

「現場の視点」は、全国の地方公共団体などが実施する、地域の特性を活かした独自性のある、効果的な施策や取り組みなどを採り上げます。

円滑な価格転嫁に向けた環境整備事業

支援・運営機関：埼玉県産業労働部産業労働政策課

新型コロナ禍の2020年5月、埼玉県は全国に先駆けて「強い経済の構築に向けた埼玉県戦略会議（以下、「戦略会議」という）」を設置した。知事を議長に、県内の産・官・学・金・労の13団体のトップで構成し、新型コロナと共存できる強い埼玉経済を構築するため、それぞれの団体が役割に応じて

【戦略会議構成13団体】

埼玉県	埼玉県経営者協会
財務省 関東財務局	埼玉経済同友会
経済産業省 関東経済産業局	埼玉中小企業家同友会
厚生労働省 埼玉労働局	日本労働組合総連合会埼玉県連合会
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	

取り組みを自ら社会実装するための会議体である。当初は埼玉県感染防止対策協力金の迅速な支給や、適切な感染防止対策を推進するため、彩の国「新しい生活様式」安心宣言飲食店+（プラス）制度などについて議論を行ってきた。

2022年には、価格転嫁の円滑化支援が経済対策として加わり、9月には全国で初めて「価格転嫁の円滑化に関する協定（以下、「協定」という）」を戦略会議のメンバー間で締結した。協定では、「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」としている。具体的には、戦略会議が中心となって発注側・受注側双方に直接アプローチするとともに、価格転嫁の一連のプロセスにある課題を抽出し、現場で活用できる支援ツールを提供することで適切な価格転嫁を支援するものである。こうした協定は、その後他県にも波及し、2025年2月現在40都道県に広がっている。

今回、価格転嫁の円滑化支援への取り組みの中心となった、戦略会議事務局の埼玉県産業労働部産業労働政策課副課長の岡野秀以氏に、その取り組みについて伺った。

1. 「円滑な価格転嫁に向けた環境整備事業」の概要

1.1 事業の特徴（2022年度～）

課題に対応した埼玉モデルの特徴は以下の通りである。



1.2 事業成功のポイント

価格転嫁支援の取り組みは多くの自治体を実施しているが、「埼玉モデル」と称されるように埼玉県が全国的にみても先進的な取り組みに成功しているのはなぜだろうか。

きっかけとしては、新型コロナ禍に設立された戦略会議の役割が大きい。新型コロナとの共存を目指し、強い経済の構築に向けてオール埼玉での推進体制を構築していたことから、感染防止対策協力金の支給体制も短期間で構築することができた。戦略会議によるオール埼玉を土台とした迅速な体制構築の経験が、価格転嫁支援の取り組みにも活かしているという。

次に価格転嫁の円滑化支援事業の成功のポイントは、①事前調査、②環境づくり、③客観的データに基づく支援ツール、④サポート体制の4つである。協定の目的にもあるように、支援施策は持続的なものとなるように努め、「価格交渉支援ツール」の開発、第2弾として「収支計画シミュレーター」の追加、価格転嫁サポーター等によるサポート体制の強化など矢継ぎ早に施策の高度化を図ったのである。

①事前調査

まず価格転嫁に当たり企業が感じるネックを、四半期毎に実施する「埼玉県四半期経営動向調査」や個社訪問により収集した。調査からは、「自社だけの価格交渉が不安」との回答割合が4割を超え、多くの県内企業が価格転嫁に不安を抱えていること、また価格交渉では、受注者、発注者ともに適正価格の把握とエビデンス資料の作成に苦慮していること、機運醸成に重要となるパートナーシップ構築宣言では、一步踏み出す勇気が必要であることが判明した。これらのネックを十分検証したうえで、現場の声に合致する施策となるよう工夫した。

②環境づくり

協定を締結することにより、オール埼玉体制で中小企業の価格転嫁をサポートする環境を整備、また価格転嫁の機運醸成のためにパートナーシップ構築宣言（以下、「宣言」という）の普及にも力を入れている。宣言とは、サプライチェーン全体の共存共栄と、規模・系列等を越えた新たな連携や、親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行の遵守等を発注者側の立場から宣言するという国の取り組みでもある。県ではインセンティブとして補助金審査での加点、県制度融資の適用拡大等を用意し、依頼文と登録方法を解説したチラシを県内4万社へ郵送、さらに中小企業診断士（以下、「診断士」という）が直接電話・訪問して登録の働き掛けを行うなど、プッシュ型による取り組みに注力している。県内の宣言企業数は約6,000社（2025年2月現在）で、全国2位となっている。

③客観的データに基づく支援ツール

適正価格の把握とエビデンス資料の作成支援策として、客観的データを分かりやすく提示できる2つの支援ツールを独自開発・無料公開した。まず、2023年2月に全国で初めて「価格交渉支援ツール」を公開した。業種や品目を選択するだけで簡単に価格交渉の参考となるグラフ資料が作成でき、国内企業物価指数、輸入物価指数、サービス価格指数等から合計1,422品目を網羅し、データ更新も毎月行っている。同年10月には全国で初めて価格転嫁と収益の相関関係が企業ごとに一目で分かる「収支計画シミュレーター」を開発した。今後5年間の長期的な収支について自動的にグラフ化、価格転嫁の有無での比較が可能で、従業員の増減や賃上げにも対応し、経営計画の策定や価格転嫁の必要性を視覚的に認知できるツールである。全国知事会の優秀政策にも選定され、「価格交渉支援ツール」のリンクは32道府県が貼り、ダウンロード数も34千回超と急増している。

