

主催：鳥取県（委託先：一般社団法人 鳥取県中小企業診断士協会）

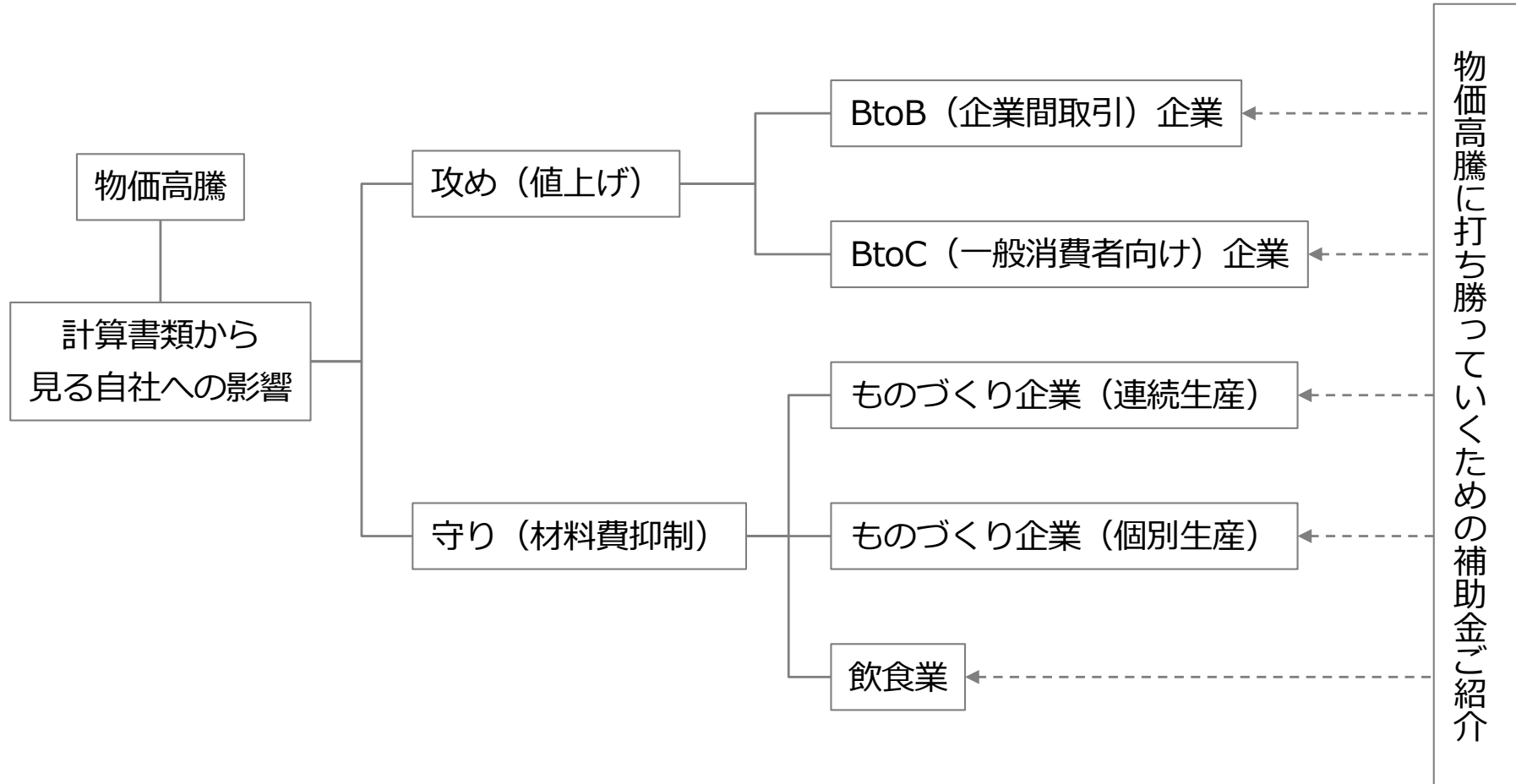
物 価 高 騰 に 負 け な い ！
攻 め と 守 り の 事 業 運 営
（ 配 布 資 料 ）

講師 / 北村真吾氏（中小企業診断士）

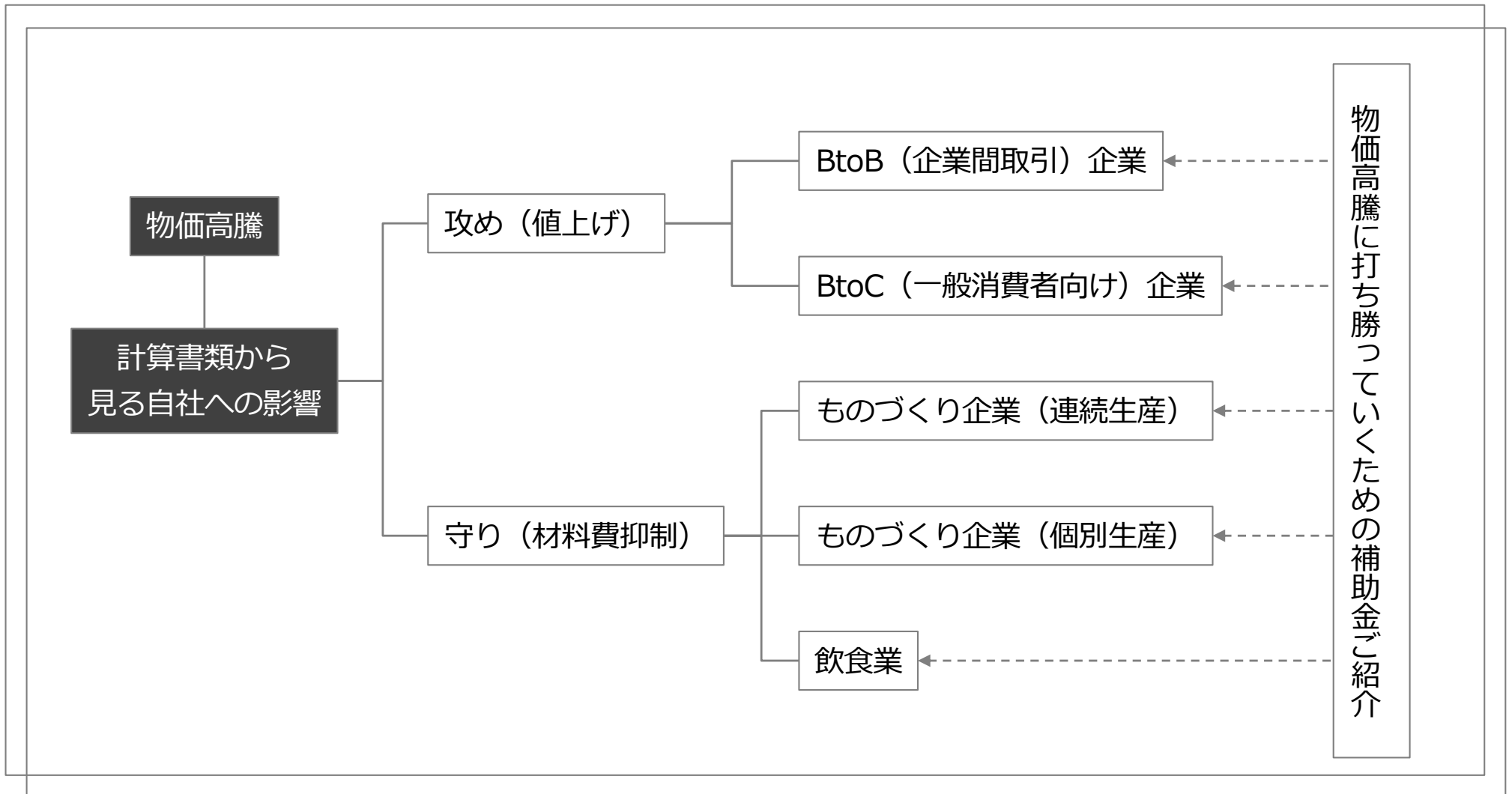
本セミナーのポイント

- 物価高騰は全ての企業、事業者にとって関わりの深いテーマであるため
業種と論点について幅広く網羅的に取り上げていきます
- 特に値上げは重要！
物価高騰を、自社を見つめ直すきっかけ、お客さんに向き合うきっかけにしていきたい
- 企業経営者さんは、今すぐ取り入れられるアイデアを得るのはもちろんのこと
「新たな分野へ進出（事業の再構築、ビジネスモデルの変革）したらどうなるだろう」
「自社の取引企業や関連市場はどうなっているだろう」というイメージでお聞きいただき、
新たなビジネスチャンスをつかんでいただきたい
- 企業支援者の皆さんは、多種多様に渡るであろう担当企業さんに対し
どのようなアドバイスができるかという視点でお聞きいただきたい

