

**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**

報告書

令和4年3月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング
Mitsubishi UFJ Research and Consulting

目次

はじめに	1
第1章 調査方法等	2
第2章 モデル事業者の抽出	3
1. モデル事業者の抽出の視点	3
2. モデル事業者の抽出結果	4
第3章 モデル事業者に対する調査および価格交渉に向けた支援	5
1. A社	5
2. B社	8
3. C社	11
4. D社	13
5. E社	15
6. F社	17
7. G社	19
8. H社	21
9. I社	23
10. J社	25
第4章 モデル事業者への支援例の横展開のための公表用資料の作成	27
参考資料	28

はじめに

経済産業省では、平成 28 年 9 月に政策パッケージ「未来志向型の取引慣行に向けて」を公表し、親事業者と下請事業者双方の「適正取引」や「付加価値向上」をはじめとした 3 つの基本方針の下、「価格決定方法の適正化」を重点課題の一つとして位置づけ、価格決定方法の適正化のための取組を実施している。

この政策パッケージに基づき、平成 28 年 12 月には、業種横断的なルールの明確化・厳格な運用として、下請代金支払遅延等防止法に関する運用基準および下請中小企業振興法に基づく振興基準を改正したほか、各業界においても自主的な取組（自主行動計画）が進められている。

直近では、令和 3 年 12 月に政府全体で価格転嫁対策に取り組むことを示した「パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化施策パッケージ」を公表し、価格転嫁対策に向けて強力に取組を推進していくことが示された。また、令和 4 年 2 月には、「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の第 3 回会合を開催し、価格転嫁のより一層の促進等を目指すため、「取引適正化に向けた 5 つの取組」を公表したところであり、価格転嫁対策に政府一体となって取り組んでいくことが示された。

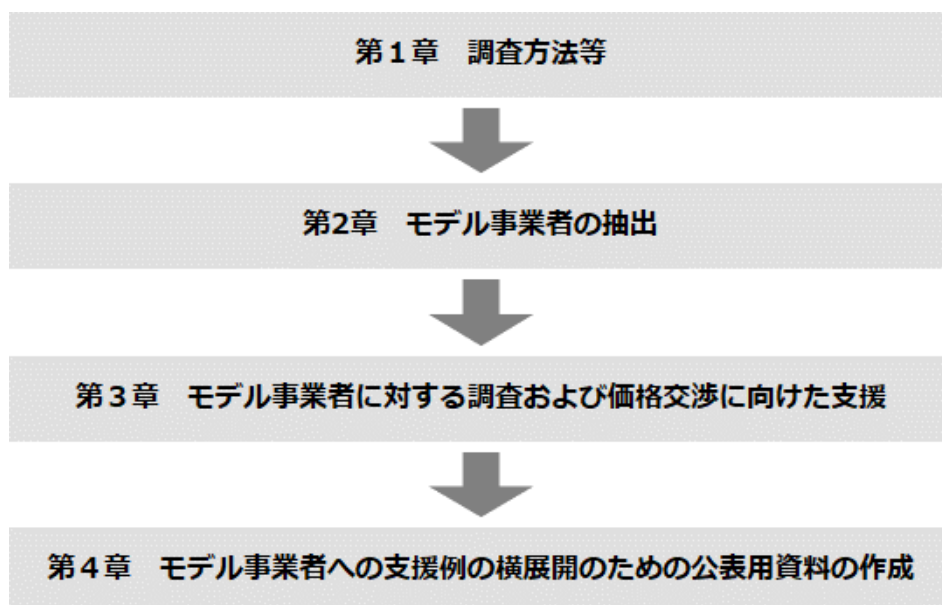
しかし、これらの取組に並行して実施した事業者へのヒアリングによって、依然として発注側企業から一方的な原価低減要請が行われているほか、労務費や原材料費等が上昇している受注側企業が、発注側企業に対して価格交渉を申し込むことすら難しい実態が存在していることが判明した。そこで、最低賃金の改定を含む労務費や原材料費等の上昇などが下請価格に適切に反映されることを促すため、「価格交渉促進月間」を 3 月および 9 月に設け、発注側企業と受注側企業との価格交渉が適切に行われるよう、取組を行っている。

上記を踏まえ、本事業では、各企業の価格交渉の実態を把握した上で、各企業の取組を支援するための手法の検討および実証等を行い、発注側企業と受注側企業との価格交渉のあり方について業界内へのさらなる周知を図ることとする。

第1章 調査方法等

本調査における調査フローは以下のとおりである。

図表 1-1 調査フロー



第2章では、価格交渉の実態を把握するとともに、各企業の価格交渉のための取組を支援する手法を検討するためのヒアリング・コンサルティング対象となるモデル事業者の抽出を行うにあたっての留意点を整理し、事業者の選定を行った。

続く第3章では、前章で抽出したモデル事業者に対する訪問ヒアリング調査を実施し、価格交渉に対する実態把握を行った。この結果を踏まえ、各事業者が直面する価格交渉に係る課題を解決するために必要な資料やノウハウ等を提供し、課題解決のための支援を行った。

上記を踏まえて、第4章では、第2章・第3章で実施したモデル事業者に対するヒアリングおよび価格交渉の実践を通じて得られた成果を活用し、取組を広く周知するための公表用資料「中小企業・小規模事業者向け価格交渉ハンドブック」を作成した。

第2章 モデル事業者の抽出

本章では、価格交渉の実態を把握するとともに、各企業の価格交渉のための取組を支援する手法を検討するためのヒアリング・コンサルティング対象となるモデル事業者の抽出を行うにあたっての留意点を整理し、事業者の選定を行った。

1. モデル事業者の抽出の視点

中小企業・小規模事業者等の多くは、自社事業を維持・拡大に向けた日々の受発注活動の中で、価格の調整や交渉が必要な場面に直面している。しかし、事業者の中には、発注側企業との関係性から、価格面での交渉が十分に実施できず、適正な価格転嫁がなされない事業者も少なくない。あるいは、現在は、発注先と価格面での交渉を実践できる関係性を構築しているものの、特定の発注内容や取引先との間では、過去に交渉の難航などに直面した経験を持つ事業者も多い。

こうした事業者にとっては、本事業におけるヒアリングや、その後の意見交換・コンサルティングによる支援を通じ、価格交渉の手法やツール、ノウハウ等を得ることで、今後の発注側企業との価格交渉の円滑化が見込まれることから、これらの条件を満たす事業者を対象とした。また、モデル事業者の中には、令和3年度中に発注側企業との価格交渉が予定されており本事業を通じて得た手法やツール等の活用が可能な事業者を含めている。

これらを踏まえ、業種や事業規模などのバランスに配慮した上で、モデル事業者として、発注者より製造や役務提供等の委託（他者から依頼を受けて製造や役務提供などを行うことを指す。）を受けている事業者として、中小企業庁と相談の上、10社を選定した。

2. モデル事業者の抽出結果

前節を踏まえて選定した事業者は以下のとおりである。

図表 2-1 モデル事業者

番号	事業者名	主たる事業内容
No.1	A 社	デザイン制作、DTP、人材派遣、事務局運営支援他
No.2	B 社	食品輸送、倉庫保管
No.3	C 社	企業戦略策定、Web 開発他
No.4	D 社	製造業（鋳造）
No.5	E 社	製造業（食品加工）
No.6	F 社	製造業（熱処理）
No.7	G 社	旅館業
No.8	H 社	マルチメディアコンテンツ制作、印刷
No.9	I 社	製造業（衣服・繊維製品製造業）
No.10	J 社	Web サイト制作・運用、SNS 運用支援、データ入力・分析、事務局運営支援

