

事業者の皆様必読

価格転嫁のノウハウが

この1冊に！

マンガでわかる

はじめての

価格

転

嫁



勇気をもって交渉しよう！  
賃上げのために  
買ったときから身を守ろう



## 登場人物紹介

KAZUOMI



はやし かずおみ  
**林 一臣 (65)**

株式会社香林堂 社長  
(和菓子職人・営業全般を担当)  
職人気質で、資金繰り等の管理面は、専務である奥さんに任せっきりとなっている。昔野球をやっていたことがあり、サイドスローで120km出せる。左投。

YOSHIKO



はやし よしこ  
**林 良子 (63)**

株式会社香林堂 専務  
(社長夫人・経理担当)  
経理全般を担うが、会計面の知識は乏しい。気さくな人柄で、従業員からも慕われている。週三でホットヨガに通っている。ホットヨガなのかホットヨーガなのか時々分らなくなる。

### 株式会社香林堂 企業概要

創業40年を迎える。地域に根差し、客の大半は根強いファンであるリピーター。  
看板商品は「もちふわどら焼き」従業員5名(和菓子職人1名、販売員4名)  
直営2店舗の他、地元の高級スーパーに販売。

YOSHIZAWA



よしざわ みさき  
**吉澤 美咲 (38)**

商工会議所 経営指導員 中小企業診断士  
熱い経営指導員。常に事業者に寄り添い、経営課題に立ち向かう。経験も豊富で事業者からの信頼も厚い。  
甘いモノには目が無い。休日は山登りに出かけるなど体を動かすことが大好き。現在、ロッククライミングにはまっている。

NUMATA



ぬまた たけし  
**沼田 毅 (51)**

スーパーサンライズ MD部長  
高級路線で差別化を図る、スーパーサンライズのバイヤーの長。価格交渉には特に厳しく、横柄な態度で、仕入業者からは陰で嫌われている。猫好きで、優しい一面も。

# 目次

第1章	プロローグ 原材料、光熱費などの高騰により赤字が続く香林堂	4
Column 1	経営者の皆様へ	7
第2章	スーパーサンライズ 沼田部長との交渉	8
第3章	商工会議所 経営指導員 吉澤から4つのアドバイスを受ける	15
Column 2	読めば簡単!管理会計ははじめの一步	26
Column 3	採算を可視化しよう!	28
Column 4	パートナーシップ構築宣言を宣言しませんか?	30
第4章	価格転嫁に向けて行動を開始する一臣と良子 吉澤も動き出す	31
第5章	沼田部長と2回目の交渉 その結果は	36
第6章	価格転嫁できた!でもこれからが本当のスタート	43
第7章	エピローグ 勇気をもって価格交渉しよう!	49
Column 5	政府の支援策を活用せよ!	50

## あらすじ

創業40年を迎える和菓子店の香林堂。近年の原材料、人件費の高騰の影響を受け赤字経営が続いている。卸先のスーパーサンライズに卸価格の値上げ交渉をするも、MD部長の沼田から価格転嫁するための根拠資料がないと受け入れることはできないと断られる。

状況を打開するため商工会議所に連絡をする林社長と妻良子。担当の吉澤指導員より価格転嫁を実現させるための具体的なアドバイスを受ける。その後、幾度かの打ち合わせを経て、スーパーサンライズとの2回目の交渉に向かう二人。香林堂はこの難局を乗り越えることができるのだろうか…。







**勇気をもって価格転嫁を行うことが重要です！**

経営者の皆さんは、会社の存続を願い、頑張ってくれている従業員や取引先に報いるため、日々様々な課題に対処されています。

その中で、真面目な経営者に見られるのが、業績悪化や、資金繰り悪化の場面で、**真先に自らの報酬を削る努力**をします。もしくは**休みを削り、長時間働くことで、人件費の削減を図ります**。

あらゆるコストが上昇する昨今、その**コストアップを吸収するため、経営者自らの報酬を下げたり、必要以上に自己犠牲を払っていませんか？**

無論、経営責任をとらねばならない場面はあるかもしれませんが、一方で**経営者であっても、生活を成り立たせるために、必要な報酬を得る権利**があります。さらに、そのような固定費削減策は長続きするものでもありません。

また、**従業員に対して十分な処遇をできていますか？「安くモノを売る」「低採算受注を受け入れる」ということは、「安い給料で従業員を働かせる」と同じ意味ではないでしょうか？**

「コストアップを吸収するために、社内のコストを削る。」原価低減活動は企業努力として重要なことです。ただし原価低減活動とは「企業の創意工夫」や「ムダの排除」を指すのではないのでしょうか。経営者や従業員の給料を下げることは、工夫やムダの排除でしょうか。

