

中小企業が取り組む 価格交渉、価格転嫁のポイントとは

2024年9月18日

経営デザインコンサルティングオフィス株式会社

代表取締役

中小企業診断士

川居 宗則

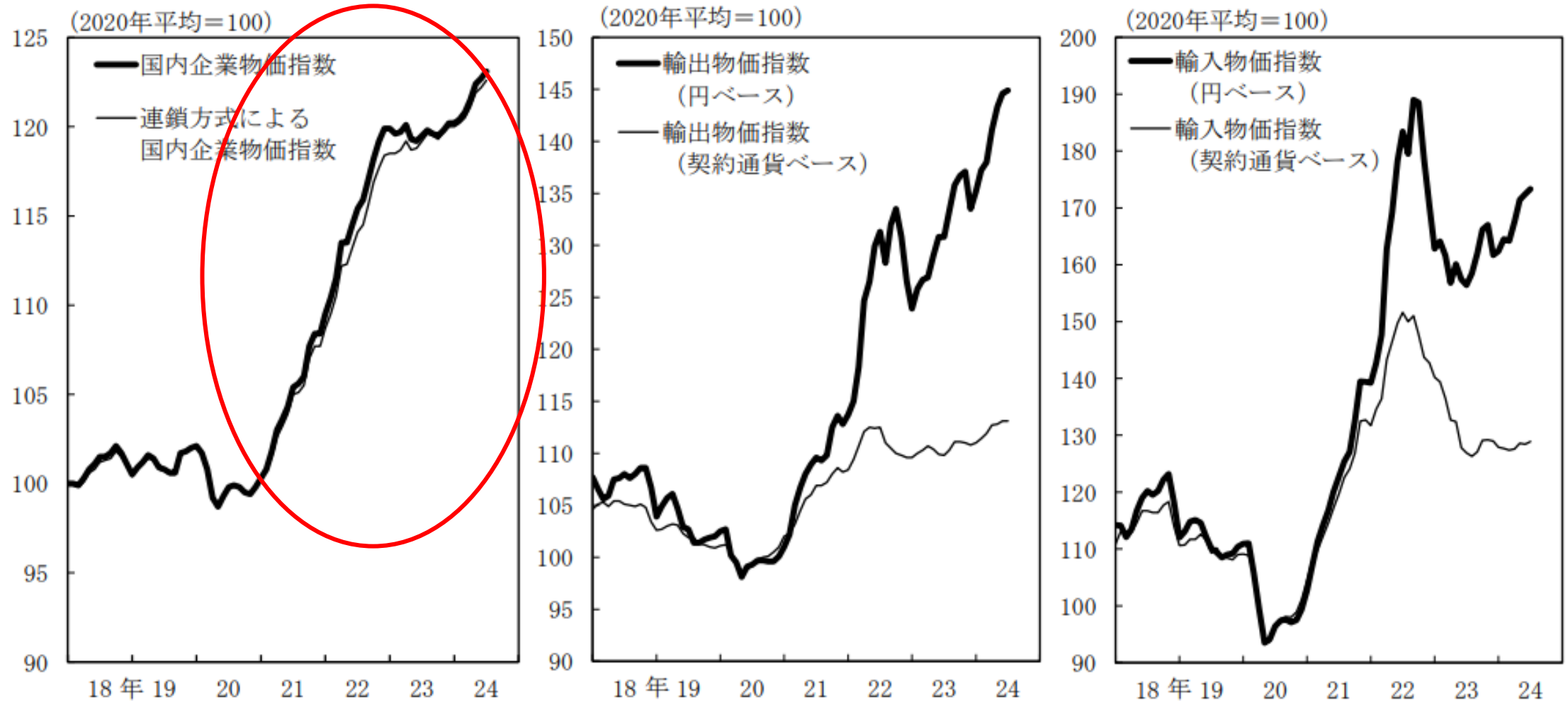
内容

1. 中小企業を取り巻く環境
2. 価格転嫁交渉のコツ
3. 支援策の活用

企業間物価の動向

