

埼玉県 価格転嫁 成功事例集



彩の国  埼玉県

埼玉県 価格転嫁 成功事例集

目次

発行に当たって	2
埼玉県の価格転嫁の取組について	3
価格転嫁の実施状況	5
パートナーシップ構築宣言の状況	6
「価格交渉は堂々と」取引先300社へ価格交渉 (共同技研化学株式会社)	7
行政のサポートを受け運賃3割アップを実現 (川里運輸倉庫株式会社)	9
サービスの付加価値向上で顧客が納得する価格改定を (美容室コーリン)	11
県の支援施策を契機として40年振りの運賃改定へ (運輸業 非公開)	13
「価格交渉はメリットたくさん」価格を上げながら会社を強く (製造業 非公開)	15
メニュー価格を改定し、経営状況を改善 (飲食業 非公開)	17
「価格交渉で経営安定化」支援機関と連携し継続支援 (建設業 非公開)	19
「案件ごとの利益を見える化」採算性を意識する体制へ (サービス業 非公開)	21
スイッチングコストを理解し 影響の少ない先から交渉 (製造業 非公開)	23
参考 国が提供するサポート	25
埼玉県が提供する各種支援策	26

発行に当たって

中小企業の持続的な賃上げを実現するには、生産性の向上とともに、適正な価格転嫁により企業の稼げる力を高めていく必要があります。

一方、価格転嫁は従来からの商慣行や発注側企業との力関係など、一朝一夕には解決できない構造的な課題です。埼玉県四半期経営動向調査では、「自社だけでの価格交渉が不安」と回答した企業の割合が4割を超え、価格転嫁が十分にできていない最大の理由となっています。

このため、埼玉県では、令和4年9月に産・官・金・労の12者により「価格転嫁の円滑化に関する協定」を全国に先駆けて締結し、オール埼玉で県内中小企業の価格転嫁を支援しています。

県では、協定に基づき、県内企業に通知、電話及び訪問によりパートナーシップ構築宣言の登録を直接働き掛けるとともに、価格交渉のノウハウ獲得に向けた専門家による伴走型支援を実施しています。

また、価格交渉に役立つ「価格交渉支援ツール」及び「収支計画シミュレーター」の2つのツールを開発し、県ホームページで無料公開しています。

さらに、令和5年9月には、金融機関との連携により、「価格転嫁サポーター制度」を創設し、企業訪問の際に最新の支援情報の紹介や、ツールの効果的な使い方などの支援を通じ、適切な価格転嫁を後押ししています。

このたび、埼玉県の価格転嫁の取組や、伴走型支援により、価格交渉の成功につながった取組を事例集として取りまとめ、広く紹介することとしました。様々な業種における価格転嫁の成功事例や交渉成功に至るコツを掲載しています。

この事例集をはじめ、本県が提供する支援策が、価格転嫁に課題を抱えている企業の皆様にとりまして、交渉成功の一助となれば幸いです。

令和6年11月

埼玉県知事 大野 元裕



埼玉県の価格転嫁の取組について

価格転嫁の円滑化に関する協定

埼玉県では、令和4年9月に産・官・金・労の12団体で全国初となる「価格転嫁の円滑化に関する協定」を締結しました。

サプライチェーン全体での共存共栄、付加価値の向上により企業の稼げる力を高め、賃上げの正のスパイラルにつなげることを目指し、オール埼玉で中小企業の価格転嫁に取り組んでいます。



価格交渉支援ツールの開発・公開

令和5年2月に全国で初めて、価格の推移が一目で分かり価格交渉のエビデンス資料を簡単に作成できる「価格交渉支援ツール」を開発し、県ホームページで無料公開しました。

業種や品目を選択するだけで簡単に価格交渉の参考となる資料を作成できるものとなっています。

国内企業物価指数807品目、輸入物価指数375品目、サービス価格指数等239品目、合計1,421品目を網羅（令和6年10月末現在）しており、県では毎月の日銀発表に合わせ、速やかにデータを更新しています。

価格交渉の際などに是非、御活用ください。



収支計画シミュレーターの開発・公開

令和5年10月に全国で初めて、価格転嫁と収益の相関関係が企業ごとに一目で分かる「収支計画シミュレーター」を開発し、県ホームページで無料公開しました。

価格転嫁と収益の相関関係が視覚的に分かりやすく表示されます。

今後5年間の長期的な収支について、価格転嫁の有無での比較が可能で、従業員の増減や賃上げにも対応しています。

経営計画の策定などに是非、御活用ください。



「価格交渉支援ツール」、
「収支計画シミュレーター」
はこちらからダウンロードいただけます。



価格転嫁サポーター制度の創設

価格転嫁の更なる実効性の向上を目指すため、金融機関との連携により、令和5年9月に全国で初めて「価格転嫁サポーター制度」を創設しました。

金融機関において、社内研修等で価格転嫁に関する講座を実施し、行員を「価格転嫁サポーター」として養成しています。

「価格転嫁サポーター」には、企業訪問の際に、県や国の最新の支援情報や「パートナーシップ構築宣言」の紹介・登録サポート、各種支援ツールの紹介等を行っていただいています。



「価格転嫁サポーター制度」の詳細はこちら



専門家(中小企業診断士)による伴走型支援

県内中小企業に価格交渉のノウハウを身に付けていただくため、令和5年2月から、中小企業診断士が支援を希望する企業を訪問し、価格交渉の課題の洗い出しから、改善策の提示まで、無料で伴走型支援をしています。

「収支計画シミュレーター」や「価格交渉支援ツール」の効果的な活用方法などの支援も行っています。

この結果、支援先の経営者の意識改革や担当者の説明・交渉ノウハウの習得につながり、「20%増の価格改定に成功した」、「年1億の増額を提示して実現した」などの価格転嫁の事例も生まれており、このうち主なものを本事例集で紹介しています。

1社当たりの支援回数が2回までだったものを令和6年度は3回まで実施できるよう拡充しています。

支援を御希望される方は是非、御活用ください。

「価格交渉に役立つ伴走型支援」の詳細はこちら



埼玉モデルの全国展開

こうした本県から始まった地域連携の動きは「埼玉モデル」として令和6年10月末時点で、39道県にまで拡大しています。

価格交渉支援ツールは、27道府県のホームページにリンクが貼られ、国の価格交渉ハンドブック等にも掲載されるなど、県内だけにとどまらず、全国に展開され、国や日本商工会議所からも高く評価いただいています。

