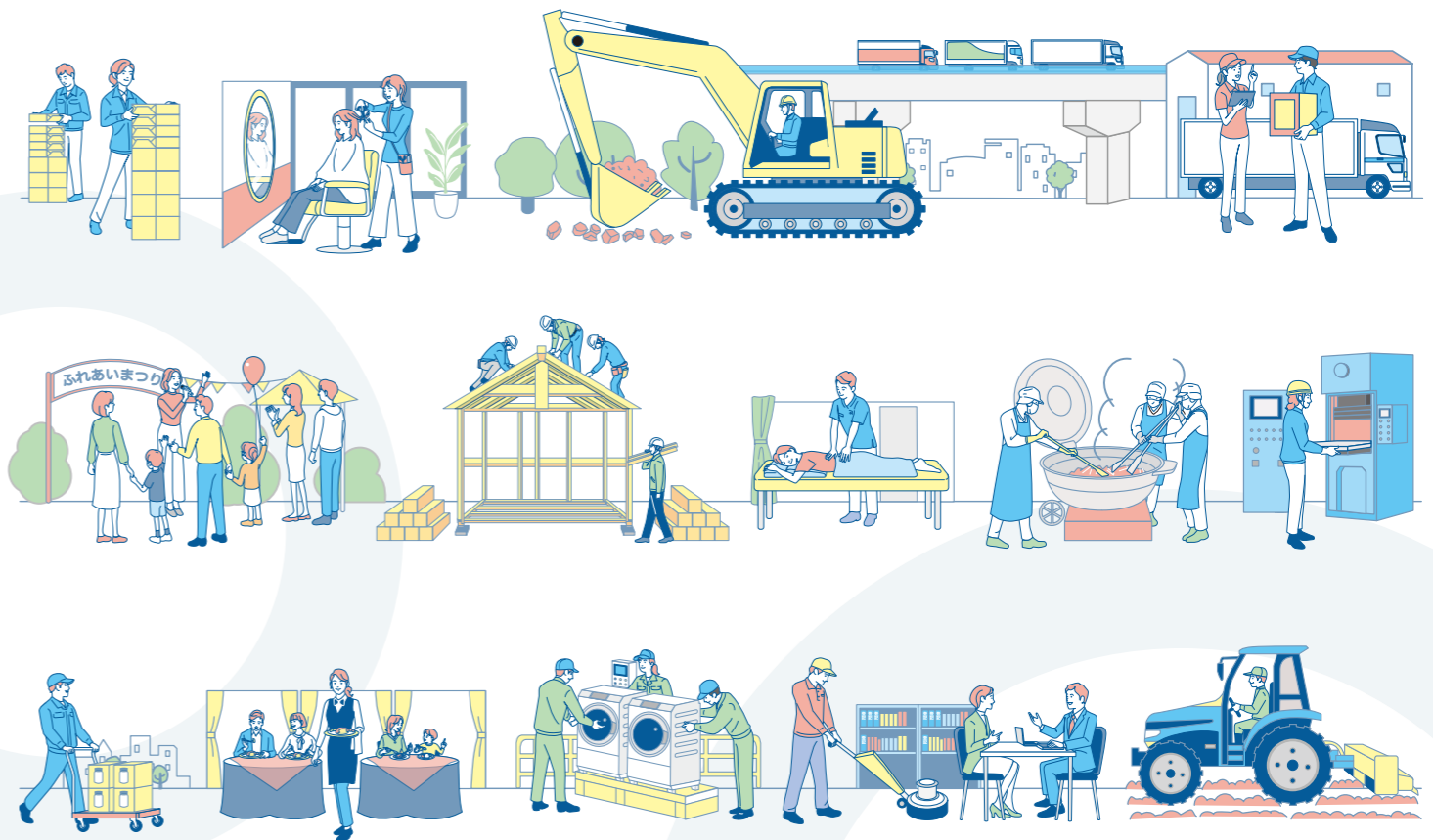


実績に学ぶ  GOOD!

# 価格交渉・価格転嫁 成功の手引き

*Learn from past performance  
Price negotiation and transfer  
Success stories.*



## 冊子の目的

中小企業庁 事業環境部 取引課は、中小企業に関する取引の適正化、中小企業の事業活動の機会の確保、受託関係にある中小企業の経営の向上を所轄事務としています。

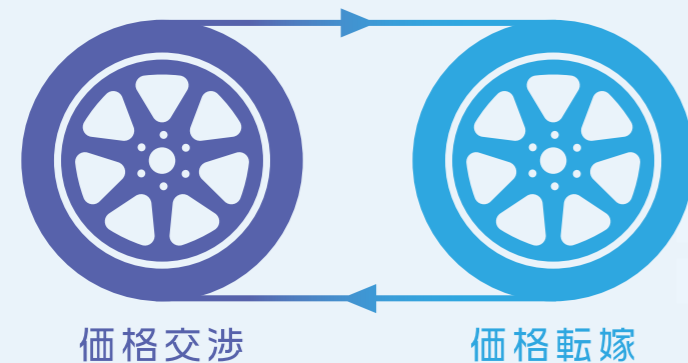
そのなかで、取引適正化の課題である「価格転嫁の促進」、さらに、その先に実現すべき賃上げについて注目が高まる中、この現状に対する理解度向上を目的に本冊子は編集されました。

## 価格交渉・価格転嫁がなぜ必要なのか？

モノやサービスを製造・提供する際にコストが上昇した場合、その上昇分を価格に反映するのが「価格転嫁」です。そして、「価格転嫁」に先立って、発注者・受注者間で行われるのが「価格交渉」です。

なぜ、「価格交渉」と「価格転嫁」が必要なのでしょう？ それは、「価格交渉」と「価格転嫁」で商品・サービスの適正価格での取引が実現すれば、企業の賃上げ原資が生まれるからです。賃上げが実現すれば、物価高騰への対応、人材の確保、従業員のモチベーション向上も見込めます。しかし、米欧はコスト増の大半を販売価格に反映しているのに対し、日本では5割ほどにとどまっています。その影響は立場の弱い中小企業に集まりやすく、見過ごせない状況です。

昨今、急速な円安の影響等で燃料費や資材価格が高騰し、受託中小企業の経営は特に圧迫されています。事実、受託中小企業の多くは、「原材料や仕入価格の変動分を転嫁したい」「商品・サービスも値上げをしたいが、交渉に何を準備すべきかわからない」といった悩みを抱えています。コスト増をサプライチェーン全体で負担し、雇用の7割を支える**中小企業も賃上げができる環境を整備することは必要不可欠**です。そのために、コストの価格転嫁をはじめとした受託取引の適正化は欠かせないのです。



一般的に「価格転嫁」に先立って行われるのが、発注者・受注者間の「価格交渉」。この2つは車の両輪のような関係と言えます。

価格交渉・価格転嫁の状況	04
取引適正に向けた価格転嫁対策	05-06
～業種別～価格交渉・価格転嫁成功事例集	07
STORY 01   製造業(金属・非鉄金属)	08-09
STORY 02   製造業(化学・機械・加工紙)	10-11
STORY 03   製造業(食品)	12-14
STORY 04   医療・福祉業/不動産業	15
STORY 05   卸売・小売業(食品)	16-19
成功事例座談会(宮城編)	20-21
STORY 06   卸売・小売業(資材)	22-23
STORY 07   建設業	24-25
STORY 08   運輸業	26-27
STORY 09   農業	28-29
STORY 10   サービス業(飲食)	30-31
STORY 11   サービス業(娯楽・生活関連)	32-33
STORY 12   専門・技術サービス業	34-35
成功事例座談会(京都編)	36-37
専門家が回答! 価格交渉・価格転嫁のお悩み相談室	38
47都道府県よろず支援拠点一覧	39

# 価格交渉・価格転嫁の状況

まずは国内における価格交渉と価格転嫁の状況を確認します。下記グラフによると発注者との価格交渉の余地はあり、実際に交渉できているケースが増えつつあるものの、未だ十分な価格転嫁が実現しているとは言えない状況です。

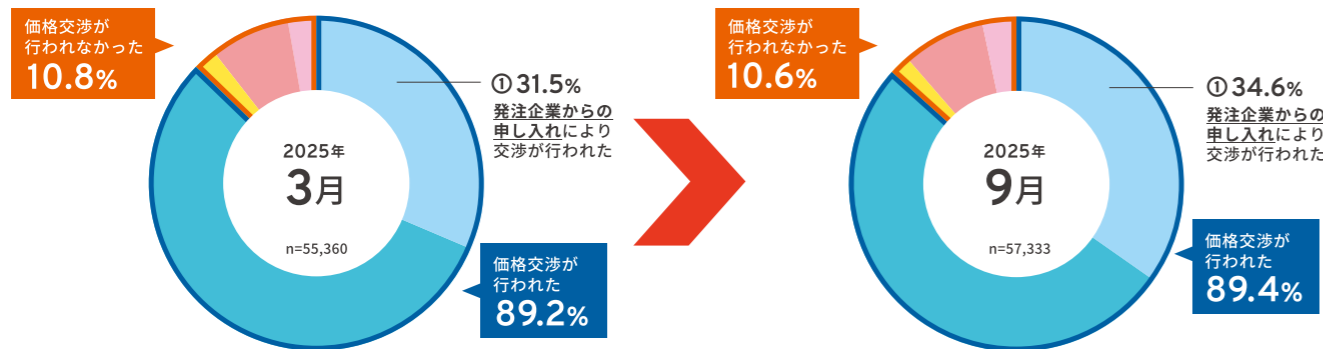
## 価格交渉の状況

徐々に価格交渉できる雰囲気になりつつある

### 直近6ヶ月間における価格交渉の状況

下記グラフは2025年3月と9月の価格交渉の状況を比較したもので、青色は価格交渉が行われた割合、赤色を含む暖色系が価格交渉できていない割合を示しています。グラフ内①の「発注側から価格交渉を持ちかけられたケース」は前回から約3ポイント(31.5% →

34.6%) 増えています。また、「価格交渉を希望したものの実現しなかった割合」は引き続き約1割程度あり、価格交渉・転嫁への更なる機運醸成が重要であることがわかります。



※「価格交渉不要」の回答を除いた分布。 ※本調査の回答は、旧下請法(2025年調査時、現在は取適法)の対象外取引も含まれることに留意。以下同じ。

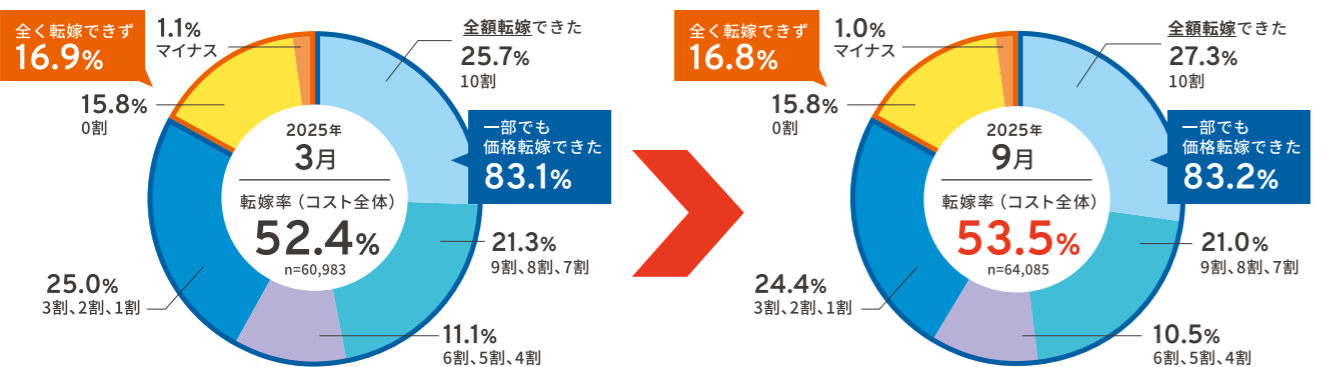
## 価格転嫁の状況

価格転嫁に至っていないケースが多い

### 直近6ヶ月間の全般的なコスト上昇分の転嫁状況

下記グラフは2025年3月と9月の価格転嫁の状況比較で、「コスト上昇分のうち何割を価格転嫁できたか」を示しています。例えば、100円上昇したコストを100円分そのまま転嫁できた場合は「10割」となります。価格

転嫁の状況はほぼ横ばいであり、引き続き転嫁できない企業と二極分離の状態が継続しています。転嫁が困難な企業への更なる対策が重要です。



※「価格交渉不要」の回答を除いた分布。

## 価格転嫁の課題 明確に証明しづらいコストは、特に価格転嫁が難しい

価格転嫁が難しいコストはエネルギー費と労務費です。特に労務費は原価を示しにくく、「値上げの前に業務効率化などの努力をすべき」といった商慣習の影響もあって値上げ要求をしづらい状況でした。値上げ交渉を行う際も、発注者から「労務費上昇の根拠」を求められる場面があるようです。そのため、内閣官房と公正取引委員会は、2023年11月に「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」を公表しました。

※令和8年1月1日改正

出典：中小企業庁「価格交渉促進月間(2025年9月)フォローアップ調査結果」

## 取引適正化に向けた価格転嫁対策

社会的に、価格交渉ができる雰囲気は醸成されつつあります。中小企業・小規模事業者の賃上げ原資を確保するため、中小企業庁は公正取引委員会などと連携し、粘り強くさらなる価格転嫁率の向上を目指します。

### 1 企業リストの公表

中小企業庁では、毎年3月と9月に設定した価格交渉促進月間の呼びかけや価格交渉・価格転嫁などの状況についてのフォローアップ調査を実施しています。特

に、アイウエ評価の企業リストを作成することでメディアや社会の関心を喚起し、発注企業のアクションに影響を及ぼしています。

### 2 パートナーシップ構築宣言の利用

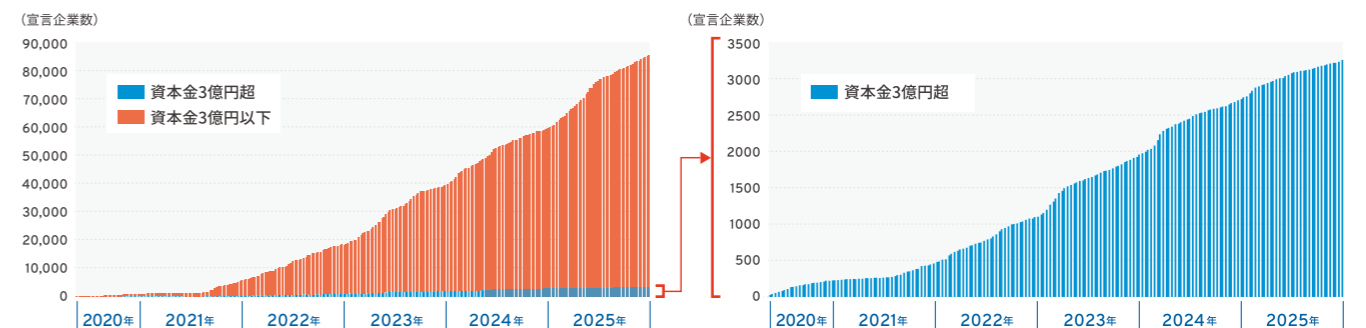
「パートナーシップ構築宣言」は、企業が「発注者」の立場で自社の取引方針を宣言する取り組みです。「サプライチェーン全体の共存共栄と新たな連携」「振興基

準の遵守」など、重点的に取り組むことを宣言している企業は価格決定方法の考え方を公表している場合もあり、価格交渉の参考にすることができます。

### パートナーシップ構築宣言の宣言数

2026年2月27日時点で **86,599** 社が宣言 (うち、資本金3億円超の大企業は**3,301**社)

### 宣言数の推移



### 3 2026年1月1日施行

#### 「下請法」を大幅に強化した改正法「取適法(中小受託取引適正化法)」の適用

「取適法」は、中小受託事業者が、委託事業者から不当な不利益を受けることを防ぎ、公正な取引環境を整備するための法律です。本法は委託事業者に対し、契約内容の書面(メール等)による明示、取引記録の作成・保存、60日以内の支払い期日の決定、遅延利息の支払いなどを義務付けています。また、手形での代金支払い、協議に応じない一方的な代金決定等の禁止行為を定め、委託事業者の優越的な地位による不利益の発生を防止します。

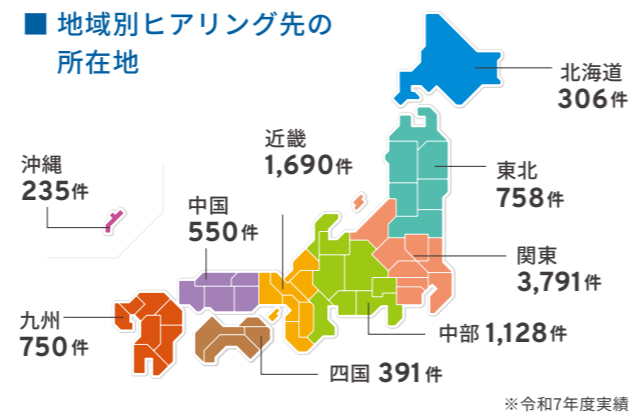
中小受託事業者にとって、条件の書面化による「契約

トラブルの未然防止」は大きな前進です。さらに、報酬の支払い期日が明確になることでの資金繰りの安定も大きなメリットと言えます。また、委託事業者に価格協議に応じる義務が課されたことで、不当な買いたたきの抑止や適正な価格改定が期待でき、未払いや不当な減額に対しても法的根拠を持って対抗できるようになります。

本法の施行により、中小受託事業者が安心して事業に集中できる環境の創出が期待されています。

### 4 取引Gメンのヒアリング活動

330名の取引Gメンが全国の中小受託事業者を訪問し、取引の実態をヒアリングしています。問題のある商習慣、業界や個別企業の優良事例・問題事例の収集、価格交渉の実態などの調査・情報分析を行い、その結果をもとに振興基準の改正、個別企業への指導・助言、業界団体などへの働きかけを実施したり、取適法に基づく取り締まりの端緒情報として分析結果を活用しています。



### 5 よろず支援拠点、価格交渉ハンドブックの利用

中小企業の経営課題に応える「よろず支援拠点」を各都道府県に設置し(P39参照)、拠点内の「価格転嫁サポート窓口」では価格交渉の基礎知識や原価計算手法などの習得支援をしています。また、価格交渉を行う上で押さえておくべきポイントをまとめた冊子「中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック」を、中小企業庁HPにて公開しています。



### 6 取引かけこみ寺の設置

取引代金の減額や未払いなど、取引に係る各種相談への対応などを行うために、本部及び47都道府県に「取引かけこみ寺」を設置しています。中小企業等の

取引上の悩みに、企業間取引や取適法などに詳しい相談員や弁護士が無料で相談に応じています。

取引かけこみ寺HP:<https://www.zenkyo.or.jp/kakekomi/>

相談用フリーダイヤル:0120-418-618 (受付時間 平日9:00~12:00/13:00~17:00 ※土日祝日・年末年始を除く)

