



値上げ交渉の成功事例！ 食品&家具メーカーの奮闘記

通常、大手との取引において中小メーカーには価格決定権がなく、そのタイミングも限られています。しかし、本稿で紹介する事例の2社は、消費者に訴求する商品開発力を活かし「指名買い」を得ることで、自社ブランド力に基づく価格決定を実行しています。2社の取り組みと、付加価値管理（管理会計）を活用した意思決定の仕組みについて解説します。

【交渉事例1】 食品メーカーと 首都圏スーパーマーケット

●食品メーカーA社の概要

A社は、東北地方の観光地として人気のあるエリアに本社を置く従業員数約70名の食品（味噌・醤油）メーカーで、地元根付く百数十年の歴史を持つ老舗企業です。味噌や醤油などの和食に合った調味料は、日本人の食生活の変化に伴い需要が減少しています。

しかし、同社は商品の味と多品種展開の品揃え、雰囲気のある直営店を強みにブランド力を発揮して地元客や観光客に愛されてきました。職人による製造工程を見学できる工場ツアーも人気で、同社の直営店兼本社工場は、常に多くの人でにぎわっていました。

ところが、コロナ禍によりA社の状況は一変します。

人々の外出自粛に伴い、同社店舗も一時閉店や営業時間の短縮を余儀なくされ、その後も観光客は激減しました。既存客のリピートを中心に自社ECサイトでの販売が健闘しつつも、店舗販売の減少を補うほどではありません。

そこで取り組んだのが「卸売事業」の強化です。

●首都圏スーパーマーケットとの取引がスタート

A社は以前より、将来的な地元市場の縮小に危機感を抱いておりコロナ禍の少し前から、大手で勤務経験のある元スーパーバイヤーと顧問契約を締結し、その指導の

もと、まずは近隣エリアのスーパーマーケット（以下スーパー）と取引をスタートしていました。

ここである程度の卸売業の経験を積んだ後、次の段階として首都圏を含む東日本エリアの流通業者の開拓に乗り出しました。顧問の指導を受けながら、社長や担当部長によるWeb商談のアポ取りに加えて、流通バイヤーが集う展示会への参加など、多くのバイヤーとのコンタクトを図ります。

さらに、これらをリスト化して取引金融機関へビジネスマッチングを依頼するなど、内外の総力を動員して取引先を少しずつ開拓して行き、その卸売業が少しずつ軌道に乗り始めた時期にコロナ禍へと突入したのです。

コロナ禍では、食品の自宅消費費が増加し、中でも「自宅でお手軽な贅沢を楽しみたい」というニーズが顕在化しました。また、スーパー側もそのようなニーズに対応する商品を探していたところ、A社側からの提案がそれにマッチしたというわけです。

廉価で大量生産の一般的な味噌や醤油ではなく「地方で素材にこだわった天然醸造の商品」「職人によるこだわりの製法」という希少性が魅力（付加価値）となり、自宅で楽しめる地域の名産品が首都圏スーパーで幅広い層に支持され、特に、首都圏に移り住んだA社と同郷の人たちは、馴染みの味を求めて同スーパーに来店するという傾向も見られました。

また、コロナ禍における自宅調理のニーズに合わせて、社長が中心となり「便利で簡単に料理ができて、無添加で身体に良い商品」を多数開発し、首都圏スーパーでの売上が好調に推移しました。A社としては一製品あたりの利益率は下がりますが、生産キャパの余力を活かして大量取引により付加価値額を確保することが可能になりました。

●原価高騰と人件費の影響

コロナ禍でも新たな販売チャネルの強化により売上を回復させたA社ですが、次は原材料の高騰に

襲われます。味噌や醤油の原材料である大豆は、2020年夏頃から急速に価格上昇し、2〜3年で2倍以上に値上がりしています。A社では、チャネル別・主要顧客別に毎月の売上と原価を分析していますが、スーパーのチャネルはもともと自社直営店などに比べて利益率が低く設定されており、原材料の高騰で付加価値率はさらに減少してしまいました。

また、良い人材の確保のために人件費も相応の賃上げが必要であり、そこでスーパーへの値上げ交渉を判断したのです。

●スーパーとの価格交渉

冒頭で述べた通り、通常、流通大手との取引において中小メーカーの価格決定権は限られています。その中で、価格交渉を上手く進めていくためには図1の①〜⑤がポイントになります。

