令和８年度 中小機構 支援機関OJT支援事業　オンライン型OJT支援講習会

第２回：値上げは怖くない!適正利益を確保し「儲かるビジネス」へ導く原価把握と価格設定術

講習会の中でいただいたご質問

本資料は、講習会終了後に寄せられた質問に対する講師からの回答を取りまとめたものです。回答は講師の見解・参考意見であり、中小機構としての統一的な見解を示すものではありません。個別企業への支援や制度運用等に当たっては、関係機関、公表資料、専門家等に確認のうえご判断ください。

なお、Q&A欄にお寄せいただいたご意見・ご要望については、今後の事業運営の参考とさせていただきます。

No.1～3 / No.8

No.	ご質問	回答
1	価格転嫁交渉について、やはり経営者は不安が大きいと思います。長年価格改定をしておらず、「値上げ＝失注」と思い込んでいる経営者には、最初にどのような声をかければよいでしょうか。	まずは、値上げによって仕事がなくなるのではないかという不安に共感し、その気持ちを理解していることを伝えます。その上で、交渉に成功した事例のみならず、会社がどのように変わったかも共有し、価格改定によって、今の苦しい状況から抜け出せる可能性を伝えます。 不安に共感するだけで終わらず、克服した先に見える未来や、実際に取り組んだ会社の事例を示しながら、「一緒に考えます」と伝えることが大切だと思います。
2	根拠資料を作る際、支援者はどこまで代行すべきでしょうか。	代行ではなく、経営者が内容を自分事として捉えていただけるよう、経営者と一緒に作成することが大切です。価格転嫁検討ツールの結果を渡すだけでなく、経営者と一緒にツールを使い、悩みながら支援を進めることが重要です。価格交渉は一度で終わるとは限らないため、経営者が自走できる状態を目指し、経営者主体で進めていただければと思います。
3	現状を把握した結果、大幅な値上げが必要だと分かった場合、一度に交渉すべきでしょうか。それとも段階的に行うべきでしょうか。	状況によりますが、BtoBでは交渉を何度も行うのが難しい場合があります。半年ごとに値上げする場合などは明確な理由が必要になるため、少し先の状況も見据えた価格を設定し、できる限り一度の交渉で進めるケースが実例としては多いです。 BtoCでも毎月値上げすることは難しいため、半年から１年に１回程度を目安と考えます。値上げが難しい場合、講習会でお伝えしたような、提供の仕方や見せ方、オプションを変える方法もあります。

No.	ご質問	回答
4	明らかな赤字サービスであっても交渉できない理由の一つとして、営業担当者の離職などによる定着の難しさや、人件費の高騰、人手不足の悪循環があると思います。こうした問題に対して、どのような考え方や取り組み方がよいでしょうか。発注者だけがメリットを得ており、こちらの事情を説明しても理解してもらえない場合、契約を解除するのが合理的だと理解しています。一方で、交渉を担う現場の管理職の疲弊を緩和するため、契約解除のガイドラインを作成したほうがよいでしょうか。	営業担当者が見積もりや価格を個人で決めるのではなく、会社でルールを設定することが必要です。営業担当者だけの視点では、会社の見えていないコスト（原価以外のコストなど）や獲得しなければならない利益が抜けてしまう可能性があるので、これらを考慮するためにも経営者や経理担当者などを含めて決めることが重要です。会社のルールを決めることで、管理職の疲弊緩和や契約継続・見直しに関する判断基準の整理にもつながると思います。
5	コスト項目別の配賦比率は、何を元に計算すればよいでしょうか。	実際にかかっている作業時間や人員などを、簡単な方法でも良いので、１週間から１か月程度記録して把握し、その内容を価格転嫁検討ツールで可視化します。現場の実態を記録することが重要です。
6	売上全体に占める割合が小さい商品を価格転嫁検討ツールで計算する意味はありますか。より大きな括りである部門単位で計算したほうがよいでしょうか。	価格転嫁検討ツールで取り扱う商品は、費用対効果などを考慮して売上高に対する比率が高い商品を優先すると良いと思います。例えば、製造業では、原材料費の比率が高い商品や製造時間（労務費と関連）に多くの時間を要する商品を優先すると良いと思います。なお、部門で括り計算することについてですが、部門は将来的に変更される可能性があり、同じ基準で継続的に比較することが難しくなる場合があるため、注意が必要です。
7	特定製品の経費をできるだけ正確に把握し、配賦率を算出するには、どのような作業が必要でしょうか。	講習会の事例でお話しした製造業を例に回答します。製品を納めるまでに、「どの作業に」「何（設備など）を使い」「誰が」「どのくらいの時間」活動したかを可視化して把握します。経費を計算する際は、製品をいくらで何個製造したかを確認します。その際、不良品についても製造過程でコストが発生していることに注意が必要です。
8	多量産品と少量産品では、労働コストや製造コスト、輸送コストなどが売上金額に比例せず、SCM（フロー）時間別のコストになるように思います。この場合、どのように価格転嫁を進めればよいでしょうか。	特定の期間でロット別のSCM実績を把握する必要があります。これを把握することは、実際にはかなり労力がかかるパターンが多いですが、日報や作業報告書などを活用して、どのような作業があるのかをすべて洗い出し、作業の分類を行い、作業にかかる時間などを可視化します。