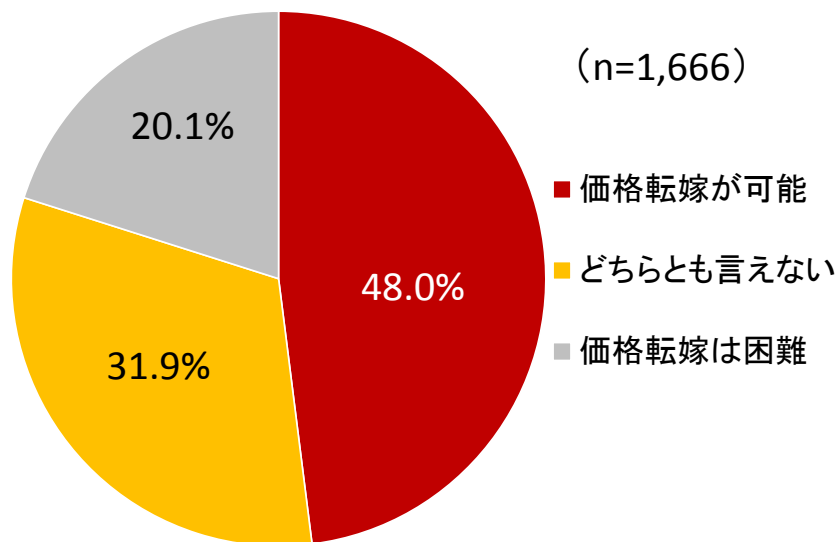


消費増税と経営 ～消費増税を「価格転嫁」できる経営とは～

【趣旨】

来月に予定されている消費税率の引き上げ（以下、消費増税）に伴う価格転嫁の見通しについて県内事業所（有効回答 1,850 事業所）に尋ねたところ、「価格転嫁が可能」な事業所が 48.0%（800 事業所）となった。一方、「価格転嫁は困難」が 20.1%（334 事業所）となっている（図表 1）。その明暗を分けたものは何なのか。本稿では、アンケート結果の検証を通じて、消費増税などの環境変化に対応できる経営のヒントを探りたい。

図表 1：消費増税の価格転嫁見通し



【調査概要】

1. 調査対象：従業員 4 人以上の県内事業所（除く行政） 9,269 事業所
2. 調査期間：2019 年 6 月 4 日～21 日（調査時点：2019 年 4 月末）
3. 調査方法：郵送法
4. 有効回答：1,850 事業所（有効回答率 20.0%）
5. 回答事業所の属性（業種構成）

業種分類	事業所数	構成比	業種分類	事業所数	構成比
農林水産業	26	1.4%	金融・保険業	10	0.5%
鉱業	7	0.4%	不動産業	38	2.1%
建設業	383	20.7%	宿泊業	29	1.6%
製造業	273	14.8%	飲食サービス業	15	0.8%
運輸・情報通信業	113	6.1%	医療・福祉業	203	11.0%
卸・小売業	385	20.8%	その他サービス業	368	19.9%
			合計	1850	100.0%