～業種別～

## 価格交渉・価格転嫁

# 成功事例集

取引先との関係性を維持しながら価格転嫁を実現させるためには、客観的なデータ収集や、誠実なコミュニケーション、交渉のタイミングなどが鍵になってきます。そこで、実際に価格転嫁に取り組んだ企業の成功事例を業種別にご紹介。ぜひ参考にしてください。





## CASE-1

## カワイローラ株式会社(機械加工)

## データに基づく交渉と毅然とした姿勢で利益率向上

## 当時の状況と課題

原材料費の高騰が顕著になり、従来の価格設定や交渉方法では利益確保が困難に。「売上ではなく利益」という明確な方針を打ち出し、交渉に臨みました。

## [POINT]

- 原材料費の高騰で利益確保が困難に
- 「売上ではなく利益」への明確な方針設定



## 詳細な作業時間データと原価表で価格転嫁の根拠を明確化

当社は、原材料費や人件費、電力料金などの経費を基に算出した「原価表」を作成してきましたが、利益確保が難しくなったため、材料カットや溶接といった各工程の作業時間を分単位で詳細に算出した「作業時間データ」を用意しました。この客観的なデータを交渉材料として提示し、**社長自ら、値上げ理由を丁寧に説明することで価格転嫁を実現できました。**優良な大口取引先との長年にわたる信頼関係も、後押しとなっています。さ

らに、自社努力として、5Sの実践や補助金を活用した設備更新、現場社員からの改善提案を奨励するボトムアップの取り組みも継続的に進めています。こうした取り組みの結果、**複数回にわたる価格改定を実施でき、一定の利益率を下回らない設定の見積計算システムを構築**することができました。一部の取引先との関係は途絶えましたが、業績好調な大口取引先からの理解を得られたことで、売上の落ち込みもなく、利益率は向上しています。社長自ら、値上げの根拠となる詳細な原価データの準備から主導したこと、「売上ではなく利益」という

明確な方針を貫いて交渉したことが成功のポイントとなりました。



## 有識者 COMMENT

分単位の厳格な原価管理を基盤とし、採算ラインを割らない見積計算システムを確立することで、利益重視の経営へ転換しています。曖昧さを排したデータに基づく交渉は、取引選別を含む毅然とした対応を可能にし、高収益体質への変革を実現しています。

## CASE-3

## 有限会社セイワ(金属加工)

## 新システム導入と段階的交渉で信頼関係を強化

## 当時の状況と課題

原材料費の急激な上昇と、製品ごとの正確な原価計算の難しさが深刻な問題でした。また、昇給原資の乏しさから社員の生活を守ることが厳しい状況でした。

## [POINT]

- 原材料費の上昇と価格交渉の根拠提示が困難
- 社員の生活を守るための昇給原資の確保



## 新システムで収益性を可視化し段階的交渉を実践

既存の生産管理システムを見直し、製品ごとの原材料費、加工時間、人件費などをより正確に算出できる新システムを導入しました。そして、システムから得られたデータに基づき、**まずは上昇分の半分程度の価格改定を提案し、段階的に交渉を進める戦略を選択。顧客の負担を考慮した提案で、スムーズな合意形成を目指しました。**また、顧客別に市況などを調査して交渉に臨んだ結果、希望金額満額には達しないものの顧客からの歩み寄り

をいただき、適正な価格転嫁に成功しました。このプロセスを通じて、**取引先からは「誠実な企業」として評価され、信頼関係が今まで以上に深まりました。**今回の取り組みにより、経営陣は収益性の可視化を実現し、加工別の限界利益に関する共通認識を持つことができました。また、中間管理職のデータを扱うスキルが向上し、営業部門は数値を根拠とした具体的な受注戦略を立てられるようになるなど、組織全体のスキルの底上げも図られたと考えています。今後は、自社の生産体制を見直し、工程を数値化した具体的な資料を作成することで、さら

に説得力の高い提案活動を行っていく予定です。



## 有識者 COMMENT

定量的な根拠と顧客理解に基づく柔軟な交渉姿勢が、信頼関係の深化のみならず、社内の原価意識や営業スキルの向上といった組織変革につながっています。価格転嫁を契機として企業体質の強化を実現した点は、多くの企業にとって示唆に富む事例です。

## CASE-2

## 非公開(精密板金)

## データ収集と丁寧な説明で価格転嫁を実現

## 当時の状況と課題

原材料である鋼材価格の異常な上昇に加え、エネルギー価格・物流費・人件費の複合的なコスト増で収益性が悪化。社員のモチベーション低下が懸念されました。

## [POINT]

- 複合的なコスト増で利益確保が困難に
- 収益悪化による社員のモチベーション低下の懸念

## SNS発信と原価比較資料で取引先の納得感を醸成

当社は、原材料費や労務費の詳細なデータ収集から取り組みをスタートしました。材料業者や処理業者の協力を得て、原材料の値上がり率を正確に取得し、価格見直しに反映させました。その後、当初の価格と現在の価格を比較できる資料を作成し、主要製品のコスト上昇を具体的に提示しています。また、主に**SNSを活用して情報発信するとともに、同業他社と意見交換を行い、業界全体の価格改定情報を収集することで客観的な根拠を強化**

**しました。**価格交渉の際には、見積書の形式を見直し、別添の資料を作成。資料では近年の世界情勢による影響を説明し、先方の納得感を高めるよう意識しました。発注元に対しては、**納期と品質について一層の充実を図ることを約束し、コスト上昇への理解をいただけるよう努めました。**発注元からいただいた情報も活用し、双方向のコミュニケーションを重視した交渉も心がけています。結果、ある取引先との間で約20%のコストアップをまかなえる値上げに成功し、売上の増加と利益率の大幅な改善を実現できました。収益改善により、従業員への賃上げを

実施でき、賃上げの副次的な効果として従業員のモチベーションアップも実現しました。



## 有識者 COMMENT

自社の原価データに加え、SNS活用や同業他社との連携により、価格改定の根拠に「市場の客観性」を持たせた点が戦略的です。個別の事情にとどめず、社会情勢や業界水準を俯瞰したマクロな視点を取り入れたことで、説得力を最大化しています。

## CASE-4

## 非公開(メッキ加工)

## 損益計算書の公開と誠実な対話で30年ぶりの価格改定

## 当時の状況と課題

原材料費やエネルギー価格の高騰、さらに30年間据え置いていた価格により収益が逼迫。適正利益の確保と従業員の処遇改善のため、発注元への価格交渉を決断しました。

## [POINT]

- 原材料費・エネルギー価格の高騰と30年に及ぶ価格据え置き
- 適正利益の確保と従業員の処遇改善の両立

## 透明性の高い財務公開とリスク分散に向けた事業多角化

価格交渉にあたっては、引き合い段階での取引条件確認を徹底し、原材料費や労務費のデータを精緻に収集して詳細な原価計算を実施しました。その上で、書面による正式な交渉申し入れを行い、説明資料を整備しました。交渉では、自社の損益計算書を公表して収益の逼迫を包み隠さず説明。**30年以上価格を据え置いてきた事実と、薬品類などの原材料費が20~30%上昇している現状を明らかにしたことが成功要因だと考えています。**ま

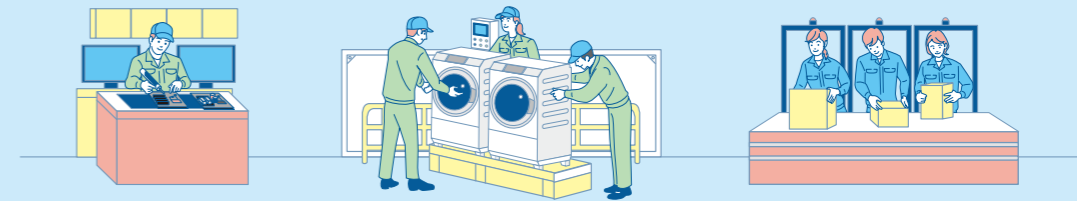
た、外部アドバイザーの助言で労務費単価表を整備するとともに、代替案や新商品の提案も積極的に行いました。さらに、自動車業界の厳しい環境を考慮し、他業種への参入や事業分野の拡大にも着手してリスク分散を図りました。一連の取り組みにより、売上の増加と従業員の賃上げを達成できました。**従業員へ賞与を支給できたことで社内も活気づきました。**一方、価格転嫁に応じてくださった顧客は一部であり、要求していた値上げ率10%以上も未達成です。また、今回の価格改定で全ての対応が終了したと捉えられている懸念があります。今後も顧客

へ適切な価格改定を働きかけ、持続可能な収益構造の確立を目指していく考えです。



## 有識者 COMMENT

特筆すべきは、損益計算書公開による窮状の可視化と、長期の価格据え置きという事実を値上げの「正当性の証明」として再定義した点です。リスクを恐れぬ情報開示と誠実なデータ提示によって顧客の納得感を醸成した手法は、高難度の交渉における重要な指針となります。



## CASE-1

## 共同技研化学株式会社(粘着テープ製造)

## 経営者主導の「数字の見える化」で平均10%転嫁へ

## 当時の状況と課題

主に取り扱いを行っている多機能性フィルムや両面テープなどの開発、製造、販売に関わる原材料費やエネルギー価格の高騰により収益が圧迫され、事業の継続性が脅かされる状況に直面しました。

## [POINT]

- コスト高騰による収益の深刻な圧迫
- 取引先への状況開示と価格交渉に迫られる

経営者が価格交渉を前向きに主導  
「数字の見える化」を武器に交渉

会長が「社会全体でお金を回すためにも、価格交渉は必要」という認識を持っていたことから、価格交渉に取り組む決断に至りました。経営者が「堂々と交渉しよう」と従業員に発信したことは、取り組みの要となりました。交渉の鍵は、「数字の見える化」です。日ごろから月次試算表を従業員に開示していますが、価格交渉の際には取引先にも試算表を開示し、「社員の生活の維持、取引先への安定供給のためにも価格改定が必須だ」とご理解い

ただけました。さらに、県から派遣された専門家のサポートを受けて取引先300社を売上高や値上げ率の目標・実績などで分析し、「理解度が高く交渉の成果が上がった取引先」など4つのカテゴリに分けたアクションプランに基づき地道な交渉を推進しました。結果、取引先約300社のほぼ全てに対応いただき、平均10%の価格転嫁を実現することができました。得られた収益は、従業員の生活を守るため、基本給4%増、賞与6%増の賃上げとして還元しています。今後は研究開発費などのコストを反映したより高度な原価管理を追求し、従

業員の原価意識向上に向けた教育を進める計画です。



## 有識者 COMMENT

「堂々と価格交渉しよう」というトップの明確な指針が、現場の心理的障壁を打破しました。月次試算表の開示による透明性の確保と、300社を分析・分類する緻密な戦略の融合は、組織の意識変革が交渉力を最大化させた好例として特筆されます。

## CASE-3

## 非公開(家電機器部品製造)

## 技術提案とエビデンス提示で付加価値転嫁を実現

## 当時の状況と課題

プラスチック原料などの原材料費が高騰し、収益性の悪化が深刻化。特に石油由来製品のため国際情勢の影響を大きく受け、事業継続が困難な状況でした。

## [POINT]

- 国際情勢の影響により大幅なコスト増
- 収益性の悪化により事業継続が困難に

付加価値を伴った提案と  
「価格妥当性」を提示して交渉

事業継続のためには価格転嫁を実現するしかなく、まず引き合いの段階から取引条件を確認することを徹底しました。さらに、原材料費や労務費のデータを詳細に収集し、原価計算と自社製品の単価計算を実施しました。最も重要だったのは、価格転嫁の説明資料を作成し、「値上げの必要性を担保するエビデンスの提示」「値上げ額の妥当性の説明」「当社の努力」の3点を明確に示したことです。インターネットで市場情報を収集し、発注元が

らも直接情報提供をいただいて交渉材料を整えました。また、技術提案も設計段階から積極的に行い、付加価値を伴った提案で価格以上の価値提供ができるよう意識しました。これらの取り組みにより順調に価格転嫁が実現し、売上の増加とともに、利益率の改善を同時に達成できました。設計段階から積極的に技術提案を行うことで、単なるコスト転嫁を超えた付加価値を評価され、顧客との関係性も強化されました。価格転嫁が成功したポイントは、原価計算に基づく透明性の高い価格設定と、技術力を活かした差別化提案の組み合わせだったと感じます。今後の価格交

渉に対する自信と具体的な手法を獲得できたことは、大きな収穫です。



## 有識者 COMMENT

単なるコスト転嫁にとどまらず、設計段階からの技術提案を行うことで、交渉を「負担の要求」から「付加価値の提供」へと昇華させています。価格の透明性と技術力をセットで提示する手法は、製造業における価格交渉の理想的なモデルケースです。

## CASE-2

## 非公開(段ボール製造)

## 公的ツールの活用と撤退ラインの設定で収益性改善

## 当時の状況と課題

原紙価格や燃料費の高騰が収益を圧迫。取引関係を優先し価格転嫁が停滞していましたが、安定供給体制を維持するため、客観的根拠に基づく価格改定が不可欠な状況でした。

## [POINT]

- コスト上昇分の見える化と交渉力の向上
- 安定供給維持に向けた適正な価格転嫁の実現

数値による誠実な説明と  
経営判断基準の明確化

原紙価格や燃料費、物流費の上昇要因を取引先に明確に示すため、コスト上昇の内訳を詳細に数値化しました。その際、県が提供する「価格交渉支援ツール」を積極的に活用。公的な支援ツールで客観性の高い交渉根拠を整え、取引継続を前提とした説明を尽くし、取引先に理解を求めました。交渉の場では、自社の撤退ラインを設定して最大限の値上げ額から交渉を開始し、協議が不調になった場合の代替案も用意しました。

また、競合他社の動向を見極めた現実的な提案を行った結果、原紙価格の値上げ分については100%の価格転嫁を実現。その他のコスト上昇分についても、ほぼ了承を得られました。交渉当初は緊張感もありましたが、誠実な説明が評価され、主要顧客との信頼関係は強化されたと感じています。さらに、撤退ラインを明確にしたことで経営判断の迅速化、不採算取引の是正につながり、全体の利益率が向上。社内でもコスト意識が高まり、営業部門全体で「数字に基づく説明力」の重要性が共有される成果が得られました。今後は、自社の強みや付加価値を積極的に伝えることで、価格以

外の面でも深く信頼いただける関係づくりを継続していく考えです。



## 有識者 COMMENT

公的支援ツール活用による根拠の客観化に加え、交渉決裂時の「撤退ライン」を事前に設定した戦略性が特筆されます。感情を排した基準を持つことで冷静な交渉が可能となり、結果として収益性の向上と営業組織の数値意識の醸成に成功しています。

## CASE-4

## 非公開(物流機器製造)

## 物価指数を活用し、価格改定と意識改革を達成

## 当時の状況と課題

原材料費・エネルギー価格・人件費など的高騰と為替変動により収益性が大幅に悪化。新たな投資と経営戦略の転換が求められていました。

## [POINT]

- 各種コスト高騰と為替変動による収益性悪化
- 業界全体での適正価格への見直しが急務

日銀物価指数を根拠に  
付加価値開発を組み合わせた交渉

収益性の悪化とともに、重要取引先から「取引に関する困りごとの調査」をいただいたことを機に、価格交渉に取り組みました。まず、引き合い段階での取引条件確認を徹底し、原材料費や労務費のデータ収集と原価計算を実施。取引先の経営状況や業界動向、さらには価格交渉強化月間における評点まで詳細に調査しています。また、自社の付加価値・差別化要素を見直し、業界の価格改定情報を収集した上で、書面による正式な交渉申し入れを行い

ました。特に重要だったのは、日本銀行の物価指数をエビデンスとして活用し、社会的背景と自社の課題を組み合わせ「価格改定背景資料」を作成したことです。同時に、新たな機能・オプションの開発プロジェクトを立ち上げ、短期間でのアジャイル開発によりこれまでにない付加価値を創出しました。価格転嫁に成功した結果、利益率の改善、従業員の賃上げ、事業拡大に向けた投資を実現できました。営業組織全体が収益性を強く意識するようになり、収益性が低い顧客・案件については受注可否を多面的に検討する体制が構築されたことは大きな成果です。この経験を

通じて、社員一人ひとりの収益性に関する意識改革が実現したと考えています。



## 有識者 COMMENT

日銀の物価指数を根拠に、自社の課題を社会情勢とリンクさせた説明力が特筆されます。短期間での付加価値創出と合わせ、論理と実績で納得感を醸成しました。客観データを武器にする手法は、交渉の正当性を高める重要な指針となります。



## CASE-1

## イーナバリ株式会社(農産物加工)

## 詳細な原価計算と商品力向上で持続経営を実現

## 当時の状況と課題

創業当初の原価計算知識の乏しさから資金繰りが悪化し、OEM事業でも原材料費や運賃の値上げが続きました。緻密な原価計算に基づく適正価格設定が不可欠の状況でした。

## [POINT]

- 原価計算知識の乏しさによる資金難
- コストを適切に価格に反映できていない



## 独自の詳細原価計算表で全コストを可視化し、透明性を確保

価格転嫁において重要な取り組みは、独自の原価計算表の作成でした。コンサルタントからの学びをもとに、人件費から資材費に至るまで全てのコストを反映できるExcel表を自社で開発しました。

OEMの見積もり作成時は、使用食材を仕入れ単位で計上し、特定の商品材料で余りが出た場合はそのコストも商品価格に含めました。また、工程ごとに価格を算出し、工程追加分の価格上昇を明示して根拠を数値化するこ

とで、徹底した透明性を確保しました。新規顧客には都度計算した見積もりを提示し、既存顧客には包材価格や運賃の値上げ時に見直しを依頼しています。

原価の見える化で商品に正確な利益を乗せられるようになり、持続的な事業運営ができています。原料価格が約5倍になった自社商品は、量産によるスケールメリットを活かして製品単価の上昇幅を最小限に抑えています。また、商品力の向上に努めるとともに、簡易包装の据え置き価格商品と、贈答用の高価格商品の2パターンを展開し、消費者に選択肢を提供。製造ロットごとにリアルタイムで

利益を確認・管理する仕組みを構築したことで、全体の収益性も向上しています。



## 有識者 COMMENT

徹底した原価計算を基盤に、値上げ要請を「選択肢の提供」へと昇華させた点が非常に戦略的です。生産ロットや包装など数値に基づく柔軟な提案により、顧客の納得と利益改善を両立しました。計算と工夫で薄利脱却を図る模範的な事例です。

## CASE-2

## 非公開(酒・ビール製造)

## 三方よしの価格設定と対面交渉で販路を拡大

## 当時の状況と課題

酒米やホップなどの原料費、エネルギー価格、物流コストが軒並み高騰。自社努力だけではまかないきれず、将来の事業継続と品質維持のために価格改定を迫られていました。

## [POINT]

- 主要原料費やエネルギー価格、物流費高騰による収益悪化
- 取引先の利益確保と適正な価格改定の両立

## マージン率の見直しと誠実な対面交渉による信頼関係の構築

単に自社利益のために価格を引き上げるのではなく、マージン率の抜本的な見直しを実施しました。具体的には、卸問屋や酒販店といった取引先の利益が従来よりも多くなるような単価を設定し、パートナーとして継続的に販売を支えていただけるよう依頼しました。また、利益率の高い自社直売店での販売にもこれまで以上に注力することで、経営体質の強化と利益の向上を図りました。取引先との交渉では、できる限り直接足を運んで

