



利益を出すために！



価格転嫁の上手な進め方

資源価格の高騰や物価上昇、賃上げ圧力の影響が多
な昨今、中小企業が利益を確保するためには、値上げ
等によって価格を適正に定めることが求められます。
価格転嫁の上手な進め方について解説します。

一般社団法人埼玉県中小企業診断協会

中小企業診断士・MBA

山田 静也

中小企業診断士・社会保険労務士

齋藤 裕子

中小企業の 価格転嫁に関する現況

昨今、世界的なエネルギー価格
や原材料の高騰によって、物価の
上昇が続いています。それに伴っ
て上昇した製作原価を、価格に転
嫁できない中小企業が多くなっ
ています。

政府は価格転嫁をしやすい環境
を整えるための仕組みとして、2
020年5月に「パートナーシッ
プ構築宣言」を創設しました。
パートナーシップ構築宣言とは

「事業者が、サプライチェーン全
体の付加価値向上、大企業と中小
企業の共存共栄を目指し、発注者
側の立場から、代表権のある者の
名前で宣言するもの」とあり、具
体的には図表1の内容を宣言する
ものです。

宣言することにより、各補助金
の優遇措置が得られる等のメリッ
トがあります。

また、中小企業庁では、中小企
業が適切に価格転嫁をしやすい環
境をつくるために、2021年9
月から毎年9月と3月を「価格交
渉促進月間」に設定しています。

中小企業庁の2024年3月の

図表1 パートナーシップ構築宣言のイメージ

- ① サプライチェーン全体の共存共栄と新たな連携について
宣言する
 - ・オープンイノベーション ・IT実装 ・グリーン化 など
- ② 下請企業との望ましい取引慣行（振興基準）の遵守、
特に取引適正化の重点5課題について宣言する
 - ・価格決定方法 ・型管理などのコスト負担
 - ・手形などの支払い条件 ・知的財産・ノウハウ
 - ・働き方改革等に伴うしわ寄せ

出典 『パートナーシップ構築宣言』ホームページを参考に作成

価格交渉促進月間フォローアップ
調査の結果、価格転嫁については、
受注企業のうち、コスト増加分を
全額（10割）価格転嫁できた割合
は約3ポイント増加（16・9 %
↓19・6 %）し、一部でも価格転
嫁できた割合は、約4ポイント増
加（63・0 %↓67・2 %）したと
いう結果となっています。

各施策によって、中小企業が価
格転嫁をしやすい環境が徐々に醸
成されつつあるといえます。

そして、今後の中小企業の賃上
げの原資として、価格転嫁による
値上げは必須だと、多くの中小企

業経営者が認識していると思われる
ます。

価格転嫁にあたって 考慮すべき事項

実際に価格転嫁を進めるにあたって、考慮すべき事項は多岐にわたります。以下に主な事項を説明します。

① 取引先にとつての製品の価値

取引先が製品にどれだけの価値を感じるかは、価格設定の重要な要素です。取引先が高い価値を感じる製品は、それに見合った価格を設定するように交渉することが可能です。

② コスト

製品の製造コスト、流通コスト、マーケティングコストなど、製品にかかるすべてのコストを考慮する必要があります。

これらのコストは価格交渉の際、価格の下限に影響します。

③ 市場の状況

市場での供給と需要、競合他社の価格戦略、市場の成長性など、市場全体の状況を理解することが重要です。

市場の状況は、価格交渉の際、価格の上限に影響します。

④ 競争環境

競合他社の価格設定や市場でのポジション、差別化の度合いなど、競争環境を分析することは価格設定において不可欠です。

競合との価格差は、取引先の選択に大きく影響します。

⑤ 値上げの必要性

本稿でいうところの価格転嫁とは、イコール値上げ交渉ともいえます。値上げが必要だ、という確固たる理由が取引先に伝わらなければ、転嫁を成功させることは難しいでしょう。

価格転嫁をしていく際には、具体的な数値をエビデンスとして提示できると、取引先への説得がスムーズにいくことになります。

物価に関しては、日銀調査統計局が発表する「国内企業物価指数」「輸入物価指数」等のデータ、人件費に関しては、厚生労働省が発表する「毎月勤労統計調査」のデータなどが参考となります。

また、埼玉県では原材料等の高騰状況を「[価格交渉支援ツール](#)」としてホームページで公表しています。

価格交渉支援ツールでは、前述の各調査資料を使用しています。自社に関わる原材料の高騰状況が

把握できるので、活用してみることをお勧めします。

適正価格の 定め方

次に、適正価格の定め方を検討しましょう。適正価格は当然適正な利益を確保することが前提になります。

適正価格を定める場合、自社の利益構造を理解することが第1歩です。

費用は、売上に連動する変動費（売上や生産量、販売数に比例して増減する費用。原材料費や仕入原価、販売手数料、外注費、支払運賃など）と、固定費（売上や生産量、販売数の増減にかかわらず一定にかかる費用。人件費や家賃など）に分けて考えましょう。

