

企業のチャレンジを応援する
ビジネス創造誌

NICOPRESS

公益財団法人にいがた産業創造機構 vol.194

2024

6・7

特集

原価把握で見直す 利益構造



巻頭インタビュー

新潟県よろず支援拠点
コーディネーター
粉川 雅人 氏

事例企業

- ▶佐渡精密株式会社
- ▶麒麟山酒造株式会社
- ▶株式会社中沢スポット

連載

[NICO支援メニュー活用企業]
古川機工株式会社

[Niigataモノ・コト創造人]
株式会社松井組
古関 潤 氏



コスト上昇の今こそ、 原価から利益構造を見直していくチャンス

中小企業の経営に大きな負担となっている、エネルギー価格や原材料費、労務費などの上昇。会社としてはコストの上昇分を、適切に取引価格に転嫁することが重要だ。そのための第一歩が自社製品の原価管理であり、その後には経営改善のポイントが見えてくる。ここでは中小企業庁「価格転嫁サポート窓口」の支援を担当する粉川氏に、原価管理の重要性や価格転嫁の手順などについて話を伺った。



全体的にはコスト上昇による価格転嫁が進んできている

現在、ウクライナ情勢をはじめとする要因で、エネルギー費や原材料費が上がっていますが、これらを価格に上乗せできていない中小企業が多数あることが課題となっています。このような状況から、国も全国のよろず支援拠点に「価格転嫁サポート窓口」を新設し、下請中小企業の価格交渉・価格転嫁(値上げ)を後押ししています。

2023年9月の調査では、価格交渉を実施できた企業が58.5%で、そのうち発注企業からの申し入れが14.3%あり、これは半年前の倍に増えています。資本金や業務内容の条件にもよりますが、下請法において発注者側(親事業者)は「価格引き上げについて下請事業者からの依頼が無いから交渉しない」というのは違反事例になります。発注企業側から申し入れるケースが増えているのはそうした背景があります。

このように、全体としては徐々に価格交渉・転嫁が進む環境にはなってきています。一方、原材料価格やエネル

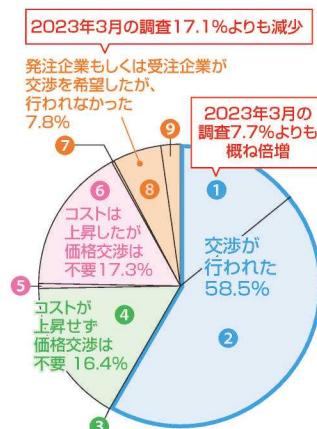
ギーコストのように誰もが価格上昇を認識している部分は理解されやすいですが、製品やサービスを製造・制作するのにかかるコスト、労務費については反映されにくい状況が続いています。労務費の上昇分は、受注側の生産性や効率性の向上を図ることで吸収すべき問題であるという意識が発注者に根強くある、という声もあり、国としても労務費の転嫁に対しても支援を強化する方針を打ち出しています。

原価上昇を元にした交渉が有効 まずは改めて原価データを確認

価格転嫁の交渉を行うには、まずは取引先を説得できるデータ・資料を準備することが必要です。データとは、原材料費など上昇コスト分の客観的な数字のほか、お客様を取り巻く業界の価格改定情報や自社の状況など、相場の変動を示すものを指します。

価格転嫁を実現できた企業の多くは、原価を示したうえでの価格交渉が有効だったという調査結果があり、準備段階における原価データの把握と原価計算は不可欠なものとなります。

■ 価格交渉の状況 2023年9月 価格交渉促進月間 フォローアップ調査より



		(%)
① 発注企業から、交渉の申し入れがあり、価格交渉が行われた	14.3	58.5
② 受注企業から、発注企業に交渉を申し出、価格交渉が行われた	44.2	
③ コストが上昇せず、価格交渉は不要と判断し、発注企業からの申し入れを辞退した	0.2	16.4
④ コストが上昇せず、発注企業から申し入れはなかったが、価格交渉は不要と判断し、受注企業から交渉を申し出なかった	16.3	
⑤ コストが上昇したが、価格交渉は不要と判断し、発注企業からの申し入れを辞退した	0.5	17.3
⑥ コストが上昇し、発注企業から申し入れはなかったが、価格交渉は不要と判断し、受注企業から交済を申し出なかった	16.8	
⑦ コストが上昇し、発注企業から申し入れがあったが、発注減少や取引停止を恐れ、発注企業からの申し入れを辞退した	0.3	
⑧ コストが上昇したが、発注企業から申し入れがなく、発注減少や取引停止を恐れ、受注企業から交済を申し出なかった	5.4	7.8
⑨ コストが上昇し、発注企業から申し入れがなく、受注企業から交済を申し出たが、応じてもらえないかった	2.2	

※出典：価格交渉促進月間(2023年9月)フォローアップ調査の結果について(確報版)
令和6年1月12日／中小企業庁 資料より一部加工して掲載

n = 44,059

新潟県よろず支援拠点 コーディネーター 伴走支援担当

経営士
キャリアコンサルタント
粉川 雅人

SUNRISE経営士事務所代表。長岡市出身。化学メーカー、食品メーカーで研究開発やプロダクトマネージャーを経験。ベンチャーの機械メーカーでは技術開発、生産管理、総務・経営企画、マーケティングなど企業成長に合わせた経営活動全般の実務に携わる。2022年に経営コンサルタント、キャリアコンサルタントとして独立。2022年から新潟県よろず支援拠点コーディネーターを務め、2023年より価格転嫁サポートを兼務している。

原材料などの購入価格の上昇は、社会全体で共通しているので理解が得られやすいのです。ただ、意外なことに自社で材料をどのくらい買っているか、価格がいくらからいくらに上がったのか、といったことを改めて質問してみると、把握していないという方が多いです。一つの材料を何品にも使っていると計算が複雑で分かりにくいケースもありますが、まずは把握しようとする姿勢が必要です。

原価を元にした客観的なデータを先方に示す際、書面で申し入れることも重要です。すぐに使える資料があれば、取引先の担当者が上司に検討を依頼する際に状況が説明しやすくなります。

交渉においては①原価計算から導き出した最低限の価格と、②世間相場の価格、③自社の特徴・価値を踏まえて上積みした価格という3段階の価格を頭に入れて向かうテクニックが必要です。また、価格が折り合わなかった場合はスペックや製造コストを抑えた新製品や代替案を提案する方法もあります。さらに、日常のコミュニケーションで取引先の理解を得つつ、交渉のタイミングを図ることも大切です。業

