

交渉シナリオ - ○○株式会社への価格改定交渉

交渉シナリオ - ○○株式会社への価格改定交渉

1. 相手企業分析と推奨アプローチ

相手企業の特性

- 財務状況：業績好調（增收増益）
- パートナーシップ構築宣言：なし
- 取引関係：10年の取引実績だが、関係性は「やや緊張気味」
- 取引依存度：中程度（売上の30%）
- 購買担当者：高圧的で「買い手優位」の態度
- 過去の対応：5年前の値上げ申し入れを拒否（他社比較を理由に）
- 代替サプライヤー：複数社存在

推奨アプローチ

「毅然とした論理的アプローチ + 関係性修復」を推奨

理由：相手は「買い手優位」を意識しており、感情論では通用しない。ただし、業績好調だからこそ、データ（原材料価格推移、コスト試算）を示せば納得する可能性がある。長年の信頼関係を失わないよう、「Win-Win」の姿勢を貫く必要がある。パートナーシップ宣言がない法的な拘束力がないが、逆に「業界ガイドライン」を武器にできる。

交渉目標

- 理想（松）：+15.4%値上げ（利益率38%確保）
- 妥当（竹）：+14.1%値上げ ← 最も推奨（利益率36%維持）
- 最低防衛（梅）：+4.3%値上げ（利益率30%、事業継続ライン）

交渉成功のカギ

「過去の失敗を繰り返さない」ことが最重要です。

5年前の失敗	今回の改善策
「値上げをお願いします」と単に申し入れた	データ（グラフ、試算表）で「なぜ必要か」を証明

相手の「他社はもっと安い」という反論に対抗できなかった	「業界全体で同じ状況」という事実を示す
法的根拠を提示しなかった	下請法、独禁法、政府指針を活用
「赤字になる」という感情論だけだった	具体的な数値（原価計算、利益率低下）で説得

2. トークスクリプト（台本）

【導入】会話の切り出し方

あなた：

「〇〇株式会社の〇〇様、本日はお忙しいところお時間をいただき、ありがとうございます。いつも大変お世話になっており、心より感謝申し上げます。本日は、今後も当社が安定的に高品質の製品をお供給し続けるために、ぜひご相談させていただきたい重要なお話をございます。」

ポイント：

- ・感謝の気持ちを先に伝える
- ・「相談」というスタンスで、敬意を保つ
- ・「今後も高品質を供給し続ける」という約束を暗に含める

【本題】背景説明 - 「なぜ今、値上げが必要か」

あなた：

「率直に申し上げますと、原材料費と労務費の高騰により、現在の価格では採算が取れない状況となっております。ご覧ください。こちらは日本銀行の企業物価指数に基づいた、鋼材価格の推移です。」

(グラフを提示)

「2020年1月を100とした場合、現在は132となっており、32%の上昇を記録しています。特に2021年から2022年にかけて、ウクライナ侵攻やサプライチェーン混乱の影響で、前例のない高騰を経験しました。その後、若干下落しましたが、現在も高止まり状態が続いている、最近また上昇トレンドに転じています。」

ポイント：

- ・公的データ（日本銀行）を引用することで、信頼性を確保
- ・「他社のせい」ではなく「業界全体の問題」として位置づける
- ・グラフで視覚的に「上昇」を実感させる

あなた（続け）：

「これに加えて、最低賃金の引き上げにより、労務費も上昇しており、合計で月額450万円のコスト増加となっています。」

（コスト試算表を提示）

項目	以前	現在	増加額
仕入れ・材料費	1,400万円	1,750万円	+350万円 (+25%)
人件費	1,250万円	1,300万円	+50万円 (+4%)
その他経費	350万円	400万円	+50万円
合計	3,200万円	3,650万円	+450万円

「現状のままでは、当社の営業利益率は36%から27%に低下し、25%も減少してしまいます。このままでは、事業継続が困難になり、納期対応や品質維持ができなくなる恐れがあります。」

ポイント：

- 具体的な数値を示すことで、「感情論ではなく事実」を伝える
- 「品質維持ができなくなる」という脅威を暗に示す（相手にとって最大の懸念）
- 「赤字になる」ではなく「利益率低下」という表現で、理性的に聞こえさせる

