

中堅・中小企業の価格交渉力

下請け構造からの転換に向け中堅・中小企業は何をすべきか

好調な企業業績の一方で、大企業と中堅・中小企業の収益格差が拡大している。格差拡大の背景には中堅・中小企業における価格交渉力の弱さがある。本稿では、みずほ総合研究所が京都大学経営管理大学院と共同で実施したアンケート調査をもとに、価格交渉力を有する企業の特徴を分析し、価格交渉力を高めるための方策を検討する。

企業業績好調の一方で規模間格差は拡大

日本経済は緩やかながらも息の長い拡大を続けている。景気拡大期間は既に66カ月を超え、戦後最長を更新中だ。その原動力となっているのは、いまでもなく製造業を中心とした好調な企業業績である。財務省「法人企業統計季報」によると、2006年度の企業業績は5期連続の増収増益を記録し、経常利益額は59.5兆円とバブル絶頂期である1989年度の約1.5倍まで拡大した。米国サブプライム問題をきっかけに先行き不透明感が強まっているが、2007年度も増収増益基調が続くとの見方が大勢を占めており、企業収益は当面堅調に推移する公算が大きい。

企業収益が順調に拡大する一方で、大企業と中堅・中小企業の収益力格差は引き続き残存している。非製造業に比べて好調といわれる製造業でさえ、売上高営業利益率をみると、大企業の6.0%に対して中堅・中小企業は4.0%と3分の2の水準にとどまる。しかも2005年以降、中堅・中小企業の売上高営業利益率はほぼ横ばいとなっており、大企業との差は拡大傾向にあるのが現状だ(図表1)。

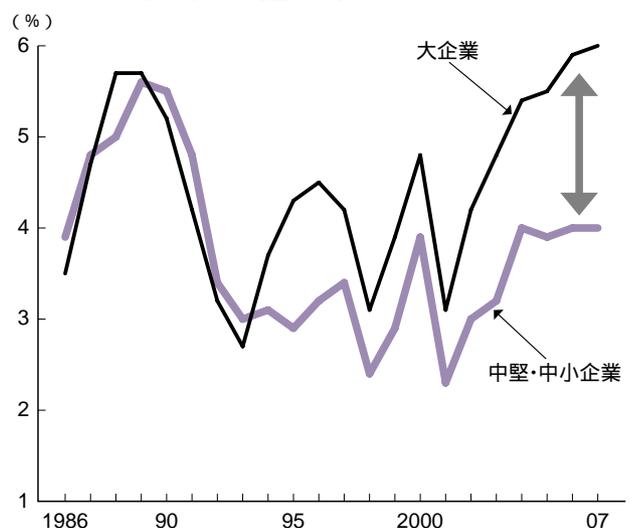
格差拡大の背景に価格交渉力の弱さ

中堅・中小企業の収益力回復が遅れている(大企業

との差が拡大している)一因として、価格交渉力の弱さがあげられる。中堅・中小企業は、販売先との価格交渉において影響力が弱く、大企業に比べて原材料コストや人件費の上昇をカバーするだけの売上増を確保することができないというものだ。

こうした中堅・中小企業における価格交渉力の弱さは損益分岐点比率から確認できる。損益分岐点比率とは、利益がゼロとなる売上高の水準が現在の売上高の何%かを示した指標であり、この比率が低いほど収益構造が強固であることを意味する。過去3年間における損益分岐点比率の推移をみると、大企業が10.1%ポイント改善したのに対して、中堅・中小企業の改善幅は

図表1 売上高営業利益率の推移



(注) 2007年度は4～6月期実績。

(資料) 財務省「法人企業統計」

アンケート調査結果

5.3%ポイントにとどまった。大企業に比べてコスト上昇に見合った増収効果を得られなかったことがその理由であり、中堅・中小企業における価格交渉力の弱さを示唆する結果といえよう(図表2)。

上述のように、中堅・中小企業全体でみた価格交渉力は依然として弱い。個別企業では技術や品質(サービス)などを武器に主要販売先と対等な(もしくはそれを上回る)価格交渉力を有する企業も存在する。実際、みずほ総合研究所が京都大学経営管理大学院と共同で実施したアンケート調査(「中堅・中小企業の取引構造に関する実態調査」)^(注1)で主要販売先に対する販売価格の決定方法を尋ねたところ、「自社が決定する」と回答した企業が12.0%存在した。