2024年8月13日

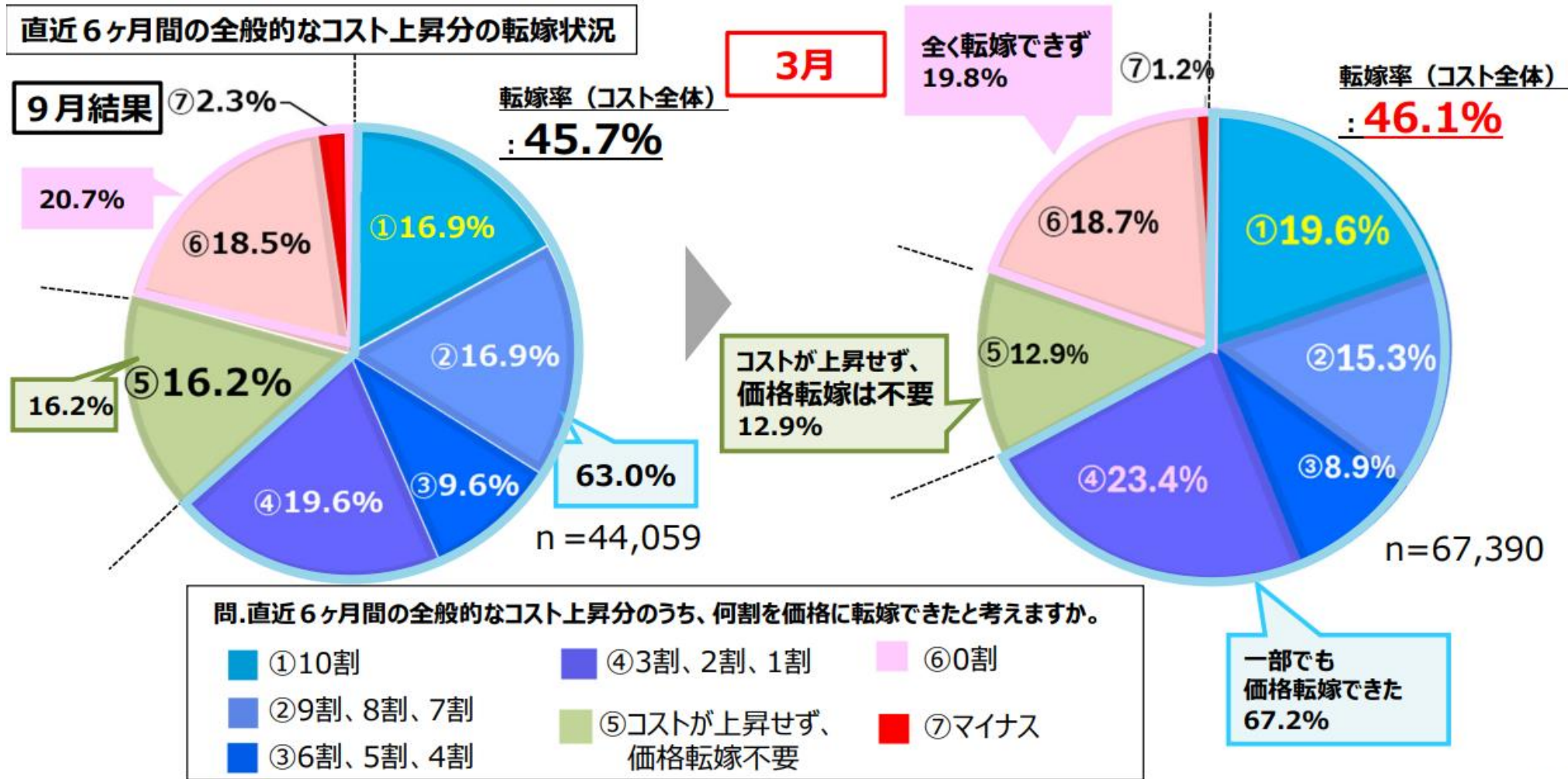
日本銀行調査統計局



2020年に比べて 企業間物価は約2割の 上昇

価格転嫁の状況

価格交渉促進月間（2024年3月）フォローアップ調査の結果（経済産業省）



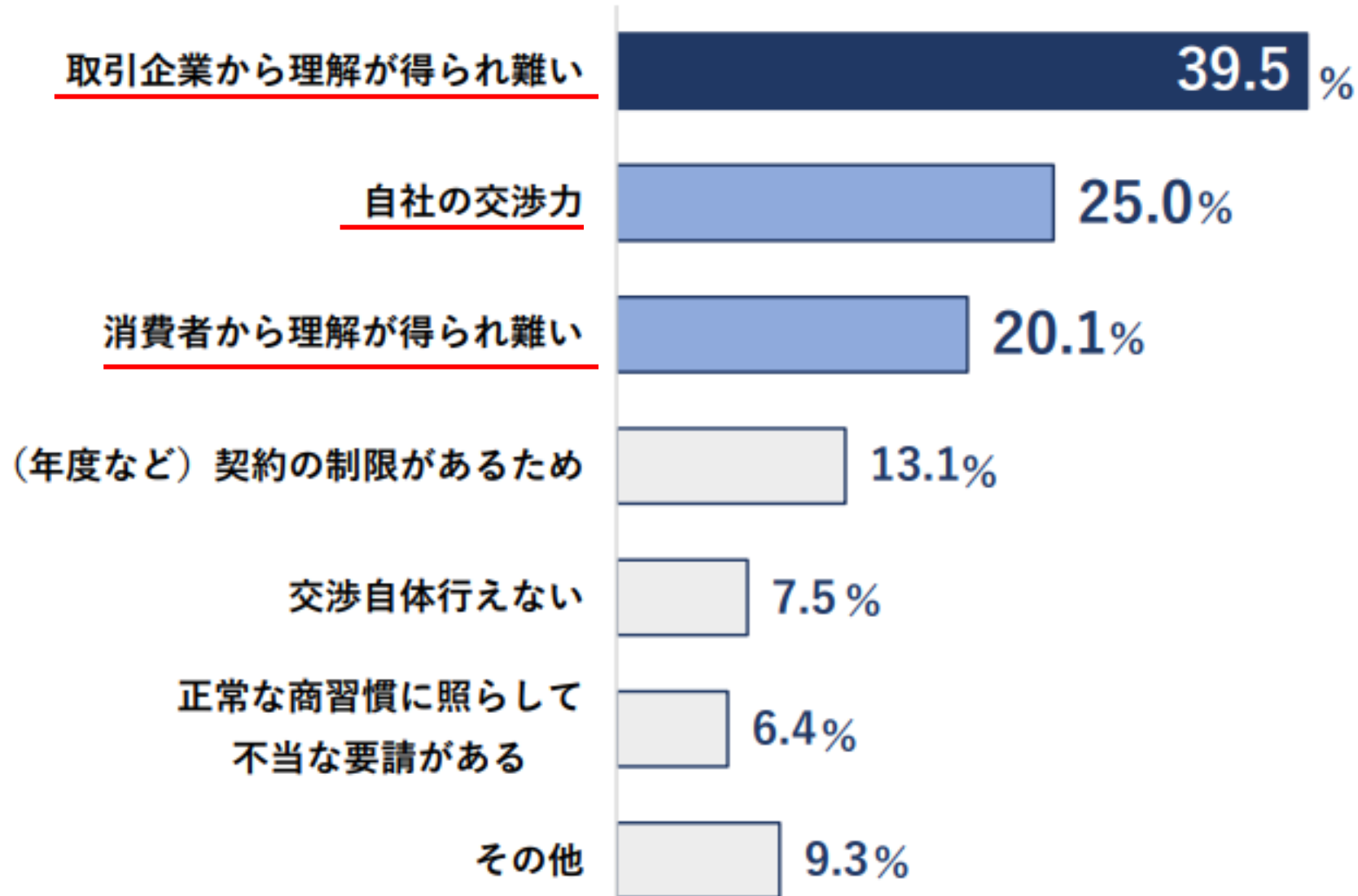
