

# 連載

その課題、

# 技術士が お答えします！

さんあいオフィスInc. / CEO、  
さんあい技術コンサルタント事務所 /  
代表技術士（経営工学）

**正井 慎悟**

【経歴・資格】

■（公社）日本技術士会中国本部：技術士活用促進委員会委員長。  
活用促進委員会は中国5県の委員から成り、独立・開業技術士を目指す技術士会員に対する支援、技術士の知名度向上活動などや、外部には行政や組織企業からの技術者紹介依頼への対応などに取り組んでいます。技術士（経営工学）とは、製品やサービスに関する、ものづくり・生産工学（IE）や商品開発（VE）、ライン設計や生産管理、品質、財務、包装・物流などの専門知識を用いて技術・経営上の問題解決を図る技術部門資格です。



## 製造業における価格転嫁の進め方（後編）

Vol.9 ～次の一步は、価格転嫁交渉力を「個人技」から「仕組み化」へ～



### ■質問/課題/お悩み等

従業員100名以下の製造業の中小企業経営者です。  
最近のエネルギー・原材料高や人件費の上昇により、経営が苦しくなっています。取引先と価格交渉を行わざるを得ないと考えていますが、どの様に進めれば良いのでしょうか。

### ■お答え/意見/アドバイス

#### ●はじめに

前編（2025年11月号掲載）では【基礎編・ビジネスモデル別のアプローチ】、価格転嫁において交渉のアプローチは決してひとつでは無いことなどを具体的な実施ステップを交えて紹介しました。後編では、より実践的なアプローチ技法をいくつか紹介します。

#### ●価格交渉のステップと専門家の活用

素晴らしい資料さえ準備すれば交渉が上手くいくなら苦労しません。実践的な価格転嫁交渉では、資料や論理の組立て準備に加えて、「相手の選定」や「タイミング（時期）」など重要なファクターが複数あります。実は、あまり知られていませんが、経験や勘に頼った属人的だった重要ファクターへの対処法も論理的に構築され実際に使われているマネジメント技法を活用することで、少しでも交渉のリスクを減らし効果的に行なうことが可能になります。

以下のようなフレーム（枠組み）で、初めてで難しいようならば専門家にも協力を得て段階的・効率的に進めてみましょう。

ステップ	内容	専門家協力内容
①準備	コスト構造分析、値上げ根拠の整理	損益分岐点分析、原価構成の可視化、外部環境情報収集（政府、マスコミ情報、CSRなど）
②準備	顧客分類、交渉方針の明確化、交渉相手の選定	ABC分析、市場や取引先ポートフォリオ分析などを用いた理論構築支援
③交渉	資料提示、分割転嫁等の提案	数値根拠の提示、工程改善などの支援
④フォロー	合意内容の文書化、再交渉の計画づくり	契約書、MOU（覚書き）への助言など

具体的な「交渉相手の選定」作業にも実は「意思決定関与者・DMU分析」というマネジメント技法が使われます。誰と何をどのように交渉するのが効果的なのか、交渉全体の俯瞰や相関関係の見える化ができるなど便利です。今回詳しくは省きますがご興味のある方は別途お尋ねください。

「タイミング・最適時期」とは、「早いに越したことはない」ではなく、原材料の価格が高騰した時や自社や相手先毎の交渉時期など、つまり実践的には取引先相手によって異なる最適交渉タイミングを分析する技法です。例えば、製造業では取引先の第三四半期頃、決算の3～6ヶ月ほど前です。この理由は、取引先においても今後の仕入れ価格情報等を欲する時期で次年度の予算に織込みやすく、社内稟議時間などを考慮するとこのタイミングが適しています。一方、流通やサービス業では、棚替え、イベントなど周年行事の企画段階のタイミングがあげられます。

#### ●価格交渉に難色を示される典型的な要因

要因	取引先の懸念
値上げ理由が不明瞭	「単なる便乗ではないか?」と疑念
他社との価格差が説明されていない	「競合より高いのでは?」との懸念
過去の値上げ理由が曖昧	「また同じ理由か」と不信感
値上げ以外の改善提案がない	「代替案がないなら応じられない」

こうした拒否反応を避けるには、「準備の仕組みづくり」や「交渉力の可視化」が重要です。



### ●交渉の「仕組みづくり」とは ～先ず属人的な交渉からの脱却～

「価格交渉は全て社長が担当」という中小企業も少なくありません。それなりの理由があることも多いです。しかし属人的な対応から脱却し、企業として価格交渉のルール化や社内各部所の横連携（VEやコスト意識）、標準手順を整えることで、確実性のある交渉となり、牽いては社内全体のやる気（モチベーション）向上にもつながります。

