

企業取引の適正化・価格転嫁の 現状と課題について

2026年10月 7 日
日本商工会議所

1. 商工会議所LOBO 調査（早期景気観測調査）結果
2. 中小事業者の声
3. 商工会議所アクション・取組み事例
4. 今後の方向性

1. LOBO調査（早期景気観測調査）結果

調査方法	月1回、調査協力商工会議所職員（含む経営指導員）による調査票配布・回収。
調査項目	当月の業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・販売単価・従業員の状況および、自社が直面している経営上の問題などについて調査。
調査対象数	各地商工会議所の協力により、約2400社を対象に調査を実施。

- 発注側との価格協議の動向（2026年4月）は、1月に取引適正化法が施行されたこともあり、前回調査（2025年10月）から協議機会が76.3%にやや拡大。
- コスト増加分の「価格転嫁の動向」については、「4割以上の価格転嫁」を実施できた企業は52.8%と、前回調査からほぼ横ばいとなっている。

価格協議の動向

76.3% (+1.9pt)

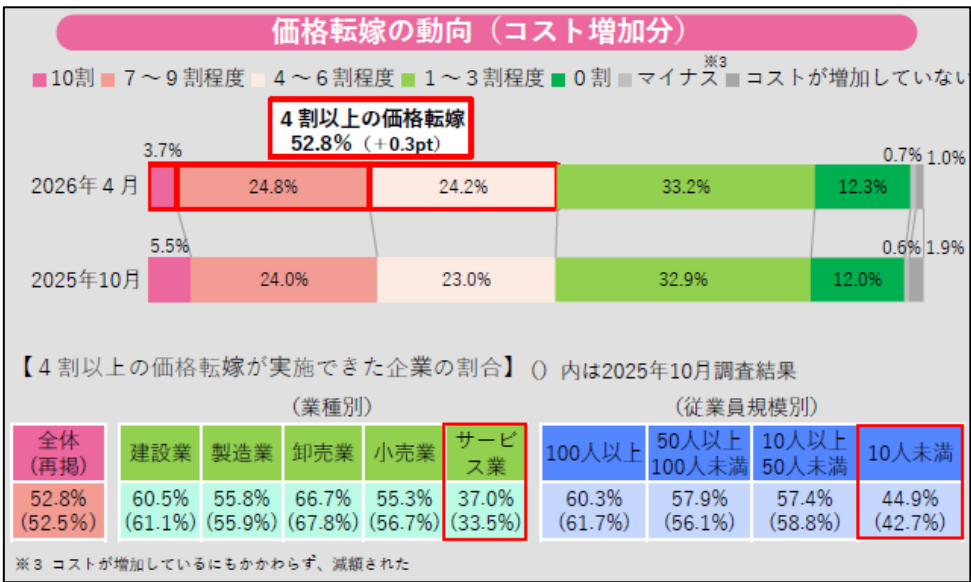
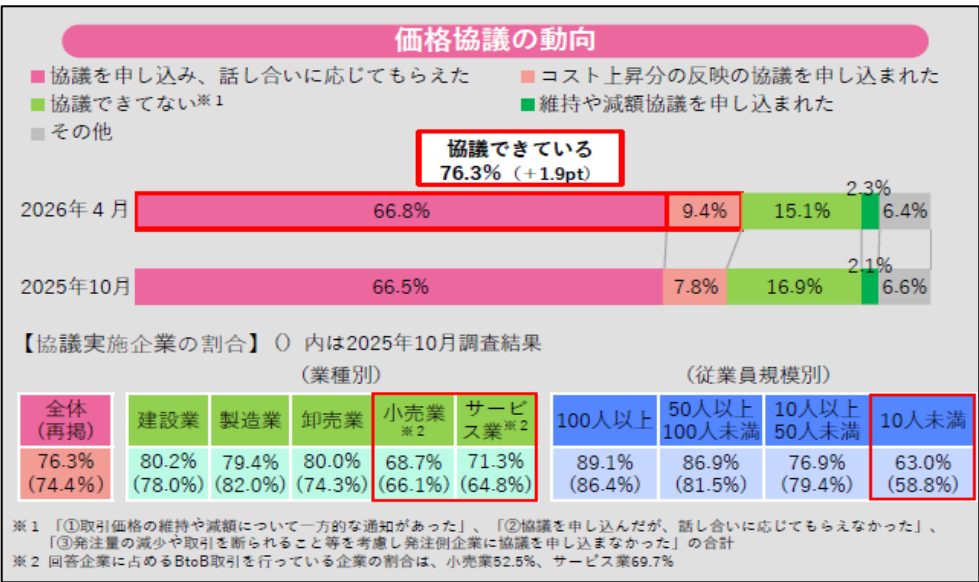
協議を申し込み応じてもらえた 66.8%
発注側から協議申出があった 9.4%

