

はじめの一步を踏み出そう！ 利益向上につなげる「価格転嫁・価格交渉」のイロハ ～コスト高騰に対応し、持続的な成長・発展に～

2026年9月
MS&AD経営サポートセンター
富永 剛生（中小企業診断士・社会保険労務士・C F P 認定者）

自己紹介

MS&AD INSURANCE GROUP

MS&AD 経営サポートセンターのご案内

経営者が抱えるさまざまな課題を、6つのソリューションで解決します。

1 経営相談 2 研修支援 3 団体・業種別勉強会 4 経営セミナー開催 5 ビジネスマッチング 6 地域共創取組

Solution

豊富な支援実績 **44,527件**
※2025年12月末現在

認定 中小企業経営力強化支援法(現在の「中小企業等経営強化法」)に基づく「**経営革新等支援機関**」として保険業界で初めて認定されました。(平成25年6月)

人事労務、人材育成、価格転嫁など、経営課題の解決を支援しています。

保険会社で初めて、経営革新等支援機関として国の認定を受けました。

私たちが応援します!

MS&AD 経営サポートセンター員
齋藤 英樹
取締役 専任理事
社会保険労務士
中小企業診断士
運行管理者資格者(貨物)
脱炭素アドバイザー アドバンスト

経営サポートセンタースタッフアドバイザー

社会保険労務士	9名	税理士有資格者	1名
中小企業診断士	4名	CFP	3名
健康経営エキスパートアドバイザー	2名	脱炭素アドバイザー アドバンスト	5名
運行管理者資格者(貨物)	4名	脱炭素アドバイザー ベーシック	10名
宅地建物取引士	2名		

目次

■ 値上げの気運が高まっている！

- ・物価の上昇の現状
- ・価格交渉における考え方

■ 価格転嫁・価格交渉を行うために重要な事前準備

- ・法令・ガイドライン等の知識を身につける
- ・価格交渉に役立つ会計知識を身につける(簡単なワーク付き)
- ・取引先・商品別の収支状況を見える化する

■ 価格交渉の具体的な進め方

- ・価格転嫁の成功事例
- ・5つの交渉テクニック(簡単なワーク付き)



値上げの気運が高まっている！

人件費の上昇からみる物価の上昇

+56円
11月2日発効見通し

■ 2026年度の最低賃金と比較した上昇率

	2016	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026 (予定)
長崎	715	793	821	853	898	953	1,031	1,087
上昇率	52.0%	37.1%	32.4%	27.4%	21.0%	14.1%	5.4%	—

※上段:地域別最低賃金（単位:円）／下段:2026年度と比較した最低賃金上昇率（小数第2位を四捨五入）



価格交渉ができた企業は全体の55.2%



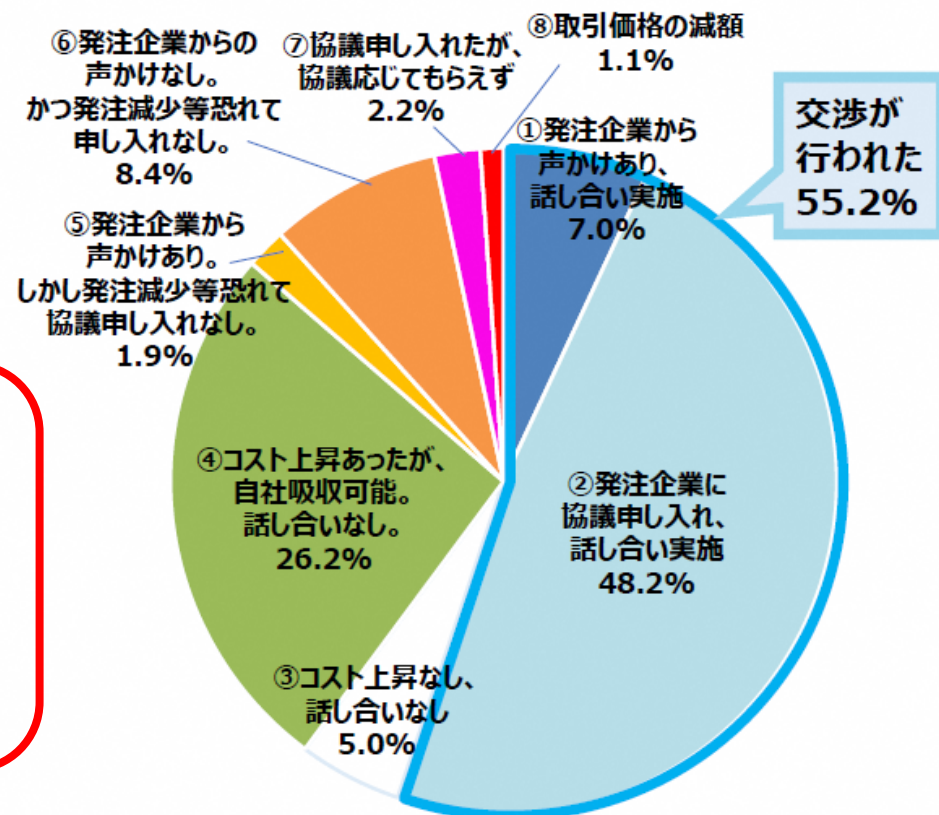
県内の価格交渉・価格転嫁の現状

価格交渉

価格交渉ができた企業は、
全体の55.2%を占めた



ただし、コスト上昇したにも
関わらず、自社吸収可能と考
えたり、発注減少等をおそれ
て交渉をしなかった企業が、
全体の36.5%を占めた



第2回 長崎県 価格転嫁に関する
実態把握アンケート (R5.11)

出典：「長崎県価格転嫁推進シンポジウム2025」長崎県産業政策課作成資料より抜粋

長崎県の価格転嫁



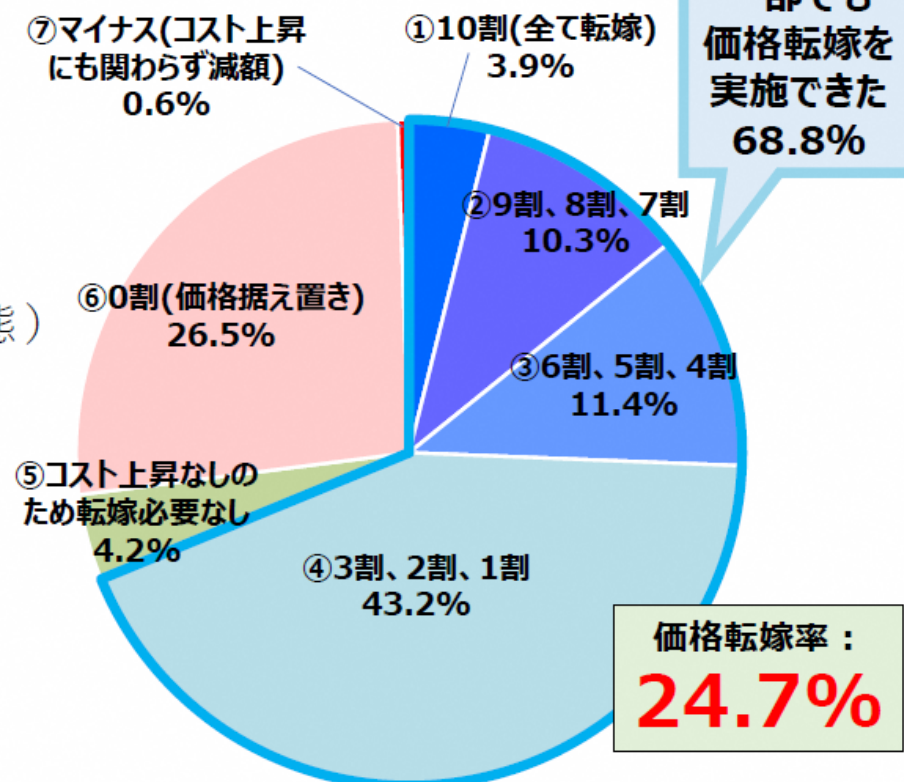
県内の価格交渉・価格転嫁の現状

価格転嫁①

価格転嫁率は24.7%
(100円価格高騰したうち
約25円のみ転嫁できている状態)

1～3割しか転嫁できない企業
が43.2%を占める

一部でも価格転嫁を実施でき
た企業は68.8%



第2回 長崎県 価格転嫁に関する
実態把握アンケート (R5.11)

