

# 令和元年度 マネジメント・カフェ 開催報告

## 【開催概要】

開催日時：令和2年2月4日（火）18時～20時

開催場所：東京理科大学 葛飾キャンパス 理科大サイエンス道場（図書館棟1階）

主催：葛飾区産学公連携推進協議会、葛飾区、東京理科大学 研究戦略・産学連携センター

参加者：14社、MOT2名 合計17名

テーマ：中小企業に伝えたい、「顧客からの買い叩かれ」解消戦略

講師：東京理科大学 専門職大学院 技術経営専攻（MOT）岸本太一氏

概要：技術経営専攻（MOT）は理系の技術者の多いビジネススクールである。学生の平均年齢は42.5歳。企業の中で中心的に活躍し、マネジメントを統括し始める年齢の人が多く、リアルな情報が集まりやすい教育環境である。そこで教鞭をとる岸本氏は「現場派」を自認。大企業を含めると500を超える数の現場を見学し、数々の課題や解決策を抽出してきた。その経験と既存の経営理論を交えながら、「顧客からの買い叩かれ問題」の解決のヒントを探る。

## ■「日本の中小企業は生産性が低い」と最近よく言われるが、本当か？

最近有識者の間で「日本の中小企業は生産性が低い」と言われている。しかし、国内外数百家に対して現場調査をしてきた岸本氏は、「半分は誤りで、半分は本当」と所感を語る。

労働生産性には「物的生産性（量的生産性）」と「金的生産性（付加価値生産性）」の2種類がある。

岸本氏は日本の中小企業の物的生産性は高いと感じているが、売買取引価格で苦戦した結果、金的生産性で批判を受ける数字になっていると推測している。

とくに大企業から材料を仕入れるときに、購入単価が高くなりやすく、また、大企業に販売するとき単価が安くなりやすい（＝買い叩かれる）。この2つの問題から、利益が薄くなってしまう。

販売価格が安くなってしまう理由として、以下の2つが考えられる。

- ① 顧客のニーズの充足度の低さ（良い商品であってもニーズに即していない）
- ② 取引における交渉力の弱さ（売買時の力関係）

日本の中小企業は、①を満たすことは得意であるため、主な原因は②にある。「よい製品、よいサービスであっても買い叩かれている」というのが、多くの中小企業が共通して抱える悩みである。

## ■買い叩かれ解消策考案の3つの方向性

- 1、技術の論理（ものづくりの論理）の活用
- 2、人情の論理（おつきあいの理論）の活用
- 3、経済の論理（うばいとりの論理）の活用

多くの中小企業は「1、技術の論理（ものづくりの論理）」と「2、人情の論理（おつきあいの理論）」に基づいた施策に注力しがちである。しかし、技術や人情に対して、顧客の満足度がすでに高い水準にある場合、大きな効果はあまり見込めない。日本の中小企業の場合、物的生産性もレベルが高く、「自社現場の改善」も限界がある。盲点と改善の余地は「3、経済の論理（うばいとりの論理）」にある。

#### ■経済学が着目する取引交渉力を左右する二大要因とは？

- 1、（取引相手の）スイッチ可能性—（それを左右する）依存関係。  
とくに〇〇質。

スイッチ可能性とは、別の購入先や販売先へ切り替える可能性のことである。このスイッチ可能性が、交渉力を左右する。

代わりとなる販売先を短期間で確保できない状況に陥ると、売り手側の交渉力が弱まる。具体的には、ブルゴーニュのワインはブルゴーニュでしか買えないため、他のワインが代替することはできない。

また、代わりとなる購入先を短期間で確保できない状況に陥ると、（そこからしか仕入れることができないため、）買い手側の交渉力が弱まる。

この場合、スイッチ可能な販売先には、新規参入企業や代替品供給者も含まれる。また、代わりとなる購入先には、新規参入顧客や他産業顧客も含まれ、これらも交渉力に影響を与えることができる。

#### ■中小企業で「買い叩かれ」が起きる原因

- ・スイッチ可能性が顧客は豊富で、自社は極めて乏しい  
→顧客ばかりに代わりとなりうる取引相手が存在している。

スイッチ可能性は、新規取引先を模索する活動の活発さや、差別化要因の有無にも左右される。スイッチ可能性の低さの原因は「依存関係の深さ」にあるのではないかと、岸本氏は考えている。

