

価格転嫁に関する埼玉県の先進的な取組



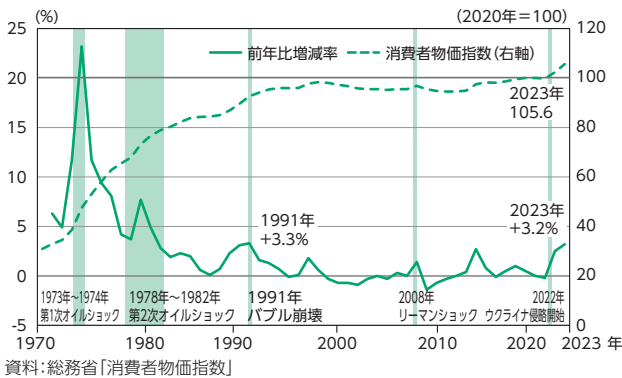
主席研究員
宇田 昭広

はじめに

エネルギー価格や原材料費の上昇、円安による海外からの輸入コストの増加等をきっかけとして、近年の日本では物価が上昇基調にある。消費者物価指数は、2021年の前年比▲0.2%から2022年に同+2.5%に転じ、更に2023年は同+3.2%となった。消費者物価指数が前年比で+3%以上となったのは1991年以来約30年ぶりである(図1)。2024年以降も消費者物価指数は8月までの月次ベースで前年同月比+2%以上で推移しており、足元においても同様に物価上昇が続いている。

物価上昇は、企業にとって原材料費等の仕入価格上昇へと繋がり、利益の圧迫要因となることから、仕入価格の上昇分を販売価格へ適切に反映させる価格転嫁が、企業が存続する上で重要となっている。この価格転嫁について、埼玉県は様々な取組を全国に先駆けて実施しており、いわゆる「埼玉モデル」として企業の価格転嫁のサポートを積極的に行っている。本稿では、近年、企業にとって経営課題の一つとなっている価格転嫁について、価格転嫁に必要となる要素を考察しつつ、埼玉県の先進的な取組について紹介をしたい。

(図1) 消費者物価指数の推移



戦略会議と価格転嫁の円滑化に関する協定

埼玉県における価格転嫁の取組のきっかけとなったのは、2020年5月に設置された「強い経済の構築に向けた埼玉県戦略会議」(以下、「戦略会議」と言う。)における議論であった。戦略会議は、新型コロナウイルス感染症拡大により大きく影響を受けた埼玉県経済について、新型コロナウイルス感染症と共存ができる強い経済を構築するための施策を打ち出すことを目的に設置されたもので、埼玉県知事を議長として、県内産業関係団体等のトップがメンバーとして参加する会議体である。現在では埼玉県内の産・官・学・金・労の13団体が構成団体として入り、戦略会議で議論された内容について、各団体がそれぞれ事業展開を行うなど、まさしくワンチーム埼玉で埼玉県経済の諸問題を議論し、対策を図る会議となっている。

(表1) 戦略会議構成団体(2024年9月現在)

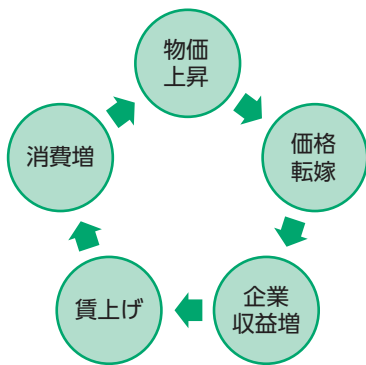
◎埼玉県	◎埼玉県経営者協会
◎関東財務局	◎埼玉経済同友会
◎関東経済産業局	◎埼玉中小企業家同友会
◎埼玉労働局	◎連合埼玉
◎埼玉県商工会議所連合会	埼玉大学
◎埼玉県商工会連合会	◎埼玉県銀行協会
◎埼玉県中小企業団体中央会	

