



**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

## 中小企業の価格交渉方法 ～「値上げは悪」の意識を変えよう！～

役所の白書（中小企業白書）も変わってきています。主なテーマは令和の中小企業、新たな価値を生み出す、危機を乗り越える、自己変革力、変革の危機と成長です。

そして、ついに？価格転嫁（値上げをしよう！）－これが白書のテーマですが本年のテーマは具体的です。

エネルギー価格、原材料費、労務費などが上昇する中、適切な価格転嫁（つまり値上げ）が求められています。但し、「諸般の事情」により、ではよくありません。私たちの商品・サービスは自信があります。そしてさらに、より良い商品・サービスを目指すには値上げはさけて通れません、との価格交渉です。

参考「企業診断」（同友館 令和6年3月号 p29）

### （1） 「インフレは悪」ではない、会社を良くするには必須。

最近の風潮を見ると、インフレ＝モノの値段上昇と狭く見ているが、誤解である。健全に需要が拡大し、経済成長すれば物価が上がる。

そのメカニズムは次の通り

- ① 需要の拡大によりモノの値段が上がる。
- ② 企業収益が拡大し、株価や賃金が上がり、雇用も拡大し、企業の資質が向上し更に生産性も上がる。
- ③ 所得拡大により消費が活発化する。
- ④ 上記サイクルにより、物価上昇サイクルとなる。

モノやサービスは安ければ売れるのではなく、その価値を重視した製品開発や価格への転換が求められる、今こそ「本物」かが問われる時代です。

### （2） 値上げのインパクト（利益感覚とコスト感覚の重要性）

利益＝売上－費用（変動費＋固定費）×数量

- |       |             |      |      |                |
|-------|-------------|------|------|----------------|
| ① 固定費 | 10%ダウン      | 経常利益 | 130% | （人件費、営業費用など）   |
| ② 変動費 | 〃           | 〃    | 160% | （材料、仕入、外注費など）  |
| ③ 価格  | 10%アップ(値上げ) | 〃    | 200% | （価格アップの効果は大きい） |

- ④ 数量 // (営業拡大) // 140%
- ⑤ 値上げ+数量、共に 10%アップ、仕入れ値下げ、経費節約それらを合わせると 346%上昇 (全員参加し全てを達成すると経常利益は 3.46 倍！)

### (3) なぜ値段を上げると経営状態が改善するのか？ (当レポート6年2月号)

～経営者の値上げに対する意識を変える～

値上げによって会社全体が儲かる体質に変わるからです。次の 4 つのステップ ①値段を変える ②客層を変える ③情報を加える ④経営を回す をしっかりと考えて進めましょう。

値段を上げると高収益体質に変わり、適正な利益が得られ、資金繰りから解放され、仕事の絶対量が減り、社員・社内に余裕が生まれ、研修の時間が増え、誇りを持ち、働き甲斐を感じ、人生の生きがいを実感し、社内はイキイキワクワクとなります。

そして経営者は会社の未来を創るための時間を創出でき、経営者は本来すべき経営の仕事に従事できます。経営者は利益計画を策定し、「みらい」を明文化します。

自分の仕事は「素晴らしい仕事だ！」と胸を張って言えるようにしましょう。安くしないと顧客は来ない、売れない・・・経費節約、ネガティブな努力はやめて、誇りをもって、適切な高く売るスタイルへと経営方針を変えましょう。

少しでも安く売ろう！というのは大企業戦略です。「安売り合戦」で勝って、その後値を上げていく、大量生産・大量販売の大企業戦略です。消費者は常に安ければいいと思っているわけではありません。ものによっては、いいもの、上質なものを、自分が満足できるものしか買わないときめているのです。

### (4) 聴き上手になれば

「価格転嫁」の交渉術 —三井敬(たかし) 中小企業診断士事務所(岩倉市)

- ① 価格転嫁交渉の全体像 (製品固有の情報、自社の位置付け、相手のメリット、デメリット、相手との取引関係、目標価格、交渉の場づくり、対案・代案)
- ② こんなことありませんか (あるある) (コストの転嫁を求めたが価格は据え置き、旧製品の発注だが同単価、大量発注の単価が大幅減量でも同単価)
- ③ 交渉の 3 つの型 イー分配型 (相互が自分の取り分の最大化のための交渉)
- ④ // ロー利益交換型 (自分が重要でない部分は譲り、自分が重要部分は引き出す)
- ⑤ // ハー創造的問題解決型 (相方が協力しパイを拡大する)
- ⑥ // ニー 3 つの基本パターンを知る
- ⑦ // ホー①は相手が損をする、まとまりにくい。②値上げの代わりに他で譲歩  
③自社の値上げと相手の値上げを考える。
- ⑧ 見積り、価格交渉契約時に気を付けたい 5 つのポイント  
イー価格に影響する外部環境につき、普段から取引先と共有  
ロー取引条件は、先に提案  
ハーその都度明文化して、相互確認  
※決まっていること/決まっていないことをハッキリさせる  
ニーお金の話は、見積り時点でうやむやにしない  
ホー後から問題になりそうなことは、あらかじめ決めておく  
※受注数に応じた価格設定を行うよう、あらかじめ決めておく
- ⑨ 労務費 (公表資料、最低賃金の活用)