価格転嫁率は46.1%と前回比微増、価格転嫁の裾野は広がってきている

内容

1. 中小企業を取り巻く環境
2. 価格転嫁交渉のコツ
3. 支援策の活用

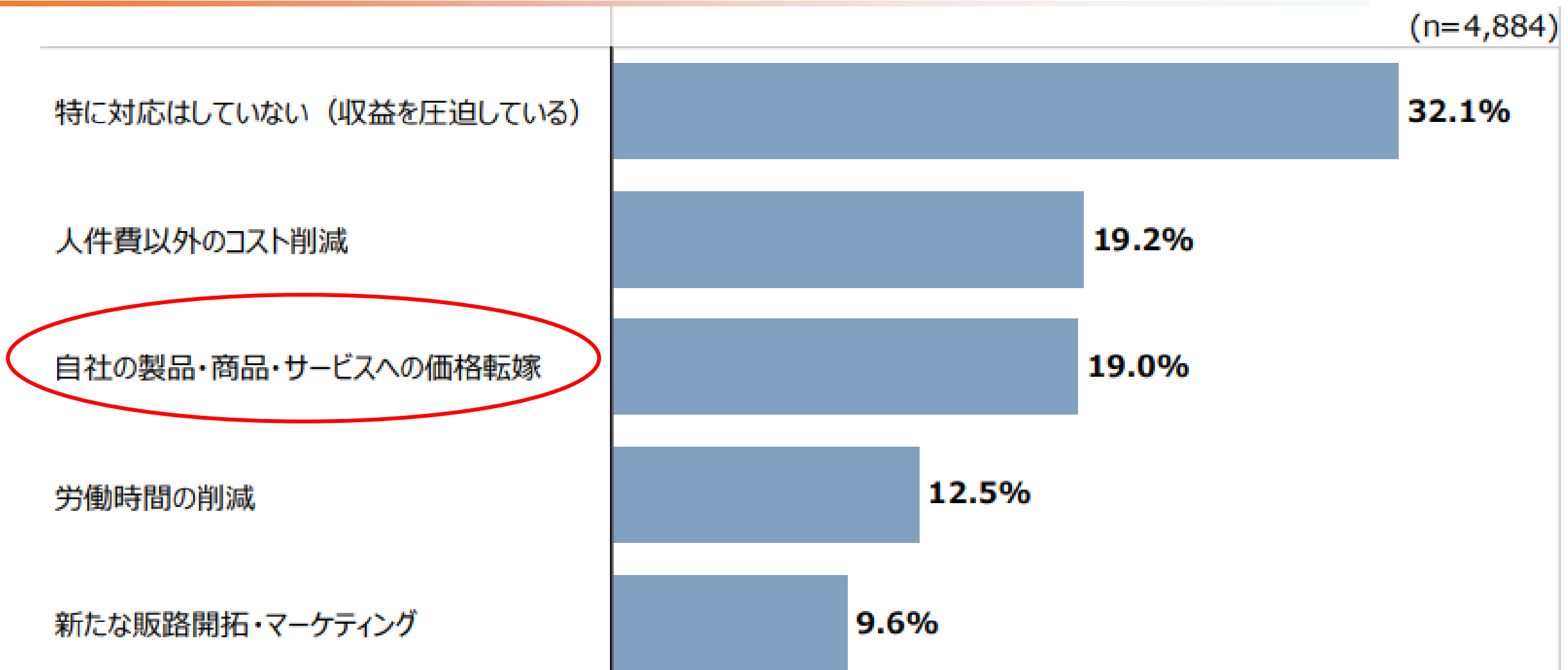
価格転嫁が進まない理由

価格転嫁できない、難しい理由（複数回答）



出所：帝国データバンク
価格転嫁に関する実態調査
(2022年12月)