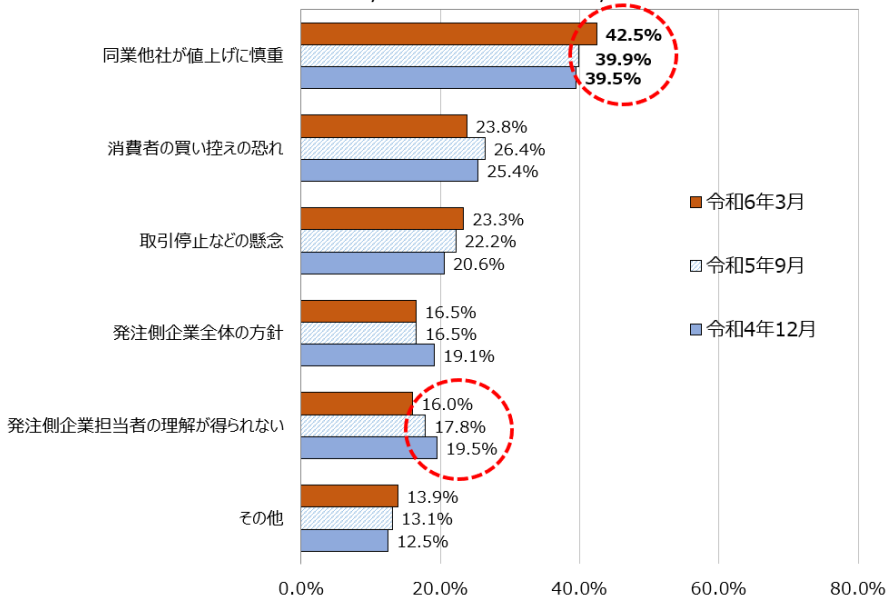


価格転嫁の実施状況（令和6年3月時点）

■ 価格転嫁が十分にできていない理由／「同業他社が値上げに慎重」と回答した企業が4割以上

（埼玉県四半期経営動向調査結果より）

R6年1～3月期 対象企業：2,200社、回答企業：1,050社（複数回答）



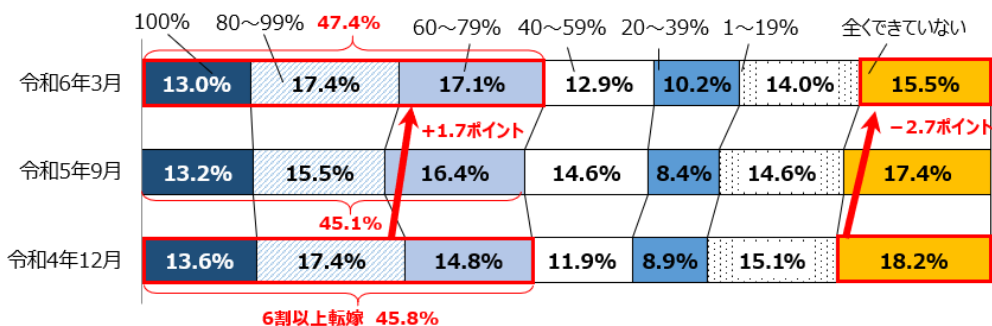
「同業他社が値上げに慎重」と回答した企業が4割以上

「発注側企業担当者の理解が得られない」と回答した企業は減少傾向にある

■ 価格転嫁の状況／価格転嫁の実施状況は徐々に進んでいる

（埼玉県四半期経営動向調査結果より）

R6年1～3月期 対象企業：2,200社、回答企業：1,289社（単一回答）



令和4年12月から令和6年3月にかけて、

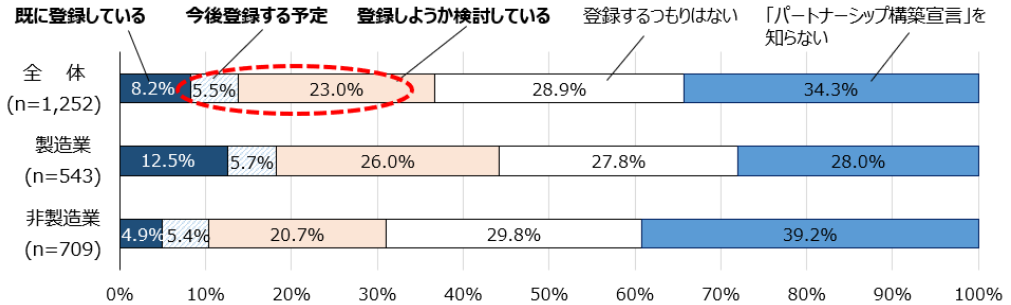
- ・ 6割以上価格転嫁ができていない企業は1.7ポイント増加
- ・ 価格転嫁が「全くできていない」企業は2.7ポイント減少

パートナーシップ構築宣言の状況

■「パートナーシップ構築宣言」の登録／宣言数は更に増加する余地あり

(埼玉県四半期経営動向調査結果より)

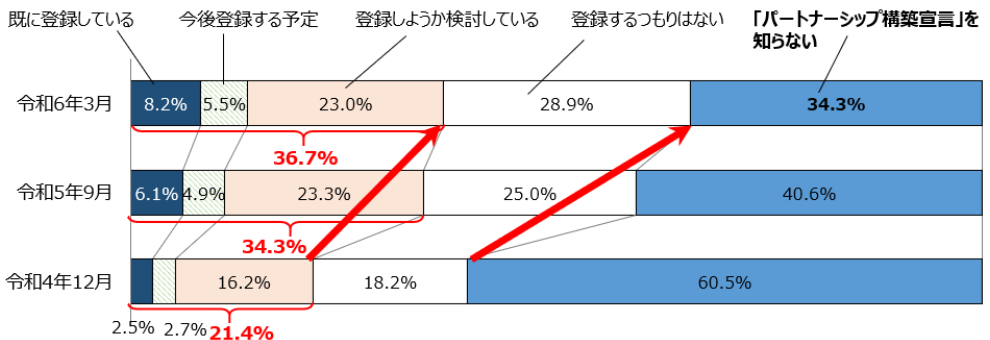
R6年1～3月期 対象企業：2,200社、回答企業：1,252社（単一回答）



「今後登録する予定」、「登録しようか検討している」企業の合計は、
全体では28.5%、製造業では31.7%、非製造業では26.1%

宣言を知らないと回答した企業は、
全体では34.3%、製造業では28.0%、非製造業では39.2%

■「パートナーシップ構築宣言」／認知度は年々向上している



「既に登録している」、「今後登録する予定」、
「登録しようか検討している」企業の合計は、

- ・令和6年3月は36.7%
- ・令和5年9月は34.3%
- ・令和4年12月は21.4%

→令和4年12月の調査から15.3ポイント上昇

「パートナーシップ構築宣言」を知らないと回答
した企業は、

- ・令和6年3月は34.3%
- ・令和5年9月は40.6%
- ・令和4年12月は60.5%

→令和4年12月の調査から26.2ポイント減少

「価格交渉は堂々と」 取引先300社へ価格交渉

会社概要 共同技研化学株式会社
 設立：1979年10月
 所在地：埼玉県所沢市南永井940番地
 従業員数：80名
<https://www.kgk-tape.co.jp/>



背景・きっかけなど／原材料等高騰で収益悪化

埼玉県に本社、都内に営業拠点、群馬県富岡市に主力工場を持つ同社は、多機能性フィルムや建築用、工業用の両面テープ等を製造しています。製品は住宅建材や自動車、スマートフォンや音響機器など、あらゆる分野で使われています。

