

# 価格交渉の進め方

TAC株式会社  
仲田俊一（中小企業診断士）

00

## 本日の目的

# 価格交渉の進め方を知っていただく

- ✓ 価格交渉の**現状**を知る！
- ✓ **望ましい取引形態**について知る！
- ✓ 価格交渉の**ポイント**について知る！
- ✓ 価格交渉**以外の方法**を知る！
- ✓ **相談先**について知る！





# 自己紹介

## 仲田俊一（中小企業診断士）

TAC中小企業診断士講座 専任講師

- ・元広告マン
- ・元市役所職員

東京都内を中心に毎年30社を超える  
小規模事業者の売上向上のアドバイスを  
している。



# 目次

- 01 今が価格交渉の**タイミング**！（価格交渉の現状）
- 02 **下請け**いじめされていませんか？（**望ましい取引形態**）
- 03 価格交渉のための**準備**
- 04 価格交渉の**進め方**
- 05 価格交渉**以外の方法**も考える
- 06 下請け事業者を**守ってくれる支援機関**

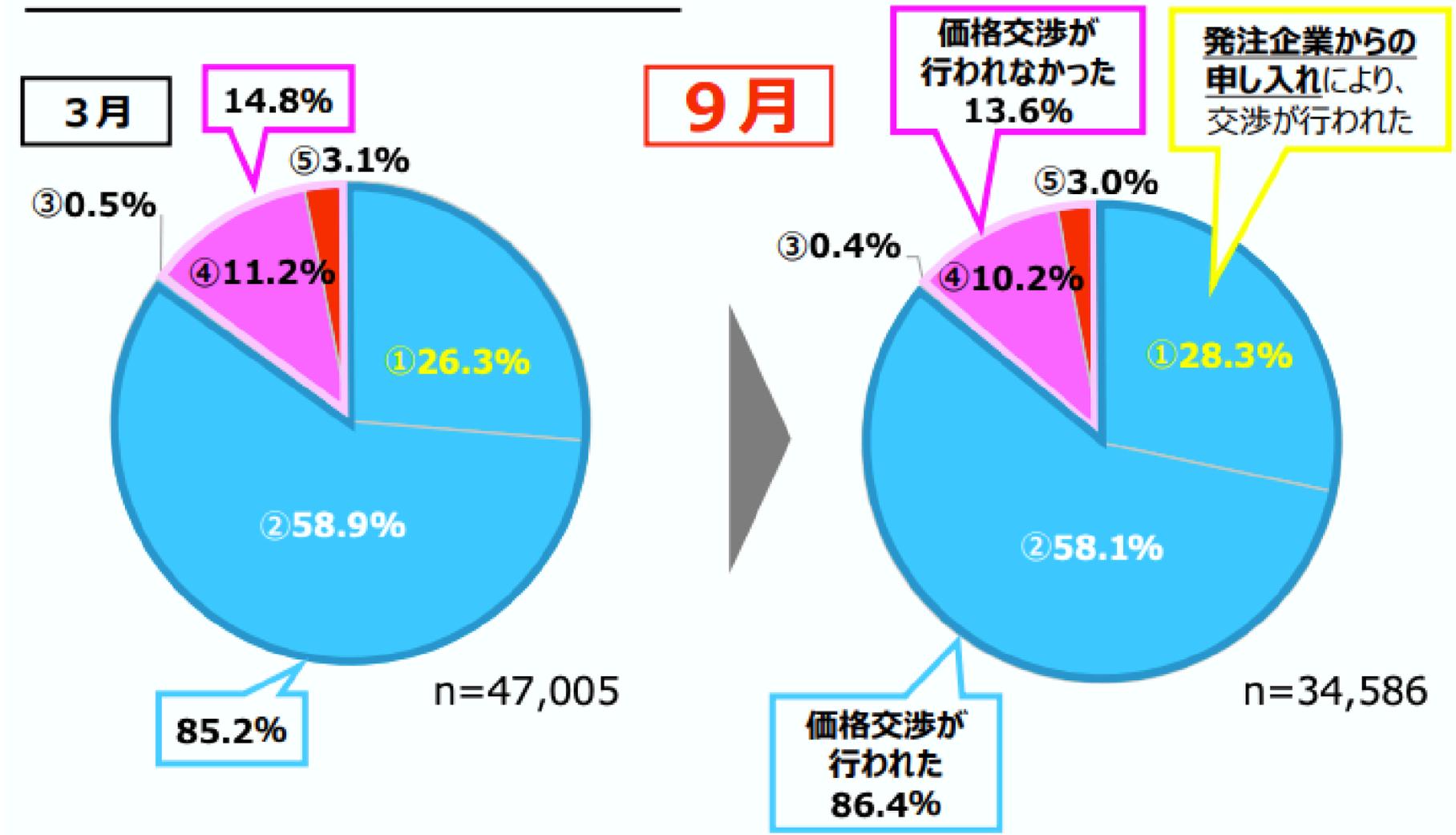
01 今が価格交渉の  
タイミング！  
（価格交渉の現状）

# 01

## 価格交渉の現状

どのぐらいの企業が価格交渉を行っているのか？

直近6か月間における価格交渉の状況



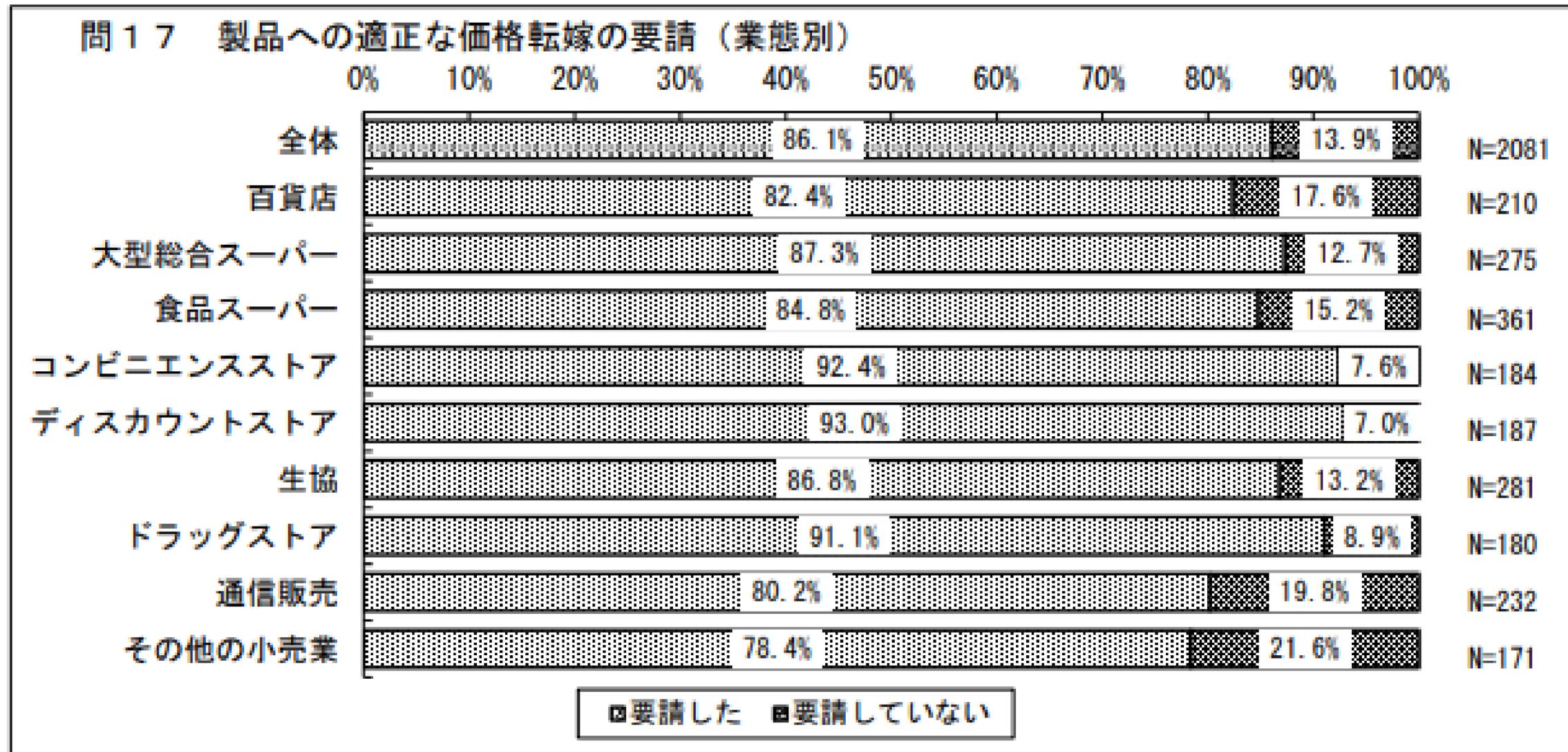
①	発注企業から、交渉の申し入れがあり、価格交渉が行われた。
②	受注企業から、発注企業に交渉を申し出、価格交渉が行われた。
③	コストが上昇し、発注企業から申し入れがあったが、 <b>発注減少や取引停止を恐れ、</b> 発注企業からの申し入れを辞退した。
④	コストが上昇したが、発注企業から申し入れがなく、 <b>発注減少や取引停止を恐れ、</b> 交渉を申し出なかった。
⑤	コストが上昇し、発注企業から申し入れがなく、 <b>受注企業から交渉を申し出たが、</b> 応じてもらえなかった。