出典：「長崎県価格転嫁推進シンポジウム2025」長崎県産業政策課作成資料より抜粋

Copyright M S & A D経営サポートセンター 無断転載・複写を禁止します。

長崎県の価格転嫁



県内の価格交渉・価格転嫁の現状

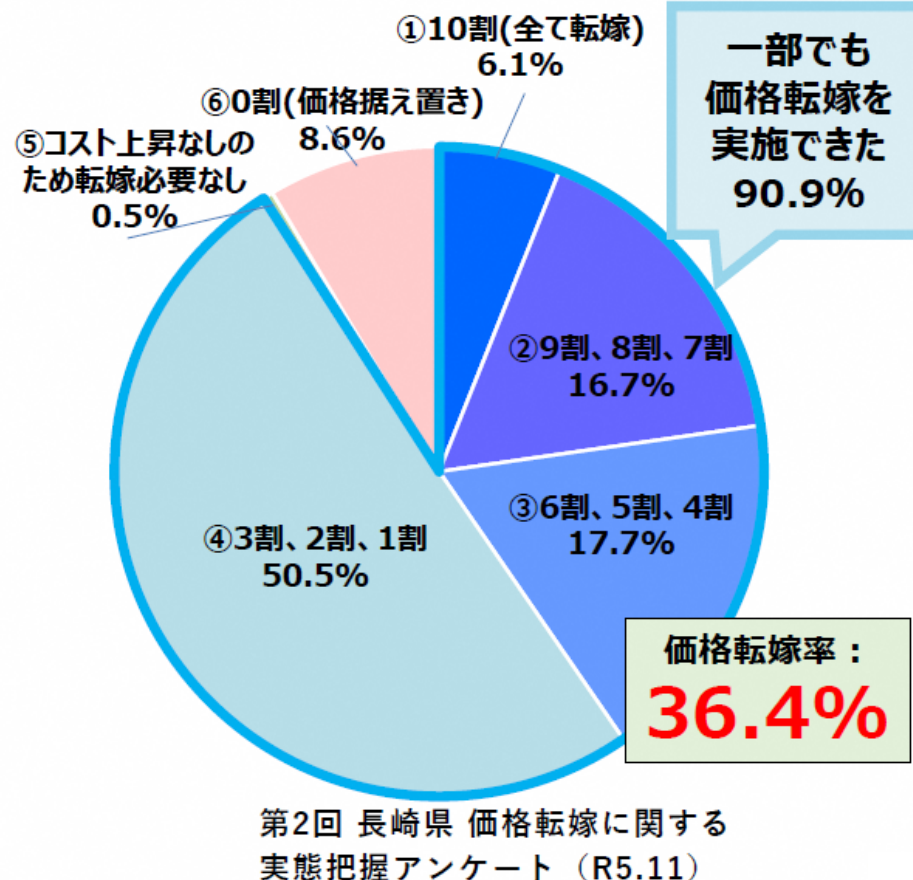
価格転嫁②

価格交渉を実施した県内事業者
に絞って価格転嫁率を算出。

価格転嫁率は36.4%

一部でも価格転嫁を実施でき
た企業は90.9%

まずは価格交渉を申し入れて、
話し合いを実施することが重要



出典：「長崎県価格転嫁推進シンポジウム2025」長崎県産業政策課作成資料より抜粋

Copyright M S & A D経営サポートセンター 無断転載・複写を禁止します。

長崎は相対的に見ると価格転嫁率は高くはない

価格転嫁の状況の都道府県別ランキング【受注企業の所在地ごとに集計】

- 発注企業の所在地で価格転嫁率が高い都道府県（上位にある都道府県）は、受注企業の所在地ごとの集計でも価格転嫁率が高い傾向にある。

2026年3月				コスト増に対する転嫁率	件数					コスト増に対する転嫁率	件数
全体				54.2%	91,233						
都道府県別	1位	東北	秋田県	↑↑ 60.4% (54.1%)	582	25位	東北	宮城県	↑↑↑ 53.1% (40.4%)	2,290	
	2位	北海道	北海道	↑ 60.0% (55.3%)	3,512	26位	近畿	和歌山県	↑ 53.1% (52.7%)	829	
	3位	中国	島根県	↑ 58.5% (56.5%)	149	27位	関東	埼玉県	↑ 52.8% (50.0%)	5,249	
	4位	中国	広島県	↑ 57.5% (56.3%)	3,244	28位	関東	東京都	↓ 52.6% (55.2%)	5,939	
	5位	近畿	大阪府	↑ 56.6% (54.8%)	4,304	29位	四国	香川県	↑ 52.5% (52.3%)	1,358	
	6位	近畿	兵庫県	↑ 56.5% (56.3%)	3,790	30位	四国	愛媛県	↑ 52.5% (52.1%)	439	
	7位	中部	石川県	↑ 56.3% (53.7%)	1,785	31位	九州	大分県	↓ 52.4% (53.1%)	580	
	8位	関東	長野県	↑↑ 56.3% (49.1%)	2,746	32位	関東	茨城県	↑ 51.9% (50.6%)	2,596	
	9位	東北	山形県	↑↑ 56.1% (47.3%)	272	33位	近畿	滋賀県	↓ 51.8% (52.3%)	1,105	
	10位	沖縄	沖縄県	↑↑ 55.8% (49.6%)	433	34位	関東	栃木県	↑ 51.5% (48.8%)	2,202	
	11位	中部	岐阜県	↑ 55.8% (51.1%)	883	35位	関東	山梨県	↑↑ 51.4% (44.7%)	1,040	
	12位	関東	新潟県	↑ 55.8% (51.1%)	2,464	36位	近畿	奈良県	↑ 51.4% (49.0%)	912	
	13位	九州	佐賀県	↑ 55.7% (51.7%)	281	37位	近畿	福井県	↑ 50.9% (46.5%)	1,432	
	14位	中部	富山県	↑ 55.4% (52.0%)	1,778	38位	関東	群馬県	↑ 50.6% (46.0%)	2,720	
	15位	九州	福岡県	↑ 55.2% (54.1%)	5,048	39位	九州	鹿児島県	↓ 50.4% (54.2%)	316	
	16位	中部	愛知県	↑↑ 55.1% (48.8%)	7,378	40位	東北	岩手県	↑ 50.2% (46.5%)	1,375	
	17位	近畿	京都府	↑ 55.0% (51.1%)	2,653	41位	九州	長崎県	↓↓ 49.5% (55.9%)	278	
	18位	関東	神奈川県	↑ 54.4% (51.8%)	7,359	42位	中国	山口県	↓↓ 49.1% (55.0%)	386	
	19位	関東	静岡県	↑ 54.0% (50.1%)	2,582	43位	四国	高知県	↓↓ 48.8% (55.1%)	153	
	20位	東北	青森県	↑ 53.9% (51.3%)	1,434	44位	中部	三重県	↓ 47.9% (52.6%)	311	
	21位	東北	福島県	↑ 53.7% (53.1%)	270	45位	九州	熊本県	↓↓ 46.1% (54.6%)	428	
	22位	四国	徳島県	↑↑ 53.7% (48.5%)	523	46位	九州	宮崎県	↓↓↓ 39.7% (52.6%)	216	
	23位	中国	岡山県	↓ 53.5% (54.2%)	1,413	47位	中国	鳥取県	↓↓↓ 34.2% (55.1%)	99	
	24位	関東	千葉県	↑↑ 53.5% (47.9%)	4,097						

※2025年9月時点との変化幅と矢印の数の関係 ↑/↓: ~4ポイント上昇/下落、↑↑/↓↓: 5~9ポイント上昇/下落、↑↑↑/↓↓↓: 10ポイント以上上昇/下落

※ () 内は前回の転嫁率を示す。

18

出典：「価格交渉促進月間（2026年3月）フォローアップ調査結果（中小企業庁）」

価格転嫁・価格交渉を避ける心理状況

- **お客さまが離れるのが怖い**。「値上げしたら常連が来なくなるかも…」という強い不安。常連客への気遣いから、遠慮や申し訳なさが先行する。
- **うまく説明できる自信がない**。どう伝えれば納得してもらえるかわからない。「なぜこの価格なのか」を数字や資料で説明できない。
- 他社と比べて**自分だけ値上げするのが不安**。「うちだけ高くしたら選ばれないかも…」という横並びで安心したいという意識。
- **取引先や発注元に遠慮してしまう**。「立場が弱いから強く言えない」「関係を壊したくない」「長年の関係性を壊したくない」
- **そもそも価格の見直しを“後回し”にしてきた**。今まで感覚・惰性・放置で進んできた。「今さら価格を変えるなんて…」正直気が重い。

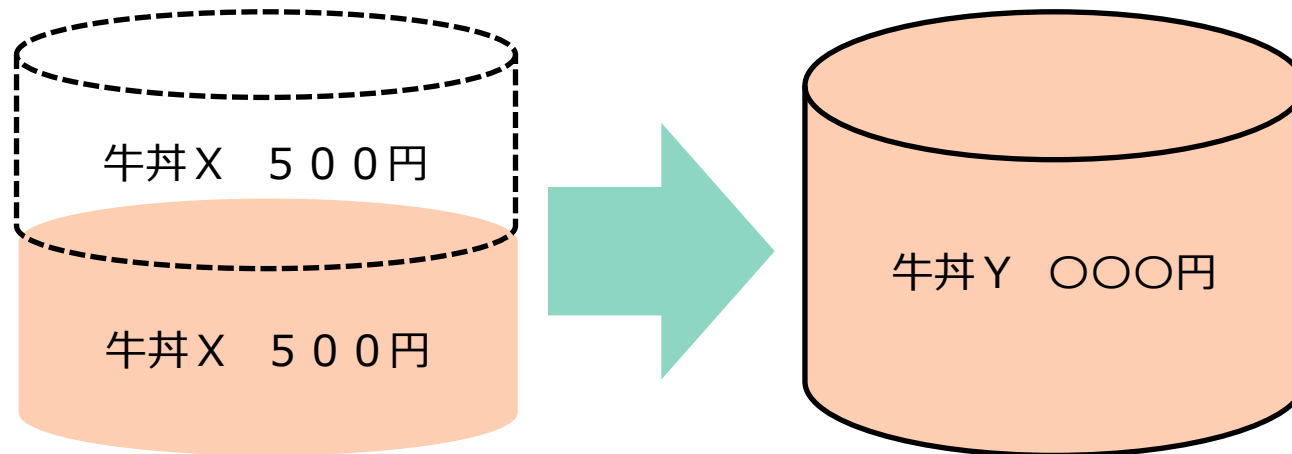


価格転嫁をしないとどうなるか



価格交渉における考え方

- 牛丼店を多店舗展開するA社は、「普通サイズの牛丼X」と同じ種類で「ボリュームが2倍の牛丼Y」の販売を検討しています。
- 牛丼Xを500円で販売する際、皆さまが経営者なら、以下の2点をどのように考えますか。
 - (1) 「牛丼Y」をいくらで販売しますか。
 - (2) 何を判断基準にして価格設定をしますか。



ワーク：価格交渉における考え方

(1) 牛丼 Y の価格	_____円
(2) 判断基準	

12



価格転嫁・価格交渉を行うために重要な事前準備

価格交渉の準備で重要な 3 つのポイント

価格交渉を成功させる**3つ**の準備

ポイント
1

法令・ガイドライン等の知識を身に付ける！

取引適正化法（下請法改正）
労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針 等

ポイント
2

価格交渉に役立つ会計知識を身に付ける！

管理会計の基礎、損益分岐点の考え方 等

ポイント
3

コストアップや取引先・商品別の収支状況を把握し見える化する！

埼玉県や中小機構の価格転嫁ツール等の活用



ポイント 1

法令・ガイドライン等の知識を身に付ける！

中小受託取引適正化法関係（旧下請法）

2026年1月から「下請法」は「取適法」へ！

下請法の改正法が2026年1月1日に施行され、
規制内容の追加や規制対象の拡大がなされるとともに、
法律名も変更されます（新通称：「取適法（とりてきほう）」）

改正事項

法律の題名・用語の変更

下請代金支払遅延等防止法



製造委託等に係る中小受託事業者に対する
代金の支払の遅延等の防止に関する法律

下請代金



製造委託等代金

親事業者



委託事業者

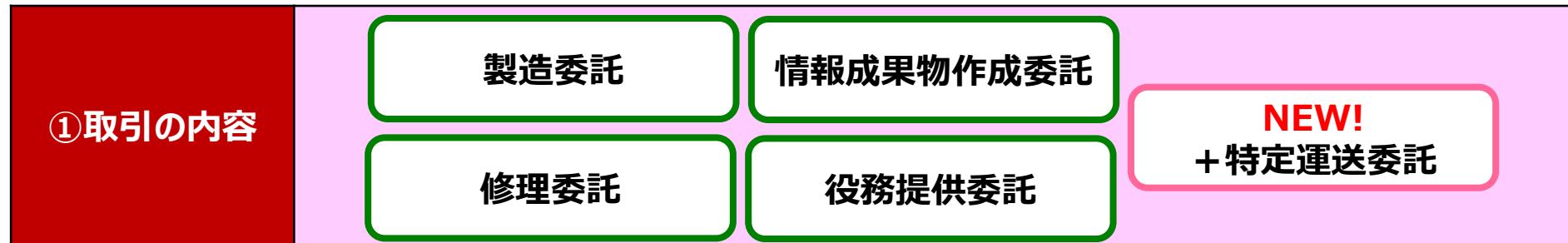
下請事業者



中小受託事業者

出典：取適法リーフレット（公正取引委員会・中小企業庁）

ポイント①：適用対象の拡大



&

②資本金区分 または NEW! ②従業員基準	・物品の製造委託、修理委託 + 特定運送委託 ・情報成果物作成委託・役務提供委託(プログラム作成、運送、物品の倉庫における保管及び情報処理に係るもの)		
	委託事業者		受託事業者
	資本金 3 億円超	➡	資本金 3 億円以下 (個人含む)
	資本金 1 千万円超 3 億円以下	➡	資本金 1 千万円以下 (個人含む)
	従業員300人超	➡	従業員300人以下 (個人含む)
	・情報成果物作成委託・役務提供委託(プログラム作成、運送、物品の倉庫における保管及び情報処理に係るものを除く)		
	委託事業者		受託事業者
	資本金 5 千万円超	➡	資本金 5 千万円以下 (個人含む)
	資本金 1 千万円超 5 千万円以下	➡	資本金 1 千万円以下 (個人含む)
	従業員100人超	➡	従業員100人以下 (個人含む)

特定運送委託

③ 運送委託の対象取引への追加【新第2条第5項、第6項関係】

改正理由

- 発荷主から元請運送事業者への委託は、本法の対象外（独占禁止法の物流特殊指定で対応）である。
- 立場の弱い物流事業者が、荷役や荷待ちを無償で行わされているなど、荷主・物流事業者間の問題（荷役・荷待ち）が顕在化している。

改正内容

- ◆ 発荷主が運送事業者に対して物品の運送を委託する取引を、本法の対象となる新たな類型として追加し、機動的に対応できるようにする。

改正法

現行の「物品の運送の再委託」に加えて「物品の運送の委託」を新たな規制対象とする

現行



2026年1月～
適用対象

荷待ちの強要など法違反
の恐れで530社に指導

2025年4～12月に
公取が集中調査

出典：改正法説明資料（公正取引委員会・中小企業庁）

ポイント②：禁止行為の追加

禁止行為の追加

- 「協議に応じない一方的な代金決定」を禁止

代金に関する協議に応じないことや、必要な説明を行わないことなど、一方的な代金決定が禁止されます

- 「手形払」等を禁止

手形払が禁止されるとともに、その他の支払手段（電子記録債権等）についても、支払期日までに代金相当額満額を得ることが困難なものが禁止されます



出典：取適法リーフレット（公正取引委員会・中小企業庁）

協議を適切に行わない代金額の決定の禁止

① 協議を適切に行わない代金額の決定の禁止【新第5条第2項第4号関係】

改正理由

- コストが上昇している中で、協議することなく価格を据え置いたり、コスト上昇に見合わない価格を一方的に決めたりするなど、上昇したコストの価格転嫁についての課題がみられる。
- そのため、適切な価格転嫁が行われる取引環境の整備が必要。

改正内容

- ◆ 「市価」の認定が必要となる買いたたきとは別途、対等な価格交渉を確保する観点から、**中小受託事業者から価格協議の求めがあつたにもかかわらず、協議に応じなかったり、委託事業者が必要な説明を行わなかったりするなど、一方的に代金を決定して、中小受託事業者の利益を不当に害する行為を禁止する規定を新設**する。



