

～労務費や原材料費等の適切な価格転嫁・取引適正化に向けて～

価格転嫁・価格交渉のポイント

2025年2月27日

ひぐち経営コンサルタント
樋口武伸

< 目 次 >

1. 価格転嫁の現状。なぜ、いま価格転嫁が必要なのか
2. 価格転嫁・価格値上げ交渉で根拠（数値）を示す

具体事例ケーススタディ①、②、③

3. 交渉力向上、相場感・競合把握、価格交渉、原価計算

具体事例ケーススタディ④、⑤、⑥、⑦

4. 自社の強みを磨く、新規開拓、法制度等、まとめ

【ご留意点】 本資料は、一般的なアドバイスを目的に記載したものであり、その完全性・有用性・確実性・適合性等について、いかなる保証および第三者とのトラブル等への一切の責任を負いません。

【自己紹介】

樋口 武伸 ひぐち経営コンサルタント 代表

Tel070-2351-6571、Mail : takenobu.higuchi39@gmail.com

長野県よろず支援拠点 サブチーフ・コーディネーター 【価格転嫁サポート窓口担当】

(経歴) 八十二銀行勤務を経て「ひぐち経営コンサルタント」を独立開業 (長野県長野市出身)

(よろず支援拠点) 資金繰り改善、事業計画、マーケティング、創業等を中心に相談対応

(個人活動実績) 「価格転嫁サポート講習会」(関東財務局・関東経済産業局)ほか

「信州6次産業化推進協議会」地域検証委員(長野県農政部)

「信州・創業入門ゼミ」(R5、R6長野県商工会連合会)

「法人取引実践講座」(全国地方銀行協会、第二地方銀行協会)

「適正取引化シンポジウム2024」(日本経済新聞社・経済産業省)



【要旨】 本日本お伝えしたいこと

1. 価格転嫁交渉をする時は今

⇒物価上昇（インフレ）、労務費上昇・賃上げのための

『価格転嫁』が求められている今こそ、価格転嫁交渉のチャンス！

2. 価格転嫁交渉にはコツがある

⇒価格転嫁の交渉方法（コツ）を知ること、転嫁が出来る！

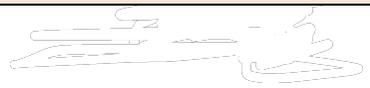
3. 事業者の『価格転嫁交渉』は法律等で守られている

国も推進している

⇒事業者様は、勇気を持って価格転嫁交渉を！

価格転嫁交渉を成功に導くポイント（3ステップ）

1. 内的動機付け (覚悟)	<p>(1)商品別の採算(利益出てる?赤字でないか?)を把握する 原価上昇や、労務費など経費上昇で採算が悪化・赤字となっている製品はないか?</p> <p>(2)なぜ、価格転嫁交渉が必要なのか?その必要性を納得(腹落ち)している 社長(および価格交渉する従業員も)その必要性を納得している【収益確保し企業継続のために】</p>
2. 知識を得る (交渉ノウハウ・ テクニックを知る)	<p>(1)値上げする根拠・背景を数値で示す 「原材料」「エネルギーコスト」「労務費」など経費別に分けた上で、具体的に数値で示す (例:当初見積時点の5年前[6ヶ月平均]と直近[同]を比べ、材料費が+50%増加など)</p> <p>(2)値上要請は、社長の印鑑を押印した文書で通知する 口頭要請は真剣さに欠け、足元を見られる。簡単で良いので先ずは要請文書を提示する (例:先ずは丁寧な転嫁要請文1枚と、別紙「材料費上昇のエビデンス資料」1枚を提出し様子を見る)</p>
3. 行動力 (精神・マインド面)	<p>(1)諦めない! 何度もエビデンスの再提出を求められても、先方に「ボール」を返す 諦めた時点で価格転嫁交渉は終わってしまう。⇒逆に諦めない限り成功する!</p> <p>(2)自社の「強み」を信じ、発注先と「更なる関係構築」を図る! 発注先との信頼関係を確認しながら交渉(顔色を見る)。当社の「競争力・強み」を再認識する機会となる</p>



1-①. インフレ（物価上昇）、実質賃金マイナスの脅威

(1) インフレ（物価上昇）との認識

日銀の植田総裁はR6年2月22日、衆議院予算委員会に出席し、日本経済について今後も物価上昇が続くとして、「デフレではなく**インフレの状態にある**」と述べた。

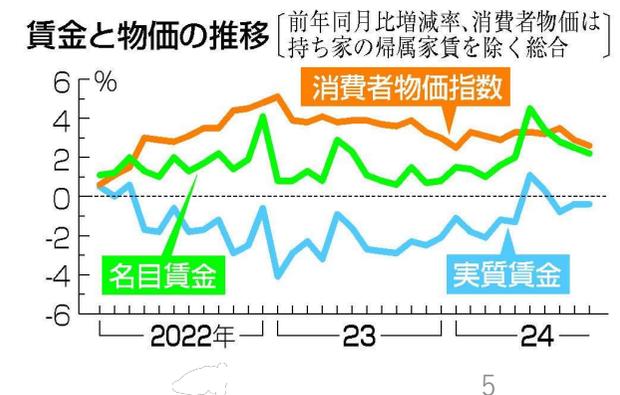
(2) 消費者物価指数

総務省が1月24日発表した2024年12月の全国消費者物価指数（生鮮食品を除く）は、前年同月比**+3.0%上昇**した。（生鮮食品含めた「総合指数」+3.6%）
上昇率が3%台となるのは23年8月（3・1%）以来1年4カ月ぶり。

(3) 実質賃金は25ヶ月連続でマイナス（2024年5月）

物価高騰の変動分を反映した「実質賃金」は前年同月比-0.7%と**25ヶ月連続でマイナス**で過去最長を更新。物価上昇の勢いに賃上げのペースは追い付かず、24年6,7月にプラス転換した実質賃金は再びマイナス圏に沈んだ。家計は節約志向を強め、消費の現場からは「買い上げ点数が回復していない」

