

適正な価格転嫁を実現するためのポイント

茨城県中小企業診断士協会

目次

1. はじめに
2. 価格転嫁に関する環境
3. 価格転嫁阻害要因
4. 価格転嫁に向けた準備（自社整理・顧客関係整理）
5. 経営者としての実施判断
6. 成功事例
7. まとめ

1.はじめに～賃上げに関する支援～

3

成長する社会（物価が上がる社会）の到来

労働者の生活向上、安心して働く
社会実現のための最低賃金UP



事業者の
対応策

生産性向上

スキルアップ
リスキリング

価格転嫁

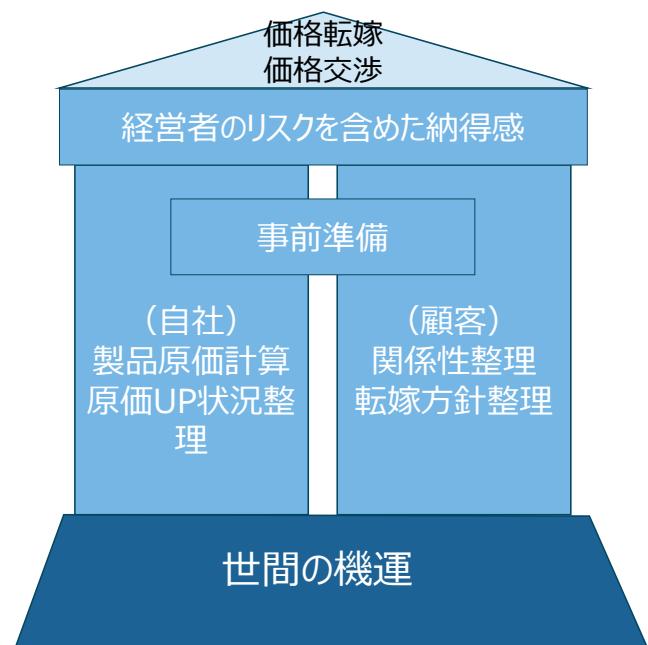
行政からの
サポート

補助金・助成金
伴走支援

公的施策
伴走支援

1.はじめに～価格転嫁を成功させるためのポイント～

4

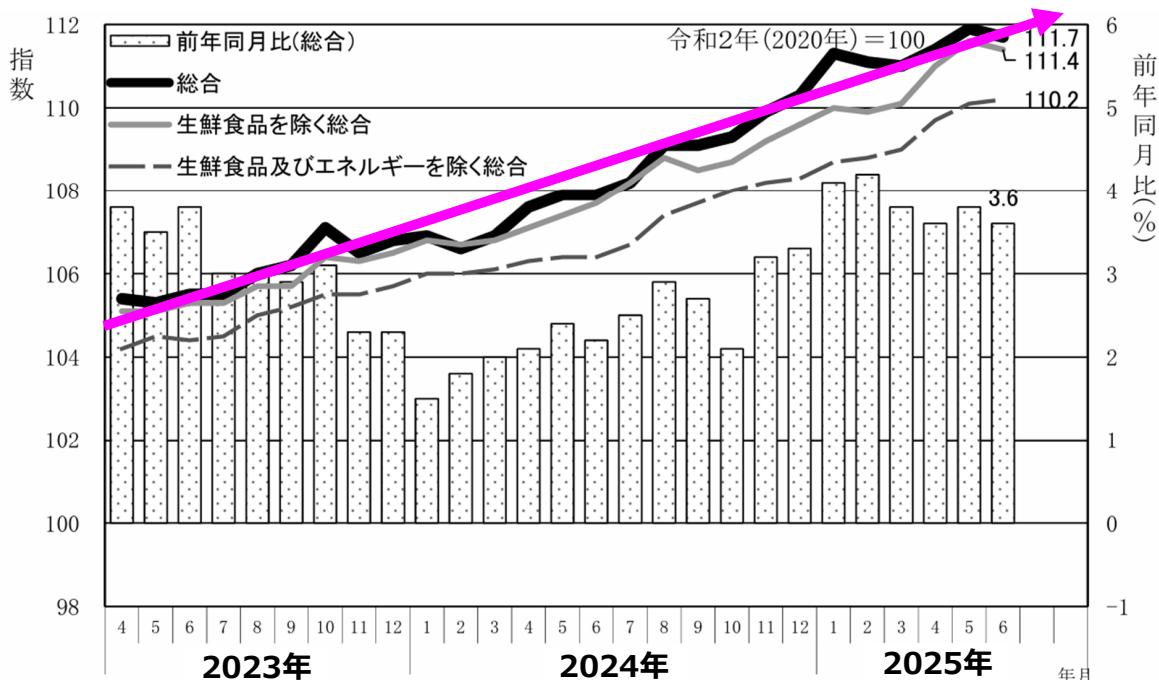


- 世間的に価格転嫁が当たり前になっていることが大前提。国_の施策や世の中の機運として転嫁が日常になりつつある
- 価格転嫁において事前準備として、「自社の状況」と「顧客との関係性」の2点をしつかり整理することが重要
- 整理からリスクを含め転嫁を行うか、経営者が納得感をもって最終決断

2.価格転嫁に関する環境 ~水戸市消費者物価指数~

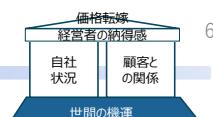


消費者物価指数及び前年同月比の推移 -水戸市-

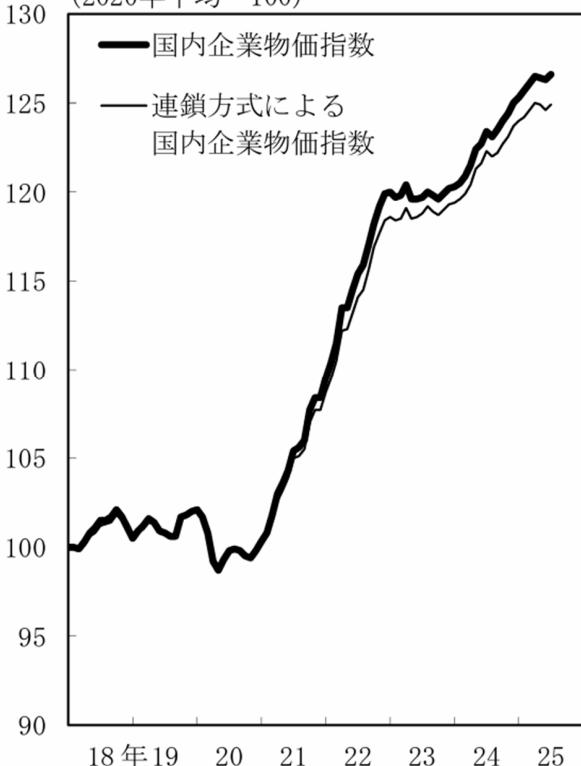


出典:茨城県ホームページ

2.価格転嫁に関する環境 ~物価動向・企業物価指数~



(2020年平均=100)

