

愛知県

# 取引適正化・価格転嫁事例集

企業の好事例に学ぶ！インタビュー10



# CONTENTS

---

発行に当たって .....	1
---------------	---

---

価格交渉を取り巻く現状とその重要性 .....	2
-------------------------	---

---

## 企業の好事例に学ぶ！インタビュー10

<b>Case studies 01</b> .....	4
有限会社荒木製作所(金属切削加工業)	

---

<b>Case studies 02</b> .....	6
加藤軽金属工業株式会社(アルミ押出成形)	

---

<b>Case studies 03</b> .....	8
株式会社弘文(印刷業、広告業、DX導入・支援事業)	

---

<b>Case studies 04</b> .....	10
名古屋眼鏡株式会社(メガネおよび関連製品の卸売)	

---

<b>Case studies 05</b> .....	12
ニッシンテクニクス株式会社(金属切削加工業)	

---

<b>Case studies 06</b> .....	14
服部香料株式会社(食品加工用食品添加物・食品素材全般の開発、販売、加工)	

---

<b>Case studies 07</b> .....	16
社名非公開(鉄鋼業)	

---

<b>Case studies 08</b> .....	18
社名非公開(メッキ加工業)	

---

<b>Case studies 09</b> .....	20
社名非公開(産業機械の開発・設計)	

---

<b>Case studies 10</b> .....	22
社名非公開(菓子製造)	

---

価格転嫁の促進に向けた国や県の支援 .....	24
-------------------------	----

---

## 発行に当たって

中小企業は、日本の全企業数の99.7%を占め、生産や雇用の担い手として地域経済を支える重要な存在です。サプライチェーン全体が共存共栄し、持続的な成長を遂げるためには、中小企業が適切な価格転嫁を実施して適正な利潤を確保し、賃上げの流れを確かなものにしていく必要があります。

愛知県では、適正な取引・価格転嫁の気運醸成、環境整備を進めるため、県内行政機関・経済団体・労働団体・金融機関とともに、2023年2月に「適正な取引・価格転嫁を促し地域経済の活性化に取り組む共同宣言」を発出しました。さらに2025年2月には、新たに2機関を加え、取組内容を拡充した共同宣言を改めて発出し、共同宣言に基づく各種取組を進めています。

一方で、本県が実施している中小企業景況調査では、上昇したコストに対して、価格転嫁が5割未満しか実現できなかったと回答した中小企業の割合は4割程度で推移しており、依然として十分な価格転嫁ができていない中小企業が多いのが現状です。

さらに、エネルギー価格、原材料費、労務費などのコストの上昇が長期化している現状においては、適切な価格転嫁の必要性が益々高まっています。

2026年1月1日に施行された「中小受託取引適正化法（改正下請法）」では、「協議に応じない一方的な価格決定」が禁止となるなど、価格交渉に向けた法整備も進んでおります。

この度、取引適正化・価格転嫁に課題を抱える企業の皆様を後押しするため、様々な業種における価格交渉・価格転嫁に取り組む企業の体験談を事例集として取りまとめ、広く紹介することといたしました。

本事例集をはじめ、本県が提供する支援策が、価格転嫁に課題を抱えている企業の皆様にとりまして、交渉成功の一助となりましたら幸甚です。

2026年2月

愛知県知事  
大村秀章

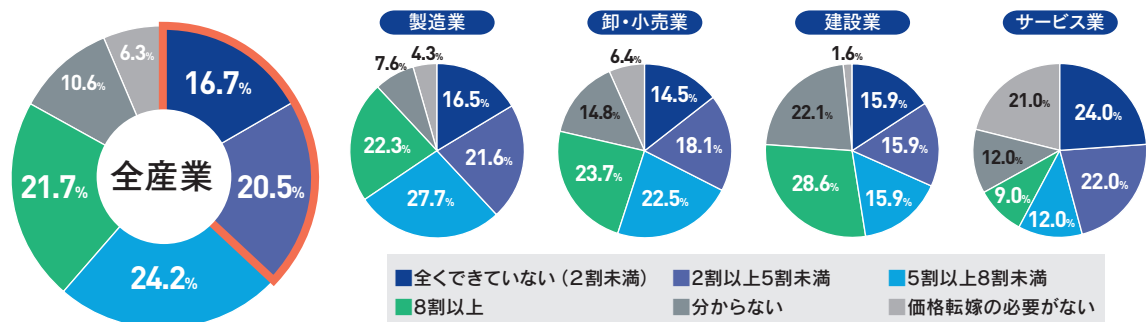


# 価格交渉を取り巻く現状とその重要性

## 1

### 愛知県の価格転嫁の現状 ※2025年10月～12月期 愛知県中小企業景況調査

#### 価格転嫁の状況



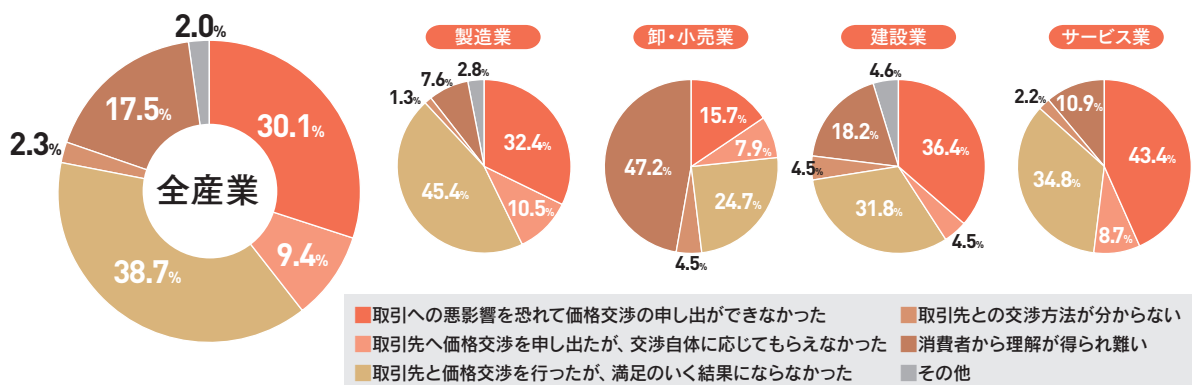
価格転嫁の状況は、「5割以上8割未満」と回答した企業の割合が24.2%と最も高くなっているが、「全くできていない(2割未満)」「2割以上5割未満」と回答した割合は合わせて37.2%と高い水準であり、一層の転嫁率の向上が課題

#### 経営上の問題点

製造業	卸・小売業	建設業	サービス業
1位 原材料高 (41.5%)	1位 仕入価格の上昇 (50.6%)	1位 人手不足 (53.8%)	1位 売上の不振 (39.6%)
2位 売上の不振 (40.4%)	2位 売上の不振 (47.5%)	2位 資材高 (46.2%)	2位 人件費の増加 (36.6%)
3位 人件費の増加 (33.4%)	3位 人件費の増加 (28.0%)	3位 受注の不振 (29.2%)	3位 人手不足 (27.7%)

経営上の問題点としては、「原材料高」、「仕入価格の上昇」、「資材高」、「人件費の増加」といった項目が上位を占め、原材料価格や労務費の高騰によるコスト上昇が企業収益を圧迫している状況

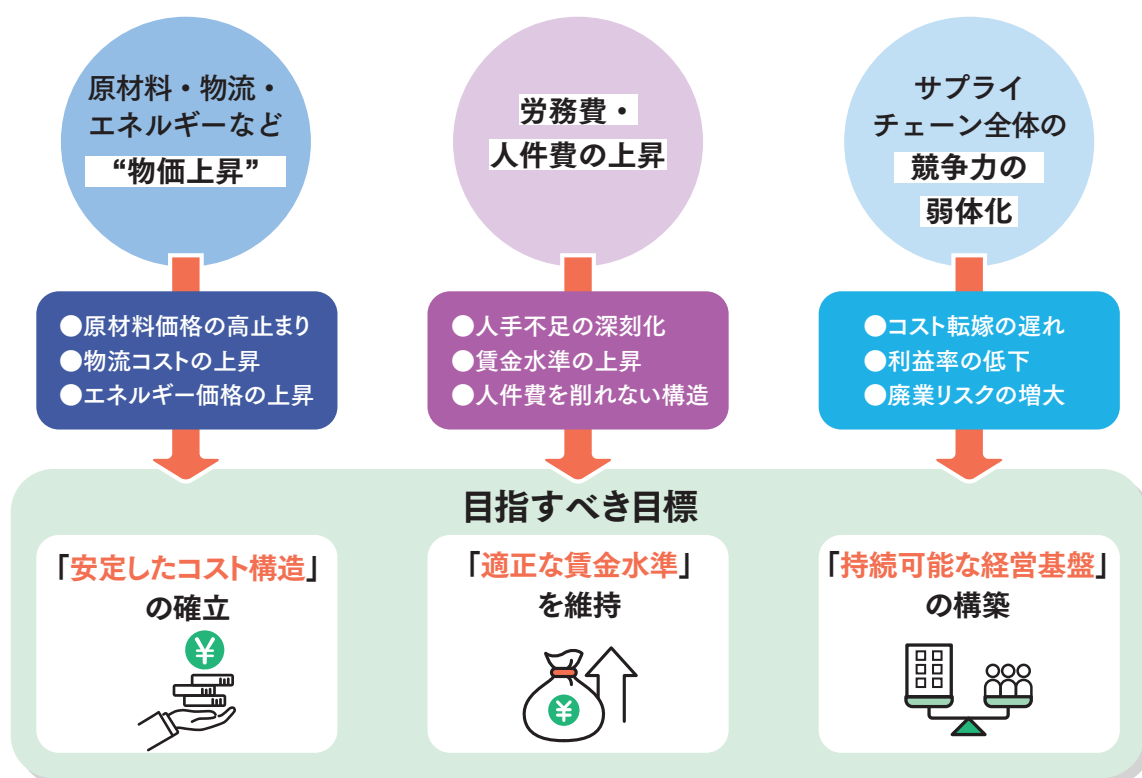
#### 価格転嫁が進まない理由



価格転嫁が進まない理由は、「取引先と価格交渉を行ったが、満足のいく結果にならなかった」が38.7%と最も多く、次いで「取引先への悪影響を恐れて価格交渉の申し出ができなかった」が30.1%である。転嫁率の向上のためには、受注者による効果的な価格交渉のための根拠資料の作成などの準備が重要となる。また、発注者が価格交渉に応じるなど、取引環境の適正化を図ることが必要不可欠であり、2026年1月1日から施行される下請法改正法「中小受託取引適正化法」においては、協議に応じない一方的な代金決定を禁止する規定が追加されている。