界によって交渉できる時期が決まっている場合もあり、プライスリーダーや競合他社の値上げの動きを把握して、時期を見ながら準備を進めることができます。

価格転嫁を進めるポイントは、最初にターゲットアイテムを決めることです。売り上げのインパクトが大きい製品や利益率が低いものなど、優先順位を決めて進めていただきたいと思います。さらに今だけでなく、年内や来年の取引はどうなるかという予測も大事です。例えば来年モデルチェンジで無くなる部品であれば、交渉しても仕方ないということになります。

相談に来る企業さんからは「そもそも原価の計算をしなければだめなのか」と言われることが多いですが、転嫁の場合はコストが上がった分の話だけをすればいいと思います。「何%上がったので何%上げてください」というところから始めてみてほしいと思います。

公的相談窓口やネット情報を活用し費用をかけずに始めることが可能

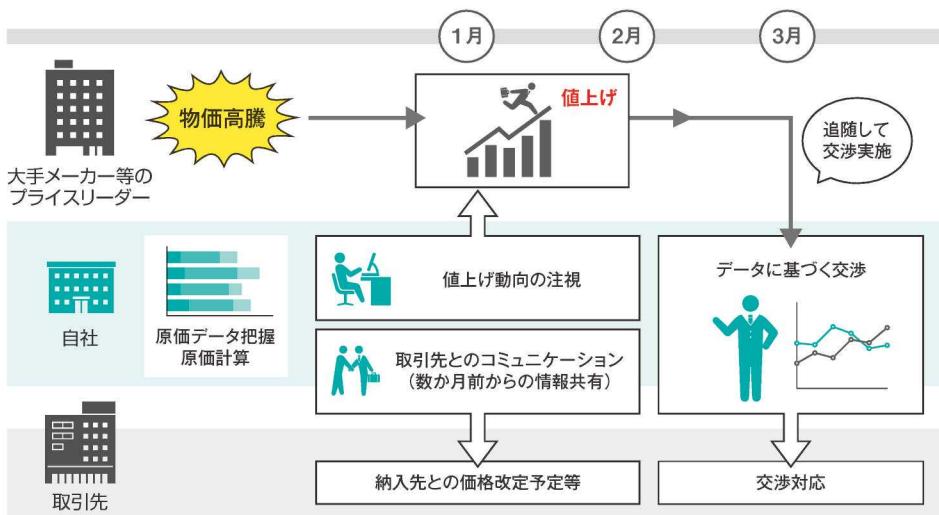
実は、価格転嫁の相談にのってい

ると、原価を計算していくことによって利益率や生産効率などのさまざまな課題が見えてくるため、適切な単価設定や利益構造の改善、現場改善につながることが多いです。社内の無駄をなくし、変動費を下げるなどの見直しで、利益率が上がるケースはとても多いのです。そこに価格転嫁が実現できれば、さらに収益は上がります。

今は値上がりした分を転嫁することが、早急にやらなければいけない処置ですが、原価管理をすることだけが目的ではなく、原価も把握しながら利益構造を見直し、利益を増やしていただきたい、というのが私の考えです。

実際の原価計算をしていく際に必要な品目ごとの価格推移や、原材料コスト、エネルギーコストなどの単価データは、業界団体や官公庁のWebサイトから収集できます。埼玉県の『価格交渉支援ツール』も業界別に主要原材料費の状況がまとめられていて価格協議に活用できます。また、「価格転嫁サポート窓口」に来ていただければ、我々専門家が無料で相談にのることもできますので、コスト上昇の今こそ、経営を見直す機会と捉えて行動していただきたいと思います。

■ 交渉のポイント ▶ 適切なタイミングでの申し込み、原価データ提示



※出典:価格交渉ハンドブック～価格転嫁の実現に向けた交渉準備～(初級編)令和5年6月／中小企業庁取引課 資料より一部加工して掲載

POINT

- ▶ 価格交渉にあたっては原価から根拠ある説得資料を作成する。
- ▶ 業界や取引先の動向を把握し、タイミングを見極めて交渉する。
- ▶ 原価管理を通じて利益構造の見直し、現場改善などにつなげる。

相談窓口など公的機関のサポートをうまく活用しよう

中小企業庁
「【改訂版】中小企業・小規模事業者の
価格交渉ハンドブック」



▶ 本号のP10-11では、
よろず支援拠点 価格転嫁サポート窓口の他、
専門家派遣事業、
下請かけこみ寺などを紹介しています。

NICOクラブ会員

佐渡精密株式会社

代表取締役社長 末武 和典 氏

佐渡市沢根23-1 TEL.0259-52-6115
URL <https://www.sadoseimitsu.co.jp/>

佐渡市で精密金属加工を手掛ける佐渡精密。航空機・宇宙関連や医療機器、光学機器、産業機械、半導体関連分野で、全国800社以上の取引がある。当初はカメラやコピー機部品の大量生産を手掛け、2003年ごろから多品種少量生産の精密加工へと事業を転換した同社。「新潟県よろず支援拠点」の伴走支援を受けるなかで浮彫りになってきたのが「個別原価管理」の考え方だった。

今回の取組では、私自身が一番学ばせていただいたと思います。他社のいろいろな事例を見ていると、同じ製造業の中でも個別原価管理を自社内システムで作り上げ、生産性を飛躍させている会社があるので、今後もさらに改善を探っていきたいと思っています。

部品の個別原価の見直しで採算割れがあることが発覚

佐渡精密では2016年に末武社長が経営を引き継ぎ、幹部と共に現状分析や競合他社分析を行いながら事業成長のアクションプランを作成。目標を達成するために必要なアクションを見る化した戦略マップを社内共有し、具体的な課題に取り組んでいる。

その中で見えてきた課題の一つが、部品ごとの個別原価管理だった。「製造部門全体の稼働率向上や、時間生産性の向上を目指して、よろず支援拠点に相談していく中で、まずは個別原価管理の考え方を知ったほうがいい、というアドバイスをいただきました。いくら現場改善に取り組んでも、製品やプロジェクトごとの個別原価に落とし込まないと成果が見えてこないということでした。当社でも原価管理についての取組はあった



ものの、部門別の生産性や月別売上からトータルで利益が出たかどうかの結果を知るだけで、そこから改善すべきことを導くことはできていませんでした」。

そこで、社内横断型のプロジェクトチームを編成し、材料費や光熱費のほか、段取りや加工の時間、不良率なども見直したところ、これまで検査工程は原価としてカウントしていかなかったことも浮かび上がってきた。すると、会社全体では利益が出ているが、実は個別で見てみると儲かっていない部品があることが分かった。ある医療用チタンプレートは、歩留まり改善のために工場内の4部門で順番に加工することにしていたが、今回改めて計算すると全く採算が合っていなかったという。社内で議論したところ、そもそも工程は3部門に集約できるという結果に。「段取りが一つ減りましたし、納期も短縮、加工コストも下がりました」。

