

中小製造業の 値上げと 価格交渉の ポイント

～ BtoB、下請固有の問題は何か？～

製造業の価格交渉プロセスを考える

株式会社アイリンク
照井清一〔著〕

価格の
根拠？



製品の
原価？

中小製造業の値上げと価格交渉のポイント

～値上げを認めてもらうポイントと値上金額の計算方法～

はじめに

今日、原材料、副資材、光熱費がどんどん上がってきています。「値上げしなければどうにもならない」という会社も増えています。ところが「値上げするなら他に発注すると言われた」「今まで値上げ交渉をしたことがない」、そのため値上げを言い出せない会社もあります。

私は機械メーカーで18年設計を担当しました。その時は、購入品や加工品の価格交渉も行いました。加工品の発注先からの値上げ要請を受け入れたこともありました。「それはどんな状況だったのか?」「どうやって相手は交渉したのか?」振り返るとそこにはB to Bの価格交渉固有のポイントがありました。

そこで「値上げ申請を受けた時、発注先(顧客)は何を心配しているのか」「値上げを受け入れてもらうにはどうすればいいのか」、かつて買う立場だった時の私の経験が少しでも皆さんの値上げ交渉に役立てばと思い、製造業の値上げと価格交渉のポイントを本冊子にまとめました。

本冊子は以下の内容で構成されています。

- 1章 値上げの必要性と値上げに対する誤解
- 2章 取引先の抱える課題と価格を受け入れない原因
- 3章 値上交渉の進め方と交渉のポイント
- 4章 適正な値上げ価格の計算方法と見積の書き方
- 5章 国のガイドラインや法規制を理解し交渉に役立てる

トヨタ自動車は、今期はエネルギー費の上昇の部品価格への転嫁を認める方針を打ち出しました。今、多くの取引先で「ある程度の値上げはやむを得ない」と変わってきています。ぜひ本冊子を参考にして値上げを実現し、皆さんの会社の業績向上にお役立てください。

注記)

本冊子では、読者を中小企業の方と想定し、その取引先を「発注先(顧客)」、自社を「受注企業(自社)」と呼ぶことにします。

目次

はじめに.....	1
1. 原価の上昇と値上げの必要性.....	4
1). 1年間では大幅な上昇.....	4
2). 値上げしないとどうなってしまうのか?.....	5
3). 値上しなければ変わらない.....	6
4). 「企業努力で吸収」の誤解.....	6
2. 値上交渉の相手を知る.....	8
1). 発注先(顧客)の担当者の見ているのは?.....	8
2). 発注先(顧客)の担当者が最も心配するのは?.....	8
3). 適正価格はわからない.....	9
4). 中小企業の販管費と利益に対する理解.....	10
5). 実は発注先(顧客)は正しい原価がわかっていない.....	10
6). コストテーブルの問題.....	11
7). 適正価格が分からない中での値上げ申請.....	12
8). 転注は本当に容易だろうか?.....	12
3. 値上げ交渉の進め方.....	14
1). 値上金額の計算と方針決定.....	14
3). 転注先の情報収集.....	15
4). 値上げ資料の作成.....	16
5). 値上交渉のステップ.....	17
6). リハーサル.....	17
7). 代案の提示.....	18
4. 値上金額の計算.....	20
1). 製造原価の計算方法.....	20
2). アワーレートの計算方法.....	20
3). 販管費はどのように計算するのだろうか?.....	22
4). 値上金額の計算例.....	23
5). 利益まっくすの活用.....	26
5. 法律・ガイドラインを武器にする.....	28
1). 下請法.....	28
2). 下請適正取引等の推進のためのガイドライン.....	31
3). 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.....	34
あとがき.....	38

1. 原価の上昇と値上げの必要性

原材料や人件費などの原価が近年上昇しています。鋼材などの資源やエネルギーの需要が世界経済の成長に伴い増加し、供給不足となり価格が上昇しました。石油は産油国の供給調整や投機マネーの流入によっても価格が変動しました。

1). 1年間では大幅な上昇

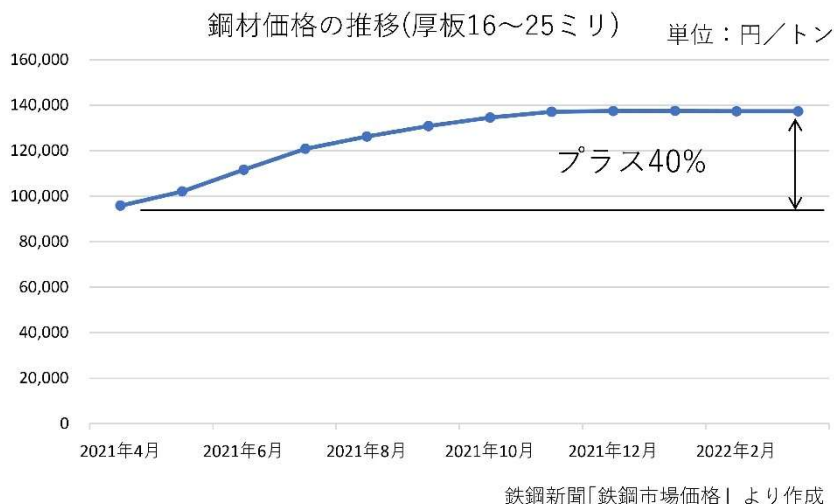


図 1-1 鋼材価格の推移



図 1-2 原油価格の推移

鋼材価格は図 1-1 に示すように 1 年間で 40%も上昇しました。

原油は 2022 年 3 月には 1 バレル 116 ドルと 2008 年以来の高値になりました。(図 1-2) 長期的な傾向でも 2005 年以降 1 バレルが 25 ドルを切ることはなくなりました。もう以前のような価格は期待できそうにありません。

木材価格は海外の旺盛な需要のため相場が上昇し、日本が買い負けし入手不足になる「ウッドショック」が起きました。

人件費も最低賃金の引き上げに伴い上昇しています。最低賃金は 10 年間で 26%上昇しました。(図 1-3)



図 1-3 愛知県の最低賃金の推移

この原料、光熱費、人件費の上昇は製造原価を引き上げます。その結果、まず自社が使用する原材料や包材など資材価格が上昇しています。加えてコロナ禍により世界中の工場の稼働が低下し供給不足が生じました。半導体や電子機器だけでなく、電線やコネクタのようなものまで入手困難になりました。

こうなると価格が高くても手に入るだけです。その結果、高い価格でも買わざるを得ません。

2). 値上げしないとどうなってしまうのか？

原材料や光熱費、人件費の上昇を価格に転嫁できなければ、利益は減少します。そして会社の稼ぐ力が奪われていきます。中小企業の中には取引先が限られているため、値上げができず廃業する会社もあります。

最近是这样いった廃業した会社の製品を発注先(顧客)から依頼される中小企業も増えています。ところが発注先から提示される価格がとても低いのです。ある会社は依頼を受けた時、提示された価格の2倍から3倍の価格でなければ受けられないといいま

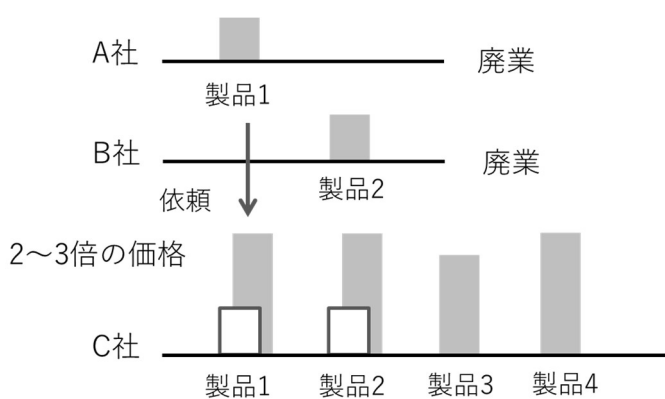


図 1-4 廃業した会社の製品の価格

す。おそらく廃業した会社は値上げできずにかなり低い価格で製造していたようなのです。

(図 1-4)

そのため赤字に陥り設備の更新ができず廃業に至ったと考えられます。

ではどうすればよいのでしょうか。

3). 値上しなければ変わらない

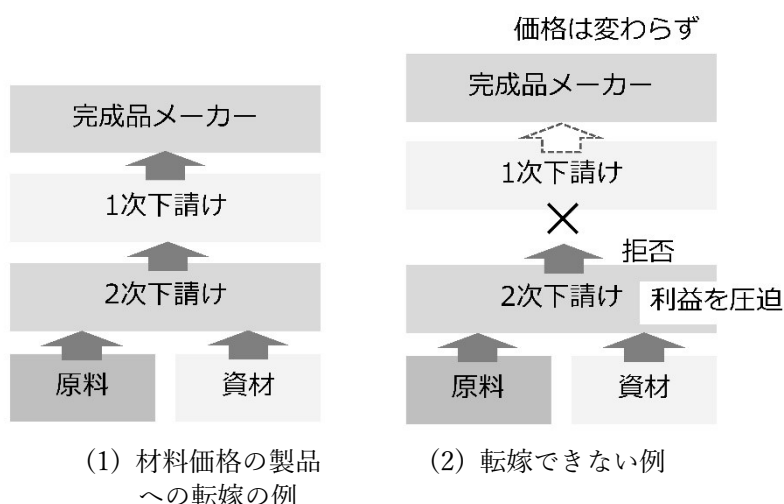


図 1-5 サプライチェーンの値上げ

多くの製品は、原材料メーカー、2次下請け、1次下請け、完成品メーカーといったサプライチェーンで製造されます。資材価格が上昇すれば、原材料、資材(購入品)メーカーが最初に値上げします。その結果2次下請けメーカーの原価は上昇し、2次下請けメーカーが値上げします。