製造原価計算（原価計算）をしていない場合は、変動費と固定費を分けて検討する準備をすることをお勧めします。価格転嫁ができない状況で原材料価格が高騰し、変動費が多くなる現在の状況では、利益が減少してしまします。

原材料価格の高騰による原価への影響を確認し、そのうえで、損益分岐点分析を行ない、適正な価

格設定と生産量の関係について複数パターンをシミュレーションします。

その際、エクセルのWhat-If分析のゴールシーク機能を使うと、比較的簡単にシミュレーションできます。

そのシミュレーション結果から、自社の損失を避けつつ相手先でも許容できると思われる価格を探ります。

利益確保をするために、固定費を削減することなども考えられますが、人件費は人手不足もあり今後ますます上昇していくものと考えられますので、やはり価格転嫁が必要です。

たとえば埼玉県では、企業が適切な価格転嫁をしない場合、今後の収益にどの程度影響を与えるのかを理解し、経営に活かすことができるよう、物価高騰に見合った適切な価格転嫁の程度を分析できる「[収支計画シミュレーター](#)」を公開しています（筆者が所属する一般社団法人埼玉県中小企業診断協会が作成に協力しています）。

この「収支計画シミュレーター」を活用して適正価格を定めることも可能です。先に原材料の高騰度合いや賃上げ度合いを入力し、そ

の後、価格転嫁率を入力していきます。診断結果を見ながら価格転嫁率を調整することで適正価格を見定めることが可能になると思われます。

全体の価格転嫁率を決めたら、個々の販売商品の価格転嫁率を調整していけばよいと考えます。

机上ではこのように適正価格についてシミュレーションが可能ですが、本来、価格設定の際に考慮すべき要因は多岐にわたります。

取引先にとつての製品の価値、市場の状態、競争環境など、先述した価格転嫁にあたって考慮すべき事項について検討を重ね、最終的な適正価格を導き出します。

なお、売り手と買い手の相互依存度やスイッチングコストなど、交渉力のバランスも価格設定に影響を与えます。強い交渉力を持つ側が価格に影響を及ぼすことができます。

価格改定依頼書を作成する

原材料価格等の動向、価格設定方法を確認後、取引先に価格交渉を申し入れる準備を進めます。

申入れのために、前項までで確

認したエビデンスをまとめたうえで、「価格改定のお願ひ」などのタイトルを付けて依頼書を作成しましょう。

口頭でのお願いだけでは、取引先の担当者も社内での検討ができません。文章で依頼したほうが説得力がありますし、取引先の担当者も社内でも検討材料として利用できます。

依頼書を作成する際は、原材料価格の変動スライドができるようにしておきましょう。価格に合わせたスライド制にすれば、価格が上がった際だけでなく、下がった際にも対応できるため、価格交渉もしやすくなると思われます。

また、公正取引委員会では「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」を公表しており、そのなかに「価格交渉の申込み様式（例）」も示しています。この様式も交渉の席に持参するのがよいと思います。

価格交渉に臨む際のチェックポイント

準備が整ったなら、営業部が価格交渉に臨みます。その際にチェックリスト（図表2）を作成し、行

なうべき作業ができているか整理しておきましょう。

さらに、交渉に臨む際の具体的なチェックポイントとして、以下の事項が挙げられます。

① 自社業種・業界の価格改定に関する情報の収集

日頃より業界団体や同業他社の動向、主要取引先や業界大手の動向等を、経営者や営業トップが収集しておく必要があります。

地域や業界団体の集まりにも積極的に参加し、全社的に平時から担当者間のネットワークを構築しておくことも、情報収集に有効な手段です。

② 自社の利益構造の把握、適正な製品・サービス単価の設定

経理が原価計算等により適正利益を把握することはもちろんですが、価格以外の自社の「付加価値」や「強み」を営業部が理解し把握しておくことも重要です。

自社の付加価値は何か、何を強みとして事業を行なっていくか、これらを確認するためには経営計画を策定することが有効です。

価格のみが評価される取引・事業を見直し、全社的に事業や取引先ごとの収支のバランスを整えていくことが必要です。

③ 自社の事業特性をふまえた見積書の準備

業種別に見積書のひな形を公開している業界団体もあります。それらを参考にするなどして、経理部で作成しておきます。

④ 交渉に必要な資料の準備

「価格改定依頼書」を中心に、経理部がデータを活用して、各コストの要素を整理したり、現在取引のある製品を「〇年間価格改定なし」等で分類するなど、交渉が行ないやすいかたちで必要な資料を整理します。