お客様に根拠を示せる明確な見積りが可能に

チームで議論する中で、改善に対する意見が活発に出てきたことが印象的だったと末武社長は振り返る。「いろいろな人の目を入れることによって、そもそもどうしてこんな作業をしているのだろうとか、加工自体も違うやり方にした方が良い、これはアウトソーシングした方が良いなど、一人の視点では気づかない部分への提案も出てきて、とても効果的でした」。

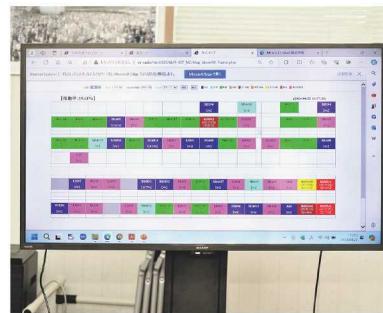
また、同社では「人」というリソースを最大限に活用するためにも賃上げを実現し、そのための価格改定依頼も行っている。ここで必要になるのが根拠をしっかりと示せる個別原価計算ができる体制だった。「今回支援いただくまで、長年、変わらずに使用していた数値で計算していたのですが、私も改めて勉強して計算してみたら、これでは採算割れしている。現状は材料コスト



佐渡精密は航空機のジェットエンジンや、医療用の内視鏡の部品など、高い精度が求められる精密部品加工に対応。120台以上の製造設備で24時間生産体制を完備する。



加工マシンが稼働しているときが価値を生む時間という意識のもと、稼働率を把握しながら生産性の向上を進めている。また、残業の少ない職員のやり方を参考に、時間がかかっていた段取りを分業化するなどの改善も実施。



NICOの2023年度データ利活用型設備導入支援事業を活用し、工場内のマシンはIoTセンサーを取り付けて稼働率を見える化した。今回の原価管理の取組にも活用している。



トも電気代も上がっているので、本来ならば原価は変わらなければいけないはずなのに反映されていない訳です。このままではマズイという危機に気づかされました」。

そこで、計画原価の見積りを行うためのアワーレートをバージョンアップ。以前は製造部が見積り金額を出していたものを、製造部からは加工に係る時間を提示し、営業部が加工時間とアワーレートを基に見積書を作成する仕組みに変更。営業もお客様に価格の根拠を明確に説明でき、信頼にもつながっていく体制が出来上がった。

原価の見直しで工程も改善 新しい仕事も無理なく受注

現在は利幅が気になる部品をピックアップしては、ストップウォッチで加工時間を測るなど、アナログな方法で確認しているが、ゆくゆくはデジタル技術を使って自然な作業のなかでデータ

収集をし、原価管理ができる仕組みにしていきたいと考えている。

さらに今回の取組では、次代の管理者になる若手メンバーを集め、月1回のペースで個別原価の考え方についてコーディネーターの支援を受けた。「将来的にこの社員たちが個別原価というものを当たり前に考えられるようになれば、さらに改善が一気に進むと思っています」。

今回、よろず支援拠点による伴走支援サポートを受けた効果として、自分たちが知らない考え方を教えてもらえたことが大きい、と末武社長。「コーディネーターさんが社員の目線に合わせて、伝わりやすい言葉で話してくれるのが良かったです。社員は部門を越えた横のつながりも強くなったですし、各人が会社の数字を気にしながら仕事をするようになったと感じます」。

また、原価計算を見直していくことで、時間がかかっていた段取りを分業化するなど製造部門の改善が進み、稼働率も上がって現場にも余裕が生ま

れた。そのおかげで、顧客の急な注文増にも対応できたという。

「こうして生産性を高めていくことで、お客様に選んでもらえる会社でいらっしゃると思いますし、利益を確保し、社員への還元を進めることで、我々が課題としている、新たな人たちにも選んでもらえる会社になっていけると思います」。

POINT

- 個別原価の見直しによって製造工程の改善・作業効率化も実現。
- アワーレートをバージョンアップし、根拠ある原価による見積りが示せるように。
- 若手社員にも個別原価管理の考え方を定着させ、社員も数字を意識するように変化。

麒麟山酒造株式会社

代表取締役社長 齋藤 俊太郎 氏

阿賀町津川46 TEL.0254-92-3511
URL <https://kirinzen.co.jp/>

「麒麟山 伝統辛口」を代表銘柄とし、飲み飽きない、すっきりとした飲み口の淡麗辛口の酒にこだわり、地域で愛され続ける酒造りを追求し続けている麒麟山酒造。根強い人気を誇るブランドを持つものの、コロナ禍、そして昨今の資材の高騰の影響を受け、利益構造の見直しが課題となつた。専門家派遣事業の活用を経て、社内での様々な取組が進んでいる。

「専門家の先生とは、我々から“当社としてはこういうふうに考えています”と投げかけると“じゃあまずはそこを見ていきましょう”というふうに、キャッチボールをしながら取り組みました。教わるというよりは、価格や製造工程の見直しの伴走をしていただきました」と語る齊藤社長。

コロナ禍での販売数減少と 資材高騰を受けて行動

1843年(天保14年)創業という老舗の麒麟山酒造。地域の人々に日々楽しんでもらえる酒造りをポリシーとし、2018年からは原材料の酒米も100%奥阿賀産を使用するなど、ローカルの酒蔵としての在り方を追求し続けている。デイリーユースであるレギュラー酒が販売の多くを占めていることが特徴であり、看板銘柄の「麒麟山 伝統辛口」や、「麒麟山 超辛口」などの普通酒比率が大きい。

いかに日常で親しまれているお酒であるかが分かる一方で、普通酒は単価が低く、利幅も小さい。日本酒の人気に陰りが見えた時代も数量を落としてこなった麒麟山酒造にも、コロナ禍の影響に加え、エネルギー費やパッケージなどの包材費の高騰も迫ってきた。特に酒瓶は、全国で3社しかなかったメーカーのうち1社が撤退した



ことで、調達数量が足りなくなり、そこに価格上昇が重なるダブルパンチを受けた。

今後も「伝統辛口」を柱にしていくことに変わりはないが、そのためにはコスト上昇分の価格転嫁は必要になる。しかし、日常的に楽しんでいただくお酒だけにそれが簡単ではない、と齊藤社長は話す。「毎日食べている納豆や豆腐が100円から200円に値上がりしたら、消費者はこれまでと同じようには買えないと思います。「伝統辛口」はそういう商品で、ギフトなどにも使われる大吟醸酒が5,000円から6,000円になるのとは違う。値上げを簡単には受け入れていただけないだろう、という不安がありました。そこで、ある程度値上げをしたとしても、流通やその先の消費者の皆さんに理解していただきながら、しっかり利益を得られるような商品づくりや、仕組みづくりなどについて相談したいと思い、NICOの専門家派遣事業を活用しました」。

