

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

交渉準備と実践までのプロセス

- 取引先との価格交渉にあたっては、交渉に必要なデータ・資料を準備しておくことが効果的。
- 交渉の成功率を向上させるためには、①特定の取引先への依存度を高めないう取引先を分散する等しつつ、日頃から業界・取引先の動向をしっかり把握しておくこと、②取引先の担当者にとって唐突感が出ないよう日頃のコミュニケーションを深めておくこと、③成功する可能性が高いタイミングを見極め、できる限り客観的なデータを揃え、書面にて申し入れることが望ましい。

継続的取組

- 取引先の分散や新規取引先の開拓等による特定の取引先への依存回避
- 業界・取引先の価格動向・情報収集（タイミング・時期も含め）
- 生産工程の効率化
- 新製品・サービス開発



交渉準備

- 原価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
- 単価表作成
- 業務フロー整理
- 原価データ把握・原価計算



交渉実践

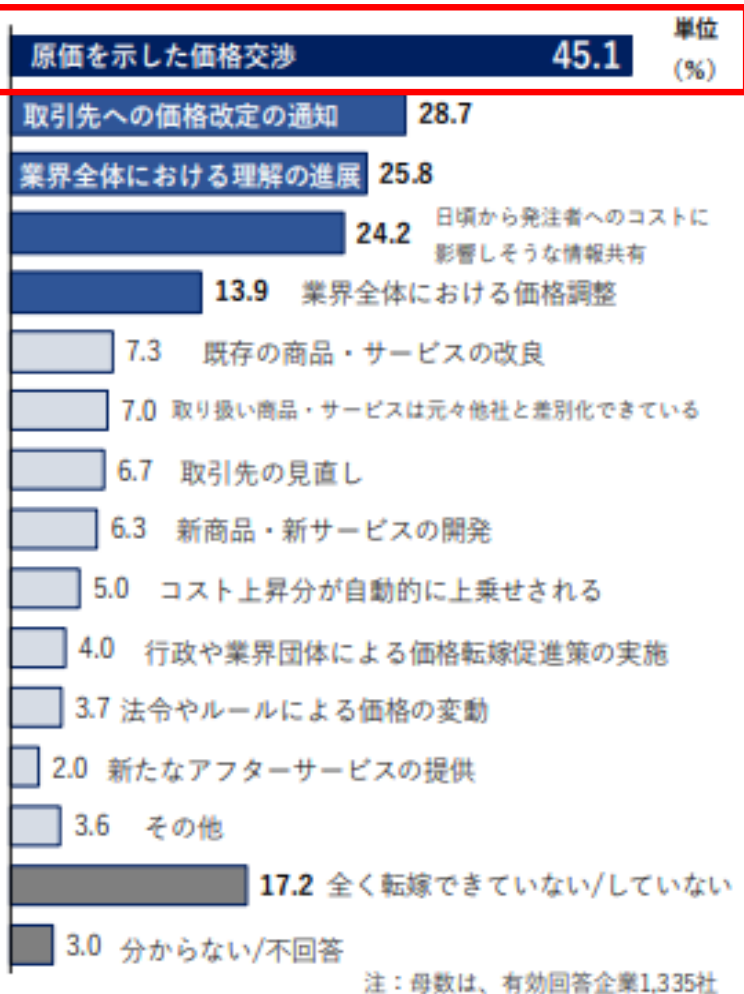
- 適切なタイミングの見極め
- 書面による申し入れ
- できる限り客観的な原価データの提示
- 新製品・代替品提案



①交渉準備（原価データ把握・原価計算）

- 価格転嫁ができた企業のうち、多くは「原価を示した価格交渉」が有効と回答。
- 製品・サービスの原価計算ができていないために、価格交渉が困難となっている事例も。

⇒効果的な価格交渉のためには、投入した時間や費用を定量的に把握し、原価を割り出すことが不可欠。



原価計算に関する中小企業の声

【石油製品・石炭製品製造】

○過去は値上げ交渉に時間が掛かっていたが、直近の原材料高騰等の背景を説明し、エビデンスを提示すれば価格転嫁に対応してもらえるようになった。

【機械製造業】

○自社のシステムで計算した受託品の原価計算を開示し、赤字のものは1年遡って解消してもらった。精緻な原価計算であるため、取引先は納得して価格見直しに応じてくれる。

【部品加工業】

▲部品や加工種別ごとの原価計算を行っていない。従業員ごとの経験差による技術力の違いも正しくわからないため、人件費も見直しできない。

【運送業】

▲荷主との取引は数十年価格を据え置いており、運行ルートごとの所要時間や走行距離の実測に基づく原価を計算したことがない。最近、空荷・荷待時間が増えて採算が確保できていないように思う。

