

価格交渉のテクニックと実践のリアル

みらいコンサルティンググループ
www.miraic.jp

会社案内

代表	久保 光雄 岡田 烈司
本社所在地	東京都中央区京橋2-2-1 京橋エドグラン19F
国内拠点	旭川・札幌・八戸・秋田・盛岡・仙台・福島・新潟・富山・埼玉・川越・渋谷・立川・横浜・浜松・名古屋・京都・大阪・せとうち・松江・福岡・北九州・大分・沖縄
海外拠点	中国(北京・上海・深圳)、ベトナム(ハノイ・ホーチミン・ダナン)、タイ、シンガポール、マレーシア、バングラデシュ
設立年	1987年4月
メンバー数	公認会計士・税理士・社会保険労務士・中小企業診断士など 国内 約250名 国外 約100名 (2024年6月末現在)
事業内容	主に中堅中小企業に対し、会計・税務・人事労務・経営戦略等各分野のエキスパートがコンサルティングサービスを提供。中央青山監査法人の解散に伴うMBOにて、中央青山PwCコンサルティングから現社名に変更

会社一覧

- **コンサルティング・士業法人**
みらいコンサルティング株式会社
税理士法人みらいコンサルティング
社会保険労務士法人みらいコンサルティング
司法書士法人デジタルフォース
みらい創生監査法人
- **アウトソーシング**
株式会社みらいアウトソーシングHALZ
- **目的別法人**
みらいバリュークリエイティブ株式会社
みらいCOACHING株式会社
みらいウェルス株式会社
株式会社みらいの人事
みらいコンサルティング投資株式会社
採用デザインコンサルティング株式会社

- **地域共創事業**
北海道地域創生プラットフォーム株式会社 (HPR2)
東北未来共創株式会社
ふくしま地域共創コンソーシアム株式会社
株式会社トモニツクル東海
西日本地域共創株式会社
九州成長ラボ株式会社
みらい創生監査法人

- **共創連携事業**
一般社団法人みらいビジネスラボ
一般社団法人労務コンプライアンス協会
一般社団法人事業承継ドクター協会
一般社団法人AMA terrace

- **海外法人**
唯来亜可亜企業管理諮詢(上海)有限公司
唯来企業管理諮詢(北京)有限公司
唯来企業管理諮詢(深圳)有限公司
MIRAI CONSULTING MALAYSIA SDN.BHD.
Nippon MIRAI Company Limited (Vietnam)
Nippon MIRAI Company Limited Hanoi Office
MIRAI Consulting SG Pte. Ltd.
MIRAI CONSULTING (THAILAND) Co., Ltd.
FDI Accounting and Advisory Co., Ltd. (Thailand)
上海滿意多(マイド)企業管理諮詢有限公司
AIC VIETNAM CO.,LTD.
MIRAI Consulting Bangladesh Ltd.

<https://www.miraic.jp/>

札幌支社アクセス

北海道札幌市中央区北1条西3丁目3
札幌MNビル5階

TEL : 011-251-2280

JR 札幌駅 南口 徒歩10分
地下鉄 大通駅 16番出口 徒歩3分
(地下歩行空間9番出口 徒歩1分)



※ 本文書は、みらいコンサルティンググループが著作権その他の権利を有する営業秘密です。当社の許可なく複製し利用すること、また漏洩することは「著作権法」「不正競争防止法」によって禁じられております。

つじぐち

辻口

未来コンサルティンググループ 執行役員 札幌支社長
北海道地域創生プラットフォーム株式会社 代表取締役

まさる

賢



経 歴 専 門

1980年北海道白滝村(現遠軽町)に生まれ札幌市で育つ。北海道大学卒業後、教育系上場企業に入社。教壇に立つ傍らで営業推進・経営企画などの部門にて新規事業の立ち上げ、アライアンス推進などの業務を中心に携わる。その後、北海道の経営者の右腕として企業成長に貢献したいという想いを持ち、未来コンサルティンググループへ参画。経営改善・人材開発を中心に担当。現在は北海道エリアの責任者として組織運営や地域課題への挑戦を続ける。

