

# マック MACC通信

Monozukuri Arakawa City Cluster

## 第68号

2024年3月29日発行

### 《主な内容》

- ・令和5年度MACCプロジェクトオンラインセミナー「中小・小規模事業者のための『価格交渉のすすめ方(基礎編)』」を開催しました。
- ・連載「商売に繋げるブランディング Vol18」
- ・連載「サステナブル経営とSDGs Vol18」
- ・連載「牛山博文のモ〜ひと工夫! Vol150」
- ・連載「MACHICOCOが考えた業界活性の方法VOL. 4」

荒川区が進める『MACCプロジェクト』は、荒川区の特徴である多彩な産業集積を生かした、区内企業同士の顔の見えるネットワークの形成を推進することによって、荒川区の産業振興を図るものです。

「MACC通信」では、この『MACCプロジェクト』に関わるホットな情報をお届けします。

## 令和5年度MACCプロジェクトオンラインセミナー

「中小・小規模事業者のための『価格交渉のすすめ方(基礎編)』」を配信しました。

今年度のMACCプロジェクトオンラインセミナーでは「中小・小規模事業者のための『価格交渉のすすめ方(基礎編)』」と題し「適正な価格交渉・価格転嫁」をテーマに動画セミナーを配信しました。

令和6年3月25日から1週間程度、MACCプロジェクトオンラインセミナー「中小・小規模事業者のための『価格交渉のすすめ方(基礎編)』」をMACCコーディネータの大宮政男氏を講師に迎え動画配信しました。講義は、3テーマに沿って始められました。

### 中小企業の価格交渉を取り巻く状況

価格交渉や価格転嫁の難しさの背景には、

- ・すでに見積もりを出して契約した上で取り組んでいるので、事後的に納品物の価格交渉をするのは商習慣としてなじまない。
- ・もし価格交渉に応じてもらえたとしても、そのことが理由で今後の契約が打ち切られるリスクがあるなら、現状の条件下で耐える方が得策だと思う。
- ・価格を見直すとなると、「適切なタイミング」に交渉したいとは思っている。ただ、その適切なタイミングがいつなのか、掴めないままている。
- ・取引先に相談したとしても、「御社以外からは価格交渉の声をかけられない」と言われてしまう
- ・コロナ禍もあって、交渉したくても機会を作るのが難しい。

以上、価格交渉促進月間(2022年3月)フォローアップ調査の結果について(令和4年6月22日中小企業庁)から参照

- ・発注企業のカatalogに載せている製品の場合は数年に1回のカatalog制作のタイミングでないと価格変更/交渉はできないと言われてしまう。

といった状況がある。ただ、「政府による価格転嫁対策の一連の施策や下請け法の適正な執行の徹底に

より大企業を中心とする発注企業の理解も進み、価格交渉や価格転嫁が実施しやすい環境が整ってきました」と大宮氏は言います。

### 価格交渉のすすめ方のポイント

交渉の前準備として、価格上昇状況の共有など、日常のコミュニケーションにおける取引先の理解醸成や単価表作成、業務フロー整理、原価データ把握・原価計算があげられ、いざ実践の段階では、適切なタイミングの見極め、書面による申し入れ、また、できる限り客観的な原価データの提示、新製品・代替え案の提案が必要となってくる。

見積書にはその他の特記事項として「型や試作品の製作費」「附帯業務の範囲」「運送経費」の明記や、その他として「契約書に記載のない費用を伴う追加作業は都度書類による確認を行う」「取引慣行上負担区分の不明確な経費について、負担区分を明文化する」等、書面による明文化が重要となると大宮氏は説きました。

### 継続的な取組(取引先の分散と自社の付加価値提供による既存顧客のCS向上)

さらに大宮氏は、「主要取引先の分散化やSWOT分析を用いて自社の強みを分析し、戦略策定やマーケティングの意思決定・経営資源の最適化を行うことで、あくまでもCustomerのニーズを出発点としたブルーオーシャンをいかに創出するかが鍵となる。」と言います。

最後に大宮氏は、「価格交渉・価格転嫁は、いろ

いる理解が深まってきて、必ずしも恥ずかしいことではなく、また忖度するものでもない。価格交渉の準備を普段から戦略的に取り入れ、継続的な企業との関係を保ち、CSをいかに高めるか。以上の事を念頭に置き価格交渉に取り組んでいただければと思い

