

**令和4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5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. 令和3年度調査の成果に関する評価及び有用性向上の検討.....	3
2. モデル事業者の提案と選定結果.....	5
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.....	7
1. A社	7
2. B社.....	9
3. C社.....	12
4. D社.....	15
5. E社	17
6. F社	19
7. G社.....	21
8. H社.....	23
9. I社.....	25
10. J社.....	27
11. K社	29
12. L社	31
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.....	33
第5章 講習会への講師派遣事業	34
1. 令和4年9月開催	34
2. 令和5年3月開催.....	36
参考資料	39

はじめに

経済産業省では従前より、「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づき、「適正取引」や「付加価値向上」を実現するための5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、価格交渉の促進等をはじめとする取組を実施してきたところである。

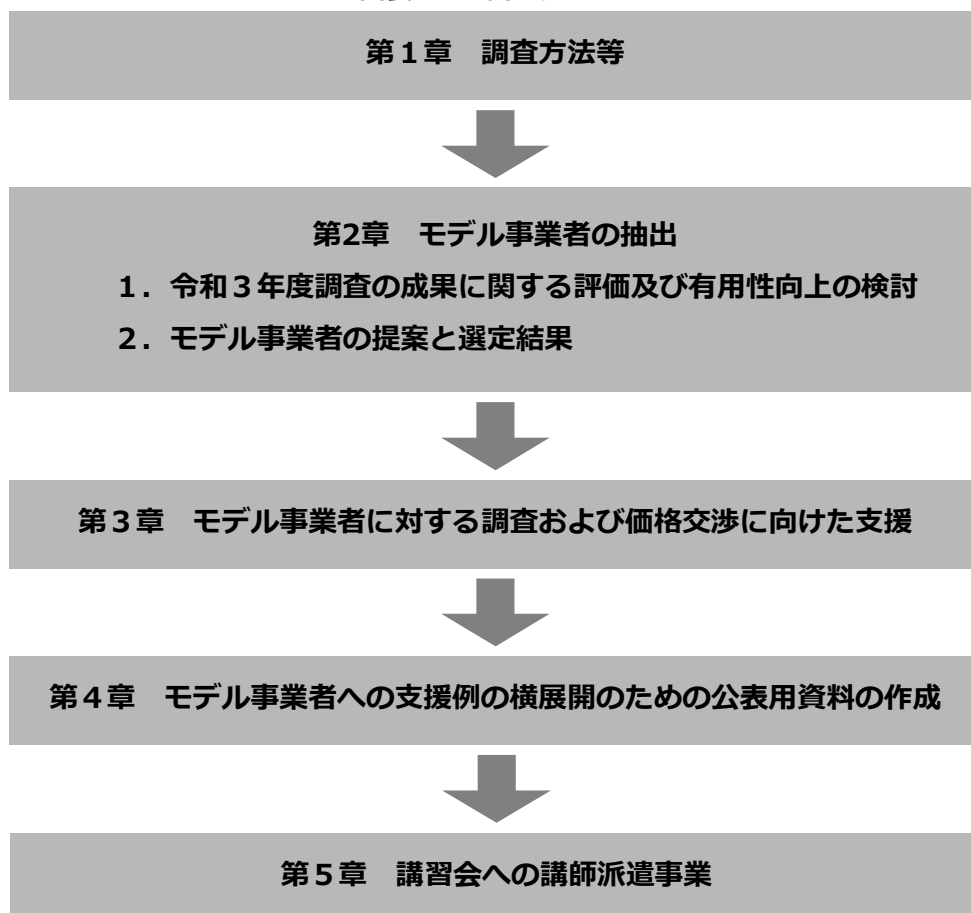
令和3年12月には、政府全体で価格転嫁対策に取り組むことを示した「パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化施策パッケージ」を公表し、価格転嫁対策に向けて強力に取組を推進していくことが示された。また、令和4年1月には、「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の第3回会合を開催し、価格転嫁のより一層の促進等を目指すため、「取引適正化に向けた5つの取組」を公表したところであり、価格転嫁対策に政府一体となって取り組んでいくことが示された。

本事業では、中小企業へのコンサルティング等を通じた価格交渉の実態把握や政府の取組の普及啓発を実施し、価格交渉の促進に向けた効果的な取組に関する調査を行うものである。

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、各企業の価格交渉に向けた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。

最後に、第5章においては、上記成果物を活用し、令和4年9月、令和5年3月に実施した、主に下請事業者向けの価格交渉力強化に向けた講習会への講師派遣事業について、開催結果を整理した。

第2章 モデル事業者の抽出

本章では、モデル事業者へのコンサルティングを通じた、中小企業の価格交渉の実態把握調査（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（以下「令和3年度調査」））をふまえ、一層の実態把握を行うべく調査を実施した。

まず令和3年度調査におけるモデル事業者へのコンサルティング結果や当該調査にて作成した公表資料をふまえ、事業者にとってより有用性の高い資料とするために当該資料を分析し、有用性向上に向けた視点を4点整理した。その上で、モデル事業者の選定や、聞き取り項目等を精査し、モデル事業者を抽出した。

1. 令和3年度調査の成果に関する評価及び有用性向上の検討

本節では、令和3年度調査をふまえ、有用性の向上に向けて下記4点をふまえたコンサルティング事業のブラッシュアップを行うこととする。

■令和4年以降の価格高騰や急速な円安等に関連した価格交渉情報の提供

令和4年1月頃より、燃料価格や原料価格の高騰が急速にすすんでいるほか、急速な円安が進行している。令和3年度調査のモデル事業者に対するコンサルティングでは、この期間に対応した商品・サービスの値上げに係る交渉過程や結果・課題について、十分な情報が得られていないことから、上記情勢をふまえた資料の更新をすることが、中小企業や小規模事業者にとって、長期的な観点からの有効な経営ノウハウ提供に結びつくと考える。

有用性向上に向けた具体的な対応として、令和3年度調査のモデル事業者の中でも、食料品関係や、輸出入業務を伴う事業活動を実施している事業者などを中心に、令和4年度調査のモデル事業者として再度コンサルティングを実施する。情報をアップデートする形でかわることで、コンサルティングの深度を高め、新たに導入したツールや更なる交渉術等の情報をアップデートし成果物に反映させていく。

■業種・業態特性に配慮した価格交渉ノウハウ取得支援

令和3年度事業のモデル事業者（中小企業・小規模事業者）は、主に受注側企業として発注側企業との価格交渉経験を有する者を選定し、過去の価格交渉に係る実績や課題等を把握したほか、使用ツールやノウハウなどについても情報を得た。この結果をふまえ、交渉力改善強化を支援するためのコンサルティングを実施し、成果物に反映させた。

モデル事業者の主力事業の詳細をみると、価格交渉が難航する事業部門がモデル事業者間で重複した。また、消費者との直接取引すなわち BtoC ビジネスが中心であるなど、BtoB ビジネスと比べ、自社として、顧客向け交渉術の成果物での横展開が難しい業態特性のモデル事業者も存在した。

今年度の有用性向上に向けた具体的な対応として、既往調査等を活用し、発注側企業との価格交渉の場の設置が難しい、あるいは価格への転嫁率が低いといった業種・業態に加え、中小企業や小規模事業者比率が高い業種でありながら、業界団体からの情報発信が少ない業種などから、モデル事業者を追加選定する。特に、事業形態として、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）を受けているかといった視点も踏まえて選定を行う。

■小規模事業者の価格交渉ノウハウ取得支援

令和3年調査では、小規模事業者もモデル事業者に加わっていたが、事業規模が小さいほど、価格交渉にあたる人材等の確保が難しく、ノウハウが蓄積されにくいといった課題が明らかになった。また、小規模事業者は、経営リソースの問題に加え、施策や事業の支援情報が届きにくいなどの問題等から、たとえば DX 等による業務効率化の実践も難しい状況にある。特に昨今の価格高騰を背景に、自社の商品・サービスの適正な評価や原価の算出といった価格交渉ノウハウを提供していくことが非常に重要であることが明らかとなった。

そこで、今年度は、小規模事業者についても、モデル事業者として一定数加え、成果物には、経営リソースが少ない中小企業でも対応が可能な価格交渉に係る取り組みなどを紹介していく。

■国内の産業集積地・産地へのノウハウ取得支援

わが国の中小企業の多くは、各地域に根付く技術や地域資源を活かして商品・製品の開発製造や提供を行う事業者が多い。例えば、味噌・醤油といった調味料や、乳製品、菓子など、食品製造業などは、当該地域の食文化等をふまえた商圈を形成している業種・業態である。こうした産地では、取引先件数では、都道府県内等のローカルに事業を展開する発注者が多い一方、取引金額は、グローバル・ナショナルなチェーン店が上回ることも少なくない。ところが、令和3年以降に急速に進展している食品値上げは、ナショナル・ローカルブランドとでその値上げ時期や形態などが明らかに異なっている。これらをふまえ、それぞれの発注者特性を踏まえたうえで価格交渉力を高め、交渉を円滑にすすめるノウハウを取得していく必要がある。

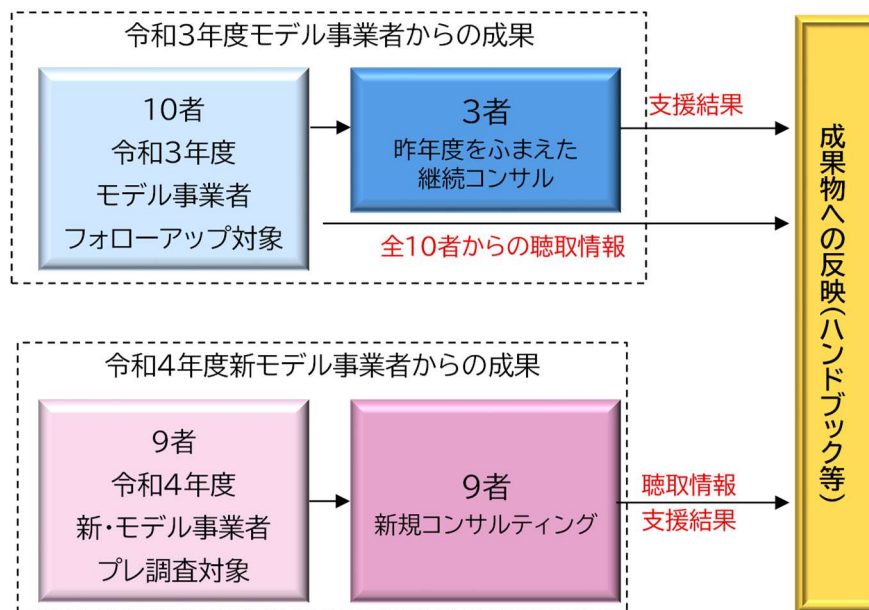
そこで、今年度は、食品関連産業や自動車産業など、地域特性をいかした事業を展開している中小企業や、地域の産業集積を活かした事業を展開し、ローカル・ナショナルに取引を行っている事業者をモデル事業者を追加することとする。