（日本チェーンストア協会）との声がる。〔出典：時事通信社〕



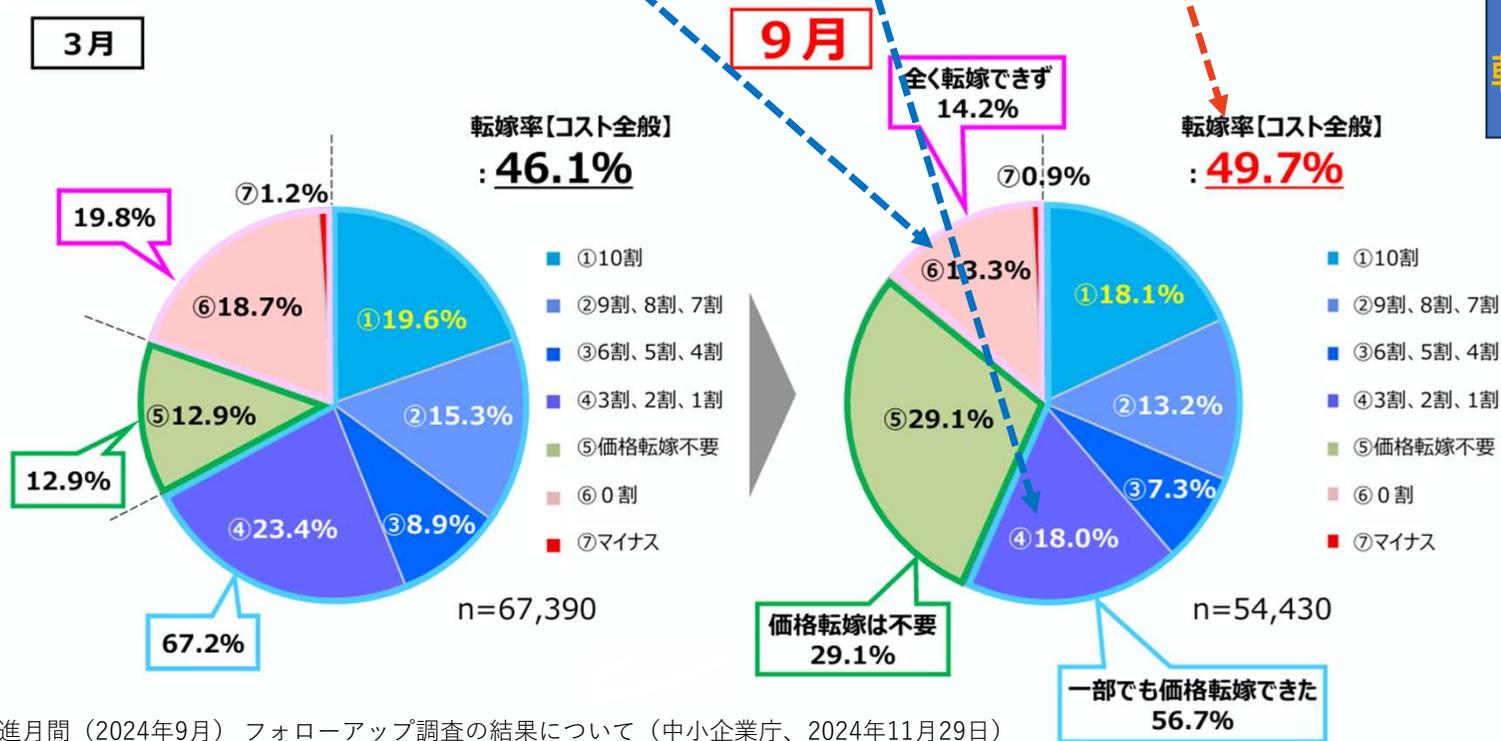
1-②. 価格転嫁（価格転嫁率）の現状【2024年9月調査】

(1) 全体的なコスト上昇分の転嫁割合「**価格転嫁率**」は**49.7%**（3月46.1%より増加）

(2) コスト増加分を全額転嫁できた割合と価格転嫁不要の割合の合計は約15ポイント増加（前回32.6%→47.2%）

(3) コスト増加分を「**全く転嫁できず**」「**1割～3割の転嫁**」割合の合計は**3割強（32.2%）存在**（前回43.2%からは改善されているが・・・）

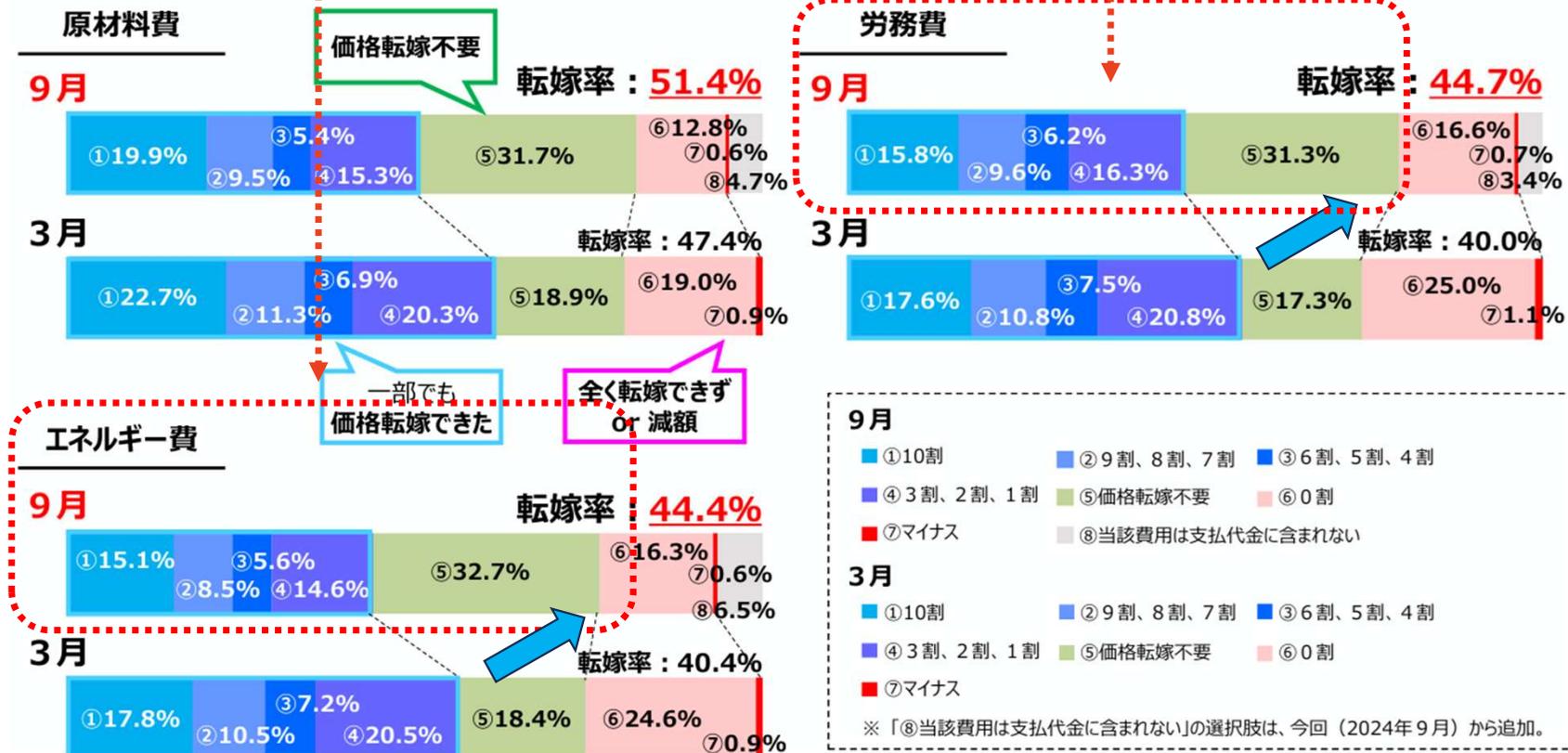
※価格転嫁の裾野は更に広がりつつある一方、「転嫁できた企業」と「出来ない企業」で**2極化の兆しもあり、転嫁対策の徹底が重要。**



