

1. ごあいさつ

春らしい陽気もあつという間に過ぎて夏の訪れも感じるこの頃ですが、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。

価格のイメージ、例えばドーナッツは100円、牛丼は380円、しかし様々なものが値上がりしてこういった慣習価格が変わりつつあります。ではドーナッツが160円

牛丼が480円で買わないかという「買います」、これでデフレ脱却です。今まで何だったんだろうと思います。結局、ライバルが怖くて値上げできなかったということでしょうか。



2. 価格転嫁の課題 ～物価が上がる時代が到来

2022年から始まった円安、ウクライナ戦争により、エネルギー、レアメタルなど資源、穀物の価格が上がりました。その影響で原材料、電気・ガスなど光熱費が上がっています。

人件費も上がっています。図1に示すように最低賃金(全国加重平均)は、2020年は902円でしたが、2023年10月には1,004円11%も上がりました。この物価の上昇に伴い、大企業は積極的に賃上げを行っています。他にも人手不足が深刻化し、賃金を引き上げなければ中小企業は人材が確保できなくなってきました。

かつての高度成長期も物価も賃金も年々上がりました。しかし市場も拡大したので売上も増えました。賃上げしても売上が増えれば利益は増えます。今は物価が上がっても市場は変わりません。多くの工場は海外に移転したままです。今起きているのは市場の拡大なき物価上昇です。

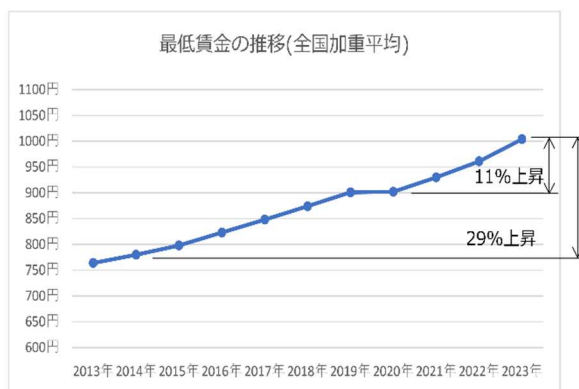


図1 最低賃金の上昇

3. 値上げを妨げる3つの障害

そのため様々な費用が上がっています。その分値上げしなければ利益が減少します。中小企業も値上げ交渉が不可欠です。ところが下請けの中小企業が値上げを認めてもらうのは大変です。それは以下の理由があるからです。

● メーカーは仕入部品の値下げが最優先事項

多くの製品は、原価の中で仕入部品の価格は高い割合を占めています。自動車などは原価の80%が仕入部品です。また上場企業は常に利益を出し続けるように株式市場から圧力を受けています。それには仕入部品の値下げが最も効果が高いのです。マスコミは「T社が得意の改善で原価低減」と報道しますが、現実にはT社の製造ラインを改善しても、製品の原価に占める割合は20%にもならないのです。

● いくら低い金額でもいやとは言えない

下請け企業の多くはサプライチェーンに組み込まれ、取引先は数社です。取引先から低い金額を提示されても「いやなら他に出す」と言われれば断れません。断ればたちどころに経営が行き詰まってしまいます。

● 安い値段で高くつくらされる

「いやなら他に出す」と言われ安く受注しても、生産が始まると「数個を特急で納品させる」、「わずかなキズを不良とする」などのため原価は高くなります。その背景はリコールの増加です。自動車のリコールは2022年には383件、464万台が対象になりました。食品は2021年に1453件のリコールがありました。リコールには巨額の費用が発生します。そのためメーカーは品質について厳しい要求を仕入先にします。しかしメーカーの品質管理部署は価格を管理する購買とは別です。購買はこういった要求が原価を引き上げていることに気づいていません。

その結果、値上げができない下請け企業の中には設備の老朽化や経営者の高齢化がきっかけで廃業する企業もあります。

4. 中小企業の値上げが経済成長のカギ

下請け企業と取引先の間には売る側と買う側の力の差があります。値上げは容易でなく、賃上げは中々できません。しかし日本の雇用者のうち大企業は1,229万人(31%)、2,784万人(69%)は中小企業です。中小企業が賃上げできなければ、雇用者の7割の賃金は上がらず個人消費は低迷したままです。GDPの6割を占める個人消費が増えなければ経済成長はとてどもできません。

そこで国は下請けと発注先の間力の差を問題視して

法律(下請法)やガイドライン(下請適正取引等の推進のためのガイドライン)を制定し、適正な取引を推進しています。下請法に違反すれば企業名と違反内容が公開されます。2023年には12社が違反を指摘され、3月には日産自動車が違反を公表されました。

それでも下請け企業の価格転嫁が中々進まないため、国は大企業に価格転嫁の状況をヒアリングし、価格転嫁に消極的な企業は実名を公表しています。こうした国の取組を図2に示します。