賃上げの原資確保のために行った対応

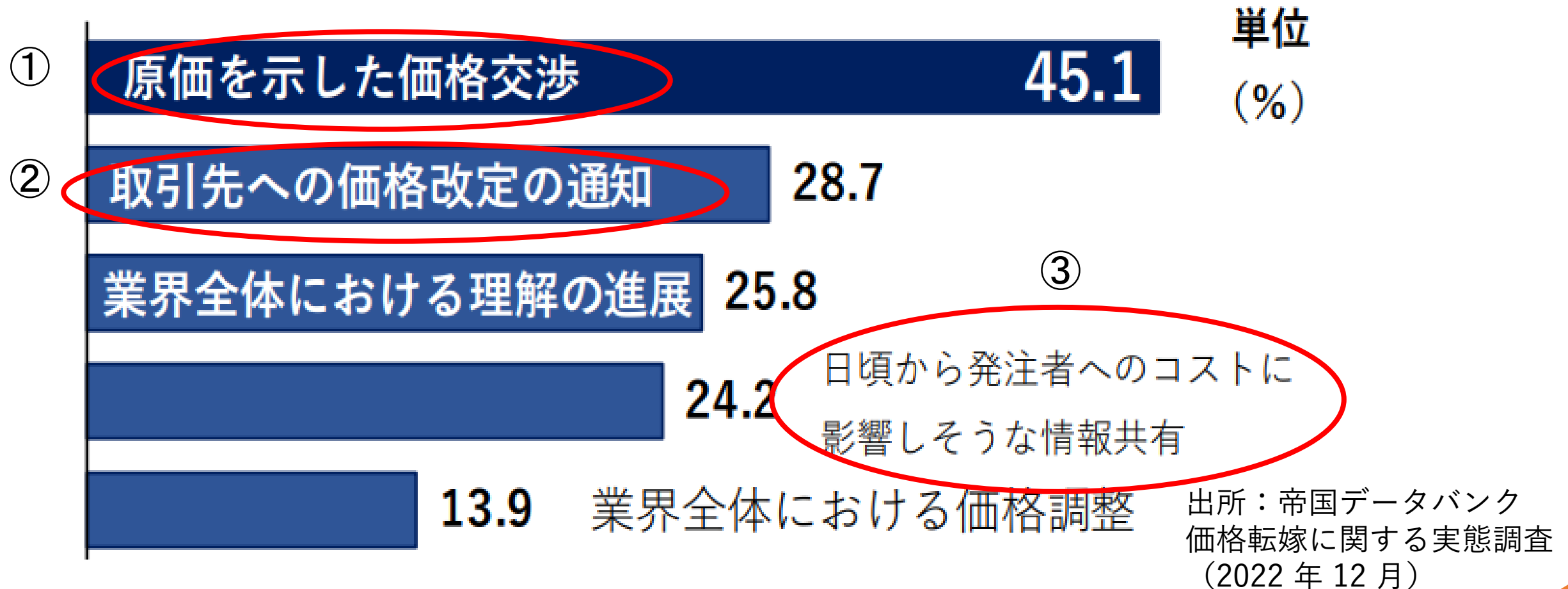


出所：2024年中小企業白書より抜粋

賃上げ、人材確保のためには 価格転嫁を行うことが重要

価格転嫁できた理由

価格転嫁ができた理由（複数回答）



①原価を示した価格交渉

➤ 埼玉県 公式サイト 「価格交渉支援ツール」

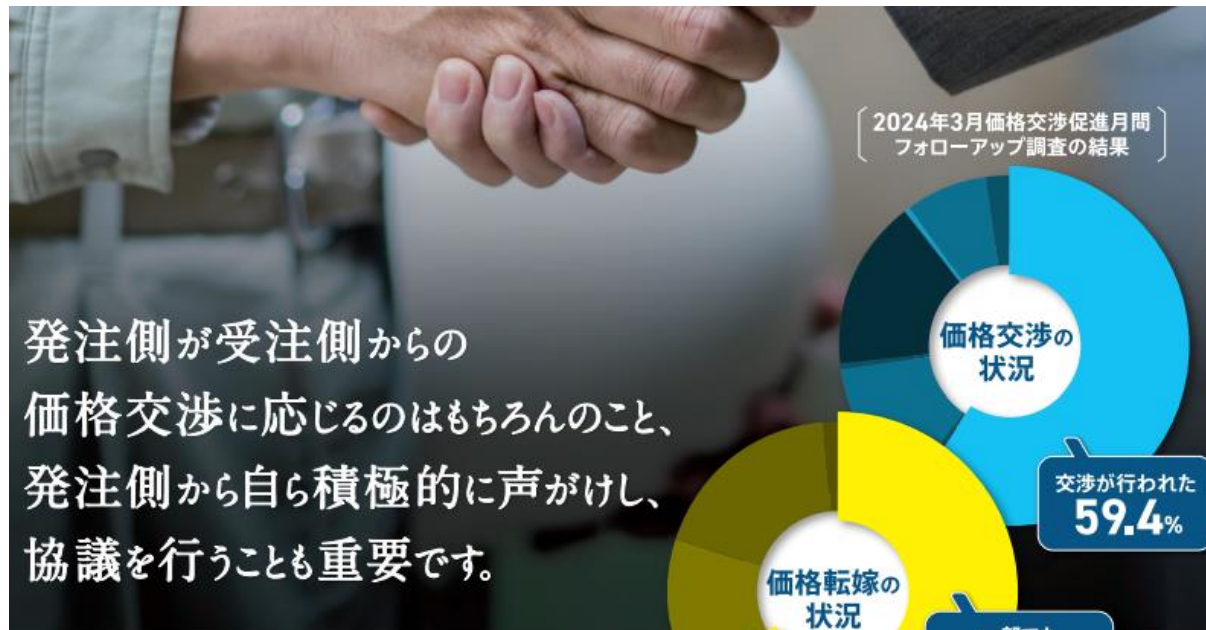
<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0801/library-info/kakakukoushoutool.html>

