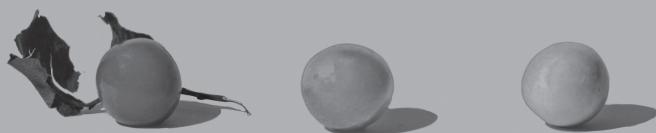


今や中小企業の喫緊の課題となっている価格転嫁対策。どのような課題があり、それをどのように解決していけばよいのか。本特集では、中小企業の価格転嫁対策に注力してきた埼玉県中小企業診断協会が、診断士の支援事例をもとに、クライアント企業に価格転嫁を指導する際の体系的アプローチと実践的なノウハウを提供する。現場で即実践可能な「価格転嫁指導ツールキット」として活用していただきたい。



# 価格転嫁の 最前線

特集 1

一般社団法人  
埼玉県中小企業診断協会

- 第1章 中小企業が直面する課題と支援のポイント
- 第2章 価格転嫁支援に活用すべき  
主要制度と基本フレーム
- 第3章 価格転嫁支援の実践テクニック  
資料作成，交渉手法，付加価値向上施策
- 第4章 クリーニング店の支援事例  
データの提示とSNS活用で顧客離れの不安を払拭
- 第5章 アウトソーシング業の支援事例  
粗利の可視化を武器とした伴走支援
- 第6章 価格転嫁支援の展望  
求められる支援のあり方

# 中小企業が直面する課題と 支援のポイント

山田 静也

一般社団法人埼玉県中小企業診断協会 副会長  
中小企業診断士

中小企業診断士にとって、新たなテーマについての支援には、さまざまな困難を伴うことが多い。調査・研究し、支援につなげるまでには多くの工数が必要となる。中小企業が直面する価格転嫁についても、何が問題で、それをどう課題設定するか、という入り口の議論も検討する必要がある。

埼玉県中小企業診断協会では、埼玉県が考える価格転嫁の課題について、ともに議論し、解決策を検討してきた。そうしたこれまでの我々の実践を踏まえて、本特集では中小企業が直面する価格転嫁に関する課題を整理する。

さらに、中小企業診断士の支援事例をもとに、クライアント企業に価格転嫁を指導する際の体系的アプローチと実践的なノウハウを提供する。

## 1 価格転嫁の何が問題なのか

### (1) 価格転嫁が必要になった背景

新型コロナウイルス感染拡大による数年にわたる経済活動の停滞や、ウクライナでの紛争によるエネルギー価格の上昇や食料品価格の上昇で、世界はインフレのさなかにある。日本でもコメ価格の急激な上昇やガソリン価格の上昇など、インフレが

人々の生活に深刻な影響を与えている。

中小企業においても、円安による原材料価格の高騰や電気代などの高騰により本来、販売価格に転嫁していくべきところを、さまざまな要因で価格転嫁できていない企業が多い。

さらに、人手不足が続く中小企業にとっては、人材の採用・確保のために人件費を上げ続けていくことが必要であり、その負担解消のための価格転嫁も実施していかなければならない。

日本銀行が公表している国内企業の物価指数（2025年4月速報）で見ると、2020年平均を100とした場合、2025年4月では126.3になっており、企業間で取引される商品やサービスの価格が依然として高い水準で推移していることが示されている（[https://www.boj.or.jp/statistics/pi/cgpi\\_release/cgpi2504.pdf](https://www.boj.or.jp/statistics/pi/cgpi_release/cgpi2504.pdf)）。

また、アメリカではドナルド・トランプ氏が今年1月、大統領に就任し、アメリカファースト主義を推進する中、世界各国からの輸入品に相互関税をかけると発表した。これも中小企業経営に大きな影を落としている。日本の基幹産業である自動車に対する輸入関税は25%となる見通しである。

筆者が活動の中心としている埼玉県では、製造



業、特に自動車関連の事業者が多い。25%の関税分を下請事業者（中小受託事業者）が負担することがあってはいけないことであるが、万一そうだった場合は「利益を削れ」と言っているに等しくなってしまう。

## (2) 価格転嫁できない場合の問題とは何か

言わずもがな、価格転嫁ができなければ、利益は確保できない。利益が確保できなければ、賃金を上げることなどもできなくなる。そして賃金水準を十分に確保できなければ、人材を確保できず、企業の存続さえも危ぶまれる。

実際、「人手不足倒産」は増えている。帝国データバンクの報告によると、「2024年度の人手不足倒産は350件発生し、2年連続で過去最多を更新した」という。レポートではさらに「賃上げ余力を有していない小規模事業者を中心に、『賃上げ難型』の人手不足倒産が高水準で推移すると見込まれる」と指摘している。こうした状況を踏まえ、今後は生き残りをかけて賃上げの原資を獲得するために、価格転嫁を進めていかねばならないであろう（<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20250404-laborshortage-br24fy/>）。

このように、原料価格への転嫁が進んできたが、これからは賃金を上げるための価格転嫁ができるどうか大きな課題となることは間違いない。

## 2 支援のポイント

上記のような背景を踏まえ、中小企業診断士である我々はどうのように課題を設定すればよいだろうか。

課題設定に当たっては、まずは中小企業が抱える課題を整理しておきたい。

①原価管理や適正価格の設定がないなど、取引先等に対して価格転嫁の根拠を説明できない。こ

のため、取引先担当者は価格転嫁の依頼を受けても、根拠がわからないとして、社内で稟議が行われず担当者止まりとなることがよくある。

②取引先との力関係によっては、価格交渉自体を切り出しにくいことが多い。取引先から見ると当社は多くの調達先の一つであるなど立場が弱い場合は、（取引打ち切りなどを恐れて）価格転嫁の依頼が難しい。したがって、価格交渉をきっかけに取引先や顧客が離れても事業を存続できるよう、常日頃から新規顧客獲得の活動を怠らず、取引先を増やしておく必要がある。

そして、企業支援時（診断時）の課題把握にあたっては、以下のポイントが重要である。

- ①原価計算の仕組みや体制ができているか
- ②取引構造や力関係の把握・分析がなされているか
- ③価格転嫁を阻害する要因の類型化と見極め
- ④顧客や取引先との交渉姿勢やスタンス

これらの観点から課題を設定することが重要である。良い課題設定は、そのあとの課題解決につながり、企業から信頼も得られるであろう。

いずれにしても課題の解決策を企業に対しては、わかりやすく丁寧に説明し、企業側が納得できる支援を行うことが重要である。支援の際には、「自分目線」でなく「顧客目線」で臨むことを忘れてはならない。

本年は「トランプ関税」で世界経済が混乱し、中小企業にとって試練の年になるかもしれない。我々中小企業診断士の役割は、単に技術的に課題を解決するだけでなく、経営者や企業に寄り添い、ともに解決策を考え、解決を支援することである。そのためにも、本特集が現場で即実践可能な「価格転嫁指導ツールキット」として活用されとともに、支援メニューの一つとして実践していただき、現場での活躍につながることを期待する。