- ✓ 経営改善・事業計画策定・成長戦略・組織開発・人材開発
- ✓ 講演活動を通じた課題解決のサポート
- ✓ 経営者や現場の目線に立ち「共に」成長する支援
- ✓ 建設業・食品製造業・農業生産法人・砕石業・卸売業・燃料小売業・スポーツクラブ・産業廃棄物処理業 など

TODAY'S THEME

企業を強くする手段として
価格交渉に必要な
マインドとスキルを習得する

はじめに

売価はどのようにして決まるのでしょうか？

- 横並び型 … 実勢から提供の仕組づくり
- 原価ベース … 良品廉価・薄利多売
- 機能と需給関係 … 努力賃よりも提供価値賃

儲け方には経営体の哲学が如実に表れる

なぜ企業は儲ける必要があるのでしょうか？

売上を上げる = 世間との接点の広さ



利益を上げる = 商売を続け繁栄させる仕組み



投資をする = 必要経費や成長資金を賄う



売上を上げる



経営体にとって「儲け」は「必要最低限」の機能

どうしたら相手は交渉に応じてくれるのか？

人は論理により説得され、感情と利害により動く

カーネル・サンダース

値上げ交渉の現場でも相手は人間です

- ◆ 安値戦略の危うさを理解する
- ◆ 収益力を「見える化」する～限界利益
- ◆ 優先順位を付ける
- ◆ 価格交渉と並行して取り組むこと
- ◆ 最後に～事例のご紹介

