

発注先の「NO」に負けない！ 価格交渉切り返しトーク例と 武器を揃えるセミナー

2026年8月27日

中小企業診断士 山口達也

自己紹介

山口 達也（やまぐちたつや）

民間企業、中小企業支援機関を経てブランドファイン
（<http://www.brandfine.net>）を開業。東京都商工会連合会の相談員、デザイン経営研究会代表幹事などを務める。ブランド、デザイン戦略、販売促進などの分野で活動中。日本デザイナー学院元講師。

ブログ「中小企業診断士がブランド・デザイン
・マーケティングを解説！」は1000記事以上

<http://brand-design.seesaa.net>



今日お話しすること

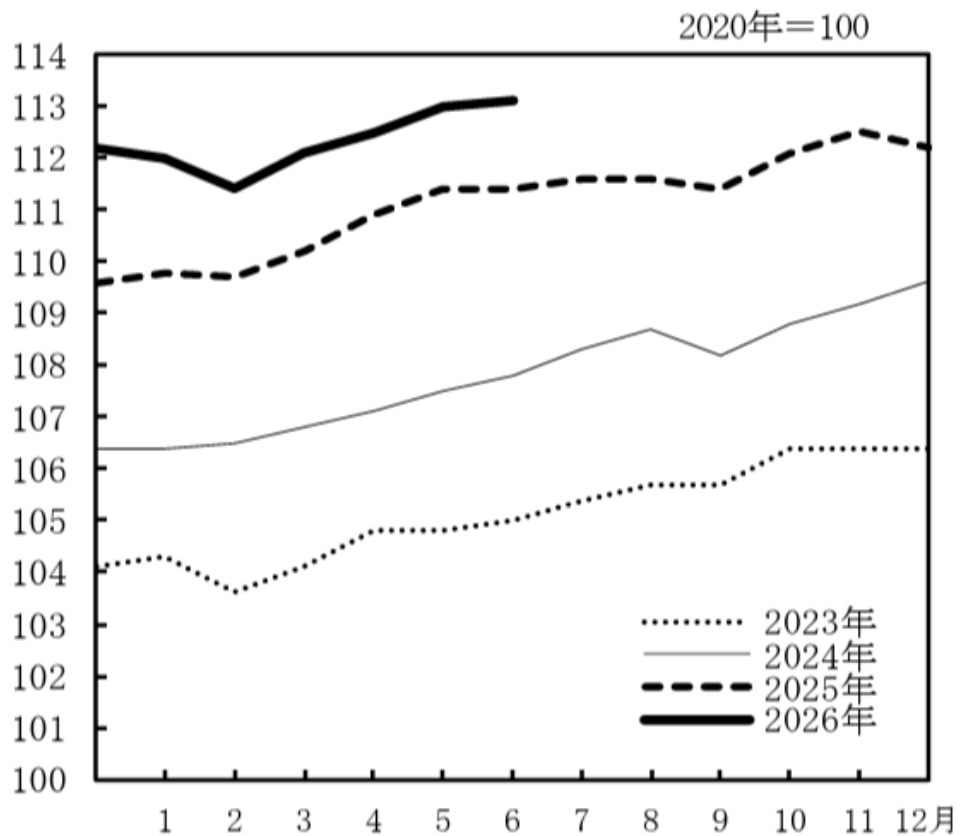
1. 物価と賃金のデータ
2. 値上げ交渉を成功させるコツ
3. 交渉の武器をそろえよう
4. 適正な利益をとる
5. 価格交渉の切り返しトーク例



物価と賃金のデータ

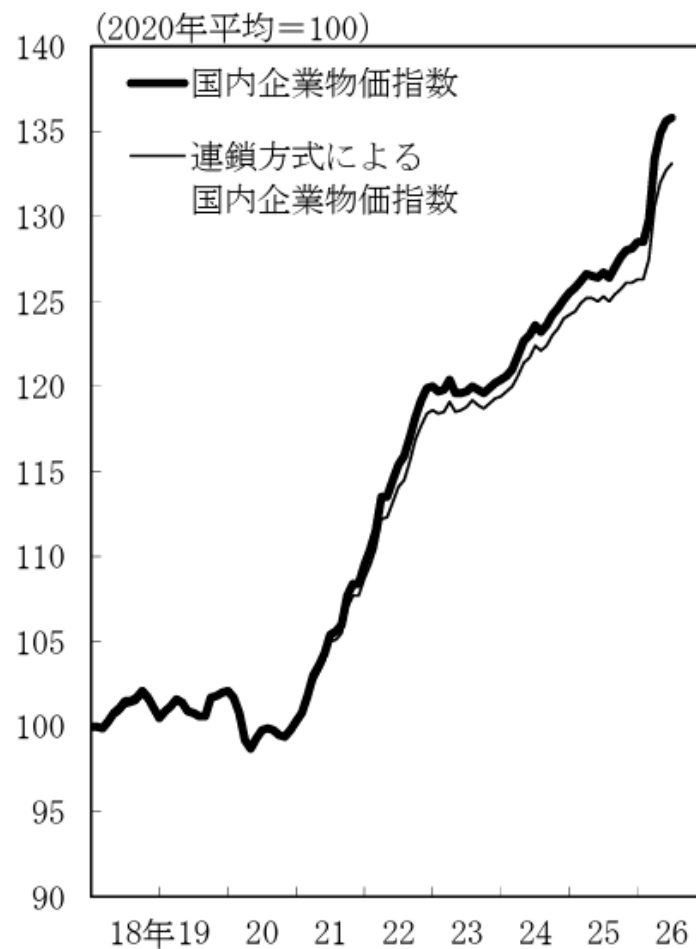
消費者物価指数 原数値

生産食品を除く総合指数



総務省「消費者物価指数」

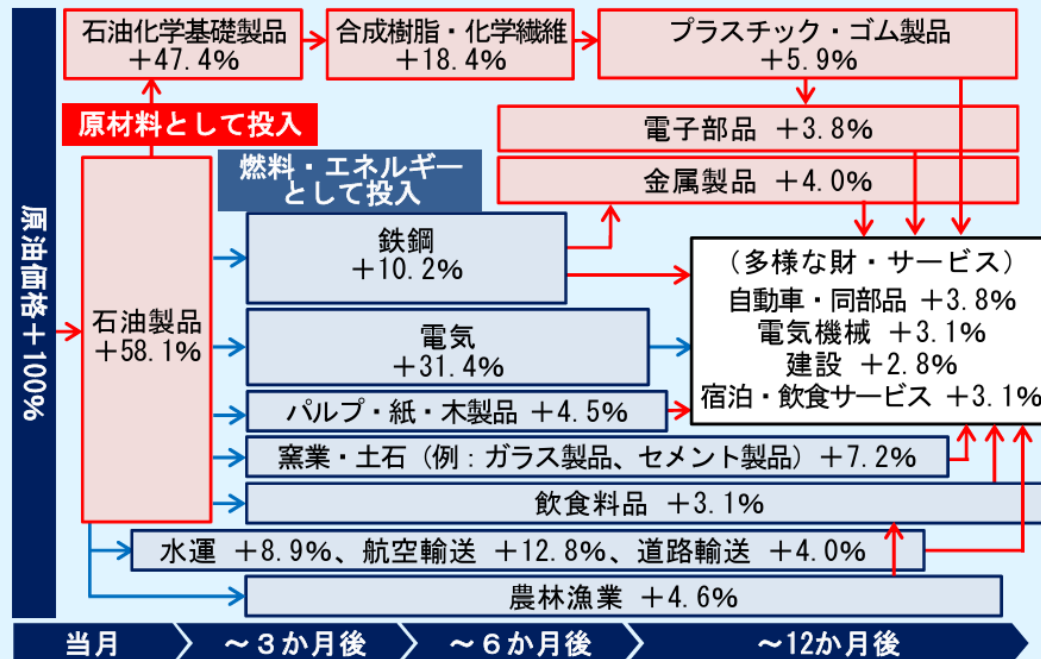
企業物価指数



日本銀行「企業物価指数」

日銀2026年4月展望レポート

図表B2-1：企業間取引価格の波及ラグ



(出所) 経済産業省、日本銀行、日本経済新聞社NEEDS-Financial QUEST

- (注) 1. 数字は「石炭・原油・天然ガス」部門の価格が100%上昇した場合の価格上昇率。
 2. 原油価格上昇の波及期間は、2020年基準・企業物価指数および企業向けサービス価格指数と原油価格を用いた計量分析の結果等から概算。
 3. 「電気」の波及期間については、一部電力会社における最新の燃料費調整方法を反映している。

