

# 価格交渉・価格転嫁にかかる 取組事例集

2025年4月17日

近畿経済産業局 産業部 中小企業課  
取引適正化推進室

# 【目次】

## 取組事例掲載企業

|   | 企業名         | 所在地     | 業種  |
|---|-------------|---------|-----|
| 1 | カワイローラ株式会社  | 福井県永平寺町 | 製造業 |
| 2 | 株式会社渡辺工業    | 滋賀県長浜市  | 製造業 |
| 3 | コアマシナリー株式会社 | 京都府福知山市 | 製造業 |
| 4 | 大光紙工株式会社    | 大阪府門真市  | 製造業 |
| 5 | 木田精工株式会社    | 大阪府東大阪市 | 製造業 |
| 6 | 山田運送株式会社    | 大阪府東大阪市 | 運送業 |
| 7 | 陶泉 御所坊      | 兵庫県神戸市  | 宿泊業 |
| 8 | 株式会社奥谷金網製作所 | 兵庫県神戸市  | 製造業 |

## ヒアリング調査・抽出の概要

管内各府県等の自治体や商工団体、よろず支援拠点からの紹介等から、20社（製造業15社、非製造業5社）のヒアリング調査を実施。そのうち以下の観点から、専門家の意見も交えて8社を抽出。

- 価格交渉における取組に**工夫**が見られ、かつ**効果的**である
- **自社の強み**を生かし、価値向上への取組を実践し、価格転嫁に好影響を与えている
- 価格転嫁の**成果**、**今後の展開**に期待が持てる
- **業種のバランス**（非製造業）等も考慮

## 掲載企業の特徴

- 非製造業も含め、自社製品の**原価計算**は必須事項。
- 自社の強みを活かしつつ、競合他社との**差別化**のため、取引先の要望にできる限り応えている。
- 価格交渉だけではなく、5S等の自社の**生産性向上**を図っている。
- **経営トップ**から社内・取引先に発信している。
- **事業承継**を機に、自社製品の価格の見直し、価格転嫁に本格的に取り組んでいる。
- **よろず支援拠点**の支援事例も掲載。

# 原価計算資料にもとづき、取引先へ価格転嫁のアナウンスを逐一行う

B to B 製造業

## 事業所概要、企業間取引等の状況

事業所名 カワイローラ株式会社(福井県永平寺町)

企業設立 1960年(1921年創業) / 従業員数 61名

事業内容 ベルトコンベヤ制作・据付、駆動コンベヤ、ローラコンベヤ販売など

企業間取引等の状況 BtoB取引。主な取引先は大手企業2社



プーリ (ベルトコンベヤの  
終点など重要箇所の部品)

## 【価格転嫁のフロー】

### 価格高騰の状況

- 鉄やゴムの原材料は3ヶ月ごとに値上げ。
- 電気代が毎年10%ずつ値上げされる傾向にあった。

## 価格転嫁に向けた取組ポイント

### <価格交渉における取組工夫>

- 取引先には、価格高騰や値上げなど逐一アナウンスを行い、価格転嫁の時期を調整。
- すぐに原価計算できる表を作成。価格算定の根拠資料として、エネルギー費や労務費のタイムチャージも算出。
- 営業担当に加え、交渉が難航する際には社長も交渉の場に同席。

### <自社の強みを活かした価値向上の取組>

- 5Sの実践や補助金を活用した設備更新により生産性の向上を図っている。
- 取引先の要望にできる限り応えている。(納期や運搬等の利便性を工夫)

| タイムチャージ @ 3,600 / h |         |    |        |         |
|---------------------|---------|----|--------|---------|
| 工程                  | パイプカット  | 1分 | @60    | 材料費     |
|                     | 軸カット    | 1分 | @60    |         |
|                     | 中ぐり     | 3分 | @180   | ベアリング   |
|                     | 軸フライス加工 | 3分 | @180   |         |
|                     | 溶接      | 5分 | @300   | + ラビリンス |
|                     | 塗装      | 2分 | @120   |         |
|                     | 検査      | 3分 | @180   | その他     |
|                     | 梱包      | 3分 | @180   |         |
|                     |         |    | @1,260 | ×1.45   |

