

中小企業・小規模事業者の 価格交渉ハンドブック

令和4年3月

委託事業名：令和3年度 中小企業実態調査事業「価格交渉促進等に関する調査事業」

発注者：中小企業庁事業環境部取引課

受託者：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）

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。特に、2020年以降、世界的に新型コロナウイルス感染症が拡大するなかで、燃料や資材価格は益々高騰しており、次々と商品・製品等の値上げが発表されています。
- ◆ こうした中で、中小企業・小規模事業者の多くは「**原材料や仕入れ価格の変動分を転嫁したい**」「**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よいツール**や、**交渉を行う上で抑えておくよいポイント**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**。
- ◆ ハンドブックは、多様な業種の事業者を取り上げています。**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**。目次を一読の上、ご関心のあるページから、読み始めてみてください。

おっ、この情報サイトは参考になりそうだ。業界団体のウェブサイトにはな形もあるようだぞ。

あれっ、似たような対応をしているぞ。この方法なら、少し工夫すれば、わが社でもすぐ使えそうだ。



おや、他業界ではこのような交渉をしているのか！当社と事業構造が似ていて、ヒントになりそうだ。

目次

Q1

取引先からの見積作成依頼時に、取引条件や業務内容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！

Q2-1

自社の製品やサービスの“原価計算”は、きちんと実施できていますか？

▶ **Good Practice** 「原価計算ツール」や支援機関を利用し、まずは、自社の主な事業の製品・サービスの「原価計算」を！

Q2-2

製品・サービスの“単価”を把握し、顧客に提示できますか？

▶ **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！

Q2-3

燃料費や材料費などの経費にかかるデータの変化は定期的にチェックしていますか？

▶ **Good Practice** 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！

Q3

自社の事業特性を反映させた見積書のひな形(フォーマット)はありますか？

▶ **Good Practice** 自社事業の特徴をふまえた見積書のひな形を作成！見積チェックリストの不確定要素は明記し交渉を！

Q4-1

スポット・短期業務について、受注後の問題に対応していますか？

▶ **Good Practice**
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！
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！

Q4-2

原材料費の高騰など、長期的な価格改定のための情報収集をしていますか？

▶ **Good Practice**
同一業界は、長期的な価格改定が必要な状況に直面している。業界団体等を活用し情報収集を！
発注者側の立場から、卸売・小売店など、地域のプライスリーダーの動向をふまえた対応を！
交渉は書面で申し入れを！
価格交渉に先立ち、まずは、自社の強みを活かした経営計画を策定し、顧客との交渉姿勢を明確に！

Q1

取引先からの見積作成依頼時に、取引条件や業務内容をきちんと確認していますか？



取引先の部品製造業者から、大手製造メーカーへの製品配送業務の引き合い相談があった。この大手納品先は荷待ち時間が発生したり、**頻繁に荷量も変更**されるが、**取引条件がいつも曖昧**だ。【配送業務】

部品加工業務の見積依頼を受けた。補給品のはずだが**生産中と同条件で、**と言われた。**材料単価は原材料費などで変わるため、**このまま発注されても、赤字になってしまうのだが交渉できるだろうか。【機械加工業務】

製品カタログの制作業務の引き合いを受けたが、写真素材の提供や原稿の校正回数など、**不確定な要素**が多い。先方担当もわかっていない様子だが、確認しすぎて受注を取りこぼしたくない・・・【印刷物制作業務】

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！

1. 見積作成に先立ち、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、このフローに沿った作業に必要な工数や資機材を把握するために、顧客に確認が必要なことから示した「見積チェックリスト」を作成し確認します。
2. 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、この発注を受ける際の不確定要素すなわちリスクが何か」が素早く確認できます。リストに沿って取引先に確認すれば、**不確定な要素をできる限り排除した見積を提示したり、見積書内の価格変動要素は何かを説明でき、見積書は、交渉時のツールとして機能**します。
3. 特に、製造業などは、発注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事が少なくありません。
4. これらは、経営者や担当者に限らず、社内で共有します。これにより事業の継続性、迅速な対応などに効果を発揮します。

《図表 製造業（機械加工）の業務フロー例》

1. 設計
2. 材料調達
3. 治具・工具準備
3. 機械加工（切削・研磨・切断）
4. 金属加工（鋳鍛造・溶接・熱処理・表面処理他）
5. 検査・検品
6. 出荷（引取・要配送）

