

値上げ抑制術

初心者のための値上げ抑制ポイント

星1つ



購買ネットワーク会幹事 布袋

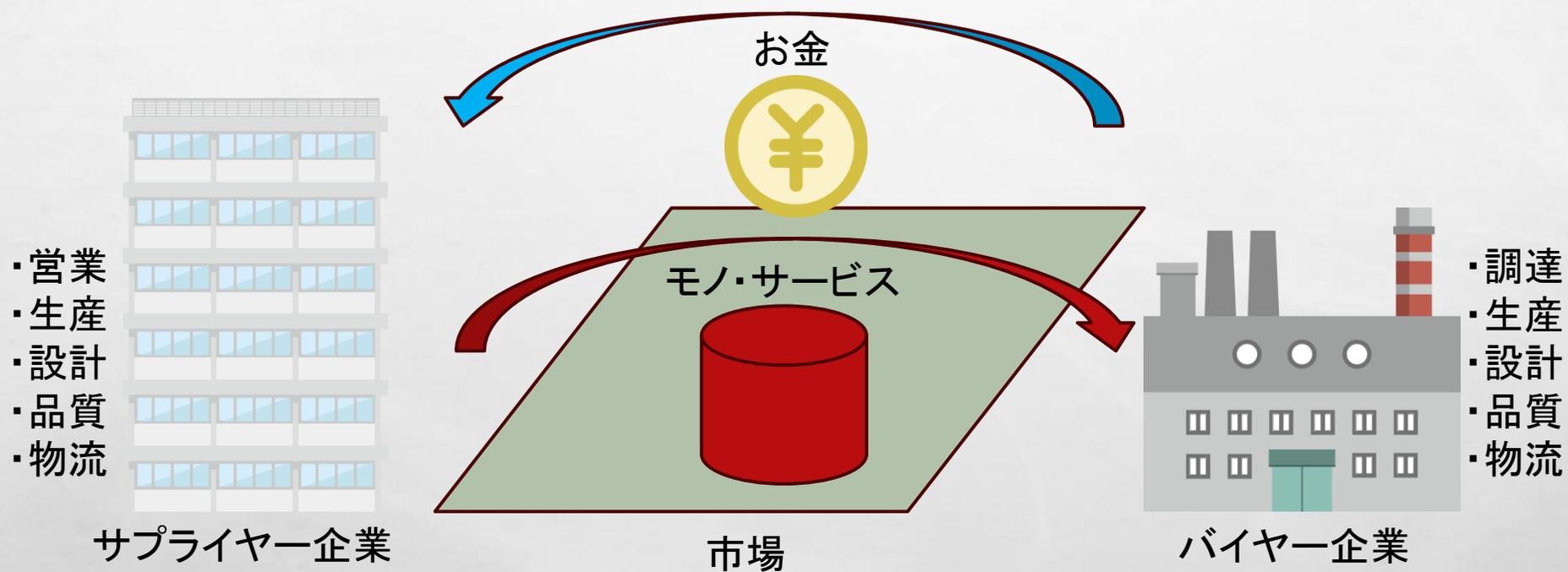
目次

1. 始めに
2. どうしましょうか？
3. コーヒーブレイク1
4. さりとて…
5. コーヒーブレイク2
6. 最後に

価格据え置き!

