

特集

価格転嫁に必要な基礎知識と対応策

～価格転嫁は準備が命！～

原材料価格やエネルギー価格の上昇に加え、急激な物価高騰により、中小企業を取り巻く経営環境は厳しさを増しています。こうした状況にあって、持続的な企業経営のためには、コスト上昇分を適正に価格転嫁していくことが不可欠です。

そこで今回、価格転嫁・価格交渉に必要な基礎知識とともに効果的な対応策について解説します。

はじめに

価格転嫁は「とにかく準備・準備・準備！」です。

筆者は原価と値決めのコンサルタントとして、中小製造業を中心に、数多くの企業様の課題と向き合ってきましたが、価格転嫁がうまく進んでいない企業様ほど準備不足——原価と値決めの仕組みがいい加減であることがほとんどでした。

逆に言えば、しっかりと準備している企業様ほど、理論武装を徹底しスムーズな価格転嫁へとつなげていきます。今回の記事では、価格転嫁に成功している企業様がどのような切り口で進めているのかをご紹介します。

値上げの根拠説明をできるようにしよう

価格交渉の相手は、バイヤー（お客様の資材部門）であることがほとんどかと思っています。価格交渉の成否は、いかに彼らに納得してもらえるかどうかにかかっています。

近年は公正取引委員会をはじめとする公的機関の後押しがあり、根拠説明の難易度は従来よりもグッと下がりました。多少説明が雑でも、とりあえず値上げを認めてくれるお客様も出てきています。しかしながら基本的にはしっかりと説明を行い、お客様に「この値上げは仕方ない」と思ってもらうことが大切です。お客様と継続して良い関係を築いていきたいのであれば、誠意をもって、公正明大に進めることが大切だと思います。

それではなぜ、値上げの根拠説明が必要なのでしょう

うか？

理由は簡単。バイヤーは社内を説得する必要があるからです。バイヤーもほとんどの人が会社員。その担当者が会社の承認を得ることなく「値上げOK」とはできません。仕入先からの値上げ依頼内容は妥当かどうかを確認しなければならないのです。なぜか——その値上げインパクトが年間何百万円、何千万円、場合によっては億単位の話になるからです。大きなお金が動くので、担当者だけで決裁することはできません。

バイヤーは「この値上げは妥当なのか？」「ボッタくりではないか？」という確認をしなければ、仕事をしたことにはならないので、皆さんに「〇〇費が上がった根拠を示せ」といった様々な「ツッコミ」を入れてくるのです。

これは筆者自身が大手製造業の資材部門で働いていた実体験からも言えることです。

「返す刀」を用意しておこう

お客様からツッコミがあったときには、即座に「返す刀」で切り返していきましょう。

筆者の顧問先企業様では、値上げの根拠説明を理路整然と行う訓練を積んでいます。

具体的には「今回の加工費の上昇は、人件費が上がったことが要因です。こちらが厚生労働省から出ている滋賀県の最低賃金の推移です。これと比較しても、今回の値上げは妥当かと思っています。」といったように、原価を丸裸にはしませんが、それなりの数字を交えて回答していきます。

ここでの返答にモタモタしているようでは、価格交

渉期間がズルズルと延びてしまい、仮に値上げが認めてもらえたとしても、新価格の適用はそれだけ延期になってしまいます。貴社の収益もそれだけ悪くなります。

バイヤーからのツッコミを想定し、瞬時に切り返せるようにしておくのは最低限の準備です。

そのためにも大事なことが「原価と値決めの仕組み」を根本から見直す——ということです。

「原価と値決めの仕組み」を根本から見直す

残念なことに、価格転嫁がうまく進まない企業様の多くは「原価と値決めの仕組み」が極めていい加減です。作っている自分たちですら、個別製品原価が正確に計算できていないので、どれだけ価格転嫁すればいいのかハッキリ分かっていないのが実態です。

さらに言えば、どの製品、どの顧客がどれだけ儲かっていて、どれだけ赤字を出しているのかも正確に把握できていません。何となく「最近、粗利が減った。とりあえず値上げしないとマズい」といった会話に終始しています。

その背景には、原価にすべての費用を含めていなかったり、原価と売価を混同していたり、チャージレートの設定根拠が不明であったりしていることが多々あります。

【NG例 その1】 原価にすべての費用を含めていない

原価とは、製品1個の製造や販売にかかるすべての費用を合計した価をいいます。製造業の例でいえば、原料代、労務費、機械設備の減価償却費やランニングコスト、その他事務方でかかっている費用などです。会社全体でかかっている費用を製品1個あたりの原価として計算できなければ、いくらで売れば儲かるのかわかりません。事務方も含めた労務費や諸経費のコストアップ分を適切に価格転嫁していくこともできません。

