

Let's Enjoy ♪
サプライヤから
「値上げさせて」と言われたとき



2019/3/2
関西購買ネットワーク会
わたなべぽん

自己紹介

Name : 渡邊真紀

ニックネーム : わたなべぽん (Nifty時代 まきまき)

勤務先 : 古野電気(株) 調達センター

担当業務 : 購買企画職 海外OEM/ODMに関わるもろもろ業務を15年

趣味 : フルーツ、学びの友人と飲むこと

どうしてもいい経歴 :

- 愛媛県出身→大学はタイ語学科→化粧品会社で海外営業
- 阪神大震災を機に退職、バンコクを拠点に1年半の放浪生活
- 旅行会社勤務→結婚退職→出産→派遣勤務→出産→派遣勤務
- 夫を転職させる(水曜休みの会社から土日休みの会社へ)
- 古野電気(株)に腰を落ち着ける

Facebook: <https://www.facebook.com/maki2.watanabe>



自己紹介 モットー

- ・自身のモットーは

人生楽しんでなんぼ

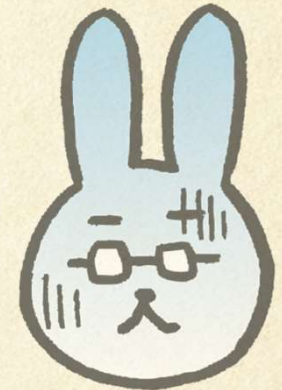
これ勉強しといたら
仕事おもしろくなるで

という皆様からの情報をいただき、シェアすることが
ライフワークです♪

自己紹介 仕事を取りまく環境

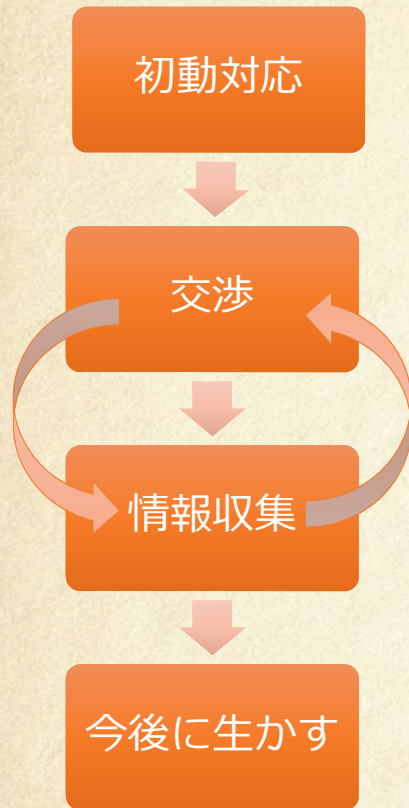
- ニッチな市場、少量多品種
- カスタム品、品質重視
- 結果、シングルソース、競争環境作れない・・・
- 開発遅れ、いつも納期優先・・・

購買パワー無さすぎ



価格上昇基調の中では、サプライヤの言いなり・・・
皆さんの仕事はどういう環境にありますか？

本日のおしながき



- 1) 値上げを告げられた時
- 2) 相手の望みを探る
- 3) ハードルを上げ、情報を収集する
- 4) 社内の理解を得る、次の購買戦略を考える
- 5) 日頃からやっておくべきこと



値上げを告げられた時

いつもの調子で笑顔で訪問してきた営業の彼。商談室を出て帰り際にふと立ち止まった。

「ちょっといいですか？実は...」

言いにくそうな彼の目を見つめるわたし。

彼は言った。

「実は、値上げをさせてほしいんです」

彼は続けた。

「わかっています。急にこんなことを伝えて...あなたを困らせてしまうことは...」



さあ、このシチュエーションであなたはどうかふるまいますか？

値上げを告げられた時

大事なことは、自分が主導権を握ること。

「えっ！そんなことあり得ない！」（びっくりする）
「人件費が上がっているなど聞いていますが、
値上げを言ってきたのは御社だけです」
「なぜ御社は値上げをしないといけないのですか？」
「うちのひょっとこ事業部はこんな状況で
値上げを受け入れられる状況ではないんです」
「これって非公式な話であって、
正式文書はまた送ってくださるんですよね？」