時代のトレンドを掴み、差別化された品揃えを支えるのは開発力です。同社の研究開発は現会長の濱野尚吉氏が担っています。同氏は主力商品の建材サッシ用防水テープや分子勾配膜両面テープを始め、多くの製品を世に送り出し、2006年から3年連続で日本発明大賞を受賞するなど、技術力で高い評価を受けています。

同社が開発した建材サッシ用防水テープは止水性に優れ、国内同製品の7割のシェアを誇ります。また自動車のEV化が進む中、分子勾配膜両面テープはEVのセンサーや部品の固定に採用されており、更なる展開が期待されています。

安全・品質の追求と、差別化された製品により収益を得てきましたが、原材料高騰に伴い、収益を圧迫するようになりました。

会社の成り立ち／価格交渉の重要性

「価格交渉はとても大事。独立前の勤務先は汎用製品が主でした。いわば価格転嫁ができなかったため、会社更生法を申請することになったともいえます。」と濱野会長は振り返りました。

当時の会社では、再建途上の選択と集中により両面接着テープ事業がなくなったため、同氏は自ら製造販売する企業を創業しました。

社名の由来は、「共に同じく幸せになろう」を意味します。

だからこそ、現在の状況に対して「今は競争の時代ではなく共同の時代。仕入先に無理を言うわけにもいかない、社会でお金を回さないといけない局面だからこそ、価格交渉は恥ずかしいことではない。」と考えています。



濱野尚吉代表取締役会長



本社工場内

<ポイント>

- 経営者自ら従業員に発信し価格交渉を後押し。平均10%の価格転嫁に成功
- 取引先300社を分析し、カテゴリ別に価格交渉のアクションプランを策定
- 転嫁分は従業員の賃上げへ。基本給は4%、賞与は6%UPを実現

「堂々と価格交渉しよう」のメッセージが従業員を後押し

「従業員の多くは値下げの時代を生きてきました。だから経営者が従業員の背を押さなといけない。堂々と価格交渉をするようにと、従業員へ伝えました。」（濱野会長）

最初の価格改定のお願いは2021年11月、2回目は2022年8月、3回目は2023年5月と、原材料やエネルギーの値上げに合わせて、取引先に相談しました。

同社では、日頃から月次試算表を従業員に開示しているほか、価格交渉のため取引先へも月次試算表を見せています。「数字を見せることで、社員の生活の維持、取引先への安定供給のためにも、価格を改定いただけないと、うちの会社は続けられないんだということを理解してもらえます。」（濱野会長）

役員である小池常務、稲垣営業部長を中心に価格転嫁活動を推進、5名の少数精鋭の営業担当者が取引先約300社へ地道な交渉を行いました。その結果、ほぼ全ての取引先に対応いただき、平均10%の価格転嫁が実現できました。取引先によっては価格転嫁だけでなく、仕様変更での収益改善の成果が出た事例もあります。

転嫁した分で従業員の賃上げを実施

物価上昇の度合いからも、賃上げをしないと従業員の生活が成り立たないと考えた経営陣は、基本給は4%、賞与は6%の賃上げを行いました。

アドバイスを受け交渉マトリクス作成、更なる製造原価の見える化へ

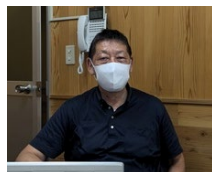
県から派遣された専門家のサポートを受け、300社の取引先ごとに売上高や値上げ率の目標と実績等をまとめた一覧を作成し、価格転嫁の状況を見える化しました。

『理解度が高く交渉の成果が上がった取引先』、『取引高が大きい、交渉の余地がある取引先』、『価格転嫁への理解度を得ているため、現在の取引高は大きくないが、これから伸ばしていく顧客』など4つに分類し、カテゴリ別にアクションプランを実施しました。

今後は研究開発費等のコストを配賦した原価に応じて販売価格を設定できるようにするほか、原価の意識を従業員に再度周知するような教育も同時に進めていく計画です。

<企業からのコメント>

原価管理や価格転嫁の効果検証を行ってきましたが、県の伴走型支援によって、モノづくりの実態を反映した管理手法や分析からの戦略立案のアドバイスを得られました。アドバイス頂いた現場や製品群に即した原価、収益の「見える化」を進めることで、技術で社会に貢献する企業理念に磨きをかけていきます。（小林営業本部長）



行政のサポートを受け 運賃3割アップを実現

会社概要 川里運輸倉庫株式会社
 設立：1973年4月
 所在地：埼玉県さいたま市北区日進町1-714-1
 従業員数：22名



背景・きっかけなど／価格転嫁が進みにくい運輸業界

運送業界で価格転嫁が進まない一つの理由に、多重下請け構造があります。

元請け→一次下請け→二次下請けへ外注される中で利幅が薄くなり、下請け企業においては利幅が薄くなるほど価格転嫁に応じる余力が残らなくなるため、価格転嫁を実現できる企業が少なくなるというものです。

同社も、利益確保のためコスト抑制に努めてきましたが、近年燃料費やトラックの部品、車検費用なども上昇する中、自社の努力だけではどうにもならなくなってきました。

「このまま廃業してしまったほうが良いのでは、という思いもよぎりました。」
 （島村夕紀子取締役）

窮地に陥った同社は、大口取引先に運賃の価格引上げや、付帯作業の資材負担について相談を持ち掛けましたが、結果はゼロ回答でした。

知識を身に着け、県のサポートを受けて再度価格交渉へ

こうした中、関東経済産業局が実施したアンケート調査「価格交渉促進月間（2023年3月）フォローアップ調査」のヒアリングに協力したことが、知識を得るきっかけとなりました。

「アンケートを読んでいるうちに、運送業界の2024年問題の論点や、原材料価格高騰に対する国の中小企業政策などが分かり、きちんとした値上げ交渉の方法を知りたくなりました。」
 （島村取締役）

そこで埼玉県の価格転嫁支援事業を紹介された同社は、県から委託を受けた埼玉県中小企業診断協会の会員による伴走型支援を受け、取引先との価格交渉に再度取り組むことになりました。



同社事務所



サポートを受けて準備した資料

<ポイント>

- 一度断られても諦めず、県の伴走型支援を受けて再度価格交渉を実施
- 行政発出の文書を活用し、理論武装
- 精緻な原価計算から事業継続可能な運賃を試算して交渉へ

必要資料を作成するとともに、行政が発出した文書を準備

アドバイスをを受けて最初に作成したのは、同社の原材料価格の現状を説明する原価計算の資料です。

燃料油価格、ディーゼルエンジン車の排気ガスをクリーンにするため必要な液体「アドブルー」、事務用品、タイヤ、セキュリティシステムの保守料金など。また、コストアップの要因となる仕入先からの値上げ通達書類をファイリングし、精緻に原価計算を行った上で、事業継続可能な運賃を試算しました。