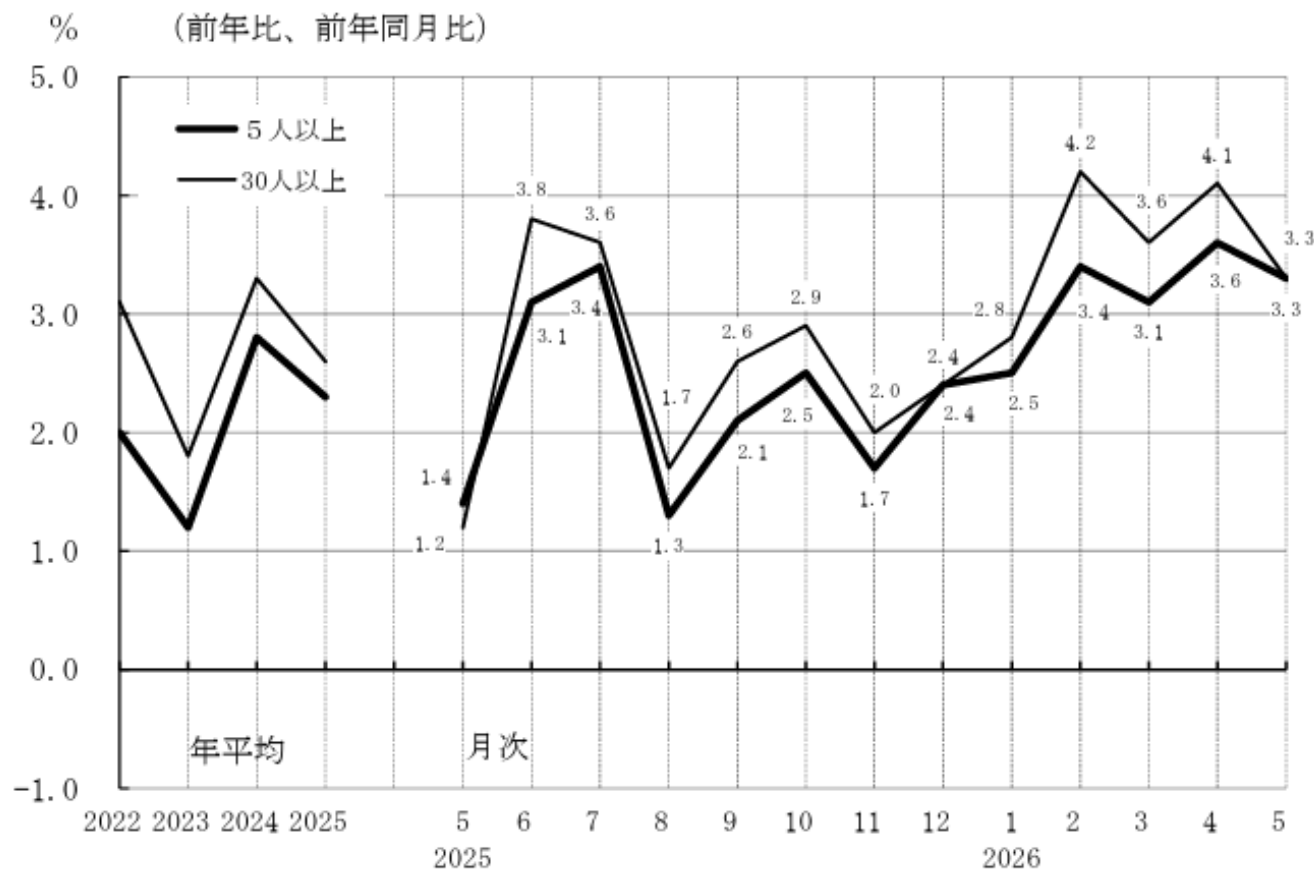
政策委員の大勢見通し

	消費者物価指数 (除く生鮮食品)
2026年度	+2.8～3.0%
2027年度	+2.3～2.4%
2028年度	+2.0～2.2%

日本銀行「経済・物価情勢の展望」2026年4月、p.45、p.10

名目賃金

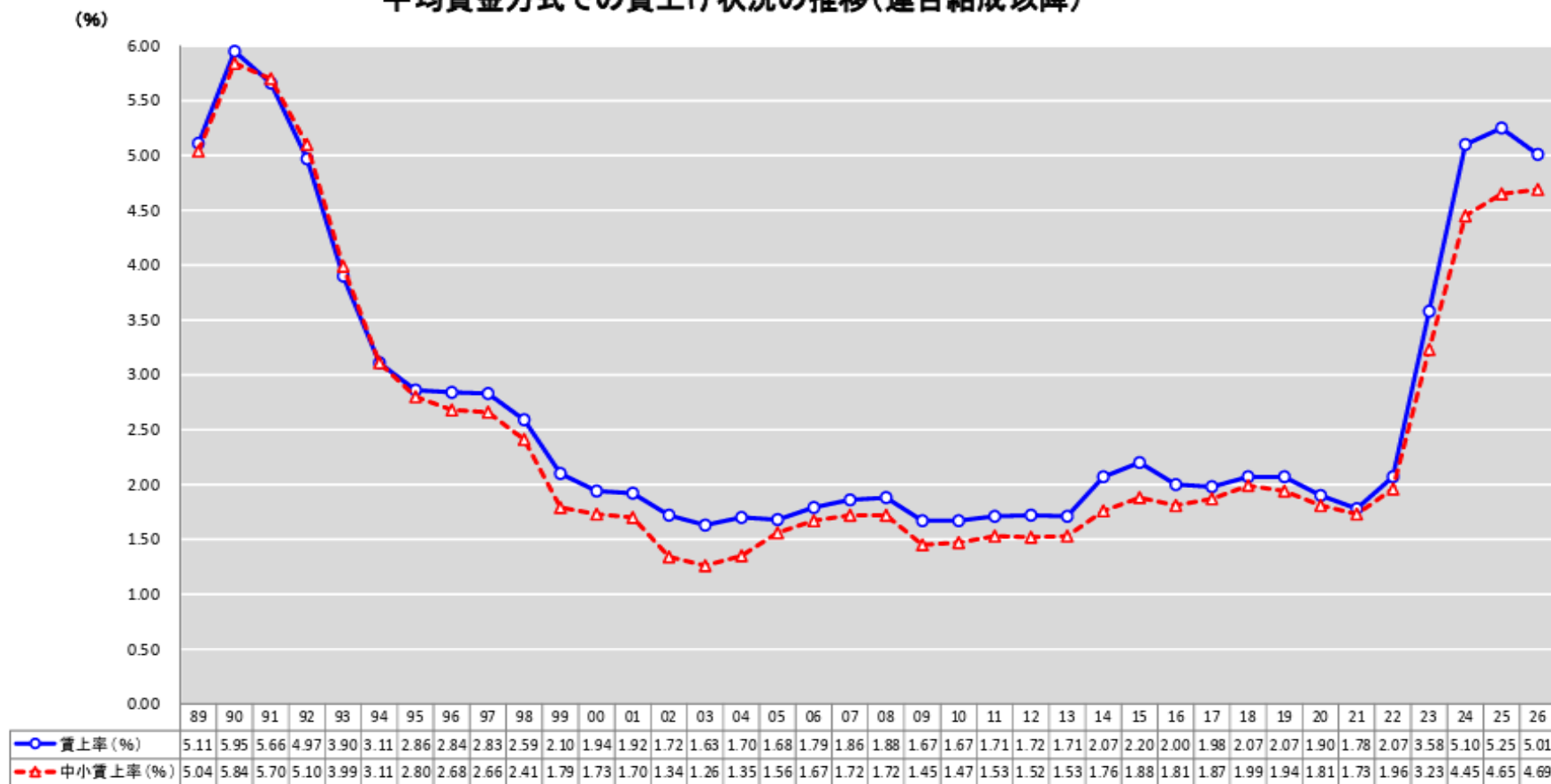
1-1図 賃金の動き 事業所規模別現金給与総額



厚生労働省「毎月勤労統計調査」

春闘の賃上げ

平均賃金方式での賃上げ状況の推移(連合結成以降)