《図表 輸配送業務の見積チェックリスト例》

1. 荷主・元請運送事業者/受託者、連絡先
2. 運送日時、場所
3. 運送品の概要（量）
4. 必要車種・台数/備車賃、燃料サーチャージ
5. 附帯業務の有無・内容
6. 有料道路利用の有無、車両留置料の有無
7. 支払方法・期日

《図表 印刷業務の業務フローと見積チェックリスト例》

- | | | |
|-----------|-----------------|---------|
| I 企画 | 1. 納期（深夜・休日対応） | [有/無] |
| II デザイン | 2. 印刷物のページ数・量 | [A4・〇頁] |
| III 取材・撮影 | 3. 編集・ディレクション業務 | [有/無] |
| IV 原稿作成 | 4. 画像加工や素材の支給 | [有/無] |
| V 版下作成 | 5. 撮影・取材作業 | [要/不要] |
| VI 製版 | 6. 校正回数と方法 | [約〇回] |
| VII 印刷製本 | 7. 専門校正工程 | [要/不要] |

Q2-1

自社の製品やサービスの“原価計算”は、きちんと実施できていますか？



20年近く単価を変えずに受けている切削加工業務がある。当社は、**部品や加工種別ごとの原価計算を行ったことがなく、加工単価が把握**できていない。材料も人件費も上昇しているため、なんとか改善したい。【製造業】



荷主とは10年以上取引実績があるが、所要時間や走行距離などから都度見積を作成し、**運行ごとの費用やその推移を計算**していない。最近、空荷・荷待時間が増えて採算がとれていないように思われる。【運送業務】

宿泊客の有無によらず光熱費等の固定費がかかるが、**食材や人件費等は稼働率に応じて調整する**。予約方法が代理店経由やネット予約など多様なこともあり**1泊・1名あたりの原価計算の方法がわからない**。【宿泊業】

Good Practice

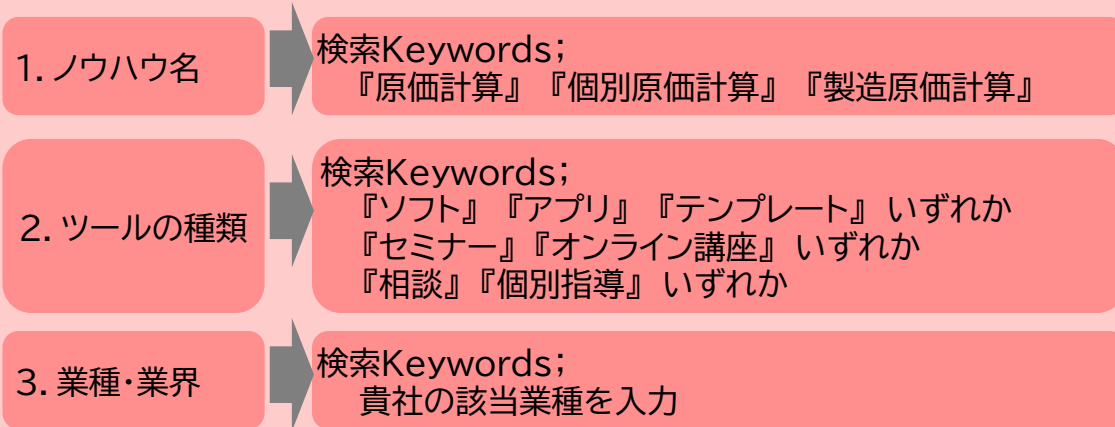
「原価計算ツール」や支援機関を利用し、まずは、自社の主な事業の製品・サービスの「原価計算」を！

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人件費は算出できても、製品あたり・サービスあたりの原価計算は非常に複雑で、把握できていない事業者が多く、価格交渉を困難とする要因の1つになっています。
2. 近年は、原価計算をサポートするため、公的支援機関や、業界団体によっては、ウェブサイトなどで、原価計算ツールを無償提供されています。まずは自社の関連する業界団体のウェブサイトをチェックしてみることが有効です。
3. また、近年、中小企業や小規模事業者向けに、シンプルで使いやすい原価管理システム・ソフトも市販されているほか、スマートフォンでも利用できるアプリも多数リリースされています。なかには、月額、数百円～数千円で利用できるサービスもあります。
4. 原価計算の方法は、商工会・商工会議所をはじめとした公的機関のウェブサイトでわかりやすいイラスト・マンガスタイルでの解説があったり、オンラインセミナーも開設されています。また、自社にとって使いやすいツールやソフト・アプリは、公的支援機関やその専門家などにたずねることも有効です。

