

# 価格転嫁戦略 実践マニュアル

## 【価格転嫁戦略 実践マニュアル】

### ■ なぜ今、価格転嫁が必要なのか

2022年以降、原材料費・エネルギー費・労務費が急騰。多くの中小企業が利益率低下に直面。適正な価格転嫁なしに事業継続は困難。これは「経営課題」であり「法的権利」です。

### ■ 価格転嫁の現状

- 実態：大企業は価格転嫁を実施。中小企業は取引先からの圧力で実施困難
- 結果：中小企業の利益率が低下。賃金引き上げ・設備投資ができない悪循環
- 課題：「値上げ=取引終了」という恐怖心が行動を妨げている

### ■ 価格転嫁の法的根拠（3つの法律）

1. 下請法（下請代金支払遅延等防止法）
  - 親事業者による「買いたたき」を明確に禁止
  - コスト上昇時に一方的に価格を据え置くことは違法
  - 違反時：公正取引委員会による勧告・排除措置命令
2. 独占禁止法
  - 不公正な取引慣行として規制
  - 過度な値下げ要求、返品強要、リベート要求等を禁止
  - 優越的地位の濫用に該当する可能性
3. 政府指針（パートナーシップ構築宣言）
  - 大企業に「適正な価格での取引」を約束させる制度
  - 宣言企業数：1,800社以上
  - 宣言企業との交渉では強い武器になる

### ■ 価格転嫁の心理的障壁を乗り越える

#### 【経営者が感じる不安】

1. 「取引先に迷惑をかけるのでは」→ 適正価格は法的権利。迷惑ではなく「正当な要求」
2. 「取引が終了するのでは」→ 相手も同じコスト上昇に直面。完全に打ち切る企業は稀
3. 「自分たちだけ値上げするのでは」→ 業界全体で値上げが進行。孤立していない
4. 「交渉スキルがない」→ データと法的根拠があれば、スキルは補える

### 【対策】

- 業界団体・中小企業支援機関の情報を活用
- 公正取引委員会の相談窓口に事前相談
- 複数の取引先を持つことで依存度を下げる
- ロールプレイで本番に備える

### ■ 価格転嫁成功の3つの要素

#### 【要素1：客観的なデータ】

- 原材料価格推移：日本銀行「企業物価指数」で立証
  - 労務費上昇：厚労省「最低賃金」「賃金指数」で立証
  - 自社の原価試算：透明性を持って開示（費目別内訳）
  - 業界動向：業界紙・統計データで「業界全体の動き」を示す
- 「感情論」ではなく「事実」で説得

#### 【要素2：法的根拠】

- 下請法：「買ったとき」に該当する可能性を示唆
  - 独禁法：「不公正な取引慣行」の説明
  - パートナーシップ構築宣言：相手企業が宣言していれば、その約束を引用
  - 政府ガイドライン：厚労省「労務費転嫁指針」等を参照
- 「正当性」を法律で担保

#### 【要素3：相手企業への配慮】

- 相手の財務状況を調査（決算短信、IR情報）
  - 相手の経営方針を理解（パートナーシップ宣言の有無等）
  - 相手の事業継続への配慮：「段階的实施」「一部製品から」等の提案
  - Win-Winの関係構築：「今後も安定的にお取引したい」というメッセージ
- 「敵対」ではなく「協調」の姿勢

### ■ 価格転嫁の3段階戦略（松竹梅）

#### 【松（理想）】

- 目標：コスト上昇分を完全に転嫁し、利益率を改善
- 実現難易度：高
- 使用場面：業績好調な取引先、新規案件、パートナーシップ宣言企業

#### 【竹（妥当）】

- 目標：コスト上昇前の利益率を維持
- 実現難易度：中

- 使用場面：通常の取引先、長年の信頼関係がある企業
- 推奨：ほとんどの場合、この「竹」を目指す

#### 【梅（最低防衛）】

- 目標：事業継続が可能な最低ライン
- 実現難易度：低
- 使用場面：交渉が難航した場合、経営危機の場合
- 重要：これ以下では事業継続不可という「一線」を引く

### ■ 価格転嫁の5ステップ実行計画

#### 【ステップ1：準備（1-2ヶ月）】

- 原価計算：材料費、労務費、エネルギー費を費目別に算出
- コスト試算：松竹梅の価格改定案を複数作成
- 資料準備：グラフ、見積書、申入書、FAQ資料を作成
- 取引先分析：相手の財務状況、経営方針を調査
- 心理準備：本番を想定したロールプレイ訓練

#### 【ステップ2：接触（1週間前）】

- アポイント取得：「重要なご相談がある」と事前通知
- 日程調整：相手の余裕がある時間を選ぶ
- 参加者確認：相手の決定権者が出席することを確認

#### 【ステップ3：提示（本番）】

- 導入：感謝と信頼関係を基盤に開始
- 背景説明：コスト上昇の事実をデータで説明
- 根拠提示：グラフ、試算表、法的根拠資料を提示
- 提案：松竹梅の選択肢を提示
- クロージング：期限を明示し、次のステップを提案

#### 【ステップ4：対応（交渉期間）】

- 質問対応：相手の懸念に誠実に対応
- 追加資料提供：必要に応じて詳細データを提供
- 柔軟対応：段階的实施、一部製品からの実施等を検討
- 期限管理：設定した期限までに回答を促す

#### 【ステップ5：実行・定着（決定後）】

- 契約書修正：新価格を正式に契約書に反映

- 請求書修正：新価格を適用した請求書を発行
- 継続関係構築：「今後も安定的にお取引したい」というメッセージを発信
- 次の転嫁検討：定期的にコスト状況を見直す

#### ■ よくある反論への切り返し

##### ● 「検討します」

→ 「ありがとうございます。〇月〇日までにお返事をいただけますでしょうか？」

→ 期限を明示し、無期限の先延ばしを防ぐ

##### ● 「他社はもっと安い」

→ 「当社は[短納期/高品質/技術力]で差別化しており、トータルコストではご満足いただけます」

→ 価格だけでない付加価値を示す

##### ● 「予算がない」

→ 「貴社の決算状況を拝見いたしましたところ、増収増益とお見受けしております」

→ 相手の経営余力を示唆

##### ● 「一方的すぎる」

→ 「業界全体でも同様の動きとなっており、決して一方的ではございません」

→ 業界全体の動きを示す

##### ● 「一部だけ受け入れる」

→ 「それでは段階的に実施する方法もございます。いかがでしょうか？」

→ 妥協点を探る

#### ■ 価格転嫁成功のカギ

1. データで語る：感情ではなく客観的事実で説得
2. 法的根拠を示す：下請法・独禁法・政府指針を味方に
3. 相手の立場を理解する：敵対ではなく協調の姿勢
4. 複数の選択肢を用意する：松竹梅で柔軟に対応
5. 期限を設定する：無期限の検討は避ける
6. 小さく始める：全体ではなく一部から始める
7. 本番前に訓練する：ロールプレイで実践感覚を磨く

#### ■ 相談窓口

- 公正取引委員会：0570-020-110（下請法・独禁法の相談）
- 経済産業局：各都道府県に設置（中小企業支援）
- 商工会・商工会議所：地域密着の支援機関

● 中小企業庁：パートナーシップ構築宣言の情報