A社でも早速事前の準備にとりかかり、②の「相手の立場の理解」においては、顧問のアドバイザーや近隣エリアでの卸売経験が役立つ

ました。ただし、スーパーにおける日配品の価格改定は概ね年に2回（4月や10月など）ですが、今回はあまりにも急激な原材料の高騰に苦慮していたことから、このタイミングを待たずに交渉をスタートしました。

結果的に消費者に受け入れられず、仮に価格改定ができたとしても売上が減少し、収益面でマイナスに終わってしまうこともあります。大切なのは、自社の強みを活かして創り出した「他社とは差別化された付加価値」をベースに価格設定を考えていくことです。その価値に対して、顧客がいくらなら受け入れてくれるのかを起点に、価値に対する意識を高めていくことに注力します。

図1 価格交渉のポイント

- ①事前の準備：価格交渉に入る前に、自社の製品やサービスの特徴や強み、コスト構造、競合環境などをしっかりと把握しておく。顧客の事情や戦略、販売実績なども調べておくと、交渉のポイントやアプローチが見えてくる。
- ②相手の立場の理解：顧客側も自社の利益を最大化したいのは当然であり、どのような提案が顧客にとってもメリットがあるのかを考え、相手に納得してもらえる価格設定を提案する。
- ③交渉のタイミングの見極め：商品ライフサイクルやスーパーの販売戦略、季節性のある商品などによって異なる。自社の製品やサービスの特徴や強み、顧客の販売戦略などを踏まえ、適切なタイミングで交渉を行う。
- ④価格以外の提案：価格以外にも、ロット数や納品条件、支払条件など、交渉のポイントとなる項目がないかを検討する。
- ⑤交渉結果の確認：価格交渉が成立した場合は、交渉の結果を正式に文書化し、交渉後も顧客とのコミュニケーションを継続して「お困りごと」等の収集に努める。

A社では、長年の店舗直販で培ってきた経験により、消費者に訴求する商品づくりをしてきたことが大きく寄与しました。

例えば、実際に直営店でユーザーインタビューをして、消費者目線での商品開発やパッケージづくりを実施して、企業と顧客との接点（タッチポイント）の改善を図ってきた経験があります。

また、自社ECサイトの責任者は、店舗に來られない顧客に訴求するための商品の見せ方やSNSでの発信、販売方法の工夫を長年考えてきました。

A社の「顧客とのコミュニケーションを続け消費者との距離感を縮めたことで、価格改定をしても顧客に受け入れてもらえる」という説明は説得力を持ち、実際にA社の商品があるから来たという「指名買い」が多かったことも、バイヤーに認めてもらえる要因となりました。

価格交渉を乗り越え、現在A社の卸売事業は、全社売上の約25%を占めるまでに成長しており、今

後はアフターコロナを見据え、既存事業に加えて、インバウンド顧客にリピーター買いをもらうための越境ECや海外流通への販路拡大など、さらなる成長を目指しています。

【交渉事例2】

木製家具メーカーと家具専門店

●木製家具メーカーB社の概要

B社は、四国地方に立地する業歴約50年の木製家具製造業で、年間売上高は20億円強、従業員数約120名の中堅企業です。主として自社ブランドでの家具を全国の家具専門店やホームセンターに納めています。

昨今、箱物（収納）家具は、マンションや戸建ての新築・リフォームにおけるビルトインによる代替が進み、全国的に数量が大きく減少しています。

しかし、その環境下でB社の家具は、機能性やデザイン性の高さから高付加価値な家具として位置

づけられており、業績は堅調に推移していました。

B社におけるコロナ禍の影響は初期の段階こそ専門店の店舗閉鎖などの影響で売上が減少しましたが、その後は巣ごもり需要や在宅勤務が追い風となり、むしろ需要は高まりました。

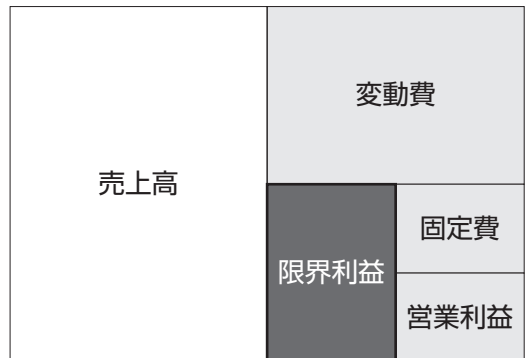
●B社にも原価高騰の影響が

販売面が好調な一方でB社にも資材高騰の影響が及び、製作に不可欠な主要木材がウッドショックによって劇的に高騰し、利益率は大きく低下しました。

前出のA社と同様に、B社も毎月の売上と原価の推移を管理しています。家具を作るには木材以外にも様々な部材が必要で、各々の部材が少しずつ値上がりし、同社の利益率が毎月明らかに減少していく様が見てとれました。