現状を伝え、率直なコミュニケーションを交わすことで信頼関係を深めることができました。誠実な姿勢が思わぬ形で評価され、既存の取引強化だけでなく、新たな販路の開拓につながるといった副次的な成果も得ることができました。

社内においても、価格改定を機に社員全員がコストに対する意識を共有するようになりました。製造現場から営業まで「無駄を徹底的に排除する」という共通認識のもと、原価や経費を見つめ直せるようになったことは今後の組織の成長につながるはず。さらに、自社の強みや商品の良さを再定義し、それを真摯に

発信し続けることで、既存の信頼を守りながら販売を継続できました。



## 有識者 COMMENT

価格改定を単なるコスト転嫁とせず、卸問屋・販売店のマージン率を見直すことで「取引先の利益額も増える仕組み」を提示した点が戦略的です。対面での対話を重視し、論理的な利益構造と誠実な姿勢の両面からサプライチェーンとの結束を強化しています。

## CASE-3

## 釧路海洋フーズ株式会社(水産加工)

## 未冷凍たらこの価値訴求とDtoC戦略でファンを獲得

## 当時の状況と課題

原料であるスケトウダラの価格が複合要因により大幅に上昇。水産加工品市場が縮小する中、原価率の悪化を避けられず、価格政策の抜本的な見直しが急務でした。

## [POINT]

- 複合的な要因による原料費の大幅な上昇
- 魚食離れが進む市場での健全な事業継続



## 高評価を獲得できる商品開発とEC特化によるDtoC販路の確立

まずは商品の付加価値アップを目指そうと、5年間かけて「最高の美味しさをできた状態」という商品コンセプトを確立しました。また、スタッフが集中して作業できるように製造日を固定することで労働生産性を向上させるとともに、原料・調味料の仕入れや在庫管理を容易にし、品質向上と水道光熱費の削減を実現しています。

価格交渉においては、販促物の強化とDX推進を戦略の柱としました。主力商品「だした

らこ」の販促物を拡充し、物産展や商談会へ積極的に参加することでバイヤーからの高評価と成約を獲得。さらに、見積書作成の自動化ツールを開発し、商談の機会損失を低減させました。

取り組みの結果、主力商品である「だしたらこ」の販売価格を段階的に引き上げることに成功しました。最も重要な成果は、賞味期限が短いという制約を逆手に取り、EC(※1)やカタログギフトなど直接お客様に届けるDtoC(※2)販路に特化したことです。この戦略により顧客情報を蓄積し、顧客のファン化に成功しました。また、釧路市ビジネスサポートセンターk-Biz

といった外部専門家や支援機関を活用し、効率的な事業運営体制を構築できました。



## 有識者 COMMENT

流通上の制約となる「短納期」を「鮮度」という価値へ転換し、最適な販路としてDtoCを選択した戦略眼が際立っています。既存商流に依存せず、商品特性に合わせて自ら市場を創出することで、適正価格とファン獲得を両立した先駆的な事例です。

(※1)商品、サービスをインターネットを介して販売するビジネスモデル (※2)メーカーが中間業者や店舗を経由せず、消費者向けに直接商品を販売するビジネススタイル

## CASE-4

## 有限会社ジャパスタリア(生パスタ製造)

## 価格交渉に必要なのは、商品の独自性への自信

## 当時の状況と課題

コロナ禍によって、卵や小麦の価格上昇に直面しました。唯一無二の商品であるため、価格改定が取引先の飲食店に与える影響への懸念がありました。

## [POINT]

- 原材料費高騰の中で適正価格への改定が必要
- 物流パートナーとの共存共栄関係の維持

## 独自性でブランド価値を確立し、物流パートナーとの関係を強化

当社は高崎産小麦「きぬの波」を100%使用した生パスタを製造しており、売上の9割をBtoB事業が占めています。価格改定にあたり、小売商品については120g一束を20円値上げしました。生パスタという競合の少ない市場での価格設定であり、売上の1割程度を占める小売商品のコントロールにより、大きなロス避けられました。BtoB事業では、協力物流会社に対する卸価格を据え置きながら、飲食店への販売価格を引き上げる戦略を

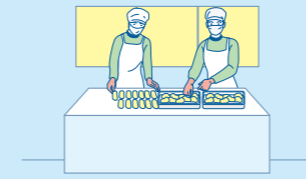
採用。具体的には、業者専用ECサイトでの価格をキロあたり5円~10円引き上げました。結果、自社の利益率は帳簿上低下しましたが、事業継続に不可欠な物流パートナーとの関係を強化できたと考えています。飲食店との取引では、高崎産小麦100%という地域産品の強みと、国産小麦を使用した商品特性により、一度採用されると継続的な取引となるケースが多く、安定収益が積み上がる積算型ビジネスモデルを構築できています。また、市内のイベント「キングオブパスタ」への協賛やブランディング活動により、飲食店から「ジャパスタリアならもっと高くしていい」

と言われるブランドを確立できたことが価格転嫁成功の要因です。



## 有識者 COMMENT

「高崎産小麦100%」という独自の強みを背景に、価格決定権を自社に取り戻した戦略眼が特筆されます。単なるコスト転嫁ではなく、地域全体のブランディングに貢献することで、顧客とともに成長する持続可能な収益構造を確立しています。



## 価値の再定義と市場開拓で収益の安定化へ

### 当時の状況と課題

輸入大豆が2.2倍、大麦が2.6倍に価格が高騰するなど、主原料の原価率が142%上昇。麦味噌の消費量減少傾向も相まって、価格の抜本的な見直しが求められました。

### [POINT]

- 主原料価格の急激な高騰による収益性悪化
- 既存市場縮小とスケールメリットの確保困難



### 生産スケジュールの最適化と商品の価値再定義での価格アップ

価格改定に向けての取り組みは、社内の効率化から始まりました。まず、発酵食品特有の賞味期限の長さを活かし、**製造部門主体で生産スケジュールの最適化**を図りました。並行して経営陣が長期経営戦略の策定に着手し、**九州市場の特性分析と自社の規模の経済性を詳細に検討**。分析結果を踏まえ、**従来の製品ラインを基盤とした新ジャンルへの商品展開を決定**しました。価格交渉は専務取締役が責任者として前面に立ち、「価値の再定義

というコンセプトで臨みました。麦味噌については地域資源としての独自性を、粉末味噌については応用性と保存性の高さをアピールポイントとして設定。従来とは異なる調味料としての新たな用途提案を行いました。取り組みの結果、**麦みそは57%、粉末みそについては約7倍(694%)の大幅な価格改善を達成**しています。また、**限界製造量を踏まえた利益額の改善にも成功し、大規模な設備投資を回避しながら収益性を向上させています**。市場開拓面では、OEMやプライベートブランド商品としての受注が増加。特に粉末商品は物流面でのコスト優位性が評価され、海

外バイヤーからの引き合いが活発化しています。



### 有識者 COMMENT

単純な価格転嫁にとどまらず、味噌を「スパイス」として「価値を再定義」し、既存の価格競争から脱却した点が際立っています。既存設備を活かしつつ高収益化を実現した戦略は、成熟産業における付加価値創出の優れたモデルと言えます。

## 品目絞り込みと空調投資で高収益・高付加価値化へ

### 当時の状況と課題

猛暑による原料確保の難航や固定価格イメージにより収益が圧迫。老朽化設備の維持や人件費増に対応するため、利益を確保できる体制への転換を余儀なくされました。

### [POINT]

- 原料確保の困難と消費者による固定価格イメージ
- 老朽設備の維持や賃金上昇に伴う利益確保の必要性

### 製造ラインの効率化と環境改善による付加価値の創出

当社は、2025年2月より全商品で15~20%の値上げを実施しました。この大規模な改定に向け、**数年間かけて製造ラインの効率化と商品ラインナップの絞り込みを徹底**しました。残業代などの固定費削減や、原材料の選定を見直すことで、コスト構造の最適化を追求。同時に、出荷場への空調設備完備といった職場環境の改善に注力しました。これは熱中症対策のみならず、商品の徹底した品質管理を通じて付加価値をさらに高める狙いがありまし

た。結果、製造数量は8%減少したものの、売上は前年比102%を記録。**品目を絞ったことで工場の運用効率が向上し、無理な残業を抑制できたことで健全な働き方も実現しました**。利益率も着実に改善しています。今回の経験から、価格改定のタイミングと改定幅の決定が、経営を左右する重要な判断であると再認識しました。特に農産物を主原料とする場合、気候変動リスクを考慮した高収益化は必須です。今後は営業利益率をさらに高め、将来の設備更新や事業継続を見据えた投資ができる体質を目指します。**高利益化こそが次代の事業を支える原資につながる**と

いう信念を持って、経営改善に取り組んでいます。



### 有識者 COMMENT

「製造数量8%減で売上維持」という実績が戦略の正しさを証明しています。品目を絞る「選択と集中」で固定費を削減し、収益性を向上させました。薄利多売からの脱却を論理的な構造改革で実現した点は、生産性向上の好事例として特筆されます。



## 人材への投資と収益性を両立させるための単価増

### 当時の状況と課題

人件費高騰により収益性が悪化。優秀な施術者を確保し定着させるための適正な給与水準が必要でしたが、従来の価格体系では人材への投資と収益の両立が困難でした。

### [POINT]

- 従業員の生産性向上による賃金水準の改善
- 人材投資と収益性を両立させる価格体系の構築

### 研修による技術力の底上げと視覚的な効果の見える化

まず、業界動向や他店の価格調査を徹底し、市場における適正な価格水準を正確に把握しました。並行して、外部講習や内部研修を積極的に実施し、提供するサービスの質を根本から引き上げました。特に重要だったのは、**施術による身体の変化を視覚的に示す「Before/After」の比較資料を作成**したことです。数値や画像で効果を提示することで、患者様への説得力を大幅に高められました。さらに、新たな付加価値提供として「根本改善

治療」を開発。その説明資料を充実させることで、**患者様への提案力を一層強化**しました。また、定期的に支援を受けているコンサルティング会社のアドバイスで、戦略的な価格政策とサービス向上を両立させるアプローチを確立しました。一連の施策により適正な価格転嫁が実現し、月間の売上は約80万円向上しました。一人あたりの単価も約1,000円上昇し、収益性が大幅に改善しています。増えた売上を原資に、**念願であった従業員の賃上げを実施**することができました。**施術者の技術力向上と効果の見える化が、他店との差別化につながり、優秀な**

**人材の確保と定着**という当初の目標に向けた基盤を構築することに成功しました。



### 有識者 COMMENT

施術効果が見えにくいという課題に対し、Before/After資料で視覚的に変化を証明し、単価1,000円アップに成功した点がポイントです。技術という無形の価値を「見える化」することで、患者の納得を得ながら高付加価値化を果たしています。

## 入居入れ替え時期を捉えた戦略的改定で収益を改善

### 当時の状況と課題

エネルギー価格や人件費の高騰での収益悪化、物件オーナーからの賃料改定に関する要望により、入居者との長期的関係を維持しつつ収益性を改善することが必要でした。

### [POINT]

- コスト上昇に伴う不動産管理事業の収益性悪化
- 既存入居者との関係を維持した適正価格の実現

### 入居入れ替えの好機を活用した客観的根拠に基づく価格調整

最初に、引き合い段階での取引条件確認を徹底し、書面での正式な交渉申し入れを行う体制を整えました。基本戦略は、入居者が入れ替わるタイミングでの価格改定です。**既存の入居者への直接的な負担増を避けつつ、顧客の抵抗感を最小限に抑えながら適正価格へ調整するアプローチを確立**しました。また、価格の妥当性を客観的に証明するため、詳細な家賃査定と周辺相場と比較分析を実施。**同業他社や地域の企業との積極的な情報**

**交換**を行い、外部アドバイザーからの専門的な助言も取り入れました。さらに、発注元から提供された情報を活用して市場動向を精緻に把握。近時の価格高騰要因を明確に整理した新しい見積書と説明資料を作成し、価格調整を進めました。機会を捉えた戦略と客観的なデータに基づく丁寧な説明により、管理物件において約5%の価格引き上げを達成。既存顧客との良好な関係を損なうことなく、売上の増加と利益率の改善を実現できました。今後も市場環境の変化に柔軟に対応し、好機を逃さず適正な価格転嫁を進めながら、**オーナーと入居者の双方**

**が納得できる透明性の高い管理サービス**を提供していきます。



### 有識者 COMMENT

評価すべきは、「入居入れ替え」のタイミングを捉えて価格改定を行った点です。既存入居者との摩擦を回避しつつ、新規契約時に相場に即した適正価格へ修正する手法は、長期契約が前提となる不動産管理業において合理的かつ実務的な手法と言えます。



## CASE-1

株式会社伊賀牛オクダ (精肉販売)

## 商品構成見直しと季節戦略でブランド牛適正価格へ

## 当時の状況と課題

飼料価格の倍増と人件費の上昇により、月100万円規模のコスト増が発生。ブランド牛の品質を維持しながら、固定された卸価格をいかに改定するかが大きな課題でした。

## [POINT]

- 飼料価格の高騰と人件費増に伴う収益性の悪化
- 商品名と価格が固定された卸先への価格改定交渉

## ランク構成による実質改定と季節に合わせた段階的提案

まず、商品構成の調整による実質的な価格転嫁を実施しました。赤身の中でも内側の柔らかい部位を上位に配置し、形の悪い部位を下のランクに移すことで、価格を据え置きながら商品価値を調整しました。

また、中間層の価格帯にボリュームを集中させるなど、顧客目線の単価調整を実施。その後は、新商品名を用いて価格改定する方針へと転換しています。結果、顧客に急激な値上げ感を与えずに価格転嫁を実現できたこと考

えています。卸先への対応では、季節戦略を活用。冬は鍋、夏は焼肉やステーキといった具合に、シーズンごとに入れ替える商品に新価格を組み込んでいます。ホテル向けには9月に提案を行い、先方の「忘年会メニュー」作成時点で価格が反映されるよう工夫し、収益性も大幅に向上しました。さらに、地元の米収穫後の稲わらを回収する体制を構築したことで、大幅な経費削減と品質向上を同時に実現しました。

価格交渉は時流に乗ることが重要で、業界大手の動きに合わせてすることで、取引先の納得感を得やすくなると感じています。今後も国内

外で築いた基盤を活かし、ブランド価値を次代へつないでいく考えです。



## 有識者 COMMENT

卸先に対し、季節ごとのメニュー提案に合わせて価格を調整するアプローチが非常に実践的です。大手企業の動向を見極める慎重な判断と、飼料の国産化による原価低減を組み合わせ、無理なく収益性を改善した手法は、多くの企業の参考になります。

## CASE-2

オークツ株式会社 (食加工品販売)

## 社会的価値を付加し、約17~20%の単価向上

## 当時の状況と課題

コロナ禍とHACCP対応の環境変化により、人手・加工工場不足が深刻化。製品の安定供給が困難となり、自社の経営課題も浮き彫りになりました。

## [POINT]

- 製品の安定供給を妨げる人手・加工工場不足
- 自社を取り巻く社会情勢への認識の甘さ



## 関係者全ての満足度を追求し商品価値を再構築して向上させる

価格転嫁の成功に向け、多角的な価値向上戦略を実行しました。市場トレンドや業界手法を分析し、「今あるモノを進化させる」方針で商品を再構築。農家、卸先、消費者という関係者全員の「満足度向上」を追求しました。具体的には、農家が抱えるB級品を適正価格で全て買い取り、生産者の負担を軽減。B級品を高付加価値商品へと進化させて販売することで「価値向上」を図り、全ての関係者の納得感を醸成しました。

その結果、2022年のオープン以降、物価上昇率(約6%)を大幅に上回る単価向上を達成しました。物販の平均単価は1,377円から1,657円(約20%増)へ、また飲食は1,101円から1,286円(約17%増)へと上昇しています。この成功は戦略的な価格改定に加え、「地産地消による地域貢献」という価値を商品に付加し、ブランドイメージが高まったことによるものです。地域全体の意識向上と、連携強化を促す好循環も生まれました。

今回の価格転嫁は、外部環境の変化を正確に把握し、商品の社会的価値を見出したことがポイントでした。そして、今あるモノを活用

し、組み合わせるだけで新たな価値を示すことができると実感する機会にもなりました。



## 有識者 COMMENT

農家のB級品を適正価格で買い取り、高付加価値商品へ再生する「社会的価値」の付与が際立っています。単なる値上げではなく、地域貢献というストーリーを商品に組み込むことで、大幅な単価向上と関係者全員の満足度を両立した「三方よし」のモデルです。

## CASE-3

株式会社杵屋本店 / きねや菓寮 (菓子製造販売)

## 魅力を再定義し、体験価値の提供でブランド刷新

## 当時の状況と課題

顧客の高齢化や原材料費高騰という構造的課題に直面。老舗としての看板商品を守りつつ、新たな客層を獲得するための抜本的なリブランディングが求められていました。

## [POINT]

- 原材料費の急騰と和菓子需要減少への対応
- 看板商品の価値再定義と新規客層の獲得

## カフェ併設の新店舗展開と段階的な価格改定の実施

自社の強みである製餡技術と菓子作りのノウハウをもとに、本格的なリブランディングに着手しました。全国の菓子屋によるカフェ併設型店舗への視察を重ね、防衛的値上げと価値転嫁型値上げの両輪で取り組む方針を決定。看板商品の「リップルパイ」は、5年かけて20~30円ずつ価格を改定しました。さらに、事業再構築補助金を活用し、カフェ併設型の新店舗「きねや菓寮」を開設しました。外部デザイナーによるデザインの刷新とともに、11代目の修業経験やデザインスキルと

いった社内の潜在リソースを最大化。「生リップルパイ」などのヒット商品を新たに開発し、高価格帯のスイーツやアフタヌーンティーを展開しました。空間設計や商品背景の発信、モンブランの絞り出し体験などの体験価値を付与し、地方であっても高価格への納得感を醸成しています。新店舗は繁忙期の月間売上が1,100万円を超えるなどブランドの象徴的存在となり、既存店での価格改定も円滑に進みました。ブランド力の向上によって百貨店やメディアからの評価も高まり、さらには山形への観光誘客という新たな役割も担い始めています。苦しくなる前に値上げを段階的に進めること、そして若い世

代の感性を積極的に取り入れる文化が、投資効果の最大化につながると実感しています。



## 有識者 COMMENT

200年の伝統を武器にしつつ、カフェ進出で「体験価値」を売る業態へ転換した点が秀逸です。客単価2,500円という高付加価値化を実現し、それが既存店への波及効果を生む好循環を作り出した。地方企業の可能性を広げる素晴らしい事例です。

## CASE-4

白ハト食品工業株式会社 (菓子製造販売)