2. モデル事業者の提案と選定結果

前節の4つの視点を踏まえて、まず、令和3年度調査のモデル事業者10者にフォローアップ調査を行い、うち3者については令和4年度のモデル事業者として選定した。

一方で、令和4年度からの新たなモデル事業者として、20者を選定した上で、9者に対してプレ調査を実施し、新規のコンサルティング対象として追加選定した。

図表2-1 モデル事業者選定フロー



事業者概要とその内訳は以下のとおりである。

図表 2-2 モデル事業者

対象	番号	事業者名	主たる事業内容
R3	No.1	A 社	製造業（鑄造）
	No.2	B 社	製造業（食品加工）
	No.3	C 社	マルチメディアコンテンツ制作、印刷
R4	No.4	D 社	製造業（物流資材）
	No.5	E 社	製造業（生活・日用品）
	No.6	F 社	卸売業
	No.7	G 社	製造業（食品加工）
	No.8	H 社	製造業（衣服）
	No.9	I 社	製造業（建設用資材）
	No.10	J 社	製造業（機械加工）
	No.11	K 社	製造業（生活・日用品）
	No.12	L 社	製造業（菓子）

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を把握した。

ヒアリング調査結果を踏まえ、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・取引特性

- ・ 主要事業：アルミ・銅合金製品の製造

(2) 製造原価の上昇

■製造原価の上昇

- ・ 原材料となる銅の市場価格は、2018年にはキロあたり700～800円台で推移していたが、2022年11月は1,100円台に高騰している。また錫の市場価格も、これまで2,000円台で推移していたものが最近5,600円ほどまで急騰している。
- ・ また、副資材といわれる、鋳造で使用する中子の砂や注湯で使用するフィルタ、硬化剤なども、総じて仕入価格が急騰している。
- ・ 当該社のBtoB事業における価格は材料費、鋳造費、間接費で構成される。材料費に関しては、ほとんどの顧客が金属価格の高騰等を十分理解しており、当該社の見積においてもこれらを反映した上で作成し、発注を受けている。
- ・ 鋳造費は、副資材の材料費、作業費、光熱費を含めて算定する。材料費は砂やフィルタなどの仕入価格の高騰に伴い価格が転嫁できているが、製品ごとの使用量の算定は難しいため、経営者の経験則に基づいて見積を提示している。
- ・ 間接費は、部門別等の経費などの積み上げ式を採らず、慣例的な掛け率を適用している。
- ・ BtoC事業では、製造原価など直接費に間接比率を乗じて販売価格を設定する。間接比率は社内で柔軟な設定が可能なことから、自社利益を確保できる比率で設定している。

■デジタルへの対応

- ・ 適正な利益を確保した価格が設定可能な理由として、サイボウズ社の業務改善プラットフォーム“kintone（キントーン）”を導入し、生産管理を高度化した効果大きい。価格は、社長の経験則に基づき設定していたがkintoneにより数字の見える化が進み、生産工程の実態や市況などを単価設定に直接反映することが可能となっている。
- ・ またプラットフォームに蓄積された情報から、原材料費の推移グラフなどの資料も容易に作成することができるため、価格交渉にあたり、取引先からの資料作成の要求に対しても迅速な対応が可能となっている。

（３）価格交渉の現状

- ・ 金属市場価格の高騰をふまえ、発注単位で市場価格を反映した見積を提示しているが、ほとんどの顧客は理解を示している。
- ・ 一方、相見積の際、韓国企業と競合することが増え、日本企業の半額で見積を提示するなどダンピングも多く太刀打ちできない状況となりつつある。
- ・ 副資材のうち、砂は県内１社が専売的に販売している状況のため仕入価格が高くなる傾向にある。現在は、隣接県や関西方面の事業者にも相見積を依頼している。

（４）価格交渉の難航例

- ・ 県内の某メーカーの子会社には、価格交渉に難色を示された。値上げの根拠となる資料を細かく要求され、半年ほどかけて価格改定に結びつけた。
- ・ 企業規模が大きな発注先ほど、決裁者の数が増えるため、交渉成立までのスピード感が失われ、価格交渉が進みにくい傾向がみられる。

（５）今後の事業展開等

- ・ コロナ禍で BtoB 事業が減益となったが BtoC 事業が好調で減益分を補う形となった。また BtoB 事業は、特定業種や企業の発注比率が高いことはなく、業界の景況によって売上比率も入れ替わっている。今後もこうした傾向は維持していく。
- ・ 価格交渉の実効性向上に向けての DX 化を推進する方針である。kintone は、顧客情報や商品情報といった個別のデータベースを構築し、リンクさせることができるため、今回クラウド会計ソフト freee を導入し、kintone と連携させた。これにより、経営データの管理効率化が図られるだけでなく、より詳細にコスト管理を行う事が可能となる。
- ・ 仕様に応じた作業工程の違いなどのデータも蓄積されることから、形状に応じた作業単価の設定など、詳細な条件設定が可能となる。

2. B社

(1) 企業概要・取引特性

- ・ 主要事業：調味食品の製造販売、青果物販売

(2) 製造原価の上昇

- ・ 製造原価の上昇について、トマト関係の一部の製品を例にすると、前回行った、10年前の価格改定と比べ、原材料は120%、資材費や物流費は110%上昇した。この他、電気代やガス代等の燃料費は2倍近く、製造原価は全体で150%程度上昇した。
- ・ 原材料の仕入先は大幅な見直し等は実施せず、仕入先側からの仕入価格の値上げ要請を受け入れる形で対処している。受け入れに際しては、第1次価格改定、第2次価格改定など段階的に実施するよう交渉を行っている。
- ・ 原材料の中でもトマトペーストが高騰し、その打開策として、調達先をウクライナに変更したが、ロシア侵略により調達困難となった。再び調達先を変更したため、国名等食品表示変更が必要となる等の影響が生じた。

(3) 価格交渉の現状

■価格改定の実施回数等

- ・ 当該社では、約10年前に数十年ぶりの出荷価格改定を実施した。今回は、2020年と2022年4月、7月に段階的に改定した。商品によって異なるものの、出荷価格改定は、製造原価上昇分をメルクマールとして決定している。
- ・ 2022年4月は、当該社で販売する品目数の約1割強を改定した。品目数は少ないが、売上比率では2割近い。
- ・ それ以降も原材料や燃料費が高騰し、依然厳しい状況が続いたことから、2023年4月に、原価上昇率の高いものを中心に、売上ベースで8割程度を占める品目を対象とした価格改定を予定している。今回の改定が初めてのものだけではなく、2〜3回目を迎える品目も存在する。値上げ幅について、採算が合うように建値設定を行う予定であるが、最低8割程度の値上げをしなければ、経営が成り立たない。
- ・ 出荷価格を上げる以外の方法として容量を減らすなどの「実質値上げ」があるが、菓子当と異なり調味食品は容器形状を変える必要が生じる。追加的な容器コストがかかる上、スーパー等では従来と別商品として扱われるため、新規導入料費用も生じる。
- ・ 人件費に関連する値上げは実施できていない。新聞記事に掲載されるような人件費の価格転嫁に関する調査によると、企業側も対応が進んでいる結果もみられるが、調査対象は、大手メーカーや小売が中心である。これらの発注先となる企業が人件費への対応に積極的に取り組まなければ、当該社のような受注側の中小企業の賃上げは難しい。

■小売店における価格交渉

- ・ 直取引をしている卸業者に対しては、価格改定の 3～4 か月前に事前案内を行った後、卸業者とともに小売店（スーパー等）に対する値入について事前商談をする形式が多い。
- ・ 価格改定時期について、スーパーでは、定番の棚が変わるタイミングを望むことが一般的で、4 月や 10 月に多い。そのため、4 月に販売価格改定する場合は、12 月頃に交渉を開始するのが理想である。しかし、対応の遅いスーパーになると、2022 年 4 月に実施した価格改定について、11 月を過ぎてようやく決着したところや、一部の PB 商品で未だに交渉が継続しているものもある。なかには、価格改定の申し出を拒否するところもあり、対応は、個社によってさまざまである。
- ・ 最近では価格改定をするメーカーが多く、卸売業者も手間がかかるため、改定スケジュールを予め提示してくるところもある。ありがたい一方で、例えば、6 月に価格改定をしたくても、次の価格改定月である 10 月までできないといった問題も生じる。
- ・ 価格改定を認めないのは、卸売業者よりも小売店が圧倒的に多い。ただし、当該社が下請法対象であることを認識している企業には速やかに受け入れてもらえることが多い。
- ・ 当地域以外では、当該社は、調味食品のなかでの販売シェアが小さいため、価格改定を受け入れてもらいやすい。一方、当地域では、販売シェアが大きく、価格改定がスーパーの売上に影響を与えるため、値上げを簡単に受け入れてもらえない。近隣スーパーが値上げをしない間は、自社だけ値上げする訳にはいかないということもある。
- ・ 業界リーダー企業の価格交渉法を参考にしており、卸売業者等から情報収集している。当該社が先行して価格改定をすることは受け入れられづらいため、業界リーダー企業の価格改定の 2～3 か月後には自社商品も改定できるよう行動している。

■価格交渉の順序

- ・ 価格交渉の順序にルールはないが、まずは直接取引している卸売業者、その次に小売店という順で相談することが多い。また、ノンブランド商品の次にプライベートブランド商品の順に相談を進める。業界順では、小売店の大手から中小企業へ、さらにディスカウントスーパー、ドラッグストアと進めていくことが多い。同時並行で実施するものの、大手企業が受け入れなければ、他の企業からは受け入れてもらえない。
- ・ 当該社では最初に交渉する取引先は決まっているため、その結果を次の会社との商談時に伝える。取引先に価格が変動したレシート等の提出を求められた同業他社もいる。

（４）価格交渉の難航例

■小売店における商品値上げ

- ・ 同じ業界の商品でも、価格転嫁を認められやすいものとそうでないものがある。市場価格の変動が認識されている小麦、米、油等を原材料とした商品は、価格を上げやすい。
- ・ 当該社の場合、出荷価格を改定しても、店頭販売価格が上がっていない点が課題となっている。本来は、出荷価格を 10 円値上げした場合、販売価格は 20 円程度上がるはず

だが、小売店の場合は企業のメンテナンス上の問題などから、値上げ時期が、必ずしも出荷価格の変動日とならない。また、当該社との間での価格改定をしている商品であってもいつまでも店頭の販売価格が変わっていない小売店もある。

