

## 脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは(総括編)

— “ノルム”の転換を好機と捉えて価格戦略の抜本的な見直しを—

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、価格転嫁、価格競争、差別化集中戦略、失われた30年、ノルム

(視 点)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2022年度を通じた年間調査テーマの一つに「脱『価格競争』を実現する中小企業の『価値創造』とは」を掲げ、問題提起編も含めてトータル5本の調査レポートを発信してきた。

本稿では、2022年度を通じて実施してきた一連のヒアリング調査等を振り返りつつ、中小企業の「価値創造」について、原材料・エネルギー価格高騰によってもたらされたコストアップや賃上げへ対応していくための価格転嫁の問題との関連性や、好循環の経営サイクルという大局的な側面も含めて総括してみた。

(要 旨)

- 2022年度中にヒアリング調査を実施した中小企業の取組事例を振り返ると、アフターコロナ時代を見据えて収益回復を目指す中小企業がこれからの価格戦略を考えていくうえで、すでに脱「価格競争」を実現しているようなケースも含めて、各社それぞれに示唆に富む部分が多かった。
- 「価値創造」にかかる実地調査の過程では、数々の注目すべきキーワードも浮上した。また、これからの中小企業が好循環の経営サイクルを実現していくうえでも、独自の「価値創造」への取組みが不可欠であることが再認識された。
- 2022年度を通じて原材料・エネルギー価格の高騰が企業収益の圧迫要因となるなか、コストアップ分の価格転嫁の問題が、経済社会で大きくクローズアップされてきた。さらに年度後半にかけては、賃上げのための価格転嫁も意識されるようになり、そのための「価値創造」の重要性が再認識される展開となった。
- バブル崩壊以降の「失われた30年」を経て、わが国の経済社会は大きな転機を迎えている。価格は上がらないもの、据え置きは当たり前という“ノルム”が大きく変質を遂げつつあるなか、中小企業の価格戦略も抜本的に見直すべきタイミングを迎えているとみられ、そのための「価値創造」の重要性も一層高まっていくことになろう。

## はじめに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2022年度を通じた年間調査テーマの一つに「脱『価格競争』を実現する中小企業の『価値創造』とは」を掲げ、問題提起編も含めてトータル5本の調査レポートを発信してきた（図表1）。

本稿では、2022年度を通じて実施してきた一連のヒアリング調査等を振り返りつつ、中小企業の「価値創造」について、原材料・エネルギー価格高騰によってもたらされたコストアップや賃上げへ対応していくための価格転嫁の問題との関連性や、好循環の経営サイクルという大局的な側面も含めて総括してみた。

まず、前半の第1章では、業種ごとに実施してきた実地調査と、取りまとめの過程で浮上してきた数々のキーワードを振り返りつつ、実際にヒアリング調査を実施した中小企業の事例を概観した。これに続く後半の第2章で、今般の「価値創造」にかかる調査研究が、労働生産性の向上という問題意識から出発しながらも、近年の原材料・エネルギー価格の高騰に対応した価格転嫁の問題に加え、2022年度後半から急速に高まりをみせた賃上げ機運との関連にまで展開していった流れを振り返りつつ、「価値創造」によってもたらされる好循環の経営サイクルという観点も含めて総括してみた。

図表1 2022年度調査研究テーマ「脱『価格競争』を実現する中小企業の『価値創造』とは」にかかる作成レポート（産業企業情報）

通番	属性	サブタイトル	産業企業情報通番	発信日	信金中金月報掲載
—	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	2022-6	2022.6.15	2022年8月号
①	製造業編	技術力やブランド力による「価値創造」が収益力向上へのキーワード	2022-7	2022.6.22	2022年8月号
②	建設業編	適正な請負価格・工期を「価値創造」の突破口として好循環の経営サイクルへ	2022-13	2022.9.27	2022年11月号
③	商業編	「経験価値」の創造で顧客満足とブランドロイヤリティの向上へ	2022-19	2022.12.28	2023年2月号
④	宿泊業編	ハード・ソフト両面からの「価値創造」が構造的な問題解決の糸口に	2022-24	2023.3.28	2023年5月号

（備考）1. 産業企業情報は当研究所のホームページより閲覧できる（<https://www.scbri.jp/reports/industry/>）  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 1. 2022年度の調査研究テーマ「価値創造」の振り返り