昨今、あらゆるコストが上昇しています。**企業努力では埋めきれない上昇幅**です。投下したコストを回収するために、価格転嫁を行うべきではないのでしょうか。**役員自らの生活、従業員の生活を守る上でも、勇気をもって価格転嫁を行うことが何より重要です。**

また、投下したコストとは、原材料費、労務費、エネルギーコストに限りません。こちらも上昇が顕著な物流費、製造に必要な工場や機械の減価償却費等も立派なコストです。

事業を存続するため、経営者や従業員の生活を守るため、コストを回収する、価格転嫁を行うことは当たり前の企業行動ではないのでしょうか。

第2章 スーパーサンライズ 沼田部長との交渉

翌日

スーパーサンライズ

スーパー  
サンライズ

……  
行くか

はい……

ゴッ?

スーパー  
サンライズ

珍しいじゃ  
ないですか  
おふたりで  
来られる  
なんて

少し  
お話し  
したい  
ことが……

スーパーサンライズ  
MD部長  
沼田 毅  
ぬまた たけし

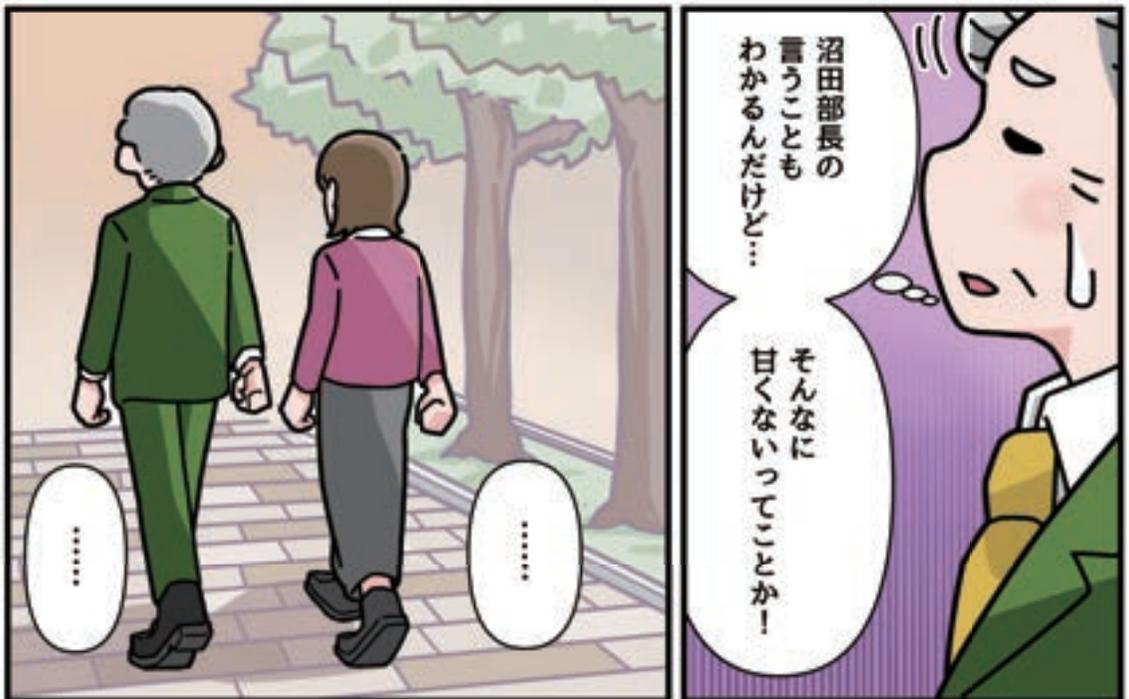
おっ、林社長!!