タイムチャージ表

## 取組成果、今後の展開

- 原料費、材料費、エネルギー費とも100%価格転嫁を達成。
- 2023年から社員からの改善提案1件にインセンティブを付与する制度を新設。企業利益の3分の1は賞与に還元し、人件費の上昇を図っている。
- 中長期の原料費等の価格高騰を見据えた舵取りをめざす。

## 【有識者のコメント】

エネルギー費や労務費のタイムチャージを含む原価計算表で根拠を明確化しています。  
社員からの改善提案1件にインセンティブを付与する制度を新設して継続性を高めています。

事業所概要、企業間取引等の状況

事業所名 株式会社渡辺工業(滋賀県長浜市)

企業設立 1930年6月(創業) / 従業員数 430名(2023年4月現在)

事業内容 金属・プラスチック各種塗装、板金パイプ曲げ加工、溶接、アッセンブリー

企業間取引等の状況 BtoB取引。主な取引先は大手建設機械メーカー等5社



塗装の様子

【価格転嫁のフロー】

価格高騰の状況

- 原材料費が高騰。最近5年間で鉄は2倍、塗料の主原料であるナフサは約30%値上げした。円安の影響も大きい。
- 電気代やガス代のエネルギー費、輸送費も高騰している。

価格転嫁に向けた取組ポイント

< 価格交渉における取組工夫 >

- 製造するキ口数を投入すれば単価構成が計算できる計算表を作り、発注者にその計算結果を見積書として提示。
- 原材料費やエネルギー費が下がった時は正直に伝え、金額を下げた見積書を提出する。
- 価格変動がある都度、交渉。採めるときはトップが交渉の場につき、「赤字になるなら撤退する」覚悟で交渉に挑む。

< 自社の強みを活かした価値向上の取組 >

- 塗装において、静電・電着・粉体・耐熱などに対応する10本の生産ラインを有し、大手メーカーの顧客ニーズに対応。
- お客様の「便利さ」を追求し、他社との差別化を図り、発注先との信頼関係を構築。高度な塗装技術の提供に加え、付加価値の高い板金加工作業、取引先の組立作業短縮につながるモジュールでの納品なども行っている。

取組成果、今後の展開

- 原材料費は、約20年前から100%価格転嫁している。エネルギー費や輸送費は、2023年から100%転嫁できている。
- 人件費については、2023年に交渉したが100%の価格転嫁にはならなかった。
- 「良い会社は、良い品質のものを適正な価格で売れる会社」と捉え、発注者にとって「便利」な会社であることをさらに追求する。

【有識者のコメント】

価格変動に応じた見積もり提出と信頼関係の構築により、価格転嫁を実現しています。高度な塗装技術と付加価値の高いサービスを提供し、顧客にとって“便利”な企業であり続ける姿勢を大切にしています。

# MB0で社員から社長となり、社内を改革。精緻な原価計算を行い、価格転嫁に成功

B to B 製造業

## 事業所概要、企業間取引等の状況

### 事業所名 コアマシナリー株式会社(京都府福知山市)

企業設立 1977年8月(創業) / 従業員数 28名

事業内容 半導体関連装置をはじめとする精密部品の切削加工とアルマイト処理による製造受託販売

企業間取引等の状況 半導体機器メーカーとの取引が大きなシェアを占める



半導体製造装置部品

## 【価格転嫁のフロー】

### 価格高騰の状況

- 2016年に事業承継による組織変更をきっかけとして、ICTや現場改善などの社内改革に着手した。
- 取引先からのコストダウン要請や原材料費の高騰が続く中で、2019年から詳細な生産情報の取得と原価管理の精度改善に取り組むようになった。

## 価格転嫁に向けた取組ポイント

### <価格交渉における取組工夫>

- 京都府よろず支援拠点のコーディネーターから2年間、現場改善から原価計算等の継続支援を受けた。
- 品目毎の個別原価計算を行い、限界利益率も算出し、赤字の品目をリストアップ。該当の約500品目を対象に、継続的な取引が可能な価格を再設定して、取引先に価格交渉を行った。
- 相手に根拠を全て説明できる状態で交渉に臨み、誠意を示した。その上で、「コストダウン可能な品目があれば、ピンポイントで工程を見直してこちらから再提案できる」「見直しを実施しても価格が合わないものは転注して下さい」と伝えた。