パッケージや製造工程など 細部に至るまで見直し

同社では2023年11月から翌年2月までの期間でNICOの専門家派遣事業を活用。齊藤社長、営業部長、財務担当部長が専門家のアドバイスをもらいながら、社内全体の収益構造の見直しを進めていった。

見直し箇所を洗い出し、具体的な取組は担当部署で考えてもらった。「例えば、瓶のキャップはラベルに合わせて色を変えていましたが、黒に統一し、資材ロスを減らしました。ラベルもデザインは変えないけれど、印刷の方法を変えるなど、細かいところを一つ一つ見直しています。ただ、それでも追いつかないくらい、エネルギー費や瓶代の価格上昇は影響が大きいですね」。

製造ラインについても、これまで個別の状況に応じて瓶詰めを行っていたが、ある程度はまとめて行うことで効率を上げるようにしている。そのほか、



麒麟山 伝統辛口

すっきりとドライな飲み口の定番酒。2021年にパッケージをリニューアル。販売の工夫として、居酒屋向けに提案した、伝統辛口の炭酸割り「麒麟山サワー」は全国約300店舗で提供されている。



麒麟山 ながればし

高価格帯商品の販売拡大策として取り組んだのが、人気の純米大吟醸酒「ながればし」の少量サイズ(300ml瓶)の投入。土産物店や飲食店で評判を呼び、販売が好調だ。

酒造りは杜氏のもとで行われているが、今後は後進育成の意味も込め、若手蔵人による仕込みの限定酒づくりに取り組んでいく計画だ。



今年4月に「蔵直売所FUMOTO」をオープン。同時にデビューした純米大吟醸「麒麟山 歌枕」などの希少な蔵限定酒のほか、トートバッグ、手ぬぐいなどのオリジナルグッズも販売している。



2011年から社内にアグリ事業部を設置し、自社でも酒米を生産。使用的原料米のすべてを奥阿賀産でまかう酒造りは、麒麟山らしさが際立つ特長の一つ。



広報はSNSを活用するように変更、社員が自分の仕事に集中できるように来客対応などにも見直しの幅を広げている。「専門家の先生と話す中で、こんなに細かい部分まで見直すのか、という気づきもありましたし、一旦やってみると、社員たちも自発的に見直す部分を探せるようになってきました」。

価値を付けて選ばれる商品を 生み出し続けられる体制に

今後の方向性については、まずは高価格帯の吟醸酒などの比率を伸ばしていくことが一つ。また、各商品の市場におけるポジショニングを確認し、「カジュアルで若い世代」など、更なるターゲットとして可能性がある層へのアプローチも今後進める計画だ。

また、ECサイトでの直接販売を少しずつ広げるほか、小さいながら直売所も今年4月からスタートさせた。「販売はあくまでも酒屋さんが中心という考え方

は変わりませんが、数量が少ない商品をオンラインや蔵での限定アイテムとして販売していく予定です。若手の蔵人の育成の意味も込めた、チャレンジ枠のお酒の企画も、そこで限定販売としてやっていきたいと思っています」。

社内では、今年2月末に丸1日を使って社員研修を開催。それぞれの商品を、どういう位置づけでどういうターゲットに販売していくのかといった部分を全員で確認した。「なぜ銘柄により瓶の色や形を変えて売っているのか、なぜこのイベントが必要なのか、なぜこの内容のポスターなのか、といったことを、目的を示してチャート図のように見える化して説明しました。一人ひとりの仕事が、こういう目的のためにやっているのだということを明確に伝えることで、社員の仕事への向き合い方も変わると感じます。これは言い続けていくことが大切だと思いますし、専門家の先生にも、言い続けなさいとアドバイスをいただきました」。

価格転嫁の話からスタートした相談

だったが、組織の在り方も含めて多角的に指導をしていただいた、と振り返る齊藤社長。「原価だけを考えても解決しないというか、今後も原価は上がっていく可能性があるので、それ以上に価値を付けてお客様から選ばれる商品を作り続ける組織であることが大事だと、改めて確認する機会になりました」。

POINT

- 価格転嫁の前段階として、包材費などの細部までコスト等を見直す。
- 原価だけを考えるのではなく、附加值を付けて売れるものを伸ばす方法を同時に考える。
- 会社や商品の方向性について社員としっかり情報共有し、仕事への意識を高める。

株式会社中沢スポット

取締役 中沢 育美 氏

三条市中新8-10 TEL.0256-39-3328
URL <https://www.nakazawa-spot.co.jp>

ワイヤー製品を中心とする金属加工を手掛ける中沢スポットは、原材料値上げにより従来の利益確保が難しい現状を踏まえ、後継者として4年前に入社した中沢取締役が「新潟県よろず支援拠点」に相談。原価管理や価格交渉についてのアドバイスを受け、根拠のある見積り作成など、収益管理に取り組んだ。

よろず支援拠点の相談は月1～2回、専門家が同社を訪問。3ヶ月に渡り課題を取り組んだ。「自社商品の価格設定について聞きたかったのですが、その前に自社の見積金額の把握が必要ということで、具体的な計算方法を教えてもらえたのが良かったです。よろず支援拠点は、こちらの課題に合わせてマンツーマンで指導していただけるのがいいですね」。

確実な根拠を持って価格を設定する方法を知りたい

1989年創業の中沢スポットは、“線材”と呼ばれる細い棒状の金属材料を用いた加工得意とするメーカー。金属が重なる部分に圧力をかけながら電流を流して溶接する「スポット溶接」を中心に、プレスやベンダー加工にも対応し、とくに外装に使われる構造物など大型の製品を生産できることを強みとしている。

同社はこれまで顧客からの材料支給による受注が多く、徐々に材料を自社調達に切り替えてほしいという依頼が増加。近年は原材料の値上げもあり、売上は同じでも従来の値付けでは利益の確保が難しい案件も出てきた。「私は2020年に入社したのですが、社長である父が見積りから現場の段取り、仕事までこなしていたので、以前の見積りを見直す時間もなく、10年前と同じ価格のまま続けてい



次なる挑戦の基盤をつくる。
収益管理によって
適切な価格設定を実現。
値付け方法から見直し、

る仕事もありました。ただ社長も70代になりました。代わりのことも考えて、私が見積り作成を引き継ぐことになりました」。

それまで工程単価や見積りなどは社長がノートに記録し、管理していたが、作業の効率化を考え2023年に生産管理ソフトを導入。中沢取締役が社長の記録を基に現時点での工程単価をソフトに入力し、1日の工賃を計算していくが、設定した目標金額に、日報を集計した金額が達していない日が続くことがあった。