- ⑩ 心構え（社長の意識変革、デフレ脳からインフレ脳へ、取引方針を決め、社内で共有、エビデンス、相手のメリット）
- ⑪ 誠実な対応 妥協案、決裂案を考慮－ アフターフォロー
- ⑫ 具体的（取引に必要なデータを定期収集、原価計算に基づく採算性と単価の把握、見積書のフォーマット、業績動向）  
書面の申し入れ、希望価格、代替案の提示で取引継続、  
書面の期限、過去の経緯の記録

以下は同友館「企業診断」3月号の抜粋です。

**(5) 現在の費用を把握し、目標利益と目標価格の設定を策定する**

**(6) 交渉戦略の立案・交渉術の習得を策定する。**

**(7) 自社の提供できる顧客価値の見直し、製品開発、価格設定への  
転換を設計する**

**(8) 合理的な根拠のある交渉術を習得する（交渉の基本 3 パターン）**

- ① 分離型交渉 相互が自分の利益の最大化を図る。まとまりにくい。
- ② 利益交換型交渉 自分にとって重要ではない部分は相手に譲り、その代わりに自分にとっては重要だが相手にとっては重要ではないものを引き出す。値上げを認めてもらう代わりに他で譲歩する。
- ③ 創造的問題解決型交渉  
自分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。

**(9) 交渉の 4 ステップ**

- ① 交渉するべきかどうかを算定する。タイミングは今。
- ② 情報を集めて準備する。下準備をしっかりと。
- ③ 相手の意見を聞く。相手の事情を聞き出す。「聞き上手」
- ④ パッケージで提案。共通の利益でなく、複数あり、人により異なる。

**(10) 交渉にあたっての準備**

- ① 交渉ミッションを明らかにする。この交渉で自分は何を得たいのか。
- ② 相手との力関係を把握 相手に何か弱みがないか、人数は。場所は。
- ③ 購買の利害関係を考える。  
バイヤー、ユーザー、インフルエンサー、ディサイダー、ゲートキーパー
- ④ 得たい利益の最高目標と最低目標を決める。
  - ④ BATNA（最も望ましい代替案） 決裂時に代替案を持っているか。
  - ④ ZOPA（妥協可能性のある条件範囲） 交渉時の可能価格帯は想定しているか。
- ⑤ 協議事項を整理する。  
複数の協議事項をもれなくピックアップし、順位付けし柔軟性を確保する。

### **(11) 交渉の極意の3技法**

- ① 功利的説得 相手の利益やメリットを強調する。
- ② 規律的説得 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。ウチはもう限界です。

### **(12) 相手の弱点を探る。取引しない、といっても取引を続けるつもり。(相手の弱み)**

### **(13) 価格以外のメリットを強調する。品質は劣るが安い、品質は良いが高い**

### **(14) 客観的なデータを整備**

### **(15) 目標利益・目標価格を設定する。**

現状の時間当たりの利益を求める。パソコンの目標管理で時間計算を行う。

### **(16) 脅しや最後通牒への対処**

- ① 脅しを無視する。注意を向けると撤回が困難になる。それよりも相手に撤回できる余地を残す。
- ② 交渉担当者の事情や背景を探る。
- ③ 相手の要求が無理筋であると分からせる。

### **(17) 社会的証明の原則を使う。**

「中小企業庁によれば、全体の約8割の企業が値上げに応じているようです。我々の業界ではコスト上昇分の約55%の値上を認めています」まずは1つでも値上げの実績をつくってしまうことが大切です。メインの取引先との交渉前の「交渉の練習の場」になります。また、取引先を見直すよい機会でもあります。

### **(18) 交渉テクニックに注意する。非合理的な心理現象。**

- ① アンカリング ある一定の数値を初めに提示されるとそれを基準にしてしまう。
- ② ドア・イン・ザ・フェイス 厳しい数値を提示し、一旦相手が拒否、そして少し譲歩して合意にもっていく。