次は1次下請けメーカーが完成品メーカーに対して値上げします。(図 1-5)

ところが1次下請けメーカーが値上げを認めなければ、1次下請けメーカーの価格は据え置かれ、完成品メーカーの価格は変わりません。本来は資材価格が上昇したため完成品価格も上がるはずですが。しかし1次下請けメーカーと2次下請けメーカーの間に強い支配関係があり2次下請けメーカーが値上げできなければ、そのしわ寄せは2次下請けメーカーに来ます。

ではなぜ1次下請けメーカーは値上げを認めないのでしょうか。「企業努力で吸収」という誤解があるためです。

4). 「企業努力で吸収」の誤解

マスコミは「原材料価格の上昇をこれまで企業努力により吸収し、価格を据え置いて…」と報道します。そのため受注企業(自社)が原材料や光熱費が上昇して値上げを要請しても「企業努力が足りない」と言われてしまいます。はたして「企業努力で吸収すること」は可能なのでしょうか。

実はマスコミが報道するのは食品や日用品などは、価格は市場が決める事業です。これらのメーカーは競合と市場シェアを争っています。競合が値上げせず、市場価格が低いのに自社だけが値上げすれば販売量は減少します。値上げをしたのに売上が減少します。工場の稼働率は低下し、固定費の回収ができずに赤字になってしまいます。そうなるくらいなら値上げしないで原材料価格の上昇を我慢した方がましです。つまり「企業努力で吸収している」わけではないのです。原材料が上昇すれば製品の収益性は低下します。それよりも販売量の減少の方が怖いのです。

しかし B to B で取引先に製品を納めている会社は条件が違います。受注量は発注先(顧客)の生産計画によって決まります。値上げをしても受注は減ることはなく、値上げを我慢しても受注は増えません。しかもすでに度重なるコストダウン要請(値下げ)により利益はギリギリまで削っています。「企業努力によって吸収」できる余地はないのです。

2. 値上交渉の相手を知る

にもかかわらず発注先(顧客)の担当者に値上げをお願いすると「値上げは受け入れられない」「値上げするなら他社に出す」と言われてしまいます。

本当に値上げは受け入れられないのでしょうか。

1). 発注先(顧客)の担当者の見ているのは？

原材料価格の上昇を価格に転嫁させない(つまり値上げを認めない)のは、下請法(後述)に抵触する恐れがあります。発注先(顧客)の担当者は、下請法に抵触するリスクを冒してまで、本当に現状の価格を維持したいのでしょうか。

実際は彼が見ているのは、価格でなく自分の上司や社内の他の部署かもしれません。「安易に値上げを受け入れれば上司から叱られる」、「他の部署(原価管理など)に値上げを説明するのにとても苦労する」かもしれないのです。逆に上司や他の部署が認めてくれるなら値上げを受け入れるかもしれません。

ここで発注先(顧客)の担当者にとって問題なのは「値上げ金額が適正かどうか分からない」ことです。なぜなら便乗値上げの可能性があるからです。

2). 発注先(顧客)の担当者が最も心配するのは？

受注企業(自社)から出された値上げ金額、その金額はどのような根拠から出されたのでしょうか。原材料価格の上昇以外のものは入っていないのでしょうか。

発注先(顧客)の担当者は、値上げを上司や他部署に説明する際、値上げの根拠を説明しなければなりません。ところが値上げ金額が原材料価格の上昇以上のこともあります。

例えば菓子パンが10円値上げした場合、原材料価格の上昇はどれくらいでしょうか。仮に菓子パン(メロンパン)1個が使用する小麦の量を75グラムとします。その場合、小麦の原価は4.6円です。(単価61.8円/kg(2022年3月政府売渡価格))2022年の小麦の政府売渡価格は前年に比べて17.3%上昇しました。しかしこれによる菓子パンの原価の上昇は0.8円にすぎません。ニュースは小麦など原料価格の上昇による値上げを報道しますが、実際は小麦価格以外に様々な費用が関係しているのです。同じことを発注先(顧客)の担当者は思います。しかも発注先(顧客)の担当者は適正価格がよく分からないこともあるのです。

3). 適正価格はわからない

購買にとって見積金額が適正かどうかを見極める見積査定は重要な仕事です。見積査定には表 2-1 の方法があります。

表 2-1 見積査定の方法

方法	内容
相見積	複数の受注企業(自社)の見積を比較
実績比較	過去の実績を参考に、材料や大きさの違いがあれば補正
市価を比較	汎用品で市場価格のあるものは市場価格を調査
原価積算	原価要素を積み上げて計算
コストテーブル	大きさ、重さなどの原価要素と過去の実績価格からコストテーブルを作成

見積査定の際、市場価格があれば金額の査定は容易です。しかし加工品などは市場価格がありません。実績がない加工品は製造工程ごとに細かく製造原価を計算しなければなりません。しかしこの方法は時間がかかり各工程の原価の知識も必要です。そのため、発注先(顧客)にとっては容易ではありません。そこで類似品の実績価格を参考にしたり、複数の受注企業から相見積を取ったりします。あるいは自社にコストテーブル(後述)があればコストテーブルを使用して見積を査定します。

ところが過去の実績価格が参考にならない場合もあるのです。なぜなら製造業は工場の稼働が低ければ、たとえ赤字でも受注するからです。もし複数の企業が稼働率が低い時期が異なれば、稼働率が低い時期に各社は赤字で受注します。図 2-1 では製品 1 は A 社、製品 2 は B 社、製品 3 は C 社が赤字で受注しています。その結果、実績価格は繁忙期であればどこも受注しない赤字受注価格になってしまいます。

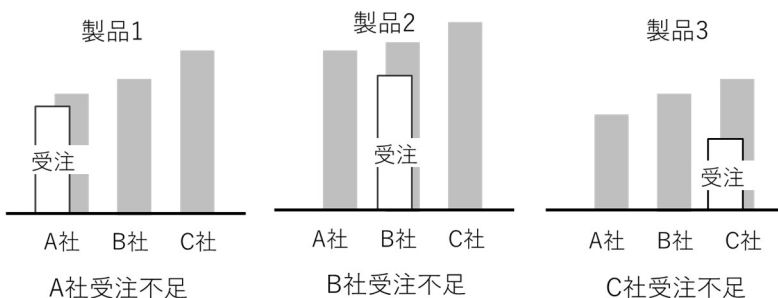


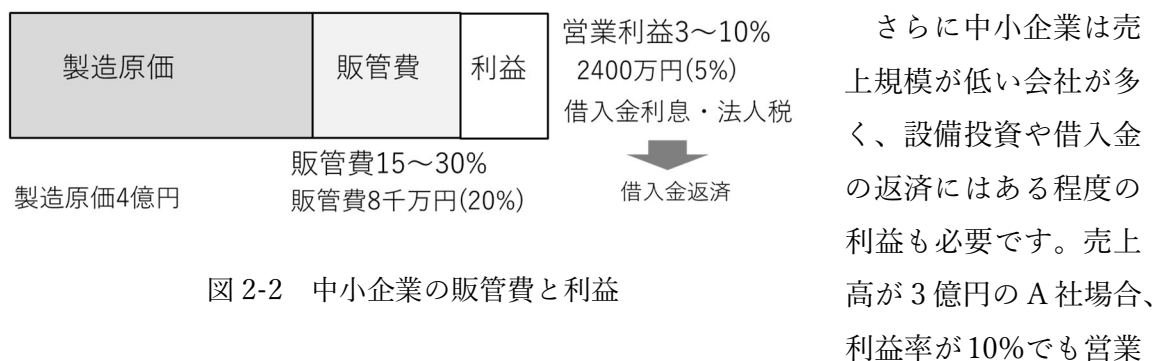
図 2-1 繁忙状況により変わる受注金額

発注先(顧客)の担当者は過去に実績があるから今回もその価格でできると考えます。しかしその価格が利益を含んだ適正な価格なのか、赤字価格なのかはわかりません。

他にも発注先(顧客)の担当者が適正価格を誤解する原因に、中小企業の販売費及び一般管理費(以降、販管費)と利益に対する理解不足があります。

4). 中小企業の販管費と利益に対する理解

今日では中小企業でも納期管理や品質管理など様々な管理業務が増えています。そのため間接業務を行う人員が増え、製造間接費や販管費が増加しています。図 2-2 は架空のモデル企業 A 社の例です。A 社は製造原価 4 億円、販管費は 8,000 万円でした。従って販管費は製造原価の 20%です。実際多くの中小企業は販管費が製造原価の 15~30%を占めています。従って見積には製造原価に加え適切な金額の販管費も入れなければなりません。



