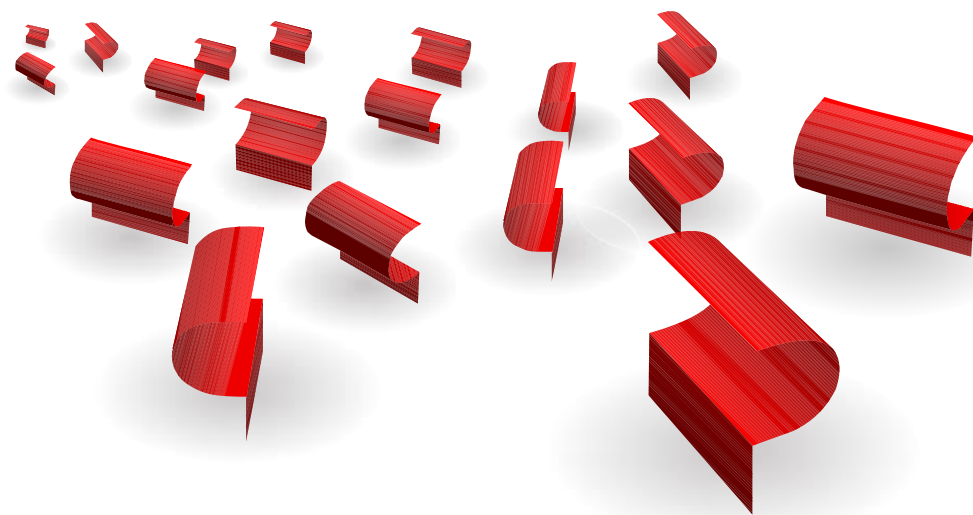


価格交渉サポート事業 個別相談事例集

平成29年2月

中小企業庁



1. 本相談事例は、価格交渉サポート事業の個別相談があった事例を参考に、分かりやすく作成しています。価格交渉で悩んでいる下請中小企業の支援で具体的な事例を皆様に理解しやすく、基本的な考え方や留意点を示しています。従って、法律の細かい解説は一部省略をしていますのでご了承ください。
2. 実際のアドバイスは、取引条件が異なる為、同様の事例でもアドバイスが異なる場合もございます。実際の相談は、最寄の下請かけこみ寺にご相談するようにしてください。
3. 下請かけこみ寺では、皆様の価格交渉の現場に同席は出来ませんが、原価計算や見積書、契約書の作り方の支援等を行っておりますので、遠慮なくご相談ください。

- 事例1) 交渉時に提示する書類の内容を分かりやすく改善し説得力向上 (中部・プラスチック製品製造業)
- 事例2) 下請適正取引等ガイドラインを活用して問題点を整理 (関東・印刷関連製造業)
- 事例3) 原価管理の導入により、合理的な価格設定を実現 (中部・金属製品製造業)
- 事例4) 実質的見込み生産となっている状況の改善 (近畿・食料品製造業)
- 事例5) 無償での金型保管の有償化への取り組み (関東・非鉄金属製造業)
- 事例6) 小ロット部品・無償での試作品製作の依頼への対応改善 (中部・非鉄金属製造業)
- 事例7) 工程を撮影して見える化、原価把握と工程改善につなげる (中部・輸送用機械器具製造業)
- 事例8) 公開されている市場データを元に根拠資料を作成し説得力アップ (関東・サービス業)

事例1：交渉時に提示する書類の内容を分かりやすく改善し説得力向上

相談企業のエリア：中部

業種：プラスチック製品製造業

相談回数：3回

企業評価：非常に満足

資本金：1000-5000万円

従業員数：50-100名

【ご相談のきっかけ・背景】

当社は、発泡樹脂製品の製造を行っている。ロット数が減ったのに、価格を据え置かれている状況が続いており、何とかしたいと思い、価格交渉サポートのセミナーに参加した。講師の説明が分かりやすく、個別相談も行っている、という話もあったので、当社に課題に合致したアドバイスがもらえれば、と個別相談を依頼した。

【相談概要】

現在進めている価格交渉について、より効果が出るようにしていくための改善点や留意点をアドバイスしてほしい。また、使わなくなっている金型も保管しているので、そちらも交渉の中に加えていくための方法を教えてほしい。

【専門家の支援内容】

ヒアリングの結果、約500品種のうち、半分以上の品種において、発注数量が減少しており、ひどいものは、当初の1割になってしまったのに、価格は据え置かれている品もあること、また、注文が止まっている品種の金型についても多数を無償で保管していることが分かった。受注推移等を組み込み、「小ロット化したため値上げしたい製品リスト」・「発注がないため返却したい金型リスト」の作成について指導した。