## 人時生産性とブランド価値の向上で単価176%アップ

## 当時の状況と課題

原材料費の著しい高騰に直面し、主力商品の原料費が172%の急騰。企業努力のみではコスト増を吸収できず、企業存続のため製品価値に見合った価格改定が不可欠でした。

## [POINT]

- 主力商品の原料費が172%も急騰し収益を圧迫
- 企業存続のための価格改定が不可欠



## 高付加価値戦略で収益性向上と長期的なファン作りを実現

自社努力として人時生産性の向上に着手し、人件費率を約17%から約10%へ低減させました。その上で、高付加価値を訴求する戦略を採用。顧客の声から見出した「国産商品」や「生産性向上への取り組み」といった強みをベースとしたブランドストーリーを再構築し、商品の付加価値を高めました。そして、緻密な原価計算をもとに、必要利益と付加価値を価格に反映させる交渉を進めた結果、主力商品である「ポテトアップルパイ」の価格は

780円から1,380円へと向上し、収益性が大幅に向上しました。ブランド価値を高める戦略が奏功した結果だと言えます。これらの取り組みは、自社の姿勢に共感して下さる新規顧客層の獲得と、従業員の士気向上につながり、収益性と長期的なファン作りを両立させる好循環を生み出しています。事業継続のためには、物作りに対する考え方に共感・共鳴して下さるファンを増やすことが重要です。自分たちの商品やサービスに自信を持ち、顧客に最も伝えたい点を徹底的に尖らせること。そして、顧客から「この会社は、これに関しては一番だ」と認められる商

品を生み出す努力をすることがポイントだと感じています。



## 有識者 COMMENT

価格転嫁の前に、人件費率を17%から10%へ引き下げる生産性向上を実現した点が論理的です。自社努力で土台を固めた上で、国産へのこだわりという「付加価値」を訴求し、大幅な価格改定とファン獲得を両立させた手腕は、収益構造改革の模範と言えます。



## CASE-5

## 非公開 (洋菓子販売)

## リブランディングと生産性向上で収益性を1.4倍に

## 当時の状況と課題

主力原料である小麦や果物の価格が1.5倍に急騰。企業努力のみではコスト増分の吸収ができず、品質維持と事業継続に向けた価格改定の決断を迫られていました。

## [POINT]

- 主力原料の価格急騰による収益性の悪化
- 品質を維持した適正な価格転嫁の実施

製造体制の抜本的改善と  
価値重視のブランド戦略

価格転嫁を進めるにあたり、自社の製造設備を見直し、**製造工程における無駄を排除することで、生産性の向上とロス率の削減**を実現しました。さらに、地元を中心とした一次生産者の皆様との協議を重ね、原材料ロスの低減と製品の質向上を両立させる協力体制を構築しました。また、お客様の声を分析した上でリブランディングを実施。「国産素材」「地域貢献」「さらなる質の向上」という3つの価値を明確に打

ち出し、価格への納得を得られる価値提供に注力しました。**価値重視の戦略で、単純な価格改定ではない、質を伴う事業の再定義**を図りました。一連の施策の結果、商品あたりの収益性は1.4倍に向上し、経営基盤の改善につながりました。また、リブランディング戦略が奏功し、既存のお客様からは一定の理解と支持をいただけています。一方、原価上昇分を全て吸収できていないこと、新規顧客の獲得数が減少傾向にあることを新たな課題として認識しており、広報戦略の抜本的な見直しを進めています。今後も自社の強みを正しく伝え、新たな顧

客層へのアプローチを強化することで、持続可能な成長につなげていく考えです。



## 有識者 COMMENT

生産体制の改善とリブランディングを組み合わせ、収益性を1.4倍に高めた戦略が奏功しています。地元生産者との連携で「品質」と「地域貢献」という付加価値を創出し、価格改定への納得感を醸成した点は、地域密着企業の勝ち筋です。

## CASE-7

## 株式会社ましこカンパニー (農産加工品販売)

## 付加価値アップとコスト見直しで売上41%増へ

## 当時の状況と課題

原料費・包材価格の高騰、円安や人手不足が追い打ちをかける中、「道の駅」という地域の顔を営む上で、品質を維持しながら事業継続を図る必要がありました。

## [POINT]

- 原料費・包材価格の異常な高騰と物流費の急騰
- 品質の維持と事業継続の両立が困難

付加価値向上と地域共生戦略で  
売上・客単価の大幅アップを実現

価格転嫁を成功させるため、「**付加価値向上による価格正当性の確保**」と「**コスト構造の抜本的見直し**」を同時に実行しました。まずは、益子焼のミニ釜容器を使用した**特別感ある高価格帯商品を開発**。さらに、主力商品を6段階の価格別に展開し、**顧客が選びやすい価格幅を創出**しました。特に2022年発売の「とろたま大釜がりん」(1,250円)は、通常の5倍の大きさのプリンが釜めし容器に詰まっているという圧倒的インパクトを持つ

商品となり、話題性も高まりました。さらに、自社農園での玉ねぎ栽培で**主要原料の生産を内製化し、原料費を抑制**。地域の就労支援施設に一次加工を外注し、障がい者の活躍の場創出という社会貢献と作業人件費50%削減という経済効果を同時に実現できました。売上高は2019年度比で41%増、客単価も37%上昇。大幅な収益改善が実現しました。また、就労支援施設側が現場経験を活かして独自の加工施設を整備してくれたため、加工原料を安定的に確保できるようになりました。持続可能な事業モデルの構築と、地域共生の実現を同時に達成できたことは、

価格転嫁に取り組んだ先に生まれた大きな成果です。



## 有識者 COMMENT

6段階の価格設定で顧客に「選ぶ楽しさ」を提供し、客単価を37%向上させた戦略が秀逸です。益子焼という地域資源を付加価値に変え、大幅な単価アップとブランド強化を同時に実現した点は、地域ビジネスの新たな可能性を示しています。

## CASE-6

## 非公開 (全酒類卸売)

## メーカーの値上げを好機に粗利率の改善を実現

## 当時の状況と課題

コロナ禍での需要減に加え、メーカーの相次ぐ値上げや物流費増により収益が圧迫。仕入コストの上昇を適正に転嫁し、事業を継続させることが急務でした。

## [POINT]

- メーカー値上げに伴う仕入コスト増への対応
- 低利益率商品の是正と健全な収益体制の構築

データに基づく適正利益の算出と  
一社一社への粘り強い交渉

価格交渉を進めるにあたり、まず全商品について徹底した情報収集を実施しました。仕入先からの納品価格やメーカーの希望小売価格に関する詳細なデータを集約。さらに、年間の売上金額に対する販売管理費の比率を精密に算出しました。客観的なデータに基づいて、**得意先ごとに下限となる粗利率を明確に設定し、適正な価格水準を論理的に導き出しました**。交渉では、各種商品の最新の見積書を作成して持参し、得意先に対して丁寧かつ粘り強く

対話を重ねました。メーカーの値上げという社会的背景を追い風としつつ、**自社の経営実態を誠実に説明しました**。価格改定の結果、得意先や納品商品ごとに細かく価格の見直しを実現できました。特筆すべき成果は、メーカーの値上げ対象外ながら粗利率が低い商品についても価格改定できたことです。これにより、会社全体での粗利率は約2%改善し、収益体質の強化につながりました。メーカーの値上げというタイミングを戦略的に活用し、値上げ対象以外の商品も自社の基準に照らして交渉に踏み切ったことが、予想以上の成果を生みました。今後も社会情

勢を注視し、適正な利益確保に努めていきたいと考えています。



## 有識者 COMMENT

販管費比率の算出に基づき、「**下限粗利率**」という明確な基準を設けた点が非常にロジカルです。感覚的な交渉を排し、確保すべき利益を数値で示したことで、全社的な粗利率2%改善を実現しました。ドンブリ勘定からの脱却を示す、数値経営の好事例です。

## CASE-8

## 丸菱製麺 (麺製造販売)

## 市場価格の把握と多角的な根拠提示で適正価格へ

## 当時の状況と課題

全国の価格水準を知り自社の低価格を客観視。学校給食への年間100万食近い供給が収益を圧迫していたため、抜本的な価格改定への行動を起こすことが急務でした。

## [POINT]

- 全国の価格水準との著しい差による収益性の悪化
- 供給回数が少ない中で的人员確保と事業の継続

客観的データの提示と人員確保の  
課題を理由に粘り強く交渉

全国市場の価格動向を把握したことを機に、自社製品の価値を市場と照らし合わせて再評価する取り組みを開始しました。まず、業界特有のツールを用いて詳細な原価計算を行い、価格改定の客観的な根拠を準備。さらに交渉成功の鍵として、学校給食への供給回数が月1回と他府県より少ないという滋賀県特有の状況を挙げ、**人員確保の困難さが事業継続のリスクであることを、価格上昇の理由として提示**しました。原材料費の増大に加

え、**運営実態を数値と事実で訴え、行政側等との粘り強い交渉**に臨みました。取り組みの結果、学校給食麺の単価は1食30円から48円へと向上。これにより長年の課題であった収益性が大幅に改善し、全従業員の賃上げを実現することができました。人材確保が容易になるとともに社員の士気が高まり、社内に好循環が生まれています。さらに、滋賀県産小麦の使用を通じた地産地消への貢献という新たな社会的価値も付加され、単なる価格改定にとどまらない、**企業の社会的価値向上につながる成果**が得られました。今回の挑戦を通じ、積極的な情報取

集と、自社の製品価値を客観的に評価する必要性を学びました。



## 有識者 COMMENT

全国水準との乖離という「客観的データ」を交渉の起点にした点が特徴です。さらに「**人員確保の困難さ**」という供給リスクを交渉材料に加えることで、単なる値上げを「**事業継続のための投資**」へと納得させるロジックは、説得力に満ちています。



「値上げせずにダメになるより、値上げしてダメになったほうがいい」

# 自慢の看板商品を守り抜くための 2代目店主の挑戦

個人経営の飲食店にとって、原材料費の高騰に加え、来客者数の増減は経営に大きな影響を与えます。このページでは、創業者である亡き父が残した自慢のメニューを存続させるため価格転嫁に臨んだ、チャーシューラーメン福水の2代目店主・小野寺猛氏と、その挑戦をサポートした宮城県よろず支援拠点の室岡庸司氏に、相談から実施までの流れ、ポイントとなった取り組みについて語っていただきました。

## MEMBER



チャーシューラーメン福水  
店主

小野寺 猛



宮城県登米市にてラーメンを中心に中華料理の提供を行う、地元密着型の飲食店の2代目店主。スーパーマーケットの営業職などを経て、2016年より父親の跡を継いで店主を務める。店名にも掲げられている、亡き父親が試行錯誤の末に作り上げた、こだわりの「チャーシュー」が自慢の一品。



宮城県よろず支援拠点  
コーディネーター

室岡 庸司

中小企業診断士、高度情報処理技術者の資格を有し、商品開発・IT活用・広告・価格転嫁の分野を得意とする支援コンシェルジュ(事業者ごとの支援プランを総合マネジメントするゼネラリストコーディネーター)。拠点運営マネージャーも務める。

## SESSION-1

### アナログな経営体質からの脱却に向け、「よろず支援拠点」に相談

小野寺: いずれは店を継ぐつもりで話を進めていたのですが、父が病気で入退院を繰り返しているうちに病状が悪化して亡くなってしまったため、味の継承ができないまま私が店を引き継ぐことになりました。父が残してくれたレシピや常連のお客様にアドバイスをいただきながら、自慢のチャーシュー作りや料理に励み、やっと自信が持てるようになったのですが、新型コロナウイルス感染症流行収

束後から急に来店客が減り、借入金の返済が難しくなった時に融資先の銀行から紹介されたのが「よろず支援拠点」でした。

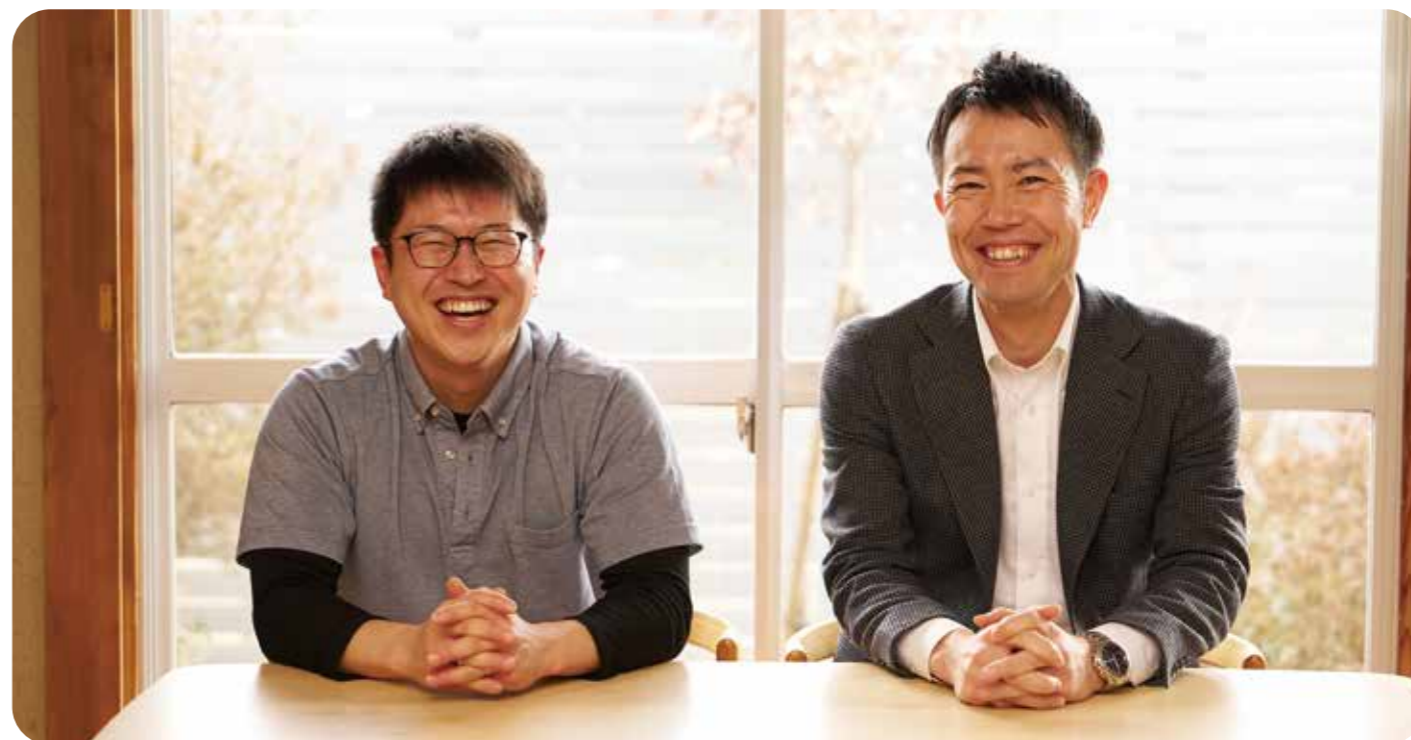
室岡: ご相談いただいたのは2024年の夏でした。それ以降、1ヶ月に1回ぐらいのペースでお話しさせていただいているのですが、お店とよろず支援拠点の距離が離れていることもあり、ウェブ会議ツールなどを活用していました。なので、実は直接お会いするのは今日が初めてなのです。全然そんな気がしないのですが(笑)。

小野寺: 私もそうです(笑)。確か最初の相談では、私自身どう整理してお話しすればいいの



かわからず「銀行への返済と売上のバランスが……」とか、ぼんやりとした説明しかできなかったのですが、**室岡さんはどんな話にも真剣に耳を傾けてくださるので、変に隠し事などせず、全て正直にお話ししようと思いました。**それは、室岡さんが信頼できる方だと感じたからでもあります。

室岡: ありがとうございます。まずは状況を整理し、原因を「見える化」する必要を感じましたので、決算書や月次の売上粗利の表などを共有いただき、原価計算から取り組みました。結果、看板商品であるチャーシューの原価率が非常に高いことがわかり、仕入れ先を見直すことや枚数を減らすこと、あるいは提供をやめること



**も含めて対策を打ち合わせました。**その結果、多くのお客様から愛されているメニューでもありますし、小野寺さんの強い思いもありましたので、適正な価格への値上げという価格転嫁での解決を目指すことにしました。

小野寺: これまで経理系の事務処理はアナログでやっていましたし、全商品の原価率計算も初めての経験でしたが、室岡さんに商品ごとの原価率計算やキャッシュフローのツールをExcelで作成いただいたことで、経営状況を正確に把握できるようになりました。値上げすることお客様が離れてしまうことが怖く、なんとか頑張って値段をキープしたい思いもありましたが、お客様には申し訳ないけれど、店を継続させるには値上げせざるを得ないと判断しました。

## SESSION-2

### 価格転嫁を経営戦略の変化と捉えた前向きな姿勢が大切

室岡: 料金の改定にあたっては、まず原価積み上げ方式で価格を出した後、近隣の競合店の価格を調べながら設定しました。**価格を変えるだけでは、値上げだけにお客様の意識が向かってしまいますので、メニュー表のリ**

**ニューアルも提案させていただきました。**

小野寺: メニュー表に関しては、「よろず支援拠点」に所属されているデザイナーさんにテンプレートを紹介していただき、そこに写真を加えて商品の魅力が視覚的に伝わるように工夫しながら自分たちで完成させました。不思議なことにメニューが新しくなったことで、今まで注文が少なかった、やや価格が高めの商品に人気を集まるようになったのです。商品の見せ方一つで、こんなにも注文数が変わるのかと、新たな発見と驚きもありました。

室岡: **値上げ後は、売れ行きのモニタリングが非常に重要になります。**どうしても売上が落ちたり、集客が減る時期が必ずあるので、状況に応じてキャンペーンなどの施策を打つ必要があります。値上げ後の対策を打ち合わせていたところ、小野寺さんがご自身で考えてキャンペーンを実施されたのですが、これが大きな反響を呼ぶ結果となりました。

小野寺: そうなんです。さまざまなアドバイスをいただいた中から、できることはやってみようと考えて、辛味噌トッピング無料キャンペーンを1ヶ月実施したところ、メニューの存在を知らなかった常連客が多くいたこともあり、味噌ラーメンの注文が増えて客単価も上昇しました。今は平均客単価が1,100~1,200円ぐらいになっていますので、経営が悪化していた頃と比べて300円ぐらいアップしています。**去年、1日の過去最高売上を記録した日もあり、価格転嫁などの取り組み効果を実感しました。**

室岡: 小野寺さんはSNS用の画像を自分で作っていたり、Instagramの投稿も積極的に行われ



ていますよね。私のちょっとしたアドバイスを、すぐに店舗状況に合わせて行動に移されている。その行動力は素晴らしいと思います。

小野寺: 自分一人の力では無理だったと思いますが、室岡さんにアドバイスをいただき、前向きな気持ちになれたことが大きかったと感じています。**「値上げせずにダメになるより、値上げしてダメになった方がいい」という言葉も心に響きました。**一人で悩まず、「よろず支援拠点」のような無料の相談窓口を活用して、心強いパートナーを見つけることが大切だと思います。思い切って一歩踏み出す勇気を持てたことが、本当に良かったと感じています。

