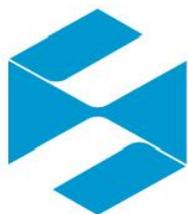


# 3月は価格交渉促進月間！取適法・価格交渉セミナー



データで見る価格転嫁の実態と次の一手  
～公的な資料や「よろず支援拠点」を活用する連携支援～



経済産業省  
関東経済産業局



関係者限定  
外部配布厳禁

埼玉県よろず支援拠点  
(公財) 埼玉県産業振興公社

サブチーフコーディネーター 河合正嗣  
(中小企業診断士)

2026年3月

## 自己紹介（埼玉県よろず支援拠点 サブチーフコーディネーター）

氏名等 河合 正嗣（かわい まさつぐ）〔1961年1月生〕

### ▶主な支援分野

価格交渉・価格転嫁支援／経営改善／新商品開発／  
SNSを活用した売上拡大

### ▶保有資格・肩書き

中小企業診断士、健康経営エキスパートアドバイザー  
埼玉県よろず支援拠点 サブチーフコーディネーター

### ▶受賞歴

2025年度 中小企業庁長官賞受賞（よろず支援拠点全国成果事例）

### ▶略歴

飲料食品メーカーで営業・マーケティングなどに従事。在職中に中小企業診断士の資格を取得し独立。現在は埼玉県よろず支援拠点サブチーフコーディネーターとして、価格交渉・価格転嫁、経営改善、新商品開発、提案営業、SNS活用による売上拡大など、現場で実践できる支援を行っている。

著書に『<ヒット！>商品開発バイブル』『アイデア量産ノート』（いずれも馬場氏との共著・明日香出版社）、『入門！企画道場 絶対ボツにならない企画書の作り方』（すばる舎）、『勝つマーケティングの教科書』（中経出版）などがある。



# 目次

## データで見る価格転嫁の実態と次の一手 ～公的な資料や「よろず支援拠点」を活用した連携支援～

### ①データで見る価格転嫁の実態

- ・価格交渉は行われたか？（価格交渉促進月間（2025年9月）フォローアップ調査より）
- ・転嫁率は？（価格交渉促進月間（2025年9月）フォローアップ調査より）
- ・業種別転嫁率は？（価格交渉促進月間（2025年9月）フォローアップ調査より）
- ・取引段階別転嫁率は？（価格交渉促進月間（2025年9月）フォローアップ調査より）
- ・採算可視化は？（中小企業・小規模事業者の採算可視化に関する調査事業より）

### ②BtoBの価格転嫁

- ・支援者は事業者に何から伝えるか？（公表資料の尊重と検索、パートナーシップ構築宣言）
- ・価格交渉時に使える知識（無料で提供されるデータや支援ツール等）
- ・価格交渉時に必要な原価計算（管理会計で望まれる原価計算と価格交渉時に使う原価計算）
- ・欲しい利益から考える顧客別や製品別価格交渉（儲かる経営キツク君の利用方法）
- ・ご参考（支援事例案内）

### ③BtoCの価格転嫁

- ・値上げ検討時に確認するマーケット調査
- ・値上げ検討時にも使える政府統計（マーケット調査）
- ・欲しい利益から考えるメニュー検討（儲かる経営キツク君の利用方法）
- ・値上げ検討時に確認するFL比率（飲食店向け）
- ・ご参考（支援事例案内）

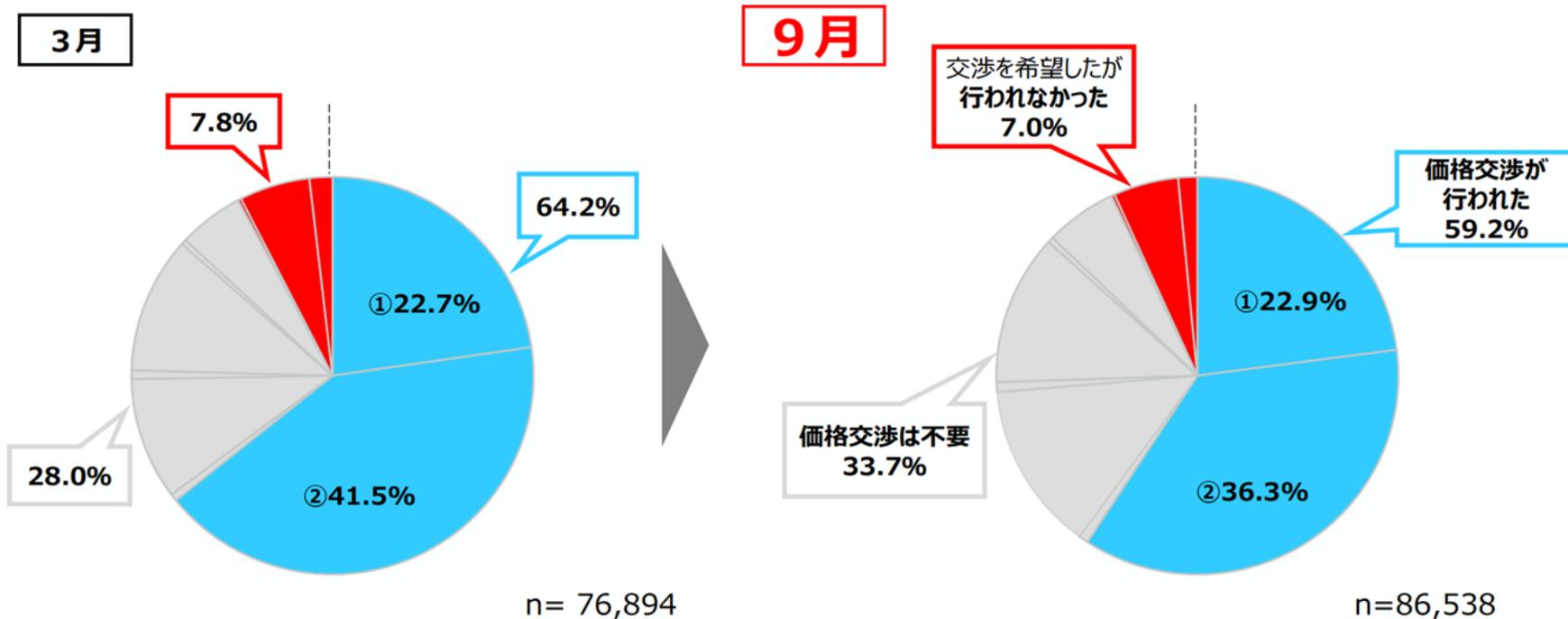
### ④よろず支援拠点の活用について

- ・全国に価格転嫁サポーターを配置
- ・関東経済産業局内よろず支援拠点の連絡先と実施機関



# ①データで見る価格転嫁の実態（価格交渉は行われたか？）

## 価格交渉促進月間（2025年9月） フォローアップ調査結果



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」2025年11月28日付より抜粋  
[https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/follow-up/dl/202509/result\\_01.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/follow-up/dl/202509/result_01.pdf)

# ①データで見る価格転嫁の実態（転嫁率は？）

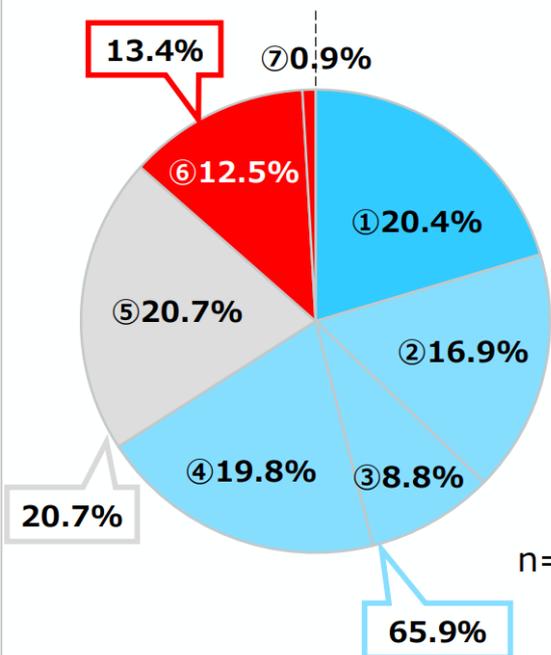
## 価格交渉促進月間（2025年9月） フォローアップ調査結果

3月

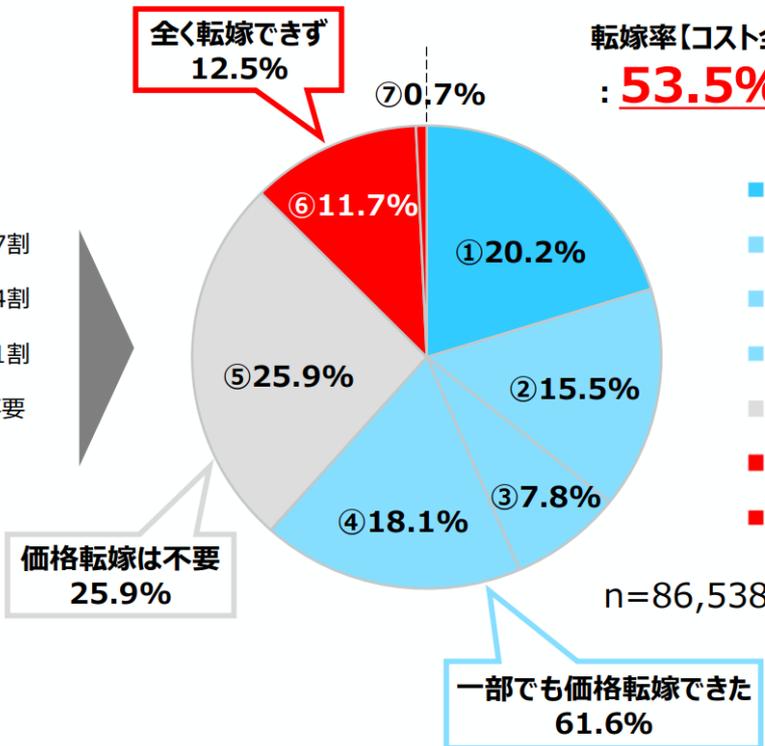
9月

転嫁率【コスト全般】  
: **52.4%**

転嫁率【コスト全般】  
: **53.5%**



- ①10割
- ②9割、8割、7割
- ③6割、5割、4割
- ④3割、2割、1割
- ⑤価格転嫁不要
- ⑥0割
- ⑦マイナス



- ①10割
- ②9割、8割、7割
- ③6割、5割、4割
- ④3割、2割、1割
- ⑤価格転嫁不要
- ⑥0割
- ⑦マイナス

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」2025年11月28日付より抜粋  
[https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/follow-up/dl/202509/result\\_01.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/follow-up/dl/202509/result_01.pdf)

