

千葉県
適切な価格転嫁に
関する支援事業

千葉県 価格転嫁 成功事例集 2025



発行にあたって



物価高騰や人手不足などの課題に直面している中小企業が、経営の安定化や持続的な賃上げを実現するためには、発注先等に対して適切な価格転嫁を図るべく交渉を行い、適正な利潤を確保していくことが欠かせません。

中小企業庁では、取引先との共存共栄の取組や、「取引条件のしわ寄せ」防止を代表者の名前で宣言するパートナーシップ構築宣言制度を創設し、普及・啓発を進めており、県においても、令和6年に行政、労働団体、経済団体などで構成される「ちばの魅力ある職場づくり公労使会議」において「適切な価格転嫁と生産性向上による持続的な賃上げの実現」ちば共同宣言を採択するなど、価格転嫁の機運醸成に取り組んでいます。

しかしながら、県が令和7年に実施した「適切な価格転嫁の推進に向けたアンケート」では、回答のあった企業のうち約8割の企業が価格転嫁を実施したものの、コスト上昇分に対して価格転嫁できた割合は約46%に留まっている状況でした。また、価格転嫁の現状（価格交渉の結果）については、約6割の企業が満足していないと回答するなど、価格転嫁の浸透には道半ばというのが実態です。

そこで県では、令和7年度から中小企業診断士等の専門家が、価格交渉のマニュアルや交渉支援ツールなどを活用して、中小企業の価格転嫁の推進に向けたサポートを行う専門家派遣を実施しています。数多くの県内中小企業の訪問支援を行う中、企業が持つ競争力や独自技術といった自社の強みを生かしながら、しっかりと交渉を行うことで、適切な価格転嫁を実現している企業を発掘することができました。

このたび、そのような企業の交渉方法や体験談、メッセージを好事例集としてまとめ、広く紹介することとしました。価格転嫁・価格交渉の際の参考にしていただき、価格転嫁に悩む企業の皆様にとりまして、交渉成功の一助となりましたら幸甚です。

2026年3月



目次



01

千葉県内の価格転嫁に関する現状等

県内企業の価格転嫁に関する現状等	3
適切な価格転嫁に向けた国や県などの支援	5

02

価格転嫁の好事例

好事例一覧	7
Case 1. 株式会社松岡エンジニアリング（製造/卸）	8
Case 2. 株式会社HORIDEN（建設業）	10
Case 3. 株式会社発酵の里（小売業）	12
Case 4. 株式会社A社（卸売業）	14
Case 5. 株式会社B社（サービス業）	16
Case 6. 株式会社C社（卸売業）	18
Case 7. 株式会社D社（卸売業）	20
Case 8. 株式会社E社（建設業）	22
Case 9. 株式会社F社（建設業）	24
Case10. 株式会社G社（卸売業）	26



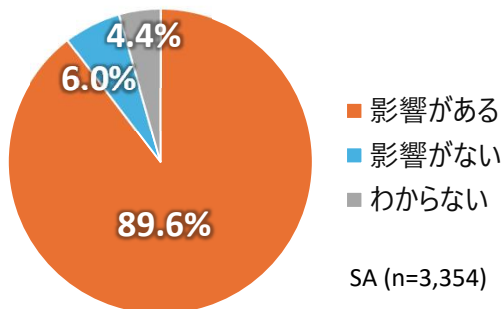
県内企業の価格転嫁の現状

「適切な価格転嫁の推進に向けたアンケート調査」（令和7年10月実施）より

調査対象：県内企業3万社（BtoBの建設業、製造業、卸売業中心） 回答数：3,354社（回答率11.2%）

価格高騰による経営への影響

自社の商品・サービスにおいて原材料・労務・エネルギー価格高騰の影響があるとした先が9割弱となっており、ほとんどの企業に影響が及んでいることがわかる。



価格転嫁率（業種別）

価格転嫁率は原材料費51.7%、労務費41.5%、エネルギー費40.1%で全体平均は46.1%となった。

業種ごとに価格転嫁率が高いのは、「製造業」、「卸売業・小売業」で、特に原材料費は「製造業」で6割程度と価格転嫁が進んでいる。

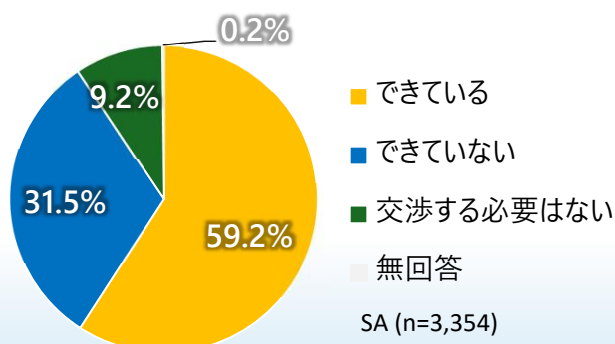
（単位：%）

業種	全体平均			
	原材料費	労務費	エネルギー費	合計
業種全体	51.7	41.5	40.1	46.1
建設業	49.7	42.7	40.3	44.9
製造業	60.5	45.5	47.1	53.4
卸売業・小売業	59.1	41.1	39.3	51.7
運輸業・郵便業	36.3	35.2	34.8	35.2
サービス業	43.6	34.8	31.4	37.2
その他	44.1	36.9	35.6	40.0

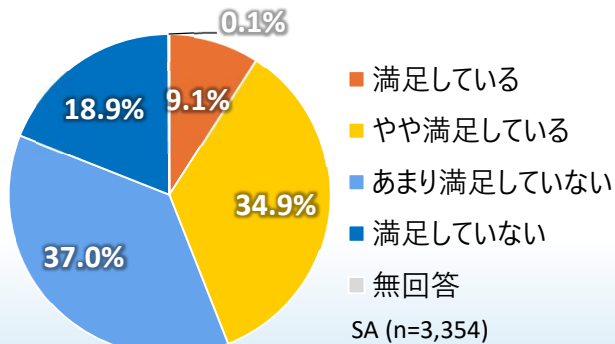
価格交渉の状況/満足度

発注側企業と十分な価格交渉が「できている」は約6割で、「できていない」の3割を大きく上回った一方で、価格転嫁の現状（価格交渉の結果）に『満足している』とした割合は44.0%で、『満足していない』の55.9%を、11.9pt下回った。