出典：改正法説明資料（公正取引委員会・中小企業庁）

手形払等の禁止

② 手形払等の禁止【新第5条第1項第2号関係】

改正理由

- 支払手段として手形等を用いることにより、発注者が受注者に資金繰りに係る負担を求める商慣習が続いている。

改正内容

- ◆ 中小受託事業者の保護のためには、今般の指導基準の変更を一段進め、本法上の支払手段として、手形払を認めないこととする。
- ◆ 電子記録債権やファクタリングについても、支払期日までに代金に相当する金銭（手数料等を含む満額）を得ることが困難であるものについては認めないこととする。



出典：改正法説明資料（公正取引委員会・中小企業庁）

委託事業者の禁止行為

禁止項目		具体的な内容
①	受領拒否	中小受託事業者に責任がないのに、発注した物品等の受領を拒否すること
②	支払遅延	支払期日までに代金を支払わないこと（支払手段として手形払等を用いること）
③	減額	中小受託事業者に責任がないのに、発注時に決定した代金を発注後に減額すること
④	返品	中小受託事業者に責任がないのに、発注した物品等を受領後に返品すること
⑤	買ったたき	発注する物品・役務等に通常支払われる対価に比べ著しく低い代金を不当に定めること
⑥	購入・利用強制	正当な理由がないのに、指定する物品や役務を強制して購入、利用させること
⑦	報復措置	公正取引委員会、中小企業庁、事業所管省庁に違反行為を知らせたことを理由に、中小受託事業者に対して取引数量の削減・取引停止など不利益な取り扱いをすること
⑧	有償支給原材料等の対価の早期決済	有償支給する原材料等で中小委託事業者が物品の製造等を行っている場合に、代金の支払日より早く原材料等の対価を支払わせること
⑨	不当な経済上の利益の提供要請	自己のために、中小受託事業者に金銭や役務等を不当に提供させること
⑩	不当な給付内容の変更、やり直し	中小受託事業者に責任がないのに、発注の取消しや発注内容の変更を行ったり、無償でやり直しや追加作業をさせること
⑪	協議に応じない一方的な代金決定	中小受託事業者から価格協議の求めがあったにもかかわらず、協議に応じなかったり、必要な説明を行わなかったりするなど、一方的に代金を決定すること

出典：取適法リーフレット（公正取引委員会・中小企業庁）を参考に作成

委託事業者の義務

義務項目		具体的な内容
①	発注内容等を明示する義務	発注に当たって、発注内容（給付の内容、代金の額、支払期日、支払方法）等を書面又は電子メールなどの電磁的方法により明示すること
②	書類等を作成・保存する義務	取引が完了した場合、給付内容、代金の額など、取引に関する記録を書類又は電磁的記録として作成し、2年間保存すること
③	支払期日を定める義務	検査をするかどうかを問わず、発注した物品等を受領した日から起算して60日以内のできる限り短い期間内で支払期日を定めること
④	遅延利息を支払う義務	支払遅延や減額等を行った場合、遅延した日数や減じた額に応じ、遅延利息（年率14.6%）を支払うこと

出典：取適法リーフレット（公正取引委員会・中小企業庁）を参考に作成

ポイント③：面的執行の強化

面的執行の強化

- **事業所管省庁に指導・助言権限を付与**

事業所管省庁において、指導及び助言ができるようになるほか、報復措置の禁止に係る情報提供先にも事業所管省庁が追加されます

出典：取適法リーフレット（公正取引委員会・中小企業庁）

面的執行の強化

⑤ 面的執行の強化【新第5条第1項第7号、第8条、第13条関係】

改正理由

- 現在、事業所管省庁には調査権限のみが与えられているが、公正取引委員会、中小企業庁、事業所管省庁の連携した執行をより拡充していく必要がある。
- 事業所管省庁（「トラック・物流Gメン」など）に通報した場合、本法の「報復措置の禁止」の対象となっていない。

改正内容

- ◆ 事業所管省庁の主務大臣に指導・助言権限を付与する。
- ◆ 中小受託事業者が申告しやすい環境を確保すべく、「報復措置の禁止」の申告先として、現行の公正取引委員会及び中小企業庁長官に加え、事業所管省庁の主務大臣を追加する。



出典：改正法説明資料（公正取引委員会・中小企業庁）

違反にかかるペナルティ（罰則等）

【勧告・指導】

委託事業者が取適法に違反をすると、公正取引委員会から勧告や指導がある。違反の内容によっては、不当に減額をした請負代金や支払を遅延した代金の遅延利息等を中小受託事業者へ支払うよう勧告がなされる場合がある。

【罰金】

- ・委託事業者が必要な書類を交付していなかった場合
- ・公正取引委員会の必要な検査を拒んだ場合

などには、当該違反行為をした人物のみならず、その人物が属する会社に50万円以下の罰金が科される場合がある。

【社名等公表】

取適法に違反をした委託事業者は、公正取引委員会のホームページで社名等が公表される。

<https://www.jftc.go.jp/toriteki/toritekikankoku/index.html>



参考：中小受託取引適正化法（下請法）講習会

取適法について詳しく知りたい方は受講をおススメします！



経済産業省 中小企業庁

適正取引支援サイト

このサイトは日本政府公式Webサイトです

お問い合わせはこちら

下請法改正ポイントを重点的に学ぶ

中小受託取引適正化法（下請法）講習会

ホーム > 中小受託取引適正化法（下請法）講習会

出典：中小受託取引適正化法講習会ホームページより抜粋

労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針

労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針

令和5年11月29日
改正 令和8年1月1日

内閣官房
公正取引委員会

取適法施行に併せて
1月1日に改定がありました

発注側も受注側も、必ず読んでおきたい。

〔理由〕

発注側：委託先との価格交渉において、コンプライアンス違反をしないため

受注側：仕事を発注してくれている先への価格転嫁の交渉に必要な知識を得るため



労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針

発注者

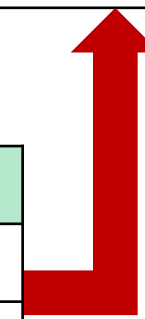
発注者として採るべき行動／求められる行動	
①	本社（経営トップ）の関与
②	発注者側からの定期的な協議の実施
③	説明・資料を求める場合は 公表資料 とすること
④	サプライチェーン全体での適切な価格転嫁を行うこと
⑤	要請があれば協議のテーブルにつくこと
⑥	必要に応じ考え方を提案すること

受注者

受注者として採るべき行動／求められる行動	
①	相談窓口の活用
②	根拠とする資料
③	値上げ要請のタイミング
④	発注者から価格を提示されるのを待たずに自ら希望する額を提示



発注者・受注者の双方が採るべき行動／求められる行動	
①	定期的なコミュニケーション
②	交渉記録の作成、発注者と受注者の双方での保管



出典：2023.11.29 公正取引委員会・内閣官房「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針（概要）」を元に作成

労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針

発注者が本指針に記載の 1 2 の採るべき行動／求められる行動に沿わないような行為をすることにより、公正な競争を阻害するおそれがある場合には、公正取引委員会において独占禁止法及び中小受託取引適正化法（取適法）に基づき厳正に対処していく。

他方で、「発注者として採るべき行動／求められる行動」及び「発注者・受注者の双方が採るべき行動／求められる行動」に記載の全ての行動を適切に採っている場合には、取引条件の設定に当たり取引当事者間で十分に協議が行われたものと考えられ、通常は独占禁止法及び中小受託取引適正化法（取適法）上の問題は生じないと考えられることから、独占禁止法及び中小受託取引適正化法（取適法）違反行為の未然防止の観点からも、同行動に沿った積極的な対応が求められる。

発注者は、全ての取引先に価格協議を呼びかける文書を送り、協議し、内容を文書等記録に残す等の対応が望まれる。

出典：公正取引委員会・内閣官房「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」を元に作成

労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針

発注者として採るべき行動／求められる行動		概要
②	発注者側からの定期的な協議の実施	受注者から労務費の上昇分に係る取引価格の引上げを求められていなくても、業界の慣行に応じて1年に1回や半年に1回など定期的に労務費の転嫁について発注者から協議の場を設けること。特に長年価格が据え置かれてきた取引や、スポット取引と称して長年同じ価格で更新されているような取引においては転嫁について協議が必要であることに留意が必要である。
		協議することなく長年価格を据え置くことや、スポット取引とはいえないにもかかわらずスポット取引であることを理由に協議することなく価格を据え置くことは、独占禁止法上の優越的地位の濫用又は中小受託取引適正化法上の買いたたきとして問題となるおそれがある。
③	説明・資料を求める場合は公表資料とすること	労務費上昇の理由の説明や根拠資料の提出を受注者に求める場合は、公表資料（ <u>最低賃金の上昇率</u> 、 <u>春季労使交渉の妥結額やその上昇率</u> など）に基づくものとし、受注者が公表資料を用いて提示して希望する価格については、これを合理的な根拠があるものとして尊重すること。 ※「標準的な運賃」や「同業他社の賃金(求人票等)」などを含む

出典：公正取引員会・内閣官房「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針（概要）」を元に作成・加筆



ポイント2

価格交渉に役立つ会計知識を身に付ける！

財務会計と管理会計とのちがい

価格交渉のためには、固定費・変動費ビジネスや損益分岐点の考え方など**管理会計の基礎を身に付けることが有効**です。

	情報の特徴	利用目的	法律等の規制
財務会計 (制度会計)	過去(決算等)の 分析材料	外部報告	規制あり
管理会計	将来の 意思決定材料	内部利用	規制なし

損益計算書をシンプルに考える



売上計画の基本①：販売単価×販売数量

例題：「販売単価」or「販売数量」、どちらを上げると効果的？

【今年の実績】

売上高	1 0 0 0	(1 0 万円× 1 0 0 個)
変動費	7 0 0	(7 万円× 1 0 0 個)
限界利益	3 0 0	
固定費	2 5 0	
営業利益	5 0	

売上高 = 販売単価 × 販売数量

変動費と固定費は変わらないと仮定

営業利益はどうか？？

【販売単価が 1 0 % 上昇した場合】

売上高	(1 1 万円× 1 0 0 個)
変動費	(7 万円× 1 0 0 個)
限界利益	
固定費	2 5 0
営業利益	

【販売数量が 1 0 % 増加した場合】

売上高	(1 1 万円× 1 1 0 個)
変動費	(7 7 万円× 1 1 0 個)
限界利益	
固定費	2 5 0
営業利益	

※このページで省略している単位は万円

価格転嫁に対する「意識」と「知識」

ケーススタディ

- 価格転嫁し販売単価が上昇することで、利益に大きなインパクトを与えることを学んだ B 社長は、取引先に価格交渉をする方向で検討しているが、中々踏ん切りがつかない。
- 今までの経験から、「10%の値上をすると、15%～最大20%の販売数量の減少の可能性がある！」と考えているからだ。
- 販売単価が10%上昇し、販売数量が20%減少した場合、営業利益にどの程度のインパクトがあると皆さまは（直感的に）考えますか？
- それでは、実際にどの程度のインパクトがあるかを確認していきましょう。