# ①データで見る価格転嫁の実態（業種別転嫁率は？）

- 上位の製造業系の業種は、転嫁率が数ポイントずつ上昇し、改善傾向にあるものの、下位のトラック運送業、放送コンテンツ業、農業・林業などは、今年3月時点から転嫁率が悪化する結果となった。

2025年9月			コスト増に対する転嫁率		各要素別の転嫁率		
全体			↑ 53.5% (52.4%)	↑ 55.0% (54.5%)	↑ 48.9% (47.8%)	↑ 50.0% (48.6%)	
業種別	1位	化学	↑ 66.7% (64.8%)	↑ 69.6% (69.3%)	↑ 62.5% (62.4%)	↓ 60.6% (61.3%)	
	2位	電機・情報通信機器	↑ 60.6% (58.4%)	↑ 64.5% (62.8%)	↑ 54.9% (52.7%)	↑ 56.0% (53.3%)	
	3位	機械製造業	↑ 59.4% (56.2%)	↑ 64.8% (63.3%)	↑ 55.2% (52.2%)	↑ 54.5% (50.6%)	
	3位	造船	↑ 59.4% (57.6%)	↑ 63.9% (60.2%)	↓ 55.1% (57.9%)	↑ 54.1% (51.0%)	
	5位	食品製造業	↓ 59.3% (60.3%)	↓ 60.2% (62.7%)	↑ 53.1% (52.2%)	↑ 53.2% (51.7%)	
	6位	自動車・自動車部品	↑ 58.9% (56.6%)	↑ 64.9% (63.7%)	↑ 56.0% (55.0%)	↑ 56.1% (53.4%)	
	7位	飲食サービス	↓ 57.2% (57.3%)	↑ 60.7% (58.4%)	↑ 48.4% (48.2%)	↑ 48.5% (46.1%)	
	8位	金融・保険	↑↑ 56.2% (51.1%)	↑↑ 58.6% (50.5%)	↑↑ 54.0% (45.6%)	↑↑ 56.0% (47.7%)	
	9位	金属	↑ 54.2% (50.9%)	↑ 58.5% (56.4%)	↑ 49.4% (47.5%)	↑ 48.9% (46.3%)	
	10位	卸売	↓ 54.1% (54.4%)	↓ 55.7% (56.5%)	↑ 49.4% (48.1%)	↑ 48.6% (47.4%)	
	11位	小売	↓ 54.0% (52.5%)	↑ 55.7% (53.4%)	↑ 48.3% (46.8%)	↑ 48.0% (46.3%)	
	12位	建設	↑ 53.2% (52.6%)	↑ 53.9% (53.7%)	↑ 49.8% (48.2%)	↑ 51.6% (50.4%)	
	13位	鉱業・採石・砂利採取	↑ 52.9% (52.2%)	↓ 52.2% (53.5%)	↓ 48.6% (51.0%)	↓ 47.7% (49.5%)	
	14位	電気・ガス・熱供給・水道	↓ 52.7% (53.6%)	↓ 53.2% (55.2%)	↓ 49.3% (50.1%)	↓ 50.5% (51.8%)	
	15位	運輸・郵便（トラック運送除く）	↑ 52.4% (51.5%)	↓ 49.9% (50.6%)	↓ 45.8% (48.1%)	↓ 48.9% (49.3%)	
	16位	不動産業・物品賃貸	↑ 51.7% (48.5%)	↑ 51.3% (49.0%)	↑ 47.2% (46.0%)	↑ 48.3% (47.0%)	
	17位	情報サービス・ソフトウェア	↓ 50.9% (54.3%)	↓ 46.1% (50.5%)	↓ 43.2% (46.0%)	↓ 51.3% (53.6%)	
	18位	石油製品・石炭製品製造	↑ 50.0% (46.0%)	↑ 55.6% (55.6%)	↑ 44.9% (42.4%)	↓ 44.6% (41.2%)	
	18位	紙・紙加工	↓ 50.0% (51.4%)	↑ 53.2% (52.5%)	↓ 45.5% (46.8%)	↓ 44.7% (46.7%)	
	20位	印刷	↑ 49.9% (47.7%)	↑ 49.8% (48.9%)	↑ 42.7% (41.3%)	↑ 44.0% (39.6%)	
	21位	生活関連サービス	↓ 48.9% (50.2%)	↑ 49.8% (48.9%)	↓ 42.3% (44.5%)	↑ 44.2% (43.4%)	
	22位	繊維	↑ 48.1% (47.5%)	↑ 51.6% (49.1%)	↑ 44.6% (41.6%)	↑ 44.8% (41.7%)	
	23位	建材・住宅設備	↑ 47.2% (46.6%)	↑ 48.9% (48.3%)	↓ 40.9% (41.3%)	↑ 41.6% (39.5%)	
	24位	製薬	↓↓↓ 46.7% (64.1%)	↓↓↓ 50.8% (68.7%)	↓↓↓ 46.0% (56.6%)	↓↓↓ 42.6% (61.7%)	
	25位	通信	↑↑ 46.6% (37.7%)	↑↑ 46.6% (37.2%)	↑↑ 43.4% (34.1%)	↑↑ 45.9% (37.3%)	
	26位	広告	↑ 43.4% (38.7%)	↓ 43.6% (48.4%)	↓ 33.5% (37.8%)	↑↑ 42.8% (36.3%)	
	27位	農業・林業	↓ 42.3% (45.0%)	↓ 41.9% (44.6%)	↓ 38.7% (41.3%)	↓ 38.1% (38.9%)	
	28位	廃棄物処理	↑ 41.1% (39.3%)	↑ 38.0% (37.2%)	↑ 36.0% (34.4%)	↓ 34.9% (35.3%)	
	29位	放送コンテンツ	↓ 40.1% (43.2%)	↓ 41.6% (44.6%)	↓ 34.2% (36.0%)	↓ 37.7% (41.7%)	
	30位	トラック運送	↓ 34.7% (36.1%)	↓ 31.3% (32.1%)	↓ 30.4% (33.1%)	↓ 31.0% (32.8%)	
-	その他	-	-	-	-		

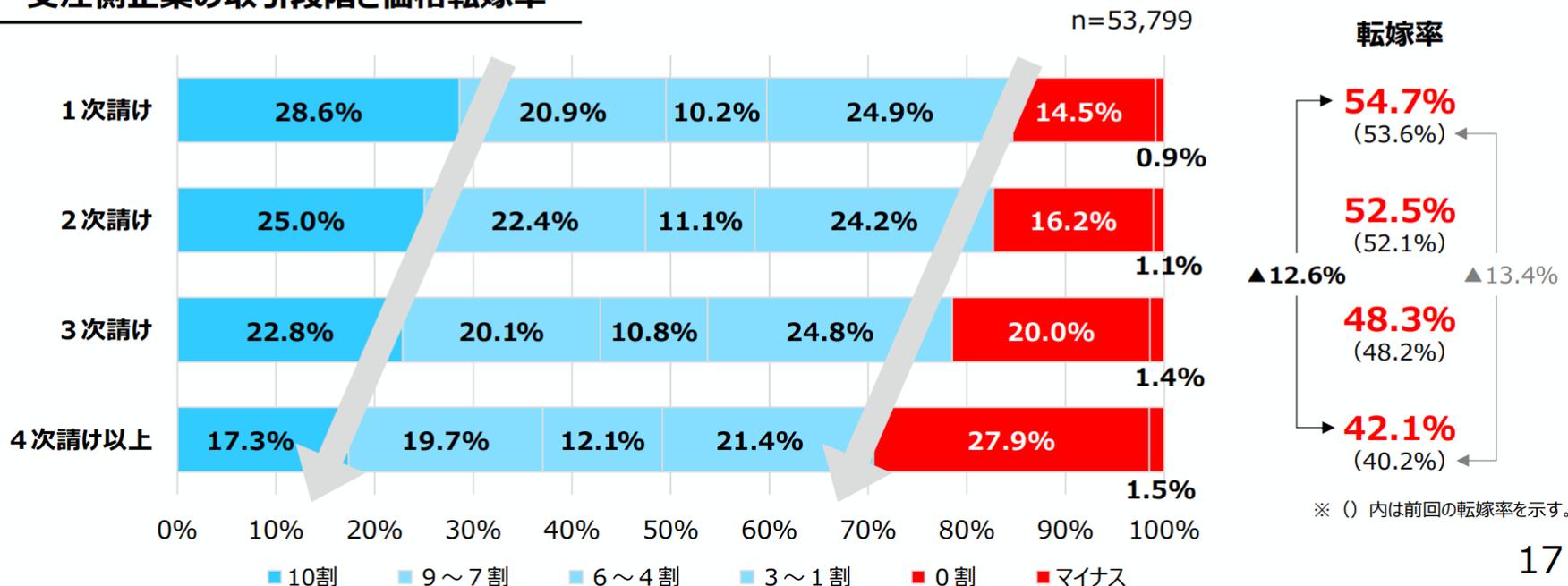
中小企業庁「価格交渉促進月間(2025年9月)フォローアップ調査」2025年11月28日付より抜粋

[https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/follow-up/dl/202509/result\\_01.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/follow-up/dl/202509/result_01.pdf)

## ①データで見る価格転嫁の実態（取引段階別転嫁率は？）

- **価格転嫁率は、1次請けの企業は5割超（54.7%）に対し、4次請け以上の企業は4割程度（42.1%）。**
- いずれの段階においても、前回と比較して**転嫁率は上昇傾向**にあり、1次請けの企業と4次請け以上の企業の**転嫁率の差は僅かに縮小**している。
- 一方、引き続き、受注側企業の**取引段階が深くなるにつれて価格転嫁率が低くなる**傾向がみられ、特に、**4次請け以上の階層**においては、「**全く転嫁できなかった**」又は「**減額された**」企業は、**3割**（29.5%）に上る。
  - 引き続き、取引階層の深い段階への**価格転嫁の浸透**が課題。