室岡: ありがとうございます。「宮城県よろず支援拠点」では、経営者の方々に向けたメッセージとして「社長の挑戦を支えるパートナー」という言葉を発信しています。考える人、知恵を出す人がたくさんいた方が経営にとってはプラスになっていくはず。「よろず支援拠点」には、さまざまな専門知識を持ったコーディネーターがいますので、一人で悩まずに、一緒に成長へと向かって進んでいただければと思います。



## CASE-1

## 株式会社上野（インテリア・農業資材販売）

## メーカー同行と粘り強い交渉で信頼維持と利益率向上

## 当時の状況と課題

原材料費の高騰、メーカーからの値上げ通知により、各取引先との丁寧な価格交渉を通じた適正な価格転嫁が不可欠になっていました。

## [POINT]

- メーカーからの値上げを速やかに転嫁する必要性
- 長年の取引先との信頼関係を維持しつつ理解を得る

## メーカー担当者の粘り強い交渉と賞与・表彰による動機付けを実施

まず、メーカー担当者との連携を密にし、顧客への同行訪問を実施。有力顧客に対しては、メーカー担当者が直接訪問し協力を仰ぐケースもありました。交渉にあたっては、見積書を提示して価格協議を行い、転嫁時期についても丁寧に交渉を重ねました。特に、コスト上昇の背景を客観的なデータで示すなど、**文書と口頭の両面で根拠ある説明を徹底し、顧客の状況に応じた柔軟な対応**を行いました。転嫁までの期間は3ヶ月程度、取引先によっては1

年以上を要しましたが、**日頃のコミュニケーションを重視しながら進めました**。担当者による粘り強い交渉の結果、直近期の粗利率は小幅ではありますが上昇しました。当社はこの成果を高く評価し、賞与などで還元しました。同時に実施した社内表彰は営業担当のモチベーションアップにつながり、ここ数年、離職ゼロという安定した組織運営が続いています。**数値目標を明確にすることで、社員一人ひとりが収益面を意識した取り組みを行えるようになり、組織全体の意識改革も実現しています**。顧客への丁寧な説明と真摯な姿勢、そして

顧客ごとの状況に応じた対応を心がければ、必ずご理解いただけると実感しています。



## 有識者 COMMENT

メーカーとの「同行訪問」で説得力を高め、転嫁時期を顧客ごとに調整した柔軟な姿勢が際立ちます。時間をかけて信頼を守り抜き、得られた利益を社員へ還元して士気を高めた点は、卸売業における理想的な「三方よし」の実践と言えます。

## CASE-2

## 非公開（建材販売等）

## 独創的交渉と事業転換で、利益率と組織力を強化

## 当時の状況と課題

原材料費・エネルギー価格・人件費の高騰、為替変動でコスト上昇圧力が強まりました。仕入先・一般顧客との間で価格交渉や値上げの必要に迫られていました。

## [POINT]

- 各種コスト高騰と為替変動による収益性悪化
- 取引先の状況を見定めた上で適正価格を実現

## ユニークな交渉スタンスと商社から施工店への事業転換

住宅資材の販売・卸を主業務とする当社は、発注元の企業から価格交渉の申し入れを受けつつ、自社からも価格転嫁を申し入れる必要があるという複雑な立場に置かれ、さらに一般顧客向けの値上げも実施する必要に迫られていました。価格改定に向けては、まず引き合い段階での取引条件確認を徹底し、**原価計算と自社製品の単価計算を実施して客観的根拠を整備**しました。その上で、取引先の経営状況や業界動向

についてデータを収集し、自社の付加価値・差別化要素を見直しました。情報収集では地域企業や同業他社との意見交換、外部アドバイザーからの助言などを活用し、**一次情報に触れることを重視**しています。重要だったのは仕入先（発注元企業）に対し、**「施主・エンドユーザーにとっては、私もあなたも原価側」というスタンスを明確にした、独創的なアプローチ**を採用したことです。同時に、商社から施工店への転換を図り、事業領域を拡大することで付加価値を向上させました。これらの取り組みで価格転嫁を実現できた結果、利益率が改善されました。従業員の賃

上げを実施できたことは、人材確保と組織力強化につながっています。



## 有識者 COMMENT

ポイントは「施主に対し私もあなたも原価側」というスタンスで、顧客との対立を協調へ変えた交渉術です。商社から施工店への転換で付加価値を高め、利益改善と賃上げを実現した点は、厳しい市況を乗り切る心理的かつ構造的なアプローチとして評価されます。

## CASE-3

## 非公開（建材販売等）

## 取引先の立場を尊重し、価格転嫁チェーンを円滑に

## 当時の状況と課題

原材料費・物流費・人件費の高騰や為替変動により事業コストが大幅に増加。川上からの上昇圧力を川下へ転嫁するため、経営戦略の転換が必要でした。

## [POINT]

- 各種コスト高騰で収益性が悪化
- 顧客の価格転嫁を支援しつつ適正価格を実現

## データ提示と猶予期間設定で取引先とともに適正価格を実現

卸売・小売業である当社は、仕入業者と配送業者の値上げ希望、発注元企業からの価格交渉の申し入れと双方向での調整が求められていました。価格交渉を進めるにあたり、まず原材料費や労務費のデータを収集し、客観的な価格改定根拠を整備。その上で**自社の付加価値・差別化要素を見直し**、取引先の業界・業種情報を収集して価格交渉順を検討しました。さらに、**同業他社との意見交換や外部アドバイザーからの助言を活用し**、仕入れ先からの情

報も参考にして情報収集に努めました。また、物販だけでなくメーカー品の加工や施工を行える体制を整え、他社との差別化を図りました。さらに新市場（他エリア・海外等）の開拓やECへの参入で事業領域を拡大するなど、経営基盤の強化にも注力してきました。取り組みの結果、売上増加を達成し、従業員の賃上げを実現。人材の確保にも好影響を及ぼしています。取り組みが成功した要因は、顧客への丁寧な説明と、**価格改定まで十分な猶予期間を設け、顧客の価格転嫁を支援する配慮**にあったと考えています。顧客とともに適正価格を実現す

ることで、卸売業における価格転嫁チェーンの円滑化に貢献しました。



## 有識者 COMMENT

取引先がその先へ価格転嫁しやすいよう十分な「猶予期間」を設けた配慮が、サプライチェーン全体の適正化を促しました。単なる物販にとどまらず、加工・施工まで請け負うことで他社との差別化を図り、競争力を維持した点も堅実な戦略です。

## CASE-4

## 非公開（包装資材販売）

## 高機能化提案と代替案で、双方にメリットのある価格転嫁

## 当時の状況と課題

原材料費・エネルギー価格・人件費の高騰が複合的に発生。相次ぐ原材料の値上げと社員の給料アップの必要性が深刻な課題でした。

## [POINT]

- 各種コスト高騰が複合的に発生
- 社員の給料アップと新たな投資が必要

## 客先担当者との丁寧な対話とコスト低減提案を両立

設備・システムなどへの新たな投資、社員の賃上げの必要性も差し迫っており、自社からも積極的に価格改定交渉を申し入れることを決断しました。価格交渉に向けては、引き合い段階での取引条件確認を徹底し、**原材料費や労務費のデータ収集、原価計算、自社製品の単価計算を実施**しました。その上で、書面での交渉申し入れを行い、業界の価格改定情報を収集して説明資料を作成しました。価格転嫁成功の鍵は、**取引先担当者との丁寧**

**なコミュニケーション**です。また、同業他社との意見交換を積極的に実施し、「パートナーシップ構築宣言」への取引先参加の有無を確認しました。さらに、見積書の新規作成や代替案・新商品の提案資料を作成し、製品・サービスの高機能化と新商品開発にも取り組みました。加えて、原材料の変更によるコスト低減という具体的な提案も実施しています。価格転嫁に成功したことで利益率が改善され、一部製品において増益を達成しました。取引先担当者との丁寧なコミュニケーションを取ったこと、原材料の変更によるコスト低減という代替案の提案により**双方にメリッ**

**トのある解決策**を提示できたことが成功要因でした。



## 有識者 COMMENT

引き合い段階での条件確認や原価計算に加え、取引先の「パートナーシップ構築宣言」参加状況を調査する周到な準備が特徴です。論理的な裏付けと担当者との丁寧な対話を組み合わせ、納得感を醸成して価格改定を実現した点は非常に堅実かつ模範的です。



## CASE-1

有限会社スズタカ（建築・大工工事）

## 属性別戦略で市場を開拓し、クロスノウハウを獲得

## 当時の状況と課題

建築資材価格の急激な高騰に加え、新築市場縮小と大手メーカー参入により競争が激化。既存顧客の高齢化が進み、第一次取得層への顧客転換が重要な経営課題でした。

## [POINT]

- 建築資材価格の急激な高騰による収益性の悪化
- 競争激化と顧客高齢化による事業継続性の低下

顧客属性別の選択肢提案と  
リスク回避を重視した資金計画

当社は、顧客属性に応じた最適な選択肢の提案と、リスク回避を重視した資金計画の徹底で価格転嫁に成功しました。住宅工事の案件では、住宅ローンの追加融資が困難であるという特性を踏まえ、**トラブル回避を最優先に入念な資金計画**を策定。顧客の年収データと借入可能額を詳細に分析して現実的な予算設定を行いながら、**全体予算を段階的に顧客と共有することで、価格上昇への理解を得る**仕組みを構築しています。

店舗案件では、建築価格高騰により事業計画と見積もりとの乖離が頻発していることから、**企画段階から資金調達を伴う事業計画支援に参画し、包括的なサポート体制を整備**しました。価格転嫁に向けた取り組みでの大きな成果は「**新築業界×リフォーム業界**」「**事業計画支援×建築業**」というクロスノウハウの獲得です。高いリフォームノウハウを有しながら、既存のリフォーム業界が苦手とする「**銀行融資を伴う大型リノベーション**」への対応力を強みとして発揮したことで、小売店や飲食店などからの引き合いが大幅に増加しました。結果、価格転嫁を実施しながら受

注拡大を実現するという、一見矛盾する成果を達成しています。



## 有識者 COMMENT

「**建築×金融支援**」というクロスノウハウで、独自の立ち位置を確立した戦略眼がポイントです。他社が苦手とする資金計画まで踏み込み、顧客の事業成功や生活防衛をサポートすることで、**適正価格での受注に成功**しています。

## CASE-3

非公開（土木・建築工事等）

## 公共・民間の特性別戦略で円滑な価格改定を実現

## 当時の状況と課題

原材料費・エネルギー価格・人件費の高騰によりコスト上昇圧力が深刻化。公共・民間両事業の性質を見極めた、戦略的な価格交渉アプローチが必要でした。

## [POINT]

- 各種コスト高騰による建設業界全体の収益性悪化
- BtoB・BtoCでの戦略的価格転嫁が必要

公共・民間の特性に応じた交渉と  
業界内での差別化を避ける判断

公共事業と民間事業の両方を手がける当社は、公共事業では発注者側から値上げの促しがある一方、民間企業に対しては材料単価増加を理由とした積極的な価格交渉が必要な状況でした。価格転嫁に向けて、まず原材料費や労務費のデータを詳細に収集し、原価を緻密に算出して客観的な価格交渉の根拠を整備しました。**公共事業では、発注者からの値上げの働きかけを活用し、民間企業に対しては材料単価増**

**加を理由としたストレートな価格交渉を実施**しました。ただ、同時期に周辺企業の値上げが著しくなったため、あえてそれを大幅に上回る値上げ要求をするといった差別化戦略は取らず、**業界全体に合わせた価格改定を求めました**。これにより、**市場の混乱を回避しながらスムーズな価格転嫁**を実現しています。緻密な原価算出と戦略的な交渉により、価格転嫁は成功。増加した売上を原資に賃上げを実施することで、人材確保と組織力強化を図りました。効率的な価格改定を達成できたことで、人材育成への投資も可能となりました。価格改定の背景を現場スタッフと丁寧に

共有することで社内の意識改革が進み、組織力強化につながっています。



## 有識者 COMMENT

周囲の値上げ状況を見極め、「あえて差別化戦略を取らない」という判断が特徴的です。市場の波に乗り、緻密な原価計算という「**正攻法**」で価格転嫁を達成しました。リソースを浪費せず成果を出す、合理的な経営判断と言えます。

## CASE-2

非公開（電気設備工事）

## 透明性の高い根拠提示と品質差別化で適正価格へ

## 当時の状況と課題

原材料費や物流費の高騰に加え、メーカーからの値上げにより収益が悪化。電気設備工事業として適正価格での取引と、従業員の処遇改善を両立させることが必要でした。

## [POINT]

- 原材料費上昇や人件費高騰に伴う収益性の悪化
- 透明性のある価格転嫁による取引の適正化

メーカー資料の直接提示と  
安全管理面での付加価値向上

価格交渉に臨むにあたり、まず引き合い段階での取引条件確認を徹底し、原材料費や労務費のデータを収集して詳細な原価計算を実施しました。その上で、業界全体の価格改定動向や取引先各社の業界情報を詳細に分析。**交渉の優先順位を戦略的に検討し、準備を整えました**。交渉においては、情報の透明性を最優先しました。具体的には、メーカーから送付された値上げ通達資料そのものを必要に応じてお客様

に直接提示。社会情勢や仕入価格の上昇という客観的な事実に基づく改定であることを示し、**価格上昇の妥当性を説明**しました。同時に、単なる価格転嫁にとどまらず、自社の提供価値を再定義しました。他社との品質管理や安全管理面での比較データを提示することで、独自の強みを明確化し差別化を追求。製品やサービスの高機能化にも取り組み、見積書や労務費単価表を新規作成することで、付加価値に見合う価格体系を再構築しました。また、仕入先メーカーとの価格再交渉も並行して実施し、**供給網の受発注の両方向でパランスの取れた価格調整を進めました**。客観的

な根拠に基づく誠実な交渉は、当社の信頼性向上にもつながったと感じます。



## 有識者 COMMENT

メーカーからの値上げ通達を必要に応じて開示し、**透明性を高める戦略が本事例では功を奏しました**。自社の利益誘導ではなく、外部要因による不可避な改定であることを客観的に示す一つの手段として機能し、顧客の納得感を得て価格転嫁を実現しています。

## CASE-4

非公開（建築・建具工事等）

## 組織規模に基づく差別化とメーカー連携で価格転嫁

## 当時の状況と課題

材料費や人件費の高騰により収益が悪化。代理店として小規模な競合が多い中、自社の規模を活かした差別化戦略と適正な価格改定を同時に進める必要に迫られていました。

## [POINT]

- 材料費高騰への対応と従業員の処遇改善
- 組織規模を活かした差別化戦略の構築

メーカー連携による迅速な交渉と  
高機能化による差別化

価格交渉に向けてまず原価計算を徹底し、見積書の形式を全面的に見直し、代替案や新商品の提案資料を整備しました。そして、**自社が所属する業界の価格改定に関する動向を広く収集し、同業他社との積極的な意見交換を通じて市場環境の把握に努めました**。また、仕入先であるメーカーからの値上げ通知を受け、メーカーと連携しながら価格転嫁を実施。各顧客に対して書面で価格改定のご案内を送付し、背景を丁寧に説明しました。製

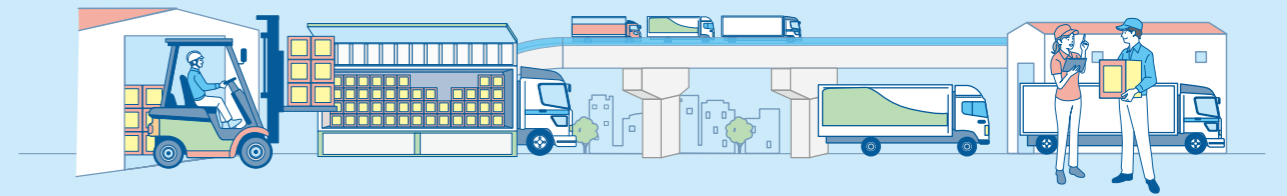
品やサービスの高機能化を推進するとともに、新商品開発にも注力。2~3名で運営される代理店が多い業界において、10名以上の組織規模を活かした**手厚いフォローや専門性の高い提案**を行うことで、他社との差別化を図っています。一連の取り組みの結果、価格転嫁に成功しました。売上高は一時的に減少したものの、全体の粗利率は向上したため賃上げを実施しました。取り組みの中で、売上、粗利の向上という当社の課題はもちろん、代理店ごとに売値が乖離しているという業界の課題も浮き彫りとなりました。今後、**業界全体で適正な利益を追**

**求できる環境作り**を進めていくことが、健全な市場の発展につながると確信しています。



## 有識者 COMMENT

小規模事業者が多い業界において、10名以上の組織力とメーカーとの協業体制を強みに差別化を図った点が戦略的です。単なる価格競争に巻き込まれることなく、**新商品提案や高機能化**といった「**付加価値**」で勝負する土俵を選び、**持続可能な収益基盤を築きました**。



## CASE-1

## 川里運輸倉庫株式会社（貨物輸送等）

## 理論武装で多重委託構造での交渉に成功

## 当時の状況と課題

運輸業界特有の多重委託構造と、燃料費や部品代などのコスト上昇で収益が悪化。廃業もよぎる中、大口取引先との価格交渉につまずき、再挑戦することになりました。

## [POINT]

- 多重委託構造による価格転嫁の困難さ
- コスト増とゼロ回答で事業継続が困難な状況

県の伴走型支援を受け  
公的文書も活用した「理論武装」

大口取引先に運賃の引き上げを相談してもゼロ回答だったことから、**埼玉県**の伴走型支援を受け、論理的な根拠を構築して再交渉に臨みました。交渉に先立ち、原材料価格の現状を説明する精緻な原価計算の資料を作成し、事業継続可能な運賃を試算しました。原価計算には、燃料油、アドブルー（※）、事務用品、タイヤ、セキュリティ保守料金など、コストアップの要因となる項目を全て含め、**仕入先からの値上げ通達書類もファイリング**し

て根拠としました。さらに、国土交通省や公正取引委員会から発出された公的文書を準備し、**値上げの緊急性が高い取引先から交渉を開始**しました。

再交渉の結果、お取引先1社については2トン車運賃の値上げ30%を実現できました。もう1社については、運賃は希望通りにはなりませんが、配送ルート的全面的な見直しをいただいたことでドライバーの拘束時間が減り、生産性向上が実現しました。今回は、価格転嫁が遅れている運輸業界において、交渉のテーブルにつけた段階だと感じています。今後はドライバーの賃上げを実現するべ

く、国土交通省が告示した「標準的な運賃」を目標に、引き続き交渉を実施します。



## 有識者 COMMENT

協議が難しい相手に対し、公的文書を用いて「値上げの正当性」を客観的に立証したアプローチが特徴的です。単なる価格交渉ではなく、社会的な要請やコンプライアンスの問題として提起することで、交渉の土俵そのものを変えた実務的な事例です。