Good Practice

参考資料

《図表 原価計算のための検索例》



《図表 原価計算ツールのサイト～運送業の場合～》

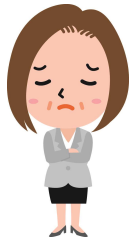
資料名	URL
国土交通省「原価計算の活用に向けて」	https://www.mlit.go.jp/common/001185829.pdf
日本トラック協会「標準的な運賃計算シート」、会員用「自社原価に基づく運賃計算シート」	https://jta.or.jp/member/kaisei_jigyoho/kaisei_jigyoho_202008.html
日本トラック協会「原価計算シート」(千葉県トラック協会)	https://www.cta.or.jp/wp-content/uploads/2021/02/genkasanshutsu-setsume.pdf

《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!

資料) (公社) 全日本トラック協会ウェブサイト

Q2-2 製品・サービスの“単価”を把握し、顧客に提示できますか？



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、デザインの希望や、予算感も持ち合わせていない様子。当社の強みをふまえて、いくつかのパターンをわかりやすく整理し、価格を提示したい・・・【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コールの対応分数と受電本数から概算を出して、単価を調整したい・・・【コールセンター業務】

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と価格との関係が取引先に伝わりやすくなります。特に、発注・仕様内容が未確定な段階での引き合いには、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. このほか、自社から、複数の製品・サービスを提供している取引先との複合的な受発注交渉や、新規に開拓した取引先との価格交渉など、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

Good Practice

参考資料

《コラム・モデル事業者の挑戦》

データ入力業務の単価の把握

- 当社では、名刺やメールアドレス、アンケートデータ入力系業務を受託している。
- 入力単価は、「名刺1枚」「アンケート回答票1件」「回答1問あたり」といった単位で設定する。数字入力か・文字入力か、デジタル入力か・手書き文字かなどで、入力やチェックのスピードが異なるため、こうした要素を整理して入力速度を実測し、単価表を作成している。
- また、入力スタッフも、新人スタッフと、熟練スタッフでも、入力の正確性や速度といったスキルレベルが異なる。そこで、スタッフも入力を実測し、所要時間や正確性などをチェックし、人件費単価を設定。これを単価に反映させる。
- スキルレベルは定期的にチェックを行い、単価表も見直しを行っている。

《コラム・モデル事業者の挑戦》

ウェブサイト制作における単価表の作成

- 当社では、創業当初、ウェブサイト制作業務はページ単価を設定していた。ところが、担当者は設定単価以上に制作に時間投入して作りこみがちで、契約金額より人件費が過大となってしまう、結果的に収益性が低いという問題が生じてしまった。
- 業務内容を把握し改善するため、毎日、始業時に当日の行動予定を、また終業時に予定と実際の行動との差を確認するようにした。残業は理由を付す事も義務付けた。
- 数年かけて、毎月の稼働状況と受注金額等をデータ化し、平均作業量を把握できるようになり、適正な基準単価も設定できた。働き方改革にも結び付いている。
- 取組から10年以上経過した現在では、ようやくウェブサイト制作に複数パターン¹の制作単価表を完成させた。自社ウェブサイトにも単価表を掲載した結果、新規の顧客とも価格交渉が大変容易となっている。

《コラム・モデル事業者の挑戦》

コールセンター業務の単価見直し

- 当社は事業規模が小さく、大手が常駐スタッフにて対応するような大規模な業務ではなく、職員複数名が分担して対応できる少額案件の受注を強みとしている。
- このため、人件費と投入可能な時間数から、1ヶ月数万円程度で受電可能な量と内容をもとに単価表を作成し、この受注条件に見合った案件の営業活動を行っている。
- コールセンター業務の概算は、件数×通話時間で積算可能であるが、想定した業務量と実際が異なることが多いことも本業務の特徴である。そこで、引き合いの段階から、「実際のランニングコストは、事業開始後速やかに実測し、これに基づき調整をお願いしたい」と、交渉している。
- この交渉にあたり、単価表に示した前提条件を説明することが有効である。