◎印は「価格転嫁の円滑化に関する協定」締結団体

この戦略会議において、2022年9月、企業の価格転嫁を後押しする「価格転嫁の円滑化に関する協定」が締結された。この協定の目的は以下の通りである。『本協定は、成長と分配の好循環を生み出すべく、中小企業における賃上げを実現するため、(中略)労務費、原材料費、エネルギーコスト等の上昇分を適切に価格転嫁することについての機運を醸成することにより、サプライチェーン全体での共存共栄、付加価値の向上を図り、もって県内中小企業、小規模事

業者の稼げる力を高めることを目的とする。』(令和4年9月8日 協定書第1条抜粋) この協定において特筆すべき点は、「価格転嫁の実現」が最終的な目的として設定されているのではなく、価格転嫁により中小企業の稼げる力を高め、もって中小企業における賃上げを実現することを目的としていることである。価格転嫁が進んでも、賃上げとして分配がなければ、社会全体として成長の好循環は生まれえないということをしかり見据え、この協定は策定されていると言えるだろう(図2)。

(図2) 価格転嫁における成長と分配の好循環



また、この協定は戦略会議の構成団体のうち、埼玉県、国の地方支分部局、県内経済団体、県内労働団体、県内金融業界団体の12団体が参加し、まさしくワンチーム埼玉で価格転嫁の機運醸成に取り組んでいる。このような自治体や経済団体等が一丸となり価格転嫁に取り組む協定は埼玉県が全国初で、現在では全国38道県(埼玉県を除く)が同様の協定の締結や共同宣言等を行うなど、埼玉県の取組が全国に広がっている(当財団調べ、2024年9月現在)。

価格転嫁に必要な3つの要素

埼玉県が行っている価格転嫁に対する具体的な取組をみていく前に、企業が価格転嫁を行う上で必要となるものは何かを考察してみたい。

まず、価格転嫁について、企業はどのようなことをネックに感じているのだろうか。埼玉県が四半期毎に行っている「埼玉県四半期経営動向調査(令和6年1~3月期)」(表2)において、コスト高騰に対し「100%

価格転嫁ができていない」と回答した企業以外の企業に、価格転嫁が十分にできていない理由について尋ねたところ、「同業他社が値上げに慎重なため、自社だけの価格交渉が不安」(42.5%)や「取引停止などが懸念され、十分に価格交渉ができていない」(23.3%)の回答が上位となった。また同じ調査において、行政に期待する支援について尋ねたところ、「業界全体としての機運醸成」(38.3%)や「消費者に対する理解促進」(32.2%)が上位となった。この2つの結果を見ると、企業は同業他社との競合や失注してしまうリスク(恐れ)等により、価格転嫁に躊躇してしまっていることが伺え、価格転嫁を推進していくためには、価格交渉を行いやすい環境作りが重要であると考えられる。当然、この環境作りは企業単独で行うことはできず、国や自治体、業界団体等による周知や一定のルールを策定する必要がある。このように価格転嫁を進めるためには、機運醸成、つまり「環境作り」(1つ目の要素)が必要となる。

(表2) 埼玉県四半期経営動向調査(抜粋)

価格転嫁が十分にできていない理由 (複数回答) (n=1,050)		行政に期待する支援(複数回答) (n=1,205)			
1	同業他社が値上げに慎重なため、自社だけの価格交渉が不安	42.5%	1	業界全体としての機運醸成	38.3%
2	最終消費者に受け入れてもらえないおそれがあり、価格交渉ができていない	23.8%	2	消費者に対する理解促進	32.2%
3	取引停止などが懸念され、十分に価格交渉ができていない	23.3%	3	価格交渉に応じない企業への指導	23.7%
4	発注側企業と交渉したが、企業全体の方針により理解を得られなかった	16.5%	4	好事例など支援情報の発信	17.9%
5	発注側企業と交渉したが、購買部門担当者の理解を得られなかった	16.0%	5	新たな販路開拓支援	16.1%
6	その他	13.9%	6	パートナーシップ構築宣言企業への追加的な支援策(優遇措置)	9.4%
			7	取引上の悩みに関する相談体制の強化	4.6%
			8	その他	9.9%

