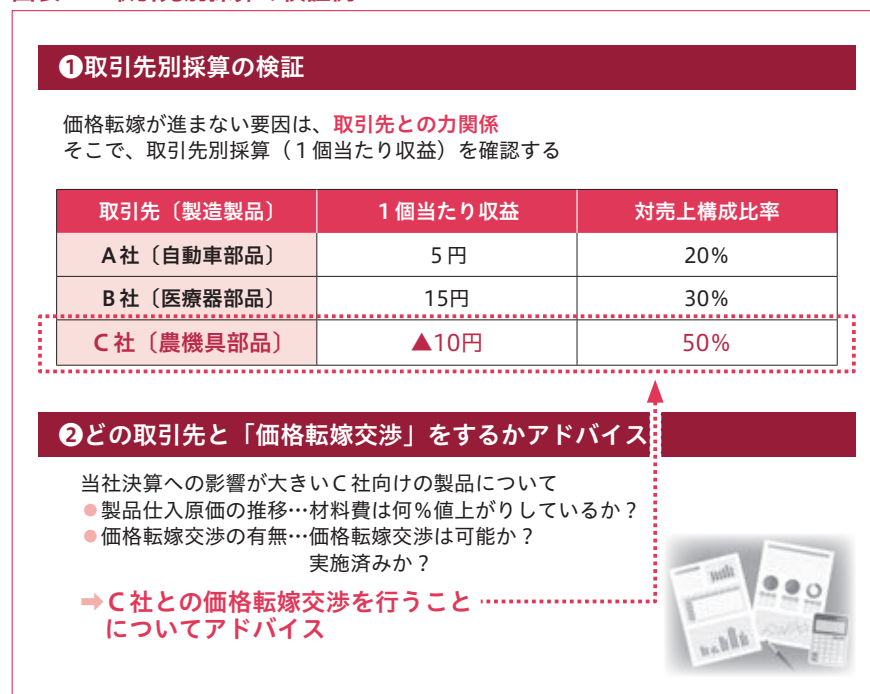




緊急課題！ 価格転嫁交渉のアドバイス

図表1 取引先別採算の検証例



（出所）筆者作成

次に、価格交渉が難しい労務費の転嫁について事例で解説したい。ある企業では価格転嫁交渉にあたり、発注先から決算書の提出を求められ困惑していた。なお、業績低迷等から賃金のベースアップはなかった。

このようなケースで労務費の価格転嫁交渉を行う場合は、基準となる指標として行政等のホームページから取得できる公表資料（各都道府県の最低賃金の推移資料等）を用いるとよい。

例えば、公正取引委員会が発表した「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）」

値上げ分は営業利益の増加に直結

企業継続のためには収益確

例えば、以下のように過去の数値との比較で上昇率を説明すると有効である。

- 対象原材料：アルミニウム
- 基準とする時期：2025

年上半期（2025年4月～9月平均値）

- 比較する時期：前回見積りを提出した2020年上半期（2020年4月～9月平均値）

平均値

- 上昇率：35%上昇。数年間の上昇率の推移表を作成・提示すると説得力が増す

公的な資料等をエビデンスにして交渉

では、発注者に対して以下の指針が示されている。

「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」

製品原価計算（原材料費、人件費、加工費、当社利益など）の根拠を発注先にすべて開示すると、自社の利益が発注先に明らかになってしま、逆に値下げ要請を受けるリスクがある。そのため、利益までは提示せずに交渉するなど、ケースバイケースで対応することも必要だ。

基礎から理解する！

価格転嫁交渉を成功に導くポイント

樋口武伸

ひぐち経営コンサルタント 代表
（長野県よろず支援拠点
チーフ・コーディネーター（委嘱））

取引先の価格転嫁交渉を成功に導くために、交渉の基本的な知識を押さえたうえで、金融機関の支援のポイントを解説する。

検証する。

STEP 1 商品別・取引先別の採算の把握

消費者 費者物価や最低賃金等の労務費が上昇する中、取引先企業にとって価格転嫁は最優先の経営課題である。金融機関の担当者は経営者にとって最も身近な経営アドバイザーの専門家であり、価格転嫁交渉を積極的に支援したい。本稿では、価格転嫁交渉を成功に導くための基礎知識として、その手順と支援のポイントを四つのステップで解説していく。

STEP 2 経営者・従業員が交渉に臨む動機付け

次に行うのは、「取引先別採算」の把握だ。価格転嫁が進まない要因は、取引先との力関係にあるケースが最も多い。そのため、取引先ごとに製品1個当たりの収益を計算したうえで、どの取引先と優先的に価格転嫁交渉を行うのかを決定していく。

図表1は、ある部品製造会社における取引先別採算の検証例である。本ケースでは、収益に最も影響があるC社から、価格転嫁交渉を優先して進めていくことをアドバイスしたい。

STEP 3 値上げする根拠を数値で示す

そのためには、価格転嫁交渉を行う経営者および従業員が、値上げの背景や根拠を事前に十分理解し、腹落ちしていることが重要だ。全社一丸となった価格転嫁意識の醸成、動機付けこそが交渉を成功に導くカギとなる。

価格転嫁交渉においては、経費を原材料費、エネルギー費、労務費など費目別に分け、値上げする根拠を具体的に数値で示すことが重要だ。