### 受注側企業の取引段階と価格転嫁率



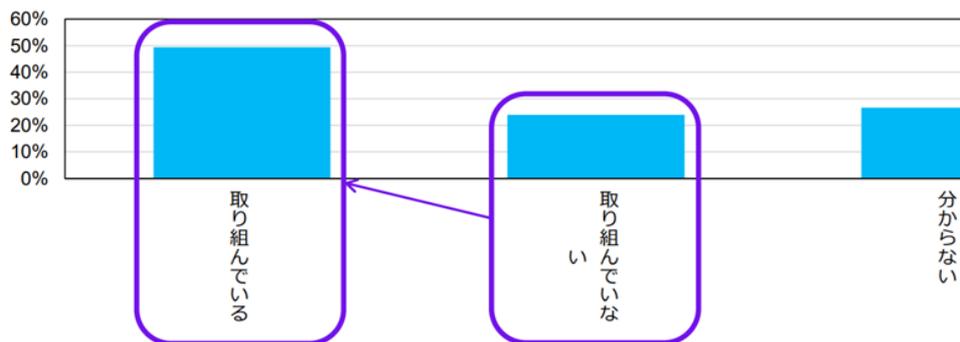
中小企業庁「価格交渉促進月間(2025年9月)フォローアップ調査」2025年11月28日付より抜粋  
[https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/follow-up/dl/202509/result\\_01.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/follow-up/dl/202509/result_01.pdf)

# ①データで見る価格転嫁の実態（採算可視化は？）

## ②採算可視化の取組状況（Ⅰ）全体的な傾向

- 採算可視化の取組状況は、「取り組んでいる」が49.4%となっており、**約半数の事業者が採算可視化に取り組んでいる**。また、「取り組んでいない」と回答があった事業者は、約1/4の24.0%程度となっている。

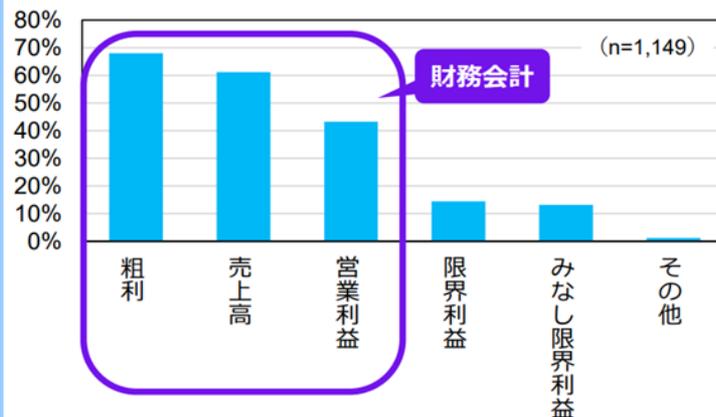
【採算可視化の取組状況の回答結果（SA）】



### ■ 採算可視化の範囲

- 採算可視化の範囲は、「粗利」が68.1%と最も多く、次いで「売上高」（61.2%）、「営業利益」（43.3%）の順になっている。中小企業・小規模事業者の採算可視化の範囲は、既存の財務会計としている場合が多く、独自の集計が必要な管理会計は少ないことが分かる。

【採算可視化の範囲の回答結果（MA）】



- 有識者委員会の構成は次のとおりである。

【有識者委員会の委員会名簿】

	氏名	所属・役職
座長	岡田 浩一	明治大学 経営学部教授
委員	越智 隆史	埼玉県よろず支援拠点 チーフコーディネーター
委員	黒澤 祐一	ブレイン・アンド・キャピタル・ソリューションズ株式会社 取締役 マネージングディレクター
委員	橋本 卓典	一般社団法人共同通信社 編集委員
委員	山内 清行	日本商工会議所 中小企業振興部長

中小企業庁「中小企業・小規模事業者の採算可視化に関する調査事業」2025年3月21日付より抜粋

<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikei/>

# 目次

## データで見る価格転嫁の実態と次の一手 ～公的な資料や「よろず支援拠点」を活用した連携支援～

### ①データで見る価格転嫁の実態

- ・価格交渉は行われたか？（価格交渉促進月間（2025年9月）フォローアップ調査より）
- ・転嫁率は？（価格交渉促進月間（2025年9月）フォローアップ調査より）
- ・業種別転嫁率は？（価格交渉促進月間（2025年9月）フォローアップ調査より）
- ・取引段階別転嫁率は？（価格交渉促進月間（2025年9月）フォローアップ調査より）
- ・採算可視化は？（中小企業・小規模事業者の採算可視化に関する調査事業より）

### ②BtoBの価格転嫁

- ・支援者は事業者に何から伝えるか？（公表資料の尊重と検索、パートナーシップ構築宣言）
- ・価格交渉時に使える知識（無料で提供されるデータや支援ツール等）
- ・価格交渉時に必要な原価計算（管理会計で望まれる原価計算と価格交渉時に使う原価計算）
- ・欲しい利益から考える顧客別や製品別価格交渉（儲かる経営キツク君の利用方法）
- ・ご参考（支援事例案内）

### ③BtoCの価格転嫁

- ・値上げ検討時に確認するマーケット調査
- ・値上げ検討時にも使える政府統計（マーケット調査）
- ・欲しい利益から考えるメニュー検討（儲かる経営キツク君の利用方法）
- ・値上げ検討時に確認するFL比率（飲食店向け）
- ・ご参考（支援事例案内）

### ④よろず支援拠点の活用について

- ・全国に価格転嫁サポーターを配置
- ・関東経済産業局内よろず支援拠点の連絡先と実施機関



## ②公的な資料を活用した支援（支援者は事業者に何から伝えるか） BtoBの価格転嫁：公表資料の尊重と検索 1 / 3



公正取引委員会

Japan Fair Trade Commission

労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針 ～取引適正化・価格転嫁促進に向けて～

### ★発注者としての行動③

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があるものとして尊重すること。

令和5年11月29日  
内閣官房  
公正取引委員会



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)を公開  
※次ページで案内

公正取引委員会「価格交渉アドバイザーによる価格交渉支援」より抜粋

<https://www.jftc.go.jp/dk/guideline/unyoukijun/romuhitenka.html>

## ②公的な資料を活用した支援（支援者は事業者に何から伝えるか） BtoBの価格転嫁：公表資料の尊重と検索 2 / 3

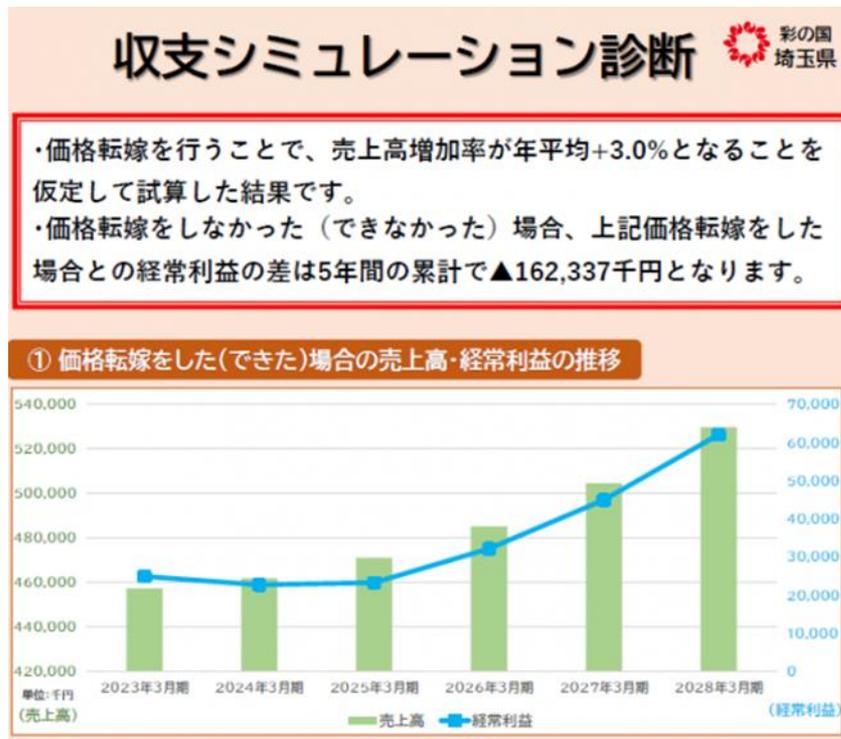
労務費	都道府県別の最低賃金やその上昇率	<a href="#">&gt; 厚生労働省「賃金」</a> <a href="#">&gt; 厚生労働省「賃金」</a>	原材料費	非鉄金属・金属相場等	<a href="#">&gt; 日本銀行「企業物価」</a>
	春季労使交渉の妥結額やその上昇率	<a href="#">&gt; 厚生労働省「賃金」</a> <a href="#">&gt; 連合 2024</a> <a href="#">&gt; 日本経済団体連合会「賃金」</a>		木材価格	<a href="#">&gt; 農林水産省「木材物価」</a>
	公共工事設計労務単価	<a href="#">&gt; 国土交通省「賃金」</a>		農林水産品	<a href="#">&gt; 財務省「貿易統計」</a>
	一般貨物自動車運送業に係る標準的な運賃	<a href="#">&gt; 国土交通省「運賃」</a> ※「令和6年4月1日」		エネルギーコスト	<a href="#">&gt; 財務省「貿易統計」</a> <a href="#">&gt; 資源エネルギー庁「エネルギー価格、卸価格」</a> <a href="#">&gt; 日本銀行「企業物価」</a>
	賃金指数	<a href="#">&gt; 厚生労働省「賃金」</a>	主要品目の価格推移（業種別）	<a href="#">&gt; 埼玉県「価格交渉支援」</a> ※主要な原材料物価	
	消費者物価指数	<a href="#">&gt; 総務省「消費物価」</a>			

中小企業庁「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)」より抜粋

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

## ②公的な資料を活用した支援（支援者は事業者に何から伝えるか） BtoBの価格転嫁：公表資料の尊重と検索 3 / 3

- ・主要な原材料価格(1,422品目)の推移を示す資料を簡易に作成可能  
（日本銀行の公表データに基づいており、正確性を担保）
- ・労務費データを分析できる機能を追加（令和7年3月12日実施済）  
（業種別の労務費データ表示可能／都道府県別の最低賃金データを表示可能）