安値戦略の危うさと価値優位性の重要性

◆ 安値戦略の短期的メリット

- 顧客獲得の容易さ
- 市場シェアの拡大

◆ 安値戦略の長期的リスク

- 利益率の低下
- ブランド価値の低下
- 価格競争の激化による持続可能性の欠如

- ニッチ市場の開拓
- 差別化戦略
- 価値を伝えることの重要性※
 - ➔ 価格以外にも… サービス・商品・経験・スピード

- ※ 特に北海道はローコストオペレーションに強みを持つ企業が成長してきた背景
 - ➔ 本質は価格ではなく仕組みであり、提供価値を追求する姿勢

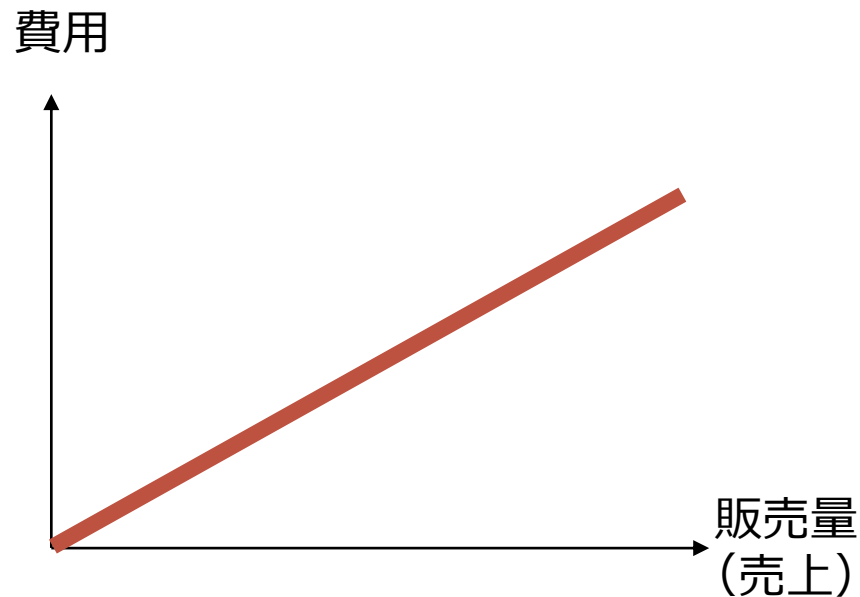
価格以外の提供価値がある

収益力を「見える化」する～限界利益

- 限界利益 = 売上高 - 変動費
- 企業の収益力を示す重要な指標
- 価格設定やコスト管理の基礎データ

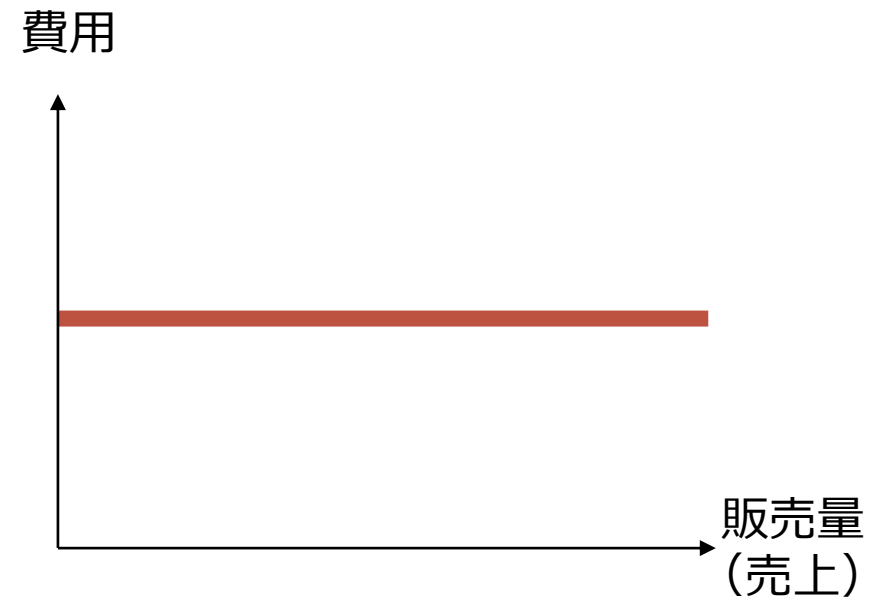
変動費

販売量（販売数量など）
に比例して増減する費用
のこと



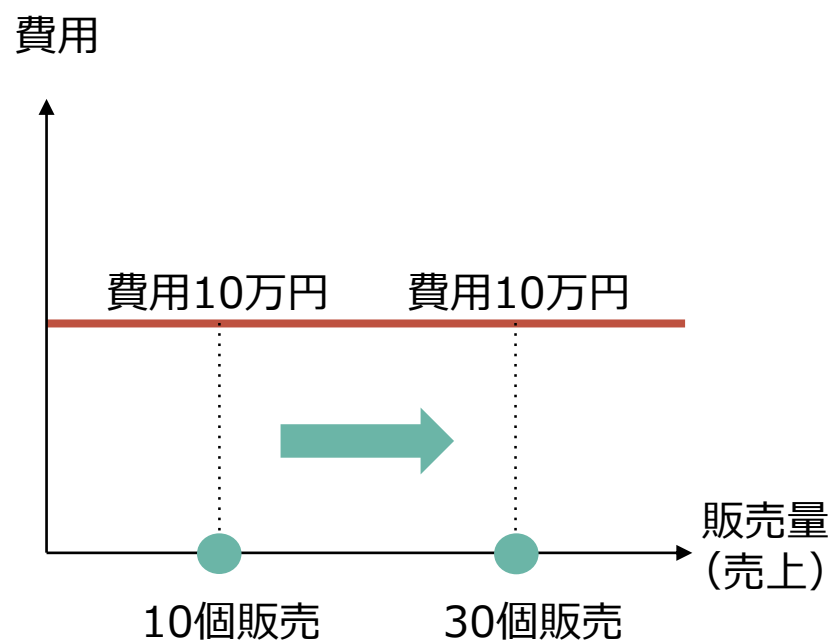
固定費

販売量の増減に関係なく、
固定的に発生する費用の
こと



固定費

販売量の増減に関係なく、固定的に発生する費用のこと



◆ 主な固定費の例

- ✓ 人件費
- ✓ 減価償却費
- ✓ リース料
- ✓ 事業所家賃
- ✓ 水道光熱費
- ✓ 広告宣伝費

【製造業】

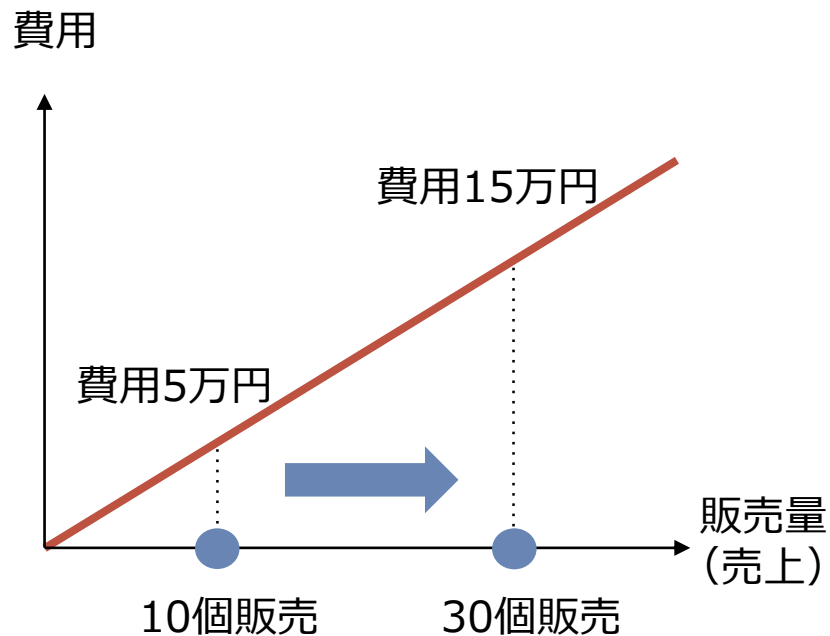
直接労務費、間接労務費、賃借料、修繕料、その他製造経費、販売員給料手当、通信費、支払運賃、事務員（管理部門）・販売員給料手当、研究開発費

【建設業】

労務管理費、現場従業員給料手当、補償費、役員給料手当、修繕維持費、動力・用水・光熱費（一般管理費のみ）

変動費

販売量（販売数量など）に比例して増減する費用のこと



◆ 主な変動費の例

- ✓ 仕入
- ✓ 外注費
- ✓ 販売手数料
- ✓ 材料費
- ✓ 輸送費
- ✓ 消耗品費

【製造業】

直接材料費、買入部品費、外注費、間接材料費、その他直接経費、重油等燃料費、当期製品知仕入原価、当期製品棚卸高—期末製品棚卸高、酒税

【建設業】

材料費、労務費、外注費、仮設経費、動力・用水・光熱費（完成工事原価のみ）運搬費、機械等経費、設計費

