

# 「価格交渉ハンドブック」より② 価格根拠を上手に伝える

## ケース別の交渉ノウハウ

材料や副資材の高騰にともないメーカー・商社問わず、ユーザーに対して製品価格への転嫁していくことが大きな課題となっている。前号では中小企業庁が公開している「価格交渉ノウハウ・ハンドブック」(以下・同ハンドブック)を参考に、下請法や独禁法の法令違反となる取引ケースを確認してきた。本稿では同書を参考に受注者向けの価格交渉ノウハウを確認していく。

### コスト上昇分を転嫁させる

価格根拠を上手に伝えよう。原材料価格、エネルギーコストなどの価格転嫁や発注者からの価格低減要請への対応に向けた交渉において、価格根拠を上手に伝える方法として、コストに関する客観的なデータを提示することが考えられる。

【ケース1】原材料価格、エネルギーコストや労務費などの上昇分を価格に転嫁したい場合…  
この場合は、原材料価格、エネルギーコスト、労務費などの値上がりに伴うコストの上昇分を価格に転嫁し、合理的な製

### 発注者の視点も把握して交渉力を

品価格を設定する必要がある。具体的なノウハウ例は下記の通り。  
①原材料コスト上昇の根拠を明確化するため、原材料の内訳を明確化し、その価格の推移表を作成する。②実際に負担したエネルギーコストを提示するため、電気料金本体価格だけではなく、再生可能エネルギー発電促進賦課金、燃料費調整額なども含めた電気料金全体のデータを電力会社から収集する。③外的要因によるコスト増加について、企業努力で対応可能な範囲を発注者に

示し、その範囲を超えるものについては、適切な転嫁がなされるよう発注者と協議する。④人手不足や最低賃金の引き上げに伴う労務費上昇による生産への影響を発注者に  
ここで発注者の視点から価格交渉のポイントを見てみよう。  
価格交渉に臨むにあたり、提示価格や取引先への評価について、発注者の視点を知ることがとても重要だ。なぜなら、発注者が着目している情報を適切に提供することで、受注者の交渉力が高まるからだ。発注者視点の価格交渉ポイントを確認しよう。

## 効果的な対案・代案を準備する

中小企業庁「価格交渉ノウハウ・ハンドブック」から

原価関連	【加工方法・材料変更】 より効率的な加工方法や廃棄量の少ない材料への変更を提案する、など
	【設計変更】 より少ない材料で製品が製造できる設計への変更(軽量化など)を依頼する、など
	【工程見直し】 現加工プロセスにおける無駄を省く提案を行う、など
	【廃棄物の有価物化】 加工プロセスで発生する廃棄物を販売できるようにすることの許可をもらう、など
	【省エネ化】 より効率的で環境負荷の少ないエネルギー利用の推進を認めてもらう、など
人件費関連	【材料費の変動反映依頼】 材料費の高騰分を売価に反映できるよう依頼する、など
	【メンテナンスフリー化の提案】 納品後のメンテナンスが削減される仕様を提案する、など
	【サービス体制変更の提案】 過剰なサービス体制の変更を承諾してもらう、など
物流費関連	【労務費の変動反映依頼】 労務費の上昇分を売価に反映することを承諾してもらう、など
	【包装方法変更】 簡易包装化や包装単位の変更を依頼する、など
	【納品頻度変更】 納品頻度や納品数量単位を見直すよう依頼する、など
検査費用関連	【倉庫の変更】 より安価で必要十分な倉庫の利用、安価な自社倉庫の有償提供を認めてもらう、など
	【検査基準見直し】 不必要に厳しい検査基準の変更を提案する、など
	【検査方法の変更】 過剰な個別検査からロット検査への変更などを提案する、など
調達・管理費関連	【最小在庫オペレーションへの変更】 双方にとって在庫が最小化される発注計画運用を提案し、リードタイムを短縮させる、など
	【固定費の変動費化】 工程の外注化などを提案し、固定費の変動化への協力を仰ぐ、など
	【自社調達から材料支給へのシフト】 親事業者から製品の材料を支給してもらうよう依頼する、など
	【材料調達価格折衝への協力依頼】 より低単価で材料を購入できるように、親事業者に協力を仰ぐ、など
その他	【不稼動金型への対応依頼】 稼動していない金型の管理費を削減するため、必要な対応を依頼する、など
	【支払条件の変更】 キャッシュフロー改善を目指し、支払サイトの短縮化を依頼する、など
	【保証期間短縮】 過剰に長期間となっている保証期間の短縮を依頼する、など

