



価格転嫁の実践法！ 値上げ交渉の成功事例集

食料品やガソリンなど、物価の上昇が続いています。一方「値上げをしたいが顧客離れが心配」「値上げをしたくても交渉術がわからない」という中小企業経営者や営業部門担当者も多いのではないのでしょうか。価格転嫁コンサルタントである私が携わった、交渉に成功した3社の事例から、その秘訣をお伝えします。

事例①

板金加工業A社

〔A社の概要〕

岐阜県にて、主に大手シャッター・ドアメーカーへ鉄製扉を販売する、従業員7名、年商2億円規模の企業。

顧客であるシャッター・ドアメーカーへの売上は10数年前より防犯・防火対策の意識向上などの需要増から年々増加し、また鉄製扉の主原料である鋼板や取り付け金

物類など材料費は価格転嫁ができている。ただし、人件費やエネルギー費などが転嫁できておらず、売上総利益率は減少傾向にある。

●製品ごとの「見える化」分析

A社のA社長から価格転嫁の経営相談を受けた私は、現状分析のため「製造原価等の各種データ分析」「関係者へのヒアリング」を実施したところ、顧客に対して既に加工費の見直し（値上げ）を相談しているものの、交渉が進捗していない実態を把握しました。

A社は、顧客から出された「具体的な根拠を文書やデータで示してほしい」という要求に応えられないまま時間だけが経過しており、そこで私はA社長とともに、製品ごとの原価（原材料費／労務費／その他製造経費）を把握する「見える化」分析に着手しました。

原材料費を見てみると、過去からしっかりと管理されていて、製品ごとに、鋼板の使用量、歩留まり損のスクラップ量、付帯する取り付け金物類の価格などのデータ

が揃っていました。

その一方で、労務費とその他製造経費においては、製品・顧客ごとにどの程度掛かっているのかが全く見えない状況だったため、

- ・従業員1人の1時間当たりのコスト（マンレイト）
- ・設備1台の1時間当たりのコスト（マシンレイト）

これらを算出しました（図1）。

ちなみに、マンレイトは労務費、マシンレイトはその他製造経費を適切に製品の販売単価へ反映させるための指標です。

算出された数値より「製品1個当たりの原価」を適切に試算し、結果に基づいて顧客向けに価格改定の依頼文書を作成しました。

●依頼文書作成のポイント

図2「価格改定の依頼文書」のサンプルをご覧ください。ポイントは吹き出しで示した5点ですが、注目すべきは「業務に精通していない人でも理解できるくらい、価格改定の理由をわかりやす