それらに加えて、行政機関から発出された公的文書等も準備しました。

国土交通省自動車局貨物課名で発出された『価格交渉促進月間における取組の推進について』、2022年12月末に公正取引委員会が公表した「優越的地位の濫用」に該当するおそれのある13社を公表したニュース記事などの参考資料をそろえ、理論武装して交渉に臨みました。

交渉の結果 運賃の値上げに成功

配送ルートの見直しにより生産性向上も実現

値上げの緊急性が最も高い取引先から交渉を開始しました。以前はもとにも協議できなかった会社でしたが、2トン車運賃の値上げ30%を実現しました。

もう1社の運賃は希望どおりにはなりませんでした。が、近距離の業務を多く手配してくれるなど、配送ルートの全面的な見直しに協力をいただきました。これにより、ドライバーの拘束時間が減り、生産性向上が実現しました。

<企業からのコメント>

なかなか価格転嫁が進まない運輸業界で、ようやく交渉のテーブルにつくことができた段階です。

原材料価格高騰分の一部が転嫁できただけですので、今後はドライバーの賃上げを実現するべく、国土交通省が2024年3月に告示した、『標準的な運賃』を目標に、引き続き取り組んでいきたいです。



島村夕紀子取締役

サービスの付加価値向上で 顧客が納得する価格改定を

会社概要 美容室コーリン
 創業：1959年
 所在地：埼玉県ふじみ野市霞ヶ丘1-4-10-101
 従業員数：6名
<http://www.cal-an.com/>



背景・きっかけなど／経営革新計画策定がきっかけ

同店はふじみ野市で65年以上営業している美容室で、メインの客層は古くから通ってくれる常連顧客です。三世代で来店されたり、新規顧客を紹介してくれるなど、優良顧客に恵まれています。

厚生労働省の発表によると、美容室の平均客単価は6,000円～6,500円です。当店の顧客は年齢を経ても美意識が高く、綺麗を維持したいお客様が多く、客単価は9,000円を超えており、比較的高単価のサロンです。

スタッフ一同常に技術の向上に努め、サービスの水準を上げる努力をしています。クーポンは技術料の値引きになるため、大手のサロン検索・予約サイト等への登録はしていません。

コロナ感染症拡大時、全国的にも美容室の売上げは減少しました。当店も顧客の来店頻度が落ちたことで客数が減少し、まだコロナ前の水準に戻りできていません。近年の原材料やエネルギー価格の高騰により、近隣の美容室が一律に価格を上げていく中、当店はもともと客単価が高めということもあり、単純な値上げには踏み切れず、価格を改定していませんでした。

「美容代はおお客様の余裕資金から出されるもの。物価が上がると、美容代が一番に節約の対象になります。単純に値上げをするだけでは、来店頻度が下がったり、安価な他店に流れる可能性もあります。

エネルギー価格高騰といった状況は、お客様からの理解は得られると思いますが、当店は単純な値上げはしたくないという気持ちがありました。」（前代表 石井智善氏）

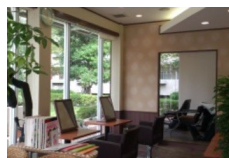


石井智善氏（前代表）

既存事業の収益シミュレーションを実施

事業承継の準備を進める中で、経営革新計画を策定することになりました。その際、既存事業の収益シミュレーションのため、埼玉県の『収支計画シミュレーター』を活用。

今後見込まれるコストの上昇に対して必要な売上高を見て、価格改定の必要性に気が付きました。



店内写真

<ポイント>

- 単なる値上げではなく、施術効果を上げる設備でサービスの付加価値を向上
- 価格改定の前に、新メニューの無料体験期間を設定
- 顧客も納得しながら、水を使うメニューは一律220円アップの価格改定を実現

新しいケア設備の導入を契機に

経営革新事業とともに、既存事業の生産性向上と労働環境改善等を目的に、新しい設備（マイクロバブル発生装置）を導入しました。

マイクロバブル発生装置は、洗浄効果が高く、洗髪やドライの時間を短縮できるほか、ケア剤の浸透度も良くなるため、仕上がりの質が高まる効果もあります。

生産性向上だけでなく、同店の付加価値を向上し、顧客満足度向上にもつながります。そこで、新設備の導入をきっかけに、価格の見直しを行うこととなりました。

価格改定の前に、新メニューの無料体験期間を設定

同店では、まず3か月間の無料体験期間を設けました。マイクロバブル発生装置の洗浄効果や仕上がりの違いを体験してもらい、顧客に納得してもらうことを優先しました。また、スタッフ全員で、施術効果をPRするよう徹底しました。



シャンプー剤無しでも頭皮や髪の汚れが落ちる

「都度、お客様に満足度をヒアリングしました。無料期間が終了した後、洗髪を含めて水を使うメニューには新設備を使うことや、価格改定の予定についても丁寧に説明し、お客様に納得いただけました。スタッフの協力のおかげです。」（石井氏）

顧客も納得しながら、価格改定を実現

その結果、全てのお客様から好評を得ました。「どのような施術でも合わない方は必ずありますが、今回導入したマイクロバブル発生装置を使う施術は、100%のお客様に御満足いただけました。」（石井氏）

顧客に納得いただきながら、無料期間を終了した後、水を使うメニューは一律220円アップ（約5%～10%）することができました。

<企業からのコメント>

BtoCの場合、“お客様に納得していただける価格改定”であることが必要だと思えます。世の流れで「他店も一律上げているから」ではなく、サービスの付加価値を高めて、顧客満足度の向上を図りながら価格の改定を進めていくことが大事です。

事業を承継し、新しい体制になりました。今後もスタッフ一同、お客様に寄り添い、技術力を高め、期待以上の満足を提供していきたいです。
（現代表 宮澤健太氏）



宮澤健太氏（現代表）

県の支援施策を契機として 40年振りの運賃改定へ

会社概要 社名：非公開
設立：1972年
従業員数：15名

背景・きっかけなど／物価高騰が及ぼす悪循環と価格転嫁の必要性

同社は1972年設立の運輸業です。迅速かつ効率的な配送アプローチで品質と信頼性のある配送サービスを提供しています。

古くからの取引先は、運賃が40年前から改定できていませんでした。運送基本契約を交わしてはいますが、そちらも改定されていないため、必然的に価格転嫁は全くできていない状況にありました。

40年前の燃料代は60～70円前後を推移していましたが、現在は140円前後と約2倍です。タイヤなどの消耗品も同様に値上がりする中で、旧態依然の運賃であるため自社の経営状況は逼迫していました。

自助努力でコスト削減に取り組んではいますが限界があり、いよいよ価格交渉の必要性に迫られていました。

「運賃が改定されていないため、自社の利益率が低下していました。そのため、高い賃金で運転手を雇うことができず、悪循環に陥っている状況です。2024年問題もあり早期に賃上げできるだけの収益力確保が必要だと認識していました。」(代表取締役)