利益は 3,000 万円です。そこから利息の返済などの営業外費用を引いた残りが経常利益で、さらに法人税を引いた残りが会社に残るお金です。そのため営業利益が 3,000 万円あっても会社に残るお金は 1,000 万円以下のこともあります。そのお金で借入金を返済し、設備投資を行わなければならないのです。そう考えれば中小企業は高い利益率が必要なことがわかります。

ところが発注先(顧客)が大企業の場合、利益率はそこまで高くありません。見積の利益が多ければ「なぜそんなに利益が高いのだ」と担当者から言われてしまいます。

実は発注先(顧客)の担当者も自社の製品の正しい原価を知らないことがあるのです。

5). 実は発注先(顧客)は正しい原価がわかっていない

発注先(顧客)の工場も部品を製造している場合、発注先(顧客)の担当者は工場の製造原価しか知らないことがあります。

例えば発注先(顧客)の会社が事業部制で、事業部間で内製加工品を取引する場合、部品価格は製造原価と工場の販管費の合計です。この価格に本社経費は入っていません。(図 2-3) そのため自社の工場で製造した原価(工場原価)が 1,000 円であれば、受注企業(自社)も 1,000 円でできると発注先(顧客)の担当者は考えます。

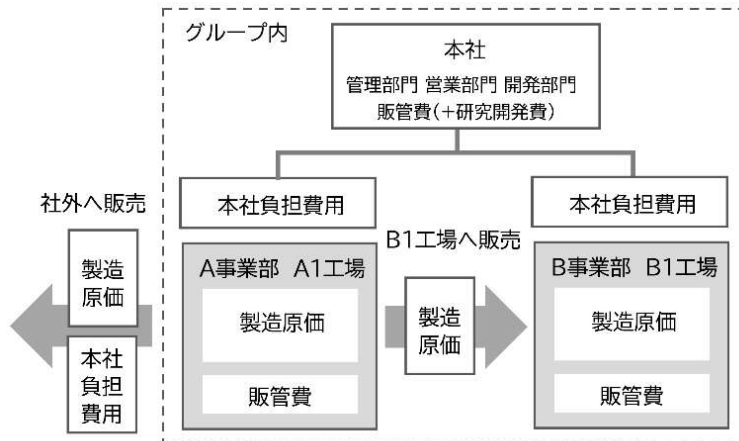


図 2-3 事業部内取引と外販の違い

実際はこの部品を社外に販売する時は、本社費用も加えなければなりません。本社費用が工場原価の 40%であれば、社外に販売する価格は 1,400 円です。そして外部から購入する価格と比較するのは工場原価の 1,000 円でなく、本社費用を含んだ 1,400 円でなければなりません。

6). コストテーブルの問題

また担当者によって見積査定がばらつかないようにするため、コストテーブルを使用することがあります。コストテーブルとは部品の大きさ、重量などの特性値から適正な価格が分かるようにした表や計算式のことです。部品の大きさや重量などの特性値と過去の実績価格に相関があれば、大きさや重量から適正な価格が分かります。(図 2-4)

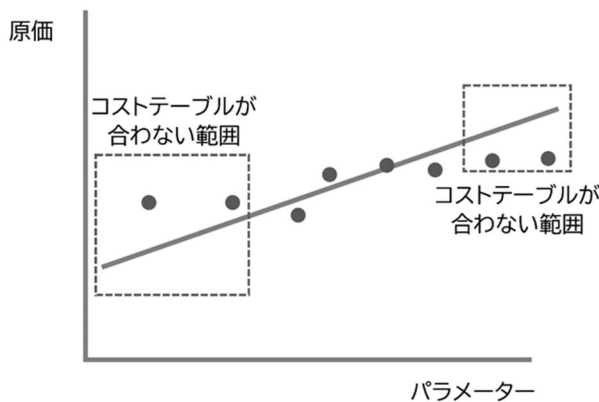


図 2-4 コストテーブルが合わない範囲の例

コストテーブルで使用する特性値には、長さや面積、体積、重量、部品点数など様々なものがあります。発注先(顧客)の中にはコストテーブルを重視し、適切にコストテーブルを作成すれば見積査定は確実にできると考える人もいます。

しかしコストテーブルは大きさや重量などの特性値から価格を推定するものです。それには特性値と価格に強い相関があることが前提です。

部品によって特性値と価格の相関が弱ければコストテーブルの価格は適正ではありません。

例えば鋳物のコストテーブルには重量(キロ単価)が使われることがあります。キロ単価が 300 円、製品重量が 100 キロならば価格は 3 万円です。しかし大きくても薄肉の鋳物は重量が少ないため、手間がかかる割に価格は低くなってしまいます。(かつて軽量化のため非常に薄肉の鋳物を設計したことがあります。その際、受注企業の人から

「値段が合わない」と言われました。)

また実績価格は年々変化します。そのためコストテーブルをつくったら定期的なメンテナンスが必要です。しかし担当者が様々な条件に対応できるように複雑なコストテーブルをつくると、他の人はメンテナンスできなくなります。担当者が移動してしまうと誰もメンテナンスせず次第に実情と合わなくなります。(過去にそういった例がありました。) しかも実績価格は、前述のように閑散期のため赤字で受注した価格かもしれません。

7). 適正価格が分からない中での値上げ申請

現実には発注先(顧客)の担当者は適正価格が本当は分からない中、相見積と実績価格から見積を査定します。そうした中、受注企業(自社)から出された値上げ金額が適正かどうか、便乗値上げがないかどうかを判断しなければなりません。できれば値上げを拒絶した方が楽なのです。

ではもし値上げを要請した場合、発注先(顧客)は値上げを受け入れず他社に転注するのでしょうか。

8). 転注は本当に容易だろうか？

実際は発注先を変えれば様々な問題が起きるリスクがあります。例えば

- 不良品のため品質問題が起こるリスク
- 品質が安定せず供給量が不足するリスク

受注企業が製造するのに必要な情報は図面や仕様書にすべて書かれているとは限りません。品質が安定するように現在の受注企業が独自に工夫していることがあります。転注すればこういった情報は引き継がれずに問題が起きる可能性があります。

品質問題は製造業にとって最大のリスクです。市場で問題が起きれば、時には製品の自主回収(リコール)をしなければならず多額の損失が発生します。メーカーでは品質問題が起きないように様々な評価や試験を行います。あるいは試験結果を社内で審査します。この審査は設計審査(以降、DR デザインレビュー)と呼ばれます。DRは開発の各段階で行われますが、重要な部品では材質や製造先(受注企業)を変更しても行われます。(図 2-5)

注) DR(design Review) 設計審査

開発の各段階で設計結果が設計要求を満足していることを確認し、次の段階に進めるかを審査すること

つまり発注先の変更は、品質や供給リスクに加え、社内の評価・検証や DR の費用も発生します。しかも不良品が多発すれば、十分な数が調達できず生産ができなくなる可能性もあります。

またインテルなどの半導体メーカーは自社が購入する製造装置は、最初に審査・承認した仕様から許可なく変更できないという制度(Copy Exactly)を取っています。そうすると転注や変更そのものが許可されない可能性もあります。

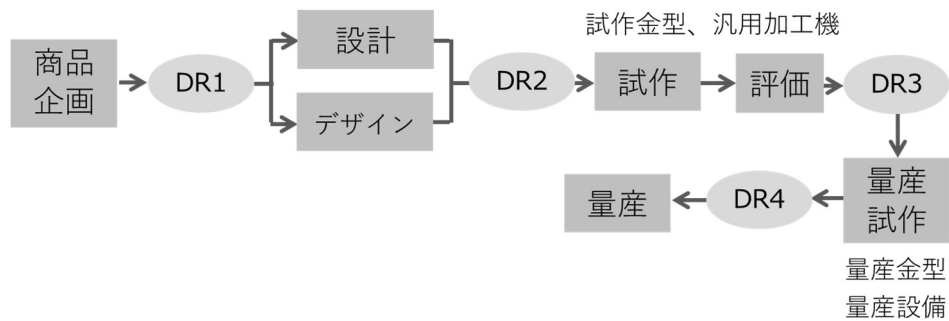


図 2-5 商品企画から量産までのプロセスの例

このように部品によっては転注はとても手間がかかります。加えて品質不良の可能性もあります。つまり「値上げするなら他に発注する」と言いつつ、できれば今の受注企業(自社)で継続したいのが本音なのです。

こういった発注先(顧客)の担当者の事情を踏まえて、具体的にはどのように交渉すればよいでしょうか。

3. 値上げ交渉の進め方

ここでは一般的な値上げ交渉の進め方と、B to B の値上げ交渉のポイントについて説明します。一般的には値上げ交渉は下記の順に進めます。

- 1). 値上金額の計算と方針決定
- 2). 情報収集
- 3). 値上げ資料作成
- 4). 値上げ交渉

1). 値上金額の計算と方針決定

最初に必要な値上げ金額を計算します。金額は一律〇%といったものでなく、

A 製品

原材料上昇による値上げ ○円

電気代上昇による値上げ ○円

消耗品上昇による値上げ ○円

運賃上昇による値上げ ○円

合計 ○円

など根拠に基づいた金額を算出します。この計算方法は4章に示します。

次に値上げする製品を選定します。値上げすれば転注される可能性もあります。その結果、売上が下がれば経営にダメージを与えます。

そこで対象製品と売上、利益を比較して値上げの方針を立てます。失注の影響が大きい製品は、売上でなく「売上から変動費を引いた付加価値額(限界利益)」の合計の大きい製品です。