※出典：価格交渉促進月間（2024年9月）フォローアップ調査の結果について（中小企業庁、2024年11月29日）

1-③. 価格転嫁の現状（コスト要素別）

- 価格転嫁を不要とする回答は、約13～14ポイント増加。
- コスト増加分を全額転嫁できた割合と価格転嫁不要の割合の合計は約10～12ポイント増加。

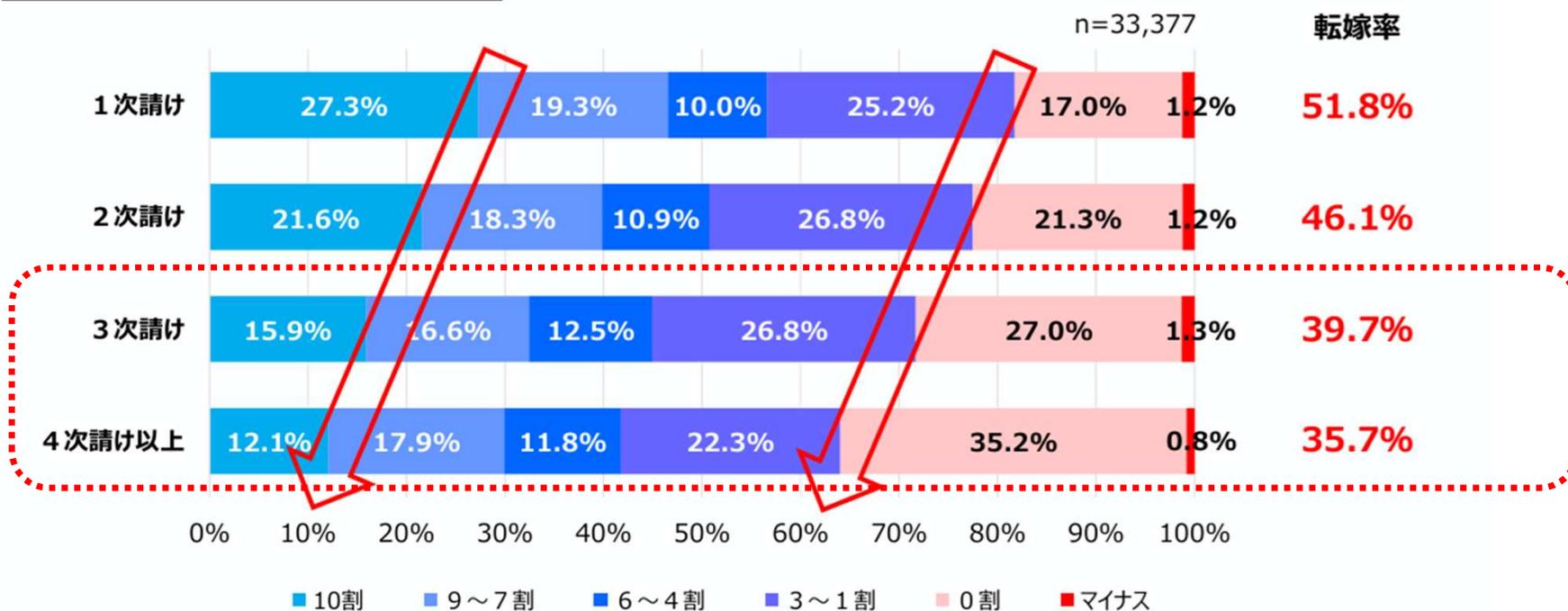


※出典：価格交渉促進月間（2024年9月）フォローアップ調査の結果について（中小企業庁、2024年11月29日）

1-④. 価格転嫁の現状（サプライチェーン別）

- 価格転嫁率は、1次請けの企業は5割超（51.8%）に対し、4次請け以上の企業は35%程度
- 特に、4次請け以上の階層においては、全額転嫁できた企業の割合は1割程度にとどまり、全く転嫁できなかった又は減額された企業は、4割近く（36.0%）に上る。
- 受注側企業の取引段階が深くなるにつれて、価格転嫁割合が低くなる傾向。
⇒ より深い段階への価格転嫁の浸透が課題。

受注側企業の取引段階と価格転嫁率



※出典：価格交渉促進月間（2024年9月）フォローアップ調査の結果について（中小企業庁、2024年11月29日）

1-⑤. 価格転嫁の実施状況（業種別、受注側）

2024年9月		コスト増に対する転嫁率	各要素別の転嫁率		
			原材料費	エネルギー費	労務費
①全体		↑ 49.7% (46.1%)	↑ 51.4% (47.4%)	↑ 44.4% (40.4%)	↑ 44.7% (40.0%)
1位	卸売	↑ 60.3% (55.9%)	↑ 61.9% (57.3%)	↑ 51.2% (46.2%)	↑↑ 49.6% (44.3%)
2位	製薬	↓ 58.6% (60.0%)	↑↑ 80.0% (73.8%)	↑↑ 72.9% (67.5%)	↓↓ 40.0% (60.0%)
3位	機械製造	↑ 57.3% (54.2%)	↑ 62.1% (58.8%)	↑ 52.7% (48.6%)	↑ 51.8% (46.9%)
4位	化学	↓ 55.3% (58.6%)	↓ 59.0% (62.4%)	↑ 51.7% (50.1%)	↑ 47.0% (45.2%)
5位	飲食サービス	↑↑↑ 55.0% (25.9%)	↑↑↑ 53.6% (32.0%)	↑↑↑ 47.0% (20.2%)	↑↑ 49.0% (20.8%)
6位	電機・情報通信機器	↑ 54.9% (51.0%)	↑ 58.8% (56.0%)	↑ 48.4% (44.2%)	↑↑ 48.3% (43.2%)
7位	印刷	↑↑ 53.1% (47.4%)	↑ 54.2% (49.8%)	↑ 44.3% (40.8%)	↑↑ 44.3% (38.3%)
8位	小売	↑ 52.6% (49.7%)	↑ 54.0% (50.8%)	↑ 44.5% (40.7%)	↑ 44.7% (39.7%)
9位	金属	↑↑ 52.3% (46.4%)	↑↑ 59.7% (52.4%)	↑↑ 47.7% (41.6%)	↑↑ 45.1% (37.3%)
10位	広告	↑ 50.4% (45.8%)	↑↑ 53.7% (44.1%)	↑ 44.7% (40.6%)	↑ 45.4% (43.1%)
11位	食品製造	↑ 50.0% (49.3%)	↑ 51.4% (50.3%)	↑ 44.5% (43.1%)	↑ 43.8% (40.8%)
12位	建設	↑ 49.8% (46.2%)	↑ 51.6% (46.7%)	↑ 46.3% (41.9%)	↑ 48.0% (43.6%)
13位	自動車・自動車部品	↑↑ 49.7% (43.2%)	↑ 59.6% (54.8%)	↑↑ 51.7% (45.8%)	↑↑↑ 48.4% (33.1%)
13位	繊維	↑ 49.7% (49.5%)	↓ 49.3% (50.4%)	↑ 44.9% (44.5%)	↑ 44.1% (43.0%)
15位	造船	↑↑ 49.5% (43.7%)	↑ 53.0% (50.4%)	↑ 47.7% (45.5%)	↑↑ 46.8% (41.1%)
16位	建材・住宅設備	↑ 48.3% (47.0%)	↑ 49.8% (47.6%)	↑ 43.8% (39.6%)	↑ 40.8% (40.1%)
17位	情報サービス・ソフトウェア	↑ 47.8% (46.3%)	↑ 41.8% (40.7%)	↑ 37.0% (35.5%)	↑ 47.3% (45.8%)
18位	運輸・郵便（トラック運送業除く）	↑↑ 47.7% (40.6%)	↑↑ 44.8% (35.5%)	↑↑ 44.1% (35.9%)	↑↑ 43.7% (37.1%)
19位	石油製品・石炭製品製造	↑↑ 46.7% (40.9%)	↑ 55.6% (51.0%)	↑↑ 41.7% (35.6%)	↑↑ 39.3% (31.0%)
20位	紙・紙加工	↓ 44.7% (47.7%)	↓ 45.8% (50.4%)	↑ 40.3% (38.2%)	↑ 38.5% (37.5%)
21位	鉱業・採石業・砂利採取	↑ 43.1% (41.2%)	↑ 40.3% (39.0%)	↓ 36.5% (37.1%)	↑ 36.8% (32.8%)
22位	不動産・物品賃貸	↑↑ 42.8% (36.5%)	↓ 34.3% (35.5%)	↓ 35.1% (36.4%)	↑↑ 40.1% (33.8%)
23位	電気・ガス・熱供給・水道業	↓ 42.1% (44.7%)	↓ 43.6% (46.7%)	↓ 37.5% (41.1%)	↓ 37.2% (39.8%)
24位	廃棄物処理	↑↑ 38.4% (32.8%)	↑↑ 36.5% (29.2%)	↑↑ 36.5% (29.2%)	↑↑ 35.4% (27.3%)
25位	生活関連サービス	↑ 38.1% (34.8%)	↑ 34.5% (33.3%)	↓ 29.3% (29.8%)	↑ 33.7% (32.1%)
26位	放送コンテンツ	↑ 38.0% (35.3%)	↑ 38.0% (36.6%)	↑ 34.6% (32.4%)	↑ 37.9% (35.3%)
27位	農業・林業	↑↑ 36.5% (29.9%)	↑ 34.3% (29.9%)	↑↑ 32.7% (26.9%)	↑↑ 32.5% (24.4%)
28位	通信	↓ 34.7% (38.5%)	↓↓ 30.7% (38.6%)	↓↓ 27.0% (36.0%)	↑ 38.0% (37.8%)
29位	トラック運送	↑ 34.4% (32.2%)	↑ 29.6% (28.0%)	↑ 32.0% (30.1%)	↑ 31.1% (28.7%)
30位	金融・保険	↓↓↓ 25.2% (37.1%)	↓↓ 21.2% (30.3%)	↓↓↓ 19.4% (32.1%)	↓↓↓ 21.0% (33.8%)
-	その他	-	-	-	-