以下では、上記アンケート調査の結果をもとに、価格交渉力を有する企業の特徴や価格交渉力を高めるための方策について考えることにしたい。

中堅・中小企業における価格交渉力の実態

まずは中堅・中小企業における価格交渉力の現状をみておこう。主要販売先との販売価格決定方法について12.0%の企業が価格決定権を有していると回答した

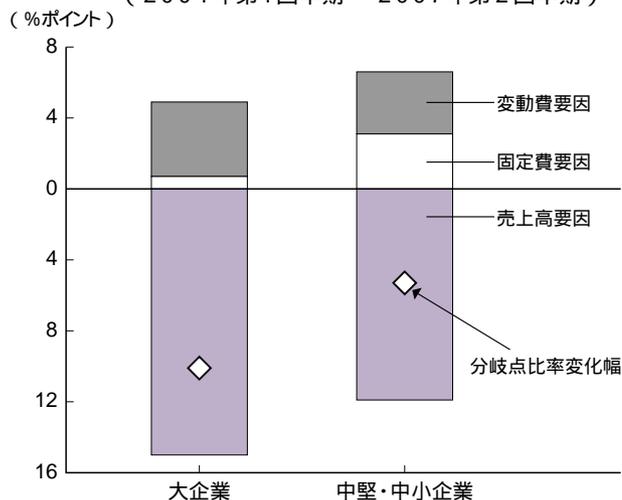
のは先述の通りだが、最も多かったのは「双方の合意により決定する(58.6%)」である。「主要販売先が決定する(=価格決定権がない)」と回答した企業は26.0%であった。

双方の合意に基づくだけでは価格交渉力の優劣を判断することができないが、アンケート調査ではこれらの企業に対して調達価格が上昇した際の価格転嫁の可能性について尋ねている。その結果をみると、「大部分転嫁できる」と回答した企業は15.8%にとどまっており、双方合意といえどもその大半は十分な価格交渉力を有していないと判断できる。「価格転嫁が難しい」と回答した企業に、「主要販売先が決定する」とした企業をあわせると、その数は集計企業の75.3%を占める(図表3)。

企業規模別に価格交渉力の状況を見ると、資本金、従業員とも規模の大小による相違は確認されなかった。一般的に企業規模が小さいほど価格交渉力が弱いと推察されるが、中堅・中小企業という範囲に限れば企業規模が価格交渉力の優劣を左右する要因とはなっていないようだ。

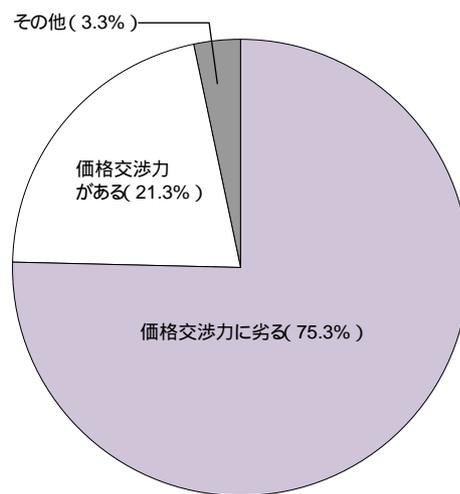
製造製品別では、部材・金型などの素形材や原材料、完成品・最終製品を製造する企業で価格交渉力を有する企業の割合が高くなっている。一方、部品・半製品

図表2 損益分岐点比率の変動要因
(2004年第1四半期 2007年第2四半期)



(注) 損益分岐点比率は後方4四半期移動平均。
(資料) 財務省「法人企業統計」

図表3 中堅・中小企業における価格交渉力の現状



(注) 主要販売先への価格決定方式ならびに価格転嫁の可能性で価格交渉力の有無を判断。その他は法律や業界慣行などで価格が決定するケース。
(資料) みずほ総合研究所・京都大学「中堅・中小企業の取引構造に関する実態調査」

(注1) 2007年8月に全国の製造業6,903社を対象に実施。有効回答数は1,283件(有効回答率18.6%)

における割合は低く、取り扱い製品によって違いがみられた。業種では、部品・半製品を製造する企業の割合が高い輸送用機械や電子部品・デバイスで価格交渉力がやや劣る結果となっている。

