

1. ごあいさつ

暖かくなり花見など屋外の行楽が快適な季節になりました。いかがお過ごしでしょうか。株式会社アイリンク 照井清一です。

愛知県人の性なのか、明治生まれの祖母に育てられたせいなのか、お惣菜に付属している醤油などが残っても捨てられずお弁当などで使っています。「つくづく昭和

の人間だなあ」と思っていました。最近気が付きました。「これって地球環境に配慮したSDGsではないか?」。1周回って最先端?を行っているようです。



行楽シーズンですね

原料価格が高騰しています。世界規模での需要増加、資源不足、加えてロシアからの輸入禁止の影響も出ています。人件費も上昇するなど、様々な要因で原価が上がっています。

2. 原料価格高騰！下請け企業の値上げのポイント～上昇する原油、鋼材、人件費～

鋼材価格は、1年間で40%も上昇し、原油価格は3月25日には1バレル116ドルと2008年以来の高値になりました。最低賃金は10年間で30%上昇し、人手不足もあり人件費も上がっています。



図1 鋼材価格と原油価格、最低賃金の推移

3. 製造原価への影響

人件費や電気代が上がると原価はどう変わのでしょうか? 機械加工の架空のモデル企業「A社」について具体的な金額で考えてみます。A社の人件費が全体で3%上昇した場合、年間の人件費は537万円増加しました。アワーレートも上昇し、A1製品では製造費用が10円増えて555円、販管費も1円増えて151円、合計11円増加しました。その結果、利益は11円減少し74円になりました。



架空のモデル企業 機械加工 A社
A1製品(ロット100個)(値上げ前)
段取時間1時間 加工時間0.1時間
製造費用545円 販管費150円
受注価格1,080円の場合、利益は85円



材料費	外注費	労務費	製造経費	販管費	利益
300円	0円	545円→555円		150円→151円	85円→74円
製造原価 845円→855円					
1個の製品の費用 995円→1,006円					
					利益は11円減少

図2 人件費3%増加の原価の影響 受注金額1,080円

【電気代が20%上昇した場合】

電気代の上昇により年間で260万円費用が増加しました。これによりアワーレート(設備)が上昇し、それ以外の工場全体の電気代も増加し製造経費(間接費用)も増加しました。その結果、製造費用は550円と5円増加し利益は80円に減少しました。

【わずかな金額でも値上げしなければ大きな損失】

人件費の上昇3%によるA1製品の原価の増加は11円受注価格1,080に比べれば低い金額です。しかし11円値上げしなければ年間では370万円もの利益がなくなります。同様に電気代20%増加による原価の上昇分5円を値上げしなければ、年間で260万円の利益がなくなります。



図3 電気代20%増加の原価の影響

4. 発注先の誤解

顧客が低い価格でできるとも思う背景には、中小企業や原価に対する3つの誤解があります。

1) 実績価格は適正価格でない可能性

製造業は固定費の比率が高いため、受注が少なければ赤字でも受注して少しでも固定費を回収しようとしします。しかし企業により繁忙状況は異なります。受注量の少ない企業が代わる代わる赤字で受注すれば、顧客の実績価格は通常であれば誰もやりたがらない赤字価格ばかりになってしまいます。