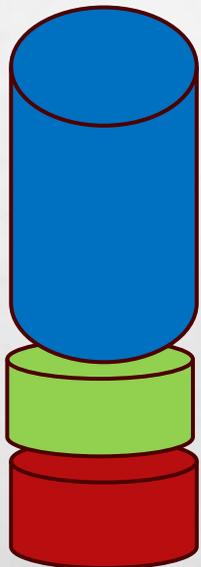
1. 始めに

我々が購入しているモノ・サービスを取りまく全体をイメージしてみたいと思います。



1. 始めに

構成要素が高くなった



モノ・サービスは変わらないが、
それに関わる周辺が高くなった



供給に対して需要が増えた



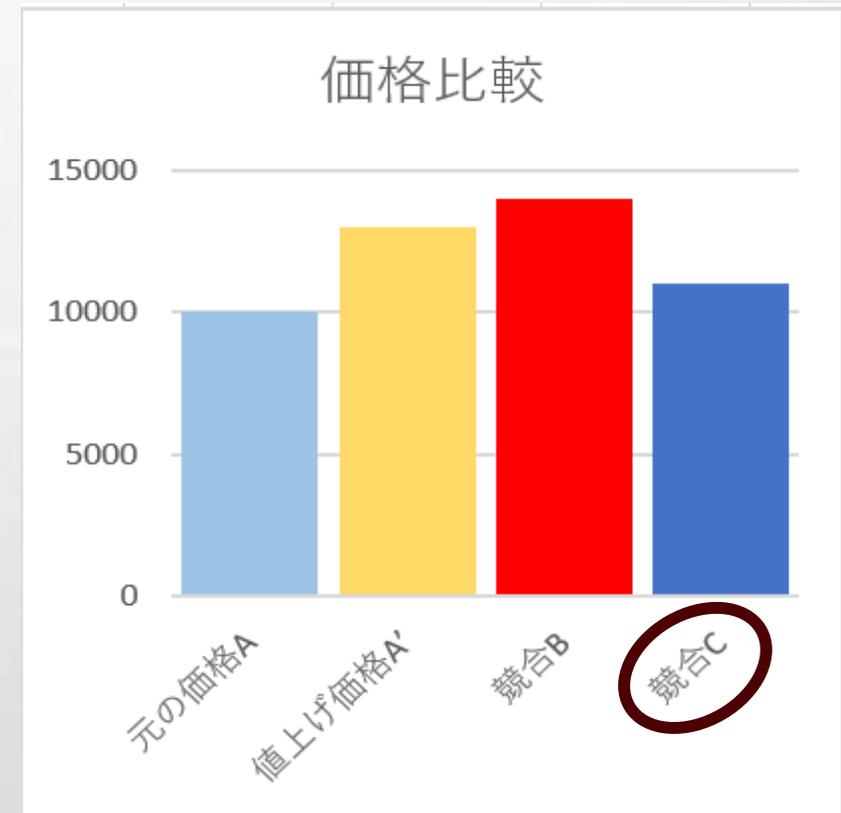
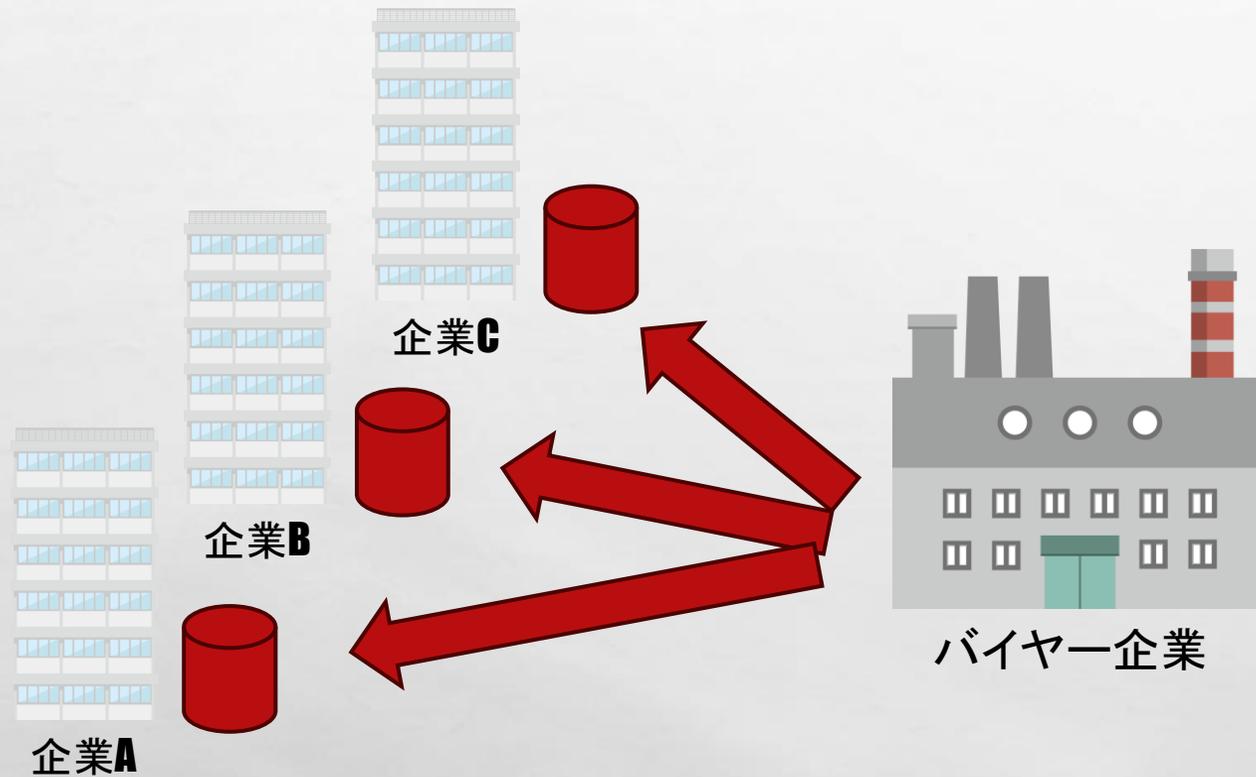
理由は色々ですが、モノ・サービスを取り巻く環境が変化すれば価値も変化します

