞出版本部、2021年3月）
- ・ リー・コールドウェル（Leigh Caldwell）著、武田玲子訳『価格の心理学』（株日本実業出版社、2013年2月）
- ・ 渡辺努『物価とは何か』（株講談社、2022年1月）