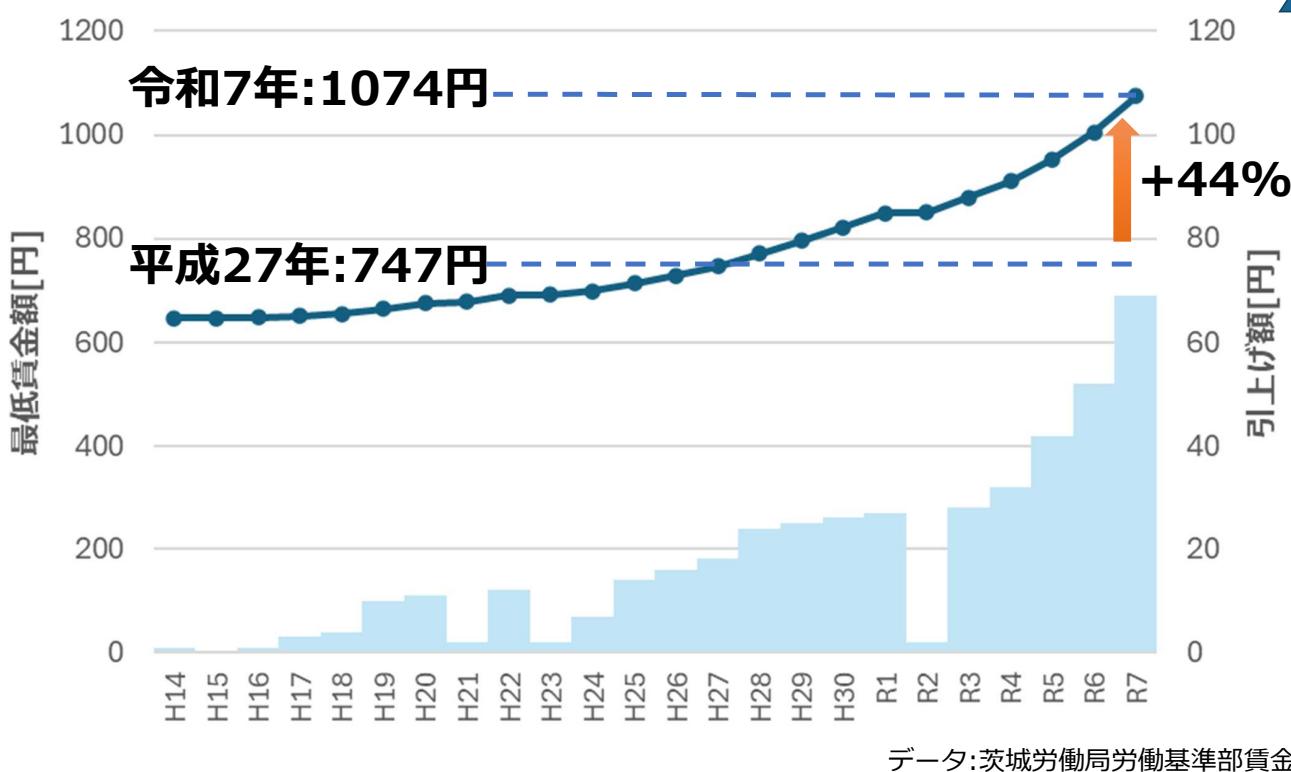


企業物価指数の推移

	国内企業物価		輸出物価 (円ベース)		輸入物価 (円ベース)	
	前月比	前年比	前月比	前年比	前月比	前年比
24年 6月	0.2	2.6	0.8	10.5	0.6	9.6
7月	0.6	3.1	0.0	10.3	0.4	10.7
8月	-0.2	2.6	-5.2	2.5	-6.2	2.5
9月	0.3	3.1	-1.7	-1.0	-2.9	-2.6
10月	0.4	3.7	2.5	0.9	2.9	-2.3
11月	0.3	3.8	1.9	2.5	1.7	-1.2
12月	0.5	4.0	-0.7	4.5	-0.7	1.4
25年 1月	0.2	4.2	1.4	4.7	1.3	2.2
2月	0.3	4.3	-1.5	1.8	-1.9	-1.1
3月	0.3	4.3	-1.1	0.0	-1.7	-2.5
4月	0.3	4.1	-2.0	-4.1	-2.9	-7.3
5月	-0.1	3.3	-0.8	-6.4	-1.0	-10.3
6月	-0.1	2.9	0.2	-6.9	-1.6	-12.2
7月	0.2	2.6	1.6	-5.4	2.4	-10.4

(資料) 日本銀行「企業物価指数」

2.価格転嫁に関する環境 ~茨城県最低賃金の推移~



2.価格転嫁に関する環境 ~事業者の価格交渉の状況~

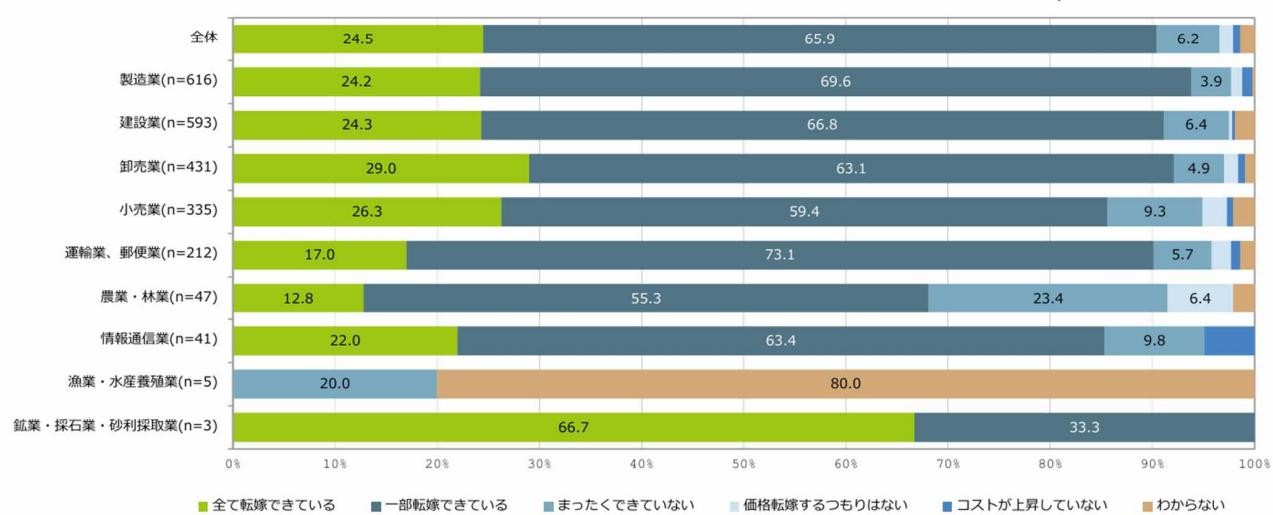


価格転嫁調査結果

業種別の価格転嫁の傾向

- ✓ 総有効回答数2,370件のうち、業種分類が可能な回答2,283件を分析した結果です
(残る87社は、匿名回答等の理由により分析からは除外)
- ✓ 全体では9割の企業が価格転嫁を進めていますが、「全て転嫁できている」企業は24%にとどまります

業種（大分類）別 直近3年で上昇したコストに対する価格転嫁状況 N = 2,283



調査時期:2025年6月～7月
業種別分析対象回答数 2,283社(総有効回答数2,370件)

データ:2025年10月発表・常陽銀行「価格転嫁調査結果」

2.価格転嫁に関する環境 ~事業者の価格交渉の状況~

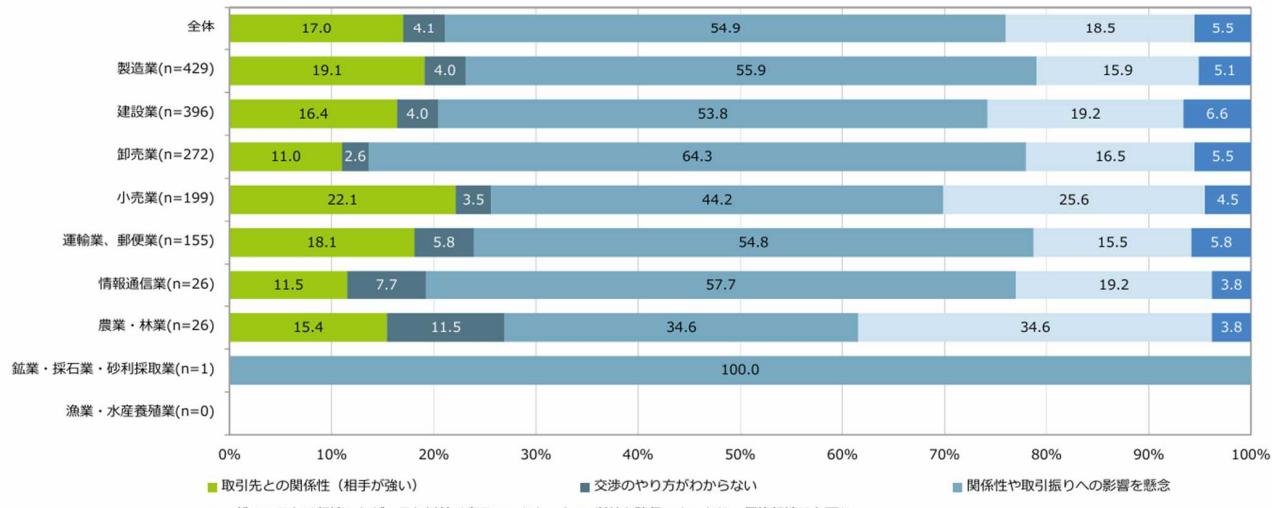


価格転嫁調査結果

価格転嫁が一部にとどまる理由

- 「価格転嫁が一部できている」と回答した企業群1,504社に、価格転嫁を一部にとどめている理由を伺いました
- (ほぼ全ての業種で、取引先との「関係性や取引振りへの影響」を懸念して価格転嫁をとどめている状況です)