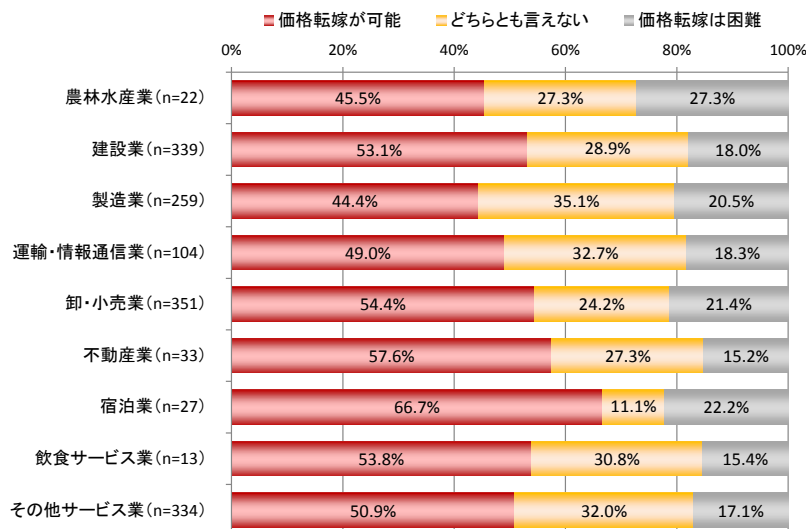
1. 「価格転嫁」と業種・震災との関係

- 「価格転嫁が可能」という回答は「宿泊業」で最も多くなった。しかし、「価格転嫁は困難」という回答は「農林水産業」に次いで高くなるなど、同業者の中でも明暗が分かれた。
- 震災からの売上の回復状況別にみた結果では、「100%超」のグループで転嫁の見通しが最も高くなるなど、売上回復状況と価格転嫁の見通しに相関がうかがえた。

(1) 業種別の違い

業種別にみると、「価格転嫁が可能」という回答は「宿泊業」が 66.7%で最も高く、最も低かったのは「製造業」の 44.4%であった。一方、「価格転嫁は困難」という回答は「農林水産業」の 27.3%が最も高く、「宿泊業」が 22.2%で続いた。「宿泊業」については、明暗が分かれる結果となっている（図表 2）。

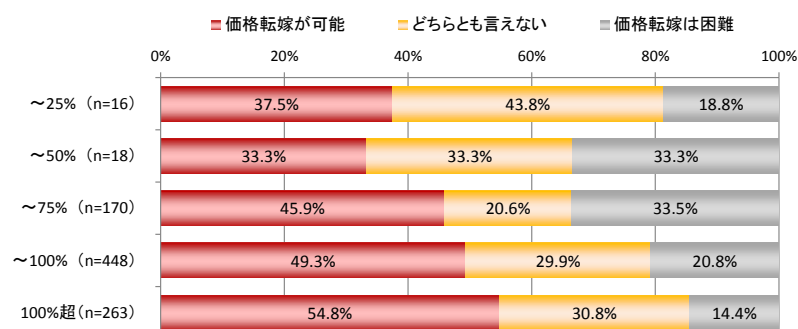
図表2: 業種別の「価格転嫁」



(2) 震災の影響

「震災からの売上回復状況」の結果別にみると、消費税を「100%価格に転嫁可能」という回答は、震災からの売上回復状況が「100%超」のグループで最も高くなった。以下、「～100%」のグループが続くなど、「震災からの売上回復状況」と価格転嫁の見通しには相関がうかがえる結果となった（図表 3）。

図表3: 売上回復状況と「価格転嫁」



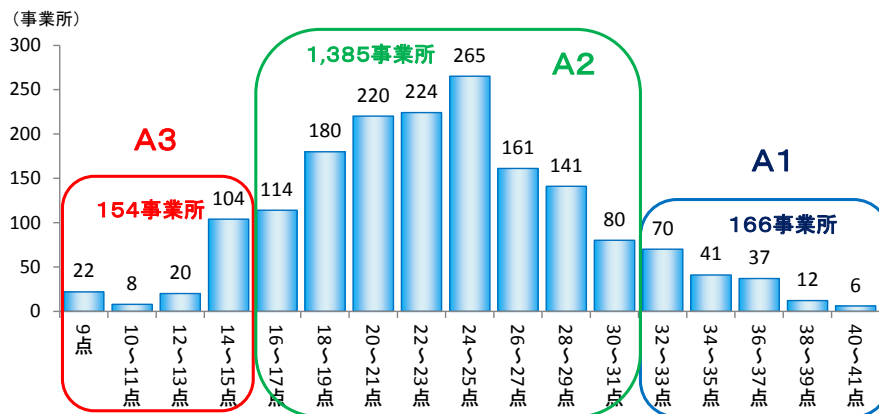
2. 県内事業所の経営姿勢との関係

➤「合理性追求と業務変革」と「経営哲学」の取組状況を点数化し、それぞれ3つのグループに分けて価格転嫁の見通しとの関連を検証したところ、ともに点数が高いグループで「価格転嫁が可能」という回答が多くみられた。