多くの発注者は客観性のあるデータや合理的な根拠に基づいて価格交渉に臨んでいる。例えば①原材料や部品などの市場価格や動向を把握②品番ごとの原価を構成する、原材料価格・加工費率を把握③明確な根拠に基づいて、取引単価のターゲットプライスを立てる。こうした情報に基づいて発注者は、品質の良い製品が適正価格で提供されているかどうか、評価している。例えば①発注者の生産変動に対応した供給を、安定した品質で行えるか。②継続的なコストダウンを行う技術力や管理力があるか。③経

営状態が苦しく、安易に赤字受注を受け入れていないか。  
こうしたことから、受注者も原材料価格など、外的環境の動向を常に把握し、客観性のあるデータや情報を通じて整理することが重要となる。また、品質管理とコストダウンを両立させる企業努力も求められている。それでは価格交渉で使えるテクニックを確認していこう。  
価格交渉を有利に運ぶためには、交渉相手の取引上の立場や手の内を考えておくことが効果的だ。下記では値上げを要求する場面を想定しているが、相手から値下げの要請があった場合も値下

げ阻止の交渉術として同様のことが言える。  
【交渉の前に準備しておくこと】  
▽対象となる製品(部品の固有の情報を整理する。①これまでの販売履歴や情報があるか。  
②決算書を相手に開示し、経営状況を把握されているか。  
③相手への依存度はどのくらいか。  
▽「提示価格」と「留保価格」を考慮した上で、目標価格を設定する。①交渉相手に提示する理想的な価格「提示価格」をどのくらいの金額にするか。  
②自社が譲歩できる最低の価格「留保価格」はどのくらいか。  
【いざ交渉を開始する】  
▽交渉のテーブルを設定するよう要請しよう。「価格改定検討のお願い」など、文書を発行し、相手に通知する。  
▽目標価格に近づけるよう交渉しよう。①事前に整理した情報を把握して交渉に臨み、合理的なデータを提示する。②値上げの必要性を説明したら、まずは「提示価格」を提案し、相手の反応を見よう。売買の交渉の場では相手に先に提案させる方が有利という見方もあるが、最初に提示された金額は交渉の範囲を限

定する効果があると言われている。  
▽必要に応じて、対案・代案を提示しよう。①段階的に値上げを進めることを提案する。②自社で受け入れが可能な取引条件を提示した上で、値上げを提案する。③取引価格が据え置かれる場合は、相手に引換条件の提案を求める(材料や製造工程などの条件変更など)。  
効果的な対案・代案とは、自社にとって有意義であるだけでなく、親事業者が譲歩できる、あるいは、親事業者のニーズに合致する内容であることがポイントだ(表参照)。  
(次号に続く)

と価格の推移、価格変更の理由。②原価構成(材料費、加工費、管理費、粗利など)。  
▽相手にとって、自社がどのくらい重要な取引先なのか把握する。①現在の競合はどれくらいの価格と品質で製品を提供しているか。②なぜ自社が受注できていたか。  
▽値上げした場合の相手のメリット、または値上げしない場合、相手に生じるデメリットは何か考える。①価格変更は安定供給や品質安定にどのような影響があるか。②代案として相手に提案できる価格以外のメリットはあるか。  
▽相手との取引関係を確認する。①下請法が適用される取引か。②どのくらい相手との付き合い(取引期間)があるか。③決算書を相手に開示し、経営状況を把握されているか。④相手への依存度はどのくらいか。  
▽「提示価格」と「留保価格」を考慮した上で、目標価格を設定する。①交渉相手に提示する理想的な価格「提示価格」をどのくらいの金額にするか。②自社が譲歩できる最低の価格「留保価格」はどのくらいか。  
【いざ交渉を開始する】  
▽交渉のテーブルを設定するよう要請しよう。「価格改定検討のお願い」など、文書を発行し、相手に通知する。  
▽目標価格に近づけるよう交渉しよう。①事前に整理した情報を把握して交渉に臨み、合理的なデータを提示する。②値上げの必要性を説明したら、まずは「提示価格」を提案し、相手の反応を見よう。売買の交渉の場では相手に先に提案させる方が有利という見方もあるが、最初に提示された金額は交渉の範囲を限