

兼松経営株式会社
代表取締役
中小企業診断士
兼松 祐二

URL <https://kanematsu-keiei.com/>

E-mail kanematsu@kanematsu-keiei.com



コスト高を乗り切って 不景気に打ち勝つ経営戦略！

アフターコロナの2023年、中小企業は資材やエネルギーなどの高騰に悩まされ、コスト高による倒産件数も大きく増加しました。なぜ経営環境が厳しかったのか、その状況下で、なぜ中小企業が対応できなかったのかを振り返り、今後も継続が予測されるコスト高への対応策と物流の2024年問題を、本稿で探ってみます。

2023年 中小企業の経営環境

2023年は激しい外部環境の変化で、多くの中小企業が好機より驚異に晒されましたが、以下にその内容を整理しました。

①原材料やエネルギーの価格高騰
物価高が理由の倒産は2023年上半期(1~6月)で300件と前年同期比3.3倍に急増し、半期で前年の年間件数を超えました(東

京商工リサーチ)。特に光熱費の高騰が大きく、弊社のクライアント(製造業・年商12億円)では年間の電気代が1.6倍となり、約2千円のコスト高となりました。

②空前の商品値上げ(インフレ)コストプッシュ型

①の影響で、ほぼすべての物価が値上げとなりました。

③激しい円安

2022年1月は1米ドル=115円が、2023年12月5日時点では147.02円と大きく円安に動き、輸入企業は損益が大きく圧迫されました。

④賃上げ対応

最低賃金は2023年10月以降、全国平均で1千4円となり初めて1千円を突破するも、人件費を上げられない企業は人材確保が難しい状態に陥りました。

⑤コロナ禍を経て消費者の購買行動に変化が…。こだわりの持つ消費傾向の増加

昨今の買い物スタイルは、次の

2つに大別できます(弊社によるインターネット調査)。

・安さ納得消費…トコトン安さを追求する

・徹底探索消費…多情報を収集して、お気に入り品を安く購入

特徴は、プレミアム消費(お気に入り商品は高額でも購入)の割合が、金銭的余裕がない20代で全世代中最も高いことです。

また、以上のようなこだわりの持つ消費(プレミアム消費と徹底探索消費の合計)が、約44%と約半数を占めています(次頁図1)。

このように2023年は、経営資源の乏しい中小企業にとって原材料市場、労働力市場、エネルギーなど、広範囲なコスト高に悩まされました。

さらに、多くの消費者が商品の値上げにより、こだわりの持つ購買行動に向かい、原価面も販売面も難易度が上昇している今こそ、企業にはマーケティングの変化が求められています。

図1 インターネット調査「普段の買い物や行動について」

回答	総計	構成比	20代	30代	40代	50代	60代
プレミアム消費	55	11.0%	14.0%	13.0%	10.0%	8.0%	10.0%
安さ納得消費	179	35.8%	36.0%	38.0%	30.0%	42.0%	33.0%
徹底探索消費	163	32.6%	34.0%	25.0%	35.0%	30.0%	39.0%
利便性消費	103	20.6%	16.0%	24.0%	25.0%	20.0%	18.0%
総計	500	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

出典：2023年3月兼松経営株式会社によるインターネット調査 東海地方（愛知、岐阜、三重、静岡）に住む20～69歳に対しての「普段の買い物や行動について」から抜粋

中小企業が抱える問題点

まずは、即影響を受ける原価面の課題から解決することが先決です。通常は、仕入コストが上昇しても販売価格に転嫁することで利益は確保できますが、ここに中小企業の問題点があります。

