

「案件ごとの利益を見える化」 採算性を意識する体制へ

会社概要 社名：非公開
設立：1980年
従業員数：20名

背景・きっかけなど／価格競争から赤字へ

同社は、企業向けのアウトソーシングサービスを展開しています。営業事務作業、カスタマーサポートからデータ入力業務、ダイレクトメール発送代行業務など多岐にわたる業務を行っており、主な顧客は一般企業です。

アウトソーシングは、業務の効率化、コア業務への人的資源集中などの観点から導入する顧客が多い一方、専門性が不要な業務は他社との価格競争になるため、顧客への価格交渉等を行っていませんでした。

近年は赤字が続いており、どの顧客でどの程度価格交渉をしたら良いか、またどのように価格転嫁を進めたら良いか等の悩みがあり、埼玉県の伴走型支援を活用することになりました。

顧客別利益の把握に着手、分類に応じた交渉シナリオを準備

同社では、まず課題整理を行い、国の『価格交渉ハンドブック』を基に、価格交渉の流れについて理解することから始めました。

また、案件ごとの利益管理ができていなかったため、原価の把握に必要な情報と管理方法について専門家の助言を受けました。

また、アドバイスに従って「交渉しやすい顧客（代替しにくい業務）」、「難しい顧客（代替しやすい業務）」、「交渉しやすいサービス（強みがある）」と「交渉が難しいサービス（強みがない・競合がある）」に分類。

最低賃金の推移データや、公正取引委員会の『労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針』などの資料を用意したほか、分類に応じた交渉のシナリオを準備して、交渉しやすい順番で交渉しました。

全体として10～20%の転嫁に成功

取引先全てに対して交渉できたわけではありませんが、交渉した取引先は、10～20%単価を改定することができました。



中小企業・小規模事業者の
価格交渉ハンドブック

<ポイント>

- 案件別の原価管理と企業に合った管理会計をアドバイス
- 採算性への意識向上を図るため、従業員への動機付け
- 会社の強みを認識し、その強みが生きる案件を具体化して横展開

対外的にも、社内外的にも数字で見える化することの重要性

伴走型支援を受けるまで、経営に必要な数字情報は経営陣のみが把握し、従業員に開示していませんでした。

専門家より、従業員に数字情報を開示する必要性と効果、従業員への動機付けについて、レクチャーを受けました。

交渉する営業担当者、サービスを提供する担当者も、自分事として捉え、利益率を意識して業務に携わることの必要性を理解したといいます。

こうして、必要な情報を開示して、会社が目指す目的に向かって全員で業務改善のために工夫したり、協力し合える風土を醸成するための土台づくりに着手しました。

第一段階として、現場を取り仕切る管理職が努力すればコントロールできる数値（粗利、作業工数など）を明確な指標として、営業会議の資料に盛り込みました。

「価格交渉を進めるため、適切な原価管理を行うためにも、社内外ともに数字で見える化する必要性、従業員の動機付けの重要性など、非常に納得できました。」（代表）

強みの抽出、新たな仕事獲得のための横展開

今後最低賃金が上がっていく中、適正な作業単価を得られるよう、同社がこれまで培ってきた顧客対応のオペレーションや、BtoC向けの物流加工などを組み合わせて提案できる案件など、同社の強みが生かせる案件の開拓を進めています。

<企業からのコメント>

交渉の優先順位等が明確になったおかげで、当社の強みが生かせる案件は、価格改定をお願いできました。

また、これまで手付かずだった顧客別・案件別の利益を把握することは、会社の利益管理だけでなく社員の動機付けに必要であることを学びました。原価管理の精度を上げるため、引き続き努力します。

当社のような形態は労務費の比重が大きいいため、単純な転嫁の交渉ではなく、強みを掛け合わせた付加価値の高いサービスにより、獲得を進めています。そうした気付きも伴走型支援から得られました。