図1 A社事例 鉄製扉の「原価の見える化」

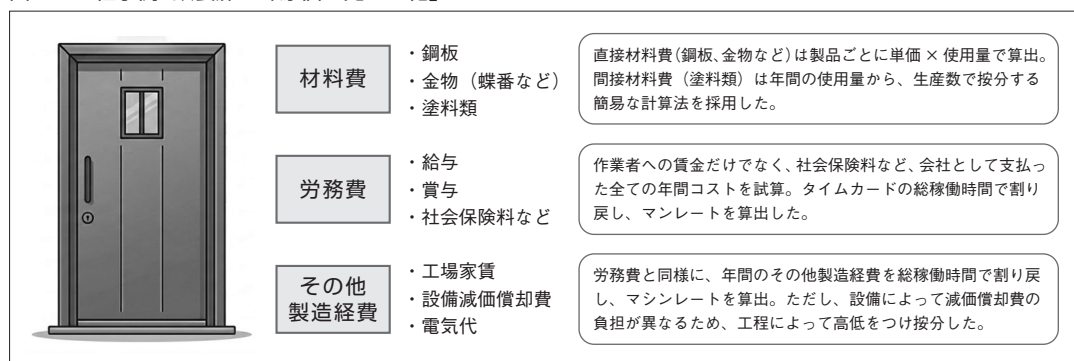
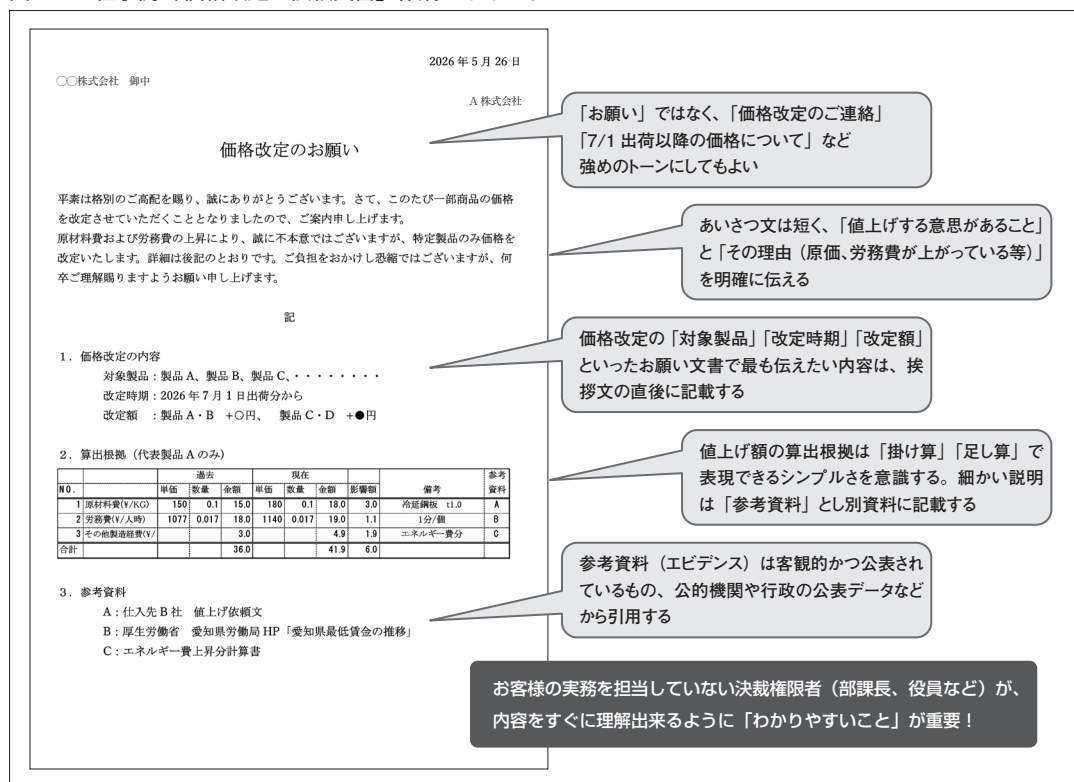


図2 A社事例「価格改定の依頼文書」作成のポイント



〔B社の概要〕
静岡県にて、鰻などの鮮魚から加工品までを取り扱い、主な顧客

事例② 水産物卸売業B社

このように、A社は製品ごとの原価の「見える化」を行い、それを価格改定の依頼文書として顧客へ提示し、労務費や、その他製造経費といった加工費分についても価格転嫁を実現させました。

く表現する」ということです。

例えば、最初の交渉は顧客の購買部担当者であることが多く、大手企業の場合、役職（階層）ごとに承認の決裁権限が設けられています。つまり、購買部担当者には決裁権限がなく、上司（課長や部長など）が決裁を行います。

当然、役職が上になると価格改定の依頼文書を時間をかけて確認する暇もなく、仕入れ先の製造工程を把握しきれないケースもあります。よって、わかりやすい資料はとても重要なのです。

である近隣の会員制リゾートホテルや飲食店、鮮魚店などに水産物の卸売りを営む家族経営の企業。

B社のB社長は、県内の水産卸売会社に十数年勤務した中で魚種の目利きの力を養い、また全国の水産事業者とのネットワークを活かして、独立起業に至る。そして現在、創業から20年が経過し、妻と2人の息子の家族4人で会社を切り盛りしている。

