

戦略的経営展開マニュアル

収益力向上と 持続的発展に向けた 価格転嫁の進め方

—コスト構造の見える化と効果的な価格交渉術—

令和6年度

青森県

はじめに

近年の社会経済環境は大きな変化を遂げています。原材料やエネルギー価格、物流コストの上昇、さらには賃金の上昇など、企業を取り巻く経営環境は厳しさを増しています。特に中小企業においては、こうしたコスト増加を適切に販売価格へ反映する「**価格転嫁**」が経営の健全性を維持するうえで重要な課題となっています。しかしながら、取引先や顧客との関係性を重視するあまり、価格転嫁に踏み切れない、あるいは消費者に与える影響を理由に値上げを躊躇するケースも少なくありません。

価格転嫁が適切に行われなかった場合、企業は利益の減少に直面し、設備投資や人材育成といった成長に必要な投資を控えざるを得なくなります。その結果、競争力の低下を招き、さらには事業の継続に支障をきたすこともあります。一方で、効果的な価格転嫁を実現した企業は、安定した収益基盤を確保するだけでなく、持続可能な成長への道筋を描くことが可能です。

本マニュアルは、こうした背景を踏まえ、価格転嫁を円滑に進めるための実践的な方法や戦略を提供することを目的としています。中小企業が自社のコスト構造を理解し、適切な価格設定を行い、顧客や取引先に納得いただける形で価格を転嫁するプロセスを支援するための**具体的なステップ**を解説しています。

また、価格転嫁はB to Bだけでなく、消費者向けのB to Cビジネスにおいても同様に重要です。本マニュアルでは、**取引先との価格交渉術に加え、消費者心理を考慮した価格改定の伝え方や価値提案の方法**も取り上げています。さらに、本マニュアルでは、国や地方自治体が提供する支援制度や専門家の相談窓口、関連する研修・セミナー情報も紹介しています。これらを活用することで、価格転嫁に向けた具体的な取組をさらに進めることができます。

価格転嫁は単なる値上げではありません。適正な価格を顧客や取引先に提示し、納得を得るためのコミュニケーションを通じて、双方にとって**価値ある関係を築いていくプロセス**です。

本マニュアルが、中小企業の皆様が持続可能な経営を実現するための一助となれば幸いです。

目次

第1章 価格転嫁の必要性

- (1) 物価・賃金上昇の背景と影響 4
- (2) 価格転嫁の重要性とその効果 5
- (3) 県内中小企業の現状と課題 6

第2章 価格転嫁の基本戦略

- (1) コスト構造の分析と見える化 7
- (2) 原価計算と価格設定 11
- (3) 顧客への価値提案と説明方法 17

第3章 価格交渉の実践方法

- (1) 効果的な価格交渉のステップ 21
- (2) 交渉時のコミュニケーション術 23
- (3) 価格交渉の成功（取組）事例 24

第4章 支援策と活用方法

- (1) 支援制度とその活用方法 25
- (2) 専門家への相談窓口情報 27
- (3) 関連する研修・セミナー情報 28

第1章 価格転嫁の必要性

本章では、物価や賃金上昇など、中小企業が直面する経営環境変化を整理し、**なぜ価格転嫁が必要なのか**、その背景と課題を明らかにします。

次章以降で扱う具体的な手法・戦略を理解するため、**コスト増要因の把握**を目的とします。

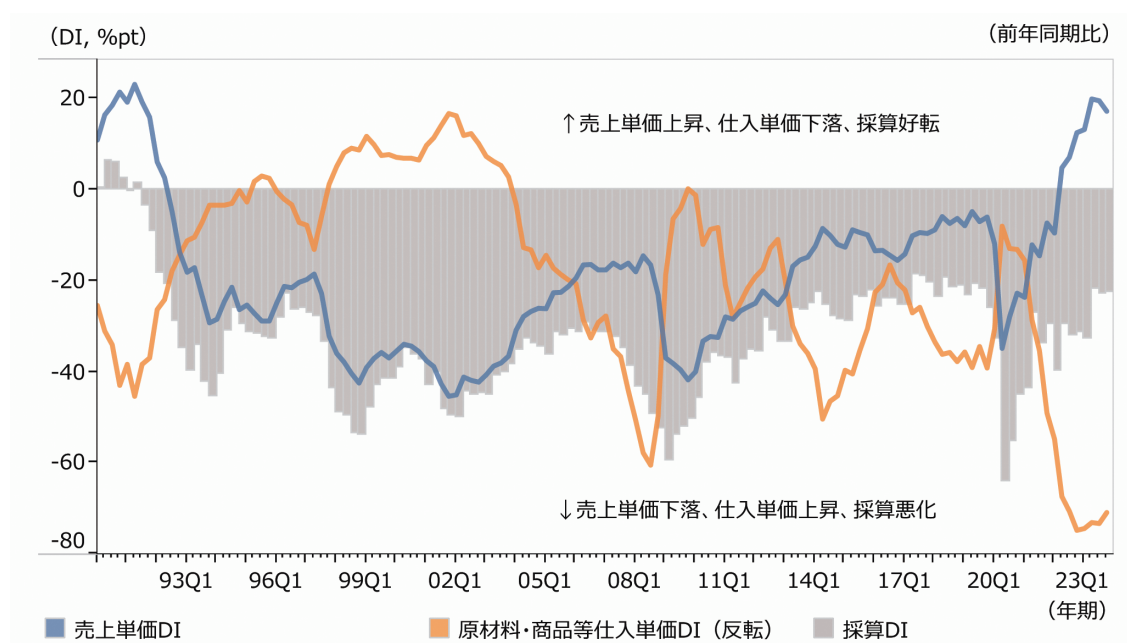
第1章（1）物価・賃金上昇の背景と影響

近年、中小企業を取り巻く経営環境は急速に変化しています。世界的な供給制約や地政学的リスク、需要動向の不確実性が重なり、**原材料費やエネルギーコスト**が上昇しています。さらに**物流費の上昇**も加わり、製造・販売プロセス全体が圧迫されています。

加えて、少子高齢化と人材不足、**最低賃金引き上げ**などの要因によって、人件費も上昇し続けています。このように、多方面からのコスト増加の圧力が企業の収益を圧迫する中、従来の価格設定で乗り切ることが困難になっています。

2021年以降、売上単価DIが上昇すると同時に**仕入単価DI**（反転表示）も上昇しており、**採算（経常利益DI）**は改善傾向にあるものの未だマイナス圏にあります。これは、**仕入価格上昇を販売価格へ十分転嫁できていない企業が少なくないことを意味します。**

※DI（Diffusion Index）は、回答企業の増減傾向を指数化したもので、プラスなら改善、マイナスなら悪化を示します。



2024年版中小企業白書（中小企業庁）

賃上げ原資の確保や成長への再投資を可能にするためには、コスト上昇分を適正な販売価格へと反映させる**戦略的な価格転嫁**が重要な課題となっています。

第1章（2）価格転嫁の重要性とその効果

価格転嫁の重要性

1) 事業継続を確かなものにするコスト増対策

中小企業は、原材料費や人件費、物流費など、多方面でのコスト上昇に直面しています。単純な価格の据え置きは利益率の低下や投資余力の喪失を招き、企業の将来性まで危うくしかねません。「価格転嫁」は、**コスト増分を正当に収益へ反映させる基本戦略**となります。