## 2 なぜ価格転嫁が必要なのか

### 価格転嫁が必要とされる要因



### 持続的な成長のための“適正な利潤の確保”が必要

中小企業は、日本の全企業数の99.7%を占め、生産や雇用の担い手として地域経済を支える重要な存在。サプライチェーン全体が共存共栄し、持続的な成長を遂げるためには、中小企業が適正な利潤を確保し、賃上げの流れを確かなものにしていく必要がある。

### 価格転嫁は“単なる値上げ”ではない

### 「企業を守る」だけでなく「地域の雇用と産業を守る」

コスト増を適切に価格へ反映しなければ、  
中小企業の経営基盤が崩れ、地域経済が弱体化してしまう  
価格転嫁は、持続可能な事業活動のための必須プロセス



次ページより、企業の取り組み事例をご紹介します

# Case studies 01

## 価格転嫁の好事例 01

会社の健康状態を把握し、  
問題があれば早く解決する  
価格転嫁交渉も、  
企業の健康を取り戻す方法の一つです

有限会社荒木製作所

取締役 営業部 部長 小林 幸平氏

## 金属切削加工のスペシャリスト 原材料費の値上げに伴い価格転嫁交渉を実施しました

### 銅合金の切削加工、 半割メタルの製造が強い

当社は、あらゆる金属の切削加工を行う町工場です。生産しているのは自動車部品をはじめ、特殊自動車の装備品の部品、工作機械部品など各種機械等の部品を製造しています。NC旋盤をはじめとする工作機械を保有し、第一営業部では主に量産品、第二営業部では一点ものや単品、試作品などを製造しています。

得意としているのが銅合金の切削加工と半割メタルの加工です。当社が加工する銅合金の多くは建設機械のジョイント・人間でいうと関節や軟骨にあたる部分に用いられています。長年にわたり北陸の合金鋳物鋳造メーカーから依頼を受け、当社が加工を行って納品したものが、国内外の世界的な建設機械メーカーに納められ

ています。

半割メタルとは、円筒状のすべり軸受を中央で2つに分割した構造の部品のこと。たとえば洋上風力発電機には、従来はすべり軸受が使われていましたが、この軸受は風力発電用の羽根とシャフトを外してからでないと交換できません。しかし、二つに分割されている半割メタルを使用すれば、羽根やシャフトを外さずに交換することができ、メンテナンスの時間と手間を短縮することができるという特徴があります。

このほか難削材であるチタン合金（Ti-6AL-4V）やテフロン樹脂などの切削加工も行っています。

### 価格転嫁交渉は4～5年前から 近年は「値上がり」の話が できる環境に

価格転嫁交渉は、鉄関連素材では

その価格が急騰してきた4～5年前から始めました。材料の仕入れ価格動向によって、値上げをせざるを得ないものについて順次価格転嫁交渉を行ってきました。

また、近年では、金・銀と同様に銅の価格が急騰、6年前に比べて3倍に価格が上がりました。銅関係はここ10年程価格を上げていなかったもので、この急騰を受けて価格転嫁をお願いしました。それから過去には認められにくかった労務費ですが、現在は受け入れていただいております。こちらに関しては年1回、改訂の機会をいただく状態になっています。

電力などのエネルギー費、原材料費、副資材費の高騰は、町工場である我々の努力ではどうにもならないため、価格転嫁交渉の対象にしています。交渉に際し用意した資料は、電力などエネルギー費の推移、最低賃金

の推移データ、原材料供給先の値上げ通告、金属類の市場価格などの証拠書類でした。

かつて価格交渉と言えば、値引き

(値下げ)の話が中心でしたが、コロナ禍以降、諸物価の値上がりがよく報道されることもあって、「値上げ」の話ができるようになりました。これには国

からの通達・指導も大きく影響していると思いますが、当事者としては非常にありがたい環境になったと感じています。

## 必要以上の転注を恐れないことが重要 お客さまも、優秀な町工場を失いたくないと考えているはず

ほぼすべての顧客で  
価格転嫁を実現  
転注は売上の数%に留まる

実際に価格転嫁交渉をした結果としては、こちらからの希望をそのまま受け入れてくださったお客さまが全体の6割ほど、あとは減額されたものの価格転嫁を実現したもので、ごく一部を除き、ほぼすべてのお客さまにおいて価格転嫁を実現することができました。

価格転嫁交渉にかかった期間は早いところで翌日から、遅いところで2か月ほどかかりました。交渉期間が長いお客さまは、減額された金額での価格転嫁となっています。

私たちのような中小企業は、なかな

か価格転嫁交渉に踏み出しにくいというのが正直なところ。その理由としては、やはり、転注(同業他社に注文が移ること)が怖いからです。

当社の場合も、価格転嫁交渉の結果、1割を切るぐらいの製品で転注がありました。その理由はやはり「価格」でした。しかし幸いなことに売上で見ると、失った注文は数%程度だったので、経営に大きな影響はありませんでした。

新規参入が難しい町工場  
成長の余地は大きい

意外に思うかもしれませんが、町工場というのは新規参入が難しい業態です。それなりの物を加工しようとすると、4,000万～5,000万円台の

工作機械を数種類設置する必要があります。初期投資が非常に大きいことが参入障壁の一つで、事業者が限られているため、うまく運営ができれば成長の余地は大きい市場であると言えます。

私たちに依頼される仕事は誰もが簡単に生産できるものであることは少なく、品質や納期の面で経験やノウハウが必要となります。新規参入が難しく、経験やノウハウが必要なことから、価格転嫁交渉をしたからと言ってお客さま側も発注先を変えにくいのが現状です。優秀な町工場を失いたくないのが、お客さまの本音。したがって転注を必要以上に恐れ過ぎないことも大切だと思います。

## 正直にお客さまに話すことと 自社の経営状態を把握することが重要

近年では後継者難などから事業を辞める町工場も増えています。単に事業を継ぐ子どもがいないというケースもありますが、「儲からないから、子どもには継がせない」と考える経営者がかなり多く存在しています。しかし、この「儲からないから」という理由を突き詰めて分析すると、「これまで価格転嫁を一切してこなかった」ケースがかなりの割合を占めているのではないかと思います。

経営が苦しくなる少し前に価格転嫁交渉をすることが、町工場が生き残るための手段です。原価管理をして経営が厳しくなりそうだったら、早いうちにお客さま企業に正直にお話することが重要だと私は思います。

ただし、中小企業でしっかりとした原価管理を行うのは大変です。そこで当社では、税理士と中小企業診断士、銀行に財務面のチェックをしてもらっています。これは人間で言えば「人間ドック」。企業としての健康状態をチェックし、もし収益の悪化など、問題があればそれを解決する。そして必要に応じて価格転嫁交渉をしていく。こうしたことが企業を継続的に運営する上では欠かせないものだと考えています。

### Company introduction

有限会社荒木製作所

所在地 | 愛知県名古屋市北区玄馬町225番地

業 種 | 金属切削加工業

従業員数 | 17名

代表者 | 代表取締役社長 山本 秀樹



# Case studies 02

## 価格転嫁の好事例 02



大きな効果をもたらしました

価格転嫁交渉は、当社の業績に

年間1.5億円の赤字から黒字に転換

加藤軽金属工業株式会社  
代表取締役 加藤 大輝 氏

## 倒産の危機から脱するために原価管理の徹底を図ったことが 価格転嫁交渉の準備になりました

### 値上げ要素のデータをすべて出し、 価格転嫁交渉をスタート

加藤軽金属工業は、アルミの押出成形を行う企業です。顧客はオフィス機器メーカー、自動車関係、電気関係など、さまざまな業界にわたっています。

生産量のうち、受注生産が99%、計画生産が1%です。具体的にはホワイトボードの部材、オフィス什器、窓枠やエクステリアなどの建材関係などで、約2万種類の製品の加工を行っています。

価格転嫁に関しては、2021年から2024年にかけて段階的に実施しました。交渉にあたっては、原料費、人件費、資材費、電気代、機械設備の補修費、運送費など、コストを構成するすべての要素について1kgあたりの金額推移データを示して、価格転

嫁をお願いしました。その結果、97%のお客さまで価格転嫁を実現しています。

### ロシアのウクライナ侵攻に伴う 値上げラッシュに対応

以前の当社は7期連続の赤字に苦しんでいました。私はそんな当社を立て直すために2020年10月、前職を辞めて入社しました。入社して驚いたのは、原価管理がまったくできていなかったことです。どの製品で利益を上げ、どの製品が赤字なのか分からない状態でした。

そこですべての製品について、「何にいくらかかっているのか」を明らかにする作業に着手しました。型数が多くて大変な作業でしたが、何とかやり遂げることができました。

その結果を元に、深耕営業活動しようとした矢先、ロシアのウクライ

ナ侵攻が始まり、材料費からエネルギー費、資材費、運送費などが軒並み値上げとなってしまいました。当社も深耕営業ではなく、価格転嫁交渉に舵を切ることになりました。経営立て直しのために準備してきたことが、価格転嫁交渉に踏み切る環境づくりになったと考えています。



### 背に腹は変えられず、 業界の一番手として交渉に臨む

多くの企業経営者の本音は、「価格転嫁はしたいが、その交渉の一番手にはなりたくない。競合他社のどこ

かが先にやってくれたらいいのに」というのが正直なところだと思います。しかし、当社の経営危機は深刻化しており、そんなことを言っている余裕はありません。

資金繰りが苦しく、「価格転嫁をし

なければ当社はつぶれてしまう」という思いがあり、業界に先駆けて価格転嫁交渉をスタート。採算性がよい製品については価格転嫁の幅を小さく、採算が悪い製品は幅を大きくして交渉に臨みました。

## 従業員が汗水流して働いた結果が赤字なのは許せなかった 黒字転換のためにも価格転嫁交渉は避けては通れない道だった

### 調達担当者が稟議書を 書きやすく配慮することも必要

最初にお話したように、お客さまにはすべてのデータを公開しました。まさに丸裸の状態ですが、よく考えてみれば、原料のアルミニウムの取引価格は公開されていますし、その他の項目についても、調べようと思えば、どのくらいの価格なのかをお客さまは知ることができます。それならお客さまが調べる手間を省いた方がいいと判断しました。

価格のデータがわかっていれば、価格転嫁の理由がより明確になって、お客さまの調達担当者も「値上げを受け入れる稟議書」を書きやすくなるはずです。

さらにテクニク的なお話をすれば、調達担当者に「花を持たせる」こと

も必要です。例えば当社が100円の値上げをお願いした場合、交渉の上、値上げ幅を90円で妥結すれば、担当者も稟議書に「100円の値上げを求められたが、交渉の結果、90円に収まった」と書くことができます。調達担当者の評価は、「1円でも安く購入すること」ですから、「値上げ幅を抑えた」ということは、評価の対象になるはずです。

