

にしだ・ゆうへい

“製造業のための”収益改善コンサルティング会社、株式会社西田経営技術士事務所代表取締役。2009年に法政大学を卒業後、ミネベアミツミに入社し、購買管理の実務を経験。その後、西田経営技術士事務所に転じ、収益改善コンサルタントとして全国の中小製造業へ「収益改善プログラム（通称IPP）」を導入。原価と値決めにメスを入れ、顧問先企業の利益創出に億単位で貢献している。



—— 値上げをめぐる中小企業の実態を教えてください。

西田 公正取引委員会などが、中小企業の価格転嫁を後押しする施策を続々と打ち出したことで、発注側企業が中小企業の「価格交渉の機会を設けてほしい」という要望に、積極的に応じるようになりました。しかし、すべての中小企業が価格交渉を順調に進めているわけではありません。受注側の提示価格がそのまま承認されることもあれば、提示価格の半分に着くことでもあります。協議の結果、価格が据え置かれることもあります。業種や顧客との関係性などによって結果は多岐にわたりますが、自社の原価をきちんと管理している会社ほど、協議をうまく進めている印象です。製品を1個つくるのに材料費や労務費、燃料代など、間接費を含めていくら発生しているのか、それが従来と比較してどれだけ上昇しているのかを徹底的に理論武装して、数字で示しながら交渉している会社ほど上手な値上げを実現しています。

—— 著書でも「原価を正しく把握することの大切さ」を説いて

らわないことには、価格交渉はうまく進みません。価格交渉を営業担当任せにせず、情報共有の仕組みや部門を超えたコミュニケーション、値決めルールの明確化など、全社一丸となって収益改善に取り組むための仕組みが重要です。

値決めは「経営」そのもの

—— 適正な売価を設定するうえで押さえるべきポイントはありますか。

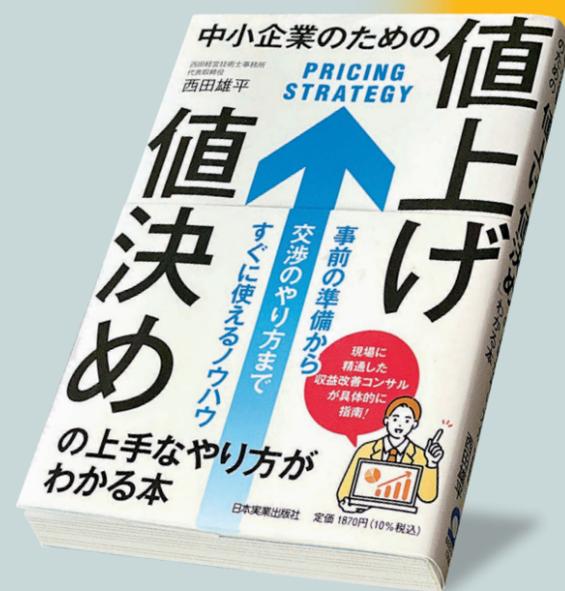
西田 京セラやKDDIを創業した稲盛和夫さんの言葉にもあるとおり、「値決めは経営」です。売価とは製品の位置づけや市場価格、取引先との関係性な

著者探訪

西田経営技術士事務所
西田雄平

値上げ交渉のポイントは全社一丸と理論武装

価格交渉をうまく進めるためには、原価や取引状況などを記録し、理論武装した上で全社一丸となって動く必要がある——。収益改善コンサルタントが語る、「上手な値上げ・値決め」のポイントとは。



中小企業のための「値上げ・値決め」の上手なやり方がわかる本
日本実業出版社 1870円（税込）

おられます。

西田 「燃料代が年間で〇%上昇しており、これを加工費に反映すると製品1個あたりの上昇額は×円になります」というように、原価上昇の実態を根拠にもとづいて説明すると、受注側の提示価格に説得力が生まれ、発注側の社内調整も進めやすくなります。買い叩かれるのを避けるためにも、原価は丸裸にせず、オブラートに包んで伝えるのがポイント。価格交渉をうまく進めるためにも、個別製品原価をきちんと計算できることが重要です。材料費や加工費といった直接費だけでなく、管理部門で発生している間接費も製品ごとに配賦するのが本来の姿です。

交渉を営業任せにしない

—— 原価管理以外で、価格交渉を有利に進めるために取り組むべきことは？

西田 全社一丸となって価格交渉に取り組むための体制を整えることです。交渉そのものは営業担当者の仕事ですが、製造部門と協力して交渉ストーリーを練ったり、経理部門から原価に関する基礎データを提供しても

戦略を策定するための参考資料として、「利益一覧表」を作成するようお客さまに指導しています。

—— 利益一覧表とは？

西田 「利益一覧表」は顧客ごとにどの製品が儲かっているのかが一目でわかるようリスト化したものです。表には製品1個あたりの売価と原価と利益額、利益率、販売数量などを顧客別に記載します。利益一覧表を手元に置いておくことで、「この製品は赤字が大きいから思い切った値上げを打診してみよう」といった、具体的な打ち手を検討しやすくなります。

—— 著書では「利益一覧表」以外にも、価格交渉をうまく進めるためのツールとして「価格交渉カード」「泣き寝入りリスト」の作成を推奨しています。

西田 「価格交渉カード」は製品の仕様、有償・無償作業の範囲、ロットサイズ、標準リードタイムといった見積もり条件を可視化したものです。価格交渉カードを作成しておくことで、従来の仕様とは異なるイレギュラーな注文に対して、特別対応料金を請求するか否かの判断を的確

に下すことができます。

「泣き寝入りリスト」は「納期直前になって追加検査を無償でさせられた」といったような、顧客から受けた理不尽な要求をリスト化したものです。こうした事例を蓄積しておくことで、例えば「〇〇は本来追加料金で承っているのですが、御社とは今後もお付き合いしたいと考えているため、請求はいたしません。その分、昨今のコスト高にもなう価格改定については、満額回答を願います」といったように、交渉材料として活用することができます。

—— 製品の製造や販売に関する物事を記録し、蓄積しておくことが価格交渉をうまく進める上で重要というわけですね。

西田 これ以外にも、価格改定に関する依頼文書の準備、交渉のロールプレイングなど、やるべきことはまだまだあります。価格交渉を円滑に進めるためにも、拙著で紹介している「値上げのロードマップ」を作成し、いつ、誰が、何に取り組むのかを可視化しておくことをお勧めします。