2) 自社価値の再認識による顧客との関係再構築

価格転嫁は単なる値上げではなく、製品・サービスが持つ品質やブランド力、サポート体制などを**正当な対価**として示す機会です。価格交渉を通して**自社の価値**を顧客に再認識してもらえれば、「安さ頼み」の取引から脱却し、長期的で健全な関係性の構築が可能となります。

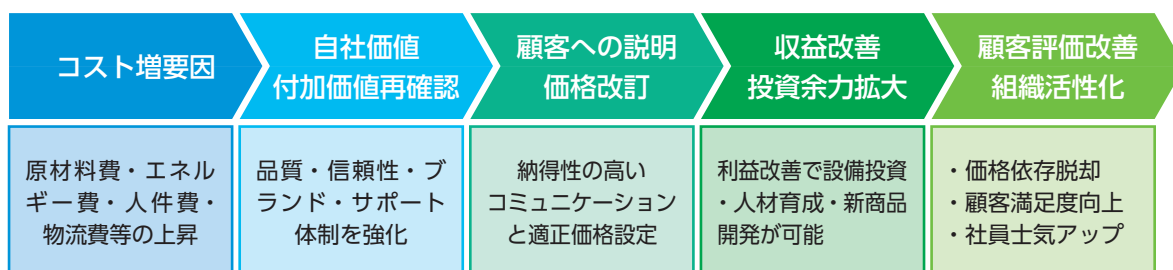
価格転嫁の効果

1) 収益改善と再投資余力の拡大

適正な価格転嫁で**利益率**が改善すれば、得られた利益は**設備投資、新商品開発、人材強化**等に活用できます。安定的な収益確保は資金繰りを好転させ、経済変動にも柔軟に対応できる**強固な経営体質**を築くことにつながります。

2) 顧客評価軸の拡大と組織活性化

価格転嫁を機に、顧客が品質、サービス、サポートなど多面的な価値を重視するようになれば、企業は「**安いから選ばれる**」存在から「**信頼と満足度で選ばれる**」存在へと変わります。これは、顧客離れのリスクを低減できるだけでなく、従業員の意欲向上や社内改善を促し、組織全体が成長へ向かう好循環をも生み出します。



上図は、コスト増要因が発生した際に自社価値を再確認し、顧客への適切な説明を経て価格改訂を行うプロセスを示しています。その結果、収益改善・投資余力拡大と顧客評価改善・組織活性化が実現し、**事業継続と成長につながる流れ**を表しています。このように、価格転嫁は単なる値上げではなく、**自社価値を再発見するチャンス**をもたらします。

第1章（3）県内中小企業の現状と課題

青森県は、農林水産業や食品加工、観光産業など、地域密着型の中小企業が数多く存在します。しかし、少子高齢化や若年層の県外流出により、慢性的な**人手不足**と**市場規模の伸び悩み**が深刻化しています。さらに、限られた流通網や**輸送コストの高さ**が企業の収益を圧迫し、経営の安定を揺るがす要因になっています。

価格転嫁をめぐる実情

県内中小企業の多くは地域内取引や既存顧客との長年の付き合いを重視する傾向が強く、**価格改定を躊躇するケース**が少なくありません。特に、**B to B取引**においては取引先との**力関係**や長期的な**信頼関係**を崩したくない思いから、コスト増分を据え置いて価格を維持する企業が多いのが現状です。

一方、**B to C分野**では消費者が価格に敏感と考えられており、**値上げによる顧客離れを恐れる**ために十分な価格転嫁が行えないことで、利益率を圧迫される事例も見受けられます。こうした状況は、**企業の収益性低下**を招き、**成長のための投資を行う余力を失わせる原因**となっています。

県内企業の主な課題

1) 人手不足と生産性向上の必要性

少子高齢化と若年人口の流出により、青森県内の労働力確保は年々厳しさを増しています。一人当たりの生産性を高める技術投資や業務改善が不可欠ですが、資金やノウハウの不足から十分な対応が取れない企業も多いのが実情です。生産性向上が遅れるほど、コスト増を内部吸収する余地も限られ、価格転嫁へのハードルが一層高まります。

2) 自社の価格構造分析が進んでいない

ABC分析 (P9)や**原価分析 (P11)**などを用いて自社の**コスト構造**を正確に把握している企業は、県内では未だ多くありません。具体的な原価を把握できなければ、利益率の高い商品や取引先を見極めることが難しく、効果的な価格設定や交渉材料が不足します。結果として、**どの商品やサービスに注力すべきか**明確化できず、コスト増分を正当に転嫁できないまま利益を圧迫されるケースが生じています。

このように、県内中小企業は人手不足やコスト構造の分析不足など、地域特有の課題と全国的な課題が複合する中で、十分な価格転嫁が行えずにいます。

次章以降では、自社の原価を見える化する手法や戦略的な価格設定法、さらには価格交渉の進め方や支援施策の活用方法を示し、青森県の中小企業がコスト上昇に負けない事業基盤を築くための手法を探っていきます。

第2章 価格転嫁の基本戦略

本章では、価格転嫁を円滑に進めるために必要な基本戦略を解説します。まず、**自社のコスト構造を「見える化」し、どこに経費がかかっているのかを正しく把握すること**が大切です。そのうえで、原価計算や価格設定の手法を活用し、実際に顧客へ価値提案を行う流れを示します。商品・顧客をABC分析・クロスABC分析で分類し、重要度に応じた戦略を立案する方法も紹介していきます。

第2章（1）コスト構造の分析と見える化

価格転嫁を成功させるには、まず自社の製品・サービスにかかる費用を「見える化」する必要があります。具体的には、どの工程にどれだけのコストが発生しているかを明確にし、そこに含まれる**「固定費・変動費」**や**「直接費・間接費」**をしっかりと区別しておくことが重要です。

こうした区別が曖昧なままだと、最終的にどの程度の価格を設定すればコスト増をカバーできるのかが分からず、「何となく値上げ」「先方に言われたままの単価」という状態に陥りがちです。

POINT!

- どの費用がどの製品・サービスに関係しているのかを意識することで、利益を圧迫している原因を特定しやすくする。
- どの費用が売上や生産量に合わせて増減し、どの費用が一定額かを区別できると、売上が変化したときの影響をシミュレーションしやすくなる。

固定費と変動費の違い

1) 固定費（例：家賃・基本給・減価償却費）

売上や生産量に関係なく、毎月・毎年ほぼ一定額が発生する費用です。たとえば、事務所や店舗の家賃、人件費のうち固定的な給料部分、設備の減価償却費などが該当します。売上がゼロでも必ず出ていく費用なので、売上の少ない時期が続くと大きな負担となり得ます。

2) 変動費（例：材料費・仕入商品・外注費）

売上や生産量に比例して増減する費用です。たとえば、材料費や仕入れ商品の仕入原価、外注加工費などが該当します。売上が伸びると同時にこれらの費用も増えますが、逆に売上が減れば、ある程度費用も抑えられる特徴があります。

POINT!

