

【改訂版】

**中小企業・小規模事業者の
価格交渉ハンドブック**

初版 令和4年3月

改訂 令和6年2月

※本資料は、令和5年3月「中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック」を、昨今の状況をふまえて更新したものです。

はじめに（ご利用にあたって）

- ◆ 価格交渉は、日々の企業間取引において、避けて通ることができません。物価高が続く中で、**原材料費やエネルギー価格は高騰しています**。また、「**賃上げ**」が求められる中で、その原資を確保するためには、**労務費の上昇分を商品・サービスに転嫁する必要があります**。
- ◆ こうした中で、中小企業・小規模事業者の多くは「**自社の商品・サービスも値上げをしたいが、交渉には何を準備すればよいのか？**」といった課題に直面しています。
- ◆ このハンドブックは、**取引先と価格交渉を行うために準備しておく**と**よいツール**や、**交渉を行う上で押さえておく**と**よいポイント**などを、中小企業等の協力を得て実態を把握し、**わかりやすくまとめています**。
- ◆ ハンドブックでは、多様な業種の事業者における価格交渉を想定しています。**貴社の業種や事業規模と異なっても、少し自社スタイルにアレンジすることで、交渉に活用頂くことができるヒントを提供しています**。
- ◆ また、**どのページからも読めるようにページごとのQ&A方式になっています**。目次を活用して、関心のあるページから、読み始めてみてください。



目次 (1/2)

§1 価格交渉準備編

CHECK 1

取引先からの引合段階で、業務内容や取引条件をきちんと確認していますか？

Good Practice

自社の「業務フロー」と「見積チェックリスト」を作成し、仕様の不確定要素の事前確認に活用！

CHECK 2

エネルギー費や原材料費など、取引に必要な“データ”は定期的に収集していますか？

Good Practice

原材料費や労務費のデータは業界誌や官公庁の公式サイトにて定期的にチェックを！

CHECK 3

“原価計算”できていますか？
～製品・サービス単位での把握を

Good Practice

支援機関やインターネットなどを活用して学習し、自社の主な事業の製品・サービスの「原価計算」を！

CHECK 4

製品・サービスの“単価”を把握し、取引先に提示できますか？

Good Practice

自社の主な事業の製品・サービスの「単価表」を作成しておく、価格交渉に役立ちます！

CHECK 5

自社の事業特性をふまえた“見積書”のひな型(フォーマット)はありますか？

Good Practice

自社の特徴をふまえた見積書を用いて、見積チェックリストの不確定要素の明記等を行い価格交渉に活用！

CHECK 6

取引先の経営方針や業績動向を把握できていますか？

Good Practice

取引先の動向把握は交渉スピードに影響。直接把握できない場合、業界団体などを活用し情報収集を！

CHECK 7

取引先にとっての自社の“付加価値”=価格になっていませんか？

Good Practice

価格しか評価しない取引先との価格交渉は、事実上困難。自社付加価値の見直しが必要！

目次 (2/2)

§2 価格交渉実践編

STEP 1

自社業種・業界の価格改定に関する情報収集

Good Practice

自社の所属する業界団体などを通じ、
業界動向を把握します

STEP 2

取引先(発注者)業界・業種の情報収集
と価格交渉順の検討

Good Practice

発注側企業の事業形態や業種、規模などの動向と、
自社との取引実績をふまえ交渉順を検討します

STEP 3

取引先(発注者)への交渉の申し入れ

Good Practice

必要に応じて、書面での申し入れを行います

STEP 4

価格交渉に向けた説明資料の準備

Good Practice

①交渉に迅速・的確に即応できるよう、
原材料費や労務費のデータは定期収集し備えましょう

Good Practice

②現行商品・サービスの価格交渉だけでなく、自社の
付加価値を活かした代替案提示が取引継続のポイント

STEP 5

発注後に発生する価格交渉

Good Practice

①アウトプットイメージの共有が困難な短期業務ほど
プロセス管理を重視し、随時顧客に進行確認を！

Good Practice

②受注後に問題が生じ、価格交渉が必要な場合は
スピード重視で顧客相談を！

§ 1 価格交渉準備編

CHECK 1

取引先からの引合段階で、業務内容や取引条件をきちんと確認していますか？



取引先の荷主から、大手製造メーカーへの製品配送業務の引き合いを受けた。この取引では、荷量の変更や、納品先での荷待ちが繰り返されるのだが、見積計上が認められない…【配送】

大手メーカーから、補給品の部品加工について、量産段階と同条件での見積作成を依頼された。材料単価も工賃も、発注量で変わるため、この単価で発注されても、赤字になってしまう。交渉も不安だ。【機械加工】

製品カタログの制作業務の引き合いを受けたが、製品写真の差し替え点数や、原稿の校正回数など、不確定な要素が多い。未確定事項を先方担当に確認しすぎて失注しないだろうか…【印刷物制作】

Good Practice

自社の「業務フロー」と「見積チェックリスト」を作成し、仕様の不確定要素の事前確認に活用！

- 見積や引合段階には、必ず曖昧な点が存在します。見積作成の前に、自社の代表的な業務毎に作業手順を整理した「業務フロー」を作成しておきます。
また、このフローに示した作業に必要な工数や資機材を把握するために、見積作成前に、顧客に確認が必要なことがらを示した「見積チェックリスト」を作成します。
- フローやチェックリストを作成するメリットとして、「現時点で、この引き合いの不確定要素（リスク）が何か？」を把握することができます。見積チェックリストに沿って取引先に確認した後に見積書を作成すれば、不確定要素をできる限り排除できます。また見積書に仕様変更次第で変動する項目に補記するなども可能です。このような見積書は、価格交渉時のツールとして機能します。
特に、製造業などは、発注された後に追加コストが必要となっても、変更契約が認められにくい傾向にあります。チェックリストを活用することで、取引先と調整が必要な項目が引合段階で明確化することは、交渉に有効です。
- 業務フローやチェックリストは、経営者や担当者に限らず、社内で共有できる場所に保存します。誰もが対応できる環境を整えることで、迅速な見積対応に効果を発揮し、事業の継続性も高まります。

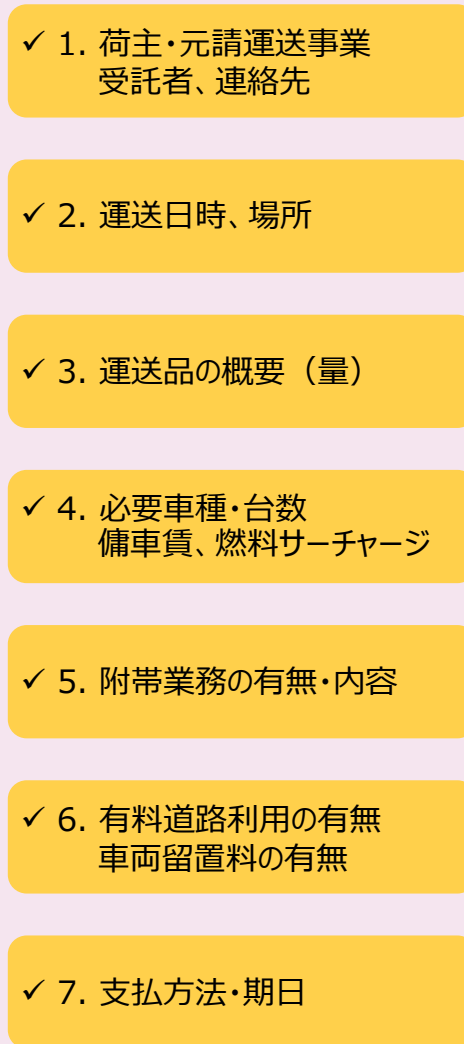
CHECK 1

取引先からの引合段階で、業務内容や取引条件をきちんと確認していますか？

《図表 業務フロー例》
— 製造業（機械加工） —



《図表 見積チェックリスト例》
— 配送 —



《図表 業務フローと見積チェックリスト例》
— 印刷物制作 —



CHECK 2

労務費、エネルギー費や原材料費など、取引に必要な“データ”は定期的に収集していますか？



！ 労務費やエネルギー費、配送費も上昇している。印刷単価を値上げしたいが、データ収集方法がよくわからない…【印刷】



原材料価格が高騰したため、取引先に加工賃の値上げ交渉を申し入れたところ、数年前の発注時点の見積と現時点での価格変化を示すデータを求められた。部品点数は数百点におよぶため、準備に時間がかかり交渉が開始できない。【鍛造・鋳造】

材料も自社調達を行っているが、非鉄金属市場が急騰している。変動データを顧客に提示したいが、これまで経営者が都度対応をしており、従業員が対応できる体制がない…【精密加工】