価格交渉支援ツール 資料イメージ

食料品価格 令和7年2月 現在

主要原材料費等の推移

- 本資料は、国の公表データ（日銀の企業物価指数等）を基に、埼玉県が主要原材料費等の推移をグラフ化したものです
- 価格交渉のエビデンス資料として御利用ください

令和2年1月からの推移

小売物	27.2%増	砂糖	40.1%増
製菓用油脂	45.0%増	調味料	18.1%増

- 毎月月中旬に基礎データを更新
- 毎月月中旬に基礎データを更新【掲載データの最新月】
- 1,422品目から選択可能
- 両面印刷で最大10品目表示
- 日銀の各種指数や厚生労働省の毎月勤労統計調査を基礎データとして使用
- 国の基礎データから、県が分かりやすく増減率を算出

収支計画シミュレーター 資料イメージ

収支シミュレーション診断

価格転嫁を行うことで、売上増進率が年平均+2.0%となることを想定して試算した結果です。
価格転嫁をしなかった（できなかった）場合、上記価格転嫁をした場合との経営利益の差は5年間の累計で▲162,337千円となります。

1. 価格転嫁をした場合の売上・経営利益の推移

2. 価格転嫁をしなかった場合の売上・経営利益の推移

3. 価格転嫁をした場合の売上・経営利益の推移

4. 価格転嫁をした場合の売上・経営利益の推移

5. 価格転嫁をした場合の売上・経営利益の推移

6. 価格転嫁をした場合の売上・経営利益の推移

7. 価格転嫁をした場合の売上・経営利益の推移

8. 価格転嫁をした場合の売上・経営利益の推移

9. 価格転嫁をした場合の売上・経営利益の推移

10. 価格転嫁をした場合の売上・経営利益の推移

- 今後5年間の長期的な収支について、価格転嫁の有無での比較が可能
- 従業員の増減や賃上げにも対応し、損益計画の策定などにも利用可能

④サポート体制

価格交渉ノウハウを習得してもらうため、県では中小企業診断士を企業に派遣し、「価格交渉の課題の洗い出しから改善策の提示」まで、無料の伴走型支援を行っている。また、全国初の取り組みとして、金融機関との連携による「価格転嫁サポーター制度」を創設した。同制度は、支援ツ

ールの効果的な活用方法などの支援を行うため、参画金融機関の職員が研修を受け「価格転嫁サポーター」となり、企業訪問の際に県や国の最新の支援情報の提供や、宣言の紹介・登録サポート等、企業の価格転嫁に関する相談に乗るというものである。金融機関職員がサポーターとなることで、支援策の浸透を図り、単発で終わらない持続的な支援となる役割も担う。2025年2月時点で16金融機関、4,312人の価格転嫁サポーターが県内で活動する。

「埼玉県四半期経営動向調査（2024年7～9月期）」によれば、価格転嫁について、発注側企業と十分に価格交渉（相談）ができていないかとの問いに対し、「できている」と回答した企業が52.4%と、前回調査（2024年1～3月期）から5.5%ポイント増加した。また、価格交渉（相談）のしやすさについての問いでは、「改善した」と回答した企業が18.1%と、2年前（2023年9月）と比べ7.8%ポイントも増加した。県の取り組みが着実に成果として表れているといえよう。

2. 「円滑な価格転嫁に向けた環境整備事業」の活用事例

社名：株式会社常陽産業、設立：1990年、従業員数39名

埼玉県所在のシリコンゴム成型や樹脂真空成型、精密電子部品の組み立てなどを行うゴム製品製造業者。自動車、精密機器、チョコレート等食品関連など多彩な分野で事業を展開している。

—平井社長と黒羽専務にインタビューを実施—

【活用の背景・きっかけ】

BtoBが主体である既存事業は、約7割の仕事が下請けという事業構造にありますが、価格転嫁はできておらず、失注をおそれて、取引先に交渉することができていませんでした。

そんな時、県の価格転嫁支援事業の話聞いたことが後押しとなり、価格交渉を進めていこうということになりました。価格転嫁交渉の具体的かつ細かなやり方が全く分からない中で、伴走支援型で公的な資料による根拠を背景にアドバイスしてもらえるとこの点が非常に良いと感じ価格転嫁交渉を行っていこうと思いました。

価格転嫁とは別に、当社では「下請け仕事が多く利益率の低さから抜け出せない」という事業構造から脱却すべくBtoCの新事業としてチョコレート事業に取り組んでいます。真空成型とチョコレート印刷を組み合わせた「チョコレート転写モールド」を開発し、特許も取得しました。適正な価格交渉を行うことによって、新たな事業にも取り組むことができ、日頃から必死に努力してくれている従業員に報いたいと考えています。