- ・ 価格改定により販売点数が下がるため、売上をリカバリーする販売促進策を要望されることがある。具体的には、ポイント還元セールや販促キャンペーン等が行われ、いずれもコスト負担が大きい。こうした販売促進策を要望してくる取引先は全体の3割程度であるが、大手のチェーンスーパーが多い。

3. C社

(1) 企業概要・取引特性

- ・ 主要事業：印刷、制作、Web 配信サービス、企画・イベント運営販売

(2) 製造原価の上昇

■原材料費の高騰

- ・ 印刷の製版に使用するアルミは、原材料価格の高騰を受け、2021 年秋に 10%、2022 年にさらに 15%、2023 年 1 月までに全体で約 3 割上昇し、今後も上昇予定である。
- ・ 製紙業界は数年前に用紙を一斉に値上げしたが、今回も 10%ほど値上げがあった。
- ・ インキも、2021 年秋に 10%、2022 年に入りさらに 15%、全体で約 3 割上昇している。
- ・ 電気料金の値上げは最も深刻で 4 割程度上昇した。

■経営への影響

- ・ 印刷業が売上に占める割合は低下しているが、原材料費や副資材の調達コストは変わらないため、売上はコロナ禍より少し好転しているものの、利益が下がっている。
- ・ 2022 年春に、顧客には一斉に値上げを伝え、多くの顧客からは理解を得たが、再値上げについてはなかなか伝えるににくい状況にある。特に、下請け比率が高い中小企業では、年に何度も値上げ交渉が出来ていない。

■業界全体への影響

- ・ イベント開催案内などのチラシ等は、コロナ禍により需要が激減した。2022 年の夏頃から回復しつつあるが、イベント自体がオンラインを含むハイブリッド開催も進み、資料は参加者自らが自分で印刷するスタイルに変化し、印刷業の売上に影響している。
- ・ 印刷用紙は発注社から支給され、印刷業務のみを当該社が受注する場合、紙の保管庫が必要となるが、紙支給のタイミングが発注者次第のため、コントロールが難しい。特に、チラシなどは、基本的には 24 時間印刷機を回して対応しており、物流が 30 分でも遅れると大幅なロスとなり、スケジューリングに見直しが必要となる。

(3) 価格交渉の現状

- ・ 当該社では、関係取引先に、2022 年 6 月頃に値上げを一斉に伝えて概ね理解を得たが、この値上げは、6 月以降の原材料価格や燃料費の上昇分をカバーできていない。
- ・ 大手印刷会社の下請け業務の場合、大手印刷会社への発注企業との間の契約単価が変わらなければ、大手印刷会社と当該社との間の価格が変更出来ない。
- ・ 年初に 1 年分の発注が行われ、発注額も決まっている取引の場合、期中の原材料費高騰等の変動は、紙質のグレードダウンやページ数の減少などで対応する。顧客側が配慮し、当該社は版・原稿作成にとどめ、自ら印刷を行うといった申し出もあるが、手間が増えて価格上昇をカバーする効果は小さい。
- ・ 顧客側から、シール製作業務について、値上げの配慮がなされた例がある。翌月から値上げするため、必要経費をのせた見積を提示するようにと指示を受けた。

- ・ 製紙やインクなどの仕入側に関しては、仕入先から値上後の仕入価格の通知が来るため、交渉の余地はない。また、製紙の仕入れは、多層的な仲卸を介しており、大手製紙メーカーから直接購入は行わない。購入価格も、仲卸から通知された額で対応せざるを得ず、仲卸毎に購入価格が大きく変わることはない。
- ・ このほか、紙の輸送費も金額に含まれる。当該社では、紙のまとめ買いにより輸送費の縮減を図っている。

（４）価格交渉の難航例

- ・ 業界団体の会合等では、10%の値上げを打診しても、1%程度しか認めてもらえないといった話をよく聞く。
- ・ この他自動車分野では年単位の契約が多く、取扱説明書の印刷業務などは、価格交渉が続いているが現時点では受け入れてもらえないとも聞いている。メーカー、特に自動車関連産業との取引は、毎年サプライヤーはコストダウンを要請されている中で印刷業界のみの値上げ交渉は難しいといわざるを得ない。
- ・ 家電関係は海外調達が多いため、取扱説明書も含めて生産国で印刷し梱包する事が多く、国内印刷業者の受注が減っている。
- ・ 通常、下請印刷業は、取引先から、年間の取引量が示された上で単価を決めて契約を行っており、発注は通常月単位で行われる。しかし、実際の引き取り量が発注数より少なく、さらに引取り済分しか支払われないため、在庫管理費の負担も増している。

（５）今後の事業展開等

■特殊技術による差別化

- ・ デジタル化が進む中で、製品カタログなどの印刷配布物が減少している。住宅や自動車などのショールームでは、商品やサービスをタブレットで説明する時代となっている。このため、印刷会社側が、発注先への値上げを主張し過ぎると、デジタル配布への変更につながり、発注自体が消失するおそれもある。
- ・ 近年は、ネットプリント業者等の台頭が進んでおり、サービスの差別化が難しい印刷会社は経営が一層厳しくなっており、特殊印刷などの強みを持つ必要がある。印刷サービスの高度化に向けて、複数の中小企業が協力体制を構築し、一貫生産に対応する形態をとるなども重要な視点である。

■DX化～共同受発注システム

- ・ 印刷業界の中でも、製本などの手仕事の工程を伴うことが不可欠な加工業者では、後継者の確保ができず、廃業が増えている。
- ・ こうした中で、印刷業界が連携して受注拡大を目指すため、業界全体でDX化を推進している。経済産業省の助成制度を活用して得意分野が異なる複数の印刷事業者が受注等での連携を目指したプラットフォームをつくり、試行をはじめている。

■原価計算

- ・ 過去にシステム会社勤務経験者を雇用し、この職員をリーダーとして原価計算システムを 800 万円ほどかけて構築している。現在アップデートを予定しているが、自社特性をふまえた原価管理に際しては、すべてシステムで完結することを目指さず、7～8割はシステムで対応し、残りは手入力の余地を残すことが、現場で利用しやすく、経営にも役立つとの認識を持っている。

4. D社

(1) 企業概要・取引特性

- ・ 主要事業：梱包材の製造販売

(2) 製造原価の上昇

- ・ 原料となる木材はチリ産が多く、商社を通じて購入している他、ニュージーランドからの仕入れも一部ある。
- ・ 木材新聞掲載の木材価格の市場指数によると、2011年3月は30,000円であったものが、ウッドショックやゼロコロナ政策の中国の影響などもあり、2022年12月には64,000円まで急騰している。
- ・ 木材以外の価格上昇の原因としては、人件費（平均賃金が上昇）、出荷時の輸送燃料費、生産拠点での光熱費などもあるが、木材価格の上昇が6割と高いことが最も大きい。

(3) 価格交渉の現状

■価格改定の実施状況

- ・ 木材の市場価格に対して、客先単価が協定価格として決められており、その差分が、梱包材の製造工賃、運賃、管理費すなわち粗利益となる。
- ・ 木材の市場価格の上昇にあわせて過去10年間で5回ほど価格交渉を行い、材料費の価格上昇に対する転嫁は認められてきた。ただし、それ以外の費目に関しては満額回答が得られず、結果的に、粗利ベースでは4～5割減少している。
- ・ 主要顧客は上位2者の占める割合が高いが、申し出を行えば発注側との協議の場はセット出来ている。

■取引価格の見直しや価格交渉の状況

- ・ 発注先との交渉に際し、木材新聞や市場価格などのデータ、商社や代理店から発行された資料、為替データ等の提示し、当社の希望価格を伝える。
- ・ 価格交渉の協議の場は設けてもらえるが、回答を得るまでには相当な時間がかかる。2018年頃から木材市場価格の乱高下があり、国内地域別の価格が不安定となっていたことを察知して2021年1月の価格改定を目標に、早めに交渉の場を設けてもらったものの、実際には毎回資料を受け取ってもらうのみで、2年程度進展がなかった。
- ・ 価格交渉が進まない原因として、取引先に正式な交渉の場との認知がなかったことが想定される。加えて、協定価格の有効期間が次回更新日までと設定されているが、「次回更新時期」に決まりがなく、両社の取り決めに曖昧さがあること等も挙げられる。

(4) 価格交渉の難航例

- ・ 木材価格の乱高下を背景に、木材梱包に係る発注先との間で、2018年頃から価格交渉を行っていたが交渉が進まなかった。そこで発注先の元請企業との間のネットワーク

を活かして元請側との価格交渉を先行し、客先単価の値上げが認められたことがある。

- 当該社には独自の強みがあり、価格交渉力はあると自負しているが、競合も多く、事実発注先担当に、他者にも見積りを依頼するといわれることもある。時代の流れもあり、取引先との信頼関係が希薄化していると感じており、値上げまで半年間の猶予期間を告げたところ、値上げ日直前に大量発注があり、信頼関係を疑わざるを得なかった。
- 実質的な価格据え置きとなった例がある。梱包作業について、完了するまでに 30 分を要することを前提とした契約の場合で作業員の時給が 2,000 円であったとすると、作業単価は 1,000 円である。この人件費を時給 2,100 円に上げるため、作業単価を 1,050 円にしたいと交渉した際、作業時間を 5 分短縮できる工程の提案がなされ、価格が据え置きとなった。取引先にとっては実質値上げ扱いとされる一方、請負業務の場合、アイドルタイムの時間が増えるだけであった。

5. E社

(1) 企業概要・取引特性

- ・ 主要事業：生活用品の委託生産・販売

(2) 製造原価の上昇

■価格改定の動向

- ・ 生活用品の企画、デザイン、製造、輸入、納品まで自社一貫対応を強みとした専門メーカーである。自社で製造以外の全過程を取り仕切り、中国の工場に生産を委託している。
- ・ 法人向けに、自社開発商品の卸売事業や OEM 事業などを手がけるほか、個人向けのネット販売事業があるが、主力は大手量販店を取引先とした BtoB 事業の OEM である。
- ・ BtoB 事業は、BtoC と比べ価格転嫁は難しく粗利率も高くはないが、企画製造販売を一貫対応可能な点を強みに交渉が出来ており、価格決定権には比較的恵まれている。
- ・ 売上の過半が米ドル建てであるため、2022 年秋の急激な円安時にも他社ほど痛手は受けなかった。しかし、2021 年の秋口から原料価格が急騰し、値上げを実施した。
- ・ 価格交渉の取引相手は概ね 3 タイプに分かれる。