とはいえ、円滑な価格転嫁の実現に向けてどのように取り組んだらよいか、交渉に向けてどのような下準備が必要なのかといったノウハウが自社にないため、なかなか動けない状況でした。

県の支援施策を契機として価格交渉に向けて動く

こうした中、2023年12月頃、埼玉県の価格交渉ノウハウ獲得に向けた伴走型支援を知り、埼玉県中小企業診断協会の中小企業診断士から、価格転嫁の状況についてヒアリングを受けました。

面談を通して、第三者目線でのアドバイスや、価格転嫁に成功した県内運輸業の事例紹介を受け、価格交渉に向けて動くこととなりました。

「現在の物価高騰の状況は、ある意味自社にとって価格交渉のチャンスでもあるのではないか。入念に準備した上で、臆することなく果敢に挑戦しようという気持ちになりました。」(代表取締役)

<ポイント>

- 原材料・エネルギー価格の高騰は価格交渉のチャンスでもある
- 交渉前に根拠となる定量的資料を入念に準備
- 運賃改定のみならず価格交渉ノウハウの獲得にも寄与する

交渉のテーブルに向けて、根拠となる必要資料を準備

価格交渉に向けて準備した資料は、以下のとおりです。

- ① 運賃・料金の見直し嘆願書
- ② 燃料費の勘定科目別実績グラフ
- ③ 国内の消費者物価指数の推移データ(1980年~2023年)
- ④ 運送基本契約書
- ⑤ 労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針(公正取引委員会)
- ⑥ トラック運送事業者のための価格交渉ノウハウ・ハンドブック(国土交通省)



国土交通省

トラック運送事業者のための
価格交渉ノウハウ・ハンドブック

また、交渉のテーブルに着く際は、価格転嫁に成功した運輸業の事例を参考にして、話題に出すこととしました。

交渉の説得力を持たせるためにも、根拠となる自社の定量的資料の準備を入念に行い、5%~10%の運賃アップで妥協しないような気持ちで、交渉に臨むこととしました。

自社の試算では、物価高騰分を賄うには運賃の20%アップが必須であることから、25%の運賃アップで打診し、運賃の20%アップを着地点として考えました。

交渉の結果 運賃改定と価格交渉ノウハウの獲得

売上高構成比の高い取引先A社から交渉を開始しました。交渉により積荷1キロ当たり20%の運賃アップを実現しました。これにより、賃上げが可能となり、従業員待遇の改善が見込めることとなりました。

今回の価格交渉経験は自社の交渉ノウハウの獲得に大いに貢献する結果となりました。

「当初は、大手相手では交渉してもどうせ相手にされないだろうという思い込みも少なからずありましたが、自信を得ることができ、非常に有意義でした。」(代表取締役)

<企業からのコメント>

今回支援を受けて運賃改定を実現することが叶いましたが、もっと早く交渉すれば良かったと感じています。現状では、取引先の1社に対してのみ価格転嫁が実現した段階ですので、今回の価格交渉の経験則を生かして、他の取引先に対しても打診していく所存です。

そして、早期の賃上げを実施し、ドライバーを泣かせるようなことはせず、今後も社員を大事にしていきたいと考えております。

「価格交渉はメリットたくさん」 価格を上げながら会社を強く

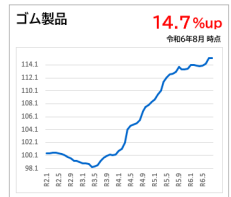
会社概要 社名：非公開
設立：1990年
従業員数：39名

背景・きっかけなど／取引の7割が下請けという事業構造

埼玉県内に本社と製造拠点を持つ同社は、真空成型やシリコンゴム成型、精密電子部品の組み立てなどの事業を行っています。自動車関連、精密機器関連、生活用品関連をはじめ、多彩な分野において事業を展開しています。また、令和5年度に埼玉県が行ったBtoBからBtoCへの多角化支援事業の参加事業者としても選ばれており、これまでの事業で培ったノウハウを投入し、新商品の製造にも取り組んでいます。

既存事業においては7割の仕事が下請けですが、価格転嫁はできておらず、失注の可能性をおそれて、取引先に交渉することができていませんでした。

「従業員は日頃から必死に努力してくれています。それでも、下請け仕事が多く、利益率の低さから抜け出せない。当社はBtoBの会社でしたが、利益率を上げたい思いで、BtoCの新事業に取り組んでいます。」
(専務取締役)



ゴムの値動きの状況

専門家からの度重なる助言で、交渉開始

「強みがない」のではなく、「気が付いていない」だけ

かなり以前から、価格交渉をするよう専門家からアドバイスを受けていたといいます。それでも重い腰が上がらなかったのは、失注や新規の仕事が取れなくなることをおそれていたからです。

「自社に強みがないのではなく、自分の強みを理解していない、自覚していないだけ。動いてみないと、相手の反応も分からない。とにかく1歩進みましょう。」という専門家の助言もあり、既存顧客先への交渉に取り組みはじめました。

取引先のうち上場企業は原材料価格の上昇に伴い、価格を改定することができました。交渉の結果、会社全体の売上げの50%ほどは、採算の取れる価格を達成しつつある状況です。

価格改定のお願いは一通り完了し、次の作戦を検討中です。それとともに、同社では価格転嫁を進める上で原材料やエネルギーの価格高騰以外の“理由”が必要だと考えています。理由を見る化するため、従業員とともにSWOT分析（強み・弱み・機会・脅威の洗い出し）を行う予定です。

＜ポイント＞

- 情報収集を重視、小さな話題でもメモを取り、「ここ」という場面で活用
- 相手の「足りないもの」に対して自社が「補える」部分は強気に価格設定
- 強みを把握し、価格交渉だけでなく、新たな仕事の開拓も進める

価格交渉のメリット 会社の強み・弱みが分かる

「他社の方が安いので、価格を改定したとしても、新規の仕事はないと思ってください」等と言われることもあります。そこで必要なのは、“他社より当社が高い理由は何か”を考えること。また交渉の際に、“当社の弱い部分”を指摘されることもありますが、それは「そこを改善したら可能性があるという情報でもある」と、前向きな捉え方をしています。

「良いことも、悪いことも言われますが、会社を良くする機会だと思っています。」（専務）

価格交渉とともに、新たな仕事の開拓も進める

特にシリコン関係は1社依存の取引のため、相手の言いなりの条件になっていました。そこを今、強みを生かして他の仕事の開拓を進めています。

「当社の強みは、多彩なカラーバリエーション。専門家に言われて気がついたのは、シリコンで30以上の色が出せるのは強みになるのだと。強みと弱みを自覚することで、交渉や営業が変わると実感しました。」（専務）



シリコンを使った容器

営業だけでなく価格交渉においても重要なのは『情報』

同社は、価格交渉においても一番重要なのは情報だと明言します。「原材料の価格は何度も上がっているのに、材料メーカーから届く価格変更の書面を待っているのは、正直遅い。だからこそ、常日頃からの情報収集が重要です。」（専務）