Good Practice

労務費、エネルギー費や原材料費のデータは業界誌や官公庁の公式サイトにて定期的にチェックを！

1. 自社事業に必要な材料や燃料、労務費などが変動すると、価格交渉が必要となります。交渉時に、変動前後のデータの提示を求められます。顧客の要請に迅速にこたえ、交渉を円滑にすすめるために、定期的に、データを収集・準備しておくことが有効です。
2. まず、自社事業を説明する上で必要なデータが何か、そのデータはどのように入手できるのか、公表先・出典元を確認します。
例えば、①業界新聞・専門誌などで閲覧ができるものや、②業界団体のウェブサイトで、リンク先が紹介されているものもあります。エネルギー費などは、③官公庁のウェブサイトにも掲載されています。
3. 昨年政府が公表した「労務費の適切な転嫁のための交渉に関する指針」でも、特に労務費の価格交渉の根拠資料として、最低賃金の上昇率や、春季労使交渉の妥結額やその上昇率などの公表資料を用いることを推奨しています。（P10 労務費のデータ掲載サイト例参照）
4. 必要なデータの収集担当を決めます。日次/月次/四半期など、各々適切な頻度で収集し、関係者が閲覧しやすい場所に電子ファイルなどで保管します。
5. 自社事業に関連するデータについて、定期的に確認する仕組みを社内に整えておくことで、交渉に迅速に対応できるだけでなく、価格改定の見極め・判断にも役立ちます。

担当を決めて、重要なデータから収集を開始しよう！



CHECK 2

労務費、エネルギー費や原材料費など、取引に必要な“データ”は定期的に収集していますか？

《図表 価格交渉に必要なデータの収集例（燃料データの場合）》

貿易統計

貿易統計の出所は財務省です。公表スケジュールはこちらでご確認ください。
財務省が公表後、とり纏め作業を行いますので、石油連盟ウェブサイトへの資料掲載は、翌日以降になることもございます。

01. 原油・粗油CIF価格 (旬間速報) [とダウンロード](#) 2022年09月15日更新

02. 原油・粗油及び石油製品CIF価格 (月次速報) [とダウンロード](#) 2022年08月30日更新

03. 原油・粗油及び石油製品CIF価格 (月次確報) [とダウンロード](#) 2022年08月30日更新

資料)石油連盟ウェブサイト「情報ライブラリー『貿易統計』」

財務省貿易統計(CIF)旬間速報
(原油・粗油 2022年08月分)

2022年9月15日

全日本総輸入金額		10,879,249 (百万円)		
	数量 (千kl)	金額 (百万円)	単価 (円/kl)	
上旬分	8/1-8/10	4,371	428,348	97,989
中旬分	8/11-8/20	5,024	474,463	94,437
上・中旬分	8/1-8/20	9,396	902,811	96,089
下旬分	8/21-8/31	4,324	408,918	94,563
月分	8/1-8/31	13,720	1,311,729	95,608

《1995年以前の財務省の計算方法に従い算出した参考数値》

	金額 (千\$)	単価 (\$/B)	換算レート (円/\$)
上旬分	8/1-8/10	3,124,575	113.65
中旬分	8/11-8/20	3,550,572	112.36
上・中旬分	8/1-8/20	6,657,898	112.65
下旬分	8/21-8/31	3,038,701	111.73
月分	8/1-8/31	9,700,703	112.41

出所：『財務省貿易統計』

以上

CHECK 2

労務費、エネルギー費や原材料費など、取引に必要な“データ”は定期的に収集していますか？

《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」～》

- 価格交渉支援ツールの特徴 —
- ◆ 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】



【資料イメージ】

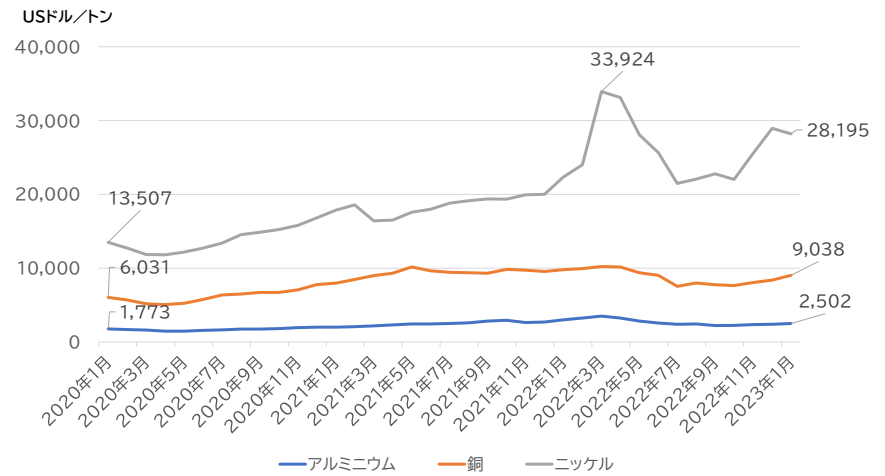


(業種の例)

- 建設業
- 繊維工業
- プラスチック製品製造
- 生産用機械器具製造業
- 道路貨物運送業
- 飲食料品卸売業
- 機械器具卸売業
- 食品製造業
- 印刷・同関連業
- 金属製品製造業
- 輸送用機械器具製造業
- 繊維・衣服等卸売業
- 建築材料等卸売業

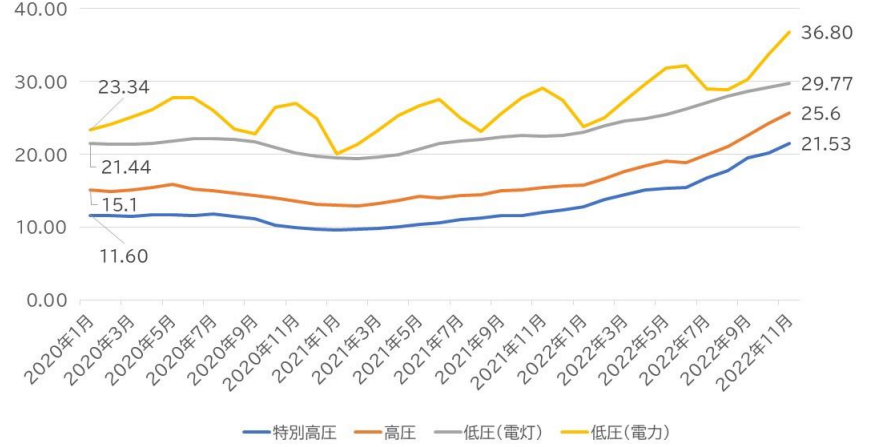
注) 原材料等の価格推移には「国内企業物価指数」(807品目)「輸入物価指数」(375品目)「企業向けサービス価格指数」(237品目)(いずれも日本銀行調査統計局)のデータを使用。労務費(1品目)の推移には「毎月勤労統計調査」(厚生労働省)を使用。
資料)埼玉県「価格交渉支援ツール」より作成

《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

CHECK 2

労務費、エネルギーコストや原材料費など、取引に必要なデータは定期的に収集していますか？

《図表 労務費のデータ掲載サイト例》

データ	資料名・掲載URL
都道府県別の最低賃金やその上昇率	厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」： https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/minimum_ichiran/index.html 厚生労働省「平成14年から令和5年までの地域別最低賃金改定状況」： https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001140686.pdf
春季労使交渉の妥結額やその上昇率	厚生労働省「令和5年民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」： https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_34190.html 連合2023春季生活闘争第7回（最終）回答集計結果： https://www.jtuc-rengo.or.jp/activity/roudou/shuntou/2023/yokyu_kaito/kaito/press_no7.pdf?2345 日本経済団体連合会2023年春季労使交渉・大手企業業種別妥結結果（最終集計）： https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2023/0810_07.html
公共工事設計労務単価	国土交通省「令和5年3月から適用する公共工事設計労務単価」： https://www.mlit.go.jp/report/press/tochi_fudousan_kensetsugyo14_hh_000001_00130.html
一般貨物自動車運送業に係る標準的な運賃	国土交通省・全日本トラック協会「一般貨物自動車運送事業に係る標準的な運賃」： https://www.tb.mlit.go.jp/kanto/content/000275065.pdf
賃金指数	厚生労働省「毎月勤労統計調査（全国調査・地方調査）：結果の概要」 https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/30-1a.html
消費者物価指数	総務省「消費者物価指数（CPI）」 https://www.stat.go.jp/data/cpi/1.html

労務費

注)掲載URLは、2024年2月現在 資料)中小企業庁WEBサイトより作成

CHECK 2

労務費、エネルギーコストや原材料費など、取引に必要なデータは定期的に収集していますか？

《図表 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, 卸価格) 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、2024年2月現在 資料)中小企業庁WEBサイトより作成

CHECK 3 “原価計算”できていますか？～製品・サービス単位での把握を



20年近く単価を変えずに受注している切削加工業務がある。部品や加工種別ごとの原価計算を行ったことがない。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ず労務費も見直せない。【部品加工】



荷主との取引は10年近く価格を据え置いており、運行ルートごとに、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。【運送】

宿泊業では、館内全体に、毎日光熱費等の固定費がかかるほか、宿泊人数に応じ食材や労務費等が変動する。予約方式もネットや代理店など多様な中で、1泊や1名あたりの原価がよくわからない。【宿泊】

Good Practice

支援機関やインターネットなどを活用して学習し、自社の主な事業の製品・サービスの「原価計算」を！

1. 業務に投入した時間や費用（原材料費などの諸経費）などを定量的に把握し、原価を割り出しておくことは、価格交渉を行う上で重要になります。ところが、自社や事業単位での経費や労務費は算出できても、製品あたり・サービスあたりの原価計算は非常に複雑なため、多くの事業者が把握できていません。そしてこのことが、価格交渉を困難とする要因の1つになっています。
2. 近年、中小企業・小規模事業者が、原価計算を行うための使いやすいツールが整いつつあります。
 - ① 公的支援機関や、業界団体のウェブサイトなどで、原価計算ツールが無償提供されていることがあります。
 - ② 近年、中小企業や小規模事業者向けに、機能を絞った使いやすい原価管理システム・ソフトが販売されています。
スマートフォンでも利用できるアプリ版も多数リリースされており、中には、月額数百円～数千円で利用できるものもあります。
3. 原価計算を学ぶためには、わかりやすい書籍や動画などがあります。さらに公的支援機関なども活用しましょう。
(次ページ 価格交渉・転嫁に関する主な相談窓口参照)