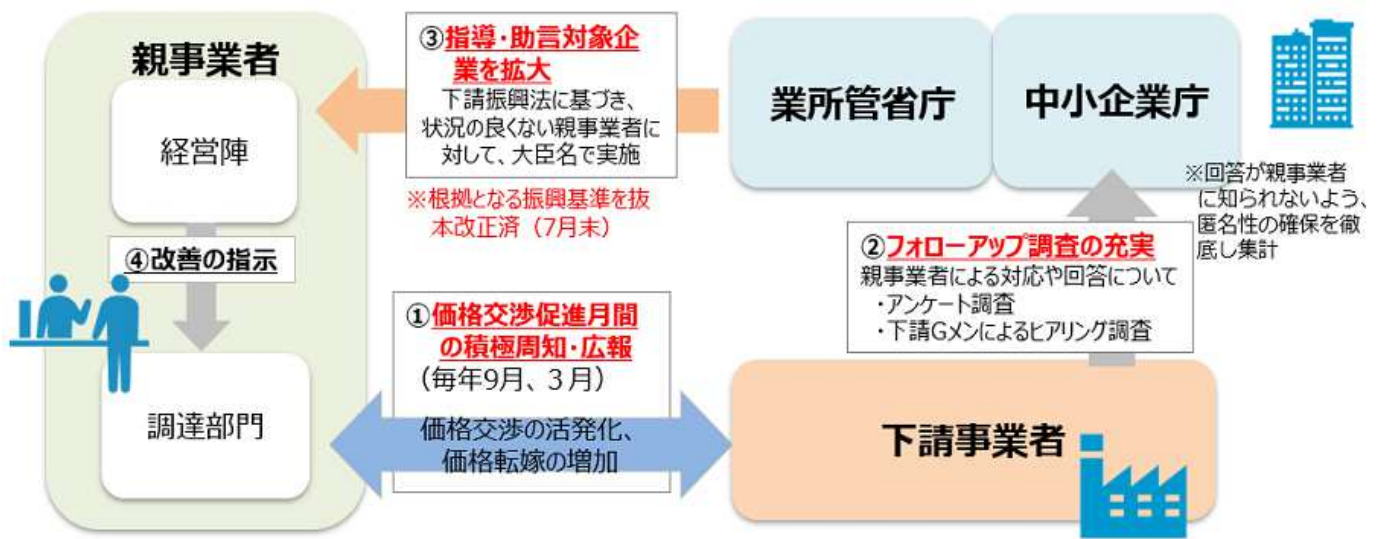


図2 下請適正取引のための国の取組

5. 値上げを認めるムード

こうしてようやく取引先も下請けからの値上げを認めざるを得ないムードになっています。少なくとも下請法違反で公表されてでも仕入部品の値下げをしろという経営者はいないでしょう。これを追い風にこれまでできなかった値上げを行う時です。「いつやるの！今でしょ！」

これからは下請け企業は適正な利益が得られるように値上げ交渉を行い、発注先は下請けからの値上げに対し国から指摘を受けないように適切に対応しなければなりません。

しかも賃金、費用の増加はこれからも続きそうです。毎年原価を調べて値上げを行う時代に入ったのです。



図3 値上げを行う時代に！

6. なぜうまくいかないのか？ 値上げの誤解

ところが実際に値上げ交渉を行うと、なかなかうまくいきません。なぜでしょうか。それは価格に関して3つの誤解があるからです。

誤解 ①
値上げは企業努力で吸収すべき

自動車部品などは原材料、製造工程がほとんど決まっています、改善の余地はわずかしかありません。しかも市場はこれ以上増えず受注量が減少すればむしろ原価は上がります。改善で費用の増加を吸収するのは困難です。実はパンや缶コーヒーのような消費者向け商品が値上げを我慢するのは、企業努力でなく、自社だけ値上げすれば競合との競争に負けるからです。値上げしても販売量が減少すれば、かえって利益は減ってしまいます。

誤解
②

**人件費、電気代の上昇は、
製造している人や
設備の費用のみ**

人件費や電気代が上昇すれば、間接部門や工場の経費も増加します。例えばある会社(架空)のA1部品は人件費が8%上昇したため、作業者の費用が11.5円、間接部門の費用が6.5円、合計18円増加しました。(図4参照)



人件費が8%増加した場合の値上げ金額の例



電気代が20%増加した場合の値上げ金額の例

図4 値上げ金額の例

電気代の上昇は、電気を直接使用する設備だけでなく、工場全体の経費も増加させます。電気代が20%上昇すれば、A1部品の原価は、設備の電気代増加により1.3円、工場全体の電気代の増加により5.1円、合計6.4円増加しました。

誤解
③

**管理費は
5%**

販管費は、製造に直接関係しない工場の費用です。中小企業の製造業では販管費と売上の比率は平均で18.1%です。(平成21年度発行「中小企業実態調査に基づく経営・原価指標」)ところが取引先はこれを管理費(発注、納期管理、納品にかかる費用)と考えます。そして例えば管理費は5%と指定します。実態はもっと多いのです。

7. 3つの策で障害を突破

このような誤解のため値上げ交渉が中々進みません。そこで3つの方策を示します。

①

自社の適正価格を知る。
自社の適正なアワーレートを計算し、製品毎に材料費、製造費用(アワーレート×製造時間)、間接費用、販管費を計算する。
『適正価格』は必要な金額と自信をもって交渉する。