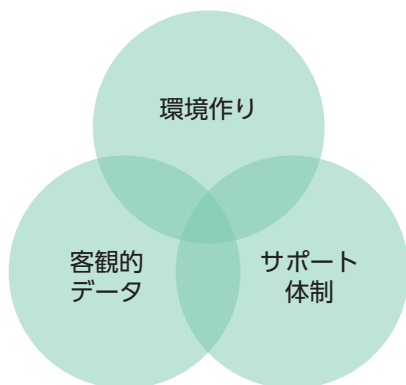
資料:埼玉県四半期経営動向調査(令和6年1~3月期)より作成

しかしながら、仮に企業が価格交渉のテーブルにつくことができたとしても、価格転嫁が成功するとは限らない。いざ価格交渉をしたところ、発注側企業から原材料費の上昇を示すエビデンス資料を求められることも少なくはない。発注側企業の立場からしても、取引先から値上げの交渉を受けたら、その値上げが妥当なのか検証することは自然な流れと言える。中小企業庁が作成した「中小企業・小規模事業

者の価格交渉ハンドブック」(令和6年2月改訂)では、価格交渉を円滑に進めるために、定期的に原材料費等のデータを収集し、価格交渉が行いやすい形で整理することが必要であると示されている。また、中小企業庁の「価格交渉推進月間(2024年3月)フォローアップ調査」(2024年6月)において、アンケート回答企業からの価格転嫁に関する声として、「エビデンス資料を付与することで、原材料費や人件費等の高騰について価格転嫁を認めてもらっている。」との好事例も紹介されている。このように価格交渉の現場においては、原材料費等の上昇を示すエビデンス資料が求められるため、「客観的データ」(2つ目の要素)が必要となる。

最後に3つ目の要素として、「サポート体制」が挙げられる。特に中小企業にとっては、大企業と比べ従業員数も少なく、自社でエビデンス資料を準備したり、国や自治体が発信している価格転嫁に関する支援策等の最新情報をチェックし続けることは難しい。また、「どの程度値上げしたらよいのか(あるいは値上げしないといけないのか)」や「どのように価格交渉をしたらよいのか」がわからない企業、不安に思う企業は少なくない。各種調査やアンケート結果等をみると、価格転嫁に関する企業の困り事として、「価格交渉の仕方がわからない、相談窓口がわからない」という声も多い。多忙な企業に代わり情報のアップデートを手助けしたり、価格交渉の仕方をアドバイスするような「サポート体制」は、価格交渉に躊躇している企業の背中を後押しするなど、価格転嫁を推進する上で

(図3) 価格転嫁に必要な3つの要素



必要な要素となる。

埼玉県の取組

次に、埼玉県が価格転嫁に関しどのような取組を行っているのか、主な取組について価格転嫁に必要な3つの要素毎にみていきたい。

①環境作り

埼玉県では価格転嫁の機運醸成、「環境作り」のために、「パートナーシップ構築宣言」の普及に力を入れている。「パートナーシップ構築宣言」とは、サプライチェーン全体の付加価値向上、共存共栄を目指し、企業が発注者の立場で自社の取引方針を宣言するという国の取組である。価格転嫁との関連では、取引価格について、下請企業の適正な利益が確保できるように、下請企業と協議し価格を決定すること等を宣言するものである。埼玉県では、宣言企業に対し、補助金審査で加点したり、宣言企業が利用できる制度融資がある等の優遇措置を設けている。宣言をするためには、所定の手続きにより「宣言の登録」をする必要があるが、埼玉県は登録を促すため、依頼文とともに登録方法をわかりやすく解説したチラシを県内4万社へ郵送したり、中小企業診断士が直接電話・訪問して登録の働き掛けを行うなど、様々な手法を用い「パートナーシップ構築宣言」の登録企業数を増やす努力を行っている。その成果もあり、埼玉県の登録企業数は3,500社を超え(2024年9月現在)、全国トップクラスの登録企業数となっている。