《図表 価格交渉・転嫁に関する主な相談窓口》

相談内容	相談窓口の例	
	本府省等	地方事務所等
価格交渉・価格転嫁の相談 (好事例の紹介、転嫁の考え方、参考情報の提供など)	<ul style="list-style-type: none"> ・国（地方経済産業局）・地方公共団体（産業振興センター等） ・価格転嫁サポート窓口（全国47都道府県に設置しているよろず支援拠点に設置） ・下請かけこみ寺 ・商工会議所・商工会 	
労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針の記載内容に関する質問	公正取引委員会事務総局 経済取引局取引部 企業取引課（※1）	
独占禁止法上の優越的地位の濫用の考え方についての相談	公正取引委員会事務総局 経済取引局取引部 企業取引課（※2）	取引課または、内閣府沖縄総合事務局総務部公正取引課（※2）
下請代金法上の買ったたきの考え方についての相談	公正取引委員会事務総局 経済取引局取引部 企業取引課（※3）	下請課または、内閣府沖縄総合事務局総務部公正取引課（※3）
	中小企業庁事業環境部取引課	経済産業省の地方経済産業局または内閣府沖縄総合事務局経済産業部

【公正取引委員会 主な連絡先】

労務費指針の記載内容に関する質問（※1）

公正取引委員会事務総局 経済取引局取引部 企業取引課

優越的地位濫用未然防止対策調査室 03-3581-3378

独占禁止法についての相談（※2） 下請代金法についての相談（※3）



労務費の転嫁に関する情報提供フォーム

<https://www.jftc.go.jp/soudan/jyohoteikyo/romuhitenka.html>


【中小企業庁主な連絡先】

中小企業庁 事業環境部 取引課 03-3501-1669

北海道経済産業局 取引適正化推進室 011-728-4361

東北経済産業局 取引適正化推進室 022-217-0411

関東経済産業局 適正取引推進課 048-600-0325

中部経済産業局 取引適正化推進室 052-951-2860

近畿経済産業局 取引適正化推進室 06-6966-6038

中国経済産業局 取引適正化推進室 082-244-5745

四国経済産業局 取引適正化推進室 087-811-8564

九州経済産業局 取引適正化推進室 092-482-5590

沖縄総合事務局経済産業部 中小企業課 098-866-0035

CHECK 3

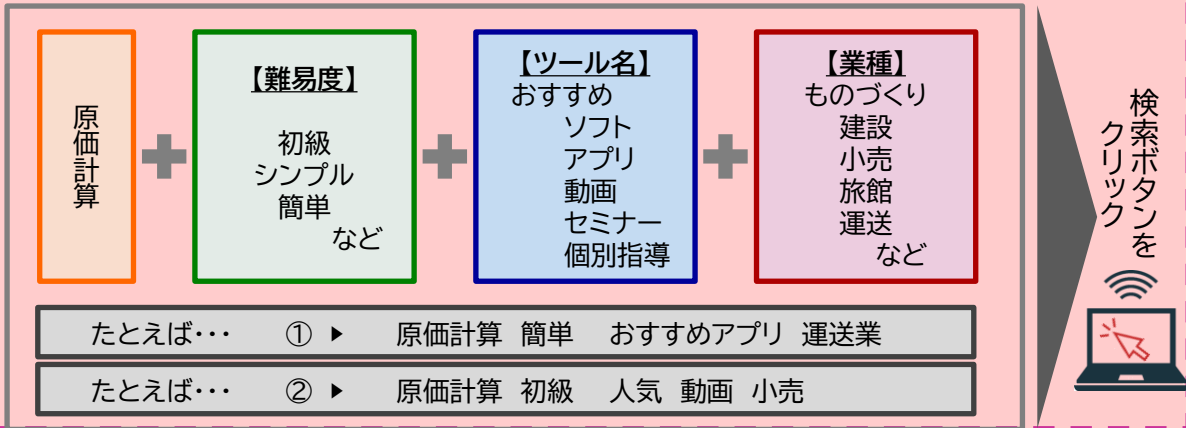
“原価計算”できていますか？～ 製品・サービス単位での把握を

Good Practice

参考：原価計算の方法

《図表 原価計算のための検索例》

「原価計算」に難易度、ツール名、業種といったキーワードを追加して、検索してみましょう



《図表 運送業務の運賃計算ツール》

※赤字は必須入力		1
管理番号	車番、ナンバー等	
営業所の所在地	都道府県	埼玉県
車両情報	単車・トレーラー	単車
	最大積載量(トン単位)	0.00トン
	車両総重量(トン単位)	0.00トン
発着地	発地	
	着地	
距離制運賃:算出条件	実車キロ程	0km
時間制運賃:算出条件		
1日目	拘束時間	0.00時間
	走行キロ	0km
2日目	拘束時間	0.00時間
	走行キロ	0km
收受・見積/運賃単価(消費税等込)		0円
以下は入力不要、自動計算されます		
算出条件	管轄:運輸局	関東運輸局
	適用車種区分	小型車
距離制運賃算出額	基準運賃額	#N/A
	端数処理後①	#N/A
	消費税及び地方消費税②	#N/A
	合計額(①+②)	#N/A
時間制運賃《1日目》	基本料金	#VALUE!
	時間加算額	#N/A
	距離加算額	#VALUE!
	小計③	#VALUE!
時間制運賃《2日目》	基本料金	-
	時間加算額	-
	距離加算額	-
	小計④	0
時間制運賃合計額	合計額(③+④)	#VALUE!
	端数処理後⑤	#VALUE!
	消費税及び地方消費税⑥	#VALUE!
	合計額(消費税加算⑤+⑥)	#VALUE!
実勢運賃額、見積運賃額との比較	距離制運賃との比較	#N/A
	格差率(格差額÷收受運賃等)	#N/A
	時間制運賃との比較	#VALUE!
	格差率(格差額÷收受運賃等)	#VALUE!

《図表 原価計算ツールのサイト～運送業の場合～》

資料名	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_jigyo_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-setsumei.pdf

注)掲載URLは、2024年2月現在資料)各種ウェブサイトより作成

資料) 公益社団法人全日本トラック協会ウェブサイト

CHECK 4 製品・サービスの“単価”を把握し、取引先に提示できますか？



ウェブサイトのリニューアル業務の引き合いを受けたが、取引先はサイトのイメージも、予算感も持ち合わせていない。いくつかのパターンを整理し、予算感を持っていただくと商談しやすいが・・・【ウェブサイト制作】

取引先から、お客様プレゼントキャンペーン期間中のコールセンター業務について引き合いを受けた。1コールあたりの対応時間（分）と、1日あたりの受電本数から概算を出し、単価を調整したい・・・【コールセンター】

Good Practice

自社の主な事業の製品・サービスの「単価表」を作成しておく、価格交渉に役立ちます！

1. 製品やサービスごとに、投入した時間や費用（原材料費などの諸経費）などを把握し、原価を割り出した後は、「単価表」を作成します。
2. 「単価表」により、自社の製品やサービスの違いが、価格にどのように影響するのか、関係を取引先に伝えやすくなります。特に、発注・仕様内容が未確定な段階での引き合いでは、パターンごとの納品物や技術・工法といった違いと、これに要する費用や納期の違いの説明に効果を発揮します。
3. また、複数の製品・サービスを提供している取引先との受発注交渉でも、提案の組み合わせが伝わりやすくなります。新規に開拓した取引先に、成果物のイメージを伝えるなど、戦略的な価格交渉にも役立ちます。
4. 右は、ウェブサイト制作の「単価表」例です。同じ業界であっても、A社は、3タイプの異なるアウトプットを、またB社は、価格表に基本料金とオプション料金を提示しているなど、各々の技術力等の強みをふまえた設定となっています。

《図表 ウェブサイト制作業務の「単価表」の例》

《A社》	松プラン	竹プラン	梅プラン
価格	100万円	70万円	30万円
頁数	30頁	15頁	5頁
制作期間	5か月	3か月	4週間
デザイン	オリジナル	オリジナル	既往製品
画像点数	30点	10点	3点

《B社》	料金	内容
基本設計	3万円	サイト構成,SEO,操作説明
Option1	2万円/頁	ウェブサイトの独自デザイン
Option2	7万円	トップ/下層コーディング
Option3	10万円	ウェブサイトからのメール送信
Option4	12万円	レスポンス機能

CHECK 4 製品・サービスの“単価”を把握し、取引先に提示できますか？

モデル事業者の挑戦

「建築物の内装・外装材」の単価表

- 当社は、オフィスビルなどの内装材・外装材を販売している。主要取引先との間に特約店制度を設けており、これまでの受発注実績をふまえ、同じ商品であっても顧客別に単価を設定し、取引を行っている。
- 顧客別に価格交渉を行えることから、特定の取引先の業績が大きく変動したり、個別の取引が自社に大きくマイナス影響を与えた場合でも、リスク分散が出来る。
- 発注単位・取引先単位ではなく、事業取引トータルで、業績を確保する仕組みとなっている。