### （1）脱「価格競争」への取組みはさまざま

2022年度の調査研究テーマ「価値創造」は、先行して発信した「問題提起編」でも示したとおり、以下のような問題意識から出発していた。すなわち、①中小企業の労働生産性が総じて

低いと指摘される主な要因は、バブル崩壊後30年の長きにわたって続いてきたデフレ経済下、販売価格（販売単価）の据え置きや引下げを余儀なくされ続けてきた結果としての付加価値額そのものの長期低迷にあるとみられること、②そうした状況から脱していくためには、不毛な低価格競争とは決別し、販売価格の持直しや改定（値上げ）を顧客に受け入れてもらうための経営努力（すなわち「価値創造」）が不可欠である、といった2点である。そうした問題意識の下、全国の信用金庫取引先を中心に取材先を選定、年度を通して現地ヒアリング調査などを実施し、厳選18件の「価値創造」への取組み事例を紹介してきた（図表2）。

図表2 2022年度にヒアリング調査を実施した「価値創造」の事例概要（18件）

区分	社名（所在地）	価値創造の取組み
① 製造業	筑波鉄工株 （東京都大田区）	パイプ曲げ加工にかかる高い技術力を有しており、代表取締役自ら元請企業との交渉へ積極的に対応していくことで取引関係は良好。市況変動時はデータ等を合理的に提示していくことで取引条件へ反映。
	株山崎製作所 （静岡県静岡市清水区）	板金加工の自社ブランド「三代目板金屋」を立ち上げ、ヘアアクセサリなどBtoCの高付加価値製品の販売を拡大。経営理念に沿って職人の技術とプライドに見合う対価を獲得。技術力の発信で本業にも好影響。
	宇都醸造(有) （鹿児島県霧島市）	200年以上続く伝統の「甕壺製法」にこだわり、黒酢サプリメントの主原料として付加価値の高い販路を確立。近年では自社開発商品のインターネット販売にも注力し販路拡大中。
	株大新 （鹿児島県指宿市）	鹿児島産の鰻にこだわり、養鰻から加工・販売までの一貫体制を確立。特注の加工ラインで蒲焼きの自社ブランド「じっくり焼き」を全国へ出荷。産学連携で養殖技術等の向上にも注力。自社サイトでの販売も好調。
	有新喜皮革 （兵庫県姫路市）	高品質の馬皮「コードバン」に特化して国内唯一の製販一貫体制を確立。全国の直営店には商品知識豊富な社員が常駐、ヨーロッパのラグジュアリーブランドと同程度の高価格帯ながら幅広い層に人気。
② 建設業	株明輝社 （神奈川県相模原市南区）	電気工事にかかる多数の有資格者を擁し、安定した施工能力は大手サブコンから絶大な信頼を確立。SDGsの精神に則り女子社員の戦力化や若手人材育成にも組織的に注力。
	株クリプトン （北海道帯広市）	十勝平野の気候風土と相性の良いツーバイフォー（2×4）工法に強み。設計士とデザイナーが徹底して顧客の要望を具現化、木目調の良さと鉄板の外壁を組み合わせた個性的な外観で地域内でも出色の存在感。
	米田木材株 （富山県射水市）	施工に携わる大工職人の教育や資材管理・安全面などの現場管理を徹底し「一流の大工さんが建てている家」として定評。営業担当や設計士の顧客に向き合う姿勢などソフト面でも高評価。
	株コイシ （大分県大分市）	土木工事測量の高い技術力で「現場の役に立つ、現場が楽になる」を实践。大手ゼネコンが手掛ける現場におけるUAV（ドローン）を使った3D測量などで技術力を発揮し相応の適正価格を実現。
③ 商業	株ダッドウエイ （神奈川県横浜市港北区）	持ち前の目利き力で世界各地の優れたベビー・キッズ用品を輸入販売。オリジナル商品開発ではメーカーと連携し提案力を発揮。抱っこひも「Ergobaby」や知育玩具「Sassy」などヒット商品多数。
	株オカザキ紀芳庵 （和歌山県橋本市）	和歌山県を中心とした観光土産品の卸売りに特化。好採算のオリジナル商品の企画販売拡大が収益に大きく貢献。営業現場に密着した社員が売れ行きや価格動向などの現場情報を常時把握しメーカーへも適宜還元。
	有内田縫製 （岡山県津山市）	ジーンズ生産の高い技術力を活かして自社ブランド「UCHIDA HOUSEI」を立ち上げ、「商品を通じて出会う全ての人を大切にしたい」という思いの下、高価格帯ながら本物志向のコアなリピーターを多数獲得中。
④ 宿泊業	株とくし丸 （徳島県徳島市）	各地の地域スーパーなどと連携して移動スーパー「とくし丸」を全国展開。買い物難民とも呼ばれる高齢者等の自宅近くを巡回。販売パートナー（個人事業者）も含めた持続可能なビジネスモデルを確立。
	鈴鹿ロイヤルホテル （三重県鈴鹿市）	旅館・ホテル向けシステム等を手がける株たび寅（長野県諏訪市）が開発したAI活用のレベニューマネジメントシステムを導入、イベント開催等による需要変動を反映した的確な価格設定を実現し収益確保。
	川崎グリーンプラザホテル （神奈川県川崎市中原区）	東急東横線「新丸子」駅近くで宿泊特化型のビジネスホテルを経営。近隣の大スタジアムの観戦客やスタッフの利用ニーズを確保。コロナ禍では自治体の補助金活用でテレワークへも積極対応。
	株みのわ振興公社 （長野県上伊那郡箕輪町）	箕輪町の第三セクターとして「みのわ温泉ながた荘」を管理運営。併設の日帰り入浴施設「ながたの湯」と連携し、遠方の宿泊客のみならず近隣住民も憩いの場として利用。3食提供可で学生の合宿ニーズも取込み。
	志戸平温泉株 （岩手県花巻市）	大型の温泉ホテル「ホテル志戸平」と高級路線の「源泉志だて」を運営。個人旅行向けに「日常から解き放たれた潤いの溪流リゾート」というコンセプトを構築、価格競争に巻き込まれない宿泊施設づくりに注力。
（資）親湯温泉 （長野県茅野市）	「蓼科親湯温泉」のほか高級路線「萃 sui 諏訪湖」も展開。主力の蓼科では「知的リテラシーの高い40歳以上の女性の長期滞在」にターゲットを絞り、独自のブランドステートメントに基づく独特の空間を演出。	