1. 始めに

「価格が上がった理由」や「購入品の性質」を正しく捉えられる事が出来れば、それに合わせた打ち手が見えてきます。

2. どうしましょうか？

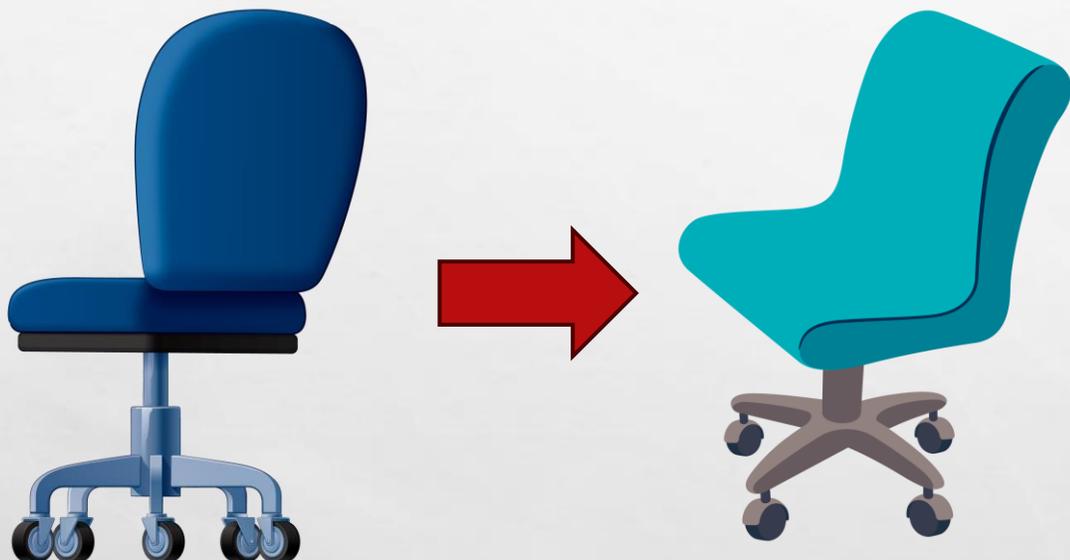
値上げ依頼が来たとき・・・ほかに選択肢があれば選べます。



価格のベースは上がっても最も良い企業を選択できる可能性があります

2. どうしましょうか？

値上げ依頼が来たとき・・・条件が変われば再検討に出来ます。



仕様、数量などが変更になる

変更条件

仕様

数量

形状

配送方法

VE・VA

など

社内外に仕様変更などを伝えるチャンスとも考えられます

2. どうしましょうか？

値上げ依頼が来たとき・・・コスト構造が分かれば
過剰な要求は回避の
可能性が高まります。

仮に、鉄鋼業サプライヤーと運送業サプライヤーが
「人材を維持するため人件費を10%上げました。
だから、3%の値上げをしたい」と言ってきたら・・・

- ・貨物運送業の売上高に占める
労務費・人件費は約**32%**。人件費が**10%**上昇すると値上げが約**3.2%**
⇒値上げ幅**3%**は現実的かも・・・
- ・鉄鋼業の売上高に占める
労務費・人件費は約**15%**。人件費が**10%**上昇すると値上げが約**1.5%**
⇒値上げ幅**3%**はおかしくないか・・・？

令和3年度	鉄鋼業	道路貨物運送業
売上高	100.0%	100.0%
売上原価	83.6%	74.1%
うち、商品仕入原価・材料費	57.9%	7.2%
うち、労務費	9.2%	21.5%
うち、動産・不動産賃借料	0.5%	2.3%
うち、地代家賃	0.3%	1.4%
うち、外注費	4.5%	24.0%
うち、減価償却費	1.8%	3.5%
売上総利益	16.4%	25.9%
販売費及び一般管理費	12.3%	24.1%
うち、人件費	5.3%	10.1%
うち、動産・不動産賃借料	0.4%	1.2%
うち、地代家賃	0.3%	0.8%
うち、運賃荷造費	1.7%	0.4%
うち、広告宣伝費	0.0%	0.1%
うち、交際費	0.2%	0.2%
うち、減価償却費	0.7%	1.4%
うち、租税公課	0.5%	0.9%
営業利益	4.1%	1.8%