（※）主にディーゼル車で使用される高品位の尿素水溶液

## CASE-2

## 非公開（貨物輸送等）

## 原価データと付加価値提案で、運賃改定を実現

## 当時の状況と課題

エネルギー価格の高騰や人件費上昇により収益が悪化。大手荷主からの資料要請を好機と捉え、適正な運賃水準の実現と投資原資の確保に向けた取り組みを開始しました。

## [POINT]

- エネルギー価格高騰と人件費上昇による収益性悪化
- 荷主が求める詳細な原価根拠資料の整備と提示

精緻な原価計算の実施と  
ニーズに応える付加価値向上

価格交渉に向けて、まず原材料費や労務費のデータを収集し、詳細な原価計算を実施しました。特に今回の交渉では、荷主側から過去に例がないほど細かな資料の提出を求められたため、**実態を正確に反映した労務費単価表や見積書を新規に作成**しました。並行して、業界全体の価格改定動向を収集するとともに、同業他社との意見交換を通じて、**取引先が属する業界・業種固有の状況把握**にも努めました。また、**荷主側のニーズに応えることで付加価**

**値の向上**を図りました。荷主から要望のあった設備（車両）の拡大や、輸送分野での新規取り組みを積極的に提案。これらの準備を整えた上で書面による正式な交渉申し入れを行い、詳細な説明資料を提示しました。

交渉の結果、利益率の改善を実現することができました。改定額は希望の約60%にとどまりましたが、収益性は確実に向上しています。今回の取り組みを通じて、詳細なデータに基づいた客観的な説明資料を整備し、提示することの重要性を再認識しました。今後はこの成果を活かし、従業員のモチベーション向上に向けた施策、設備やシステムへの新たな投

資を実施し、さらなる経営基盤の強化に取り組めます。



## 有識者 COMMENT

単なる運賃改定にとどまらず、荷主が求める「設備拡大」や「新規輸送」への対応をセットで提案した点が戦略的です。相手の事業ニーズを満たす付加価値を提供することで、価格転嫁を一方的な要求ではなく、相互利益のある取引へと昇華させました。

## CASE-3

## 非公開（総物流）

## 環境経営と価格交渉で従業員処遇と収益を改善

## 当時の状況と課題

原油価格・人件費の高騰や為替変動により収益性が悪化し、従業員のモチベーション低下が生じていました。適正価格での収益確保と従業員処遇の改善の両立が課題でした。

## [POINT]

- 原油価格・人件費の高騰で収益性が悪化
- 適正価格での収益確保と従業員処遇改善の両立

環境経営での付加価値と  
データに基づいた説得力ある提案

価格交渉に向けては、原材料費や労務費のデータを詳細に収集し、原価計算を実施して価格改定の客観的根拠を整備しました。業界の価格改定動向と取引先の業界・業種情報を収集し、価格交渉順を検討した上で、書面での交渉申し入れを行いました。交渉にあたっては説得力のある資料作成を心がけ、「**安定した物流を維持する**」という**当社の価値**を訴えました。また、コンサルティング会社からの外部助言の活用、地域企業や同業他社との意見交

換を行い、情報収集を進めました。さらに製品単価表・労務費単価表・見積書を新規作成し、代替案・新商品の提案資料も整備。環境経営の観点から、EVトラック導入・モーダルシフト設計・カーボンニュートラル参加という付加価値をアピールし、**事業領域拡大や新市場開拓にも取り組みました。****データに基づいた交渉と環境経営へのアピールが、価格交渉成功のポイントです。**また、EVトラック導入やカーボンニュートラル参加により企業の環境対応力を向上させ、モーダルシフト設計により物流効率化も図っています。事業領域拡大と新市場開拓により収益機

会を多様化し、従業員処遇の改善に向けた基盤を構築することができたと考えています。



## 有識者 COMMENT

EVトラック導入やモーダルシフトなど、環境配慮を新たな付加価値として提示し、交渉を有利に進めた点がポイントです。荷主企業の脱炭素ニーズに応えることで、単なる値上げではなく「グリーン物流への対価」という納得感を醸成しました。時代の要請を捉えた賢い戦略です。

## CASE-4

## 非公開（貨物輸送等）

## 根拠に基づく交渉とシステム導入で信用度向上

## 当時の状況と課題

各種コスト高騰により収益性が悪化し、設備・システムへの新たな投資や初期コストなどの返済が困難に。従業員のモチベーション低下も生じ、経営戦略の転換が必要でした。

## [POINT]

- 各種コスト高騰で設備投資の返済が困難に
- 従業員のモチベーション低下と経営戦略の転換

売上増・利益率改善により  
賃上げと事業基盤の強化が実現

価格交渉に向けては、まず引き合い段階での取引条件確認を徹底し、原価計算と自社製品の単価計算を実施しました。その上で見積書の形式を見直し、取引先の経営状況や業界動向についてデータを収集するとともに、自社の付加価値・差別化要素を見直しています。また、業界の価格改定動向と取引先の業界・業種情報を収集し、価格交渉順を戦略的に検討した上で、書面による正式な交渉申し入れを行いました。交渉にあたっては、**客観的な根拠を**

**揃えて説明資料を作成**しました。情報収集では地域企業や同業他社との意見交換、インターネット、デジタルツール、外部アドバイザーからの助言を幅広く活用しました。さらに、配車システムと会計システムを導入し、**企業の信用度向上に努めるとともに、事業領域拡大や新市場開拓にも取り組みました。**客観的根拠に基づいた交渉とシステム導入による信用度向上により、価格転嫁を実現することができました。この結果、売上増加・利益率改善・従業員賃上げを達成し、事業拡大に向けた投資も可能となりました。新規販路・顧客の拡大により事業基盤が強化され、特に**パ**

**ートナー企業が増加したことで協力体制の拡充も実現**しました。



## 有識者 COMMENT

配車・会計システムの導入により、業務効率化だけでなく「企業の信用度」を高めて交渉に臨んだ点が秀逸です。単なるコスト転嫁の要請にとどまらず、インフラを強化して「頼れるパートナー」としての地位を固めることで、価格改定と協力企業の拡大を同時に実現しました。



## CASE-1

## 非公開（いちご栽培他）

## 高付加価値商品の開発と適正値付けで収益性を向上

## 当時の状況と課題

原材料費や光熱費の著しい高騰が収益を圧迫。自社のコスト削減努力だけでは吸収できず、企業の存続に向け、製品価値に見合った適正な価格改定が不可欠な状況でした。

## [POINT]

- 原材料費・光熱費高騰に伴う収益性悪化の解消
- 製品価値に見合った適正な価格転嫁の実施

## 生産性向上と主力商品への適正な利益設定を実施

価格改定に先立ち、まず自社努力として**人時生産性（従業員1名が1時間あたりに生み出す付加価値）の向上に着手**しました。その上で、農業資材費、光熱費、食材費の**コスト増を根拠とした価格改定を実施**。いちご狩りの価格を5%、主力商品であるフィナンシェの価格を12%、カステラの価格を10%引き上げることを決断しました。特に人気ナンバーワンの「フィナンシェ12個入り」は3,120円から3,480円へと値上げができ、一商品あたりの

収益性が大幅に向上しました。苦渋の決断でしたが、**顧客には大きな抵抗なく受け入れていただくことができ**、売上は値上げ分以上に伸びる結果となりました。これまで価格改定に着手してこなかった当社にとって、今回の取り組みは自社の商品価値を再考するきっかけとなり、値上げをしても納得いただける「価値の高い商品」を開発する重要性を実感しています。**自信のある商品に対して適正な利益をいただける値付けを行う**ことは、事業の継続や魅力的な商品開発のために必要不可欠です。今後も、新鮮な果実・地元食材を取り入れた妥協のない商品

作りを通じて、適正な価格での販売を継続していきます。



## 有識者 COMMENT

「安くないと売れない」という思い込みを捨て、適正利益を確保する経営へ転換した点が重要です。値上げ後も客足が絶えず、むしろ売上が伸長した事実は、商品の「本質的な価値」が高かった証左です。自信を持って価格を決める重要性を示しています。

## CASE-3

## ベリー・ベリー・ヤミー（ブルーベリー栽培他）

## 徹底した原価分析と付加価値向上で収益構造を改善

## 当時の状況と課題

経営コスト増に加え、市場価格の下落により収益確保が困難に。持続可能な事業運営のため、原価算出に基づく抜本的な収益構造の見直しが不可欠でした。

## [POINT]

- 経営コスト増大と市場価格下落による収益性悪化
- 事業継続のための初期投資回収と資金確保



## 栽培コストの精緻な可視化と高付加価値商品の魅力発信

価格転嫁への取り組みは、徹底した原価計算と情報収集から始めました。まず、苗木1,000本の調達から水管理、肥料、防草シート、害虫駆除まで栽培コストを細分化して算出し、目標の利益率達成に必要な価格を設定。近年の健康ブームを多角的に分析し、論理的な根拠を整備しました。実行段階では、摘み取り体験の入園料改定とともに、ブルーベリーパフェといった高単価商品の魅力をアピール。**商品の付加価値を高めるこ**

**とで、価格の正当性を訴求**しました。さらに、**メディア露出を戦略的に**行い、地域におけるブランド力を強化。消費税増税という顧客の抵抗感が比較的小さい時機を選び、段階的に価格を引き上げました。取り組みの結果、10年間で入園料を大人料金は1,500円から2,000円(約30%増)、小学生料金は1,000円から1,500円(約50%増)へ上昇させることができました。**値上げ後も来訪者の約50%がリピーター**として定着しており、価格転嫁が顧客満足度の低下に直結しなかったことも成果です。現在は農園経営のノウハウを活かしたセミナー展開と

いう新たな収益の柱も確立し、価格転嫁を機に事業全体の成長を実現しています。



## 有識者 COMMENT

市場相場に依存せず、徹底した原価計算で自ら価格を決める姿勢が経営の自律性を高めています。観光やカフェという「体験」に加え、同業者への指導という「ノウハウ」まで収益化したことで、農業を高度なサービス業へと転換させています。

## CASE-2

## 非公開（養鶏他）

## 視覚的な根拠提示と段階的改定で収益改善を実現

## 当時の状況と課題

飼料費や菓子原材料費の急騰により事業継続が危ぶまれる状況に。卸部門と菓子部門の両面で、計画的かつ段階的な価格転嫁による収益性の確保が求められていました。

## [POINT]

- 飼料費・原材料価格の上昇による収益性の悪化
- 卸先への丁寧な価格交渉と転嫁時期の調整

## データに基づく視覚的な説明と統一感のある価格改定

顧客へのアプローチに際しては、飼料価格や菓子原材料の推移をグラフ化した資料や一覧表を提示し、**視覚的に理解しやすい説明を徹底**しました。具体的には1個あたりの生産単価を詳細に管理し、算出した原価を社内集約。約1ヶ月かけて事前準備を行いました。その後、営業担当者が有力顧客を訪問し、見積書の提示を伴う価格協議と転嫁時期の調整を粘り強く実施しました。交渉には2~4ヶ月を要することもありましたが、直営店舗での改定時

期と同時にできるよう設定することで、**全体で統一感のある価格改定を実現**しました。数度にわたる交渉の結果、直近期の粗利率は小幅ながら上昇へと転じました。社員への還元として賞与への反映や社内表彰を実施したところ、社員のモチベーション向上につながりました。その結果、ここ数年は離職者がゼロで、安定した組織運営が続けられています。当初は度重なる値上げに抵抗感もありましたが、**段階的に進めることで、顧客の心理的な負荷を減らせた**のではと感じています。社会情勢を取引先に丁寧に説明するとともに消費者に対するブランディングを大切にす

ることで、価格転嫁への理解を得られるとわかりました。



## 有識者 COMMENT

グラフや原価表を用いた「視覚的な交渉」と、急激な変動を避ける「段階的な価格改定」が非常に戦略的です。直営店と卸売の改定時期を合わせることで価格の整合性を持たせ、顧客の納得感とブランドの信頼性を同時に守っています。

## CASE-4

## 株式会社美トマト（トマト栽培）

## 段階的な価格改定と販路の最適化で収益を確保

## 当時の状況と課題

資材費や肥料価格の高騰を受け削減努力だけでは限界を迎え、価格改定を決断。収穫量が不安定な生鮮トマトと原価計算が明確な加工品の両面での戦略策定が必要でした。

## [POINT]

- 資材費や肥料価格の高騰による設備投資コスト増大
- 収穫量が不安定な農作物の原価に基づく価格設定



## 関係性を重視した段階的改定と効率的な販売体制の構築

前年に**価格改定に協力いただいた取引先には、翌年は自社でコストを吸収**するなど柔軟な対応を徹底。取引先との関係に応じた段階的な価格改定を採用しました。加工品については、外注コストの上昇を顧客へ丁寧に説明して適正価格への統一を目指し、生鮮トマトについては、自社販売分に利益の幅を持たせ、**価格許容度の高い顧客への出荷量を調整**するなどの管理体制を構築しています。販売チャネルにおいては個人向けEC販売を

補助的な位置付けとし、全国の仲卸業者との直接取引を主軸に据えました。さらに企業の福利厚生カタログのようなクローズドサイトでの販売に注力し、まとまった注文に効率的に対応できる体制を確立。全国の新規顧客との接点を深めながら、**少量多件数の発送にかかる手間を削減**し、収益性の高い運営が可能となりました。これらの取り組みの結果、取引先との信頼関係を維持しながら、適正な利益を確保することができました。商品の価値をさらに高めるブランディングに力を入れたこと、**日頃から助け合いの精神で対応**してきたことが信用

を高め、いざというときの交渉力につながったのだと実感しています。



## 有識者 COMMENT

個人向けECは優良顧客との関係を維持しつつ、主軸を仲卸や企業向け大口取引へシフトした「販路の最適化」が合理的な事例です。物流費や労力を抑制し、収益性の高いルートへ商品を集らせることで、価格転嫁と業務効率化を同時に実現した好例です。



## CASE-1

## 株式会社 RY コーポレーション (洋食店運営)

## 原価改善と価値創造で、収益基盤を強化

## 当時の状況と課題

調味料、加工食品、飲料、食用油など広範囲の食材価格が高騰。光熱費・配送コストも急増し、従来の価格体系では健全な事業継続が困難でした。

## [POINT]

- 広範囲な食材価格の高騰、光熱費などの上昇
- 複合的なコスト増により事業継続が困難に



## 徹底した原価率改善と「価格以上の価値」を追求

まず主要食材の使用量を詳細に分析し、仕入先・規格・食材置換といった代替案を多角的に検討。原価率のシミュレーションを実施し、改善を図りました。また、複数店舗・複数メニュー間での共通食材の活用を推進し、**食材ロスの削減**にも取り組んでいます。価格交渉においては、「手作りによる本物・本質」の訴求を軸とした価値創造戦略を採用。限定メニューの導入、有名メーカーとのコラボによる商品開発、ライブキッチンや

有田焼・信楽焼の使用による**非日常空間の創出に注力**しました。さらに、セントラルキッチンやOEMを活用したレトルト化により、特定のソースでコスト削減を実現し、**品質維持と効率化を両立**させています。これらの実施により、顧客満足度の維持と収益性の大幅な改善を達成しました。さらに、ミステリーショッパー調査の導入と自社アプリの構築により「価格以上の価値の追求」を続けた結果、**顧客離れを最小限に抑えられています**。また、仕入先の集約と共通食材の活用により調理・発注業務が効率化され、人件費率の削減も実現。価格改定の背

景を現場スタッフと丁寧に共有することで、意識改革が進んだことも成果です。



## 有識者 COMMENT

食器やライブ演出で「非日常」という体験価値を高め、大幅な価格改定を成功させた戦略が秀逸です。一方で、セントラルキッチン活用など裏側では徹底した合理化を行い、情緒的価値の向上とコスト構造の改革を両立させた点は、多店舗展開における優れたモデルケースです。

## CASE-3

## Café and Bar From O (カフェ運営)

## 「1,000円以内」の価格維持で、継続来店を実現

## 当時の状況と課題

パンや酒などの原材料費が高騰し、従来の2価格帯でのサンドイッチ提供が困難に。持続可能な経営のため、価格統一を含めた抜本的な見直しが必要でした。

## [POINT]

- 従来の2価格帯でのサンドイッチ提供が困難
- 原材料費高騰への対応と持続可能な経営



## 地域性を意識した価格改定と顧客の信頼を深める取り組み

昨年後半にサンドイッチの価格を650円に統一。ドリンクと合わせて「1会計1,000円以内」という価格基準を守り、地元客が、週2回来店できる状況を維持するためです。**常連客には価格変更に至った事情を口頭で説明し、理解を得ながら進めたこと**も、価格改定成功の要因となりました。サンドイッチの値上げで経営の安定性が高まるとともに、価格統一で商品管理もシンプルになり、運営効率も改善されました。「1会計1,000円以内」という

コンセプトを維持できたことで、常連客の来店頻度への影響も抑えられたと考えています。また、月替わりの期間限定メニューをスタッフ3人で開発するなど、**価格以外の価値提供に注力**することで、顧客との関係性を強化できました。地方店舗では顧客との距離感が近く、積極的な会話が来店につながります。「10人来てもらいより、1人に10回来てもらい」発想で価値提供を続け、顧客との信頼関係を築くことが成功のポイントだと感じています。駅から徒歩1分という好立地を活かし、観光客や宿泊施設へのシャトルバス待ちの方など、新

たな顧客層を取り込んでいくことも経営の安定につながると考えています。



## 有識者 COMMENT

コーヒーと合わせて「1,000円札1枚で収まる」価格設計が合理的です。地方の金銭感覚や「週2回来店」という利用シーンから逆算して上限価格を設定した点は、顧客心理を理解したマーケティング視点に基づく賢い価格戦略です。

## CASE-2

## 合同会社スケッチ (洋食店運営)

## 客層変化に対応し、属性別の戦略で収益性を改善

## 当時の状況と課題

生ビールや牛肉の仕入価格上昇に加え、飲酒をしない傾向の強いアジア圏観光客の増加により、従来の収益モデルが崩壊。価格体系の見直しが急務となりました。

## [POINT]

- 食材の仕入価格高騰で原価率が悪化
- 訪日客増で酒類販売低迷・言語の壁による対応増



## 市場データ分析に基づき地元客・訪日客別の価格戦略を

弊社は価格改定に向け、**顧客属性の詳細な分析と市場データに基づく戦略立案を実施**しました。地元客については宴会実施率が減少しているものの、一人あたりの飲食費は47%増加しているというデータを把握。**宴会需要減を単価アップでカバーする戦略**を取り、コース+飲み放題プランの価格を従来の18%増となる6,500円に変更しました。また、訪日客については飲酒をしない傾向があるアジア圏の方が多く、アルコール飲料で利

益を確保できないことが課題でした。そこで、約66%の方が「メニューの注文時に困った経験がある」という調査結果から「安心感(わかりやすさ)が重要」という仮説を立て、ソフトドリンクの価格を500円(66%増)に、看板商品である「焼きすき」を2,178円(21%増)に値上げするとともに、写真やナンバリング、スマホ対応フォントを取り入れたメニューを準備し、**注文環境を整えました**。結果、地元客の接待や紹介での利用が促進され、「地元民が薦める店」というポジションを獲得。山形牛を扱う専門性と訪日客の食事スタイルへの理解が評価され、自治体事業など