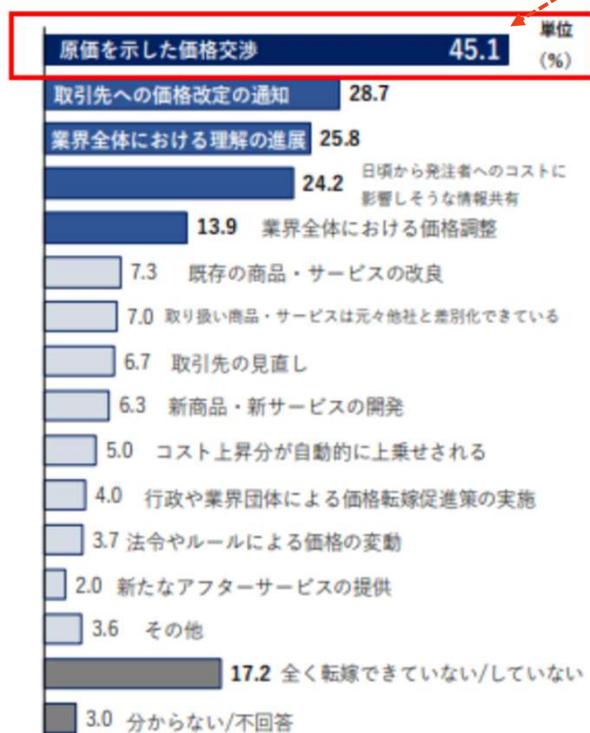
※ 3月時点との変化幅と矢印の数の関係 ↑：1～4ポイント 上昇、↑↑：5～9ポイント 上昇、↑↑↑：10ポイント以上 上昇 ※（）内は前回の転嫁率を示す。

1-⑥. 価格転嫁の現状（効果的な交渉方法アンケート）

(1) 価格転嫁ができた企業のうち、多くが「**原価を示した価格交渉**」が有効と回答。効果的な価格交渉のためには、コスト増加分を定量的に把握し、**原価を割り出して提示することが有益**。

(2) 製品・サービスの原価管理ができていないために、価格交渉が困難となっている事例も。

⇒効果的な価格交渉のためには、**投入した時間や費用を定量的に把握し、原価を割り出すことが不可欠**。



注：母数は、有効回答企業1,335社

(資料) 株式会社帝国データバンク資料
(2023/2/9 特別企画：価格転嫁の成功理由に関する企業アンケート)

原価計算に関する中小企業の声

【石油製品・石炭製品製造】

○過去は値上げ交渉に時間が掛かっていたが、**直近の原材料高騰等の背景を説明し、エビデンスを提示すれば価格転嫁に対応してもらえるようになった。**

【機械製造業】

○自社のシステムで計算した**受託品の原価計算を開示**し、赤字のものは1年遡って解消してもらった。**精緻な原価計算であるため、取引先は納得して価格見直しに応じてくれる。**

【部品加工業】

▲**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ないため、**人件費も見直しできない。**

【運送業】

▲荷主との取引は数十年価格を据え置いており、運行ルートごとの**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。

2-①. 価格交渉のノウハウ（1）【根拠を数値で示す】

【ポイント】（1）値上げする根拠・背景を数字で示す

- 「原材料」「エネルギーコスト」「労務費」など経費別に分けた上で、具体的に示す。
 - ア. 何が・・・（例）鉄製ネジの仕入価格が…、小麦仕入価格が…
 - イ. 基準とする時期は・・・（例）2024年上半期（2024年4月～2024年9月平均値）
 - ウ. いつに比べて・・・（例）前回見積をした2019年下半期（2019年4月～2019年9月平均値）
に比べて…
 - エ. どのくらい・・・（例）+35%増加し…
 - オ. 数年間の値動きが分かれば、「推移表」を作成・提示すると更に説得力UP

【注意事項】

※製品原価計算（原材料費、人件費、加工費、**当社利益**）を、取引先に全て提示すると、**当社利益**も取引先に明らかになってしまい、逆に値下要請を受けるリスクもあることから、**当社利益**までは提示せずに交渉するケース・企業もあります

【事例ケーススタディ①-①】 価格転嫁の根拠を数値で示す（労務費編）

1. 労務費（人件費）上昇分転嫁は、納入先（親事業者）との交渉が必要

【理由】・製造原価に占める「労務費」割合は、企業によって異なる

・従って、企業の自主努力（企業裁量）での増減が可能

2. 基準となる「指標」〔県内価格転嫁の事例より、参考値〕

(1) ●●県「**最低賃金上昇率**」：◎

998円（R6年10月）【**対前年比+50円+5.2%**】

948円（R5年10月）【**同+40円+4.4%**】

908円（R4年10月）【**同+31円+3.5%**】 ※877円（R3年10月）

3年前比較 +121円 +13.7%増加
5年前比較 +150円 +17.6%増加

(2) 連合が公表する「賃上げ結果」：◎ ※2024春季生活闘争 第7回（最終）回答集計結果について(2024年7月3日公表)

賃上げ分が明確に分かる「賃上げ分（定昇含まず）」は+10,694円【**対前年比+3.56%**】

※うち中小企業(300人未満)は+8,256円【**同+3.16%**】

※2024年春以降、物価上昇以上の「賃上げ」の気運が醸成されており、「**県内最低賃金**」の上昇幅を基準に価格転嫁が進んでいる。**事業者にとって、この機会に労務費含めた価格転嫁を進めるチャンス。**

参考HP：労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針 | 公正取引委員会 <https://www.jftc.go.jp/dk/guideline/unyoukijun/romuhitenka.html>

【事例ケーススタディ①ー(2)】 価格転嫁の根拠を数値で示す（労務費編）

【質問】 ・ 基準となる「指標」は何を用いれば良いのか？

- ・ 発注先からは、明らかにしたくない内部資料（当社決算書「労務費」）の提出、開示を求められる。

※なお、当社「労務費」は業績低迷から全体では減額しており、上昇していない・・・

【回答】 行政等HPで取得できる 「公表資料」（最低賃金上昇率、春闘労使交渉妥結上昇率）が良い

【理由とその背景／法制度面等から】

- ・ 労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針（令和5年11月29日公正取引委員会）

（出典：「第2. 1 発注者として採るべき行動／求められる行動」より抜粋）

★発注者としての行動③

労務費上昇の理由の説明や根拠資料の提出を受注者に求める場合は、公表資料（最低賃金の上昇率、春季労使交渉の妥結額やその上昇率など）に基づくものとし、受注者が公表資料を用いて提示して希望する価格については、これを合理的な根拠があるものとして尊重すること。