相手の望みを探る

どういうシチュエーションで言ってきたか？
冷静に客観視する。

二人きり
電話

まだ、相手は自分の反応を探っている状態。拒否ったら引き下がる場合もある。とにかく受け入れられないことを主張しつつ、状況を探る。

文書持ってきた

会社命令、一步も譲らない姿勢、厳しい状態。でも余地を探る。文書の不備を指摘し、情報を持ってくるように言う。

上司連れてきた

上位者の目を見ながら「あなたのメンツを立てるためには、納得できる情報が必要なのです」と、値上げに関して上位者を質問攻めにする。上位者がすらすら答えたら本気度高いが、それであれば、交渉余地あり。



相手の望みを探る

まずは、値上げの背景をしっかりと聞きだす。

Who(誰が)

サプライヤの社内の誰が(何が)値上げを言わせているのか？

Why(なぜ)

原材料費のUP? 加工費のUP? 利益改善? 戦略ポリシー?

What(何を)

値上げをしたいのは、どの品目? どの範囲?

To Whom(誰に)

どういう相手に値上げを申し入れているのか?



相手の望みを探る

サプライヤの社内の誰が(何が)値上げを言わせているのか？

「あなたは値上げをしたいのですか？」

「いや私は・・・会社の××が・・・」

質問によって、相手のパワーと責任(コミットメント)の度合いを探る。

- 「社長の方針で」
- 戦略ポリシーを言われたら、コスト構造開示で攻めるのは難しい。
- 「経理部が言っている」
- 利益率の改善を言ってくるなら、コスト構造の開示で攻める。
- 「自分の上司が言っている」
- 値上げを受け入れる以外の何かで相手の上司が納得できるネタがないか探ってみる。