生産量や販売数量に比例して増減する費用（変動費）と比例しない費用（固定費）とを分けることを**固定費分解**という。

1

勘定科目法

勘定科目をもとに変動費と固定費を分ける方法

2


回帰分析法

縦軸に総費用、横軸に売上をとった散布図に、毎月の売上と総費用の点を描く方法

すべての経費を明確に固定費と変動費に分けることはできない。業種や企業ごとによって固定費と変動費の内容が異なる。


売上高から変動費を回収した残余を限界利益といい、この限界利益からさらに固定費を回収して利益を計上する、という考え方をする。

損益計算書（財務会計）



売上高
売上原価
売上総利益
販売費及び一般管理費
営業利益

変動損益計算書（管理会計）



売上高
変動費
限界利益
固定費
営業利益

損益分岐点では、限界利益 - 固定費 = 0

つまり、限界利益 = 固定費となる

どちらがより「管理」しやすいか

◆ 財務会計上の損益計算書

当年度	
売上高	5,000
売上原価	3,000
売上総利益	2,000
一般管理費	1,500
営業利益	500

売上高2倍→

原価は？

利益は？

次年度	
売上高	10,000
売上原価	？
売上総利益	？
一般管理費	？
営業利益	？

◆ 管理会計上の損益計算書（変動損益計算書）

当年度	
売上高	5,000
変動費	2,000
限界利益	3,000
固定費	2,500
営業利益	500

売上高2倍→

変動費2倍→

次年度	
売上高	10,000
変動費	4,000
限界利益	6,000
固定費	2,500
営業利益	3,500

カテゴリー別の変動損益計算書の例

		①	②	③	④	合計
A	売上高	3,000	1,500	900	150	5,550
B	全体比率	54%	27%	16%	3%	100%
C	変動費	2,400	500	1,000	10	3,910
D=A-C	限界利益	600	1,000	△100	140	1,640
E=D/A	限界利益率	20%	67%	***%	93%	30%
F	個別固定費	200	120	100	200	620
G=D-F	貢献利益	400	880	△200	△60	1,020
H	共通固定費	810	405	240	45	1,500
I=G-H	営業利益	△410	475	△440	△105	△480