- 固定費が多いビジネスモデルでは、一定以上の売上を確保しないと赤字を脱却しにくい。
- 変動費が多いビジネスモデルでは、売上増加とともに費用も増えるため、利益率の変動が大きくなる。

直接費と間接費の違い

1) 直接費（例：原材料費・特定プロジェクトの外注費・一部の人件費）

個別の製品やサービスに**直接ひも付いて発生する費用**です。たとえば、個別商品を作るための材料費や、受託開発のプロジェクトに従事するスタッフの人件費などが該当します。何にいくらかかったのかを比較的分かりやすく計算できるのが特徴です。

2) 間接費（例：工場全体の光熱費・複数事業共通の人件費・本社管理部門費）

特定の製品だけでなく、**事業全体や複数の製品にまたがってかかる費用**を指します。経理や総務などの管理部門コスト、工場やオフィス全体の光熱費などが代表的です。製品ごとに割り振るには配賦（はいふ）作業が必要で、ルールを決めて計算します。

POINT!

- 直接費の多い商品は原価を割り出しやすいが、間接費の配賦ルールが曖昧だと、製品別・サービス別に正確な原価を把握しにくい。
- 価格転嫁を行うには、「この製品が実際いくらのコストで作られているか」を正しく算出する必要があり、間接費を含む総合的な原価把握が欠かせない。

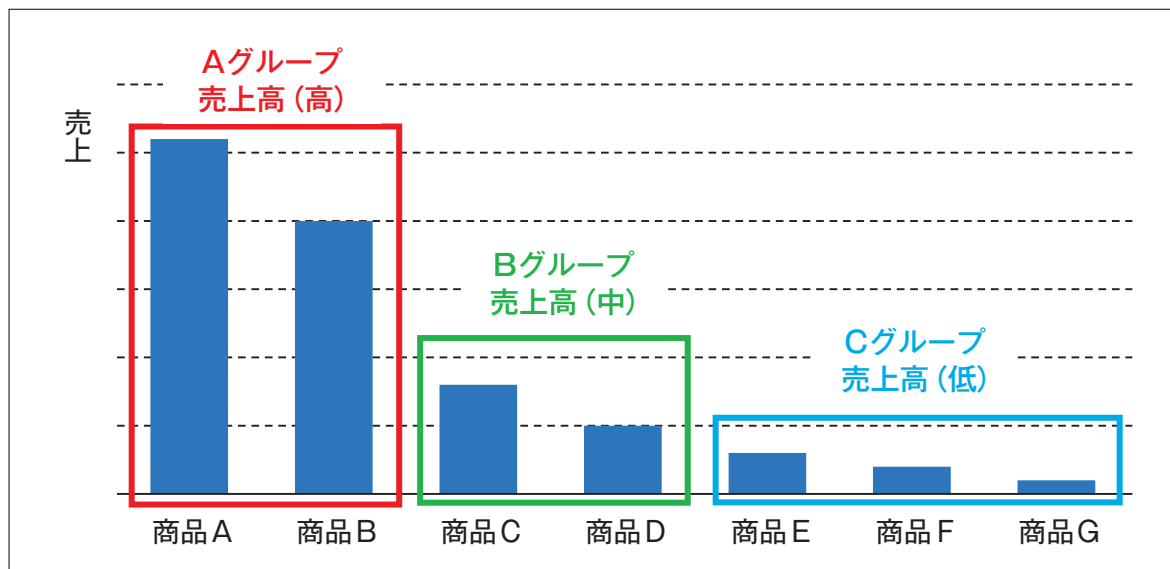
固定費と変動費、直接経費と間接費を別々に分類する必要性

「固定費と変動費」「直接経費と間接費」という2つの分類方法は、いずれもコストを整理する際によく用いられます。しかし、両者は似たような名前で混同されやすいものの、分析の目的と得られるメリットが異なるため、別々に見極めておくと非常に役立ちます。

比較項目	固定費と変動費	直接費と間接費
注目する点	<ul style="list-style-type: none"> ・売上や生産量の変動に応じてコストがどう増減するかを分析する ・損益分岐点や利益率への影響度合いを把握する 	<ul style="list-style-type: none"> ・製品、サービスごとにかかっているコストを分析する ・個別の原価を把握し、商品別・顧客別の収益性を明確化する
価格転嫁への応用	<p><固定費が大きい場合></p> <ul style="list-style-type: none"> ・主要顧客への早期値上や売上拡大を優先しないと赤字リスクが拡大 <p><変動費が大きい場合></p> <ul style="list-style-type: none"> ・材料費、人件費などコスト増加を販売価格に反映する試算がしやすい 	<p><直接費が大きい商品></p> <ul style="list-style-type: none"> ・原材料費高騰などが即座に利益を圧迫するため、迅速な価格転嫁が必要 <p><間接費が重い商品></p> <ul style="list-style-type: none"> ・経費配賦後の利益率を見極め、値上げや製品ラインナップの整理、取引条件の見直しを検討する
経営判断のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・損益分岐点を把握しやすくなり、売上増減が利益に与える影響を予測できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・どの商品・サービスがどれだけコストを消費し、どの程度の利益を生み出しているかを正確に把握できる

ABC分析による重要商品・顧客の可視化

コスト構造を分類した後は、売上や利益率といった指標で商品・顧客を重要度別に分けるABC分析を使って、重点的に価格転嫁を検討する対象を選定します。



Aグループ	全体の売上や利益の大半を占める重要領域。優先的に価格転嫁を行い、付加価値の向上も検討します。
Bグループ	Aほどではないが中核を担う領域。段階的な値上げや販促策など、柔軟に戦略を組み合わせます。
Cグループ	利益貢献が小さいため、大幅な一括値上げか、あるいはコスト見直しを優先し、必要なら製品・サービスラインアップから外す選択肢も視野に入れます。

POINT!