③ フット・イン・ザ・フェイス

初めに取るに足らない要求を出し、小さなイエスを引き出す。そして、大きな要求にもっていく。でも、取り扱い注意！こちらに不信感を抱くおそれあり。相手が使ってきた時の備えです。

**(19) 相手に猶予を与える。**

相手に強制された、と感じると取引打ち切りとなりかねない。相手の要求に応じて譲歩し、その代わりに重要な譲歩を引き出す。相手に選択肢を与えるような雰囲気作りが大切。「1ヶ月後から上げてください」などの時間的余裕を与える。

**(20) 価値提案型への提案**

相手の費用圧縮効果を定量的に示し、または新たな顧客価値を、当事者同士が協力し合ってパイを拡大すれば、人件費以上に価格に上乗せしても受け入れられる。自社が提案できる顧客価値を考えるきっかけとしたいところです。

**(21) 外交官のルールを思い出す。**

ウソは言わない

本当のことはすべて言わない

不確かな時はお手洗いにいく（冷静のための時間稼ぎ）

会社にとって価格交渉は、ビジネスで必要な交渉スキル習得の場です。そして、わが社が提供できる価値を考えるキッカケでもあります。一番のポイントは、再言すれば、デフレ思考からインフレ思考への脱却です。そして、より良い商品・サービスを提供し続ける仕組みづくりです。

臆することなく、価格交渉は今後の成長の機会として、お客様との価格交渉を前向きに捉えましょう。両者はともに「win-win」の関係となることが素晴らしいです。

ご意見・ご希望をお待ちしています。

税理士法人みらい経営 石川光男

**9月の税務と労務**

令和6年7月の決算法人の確定申告、消費税など納税	期限 (9月30日)
令和7年1月の決算法人の中間申告、納税	期限 (9月30日)
令和7年1月の決算法人の消費税の中間申告	期限 (9月30日)
令和6年8月分源泉所得税納付	期限 (9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
税理士	秋江みほ
社会保険労務士	小菅初子
社会保険労務士・中小企業診断士・行政書士	久野裕規