➤ 価格交渉を行う際に原材料費等の高騰状況の根拠資料を簡単に作成できる



①原価を示した価格交渉

- 政府では、中小企業が賃上げできる環境を整備するため、毎年9月と3月を「価格交渉促進月間」として設定



3月と9月は 価格交渉促進月間

中小企業の取引上の悩み相談を相談員や弁護士が受け付けます。

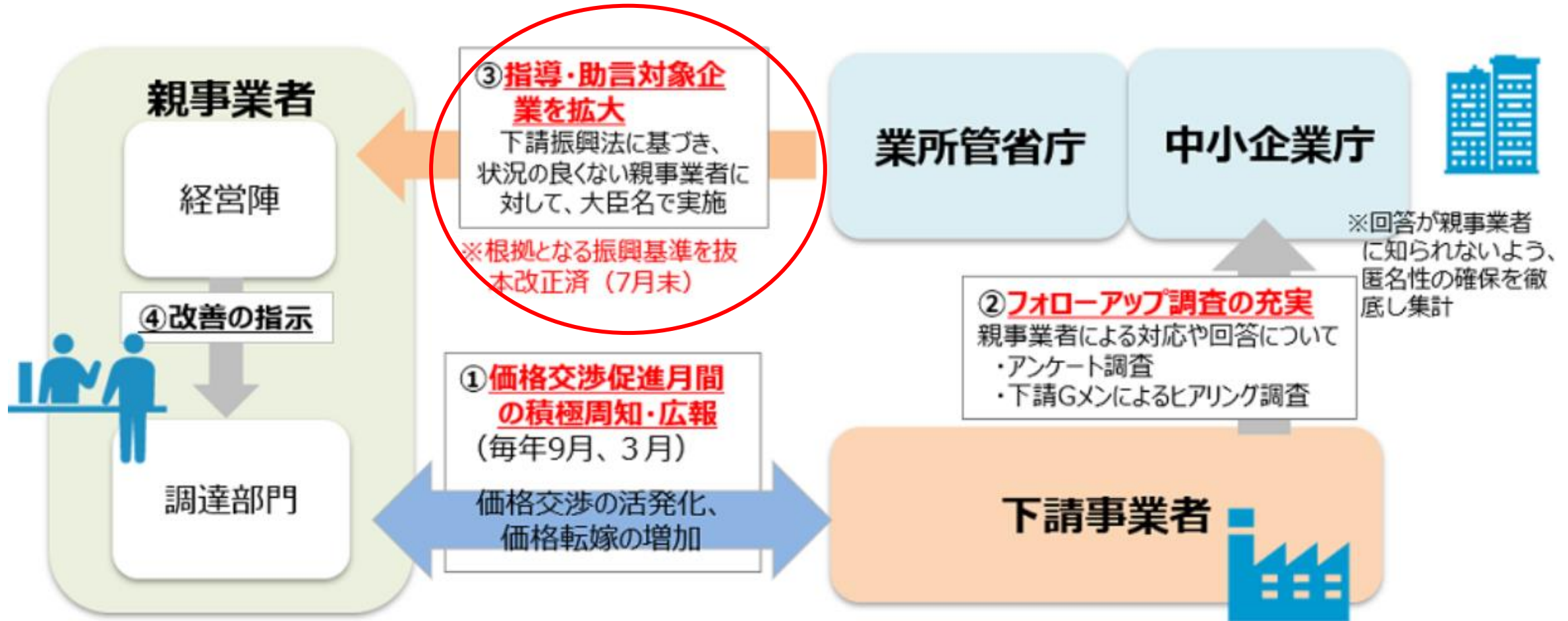
下請かけこみ寺 ☎0120-418-618 平日 9:00~12:00
13:00~17:00 (土日・祝日・年末年始を除く)