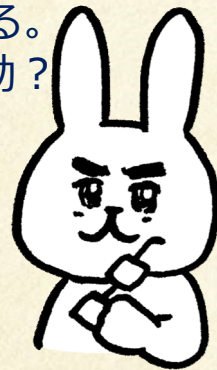
相手の望みを探る

「情」と「理」

「あなたはこの値上げをどう思っているの？」

情

「僕自身は値上げをすべきではないと思っています」と言わせられたら、情に乗っかる。VISION共有戦略などが有効？



理

理屈で説明してきたら、とことん納得できるまでコスト情報を出してもらう方向に持っていく。



相手の望みを探る

「会社」と「個人」

「この値上げが受け入れられなかったら、あなたや会社にどういう影響があるの？」

会社命令で値上げせざるを得ないのです。業績が悪化しています。

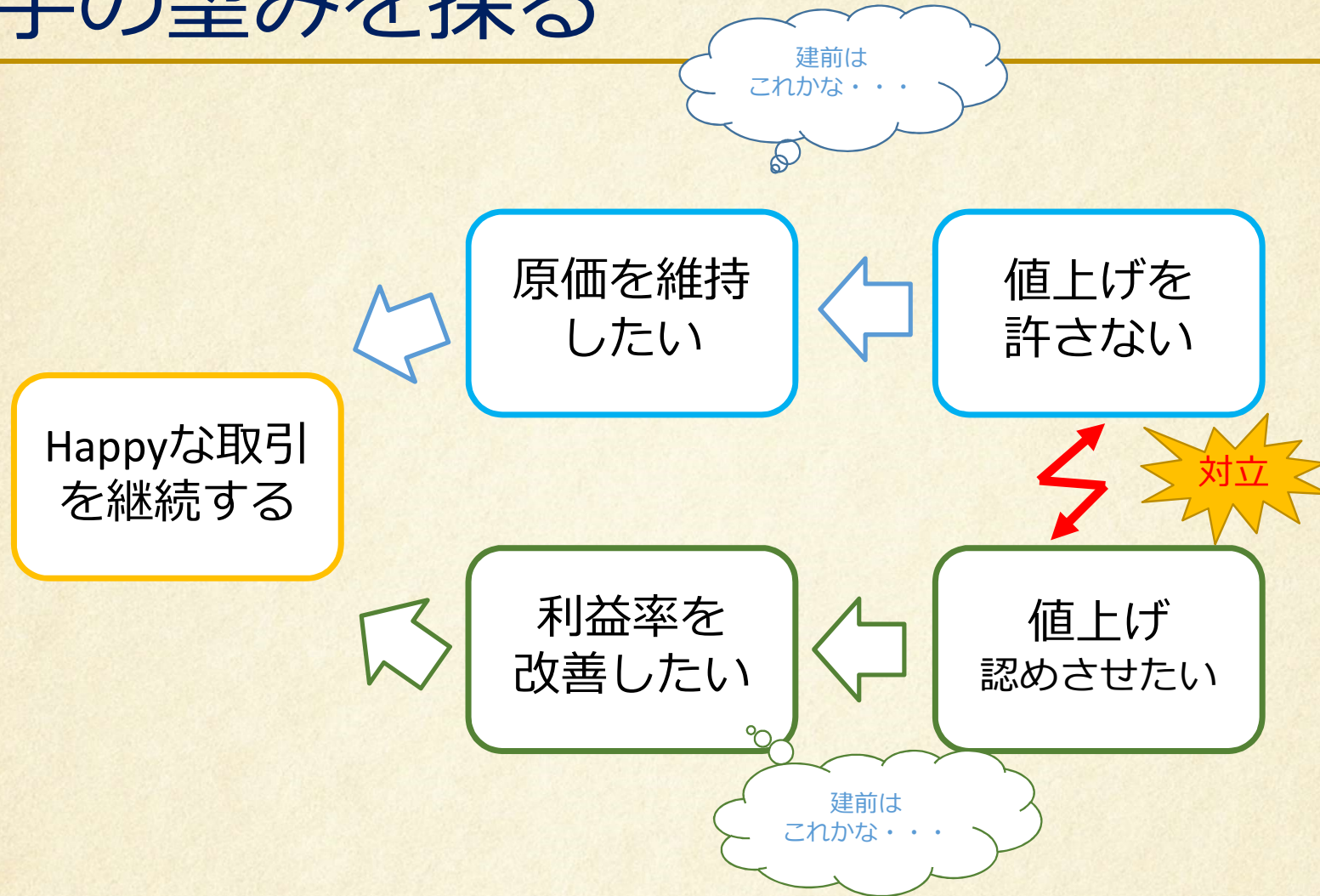
今期の目標達成が条件で昇格がかかっています。どうか...

