

原価管理の再構築

Q

当社は社員 20 名の中小金属加工メーカーです。原材料費や人件費の上昇でコストが増えているため、取引先に価格転嫁交渉を進めていますが、十分に反映されず利益が思うように残りません。どのように対応すべきでしょうか。

A

まず取り組むべき対策の一つが「原価管理の再構築」です。

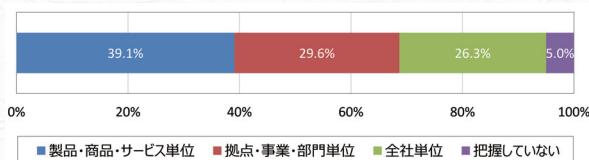
原価を正確に把握し、価格交渉や経営判断に活かす体制を整えることが、現在の経営環境ではこれまで以上に重要になっています。

2026 年版中小企業白書でも、原価を把握している企業ほど価格転嫁に成功し、逆に原価を把握していない企業は交渉で不利になりやすいことが示されています。原価を明確に示せる企業は、値上げの根拠を具体的に説明できるため、取引先との交渉がスムーズになりやすいという特徴があります。本稿では、なぜ今“原価管理”が重要なのか、その背景と実践プロセスを解説します。

1. 原価管理の重要性

2026 年版中小企業白書では、原価管理の状況と価格転嫁の成果には明確な関係があると示されています。まず原価の把握レベルを見ると、原価を「製品・商品・サービス単位」で把握している企業は約 4 割にとどまり、「部門単位」「全社単位」での把握や「把握していない」企業も依然として多い状況です（図表 1）。

図表 1：原価の把握状況

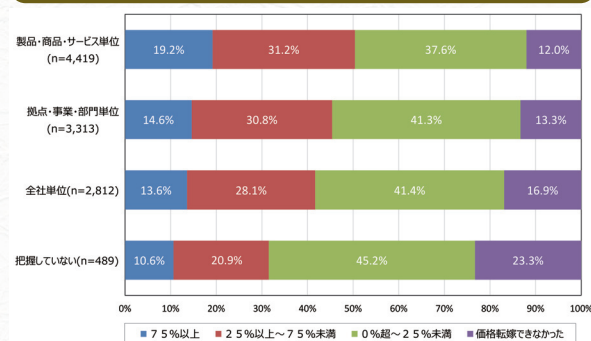


（財）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
出所：2026 年版中小企業白書

さらに、原価の把握状況別に価格転嫁の実績を比較すると、原価を詳細に把握している企業ほど価格転嫁率が高く、逆に原価を把握していない企

業ほど「価格転嫁できなかった」と回答する割合が高くなる傾向がみられます（図表 2）。

図表 2：価格転嫁の状況（原価の把握状況別）



注1：ここでの価格転嫁とは、過去1年間の製品・商品・サービス等にかかる費用全体の変動分について、どの程度販売価格に転嫁できたかを指す。

注2：価格転嫁の状況について、「25%以上75%未満」は「25%以上50%未満」と「50%以上75%未満」と回答した事業者の合計。

出所：2026 年版中小企業白書

これらのデータから、原価を正確に把握することが、価格設定や交渉を進めるうえで不可欠であり、企業にとって重要な取り組みであることがわかります。

2. 制度改正で高まる原価管理の必要性

（1）中小受託取引適正化法

中小受託取引適正化法（旧・下請法）は、原材料費や人件費の上昇を背景に、下請事業者が適切に価格交渉できる環境を整えることを目的に改正され、2026 年 1 月に施行されました。価格交渉には、自社の原価を正確に把握し、上昇分を客観的に説明できることが不可欠です。原価管理が整っていれば、実際のコスト構造に基づく説得力ある説明が可能となり、価格転嫁を進めやすくなります。さらに原価把握は利益管理や生産性向上にもつながり、企業の収益力を支える基盤となります。

(2) インボイス制度（2026年：経過措置縮小）

2026年は、インボイス制度の仕入税額控除の経過措置がさらに縮小され、“見えない原価”が増える年になります（図表3）。控除できない消費税が増えるだけでなく、免税事業者との取引コストや経理負担も拡大し、実質的なコスト上昇として企業の収益を圧迫します。こうした制度変更に対応するには、取引ごとの税額やコスト構造を正確に把握し、価格設定や交渉に反映できる原価管理の精度がこれまで以上に求められます。