業種（大分類）別 価格転嫁が一部にとどまる理由 N = 1,504



調査期間:2025年6月～7月
業種別分析対象回答数 2,283社(総有効回答数2,370件)

データ:2025年10月発表・常陽銀行「価格転嫁調査結果」

2.価格転嫁に関する環境 ~事業者の価格交渉の状況~

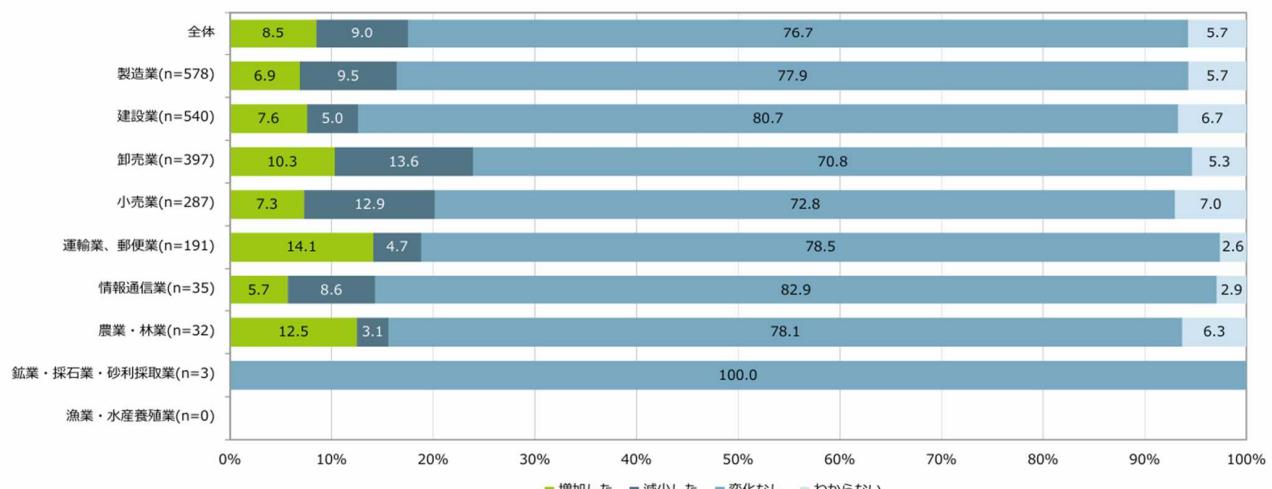


価格転嫁調査結果

価格転嫁による取引への影響

- 価格転嫁を「完全に行っている」・「一部行っている」企業群2,063社に、価格転嫁を行った結果「取引振り（数量）」に影響はあったかを確認しました
- 結果、**8割の企業が「変化なし」との回答でした**

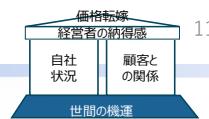
業種（大分類）別 価格転嫁の結果、取引への影響（取引数量） N = 2,063



調査期間:2025年6月～7月
業種別分析対象回答数 2,283社(総有効回答数2,370件)

データ:2025年10月発表・常陽銀行「価格転嫁調査結果」

2.価格転嫁に関する環境～事業者の価格交渉の状況～

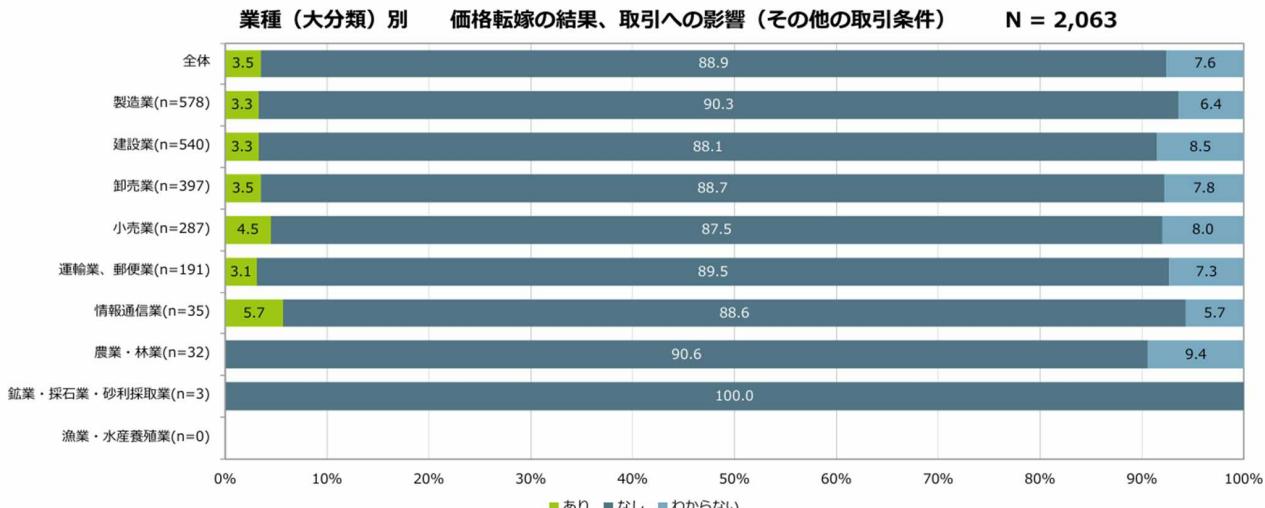


価格転嫁調査結果

価格転嫁による取引条件(その他)への影響

- ✓ 価格転嫁を「完全に行っている」・「一部行っている」企業群2,063社に、価格転嫁を行った結果「その他の取引条件」に影響はあったかを確認しました
- ✓ 9割以上の企業で「変化なし」となりました

※その他の取引条件…「商品の配送料（を負担させられる）」、「商品の受け渡し条件（が不利になる）」などの取引量や決済条件以外の条件を指します



調査時期:2025年6月～7月
業種別分析対象回答数 2,283社(総有効回答数2,370件)

¹データ:2025年10月発表・常陽銀行「価格転嫁調査結果」

2.価格転嫁に関する環境～事業者の価格交渉の状況～



価格転嫁調査結果

価格転嫁で得られる利益の投資先

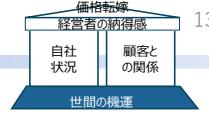
- ✓ 価格転嫁をできている企業群2,063社に、価格転嫁の結果生まれる資金的余裕をどのような企業活動に投下したいかを伺いました（複数回答）
- ✓ ほぼ全ての業種において、「従業員の待遇改善」が首位となりました。また、「人材の雇用」も「設備の導入」と同程度の水準で回答数が多く、多くの企業が人材確保に目を向けています

	価格転嫁ができた結果、持続的成長に向けてどのような企業活動を重視していきますか						
	合計	設備の導入	従業員の待遇改善 (賃上げ、福利厚生)	新しい人材の雇用	新しい事業への挑戦	海外事業展開・輸出	その他
全体	2,063	968	1,483	977	312	51	52
製造業	578	362	414	261	92	25	17
建設業	540	207	395	307	60	5	12
卸売業	397	154	275	157	66	12	14
小売業	287	101	209	133	54	7	7
運輸業、郵便業	191	114	141	77	28	0	2
情報通信業	35	6	29	30	7	1	0
農業・林業	32	22	17	10	4	1	0
鉱業・採石業・砂利採取業	3	2	3	2	1	0	0
漁業・水産養殖業	0	0	0	0	0	0	0

調査時期:2025年6月～7月
業種別分析対象回答数 2,283社(総有効回答数2,370件)

¹データ:2025年10月発表・常陽銀行「価格転嫁調査結果」

2. 価格転嫁に関する環境～国の価格交渉に関する指針～



公正取引委員会：労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針

公正取引委員会 HP

The screenshot shows the JFTC homepage with a navigation bar including 'ホーム', '公正取引委員会について', '報道発表', '広報活動', '独占禁止法', '下請法', 'フリーランス法', 'スマートフォン', '競争促進法', 'CPRC (競争政策研究センター)', '相談・申告・情報提供', and '手続等窓口'. Below the navigation is a breadcrumb trail: ホーム > 独占禁止法 > 法令・ガイドライン等(独占禁止法) > 運用基準関係 > 労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針. The main content area is titled '労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針' and includes a video thumbnail for '価格交渉の新常識! 労務費'.