価格交渉の状況



価格交渉の満足度

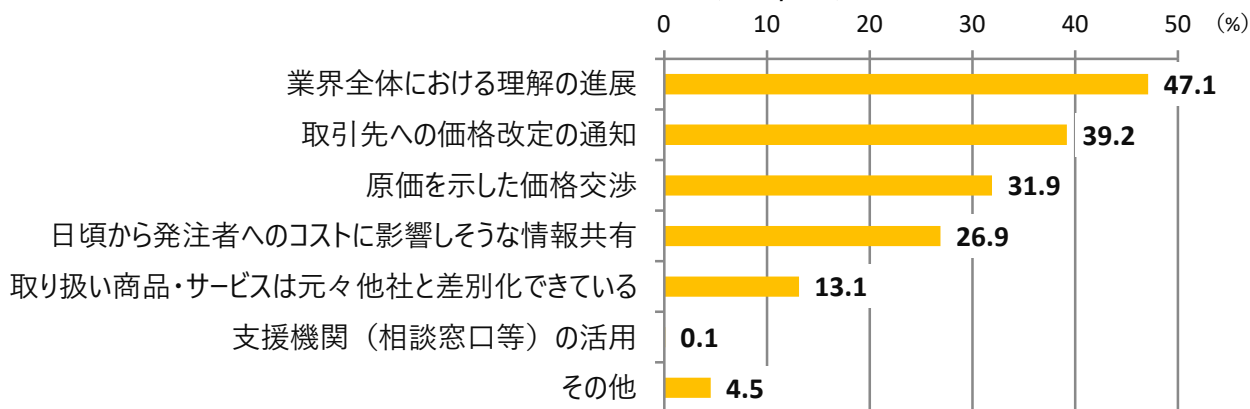


価格交渉ができていない理由

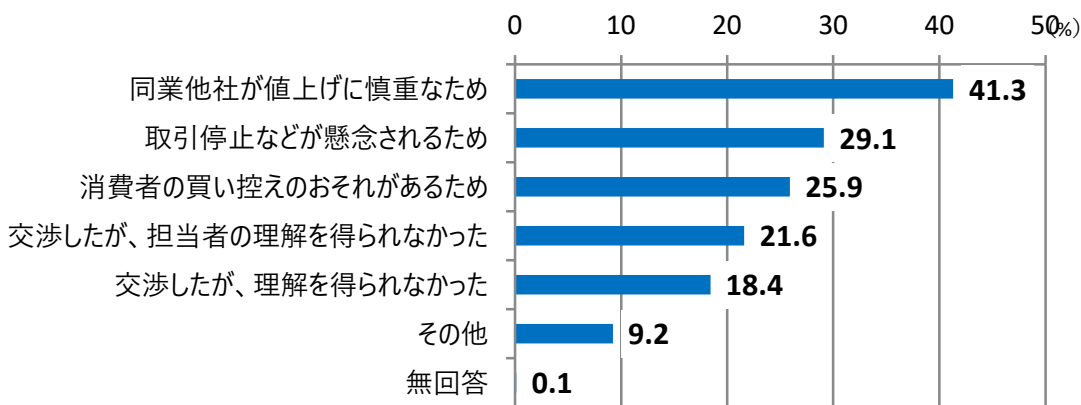
価格交渉ができていないと回答した先に、その理由を尋ねたところ、「業界全体における理解の進展」が半数弱と最も多く、次いで「取引先への価格改定の通知」、「原価を示した価格交渉」となった。

一方で、価格転嫁できていないと回答した先の理由としては、「同業他社が値上げに慎重なため」が4割強で最も多かった。次いで、「取引停止などが懸念されるため」、「消費者の買い控えのおそれがあるため」が3割弱が多い。

価格交渉ができていない理由 (n=1,478)



価格交渉ができていない理由 (n=1,873)



アンケート結果のまとめ

- 原材料等の価格高騰は、県内中小企業の9割近くに影響を及ぼしているものの、平均転嫁率は46.1%にとどまっており、**価格転嫁が十分に進んでいない現状**があります。
- 価格交渉が「できている」と回答した企業が約6割である一方で、その交渉結果に「満足していない」企業が過半数を占めるという事実は、単に**交渉の機会を確保するだけでなく、交渉の事前準備や交渉スキルの向上が重要**であることを示しています。
- 中小企業の成長と存続のためには、取引先への価格改定の通知や、原価を示した価格交渉など、**具体的な根拠や戦略に基づいた価格交渉を行っていく必要**があります。

適切な価格転嫁に向けた国や県などの支援

適切な価格転嫁の推進に向けた支援事業

適切な価格転嫁の推進に向けて、「専門家派遣による価格転嫁や交渉の相談支援」「価格転嫁に関するセミナーの開催」「価格交渉に役立つ好事例集（本紙）の作成」を実施しています。

※下のチラシはいずれも令和7年度に実施した支援事業のもの。令和8年度も同様の支援を実施予定。

専門家による相談支援

千葉県 『適切な価格転嫁の推進に向けた支援事業』

相談 無料

コスト増に負けない！ 価格転嫁に関する個別相談

千葉県では、人件費や資材価格、物流費の高騰といったコスト増を適切に取引価格へ転嫁できる環境づくりや機運醸成に取り組んでいます。この度、県内の中小企業の皆さまを対象に、価格交渉に係るアドバイス等を行うため、中小企業診断士等の専門家がお呼びして、無料で相談に応じる事業を開始しました。

このような企業さまはぜひご利用ください

- 人件費や資材価格の高騰により、利益率が圧迫されている。
- 取引先との価格交渉に不安を感じている。
- 価格転嫁の具体的な方法や進め方が分からない。
- パートナーシップ構築宣言に興味がある・検討している。
- 他社の価格転嫁の成功事例を参考にしたい。

ご相談について

- 主たる事業所が千葉県内に所在する企業が対象となります。
- 中小企業診断士等の専門家が直接ご訪問し、お話をうかがいます。※ご都合等に応じ、オンライン等でものご相談も可能です。
- ご相談にかかる費用は発生しません。受付は令和8年2月末までです。
- 支援事業の性格上、大企業は対象外となります。

お申込について

- 専門家による個別相談を希望する場合は、以下のフォームから貴社の価格転嫁状況をご入力の上、ご返信ください。
※印刷14と連絡先は必ずご返信ください。

お問合せ 事業受託業者 株式会社総合研究所 調査部（高城・加藤・大塚・観音寺）
〒261-0023 千葉県美浜区中根1-10-2 ☎ 043-351-7428
千葉県 商工労働部 経済政策課 政策室
〒260-8647 千葉県中央区市場町1-1 本庁舎14F ☎ 043-223-2703

価格転嫁に関するセミナー

千葉県 『適切な価格転嫁の推進に向けた支援事業』

価格転嫁・価格交渉力強化 セミナー in 千葉

令和8年（2026年）
1月29日（木） 13:30～16:00

参加 無料 申込 要（申込 詳細をご確認ください）

会場：千葉銀行本店3階大ホール（定員100名） または Zoom（定員100名）

プログラム

13:30～15:30 セミナー

- 挨拶 千葉県商工労働部経済政策課
- 県内中小企業の価格転嫁状況 株式会社総合研究所 調査部 副部長 観音寺 拓也
- 講演 中小企業でも「できる」適正価格設定のポイント（下記参照）
中小企業診断士 ハタノ経営支援サービス 代表 横野康夫氏
- 千葉県からのご案内 千葉県商工労働部経済政策課