◆ 貢献利益 … カテゴリー内でコントロール可能なコストを踏まえた利益

① ➡ カテゴリー内黒字 利益額もう一步

② ➡ 順調

③ ➡ 売れば売るほど赤字

④ ➡ カテゴリー内で赤字

価格交渉の第一歩は 収益力の「見える化」から

優先順位をつける

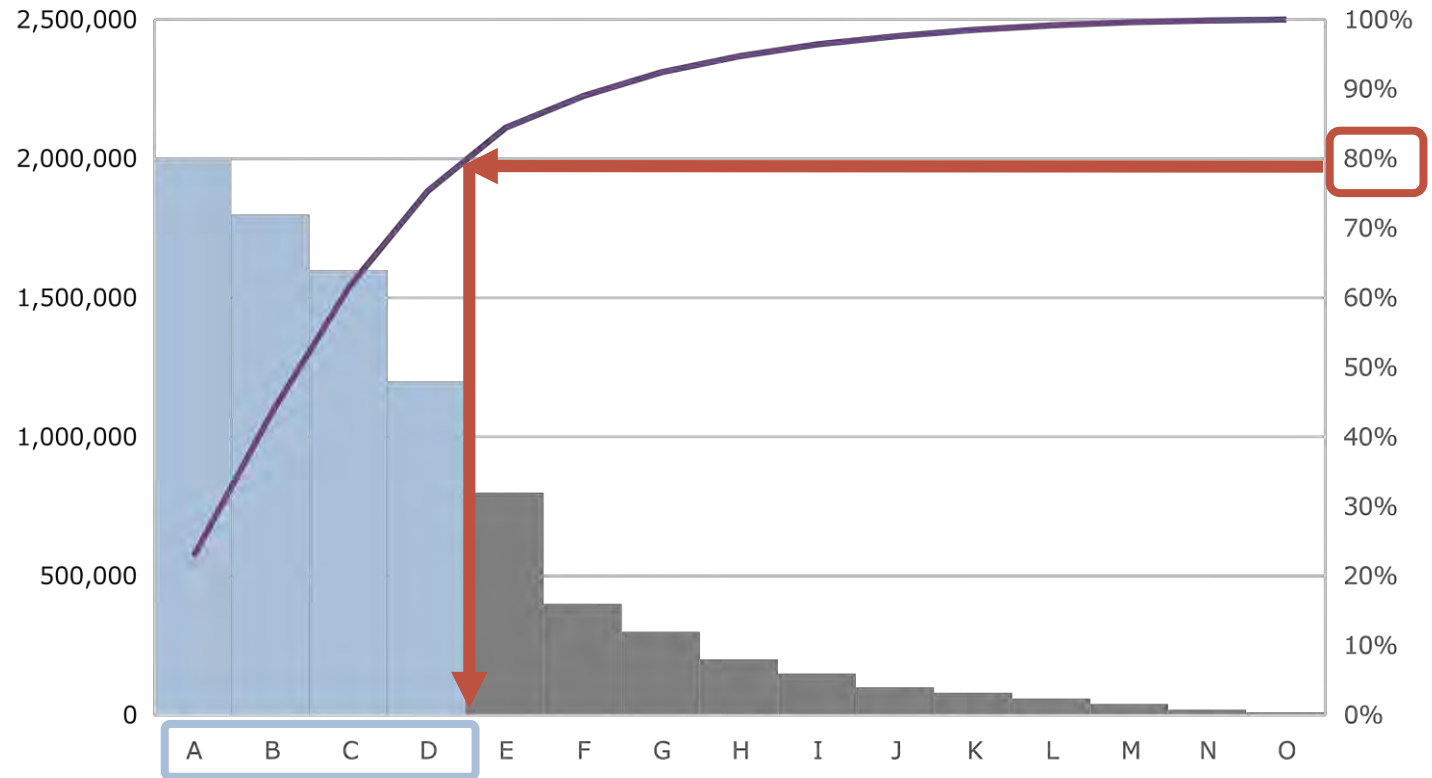
パレート図を作成（エクセル基本機能）

The screenshot shows the Microsoft Excel interface. The '挿入' (Insert) ribbon is highlighted with a red circle. The '挿入' ribbon contains various options, including 'ピボットテーブル' (PivotTable), 'おすすめテーブル' (Recommended Tables), 'テーブル' (Table), '画像' (Image), 'オンライン画像' (Online Image), '図形' (Shapes), 'SmartArt', 'スクリーンショット' (Screenshot), 'ストア' (Store), 'マイアイン' (My Favorites), 'Visio Data Visualizer', 'People Graph', 'おすすめグラフ' (Recommended Charts), and 'ピボットグラフ' (PivotChart). The 'おすすめグラフ' (Recommended Charts) group is circled in red. The '挿入' ribbon also contains a 'グラフ' (Chart) group, which is also circled in red. The 'グラフの挿入' (Insert Chart) task pane is open, showing the 'おすすめグラフ' (Recommended Charts) section. The 'すべてのグラフ' (All Charts) button is circled in red. The 'パレート図' (Pareto chart) icon is circled in red. The 'パレート図' (Pareto chart) preview is shown on the right. The preview shows a Pareto chart with a title 'グラフタイトル' (Chart Title) and a y-axis ranging from 0 to 3,000. The x-axis is labeled with letters A through P. The chart shows a series of bars representing data points, with a cumulative line graph overlaid. The data points are as follows:

Category	Value
A	2,500
B	2,320
C	1,700
D	1,600
E	1,445
F	1,200
G	1,040
H	920
I	910
J	500
K	320
L	220
M	120
N	90
O	82
P	45

インパクトの大きいカテゴリから取り組む

	金額 (円)	累積割合
A	2,000,000	22.8%
B	1,800,000	43.4%
