



みらい経営グループ
あなたの繁栄が私たちの喜びです！

税理士法人みらい経営レポート

〒456-0051 名古屋市熱田区四番二丁目14番34号

今月の視点

585号

中小企業の価格交渉戦略

～ 価格交渉促進月間(中小企業庁の推薦です) ～

政府が掲げる「成長と分配の好循環」を目指して、毎年3月と9月は「価格交渉促進月間」です。経済産業省が2023年3月より決めました。中小企業の経営改善や賃上げの実現には、労務費、原材料費、エネルギーコストなどの上昇分を適切に取引価格に転嫁することが重要です。コストカットでなく、「値上げ」が下記のように経営改善に大きな効果を出します。そして、我が社の商品・サービスが「本物」かどうか問われます。

この「月間」の機会に、適正な価格転嫁に向けて、思い切った価格交渉を行いましょう。

(1) 「インフレは悪」ではない

インフレ＝モノの値段の上昇、と誤解されています。健全に需要が拡大し、経済成長すれば価格は上がるものです。

- ① 需要の拡大により、モノの値段が上がります。
- ② 企業収益が拡大し、株価や賃金が上がり、雇用も拡大します。
- ③ 所得拡大により、消費が活発化します。
- ④ 上記サイクルにより、物価上昇サイクルとなります。

(2) 価格値上げのインパクト (利益は、価格・変動費・数量・固定費の4つによります。)

利益＝売上－費用

＝売上－(変動費＋固定費)

＝(価格－1個あたり変動費)×数量＋固定費

4つの変動要因が各々1%改善すると営業利益が何%改善するでしょうか？

価格 1%UP → 営業利益 23.2%アップ

変動費 1%削減 → 営業利益 16.3%アップ

数量 1%UP → 営業利益 6.9%アップ

固定費 1%削減 → 営業利益 5.9%アップ

(3) 中小企業が価格交渉に臨むにあたり、手順は？

① 経営者の値上げに対する意識を変えましょう。

意識として「値上げは悪だ」を変え「自社の商品やサービスの便益に見合った対価を提供する」という価値観への転換を促します。

② 現在の費用を把握し、目標利益と目標価格の設定を支援しましょう。

中小企業は、取引ごと、製品ごとの原価や利益について、きちんと把握していないことが多いようです。値上げ交渉をきっかけに製品ごとの限界利益や貢献利益を把握し、目標利益と目標価格の設定を促しましょう。

③交渉戦略の立案・交渉術の習得を促しましょう。

ビジネスに交渉は付き物ですが、個人の経験や勘で行われがちです。

日本の大学でも交渉戦略や交渉術がカリキュラムに取り入れられ、認知心理学的・社会科学的に正しい交渉戦略・交渉術の習得が望まれます。

④提供できる顧客価格の設計を策定しましょう。

ともすれば、「品質より安さだ」「低価格だから品質は仕方ない」というきらいに陥っていないでしょうか。

当然ながら、顧客がモノを買うのはそのモノ自体が欲しいのではなく、それらによって何らかの便利さやソリューション（問題解決）を得たいからです。価格交渉を機会に、自社の提供できる価値を見直し、顧客価値を重視した製品開発や価格設定への転換が求められています。

いずれにせよ、今月の国の施策と共に物価高を値上げと共に経営改善の大きなチャンスと捉えましょう。

(4) 値上げ交渉の3つの基本パターン

①分配型交渉

限られたパイをめぐる、相互が自分の取り分（利益）の最大化を図るための交渉。お互いが損か得かで、交渉がまとまりにくいようです。

②利益交換型交渉

限られたパイですが、自分にとり重要でない部分は相手に譲り、その代わりに自分にとって重要だが、相手にとって重要でない部分を引き出す、という交渉です。「値上げを認めてもらう代わりに他で譲歩する」などです。

③創造的問題解決型交渉

交渉当事者が協力し合ってパイを拡大するもの。「自社の値上げを認めてもらうと同時に、取引先の値上げと一緒に考える」といったことです。

最も現実的には、利益交換型ですが、ともすれば分配型になりがちです。双方とも利益が生じるように持っていきたいところです。

(5) 価格交渉の4つのステップ

①交渉すべきかどうかを算定しましょう。

タイミングは今か、交渉すべきか、どの程度の力を入れるか。

②情報を集めて準備しましょう。

押しが強い（パワーネゴシエイター）、駆け引きなどでなく「よく準備をすること」

③相手の意見を聞きましょう。

交渉のエキスパートは、みな「聞き上手」。できるだけ相手に話させて情報を集め、自分はあまり話さず手の内を明かさない。

特に、相手の ZOPA（交渉可能価格帯）はどれくらいの範囲かを見極める。

相手の BATNA（最低目標）はどの程度？最終意思決定者は誰？優先している利益は何かを見極める。

④パッケージで提案

交渉の場面では、共通の利益ではなく利益の違いに着目するとよいとされています。「利益は複数あること」「利益は人によって異なること」を念頭に、交渉過程を通じて相手の利益を洗い出すことが求められます。