うちも厳しいんです。痛み分けするとしてこのセンでどうですか？

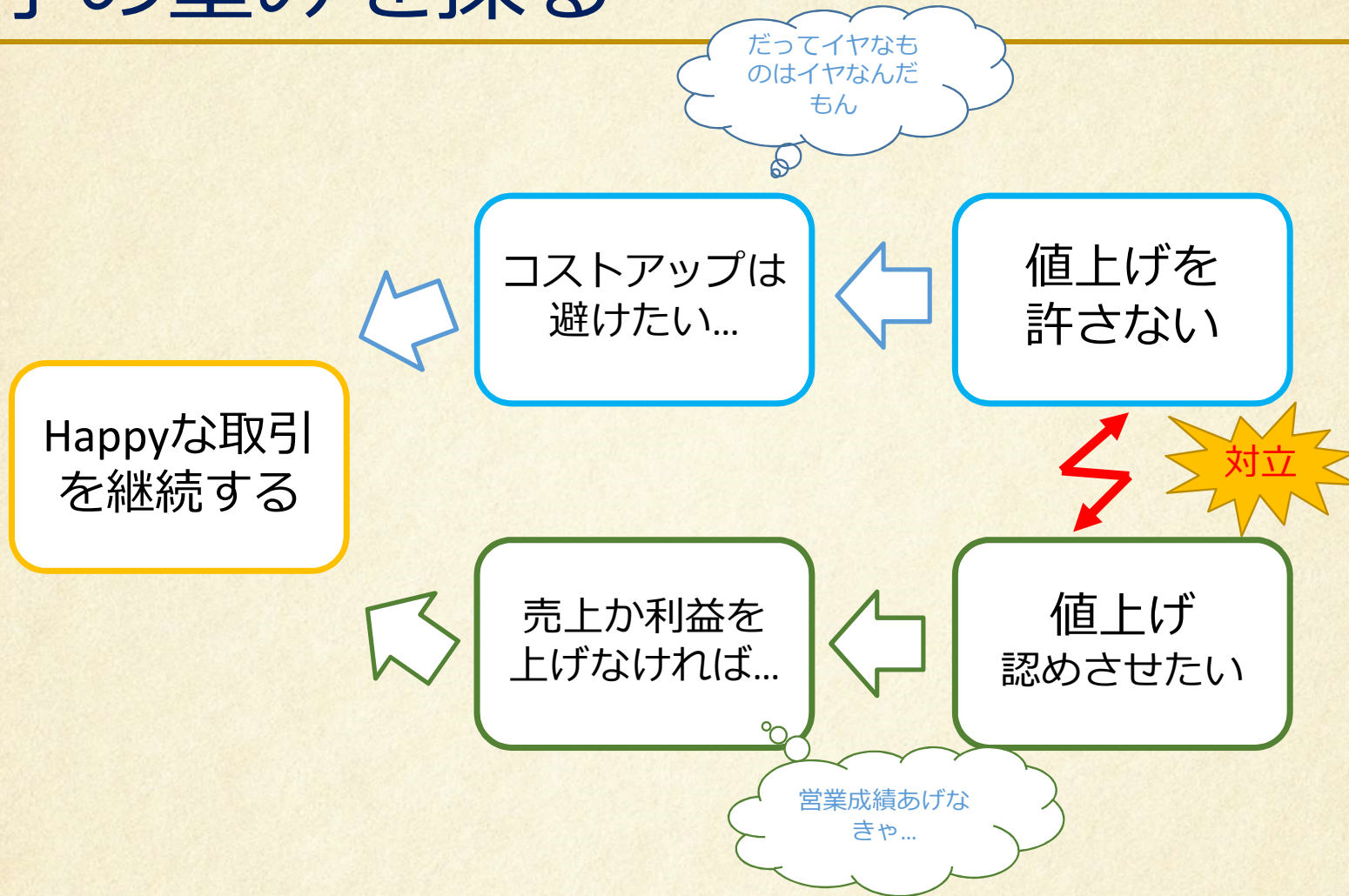
どういう目標をたてたのですか？値上げ以外の目標はないですか？

何か別の方法で、あなたの評価を上げる方法はないでしょうか？

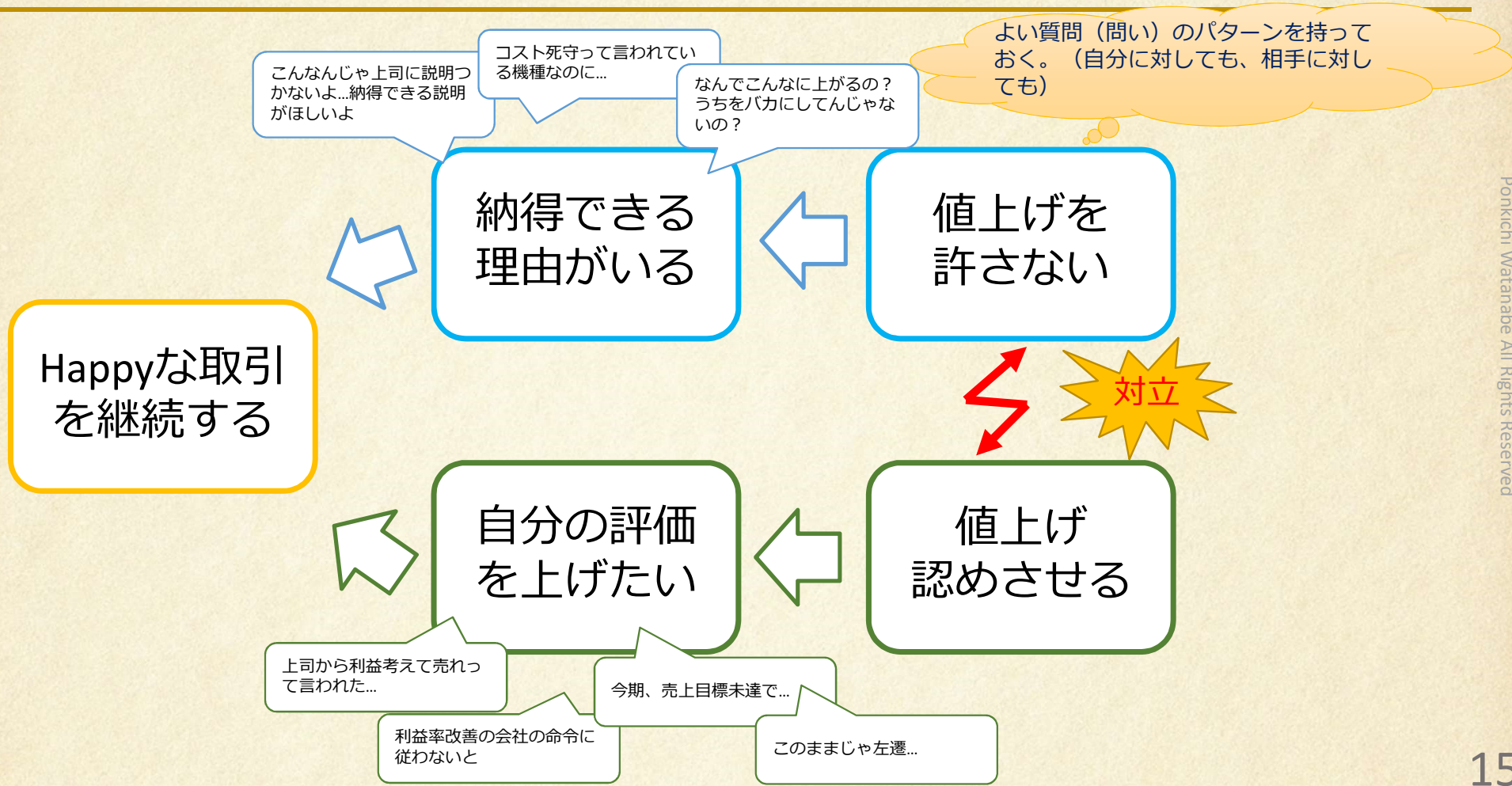
相手の望みを探る



相手の望みを探る



相手の望みを探る



ハードルを上げ、情報を収集する

値上げの話を告げられたら正式文書を要求する

早急に正式文書を出してくださいと伝える

口頭かつ、メールでも。
正しく話し合いができていることをメールや議事録に残す。→下請法対応

無視や放置はNG

気が付いた時には時間が無くなってて、社内のコンセンサスもないまま、値上げを受け入れざるを得ない状況に陥ってしまっていた、なんてことは避ける。

ハードルを上げ、情報を収集する

正式文書では以下を提示要求

- 1) 対象品目 (品目CODE付き)
- 2) 値上げ幅 (アイテム毎に)
- 3) 値上げ理由 (コスト要素を具体的に)
- 4) 値上げ時期 (その時期になる理由)
- 5) 値上げの数値的根拠 (値上げ率/幅/時期に関して公的なデータ)

ハードルを上げ、情報を収集する

この3つが明確になったら、値上げを受け入れることを相手に伝える。

- ①明確な値上げの根拠
- ②論理的で、妥当性のある説明
- ③値下げする条件の提示

3つの情報を相手から引き出せる人間が、デキるバイヤー♪

ハードルを上げ、情報を収集する

① 明確な値上げの根拠

- 為替
- 材料費
- 人件費
- 数量減少
- 光熱費(インフラ) etc.