「これまで目標金額の設定だけでなく、“今までこうしてきたから”という理由で製品の価格も付けられていたので、私は確実な根拠を持って価格を設定する方法が知りたいと思いました。また、自社商品の展開もしていきたいと考えていたため、どのような手順で価格を設定すればいいのか専門の方に聞きたいと思い、よろず支援拠点に相談することにしたのです」。

**コストと値付け方法を見直し。
交渉の実践的なアドバイスも**

当初は新しく作る商品の価格設定方法についての相談が目的だったが、よろず支援拠点のコーディネーター（専門家）とのヒアリングを通して見えてきたのが、財務諸表から得られる情報だけでは利益管理が上手くできないという課題だった。そこで専門家が管理上の変動費、固定費の考え方と財務諸表の項目とを照らし合わせる必要性について説明。個別原価の考え方、市場や顧客の分析を行い、それらと照らし合わせた上で値付けや見積り作成を行うことについてアドバイスした。

「当社がどれだけ稼げば収益がマイナスにならないのか、最低ラインの金額を知ることから始めようと言われ、毎月の現金の流れが分かる資料と財務諸表を基に最低ラインの金額を導き出す方法を教わりました」。さらに、価格交渉に臨む際の実践的なテクニックに



スポット溶接を主体に、プレス加工、ベンダー加工などさまざまな金属素材の成型加工を社内で完結できる体制を確立。ビルの壁面に植物を絡ませるステンレスメッシュパネルといった、大型の製品を得意としている。



2023年に国のIT補助金を活用し、生産管理ソフトを導入。日報集計を基に1日の工賃を正確に集計するようになったことで、従来の見積り作成や価格設定についての課題が見えてきたという。



専門家からのアドバイスを受け、各製品ごとに目標とする生産量、工程期間を決定。製造する上で発生する固定費、変動費などのコスト、個別原価などを把握し、目標数に達しない場合は原因を検証して改善につなげている。

ついてもアドバイスされたという。「今まで希望する見積り金額を1パターンしか用意していませんでしたが、取引先から価格交渉された場合を考えたパターンの金額を用意して交渉するようになりました。最低金額の算出方法が分かり、ここまでなら価格を下げられるという把握ができるようになったことが大きいと思います」。

また、人件費の見積りによって、決めた工程日数、生産数を守るといった工程管理への自覚もあらためて芽生えたという。「例えば1時間で10個製品ができる計算をしていて、5個だった場合、これまででは“理想に届かなかった”で終わっていましたが、どうすれば10個にできるかを考えるようになりました。そうすると材料の移動や作業準備に時間がかかっている原因が見えてきて、工場内をスムーズに移動できるよう整理整頓し、製造効率を上げる治具を自社で作るなど、改善につながれるようになりました」。

値上げや再見積りも実現。 適切な価格設定に自信が

原価管理の手法や見積り作成のポイントを学び、実際に得意先との価格交渉を行った結果、ほぼ値上げに応じてもらえているという。「3年前に受注した仕事を再度依頼された場合、以前は“前と同じ金額で”と言われたら仕方ないと考えていましたが、今は材料費や光熱費の高騰もあるので再見積りをさせてほしいとお願いできるようになりました。お客様から価格について細かく聞かれることはなくとも、“根拠があって、この価格”という確信が自分の中にあることで、自信を持って価格交渉ができるようになったことが一番の変化だと思います」。

原価把握による利益管理が可能になり、今後は自社商品の価格設定に関するスムーズな展開が期待される。「これから価格交渉の経験を積み、自社商品を展開していく際には当

社だけでなく得意先にも、そして買ってくれるお客様にも、社会に対しても、適切な値段を付けられるようになりたいですし、その力をもっと養っていきたいと思います」。

今後も既存事業の拡大を図りながら、自社商品の開発・販売という新たな夢に挑戦していく。

POINT

- 専門家からのアドバイスをもとに、顧客分析や市場分析と照らし合わせた上で、値付け・見積り作成を実施。
- 原価管理を入口に、これまでの価格設定や工程全体の見直しが実現。
- 根拠のある価格設定により、価格交渉や値上げも実現。

NICO活用ファイル

専門家派遣事業

NICOに登録された民間専門家が、中小企業の皆様が抱える様々な経営課題の解決を支援するため、継続的にアドバイスを行います。

申請枠	対象者	最大派遣回数	企業負担金
電力・ガス・食料品等 価格高騰枠	電力・ガス・食料品等の価格高騰の影響を受けて、最近1か月間又は3か月間の売上高、売上総利益、売上高経常利益率のいずれかが 前年同期比で5%以上減少している 中小企業者等	5回／社	無 料
価格交渉促進枠			
一般枠・小規模企業枠(※)	電力・ガス・食料品等の価格高騰の影響による課題等の解決により、経営の向上を目指す意欲のある中小企業者等	5回／社	有 料

※小規模企業枠の対象企業：従業員20人以下(商業・サービス業は5人以下)

専門家はどのような支援をしてくれるのですか？

電気・ガス・食料品等の価格高騰の影響を受けている事業者の課題解決を支援します。

- 売上が大幅に減少したので、新たな販路を開拓したい
- 原材料の高騰で収益性が悪化したので経営の効率を良くしたい
- 燃料費が高騰しているので省エネ設備を導入してコスト削減したい etc

価格交渉促進枠とは何ですか？

原材料価格等の高騰によるコスト上昇分を適切に価格転嫁できるよう、原価計算に基づいた価格交渉に必要な準備や実践方法などについてアドバイスします。

どんな専門家が登録されていますか？

現在、マーケティングの専門家や事業計画策定の専門家、省エネ診断の専門家など180名を超える専門家が登録されています。

登録されている専門家はNICOのHPで検索できます。

専門家派遣の流れ

① 申請書の提出

希望する専門家を選定したうえで申請書を作成し、必要書類を添付して提出してください。



② 専門家による支援

派遣が決定したら専門家からの支援を受けてください。(有料の場合、負担金を事前にお支払いいただきます。)



③ 報告書の提出

専門家からの支援が終了したら所定の報告書を提出してください。

詳しくは ➔ <https://www.nico.or.jp/sien/senmonka/71795/>

お問合せ先 ➔ 経営革新支援チーム TEL. 025-246-0056 E-mail senmonka@nico.or.jp



下請かけこみ寺

中小企業、個人事業主、フリーランスの皆様 「取引上の悩みを抱えていませんか？」

企業間取引に関するトラブルや、下請事業者の皆様が抱える取引上の悩みなどの相談に、専門の相談員が対応し、問題解決に向けてアドバイスを行います。

- 相談の一例
 - ・通常支払われる対価に比べ、著しく低い下請代金の額を不正に定められた。
 - ・下請事業者に責任がないにもかかわらず、下請代金の減額を求められた。

※親事業者と下請事業者の適用範囲は、お互いの資本金額によって決まります。 詳しくは下記までお問合せください。

- 費用／無料
- 相談日時／平日9:00～12:00 13:00～17:00(土日祝日、年末年始を除く)

