

リンクスの 事業再生現場

レポート 第61回



(株) リンクス

宇都宮市西一の沢町8-22 栃木県林業会館5F
TEL: 028-634-5088
Mail: info@rincs.biz
URL: http://www.rincs.biz/

【販売価格決定権】

円安が止まりません。3年前の2011年10月75.32円の戦後最高値から比較すると、約60%も円の価値が下落したことになります。多くの中小企業にとって急激な円安は大幅なコストアップになっていると思います。

その一方で輸出関連の大企業、特に自動車メーカーは円安の恩恵を得ています。その代表格のトヨタ自動車は中間期で1兆1200億の利益、通期では日本企業として初めて2兆円の舞台に達する見通しです。

そこで、トヨタ本社は下請先に対して半年毎に要請しているコストダウンの見送りを決めました。円安効果を受けない下請の苦境をある程度把握した上で配慮したとのことですが、コストダウンの見送りだけなのかと耳を疑いたくなります。本当に下請先の苦境や経営努力を理解しているのか甚だ疑問です。従来、下請先はメーカーのコストダウン要請を受入れ、生産性改善のみでは吸収しきれずに人件費までもカットして部品納入を続けていることを把握しているのでしょうか。この状況に加えて、円安による仕入コストアップが負担となるのですから、益々下請先の苦境が続くことでしょう。

この問題のそもそもの原因は、販売価格の決め方に問題があるのではないのでしょうか。ここに興味深い調査結果があります。2006年11月みずほ総合研究所(株)の企業間取引慣行実態調査にて、自社と主要販売先のどちらが価格交渉力を持っているかという調査を実施しています。「主要販売先と話し合い、双方が合意して決定す

る」が63.4%と最も多く、「主要販売先が決定権を持っている」が23.9%「自社が価格決定権を持っている」が10.3%です。また、この調査は利益率との比較も行っており、当然のことながら、自社が価格決定権を持っている会社の利益率が最も高い結果となっています。

企業再生に取り組む者として、販売価格を見直すことが出来るかが、収益改善の王道です。金融機関からは費用のリストラを強く要望されるものの、どの会社も費用面は限界近くまで低減させており、費用リストラから生み出される収益は知れており、それだけで黒字化できる画を描くことは難しくなっています。

私共のクライアント先でも、以前より忙しいのに利益が出ないという悩みを抱えていた先があり、販売先別の収益を調査したところ、最大手の販売先が限界利益赤字という信じ難い状況でした。コスト増加を販売価格に転嫁してこなかったことから、いつのまにか恒常的な赤字体質になっていたのです。自社を取り巻く環境は大きく変化しており、従来のやり方を継続しては、いくら仕事をしても儲からなかったのです。このクライアントの場合、幸いにも販売先の理解を得て、大幅な価格見直しが実施され、2千万円の赤字が、1千万円の黒字にまで転換することが出来ました。勿論、うちの会社はそうはいかないと思っている方も多いと思います。この会社も最初は同じ考えでした。ですが、このままでは倒産しかないという状況に追い込まれたことにより、殻を打ち破ることが出来たのです。



〈著者プロフィール〉

代表取締役社長 佐藤 正人

昭和37年生まれ、大田原高校、新潟大学卒。

昭和60年足利銀行へ入行後、営業店、審査部門を経て平成16年退社。

在職中の事業再生の経験を活かし、平成18年栃木県で初めての事業再生専門のコンサルティング会社である(株)リンクスを設立し代表者に就任。以来地元中小企業の多くの事業再生を行っている。