コスト構造開示で
攻める

相手に情報出させつつ、自分でも情報収集、分析し、クロスチェック。
反論できるようにしておく。

- 戦略ポリシー、利益改善 (これはちょっとやっかい...)
- 販売撤退 (最近はややももうからない事業は切り捨てる)

コスト構造開示戦法を使うのは難しい

ハードルを上げ、情報を収集する

- 例えば、**材料費**
- 為替の影響の妥当性を確認する。
- 原材料の値上げが短期的に5%以上変動あったらまず疑うこと。

資源高が我が国の経済に及ぼす影響

検索

- 原材料の割合と価格変動インパクトの感度を聞きだす。

- 例えば、**人件費**
- 為替の影響の妥当性を確認する。
- 人件費によるUPはせいぜい3%。10%も言ってきたらまず疑う。
- 人件費の割合を聞きだす。サプライヤ内の工程を聞きだす。

日経新聞などで「(マーケットリーダーである) A社とB社が鉄鋼××の取引で〇%の値上げで合意した」と報道されたら、ある程度の指標になる。

価格は、現金価格、先物価格、先行価格がある。自社に不利な公的データを使っていないことを確認する。

日経の経済指標は先行指標。「この指標は先行的な要素が強いと思いますが、実際にこの金額で買われていますか?」と聞き返す。

日経の記事は、値上げを大げさに言いがちなので、社内への説明に使うには効果的。

ハードルを上げ、情報を収集する

前回取り決めた価格はどういう曲面で交わした価格だったのか？

時系列統計データ検索サイト

検索

日本銀行
時系列統計データ検索サイト
BOJ Time-Series Data Search

検索・グラフ機能の使い方 ENGLISH

主要統計データ閲覧

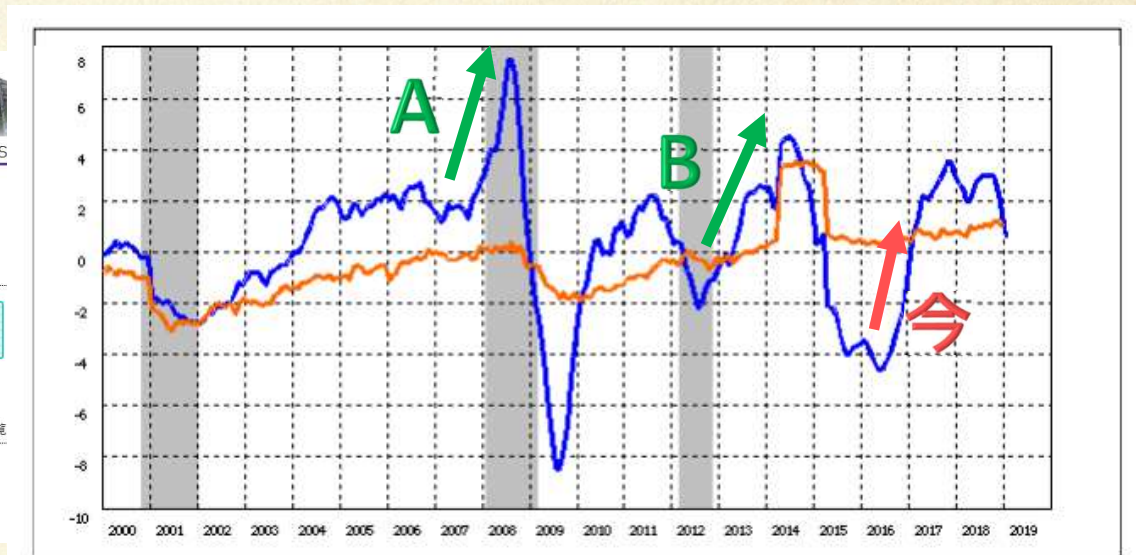
主要指標グラフ

- 金利
- 為替
- 通貨量
- 物価
- 国際収支
- 短観

主要時系列統計データ表

掲載データ一覧

- 金利（預金・貸出関連）
- マーケット関連
- 預金・マネー
- 貸出
- 金融機関バランスシート
- 資金循環
- 短観
- 物価
- 国際収支関連



ハードルを上げ、情報を収集する

②論理的で、妥当性のある説明

ロジカルな根拠がないものはダメ
その場しのぎの説明はダメ
関係性のみ重視するような説明はダメ

その値上げ適用
時期は妥当？

原材料からのサプライチェーンが長いと価格への影響にもタイムラグがあるもの。