①交渉準備（原価データ把握・原価計算）

- 支援機関や業界団体が提供する原価計算ツールや、原価管理システム・ソフト（一部は月額数百円～数千円で利用可）等を活用することで、中小企業でも業務負担を軽減して原価計算を行うことが可能。
- また、原価計算手法を学ぶため、支援機関が開催するセミナーや専門家相談のほか、専門家による原価計算解説動画（YouTubeなど）を活用することも有効。



サイボウズ社 Kintone（キントーン）

《図表 トラック業界の原価計算ツール等》

原価計算ツールのサイト ～運送業の場合～	URL
国土交通省「原価計算の活用に向けて」	https://www.mlit.go.jp/common/001185829.pdf
日本トラック協会「標準的な運賃計算シート」、会員用「自社原価に基づく運賃計算シート」	https://jta.or.jp/member/kaisei_jigyoho/kaisei_jigyoho_202008.html
日本トラック協会「原価計算シート」（千葉県トラック協会）	https://www.cta.or.jp/wp-content/uploads/2021/02/genkasanshutsu-setsume.pdf

①交渉準備（原価データ把握・原価計算）

- 価格交渉にあたっては、原材料費やエネルギー費等の価格変動前後のデータの提示が有効。
- 交渉に必要な原価のデータを収集・準備には、自社データの整理のみならず、業界新聞・専門誌、業界団体・官公庁のウェブサイト等から情報収集できる業界全体のデータの提示を行うことも有効。
- 日次/月次/四半期など、適切な頻度で情報収集し、閲覧しやすい場所に保管するといった仕組みを構築することで、迅速に交渉ができるだけでなく、価格改定の判断への活用も可能。

《図表 データ作成ツール使用例～埼玉県「価格交渉支援ツール」～》

- ◆ 主要な原材料価格(1,420品目)の推移を示す資料を簡易に作成可能
- ◆ 日本銀行の公表データ※に基づいており、正確性を担保
- ◆ 誰でも利用できるよう、表計算ソフトにて操作が可能

【支援ツールの活用手順】



- ① 県HPから支援ツールをダウンロード
- ② 支援ツールを起動



- ③ 「業種」又は「品目」を選択
- ④ 主要品目の価格上昇率等が表示
- ⑤ 資料を印刷



- ⑥ 資料を価格協議の場に持参
- ⑦ データに基づく価格交渉
- ⑧ 適切な価格転嫁を実現

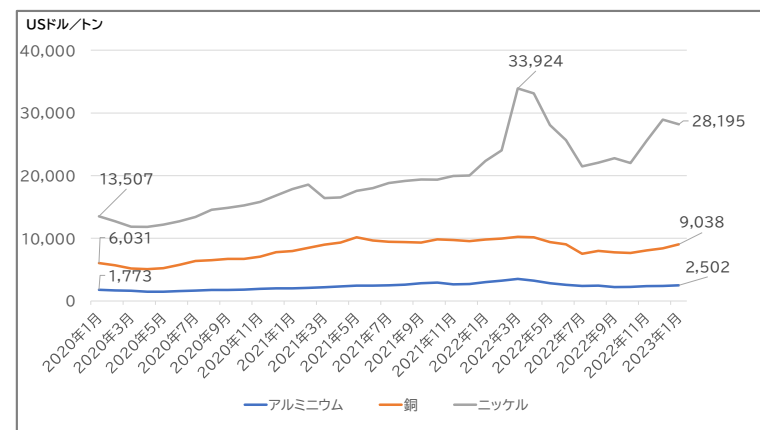
【資料イメージ】



※原材料等の価格推移には「国内企業物価指数」(807品目)「輸入物価指数」(375品目)「企業向けサービス価格指数」(237品目)(いずれも日本銀行調査統計局)のデータを使用。人件費(1品目)の推移には「毎月勤労統計調査」(厚生労働省)を使用。