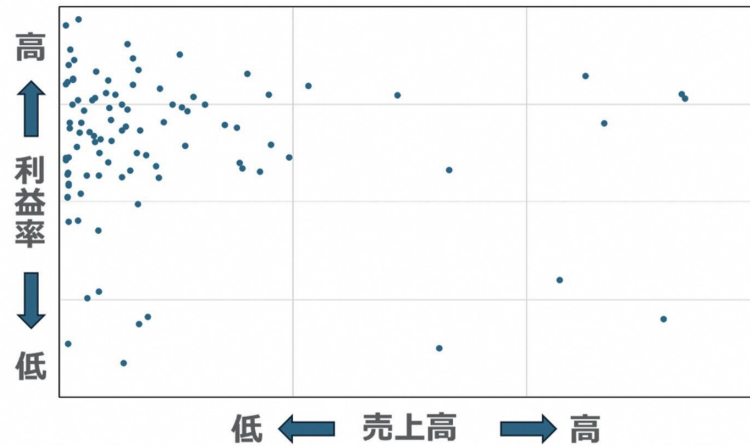
- 人気商品Aは売上の大半を支えており、少々の値上げでも大きく収益に貢献しやすい。
- あまり売れない商品Cに多くの原材料費や在庫コストをかけていると、実は利益がほとんど残っていない場合がある。

また、商品別の利益率や客単価のデータを把握している場合は、利益率・購買頻度・客単価などの要素を掛け合わせる「クロスABC分析」を導入すると、さらに戦略を緻密に立案できます。

例えば、「購買頻度が高く利益率も高い顧客」には、付加価値提案を強化しつつ適正な価格転嫁を受け入れてもらう方針を取るなど、より客観的な判断が可能になります。

クロスABC分析と価格戦略

下図は、横軸に売上高、縦軸に利益率をとり、商品ごとにその位置付けを示した図のサンプルになります。このようにまとめることで、売上高と利益率の組み合わせで概ね4パターンに商品を分けることができ、**それぞれの商品に対してどのような価格戦略を取るべきか**が明確になります。



売上	利益	固定費と変動費
高	高	・主力商品や看板商品。値上げによる顧客反発リスクを最小限に抑えるため、付加価値の再提示や段階的改定に力を入れる。
高	低	・売上は大きいですが、利益率は低い。価格の適正性を疑うと共に、コスト構造の見直しや不採算要素の削減をしたうえでの値上げが有効。
低	高	・一部の顧客や市場で単価が高いものの、販売数量が少ないケース。値上げの際、需要減リスクを慎重に見極め、顧客コミュニケーションを徹底する。
低	低	・在庫滞留や不採算商品が多いグループ。大幅値上げで利益を確保するか、思い切って廃盤にするかの2択を検討。

<この項のまとめ>

固定費・変動費、直接費・間接費という異なる切り口の**コスト分析**と、**ABC分析・クロスABC分析**を組み合わせることで、自社が本当に注力すべき商品や顧客を明確化し、コスト増をどのように価格へ転嫁するかを戦略的に検討できます。

勘や慣行に頼った単純な値上げではなく、「**この商品は直接費が大きい**ため、**原材料費高騰を転嫁しなければ赤字になりやすい**」「**この顧客は購買頻度が高い**ので、**納得感を得られる付加価値提案が重要**」といった明確な判断を下せるようになります。

第2章（2）原価計算と価格設定

価格転嫁を行う際、どの程度のコスト増分を反映すれば自社に適正な利益が確保できるのかを示すためには、正確な原価把握が必要となります。前節で解説した「コスト構造の分析と見える化」を踏まえ、ここでは原価計算を初級編と上級編に分けて解説します。

POINT!

- 正確な原価算出ができなければ価格転嫁の根拠が曖昧になり、「値上げの必要性」を取引先や消費者に明確に説明できなくなる。
- 原価計算は、コスト削減や収益性の高い商品選択など、経営判断の基盤としても有効。

原価計算 初級編

1) まずはシンプルに「大まかな原価」を把握する

初心者が最初から緻密な原価計算に取り組もうとすると、作業量の多さに挫折してしまうケースも少なくありません。

まずは大まかな数字でも構わないので、**主要なコスト項目**（例：材料費、人件費、外注費、家賃など）を洗い出し、売上や生産量と照らし合わせる「**ざっくり原価計算**」から始めましょう。

< 固定費・変動費に分けて、ざっくり合計 >

- ①月々の固定費（家賃、通信費、減価償却費、人件費の固定部分など）をリストアップ。
- ②変動費（材料費、仕入原価、外注費、運送費など）を、ひと月あたりや商品単位で推定。
- ③売上見込と比較し、どれだけの利益が見込めるか、または損益分岐点を大まかに算出。

【サンプル表1】ざっくり原価計算シート（例）

主なコスト項目	月金額（円）	備考
固定費	500,000	
家賃	100,000	店舗・事務所・工場などの月額賃料
人件費（固定給部分）	300,000	経営者自身の給与や正社員の基本給等
設備リース料・減価償却等	70,000	生産設備などの月額リース料、減価償却費
光熱費、通信費	30,000	季節変動が大きい場合は平均値で記載
変動費	720,000	
材料費・仕入原価	640,000	仕入商品や材料の単価×月販売数量
外注費	50,000	下請け業者へ依頼した場合などの費用
送料・宅配便コスト	30,000	配送数量や重量に応じて増減
合計（月間総コスト）	1,220,000	固定費＋変動費合計
月間売上見込	1,200,000	広告や過去実績などから推定
想定月間利益（概算）	▲ 20,000	売上見込み－月間総コスト

このような表を作成し、毎月・四半期など定期的に更新すれば「最近原価が上がっているな…」「このままでは利益が出にくい…」といった経営判断が素早く行えます。

2) 損益分岐点を把握する

ざっくり原価を把握したら、次のステップとして損益分岐点（売上が赤字・黒字の境目となるポイント）を計算してみましょう。

$$\begin{aligned} \text{◆ 損益分岐点売上} &= \text{固定費} \div (1 - \text{変動費率}) \\ \text{※ 変動費率} &= \text{変動費 (材料費、仕入、外注費等)} \div \text{売上高} \end{aligned}$$

例) 前ページの計算シートのとおり、
月間固定費が50万円、変動費率が60%（売上の6割が変動費）なら、

$$\text{損益分岐点売上} = \frac{500,000}{(1 - 0.6)} = 1,250,000 \text{ 円}$$

となり、この例では、**月125万円の売上を超えないと利益は出ない**こととなります。

3) シンプルな価格設定（コストプラス法）

初級編では、市場や競合を大きく考慮せず、「原価 + 目標利益」で販売価格を決めるコストプラス法を採用する場合があります。

$$\begin{aligned} \text{◆ 販売価格} &= \text{原価} + \text{目標利益} \\ \text{※ 原価} &= (\text{材料費} + \text{人件費} + \text{外注費} + \text{適切な間接費配賦}) \div \text{見込販売数} \\ \text{※ そのうえで「利益」をいくら乗せるかを定める (例: 10%~20%など)} \end{aligned}$$

POINT!

- コストプラス法の特徴
 - ▶メリット：簡単に導入でき、損をしないための価格設定がしやすい。
 - ▶デメリット：需要や競合状況を反映しにくい。

原価計算 上級編

初級編で原価計算の基本を押さえたら、より正確な手法に挑戦し、価格転嫁や経営改善の精度を高めていきましょう。

1) 配賦 (はいふ) による正確な原価算出

直接費と間接費を明確に区別し、間接費を各商品・サービスに割り振る**配賦作業**を行うことで、各商品の「**正味の原価**」をより厳密に把握できます。

費用区分	計上方法	費用項目例
直接費	対象商品・サービスに直接計上	原材料費、個別プロジェクトの人件費など
間接費	適切な基準を設定して配賦※	工場全体の光熱費、本社管理部門人件費など

※ **間接費配賦基準の例**：製造時間 (工数)、売上高や個数比率、直接費の割合、etc.