### <自社の強みを活かした価値向上の取組>

- 生産管理システムを導入し、仕入れから製品出荷までの工程ごとのデータ(生産実績)を細かく取得することに成功した。
- 生産管理システムを活用することで、個別原価計算やコストテーブルの見直しとQCD(品質、コスト、納期)を改善し、利益率を上げる取組みを強化できるようになった。

## 取組成果、今後の展開

- 交渉した約500品目中、転注もあったが、赤字の品目はなくなった。
- 転注された品目もあるが、最低利益率未滿の取引がなくなったので、会社全体としては売上増となった。

## 【有識者のコメント】

よろず支援拠点の支援を受け、原価計算を基に約500品目の価格交渉を実施し、赤字品目を解消しました。さらに、生産管理システムを活用し、価格設定の合理化と利益率向上を実現しています。

## 事業所概要、企業間取引等の状況

事業所名 大光紙工株式会社(大阪府門真市)

企業設立 1967年11月/従業員数 7名(2025年3月現在)

事業内容 合紙及び美粧箱と片面段ボール梱包資材の製造

企業間取引等の状況 取引先は100社程度で、上位5社で売上の7割を占める。多いときはエンドユーザーの間に3社が入る



## 【価格転嫁のフロー】

### 価格高騰の状況

- 平均価格や工賃は業界内で周知されており、値上げする際は大手原紙メーカーから値上げ率が公表されるため転嫁がしにくい。
- 委託している輸送費や、接着糊の値上げが大きな影響を及ぼす。

## 価格転嫁に向けた取組ポイント

### <価格交渉における取組工夫>

- 段ボール業界や過去の発注先とどのような取引だったかを先輩社員や会長に教えてもらい、さらに社長自身が原価計算を行い、小規模事業者も含めて取引先全社にアナウンス。主要取引先10社は社長が訪問した。

### <自社の強みを活かした価値向上の取組>

- 経営状態がかなり悪かった時に事業承継し、利益率の低い仕事は断った。また取引価格を見直し、身の丈の合う経営を目指した結果、数年間続いていた赤字から黒字に転換。従業員も再び増え始めた。
- 社長は製造現場も熟知しているので、発注先との交渉の際、価格の理由を理論立てて説明できる。
- 補助金申請には市内のサポートセンターを活用し、新しい装置を導入し、経費削減に取り組んでいる。
- 値段や納期が決まっている商流ではなく、異業種や別業界との繋がりを強化し、直接取引を開拓。依頼の都度、作成する見積書の価格で受注できるため、利益率が高い。



## 取組成果、今後の展開

- 2022年に実施した価格交渉では、ほぼ要望通りに価格転嫁できた。但し、値上げ開始の時期は希望よりも1~6か月後ろ倒しになった。
- 価格が選ばれる理由にならないような販売戦略を立て、販売先を別業界に変えることにより価値の向上を目指す。

## 【有識者のコメント】

事業承継を機に社長が原価計算を徹底し、取引先との直接交渉を強化しています。価格転嫁を実現しつつ、直接取引の拡大や補助金活用で経営の安定化を図っています。

### 事業所概要、企業間取引等の状況

事業所名 木田精工株式会社(大阪府東大阪市)

企業設立 1989年/従業員数 80名

事業内容 自動めっき装置の製造・販売、めっき処理・表面処理サービス

企業間取引等の状況 装置は1台1億円以上。大手の自動車メーカーや半導体メーカーへ数十台単位で納品。処理サービスも大手企業が多い



直接販売する商品の一例

### 【価格転嫁のフロー】

#### 価格高騰の状況

- エネルギーや材料費の価格が高騰。人件費も継続的に引き上げている。

#### 価格転嫁に向けた取組ポイント

##### <価格交渉における取組工夫>

- 装置は受注の都度見積書を作成。  
定価よりも値引きして販売することが通例だが、製造原価が占める割合を決めて価格設定している。
- 発注から受注までの期間が1年以上となることが多い。その間の価格高騰分を見積額にはオンせず、性能に影響のない範囲で設計変更するなど、客先と相談の上、出来るだけ予算内で吸収できるよう工夫している。