労務費を重視している理由

特別調査の結果、**コスト別の転嫁率を中央値でみると、原材料価格（80.0%）やエネルギーコスト（50.0%）と比べ、労務費（30.0%）は低く**、労務費の転嫁は進んでいない、という結果であった。平均値でみても、原材料価格（67.9%）やエネルギーコスト（52.1%）と比べ、労務費（45.1%）は低く、同様の結果であった。

また、①**ビルメンテナンス業及び警備業**、②**情報サービス業**、③**技術サービス業**、④**映像・音声・文字情報制作業**、⑤**不動産取引業**、⑥**道路貨物運送業**の**6業種**が特にコストに占める**労務費の割合**（以下「労務費率」という。）の高い業種であった。そして、この6業種の労務費の転嫁に関する現状としては、そもそも**価格転嫁の要請をしていない受注者が多い**（②・③・④・⑤）、要請をしても**労務費の上昇を理由としていない受注者が多い**（④・⑤）、**労務費の上昇を理由として要請してもその転嫁率が低い受注者が多い**（④・⑥）、という結果であった。他方で、**価格転嫁の要請をしていない受注者が多いものの、要請した場合には労務費の転嫁率が高い受注者が多かった業種もあった**（②・③）（「データ編」参照）。

「令和5年度独占禁止法上の「優越的地位の濫用」に係るコスト上昇分の価格転嫁円滑化の取組に関する特別調査（以下「特別調査」という。）」より

出典：公正取引委員会HP <https://www.jftc.go.jp/dk/guideline/unyoukijun/romuhitenka.html>

2. 価格転嫁に関する環境～国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①

本指針の性格	✓ 労務費の転嫁に関する事業者の 発注者・受注者の双方の立場からの行動指針 。 ✓ 労務費の適切な転嫁のため、発注者及び受注者がこの行動指針に沿った行為を行うことが必要。 ✓ 本指針に記載の1・2の行動指針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下請代金法に基づき厳正に対処すること を明記。 ✓ 他方で、 記載された発注者としての行動を全て適切に行っている場合、通常は独占禁止法及び下請代金法上の問題が生じない旨 を明記。
発注者として探るべき行動／求められる行動	
★行動①：本社（経営トップ）の関与 ①労務費の上昇分について取引価格への転嫁を受け入れる 取組方針を具体的に経営トップまで上げて決定すること 、②経営トップが同方針又はその要旨などを書面等の形に残る方法で 社内外に公示すること 、③その後の 取組状況を定期的に経営トップに報告し、必要に応じ、経営トップが更なる対応方針を示すこと 。	★行動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（最低賃金の上昇率、春季労使交渉の妥結額やその上昇率など）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のあるものとして尊重すること 。
★行動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ないなくても、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下請代金法上の買いたたきとして問題となるおそれがある。	★行動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 労務費をはじめとする価格転嫁に係る交渉においては、 サプライチェーン全体での適切な価格転嫁による適正な価格設定を行うため、直接の取引先である受注者がその先の取引先との取引価格を適正化すべき立場にいることを常に意識して、そのことを受注者からの要請額の妥当性の判断に反映させること 。
★行動⑤：要請があれば協議のテーブルにつくこと 受注者から労務費の上昇を理由に 取引価格の引上げを求められた場合には、協議のテーブルにつくこと 。労務費の転嫁を求められたことを理由として、 取引を停止するなど不利益な取扱いをしないこと 。	★行動⑥：必要に応じ考え方を提案すること 受注者からの申入れの巧拙にかかわらず受注者と協議を行い、 必要に応じ労務費上昇分の価格転嫁に係る考え方を提案すること 。

出典：公正取引委員会HP <https://www.jftc.go.jp/dk/guideline/unyoukijun/romuhitenka/romuhitenka-2.pdf>

2. 価格転嫁に関する環境～国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②

受注者として探るべき行動／求められる行動

★行動①：相談窓口の活用

労務費上昇分の価格転嫁の交渉の仕方について、国・地方公共団体の相談窓口、中小企業の支援機関（全国の商工会議所・商工会等）の相談窓口などに相談するなどして積極的に情報を収集して交渉に臨むこと。

発注者に対して労務費の転嫁の交渉を申し込む際、一例として、6頁の様式を活用することも考えられる。

★行動②：根拠とする資料

発注者との価格交渉において使用する根拠資料としては、**最低賃金の上昇率、春季労使交渉の妥結額やその上昇率などの公表資料**を用いること。

★行動③：値上げ要請のタイミング

労務費上昇分の価格転嫁の交渉は、業界の慣行に応じて1年に1回や半年に1回などの定期的に行われる発注者との価格交渉のタイミング、業界の定期的な価格交渉の時期など受注者が価格交渉を申し出やすいタイミング、発注者の業務の繁忙期など受注者の交渉力が比較的優位なタイミングなどの機会を活用して行うこと。

★行動④：発注者から価格を提示されるの待たずに自ら希望する額を提示

発注者から価格を提示されるの待たずに**受注者側からも希望する価格を発注者に提示すること**。発注者に提示する価格の設定においては、自社の労務費だけでなく、自社の発注先やその先の取引における労務費も考慮すること。

発注者・受注者の双方が探るべき行動／求められる行動

★行動①：定期的なコミュニケーション

定期的にコミュニケーションをとること。

★行動②：交渉記録の作成、発注者と受注者の双方での保管

価格交渉の記録を作成し、発注者と受注者と双方で保管すること。

今後の対応

- 内閣官房は、各府省庁・産業界・労働界等の協力を得て、今後、労務費の上昇を理由とした価格転嫁が進んでいない業種や労務費の上昇を理由とした価格転嫁の申出を諦めている傾向にある業種を中心に、**本指針の周知活動**を実施する。
- 公正取引委員会は、発注者が本指針に記載の1.2の探るべき行動／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、独占禁止法及び下請代金法に基づき厳正に対処していく**。

また、受注者が匿名で労務費という理由で価格転嫁の協議のテーブルにつかない事業者等に関する**情報を提供できるフォームを設置し、第三者に情報提供者が特定されない形で、各種調査において活用**していく。

5

出典：公正取引委員会HP <https://www.jftc.go.jp/dk/guideline/unyoukijun/romuhitenka/romuhitenka-2.pdf>

2. 価格転嫁に関する環境～令和8年1月 下請法の改正～



下請法(下請代金支払遅延等防止法)が改正されます

適切な価格転嫁を定着させる「構造的な価格転嫁」の実現を図るため、下請法が改正され、「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」(略称:取適法(とりてきほう))となります。

<施行期日:令和8年1月1日>

用語の見直し

「下請」という用語が発注者と受注者が対等な関係ではないという語感があるとの指摘等を踏まえ、用語が以下のように改正されます。

親事業者	▶ 委託事業者
下請事業者	▶ 中小受託事業者
下請代金	▶ 製造委託等代金

※「下請」の用語を用いている国の各種施策についても、名称が変更される予定です。



出典：関東経済産業局HP

https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/hitauke/data/pricetpass_through1.pdf

規制対象の拡大

従業員基準の追加

これまでの資本金の基準に加え、従業員数の基準が新たに追加されます。これにより、現行法では対象となる取引であっても、本法の対象となる場合があります。

(従業員数300人(製造委託等)又は100人(役務提供委託等)が基準となります。)