「価格交渉促進月間（2024年9月）フォローアップ調査結果」（中小企業庁）より

01

# 価格交渉の現状

## どのぐらいの企業が価格交渉を行っているのか？

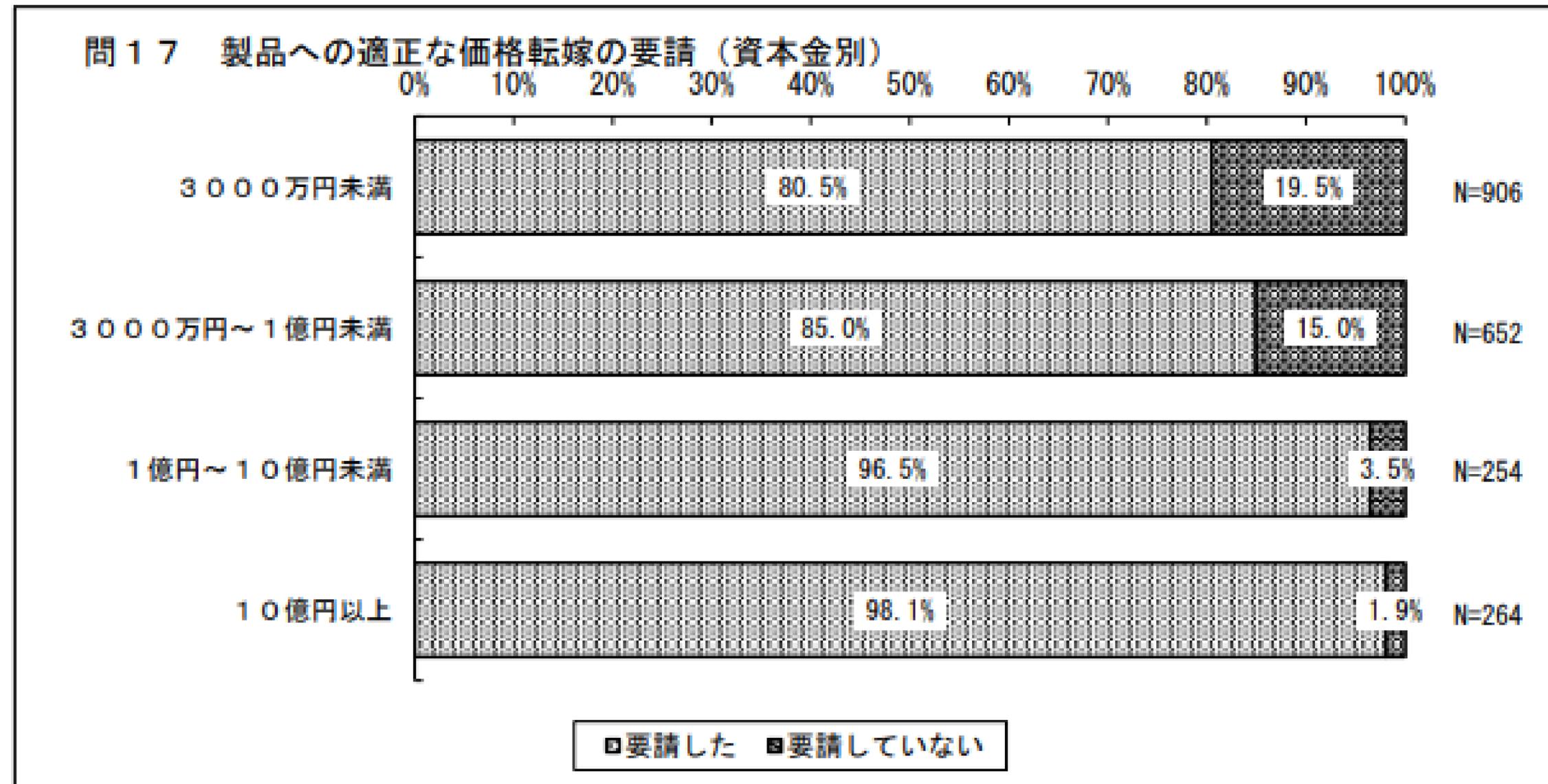


「令和5年度食品産業における取引慣行の実態調査報告書」（一般社団法人食品産業センター）より

01

# 価格交渉の現状

## どのぐらいの企業が価格交渉を行っているのか？



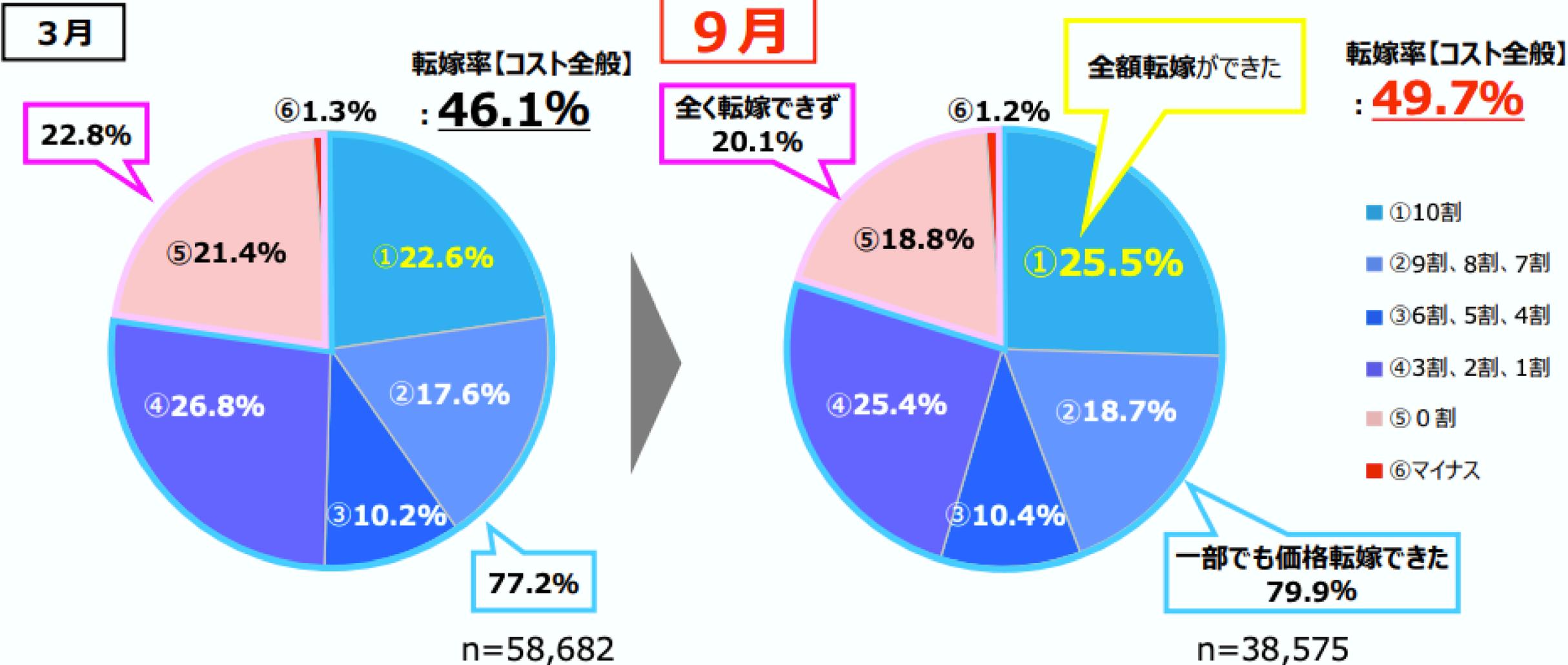
「令和5年度食品産業における取引慣行の実態調査報告書」（一般社団法人食品産業センター）より

