

物価高騰の時代

スムーズに価格転嫁を進める交渉術とは？



仕入価格の高騰を販売価格に反映させたくても、実際には取引先との力関係等が影響して、容易には実行できません。ここでは、中小企業が交渉によって価格転嫁を進める方法を解説します。

株式会社スプラム
中小企業診断士

竹内 幸次

日本銀行発表の企業物価指数によると、2022年に入ってから国内企業物価指数は、前年比でプラス9%台の高水準が続いています。

とくに輸入物価指数については、円ベースで前年比プラス40%超の月が続くなど、大幅な上昇となっています。

理由は、急激な円安です。米国や欧州の利上げが進むなかで、日本の円が売られる状況が続いているのです。

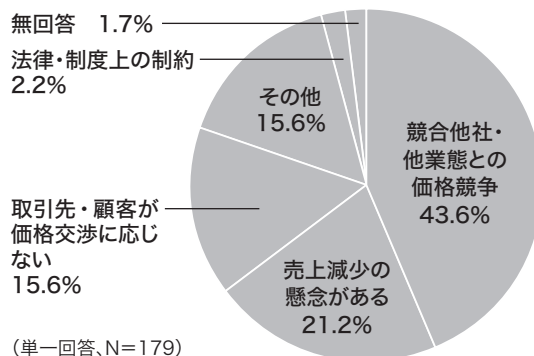
価格転嫁が困難な中小企業

川崎市が2022年11月に発表した「川崎市内中堅・中小企業経営実態調査レポート」によると、回答企業（453社）の約7割の企業が「原材料価格の上昇」「電気・ガス料金の高騰」「原材料の調達難」などの影響を受けていることがわかりました。

さらに、製品・サービスへの価格転嫁ができていない企業は、36・2%に上りました。

また、価格転嫁が難しい理由を尋ねると、「競合他社・他業態との価格競争」がもっとも多く（43・6%）、次いで「売上減少の懸念

図表1 価格転嫁が難しい理由



価格転嫁の考え方

「ある」（21・2%）、「取引先・顧客が価格交渉に応じない」（15・6%）となりました（図表1）。価格転嫁が進まないと、売上総利益率が下がり、かつ人件費やその他経費が上昇するなかで営業利益が大幅に減少する可能性もあります。

原材料や仕入価格が上がった分を商品やサービスの価格に上乗せする、いわゆる価格転嫁に対して、日本ではあまりよいことと認識されていません。

原材料価格が上がっても、売価

を上げないことが、「企業努力によって価格に反映させない」などと表現され、美德のようにマスコミ報道されることもあります。

しかし、株主や従業員を抱えている企業からすれば、価格を上げないことで売上総利益が減れば、従業員に給与として分配する原資が減ることになります。また、最終的な純利益が減れば、株主に配当として還元する原資も減ることになります。

これは、経営で重要なヒトとカネを十分に生かすことができないことを意味します。このままでは経営のバランスが崩れ、企業の存続が困難となるでしょう。

また、たとえば中小卸売業者による価格転嫁（値上げ交渉）を大手小売店が拒んだ場合、その中小卸売業者の経営が悪化します。

その結果、仕入れが滞れば、大手小売店も売上が下がり、利用する消費者にも十分な商品を提供できなくなる可能性があります。

このように、価格転嫁は経済社会を正常に保つためにも必要な行為です。企業経営の視点からは、ステークホルダー（利害関係者）のバランスを保つためにも重要なことであると認識しましょう。

有効な値上げ幅をシミュレーションしておく

顧客に対して価格改定交渉を行う理由は、自社の仕入費用等が

図表2 値上げによる収益のシミュレーション

	従来	Aパターン ●原価が20%上昇 ●価格を上げない ●販売数量が変わらない	変化率	Bパターン ●原価が20%上昇 ●価格を10%上げられた ●販売数量が10%減少	変化率	Cパターン ●原価が20%上昇 ●価格を12%上げられた ●販売数量が変わらない	変化率
価格(売価)	1,000	1,000	0%	1,100	10%	1,120	12%
仕入原価(材料費)	600	720	20%	720	20%	720	20%
売上総利益(粗利益)	400	280	-30%	380	-5%	400	0%
粗利益率	40.0%	28.0%	-	34.5%	-	35.7%	-
販売数量	100	100	0%	90	-10%	100	0%
粗利益総額	40,000	28,000	-30%	34,200	-15%	40,000	0%

上昇しているなかで、しっかりと利益を残すためです。

取引先と交渉する前に、あらかじめ、価格をどれだけ上げれば利益を落とさずに済むかをシミュレーションしておきましょう(図表2)。

例として、従来は粗利益率(売上総利益率)が40%であり、販売数量が100個であったとします。これが、昨今の原材料価格の高騰により、仕入原価が20%上昇。以下、このケースでの試算です。

Aパターンは、価格を据え置いているため、自社の粗利益(売上総利益)は30%も減少しています。これでは、人件費や地代家賃等の固定費を賄うことができず、営業損失が生じてしまうでしょう。

次に、Bパターンです。交渉により価格を10%上げることができています。しかし、そのために顧客からの注文数が10%減少しており、結果として自社の粗利益は15%減少しています。