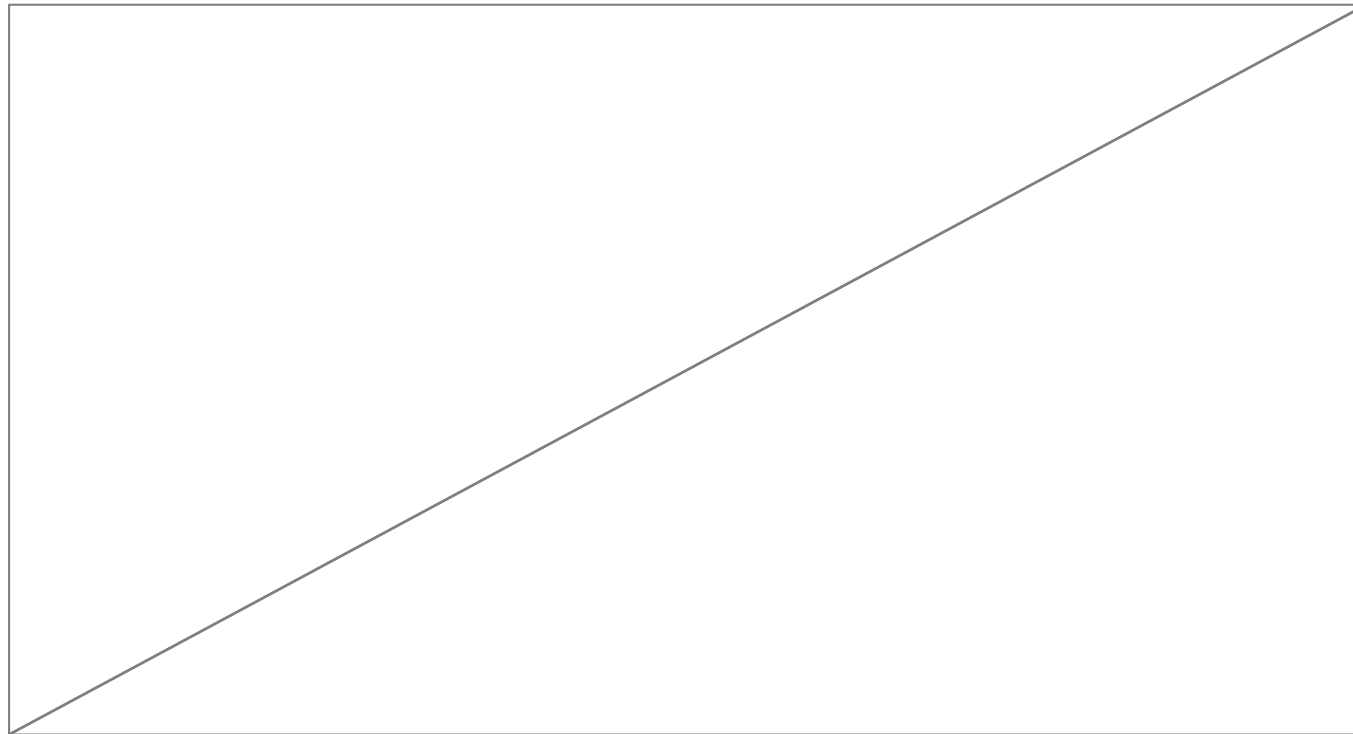
本セミナーの流れ



1章：物価高騰と計算書類から見る自社への影響



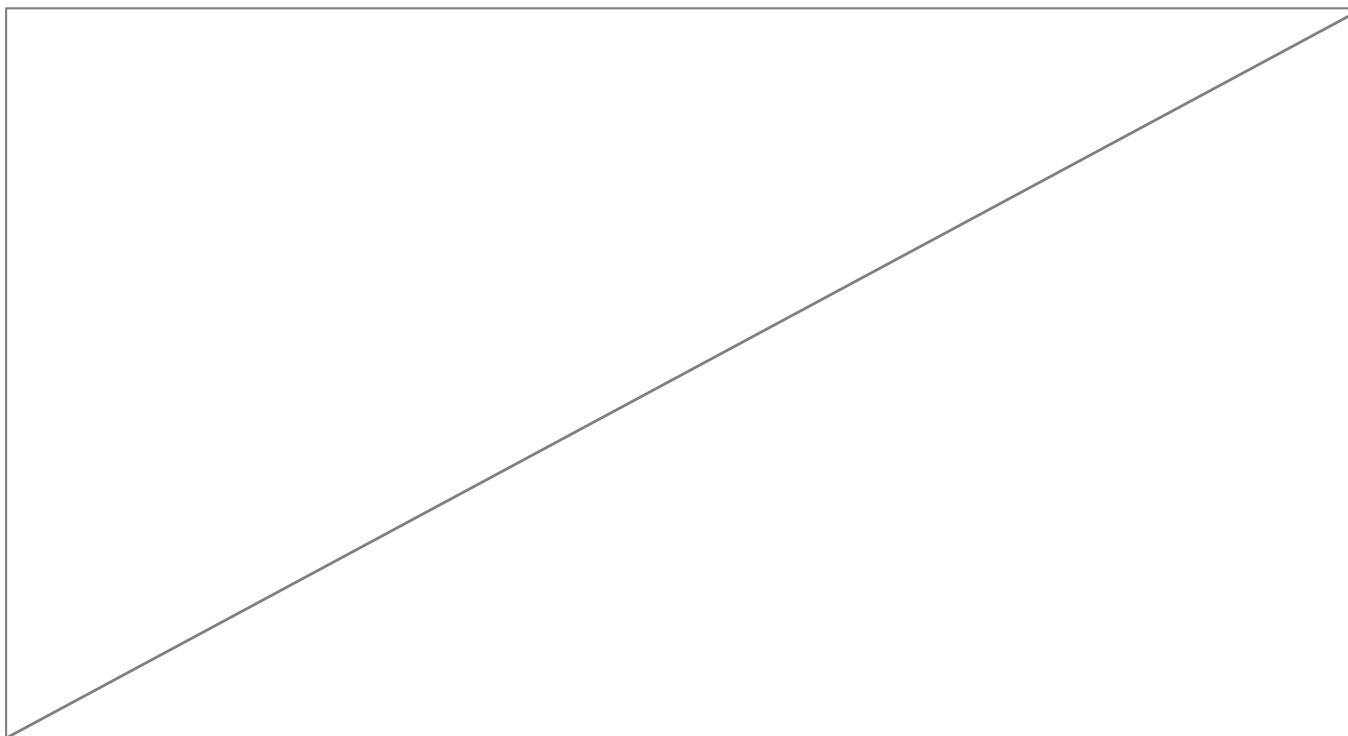
- 経営上の障害 = 光熱費・原材料・仕入品の高騰がトップで51.3%



出典：鳥取県中小企業団体中央会「令和4年度鳥取県の労働事情」

<https://www.chuokai-tottori.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/25771c92027b84c152b32a5d5881cf8c.pdf>

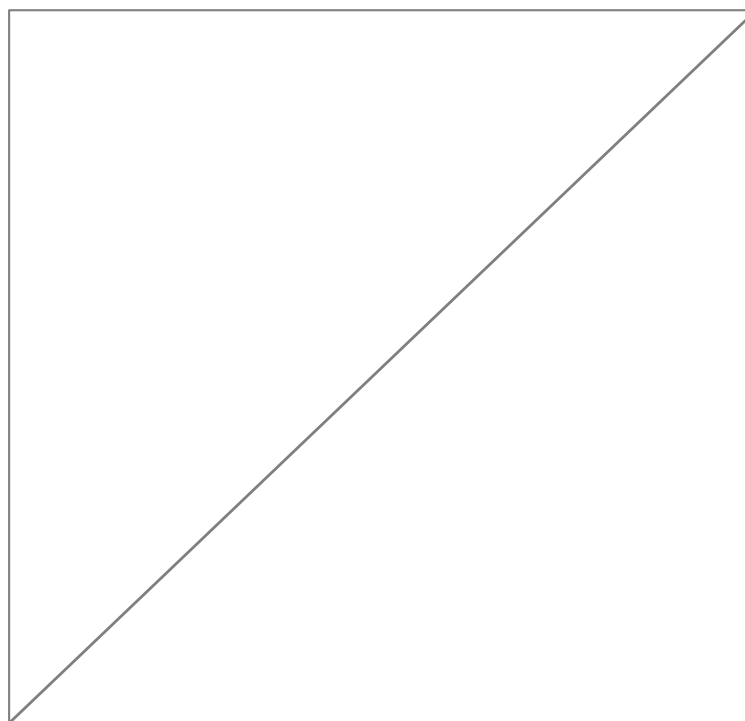
- 価格の引き上げに成功した = 28.2%
- 交渉中 + これから = 33.7%
- 未定 + 転嫁してない + 転嫁できない = 34.1%