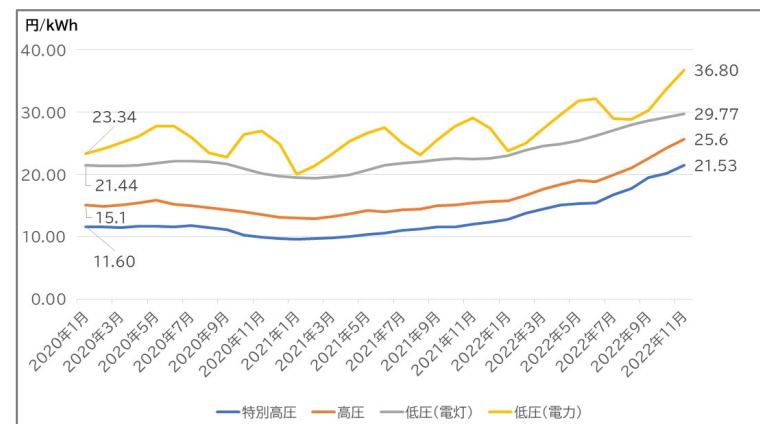
資料)埼玉県「価格交渉支援ツール」より作成

《図表 顧客提示グラフの例 ～非鉄金属の推移～》



資料)World Bank “Commodity Markets”より作成

《図表 顧客提示グラフの例 ～電力平均販売価格の推移～》



資料)一般社団法人エネルギー情報センター(EIC)より作成

(参考) エネルギーコストや原材料費などのデータ掲載サイト例

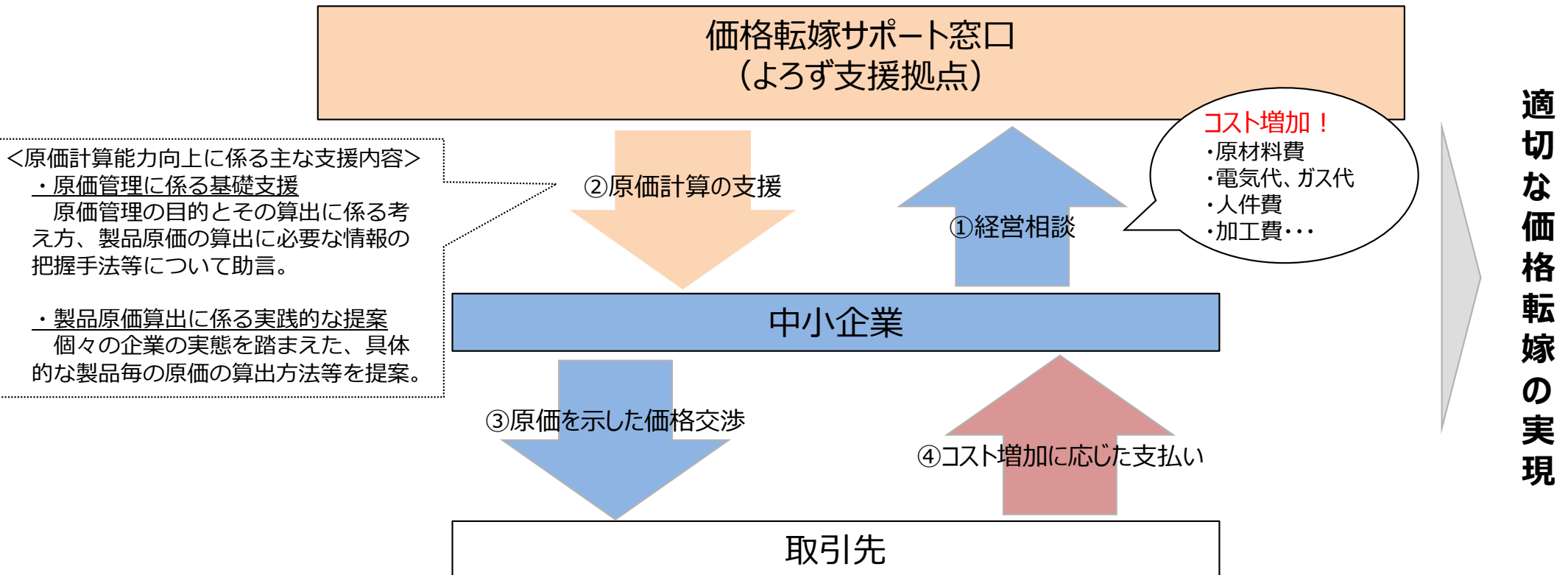
データ		資料名・掲載URL	
主要品目の価格推移 (業種別)		埼玉県「価格交渉支援ツール」 ※主要な原材料価格(1、420品目)の推移を示す資料を簡易に作成可能 https://www.pref.saitama.lg.jp/a0801/library-info/kakakukoushoutool.html#download	
エネルギーコスト	燃料価格	財務省「貿易統計」(原油・粗油CIF価格、原油・粗油及び石油製品CIF価格)石油連盟HP : https://www.paj.gr.jp/statis/trade/ 資源エネルギー庁「石油製品価格調査」(給油所小売価格調査、民生用灯油、産業用価格、卸価) https://www.enecho.meti.go.jp/statistics/petroleum_and_lpgas/pl007/results.html 日本銀行「企業物価指数(エネルギー価格指数(石油・石炭・天然ガス等))」 https://www.boj.or.jp/statistics/pi/index.htm	  
	電力料金	新電力ネット「全国の電気料金単価」(特別高圧・高圧・電灯・電力) https://pps-net.org/unit	
原材料コスト	非鉄金属・金属相場等	経済産業省「非鉄金属等需給動態統計調査」 https://www.enecho.meti.go.jp/statistics/coal_and_minerals/cm002/	
	木材価格	農林水産省「木材価格統計」 https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/mokuryu/kakaku/	
	農林水産品	財務省「貿易統計」より「農林水産物輸出統計」 https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00500100	
	食品価格	農林水産省「食品価格動向調査」(野菜、加工食品、食肉・鶏卵、魚介類) https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/anpo/kouri/	