その情報は、取引先企業の従業員の人事異動から、競合企業の機械の導入・故障の状況に至るまで多岐にわたります。そのため、従業員との会話、常日頃からの声掛けを大切にしていると言います。すぐに情報として使えなくても、従業員が聞いてきた些細な話でもメモし、戦略や営業活動に活用しているそうです。

例えば、「取引先の複数の外注先のうち、1社が価格が合わず断つらしい」→「その他の競合他社に必要な機械はないので当社に打診が来ると予想」→「その機械が必要な仕事だけは価格を上げようか」など。他社に足りない部分を当社が補えれば価格設定も優位に進められます。情報を持っていれば、作戦が立てられます。

＜企業からのコメント＞

自動車関係の下請け仕事では、他社への転注をほのめかされ、価格交渉を拒否されることも多くあります。断られても戦略を考えて次回も行く、これを繰り返しながら、交渉を進めていくことが大事だと思います。当社の弱い部分を取引先が教えてくれると思えば、辛いこともあるが、やりがいもあるので、楽しむ気持ちを持ちたいと思います。引き続き、価格交渉をしながら、会社の弱みを改善しながら強みを生かして、一段と頼られる企業にしていきます。

メニュー価格を改定し、 経営状況を改善

会社概要 社名：非公開
設立：1996年
従業員数：5名

背景・きっかけなど／価格改定後も続く、仕入価格の高騰

飲食サービス業は新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けてきた業種のひとつです。

同店は、長年地域住民を中心に愛されているうどん屋です。埼玉県には、地域に根付いた特色あるうどん店が数多くある中、同店は伝統的な手打ちうどんを提供しています。コシの強さとのごしだけでなく、味においても様々な工夫を重ね、独自の一品を作り出しています。

コロナで同店は営業を継続するべく、密を防ぐ改装や、テイクアウトなど、さまざまな経営努力を重ねてきました。コロナ禍の収束により、ようやく経営状況が改善するかと思った矢先、円安やウクライナ危機などの影響により、仕入価格や光熱費の高騰に直面することとなりました。

多くの飲食店同様、同店でも厳しい経営状況が続いたため、以前に一度メニュー価格を改定しました。

「当時、メニュー価格を6～8%上げることで、一時的に経営状況を改善することができましたが、仕入価格や光熱費は更に高騰し続け、これ以上値上げをするとお客様が離れていく懸念もあり、悩んでいました。」(店主)

そこで、経営状況を安定させるための助言を希望し、県の伴走型支援を活用することになりました。



小麦粉の値動きの状況

原価率を把握／再度、価格改定の必要性を認識

埼玉県の『価格交渉支援ツール』を使い、原価の大半を占める製品（小麦・そば粉・天ぷら用サラダ油・LPガス・電気等）の価格調査を行いました。

その結果、去年の価格改定時と比較すると、ほとんどの製品価格が更に値上がりしており、原価率が高くなっている状態でした。

昨今の世界情勢や円安などの影響から、価格高騰は当面の間継続すると考えられます。

また、客数増加のための手を打っても、すぐに効果が出るとは限らない中、厳しい経営状況を打開するためには、適切なメニュー価格の再度の見直しが必要であることを理解しました。

<ポイント>

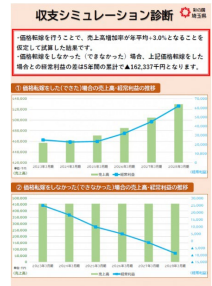
- 食材仕入価格の動向を調査し、再度の値上げの必要性を理解
- 仕入価格高騰分を加味し、改善効果が見込める改定価格を算出
- 収支計画シミュレーターの活用により、1%アップのインパクトを実感

支援ツール活用により適切な改定価格を決定、1%アップのインパクトを実感

「どれだけ原価が上がっているのか、具体的な数字として目の当たりにしたことで、再度価格改定を実施することを決断できました。」
(店主)

埼玉県の『収支計画シミュレーター』を用いて分析した結果、価格を1%上昇させるだけで、十分な経営改善効果が見込まれることが把握できました。そこで、再度の価格改定に踏み切ることとなりました。

ただ一律に上げるのではなく、今後、更に材料の価格上昇が見込まれるか、ABC分析等も踏まえてメニュー価格を設定しました。



サンプル画像

価格の改定だけでなく、差別化のためのアドバイスも

今回、専門家の支援を受けて、わずか1%の価格改定でも経営状況の十分な改善につながる事が分かり、仕入価格等に合わせた適切な価格改定の重要性を改めて実感したといえます。

同店の近隣には、低価格帯のうどん・蕎麦チェーン店が多く立地しています。今までは価格設定はチェーン店の価格を意識していました。

しかし、同店は個人店であり、大手チェーンとは仕入れ力でも大きな差があります。チェーン店と価格で競争したり、価格を合わせたりすることは、同店の強みを生かした経営方針とは言えません。

「価格面だけで戦うのではなく、店内の雰囲気など近隣競合店との差別化を図ることがとても大切」というアドバイスも受けました。(店主)

そこで、レシピの見直しや、新メニューの考案、器・店内装飾の入れ替え等で近隣のチェーン店との差別化を図るための取組を開始しています。

<企業からのコメント>

メニュー価格の改定により、経営状況の改善を図ることができました。シミュレーションで1%の値上げでも利益を改善できることが分かり、驚くとともに、数字で把握することの重要性を実感しました。

価格以外の魅力をお客様に感じてもらえるよう、特色あるメニューとおもてなしでオンリーワンの付加価値を高め、チェーン店との差別化を図ってまいります。

「価格交渉で経営安定化」 支援機関と連携し継続支援

会社概要 社名：非公開
設立：2000年
従業員数：15名

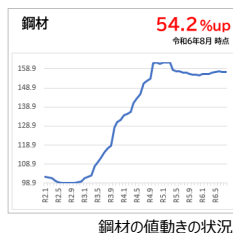
背景・きっかけなど／低単価での作業請け負い

同社は、主に建築資材の加工を行っている建設業です。現場の状況に合わせた無駄のない設計、加工に定評があります。

主要資材である鋼材の価格は2022年1月時点と比べて、1.4倍近く上がっています。都度見積で対応できている取引先もありますが、創業時からの長い付き合いの顧客に対しては低い単価で作業を請け負っているほか、労務費分まで転嫁できておらず、収益を上げるネックとなっていました。

「当社では受注拡大に伴い、新たな人手確保と人員維持のために賃金を上げて対応しています。そのため、労務費が増えています。現時点では労務費分まで見積には反映できていないのが現状です。

付き合いの長い取引先へは、適切な見積額が曖昧なまま、低価格で作業を請け負っている状況を何とかしたいという気持ちもありました。」
(代表取締役)