出典：鳥取県中小企業団体中央会「令和4年度鳥取県の労働事情」

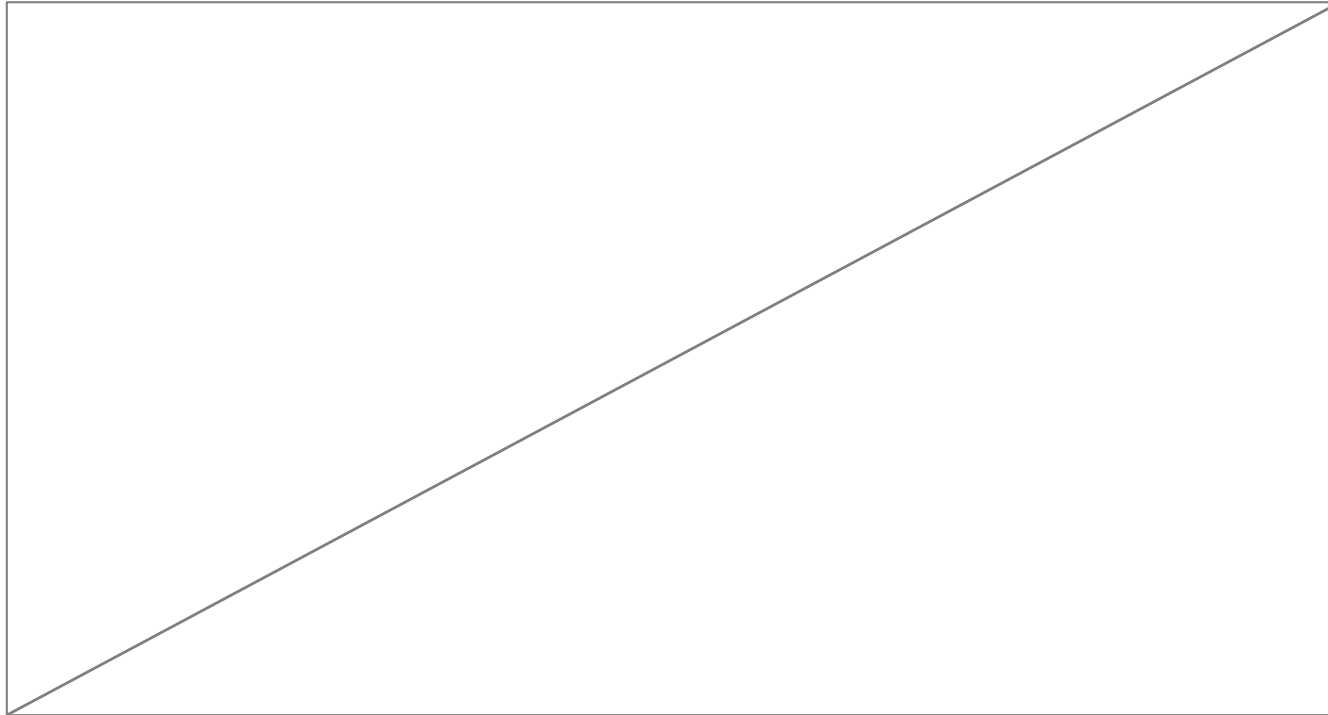
<https://www.chuokai-tottori.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/25771c92027b84c152b32a5d5881cf8c.pdf>

- 価格転嫁率は36.6%
- つまり、コストが100円上がったとしても値上げは36.6円
- 残り63.4円は企業負担として収益性を悪化させている可能性がある



出典：TDB「企業の価格転嫁の動向アンケート（2022年9月）」
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000537.000043465.html>

- 価格転嫁できないとどうなる？
- 人件費を抑制する＋設備投資を抑制する＋研究・開発費の抑制
- 長期目線での投資が進まず、将来への活力が失われる



出典：内閣府「金融政策のレジーム転換と物価動向」
https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je13/pdf/p01023_5.pdf

□ 価格転嫁の考え方

例題： 今まで80円で仕入れていたものを100円で売っていた会社があります
(利益額 = 20円、利益率 = 20%)

物価高騰の影響で仕入れが80円から90円に上がったとします
会社としての収益力を維持するにはいくら値上げすべきでしょうか

× 仕入れ価格値上がりと同じ「金額 (+10円)」値上げする

仕入れ価格 = 90円 - 80円 = 10円の値上がり

値付け = 今まで100円 + 仕入れ10円値上がり = 売価110円

利益額 = 20円 (一定)、利益率 = 20円 ÷ 110円 = 18.2% (悪化)

○ 仕入れ価格値上がりと同じ「割合 (+12.5%)」値上げする

仕入れ値上がり率 = 90円 / 80円 = 112.5%

値付け = 100円 × 112.5% = 112.5円

利益額 = 112.5円 - 90円 = 22.5円、利益率 = 22.5円 ÷ 112.5円 = 20% (一定)

インフレ傾向、物価高騰が会社の収益力にどのような影響を及ぼしたのか
計算してみましょう

	指標	計算式	3年前 (%)	現在 (%)	比較 (※)
1	材料費率	材料費 ÷ 売上高			
2	売上原価率	売上原価 (製造原価) ÷ 売上高			
3	販管費率	販管費 ÷ 売上高			

