

価格交渉の参考事例

これまでのコラムでは、価格交渉の準備や原価計算など価格転嫁の参考となる情報をお伝えしました。今回は、実際に価格交渉して成功した事例をご紹介します。

事例紹介

1. 価格交渉に成功した企業「A社」の概要

業種: 金属プレス業

事業概要: 自動車産業の盛んな地域に立地し自動車・自動二輪車等のプレス部品を Tier 2~3 の位置付けで供給。

売上上位 3 社の合計で 80% を超え、それぞれ 20~30% ほどを占めている。

従業員: 11 名

業歴: 約 40 年

2. 価格交渉の背景と結果

A社でも原材料はじめ燃料費等が高騰しており、最低でも 10% ほどの値上げを受け入れてもらう必要に迫られていました。社員の生活維持のためにも是が非でも値上げを飲んでもらう必要があると考え、材料や労務費などの状況を詳細にまとめ、売上高上位 3 社の仕入れ担当者への交渉を行いました。

結果として、3社すべてが要望通りの値上げを受け入れました。

3. 値上げ交渉の裏側

では値上げ交渉の裏側には、どのようなことがあったのでしょうか。発注元の立場や考えについて推測も含まれますが、交渉の裏側にあった点を紐解くことで、他の企業様の参考になればと思います。

3-1 発注元の考え方

発注元の仕入担当者が「必要に応じた値上げを受け入れることが安定供給につながる。安定供給により生産を止めずにいられることが、自社のメリットである」という認識をしていたため、値上げが実現し易かったようです。

仕入担当者によっては「値上げを先延ばししたり、そもそも受け入れないことが自分の成果」と従前からの役割を認識している場合があります。一方で、その担当者の上司が「安定供給のための値上げは必要と捉えている場合もあり、上司と話しをして、値上げが実現した例もあるようです。

このことから仕入担当者と交渉して値上げが難しい場合、諦めずにその上司に話を聞いてもらえる機会を創ることが解決の糸口になる可能性があります。相手先企業の規模や社風、これまでのコミュニケーションの深さによって、上司への交渉が難しい場合もありますが、会社の存続にも関わる問題ですから、諦めずに様々な手段を講じることは非常に重要です。

3-2 値上げ交渉の準備と姿勢

「部材や燃料が〇%上昇している。このため直接原価で△△円、管理費含め□%の値上げをお願いしたい」と値上げの背景を明確にし、説明できるように資料含めて丁寧に準備をしていたそうです。

交渉の仕方によっては取引がなくなるリスクはあるものの、発注元は A 社からの供給量が増えており、A 社の位置づけが無視できなかったことも要因と推測されます。

また、A 社は交渉に際して、「値上げを飲んでもらえなければ引き上げても良い。社員が頑張っているのに、ここで折れるわけにいかない」という姿勢で臨んだとのこと。

3-3 A 社のブランド力

売上高上位の発注元との取引がここ数年拡大していたことに加え、A 社について品質等の管理レベルの高さを、発注元の仕入担当者をはじめ会社としても認識しており、価格だけではない価値を認めていたようです。このことは A 社の信用・ブランド力の高さと言えるでしょう。

仮に価格だけで判断して仕入れ先を A 社から変更した場合、変更後の新たな仕入れ先の管理レベルが低く、クレーム発生の際に疑いのあるロットが追えない場合は、全品回収などが必要になり、莫大なコストが発生します。それならば、管理レベルの高い A 社の値上げを受け入れた方が、コストが安く済むという経済合理性が働いたことも推測されます。

さらに普段の管理レベルの高さから「A 社の社長の言うことには、きちんとした背景や根拠があるはず」という、A 社への高い信頼感があったことも、要求が通りやすかった一因と思われます。その反対に「いい加減」「適当」と思われている会社は、発言の信憑性が低く、後回しにされたり、要求を聞いてもらえなかったりする可能性はあります。

実際の価格交渉に向けた準備

ここまでは A 社の事例でしたが、A 社の事例を踏まえた、実際の価格交渉に向けて準備しておいた方が良いと思われることを以下にあげさせていただきます。

1. 情報収集

賀詞交歓会などの交流会や商工会・商工会議所の集まり(工業部会等)などで、他社の値上げへの取り組み、値上げを受け入れた企業・難しい企業の情報を集めることは有効です。

発注元企業の姿勢などを把握し、実現し易そうな企業から交渉を開始する。値上げし易い会社からの交渉実績を積み上げ、交渉が困難と思われる企業に対しては「〇〇社と△△社は、〇%の値上げを飲んでくれました」と交渉時の説得材料を増やしながらか交渉を進めましょう。

2. 原価を取り巻く状況の明確化

供給部材等に関する高騰の状況や個別のコストについて具体的な数値を示し、資料として提示することは、交渉の前提となります。仕入れ担当者に渡し、それが発注元の社内で展開された場合でも読み手が内容を理解できるような説得力の高い資料を作成することは、交渉の成功要因の一つと言えるでしょう。

3. 交渉戦略の策定

会社全体の経営数値から、値上げしなかった場合の損益見通し、個々の取引先の値上げによる収益改善についての予測をたて、交渉戦略を策定します。（その際、「社員の頑張りを適正な価格で評価してもらいたい」など値上げ交渉の担当者のモチベーションアップにつながる背景を明確にしておくことも重要です）。

値上げ交渉して仕事なくなることもリスクですが、付加価値がない状況を継続すること自体が結果として徐々に行き詰まっていくことにつながることを自覚して交渉に臨みましょう。

自社だけでは難しい場合の相談先

原材料価格の推移などの情報収集や相手先企業との交渉戦略などは、少人数で運営している企業にとって大きな負担であり、やりたくてもやれないといった場合も多いと思います。

その場合は、お近くの商工会・商工会議所をはじめ、各県のよろず支援拠点に相談してみてもいかがでしょうか。

自社だけでは難しい場合でも、相談することで手順や取り組み方などが明確になるかも知れません。

ぜひ相談してみてください。

<参考>

全国商工会連合会ウェブサイト「全国各地の商工会 WEB サーチ」

https://www.shokokai.or.jp/?page_id=1754

日本商工会議所ウェブサイト「商工会議所検索」

<https://www5.cin.or.jp/ccilist/search>

よろず支援拠点全国本部ウェブサイト「よろず支援拠点一覧」

<https://yorozu.smrj.go.jp/base/>

【記事執筆者】濱松 一弘（中小機構 中小企業アドバイザー）

民間企業で研究開発、マーケティング、営業、物流、子会社管理、経営企画など幅広い業務に従事。また公的支援機関にて研究開発型企業を中心に、開発、販路開拓やビジネスマッチングなど幅広く支援。創業希望者や経営者に対し経営上の課題はもとより、相談者が本当に実現したいことを引き出し、その実現に向け計画策定や施策活用などを通し伴走支援している。また、研究開発型スタートアップの代表も勤め、日本発の技術で世界に貢献することを目指している。