表 3-1 値上げする製品の選定

	受注金額 (円)	利益 (円)	受注数(月) (個)	限界利益 (円)	限界利益合計 (万円)
A1 製品	950	▲50	2,000	750	150
A2 製品	2,000	▲100	500	1,500	75
A3 製品	3,000	▲200	100	2,500	25

表 3-1 では A3 製品は赤字額が大きい反面、限界利益合計は高くないため、失注しても影響は限られます。そこで A3 製品を優先して値上げ交渉をします。もし他に利益率の高い引き合いがあれば、A3 製品はお断りしてそちらを受注した方が利益が増えます。

対して A1 製品は限界利益合計が高く、失注すれば経営に大きな影響が出ます。そこで慎重に値上げ交渉します。値上げが難しければ断念して失注を避けます。

発注先(顧客)によってもこの対応が変わります。こういった点を考慮して、「最初に、どの発注先(顧客)の、どの製品を、どれだけ値上げするのか」計画を立てます。

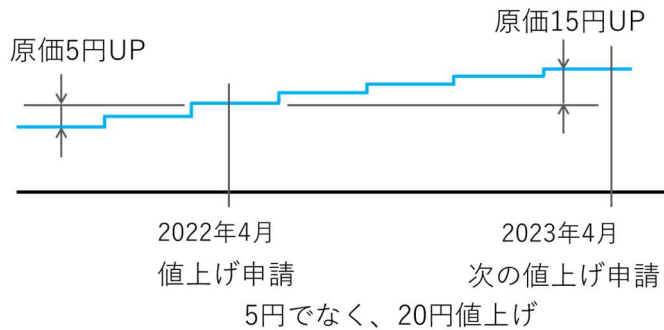


図 3-1 値上げ金額の決定

値上げ金額を決める際、値上げが認められた後、いつ発注価格に反映されるか、そのタイミングも重要です。それが1年後であれば、値上げが認められても1年間は原材料価格の上昇分、利益がマイナスします。

(図 3-1)

3). 転注先の情報収集

発注先(顧客)は「値上げを受け入れなければ他にどんな選択肢があるのか」情報を収集します。「他社に発注するのか」、「競合の価格はどうか」、「競合は品質や供給能力に問題はないか」こういった情報を収集して転注の可能性を調べます。

私の経験ですが品質・コスト・納期(供給能力)のすべてが他社よりも上回っていた受注企業は多くありませんでした。価格が低いけど品質に問題が多かったり、品質が良いけど価格が高かったりしました。そうした中で「コストを優先して品質に問題がある企業に発注するか」、「品質を重視してコストが少し高い企業に発注するか」など様々な要素を考慮して発注先を選定していました。

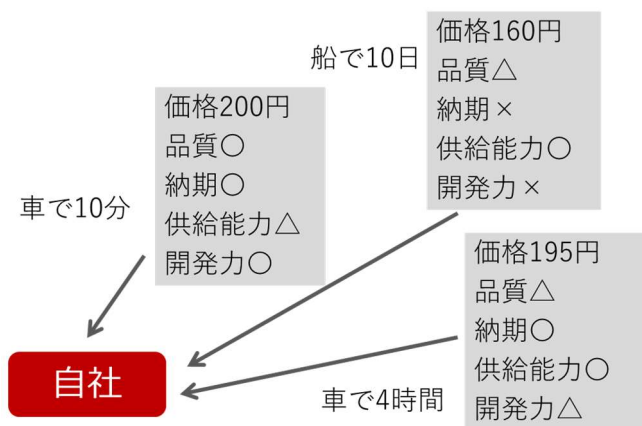


図 3-2 競合の情報

例えば図 3-2 では

- ◆ A 社
- 発注先(顧客)から車で 10 分
- ・ 価格 200 円
- ・ 品質○ 納期対応○
- ・ 供給能力△
- (これ以上の量は受けられない)
- ・ 開発力○
- (これまでも様々な部品を一緒に開発し提案してきた。)

◆ B社

発注先(顧客)から車で4時間

- ・ 価格 195 円
- ・ 品質△ (あまり難しいものは品質が不安) 納期対応○ 供給能力○
- ・ 開発力△ (一緒に開発したり提案するレベルにない。)

◆ C社

発注先(顧客)から船で10日間

- ・ 価格 160 円
- ・ 品質△ (あまり難しいものは品質が不安) 納期対応× 供給能力○
- ・ 開発力× (開発や提案は期待できない。)

発注先(顧客)は、部品の要求品質やコスト、重要度に応じてこの3社のいずれかに発注します。つまり価格だけで発注先を決めているわけではないのです。

(それでも発注先(顧客)の担当者は価格がすべてのように言いますが。)

重要なのはこの中で「自社がどの位置にあるのか」、そして「今値上げしようとしている製品は品質重視なのか、価格重視なのか」、そして「発注先(顧客)は、値上げを受け入れなければ他にどのような選択肢があるのか」です。こういった情報を事前に収集します。転注の可能性が低ければ強気でお願いし、転注の可能性が高ければ値上げのお願いはするけど無理をせずに引き下がります。

実際には品質で問題が起きれば、部品を少々安く調達してもその分は吹き飛んでしまいます。リコールになればさらに多額の費用がかかります。

4). 値上げ資料の作成

値上交渉の前に値上げ金額とその根拠を示した資料を作成します。発注先(顧客)の担当者は、この資料をそのまま上司や関係部署に出せば納得する資料にします。

その際、2章で説明したように適切な販管費や利益を見積書に入れても、発注先(顧客)の理解が得られないことがあります。その場合、適切な値上げ金額を計算した後、販管費や利益は発注先(顧客)が納得する金額に修正します。そのうえで見積の総額が変わらないように製造原価を増やします。

この値上げ金額の見積書の記入例を P.27 に示しました。

5). 値上交渉のステップ

実際の値上げ交渉は以下のステップで行います。

1. 口頭で意思を伝える
2. 値上げの文書を作成
3. 回答期限を切って渡す
4. 回答を求める

値上げは発注先(顧客)にとっても大きな問題なので、最初に何度か口頭で担当者に伝えます。そうすることで心の準備をしてもらいます。

その後、値上げの根拠と金額を明記した資料を渡します。発注先(顧客)の社内では様々な部署の人が値上げに関係します。そのため、担当者がその都度関係者に説明しなくてすむように値上げの根拠も示した資料にします。

資料を渡す際は回答の期限を切って渡します。期限が来ても発注先(顧客)の返事がなければこちらから問い合わせします。

6). リハーサル

価格交渉を行う人が百戦錬磨の交渉の達人であれば問題ありません。しかしそうでなければ交渉本番の前にリハーサルをすることはとても効果があります。

価格交渉は、価格の妥当性を議論し、双方が納得する解決策を見つけることです。そのためには「価格が適正であり値上げを受け入れるべきであること」を論理的に説明し、相手を説得しなければなりません。

交渉では発注先(顧客)は価格の妥当性に対しいろいろと質問をします。そして値上金額をもっと低くするように要求してきます。それに対し合理的な理由を挙げて説得しなければなりません。しかし交渉に慣れていないと、その場で適切な説得をとっさにできません。これに対し発注先(顧客)の担当者は交渉の研修や訓練を受け、日々様々な受注企業と価格交渉しています。これでは最初から交渉の技量に差があります。

そこで事前に社内でリハーサルを行い、交渉能力を高めます。自社の社員が発注先(顧客)の役になり、発注先になりきって様々な要求や質問をします。価格交渉に行く人は、これに対し論理的に説明して相手を説得します。そうすることで交渉本番では落ち着いて発注先(顧客)を説得できます。

リハーサルでは、交渉本番で発注先(顧客)が出すと思われる質問や説得をリストアップしておきます。表 3-2 に説得の例を示します。

表 3-2 過去に価格交渉で出た説得

説得	対抗策
品質などでダメ出しする	
予算がない	
競合は〇〇で受けると言っている	
なぜ安くできないのか、論理的に理由を聞	
御社しか発注しないので、この価格にして	
部長が〇円にしると言っている	

この相手の要求や説得をリストアップする利点は、交渉本番でこのリストにはないことを言われたら、後からリストに付け加えることができる点です。これを継続すれば、発注先(顧客)から初めて言われることがなくなります。あらゆる説得は事前にリハーサル済みになり、本番は冷静に説得できます。交渉が不慣れな社員でも優秀な交渉担当者と同等の働きができるようになります。

では実際に交渉本番で使えるテクニックはどのようなものがあるのでしょうか。

7). 代案の提示

価格交渉で価格だけを争点にすれば、「価格を受け入れるか」、「価格を受け入れないか」二者択一です。図 3-3 ではこちらの提示額は 300 円で、発注先(顧客)の目標額は 270 円です。発注先(顧客)にとって 300 円を受け入れることは相手に説得されたという「敗北」です。