[1]対上場企業

上場企業はコンプライアンスが厳しいため、サプライヤーからの値上げ交渉を受け入れない選択は取りにくいようであり、交渉の場を設けてもらいやすい。

[2]規模が小さな上場企業やオーナー企業

[1]よりは、多少交渉は厳しいものとなるが、交渉は受け入れてもらいやすい。

[3]規模が大きく、かつ非上場企業

値上げ交渉が受け入れられにくい。企業体質として、コンプライアンスが行動に浸透していない企業が多く、理不尽な要求も多い。

非上場でも、中小企業の場合は、話し合いが可能となるケースが多くみられる。

(3) 価格交渉の現状

- ・ 人件費の安い海外で製造委託を行っているため、原材料が価格に占める割合が高い。原材料の高騰により生産委託先の中国の工場から値上げの相談を受け、それを認めた後に、顧客に交渉に赴き、値上げの時期も含めた相談を行っている。
- ・ 価格交渉時には、原材料価格やそれらが製品に占める割合の資料等を準備する。輸送コストは、為替の影響も受けるが、製品はコンテナ単位で仕入れており、コンテナあたりの値上げが数万円程度のため、数百個～数千個の輸送個数で割れば、個あたり上昇率はわずかである。
- ・ 過去 1 年間に値上げを 3 回実施した。初回は 2021 年に燃料の高騰分を値上げし、その後、為替変動による値上げを 2 回に分けて行った。為替変動対応としての為替予約によるヘッジは、リスクが大きいため採用していない。円・ドルがどちらに触れても問題が

ないよう、円建て・ドル建てのバランスをとっている。

- ・ 取引先が中小企業の場合、値上げについて、3か月～半年先の状況を予告している。

（４）価格交渉の難航例

- ・ OEM では、相手メーカーが値上げを認めない場合、廃番にすることがある。ただし、生産工程を見直した商品を新商品として適正価格で販売したいと交渉することもある。また品質を落とさない範囲で素材や仕上げを変更するコストダウン方法も提案する。
- ・ 取引先が求める利用目的に対して、必ずしも必要とされない機能や加工工程が入っているために過剰スペックとなっている商品もある。こうした商品は、交渉時に技術提案することで値上げ幅を押さえられることがある。現状のスペックで値上げ幅が大きい場合と、スペックダウンにより価格を抑える新しい提案を併用し、顧客が選ぶことができる交渉形態を整えることで、商談をスピーディにすすめることが可能となっている。
- ・ 売上への影響が大きい商品は、薄利でも廃番にしにくく、価格交渉の焦点になる。このような場合は特に、取引先が今後も当該商品のみの取引を希望しているのか、当該社との様々な商品の取引を希望しているかも重視しており、意向を見極め前者の取引先との価格交渉には応じない方針をとっている。

（５）今後の事業展開等

- ・ 当該社は、大手メーカーにひけをとらない機能を持った商品を PB として供給できる点が強みである。ある量販店は大手メーカーとは取引は行っていないが、当該社がマーケット情報などを説明し、企画開発も含め商品の提案を行ったところ、当該社がリスクを取って独自開発した商品を OEM として契約している。
- ・ 企業体質として何かを生み出そうとする努力が不足していると価格交渉は難航する。例えばワンプライスショップとの取引は短期的にはロットがはけるが、技術力が備わらないと値上げ交渉は困難である。安易な取引に安住せず、十分な設備投資をするなど企業努力が不可欠である。
- ・ ものの価値は需要で決まるため、当該社では、安い製品から開発をはじめ、これに付加価値を加えて高い製品を開発してきた。技術向上等にむけ設備投資を常に行っていると、購入時にオーバースペックだと思った設備もすぐ物足りなくなる。また設備投資により新しいインフラが整うことは、若い社員にとってモチベーションがあがるため人材育成の観点においても有効である。

6. F社

(1) 企業概要・取引特性

- ・ 主要事業：清涼飲料水の企画・開発・販売（OEM）
- ・ 注文は、全国各地の卸や小売店から受け付ける。生産委託先は、全国に20～30カ所ほどあるが、競争力維持の観点から輸送コストのバランスを考えて立地させている。納品先の住所によって委託先を振り分ける。
- ・ 小売店からの注文は、月単位で受注する。OEM生産は、販売先顧客が飲料の種類や味を決め、当該社から委託先に、原材料の提供と製造工程の指示を行う。当該社が食品問屋等に卸し、問屋経由で小売店等に納品される。

(2) 製造原価の上昇

- ・ 原材料価格および資材価格が高騰している。大手飲料メーカーは2022年10月に一斉に値上げを行った。しかしメーカーも、小売各店の棚の奪い合いであり、多少赤字であっても装置産業ゆえ稼働させ続ける必要がある。その結果、再び値下げされており、店頭の実勢価格も元に戻っている。

(3) 価格交渉の現状

■仕入れに関する価格交渉

- ・ 仕入れについて、当該社は原材料、委託先工場では、容器やキャップ、ラベル、包装材などを仕入れる分担としている。
- ・ このうち、原材料は、大手商社が卸しているため、価格交渉の余地はない。
- ・ 当該社は複数の委託先工場に対して発注するため、資材の最低価格もあたりをつけることができる。費目単位で価格を精査し、容器価格が当該社の持つ情報よりも高い場合は、値下げ交渉を行い、当該社の取引先卸のほうが安価な場合は、当該社が容器やフィルムなどを購入し、工場へ支給する対応も実施している。
- ・ キャップなどの資材については口径やデザインなどがペットボトル本体との相性が悪いことがあるため、横持ちが難しいことに加え、キャップ等の製造メーカーは限られているため、結果的に卸の言い値で購入している。
- ・ 資材調達先については、新規取引先の見積費目をみて、安価な価格が示されている場合、仕入れ先を確認するなどで開拓している。
- ・ 当該社は、海外にも生産委託を行っているが、海外で生産委託を行う場合、包装資材の調達は日本より安価だが、加工賃は軒並み高くなる。また、ペットボトルとキャップなどの包材は、精度の問題が海外で生じやすく、結果的に歩留まり率が下がる。こうした問題へのクレーム発生率も高いため、生産委託先は国内企業が望ましい。

■原材料価格、資材価格の高騰に係る価格交渉

- ・ 取引先の中でも交渉が早い相手とは 2022 年春には価格交渉を済ませている。スーパーなど小売は、当該社の値上げ交渉に対して理解を示している模様である。NB 商品は、当該社取扱のアイテムも他社と同様に値上げが認められるが、値上げ時期については、段階的な値上げなどで引き延ばしされる場合が多い。
- ・ 上げ幅や値上げの時期は取引先により異なる。たとえば 2022 年 10 月にあわせた値上げを希望しても、数か月遅れの時期を提示されたり、全額を 10 月から値上げせずに半分は翌月発注分からといった交渉もある。段階的な値上げの場合、価格転嫁できない期間のコストを当該社が全額負担する場合のほか、委託先工場と折半する場合もある。
- ・ 大手量販店の PB 商品は、価格が据え置かれていることなどから最も値上げ交渉が難しい。このほか、同一地域内のみ展開しているスーパーなどの価格交渉も厳しい。

7. G社

(1) 企業概要・取引特性

- ・ 主要事業：醤油、味噌、液体調味料の製造

(2) 製造原価の上昇

■原材料費・エネルギー価格の高騰や急速な円安の影響

- ・ 主な原材料である大豆の仕入価格は、円安の影響で、昨年と比べ価格が1.8倍程度に増加した。また釜で煮炊きする工程に重油ボイラーを使用しており、重油コストは昨年と比べて高騰している。容器や段ボールのコストは今後2割弱上昇すると聞いている。
- ・ 醤油や味噌は木樽で熟成発酵させるため、当該社の場合は商品完成までに1.5～2年を要する。したがって、現在販売している商品は、価格高騰前の時期に仕込んだものである。一方大手メーカーによる量産品は、発酵期間を大幅に短縮させており、製造コストや原価も安くなる。当該社が現在仕込み中の製品は、原材料費や燃料費等への価格高騰の影響を受けて製造原価が2割程度上がる可能性がある。完成が2年後のため、消費者の受け入れムードが落ち着く可能性もあり得ることから、適正な価格設定が難しい。

■商品価格の見直しの状況

- ・ 2019年であり、段ボール等、包材コスト高騰を理由に値上げを実施した。さらに、2022年春には取引先に対して出荷価格の値上げを説明し、NB商品を中心に概ね1割程度値上げした。現状の1.5倍程度の値上げをしたい商品もあったが、同時期に、同業大手企業が10%程度の値上げを実施し、マスコミもそれを大きく報じたことで、社会に容認される値上げ幅として浸透してしまい10%を選択せざるを得なくなった。この改定後も、更に原材料価格が高騰している。
- ・ 値上げ率は品目によって多少異なり、PB商品はほぼ値上げしていない。リニューアル商品であれば、適正な原価計算に基づく価格を新たに提示できるが、リピート商品は価格据置とするケースがほとんどである。ただしPB商品は、商品開発に係る付加価値（当社の加工技術）を価格に含んでいるため、もともと利益率を高く設定できている。

(3) 価格交渉の現状

■日常的な取引状況

- ・ PB商品の場合、特に長年の取引先に対しては、過去の取引量をふまえて計画的に生産し、都度の発注時の欠品リスクを避ける必要がある。一方で、コロナ禍での需要減のリスクを想定して最低ロットで生産していてもさらに突然需要が激減し、賞味期限を迎える在庫を多数抱えることがある。このような場合、発注者に引き取りを依頼するが、経営が悪化しているため、無い袖は振れないという話になりがちである。なかには、急きょ業態変更し、PB商品の需要が消滅するケースもある。

■取引先企業との間での価格交渉の実施状況

- ・ 価格交渉時は、「案内文」「新見積」「旧見積」をあわせて取引先に提出する。個々のコストやコスト計算式のような詳細な情報は開示しない。
- ・ 交渉期間は、概ね3～5か月程度を要した。同業他社が同じ時期に価格交渉することが多く、取引先からも納得してもらえるケースが多い。ただし、改定期は、取引先の決算期の都合に左右されることもあり、決算月まで変更前価格を継続するケースもあった。
- ・ 食料品の値上げは、消費者の反応が非常に大きいため、大手企業が値上げするタイミングに遅れないように実施している。
- ・ スーパー等の小売店は、バイヤーが担当する商品点数が多岐にわたるため（食品卸経由のケースもあり）、価格交渉の申し出をすると、直ちに了承してもらえることが多い。案内文と見積書のみメール送信して終了するケースもある。
- ・ 一方、値上げ交渉の期日を指定されたり、値上げまでに3～4か月以上の期間を設けなければ認めないといった旨の返事をされるケースもあった。
- ・ 食品卸からは、仕切り価格や卸価格を変えないために配送ロットをどの程度上げれば良いのか、これまで1ケース単位で出していた商品を5ケース単位としたときに価格は維持できるのかといった問い合わせを受けたが、配送ロットを変えても価格据え置きにはできない。
- ・ 当該社では営業が価格交渉を担当しており、全社方針としての価格改定の目安を示した上で、各担当の裁量に基づき決定する。営業戦略の観点から、顧客の利益率に応じたさまざまな対応を講じられるように、個社対応としている。