15:30～16:00 個別相談（任意参加）

- 中小企業診断士等の専門家が価格転嫁に関する相談に応じます

講演 中小企業でも「できる」適正価格設定のポイント

—— 値上げは「お願い」から「交渉」へ ——

コスト上昇・買上げ交渉など、経営を取り巻く厳しい環境を数字と事例で整理し、価格設定をお願いではなく交渉として成立させるために、必要な準備（データ整備、法的理解、機微づくり）を学びます。

講師 横野康夫氏
中小企業診断士
ハタノ経営支援サービス
代表

1970年新潟県生まれ。中央大学法学部法律学科卒業。
1994年第二電業（現KDDI株）営業企画課主任。新事業立ち上げを経験。
2000年以降、会社業務として、中小企業の経営指導、財務監査・管理会計導入を担当。2023年中小企業診断士登録。
2016年「ハタノ経営支援サービス」を創業。
2021年経営革新専業技術者認定。
現在、商工労働部や金融機関等からの依頼により、中小企業の経営改善・財務改善等の業務に従事。定期的に公的機関の寄稿執筆、雑誌執筆にも対応している。

講演内容

「上がるものだらけ」の時代をどう乗り越えるか

- 止まらないコスト上昇、収収の限界を超える企業が増加
- 買上げは社会的要請というプレッシャー

値上げ交渉を行うためには準備が9割

- 準備がすべての価格交渉
- 適正な売値を算定する
- 交渉を知らないとがリスク対策
- 利益を生むのは値上げではなく価値の伝え方

パートナーシップ構築宣言

県では、事業者が適切な価格転嫁や取引の適正化を宣言する「パートナーシップ構築宣言」（中小企業庁ほか）の周知に取り組んでいます。

パートナーシップ構築宣言とは

サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを、「発注者」側の立場から企業の代表者の名前で宣言する国の制度です。

パートナーシップ構築宣言のメリット

国や県の各種補助金の加点・優遇措置が受けられます。

ロゴマークが使用でき、企業ホームページや名刺等に掲載することで取組をPRできます。



価格転嫁や取引に関する相談窓口

価格転嫁や取引に関する相談窓口を紹介します。

価格転嫁サポート窓口（千葉県よろず支援拠点）

価格交渉に関する基礎的な知識の習得支援や、原価計算の手法の習得支援を実施しています。



場所 千葉市美浜区中瀬2-6-1
WBGマリブイースト23F

電話 043-299-2921（9：00～17：00）
※土日祝、年末年始を除く

費用 無料

下請かけこみ寺（（公財）千葉県産業振興センター）

中小企業・個人事業主・フリーランスの皆さんが抱える取引上の悩み相談をお受けします。
問題解決に向けて、専門の相談員や弁護士がアドバイスを行います。（相談無料・秘密厳守・匿名相談可能）

場所 千葉市美浜区中瀬2-6-1
WBGマリブイースト23F

電話 0120-418-618
（9：00～12：00/13：00～17：00）
※土日祝、年末年始を除く

費用 無料



ちばの魅力ある職場づくり公労使会議における共同宣言

国・県・経済団体等が参加するちばの魅力ある職場づくり公労使会議において、パートナーシップ構築宣言に取り組んでいくこと等を宣言しています。



九都県市首脳会議における取組

九都県市（※）では、持続的な賃上げを中小企業にまで波及させ、成長と分配の好循環を実現するべく、適切な価格転嫁を連携して推進しています。

※埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、横浜市、川崎市、千葉市、さいたま市、相模原市

1

唯一無二の技術力と信頼で
価格転嫁 多角化戦略で経営
の安定化を図る

株式会社松岡エンジニアリング（製造/卸）

6

値上げタイミングの工夫と対話で
波に左右されない安定経営を
追求

株式会社C社（社名非公開、卸売業）

2

高い技術力と人間関係の構築
で高単価な業務を実現し、
社員に還元

株式会社HORIDEN（建設業）

7

迅速な情報共有と付加価値の
提案で 価格交渉を超えた信頼
の構築

株式会社D社（社名非公開、卸売業）

3

発酵をテーマに唯一無二の価値
を創造 チャレンジ精神を持ち
地域と共に歩む

株式会社発酵の里（小売業）

8

人と人の繋がり、時間を
かけた交渉で価格転嫁を実現

株式会社E社（社名非公開、建設業）

4

価格以上の価値を伝え、顧客や
仲介商社との対等な関係性で
築く納得の価格交渉

株式会社A社（社名非公開、卸売業）

9

需要増を追い風に、顧客に
応じた価格交渉で 協力会社と
の共存共栄を実現

株式会社F社（社名非公開、建設業）

5

相手の立場に立った粘り強い
交渉で切り開く、適正な価格
戦略

株式会社B社（社名非公開、サービス業）

10

将来を見越したリスクヘッジと
高い技術力で価格差を
乗り越える

株式会社G社（社名非公開、卸売業）

株式会社松岡エンジニアリング（製造業/卸売業）

唯一無二の技術力と信頼で価格転嫁
多角化戦略で経営の安定化を図る

取引形態 BtoB

従業員数 5名

企業プロフィール

同社は、創業40年の歴史を持つ、選別機の専門メーカーです。種苗から工業品まで多岐にわたる品目に対応する選別機を製造・販売しています。不良品に良品が混ざらない「歩留まりの良さ」を追求した高い品質の製品で、国内外から高い評価を得ており、業界内で確固とした地位を築いています。

長年にわたりODA（政府開発援助）活動にも協力し、発芽率向上を目的とした種子精選設備のプラントを手掛けるなど、その技術は世界に貢献しています。

価格転嫁の背景

同社は、選別機という特化した分野で、圧倒的な技術力と信頼を築き、複数の大手食品メーカーを取引先に持つなど、安定した事業基盤を確立してきました。

従業員数が少ないため、経費率は低く抑えられていますが、近年は製品の90%を占める鉄やステンレスなどの原材料費が高騰し、製造コストが上昇するという課題に直面しています。同社は、このような状況下でも、顧客との強固な関係と得意分野への集中のほか、様々な工夫と努力を重ねることで、適正な価格調整を着実に実現しています。

価格転嫁の方法

顧客との信頼関係と、顧客の実情に寄り添う見積りの提示

同社は、創業以来の付き合いの長い取引先が多いのが特徴です。そのため、製品の原材料費が高騰した際も、継続的な取引先は値上げを比較的スムーズに受け入れてくれています。

値下げ依頼には、許容範囲で対応するなど、取引先の実情を考慮した見積もりを提示することにより、取引先との深い信頼関係を醸成しています。

比重選別機▶



競争が少ない市場でもたゆまぬ競争力の向上

同社の強みは、多品目に対応できる選別機という特化した市場で、高い専門性と技術力を持っていることです。こうした高度な技術を持った企業は限られており、新規参入も困難であることから、同社の価格交渉は優位であるといえます。

さらに、同社はこの現状に満足することなく、常に技術力に磨きをかけ、顧客ニーズに合わせた改良や個別対応に柔軟に応じることで、高い品質と付加価値を維持しています。

得意技術を活かした事業の多角化で経営の安定化

同社は、選別技術という得意分野を軸に、事業の多角化も図っています。その一つが、全国の清掃工場で使用される機械の製造です。選別機とは異なる分野ですが、ここでも同社の技術力が活かされています。