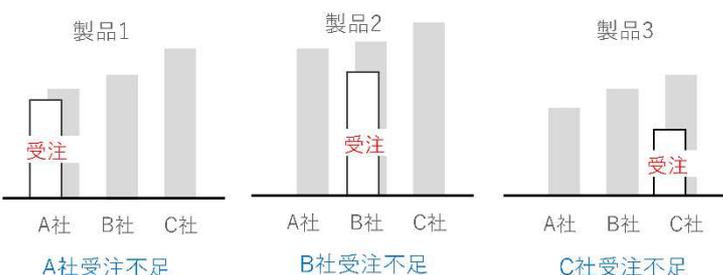


図4 繁忙状況により変わる受注金額

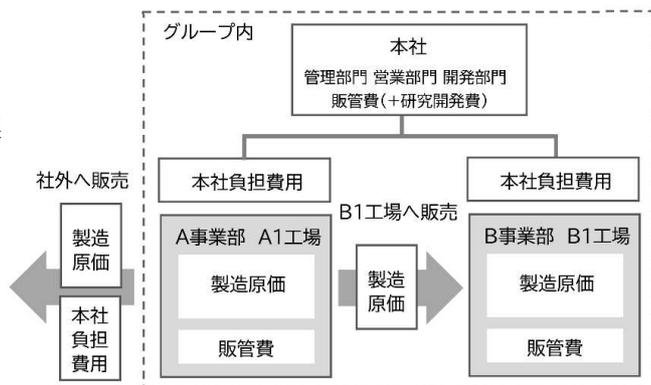
2) 中小企業の財務に対する理解不足

近年製造業は製造以外の管理業務が増えて販管費が増加しています。多くの企業では販管費は製造原価の10~30%になります。加えて借入金の返済や将来の設備投資のためにはある程度の利益も必要です。しかし顧客の要求が「販管費と利益合わせて製造原価の10%」など必要な金額よりもかなり低い場合があります。これでは経営が成り立たず製造原価を水増しするしかありません。

3) 工場原価しか知らない

顧客が安くつくれると考える原因に顧客が自社の工場の製造原価しか知らない場合があります。図5に示すように顧客の事業部間の取引価格は工場の製造原価と工場の販管費のみで本社費用はありません。工場原価1,000円の部品

は協力会社も1,000円でできると顧客は考えます。実際は本社負担費用が40%であれば工場原価1,000円の部品を社外に販売すれば1,400円です。そして協力会社の見積は販管費を含んだこの1,400円に相当する金額です。



5. 価格交渉のポイント

では値上げはどのようにすればよいのでしょうか？一般的な値上げと価格交渉のポイントを説明します。

ポイント1 値上げの進め方のステップ

最初に値上げの意思を口頭で顧客に何度か伝えます。その後、値上げ金額とその根拠を明記した文書を渡します。価格改定には様々な部署が関係するため、顧客の担当者が彼らに説明できる文書にします。また回答の希望日も伝えます。値上げの根拠には「いくら費用(原材料や光熱費)が増加し、原価がどれだけ上昇したか」数値が必要で、それには個別原価の仕組みが不可欠です。

ポイント2 顧客はどんな代替手段があるのか？

もし値上げを受け入れなければ、顧客は他にどんな手段があるのでしょうか？「転注先はあるのか？転注先の品質や供給能力は？」こういった情報を収集します。転注先が「価格が高い」「品質に不安がある」場合は強気で交渉できます。転注して不良が発生すれば多額の損失が生じます。安いところに転注して品質のリスクを冒すくらいなら値上げを認めた方が良いでしょう。こういった情報は交渉で重要なので様々な方法で収集します。

価格交渉のポイント3 リハーサル

価格交渉では、相手の意見や質問を正しく理解し、適切な説明や反論を交渉の場でアドリブでしなければなりません。相手の値段を下げようとする主張に対し、その場で反論できなければ押し切られてしまいます。しかしその場で合理的な理由

表1 説得の例

説得	対抗策
品質などでダメ出しする	
予算がない	
競合は〇〇で受けると言っている	
なぜ安くできないのか、論理的に理由を聞く	
御社しか発注しないので、この価格にしてほしい	
部長が〇円にしろと言っている	

を考えるには高い交渉スキルが必要です。

そこで事前に交渉のリハーサルを行います。自社の社員が顧客になって様々な要求や質問をします。これに対し適切な説明や反論をします。そうすれば本番では落ち着いて反論できます。リハーサルの前に想定される質問や説得を左の表のようにリストアップしておきます。もし本番でリストにない説得が出れば、後でリストに追加しておきます。