# 価格転嫁支援に活用すべき 主要制度と基本フレーム

齋藤 裕子

一般社団法人埼玉県中小企業診断協会 理事  
中小企業診断士

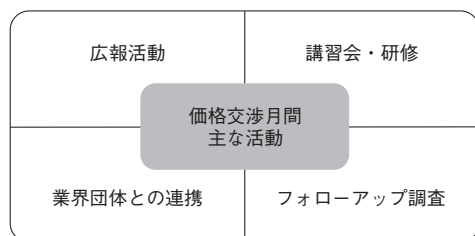
中小企業の適正な価格転嫁がますます重要になっている中、国は交渉の機運を高める取り組みを行うとともに、企業が適切に価格交渉ができるよう、さまざまな支援策を実施している。本章では、中小企業診断士が現場で活用すべき主要な制度を整理し、それぞれの意義と支援のポイントについて考察する。

## 1 価格転嫁に関する国の施策

### (1) 価格交渉促進月間：定期的交渉機会の創出

エネルギー価格・原材料費・労務費の高騰に対処するため、政府は2021年9月より毎年3月と9月を「価格交渉促進月間」に定めている。中小企業庁は、講習会等で企業に価格見直し交渉を促し、交渉しやすい環境を整えている（図表1）。

図表1 価格交渉促進月間での取り組み



診断士はこの機会を生かし、支援企業と事前に交渉戦略を立てたうえで、取引先との対話の場を設けるよう促したい。また、業界団体が提供する研修会や相談窓口を活用し、交渉の進め方を学ぼう促すことも有効である。

### (2) 下請取引の監督強化／取引適正化に向けて

#### ①下請 G メン

国は下請法の運用基準や下請振興法の振興基準を改正するなど、取引適正化に向けた環境整備を行っている。取引の適正化などの浸透・徹底を図るために設置された下請 G メンは、正式名称「取引調査員」と呼ばれており、秘密保持を前提とした訪問調査により、中小企業への不当な取引を監視・指導している。価格転嫁の場面でも、親事業者による買いたたきや価格据え置きなどの強要といった不正行為を是正する機能を果たす。

#### ②支援機関、下請かけこみ寺等との連携による相談体制の強化

「下請かけこみ寺」は全国48カ所に設置されており、中小企業や個人事業主が取引上の問題について無料で相談できる窓口である。専門の相談員や弁護士が秘密厳守で対応している（図表2）。

図表 2 下請駆け込み寺の主な相談内容

主な相談内容
代金の未払い・減額
不当なやり直し・返品
受領拒否
単価の引き下げ要求
買いたたき
取引中止
最低賃金関連のしわ寄せ
知的財産やノウハウ関連のトラブル
原材料価格の高騰への対応
契約書・約款のトラブル
損害賠償請求
裁判外紛争解決手続（ADR）

なお、かけこみ寺で収集された相談情報をもとに、下請Gメンがヒアリングを実施し、必要に応じて企業への注意喚起や指導を行っている。診断士は、取引先との交渉が難しい企業に対し、この公的制度の活用を提案することもあるだろう。

### ③手形と小切手は2026年度末で廃止される見通し

約束手形による支払いは減ってきているものの、業種によってはまだ広く利用されている。支払う側の企業にとっては、一時的に資金繰りが苦しくても後払いできるメリットがある一方、受け取り側の企業にとっては現金化までの期間が長いというデメリットもある。手形の現金化が遅れて資金繰りが悪化すれば倒産を招きかねず、下請け業者の経営圧迫につながると指摘されている。

そのため、国は「約束手形・小切手の利用廃止」の方針を示し、産業界・金融界が連携して2026年までの手形・小切手の利用廃止に向けた取り組みを開始した。現金振込への移行を推奨し、現金振込への移行が難しい企業に対しては、電子記録債権（でんさい）の利用を求めている。

また、現金化までの期間を短縮する、または代金は現金払い化するといった支払い条件改善を進める中で、2024年11月以降、下請法上の運用が変

更されている。支払いサイトが60日を超える手形等は下請法上の「割引困難な手形」等に該当する恐れがあるとし、指導の対象とするものである。

こうした改正の動きは、取引条件を是正・改善するタイミングでもある。

### (3) 公正取引委員会の対応強化、「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」

公正取引委員会は、近年、親事業者による不公正な取引行為に対する監視と取締りを強化している。「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」（令和5年11月）を公表し、「発注者の責務」、「受注者の対応」を明確にした12の指針としてまとめている。労務費の転嫁に言及した初めてのガイドラインとして、業界で共通して重視されているものであるため、ぜひ押さえておきたい。

## 2 価格転嫁支援で活用すべきツール

価格交渉に向けた環境整備が進められる中、企業が実際に価格転嫁を行うには、関連する制度やツールの活用が不可欠である。実効性ある支援とするには、各種ツールを適切に活用していくことが必要である。

### (1) パートナーシップ構築宣言

企業が取引先との共存共栄関係を築くため、自社の取引方針を発表する取り組みである。登録企業との交渉において有利に働く可能性がある。

### (2) 埼玉県価格交渉支援ツール

本稿でいう「価格転嫁」とは、イコール値上げ交渉である。「値上げが必要」である確固たる理由を取引先に伝える必要があるが、その際、具体的な数値をエビデンスとして提示できると、取引先への説得がスムーズである。



埼玉県では主要な原材料等（1,422品目）の高騰状況や賃金の推移を「価格交渉支援ツール」としてホームページで無料公表している。日銀調査統計局が発表する「国内企業物価指数」、「輸入物価指数」等のデータ、人件費に関しては厚生労働省が発表する「毎月勤労統計調査」のデータを使用し、毎月更新している。自社に関わる原材料の高騰状況等が把握でき、業種や品目を選択するだけで価格交渉のエビデンス資料を簡単に作成できるものである。

### (3) 価格転嫁検討のためのツール活用

価格転嫁において、収支のシミュレーションは不可欠である。原材料費や市場変動を考慮しながら、適正な価格設定を検討するために、活用できるツールを紹介する。

#### ①埼玉県の収支計画シミュレーター

企業が適切な価格転嫁を行わない場合、今後の収益にどのような影響を受けるかをシミュレーションできるツールである。今後5年間の収支を視覚的に把握でき、経営計画の策定にも活用可能。一般的な表計算ソフトを使用しているため、経営者自ら操作・分析することもできる。

**\*参考：価格交渉に役立つ各種支援ツール**

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

#### ②中小機構の価格転嫁検討ツール

商品別・取引先別の収支状況を把握し、価格転嫁の必要性を検討できるシミュレーションツールである。簡単な操作でコスト増加分の影響を確認し、目指すべき取引価格を試算できる。

**\*参考：中小企業基盤整備機構 Web サイト**

<https://kagakutenka.smrj.go.jp/>

### (4) 初期ヒアリング時のチェックリスト活用

企業支援の初動時、課題把握のためヒアリング

を行う際には、価格交渉に向けて企業が取り組んでいる内容、今後改善していく内容などを抽出していく。

その際、ヒアリングのポイントの参考としてチェックリストを例示する（図表3）。

## 3 価格転嫁支援の基本フレーム

多くの中小企業経営者は「値上げは顧客離れを招く」、「価格を上げるのは悪いことだ」という固定観念にとらわれがちである。価格交渉に踏み切れない中小企業に対しては、どのように支援していくべきか。中小企業の経営者が価格転嫁の必要性を理解し、採算可視化に基づいて仕事の受注を判断できるようにするための支援アプローチを以下に整理する。