【サンプル表 2】 配賦による製品別原価計算シート

費用項目	合計 (円)	配賦基準令	製品 A	製品 B
直接費				
原材料費 (製品 A)	120,000	特定製品に直接対応	120,000	0
原材料費 (製品 B)	80,000	特定製品に直接対応	0	80,000
外注費 (製品 A)	50,000	A 製品専用	50,000	0
小計 (直接費合計)	250,000		170,000	80,000
間接費				
工場光熱費	80,000	工数割合 (A:60%、B:40%)	48,000	32,000
管理部門の人件費	100,000	売上比率 (A:70%、B:30%)	70,000	30,000
設備リース料	50,000	稼働率 (A:50%、B:50%)	25,000	25,000
小計 (間接費合計)	230,000		143,000	87,000
総計 (直接費+間接費)	480,000		313,000	167,000
製造 (販売) 数量		期間内の生産数	100個	50個
1 個あたり原価			3,130/個	3,340/個

いくらで販売すべきか？

製品Aの原価は**3,130円/個**、Bの原価は**3,340円/個**であることが判りました。各々の販売単価とのギャップを確認し、赤字にならないように適切な利益を上乗せしたうえで、適正な価格を検討することが可能になります。

POINT!

- 間接費の配賦基準をどう設定するかで、製品別原価は大きく変わる。現場の実態に即した指標（製造時間・売上金額・作業負荷など）を選択し、定期的に見直しを行うことが重要。
- この作業を怠ると、本当は赤字の商品を「そこそこ利益が出ている」と誤認するリスクがある。値上げが必要な製品を見極めるうえで非常に重要なデータとなる。

2) 標準原価計算と原価差異分析

さらに高度な手法として、「標準原価」を設定しておき、実際のコストとの差を「原価差異」として分析する方法があります。

標準原価	材料費や工数、設備稼働時間などをあらかじめ設定した基準値
実際原価	現場で実際にかかったコスト
差異の原因	材料費の値上がり、作業効率の低下、残業費の増加など

差異を特定すれば、コスト増の原因が明確化され、価格転嫁や社内改善を検討しやすくなり、取引先に「なぜコストが増えたか」を数値で示すことで価格交渉を有利に進められるようになります。

3) 需要ベース・競合ベースを踏まえた価格の調整

原価計算を用いて「最低限のコスト+利益」を把握したら、実際には**需要（顧客ニーズ）**や**競合他社の価格**も踏まえた微調整が欠かせません。

【需要ベース価格設定】

- ✓ 顧客が「いくらなら購入するか」をリサーチし、その許容範囲内で最大利益が得られる価格帯を模索する。
- ✓ 商品の付加価値やブランド力によっては、原価計算上の最低ラインより高い価格でも需要が確保できる場合がある。

【競合ベース価格設定】

- ✓ 顧客が競合店・類似製品の価格帯を調査し、自社の強み（品質・サービス・立地など）で差別化できるなら、競合より高めに設定しても価格転嫁が成立する。
- ✓ 逆に、安さを武器にシェアを拡大する戦略を取る場合は、原価計算で得られたコスト構造がそれを許容できるかを慎重に検討する必要がある。

POINT!

- 原価計算はあくまで「最低限必要なコスト+利益」の算出手段。最終的な販売価格は、市場の需要や競合状況を鑑みて微調整する必要がある。
- 原価を下回る低価格戦略は、一時的なシェア拡大には有効でも長期的な収益確保に課題が残るため、綿密なシミュレーションが欠かせない。

<この項のまとめ>

原価計算は単なるコスト算出だけでなく、価格転嫁や社内改善の成否を左右する重要なプロセスです。

本章では、初級編（ざっくり原価計算・損益分岐点・コストプラス法）と上級編（配賦を用いた原価計算、標準原価・差異分析、需要・競合を踏まえた価格微調整）に分けて原価計算と価格設定の基礎を紹介しました。

初級編	大枠での固定費・変動費を把握し、損益分岐点やコストプラス法を用いて最低限の利益確保の目安を知る。
上級編	配賦・標準原価計算を駆使して、商品・顧客ごとの実態を正確に算出し、価格転嫁の優先度を具体的に決定。需要ベース・競合ベースを踏まえた「微調整」により、顧客の理解を得やすい戦略的価格を設定。

原価計算の結果は、「どの程度の価格転嫁が必要か」を客観的な数字で示す材料として非常に有用です。しかしながら、価格転嫁を顧客に納得してもらうには、「どれだけコストが上がったか」だけではなく、「価値に見合った価格」であることを示すことが重要です。

次章以降では、具体的な顧客への価値提案や交渉術、顧客とのコミュニケーションについて、**B to B**、**B to C**、それぞれの視点で解説していきます。

<参考：価格転嫁に役立つツール>

このマニュアルで原価計算の重要性を繰り返しお伝えしてきましたが、実際に計算を行うのは手間や時間がかかり、なかなか腰が上がらないものです。

そこで、既存のツールを活用して作業を簡素化するという方法も有効な手段です。独立行政法人中小企業基盤整備機構が提供する「価格転嫁検討ツール」は、その一例として注目されています。

4. 「価格転嫁検討ツール」

Be a Great Small
中小機構

◆TOPページ <https://kakakutenka.smrj.go.jp>

価格転嫁検討ツール

価格転嫁の“どのくらい”がみえる
“価格転嫁”検討ツール

- 商品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

検討をはじめよう
(登録・ログイン)

売上高と営業利益の比較

原価構成の比較

◆入力画面

会社全体	個別の商品・取引先	その他
年次・商品名等	得意先入力	得意先・商品名、取引先
売上高	300,000	160,000
売上原価	80,000	140,000
販管費	70,000	
総コスト	150,000	79,950
仕入材料費	105,000	55,965
人件費	25,000	13,325
労務費(売上原価)		2,500

売上原価率 53.3%
売上総利益率 46.7%

コストの内訳

仕入材料費 105,000 × 53.3% = 55,965
人件費 25,000 × 53.3% = 13,325
労務費(売上原価) 2,500



© 2025 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

独立行政法人中小企業基盤整備機構：価格転嫁検討ツール説明会資料より抜粋

「価格転嫁検討ツール」は、材料費や人件費など、**基本的なコスト項目を入力するだけで、値上げ幅や収益シミュレーションを自動的に算出**、コスト上昇分をどれだけ販売価格に反映すれば企業の収益が維持・改善できるかがひと目でわかります。価格転嫁の必要性を検討する際の初期ステップとして非常に有効です。

※シミュレーション結果はあくまで試算であり、実際には自社の原価計算や市場動向の調査と合わせて、総合的な判断を行う必要があります。

こうしたツールなどを活用すれば、面倒に感じがちな価格転嫁の検討作業を効率化し、より客観的なデータに基づいた経営判断を下すことが可能となります。

第2章 (3) 顧客への価値提案と説明方法

原価計算や価格設定で「どれだけ値上げが必要か」を明らかにしても、顧客にただ値上げを告知するだけでは反発を招きやすくなります。そこで重要になるのが、「なぜ、その価格に見合う価値があるのか」を具体的に示す“価値提案”です。

POINT!