この多角化は、事業領域を広げるだけでなく、主力事業におけるリスクヘッジや、経営の持続可能性を高める上でも重要な意味を持っています。ニッチな市場での優位性を維持しつつ、新たな収益源を確保することで、特定市場の変動や特定の顧客の経営状況に左右されにくい、安定した経営基盤を構築しています。

将来的には、焼却した灰から資源を選別し再利用するシステムという、選別技術を応用した新たな事業展開も構想しています。



同社外観▶

メッセージ



私が伝えたいのは、『得意なものを一つ持つこと』の重要性です。特化した分野であっても、そこで圧倒的な専門性と品質を確立できれば、競合に左右されない強いポジションを築くことができます。それが、お客様からの信頼となり、ひいては適正な価格調整を受け入れてもらえる土台となります。

株式会社HORIDEN（建設業）

高い技術力と人間関係の構築で
高単価な業務を実現し、社員に還元

取引形態 BtoB

従業員数 6名

企業プロフィール

株式会社HORIDENは、2006年設立の電気工事業者です。従業員数は6名と小規模ながら、少数精鋭で高い成長率と収益性を誇ります。その施工実績は多岐にわたり、大手インフラ企業グループの協力会社として、高層ビル、大規模スポーツ施設、自治体庁舎、大手物流センターなど、名だたる大型施設の電気工事を手掛けています。

価格転嫁の背景

昨今の電気工事業界では、熟練工の高齢化や若手入職者の減少による慢性的な人手不足に加え、資機材価格の高騰が重なり、企業経営は厳しい状況にあります。このような背景のなか、同社もまた、持続的な雇用の確保と従業員の待遇改善の必要性を強く認識し、約5年前から価格調整を経営戦略の柱として据え、本格的に取り組み始めました。

同社は、他社より高い水準の見積もりを最初から提示しています。これは、最終的な受注額が減額されることを考慮し、高い水準で交渉を開始するという戦略に基づいています。結果として、千葉県内の電気工事士の1人あたりの人工単価を上回る高単価での業務遂行を実現しています。

価格転嫁の方法

受注形態の転換と取引構造の改善

同社が価格転嫁を進められるような最大の要因の一つは、受注形態の転換です。創業当初は、労働力を提供する「常傭（じょうよう）」形態が主でしたが、約10年ほど前から業務全体を受託する「請負」形態へと大きく舵を切りました。これにより、作業内容だけでなく、工期やコストを含めた全体の責任を負う代わりに、自社で価格決定権を持つことが可能になり、価格交渉の自由度が一気に高まりました。

さらに、三次下請けだった立場から、二次下請けへと取引構造を改善しています。一般的に多重下請け構造は、四次下請け以降が認められないケースが多く、二次下請けとなることで同社が協力企業（三次下請け）と連携して現場を回せるようになり、発注者にとってもメリットが大きくなりました。この取引構造の改善が、価格調整交渉を有利に進める強固な基盤となっています。

取引先との密なコミュニケーション

同社は、発注元との強固な信頼関係の構築に並々ならぬ努力を注いでいます。単なる仕事の付き合いに留まらず、担当者レベルから課長、部長クラスに至るまで、キャンプや釣り、飲食などを通じた積極的な懇親を深めています。毎年、自社の忘年会には発注元の課長を招待するなど、日頃から密なコミュニケーションを図っており、発注側のニーズに見合った現実的な見積もりを提出することが可能になっています。

トップ同士の直接交渉

さらに、価格調整交渉においては、同社の社長と、発注元の課長クラスが直接交渉を行うことを重視しており、同士の直接交渉が不可欠だと認識しています。これにより、迅速かつ建設的な価格決定が可能となっています。

高い技術力と生産性で選ばれ続ける企業に

同社は、発注元から圧倒的な技術力と生産性を高く評価されています。従業員6名ながら、一人ひとりが一般工の3人分に相当する業務をこなす高い生産性を誇り、取引先から表彰される社員もいるほどです。発注側も、過去に安値で発注して現場が混乱した経験を持つため、多少単価が高くても確実に業務を遂行できる同社に仕事を依頼する傾向にあります。こうした高い技術力が、同社が選ばれ続けるポイントになっています。

メッセージ



電気工事業界は人手不足とコスト高に直面していますが、その中で私たちは、高い単価で仕事を請け負い、社員に還元する経営を実現しています。そのためには、まずお客様との間に強固な信頼関係を築くことが不可欠です。日頃からの密なコミュニケーションで、お互いを深く理解することが、価格交渉の土台になります。

株式会社発酵の里（小売業）

発酵をテーマに唯一無二の価値を創造
チャレンジ精神を持ち地域と共に歩む

取引形態 BtoC

従業員数 -

企業プロフィール

道の駅発酵の里こうざきは、全国初の「発酵」をテーマとした道の駅です。2015年4月の開業以来、その独自性が評価され、国土交通省の重点道の駅にも指定されています。当施設は全国から集めた発酵食品を販売する「発酵市場」や、厳選された素材を用いた発酵メニューが楽しめるレストランなど、委託販売以外の収益が全体の約6割5分を占めるという、独自のビジネスモデルを構築しています。地元産品だけでなく、各地の発酵の名品を扱い、自立型の事業形態を確立している点が大きな特徴です。

価格転嫁の背景

道の駅発酵の里こうざきは、「発酵」というユニークなテーマを掲げ、地域に根差しながらも全国から来場者を集める成功事例として注目されています。一般的な道の駅のビジネスモデルとは一線を画し、自立型の事業形態を確立している同社にとって、原材料費や運営コストの高騰は避けられない課題です。しかし、同社は、その独自の価値提供と徹底した経営戦略により、変動する経済環境の中でも価格適正化への取り組みを着実に進め、成果を上げています。

価格転嫁の方法

独自のブランド力が生み出す価格への納得感

同社の一番の強みは、やはり「発酵」というテーマの独自性です。全国から厳選した発酵食品を集めた発酵市場、そして素性の確かな素材を使った発酵メニューを提供するレストランは、他の施設にはない魅力として来場者に高く評価されています。この差別化が、商品の販売価格やレストランメニューの価格に対して、お客様の納得感を得られるポイントになっています。

そのため、米や調味料などの価格上昇に伴い、販売価格が上がっている状況でも、客離れは起きていません。これは、お客様が単に商品やサービスそのものだけでなく、「発酵」というテーマが持つストーリーや背景といった独自の価値にお金を払うという意識が強いためだといえます。また、周辺に大型の飲食施設が少ないことも、お客様が価格を受け入れやすい一因になっています。

自立型ビジネスモデルと内製化による収益性の確保

一般的な道の駅が、地元の農産物などの委託販売に依存するのに対し、同社は委託販売以外の収益が全体の約6割5分を占めるという、自立型のビジネスモデルを構築しています。特に、レストランを内製化している点は大きな特徴です。内製化によって原価管理を徹底し、原価上昇分を適切に価格に転嫁することで、粗利で6.5~7割程度の高水準を確保しています。