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

なお、あらためてアフターコロナ時代をも視野に入れた各社の「価値創造」への取組みを振り返ってみると、必ずしも足元での価格改定（値上げ）を実現しているようなケースばかりではなく、むしろ、元来のビジネススタイルそのものが「価値創造」に直結しており、「価格競争」という概念を超越して高価格帯での取引を実現している（すなわち「高くても顧客は納得してそれを買っている」）といったケースも多かった。

一般に、マーケティングの世界では、主にB to Cを念頭に、顧客にとっての「価格」が意味するものとして、①支出の痛み、②品質のバロメーター、③prestige性（価格によるステータス）、の3つが挙げられることが多い。今般の18件のヒアリング調査を振り返ると、①顧客との密なコミュニケーションが「価値創造」となって「支出の痛み」を和らげている（顧客納得の下で価格改定（価格転嫁）を実現している）ようなケースに加え、②「品質のバロメーター」としての価格を重視（安易に安売りをしない≒脱「価格競争」の実現）して独自の「価値創造」に努めているケースや、③富裕層にターゲットを絞り込んだ唯一無二の「価値創造」に努め続けることで「prestige性」を高めている、といったようなケースも散見された。

アフターコロナ時代を見据えて収益回復を目指す中小企業がこれからの価格戦略を考えていくうえで、「そもそも価格競争はしていない」、すなわち、すでに脱「価格競争」を実現しているようなケースも含めて、18件の取組事例にはそれぞれ示唆に富む部分が数多くみられた点は特筆される。

## (2) これからの「価値創造」へ向けて注目すべきキーワードとは

一方、「価値創造」にかかる調査レポート作成の過程では、その都度、いくつかの注目すべきキーワードが浮上した（**図表3**）。例えば、①製造業編における「ブランド力」や「知覚品質」、③商業編における「経験価値」や「ブランドロイヤリティ」、④宿泊業編における「レベニューマネジメント」（ダイナミックプライシング）などは、これからのアフターコロナ時代の価格戦略を考えていくうえでの重要なキーワードとして、今後も引き続き注目していくべきものと思われる。また、②建設業編や④宿泊業編などの中で示した「好循環の経営サイクル」という考え方