埼玉県「価格交渉に役立つ各種支援ツール」より抜粋

<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0801/library-info/kakakukoushoutool.html>

## ②公的な資料を活用した支援（支援者は事業者に向から伝えるか） BtoBの価格転嫁：パートナーシップ構築宣言



パートナーシップ  
構築宣言とは

宣言するメリット

宣言の登録

会議・イベント

登録企業リスト

HOME > 登録企業リスト

### 登録企業リスト



現在の登録数

84,031 社

事業者が、**サプライチェーン全体の付加価値向上、大企業と中小企業の共存共栄**を目指し、「発注者」側の立場から、「**代表権のある者の名前**」で宣言するものです。

パートナーシップ構築宣言HPより抜粋

<https://www.biz-partnership.jp/index.html>

## ②公的な資料を活用した支援（交渉時に使える知識） BtoBの価格転嫁：人件費増加額シミュレーション

**ミラサポplus** 中小企業庁  
賃上げ・最低賃金対応支援特設サイト

賃上げ必要額・収益分析のツールとヒント、相談窓口、補助金等の支援策などをまとめています。

STEP1

事業所がある都道府県

埼玉県

あなたの事業所がある都道府県の最低賃金額

改定前 1078円	改定後 1141円	発効日 2025年11月01日
--------------	--------------	--------------------

The illustration features a central figure of a man in a green suit. To his left, a circular callout shows stacks of money with the text '賃上げ' (Wage Increase). Below this, the main text reads '賃上げで会社も社員も強くなる!' (Wage increase makes both the company and employees stronger!). To the right, another circular callout shows a man with arms raised and the text '人材定着 生産性向上' (Talent Retention, Productivity Improvement). Further right, a yellow circle contains a bar chart and the text '売上UP!' (Sales Increase!).

ミラサポplus「賃上げ・最低賃金対応支援特設サイト」より抜粋  
<https://mirasapo-plus.go.jp/chinage/>

## ②公的な資料を活用した支援（交渉時に使える知識） BtoBの価格転嫁：取引別交渉法＋データ

### 価格転嫁ナビ

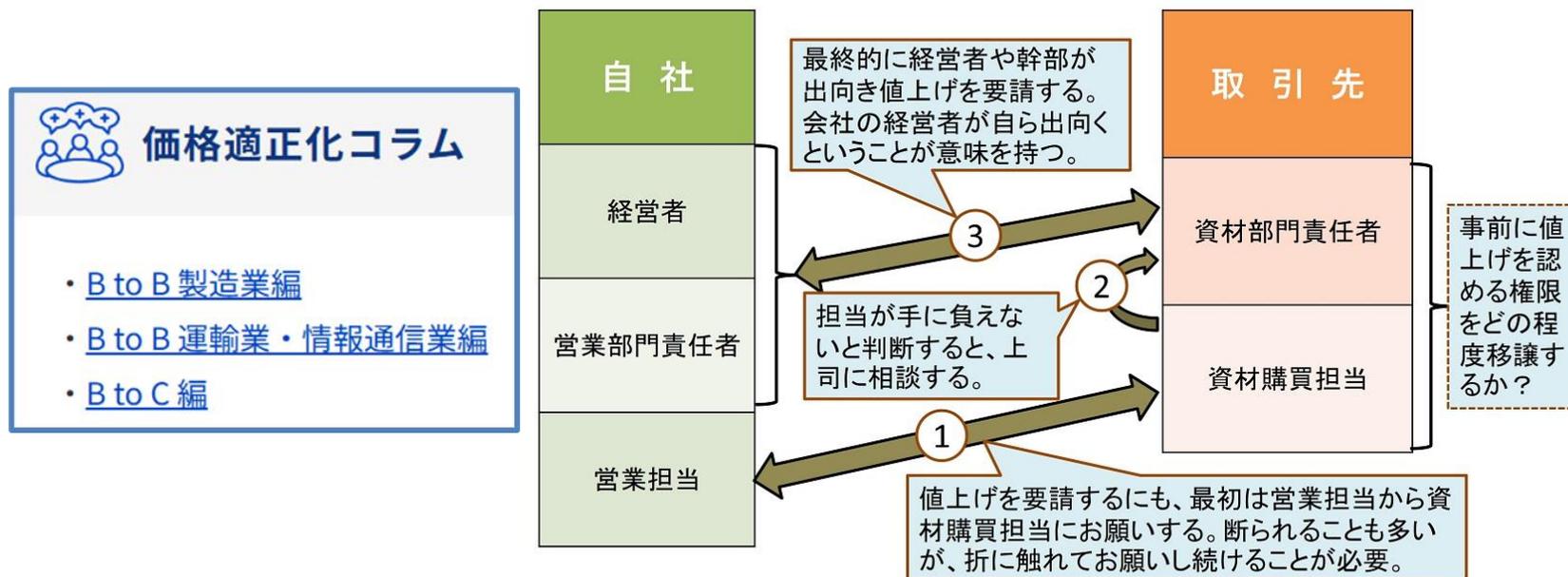
値上げをしたい！

売上や利益をアップしたい！

価格転嫁に向けた受注者の取り組みをバックアップ！

挑みつづける、変わらぬ意志で。

東京商工会議所

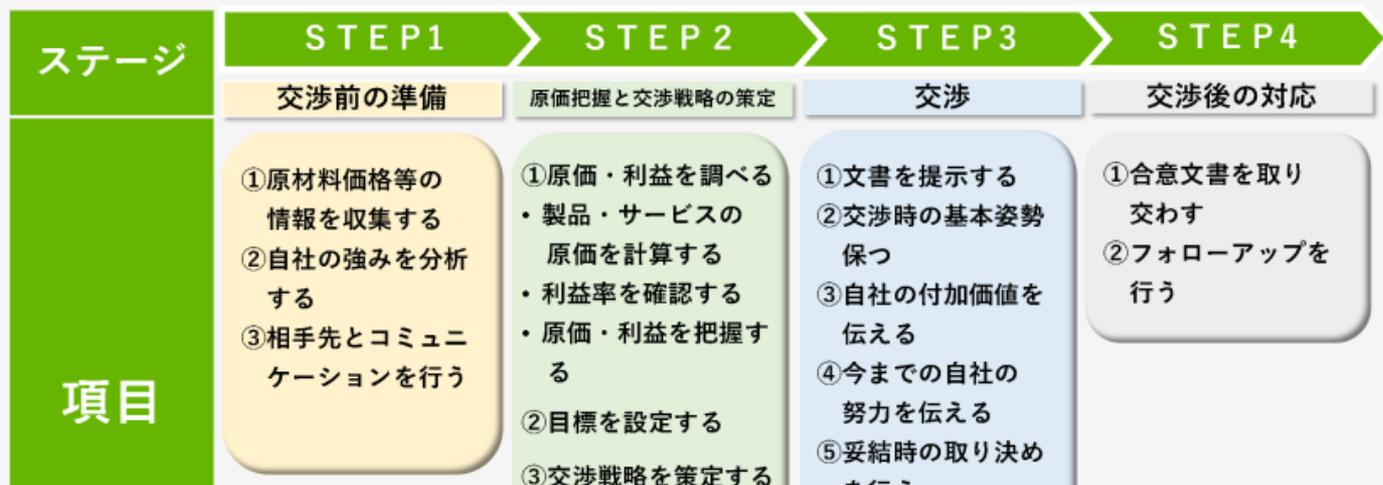


東京商工会議所「価格転嫁ナビ」より抜粋  
<https://www.tokyo-cci.or.jp/kakaku-support/>

## ②公的な資料を活用した支援（交渉時に使える知識）

### BtoBの価格転嫁：価格交渉の進め方＋労務費増加額試算ツール

#### 価格交渉の進め方（全体像）



公益財団法人 東京都中小企業振興公社

#### 労務費の増加額試算

黄色部のみ入力可

・ 期間内における賃金上昇額

	過去	現在	①賃金増加合計額
基準年 <sup>※1</sup>	2019	2024	32,507

単価は春季労使交渉・中小企業業種別妥結結果の公表値を使用

東京都中小企業振興公社「価格交渉アドバイザーによる価格交渉支援」より抜粋

[https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/shitauke/soudan/price\\_negotiation.html](https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/shitauke/soudan/price_negotiation.html)

## ②公的な資料を活用した支援（交渉時に使える知識） BtoBの価格転嫁：価格交渉で使えるノウハウ

### 価格交渉で使えるテクニック



#### ①交渉の前に準備しておくこと

- 対象となる製品(部品)固有の情報を整理しましょう。
  - これまでの販売量と価格の推移、価格変更の理由
  - 原価構成(材料費、加工費、管理費、粗利など)
- 相手にとって、自社がどのくらい重要な取引先なのか把握しましょう。
  - 現在の競合はどれくらいの価格と品質で製品を提供しているか。
  - なぜ自社が受注できていたか。
- 値上げした場合の相手のメリット、または値上げしない場合、相手に生じるデメリットは何か、考えましょう。
  - 価格変更は安定供給や品質安定にどのような影響があるか。
  - 代案として相手に提案できる価格以外のメリットはあるか。
- 相手との取引関係を確認しましょう。
  - 下請法が適用される取引か。
  - どのくらい相手との付き合い(取引期間)があるか。
  - 決算書を相手に開示し、経営状況を把握されているか。
  - 相手への依存度はどのくらいか。
- 「提示価格」と「留保価格」を考慮した上で、目標価格を設定しましょう。
  - 交渉相手に提示する理想的な価格「提示価格」をどのくらいの金額にするか。
  - 自社が譲歩できる最低の価格「留保価格」はどのくらいか。

#### ②いざ交渉を開始しましょう

- 交渉のテーブルを設定するよう要請しましょう。
  - 「価格改定検討のお願い」など、文書を発行し、相手に通知しましょう。
- 目標価格に近づけるよう交渉しましょう。
  - 事前に整理した情報を把握して交渉に臨み、合理的なデータを提示しましょう。
  - 値上げの必要性を説明したら、まずは「提示価格」を提案し、相手の反応を見ましょう。売買の交渉の場では相手に先に提案させる方が有利という見方もありますが、最初に提示された金額は交渉の範囲を限定する効果があると言われています。
- 必要に応じて、対案・代案を提示しましょう。
  - 段階的に値上げを進めることを提案しましょう。
  - 自社で受け入れが可能な取引条件を提示した上で、値上げを提案しましょう。
  - 取引価格が据え置かれる場合は、相手に引換条件の提案を求めましょう。(材料や製造工程などの条件変更、など)