- 値上げ分の根拠を数字で示しつつ、顧客にとってのメリットを具体的に訴求する。
- 「これまでと同じ品質を維持するため」「より良いサービスを提供するため」など、顧客が納得しやすい説明を用意すると効果的。

BtoBとBtoCでの異なるアプローチ

顧客との関係性や購買動機が大きく異なるBtoBとBtoCでは、価格転嫁時の伝え方も変わってきます。取引先との長期的なパートナーシップを重視するか、不特定多数の消費者の価格感度に配慮するかに応じて、価値提案のポイントやコミュニケーションを調整します。

	取引先との長期的パートナーシップの重視
B t o B	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取引先に対しては、「今後の安定供給」や「共同開発の余地」など、継続的なメリットを提示しながら価格改定を提案。 ✓ 原価計算で示した「コスト上昇の具体的根拠」を合わせて提示し、数字に基づいた説得を行うと信頼関係を深めやすい。
	具体的データで説得力を強化
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「材料費が〇円上昇し、月間で〇〇%の負担増」など、取引先が納得できる数値を活用。 ✓ 値上げが難航する場合は、分割改定や条件付きサービスの提案など柔軟な交渉。
	消費者心理への配慮
B t o C	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 値上げによる心理的ハードルを下げるには、「安全性」「品質の向上」など、購入後の安心感や満足度を前面に打ち出すと効果的。
	付加価値・ブランドの再確認
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「国産素材を厳選」「職人技術を守り抜く」など、自社が誇る要素をあらためて周知し、価格以上の価値を感じてもらう。
	タイミングと周知の手段
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 値上げの告知はなるべく早く行い、店頭やSNSで丁寧に説明。突然の価格改定はクレーム増につながるため、余裕を持ったスケジュールで周知するのが望ましい。

価格提案を伴う価格説明のステップ

値上げを行う際、顧客が納得しやすい手順を踏むことで合意形成がスムーズになります。

STEP ① 事前告知と理由の明示



- ✓ 「いつから、どの程度、なぜ値上がるのか」を早めに周知。
- ✓ 原価計算の数字や品質維持のための投資などを簡潔に説明する。

STEP ② 付加価値の再確認



- ✓ 「高品質素材」「専任スタッフによるサポート」「長期保証」など、他社にはない**強み**をあらためて打ち出し、値上げすることの意義を示す。
- ✓ B to Bなら「納期短縮」「安定供給」「共同開発メリット」を提案すると交渉が円滑化しやすい。

STEP ③ 顧客へのメリット提示



- ✓ 値上げで得られる**アップグレード**（サービス拡充、品質向上、専用サポートなど）を具体的に提示。
- ✓ 「価格が上がっても、これだけの価値が得られる」と思われることで納得度アップ。

STEP ④ 丁寧なコミュニケーション

- ✓ 質問やクレームへの対応を素早く行い、**誠意**を示す。
- ✓ 大幅改定が避けられない場合、段階的に上げるなど**負担を分散する工夫**も有効。

POINT!

- ステップごとにどのデータを使い、どう説明するかを社内で共有し、統一されたメッセージを発信するとトラブルを最小限に抑えられる。

スタッフ教育と社内対応

顧客への価値提案を円滑に進めるには、社内スタッフの理解と連携も欠かせません。

情報共有の徹底

- ▶ スタッフ全員が、値上げの理由や背景を**ブレなく説明**できる体制を整える。

接客マニュアルの整備

- ▶ B to Cの場合、店頭での質問に素早く対応できるよう、**想定Q&A**や**短い説明フレーズ**を準備する。

価格改定後のフォローアップ

- ▶ 値上げ直後は顧客の反応を観察し、必要なら追加でクーポンや説明会を実施するなど、**フォロー**を怠らない。B to Bなら定期ミーティングで合意事項の確認を取引先と行うと効果的。

価格以上の価値を伝えるために

価格転嫁を成功させるには、単にコスト上昇の根拠を示すだけでなく、値上げ分を超える魅力やメリットを顧客に感じてもらうことが欠かせません。「**高くなったけど、これなら買いたい**」と思ってもらえるかどうか、価格改定に対する受け入れ具合を左右します。

事例や実績の紹介

- ▶ 他社での値上げ成功事例や、実際のユーザーの感想・満足度データを提示すると、顧客の不安を和らげられる。

ストーリーテリングの活用

- ▶ 「厳選素材の背景」「職人の技」「開発の苦労」を**物語**として伝え、商品・サービスへの**愛着**を強化できる。

ロイヤリティ戦略

- ▶ 値上げを機に、ポイント制度や会員限定特典を拡充し、**継続利用のメリット**を作る。価格アップ分を心理的に補う効果が期待できる。

POINT!

- 価格以上の付加価値を訴求すると、値上げ後も「買いたいたい」と感じる確率が上がる。
- 感情面へのアプローチ（ストーリーやこだわり紹介）と、データ面でのアプローチ（実績・比較表）を組み合わせると説得力が増す。

単なる価格改定ではなく、顧客にとっての“**買う理由**”をもう一度強化する機会と考えることで、値上げ後の顧客離れを最小限に抑え、むしろファンの定着やブランドイメージの向上につなげることが可能です。

<この項のまとめ>

顧客への価値提案と丁寧な説明は、価格転嫁を成功させる最終ステップといえます。原価分析で判明したコスト増や利益確保の必要性を、**単なる負担増ではなく、より良い品質やサービスを継続するための投資として訴求することが重要**です。

【効果的な提案のためのポイント】

B to B	データに基づく説得と長期的な協力関係の提案
B to C	消費者心理に配慮し、付加価値やブランドの魅力を再認識してもらう
共通対応	スタッフ教育・フォローアップを徹底し、顧客の反応を見ながら柔軟に対応

これらを踏まえることで、「価格アップ＝顧客満足度ダウン」というネガティブな図式を緩和し、納得度の高い価格転嫁を実現できる可能性が高まります。次章では、価格交渉の具体的な進め方とコミュニケーションに焦点を当て、さらに実践的な対応を紹介していきます。

企業が価格転嫁を行う際、顧客や取引先との交渉は避けて通れません。これまでに見てきたように、原価計算や価値提案によって「なぜ値上げが必要なのか」を明確化することは大切ですが、その内容を相手に伝え、合意を得るためには適切な交渉スキルが不可欠です。

本章では、価格交渉の効果的な進め方と、そのために必要なポイントを解説します。

第3章（1）効果的な価格交渉のステップ

価格交渉を円滑に進めるためには、準備段階での情報収集と目標設定、そして、実際の交渉場面でのコミュニケーション戦略が重要になります。以下に代表的なステップを示します。

1) 準備段階の対応ステップ

STEP ①

目標設定と優先順位の明確化

- ✓ どの程度の**値上げ幅**を目指すのか、交渉で**譲歩してよい範囲**はどこまでかを事前に整理し、明文化しておく。価格だけでなく、納期やサービスレベルなど、他の交渉項目との**優先度**も確認する。