**図表3 2022年度の「価値創造」にかかる調査レポートのキーワード**

	問題提起編	①製造業編	②建設業編	③商業編	④宿泊業編
共通	価値創造、価格転嫁				
個別	収益改善、労働生産性、付加価値額、価格競争、価格改定	製造業、下請事業者、価格競争、ブランド力、知覚品質	建設業、重層下請構造、請負価格、適正価格、賃上げ	卸売業、小売業、適正価格、デフレインド、マーケティング、内的参照価格、経験価値、ブランドロイヤリティ	宿泊業、ホテル、旅館、適正価格、宿泊単価、人手不足、レベニューマネジメント、高付加価値化、生産性向上

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

は、今日的には「中小企業が賃上げを実現していくうえで価格転嫁（取引価格の適正化）は必要不可欠」という文脈の下、社会的なコンセンサスともなっている。持続可能な経済社会を根底から支える中小企業の「価値創造」の重要性は、今後ますます高まっていくものと思われる。

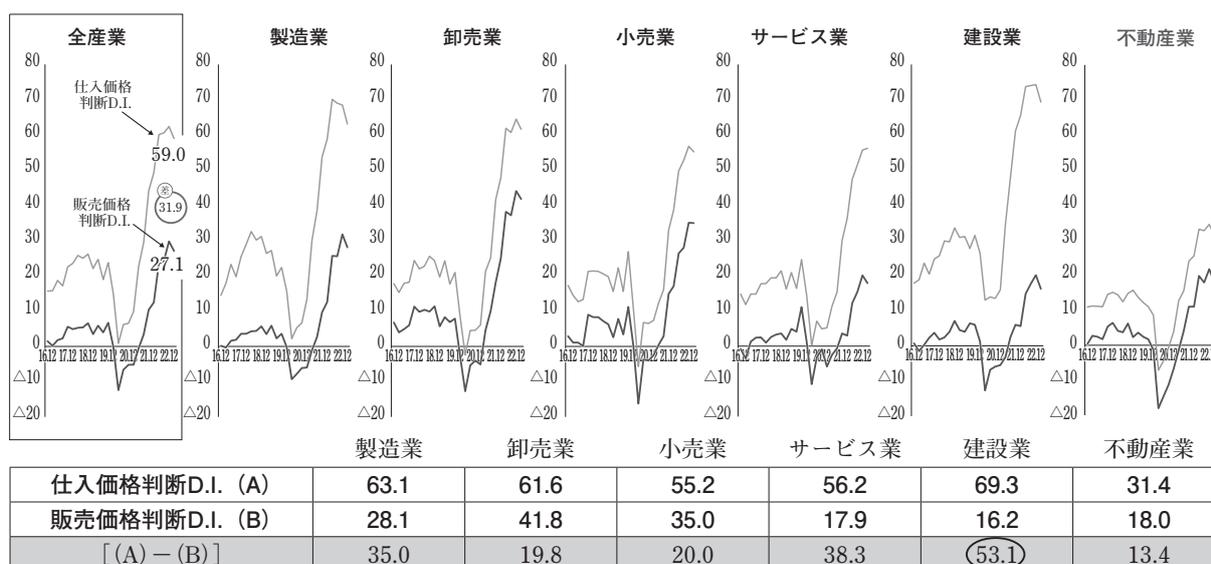
## 2. 適正価格での取引定着へ向けてカギを握る「価値創造」

### (1) 仕入価格D.I.の急ピッチな上昇で一段と注目された価格転嫁の行方

2022年度の調査研究テーマ「価値創造」が、当初より中小企業の労働生産性の向上を念頭に置いたものであったことはこれまで述べてきた通りであるが、その一方で2022年度は、その前年度から顕在化していた「原材料・エネルギー価格の高騰」が、目先の収益圧迫要因として一段と注目を集め、こうしたコストアップに対する中小企業の価格転嫁の困難性が大きくクローズアップされる時期と重なった。