運送委託の対象取引への追加

現行の物品の運送の再委託に加え、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が本法の対象として追加されます。



新たに禁止となる行為

協議を適切に行わない代金額の決定の禁止

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、協議に応じないなど、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が禁止されます。

手形払等の禁止

本法上の支払手段として、手形払が認められないとなります。

下請法改正（取適法）により協議を行わない代金決定は法令違反に該当し、行政処分や刑事罰の対象となる

下請対象でない場合も、地位を利用し不利益を与えると「独占禁止法」の優越的地位の濫用に該当する（濫用行為に「取引の対価の一方的な決定」がある）

16

2. 価格転嫁に関する環境 ~県からの各団体・事業者への要請~



17

茨城県からも3月・9月の価格交渉月間に合わせ各事業者に価格転嫁交渉実施の要請文を発行。相談窓口設置等の価格転嫁支援施策も実施

中企第1393号
令和7年(2025年)2月28日

各関係団体の長様
各事業者様

茨城県知事 大井川 和彦

適切な価格転嫁等への協力について(依頼)

日頃より、本県行政に対し特段の御理解、御協力を賜り厚くお礼申し上げます。さて、物価高騰に負けない貨上げを行い、経済の好循環を実現するためには、原材料価格やエネルギーコストのみならず、貨上げ原資の確保を含めて、適切な価格転嫁による適正な価格設定をサプライチェーン全体で定着させることが重要です。

毎年3月と9月は政府が定める「価格交渉促進月間」となっておりますので、ぜひこの機会に適切な価格転嫁に向けた交渉を実施していただきますようお願いいたします。また、労務費の価格転嫁を促進するため、政府では「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」を策定しております。同指針の概要(別紙1)を同封いたしますので、御参照の上、労務費についても適切な価格転嫁を進めていただきますようお願いいたします。

なお、公正取引委員会では、出張による取引適正化推進セミナーなどを開催しておりますので、貴団体において研修などを実施される際にはぜひ御活用を御検討ください(別紙2)。

引き続き、適切な価格転嫁の実現のための価格交渉の実施や、サプライチェーン全

‘25 2/28 適切な価格転嫁協力要請

‘25 8/1 価格交渉実施要請

各事業者様

県内企業1万
者に向けて発行

中企第478号
令和7年(2025年)8月1日

茨城県知事 大井川 和彦

適切な価格転嫁へ向けた価格交渉等の実施について(依頼)

日頃より、本県行政に対し特段の御理解、御協力を賜り厚くお礼申し上げます。さて、物価上昇を上回る貨上げを実現し、経済の好循環を実現するためには、適切な価格転嫁を通じて、原材料費や労務費などの様々なコストを反映させた適正な価格設定をサプライチェーン全体で定着させることが重要です。

本年5月には、協議を適切に行われる代金額決定の禁止などを盛り込んだ改正下請法が国会で成立するなど、現在、国全体で適切な価格転嫁の実現に向けた機運が高まっています。

県におきましても、適切な価格転嫁に取り組もうとする事業者を支援するため、本年5月から価格転嫁に関する専門の相談窓口を設置するとともに、中小企業診断士を無料で派遣する伴走支援を開始したところです。価格転嫁に関するお悩みなどございましたら、お気軽に相談窓口まで御相談ください(別紙チラシ①参照)。

各事業者様におかれましては、適切な価格転嫁の実現のための価格交渉の実施や、サプライチェーン全体の付加価値の向上、共存共榮を目指す「パートナーシップ構築宣言」への積極的な参加について、これまで以上に御協力いただきますようよろしくお願いいたします。

なお、毎年3月と9月は政府が定める「価格交渉促進月間」となっておりますので、

物価高騰

適切に貨上げ・値上げできていますか?



茨城県では、物価の高騰に負けない持続的な貨上げの実現に向け、その原資をしっかりと確保していくため、県内中小企業者の「価格転嫁」を促進する各種支援を実施しています。

茨城県の企業様!

- 適切な価格転嫁に向けて何から手をつければいいか分からない
- 市場による伴走型支援を受けたい

- 適正な取引価格を知りたい
- 取引先に適切な価格転嫁に応じてもらえない
- 価格交渉において必要な根拠を示したい

＼価格転嫁に関するそのお悩み、専門家に相談できます／

茨城県価格転嫁相談窓口

TEL: 029-233-6737 WEBフォーム QRコード

まずは、下記お電話・WEBフォームよりお気軽にお申し込みください

専用ダイヤル 029-233-6737 WEBフォーム



茨城県価格転嫁相談窓口

3. 価格転嫁阻害要因



18

➤ 関係悪化が怖い

➤ 代替先に切り替えられる不安

➤ 根拠データが弱い

➤ 社内で意思統一ができない

➤ 「前例がない」と一蹴

➤ 「他社が据え置き」への恐れ

➤ 顧客依存が高い(売上の偏り)

➤ 取引慣行のしがらみ

①顧客離反・発注量減の“恐れ”

⇒ “最悪シナリオ”的確率が読めず、前に進む意思決定を止める

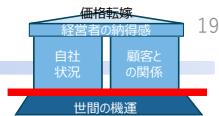
②立場から出てくる“遠慮”

⇒ 無意識の前提(力関係・立場)が、交渉の場作りの妨げ

③交渉・説明に“自信”がない

⇒ データ不足、経験不足、知識不足

3. 価格転嫁阻害要因



①顧客離反・発注量減 の“恐れ”

⇒ “最悪シナリオ”的確率が読めず、前に進む意思決定を止める

- ✗ 確実損>不確実損（離反）の評価不足
- 損失期待値で比較（現価格での企業存続可否）
- リスクを減らす提案（段階・指標・仕様）
- 最悪シナリオの影響低減策をセット

②立場から出てくる“遠慮”

⇒無意識の前提（力関係・立場）が、交渉の場作りの妨げ

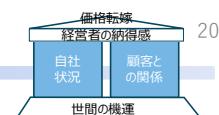
- ✗ 言えない・嫌われる、が行動を抑制
- 交渉は条件すり合わせ。関係破壊ではなく供給継続と共存の約束づくり
- 風潮に乗り実行フレームで前例を作る

③交渉・説明に“自信がない”

⇒データ不足、経験不足、知識不足

- ✗ 自信なく交渉を躊躇、確実損のみ顕在化
- 自信:「先が読める」「舵が切れる」「安全余地」「小さな成功体験」
- 自信が社員一丸の価格転嫁交渉後押し

4. 価格転嫁に向けた準備



顧客を知り、己を知れば価格転嫁もあやうからず。準備をしっかり実施し、改めて自社の商品の優劣長短をよく知ることが大切

自社の状況

- ✓ 製品原価の把握・算出状況
- ✓ 対象製品の生産実績データ
- ✓ 一般公表データの整理

顧客との関係性

- ✓ 顧客における自社製品のシェア
- ✓ 自社強みの顧客における価値
- ✓ 顧客の業績や内部事情
- ✓ 失注時の影響

4. 価格転嫁に向けた準備 ~価格設定について~



価格決定の第一歩は原価把握すること。その上で競合や顧客価値を踏まえ価格を決定

価格決定方法

コスト型 価格設定

- 自社の原価に**一定の利益を乗せて売価を設定**
(すべての製品で実施必要)

マーケット型 価格設定

- 競合他社の価格や市場の相場**から設定
(差別化が難しいコモディティ化した製品、競争が激しい製品向き)

顧客価値型 価格設定

- 顧客が購入してくれる金額**から設定
(差別化製品・高付加価値製品向き)

価格転嫁方法

BtoB 企業向け 製品

- ✓ 製品の各費用科目ごとの原価上昇率を把握
- ✓ 確証資料をまとめて相手企業と交渉

BtoC 一般消費者 向け製品

- ✓ 製品の原価上昇率を把握
- ✓ マーケット型、顧客価値型で受け入れられる価格を想定し、価格転嫁

4. 価格転嫁に向けた準備 ~原価のチェック~



決算書の損益計算書・製造原価報告書からまずはチェック

直近値上げ実施後と現在の財務状況の比較でおおよその原価UP率がつかめる

単位：千円

	金額	売上に対する割合
売上高	200,000	100.0%
売上原価	140,000	70.0%
売上総利益	60,000	30.0%
販売費及び一般管理費	40,000	20.0%
営業利益	20,000	10.0%