### (1) 経営者の意識改革を促す

支援者が経営者と信頼関係を築き、コスト上昇の具体的な根拠を示しながら対話を重ねることが重要である。支援者として「あるべき論」を説明するのではなく、傾聴の姿勢で、企業の課題、今後ありたい姿等についてヒアリングを行う。そのうえで、前述の環境整備や国の支援制度を活用し、価格交渉の準備を整え、交渉のポイントを明確に伝え、根気よく経営者の理解を促していく。

また、「値上げは悪」といった固定観念を打破するため、業界動向や他社の事例を提示して意識改革を促すことも必要である。埼玉県では価格転嫁の交渉成功に至るコツを掲載した「埼玉県 価格転嫁 成功事例集」(<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0801/kakakutenka-bansougatashien.html#jireisyuu>)を公開している。こうした事例を活用し、経営者の心理的抵抗を取り除く支援も有効である。

図表 3 初期ヒアリング時のチェックリスト

原価管理	<input type="checkbox"/> 代表的な業務ごとに業務フローを作成している
	<input type="checkbox"/> 対象となる商品・サービスの原価構成が明確になっている
	<input type="checkbox"/> 労務費、エネルギー、原材料費等取引に必要なデータを定期的に収集している
	<input type="checkbox"/> 労務費、エネルギー、原材料費等取引に必要なデータの実績を整理している
	<input type="checkbox"/> 標準原価の設定、計算ができています
	<input type="checkbox"/> 実際原価を把握できている
	<input type="checkbox"/> 製品、サービス単位で損益を把握できている
	<input type="checkbox"/> 自社の事業特性を踏まえた見積書のひな形を作成している
	<input type="checkbox"/> 生産管理や労務費管理を行うため IT ツール等を活用している
交渉	<input type="checkbox"/> 自社のサービス単価を把握し、取引先に提示できる状況である
	<input type="checkbox"/> 取引先に応じて、これまでの販売量、価格の推移の情報を整理できている
	<input type="checkbox"/> 原材料やコストの価格変更の理由を整理できている
	<input type="checkbox"/> 取引先の経営方針や業績動向を把握している
	<input type="checkbox"/> 競合の動向（どれくらいの価格、品質で提供しているか）を把握している
	<input type="checkbox"/> 自社の強み、受注できた理由を把握している
	<input type="checkbox"/> 国の価格交渉ハンドブック、業界のガイドライン等の内容を把握している
	<input type="checkbox"/> 支援機関等を理解している（下請かけこみ寺、公取、弁護士等）
	<input type="checkbox"/> 交渉相手に提示する理想的な価格（提示価格）を設定している
生産性向上	<input type="checkbox"/> 自社が譲歩できる価格（留保価格）を設定している
	<input type="checkbox"/> 原価の予実を分析して対策を講じている
	<input type="checkbox"/> 定期的に業務フロー、工程や配置の改善を行っている
	<input type="checkbox"/> 設備更新による生産性向上を検討している
	<input type="checkbox"/> 原材料の使用量削減の取組を行っている
	<input type="checkbox"/> 原材料の仕入先や仕入条件等の見直しを行っている
	<input type="checkbox"/> 販管費の低減、見直しを行っている

※例示のチェックリストは、「中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック」を参考に当協会で作成したものです。

## (2) 価格据え置きの方の長期的リスクの可視化

価格交渉の必要性を理解したら、今後の収益のシミュレーションを行う。コストが上昇していく中、価格の据え置きは利益率の低下や資金繰りの悪化につながる。価格検討のためのツールを活用し、定量的な将来予測を比較することで、何もしないことがいかに危機的な状況をもたらすのか、経営者に実感させる効果が高まる。

中小企業庁が2万社に対して実施した「中小企業・小規模事業者の採算可視化に関するアンケート調査」によると、限界利益の可視化まで実施している企業は10%程度にとどまった。管理会計の導入により、どの仕事を受注すべきか、何を伸ばすか否かを判断できるため、原価把握、損益分岐点分析、部門別収支管理など、経営判断を支える情報基盤を整備するための支援を行っていく。

## (3) 採算可視化のための管理会計導入

価格転嫁を継続的な取り組みにするには、管理会計の導入支援も欠かせない。管理会計とは、企業の経営判断を支援するための会計手法で、販売先別や製商品別、部門別の採算管理や原価管理などを行うことを指す。

以上の基本フレームに沿った包括的支援により、経営者は単なる目先の値上げに留まらず、価格戦略を経営の一部として主体的に推進できるようになる。診断士は現場支援を通じて、中小企業の経営基盤強化と持続的成長に資する価格転嫁の実現を後押ししていくことが期待される。

# 価格転嫁支援の実践テクニック

## 資料作成, 交渉手法, 付加価値向上施策

佐合 和行

一般社団法人埼玉県中小企業診断協会 会員  
中小企業診断士

原材料価格の高騰や賃上げ圧力が続く中で、中小企業が持続的に成長するには、適切な価格転嫁が不可欠である。しかし、多くの中小企業は、取引先との力関係や値上げ交渉に関するノウハウ不足により、必要な価格転嫁を実現できていない。

本章では、中小企業診断士が価格転嫁を支援する際の具体的な実践テクニックを紹介する。

### 1 データの整理と活用

#### (1) 価格交渉支援ツールを活用したエビデンスの提示

価格転嫁の交渉において最も重要なのは、客観的なデータに基づいた説得力のある説明である。中でも、埼玉県が提供する「価格交渉支援ツール」は、業種や品目を選ぶだけで原材料の価格推移を可視化した資料を作成できる。このツールを活用することで、経営者の意識改革を促し、価格転嫁の必要性を認識させることが可能となる。

##### 【支援事例：A 社の場合】

食品製造業のA社は、小麦粉価格の高騰に悩まされていたが、「大口取引先に値上げを申し入れることで取引を失うリスク」を恐れ、価格転嫁に

踏み切れずにいた。

中小企業診断士は、埼玉県の価格交渉支援ツールを用いて小麦粉価格の上昇率を示すとともに、同業他社の価格改定状況を整理し、A社の経営者に提示した。さらに、このままでは年間利益が約1,200万円減少するという試算を提示し、黒字から赤字への転落が避けられないことを可視化した。

経営者はデータを見て初めて危機感を抱き、価格転嫁に対する意識が変化した。その後、価格交渉に踏み切る決断を下した。

#### (2) 収支計画シミュレーターを活用した将来予測の把握

「なんとなく」といった感覚で経営判断を行いがちな中小企業経営者に対しては、収支シミュレーションツールを活用することで、価格転嫁の必要性を数値で明確に示すことができる。

埼玉県が提供する「収支計画シミュレーター」では、価格転嫁ができた場合とできなかった場合の売上・利益の推移が可視化されるため、「どれくらい価格転嫁すればよいのか」を視覚的に把握しやすい。

その具体的な活用ステップを次に示す。



- ①現状の財務データ入力
- ②原材料・人件費の上昇率入力
- ③価格転嫁なしの場合の収支予測
- ④価格転嫁率別の収支予測
- ⑤目標利益逆算による必要転嫁率算出

収支計画シミュレーターを活用した支援では、経営者の目の前で将来予測を示すのが効果的である。経営者と一緒にシミュレーションを行うことで、「このままでは赤字になる」という危機感を直感的に理解させ、価格転嫁の必要性に対する「火がつく」瞬間を作り出すことができる。