【事例ケーススタディ①ー(3)】 価格転嫁の根拠を数値で示す（労務費編）

【計算例】 値上金額 = 現行製品単価 × 労務費比率 × 労務費上昇率（●●県最低賃金上昇率、ベースアップ等）
1.69円 = 100円 × **32.5%※** × 5.2%（●●県最低賃金上昇率を使用）

1 労務費率（コストに占める労務費の割合のこと。注1） n=34531

業種名（注2）（注3）	労務費率	業種名（注2）	労務費率
ビルメンテナンス業及び警備業（注4）	62.7%	不動産賃貸業・管理業（注6）	36.0%
情報サービス業	57.9%	電気機械器具製造業	35.3%
技術サービス業	56.8%	生産用機械器具製造業	34.9%
映像・音声・文字情報制作業	46.3%	協同組合	34.7%
不動産取引業（注5）	41.9%	総合工事業	34.6%
道路貨物運送業	39.7%	金属製品製造業	34.6%
広告業	38.5%	はん用機械器具製造業	34.4%
電子部品・デバイス・電子回路製造業	38.0%	印刷・同関連業	34.3%
情報通信機械器具製造業	36.9%	放送業	34.0%
自動車整備業	36.9%	家具・装備品製造業	32.9%
業務用機械器具製造業	36.4%	輸送用機械器具製造業	32.5%

（注1） 労務費率が平均（32.4%）以上の業種を記載している。

（注2） 業種名は、原則として日本標準産業分類（平成25年10月改定 総務省）上の中分類による。

（注3） 本指針においては、黄色の網掛けをしている6業種を労務費率が高い業種としている。

（注4） ビルメンテナンス業も警備業も、日本標準産業分類（平成25年10月改定 総務省）上の中分類では「その他の事業サービス業」に含まれる。

（注5） 不動産取引業のうち、小分類の不動産代理業・仲介業を除外している。

（注6） 不動産賃貸業・管理業のうち、小分類の貸家業・貸問業及び駐車場業を除外している。

※当社独自の「労務費率」を公表することに抵抗があるケースも多く（理由：採算や原価計算等、明らかにしたくない内部情報を提供するリスクがあるため）、下記出典の労務費率『平均値』を使用した事例もありました

出典：労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針（公正取引委員会）P22
<https://www.jftc.go.jp/dk/guideline/unyoukijun/romuhitenka.html>

【留意事項】

※製品原価計算（原材料費、人件費、加工費、**当社利益**）を、取引先に全て提示すると、**当社利益**も取引先に明らかになってしまい、逆に値下要請を受けるリスクもあることから、**当社利益**までは提示せずに交渉するケース・企業もございます[ケースバイケースで]

【事例ケーススタディ②-①】価格転嫁の根拠を数値で示す（原材料編）

1. 原材料の使用量を算出

製品1個あたり、原材料の正味重量や投入重量を算出する

2. 原材料の単位当たりの変動額（「この期間」は「あの期間」に比べ、何%変動したか）を算出

ステップ①：基準に用いる「原材料指標」を自社で調査・選定
（※状況に応じ、取引先と上記指標を協議し選定）

ステップ②：上記「指標」の比較対象期間（A期間とB期間を比較）を設定
（※状況に応じ、取引先と上記比較対象期間を協議し決定）

ステップ③：製品1個当たりの「価格転嫁額」を算出

ステップ④：「従前製品単価」＋「価格転嫁額」＝「新製品単価」を算出

（ステップ⑤：原材料指標に連動する『フォーミュラ方式』の契約もある〔指標下落時は価格値下げ〕）

【事例ケーススタディ②ー(2)】 価格転嫁の根拠を数値で示す（原材料編）

1. 原材料の使用量を算出する

製品1個当たり、原材料の正味重量や投入を算出する 【事例】 部品1個当たりの投入重量100g

2. 原材料の単位当たりの変動額（「この期間」は「あの期間」に比べ、何%変動したか）を算出する

ステップ①：基準に用いる「原材料指標」を自社で調査・選定：【原材料】アルミ、JAPIAのHPで調査

ステップ②：上記「指標」の比較対象期間（A期間とB期間との比較） ※2017年下期の見積以来、価格交渉なし。

【事例】 2017年下期と2022年下期の比較（2022年下期平均値）391円 - （2017年下期同）290円 = 101円/kg



ステップ③：製品1個当たりの「価格転嫁額」を算出する

【事例】 投入重量100g × 101円/kg
= 10.1円/個

ステップ④：従前製品単価 + 価格転嫁額
= 「新製品単価」を計算する

【事例】 70円/個 + 10.1円/個
= 80.1円/個

【事例ケーススタディ③】 価格転嫁の根拠を数値で示す（電気代編）

1. 当社の全電気使用量を算出する

【事例】 22年下期の電力使用量

10月	11月	12月	1月	2月	3月	半期計 (単位: kWh)
190,000	200,000	210,000	205,000	200,000	195,000	1,200,000

2. 電気代の単位当たりの変動額（「この期間」は「あの期間」に比べ、何%変動したか）を算出する

ステップ①：基準に用いる「電気料金指標」を自社で調査・選定：【電気】中部電力

ステップ②：上記「指標」の比較対象期間（A期間とB期間との比較）

【事例】 2017年下期と2022年下期の比較：（2022年下期平均値）13.2円 - （2017年下期同）-1.1円 = +14.3円/kWh



ステップ③：電気代の「変動総額」を算出

【事例】 使用量1,200,000kWh × +14.3円/kWh = 17,160,000円

ステップ④⑤：半期重量を取引先別重量で按分し取引先別按分率を計算。変動総額に同按分率を掛ける

	半期重量 (kg)	重量比率	変動総額 × 重量比率	半期個数	1個あたり 変動額 (円)	現行 単価 (円)	転嫁後 単価 (円)
当社	400	40%	6,864,000	400,000	17.2	300	317.2
A社	300	30%	5,148,000	N.A	N.A	N.A	N.A
B社	300	30%	5,148,000	N.A	N.A	N.A	N.A

【参考】原材料費・エネルギーコスト等のデータ掲載サイト例

以下は一例ですので、参考としてご覧ください。

※際に基準として採用するかどうかは、事業者様と納入先様との間で協議・決定をお願いします。

1. 原材料費、エネルギーコスト

一般社団法人 日本自動車部品工業会（JAPIA） ※「原材料費・エネルギー費・物流費の価格転嫁事例集」など

https://www.japia.or.jp/topics_detail1/id=3938 原材料・エネルギー等の価格転嫁促進ツール | 一般社団法人 日本自動車部品工業会 (japia.or.jp)

2. 食料価格

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/> 食品の価格動向：農林水産省 (maff.go.jp)

3. 労務費（人件費）

長野県における最低賃金額改定の推移(引上額等)

tokutei-saiteitingin_kentousyouiinkai050809-shiryuu7.pdf (mhlw.go.jp)