売上原価：

生産を行うために直接かかる費用

- 原料・生産現場の人工費・機械・エネルギーなど

販売費及び一般管理費：

会社の販売活動および管理業務にかかる費用

- 営業・事務員などの人工費・事務所の家賃・広告宣伝費など



単位：千円

	金額	売上に対する割合
売上原価	140,000	70.0%
材料費	38,000	19.0%
補材費	2,000	1.0%
労務費	30,000	15.0%
福利厚生費	4,000	2.0%
(製造)経費	40,000	20.0%
外注加工費	10,000	5.0%
エネルギー費	2,000	1.0%
消耗品費	4,000	2.0%
修繕費	9,000	4.5%
減価償却費	1,000	0.5%
輸送費		

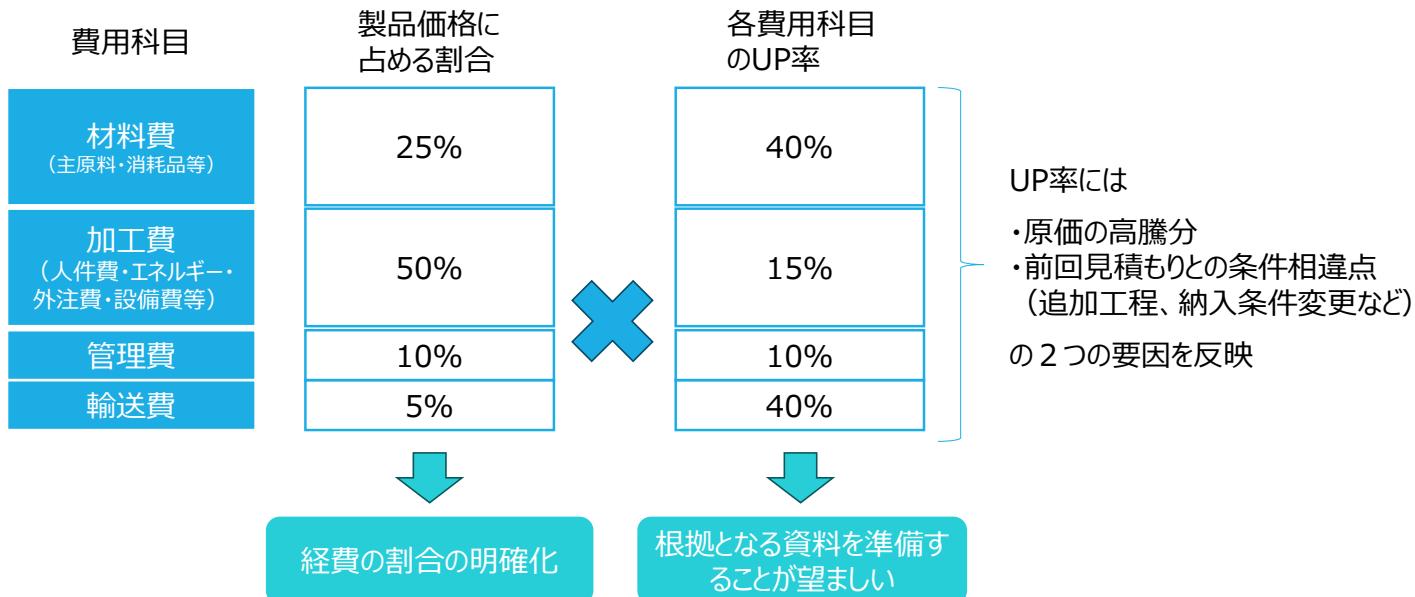
	金額	売上に対する割合
販売費及び一般管理費	40,000	20.0%
人件費	8,000	4.0%
人件費	15,000	12.5%
法定福利費	5,000	2.5%
福利厚生費	3,000	1.5%
経費	1,000	0.5%
通信費	500	0.3%
研修費	300	0.2%
事務用消耗品費	600	0.3%
租税公課	700	0.4%
減価償却費	10,000	5.0%
賃借料	3,000	1.5%
雑費	100	0.1%

22

4. 価格転嫁に向けた準備 ~価格転嫁が必要な金額算出~



特に、BtoBの価格交渉では、製品価格に占める各原価の費用科目の割合に基づき、各費用科目のUP分を転嫁する論理的な資料を準備することが必要



4. 価格転嫁に向けた準備 ~一般公表データ~



埼玉県 価格交渉支援ツール

日銀公表の企業物価指数などを、自分が必要なデータをアレンジしてわかりやすくグラフにまとめられるツール



ソース：埼玉県HP <https://www.pref.saitama.lg.jp/a0801/library-info/kakukoushoutool.html>

4. 価格転嫁に向けた準備 ~一般公表データ~



25

データ		資料名・掲載URL
労務費	都道府県別の最低賃金やその上昇率	・厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」 ・厚生労働省「平成14年度から令和6年度までの地域別最低賃金改定状況」
	春季労使交渉の妥結額やその上昇率	・厚生労働省「令和6年 民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」 ・連合 2024 春季生活闘争 第7回(最終)回答集計結果 ・日本経済団体連合会 2024年春季労使交渉・大手企業業種別妥結結果(最終集計)
	公共工事設計労務単価	・国土交通省「令和7年3月から適用する公共工事設計労務単価」
	一般貨物自動車運送業に係る標準的な運賃	・国土交通省・全日本トラック協会「一般貨物自動車運送事業に係る標準的な運賃」 ※「令和6年4月告示」
	賃金指数	・厚生労働省「毎月勤労統計調査(全国調査・地方調査) : 結果の概要」
原材料費	消費者物価指数	・総務省「消費者物価指数(CPI)」
	非鉄金属・金属相場等	・日本銀行「企業物価指数」
	木材価格	・農林水産省「木材価格統計」
	農林水産品	・財務省「貿易統計」より「農林水産物輸出統計」
エネルギーコスト	食品価格	・農林水産省「食品価格動向調査」(野菜、加工食品、食肉・鶏卵、魚介類)」
	燃料価格	・財務省「貿易統計」(原油・粗油CIF価格、原油・粗油及び石油製品CIF価格)石油連盟HP ・資源エネルギー庁「石油製品価格調査」(給油所小売価格調査、民生用灯油、産業用価格、卸価格) ・日本銀行「企業物価指数(エネルギー価格指数(石油・石炭・天然ガス等))」
主要品目の 価格推移(業種別)		・埼玉県「価格交渉支援ツール」 ※主要な原材料価格(1,421品目)の推移を示す資料を簡易に作成可能

ソース：中小企業庁HP 労務費、原材料費、エネルギーコスト上昇の根拠となる公表資料（例）
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/gyoukai/konkyo.html>

4. 価格転嫁に向けた準備 ~交渉資料の準備~



26

依頼文

諸元・確証

見積書

●●●株式会社 御中

2025年〇月×日 株式会社●●●
代表取締役 ●● ●●●

価格改定のお願い

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賜り、厚く御礼申し上げます。

さてこの度御社よりご発注頂いております製品名：●●●について、価格改定させて頂きたいとのお願いとなります。

過去価格決定以降、原料価格、人件費、エネルギー代、運送費などが上昇しております。これまで、弊社内の原価低減努力にて吸収を試み、●●年以上価格を据え置いてまいりましたが、弊社努力での吸収について限界に達しております。