A社向け

商材	単価
商材a	100円
商材b	120円
商材c	500円

B社向け

商材	単価
商材a	80円
商材b	130円
商材c	450円

C社向け

商材	単価
商材a	130円
商材b	130円
商材c	550円

モデル事業者の挑戦

「データ入力業務」の単価把握

- 当社は、名刺やメールアドレスなどデータ入力系業務を受託している。
- 単価表の作成にあたり、まず、当社の作業員毎に、入力スピードや正確さといった、スキルレベルの整理に必要な項目を整理する。数字入力／文字入力、デジタル入力／手書き入力など内容を変えて入力スピードを実測するなどし、スキルレベルごとに、労務費単価を設定する。
- その上で、必要経費等を勘案し、「名刺 1 枚」「アンケート回答票 1 件」「回答 1 問」単位の単価を確定させる。
- スキルレベルは定期チェックし、単価表も見直している。

【社員のスキルレベルチェック】

レベル:習熟
日本語150字

レベル:実用
日本語60字



実測後
標準化し
見積の単価に反映

【単価表】

分類	項目	単価
入力項目	名刺	25円
	調査票	100円
入力媒体	データ	1.0倍
	手入力	1.5倍

CHECK 5 自社の事業特性をふまえた“見積書”のひな型（フォーマット）はありますか？

見積書

¥



見積は、社長自らが都度対応を行う。**労務費単価や必要な作業工数などの共通フォーマットがなく、取引先の予算にあわせて出している。**【印刷】

ほとんどの取引先は自社3km圏に立地しており、30年以上のつきあいがある顧客も多い。**一度単価を決めると何年も見直しは行わず、書面も取り交わさない。**毎日、発注書と同日の加工部品が取引先から届く。【表面処理】

大型部品の高額材料など顧客からの材料支給の場合、原材料メーカーから材料が1個ずつ届く。都度加工作業をせざるを得ず**作業工数も増える。**納期までの**在庫管理費も見積書に計上出来ていない。**【精密加工】

Good Practice

自社の特徴をふまえた見積書を用い、見積チェックリストの不確定要素の明記等行い価格交渉に活用！

1. 見積書には、**CHECK 1** で作成した「業務フロー」「見積チェックリスト」によって、取引条件が明確化できなかった項目を明記し、受注前に、リスク要因として、交渉することが必要です。

例：運送業務の附帯業務や荷待ちの発生

ウェブサイトや印刷物の制作にあたっての作業頁や校正回数などの大幅な増加

部品加工業務等における発注ロット数の変更 など

特に、労務費については、原材料費、エネルギー費と分けて交渉することが重要です。(次ページ コスト費目別価格交渉フォーマット (例) 参照)

2. 価格交渉にむけて、見積書は、自社の実態に即した費目を記載できるひな形（フォーマット）を整えておくことが有効です。 自社のひな形は、**CHECK 3** で示した原価計算を行っておくと、比較的容易に作成することが可能です。
3. ひな形は、商工団体など地域の公的支援機関のウェブサイトなどで、汎用性の高い電子ファイルも配布されています。 各業界団体等で業界の特徴をふまえた見本も提供されていますので、業界サイトをチェックしてみることも有効です。
近年では、財務会計や人事労務関係のソフトやアプリと連動し、見積書の作成や、その管理が可能な無償・有償のソフトやアプリも提供されています。必要な項目を画面毎に繰り返し入力する必要が無く、業務の効率化に役立つツールとして有効です。

CHECK 5

自社の事業特性をふまえた“見積書”のひな型（フォーマット）はありますか？

《図表 労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針の例》
～コスト費目別 交渉フォーマット（例）～

コスト費目別価格交渉フォーマット（例）

https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/index.html#roumuhi_shishin

労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針（令和5年11月29日内閣官房・公正取引委員会）別添
価格交渉の申込み様式（例）

御見積書

〇年〇月〇日

（発注者） 御中 （受注者）

下記のとおり、御見積もり申し上げます。

見積日 年 月 日
有効期限 年 月 日

商品名（例：業務名、品番、件名）

合計金額 円

内訳

1 原材料価格（素材費、部品購入費等）

（例）

材料・品番	単価	数量	金額	（備考）旧単価（円）／ 単価上昇率（%）
.....				
小計	円			

2 エネルギーコスト（電気代、ガス代、ガソリン代等）

（例）

電気代	単価	総使用量	貴社向け売上比率	金額	（備考）単価 上昇率（%）
.....					
小計	円				

3 労務費（定期昇給、ベースアップ、法定福利費等）

（例1）

改定前の 労務費総 額	労務費の上昇額 ※改定前の支払い実績（定期昇給、ベースア ップ、法定福利費等）に最低賃金・春季労 使交渉妥結額等の上昇率を乗じて算出	貴社向け売 上比率	金額
円	円	%	円

（例2）

現在の労務 費単価	人数	労務費の上昇率 ※最低賃金・春季労使交渉妥結額等の上昇率	金額
円／人・日	人・日	%	円
小計	円		

4 その他

（例）設備償却費、保管料、輸送費等

小計 円

原材料価格、エネルギーコスト、労務費など、各コスト要素に分けて、それぞれ単価、小計等を作成

《図表 見積書のひな形を公開している業界団体等の例》

	掲載サイト
運輸業	公益社団法人全日本トラック協会 「標準的な運賃計算シート（一般貨物自動車運送事業に係る標準的な運賃）」 https://jta.or.jp/member/kaisei_jigyoho/kaisei_jigyoho_202008.html
警備業	一般社団法人全国警備業協会 「警備料金標準見積書」 https://www.ajssa.or.jp/wp/wp-content/uploads/2015/01/e40a8c22efcf606377b5a57d3bd6360a.pdf
情報通信業	独立行政法人情報処理推進機構社会基盤センター 「情報システム・モデル取引・契約書」第二版 https://www.ipa.go.jp/ikc/reports/20201222.html
不動産業	国土交通省 土地・不動産関連各団体が作成した「標準見積書」 https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/totikensangyo_const_tk2_000082.html

注）掲載URLは、2024年2月現在 中小企業庁

CHECK 6

取引先の経営方針や業績動向を把握できていますか？



主要数社への取引依存度が高いが、近年はその取引先からも見積依頼・発注連絡しか来ない関係性である。新規事業の参入動向や業績なども直接把握しておらず、相手にとって当社のポジションもわからない。【精密加工】

取引先の小売チェーンは、最近新形態での出店を予定していると新聞で確認した。当社との取引は卸経由のため直接的な情報収集はできないが、地域の業界団体の会合で、出店エリア情報などを得ている。【食品製造】

取引先荷主とはつきあいがとても長く、コロナ禍でもしばしば意見交換に応じてもらっている。業績が好調で、新規事業への設備投資を進めているといった情報を聞くことができた。【運送】

Good Practice

取引先の動向把握は交渉スピードに影響。直接把握できない場合、業界団体などを活用し情報収集を！

1. 取引先の経営方針、業績や設備投資の動向などを把握しておくことは、
 - ①急な価格改定交渉に際しての、協議の場の申し入れのタイミングや改定率・額の準備・検討
 - ②自社の今後の事業展開をふまえ、取引先の拡大・多角化に取り組むべきか？
 現行の取引先の依存度を高めるべきか…？、取引依存度の抑制や取引を中止すべきか…？
 といった判断・見極めにも役立ちます。また、こうした情報の把握は、各種交渉のスピードや成否にも大きく影響を与えます。
2. 取引先規模が大きい場合や、取引先担当の人事異動等が頻繁であるなど直接の把握が難しいあるいは時間を要する場合、地域内の業界団体や同業他社との意見交換などを通じて情報収集を開始することが必要です。
3. 取引先の情報が収集困難である場合でも、取引先業界のプライスリーダーとなるような大手企業の動向を把握しておくことが有効です。あるいは、自社業界の大手の動向を注視しておくことも必要です。
4. その上で、受注側企業からも価格交渉を申し出やすいタイミングを捉えて積極的に価格交渉を申し出ましょう。
 (発注者が翌年度の予算を策定する前、定期の価格改定や契約更新のタイミング等)

パートナーシップ構築宣言の活用

- 「パートナーシップ構築宣言」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」で宣言するものです。

【主な宣言項目】

- (1) サプライチェーン全体の共存共栄と新たな連携（オープンイノベーション、IT実装、グリーン化等）
- (2) 下請企業との望ましい取引慣行の遵守
 - ①価格決定方法の適正化、②型取引の適正化、③支払条件の改善、④知的財産・ノウハウの保護、⑤働き方改革に伴うしわ寄せ防止
- 受注側企業におかれては、取引先がパートナーシップ構築宣言企業の場合は、宣言内容を確認し、経営方針を把握することができます。
- さらに価格交渉の場においても、交渉材料の1つとして活用することができます。

参考：パートナーシップ構築宣言ひな形

「パートナーシップ構築宣言」のひな形

当社は、サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、以下の項目に重点的に取り組むことを宣言します。

1. サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を超えた新たな連携
直接の取引先を通じてその先の取引先に働きかける（「Tier N」から「Tier N+1」へ）ことにより、サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組むとともに、既存の取引関係や企業規模等を超えた連携により、取引先との共存共栄の構築を目指します。その際、災害時等の事業継続や働き方改革の観点から、取引先のテレワーク導入やBCP（事業継続計画）策定の助言等の支援も進めます。

（個別項目）

※下記から積極的に取り組む項目を特定し、項目毎に取組内容を具体的に記載してください。

- a. 企業間の連携（オープンイノベーション、M&A等の事業承継支援 等）
- b. IT実装支援（共通EDIの構築、データの相互利用、IT人材の育成支援、サイバーセキュリティ対策の助言・支援 等）
- c. 専門人材マッチング
- d. グリーン化の取組（脱・低炭素化技術の共同開発、省エネ診断に係る助言・支援、生産工程等の脱・低炭素化、グリーン調達 等）
- e. 健康経営に関する取組（健康経営に係るノウハウの提供、健康増進施策の共同実施 等）

2. 「振興基準」の遵守

親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行（下請中小企業振興法に基づく「振興基準」）を遵守し、取引先とのパートナーシップ構築の妨げとなる取引慣行や商慣行の是正に積極的に取り組みます。

※下記①～⑤の取組内容は、「振興基準」（取引対価決定の際の協議、契約条件の書面交付等）を踏まえた上で、業界の取引形態に合わせて変更することが可能です。

※「下請取引以外の企業間取引についても、取引上の立場に優劣がある企業間での取引の適正化を図るという下記項目の趣旨に留意する」場合には、その旨記載ください。

①価格決定方法

不合理な原価低減要請を行いません。取引対価の決定に当たっては、下請事業者から協議の申入れがあった場合には協議に応じ、労務費上昇分の影響を考慮するなど下請事業者の適正な利益を含むよう、十分に協議します。取引対価の決定を含め契約に当たっては、親事業者は契約条件の書面等による明示・交付を行います。

②型管理などのコスト負担

契約のひな形を参考に型取引を行い、不要な型の廃棄を促進するとともに、下請事業者に対して型の無償保管要請を行いません。

自主行動計画の活用

- 「自主行動計画」は、下請中小企業の振興を図るため、下請事業者及び親事業者のよるべき一般的な基準である振興基準を踏まえ、各業界団体が自主的に策定する取引適正化に向けた取組方針を記載したものです。
- 【策定業界団体】自動車（日本自動車工業会／日本自動車部品工業会）素形材（日本金型工業会／日本金属熱処理工業会／日本金属プレス工業協会／日本ダイカスト協会／日本鍛造協会／日本鑄造協会／日本鑄鍛鋼会／日本粉末冶金工業会／日本鍛圧機械工業会／日本工業炉協会／日本バルブ工業会）機械製造業（日本建設機械工業会／日本産業機械工業会／日本工作機械工業会／日本半導体製造装置協会／日本ロボット工業会／日本分析機器工業会／日本計量機器工業連合会）航空宇宙（日本航空宇宙工業会）繊維（日本繊維産業連盟／繊維産業流通構造改革推進協議会）紙・紙加工（日本製紙連合会／全国段ボール工業組合連合会）電機・情報通信機器（電子情報技術産業協会／日本電機工業会／カメラ映像機器工業会／情報通信ネットワーク産業協会／ビジネス機械・情報システム産業協会）、情報サービス・ソフトウェア（情報サービス産業協会）、流通（日本スーパーマーケット協会／全国スーパーマーケット協会／日本フランチャイズチェーン協会／日本チェーンドラッグストア協会／日本ボランティアチェーン協会／日本DIY・ホームセンター協会）、建材・住宅設備（日本建材・住宅設備産業協会）、金属（日本電線工業会／日本鉄鋼連盟／日本アルミニウム協会／日本伸銅協会）、化学（日本化学工業協会／塩ビ工業・環境協会／化成品工業協会／石油化学工業協会／日本ゴム工業会／日本プラスチック工業連盟）、警備（全国警備業協会）、放送コンテンツ（放送コンテンツ適正取引推進協議会）、トラック運送（全日本トラック協会）、建設（日本建設業連合会）、金融（全国銀行協会）、商社（日本貿易会）、印刷（日本印刷産業連合会）、造船（日本造船工業会／日本中小型造船工業会）、住宅（住宅生産団体連合会）、広告（日本広告業協会）、電力（送配電網協議会）、食品製造業（食品産業センター）、食品卸売業（日本加工食品卸売協会／日本外食品流通協会／日本給食品連合会／全国給食事業協同組合連合会）、飲食業（日本フードサービス協会）、不動産管理業（マンション管理業協会）（令和6年1月時点）
- 現在、各業界団体へ、（1）労務費の適切な転嫁に向けた交渉のあり方や、（2）原材料費やエネルギーコストの適切なコスト増加分の全額転嫁を目指す取組について、各業種の実情に即した形を検討し、自主行動計画に反映するよう働きかけています。
- 価格交渉の場においても、交渉材料の1つとして活用することができます。

CHECK 7

取引先にとっての自社製品やサービスの“付加価値” = 価格になっていませんか？



?

付加価値...



主要顧客からの発注量は変わらないが、高付加価値型商品の精密加工に関わる引き合いが減り、価格勝負の薄利多売な加工の発注が増えている。【精密加工】

システムコンサルティングが強みだが、ホームページ制作など価格重視の引き合いが多い。【ウェブサイト制作】

衣料量販店のOEM生産では、上代（店頭販売価格）が980円、1980円など決まっている中での金額入札が多い。材料品質を落として応札せざるを得ず、当社の技術力を活かした提案ができない・・・【衣服製造】

Good Practice

価格しか評価しない取引先との価格交渉は、事実上困難。自社の付加価値の見直しが必要！

1. 取引先は、自社のどのような点に付加価値を見いだしているでしょうか。たとえば、中小企業庁「2020年版中小企業白書」によると、優位性の例として、製品の機能・サービスの独自性、提案力・企画力、品質、供給力、ブランド力、アフターサービスなどがあげられています。取引先の多くが、共通項目を高く評価していることもあれば、取引先ごとに異なる可能性もあります。
2. たとえば「ここ数年、主要な取引先からは価格見積での発注しか来ない」「自社の経営改善・新規提案がほとんど出来ていない」といった状況に陥っていないでしょうか？取引先との意見交換等や、社内での振り返りなどにより、顧客満足度のポイントは何か、きちんと把握することが必要です。
3. 価格以外に評価されていないと考えられる場合、その取引先との価格交渉は事実上困難といわざるをえません。
4. 自社の付加価値を自社で検討するために、まず経営計画を策定することが有効です。何を強みとした取引を行っていくのか、取引姿勢を明確にします。価格しか評価されないような取引・事業は改善し、事業や顧客ごとの収益バランスを整えていくことが重要です。たとえば、自社で価格を決定出来るようなOEMやBtoCビジネスへの事業拡大や、利益率の低い取引の縮小などを行うことで、現在の取引先との価格交渉を有利に進めることにもつながります。

CHECK 7 取引先にとっての自社製品やサービスの“付加価値” = 価格になっていませんか？

モデル事業者からワンポイント

- 印刷業界は工程分業が多いが、当社の強みはデザイン・編集から印刷まで一貫対応できる点である。
- 一貫対応により、納期短縮のほか、納品物のデザインや精度についても顧客に価値提供が出来ている。
- 原材料費等が高騰する中、事業の収益確保にも役立っている。

(印刷物制作)



モデル事業者からワンポイント

- 総合スーパーやカジュアル衣料量販店の衣料品のOEM生産を受注してきたが、価格入札が中心で、事業は薄利多売型であった。
- デザイン・企画提案力を磨き、徐々にセレクトショップとの取引が出来るようになった。セレクトショップでは当社の提示価格での取引が可能である。複数事業を柱とすることで、事業バランスが確保出来るようになった。

(衣服製造)



モデル事業者からワンポイント

- 生活用品の企画・デザイン・製造・販売まで一貫対応が可能なのが当社の強みである。積極的な設備投資等により企画・デザイン力を高めるとともに、生産委託先工場も含めた生産管理システムも構築した。
- 取引先が値上げを認めない商品であっても、品質を落とさない範囲で素材や仕上げを変更したコストダウンや、生産工程を見直した新商品への切り替えなどの提案が実施出来る。(生活用品の製造販売)



モデル事業者からワンポイント

- 荷主からの引き合い段階で、配送先・量、頻度を示され、費用や頻度をシミュレーションして見積を提出する。その後希望にあわせ代替案をコンサルティング出来ることが当社の最大の強みである。
- 地域内で食品に特化し事業を展開しており競合が少ない。当地域の食品輸送に限っては、都市圏からの幹線輸送を担う大手や、エリア内の同業他社から、荷主へ当社を推薦してもらっている。(配送)