ます。

是非、価格交渉による価格転嫁を図り、利益を確保し、サステナブルな経営を目指してください。」と締めくくりました。

本セミナーをご覧になりたい方は、産業活性化係までお問合せください。

## 新ニアス会 活動報告

2023年12月例会(2023年12月18日開催)は、SX研究会との合同で開催しました。

元日産自動車(株)で新車開発・新技術、新工法の適用等の部門で41年間従事され、現公益財団法人神奈川産業振興センターでチーフコーディネータをされている柳原秀基氏をお迎えして、「カーボンニュートラル時代における地域企業に期待される技術」をテーマにご講演いただきました。

『2023年の主要11か国と北欧3か国の電気自動車のシェアの推移を見ても、北欧のEV化は50%と進んでいるが、中国でも30%、日本を含めその他は20%とまだ低い。今後のEVの普及スピードは、各国の市場ニーズ・政策、クルマのカテゴリーにより違ってくるであろう。(日本の2030年のEV販売比率は、20%程度と予測。)一方、電動化に目を向けると、日本の2030年の電動化率(HVを含む。)は、ほぼ100%となるであろう。そして、顧客ニーズの多様化から電動化と知能化がセットで適用され、今後のクルマは、生活ツールのひとつで、快適に過ごす空間という位置づけとなるであろう。そして、クルマの軽量化と材料変化が求められていく。今後、日本のモノづくり企業には、“研究・開発力”に加え“材料・工法・DX技術の革新による量産技術”が求められていく。新材料・新工法を産学官連携で開発したり、地域の同業・異業種の中小企業と連携していくことがますます盛んになる。モノづくり企業にとって、自社の

強み探しと強化が重要であり、自社の強みを「見える化」し、今の強みを活かして、将来自社がどうありたいかを経営者は考えることが必要である。』という内容でした。

2月度例会(2024年2月8日開催)は、「採用市場から考える組織の在り方」をテーマに、荒川区役所MACCコーディネータの中村裕美による講義でした。

労働環境の変化と就職・転職活動の意識についてデータで確認した後、組織を見直すこと 経営理念の再構築・再定義、就業規則の見直し、働きやすい職場環境の整備・良好なコミュニケーションの構築、人財育成(権限委譲、資格制度の構築)の整備などが採用の成功をもたらし、既存の従業員にも有効であるという内容でした。

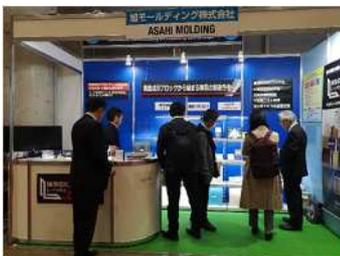
3月度例会(3月15日開催)は、「中小企業・小規模企業白書から見る中小企業の動向と国施策の変化」をテーマに、同じく中村CDによる講義でした。その後、「お困りごと大相談会」と題した懇親会を行い、活発な意見交換が行われました。



IPF Japan 2023(国際プラスチックフェア)

2023年11月28日(火)~12月2日(土)の5日間、幕張メッセで開催されました。

MACC企業からは、旭モールディング(株)、石川金網(株)、精電舎電子工業(株)、ナノダックス(株)(あいうえお順)の4社が出展しました。本展示会は3年ごとに開催され、前回はコロナ禍であったためにオンライン開催のみでしたが、今回は例年より多くの外国人も来場し、盛大なリアル開催となりました。



# 商売に繋げるブランディング Vol8

SUN Consulting 代表 谷口典子

本コラムは今回で最終回です。ブランディング活動を商売に繋げるために大事なポイントについてお話しをします。

## 社内への理解を図る

このコラムの最初の頃に、ブランディング活動は「会社の目標と日常の活動を繋げるものが『ブランド』であり、一貫性のある活動を行うことで、自社の価値や強みを活かせ、他社との差別化に繋がる」と述べました。普段の業務の中で、一貫性のある活動をするためにまず取り組んで頂きたいのが“社内の理解”です。取扱説明書を作成しても、従業員全員によって、日々の活動で実践できなければ商売に繋がりません。そのためには、従業員が自社について理解し、説明できるようになるように取り組みをしていきましょう。社内理解を図る取り組みのメリットとしては、従業員のエンゲージメント向上、企業活動の一貫性の確保、品質向上とチームワークの向上、などがあげられます。つまり、ブランドの統一性と信頼性が向上することで顧客の信頼を獲得しやすくなります。その結果、売上に貢献することが期待できます。

