

【特集】

迫る価格転嫁の波

—価格に見合う価値提供の成否が分水嶺に—

原油、建設資材、小麦、食用油…。企業が製品・サービスを生み出すために必要な原材料の価格高騰が止まらない。価格転嫁について、各社はどのような対応を取っているのか。今後、「価格」はどう決めればいいのか。

コロナ禍からの世界的な景気回復に伴う需要増加で、各種原材料はそもそも2021年ごろから値上がり傾向にあった。追い打ちをかけるように、ロシアのウクライナ侵攻、急激な円安など仕入れ値高騰につながる事象が積み重なっていった。

海邦総研による3月の調査で、前年と比べた原材料費等の仕入れ値の状況を尋ねたところ、「10%未満で上昇している」(22.6%)、「10～20%上昇している」(28.3%)、「20～30%上昇している」(13.2%)、「30%以上上昇している」(5.2%)となった。実に、県内企業の約7割(69.3%)が仕入れ値価格の上昇に直面していることがうかがえる結果が出た。業種別に見ると「飲食サービス業」の92.8%で仕入れ値が上がっていて、「30%以上上昇している」と回答した割合も他業種と比べて最も高い14.3%だった。

仕入れ値上昇企業の6割が「転嫁・今後転嫁」

仕入れ値が「上昇している」と回答した企業に「販売価格への転嫁状況」を尋ねたところ、「原材料上昇分のうち5割未満を転嫁している」(12.7%)、「5～8割を転嫁している」(11.2%)、「8割以上を転嫁している」(10.1%)、「今はしていないが今後転嫁する」(28.8%)となり、「転嫁している」と「今後転嫁する」の合計は

62.8%となった。

貴社の主力商品・サービスにおいて、原料等高騰分を販売価格に転嫁していますか。(主要業種のみを掲載) (%)

項目	全体 (n=267)	主要業種別					
		建設業 (n=52)	製造業 (n=37)	卸売・ 小売業 (n=54)	旅行・ 宿泊業 (n=31)	飲食 サービス業 (n=13)	その他 サービス業 (n=52)
原材料費上昇分のうち8割以上を転嫁している	10.1	13.5	5.4	20.4	0.0	7.7	5.8
5-8割を転嫁している	11.2	13.5	18.9	25.9	3.2	0.0	1.9
5割未満を転嫁している	12.7	23.1	10.8	14.8	0.0	7.7	11.5
「転嫁している」の合計	34.0	50.1	35.1	61.1	3.2	15.4	19.2
転嫁していない	29.2	23.1	21.6	9.3	54.8	7.7	40.4
今はしていないが今後転嫁する	28.8	19.2	37.8	22.2	32.3	76.9	32.7
未定	6.0	5.8	2.7	5.6	6.5	0.0	7.7

仕入れ値の上昇分を販売価格にできていない理由を尋ねる質問には「他社との価格競争が激しいため」(41.6%)、「取引先との関係を維持するため」(27.0%)、売上高を維持するため(13.9%)、取引先との交渉が困難であるため(12.0%)の順で回答が多かった。

競合他社や取引先との関係から、仕入れ値上昇分をストレートに販売価格に転嫁できない企業の苦悩も垣間見える。

食用油も小麦も「ほとんど全部」

街の中心部を国道329号が走る与那原町。その与那原町に「ジェフ沖縄株式会社」は本社を構える。ゴーヤーバーガーやぬーやるバーガーを看板メニューに掲げるファストフード店「ジェフ」をはじめ、札幌ラーメンのフランチャ

イズ店「ラーメンさんばち」、DVDやCDを取り扱う「TSUTAYA」を運営している。とりわけ、沖縄のチャンプルー文化を具現化したご当地バーガーを提供する「ジェフ」は長年にわたり、県民に愛されている。その「ジェフ」の店内に2022年4月上旬、案内文が貼り出された。案内文のタイトルは「価格改定のお知らせ」。4月20日からの商品の値上げを案内する内容だった。

「ほとんどの材料が上がっていると言っても、言い過ぎではないと思います。特に食用油。10年前と比べると50%近い上昇で、そのうち20-30%はこの1年間で上がりました。食用油はほとんどの商品に使うので、相当厳しいです」。ジェフ沖縄の喜名史弥社長は内情をそう説明する。



バーガーに欠かせないパンズの仕入れ値も2022年当初に上がったばかりだ。その後、米国、カナダでの小麦不作やウクライナ侵攻、原油高騰の圧力で、同4月には政府から国内製粉会社への売り渡し価格が17.3%上昇した。「メーカーに問い合わせてみたら『今のところ、値上げの予定はない』という回答でした。ただ、小麦価格が上がっているのだから、パンズ価格の再値上げもいずれあるだろうと見ています」。喜名社長は厳しい見通しを示す。

ジェフは4月20日の価格改定で平均して7%、商品価格を引き上げた。ゴーヤバーガーは340円から370円に8.8%アップ、ぬーやるバーガーは390円から420円に7.7%アップ。引き上げはほぼ全ての商品に及んだ。2019年10月の消費税引き上げ時の価格改定を除けば、商品全般に及ぶ値上げは8年ぶりだ。