●B社長のポリシー

B社の強みは、B社長の人脈を活かし、近隣では買えない時期外れの魚種や珍しい魚種でも調達できることです。

ホテルの料理長から「〇〇（稀少魚）をメインとしたコース料理を企画したいが、この地域では数が確保できないのでB社さんで何とかならないか」といった相談を度々受けるそうです。

するとB社長は、顧客の要望に応えるべく、全国の水産関連業者とのネットワークを駆使し、他の地区からの少量調達によって顧客

への販売を実施してきました。

B社長のポリシーは「実際に自らの目で見て確認し、自信を持って提供できる魚だけを販売する」というもので、北は北海道から南は沖縄まで、自身が向いて地域の水産事業者と直接商談・交渉することもよくあります。

当然、出張経費や輸送などのコストが大きくかさむことになりますが、それらは顧客へは請求せずサービスとしてきました。

B社長は「お客様のためなら小さな商売でも手間を惜しみません。日本全国を駆け回って魚を調達してお届けします」と、胸を張って私に話します。

この言葉は誇張ではなく、実際に顧客から選ばれる理由になっており、こうした細やかな対応が、顧客であるホテルやリゾート施設の料理長からの信頼を獲得し、継続的な取引につながっていました。

●利益圧迫の感覚はあったが

しかし、その強みは同時に「B社長の大雑把で感覚的な値決め

による低利益率」という弱みにもなっていることが、決算データの分析で判明しました。

例えば、同一魚種であっても、近隣の港で安価で調達したもの、遠方の水産関係者から高価で調達したもの、この両者に値差をあまりつけずに販売していたのです。

また、遠方からの輸送費や視察にかかる出張経費もサービスとしており、こうした取引が採算割れの原因になっていることを、私はデータに基づいてB社長へ説明しました。

B社長も、そうした特別対応がなんとなく利益を圧迫している感覚はあったものの、データで具体的に示され、予想以上に収益を圧迫している事実にはショックを隠されませんでした。

そこで、これまで曖昧にしていた遠方からの輸送費や出張経費などは、あらかじめ見込まれるコストとして見積書に明記して、顧客へ提示することにしたのです。

当初、B社長は「何でもかんでもコストアップ分の負担をお客様

へお願いしたら、取引が終わるのでは」と、不安を隠しきれませんでした。

しかし、顧客からの反応は意外なもので「今のご時世、当然のことです」という返答で、スムーズにコスト転嫁ができたのです。

B社長は「どうやら、競合他社はもっと早く価格転嫁をお願いしていたようです。今までお客様との取引慣行として、見積書などは作成せず、口頭での受発注が当たり前だったので今後は改めたい」とおっしゃっていました。