価格交渉のポイント4 代案の提示

代案とは価格以外の解決策です。価格だけの交渉であれば、値上げを受け入れるか、受け入れないかの二者択一です。値上げを受け入れることは買い手にとっては「説得されたという敗北」です。しかし価格以外の選択肢を提示すれば、交渉は説得から顧客の選択に変わります。

代案の例として

- ◆ 厳しすぎる品質基準を緩和
- ◆ より低コストで製造できる工程に変更
- ◆ 原材料を支給に変更、又は支給から自社調達に変更などが考えられます。

価格交渉のポイント5 最強の交渉力

最も強力な交渉力は「断ること」です。受注が潤沢にあれば利益の低い案件を無理して受ける必要はありません。たとえ失注してもよければ強気で交渉できます。

対して失注が許されなければ確実に受注できるように価格は低くなり、受注した時点で利益も低くなっています。自社の利益を維持するには、多くの取引先を開拓して1社の依存度を減らす必要があります。それには十分な受注を獲得できる営業力が不可欠です。

6. 価格交渉で知っておくべき国の支援策

下請事業者が低い価格を強要される問題は国も問題視しています。そのため経済産業省から様々な施策や資料が出ています

1) 下請法

下請代金支払遅延等防止法(通称 下請法)は、下請事業者が「支払の遅延」や「代金の引き下げ」といった不利益を被った場合、発注先の禁止行為や罰則が定められた法律で、該当すれば罰金や勧告が課せられます。(これは発注側、受注側とも熟読をお勧めします。)

2) 中小企業・小規模事業者のための価格交渉ノウハウ・ハンドブックと価格交渉事例集

法令違反となる取引行為や親事業者とうまく交渉するための価格交渉ノウハウ等を記載したハンドブックと価格交渉の事例集です。

3) 下請適正取引等の推進のためのガイドライン

下請事業者と親事業者との間で、適正な下請取引が行われるように国が策定したガイドラインです。望ましい取引事例(ベストプラクティス)や下請法等で問題となるような取引事例等が具体的に書かれています。

下請法やハンドブック、ガイドラインでは原材料や光熱費など費用が上昇しているのに値上げを認めないのは

「問題がある事例」としてしています。こういった法令や事例を勉強して交渉の武器とすることをお勧めします。

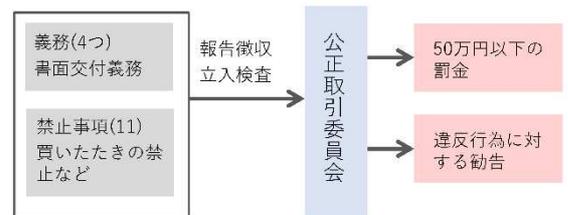


図6 下請法に違反した場合

表2 2021年12月末時点で策定されている19業種

(1) 素形材	(7) 広告	(14) 紙・加工品
(2) 自動車	(8) 建設業	(15) 印刷
(3) 産業機械・航空機等	(9) 建材・住宅設備産業	(16) アニメーション制作業
(4) 繊維	(10) トラック運送業	(17) 食品製造業
(5) 情報通信機器	(11) 放送コンテンツ	(18) 水産物・水産加工品
(6) 情報サービス・ソフトウェア	(12) 金属	(19) 養殖業
	(13) 化学	

7. ジェットエンジン開発に賭けた信念の人「土光敏夫」

今日主要なジェットエンジンのメーカーは、米 GE (ゼネラル・エレクトリック)、米プラットアンドホイットニー (P&W)、英ロールスロイス (RR) など欧米メーカーです。実は3社のエンジン部品や機器の10~20%は日本製です。