Q2-3 燃料費や材料費などの経費にかかるデータの変化は定期的にチェックしていますか？



燃料価格が高騰しているため、加工賃の値上げ交渉を行いたい。燃料費がどの程度上昇しているのか、データを見せるよう取引先に言われているのだが、どうやってデータを収集するとよいのだろうか・・・【鍛造・鋳造】

当社は、部品の製造・加工業務を手がけるが、材料も発注者側支給ではなく自社調達を行っている。2021年頃より非鉄金属市場は急激に高騰しており、変動データを顧客に提示したい。【機械加工業】

労務費と燃料費が増加しているのだが、データをどう収集して良いのか、わからない・・・【印刷業】

Good Practice

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！

1. 価格の交渉は、自社事業に必要な材料・燃料、その人件費の単価が変動した際に必要なことが多いため、日常的に、これらのデータがどこにあるのか、出典を確認しておき、月ごとに収集しておく仕組みがあることが望ましいです。
2. 自社の事業に必要なデータは、業界新聞・専門誌などにて閲覧できるほか、近年は、業界団体のウェブサイトで、リンク先が紹介されているケースが増えています。
3. また、燃料費などについては、官公庁のウェブサイトにも掲載されています。

《図表 燃料費や材料費などの経費にかかるデータを掲載したウェブサイト》

調べたい項目	掲載サイト
燃料価格・石油等製品価格	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（ガソリン、軽油、灯油）、民生用灯油（給油所以外）、産業用価格（軽油・A重油）、卸価格（ガソリン・軽油・灯油）） https://www.enecho.meti.go.jp/statistics/petroleum_and_lpgas/pl007/results.html
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/
農林水産品の輸出入	財務省「貿易統計」より農林水産物輸出入統計 https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00500100

Q3

自社の事業特性を反映させた見積書のひな形（フォーマット）はありますか？



印刷業務の引き合いをうけると、当社では、都度、社長自らが対応している。見積書のファイルはあるが、人件費等も共通なものを使用せず、先方の予算にあわせて出していることが多い。【印刷業】

当社のお取引先は、30年以上も続いている方も多く、ほとんどが自社の3km圏内に立地した見知った顔である。発注書と一緒に日々の加工部品が届くため、一度単価をきめるとほぼ見直さず、書面も作成しない。

Good Practice

自社事業の特徴をふまえた見積書のひな形を作成！見積チェックリストの不確定要素は明記し交渉を！

1. 見積書は、人件費、材料費（燃料費）、販管費等について、自社の実態に即した費目を記載したひな形（フォーマット）を整えておくことが有効です。
2. 見積書には、「Q1」で示した、「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があげられます）
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、業界横断的な電子ファイルも配布されています。また、各業界団体等で業界の特徴をふまえた見本が提供されていますので、業界サイトの確認を行いチェックしてみることも有効です。
4. なお、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料・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。

《図表 見積書のひな形を公開している業界団体の例》

業種	掲載サイト
情報通信業	「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	「土地・不動産関連各団体の標準見積書」 https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/totikensangyo_const_tk2_000082.html
運輸業	「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

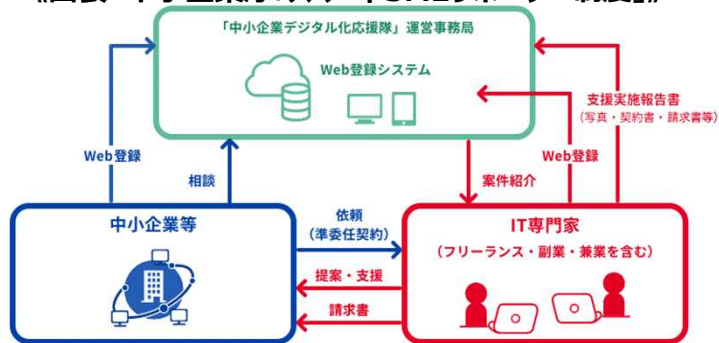
Good Practice

参考資料

《コラム・小さくはじめるDX》

- Q1P (p.3) ~Q3 (p.9) に示したように、原価管理に関連して、生産管理や労務管理等も多様化・複雑化しています。こうした業務のIT化、デジタル化は、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。
- とろころが、近年は、IT化やデジタル化が最も必要な部問から、“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。スマートフォンやパソコンを使って、まずは月額数百円程度からはじめ、その効果を感じた後に、徐々に機能を拡張していくことが可能です。
- 取組に先立ち、まずはIT化などの情報を集めることが有効です。地域の商工団体や支援機関等でも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。

