

## ブランド化で展開する価格交渉のミート戦略

コストプッシュによる原価率が高まり「逆ザヤ」状態の取引もある状況だが単価契約している納入先に価格交渉が難しい現実があります。特に、大手企業の場合、2社購買の原則でライバルとの価格競争になり易いですが、「Why、自社なのか？」の視点から大手と差が出にくい人件費の分野で小さい会社ながら強者の戦略であるミート戦術で大手ライバルに伍する価格交渉をしている事例をご紹介します。

### 1. 失われた30年から脱出

長期に亘るデフレ経済にグローバル環境の変化が襲いかかり、まずコロナ禍で物流が途絶えて資材不足による高騰が起こり、その上にロシアとウクライナの戦争によりエネルギー価格の高騰が重なり、さらに人材問題から給与高騰が起こり「資材」「エネルギー」「給与」の3方向からコストアップの波が企業に襲い掛かっています。政府は人材の流動化として所得倍増の旗を振り、呼応する大企業が賃上げに走っています。

しかし、大企業ですら製品の値上げに二の足を踏む状況下で、政府が所得UPの旗を振っているのに、中小企業は納入価格の交渉と社内の賃上げや仕入価格や原材料やエネルギー等が高騰するコストプッシュとの板挟みになっています。春闘で賃金を満額回答した企業に納入価格の値上げを打診したら「うちも生産性を上げて対応しているのでお宅も・・・」という回答が返って来たそうです。

このように、値上げと賃上げが重なった状況ですが、大企業の購買部の方は科学的な対応を求める傾向が強く、例えば、ある企業が納入商品の値上げを打診すると材料費・光熱費・人件費などと細分化した資料を要求し、さらに、仕入先の人件費までも言及されたというケースがあるそうです。確かに、スマートな資料と言えるかも知れませんが、その先に、彼らの立場上、価格を抑える事が役割なので他社にも声かけするので折角資料を整えても究極の一言「うちも生産性を上げているので・・・」という言葉で圧力がかけて来るとの事です。また、彼らは2社購買が基本で、最初に値上げ申請すると詳細な資料を要求され、その上、項目毎に質問が返って来るとの事です。つまり、1番目に価格申請すると詳細な資料を要求して実情を把握しようとするので、次から次へと資料要求されて「たたき台」状態になるので、様子を見るという話が現場で広まっています。

このような状況を避けるには、「人間力」という言葉がポイントになります。3月に開催されたWBCで日本が優勝しました。決勝戦で大谷投手が9回にリリーフ登板しましたが、その陰には、大谷投手は「先発投手+指名打者」で起用する約束だったので事前に所属球団のGMに直談判して了承を得ていたのです。自分の思いをぶつけると不可能な相手も心を動かすのです。この自信が決勝戦前の「スター選手に憧れていては勝てない・・・」と名言に繋がったのです。価格交渉にも「人間力」が大きく絡みます。事

例を含めてご紹介したいと思います。

## 2. 価格交渉の事例に学ぶ

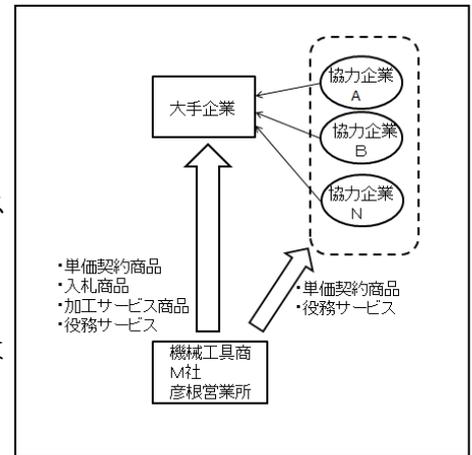
値上げはランチェスターのミート戦略が基本になります。

図1はM社の彦根営業所のマーケティング図です。メインの大手企業と関連企業に「ねじ」を中心に納入していますが、近年、取引を広げて場内下請企業の認定を受け組立加工の役務サービスを行ない、関連企業にも同じサービスを始めました。

同社の歴史を概略的にご紹介すると大手企業が京都にいた時からの取引であり、彦根に工場を移転させた時には毎日オートバイで京都から彦根に納入した実績があり、深い関係がある存在ですが、主力の「ねじ」には競合がひしめいている状況です。M社は年商6億円規模ですが、ライバルにはねじ専門商社で300億円企業を筆頭に有力な専門商社に囲まれている状況です。彦根営業所開設以前は、社員の献身的な活躍で、京都から彦根に毎日納品に行き、大手企業に納入をメインして関連企業に供給に回るというスタイルが続きました。

同社の3代目になるI氏が入社して高齢化した社員からビジネスを引き継ぎ、さらなるビジネス拡大に意欲を注がれたのです。しかし、過労から自動車の単独事故が起こした際に、2代目社長から弊社に改善策を相談されたのです。弊社は、納品は時間的束縛があるので専務の行動を変えるには彦根に営業所を出す案を提案して、本社から出荷伝票を出力してパート社員がピッキング・納入するシステム提案をしたのです。その上、当時として、破格の時給で募集した方がよいと提案して、実際に素晴らしい方に巡り合う事が出来て、出荷ミスがなく大手企業や関連企業でM社の評価が上がったのです。