【参考】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）」より

	A	B	C	D	E	F	G	H
	食品価格動向調査(野菜)の結果(価格、単位:円/kg)							
		キャベツ	ねぎ	レタス	ばれいしょ	たまねぎ	きゅうり	トマ
3	令和6年7月22日の週	162	869	411	603	377	745	
9	令和6年7月29日の週	169	884	423	600	383	752	
0	令和6年8月5日の週	178	922	508	602	388	744	
1	令和6年8月19日の週	181	936	509	594	382	788	
2	令和6年8月26日の週	171	941	534	590	379	755	
3	令和6年9月2日の週	167	942	589	574	366	783	
4	令和6年9月9日の週	163	952	770	545	357	863	1
5	令和6年9月16日の週	169	969	796	519	350	836	1
3	令和6年9月23日の週	181	967	747	495	346	796	1
7	令和6年9月30日の週	203	981	700	454	338	821	1
3	令和6年10月7日の週	231	991	657	-	322	-	1
9	令和6年10月14日の週	238	998	725	-	317	-	1
0	令和6年10月21日の週	238	984	822	-	314	-	1
1	令和6年10月28日の週	254	953	740	-	312	-	1
2	令和6年11月4日の週	311	931	684	-	311	-	1
3	令和6年11月11日の週	352	954	657	-	313	-	1
4	令和6年11月18日の週	417	993	663	-	315	-	1
5	令和6年11月25日の週	417	1,020	693	-	318	-	1
3	令和6年12月2日の週	391	1,014	801	-	335	-	1
7	令和6年12月9日の週	386	992	914	-	345	-	1
3	令和6年12月16日の週	393	989	944	-	352	-	1
9	令和6年12月23日の週	453	1,039	993	-	358	-	1
0	令和7年1月6日の週	534	1,134	1,051	-	363	-	1
1	令和7年1月13日の週	553	1,129	986	-	366	-	1
2	令和7年1月20日の週	506	1,124	962	-	366	-	1
3	令和7年1月27日の週	450	1,039	902	-	369	-	
4	令和7年2月3日の週	400	979	818	-	370	-	
5	令和7年2月10日の週	410	949	786	-	369	-	

<https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/anpo/kouri/> 食品の価格動向：農林水産省 (maff.go.jp)

注1:各都道府県10店舗(全国470店舗)について訪問調査。

注2:価格は特売価格等を含まない消費税込み価格で、全調査店舗の単純平均(小売価格の全国平均値)である。

【事例④】 価格転嫁交渉が**収益（営業利益）** に与えるインパクト

仮に、製品の価格転嫁額+5%に成功した場合
 (※賃金上昇で労務費+3%増加、その他経費は同額と仮定)

		R6/3期 (実績)	構成比
売上高		1,000,000,000	100.0%
製造原価	原材料費	300,000,000	30.0%
	労務費	300,000,000	30.0%
	経費 (電気代他)	200,000,000	20.0%
	製造原価計	800,000,000	80.0%
売上総利益		200,000,000	20.0%
一般管理・販売費		230,000,000	23.0%
営業利益		-30,000,000	-3.0%

		R7/3期 (予想)	構成比	対前期比
売上高		➡ 1,050,000,000	100.0%	50,000,000
製造原価	原材料費	300,000,000	28.6%	0
	労務費	➡ 309,000,000	29.4%	9,000,000
	経費 (電気代他)	200,000,000	19.0%	0
	製造原価計	809,000,000	77.0%	9,000,000
売上総利益		241,000,000	23.0%	41,000,000
一般管理・販売費		230,000,000	21.9%	0
営業利益		➡ 11,000,000	1.0%	41,000,000

【現状分析】

- ・売上総利益 < 販売費及び一般管理費
 200,000,000 < 230,000,000
 ⇒ 営業利益 **-30,000,000**
 ⇒ 固定費（販売費及び一般管理費）を
 まかなえる売上総利益を得ていない

売上高 +50,000,000円 (対前期比)
 売上総利益 +41,000,000円 (同)
 ⇒ 営業利益は**11,000,000円**の黒字となる
 価格転嫁が**企業業績に与えるインパクトは「大」**

2-②. 価格交渉のノウハウ（2）【書面で通知】

- 【ポイント】
- （1）値上げを説明する社長・従業員が、**値上げする背景や必要性について「腹落ち（納得）」**しているか
 - （2）お取引先（交渉相手）に対しては、**値上要請を「書面」で通知**

【ケース】

- ①顧客・取引先に値上げを説明する時は、「今後取引が切られるのでは…」という恐怖があります。
うやむやな説明は信頼を損なうこともあり、相手に真摯に説明する必要があります。
- ②そのためには、説明する本人が、**値上げの必要性を納得（腹落ち）**していることが必要で、顧客に説明する従業員には、値上背景・根拠を社長から事前に十分説明しておくことが重要です。
- ③値上要請については、**代表取締役の印鑑を押印した「書面」を作成・通知**する。もちろん宛先は、お取引先（交渉先）の代表取締役とし、**お取引先の組織にて値上げ要請の議論を行ってもらう**ようにする。（担当者ベースの検討はNG!）

2-③. 価格交渉のノウハウ（3） 【自社の強み・競争力を知る】

- 【ポイント】
- （1） **自社の立ち位置**を把握しておく
 - （2） お取引先から見て、**当社の存在**はどうか
 - （3） 自社の「**強み**」「**売り**」「**他社との差別化・競争力**」は何か

【ケース】

- ① 自社製品・商品の強みは何か、
- ② 何故、お取引先が当社を選んでくれているのか
- ③ 無くてはならない存在か？
- ④ 付加価値のある存在となる。
- ⑤ 今回の値上交渉の $+\alpha$ として、追加で何か付加価値が提供できないか
→ 価格交渉を有利に進めるために・・・

2-④. 価格交渉のノウハウ（4）【同業他社調査の研究】

【ポイント】

- （1）同業他社の状況（**価格設定状況**）を調査しておく
- （2）**相場感（大体の価格水準）**を把握しておく

【ケース】

- ①同業の販売価格に比べて当社価格は高いか、低いかな
- ②価格・品質を他社と比較すると良いか、どのような違いかな
- ③平均的な価格、相場はいくらかな

2-⑤. 価格交渉のノウハウ（5）【落とし所、粘り】

- 【ポイント】
- （1）交渉の妥協点（落とし所）を予め考慮し交渉に入る
 - （2）値上する金額については、相手方と何回かキャッチボールする覚悟で、お互いの妥協点を見出す。粘り強く交渉する

【ケース】

- ①法人顧客（大口取引先）の場合、値上は顧客にとっても重大な問題
- ②相手の反応（顔色）を見ながら、値上げ幅の交渉することも必要
- ③交渉として、先ずは+15%で依頼し、
「それは困る・・・」と強い反発が見られた場合・・・
+10%を妥協点（落とし所）とする等
- ④簡単には諦めず粘り強く交渉することが大切

収益確保のための「価格戦略」 「原価低減戦略」

1. 先ずは**収益（営業利益）**の確保が優先

◇決算書（損益計算書 P/Lの構造より）

Action① 値上げ（価格転嫁）交渉

売上高 ← 「顧客数」 × 「販売単価」

-売上原価（変動費） ← Action② 原価を抑制できないか？容量減少等

売上総利益（粗利） ← 先ずは「粗利」の増加・改善を

-販売費及び一般管理費（固定費） ← Action③ 経費を削減できないか？効率化等で

営業利益 ← Action①～③により「営業利益」の増加を図ります

2. 上記を踏まえ、経営する上での課題・何に取り組むか（目標）が見えてきます

⇒ **企業を継続**するためには、**「営業利益」**の確保が最優先です！

【事例⑤】 「営業利益」 確保の戦略、取り組み

◇決算書（損益計算書構造、対売上比率・割合）を分析し対応することが重要

	(過去4年間) 業績推移							
	R2/3	割合	R3/3	割合	R4/3	割合	R5/3	割合
①売上高	1,825,475	100.0%	1,824,254	100.0%	1,739,112	100.0%	1,768,994	100.0%
②売上原価	1,461,454	80.1%	1,453,312	79.7%	1,471,995	84.6%	1,509,670	85.3%
材料費	900,970	49.4%	904,629	49.6%	898,125	51.6%	912,843	51.6%
労務費	348,726	19.1%	352,400	19.3%	381,788	22.0%	371,461	21.0%
製造経費	211,122	11.6%	197,368	10.8%	191,561	11.0%	223,619	12.6%
③売上総利益 (①-②)	364,020	19.9%	370,941	20.3%	267,117	15.4%	259,324	14.7%
④販売費及び一般管理費	318,127	17.4%	327,014	17.9%	347,069	20.0%	320,095	18.1%
リース料	24,120	1.3%	30,170	1.7%	31,630	1.8%	31,800	1.8%
人件費	32,386	1.8%	33,737	1.8%	34,351	2.0%	36,072	2.0%
⑤営業利益 (③-④)	45,893	2.5%	43,926	2.4%	-79,952	-4.6%	-60,771	-3.4%