そこで価格以外の解決策(代案)を提示します。値上げ以外の選択肢が提示されることで、交渉は説得から選択へと変わります。

ここでは

1 案は「現状の図面で価格は 300 円で」す。

2 案は「価格を 270 円にする代わりに、2 か所の交差の緩和」をお願いします。

一案だけ提示 ➡

こちらの提示額 300円/個
相手の目標額 270円/個

発注先(顧客)は 1 案を選択するか、2 案を選択するか判断することになります。

二案を提示 ➡ 相手は選択

1案 価格300円/個 他はそのまま
2案 価格270円/個 2か所の公差を緩和

もし 2 案が選択されても、実際にコストが下がれば値上げと同等の効果があります。

図 3-3 代案の効果

例えば代案の例として

- 厳しすぎる品質基準を緩和する
 - より低コストで製造できる工程に変えてもらう
 - 原材料を支給してもらう、あるいは支給から自社調達に代えてもらう
- などです。

実はこういった提案は、開発や技術部署と折衝しなければならず、購買の担当者にとっては面倒な仕事です。それでも受注企業(自社)からのコストダウン提案はないがしろにできないのでやらざるを得ません。

こうすることで相手は「これ以上下げるなら図面変更が必要」だと感じます。つまり価格の妥当性を示すことになります。

【コストダウン提案の例】

以下は過去に私が受注企業(自社)から提案された例です。

発注先(顧客)の知らないところで、受注企業(自社)の現場は手間と時間をかけていることがあります。それを解消する提案をすればお互いにメリットがあります。

- 表面粗さを▽▽から▽に変える。(1工程少なくてできる)
- ポケット加工の角部のRをR4からR5に変える。刃物の種類が少なくなり、マシニングセンタのツールチェンジャーの数に収まり、1工程で完成する。
- 部品を突合せ溶接から重ね合わせ溶接に変える。(開先加工は時間がかかる)
- 図面は焼入れ後、研削加工、この研削をワイヤーカットに変更する。

品質基準が厳しいため不良が多い場合、品質基準を緩和すれば不良は減りコストも下がります。その場合、不良が減少すれば原価はどれだけ下がるのか、効果を具体的な金額で発注先(顧客)に示します。

ではこの値上げ金額はどのように計算すればいいのでしょうか。

4. 値上金額の計算

値上金額を計算するためには、製品 1 個の製造原価が必要です。

そこで 4 章では架空のモデル企業 A 社(切削加工)の数字(費用)を使って具体的な値上げ金額を計算します。

注) 数字をイメージしやすくするため、計算結果に端数が出ないように値を調整しています。また計算は 1 桁目を四捨五入しています。そのため実際の費用とは大きさが異なる点があります。

1). 製造原価の計算方法

製造原価は、材料費、外注費、直接製造費用、間接製造費用の合計です。



図 4-1 製造原価の構成

この直接製造費用には労務費と設備費があります。

【労務費（人の費用）】

労務費は、作業員 1 時間当たりの費用(アワーレート(人))に、製品 1 個にかかった時間(製造時間)をかけて計算します。

$$\text{労務費} = \text{アワーレート(人)} \times \text{製造時間}$$

【設備費】

設備費は、設備 1 時間当たりの費用「アワーレート(設備)」に、製品 1 個の製造時間をかけて計算します。

$$\text{設備費} = \text{アワーレート(設備)} \times \text{製造時間}$$

2). アワーレートの計算方法

アワーレート(人)は以下の式で計算します。

$$\text{アワーレート(人)} = \frac{\text{人の年間費用(年間支給額+社会保険料(会社負担分))}}{\text{実稼働時間(年間就業時間×稼働率)}}$$

【人の年間費用】

賞与や各種手当を含めた年間の総支給額に、会社負担の社会保険料を加えた費用です。

【年間就業時間】

残業も含めた勤務時間の年間合計です

【稼働率】

年間就業時間の中で、実際に付加価値を生み出している時間の割合です。稼働率は以下の式で計算します。稼働率は1日現場にいる作業員でも80~90%前後です。

$$\text{稼働率} = \frac{\text{実稼働時間}}{\text{年間就業時間}}$$

現場には賃金の異なる様々な人がいます。そこで現場全体の平均(平均アワーレート)を計算します。

アワーレート(設備)は、設備の年間費用を設備の年間操業時間と稼働率で割って計算します。

$$\text{アワーレート(設備)} = \frac{\text{設備の年間費用(減価償却費+ランニングコスト)}}{\text{実稼働時間 (年間操業時間} \times \text{稼働率)}}$$

【設備の年間費用】

設備の購入費用(償却費)とランニングコストです。ランニングコストは動力費、水道光熱費、消耗品、保守費などです。

現場には費用の異なる様々な設備があるため、実際には現場全体の平均(平均アワーレート)を計算します。

【間接製造費用】

間接製造費用とは間接部門の労務費と工場の経費です。間接製造費用は各現場の製造時間や製造費用に比例して分配します。そして直接製造費用と間接製造費用を合計してアワーレートを計算します。

(間接製造費用の分配方法には様々な方法があります。この分配方法の説明は本冊子では割愛します。)

具体的な計算例 A社 マシニングセンタの現場

アワーレート(人)=

$$\frac{\text{(年間総支給額+会社負担社会保険料)の現場合計}}{\text{(年間就業時間} \times \text{稼働率)の現場合計}} = \frac{(306 \text{ 万円} + 46 \text{ 万円}) \times 2 \text{ 人}}{(2200 \text{ 時間} \times 0.8) \times 2 \text{ 人}} = 2,000 \text{ 円/時間}$$

アワーレート(設備)=

$$\frac{\text{(減価償却費+ランニングコスト)の現場合計}}{\text{(年間操業時間} \times \text{稼働率)の現場合計}} = \frac{(140 \text{ 万円} + 18.4 \text{ 万円}) \times 2 \text{ 台}}{(2200 \text{ 時間} \times 0.8) \times 2 \text{ 台}} = 2,000 \text{ 円/時間}$$

間接製造費用の分配を計算した結果、マシニングセンタの現場の間接製造費用は352万円でした。間接製造費用を含んだアワーレートは、

$$\text{間接費用を含んだアワーレート(人)} = \frac{\text{(間接製造費用分配)} \quad (306 \text{ 万円} + 46 \text{ 万円}) \times 2 \text{ 人} + 352 \text{ 万円}}{(2200 \text{ 時間} \times 0.8) \times 2 \text{ 人}} = 3,000 \text{ 円/時間}$$

$$\text{間接費用を含んだアワーレート(設備)} = \frac{\text{(間接製造費用分配)} \quad (140 \text{ 万円} + 18.4 \text{ 万円}) \times 2 \text{ 台} + 352 \text{ 万円}}{(2200 \text{ 時間} \times 0.8) \times 2 \text{ 台}} = 1,900 \text{ 円/時間}$$

【間接製造費用を含んだアワーレート】

アワーレート(人) 3,000 円/時間 アワーレート(設備) 1,900 円/時間

この現場は人が設備を常に操作するため、人と設備の稼働時間は同じです。従ってアワーレートは人と設備の合計になります。

$$\begin{aligned} \text{アワーレート(人+設備)} &= \text{アワーレート(人)} + \text{アワーレート(設備)} \\ &= 3000 + 1900 = 4,900 \text{ 円/時間} \end{aligned}$$

3). 販管費はどのように計算するのだろうか？

個々の製品の販管費は、製造原価に一定の比率(販管費レート)をかけて計算します。販管費レートは、先期の決算書の製造原価と販管費から計算します。

$$\text{販管費レート} = \frac{\text{販管費}}{\text{製造原価}}$$

A 社は、先期の決算書から

製造原価 6 億円 販管費 9,000 万円

$$\text{販管費レート} = \frac{9000 \text{ 万円}}{6 \text{ 億円}} = 0.15 = 15\%$$

◆ A 社 A1 製品の原価

A 社の切削加工品 A1 製品の原価を計算します。

材料費 360 円 外注加工費 20 円

製造時間は 0.1 時間 従って製造費用は、

製造費用 = アワーレート(人+設備) × 製造時間 = 4900 × 0.1 = 490 円

製造原価 = 材料費 + 外注費 + 製造費用 = 360 + 20 + 490 = 870 円

販管費レートは 15%、販管費は

販管費 = 製造原価 × 販管費レート = 870 × 0.15 = 130.5 ≒ 130 円

受注金額は 1,100 円 利益は
 利益=1100-870-130=100 円



図 4-2 A1 製品の原価構成

4). 値上金額の計算例

① 材料費との上昇

【材料費が 20%上昇した場合】

材料費=360×1.2=432 円 (+72 円)

製造原価=432+20+490=942 円

販管費=942×0.15=141 円 (+11 円)

値上金額=72+11=83 円

材料価格 20%上昇	
材料費	+72 円
販管費	+11 円
値上金額 +83 円	

製造原価が上がれば相当する販管費も上がります。しかし販管費の増加は、発注先(顧客)の理解は得られないかもしれません。その場合でも材料費の上昇分 72 円は値上げしてもらいます。