では  
ご案内  
しますので  
あちらで  
お話ししましょう

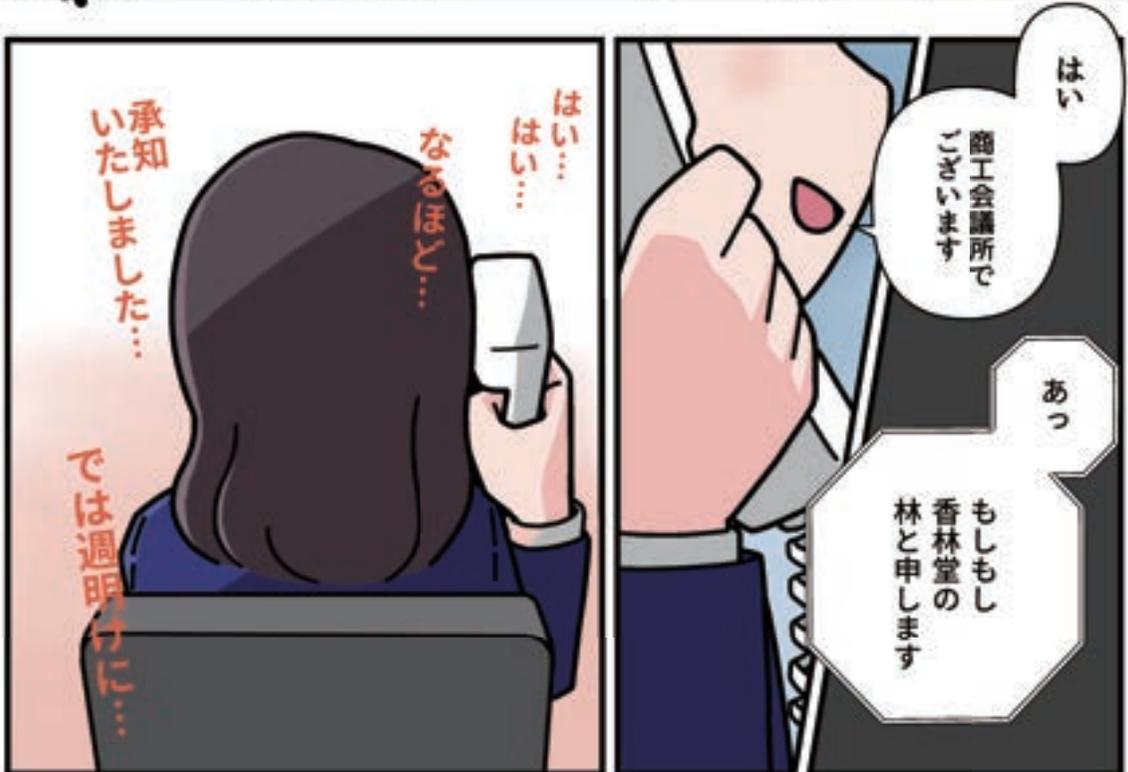












第3章

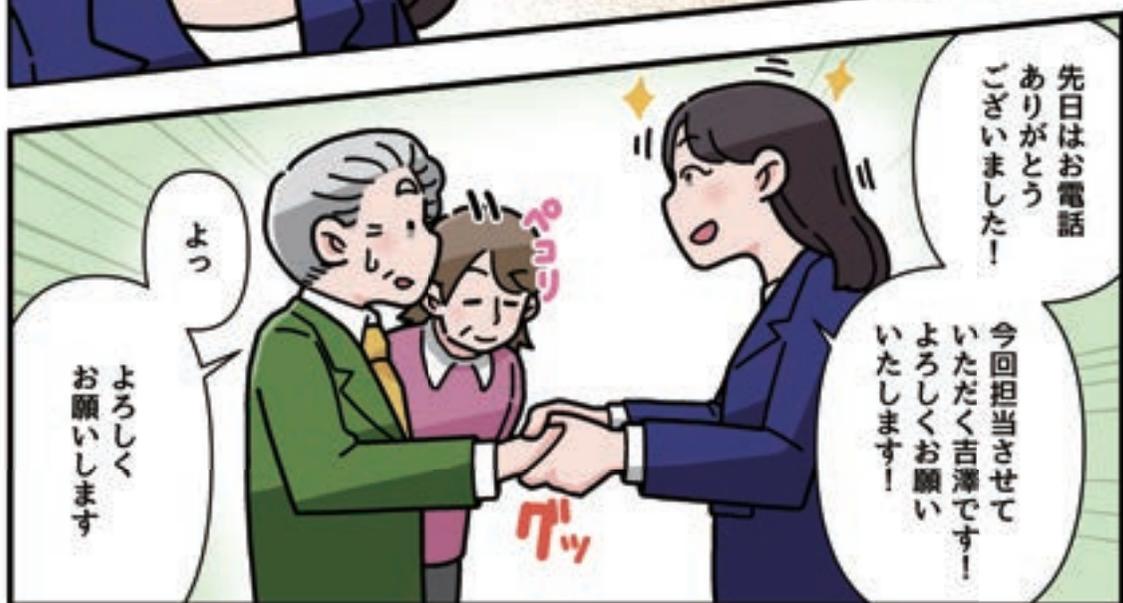
商工会議所 経営指導員 吉澤から  
4つのアドバイスを受ける

商工会議所



経営指導員  
よしほの みさほ  
吉澤 美咲

失礼  
いたします

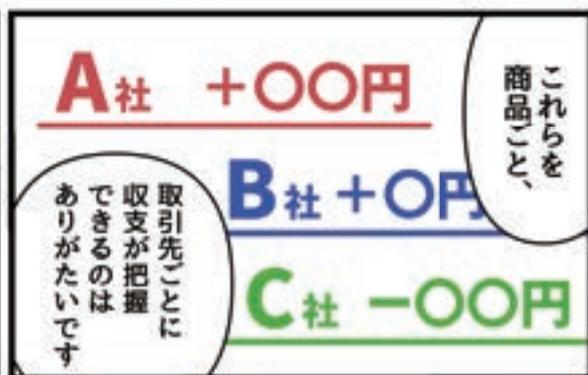














※全国誰でも使えます











採算管理を行う上で、管理会計に関する知識はとても重要になります。

「簿記なんて分からないし、まして管理会計なんて……」と思う方もいるかもしれませんが、これからご紹介する内容は、必ず皆さんにご理解いただけたと思いますのでお付き合いください。

## ① 固定費、変動費、損益分岐点って何？

赤字が続いてしまえば、事業を継続することができなくなります。赤字にならないためには、最低限いくらの売上が必要になるのか、これを把握しておく必要があります。

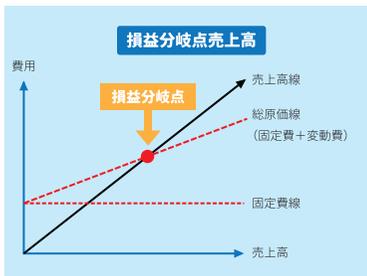
さもないと、収支を計算して初めて赤字か黒字かが分かり、その結果、資金繰りの管理は難しくなります。経営判断が遅れることで、チャンスも逃せば、知らない間にピンチが忍び寄っていた、なんて事態に直面することも！

そのような事態を防ぐために、損益分岐点売上高を把握しておきましょう。投下した経費を全て回収するための売上高、つまり利益も損失もでない売上高のことです。

