

■ 自販機オペレーター業界：現状

1. 「取引条件の見直し」について、業界団体内および会員間の情報交換が促進・定着していない。
 - 公正取引委員会 = 談合を極度に意識している。
2. 併設ロケおよび大手企業への「取引条件の見直し」の提案・交渉の営業活動が進んでいない。
3. 自販機OP = 取引先への「取引条件の見直し」の資料を作成し提案する商習慣がない。

【改訂版】

中小企業・小規模事業者の 価格交渉ハンドブック

抜粋

初版 令和4年3月

最終改定 令和8年1月

※本資料は、令和6年2月「中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック」を、昨今の状況をふまえて更新したものです。

価格交渉ハンドブック(全資料)

kakaku_kosho_handbook.pdf

経済産業省・中小企業庁

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】

エネルギー費と労務費が高騰しているため、運賃・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。【トラック運送業】

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そうだ。他の発注先からは配送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・・・【トラック運送業】



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 3 交渉の申し入れ①

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 3 交渉の申し入れ②

p.31

Good Practice 発注側企業から価格を提示されるのを待たずに、希望する価格を提示するのがポイント

1. 発注側企業から提示される価格が、受注側企業にとって希望の価格となるとは限りません。多くの場合、発注側企業から先に価格を提示されてしまえば、その価格以上の額を要請すること、また、交渉によりその要請額を実現することは非常に困難となります。
2. **そのため、受注側企業は、発注側企業からの提示を待つことなく、公表資料などを用いて希望する価格を自ら発注側企業に提示しましょう。**
3. その際、価格の設定においては、自社の労務費だけでなく、発注先やその先の取引先における労務費も考慮しましょう。
4. また、国や自治体との契約についても、契約後の物価高騰等により契約変更が必要な場合は協議を行うことができます。政府方針を踏まえ、国や自治体は誠実に協議に応じることとされているので、積極的に協議してみましょう。

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・契約段階からの原材料費・エネルギー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、原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、エネルギー費、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、エネルギー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、エネルギー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の方針を転換する
 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。

1. 「取引条件の見直し」に係る情報収集は、業界団体および同業他社を通じて行う。

◆ 価格交渉ハンドブック「Good Practice」

- ① 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。
- ② 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⇒**JAMA制作の「自主行動計画」に係る各種チラシを活用する。**
- 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。**

2. 業界および同業他社の「取引条件の見直し」に係る取引先への交渉時期・交渉順を確認し、交渉を進める。

3. 「取引条件の見直し」に向けた説明資料を準備し、必要に応じて、書面での申し入れを行う。

◆ 価格交渉ハンドブック「Good Practice」

- ① 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、エネルギー費、労務費等の変動を示すデータ**など証跡が求められます。
- ② 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。
- ③ 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。

■ **取引条件の見直し：自販機オペレーションの標準外サービスの見直し(有償化等)を含む。**