(注)1989～2026年のデータは、すべて6月末時点の最終集計結果。

連合 2026年7月3日プレスリリース

新規学卒者の賃金

	高校卒		大学卒	
	男	女	男	女
	千円	千円	千円	千円
2020年	179.5	174.6	227.2	224.6
2021年	181.6	176.3	226.7	223.9
2022年	183.4	177.6	229.7	227.2
2023年	189.0	183.2	240.3	234.3
2024年	200.5	191.7	251.3	244.9
2025年	210.1	202.9	264.9	259.7
資料出所	厚生労働省「賃金構造基本統計調査」			

(注) 新規学卒者の所定内給与額（通勤手当を含む）。

独立行政法人労働政策研究・研修機構「新規学卒者の賃金」
<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/shuyo/0303.html>

東京都の最低賃金推移

	最低賃金	前年比
2026年	1280円	+54円
2025年	1226円	+63円
2024年	1163円	+50円
2023年	1113円	+41円
2022年	1072円	+31円
2021年	1041円	+28円

引き上げ率
4.4%

令和8年3月から適用する公共工事設計労務単価について

資料 1

ポイント

・ 最近の労働市場の実勢価格を適切・迅速に反映し、47都道府県・51職種別に単価を設定

全 国

全 職 種 (25,834円) 令和 7 年 3 月 比 ; + 4 . 5 %
主 要 1 2 職 種 ※ (24,095円) 令和 7 年 3 月 比 ; + 4 . 2 %

主要12職種

※「主要12職種」は通常、公共工事において広く一般的に従事されている職種

職種	全国平均値	令和 7 年 3 月 比	職種	全国平均値	令和 7 年 3 月 比
特 殊 作 業 員	28,111円	+4.3%	運 転 手 (一 般)	25,275円	+2.9%
普 通 作 業 員	23,605円	+3.0%	型 わ く 工	31,671円	+5.0%
軽 作 業 員	18,605円	+2.9%	大 工	30,331円	+3.1%
と び 工	30,780円	+4.0%	左 官	30,508円	+4.1%
鉄 筋 工	31,267円	+4.6%	交 通 誘 導 警 備 員 A	18,911円	+5.8%
運 転 手 (特 殊)	29,442円	+4.8%	交 通 誘 導 警 備 員 B	16,749円	+6.7%

注) 金額は加重平均値、伸率は単純平均値で算出

建設労働者の雇用に伴う必要経費を含む金額の参考公表

制度概要

- ・公共工事設計労務単価は、国、自治体等が公共工事の予定価格を積算する際に用いる単価
- ・建設技能者の賃金相当額であって、建設労働者の雇用に伴う賃金以外の必要経費分※は含まれていない
(必要経費分は、別途、共通仮設費、現場管理費の項目で積算される)

※建設労働者の雇用に伴う必要経費：法定福利費、労務管理費、安全管理費など

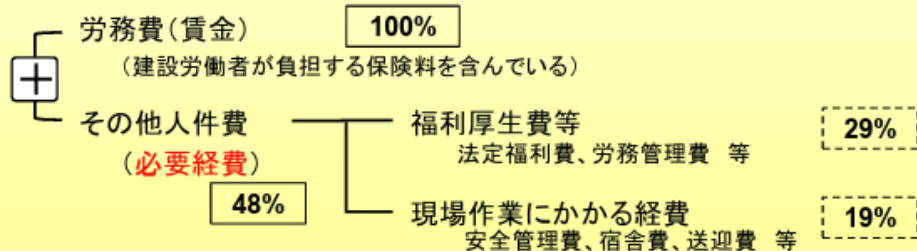
予定価格の積算体系※



課題

建設技能者が受け取る賃金をもとに設定している公共工事設計労務単価が、建設労働者の雇用に伴い必要な賃金以外の経費を含んだ金額と誤解され、必要経費分の値引きを強いられる結果、建設労働者に支払われる賃金が低く抑えられているとの指摘がある。

建設労働者の雇用に伴い必要な経費の内訳



(注1) 数値は、実態調査を基に試算した参考値

(注2) 上記のうち、少なくとも労務費(賃金)及び法定福利費は、実際の施工に当たる建設労働者を雇用する建設企業が負担する費用である

対策

公共工事設計労務単価と、建設労働者の雇用に伴う必要経費を含む金額とを並列表示し、公共工事設計労務単価には必要経費が含まれていないことを明確化する。

並列表示イメージ

都道府県名	普通作業員	交通誘導警備員A
△△県	21,500 (30,200)	18,700 (26,300)
□□県	22,200 (31,200)	17,300 (24,300)

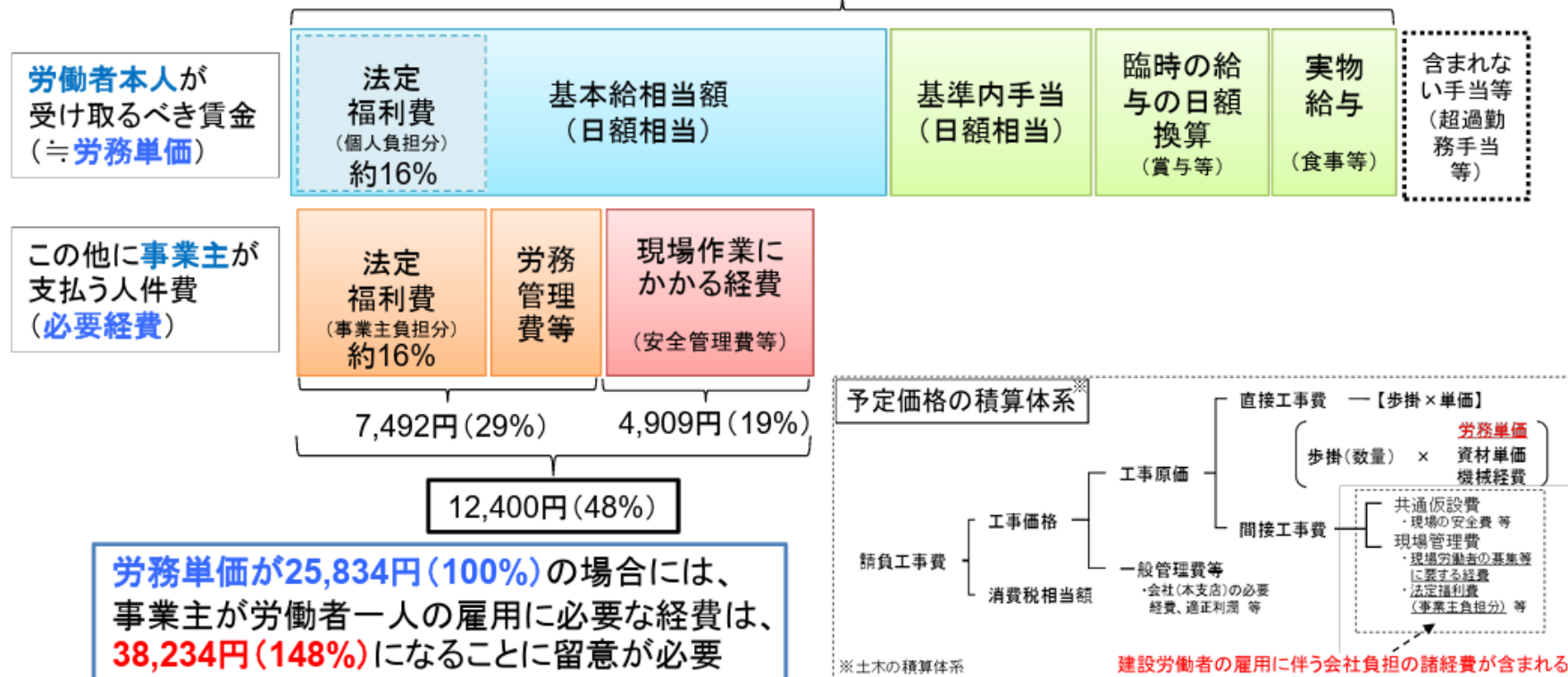
上段：公共工事設計労務単価
(下段)：公共工事設計労務単価＋必要経費

「公共工事設計労務単価」と「雇用に伴う必要経費」の関係

- 労働者本人が受け取るべき賃金を基に、日額換算値(所定内労働時間8時間)として**労務単価**を設定
⇒ 例えば、日給制の労働者が受け取る日当よりも広い概念。法定福利費も全額反映
- 労務単価には、**所定時間外の労働に対する割増賃金**や、**事業主が負担すべき必要経費(法定福利費、安全管理費等)**、工事施工にあたる**企業の継続運営に必要な一般管理費等の諸経費**は**含まれていない**
- 事業主が下請代金に**必要経費分を計上しない**、又は下請代金から**必要経費を値引く**ことは**不当行為**

