

経営 サプリメント

テーマ

価格転嫁、はじめの一步

～制度と流れを活かす、価格の見直しヒント～

客観的な資料や支援ツールを活用すれば、無理のない価格交渉も可能です。状況が追い風の今こそ、一步を踏み出してみませんか。



独立行政法人
中小企業基盤整備機構
東北本部
中小企業アドバイザー

松館 文子
Matsudate Fumiko

【主な経歴】

秋田県仙北市出身。それまで勤務していたJICA国際協力機構で、民間企業との連携事業に携わったことを機に中小企業診断士に興味を持ち、平成30年に退職、令和2年に中小企業診断士登録・独立。製造業、農業法人、サービス業など幅広い業種において、経営計画策定支援、事業承継支援、経営改善支援、販路開拓支援に携わる。セミナー・研修業務では、商工会で創業塾講師をはじめ、商工会議所、自治体、業界団体等で多様なテーマで実績がある。経営者と伴走しながら、現場に即した実践的支援を心がけている。中小企業にとっての“経営のパートナー”として、地域に根差した活動を続けている。

01 価格転嫁、やるなら今

「値上げしているのだけれど、コスト上昇に追いつかない」。こんな声を、最近、経営者の方からよく聞きます。

中小企業庁の調査によると、令和7年9月時点の平均価格転嫁率は53.5%とされています。これは、本来100円分のコスト上昇を価格に反映しなければならないのに、53.5円分しか転嫁できていない、という状況を示しています。

[参考] 中小企業庁の調査による
価格交渉促進月間(2025年9月)
フォローアップ調査結果



お客様が一般消費者の場合、価格転嫁は「商品の値段を上げる」ことで完結します。しかし、取引相手が企業である、いわゆるBtoB取引の場合、発注者との価格交渉が不可欠になります。

「長年、持ちつ持たれつでやってきた取引先に、値上げの話はしづらい」そう話す経営者の方も少なくありません。

でも、状況は変わってきているようです。令和7年11月に経済産業省が発表した調査結果を見ると、秋田県は価格転嫁率56.0%と全国5位に位置しています。ただし、調査件数は81件と限られており、この順位だけで県全体の状況の評価することはできません。一方で、発注者側と顔の見える関係が多い秋田県においても、価格交渉が一定程度進みつつあると読み取れます。

		2025年9月	転嫁率	回答件数
		全体	53.5%	86,538
都道府県別	1位	島根県	58.6%	724
	2位	大分県	56.5%	750
	3位	鳥取県	56.5%	524
	4位	山口県	56.0%	1,183
	5位	秋田県	56.0%	81

実は今、発注者側から「価格交渉は行いますか」と、受注者側に声をかけるケースが徐々に増えてきています。

その背景には、国の強い働きかけがあります。毎年2回、価格転嫁に関するアンケート調査が行われ、その結果は公表されます。つまり、受注者側が発注者側

の対応を評価し、その結果が社会に示される仕組みになっているのです。

最近では、アンケート調査の結果、価格転嫁に後ろ向きだと評価された企業名が、ニュースや新聞で大きく取り上げられました。こうした流れをさらに後押しする動きとして、令和8年1月1日から「中小受託取引適正化法」が施行されました。発注者側が、コスト上昇を無視した取引価格を一方的に決めることが禁止されたのです。受注者側として、価格交渉を行うなら、まさに「今」と言えるでしょう。

02 交渉には説明資料を

価格交渉で最も重要なのは、「根拠」です。なぜ価格を上げなければならないのか、その理由を説明できなければ、発注者側も納得できません。

そこで活用したいのが、公表されている客観的な資料です。「中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック」には、交渉時に使える統計データや資料の一覧が整理されています。ぜひ参考にしてみてください。

[参考] 中小企業・小規模事業者の
価格交渉ハンドブック



また、自社製品をどの程度値上げすべきかを検討する際には、中小機構が提供している「価格転嫁検討ツール」も有効です。決算書を用意し、必要な数値を入力すると、その商品に必要な価格水準を算出することができます。

[参考] 価格転嫁検討ツール



03 ZOPA(交渉可能な範囲)をつくる

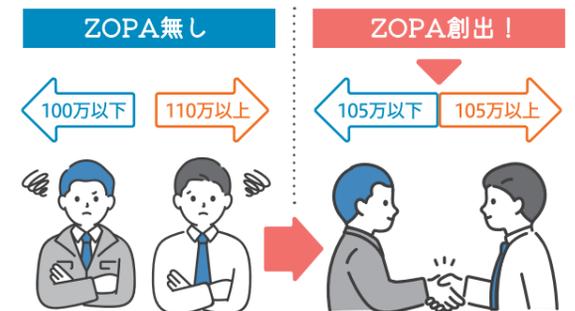
交渉を考えるうえで参考になる概念が、ZOPA(Zone Of Possible Agreement: 交渉可能な範囲)です。

例えば、A社が「この商品は90万円以上で売りたい」

と考えているとします。一方、相手が「A社の商品は100万円以下でなければ買いたくない」と考えていれば、交渉可能な範囲、つまりZOPAは90万円から100万円の間にあります。

ところが、輸送費の上昇などにより、A社が「110万円以下でなければ赤字になる」という状況になった場合、相手が100万円以下を希望していると、ZOPAは存在しなくなります。このような場面で、価格だけに固執すると、交渉は決裂してしまいます。

しかし、話し合いを進める中で、A社が月に3回も配送しており、輸送費の負担が大きいこと、また相手側も以前ほど頻繁な納品を必要としていないことが分かりました。そこで、月1回の配送に変更すると、A社は105万円でも利益を確保でき、相手側も在庫管理の負担が減り、105万円は許容範囲だという結論に至りました。



このように、話し合いを通じて、一度は存在しないと思われたZOPAを創出することも可能なのです。

04 まとめ

国の働きかけもあり、発注者側の意識は確実に変わりつつあります。今は、価格転嫁に取り組む好機と言えるでしょう。

価格交渉では、公表されたデータやツールを活用し、説得力のある説明を行うことが重要です。価格だけで勝負するのではなく、双方にとってメリットのある方法を一緒に考える姿勢が、交渉を前進させます。

「日ごろ世話になっているから」「関係を壊したくないから」と、価格転嫁をためらう経営者もいます。しかし、信頼関係があるからこそ、腹を割って話せるとも言えます。価格転嫁をきっかけに、より持続可能な新しい関係を築いていきましょう。