注)掲載URLは、2023年3月現在
資料)各種ウェブサイトより作成

価格転嫁サポート体制の強化

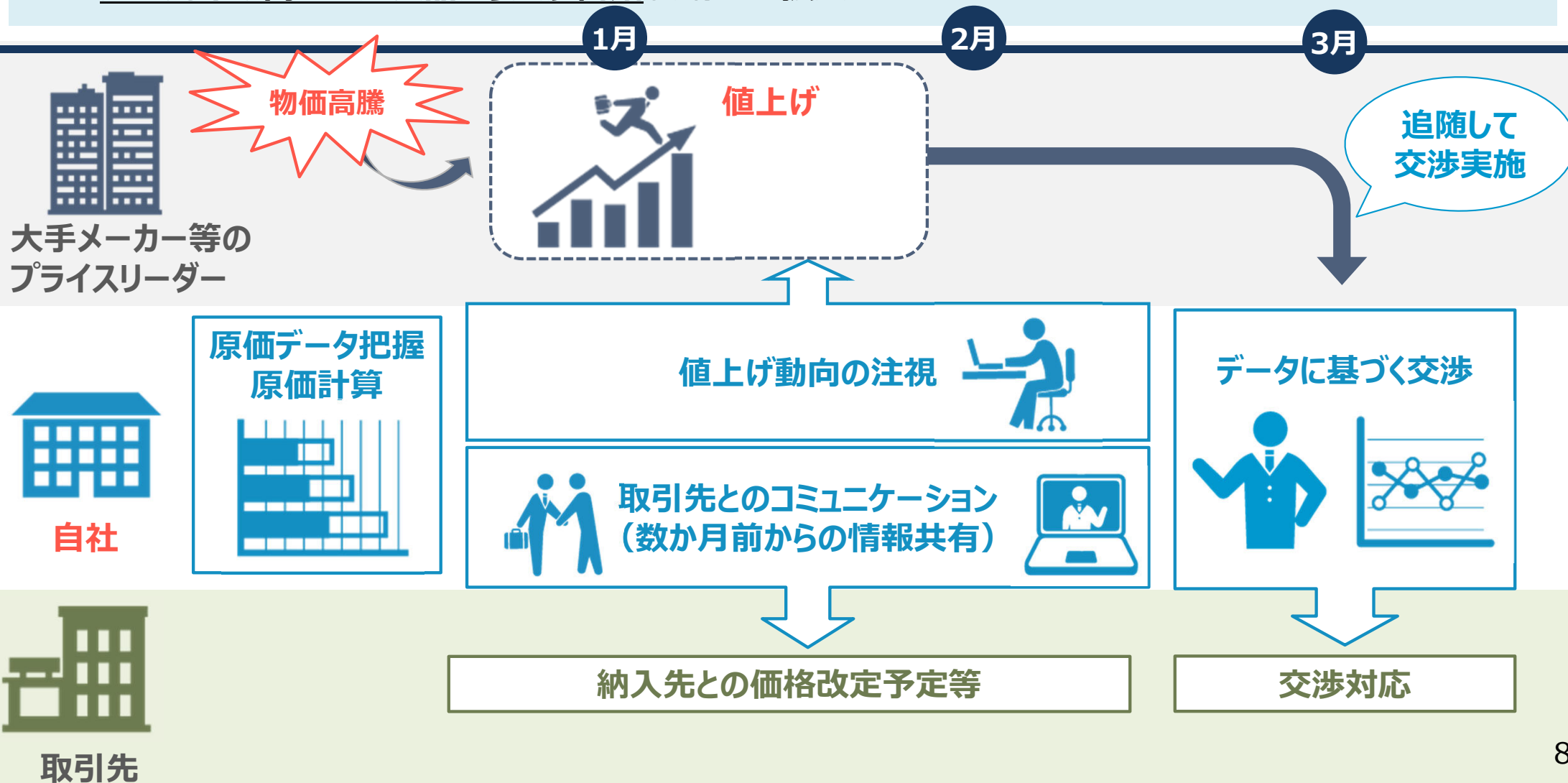
- 価格転嫁ができた企業のうち、多くが「原価を示した価格交渉」が有効と回答。効果的な価格交渉のためには、コスト増加分を定量的に把握し、原価を割り出して提示することが有益。
- このため、7月より、全国のよろず支援拠点に「価格転嫁サポート窓口」を設置し、中小企業等に対する価格交渉に関する基礎的な知識の習得支援や、原価計算の手法の習得支援を実施。
- また、商工会議所・商工会等の地域支援機関に対して、価格交渉ハンドブックを配布するとともに、支援機関においても価格転嫁に関する基本的な知識の習得支援等を行うことで、中小企業の価格転嫁を支援する全国的なサポート体制を整備。