■ 売上計画の基本②：販売単価×販売数量

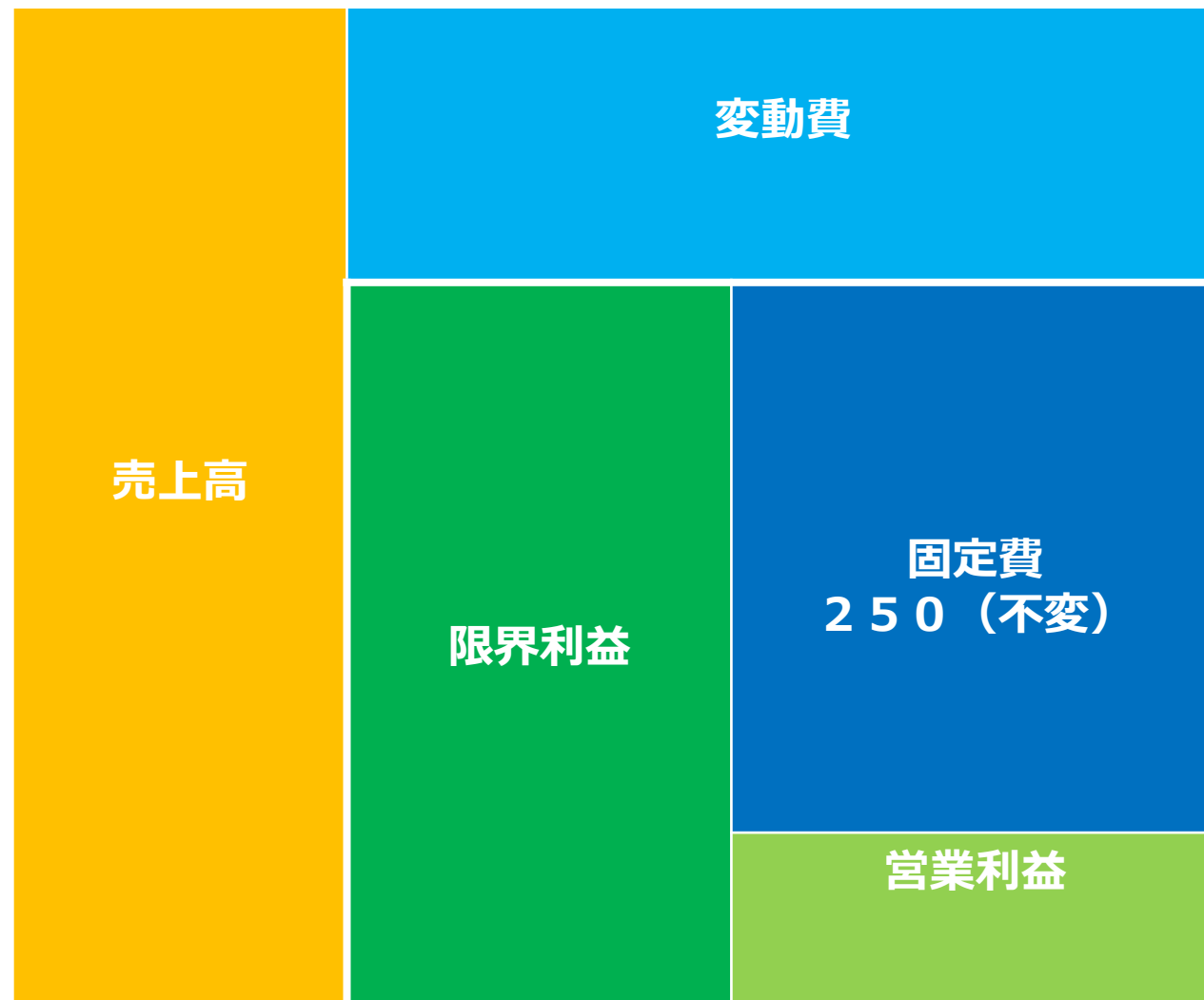
例題：「販売単価」が10%上がり、「販売数量」が20%ダウンした場合

【今年の実績】

売上高	1000	(10万円×100個)
変動費	700	(7万円×100個)
限界利益	300	
固定費	250	
営業利益	50	

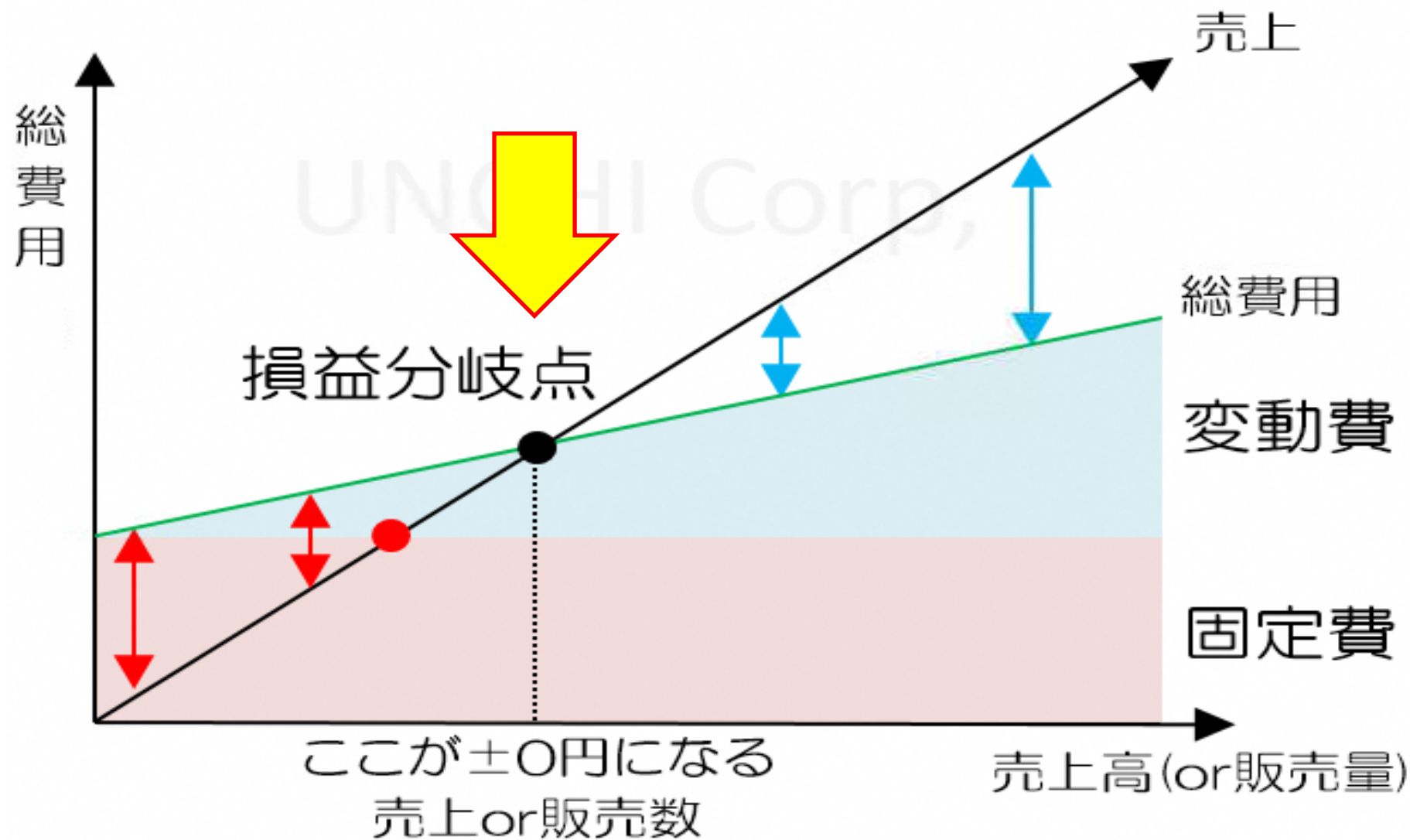
【販売単価が10%上がり、販売数量が20%ダウン】

売上高	(	万円×	個)
変動費	(	万円×	個)
限界利益			
固定費	250		
営業利益			



※このページで省略している単位は万円

「損益分岐点売上高」を知る！



「損益分岐点売上高」を知る！

➤ 損益分岐点売上高とは？

収支トントンとなるために必要な売上高を把握する。

$$\text{固定費} \div \text{限界利益率} \times = \text{損益分岐点売上高}$$

$$\times \text{限界利益率} = \text{限界利益} \div \text{売上高}$$

➤ 損益分岐点売上高を引き下げるには？

少ない売上で黒字化できるため、不況に強い安定経営となる。

- ① 固定費を引き下げる (コスト削減)
- ② 限界利益率を引き上げる (変動比率の引き下げ) 粗利重視
(販売単価の引き上げ) 売上重視

➤ 必要利益を得るための売上目標を計算するには？

$$\underline{(\text{固定費} + \text{必要利益})} \div \text{限界利益率} = \text{売上目標}$$

損益分岐点売上高はいくら？

例題：【今年の実績】から損益分岐点売上高を計算してください。（※千円以下は四捨五入）

【今年の実績】

売上高	1 0 0 0	（ 1 0 万円× 1 0 0 個）
変動費	7 0 0	（ 7 万円× 1 0 0 個）
限界利益	3 0 0	
固定費	2 5 0	
営業利益	5 0	



【今年の実績】から損益分岐点売上高を計算すると

固定費÷限界利益率※＝損益分岐点売上高

固定費	÷	限界利益率	=	損益分岐点売上高
	÷		÷	

※限界利益率＝限界利益÷売上高

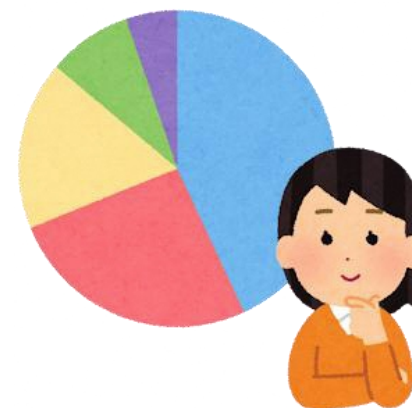
※このページで省略している単位は万円

売上目標はいくらにすればよい？

例題：【今年の実績】より100万円多く営業利益を出すための売上目標はいくらにすればよい？
(※千円以下は四捨五入)

【今年の実績】

売上高	1000	(10万円×100個)
変動費	700	(7万円×100個)
限界利益	300	
固定費	250	
営業利益	50	



【今年の実績】から損益分岐点売上高を計算すると

(固定費＋必要利益) ÷ 限界利益率 = 売上目標

(固定費	＋	必要利益)	÷	限界利益率	=	売上目標
(	＋	)	÷		÷	

※このページで省略している単位は万円



ポイント 3

コストアップや取引先・商品別の収支状況を把握し見える化する！

価格交渉・転嫁の支援ツール

価格交渉のための準備	有効な価格転嫁ツールの例	二次元コード
主要な <u>原材料価格の推移の把握</u>	埼玉県「価格交渉支援ツール」 ※主要な原材料価格（1,422 品目）の推移を示す資料を簡易に作成可能	
<u>価格転嫁の必要性検討</u>	中小企業基盤整備機構「“価格転嫁”検討ツール」	
<u>利益を得るための売上高のシミュレーション</u>	中小企業基盤整備機構「儲かる経営キツク君」	

出典：「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」を参考に作成

埼玉県「価格交渉支援ツール」

- 価格交渉のエビデンス資料を簡単に作成できるツールを開発（2023年2月）
- 日銀や厚生労働省のデータを基にしているため、全国で利用可能（34道府県から埼玉県ウェブサイトへリンク）
- 2025年2月に労務費データを追加する等、随時機能を更
- 代表的な18業種は主要品目テンプレート(PDF)も掲載。

代表的な業種(18業種)		
建設業 _(PDF : 564KB)_	食料品製造業 _(PDF : 565KB)_	繊維工業 _(PDF : 573KB)_
印刷・同関連業 _(PDF : 574KB)_	プラスチック製品製造 _(PDF : 568KB)_	金属製品製造業 _(PDF : 576KB)_
生産用機械器具製造業 _(PDF : 572KB)_	輸送用機械器具製造業 _(PDF : 574KB)_	道路貨物運送業 _(PDF : 566KB)_
繊維・衣服等卸売業 _(PDF : 566KB)_	飲食料品卸売業 _(PDF : 566KB)_	建築材料等卸売業 _(PDF : 573KB)_
機械器具卸売業 _(PDF : 586KB)_	飲食店 _(PDF : 562KB)_	廃棄物処理業 _(PDF : 570KB)_
不動産賃貸業・管理業 _(PDF : 575KB)_	物品賃貸業 _(PDF : 572KB)_	情報サービス業 _(PDF : 578KB)_



出典：埼玉県ホームページより

「価格転嫁検討ツール」

価格転嫁の必要性が“どのくらい”かみえる “価格転嫁”検討ツール

- ① 商品別の収支状況を把握
- ② 数値を入れ替えて検証
- ③ 目指すべき取引価格を試算

検討をはじめる

(登録不要・無料)

※パソコン(PC)版

スマホ版



Webで
簡単

登録
不要

無料

出典：中小企業庁HP

活用フロー

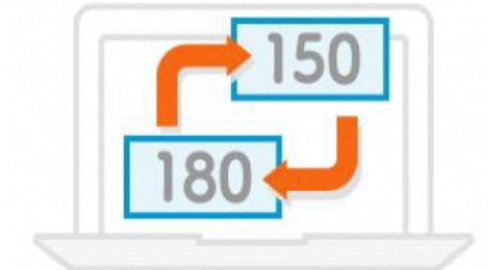
1.商品別(取引先別)の 収支状況を把握

売上高とコスト（仕入れ・材料費、人件費、水道光熱費等）を入力すると、**コスト高騰前後の商品別の収支状況を確認**できます。



2.数値を入れ替えて検証

各コストの比率や金額を入れ替えて様々なシミュレーションをすることにより、**収支に大きく影響しているコスト及びその構造を**見える化します。



3.目指すべき取引価格を 試算

コスト高騰前後の経費に着目し、**目指すべき取引価格（参考価格）を試算**します。
価格転嫁の必要性や検討すべきポイントを把握し、次の具体的なアクションにつなげます。