項目	内容例
交渉方針の明文化	「仕入価格が〇%上昇した場合、価格改定を検討」など社内ルール化
交渉手順書の整備	「通知文→説明資料→面談→合意→文書化」という標準手順の整備
通告様式の統一	値上げ理由、影響額、内訳、施行日などをテンプレート化
交渉履歴の管理	値上げ時期・対象・理由・結果をデータベース化

また、このように仕組み化により「一時的な交渉」ではないことを取引先に対しても客観的に示すことができます。（実は、こうした仕組み化は大手企業では採用されています）

### ●交渉の「準備力」～説得材料は8割が事前準備～

交渉の成否は「交渉の場」ではなく、その前の「準備の質と量」で大きく左右されます。以下は、交渉前に必ず整えるべき準備要素をあげました。

#### <交渉準備チェックリスト>

区分	準備内容
コスト資料	原材料費・電気代・物流費などの具体的上昇データ
製品別採算	値上げ対象品の損益計算（収支・貢献度・工数）
他社比較	類似企業・市場価格との比較（適正価格の根拠証明）
努力実績	自社の内部改善活動（改善努力・無駄削減など）
提案文書	値上げ内容・理由・代替案・付加（納期短縮・品質向上）等
想定Q&A	顧客からの反論想定とその回答案の準備

価格交渉準備は、決して社長や営業だけの仕事ではありません。設計・製造・品質・倉庫・物流・事務など全ての部署で協力しあい準備する重要な経営直結型業務です。

### ●「交渉力の見える化」

交渉力とは、「相手を納得させる力」ではなく、「納得できる根拠を示せる力（見える化）」です。以下の要素で交渉力の見える化を図ります。

項目	見える化方法の例
共通目的の提案	「継続的な取引や維持成長のための対等な契約」としての位置づけ
価格改定の妥当性	原価推移グラフ、損益分岐点の図表、前回改定からの差分整理
自社の信頼性	品質保証体制、納期遵守率、過去の取引履歴、取引継続年数
競争力の維持	同業他社との比較、他社の価格転嫁事例など

交渉先のタイプ・特徴も整理し、相手が好みそうな切り口から入るのが上策です。例えば、取引先も受託事業者（一次下請）であれば、「電力単価が前年比で〇%上昇」「材料費が〇円/kgから△円/kgに変化」といった相手と共通部分から具体数値とグラフで見せる化すると、交渉相手も納得しやすくなります。

### ●交渉が難航する場合の対応策（実践）

対応策	説明
段階的転嫁の提案	一括ではなく「2回に分けた価格改定」による相手への負担軽減
セット提案（バンドル交渉とも言います）	値上げと引き換えに「納期短縮・部品点数削減・品質向上」なども提示
他社事例の提示	類似取引先の対応状況を共有し、自社だけではないと伝える
第三者（中立機関）の助言利用	技術士や弁護士などの士業や中小企業の価格転嫁を支援する組織団体（中央会、よろず支援拠点、商工会など）、全国の「よろず支援拠点」「価格転嫁サポート窓口」「下請かけこみ寺」などの活用

### ●まとめ

価格転嫁において重要なことは、「根拠ある準備」と「仕組み化に基づいた交渉」です。特に取引先が難色を示すケースでは、属人的な対応から一度脱却し、客観的なアプローチなど企業として交渉体質を示し磨き上げていくこと、体質改善の継続こそが真の問題解決テーマになります。

技術士（経営工学はじめ）は、数値根拠の整理、資料の整備、手順の設計、現場・原価改善支援など、経営マネジメントと現場・技術の両面から実践的なコンサルタントを行う専門家です。広島県中央会の会員企業の皆様、お悩みの際には、ぜひ外部の専門家活用やお近くの技術士へご相談いただければ幸いです。

### 参考情報URL

労務費、原材料費、エネルギーコスト上昇の根拠となる公表資料（中小企業庁）



【改訂版】中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック（中小企業庁）



※3.主な公開先（政府等統計データ）

・e-Stat（政府統計の総合窓口）



・小企業の経営指標調査（日本政策金融公庫）



### ■「質問/課題/お悩み等」の募集について

急激な社会変化に対応するため、組合や企業に対して、より適切な支援を実施できるよう、広島県中央会では日本技術士会中国本部と連携し、支援体制を強化していきます。自社で解決が難しい技術的課題がある場合は、**連携支援部（TEL 082-228-0926）**にご相談ください。（相談内容によっては対応が難しい場合があります。また、相談内容を一部概要として紙面に掲載させていただく場合があります。）