## みな伝道師になろう

経営者だけでなく、誰もが同じメッセージを発信できる「伝道師」になるために、従業員へ理解を促す取り組みとして、以下のような方法が考えられます。

### 自社のウリ、価値観など共有する

ブランドの取扱説明書に書いてある内容を伝え共有します。社長自らの言葉で語り、定期的に勉強会を実施することなどが考えられます。全体会議や朝礼、ビデオメッセージなど多くの機会を作り、繰り返し伝えることが重要です。

### リーダーを育てる

取扱説明書の内容に加え、社長や経営陣の思いをリーダーに伝え、理解を深めることから始めます。リーダーがまず「伝道師」となり各部門のメンバーに伝える、最終的には、全員が「伝道師」となり、自社のメッセージを一貫して発信できるようになるまで、取り組んでいきます。

## コミュニケーションを増やす

実際に行ったブランド活動や各部門の思いなどの情報を定期的に共有し、従業員間のコミュニケーションを促進します。社内メール、SNS、朝礼等、様々な手法を用いて、リーダーが率先してコミュニケーションを取っていきましょう。

ある食品製造会社では、月に1~2回各部門のリーダーが語り部となり、販売部門に所属する従業員を対象とした勉強会を開始しました。この会社の製品は品質や製法にこだわったものであり、まず、従業員に創業者である会長のモノづくりへの思いや、製品が生まれるまでの背景、こだわりの作り方など、理解してもらい、その会社や製品のファンになってもらうことを目指しました。販売部門は直接顧客と接点がありますので、「自社や製品についてプロの言葉」で語るができること、顧客に伝わると考えたからです。従業員が製品について理解し、会社のファンになってもらうために重要な取り組みといえます。

## 継続して発信しつづける

ブランドづくりには一定の時間がかかります。すぐに結果がでるものではありません。ブランドづくりを行う過程で自分たちの会社について棚卸をすることで、「自社のウリはこうです」「自社の勝ちパターンはこうです」といった軸が明確になり、それを社内で共有し、全員が日々の活動で発信し続けることが重要なのです。



「商売に繋げるブランディング」活動が、会社の未来に向けて取組む布石になれば幸いです。2年間お読み頂き有難うございました。

著者略歴 谷口典子 (たにぐちのりこ)

SUN Consulting / 中小企業診断士・ソムリエ

長年、酒類・食品メーカーで、流通業向けマーチャンダイジング、販売促進、商品開発に携わる。モットーは「明るく・楽しく・時々厳しく」仕事をする事。



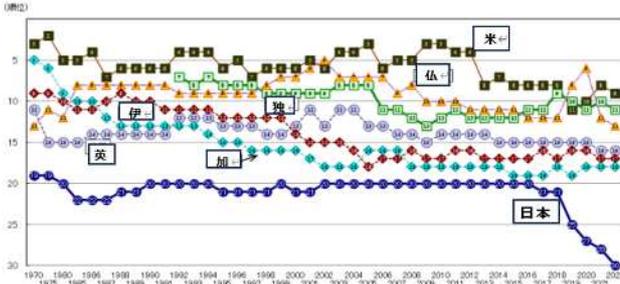
# サステナブル経営とSDGs



MACCコーディネータ  
大宮政男

先日、日本の去年1年間の名目のGDP(国内総生産)が、ドイツに抜かれて世界4位になったことが報道されました。その要因に関係深い企業の現状、特に中小企業が置かれているサステナビリティ性における課題と対応策について考察したいと思います。

(図1) 主要先進7か国の時間当たり労働生産性の順位 (2023年12月公益法人日本生産性本部調査結果)