【支援後の状況】

提示する書類の細かなアドバイスの元、まずは製品の価格対比表を作成し、交渉の場で提示した。次のステップとして、具体的な製品の価格や金型保管等の取引条件に関する提案書を作成し、当社からの要求事項を提示して、少しでもいい条件を引き出したい。また、成型機製造部門においても書面で注文書を受領していないという指摘があったので、これも改善し、契約・条件をしっかりと遵守する会社という印象も作っていきたい。

事例2：下請適正取引等ガイドラインを活用して問題点を整理

相談企業のエリア：関東
企業評価：普通

業種：印刷関連製造業
資本金：1000-5000万円

相談回数：3回
従業員数：5-20名

【ご相談のきっかけ・背景】

当社は、印刷会社からご注文いただき、高品質な製版を行う事業をしている。標準価格は提示しているものの、競合から低い価格がきている、といわれると、値下げせざるを得ず、利益が取れない案件が増えている。商工会議所からの紹介で、本施策を知り、何らかの気づきが得られれば、と考え、個別相談を依頼した。

【相談概要】

当社の強みをどのように伝え、価格交渉を進めていくか、基本的な知識と実際に活用できるノウハウをご指導いただきたい。

【専門家の支援内容】

ヒアリングの結果、顧客との条件面での書面確認をほとんど行っておらず、電話等と言われるがままに値段を下げている状態が見られた。営業部門の社員を集めてもらい、専門家が「価格交渉ハンドブック」をベースに基本的な説明を行い、書面での発注は、発注者の法的義務であり、まずは書面の取り交わしを徹底するよう指導した。また、経営者に対しては、「印刷業における下請け適正取引等の推進のためのガイドライン」を活用し、事例を交えながらアドバイスした。発注元の印刷会社もその顧客から厳しい依頼を受けている可能性も高いので、伝えたノウハウを顧客である印刷会社とも共有しながら、その顧客に対して、適正な取引を求めるような取組みも提案した。

【支援後の状況】

営業部門の社員についても、基本的な知識をご説明いただき、受注する際の最低限の知識を得ることができた。社長である私も事例を含め、だいぶ理解することができた。今後は、基本契約書や見積・発注書の標準型を作成し、営業部門での受注プロセスにおける書面の取り交わしの徹底を図っていきたい。そうした面で、継続してアドバイスしていただけるよう来年も個別相談をお願いしたい。

事例3：原価管理の導入により、合理的な価格設定を実現

相談企業のエリア：中部

業種：金属製品製造業

相談回数：2回

企業評価：非常に満足

資本金：1000-5000万円

従業員数：20-50名

【ご相談のきっかけ・背景】

当社は、金属プレス加工を得意とする製造業である。価格交渉サポートセミナーを受講し、当社の原価管理に課題があることと感じたため、専門家のアドバイスを得ながら、改善したいと考え、個別相談を依頼した。

【相談概要】

これまで、何度かチャレンジしたもののうまくいかなかった原価計算の導入について、留意点をアドバイスいただくとともに、原価割れ価格の算出や工程ごとの価格設定の考え方等、算出した原価を活用した取組みについて指導してほしい。

【専門家の支援内容】

現状の見積もり算定プロセスや個別実際原価算出に必要なデータの把握状況をヒアリングした。製造間接費や製造経費の配賦の考え方を中心に個別実際原価の算出ルールについて議論していった。さらに、工程単価の算出法、見積原価と実際原価との差異の算出・検証の方法についても事例等も踏まえながらレクチャーした。

全体を通して、支援企業の実態に合った見積設定・実際原価把握・原価差異の分析を一貫性をもって取り組めるようにアドバイスした。

【支援後の状況】

原価管理に関して、具体的な手法・事例を交えて、アドバイスしてもらった。当社で策定した素案についても率直にご意見いただき、より良いものに改善できた。今後、社内でしっかりと原価管理の運用を継続し、結果、合理的説明ができる見積金額を提示できるようにしていく。本来であれば、3回の相談機会をフル活用したいと考えていたが、年度末のため2回の相談で終了となるのが残念である。来年度も同施策があれば利用して、価格交渉のできる原価管理の運用プロセスをより強固なものにしていきたい。

事例4：実質的見込み製造となっている状況の改善

相談企業のエリア：近畿

業種：食品製造業

相談回数：3回

企業評価：非常に満足

資本金：500-1000万円

従業員数：20-50名

【ご相談のきっかけ・背景】

当社は、消費期限の短い食品の製造を行っている。発注元の卸業者との取引内容が厳しく、廃棄ロスや深夜対応等が発生して、悩んでいたところ、価格交渉事業のチラシを拝見する機会があり、なにかしら解決の糸口になれば、と個別相談を申し込んだ。