価格転嫁の動向(コスト増加分)

52.8% (+0.3pt)

全額転嫁(10割)できた企業 3.7%
全く転嫁できていない(0割) 12.3%

(2026年4月)



▲高水準業種(4割以上転嫁)
卸売業 66.7% / 建設業 60.5%

▲低水準業種・規模格差
サービス業 37.0% / 10人未満企業 44.9%

- 労務費転嫁率は4割弱にとどまり、コスト全体の価格転嫁と比較して、依然として低水準。企業規模間の二極化が鮮明。
- 価格協議を行うにあたり希望する支援策は、「必要ない」が32.5%と最も多いが、続いて「取引担当者への周知・啓発」が25.7%、「経営者への周知・啓発」が25.6%。
- 「協議実施」企業では「4割以上の価格転嫁」を実施できた企業が7割に迫るが、「協議未実施」企業では3割を下回った。

労務費の転嫁動向

38.9%

4割以上転嫁できた企業割合

従業員規模別の転嫁動向

46.1% vs **27.7%**

(100人以上企業)

(10人未満小規模)

協議実施有無による転嫁動向

66.5% vs **26.9%**

(協議実施企業)

(協議未実施企業)

(2026年4月)

価格転嫁の動向 (労務費増加分)



【4割以上の価格転嫁が実施できた企業の割合】 () 内は2025年10月調査結果

(業種別)

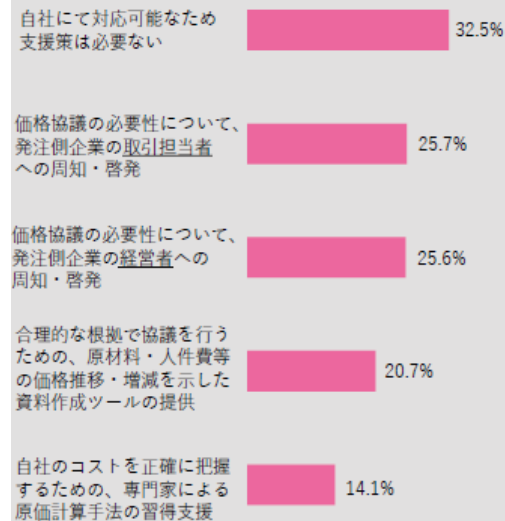
全体(再掲)	建設業	製造業	卸売業	小売業	サービス業
38.9% (38.7%)	55.9% (58.0%)	41.2% (40.8%)	44.2% (47.7%)	33.0% (33.6%)	27.5% (23.3%)

(従業員規模別)

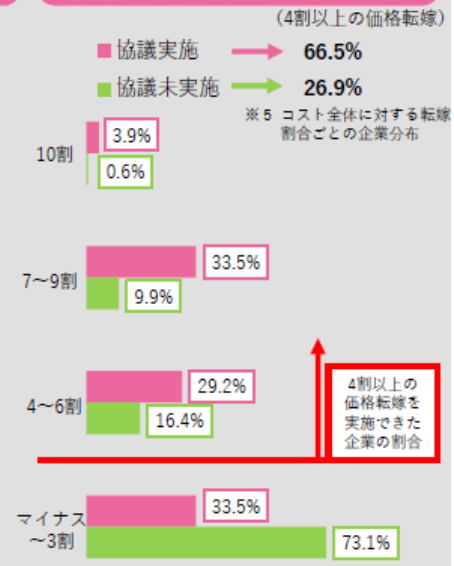
100人以上	50人以上 100人未満	10人以上 50人未満	10人未満
46.1% (46.2%)	48.7% (45.5%)	46.3% (44.8%)	27.7% (29.0%)

※4 コストが増加しているにもかかわらず、減額された

価格協議を行うにあたり希望する支援策



価格協議と価格転嫁の関係



- 取引適正化法施行後の変化については、「代金決定状況」で「改善した」のは25.2%、「支払条件」で「改善した」のは25.0%「書面交付や金型保管等の取引条件など」で「改善した」のは13.8%。全体として、「取引適正化法対象外などのため、変化はない」と回答した企業の割合が比較的大きい。
- 物流コスト増加分を価格転嫁できている企業は40.5%と2025年7月調査から0.8ポイント増加したものの、ほぼ横ばいとなり足踏みの状況となっている。原材料費等増加分の価格転嫁実施率（60.3%）と比べると依然として低い水準。