※イメージ図

新単価の加重平均 25,834円(100%)



値上げ交渉を成功させるコツ

価格転嫁ができた理由（複数回答）



注：母数は、有効回答企業1,335社

価格転嫁できた理由としてコスト上昇の程度や採算ラインなど「原価を示した価格交渉」とした回答が45.1%と最も高い

出典
帝国データバンク
「価格転嫁の成功理由に関する
企業アンケート」
調査期間：2023年2月3日～7日
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/00000609.000043465.html>

原価計算を正確に行う

正確な原価の把握が必要

- ・ 採算が悪ければ、取引を切る覚悟で強気で交渉
- ・ 採算が良ければ、一部は譲歩してもよい
- ・ 正確な原価がわからなければ交渉姿勢が定まらない

やること

1. 変動費と固定費にわけると
2. 商品別、顧客別の限界利益（粗利益）を出す
3. 経費の上昇データをまとめる

変動費と固定費にわけろ

変動費 →売れなかったらゼロになる費用

(例) 仕入、材料費、外注費、労務費、水道光熱費、運賃、旅費、販売手数料、消耗品費、歩合給など

固定費 →売れなくても発生する費用

変動費以外は固定費と考えて良い

(例) 給与、家賃、減価償却費など

正確な計算は中小企業診断士に相談、診断を依頼してもよい

商品別、顧客別の限界利益を出す

売価－変動費＝限界利益（粗利益）

商品別、顧客別に限界利益額、限界利益率を出す

限界利益がマイナス→操業停止点、すぐに仕事を切る覚悟

限界利益を積み上げて固定費を回収してやっと損益分岐点

1年間の固定費の額を算出し、

1年間の固定費の額＋目標利益額を限界利益の積み上げで
どう獲得するか考える（どの商品、どの顧客で）

目標限界利益率の簡便な設定方法

固定費÷売上高＝売上高固定費率

売上高固定費率＋目標利益率10％＝限界利益率とする

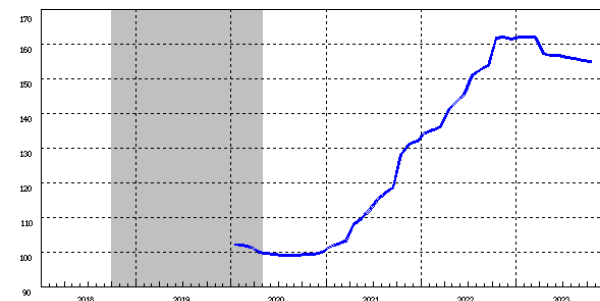
経費の上昇データをまとめる

原材料、燃料費、電力料金、配送料などが
何%あがったかをまとめる

自社のこの数年での上昇率を求めたうえで、上昇の根拠を
自社データより市場データで説明できるとよい
(自社の原価は明かさないことが原則)

市場データの例

日本銀行時系列統計データ検索サイト
統計データ検索→物価→
企業物価指数→国内企業物価指数



交渉の武器をそろえよう

埼玉県「価格交渉支援ツール」

日本銀行の物価やサービス価格などのデータと
厚生労働省「毎月勤労統計調査」をもとに1,422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>

【支援ツールの活用手順】



- ① 県HPから支援ツールをダウンロード
- ② 支援ツールを起動



- ② 「業種」又は「品目」を選択
- ③ 主要品目の価格上昇率等が表示
- ④ 資料を印刷



- ⑤ 資料を価格協議の場に持参
- ⑥ データに基づく価格交渉
- ⑦ 適切な価格転嫁を実現

【資料イメージ】

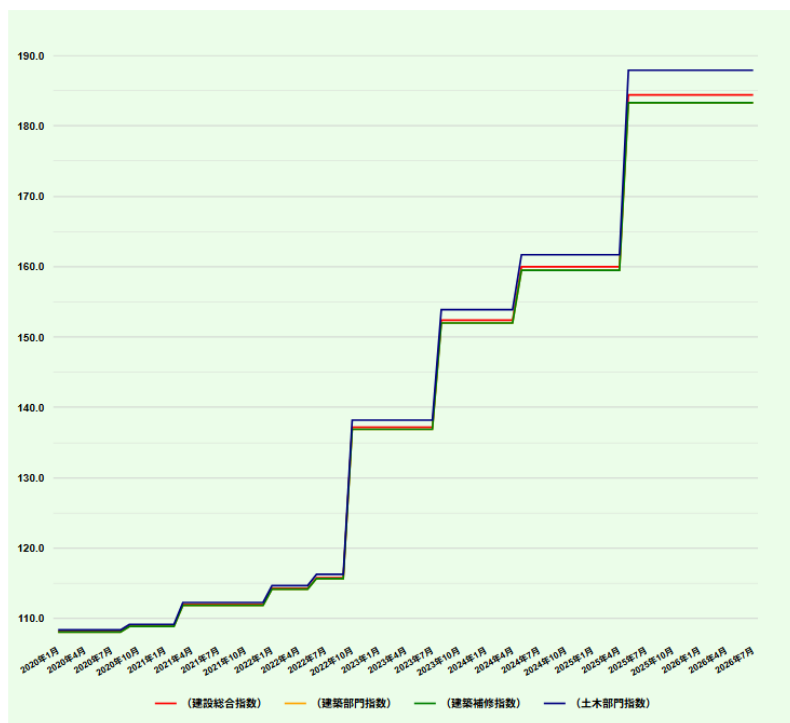


建設物価 指数グラフ

建設物価調査会の【建築費指数】と【建設資材物価指数】を簡単にグラフ表示してくれるページ

<https://www.kensetu-bukka.or.jp/indexgraph>

建設物価 建設資材物価指数 生コンクリート (東京)



経済調査会「積算資料」

「主要資材の市況・価格推移」「建築資材価格指数」
「木造住宅建築費指数」「マンション修繕費指数」が見られる
<https://www.kensetsu-plaza.com/portal>

主要資材の市況・価格推移
<https://www.kensetsu-plaza.com/market>

「積算資料 建築資材価格指数」
<https://www.zai-keicho.or.jp/service/build/price>

「積算資料 木造住宅建築費指数」
<https://www.pocket-ban.com/costindex>

「積算資料 マンション修繕費指数」
<https://www.pocket-ban.com/costindex/mansion>

価格改定文書の例

株式会社●● 御中

20〇〇年〇月〇日
株式会社〇〇〇〇
代表取締役社長 〇〇〇〇

価格改定をお願い

社
印

社
印
を
押
す

拝啓

貴社ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。さて、この度は貴社よりご発注を頂いております〇〇製品につきまして、価格改定させていただきお願いとなります。

かねてから仕入れ価格、人件費、燃料代などは上昇しておりましたが、社内の原価低減努力により何とか吸収し、10年以上にわたって価格据え置きに特別努力して参りました。

ところが昨今の更なる物価上昇により、それも限界に達しております。

誠に不本意ですが、20〇〇年4月1日以降の納品分につきまして、別紙のお見積書に記載の単価にてご発注をお願い申し上げます。

何卒、事情をご賢察の上、ご了承のほどお願いいたします。

新価格の適用日を書く

敬具

記

【2005年から現在にかけての各費用の上昇率】

1 生産量あたりの上昇率	2005年	2010年	2021年	2022年
仕入れ価格	100%	105%	130%	150%
人件費	100%	109%	136%	139%
燃料代	100%	105%	200%	250%