※3年前と比べて↑上がった、→変わってない、↓下がった

注意：この計算はあくまで物価高騰の影響をイメージするための目安です
会社全体収益の妥当性、正当性を診断・評価するものではありません

指標	比較
材料費率	↑
売上原価率	↑
販管費率	↑

× 材料費をはじめ、すべての費用が上がっている

価格転嫁できていないか、もしくは不十分かもしれません
会社全体の収益性がかなり悪化していることが予想されます
すぐに対策を検討しましょう

指標	比較
材料費率	→
売上原価率	↑
販管費率	↑

△ 材料の値上げ分だけは価格転嫁（もしくはコストダウン）できている

材料分の価格転嫁は十分にできています
しかし原価（特に変動費）の上昇に売上が追いついていません
変動費上昇への対策で会社全体の収益性を維持したいところです

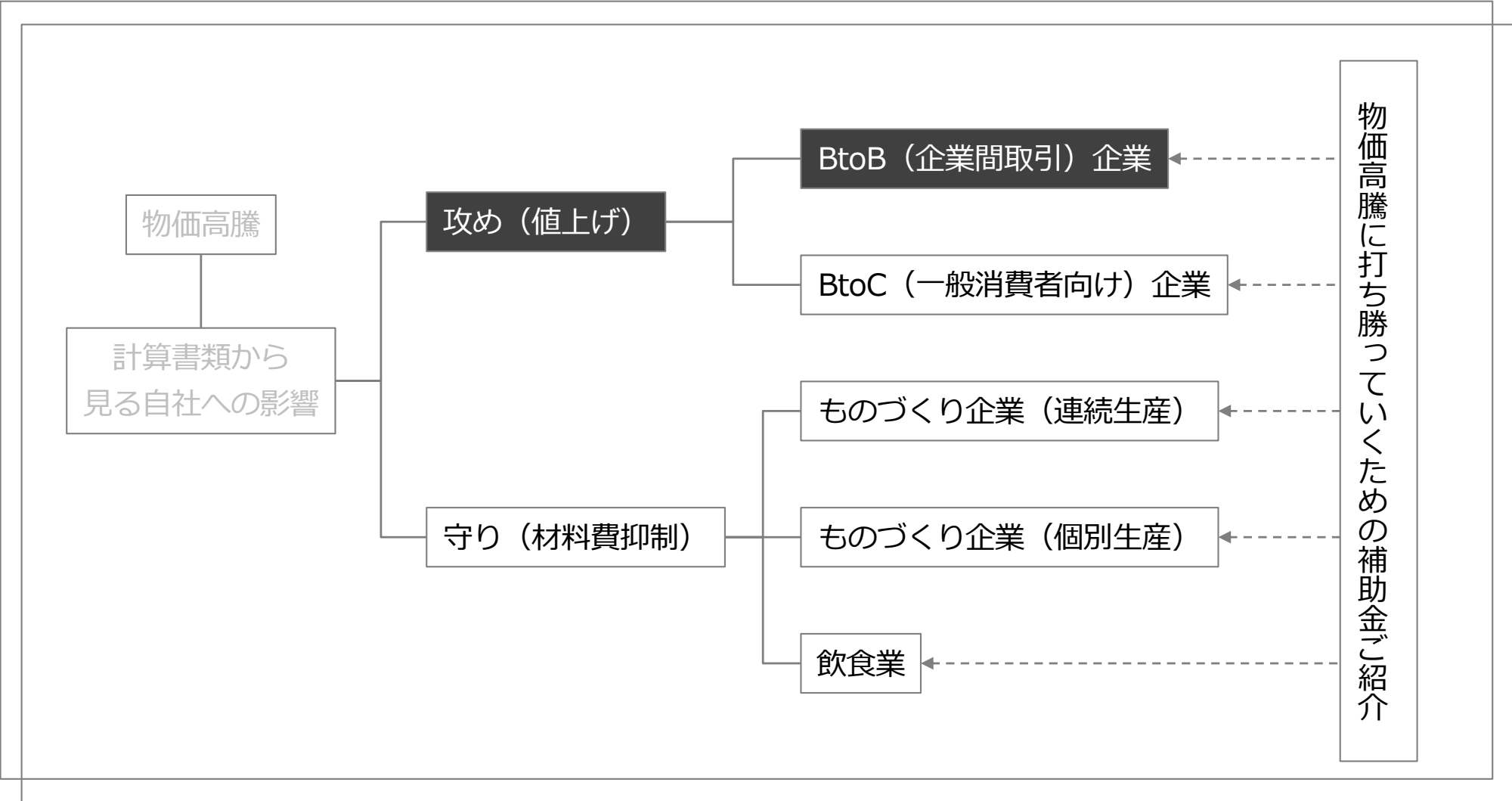
指標	比較
材料費率	→
売上原価率	→
販管費率	→

○ 物価高騰に合わせて営業・生産体制を改善できている

物価高騰の対策が十分にできており、会社全体の収益性が維持されています
今後は、人手不足と人件費高騰を見据え、
より収益性を高めることで人材の確保と定着を図っていきます

注意：この計算はあくまで物価高騰の影響をイメージするための目安です
会社全体収益の妥当性、正当性を診断・評価するものではありません

2章：BtoB企業における値上げの考え方



— BtoB企業とは

- 顧客（売り先）が法人である
- 価格は、当社営業マンと顧客企業の発注担当者の中で「経済的合理性」を元に決まる
- 見積書、発注書、納品書など帳票のやり取りがあり、売上は売掛金として入金される

— 今は値上げをする10年に一度の大チャンス！！

- インフレ経済、物価高騰がこれだけニュースになっている今がチャンス
- 当社が値上げすべき事情
（＝顧客企業がコスト増を受け入れざるを得ない事情）を分かっている

ー 値上げのプロセス

- まずは不採算と思われる商品（製品）について、今すぐ原価計算をすべき
- 不採算商品の存在が、会社全体の収益の足を引っ張っている
- 不採算商品のせいで、人件費が上げられない+新規採用ができない+設備投資ができない
- 再見積し、それを持って顧客企業に値上げの相談に行く

□ 再見積のための原価計算の例（＝経済的合理性の訴求、エビデンスの提示）

	商品A			商品B			商品C		
	3年前 (令和2年)	現在 (令和5年)	3年前比較	3年前 (令和2年)	現在 (令和5年)	3年前比較	3年前 (令和2年)	現在 (令和5年)	3年前比較
1 お取引単価（1個あたり、円）									
2 平均ご発注量（個/月）									
3 売上原価（1個あたり、円）									
4 材料費									
5 材料1									
6 材料2									
7 材料3									
8 外注費									
9 労務費									
10 平均単価（人/時）									
11 生産所要時間（1個あたり時間）									
12 その他経費									
13 電気代（月額/所要時間）									
14 水道代（〃）									
15 ガス代（〃）									
16 保険料（〃）									
17 消耗品費（概算）									
18 本商品利益（1個あたり、円）									
19 〃 利益率（%）									

□ 価格交渉に関する情報ご提供

中小企業庁「中小企業・小規模事業者のための価格交渉ノウハウ・ハンドブック」

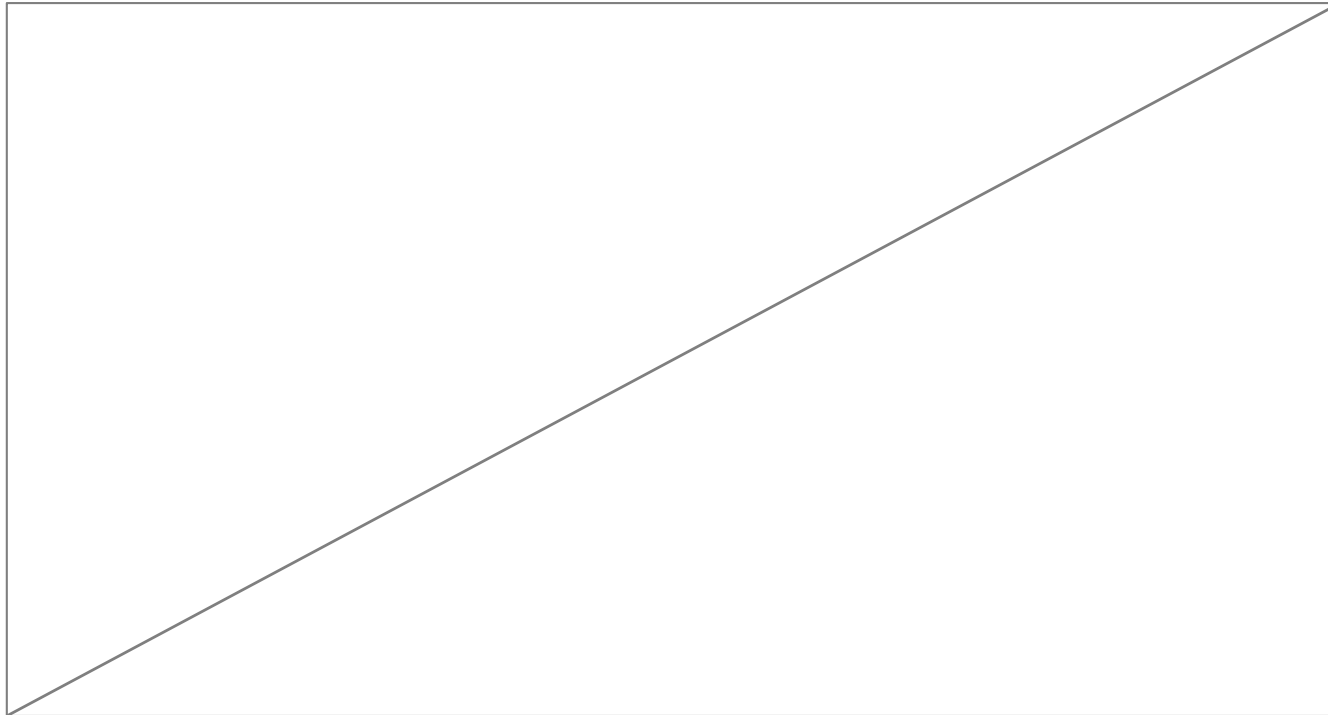


<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/2016/160610support2.pdf>

- 顧客企業とその発注担当者との日頃のコミュニケーションが重要
 - 値上げ文書をいきなり出したら相手もびっくりする
 - あらかじめ「しんどいんです」「値上げを検討してもらってもいいかもしれません」伝えておく
 - 「御社における当社のシェアはどれくらいですか」
「当社の立ち位置、どう見られてますか」勇気を持って聞いてみる

- 顧客企業にとっての当社の強み（評価、取引理由、価値）が、値上げの可否につながる
 - 値上げ相談がしやすいのは「技術力が高い」「当社にないノウハウを持つ」
「最終商品に大きな価値を付加する」という強み
 - 逆に、「価格が安い」「納品が早い」が強みだと
なかなか値上げを受け入れてもらえない可能性があるかも