②

材料費、人件費、電気代など費用が上がった場合の値上金額を計算する。値上げ資料には項目毎の値上げ金額を記載する。そうすれば顧客は「金額が適正か」、「便乗値上げではないか」審査できる。

③

できれば、値上げと共にコストダウン案も提出する。顧客は値上げが受け入れられない場合、コストダウン案を選択できる。

8. 最強の交渉力

値上げ交渉は失注の可能性がゼロではありません。絶対失注できない案件は強く交渉できません。一方受注が十分にあり失注しても問題ない案件は、ギリギリまで粘り強く交渉できます。

そうなるためには時間をかけて取引先を増やし、全体の受注を増やさなければなりません。決して簡単ではありませんが、断ってもいい状態ができれば利益は大きく改善します。

実際ある会社は長年取引先の値下げ要請に応え低い価格で受注していました。しかしこれ以上は耐えられなくなり、失注する覚悟で強く交渉しました。その結果以外にも値上げは認められました。

このように値上交渉には「適正価格」と「適正な値上金額」が必要です。数人の会社から使える原価計算システム「利益まっくす」を使えばこれらが簡単に計算できます。ご関心のある方は以下を参照願います。

<https://ilink-corp.co.jp/riekimax.html>



図5 最強の交渉力を手に入れましょう！

こちらから
URLにアクセス
できます



9. 温故知新 ～TOTO「ウォッシュレット」 おしりだって洗ってほしい～

「おしりだって洗ってほしい」1982年戸川純が出演したこのCMがゴールデンタイムに放送されると、テレビ局にはクレームの電話が殺到しました。「食事時に『おしり』とはけしからん！」昭和でも「不適切にもほどがある」CMだったようです。しかしインパクトのあるこのCMでTOTO「ウォッシュレット」の知名度は一気に広まり、「おしりを洗う」ことが普通になったのです。



図6 おしりを洗うことが普通に(イメージ図)

始まりは1978年のオイルショックに端を発した著しい住宅不振でした。危機感を抱いたTOTOは新たに「温水洗浄便座」の開発をスタートさせました。しかし千人いれば千種類ある「おしり」、どんな角度で、どの方向にお湯を当てればいいのか、データはありませんでした。

多くの社員に協力してもらい、女性社員も拝み倒してデータを取りました。開発チームのメンバーはあまりに長時間お湯を当てたために「おしり」がふやけてしまいました。

しかし世の中になく製品の実現には難関が次々と立ちばかります。漏れてきた水で温度制御ICは故障し、水流を

調節するバルブは振動して便器全体をゆする有様です。これらをひとつひとつ解決し1980年、ウォッシュレットは発売されました。

ところがヒーターが断線し、多くのユーザーが冷たい水を「おしり」に浴びてしまいました。返品の手となり絶体絶命のピンチに立ったプロジェクトチームは、ある男性に命運を託しました。それは天才的なコピーライター「仲畑貴志」でした。1982年12月メンバーは仲畑の前でウォッシュレットを説明しました。

「どうしても商品価値がピンときません。広告のイメージが浮かびませんね」

沈黙の中、とっさにあるメンバーが手に青い絵の具を塗りつけました。「この絵の具を紙で拭いてください。おしりも同じなんです。水で洗えばきれいになります」

これを聞いて仲畑は

「これはソニーのウォークマンに負けない技術です。新しい生活文化を提供する商品です。堂々と(「おしり」で)勝負しましょう」※カッコ内は筆者追記

こうして「おしりだって洗ってほしい」伝説のコピーが生まれたのです。

42年後の今、「おしり」を洗うことは当たり前になりました。これなしでは用を足せない人もいっぱいいます。そして外国人も日本に滞在中、その快適さに魅了され、帰国してから自宅に取り付けています。何より痔に苦しむ人が快適に排泄できるようになりました。

それはかつて1日13時間「おしり」にお湯を浴びてデータを取り続けた人たちの努力の結果なのです。

10. 新版「個別製造原価の手引書」【基礎編】【実践編】

アワーレートから見積金額の計算まで、製造業の個別原価の計算方法をわかりやすく解説しました。今回旧版を分かりやすくリニューアルしました。基礎的な計算方法の【基礎編】と不良損失や無人化の効果など現場の具体的な事例と計算を解説した【実践編】があります。(詳細は右のQRコードから参照願います。)

<https://ilink-corp.co.jp/7758.html>



11. 編集後記

ドーナツ 160円、牛丼 480円でも買いますが、財布の中は寂しくなります。おこずかいの「値上げ」が必須ですが、これは極めて厳しい交渉になりそうです。

感想がありましたらぜひお聞かせください。また本ニュースレターが不要な方はお手数ですが、下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAXして頂くか、メールにて不要とお知らせください。

iLINK

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

URL <http://ilink-corp.co.jp>

http://ilink-corp.co.jp/malmag.html

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

【通信欄】