第3章 モデル事業者に対する調査および価格交渉に向けた支援

本章では、前章で抽出したモデル事業者に対し、事前交渉を経て、訪問ヒアリング調査を実施し、価格交渉に対する実態把握を行った（調査実施期間：2021年12月～2022年2月）。この結果を踏まえ、各事業者が直面する価格交渉に係る課題を解決するために必要な資料やノウハウ等を提供し、課題解決のための支援を行った。

1. A社

（1）企業概要

■主要事業

- ・デザイン制作
- ・DTP
- ・人材派遣
- ・事務局運営支援等

（2）価格交渉に関する取組

主要顧客は、出版社や大手印刷会社、メーカー等である。主要事業ごとに、見積時に確認しておくべき項目（リスク項目）について「チェックシート」として整理し、社員間で可視化・共有化している。この、チェックシートによりリスク要因は明らかとなるため、顧客の意向等により変動すると考えられる要素は、見積提出時にその旨を備考欄に記載した上で、見積を提示するようにしている。

このような工夫・対応を行うこととなった経緯として、以下のような経験がある。

■デザイン制作業務に係る価格交渉の取組やノウハウ

受注した Web や冊子などのデザイン制作などの業務は、業務開始後に作業フローや作業量の変動することが多く、特に新しい案件などは、引き合い段階で適正な作業量を見立てることが極めて難しい。したがって、契約段階でも作業量が見通しづらいといった問題を抱えている。たとえば、自社の主力事業の1つに、クライアントの商品・サービスのカタログ制作・印刷業務がある。カタログのページ数は、数百～数千を超えるボリュームに達することが多いが、各ページは、過年度のカタログを更新する形態が多い。このため、ページ毎に行う作業は、①過去のカタログにも表示されてきた既存商品で、品番変更などの軽微な対応で終了するページなのか、②新商品を掲示するため、新たに制作するページなのか、によって作業工数が全く異なる。そこで、見積段階では、パターン毎に整理して単価と必要工数を計算し、全体スケジュールも調整を行った上で、契約を取り交わすないしは発注を受ける。ところが、発注後、たとえば①のパターンで想定していたパートが②に代わり、この結果作業工数が増加し納期までに倍以上の日数を要するような事態に陥り、価格交渉の必要性が生じた経験がある。

また、受注した Web カタログ制作業務において、大きく作業工数が異なるという経験もあった。当初クライアントからは、構築済みのオンラインシステムを用いて、電子データの授受で処理できると聞いていたため、その前提で作業期間は3ヶ月として予算を組んだが、当該システムが正常に作動せず、カタログの約3割を社員が手作業する状態となった。加えて、顧客側から提供されたデータの正確性に疑義が生じたとのことで、hで、システムに流し込む前に、データの内容をチェックするという追加業務が発生した。

デザイン制作の現場では、こうした追加作業が発生することは珍しくはない。このため、見積段階でのタスクの精査は非常に重要である。たとえば、紙媒体の場合のチェック項目は、「スケジュール（深夜・休日対応・期間）」、「予算」、「デザイン性・中身」、「編集・ディレクション有無」、「撮影・取材有無」、「校正回数」、「専門校正・校閲有無」、「支給素材（ラフ・画像・テキストデータ・コピー・イラスト・図表など）」、「画像加工・変換」などである。

また、追加作業発生時への対応として、スケジュールすなわち人件費に影響するようなハイリスク要因を中心に、見積作成前に明らかにし、見積の前提条件や留意事項を記載している。たとえば「顧客から、発注時に示されたスケジュールどおりにデータを受領した場合に限る」「入稿内容について、当社側で追加チェックは実施しません」等と記載する。

そのうえで、留意事項に記載した事態が実際に発生した場合、都度、追加作業に必要な作業量と費用をクライアントに連絡し、追加的に実施するか否かについて判断を仰ぐ。また、この経緯はメール等にて証拠を確保しながら進めている。

■事務局運営業務に関する価格交渉の取組やノウハウ

事務局運営の代表的な業務として、会員やアンケート調査などに対する事業者や個人からの問い合わせ対応などがあげられるが、こうした業務は、事務局運営用のマニュアル等では対応可能な範囲が限られており、日々臨機応変に想定外業務に対応することを見越して見積に反映させていく必要がある。

一例として、フリーのクーポン冊子の作成業務では、まず顧客から冊子への掲載予定店舗のリストを受領し（あるいは掲載予定店舗を募集し）、各店舗から記事や掲載画像等の掲載コンテンツを受領し、原稿チェックを依頼するために何度も連絡を繰り返し、最終確認をとるまでの調整を期限内に完了する必要がある。

この受託業務では、次のような経験をした。通常、顧客から受け取る掲載予定店舗リストに沿って連絡を開始しても、最後まで連絡がつかない店舗が一定数存在するため、先方へのアタック手法と回数を顧客と調整して工数を見立てたことがある。顧客からも、提示されたリストからの回収目標店舗数の指定も受けなかったため、契約を取り交わし業務を開始した。ところが、原稿回収〆切の直前に、顧客から回収目標店舗数を示されたため、最終的に冊子の取りまとめと並行して、連絡のとれない店舗への架電業務が発生した。これらのために新たな追加人材を確保し、人件費も追加発生した。

このように、顧客の事情により予定外の追加対応が受注者側（当該モデル事業者側）に発生しても、発注額の見直しや、支払段階での追加的対応がなされることは極めて少ないため、

発注・契約段階で、ある程度の追加要求に対応できるような余力を残した体制が不可欠となる。そのためにも、引き合いの段階で想定されるリスクを「留意事項」として明確化し、見積等に記載することで顧客と共有することが重要である。事務局運営においても原稿や資料回収業務等の場合は、回収数などポイントとなる項目に沿ってチェックを行い、追加対応が必要であれば、都度交渉する。

なお、価格交渉に用いるツールとして、前出のチェックシート以外にも、見積書は社として共通フォーマットがあるほか、事務局運営事業などについては単価表も持っている。

メーカー発注案件を大手印刷会社から下請受注するケースでは、印刷会社がメーカーとの契約金額をオープンにして一緒に取り組もうという姿勢を示してもらえることも多く、一緒になって元請受注金額の交渉を行う場合もある。

（３）価格交渉に係る課題

デザイン制作などにおいて顧客と当方が想定していたアウトプットイメージが大きく異なる場合や、事務局運営において当初想定よりも多くの受電・架電対応をせざるを得ないといった状況など、見積段階・受発注／契約段階では想定していなかった業務が発生し、当初の工数と価格に見合わないために価格交渉が必要となるケースは、業務全体のうち半数程度であり、頻繁に発生している。

また、このような問題が発生しても、実態に即して増額対応が可能な顧客は少ないため、見積段階でリスクを想定した単価設定を行うことが望ましい。しかし、契約段階でも予算が少ないと値下げを求められ、リスクヘッジできないまま受注せざるを得ない業務もある。

