

その課題、

技術士がお答えします!

さんあいオフィスInc.／CEO、
さんあい技術コンサルタント事務所／
代表技術士(経営工学)

正井 慎悟

【経歴・資格】

■(公社)日本技術士会中国本部:技術士活用促進委員会委員長。

活用促進委員会は中国5県の委員から成り、独立・開業技術士を目指す技術士会員に対する支援、技術士の知名度向上活動などや、外部には行政や組織企業からの技術者紹介依頼への対応などに取り組んでいます。技術士(経営工学)とは、製品やサービスに関する、ものづくり・生産工学(IE)や商品開発(VE)、ライン設計や生産管理、品質、財務、包装・物流などの専門知識を用いて技術・経営上の問題解決を図る技術部門資格です。



製造業における価格転嫁の進め方(前編)

Vol.8 ~原価分析と付加価値評価から始める“理論と実践”的第一歩~



■質問/課題/お悩み等

従業員100名以下の製造業の中小企業経営者です。

最近のエネルギー・原材料高や人件費の上昇により、経営が苦しくなっています。取引先と価格交渉を行わざるを得ないと考えていますが、どの様に進めれば良いでしょうか。



■お答え/意見/アドバイス

●はじめに

ご相談のように、原材料やエネルギー、人件費などのコストが継続的に高騰し、中小企業においては「価格転嫁」は会社存続の喫緊課題になっています。また、「値上げ=取引継続困難につながる」といった不安や「価格転嫁は交渉力(術)×人間関係作り!」などと銘打ったセミナーも見受けられますが、「そんな余裕はない」「今の若い人は対等ではない人間関係作りを嫌う」というような悩みの声も聞かれます。

実は技術士・経営工学には、IE(生産工学ベースにした原価分析と各種改善)、VE(価値工学)などの「論理的なアプローチ」と「現場に寄り添う技術(マネジメント)」なども得意分野になります。

お悩みの「価格転嫁」については、商品の付加価値と原価低減は二律背反しやすいテーマで難易度も高く、よく相談を受けるテーマの1つです。本誌では製造業における実践方法を回答します。また、今回紹介する「価格転嫁」手法は製造業だけでなく、建設・卸・小売・物流・サービス業などの分野でも応用できますのでご参考になれば幸いです。



●現場で判る、「価格転嫁」を検討すべきサインと価格転嫁の進め方

チェック項目	状況
原材料仕入価格が前年より15%以上上昇	製造原価の再算定が必要、価格改定の根拠として妥当
加工単価の利益率が5%未満で推移	事業継続性の危険信号
内部努力(改善活動)だけでは吸収困難	顧客と適切に分担すべき状況

これらに当てはまる場合は、早期に価格転嫁の交渉準備に着手することが推奨されます。

【基礎編・ビジネスモデル別のアプローチ】

●価格転嫁の進め方

次に価格転嫁の進め方ですが、進め方は1つではなく、実践では業種などによって最適な進め方が様々あります。今回は製造業の代表的な2つのビジネスモデルについて回答します。

■「製品製造販売型」の場合

自社製品を製造し販売する企業では、原価高騰や経営状態改善による製造した商品の販売価格の見直しが直接的な手段となります。これも競合商品や販売店、顧客などを考慮し裏付けのある組立てが重要です。

<実施ステップ>

①原価分析の実施

- ・材料費・外注費・人件費等の構成比を明確にし、損益分岐点分析を実施します。

②原価改善の実施

- ・構成要因別にコスト上昇の予測^{※1}や原価改善策を練ります。こうした取組に無駄は1つもありませんので、今直ぐ達成できなくても先々で商品力強化にも繋がります。



③差別化要因(付加価値VE)の再評価

・商品価値(機能性・品質・納期・技術など)を、顧客から見た付加価値で再評価します。原価改善だけですと顧客目線との「ズレ」を感じてしまうことがあります。様々な商品(乗用車、家電品、生活用品、食品)やサービスなどでもこうした「ズレ」を目にすることがあります。特に極端なコストカットは短期的には成果が見えやすい反面、一步間違えれば商品価値だけでなく他にも影響を及ぼす恐れがあります。せっかく築いた顧客の信頼を損ね、顧客離れを生じ、売上の減少を招いたり、最悪は企業イメージダウンなどに至り、長期的なダメージを受けます。原価改善と合わせて価値分析や顧客の声などマーケティング調査を行うことで商品価値の低下をできる限り軽減し、顧客離れ等を回避することが重要です。

④市場比較資料の作成

・自社の従来商品(或いは競合類似商品)と比較した価格帯・機能・価値差・顧客ニーズを見る化情報で整理し、価格の正当性(客観性)を確保します^{※2}。最近の事例ではインラクティブマーケティング(IM)を導入し、企業と顧客間の双方向の情報活用を行っている中小企業事業者も増えています。