C	1,600,000	61.6%
D	1,200,000	75.3%
E	800,000	84.5%
F	400,000	89.0%
G	300,000	92.5%
H	200,000	94.7%
I	150,000	96.5%
J	100,000	97.6%
K	80,000	98.5%
L	60,000	99.2%
M	40,000	99.7%
N	20,000	99.9%
O	10,000	100.0%
計	8,760,000	-



15件中上位4件（26.7%）で、全体の75.3%を占めている

28（二八チ）の法則 … 上位2割が大勢を決める

- ◆ 製品・商品に優位性があるか？
- ◆ 相手先との関係性は良好か？
- ◆ 相手先の決定権者がつかめているか？
- ◆ 競合他社の状況が分かっているか？
- ◆ 取引価格相場が分かっているか？

CHECK 2

労務費、エネルギーコストや原材料費など、取引に必要なデータは定期的に収集していますか？ p.10

《図表 労務費のデータ掲載サイト例》

データ	資料名・掲載URL
労務費	都道府県別の最低賃金やその上昇率 厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」： https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/minimum_ichiran/index.html 厚生労働省「平成14年から令和5年までの地域別最低賃金改定状況」： https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001140686.pdf
	春季労使交渉の妥結額やその上昇率 厚生労働省「令和5年民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」： https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_34190.html 連合2023春季生活闘争第7回（最終）回答集計結果： https://www.jtuc-rengo.or.jp/activity/roudou/shuntou/2023/yokyu_kaito/kaito/press_no7.pdf?2345 日本経済団体連合会2023年春季労使交渉・大手企業業種別妥結結果（最終集計）： https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2023/0810_07.html
	公共工事設計労務単価 国土交通省「令和5年3月から適用する公共工事設計労務単価」： https://www.mlit.go.jp/report/press/tochi_fudousan_kensetsugyo14_hh_000001_00130.html
	一般貨物自動車運送業に係る標準的な運賃 国土交通省・全日本トラック協会「一般貨物自動車運送事業に係る標準的な運賃」： https://www.tb.mlit.go.jp/kanto/content/000275065.pdf
	賃金指数 厚生労働省「毎月勤労統計調査（全国調査・地方調査）：結果の概要」 https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/30-1a.html
	消費者物価指数 総務省「消費者物価指数（CPI）」 https://www.stat.go.jp/data/cpi/1.html