また、自社で商品選定からメニュー開発、調理までを一貫して行うことで、コスト変動への対応が迅速に行えるだけでなく、収益性を確保しながらも「発酵」というテーマに沿った商品・サービスを提供し続けることができます。

数値に基づいた原価管理と改善

同社が適切な価格転嫁を行えている背景として、POSシステムによる徹底した原価管理と、データに基づいた改善サイクルがあります。漠然とした収支だけでなく、部門ごと、商品ごとの収益率を詳細に分析することで、売上や収支の変化要因を正確に把握しています。これにより、原材料価格の上昇がどの商品やメニューにどれだけ影響を与えているのかを具体的に特定し、適切なタイミングと幅で価格調整を行うことができます。

チャレンジ精神に積極的な風土

同社には、失敗を恐れずに「まずはやってみる」という積極的な企業文化が根付いています。新たな取り組みは必ずしもうまくいくとは限りませんが、担当者の感覚ではなく、数値に基づいた検証を行うことで、学びを次に繋げています。

また、神崎町や商工会との密接な連携体制も、同社の強みです。毎月、町に対して事業内容を詳細に報告し、町と一体となって施設運営を進めています。周辺の道の駅をライバルと捉えるのではなく、地域全体に来場者がにじみ出るような連携を目指し、発酵をテーマとしたイベントや体験会などを通じて、来場者とのタッチポイントを増やすことを意識しています。

このような、常に新しい挑戦を続ける企業文化と、地域との共存共栄を目指す姿勢が、持続的な成長につながっています。

メッセージ



周辺施設はライバルではなく、地域を共に盛り上げる仲間だと私は思っています。互いに連携し、地域全体の魅力を高めることで、それぞれがより発展できる。そんな共存共栄の精神を持って、これからも地域と共に歩んでいきたいですね。

株式会社A社（卸売業）

価格以上の価値を伝え、顧客や仲介商社との対等な関係性で築く納得の価格交渉

取引形態 BtoB

従業員数 3名

企業プロフィール

同社は、ドイツから大型産業機械製品を輸入し国内に販売する卸売業で、国内の大手企業を主要な取引先としています。

取扱製品は、納入先の設置スペースに合わせてカスタマイズされる特注品であり、製品ライフサイクルが20～25年と非常に長いため、長期間に渡る技術サポートやメンテナンスが強みです。少数精鋭の技術者集団として、顧客との強固な信頼関係を築いています。

価格転嫁の背景

同社は、製品の受注から実際の稼働まで、実に3年もの歳月を要するビジネスモデルを持っています。そのため、為替変動や原材料費の高騰といった外部環境の変化が常に付きまといます。特に近年は円安傾向が続き、ドイツからの輸入品である同社の製品価格は、毎年約3%ずつ上昇している状況です。同社はこれまでも、比較的安定的に価格転嫁を行ってきましたが、近年はより戦略的な価格転嫁が求められる状況に直面しています。

こうした状況に対し、同社は顧客との長期的な信頼関係を武器に、着実な対応を進めています。

価格転嫁の方法

顧客の概算予算を把握することで、納得を得やすい見積もりを提示

具体的なアプローチとして、まず、取引先の概算予算を早期に把握したうえで、過去の受注実績を踏まえて見積もりを提示しています。取引先の設備投資は、5年から10年といった長期で計画されることが多く、その計画に基づいて概算予算が計上されます。そのため、同社は、この中長期計画を早期に把握し、過去の受注実績や市場動向を踏まえた上で、将来的なコスト上昇を見込んだ概算見積もりを、早い段階で顧客に提示するよう努めています。

値引きできる範囲の明確化で、無理のない交渉を実現

同社は、製品を仲介する商社に対し、事前に価格に関するすり合わせを行っています。具体的には、値引きに応じられる範囲に明確な線引きを設けており、過度な値下げ要求には基本的に応じないというスタンスで臨んでいます。これは、同社が取り扱う製品が他社では代替が難しい製品であるからこそ可能な戦略といえます。

一方で、消耗品については、競合が多いため値下げ交渉にも柔軟に応じるなど、臨機応変に対応しています。

「対等な関係性」を追求する営業教育

価格交渉の現場で、営業担当者の姿勢は極めて重要です。同社では、営業マンに対し、顧客とはあくまで対等なビジネスパートナーであるという意識を徹底させています。「自社製品はお客様に満足を提供するものである」という揺るぎない自信を持ち、その価値を正當に評価してもらうための交渉術を磨くよう教育しています。

これにより、単なる価格競争に陥ることなく、製品の品質、技術サービス、そして長期的な信頼関係といった「価格プラスアルファ」の価値を前面に出した交渉が可能になっています。

価格以上の価値を提供する「手厚いアフターサービス」

同社の製品が設置されている設備は、24時間稼働が求められるため、トラブル発生時には迅速な対応が不可欠です。同社は、製品の据え付け後も、トラブル対応から定期メンテナンスまで一貫してサポートする24時間対応体制を構築しています。

このような手厚いサービスは、顧客にとって「万が一の際の安心感」という形で提供され、単なるモノの価格だけでなく、その背後にあるサポート体制も含めた総合的な価値として評価されています。この高品質なアフターサービスが、価格転嫁をさらに確実なものにしています。

メッセージ



企業間の取引において、売り手と買い手、そして仲介者は、常に対等であるべきだと考えます。売り手は不当に価格を釣り上げることなく、買い手は価格に見合う価値があるかをしっかり評価する。この信頼関係こそが、健全なビジネスの根幹をなすものです。

企業経営は、人間と同じで、時には『ダイエット』が必要です。しかし、日本では人件費の削減というダイエットが非常に難しい現実があります。その結果、しわ寄せが下請けや孫請けの企業及んでしまいます。誰かがこの現状を変え、適正な価格転嫁の先陣を切らなければなりません。

一社だけが『一人勝ち』するのではなく、サプライチェーン全体が持続可能な発展を遂げるために、企業は互いに信頼し、協力し合うべきです。

株式会社B社（サービス業）

相手の立場に立った粘り強い交渉で
切り開く、適正な価格戦略

取引形態 BtoB

従業員数 198名

企業プロフィール

同社は、自動車関連サービスを中核に、多角的な事業展開で地域社会に貢献しています。主な事業としては、新車の納車前点検、各種用品の取り付け、車両の内装の加工、車両の配送などを行っています。グループ企業を併せると、事業エリアは千葉県のほか、東京都一部地区、埼玉県に及びます。

自動車事業を軸に新たな事業への挑戦を続けており、特に地域密着型のサービス展開に強みを発揮しています。

価格転嫁の背景

同社が事業を展開する自動車関連業界では、自動車メーカーの販売戦略や市場環境が価格に大きく影響します。特に新車の販売価格はメーカーが一律に設定するため、同社が自由に設定することができません。しかし、人件費や輸送費などの各種コストは近年増加の一途をたどっています。