#### 【実践ポイント】

- ・経営者と対面でシミュレーションを行うこと
- ・複数のシナリオ（価格転嫁率0%、50%、100%など）を比較して提示すること
- ・原材料価格の高騰による影響だけでなく、人件費の上昇やDX投資など、将来的に必要となる投資も加味したシミュレーションを行うこと

### (3) 原価管理システムの構築支援

価格転嫁を実現するには、自社の原価構造を正確に把握していることが前提となる。しかし、多くの中小企業では、原価計算が十分に行われていない。原材料高騰が原価にどの程度影響しているかを理解したうえで、損益分岐点分析に基づき適正価格を設定する必要がある。

以下、原価管理システム構築の具体的な進め方を示す。

- ①変動費と固定費の分離（材料費、労務費、経費などの分類）
- ②製品・サービス別の原価計算体系の確立
- ③原価計算シートの作成と運用指導
- ④定期的な原価分析と価格見直しの仕組み化

原価計算の結果は、「価格交渉の根拠資料」として活用できる。原材料費や人件費を製品・サービス別に把握することで、先に紹介した「価格交

渉支援ツール」と併用し、現実的で説得力のある数値を提示することが可能となる。

## 2 価格交渉の「場」への対応

### (1) 価格改定依頼書の作り方

価格交渉は、自社と取引先の担当者間だけで完結するものではない。重要なのは、取引先の担当者が社内で価格改定の必要性を説明できることである。そのためには、説得力のある依頼文書を作成する必要がある。

以下の構成要素を参考に、明確かつ真摯な内容で作成する（図表1）。

図表1 価格改定依頼書の構成要素

構成要素	内容	ポイント
宛名	取引先の責任者名	担当者だけでなく 決裁権者も視野に
件名	「価格改定のお願 い」など	明確な表現を使用
趣旨	価格改定の必要性	簡潔に要点をまと める
改定理由	原材料高騰の具体 的数値など	客観的データを引 用
企業努力	これまでの合理化 の取り組み	具体的な取り組み の例示
改定内容	改定率、改定時期、 対象品目	明確に提示
添付資料	原材料価格推移表 など	視覚的に理解しや すく整理する

#### 【実践ポイント】

- ・取引先の担当者の立場を意識し、社内稟議に使える資料として構成すること
- ・「〇年間価格改定なし」等の客観的事実を盛り込むこと
- ・業界内の価格動向や、同業他社の値上げ状況も資料に含めること

図表 2 想定問答集（一部）

想定される質問・反論	効果的な回答例
「他社は値上げしていない」	「業界団体の調査によれば〇〇%の企業が値上げを実施または予定しています。また、原材料 A の価格は昨年比〇〇%上昇しており、業界全体の課題となっています」
「なぜ今値上げなのか」	「過去〇年間、自社努力で価格据え置きを継続してきましたが、昨今の原材料価格高騰と人件費上昇により、このままでは品質維持が困難な状況です」
「もう少し値上げ幅を抑えられないか」	「お示しした〇%は、原材料価格上昇分の〇%と最低限の人件費上昇分〇%を合わせたものです。弊社の企業努力で〇%はすでに吸収しています」
「値上げするなら品質・サービス向上を」	「ご期待に応えるべく、新たな付加価値として〇〇を検討しております。まずは現状の品質維持のための価格改定をご理解ください」

## (2) 想定問答集の作成指導

価格転嫁を双方が納得できる形で妥結させるには、取引先からの質問や反論にどう対応するかが重要である。事前に想定問答集を準備することで、交渉担当者の不安を軽減し、説得力のある対応を行うことができる（図表 2）。

企業の実情に応じた想定問答集を作成し、実際の交渉前に社内でロールプレイングを行うことを推奨する。いきなり交渉の場に臨むと、緊張によって伝えたい内容を十分に伝えられないケースが多いため、事前の練習は非常に効果的である。

## (3) 経営者・担当者向け模擬交渉の実施方法

価格交渉に不慣れな中小企業の経営者や営業担当者に対しては、模擬交渉によるトレーニングが効果的である。実際の交渉現場を想定したロールプレイにより、相手の反応に応じた柔軟な対応力や、自信を持って主張を展開する力が養われる。

中小企業診断士は、交渉の流れや難易度に応じたシナリオを設計し、模擬交渉の場を構築する。そのステップは、以下のとおりである。

- ①交渉相手役と交渉者役の設定
- ②実際の取引先を想定したシナリオ作成
- ③10～15分程度の模擬交渉実施
- ④第三者による観察とフィードバック

## ⑤改善点の整理と再トライ

### 【実践ポイント】

- ・模擬交渉の風景を録画し、あとから自身の態度や話し方を客観的に確認させること
- ・始めは「イージーモード」の優しい相手役から始め、徐々に「ハードモード」の厳しい相手役へと段階的にレベルを上げて実施すること
- ・交渉の冒頭 3 分間で伝えるべきポイントを整理し、結論を明確に意識させること
- ・非言語コミュニケーション（姿勢、アイコンタクト、声のトーン）にも注意を払うこと

## 3 付加価値向上戦略の検討

### (1) 交渉時における付加価値向上施策の提案設計

原材料価格の高騰に伴う価格交渉は、単なるコスト転嫁の場にとどまらず、顧客との価値を再定義する絶好の機会でもある。

中小企業診断士は、自社の強みや付加価値を数値や具体的な施策として可視化し、価格改定の必要性を説明するだけでなく、顧客にとっての新たな価値創造につながる提案を支援する（図表 3）。

これにより、価格交渉の場を単なる値上げ要求から、パートナーシップの深化や共創の機会へと転換させることが可能となる。

図表 3 付加価値向上の施策

施策類型	具体例	効果
品質向上	原材料のグレードアップ、検査工程の強化	製品の信頼性向上
サービス拡充	保証期間延長、アフターサポート充実	顧客満足度向上
納期改善	在庫政策の見直し、生産工程の効率化	取引先の機会損失防止
情報提供	業界情報の定期レポート提供、活用セミナー実施	パートナーシップ強化
環境対応	環境負荷低減、SDGs 対応製品開発	社会的価値の向上

#### 【支援事例：B 社の場合】

部品加工業の B 社では、価格転嫁を申し出た際に、取引先から「他社でも調達可能な製品のため、取引継続の可否を再検討したい」と指摘された。

そこで中小企業診断士の助言により、保証期間を 6 ヶ月から 1 年に延長し、納品後のアフターサポート体制を強化した。さらに、定期的な技術相談会も開催した。これにより顧客満足度が向上し、「他社との差別化要素」として認められ、継続取引と価格改定が成立した。

#### (2) 「価値」を再定義するワークショップ手法

多くの中小企業は、自社の製品やサービスが本質的にどのような価値を顧客に提供しているのかを十分に把握できていないことが多い。価格転嫁を成功させるには、単にコスト増を説明するだけでなく、顧客にとっての「価値」を明確に再定義し、取引先に納得してもらうことが不可欠である。