# 01

# 価格交渉の現状

## どのぐらい価格交渉できているのか？

直近6か月間における価格転嫁の状況



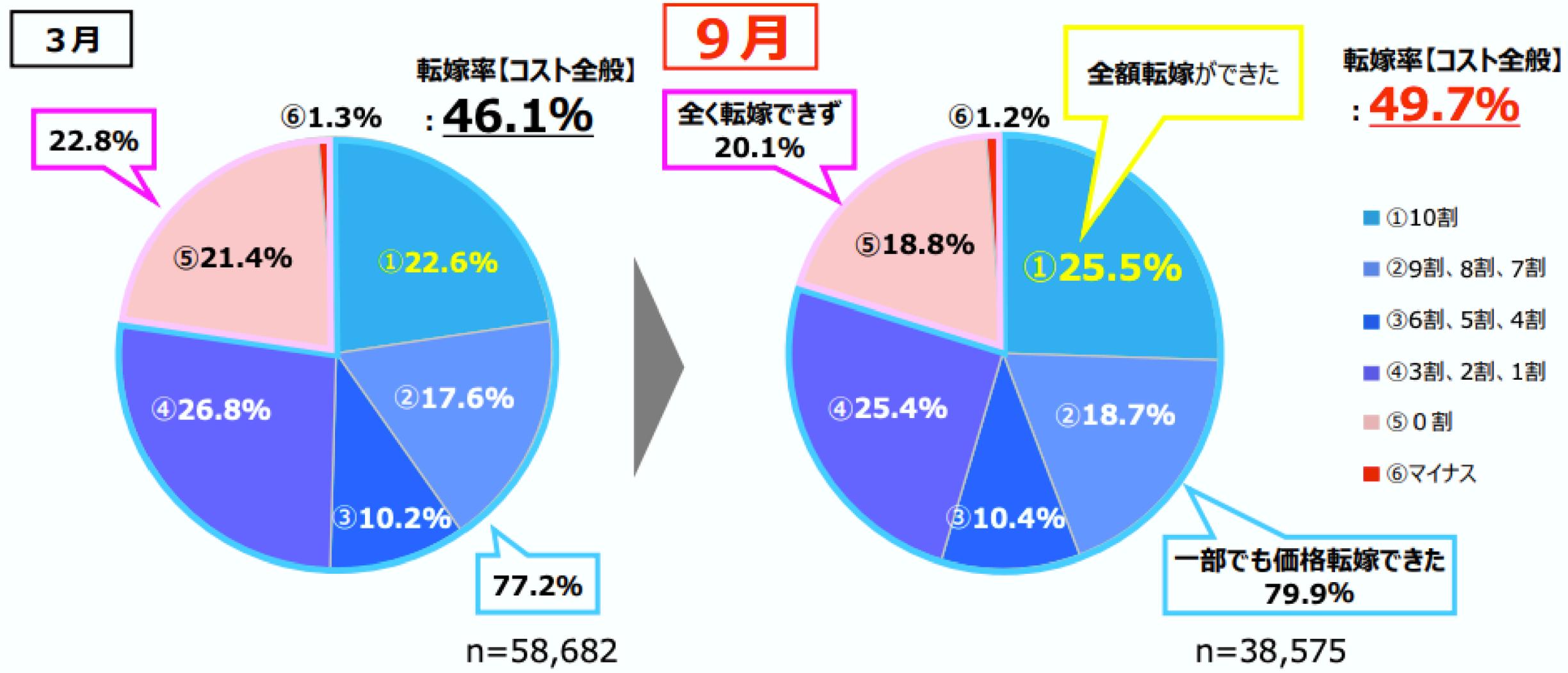
「価格交渉促進月間（2024年9月）フォローアップ調査結果」（中小企業庁）より

# 01

## 価格交渉の現状

### どのぐらい価格交渉できているのか？

直近6か月間における価格転嫁の状況

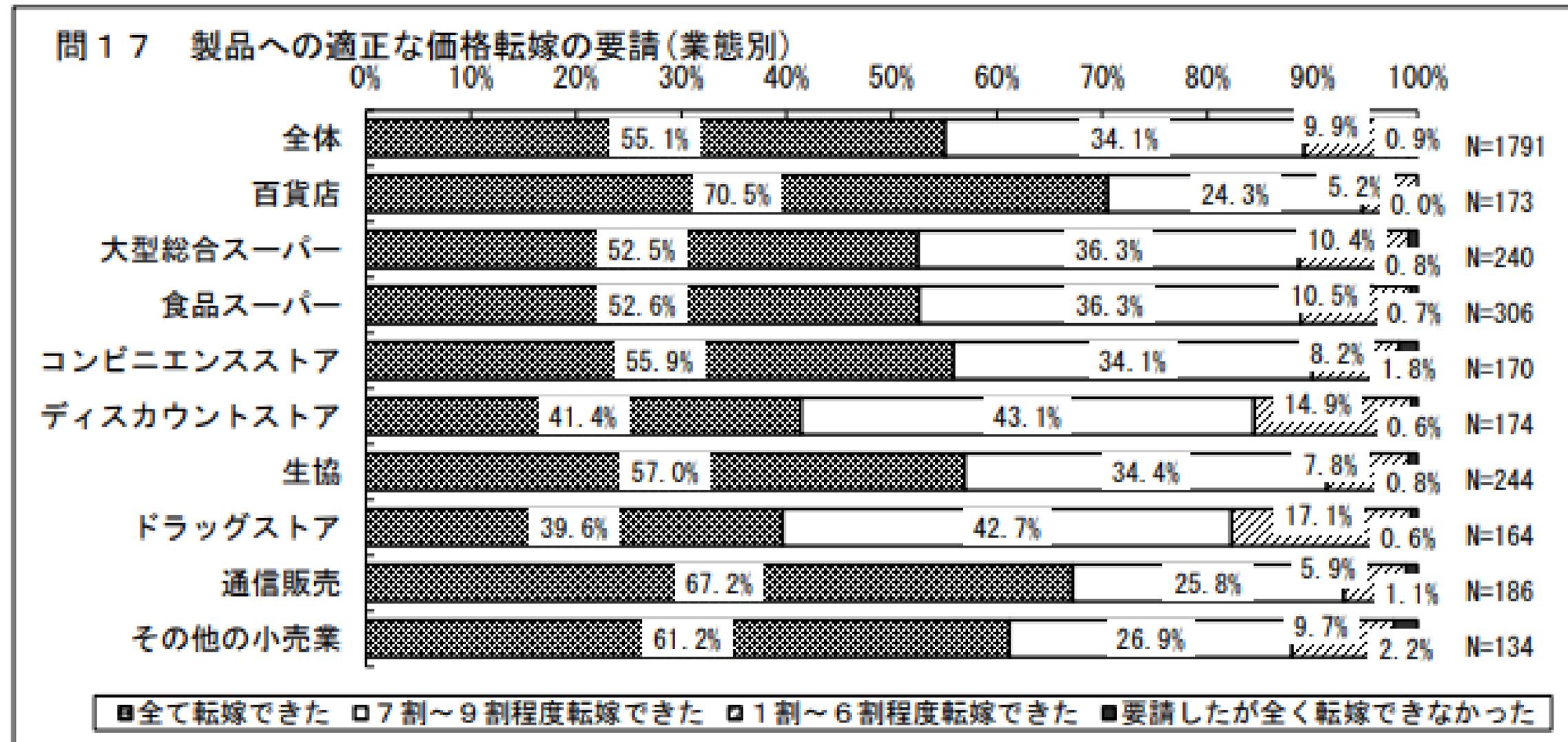


「価格交渉促進月間（2024年9月）フォローアップ調査結果」（中小企業庁）より

## 01

# 価格交渉の現状

## どのぐらい価格交渉できているのか？

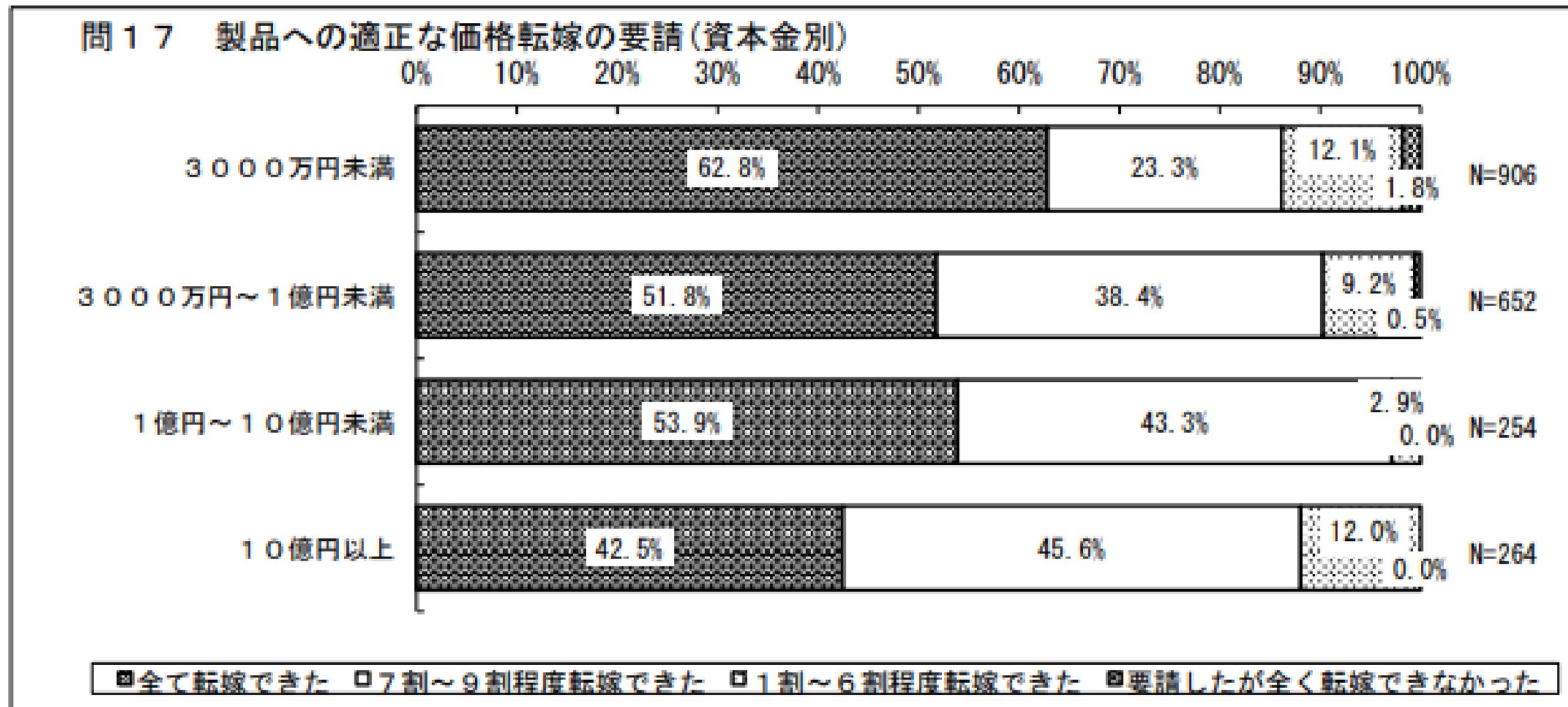


「令和5年度食品産業における取引慣行の実態調査報告書」 (一般社団法人食品産業センター) より

# 01

## 価格交渉の現状

どのぐらい価格交渉できているのか？

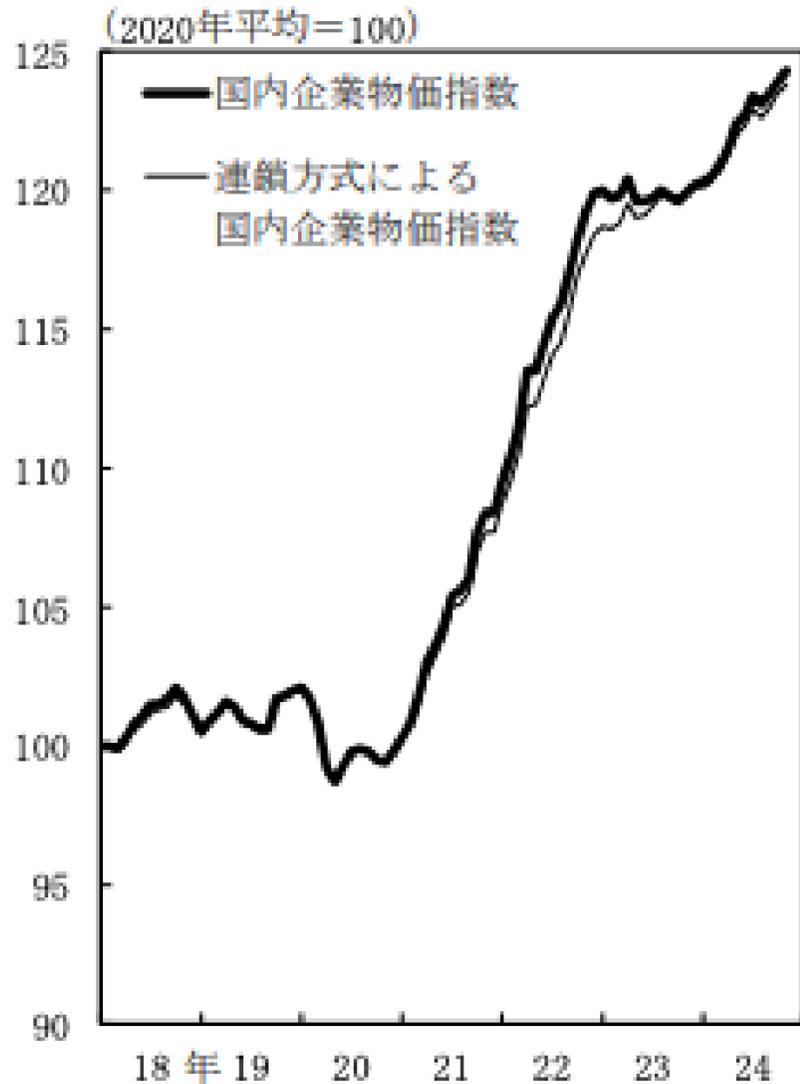


「令和5年度食品産業における取引慣行の実態調査報告書」 (一般社団法人食品産業センター) より

01

# 価格交渉の現状

## 物価と労務費上昇の現状



「企業物価指数」

(日本銀行調査統計局) より

● 福岡県の最低賃金の推移 (過去10年グラフ)



ひと目でわかる！最低賃金  
<https://saichin.net/> より

01

# 価格交渉の現状

## 交渉される方（発注側）の状況

価格転嫁 後ろ向き

Yahoo!ニュース  
<https://news.yahoo.co.jp/articles>

### “価格転嫁に後ろ向き”大企業の実名公表 経産省 - Yahoo!ニュース

2024/08/09 — 経済産業省は、価格交渉への対応などについて企業をランクづけし、実名で公表しました。家電量販大手の「エディオン」など3社が最低評価となってい...

日本経済新聞  
<https://www.nikkei.com> 経済 経済

### 価格交渉、タマホームやエディオンが最低評価 経産省

2024/08/02 — 経済産業省は2日、取引先の中小企業との価格交渉や価格転嫁に後ろ向きな企業を発表した。価格に関する交渉状況ではタマホームやエディオン、一条工務...

中小企業庁  