Action① 値上げ
(価格転嫁) 交渉

Action② 原価を抑制
できないか? 容量減少等

Action③ 経費を削減
できないか? 効率化等

【事例ケーススタディ⑥】 価格交渉のノウハウ【価格交渉イメージ】

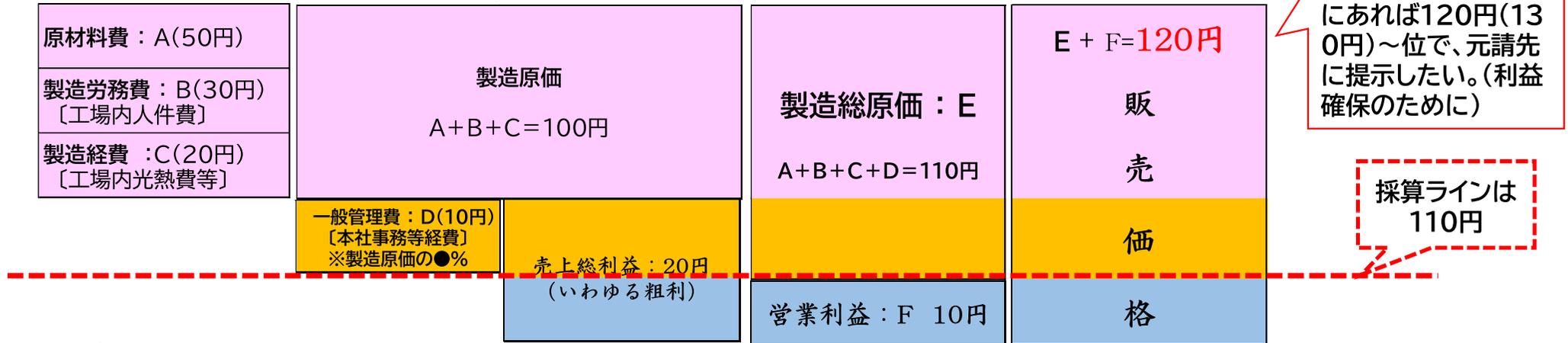
※具体的な図解は、セミナー画面にて、解説します！

【ポイント】

- (1) 交渉の前に、製造原価計算を行い、**採算ライン**を出しておく
 - ・どの金額で赤字になるかの把握
- (2) 交渉のスタートライン（当社の提示価格）は「**当社から先に**」提示する
 - ・先手必勝
- (3) 最初のスタートライン（当社の提示価格）は「**少し高め**に」提示する
 - ・最初の提示価格から高くなることは無い。相手の状況を見て提示する
- (4) 相手の回答を見たところで、「当社の提示価格」と「相手の提示価格」を検証し、**落とし所「妥結金額」**を決定する。

【事例ケーススタディ⑦】 製造原価計算方法と、販売価格設定のポイント

【事例】 製品1個当たりの原価計算イメージ図



【ポイント】

1. 製造原価計算の目的

受注を受けた製品見積書を作成する際、又は製品販売価格を決定する際の『基準』となる

2. 製造原価計算方法と、販売価格設定のポイント

- (1) 製造原価のうち、「原材料費」「製造労務費」「製造経費」を積算。
- (2) 本社事務経費等は「一般管理費」として、**製造原価の10%程度(仮)**を掛け、算出。
- (3) 製造総原価を算出後、**利益確保を目的に「営業利益」**を足し合わせ、販売価格を決定。

【事例ケーススタディ⑧】パートナーシップ構築宣言の活用

『パートナーシップ構築宣言』とは・・・

事業者が、サプライチェーン全体の付加価値向上、大企業と中小企業の共存共栄を目指し、「発注者」側の立場から、「代表権のある者の名前」で宣言するものです。パートナーシップ構築宣言では、下記の（１）（２）を宣言します。

（１）サプライチェーン全体の共存共栄と新たな連携

（２）下請企業との望ましい取引慣行（「振興基準」）の遵守特に、取引適正化の重点5課題について宣言します。

①価格決定方法 ②型管理などのコスト負担 ③手形などの支払条件 ④知的財産・ノウハウ ⑤働き方改革等に伴うしわ寄せ

【ポイント】 「パートナーシップ構築宣言」にある下請企業との望ましい取引慣行

①価格決定方法を、交渉の場で話題にする

【ケース】 ①取引先が「パートナーシップ構築宣言」を行っているか調べる。

※パートナーシップ構築宣言関連HP：[「パートナーシップ構築宣言」ポータルサイト \(biz-partnership.jp\)](http://biz-partnership.jp)

<https://www.biz-partnership.jp/>

②行っている場合は宣言文を印刷し、交渉時に提示する

⇒宣言（２）下請企業との望ましい取引慣行（「振興基準」）の遵守

①価格決定方法を話題に出して、価格改定（価格転嫁）の了解を得る

2-⑥. 価格交渉のノウハウ（6）【代替案の提示】

- 【ポイント】
- （1）交渉が上手く行かない場合、**段階的な値上げ**も提案。
 - （2）値上交渉が成功しなかった場合（金額据置または目標下回り）、**引換条件等を引き出す。**

【ケース】

- ①交渉が難航している場合、一律的に値上げはせず、段階的な値上げも検討
- ②値上交渉が成功しなかった場合（目標金額下回り、金額据置、値下げ）、
せめても、以下の引換条件等を引き出し、他の点で優遇条件を受けたい
「受注増加の確約」「原材料の支給」
「支払条件の変更（手形→現金振込へ、支払サイトの短縮化など）」
「納期の長期化（相手先の優先度合を下げる）」など

3-①. 常に新規開拓を【収益が上がる新たな先】

- 【ポイント】
- (1) 既存先との取引にとらわれず、**新たな取引先**を開拓する
 - (2) 当社の価値を、**適正に評価してくれる新規取引先**の開拓

【ケース】

- ①いつまでも、採算が取れない先にこだわらない（背景：売上減少が怖い・・・）
- ②徐々にでも良いので、新規取引先の開拓を行う
- ③攻撃は「最大の防御」
- ④採算が悪い先の仕事は劣後、自社製品・サービスを適正に評価してくれる先を優先。
- ⑤自社の「強み」「売り」「他社にはない良い点＝差別化・競争力」は何か
- ⑥お客様（新規取引先）のニーズはないか？仮説を持って提案できないか？
- ⑦自社に出入りする業者（商社等）から、新規先や取引先のニーズの紹介は可能か？
- ⑧ビジネスマッチングサイトへの登録、産業フェアへのブース出展



3-②. 法制度について（下請法）

下請法は、**下請取引の内容**（製造委託、修理委託、情報成果物作成委託及び役務提供委託）と**資本金又は出資総額の規模**によって、「**親事業者**」と「**下請事業者**」を定義づけ、**親事業者の義務と禁止行為**を規定。

定義

(1)物品の製造・修理委託及び一部の情報成果物作成・役務提供委託を行う場合

親事業者

下請事業者

資本金3億円超

資本金3億円以下（個人を含む）

資本金1千万円超3億円以下

資本金1千万円以下（個人を含む）

(2)情報成果物作成・役務提供委託を行う場合((1)の場合を除く。)