お客さまの調達担当者が、値上げ受け入れの稟議書を書きやすい状態にすることも、価格転嫁交渉では欠かせないことだと実感しています。

### 黒字に転換し、倒産の危機から脱する 価格転嫁交渉の貢献度は約50%

価格転嫁交渉の結果、顧客の8割は当社の要望通り、2割は値上げ幅の減額を求められ、その金額で妥結し

ました。

最終的には出荷量は従来の80%程度と落ち込みましたが、売り上げはほぼ横ばい、利益は大きく向上しました。かつては赤字の製品が60%を占めていましたが、黒字製品76%、赤字製品24%に改善。収益も年間1億5,000万円の赤字でしたが、価格転嫁後は1億8,000万円の黒字を計上するまでになりました。

もちろん、電気代の節約や生産性の向上などさまざまな取り組みも行っていますので、価格転嫁が利益増大に貢献した割合は約50%であると思われる。

私個人としては、「従業員のみなさんが汗水たらして働いてくださった結果が赤字」というのが、どうしても許せなかったのも、黒字転換したことは、本当にうれしかったですね。

## タイミングを逃さず、ロジカルに伝えることが重要

一連の価格転嫁交渉を振り返ってみて、感じたことが3点あります。まず一つ目は、価格転嫁交渉をすると顧客を失うのではないかと恐怖心はありますが、「正直に告げれば受け入れてもらえる」という面もあることです。

二つ目は「タイミングが大事」。現在、世の中は値上げのムーブメントの中にあるので、価格転嫁交渉がしやすい環境にあります。この期を逃すと、交渉が難しくなると考えています。

そして三つ目は「ロジカルに伝える」こと。データを出して、顧客の調達担当者に「これなら価格転嫁も納得できる」と思ってもらえるようにすること。この3点が価格転嫁交渉をスムーズに進めるポイントだと感じました。

### Company introduction

加藤軽金属工業株式会社

所在地 | 愛知県海部郡蟹江町西之森3丁目47番地

業 種 | アルミ押出成形

従業員数 | 95名

代表者 | 代表取締役 加藤 大輝



# Case studies 03

## 価格転嫁の好事例 03

価格転嫁交渉は、自社のビジネスを  
見つめ直す機会にもなる  
勇気を持って決断し、  
行動することが重要です



株式会社弘文  
代表取締役 堀 裕史 氏

## デジタル化に伴うペーパーレス社会 逆境の中で生き残りを図る

### 印刷業からスタート DXの導入・支援事業を展開

弘文は、創業以来、お客さま企業の専用伝票・帳票をメインに、パンフレットやチラシなどの印刷を行う印刷会社でした。専用伝票や帳票のビジネスにおいては、あらかじめ印刷をしておき、お客さまから「今使っているものがなくなりそうだ」との連絡を受けたら納品をするというもの。お客さま企業が業務を行い続けている限り、専用伝票や帳票は使い続けることになりますから、これが当社を成長させる原動力になっていました。

しかし、デジタル化、ペーパーレス化の流れを受けて、「いずれ紙の伝票・帳票はなくなる」と考え、新たなビジネスとして動画・Webサイトの制作やデジタルサイネージ等、デジタルメディアへの進出を図りました。

しかし、この分野も「紙への印刷」と同じく、価格競争の市場です。そこで価格競争に巻き込まれないマーケット

を模索した結果、企業におけるDX（デジタル・トランス・フォーメーション）化導入のお手伝いとサポートセンターの運営などDX化を支えるサポート事業という業務にたどり着きました。現在では売上の約8割がDX導入およびサポート支援、2割が印刷物となっています。

### 顧客の体制変化により 事業環境がより厳しいものに

当社の事業が印刷からDX導入・支援に変わったのは、外部の環境変化も大きかったですね。主要取引先である2つの販売会社グループは、それぞれ複数4つ5つのブランド店舗を持っており、当社はそのすべてに専用伝票・帳票を納めていたのですが、販売会社グループがブランド店舗展開を辞めたことによって、受注量が一気に減少しました。さらには他のお客さまからの印刷物の発注も年々減少していましたから、このままいけば当社は立ち行かなくなる状態でした。

それを大きく変えたのがDXでした。当初はお客さま企業において、営業担当者にタブレット端末を持たせ、紙のカタログではなくデジタルカタログで営業活動をさせるというところから始まったのですが、「タブレット端末を持たせているのだから、それを使って他の業務のDX化を進めたら」という話になり、当社がDX化導入のお手伝いと導入後のサポートをすることになりました。

### 伝票・帳票作成のノウハウが DX導入・支援事業につながる

印刷会社が、企業のDX導入・支援という事業に乗り出せたのは、当社が専用伝票・帳票の印刷会社だったからできたことだと思っています。伝票や帳票は単なる一枚の紙と思われがちですが、実はスムーズに社内承認や決裁ができるように、数多くのノウハウが結集したものなのです。したがって当社にとっては、ツールが紙からデジタルに代わっただけにすぎず、伝票・帳

票づくりのノウハウは、そのまま転用でき  
たと言えます。

このDX導入・支援の事業がさらに

伸びるきっかけとなったのが、新型コロナ  
ウイルス感染症の流行でした。感染  
によって大変な思いをされた方々には

申し訳ありませんが、人との接触ができ  
ないことがDX化を進展させ、当社の事  
業にも追い風になったと感じています。

## 厳しい環境の中で価格転嫁交渉 交渉をしなければ会社はつぶれていたかもしれない

### DX導入・支援事業が伸長 価格転嫁交渉に踏み切る

当社は約10年前、「紙の印刷物は  
いずれなくなる」と考え、自社で持っ  
ていた印刷設備を手放し、印刷工程は  
すべて外注化しています。それまでは  
「(伝票・帳票類を)注文がなくても暇  
な時に刷って在庫にしておき、注文が  
来たら発送する」という形なので、決算  
期にしてみないと儲かったのかどう  
かが分からなかったのですが、外注化  
したことによって、その仕事で利益が  
出ているのか否かがすぐにわかるよう  
になりました。

ここ数年、紙やインクの価格、人件  
費、輸送費が上がっており、価格転嫁  
をしなければ立ち行かない状況になり

ました。かつては「価格転嫁交渉をす  
れば、他社に仕事を取られる」という  
恐怖心から、なかなか交渉を行うこと  
ができませんでした。しかしDX導入・  
支援事業への業態変革が進む中、印  
刷事業も外注化によって利益の有無  
が明確化されたことから、価格転嫁交  
渉に踏み切りました。また、マスコミ報  
道において、輸送費をはじめとして、人  
件費などすべてのものが値上がりをして  
いる、という話題が広く社会に知ら  
れたのも、価格転嫁交渉を進める追  
い風になったと感じています。

価格転嫁交渉は、覚悟を決めた取  
り組みでした。価格交渉をすれば仕  
事を失うかもしれない。でも価格交渉  
をしなければ利益を出せない。どちら  
にしても価格転嫁をしなければ、会社

はつぶれるという考えに至りました。

具体的には労務費の上昇に関し  
ては、大手のお客さまも自社で社員の  
給与を上げていることもあって、理解  
度が高いと感じました。印刷物の受  
注減少に関しては、確かに売上は下  
がったものの、採算性の低い仕事も  
減ったために、価格転嫁交渉に臨んだ  
ことによる成果であると考えています。



## 紙からデジタルへの切り替えを提案 業務の見直しにつながる

価格転嫁交渉ということになると、お客さまは競合他社に相見積もりを求めるのが普通です。それを恐れて、なかなか価  
格交渉に踏み切れないという気持ちはよくわかります。

しかし、当社ではデジタル化によって、紙からデータに変わっている現状は避ける事はできず、価格転嫁交渉と同時並行  
で既存の案件についても「それは紙でなければならないのか」、「紙にするにしても印刷部数は適切か。必要に応じてオン  
デマンド印刷にする道はないのか」など、「紙からデジタル」への切り替えを提案してきました。採算が取れず、しかも近い将  
来になくなってしまふ紙の印刷に固執していても意味はありません。もし、紙にこだわっていたら、当社もコロナ禍の最中に  
倒産していたかもしれません。勇気を持って価格交渉に臨むとともに、業務の見直しをするという決断が重要だと思います。

### Company introduction

株式会社弘文

所在地 | 愛知県名古屋市熱田区外土居町9-14 トキワ外土居ビル

業 種 | 印刷業、広告業、DX導入・支援事業

従業員数 | 10名

代 表 者 | 代表取締役 堀 裕史



# Case studies 04

## 価格転嫁の好事例 04

お客さまに対し、価格面以外の  
価値を感じてもらえるのか  
日ごろの活動が重要だと思います



名古屋眼鏡株式会社

代表取締役社長 白濱 亮 氏

## 輸入品が多いメガネ関連商品 為替相場が最大の値上げ要因に

### メガネおよび関連製品を 小売店に卸売販売

名古屋市中区に本社を置く名古屋眼鏡は、メガネとそれに関わる商品群を企画・販売するメーカー兼総合卸商社です。眼鏡を構成するフレームやレンズ、鼻あて、ねじなどのほか、メガネ店で用いる機材や消耗品など、数多くの商品を眼鏡小売店に販売しています。また、韓国のメガネメーカーの子ども用メガネ「トマトグラッシーズ」の日本国内独占販売権を持っているほか、眼科手術後の保護メガネ等の販売も行っています。当社のお客さまは全国的なメガネチェーン店から個人経営のメガネ店まで、その規模はさまざまです。また、お客さまを直接訪問して営業活動を行うだけでなく、インターネット上の自社のBtoB発注サイト「Meigan SHOP」での販売にも力を入れています。

従来はお客さまがカタログから欲

しいものを探し出して、ファックスや電話で当社に注文するという形を取っていましたが、メガネに関わるアイテムの種類は多いため、お客さまが調べるのに時間がかかるだけでなく、誤って異なる商品を発注されることもありました。しかし、デジタル化したことによって、必要な商品の品番を探しやすくなるとともに、正確な受発注ができるようになりました。このほか、年に数回しか当社にご注文いただかないお客さまにとっても、「Meigan SHOP」の方が簡単に発注できると好評です。「Meigan SHOP」の活用によって、お客さまの利便性は高くなったと実感しています。

### メガネおよび関連製品では 輸入品がかなりの割合を占める

当社が自社企画製品として扱うメガネフレームをはじめ、メガネを構成する数多くの商品のほとんどは、海外か

らの輸入品です。また、国内メーカーからの仕入れであっても、その製造は海外生産であることが多く、為替の変動は収益に大きな影響を与えます。そのため近年は大きな為替変動があるたびに、価格の見直しを進めています。

