事例 No.5

＃経営企画・戦略立案　＃製造業　＃平塚信用金庫

経済産業省 関東経済産業局

価格交渉戦略策定により、売上増加および黒字化を達成。また、商工会が実施する専門家制度を利用し、ローコストでの支援を実現。

有限会社友喜製作所
（神奈川県海老名市）

創業より57年、自動車メーカーや産業機械に使用される軸受金属ベアリング加工を専門に製造事業を営む。
創業当初よりベアリング製品を取り扱う上場企業との関係を維持し、主力受注先としている。

課題と対応・成果

【経営課題】

近年の経済環境変化に対応できず慢性的な経営赤字状態であった。**赤字体質の原因究明と経営課題の整理をし、今後の事業展開を明確にしたい**という課題があった。

【マネジメントメンターの取組内容】

■社内の現状把握を実施

製品工程分析や作業者工程分析等を実施。製造能力や社員のスキル等の現状を見える化した。

■価格交渉の相談役

自社に適した赤字体質の改善方法を提案。具体的には、一社集中取引という性質を鑑み、取引先拡大や発注量の増加ではなく、以下の手法による価格交渉を提案。

○**全取扱品目の工程数・単価を整理**し、1工程あたりの単価を算出。
また、**工程数に対し単価が見合っていない製品や発注量が多い製品等、価格交渉におけるターゲットを設定。**

○上記ターゲットを中心に、価格交渉資料を策定。交渉方法についても助言を行った。

【成果・効果】

■加工賃向上により、黒字化を達成

当社製品の**4分の1程度の品目において、価格の引き上げ**が実施された。
その結果、慢性的な赤字体質から脱却し、**直近二期連続で最終利益における黒字計上**が為されている。

■コロナ禍における事業継続力が向上

コロナ禍において取引先からの受注件数は30%程度減少したものの、製品単価の向上が功を奏し、コロナ以前と同程度の売上水準を確保できている。

新現役交流会について

【交流会活用のきっかけ】

■課題への取り組みの一つとして、平塚信用金庫との新規取引を開始。取引開始直後に同信金から新現役交流会の紹介を受けた。
■従前より、当社として**何か新たな取り組みをしなければと試行錯誤していた**こともあり参加に至った。

【マネジメントメンターを選んだ理由】

■決め手は「提案の現実性」

一般的な専門知識や理想論ではなく、**現実的に実施でき、すぐに取り組める**ような提案を求めていた中で、マネジメントメンターからの**「まずは自社で出来ることからやりましょう」**という言葉が決め手となり支援を依頼。
その他、「**工場での実務経験**」を有していたことや、**「大手企業に在籍していたことから、価格交渉を受ける側の経験」**を有していたことも契約に向けた意思決定にプラスに働いた。

【契約内容】

■月一回もしくは隔月に一回の支援を依頼。
■専門家派遣制度や**神奈川県商工会連合会の小規模企業支援強化事業（コーディネーター活用事業）**などの活用を経て、個別契約。

今後の課題・展望

■単価交渉による売上増加は図れた。今後は取引先拡大を行っていく。
■地域中小企業として地域に根ざした経営活動を行い、地元に貢献を行っていきたい。

活用企業、マネジメントメンター、開催機関からのコメント

経済産業省
関東経済産業局

新現役交流会活用企業

有限会社友喜製作所
代表取締役
杉本直一氏

平塚信用金庫さんのご案内により新現役交流会に参加させていただき、大手メーカーの工場で実務経験のある小西先生に出会いました。小西先生の現状で現実的にできることをやりましょうという言葉でご指導お願いしようと決めました。

赤字体質だったので、先ずは弊社の資金の流れを把握するため資金繰り表を作成しました。経費の削減は厳しい状況だったので売上を伸ばす方法として取引先に加工単価の見直しをお願いすることにしました。**今までは値上げなどできないと思っていましたが、小西先生が理論的に交渉すれば聞いてもらえる可能性があるという言葉が後押し**になりました。