※2005年を100%とした場合

価格交渉のコツ

- 事前に口頭で価格改定のお願いと文書を渡すことを伝える
- できれば2人で行く
- 大切な得意先には社長が一緒に行って頭を下げる
- すぐに受け入れてくれない場合は
「来週にあらためてお願いに参る」として
短期間に粘り強くあきらめずに何度も交渉する
- 取引中止を辞さない覚悟はもつも決裂は最終手段
- 購買担当者は上司に承認してもらうことが必要
- 購買担当者の顔を立てることも必要
- 購買担当者の気を害さない

取適法の対象取引か確認しよう

対象取引



取引の内容



資本金/従業員基準

(いずれかの基準に該当すれば適用対象)

- 「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、情報処理に限る)

委託事業者	資本金 3 億円超	→	中小受託事業者	資本金 3 億円以下
	資本金 1 千万円超 3 億円以下			資本金 1 千万円以下
	従業員 300 人超			従業員 300 人以下

- 「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、情報処理を除く)

委託事業者	資本金 5 千万円超	→	中小受託事業者	資本金 5 千万円以下
	資本金 1 千万円超 5 千万円以下			資本金 1 千万円以下
	従業員 100 人超			従業員 100 人以下

公正取引委員会「取適法リーフレット」より

取適法の対象なら

委託事業者（発注者）の義務

発注内容の明示、書類の保存、支払期日を定める、遅延利息支払

委託事業者（発者）の禁止事項

受領拒否、支払遅延（手形払も含む）、減額（振込手数料の差引）、返品、買ったたき、報復措置、有償支給原材料等の対価の早期決済、不当な経済上の利益の提供要請、協議に応じない一方的な代金決定、など

手形払い

禁止

振込手数料の
受注者負担

禁止

協議に応じない
一方的な価格決定

禁止

電子記録債権やファクタリングも60日以内に代金満額相当の現金を得ることが困難なものは禁止

振込手数料は中小受託事業者の合意があっても禁止

協議を繰り返し先延ばしにすることも禁止

これらも取適法の対象に

- ◆ 木型・治具も製造委託の対象に

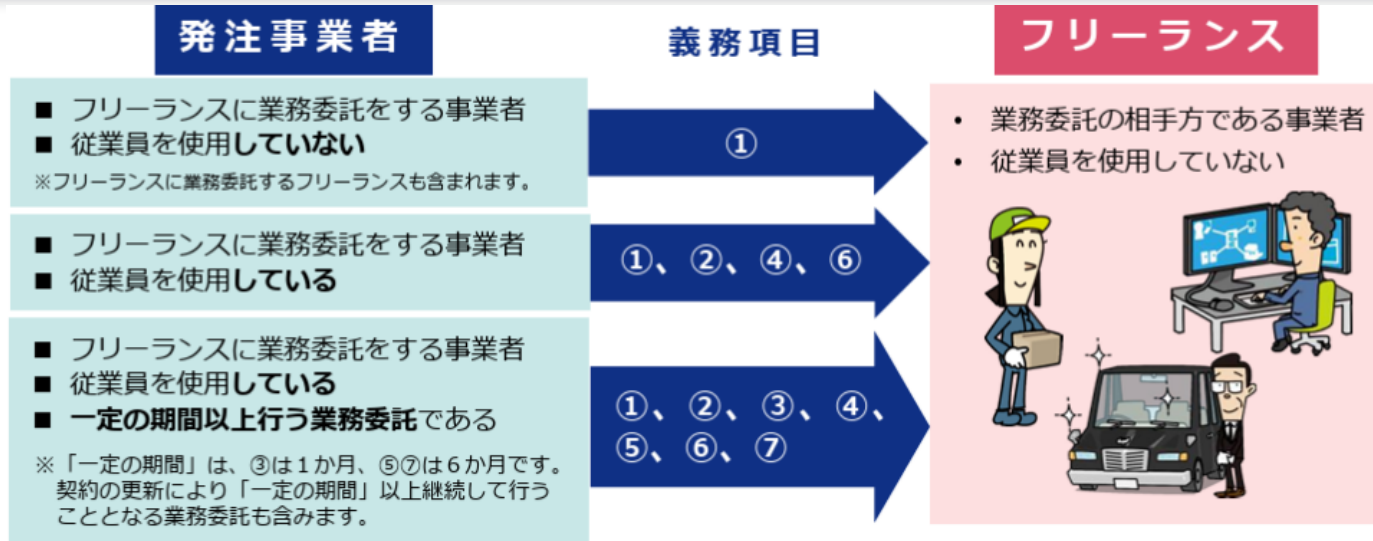
- ◆ 特定運送も対象に

(例：メーカーが顧客へ製品を届ける運送を委託)

- ◆ 型・治具の無償保管も違反

(発注を長期間行わない場合)

フリーランス・事業者間取引適正化等法



義務項目	具体的な内容
① 書面等による取引条件の明示	業務委託をした場合、書面等により、直ちに、次の取引条件を明示すること 「業務の内容」「報酬の額」「支払期日」「発注事業者・フリーランスの名称」「業務委託をした日」「給付を受領／役務提供を受ける日」「給付を受領／役務提供を受ける場所」「（検査を行う場合）検査完了日」「（金銭以外の方法で支払う場合）報酬の支払方法に関する必要事項」
② 報酬支払期日の設定・期日内の支払	発注した物品等を受け取った日から数えて60日以内のできる限り早い日に報酬支払期日を設定し、期日内に報酬を支払うこと
③ 禁止行為	フリーランスに対し、1か月以上の業務委託をした場合、次の7つの行為をしてはならないこと ● 受領拒否 ● 報酬の減額 ● 返品 ● 買ったたき ● 購入・利用強制 ● 不当な経済上の利益の提供要請 ● 不当な給付内容の変更・やり直し

公正取引委員会のリーフレットより

建設業法 法定福利費は入れる

34.【取引の適正化】見積依頼（法定福利費の内訳明示②）

国土交通省
関東地方整備局
建設部 建設産業第一課

＜労務費の算定方法について＞

○労務費総額は、企業ごとに工事内容等に応じた適切な方法で算出していただく必要があります。

参考として、以下に算出方法の一例を示します。

歩掛りを用いて人工数を計算する方法

工事数量に標準的な歩掛りを用いて人工数を計算し、単価に応じて労務費を算出します。

主な業種	塗装、マスキック、左官、鉄筋、造園、室内、保温保冷、躯体、型枠、ダクト、運動施設、解体、インテリア、在来工法、フローリング、あと施工アンカー			
工事数量 (A)	歩掛り (B)	所要人工数 C = A × B	平均日額 (D)	労務費 C × D
200	8	25	18,000円	450,000円

御見積書

◇建設株式会社 殿

見積金額 ￥847,983 …(ア)+(イ)+(ウ)

項目	金額
① 材料費	200,000円
② 労務費 (法定福利費を除く)	450,000円
③ 経費 (法定福利費を除く) (①+②) × 10%	65,000円
小計	715,000円 …(ア)

【法定福利費(事業主負担分)】

保険料の種類	保険料率 (事業主負担分)	対象金額 (労務費)	法定福利費
雇用保険料	0.9%	450,000円	4,050円
健康保険料	4.98%	450,000円	22,410円
介護保険料	0.79% × 53.5%	450,000円	1,901円
厚生年金保険料	9.091%	450,000円	40,909円
子ども・子育て関連給付金	0.2%	450,000円	900円
合計	—	—	70,170円 …(イ)

【消費税】

工事価格 (法定福利費を含む)	消費税率	金額
785,170円 ((ア)+(イ))	10%	78,517円 …(ウ)

平均的な労務費の比率を用いる方法

工事価格に対し、工事業種や各企業の実情に合わせた平均的な労務費比率を乗じて、労務費を算出します。

主な業種	管、空調衛生、左官、サッシ、カーテンウォール、防火開口部、電設、シャッター、ドア、板硝子、マンション計画修繕施工		
	工事価格 (A)	平均的な労務費比率 [※] (B)	労務費 A × B
	1,000,000円	25%	250,000円

※ 企業や業種によって大きく異なりますので、適切な値を用いて下さい。

御見積書

△建設株式会社 殿

見積金額 ￥1,122,120 …(ア)+(イ)+(ウ)

【工事価格】

工事名称	数量	金額
〇〇工事	一式	1,000,000円 …(ア)