独立行政法人中小企業基盤整備機構(中小機構) HPより

「儲かる経営キツク君」

儲かる経営 キツク君

☞ 操作方法マニュアル

ツール操作のお問い合わせ

経営の知恵袋(コラム)

支援情報

ご意見・ご要望

Be a Great Small
中小機構

利益を得るための売上高をシミュレーションできる

儲かる経営 キツク君

原価管理
管理会計
のキツカケに

- ① 商品・取引先ごとの収支を把握できる
- ② 伸ばすべき商品・取引先が分かる
- ③ 価格転嫁の目安を検討できる
- ④ 利益を確保する事業戦略を検討できる

検討をはじめ

(登録不要・無料)

※ツールのご利用はパソコン（PC）からお願いします。



業種別
入力

Webで
簡単

登録
不要



出典：中小企業庁HP

入力フロー

1.「過去」からの 変化を知る

過去と現状の2期分の決算書の情報を入力すると、会社全体の収支状況の変化を確認できます。費用の項目が急増している場合は、コスト構造を確認しましょう。



2.「現状」を知る

現状の決算書情報に基づいて、コストを商品ごとに割り当てると、その商品・取引先ごとの収支状況が確認できます。そこから伸ばすべき商品・取引先を検討しましょう。



3.「将来」を考える

商品・取引先ごとのコストや利益をシミュレーションすることで、利益を確保できる価格やコストを知ることができます。また、会社全体で将来目指すべき営業利益や売上高の検討ができます。



独立行政法人中小企業基盤整備機構(中小機構) HPより



価格交渉の具体的な進め方

発注者について知る！

代表者名で取引先との共存共栄の取組を宣言する**パートナーシップ構築宣言**は全国で**6万社以上**あります。皆さまの取引先が宣言しているか確認しましょう。

パートナーシップ構築宣言とは

パートナーシップ構築宣言とは

事業者が、サプライチェーン全体の付加価値向上、大企業と中小企業の共存共栄を目指す「発注者」側の立場から、「代表権のある者の名前」で宣言するものです。

パートナーシップ構築宣言では、下記の（１）（２）を宣言します。

- （１） サプライチェーン全体の共存共栄と**新たな連携**
 - オープンイノベーション
 - IT実装
 - グリーン化 等
- （２） **下請企業との望ましい取引慣行（「振興基準」）の遵守**
特に、**取引適正化の重点5課題**について宣言します。
 - ① 価格決定方法
 - ② 型管理などのコスト負担
 - ③ 手形などの支払条件
 - ④ 知的財産・ノウハウ
 - ⑤ 働き方改革等に伴うしわ寄せ

宣言のイメージ

下請け・受注者 ← 望ましい取引慣行 → 親会社・発注者

取引先と共存共栄の関係を築こうとする経営者の皆様へ

「パートナーシップ構築宣言」を作成・公表しませんか

- ① 取引先との共存共栄の取組や、「取引条件のしわ寄せ」防止を代表者の名前で宣言します。

以下の項目について、企業の代表者の名前で宣言します。

 - サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携
 - 親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行（振興基準※）の遵守
 - その他独自の取組

※下請中小企業振興法に基づく基準
(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/toriiki/shinkoukijyun.html>)
- ② 「宣言」はポータルサイト上に公表されます。
 - 〔公財〕全国中小企業振興機関協会が運営するポータルサイト
(<https://www.biz-partnership.jp>) に提出すると、「宣言」が掲載されます。

※「振興基準」に違反し、主務大臣の指導・助言を受けた場合など、「宣言」を履行していないと認められる場合には、「宣言」のサイトへの掲載を取りやめることがあります。
- ③ 「宣言」企業は「ロゴマーク」を使うことができます。

＜ロゴマークに込められた思い＞
大企業と中小企業がうまの組み合わせ、共存共栄していく
- ④ 一部の補助金について加点措置を講じます。
 - 対象となる補助金については、ポータルサイトをご覧ください。

「宣言」の内容について

未来を拓くパートナーシップ構築推進会議事務局
● 内閣府政策統括官（経済財政運営担当）付
参事官（産業・雇用担当）付 03-6257-1541
● 中小企業庁企画課 03-3501-1765

「宣言」の提出・掲載について

- 〔公財〕全国中小企業振興機関協会
03-6228-3802
提出先URL: <https://www.biz-partnership.jp>

当協会と経済産業省の連携により
中小企業を支援します。
当協会の代表者
全国中小企業振興機関協会

参考：パートナーシップ宣言

宣言概要：当社は、パートナーシップ構築宣言をしており、適切なコスト増加分の全額転嫁を目指します。
取引対価の決定を含め契約に当たっては、契約条件の書面等による明示・交付を行います。

パートナーシップ構築宣言

当社は、サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、以下の項目に重点的に取り組むことを宣言します。

1. サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を超えた新たな連携

直接の取引先を通じてその先の取引先に働きかける（「Tier N」から「Tier N+1」へ）ことにより、サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組むとともに、既存の取引関係や企業規模等を超えた連携により、取引先との共存共栄の構築を目指します。その際、災害時等の事業継続や働き方改革の観点から、取引先のテレワーク導入やBCP（事業継続計画）策定の助言等の支援も進めます。

（個別項目）

- 企業間の連携（中堅・中小企業や地方企業等との連携（オープンイノベーション）による新規事業へのチャレンジ、M&A等の事業承継支援 等）
- グリーン化の取組（当社をはじめとするMS&ADインシュアランスグループやサプライチェーンを通じて排出する温室効果ガスの削減、自然を活用した防災・減災など、気候変動対応と同時に自然資本の持続可能性向上につながる取組の推進 等）
- 健康経営に関する取組（代理店への健康経営に係るノウハウの提供、健康増進施策の共同実施 等）

2. 「振興基準」の遵守

親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行（下請中小企業振興法に基づく「振興基準」）を遵守し、取引先とのパートナーシップ構築の妨げとなる取引慣行や商慣行の是正に積極的に取り組みます。

① 価格決定方法

不合理な原価低減要請を行いません。取引対価の決定に当たっては、下請事業者と少なくとも年に1回以上の協議を行うとともに、下請事業者の適正な利益を含み、下請事業者における労働条件の改善が可能となるよう、十分に協議して決定します。その際、「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」に掲げられた行動を適切にとった上で決定します。具体的には、下請事業者に対し、適切な価格転嫁による適正な取引価格の設定・定着を図り、優越的地位の濫用の疑義を未然に防止します。

また、原材料費やエネルギーコストの高騰があった場合には、適切なコスト増加分の全額転嫁を目指します。なお、取引対価の決定を含め契約に当たっては、契約条件の書面等による明示・交付を行います。

② 手形などの支払条件

下請代金は可能な限り現金で支払います。手形等で支払う場合には、割引料等を下請事業者の負担とせず、また、支払サイトを60日以内とします。

③ 知的財産・ノウハウ

「知的財産取引に関するガイドライン」に掲げられている「基本的な考え方」や、「契約書ひな形」を踏まえて取引を行い、片務的な秘密保持契約の締結、取引上の立場を利用したノウハウの開示や知的財産権の無償譲渡などは求めません。

価格転嫁の成功例

価格転嫁 3つの成功要因		
1	原価管理を緻密に行っている	原材料費などのコストをリアルタイムに把握できる体制を構築。 →以前と比べてどの程度コストが上昇したかをハッキリ示せるため、説得力を持って交渉に臨むことができる
2	希望取引価格を明示している	「取引価格を●●万円まで上げてほしい」と具体的な金額を根拠と併せて提示することが重要
3	自社の強みを積極的にアピールしている	日頃から自社の技術力やノウハウに磨きをかけ、それを前面に押し出し、自社と継続的に取引することのメリットを訴求。 →強気の姿勢で交渉に臨むことができ、優位に交渉を進めることができる

出典：「戦略経営者2023年6月号（T K Cグループ）」掲載の中小企業庁事業環境部取引課長インタビュー」を元に作成

値上げ交渉でやってはいけない5つの失敗

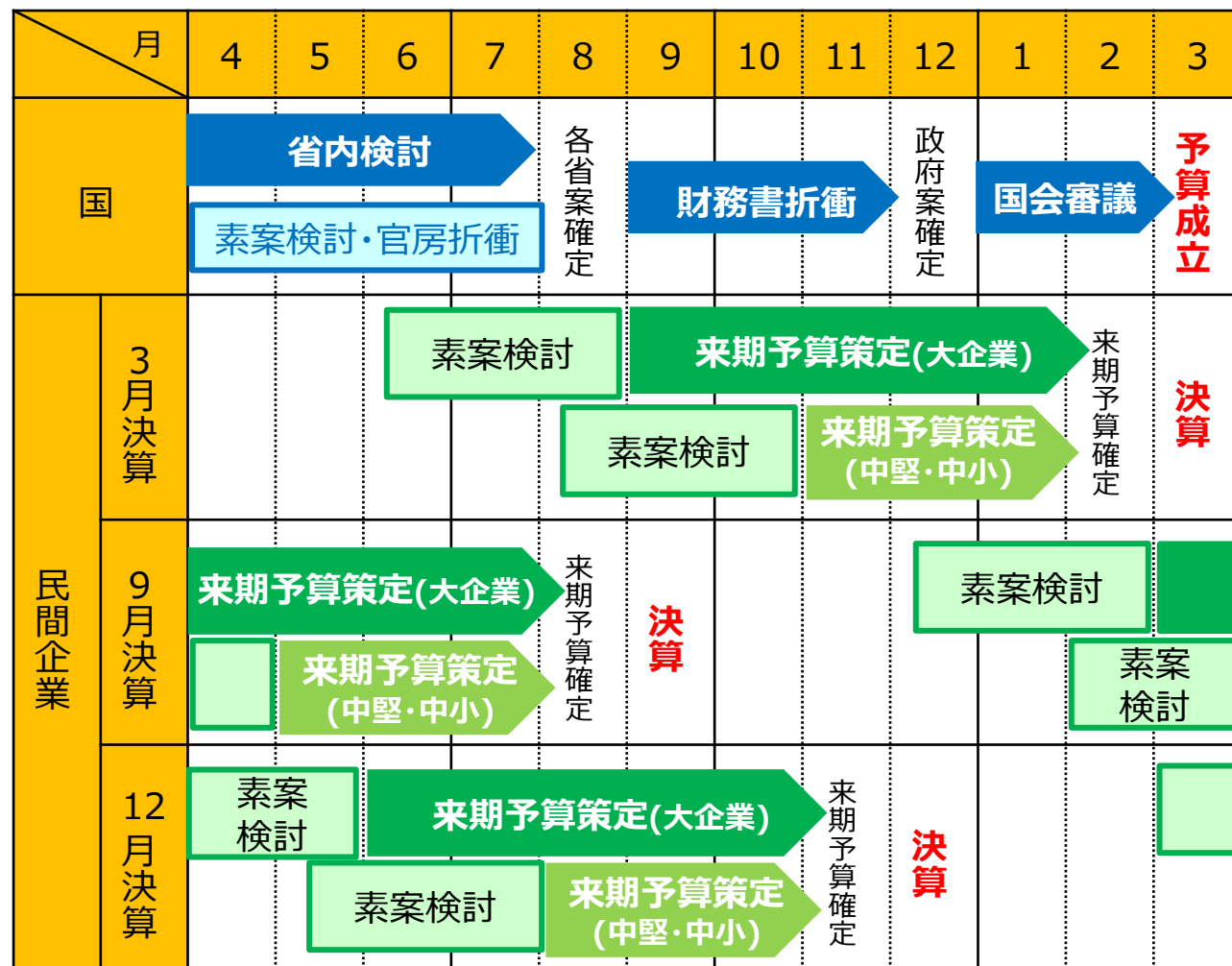
NG例	なぜ危険か・結果どうなるか	改善ポイント
「厳しいのでお願いします…」とお願いする	自社都合のお願いに聞こえ、相手は「なぜ当社が負担するのか」と感じやすい。結果として、値上げではなく値引き交渉・据え置き交渉に持ち込まれやすい。	「原材料費・人件費・燃料費の上昇により、現行価格では品質・納期・安定供給の維持が難しい」という形で、継続取引のための協議として伝える。
いきなり値上げ率だけを伝える	相手が「急に値上げされた」と受け止め、防御反応や反発が起きやすい。結果として、内容を聞く前に「無理です」「他社を検討します」と拒否されやすい。	いきなり金額を出さず、①市場環境の変化、②自社への影響、③現行価格での限界、④改定案の順番で説明する。
原材料高騰だけを理由にする	相手も同じようにコスト増を抱えているため、「うちも厳しい」で終わりやすい。結果として、価格改定の必要性が相手に伝わらず、単なる一般論として処理される。	原材料費だけでなく、労務費・外注費・燃料費・電力費・検査工数・待機時間など、自社取引に直接影響している要因を具体的に示す。
営業担当だけで交渉する	担当者レベルでは理解されても、決裁者に正しく伝わらないことが多い。結果として、社内稟議で止まる、後回しにされる、金額だけで判断される。	事前に決裁ルートを確認し、必要に応じて上席同席・経営者面談・説明資料の提出を行う。相手が社内説明しやすい資料を準備する。
すぐに値引き・譲歩する	「まだ下げられる」と思われ、次回以降も値引き前提の交渉になる。結果として、利益が残らず、価格改定の目的そのものが崩れる。	先に譲歩せず、最低ライン・代替案・段階改定案を準備する。譲歩する場合も、数量・納期・仕様・契約期間など相手側の条件変更とセットで行う。