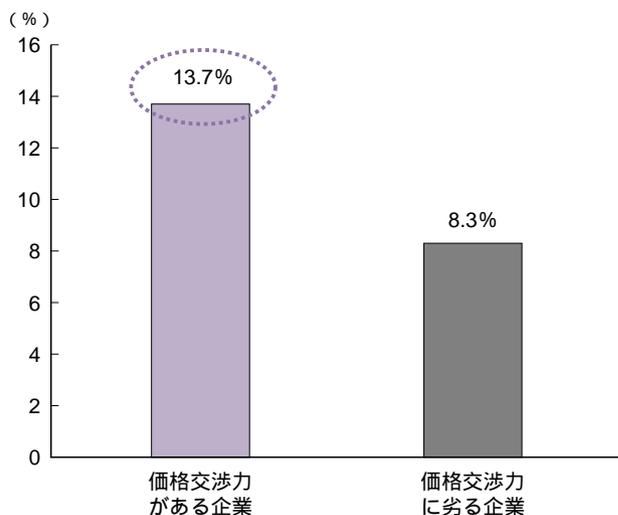
最後に、主要販売先への売上依存度別にみたところ、主要販売先への依存度が低いほど価格交渉力を有する企業の割合が高いことがわかった。詳細は後述するが、価格交渉力を有する企業は競合他社製品との差別化を図っている企業が相対的に多い(図表4)。差別化された商品を武器に販路を拡大し、それが主要販売先の依存度低下につながるとみられる。実際、価格交渉力を有している企業は、価格交渉力に劣る企業に比べて販売先数が多いという特徴がある。また依存度が低下したことで、主要販売先に対して強気の価格交渉ができるようになった点も価格交渉力が高まった一因と考えられる。

差別化戦略と価格交渉力の関係

では、価格交渉力を強化するために何をすべきか。一般的に言われるのが製品の差別化戦略である。ただし、差別化といっても製品の何を差別化するのか、またそれが価格交渉力にどの程度影響するかは明らかでない。

今回のアンケート調査では、単なる差別化度合いだ

図表4 価格交渉力別にみた製品の差別化度合い



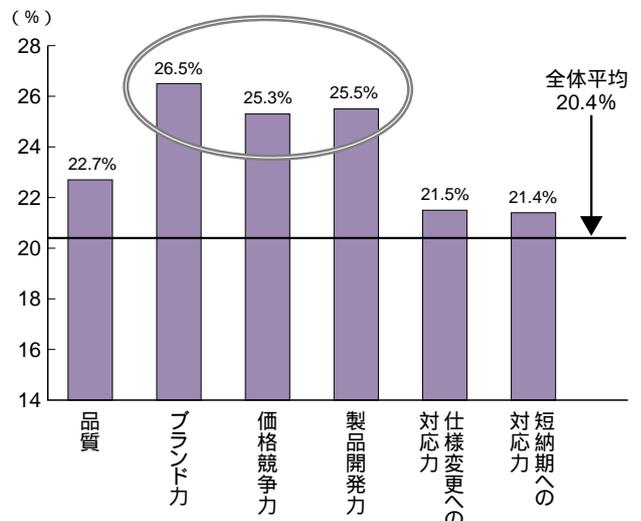
(注) 他社製品に比べて「非常に差別化されている」と回答した企業の割合。
(資料) みずほ総合研究所・京都大学「中堅・中小企業の取引構造に関する実態調査」

けでなく、競合他社製品に比べた優位性の有無について尋ねている。具体的には、品質、ブランド力、価格競争力、製品開発力、仕様変更への対応力、短納期への対応力の6項目について競合他社との優位性を5段階で評価してもらった。

これら優位性の評価と価格交渉力の関係を見ると、必ずしもすべての項目で差別化が価格競争力の向上に結びついているわけではないようだ。優位性が高いと回答した企業における価格交渉力の状況(=価格交渉力を有する企業の割合)をみると、ブランド力、価格競争力、製品開発力の3項目については、差別化している企業の交渉力が相対的に高いものの、その他の項目については差別化による改善効果がほとんどみられなかった(図表5)。品質、仕様変更への対応力、短納期への対応力は、「優位性がある」とする上位3項目だが、これらがいずれも価格交渉力の向上に結びついていない点には留意すべきだろう。

また、ブランド力や製品開発力を高めるといっても、中堅・中小企業にとっては至難の業である。価格競争力も単なる値引き競争では意味がない。生産性向上に裏づけされた競争力強化が不可欠で、そのためには相応の時間とコスト(投資)が必要となる。経営資源の限られた中堅・中小企業にとっては、いずれも重い課題であることに変わりはない。

図表5 差別化項目と価格交渉力の関係



(注) 各項目について「特性がある」と回答した価格交渉力のある企業の割合。
(資料) みずほ総合研究所・京都大学「中堅・中小企業の取引構造に関する実態調査」

標準化を通じた業務改善余地は大きい

ブランド力、価格競争力、製品開発力の向上に向けた取り組みとは具体的に何だろうか。もちろん個社ごとによって採りうる戦略はさまざまだが、今回のアンケート調査では「標準化」の導入状況に注目した分析を行っている。