で選定される機会が増えたことで、集客基盤を強化できました。



## 有識者 COMMENT

顧客データを分析し、地元客には「単価アップ+宴会減のカバー」、観光客には「安心感+ソフトドリンク収益化」と、ターゲット別に戦略を使い分けています。客層の変化を嘆くのではなく、データに基づいて収益構造そのものを組み替えた、スマートな経営判断です。

## CASE-4

## 株式会社柳家 (ラーメン店運営)

## 熱量ある交渉と効率化で、収益改善と認知度向上

## 当時の状況と課題

物価高騰により、ラーメン全体の原価率が44%上昇。特に主原料の小麦価格が92%も高騰し、収益減少の危機に直面しました。

## [POINT]

- ラーメン全体の原価率が44%も上昇
- 収益減少の危機に直面し価格転嫁が必須



## 製品・商品の見直しと「熱量ある交渉」で難局を突破

極端な値上げを避けるため、まず自社製造の製品・商品の抜本的な見直しを実施しました。労働環境が肉体的労働から頭脳労働へ、**食生活が飽食から健康志向へとシフトしている時代の変化を再認識**し、顧客ニーズに合わせて食品ロスを減らすための「小サイズ」や「少なめ」といったサイズダウンを導入。さらに、仕入先や使用製品の変更を模索し、創業初期から付き合いのある業者さんと密に連携しつつ、新規取引先との交渉も粘り強く行

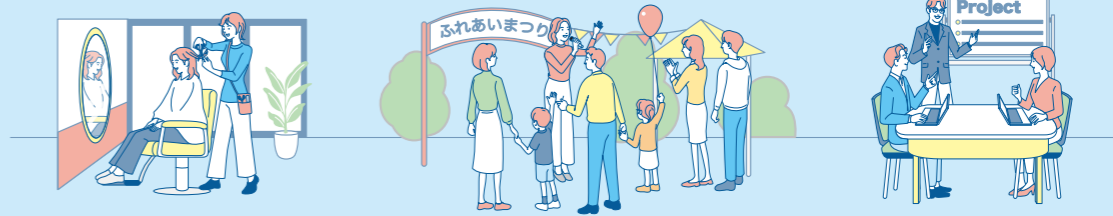
い、仕入れの最適化を図りました。そして、**「ともにこの苦境を乗り越えたい」という思いを誠実に訴える**ことで、多くの取引先の理解と協力を得ることができました。価格転嫁の実施は、従業員の意識を「利益ベースで売上を見る思考」へと変化させる大きな転換点となりました。新型コロナの影響による売上減少を機に、着手できていなかった原価率の精密な算出を断行。数値を会社全体で周知し、効率的な経営を追求した結果、2~3%の利益増を実現できました。また、新たな販路拡大に努めたことでメディアなどの露出も増え、会社認知度の向上や顧

客との接点増という副次的な効果も生まれています。



## 有識者 COMMENT

極端な値上げを避け、社会変化を捉えた「小サイズ」導入で、段階的に適正価格へ移行した判断が戦略的です。単なる量目変更ではなく、顧客ニーズに即した「適量化」で納得感を醸成し、原価高騰への対応と顧客満足度を両立させています。



## CASE-1

## 非公開 (デジタルクリエイティブ)

## 原価の精緻な再計算と社内共有で持続可能な経営へ

## 当時の状況と課題

人件費高騰により収益性が悪化し、適正な利益確保が困難に。従業員への適切な処遇と企業の持続的成長を両立させるため、工数管理と価格体系の再構築が急務でした。

## [POINT]

- 人件費上昇に伴う収益性の悪化と利益確保
- 実態と乖離した工数単価と価格体系の是正

## 綿密な原価計算と社内の意識共有で収益構造を刷新

積算の基礎となる1時間あたりの費用が実態と乖離しており、人件費上昇に見合った適正価格への見直しが急務でした。まず、人件費の実態を正確に把握するため、原材料費や労務費のデータを詳細に収集し、精緻な原価計算を実施しました。これをもとに積算の基礎となる1時間あたりの費用を抜本的に見直し、従業員の処遇から逆算した適正な価格を再設定。製品単価表や労務費単価表を新規作成し、見積書の形式も全面的に刷新しました。

価格改定の意図を制作現場のメンバー一人ひとりに正確に伝えることを徹底し、組織全体での意識共有を図ることも重要な取り組みのひとつです。最新の市場動向を把握し、発注後の価格交渉における手法やリスクも明確化するとともに、プロモーションの見直しによるブランディングの強化や、事業領域の拡大にも着手し、サービス自体の付加価値向上にも注力しました。

これらの取り組みにより工数単価の引き上げを達成でき、**売上高の増加と利益率の改善を実現**しました。適正価格での取引が定着したことにより、人件費高騰に対応できる持続可

能な収益構造を確立でき、従業員への適切な処遇の確保も可能となりました。



## 有識者 COMMENT

緻密な原価計算に加え、価格改定の根拠を制作現場へ丁寧に説明し、社内の意識を統一した点が重要なポイントです。作り手自身が「自分たちの時間の価値」を正しく理解し、自信を持って適正価格を提示できる体制を作ることは、サービス業における交渉成功の要になります。

## CASE-2

## 非公開 (商空間プロデュース)

## 客観的根拠の提示と高付加価値化で適正価格を実現

## 当時の状況と課題

原材料費や人件費の高騰、さらに労働時間の上限規制への対応により収益性が悪化。事業継続と働き方改革を両立させるため、価格施策の抜本的な見直しが不可欠でした。

## [POINT]

- 原材料費・人件費の高騰に伴う収益性の悪化
- 働き方改革への対応と適正な労働環境の確保

## データに基づく客観的な交渉と付加価値重視の取引関係の構築

当社は労働集約的な事業特性を持ち、適正な労働環境の確保と収益性の両立が求められる状況でした。まず、引き合い段階での取引条件確認を徹底し、原材料費や労務費のデータを精緻に収集して客観的な根拠を整備。その上で、**従来の見積書形式を見直し、自社独自の付加価値や差別化要素を再定義**しました。また、同業他社や地域企業との積極的な意見交換を通じて、市場や価格改定動向を正確に把握することに努めました。自社単独での改定は過

当競争に陥るリスクがあるため、**業界全体で足並みを揃えて取り組む重要性**を認識しつつ、着実な準備を進めました。

具体的な施策として、労務費単価表を整備すると同時に、製品やサービスの高機能化を推進しました。さらに、事業領域の拡大や他業種への参入を図り、収益機会の多様化を実現。特に、顧客側が抱える人材不足という課題に対し、担当者の視点に立ったワンストップのソリューションを提供しました。

データに基づく客観的な交渉と、顧客の課題解決により、円滑な価格交渉を実施することができました。単純な価格競争から脱却し、付

加価値を重視した強固な取引関係を構築できたことは大きな成果です。



## 有識者 COMMENT

働き方改革への対応を背景に、労務費データを整備して交渉に臨んだ姿勢が堅実です。さらに、価格転嫁が難しい既存領域だけに固執せず、他業種参入や高付加価値化で事業ポートフォリオ自体を変革し、収益性を確保した点は、環境変化に強い経営判断と言えます。

## CASE-3

## 美容室コーリン (美容室運営)

## 付加価値向上と無料体験で、納得感ある価格改定

## 当時の状況と課題

コロナ禍による客数減とコスト高騰に直面。事業承継を見据えて収支シミュレーションを実施した結果、収益性向上のための価格改定が必要だと理解しました。

## [POINT]

- コスト上昇に対する既存事業の収益性改善
- 顧客満足度を意識した納得感のある価格改定

## 新設備導入と無料体験期間の設定による付加価値の提供

当店では、サービスの付加価値向上とセットで顧客に納得していただく戦略を取りました。経営革新事業の一環として、洗浄効果が高く、洗髪やドライ時間の短縮につながるマイクロバブル発生装置を導入。新設備の導入を契機に価格の見直しを行うと決め、改定の前にマイクロバブル施術(新メニュー)の**3ヶ月間の無料体験期間を設定**しました。無料期間中は、全ての顧客に洗浄効果や仕上がりの違いを体験していただくことを優先しまし

た。無料期間終了後、洗髪を含めて水を使うメニューに新設備を使用することをお伝えし、**価格改定に向けて丁寧に説明を重ねました**。その結果、水を使うメニューの一律220円の引き上げ(約5~10%上昇)を実現できました。

BtoC事業においては、「他店も値上げしているから」という理由ではなく、サービスの付加価値を高め、顧客満足度の向上を図りながら価格改定を進めることが重要です。新設備の導入という付加価値と、**その効果を体験していただく期間の設定が、納得感のある価格改定の支えとなりました**。今後もスタッフ

同技術力を高め、ご期待以上の満足を提供していきたいと考えています。



## 有識者 COMMENT

新設備導入時、直ちに価格へ反映せず「3ヶ月間の無料体験」を挟んだプロセスが非常に戦略的です。先に価値を実感させることで支払いの心理的ハードルを下げ、顧客満足度と単価アップを両立しました。BtoCにおける「納得感の醸成」のモデル的な事例です。



## CASE-4

## プロジェクトおおわに事業協同組合 (地域創生)

## 高付加価値戦略と地域との連携で収益性を改善

## 当時の状況と課題

水道光熱費の急騰と設備の老朽化が経営を圧迫。人口減少に伴う町民客の減少を受け、町外からの集客強化と修繕原資を確保するための価格改定が課題でした。

## [POINT]

- 光熱費高騰と設備老朽化に伴うコスト増への対応
- 町外からの集客強化と持続可能な収益構造の確立

## 滞在価値向上施策の実施で町外からの集客が大幅に増加

当組合では、温泉入浴料を500円から550円へ引き上げるとともに、飲食メニューも約1割から2割値上げし、収益改善に着手しました。「世界一のお掃除」というコンセプトを掲げ、ホスピタリティと清潔さを追求。温泉ブックカフェの設置や高級マッサージ機の導入、飲食・アルコールメニューの充実を図り、**小旅行気分を味わえる良質な滞在時間の提供**にこだわりました。施設は指定管理者として運営しており、町役場とは常に良好な関

係を維持しています。重油価格の高騰分は役場と交渉して補填を受けるとともに、設備の修繕計画を共有し、**優先順位をつけて対応する体制を構築**しました。

値上げ後も顧客は離れず、むしろ町外からの観光客が大幅に増加。地元客と町外客の比率が逆転し、売上の約35%を占める物販・お土産も含めた全体の利幅が拡大しています。また、地域の宿泊施設とも密に連携し、自施設の大浴場を宿泊客に提供するほか、駐車場が手狭な宿泊施設の大型バスを預かるなどの相乗効果を生んでいます。適正価格を維持しつつ、**滞在時間の質を高める差別化戦略を継**

続することで地域を支える拠点として発展できると確信しています。



## 有識者 COMMENT

「回転率」より「滞在の質」を追求し、地域最高値でも客数増を実現した戦略がポイントです。「世界一のお掃除」やブックカフェなどで付加価値を高め、施設を明確な「目的地」へと昇華させました。価格訴求から脱却し、独自価値で支持を集める好事例です。



## CASE-1

非公開（司法書士）

## 収益源多様化と構造転換で従業員の処遇改善へ

### 当時の状況と課題

人件費高騰による収益性悪化と従業員の疲弊が深刻な経営課題でした。単純な価格転嫁は難しく、従来の取引依存体質からの脱却と強固な収益基盤構築が必要でした。

## [POINT]

- 人件費高騰による収益性悪化と従業員の疲弊
- 取引依存体質からの脱却と収益基盤の再構築

### 新規BtoB開拓とBtoCの本格展開で交渉力を強化

従来の取引依存から脱却し、強固な収益基盤を構築するため、価格交渉に取り組みました。交渉の正当性を裏付けるために労務費単価表や見積書を新規作成し、見積書の形式も見直しました。同時に「万一、お取引先が失われた場合に備え、別のお取引先を確保する」という戦略方針を立て、**新規BtoB取引先の開拓を推進**しました。さらに事業領域を拡大し、広告・プロモーション強化やEC参入により、個人顧客向けのBtoCサー

ビスを展開。**収益源の多様化を進めることで交渉決裂リスクを恐れない体制を構築**しました。同時に、インターネットや同業他社との意見交換で情報収集を行い、既存取引先に対して書面による正式な価格交渉を申し入れました。BtoB・BtoC両分野での価格転嫁が実現した結果、売上増加と従業員の賃上げを達成できました。特にBtoCサービスが新たな売上の柱として確立され、**新規販路・顧客の拡大により事業基盤が強化**されたことは大きな成果でした。価格転嫁による収益改善によって従業員の処遇を向上させられただけでなく、事業構造の転換による総合的な経営改善を実現で

き、今後の事業成長に向けた足場固めともなりました。



#### 有識者 COMMENT

既存のBtoB取引に依存せず、ECなどのBtoC事業を新たな柱に育て、収益構造を分散させた点がポイントです。事業の多角化により経営の安定性を高めると同時に、それを原資に従業員の賃上げと労働環境の改善を実現した好事例です。

## CASE-3

非公開（清掃・施設管理他）

## データ分析に基づく適正価格実現と組織力の強化

### 当時の状況と課題

人件費や外注費の高騰により収益性が悪化。建物管理サービスにおいて、最低賃金の上昇に見合った適正価格への転嫁と、経営戦略の転換を両立させることが急務でした。

## [POINT]

- 人件費や外注費等の上昇による収益性の悪化
- 客観的根拠に基づく適正価格への改定と実現

### 詳細なデータ分析と品質管理の強化による付加価値の創出

当社は、**発注元企業からの価格交渉申し入れを受ける一方、自社からも価格転嫁を申し入れる必要**があり、**経営戦略の転換**が求められていました。価格転嫁においては、まず、原材料費や労務費に関する詳細なデータを収集・分析し、原価計算を実施して自社製品の単価を再計算しました。これによりコスト上昇分を明確に数値化し、客観的な価格改定の根拠を整備できました。その上で取引先の経営状況や業界動向についてデータを収集し、自社の

付加価値や差別化要素の見直しを実施。**価格交渉順を戦略的に検討**した上で、書面による正式な交渉申し入れを行いました。情報収集については、地域企業や同業他社との意見交換、発注元からの情報提供を活用し、国土交通省の積算基準も参照しました。製品単価表や労務費単価表、見積書を新規作成し、自社サービスの品質管理強化と現サービスに対する顧客評価の向上により、付加価値創出に取り組みました。結果、最低賃金の上昇と外注コストの上昇に対応した価格転嫁を実現でき、利益率の適正化と従業員の賃上げ原資確保も達成できまし

た。賃上げにより、人材確保と組織力の強化につながったと考えています。



#### 有識者 COMMENT

国交省の積算基準や最低賃金といった「公的指標」を根拠に、客観的な数値を提示した交渉手法が合理的です。自社の都合ではなく社会的な基準に照らして適正価格を主張することで、相手の納得感を高め、確実に賃上げ原資を確保した模範的なアプローチと言えます。

## CASE-2

株式会社IS NEAR（デザイン・建築）

## 原価の可視化と先行交渉で価格と質の向上を実現

### 当時の状況と課題

インフレによる原価高騰の中、長年価格を据え置いてきたことで収益性が低下。クライアント離れの不安を抱えつつも、適正な価格設定への転換が急務でした。

## [POINT]

- 機器やソフトなどの価格、人件費の上昇
- 客観的な原価計算の欠如と改定後の離客不安

### 徹底した原価分析と大企業との先行交渉で成功事例を創出

まず社内の課題を見直すことを決め、詳細な原価計算に挑戦しました。例えばA4チラシ1案件に費やす時間を精緻に計測し、1時間あたりの単価を算出。さらに機器やソフトの導入費、会社の維持費などを按分して価格に上乘せし、論理的で説得力のある価格設定を準備しました。価格交渉においては、「**パートナーシップ構築宣言**」に積極的な大手企業を調べて**最初の交渉相手を選び、成功事例を作る**ことでその後の交渉への説得力を高める

戦略を取りました。取り組みの結果、A4チラシのデザイン単価は3万円から5万円へと引き上がり、全体の売上が約1.6倍向上するなど財務状況が大きく改善しました。安値案件が減ったことで時間に余裕が生まれ、デザインの質が向上するという好循環につながっています。意外だったのは、想定以上にお客様が離れなかったことです。**価格交渉を通じ、デザインの品質が評価されていることを再認識**できました。事業継続のためには質に見合った価格設定が不可欠です。原価を把握し、**交渉しやすい相手から進めていく**ことが鍵となります。時流を見

極めた適切な価格設定が、企業の発展を支える基盤となるはずです。



#### 有識者 COMMENT

「パートナーシップ構築宣言」企業を最初の交渉相手を選び、成功実績を作ってから他社へ展開した戦略が特徴的です。社会的要請に応じる可能性が高い相手から攻略し、その実績をテコにして全体へ波及させた手法は、中小企業における交渉の模範解答です。

## CASE-4

非公開（機械設計）

## 第三者支援による準備と、時期の見極めが交渉の鍵

### 当時の状況と課題

金型設計の単価が十数年にわたって上がらない状況が続いていました。さらに商社経由の取引は、窓口をどう開いて交渉を進めるかが大きな課題となっていました。

## [POINT]

- 長年にわたる単価据え置きによる収益性の低下
- 商社経由での交渉窓口の確保と客観的根拠の提示

### 県の「よろず支援拠点」と連携し実単価に基づく交渉資料を構築

転機となったのは、県の「よろず支援拠点」が共催した価格転嫁セミナーへの参加でした。月1回のペースで伴走支援を受け、過去5年分の実単価を調査して会社の損益分岐点と比較分析を行いました。設計の難易度が高まっている実態や、最新の賃上げ率を上乗せした交渉資料を作成し、**ベテラン設計者が担当しても採算が取れない状況を数字で明確化**。交渉前には現場担当者に事前に資料を提示して合意形成を図った上で、調達部門との交渉

に臨みました。その結果、主力の設計業務を含む主要3業務全てで価格転嫁が認められ、約12%の単価アップが実現しました。交渉は本社への1回の訪問で完了し、約1ヶ月という短期間で調整ができました。創業50周年という節目を迎えたこともあり、今後は昇給による社員への還元や、企業価値の向上にも力を入れていく予定です。大企業への交渉はハードルが高いと感じていましたが、**専門機関の指導を受けたことで、根拠の示し方など資料作成レベルが飛躍的に向上**しました。諦めずに専門家の力を借りながら、客観的な根拠を準備するこ

と、そして、適切なタイミングで交渉に臨むことが重要だと実感しています。



#### 有識者 COMMENT

「よろず支援拠点」の伴走支援で資料を磨き上げつつ、現場担当者への事前根回しで外堀を埋めた戦略が秀逸です。商社経由という難しい商流でも、誰もが納得せざるを得ない客観的根拠と関係者への丁寧な合意形成により、短期間での価格転嫁を実現しました。