そこで中小企業診断士は、次のような「価値の再定義ワークショップ」を通じて、経営者や社員の意識改革を促すとともに、自社の強みや競合優位性を再認識させる支援を行う。

- ①自社の製品・サービスが解決している顧客の課題を列挙

- ②顧客が得ている便益（時間短縮、コスト削減、安心感など）を具体化

- ③競合との差別化要素を特定

- ④「当社がなくなったら顧客はどうなるか」の仮想シナリオ検討

- ⑤未活用の強みと新たな価値提供の可能性探索

このようなワークショップで再定義された価値は、価格交渉の場において「なぜ当社の製品・サービスが適正価格に見合うのか」を説明するための重要な根拠となる。単なる値上げではなく、顧客にとっての真の価値を示すことで、価格転嫁の成功確率を大きく高めることができる。

#### 【実践ポイント】

- ・価値向上施策は、「すぐに実行できるもの」と「中長期的に取り組むもの」とを区別して提案すること
- ・取引先にとっての「痛点」（ペインポイント）を解消する施策を優先的に検討すること

#### 【支援事例：C 社の場合】

金属加工業の C 社では、取引先からの継続的な価格引き下げ要請に苦しんでいた。中小企業診断士の支援により価値再定義ワークショップを実施したところ、C 社の強みは「緊急時の即応体制」にあることが明らかになった。24時間対応可能な体制と熟練技術者の存在が、取引先の生産ラインを止めないという大きな価値を提供していた。

この価値を取引先の生産ライン停止によるコストとして数値化して提示したところ、理解が得られ、一部製品では逆に価格アップが実現した。

価格転嫁支援における中小企業診断士の役割は、単に値上げの方法を案内することではない。企業の持続的成長に向けて、適正な価格の実現を総合的に支援することにある。本章では 3 つの実践テクニックを紹介したが、これらに一体的に取り組む、中小企業の収益基盤強化を実現したい。



## 第4章

## クリーニング店の支援事例

データの提示とSNS活用で顧客離れの不安を払拭

川崎 淳

一般社団法人埼玉県中小企業診断協会 監事  
中小企業診断士

埼玉県の価格転嫁支援事業の取り組みの一つである伴走型支援。第4章と第5章では、この伴走型支援を実際に行った事例を取り上げる。

そもそも「価格転嫁」という言葉は、製造業やBtoB取引などを想起させるのではないだろうか。ところが、本章で紹介するのは、日本標準産業分類では「生活関連サービス業、娯楽業」の「洗濯業」に分類される個人経営のクリーニング店である。よって取引形態はBtoCがメインとなり、コスト上昇分を価格転嫁することは、クリーニング料金の引き上げを意味する。

一方、クリーニング店の顧客となる一般消費者は、ロシアのウクライナ侵攻など複数の要因が絡み、コストプッシュインフレが生じ、食料品を中心に度重なる値上げで家計が圧迫されている。安易なクリーニング料金の引き上げは、顧客離れを加速する可能性があり、慎重な対応が必要である。

## 1 事例企業の概要

同店とコンタクトを取る前の段階で把握していた概要は、次のとおりである。

所在地：さいたま市

業種：（大分類）生活関連サービス、娯楽業

取引形態：BtoC

店舗数：1店舗

従業員数：不明（初回訪問時確認、2名）

主要顧客：近隣の一般消費者

パートナーシップ構築宣言：2024年

## 2 支援のきっかけ

## (1) 電話のヒアリングから始める

埼玉県中小企業診断協会として、埼玉県より受託した価格転嫁対策支援事業の取り組みの一つに伴走型支援がある。伴走型支援では、価格転嫁や価格交渉に悩みや課題を抱える企業等を対象に、訪問による支援を実施するものである（上限3回）。

前提条件としては「パートナーシップ構築宣言」をしている、もしくは宣言する予定の埼玉県内の事業者である。同店は2024年にパートナーシップ構築宣言をしており、価格転嫁の状況について電話によるヒアリングを実施したのが、支援の

きっかけであった。

## (2) 料金値上げを望んでいない？

電話によるヒアリングでは、主に価格転嫁がどの程度できているかを確認する。同店では、コスト上昇分を転嫁できている割合は2～3割程度であった。

価格転嫁があまりできていない点について、少し掘り下げて話を伺った。「コスト上昇分をそのまま料金に転嫁したら、顧客が離れて売上が落ちてしまうリスクがある。料金を少し上げさせていただいたが、近隣には競合店も多いし、中にはチェーン店もあり、顧客が競合店に流れてしまうリスクが高い」とのことであった。

また、価格転嫁よりも売上が少し落ちている点を心配しており、アドバイスがほしいとのことで訪問することとなった。

## 3 支援のプロセス

### (1) 1回目の訪問

#### ①ニーズを引き出す

電話によるヒアリングの段階で、周辺に競合店が多いとの話があったため、同店の所在地と近隣の競合と思われる店の立地を調べたうえで訪問し、対面でのヒアリングを実施した。

面談場所は店舗カウンター。企業等を訪問する際にいつも感じることだが、電話でのヒアリングでは得られない情報が豊富に存在する。来店した顧客とのやりとりも見ることができ、料金表の確認や付随的なサービス等も確認できる。

実際に対面で面談する際は、電話で聞いた内容を確認したうえで、深掘りしていく。「この人は何を望んでいるのだろうか」という点を意識して、ヒアリングを行った。

同店においては、「売上の低下を改善するために、

いろいろと取り組んでいるが、その妥当性が知りたい」、「売上を改善したい」の2点に尽きると思われた。

#### ②追加で得られた情報

初回訪問のヒアリングで得られた情報は多かったが、ここでは以下、最終的な提案に関連するもののみ取り上げる。

- ・インスタグラムの活用を検討している
- ・県の補助金で新規設備の導入を予定
- ・ホームページを作ってくれたお客様の存在
- ・衣類の修理を引き受けてくれるお客様の存在

同店は夫婦で経営しており、ともに人柄も良く、Googleのクチコミでも4.9ポイント（執筆時点）の高評価を獲得している。クチコミの内容からも、人当たりの良さや誠実さがうかがえる。

#### ③情報収集、方向性の検討

近隣に競合店の立地と人口分布を確認するため、所在地でクリーニング店をリスト化した。次にjSTAT MAPを利用して、視覚的にわかりやすい参考資料を作成した。

地図に250メートルメッシュで人口分布が色分けして表示され、競合店のリストデータを読み込んでプロットしたものが表示される（次ページの図表1）。

クリーニング業界の市場分析に関しては、主に「CLEANING ONLINE」（<http://www.c-online.net>）にて紹介されているデータを参考に、元データを確認し、さいたま市におけるワイシャツ、背広上下のクリーニング代の推移に関する資料を作成した。総務省統計局の小売物価統計調査に元データがあり、合わせて確認した。

統計データによると、さいたま市のワイシャツ・クリーニング代金は1枚250～255円。訪問時に確認した同店では160円台であったため、料金を引き上げる余地は十分にあることが推察された。この傾向は、背広上下でも同様である。

図表 1 jSTAT MAP で作成した参考資料（イメージ）



jSTAT MAP の初期画面（左）、競合店のリストデータを読み込んでプロットしたもの（右）

クリーニング市場は市場規模が年々、縮小し、店舗数も減っている。家庭でも洗濯できるスーツやワイシャツの登場なども影響していると思われる。さらに、ビジネスシーンでもスーツを着ないことが今では珍しくないことも挙げられるだろう。