＜価格転嫁サポート窓口の支援イメージ＞



②交渉実践（適切なタイミングでの申し入れ、原価データ提示）

- ①プライスリーダーとなる大手メーカーや競合他社の値上げの動きや、②取引先の価格改定動向を常に注視し、その動向に追隨して交渉を開始することも効果的。
- 値上げ可能性について3か月～半年前から取引先に対して共有しておくことも効果的。
- 交渉にあたっては、事前に準備した製品・サービスあたりの原価や、価格変動に関するデータ等を用いながら、売上比率の高い主力製品から交渉開始し、徐々に拡大。



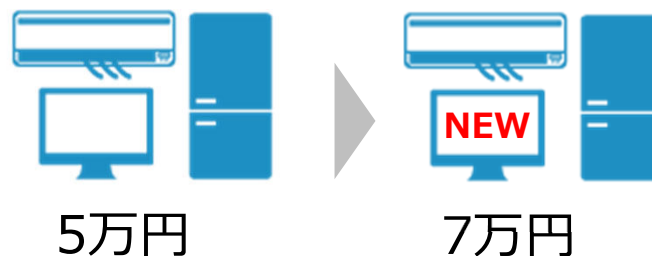
②交渉実践（新製品・代替品提案）

- 取引先との関係で、既存製品の単純な値上げが難しい場合、
 - ① その製品を廃番にし、新製品として適正価格で販売する選択肢や、
 - ② 現状スペックを維持すると値上げ幅が大きくなるとして、スペックダウンして値段を維持する選択肢を提示することで、建設的な商談に繋がることも。