同社は、こうした厳しい環境下でいかに適正な利益を確保し、持続可能な事業経営を営んでいくために、グループ内連携を強化するなど、工夫を重ねてきました。

価格転嫁の方法

何でも言い合える関係性づくり

新車の販売価格がメーカーによって固定されている中、同社が提供するサービスのコストが上昇した場合、その調整をグループ会社内で行う必要がありますが、各グループ会社は、それぞれ独自の採算で事業運営しているため、価格交渉が必要となってきます。

同社では、自社のコスト増の内訳を明確に提示しつつ、グループ各社の実情や、輸送拠点から各店舗への距離や輸送時間に伴うコストの差などを踏まえて、価格調整の交渉を行っています。

単に値上げを要請するのではなく、値上げ実施のタイミングを見計らったり、回数の工夫（段階的な値上げ）などの工夫を行っています。日頃から密に連絡を取り合い、何でも言い合える関係性を築いていることが、交渉を円滑に進めるポイントになっています。

詳細な根拠の提示と粘り強い交渉

同社は、自動車関連部品販売企業の配送業務も請け負っています。この企業との値上げ交渉においては、さらに緻密な戦略が求められます。同社が重視しているのは、人件費やトラックの調達費、人件費や維持管理費など詳細な経費明細をしっかりと用意することです。これらの具体的なコスト増加要因をデータで裏付け、交渉の根拠を明確にすることで、取引先の理解と納得を得ることに努めています。

また、こうした交渉は、数年単位などの長期にわたることが多いため、粘り強く、継続的に交渉を続けることが不可欠です。同社が先陣を切って交渉し、適正な価格調整が実現すれば、他の協力企業も同様に値上げできる可能性が生まれるため、同社はこの交渉において、業界全体の健全化という責任感も持って臨んでいます。

価格以外の交渉も視野に入れた多角的なアプローチ

価格を上げる交渉だけでなく、それ以外の側面からのアプローチも、交渉を円滑に進める上で重要だと同社は考えています。例えば、上記の部品輸送業務における値上げ交渉の際には、「渋滞を避ける配送システムの導入」など、顧客側のコスト削減や業務効率化につながる提案も同時に行いました。

このような多角的な視点からのアプローチが、長期的な信頼関係の構築と、価格調整の成功につながっています。

メッセージ



価格調整は、決して簡単なことではありません。しかし、事業を継続し、社員を守り、そして地域に貢献していくためには、適正な価格であることが不可欠です。

私が皆さんに伝えたいのは、『粘り強く交渉すること』、そして何よりも『相手の立場になった交渉を行うこと』の重要性です。ただ値上げを要請するだけでなく、自社がいかにコスト削減に努力しているかを示し、透明性を高めることで、相手からの信頼感を得ることができます。

企業も人も、常に変化に対応し、挑戦し続けることが大切です。新しい事業にチャレンジし、地域に根差した企業として成長していく中で、私たちはこれからも、お客様との信頼関係を大切にしながら、より良いサービスを提供し続けていきたいと考えています。

株式会社C社（卸売業）

値上げタイミングの工夫と対話で
波に左右されない安定経営を追求

取引形態 BtoB

従業員数 3名

企業プロフィール

同社は、創業60年になる建築金物（雨どい、屋根材、外壁材）や板金金具などの二次卸です。一般的なホームセンター等やネット通販では取り扱えない大型の商材が多いことと、無料で配送している点が同社の強みであり、差別化ポイントになっています。

主な取引先は延べ600社にのぼり、車で1～2時間圏内の範囲を営業エリアとしています。

価格転嫁の背景

同社の業界は長年価格が安定しており、横ばいの状態が続いていました。しかし、ここ4～5年で原材料費の高騰が顕著になり、価格上昇が避けられない状況に直面しています。そこで同社は、市場や競合の動向をみながら、適切に価格転嫁を進めています。

価格転嫁の方法

競合の動向を考慮した戦略的な値上げタイミング

同社が価格転嫁を進めるうえで工夫している点は、値上げのタイミングです。業界全体が継続的な価格上昇傾向にある中で、同社はあえて競合よりも2ヶ月ほど遅れて値上げを行う戦略を取っています。この期間は一時的に粗利が下がるものの、売上数が増えるため売上を確保することができます。

また、価格変更のタイミングで一時的に他社に乗り換える顧客がいても、他社もいつまでも安く売り続けることはできないことため、いずれは同社に戻ってくることが多いといえます。

一次問屋や顧客との良好な関係性

一次問屋や顧客との良好な関係性も、価格交渉をスムーズに進められる一因になっています。例えば、柔軟な交渉によって、旧値と新値の中間値で購入し、仕入れ価格の変動リスクをある程度吸収できたり、顧客から他社の価格を教えてもらえることもあります。こうした情報を踏まえて、価格設定を調整しています。

価格改定時の明確な事前連絡

同社では、価格改定時に取引先への事前の情報共有を徹底しています。具体的には、請求書に「価格が上がる予定である」旨をあらかじめ一筆添えておくなど、簡潔ながらも明確な事前連絡を行うことで、価格改定時のトラブルを未然に防いでいます。

外部環境の変化が価格受容の後押し

同社が事業を展開する建築業界では、施主（消費者）に資材の価格を納得してもらうことが重要です。近年では、ホームセンターなどで消費者が資材価格を直接知る機会が増えたことで、昔に比べて資材の適正価格に対する理解が深まり、価格調整を受け入れてもらいやすい環境になっているといえます。

また、少子高齢化や消費者の買い控えがある中でも、工場などの屋根・外壁といったリフォーム需要が底堅いことが、同社の経営を支えています。一般住宅よりも事業用の需要が高いため、多少の価格変動があっても、高品質な建材を安定的に供給し続けることができます。

メッセージ



波があっても淡々と、安定したサービスを継続することが重要だと考えています。私たちは二次問屋という形態ですが、いつかはその役割も変わっていくかもしれません。しかし、その時が来ても、お客様に迷惑をかけることなく、一次問屋のような目線で、質の高いサービスを提供し続けたいと考えています。

そのためには、常に市場の変化を見据え、自社の得意分野を磨きながら、柔軟に対応していくことが不可欠です。悩んで立ち止まるのではなく、変化を受け入れ、前に進む勇気を持つことが、持続可能な経営へと繋がると思います。

株式会社D社（卸売業）

迅速な情報共有と付加価値の提案で
価格交渉を超えた信頼の構築

取引形態 BtoB

従業員数 3名

企業プロフィール

同社は、常磐地域に本社を構え、創業40年を超える歴史を持つ企業です。主な事業として、医療機器関連製品の卸売を手掛けています。医療機関を顧客とする大手の医療機器販売会社（発注元）から製造発注を受け、設計書に基づき、高い技術力を持つメーカーに製造を依頼。完成品を発注元に納品するというビジネスモデルです。