(1) 合理性追求＋業務変革

マーケティング・マネジメントの経営技術にICTを活用するという「合理性の追求」と、「業務変革」についての結果を点数化し、A1からA3の3つのグループに分類した(図表4)。グループ別の価格転嫁の状況を見ると、点数が上位の「強さ」を追求するグループ(A1)で価格転嫁の見通しが52.6%と最も高くなるなど、相関がうかがえる結果となった(図表5)。

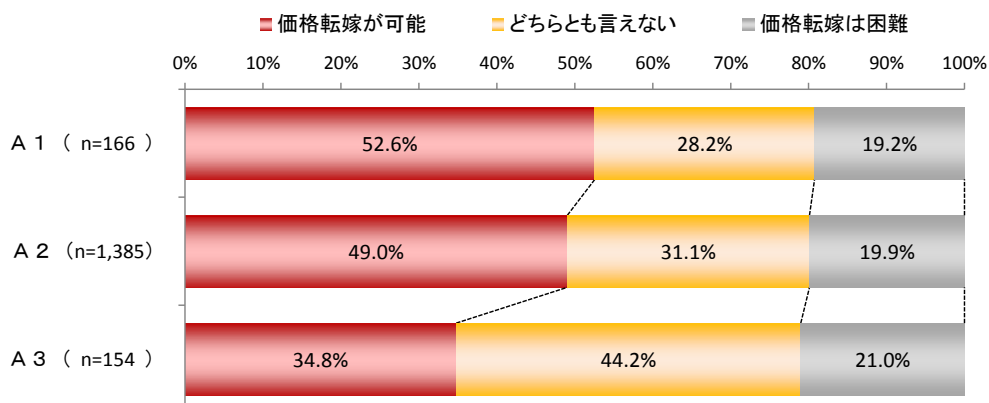
図表4:「合理性追求＋業務変革」の分布



<定義> 以下の各設問の回答結果に応じて合計点を算出(最低点9点～最高点41点)

【合理性の追求】各業務の「ICT」活用状況
以下の4項目の回答を「活用していない」を1点、「やや重要視」を2点、「重要視」を3点、「大変重要視」を4点として点数を算出 マーケティング:①顧客ニーズ等の市場調査やデータベース化、②商品開発や価格・販路・販促政策 マネジメント:①各事業計画等の進捗管理、②各事業・部署・職員の経営目標等への貢献度
【業務変革】職場環境に関する取組状況
以下の5項目の回答を「あまり重視していない」を1点、「どちらとも言えない」を2点、「やや重視している」を3点、「重視している」を4点、「大変重視している」を5点として点数を算出 ①顧客やユーザーのニーズに真摯に向き合い、業務を変革しようとする職場環境づくり、②仕事の成功・失敗例を職場内で共有し、相互に協力し合おうとする職場環境づくり、③事故の危険や苦情等が発生したとき、その原因を究明し、再発を防止しようとする職場環境づくり、④従業員間の業務・負担の偏りを改善し、個々の能力を活かそうとする取り組み、⑤職場内で、常に新しいものを生み出そうとする環境づくり