中小企業庁「価格交渉ハンドブック～価格転嫁の実現に向けた交渉準備～(初級編)」より抜粋

[https://www.meti.go.jp/press/2023/07/20230710003/20230710003-1.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.meti.go.jp/press/2023/07/20230710003/20230710003-1.pdf?utm_source=chatgpt.com)

## ②公的な資料を活用した支援（交渉時に使える知識） BtoBの価格転嫁：価格交渉ハンドブック（改訂版）



中小企業庁「【改訂版】中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック」より抜粋  
[https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/pamflet/kakaku\\_kosho\\_handbook.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/pamflet/kakaku_kosho_handbook.pdf)

## ②公的な資料を活用した支援（価格交渉時に必要な原価計算）

BtoBの価格転嫁：管理会計の原価計算と価格交渉時の参考にする原価計算

管理会計で望まれる原価計算→財務会計と数値を一致させる（管財一致）

		合 計	A 製品	B 製品	備 考
直接費	直接材料費	4,000,000	2,400,000	1,600,000	主要材料
	直接労務費	2,400,000	1,600,000	800,000	工場人件費
	直接経費	1,700,000	1,000,000	700,000	外注費
間接費	間接材料費	1,000,000	555,556	444,444	補助材料
	間接労務費	600,000	400,000	200,000	雑役
	間接経費	300,000	200,000	100,000	電力料 etc
合 計（円）		10,000,000	6,155,556	3,844,444	
包装数量（袋）		50,000	30,000	20,000	
1袋当たりの原価（円/袋）			@ 205	@ 192	

製品別、顧客別、部門別原価など、詳細な原価管理は理想。

現実的には、理想的な原価管理の体制構築は、多くの事業者で困難を伴う。

**価格交渉時に使う原価計算→簡便的な計算に基づくことが多い！**

**顧客に利益額まで伝える必要はない。交渉資料は外部データを使う。**

J-NET21「よくわかる食品原価管理の基本とポイント」より抜粋

<https://j-net21.smrj.go.jp/special/foods12/20.html>

## ②公的な資料を活用した支援（価格交渉時に必要な原価計算） BtoBの価格転嫁：管理会計の原価計算と価格交渉時の参考にする原価計算

- ・儲かる経営キツク君  
（「過去」からの変化から、「現状」を知り、「将来」を考える）
- ・“価格転嫁”検討ツール  
（商品別(取引先別)の収支状況を把握、数値を入れ替えて検証、  
目指すべき取引価格を試算）

利益を得るための売上高をシミュレーションできる

### 儲かる経営キツク君

原価管理  
管理会計  
のキツカケに

- ① 商品・取引先ごとの収支を把握できる
- ② 伸ばすべき商品・取引先が分かる
- ③ 価格転嫁の目安を検討できる
- ④ 利益を確保する事業戦略を検討できる

### 価格転嫁の必要性が“どのくらい”かみえる “価格転嫁”検討ツール

- ① 商品別の収支状況を把握
- ② 数値を入れ替えて検証
- ③ 目指すべき取引価格を試算

中小機構「儲かる経営キツク君」「価格転嫁検討ツール」より抜粋

<https://kakakutenka.smrj.go.jp/moukaru/index.html>

<https://kakakutenka.smrj.go.jp/kakakukentou/>



## ②BtoBの価格転嫁（欲しい利益から考える顧客別や製品別価格交渉） 儲かる経営キツク君を使った「顧客別欲しい利益」の計算例 1 / 3

利益を得るための売上高をシミュレーションできる

### 儲かる経営キツク君

原価管理  
管理会計  
のキツク君

- ① 商品・取引先ごとの収支を把握できる
- ② 伸ばすべき商品・取引先が分かる
- ③ 価格転嫁の目安を検討できる
- ④ 利益を確保する事業戦略を検討できる

検討をはじめ

(登録不要・無料)

### 業種を選択する

選択した業種に合わせた勘定項目が表示されます。

製造業・建設業    卸売業・小売業・サービス業・その他    物流事業    個人事業

原価報告書または損益計算書の売上原価がある場合はチェック

ステップ①に進む

	過去	現状
年度 ?	2021 年度	年度を入力 年度
売上高 ?	1,200,000	1,200,000
売上原価 ?	1,000,000	1,150,000
原材料費 ?		
労務費 ?		
外注費 ?		
減価償却費 ?		
水道光熱費		
水道光熱費を直接入力。または下記から明細を入力		
<input type="checkbox"/> 明細から入力 ?		
物流費 ?		
販管費 ?	100,000	100,000

入力

入力

保存したデータがステップ②に引き継がれます。  
ステップ②に進む際は、必ず保存をしてください。

保存する

クリア

印刷

ステップ②に進む

中小機構「儲かる経営キツク君」より抜粋 <https://kakakutenka.smrj.go.jp/moukaru/index.html>



## ②BtoBの価格転嫁（欲しい利益から考える顧客別や製品別価格交渉） 儲かる経営キツク君を使った「顧客別欲しい利益」の計算例2 / 3

商品・取引先を追加 

←2回ボタン押す

必須入力

単位：円

年度	個別商品・取引先	個別商品・取引先	個別商品・取引先
商品名または取引先名 ?	Aスーパー	Bコンビニ	Cデパート
販売数量 ?	1	1	1
	全体に占める割合↓	金額を直接入力する↓	個別売上に占める割合↓
売上高	1,200,000 × 41.7%	500,000	100%
	↓「全体の割合」を取込		
その他	1,250,000 × 41.7%	521,250	104.1%
営業利益	-50,000	-21,250	
営業利益率	-4.2%	-4.2%	
	全体に占める割合↓	金額を直接入力する↓	個別売上に占める割合↓
	1,200,000 × 33.3%	400,000	100%
	↓「全体の割合」を取込		
	1,250,000 × 33.3%	416,250	104.1%
	全体に占める割合↓	金額を直接入力する↓	個別売上に占める割合↓
	1,200,000 × 25%	300,000	100%
	↓「全体の割合」を取込		
	1,250,000 × 25%	312,500	104.1%
	商品・取引先を削除 	商品・取引先を削除 	商品・取引先を削除 

入力

各ボタン押す

保存したデータがステップ③に引き継がれます。  
ステップ③に進む際は、必ず保存をしてください。

保存する

クリア

印刷 

ステップ③に進む ▶



## ②BtoBの価格転嫁（欲しい利益から考える顧客別や製品別価格交渉） 儲かる経営キツク君を使った「顧客別欲しい利益」の計算例3 / 3

←ボタン押す

ステップ②の商品・取引先データを取り込む

当画面で編集後に、再度「ステップ②の商品・取引先データを読み込む」ボタンを押すと、  
当画面で編集していた値が消えて、ステップ2の値が再読み込みされます。

年度	将来	個別商品・取引先		個別商品・取引先		個別商品・取引先		
商品名または取引先名		Aスーパー		Bコンビニ		Cデパート		
目標価格		571,250円		446,250円		332,500円		
		現状の価格	増減額	増減率	現状の価格	増減額	増減率	
		500,000円	+ 71,250円	114.3%	400,000円	+ 46,250円	111.6%	
販売数量 ?								
	円	円	円	円	円	円	円	
売上高	1,200,000	1,350,000	$500,000 \times 114.3\% =$	571,250	$400,000 \times 111.6\% =$	446,250	$300,000 \times 110.8\% =$	332,500
営業利益	-50,000	100,000	$-21,250 \times -235\% =$	50,000	$-16,250 \times -184\% =$	30,000	$-12,500 \times -160\% =$	20,000
営業利益率	-4.2%	7.4%		8.8%		6.7%		6%
(総コストの内訳)	円	円	円	円	円	円	円	
その他	1,250,000	1,250,000	$521,250 \times 100\% =$	521,250	$416,250 \times 100\% =$	416,250	$312,500 \times 100\% =$	312,500

欲しい将来利益になるように顧客A～Cの利益額を入れる <sup>1</sup>



編集内容を保存したい場合は、必ず「保存する」ボタンを押してください。  
また、保存した内容を呼び出したい場合は、ブラウザの「再読み込み（更新）」を行ってください。

保存する

クリア

印刷



## ②BtoBの価格転嫁（ご参考2：事例案内：BtoB 1 / 2）



油揚の検品作業

埼玉県

経営改善

製造業

株式会社 富岡食品

大正15年創業、業務用の売上が約7割を占める独立系の大豆加工品メーカー。大手コンビニにおでんを納入しているほか、味に厳しい全国有数の大手外食チェーンに製品を提供するなど、原料と味にこだわった大豆加工品には定評がある。

👤 富岡 宏臣(とみおか ひろおみ)

📍 〒366-0828  
埼玉県深谷市東大沼229-1

☎ 048-571-5254

👥 ~300人

🌐 <https://www.tomiokafoods.co.jp/>

販売戦略見直しと値上げで経営回復

# 次なる目標は海外への挑戦！

中小企業基盤整備機構「令和6年度よろず支援拠点 成果事例集」P62より抜粋

<https://www.smrj.go.jp/supporter/yorozu/fbrion0000004an2-att/f7mbjf00000011mo.pdf>



## ②BtoBの価格転嫁（ご参考2：事例案内：BtoB 2 / 2）

### 1. 相談のきっかけ

#### コロナ禍で外食産業向け売上が悪化し経営に打撃

売上の15%を占めていた大手コンビニ向けのおでん用厚揚げ、がんもどきの販売は、コンビニ店舗側のオペレーション見直しによって数年前から大幅に減少。そこにコロナ禍が直撃したことでコンビニおでんが売れなくなり、さらに外食産業向けの売上也も激減したことが重なり、経営に大きな打撃を受けた。同社は財務が厳しい状況となり経営改善が急務となった折、商工中金熊谷支店から当拠点を紹介され、何とかしたいと相談に至った。