誠に不本意ですが、以下日程以降の納品分につきましては、別紙お見積りの価格にてご発注をお願い申し上げます。

何卒、ご了承のほどよろしくお願い申し上げます。

敬具

記

1. 対象製品 : ****
2. 改訂後の価格 : ●●% UP * 詳細別紙見積
3. 価格改定日 : 2025年**月**日(納入分・発注分) より

以上

参考：各費用の価格上昇率について

費用名 ⁽¹⁾	製品価格に占める割合 ⁽²⁾	2020年 ⁽³⁾ 前回改定時 ⁽⁴⁾	2025年 ⁽⁵⁾	上昇割合 ⁽⁶⁾	備考 ⁽⁷⁾
原料費 ⁽⁸⁾	30% ⁽⁹⁾	100% ⁽¹⁰⁾	130% ⁽¹¹⁾	9% ⁽¹²⁾	原料アルミの高騰 ⁽¹³⁾ 一部歩留改善で吸収 ⁽¹⁴⁾
加工費 ⁽¹⁵⁾	60% ⁽¹⁶⁾	100% ⁽¹⁷⁾	120% ⁽¹⁸⁾	12% ⁽¹⁹⁾	エネルギー費、人件費高騰 ⁽²⁰⁾ 一部作業効率化で吸収 ⁽²¹⁾
管理費 ⁽²²⁾	5% ⁽²³⁾	100% ⁽²⁴⁾	110% ⁽²⁵⁾	0.5% ⁽²⁶⁾	人件費高騰 ⁽²⁷⁾ 一部IT化で吸収 ⁽²⁸⁾
輸送費 ⁽²⁹⁾	5% ⁽³⁰⁾	100% ⁽³¹⁾	120% ⁽³²⁾	1% ⁽³³⁾	輸送費高騰 ⁽³⁴⁾
型保管費 ⁽³⁵⁾	1% ⁽³⁶⁾	新規 ⁽³⁷⁾	新規 ⁽³⁸⁾	0.5% ⁽³⁹⁾	*新規 ⁽⁴⁰⁾
価格上昇割合(合計) ⁽⁴¹⁾				23% ⁽⁴²⁾	

*2020年を100とした際の上昇率⁽⁴³⁾

プラスチック製品製造 令和7年5月現在

主要原材料費等の推移

※本資料は、国の公式データ(日本企業物価指数等)を基に、算出された推移をグラフとともにまとめたものです。
※価格交渉の際のエビデンス資料として御利用ください

令和2年1月からの推移

合成ゴム 58.9 Yen/mt

合成ゴム(輸入) 63.6 Yen/mt

事業用電力 31.0 Yen/mt

道賀貨物輸送 6.3 Yen/mt

見積書

登録日 2025-09-07
登録番号 有効期限 2025-09-30

事業所名(未設定)
東京 著者

下記の通り新規登録を申し込み上げます。

件名 見積書

小計	消費税	見積金額
10,000円	1,000円	11,000円

摘要

数量 単位 明細金額

数量 AAA 10個 1,000円 10,000円
内訳: 原料費300円、加工費600円、管理費50円、輸送費50円
最小発注単位: 10個/ロット

内訳 10%対象(税別) 10,000円
10% 税別 1,000円

納期期限
納期予定期間

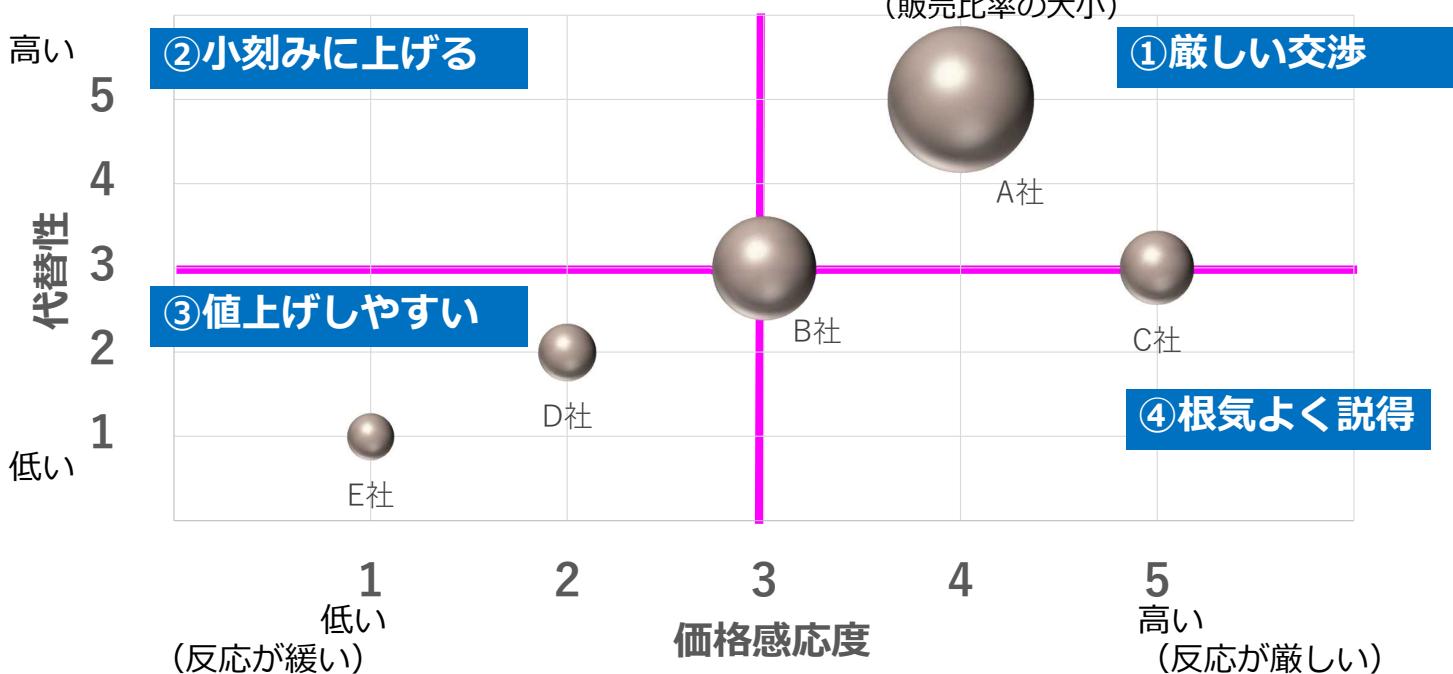
備考

1 / 1

4. 価格転嫁に向けた準備 ~顧客との関係性~



顧客ポートフォリオ（依存度・代替性・価格感応度）



4. 価格転嫁に向けた準備 ~自社の強みの確認・分析~



QcDSでの強み=「今売れている理由」の中で、顧客の価値になるものを抽出し、転嫁時にpushするものや追加実施する項目を決める

Q : 品質

- ✓ 加工精度、特殊加工、ノウハウによる高品質などが対象となる
- ✓ 他に環境対応、リサイクル品など製品特性以外での大企業にとってのメリットもポイント

D : デリバリー

- ✓ 短納期、即日納入、小ロット対応、小口配送など中小企業の強みが生きやすい
- ✓ 地元企業の強みを生かせる項目であり、他社状況をしっかり認識する

S : サービス

- ✓ 一貫生産・材料自給・設計込み・現場施工込みなど顧客の仕事が減る提案が強みとなる
- ✓ EDI対応などシステムでの受発注の連携が進んでいると他に転注しくい

c : コスト

- ✓ 生産ノウハウ・設備などで他社と比べ圧倒的に有り差がある場合のみ強みとカウントしてよい
- ✓ 安い労働力に依存しているだけなら強みにはならない

4. 価格転嫁に向けた準備 ~交渉戦略~



【交渉準備】原価分析、根拠明示、シナリオ



【交渉戦略】

1. 値上げ交渉の方針決定
2. 事前連絡
3. 根拠明示資料の提示準備
4. 交渉本番準備
5. 交渉
6. 交渉後フォロー（信頼関係の維持）

4. 価格転嫁に向けた準備 ~交渉戦略~



ステップ	項目	要素
1 値上げ交渉の方針決定	顧客の優先順位付け	顧客ポートフォリオ、競合状況
	交渉基準確定	関係性、必要改定幅、最小価格
2 事前連絡	発注者の事前調整時間確保	相談ベース予告、文書、メール等
3 値上げ根拠明示資料の準備	顧客の重要度、値上幅、関係性から提示資料・内容の選択	公的資料や実績数値 上昇要因、自助努力定量化 発注者社内稟議に使える資料
4 交渉本番準備	本番で迷わない準備	台本、代替案、妥協・保留・撤退点の想定、Q&A、ロールプレイ
5 交渉	“正論”より“共感” 信頼関係を壊さない対話	自社付加価値の共有、根拠提示、段階改訂・指數運動改定、仕様見直し提案、記録の明文化
6 交渉後フォロー	今後の協力姿勢の表明 (信頼の積み上げ)	交渉結果の記録と共有 相手への感謝、信頼関係の維持