取引適正化法施行後の変化

代金決定状況

25.2% 改善

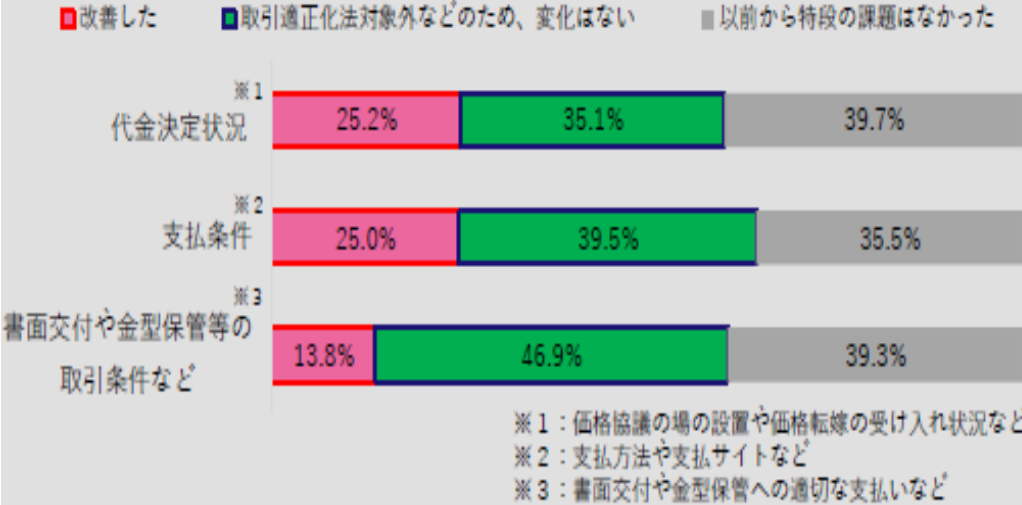
支払条件(手形等)

25.0% 改善

物流コストの価格転嫁状況

40.5% (原材料費等 60.3%と比べ約20pt低水準)

取引適正化法施行後の変化



(2026年5月)

物流コスト増加分の価格転嫁状況

		物流コスト増加分		合計
		転嫁できている	転嫁できていない	
原材料費等増加分	転嫁できている	29.4% (29.1%)	30.9% (31.1%)	60.3% (60.2%)
	転嫁できていない	11.1% (10.5%)	28.5% (29.3%)	39.7% (39.8%)
合計		40.5% (39.7%)	59.5% (60.3%)	100%

※ 〇 内は2025年7月調査
※コスト上昇分の概ね4割以上価格転嫁できている場合に「転嫁できている」としている
※「その他」（全体の3.2%）を除いた数値で割り戻して集計

(2026年7月)

2. 中小事業者の声

- 長年の商慣習に起因する「見えないコスト」の負担が、中小企業に影響。契約書などで明文化されていない取引上の慣行が、中小企業の資金繰りや採算を圧迫している実態にも目を向ける必要がある。

【「見えないコスト」負担】

○暗黙の保管義務と「労務費査定」 （製造・加工業（関西、甲信越地方））

労務費5%増で申し入れても、発注者側の都合良い指標で査定減額される。金型保管料の支払いも進展なし。長年のデフレ感覚が染み付いており当事者間では切り出せない。

金型と労務費の問題



○車上渡し条件と待機対価 （運送業（中国地方））

車上渡し条件が明文化されておらず、重量物荷下ろしの安全確認費用や、空港等の場外待機時間が運賃に含まれない状態となっている。現場担当者には60日現金支払いや書面発注のルールが未だ徹底されていない。

待機料と安全費の問題



○問屋取引の支払サイトと送金手数料 （食品製造業（関東））

取引先の問屋の支払サイトが未だ75～90日と過酷。さらに数百円の振込手数料を当然のように引かれ、少額取引では利益が消える。遠方送料もシステム理由で全額自己負担とされている。

支払いと手数料の問題



- 官公需における制度制約など硬直性を指摘するがある。また、「取引停止」への恐れが事業者の価格協議への心理的障壁に。
- 代替品の調達が可能で差別化が難しい製品については、価格交渉が極めて困難。不当な情報開示も求められる。