実際、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とりまとめている「全国中小企業景気動向調査」の集計結果をみても、近年の仕入価格判断D.I.の上昇（原材料・仕入価格の上昇）のピッチに、販売価格判断D.I.の上昇（価格転嫁を含む値上げの動き）が追いついていない状況にあることが確認できる。とりわけ、これを業種別にみると、受注・請負から引渡し（すなわち販売）までのタイムラグが長い建設業において、両指標の差（(A)－(B)）が53.1と6業種の中で最も大きく、急ピッチで上昇する建設資材価格（仕入価格）の高騰に、引渡し時の価格（販売価格）への転嫁が追いついていないという実態を顕著にみる事ができる（図表4）。

図表4 仕入価格と販売価格の判断 D.I.の推移（2016年10-12月期～2023年1-3月期）

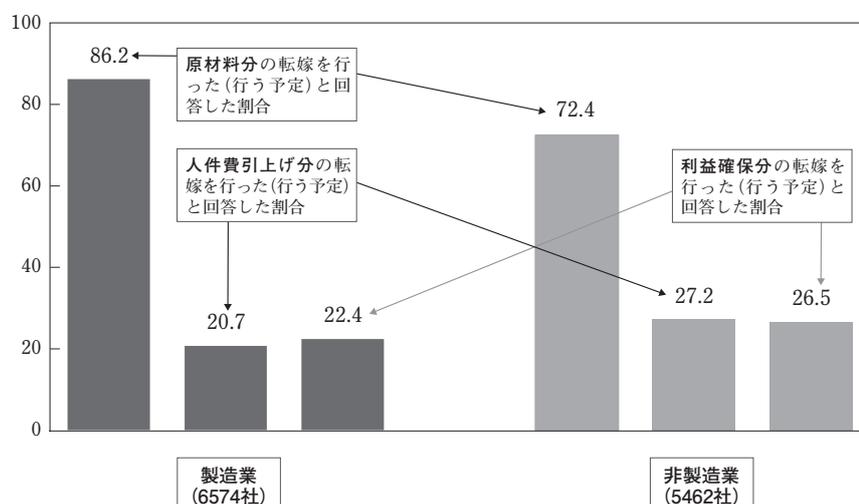


(備考) 1. 価格判断 D.I. = 価格「上昇」の回答割合(%) - 価格「下降」の回答割合(%)  
 2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」のデータをもとに作成

## (2) 価格転嫁の問題は年度後半にかけて賃上げ問題ともシンクロ

最近では「中小企業が賃上げを実現していくうえでも価格転嫁は必要不可欠」という流れが経済社会全体のコンセンサスとなりつつある。しかしそうしたなかでも、賃上げを念頭に置いた価格転嫁（価格改定、販売単価引上げの交渉）の場合、原材料価格高騰などを受けた価格転嫁に比べて、未だ転嫁が進めづらいという実態もある。例えば、全国中小企業団体中央会の「中小企業労働事情実態調査」（2022年7月1日時点）をみても（図表5）、数字に基づいた具体的な根拠（エビデンス）を示しやすい原材料価格の上昇分については8割前後の中小企業が転嫁を行った（行う予定）と回答するなど、比較的転嫁が進んできたとみられる状況がある。一方で、人件費引上げ分や利益確保分については、転嫁を行った（行う予定）という回答は未だ2割強にとどまるなど、相対的に転嫁が進んでいないのが実情となっている。足元では、政府の「下請けGメン」や公正取引委員会による監視強化も継続されていく方向にあり、中小企業の価格転嫁に対しては“追い風”も続いていく見通しにあるものの、中長期的な展望の下で中小企業が継続的な賃上げとその価格転嫁を実現していくうえでは、数値的なエビデンスと同等あるいはそれ以上に、独自に取り組む「価値創造」への理解を深めてもらうことによって、取引先との信頼関係構築の下、取引価格の適正化を定着させていくような企業努力が一段と求められるような状況にある。