事例③

金属熱処理業C社

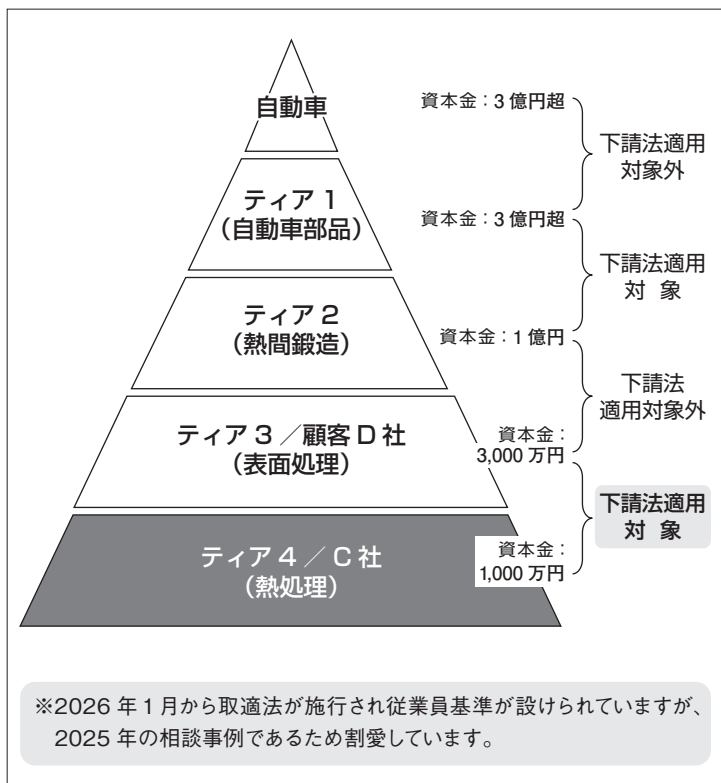
〔C社の概要〕

愛知県で金属製品の高周波熱処理事業を営む、従業員5名、資本金1千万円の小規模事業者。

主な取引先は、熱処理や表面処理を手がけるD社で、売上のおほとんどを同社1社に依存している。

最終的な製品用途はC社でも正確に把握できていないが、自動車

図3 C社事例「サプライチェーンの構造」



の駆動系部品に使われていること。

●値上げ前に取引関係を確認

C社では、数年前より熱処理設備で使用する電気代の高騰から採算が悪化し、近年は赤字決算が続く非常に厳しい経営状況です。

C社のC社長も、このままコスト上昇分を吸収することはできないと判断し、2年ほど前に顧客D

社へ価格改定を依頼しました。

ところが、顧客D社からは「当社も取引先から一部しか値上げが認められていない」「C社が一方的に値上げを押し付けてくるのであれば、他の業者に切り替えざるを得ない」という回答で、満足のいく価格転嫁を実行できない状態でした。

そこで私は、まず顧客D社の資本金額および取引内容などを照査

し、資本金3千万円、金属製品の熱処理という「物品の製造委託」をC社へ行なっていることを、発注書面で確認しました。

●中小受託取引適正化法

図3のサプライチェーンの構造から、C社と顧客D社の取引は、下請法（今年1月1日より中小受託取引適正化法、略して「取適法」に改正され施行）の適用対象になると判断しました。

この顧客D社の対応は、自動車部品などを扱う特定業界では残念ながらよく聞く話で、改正前の下請法の禁止行為である「買いたたきの禁止」（第5条第1項第5号）に抵触しうる行為です。

買いたたきの禁止とは「類似品等の価格または市価に比べて著しく低い代金を不当に定めること」と定義されています。

そこで私は、C社と共に算出根拠を明示した文書作成に取り掛かり、エビデンスとして「電力会社との契約電力料金の推移」や「業界団体のデータ」などを示した価

格改定の依頼文書を提出し、C社はあらためて顧客D社との交渉に臨みました。

結果として、取引開始から約20年が経過した昨年、初めて価格転嫁に成功しました。従来より約2割の採算改善が見込めることから、C社長から「今期は従業員の賃上げを行っても、黒字決算を迎えられそうです」と報告を受けました。その言葉を聞いたときは、私自身も大変うれしく感じたことを今でもよく覚えています。

価格転嫁に成功した会社の共通点

今回、解説した3つの事例は業種、事業規模が異なります。

しかし、共通した経営者の姿勢や考え方、施策が、価格転嫁の成功理由として挙げられます。以下の①～③で確認してみましよう。

① 価格転嫁は、事業継続のために必要な活動であるというマインドセットの転換

従来より「昔からお世話になっているお客様へ値上げは申し入れにくい」「なんとか自助努力でコストアップ分を吸収する」という考えの経営者は多いと思います。

しかし昨今、経済環境は大きく変化しています。ロシア・ウクライナ紛争、イランと米国の戦争など、世界情勢の混乱は我が国にも無縁ではありません。引き続き原材料の高騰は続くと思えます。