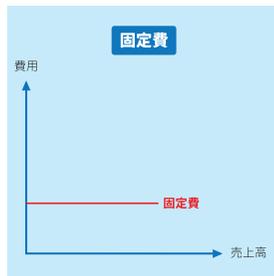
$$\text{売上高} - \text{売上原価} - \text{販売費及び一般管理費} = \text{営業利益}$$

損益分岐点売上高とは、売上高から総原価を差し引いた結果、営業利益が0となる売上高のことです（総原価とは、売上原価と販売費及び一般管理費の合計）。

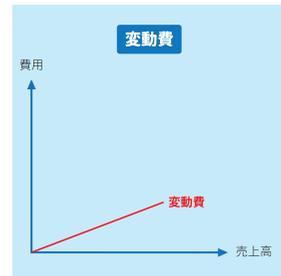
ただし、売上原価や販売費及び一般管理費の中には、売上の増減に関わらずかかる費用（固定費）と、売上の増減に応じて変わる費用（変動費）があります。



営業利益がゼロ、つまり売上高と総原価がイコールとなる、売上高線と総原価線が交わる点が損益分岐点



売上や生産量の増減に関係なく発生する費用が固定費（人件費や家賃等）



売上や生産量の増減に応じて、比例して増減する費用が変動費（原材料費、外注費、運賃等）

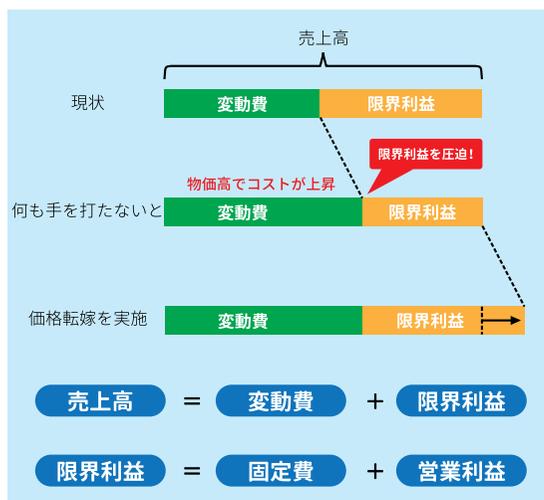


損益分岐点売上高を把握し、目標売上を設定すること、日々目標売上が達成したかどうか、把握することがとても大事なんですよ

## ②儲けやすい体質作りのためには

儲けやすくするためには、損益分岐点売上高を下げる必要があります。ではどうすれば損益分岐売上高は下がるのでしょうか？ 大きく2つの方法があり、**売上を増やすか、費用（固定費・変動費）を減らす**かです。しかしながら、昨今の人手不足、物価高騰で費用を減らすことは現実的なことでしょうか？