【本題】自社の強みの再確認

あなた：

「ただし、当社は10年間、〇〇株式会社のご要望に応えるために、以下のようないいました：

- 短納期対応：ご急便の案件にも迅速に対応（納期達成率〇%）
- 高品質維持：不良品率を業界平均以下に抑制（〇%以下）
- 技術力：△△という特殊加工技術を開発し、貴社の競争力向上に貢献
- 安定供給：過去〇年間、納期遅延ゼロ

これらの高いサービスレベルを維持するためには、適正な原価が不可欠です。決して「利益を上乗せしたい」のではなく、「現在のサービスレベルを維持するための必要最小限の投資」とお考えいただきたいたいのです。」

ポイント：

- ・相手にとって「失うもの」を意識させる
 - ・「品質低下 = 相手企業の競争力低下」という論理で、相手の利益と一致させる
 - ・「利益上乗せ」ではなく「品質維持のための投資」と位置づける
-

【本題】適正価格の提示

あなた：

「つきましては、以下の3つのシナリオをご提案させていただきたく存じます。」

(松竹梅の表を提示)

パターン	値上げ率	理由	営業利益率
松（理想）	+15.4%	原材料・労務費の完全転嫁 + 利益確保	38.0%
竹（妥当）	+14.1%	原材料・労務費の完全転嫁のみ	36.0%（以前と同じ）
梅（最低防衛）	+4.3%	事業継続の最低ライン	30.0%

「竹案 (+14.1%) が最も合理的です。これは、原材料費の上昇分と労務費の上昇分を、そのまま転嫁しているだけで、利益率は以前と変わりません。つまり、当社は「利益を上乗せしていない」のです。」

ポイント：

- ・「竹」を「妥当」として位置づけることで、「これが正当な要求」というメッセージを送る
 - ・「松」と「梅」を用意することで、交渉の余地を作る
 - ・「利益率は変わらない」という説明で、相手の反発を最小化
-

【重要な法的根拠の提示】

あなた：

「ここで重要なポイントがあります。実は、下請法では『一方的な価格据え置き』は『買いたたき』に該当する可能性があります。原材料費が上昇した場合、下請け企業から適正な価格改定の申し入れがあれば、親事業者はこれを『不当な理由で拒否してはならない』と明記されています。

また、経済産業省が発表した『労務費転嫁指針』でも、最低賃金の引き上げに伴う労務費の上昇は、『正当な転嫁理由』として認められています。

つまり、当社の今回の価格改定申し入れは、法的にも正当な要求なのです。」

ポイント:

- ・「法的根拠」を示すことで、「これは任意のお願いではなく、正当な権利」と伝える
- ・高圧的な相手に対しては、「法的に問題になる可能性がある」というメッセージが効果的
- ・ただし、脅迫的にならないよう、「ご参考までに」という柔らかい表現を使う

【クロージング】次のステップへ

あなた:

「以上が、今回のご提案です。もちろん、すぐにご返答が難しいようでしたら、〇月〇日（具体的な期限を指定）までにお返事をいただければと存じます。その間に、ご不明な点やご懸念がございましたら、いつでもお気軽にお申し付けください。当社としましては、今後も〇〇株式会社と良好な関係を続けながら、高品質の製品をお供給し続けたいという思いは変わりません。ぜひ、前向きにご検討いただけますでしょうか？」

ポイント:

- ・明確な期限を設定する（無期限の検討は避ける）
- ・「関係継続」への思いを強調する
- ・質問しやすい雰囲気を作る

3. 想定問答集 (FAQ)

Q1: 「検討させてください」と言われた場合

相手の意図: 先延ばし、または拒否の前兆

切り返しトーク:

「ありがとうございます。ぜひご検討ください。差し支えなければ、いつ頃お返事をいただけますでしょうか？また、ご検討にあたってご不明な点や追加資料が必要でしたら、すぐにご用意いたします。例えば、原材料価格の詳細データや、業界他社の動向など、何かございましたら。」

代替案:

「もし全体での価格改定が難しい場合、段階的な実施はいかがでしょうか？例えば、〇月から新規案件のみ竹案 (+14.1%) を適用し、既存案件は〇月から適用する、というように。こうすることで、〇〇株式会社の予算計画も立てやすくなるのではないかでしょうか？」

