



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。日本でもコモダイト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）。

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、万一そうなった場合は「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なけれ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、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。

そのためには、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。