② 電気代と消耗品

【電気代が 20%増加した場合】

電気料金が 20%上がった結果、A 社の年間の電気代は 260 万円増加しました。これによりアワーレートはどれくらい上がるのでしょうか。

アワーレートの上昇分を後述の原価計算システム「利益まっくす」で計算した結果、以下のようにになりました。

アワーレート(人+設備) 4,948 円/時間 (+48 円)

アワーレート(人+設備)は、約 1%増加しました。

A1 製品の価格は

製造費用=4948×0.1=495 円 (+5 円)

製造原価=360+20+495=875 円

販管費=875×0.15=131 円 (+1 円)

値上合計=5+1=6 円

1,100 円の受注金額に対し値上げ金額はわずか 6 円です。しかし 6 円値上げしなければ年間では 260 万円の利益を失うのです。

電気代 20%上昇	
製造費用	+5 円
販管費	+1 円
値上金額 +6 円	

【消耗工具費(主に刃物代)が 200 万円増加】

消耗工具が値上げし、年間では 200 万円費用が増加しました。アワーレートは

アワーレート(人+設備) 4,946 円/時間 (+46 円)

製造費用=4946×0.1=495 円 (+5 円)

製造原価=360+20+495=875 円

販管費=875×0.15=131 円 (+1 円)

値上合計=5+1=6 円

電気代と同様に値上げ金額はわずか 6 円です。しかし 6 円を値上げしなければ年間では 200 万円の利益を失います。

消耗工具費 200 万円増加	
製造費用	+5 円
販管費	+1 円
値上金額 +6 円	

③ 輸送費の上昇

輸送費の上昇は、どう計算すればよいでしょうか。トラック 1 台の費用から製品 1 個の輸送費を計算します。

【製品 1 個の輸送費】

例えば A1 製品は、1 パレットに 1,000 個積載でき、トラック 1 台には 6 パレット詰めるとします。トラック 1 台の費用が 6 万円の時、A1 製品 1 個の輸送費は

$$1 \text{ 個の輸送費} = \frac{1 \text{ 台の費用}}{1 \text{ 台の積載量}} = \frac{60,000}{1,000 \times 6} = 10 \text{ 円}$$

10 円でした。この輸送費は多くの場合、見積の販管費に含まれます。つまり A1 製品の販管費の内訳は

$$\text{販管費} = \text{輸送費} + \text{それ以外の販管費} = 10 + 120 = 130 \text{ 円}$$

輸送費の上昇を顧客と交渉する際は、輸送費を販管費に入れず、見積りに別途「輸送費」とした方が値上げ交渉は容易です。距離によって輸送費が変わる場合は、複数の納品先の平均距離を計算します。またチャーターか混載便かで輸送費が変わる場合は、チャーターと混載便の比率を仮に設定して輸送費を計算します。

【トラック費用が 20%上昇した場合】

トラック 1 台の費用が 20%上昇し、1 台 60,000→72,000 円になりました。

A 社の年間の輸送費の合計は 600 万円→720 万円 120 万円上昇しました。

$$1 \text{ 個の輸送費} = \frac{1 \text{ 台の費用}}{1 \text{ 台の積載量}} = \frac{72,000}{1,000 \times 6} = 12 \text{ 円}$$

販管費 132 円(輸送費 12 円+それ以外の販管費 120 円)

輸送費の上昇による見積金額の増加は 2 円です。しかしこの 2 円を値上げできなければ年間では 120 万円の利益を失います。

④ 労務費の上昇

【労務費が全体で 3%上昇した場合】

労務費が 3%上昇した場合、アワーレートはどう変わるのでしょうか。労務費の上昇によるアワーレートの増加分を先と同様に「利益まっくす」で計算しました。その結果、以下のようになりました。

アワーレート(人+設備) 5,003 円/時間 (+103 円)

製造費用=5003×0.1=500 円 (+10 円)

製造原価=360+20+500=880 円

販管費=880×0.15=132 円 (+2 円)

値上合計=10+2=12 円

労務費の上昇により直接作業者の労務費以外に間接部門の労務費も上昇します。その結果、見積は 12 円増加します。この 12 円を値上げできなければ年間で 400 万円の利益を失います。

人件費が 3%上昇	
製造費用	+10 円
販管費	+2 円
値上金額 +12 円	

⑤ 歩留改善

A1 製品は発注先(顧客)の品質基準が厳しく不良が 3%発生していました。不良品は修正できず廃棄しています。その結果、製造原価はその分上昇します。不良損失も含めると

製造原価=360+20+300+190=870 円

不良損失も含めた原価=870×1.03=896 円

利益=1100-896-130=74 円 (-26 円)

3%の不良のため利益は26円減少しました。そこで発注先(顧客)に品質基準の緩和をお願いし、それにより不良がゼロになれば利益が26円改善されます。あるいは発注先(顧客)が当初の仕様がないことを要求したために不良が増加したのであれば、発注先(顧客)に26円値上げを要請します。

P.27に参考までに見積書の値上げ金額の記載例を示します。

注意) この記載例は内容を理解するための書式です。発注先(顧客)に提出する書式がこれで十分という意味ではありません。見積書の書式の作成は自社でお願いします。(この書式を使用した結果に対するいかなる責任も当方は負いかねます。)

5). 利益まっくすの活用

実際に計算してみると電気代、消耗品費、労務費の上昇による原価の増加はそれほど大きくないことが分かります。

かといってそのわずかな金額を値上げしなければ年間では大きな利益を失います。

一方このように値上げ金額を計算し内訳を説明すれば、値上げ金額が妥当なことを理解してもらえます。そのためには個別原価の仕組みが不可欠です。



当社は、中小・小規模企業でも個別原価が容易に計算できる低価格の個別原価計算システム「利益まっくす」を開発し、提供しています。利益まっくすの詳細については、本冊子の末尾に記載してあります。

一方適切な値上げ金額を計算して値上げを発注先(顧客)にお願いしても、発注先(顧客)と受注企業(自社)の力関係に差があれば値上げ交渉は難航します。そのため受注企業(自社)が低い価格を飲まざるを得ないことは国も問題視しています。

これに対して国はどのような支援策を行っているのでしょうか。

表 4-1 値上金額の記載例

受注番号	品番	品名	個数	発注先	納入場所	受注日	納期	備考
101	A1	製品 1	100	B 社	B1 工場	10月9日	12月5日	

材料費

管理番号	品名	型式	単価 (円)		数量	金額(円)	備考	
			旧	新				
1001	材料	zairyou	旧	360	1	360		
			新	432 (+20%)	1	432	+72	
						材料費計	432	

購入材料

管理番号	品名	型式	単価 (円)		数量	金額(円)	備考	
			旧	新				
			旧					
			新					
						購入計		

加工費用

工程	工程名	アワーレート (円/時間)		段取時間 (時間)	加工時間 (時間)	製造費用 (円)	備考	
		旧	新					
1	kokou	旧	4,900	1	0.09	490.0		
		新	5,097	1	0.09	509.7	+19.7	
				内訳	電気代(+20%)		+4.8	
					消耗品費(+20%)		+4.6	
					人件費(+3%)		+10.3	
						合計	509.7	

外注費

発注先	発注内容	詳細	単価 (円)		数量	金額(円)	備考	
			旧	新				
C 社	gaityu	kakou1	旧	20	1	20		
			新	22 (+10%)	1	22		
						合計	22	

販管費比率	利益率	不良率
15.0%	10.0%	0.3%

単位：円

	製造原価	販管費	不良損失	運賃	梱包費	総原価	利益	見積金額
旧	870.0	120.5	2.6	10.0	0.0	1,003.1	100.3	1,103.4
新	962.2	132.3	2.9	12.0	0.0	1,109.4	110.9	1,220.4

備考

5. 法律・ガイドラインを武器にする

中小の下請事業者が低い価格を強要されることは国も問題視しています。そして以下のような法律や支援策を提供しています。

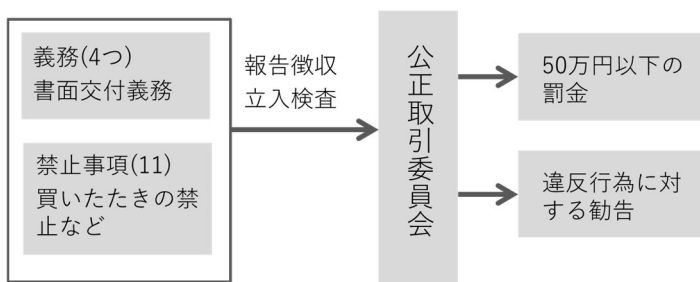
- 下請法
- ガイドライン
- 価格交渉ハンドブック



図 5-1 提案を受け入れてもらうには

注記) 国の文書では、発注先(顧客)を「親事業者」、受注先(自社)を「下請事業者」と呼びます。5章は、この呼び方に従っています。

1). 下請法



下請法の正式名称は下請代金支払遅延等防止法といい、下請事業者が「支払の遅延」や「代金の引き下げ」といった不利益を被らないようにするため禁止行為や罰則が定められています。