丁寧に1個1個がんもどきを検品

### 3. 支援内容

#### 販売戦略と営業手法を見直して価格値上げ交渉に挑む

戦略として、高付加価値・高利益率製品に集中し、日配品などの低利益製品は積極的に販売しない方針を提案。営業においては訪問目的を明確にし「聞き出す」ことの重視と、データベースの管理方法についてアドバイス。特に接戦案件は重要であり、明確に管理して進捗と戦略をチームで共有することを提案した。また、営業全員の成果が上がるように、成功している営業手法をロールプレイングで学ぶことを支援した。利益が出ない製品も含めて全製品の値上げ交渉を提案し、価格交渉ツールを紹介。交渉の進捗は毎月管理を促した。相談者は積極的に改善に努め、アドバイスはすべて実施された。相談の際は毎回金融機関が同席し、他機関とも連携してサポートを行った。

### 2. 課題

#### 営業面の問題と利益を生まない製品販売が業績悪化の原因

食品業界に精通しているCOは販売における弱点を分析し営業面では訪問件数の少なさ、売上計画や営業会議の内容、営業方法と管理に問題があることがわかった。また、海外輸入の大豆原材料の高騰と光熱費の値上がりのため、利益が出ない製品や利益率が低い製品も散見された。それらを値上げすることなく販売し続けているため、社内努力ではカバーしきれず業績は振るわなかった。同社の製品は大手コンビニや大手外食チェーンに提供されており、非常においしいと評判がよくポテンシャルも高いが、コロナ禍による打撃など外部環境が原因で業績が悪化している一面もあった。



秘伝のタレが染みた  
おいなりさん

### 4. 支援の成果

#### 経常利益は約7倍！新規顧客開拓と価格交渉で立て直す

製品の拡販戦略と値上げ交渉を実施し、値上げを実現。味が評判で新規獲得件数は、4～5倍に増加。外食産業が復活し、売上高は令和6年3月期で、昨対比115.8%。経常利益は同期昨対比696%となり、債務超過が解消した。直近では、工場のラインを合理化し省人化の設備投資を提案、今期から本格稼働を予定している。今後は粗利が高い製品の拡販と値上げ交渉に加え、海外への輸出拡大を狙う。



料理に使いやすいきざみ揚げ

中小企業基盤整備機構「令和6年度よろず支援拠点 成果事例集」P62より抜粋

<https://www.smrj.go.jp/supporter/yorozu/fbrion000004an2-att/f7mbjf0000011mo.pdf>



# 目次

## データで見る価格転嫁の実態と次の一手 ～公的な資料や「よろず支援拠点」を活用した連携支援～

### ①データで見る価格転嫁の実態

- ・ 価格交渉は行われたか？（価格交渉促進月間（2025年9月）フォローアップ調査より）
- ・ 転嫁率は？（価格交渉促進月間（2025年9月）フォローアップ調査より）
- ・ 業種別転嫁率は？（価格交渉促進月間（2025年9月）フォローアップ調査より）
- ・ 取引段階別転嫁率は？（価格交渉促進月間（2025年9月）フォローアップ調査より）
- ・ 採算可視化は？（中小企業・小規模事業者の採算可視化に関する調査事業より）

### ②BtoBの価格転嫁

- ・ 支援者は事業者从何から伝えるか？（公表資料の尊重と検索、パートナーシップ構築宣言）
- ・ 価格交渉時に使える知識（無料で提供されるデータや支援ツール等）
- ・ 価格交渉時に必要な原価計算（管理会計で望まれる原価計算と価格交渉時に使う原価計算）
- ・ 欲しい利益から考える顧客別や製品別価格交渉（儲かる経営キツク君の利用方法）
- ・ ご参考（支援事例案内）

### ③BtoCの価格転嫁

- ・ 値上げ検討時に確認するマーケット調査
- ・ 値上げ検討時にも使える政府統計（マーケット調査）
- ・ 欲しい利益から考えるメニュー検討（儲かる経営キツク君の利用方法）
- ・ 値上げ検討時に確認するFL比率（飲食店向け）
- ・ ご参考（支援事例案内）

### ④よろず支援拠点の活用について

- ・ 全国に価格転嫁サポーターを配置
- ・ 関東経済産業局内よろず支援拠点の連絡先と実施機関



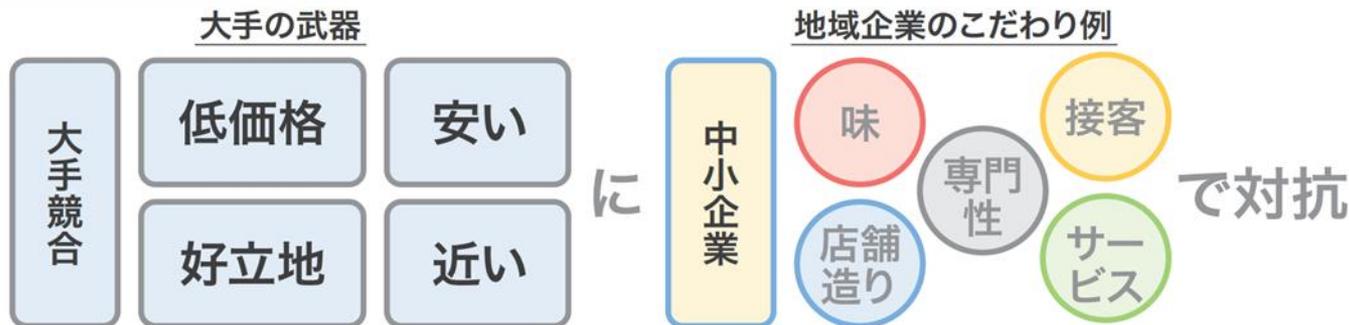
# ③公的な資料を活用した支援（価格交渉時に必要な原価計算） BtoCの価格転嫁（値上げ検討時に確認するマーケット調査） 飲食店

## 中小飲食業の目利き（基本原則・商圈） その1

飲食業  
基本原則・商圈

### 1 中小規模の飲食業 戦いの基本原則

「安い」「近い」と、どのように戦っていくか？  
～選ばれるお店とは～



### 2 商圈の感覚

～普段の感覚から商圈をイメージしましょう～

大まかな商圈イメージ

商圈	移動手段	イメージ	感覚
1次商圈 半径350～500m	徒歩で15分以内	小規模な飲食店	大人の歩幅を約70cmとして500～700歩強、自転車ですと2～3分の範囲です。
2次商圈 半径3～4km	自転車で15分以内	そこそこ美味しい小規模な飲食店	歩くと1時間前後かかる範囲です。歩いて行くイメージではないかもしれません。
3次商圈 半径15km以内	車で30分以内	地元でも大人気の飲食店	音楽を6～7曲聞いて到着する感覚です。

金融庁「業種別支援の着眼点」より抜粋

<https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/gyousyubetu.html>



### ③公的な資料を活用した支援（価格交渉時に必要な原価計算） BtoCの価格転嫁：値上げ検討時にも使える政府統計（マーケット調査）

**e-Stat** 統計で見る日本  
政府統計の総合窓口

お問い合わせ | ヘルプ | English

ochi.takafumi@saitama-j.or.jp マイページ ログアウト

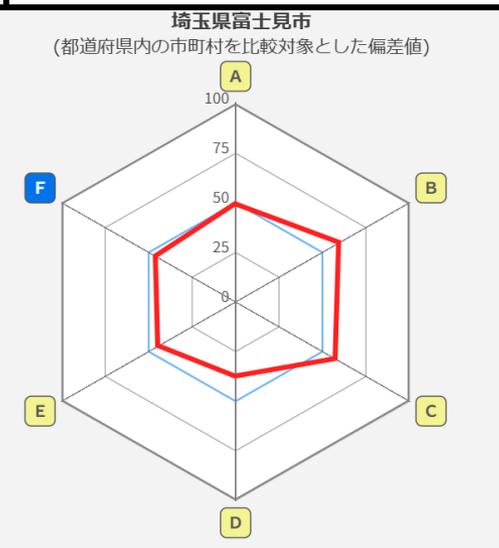
●統計データを探す (政府統計の調査結果を探します)