このほど当社が行った価格転嫁交渉は、①子ども用メガネブランド「トマトグラッシーズ」の値上げ、②為替変動に伴う取扱商品全般の値上げの二つです。

営業が担当しているお客さまへの価格転嫁の交渉は、直接訪問して行いました。一方、BtoB発注サイト「Meigan SHOP」やカタログでご提案し、ご発注いただいているお客さまに対しては、「Meigan SHOP」への掲載、郵送・FAXで「価格改定のお知らせ」のご案内を行い、個別でのアプローチは実施しませんでした。

## 消費者ではなく、店舗が支出する 製品の価格転嫁は難しい

### 子ども用メガネでは 10年ぶりの値上げを実施

子ども用メガネの「トマトグラッシーズ」で10年ぶりの価格転嫁に踏み切ることができた理由は、当社と製造元の韓国メーカーとの取引契約形態が変化したことによるものです。これまでは製造元の韓国メーカー側が小売店への販売価格の決定権を持っていました。そのため、当社の仕入れ価格は上がっていたのですが、それを卸売価格に転嫁することができませんでした。しかし、このほど当社が卸売価格を決められるようになり、それが10年ぶりの価格改定につながりました。

これまでの「トマトグラッシーズ」が10年間値上げを一切していなかったことはお客さまにもご理解いただいており、価格転嫁交渉の席では値上げを当然と受け入れていただいただけでなく、「これまでよく我慢して値上げをしないでくれた」と感謝されたほどでした。すべての販売先がこのブランドの値上げを受け入れ、取引を継続

してくださることになりました。

### 「安さ」にこだわる顧客とは 交渉が難航した事例も

他の商品群の値上げ交渉においても、多くのお客さまに受け入れていただきましたが、一部には取引を失った商品もありました。交渉が厳しかったのは、メガネケースやメガネふきなど、メガネ販売時にお店が消費者にサービスとしてお渡しする商品や、お店で使用する消耗品など、消費者が負担するのではなく、メガネ小売店が支出する商品群です。「安さ」を差別化ポイントとするメガネ専門チェーン店では、価格交渉をした結果、仕入れ先を当社から別の業者に切り替えられた事例もありました。

### 仕入れ額・人件費の増加分、会社の利益等を考えて、値上げ幅を決定

当社は価格改定の金額幅を、メーカー・仕入れ先などから寄せられた値上げの情報、当社が上げたいと思う社員への給与・賞与の金額、為替

相場、確保したい最終利益率等を総合してシミュレーションを行うソフトを用いて算出しています。ただし、どの商品も一律に値上げをするわけではなく、該当製品の競合他社との価格差、売上・利益などを考慮して、商品ごとに値上げをするのか、価格を据え置くのかを決めています。また、価格改定と併せて販売先の見直しを行うこともあります。当社が商品開発を行った「花粉対策用メガネ」は、約10年前は競合も少なく、売れ行きも好調でした。しかし、最近では競合他社が増えたとともに、「性能は落ちるが価格が安い」商品がドラッグストアを中心に回ったため、ドラッグストアでの販売を見合わせる決定をしました。



## 他社との差別化に成功したことが 価格転嫁交渉の追い風に

名古屋眼鏡が、ほぼすべての顧客で価格転嫁に成功した理由について、白濱氏は「お客さまに対し、価格だけの価値ではなく、いかに価格以外の部分の価値を積み上げてきたかが鍵。日ごろから顧客への迅速な情報発信や利便性の向上に努めてきたことが、評価されたのでは」と分析しています。

同社のBtoB発注サイト「Meigan SHOP」では商品の発注機能だけではなく、メガネに関する情報発信等を行っており、顧客とのコミュニケーションツールになっています。ねじ、鼻あて等の部品の検索・注文が簡単・迅速にできることに加え、多くの情報を顧客に発信し、他社との差別化を図ってきたことが大きいと考えられます。

今後については「今年の為替の傾向を見て、検討し、価格改定を行っていきたい」と話しています。

### Company introduction

名古屋眼鏡株式会社

所在地 | 愛知県名古屋市中区新栄一丁目35番19号

業 種 | メガネおよび関連製品の卸売

従業員数 | 113名

代表者 | 代表取締役社長 白濱 亮



# Case studies 05

## 価格転嫁の好事例 05

自社ではどうにもならないものは  
価格転嫁をお願いする  
それと同時に創意工夫をして  
お客さまの要望に  
応えることが重要です



ニッシンテクニクス株式会社  
代表取締役社長 丹羽 陽 氏

## 困ったことがあったら、正直に打ち明けること それが価格転嫁交渉の第一歩

### 創業72年の金属加工業 自動車産業に部品を供給

ニッシンテクニクスは、今から72年前に旋盤加工職人だった私の祖父が独立して興した会社です。その後、フライス加工、塑性加工など事業を拡大、金属加工の企業として活動しています。

顧客は自動車産業が90%以上を占めています。売り上げは創業間もない頃からの付き合いであるトヨタ系のTier1企業が60%、その他の企業が40%となっています。製造している部品は、シートベルトやドアミラー、ハンドルに用いられる部品などです。

### お客さま独自の計算式で 転嫁する価格を決定

Tier1企業の場合、労務費やエネルギー費に関してはその企業独自の計算式があり、各社一律にその計算式で出した価格が交渉の材料になり

ます。ただし、実際の転嫁額は各社同じではなく、サプライヤー企業の経営状態などを考慮して額を決定します。また、原材料費、輸送費、副資材や消耗品費については、価格転嫁を認めていただいています。

以前からTier1企業からは「何か困ったことがあれば、打ち明けてほしい」と言われてきましたが、我々の方からはなかなか言いづらい雰囲気がありました。最近では、サプライヤーに対し何に困っているかをアンケート形式で調査するなど、値上げを含めて、言いやすい雰囲気になっていると感じています。

なお、「計算式で値上がり幅を算定する」手法についてですが、かなりの製品で値上がりによる当社の負担分を賄えているものの、一部製品においては当社負担分に満たないものもあります。しかし、全体として当社負担分を見ていただいているととらえ、価格に関してはお客さまと合意形成をしています。

### 市場の客観的データを示しつつ 自社の取り組みを説明

トヨタ系のTier1企業が半期に一度、価格見直しがあるのに比べ、その他のお客さまではその都度の交渉になることが多くなっています。

価格転嫁交渉を始めたのは2023年の4月頃からです。交渉期間はお客さまによって異なり、タイミングが合えば数か月、長いものでは1年から2年かかったケースもありました。



価格転嫁の中で重視した要素は材料費と労務費です。特に労務費はデータの出し方が難しかったです。冷間鍛造・圧造で用いる金型費や消耗品費は厳密に値上がり分を出すことができますが、労務費は客観的な

データと当社の状況が違うこと、他社と横並びにするかどうかという問題があるからです。それでも市場の客観的データを示しつつ、自社の取り組みを含めて説明して交渉にあたりました。価格転嫁交渉はほぼすべてのお客

さまで実施、実現できたお客さま数は50%でした。しかし、その50%のお客さまで売り上げの80%を占め、収益の改善に効果があったと考えています。

## お客さま企業とパートナーとして「WIN-WIN」の関係になるために何がお客さまのメリットになるかを考える

### 目先の仕事を失う不安はあるものの「言うべきことは言う」

トヨタ系のTier1企業をはじめ、当社は価格転嫁に理解のあるお客さまが多いと感じています。しかし、それでも「価格転嫁交渉をしたら、注文を失うかも」という不安がないわけではありません。

ただ、当社は「限られたお客さまと長いお付き合いをしたい」という方針のため、目先の仕事がなくなるかもしれないという不安はあるものの、パートナー企業として「言うべきことは言う」

ことが大切だと思います。もし、仕入れや経費が値上がりをしているのなら、それを正しく伝えないと、最終的にお互いが不幸なことになってしまいます。とにかく話だけでも聞いてもらうことが必要です。

その一方で、お客さまから「何でも相談してください」と言われていますが、お客さまに「おんぶにだっこ」では、よくないことになります。お客さまの要望はQCD（品質・コスト・納期）です。そのうち、高品質の実現と納期の厳守は当たり前ですから、コストをいかに削減するかがポイントになります。

当社の努力ではどうすることができない費用に関しては価格転嫁をお願いするものの、それ以外の部分一生産性の向上などによるコストダウンは常に追求しなければならないと考えています。当社は自社の創意工夫を発揮し、それを理解していただく。お客さまと当社がお互いに「WIN-WIN」になるような関係性を構築することが必要だと思います。



## 何もないところから議論はできない話し合いのための材料を揃える

価格転嫁をめぐる今後の課題として、「供給責任」との関係があると思います。ガソリン車に比べて部品点数が少ない電気自動車主流になると、部品メーカーは大きな影響を受けると指摘されています。また、新技術や新製品の登場で、これまで作っていたものが新しい車に搭載されないこともあります。

しかし、サプライヤーには今後発売される量産車に搭載されない部品でも、今使われている車に用いられている部品であれば、供給する責任があります。

量産車に搭載されないから、生産量は少なくなるに関わらず、その部品をつくる生産設備・機器は維持しなければなりません。このコストをだれが負担するのか。今後はこのような場合の価格転嫁も考える必要があると感じています。

いずれにせよ、何もないところから交渉のための議論を行うことはできません。お客さまも価格転嫁が必要なことはわかっています。話し合いができるような材料を揃えておくことが、サプライヤーがすべきことだと考えています。

### Company introduction

ニッシンテクニクス株式会社

所在地 | 愛知県海部郡蟹江町南1丁目77番地

業 種 | 金属切削加工業

従業員数 | 100名

代表者 | 代表取締役社長 丹羽 陽



# Case studies 06

## 価格転嫁の好事例 06

日ごろのビジネスで培った信頼関係が  
スムーズな交渉の実現につながりました



服部香料株式会社

取締役会長 服部 康二 氏

## 食品業界で進む価格転嫁への理解もあり、 80～90%の顧客で価格転嫁を実現

### 加工食品に欠かせない 副原料を卸売り販売

加工食品の原料は、糖類、油脂、粉（小麦粉等）などの主原料と、それ以外の副原料に区分されます。この副原料の卸売り販売を行っているのが服部香料です。

当社が扱う主な副原料は、果汁や果肉などの果実加工品、野菜汁・ピューレなどの野菜加工品、ナッツ類、ビーフ・ポーク・チキンのエキス、魚介類のエキス、そして調味料、食品用色素、香料や酸味料、高甘度甘味料、乳化剤をはじめとする食品添加物など多種多様です。