原材料の仕入れ方法、サプライヤのサプライチェーンのメカニズムを把握する。

交渉ではなく「根拠を聞きだす」

聞き出した情報で論理的に最新価格を出してみる。（場合によっては下がっている可能性も）

ハードルを上げ、情報を収集する

③値下げする条件の提示

- ○○材料相場が...
- 数量が...
- 消費者物価指数が...

「値上げを受け入れざるを得ませんでした。が、○○という条件を得ました」
社内のコンセンサスを得る。

値上げを受け入れる交換条件は？どんな価値を得たい？

- MOQ小さく
- 在庫調整(優先出荷)
- 新規開発への協力 etc.

ハードルを上げ、情報を収集する

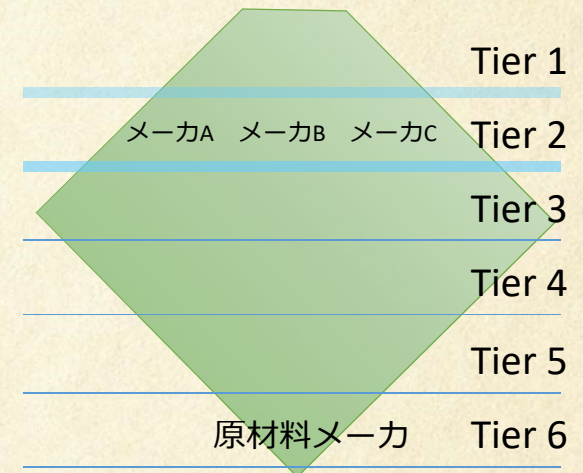
値上げ対応しながら入手するものは

痛み分けの配分

値上げの上げ幅を全部自社がひっかぶる必要はない。サプライヤがどれくらい負担できるか？

値上げ受け入れの代償として貴重な情報

次の購買戦略に活かすために情報を得る。サプライヤ側のサプライチェーンの構造を知る。



ハードルを上げ、情報を収集する

対話するときには気をつけるべきことは

自分側でコントロールする

値上げを先へ先へと進めようとする営業マンから主導権を奪うこと。

「値上げを受け入れたくない本能」に負けない。こちら側から値上げの方法を教えるふりをして相手の値上げをコントロールすること。

安定させるのは、人間関係ではなく「供給」

ここ勘違いしてはダメ

社内の理解を得る、次の購買戦略につなげる

彼はこう言いました。

「あなたは丸裸にしたいのですか？」

「もし、僕が全てをあなたにさらけ出して、それであなたが納得するならば、全てを受け入れてもらえるならば、そうします」

彼は続けました。

「しかしそれでお互いに幸せになれるのでしょうか？」

情報収集するにも得られない場合があります。。
皆さん、どうされてますか？

社内の理解を得る、次の購買戦略につなげる

やむなく値上げに合意してしまいました。
あなたが次に考えるべきことは？

- 同じモノを買い続ける？

ある原材料の変動の影響を受けることがわかった。
影響が小さくなるようにモノを変えられないか？

- 今後もこのサプライヤと付き合い合う？同じ付き合いかたをする？

なぜ今回、このサプライヤの戦略ポリシーに負けてしまったのか？
(サプライヤマネジメントを考える)