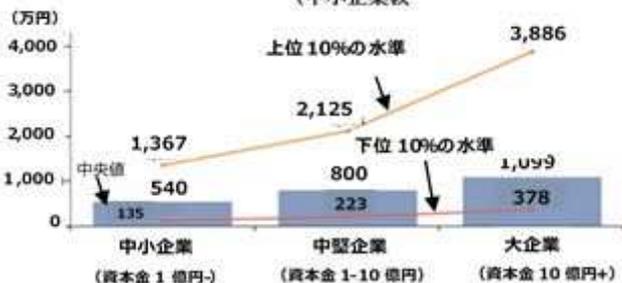


(備考) 米：アメリカ、仏：フランス、独：ドイツ、伊：イタリア、英：イギリス、加：カナダ

図1は2022年の主要先進7か国の労働生産性(就業1時間あたり付加価値)順位と比較です。主要先進7か国では日本だけ大きく生産性順位を下げています。労働生産性は投入した労働力や労働時間に対し、どれだけ効率的に成果を創出したかを測る指標ですが、OECD(経済協力開発機構)データに基づく2022年の日本の労働生産性はドル換算で52.3ドル(5,099円)で、OECD加盟38カ国中30位と後塵を拝し、データ取得可能な1970年以降では最も低い状況となっています。

では、この日本の生産性の大きな要因となる大企業と中小企業において、どのような状況が確認してみました。図2は企業規模別に上位10%、中央値、下位10%の労働生産性の水準を示していますが、いずれの区分でも企業規模が大きくなるにつれて、労働生産性が高くなっています。つまり、日本の生産性向上は企業数の99.7%を占める中小企業の生産性向上が重要であることが分かります。

(図2) 企業規模別の労働生産性の水準比 (中小企業較)



しかし、図2から中小企業の上位10%の水準は大企業の中央値を上回っており、中小企業の中にも大企

業を上回る高い労働生産性の企業が一定程度存在していることも分かります。

では、生産性が高い一部の中小企業の特徴を図3(太枠内)から考察したいと思います。その一つ目の特徴としては「情報処理・通信」への投資即ちIT化が図られているということが分かります

(図3) 労働生産性の高い中小企業の特徴 (平均値) (例：小売業)

	構成比 (%)	資本金 (百万円)	従業員数 (人)	設備・情報処理投資額・通信費 (百万円)	従業員当たり人件費 (百万円)	資本設備率 (百万円/人)	
大企業 平均以上 (n=383)	34.5	43.0	224.3	338.6	34.6	5.1	26.7
大企業 平均以下 (n=712)	65.5	42.2	350.0	97.8	17.4	2.4	15.2
中小企業 全体 (n=1,095)	100	42.5	306.0	182.0	23.4	3.7	19.2

※出典：中小企業庁ホームページから編集

従来、中小企業では生産性向上に繋がる業務効率化ツールは、設備投資負担が重いことに加え、効果の程が明らかではないので、積極的に導入されてきませんでした。しかし、今やコスト的にも導入しやすく、AIやIoTの深化による効果が高いクラウド型ITツールが次々と登場しています。従って、自社の業務プロセスの課題を見える化し、その課題を解決するITツールの導入により、生産性を高める環境整備が可能となりました。

図3からの次の特徴としては、積極的な設備投資です。従来、中小企業の設備投資目的は老朽化した機械設備などの維持更新が多く、今後は売上や収益、付加価値を向上させる目的や業務効率を向上させる目的のために積極的で前向きな「攻めの設備投資」が必要であるといえるでしょう。

そして3番目の特徴としては、一人当たりの人件費が高く、人的資源活用に注力していることです。それを実現するには従業員の成長を目的として、権限移譲や透明性の高い人事評価制度の導入が必要です。そのことで、従業員のモチベーションが向上し、労働生産性の向上への寄与が期待できます。と同時に、リモートワークの導入や残業時間の抑制による働き方改革の推進で、従業員のエンゲージメント(会社への貢献意欲)の向上にも繋がります。それは、厳しいと言われる採用面でも優位に立ち、優秀な人材確保にも繋がります。更に人事制度の見直しは、特別な投資をしなくても実現が可能で、人的資源の活用のためにはぜひとも検討したい施策です。