5. 経営者としての実施判断～リスク比較と納得感～



可能性がある

「取引縮小・失注」リスク

* 調査データでは10%程度



確実に発生する

「利益の大幅減」

「従業員の給料が上げれず社員を雇えない・退職増」

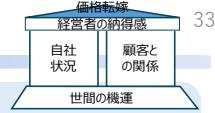
「設備投資の原資が出ず、経営継続性の支障」リスク

経営者の方にどちらがリスクが高いかご検討を頂き、ご納得した上で転嫁を行う

目次

32

1. はじめに
2. 価格転嫁に関する環境
3. 価格転嫁阻害要因
4. 価格転嫁に向けた準備（自社整理・顧客関係整理）
5. 経営者としての実施判断
6. 成功事例
7. まとめ



33

6. 成功事例～埼玉県価格転嫁事例～

事例1 共同技研化学株式会社 設立：1979年10月
所在地：埼玉県所沢市 従業員数：80名

1. 事業内容:多機能性フィルムや建築用、工業用の両面テープ等を製造
2. 背景：差別化された製品により収益を得てきたが、原材料高騰に伴い収益を圧迫
3. 取組と成果：「堂々と価格交渉しよう」のメッセージが従業員を後押し
 - ① 300社の取引先ごとに売上高や値上げ率の目標と実績等をまとめた一覧を作成し、価格転嫁の状況を見える化。
 - ② 価格転嫁理解度と交渉成果有り、取引額大だが交渉余地あり、価格転嫁の成果、売上規模の将来性を見える化のうえ、などカテゴリ別アクションプランを実行。
 - ③ 地道な交渉(段階)を行いほぼ全ての取引先が対応、平均10%の価格転嫁が実現。
 - ④ 現場や製品群に即した原価、収益の「見える化」を進めることで、投資コストも含めた販売価格設定により、技術で社会に貢献する企業理念の実現を目指す。
 - ⑤ 取引先によっては価格転嫁だけでなく、仕様変更での収益改善の成果が出た

出所:埼玉県 [共同技研化学株式会社](#)



34

6. 成功事例～埼玉県価格転嫁事例～

事例2 川里運輸倉庫株式会社 設立：1973年4月
所在地：埼玉県さいたま市 従業員数：22名

1. 事業内容：一般貨物自動車運送業（特別積合せ貨物運送業を除く）
2. 背景：価格転嫁が進みにくい運輸業界（多重下請け構造）。初回相談はゼロ回答
3. 取組と成果：アドバイスを受け必要資料の作成と行政が発出した文書を準備
 - ① 精緻に原価計算を行った上で、事業継続可能な運賃を試算。最初に同社の原材料価格の現状を説明する原価計算の資料を作成した。
 - ② コストアップの要因となる仕入先からの値上げ通達書類、行政機関から発出された公的文書等をファイリング
 - ③ 国土交通省自動車局貨物課名の『価格交渉促進月間における取組の推進について』、2022年12月末に公正取引委員会が公表した「優越的地位の濫用」に該当するおそれのある13社を公表した記事などの参考資料をそろえ理論武装
 - ④ 原材料価格高騰分の一部が転嫁できた。希望通りにならない会社からは、配送ルートの全面的な見直しに協力により生産性を向上した。



35

6. 成功事例～埼玉県価格転嫁事例～

事例3 美容室コーリン 創業：1959年

所在地：埼玉県ふじみ野市 従業員数：6名

1. 事業内容：美容室（営業歴65年以上）、技術の向上に努めサービスの水準を向上
2. 背景：原材料やエネルギー価格高騰は、お客様からの理解は得られると考えるが、当店は比較的高単価サロンであり単純値上げは避けたいという気持ちが強かった。
3. 取組と成果：単純値上げではなく、施術効果を上げる設備導入で付加価値を向上
 - ① 経営革新計画策定の中で既存事業の収益シミュレーションのため、埼玉県提供の『収支計画シミュレーター』活用により価格改定の必要性を認識。
 - ② 生産性向上だけでなく同店の付加価値を向上し、顧客満足度向上にもつながる、新設備（マイクロバブル発生装置）の導入により価格の見直しを実施。
⇒施術効果の付加価値のPRのために、3か月の無料体験期間を実施し、その後の値上げに顧客の納得を獲得。
 - ③ BtoCでは“お客様に納得していただける価格改定”が必要。世の流れではなく、サービスの付加価値を高めて、顧客満足度の向上と価格の改定が重要。

出所:埼玉県[美容室コーリン](#)



36

6. 成功事例～埼玉県価格転嫁事例～

事例4 社名：非公開【自動車関連、精密機器関連、生活用品関連製造業】

設立：1990年 従業員数：39名

1. 事業内容：真空成型やシリコンゴム成型、精密電子部品の組み立て事業
2. 背景：取引の7割が下請けという事業構造であり、価格転嫁はできず、転注や新規の仕事が取れないことをおそれて取引先に交渉できなかった。
3. 取組と成果：既存事業の収益シミュレーションを実施し価格改定の必要性を認識
 - ① 専門家助言「強みがないのではなく、気づいていないだけ。」を受け交渉開始。強みを言語化し、相手の“足りない”を自社が補える領域は強気で価格設定。
 - ② 情報収集を徹底し、競合の機械の稼働・受注可否等から先手の作戦を実行。
 - ③ 全社売上の約50%が採算価格に到達する段階へ。上場企業では原材料高騰を根拠に改定が進展
 - ④ 強みの具体化（例：シリコン30色以上）を軸に、BtoCも並行推進。SWOT分析で“価格高騰理由以外の理由”も可視化
 - ⑤ 価格交渉により会社の強み・弱みを知る良い機会となった

出所:埼玉県[埼玉県事例企業](#)

- 1.価格転嫁は値上がりが続くからの時代、定常業務になる
- 2.価格転嫁に対する世間の機運は上がっており、開始している企業も多い
- 3.成功するためには、①自社の状況整理（原価把握、価格上昇率の把握）②顧客との関係性の整理をしっかり行ったうえで、**価格転嫁しないリスクと実施リスクを経営者が判断**することが重要
- 4.急激な値上がりのため、1年間価格転嫁が遅れると営業利益が10Pt以上減ることもあるため、早期着手が大事
- 5.国・県より様々な無料でのサポートが準備されているためご活用ください

7.茨城県価格転嫁相談窓口の案内

交渉に向けた課題の洗い出し、原価計算のサポート、顧客・製品ごとの転嫁方法の検討など、**御社訪問での伴走支援が無料で受けられます**

＼ 価格転嫁に関するそのお悩み、専門家に相談できます ／

茨城県価格転嫁相談窓口

開設期間 2025年5月1日(木)～2026年3月31日(火)
対象 主たる事業所が茨城県内に所在する中小企業者

相談できます



茨城県では、県内企業の適切な価格転嫁を促進するため、「茨城県価格転嫁相談窓口」を設置しています。価格転嫁に関するお悩みを中小企業診断士に無料で相談できます。

伴走支援します



また、支援を希望する企業に中小企業診断士を派遣し、価格交渉における課題の洗い出しあや、適正な価格転嫁のためのコスト管理方法等についてアドバイスする伴走支援も無料で行っております。

※実際の価格交渉やそのために必要な資料作成は相談企業にて行っていただきます。

派遣回数 1社 3回まで

まずは、下記お電話・WEBフォームよりお気軽にお申し込みください

029-233-6737

9:00～17:00(土日祝日除く)

[WEBフォーム](#)



茨城県価格転嫁相談窓口
茨城県水戸市三の丸1丁目5番18号(株式会社常陽産業研究所内)
相談対応時間／9:00～17:00(土日祝日除く)
アクセス／JR・鹿島臨海鉄道「水戸駅」徒歩10分

Web相談フォーム



ご静聴ありがとうございました。