まず、単価契約した「ねじ」を納入するビジネスを基本にしなが、ら、「ケース配膳」という加工サービスのチャンスが来たのです。図2のように、納品に関する指示書と納品用ケースの配置を表した図表をペアで受信して、配膳ケースにねじを配置して納期毎に納める作業です。それまでの企業は特殊性を主張して高い価格設定だったが、愛知県の手ねじ商社が自社のサービス部門がHC用のねじの袋詰め作業しているので低い価格で提案した際に2社購買の基準でM社にも提案依頼が来たのです。弊社とI社長が実際に作業をシミュレーションして時間計測し人件費を設定したのです。元々の業者より10分の1以下であり、愛知の手ねじ商社



SUS304 ケース配膳		品名		部品名	
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12

1	2	3
品名 4 MEX24 SUS304 数量 4	品名 5 MEX24 SUS 数量 1	品名 6 MEX24 SUS 数量 2
4	5	6
7	8	9
10	MPC01 A230 MPC01 N2=H-154	11

よりも価格優位になったのですが、最終的には愛知の商社と棲み分けを行なって彦根周辺の「ケース配膳」を獲得できたのです。このビジネスはねじの収益は低いですがケース単位の納品手数料があり、作業の人件費も上乘せになっているので粗利率が高くなるのです。

それ以後、例えば、契約単価品の価格交渉の際にも納品書印刷や袋詰め作業などを細分化して経費算出するようにして、「ねじ」は5%程度しか取れないが、手数料の面で収益を確保する粗利ミックスでトータル25%の設定にしたのです。この設定が功を奏して価格競争力が付きビジネスが拡大したのです。そして、納品に時間を束縛されなくなったI専務は営業活動に時間をかけて、大手企業の信頼を得てライバルの情報も掴めるようになり、価格交渉は他社が価格提出してから出すというミート戦略をとってビジネスを安定させています。

さらに、コロナ融資で3行から借りる事が出来て資金的に余裕があり、昨年、仕入価格が高騰する前に別に倉庫を借りて半年分を購入し、ライバルの大手企業の動きを待ったのです。M社は「ねじ」による収益よりも作業による工賃収入が大きくて価格交渉を急ぐ必要がなかったので「待つ」というランチェスター戦略、すなわちライバルが動いた後に攻めるミート戦術が出来たのです。次項で「コト」について触れますが、「物」は仕入価格で格差を生みますが、「人」は人件費なので殆ど差がなく管理費の面で小さな会社の方が有利というポジションを獲得して、さらに、財務的余裕で「待つ」というミート戦略が出来たのです。

### 3. 強みを活かす価格交渉の3原則

「スマートな価格交渉術」がテーマですが、前項のM社のように「弱者」でも条件が揃えば「強者」の戦略が可能になるのです。その3要素を表1にまとめましたので、順にご紹介いたします。

#### 1. 「Why、うち？」でコトに進出

図3は付加価値のU字曲線と呼ばれるものですが、赤い線で「モノ」と「コト」に分かれます。「モノ」は大量仕入大量販売の原則があり、価格が優先するので大規模な専門性が優位という特性があり、大手専門商社が優位です。一方、「コト」には「人」が加わるので人件費のウェイトが高まり、中小企業が大手企業に対抗できる分野であります。しかし、「モノ」に馴染んだ方が「コト」に踏み出すのは障壁が高いですが、「Why、うち？」を打ち出し社員と共有して人的「質」を高めて「納品品質」で優位を築き関係性を強化する重要な第一歩です。

#### 2. 人件費・管理費で圧倒

次に重要な視点は「他社を圧倒する強み」です。例えば、前項のM社は契約商品の



「ねじ」では価格競争力に欠けるが、袋詰めや「ケース配膳」のサービスで人件費を絡めて大手企業を「圧倒」する価格でサービス提供しています。つまり、人件費では差が出なくても管理費で差が出るのです。これは「コト」に分類されますが、小さい企業が納品品質で信頼を獲得し、さらに価格でライバルを圧倒できる分野です。

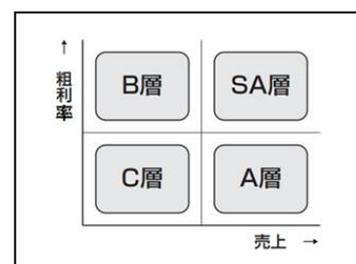
そして、「コト」では特殊技術で他社と差異化する事が課題です。いわゆる「うちだけ」という事ですが、簡単には差異化できないのが実情です。しかし、技術は「人」なので「〇〇さん」というブランド化でファンづくりが出来れば、価格交渉で優位な要素になります。M社では、破格の時給(当時)で人材募集した中から採用した方が素晴らしく納入態度と納入品質の両面で大手企業から素晴らしい評価を得たのです。新規参入の基本は納入頻度の多い商品で入り込む事ですが、M社は才色兼備のパート女性(〇さん)が毎日のように納入に行き、現場の方々にファンが生まれ、ライバルと違った優位性が生まれたのです。この方が現場でいろんな情報を収集してビジネスチャンスをもたらしています。そして、納品ミスが他社より圧倒的に少ないので「信頼」が高まりM社のビジネス拡大に貢献しています。