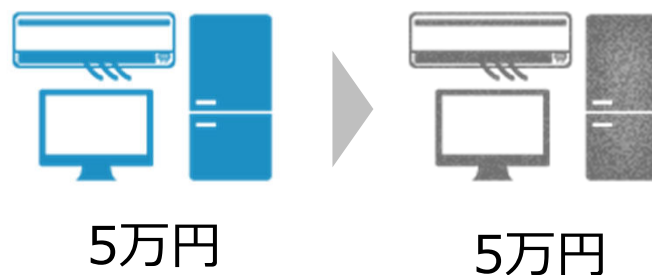
既存製品の値上げに限定せず、新製品・代替品を提示した上での交渉提案



①新製品として適正価格で販売



②スペックダウンして価格を維持



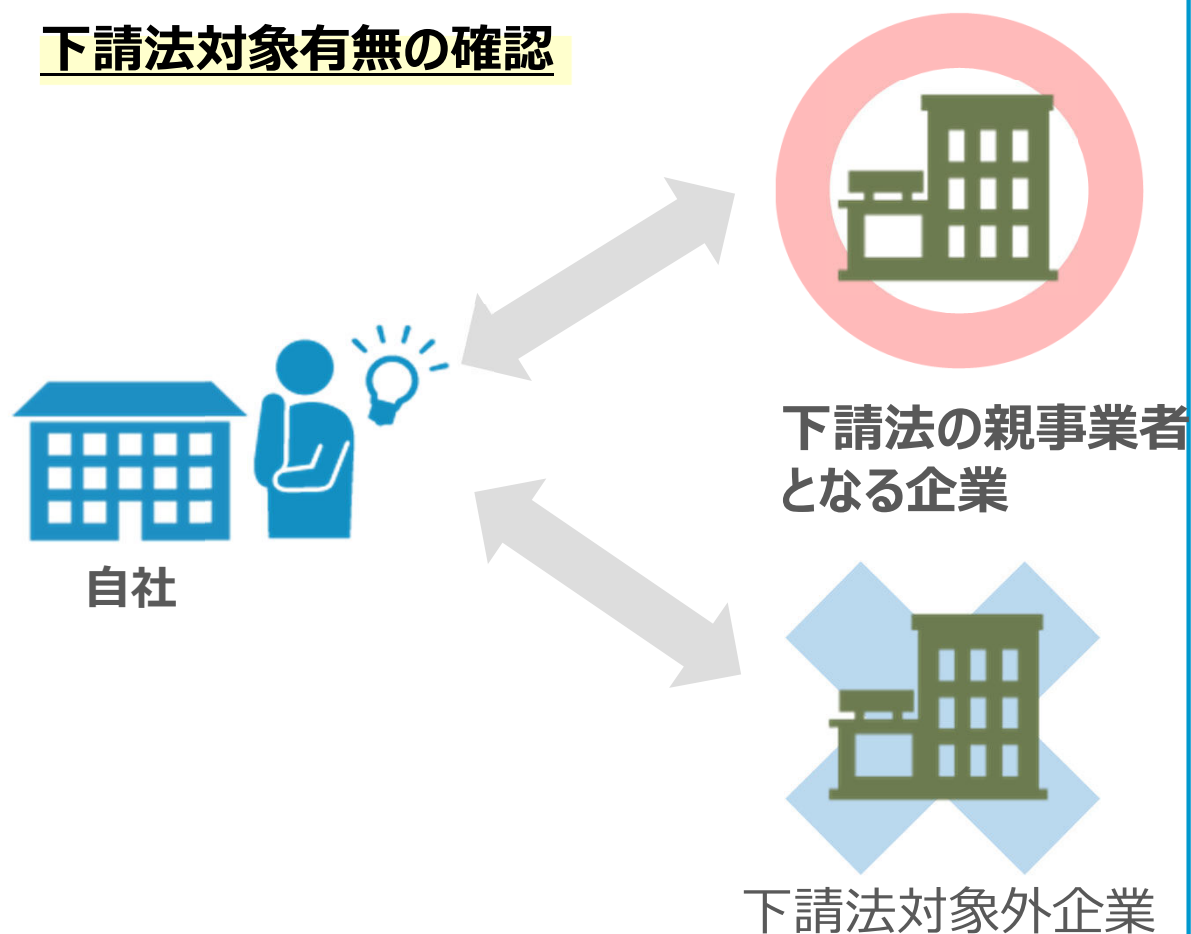
③継続的取組（下請法の活用）

- 取引先と自社が、下請法上の親事業者・下請事業者の関係となっている場合、下請法上、親事業者は買ったたきなどを禁止されており、価格交渉に応じるインセンティブとなっている。
- このため、自社が取引先にとって、下請法上の下請事業者となっているか否かを把握しておき、親事業者になりうる取引先と重点的に交渉することも有効。

買ったたきの解釈の明確化 （公正取引委員会）

- ✓ 労務費、原材料価格、エネルギーコスト等のコストの上昇分の取引価格への反映の必要性について、価格の交渉の場において明示的に協議することなく、従来どおりに取引価格を据え置くこと。
- ✓ 労務費、原材料価格、エネルギーコスト等のコストが上昇したため、下請事業者が取引価格の引上げを求めたにもかかわらず、価格転嫁をしない理由を書面、電子メール等で下請事業者には回答することなく、従来どおりに取引価格を据え置くこと。