こうした卓越した技術を持つメーカーと長年の信頼関係を構築し、設計から製造までの一貫した生産ラインを提供することで、高付加価値を生み出しています。



価格転嫁の背景

同社が事業を展開する医療機器業界は、価格以上に「高い技術力」が最も重視される業界です。人命にかかわる製品を扱うことから、高品質で信頼性の高い製品を生み出すことが最優先され、そのためにはコスト上昇分を価格に転嫁することは、業界全体として比較的理解されやすい雰囲気があります。

しかし、同社は発注元にさらに理解を深めてもらい、納得感のある価格転嫁を行うために、コスト変動に関する情報共有を迅速に行うなどの工夫を行っています。

価格転嫁の方法

見積書はボトムアップ方式で作成

医療機器業界における製品価格は、メーカーからの見積書に各社が費用や利益を上乗せしていく「ボトムアップ方式」で決定されるのが一般的です。製品の開発にかかる費用（原材料費の3～5割程度）や製造過程での不良率などを見積書に含めることは、業界に十分に浸透しています。

また、同社が取り扱う製品は、少量多品種であるため、発注ごとに見積書を作成するケースが多く、年に1~2回契約価格を決める大量少品種製造と比較して、原材料の価格変動をより迅速に反映しやすくなっています。

透明性の高いコスト算出と迅速な情報共有

原材料費だけでなく、人件費やエネルギー費などの価格転嫁も重要です。こうしたコストについては、原材料費に対して掛け目2割程度で算出し、管理費として計上されており、発注元からの理解を得られています。

同社も、メーカーからの見積書に自社の利益率を乗じて発注元に提示するため、近年のコスト上昇分を適切に反映させることができます。こうした透明性の高い算出プロセスが、価格転嫁を円滑に進める上で欠かせない要素になっています。

さらに、原材料費などの価格変動があれば、速やかに発注元に伝えることを心掛けています。これにより、発注元は常に現在の価格状況を把握でき、価格転嫁に対する納得感が深まります。

発注元の業務プロセスまで理解した交渉

同社は、単にコスト上昇分を価格転嫁するだけでなく、発注元の業務プロセスまで深く理解したうえで交渉しています。発注元が抱える課題やニーズを把握し、例えば見積価格に難色を示された場合には、発注元の業務プロセス改善につながるような業務を追加するといった提案を行っています。こうした付加価値の提供によって、スムーズな価格転嫁や、信頼関係の構築につながっています。

メッセージ



価格交渉には、取引先との綿密なコミュニケーションが何よりも重要です。お互いの業務プロセスまで理解したうえで交渉に臨むことで、付加価値の高い提案をすることができます。こうした提案は、単に価格の調整をするよりも、はるかに長期的な信頼関係につながります。

この強固な関係性を維持し、さらに深めていくために、常に取引先のビジネスパートナーとして、安定した経営を行っていきたいと思います。

株式会社E社（建設業）

人と人との繋がりと、時間をかけた
交渉で価格転嫁を実現

取引形態 BtoB

従業員数 27名

企業プロフィール

同社は、創業48年の歴史を持つ建設企業です。主な事業は、道路工事における道路関連工事におけるカッター工事、産業廃棄物の収集運搬、そして産業廃棄物の中間処理を行っています。

創業時はカッター工事のみでしたが、県の産廃処理に関するルール改定を機に、工事で発生する廃棄物に対応するため、産業廃棄物の中間処理業にも参入。これにより、工事から廃棄物処理までを一気通貫で提供できる体制を確立し、差別化を図っています。

価格転嫁の背景

同社は、長年にわたり培ってきた技術と、取引先との信頼関係を基盤に、堅実な事業を展開してきました。しかし、近年は厳しい経営環境の変化に直面しています。工事単価が20数年間据え置かれる中で、特殊車両や消耗品（ブレード）などのコストは大幅に上昇し、かつて300万円で購入できた車両が800万円に跳ね上がるなど、コスト負担は深刻化していました。また、人材の確保と定着のためには、賃金の上昇も不可欠です。そこで同社は、時間をかけて取引先に納得してもらい、持続的な関係を維持するための交渉を開始しました。

価格転嫁の方法

丁寧なコミュニケーションによる価格交渉

同社は、価格調整を一度に行うのではなく、4年かけて3段階で少しずつ引き上げるという長期的な計画を立てました。そして、値上げを行う1年前から、請求書に価格改定の事前通知を同封するなど、取引先への情報提供を徹底しました。

さらに、営業担当者が直接取引先を訪問し、「これまで20数年間据え置きだったこと」「原材料費やランニングコストの具体的な高騰状況」といった背景を丁寧に説明しました。取引先からは「これまでが安かったからね」という反応が中心で、ネガティブな受け止めは一切なく、スムーズに値上げを受け入れてもらえたといえます。この結果は、同社が長年培ってきた取引先との信頼関係の証といえます。

余裕を持った戦略的な事前準備

同社が価格調整を成功させた大きな要因は、財務がいよいよ逼迫してから慌てて動くのではなく、余裕のあるときから戦略的に準備を進めたことです。取引先に納得してもらえる時間的プロセスを確保するため、4年かけて3段階で引き上げるといった計画性、そして顧客への事前通知と営業担当者による丁寧な説明が、適正な価格転嫁に繋がりました。

事業の多角化による経営の安定化

数年前に参入した産業廃棄物の中間処理事業は、工事閑散期の売上平準化に大きく貢献しています。工事から産廃処理を一気通貫で提供できることは同社の大きな差別化ポイントであり、この強みを背景に経営の安定化を図っています。

なお、この中間処理事業においても、2026年春から単価引き上げを予定しているなど、価格転嫁を計画的に進めています。

「人への投資」が支える持続的経営

同社は、「企業は人」という考えのもと、従業員を大切にしています。手厚い福利厚生のほか、従業員の高齢化に直面する中で人材確保に尽力しており、さまざまなバックグラウンドを持つ人材を積極的に採用するなどの試みを行っています。

さらに、従業員のスキルアップや現場教育にも力を入れています。「同じ価格を払うのであれば、丁寧に誠実なサービスを提供してくれる企業に任せたい」という取引先側の視点に立ち、人材育成を通じてサービスの質を高めています。

メッセージ



悩んでいても状況は変わりません。打って出るべきです。言わなければ、今のままの値段で良いと思われてしまうだけです。

企業努力で付加価値を高め、その価値に見合った適正な価格を求めて、積極的に交渉してください。相手の立場を理解しつつ、自社の正当な要求を伝える勇気を持つことが、持続可能な経営へと繋がります。

株式会社F社（建設業）

需要増を追い風に、顧客に応じた
価格交渉で協力会社との共存共栄を実現

取引形態 BtoB

従業員数 19名

企業プロフィール

同社は、工場、店舗、ビル、ホテル、福祉施設、公共施設等の給排水・冷暖房工事を手掛けています。創業から長年の歴史を持ち、3年前に建設関連企業のグループの一員となりました。