このため、たとえば問い合わせ用の窓口を設置対応するような業務においては、受電・架電件数ごとの価格表を準備して顧客に提示し、案件終了後に交渉を行っているが、実際は、先方の予算にあわせ受注とならざるを得ない状況となっている。

（４）意見交換・助言内容と期待される効果

本件では、意見交換を通じて、デザイン制作の場合と同様に、事務局運営業務においても、トラブルの発生を予見し、ワークフローと必要工数、単価表を精緻化・可視化した上で、早期にクライアントと追加費用の要請を相談できるような体制を取ることが望ましいといった助言を実施した。

その後、実行中の事務局運営案件において、受注段階と比べて問い合わせ量が大幅に増加していることが顕在化したため、単価表を用いて、顧客に即座に相談したところ、単価表に沿った予算の増加が認められるといった結果が得られている。

価格交渉のツールを準備できている場合、受注後に発生した問題に対しても適切なタイミングで交渉を行えば、交渉が成立しやすい。先方への相談タイミングの見極めが極めて重要である。

2. B社

(1) 企業概要

■主要事業

- ・ 食品輸送
- ・ 倉庫保管（常温、冷蔵、冷凍）

(2) 価格交渉に関する取組

地域密着型で、食料品の輸配送や倉庫業を展開している。業務の中心は、常温ではなくワールドチェーンである。発注者が指定した小売店や卸売業の物流拠点へ、デイリー・ウィークリーで定期配送を行っている。

■顧客ニーズに応じた適切な輸配送方法の提案力と価格交渉力

顧客である荷主にとって、発注検討にあたって最も気になるポイントは見積価格である。ただし、提示した見積価格でどのような運送方法をとるのかについても、重要な検討要素とされていることから、荷量や回数など配送条件を整理した上で、配送費や倉庫費用等をシミュレーションし、提案書と見積書をセットで提出しており、この提案力こそが、自社の強みである。

定期配送業務が多い一方、新規顧客からのスポット対応の実績は少ない。この理由として、新規顧客からの引き合いは、これまでその顧客が発注してきた運送事業者では上手く対応できない理由があるからこそ、乗り換えたいと相談を持ち込むことが多い。このため、既に頻度やルートなどの配送条件も決まっており新たな提案の余地が少なく、自社の強みを活かしにくい。

■運送業界における燃料費や人件費等の価格高騰に伴う交渉

運送業界では、新型コロナウイルス感染症拡大下におけるグローバルな燃料単価の引き上げの影響を受けており、価格交渉が必要な状況に直面している。

これまでの価格交渉の経験を踏まえると、当社（当該モデル事業者側）が提示した値上げ額や率に対して、荷主からの満額回答を得ることは難しいため、落としどころを見据えながら、その交渉に必要な根拠資料を整理収集し、提示していくことが重要となる。たとえば、燃料費や車両価格などは市場価格が明確であり、単価の推移などを示したデータもインターネット等を通じて官公庁サイトで公開されている。根拠となるデータは比較的集めやすいため、価格交渉時の燃料費の説明資料も一般的な市場価格資料に基づき作成している。

一方、最低賃金が上昇した際などの人件費の交渉は、燃料単価改訂の交渉に比べて難航するケースが多い。特に、運送業・倉庫業では、パート・アルバイトが多い事業者や、正社員の時給単価が最低賃金に近い事業者も少なくない。このような運送業界特有の人材の構造を荷主側が十分に理解していない場合説明に苦勞し、価格交渉が難航する要因となる。

また、自社の強みである提案力すなわち物流のコンサルティング能力を活かすことで、値

上げに頼らない交渉を目指すことを重視しており、たとえば、荷主が希望する配送到着時間に調整の余地があったり、混載便による配送手段が受け入れ可能ならば、当社（当該モデル事業者）側の配送費用を下げる提案が可能となり、荷主も単価が上がらずにすむなどである。

荷主は、他社からも相見積を取っているため、提案力がなければ交渉から受注に持ち込むことはできない。価格交渉は如何に多くの引き出しを持っているか次第で変わってくる。

■交渉時の利用ツール等

自社で価格交渉の際に活用するツール等としては、提案書・単価表のほか、見積書の自社雛形などである。また、価格交渉にあたっては価格が上昇する要因のエビデンスが求められるため、燃料費推移データ、車両費等については、Web サイトから公的機関の資料を収集し対応している。

（３）価格交渉に係る課題

取引先である荷主等の多くは、複数の物流事業者に輸配送業務を発注している。価格交渉等に失敗すれば、他社に乗り換えられてしまい、当該モデル事業者にとって、重要顧客からの継続受注を失いかねないリスクがある。

■価格交渉のタイミング

燃料価格が高騰しても、発注者はできるだけ取引価格の見直しを遅らせたいと考えている。こうした中で、以前、燃料価格の高騰が報道で取り上げられて周知の事実となっていたため、荷主に価格交渉の相談に行ったところ「他の物流事業者からは（まだ）価格面での相談を受けていない」と取り合ってもらえないことがあった。“どのタイミングで価格交渉を行うとより好条件で交渉が成立するのか”の見極めは自社の経営課題でもあったため、自社の主要顧客と取引のある大手物流事業者の動向をつかんだ上で、これに続いて交渉できればと考え、情報収集に注力した。この対応策は、荷主にとっても、大手運送事業者の料金をベンチマークとして検討できる適切な交渉タイミングだったようで、結果として見直しの確率が高まったと感じている。

燃料単価や最低賃金の価格交渉は、個社の個別要因によるものではなく、どの会社でも直面する交渉上の問題であるが、運送業界には、小規模事業者や個人事業主も多く、交渉に必要な情報を収集できず、この結果、荷主の言い値になることも少なくない。情報収集や自社の価格交渉力強化に向けての具体的な手法として、たとえば業界団体等を活用するなどし、業界全体の動きや大手運送事業者の価格交渉の状況を把握したり、同業他社ともネットワークを強化し自社の荷主と取引のある運送事業者の価格交渉ノウハウを共有するなどが有効と考えられる。

なお、顧客に対しては、燃料単価上昇時に値上げ交渉をするだけでなく、下落時にも値下げを提案したこともある。このように誠意をきちんと示すことは、顧客との基本的な信頼関係構築に不可欠であり、価格交渉の円滑化にも結びついていくものである。

■ 価格交渉に必要なデータや証跡の収集

輸送運賃の値上げ交渉では、必ずデータや証跡の提示を求められる。燃料の種類別単価の推移や、輸送用車両の販売額やリース費用の変遷などは、インターネット上で収集できるが、データが一元化されていない。この対応策として、情報が掲載されている Web サイトを複数把握し、対応できるようにしているが、慣れない事業者や、小規模事業者の場合、入手しなくとも探し出すことが難しいといった問題がある。

（４）意見交換・助言内容と期待される効果

コロナ禍で、経営環境が、一層厳しさを増している。ところが、交渉のタイミングや、そのために必要なエビデンス・データの諸元について、特に小規模事業者や個人事業主は情報が得にくく、価格交渉が適切に行われていないことなどから、結果として、業界全体で見ると、依然言い値での対応も少なくない。こうした問題の解決に向けて、価格交渉のタイミングについては、ニュースリリースなどを踏まえて大手の動向を押さえておくことが有効であるとの助言を行った。また、業界団体が開設している Web サイトの中で、燃料データ、単価表や自社経営のシミュレーションファイルなどの経営支援ツールが公開されているため、これらの利用の提案を行った。