お問合せ先 ➔ 経営革新支援チーム TEL.0120-418-618(フリーダイヤル) E-mail kakekomi@nico.or.jp



新潟県よろず支援拠点 価格転嫁サポート窓口

価格転嫁サポート窓口では、価格交渉に関する基礎的な知識や原価計算の手法の習得支援を通じて、下請中小企業の価格交渉・価格転嫁を後押しします。

相談のお申込みはこちらから

(新潟県よろず支援拠点HP) <https://www.niigata-yorozu.go.jp/nagare/>



お問合せ先 新潟県よろず支援拠点 TEL.025-246-0058 E-mail info@niigata-yorozu.go.jp

デジタル導入モデル創出助成金

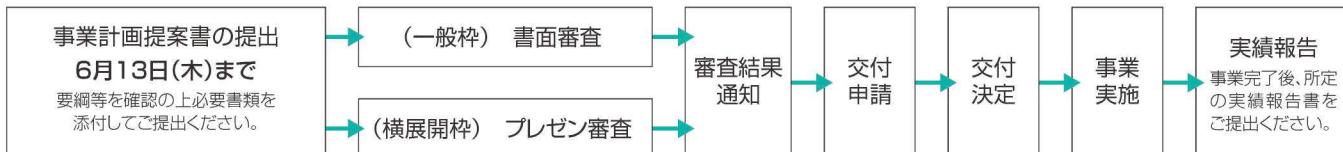
デジタル導入により県内中小企業の生産性や付加価値向上を図るモデル的な取組を支援します。



申請枠	対象事業	対象者	助成率	助成上限額	採択件数
一般枠	AI・IoT関連システムなどデジタル化を推進する製品・サービスを導入し、データ収集・分析・活用等を通じて付加価値向上が期待できるモデル的な事業	▶新潟県内に本社又は主たる事業所、工場を設置している中小企業者 ▶成果効果等の公開に協力可能な者	1/2 以内	250 万円	5件 程度
横展開枠	販売者による県内同業他社等への横展開を見据えた製品・サービスの実証開発を行う事業で、一般枠と同様の効果が期待できるモデル的な事業	▶導入企業、IT企業で構成する共同事業体(共同事業体を構成する導入企業及びIT企業は、「一般枠」の条件を満たす者とする)		500 万円	1件 程度

▶モデル的な取組とは? 新潟県内での取組が少なく、事例として他の中小企業者への波及効果が期待できるものをいいます。

▶助成事業の流れ



▶申請期限／2024年6月13日(木) 17:00まで

▶事業の実施期間／交付決定の日から令和7年2月20日(木)まで

▶詳しくは／<https://www.nico.or.jp/sien/hojokin/71836/>



お問合せ先 デジタル化支援チーム TEL.025-246-0069 E-mail it@nico.or.jp

NEWS PICK UP



NICOの活動情報をお知らせします

「買ってみたい! と思わせる商品づくりセミナー&食品開発・改良事業説明会」を開催しました

県内の食品関連事業者を対象として、「買ってみたい! と思わせる商品づくりセミナー&食品開発・改良事業説明会」を4月22日(月)に開催しました。有限会社良品工房の白田さやか氏を講師に迎え、商品購入の心理的ハードルを下げ、買ってみたいと思わせる商品づくりのコツなどをお話しいただき、さらに2社限定で個別に商品アドバイスをいただきました。また、セミナーにあわせ、4月から募集を開始していた「食品開発・改良事業 ヒット商品開発コース及び商品ブラッシュアップコース」の事業説明を行いました。これから約1年をかけて開発・改良される商品にぜひご注目ください。

※「食品開発・改良事業」の募集は、終了しています。



▶講師／
(有)良品工房
白田 さやか 氏



活用した支援メニュー イノベーション推進事業

新規性の高い技術などの研究開発事業、独自の技術やアイデアを基にした従来にはない画期的な製品開発により、高付加価値化を図るうとする取組が対象。開発から販売プロモーションまで、事業に要する経費の一部を助成する。

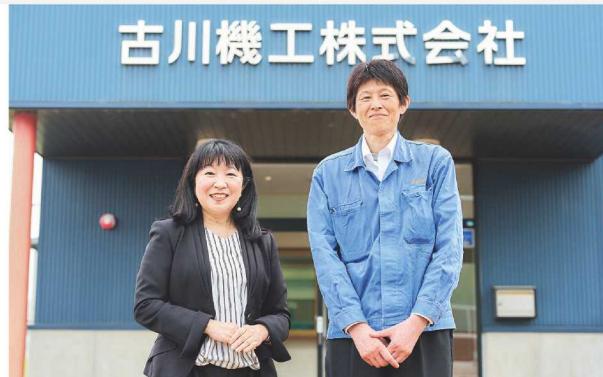


古川機工は社員15名と小規模だが、開発メンバーをはじめ専務、社長のアイデアをもとに他社にはない機械装置を開発し、ニッチトップを狙う。



国内トップのトレイメーカーが主催する「エフピコフェア」に本機を出展。食品メーカーから代理店まで多くの来場者がブースに詰めかけた。この装置を待ち望んでいた業界関係者が非常に多いことを実感したという。

ドリップシートの自動投入装置を開発。 人材不足の課題解決へ



「装置の全国販売に向けて代理店との取引も考えていきたい」と話す古川専務(写真右)。「機械に素人な私の発案に、社員たちが一緒になって取り組んでくれたことで形にすることできました。ユーザー様の希望が叶う、かゆいところに手が届くような製品を作り、お役に立ちたいと思います」と今井部長(写真左)。

スーパーに並ぶ食品トレイから自動化装置を発案

食品製造メーカーを主な顧客とし、SWITL技術*をはじめ、独自の技術開発で課題解決型のオーダーメイド装置を開発・製造する古川機工。同社は作業効率化につながる新たな装置として、スーパー・コンビニなどのセントラルキッチンでの盛り付け作業に活用する「ドリップシート自動投入機能付トレイ



ドリップシート自動投入機能付トレイ供給装置

ドリップシートとトレイを所定の場所にセットし、必要な数をモニター画面へ打ち込む。スタートボタンを押すだけで、指定した数量のシート入りトレイが排出されるしくみ。

トレイ供給装置 + ドリップシート供給装置

+ トレイ段積機構 など、オプションの組合せが可能。

*古川機工が独自開発した「SWITL(スイットル)」技術は、掴むと形が崩れやすい物をくい上げ、そのままの形で移動できる画期的なハンドリング技術。

供給装置」を開発した。そのきっかけは、中途入社した今井部長の発案だった。「スーパーに並ぶ精肉や鮮魚、惣菜のトレイにある水分や油を吸収するドリップシートを見て、このシートを入れる作業の手間を想像しました。これを自動で入れる装置を開発し、特許を取りたいと提案したのです」と今井部長。開発はすぐには進まなかったものの、同時期に複数社から「ドリップシートを自動で入れる装置はないか」という問合せがあり、需要があると判断。その後、2022年秋にNICOの「イノベーション推進事業」に応募し、採択されたことをきっかけに、本格的な開発がスタートした。