中小企業実態基本調査 令和4年確報より

ブラックボックスを明らかにするチャンスとも考えられます

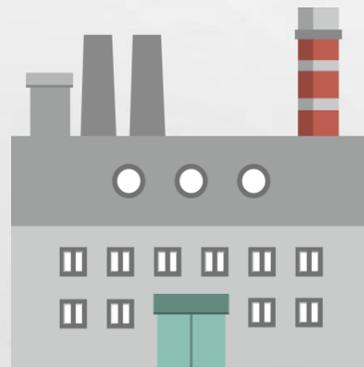
2. どうしましょうか？

値上げ依頼が来たとき・・・サプライヤーと協力できれば
新たな工夫が生まれるかも知れません。

- ・営業
- ・生産
- ・設計
- ・品質
- ・物流



サプライヤー企業



バイヤー企業

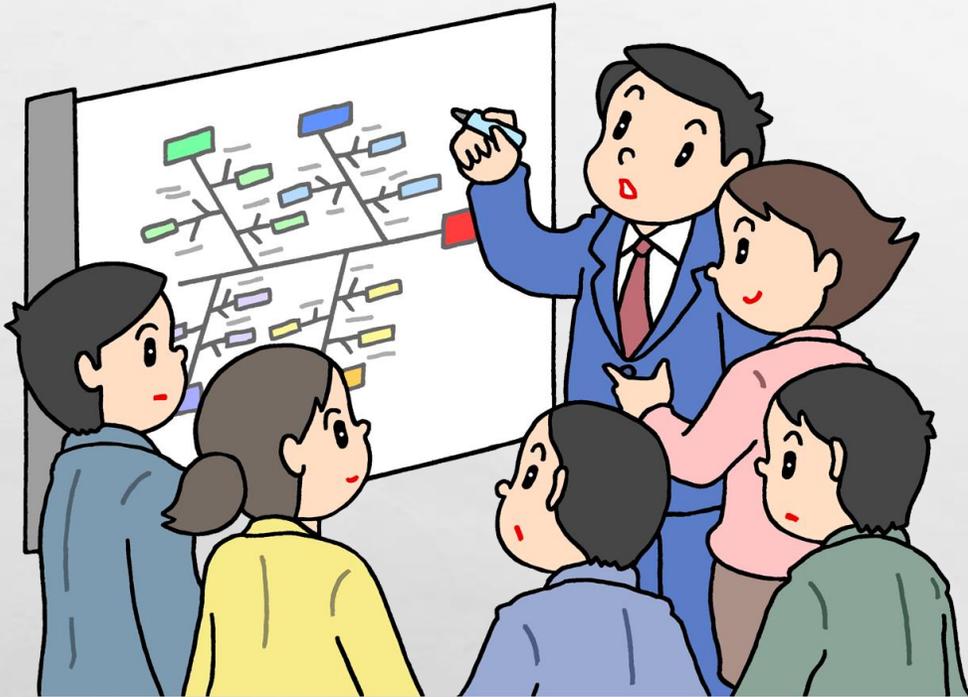
- ・調達
- ・生産
- ・設計
- ・品質
- ・物流

- ・サプライヤーの利益を確保しつつも工夫することが出来れば、サプライヤーも前向きに考えてくれます。
- ・サプライヤーと協力して工夫する事でイノベーション、ブレイクスルー、緩和、新結合、色々な可能性が出てきます。
- ・営業だけが相対するサプライヤーでは無いです。

創意工夫・意見交換のチャンスとも考えられます

2. どうしましょうか？

値上げ依頼が来たとき・・・社内で相談できればブレイクスルーも見えてきます。



- ・製造業に意外に多いと思うこと
 - a) 過去凶面の踏襲
 - b) 実績があるから同じモノ
 - c) 新しい事を知らない担当者⇒仕様の最適化ができるか社内で相談して、皆考えればブレイクスルーも見えてきます。
- ・間接材の意外に多いと思うこと
⇒「前と同じモノを買ってほしい」

「社内への相談」＝「継続的な情報発信」のチャンスと考えられます

2. どうしましょうか？

● 中間まとめ

	価格抑制の		理由
	可能性がある	困難である	
アイテムの	代替が利く	代替が利かない	比較検討ができるから
アイテムの状態を	変更できる	変更できない	前提条件が変わるから
コストの内訳が	分かる	分からない	手の付け所が分かるから
サプライヤーが	協力的	非協力的	協力して状況を変更できるから
社内のステークホルダーと	話ができる	話が出来ない	状況の理解や相談ができるから