[https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/result\\_02](https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/result_02) PDF

### 価格交渉促進月間（2024年3月）フォローアップ調査の結果 ...

○このうち「②価格交渉の回答状況」、「③価格転嫁の回答状況」は、受注側中小企業からの回答を点数化（点数化の基準は別紙1参照）し、発注側企業ごとにその平均値（＝（各受注...

9 ページ

Google の検索結果より

# 価格交渉の現状

## 公正取引委員会のガイドラインはどうなっているか？

### 労務費の転嫁を進めるための基本的な考え方

(1) 発注者として、**経営トップが関与**すること、**発注者から協議の場を設ける**こと、説明や根拠資料を求める場合には公表資料に基づくものとする、直接の取引先である受注者がその先の取引先との取引価格を適正化すべき立場にいることを常に意識して、そのことを受注者からの要請額の妥当性の判断に反映させること、**受注者から労務費の上昇を理由とした価格転嫁を求められたら協議のテーブルにつく**こと、**労務費の転嫁を求められたことを理由として、取引を停止するなど不利益な取扱いをしない**こと、必要に応じ労務費上昇分の価格転嫁に係る考え方を提案すること（第2の1関係）。

(2) 受注者として、**国・地方公共団体、中小企業の支援機関などに相談**するなどして積極的に情報を収集して交渉に臨むこと、**根拠資料としては公表資料**を用いること、本指針に記載の事例を参考に適切なタイミングで自ら発注者に価格転嫁を求めること（第2の2関係）。

(3) 発注者・受注者共通の取組として、**定期的に発注者と受注者がコミュニケーションをとる機会**を設けること、価格交渉の**記録を作成して発注者と受注者の双方が保管**すること（第2の3関係）。

01

# 価格交渉の現状

価格交渉をする意味とは！

コストダウンは、限界！

労務費の上昇を自社の努力で我慢するのも限界！



企業が適正な利益を確保することが大事

「価格上昇 →  の向上  
→  の上昇 →  の増加」

02 下請けいじめ  
されていませんか？  
(望ましい取引形態)

# 望ましい取引形態

## 下請け事業者を守る法律やルール

1分で分かる！独禁法  
下請法編

中小事業者の皆さまへ

あなたの抱える取引に関するそのお悩み、

**下請法** 違反かもしれません！



発注書面の不交付



下請代金の減額