中小企業庁 取引課 TEL: 03-3501-1669

①原価を示した価格交渉

- 政府では、中小企業が賃上げできる環境を整備するため、毎年9月と3月を「価格交渉促進月間」として設定



②取引先への価格交渉の通知

➤ B to C（消費者向け） 告知例

お客様（お取引先）各位

日頃から〇〇店をご愛顧頂き、心から感謝申し上げます。

さて、**昨今の資源価格の高騰のなか**、当店ではできる限りの努力を進めて参りましたが、すでに限界を超えております。

このため、来る〇月〇日から〇〇の価格を改定させていただきます。

改定後は従前にも増して価値ある商品、サービスを提供できるようスタッフ一同気持ちを引き締めております。今後とも変わらぬご愛顧をどうぞよろしくお願い申し上げます。

店主

【ご参考】 価格転嫁シミュレーション

➤ 価格転嫁したら顧客が逃げてしまうかも・・・

	①	②	③	④	⑤
	当初	仕入価格20%アップ	仕入価格20%アップ 販売価格14%アップ	仕入価格20%アップ 販売価格10%アップ 販売個数は▲10%	仕入価格20%アップ 販売価格10%アップ 販売個数は▲20%
販売価格	1,000 円	1,000 円	1,140 円	1,100 円	1,100 円
仕入価格	700 円	840 円	840 円	840 円	840 円
粗利益 (1個)	300 円	160 円	300 円	260 円	260 円
販売個数	10,000 個	10,000 個	10,000 個	9,000 個	8,000 個
総粗利益	3,000,000 円	1,600,000 円	3,000,000 円	2,340,000 円	2,080,000 円

①の総利益確保 ②より +740,000円 ②より +480,000円

仕入れ価格が上昇している中、
仮に販売個数が減っても、価格転嫁したほうが粗利益は改善する

③日頃からの情報・サービス提供

➤取引価値として伝える

「価格とは自分が支払うもの、価値とは自分が得るもの」
(ウォーレンバフェットの言葉)

➤価格とは、商品につけられた値段のことで、商品やサービスを得るために、対価として支払うお金

➤価値とは、商品やサービスが自分に与えてくれる効果、機能、満足感のこと

⇒価値を高めることにより、価格を上げても顧客は対価を支払う

コスト高を価格転嫁して 賃上げを実現した事例

出典：東海テレビ

https://www.tokai-tv.com/tokainews/feature/article_20230315_26000

愛知県蟹江町に工場を構え、アルミ製品の製作・加工を行う「鍋清」1877年に創業した、従業員およそ100人の中小企業です。今回20年ぶりにペースアップを伴う賃上げに踏み切りました。

人材確保のため不可欠だったという今回の賃上げ。その原資を生み出したのは、2022年の春からいち早く取り組んだ価格転嫁でした。

「『攻めの値上げ』みたいな表現をしたこともありました。(値上げで)受注ができなくても仕方がないという気持ちでやっている。その代わりに、うちの持ち味の仕事をきっちりやらせていただこうと」

賃上げの決定に、従業員からは安堵の声が聞かれました。

コスト高を価格転嫁して 賃上げを実現した事例

鍋清株式会社 <https://www.nabesei.co.jp/>

鍋清が選ばれる理由

ABOUT

商社×メーカー＝鍋清

産業用機械部品を扱う商社という枠にとどまらず、昨今では必要不可欠になっている安全柵、安全カバーのアルミ構造体メーカーとして両立してきました。商社の総合力とメーカーの技術力を掛け合わせ、お客様をトータルサポートします。