注)掲載URLは、2024年2月現在 資料)中小企業庁WEBサイトより作成

出所：中小企業庁「中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック」

CHECK 2 労務費、エネルギーコストや原材料費など、取引に必要なデータは定期的に収集していますか？

《図表 エネルギーコストや原材料費などのデータ掲載サイト例》

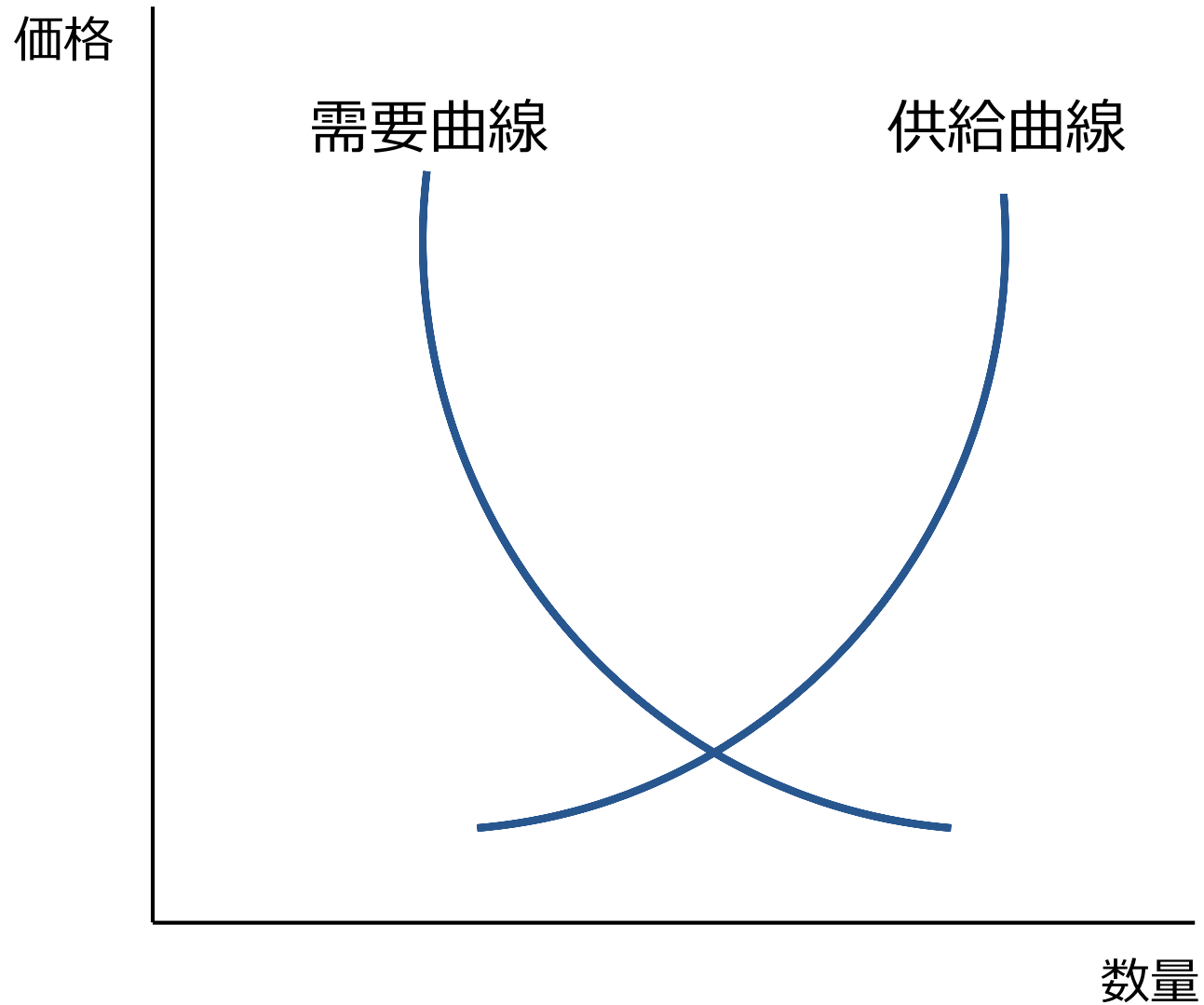
データ		資料名・掲載URL
主要品目の価格推移 (業種別)		埼玉県「価格交渉支援ツール」 ※主要な原材料価格(1,420品目)の推移を示す資料を簡易に作成可能 https://www.pref.saitama.lg.jp/a0801/library-info/kakakukoushoutool.html#download
エネルギーコスト	燃料価格	財務省「貿易統計」(原油・粗油CIF価格、原油・粗油及び石油製品CIF価格)石油連盟HP : https://www.paj.gr.jp/statis/trade/ 資源エネルギー庁「石油製品価格調査」(給油所小売価格調査, 民生用灯油, 産業用価格, 卸価格) https://www.enecho.meti.go.jp/statistics/petroleum_and_lpgas/pl007/results.html 日本銀行「企業物価指数(エネルギー価格指数(石油・石炭・天然ガス等))」 https://www.boj.or.jp/statistics/pi/index.htm
	電力料金	新電力ネット「全国の電気料金単価」(特別高圧・高圧・電灯・電力) https://pps-net.org/unit
原材料コスト	非鉄金属・金属相場等	経済産業省「非鉄金属等需給動態統計調査」 https://www.enecho.meti.go.jp/statistics/coal_and_minerals/cm002/
	木材価格	農林水産省「木材価格統計」 https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/mokuryu/kakaku/
	農林水産品	財務省「貿易統計」より「農林水産物輸出統計」 https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00500100
	食品価格	農林水産省「食品価格動向調査」(野菜、加工食品、食肉・鶏卵、魚介類)」 https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/anpo/kouri/