1. 資材の値上げ分を

販売価格に転嫁できない

東京商工リサーチによると、コスト上昇分を販売価格に転嫁できなかった価格転嫁率は43・6%です。

つまり、仕入値が100円上昇したが43・6円しか販売価格に転嫁できておらず、56・4円は中小企業が負担をしている状態です。

2. 利益確保ができないため

賃上げも投資もしにくい

全国の普通法人287万3908社のうち、赤字法人は187万7957社であり、比率にすると65・3%が赤字の状態です（国税庁統計法人税表・2023年）。

つまり、利益が出ていないことで正社員の賃上げはできず、また、機械の導入などの投資ができない状態を意味します。

中小企業が打つべき対策

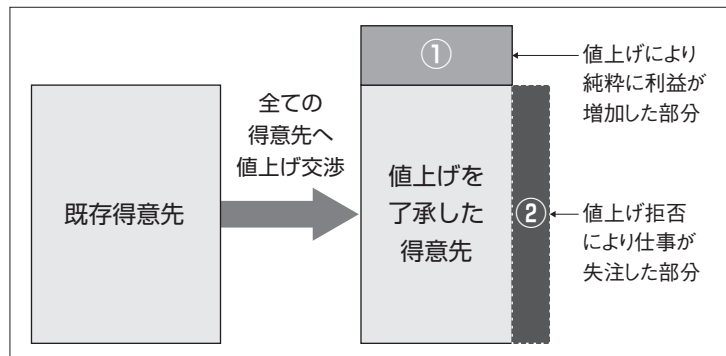
では、利益が出ていない、経営資源が乏しい中小企業は、コスト高の時代をどう乗り切るべきなのかについて解説します。

1. 値上げの断行

まずは、値上げを行うことが最優先事項となります。

しかし中小企業は、B to Bの場合は得意先企業に対する値上げ交渉で仕事を失う可能性があり、B to Cの場合は競合他社との値上げ駆け引きで思うように値上げできない状況が続いています。日本の慣習で値上げは悪だという捉え方がありますが、値上げは立派な経営戦略の一つです。ただ、正当な値上げが必須となります。

図2 値上げの考え方



● 値上げの考え方

値上げ戦略を取ると取り引きがなくなる、または取り引きが減少する得意先は必ず発生します。

図2の②のように仕事が失注する部分のマイナスを、値上げを受け入れてくれた得意先分①でどこまでカバーできるかが重要です。

図3 得意先を売上金額の降順で並べ替える

得意先		2023年全体			商品別内訳				値上シミュレーション						獲得利益額		
得意先コード	得意先名	売上高	粗利益額	粗利益率	商品A		商品B		商品A			商品B			獲得利益額		
					売上高	粗利益額	粗利益率	売上高	粗利益額	粗利益率	値上率	値上後売上	値上利益	値上率		値上後売上	値上利益
9120	株式会社ABC商事	158,311,929	11,381,264	7.2%	94,987,157	6,289,152	6.6%	63,324,772	5,062,112	8.0%	3.0%	97,836,772	2,849,615	0.0%	63,324,772	-	2,849,615
9220	株式会社ディージャパン	43,142,538	4,329,553	10.0%	31,062,627	2,453,948	7.9%	3,862,828	469,822	12.1%	3.0%	31,994,506	931,879	2.0%	3,960,485	77,657	1,009,535
9099	テスト株式会社	31,535,771	1,741,136	5.5%	31,575,771	1,741,136	5.5%	0.0%	2.0%	32,207,286	631,915	631,915
合計		720,000,000	74,000,000	10.3%	489,600,000	33,782,400	6.9%	230,400,000	40,217,600	17.5%	2.6%	502,329,600	12,729,600	1.8%	234,547,200	4,147,200	16,876,800

● 実際の実務で実行している
値上げの手順 (①~⑤)

《B to B の場合》

① 会社全体で値上げによる

利益額がいくら必要か計算する
実は、この計算を行っていない

企業が多いと感じます。原料や資
材の値上げによる原価アップの年
間金額を計算し、その金額を値上
げによってすべてまかなえること
が理想です。

前述のとおり、資材の値上げ分
を100%販売価格に転嫁するこ
とは現実的には難しいのですが、
ちなみに弊社のクライアントは、
70〜80%までは値上げ分でカバー
するようにしています。

② 値上げ方法の選択
「全商品一律値上げ」
「得意先別・商品別値上げ」

最も簡単なのは全商品の一律値
上げですが、単品通販以外では現
実として難易度が高いです。

まずは、図3のように得意先別
に売上金額、粗利益額、粗利益率、

商品別売上、商品別利益、商品別
利益率を表示し、売上金額の降順
で並べ替えます。

上位に来るのが上得意先であり
値上げ交渉による失注は回避しな
いとけません。得意先別に商品
別値上げシミュレーションを行っ
て、合計金額が①の利益額を達成
しているかを確認します。