（４）価格交渉の難航例

- ・ 当該社の取引先のうち、飲食店などの業績が悪化していた企業からは、価格交渉を認めてもらえないケースが多かった。1割の値上げが認められず8%で決着がつくことや、価格交渉を持ちかけた時点で断られ、値下げを要求される飲食店等もあった。

（５）今後の事業展開

- ・ 次回の値上げは2023年秋以降を予定している。コスト上昇分の転嫁することを想定しているが、大口の取引先は値上げ幅を抑えたり、付加価値の高い商品は値上げ幅を増やす等の都度対応をする。業績のよい取引先は、値上げに対して許容力があるため、高めに価格設定して交渉する等を行っている。
- ・ 価格高騰対策として、一升瓶をペットボトルに切り替えることで回収コストが削減できるため、導入準備を進めている。

8. H社

(1) 企業概要・取引特性

- ・ 主要事業：靴下製造、服飾雑貨等の企画・販売

(2) 製造原価の上昇

- ・ 過去1年間で製造原価が上昇した。原価上昇率はアイテムによって異なるが、手縫い生産する服飾雑貨は2倍近く、靴下は20%程度上昇している。
- ・ 服飾雑貨は、当該社で企画をしたものを海外メーカーに委託生産しているため、昨年と比較して為替の影響が非常に大きくなった。

(3) 価格交渉の現状

①総合スーパーやカジュアル衣料量販店

■商品価格設定と価格見直しの状況

- ・ 総合スーパーやカジュアル衣料量販店では、上代設定のあるところが多い。消費者も価格に敏感で、取引先も価格重視の傾向にあるため、値上げに対して非常に神経質である。
- ・ したがって、製造原価が高騰しても、今までと同じ商品であれば値上げは難しい。従来商品に新機能などが付けた商品ならば値上げが検討される状況である。特にPB商品などは、上代の据え置き方針が出れば、当該社には価格交渉の余地は全くなくなる。
- ・ 大手総合スーパーのPB商品となる靴下を例とすると、上代が280円であるが、原材料価格や生産コストの高騰により、この価格帯で販売可能な商品の生産は難しくなっており、新たに上代380円の商品が新設された。ただし280円の商品も廃番とならず価格は据え置きのまま存続している。
- ・ 商品の発注について、アイテムごとに受注候補となる事業者が複数あり、価格によるコンペ形式で選定される。そのため、上代280円の価格据え置き商品を継続受注したい場合、素材や縫製方法などを見直して製造原価の上昇を抑え、コンペに臨むしかない。
- ・ 上代380円の商品についても、価格コンペでの落札にむけ、どこまでの品質の商品を出せるかは、各社の企業戦略次第となる。

■価格交渉の実施状況

- ・ 大手量販店の商品の上代は小売側が決定するため、価格交渉の余地がないが、中小の量販店になると、当該社で上代を決定できる余地もある。取引価格に対する掛け率を提示し、認められなければ他のメーカーに転注してもよいと回答したこともある。
- ・ 理解ある中小企業等を相手にした価格交渉についても、期中での見直しは難しく、値上げまでに半年以上の期間を要する。
- ・ 価格交渉では、製造原価やコスト上昇の状況等について計算結果を説明する。為替変動や原材料価格といった総額単位で示しているが、アパレル業界では、商品単位の製造原価やコスト上昇額を説明するような文化はない。

②セレクトショップ

■商品価格設定と価格見直しの状況

- ・ 基本的に顧客から上代が設定されることはなく、提示した価格で発注先が納得すれば取り扱ってもらうことができる。このため原材料価格高騰分の価格転嫁が行いやすい。

■価格交渉の実施状況

- ・ 定番商品であっても原価が上がれば致し方ないと値上げは認めてもらえている。セレクトショップでは、その商品のブランドが好きだから買うという客層相手のため、品質を重視し、上代が上がることを嫌がらない。価格据え置きで品質を下げるのではなく、そのブランドコンセプトやクオリティを大切にしたいビジネスが行われている。

（４）価格交渉の難航例

- ・ 総合スーパーやカジュアル衣料量販店も、製造原価の上昇については理解しており、原価上昇分の価格転嫁を認める内容の文章を会社として出している。しかし、バイヤーには KPI があると言われており、実際には、従来と同じ商品の取引価格の見直しは認めてもらえない。そのため、いかに新しい商品を提案できるかが重要といえる。

（５）今後の事業展開等

- ・ インフルエンサーやアニメとのコラボレーション商品は上代を上げやすく、大手量販店でも受け入れられやすい。
- ・ 国内工場で製造した商品であることを打ち出すなど、見せ方を変える工夫もある。しかし、国内工場でキャパシティに余裕のあるところはほとんどなく、増産が難しい。今回の円安は日本製品にとってチャンスだったが、８割を海外生産に依存している業界のため、実際はダメージを受けた企業の方が圧倒的に多い。
- ・ アパレル業界は、以前はシーズン毎に大流行アイテムがあり、各社もそれに沿って商品を生産したが、現在はニーズが多様化し、小さくヒットする商品を連発しなければならない状況である。

9. I社

(1) 企業概要・取引特性

- ・ 主要事業：住宅・オフィスビルなどの建築用内装材・外装材の製造、国内外製品の仕入れ・販売

(2) 製造原価の上昇

■原材料費・エネルギー価格の高騰や急速な円安の影響

- ・ 国内工場ではLNG ガス・LPG ガスを使用しているが、これらの燃料価格は、2020 年度と比較して 10%程度上昇している。
- ・ 原材料や副資材も価格は上昇したが業績に影響を与えるほどではない。ただし、副資材の顔料は 90%以上が海外調達に頼っており今後大幅に上昇する見通しである。
- ・ 2022 年秋以降、国内外製品の仕入先各社から値上げの申し入れが来ているため、来年になると一気に高騰することが見込まれる。
- ・ 製造原価は、2020 年度と比べると 1 割程度上昇しており、過半は燃料費の上昇分である。2023 年春には 1 割程度上昇すると見込んでいる。
- ・ 輸入製品の仕入価格は、この 1 年で 3 割以上上昇しているが、輸入製品は常に数ヶ月分の在庫を確保しているため、損益は抑えることができています。

■商品価格の見直しの状況

- ・ 販売価格の見直しは、商品カタログの再編にあわせて実施する。このため、自社製品でない場合、製造元に対して、カタログ改訂まで値上げを延期してもらえるように交渉する。値上げを受け入れなければ販売できない製品は、仕入れ価格を上げざるを得ず、カタログの改定までは当該社が負担する。
- ・ 個々の原材料の仕入価格を下げる努力をしているものの、価格交渉は現在大変難しい状況にある。仕入先からの交渉拒絶も想定されるため、自社製品で、営業も含め何らかの利益をあげられればよいという判断をもとに買い付けの自由度を高めている。

(3) 価格交渉の現状

■日常的な取引状況

- ・ 主要顧客はゼネコンやハウスメーカーなどの下請け業者である工事店、その工事店に商材を提供する建材商社などである。住宅や公共施設など幅広く使用されている。
- ・ 工事店や建材商社からの発注額は、施主と元請事業者との契約額に基づいている。建築用内装材・外装材は、使用しなくても済む上、建設工事の最後に行われるため、費用が縮減されがちである。特にコロナ禍において、工程が遅れることが多く、竣工に間に合わせる観点から使用量が減らされることもある。
- ・ 当該社では、特約店制度を設けており、口座がなければ取引できない。また、商品カタログに記載している価格は一般ユーザー向けの小売価格であり、特約店に対しては別

途価格を設定する。基本的には特約店ごとにランク付けをしており、ランクごとに設定した価格をもとに取引を行う。特約店には、自社のランクについて示していない。規模や数量が大きい建設現場や特殊な工事を行う建設現場では、単価を下げる場合もある。

■取引先企業との間での価格交渉の実施状況

- ・ 2023 年 4 月の価格改定について、国内他社からの調達品については、各社の提示価格に一定のマージンを上乗せすることになる。
- ・ 自社製品については、製品ごとに同業他社の価格を踏まえ工場と営業で協議している。原価計算は、原材料あたり生産できる商品の数量を算出し、仕入価格や人件費などで割り戻している。取扱製品の種類が多いため、基準となる製品の製造原価を算出した上で、サイズや色などに応じ他の製品の原価計算を行う。この作業は毎年実施する。

（４）価格交渉の難航例

- ・ 建設工事の場合、ゼネコン等が施主と契約した時点の契約額が前提となる。当時当該社が提出した見積額での取引が前提となる。見積書には有効期間を示しているが、当時の価格で請け負わざるを得ない。住宅であれば 1 年前に契約するのが一般的であり、中には数年前に契約するものもある。しかし、市況が 5 割上がっても、施主に 5 割増しで請求できないため、従うしかない。建設費用総額に対して当該社製品の占める割合はごくわずかにすぎないこともあり、交渉余地はない。

10. J社

(1) 企業概要・取引特性

- ・ 主要事業：精密部品加工

(2) 製造原価の上昇

■原材料費の高騰

- ・ 材料調達から加工・検品・納品まで原則すべて自社対応であり、当該社は金属価格の高騰に伴う影響が深刻である。特に軟鉄や鋼鉄など鉄系の材料価格は1.8倍に上昇した。アルミやステンレスは1.3倍と上昇幅は少ないが、材料単価が高く影響が大きい。
- ・ 原材料の値上げに関し、調達先の材料卸からは、かつては少額でも交渉が出来たが、昨今短期間で値上げが繰り返されるため、2ヶ月前に通達が入る仕組みに変わった。材料卸とは適用開始時期の延期交渉は行いうが、値上げそのものは受け入れざるを得ない。

■エネルギー価格の高騰

- ・ 電気料金は、7月から1.8倍に値上げされたが交渉余地は一切ない。精密加工装置の運転に加えて、空調使用料も多いため、電気料金の影響は甚大である。
- ・ 外注している表面処理加工は、電気料金とガス料金の値上げが直接コスト増となる。外注側から一律20%値上げの通知を受けたが、顧客から値上げ了承を得るまでは、費用負担との板挟みになっている。

■取引価格の見直しの状況

- ・ 材料費や電気料金に加えて、人件費など含めると、2023年春までには1割ほど上昇する見込みである。このうち約半分を当該社の企業努力で吸収することを条件に、主要取引先と交渉を開始した。交渉は、部品ごとではなく、一律・一括交渉で行っている。