図 5-2 下請法の仕組み

① 下請法のポイント 1 親事業者の 4 つの義務

下請取引の公正化及び下請事業者の利益保護のため、親事業者には次の 4 つの義務があります。

(1) 書面の交付義務

発注の際は、直ちに書面を交付し、書面には納入場所、金額、支払期日などを明記する。

(2) 支払期日を定める義務

下請代金の支払期日は、物品を受領後 60 日以内に定めること。

(3) 書類の作成・保存義務

下請取引の内容を記載した書類を作成し、2 年間保存する。

(4) 遅延利息の支払義務

支払が遅延した場合は、日数に応じ未払金額に年率 14.6%を乗じた額の遅延利息を支払うこと。

② 下請法のポイント 2 親事業者の 11 の禁止行為

親事業者には次の 11 項目の禁止事項が課せられます。例え下請事業者の了解を得ても下請法違反になります。

● 受領拒否

下請事業者に責任がないのに、発注した品物の受領を拒否する。

● 下請代金の支払遅延

定められた支払期日まで(受領後 60 日以内)に支払わない。

● 下請代金の減額

発注時に決定した下請代金を「下請事業者の責に帰すべき理由」がないにもかかわらず発注後に減額する。

● 返品

下請事業者に責任があるため、受領後速やかに不良品を返品するのは問題ない。しかし下請事業者に責任がない、あるいは下請事業者に責任があっても受領後かなり時間が経ってから返品する。

● 買ったたき

類似品等の価格、又は市価に比べて著しく低い下請代金を不当に定める。

● 購入・利用強制

親事業者が指定する製品や原材料を強制的に購入させたり、サービスを強制的に利用させる。

● 報復措置

下請事業者が親事業者の不公正な行為を公正取引委員会又は中小企業庁に知らせたことを理由に、その下請事業者に対し取引数量の削減・取引停止等の不利益な取扱いをする。

● 有償支給原材料等の対価の早期決済

有償で支給した原材料等の対価を、その原材料等を使用した製品の下請代金の支払期日より早い時期に支払わせたり、下請代金から相殺する。

● 割引困難な手形の交付

一般の金融機関で割引を受けることが困難な手形で支払う。

● 不当な経済上の利益の提供要請

下請事業者に金銭、役務その他の経済上の利益を提供させる。(例 発注書にない検品など)

● 不当な給付内容の変更及び不当なやり直し

下請事業者に責任がないのに、費用を負担せずに発注の取消、若しくは発注内容の変更や受領後にやり直しをさせる。

③ 違反すれば発注先はどうなるのか

公正取引委員会や中小企業庁は、下請取引が公正に行われているか、親事業者、下請事業者に対しアンケートなどにより調査しています。アンケートで問題事例を報告すれば中小企業庁からヒアリングが来ます。必要であれば親事業者に対し、取引記録の調査や立入検査を行います。

もし発注先が下請法で禁止されている行為をしていると判断された場合、国は

- 禁止行為の取りやめ
- 原状回復
- 再発防止措置

などを求める勧告を行います。勧告を受けた親事業者は「改善報告書」を提出しなければなりません。勧告に従わなかった場合、独占禁止法に基づき「排除措置命令」や「課徴金納付命令」が出されます。

また勧告を受ければ企業名、違反内容、勧告内容が公表されます。これは公正取引委員会のホームページから誰でも見ることができます。

<https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/shitaukejiken/index.html>

これは取引先にどれくらいダメージがあるのでしょうか。

公正取引委員会のホームページで公表されている企業には著名な企業も多く、下請法に違反したことによる社会的なダメージは大きくないという印象を受けます。しかし、公正取引委員会から下請法違反の指摘を受け、ホームページで社名を公表されたことは、発注先(顧客)の購買部門やその管理者には大きなダメージがあると考えられます。社内での彼らの評価には影響があるかもしれません。

④ 仕返しの心配はないのか？

一方、受注企業(自社)は、公正取引委員会や中小企業庁に違反事例を報告すれば、自社が報告したことがばれるのではないかと心配します。しかし中小企業庁によれば、違反事例の報告があったからといって、すぐに取引記録の調査や立入検査を行わないそうです。報告事例の件数を観察し報告事例の多い企業は、時期を見て記録の調査や立入検査を行います。従ってどの下請事業者が報告したか、親事業者にはわからず報復を受ける心配はありません。

2). 下請適正取引等の推進のためのガイドライン

このガイドラインは国が考える親事業者と下請事業者との取引の望ましい姿を示したものです。望ましい取引事例(ベストプラクティス)や問題となり得る取引事例等が具体的に記載してあります。

以下の19の分野について、ガイドライン(pdf)が無料で公開されています。

(1)素形材	(7)広告	(14)紙・加工品
(2)自動車	(8)建設業	(15)印刷
(3)産業機械・航空機等	(9)建材・住宅設備産業	(16)アニメーション制作業
(4)繊維	(10)トラック運送業	(17)食品製造業
(5)情報通信機器	(11)放送コンテンツ	(18)水産物・水産加工品
(6)情報サービス・ソフトウェア	(12)金属	(19)養殖業
	(13)化学	

表 ガイドラインの19分野

ガイドラインに法的な拘束力はありませんが、違反事例の中には下請法に抵触するものもあります。親事業者、下請事業者とも、自社の該当する分野のガイドラインは十分に理解して違反事例にならないように注意することが必要です。

以下にガイドラインの一部から紹介します。

① 自動車産業適正取引ガイドライン

自動車産業で問題となる事例

◆コスト増加を価格に転嫁することを認めない◆

原材料価格、エネルギーコスト(燃料費、電気料金)、労務費等の値上りや、環境保護等のための規制強化に伴うコスト増が取引先から認められず、従来の価格の納入を要求される。

【内容】

下請事業者は、電気・ガス料金の上昇が企業努力で吸収できる範囲を超えたので、その上昇分値上げしたいと発注先に求めても「自社の納入先が転嫁を認めない」、「前例がない」、「他社からはそのような相談がない」、「1社を認めると他も認めなければならない」、「値上げ分は定期コストダウンと相殺する」などの理由を挙げて価格を据え置かれた。

《ガイドラインでの望ましい取引慣行》

- 原材料価格、エネルギーコスト（燃料費、電気料金）、労務費等の値上がりや、環境保護等のための規制の強化に伴うコスト増のため、今後の価格の動向も踏まえて、明確な算出根拠を基に、製品単価は合理的に設定することが望ましい。
- 算定方法は、双方が十分に協議を行い、あらかじめ合意するのが望ましい。
- 合意がない項目は、外的要因によるコスト増加が「経営努力の範囲内で対応可能なものであるか慎重に検討し」、経営努力を超えるものは、適切に転嫁できるように発注先、受注先で十分に協議を行うことが望ましい。

◆一方的な原価低減率の提示◆

「○年後までに製品コスト○%減」という自動車メーカーとの協議を経て定めた自己の目標を循に、発注先の一次部材メーカー（ティア1）は、半年毎に加工費の○%の原価低減を要求し、受注先の下請事業者と十分な協議をすることなく、一方的に発注価格を決定した。

（現実には発注価格の決定は、双方の合意の元にされています。しかし「この価格でなければ転注する」といわれれば、受け入れざるえない状況です。こうなるとガイドラインに抵触したと言いきるのは難しいのですが。）

《ガイドラインでの望ましい取引慣行》

- 発注価格は、品質や返品への対応などの条件を加味し、発注先、受注先が十分に協議を行い、合理的な価格を設定することが望ましい

このように様々な問題事例に対し具体的かつ詳細に書かれ、国の考える望ましい姿が示されています。自動車部品以外の企業も一読することをお勧めします。

② 食品製造業・小売業の適正取引推進ガイドライン

食品製造業や小売業は小規模な事業者も多く、地域の商品提供や雇用を担っています。一方、長年の取引慣行という理由で、法令違反のおそれのある取引を行っている例もあります。ガイドラインは日配品で日持ちがせず、特売の対象になりやすい豆腐・油揚げ製造業を対象に実態調査を行いました。それを元に問題となる取引事例と望ましい取引慣行をガイドラインにまとめました。

◆問題となり得る事例～豆腐・油揚げ製造業～◆

包材（フィルム等）の費用負担について、小売業者側が数か月先までの分のPB商品の製造を委託し、これを踏まえて製造業者が発注を受けた数量分の包装フィルムを一括で購入しました。しかしPB商品の販売不振のため小売業者から突然発注の一部取消しを告げられました。残存分のフィルムについては再利用の見込みもないため、製造業者から小売業者に対してフィルムの購入費用を含め製造業者が要した費用の負担を求めましたが、受け入れてもらえませんでした。

このように委託事業者が受託事業者に対して、受託事業者の責めに帰すべき理由がないのに費用を負担することなく発注を取り消すことは、下請法第4条第2項第4号の「不当な給付内容の変更及び不当なやり直し」に該当するおそれがあります。

《ガイドラインでの望ましい取引慣行》

小売業者が、使用予定の包材（フィルム等）の一括調達を行ったのであれば、当該包材の費用は、製造業者が印刷業者等へ発注又は購入を行った時点で速やかに製造業者へ一括して支払われることが望ましい。

