



【特集】

# 値上げへの決断

値上げ——企業がその重い決断に踏み切る背景には、実にさまざまなドラマが存在する。値上げをしなければ生き残れない。値上げをしたら顧客が離れる。果たして、どこまで値上げができるのか。本特集では、値上げまでの過程から、値上げ後の変化や課題、経営者の想いまで、実例を徹底取材。国の価格交渉サポート事業もご紹介するほか、統計データやアンケートから企業や消費者の値上げに対する意識の実態にも迫る。

**生産者、指定団体、メーカーによる生乳三重奏曲**  
——中央酪農会議のケース  
◎植松 郷

**中小企業支援のプロの手法に迫る**  
——アタカプランニングのケース  
◎川崎 朋子

**価格は顧客満足度が決める**  
——ハウステンボスのケース  
◎白井 克昌

**価格交渉サポートの舞台裏**  
——中小企業庁のケース  
◎松本 真也

**データで迫る  
値上げに対する企業・消費者意識の実態**  
◎畑中 剛司

【特集】..... 値上げへの決断

第1章  
**生産者、指定団体、メーカーによる生乳三重奏曲**  
——中央酪農会議のケース

植松 郷  
中小企業診断士

本章では、酪農関係の全国機関と指定生乳生産者団体で構成された酪農指導団体の立場から、一般社団法人中央酪農会議事務局長の内橋政敏氏に乳価値上げの交渉や酪農についてお伺いした。

生乳値上げを通じて、酪農業界のことを知っていただくとともに、何かしらの気づきを得ていただければ、幸いである。



中央酪農会議事務局長の内橋政敏氏

生乳は毎日生産され、すぐに乳業メーカーに引き取ってもらわなければならない。だが、乳業メーカーからすれば、生乳は原料でしかなく、自分が必要な分しか引き取らない。指定団体は、酪農家の生産費に見合った価格を基礎として乳業メーカーに要求し、交渉により決定する。取引は飲用や加工など用途別に行い、乳価も異なる。牛乳などの飲用向け乳価は高く、加工向けは低い。

**2 乳価値上げのとき、来る**

酪農家は、生産費を賄う乳価が得られないと、経営ができない。一番大きい費目は飼料費で、経営によっては5割以上を占める。都府県では土地に制約があるため、海外の飼料穀物への依存度が高く、為替や穀物相場に大きく影響を受ける。

平成18～20年にかけ、バイオエタノールの関係もありトウモロコシのシカゴ相場が高騰、平成20年後半に急落するも、高い水準のままだった。飼料価格は5割近く上昇、生産費の過半を飼料費が占めるような酪農家は生産費が25%以上上がり、経営が成り立たなくなった。乳代が払われても、飼料代の返済で生活費も残らない。生産者からは、乳価を上げてほしいと悲痛な声が上がった。

指定団体は、通常、毎年1月末に乳業メーカー

**1 生乳は原料だ**

酪農家が搾った生乳は、95%近くが地域ブロックごとの指定生乳生産者団体に一元的に集荷され、乳業メーカーに多角的に販売される。指定団体から酪農家に払われる乳代は、キログラム当たりいくらが平均的に払われる。