最後にCパターンです。交渉により販売数量を減らすことなく、価格を12%上げることができています。その結果、従来と同じ粗利益を確保できています。

このように、従来の原価率、売上総利益率、販売数量の3つを設定して、価格をどの程度上げることができれば、自社が存続できる水準の粗利益が確保できるのかを把握しておくとい良いでしょう。

スムーズな価格改定交渉のコツ

自社が適正と考える価格を顧客企業に提示しても、先方の仕入担当者がそれをすんなり受け入れるとは限りません。

以下、価格改定等の値上げ交渉をスムーズに行なうためのポイントを考えてみましょう。

(1) 交渉が必要な顧客であるかどうかを判断する

一般に継続取引する企業間取引の場合は価格改定の交渉を行なう必要がありますが、年に数回の取引しかない場合には交渉は不要と考えてよいでしょう。

また、小売業等で一般消費者に販売する場合にも交渉は不要です。ただし、事前に価格改定の時期や金額等を店内掲示しておいたほうがよいでしょう。

(2) 交渉開始時期を考える

顧客企業からすれば、価格改定

はして欲しくないものです。相手にとって悪い情報を伝えるには、交渉時期としてベストなタイミングを考えましょう。

顧客企業が次の年度の事業計画をつくる時期は、3月決算の企業であれば中間決算が見えてくる10～11月頃、決算時期の4～5か月前あたり、となります。中間期を意識すれば、その6か月ずれたあたり、となります。

理想を言えば、この時期に、「価格改定をお願い」を伝えます。

ただし、現在のように世界情勢が安定しない環境下では、毎月のように計画を組み替えている場合もあるでしょう。

顧客企業の計画作成時期や収益動向を注視しながら交渉し、合意を取り付けましょう。

(3) 顧客企業を支援する姿勢を見せる

価格交渉に限らず企業間取引を成功させるポイントは、顧客企業の経営戦略を支援する姿勢を見せることです。価格改定（値上げ）は顧客企業のコストアップにつながるため、顧客企業の支援にはなりません。

しかし、日頃から顧客企業に有

益な情報を提供したり、経営をサポートするような接し方をしていれば、価格改定交渉もある程度はスムーズに進むでしょう。

(4) 自社と取引する価値を伝える

顧客（企業であれ一般消費者であれ）が価値を感じるポイントは品質、機能、デザイン、ブランド、サービスの5つに集約することができます。そして、これらの5つの要素を、顧客はいくらで購入するかを考えるのです。

$$\frac{\text{品質} + \text{機能} + \text{デザイン} + \text{ブランド} + \text{サービス}}{\text{価格}} = \text{取引価値}$$

図表3の算式から、たとえば分母の価格を5%値上げしたとしても、分子の5つの特定の要素や総体の魅力が5%以上アップすれば、取引価値は上がるようになります。

つまり価格転嫁しても顧客は離反しないのです。

物価高騰が進んでいる経営環境に合わせて、見事に事業展開している例として、日清食品の「完全メシ」シリーズが挙げられます。「カロリーや塩分、糖質、脂

質、たんぱく質などがコントロールされ、33種類の栄養素をバランスよく摂取できるシリーズ」というコンセプトが話題となり、高い価格設定にもかかわらず、発売直後には当初予想の2倍の売上となり、累計出荷数は100万食を突破しています。

まさに品質、機能、デザイン、ブランド、サービスなどの要素が顧客に理解され、価格は安くないものの価値が高いと市場が受け止めた好例です。

(5) 標準的なマージン率を説明する

すでに、強い信頼関係が築かれている顧客に対しては、自社のマージン（売上総利益）を開示することも交渉をスムーズに進めるうえで有効です。

企業の収益構造（売上総利益率や売上高対営業利益率、労働分配率等）は様々ですが、一般に公開されている経営指標を顧客に示すことも、値上げの納得性を高める

ためには有効でしょう。

一般公開されている指標としては、たとえばTKC全国会が公開している「TKC BAST」（速報版）があります。「TKC BAST」とは、20万を超える全国の中小企業の毎月の経営データを集計・分析したものです。

ここでは、建設業、製造業、卸売業、宿泊業・飲食サービス業、サービス業等の業種別に、さらに具体的な業界別の最新の売上総利益率（限界利益率）等が公開されています（会員以外も閲覧可能）。

この指標を顧客に示して、値上げによって自社が得るマージン率が法外な水準ではなく、妥当な水準であることを説明しましょう。

現在のように仕入価格が大きく高騰している状況で、価格を上げずに以前のままで販売した場合、顧客から喜ばれるのではなく、逆に「粗悪品を扱っているのではないか」等の勘違いをされる可能性もあります。

日本経済の再浮上のためにも、適正な付加価値を加味した適正な価格について、今後、売り手も買い手も真剣に考える必要があるでしょう。

図表3 顧客が感じ取る取引価値

たけうち こうじ 東証1部上場商社を経て経営コンサルティングとして独立。中小企業のWeb活用支援や中小企業に最適なSEO、創業支援、キャッシュレス対応等の商業支援、製造業等の交渉力支援を行なう。