【官公需等の硬直性と「取引停止」への恐れ】

○官公需・公的事業の硬直性

（食品製造業（関東地方））

年間予算が決まっており、改定が一切通らない。配送コストや人件費が急騰しても価格は据え置き。強く交渉すれば「他社に変える」と言われる恐れがあり言い出せない。スライド条項が徹底されていない。

予算枠による価格据え置きの問題



○代替品の調達が容易な製品の価格交渉の困難さ

（1次産品生産業（関東地方））

野菜は代替産地や輸入品があり交渉力が脆弱。強く求めると「品質や安定供給」を口実に取引を切られる。報復措置を証明できないため声を上げられないのが本質。客観的成本指標の公的公表と発注側からの打診義務化が必要。

代替が効く製品の価格交渉の問題



○適正でない工数（人工）換算と理不尽な情報開示要求

（金属加工業（関東地方））

細断の手間が増えても重量（トン）単価制のため利益が減少。親会社は社員にベアを実施したのに外注には「減収だから」と価格据え置き。決算書の丸ごと開示まで要求。適正な工数（人工）換算と理不尽な情報開示要求を是正すべき。

工数増と開示請求の問題



- BtoC近接業種ほど客離れリスクへの恐れから価格転嫁が困難。消費者理解の浸透・醸成が必要。
- 適正に価格転嫁できた企業では、防衛的でない前向きな賃上げと設備再投資が実現。「客観的データの提示」に効果。

【BtoCにおける価格転嫁の困難さ】

○仕出し・弁当業（関東地方）

地元では「弁当は400円」という強い固定観念がある。将来の厨房などへの設備投資や社員の教育費を上乗せすれば、一瞬で顧客が他社へ移ってしまうことを恐れている。消費者の値上げに対する理解浸透が必要。

○洋菓子・パン製造販売（九州地方）

原材料（小麦・卵・バター）のコストや電気代が高騰しても、地域密着の店だからと値上げを躊躇。「地方の消費者は1円単位に敏感だから」と我慢を重ねた結果、利益が激減し、従業員の賃上げや設備更新が不可能な状態に陥っている。

BtoCにおける価格転嫁の困難さ



【好事例：客観的エビデンス提示と遡及適用】

○光学機器・機械製造業（甲信越地方）

最低賃金データ等を客観指標（エビデンス）として提示。継続取引先とは納得感ある合意を形成し、新規案件へも段階的に適用を拡大。

○金属加工業（関東地方）

仕入原材料に加え、地域最賃引き上げによる労務コスト上昇分について、客観的データを提示。交渉開始時期に遡って販売価格への反映（遡及適用）が認められた。

客観的エビデンス提示と遡及適用



3. 商工会議所アクション・取組み事例

- 全国の商工会議所において、原価計算の習得と採算の可視化による「自走化」支援。

○全国の商工会議所で価格転嫁に関するセミナーを開催

○経営相談・専門家相談

STEP 01: 原価計算・採算の可視化

どんぶり勘定から脱却し、原材料・光熱費・労務費・間接費を商品・工程ごとに厳密に分解・算出する手法を伴走支援。

STEP 02: 労務費・適正販売価格の設定

最低賃金改定や人件費上昇分を反映した見積もり算定シートを策定。将来の設備更新費用を含めた価格設定を助言。

STEP 03: 交渉エビデンス資料の作成

公的統計や市況推移グラフを活用した「相手が納得せざるを得ない根拠資料」の作成を指導員が隣でサポート。

<事例>

商工会議所における自走化支援事例

- ・採算可視化により不採算商材の整理と適正転嫁を実現
- ・中小企業診断士・税理士と連携した綿密な戦略立案
- ・発注側からの値引き要請を論理的に押し返し妥結



- 商工会議所では、敷居を下げ、勇気を持って交渉できるノウハウ・ツールの提供。

マンガ冊子

マンガでわかる はじめての価格転嫁

和菓子店の事例を舞台に、経営指導員のアドバイスを通じて原価計算から交渉妥結までのステップを平易に解説。

<https://www.jccci.or.jp/news/news/2026/0319110000.html>



▲価格転嫁のノウハウを1冊に集約

WEBツール

東京商工会議所「価格転嫁ナビ」

業種別の価格交渉ノウハウ、公的統計データリンク、交渉申し入れ書のひな形等を一元的に提供する実践型ポータル。

<https://www.tokyo-cci.or.jp/kakaku-support/>

価格転嫁ナビ

値上げをしたい!
売上や利益をアップしたい!