CHECK 3 “原価計算”できていますか？ ～製品・サービス単位での把握を

CHECK 4 製品・サービスの“単価”を把握し、取引先に提示できますか？

CHECK 5 自社の事業特性をふまえた“見積書”のひな型（フォーマット）はありますか？

支援制度の活用

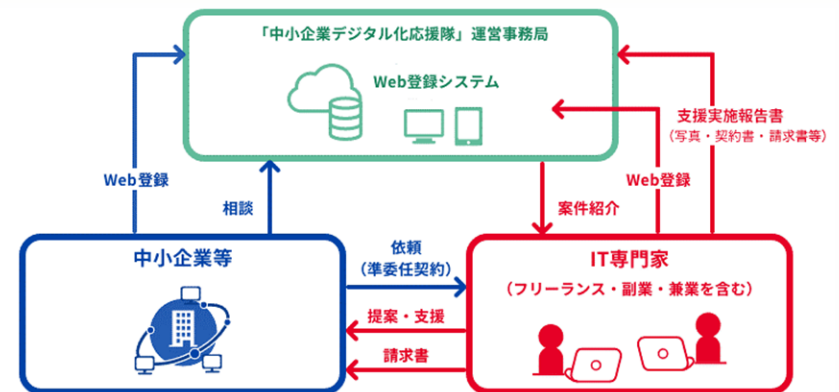
身の丈にあった「DX化」による価格交渉への備え

- これまで **CHECK 3**、**CHECK 4**、**CHECK 5** でみたように、原価計算、単価表、見積作成といった経営に係る事業や、生産管理や労務管理等は年々多様化・複雑化しています。
- 業務のIT化、デジタル化（DX化）は、事業の維持拡大・効率化に有効と考えられますが、投資効果が得にくいと考える中小企業・小規模事業経営者も少なくありません。
- しかし、近年、IT化やデジタル化を“小さくはじめる”ためのソフトウェアやアプリが低価格で多数提供されています。たとえば、自社の中でも、IT化が最も必要な部門などから、スマートフォンやパソコンを使って、月額数百円程度から取り組みをはじめます。そして数ヶ月後、その効果を感じた後に、徐々に機能を拡張していきます。

資料)中小企業庁「スマートSMEサポーター制度」

- このためには、まずは、DX化／IT化をすすめるための情報を集めることから始めます。
- 地域の商工団体や支援機関等では、取組の進め方や助成制度情報などを伝えるセミナーや勉強会のほか、個別の経営相談なども実施しています。中小企業庁においても「スマートSMEサポーター制度」を通じてデジタル化を支援しています。

《図表 中小企業庁「スマートSMEサポーター制度」》



※支援終了後、中小企業の方はIT専門家の評価をWeb上で行っていただきます。

CHECK 5 自社の事業特性をふまえた“見積書”のひな型（フォーマット）はありますか？

モデル事業者の挑戦

業界団体のツールを活用したDX化

- 従業員20名程度で印刷業を営んでいる。約20年前に自社で生産管理システムを開発し業務を効率化出来たが、徐々に業務プロセスとシステムが合わなくなってきたため、汎用性の高いシステムを探していた。
- 当社が所属する地元の印刷工業組合で、全日本印刷工業組合連合会が印刷業の経営効率化の向上等に向けてDX化を推進している

ことや、2022年9月に、中小規模の印刷会社向けの経営情報システム(MIS*)「BRAIN」を開発したことを教えてもらった。

- 「BRAIN」は、**印刷業に合わせた仕様で開発**されている。このため、**見積書や請求書の発行も容易**である。また、案件単位での損益管理ができる機能も備えており、**原価照会機能**も使いやすい。
- 中小企業や、**小規模事業者の構成比率が高い印刷業界向けに、導入費用や月額費用を抑えられている**ことから、導入を検討中である。

BRAINシステムの概要



《図表 中小規模向け経営情報システム「BRAIN」》



注)MIS:Management Information System
資料)全日本印刷工業組合連合会より提供

§ 2 価格交渉実践編

STEP 1

自社業種・業界の価格改定に関する情報収集



取引先が製品の値上げを半年後に実施すると新聞で目にした。他の受注側中小企業は、すでに価格交渉を開始している例もあると聞いているため、当社も急いで交渉をはじめたいのだが…【精密加工】

同業種の組合の全国大会で、地域外と同業社と話をしたところ、当社所在地の大手取引先の交渉状況について、詳しい情報を得られた。地域外の事業者の方が地元大手の話をしやすいのかもしれない。【印刷】

Good Practice

自社の所属する業界団体などを通じ、業界動向を把握します

1. 価格改定が必要な状況に直面した場合、同業他社も同じ問題に直面していることが想定されます。まずは、自社が所属する業界団体や、同業他社の動向を収集しましょう。
 - ◆ 自社の主要顧客とも取引がある業界大手の動向等はプレスリリースなどの各社報道を注視します。
 - ◆ 地域や業界団体の会合等へ積極的に参加し、平時より担当者間のネットワークを構築しておくことも有効です。
 - ◆ 地元の大手取引先情報を、地域をこえた業界団体の会合などで、他地域の事業者から得られることもあります。
2. 経営リソースに限りのある小規模事業者や個人事業主の多い業界や地域では、取引先と個別交渉にあたる前に、特に業界団体として、相手先業界・大手事業者との交渉方針や交渉方法・ツールの検討などを協議することも有効です。
3. 受注側企業の交渉順として、大手から中小企業・小規模事業者へと、順次すすめる例が多くみられます。同業の交渉状況も把握しておくことが必要です。動向がきちんと把握出来ていないと、顧客から「貴社以外に相談を受けていないため、状況確認したい。」といった回答などを受け、交渉を速やかに開始できない可能性もあります。

STEP 2

取引先(発注者)業界・業種の情報収集と価格交渉順の検討



取引先のローカルスーパーに交渉を持ちかけたところ「競合大手の値上げを待ってから、当社も値上げの検討を行う予定だ」と言われてしまった。どのような順序で取引先に交渉を持ちかけたらいいのだろうか・・・【食料品製造】

エネルギー費と労務費が高騰しているため、配送料金を値上げしたい。取引先にもちかけたところ「まだどの取引先からも相談がない、貴社だけだ」と言われて話を聞いてもらえなかった。【配送】

当社の主要取引先は、同業大手から価格交渉をはじめているようだ。他の発注先からは製造原価の上昇をふまえた見積を出すよう連絡があった。同規模の発注者でも随分対応が異なる・・・【配送】

Good Practice

発注側企業の事業形態や業種、規模などの動向と、自社との取引実績をふまえ交渉順を検討します

- 発注側企業の事業形態によって価格改定のタイミングは異なるため、時期を確認し、交渉を進めていく必要があります。たとえば
 - ◆小売業においては、2022年度、消費者向け商品を扱う店舗等で価格の据え置きが続きました。このような取引先の価格改定は、自社よりも規模の大きい地域のプライスリーダーとなる企業の動向をふまえて検討されることが多く見られます。交渉先の訪問順・商談順として、まず業界や地域のプライスリーダーから始めることが有効と考えられます。
 - ◆製造業では、現在販売中の商品・製品については、価格を据え置きつつオプション等の実質値上げにて対応する例が少なくないため、発注者側のモデルチェンジタイミングや、受注側企業からの改訂提案などを伴う交渉が想定されます。
- 中小企業庁では、事業者へアンケート調査を実施し、個別の発注事業者の動向などについてもウェブサイト等で情報を提供しています。

(ウェブサイトのURLは、本資料巻末「参考資料1」の『Ⅲ 発注者側各社の価格交渉への対応』参照)

STEP 2

取引先(発注者)業界・業種の情報収集と価格交渉順の検討

モデル事業者からワンポイント

- 取引先小売店との交渉は、当社と同じ調味料を製造する主力メーカーの値上げ発表後に開始するよう準備をすすめていく。
- 取引先の小売各社は、地域のプライスリーダーとなる小売店の動きを注視しているため、プライスリーダーとなる小売業者から交渉を開始する。
- 実際の価格改定期は、店舗の定番棚入替期 = 4月・10月を目指してスケジュールリングする。
(食料品製造 (調味料メーカー))



モデル事業者からワンポイント

- 発注側の荷主企業は、出来るだけ価格改定のタイミングを遅らせたいと考えているため、“いつから交渉を行うとより好条件で交渉が成立するのか？”の見極めは、当社の経営課題だった。
- そこで、当社主要顧客と取引のある大手物流事業者の動向をつかみ、同社に続いて交渉するため情報収集に注力した。
- 発注側企業にとっても、大手運送事業者の料金をベンチマークとして検討でき、適切なタイミングだった。
(配送)



STEP 3

交渉の申し入れ①

Good Practice

必要に応じて、書面での申し入れを行います

1. 商談に先立ち、交渉内容を記した書面の準備が有効です。口頭ではなく文章にすることで、交渉前に、取引条件がどう変化したのか、現在の取引条件での問題点が何か、といった点が明らかとなり、交渉が進めやすくなります。
2. 取引先の担当者にとっても、書面として明確化された申し入れを受けとることで、社内部署に対応の打診を行いやすくなる効果もあります。

STEP 3

交渉の申し入れ②

Good Practice

発注側企業から価格を提示されるのを待たずに、希望する価格を提示するのがポイント

1. 発注側企業から提示される価格が、受注側企業にとって希望の価格となるとは限りません。多くの場合、発注側企業から先に価格を提示されてしまえば、その価格以上の額を要請すること、また、交渉によりその要請額を実現することは非常に困難となります。
2. そのため、受注側企業は、発注側企業からの提示を待つことなく、公表資料などを用いて希望する価格を自ら発注側企業に提示しましょう。
3. その際、価格の設定においては、自社の労務費だけでなく、発注先やその先の取引先における労務費も考慮しましょう。