《コラム・モデル事業者の挑戦》

身の丈にあったデジタル化に取り組んだ
小規模事業者の例（金属加工業）

- 金属加工を手がける当社の経費は、7割が人件費・加工費・副資材費、3割が金属素材などの原材料費である。
- 加工賃は、金属市場の価格相場と顧客の相場をふまえ、経営者が独自に設定していた。しかし、単価表の根拠が十分でなく、部品加工の難易度に応じた職人の技能評価も行わないまま、10年以上据え置きとしていた。
- そこで今回、小規模事業者の経営者からの薦めを受け、クラウド型統合ビジネスアプリケーションの導入を決意した。小規模な当社でも、必要なアプリだけを利用することとすれば、数十万円の費用で、業務システムが少しずつデジタル化できるとわかった。
- まずは、商品と生産情報をデータベース化することとした。商品ごとの生産状況がわかれば、単価表を作成することが可能になる。
- 今後は、労務管理データもアプリで利用できるように発展させることで、職人による技能の違いもデータ化したい。

Q4-1 スポット・短期業務について、受注後の問題に対応していますか？



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らうか・・・【データ入力・集計】

Good Practice

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「Q2-2」で示した単価表を提示し、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. 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うるため、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

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。

Good Practice

参考資料

《コラム・モデル事業者の挑戦》

コールセンター業務における価格交渉

- 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ことが重要である。
- 通常、コールセンターの実測は、開始後数日以内に実測・報告し調整する。ところが、先日、3週間ほどのコールセンター業務を受注し、開始後3日で想定の3倍量を受電していた。ところが、様子見と判断した担当者は、2週間後も経ってから顧客に価格交渉し、満足度を損なう結果となった。
- 本件は、1件あたりの目安を提示せず早急に開始してしまったことも、問題であった。
- 新規事業に失敗はつきものであるため、より重要なことは、失敗した時点で、経営者・社員とともに、必ず問題を振り返ることである。失敗を繰り返さないよう、業務フローやチェックリスト、単価表などを見直すことで、よりよいサービスを顧客に提供できている。

《コラム・モデル事業者の挑戦》

価格交渉が難しい製造業

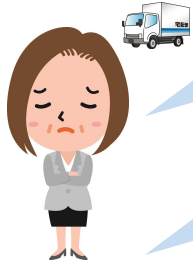
- 多品種少量型の熱処理業を営む当社の価格設定は、通常、材料の重量に基づき熱処理料金を確定している。この料金揭示のために自社見積の勘所も養っており、付き合いの長い取引先からも適切であると納得していただいている。
- 一方で、航空・宇宙産業など高付加価値型の完成品の部品加工の場合、複雑なスペック（設計図）を読み解き対応する必要がある。価格交渉が必要なケースは、この設計図に示された仕様を見誤った時であり、当社の理解力に問題があるとみなされる。追加費用の請求など不可能である。
- 製造の現場は総じてこの状態に近く、発注後の問題で見積を見直すことは考え難い。
- そのためにも、常に自社の取り扱う部品や熱処理に関し、顧客を凌駕するレベルのグローバルな知見を蓄積し続けることが必要である。当社は、人材育成を重視している。

《コラム・モデル事業者の挑戦》

顧客の過度な要求から、自社の事業パートナーや人的リソースを守る経営判断も必要

- 当社が手掛けるイラストのデザイン業務は、人の感覚に依存する部分が多い。質には顧客の“好き”“嫌い”が影響し、その理由を具体的に言葉で説明することが難しい。顧客が満足頂けない場合は、修正には対応せざるを得ない。また、デザイナーに外部委託している場合、追加対応のコストも持ち出しである。
- なかには、追加報酬も無く、具体的な説明を受けることができないまま、何度も修正を求める顧客もいる。過度な要求が繰り返されることで、当社にとって貴重な外注先や事業パートナー、社内人的リソースなどを失うリスクが高い場合、その信頼関係保持を最優先とし、取引を失うことも覚悟の上で、取引先に問題を指摘する、という経営判断を下すこともある。