支援機関との連携、アクションプラン実行に向けたアドバイス

「特に取引の長い顧客に対しては、明確に明細を提示しない形で商談を行っており、そうした取引先へ交渉する場合のノウハウ、交渉方法を知りたいと思い、支援機関に相談したところ、埼玉県の価格交渉ノウハウ獲得に向けた伴走型支援を紹介されました。」(取締役)

同社では、支援機関の支援を受け、アクションプランのベースを作成していました。県から委託を受けた中小企業診断士による伴走型支援では、詳細なアクションプランの策定に向けて、具体的な進め方、交渉すべき顧客の絞り込み、交渉方法について助言を受けました。

まずは、建築資材価格の高騰・作業単価の適切な値上げ・外注率の引き下げの3つの観点について、専門家とディスカッションを実施しました。

適切な原価の算出方法について良く分かっておらず、過去の取引価格から作業単価を決めているような状態であったため、高騰した原価をしっかりと把握した上で、作業単価の適切な値上げに取り組むべきだと専門家からアドバイスを受けました。

<ポイント>

- 支援ツールの活用や、実際原価の算出により、利益の状況を把握
- データを切り札に、適切な作業単価へ値上げ成功
- 日頃付き合いのある支援機関へ共有して、継続支援を進める

実際原価の資料と、埼玉県の支援ツールを活用して交渉資料を作成

これまで、長い付き合いの顧客が多く、今まで価格交渉に踏み切れませんでしたが、シンプルな原価計算の方法についてレクチャーを受け、自社で原価算出が可能になったため、直近の取引情報を利用して、原価を算出してみたところ、実際原価が高すぎるあまり、現状の作業単価では利益がほとんど出ていない状態であることが分かりました。

そこで、まずは売上高の90%超を占める取引上位8社のうち、作業単価を明確にしている2社と作業単価の低い4社に対して、値上げ交渉を行うことにしました。

中小企業庁のハンドブックを用いて現状の課題を分析したほか、埼玉県の『価格交渉支援ツール』で各コストの値上がり状況を準備。算出した原価データも持って取引先へ価格交渉を行いました。

作業単価の適切な値上げに成功。取引の見直しも

価格交渉を行った結果、一部の取引先は、作業単価の適切な値上げに成功しました。交渉が進まなかった取引先は利益が出ないため、取引の見直しを行っています。

「価格交渉が成功したのは、取引先に納得していただける資料を用意できたからだと思います。値上げする必要があるということを、しっかり目に見える情報で伝えることができれば、価格交渉に応じてもらえるということが分かりました。」（代表取締役）

また、外注先に対してはほぼ先方の言い値で依頼していたこともあり、外注先へも見積額を明確にして妥当な価格での契約を行うようにしていきます。

今回の支援内容は、伴走型支援を担当した専門家から同社が日頃から相談している支援機関へ共有・引継ぎしました。今後は支援機関と連携しながら、経営状況の安定化に取り組んでいくということです。

<企業からのコメント>

ハンドブック等を使用した交渉方法や、省庁が出しているガイドラインなどの活用方法を教えていただきました。

原価算出も自社で行えるようになったため、適切な利益管理を行える体制を作っていきます。



労務費の適切な転嫁のための
価格交渉に関する指針

「案件ごとの利益を見える化」 採算性を意識する体制へ

会社概要 社名：非公開
設立：1980年
従業員数：20名

背景・きっかけなど／価格競争から赤字へ

同社は、企業向けのアウトソーシングサービスを展開しています。営業事務作業、カスタマーサポートからデータ入力業務、ダイレクトメール発送代行業務など多岐にわたる業務を行っており、主な顧客は一般企業です。

アウトソーシングは、業務の効率化、コア業務への人的資源集中などの観点から導入する顧客が多い一方、専門性が不要な業務は他社との価格競争になるため、顧客への価格交渉等を行っていませんでした。

近年は赤字が続いており、どの顧客でどの程度価格交渉をしたら良いか、またどのように価格転嫁を進めたら良いか等の悩みがあり、埼玉県の伴走型支援を活用することになりました。

顧客別利益の把握に着手、分類に応じた交渉シナリオを準備

同社では、まず課題整理を行い、国の『価格交渉ハンドブック』を基に、価格交渉の流れについて理解することから始めました。

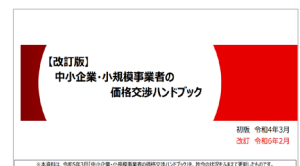
また、案件ごとの利益管理ができていなかったため、原価の把握に必要な情報と管理方法について専門家の助言を受けました。

また、アドバイスに従って「交渉しやすい顧客（代替しにくい業務）」、「難しい顧客（代替しやすい業務）」、「交渉しやすいサービス（強みがある）」と「交渉が難しいサービス（強みがない・競合がある）」に分類。

最低賃金の推移データや、公正取引委員会の『労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針』などの資料を用意したほか、分類に応じた交渉のシナリオを準備して、交渉しやすい順番で交渉しました。

全体として10～20%の転嫁に成功

取引先全てに対して交渉できたわけではありませんが、交渉した取引先は、10～20%単価を改定することができました。



中小企業・小規模事業者の
価格交渉ハンドブック

<ポイント>

- 案件別の原価管理と企業に合った管理会計をアドバイス
- 採算性への意識向上を図るため、従業員への動機付け
- 会社の強みを認識し、その強みが生きる案件を具体化して横展開

対外的にも、社内外的にも数字で見える化することの重要性

伴走型支援を受けるまで、経営に必要な数字情報は経営陣のみが把握し、従業員に開示していませんでした。

専門家より、従業員に数字情報を開示する必要性と効果、従業員への動機付けについて、レクチャーを受けました。

交渉する営業担当者、サービスを提供する担当者も、自分事として捉え、利益率を意識して業務に携わることの必要性を理解したといいます。

こうして、必要な情報を開示して、会社が目指す目的に向かって全員で業務改善のために工夫したり、協力し合える風土を醸成するための土台づくりに着手しました。

第一段階として、現場を取り仕切る管理職が努力すればコントロールできる数値（粗利、作業工数など）を明確な指標として、営業会議の資料に盛り込みました。

「価格交渉を進めるため、適切な原価管理を行うためにも、社内外ともに数字で見える化する必要性、従業員の動機付けの重要性など、非常に納得できました。」（代表）

強みの抽出、新たな仕事獲得のための横展開

今後最低賃金が上がっていく中、適正な作業単価を得られるよう、同社がこれまで培ってきた顧客対応のオペレーションや、BtoC向けの物流加工などを組み合わせて提案できる案件など、同社の強みが生かせる案件の開拓を進めていきます。

<企業からのコメント>

交渉の優先順位等が明確になったおかげで、当社の強みが生かせる案件は、価格改定をお願いできました。

また、これまで手付かずだった顧客別・案件別の利益を把握することは、会社の利益管理だけでなく社員の動機付けに必要であることを学びました。原価管理の精度を上げるため、引き続き努力します。