(3) 価格交渉の現状

①日常的な取引状況

■受注から納品までの期間

- ・ 当該社の取引先は20年来ほぼ変わらず、現在は主要顧客4社で売上の9割を占めている。特に売上シェア第1位の顧客の発注は増加基調にあり、現在6割をこえている。当該顧客の生産拠点の立地が近く、長年の取引実績も影響している。
- ・ 主要顧客からの見積依頼は、当該顧客のシステム経由で、協力会社宛てに一斉に行われる。かつては、発注側の調達担当も協力会社の得意技術等を理解した上で、発注内容に適した事業者に絞った依頼が行われていたが、近年は、発注担当者の人事異動も頻繁に行われ、社歴の若い方が着任して一斉依頼を行っている。見積依頼後の優先交渉権も、入札価格のみで与えられており、価格勝負の見積を提示せざるを得ない。
- ・ 見積書の提出タイミングは、量産にあたっての初回注文時点と、製品の仕様変更がある場合である。こうした新規注文は全体の1割にも満たず、過半はリピート品である。
- ・ 受注後量産体制に入ると、数年間仕様変更がないことが多く、初回発注時の材料費・単

価のままで取引が続くため、価格は据え置きとなる。なかには 15 年程前から製造しており、現在では補給品となったものなどもある。

- ・ 見積計算は、生産工数や機械チャージ量等の算出後、作業の難易度に応じた付加価値や、今後の当該分野の発注増加の可能性などの経営判断も加えて経営者が対応・決定する。
- ・ 原材料価格の動向について、新聞等に掲載されている情報のデータベース化や分析などには行っていない。原材料価格は、材料卸からデータを受け取っているため、価格交渉時は、見積当時の原材料価格をベースに、どの程度値上がりしたかを算出する。
- ・ 正式発注から納品までの期間は 2 週間程度しかなく、この期間で生産を行う必要があるものの、現実的には納期に間に合わない。このため、発注者が当該社に事前に示すフォアキャスト（発注内示）に基づき、正式発注の 1～2 ヶ月前に準備をはじめ、生産を開始し、正式発注後に在庫から出荷するスケジュールで対応している。正式発注後に生産を開始する扱いとされており、在庫の管理費も当該社負担である。

■値上げ交渉

- ・ 2022 年春に当該社にとって取引額が最も大きな主要顧客と、売上に占める割合が大きな 200～300 品目に対する交渉を行った。材料費高騰分の値上げは認めてもらえたが、高騰分の満額承認ではない上、5 月以降の各種製造コストの高騰分は負担している。
- ・ 価格交渉時に、材料費の上昇分について、部品 1 点ごとに根拠を提示するように求められたため、部品ごとの初回見積の提出時期を調べ、材料卸の協力を得ながら、かなりの手間と時間をかけて資料を作成した。
- ・ 当該顧客との取引のある地域内の同業他社の経営者達で意見交換をした際に、交渉は発注側の調達担当による対応差が大きく、当該社への対応は遅く、値上げ幅も小さいことが判明した。当該社が、取引先にとっても取引規模の大きなサプライヤーであったため、値上げ時期を少しでも遅らせたいとの判断とみている。

■値上げ交渉（2023 年以降）

- ・ 2023 年の年始に一律値上げに向けた相談を各社に申し込んだ。半導体市場が今後減少局面を迎える中での価格交渉は難しいと判断し、早期の交渉を開始した。
- ・ 製造原価の構成要素である材料費や電気料金、治工具などの値上がりにより、製造原価自体が 5 % 上昇している。治工具の消耗や寿命までは品目単位で計算できないため、一括値上げを提示し、両者痛み分けの提案を行っている。

（４）価格交渉の難航例

- ・ 主要取引先へ価格交渉の相談をすると、他社への転注をちらつかされてしまう。見積で提示した額に対して、他者の提示額を言われて、発注継続のために対応できるか、といった要求を受けることもある。

11. K社

(1) 企業概要・取引特性

- ・ 主要事業：玩具・文具・日用品雑貨・装身具の企画・製造、販売

(2) 製造原価の上昇

- ・ 原材料や人件費の上昇を受け、生産委託工場から商社を通じ、2021年春頃に値上げの要請があり、値上げを受け入れた。
- ・ 一方、ワンプライスショップは、商品の販売価格が100円と決まっており、1～2円の値上げ交渉でも難しいことから、値上り要請ができず当該社が負担している。

(3) 価格交渉の現状

- ・ 売上の9割がワンプライスショップ向けである。当該社内で企画デザインを行い、生産は海外の複数の工場に委託している。委託工場と当該社との間に現地商社が介在し、商社が生産を各工場に振り分ける。生産委託工場との取引は現地通貨建てで行い、決済には米ドルを用いている。
- ・ 商品の6割以上が玩具である。紙製品の場合、枚数や色数の減少、サイズ変更などでコスト上昇分を抑えることが可能だが、玩具は部品点数が多いため、リサイズする場合は金型から変える必要がある。また、部品点数を減らすと実物の再現性が低下し、人気も落ちる。売れなくなれば廃番となる。また現在はほとんどの製品は当該社で企画しており、デザイン面で手の込んだものが多い。ダウングレード後、為替レートが戻るまでに、競合他社が新たな商品を開発する可能性があり、価格高騰への対応策としてのダウングレードは容易ではない。
- ・ 商品の企画提案は、月に1回程度である。10個程度の提案を持参し半数ほどの採用を目指している。棚に一定期間陳列できるアイテムを求められる。実際の商品サイクルは、2～3カ月や初回発注で早期終了するものもあれば、人気が高く数年続く商品もある。
- ・ ワンプライスショップの場合、値上げ要請を行うと、その商品のほとんどが廃番を意味する。当該社にとって、数が出ているヒット商品の廃番は避けたいため、利益率の低下を自社負担しつつ量でカバーする対応しかない。
- ・ こうした中で、製造コストの高騰が続くため、現在主要取引先に値上げ交渉を開始した。製造コストに対する値上げ幅は小さいかもしれないが、大手メーカーや、大量に商品を生産している事業者であれば、価格交渉をしやすい可能性があるとも聞いている。交渉は、商品単位ではなく、一括値上げ方式で行う。

（４）今後の事業展開等

- ・ ワンプライスショップでも、異なる価格帯の商品ラインナップは存在する。高価格帯に参入することも考えられるが、これまでは 100 円の価格帯に注力しており、参入実績がなかった。高価格帯の製品は、100 円グッズに比べ、機能・デザインの面でも洗練さや高度化が必要であり、新たなノウハウ取得に時間を要する。
- ・ 今後は、利益率を高めるために、新商品を投入し、高価格帯商品の比率を高めていくことが必要である。しかし、定番商品もあるので、一気に入れ替えることはない。

12. L社

(1) 企業概要・取引特性

- ・ 主要事業：駄菓子の製造・販売

(2) 製造原価の上昇

■原材料費・エネルギー価格の高騰や急速な円安の影響

- ・ 主力製品である駄菓子は、駄菓子屋、スーパーやコンビニなどで販売される、商品構成や内容量は、納品先により少しずつ変える。小売店向けの参考価格は設定しているが、基本的には問屋への卸価格を設定し、日常的にはそれを使用している。小売店での販売価格は、最終的に小売店の判断で決めているが、概ね想定の範囲内で販売されている。売上は、コロナ禍以前と比べると、横ばいもしくは微減傾向にある。コロナの落ち着きとともに回復傾向にあるが、以前の水準には戻りきっていない。また、売上が回復しても、原料高などの影響が大きく、業績ベースでは戻りきっていない状況にある。
- ・ 主要顧客は、食品卸売業であるが、その中でも菓子卸売業の割合が高い。商品の販売地域は、全国満遍で偏りはないが、人口の多い東京や大阪の売上が多い。また、売上の2割程度はアジア向けに輸出している。
- ・ 原材料は輸入品の比率が高く、石油関連商品は特に価格高騰が著しい。砂糖価格は、数年前の市場価格はキロあたり100円程度だったが、現在は1.7倍に高騰した。
- ・ 原材料以外でも、包材や輸送費など、あらゆるものの価格が高騰しており、この結果、製造原価は、ここ数年で2～3割ぐらいに上昇している。

(3) 価格交渉の現状

■取引先企業との間での価格交渉の実施状況

- ・ 2020年の7月に、包材の入手が困難となり、約20年ぶりに商品数点を値上げしたが、一番の主力商品は値上げできていない。
- ・ 現在、製造原価上昇分の値上げを検討中である。
- ・ 価格の決定権は当該社にあり、自社判断で行ったのち、食品卸（小売）に販売を行う。価格設定は自由であり、取引先にデータや原価計算などの資料を用意する必要もない一方、設定価格で売れなければ発注量を減らされる可能性がある。

■改訂価格の決定方法とマーケティング

- ・ 商品の値上げにより、販売数の減少に対して、売上減少の影響が少ない場合もある。しかし、長い目で見ると、駄菓子は子ども達を中心とした消費者に長く買い続けてもらう必要があるため、販売数の減少は最も避けなくてはならない。
- ・ 2020年に実施した新たな価格設定に際しては、製造サイドで原価計算を行い検討した。最終的には社長が判断したが、他社のベンチマーク商品の動きも参考にしている。
- ・ 当該社にとって、直接の取引先が食品卸であり、食品卸の先にある小売店やその販売形

態、売上の変化等の情報を得ることができない。

- ・ 海外向け商品は、現在の円安の状況下では、値上げをしやすいタイミングであるが、値上げしたことによる、失注・転注リスクは依然高い。海外取引は、一旦ゼロになると、再開が難しい為、海外向け商品の価格設定は、国内よりもシビアである。

（４）今後の事業展開等

- ・ 価格見直しにより包材の表示内容が変わるため、切り替えるための時間や手間が非常にかかる。包材に記載する JAN コードは、商品の値上げに伴って変えた方が便利なが多いがコードを変えると刷り直しが必要になる。その費用がかかり在庫のロスも増えるため、頻繁に値上げを行いにくい。

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

令和3年度調査の成果物として、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」をベースにし、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、更新した（参考資料）。

第5章 講習会への講師派遣事業

本章では、価格転嫁が進まず厳しい状況にある下請中小企業向けの講習会に向け（令和4年9月・令和5年3月）、教材を作成した。また、当日は講師として講義の対応も行った。

対象者	下請関係等にある中小企業・小規模事業者の方（親事業者の受講も可能とする。）
内容	価格交渉促進に向けた交渉ノウハウや交渉事例について周知するための講義とし、解説等を行う。また、価格交渉促進に向けた施策についても説明をする。
開催期間	■令和4年9月（各1時間・計8回） ■令和4年3月（各1時間・計8回）
開催方法	オンライン開催(cisco webex を利用)