すべての統計データを一覧から探す  
分野別の統計データを探す  
組織別の統計データを探す

キーワード検索:  検索

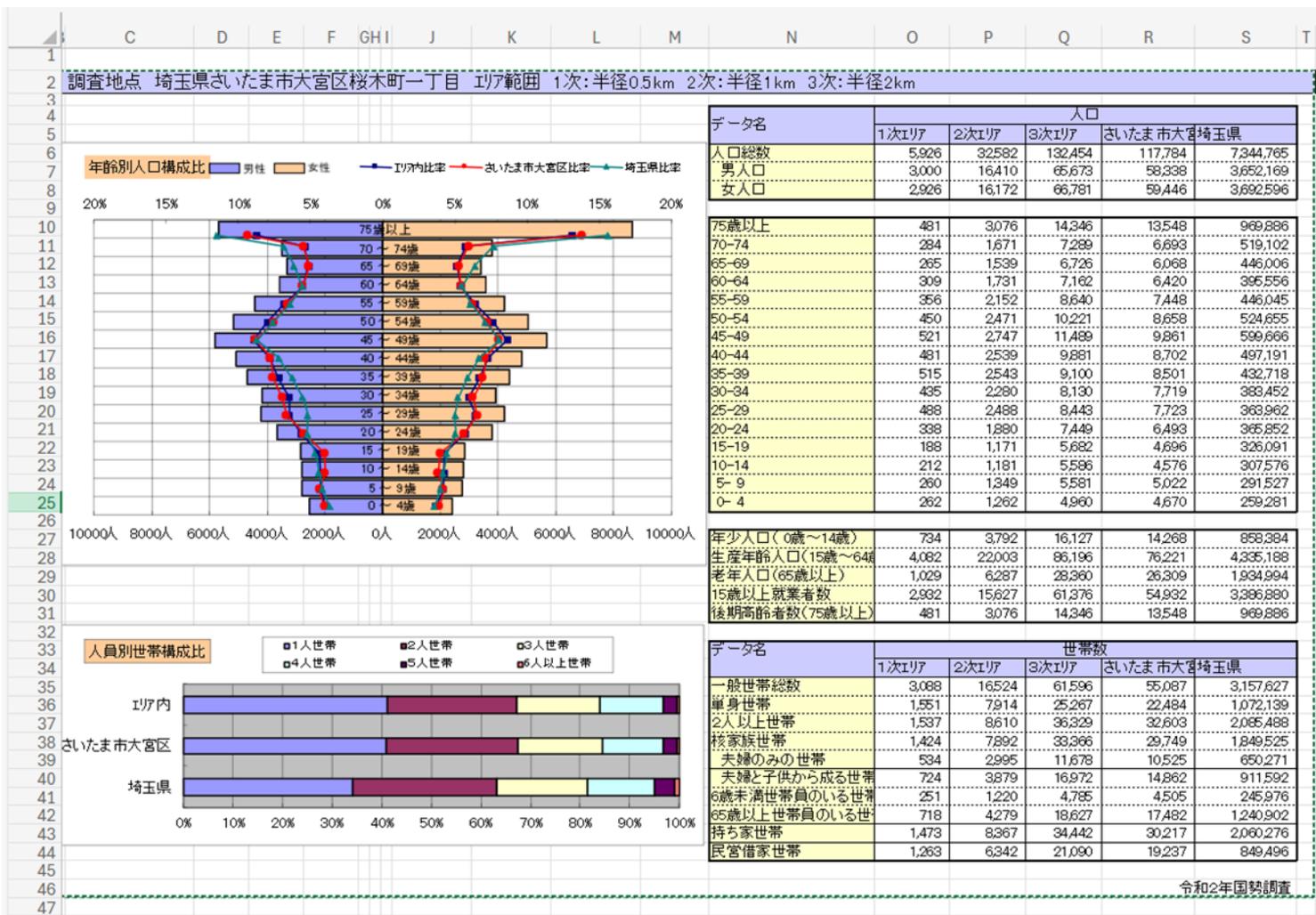
レーダーチャートの見方

項目名	埼玉県富士見市	
	データ	順位
A 人口増減率 [%]	3.48	103位 / 1737
B 転入超過率 (日本人移動者) [%]	0.57	105位 / 1740
C 課税対象所得 (納税義務者 1人当たり) [千円]	3,659.3	147位 / 1741
D 持ち家比率 [%]	57.8	935位 / 1086
E 一般診療所数 (人口10万人当たり) [施設]	56.3	1320位 / 1740
F 介護老人福祉施設数 (詳細票) (65歳以…) [所]	15.4	1352位 / 1737



政府統計の総合窓口「e-Stat」より抜粋 <https://www.e-stat.go.jp/>  
 ※ご参考動画「01 e-Statってなに? ~初めての統計入門~」  
<https://www.youtube.com/watch?v=39NW-vGtA5k>

### ③ 公的な資料を活用した支援（価格交渉時に必要な原価計算） BtoCの価格転嫁：値上げ検討時にも使える政府統計（マーケット調査）



政府統計の総合窓口「e-Stat」より抜粋 <https://www.e-stat.go.jp/>  
 ※上記データはご参考資料「埼玉県さいたま市大宮区桜木町(埼玉県よろず支援拠点住所地)」

### ③BtoCの価格転嫁（欲しい利益から考えるメニュー検討） 儲かる経営キツク君を使った「メニュー別欲しい利益」の計算例 1 / 5

利益を得るための売上高をシミュレーションできる

#### 儲かる経営キツク君

原簿管理  
管理会計  
のキツク君に

- ① 商品・取引先ごとの収支を把握できる
- ② 伸ばすべき商品・取引先が分かる
- ③ 価格転嫁の目安を検討できる
- ④ 利益を確保する事業戦略を検討できる

検討をはじめよう  
(登録不要・無料)

#### 業種を選択する

選択した業種に合わせた勘定項目が表示されます。

製造業・建設業  卸売業・小売業・サービス業・その他  物流事業  個人事業

ステップ①に進む

必須入力

単位： ? 円

	過去	現状
年度 ?	2021 年度	年度を入力 年度
売上高 ?	1,200,000	1,200,000
売上原価 ?	360,000	450,000
販管費 ?	740,000	850,000
役員報酬 ?		
給与・賃金 ?		
賞与 ?		
法定福利費 ?		

入力

保存したデータがステップ②に引き継がれます。  
ステップ②に進む際は、必ず保存をしてください。

保存する

クリア

印刷

ステップ②に進む

中小機構「儲かる経営キツク君」より抜粋 <https://kakakutenka.smrj.go.jp/moukaru/index.html>



### ③BtoCの価格転嫁（欲しい利益から考えるメニュー検討）

## 儲かる経営キツク君を使った「メニュー別欲しい利益」の計算例 2 / 5

商品・取引先を追加

←3回ボタン押す

必須入力

単位：円

年度	個別商品・取引先	個別商品・取引先	個別商品・取引先	個別商品・取引先
商品名または取引先名	アルコールドリンク	ソフトドリンク	人気メニュー	あまり出ないメニュー
販売数量	1,000	500	1,000	400
売上高	1,200,000			
原材料費	450,000			
その他	850,000			
営業利益	-100,000			
営業利益率	-8.3%			

入力

最初に「全体の割合を取込」を押し売上比率で按分を確認、その後、原材料費の欄に指定の数値を入れてください。  
 ※原材料費は実際原価に近くし、その他は売上按分した場合

保存したデータがステップ③に引き継がれます。  
 ステップ③に進む際は、必ず保存をしてください。

保存する

クリア

印刷

ステップ③に進む ▶



### ③BtoCの価格転嫁（欲しい利益から考えるメニュー検討）

## 儲かる経営キツク君を使った「メニュー別欲しい利益」の計算例3 / 5

ステップ②の商品・取引先データを取り込む

←ボタン押す

当画面で編集後に、再度「ステップ②の商品・取引先データを読み込む」ボタンを押すと、

当画面で編集していた値が消えて、ステップ2の値が再読み込みされます。

年度	将来	個別商品・取引先 アルコールドリンク			個別商品・取引先 ソフトドリンク			個別商品・取引先 人気メニュー			個別商品・取引先 あまり出ないメニュー		
商品名または取引先名		444円			262円			555円			680円		
目標価格		現状の価格	増減額	増減率	現状の価格	増減額	増減率	現状の価格	増減額	増減率	現状の価格	増減額	増減率
		400円	44円	110.8%	200円	62円	130.6%	500円	55円	110.9%	500円	180円	136%
販売数量		400			100			500			200		
売上高	1,200,000	1,400,000	$400,000 \times 110.8\% = 443,050$	$100,000 \times 130.6\% = 130,550$	$500,000 \times 110.9\% = 554,450$	$200,000 \times 136\% = 271,950$							
営業利益	-100,000	100,000	$16,950 \times 354\% = 60,000$	$9,450 \times 423\% = 40,000$	$-54,450 \times \text{ } = \text{ }$	$-71,950 \times \text{ } = \text{ }$							
営業利益率	-8.3%	7.1%	13.5%	30.6%	0%	0%							
(総コストの内訳)													
原材料費	450,000	450,000	$100,000 \times 100\% = 100,000$	$20,000 \times 100\% = 20,000$	$200,000 \times 100\% = 200,000$	$130,000 \times 100\% = 130,000$							
その他	850,000	850,000	$283,050 \times 100\% = 283,050$	$70,550 \times 100\% = 70,550$	$354,450 \times 100\% = 354,450$	$141,950 \times 100\% = 141,950$							

欲しい将来利益になるように顧客A~Cの利益額を入れる



### ③BtoCの価格転嫁（欲しい利益から考えるメニュー検討） **一律100円UP** 儲かる経営キツク君を使った「メニュー別欲しい利益」の計算例4 / 5

商品名または取引先名	年度	将来	個別商品・取引先			個別商品・取引先			個別商品・取引先			個別商品・取引先		
			アルコールドリンク			ソフトドリンク			人気メニュー			あまり出ないメニュー		
目標価格			504円			302円			605円			605円		
			現状の価格	増減額	増減率	現状の価格	増減額	増減率	現状の価格	増減額	増減率	現状の価格	増減額	増減率
			400円	+104円	125.8%	200円	+102円	150.6%	500円	+105円	120.9%	500円	+105円	121%
販売数量 ?			1,000			500			1,000			400		
	円	円	円			円			円			円		
売上高	1,200,000	1,500,000	400,000	×125.8% =	503,050	100,000	×150.6% =	150,550	500,000	×120.9% =	604,450	200,000	×121% =	241,950
営業利益	-100,000	200,000	16,950	×708% =	120,000	9,450	×634% =	60,000	-54,450	×-91.8% =	50,000	-71,950	×41.7% =	-30,000
営業利益率	-8.3%	13.3%	23.9%			39.9%			8.3%			-12.4%		
(総コストの内訳)	円	円	円			円			円			円		
原材料費	450,000	450,000	100,000	×100% =	100,000	20,000	×100% =	20,000	200,000	×100% =	200,000	130,000	×100% =	130,000
その他	850,000	850,000	283,050	×100% =	283,050	70,550	×100% =	70,550	354,450	×100% =	354,450	141,950	×100% =	141,950



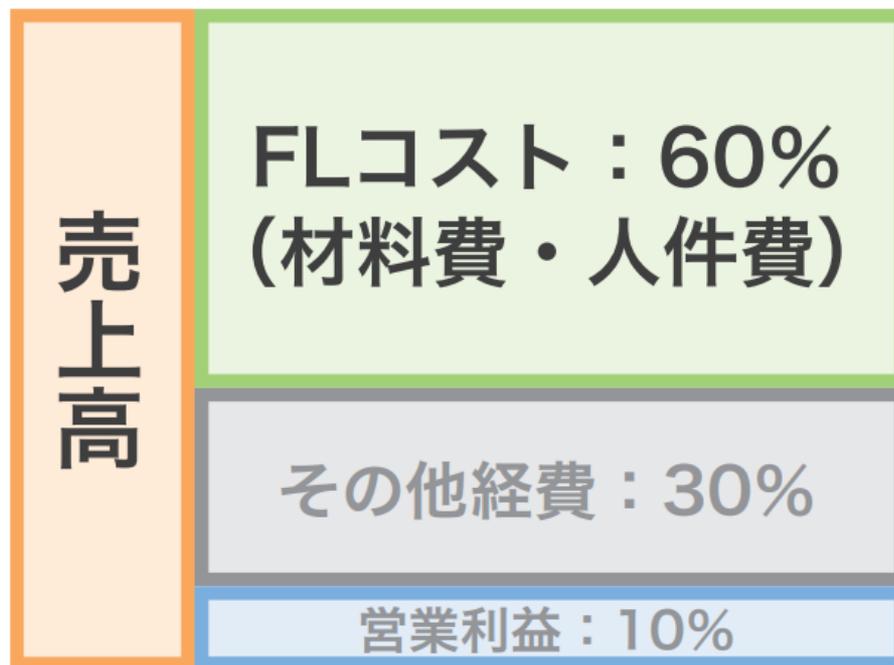
### ③BtoCの価格転嫁（欲しい利益から考えるメニュー検討） **飲み物だけUP** 儲かる経営キツク君を使った「メニュー別欲しい利益」の計算例 5 / 5