3. C社

(1) 企業概要

■主要事業

- ・ Web 戦略・開発 (HP 開発、情報セキュリティ対策等)
- ・ 多言語翻訳
- ・ 企業アーカイブ事業等

(2) 価格交渉に関する取組

主要顧客は、メーカー系のデジタル部門子会社をはじめ中堅・中小の非上場企業である。経営と現場が近い企業が多いことから、経営層が業務にコミットすることで、意思決定が迅速に行われるケースが多い。

■受注判断に係るノウハウ

新規顧客からの引き合いは、既存顧客からの紹介と Web サイトからの問い合わせのいずれかのパターンである。後者は取引リスクが高い場合が多く、社内チェックリストに従って、リスクが高いと判断した場合は辞退することもあり得る。

引き合い段階で担当者を確定させ、見積を作成する。その後、所属部門長が確認・判断し、マネージャークラスが最終決裁を行うといったように階層的な判断ステップを入れている。また決裁後でなければ担当は見積を発行できない仕組みとなっている。

■Web 戦略・開発業務に係る価格交渉の取組やノウハウ

現在は、基本的な作業項目には基準単価を設定している。かつては、単価をページあたりで設定していたが、創業以降、特に、制作・開発担当はクオリティを求めるあまり、作業負荷が過大となり残業が増え収益性も低かったため、見直しに踏み切った。具体的には、5 Sを取り入れた業務改善を進めることで平均作業量を把握したことで、今では適切な単価が設定できるようになっている。

見積作成時、ディレクターが業務の難易度に応じて基準単価をもとに単価を設定する。ただし、この単価は、ディレクター単独では設定できず、業務担当メンバーとの意見交換を経なければ決定できない仕組みとし、単価設定の客観性を担保している。

金融系やキャンペーンなどのイベント系の情報発信に係る業務は、日付変更される深夜 0 時の公開や、土日での公開などの対応が求められる。当社（当該モデル事業者）の勤務体系では時間外や休日対応にあたるため、当初の見積段階から、時間外手当を含むよう、単価を割増して計上することで収益性を確保している。

■Web 戦略・開発業務に係る過大な業務負荷回避の取組やノウハウ

クライアントの IT リテラシーが十分でない場合は、先方内での予算額が決まっているにも関わらず、業務内容を具体的な作業項目に落とし込むことができていない場合があ

る。こうしたケースでは、受注後、当初想定にない追加業務が発生し、トラブルとなる可能性が高い。そこで、引き合い段階から、顧客には、予算規模に応じた業務仕様書（業務内容）と概算見積を作成しその提案を踏まえて協議を進めるようにしている。ここで提示する仕様書と概算見積は、あくまでも予算額に応じた業務内容を示しており、クライアントの要望をすべて反映させたものではないことから、資料がクライアントの条件に合わなければ契約は成立しない。

また、スタートアップ企業からの相談など、予算上対応が難しい場合などは、業務内容を踏まえて、対応可能な知り合いの事業者やフリーランス等を紹介することもある。

■交渉時の利用ツール等

価格交渉では、受注判断のためのワークフロー、作業項目ごとの基準単価を示す作業単価表、社内システム（チャット）、提案書（共通フォーマット）などのツールを用いる。

（３）価格交渉に係る課題

デジタルコンテンツは、案件ごとに必要となる作業投入量や難易度などが異なり、発注側の主観による業務量の見込みで予算化される傾向にある。そのため、見積時の作業工数を実際の作業工数が上回ることが多く、見積時に作業工数をできるだけ精緻に積み上げていくことが求められる。

ごく稀に、たとえば7人日を要する作業について、7人日を1日確保出来れば、1日で作業が終わるだろうと考える顧客から、短期間の作業を依頼されることがある。このような短期対応が最も苦慮する。

（４）意見交換・助言内容と期待される効果

作業ごとの実稼働時間に基づく標準単価を設定し、案件ごとに作業量や難易度を見極めて単価設定を行っていることから、継続して取組を進めるよう助言した。

一方、作業量や難易度の見極めがマネージャークラスの経験則に基づき暗黙知化されているため、リスト化するなど形式知化し Off-JT を進めていくことを提案した。見積の精緻化が図られるとともに、顧客から単価設定の根拠説明を求められた際などに、的確に対応できることが期待される。また、マネージャークラスからの権限付与が可能となるため、受注拡大に向けた体制強化にも繋がることが期待される。

4. D社

(1) 企業概要

■主要事業

- ・ 鋳造業

(2) 価格交渉に関する取組

少量多品種生産であることを強みとしている。注文はメール・ファックスで注文ごとに受け付け、案件ごとに案件管理表を Excel で作成し、紙ベースで出力・管理している。

見積内訳は、約 7 割が人件費や間接費などの鋳造費、3 割が金属素材などの原材料費である。積算は、金属市場の価格相場と顧客の相場観から、当該事業者の代表取締役社長が独自に判断している。

継続取引先であれば、過去の請求書の原材料費等を参考に単価を設定するが、紙ベースでの管理のため、検索性が悪く、数年間隔の取引の場合、請求書が見つからないケースが多い。

■原材料費の高騰に関する価格交渉に係るノウハウ

これまで、長期に渡って、金属市場の価格は比較的安定していたため、価格交渉の必要性がなく、実施もしてこなかった。ところが、コロナ禍で金属価格が急騰し、自社努力だけでは対応できなくなったため、取引先各社と、代表とで価格交渉を始めたところである。

金属市場の価格は、日刊工業新聞等に定期的に記載されており、代表自らが記録し続けてきたことから、これを価格交渉時のエビデンスとして顧客に提示している。他方、大手企業からは、固定費についても、副資材や人件費の掛け率など、詳細なエビデンスが求められ、その資料整理に時間がかかり、交渉がまとまるまで半年を要したケースもある。

工数の増加については、方案（金属を流し込むための設計図）を示すなどし、顧客にその複雑さを伝え、理解を求めている。また、交渉結果として、受注側である自社（当該モデル事業者）の要求がすべて認められることは稀で、折衷案となるケースも多い。この妥当性等の判断は、現時点では社長の暗黙知である。

近年、一部の取引先とは、金属市場の相場と連動した価格変動制の見積で合意している。

■交渉時の利用ツール等

価格交渉には、金属市場相場、案件管理表様式（Excel ファイル）などをツールとして用いている。このほか、クラウド型の業務管理アプリを利用した業務管理システムを構築中であり、順次、移管中である。

(3) 価格交渉に係る課題

案件管理が紙ベースの上、多品種少量型のため発注数も多いことから、数年単位の受注案件などは、過去の台帳を確認できず、積算基準が曖昧になりがちである。

また、原材料となる金属市場相場は高騰が続き価格交渉の根拠となっているが、固定費の光熱費や副資材などの価格も、値上げ傾向が続いているものの価格上昇分が反映されていなかったため、固定費の見直しも必要となっている。

見積にあたっては、当社（当該モデル事業者）の代表取締役社長自身の暗黙知への依存が高く、経営者の高齢化に伴い、事業リスクに繋がっている。

（４）意見交換・助言内容と期待される効果

業務改善プラットフォームを利用し、社内システムを構築中である。このプラットフォームでは、自社の目的に沿って必要な業務システム（アプリ）を追加していくことが可能である。このシステム構築（アプリ追加）には、十数万円程度の追加投資が必要であるが、基本的には毎月数百円～数千円程度のランニングコストで利用可能である。また、使い方を覚えればカスタマイズも容易なため、想定以上に導入ハードルが低かったと評価されている。