親事業者

下請事業者

資本金5千万円超

資本金5千万円以下（個人を含む）

資本金1千万円超5千万円以下

資本金1千万円以下（個人を含む）

親事業者の禁止行為（法第4第1項及び第2項の各号）

- (1) 受領拒否の禁止
- (2) 下請代金の支払遅延の禁止
- (3) 下請代金の減額の禁止
- (4) 返品の禁止
- (5) 買ったたきの禁止
- (6) 購入強制・利用強制の禁止
- (7) 報復措置の禁止
- (8) 有償支給原材料等の対価の早期決済の禁止
- (9) 割引困難な手形の交付の禁止
- (10) 不当な経済上の利益の提供要請の禁止
- (11) 不当な給付内容の変更・やり直し等の禁止

3-③. 法制度について（下請法の運用基準の改正ポイント）

- 「下請代金支払遅延等防止法に関する運用基準」の改正について 令和6年5月27日 公正取引委員会

別紙2

「下請代金支払遅延等防止法に関する運用基準」の改正 新旧対照表

○下請代金支払遅延等防止法に関する運用基準（平成15年公正取引委員会事務総長通達第18号）

（下線部分は改正部分、網掛け箇所は通達中の下線部分）

改正後	改正前
<p>第4 親事業者の禁止行為</p> <p>1～4 [略]</p> <p>5 買ったたき</p> <p>(1) 法第4条第1項第5号で禁止されている買ったたきとは、「下請事業者の給付の内容と同種又は類似の内容の給付に対し通常支払われる対価に比し著しく低い下請代金の額を不当に定めること」である。</p> <p>「通常支払われる対価」とは、当該給付と同種又は類似の給付について当該下請事業者の属する取引地域において一般に支払われる対価（以下「通常対価」という。）をいう。ただし、通常対価を把握することができないか又は困難である給付については、例えば、当該給付が従前の給付と同種又は類似のものである場合には、<u>次の額を「通常支払われる対価に比し著しく低い下請代金の額」として取り扱う。</u></p> <p><u>ア 従前の給付に係る単価で計算された対価に比し著しく低い下請代金の額</u></p> <p><u>イ 当該給付に係る主なコスト（労務費、原材料価格、エネルギーコスト等）の著しい上昇を、例えば、最低賃金の上昇率、春季労使交渉の妥結額やその上昇率などの経済の実態が反映されていると考えられる公表資料から把握することができる場合において、据え置かれた下請代金の額</u></p> <p>買ったたきに該当するか否かは、下請代金の額の決定に当たり下請事業者と十分な協議が行われたかどうか等対価の決定方法、差別的である</p>	<p>第4 親事業者の禁止行為</p> <p>1～4 [略]</p> <p>5 買ったたき</p> <p>(1) 法第4条第1項第5号で禁止されている買ったたきとは、「下請事業者の給付の内容と同種又は類似の内容の給付に対し通常支払われる対価に比し著しく低い下請代金の額を不当に定めること」である。</p> <p>「通常支払われる対価」とは、当該給付と同種又は類似の給付について当該下請事業者の属する取引地域において一般に支払われる対価（以下「通常対価」という。）をいう。ただし、通常対価を把握することができないか又は困難である給付については、例えば、当該給付が従前の給付と同種又は類似のものである場合には、<u>従前の給付に係る単価で計算された対価を通常対価として取り扱う。</u></p> <p>買ったたきに該当するか否かは、下請代金の額の決定に当たり下請事業者と十分な協議が行われたかどうか等対価の決定方法、差別的である</p>

3-④. 法制度について（振興基準）

振興基準：親事業者が行う下請事業者との下請取引（※）については、下請中小企業振興法に基づき、「振興基準」が定められています。「振興基準」には、**下請事業者の努力と、それに対する親事業者の協力の方向性**が示されています

目的		<ul style="list-style-type: none"> 下請関係を改善することで下請中小企業の振興を図る
位置づけ		<ul style="list-style-type: none"> 下請中小企業の経営基盤強化を促進するために制定（振興法）
主な内容		<ul style="list-style-type: none"> 望ましい取引を示した「振興基準」の策定 「振興基準」に定める事項に関する、親事業者及び下請事業者に対する指導及び助言の実施 「振興事業計画」、「特定下請連携事業計画」という計画類型を設け、金融支援等を措置
対象者	親事業者	<ul style="list-style-type: none"> 資本金又は出資金（個人の場合は従業員数）が自己より小さい中小企業者に対し、物品の製造等の行為を継続して委託する者
	下請事業者	<ul style="list-style-type: none"> 資本金等が自己より大きいものから継続して委託を受けて、物品の製造等の行為を行う中小企業者

振興基準の概要

※代表的な項目を記載

第1. 下請事業者の生産性向上及び製品等の品質の改善	第4 6. 「働き方改革」への対応
第2. 発注分野の明確化及び発注方法の改善	第7 3. 威圧的交渉の禁止
第3 2. 情報化への積極的対応	第8 5. 知的財産保護及び取引適正化
第4 1. 対価の決定方法の改善	第8 6. フリーランスとの取引
第4 4. 下請代金の支払方法改善	第8 7. 業種別ガイドライン、自主行動計画の策定・遵守
第4 5. 型又は治具に係る取引条件改善	第8 8. パートナーシップ構築宣言の実施

3-⑤. 法制度について（振興基準の改定〔2022年〕）

【全体的な規定の整理】（企業目線から見て「守るべきルール」「目指してほしい取組」等を分かりやすくする）

- ①「～するものとする」… 事案の問題性の大きさ等を踏まえ、**場合によって指導・助言の対象。**
- ②「～するよう努めるものとする」… ベストプラクティスとして**事業者を目指してほしい取組。**
- ③「～することを徹底する」… **下請代金法で既に規制されている行為**の確認規定。

① **価格交渉促進月間の積極周知・広報**
（毎年9月、3月）



【改定による主な新規追加事項】（親事業者が求められる取組の内容）

1) 価格交渉・価格転嫁

- ①毎年9月及び3月の「価格交渉促進月間」の機会を捉え、少なくとも**年に1回以上の価格協議**を行うこと（①）
- ②労務費、原材料費、エネルギー価格等が上昇した**下請事業者からの申出があった場合、遅滞なく協議**を行うこと（①）
- ③下請事業者における**賃金の上げが可能となるよう、十分に協議して取引対価を決定**すること（①）

2) 支払方法・約束手形

- ①下請代金は、物品等の受領日から起算して**60日以内において定める支払期日までに支払う**こと（③）
- ②令和8(2026)年の約束手形の利用廃止に向け、**できる限り、約束手形を利用せず**、また現金払いを行うこと（②）

3) パートナーシップ構築宣言

- ①**パートナーシップ構築宣言**を行い、定期的に見直すこと。また、**社内担当者・取引先に宣言を浸透**させること（②）

4) 知財取引・その他

- ①下請事業者の**秘密情報（ノウハウ含む）の提供や開示を強要しないこと**（①）
- ②下請事業者の直接的な利益に十分に配慮した協議や書面等での合意を行わずに、**協賛金、協力金等を要請しないこと**（①）
- ③取引上の交渉の際に、**威圧的な言動による交渉を行わないこと**（①）

(最後に) 本講演のまとめとして

1. 数値の根拠を示すことで説得力が増し、相手の理解度が高まる
情報の検索、データの収集、値上根拠を論理的に構築
2. 粘り強い交渉・書面で確実に通知する
諦めない、相手の状況を踏まえた対応、原価計算の重要性
3. 取引先とのコミュニケーションを通じた関係構築
相手の経営者や担当者との更なる関係構築、受注拡大へ
4. 価格競争を有利に進めるために
自社の得意分野、強み、差別化できる能力の再確認と更なる向上
※事業者の『価格転嫁交渉』は法律で守られている国も推進している
5. 新規開拓の重要性
自社の強みや良さをアピール、営業力の向上、売上をどう伸ばすか

～ ご清聴頂き、誠にありがとうございました。～