存続し、待遇上げていくために

ジェフ沖縄にとって「いくら引き上げるか」と同じぐらい、「いつ引き上げるか」も重要な事項だった。「うちのような小さなところが大手に先駆けて引き上げ、ということは考

えられません」。3月に大手ハンバーガー店が主力商品の価格を18%引き上げたのを皮切りに競合他社が引き上げていったことを確認して、ジェフも価格改定に臨んだ。

「今回の価格改定は儲けるためではなく、キャッシュフローをきちんと回せるよう、売上を確保するための取り組みです。そうでないと、企業そのものが維持できず、商品・サービスも提供できなくなってしまいます」

2008年のリーマンショック時には、効率化の観点からアルバイトの投入時間を抑制し、仕入れ値を下げるために仕入先を変え、広告宣伝費をカットしてしのいだ。一方で「サービス体制維持の観点からは、やり過ぎたという反省もあります」と振り返る。現在はむしろ「従業員の待遇を上げるべき状況」に来ているという。喜名社長は言葉を続ける。「今の時代、企業が活動を続けていくために、働き手を確保するのは絶対条件です。その状況下で賃金抑制による人件費削減は下策中の下策、一番やってはいけないことです。当社として、賃金をすぐに上げられるわけではないですが、待遇は良くしていく。その努力を続けています」。企業が活動を継続し、従業員の待遇を上げる原資を確保するため、ジェフは改定した商品価格で2022年度のスタートを切った。



転嫁難しい「業界事情」

浦添市大平の国道330号沿いに立地する「株式会社ナイン」。建材の卸売や店舗・住宅などの建築施工などB to BもB to Cも幅広く手がける老舗の会社だ。卸売業にとって、仕入れ値の上昇は収益モデルに直結する事象だ。壁紙で15~22%、カーペットで15~20%、ビニール床で10~17%。ここ1年の、それぞれの資材の仕入れ価格は大幅に上昇した。しかし、販売価格に即時に転嫁できない事情があるという。

鳩間修専務がその事情を説明する。「建設は大型案

件だと着工から完成まで1年半かかるものもあります。当社の取引先である施工会社が施主に対して発注金額の増額をお願いすることは現実的にはほぼありえないので、当社が『資材の仕入れ値が上がったので、当社の販売価格も引き上げます』という対応を随時取ってしまうと、施工会社は利益を確保することが難しくなってしまいます。BtoBは特に、買う側も売る側もウィン・ウィンでないと継続が難しいんです」



建設資材が高騰のトレンドに入っている状況下で、ナイソはどんな対応を取っているのだろうか。「徹底した情報提供です」と鳩間専務は明かす。「メーカー側から『次はいつごろ、いくらぐらい上がりそう』という情報を聞いたら、特に大型案件を控えているような取引先には随時、情報提供しています。そういう情報を共有する中で、当社も早めに資材の注文を受けて、施工現場の進捗状況に合わせて出荷まで倉庫で預かるなどの対応を取っています。当社の販売価格を改定する際にも、期間に余裕を持たせて取引先にお知らせしています」

ただ、資材販売時の見積書の発行方法にも若干、変化が出てきた。「特にコロナ以降、ある一定の期間を超える工事に対しては、見積書の有効期限をしっかり明記するようにしました。以前は提示するスパンは長かったんですが、価格変化が激しいため、今はトラブルにならないよう、双方の確認のもと、有効期限を厳密に設定しています」

加えて、コロナ禍以降、メーカーの新商品発表のサイクルが短くなってきたという。以前は各メーカーとも2年に1回程度だったのが、最近は毎年、発表されるようになった。「消費者のニーズの変化が早まっているんだと思います」。仕入れ値上昇の影響を最小限に抑えるための早めの発注による資材確保と新商品が出続ける中での売れ筋商品の見極め。卸売業は行動力と眼力が一層、問われる時代になってきた。



価格と価値、見直す時期に

前出のジェフ沖繩・喜名社長はインタビュー終盤、ゴージャスバーガーとぬーやるバーガーを引き合いにこんな言葉を口にした。

「どちらも当社しか提供していない独自メニューです。これらの商品については『粗利を最低限これだけは確保したいからこの価格に』という計算ではなく、召し上がっていただいたときに『この食体験になら、この価格を払っていい』と思ってもらえるような適正価格を目指したいと思っています。生産性向上のために、外注をやめて店内仕込みに切り替えた商品もあります」

「県内の多くの経営者とお会いした際に『この価格上昇の波は、お客さまに適正価格を考えていただく機会になるのではないか』という話をよくしています。私たち経営者も、従業員の賃金を上げたいですから」

日本経済は長らくデフレが続き、日本銀行は2013年以降、物価上昇率2%を目標に定め、長らく金融施策を展開してきた。ここに来て「物価が上がるのが先か、賃金が上がるのが先か」という長年の論争を飛び越えて、急激な物価高にシフトしつつある。これで賃金が上がらなければ、経済は停滞・後退するのに物価だけが継続的に上昇する「スタグフレーション」に陥ることになる。スタグフレーションになれば、県民所得が低い沖縄は他の都道府県以上の打撃を受けることになることが予想される。

競合他社との価格競争を意識しながらも、自社商品・サービスの価値を高め、価値に見合った商品価格を設定する一。コロナ禍で経済活動自体が停滞し売上が落ち込む中、経営者はさらなる課題を突きつけられた格好だ。難題を解決するヒントは、喜名社長の言葉の中にあつた「生産性向上」だろうか。古くから言われているこの言葉に、真剣に取り組まない企業は生き残れない時期に突入しつつあるのかもしれない。

(海邦総研 地域経済調査部/当銘 寿夫)