Q4-2 原材料費の高騰など、長期的な価格改定のための情報収集をしていますか？



燃料や原材料費の高騰に伴い、商品単価を上げたい。どのタイミングで顧客と価格交渉を実施するとよいのだろうか…【食料品製造業】

燃料費の増大に加え、最低賃金の改定に伴い、当社と契約中業務の価格交渉を行いたい。どのように持ちかけるとよいのだろうか…【運送業】

Good Practice

同一業界は、長期的な価格改定が必要な状況に直面している。業界団体等を活用し情報収集を！

1. 燃料価格や、原材料相場の変動など長期的な価格改定が必要な状況に直面した場合、同業他社も同様の問題に直面していることが想定されるため、他社や業界動向の情報収集が重要となります。同業の動向把握が不十分な場合、顧客から「貴社以外に相談を受けていないため対応しかねる」といった回答などで、交渉の場が成立しない可能性も高まります。
2. 特に、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するほか、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、関係性を構築しておくことも有効と考えられます。
3. なお、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。

Good Practice

発注者側の立場から、卸売・小売店など、地域のプライスリーダーの動向をふまえた対応を！

1. 取引先側も、地域内の同業他社の動向をふまえ価格交渉に対応しています。したがって、事業規模が小さな取引先であれば、より規模の大きな地域内のプライスリーダーとなる事業者・企業の値上げ（値下げ）動向に基づき自社方針を確定させる可能性が高いといえます。交渉先の訪問順・商談順として、業界や地域のプライスリーダーである事業者からが有効と考えられます。

Q4-2 原材料費の高騰など、長期的な価格改定のための情報収集をしていますか？

Good Practice

交渉は書面で申し入れを！

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。

Good Practice

価格交渉に先立ち、まずは、自社の強みを活かした経営計画を策定し、顧客との交渉姿勢を明確に！

1. 取引条件の問題から事業期間内に早急な価格交渉が必要であったり、人件費や燃料価格の高騰といった中長期的な価格改定の対応を求める前に、まず、顧客にとっての自社の強み・評価ポイントを明確化しておく必要があります。
2. このためには、他社との取引も含め、自社の経営計画をきちんと策定し、自社の特徴を認識するとともに、事業に際しての基本姿勢を明確にしておくことが重要です。そのなかで、価格交渉の対象となる取引先を含めた、自社と各社との関係性について明らかにし、自社はどのような価値を提供し、評価に結びつけているのかを認識した上で、交渉に臨む必要があります。付加価値として、たとえば、納期や品質、製品やサービスの独自性といった、取引先との関係性により、満足度を高める要因が異なるケースもあり得ます。

Good Practice

参考資料

《コラム・モデル事業者の挑戦》

地域密着型サプライチェーンの構築
(運送業)

- 当社の強みは地域密着型のコールドチェーンにある。東京や大阪などの大消費地から当地域へ輸送する場合、まず大手物流事業者が幹線輸送に対応し、地域内到着後当社が、取引先倉庫や店舗への輸配送を、混載や貸切といった多様なサービス形態で対応している。
- 周辺都道府県にも、類似の強みを持つ地域の物流事業者がいるため、当社と互いに連携することで、より効率的にリーズナブルな形態で輸配送サービスが提供できる。
- 当社にとって、価格交渉のポイントは、実は価格でなく、条件を提示されたあとの物流コンサルティング力・提案力にある。この提案力こそ当社の強みと自負している。この結果、当社の顧客は“価格ありき”が少ない。顧客に代替案や妥協線を提示しながら、価格交渉を行う関係性が構築できている。

《コラム・モデル事業者の挑戦》

社内一貫印刷への徹底したこだわり
(印刷物制作)