当社のような形態は労務費の比重が大きいため、単純な転嫁の交渉ではなく、強みを掛け合わせた付加価値の高いサービスにより、獲得を進めていきます。そうした気付きも伴走型支援から得られました。

スイッチングコストを理解し、 影響の少ない先から交渉

会社概要 社名：非公開
設立：1957年
従業員数：26名

背景・きっかけなど／顧客の影響を受け売上げ減少

同社は、金属加工を専門とする会社です。主に、自動車関連部品、オートバイ電子部品、制御装置部品、住宅設備部品の製造を担っています。

小ロットのプレス加工から量産品の高速プレス加工まで広く対応し、海外にも引けを取らないコストパフォーマンスを実現しています。

また、金型設計・製作から精密プレス加工、メッキ処理までの一貫体制を構築し、約70年にわたって蓄積してきたノウハウに強みを持っています。同社は改善提案力の高さにも定評があり、コスト削減や品質改善について相談を受けることもあります。

2年前に一度値上げをした際は、材料費分の価格転嫁はできました。しかし、その時点から更に材料費や副資材の価格が上がっている状況の下、労務費や電気代等はほぼ転嫁できていません。

顧客からの受注量に波があるため、前年度から2割近く売上げが減少する状況となり、埼玉県の伴走型支援を活用しました。

県の支援ツールや国の参考資料を活用して価格交渉の流れやポイントを把握

同社の課題は採算性の向上です。40年前から材料費のみの値上げになっている製品もあり、労務費や光熱費の価格転嫁を進める必要がありました。

専門家が確認したところ、原価計算は製品ごとにしっかりできていたことから、価格交渉の流れを体系的に理解するため、国の『価格交渉ハンドブック』を一緒に確認。

交渉に当たって必要となる根拠資料、価格交渉の考え方や価格交渉の流れについて、専門家から学びました。

埼玉県の『価格交渉支援ツール』で各コストの価格推移を確認して原価データを準備したほか、労務費収集の方法も確認しました。

「労務費に有給分も入れるアドバイスをいただきました。今までその視点がなかったので、勉強になりました。」(代表取締役)



事業用電力の値動きの状況

<ポイント>

- 県の支援ツールや国のハンドブックを活用、価格交渉の流れやポイントを把握
- 取引先を変更する際のスイッチングコストを学び、顧客側のリスクを理解
- カテゴリー別に重要でない顧客から交渉し、交渉スキルを高める

取引変更は顧客側にもリスクがあることを学ぶ

また、スイッチングコスト（仕入れ先を切り替える際に発生するコスト）についてもレクチャーを受けました。

特に同社のように顧客のオーダーに応じてオリジナルの部品を設計・製造している場合の取引先変更には、金型のコストなども含めて取引先にもコストとリスクが発生します。

「交渉する側として、取引の減少や他社切り替え等の懸念ばかりを考えていました。顧客側としても購入先を切り替える場合には、スイッチするためのコストやリスクが発生することを、具体的な事例を紹介してもらい、交渉の勇気が出ました。」（代表取締役）

交渉に慣れないうちは、カテゴリー別に重要でない顧客から

交渉する顧客の順番は、その企業が置かれている立場や取引先の状況によっても変わりますが、交渉に慣れていないうちは、カテゴリー別に重要でない顧客から交渉していく方法をとることにしました。専門家と共に顧客をカテゴリーで分類し、カテゴリー別に交渉する順番を検討しました。

「早速交渉したところ理解してくれ、値上げできました。これから、順番に反応を見ながら交渉スキルを高め、重要な顧客にも交渉していきます。」（代表取締役）

各種支援策の情報も入手

今後、価格交渉を進めるとともに、採算性向上及び効率化を図るため、新たな顧客の開拓にも注力していきます。

埼玉県が力を入れている経営革新計画や顧客拡大支援策、独自の補助金などについても専門家から情報を得ることができました。

<企業からのコメント>

これまで行政の支援策等の情報を得る機会がなかったので、良い機会でした。

価格交渉についての知見も得られ、自社としての進め方も定まりました。今後は販路拡大を視野に、経営革新計画も策定したいと考えています。



参考 国が提供するサポート

■ 価格転嫁サポート窓口(よろず支援拠点)

中小企業庁は、適切に価格交渉・価格転嫁できる環境を整備するために、全国47都道府県に設置している「よろず支援拠点」に「価格転嫁サポート窓口」を設置しています。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。

詳しくは、よろず支援拠点の窓口まで御連絡の上、価格転嫁に関する御相談の旨をお伝え下さい。

埼玉県よろず支援拠点（公益財団法人埼玉県産業振興公社）

埼玉県さいたま市大宮区桜木町1-7-5 ソニックシティビル10F
TEL 0120-973-248 平日9:00～17:00（12:00～13:00除く）

■ 下請かけこみ寺

中小企業の取引上の悩み相談を相談員や弁護士が受け付けます。代金の未払い・減額、不当なやり直し・返品、受領拒否、買ったたき、知財やノウハウ関連のトラブル、最低賃金関係のしわ寄せなどのトラブルに無料で相談に対応しています。（電話相談、オンライン相談、対面相談）

原材料・エネルギーコスト増に関する相談も受け付けています。

※ 相談内容はもちろんのこと、相談を受けたこと自体も秘密として取り扱いますので、安心して御相談ください。

TEL 0120-418-618
（最寄りの「下請かけこみ寺」につながります。）
受付時間 平日9:00～17:00（12:00～13:00除く）

詳しくは、下請かけこみ寺のホームページを御確認ください
<https://zenkyo.or.jp/kakekomi/index.htm>

■ 国の価格交渉・転嫁の支援ツール(中小企業庁)

中小企業庁のホームページを御覧ください。

https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/shien_tool.html



埼玉県が提供する各種支援策

■ 円滑な価格転嫁に向けた各種支援策

埼玉県では、専門家による伴走型支援や価格交渉に役立つ各種支援ツールの開発公開の他にも、県制度融資の適用拡大、県や国の補助金における加点措置の実施、様々な媒体を活用した広報など、円滑な価格転嫁に向けた各種支援策を実施しています。

是非御活用ください。

各種支援策はこちらから確認いただけます



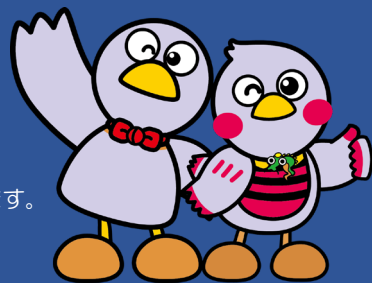
<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0801/library-info/kakakukoushoutool.html>

MEMO



埼玉県のマスコット
「コバトン」「さいたまっち」

埼玉県のマスコット
「コバトン」「さいたまっち」



この冊子に関するお問合せは

埼玉県産業労働部産業労働政策課 までお願いいたします。

〒330-9301 埼玉県さいたま市浦和区高砂3-15-1

TEL 048-830-3702

令和6年11月発行