- 県内企業の28.7%が、経営上の強みとして「速さ」を挙げている

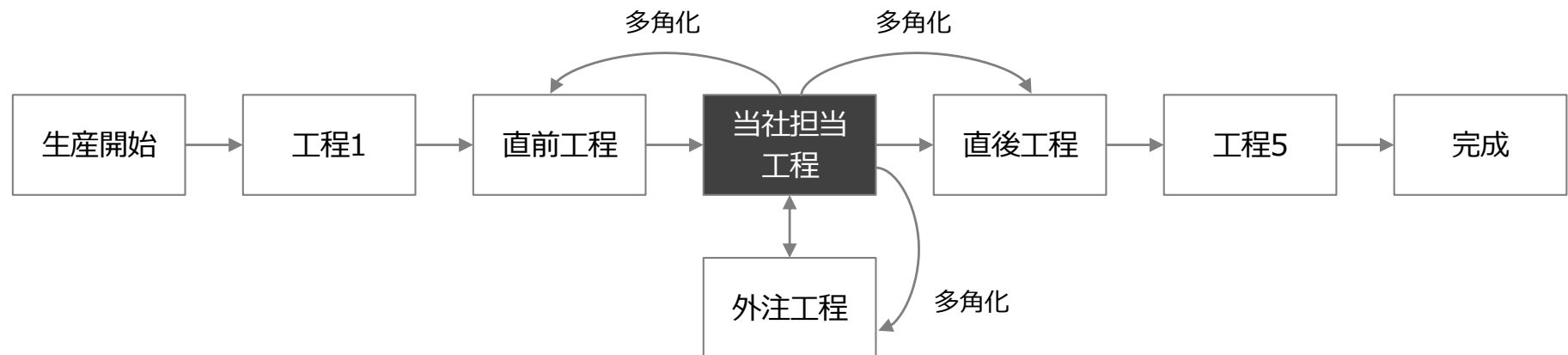


出典：鳥取県中小企業団体中央会「令和4年度鳥取県の労働事情」
<https://www.chuokai-tottori.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/25771c92027b84c152b32a5d5881cf8c.pdf>