事業者からワンポイント



- 発注者と取引のある製品を「30年価格改定がされていないもの」、「20年価格改定がされていないもの」等と分類し、それぞれの区分ごとの最低賃金の上昇率を参考に単価の引上げを自ら求めた。

(非鉄金属製造業)

事業者からワンポイント



- 毎年夏頃、翌年1年間に発生する取引先ごとのコスト上昇を予想し、各コストの原価に占める割合を加味して単価の改定率を算出し、自ら求めている。

(道路貨物運送業)

事業者からワンポイント



- 他県における同種業務の受託料の相場を踏まえて発注者への要請額を設定し、自ら求めた。当該発注者には、社員教育に力を入れるために必要な値上げであることを説明の中心とした。(警備業)

事業者からワンポイント



- 自社の労務費の上昇だけでなく、外注先の単価に関する要望を聞いた上で必要な要請額を設定し、自ら求めた。

(情報サービス業)

STEP 4 価格交渉に向けた説明資料の準備



取引先の大手メーカーに、加工賃の値上げについて持ちかけたところ、**取引中のすべての部品について**、数年前に提出した見積・契約段階からの原材料費・エネルギー費の変動データを示すよう指示された・・・【精密加工】

小売や、カジュアル衣料量販店のOEMが多く、価格入札が多い。**従来より製造品質を落として落札しても、超薄利である**。価格交渉の場を活かし、**利益率の高い価格帯の取引につなげたい**・・・【繊維・衣服製造】

Good Practice

①交渉に迅速・的確に即応できるよう、原材料費や労務費のデータは定期収集し備えましょう

1. 価格交渉にあたっては、当該製品・サービスの提供に関わる原材料費、エネルギー費、労務費等の変動を示すデータなど証跡が求められます。**CHECK 3**で準備してきたデータを活用し、交渉が行いやすい形で整理します。
2. また、**CHECK 4**の「原価計算」に基づき、**CHECK 3**で作成した、「単価表」の変更内容を説明することが有効です。取引のタイミングによっては、**CHECK 5**の自社フォーマットにもとづく「見積」を再提出します。
3. 提案の方法については、取引先との協議の場の申し入れとあわせて、確認を行い準備します。

モデル事業者からワンポイント

- 原材料は高騰状況が説明しやすいが、エネルギー費は工場全体にかかるため、「製造費」としてまとめて示した。

(食料品製造 (調味料メーカー))



モデル事業者からワンポイント

- 紙代、インク代、副資材費、エネルギー費などすべてが高騰したため、各データを提示し、値上げ前後の単価表を作成し、取引先を回って説明した。

(印刷物制作)



STEP 4

価格交渉に向けた説明資料の準備

Good Practice

② 現行商品・サービスの交渉だけでなく、自社の付加価値を活かした代替案の提示が取引継続のポイント

1. 受注側企業が、自社の生産・提供フローを一切見直すことなく、増加した費用の全額を負担するように発注側企業に求め、価格交渉が成立した、という例はごくまれです。受注側企業も、応分の改善とコスト負担が必要と考えられます。
2. 交渉に臨む前に、発注側企業にとって、自社はどのような価値を提供し顧客満足度を高めてきたのか、十分に認識しておくことが必要です。その上で、交渉の場においても、価格転嫁に関する交渉だけでなく、自社の製造工程の見直しや、取引先にとって現行の取引より満足度が高い商品・サービスの新規提案などを行い、両者にとってよりよい取引につなげていくことが重要です。
3. このためには、**CHECK 7**で整理したように、自社の経営計画を策定し、自社の強みをいかした提案ができるような環境を整えておくことが重要です。自社の強みをふまえ、特定の取引先に依存せず、多様な取引先を確保できていれば、たとえば、
 - ◆ 現行スペックを維持した製品値上げは、値上げ幅が大きく、発注側企業や、消費者・ユーザーに受け入れ難い場合
 - 自社事業としても、販売量の大幅による廃番・取引中止を避けたい場合は、自社は適正価格での取引が可能であり、また発注先企業においても現行製品とほぼ同価の販売が実現可能となるような改良品を開発・提案する。
 - 現行製品・サービスと同価の取引が難しい場合、ユーザーにとって製品価値を落とさないスペックダウンバージョンや機能限定バージョンを新商品として提案する
 - ◆ 企画・デザイン、技術力を磨き、量産型商品と、高価格帯商品の取引実績を積むことで、量産型での価格交渉では廃番・取引中止を受け入れる一方で、アップクラスの商品・サービスを取り扱う発注側企業との取引拡大へ方針を転換するなどが考えられます。こうした商談は建設的な結果をうみだし、自社事業の成長拡大に寄与する取引の増加が期待できます。

STEP 4

価格交渉に向けた説明資料の準備

モデル事業者の挑戦

「衣料量販店からアパレルブランド」への取引拡大

- 当社は、大手小売店の衣料品やカジュアル衣料量販店のOEM生産を手がけている。商品の価格帯が、480円、1480円など決まっており、金額入札が行われる。このため、製造原価が高騰しても、超薄利を承知で、製造品質を下げ対応していた。
- 超薄利の取引先への過度な依存は経営リスクが高いと考え、数年前から、企画提案力を磨き、アパレルブランドやセレクトショップとの取引を拡充。自社デザインの製品を自社価格で取引できる。売れ行き次第で取引中止となるリスクがあるが一定の事業部門に徐々に成長。培った企画提案力が買われて、衣料量販店等の1480円から2480円といったアップゾーンへの提案にも参入できるようになった。衣料品は景況に左右されるが今では、3つの事業部門トータルで、収益を確保できている。

総合スーパー・カジュアル衣料量販店の
PB定番アイテム

- ◆ 購買層は価格に敏感
- ◆ OEMはシーズン毎の価格競争入札
- ◆ スーパーでの販売価格は据置き
- ◆ 製造原価(原材料の質)を落として落札せざるを得ない。

ステップアップ!

アパレルブランドの
シーズン商品

- ◆ 購買層は品質やデザインに敏感
- ◆ 自社でデザインし、製造原価をもとに上代設定可能
- ◆ バイヤーに評価されれば取引確定
- ◆ 売れ行き次第で取引中止

ステップアップ!

総合スーパー・
カジュアル衣料量販店の
PBアップラインアイテム

- ◆ 購買層は価格と品質両方重視
- ◆ 価格入札だが、製造原価も比較的高いため素材変更など工夫が可能

超薄利・売上大

高利・売上小

薄利・売上中

トータルで収益を確保

STEP 4

価格交渉に向けた説明資料の準備

モデル事業者の苦戦

「顧客満足度が「価格」部品加工メーカー」

- 当社は、高精度の工作加工機・技術者を強みに、産業用ロボットや半導体製造装置分野の多品種少量生産ニーズに対応してきた。また、主要顧客は、上位3社で9割を占めており、この構造は、過去20年間大きな変更はない。
- 原材料費や電気代の高騰を背景に、2022初頭に、顧客へ価格交渉を申し入れた。しかし「初回見積提出時からの、原材料費などの高騰を示す証跡データをすべて提示」するように指示されてしまった。最大の発注先企業から受注している部品点数は300以上を数える上、数十年前に初回発注を受けて以降、価格据え置きのまま受注し続けているアイテムもある。こうしたものは、時点をさかのぼって、原材料費などのデータを集めなければならず、材料卸などの協力を得て、多くの時間を準備に費やした。
- 主要顧客とはつきあいが長いにも関わらず、価格交渉の場には、先方の意思決定者がなかなか同席してもらえなかった。何度かの交渉を経て、ようやく価格改定が認められたが、改定期は、同業者と比べて最も遅いタイミングであった。価格改定幅も原材料費のみしか認められないなど、交渉内容は当社が納得が出来る結果ではなかった。
- 翻って、ここ数年、このような重要な顧客との意見交換が十分に出来ていなかった。先方の経営方針や事業方針をチェックしたり、追加情報を直接把握する機会を作ることも出来ていなかった。この結果、新しい事業に関する相談もなく、近年は、調達担当者からの価格見積要請をうけるのみの関係性となっていた。
- こうした反省を活かし、技術力をふまえた提案を実施し、他の事業部門や他社への営業展開を開始している。また、必要データについても定期的に収集するような社内体制を整えている。

STEP 4

価格交渉に向けた説明資料の準備

モデル事業者の苦戦

「ワンプライスショップとの取引」

- 当社は、生活雑貨や文具等の企画デザインを行い、中国の生産委託先工場で製造を行っている。
- 取引先の9割はワンプライスショップである。ワンプライスショップは、販売価格上限が100円と決まっているため、製造原価の上限も自ずと決まってしまう。この範囲で、高品質なアイテムを月1程度のペースで数十点提案するが、採用は数点である。
- このように、取引先の販売価格が決まっているため、価格交渉の相談を持ちかけても、廃番ないしは転注となってしまう。したがって価格高騰は自社で負担せざるを得ない。
- また、製造コストが、1年前と同額程度の商品の企画デザインを行い、ワンプライスショップの調達担当に提案しても、他者に見劣りしてしまい、新規受注に至っていない。一方で、ワンプライスショップには、300円や500円といった高価格帯のアイテムもあるが、当社は、これまでずっと100円ゾーンに注力してきたため、アップゾーンの企画提案実績がない。
- 今後に向けて、より技術力を高めるアップゾーンへの参入を目指すとともに、ワンプライスショップ以外の生活雑貨を扱うDIYショップなどへの営業活動を行っている。

STEP 5

発注後に発生する価格交渉

OK!
NO!