以上を踏まえ、2回目の訪問では、これらのデータを提示し、値上げ（価格転嫁）の余地があることを示すこととした。

## (2) 2回目の訪問

### ①データの提示

前述の jSTAT MAP で作成した参考資料と、さいたま市のクリーニング代に関する参考資料を提示し、価格転嫁の余地がある可能性に言及した。

店主夫婦は価格の違いに驚きつつも、やはり価格転嫁には慎重な姿勢であった。そこで、一気に引き上げるのではなく、少しずつ引き上げる方法か、ワイシャツかスーツのどちらか一方だけを引き上げる方法を提案し、検討していくこととなった。

しかし、価格転嫁に不安があるようなので、売上拡大のために始めようとしているInstagramによる発信を顧客維持目的でも活用していくことを検討する。

### ②Instagramについて

初回訪問時に新規顧客を獲得、売上拡大のため

にInstagramを活用したいとの話があった。しかし、商圈が限られること、定期的に投稿しなければ効果がないことを考慮すると、夫婦で経営する同店においては、あまり有効とは思えなかった。

単なる投稿だけでは、新規顧客獲得は難しいと思われるので、Instagram広告についても簡単に説明し、活用を提案した。Instagram活用の詳細に関しては3回目に触れることとした。

## (3) 3回目の訪問

### ①クリーニング料金の引き上げについて検討

前回の訪問時、さいたま市のワイシャツ等のクリーニング代金のデータを提示し、価格転嫁の余地がある点を説明した。今回の訪問では、顧客との関係性の観点からのアプローチを行った。

これまでのヒアリング等を通して、店主夫婦の人柄の良さが顧客の評価にも結びついていることがうかがわれる。料金を上げることで、顧客を失うことを気にするのは理解できる。

そこで「価格転嫁できずに経営が傾いて閉店するようなことがあったら、顧客はどう思うだろうか。そのようなことを顧客が望むだろうか」と投げかけ、背中を押した。

さらに、顧客離れの不安を払拭するため、店主夫婦が始めようとしていたInstagramも生か



す方法を模索した。

## ②Instagramのコンセプト

営業目的の投稿はお客様に敬遠される。また、コンセプトがぶれていると、目的がわからなくなってしまう。

たとえば、「衣類に関するお困りごとや疑問に答えていく」といったコンセプトで運営するなど、軸がぶれないようにすることを勧めた。来店したお客様には、Instagramを始めたことを周知し、フォローを促すことも勧めた。

Instagramは即効性のあるものではなく、継続することが重要である。まずは無理のない範囲で、週1回の投稿を継続するとのことだった。

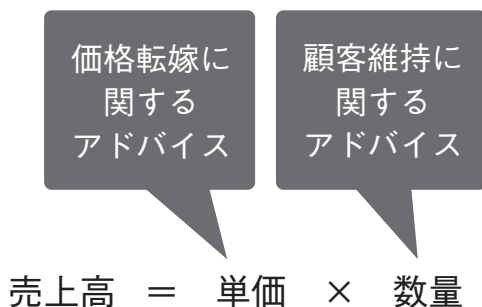
## 4 支援の結果

3回の訪問による伴走型支援を通じて、同店の料金はむしろ近隣の競合店より安い可能性があることがわかった。価格転嫁（料金の値上げ）をすることで、顧客が競合店に流れるリスクは低いと考えられる。

計3回の訪問による支援において実施したことは、「価格転嫁の後押し」と「顧客維持のためのInstagram活用」である。

図表2のように、価格転嫁は単価の引き上げに、顧客維持は数量維持にあたる。

図表2 支援のイメージ



当初、店主夫婦は価格転嫁より売上が少し落ちていることを気にしていたが、単価へのアプローチと数量へのアプローチによって、売上高の改善にもつながることは理解してもらえたのではないかなと思う。

3回目の支援を終えた段階では、料金の改定はできていないが、Instagramに関しては、コンセプトを考え、継続して投稿しているようである。フォロワーも徐々に増えてきており、これが安心材料になって、料金改定につながることを期待したい。

## 5 支援のまとめ

今回の支援事例においては、埼玉県で作成している価格交渉支援ツールなどをメインで使用する機会はなかった。

BtoC取引では、そもそも価格交渉そのものがなく、顧客の反応がすぐにわからないことも多い。そして、気がついた時には顧客離れが起きている。この点に関しては、見積書等を発行して価格交渉ができる業種と比べ、難しい部分があると感じる。

「価格転嫁なんてしたら、売上を失うだけだ」と考えている企業は結構、見受けられる。相見積で競争させられることは、普通に存在する。しかし、顧客は本当に価格だけで取引を決めるのだろうか。私は必ずしもそうではないと思う。顧客との関係性や付加価値で、競争環境は変えられると考えている。

価格転嫁や交渉ができず、苦勞している事業者には、「価格転嫁したら、売上を失う」という思い込みが根底にあるのかもしれない。支援する中小企業診断士はそのような思い込みを払拭させ、背中を押すことが、価格転嫁を進めていくうえで必要なのかもしれない。

# アウトソーシング業の支援事例

## 粗利の可視化を武器とした伴走支援

和田 亘輔

一般社団法人埼玉県中小企業診断協会 会員  
中小企業診断士

本章で紹介する支援事例は、最低賃金と宅配料金、電力料金などの高騰で営業赤字となったアウトソーシング企業である。この企業に対して、案件別に粗利が見える化し、交渉すべき顧客と目標値上げ幅を可視化した。業種別審査辞典の「TKC 経営指標」とのギャップ分析を起点に、サービスごとに目標利益率を定め、県の価格交渉ツールで武装して交渉を行った。以下、この伴走支援の過程を述べる。

### 1 伴走支援に向けて

#### (1) 企業概要

当該企業は、企業向けの物流加工を中心としたアウトソーシングサービスを展開している。在庫保管・ピッキング・梱包発送、ダイレクトメール発送代行業務からデータ入力・名簿デジタル化など多岐にわたる業務を手掛けている。顧客は一般企業、学校法人、官公庁など約30社で、従業員20名、年商は約1億円弱である。

丁寧な業務が顧客の評価を受け、継続的に仕事を請けている。アウトソーシング業務は業務効率化等のために導入する企業が多い一方で、専門性

が不要な業務は価格競争となりがちであり、継続受注している顧客との価格交渉はほとんど行っていなかった。

最低賃金の連続引上げ、宅配料金と電力料金などの高騰により、直近決算では営業利益が赤字に転落。社長は「どの案件が稼いでいて、どこが赤字かわからない」、「どの顧客で、どの程度の価格交渉をすべきかわからない」、「どのように価格転嫁を進めたらよいのか」という悩みを抱えていた。

#### (2) 支援のきっかけ

同社社長は、筆者の以前からの知人であり、悩みを聞き、埼玉県の「価格転嫁伴走支援」制度を紹介した。そして、埼玉県による支援を受ける条件である「パートナーシップ構築宣言」に登録してもらい、支援を開始した。

#### (3) 事前準備

筆者は価格転嫁事業の支援を始める際、主に2つの事項を確認する。1つ目は、業種別審査辞典を入手して企業の業界事情を把握しつつ、審査辞典に記載の「TKC 経営指標」で業界平均の利益率を確認することである。2つ目は、中小企業庁