そこで、受発注管理だけでなく、商品の仕様や原材料比率、作業時間などをまとめた商品マスタをデータベース化し、システム統合を図ることを提案した。このシステムを用いることで、これまで固定費のうち、電気料金や副資材の価格を固定していたが、価格相場と連動した積算が可能となる。加えて、価格変動制の見積を標準とすることで、価格交渉の負担軽減も期待できる。

また、顧客との打合せ時に質問を受けても、手元のスマートフォンのアプリからデータベースの内容を確認できるため、交渉の即時性が高まることが期待できる。

社長の暗黙知である、素材の配合率や投入工数などの知見を商品マスタなどの社内システムへ移行し、形式知化することで、社長に対する依存度を下げ、事業承継へとつなげていくことが期待できる。

5. E社

(1) 企業概要

■主要事業

- ・調味食品の製造販売
- ・青果物販売

(2) 価格交渉に関する取組

直接取引のある顧客については、標準単価表を用いて見積を作成する。単価は、1アイテムに対して1単価のみ記載している。配送費については、距離に応じるなど明確な基準はなく、営業担当が経験値に基づいて積算し、顧客と商談を行っている。

顧客から日常的な値引きを強く求められた場合、配送ロットを10ケースとしていたものを100ケースにするなど、配送回数を減らすことで歩み寄ることもある。

チェーンストアなどは、各社独自の見積フォーマットでの提出を求められるため、入力作業が煩雑となっている。別途、自社フォーマットで概算見積を提案している。

顧客ごとにアイテム単位の納品価格、店頭価格、数量見込等が記載された手製の表計算ファイルがあり、10年以上利用している。このファイルを使って上席者の決裁を得なければ見積提出できない社内ルールを設けている。

原材料費の高騰などを背景に、2022年4月1日からの値上げを予定している。価格交渉にあたっては、現状価格と改定価格の一覧と改定理由の概要を示す予定である。また、詳細な理由を求める顧客が多いため、必要に応じてコスト上昇率や原価比較表など具体的なデータを示すことになる。特に、小売店などでは、店頭価格への転嫁を極力さけたいと考えるところが多いため、当社（当該モデル事業者）が同業種の競合大手に先駆けて価格改定交渉をはじめても、取引先小売・卸等の理解が得られないことが予想されるため、競合大手の価格改定にあわせて改定を行い、取引先との価格交渉も大手に追随して対応予定である。

(3) 価格交渉に係る課題

取引先小売店の多くが、地域のプライスリーダーとなる小売大手の価格改定にあわせて、価格改定に応じる傾向が強い。そのため、プライスリーダーとの交渉を優先する、あるいは同業他社商品の価格改定に着目している。同じ調味料であっても、別品目の値上げが先行されても自社にとっての交渉材料には全くなならない。

店頭価格への転嫁に対する小売店の抵抗感は非常に強く、顧客と当社（当該モデル事業者）間で価格改定の合意があっても、店頭価格に反映されないことがある。たとえば、2年前に価格を改定した商品について、値上げ分を自社で負担し、未だに店頭価格に反映しない取引先も一部みられる。このため、プライスリーダーとなる小売大手の店頭価格が改定されなければ、取引先との価格交渉は進まない。

また、値上幅については、提案が100%認められることは稀である。たとえば、我々が、

標準小売価格（メーカーとして設定している販売価格）の 10%の値上げを希望していても、小売店側に「販売価格（標準小売価格を下回る）の 10%分しか値上げを認めません」と言われることがある。販売価格の交渉の仕組みは、30 年ほど前からあまり変わっていない。

小売店でよく見かける「特売」は、かつては、集客のために顧客である小売店が、赤字覚悟で特売価格を設定し、時に納価を下回ること多かった。あくまで小売店側の責任で行っていたが、昨今は、メーカーや卸業者が負担しているケースも増えているほか、決算期の特売で協賛を求める顧客もいる。

なお、販売先との契約は、基本的に買取契約である。原則、消化仕入（商品が売れた際に仕入として計上される。会計処理としては買取仕入と同様。）は行っていない。3 分の 1 ルール（賞味期間の 3 分の 1 以内で小売店舗に納品する慣例）は、改善の方向で卸業者に検討してもらっているものの、現実的にはある程度常態化しており、メーカー負担となっている。全体の 1 %未満であるが、商品によっては頻繁に発生するものもある。

PB 商品の中には、売価ありきの商品があるが、原価交渉に最も苦慮している。

（４）意見交換・助言内容と期待される効果

自社の標準単価表を設定し、1 商品の単価は固定しているが、実際は、配送ロットや配送距離が単価設定に影響を与える。この価格は営業担当の経験に基づく裁量となっていることから、形式知化し、積算精度を高めることを提案した。

コロナ禍でのサプライチェーンの滞留やリベンジ消費など、原材料価格の高騰が続く可能性があることから、原材料市場をモニタリングし、競合他社の動向を見つつ標準価格表に反映できる仕組みを構築することを提案した。

このほか、Excel ファイルなど、価格交渉のツールの利用は個人の個別運用となっているため、システムとして統合し、効率化を図ることを提案した。

6. F社

(1) 企業概要

■主要事業

- ・ 金属加工（熱処理）（産業用機械、宇宙・防衛関連等）

(2) 価格交渉に関する取組

特殊工程といわれる熱処理は、のこぎり発注（部品ごとに、発注者と受注者の間をのこぎりの刃のように行ったり来たりしながら加工を進めること）の一部のため、加工した部品を、顧客に納品し、また、次の加工を行うと行った作業を繰り返すため、近距離に立地する顧客が多い。

発注方法は顧客により様々である。重さ等の単価設定は、依頼された処理内容等も踏まえて顧客ごとに異なっている。注文書を受け契約に至るが、たとえば、単価が決まっている顧客に対しては都度見積を出さない場合もある。見積書は自社フォーマットにて対応している。

熱処理の発注内容は、処理の設定条件を共通化・固定化し、多数の顧客分をまとめて処理するタイプと、顧客ごとの特殊要件のもとで熱処理工程をカスタマイズして行うタイプに大別できる。それぞれに競合先はいるが、価格競争ではなく、設備投資により高効率化するなどし、複雑で付加価値の高い熱処理対応が可能な経営モデルが強みである。

このほか、治具・工具などを顧客の依頼にあわせて制作後、使用後に一定期間保管する場合もあるが、まとめて返却するなど、配送料金等でコスト削減に係る工夫も行っている。

製造業における価格交渉は、原則受注前に限られ、受注後に使用変更が認められることは少ない。多品種少量で、産業用や航空、宇宙など業界特性に応じたノウハウを強みとしている場合、業務内容を深く理解し、価格交渉をすることが重要である。

たとえば、航空関連の熱処理にあたっては、スペックと呼ばれる設計図面をクライアントから提示されるが、指示は原則英語であり、設計図面に記載されていない必要な前処理なども含め、指示を読み解くノウハウが重要となる。指示を読み間違え、追加作業が発生したとしても、確認・理解不足であった受注（当該モデル事業者）側の問題であり、後から発覚しても見積変更はできない。