お客さまは著名な食品メーカーやそのグループ会社、一般的には知名度は高くはないものの食品業界では知られているメーカーから中小メーカーまで、その規模はさまざまであり、当社の副原料を用いて製造される製品の種類も多岐にわたっています。

### 為替変動と天候不順による不作が 価格上昇の主要因

日本は食料の自給率が低く、その多くを輸入に頼っていますが、副原料も輸入品がかなりの比率を占めています。そのため、為替の変動は仕入れ価格を大きく左右します。現在のように円安傾向が強い場合は、副原料の仕入れ価格も高くなります。当社では環境保全の観点から、輸送時に二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）の排出が少ない国産副原料の比率を増やしていますが、それでも8割以上が輸入品であること、国内メーカーの製品でもその原材料は海外からの輸入に頼っているものが多いことなどから、円安による仕入れ価格の上昇は大きな問題です。

また、天然由来の副原料の場合は主に農作物がその材料になるため、不作になれば供給量が減り、必然的に仕入れ価格が上がります。一方、国産副原料に関しては農業に従事する人口減少も大きな課題であり、仕入価格

の高騰を招いています。従来、果汁や野菜汁、ピューレなどは、価格が安い規格外の果物・野菜を原材料としていましたが、農業従事者が減少している今、農家は規格品の収穫・出荷作業に追われ、規格外の作物を出荷する余裕がありません。したがって果汁や野菜汁等も、価格が高い規格品を使わざるを得ない状態になっています。

### 仕入先の値上げ要請に伴い 価格転嫁の交渉を開始

このような状況の中、当社としては値上げの交渉を仕入れ先のメーカーから値上げの要請が来た都度行っています。顧客に説明するために、為替変動や財務省輸入統計、原材料価格の推移の資料を用意して交渉に臨んでいます。かつてと比べ現在はほぼ問題なく価格転嫁を受け入れてもらっています。その交渉期間は顧客企業によってバラツキはあるものの、短い場

合で約1か月、長くても3～4か月です。  
過去には、交渉に応じなかったり、先延ばしにしたりするお客さまもありましたが、2年ほど前から行政による指導もあり、値上げ交渉に応じていた

けるようになりました。業界全体として、価格転嫁に対する理解が深まっていると感じています。



## 対象製品の利益率や他社の動向、顧客との関係性を考慮して値上げ幅を決定

### 一部のお客さまとの間にある振込手数料の負担問題の解消を図りたい

当社において価格転嫁が実現したのは、取引のあるお客さまの約80%から90%です。加工食品の副原料は、お客さまが副原料を用いる製品を作り続ける限り、定期的に受注することになります。お客さまと当社の間で長年培った信頼関係があることも、スムーズな価格転嫁につながっていると思います。

しかし、すべての顧客との間で円滑な価格交渉ができたわけではありません。大手食品メーカー等、調達部のある企業では比較的交渉はしやすいのですが、中小規模でオーナー経営

者の場合は、抵抗感をお持ちの方もいらっしゃいました。また、価格交渉には応じていただけても、振込手数料をご負担いただかず、売上金額から振り込み手数料を引いてお支払いをいただいているケースもあります。振込手数料をご負担いただくようにするの今後課題と言えます。

### 人件費のアップを含めた価格転嫁が今後の課題

仕入れ先からの値上げ通告に伴い、価格転嫁の交渉を行っています。たとえば仕入れ先から「10%の値上げをする」という通告があった場合、当社も販売価格を10%上げるというこ

とはまずありません。商品によっては、当社が値上げをすると他社の製品に取って代わられる可能性が否定できないからです。

該当する商品の利益率、過去の販売データ、他社の動向等を考慮して、値上げ幅を担当者が決定して上司に報告した上で交渉するとともに、社内のシステムに登録をし、共有化を図っています。

現在の当社の価格転嫁は原材料費の仕入れ価格上昇によるもので、これまでは賃上げ分のすべてを価格転嫁に含むという発想はありませんでした。これからは人件費の定期上昇分も含めて価格転嫁を図っていきたいと考えています。

## お客さまが「受け入れられる」値上げの提案を

お客さまにとって、当社が扱う副原料は、その製品を製造・販売し続ける限り必要とされるものであり、当社とお客さまはパートナーの関係にあります。「この副原料は服部香料から」というようにすみ分けができているものもあれば、同業他社との競合する副原料もあり、お客さまは同じ製品であれば、少しでも安い仕入れ先を選ぶことになります。その一方で、現在の日本ではすべてのものが値上がりの傾向にあることは、顧客側も理解しています。したがって、仕入れ価格のすべてを転嫁するのではなく、該当する製品の利益率や顧客との関係性、ライバル会社の動向などを総合的に考慮し、「お客さまが受け入れられる」値上げ幅での交渉を行うことも、価格転嫁を成功させる一つの方法論であると思います。

### Company introduction

服部香料株式会社

所在地 | 愛知県名古屋市西区那古野二丁目23番12号

業種 | 食品加工用食品添加物・食品素材全般の開発、販売、加工

従業員数 | 15名

代表者 | 代表取締役社長 服部 祐知



# Case studies 07

## 価格転嫁の好事例 07

ものづくり企業としてやるべきことを真摯に行えば

価格転嫁は難しいことではないと思います

### 価格転嫁では労務費上昇が大きなウェイトを占める 顧客の理解もあり、交渉で成果を得る

#### インゴット表面切削から金属加工へ 卓越した技術で成長

創業当初には金属インゴットの表面切削を主な業務にしていたが、インゴットの製造技術が向上し、表面を滑らかにする工程がなくなったことから、金属素材が製品になる前の精整検査工程をビジネスの柱にするようになりました。

お客さまから当社に依頼される受託加工は、大手鉄鋼メーカーが扱いづらい小ロットで、かつチタン合金やニッケル合金に代表される加工が難しい素材の加工です。具体的には、航空機のエンジン関係や発電装置、石油・天然ガスの掘削設備に使われる部材、核融合炉やパラボラアンテナ用インフラ部材など、特殊な素材・用途の部材の加工が数多く依頼実績があります。また、鉄スクラップ破碎用切断刃（ギロチン刃）を再生する肉盛溶接も得意としています。

こうした受託加工を行う一方、近

隣の市に設置した事業所では金属の試験片の製作も行っています。金属製品が世の中に出るまでには、引っ張り試験をはじめとする強度や耐久性を正確に測定・確認するためのさまざまな試験を行う必要があります。鉄鋼・非鉄メーカーから主に依頼を受け、それらの試験に用いるための金属片の切り出し・加工を行っています。

#### 加工料で収益を得るビジネス 価格転嫁では労務費の上昇を重視

当社のビジネスの場合、加工に用いる金属は顧客から100%支給されているため、顧客に請求するのは「加工料」です。したがって価格転嫁をする項目としては、人件費、エネルギー、消耗工具、設備機材の保守や償却コストなどがあげられます。

その中で最も重視しているのが労務費の転嫁です。金属加工業は、いわゆる「きつい・汚い・危険」の3K職

場と思われがちであるため、工場見学など当社の仕事に興味を持ってもらう機会を設けているほか、給与面でも配慮を行い、業界では決して安いほうではない金額に設定していると自負しています。ただし、賃上げ・ベースアップが必要であるため、連合・基幹労連の賃上げ情報を参考に、人件費分の値上げ幅を決め、これに資材・機材の仕入れ先からの値上げ通知をもとに機械設備の消耗分および更新費、光熱費等の上昇分を加味して交渉価格を決定します。そして年間増加費用を算出して月ベースに落とし込み、売価アップをシミュレーションして、交渉に臨んでいます。交渉は顧客の決算期前に開始し、短い場合で約1か月、長くても6か月程度で契約を締結します。そして新年度から改定した価格での受注を行うというスケジュールを立てています。

### 環境の変化を実感した価格交渉 卓越した技術力、徹底した品質管理が追い風に

#### 多くの顧客が価格転嫁に理解 しかし交渉が難しい相手も

価格転嫁の交渉は、受注頻度が多くて当社と単価契約を結んでおり、業績もよく、自社の社員に対して賃上げを行っているお客さまを中心に行いました。

現在はお客さまも価格転嫁について理解されており、こちらが提示した金額通りの回答をいただくことが多くなりました。ほとんどのお客さまに納得いただき、価格転嫁を成功させることができました。

ただし、やはり中には交渉が厳しいケースもありました。たとえば「直接

作業を行う人の人件費は認めるが、総務・人事などの間接部門の人件費は認められない」とか、「切削工具が消耗することはわかるが、ウチの仕事を行ってどのくらいの消耗があったのか、データを出してほしい」などとお客さまから言われることもありました。



しかし、以前の価格改定といえば「値下げ一択」でしたから、値上げ交渉ができるようになったのは大きな進化だと感じています。今から15年ほど前のことですが、納入先から「製造原価を改善しましょう。もし生産性が4%上がったら、そのうちの2%分を私たちに還元してください」などと言われたこともあったほどです。

価格改定が「値下げ一択」から大きく変わったのは、2022年頃のことです。ある大手鉄鋼メーカーが某自動車

メーカーに対し、「今の価格のままだったら、もう供給はしない」と宣言したことから、風向きが変わりました。また、日本の経済政策がデフレ経済から脱し、物価を上げて企業に利益をもたらし、その分を社員の賃上げに回す「アベノミクス」に変わったことも大きかったですね。政権が変わった現在もその政策の流れを引き継いでいるため、私たちのような受託事業者にとっては、お客さまに価格転嫁のお話をしやすい環境になったと感じています。

### スムーズな価格転嫁の陰に 高い技術力と徹底した品質管理

こうした外部環境に加え、お客さまが当社の技術力や高度な品質管理を高く評価していただいていることも、価格転嫁交渉にプラスに働いていると考えられます。長年にわたり、私たちが培ってきた様々な難削材の加工と小ロット・迅速対応は、他社が真似することができない当社ならではの技術だと

自負しています。

もう一つの事業の柱である試験片の生産に関しては、その徹底した品質管理が当社の強みです。試験片を製作する際は、顧客から鋼材の一部が支給されますが、鋼材の部位によって強度や耐久性が異なるため、どの部分からどの試験片を切り出したのかを正確に管理する必要があります。試験片の部位によって機械試験が異なるため、本来行う機械試験に別の試験で用いる試験片（異材）を用いると、正確なデータが取れなくなる恐れがあります。だからこそ、試験片の識別管理が欠かせません。

しかし、生産現場では試験片の切り出しを行っているうちに、「どの部位から切り出した試験片なのかわからなくなる」とことがあると大変な問題になります。そこで当社で徹底的に識別管理を行うしくみをつくり、どの部位から取り出した試験片なのかを明確にできました。それが評価されているのだと思います。