##### <自社の強みを活かした価値向上の取組>

- 大型の自動めっき装置に対応できるメーカーは国内に3社程度しかなく、その中で唯一、先方のニーズを細かく聞き、オーダーメイドで設計・製造を行っている。(他社は既ね標準仕様で対応している)
- めっき装置の設計からテスト加工や改善、製品分析等を一貫して実施。  
また、めっき処理・表面処理サービスを行う部署で製品の最終確認を行い、製品のお墨付きを与えるようにしている。

#### 取組成果、今後の展開

- 装置販売、めっき加工サービスともにほぼ100%価格転嫁できている。
- めっき加工については、最近1、2年は価格転嫁の機運もあり、値上げ交渉がしやすい状況。

#### 【有識者のコメント】

利益率から逆算するかたちで価格を決めて製造販売している点が特徴的です。  
実際に受注するまでの価格変動を性能変更で交渉する術も、受注まで時間のかかる他企業の参考になると期待します。

# 日々の交渉で運賃計算ツールを活用し、適正な運賃価格を判断

B to B

運送業

## 事業所概要、企業間取引等の状況

事業所名 山田運送株式会社(大阪府東大阪市)

企業設立 1986年4月/従業員数 280名(社員数)

事業内容 近・中・長距離輸送サービス

企業間取引等の状況 主に大手配送事業者との取引で、センターからセンターへの長距離幹線輸送を担う



## 【価格転嫁のフロー】

### 価格高騰の状況

- ドライバー不足に対処するために人件費を年々増加。労働時間削減のために帰路も高速道路を利用している。
- 人件費と高速料金の他に、燃料費、車両費が高騰している。

## 価格転嫁に向けた取組ポイント

### <価格交渉における取組工夫>

- 独自の運賃を判定するシステムを現場と協力し社内全体で構築。運賃計算ツールに1便ごとの運行条件を入力すると、固定経費、1日の運送原価、粗利(目標売上)の合算で、1日の運行における最低限必要な運賃価格と適正価格が算出される。
- 日々の交渉では、運賃計算ツールで算出された判定結果を見て営業担当者がその都度判断。取引先には運賃内訳をオープンにして正直に状況を伝えて適正な運賃価格を提案。主要取引先など、場合によっては社長自らが交渉の場に出向く。
- 大阪府中小企業団体中央会がサポートする運送会社の事業協同組合に加入し、ETCの多頻度割引や燃料の共同購入(燃料費の交渉含む)の組合事業を利用することで、コストダウンを図っている。

### <自社の強みを活かした価値向上の取組>

- ドライバーの負担が少ない物流拠点間(サービスセンター)の取引を増やすことで、時間効率や働きやすさを改善。ドライバー不足に対処するため、カゴ台車を利用した業務を多く受注することで時間効率を上げている。
- 「車両を確保したい荷主のニーズ」と「採算の合う運賃の仕事」の両立で、運賃と仕事の質を徐々に高めている。

## 取組成果、今後の展開

- 1つの仕事に対して3~15%ほどの価格転嫁を実現。
- 2024年問題の影響も関係し、2~3年前と比較して、値上げに理解を示す荷主が増えてきている。

## 【有識者のコメント】

独自の運賃判定システムを構築し、運行コストを正確に算出し、透明性のある交渉で最大10%の価格転嫁を実現しました。さらに、協同組合を活用した燃料費削減や物流拠点間取引の拡大で効率化を図っています。

# 様々なアイデアを形にすることで、付加価値を創出し、価格転嫁につなげる

B to C 宿泊業

## 事業所概要、企業間取引等の状況

### 事業所名 陶泉 御所坊(兵庫県神戸市)

企業設立 1191年(御所坊グループ「湯口屋」創業)／従業員数 80名(株式会社御所坊)

事業内容 宿泊業(陶泉 御所坊ほか)、飲食サービス業

企業間取引等の状況 有馬温泉にある旅館として、集客に向けた事業や取組を地域ぐるみで展開



旅館の外観

## 【価格転嫁のフロー】

### 価格高騰の状況

- 有馬温泉におけるインバウンド客の増加により、宿泊業全体で価格高騰の機運がみられる。
- 「レベルマネジメント」(曜日や時期によって価格変動できる仕組み)の影響で、宿泊業で価格転換しやすい機運、環境があった。