の「価格交渉促進月間フォローアップ調査結果」を確認し、当該企業が属する業種の価格転嫁の難易度を把握する。

その結果、当該企業が属する梱包業の営業利益率の全企業平均は3.2%、データ入力代行業は3.6%であった。また、梱包業の全企業平均の売上総利益率は41.8%、黒字企業平均は39.3%（-2.5%）と黒字企業平均のほうが低く、梱包業は販管費の比率を下げるのが利益を出すポイントになりやすいことが判明した。

一方、データ入力代行業は全企業平均の売上総利益率は51.0%、黒字企業平均は51.7%（+0.7%）と黒字企業平均のほうが高い。販管費率は黒字企業平均が1.2%低く、売上総利益率も販管費率も重要であることを確認した。

このように業界の収益構造を事前に把握することが肝要である。今回の企業では、データ入力業のほうが価格交渉の余地があるとの仮説を立てた。

また、「価格転嫁の実施状況の業種別ランキング」で該当する業種は梱包業が18位、データ入力業が17位であり、中程度の難易度であった。

## 2 伴走支援

### (1) 訪問1日目～客観的なデータの算出

支援の出発点は、業種別審査辞典の「データ入力業」、「梱包業」の平均指標と同社決算書との比較である。両事業とも全企業平均は3%以上の営業利益で、梱包業の57%、データ入力業の70%が黒字企業である。

対して同社は赤字であり、改善余地は極めて大きい。また、同社は土地・建物ともに自社保有であり、地代家賃は発生していない。梱包業の多くは多額の地代家賃を支払っている。客観的な指標により、まずは社長に「改善すれば黒字化は可能」という意識を持ってもらった。

次に、事業別の目標を設定した。

- ・データ入力部門：目標営業利益率 6%
- ・梱包・発送部門：目標営業利益率 3%

これらの事業別ターゲットを設定し、以降の施策は「目標利益率ギャップをいかに埋めるか」を軸に展開した。

目標は定めたものの、同社は事業別だけでなく、案件ごとの利益額も算出できていない状態であった。各案件に費やした従業員の時間や、どのような梱包資材を使用したかは把握できていたが、案件ごとの利益額は算出できていなかった。また、共通費に埋もれている間接人件費・減価償却費・通信費などが、利益をさらに不明瞭にしていた。

筆者は帳簿と現場を行き来しながら、まず、パート従業員の平均時給から案件ごとに直接労務費を算出した。次に、総勘定元帳の雑費や事務用品を確認して、梱包資材を案件ごとに割り振り、直接的な費用を解明した。共通費については、作業時間、保管スペース、売上などをキーに配賦率を設定した。なお、労務費には必ず有給休暇分も加えて算出した。

その結果、売上上位5社中2社が赤字、逆に「手間がかかる」、「納期が短い」と敬遠していたデータ入力と梱包作業を組み合わせたフルフィルメント一括業務の一つでは大きな利益が出ており、社長の認識は大きく変化した。

「数字がクリアになると“思い込み”が剥がれた。どこを上げ、何を残すか腹が括れた」（社長）

### (2) 訪問2日目～価格交渉の設計

社長には、事前に前回訪問時に紹介した中小企業庁『中小企業・小規模事業者のための価格交渉ノウハウ・ハンドブック』を熟読してもらい、「準備→論拠提示→交渉→フォロー」の流れを理解してもらった。

また、筆者作成の資料で「スイッチコスト」に

について説明した。形がある商品とは違い、当社のようなアウトソーシング案件では、発注先を変更することは顧客にもコストやリスクが生じる。同じ業務を長く続けていると、顧客よりも当該業務について詳しくなり、顧客も新しい発注先に業務を説明することすら難しいケースも発生する。

「交渉について取引減少や他社へ切り替えなどの懸念ばかり考えていた。顧客側としても発注先を切り替える場合にはコストやリスクが発生することを理解でき、交渉への勇気が出た」（社長）

交渉難易度では切り替えリスクのほか、顧客に与える影響を説明した。顧客の発注部署で当社への支払金額の割合が大きい場合は、顧客に与える影響が大きく、交渉は難しくなる。一方で、当社にとって重要な金額であったとしても、顧客の中で少額な場合は交渉がスムーズに進むことが多い。

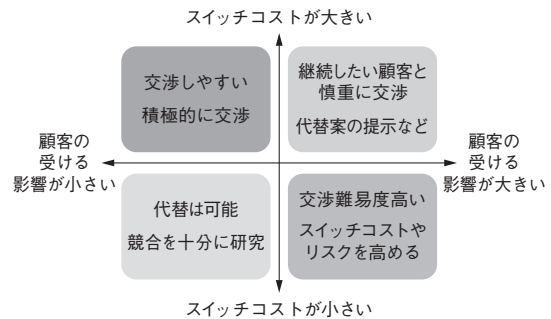
続けて、交渉する顧客の順番のセオリーを説明した。顧客をカテゴリーに分類し、カテゴリー別に重要度が低い顧客から交渉を始めるというものである。反応が近いと考えられる同じカテゴリーで、重要度の低い顧客から交渉することで、重要度の高い顧客に交渉する際には、当社に知見が蓄積されているという利点がある。

当社にとって重要度が高い顧客とは、売上金額ではなく、訪問1日目に算出した案件ごとの利益が大きな顧客である。売上金額が大きくとも利益額が少ない場合は、仮に失注したとしても当社の受けるダメージは小さい。

社長の理解ののち、ともに以下のセグメント分けを行った。当社の主力サービスを「フルフィルメント一括」、「データ入力・加工」、「梱包発送」の3つに整理した後、縦軸を「顧客のスイッチコスト」（他社への代替のしにくさ）、横軸を「顧客の受ける影響」として4象限マップを作成した（図表1）。

3つのサービスともに、まずは顧客のスイッチ

図表1 交渉難易度 顧客の分類



コストが大きく、顧客が受ける影響度の小さい顧客のセグメントにおいて、当社にとって重要度が低い顧客（案件別利益が少ない）から交渉するシナリオを決定した。

そのうえで埼玉県価格交渉支援ツールを用い（図表2）、労務費・電力費・段ボール資材・宅配便の3年推移グラフを作成した。交渉資料を「公

図表2 主要原材料費等の高騰状況





的根拠+自社数字」で武装したのである。

こうした交渉の準備を行った後、社内で可視化し、従業員に数字情報を開示する効果についてレクチャーした。訪問時点では、業績数値は経営陣だけが把握していた。業務中の2人の課長と話をしてみたが、人柄が良く、納期や品質に対して誠実であったものの、コスト感覚には乏しいと感じられた。

社長の同意が得られたため、第1段階として、案件別利益の算出が可能になったことを生かし、梱包チームとデータ入力チームの部門別利益の表に、現場を取り仕切る管理職が努力すればコントロールできる数値（粗利、作業工数など）を明確な指標として営業会議の資料に盛り込む設計を行った。

### (3) 訪問3日目～進捗確認と今後に向けて

スイッチコストが大きく、顧客にとっての影響が少ない、かつ当社にとって重要度が低い顧客の3社に交渉したとのことであった。フルフィルメント一括、データ入力の2社の顧客は10%程度の改定を受け入れる見込みとのことであった。梱包発送の顧客からは、半年先であれば改定に応じたいとの回答を得た。