社内の理解を得る、次の購買戦略につなげる

自社の優位性を高める方法はない？

自社、相手方の依存度は、25%~30%程度の取引がBEST。担当者レベルなら10%程度。
このままシングルソースでいくのか？
集中購買の余地はないのか？

相手に「値上げを受け入れてくれないなら買ってくれなくていい」と言わせない方法は他にない？

社内の理解を得る、次の購買戦略につなげる

考えたことをどう活かすか？

- 将来のサプライヤマネジメントに活かす
 - リスクヘッジを考える
- 将来の価格交渉活動に活かす
 - 得た情報をもって、コストを監視し、能動的にコストダウン活動できるツールにする。
 - 作ったツールを自分だけのノウハウにしておくのではなく、調達購買部門や、社内他部門に展開し、調達購買戦略実現へ活かす。（→今回コストアップはしたが、あなたの社内での評価は上がる）

日頃からやっておくこと

- 自社の状況、自社でのこの商材の使われ方を把握。

「弊社はもうかっているように見えるんですが、このモジュールが使われている機種CCの業界は厳しくて、アメリカのG社におされてます。機種CCはこれから原価低減をはかって、巻き返しをしようとしているところです。これ以上の販売不振は避けたいところです。一緒に頑張ってくださいませんか？」

- 相手の会社の状況(財務分析、経営状況)を把握。

御社の業績はいいみたいですね。営業利益率10%だとか。まだ値上げを必要とするのはなぜですか？

日頃からやっておくこと

- 相手の会社/部門にとってのインパクトは？

この製品AA、御社の売上の何%くらいですか？

他の会社さんは製品AAの値上げについて何ておっしゃってます？

弊社への、御社の製品AAの販売額は、全体の何%くらいですか？

- 担当する営業マンの成績へのインパクトは？ (短期的、長期的)

今期は前期比20%増、購入しましたからね、**さんの売上成績にどのくらい貢献しましたか？

日頃からやっておくこと

- その商材のコスト構造を分析しておく。
 - 為替はどう効くか？
年率で10%~25%は変動する前提で変動を見込んでおかないと予算を達成できなくなる。
 - 材料費、加工費、光熱費、運送費 etc.の割合は？
 - パナソニックのイタコナレベルは難しいとしても、ある程度は自分で見積る。
→相手が正式文書をいきなり持ってきたとしても、おかしい点をすぐさま指摘できるように。

もっと詳しいコスト調査方法を勉強したい人は、牧野先生のセミナーをどうぞ

日頃からやっておくこと

- コストに大きく影響する材料は？ その材料の市況は？

- どういう業界の何の部材の需要がどこで高まっているかを知る。
新興国における需要拡大（原油、鉄鉱石、ニッケル、銅、etc.）

- 市況動向は？ 需給状況は？（景気Index、市場価格等）

- 市況で大きく影響を受ける材料がある場合、見直しの条件設定どうする？
一定期間の見直し？ 変動幅による見直し？

もっと詳しいコスト調査方法を勉強したい人は、牧野先生のセミナーをどうぞ

日頃からやっておくこと

- ・交渉の手持ちカードを持っておく。

品質はどうか？

そういえば、この間、品管の者から、御社の商材Aで品質トラブルがあって、弊社の中国工場で1週間、選別作業に追われたという話を聞きましたよ

納期はどうか？

そういえば、この間、御社の商材Bの納期遅れで、神戸のドック入りの時に装備できず、アメリカの西海岸におっかけて行って装備しないといけなくなった、という話を聞きましたよ

取引量はどうか？

2020年立ち上げの新機種でこのモジュールを流用しようかどうかどうしようか開発が検討しているみたいです

最後に

コストアップ要請を、うまく料理して、次につなげることは、
自分の価値をアピールすることにもなります。(たぶん)

これは
自分の価値を
上げる
チャンス!

値上げ対応をEnjoy ♪

最後に

御清聴ありがとうございました。

皆さんが
調達購買のお仕事
でHappyになれます
ように♪

参考資料

JMA一般社団法人日本協立協会
未来調達研究所 牧野直哉講師

「値上げ要求」対策セミナー