図表5 原材料、人件費、利益の販売価格への転嫁の状況

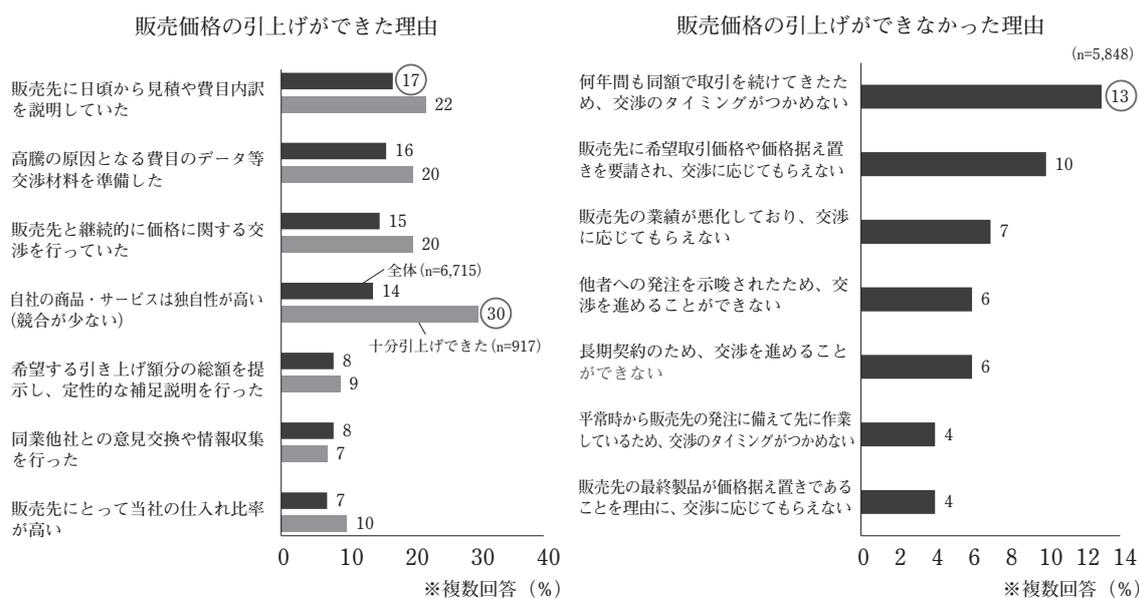


（備考）全国中小企業団体中央会「中小企業労働事情実態調査」（2022年7月1日時点）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ちなみに、大同生命保険(株)が2023年3月に公表した中小企業経営者アンケート「大同生命サーベイ（2023年2月度レポート）」の調査結果をみても（図表6）、販売価格の引上げができた理由として「販売先に日頃から見積や費目内訳を説明していた」という回答が17%と最も多くを占めていた。一方、販売価格の引上げができなかった理由については「何年間も同額で取引

を続けてきたため、交渉のタイミングがつかめない」という回答が13%と最も多くを占める結果となっていた。新たな「価値創造」によって現状打開を図りたい中小企業においては、数字などのエビデンスに基づいた交渉によって顧客の理解を求めていくことはもちろん、SNS（交流サイト）などを通じた積極的な情報発信や、取引先とのコミュニケーションを一段と密にしていくことによって、その「価値創造」の理念などをきちんと伝えていくことも、適正価格での取引を定着させていくうえで、今後ますます重要になっていくものと考えられる。なお、同じ大同生命保険株の調査において、販売価格について「十分な価格上げができた」という中小企業に限ってその理由をみると、「自社の商品・サービスは独自性が高い（競合が少ない）」という回答が30%と、最も高くなっていた点は特筆される。独自性を極めることで、競争戦略の提唱などで知られるマイケル・ポーターのいう「差別化集中戦略」<sup>(注1)</sup>を実践していくことが、今後の「価値創造」へ向けてのひとつの解といえそうである。

図表6 販売価格の上げができた理由・できなかった理由



(備考) 大同生命保険株「大同生命サーベイ」(2023年2月度調査レポート)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 詳細は信金中金月報(2022年8月号)『脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは①(製造業編)』p42を参照願いたい。(https://www.scbri.jp/reports/industry/20220622-1-4.html)