交渉のタイミングも大事です

■発注企業の来季予算策定スケジュールを把握しましょう（イメージ）

決算月	法人数	%
1	100,172	3.6%
2	180,631	6.6%
3	502,060	18.3%
4	195,004	7.1%
5	227,592	8.3%
6	268,192	9.8%
7	210,109	7.7%
8	240,760	8.8%
9	299,291	10.9%
10	134,262	4.9%
11	102,304	3.7%
12	285,436	10.4%
計	2,745,813	100%

出典:2019年度国税庁データを元に作成



出典:中国運輸局自動車交通部貨物課 作成資料を参考

ワーク：交渉を進める優先順位は？

	A社	B社	C社	D社
売りに占めるシェア	50%	25%	15%	10%
限界利益率	35%	40%	42%	18%
営業利益率	2~3%	1~2%	7~8%	赤字
前回の価格見直し時期	3年前	3年前	1年前	5年前
品質への評価	普通	高い	普通	価格重視
納期への評価	普通	普通	高い	なし
サービスへの評価	高い	普通	普通	なし
担当者との関係性	浅い(異動が多い)	深い(担当歴長い)	普通	浅い(メール程度)
経営者との関係性	盆暮れの挨拶先	強気な経営者	プライベート含め 非常に懇意	2代目は 大学の同期生
優先順位を記入してください →				

価格交渉は、子供の「おねだり」に学ぶ



5つの交渉テクニック

ワンウェイ・アクション ツウウェイ・アクション	1	感情(Emotion)	感性 価値	信用、名誉、実績、経験、知識、ノウハウ、ブランド、認知度、評判、顧客ロイヤリティ、好意、誠意、真心、やる気、努力、向上心、安心感、人徳、人脈、柔軟性、可能性など
			知性 価値	現金、商品、サービス、資材、人材、保険など 金額換算できる付加価値
	2	論理(Logic)	事実、データ、証拠	
	3	威嚇(Threat)	(遠まわしに) 行政機関の動向、同業他社の事例など	
	4	取引(Bargaining)	資材、工数、工法、納期、建機・工具、安全対策、担当者、支払条件、契約期間、付帯作業、保証/賠償、設置、資金支援、外注先、紹介/推薦、デジタル化、再エネ・脱炭素、デザイン、アフターサービス 等々	
	5	妥協(Compromise)	最後の手段	

5つの交渉テクニック

ワンウェイ・アクション ツウウェイ・アクション	1	感情(Emotion)	相手に協力してもらうために不可欠 感性価値 信用、名誉、実績、経験、知識、ノウハウ、ブランド、認知度、評判、顧客ロイヤリティ、好意、誠意、真心、やる気、努力、向上心、安心感、人徳、人脈、柔軟性、可能性など 知性価値 現金、商品、サービス、資材、人材、保険など 金額換算できる付加価値
	2	論理(Logic)	事実、データ、証拠
	3	威嚇(Threat)	(遠まわしに) 行政機関の動向、同業他社の事例など
	4	取引(Bargaining)	資材、工数、工法、納期、建機・工具、安全対策、担当者、支払条件、契約期間、付帯作業、保証/賠償、設置、資金支援、外注先、紹介/推薦、デジタル化、再エネ・脱炭素、デザイン、アフターサービス 等々
	5	妥協(Compromise)	最後の手段

ワーク：感性価値

1	感情(Emotion)	感性 価値	信用、名誉、実績、経験、知識、ノウハウ、ブランド、認知度、評判、顧客ロイヤリティ、好意、誠意、真心、やる気、努力、向上心、安心感、人徳、人脈、柔軟性、可能性 など
---	-------------	----------	---

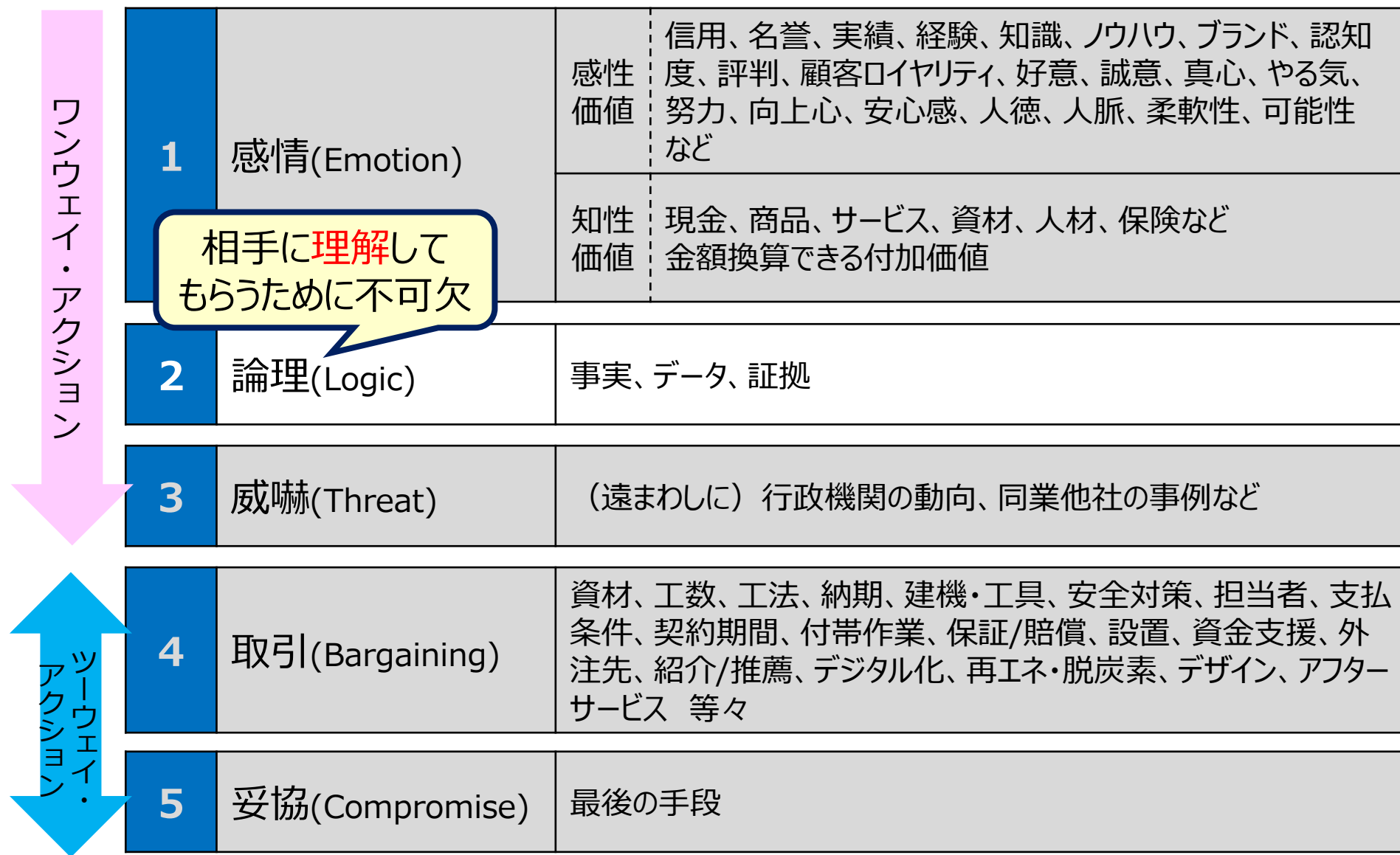
1) 自社の「強みだ」と思う感性価値を3つ選択し下表に記入してください。

自分の感性価値(3つ)	①		②		③	
(例)	①	実績	②	真心	③	人脈

2) 1) で「強み」として選んだ感性価値に関するエピソードを記入してください。

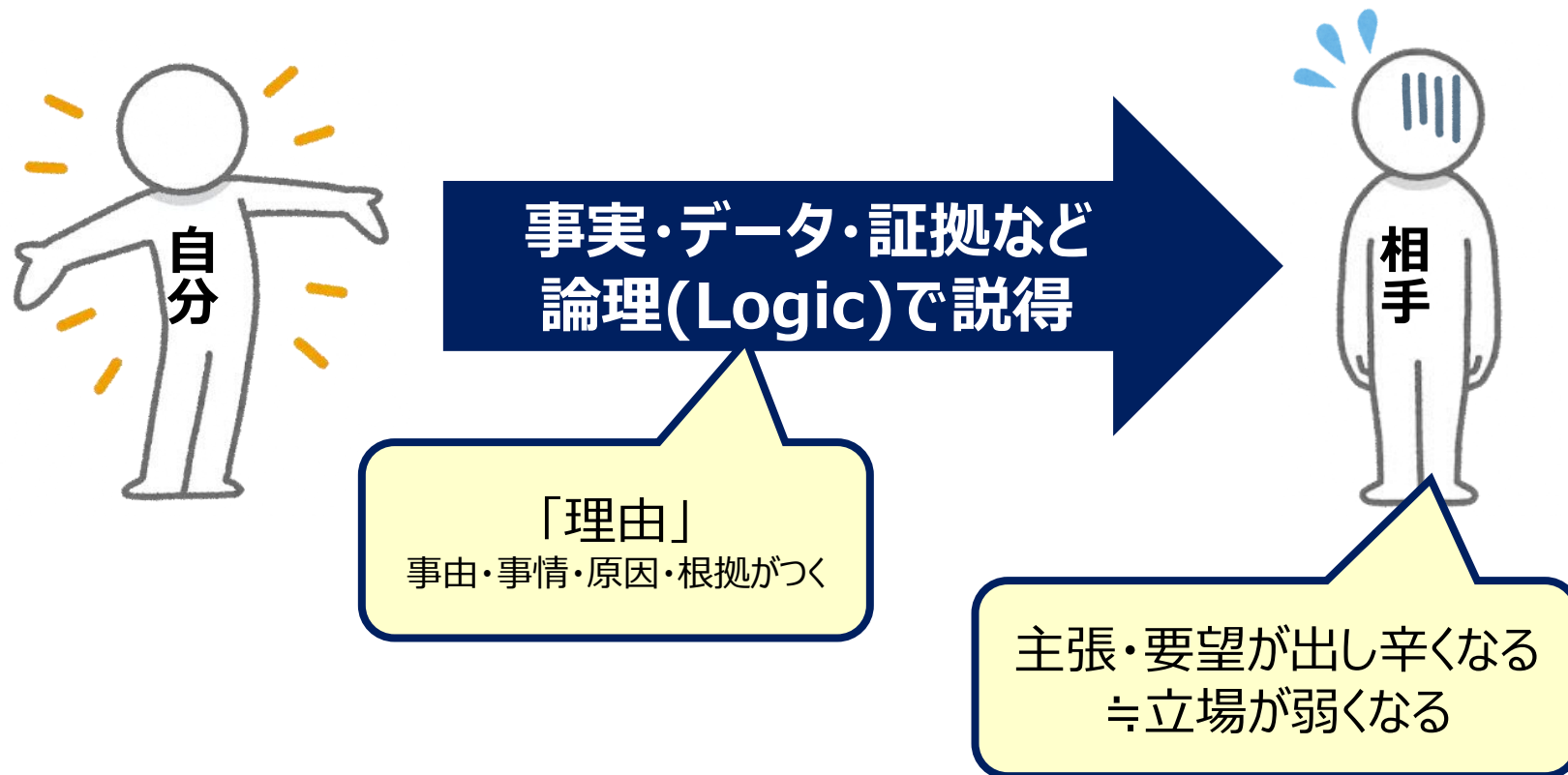
エピソードを記入	① ② ③
(例)	①実績：創業以来15年間、毎期増収増益。●●の特許を取得 ②真心：経営理念としており、毎日朝礼で唱和し全社的に徹底している ③人脈：前職時の恩師である●●氏など業界にネットワークあり