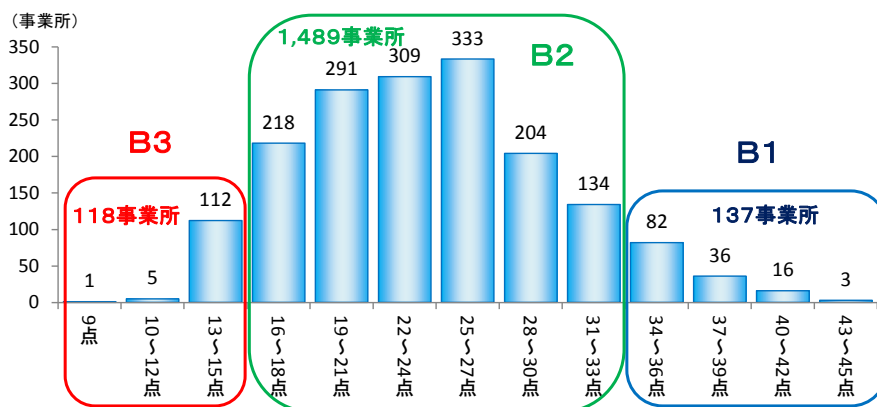
図表5:グループ別の「価格転嫁」～合理性追求＋業務変革との関連～



(2) 経営哲学 ～売手よし・買い手よし・世間よし+働き手よし～

「社会とのつながり」や「環境への配慮」、「経営意識の変化」など、「売手よし・買い手よし・世間よし+働き手よし」への取組姿勢の結果について点数化し、B1 から B3 の3つのグループに分類した(図表6)。グループ別の価格転嫁の状況を見ると、点数が上位の「優しさ」を追求するグループ(B1)で価格転嫁の見通しが55.5%で最も高くなった(図表7)。なお、「強さ」を追求するA1のグループと比較すると、B1のグループは2.9ポイント高くなった。

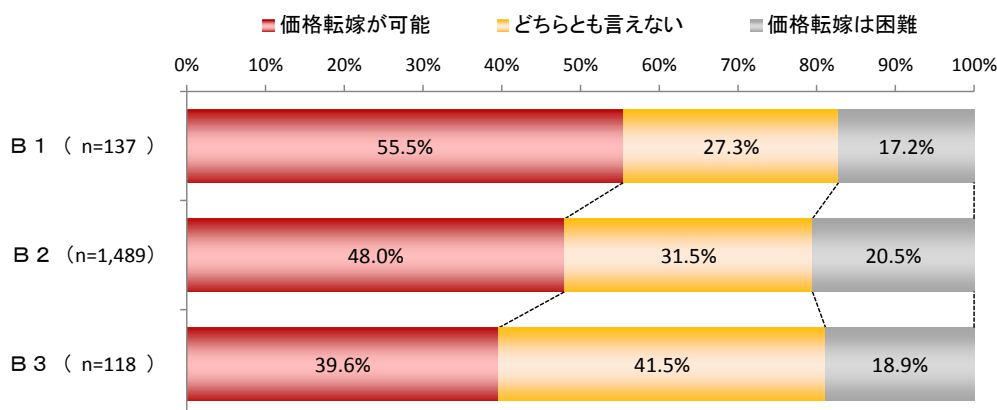
図表6: 「経営哲学」の分布



<定義> 以下の各設問の回答結果に応じて合計点を算出(最低点9点～最高点45点)

<p>【売手よし・買い手よし・世間よし+働き手よし】 震災を終ての従業員の意識変化</p> <p>以下の4項目の回答を「低下した」を1点、「変化なし」を2点、「多少高まった」を3点、「高まった」を4点、「大きく高まった」を5点として点数を算出 ①やる気/士気、②職場との一体感、③取引先との一体感、④社会との一体感</p>
<p>【売手よし・買い手よし・世間よし+働き手よし】 環境に対する意識や取り組みの変化</p> <p>以下の2項目の回答を「関心なし」を1点、「多少の関心はある」を2点、「関心はあるが計画なし」を3点、「実施計画・実施予定」を4点、「既に実施中」を5点として点数を算出 ①生産及び事業活動、②商品及びサービス</p>
<p>【売手よし・買い手よし・世間よし+働き手よし】 震災を契機とした経営意識の変化</p> <p>以下の3項目の回答を「それほど変わらない」を1点、「どちらとも言えない」を2点、「多少は考えるようになった」を3点、「考えるようになった」を4点、「よく考えるようになった」を5点として点数を算出 ①将来の長期的視点: 将来のことを長期的に考えるなど、経営意識に変化はありますか? ②逆算の考え方: 将来のあるべき姿(ビジョン)を想定して、そこから逆算して現在の事を考えるなど、これまでにはなかった発想の転換といったことはありますか? ③社会的責任: 生産活動や事業展開などの本業自体において、「社会的責任」といった事を考える機会が増えたと感じますか?</p>