価格抑制の可能性があるのは、【自分たち/自社の意志を反映できる】状態であること。
逆に【他社依存が大きい】と選択肢も狭まってしまいます

2. どうしましょうか？

購入品の取り巻く環境・状況などを

- ・客観的に見てみる
- ・分解して見てみる
- ・時間軸で見てみる

など、さまざま切り口で考えれば、ソーシング活動の糸口が見えてくるでしょう。
必要な事は、

【可能性を探すこと】

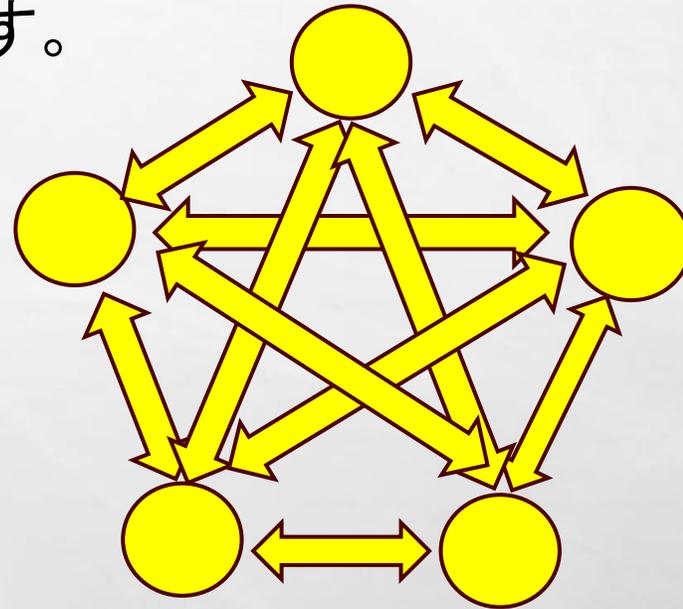
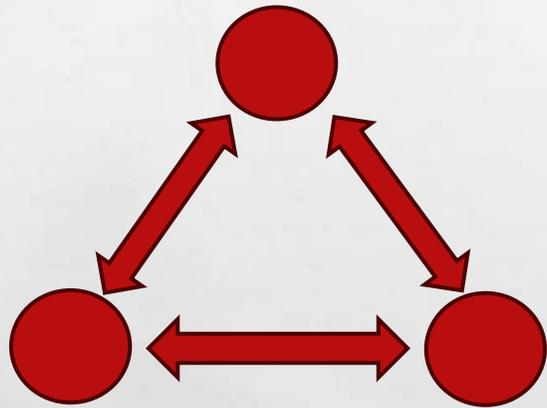
これが調達・購買の役割の重要なポイントになります。

3. コーヒーブレイク1

- 可能性は無限大

打ち手が**3**つの時、組み合わせは**7**パターンです。

打ち手が**5**つの時、組み合わせは**31**パターンです。



モノ・サービスを取り巻く環境から、コスト抑制できる可能性を今回は**5**パターン示しました。
それぞれは単独だけでなく、組み合わせる事で色々な事が出来ます。

3. コーヒーブレイク1

●可能性は無限大

打ち手を数学的に考えて見ると…

仮に、打ち手が**5**パターンあるとき、

$$\begin{matrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 2^4 & 2^3 & 2^2 & 2^1 & 2^0 & \end{matrix} = 31\text{通り}$$

打ち手が**6**パターンあるとき、

$$\begin{matrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 2^5 & 2^4 & 2^3 & 2^2 & 2^1 & 2^0 & \end{matrix} = 63\text{通り}$$



2倍増

3. コーヒーブレイク1

●可能性は無限大

打ち手の一つ一つを「する:1」「しない:0」の二進法で考えたときに、単独で対処する場合もあれば、複数を組み合わせて対処する場合があります。前のページの「パターン」は、その組み合わせ数になります。

これは勝ちパターンが、増えれば増えるほど、できる事も増えてきます。

「引き出し」が勝手に増えます。

これまで見聞き・経験した勝ちパターンを個別で考えるのではなく、

【繋げられないか！？】も考えてみましょう。

そうすれば、より包括的に考えられるようになります。

3. コーヒーブレイク1

●可能性は無限大

例えば・・・

- ①社内で相談したから、
- ②仕様最適化に繋がって、
- ③競争相手を増やす事ができた。

- ①サプライヤーと一緒に考えてから、
- ②社内に改善を相談できた。

- ①コスト構造を理解してたから、
- ②社内に相談できた。

などなど

「打ち手は組み合わせられないか？」と考えてみましょう

3. コーヒーブレイク1

●可能性は無限大

選定している材料を
変更出来ないか？
⇒社内との相談で
仕様の最適化
⇒競合できる企業
を増やせた。

令和3年度	鉄鋼業	道路貨物運送業
売上高	100.0%	100.0%
売上原価	83.6%	74.1%
うち、商品仕入原価(材料費)	57.9%	7.2%
うち、労務費	9.2%	21.5%
うち、動産・不動産賃借料	0.5%	2.3%
うち、地代家賃	0.3%	1.4%
うち、外注費	4.5%	24.0%
うち、減価償却費	1.8%	3.5%
売上総利益	16.4%	25.9%
販売費及び一般管理費	12.3%	24.1%
うち、人件費	5.3%	10.1%
うち、動産・不動産賃借料	0.4%	1.0%