5つの交渉テクニック



2 論理(Logic)

ポイント 「先ずは、自分の論理主張から」 (先手を取る)



適切な価格交渉って？

当社 「原材料高で経営が苦しいので、価格を10%上げてもらえませんか？」

相手 「うちも販売先への価格転嫁が進まず苦しいので、5%でどうですか？」



- 金額の根拠が示されないと、相手も相談に応じたくても検討のしようがない。
- 結果、本来必要なコストが正しく転嫁されないまま新価格が決まる。

相手 「発注数を増やすから、価格据え置きで梱包材のグレードを上げて。」

当社 「ありがとうございます。」



- 発注数の増加は「値上げ」ではなく、委託内容の変更。
- 委託内容の変更とコスト転嫁のための値上げは別の物。契約書面を交わしていないとおきやすい。
- 受注側がどこかで行き詰まり、結果、発注側も困ることになる恐れがある。

ワーク①：原価はどのくらい上がっている？

2

論理(Logic)

事実、データ、証拠

【例題①】

御社は金属製品製造業を営んでいます（営んでいると仮定します）。
スマホ等を用い、さきほど紹介した“埼玉県「価格交渉支援ツール」”を使って、
令和2年(2020年)1月対比で主要コストがどのくらい上昇したのか確認してください。



代表的な業種(18業種)		
建設業 _(PDF : 564KB)_	食料品製造業 _(PDF : 565KB)_	繊維工業 _(PDF : 573KB)_
印刷・同関連業 _(PDF : 574KB)_	プラスチック製品製造 _(PDF : 568KB)_	金属製品製造業 _(PDF : 576KB)_
生産用機械器具製造業 _(PDF : 572KB)_	輸送用機械器具製造業 _(PDF : 574KB)_	道路貨物運送業 _(PDF : 566KB)_
繊維・衣服等卸売業 _(PDF : 566KB)_	飲食料品卸売業 _(PDF : 566KB)_	建築材料等卸売業 _(PDF : 573KB)_
機械器具卸売業 _(PDF : 586KB)_	飲食店 _(PDF : 562KB)_	廃棄物処理業 _(PDF : 570KB)_
不動産賃貸業・管理業 _(PDF : 575KB)_	物品賃貸業 _(PDF : 572KB)_	情報サービス業 _(PDF : 578KB)_

ワーク②：根拠のある値上げ幅

【例題②】

御社のコスト構造は下表のとおりです。例題①で確認したコスト上昇率を勘案し、最大＋何%の値上げを交渉しますか（小数点第3位四捨五入）？

	内訳	%	コスト上昇率	値上げ率
材料費	熱間圧延鋼材	20%		
	めっき鋼材	15%		
	鋳鍛鋼	10%		
	電線	5%		
	小計	50%	—	
人件費		25%		
	小計	25%	—	
その他	減価償却(金型)	8%		
	電力	5%		
	輸送	2%		
	その他	10%	—	—
	小計	25%	—	
合計		100%	—	

参考) SCS評価制度

サプライチェーン強化に向けたセキュリティ対策評価制度（SCS評価制度※1）の概要

【※1】SCS (supply chain security) 評価制度

- 「対策状況は外部から判断が難しい」「複数の取引先から様々な対策を要求される」等の課題に対し、サプライチェーンにおける重要性を踏まえた上で満たすべき対策を提示しつつ、その状況を可視化する仕組みを構築。 ※2
- 2社間の取引契約等において、発注企業が、受注側に適切な段階の“★”を提示し、示された対策を促すとともに実施状況を確認することを想定。本制度の活用促進を通じ、サプライチェーン全体でのセキュリティ対策水準の向上を図る。 ※3
- 3段階の水準のうち、★3・★4について、令和8年(2026年)度末頃の制度開始を予定。

構築する評価制度

【※2】企業等のIT基盤が対象。また、評価は取得又は更新の時点において定められた水準を満たしているかを示すものであり、完全なセキュリティの確保等を保証するものではない。
【※3】発注時等に、必要なセキュリティ対応状況の可視化を目的としたもので、いわゆる「格付け」制度ではない。

	★3	★4	★5 [検討中※5]
想定される脅威	広く認知された脆弱性等を悪用する一般的なサイバー攻撃	- 供給停止等によりサプライチェーンに大きな影響をもたらす企業への攻撃 - 機密情報等、情報漏えいにより大きな影響をもたらす資産への攻撃	未知の攻撃も含めた、高度なサイバー攻撃
対策の基本的な考え方	全てのサプライチェーン企業が最低限実装すべきセキュリティ対策： 基礎的な組織的対策とシステム防御策を中心に実施	サプライチェーン企業等が標準的に目指すべきセキュリティ対策： 組織ガバナンス・取引先管理、システム防御・検知、インシデント対応等包括的な対策を実施	サプライチェーン企業等がさらに目指すべき高度な対策： 国際規格等におけるリスクベースの考え方に基づき、自組織に必要な改善工程を整備、システムに対しては現時点でのベストプラクティスの対策を実施
要求事項	26件	43件	(今後検討)
有効期間	1年	3年 (毎年自己評価を実施し結果を評価機関へ提出)	
評価スキーム	専門家確認付き自己評価 ※4	第三者評価	第三者評価

政府調達や重要インフラ事業者等での活用推進

取引先からの対策要請による活用促進

利害関係者への情報開示による対話の促進

サプライチェーン間の結び付きが強く、複雑な主要製造業(自動車、半導体等)、流通、金融業等において、優先的に本制度の利用を促進。

【※4】専門家：登録セキュリティスペシャリスト、CISSP等の資格を有し、かつ制度が定める研修を受講したセキュリティ専門家
【※5】ISMS適合性評価制度、★3・4との整合性も踏まえ、対策事項を今後検討

普及施策の例	想定される課題	中小企業等における★取得の負担	中小企業等におけるセキュリティ専門家の確保	サプライヤー企業への★取得要請時の関係法令の適用
施策の概要	 サイバーセキュリティお助け隊サービス(新類型)の創設 ★3・★4取得を目的とした、サイバーセキュリティお助け隊サービス(新類型)を創設し、安価な★取得を実現	 中小企業ガイドライン整備 中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン及び付録サンプル規程の整備により、★取得を容易化	 専門家の活用促進 「中小企業向けサイバーセキュリティ専門家リスト」の整備により、中小企業と専門家とのマッチングを促進	 取引先への要請等に係る考え方の整理 取引先とのパートナーシップ構築促進に向けた想定事例及び解説案により、費用に係る円満な価格交渉を促進

出典：経済産業省ホームページより抜粋

参考) サイバー対策の価格交渉をめぐる経産省・公取委の見解

●サイバー対策の価格交渉をめぐる経産省・公取委の見解について

発注企業はサイバー対策の経費負担に積極的に応じる姿勢を示し、「転嫁について交渉の申し出があった場合、応じる必要がある」との考え方も打ち出す。

サイバー対策は労務費や一般管理費といった間接経費への計上を想定する。

サイバー対策を要請していない発注企業も積極的に価格交渉に応じる必要がある。

新設するサイバー対策の評価制度(2026年度末に運用開始予定)に基づく取引先への要請は独占禁止法や取適法の観点で問題にならない。



出典：2025年12月25日日本経済新聞記事をもとに作成

5つの交渉テクニック

ワンウェイ・アクション ↓ ↑ ツウウェイ・アクション	1	感情(Emotion)	感性価値 信用、名誉、実績、経験、知識、ノウハウ、ブランド、認知度、評判、顧客ロイヤリティ、好意、誠意、真心、やる気、努力、向上心、安心感、人徳、人脈、柔軟性、可能性など
			知性価値 現金、商品、サービス、資材、人材、保険など 金額換算できる付加価値
	2	論理(Logic)	事実、データ、証拠
	3	威嚇(Threat)	(遠まわしに) 行政機関の動向、同業他社の事例など
	4	取引(Bargaining)	資材、工数、工法、納期、建機・工具、安全対策、担当者、支払条件、契約期間、付帯作業、保証/賠償、設置、資金支援、外注先、紹介/推薦、デジタル化、再エネ・脱炭素、デザイン、アフターサービス 等々
	5	妥協(Compromise)	最後の手段

3 威嚇(Threat)

ポイント

「威嚇を使う場合は遠回しに」

直接的な言い方はNG！

事実・データ・証拠など
論理(Logic)で説得

たとえ話や同業他社の事例など
又は「感情」との組み合わせ

「じゃあ、いいよ！」と言われたら商談決裂



品質や納期、供給体制に
影響が出る可能性がある
という現実的なリスクを共有する

依頼文書の例（運送会社）：①導入

1. 運賃見直しのお願い

謹啓 時下ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。
平素は格別なるご理解、ご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、弊社では、これまでお取引さまへ利便性の高い、高品質な輸送サービスを実現するため、「輸送の効率化」や「コスト管理の徹底」等に懸命に取り組んでまいりました。
しかしながら、昨今の物流業界を取り巻く環境は極めて苦しいものであり、車両やタイヤチューブの値上がりに加え、燃料価格の高止まり、ドライバー不足に伴う人件費や採用コストの増加など、経営を圧迫する要因が続いております。

また、本年度よりドライバーに対して罰則付き時間外労働上限規制が適用され、労務コストの更なる増加と人材難により、近い将来、車両の確保が困難になることが予想されます。

今後も安定的に車両を確保し、更なる品質・サービスの向上のためには、現状のコストに見合った運賃・料金の収受が必要であり、今回、運賃改定のお願いをさせていただくに至りました。

現在の窮状をご賢察いただき、ご理解ご協力を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

謹白

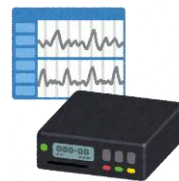
依頼文書の例（運送会社）：②今までの取り組み

2. 弊社の今までの取り組みについて

弊社では、度重なる各種コストアップや人材不足など厳しい経営環境
に対して以下の対策を講じ、日々企業努力を重ねております。

- ①輸送の安全：例）ドラレコやデジタコを導入、安全講習の実施、無事故表彰の実施 等
- ②人材確保：例）賃金の改善、福利厚生の充実、求人用ホームページ、SNSの活用 等
- ③燃費改善：例）燃費コンクールの実施、燃費向上研修 等
- ④品質の向上：例）業務の効率化、マナー研修の実施、多能工の育成 等

※上記に記載した取り組みが分かる資料、画像等を添付すると、説得力が増します！



依頼文書の例（運送会社）：③コストアップ要因の説明

3. 主なコストアップ要因

	※ 1	現在	上昇率
車両平均価額（● t 車）	円	円	例:10%
タイヤ平均価額（1 本）	円	円	例:15%
燃料平均価額（1 ℓ）	円	円	例:25%
人件費（1 人あたり賃金）	円	※ 2 円	例:18%
2023年度割増率上昇		+ 円	
2024年度時間外上限規制		+ 円	

※ 1 : 「前回の運賃取決め時点」又は「●年前（コストアップ要因が始まる時点）」

※ 2 : 「ドライバーの求人をかけて『応募がくる』賃金」を記載している企業もある



依頼文書の例（運送会社）：④原価と価格の乖離

4. 運送原価の現状

現在、御社より受託している運行業務に係る運送原価は下表のとおり、現行の運賃との間に乖離が生じております。

	実態の 運送原価	現行の運賃	乖離幅	
①10 t 車	106,500円	85,000円	▲21,500円	▲20.2%
②4 t 車	65,250円	55,000円	▲10,250円	▲15.7%

※数値は一例です



原価の明細を別添

依頼文書の例（運送会社）：⑤公表資料との比較

5. 標準的な運賃との比較

「標準的な運賃」とは、国土交通省により告示された運賃であり、弊社は貨物自動車運送事業法に基づき、●年●月●日に「標準的な運賃」を弊社の「届け出運賃」として■■運輸支局へ届け出し、受理されています。

御社関連の運行業務を「標準的な運賃」に基づき計算した金額と現行の運賃を比較すると下表のとおりです。

	標準的な運賃 (距離制)	現行の運賃	乖離幅	
①10 t 車	121,650円	85,000円	▲36,650円	▲30.1%
②4 t 車	76,180円	55,000円	▲21,180円	▲27.8%