(3) 価格交渉に係る課題

熱処理事業は、かつては多くの発注者が内製化していた業務であり、発注者側も技術ノウハウやコスト感覚を持ち合わせている。こうした中で、最新の技術ノウハウなどを駆使して高い付加価値を提供できない場合、価格交渉は成立しない。先述の通り、製造業では通常発注後の単価や発注額見直しは認められないため、複雑な指示を読み解くノウハウがなければ見積が作成できないことから、処理プロセスに落とし込むことが可能な生産経験者を中心に、営業チームを編成するなどにより対応している。

（４）意見交換・助言内容と期待される効果

事業規模に対して生産知識に長けた人材を中心に、営業チームを編成するなど、技術の高付加価値化に向けた環境整備に積極的である。一方、若手の職員や次世代への事業継承という観点から、自社で知見共有のために作成・保管しているマニュアルなどについて、定期的な意見交換や勉強会などを提案した。

7. G社

(1) 企業概要

■主要事業

- ・旅館業

(2) 価格交渉に関する取組

■客室等の販売ルート

宿泊料金は、部屋タイプ、宿泊（食事）タイプ、1部屋あたり宿泊人数、曜日（平日、休前日、休日）、閑散期・繁忙期、連泊、予約日などを県投資ながら社内で検討する。検討時期は、大手の旅行代理店（エージェント）のパンフレットに記載する宿泊料金にあわせており、基本的には、通年価格、上期・下期別などで設定する。

このほか、OTA（オンライン・トラベル・エージェント）や、自社 HP から予約が可能であるが、これらの宿泊料金設定は、自社内の販売促進部門で検討している。ウェブサイトへの入力や変更も社員が直接作業している。価格設定にあたっては、競合を意識しつつ、日々の状況をみて対応する。また、大手エージェントのパンフレット価格と極端な乖離がないようにも配慮している。

■料金設定

OTA の料金体系は、定額のシステム固定費（出店料に該当）と宿泊料金に対するマーージンの2層から構成される。後者のマージンは固定されており、交渉の余地はない。また、OTA サイトの検索上位表示のためには別途広告料が必要となる。

一方で、エージェントの料金体系も OTA とほぼ同様である。エージェントごとに所属する旅館組合に対して仲介手数料の比率が決まっているため、交渉の余地はない。

ツアーの場合は、旅館の取り分となる金額の上限が販売価格に対する割合で決まっているため、料理のランクで調整するなど対応をしている。

また、団体旅行のうち修学旅行は公立高校等では宿泊単価は決まっていることが多いため、施設のグレードによらず統一単価で設定している。

宿泊料金を値上げすることで、OTA やエージェントも、それに応じたマージンを得られるため、値上げ交渉に対する圧力はあまりみられない。

■販売先別の室数の割り当て等

エージェントごとに、通年もしくはシーズンごとで大枠の室数を仮で押さえており、残りの室数を、社内販売促進部門で検討し、OTA や自社販売分に割り当てる。ただし、仮押さえの段階では、エージェントとの間に契約関係は発生しない。当社（当該事業者）にとって、エージェントとは、あくまでエージェント経由で利用客の宿泊費用が支払われるだけの関係にすぎない。また、エージェントが押さえた室数について可能な限り埋めてくれる。直前

に予約が入っていなかったり、大量リリースされるといった問題が発生したことはない。

一方、OTA は自社で管理ができるため、予約状況をみながら販売していく。キャンセル手続きも規定どおり行えばよく、問題はない。

また、エージェントより OTA の方が固定費はかからないが、前者は宿泊・利用客へのアンケートなどのマーケティングデータを得られるというメリットがある。旅館業にとって、マーケティングデータは、いわゆる宿泊サイトの口コミ位しかないなかで、信頼できる顧客からのデータを得られるというメリットがある。

■価格交渉のタイミング等

価格交渉のタイミングは、エージェントがプランを切り替える時期である（通年もしくはシーズンごとのパンフレット更新のタイミング）。エージェントがツアーを企画する際の交渉の場では、自社パンフレットの価格表を提示する。価格設定にあたっては、同クラスの他施設の価格を参考とするなど、市況をみて判断する。

なお、エージェントのマージン割合は交渉の余地がなく、また、マージン率などを考えると、OTA を中心とした予約に移行した方がよいのだが、団体旅行についても継続して取扱いたいと考えているため、エージェントとの関係も保ちたいと考えている。

（３）価格交渉に係る課題

エージェント各社が発行するパンフレットへの協賛は、パンフレット制作時に毎回通知され、支払いが発生する。これまで大きな値上げ等とはいえ、負担は少なくない。また、今後、値上げされれば、価格交渉の余地がない項目ゆえ、悩みの種となる。

原油価格の急騰などコスト増となる状況となっても、プラン変更のタイミング以外での価格交渉は難しい。また、宿泊施設側の意向で価格を上げることも可能だが、サービスが同一水準のままで単純な値上げは難しく、設備投資やリニューアルなどのタイミングを見計らい、料理のランクを上げるなどの調整をあわせてお得感を出す等の対応を行っている。

また、同一団体が何年も継続利用する場合、顧客意向に沿わざるを得ないため、価格交渉は容易でない。

（４）意見交換・助言内容と期待される効果

エージェントとの契約では、マージンの交渉余地がないとともに、パンフレット掲載の協賛金などの負担も大きい。一方で、各社との契約で割り当てた室数を埋めてくれる、パンフレット掲載によりブランド力が高まる等、相互扶助の関係がある。そのため、負担に応じたCS 調査のフィードバックを求めるなどを提案した。

機械学習を活用した、気候や気象条件などから宿泊動向を高精度で予測するシステムを構築することで、販売客室数の調整や仕入れの調整を効率的に行うよう提案した。

8. H社

(1) 企業概要

■主要事業

- ・ 総合印刷業
- ・ マルチメディア・デジタル（HP 制作等）
- ・ オンライン会議支援

(2) 価格交渉に関する取組

デザインから印刷までの業務を一貫対応できる点が自社の強みである。デザイン制作は工数がかかり、利幅も少ないが、外注するとコストが大きく、対応も不正確かつ遅れがちになるため、内製化している。

デザイン制作については、イラストなど、顧客と事前に細かく相談して決定するが、事前に単価を細かく設定することは行っていない。

一方で、カレンダーや名刺印刷といった業務については、多くは定型的であり、単価表を作成し、顧客に提示している。また、定型ではない印刷業務について、早期に見積管理システム（MIS）を構築・導入しており、用紙枚数や校正回数、リライトの有無、イラストの有無、環境認証の要・不要等、確認項目の可視化に努めてきた。システムは、2020 年にアップデートし、工程管理や収益管理もできるようにした。システム構築は、初期投資額は大きいものの、償却期間を想定して、業務効率化やコストダウンを月額ベースで考えることで納得している。

印刷業務の引き合いは、粗々の内容相談から始まり、先方に仕様を確認しながら業務の全体像が決まっていく。そのため、営業担当には、ざっくりした話から、用紙の種類、多色刷りの有無、入稿データ加工の有無等、積算といった条件を確認し、相違ないかチェックすることが重要と指示している。特に加工作業については、数時間程度の作業で済むのか、全面的に作り替える必要があるのかで価格に大きく影響するため、丁寧な確認が必要である。