下請法対象有無の確認



下請法上の買ったたきに該当するおそれ

(参考) 公正取引委員会による事業者名の公表

- 公正取引委員会は、個別調査の結果、受注者からの値上げ要請の有無にかかわらず、取引価格が据え置かれており、事業活動への影響が大きい取引先として受注者から多く名前が挙がった発注者であって、かつ、多数の取引先について独占禁止法Q & Aの①に該当する行為が確認された事業者については、価格転嫁の円滑な推進を強く後押しする観点から、取引当事者に価格転嫁のための積極的な協議を促すとともに、受注者にとっての協議を求める機会の拡大につながる有益な情報であること等を踏まえ、独占禁止法第43条の規定に基づき、その事業者名を公表（令和4年12月27日）。

番号	事業者名
1	佐川急便株式会社
2	三協立山株式会社
3	全国農業協同組合連合会
4	大和物流株式会社
5	株式会社デンソー
6	株式会社東急コミュニティー
7	株式会社豊田自動織機
8	トランコム株式会社
9	株式会社ドン・キホーテ
10	株式会社日本アクセス
11	株式会社丸和運輸機関
12	三菱食品株式会社
13	三菱電機ロジスティクス株式会社

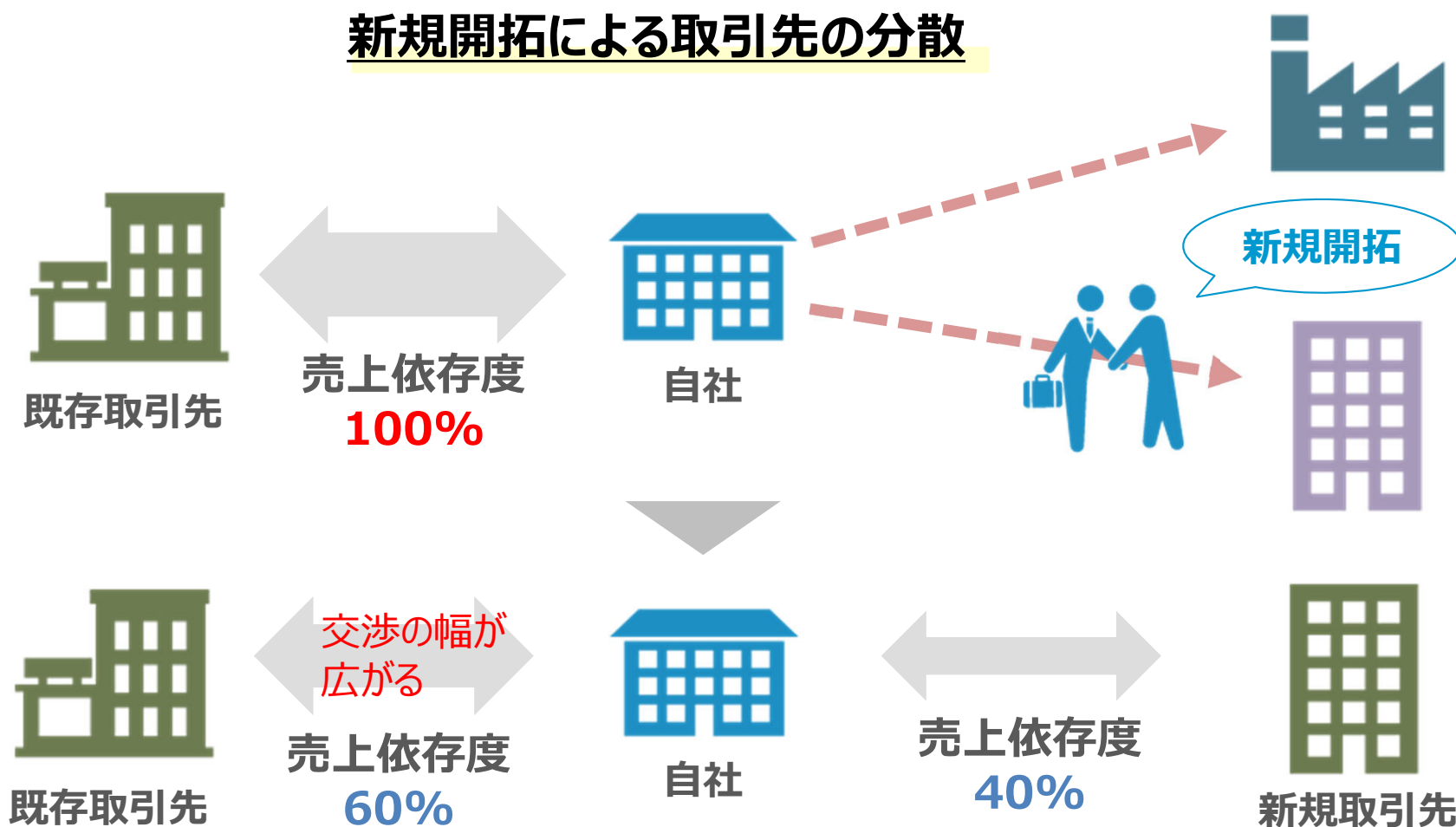
※ 調査対象期間は、令和3年9月1日から令和4年8月31日まで。

※ 独占禁止法Q & Aに該当する行為を行っていたか否かを調査したものであり、この公表が独占禁止法又は下請法に違反すること又はそのおそれを認定したものではない。

※ 発注者の中には、今回の調査期間中に、一部の受注者との間では価格転嫁を進めていた事例や、今回の緊急調査の実施等を受けて、調査対象期間後において、受注者との間で価格転嫁を行うための協議の場を設けた事例又は今後設けることとする旨の方針を明らかにしている事例、取引の相手方に対し適正な取引体制の構築、援助等を行っている事例等も確認された。

③継続的取組（主要取引先の分散）

- 売上依存度が高い取引先に価格決定権を握られると、柔軟な価格改定が困難に。
- 既存の取引先だけではなく、財務状況の余裕のある取引先を新規開拓し、できる限り取引先を分散しておくことが重要。



価格交渉で使えるテクニック



(資料) 中小企業庁「中小企業・小規模事業者のための価格交渉ノウハウ・ハンドブック」より抜粋