図表7: グループ別の「価格転嫁」～経営哲学との関連～



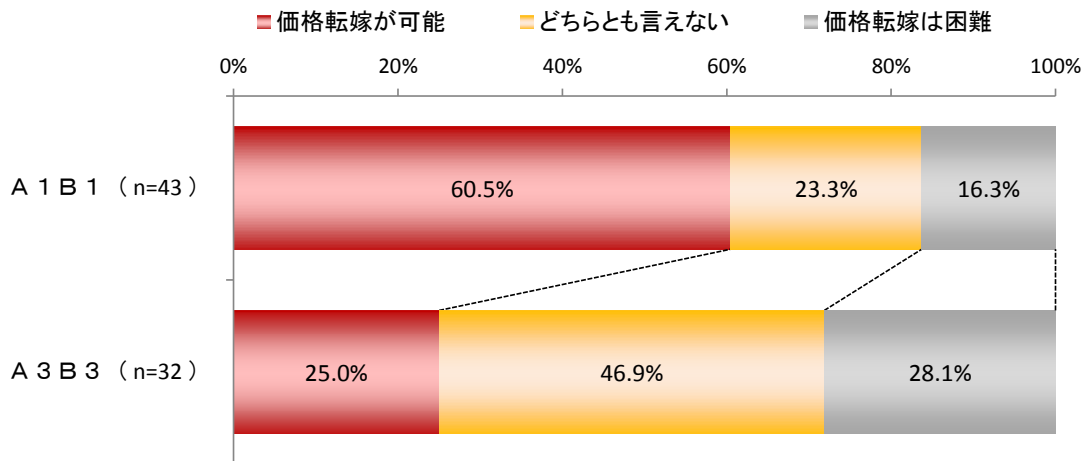
3. 「強さ」と「優しさ」

- 前章の結果を基にグルーピングしたところ、「合理性追求+業務変革」と「経営哲学」がともに優れたグループで価格転嫁の見通しが最も良好な結果となった。
- 「合理性」と「業務変革」に加えて、SDGsの「経営哲学」を併せ持つことで事業の持続可能性が高まると考えられる。

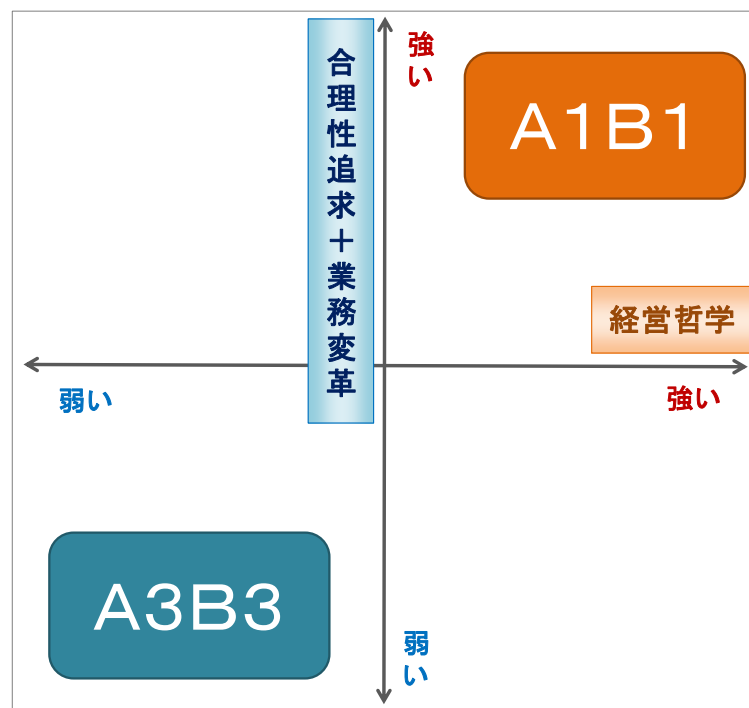
(1) 「強さ」と「優しさ」

「合理性追求+業務変革」に優れ、「経営哲学」も優れているという「強さと優しさ」を併せ持つグループ（A1B1：43 事業所）では、「価格転嫁が可能」という回答は 60.5%となった。一方、双方が低いグループ（A3B3：32 事業所）では「価格転嫁が可能」という回答は 25.0%にとどまっている（図表 8、参考図表）。