ところが個別企業様を訪問して原価管理のやり方を診断してみると、程度の差はありますが、しばしば次のような問題が診られるのです。

- 材料費しか計算していない。
- 加工費が一部しか計算していない。
- ロスを考慮していない。
- 間接費を計算していない。
- 粗利でしか損益判断できていない。

【NG例 その2】 原価と売価を混同している



お客様に見積書を出した際、「見積りの明細を出せ」と言われたことはありませんか？

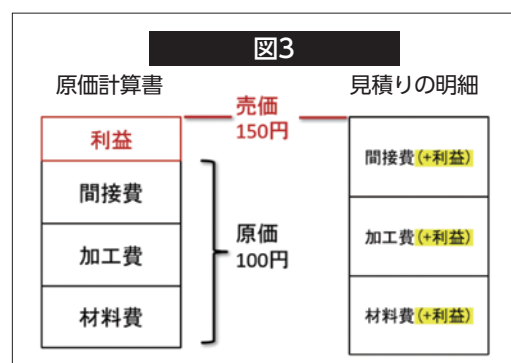
お客様は価格の妥当性を確認したいので、そのようなことを仰います。困った話ではありますが、商売なので無下にすることもできません。

そこで多くの企業様は図1のように答えます。



一見問題なさそうに見えますが、これはあくまで見積り価格、すなわち「売価の明細」です。売価は通常、原価に利益を乗せたものになるので、この明細の中には図2のように「利益」が隠されているのです。正直に「利益は〇〇円を確保して

います」と答えてしまえば「もっと値段を下げてよ」と言われるに決まっているので、いくら利益を確保しているのか分からないようにしているのです。そして見積っている自分たちですら、どこに、いくら利益を含めているのか分からないまま商売をしているのです。



問題なのは、この「売価の明細を算出する帳票」のことを、「原価計算書」とであると誤解してしまっていることです。昔から営業が使っているエクセルシートなどに条件を入力すると、どういう理屈かわかりませんが、見積り価格は〇〇円！と出てくるのです。原価と売価をすっかり混同してしまっているのです。

本来は、図3のように原価と売価を明確に区別しておく必要があります。

このようにしておけば、死守したい価格は明確です

よね。読者の皆さんは、図2と図3のどちらで商売をしていきたいですか？

【NG例 その3】 チャージレートの設定根拠が不明

製造業の場合、見積りをしていく際にチャージレートという賃率を用いて原価計算を行います。価格転嫁がうまく進まない企業様は、このチャージレートの設定方法が極めていい加減です。

- 過去に誰かが決めたきり。何年もメンテしていない。
- そもそも設定根拠がわからないので、メンテのしようがない。
- 指値に合うよう、逆算して使っている。
- 他社は〇〇だから、当社は△△としている。
- お客様から指定されたものを使っている

このように「原価と値決めの仕組み」がいい加減だと、価格転嫁の理論武装はできません。商売の基本である原価より高く売ることでもできません。価格転嫁を加速させるためにも、今後の経営を盤石にしていくためにも、自社の「原価と値決めの仕組み」について振り返ってみてほしいと思います。

見積条件を明確にする

上手な値上げ・値決めのポイントは、受注する前段階で見積条件を明確にしておくことです。

見積条件があいまいなまま受注してしまうと、お客様の後出しジャンケンに振り回されてしまい、結果的に会社は儲かりません。会社に十分な利益がなければ、従業員の給料を上げることはできません。福利厚生を良くすることもできません。将来のための設備投資や開発投資もできません。結果的にQCD(品質・コスト・納期)のレベルが下がり、顧客満足度は下がっていきます。儲けることは決して悪ではありません。赤字こそが悪です。しっかりと利益を確保していくことは、企業(経営者)の使命だと思います。

おさえるべき見積条件は6つ。①仕様、②サービス、③数量、④時間、⑤入金、⑥現物です。

今回は紙面の都合上、その一部をご紹介します。

たとえば、①仕様。仕様が変わると原価は変わります。したがって売価も変わるのが通常です。普通のラーメンとチャーシューメンでは、原価は異なりますよね。売価に差が出るのは当たり前のことです。したがってお客様に対しては「このお見積りは、仕様は〇〇であることが前提です。変更になった場合はお見積り金額

も変わりますよ。」と事前説明を行い、価格交渉の布石を打っておかなければなりません。

製造業の場合であれば、見積書、図面、仕様書などに明記しておきます。長年のあうんの呼吸、口約束、営業マンの頭の中、個人のメモ帳でやっているようでは、のちの価格交渉に使えません。言った言わないの論争になりますし、お客様も自社も担当が変わったりするので、第三者が見てもわかるようにしておくことが大切です。