Q2: 「他社はもっと安く対応してくれる」と言わされた場合

相手の意図：価格交渉、競合を引き合いに出す圧力 ← 5年前の失敗パターン

切り返しトーク：

「確かに価格だけを見れば、安い業者もあるかもしれません。しかし、当社は以下の点で、トータルコストでは十分ご満足いただけると自負しております：

- ・ 納期達成率：〇%（業界平均〇%）
- ・ 不良品率：〇%以下（業界平均〇%）
- ・ 技術力：△△という特殊加工技術は、当社にしかできません
- ・ 安定供給：過去〇年間、納期遅延ゼロ

これらの付加価値を提供している業者が、同じ価格で対応できるでしょうか？むしろ、当社の+14.1%の値上げは、このような高いサービスレベルを維持するための、むしろ「投資」とお考えいただきたいのです。」

データで対抗：

「また、業界全体でも同様の値上げが進んでいます。鋼材価格が32%上昇している現状では、当社の+14.1%の値上げは、むしろ『控えめ』な水準です。他社も同様の状況にあるはずです。」

法的根拠：

「さらに申し上げますと、『他社がもっと安い』という理由だけで一方的に値上げを拒否することは、下請法の『買いたたき』に該当する可能性があります。当社は適正なコスト計算に基づいて、正当な価格改定をお申し入れしております。」

Q3: 「予算がない」と言わされた場合

相手の意図：コスト制約の主張

切り返しトーク：

「ご事情はよく理解いたします。ただ、ご確認させていただきたいのですが、〇〇株式会社の2024年度の業績は好調とお聞きしております。つまり、予算がないのではなく、『予算配分の問題』ではないでしょうか？当社は、〇〇株式会社の競争力向上に貢献することで、貴社の利益を支えてきました。その結果が、貴社の好調な業績につながっていると自負しております。ぜひ、その貢献に見合った適正な価格でのお取引をお願いしたいのです。」

段階的実施の提案：

「もし予算の都合がつかないようでしたら、段階的な実施もご検討ください。例えば、まず〇月から新規案件で+14.1%を適用し、既存案件は段階的に移行する、というように。こうすることで、予算の平準化も可能になります。」

Q4: 「一方的すぎる」と言われた場合

相手の意図：不満の表明、交渉の余地を探る

切り返しトーク：

「ご不快な思いをさせてしまい、申し訳ございません。決して一方的なお願いでなく、客観的なデータに基づいた、必要最小限の価格改定でございます。ご覧いただきたいのですが、原材料費が+25%、労務費が+4%上昇している現状では、+14.1%の値上げは、むしろ『控えめ』な水準です。つまり、当社は『利益を上乗せしていない』のです。」

協調的な姿勢を示す：

「もちろん、〇〇株式会社のご事情も十分に理解しております。どのような形であれば受け入れやすいか、ぜひお聞かせいただけますでしょうか？例えば、段階的実施、特定製品のみの値上げ、など、柔軟に対応させていただきたいと考えております。」

Q5: 「一部だけ受け入れる」と言われた場合

相手の意図：部分的な妥協案の提示

切り返しトーク：

「一部でもご理解いただき、ありがとうございます。具体的にはどの部分を受け入れていただけますでしょうか？その場合、他の製品・案件については、いつ頃改めてご検討いただけますでしょうか？」

段階的実施の提案：

「それでは、以下のような段階的な実施ではいかがでしょうか？

- ・ 第1段階（〇月から）：新規案件で竹案（+14.1%）を適用
- ・ 第2段階（〇月から）：既存案件も段階的に移行
- ・ 第3段階（〇月から）：全案件で統一

こうすることで、〇〇株式会社の予算計画も立てやすくなり、当社も安定的な事業継続ができます。いかがでしょうか？」

Q6: 「値上げしないなら、発注を減らす」と脅された場合

相手の意図：高圧的な脅迫

冷静に対応：

「そのようなご発言をいただくことは残念です。ただし、当社としましては、適正なコスト計算に基づいた正当な価格改定をお申し入れしております。この要求は、下請法や独禁法でも認められた『正当な権利』です。発注を減らすという脅迫は、下請法の『不当な給付内容の強要』に該当する可能性があります。ぜひ、冷静にご検討いただきたいのです。」