STEP ②

相手の立場・ニーズの把握

- ✓ 取引先（B to B）の経営状態や予算、消費者（B to C）の価格感度や購買動機を可能な範囲で調査し、**想定される反応**を推測する。

STEP ③

交渉資料の準備

- ✓ 原価計算や公的なコスト上昇データなど「**値上げが必要な根拠**」を示す客観的データを準備。交渉を想定した**質問や反論パターンなどの回答**も用意する。

STEP ④

コミュニケーション方針の検討

- ✓ 交渉時の話し方や伝え方、想定される不満・クレームへの対応姿勢を事前に検討し、チームで共有する。
- ✓ 特に大幅改定が避けられない場合は、段階的な値上げなど負担を緩和する工夫を含めて検討する。

2) 交渉時の対応ステップ

STEP ①

導入（交渉開始）

- ✓ 相手との関係性やコミュニケーションの雰囲気を整える段階。BtoBでは雑談などで場を和ませ、BtoCなら接客時の挨拶や商品説明の序盤が該当する。

STEP ②

提案

- ✓ 具体的な値上げ幅や新価格を提示すると同時に、「なぜ必要なのか」「その価格で得られるメリットは何か」を明示する。原価計算のデータや付加価値を盛り込んで説得力を高める。
※ここで相手にとってのメリット（品質維持、サービス拡充など）も同時に提示すると、値上げ交渉に対する抵抗感を和らげられる。

STEP ③

反論処理・調整

- ✓ 相手の疑問や懸念、要望を受け止めつつ、譲れる範囲や代替案を探っていく段階。ここで相手の考えを十分にヒアリングし、譲歩案や優遇策を提示する。

STEP ④

合意・着地

- ✓ 交渉の着地点を最終確認し、契約書や注文書などを更新して正式に合意。BtoCの場合も、支払決定や販売の意思表示が着地点に相当する。

第3章 (2) 交渉時のコミュニケーション術

価格交渉を行う際、数値データや根拠を用意するだけでは不十分です。実際の交渉場面では、どのように話を切り出し、相手の反応をどう受け止め、合意点を見つけていくかといったコミュニケーション術が結果を大きく左右します。

本項では、B to B・B to C 双方に応用可能なアプローチや注意点を示します。

B to Bでのコミュニケーションポイント

1) 長期的視点をアピール

- ・値上げが目的であっても、ビジネスパートナーとして今後も安定供給や品質向上を続けていく姿勢を示し、**共通の目標**や**未来像**を共有します。
- ・原価計算やコスト増分を示す数字とともに、経営者としての**真摯な思い**を伝えます。

2) 相手の視点・利益を考慮

- ・取引先が直面している課題を踏まえ、「値上げは避けられないが、〇〇のサポートで負担を軽減する」など相手に**メリット**を提示して **Win-Winの合意**を目指します。

B to Cでのコミュニケーションポイント

1) 消費者心理への配慮

- ・値上げは消費者にとってネガティブに響きやすいので、「コストが上がったから」という一方的な説明だけでなく、「この成分を追加したことで健康面にプラスがある」など**安心感**や**品質の重要性**など**ポジティブな要素**を先に伝えます。

2) 多様なコミュニケーションチャネル

- ・値上げの背景や今後のサービス向上策を、POP・チラシ・SNS投稿など**複数の方法**で告知すると、多くの消費者にスムーズに情報が伝わります。

共通するコミュニケーション術

1) 相手を尊重しながら自分の意見を伝える

- ・値上げ理由を遠慮しすぎず正直に伝えつつ、相手が持つ問題や要望にも耳を傾けます。一方的でも、卑屈でもなく、**フェアな態度**で臨むことが好印象につながります。
- ・「支えていただいたからこそ、今後も安定した品質でお応えしたい」というように、**ポジティブな意見**を交えて話すと値上げに対する拒否感がやわらぎやすくなります。

2) 異議処理の基本

- ・相手の不満や疑問を遮らず、まずは「ご心配をおかけして申し訳ありません」と**共感の姿勢**を示します。そのうえで、原価アップの背景やメリットを再度分かりやすく説明し、「追加でご負担いただく分を、こちらで〇〇の改善として還元する」など**対処策**を提示します。

第3章 (3) 価格交渉の成功 (取組) 事例

ここでは、実際に価格転嫁を実現し、交渉を成功させた2社の事例を紹介します。

B to B事例 建設業 C社

背景	<ul style="list-style-type: none"> ★長年、A建設会社との一社取引に依存しており、書面化された契約もなく、先方の言い値で工事単価を決定。 ★原価計算で実態を把握すると、従来の単価では利益がほとんど出ていない状態が判明。
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ★原価計算+希望価格設定：車両維持費・人件費・設備費などを整理し、コストプラス法で必要単価を算出。取引先A社に対し値上げを打診。 ★交渉の結果は希望額の3割増にとどまる（一社依存ゆえ交渉力が弱いことを再認識）。 ★新規顧客開拓：営業活動を強化し、取引開始の際から原価に基づく適正単価を提示することで複数の建設会社と契約。 ★不利な取引から撤退：新規取引先が増えた段階で、最初の取引先A社から完全撤退し、利益率の高い取引へシフト。
成果	<ul style="list-style-type: none"> ★売上総利益が大幅に向上し、設備投資や人材育成に回せる余力が生まれた。 ★取引先の多角化によりリスク分散が進み、価格交渉力も向上した。

B to C事例 食品製造販売業 D社

背景	<ul style="list-style-type: none"> ★県内で長年営業する老舗食品小売店。顧客への遠慮から値上げを避けてきた結果、原材料費や人件費の高騰を吸収しきれず、採算悪化に陥っていた。
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ★ABC分析・クロスABC分析で商品見直し：販売商品を売上に応じてA・B・Cの3群に分け、利益貢献度の低い商品を整理し、利益を生む主力商品を特定。 ★必要利益を踏まえた原価ベースの価格算出：原材料費や人件費を計算し、必要な利益率を上乗せして目安価格を設定。 ★平均15%の値上げ+新サービス：主要商品を中心に戦略的な値上げを実施し、同時に「人気商品のミックスパッケージ」の販売など顧客満足度を高める対応も開始。
成果	<ul style="list-style-type: none"> ★利益率が回復し、店舗運営の安定性が向上。主力商品販売の継続と、顧客の離反リスクも最小限に抑えることに成功。 ★商品構成の見直しで在庫ロス減少やオペレーション効率化にもつながり、総合的な収益改善を達成。

第4章 支援策と活用方法

価格転嫁を円滑に進めるには、自社だけの取組にとどまらず、国や自治体、各種公的機関の支援制度を活用することも大切です。本章では、現在利用可能な支援策を紹介するとともに、活用時のポイントを解説します。