現在、従業員19名を擁し、自社で職人を直接雇用している点が大きな強みです。これにより、中間マージンを抑え、急ぎの案件や深夜・休日の故障にも迅速に対応できる体制を構築し、取引先との強固な信頼関係を築いています。

価格転嫁の背景

近年、電気工事業界を含む設備工事全般では、フロン排出抑制法の強化などによる設備更新需要の急増と、熟練職人の高齢化、若手入職者の減少による深刻な人手不足が同時に進行しています。このような「需要過多・供給不足」の市場環境は、同社にとって価格転嫁を進める追い風となっています。

価格転嫁の方法

市場環境の変化をとらえた戦略的な案件選定

フロン排出抑制法の強化により、古い冷媒を使用するエアコンの買い替えを検討する動きが増加しています。しかし、業界全体の人員不足が深刻なため、同社はすべての案件に対応できるわけではありません。そこで同社は、この市場環境を追い風と捉え、収益性や効率性を重視した案件選定を行うことで、適正な利益確保につなげています。

取引先に応じた柔軟な価格設定

特に取引の長い主要な顧客に対しては、柔軟な価格交渉を行っています。例えば、予算が決まっている案件に対しては予算内で収める代わりに、別の案件で利益を確保するなど、全体としてバランスを取るような交渉を行っています。また、イベントや行事、食事などといった現場以外での付き合いも重視しています。

一方で、個人や新規の顧客に対しては、同社の迅速な対応力や専門技術といった付加価値に見合う価格を提示したうえで、「インターネットで購入したほうがお求めやすいかもしれません」と正直に情報提供するようにしています。それによって、同社のサービスに価値を認め、適正価格で取引してくれる顧客との関係を構築しようと考えています。

見積書や在庫調整の工夫

同社は、見積書に「作業費」として、人件費や品費などを含めて計上しています。これにより、人件費が増加した場合でも、この作業費の調整によって柔軟に価格調整ができています。

また、同社は基本的に在庫を持たず、都度仕入れて取り付ける工事が中心ですが、近年は製品価格等の上昇ペースが速く、長期間の工事計画では、当初予算を超えてしまうケースがあることから、あらかじめ在庫を確保しておくなどの対策も取っています。

協力会社との共存共栄を目指す関係性

同社は、現場で共に働く協力会社との関係においても、共存共栄の姿勢を大切にしています。協力会社から値上げ交渉を受ける前に、同社から積極的に値上げを提案することもあり、良好な関係を築いています。

加えて、契約形態を日当契約から請負契約に転換することで、協力会社の職人が効率的に仕事を進めれば直接的な収入アップにつながり、働きがいとモチベーションの向上に大きく貢献しています。こうした取組みにより、現場全体の生産性向上につながっています。

メッセージ

私たちにとって、価格調整は単なる利益確保のためだけではありません。それは、技術を支える職人たちの生活を守り、彼らが安心して働き続けられる環境を提供するための、非常に重要な経営戦略なのです。熟練職人の高齢化や若手不足が深刻な今、社員が『この会社で働き続けたい』と思えるような、適正な報酬と充実した福利厚生を用意することは、企業の未来を左右する最重要課題だと捉えています。

社員のモチベーションこそが、お客様へ提供するサービスの質につながります。だからこそ、私たちは、日頃から自社の提供する価値を明確に伝え、適正な対価をいただく努力を惜しみません。そして、その得られた利益を社員へと還元し、彼らのスキルアップや働きがいに繋げています。



株式会社G社（卸売業）

将来を見越したリスクヘッジと
高い技術力で価格差を乗り越える

取引形態 BtoB

従業員数 5名

企業プロフィール

同社は、米国に本社を置くグローバル企業の日本法人です。素材の加工に関する専門機械の販売、技術サポート、設計製作等を行っています。同社製品の技術力は高く評価されており、独自の特許技術を多数保有しています。主力製品の価格帯は、数百万円から数千万円と幅広く、主な取引先には、大手自動車メーカーや医療機器メーカー、印刷会社など、多様な業種の企業が名を連ねています。

価格転嫁の背景

同社は、アメリカや中国で製造された製品を日本に輸入し販売しているため、為替変動の影響を大きく受けます。特に近年は急速な円安により、アメリカ本社が設定する価格（毎年3～5%上昇）に、為替変動と物流コストが加わることで、製品価格はかつてない水準にまで高騰しています。

同社は、このような厳しい状況で、取引先の理解を得て価格転嫁を実現するために、さまざまな工夫を行っています。

価格転嫁の方法

見積時点での為替変動リスクの先読み

同社は、見積を提示する際に、将来の為替リスクを織り込んだレートを適用しています。取引先は、一度提示された見積金額から増額することを嫌う傾向があるためです。例えば、現在の為替レートが150円であっても、今後155円まで円安が進むと予想される場合には、最初から155円で見積もりを提示するようにしています。

同社の製品は高額であるため、取引先は見積もりを受け取ってから、社内で予算取りを行うのが一般的です。そのため、見積もり提出時の為替レートが実際の受注時と大きく異なる可能性があります。そこで、このように先読みしておくことで、予期せぬコスト増を事前にある程度吸収し、自社の利益を確保するよう努めています。

高い製品性能が支える競争力

同社の製品は、競合他社と比べると高価格です。加えて、円安の影響により、国内製品との価格差はさらに開いています。それでもなお、同社が大手企業との取引を継続できているのは、その卓越した製品性能が高く評価されているためです。

具体的には、同社は幅広い製品を持ち、さまざまな加工方法を提供できるため、ニーズに合った提案が可能になっています。そのため、取引先は価格以上にその性能を重視して、同社の製品を選んでいるのです。特に医療機器メーカーなど、高い品質と安定性が求められる分野では、そうした傾向があるといえます。

しかし、他社と比べて価格が高いことから、価格競合で失注したり、注文数の減少も発生しています。同社の精密素材接合の技術は様々な業界で使われるため、マーケット自体は広いものの、市場シェアをさらに広げるためには、為替がもう少し円高に振れることを期待しています。また、世の中の技術革新や新商品の開発によって、新しいニーズが生まれることにも期待を寄せています。

メッセージ

コストが上昇しているにもかかわらず、利益を減少させてまで価格を維持し続けるのは、持続的な経営を考えると、避けるべきだと考えています。

確かに、価格を上げれば、離れるお客様もいるかもしれません。しかし、最終的に残ってくれるお客様は、必ず自社の製品やサービスに、価格以上の確かな価値を見出しているはずで、そうしたお客様に対して、より良い商品やサービスを提供できるよう、一層努力すべきではないでしょうか。

当社の事例は外資系企業としての特殊な事情もありますが、自社の提供する価値に見合った適正な価格を、自信を持ってお客様に提案するというスタンスは、共通すると思っています。常に変化するマーケットの中で、自社の強みを信じ、お客様との信頼関係を大切にしながら、堂々と価格交渉に臨んでいきたいと思っています。



千葉県商工労働部経済政策課 政策室

〒260-8667 千葉市中央区市場町1-1 本庁舎14F

☎043-223-2703

2026.03発行