- 印刷業界は、小規模事業者の比率がきわめて高く、自社のみで、多様化する顧客ニーズに対応可能な事業者は少ない。
- 当社では、印刷物の制作にあたり、デザインや印刷技術など、多様なオーダーに自社内で対応できるよう、あらゆるノウハウを積極的に社内に集め、内製化をすすめている。
- この結果、多品種少量型の様々なニーズにスピーディかつ確にこたえることができており、顧客満足度の向上に結びついている。
- このほかにも、オリジナルの用紙を販売したり、企業用リーフレットを制作するなど、自社製品・商品開発にも取り組んでおり、事業の安定化に結びつけていくことを目指している。

《コラム・モデル事業者の挑戦》

単価表を活用したコールセンター業務
(コールセンター業務)

- 当社の強みは、大手他社では行わない事業規模感の案件について、細やかに対応できるという点にある。
- また、コールセンター業務では、顧客側が、エスカレーション*や、受電後の二次対応マニュアルなどを製作するが、当社はこれを自社でカバーし、顧客側に確認してもらう方法をとっている。顧客にとって、このような資料作成が不要であることは、高い魅力と捉えて頂いている。
- こうした強みをより伸ばすことができる事業に積極的に提案をしている。

*エスカレーションとは：担当オペレータが対応しきれない内容や、判断が必要な場合、責任者や関係部門などの判断や対応の取次などの対応を依頼すること

価格交渉に役立つノウハウやツール（業種別）

業種	資料名と公開コンテンツ	業種	資料名と公開コンテンツ
全般	<p>■ 様々な業種の中小企業の価格交渉の相談事例をわかりやすく紹介 中小企業庁「価格交渉サポート事業個別相談事例集」 https://mirasapo-plus.go.jp/resource/pdf/170403support.pdf</p>	放送コンテンツ	<p>■ 放送番組の制作委託に係る契約見本を紹介（契約に際しての確認点） 総務省「放送コンテンツの制作取引適正化に関するガイドライン」 p88別添～ http://tekisei-torihiki.org/links/index.html</p>
	<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>	印刷	<p>■ 印刷業と取引において、取引ステップ（発注・変更・受領・支払段階）毎の留意事項やベストプラクティスを紹介 経済産業省「印刷業における下請適正取引等の推進のためのガイドライン」 p.59 https://www.jfpi.or.jp/files/user/pdf/data/2019.3kaitei%20shitaukegaido.pdf</p>
	<p>■ 適正な下請取引推進に向けた各業界団体によるガイドラインにおいて、優良例（ベストプラクティス）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」 全19団体 素形材／自動車／産業機械・航空機等／繊維／ 電機・情報通信機器／情報サービス・ソフトウェア／広告業 建設業／建材・住宅設備業／トラック運送業／放送コンテンツ業 金属産業／化学産業／紙・紙加工業／印刷業 アニメーション制作業／食品製造業／水産物・水産加工品 養殖業 https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/guideline.htm</p>	食品製造業・小売業	<p>■ 食料品製造業について、望ましい取引実例を提示 農林水産業 「食品製造業・小売業の適正取引推進ガイドライン：牛乳・乳製品製造業」 「食品製造業・小売業の適正取引推進ガイドライン：豆腐・油揚げ製造業」 https://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/tekiseitorihiki.html</p> <p>■ 食品製造業の取引実態を把握し、個別の取引是正事例を紹介 公益財団法人流通経済研究所「取引条件の改善等の推進に向けた課題・優良事例等の調査報告書」p57～優良例を提示 https://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/tekiseitorihiki.html</p>
製造業／ 鋳造	<p>■ 製造業向けに取引のチェックポイントや、価格交渉ノウハウを紹介 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」 https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/2016/160610support2.pdf</p>	情報通信 産業	<p>■ 情報通信開発における取引構造を透明化するためのモデル契約書を作成 （独）情報処理推進機構「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</p>
トラック運送	<p>■ 荷主とトラック運送業の望ましい取引形態を、問題点毎に紹介 国土交通省「トラック運送業における下請・荷主適正取引推進ガイドライン」 https://www.fta.jp/article/content/753</p> <p>■ トラック運送業の原価計算の基本的な考え方を整理 国土交通省「原価計算の活用に向けて」 https://www.mlit.go.jp/common/001185829.pdf</p>	土地・不動産関係	<p>■ 建設産業に関わる各専門工事団体が作成した見積書式を掲載 国土交通省「各団体の標準見積書」※全59団体 https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/totikensangyo_const_tk2_000082.html</p>