— 値上げが受け入れられない（可能性がある）場合の対策

【1】 中期的対策 = 事業多角化によるクロスセル

- ついでにこれもやりますので取引条件を見直してください



— 値上げが受け入れられない（可能性がある）場合の対策

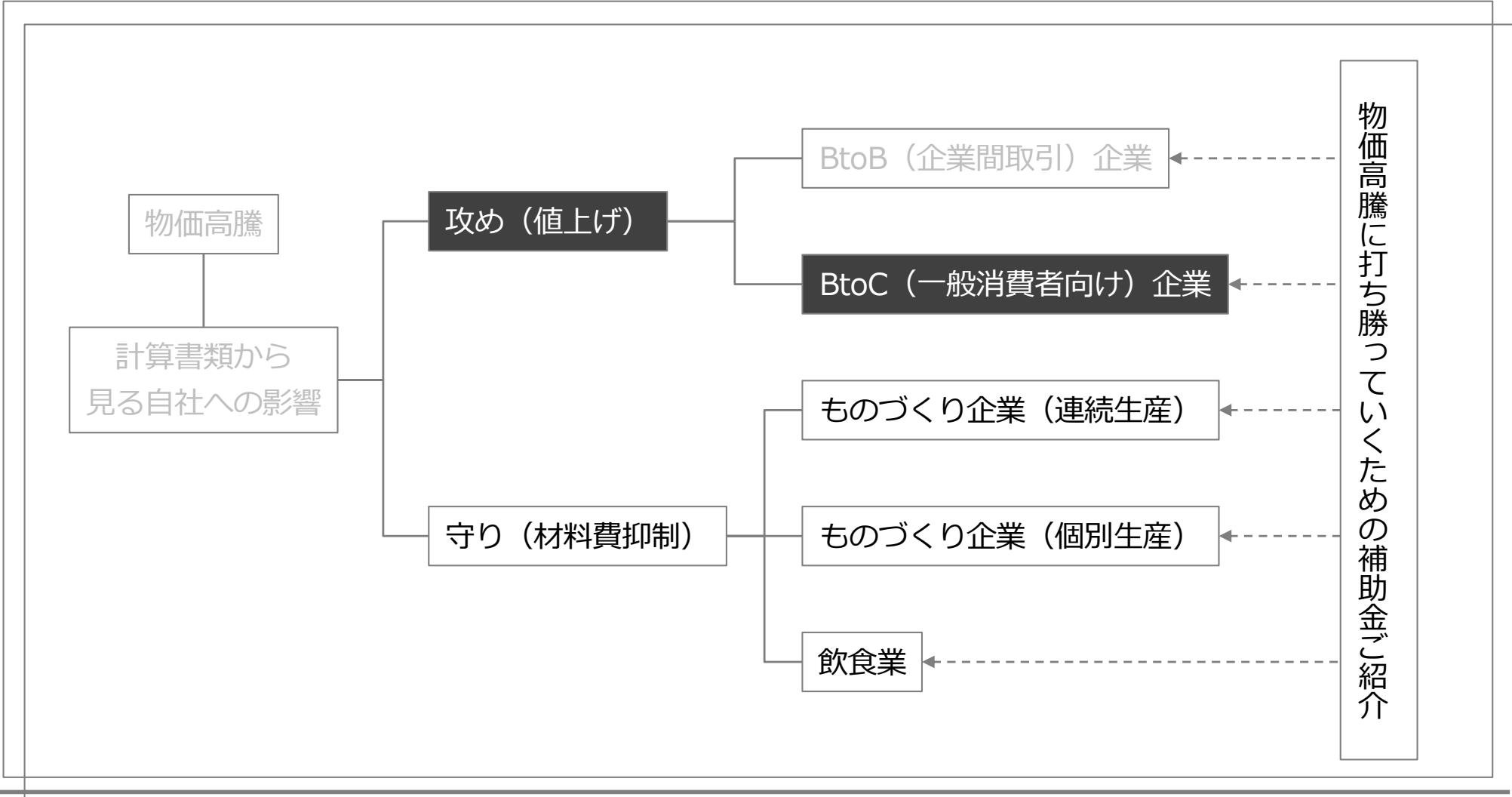
【2】 長期的対策 = ビジネスモデルの変革

- 販売先を変える = 当社の強みを高く評価してくれる新規顧客の開拓
- 販路を変える = 下請け構造の上に行く
最終消費者により近いポジションに移動する

— 多角化にせよビジネスモデルの変革にせよ、
実現させるまでは赤字受注に甘んじねばならないかも

→ ということは、安さと早さを武器にしている企業は早く変革に着手せねばならない

3章：BtoC企業における値上げの考え方

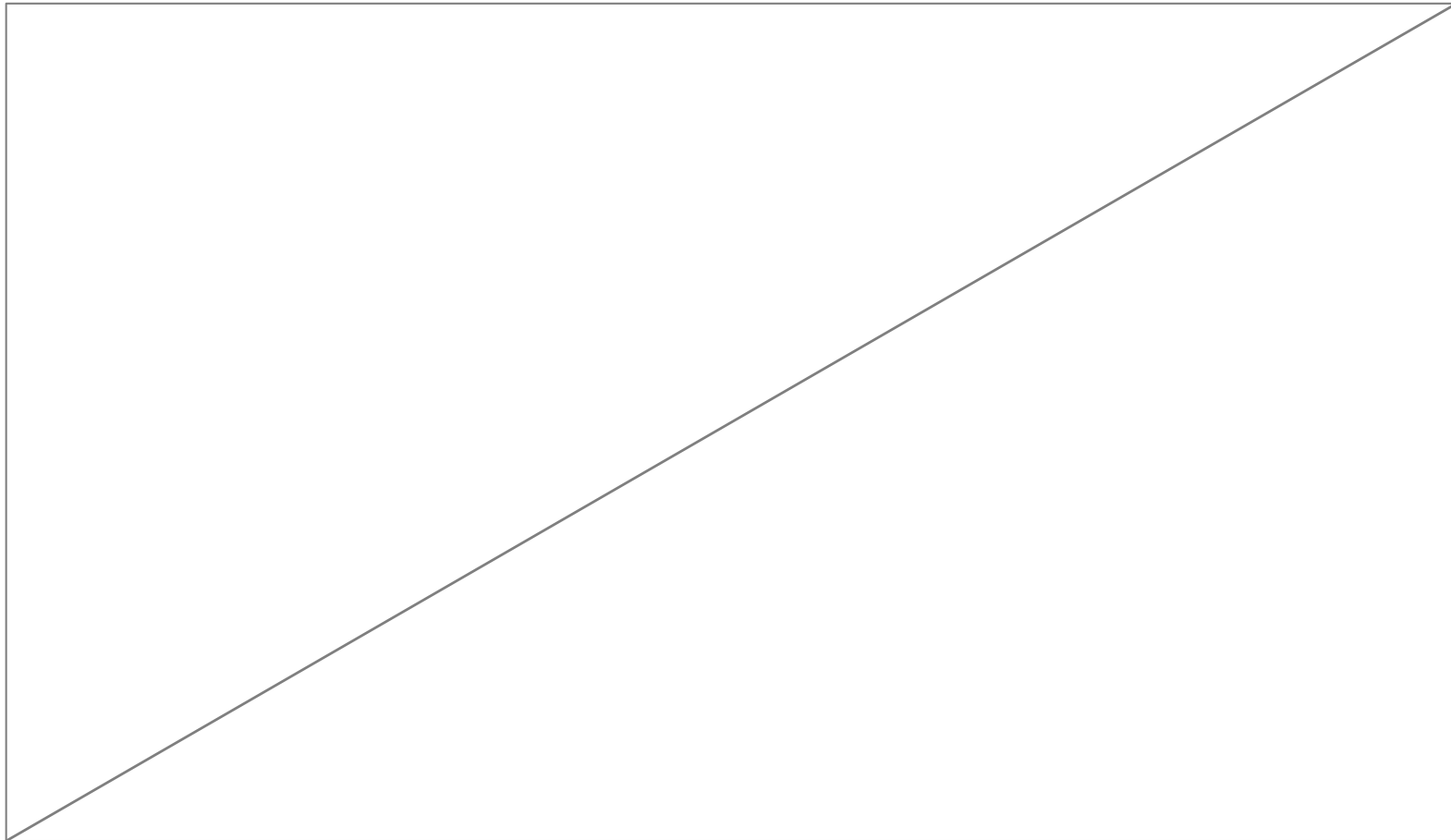


- BtoC企業とは
 - 顧客（売り先）が個人である
 - 価格は、顧客の支払い能力+支払い意欲+ライバルの値付け=これらのバランスで決まる
 - 売上は、現金もしくはキャッシュレス決済によって得られる
 - BtoB企業に比べ、お客さんの声を直接聞きやすく商品サービス開発が容易

- 無計画な値上げは客離れにつながる
 - すべての商品サービスを値上げする → ×他店に流れる
 - すべてのお客さんにとっての値上げにつながる → ×他店に流れる

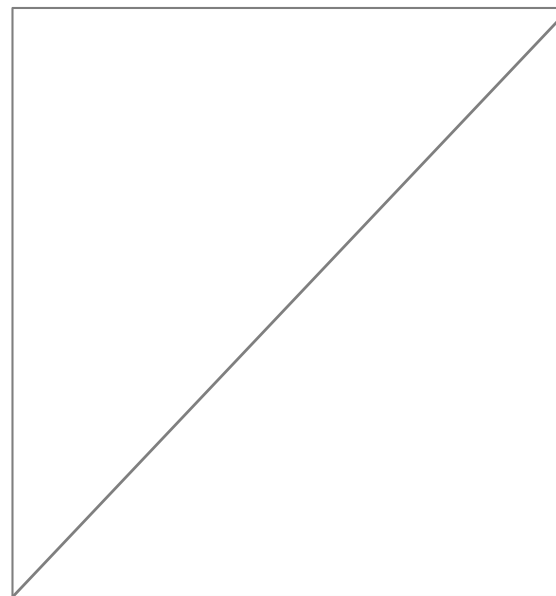
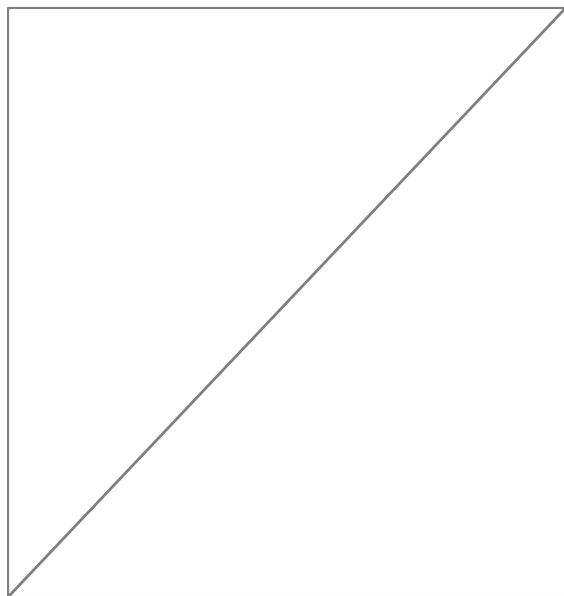
- 人数構成比と売上構成比を整理することが、値上げ検討につながる
 - 単価の低い客層 = 人数は多い = 売上構成比は低い
 - 単価の高い客層 = 人数は少ない = 売上構成比は高い
 - どの客層が当社の売上をどれだけ支えているかを整理する
 - 単価の高い客層に向けて、サービス品質と提案力を向上させ、値上げに結びつけていく

上位28.6%のお客さんがお店の売上の63.0%以上を占めています。
お店の売上は上位顧客（=優良顧客）によって支えられていることが分かります。



出典：全国理美容製造者協会「2020年サロンユーザー調査」
<https://www.nba.gr.jp/research/index.html>

ヘアスタイル変更提案について、
「提案してほしい」のに「提案されたことはない」人は3人に1人（32.2%）となりました。
特に若い客層においてこの傾向は顕著（42.1%）です。
提案活動をするだけでも、満足度を高められる余地はまだまだありそうです。



出典：全国理美容製造者協会「2020年サロンユーザー調査」

<https://www.nba.gr.jp/research/index.html>

提案された経験の有無と提案意向の割合をそれぞれ単純にクロス集計したもの

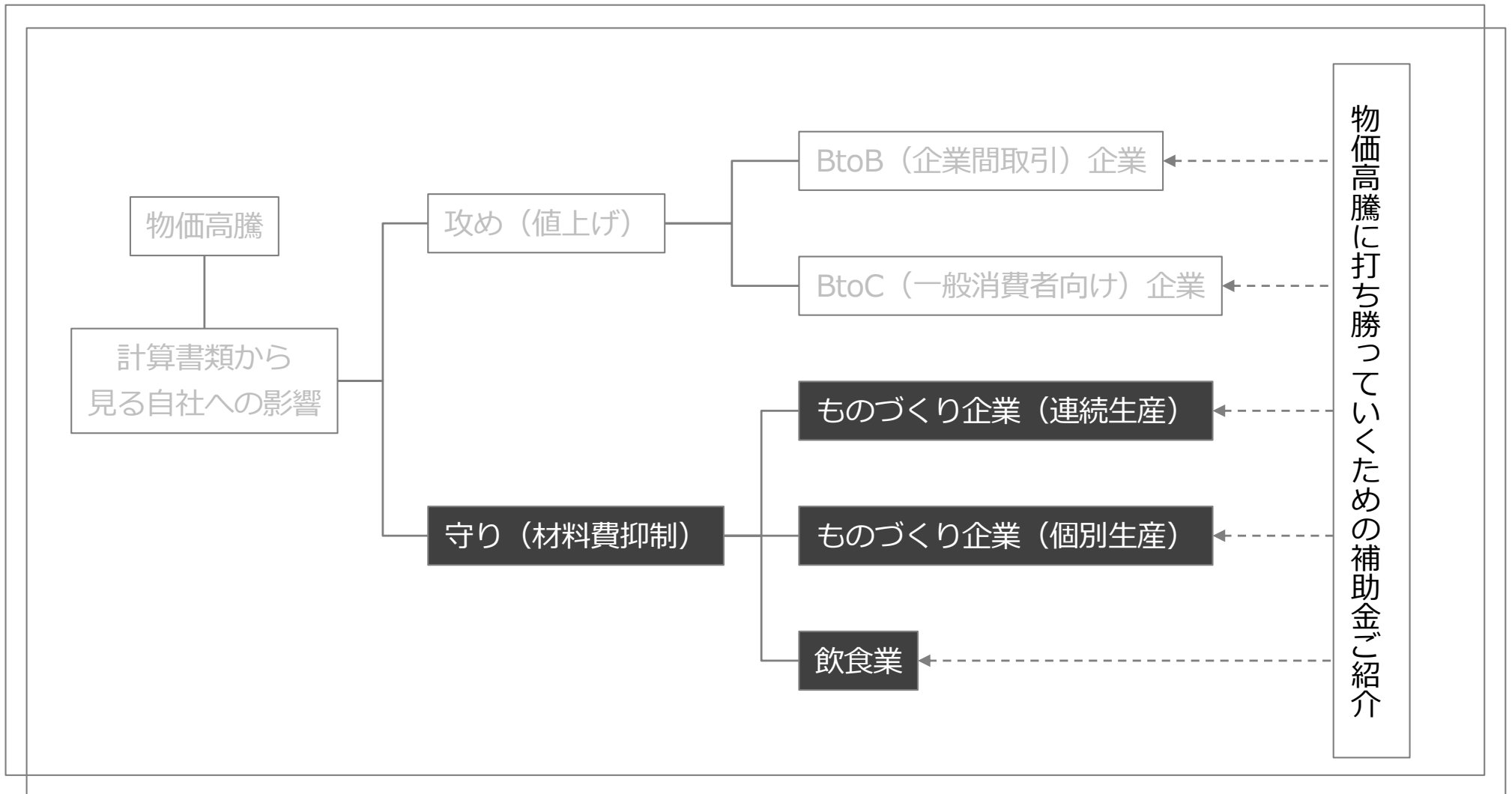
- 値上げのプロセス
 - ・ 優良顧客を明らかにする
 - ・ 優良顧客をターゲットとしてマーケティングと商品開発を進める
 - ・ 逆に言えば、人数は多いものの売上に実はそれほど貢献していない下位顧客にあまり目を向けない=振り回されないようにする