#### ■依存関係を読み解くカギは、人質ならぬ〇〇質にあり

依存関係の深さは、「取引相手に〇〇質を提供していないか」で判断できる。

### ① 投資質

取引相手以外の相手に対して利用する場合に、効果が大きく低下する投資を行うこと。

例：自社の工場を顧客の工場の近所に建設。顧客を他社にスイッチすると物流効率は低下する。

### ② 情報質

自社にとって有用な情報を、取引相手に任せてしまい、取引関係を解消した場合には、それらの情報を活用できなくなる状況のことを示す。

例：顧客の受発注管理 IT システムを活用。日々の業務の中でさまざまな情報が顧客のサーバーに蓄積されていく。顧客との取引が解消されれば、情報が得られなくなる。

### ③ 業務質

自社の事業活動において肝となる業務を相手に任せてしまい、取引関係を解消した場合には、それらの活動を委託すると業務に支障が発生してしまう状況のこと。

例：物流業務を顧客が提供する物流システムを活用する形で委託。顧客が変われば、それを活用できない。

中小企業から、とくに大企業の顧客に対して、無意識に大量の〇〇質を提供してしまっていることが多い。そうすることで、価格交渉が不利になってしまうことが起こりうる。

## ■情報格差と取引交渉力の基礎関係

取引交渉力を高めるには、売り手と買い手の情報格差に注目すること。

情報は交渉における主要な武器の一つである。

取引交渉に影響を与える情報を、売り手と買い手の片方のみが保有している場合、その情報は、保有する側の取引交渉力を高める武器となる。

（例：中古車販売において、売り手側は中古車の内情をよく知っているが、買い手は知らない。この情報格差を利用すれば、粗悪品を高値で売りつけることができる）

取引交渉の武器となる情報の面で、中小企業＜顧客の形で、情報格差が存在する。こういった状況は改めたほうがいだろう。

・自社側の事情は、顧客側に筒抜け。

（例：原価情報を顧客に開示、工場見学の受け入れ）

・他方、顧客側の事情も、詳しく知らない

（例：自社の部品は、実は顧客の完成品の機能を高めるキーパーツとなっていた。しかも、顧客の工場では緊急に調達せねばならない状況になっていた。しかし中小企業はそのことを知らず

に取引、交渉した)

これらの問題を解消するためにはどうしたらいいのだろうか？

#### ■解消戦略(A)

① 顧客に開示する情報を減らす

例：コストカットの肝となる活動をブラックボックス化する

② 顧客の事情を積極的に収集する

顧客や関係者と親しくし、情報を仕入れる。

例：顧客のバイクがすごく売れていて、部品が緊急に必要なことを知っていた

→己を知り、敵を知れば百戦危うからず

#### ■解消戦略 (B)

① 顧客への〇〇質提供を減らす、あるいはすでに提供した〇〇質を無効化する

② 顧客からの〇〇質提供を促し、増やす

例：顧客の開発や設計を一部肩代わりし、自社に頼らざるをえない状況を作る

#### ■解消戦略 (C)

所属業界を変えずに、他の産業の顧客開拓を試みる。

→どうして他産業なのか？

・他産業における新規顧客開拓の獲得は、(同業他社であるライバル企業に営業するより) 既存の顧客からの反発が和らぎやすい。

・日本の中小企業には (C) の実践に必要な能力も高いレベルで備わっている。

・生き残り戦略としてだけでなく、買い叩かれ解消戦略としても極めて重要。

・(C) の実現のために、まずは他産業の営業活動を活発化すべき。

#### ■結論・まとめ

買い叩かれ解消の3つの方向性は「情報格差の縮小を試みる」「〇〇質の活用を試みる」「所属業界を変えずに、他産業の顧客開拓を試みる」

岸本氏の思い：

「私自身は、技術追求経営や人情追求経営は、日本の強みですし社会に大きな貢献をもたらさうる経営理念だと思っています。ただし、企業は市場経済という環境の中で活動する生き物です。その環境が課すルールを踏襲した上で、うばいとりの論理などの武器を保有しておかなければ、

たとえ理想的な理念でも貫くことができません。しかし、武器を保有するのと、武器を使うことは違います。顧客に対して強い交渉力を保有していれば、それを全面行使して人情経営を実践することもできます。もし武器を持っていなければ、顧客の言いなりになるしかありません。冷徹な経済の論理に基づいた武器をしっかりとかき集めた上で、技術と人情を追い求める経営を実践するために活用するスタンスを薦めています」

## ■質疑応答

Q：流動性の高い海外向けの仕事と、国内向けの仕事を使い分けている企業の例はありますか？

A：国内企業に対しては、技術・人情の論理が効果的です。海外のお客様の場合は経済の論理の比重が高くなります。よい会社さんはそこを使い分けているように感じます。ベースとしてもどんなお客様でも共通して言えるのは「すべての論理をバランスよく持つておく」ということです。

Q：「顧客に開示する事情を減らす」というご指摘がありましたが、オープンファクトリーなどで情報公開する機会もあります。その線引きはどのように考えたら良いのでしょうか。

A：即効性のある回答ではありませんが。自分の業界以外の人とコミュニケーションができる機会を、中小企業の現場の人たちが持とうとするのが一番よく聞く話です。自分たちにとって当たり前ということが、他の業界の人たちと比較すると当たり前じゃないということがあります。そういった気づきも得られますので、ビジネススクールやセミナーなどで、「他と比較する」という場を設けるとするのが解決策になるかもしれません。

Q：どうすれば早く結果を出すことができるでしょうか。

A：成果はすぐには得られるものではないので、営業という観点から網の目を張っておいて長い目で見て花を開かせるのが王道だと思います。ただ一つ例を出しますと、即効性があるのは海外展開です。例えばタイなど、海外に出ると日本企業のように、クライアントのお悩みを聞いてくれるサプライヤーがないので、垣根を超えやすくなります。その市場で実績を作り、情報を得て、日本国内の戦略に生かすということも考えられます。

(おわり)