# 毛～ひと工夫の牛山博文！



MACCシニアコーディネータ牛山博文

## ○あたりまえな作業を見直そう

日常業務で昔から何年も何の疑問もなく「あたりまえ」に行われている作業はありませんか？「あたりまえ」は「なりゆき」とも言えます。「なりゆきにまかせる」とは特に意識せずに、業務を行っている状態ですね。

先日東洋大学で行われたシンポジウムに参加して認識を新たにした言葉がありました。それは「なりゆきシステム」という言葉です。

「システム」には太陽系や地球環境上の水の循環、それから生物の行動など自然発生的なしくみとしての「自然システム」と、人間が意図的に目的をもって作り上げる「人工システム」に分けられます。さらにもう一つ「自然システム」が「人工システム」に移り変わっていくシステムが考えられます。これは「自然システム」が人間に利用される様に変わっていくものです。例えば「道」などがこれに当たります。

道のできる過程の一つには、なりゆき（自然発生）によって獣（けもの）が道を作り、その後人間が意図的に利用するようになった場合が考えられます。このような仕組みは「なりゆきシステム」と表現できそうな気がします。

さて、なりゆきシステムに近い言葉に「なりゆき管理」というものがあります。これは約百年前にアメリカのテラーさんによってIE（インダストリアルエンジニアリング：科学的管理法）を提唱した要因の一つに「なりゆき管理(drifting management)」が定義されています。

なりゆき管理とは工場の中での課業管理などを作業が行ない、生産そのものを管理者が管理してい

ない状況をさす言葉です。「これではお互いまずいよね！」ということで考えだされたのがIE・科学的管理法ということです。

さて、いまさらなぜ「なりゆきシステム」が気になったかということ、現代の製造業において依然として「なりゆきシステムや管理」が使われているのではないか？という疑問からでした。

中小製造業の社内で自然発生的な管理の仕組みや創業時の仕組みがそのまま検証されずに継承されている場合はたくさんあるのではないのでしょうか？日常業務上の帳票利用や創業の時に決めたルールなど「昔からやっていること」などですね。もちろん状況によってはなりゆきシステムが最適な仕組みやルール（システム）である場合もあると思います。しかし経営という大きな視点で見ると、帳票やルールは部分的なシステムにすぎませんから、必ずしも最適なシステムとは言い切れません。

なりゆきシステムの検証は、経営システム全体を見直す必要があります。そのためには、DX（デジタルトランスフォーメーション）推進プロセスが大変参考になると思います。DX推進は、まず経営者自身が経営ビジョンや戦略を明確にし、そのうえで社内の現状を分析したうえでビジョンや戦略を実行し得る仕組み（システム）に改革していくアプローチです。DXの詳細については詳述しませんが、よりよい経営のためにはトップダウンの戦略策定とともに現状分析では実際の作業を検証し、改善改革を進めることが必要になります。

MACCプロジェクトではDX推進支援や現状分析の支援を行っていますので、会社の現状を改善・改革したいと思われる経営者の方は是非お気軽にご相談ください。

## ホームページ作成補助金のご案内

区内の中小企業の情報化の促進と販路拡大を支援するため、現在HPを開設していない区内の中小企業を対象に、HP開設にかかる経費の一部を補助します。

【対象経費】HP作成事業者への作成委託費

- ・専門事業者へ作成を委託する場合に限り対象とし、自社で作成する場合は対象外です。
- ・パソコン用ページに加えスマートフォンにも対応していることが条件です。

【補助額】補助率 対象経費の2分の1 / 限度額 20万円

【対象】区内に本社又は主たる事務所を有する中小企業者

【申込み・問合せ】経営支援課産業活性化係 TEL：03-3802-4683

Eメール sogyoitshien@city.arakawa.lg.jp



# MACHICOCOが考えた業界活性の方法VOL.4

IT業界から、家業であるプレス金型工場で17年『現場から経営まで』を学んだ、戸屋氏の“株式会社MACHICOCO”（東大阪市）を通した「モノづくり業界」への熱い思いを語っていただきます。

株式会社MACHICOCO 代表取締役 戸屋加代

マーケティングとは何か？多くの人が一度は勉強したことがあると思います。私も初めはわからずたくさんの本を読み考えました。その中で結局一番大切なのは「コンセプト設計」だと理解しました。私なりのコンセプト設計の概念をお伝えします。