ドンブリ勘定を卒業し、ダイヤモンドを拾う

# 交渉の鍵は 個別原価計算と 経営者の勇気

原材料費やエネルギー価格の高騰など経営環境が厳しさを増す中、中小企業の存続を支えるのが「適切な価格交渉」です。このページでは、過去の失敗を乗り越え、価格交渉を成功させたコアマシナリー株式会社の岡本真樹社長と、その挑戦をサポートした京都府よろず支援拠点の西村一弘氏に、価格交渉に向けた緻密な準備と、交渉成功のポイントを語っていただきました。

## MEMBER



コアマシナリー株式会社  
代表取締役

岡本 真樹

2016年にMBOにより代表取締役に就任し、社内改革に注力。半導体関連装置など、先端分野の機械メーカー向けの部品製作を行う。遊び心を企業理念に取り入れ、社員の創造性向上にも注力。社名には地域や業界、顧客ニーズ、社員の人生の「真ん中」にありたいという願いが込められている。



京都府よろず支援拠点  
コーディネーター

西村 一弘

事業企画・経営企画のプロとして、数多くのものづくり企業の改革に伴走。「成長志向企業伴走支援事業」でコアマシナリー株式会社の新規事業をサポートする中で、2022年より2年間、個別原価の明確化・価格交渉支援を実施。原価管理・価格交渉のセミナーは大盛況。

## SESSION-1

### 感情的な価格交渉で手痛い失敗 再交渉に向けた 「個別原価計算」への挑戦

岡本：私が創業者から会社を買い取り、オーナー社長となったのは2016年。引き継いだ当時は、誰がどんな仕事をしていて、何に悩んでいるのかも社員同士が互いに知らず、とにかく人が大切にされていない雰囲気でした。まずは社内の透明性を高めてビジョンを示し、「この会社で頑張れば幸せになれるぞ」と社員に感じてほしい。その一心で、ICT導入や現

場改善などの改革を始めました。

西村：岡本社長とご縁が深まったのは2021年、「成長志向企業伴走支援事業」の対象企業にコアマシナリーさんが選ばれてからでした。すでに社内改革も進んでいたものの、主力事業の取引依存度が85%を超えており、経営のリスクヘッジが急務。さらに、価格交渉に一度失敗したという話を伺いましたね。

岡本：就任直後、コストが合わない品目をリストアップして「値上げに応じてくれなければ赤字だ」と、今思えば感情的なメールを送って、お取引先にお願ひしました。すると、「それ



ならもう買わない」とバツサリ転注……交渉のテーブルにもつせず、20年来の取引が一瞬で絶たれたことが衝撃でした。

西村：価格交渉には、客観的なデータに基づく「根拠」が必要です。そこで、「ドンブリ勘定だった原価計算の卒業と、設備ごとにコストを明らかにする「個別原価計算」の導入を社長に提案。すでに生産管理システムは導入されていたので、計算方法と取得すべきデータの項目と範囲を明確にし、実践に向けて動き出しました。

岡本：まずは自分たちの実力を正確に知るため、「どの工程にどれだけのコストがかかっているか」という実績データを1分単位で取得し



ました。普段の工程に「データを取るための作業」が加わる負担に現場からは反発もありましたが、「ここで頑張れば自信を持って交渉でき、会社の成長につながる。みんなの将来も良くなる。砂(使えないデータ)ではなく、ダイヤモンド(交渉の根拠になるデータ)を拾おう」と説得し、精緻なデータベースを構築しました。1年半ほどかかりましたね。

西村：社長の旗振りのもと、社員の皆さんの頑張りで導入できた個別原価計算により、約500品目のうち、どの品目が赤字でどの品目が利益を生むのかが「見える化」されました。このデータが、交渉での「最強の武器」になったのです。



## SESSION-2

### 価格交渉を日常に 原価の見える化は経営戦略と 社員の幸せを創るベース

岡本：データが揃ったことで、交渉方法が一変しました。お取引先に根拠を示しながら、「この価格でなければ継続的な取引ができません」「どうしてもコストダウンが必要な品目は工程を見直して再提案します」と伝えられるようになった。結果、赤字品目は一掃されまし

た。一部転注もありましたが、最低利益率を下回る取引がなくなり、全体の売上と利益は向上しました。

西村：さらには、個別原価の分析を進めることで生産性向上にもつながりました。事業も順調にスケールし、課題だった取引依存度も約50%まで低減。原価が見えると社内のコスト意識も高まりますし、見積もりの回答が早まる、経営判断のスピードが上がるなどさまざまなメリットがあります。

岡本：本当にそうですね。価格交渉は単なる値上げではなく、「価値の適正化」です。自社の強み——当社であれば、アルミニウム加工技術や宇宙プロジェクトにも採用されたアルマイト処理のような付加価値を磨き続けること、同時に、正確な原価計算で自分たちの立ち位置を明確にすること。この両輪が揃えば、交渉は成功に近づくはずですよ。

西村：交渉のポイントは、業界や市場、そして顧客の状況を深く知ること。顧客が困っている時に一方的な要求をしても通りません。タイミングを計り、市場動向に合わせたロジカルな提案をすることも鍵になります。

岡本：西村さんの「価格交渉は寝技」という言葉が印象に残っています。大々的な交渉を1回行って終わりではなく、「常に原価を監視し、限界利益を下回れば即座に相談」という姿勢を日常業務に組み込んでいます。そして、誠意を示すことですね。どれだけ交渉に合理性があっても、最後は人対人のやりとり。顧客との、日頃のコミュニケーションが重要だと感じます。



西村：現在は、多くの方が物価高騰を実感しています。物価高が当たり前になって、大企業も収益性が改善しており、価格交渉の声を上げるチャンス。私たち「よろず支援拠点」も、原価計算の方法から具体的な交渉ポイントまでお伝えし、中小企業の経営を全力でサポートします。まずは、気軽にご相談ください。

岡本：交渉に踏み出せずにいる経営者の方々には、「まずは動こう！」とお伝えしたいです。薄利多売でも機械が動いていれば、「仕事がある」と安心する経営者の気持ちはよくわかります。しかし、薄利や赤字での受注は、商品とお金をセットで差し出しているのと同じ。そして、立ち止まる時間が長いほど、社員を幸せにする時機が遅れるだけです。負の連鎖を断ち切れるのは、経営者の勇気だけ。世のため、人のための会社であり続けるためにも、ぜひ一歩踏み出してください。





# 専門家が回答！ 価格交渉・価格転嫁の お悩み相談室

ここまで、業種別に価格交渉・価格転嫁の成功事例を紹介してきましたが、いざ取り組んでみようと思っても、何をどのように進めればよいのか、わからない点も多いことでしょう。そんな方々の悩みに、専門家がお答えします。

監修：宮城県よろず支援拠点 室岡 庸司(p20)、京都府よろず支援拠点 西村 一弘(p36)

Q1.

労務費の転嫁も求めてもいいですか？



**A.** もちろん、求めて良いと考えます。ただ、労務費の転嫁率は原材料費の転嫁率と比べてまだ低いことを考えると、なかなか顧客に理解していただきづらい(言い出しづらい)のが実態だと思います。(室岡)

**A.** 国内におけるインフレの長期化は必然であり、賃金上昇は社会的に不可避な状況にあります。また、少子高齢化により、人手不足も必然であり、人材確保のために賃金上昇は継続するでしょう。今後も、顧客へのサービスを維持するためには、人件費をアップしないと人材の確保ができません。このように労務費転嫁は外部環境の変化に対応する転嫁であり、顧客にとってもその効果を楽しめるもの。転嫁は求めていくべきと考えています。(西村)

Q3.

もしクライアントが交渉に応じてくれない場合の対策はありますか？



**A.** クライアントの状況を確認した上で、「アプローチする人を変える」、「クライアントの業界や競合の情報を提供する」、「文面で提示する(または記録を文面で残す)」などの方法が考えられます。(室岡)

**A.** 交渉相手との妥協点を見極め、妥協が必要な場合には、その範囲を把握した上でしっかりと交渉することが重要。契約条件の再検討も、価格転嫁の際に考慮すべきポイントになります(例：支払条件や納期の変更、特別割引、パッケージの再構築など、値上げ以外のオプションを提案)。価格交渉は一発勝負ではないので、粘り強く、少しずつ成果を上げるという心構えが必要です。たとえ1回目の交渉で満足のいく結果が得られなくても、次回、3ヶ月～遅くとも半年後にまたお願いに上がる旨を伝えることも大切。また交渉の経緯は記録に残して、顧客と共有しておくことも忘れずに。(西村)

Q2.

どのタイミングでクライアントに価格交渉を切り出せばいいですか？



**A.** 経験上、クライアントのタイミングを計っていると遅くなるので、悪いタイミング(例えばクレーム発生時など)でなければ、早く切り出したほうがよいと考えます。(室岡)

**A.** 価格転嫁の可能性について3ヶ月～半年前から顧客に打診するなどして共有し、感触をつかんでおくよいでしょう。当然、顧客の景気がよい時のほうが価格転嫁は受け入れられやすいです。その状況を把握するために、市場と顧客の動向を調査し、競合他社の価格戦略や状況に応じて適切な価格を設定するようにしましょう(他社が価格を上げている場合、自社もそれに合わせることが出来ます)。また納期対応など、何らかの協力をした(貸しを作った)タイミングも有効です。(西村)

Q4.

価格転嫁しつつも客離れを防ぐ工夫や心がけるべきことはありますか？



**A.** 一方的ではなく、顧客の状況を踏まえた価格転嫁を行うこと。単に価格を上げるだけでなく、キャンペーンや品揃えの見直しをすること。価格改定後の競合比較を作成することなどが考えられます。(室岡)

**A.** 相手との信頼関係を築きながら、自社のビジネス目標を達成するためのバランスが求められます。そのため交渉は慎重に。良好な関係を維持しつつ、企業の収益向上を目指しましょう。一方、取引先の分散や新規取引先の開拓により特定の取引先への依存度を下げることも重要。また、取引先の市場や業界の動向などについて、日頃から情報収集に努めるように。自社の付加価値を向上させ、強みとなる差別化要素を構築する取り組みも必要です。(西村)



## 47都道府県 よろず支援拠点一覧



	拠点名	TEL	設置機関	URL
北海道	北海道よろず支援拠点	011-232-2407	(公財)北海道中小企業総合支援センター	<a href="https://yorozu-hokkaido.go.jp">https://yorozu-hokkaido.go.jp</a>
東北	青森県よろず支援拠点	017-721-3787	(公財)21あもり産業総合支援センター	<a href="https://www.aomori-yorozu.go.jp">https://www.aomori-yorozu.go.jp</a>
	岩手県よろず支援拠点	019-631-3826	(公財)いわて産業振興センター	<a href="https://yorozu-iwate.go.jp">https://yorozu-iwate.go.jp</a>
	宮城県よろず支援拠点	022-393-8044	宮城県商工会連合会	<a href="https://yorozu-miyagi.go.jp">https://yorozu-miyagi.go.jp</a>
	秋田県よろず支援拠点	018-860-5605	(公財)あきた企業活性化センター	<a href="https://akita-yorozu.go.jp">https://akita-yorozu.go.jp</a>
	山形県よろず支援拠点	023-647-0708	(公財)やまがた産業支援機構	<a href="https://yorozu-yamagata.go.jp">https://yorozu-yamagata.go.jp</a>
	福島県よろず支援拠点	024-954-4161	(公財)福島県産業振興センター	<a href="https://fukushima-yorozu.go.jp">https://fukushima-yorozu.go.jp</a>
関東	茨城県よろず支援拠点	029-224-5339	(公財)いばらき中小企業グローバル推進機構	<a href="https://www.yorozu-ibaraki.go.jp">https://www.yorozu-ibaraki.go.jp</a>
	栃木県よろず支援拠点	028-670-2618	(公財)栃木県産業振興センター	<a href="https://tochigi-yorozu.go.jp">https://tochigi-yorozu.go.jp</a>
	群馬県よろず支援拠点	027-265-5016	(公財)群馬県産業支援機構	<a href="https://www.yorozu-gunma.go.jp">https://www.yorozu-gunma.go.jp</a>
	埼玉県よろず支援拠点	0120-973-248	(公財)埼玉県産業振興公社	<a href="https://saitama-yorozu.go.jp">https://saitama-yorozu.go.jp</a>
	千葉県よろず支援拠点	043-299-2921	(公財)千葉県産業振興センター	<a href="https://chibayorozu.go.jp">https://chibayorozu.go.jp</a>
	東京都よろず支援拠点	03-6205-4728	(一社)東京都信用金庫協会	<a href="https://tokyoyorozu.go.jp">https://tokyoyorozu.go.jp</a>
	神奈川県よろず支援拠点	045-633-5071	(公財)神奈川県産業振興センター	<a href="https://www.kanagawa-yorozu.go.jp">https://www.kanagawa-yorozu.go.jp</a>
	新潟県よろず支援拠点	025-246-0058	(公財)にいがた産業創造機構	<a href="https://www.niigata-yorozu.go.jp">https://www.niigata-yorozu.go.jp</a>
	山梨県よろず支援拠点	055-288-8400	(公財)やまなし産業支援機構	<a href="https://yamanashiyorozu.go.jp">https://yamanashiyorozu.go.jp</a>
	長野県よろず支援拠点	026-227-5875	(公財)長野県産業振興機構	<a href="https://nagano-yorozu.go.jp">https://nagano-yorozu.go.jp</a>
静岡県よろず支援拠点	054-253-5117	静岡商工会議所	<a href="https://shizuoka-yorozu.go.jp">https://shizuoka-yorozu.go.jp</a>	
中部	愛知県よろず支援拠点	052-715-3188	(公財)あいち産業振興機構	<a href="https://www.aibsc.jp/supports/aichi_prefectural_support_center/">https://www.aibsc.jp/supports/aichi_prefectural_support_center/</a>
	岐阜県よろず支援拠点	058-277-1088	(公財)岐阜県産業経済振興センター	<a href="https://www.gifu-yorozushien.go.jp">https://www.gifu-yorozushien.go.jp</a>
	三重県よろず支援拠点	059-228-3326	(公財)三重県産業支援センター	<a href="https://mie-yorozushien.go.jp">https://mie-yorozushien.go.jp</a>
	富山県よろず支援拠点	076-444-5605	(公財)富山県新世紀産業機構	<a href="https://toyama-yorozushien.go.jp">https://toyama-yorozushien.go.jp</a>
	石川県よろず支援拠点	076-267-6711	(公財)石川県産業創出支援機構	<a href="https://ishikawa-yorozushien.go.jp">https://ishikawa-yorozushien.go.jp</a>
近畿	福井県よろず支援拠点	0776-67-7402	(公財)ふくい産業支援センター	<a href="https://yorozu-fukui.go.jp">https://yorozu-fukui.go.jp</a>
	滋賀県よろず支援拠点	077-511-1425	(公財)滋賀県産業支援プラザ	<a href="https://yorozushiga.jp">https://yorozushiga.jp</a>
	京都府よろず支援拠点	075-315-1055	(公財)京都産業21	<a href="https://kyotoyorozu.go.jp">https://kyotoyorozu.go.jp</a>
	大阪府よろず支援拠点	06-4708-7045	(公財)大阪産業局	<a href="https://www.yorozu-osaka.jp">https://www.yorozu-osaka.jp</a>
	兵庫県よろず支援拠点	078-977-9085	(公財)ひょうご産業活性化センター	<a href="https://web.hyogo-iic.ne.jp/keiei/yorozu">https://web.hyogo-iic.ne.jp/keiei/yorozu</a>
	奈良県よろず支援拠点	0742-81-3840	(公財)奈良県地域産業振興センター	<a href="https://www.nara-sangyoshinko.or.jp/n-yorozu/">https://www.nara-sangyoshinko.or.jp/n-yorozu/</a>
和歌山県よろず支援拠点	073-433-3100	(公財)わかやま産業振興財団	<a href="https://yorozuw.go.jp">https://yorozuw.go.jp</a>	
中国	鳥取県よろず支援拠点	0857-31-6851	鳥取県商工会連合会	<a href="https://yorozu-tottori.go.jp">https://yorozu-tottori.go.jp</a>
	島根県よろず支援拠点	0852-60-5103	(公財)しまね産業振興財団	<a href="https://www.yorozu-shimane.go.jp">https://www.yorozu-shimane.go.jp</a>
	岡山県よろず支援拠点	086-206-2180	(公財)岡山県産業振興財団	<a href="https://yorozu-okayama.go.jp">https://yorozu-okayama.go.jp</a>
	広島県よろず支援拠点	082-240-7706	(公財)ひろしま産業振興機構	<a href="https://www.yorozu-hiroshima.go.jp">https://www.yorozu-hiroshima.go.jp</a>
	山口県よろず支援拠点	083-902-5959	(公財)やまぐち産業振興財団	<a href="https://yorozu-yamaguchi.go.jp">https://yorozu-yamaguchi.go.jp</a>
四国	徳島県よろず支援拠点	088-676-4625	(公財)とくしま産業振興機構	<a href="https://yorozu-tokushima.go.jp">https://yorozu-tokushima.go.jp</a>
	香川県よろず支援拠点	087-868-6090	(公財)かがわ産業支援財団	<a href="https://www.yorozu-kagawa.go.jp">https://www.yorozu-kagawa.go.jp</a>
	愛媛県よろず支援拠点	089-960-1131	(公財)えひめ産業振興財団	<a href="https://yorozu-ehime.go.jp">https://yorozu-ehime.go.jp</a>
	高知県よろず支援拠点	088-846-0175	(公財)高知県産業振興センター	<a href="https://yorozu-kochi.go.jp">https://yorozu-kochi.go.jp</a>
九州	福岡県よろず支援拠点	092-622-7809	(公財)福岡県中小企業振興センター	<a href="https://yorozu-fukuoka.go.jp">https://yorozu-fukuoka.go.jp</a>
	佐賀県よろず支援拠点	0952-34-4433	(公財)佐賀県産業振興機構	<a href="https://yorozu-saga.go.jp">https://yorozu-saga.go.jp</a>
	長崎県よろず支援拠点	095-828-1462	長崎県商工会連合会	<a href="https://www.yorozu-nagasaki.go.jp">https://www.yorozu-nagasaki.go.jp</a>
	熊本県よろず支援拠点	096-286-3355	(公財)くまもと産業支援財団	<a href="https://yorozu-kumamoto.go.jp">https://yorozu-kumamoto.go.jp</a>
	大分県よろず支援拠点	097-537-2837	(公財)大分県産業創造機構	<a href="https://www.yorozu-oita.go.jp">https://www.yorozu-oita.go.jp</a>
	宮崎県よろず支援拠点	0985-74-0786	(公財)宮崎県産業振興機構	<a href="https://yorozu-miyazaki.go.jp">https://yorozu-miyazaki.go.jp</a>
鹿児島県よろず支援拠点	099-219-3740	(公財)かごしま産業支援センター	<a href="https://yorozu-kagoshima.go.jp">https://yorozu-kagoshima.go.jp</a>	
沖縄	沖縄県よろず支援拠点	098-851-8460	(公財)沖縄県産業振興公社	<a href="https://yorozu-okinawa.go.jp">https://yorozu-okinawa.go.jp</a>