どのような内容を外注に
依頼しているにか？
⇒サプライヤーと協力
して内製化できないか？

5. さりとて・・・

色々やった(普段からもやってる)中で、この値上げは「適切だ」と言えたとしても・・・
値上げが社内でなかなか了承されない事もあるかと思っています。

だからこそ、同時に進めておきたいこともあります。

4. さりとて・・・

例1. 時期をずらしてみる

今期、四半期など区切れるタイミングまでは現行価格を維持できるようにする
(社内合意を取る、売価に反映する、何をするにしても期間が必要)

例2. 別のアイテムと相殺させる

一方は値上げを認めたが、別のもう一方を下げる事でコストアップを相殺させる
(トータルは変わっていません)

例3. 段階的に上げていく

エスカレーターのように段階を踏んで価格をあげる
(薄く長く、徐々に値があがる)

4. さりとて・・・

サプライヤーと上司の間を行ったり来たりしないためにも、社内での**落とし所を事前に合意をはかりましょう。**

例) 年間支出額が、上位**2**割に入る品目の場合は？
年間支出額が、ロングテール部分の下位に入る品目の場合は？
どの程度のパーセンテージ以上から折衝するか？

品目ごとに重みも違うと思います。
なので余計に後顧に憂いがない状態で値上げについてじっくり考える方が
良い結果になると思います。

前述は一例ですが、社内の上承をスムーズ得るためには、サプライヤーとコスト交渉する前に【社内との合意点】をあらかじめ取り付けておく事も重要です。

5. コーヒーブレイク2

●架空請求？

下記は工場の業務用エアコンの室外機を修理したときの請求書の内訳です。
(※出張費を**1000**ポイントとした場合です。円では無いです)

	商社経由で 修理依頼	インターネットから 直接メーカーへ修理依頼
修理費用		
交換費		
出張費	1000	1000
調整費		
合計		

5. コーヒーブレイク2

●架空請求？

商社側にだけある「調整費」って何？

	商社経由で 修理依頼	インターネットから 直接メーカーへ修理依頼
修理費用	7200	6700
交換費	4000	4000
出張費	1000	1000
調整費	700	—
合計	12900	11700

商社はどこかで利益を確保している。仮に、詳細見積もりをもらったとしても各項目に本当に価値があるかどうか分からない一例です。

これはエアコン室外機の修理中に作業員との何気ない会話の中で「ユーザによっては直接HPから依頼される事もありますよ」との一言が気になったので試した結果でした。

何気ない会話にもヒントがあったりします。

「へー」で終わらず、「何か違いがあるのかな？」と疑問を持ってみましょう。

6. 最後に

昨今は簡単に**10%・20%**のコストアップの依頼が来る時代です。
値下げの時は「出来ました」で済んだ報告も、
値上げの時は「上がります」では、残念ながらなかなか進みません。
下がることは当たり前だが、上がる事は想定できていなかった事がためと思います。

今は値上げについての話題ですが、
何か**これまでの常識・流れが通用しない状況**が発生したときは
誰もが思考停止になりがちです。



6. 最後に

そんな時には、

- 1) まずはどのような障壁が生まれたのか？
- 2) その障壁を避ける・取り除く・越えるなど、どのような方法が存在するのか？
- 3) 仮想のモデルを考えてみる
- 4) その方法を実行するために誰を巻込むべきか？
- 5) 合意を取り付ける

のようなルーティンで「**課題の明確化**」と「**解決までの工程**」を共有して、チームとして事にあたってみよう。



6. 最後に

まとめ

- ・コスト抑制にはできるだけ自分たちで選択肢を選べる状態を考えましょう
- ・コスト抑制案は単発では無く、組み合わせられないか考えてみましょう
- ・購入品は「どこに付加価値があるの？」って考えてみましょう
- ・サプライヤーとの折衝が終わってからは無く、事前に社内協議をして落とし所を合意しておきましょう

6. 最後に

コスト抑制は、

- ・新しい事を考えるチャンス
- ・新しい取組みを試すチャンス

【ピンチ】を【チャンス】と捉えて柔軟な思考で考えてみましょう。

ご清聴ありがとうございます