※数値は一例です

依頼文書の例（運送会社）：⑥改定額の提示

6. 運賃改定のお願い

車両、タイヤ、燃料等の価額が軒並み値上がりし、ドライバーの確保が極めて困難になっている現状をご理解いただき、以下の運賃改定をお願い申し上げます。

お願いする改定内容：現行運賃の●%引き上げ（運賃改定時期2026年1月～）

	現行の運賃	お願いする改定後の運賃
①10 t 車	85,000円	105,000円
②4 t 車	55,000円	65,000円

上記の改定後運賃でも現在の運送原価を下回っていますが、弊社も更なるコスト削減と業務効率化に努める所存であり、何卒ご理解をよろしくお願い申し上げます。

※数値は一例です

依頼文書の例（運送会社）：⑦政府の動き

ご参考：「2024年問題」に関連する政府の動き

			URL
1	2021年6月	総合物流施策大綱2021～25年度 閣議決定	
2	2022年12月23日	労働基準監督署による発着荷主等への直接要請	
3		都道府県労働局に「荷主特別対策チーム」発足	
4	2022年12月27日	公正取引員会が「価格転嫁協議せず」と13社の社名公表	
5	2023年2月8日	経済産業省が「価格転嫁に後ろ向きな企業」と150社の社名公表	
6	2023年3月31日	岸田首相主導で2024年問題に向けた「関係閣僚会議」は発足	
7	2023年6月2日	「物流革新に向けた政策パッケージ」と「ガイドライン」発表	
8	2023年10月6日	「物流革新緊急パッケージ」発表	
9	2023年11月29日	公正取引委員会「価格交渉の指針」発表	
10	2024年3月15日	公正取引員会が「価格転嫁協議せず」と10社の社名公表	
11	2024年3月22日	「標準貨物運送約款」と「標準的な運賃」の改正告示	
12	2024年4月26日	「流通業務総合効率化法」「貨物自動車運送事業法」改正・公布	

5つの交渉テクニック

ワンウェイ・アクション	1	感情(Emotion)	感性価値 信用、名誉、実績、経験、知識、ノウハウ、ブランド、認知度、評判、顧客ロイヤリティ、好意、誠意、真心、やる気、努力、向上心、安心感、人徳、人脈、柔軟性、可能性など
			知性価値 現金、商品、サービス、資材、人材、保険など 金額換算できる付加価値
	2	論理(Logic)	事実、データ、証拠
	3	威嚇(Threat)	(遠まわしに) 行政機関の動向、同業他社の事例など
ツウウェイ・アクション	4	取引(Bargaining)	資材、工数、工法、納期、建機・工具、安全対策、担当者、支払条件、契約期間、付帯作業、保証/賠償、設置、資金支援、外注先、紹介/推薦、デジタル化、再エネ・脱炭素、デザイン、アフターサービス 等々
	5	妥協(Compromise)	最後の手段

4 取引(Bargaining)

ポイント

「価格トンネル」の中での交渉はしない！

NG

価格トンネルとは

・「価格」に照準を合わせた交渉のことを「価格トンネル」の中での交渉といいます。

・「価格トンネル」の中での交渉は、強者が弱者から「奪い取る」ことになり、必然的に弱者を敗者にしてしまいます。



ワーク：取引カード

4	取引(Bargaining)	資材、工数、工法、納期、建機・工具、安全対策、担当者、支払条件、契約期間、付帯作業、保証/賠償、設置、資金支援、外注先、紹介/推薦、デジタル化、再エネ・脱炭素、デザイン、アフターサービス 等々
---	----------------	--

各自で **7つ以上の「取引カード」** を下記から選んでみましょう（○を付す）。

価格	アフターサービス	資金支援	資材	設置
数量	業務分担	梱包/包装	工数	外注先
納期	次回取引	代替材料	工法	デジタル化
品質	納品条件	無料サンプル	建機・工具	再エネ・脱炭素
仕様	返品条件	紹介/推薦	安全対策	デザイン
支払条件	保証/賠償	独占的地位	担当者	
契約期間	技術支援	訓練/教育	付帯作業	

メモ欄	
-----	--

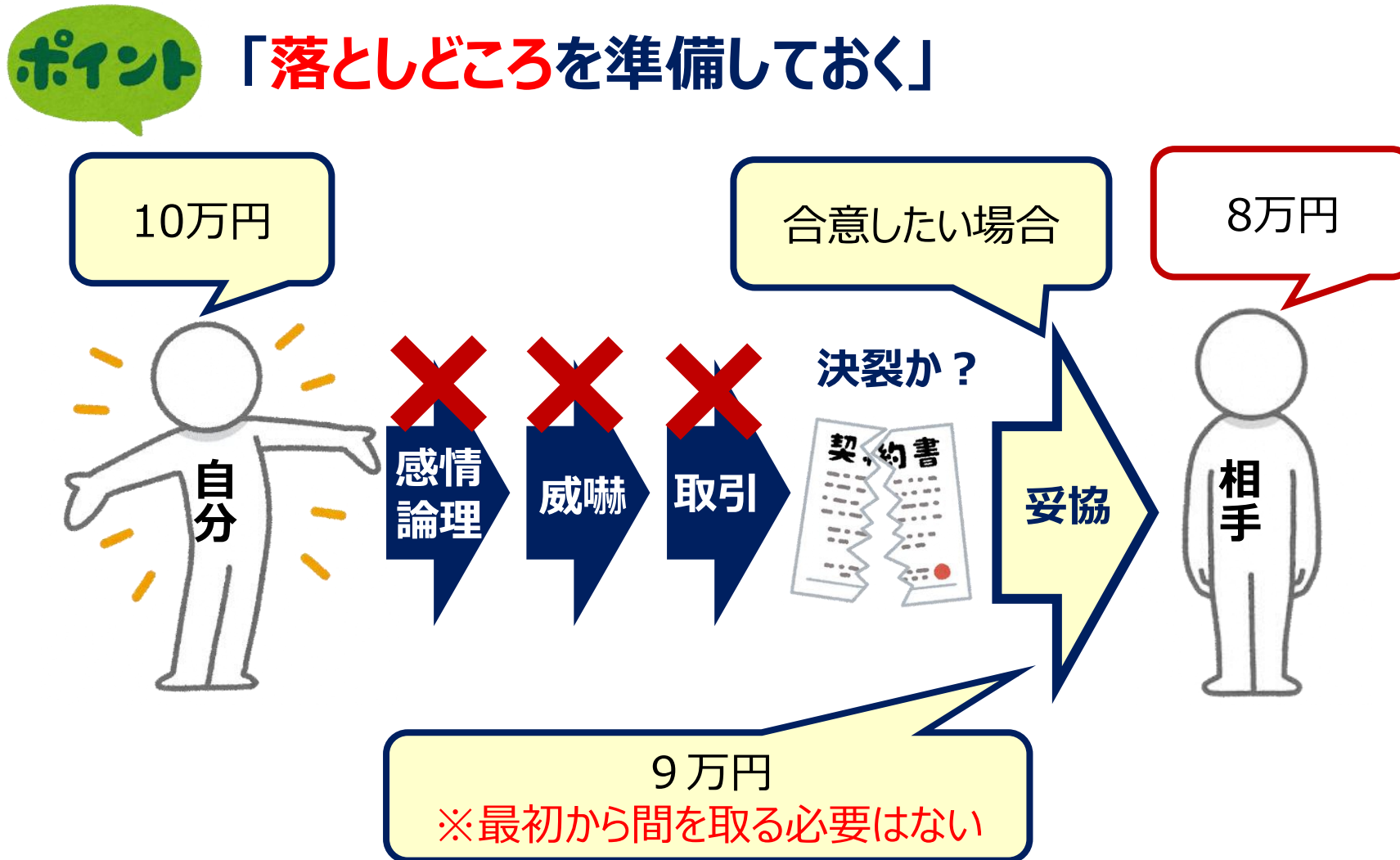
取引カードは出来るだけ多く！
段取り8割！！



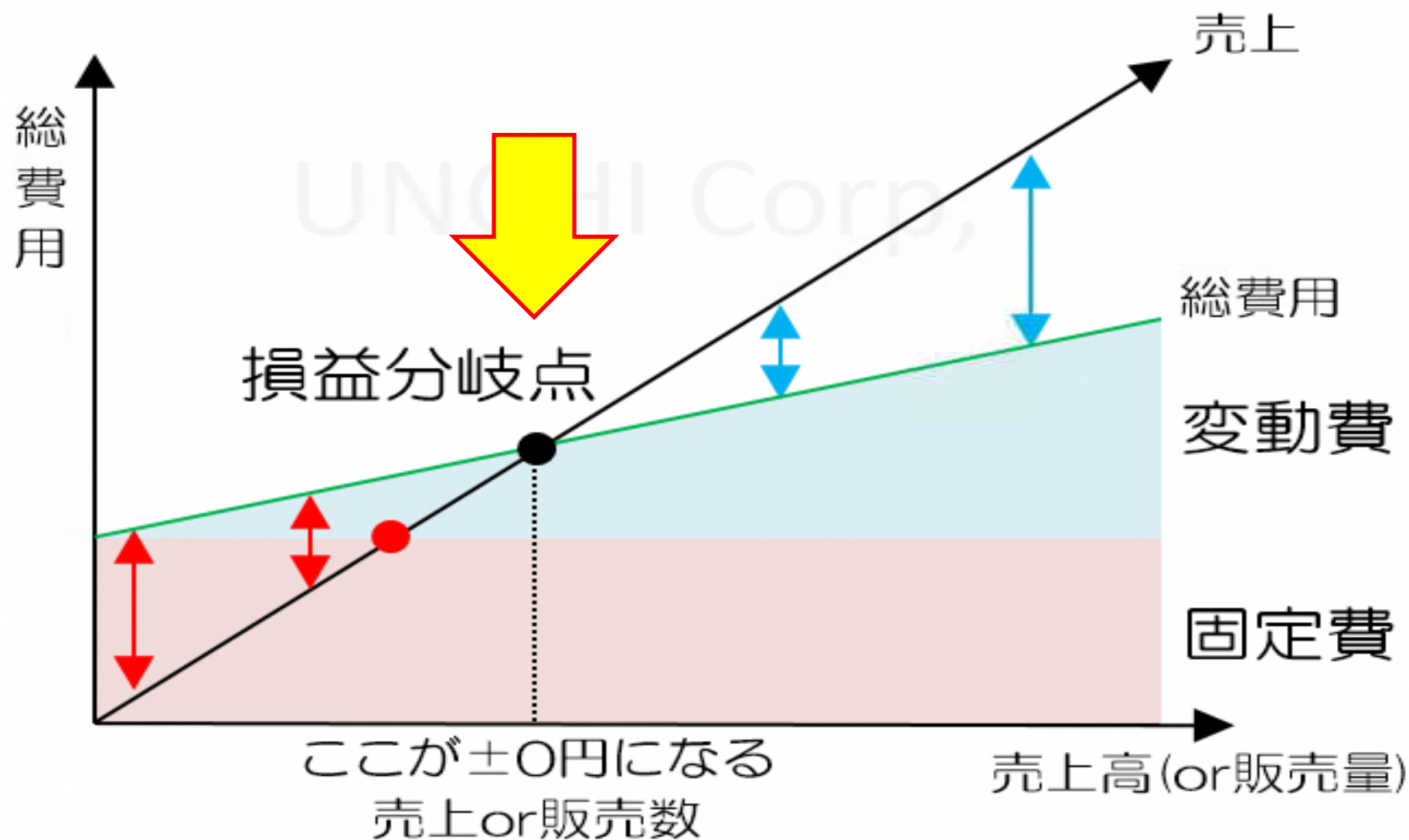
5つの交渉テクニック

ワンウェイ・アクション	1	感情(Emotion)	感性 価値	信用、名誉、実績、経験、知識、ノウハウ、ブランド、認知度、評判、顧客ロイヤリティ、好意、誠意、真心、やる気、努力、向上心、安心感、人徳、人脈、柔軟性、可能性など
			知性 価値	現金、商品、サービス、資材、人材、保険など 金額換算できる付加価値
ツウウェイ・アクション	2	論理(Logic)	事実、データ、証拠	
	3	威嚇(Threat)	(遠まわしに) 行政機関の動向、同業他社の事例など	
	4	取引(Bargaining)	資材、工数、工法、納期、建機・工具、安全対策、担当者、支払条件、契約期間、付帯作業、保証/賠償、設置、資金支援、外注先、紹介/推薦、デジタル化、再エネ・脱炭素、デザイン、アフターサービス 等々	
	5	妥協(Compromise)	最後の手段	

5 妥協(Compromise)



(再)「損益分岐点売上高」を知る！





MS&AD

INSURANCE GROUP