◆原材料価格や労務費の上昇時の取引価格改定◆

問題となり得る事例として他にも以下のようなものがあります。

- 平均価格の数十%以上もの大幅な原材料価格高騰に当たり、資料を基に値上げ要請をしたが、販売価格を一方的に据え置かれた。
- 小売業者の要望により、商品の仕様において割安な輸入品から国産品に原材料が変更になったものの、価格は一方的に据え置かれた。
- 急な発注量の増加に対応するため深夜操業を余儀なくされ、コストが上昇したが、それが適切に反映されない価格を一方的に押しつけられた。

③ ガイドラインを武器として活用

ガイドラインには、このようにそれぞれの業界の問題となる取引事例や望ましい取引慣行が具体的に書かれています。

実際はガイドラインに違反しても下請法のような強制的な指導や勧告はありません。しかし発注先(顧客)との交渉において、問題のある取引条件にはガイドラインに違反していることを暗に指摘して交渉を有利する道具として使えます。

現実には値上げを一切認めず、さらにコストダウンを強要するのは、取引先の方針以外に担当者の資質もあります。担当者にとって低い価格で発注できれば自分の成績になるからです。しかし、そのため会社が立ち入り検査を受けるようなことになれば、担当者の評価には影響するかもしれません。

また国は実際の価格交渉に役立つノウハウ集も提供しています。

3). 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

法令違反となる取引事例と親事業者とうまく交渉するための価格交渉ノウハウと価格交渉の事例集です。

中小企業・小規模事業者が取引条件を改善する参考として制作されました。

このハンドブックには下請法にある 11 項目の禁止行為をより具体的に記載してあります。



図 5-3 価格交渉

① 下請法にある 11 項目の禁止行為をより具体的な事例

(1) 合理的な説明のない価格低減要請

発注者が、自社の予算単価・価格のみを基準として、通常支払われる対価に比べ著しく低い取引価格を不当に定めることは下請法違反になります。

例 (抜粋)

- ・ 不況時や為替変動時に、協力依頼として大幅な価格低減を要求
- ・ 品質が異なる安価な海外製品を引き合いに出して、取引価格引き下げを要求
- ・ 発注者は改善等の協力が全くないのに、受注者の努力によるコスト削減効果を一方的に取引対価へ反映させる

(2) 原材料価格、エネルギーコスト、労務費などの上昇の取引価格への反映

原材料価格、エネルギーコスト、労務費などの上昇や、環境や安全面での規制対応に伴うコスト増であるにもかかわらず、不当に従来の取引価格で納入させた場合、下請法や独占禁止法に違反するおそれがあります。

例 (抜粋)

- ・ 自社の企業努力では吸収しきれないコスト増分の転嫁を発注者に求めたにもかかわらず、取引価格が据え置かれている。
- ・ 大量発注を前提とした単価設定
- ・ 大量発注を前提とした見積りに基づいて取引単価を設定したにもかかわらず、見積り時よりも少ない数量を見積り時の予定単価で発注することは、下請法や独占禁止法に違反するおそれがある。

(3) 合理的な理由のない指値発注

合理的な説明をせずに、通常支払われる対価に比べ著しく低い取引価格を不当に定めることは、下請法や独占禁止法に違反するおそれがあります。

(4) 発注者が負担すべきコストの受注者負担

発注者の都合で取引条件が変更され、それに伴いコストの増加が生じたにもかかわらず、受注者にそのコストを不当に負担させることは、下請法や独占禁止法に違反するおそれがあります。

例 (抜粋)

- 発注者の都合により、一括納品から分割納品へ変更し、製品の運賃負担が増したにもかかわらず、従来と同様の下請代金を不当に負担させる。

例 事後的な仕様変更・工程追加に要する費用の受注者負担

- 発注者が、自己の都合で発注内容を変更したにもかかわらず、当該発注内容の変更のために受注者が要した費用を全額負担しないなど、受注者の利益を不当に害することは、下請法や独占禁止法に違反するおそれがあります。

② 価格交渉3つのポイント

中小企業が望ましい取引を行うための価格交渉のノウハウとして、ハンドブックには以下の3つのポイントが書かれています。

(1) 価格の根拠を上手に伝える

コストに関する客観的なデータを提示する。

(2) 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、合理的な製品価格を設定

品質や返品への対応などの条件を加味し、品質に応じた対価を保証されるようにする。

(3) 取引条件に関するルールを決める

不利な条件下で取引が行われないよう、取引条件に関するルールを策定し、価格設定方法などについて発注者側と合意を取っておく。

- 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、合理的な製品価格を設定する。
- 不況時や為替変動時において、一時的に引き下げた取引価格を元の価格に戻す。
- 見積価格の前提となる発注数量を明確にし、発注数量が一定水準以上変動した場合は、単価を再設定する旨を見積書に記載する。
- 製品の運送経費について、発着地・納入頻度(回数)などを明確に提示した上で、発注者が負担する輸送料率をあらかじめ見積書に記載する。

(4) 取り決めたルールや交渉経緯を書面に残す

取引条件に関するルールを発注者と取り決めた際には、その「日時」「場所」「担当者（自社・取引先双方）」「方法（対面・電話など）」を書面（議事録など）に記載します。

以上、中小企業、小規模事業者のための価格交渉ハンドブックより抜粋しました。

このハンドブックは、下請事業者が価格交渉の場面で取引先から言われることを事前に理解し、前もって対応策を立てるための資料として制作されています。3章でも述べたように価格交渉を有利に進めるには、事前のリハーサルはとても効果があります。ハンドブックを活用して交渉のリハーサルを行うことをお勧めします。

あとがき

B to B の中小企業が、原材料価格、光熱費の上昇などのため取引先に対して、値上げ交渉を行うために必要なことをまとめました。そのためには、

- 原材料価格、光熱費、人件費、運賃などの上昇が原価にどれだけ影響するのか具体的な金額を計算する。
- 取引先や購買担当者の立場、背景を理解し、値上げ交渉に必要な情報を収集する。
- 価格交渉のプロセスとポイントを理解する。
- 国が策定した法律(下請法)やガイドラインを熟知し、時には反論できるようにする。

などが必要です。

また本冊子は私自身の経験も併せて具体的な事例を挙げました。この冊子が皆様のお役に立てば幸いです。

本冊子に対するご意見は下記までお願いします。

info@ilink-corp.co.jp

◆◆ より詳しく知りたい方のために ◆◆

書籍

「中小製造業の『製造原価と見積価格への疑問』にすべて答えます！」
 日刊工業新聞社

製造原価と見積価格の実務で生じる疑問について、できる限りわかりやすく書きました。(製造原価の本ですが、難しい会計の話は少なくすらすらと読める本です。)



原価計算方法の詳しいテキスト


冊子「中小企業・小規模企業のための個別製造原価の手引書」

【基礎編】【実践編】

基本的な考え方を示した基礎編と、ロットの違いや無人加工・多台持ちなど具体的な事例を示した実践編があります。下記のサイトよりお求めいただけます。

<https://ilink-corp.co.jp/7758.html>



中小・小規模企業向け個別原価計算システム  **利益まっくす**

弊社では、小規模・中小企業が個別原価を計算するための低価格の原価計算システム「利益まっくす」を開発し、提供しています。

この利益まっくすは決算書からアワーレートを計算する弊社独自の手法により中小企業でもアワーレートや個別原価が容易に計算できます。

利益まっくすの中の電気代、消耗品費、労務費を変えると、これらの費用が上昇した場合のアワーレートや見積金額の増加が簡単にわかります。

利益まっくすの詳細は以下からご参照願います。

<https://ilink-corp.co.jp/riekimax.html> または【利益まっくす】で検索

無料見積計算サイト

アワーレート、材料費、製造時間を入力するだけで、見積金額を計算できます。ユーザー登録、ログイン不要で誰でも無料でご利用いただけます。

<https://ilink-corp.co.jp/freequote.html> (2023年2月から利用開始予定)

●著者略列

1962年愛知県生まれ。豊田工業高等専門学校 機械工学科卒業
産業機械メーカー((株)フジ)にて24年間、製品開発、品質保証、
生産技術に従事。

2011年退社、(株)アイリンクを設立し、決算書を元にアワーレートを計算する独自の手法で、中小・小規模企業に原価計算の仕組みづくりのコンサルティングを行う。

この手法を活用した「数人の会社から使える個別原価計算システム『利益まっくす』」を自社で開発、さらに原価計算に関する情報を経営コラム「中小企業の原価計算と見積」で発信している。詳細は下記を参照。

<https://ilink-corp.co.jp/>



中小製造業の値上げと価格交渉のポイント 改訂第1版
～BtoB、下請固有の問題は何か?～

著者 照井清一
発行 株式会社アイリンク
〒444-0835 愛知県岡崎市城南町2丁目13-4
TEL 0564-77-6810
URL : <https://www.ilink-corp.co.jp>

2022年12月改訂版第1版発行 定価 1,000円+税

本書を無断で複写・複製することを禁じます。

中小製造業の値上げと 価格交渉のポイント

～ BtoB、下請固有の問題は何か？～

上昇を続ける原材料費、燃料費、人件費……

製造業の発注先の選定、価格交渉のプロセスは、
どうあるべきか？

製品の原価を明確にして、法律を武器に価格交渉に
臨むため必要なことは何か？

分かりやすく解説します。