デザイン制作については、先方担当者の判断やセンスの違いによって、提示したデザイン案の採否が決まりがちである。そのため、可能な限り、顧客と事前に細かい内容確認を行い、サンプルを提示することになっている。現物を見ないと分からないという顧客も多いが、ラフなデザインを出すだけでもリスクは軽減される。

このほか、戦略的な顧客・戦略的な事業についての取引では、個別調整を行っている。

価格については、10 年前に改定したが、その後、原材料価格は 1 割程度上昇している。このため、長期間にわたって継続的な発注のある大手顧客に対してこれから価格交渉をしなければならないため、部長職が対応する予定である。

受注後、当初の見積価格を上回る業務が生じた場合、民間事業者であれば、発注時に合意ができていれば追加費用を措置してもらえするため、問題となることは少ないが、官庁の場合はこのような対応は難しいため、問題が多い。

また、価格交渉に向けて、業界団体も熱心に活動しており、全日本印刷工業組合連合会で

は、価格交渉依頼時の雛形を作成している。業界内の横のつながりは価格交渉の場でも非常に有効であり、連合会名で依頼できる雛形があることは、個社の助けになっている。

一方で、印刷業界向けの見積作成ソフトがなく、小規模事業者等にとって課題である。

（３）価格交渉に係る課題

デザイン制作では、先述のとおり仕様で定められる部分が少なく担当者のセンス等によって納得が得られないことが生じやすい。この場合、最終的な納得を得るまで、対応し続けるしか解決策がない。タッチの異なる外部人材にデザイナーを交代する等の措置をとることもあるが、そのコストを自社で吸収するしかない。

古くから取引のある顧客で、ある支店から、名刺制作を受注している。当初は、戦略的顧客であり、名刺制作については先方と調整の上低価格で対応し、他方で様々な印刷物の発注を受けることで、当該顧客との取引のバランスがとれていた。ところが、現在は、名刺印刷のみとなってしまった上、名刺以外の印刷業務は支店発注から本社一括発注に切り替わり、今後も受注拡大が期待し難い。このため、価格見直しを再三依頼しているが、なかなか応じてもらえない。

（４）意見交換・助言内容と期待される効果

デザイン制作における納得感を高めてもらい、担当者とデザイナーとのセンスの違いによるトラブルに備え、デザイン化する内容を、まず文字化し、先方顧客と合意を取る方法を提案した。その上で、ラフデザインを作成してイメージを確認し、その後にデザイン着色へ進む、という業務フローを取り入れ、段階的な確認を行うことを助言した。

助言を踏まえ、顧客との折衝に臨んだところ、デザイン制作時における手戻りが少なくなったとの効果がみられた。

9. I社

(1) 企業概要

■主要事業

- ・ 報告書本編・参考資料編（学生服、子ども服など）

(2) 価格交渉に関する取組

学生服の販売価格は、概ね自社で設定することが可能であり、販売店へのマージンも自社から提示出来る。学校側も、複数業者に発注するケースが多いものの、1社独占の学校もある。また、近年、学生服については、アパレル大手の参入が活発化しつつある。

子ども服は、納品先となる大手量販店では顧客側で980円、1,980円、2,980円といったように、複数の価格帯での商品が求められている。発注量は顧客側からシーズンごとに提示され、それに応じて生地やデザインを検討する。商品サイクルがシーズンごとであり、以前は売れ残り商品の返品が大量にあったが、少子化の影響で発注量が減少し、この20年ほど、量販店側も店頭在庫を減らして売り切る販売形態に変化した。そのため、発注量が大幅に縮小するとともに、売れ残り商品がなくなり、返品の問題はほぼなくなった。

子ども服については、自社生産より、中国の提携先からの輸入割合が高い。近年、生産地の人件費や生地価格の高騰、コロナ禍での物流費の高騰などがあり、今後、量販店側の売価も値上げ基調になると考えられるが、競合他社へシフトする恐れがあるため、メーカー側からの値上げ交渉が難しく、バイヤー側の提示価格にある程度従わざるを得ない。

(3) 価格交渉に係る課題

学生服の販売価格は、先述の通り自社設定が可能だが、もともと高価な商品であるため、生徒のことを考えると、学校に対して値上げ交渉がしづらいついた問題がある。一方、原材料となる国産生地は大手繊維商社の独占状態にあり、指し値で取引せざるを得ないうえ、高機能性素材が増えるなど単価も上がっている。

また、注文は、入学シーズンに集中するため、受注量を見越した生地の在庫負担がコストとして大きくなりがちである。小ロット注文に対応できることが大手との競争力確保に重要であるため、シーズン後も一定量の在庫を確保することが必要となる。

子ども服の価格設定は建値（メーカー希望小売価格、商品を値引きせずに、製造・販売業者が当初に設定した価格）を決めるため、量販店で販売する商品ラインナップのうち高価格帯の商品に集中した生産を行えることが望ましい。しかし、できるだけフルラインナップの価格帯で揃えていかなければ消費者目線での商品開発が難しく、厳しい予算の中でもできる限り顧客ニーズに応えていく必要がある。

（４）意見交換・助言内容と期待される効果

学生服や子ども服は、建値で価格設定できる状況にあるものの、原材料価格の高騰や大手量販店のビジネスモデルの変化等をふまえ、価格設定の適正化に向けた検討が必要であることを助言した。また、今回、システム化されたツールの整備が確認できなかったものの、ライフサイクルコストなども含めたコスト管理に向けて、まずはコストの洗い出しから開始することを提案した。

少子化や消費者ニーズの多様化、ネット通販の普及等から、子ども服の発注量に変化しており、従来の製造販売のビジネスモデルが変化しつつあるため、自社の強みとなる縫製技術を活かした商品提案と価格交渉術のブラッシュアップを提案した。

10. J社

(1) 企業概要

■主要事業

- ・ Web サイト制作・運用（デザイン）
- ・ SNS 運用
- ・ アンケート調査・分析
- ・ コールセンター業務 他

(2) 価格交渉に関する取組

顧客は大手企業が多いが、新規顧客については、①既存顧客の紹介による引き合い、②自社 Web サイト等からの問い合わせ、③銀行など業務提携先からの紹介がある。①については、②、③の場合と異なり、オリジナルの対応が必要となる場合が多い。

Web 制作や、SNS 運用業務については、定額のプラン（ページ数とデザイン選択の組み合わせ等）を複数公開し、これを単価表として機能させているが、細部については顧客のニーズに合わせて調整を行う。

コールセンター業務については、1 回の通話時間、問い合わせ回数など、どの程度労力がかかるかは、やってみないとわからない点も多い。そのため、1 回あたりの通話時間や期間内の問い合わせ件数の前提を設定して見積もるが、1 週間程度業務に係る時間を実測した上で前提条件と大きく異なる場合は、実態に即して金額調整を要求できるような条件で受注する。

アンケート調査・分析やコールセンター業務は、発注内容や費目が定型でないため、個別に検討することが多い。アンケートデータ等の入力業務では、1 項目・1 件・1 枚当たりの単価を提示している。