## おわりに

バブル崩壊以降の「失われた30年」とよばれる長期的なデフレ局面を経て、わが国の経済社会はいま、大きな転機を迎えている。すなわち、最終消費者を起点として経済社会に根強く浸透していた「価格は上がらないもの」「価格据え置きは当たり前」という“社会通念(ノルム)”が、昨今の原材料・エネルギー価格高騰によってもたらされた世界的なインフレ傾向に突き動かされるような形で、大きな変質を遂げようとしている。さらに最近では、「経済の好循環を生み出すうえで、物価上昇分に見合う賃上げは必要不可欠であり、その原資を確保するうえでの価格転嫁(値上げ)はやむを得ない」という機運も急速に広まっている。人手不足下での人材確保を念頭に置いた大企業が先鞭をつけるような形で賃上げを表明する動きが急速に広がると同時に、販売現場の最前線では、こうした流れを価格改定(値上げ)の好機と捉え、競争力低下や顧客離れという“恐怖感”を乗り越えて価格改定に踏み切るといった動きも目立つようになってきた。いまや“物価の上昇”は、生活必需品も含めて経済社会全体の潮流となりつつある。

こうしたなかで、本格的なアフターコロナ時代へ向けて収益回復を目指す中小企業においても、前述したようなノルムの変質を好機と捉え、今後は「販売数量面での回復・増加」を目指すばかりでなく、これまで以上に「販売単価の持直し」に重点を置いた収益回復に軸足を移していくべき局面を迎えているものと思われる。

本稿の「問題提起編」でも述べてきたとおり、わが国中小企業の労働生産性が長期継続的に低迷してきた決定的な要因は、バブル崩壊後およそ30年の長きにわたって「価格は上がらないもの」「価格据え置きは当たり前」というノルムの下で、弱い立場にある中小企業の販売単価を徹底的に抑制し続けてきたわが国経済社会の“取引慣行”にあるのではないかとと思われる。前年比マイナスを前提にスタートする主要取引先との価格交渉、他社より1円でも安い商品に群がる消費者への対応、デフレマインドに支配された極端なコスト削減要請への対応など、取引先(顧客)との力関係で不利な立場に置かれがちな中小企業の多くは、「販売単価の持直しなどあり得ない」という、ある意味で理不尽ともいえるような取引慣行の継続を余儀なくされてきた。こうした取引慣行は、結果的に中小企業の付加価値額を長期継続的に圧迫し続け、「中小企業の労働生産性は低い」という結果をもたらしてきたものと考えられる。

しかし、今日の経済社会情勢が、一転してこうしたノルムや取引慣行を大きく変質させてきていることを踏まえれば、いまこそ中小企業はこれを好機と捉えて価格戦略の抜本的な見直しへ大きく舵を切るべきタイミングにあると思われる。そして、その成否のカギを握るのは、事

---

(注)2. 過去の経験で培われた規範、社会に根付いた考え方のこと。ケネディ、ジョンソン両米国大統領の経済顧問として活躍したことでも知られる経済学者、アーサー・オーカン氏(1928～1980)が、物価と賃金の先行きについての社会的コンセンサスを「ノルム(社会的規範)」と呼んだことでも知られている。

業活動を通じた継続的な「価値創造」にあることは、これまで再三にわたって述べてきたとおりである。

アフターコロナ時代を見据えながらの「失われた30年」あるいは「安いニッポン」からの脱却へ向けて、脱「価格競争」を実現するための「価値創造」は、今後の飛躍を目指す中小企業の経営上のキーワードとして、今後ますますその重要性を高めていくことになりそうだ。

#### 〈参考文献〉

- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは』より
- ◎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（鉢嶺実、信金中金月報2022年8月号）
- ①製造業編：技術力やブランド力による「価値創造」が収益力向上のキーワード（中地紗生・鉢嶺実、信金中金月報2022年8月号）
- ②建設業編：適正な請負価格・工期を「価値創造」の突破口として好循環の経営サイクルへ（大洞匡平・鉢嶺実、信金中金月報2022年11月号）
- ③商業編：「経験価値」の創造で顧客満足とブランドロイヤリティの向上へ（山口亮奈・鉢嶺実、信金中金月報2023年2月号）
- ④宿泊業編：ハード・ソフト両面からの「価値創造」が構造的な問題解決の糸口に（大越翔太・鉢嶺実、信金中金月報2023年5月号）
- ・ 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」（各回版）
- ・ 全国中小企業団体中央会『中小企業労働事情実態調査』（2022年7月1日時点）
- ・ 大同生命保険㈱『中小企業経営者アンケート「大同生命サーベイ」2023年2月度調査レポート』
- ・ 中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』（各年版）
- ・ 渡辺努『物価とは何か』（2022年3月、㈱講談社）