

## 値上げに踏み切った3社ミーティング

# 「取引を止める覚悟で交渉に臨め」

会員経営者がオンラインで集まり、1つのテーマについて語り合うメンバーズミーティング。今回は原料の価格高騰を受け、製品の値上げに踏み切った3社に、顧客への説明方法や、成功する秘訣について語ってもらった。  
(編集部)

一まずは、皆さんの事業の紹介をお願いします。

■**紺野道昭氏**（以下、紺野） こののは福島市で古紙のリサイクルを手掛けている会社で、創業73年になります。私は2000年から社長を努めています。いままではBtoBがメインでしたが、最近は個人宅の清掃や、高齢者が住む高層マンションから不要になった家具・家電を運び出す作業も請け負っています。インターネット通信販売が伸びて段ボールのリサイクルは増えました。ただ、全体としては**ペーパーレス化が進んでおり、国内の古紙リサイクルは先細り**です。まだ紙が多く使われている東南アジアへの進出を考えています。

■**嶋田淳氏**（以下、嶋田） 島田商店は東京・墨田で1928年に創業した化学薬品会社で、私は3代目です。塗料販売からスタートして、父の代で化学工業薬品の製造・販売から配送までを手掛けるようになりました。現在**最も売れているのが、殺菌消毒に使う次亜塩素酸ナトリウム**です。他に、汚染土壌の改良に使われる薬品や、ディーゼルエンジンによる大気汚染を改善する尿素水の需要が伸びています。新規事業としてヒトのご遺体を修復、保存する「エンバミング」に使う薬剤の販売も始めました。今は海外からの輸入ですが、今年中に日本製の薬剤を販売予定です。

■**塚越英弘氏**（以下、塚越） 伊那食品工業（長野県伊那市）は創業65年になる寒天メーカーで、私は4代目です。**業務用寒天のほか、手作りデザート、液体を固めるゲル化剤の3本柱で、業務用が売り上げの7割を占めます**。最近では地元の酒蔵や園芸会社を子会社化するなど、事業の多角化も進めています。

一値上げの現状と踏み切った経緯について教えてください。

■**紺野** 当社の経費で最も大きいのが、運搬に使うトラックの運賃です。人件費も燃料費も高騰しており、社員の給与や賞与、福利厚生を維持するためには、値上げしかないかと判断しました。当社のモットーは「お客様のお客様になる」ことです。つまり、取引先の商品を購入したり、店舗を利用したりして、我々が相手の「お客様」になるという意味です。そうすれば、値上げ交渉のような場合に、「ノー」とは言いづらくなるからです。値上げを決断してから、1社ずつお願いに回った結果、**全国規模の小売りチェーンから出る古紙のリサイクルは承諾を得られなかったため、やむなく取引を中止**しました。その直後、別のお客様との取引を始められたので、結果的にプラスになりました。

■**嶋田** 化学薬品の場合、基本的にメーカーが決めた価格がそのまま適用されています。これまで、原料が1円上がった場合、中身だけ1円値上げが認められるという状況でした。しかし今は原料だけでなく、容器やガソリンなどの副資材も値上がりしています。そこで**全体の値上げに踏み切り、承諾を得られない会社とは取引を止めるという判断**をしました。結果的に、1社も離れることはありませんでした。

■**塚越** 食品業界でも、原材料が値上がりしています。さらに当社は原料を輸入しているため円安の影響も受けています。BtoCの寒天製品は、自社ECとスーパーマーケットへの販売分を2022年10月に一斉値上げしました。自社ECはスムーズにいきましたが、**スーパーを運営する大手流通企業との交渉は難航**しました。しかし**粘り強く話し合**

オンラインミーティングに参加してくれた論客3人

- ① 紺野道昭氏  
このの 代表取締役社長  
🌐 <https://www.konno.gr.jp/>
- ② 嶋田淳氏  
島田商店 代表取締役社長  
🌐 <https://www.shimada-shoten.co.jp/>
- ③ 塚越英弘氏  
伊那食品工業 代表取締役社長  
🌐 <https://www.kantenpp.co.jp/corpinfo/>



いを続け、結果的には値上げを実現できました。

業務用の場合、同じ食品メーカーで事情を理解しているので、特に抵抗はなかったですね。適正な利益を得るために適正な価格で販売することはビジネスの基本ですから、値上げにちゅうちょはありませんでした。

一スムーズに値上げするための秘訣を教えてください。

■**紺野** 「どうしましょうか」と相手の意見を確認すると反対されるのは分かっていたので、「値上げします」と明確に伝えました。**変化球ではなく直球で、説明するのが一番**だと思います。幸い、義理人情が通用するお客様ばかりでした。周囲の経営者を見ると、「値上げは無理だろう」と諦めている場合が多いようです。伝えてみなければ、結果は分かりません。

■**嶋田** 我々の場合、エンバミング用の薬剤を2〜3カ月分、まとめて輸入します。購入後3カ月たって販売することもあり、為替の変動で購入時より金額が上がっていても、購入時の金額で販売しています。次の輸入分から値上げするので、**世の中の値上げの動きより少し遅れます**。そのため**「そうか、仕方ないな」という反応**になります。

■**塚越** 値上げの際、**一番話し合いを重ねるのが社内の営業担当者**です。現場のお客様と接するのは彼らなので、難しく思う気持ちは分かります。しかし、安く売れば、自分たちの価値を下げることになります。**価値ある製品なのだから、自信を持って適切な価格で販売**しようと社員には伝えました。

経験の長い営業担当者ほど難しく考える傾向があります。

そうした意識を変えるために、様々な方法で働きかけました。大事なのは、製品を通して我々のファンになっていただくことです。喜んでもらう方法は、低価格での販売以外にもあるはずです。

一値上げ後の変化や成果について教えてください。

■**紺野** 減収増益になるかと思っていましたが、結果的に増収増益となり、従業員にも例年以上の賞与を出すことができました。今回初めて**値上げ交渉を経験して、社員の成長や自信にもつながった**と感じています。

■**嶋田** 値上げできなければ、経費を抑えるしかありません。毒物や劇物を扱っていますので、安全を保つためホースなどの備品は頻りに交換する必要があります。値上げによってそうした**経費を削らず済んだことで、安心・安全に働ける環境を確保**できました。

■**塚越** 社員の意識改革が成果です。人口が減少する日本で、もはや薄利多売では成り立ちません。今回の値上げによって利益率の低い取引を一掃できました。**少量でも確実に利益を出すという意識を社内に深く定着**させることができました。

メンバーズミーティングに参加していただける経営者を募集しています。経営者のこんな声聞きたいというミーティングのテーマも募集中です。テーマは、経営者に関わる硬軟あらゆる事柄からご提案ください。応募先は10ページをご参照ください。