**売上高は、変動費と限界利益で構成**されます。**限界利益は、固定費と利益で構成**されます。



左の図の通り、物価高で原材料費（変動費）が上がり、仮に何も手を打たないとすると限界利益が減少します。これでは賃上げどころではなく、**減益を受け入れる**か、もしくは**固定費を削減**しようか、という話になってしまいます。

**価格転嫁をあきらめる（安く商品売る）**ということは、**自社の従業員を安く使うこと**と同じ意味になりませんか？ 安定した利益を得よう、または頑張っている従業員に報いよう、ということであれば、**価格転嫁の重要性**がご理解いただけるのではないのでしょうか。

## 日商簿記×経営者・従業員のスキルアップ～簿記の知識が「価格交渉力」の強化に役立つ！

日商簿記検定をご存じですか？ ここ数年、企業が求める人気資格の第一位に上がることが多いため、耳にした方もいらっしゃると思います。実際、多くの企業が社員に対して取得を奨励しており、**社会人必須のスキル**とされています。

その**簿記を勉強することが、中小企業の「価格交渉力」の強化に役立つこと**をご存じですか？ 例えば、日商簿記検定の入門級である「原価計算初級」であれば、価格交渉で必須の知識である原価計算の基本用語とその必要性、原価の分類、損益分岐点分析、予算実績差異分析、損益計算書の作成などについて学習でき、原価と利益の関係を理解するのに役立ちます。

また、簿記検定の学習で得た知識をもって**財務諸表を読めば、自社や取引先の経営状態を掴み、投資判断や将来の事業・経営のあり方**を考えることができます。目安ですが、**原価計算初級**なら独学で**1～2日**、**日商簿記3級**なら講座・アプリの利用で**50～100時間**で学習できます。

資格が取れて、価格交渉で必要な説得力のある積算根拠資料の作成スキルと決算書を読み解く力も身につく。日商簿記はまさに「一石三鳥」の資格です！ 是非、チャレンジしてみてくださいね。



簿記の知識は  
価格交渉力の強化にも  
つながります！

### Column 3

## 採算を可視化しよう！

### 《ステップ1》限界利益を把握しよう！

どら焼き1個を作るのに必要な原材料コストを求めましょう！

原材料がどれだけ（数量）必要か、その原材料の単価はいくらか、をまず把握します。

商品	販売価格	原材料				合計
		種類	数量	単価	金額	
どら焼き	150円(A)	小麦粉	25g	0.4円	10円	110円(B)
		卵	20g	1円	20円	
		砂糖	60g	1円	60円	
		小豆	50g	0.4円	20円	

この結果、どら焼き1個を販売して稼げる限界利益（売上－変動費）は『40円（A-B）』であることが分かります。この計算を他の商品でも行い、商品1個当たりの限界利益を把握しましょう。続いて商品毎に1か月の売上を確認し、多少粗くても良いので1ヶ月分の限界利益を計算しましょう。

### 商品毎の限界利益

商品別	限界利益 (商品1個 当たり)	販売個数 (1ヶ月当たり)	構成比	限界利益 (1ヶ月当たり)	構成比	限界利益 合計
どら焼き	40円	40,000	42.1%	1,600,000円	52.5%	3,050,000円
最中	30円	25,000	26.3%	750,000円	24.6%	
饅頭	30円	20,000	21.1%	600,000円	19.6%	
団子	10円	10,000	10.5%	100,000円	3.3%	

### 《ステップ2》固定費を把握しよう！

次に、ステップ1で求めた限界利益で固定費を賄えているか？を確認します。

ステップ1では原材料コストのみの確認に留めました。もちろん、原材料以外にも変動費はあります（水道光熱費、包装資材費、外注費など）。さらに原単位（1つの商品を生産するのに必要なエネルギーや労力、時間の量）を計算できるのであれば、こしたことはありませんが、それが難しい方はできるところから考えてみましょう！

原材料以外の経費	金額
社長・専務の給料	1,200,000円
職人の給料	450,000円
パートタイマーの給料	650,000円
水道光熱費	200,000円
包装資材費	80,000円
賃料	350,000円
その他雑費	200,000円
合計	3,130,000円

限界利益の合計3,050千円に対し、原材料費以外のコストが3,130千円と、不採算（赤字）になっていることが分かりました。価格転嫁が急務です。商品毎に費用配賦が可能であれば、より精緻な採算分析（商品毎）が可能となりますので、今後の課題として取り組むことも大変有意義です。