注)掲載URLは、2024年2月現在 資料)中小企業庁WEBサイトより作成

出所：中小企業庁「中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック」

価格交渉と並行してとりくむこと

何でもかんでも値上げで良いのか？



- ◆ コスト削減
- ◆ 生産性向上
- ◆ 中長期的な差別化

- ◆ 効率的なプロセスの確立
- ◆ 継続的な改善活動
- ◆ デジタルツールの利活用

最後に～事例のご紹介

※秘密保持の観点から内容を一部改編しています

A社はスーパー向けの総菜を製造しており、長年にわたりB社に供給。最近の原材料費の高騰により、A社の収支が圧迫。

A社の営業担当者はB社のバイヤーと長年の信頼関係を構築。まず、A社は原材料費の上昇が収支に与える影響を詳細に説明し、具体的なデータを提示。さらに、他の取引先も同様の値上げ交渉を受け入れていることを伝え、B社にとっても合理的な選択であることを強調。最終的には、A社の社長がB社の社長に直接会い、丁寧に状況を説明し、A社の品質向上の取り組みと不良率の減少を約束。

さらに、A社は口頭での説明に加えて、詳細な要望書を作成し、B社に提出。この要望書には、値上げの理由、具体的なコスト分析、品質向上の取り組み、不良率の減少計画などを記載。これにより、納得感を醸成することができた。

結果、B社はA社の値上げ要求を受け入れ、取引を継続した。

C社は食品の卸売業を営んでおり、長年にわたりD社に商品を供給。最近の原材料費の高騰により、C社の収支が圧迫。さらに、C社は元々内部管理体制がずさんで、採算管理がしっかりとできていなかった。

また、C社の営業担当者は退職などにより頻繁に変わっており、D社のバイヤーと深い信頼関係を築く機会が少なかった。まず、C社は原材料費の上昇が収支に与える影響を口頭で簡単に説明し、具体的なデータや詳細な分析を提示することはなかった。さらに、他の取引先も同様の値上げ交渉を受け入れていることを伝えたが、具体的な事例や証拠を示さなかった。交渉は主にFAX送信と担当者からの連絡のみで行われ、直接の対話や詳細な説明が不足していた。C社の社長は繁忙を理由に前面に出ることがなく、交渉は全て営業担当者に任せきりにしていた。担当者は口頭での説明に終始し、詳細な説明を行わなかったため、D社はC社の状況を十分に理解することができなかった。


結果、D社は一部商品の値上げを受け入れたものの、全体的な取引数量が低下。収支の改善は思うように進まなかった。

3つにまとめてみましょう


①

②

③

 **辻口 賢**

 080-4324-9449

 tsujiguchi-m@miraic.jp

お気軽にご連絡ください

オンライン名刺