下請代金の支払遅延



買いたたき

こんなときは…

- ❖ 発注を受けるときはいつも口頭
- ❖ 代金を支払日に払ってもらえなかった
- ❖ 注文を受けた後に値引きされた
- ❖ 原材料価格の高騰が明らかなのに、一方的に代金を据え置かれた …など

まずはお近くの  
**商工会議所・商工会**に御相談ください！

公正取引委員会  
Japan Fair Trade Commission

JapanFTC YouTube JFTCchannel



画面も  
御覧ください

1分で分かる！独禁法  
優越的地位の濫用編

中小事業者の皆さまへ

それって、

**優越的地位の濫用** かもしれません！



購入・利用強制



従業員等の派遣の要請



協賛金等の負担の要請



その他経済上の利益の要請

こんなときは…

- ❖ 取引に関係のない商品を購入させられた
- ❖ 納入した商品の販売促進に直接関係のない売り場の改装や広告のための協賛金を負担させられた
- ❖ 取引先の新規オープンセールのために従業員を無償で派遣させられた …など

まずはお近くの  
**商工会議所・商工会**に御相談ください！

公正取引委員会  
Japan Fair Trade Commission

JapanFTC YouTube JFTCchannel



画面も  
御覧ください

独占禁止法に基づく「大規模小売業者による納入業者との取引における特定の不正な取引方法」ガイドブック

## 大規模小売業告示

～知っておきたい大規模小売業者の取引ルール～



公正取引委員会  
Japan Fair Trade Commission

02

# 望ましい取引形態

## 下請け事業者を守る法律やルール

食品製造業者・小売業者間における  
適正取引推進ガイドライン

令和3年12月策定

農林水産省

# 望ましい取引形態



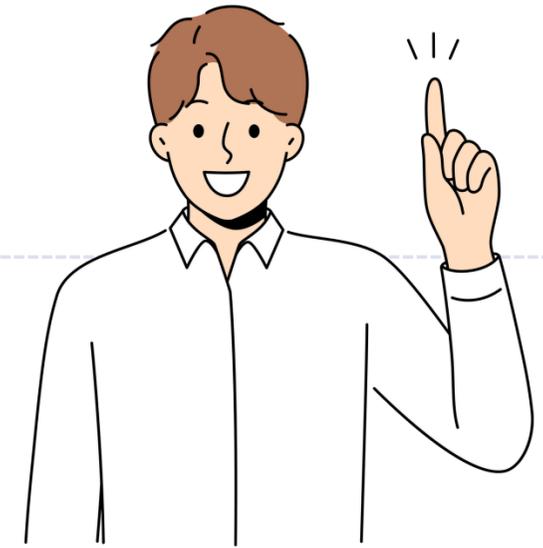
## ①合理的な根拠の無い価格決定

### 【問題となり得る事例】

- 小売業者側の特売期間に対応した通常より大幅に低い価格について、**特売期間終了後**も小売業者側から継続を求められ、**一方的に**その価格を押しつけられた。
- 小売業者が、協賛金を徴収したという名目で、**事前の相談なく**、伝票上で納品価格を**勝手に引き下げる**操作を行った。
- 製造トラブルによる欠品が発生した際に、小売業者からペナルティとして**通常の逸失利益を上回る過大な損失補償**を求められた。