「コスト起点の考え方に終始するのはNG」と前述しましたが、原価の実態を把握することは重要です。原価の高騰が、会社全体として、あるいは製品別などに、ど

図2 「限界利益」とは



の程度の影響を及ぼしているのかを見定める必要があります。

ここで、製造業などは「限界利益」という指標が重要になります。限界利益は、売上高から変動費（材料費や商品仕入、外注費などの売上）に比例して変動する費用（差し引いて算出します）（図2）。

労務費などの固定費を含めた売上原価を差し引いて算出する「売上総利益」（粗利益）と違い、限界利益では変動費のみを差し引きします。そのため、原材料費や外注費の増減を敏感に捉えることができ、値上げの必要性など、経営の重要な意思決定に役立ちます。

なお、限界利益は「付加価値」とほぼ同義で、自社が生み出した価値を見る指標となります。

B社は、この限界利益（付加価値）管理をもとに、毎月、経営者と幹部が会議で議論しています。製品ごとの限界利益額や率を出すことで、どの製品の値上げを優先すべきか、どの製品については廃番を検討するかなどもこれによって明確になります。

また、製品別に価格改定の案を検討した上で、それが実現した場合に、会社全体の利益がどう変わるのかも値上げ前の重要な検証になります。

● 専門店との価格交渉

以上のような管理会計に基づく検証の結果、B社では、売上は好調でも限界利益率の低い商品を中心に価格改定を実行し、トータルとして約8%の価格改定に踏み切ったのです。

社内会議で繰り返し議論し、結果として、主に次の2点に取り組みました。

① 商品開発やアイテムの充実

まず、商品の価値を高めていくために、もともと同社がメインとしていた商品アイテムにプラスして、居心地の良い「空間づくり」やライフスタイルを提案する商品開発やアイテムの充実を図ったことです。

おうち時間が増えることで、家具やインテリアへの関心が高まっていた消費者を意識し、展示方法も、単なる商品の陳列ではなく、実際のLDKでの使用シーンをイメージした空間を演出することで、専門店の売り場を活性化し、相手のメリットにもつなげていくことができました。

② 消費者と、より直接的につながるための取り組み

具体的にはSNSと自社ショールームの活用です。

例えば、同社のInstagram公式アカウントでは、ユーザーによる同社製品の使用状況（収納の仕方・見せ方など）の投稿を促すキャンペーンを行い、ユーザーとのコミ

ュニケーションを図っています。製品を売って終わりではなく、ユーザーとのコミユニケーションの仕組みを構築したことで、もともと専門店を通じての販売であったも、ユーザーに自社（メーカー）が直接認知されることにつながっています。ユーザーの投稿が、別のユーザーに口コミとして広がっている実感も生まれました。

ユーザーとの直接的な接点を持つことにより、専門店にB社の商品を買いに来たという「指名買い」が増えています。A社同様に、これがバイヤーに価格改定を認めてもらえる決定打となりました。現在B社は、自社ショールーム直販もスタートさせ、さらなる成長に向けて動き出しています。

両社の共通点と成功のポイント

以上、2社の成功事例を紹介しましたが、価格決定権を持つためには販売チャネルの先にいる消費

者とのつながりを意識し、消費者に選ばれる商品づくりをしていくことが重要です。

それは必ずしも直接販売をするということではありません。昨今、様々な方法で消費者と直接つながることが出来ます。販売チャネル経由でしか消費者の情報を得られない場合は、まずはここから着手してみてください。

また、価格設定は、「コストを吸収していく」「コスト起点の考え方」と、自社の強みを活かして自社が創造する価値を高めていく「価値起点の考え方」があります。どちらも重要ですが、多くの中小企業が「コスト起点の考え方」に偏りがちです。

事例の2社は「価値起点」を重視しながら、消費者に訴求する商品開発や発信の仕方に真剣に取り組んできました。このようにして「指名買い」を得ることで、スーパーや専門店のバイヤーに納得感を与えることができ、それが価格交渉を成功させたポイントであると言えます。