最終手段：

「もし、〇〇株式会社が適正な価格改定に応じていただけないようでしたら、申し訳ございませんが、当社としましては以下を検討させていただく必要があります：

- ・公正取引委員会への相談
- ・中小企業庁への相談

ただし、当社としましては、そのような事態は避けたいと考えております。ぜひ、前向きにご検討いただけますでしょうか？」

4. 交渉成功のための重要ポイント

心得1：データで語る

感情論ではなく、客観的なデータ（グラフ、試算表）で説得。日本銀行、経済産業省など、公的機関の情報を活用。

心得2：法的根拠を味方につける

下請法、独禁法、政府指針を引用。「これはお願いではなく、正当な権利」という姿勢を貫く。ただし、脅迫的にならないよう注意。

心得3：自社の強みを強調

「値上げ」ではなく「品質維持のための投資」と位置づける。過去10年の実績（納期達成率、不良品率、技術力）を具体的に示す。

心得4：相手の利益を考える

「当社の品質低下

貴社の競争力低下」という論理で、相手の利益と一致させる。「Win-Win」の関係を目指す姿勢を貫く。

心得5：柔軟に対応

松竹梅の選択肢を用意し、交渉の余地を残す。段階的実施など、相手の予算計画を考慮した代替案を提示。

心得6：期限を設定

明確な期限を提示（例：〇月〇日までにお返事ください）。無期限の検討は避ける。

心得7：毅然とした態度

高圧的な相手には、こちらも「正当な主張」として毅然と対応。脅迫や不当な要求には、「法的に問題になる可能性がある」と冷静に返す。ただし、敬意は失わない。

5. 準備すべき資料

本番までに以下の資料を必ず用意してください：

- ・ 【重要】 鋼材価格推移グラフ（既に作成済み）
- ・ 【重要】 コスト試算表（本試算結果）
- ・ 【重要】 コスト費目別見積書（原材料費、労務費、その他経費を明記）
- ・ 【重要】 価格改定申入書（松竹梅の3案を記載）
- ・ 法的根拠資料（下請法、独禁法、政府指針のコピー）
- ・ 自社の強み資料（納期達成率、不良品率、技術力などを数値化）
- ・ 相手企業の決算短信（業績好調であることを確認）

6. 本番前の準備

1週間前：資料の完成

- ・ 上記の資料をすべて用意
- ・ グラフは見やすくA4サイズで印刷
- ・ 試算表は電卓で再確認

3日前：ロールプレイ訓練

- ・ 社内のスタッフと交渉の練習
- ・ 相手の「高圧的な態度」を想定したシミュレーション
- ・ 想定問答集の暗唱

前日：最終チェック

- ・ 資料の持参物確認

- ・ 心理的な準備（「正当な主張をしている」という確信を持つ）
- ・ 十分な睡眠

当日：心構え

- ・ 「赤字を避けるためのお願い」ではなく、「正当な権利の主張」という姿勢
- ・ 相手の反発を恐れず、データと論理で対抗
- ・ 「10年の信頼関係を守るための提案」という視点を忘れない

最後に

〇〇株式会社は「高圧的」かもしれません、それは「買い手優位」を意識しているからです。

しかし、以下の点を思い出してください：

1. あなたは「赤字を避けるためのお願い」をしているのではなく、「正当な権利を主張」している
2. 法的根拠がある → 下請法、独禁法、政府指針
3. 業界全体の動き → 他の企業も同様の値上げを申し入れている
4. 相手にも利益がある → 品質維持 = 相手の競争力維持
5. 10年の実績がある → 信頼関係は相手にとっても大切

この確信を持って、交渉に臨んでください。

次のステップ

このシナリオを使って、以下を実施することをお勧めします：

1. 交渉資料の作成 → グラフ、見積書、申入書を自動生成
2. 交渉のロールプレイ訓練 → 本番前に練習
3. アポイント取得 → 「重要なお話がある」という旨を伝えて面談予約

「交渉資料を作成してほしい」「ロールプレイ訓練したい」などのご要望があれば、いつでもお気軽にお申し付けください。