## 日ごろの業務の質を高めることが 価格転嫁交渉を進める土壌をつくる

当社は鉄鋼素材加工を行う「ものづくり企業」として、顧客およびその素材を使用する全ての需要家に「安全・安心かつ清潔な製品」を提供することを使命とし、「当りまえのことを徹底的・継続的にやり、極める」ことを社是としています。この社是に沿って、愚直に「ものづくり」に向き合ってきたことが、当社の成長につながったものと考えています。

単に依頼された日常の業務をこなすだけでなく、その完成度や再現性をいかに高めていくかを徹底的に追求した結果が、お客さまからの信頼につながっただけでなく、価格転嫁交渉に応じてもらえる土壌を形成したのだと考えています。

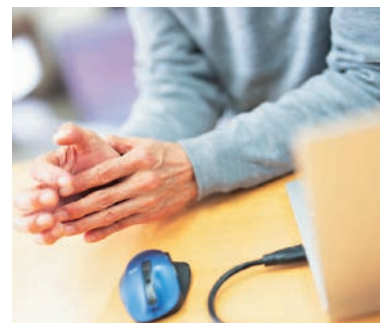
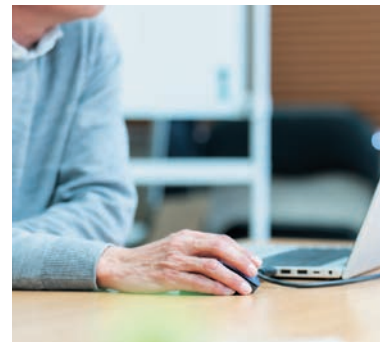
価格転嫁交渉は、決してたやすいことではありません。その時になって慌てるのではなく、日ごろの業務の完成度を高めることが、価格転嫁交渉を有利に働かせる要素になると思います。

### Company introduction

社名非公開

業 種 | 鉄鋼業

従業員数 | 49名



# Case studies 08

## 価格転嫁の好事例 08

### 価格転嫁交渉をきっかけに取引先との コミュニケーションが活性化 パートナーシップの構築につながったと感じています



## エネルギー費、材料費、労務費 すべてが上がる中で、価格転嫁交渉を決意

### 70年の歴史を誇る メッキ加工の専門企業

当社は70年ほど前に創業したメッキ加工の企業です。現在は、硬質クロムメッキ、亜鉛メッキ、無電解ニッケルメッキに加え、溶接加工やレーザー加工などで付いたステンレスの表面の焼け跡をきれいにするパシペイト処理、金属の表面についた油汚れを除去する脱脂処理などを行っています。

当社がメッキ加工したものは、自動車や精密機械の部品、事務用品の部品、ねじなどであり、さまざまな産業で使用されています。複数種類のメッキができること、メッキを施す部品のサイズは小さなものから大きなものまで可能なこと、また形状についても幅広く対応できるなど、メッキ加工に関して優れた設備と高い技術を持っていることも、当社の強みになっています。

このほか、後継者難などから事業を辞める同業他社も多く、このエリアで

は当社以外にメッキを手掛ける事業所はありません。この点もお客さまが当社を選んでくださる理由といえます。

### 工程上、必ず電気を使用 光熱費高騰は経営への影響大

価格転嫁の検討をしはじめたのは2022年の2月頃でした。電気メッキ業は工程上、電気を使わないという選択肢はまずありません。円安やロシア・ウクライナ戦争などによって、エネルギー費が高騰していたことが価格転嫁をしようと思った大きな要因の一つです。さらに原材料費の値上げがあったこと、賃上げをしなければ人材の流出につながりかねないことなども、価格転嫁交渉に踏み切った理由でした。また、メッキ加工業は装置産業でもあるため、稼働率を上げなければ利益率を確保することはできません。受注量の変動し、稼働率が下がると固定費の負担が高くなってしまっても、価格転嫁を考える判断基準になりました。

### 値上げの交渉は初めての体験 手探り状態からのスタート

取引先業種の一つ、自動車産業では半期に一度、価格改定がありますが、これは「経験曲線による値下げ」。つまり「経験を積みれば失敗も減り、作業にも慣れて効率が上がるから、その分、生産にかかるコストは低くなる。それならば安くつくることができるはずだから納入価格を下げる」というものです。値上げの交渉はこれまでしたことありませんから、最初は何をどうしたらよいのか、どのような書類を揃えたらよいのか、何もわからない状態。手探り状態の中、価格転嫁交渉に臨みました。

2022年2月の段階では、主要取引先を中心に交渉を開始。原材料価格の推移や、電気料金・ガス料金の明細、原材料仕入れ先からの値上げ案内文、最低賃金上昇率のデータなどを用いて説明を行いました。

## 価格転嫁交渉が不採算事業をあぶり出す結果に 自社の事業を見つめ直す機会になりました

### 価格転嫁に関する通達等によって 交渉を進めやすい状態に

交渉を始めた当初の反応は、あまりよいものとは言えませんでした。これまでのメッキ業界は、長年にわたって「大量に注文を受ける代わりに価格を抑える」というビジネスモデルで経営をしてきたため、顧客側において

も「メッキの価格は安い」が「常識」となっていたことも大きかったと思われます。価格転嫁に一定の理解を示す企業もあれば、一部の顧客ではどのような資料を出しても、「価格転嫁は受け入れない」という強い意向を示されることもありました。

そんな中、国から価格転嫁に関する指針や方針、通達等が出されたこと、

公正取引委員会の価格転嫁に関する調査等が行われたことなどから風向きが変わりました。交渉の結果、ごく一部を除き、すべての品番で価格転嫁を実現しました。

ただし、当社からの要望通りの金額を上げることができたかといえば、それは顧客によって異なります。中小企業は満額もしくはそれに近い形でした



が、大手では60%から70%でした。全体的な傾向として、企業規模が大きい発注者ほど価格転嫁率は低く、交渉は難しくなる傾向にあったと感じています。

#### 失注はごくわずかに留まる 一度失った仕事が復活したことも

価格転嫁交渉の末、ごくわずかですが失注した得意先もありました。失注の理由はやはり「価格」です。しかし、一度は注文を失ったものの、再び仕

事を発注してくださったお客さまもありました。他社に依頼した仕事の品質に満足できず、再び当社を選んでくださったとのことでした。もちろん価格転嫁後の料金設定で仕事を受けています。

先ほども述べましたが、「メッキは安い」「安いから技術的に難しいことはなく、どの会社がやっても同じ」という固定観念は根強く残っています。担当者の中にはメッキの技術に理解のある方もいれば、固定観念のままの人ものもいらっしやいます。メッキのことに疎く、価格転嫁に否定的だった担当者の方には、工場に来てもらい、説明をさせていただきました。理解の薄い担当者の方に、メッキにはさまざまな種類があり、高い品質を実現するには工夫や技術がいることを、実際に見て、感じてもらうことも必要だと感じました。

#### 価格転嫁交渉をしなければ 業績はかなり悪化していた

「顧客を失うのではないかと」価格転嫁に消極的な経営者の方もいらっしやるかと思っています。しかし、諸物価が値上がりしている状況を考えれば、「上がった分はもらうべき」であり、

「価格を上げたことによって、取引がなくなったら、それは仕方がない」と考えるべきではないかと思っています。

実際に価格転嫁を行ってみた結果、収益は改善しました。もし交渉をしなかったら、当社の業績は今よりもずっと悪化したことでしょう。当社の独自技術に対する理解があり、信頼関係ができているお客さまであれば、適正な額の価格転嫁は受け入れてくださるはずで

また、価格転嫁の交渉を経て、お客さまとの対話の機会が増えました。発注・受注という関係から、対等なパートナーとして関係性が深まった取引先もでき、こうしたことも価格転嫁交渉で得た収穫だったと言えます。

一方、今回の交渉で当社との取引を止めたお客さまは、「安全、品質、価格、納期」のうち、「価格」のみを重視しているということが明確になりました。当社としては、その案件を続けても利益が上がらないわけですから、続けていく意味はありません。価格転嫁交渉は、現在の仕事が本当に当社にとって必要かどうかを判断するよい機会にもなったと感じています。

## 企業経営において重要度が増す 価格転嫁の取り組み

今回、価格転嫁は実現したものの、発注量の低下や物価全体の値上がり、労務費の上昇など、十分な価格転嫁ができていない状態です。現時点ではコスト上昇に利益が追いついていない状態です。また、今後も物価等の値上がりが予測されますから、価格転嫁の取り組みは、企業経営においてますます重要になると考えています。

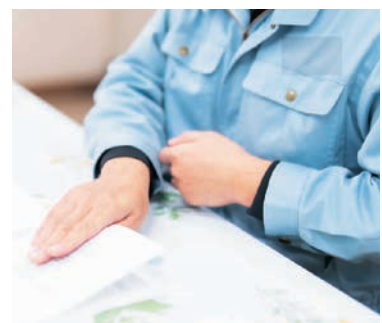
当社には、1年に1回か2回、価格を話し合う機会があるお客さま、スライド制をとっているお客さまがあります。いずれにせよ、今後も適正な価格で受注できるように、価格転嫁について前向きにとらえて、実施していきたいと考えています。

### Company introduction

社名非公開

業 種 | メッキ加工業

従業員数 | 103名



# Case studies 09

## 価格転嫁の好事例 09

価格転嫁交渉は、当社が抱える課題、

これからすべき事柄を明確にする機会になりました

### 一社依存体質からの脱却の必要性を強く感じた価格転嫁交渉でした

#### 高付加価値な機械設備の設計に取り組む

当社は長年にわたり、産業機械の設計を手掛けてきました。高付加価値な開発設計業務に取り組んできた結果、お客さまから高い支持をいただいています。

多くの分野がある産業機械のうち、某業種の特定工程で用いる機械設備設計に強みを持っています。なお、この分野で圧倒的シェアを誇るメーカーが日本でNo.1シェアを築いており、当社もこのお客さまに設計図面を納めてきました。したがってかつては当社の売上の100%が、このお客さまからの受注案件でつくられていました。

しかし、私が他の業種の設計から当社に転身してから、「売上を一社に依存するのは危うい。いくら大手、シェアトップ企業でも、かつてのリーマンショックのように、何か大きな出来

事が起きたら、仕事の依頼がなくなってしまう」と考え、新規事業案件の獲得に乗り出しました。現在では、売上のうち、新規事業の割合が少しずつ増えてきたものの、依然として既存事業が大きな割合を占めています。