また、労務費も同様で、少子高齢化、人口減少は歯止めがきかず、人材は企業間で取り合いになっています。中小企業も賃上げを継続していかないと労働力が確保できず、今まで通りの品質や納期で製品やサービスを提供することは困難です。

したがって、これらのコストアップ分を速やかに価格転嫁し、適正な利益を確保することが必要です。持続的な原材料の調達や人員の確保、設備投資は、結果的に顧客に対する製品やサービスの安定提供へとつながることから、事業存続を可能にします。

②コストを、顧客や製品・商品ごとで把握し「見える化」して、単体の利益を認識する

会計士や税理士が作成する決算書だけでは、コストを正確に把握することはできません。決算書の数字は、あくまでも1年間の事業活動を集計した結果であり、自社の本当の収益状況を把握するには限界があります。

そのため、原材料価格が急騰した場合には、迅速な対応が難しくなるうえに、

- ・どの顧客向けの製品なのか
- ・どの製品が不採算なのか
- ・どの製品の価格を見直す必要があるのか

といった、価格転嫁の対象を見極めることもできません。

よって、図4に示すような「顧客（製品）ごと損益の見える化」といった、管理会計※の考え方の導入が求められます。

③従業員任せではなく、経営者自

らが率先し、原価管理（内部分析）や顧客への説明（外部交渉）に臨む姿勢が重要

値上げ交渉は、とても骨が折れる活動です。顧客からは、

- ・値上げ幅の圧縮を要求される
- ・他社へ転注すると脅される

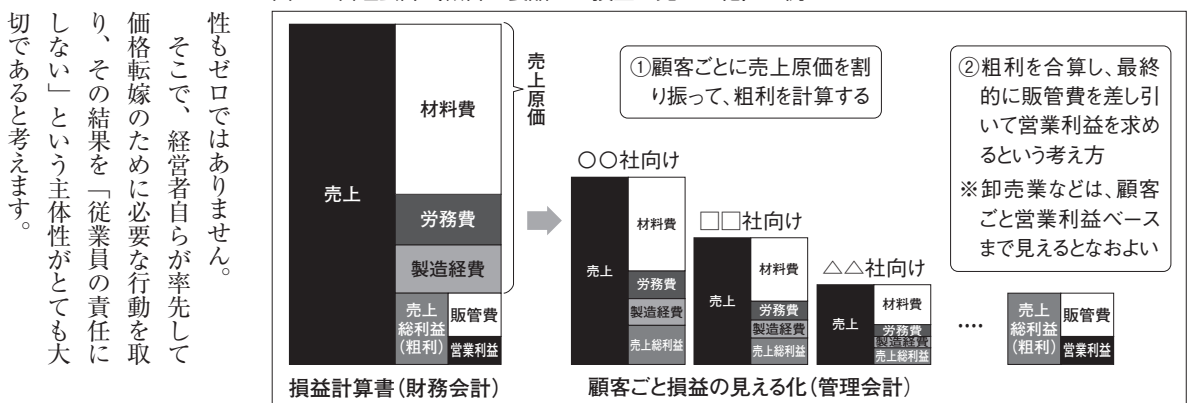
など、残念ながらこのようなことも少なくありません。

しかし、前述した取適法や独占禁止法などの法律もあります。「買いたたきの禁止」に抵触するような、あまりに酷い委託企業（顧客）の対応は社会的に許されるものではありません。

とはいえ、顧客がより安価に調達できる仕入先を探し、自社への注文を競合他社へ転じること自体は、通常行われる調達活動の一環であり、違法ではありません。

現在の原材料費や労務費高騰の環境では、どの会社も同じ条件です。ただし、価格転嫁の結果「競合他社よりも値上げしすぎて、他社に仕事を取られる」という可能

図4 管理会計（顧客・製品ごと損益の見える化）の例



※管理会計：会計情報を経営者の意思決定や、組織内部の業績測定など、業績評価に役立てることを目的とした企業会計の一種。外部の利害関係者に対する情報提供を目的とする「財務会計」とは大きく性格が異なる。