【相談概要】

毎日、前日の16時に食品卸の取引先から数量が確定する注文書が届き、それに合わせて、翌日朝までに納品している。配送会社の最終集荷は、注文書が届く時間の3時間後であり、当然、納期対応のため見込み生産をしている。消費期限の短い製品のため、余れば、廃棄ロスが発生し、自社負担で対応している。見込み生産が足りない場合は、深夜・早朝に追加製造し、自社負担で配送納品対応まで行っている。

【専門家の支援内容】

食品卸の取引先は、顧客の小売店のPOS情報を直前まで把握した上で数量を決めていると思われる。ただ、実際、商品販売のピークは、夕方から夜であると推測され、直前であっても前日閉店時であってもPOS情報の精度に大差がないと認識ができたので、専門家が以下の方向性で提案するようアドバイスした。

- 1) 数量確定のタイミングを前日朝に前倒ししてもらうこと
- 2) 廃棄および追加製造や配送にかかる個数やコストの推移の資料化
- 3) 難航した場合、前日弊社時のPOS情報を共有させてもらうことで、見込み生産のリスク低減を図ることを提案

【支援後の状況】

ご指導いただいた内容をもとに、資料を作成し、条件改善の申し入れを行うことができた。具体的な条件改善には至っていないが、卸業者にも状況を理解していただくことができた。

事例5：無償での金型保管の有償化への取組み

相談企業のエリア：関東
企業評価：満足

業種：非鉄金属製造業
資本金：1000-5000万円

支援回数：2回
従業員数：20-50名

【ご相談のきっかけ・背景】

当社は、金属製品の製造業を行っている。保管している金型が増え、工場がスペース不足となって困っていたところ、支援機関から当施策のことを聞き、相談依頼をした。同業で同様の悩みを抱えているところも多いので、その先陣をきって交渉に取り組んでみようという思いもあった。

【相談概要】

単なる製造だけでなく、金型の設計製作から成形後の組立までを一括受注で生産している。当社で製作し顧客の所有になっている金型の無償保管数が多くなり、置場に困っている。量産していない金型も多く、顧客への対応依頼をどのように進めればいいのか相談したい。

【専門家の支援内容】

ご相談内容をヒアリングした上で、相談企業とともに以下のゴール設定と課題の抽出を行った。

ゴール： 金型の廃棄・引取基準と手続きの明確化および金型の長期無償保管の解消

課題： 1) 約600種類の保管金型の処理 2) 新規取引で基準を明確化する契約書等の整備 3) 取引先との交渉

その後、以下の項目に取り組むよう具体的な事例等も使いながら指導した。

保管している金型の情報整理（保管金型リスト作成） ・ 交渉取引先の優先順位の検討 ・ 契約書等の整備
保管費用の合理的根拠資料作成 ・ 交渉の流れの確認 ・ 新規取引における金型保管基準の運用

【支援後の状況】

支援いただいた内容に基づき、優先度の高い取引先に向けた資料を作成し、交渉を開始した。すぐに効果が出たわけではないが、現在も継続して粘り強く交渉している。いい方向に進めば、他の取引先に対しても同様のアプローチをとっていきたい。

事例6：小ロット部品・無償での試作品製作の依頼への対応改善

相談企業のエリア：中部

業種：非鉄金属製造業

相談回数：3回

企業評価：満足

資本金：1000-5000万円

従業員数：20-50名

【ご相談のきっかけ・背景】

当社は、金属製品の鋳造加工を行っている。複数の親事業者から、厳しい見積もり依頼がきたタイミングで、この施策のご案内メールが届いた。これもご縁と考え、藁にもすがる思いで、個別相談の依頼をさせていただいた。

【相談概要】

2件の親事業者からの案件を相談したい。①高品質の複数部品を小ロットで、指値で依頼されているが、とても利益の出る金額ではない。②無償での試作品製作の依頼がきている。

【専門家の支援内容】

交渉の結果、条件が改善しなければ、失注もやむなし、という社長の方針を明確にすることが重要である。その上で、専門家は、①については、価格を裏付ける詳細資料に記載すべき事項をアドバイスした。また、数十にもおよぶ部品なので、全部断るのではなく、「こういう組み合わせなら受けることができる」という条件をいくつか用意して交渉に臨むように助言した。②試作品製作単体での見積もりを提出することを指導した。また、それに合わせて、その後の量産時の見積も提示し、一定条件を満たせば、試作品製作の請求は、量産のタイミングに包含する形で請求することもできる旨を文書で伝え、相手に選択できる余地を与えるようにアドバイスした。