ウェブサイトデザイン・制作業務を受注した。単価表を示し、プランを選んで頂き、アウトプットイメージや業務量も確認しているのだが、**顧客側の要求内容が想定と異なり、予定工数がオーバーしそうだ**・・・【ウェブサイト制作】

お菓子のキャンペーン事務局の電話・SNSの管理業務を受注しているが、**1日あたりの問い合わせ総定量である10件に対し、実測は、初日2日間で1日あたり30件を超えている**。人員増強が必要か？【コールセンター】

アンケート調査を回収し、数字と文字を入力する業務を受けているが、回答者の記述文字数が多く、入力**コストを想定よりも要している**。どのように相談するとよいだろうか・・・【データ入力・集計】

Good Practice

①アウトプットイメージの共有が困難な短期業務ほどプロセス管理を重視し、随時顧客に進行確認を！

1. ウェブサイトデザインや出版物の制作など、見積段階で顧客イメージの反映が難しいため、受注後に発注内容と異なることが発生しがちです。こうした業務は、まず見積段階で、作品サンプルと単価表を提示し、条件にあった希望デザイナーを起用するなど顧客ニーズに近づける工夫が必要となります。
2. また、事前のサンプル共有やラフデザインなどを確認しても、イメージが異なる場合も発生します。あえて業務フローは簡素化・効率化せず、ラフデザインの前に記載コンテンツを文章化するなど進行確認ステップを加えることで、価格交渉以前のリスク回避手法として役立ちます。

Good Practice

②受注後に問題が生じ、価格交渉が必要な場合はスピード重視で顧客相談を！

1. 取引条件に不明瞭な点が残る場合は、見積段階で特記・備考に「価格調整の可能性があり得る点」を明記し合意を得ます。その上で、事業期間中に価格交渉が必要な場合、問題発生後、スピード重視で迅速に相談を行うことが重要です。たとえば、「コールセンターへの問い合わせ」「データ入力量」「想定外の校正頻度・内容」などが想定量を上回るケースなどです。
2. 事業開始後、平時の継続的な顧客とのコミュニケーションの実施は、価格面での交渉発生時にも重要となります。

STEP 5

発注後に発生する価格交渉

モデル事業者の挑戦

「発注後の価格交渉が難しい製造業」

- 当社は、多品種少量型の熱処理業を営んでいる。
- また、材料の重量に基づいて熱処理料金を算出する。この料金揭示のためには、自社見積の勘所も養って提案しており、古くからの取引先からも適切である、と納得いただいている。
- 一方で、航空・宇宙産業など高付加価値型の完成品の部品加工の場合、複雑なスペック（設計図）を読み解き対応する必要がある。
- 設計図に示された仕様を見誤ると価格交渉が必要だが、自社の理解力に問題があるとみなされ、追加費用の請求は不可能である。
- 製造の現場は総じてこの状態に近く、発注後の問題で見積を見直すことは考え難い。
- 常に自社の取り扱う部品や熱処理に関し、顧客を凌駕するレベルのグローバルな知見を蓄積することが必要である。

モデル事業者の挑戦

「コールセンター業務の受注後交渉」

- コールセンター業務は、受注後、実測により状況が変わることが多い。価格調整が必要な場合は、事業開始後できるだけ早い段階で顧客に相談を持ちかける。
- 失敗例として、3週間のコールセンター業務を受注した時に開始後3日で想定の3倍量を受電していた。担当が様子見を続け、2週間経過後、顧客に価格交渉したが、顧客満足度を損なう結果となった。
- 事業に失敗はつきものだが、価格交渉においてより重要なことは、迅速に相談する。また、失敗時点で、経営者・社員とともに、必ず問題を振り返ることが重要。
- 失敗後、業務フローやチェックリスト、単価表など社内ツールの見直しにつなげ、サービスは向上している。



項目	資料名と公開コンテンツ
I 取引事例 相談事例	<p>■ 適正な下請取引のための望ましい取引事例をわかりやすく紹介 中小企業庁「下請適正取引等の推進のためのガイドライン」 p26～ https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/2014/140619shitauke.pdf</p>
II 自主行動計画	<p>■ 取引適正化に向けた業界ごとの自主的な取組方針を紹介 取引適正化と付加価値向上に向けた自主行動計画 全64団体 【策定業種】 自動車、素形材、機械製造業、航空宇宙、繊維、紙・紙加工、電機・情報通信機器、情報サービス・ソフトウェア、流通、建材・住宅設備、金属、化学、警備、放送コンテンツ、トラック運送、建設、金融、商社、印刷、造船、住宅、広告、電力、食品製造、食品卸売業、飲食、不動産管理 https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/koudoukeikaku.htm</p>
III 発注者側各社の 価格交渉への対応	<p>■ 賃上げ原資の確保に向け、労務費の適切な価格転嫁サプライチェーン全体で定着させる 内閣官房・公正取引委員会「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」 https://www.jftc.go.jp/dk/guideline/unyoukijun/romuhitenka.html</p> <p>■ 中小企業等を対象に、親事業者（最大3社分）との価格交渉や価格転嫁に関するアンケート調査を行い、受注側中小企業等からみた、価格交渉の実態について、親事業者ごとに、整理 中小企業庁「価格交渉促進月間（2023年9月）フォローアップ調査の結果について（②）」 （発注側企業ごとの受注側中小企業からの回答状況を整理した「企業リスト」） https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/follow-up/dl/202309/result_02.pdf</p> <p>■ 発注側企業の取引適正化に関する取組方針を紹介 中小企業庁・内閣府「パートナーシップ構築宣言」 https://www.biz-partnership.jp/</p>
IV 団体協約等	<p>■ 中小企業等協同組合法等に基づく取引価格や納入条件等の取引条件に関する団体協約等の締結 PRパンフレット：https://www.chuokai.or.jp/images/2023/07/230720_dantaikyoyaku.pdf 出典：全国中小企業団体中央会HP</p>

- 昨年、公正取引委員会が実施した特別調査では、コスト別の転嫁率（中央値）について、原材料費は80.0%、エネルギーコストは50.0%であるのに対し、労務費は30.0%と、労務費の価格転嫁が進んでいない現状が浮き彫りになりました。
- これらを踏まえ、内閣官房・公正取引委員会は昨年11月「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」を策定し公表しました。
- 「指針」には、「発注者、受注者それぞれが採るべき行動」が記載されており、発注者が「指針」沿わないような行為をすることにより、公正な競争を阻害するおそれがある場合には、独占禁止法及び下請代金法に基づき厳正に対処していくこととされています。

【発注者が採るべき行動】（ポイント）

- ① 転嫁を受け入れる取引方針を、経営トップまで上げて決定。
 - ② 受注者から求めがなくとも、定期的な協議の場を設ける。
 - ③ 公表資料に基づく根拠資料を、合理的なものとして尊重。
 - ④ 受注者とその先の取引先との取引価格を適正化すべき立場にいることを常に意識して、そのことを受注者からの要請額の妥当性の判断に反映させる。
- 等 6 指針

【受注者が採るべき行動】（ポイント）

- ① **CHECK 3** 価格転嫁サポート窓口や下請かけこみ寺等に相談するなど、積極的に情報収集して交渉する。（P 1 2）
- ② **CHECK 2** 根拠資料として、最低賃金上昇率などの公表資料を用いる。（P 7）
- ③ **CHECK 6** 価格交渉の申し入れは受注者の交渉力が比較的優位なタイミングを活用して行う。（P 1 9）
- ④ **STEP3** 発注者から価格を提示されるのを待たずに受注者側からも希望する価格を発注者に提示する。（P 3 0）

CHECK 5 (図表 労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針の例) ~コスト費目別 交渉フォーマット (例) ~

労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針（令和5年11月29日内閣官房・公正取引委員会）別添
価格交渉の申込み様式（例）

御見積書
〇年〇月〇日
(受注者)

(発注者) 御中

下記のとおり、御見積もり申し上げます。
見積日 年 月 日
有効期限 年 月 日

商品名 (例：業務名、品番、件名)

合計金額 円

内訳

1 原材料価格 (素材費、部品購入費等)

(例)

材料・品番	単価	数量	金額	(備考) 旧単価 (円) / 単価上昇率 (%)
...				
小計	円			

2 エネルギーコスト (電気代、ガス代、ガソリン代等)

(例)

電気代	単価	総使用量	貴社向け売上比率	金額	(備考) 単価 上昇率 (%)
...					
小計	円				

3 労務費 (定期昇給、ベースアップ、法定福利費等)

(例 1)

改定前の 労務費総額	労務費の上昇額 ※改定前の支払い実績 (定期昇給、ベースアップ、法定福利費等) に最低賃金・専事労使交渉支給額等の上昇率を乗じて算出	貴社向け売上比率	金額
円	円	%	円

(例 2)

現在の労務費単価	人数	労務費の上昇率 ※最低賃金・専事労使交渉支給額等の上昇率	金額
円/人・日	人・日	%	円
小計	円		

4 その他

(例) 設備償却費、保管料、輸送費等

小計 円

原材料価格、エネルギーコスト、労務費など、各コスト要素に分けて、それぞれ単価、小計等を作成