⑤ 想定問答集の準備

交渉の場における想定問答集（図表3）を作成します。営業部、経理部が一体となって価格交渉のシミュレーションをしておくことが重要です。

⑥ 自社との取引実績をふまえて交渉順を検討

大手から中小企業・小規模事業者へと、順次交渉を進める例が多く見られます。

交渉の際、取引先から「貴社以外に相談を受けていないため、状況確認をしたい」と回答され、交渉を開始できない場合もあり得るでしょう。

全社的に業界の動き、特に競合

図表2 価格交渉チェックリスト(例)

| | |
|-------|---|
| 原価管理 | <input type="checkbox"/> 代表的な業務ごとに業務フローを作成している <input type="checkbox"/> 対象となる商品、サービスの原価構成が明確になっている <input type="checkbox"/> 労務費、エネルギー、原材料費等取引に必要なデータを定期的に収集している <input type="checkbox"/> 労務費、エネルギー、原材料費等取引に必要なデータの実績を整理している <input type="checkbox"/> 標準原価の設定、計算ができていない <input type="checkbox"/> 実際原価を把握している <input type="checkbox"/> 製品、サービス単位で損益を把握できている <input type="checkbox"/> 自社の事業特性をふまえた見積書のひな形を作成している <input type="checkbox"/> 生産管理や労務管理を行なうためITツール等を活用している |
| 交渉 | <input type="checkbox"/> 自社のサービス単価を把握し、取引先に提示できる状況である <input type="checkbox"/> 取引先に応じて、これまでの販売量、価格の推移の情報を整理できている <input type="checkbox"/> 原材料やコストの価格変更の理由を整理できている <input type="checkbox"/> 取引先の経営方針や業績動向を把握している <input type="checkbox"/> 競合の動向(どれくらいの価格、品質で提供しているか)を把握している <input type="checkbox"/> 自社の強み、受注できた理由を把握している <input type="checkbox"/> 国の価格交渉ハンドブック、業界のガイドライン等の内容を把握している <input type="checkbox"/> 支援機関等を理解している(下請かけこみ寺、公正取引委員会、弁護士等) <input type="checkbox"/> 交渉相手に提示する理想的な価格(提示価格)を設定している <input type="checkbox"/> 自社が譲歩できる価格(留保価格)を設定している |
| 生産性向上 | <input type="checkbox"/> 原価の予実を分析して対策を講じている <input type="checkbox"/> 定期的に業務フロー、工程や配置の改善を行なっている <input type="checkbox"/> 設備更新による生産性の向上を検討している <input type="checkbox"/> 原材料の使用量削減の取組みを行なっている <input type="checkbox"/> 原材料の仕入れ先や仕入れ条件等の見直しを行なっている <input type="checkbox"/> 販売管理費の低減、見直しを行なっている |

出典 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック」を参考に作成

図表3 想定問答集(例)

| 想定質問 | 回答の方向性 |
|-----------------------|--|
| 価格改定の必要性は? | 市場の状況、原材料や労働コストの上昇、為替変動等、価格を上げる必要性を具体的に説明する |
| どの程度の価格上昇を見込んでいるか? | 具体的な増加率や単価、変更内容を明確に伝える。価格改定により増加する具体的な金額を試算し明示する |
| 我々も厳しいので、受け入れられない | 交渉価格と着地価格を想定しておき、取引先の事情も勘案した中間案を提案する |
| 他社からは貴社のような要望はない | 自社の商品・サービスの強み、付加価値を強調して、競合との違いを説明する |
| 次回更新時には別会社へ打診してもいいんだが | 自社の強みとともに長期的な取引に向けて、ほかの条件面を譲歩する提案を考えておく |

する他社の動向を把握しておくことも必要です。

⑦ 書面で交渉を申し入れる

交渉は書面で申し入れます。交渉のタイミングは、価格改定期に合わせるほか、主要取引先と取引のある企業の動向を前もって把握しておくことで、価格交渉のタイミングを合わせることも想定して

おきます。

交渉の場におけるポイント

交渉の場では営業担当者が、準備した根拠資料、想定問答集をもとに価格改定を申し入れます。その際、原材料費や人件費等の

コスト増加分のデータだけでなく、自社で行なってきた企業努力(原価コントロールやコスト低減のための取組み)も説明してもらうようにしましょう。

価格交渉に至るまでに、全社として最大限努力してきたこと、それらの努力のみでは吸収できない分のコスト増があるため価格に転

嫁せざるを得ない、というストーリーで価格交渉を行ないます。

価格交渉先が、価格転嫁に理解がない企業の場合、内閣官房・公正取引委員会の「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」や、業界団体のガイドラインを参考にすることも補足するといわれる。