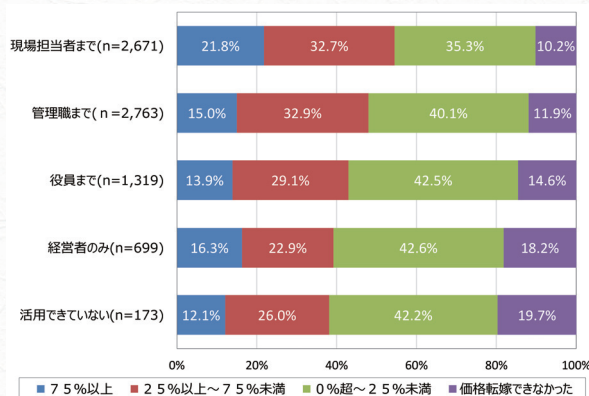
図表3：インボイス経過措置の縮小スケジュール

年度	仕入税額控除の扱い	控除割合
2023年10月～ 2026年9月	経過措置（第1段階）	80%控除
2026年10月～ 2029年9月	経過措置（第2段階）	50%控除
2029年10月～	経過措置終了	0%（控除不可）

3. 原価データの社内活用と価格転嫁

中小企業白書では、価格転嫁の成否に原価データの社内共有度が大きく影響すると指摘されています。図表4によれば、原価情報が現場担当者まで共有されている企業ほど価格転嫁率が高く、経営者のみが把握している企業では転嫁が進みにくい傾向が見られます。原価管理は数値を集計するだけでなく、組織全体がコスト構造を理解し、価格設定や交渉判断を一貫して行うための仕組みとして機能します。原価データの共有度は、企業の価格転嫁力を左右する重要な要素となります。

図表4：価格転嫁の状況（原価管理データ活用の社内浸透度別）



出所：2026年版中小企業白書

4. 原価管理の実践プロセス

原価管理には「原価を把握する流れ」と「原価を管理する流れ」の2つがあり、どちらも企業の価格戦略に不可欠です。中小企業では、この2つを組み合わせることで“自社に合った原価管理プロセス”を構築することが重要です。以下では、両者を統合した実践的なステップと、具体的な施策を整理します（図表5）。

図表5：原価管理の実践プロセス

ステップ	施策内容	目的・効果
原価の見える化	・材料費・外注費・労務費の棚卸し ・間接費（電力・物流等）の整理 ・インボイス対応コストの把握	・コスト構造の明確化 ・改善余地の発見
標準原価の設定	・材料使用量の基準化 ・作業時間・人件費の基準設定	・目標原価の設定 ・差異分析の基準づくり
実際原価の計算	・材料費・労務費・経費の実績集計	・実際のコスト把握 ・標準原価との比較
差異分析	・標準原価と実際原価の差異を分析	・ムダの発見 ・改善ポイントの特定
価格交渉	・原価上昇分の根拠資料作成 ・中小受託取引適正化法に基づく説明	・価格転嫁の実現 ・交渉の円滑化
デジタル化による効率化	・生産管理システム導入 ・AIによる書類処理	・間接費削減 ・業務効率向上
社内浸透・運用強化	・原価データの現場共有 ・部門別コスト意識向上	・価格戦略の一貫性 ・転嫁率の向上

原価管理は、原価の見える化から標準原価の設定、実際原価の把握、差異分析、価格交渉までを一連の流れとして整えることが重要です。さらにデジタル化や社内共有を進めることで、原価管理の実効性と価格戦略の精度が高まります。

原価管理と価格転嫁は、短期的な利益を守るだけでなく、企業の持続的な成長を支える基盤です。原材料費やエネルギーコストなどの上昇分を適正に価格へ反映できなければ、利益率の低下や資金繰りの悪化を招き、品質維持や賃上げにも影響します。価格交渉を進めるには、コスト上昇分の可視化や収支シミュレーション、客観的な資料の準備が不可欠です。今後は原価管理と価格転嫁の仕組みを着実に整えていくことを検討してはいかがでしょうか。（佐々木東吾）