〒456-0051 名古屋市熱田区四番二丁目14番34号

病院で検査を受けていると、「被害者の方2人が亡くなられた」と医師と看護師が話しているのが聞こえてきました。

私は、その言葉を信じていることができず、「助かってほしい」という気持ちしかありませんでした。

しかし、私の願いもむなしく、翌朝のテレビニュースで被害者の方お2人が亡くなったことを知り、頭が真っ白になりました。

警察を通して、御遺族に謝罪をしたいとお願いしましたが、「今会うと、あなたに何をするかわからない」と言われて断られました。

その後も、保険会社や弁護士を通じて謝罪したいとお願いをしましたが、すべて断られました。

私は、事件の翌日から自分の犯した罪の大きさにショックを受け、部屋から出る事ができませんでした。

本来ならば御遺族のもとに駆け付け、土下座して謝罪するべきところですが、何もできませんでした。

被害者のお2人は定年を過ぎ、第二の人生を楽しむため、あれこれと計画を立てていたようです。また、御遺族も被害者と過ごす日々を楽しみにしていたと思います。

私の不注意により、一瞬にして被害者の未来とご家族の楽しい団欒の場を奪ってしまいました。

裁判では、過失運転致死罪により、禁固2年4ヶ月の実刑判決を受けました。

私は車を運転することが日常生活の一部となり、しだいに運転に対する緊張感が薄れていたように思っています。

そのため、漫然とした運転となり、右折車に対する注意が欠けていました。

運転に必要な「交通ルールを守る」という認識に欠けていたことが、今回の事件を招いた最大の原因です。そのため被害者お2人の尊厳命を奪ってしまいました。

私は現在受刑生活の中で自分と向き合い、自分を良い方向に変えて

いくため反省の日々を過ごしています。そして、今後は御遺族の心痛や悲しみ、やり場のない憤りを理解するよう努めていきます。

そして、何が償いなのかを考え、一生を掛けて謝罪と償いを続けて行きたいと思っています。

今の私には何が「償い」なのか、まだ十分理解できていませんが、「当たり前」のことを当たり前に行うことで、私の誠意が御遺族に伝わればと思っています。

最後に大事件を起こした私が、皆さんに言える立場ではありませんが、読者の皆さんには「ハンドルを握ったら緊張感を持って、慎重な運転をお願いしたい」と思います。

(注)財団法人交通安全協会発行「讀みの日々」  
— 交通事故はもうたくさん —  
から転載したものです。



# あがな 贖いの日々

## 当たり前のことを当たり前に

E・M 20代 会社員

それはある年の9月「敬老の日」のことです。私はいつものように朝6時に家を出ました。

次の日が休日となり、その日は早く帰宅できる予定でしたが、急に欠員が生じたため、午後8時頃まで仕事をし、それから帰宅に向かいました。

祝日ということと道路はいつもより空いていました。そのため疲れと安心感から注意力が欠けてしまい、漫然と前車に追従する形で走行していました。

会社を出て40分くらい走ると、右折レーンのある片側四車線の交差点に差し掛かりました。

交差点を無理に通過しようとして加速すると、前方に右折を始める車が見えました。

私は危険を感じ、急ブレーキをかけたのですが、時速100キロメートル

は出ていたため、間に合わず、右折車両の側面に衝突してしまいました。

「ドーン」という大きな衝突音と激しい衝撃があり、相手の車両は衝突地点から40メートルほど飛ばされ、私の車も3回転半してから、電柱にぶつかって止まりました。

事故直後、すぐ周りにいた人達が119番通報してくれたようで、間もなく到着した救急隊に被害者と私は救護されましたが、被害者の救護にあたった救急隊の方が「二人とも意識がない」と叫んでいたのです。大変な事故を起こしたと思いました。

その後、被害者の方2人が先に病院に運ばれ、私はほぼ無傷でしたが、救急隊の方が「大きな事故だから念のため」と言って、病院に搬送してくださり検査を受けました。

人は一人では生きていけません。多くの人に支えられ、物に恵まれ、自然と共生しています。そうした生活環境は絶妙な関係性の中にありますが、そのバランスを崩してしまふと、生活基盤が揺らぎ、結果として様々な面に支障をきたしかねません。

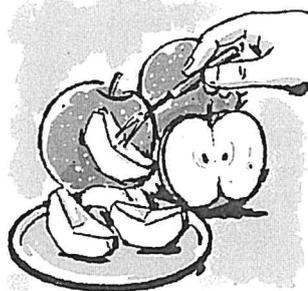
環境倫理学の父と呼ばれるアメリカの生態学者のアルド・レオポルド氏は、自身の体験から「土地倫理」を提唱しました。

土地倫理とは、共同体という概念の枠を、土壌、水、植物、動物を総称する「土地」にまで拡大した場合の倫理を指します。要するに、人間は自然の支配者や管理者ではなく、共に生きている一構成員であることの自覚が重要であるということです。

レオポルド氏は元々、森林官をしており、その務めは害獣駆除でした。具体的には、娯楽であった狩猟の対象となる鳥獣を保護するために狼などを撃ち殺していたのです。

その日も森を見回っていると、親子連れの狼を見つけました。当時、狼を撃つことが務めであると疑わなかったレオポルド氏は、その親子に銃口を向けます。まずは子供の狼を撃つと、弾は命中し、その場に倒れました。次に母親を撃つと、撃たれた母親はそのままふらふらと歩き続け、子供に覆いかぶさるように倒れ、絶命したのです。

その様子を目の当たりにしたレオポルド氏は、それまで信じてやまなかった森林官としての正義に疑問を抱くようになりまし。それから環境について研究を深めていくと、その疑問が間違いではなかったとの



## 共同体の重要性を知り 恩返しを送ろう

確信を深めます。

当時アメリカでは、狼を狩ることににより、一時的に鹿が増えました。ところが、鹿は草を食べるため、鹿が増えたことで山が枯れ、結果として鹿も生きていけない状態になってしまったのです。

その事実を知ったレオポルド氏は、共同体の概念を「土地」に拡張し、思考し行動しなければ、持続可能な生活は得られないと考えました。

「共同体」を良好に保つことを行動原理とする重要性は、自然界だけの話ではなく、日常生活にも言えるのではないのでしょうか。人は、家庭や職場、地域や国、地球など、様々な共同体の一員です。それだけに共同体が悪化すれば、当然その悪影響を自分も受けることとなります。ゆえに何かを向上させたいと思う時は、個ではなく周囲全体を良くすることを考えたいものです。

倫理運動の創始者・丸山敏雄は、『万人幸福の策』の中で「大衆の重畳堆積幾百千乗の恩の中に生きているのが私である」と、多くの支えの中で自分の命があることを記し、その恩の自覚が大切だと説きました。そしてその中でも、命の根元である親を大切にすることが重要だと述べています。

人は自分の力だけで生きているのではなく、共同体の中で生かされているという自覚が大切です。そしてその恩を、周囲を良くすることでお返しする生活は、自他の未来を良いものにしていくことでしょう。