ただし、新規事業は今、始まったばかり。今回の価格改定では主力取引先向けの機械設備設計業務を対象にしました。

#### 人材確保のために 労務費の上昇が転嫁の理由

価格転嫁の理由は労務費の上昇です。確かに光熱費やCADの更新費などもありますが、当社は「技術」を提供している企業ですから、労務費の上昇が価格転嫁の大きな要素になっています。

顧客企業は大企業であり、その分野では日本No.1シェアを誇っています。そのような企業から安定的かつ

継続的に仕事を依頼されてきたことから、もともと比較的安価な価格設定になっていました。しかし、光熱費をはじめ食料品など、ありとあらゆるものの値段が上がっている今、従業員の給与を上げていく必要があります。そうしなければ、優秀な人材が当社から流出してしまいかねません。また、当社の将来を担う新たな人材を採用することも困難になってきます。そこで価格転嫁に踏み切りました。

このお客さまとは年に1回、受注価格（相手からすれば発注価格）を申請する機会があります。従来、当社は申請書類を出すものの、当社が申請書に書いた金額よりも低い額でも、値上げが認められれば「よかった」、認められなければ「残念だった」と思うだけでした。つまり、書類を出すだけで交渉ということをしてきませんでした。そこで今回は書類を出すだけでなく、交渉の場を設けてもらい、価格転嫁の説明をさせていただくようにしました。

### お客さまの調達部門にも当社を使う意義・メリットを伝えていくことが重要

#### 価格転嫁を実現したものの満足できない結果に

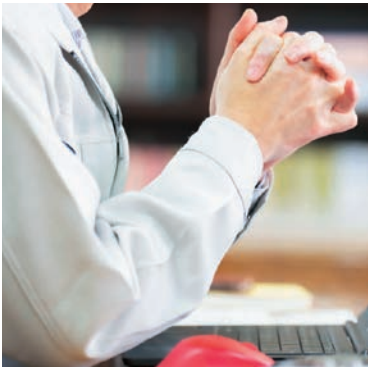
機械設計業界の市場動向や、顧客企業が自社の社員に対して行った賃上げ等の資料を揃えて、交渉に臨みました。その結果、主要取引顧客との間で、価格転嫁を実現することがで

きました。

とはいっても、転嫁できた価格の幅は当社の希望よりもはるかに下回っており、私としては満足のいくものではありませんでした。先方の調達担当者から交渉の場で言われたのは、「上げてもよいけれど、（発注する）仕事の量は減るよ」という言葉でした。

当社と実務で関わる設計部門の方々との間では信頼関係が構築され、当社の強みや良さ、当社に仕事を依頼することのメリットを感じていただいていると自負しています。

しかし、相手は大企業のため、お金に関することは、設計部門ではなく、普段は当社とつながりの少ない調達部



門が行います。調達部門の役割は、「いかに経費を少なくするか」であり、コスト低減を実現した人が高く評価されますから、価格転嫁には否定的な考えを持つ人がほとんどです。今回、諸物価の値上がりはすべての人が実感しているという状況もあって、価格転嫁は実現しましたが、お客さまの調達部門から見れば「納得して価格転嫁を受け入れた」わけではなく、「しぶしぶ」「しょうがないから」受け入れたというのが正直なところではないでしょうか。

### 価格転嫁交渉を経て 伝える努力の不足を実感

実際に当社と業務で関わりがある部門と、価格について決定権を持つ部門が異なる点が、満足のいく価格転嫁交渉にならなかった最大の理由です。これは組織構造上の問題であり、当社の努力では変えることができないものです。それを踏まえた上で、何が私に足りなかったのか、何ができたのかを考えてみると、調達の方々にも当社の強みや魅力を伝える努力が足りなかったのではないかということに思い当たりました。

当社が考える高品質な設計とは、単に仕様書通りに設計をするのではなく、顧客が何を求めているかを考え、「こうした方が効率は上がる」「こうすれば製造コストが下がる」など、こちらから逆提案をするというものです。こうした姿勢は設計実務の方々から「よく考えて設計してくれる会社だ」という評価をいただいています。

また、この分野の機械設備はライフサイクルが長い傾向にあります。改良や改造などの際に、現状使われている機械がなぜこのような形になっているのか、どうしてこのような機能があるのかなどを把握しておく必要がありますが、顧客の設計者は異動等に入れ替わりが多く、過去の機械のことを知っている設計者がいないことがあります。それに対し、当社は長年にわたりこの分野の設計をしていること、開発当時のことを知るベテラン設計士が今も在籍していることから、数多くの問い合わせをいただくことがあります。こうした対応ができることも「高品質な設計」を行う当社ならではのものと言えます。

しかし、実際に設計を行う設計部門と異なり、調達部門のみなさんはこうした当社の特徴や、お客さま企業が当社を活用することのメリットを理解していただけていません。調達の方々にも当社に対する理解を深めていただくことが重要だと感じました。

## 勇気を持って価格転嫁交渉に臨める 環境づくりを図りたい

もう一つ、当社側の課題としては、やはり一社への依存度が高すぎるという点があると思います。

顧客企業も、自社からの発注が当社の売上のかかなりの部分を占めることを認識していますから、「安くても受注するだろう」と考えているのかもしれませんが。

現在、新規事業で別の分野の設計をスポット的に行っていますが、その価格は他社と比べて同等であり、各段に高いわけではありません。既存事業の方が「安すぎる」のです。ここ10年間で、わずかな額しか上がっていません。

自信を持って価格交渉に臨む上では、一社への依存度が高いのは、やはり問題があると言えます。もし、価格転嫁交渉の末に仕事が減ってしまったら、と思うと、交渉にも及び腰になるでしょう。

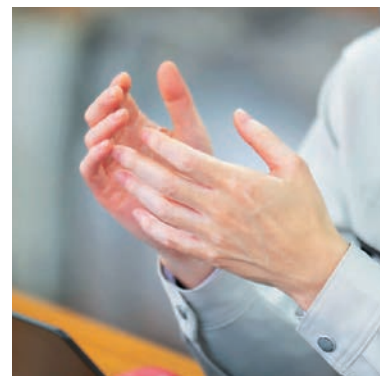
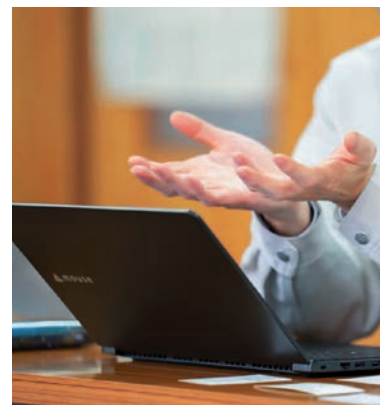
今、新規で取り組んでいる事業に加え、より新たな領域にもチャレンジし、売上をつくることによって、既存事業の価格交渉にも勇気をもって臨むことができるはず。一社依存の解消が当社の経営、そして満足がいく価格転嫁交渉の実現に、大きく寄与するだろうと考えています。

### Company introduction

社名非公開

業 種 | 産業機械の開発・設計

従業員数 | 非公表



# Case studies 10

## 価格転嫁の好事例 10

商品を届け続けるためには  
会社が継続しなければならない  
そのために必要なら価格転嫁を行うべきだと思います

### 全国の駄菓子店・量販店に卸売業者を通して販売 日ごろの業務の積み重ねが価格転嫁への理解につながる

#### 創業70年を超える 駄菓子メーカー

当社は1954（昭和29）年に、菓子メーカーとして創業しました。約70年の歴史を持つ企業です。当初は袋菓子等、大人向けのお菓子を製造してきましたが、40年ほど前、私の父親の代で主力商品を駄菓子に切り替え、それ以来、駄菓子のメーカーとして歩んでまいりました。現在の主力商品は、ゼリー類、餅菓子、あめ・キャンディ類などです。

販売先のほとんどが、名古屋市および愛知県内に拠点がある卸売のみなさまで、小売店への直接販売は一部を除き、ほとんどありません。卸売のみなさまに、当社製品を全国の駄菓子店や量販店に納入していただいています。

#### 値上げを防ぐために 最初は内容量減、価格据え置きで対応

駄菓子を買っていただくのは、お子さまたちです。中には保護者の方に

買ってもらえるお子さまもいますが、その多くは決して多くはない「おこづかい」をやりくりして、駄菓子を買っています。会社の経営が厳しいからと言って、たとえば10円で販売していたものを20円に上げるということは、なかなかできることではありません。

5年ほど前から、原材料や光熱費、包装資材費等の値上がりが続いたこと、さらに最低賃金の引上げ等、労務費も上がっていることから、「このままの値段では厳しい」と悩んでいました。「価格を上げると、エンドユーザーであるお子さまたちが悲しむのではないか」と考え、内容量を減らして価格は据え置くという「実質値上げ」で何とか対応をしてきました。

しかし、「内容量減量による実質値上げ」にも限界があります。「このままでは厳しい。どうにかしなければ」という思いが強くなりました。

#### 代表的なスナック菓子の値上げにより 価格転嫁への理解が深まる

そんな中、駄菓子業界を代表する

スナック菓子が、希望小売価格を値上げしました。「あのスナック菓子が値上げをしたのなら、当社製品の値上げにも理解をいただけるだろう」と勇気をもらい、当社でも卸売のみなさまに価格転嫁のお願いをしました。

「内容量減量による実質値上げ」の際は、卸売のみなさまを一軒一軒訪問して説明をしましたが、今回の価格転嫁はちょうど新型コロナウイルスが猛威を振るっていた時期だったこともあり、メールやファックスで価格転嫁の連絡をしました。

多くの卸売のみなさまがこちらの希望を受け入れてくださいました。この時は、代表的スナック菓子と同額の希望小売価格10円から12円への値上げとしました。それは「国民的スナック菓子と同じ上げ幅であつたら、卸売のみなさまも受け入れやすいだろう」と判断したからです。

その後、諸物価の値上がりを受け、もう一回価格転嫁を行いました。この時に希望小売価格からオープン価格へと転換しています。

### メーカーだけでなく、卸売業者も価格転嫁ができるように 配慮することも重要

#### 「内容量減、価格据え置き」は 卸売にとってメリットがない

二度の価格転嫁を経て、新たにわかったことがあります。

一つめは、以前に当社が行っていた「価格据え置き、内容量減量による

実質的値上げ」について。これは卸売のみなさまにとって、何らメリットをもたらすものではなかった、ということです。

当社にとって「内容量の減量」は、製造コストを下げる大きな要因になりますが、希望小売価格は変わらない

のですから、卸売のみなさまが小売店に対し、価格転嫁をする理由にはなりません。むしろ小売店から「価格は同じなのに、内容量は減った」と苦情を言われるだけのものだったということです。