価格転嫁に向けた受注者の取り組みをバックアップ!

価格転嫁の実現は急入りの準備による価格交渉に加えて、価格競争力を高めるための付加価値向上の取り組みが必要です。「価格転嫁ナビ」では、受注者が抱える悩みを東京商工会議所のサービスを通じてサポートします。

原材料価格の動向を把握する
(原材料価格ウォッチャー)

価格交渉のプロセスを知る
(価格交渉支援)

価格以外の魅力をアップする
(付加価値向上)

▲価格交渉力や価格競争力を高めるための付加価値向上に向けた取り組みを後押し

- 中小企業・小規模事業者の賃上げ実現には、生産性の向上のみならず、適正な価格転嫁を通じて「稼ぐ力」を高めていくことが不可欠。
- 価格転嫁が進まない背景には、従来の商慣行や発注側企業との力関係といった短期間では解決できない課題が存在している。
- この課題を克服するためには単独の取り組みではなく、地域全体が一体となった支援体制の構築が重要。

埼玉県

【協定締結】

県内中小企業の価格転嫁を支援するため、全国に先駆け、産・官・金・労など12者による「価格転嫁の円滑化に関する協定」を締結。

【ツールの提供、サポート制度の創設等】

協定に基づき、県内企業にパートナーシップ構築宣言の登録を直接働き掛けるとともに、価格交渉のノウハウ獲得に向けた専門家による伴走型支援を実施。

さらに、「価格交渉支援ツール」や収支計画シミュレーターの無料公開に加え、金融機関と連携した「価格転嫁サポーター制度」を創設し、最新情報の提供やツールの活用支援などを通じて適切な価格転嫁を後押ししている。



秋田県

【機関連携・機運醸成】

中小企業・小規模事業者の賃上げと稼げる力の向上を図るため、支援機関等が連携・協力し、コスト上昇分を適切に価格転嫁できる気運を全社的に醸成。

【調査を通じた情報収集と発信等】

関係機関の相互連携による、県内企業への聞き取り調査を通じた価格転嫁状況の情報収集と発信、ウェブサイトや講習会等を活用した支援情報の周知を実施。

また、パートナーシップ構築宣言の認知度向上や同宣言企業に対する追加支援策を検討。



価格転嫁支援セミナー

その価格、本当に適正ですか？ 価格転嫁対策セミナー

仕入高騰・人件費アップ時代を生き抜く経営戦略

受講無料

日時 2025年9月29日(月) 13:30~15:30

会場 秋田商工会議所 ホール80

オンライン: ZOOMで受講

対象 中小規模事業者 (会員、非会員問わず)

講演者 関地 秀太 氏

1. 講演内容

- ① 原料・仕入高騰と価格転嫁の現状
- ② 価格転嫁のポイントと戦略
- ③ 価格転嫁による関係構築
- ④ 商品・サービスの価値向上と価格転嫁の相乗効果
- ⑤ 価格転嫁の推進のための体制構築

2. 情報提供

- ① 秋田県よろず支援拠点「価格転嫁サポート窓口」の概要及び支援事例

申込み先 秋田商工会議所 経営支援課 (TEL 018-866-6477 FAX 018-862-2101)

申込締切 2025年9月25日(金) 15:00

参加費 無料

申込書 申込書(※500円未満の送料)

FAX 018-862-2101

申込先 秋田商工会議所

4. 今後の方向性

- 進捗は「道半ば」。業界別の商慣習の深掘りにより、価格転嫁を阻む構造的な歪みを一つ一つ是正することが求められる。
- とりわけ、官公需においては、行政の率先垂範が求められる。
- 協議で利用できる資材等の公的な原価指標等（エビデンス）提供なども有効なツールとなりえるのではないか。
- 地域支援機関（行政、金融機関、商工会議所等）の連携した伴走体制の構築の推進が必要。
- 「価格転嫁 = 賃上げ = 地域経済の好循環」に向けて、BtoC含む社会全体で値上がりを受け入れる空気感の醸成へ。

考えられる政府施策と目指す成果

1. 「商慣習」の深掘りと是正

2. 官公需の率先垂範

3. 公的な原価指標の提示

地域支援機関（行政、金融機関、商工会議所等）の連携した伴走体制の構築の推進

中小受託事業者の着実な価格転嫁による賃上げ原資の確保

消費者（BtoC）への適正な値付け（値上げ）の理解促進

目指す成果
＜地域経済の好循環＞