### 3. 「頻度・品質・人」でブランド化

「ザイアンスの法則」が有名ですが、単発よりも頻度が多い方が関係性で有利です。M社の場合、毎日、納品で大手企業や関連企業に〇さんが訪問するのです。受け取る方以外にも周辺の作業している方が寄って来て「雑談」を楽しむ風土が出来たのです。勿論、程度という物がありますが話題の中にライバルの情報が混じっている事があり、良いアンテナとして機能しています。また、情報を報告する関係性はI専務の人柄にもよる所が大きいのです。つまり、スマートな交渉術の背景には人間的な要素で勝る必要があり「山椒の実」のような人材を育成する事が自社優位にするのです。確かに、商品や技術によるブランド力は必要ですが、中小企業の真の「強み」は「人」にあると確信します。

### 4. 経営者の決断力

「スマートな価格交渉術」をM社の事例で3要素をご紹介しましたが、「値決め」は経営者の仕事になります。図5はお客様を売上と粗利率でクロス分析した物ですが、A層のお客様に問題が潜んでいるのです。一般的に売上だけを見ると良いお客様ですが、粗利率が低い事がネックになります。仮に週10万円粗利率10%のお客が2社あるとすると、A社は一日に何回も注文してくれる客で、午前と午後に2度配達すると週10回配達なので1回あたり売上が1万円で粗利が1千円ですが、B社は在庫管理がキチンとされており週1回の配達で済むなら1回あたり売上10万円で粗利が1万円になります。幾らルート配達と言っても1回1千円の粗利では配達の人件費をカバーするのが精一杯で伝票処理や発注や荷



造の人件費などが出ないので「逆ザヤ」状態なのです。

大阪の卸売業C社は、全国を対象にしている商社です。この会社は売上至上主義と言っても過言ではない風土で、資金繰りが不足となると赤字で販売して来た企業で、当然、近年は赤字決算が続いたのです。この状況から脱出する為に、筆者は運賃に着目したのです。運賃は販売管理費なのでトータルで損益計算書に表示されますが、例えば、TV通販で離島運賃があるように北海道や奄美・沖縄などは割高なのです。この運賃を加味すると北海道地域は全体で赤字になる事が判明したのです。単純計算でも営業利益は大幅に好転する事を指摘したのです。

しかし、C社は売上が減ると風評被害が出て仕入先が動揺すると反対したのですが、F社長が詳細に試算を要求されて、細かく人件費配布して再度試算したのです。当時は連続赤字状態だったので資金繰りが大変だったので、半期毎に提出している経営状況報告に割増運賃地域の営業改善策を取り上げて資金支援を依頼したのです。金融機関の了承を受けて経営改善計画書を作成して審査が通り、北海道地域から「粗利率20%」というシンプルな目標を掲げて試行したのです。当時、北海道地域で月1千万円の売上があったのですが、途端に4百万円にダウンしましたが、利益率の高い別注品が多く、営業利益だけではなく、いきなり黒字決算になったのです。当然、他の地域でもA層のお客があり、自然発生的に他の営業員も「粗利率20%」の基準を意識するようになり、さらに利益体質になったのです。

この結果、C社は「別作品」と呼ぶ外注加工のある物件もので納期管理と加工品質の両面でお客様の支持を得ている事が判明したのです。図3の付加価値のU字曲線にあるように、モノの世界ではなくコトの世界(特注品)に優位性があったのです。勿論、加工品ばかりでなく一般品も一緒に見積する粗利ミックスに持ち込んだのです。社員の方は図面を読む能力が必要だし、その図面の加工にピッタリの業者を選択する必要があるので一般品を価格勝負で販売する場合に比べて、業者との調整などに時間が多くかかるという避けがたい苦勞が隠れているのです。

しかし、結果的には2年後の決算では増収増益になり2期連続黒字決算になりました。仕入先にクズぶっていた悪い風評も一段落してよい環境に戻りつつあります。「粗利率20%」というシンプルな号令で始まったのですが、お客様は特注品ならC社と理解して関係性が維持できています。

このC社から学ぶ事はF社長がシンプルに「粗利率20%」と表現して、最も効果が出易い北海道地域から着手した事が重要なポイントです。「選択と集中」と言いますが、離島運賃の北海道地域で試行して、売上が下がっても利益は逆に増えるという事を実証した事が途中の雑音に惑わされない事に繋がったと思います。「A層に利益を吸いつくすガンがある」とF社長は言っていますが、この事実で企業に巣食う「ガン」的取引を見直して頂きたいと思います。