「食品製造業者・小売業者間における適正取引推進ガイドライン」（農林水産省）より抜粋  
（作者が赤字挿入）

# 望ましい取引形態



## ①合理的な根拠の無い価格決定

### 【望ましい取引慣行】

製品の単価・委託代金について、品質や原価、物流費等の条件を加味しながら、製造業者と小売業者が十分に協議を行い、合理的な製品単価を設定することが望ましく、委託の場合にはあらかじめ算定の手法等においても合意しておくことが望ましい。

また、協賛金の徴収や、欠品が発生した際の損失補償については、その支払条件等を製造業者と小売業者との間で事前に合意しておくことが望ましい。

「食品製造業者・小売業者間における適正取引推進ガイドライン」（農林水産省）より抜粋  
（作者が赤字挿入）

02

## 望ましい取引形態



### ②原材料価格、労務費、物流費等の上昇時の取引価格改定

#### 【問題となり得る事例】

○ 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。

○ 小売業者からの**急な発注**に対応するため、人件費、物流費等のコストが**大幅に増加**したにもかかわらず、**従来の納品価格のまま**据え置かれた。

「食品製造業者・小売業者間における適正取引推進ガイドライン」(農林水産省)より抜粋  
(作者が赤字挿入)

# 望ましい取引形態



## ②原材料価格、労務費、物流費等の上昇時の取引価格改定

### 【望ましい取引慣行】

原材料価格、労務費、物流費等の値上がりに伴うコスト増に対応するため、経費動向などを踏まえた明確な算出根拠に基づいて、製造業者と小売業者が十分に協議を行い、合理的な製品単価を設定することが望ましく、委託の場合にはあらかじめ算定の手法等についても合意しておくことが望ましい。

また、合意がない事項については、外的要因によるコスト増加が一時的で対応可能なものであるかについて検討を行った上で、適切な転嫁がなされるよう製造業者と小売業者が十分に協議を行うことが望ましい。

「食品製造業者・小売業者間における適正取引推進ガイドライン」（農林水産省）より抜粋  
（作者が赤字挿入）

## 望ましい取引形態



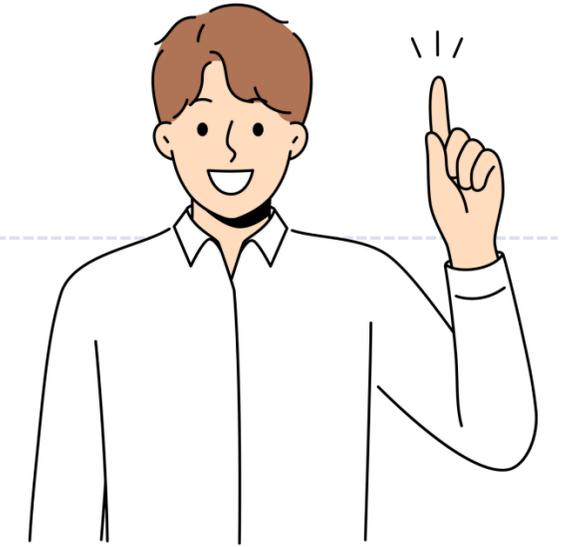
### ③客寄せのための納品価格の不当な引き下げ

#### 【問題となり得る事例】

- 小売業者が、製造業者が納品した商品を当該製造業者の納品価格を下回る価格で販売。別の小売業者から、これを引き合いに、同種の商品の納品価格を引き下げよう一方的に要求され、断ることができない。
- 小売業者から、新規開店等のセール時に納品価格を一律で半額に引き下げよう要請され、応じざるを得ない。

「食品製造業者・小売業者間における適正取引推進ガイドライン」（農林水産省）より抜粋  
（作者が赤字挿入）

## 望ましい取引形態



### ③客寄せのための納品価格の不当な引き下げ

#### 【望ましい取引慣行】

製品の単価・委託代金について、品質や原価、物流費等の条件を加味しながら、製造業者と小売業者が十分に協議を行い、合理的な製品単価を設定することが望ましく、委託の場合にはあらかじめ算定の手法等についても合意しておくことが望ましい。

# 03 価格交渉の ための準備

03

## 価格交渉のための準備

準備を行う理由

交渉というと話上手な人や  
アドリブが上手い人を浮かべがちですが

交渉の9割は

で決まります！



03

## 価格交渉のための準備

4つの準備を行きましょう！

- ①原価計算（現状把握）を行きましょう！
- ②データについてまとめましょう！
- ③相手（発注先）について知りましょう！
- ④発注先の担当者の心理を考えましょう！

03

## 価格交渉のための準備

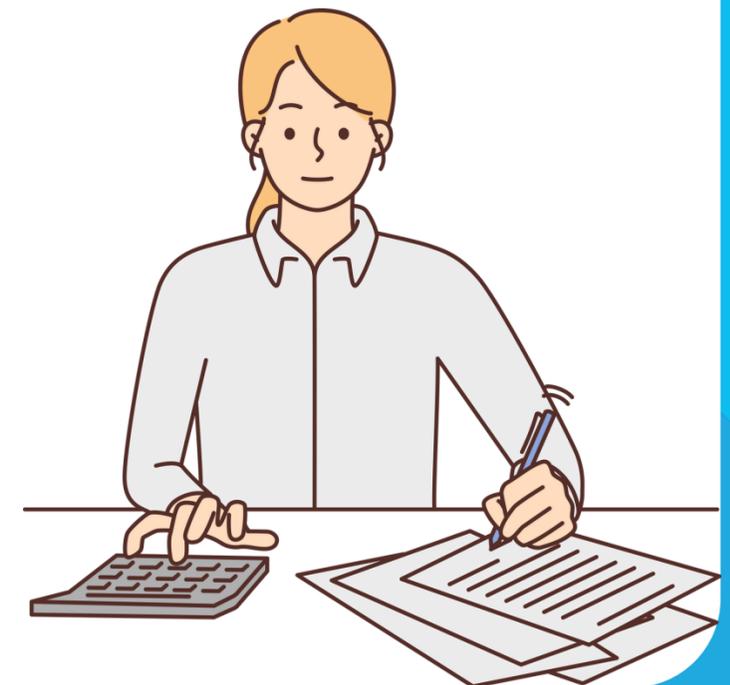
① 原価計算（現状把握）を行いましょよう！

価格交渉の前に

自社の**原価**（**コスト**）の把握が重要です。

原価計算の基本は

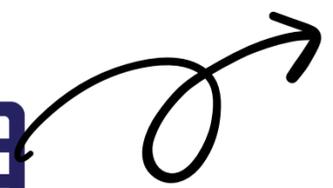
**限界利益**と**貢献利益**



03

## 価格交渉のための準備

① 原価計算（現状把握）を行いましょよう！

利益 = 売上 - 費用  (変動費 + 固定費)