## 《ステップ3》 価格交渉に向けて、各種コストの値上がり幅を確認しよう！

それでは次に、各種コストの上昇幅（価格転嫁の根拠）を調べてみましょう。

原材料や電気料金など、過去の単価が分かる明細があれば、それを活用しても結構です。もしそのような資料がなければ、埼玉県の『価格交渉支援ツール』の利用をお勧めします。毎月データの更新も行われており、どなたでも無料でご利用になれます。

### 埼玉県の価格交渉支援ツール



令和2年1月からの  
値動き（指数）が  
調べられます！



商品	販売価格	原材料					合計
		種類	数量	単価	金額	構成比	
どら焼き	150円	小麦粉	25g	0.4円	10円	9.1%	110円
		卵	20g	1円	20円	18.2%	
		砂糖	60g	1円	60円	54.5%	
		小豆	50g	0.4円	20円	18.2%	

### 砂糖の価格推移（指数）

R2/1時点	100.2
R7/1時点	140.4

変動費：+40.1%

構成比の高い『砂糖』について計算してみます。価格転嫁根拠は、以下の計算となります。

$$\text{砂糖旧単価 } 1 \text{ 円} \times 140.1\% = 1.4 \text{ 円}$$

$$\text{使用数量 } 60 \text{ g} \times 1.4 \text{ 円} = 84 \text{ 円} \rightarrow 84 \text{ 円} - 60 \text{ 円} = 24 \text{ 円}$$

以上から、砂糖の仕入単価上昇に伴う価格転嫁額は、『24円』となります。

同じように、他の原材料についても計算を行い、根拠（事前準備）をもって価格交渉に臨みましょう！

## パートナーシップ構築宣言を 宣言しませんか？



### パートナーシップ構築宣言とは？

#### 共存共栄のための最重要ツール

事業者が、サプライチェーン全体の付加価値向上、大企業と中小企業の共存共栄を目指し、「発注者」側の立場から、「代表権のある者の名前」で宣言するものです。

#### 地域を支える中核企業の参画が重要

機運醸成と実行性確保のため、取引先を多く抱える企業や、地域・団体を代表する企業において幅広く宣言されることが重要。

#### 実行性確保に向けた取組

毎年9月と3月の「価格交渉促進月間」で実態を調査、評価が芳しくない事業者に対し、業所管大臣が指導・助言を実施。実施と改善のサイクルの強化で、価格交渉と転嫁が定期的になされる慣行の定着を目指します。



お互い Win-Win の関係で！  
新たなパートナーシップ規模・系列を超えた連携



資金繰りの改善！  
売上代金の支払条件改善

価格交渉ができる関係に！  
適正な取引価格の実現



### メリット・効果は？

- ①「宣言」が公式ポータルサイトに掲載・公表されます。
- ②宣言企業は「ロゴマーク」を使うことができます。  
名刺にロゴマークを入れて、取引先との共存共栄の関係を築こうとする会社であることを PR できます。
- ③一部の補助金で加点措置が受けられます。  
「ものづくり等補助金」や「省エネ補助金」等で加点措置が受けられます。
- ④「宣言」の取組みを実践することで SDGs も同時達成することができます。  
今や多くの企業が取り組む「SDGs」（持続可能な開発目標）。  
「宣言」を通じて次の6つの目標に取り組んでいることになります。



### 商工会議所はパートナーシップ構築宣言を推進しています！

サプライチェーンにおいて、発注企業と受注企業は同じ目標に向かって取り組む「イコールパートナー」です。本書を手にとった経営者の皆様、是非、パートナーシップ構築宣言にご参加ください。

