

大手取引先からの値下げ圧力

Q. 大手スーパーに商品を納入しているが、値下げ圧力が強く適正な利益が確保できない。どうすればよいのか？

要旨 大手スーパーやチェーンストアと取引をする場合は、値下げ商談ばかりになることは最初から覚悟しなければなりません。彼らの競争戦略は低価格戦略しかありません。人的に関係性が強い場合でも、代替わりすると関係性による付き合いが無くなってしまいます。いかに大手スーパーとの付き合いを減少させていくかがポイントです。

解説

1. 大手スーパーからの値下げ商談は継続的に続く

バイヤー等はどんどん若手に代わってきており、彼らはデータ中心でものごとを判断する傾向が強いです。昔のようなバイヤーの職人気質で商品を育てるといった行動はしないと認識した方が無難です。

バイヤー担当の売上高が下がれば、値下げ交渉をしますし、POS データで判断して、売れ数が伸びないものはカット対象になります。そのため、厳しい納入条件や値下げ交渉が継続的に続くと思ってください。

2. 大手スーパーの取引先構成比を適正にする

自社の企業規模を考慮しなければなりません。大手スーパーやチェーンストアのシェアを適正に持っていく長期計画を立てる必要があります。大手スーパーと付き合いえば取引量が一気に増加することは事実です。

しかしながら、社内シェアが一定以上を超えてしまい依存度が高まると主導権を完全に握られてしまい言いなりになってしまいます。しっかりと「NO」と言える環境

を作り、大手スーパーの構成比を下げいくようにしていくことが重要です。

3. 自社独自の得意カテゴリーやサービスを持つ

自社と付き合う理由が、価格以外のものであれば、値下げ交渉になりにくくなります。例えば、オリジナル商品の取り扱い、短納期等が考えられます。主導権を自社が取れる関係をどう構築するかが重要で、もしも厳しい条件を提示してきたら、撤退する気持ちでいることであり、その経営状況や営業体制を作ることです。

自社の差別化するものがあれば、最初はこちらの条件をのんできますが、担当バイヤーが代わったり、状況が変化すると今までなかったような厳しい条件を提示してくることを前提としてください。

自社の独自固有の長所を作り上げる

＜ご提案のポイント＞

- ・大手スーパーの戦術は明白です。それは低価格販売しかありません。どこでもあるような商品を取り扱っている場合、低価格販売するための値下げ要望を出されるのは当然と考えてください。
- ・大手スーパーがどうしても付き合って欲しいと思われるような自社の独自固有の長所を作れば、値下げ交渉の対象にはなり難いです。

1. 大手スーパーが自社と付き合う理由を明確にする

大手スーパーと付き合う場合、当然販売ボリュームが大きくなり依存度が増すことになります。一般的に売上高構成比の11%以上が特定企業との取引高になった場合、相手の要望を全て飲まなければ、経営存続が危うくなります。自社以外にも納入できる業者（ライバル）がある場合ですが、大手スーパーは「売れるもの」だけ品揃えをするため、納入できる業者は多数存在します。このような取引では値下げ要求を飲むか、取引額を縮小されるかになります。

したがって、自社と付き合わなければならない理由が必要であり、それをつくらなければなりません。

2. 自社の長所作りと新販路の模索をする

大手スーパーが自社と付き合うメリットを明確にしてください。価格以外の差別化が必要です。低価格は競合他社も真似することができますので、結果として自分の首を絞めることとなりかねません。

商品の差別化については、オリジナル商品を作ることです。地方にある中小メーカーで、非常に差別化できる商品の発掘及び提供が有効です。サービスでは一番は商品情報をしっかり持ちバイヤーと一緒に売場改善に取り組めるようにします。また短納期やアフターサービスのサポート、売場作りや販促サポートも有効です。売場スペースを提供するだけでは取引先が売場づくりをして、売上高を保証する等の「楽ちん販売」は喜ばれます。

- ①大手スーパーが自社と付き合う理由を明確にする
- ②大手スーパーが付き合う理由が人と人のつながりならば、代替わりした際に取引が縮小すると考える
- ③大手スーパーが自社と取引したくなる独自固有の長所を作る
- ④企業規模差がある場合は、自社の独自固有の長所を生かせる新販路を開拓して、大手スーパーの構成比を下げる