- 優良顧客の獲得
 - ・ ネットでの情報発信
 - ・ 消費意欲が高い客層は日常的にスマホで情報を収集している

- 提案活動
 - ・ 新たな商品サービスの提案活動
 - ・ 目標設定、スケジュール化
 - ・ シーズンごとの推奨販売商品の明確化
 - ・ マニュアル化、ロールプレイ

- 優良顧客の維持
 - ・ 定期点検、メンテナンス、モニター、企業案件の依頼
 - ・ 顧客のデータベース化 → 会社としてサービスレベルを均一化する

4章：無駄を見つけてスリム化するための材料費抑制



□ 同じ仕様の製品を受注見込みに合わせ繰り返し生産する = 連続生産型ものづくり企業

ー 顧客企業との材料の一括購入

- ・ 顧客企業の方が購買ボリュームが多く、値下げが期待できる
- ・ ただし、余った材料をどうするか、送料は誰が負担するか、入荷頻度がどうなるかなど詰めねばならない項目は多い

ー 材料や部品の共通化

- ・ 異なる製品に対し同じ材料や部品を使うようにすることで、購入ボリュームを増やし、かつ、在庫負担や仕掛品負担を減らす

ー 仕様変更

- ・ 作りやすく不良になりにくい仕様への変更の提案をする
- ・ 端材が出にくい、もしくは、再利用しやすい設計の提案をする

ー 生産計画の内示

- ・ 顧客企業から年間の生産計画を教えてもらう
- ・ 生産計画に合わせた人員配置
- ・ 材料仕入れ先に年間計画を提示し、
「どういう発注をしたら少しでも安く購入できますか」
- ・ もしくは相見積

- 毎回異なる仕様の製品を受注に合わせてその都度生産する = 受注生産型ものづくり企業
 - 不良はすべて赤字！！
 - ・ 受注ごとに仕様が異なる = 加工方法が異なる
 - ・ 不良になった製品は、材料費はかかったのに売上にならない最大のムダ
 - ・ マニュアル、教育、チェックシート、品質検査をこまめにする
 - 材料費の変動リスクを顧客企業に負ってもらう
 - ・ 材料費込みでの取引をやめ、材料は顧客企業から支給してもらう
 - リピート品の注意点
 - ・ 仕様は同じで、繰り返し注文のある製品について
 - ・ 最初に取り決めた金額がそのまま継続されていることが多い
 - ・ 不採算製品を早く見つけてすぐに価格交渉
 - 新規受注の際の注意点
 - ・ 勇気を持って高めに見積提示
 - ・ 注意すべきは「量をたくさん発注するから単価を安くして」に飛びつかない
 - ・ 量を多く受注したところで「コスト減 = 利益増」につながらにくい

□ 飲食業

ー メニューの整理

- ・ メニューが多いと必要な食材も多くなり、在庫と廃棄が増えやすい
- ・ 定番の人気メニューを軸に必要な食材を絞り込む
- ・ できるだけ少ない種類の食材で、メニューのバラエティを増やすようにする
- ・ 数があまりでないのに多く食材を使うメニューは、廃止を検討する

ー 3ヶ月ごとの相見積

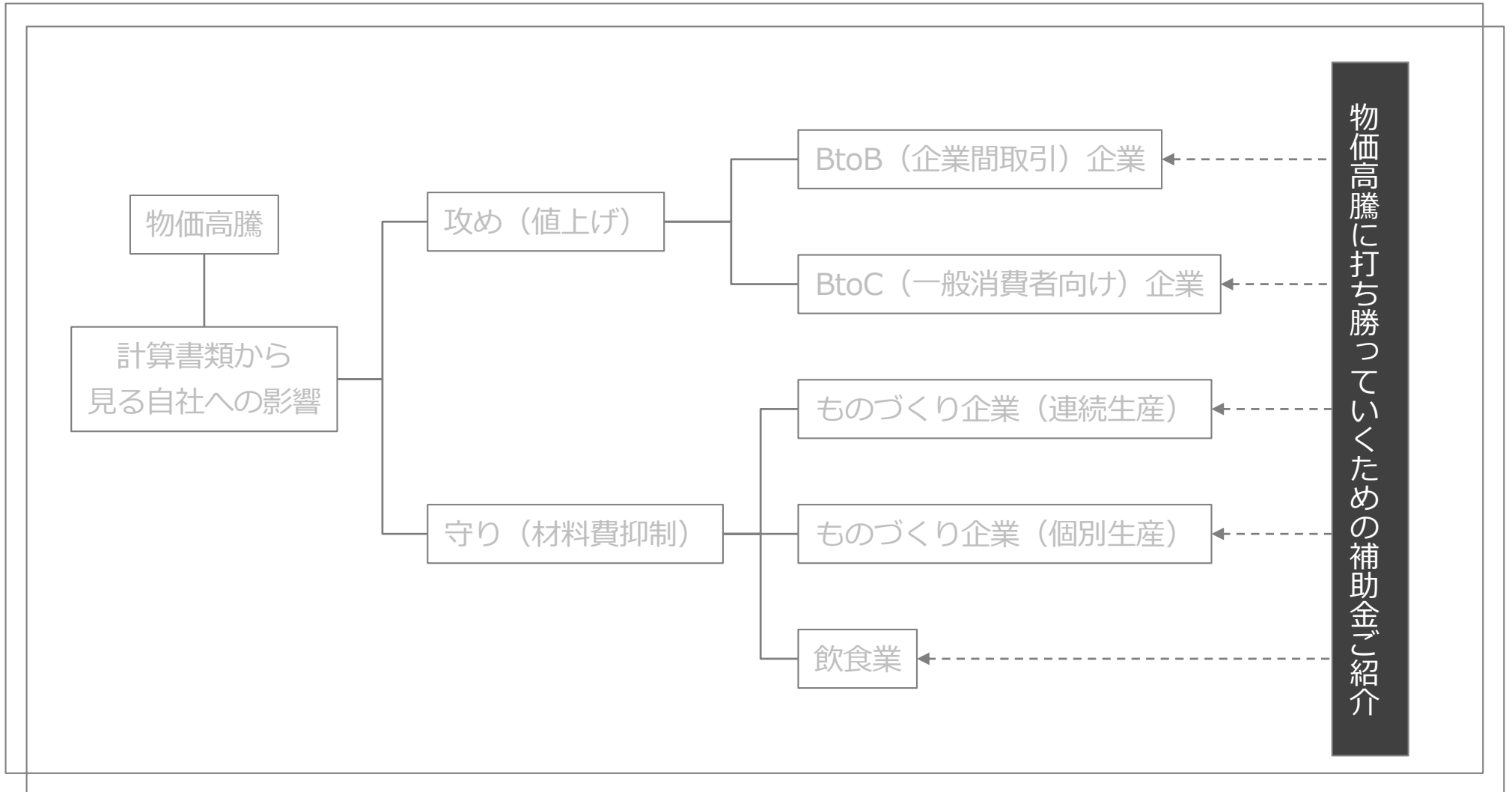
- ・ 今より安い食材があるかもしれない+他の食材で代用できるかもしれない
- ・ イメージとしては、1年かけてすべての食材に対し相見積する
- ・ 3ヶ月ごとに相見積する食材を決め、リアルとネットの両方での相見積をする