シートを円滑に取り出す 独自技術に大きな反響

通常、ドリップシートは盛り付け台やコンベア上にトレイを並べ、手作業で投入されている。「どの食品工場も人手不足に直面し、人員のやりくりに困っています。自動化・省人化につながる装置で少しでもユーザー様のお役に立ちた

いと考えました」と今井部長。「開発では特に、薄くて軽い不織布のシートを一枚ずつ確実にトレイに入れることに苦労しました。開発メンバーが試行錯誤しながら進めてくれました」と古川専務は話す。シートを一枚ずつ円滑に取り出す独自技術は特許を出願している。

また、展示会出展やプレスリリースを配信するなど、販路開拓の広報活動も積極的に行なった。その効果もあり、2023年の「フードメッセinにいがた」、今春に東京で開催された「エフピコフェア」では大きな反響を呼んだ。「この装置を見るためだけに上京されたお客様も多く、「作ってくれてありがとう」と言われて本当に感激しました」。

今後は販売に向けた最終調整を進めながら、扱う食品によって異なる、現場ニーズに合わせた設計・開発も進めたいという。独自の着眼点と技術力で生産現場の課題を解決する自動化装置を生み出してきた古川機工。ユーザーにとって使い勝手が良く、喜ばれる製品を通じて、企業の課題解決に貢献していく。

NICOの支援を利用して良かった点は?

今回の開発は2年前から少しづつ進めていましたが、イノベーション推進事業に採択されたことで、予算枠のあるプロジェクトとして動き出すことができました。事業採択の審査では、さまざまな質問を受けて緊張しましたが、最後に審査員の方が「すごくいい機械になると思うので、期待しています」と言ってくれたことが印象に残っています。また、NICOの担当者さんがいつも丁寧に対応してくれたことが心強かったです。

Niigataモノコト創造人

地域の除雪業務を持続するために 従業員の健康を考えた職場づくりを

長岡市で公共工事を中心に、土木・建設工事を手掛ける松井組。冬季は地域の除雪作業を請け負っている。8年前の豪雪の際、オペレーターたちが連続勤務によって体調を崩す様子を目の当たりにした古関さんは「勤務間インターバル」に注目し、13時間の休息時間を組み込んだ勤務モデルを作成し、実行。長岡市の「はたプラチナ賞」の働き方改革特別賞やニイガタIDSデザインコンペティションでの受賞など、高く評価された取組の背景について伺った。

Q1 「勤務間インターバル」を導入したいきさつは?

きっかけは2016年1月の豪雪による中越大渋滞でした。連続降雪で除雪が間に合わず、高速道路や国道8号から車が流れてきて、私たちが担当する中之島地区の県道・市道が渋滞の始まりの地域でした。早朝から除雪しても、戻ってくるとまた積もっているので、再び出動の繰り返し。休みなく除雪作業に当たるオペレーターさんたちが次々と「手足の震えが止まらない」「疲れがとれない」と体調を崩していくのを見て、何とかしなければという気持ちになりました。高齢の従業員も多いので心配でしたね。そのころ長距離バス運転手の過重労働が問題になっていて、インターバル(休息)の確保の重要性が話題になっていました。「正しく働くために、いったん休む」というのは今後主流になるはずで、当社の除雪勤務にも導入が必要だと考えました。

Q2 導入し変化はありましたか?

従業員の皆さんには「仕事だから辛くて



2016年の豪雪の際の様子。消雪パイプも井戸の水が枯れて機能せず、他エリアからの応援も得ながら対応。

も音を上げてはいけない」という気持ちが強いのですが、こちらから話を聞く機会をつくるようにしてきたことで、体調の不安や心配事も話しやすい雰囲気に変わってきたと感じます。また、インターバルによって作業時間が以前より限られる分、優先順位をつけて仕事を進めるようになりました。限られた時間で仕事を終えられるよう、みんなが自主的に考えるようになってきましたし、無駄な作業をしなくなつたことでミスや事故が減るなど、体調管理だけでなく、さまざまな面で効果が出てきたと感じます。

Q3 デザインコンペ受賞を受けての感想は?

当初は、建設会社がデザインコンペに参加していいのかと思っていましたが、NICOの担当者からの熱意あるお声がけがあって、一念発起しました。この勤務システムが社会的に評価されたことで、自信を持って周知できるようにな

仕事をする上で大切にしていること

「自分の仕事を評価してくれるのは他人である」ということです。仕事をしていて困難にぶつかると、自分のなかで「これでいいや」と諦めがちになりますが、仕事に関わる他の多くの人の視点で確認したり、多くの納得を得て進めた仕事は良いものになります。除雪もさまざま人が関わる仕事なので、常にそうした気持ちでアリたいと思っています。



同社の淡路満佐さんは62年間除雪業務に従事し、今年4月に新潟県知事表彰を受けた。勤務間インターバルの仕組みも評価理由のひとつになった。



こせき
業務部 古関 潤 氏

窓メーカーの営業を経て、松井組に入社。業務部に所属し働きやすい職場環境づくりや、民間工事の営業などを担当。「長岡市令和5年度はたプラチナ賞」、ニイガタIDSデザインコンペティション2024「ソーシャル・パリュー賞/新潟日報社賞」を受賞した松井組「地域への持続可能な道路除雪サービスの提供(建設業用「勤務間インターバル」の設計)」の推進役。

株式会社松井組

長岡市猫魔野18-43 TEL.0258-66-2131
URL <http://k-matsui-gumi.co.jp/>



建設業用の「勤務間インターバルの設計」は、勤務の間に13時間の休息を入れて従業員の勤務計画を組んでいく。異業種から転職したからこそ、変えるべき状況に気づくことができたという。

►ニイガタIDSデザインコンペティション2024

受賞内容について
詳しくはこちら→



りました。オペレーターの高齢化、担い手不足は全国的な課題なので、除雪という仕事に光が当たったようで、ありがたいことだと思っています。

Q4 今後の展開について

勤務体系を見直したいと思った背景には、職員の高齢化の他に採用活動につなげたいという思いもありました。昨年から週休二日制になり、若い人も入社してくれるようにになりました。3年後には創業100年を迎ますが、その先も病気を抱えていても育児・介護をしながらでも働きやすい会社にしていきたいと思っています。