## 誰にどんな未来を提供するサービス、商品？

この答えがあるかどうか。どんな事業でも商品でもサービスでもこれがないと誰のためなのかが不明確になります。とりあえず何かやってみようで始めてしまうと顧客に合わせた商品ではなく自社の技術に合わせた商品になり販売につながりません。この答えを考えるのがコンセプト設計です。

## 新しいサービス、商品をどうやって作るのか。

自社の技術で何を作ったら良いかわからない。というご相談を受けることがあります。流行りのキャンプグッズを作ってみるのはどうか？と安に考えがちですが、まずは自社の技術の強みと弱みを知ることが大切です。私がお薦めするのは強み100、弱み100を出してみる。100個出そうと思ったらかなり頭を捻ります。捻り出すと自社の本質が見えて自社の強みが生きるサービスや商品が生まれます。

## ペルソナを決める。

自社の技術の強み、弱みが見えたら次は「誰に」を考えます。自社の強みが誰の何の役に立つのか？を考えます。どんな業界の何に役立ちそう。から始めてどんな人が喜ぶのか、を出せるだけ出します。そうすると人物像が見えてきます。それがペルソナ設定の始まりです。

ターゲットという言葉をよく聞きますが、ペルソナは少し意味が違います。ペルソナは具体的な人物像を設定します。性別や年齢、学歴、職歴、ライフスタイルなど「このような人」という人を深掘りして設定します。その人だけというわけではないので大枠で設定をした方が良いのでは？と聞かれることがありますがこの1人の具体的な人物像を決めないといけない理由があります。人の好みは千差万別です。万人に受け入れられる商品はなかなかありません。ペルソナを設定することでその類の人にピンポイントで購入

につながりブランドが出来上がり、モノが売れると言う流れになっていきます。

## 人は何にお金を使うのか？

モノを買う＝モノにお金を払う

そう考えるのが普通ですが実際のところは人が払って得るのは付加価値です。分かりやすい話でいうと腹痛を起こした時にはいち早く痛みを取りたいですよね？たくさん並んでいる薬の中でどれを選ぶか。少し高くても「すぐに痛みが取れる」と書いている薬を選んで購入します。「すぐに痛みが取れる」コトを買うのです。コトは存在しないため購入することはできませんがその代わり、薬というモノを購入する。そういう考え方です。モノは人の「〇〇したい」を叶える道具であり、購入しているのはそれが叶うこと。

こう考えると「どんな未来を届ける商品？」の答えが出てきます。今の例で言うと「腹痛を起こした人に一瞬で元気に動ける未来を届ける」といった感じです。

## まとめ

お客様が購入する付加価値とは「痛みをとる」ことだったり「願いが叶う」ことだったり「自慢できる」ことだったり様々です。かわいい食器を買う人はその可愛さを友達に見てもらおう楽しさを買っているのかもしれませんが、自分の生活空間の居心地の良さを買っているのかもしれませんが、それを買ったという優越感を買っているのかもしれませんが、その価値は人それぞれです。どの希望を叶えるのか、それはペルソナを設定することで決まります。事業でも商品でもサービスでもコンセプトを設計するのは必要不可欠です。一番時間がかかりますがここを押さえておけば設定したお客様に刺さるキャッチフレーズができ、販売につながります。自社の商品、サービスに「誰にどんな未来を届ける？」の答えがあるか、これを機に振り返ってみてください。

著者略歴 戸屋加代（とやかよ）

株式会社MACHICOCO 代表取締役

IT業界での仕事を終り、家業であるプレス金型

工場で17年勤め、現場から経営までを学ぶ。

「面白いモノづくりを増やす」を理念に日々

仕事を楽しんでいます。

座右の銘は「一期一会」「人は実体験から成長する」



<発行> 荒川区産業経済部経営支援課産業活性化係 MACCプロジェクト事務局  
〒116-8501 東京都荒川区荒川2-2-3 TEL:03-3802-4683 FAX:03-3803-2333  
E-mail:macc@city.arakawa.lg.jp

登録番号(05)0023-04号