1. 令和4年9月開催

開催日時と受講結果は次のとおりである。

なお、テキストは、令和3年度調査成果を活用し、オンライン講義用に再編して使用した。

図表5-1 開催概要（令和4年9月開催）

回数	開催日	開催時間	参加申込人数
第1回	令和4年9月14日(水)	10:00～11:00	2
第2回		13:00～14:00	2
第3回	令和4年9月20日(火)	10:00～11:00	19
第4回		13:00～14:00	12
第5回	令和4年9月26日(月)	13:00～14:00	14
第6回		15:00～16:00	6
第7回	令和4年9月29日(木)	13:00～14:00	22
第8回		15:00～16:00	17

参加申込者の特性は次のとおりである。

図表5-2 事業者のタイプ（発注側・受注側）

発注側・受注側	実数	構成比
受注側事業者（下請事業者）	54	57.4%
発注側事業者（親事業者）	40	42.6%
総計	94	100.0%

図表 5-3 事業規模（資本金）

資本金	実数	構成比
1,000 万円以下	13	13.8%
1,000 万円強 5,000 万円以下	24	25.5%
5,000 万円強 1 億円以下	15	16.0%
1 億円強 3 億円以下	9	9.6%
3 億円超	30	31.9%
個人	3	3.2%
総計	94	100.0%

図表 5-4 業種（昇順）

業種	実数	構成比
その他製造業	14	14.9%
建設業	14	14.9%
自動車産業	12	12.8%
トラック運送業	10	10.6%
電気機械器具製造業（産業用、民生用、電子応用装置ほか）	7	7.4%
卸売業、小売業	6	6.4%
サービス業（コンサルタント、広告、研究、生活関連サービスほか）	5	5.3%
上記以外（その他）	4	4.3%
情報サービス・ソフトウェア産業	3	3.2%
素形材産業	3	3.2%
化学産業	3	3.2%
産業機械・航空機等	3	3.2%
情報通信機器産業	2	2.1%
金属産業	2	2.1%
広告業	2	2.1%
紙・加工品産業	1	1.1%
教育、学習支援、医療、福祉、複合サービス業	1	1.1%
建材・住宅設備産業	1	1.1%
繊維産業	1	1.1%
総計	94	100.0%

2. 令和5年3月開催

開催日時と受講結果は次のとおりである。

なお、テキストは、前章にて作成した成果物をオンライン講義用に再編して使用した。

図表 5-5 開催概要（令和5年3月開催）

回数	開催日	開催時間	参加申込人数
第1回	令和5年3月7日(火)	11:00~12:00	40
第2回		16:00~17:00	22
第3回	令和5年3月14日(火)	11:00~12:00	14
第4回		16:00~17:00	9
第5回	令和5年3月20日(月)	11:00~12:00	20
第6回		16:00~17:00	16
第7回	令和5年3月28日(火)	11:00~12:00	24
第8回		16:00~17:00	15

参加申込者の特性は次のとおりである。

図表 5-6 事業者のタイプ（発注側・受注側）

発注側・受注側	実数	構成比
受注側事業者(下請事業者)	88	55.0%
発注側事業者(親事業者)	72	45.0%
総計	160	100.0%

図表 5-7 事業規模（資本金）

資本金	実数	構成比
1,000 万円以下	23	14.4%
1,000 万円強 5,000 万円以下	36	22.5%
5,000 万円強 1 億円以下	25	15.6%
1 億円強 3 億円以下	9	5.6%
3 億円超	55	34.4%
個人	12	7.5%
総計	160	100.0%

図表 5-8 業種（昇順）

業種	実数	構成比
トラック運送業	38	23.8%
その他製造業	18	11.3%
建材・住宅設備産業	14	8.8%
上記以外(その他)	13	8.1%
産業機械・航空機等	10	6.3%
サービス業(コンサルタント、広告、研究、生活関連サービスほか)	10	6.3%
情報サービス・ソフトウェア産業	9	5.6%
自動車産業	9	5.6%
卸売業、小売業	7	4.4%
放送コンテンツ産業	6	3.8%
電気機械器具製造業（産業用、民生用、電子応用装置ほか）	6	3.8%
金属産業	6	3.8%
化学産業	5	3.1%
建設業	4	2.5%
その他食料品、飲料・たばこ・飼料製造業	2	1.3%
印刷業	2	1.3%
情報通信機器産業	1	0.6%
総計	160	100.0%

受講生に対して事後アンケートを実施した。主な意見は以下のとおりであった。

図表 5-9 受講者の自由回答（2023 年 3 月実施分）

- 現在、行っている対応がほぼ間違いないことが理解できた。(受注側事業者,製造業)
- 社内での共通ツールの活用を検討して、個人の力量に左右されない見積プロセスを構築したい。(受注側事業者,製造業)
- やはりデータで示すことが重要と理解できました。ありがとうございました。(受注側事業者,内装工事業)
- 情報収集の必要性が理解できた。(受注側事業者,サッシ組立等)
- 原価計算をしっかりと行うこと、必要なデータがどこにあるのかということも含めてたいへん勉強になりました。(受注側事業者,総合物流業)
- 原価計算を勉強してみたいと考えます(受注側事業者,製造業)
- 現下内訳、原材料内容を開示したくない製品も多く、きめ細かな価格交渉が難しいところが悩ましい。(受注側事業者,製造業)
- 値上げ交渉できない相談が多いため、ポイントや事例、原価計算ツールなど具体的な解説があり分かりやすかった。(受注側事業者,サービス業)
- 価格交渉について、他業種も悩んでいることがよくわかった。交渉に際してのデータを様々な所から集めようと思った。(受注側事業者,運輸業)
- 業種ごとの特徴を理解でき良かった(受注側事業者,その他)
- 業種別に様々な課題が多数存在することがよくわかりました。(受注側事業者,卸売)
- 販売先がW T O 政府調達の場合の下請け法の要件適用など判断が難しい(受注側事業者,医療機器製造販売)
- 相対的な現状確認はできたが、セミナーの趣旨上実践に即転化とはならない。(受注側事業者,その他)
- 講義時間に対する情報量が多い為か、急ぎ足で進行していた印象です。業種毎や事業規模毎の講座することで内容をコンパクトしていただければ幸いです。(受注側事業者,製造業)
- 次の講義を楽しみにしております。(受注側事業者,製造業)
- 資料をしっかりと読みます。ありがとうございました。(受注側事業者,ソフトウェア開発等)
- 定期的に開催を希望します(受注側事業者,貨物運送業)
- 分かりやすかったです。(受注側事業者,塗装業)
- 勉強になった(受注側事業者,サービス業)

参考資料

【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5年3月

委託事業名：令和4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）

※本資料は、令和3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、令和4年度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。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います。さらに2022年の急速な円安が深刻な影響を与え、2022～23年には次々と商品・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、**交渉を行う上で押さ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。

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 (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

燃料費や材料費など、取引に必要な“データ”は定期的に収集していますか？

Good Practice

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、
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】

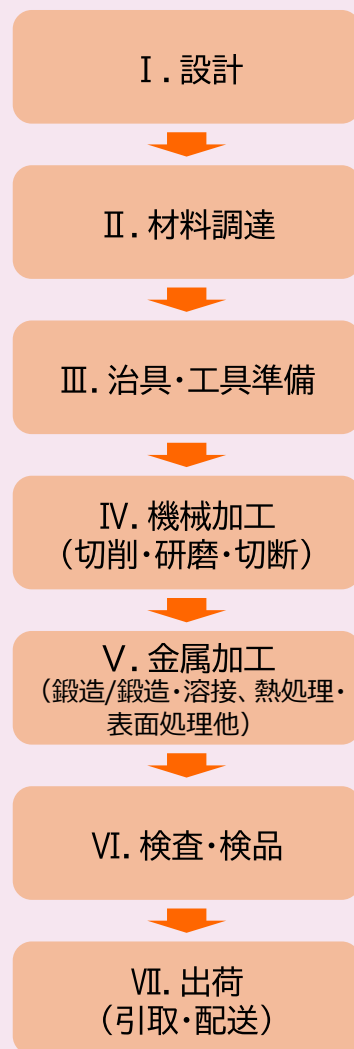
Good Practice

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！

1. 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。
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。
3. 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－

- ✓ 1. 荷主・元請運送事業
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. 附带業務の有無・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 業務フローと見積チェックリスト例》
－印刷物制作－

CHECK 2

燃料費や材料費など、取引に必要な“データ”は定期的に収集していますか？



労務費や燃料費、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

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. 自社事業に必要な材料や燃料、人件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。燃料費などは、③官公庁のウェブサイトにも掲載されています。
3. 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。
4. 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！



データAは、毎週月曜日、○新聞から収集…
データBは、毎月15日に、△銀行HPから…

CHECK 2 燃料費や材料費など、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）》

The image shows a workflow for collecting fuel price data. On the left, the Japan Petroleum Industry Association website's 'Trade Statistics' page is displayed. A red dashed box highlights the 'Download' button for the '01. Crude oil and refined petroleum products CIF price (Monthly report)'. A red arrow points from this button to an Excel spreadsheet on the right, which contains the downloaded data. A yellow starburst graphic with the text 'クリックすると...' (Clicking will...) is placed over the arrow.

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）
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）
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）
2022年08月30日更新

クリックすると...