第4章（1）支援制度とその活用方法

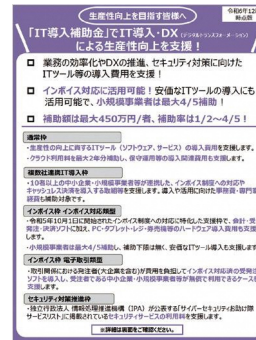
原価管理の負荷を下げたり、値上げに見合う付加価値を提供したりするために活用可能な補助金・助成金や「パートナーシップ構築宣言」に登録する企業を補助金等の採択時に優遇するなどの支援策がいくつかありますので、上手にご活用ください。

1) 原価計算サポートに活用可能な補助金

【IT導入補助金】

概要：生産性の向上や業務効率化を目的としたITツール導入にかかる費用を一部補助してくれる制度。会計ソフトや在庫管理システムなど、原価計算を正確にするための導入も対象となるケースがある。

活用例：原価計算システムや販売管理ツールを導入し、コスト構造を可視化して価格設定や交渉の根拠を強化。

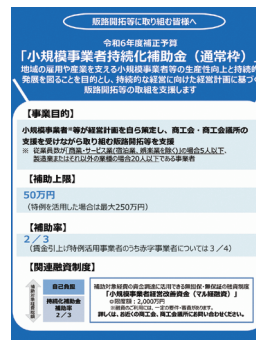


2) 付加価値向上に活用可能な補助金

【小規模事業者持続化補助金】

概要：小規模事業者が行う販路開拓や付加価値向上にかかる経費を補助する制度。広告宣伝や新商品開発、販売促進などの費用を一部支援。

活用例：新商品の開発やPR活動に補助を活用し、値上げに見合う魅力を顧客に訴求。例えば、広告などで「高品質化による付加価値」をアピールする費用を一部補填し、価格改定に伴う顧客離反を軽減。



【中小企業省力化補助金】

概要：業務効率の向上や生産工程の省力化に取り組む中小企業を支援する補助金。登録された省力化機器のラインナップから自社のニーズに合った設備を導入する「カタログ注文型」と個別事業等に対応可能な「一般型」がある。

活用例：飲食・食品関連で、自動包装機や省力化オーブンを採用し従来の品質を維持しつつ人件費を抑制。建設業や製造業で半自動化装置や自動検品システムなどを導入し、人手不足や残業代の増加を解消など。



3) パートナーシップ構築宣言の活用

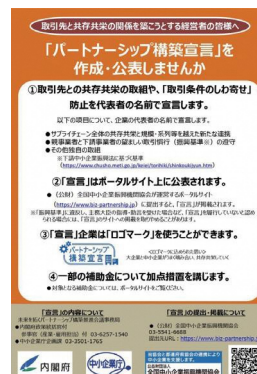
【パートナーシップ構築宣言】

概要：事業者が、サプライチェーン全体の付加価値の向上、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」で宣言する取組。

<宣言項目>

- ✓ サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携
- ✓ 親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行の遵守

活用例：「宣言」はポータルサイト上に公表され、「宣言」企業は「ロゴマーク」の使用が可能。一部の補助金について**加点措置**が講じられるほか、価格交渉の場でも**交渉材料の1つ**として活用することが可能。**是非、登録をお願いします。**



第4章（2）専門家への相談窓口情報

価格転嫁を円滑に進めるうえで、自社だけの取組に限界を感じた場合や、法的な問題・取引条件の交渉などで悩んだ場合には、外部の専門機関や相談窓口を活用するのも効果的です。

<青森県よろず支援拠点>

【概要】

- ・ 中小企業や小規模事業者が抱える経営上の様々な課題について、**無料相談**を受け付ける公的機関。
- ・ 経営戦略、販路開拓、IT活用、資金繰りなどの専門家が常駐しており、幅広い相談に**無料**で応じてもらえる。
- ・ **価格転嫁サポート窓口**を設置しており、価格転嫁に特化した**アドバイス**を受けられる。

【活用例】

- ・ コスト増をどの程度販売価格に反映すれば良いか専門家の指導のもとで計算・検証。
- ・ IT導入補助金や省力化補助金など、価格転嫁を後押しする施策を教えてもらい、申請書作成や申請手続のアドバイスを受ける（作成代行は依頼できないので注意）。



<下請かけこみ寺>

【概要】

- ・ 下請事業者の取引条件を守るため、中小企業庁や公正取引委員会が連携して設置している相談窓口。
- ・ 不当要求や値下げ圧力など、取引先との**トラブル**が発生した場合に**無料**で相談に応じる。

【活用例】

- ・ 取引先が一方的に値上げを拒否し、価格転嫁の交渉が行き詰まり、実害が出始めたケースなどで相談。
- ・ 深刻なトラブルに発展する前に**法的観点**から助言を受け、状況次第では関係機関による仲介が行われる。
- ・ 下請法の基本ルールや、どこまで要求に応じる必要があるかを把握し、自社の権利と義務を明確にすることで交渉力を高める。




第4章（3）関連する研修・セミナー情報

価格転嫁を成功させるためには、社内での原価計算や価格交渉術を高めるだけでなく、**市場動向**や**消費者心理**などを総合的に捉える力が求められます。国や地方自治体、各種公的機関では、こうした知識を学ぶための**セミナー**や**研修**を実施しています。

<中小企業大学校仙台校>

中小企業の課題解決を目的に、短期（1～5日間）にて実践的な研修を開催。

時代のニーズに合わせた、実務に活かせる高度で専門的な研修カリキュラムで、さらなる成長を目指す中小企業の人材育成をサポートしています。

所在地	〒989-3126 宮城県仙台市青葉区落合 4-2-5	
問い合わせ先	022-392-8811	


【カリキュラムの例】

カリキュラム名	価格転嫁に活かす原価管理
研修期間	全3日（18時間）
費用	29,000円（令和7年度）

<ポリテクセンター青森>

青森県内の中小企業や求職者を対象に、実践的な技術訓練や職業能力開発支援を行う公共施設です。

充実した設備と専門指導体制を整えており、人材育成や再就職支援、企業のスキルアップにも幅広く対応しています。

所在地	〒030-0822 青森県青森市中央 3-20-2	
問い合わせ先	017-777-1234	

【カリキュラムの例】

カリキュラム名	原価管理とコストダウン
研修期間	1日（6時間）、2日間（12時間）から選択
費用	3,300円（6時間） 5,500円（12時間）（令和7年度）

<その他>

青森県よろず支援拠点や21あおもり産業総合支援センター、各市町村、商工会議所などでも、価格転嫁や原価管理に関するセミナーを実施することがあります。メールマガジンを提供している機関もありますので、登録して最新情報を得れば、必要な知識を学ぶ機会を効率よく入手できます。

最新の中小企業支援情報をお届けします!

「あおもり産業支援情報
メールマガジン」



〈戦略的経営展開マニュアル〉

収益力向上と持続的発展に向けた 価格転嫁の進め方

—コスト構造の見える化と効果的な価格交渉術—

発行 / 令和7年3月

発行者 / 青森県経済産業部地域企業支援課

〒030-8570 青森県青森市長島一丁目1番1号

電話 / 017-734-9134

(作成委託先：一般社団法人青森県中小企業診断協会)