【法定福利費(事業主負担分)】

工事価格	平均的な労務費比率	平均的な保険料率 (事業主負担分)	法定福利費 (事業主負担分)
1,000,000円	25%	15.6%	39,000円 …(イ)

【消費税】

工事価格 (法定福利費を含む)	消費税率	金額
1,039,000円 ((ア)+(イ))	10%	103,900円 …(ウ)

法定福利費を適切に見積書で明示するため、各専門工事業団体において見積書の雛形となる「標準見積書」を作成し、平成25年9月より、この活用（下請業者から元請業者への提出）が開始されています。→ 国土交通省HP：「標準見積書」で検索

TOPへもどる

https://www.mlit.go.jp/tochi_fudousan_kensetsugyo/const/tochi_fudousan_kensetsugyo_const_fr1_000001_00015.html

建設業法 合意なき赤伝禁止

40. 下請代金の適正な支払い

○建設業法令遵守ガイドライン
○建設産業における生産システム合理化指針
○建設業の下請取引に関する不公正な取引方法の認定基準

国土交通省
関東地方整備局
建設部 建設産業第一課

下請代金の支払い等 9つのルールを遵守

○下請代金が適正に支払われなければ、下請負人の経営の安定が阻害されるばかりでなく、手抜き工事や労災事故等を誘発し、建設工事の適正な施工の確保が困難になりかねません。
○そのため、建設業法や建設産業における生産システム合理化指針等では、工事の適正な施工と下請負人の保護を目的に、下請代金の支払に関する規定を設けています。

ルール
1

現金払い

○法第24条の3
○合理化指針「第4（2）代金支払い等の適正化」

下請代金の支払いは、できる限り現金払いとしなければなりません。
特に、労務費に相当する部分については、現金で支払うよう適切な配慮をしなければなりません。

ルール
2

前払金

○法第24条の3
○合理化指針「第4（2）代金支払い等の適正化」

前払金を受けたときは、下請負人に対して資材の購入、労働者の募集その他建設工事の着手に必要な費用を前払金として支払うよう、配慮しなければなりません。

ルール
3

有償支給の資材代金の 回収時期

○合理化指針「第4（2）代金支払い等の適正化」
○不公正な取引方法の認定基準
「9.早期決済について」

下請工事に必要な資材を注文者が有償支給した場合は、正当な理由があるときを除き、その資材の代金の支払期日前に下請負人に支払わせてはなりません。

ルール
4

検査・引渡し

○法第24条の4
○不公正な取引方法の認定基準
「1.検査期間について」、「2.工事目的物の引取りについて」

下請工事の完成を確認するための検査は、工事完成の通知を受けた日から20日以内に行い、かつ、検査後に下請負人が引渡しを申し出たときは、ただちに工事目的物の引渡しを受けなければなりません。

ルール
5

下請代金の支払期日

○法第24条の3
○法令遵守ガイドライン「10.下請代金の支払」
○不公正な取引方法の認定基準
「3.注文者から支払を受けた場合の下請代金の支払について」

注文者から請負代金の出来高払いまたは竣工払いを受けたときは、その支払いの対象となった工事を施工した下請負人に対して、相当する下請代金を1ヶ月以内に支払わなければなりません。

ルール
6

特定建設業者に係る 下請代金の支払期日の特例

○法第24条の6
○法令遵守ガイドライン「10.下請代金の支払」
○不公正な取引方法の認定基準「4.特定建設業者の下請代金の支払について」

特定建設業者は、下請負人（特定建設業者または資本金4,000万円以上の法人を除く。）からの引渡し申出日から起算して50日以内に、下請代金を支払わなければなりません。

ルール
7

割引困難な手形による 支払の禁止

○法第24条の6第3項
○法令遵守ガイドライン「11.長期手形」
○合理化指針「第4（2）代金支払等の適正化」
○不公正な取引方法の認定基準「5.交付手形の制限について」

特定建設業者は、下請代金の支払いを一般の金融機関による割引を受けることが困難と認められる手形（※）により行ってははいけません。
（※）手形期間が60日を超える手形

ルール
8

赤伝処理

○法第18条、第19条、第19条の3、第20条第4項
○法令遵守ガイドライン「9.赤伝処理」

赤伝処理を行う場合は、元請負人と下請負人の双方の協議・合意が必要です。また、元請負人は、その内容や差引額の算定根拠等について、見積条件や契約書に明示しなければなりません。

ルール
9

不利益取扱いの禁止

○法第24条の5

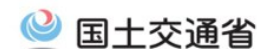
元請負人は、当該元請負人について第19条の3、第19条の4、第24条の3第1項、第24条の4又は第24条の6第3項若しくは第4項の規定に違反する行為があるとして下請負人が監督行政庁等にその事実を通報したことを理由として、当該下請負人に対して、取引の停止その他の不利益な取扱いをしてはいけません。

TOPへもどる

https://www.mlit.go.jp/tochi_fudousan_kensetsugyo/const/tochi_fudousan_kensetsugyo_const_fr1_000001_00015.html

担い手3法の改正

(1)第三次・担い手3法(令和6年改正)の全体像



インフラ整備の担い手・地域の守り手である建設業等がその役割を果たし続けられるよう、
担い手確保・生産性向上・地域における対応力強化を目的に、**担い手3法を改正**

		議員立法 公共工事品質確保法等の改正	政府提出 建設業法・公共工事入札適正化法の改正
担い手確保	処遇改善	●賃金支払いの実態の把握、必要な施策 ●能力に応じた処遇 ●多様な人材の雇用管理の改善	●標準労務費の確保と行き渡り ●建設業者による処遇確保
	価格転嫁 (労務費への しわ寄せ防止)	●スライド条項の適切な活用 (変更契約)	●資材高騰分等の転嫁円滑化 - 契約書記載事項 - 受注者の申出、誠実協議
	働き方改革 ・環境整備	●休日確保の促進 ●学校との連携・広報 ●災害等の特別な事情を踏まえた予定価格 ●測量資格の柔軟化【測量法改正】	●工期ダンピング防止の強化 ●工期変更の円滑化
生産性向上		●ICT活用 (データ活用・データ引継ぎ) ●新技術の予定価格への反映・活用 ●技術開発の推進	●ICT指針、現場管理の効率化 ●現場技術者の配置合理化
地域における 対応力強化	地域 建設業等 の維持	●適切な入札条件等による発注 ●災害対応力の強化 (JV方式・労災保険加入)	(参考) ◇ 公共工事品質確保法等の改正 ・公共工事を対象に、よりよい取組を促進 (トップアップ) ・誘導的手法 (理念、責務規定) ◇ 建設業法・公共工事入札適正化法の改正 ・民間工事を含め最低ルールの底上げ (ボトムアップ) ・規制的手法など
	公共発注 体制強化	●発注担当職員の育成 ●広域的な維持管理 ●国からの助言・勧告【入契法改正】	

7

改正建設業法について

<https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/content/001855436.pdf>

Brandfine

(5) 価格転嫁・工期変更協議の円滑化ルールの詳細

令和6年12月からの施行に際して、制度運用上の留意点をとりまとめたガイドライン*を公表予定

*建設業法令遵守ガイドライン *発注者・受注者間における建設業法令遵守ガイドライン

【契約前】

契約書(イメージ)

第〇条 請負代金の**変更方法**

- ・ 材料価格に著しい変動を生じたときは、受注者は、請負代金額の**変更を請求**できる。
- ・ 変更額は、**協議して定める**。協議に当たっては、**工事に係る価格等の変動の内容その他の事情等を考慮**する。

請負代金等の「**変更方法**」を契約書の法定記載事項に

「**契約変更を認めない**」契約も、契約書の法定記載事項として認められない

おそれ情報の通知(受注者)

契約前に、**資材高騰等のリスク**を**注文者・受注者の双方**が共有

⇒契約後、実際に発生した場合の変更協議を円滑化

【「おそれ」情報の具体的内容】

天災などの自然的又は人為的な事象により生じる、

- ・ **主要な資機材の供給の不足／遅延**又は**資機材の価格の高騰**
- ・ 特定の工種における**労務の供給の不足**又は**価格の高騰**

※契約時に未発生の自然的事象に起因する事象については、発生の蓋然性を合理的に説明できる場合を除き事前に予測することは困難と考えられることから、通知が義務づけられる情報とは想定しがたい。