日本は戦前からジェットエンジンの研究を進め、昭和20年には海軍のジェット戦闘機「橘花」(きっか)が初飛行しました。

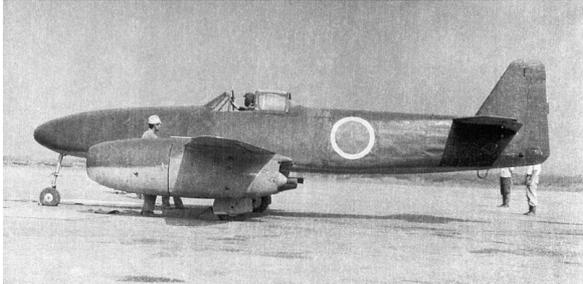


図7 海軍のジェット戦闘機「橘花」(Wikipedia より)

間もなく終戦を迎え、戦後 GHQ に飛行機の開発を禁止され技術は途絶えました。7年後に解禁された時、日本は世界から大きく遅れていました。1953年通産省主導により5社(石川島重工業、富士重工、日産、新三菱重工業、川崎重工業)の企業連合で日本ジェットエンジン(株)(NJE)が設立されました。NJEは防衛庁の受注を目指してジェットエンジンの開発を始めました。

しかし開発は難航し撤退する会社も出ました。ところが石川島播磨重工業(IHI)の土光氏だけは「日本にジェットエンジン技術は必要」という信念のもと逆に設備投資を増やしました。工場は試験中のジェットエンジンの音で会話もままならない状態でしたが土光氏は意に介さず爆音の中執務をしました。

その結果 IHI のジェットエンジンは防衛庁に採用され、GE やロールスロイスの旅客機用エンジンにも IHI 製の機器や部品が多く使われています。

信念の人「土光敏夫」は退任後も休むことはありませんでした。昭和40年経営難に陥っていた東芝の社長に就任、その後は日本経済団体連合会会長を務めました。

昭和56年には鈴木善幸首相に請われ第二次臨時行政調査会長に就任しました。増税なき財政再建に情熱を燃やし鈴木善幸首相をも怒鳴りつけた硬骨漢でした。一方生活は質素で自宅で夕飯に夫人とメザシを食べている様子がNHKで放映され「メザシの土光さん」と全国に知れ渡りました。晩年は行革に情熱を燃やした土光氏、国債残高がGDPの2.5倍になった日本を見たらどう思うのでしょうか？



図8 土光敏夫 (Wikipedia より)

9. 未来戦略ワークショップ

技術の進歩や経営事例を学び未来の戦略のヒントにする勉強会「未来戦略ワークショップ」の予定です。

5月15日「世界を揺さぶる中国の経済政策」不動産バブル、リーマンショックなど困難を切り抜けてきた中国の経済政策は？

6月19日「中小企業の経営リスク、BCPに本当に必要なこと」災害対策だけでなくBCPに本当に必要なことを考えます。

どなたでも参加できます。(過去の資料はこちらから <https://ilink-corp.co.jp/3322.html>)

10. 新刊「中小製造業の『製造原価と見積価格への疑問』にすべて答えます！」

「製造現場のお金」について、皆さんが日頃疑問に思っていることにわかりやすく答えた本です。アマゾン又は日刊工業新聞社オンラインショップからご購入いただけます。

<https://pub.nikkan.co.jp/books/detail/00003644>

実践的なテキストとして「中小企業・小規模企業のための個別製造原価の手引書」【基礎編】【実践編】もあり、こちらからご購入いただけます。<https://ilink-corp.co.jp/4394.html>



11. 編集後記

SDGsを考えれば「消費しない」のが一番です。どんなモノも製造すればCO2が排出されます。つまり「SDGsに励めば景気が悪くなる」、これは環境擁護派の人たちの言わない「不都合な真実」かもしれません。



株式会社アイリンク 代表取締役 照井清一
〒444-0835 愛知県岡崎市城南町2丁目13-4

TEL 0564-55-5661 / 0564-77-6810 FAX 0564-77-8203

URI <http://ilink-corp.co.jp>  <http://ilink-orp.co.jp/malmag.html>

E-mail terui@ilink-corp.co.jp  <https://www.facebook.com/se.terui>

【通信欄】