## 価格転嫁に向けた取組ポイント

### <価格交渉における取組工夫>

- 有料ツールを活用しレベルマネジメントを実施。同じ温泉内の他社の宿泊費等の情報を収集し値付けている。
- 宿泊代を徐々に値上げしているが、客離れを防ぐため、急激な値上げは行わない。

### <自社の強みを活かした価値向上の取組>

- 地域ぐるみで1980年代からまちづくりを展開し、ブランド化に成功。2000年代からインバウンド対策も実践。地域に固定客がついている。
- 省人化やサービス向上に向けて、補助金を活用しさまざまな最新設備を導入。
- 介護機能を充実した部屋、外国人スタッフの育成、神戸市とのコラボによる食器プロジェクトなど、様々なアイデアを形にすることで、付加価値向上につとめてきた。



最新型厨房機器を導入し、一例として鱧の骨切マシンを導入し瞬間冷凍した冬場の淡路島のハモを、夏に提供できるようにすることで、コストダウンを図っている。

## 取組成果、今後の展開

- 原材料費、輸送費、エネルギー費とも100%価格転嫁を達成。
- まちづくりや地域ぐるみのインバウンド対策が功を奏し、宿泊施設は平米単価は大阪市内のホテルとほぼ同じ相場となっている。
- いろんなネタを面白く、有馬を宣伝するのにどう伝えるかを常に考えながら、新たな付加価値創出、価格転嫁につなげていく。

## 【有識者のコメント】

価格転嫁の機運を捉え、レベルマネジメントを活用し慎重に値上げを実施しました。補助金活用や外国人スタッフ育成、介護対応客室の導入で付加価値を高め、客離れを防ぎつつ100%の価格転嫁を達成しています。

# 強固な価格交渉の方針を設定・共有することで、交渉に強い企業体質を構築

B to B

製造業

## 事業所概要、企業間取引等の状況

事業所名 株式会社奥谷金網製作所(兵庫県神戸市)

企業設立 1895年5月(創業)／従業員数 70名

事業内容 総合金網・パンチングメタルの製造・販売

企業間取引等の状況 取引先は延べ登録社数で3万社。売上上位100社でも全体の売上の6割程度にとどまる



## 【価格転嫁のフロー】

### 価格高騰の状況

- 材料費、エネルギー費などは高騰。
- 人材確保に注力し、給料もアップしている。

## 価格転嫁に向けた取組ポイント

### <価格交渉における取組工夫>

- 営業部門内で、社内の基本方針(賃上げ)や値上げ幅の根拠、取引先に値上げを納得してもらうためのノウハウなどを情報共有し、営業担当にある程度の価格の決定権を付与。交渉が収束しない時は、営業部長が同行することもある。
- 利益重視で適正な利益を認めてもらうよう強い覚悟の姿勢を示す。大手企業の下請けとして依存せず、国内外に顧客数を増加している。値上げ要請を受けて頂けない顧客には転注も覚悟する一方で、顧客との日頃の信頼関係も重視した。製品によっては価格転嫁率を下げるなど、バランス感覚をもちながら価格交渉を行う。

### <自社の強みを活かした価値向上の取組>

- 他社に出来ない加工技術(板厚より小孔径のパンチングプレス加工ができる「スーパーパンチング™」)を持ち、顧客の課題に対するソリューションを提供。
- 社員全員の日頃の電話・来客対応は勿論のこと、納期調整や、製品が取り扱いやすい梱包方法など、常にサービスの質を総合的に高め、顧客満足の上をを図る。
- 採用専門スタッフが、新卒・キャリアなど全方位で採用活動を展開し人材を確保、組織体制の安定を図ることで、安心して長く取引ができる関係性を構築・維持する。

## 取組成果、今後の展開

- 平均2割アップ以上の価格交渉の達成率は8割強。政府方針にも助けられ、各大手企業に価格転嫁を受け入れてもらいやすい状況だった。
- 今後も、取引先に付加価値を認めてもらうよう、技術・品質・サービスを更に向上、提供し続ける。

## 【有識者のコメント】

適正な価格転嫁に向け、交渉方針や根拠資料を社内で共有し、営業担当が主体的に交渉できる体制を構築しました。強気の姿勢と信頼関係のバランスを取りつつ、付加価値の提供を強化し、高い価格交渉達成率を実現しています。