図表8:「合理性追求+業務変革」×「経営哲学」～「価格転嫁」～



(参考図表)「合理性追求+業務変革」と「経営哲学」グルーピング

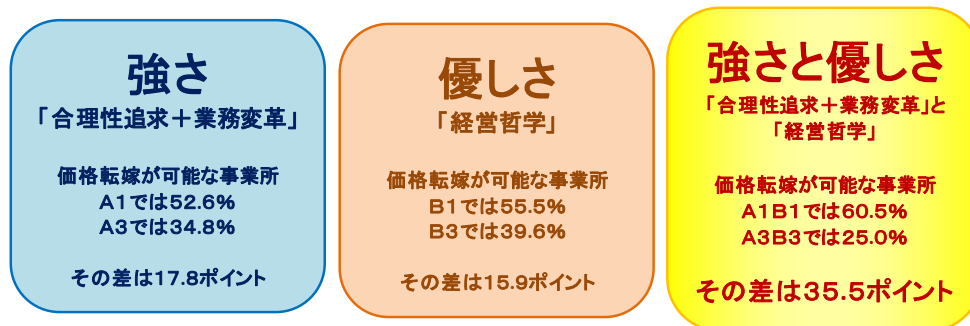


(2) 明暗を分けたもの

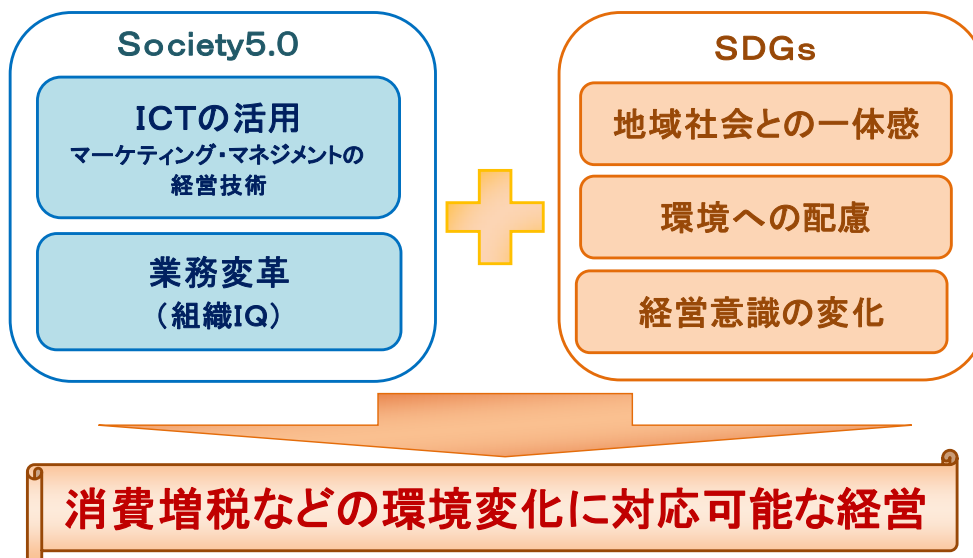
価格転嫁の明暗を分けたものは何であろうか。「強さ」を追求するグループ（A1）とそうでないグループ（A3）では、価格転嫁の見通しに 17.8 ポイント、「優しさ」を追求するグループ（B1）とそうでないグループ（B3）では、価格転嫁の見通しに 15.9 ポイントの差がみられた。また、「強さと優しさ」をともに追求するグループ（A1B1）とそうでないグループ（A3B3）では、価格転嫁の見通しに 35.5 ポイントの大きな差がみられた（図表 9）。

強くなければ、生きていけない。優しくなければ、生きる資格がない。「合理性」と「業務変革」に加えて、SDGs の「経営哲学」を併せ持つことで事業の持続可能性が高まると考えられる（図表 10）。

図表9:グループ別「価格転嫁」の比較



図表 10: 消費増税などの環境変化に対応可能な経営 ~ Society5.0 for SDGs ~



<最後に>

➤ 消費増税等の環境変化に代表される経営課題を乗り越えるためには、マーケティング・マネジメントの経営技術にICTを活用し、業務変革を行うことに加え、SDGs の視点を経営に取り込んでいくことが重要になると考えられる（Society5.0 for SDGs）。