✓ 限界利益 = 売上 -  費

✓ 貢献利益 =  利益 -  費

03

## 価格交渉のための準備

### ② データについてまとめ

### 労務費の転嫁を進めるための基本的な考え方

(2) 受注者として、国・地方公共団体、中小企業の支援機関などに相談するなどして積極的に情報を収集して交渉に臨むこと、根拠資料としては公表資料を用いること、

公正取引委員会HPより (作者が赤字挿入)

# 03

## 価格交渉のための準備

### ② データについてのまとめ

#### 価格交渉支援ツールの特徴

◆ 主要な原材料価格(1,420品目)の推移を示す資料を簡易に作成可能

◆ 日本銀行の公表データ※に基づいており、正確性を担保

◆ 誰でも利用できるよう、表計算ソフトにて操作が可能

#### 【支援ツールの活用手順】



- ① 県HPから支援ツールをダウンロード
- ② 支援ツールを起動



- ② 「業種」又は「品目」を選択
- ③ 主要品目の価格上昇率等が表示
- ④ 資料を印刷



- ⑤ 資料を価格協議の場に持参
- ⑥ データに基づく価格交渉
- ⑦ 適切な価格転嫁を実現

#### 【資料イメージ】



# 価格交渉のための準備

食品品製造業

令和7年1月 現在



## 主要原材料費等の高騰状況

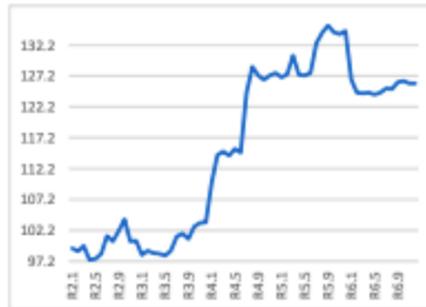
- ✓ ロシアのウクライナ侵略や円安などの影響により、エネルギー・原材料費が高騰しています
- ✓ 本資料は、国の公式データ（日銀の企業物価指数等）を基に、埼玉県が主要原材料費等の高騰状況をグラフにまとめたものです

令和2年1月 からの増減

小麦粉

26.9%up

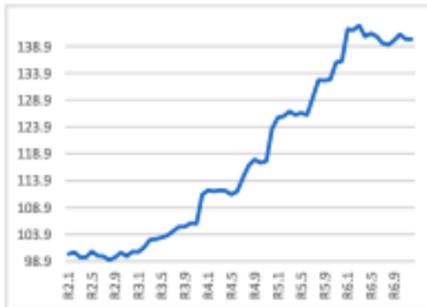
令和6年12月 時点



砂糖

39.9%up

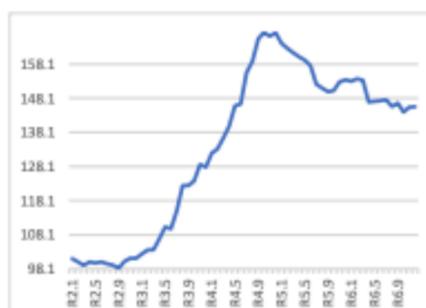
令和6年12月 時点



動植物油脂

44.0%up

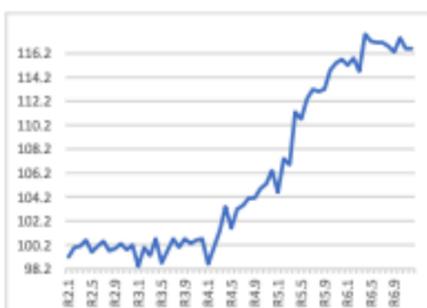
令和6年12月 時点



調味料

17.5%up

令和6年12月 時点

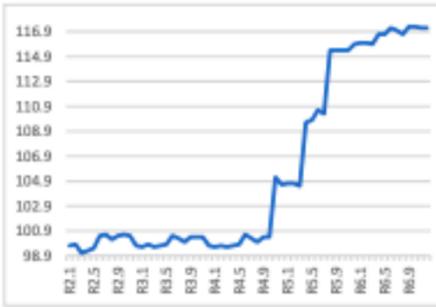


令和2年1月 からの増減

原乳

17.6%up

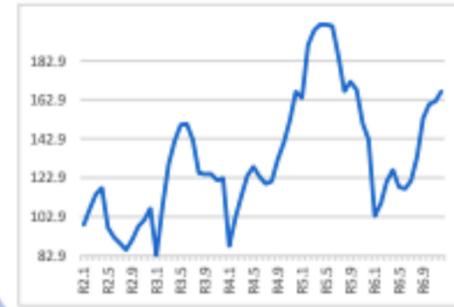
令和6年12月 時点



鶏卵

69.2%up

令和6年12月 時点



食肉

15.2%up

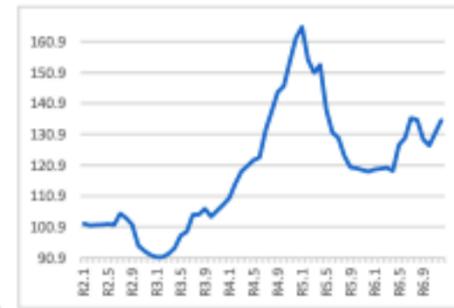
令和6年12月 時点



事業用電力

32.9%up

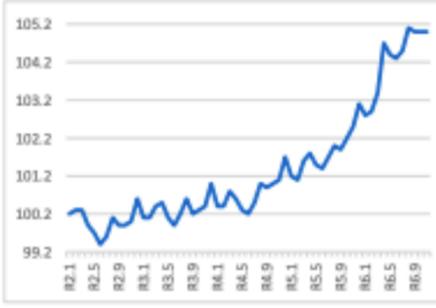
令和6年12月 時点



道路貨物輸送

4.8%up

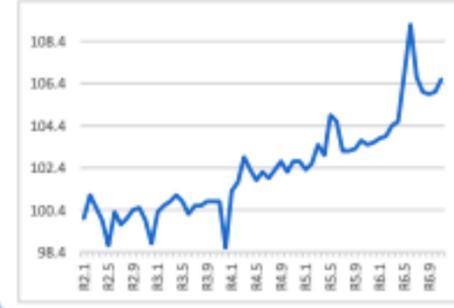
令和6年11月 時点



人件費

6.6%up

令和6年11月 時点



注釈

- ・「国内企業物価指数(令和2年基準)」、「輸入物価指数(令和2年基準)」、「企業向けサービス価格指数(令和2年基準)」(いずれも日本銀行調査統計局)を使用。直近値は速報値。増減率は埼玉県により算出。「輸入物価指数」については、価格名の最後に(輸入)の表記がある。
- ・「人件費」は「毎月勤労統計調査(厚生労働省)における「季節調整済指数-現金給与総額(令和2年平均=100)」を使用。増減率は埼玉県により算出。令和2年1月の指数は100としている。

03

## 価格交渉のための準備

### ②データについてのまとめ

埼玉県 価格交渉に役立つ各種ツール

<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0801/library-info/kakakukoushoutool.html#download>



03

## 価格交渉のための準備

③相手（発注先）について知りましょう！

交渉は相手（発注先）がいることです。

自社や環境（状況）のことだけでなく、

や  など、

相手のことも調べましょう。

03

# 価格交渉のための準備

## ③相手（発注先）について知りましょう！

# パートナーシップ構築宣言



Partnership Building Declaration

事例集

登録方法

登録

登録企業リスト  
現在の登録数  
58,763社

- お知らせ
- 2024.12.06 パートナーシップ構築宣言公表要領「2. 掲載の取りやめ」に基づき、宣言企業1社の掲載を取りやめました。  
[公正取引委員会発表](#)
  - 2024.11.13 パートナーシップ構築宣言公表要領「2. 掲載の取りやめ」に基づき、宣言企業1社の掲載