②客観的データ

埼玉県は「客観的データ」を示すためのツールを独自に2つ開発している。1つ目は「価格交渉支援ツール」(図4)で、企業間における原材料費やサービス価格の推移を簡単にグラフで表示できるツールとして、価格交渉を行う際にエビデンス資料として活用したり、価格交渉を受ける際の検証に使うことができるものである。日本銀行の企業物価指数等の公的データを基に作成しており、信頼性のある客観的データを示すツールとなっている。2つ目は「収支計

画シミュレーター」(図4)で、価格転嫁を「した場合」と「しなかった場合」の財務状況の変化を自動的にグラフ化するもので、自社の中長期的な財務シミュレーションが行えるツールとなっている。いずれのツールも埼玉県ホームページに無料で公開され、埼玉県外の企業を含め誰でも利用することが可能となっている。

(図4) 埼玉県が開発した2つのツール



資料:埼玉県「価格交渉支援ツール」(左)、「収支計画シミュレーター」(右)

③サポート体制

埼玉県が行っている「サポート体制」の1つ目は、中小企業診断士による伴走型支援である。中小企業診断士が県内企業を訪問し、埼玉県が提供するツールの活用方法やコストの管理方法など、価格交渉に必要なノウハウの提供を無料で行っている。2つ目は、埼玉県では全国的に他に例のない「価格転嫁サポーター制度」を創設している。この制度は、参画する金融機関の職員が「価格転嫁サポーター」として、埼玉県や国の支援策の情報提供や「パートナーシップ構築宣言」の登録サポート等、企業の価格転嫁に関する相談に乗るもので、常日頃、企業と接点のある金融機関がサポーターとなることで、より多くの企業に支援策を浸透させる役割を担っている。2024年3月末時点で16金融機関、4,289人の「価格転嫁サポーター」が埼玉県内で活躍をしている。

埼玉県が行っている価格転嫁の支援策は他にもあり全てを紹介することはできないが、このように埼玉県では価格転嫁に必要な3つの要素に照らすと、万遍なく支援が行われていることがわかる(表3)。全国

初の取組が多いことから、「埼玉モデル」と言っても過言ではないだろう。

(表3) 価格転嫁に関する埼玉県の取組(一例)

環境作り	価格転嫁の円滑化に関する協定締結 全国初
	パートナーシップ構築宣言の普及推進(県内4万社への通知、中小企業診断士による電話・訪問等)
	パートナーシップ構築宣言の宣言企業への優遇措置
	県内上場企業への働き掛け
客観的データ	協定締結団体と連携した広報や研修会、講演会の実施
	価格交渉支援ツールの提供 全国初
サポート体制	収支計画シミュレーターの提供 全国初
	中小企業診断士による伴走型支援
	価格転嫁サポーター制度の創設 全国初
	価格転嫁相談窓口の設置

おわりに

「埼玉県四半期経営動向調査(令和6年1~3月期)」では、価格転嫁について、発注側企業と十分に価格交渉(相談)ができているかの問に対し、「できている」と回答した企業が46.9%で、過去の調査(令和5年7~9月期)から2.2ポイント増加した。また、1年前(令和5年3月頃)と比べた価格交渉(相談)のしやすさについての問では、「改善した」と回答した企業が16.9%と、過去の調査(令和5年7~9月期)から6.6ポイントも増加した。埼玉県の取組が着実に成果となって表れていると言って良いだろう。

価格転嫁の問題は民間同士の契約の問題でありながらも、行政が果たす役割は大きい。価格転嫁に必要な3つの要素として示した「環境作り」、「客観的データ」、「サポート体制」は、企業、特に中小企業にとっては、単独で対応するには困難であったり、実質的に不可能なものがあるためだ。価格転嫁という企業にとって大きな経営課題に対し、多くの関係団体を巻き込み、ワンチーム埼玉で取り組むという体制を整えながら、企業が必要となる様々な支援策をタイムリーに講じるなど、埼玉県は行政として果たすべき役割を十分に果たしていると言えるだろう。現在、原材料費の増加だけでなく、労務費の増加に対する価格転嫁も課題となっている。埼玉県の価格転嫁に対する更なる取組に期待したい。