お問合せ先

中小企業庁取引課 03-3501-1511

内閣府政策統括官（経済財政運営担当）付参事官（産業・雇用担当）付 03-6257-1541













「この会社を潰すわけにはいかない」と改めて思った

吉澤は購入した「もちふわどら焼き」を食べながら



**第5章** 沼田部長と2回目の交渉 その結果は

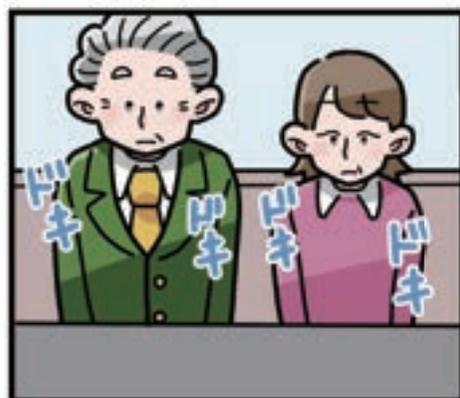
吉澤との初めての相談から

価格改定検討のお願い

既に「価格改定検討のお願い」を書面で送付している

スーパーサンライズ 沼田部長との2回目の価格交渉日









目標価格までには  
いかなかったが

コスト増加分の  
5割を  
価格転嫁できた

沼田部長  
からの  
厳しい追及に  
対しても

データに  
裏付けされた  
数字をもとに

粘り強く

丁寧に説明  
していった

何より

会社と従業員を  
守っていく  
という

一臣の  
強い思いに

沼田部長も  
納得したのか

一臣の要望も  
受け入れ

最後には

何かあったら  
また相談して  
ください

と  
これまで以上の  
フレンドリーな  
対応へと  
変わっていた

グッ



## 第6章 価格転嫁できた！でもこれからが本当のスタート

数日後

直営店に一枚の張り紙が貼られた

アタッ

価格改定のお知らせ  
この度、原材料の高騰により、やむなく価格改定を実施させていただきましたことになりました

値上げ幅は約20%  
40年間  
同じ値段を守ってきた

香林堂に  
とっては  
大胆な値上げだ

幸い価格改定から

利用客数に  
ほとんど  
変化はない

むしろ

先日始めた  
SNSや

もちふわ  
どらやき

ホームページ  
を使った  
広報戦略により

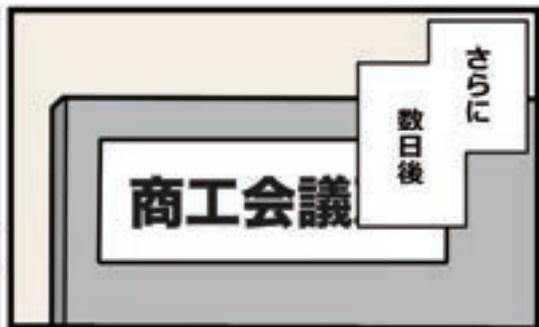
写真が  
大事だよな

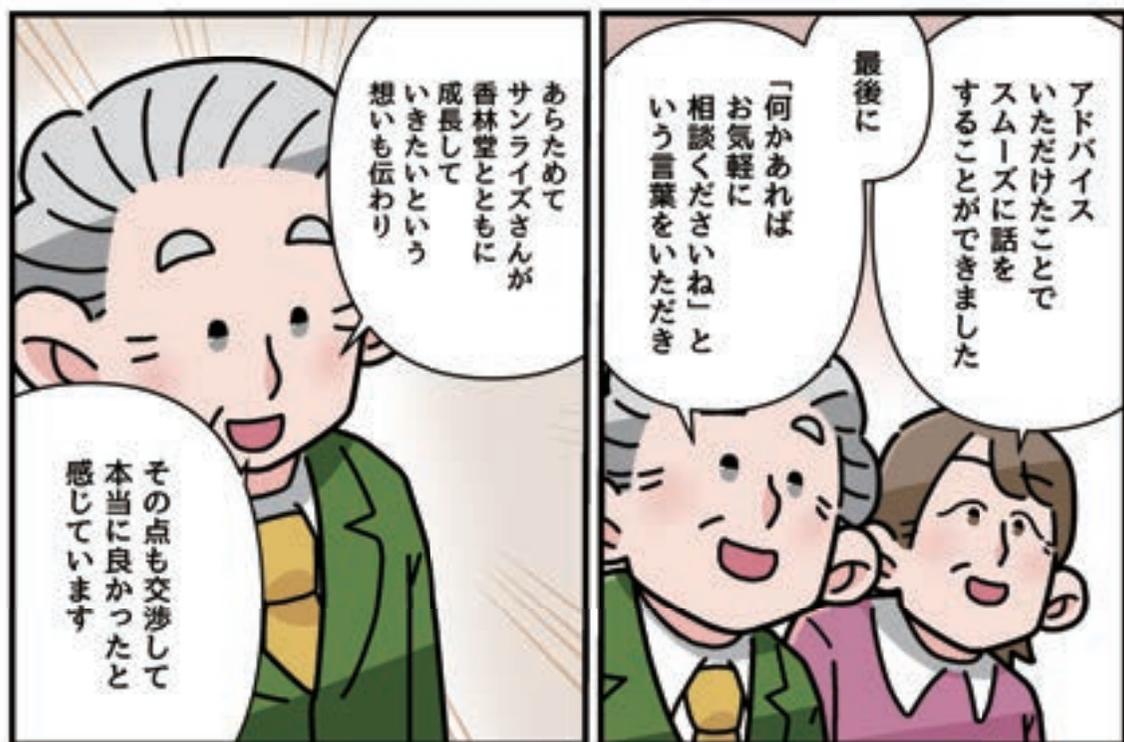
キャッチコピーは  
これがいいんだよな

微増している

一臣も  
実際に店舗に  
立ってみたが

概ね理解  
いただけていると  
感じた











一枚の  
チラシを  
差し出した

スッ

マル経融資  
のご案内

小規模事業者の資金繰りを  
農工商協同がサポートいたします

00	2,000	00	000
00	2年以内	00	000

00000000000000000000  
#000000000000000000000000

チラシに  
記載されて  
いたのは

マル経融資に  
ついてであつた

融資額2千万円  
返済期間10年以内  
(据置期間2年以内)





政府においても、昨今の原材料価格やエネルギー価格、労務費等の上昇を踏まえ、中小受託事業者へのしわ寄せを解消し、これらのコスト増加分をサプライチェーン全体で適切に分担する観点から、価格転嫁の実現を喫緊の課題として位置付けています。作中で吉澤が紹介した、埼玉県庁、中小機構、公正取引委員会の支援ツールだけではなく、政府・関係機関が様々な支援ツールを用意しています。せっかく、国が後押ししてくれているのですから、使わなきゃ損ですよ！

### 取適法ガイドブック（公正取引委員会）

2026年1月、「下請代金支払遅延等防止法（下請法）」は「中小受託取引適正化法（取適法）」に改正されました。