現場に寄り添う情報発信

モノづくりの現場に役立つ情報ポータルとして「ベアリングの鍋清」「アルミ安全柵・カバーの鍋清」で積み重ねてきた知識を社内共有だけ留めるのではなく、お客様にも積極的に提供・共有しています。

課題解決全面サポート

産業用機械部品やアルミ安全柵・カバーに精通したスタッフがお客様のお困りごとに誠心誠意にお答えします。

お客様の事業計画をヒアリングし、生産計画などを踏まえたうえで、最適な商品を提案しています。

取引先にとっての自社の価値を高めましょう

内容

1. 中小企業を取り巻く環境
2. 価格転嫁交渉のコツ
3. 支援策の活用

①下請法

下請法では、親事業者には以下の11項目の禁止事項が課せられている

【親事業者の禁止行為】

禁止事項
注文した物品等の受領を拒否すること
下請代金の支払いを遅延すること
下請代金を減額すること
返品をすること
買ったたきをすること
購入・利用強制をすること
報復措置を行うこと
有償支給原材料等の対価を期日より早期決済すること
割引困難な手形を交付すること
不当な経済上の利益を提供するよう要請すること
不当に給付内容を変更してやり直しをさせること

親事業者に違法性の意識がなくても、これらの規定に触れるときには、下請法に違反の可能性がある

①下請法

【買ったたきの解釈の明確化について】

Q 原材料費の高騰等に伴い、最近、買ったたきに関する下請法の運用基準が改正されたと聞きました。具体的にどのような改正が行われたのでしょうか？

A 労務費、原材料費、エネルギーコストの上昇を取引価格に反映しない取引が「買ったたき」（下請法第4条第1項第5号）に該当するおそれがあることを明確化する改正を行いました。（令和4年1月26日）

5 買ったたき

(2)次のような方法で下請代金の額を定めることは、買ったたきに該当するおそれがある。

ア,イ (略)

ウ 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。

エ 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へ回答することなく、従来どおりに取引価格を据え置くこと。

オ～コ (略)

①下請法

■交渉について

交渉経緯や結果を書面やメールなどで日付入りで記録に残しましょう
⇒発注者との認識のずれを解消

【依頼状のポイント】

年 月 日

弊社販売価格改定のお願い

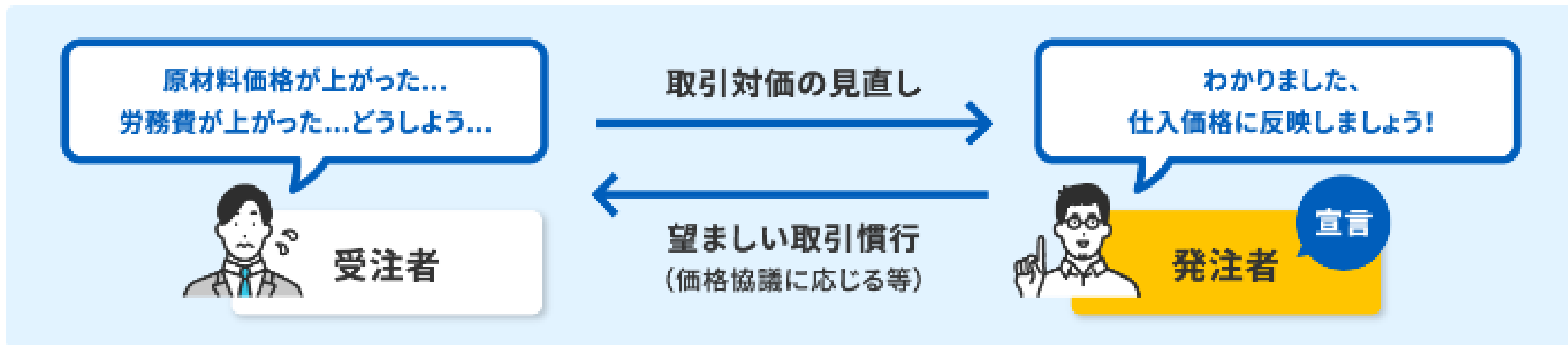
このところの人件費、運賃、材料費などの上昇により、従来のお取引価格ではどうしても採算が合わなくなりました。

つきましては、まことに不本意ながら、別紙のとおり○月○日納入分から販売価格を○%値上げさせていただきたく、お願い申し上げます。

これを契機に品質の維持とサービスの向上などにさらに努力していく所存です。

②パートナーシップ構築宣言

「パートナーシップ構築宣言」とは、企業規模の大小に関わらず、企業が「発注者」の立場で自社の取引方針を宣言する取組みです。**企業は代表者の名前で、「サプライチェーン全体の共存共栄と新たな連携（企業間連携、IT実装支援、専門人材マッチング、グリーン調達等）」**「振興基準の遵守」等に重点的に取り組むことを宣言します。



登録企業を業種別、地域別で確認いただけます。
(企業名の五十音順に掲載)