また、戦略的に商品Bのみ価格
据え置きで、それ以外のアイテム
は値上げという「一部分の商品価
格据え置き戦略」も、値上げを了
承してもらう際の有効手段です。

③ 値上げ交渉の順番を
グループ化する

値上げ交渉は全得意先一斉に行
うのではなく、グループ化して
順番に行くことをお勧めします。

リストの上得意先をAグルー
プ、次の得意先をBグループとい
うように順番でグループ化し、
まずは上得意先であるAグルー
プから値上げ交渉を実施します。

それは、値上げによる獲得利益、
または失注による損失が大きいと

いう理由に加えて、Aグループの
上得意先は比較的大きな企業が多
く、その後の、Bグループ以降の
値上げ交渉時に「〇〇社はこれ
で承してくれました」という、営
業トークを使えるからです。

④ 値上げ交渉は営業社員が実施
値上げ交渉で大事なことは誠意を
見せることです。メールで「値上
げします」と伝えるのは厳禁であ
り、しっかりと営業社員が直接対
応してください。「大変心苦しい
のですが…」「頑張つて値上げ幅
を抑えましたが、この値上げはど
うかご理解していただきたい」と
いう謙虚な姿勢が大切です。

⑤ 値上げ交渉の結果で
計画を修正する

Aグループの値上げ交渉の終了
後に結果を集計します。予定通り
値上げによる利益が確保できれば
いいのですが、予定通りいかない
場合には、Bグループ以降でその
マイナス分を埋めることが必要に
なってきます。

以上、①～⑤の方法による値上げで、確実に利益を確保することが必要ですが、コスト高を100%値上げでカバーすることは難しく、カバーできない部分は原価低減やコスト削減でカバーします。

《B to Cの場合》

B to Bとは異なり、顧客別に値上げ戦略を考えることはできないため、一般的にはアイテム別の値上げ戦略を取ります（《B to Bの場合》の②に該当）。

アイテム別の売上、粗利益額、粗利益率を算出して、B to B同様に「どのアイテムをどの程度値上げするか」「どの程度の顧客減が発生するか」をシミュレーションします。

2. 直販・ECを強化

コスト高時代に多額の固定費を抱えるのは避けたいところです。それには家賃が発生せず、売上が獲得できるEC（電子商取引）を強化することが有効です。

EC 戦略の成功事例

自転車部品製造会社A社（愛知県）

A社は自転車の部品製造が主業で、自転車メーカーに納品していました。しかし、2017年頃から売上が減少傾向に転じてしまい、まだ体力のあるうちに次の一手を打ちたいと考え、自転車の部品製造技術を活かしPBブランドで自転車のパーツ（チャイルドシートに付ける雨除けパーツ）を開発して、自社ECで販売しました。

その後、コロナ禍になり、巣籠のため近場を自転車で移動するニーズが現れ、売上が大きく伸長しました。

2023年のコスト高で新商品を値上げした形でリリースし（既存商品の値段は据え置き）、利益率を確保しつつ、現在は売上全体のEC売上比率27%で利益事業に成長しています。