交渉しやすく、自社側の精神的負担も軽い顧客から始めることで、価格交渉に前向きになってきたようで、社長は「交渉は怖いけれど楽しくなってきた」と語っていた。

また、営業会議で案件別の利益や指標を開示したところ、データ入力担当の課長はすぐに前向きに捉え、委託オペレーターの工数減の手法を提案してくれたとのことであった。梱包担当の課長もそれに影響を受けたのか、しばらくしてから電話の不要回線などを調査してくれているようである。全員で業務改善のために工夫し、協力し合える風土醸成の土台づくりを始めている手応えがあると

のことであった。

次に、売上増に向けてのアドバイスを行った。顧客ごとに「データ入力」、「梱包」、「名簿デジタル化」など同社のサービスを「☆」で管理する「星取表」についてレクチャーした。「☆」がすべて埋まっていない顧客について追加営業を行うというものである。

新規顧客を開拓するより、既に信頼を得ている顧客への追加営業のほうが容易である。信頼があるということは、顧客にとってはスイッチリスクが低いということである。

密接な関係の顧客でも「☆」が埋まっていない場合があり、さっそく次の訪問時に担当部署を紹介してくれるように依頼してみるとのことであった。

後日、社長からは「データ入力のための顧客から、梱包発送を受注することができた」との話を伺った。

## 3 支援のまとめ

今回はアウトソーシング企業に対する価格転嫁支援の事例について紹介したが、筆者がほか複数の支援を通じて感じたことは、次の2点である。

1つ目は、スイッチコストがない商品・サービスは価格転嫁が難しいということ。付帯サービスをはじめ、スイッチコストを高める取り組みが重要だといえる。

2つ目は、価格転嫁は最終的に「勇気」の問題だということ。実際に交渉しなければ、価格は1円も上がらない。影響の少ない顧客から順に「お願いしてみる」ことで成功体験が得られ、交渉の精度も上がっていく。こうした成功体験の積み重ねこそが、中小企業の収益構造を変える第一歩になると感じた。

# 価格転嫁支援の展望

## 求められる支援のあり方

齋藤 裕子

一般社団法人埼玉県中小企業診断協会 理事  
中小企業診断士

中小企業の価格転嫁支援は、単なる価格交渉のアドバイスに留まらず、企業戦略に踏み込んで行う必要がある。

中小企業診断士は価格転嫁を経営戦略上の重要テーマとして位置づけ、以下のような視点から企業を支援すべきと考える。

### 1 中小企業診断士の役割

#### (1) 経営戦略の一部としての価格転嫁支援

価格転嫁は、製品戦略・顧客戦略・財務戦略と連動した「統合的価格戦略」として位置づけることが重要である。

たとえば価格改定に合わせ、製品・サービスの付加価値向上を図り、顧客の納得感を高めつつ、競争力強化につなげる戦略とする。また、価格転嫁で得た利益を人件費や設備投資に充当し、成長への投資サイクルを生み出すことも視野に入れるべきである。

このように価格転嫁を企業全体の経営戦略の中に位置づけ、経営トップと共通の視点で支援を行っていく必要がある。

#### (2) サステナブル経営に向けた経営改善

長期的な企業存続と成長のためには、収益性の高い価格構造を確立し、継続的に維持することが不可欠である。

中小企業診断士は、企業に対して価格面とコスト面の両面から経営を見直す支援を行うべきである。低収益の商品は、抜本的な値上げや提供方法の改革を検討し、同時にムダなコスト削減や生産性向上によって利益率の改善を提案する。また、価格転嫁で得た利益は、設備投資や人材育成に当て、持続的成長への資金循環を確立する。

こうした取り組みにより企業の経営体質そのものを強化し、単なる値上げに留まらない持続可能な収益構造への転換を後押しすることが、中小企業診断士の役割ではないだろうか。

#### (3) 管理会計導入の支援

価格転嫁の根拠を明確にするには、企業が自社の採算を正確に把握していることが前提となる。中小企業診断士は、原価計算・損益分岐点分析・製品別採算管理などの管理会計手法の導入を支援し、数値に基づいた価格判断ができる体制構築を後押しする必要がある。

管理会計の定着は、価格改定の判断や効果検証を可能とし、継続的な価格戦略の基盤となっている。

## 2 継続的支援のフォローアップ体制

### (1) 実施後の効果測定

価格の改定は一過性ではなく、継続的に取り組むべき経営課題である。したがって中小企業診断士には、中長期にわたって企業を支援するフォローアップ体制の構築が求められる。

価格転嫁後、その効果を定量的に測定し、フィードバックすることが重要である。企業とともに売上や利益率など主要指標の推移を追跡し、価格転嫁による収益改善効果と副次的影響を評価する。結果を経営者と共有し、計画どおりなら成功要因を分析して次策に生かし、想定外なら原因を分析して改善策を講じる。

こうした効果測定とフィードバックの仕組みを確立することで、価格戦略のPDCAサイクルを確立できる。

### (2) 次期価格改定に備えた体制整備支援

一度、価格改定を終えても、原材料価格や人件費の変動は繰り返し起こり得る。そのため、次の価格見直しに備えた社内体制を整えておく必要がある。

中小企業診断士は企業内で定期的な価格見直しの場を設けるよう提案し、半期ごとや毎年の原価・価格検討サイクルの構築を支援することも重要である。たとえば、原価上昇率が一定基準を超えた場合に価格改定を検討するルールを整備するなど、将来を見据えた「価格見直しサイクル」の構築を働きかけ、中長期的な価格転嫁力の向上に寄与する。

## 3 今後の展望

### (1) 伴走型支援モデルの提案

中小企業が価格転嫁への取り組みを定着させるには、長期的な伴走支援が効果的である。

単発の助言にとどまらず、数ヵ月～1年単位で定期的に企業を訪問し、計画立案から実行・検証まで段階的にサポートするモデルを提案する。経営者との信頼関係を深めることで、経営者も不安や課題について相談しやすくなり、意思決定も円滑になるだろう。

中小企業診断士は経営者に寄り添い、時間をかけて価格戦略の定着と経営体質の強化を図っていく役割を果たすことができる。

### (2) 専門家ネットワークとの協業

価格転嫁の現場では、法務・財務・ITなど多角的な課題に直面する可能性がある。そのため中小企業診断士は他分野の専門家とのネットワークを構築し、協業することが望ましい。

たとえば、法的トラブルには弁護士、原価管理システムの導入にはITコンサルタントの協力が有用であろう。中小企業診断士は弁護士、公認会計士、ITエンジニアなど信頼できる専門家と日頃から連携し、必要に応じてチームを編成し、包括的な支援を提供できるよう備えておくべきである。

価格転嫁を取り巻く環境は、今後も多様かつ不確実な要因により変動する。フレームに沿った支援だけでなく、サプライチェーン全体最適の視点を持ち、マクロ動向の定期的把握と予測に基づいた助言が不可欠である。中小企業診断士は企業の戦略的パートナーとしての自覚を持ち、長期的視野で企業支援に臨み、自身のスキル向上に努めることが求められる。