

地域の企業経営を取り巻く外部環境を見渡すと、コスト上昇圧力に満ちている。原油価格の上昇に伴うエネルギー・原材料費の高騰に加え、慢性的な人手不足による人件費の上昇、さらには国境を越えた競争激化による販売価格の押し下げなど、企業が持続的に利益を確保するために向き合おうべき課題は多岐にわたる。

こうした中、適切な利益確保に向けた「価格転嫁」の重要性が高まっている。三重県においても、2024年に県や経済団体、金融機関、労働団体などが連携し、「適正な取引と価格転嫁を促進し地域経済の活性化に取り組む三重共同宣言」を発出した。同宣言では、原油・原材料費や人件費などの上昇分を適切に価格へ転嫁していく機運の醸成などが掲げられている。また、25年度からは「適正取引・価格転嫁推進業務」といった政策も展開されており、当社でも企業と対話を重ねながら価格転嫁の実践を後押ししている。

しかし、現場では価格転嫁が円滑に進んでいるとは言い難い。昨年、当社が県

内企業に対して行った調査では、輸送用機械の事業者のうち、仕入価格上昇分について「7割以上価格転嫁できている」と回答した事業者は4割弱にとどまり、「価格転嫁は、顧客との関係性の維持を考慮するとお願いしづらい（自動車部品加工）」といった切実な声も聞かれた。特に、素材を仕入れて加工し大手企業に納品するタイプの製造業では、調達価格は市況の影響を強く受ける一方で、販売先の交渉力も強く、板ばさみの構図にある。

日銀短観による販売価格の判断指数(DI)でも、価格転嫁は素材に近い産業ほど進みやすく、加工業ほど遅れる傾向が示されている。最終需要が伸び悩む中では、商流のどこかに負担が滞留する構造を解消することは容易ではない。

では、企業はどのように対応すべきか。サーチャージ制度(コスト変動に応じた価格変動するしくみ)などの個別手段も有効だが、出発点として重要なのは、自社の提供価値を正確に把握することである。すなわち、取引先に対してどの点で他社より優れているのかを整理することで、交渉

の前提を整えることだ。

例えば、技術や価格での差別化が難しいが、地元密着の部品加工業があったとしよう。このような企業の顧客との近い関係性に基づく迅速で柔軟な対応力といった無形の経営資源に着目すれば、代替性の低い強みとして訴求することができる。物理的な距離の近さは輸送コストを下げるし、コミュニケーションの近さは生産リードタイムを短くする。「顔が見える関係」は、結果としてサプライチェーン全体の生産性を高める重要な提供価値となり得る。その価値を取引先と共有することができれば、価格を含めた取引関係の健全な見直しにもつながるだろう。

価格転嫁の議論を前向きなものとするためには、「高い・安い」といった価格ベースの交渉から一歩踏み込み、価値を起点とした対話へと転換していく必要がある。その第一歩として、自社の強みの棚卸しに立ち返ることが求められる。