提案する際は「自分側の負担が少なく、相手側に大きな利益をもたらすもの」と「相手側の負担が少なく、自分側に大きな利益をもたらすもの」を組み合わせることになります。

(6) 交渉にあたっての準備

①交渉ミッション（ビジネス上の目的）を明らかにしましょう。「A というミッションのために B と C について交渉する。」

②相手との力関係を把握しましょう。相手側に何か弱みがないか。交渉する環境？人数？など。

③相手の利害関係者を考えましょう。担当者だけでなく、それ以外の人物にも働きかけ、自社に有利な状況を作り上げる。

④得たい利益の最高目標と最低目標を決めましょう。

交渉の過程では、まず聞き役に徹し、相手の交渉可能価格帯を探ることから始める。自らの価格帯を設けることで、柔軟な交渉が可能になる。特に、最低目標は絶対に知られてはいけません。

⑤ 協議事項（複数の利益）を整理しましょう。利益は1つではありません。価格以外にも、ベネフィット、支払い条件、良好な関係などもれなくピックアップし、順位付けする。自社にとっての価値、相手にとっての価値。合意しやすい順位など。

つまり、交渉においては、一つの主張をゴリ押しするのではなく、百ゼロでなく、イエスカノーでなく、相手の事情を推測したうえで、あらかじめ複数の手立てを用意し、交渉の柔軟性を確保することが肝要です。

(7) 3つの説得技法

①功利的説得 相手の利益やメリットを強調

②規律的説得 相手の規範や道徳観に訴えかける

③情緒的説得 相手の感情に訴えかける

(8) 相手の弱点を探る

取引しない、といっても相手としては基本的に今後も安定した納入を望んでいるはずで、取引先が潰れてしまっただけでは元も子もない。これが最大の弱みです。

(9) 価格以外のメリットを強調

品質、納期、付加的なサービスなど価格以外のメリットを強調しましょう。

(10) 客観的なデータを整備

消費者物価指数、価格交渉促進月間などを活用しましょう。

(11) 脅しや最終通牒への対処法

①脅しは無視しましょう。

②交渉担当者の事情や背景を探りましょう。

③相手の要求が無理筋であるとわからせましょう。

(12) 社会的証明の原則を活用

バンドワゴン効果（人は行動するとき、または何かを決定するとき、他の人の行動を意識しながら決める、支持している人が多いものが更に支持される。）を活用しましょう。

(13) 交渉テクニックに注意する

①アンカリング 最初の出し値が、その後の相手の心理に影響を与える。多少は強気の提示

②ドア・イン・ザ・フェイス 厳しい条件を意図的に提示し、少し譲歩する。

③フット・イン・ザ・ドア 最初に相手を取るに足りない事を提示し、小さなイエスを引き出す。徐々に大きく。

(14) 相手に猶予を与える 「相手の要求に応じて譲歩し、その代わり重要な譲歩を引き出す。」

(15) 価値提案型への転換 当社としては、先方の費用圧縮効果を定量的に示し、自社の追加の人件費以上に価格を上乗せしたとしても受け入れやすい。

(16) 外交官のルールを思い出す

嘘を言わない・本当のことは全て言わない・不確かなときお手洗いに行く。

中小企業にとって価格交渉は、ビジネスで必要な交渉スキルを習得する場であると同時に、自社が提供できる価値を考える契機でもあります。臆することなく、今後の成長の機会として前に捉えましょう。

(資料)「企業診断」(同友館) 24/3月号 30ページを是非お読みください。

皆様方の社内における単価設定、価格の値上げなど、ご意見をお待ちしております。

みらい経営グループ代表 石川 光男

老齢・障害年金のご相談を受付けています。

社会保険労務士

産業カウンセラー こすが はつこ
小菅 初子

当事務所まで TEL または FAX をお待ちしております。

3月の税務と労務

1月の決算法人の確定申告、消費税など納税	期限(4月 1日)
7月の決算法人の中間申告、納税	期限(4月 1日)
7月の決算法人の消費税の中間申告	期限(4月 1日)
3月分源泉所得税納付	期限(4月10日)

税理士法人みらい経営（発行元）

税理士・中小企業診断士 社会保険労務士・行政書士 石川 光 男

〒456-0051 名古屋市熱田区四番二丁目14番34号

TEL 052 (651) 6000 FAX 052 (652) 0066

MAIL ishikawa@ishikawakk.or.jp HP <https://www.mirai-kg.com/>