もう一つはある卸売の方から「価格転



嫁をするのであれば、中途半端な値上げはせず、しっかりと上げて欲しい」と言われたことです。これはどういうことかという、「わずかな金額の値上げであれば、卸売の中には『自社の利益を削ってでも値上げを見合わせ、価格の安さで新規の顧客（小売店）を獲得したい』とする者が必ず現れる。そうすると自社の顧客を奪われないように、他の卸売も価格転嫁を見合わせる。メーカーからの仕入れ価格が上がっているのに、小売店への販売価格を上げない状態が続けば、卸売の経営もやがて立ち行かなくなってしまう。だから、すべての卸売が『小売店への価格転嫁は必要だ』と思えるような値上げをして欲しい」ということでした。

我々駄菓子メーカーは、エンドユーザーであるお子さまたちの笑顔を思い浮かべながら、自社製品をつくっています。しかし、その製品をエンドユーザーに届けるためには、卸売のみなさまの力が欠かせません。卸売のみなさまが商売をしやすいようにすることも、価格転嫁にあたって配慮すべき点であると感じています。

### 価格転嫁の取り組みは ビジネスを見直す機会でもある

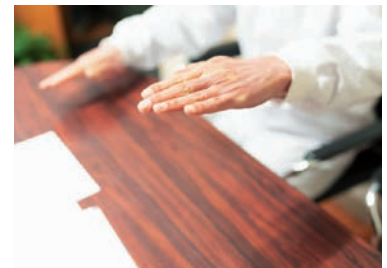
テレビや新聞でさまざまなものが値上がりをしていると報道されたこともあって、当社の場合は、ほぼすべての卸売のみなさまに価格転嫁を受け入れていただきました。その背景には、日ごろから「できる限り卸売の要望に応える」という当社の姿勢も大きく影響したのではないかと思います。急ぎの納期への対応や、ご要望に応じた商品の開発など、日ごろの努力が評価され、信頼関係ができていたからこそ、大きな苦労もなく、価格転嫁を実現できたのだと考えています。

ただ、その一方で便乗値上げにならないような取り組みも強化しています。具体的には食品に関する法律・法令

に抵触しない範囲内で、劣化などをしていない資材等を大量発注し、製造コストを低減しています。

また、価格転嫁に併せて卸売への販売価格を、商品の引き渡し形態に合わせて変えるようにしました。これまでは当社から配送する場合も、卸売の方が当社まで取りに来られる場合も同じ価格でした。一見すると統一価格の方が平等のように見えますが、卸売の方々の手間や時間を含めると、統一価格の方が不平等であると言えます。そこで、卸売のみなさまにお手間をかける場合は価格を安くする形に変更させていただきました。

このように価格転嫁の取り組みは、単に諸物価や人件費の値上がりを当社の販売価格に反映させただけでなく、ビジネスのやり方等を見直す機会になったと思います。



## 不安はつきまとうが一步踏み出す勇気が必要

多くの卸売のみなさまにご理解をいただき、価格転嫁を実現できたわけですが、私としては「できれば値上げの交渉はあまりしたくない」というのが、正直なところ。切り出しにくい話であることに加え、「価格転嫁をしたら顧客を失うかもしれない」「商品の売上が下がるんじゃないか」という不安は、いつもつきまといます。

しかし、振り返ってみると価格転嫁の活動を行ってよかったと思っていますし、これからも労務費や物価は上がっていくと考えられるため、価格転嫁は必要に応じてしていこうと思います。

価格が上がるのは、消費者には申し訳ないところですが、転嫁をしなければ当社も、卸売も経営が立ち行かなくなります。当社や卸売がなくなってしまうと、商品をエンドユーザーに届けることができなくなってしまう。

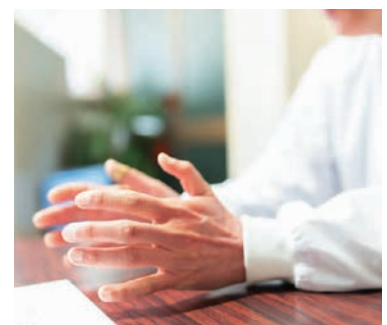
商品を継続的に消費者に届けるためには、それをつくり、届ける企業が持続しなければなりません。そのために価格転嫁が必要であるなら、勇気を持って行うべきだろうと私は考えています。

### Company introduction

社名非公開

業 種 | 菓子製造

従業員数 | 14名



# 価格転嫁の促進に向けた国や県の支援

## 適正な取引・価格転嫁を促し地域経済の活性化に取り組む共同宣言

愛知県では、適正な取引・価格転嫁の気運醸成、環境整備を進めるため、県内行政機関・経済団体・労働団体・金融機関とともに、2023年2月に「適正な取引・価格転嫁を促し地域経済の活性化に取り組む共同宣言」を発出しました。さらに2025年2月には、新たに2機関を加え、取組内容を拡充した共同宣言を改めて発出し、共同宣言に基づく各種取組を進めています。今後も、適正な取引・適切な価格転嫁への理解を深めるシンポジウムの開催など、関係機関・団体との綿密な連携のもと、「適正な取引・適切な価格転嫁ができる社会」の実現に向け、取組を一層加速していきます。



▲2025年2月25日 共同宣言宣言式

## 価格交渉に向けた相談窓口

### 相談窓口(よろず支援拠点)

中小企業庁は、適切に価格交渉・価格転嫁できる環境を整備するために、全国47都道府県に設置している「よろず支援拠点」に「価格転嫁サポート窓口」を設置しています。価格転嫁サポート窓口では、価格交渉に関する基礎的な知識や原価計算の手法の習得支援を通じて、受注側中小企業の価格交渉・価格転嫁を後押しします。

曜日	月曜日から金曜日まで (祝祭日を除く)
時間	9時～12時、 13時～17時
場所	ウイंकあいち (愛知県産業労働センター)14階
電話	052-715-3188
費用	無料

詳細は  
こちらから▼



### 取引かけこみ寺

中小・小規模企業の取引に関する様々なご相談に対し、相談員が問題解決に向けた助言を行います。

- 必要に応じて、『無料弁護士相談』『裁判外紛争解決手続き(ADR)』への取り次ぎを行います。
- ご相談内容、ご相談いただいた方の秘密は厳守します。相談は無料ですので、「取引かけこみ寺」にお気軽にお電話ください。

曜日	月曜日から金曜日まで (祝祭日を除く)
時間	9時～12時、 13時～17時
場所	ウイंकあいち (愛知県産業労働センター)14階
電話	0120-418-618 (フリーダイヤル)
費用	無料

詳細は  
こちらから▼



### 価格転嫁サポート個別相談室(名古屋商工会議所)

中小企業の皆様の価格転嫁や価格交渉に関する問題解決のため、中小企業診断士による「価格転嫁サポート個別相談室」を設置しております。この相談室では、価格交渉に関する基礎的な知識や原価計算の習得支援を通じた、受注側中小企業の価格交渉・価格転嫁に関するご相談をお受けします。

#### 【対象者】

名古屋市内で事業を営む中堅・中小企業及び個人事業主

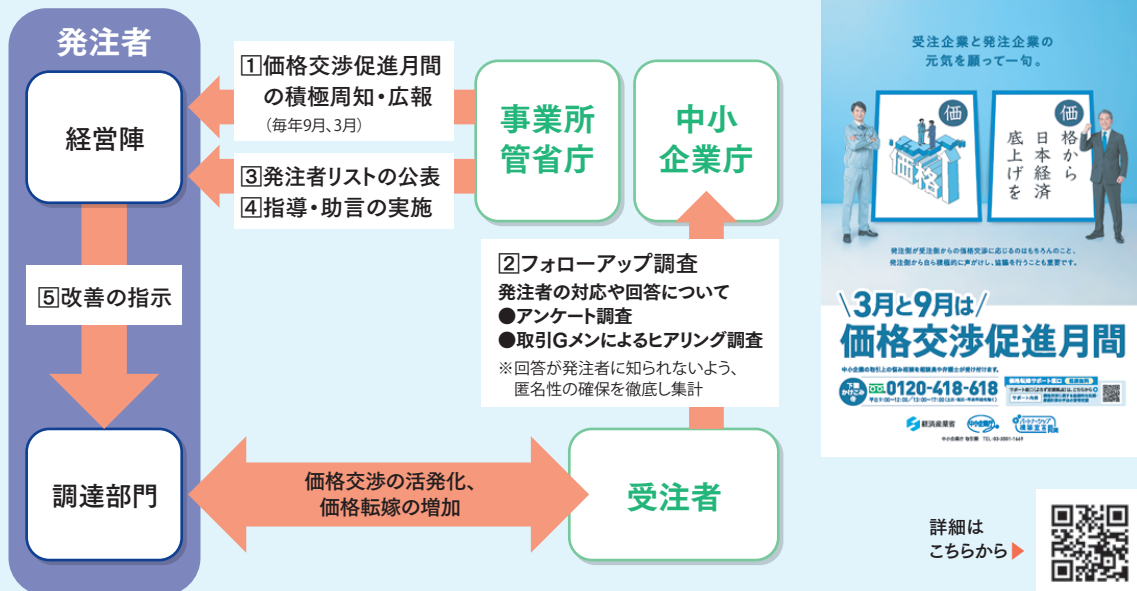
日時	毎月第3月曜日
場所	名古屋商工会議所 〒460-8422 名古屋市中区栄2丁目10-19
予約	1日前の16:30まで
費用	無料(50分)

詳細は  
こちらから▼



## 価格交渉促進月間

中小企業が適切に価格転嫁をしやすい環境を作るため、2021年9月より、毎年9月と3月を「価格交渉促進月間」と設定。この「月間」において、価格交渉・価格転嫁等を促進するため、広報や講習会、業界団体を通じた価格転嫁の要請等を実施しています。また、「月間」終了後には、フォローアップ調査を実施、とりまとめるとともに、状況の芳しくない発注者に対しては事業所管大臣名での指導・助言を実施しています。



## パートナーシップ構築宣言

サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを、「発注者」側の立場から企業の代表者の名前で宣言する国の制度です。宣言公表企業は、各種優遇制度などが設けられています。

### メリット

- ・国や県の一部の補助金で加算措置が受けられます
- ・ロゴマークが使用でき、名刺等に掲載することで取組をPRできます



詳細は  
こちらから▶



## 適正取引・価格転嫁促進ポータルサイト

適正取引・価格転嫁促進ポータルサイトでは、取引の適正化や円滑な価格転嫁に向けた悩みを解決するための情報を掲載しています。

詳細は  
こちらから▶





## 愛知県中小企業金融課 経営支援・調整グループ

〒460-8501 名古屋市中区三の丸 3-1-2 TEL 052-954-6332 FAX 052-954-6924

URL <https://www.pref.aichi.jp/soshiki/kinyu/>