いずれの場合でも受注前の察知能力を上げることが重要であり、おさえるべきポイントを社内で共有するように努めている。特に、後から条件変更が可能かどうか、予算が決まっているのかどうか、は必ずおさえるようにしている。予算変更が可能な場合、最低限のラインを提示して契約し、想定を超えた場合は追加費用を価格に上乘せするとの約束を先に取り付けている。簡易なものであるがチェックリストを作成し、知見が増えるたびに情報を追加している。

価格交渉について、社内マニュアルは作成していないが、経営者から社員にポイントを伝えている。交渉が必要になるような業務内容変更が生じた場合、極力早い段階で協議を開始することが双方にとって望ましい。早期に話を持ち掛けなければ、発注者も、交渉に応じるかスペックを下げるか等の対応を検討する余地がなくなる。

Web サイト制作をはじめとして数量判断が難しい業務が多く、当初の契約内容を上回る業務を依頼されがちである。このような場合、以降は料金が発生することを伝えながら、1 回までは無料を了承するといったように、信頼関係をつくっておくことも、次回以降の価格交渉に効果的である。

（３）価格交渉に係る課題

デザイン制作など、人の感覚に依存する業務は、価格交渉が難しい。たとえば、先方担当から、気に入っていない、好きなデザインではない、といった反応があっても具体的な説明を行うことが難しい場合、当方も作業内容をどう落とし込み対応すれば良いのか判断しかねることが多い。この結果、デザイナーの作業量も読めないまま対応をすることになる。あまりに何度も修正が繰り返される場合、経営者の判断により、ある程度の段階で追加対応をお断りする場合もある。契約内容に相違が生じる場合、発注者に速やかに伝えるようにしている。

また、結果的に誠意を尽くして納得いただけない顧客には、受注側担当のコミュニケーション能力不足であったことに対する教育代だと捉えて自社の持ち出しにて対応する。

（４）意見交換・助言内容と期待される効果

新たな Web デザイン制作等に取り組む場合、もしも、万が一といった場合のリスクを常に想定して適正な契約を行うこと、契約内容を超える業務が発生する場合に速やかに交渉できることが重要である。そのため、経営者と社員との間で課題や対応策を共有できるよう、チェックシートを作成し可視化することを提案した。

第4章 モデル事業者への支援例の横展開のための公表用資料の作成

本章では、第2章・第3章で実施したモデル事業者に対するヒアリングおよび価格交渉の実践を通じて得られた成果を活用し、取組を広く周知するための公表用資料「中小企業・小規模事業者向け価格交渉ハンドブック」を作成した。（成果物は、参考資料編）

作成にあたっては、中小企業・小規模事業者の経営者が抱える価格交渉に係る課題のヒントとなるような情報をわかりやすく整理する形をとることとした。具体的には、前章までのモデル事業者から得た実態をもとに、具体的な課題を「Q」とし、これらへのヒントとなるようなノウハウ・ツールを回答「A」として書き記した。

また、価格交渉に関連し、すでに多くの事業者は、表計算ソフトを活用した見積書や、単価表などを保有していることを踏まえ、本ハンドブックを活用してこうした手持ちツールを少々アレンジすることで価格交渉力の向上に資することが期待できるように、ノウハウやツール、その参照先などの情報を提供している。なお、例示したノウハウやツールは、事業規模や業種等が異なっている場合でも、自社に適用できるような形で整理をしている。

参考資料



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といツールや、交渉を行う上で抑えておくといポイント**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がらを示した「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》

1. ノウハウ名 → 検索Keywords;
『原価計算』『個別原価計算』『製造原価計算』
2. ツールの種類 → 検索Keywords;
『ソフト』『アプリ』『テンプレート』いずれか
『セミナー』『オンライン講座』いずれか
『相談』『個別指導』いずれか
3. 業種・業界 → 検索Keywords;
貴社の該当業種を入力

クリック!

クリック!

クリック!

《図表 原価計算ツールのサイト～運送業の場合～》

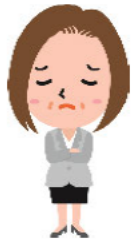
資料名	URL
国土交通省「原価計算の活用に向けて」	https://www.mlit.go.jp/common/001185829.pdf
日本トラック協会「標準的な運賃計算シート」、会員用「自社原価に基づく運賃計算シート」	https://jta.or.jp/member/kaisei_jigyoho/kaisei_jigyoho_202008.html
日本トラック協会「原価計算シート」(千葉県トラック協会)	https://www.cta.or.jp/wp-content/uploads/2021/02/genkasanshutsu-setsume.pdf

《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	車種・トレーラー	車重
	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
収受・見積り運賃単価(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⑥+⑤)	#VALUE!
実勢運賃額、見積り運賃額 との比較	距離制運賃との比較	#N/A
	格差率(格差額÷収受運賃等)	#N/A
	時間制運賃との比較	#VALUE!
	格差率(格差額÷収受運賃等)	#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》

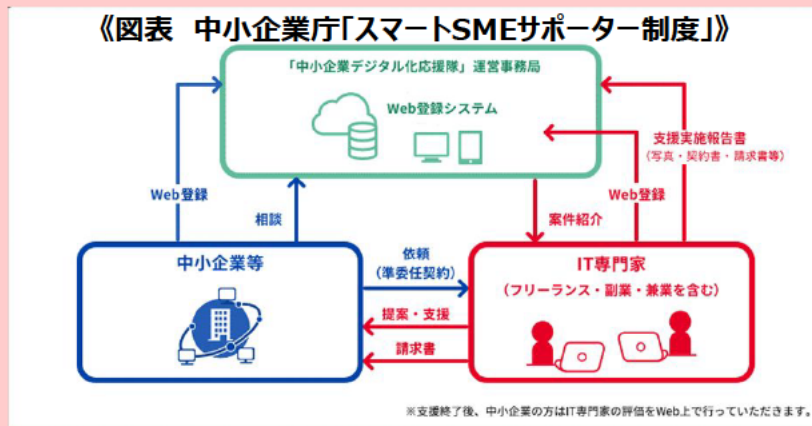
業種	掲載サイト
情報通信業	「情報システム・モデル取引・契約書」第二版 https://www.ipa.go.jp/ikc/reports/20201222.html
不動産業	「土地・不動産関連各団体の標準見積書」 https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/totikensangyo_const_tk2_000082.html
運輸業	「標準的な運賃計算シート（一般貨物自動車運送事業に係る標準的な運賃）」 https://jta.or.jp/member/kaisei_jigyoho/kaisei_jigyoho_202008.html

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。
- ところが、近年は、IT化やデジタル化が最も必要な部間から、“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。



《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だろうか…【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などが必要となります。
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大きい。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的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の例（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	■ <u>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</u> 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 ■ <u>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</u> 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 ■ <u>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</u> 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	放送 コン ツ	■ <u>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）</u> 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
		印刷	■ <u>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</u> 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
		食品製造業・小売業	■ <u>食品製造業について、望ましい取引実例を提示</u> 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 ■ <u>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</u> 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
製造業・ 鋳造業	■ <u>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</u> 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・ハートブック」 https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/2016/160610support2.pdf	情報通信業	■ <u>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</u> （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
トラック運送	■ <u>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</u> 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 ■ <u>トラック運送業の原価計算の基本的な考え方を整理</u> 国土交通省「原価計算の活用に向けて」 https://www.mlit.go.jp/common/001185829.pdf	土地・不動産業	■ <u>建設業に関わる専門工事ごとの業種団体等が見積書式を作成</u> 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