いずれも経過については、文書もしくはICレコーダー等で記録し、トラブルを未然に防ぐことの重要性も伝えた。

【支援後の状況】

ご指導いただいた内容をもとに、交渉にのぞんだ結果、①については、取引を継続せず、停止する方向で合意することになった。②については、有償になる条件を付加した形で継続している。専門家からもらった状況毎の対応策について、文書にまとめたので、別の案件においても、文書にした内容を応用しながら、対応していつている。

事例7：工程を撮影して見える化、原価把握と工程改善につなげる

相談企業のエリア：中部

業種：輸送用機械器具製造業

相談回数：3回

企業評価：満足

資本金：500-1000万円

従業員数：5-20名

【ご相談のきっかけ・背景】

当社は、自動車用部品の製造を行っている。親事業者からの価格低減要請が厳しさを増す中で、下請かけこみ寺に相談したところ、「まだ、取引を継続しながら、価格交渉できる余地があるのでは」といわれ、本施策を紹介いただいた。専門家に訪問いただけるこの施策で何かを見つけられれば、と思い、個別相談を依頼した。

【相談概要】

価格交渉にあたって、説得力のある資料作成のために、どのように原価の把握・見積もり基準作成を進めていったらいいか、当社の現状にあった指導してほしい。

【専門家の支援内容】

ヒアリングの結果、1社の親事業者が売上の90%近くを占めていることが判明。これまでの取引実績による信頼関係もあるため、根拠のある資料とともに説得すれば改善できる可能性がある。専門家が工場を視察し、最も価格低減要請の強い部品における生産工程に着目し、ビデオ撮影をしながら、標準作業時間の測定を行った。標準的なコストテーブルのテンプレートを用意し、当社の状況にあわせて変更しながら、見積もりの根拠となる作業時間を明確にした。さらに、工員を集め、撮影したビデオを映しながら、改善点や工数削減のアイデア出しの議論を行った。今回の支援を参考に、原価把握とともに、コスト削減につながる工程改善にも取り組むようアドバイスした。

【支援後の状況】

ビデオで工程を撮影いただいたことで具体的な成果につなげることができた。今後、別の部品や工程についても、作業時間の明確化とともに工程改善を行うことで、価格交渉だけでなく、ムダを減らして、収益を高めることができそうである。以前断念した、工程改善の提案制度についても再度、新たな形で実施してみようと考えている。

事例8：公開されている市場データを元に根拠資料を作成し説得力アップ

相談企業のエリア：関東

業種：サービス業

相談回数：2回

企業評価：満足

資本金：1000-5000万円

従業員数：20-50名

【ご相談のきっかけ・背景】

当社は、衣服のお直しや修理を行っている。自社で価格設定ができない下請け型の受託で20年近く価格が据え置かれている。周辺の同業が倒産に追い込まれている状況で、何とかしたいという危機感を持っていた。そんな中、ミラサポのメルマガにて、本事業のことを知り、専門家のアドバイスをし欲しく、個別相談を依頼した。

【相談概要】

これまで親事業者に、値上げの依頼をしてきたが、常にはぐらかされて現在に至っている。何とか、交渉の席について、少しでも当社の状況を汲んだ対応をしてもらうためにどう進めたらいいかについて、アドバイスしてほしい。

【専門家の支援内容】

ヒアリングの結果、社長が後ろ向きになっていたため、相談者の高い品質でのサービスと同業の倒産により親事業者の選択肢は相当狭まっている状況を説明し、「当社なしには親事業者の事業は成り立たない」くらいの前向きな気持ちを持ってもらった。その上で、立ち話ではなく文書で交渉申し入れを行うことを助言した。合理的根拠を盛り込んだ資料として組合が策定する「標準料金」の推移に、人件費や原料価格の増減の説明を加えた資料の作成を提案した。親事業者の業界は、繁忙期・閑散期の差が大きいので、閑散期に交渉を進められるように、計画的に進めていくことをアドバイスした。

【支援後の状況】

客観的なデータ等も活用し、合理的な説明ができる資料を提示することの重要性を認識できた。また、毎年、継続して交渉（原料価格等のデータ提示）をしていくために、親事業者にもタイムテーブルを共有しておくことで、計画的に準備できることを理解した。なによりも、当社のサービス品質と類似企業の減少を背景に、自信をもって交渉していこうと思う。具体的な交渉はこれからだが、これまでとは異なる意識と持参資料をもって交渉に臨めそうである。