しかし、現実には、EC事業の全体の売上に占める比率の中央値は

15%※であり、ECの売上貢献度は低い状態にあります。

仕入商品を扱っている企業はモデルなどからの出展、メーカーであれば自社ECで売上獲得することが望ましいと考えます。

3. 生産性の向上

コスト高を社内の効率化で吸収する施策が必要ですが、その代表

例が次の2つになります。

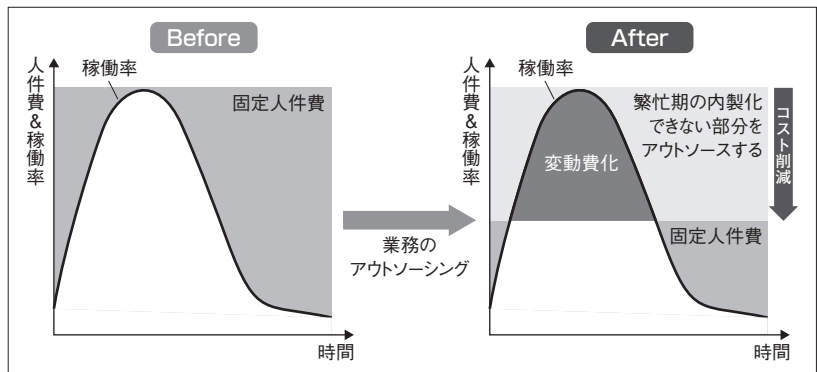
①DX化による業務効率化

②アウトソースの活用

①DX化による業務効率化についての解説は、紙幅の都合上、本稿では割愛いたします。

②アウトソースの活用は、中小企業では「社員が実施すれば無料で、アウトソースは有料だ」という考えの経営幹部が多いと思いますが、繁忙期と閑散期の差が大き

図4 繁忙期における人件費 & 稼働率の再考



い企業では、アウトソースを活用して固定費の変動費化を実施することを勧めます。図4左のグラフは「繁忙期に合わせる状態」です。このケースでは閑

※ 2023年9月実施 兼松経営株式会社によるインターネット調査 東海4県に住む20～70歳以下の会社員（正社員）、経営者・役員、自営業、【業種】製造業、商社・卸売り・小売業の型への独自調査。

散期になると社員の稼働率が下がり、固定費負担が大きく、月次の収支がマイナスになるケースがあります。

そのため、図4右のグラフのように繁忙期と閑散期の間で固定費を抱えます。つまり、繁忙期の内製化できない部分をアウトソースでこなすという手法です。

この方法には「閑散期の稼働率低下の防止」と「繁忙期の売上が大きく伸びても対応できる」というメリットがあります。

余力が生まれた人員は、新事業を立ち上げたり、商品開発・営業・企画などのコア業務に集中させることができるなど、新たな売上を創出する源泉になります。

1. 値上げの断行
2. 直販・ECを強化
3. 生産性の向上

この3つです。これらを速やかに実行し、できるかぎり社員の給与

や賞与を下げることでのコストダウンを行わないようにします。

2024年問題への対応策

2023年のコスト高に続き、物流・運送業界の「2024年問題」が4月から始まります。

周知のとおり「2024年問題」とは、働き方改革法案により、ドライバーの労働時間に上限が課されることで生じる問題の総称のことです。

ドライバーの時間外労働時間が年間960時間に制限されるため、一人当たりの走行距離が短くなるなどの影響があります。

果たして、この問題はどのような企業に影響を及ぼすのか？ 答えは「モノを送る、また受け取らない企業はほほないので、すべての企業に影響がある」です。

影響の具体的な内容としては、

- ①モノが届くまでの日数が伸びる（送る側・受け取る側の双方）

②現状の荷物の発送を、現状の運送会社だけでは受けきれない

③モノの発送を委託しても配送会社が受けてくれない(②により1社で複数配送会社と契約するケースが増える)

④売上に占める物流費が上昇して収益が減少する

などが想定できます。特にEC事業を行っている企業、商品の運搬が多い製造業で大きな影響を受けます。

●中小企業の物流における2024年問題の対策

・複数の運送会社と契約をする

運送会社の1人当たりの残業時間が制限されることにより、運送会社は仕事受注のキャパシティが制限され、急な依頼を断る可能性があります。

EC事業者にとって商品の到達日数が伸びることは大きなダメージです。よって、今のうちに複数の運送会社と契約して1社に依存しない体制の構築が必須です。

・物流倉庫の拠点を東海エリアに移す

今後は運送料が値上げされることに加え、商品の到達日数が伸びることが問題になります。現在の倉庫が貸倉庫であれば、倉庫を日本の真ん中の東海エリアに移すことも一つの施策です。

東海エリアを物流拠点とすれば日本の南北どちらに配送しても到達日数も短く、かつ、運送料も抑えることができます。全国対応をしている企業にはおススメの戦略です。

・近郊の運搬のみ社員によるトラック便を作る

前述のとおり、固定費を変動費化して社員のトラック便をつくることも有効です。長距離はアウトソースを使い、近場を何往復もするような便は社員で行うのがコスト効率が良いと考えます。

このような対策を取り入れて、コスト高の時代にも利益が出せる強い経営を心掛けてください。