年度	将来	個別商品・取引先			個別商品・取引先			個別商品・取引先			個別商品・取引先		
商品名または取引先名		アルコールドリンク			ソフトドリンク			人気メニュー			あまり出ないメニュー		
目標価格		504円			382円			505円			505円		
		現状の価格	増減額	増減率	現状の価格	増減額	増減率	現状の価格	増減額	増減率	現状の価格	増減額	増減率
販売数量 ?		400円	+104円	125.8%	200円	+182円	190.6%	500円	+5円	100.9%	500円	+5円	101%
		1,000			500			1,000			400		
		円	円		円	円		円	円		円	円	
売上高	1,200,000	1,400,000	400,000 × 125.8% =	503,050	100,000 × 190.6% =	190,550	500,000 × 100.9% =	504,450	200,000 × 101% =	201,950			
営業利益	-100,000	100,000	16,950 × 708 % =	120,000	9,450 × % =	100,000	-54,450 × 91.8 % =	-50,000	-71,950 × 97.3 % =	-70,000			
営業利益率	-8.3%	7.1%		23.9%		52.5%		-9.9%		-34.7%			
(総コストの内訳)		円	円		円	円		円	円		円	円	
原材料費	450,000	450,000	100,000 × 100 % =	100,000	20,000 × 100 % =	20,000	200,000 × 100 % =	200,000	130,000 × 100 % =	130,000			
その他	850,000	850,000	283,050 × 100 % =	283,050	70,550 × 100 % =	70,550	354,450 × 100 % =	354,450	141,950 × 100 % =	141,950			



- ③公的な資料を活用した支援（価格交渉時に必要な原価計算）  
BtoCの価格転嫁：値上げ検討時に確認するFL比率（飲食店向け）

FL比率 = FLコスト（FOOD：材料費 + LABOR：人件費） ÷ 売上高  
60%が適正值の一つの目安



金融庁「業種別支援の着眼点」より抜粋

<https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/gyousyubetu.html>

### ③BtoCの価格転嫁（ご参考2：事例案内：BtoC 1 / 2）

#### 事例

2-1-7

支援機関の協力を得て資金繰りの見える化に  
取り組んだことを契機に、自社の経営課題に気づき、  
経営改善につなげた企業

所在地 埼玉県小鹿野町  
従業員数 18名  
資本金 300万円  
事業内容 宿泊業

## 有限会社小鹿野温泉須崎旅館

### ▶ 過剰債務や新型コロナウイルス感染症の影響を受け、経営改善の必要性を認識

埼玉県小鹿野町の有限会社小鹿野温泉須崎旅館は、1907年に養蚕の地に買い付けに来る商人宿として始まった、大正レトロの雰囲気を残す「須崎旅館」を営む企業である。1980年代までは、ビジネス目的の利用が主であったが、ビジネス需要の減少に伴い、2000年以降は観光客向けに路線転換。客室改装などを行い、2010年からは、「じゃらん」などのOTA（オンライン旅行取引事業者）のサイトにも登録し、現在では約9割が観光客による利用である。4代目女将の須崎真紀子社長は、「地域の方の理解と協力を得ながら、それぞれの時代の変化に対応してきたことで事業を継続してきた」と話す。しかし、2019年後半から、設備投資により積み上がった借入れの返済負担が大きくなり、同社は資金繰りに課題を抱えていた。さらに、2020年には新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響による宿泊客の減少で売上げが落ち込み、経営改善の必要性を認識した。そこで、同社は、株式会社日本政策金融公庫の紹介を受け、埼玉県よろず支援拠点へ経営相談を申し込んだ。

中小企業庁「2024年版 小規模事業白書」II-36より抜粋

[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/shokibo/04sHakusho\\_part2\\_chap1\\_web.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/shokibo/04sHakusho_part2_chap1_web.pdf)



### ③BtoCの価格転嫁（ご参考2：事例案内：BtoC 2 / 2）

#### ▶ 資金繰りの見える化により、明らかになった経営課題の解決に取り組む

相談を受けた同拠点はまず、同社の経営状況や課題を把握するため、資金繰りの「見える化」が必要であると判断し、資金繰り表の作成支援を実施した。資金繰りを把握する中で、「返済負担」と「販売手数料」が同社の資金繰りを圧迫していることが明らかになったことから、まずは、「返済負担」を緩和するべく、同拠点は秩父商工会議所と連携して同社の取引金融機関との交渉を行い、借換えによる返済負担軽減を図った。

その後、「販売手数料」については、OTAや同社ホームページの運用・管理に係る手数料が特に高額であったため、同社は、同拠点の助言を得つつ、予約システムの内製化と宿泊プランの自社企画に取り組んだ。須崎社長は、旅館の女将として業務を行いつつ、WEB制作やマーケティングに関するスキルアップなど努力を重ねることで、予約システムを含む同社ホームページを2021年7月にリニューアルした。また、宿泊プランの自社企画にも取り組むことで、月々の売上分析や稼働率、プランの売れ筋の把握にもつながり、直販比率は向上した。「自分で考えた宿泊プランが人気になるとやりがいを感じて、プランの企画が楽しくなった」と須崎社長は振り返る。

#### ▶ 積極的な取組で客単価は約1.5倍に増加、今後も柔軟な発想で魅力ある宿づくりを目指す

2022年には、新館2階の6室をスイートルーム1室に改装。宿泊プランも、ベビーシッターサービスが付いたものや伝統工芸品「秩父銘仙」の着付け体験を加えるものなど次々と新機軸を打ち出し、SNSを活用した周知活動にも取り組んでいる。積極的な取組の結果、感染症の感染拡大による影響があったにも関わらず、2023年の客単価は2019年と比べて約1.5倍に増加。「資金繰りの見える化で将来が見通せるようになり、返済や手数料の支払いも見直せたので、内装工事を決断できた。ホームページの作成も大変だったが、自社で宿泊プラン作りができるようになり、設備やサービスの新しい発想につながっている。今後も工夫を重ねて魅力ある宿をつくっていききたい」と須崎社長は語る。

中小企業庁「2024年版 小規模事業白書」II-36より抜粋

[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/shokibo/04sHakusho\\_part2\\_chap1\\_web.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/shokibo/04sHakusho_part2_chap1_web.pdf)



# 目次

## データで見る価格転嫁の実態と次の一手

### ～公的な資料や「よろず支援拠点」を活用した連携支援～

#### ①データで見る価格転嫁の実態

- ・価格交渉は行われたか？（価格交渉促進月間（2025年9月）フォローアップ調査より）
- ・転嫁率は？（価格交渉促進月間（2025年9月）フォローアップ調査より）
- ・業種別転嫁率は？（価格交渉促進月間（2025年9月）フォローアップ調査より）
- ・取引段階別転嫁率は？（価格交渉促進月間（2025年9月）フォローアップ調査より）
- ・採算可視化は？（中小企業・小規模事業者の採算可視化に関する調査事業より）

#### ②BtoBの価格転嫁

- ・支援者は事業者には何から伝えるか？（公表資料の尊重と検索、パートナーシップ構築宣言）
- ・価格交渉時に使える知識（無料で提供されるデータや支援ツール等）
- ・価格交渉時に必要な原価計算（管理会計で望まれる原価計算と価格交渉時に使う原価計算）
- ・欲しい利益から考える顧客別や製品別価格交渉（儲かる経営キツク君の利用方法）
- ・ご参考（支援現場の演習例、事例案内）

#### ③BtoCの価格転嫁

- ・値上げ検討時に確認するマーケット調査
- ・値上げ検討時にも使える政府統計（マーケット調査）
- ・欲しい利益から考えるメニュー検討（儲かる経営キツク君の利用方法）
- ・値上げ検討時に確認するFL比率（飲食店向け）
- ・ご参考（支援事例案内）

#### ④よろず支援拠点の活用について

- ・全国に価格転嫁サポーターを配置
- ・関東経済産業局内よろず支援拠点の連絡先と実施機関



## ④よろず支援拠点の活用について（全国に価格転嫁サポーターを配置）

**税理士**  
越智 隆史  
(おち たかふみ)

**中小企業診断士**  
黒田 裕一郎  
(くろだ ゆういちろう)

**税理士**  
伊藤 隆雄  
(いとう たかお)

‘価格転嫁’相談受付中  
適正価格への継続支援

埼玉県  
よろず  
支援拠点

47都道府県、すべての「よろず支援拠点」に価格転嫁サポーターを配置。  
価格転嫁の支援実績も多く、どうぞご活用ください。

※埼玉県よろず支援拠点HPより引用

#### ④ よろず支援拠点の活用について

### 関東経済産業局内よろず支援拠点の連絡先と実施機関

茨城県	水戸市桜川2-2-35 茨城県産業会館9階	029-224-5339	(公財)いばらき中小企業 グローバル推進機構
栃木県	宇都宮市ゆいの杜1-5-40 とちぎ産業創造プラザ内	028-670-2618	(公財)栃木県産業振興センター
群馬県	前橋市亀里町884-1 群馬産業技術センター1階	027-265-5016	(公財)群馬県産業支援機構
埼玉県	さいたま市大宮区桜木町1-7-5 ソニックシティビル10階	0120-973-248	(公財)埼玉県産業振興公社
千葉県	千葉市美浜区中瀬2-6-1 WBGマリブイースト23階	043-299-2921	(公財)千葉県産業振興センター
東京都	港区新橋1-18-6 共栄火災ビル1階	03-6205-4728	(一社)東京都信用金庫協会
神奈川県	横浜市中区尾上町5-80	045-633-5071	(公財)神奈川産業振興センター
新潟県	新潟市中央区万代島5-1 万代島ビル10階	025-246-0058	(公財)にいがた産業創造機構
山梨県	甲府市南口町7-20	055-288-8400	(公財)やまなし産業支援機構
長野県	長野市若里1-18-1 長野県工業技術総合センター3階	026-227-5875	(公財)長野県産業振興機構
静岡県	静岡市葵区紺屋町11-17 桜井・第一共同ビルディング6階	054-253-5117	静岡商工会議所