【「おそれ」情報の通知方法】

- ・ 受注者の通常の事業活動において把握できる、**一定の客観性を有する統計資料等**に裏付けられた情報が根拠

※国や業界団体の統計資料、報道記事、下請業者・資材業者の記者発表など

- ・ **書面又はメール等の電磁的方法**により、**見積書交付等のタイミング**で通知

誠実協議(注文者)

注文者は、受注者の協議申出に対して、協議のテーブルに着いたうえで、変更可否について説明する必要

【「誠実」に協議に応じていないと思われる例】

- ・ 協議の開始自体を正当な理由なく**拒絶**
- ・ 協議の申出後、合理的な期間以上に協議開始を**あえて遅延**
- ・ 受注者の主張を一方的に否定or十分に聞き取らずに**協議を打ち切る**



注文者



「**資材高騰等のおそれ**」
通知する義務



受注者

資材高騰等が顕在化したとき

【契約後】



注文者

「**変更方法**」に従って
請負代金**変更の協議**

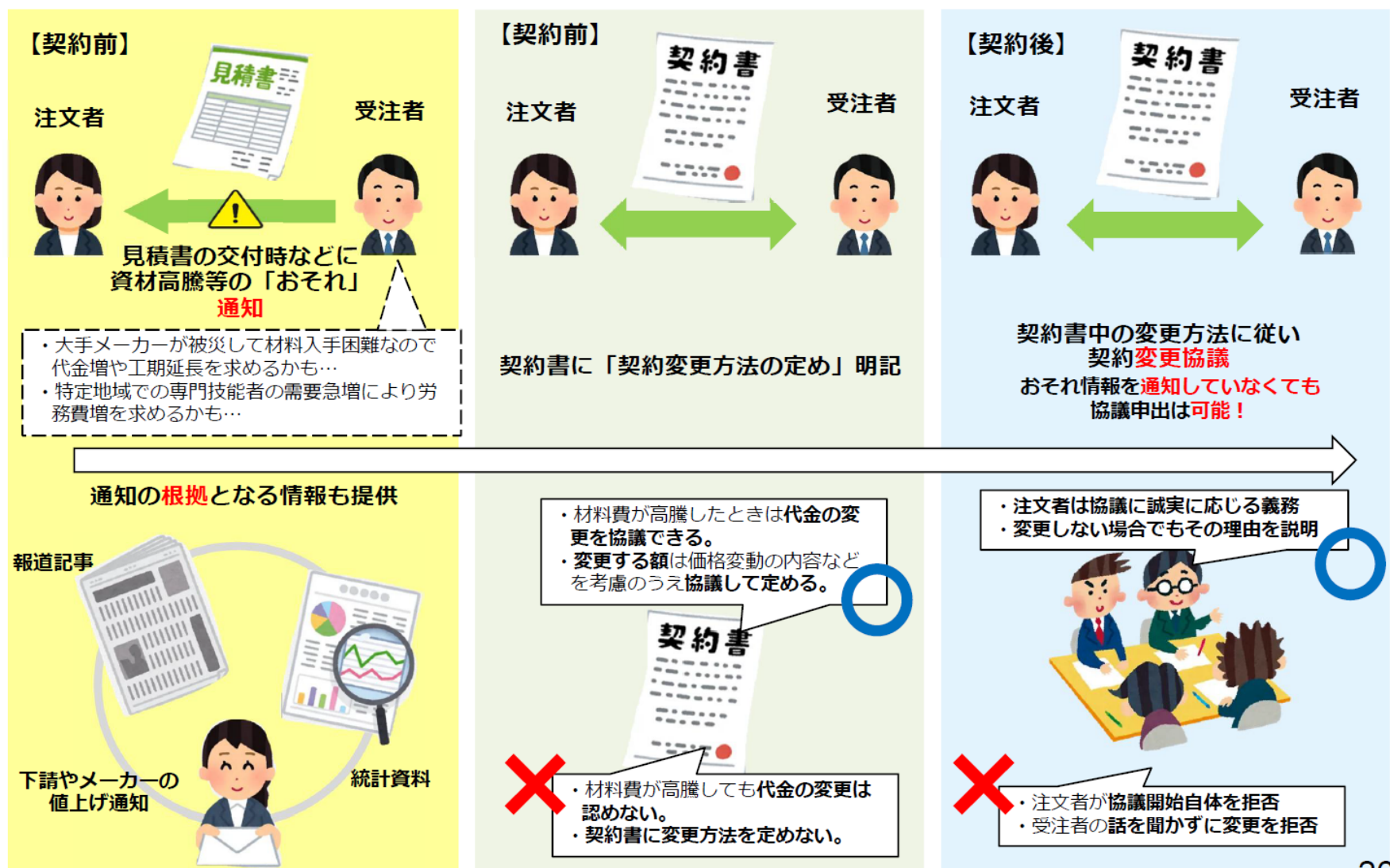
誠実な協議の努力



受注者

なお、事前通知がなかったことのみでは、
協議を拒む理由にはならない
⇒契約上の「**変更方法**」に基づき適切に協議

【参考】「おそれ」情報の通知フローまとめ(イメージ)



「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。

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。

また、下請取引以外の企業間取引についても、取引上の立場に優劣がある企業間での取引の適正化を図るという下記項目の趣旨に留意します。

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、「明示的な協議」を十分に実施の上決定します。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、取引先と十分に協議し、適切に価格に転嫁します。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、取引先と十分に協議の上で合意した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 型管理などのコスト負担

「型取引の適正化推進協議会報告書」に掲げられている「型取引の基本的な考え方・基本原則について」や、「型の取扱いに関する覚書」を踏まえて型取引を行い、量産終了から一定年数（15年を目安とし部品/車種の特性を加味）を経過した場合は、型の廃棄を前提に協議を行うとともに、下請事業者に対して型の無償保管要請を行いません。

③ 手形などの支払条件

下請事業者との取引に対する代金は、全額現金で支払います。

また、下請法対象外の取引についても、中小企業庁・公正取引委員会通達『手形等のサイトの短縮への対応について(2024.4.30)』に留意し、代金の支払をできる限り現金化すること、支払いサイトは 60 日以内とすること など、支払条件の改善に努めます。

④ 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。

⑤ 働き方改革等に伴うしわ寄せ

取引先も働き方改革に対応できるよう、下請事業者に対して、適正なコスト負担を伴わない短納期発注や急な仕様変更を行いません。災害時等においては、下請事業者に取引上一方的な負担を押し付けないように、また、事業再開時等には、できる限り取引関係の継続等に配慮します。

3. その他

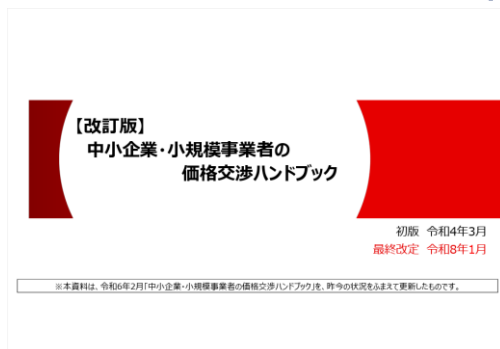
トラック運転者不足に対応し、国民生活や産業活動に必要な物流を安定的に確保するとともに経済成長に役立つことを目的とした「ホワイト物流」に関する「自主行動宣言」に参画し、取組みを推進します。

2024 年 9 月 2 日

価格交渉の参考になる資料

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」

https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/pamflet/kakaku_kosho_handbook.pdf



中小企業庁「下請適正取引等推進のためのガイドライン」

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/guideline.html>

(1)素形材、(2)自動車、(3)産業機械・航空機等、(4)繊維、(5)電機・情報通信機器、(6)情報サービス・ソフトウェア、(7)広告、(8)建設業、(9)建材・住宅設備産業、(10)トラック運送業、(11)放送コンテンツ、(12)金属、(13)化学、(14)紙・加工品、(15)印刷、(16)アニメーション制作業、(17)食品製造業、(18)食品卸売業、(19)水産物・水産加工品、(20)養殖業、(21)造船業、(22)防衛産業、(23)林業・木材産業、(24)空港グランドハンドリング、(25)家電量販店、(26)鉄道車両、(27)港湾運送事業、(28)廃棄物処理業の28業種で策定（2026年7月時点）