現在の登録数

53,517 社

うち福井県
1,553社

2024/9/5 現在

【ご参考】 9月価格交渉促進月間 キーワード

価格転嫁を実現し、
サプライチェーン全体の
成長へ。

「発注企業は、コスト増加に直面する取引先業への価格転嫁に応じることで 賃上げ実現 投資を後押しし、サプライチェーン全体を強くする」メッセージ

「パートナーシップ構築宣言」による共存共栄

県内企業の価格転嫁事例＜原価の増加分を新商品価格に反映＞

会社紹介

事業所名：有限会社 伊勢屋
所在地：小浜市一番町1-6
代表者：代表取締役 上田浩人
従業員数：7名
業種：食料品製造業

取り組みのポイント

- ① 新商品発売時に原材料価格上昇を踏まえた価格を設定
- ② 品質とサプライチェーンを守るため看板商品も値上げ
- ③ 店舗の売上高がアップし、従業員の賃上げを毎年継続

中小企業診断士からのコメント

地域の人口減少やコンビニスイーツ人気などにより客数が伸び悩む中、個別原価計算に基づいた価格設定に加えて、積極的な新商品投入により新しさを常に提供し、「顧客に価格を意識させない工夫」をしている。日常用としてはパッケージにコストをかけずに手頃な価格設定にして購入を促し、単価の高い贈答品の利用へとつなげる戦略も取っている。人口減少社会において、今後は「来店頻度」にも着目した戦略を検討している。

株式会社プライコンサルティング 松田 博史氏



2021年ごろから菓子材料の小豆や砂糖、鶏卵の価格が高騰し、10-20%原価が上昇した。しかし「きちんとした材料を用いたおいしい菓子を届ける」ことを重視し、新商品発売のタイミングで、上昇した原価を反映した価格を設定。23年には「金のどら焼き」や「名水プリン」、「葛あんみつ」など5品目を発売した。

これらの菓子は既存商品よりも原価率を抑えながら若狭名水「雲城水」を用い、高級感ある瓶容器の採用、進物用パッケージのリニューアルなどで付加価値を高め、売り上げの1割を占める主力製品として育った。また夏期の看板商品である「くずまんじゅう」の価格も21年以降、毎年10円ずつ値上げ。これは良質なくずを適正価格で仕入れることで、若狭町熊川の生産者を守っていく狙いもある。



小浜でしかできない菓子作りを強みに、新商品の定着や値上げによる客単価の上昇で、店舗での売り上げは毎年アップしている。一方で、将来に向けてECへの投資や、百貨店や展示会への出展などで、地元以外の地域への販路拡大も進めている。また従業員の給与や時給も、数年継続して引き上げている。

値上げにより従業員を守り、仕入れの生産者を守る 事例

県内企業の価格転嫁事例 < 共同販売事業で価格交渉力を強化 >

会社紹介

事業所名：越前焼工業協同組合
所在地：越前町小曾原5-33
代表者：代表理事 吉田豊一
従業員数：7名
業種：窯業・土石製品製造業



組合は約22の組合員と準組合員で組織し、陶土の調達と組合員である窯元が制作した製品の販売や卸売を行う共同販売事業者としての役割を担う。2022年から包装材などの資材価格の値上がりが続き、さらに23年からは窯の燃料となる電力やガスの高騰にも見舞われ、組合員から価格引き上げの要望が強まっていた。

取り組みのポイント

- ① 共同販売事業者として商品カタログの価格を15%引き上げ
- ② 組合の価格改定で、個別の窯元でも値上げの動き
- ③ 高付加価値製品の委託販売の強化で燃料費高騰に対応

越前焼産地には卸業者がなく、組合が組合員の商品を百貨店などに営業展開するためにカタログを製作している。その掲載価格を23年2月の更新に併せて15%引き上げた。組合員からはより大きな値上げを望む声があったが、陶磁器製品の“相場”と組合員の声を調整して値上げ幅を決めた。



中小企業診断士からのコメント

デジタル社会においてもアナログなカタログは重要な営業ツールである。カタログ商品は相場感を踏まえた価格設定としながらも、カタログ外の「付加価値の高い商品も抱き合わせ提案」するなどして総合的な収益確保に取り組んでいる。作家個人では価格交渉が難しいが、共同販売事業により交渉力が高まっている。更には、豊富なラインナップという付加価値を提供できる強みもある。

株式会社ブイコンサルティング 松田 博史氏



その後、燃料価格の高騰で窯元ではさらに約20%のコスト増となっており、組合では直営売店の「窯元コーナー」の充実で、付加価値の高い高価格商品の委託販売を強化している。カタログ価格の改定は個別窯元の価格転嫁の契機になるとともに「卸や営業を組合に任せ、創作に専念できる」との声が組合員からあがっている。

個人では交渉が難しい価格交渉を 共同販売事業で実施している 事例