パートナーシップ構築宣言HP (<https://www.biz-partnership.jp/>)

03

# 価格交渉のための準備

## ③相手（発注先）について知りましょう！

## パートナーシップ構築宣言

福岡県 2070社

IRC株式会社（8 運輸業、郵便業）

株式会社アイエスディーマネージメント（18 複合サービス事業）

IMS（7 情報通信業）

アイギスセキュリティ株式会社（19 サービス業（他に分類されないもの））

株式会社愛しとーと（10 小売業）

有限会社ICSSAKABE（5-21 電気機械器具製造業）

株式会社アイティーシェルパ（7 情報通信業）

有限会社アイテック（12 不動産業、物品賃貸業）

IDL（17 医療、福祉）

アイワ流通有限会社（8 運輸業、郵便業）

OWL（14 宿泊業、飲食サービス業）

株式会社あおいコーポレーション（4 建設業）

株式会社相浦自動車販売（8 運輸業、郵便業）

株式会社アイエヌライン（8 運輸業、郵便業）

IFCプロモーション株式会社（16 教育、学習支援業）

株式会社i cube（5-5 家具・装備品製造業）

愛グリーン運輸株式会社（8 運輸業、郵便業）

株式会社アイ・ケイ・エス

（5-18 生産用機械器具製造業）

有限会社ICデンタルオフィス（17 医療、福祉）

アイソニックス株式会社（8 運輸業、郵便業）

合同会社ITC（19 サービス業（他に分類されないもの））

ITecMarin株式会社（8 運輸業、郵便業）

株式会社AIBOD（7 情報通信業）

株式会社あいふるいで（17 医療、福祉）

株式会社あおい空調（4 建設業）

赤坂ビジネス・コアサポート株式会社（19 サービス業（他に分類されないもの））

パートナーシップ構築宣言HP (<https://www.biz-partnership.jp/>)

# 価格交渉のための準備

## ③相手（発注先）について知りましょう！

### 価格決定方法

不合理な原価低減要請を行いません。取引対価の決定に当たっては、下請事業者と少なくとも年に1回以上の協議を行うとともに、下請事業者の適正な利益を含み、下請事業者における労働条件の改善が可能となるよう、十分に協議して決定します。その際、「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」に掲げられた行動を適切にとった上で決定します。また、原材料費やエネルギーコストの高騰があった場合には、適切なコスト増加分の全額転嫁を目指します。なお、取引対価の決定を含め契約に当たっては、契約条件の書面等による明示・交付を行います。

パートナーシップ構築宣言ひな形から抜粋  
(作者が赤字挿入)

03

## 価格交渉のための準備

④ 発注先の担当者の心理を考えましょう！

会社の考え = **担当者**の考えとは限りません。

担当者の気持ちを考えて、

担当者を  につけましょう！

が大事！



# 04 価格交渉の進め方

04

# 価格交渉の進め方

## 価格交渉のパターン

### ① 分配型交渉



限られた利益をめぐって、自分の取り分を大きくするための交渉

### ② 利益交換型



自分にとって譲れるが、相手にとっては重要な部分を引き出す交渉

### ③ 創造的問題解決型



お互いが協力し合って利益や売上を大きくしていくこと

04

## 価格交渉の進め方

価格交渉の基本の流れ

- ① 交渉すべきかどうかを算定する
- ② 情報を集めて準備する
- ③ 相手の意見を聞く
- ④ パッケージ提案をする

# 価格交渉の進め方

## 価格交渉の事例

- 取引先小売店との交渉は、当社と同じ調味料を製造する主力メーカーの値上げ発表後に開始するよう準備をすすめていく。
- 取引先の小売各社は、地域のプライスリーダーとなる小売店の動きを注視しているため、プライスリーダーとなる小売業者から交渉を開始する。
- 実際の価格改定期は、店舗の定番棚入替期 = 4月・10月を目指してスケジューリングする。  
(食料品製造 (調味料メーカー))

【改訂版】中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック内のモデル事業者のワンポイントから抜粋

04

## 価格交渉の進め方

### 価格交渉のポイント

- ✓ どの会社から進めるか
- ✓ 事前準備が9割
- ✓ その場で決めようとししない
- ✓ 担当者を巻き込む

# 05 価格交渉以外の 方法も考える

05

# 価格交渉以外の方法も考える

価格交渉以外の方法

## 差別化

(独自の商品)

## 販路開拓

(取引先を増やす)

05

## 価格交渉以外の方法も考える

価格交渉以外の方法

# 差別化

(独自の商品)

# 販路開拓

(取引先を増やす)

→差別化できないと

になりやすい・・・

05

# 価格交渉以外の方法も考える

価格交渉以外の方法

## 差別化

(独自の商品)

## 販路開拓

(取引先を増やす)

→ 取引  が高いと  
相手に意見がしにくい

# 価格交渉以外の方法も考える

## 価格交渉以外で改善した事例（差別化）

- 印刷業界は工程分業が多いが、当社の強みはデザイン・編集から印刷まで一貫対応できる点である。
- 一貫対応により、納期短縮のほか、納品物のデザインや精度についても顧客に価値提供が出来ている。
- 原材料費等が高騰する中、事業の収益確保にも役立っている。

（印刷物制作）

【改訂版】 中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック内のモデル事業者のワンポイントから抜粋

# 価格交渉以外の方法も考える

## 価格交渉以外で改善した事例（販路開拓）

- 総合スーパーやカジュアル衣料量販店の衣料品のOEM生産を受注してきたが、価格入札が中心で、事業は薄利多売型であった。
- デザイン・企画提案力を磨き、徐々にセレクトショップとの取引が出来るようになった。セレクトショップでは当社の提示価格での取引が可能である。複数事業を柱とすることで、事業バランスが確保出来るようになった。  
（衣服製造）

【改訂版】中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック内のモデル事業者のワンポイントから抜粋

# 06 下請け事業者を守って くれる支援機関

06

# 下請け事業者を守ってくれる支援機関

## ●下請かけこみ寺（相談無料）

代金の未払い・減額・受領拒否・不当なやり直し・返品・買ったたきなど、下請取引の問題解決に向けて、専門の相談員や弁護士がアドバイスをを行う無料相談窓口です。

※電話／オンライン／対面でのご相談が可能です。

(<https://www.zenkyo.or.jp/kakekomi/soudan.htm>)

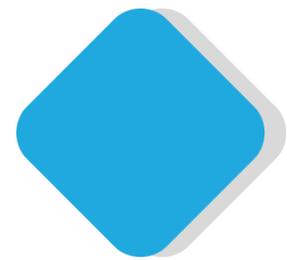


## ●よろず支援の情報（相談無料）

価格転嫁サポート窓口では、価格交渉に関する基礎的な知識や原価計算の手法の習得支援を通じて、下請中小企業の価格交渉・価格転嫁を後押しします。

([https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/tenka\\_support.html](https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/tenka_support.html))





## まとめ

- ✓ 値上げを行うことは  !
- ✓ 交渉は  が大事!
- ✓ 担当者も  立場。  に巻き込みましょう!
- ✓ 交渉  の方法も検討しましょう。
- ✓  できる相手がいるので、活用しましょう!