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/2020/200305support.pdf>

①交渉の前に準備しておくこと

- 対象となる製品(部品)固有の情報を整理しましょう。
 - ☐ これまでの販売量と価格の推移、価格変更の理由
 - ☐ 原価構成(材料費、加工費、管理費、粗利など)
- 相手にとって、自社がどのくらい重要な取引先なのか把握しましょう。
 - ☐ 現在の競合はどれくらいの価格と品質で製品を提供しているか。
 - ☐ なぜ自社が受注できていたか。
- 値上げした場合の相手のメリット、または値上げしない場合、相手に生じるデメリットは何か、考えましょう。
 - ☐ 価格変更は安定供給や品質安定にどのような影響があるか。
 - ☐ 代案として相手に提案できる価格以外のメリットはあるか。
- 相手との取引関係を確認しましょう。
 - ☐ 下請法が適用される取引か。
 - ☐ どのくらい相手との付き合い(取引期間)があるか。
 - ☐ 決算書を相手に開示し、経営状況を把握されているか。
 - ☐ 相手への依存度はどのくらいか。
- 「提示価格」と「留保価格」を考慮した上で、目標価格を設定しましょう。
 - ☐ 交渉相手に提示する理想的な価格「提示価格」をどのくらいの金額にするか。
 - ☐ 自社が譲歩できる最低の価格「留保価格」はどのくらいか。

②いざ交渉を開始しましょう

- 交渉のテーブルを設定するよう要請しましょう。
 - ☐ 「価格改定検討のお願い」など、文書を発行し、相手に通知しましょう。
- 目標価格に近づけるよう交渉しましょう。
 - ☐ 事前に整理した情報を把握して交渉に臨み、合理的なデータを提示しましょう。
 - ☐ 値上げの必要性を説明したら、まずは「提示価格」を提案し、相手の反応を見ましょう。
売買の交渉の場では相手に先に提案させる方が有利という見方もありますが、最初に提示された金額は交渉の範囲を限定する効果があると言われています。
- 必要に応じて、対案・代案を提示しましょう。
 - ☐ 段階的に値上げを進めることを提案しましょう。
 - ☐ 自社で受け入れが可能な取引条件を提示した上で、値上げを提案しましょう。
 - ☐ 取引価格が据え置かれる場合は、相手に引換条件の提案を求めましょう。(材料や製造工程などの条件変更、など)