法律の名称や用語、適用対象、義務、禁止行為など、多くの点が変更されています。本ガイドブックでは、取適法の概要を、絵や図を用いてわかりやすく紹介しています。



### 「中小受託取引適正化法（取適法）」対応チェックシート（東京商工会議所）

「中小受託取引適正化法（取適法）」の改正内容を踏まえ、自社の取引が取適法の対象に該当するかを確認するとともに、取適法対応ポイントについて適切に対応できているかを確認できます。



### 「取適法（改正下請法）」事業者向け周知チラシ（日本商工会議所）

中小受託事業者が「中小受託取引適正化法（取適法）」の改正内容に円滑に対応できるよう、各地商工会議所において継続的な周知・広報を実施しています。



### 中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック（中小企業庁）

取引先と価格交渉を行うために準備しておくよいツールや、交渉を行う上で押さえておくよいポイントなどを、わかりやすくまとめています。多様な業種の事業者における価格交渉が想定されています。



## 適正取引講習会、価格交渉講習会（中小企業庁）

取適法のポイントや価格交渉の進め方を、基礎から実践まで学べる充実したプログラムとなっております。eラーニング形式のため、忙しい方でもいつでもどこでも学習でき、実務に直結する具体的な交渉ノウハウを身につけることができます。



## よろず支援拠点

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」が設置されており、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個別対応でアドバイスしていただけます。価格交渉に限らず、幅広い経営課題に関して無料で相談することができます。



## 取引かけこみ寺（公益財団法人 全国中小企業振興機関協会）

代金の未払い・減額や、買ったたき、一方的な代金決定など、企業間取引に関する各種相談への対応や裁判外紛争解決手続（ADR）を行うため、全国 47 都道府県に「取引かけこみ寺」が設置されています。相談元のプライバシーは厳守されていますので、不当な扱いを受けた時には、ここに駆け込んでください。



## 小規模事業者経営改善資金（マル経融資）制度 （各地商工会議所・商工会）

作中でも吉澤から紹介があった、マル経とは「小規模事業者経営改善資金」の通称で、商工会議所の経営指導を受けている小規模事業者が利用できる国の融資制度です。一番のポイントは商工会議所・商工会の推薦で、日本政策金融公庫から無担保、無保証、低利で融資が受けられることです。返済期間は、運転資金・設備資金 10 年以内。融資上限は 2000 万円。



実はこの「マル経融資」は、1973 年に創設されましたが、当時は小規模事業者の資金調達力が課題となっていたところ、商工会議所が国に要望する形で実現しました。資金繰りでお困りの際は、ぜひお近くの商工会議所までご相談ください。経営指導員が親身になって対応いたします。

発行日：2026年3月19日  
制作：日本商工会議所  
脚本 / 作画 / デザイン：株式会社 Y-プロデュース  
発行者：日本商工会議所 中小企業振興部  
〒100-0005  
東京都千代田区丸の内3-2-2  
丸の内二重橋ビル  
TEL：03-3283-7917

©2026 日本商工会議所

本漫画の著作権は日本商工会議所に帰属します。  
本作品の全部または一部について、無断での転載、複製、改変等を禁じます。