⑤価格改定に向けて(通知と説明)

・対象商品・改定理由・時期などを整理し、事前に顧客に対しお知らせすることも検討項目に加えてください。できれば値上げだけでなく、原価・利益が改善できたら自社の収益・体質の強化への利用だけでなく、顧客に対しての値下げも同様に行うことで顧客からの信頼が高まります。これも一部の企業で実践されていて「三方よし」の成功の秘訣です。

■「加工受託型」の場合

顧客指定の部品加工や組立てを請け負う企業では、価格転嫁の難易度は更に高くなります。

<実施ステップ>

①プロセス、工程別加工原価の再評価(利益を圧迫している要因は?)

・直接原価となる加工や検査など、各工程の標準工数と標準原価など再評価します(当初～現在の変遷)。実際には現場KPIや見積り原価計算書がなく、指し値で受注しているような事例も多く見受けられますので、この機会にKPIや見積り原価計算書を作成しましょう。
・間接費の再評価・再配分など細かなところでは、例えば特定の製品に要する検査費やISO認証費用などはどう回収処理していますか?エネルギーコストなどを間接費の販管費で経理処理していたりする事業所をよく見かけます。実は経理処理や決算書の様式は、今貴方が見ている1種類ではありません、業種や経理ソフトによっても異なります。税務処理だけでなく原価分析(経営評価)が容易にできるように自社事業に合わせて工夫されている事業所もあります。

②自社の経営指標を再評価する。(見る・知るだけでOK)

経営指標の評価は税理士や銀行がしてくれるの?実は、事業者自身でも評価可能で、更に政府が調査結果を、産業別×企業規模別に売上高、経常利益、売上高経常利益率などの主要な経営指標の推移をデータ公開しています^{※3}。自社の経営状況を客観的に比較評価する上で役立ちます。

「原価が高騰し、利益が減るから値上げをする」以外にも「事業を継続的に続けるための経営指標を目安に判断する」という考え方にも使えます。

③取引先(顧客)分析

ABC分析などを用いて、売上・粗利率・原価占有率・伸び率など交渉取引先の抽出と優先順位づけを行います。直接の取引先が数社しかいない中小企業も沢山おられます。そうした場合は、受託製品別に行います。

ABC分析は簡単で効果的な手法であり、大まかな感覚でも十分活用できます。

④交渉資料の作成

対象品と取引先が絞り込めたら、次は交渉資料の作成です。材料価格や労務費、エネルギー費の上昇など、数値データ^{※1}に基づく説明資料を用意します。

こうして準備した資料は、交渉に入る前に取引先(会社宛)に文書通知することがお薦めです。取引相手が大手になるほど効果があります(CSRや法律、政府方針などに連携してきます)。

⑤価格交渉と改善提案とのセット提案(パンドル交渉)

例えば「5%の値上げと同時に納期短縮や返品率削減の改善を実施します」など、内容の広がりや相見積時には差別化を図ります。

●前編まとめ

今回の号でお伝えしたのは「価格転嫁」においては交渉のアプローチは決してひとつでは無いこと、ビジネスモデルによって複数あることを紹介しました。事業の損益状況や製造原価などの数字からのアプローチ方法も便利です。ただし、数字はビジネスモデルや製品価値とは関係なく出てきますので、その場合は公開指標データと比較するなど工夫すると説得力が増します。

【次号・後編の予告!】

後編では、実際の価格交渉を成功に導くための「実践的アプローチ技法」を紹介します。交渉準備・タイミング分析・仕組みづくり・可視化など、属人的な価格転嫁交渉から脱却し、企業として継続的かつ信頼性ある価格転嫁の交渉体制を構築する具体策を、技術士の視点から紹介します。

□情報URL

※1.労務費、原材料費、エネルギーコスト上昇の根拠となる公表資料(中小企業庁)



※2.【改訂版】中小企業・小規模事業社の価格交渉ハンドブック(中小企業庁)



※3.主な公開先(政府等統計データ)

e-Stat
(政府統計の
総合窓口)



・小企業の経営
指標調査(日本
政策金融公庫)



■「質問/課題/お悩み等」の募集について

急速な社会変化に対応するため、組合や企業に対して、より適切な支援を実施できるよう、広島県中央会では日本技術士会中国本部と連携し、支援体制を強化していきます。自社で解決が難しい技術的課題がある場合は、連携支援部(TEL 082-228-0926)にご相談ください。(相談内容によっては対応が難しい場合があります。また、相談内容を一部概要として紙面に掲載させていただく場合があります。)