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

資料)石油連盟ウェブサイト「情報ライブラリー『貿易統計』」

CHECK 2

燃料費や材料費など、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」～》

ー価格交渉支援ツールの特徴ー

- ◆ 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】



- ① 県HPから支援ツールをダウンロード
- ② 支援ツールを起動



- ③ 「業種」又は「品目」を選択
- ④ 主要品目の価格上昇率等が表示
- ⑤ 資料を印刷



- ⑥ 資料を価格協議の場に持参
- ⑦ データに基づく価格交渉
- ⑧ 適切な価格転嫁を実現

【資料イメージ】

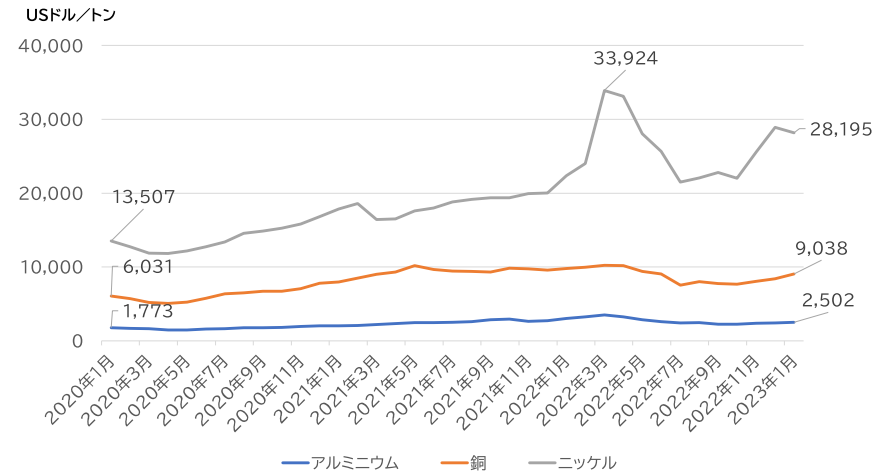


(業種の例)

- 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

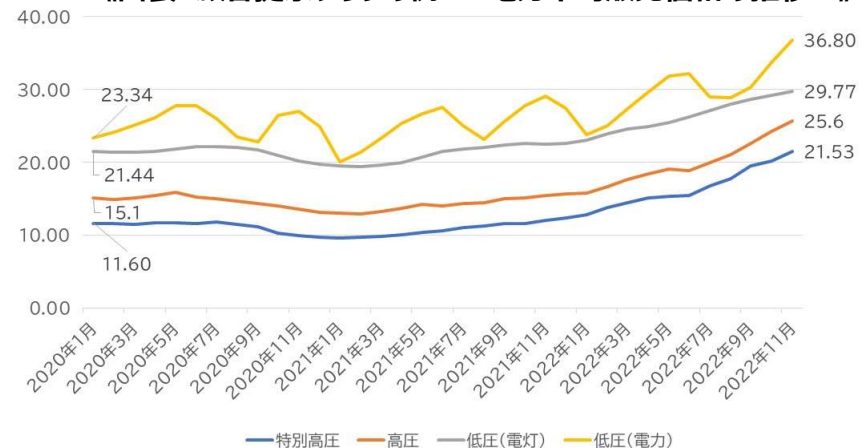
注) 原材料等の価格推移には「国内企業物価指数」(807品目)「輸入物価指数」(375品目)「企業向けサービス価格指数」(237品目)(いずれも日本銀行調査統計局)のデータを使用。人件費(1品目)の推移には「毎月勤労統計調査」(厚生労働省)を使用。
資料)埼玉県「価格交渉支援ツール」より作成

《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

燃料費や材料費など、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、2023年3月現在
資料)各種ウェブサイトより作成

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人件費も見直してできない。【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人件費等が変動する。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。公的支援機関のセミナー・助言なども活用しましょう。
 - ①イラスト・マンガスタイルのわかりやすい解説本が多数発行されています。
 - ②商工会や商工会議所など公的産業支援機関では、オンラインセミナーや専門家相談などが提供されています。
 - ③専門家によって、動画サイトなどに原価計算解説動画なども公開されています。視聴時間が短いものなどもあります。



CHECK 3

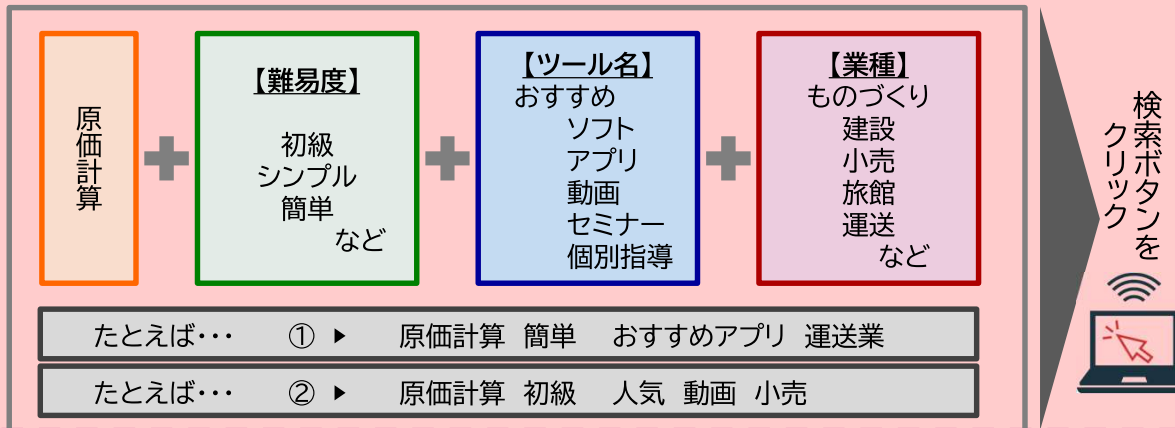
“原価計算”できていますか？～ 製品・サービス単位での把握を

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 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-setsumeimei.pdf

注)掲載URLは、2023年3月現在資料)各種ウェブサイトより作成

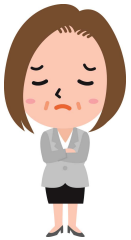
《図表 運送業務の運賃計算ツール》

※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
収受・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÷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、人件費単価を設定する。
- 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】

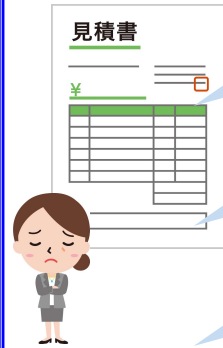


実測後
標準化し
見積の
単価に
反映

【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？



見積は、社長自らが都度対応を行う。人件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
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。
4. 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 見積書のひな形を公開している業界団体等の例》

業種	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、2023年3月現在

《図表 見積書のひな形を公開している業界団体等の例》
～法定福利費明示のための標準見積書様式およびその作成手順～
建築板金施工

【建築板金施工者の基本年俸】
適切な賃金水準を確保する上で、当会として理事会決議（H25年7月18日）し基本年俸を5,000千円以上（年間労働日数250日／年）獲得に向けた取り組みを行う。

【法定福利費算出手順】

手元の原価予算書			提出する見積書（）内数字は原価予算書項目番		
1. 材料費	A	0,000,000	1. 直接工事（1+2）		0,000,000
	B	000,000	2. 手間賃（3）		0,000,000
	C		3. 現場経費（4+5）		000,000
2. 副資材	A		4. 工事原価（小計）		000,000
	B		5. 一般管理費		000,000
	C		6. その他		000,000
3. 手間賃		X	総工事費（計）		0,000,000
4. 共通仮設費		000,000			
5. 現場経費		000,000	7. 法定福利費		Z
6. その他		000,000	（一般管理費内数）		
計		0,000,000			

保険名	負担率	工賃総額	40歳比率	法定福利費
雇用保険	0.0107	X		
健康保険	0.04980	X		
厚生年金	0.08914	X		
介護保険	0.0041317	X	52.3%	
計				Z

御 見 積 書

平成 年 月 日

〇〇建設株式会社 敬
下記の通り御見積り申し上げます。

〇〇板金工業株式会社
〒108-0078
東京都港区三田 1-3-37
TEL03-3453-〇〇〇〇

合計金額 ￥ 〇,〇〇〇,〇〇〇

承認 作成

品名	規格・形状・寸法	数量	単位	単価	金額
1. 直接工事		1.0	式		0,000,000
2. 手間賃		1.0	式		0,000,000
3. 現場経費		1.0	式		000,000
4. 工事原価（小計）		1.0	式		000,000
5. 一般管理費		1.0	式		000,000
6. その他		1.0	式		000,000
計					0,000,000
7. 法定福利費					000,000
総工事費合計					0,000,000

工事名 △△屋根改修工事

施工場所

工期

見積有効期限 3ヵ月

御支払条件

特記事項

消費税 別途

資料)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』より。(一社)日本建築板金協会／全日本板金工業組合連合会「法定福利費明示のための標準見積書様式およびその作成手順(ブラッシュアップ版)」

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・・・？

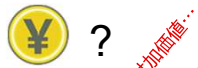
といった判断・見極めのに役立ちます。また、こうした情報の把握は、各種交渉のスピードや成否にも大きく影響を与えます。

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。

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？



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のでしょうか。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点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

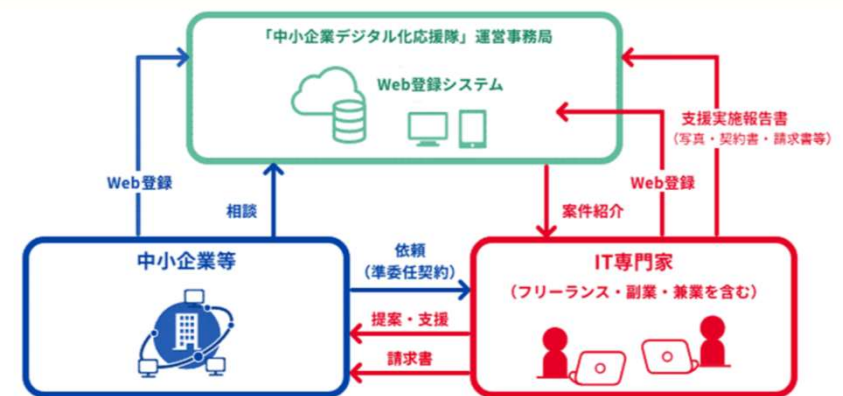
身の丈にあった「DX化」による価格交渉への備え

- 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。

§ 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、当社所在地域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】

燃料費と人件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

1. 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。
2. 中小企業庁や、公正取引委員会では、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

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 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・契約段階からの材料費・燃料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、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、燃料費、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、燃料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、燃料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、アップークラスの商品・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、製造品質を下げて対応していた。
- 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円といったアッパーゾーン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アッパーラインアイテム

- ◆ 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、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、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



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などが必要となります。
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。



参考資料1

価格交渉に役立つノウハウ・ツール(取引や相談例・ガイドラインなど)

項目	資料名と公開コンテンツ
I 取引事例 相談事例	■ <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
II 業界のガイドライン	■ <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
III 発注者側各社の 価格交渉への対応	■ <u>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</u> 中小企業庁「価格交渉促進月間（2022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/202209list.pdf ■ <u>価格発注側／受注側企業への紙面・ヒアリング調査を実施し、 コストの上昇分の取引価格への反映等に関する協議や反映結果などについて把握</u> 公正取引委員会「公正取引委員会独占禁止法上の「優越的地位の濫用」に関する緊急調査の結果について ／独占禁止法第43条の規定に基づく事業者名の公表」（2022年12月27日） https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2022/dec/221227_kinkyuchosakekka_2.html

注)掲載URLは、2023年3月現在

参考資料2

価格交渉に役立つノウハウ・ツール(業種別)

業種	資料名と公開コンテンツ
印刷	■ 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%20shitauegaido.pdf
食品製造業・小売業	■ 食料品製造業について、望ましい取引実例を提示 農林水産省「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』、『豆腐・油揚げ製造業』 https://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/tekiseitorihiki.html ■ 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
トラック運送	■ 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 ■ 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
製造業/鋳造	■ 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
放送コンテンツ	■ 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
情報通信産業	■ 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
土地・不動産関係	■ 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

注)掲載URLは、2023年3月現在