おススメしたくなる
メイド イン 新潟

ümono
イイモノ
商談会

柄に名栗加工を施した
オール三条製の包丁



NICO編集部の
おすすめポイント

「取っ手」と「刃」の存在感が印象的な包丁ですが、実際に持つてみると、取っ手の凹凸が手にフィットして持ちやすい!三徳、菜切、ペティなど、シリーズで揃えると、料理の時間が一段と楽しくなりそうな商品です。



ニイガタIDS
デザインコンペティション
2024
IDS準大賞受賞

名栗 三徳包丁

なぐり こう なし じ
凹凸の削り痕を残す名栗加工を柄に施したSLD鋼・梨地の三徳包丁。伝統を受け継ぐ包丁の産地・三条の各分野において高い技術力を誇る企業同士が協力し、こだわって創りあげた包丁を世に送り出したいという志の元、企画した商品です。三条市内で刃、柄、外箱まで全てをデザインし製作した、地場の技術を結集して創りあげた重厚感ある1本です。三徳包丁の他に同シリーズ商品として、菜切包丁、牛刀、ペティナイフをラインナップ展開しています。



名栗とは、木材の表面に凹凸の削り痕を残す加工で、古くから日本建築の門材や濡縁、腰板などで使われている、長い歴史を持つ日本の伝統技術です。独特の凹凸が手にフィットし、見た目だけでなく実用性も兼ね備えています。

刃に使用しているSLD鋼は、長期間使用しても鋭い切れ味が持続します。高級感ある表面の梨地加工は、細かい食材をくつきにくくします。

村の鍛冶屋
Village BlackSmith



包丁メーカーのタダフサと、木製品を多く手掛けるカネコ総業、山谷産業が協力し制作しました。他にはない日本のデザインが特徴の包丁で、海外の複数の企業へ輸出しています。

NICOクラブ会員

株式会社山谷産業(村の鍛冶屋)
〒955-0053 三条市北入蔵2-2-57
TEL.0256-38-5635
E-mail muranokajiya@yamac.co.jp
<https://www.yamac.co.jp/>

購入先情報

村の鍛冶屋ショップ

三条市北入蔵2-2-57 10:00~17:00(土曜 10:00~16:00) 定休日:日曜・祝日

村の鍛冶屋オンラインショップ

本店 <https://www.muranokajiya.jp/>

Amazonストア <https://www.amazon.co.jp/stores/page/D175E8A2-B915-42ED-AB01-E2C0636E5CB8>

**BCP
策定**

長く生きる強い会社へ

企業が目標を達成するためのお手伝いをいたします

持続的な成長
**経営戦略
経営管理**

最適な組織づくり
**組織構築
人事制度**

お問い合わせは
こちら

株式会社小川会計コンサルティング／税理士法人小川会計
TEL.025-271-2212 FAX.025-271-2224 担当:田中まで

〒950-0812 新潟市東区豊2丁目6番52号

詳しくは小川会計グループ
ホームページへ

あなたのヒトに関するお悩みを半減いたします！

こんなこと気軽に相談したいと思ったことはございませんか

求人採用(正社員・パート)

人事評価・賃金設計

就業規則・
ワークルールブック

ハラスメント・
メンタルヘルスケア対応/研修

健康経営などの認定

経営理念・経営ビジョン

給与計算

助成金・補助金



ヒトに関するお悩みのご相談は NA コンサルティンググループまで！



NA&HRコンサルティング 社会保険労務士法人 NA&Well-Being株式会社
NAコンサルティング合同会社 株式会社新潟県労災防止研究所

〒959-1281 新潟県燕市小関577-1

Tel : 0256-64-5288 FAX : 0256-66-2490 E-mail : cx@na-consulting.jp

HP : <https://na-consulting-group.jp/>

HPから取り組み事例を
ご確認いただけます



あなたの会社の安定株主になります。

NICO

投資育成制度のメリット

- 経営権の安定化(株主構成の是正)
- 経営承継支援(資本政策、経営管理体制構築、後継者育成)
- 人材育成(階層別研修、各種セミナー)
- 異業種交流(社長会、海外視察、ビジネスマッチング)

国
(経済産業省)

監督

株主
(地方公共団体、
金融機関等)

出資

投資

東京中小企業
投資育成(株)

中堅・中小企業

半世紀でのご利用企業
2,524社
(2024年3月末累計)



東京中小企業投資育成株式会社

〒150-0002 東京都渋谷区渋谷3-29-22 TEL:03-5469-5855



パートナーズプロジェクト®

各分野の専門家が多数在籍!

ワンストップで課題解決に

取り組みます!



経営の
お悩み

補助金
申請

事業承継

M&A

人事労務

登記関係

企業法務

相続遺言

国・県・市町村・NICOの各種補助金申請をサポート、資金繰り・会計税務・事業承継・M&A・創業支援・給与計算・就業規則・年金・登記関係・法律問題・遺言・相続手続・プランディングなど

セミナー情報

治療と仕事の両立支援 ~従業員を辞めさせないためにできること~

日時 6月21日(金) 10:00~11:30

場所 パートナーズPLAZA(長岡市幸町1丁目3-10)

- 内容 1. 病気になったら、どう変わるの?
2. 両立支援はどうやって進めるの?

講師

私がくわしく
解説いたします。

HANAメンタルマネジメント
精神保健福祉士・THP指導者(心理相談員)

大崎 華子



株式会社パートナーズプロジェクト®

〒940-0084 新潟県長岡市幸町1丁目3番10号 パートナーズPLAZA
TEL:0258-36-2685 E-mail:pro@3d-m.jp https://www.3d-m.jp



お問合せフォームよりお気軽にご相談ください。

TEL:0258-36-2685 E-mail:pro@3d-m.jp でも受付けております。

高野法律事務所 パートナーズプロジェクト税理士法人

パートナーズプロジェクト社会保険労務士法人 司法書士法人長谷川合同事務所

砂山法律事務所 (株)ネオス ほしの法律事務所

(一社)相続と遺言の相談センター (一社)創業・承継・M&Aの相談センター

弊社ホームページは
こちらからご覧になる
ことができます ➤



NICO press 2024 6・7 vol.194 2024年5月25日発行

■編集・発行



Niigata
Industrial
Creation
Organization

公益財団法人
にいがた産業創造機構

〒950-0078 新潟市中央区万代島5番1号「万代島ビル」
(公財)にいがた産業創造機構 9,10,19F/NICOプラザ11F
TEL. 025-246-0025 FAX. 025-246-0030
E-mail info@nico.or.jp URL https://www.nico.or.jp



ミックス
紙 | 責任ある森林
管理を支えています
FSC® C012835

本誌は印刷時に排出されるCO₂を100%カーボン・オフセットしています。
1部あたり1円が佐渡市の「トキの森」整備に提供されます。