ー 高価な食材は毎週棚卸

ー ヤマ（品切れ）は仕方ないと割り切る

- ・ 例えば閉店30分前に全てのメニューが揃っている方が不自然
- ・ 機会損失は「見えない赤字」に対して、廃棄は「実際の赤字」
- ・ 少量アニキ（先入した食材）は、「1日○食限定」で使い切る

5章：物価高騰に打ち勝っていくための補助金ご紹介



□ 新型コロナ・円安・物価高騰対策支援補助金（第二次募集）

● 補助率・補助額

補助率	補助金額
1 / 2	15万円(下限) ~ 150万円(上限)
2 / 3	20万円(下限) ~ 200万円(上限)

※ 総事業費が30万円以上となる必要があります。

売上10%以上減少かつ粗利30%以上減少の場合【利益回復特別枠】

<補助対象となる「前向きな取組」の例> ※補助対象経費は裏面参照

① 省エネ投資

設備更新による高熱費削減



② 効率化・高収益化

効率化、経費削減の取組

デジタルタコグラフ
運用管理アプリ



デジタル等による業務効率化

接客ロボ
受発注管理電子化



③ 新商品開発・事業転換

新商品・サービス開発

高付加価値化
商品リニューアル



新たな手法導入

Eコマース
無人店舗



④ 需要確保・販路開拓

広報

料金改定
のお願い



新規・再来店
促進の取組

お得意様！
再来店歓迎
抽選応募券付商品



事業拡大

2号店



出典：鳥取県「新型コロナ・円安・物価高騰対策支援補助金（第二次募集）」
<https://www.pref.tottori.lg.jp/308589.htm>

区分	費目	内容
省エネ施設改修・設備投資に要する経費	機械器具費	省エネ・効率化のために導入する設備（機械装置、備品等）整備に必要な経費
	システム導入費	デジタル活用により省エネ・効率化を実現するため導入するシステム等の構築整備、導入に必要な経費
	施設改修費	省エネのための施設改修（節電対策、断熱化等、省エネ効果が見込まれる改修整備）に必要な工事費、設計経費等
	調査・指導費	省エネ診断や、現状・課題分析および課題解決に向けた対策等の提案に係る外部専門家への依頼経費、指導経費
	機械器具費	業務の効率化や、コスト削減等による高効率・高収益化のための設備（機械装置、備品等）整備に必要な経費
	システム導入費	デジタル活用で業務効率化やコスト削減等により高効率・高収益化を実現するため導入するシステム等の構築整備、導入に必要な経費
	施設改修費	効率化・高収益化のための施設改修（オープンスペース化や動線改善等、業務効率化等が見込まれる改修整備）に必要な工事費、設計経費等
	調査・指導費	業務フローや現状・課題の分析および課題解決、効率化・高収益化に向けた対策等の提案に係る外部専門家への依頼経費、指導経費
	マーケティング戦略費	市場調査、マーケティング戦略（製品、価格、流通、プロモーション戦略）構築、事業実施方法転換等への助言を外部専門家に依頼する経費
	機械器具費	機械器具及び消耗品の購入、借用に要する経費
	原材料費	原材料又は副資材の購入に要する経費 ※ 開発研究等に要するもののみ（販売用は対象外）。
	技術指導費	外部専門家からの技術指導、新商品（サービスの）ブランディング、プロデュースに係る指導費
商品開発費・事業転換に要する経費	外注費	開発、設計、試作、改良、デザイン、評価、テストマーケティング、事業実施方法の転換等を外部に依頼するために必要な経費
	開発・事業転換費	価格適正化と合わせて行う高付加価値新商品（サービスの）開発・リニューアルに要する経費、新型コロナウイルス対応の新商品（サービスの）開発等に要する経費、事業実施転換等を自社で行う経費 ※ 新商品（サービスの）開発等の取組で、新たに必要となる直接人件費、固定費（光熱水費、賃料、通信費等）も含む。）
	産権導入費	必要な産業財産権を導入するための経費
	人材育成費	教材の作成、購入又は借用に要する経費、研修受講、研修対価として講師に支払う経費
	マーケティング戦略費	現状・課題分析および課題解決に向けた対策等の分析、市場調査、マーケティング戦略構築、新規誘客や販路・商圏拡大等に向けた助言を外部専門家へ依頼する経費
	会場整備費	展示会、販促イベント等の会場の装飾等に要する経費
	保険料	展示品等への保険に要する経費
	通訳翻訳料	展示会・イベント等で通訳又は資料等の翻訳に要する経費
	出店登録料	インターネット上の仮想商店へ出店する際の基本登録料
	営業代行料	販路開拓を外部専門家に依頼するために必要な経費
	広告宣伝費	ホームページ、チラシ、パンフレット等のPRツールの作成、消費者への価格適正化の理解促進や新規誘客・再来店に向けた広告・広報に要する経費、新規顧客開拓や再来店促進に向けた取組に係る消耗品等の諸経費
	人材育成費	教材の作成、購入又は借用に要する経費、研修受講、研修対価として講師に支払う経費
需要確保・販路開拓に要する経費	需要確保・販路開拓費	需要確保や販路開拓（新規出店、店舗拡大等）に直接要する経費 ※ 需要確保・販路開拓の取組で、新たに必要となる直接人件費、固定費（光熱水費、賃料、通信費等）を含む。） ※ 販売用の原材料費は対象外。
	放費交通費	外部専門家等の移動、補助事業実施に必要なとなる従業員の出張に要する経費
	会場借料	会議、展示会・イベント等の会場費・場所代として支払われる経費
その他の費用	その他、補助事業として新たな取組の実施に直接必要となる経費であって、商工労働部長が必要と認めるもの（既存実施事業からの経費振替は対象外）	

出典：鳥取県「新型コロナウイルス・円安・物価高騰対策支援補助金のご案内」

<https://www.pref.tottori.lg.jp/secure/1308120/12bosyuuyouyou.pdf>

鳥取県 補助金担当窓口

相談窓口：鳥取県新型コロナ・円安・物価高騰対策支援補助金事務局（商工政策課内）

募集期間：2023年1月10日（火）～2023年3月31日（金）

電話：0857-26-7855（年末年始を除く平日：8：30～17：15）

ファクシミリ：0857-26-7970（24時間受付）

電子メール：shoukou-taisaku@pref.tottori.lg.jp（24時間受付）

鳥取県中小企業診断士協会 補助金・物価高騰対策相談窓口

相談窓口：一般社団法人 鳥取県中小企業診断士協会 物価高騰対策相談事務局

電話：0859-46-0663（年末年始を除く平日：9：30～17：00）

ファクシミリ：0859-39-1970（24時間受付）

電子メール：info@tottori-smeca.org（24時間受付）

今日 の ま と め

質 疑 応 答

今日 の ま と め

- 物価高騰は全ての企業、事業者にとって関わりの深いテーマであるため
業種と論点について幅広く網羅的に取り上げました

- 特に値上げは重要！
物価高騰を、自社を見つめ直すきっかけ、お客さんに向き合うきっかけにしていきたい

- 企業経営者さんは、今すぐ取り入れられるアイデアを得るのはもちろんのこと
「新たな分野へ進出（事業の再構築、ビジネスモデルの変革）したらどうなるだろう」
「自社の取引企業や関連市場はどうなっているだろう」というイメージでお聞きいただき、
新たなビジネスチャンスをつかんでいただきたい

- 企業支援者の皆さんは、多種多様に渡るであろう担当企業さんに対し
どのようなアドバイスができるかという視点でお聞きいただきたい

主催:鳥取県(委託先:一般社団法人 鳥取県中小企業診断士協会)

物価高騰に負けない!

攻めと守りの事業運営

講師 / 北村真吾氏 (中小企業診断士)