相談・通報窓口（１）

よろず支援拠点（価格転嫁サポート窓口、無料）

原価計算や価格交渉の方法などの相談

取引かけこみ寺（無料相談窓口）

取引トラブルの相談、専門相談員や弁護士もいる

違反行為情報提供フォーム（中小企業庁）

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/2022/220126shitauke.html>

相談・申告（取適法、フリーランス法など、公正取引委員会）

<https://www.jftc.go.jp/soudan/>

取引Gメン（取引調査員）

中小企業をまわってヒアリング

相談・通報窓口（２）

建設業フォローアップ相談ダイヤル

建設業に関する様々な相談を総合的に受け付ける

https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/totikensangyo_const_tk1_000058.html

建設業取引適正化センター

元請・下請間の取引に関するトラブル相談

https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/totikensangyo_const_tk1_000157.html

建設工事紛争審査会

建設工事トラブルの仲裁・調停など

https://www.toshiseibi.metro.tokyo.lg.jp/kenchiku_kaihatsu/kenchiku_shidou/gyosya_shido/hunsousinsa

駆け込みホットライン（建設業法違反通報口）

https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/totikensangyo_const_tk1_000194.html

建設Gメン

通報を受けて実態調査、立ち入り検査など

適正な利益をとる

適正利益は取れていますか？

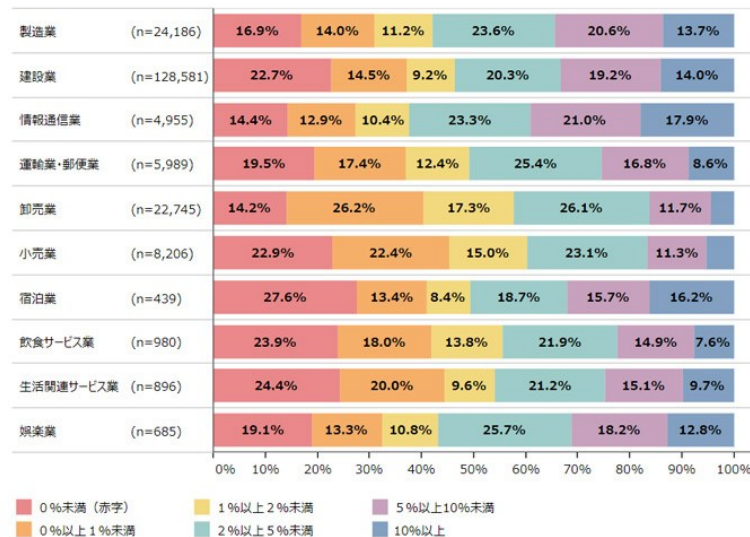
事業を営む以上、税引前で最低10%の利益率をあげられないようでは経営のうちに入りません。高収益と言うのであれば、少なくとも15~20%は利益率がなければならないのです。



稲盛和夫

「稲盛和夫の経営塾 Q&A高収益企業の作り方」
文庫版 p.26

第2-1-10図 業種別に見た、売上高経常利益率の分布（2019年）



（中小企業白書2021年版p. II-12のグラフ）
売上高経常利益率10%以上の企業
中小企業 約1割

なぜ適正利益が必要なのか

自信をもって「YES」と言えますか？

- ✓ 少しの不景気がきても財務体質に心配はない
- ✓ 次の5年、10年を見据えて新規事業や研究開発を進めている
- ✓ 従業員に高い給与を払えている
- ✓ 人材教育への投資はきちんと行っている

値決めは経営

商売というのは、値段を安くすれば誰でも売れる。それでは経営はできない。お客様が納得し、喜んで買ってくれる最大限の値段。それよりも低かったらいくらでも注文は取れるが、それ以上高ければ注文が逃げるといふ、このギリギリの一点で注文を取るようにしなければならない。

稲盛和夫「稲盛和夫の実学」文庫版 p.37

経営の死命を制するのは値決めです。値決めにあたっては、利幅を少なくして大量に売するのか、それとも少量であっても利幅を多く取るのか、その価格決定は無段階でいくらでもあるといえます。（中略）自分の製品の価値を正確に認識したうえで、量と利幅との積が極大値になる一点を求めることです。

稲盛和夫 OFFICIAL SITE <http://www.kyocera.co.jp/inamori/philosophy/philosophy17.html>

価格交渉の切り返しトーク例

「賃上げを理由」は高難度

- 賃上げは値上げの理由として認めにくい
他の費目上昇とセットで打診する方が無難
- 「人件費」は給与・法定福利費だけではなく、
採用費・教育費も含むと説明する
- 新卒や最低賃金ですら、この給与水準だと示す
購買担当者は現在の賃金水準を知らない可能性
この5年で15～20%上がっているデータを提示する
- 毎月勤労統計調査でも5年で11.7%上昇
- 毎月勤労統計の業種別データ、賃金構造基本統計調査の
職種別データ、公共工事設計労務単価など、有利な公的
データを示す

NOと言われた時の返し方

- 断られた理由を深掘りする
なぜ無理か（予算、権限、相場観）を尋ねて交渉の糸口を探る
「今回の改定が難しいというのは『今期の予算枠がすでに確定していて追加の枠がない』ということでしょうか？それとも、『上層部への決裁を通すためのハードルが高い、ということでしょうか？」
- 相手の立場に共感する
「社内ルールなら仕方ないですね」「担当者様も板挟みで大変ですね」と話しながら相手を味方に引き入れる。いったん受け止め止めつつ、その後「ただ～」 「実は～」と主張する
- 来期への布石を必ず打つ
「わかりました」とだけ言って引き下がると来年また同じ理由で断られる。「今回は譲る代わりに来期は必ず見直す」流れにする

切り返しトークの方向性

- 「日本全体で価格が上がっている」
→他社に切り替えても同じように高い
- 「退職を防ぐには賃上げが不可欠」
→退職されたら安定供給されない
- 「人材採用が困難で体制縮小も」
→購買できなくなるかも
- ◆ 「採用費・教育費が増える」
→トータルの人件費は抑えられない

原価の内訳を求められても
「営業秘密」として原則断る

価格交渉切り返しトーク 16 例

1. 人件費の上昇は認めないと言われた場合

「人件費の上昇は御社の生産性向上で吸収するもの」「御社の賃上げまでなぜ弊社が負担しなくてはならないのですか」「人件費単独の値上げ請求は認められない」など

切り返し①：自社の努力を示しつつ、物価・人件費の高騰は自助努力でカバーできるレベルを超えている」と伝える

トーク例：「ご指摘の通り、生産性向上や業務効率化は弊社の義務であり、これまでもITの導入、工程カイゼンを徹底し、コスト削減に努めてまいりました。ただ、物価や人件費の高騰は、すでに私どもの自助努力で吸収できる限界を大きく超えております。弊社としても引き続き効率化は進めますが、高騰分の一部だけでも、価格転嫁のご相談をさせていただけないでしょうか。」

切り返し②：安定供給を続けるための必要経費と伝える

トーク例：「率直なご意見をいただきありがとうございます。私どもの社内事情のように見えてしまい、大変恐縮でございます。実は、御社向けの業務は熟練技術者が担当し、

決裂は最終手段

「価格以外の条件を調整する」

「妥協点を見つける」「改定時期を後ろ倒しする」

「次の交渉の余地を残す」などに着地させる

→価格以外（納期・量・契約期間・決済条件など）が
改善すれば実質値上げの場合も

→いったん持ち帰って交渉継続にする

「ご事情理解しました。この価格でできる範囲を一度持ち帰って
検討させてください」

と間を置いて、こちらの戦略を練り直したり、相手に検討の余白
を与える（相手もいきなりでは認められないことが多い）

本日のまとめ

- 正確な原価計算から勇気を持って交渉する
- 「申し訳ない」という態度を取るが、
適正利益は必要だと従業員に教育する
- 購買担当者の心理を探る
- 交渉には相手がある。51対49でよい
- 価格最優先の顧客には実質値上げを

ご清聴ありがとうございました

ご質問はメールでも構いません。
ご遠慮なく下さいませ。 山口達也
yamaguchi@brandfine.net

参考文献

「中小企業のための「値上げ・値決め」の上手なやり方がわかる本」西田 雄平、日本実業出版社