標準化というと設計や部品・部材の規格化を想像する人も多いが、真の標準化はそれだけにとどまらない。企画・製造・販売の各工程における作業手順の見直しや取引履歴を含む顧客情報の有効活用、標準化に対応した組織作り、社員の意識改革などその対象は多岐にわたる。中には巨額の費用をかけずとも経営者の創意工夫で対応できることも少なくない。

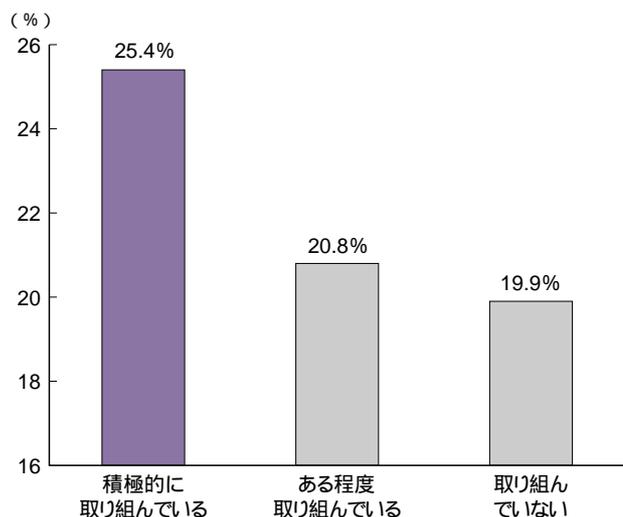
もちろん標準化は既に対応済みという企業もあるだろう。しかし、アンケート調査によると、「部品の規格化・モジュール化」^(注2)について6割強の企業が何らかの取り組みを行っているものの、積極的に取り組んでいる企業の割合は全体の17%程度に過ぎず、取り組みの深化という点で改善の余地がある。事実、部品の規格化・モジュール化はコストダウンだけでなく、技術の差別化を図る上でも有効である。自社の保有する技術・ノウハウを複

数のコア部品(=コア技術)に分割することで個々の技術開発の効率性を高めることができるからだ。実際、アンケート調査では、部品の規格化・モジュール化を積極的に進めている企業ほど、価格交渉力が高いという傾向が確認された(図表6)。収益への影響という点でも、積極的に取り組んでいる企業ほど営業利益が「増加した」とする企業の割合が高く、標準化を通じた業績改善効果が大きいことを示唆している(図表7)。

グローバル化の急速な進展は、製造業における従来型取引構造の転換を促した。しかし、国際競争に晒された大企業がグローバル化に適した調達構造にシフトする一方で、中堅・中小企業の多くはまだまだ系列取引の呪縛から抜け出せずにいる。こうした構造変化への対応の遅れが、冒頭の収益格差の一因といえよう。この先、中堅・中小企業が収益力を高めるためには、新たな取引関係の構築(脱下請け)が欠かせない。そのためにも、まずは「標準化」を通じて従来の仕事のやり方(業務全般)を虚心坦懐に見直してみてもどうだろうか。□

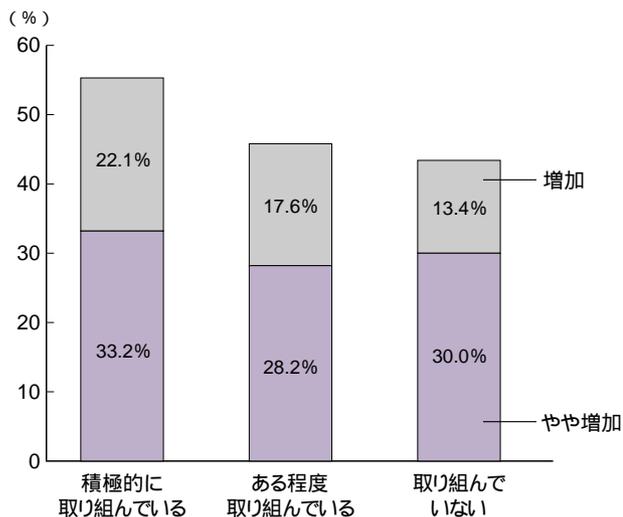
みずほ総合研究所 経済調査部
シニアエコノミスト 太田智之
tomoyuki.ohata@mizuho-ri.co.jp

図表6 標準化に対する取り組み姿勢と価格交渉力



(注) 価格交渉力のある企業の割合。
(資料) みずほ総合研究所・京都大学「中堅・中小企業の取引構造に関する実態調査」

図表7 標準化に対する取り組み姿勢と企業収益



(注) 過去10年間の営業利益の推移。
(資料) みずほ総合研究所・京都大学「中堅・中小企業の取引構造に関する実態調査」

(注2) 標準化に関する手法の一つ。部品の規格を統一することで、その汎用性を高めること。