先生のご指導で作業を数値化し理論的に交渉した結果一部の製品について加工単価の値上げに成功しました。

コロナ禍で受注が減少しましたが、単価値上げのおかげで会社は回っております。

末筆ながら、小西先生、経済産業省関東経済産業局と平塚信用金庫の皆様に感謝申し上げます。

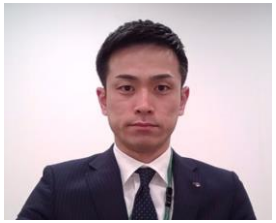
マネジメントメンター

小西正暉氏

今でも時々大学で「実践MOT（技術経営）」の講義を行っています。講義ではマネジメントの基本を簡単な数式で教えると同時に、ゲームチックな実習で資金ショートの怖さを体感してもらっています。
製造業の基本は「安く作って高く売ること」です。数式で表すなら「売価―原価＝粗利」で、利益を大きくする方法は売価を上げるか原価を下げることです。多くの企業で原価を下げるコストダウンはたゆまなく行われていますが、売価を上げることに関して取り組んでいる企業は少ないのが現状です。
友喜製作所さんの場合も、**たゆまないコストダウンに取り組んではいるようでしたが、売価に関しては手を付けていませんでした。**仕事を頂いている相手様に対して価格交渉など、とんでもないとのお考えだったのかも知れません。
今回は、**現状の価格構成を精査し、理論武装した上で納入先の企業様に納入価格の見直しをお願いしました**（全てが値上げではなく、モノによっては切り下げも含んでいます）。
また、お手伝いをスタートした当初は赤字が続いており、資金ショートの可能性もありました。そこで平塚信金さんのお力をお借りし、毎月の資金繰り表を作成、現金の動きを詳細にチェックすることにしました。お金の動きを見える化することによって、単に納期だけに忙殺されるのではなく、お金の動きに合わせた生産計画に気を配れるようにしました。
本来の私のミッションは「身の丈に合った新規事業創出のお手伝い」です。新規事業創出の基本は数十のアイディアを出し、一つひとつを精査するところから始まります。友喜製作所さんの得意技術は、非金属にプラスチックを接合し、その合体した非金属とプラスチックを精密に同時加工できることです。今後は、これまで培ってこられた技術が生かせればと願っています。

開催機関

平塚信用金庫
寒川支店（当時）
菊地陽介氏



成功ポイントは主に２点あると考えます。

1点目は、新現役交流会にご参加いただいた事そのものです。同社は1社集中取引の為、売上増加・取引拡大を図るにも限界があるようでした。そのため、**社長様含め我々もまだ気付いていない問題点の洗い出しをしてみましょう**、と交流会をご案内しました。多くの新現役の先生が「取引先を増やすべきでは」とのご意見があった中、今回ご担当いただいた小西先生は**「現体制のままでも、ちょっとしたことで大きく改善する可能性があります。大丈夫、きっと良くなりますよ」**との言葉を頂戴し、とても印象的でした。社長様も各先生方の意見に耳を傾けられており、経営課題を整理・解決に導くきっかけとなりました。

2点目は、「取引先との単価交渉」に着目したことです。小西先生からの助言に基づき、社長様は製造品全ての単価・年間個数等を書き出し、単価はそこまで高くなくとも受注量が多く、売上への影響が大きいものを優先的に交渉しようという運びになりました。社長様も理論的に交渉に臨めるよう、希望する価格の設定に尽力しておられました。結果的に、**全て社長様が要望した内容通りの価格が採用され、ご報告をいただいた際に「涙が出るほど嬉しかった、ありがとう」とのお言葉をいただきました。**単価交渉という、1社集中取引だからこそ取り組みにくい内容ながら、小西先生の指導を経て「取引先の増加」よりもずっと短期的かつ効率的な形で課題解決の一歩となりました。

私は、課題解決へのきっかけ作りと、交流会へのご案内をしたまでに過ぎません。しかしそれが起点となり、今回の有意義な取組みなったと考えます。当金庫は様々な角度からの本業支援を行っています。今後もお客さまの課題解決に尽力してまいります。