働いた対価として報酬をしっかりといただきたいのであれば、ここで手を抜かないようにしましょう。

コストがかかっている事实は伝える

お客様のご要望によって見積条件が変わった場合は、追加費用等を請求していくのが本来の姿です。しかし商売の流れの中で、費用請求することが難しいこともあります。それは業界の商習慣であったり、お客様との関係を維持するためであったりします。なんでもかんでも請求！としてしまっただけでは、商売にはならないでしょう。

大事なことは、コストがかかっている事实を伝えることと、費用請求することは、分けて考えていくことです。これがのちの価格交渉カードとなり、お客様教育にもつながります。

具体的には、次のようなイメージでお客様へお伝えします。

「大変申し上げにくいのですが、今回の急な仕様変更によって30万円の追加費用が発生いたしました。通常であれば、この分のご請求をさせていただくところですが、お客様との今後のお取引に期待して、当社で特別に負担いたします(だから今度の値上げについては、満額回答をお願いしますね!)」

価格転嫁は全社一丸！ 営業に丸投げするな！

価格交渉の矢面に立つのは、営業部門です。しかし営業部門だけが頑張っても価格転嫁は決してうまくいきません。価格転嫁は全社一丸で進めていくことが必須です。

例えば、もの作りでは商品に付加価値をつけるために、材料を仕入れて、加工を行います。加工には工数やロスが発生する訳ですが、個別製品の原価計算には、材料、工数、ロスなどの製造データが必要です。このようなバックデータを営業の人が正確に把握できるでしょうか。おそらく難しいと思います。

だから工場部門——すなわち製造、技術、設計、生産管理、資材といった人たちにも協力してもらわない

といけないのです。そうしないと、本来は3時間かかる工程を、1時間でできると誤って見積もる人が出てきます。受注優先で実力以上に低いロス率で見積もる人も出てきます。このようないい加減な見積りをしていては、そもそも儲かる値決めができていない可能性が高く、価格転嫁以前の話になってきます。

総務や経理部門の協力も必須です。例えば、原価計算に必要なチャージレート(賃率)を設定する際には、労務費、機械設備の減価償却費、消耗品費、電力代、ガス代といったバックデータが必要だからです。このような情報は営業や工場だけでは集められません。

パソコンが得意な人に、瞬時に原価や値上げのシミュレーションができるよう手助けしてもらうこともあります。

これからは「定期値上げ時代」です。社会はインフレ時代に突入しました。半年に1回、毎年1回、会社によっては数年に1回、その都度、原価を見直し、適

切に価格転嫁をしていく必要があります。こういったアクションを社内の仕組みとしてルーティン化していくことは、貴社の利益確保には欠かせないことだと思います。

「値上げは営業の仕事だから」と丸投げしてしまっ
ては、決してうまく進みません。

価格転嫁は全社一丸！この鉄則を忘れないようにしてほしいと思います。

【お知らせ】 守山商工会議所のセミナーで解説

この度、9/26(金)に開催される価格転嫁サポートセミナー「中小企業のための値上げ・値決めの上手なやり方」に登壇する機会を頂きました。もっと話を聞いてみたいという方は、この機会に是非ご参加ください。皆様とお会いできる日を楽しみにしております。



株式会社西田経営技術士事務所
代表取締役 **西田 雄平 氏**

2009年法政大学経営学部を卒業後、ミネベアミツミ(株)に入社し購買管理の実務を経験。弱冠24歳で同社最大の生産拠点であるタイ工場に赴任。現地マネジメントに加え、アジア諸国の経営者とタフな商談や価格交渉を行う。その後、西田経営技術士事務所に転じ、収益改善コンサルタントとして全国の中小製造業へ「収益改善プログラム(通称IPP)」を導入。原価と値決めにメスを入れ、顧問先企業の利益創出に億単位で貢献。社内に利益意識が醸成され、経営感覚の鋭い社員が育ってくると多くの経営者から好評を得ている。官公庁や大手セミナー会社での講師も務める。著書に『中小企業のための「値上げ・値決め」の上手なやり方がわかる本(日本実業出版社)』がある。

価格転嫁 サポートセミナー

中小企業のための
「値上げ・値決め」の
上手なやり方



日 時 2025年 **9月26日**(金) 16:00 ~ 17:30

会 場 守山商工会議所(守山市吉身三丁目11番43号)

講 師 株式会社西田経営技術士事務所
代表取締役 西田雄平 氏

定 員 30名

対 象 中小企業・小規模事業者・本セミナーに関心のある方

受講料 無料(会員・非会員問わず)

主 催 守山商工会議所 共 催 滋賀県

詳細、お申し込みは本誌折込チラシまたはこちらから▶
https://moriyama-cci.or.jp/2025/09/01/kakaku_tenka/