【効果・成功のポイント・その後の挑戦】

伴走支援を受けるなかで、「自社に強みがないのではなく、自分の強みを理解していない、自覚していないだけ。動いてみないと、お客様の当社に対する考えも分からない。とにかく一歩進みましょう。」

という専門家のアドバイスが背中を押してくれたおかげで覚悟を持って交渉することができました。それから既存顧客先への交渉に取り組みをはじめた結果、取引先のうち上場企業は原材料価格の上昇分を価格転嫁することができました。今では、売上の50%は採算の取れる価格を達成しつつある状況です。当社では価格転嫁をより一層進める上で、1月から従業員も参画する社内プロジェクトを立ち上げて、SWOT分析（強み・弱み・機会・脅威の洗い出し）なども行っています。

価格交渉では失注をほのめかされ辛いことも多いのですが、会社の強み・弱みを理解し、会社の弱い部分を取引先が教えてくれると思えば、やりがいもありますし、このように楽しむ（前向きな）気持ちを持つことが大切だと思います。価格交渉のなかで、収集した情報の使い方や新たな仕事への展開を実践的に学び、会社の弱みを改善しつつ強みを生かして、一段と必要とされる企業にしていきます。

— 中小企業診断士：コラボ・コンサルト 代表 町田 浩一氏 —

埼玉県を中心に、中小企業への経営改善支援を行う中小企業診断士。一般社団法人埼玉県中小企業診断協会の元副会長で、省エネ研究会等で中小企業のカーボンニュートラル支援にも積極的にチャレンジしている。また、企業との信頼関係を最も重視し、経営者・社員との協働・伴走に心掛けている。

— 株式会社常陽産業を伴走支援した中小企業診断士の町田浩一氏にインタビューを実施 —

私は、上場企業で工場長を務めた経験を活かして独立診断士となって12年目になります。県が行う価格転嫁支援事業では、専門家派遣について埼玉県中小企業診断協会が事業を受託し、価格交渉のノウハウを身に付けてもらうべく、診断士が伴走型支援を実施します。

以前から当社の顧問をしていた経緯もあり、価格転嫁交渉の必要性を何度もアドバイスしてきました。しかし、交渉の困難さの経験や失注等のおそれからなかなか交渉に乗り出せない状況となっていました。そんな中、県の価格転嫁支援事業は、交渉の環境づくりとしてオール埼玉体制での取り組みを進めた結果、多くの発注者側企業が価格交渉の協議に前向きな姿勢となりました。そのような変化もあり、当社へのアドバイスでは、県の支援ツールを活用した具体的な交渉ノウハウはもちろんのこと、成果が上がった事例も説明し、特に交渉へ一歩踏み出す勇気をもってもらえるようなマインドセット変革を心掛けました。その結果、経営者が覚悟をもって価格交渉に何度も臨んで成果を上げてくれたことにとっても満足しています。県の施策は、価格交渉支援を通して、中小企業が変わるきっかけとして大きな意味があったのではないかと感じています。

3. 現場の視点

価格転嫁は、発注者と受注者の契約上の問題ではあるが、従来からの商慣行や発注側企業との力関係など単体の中小企業にとっては解決が難しい構造的な課題でもある。賃金と物価の好循環が叫

ばれるなか、中小企業の持続的な賃上げ実現には、生産性の向上とともに、適正な価格転嫁により企業の稼げる力を高めていく必要があり、県などの行政が果たす役割も大きいといえよう。

そのため、県では協定締結団体と連携することで予算に頼らず、実効性のある支援をいち早く実施した。発注側・受注側企業双方に直接アプローチするプッシュ型で支援、現場の声を基に価格転嫁の一連のプロセスにある課題を丁寧に抽出したうえで対策を講じた。重要なのは、徹底した現状分析、発注先である大企業などを巻き込んだ中小企業が価格転嫁交渉をしやすい環境づくり、交渉においては信頼できるデータに基づいた支援ツール、最後にそれを支える専門家等による伴走支援である。これらの重要な要素をしっかりと踏まえつつ、協定を結んだ仲間と協働しながらまずはできることから始め、矢継ぎ早に次の施策を追加するスピード感をもったオール埼玉体制での施策実現は、まさに県が行政として果たすべき役割を十分に果たしたものだといえよう。さらにいえば、施策の検討・立案から実施までを熱い思いを持ち現場で支えた産業労働政策課の担当者や専門家である診断士、価格転嫁サポーターがいたからこそ実現できたものといえるのではないだろうか。

デフレ経済が長く続き値下げが常態化していた環境下で、値上げ交渉の経験者やノウハウは失われた。新型コロナ禍を経てデフレから脱却しようとしているなか、経営の持続性を維持するためには価格転嫁が喫緊の課題である。交渉成功のための4つのポイントが揃ったとしても、実際に価格転嫁交渉を始めるには、交渉に踏み出す勇気と覚悟が経営者に必要となる。最後の難関ともいえるこの点については、サポート体制の中でも診断士による伴走支援が効果的であったといえよう。熱心なサポートが最後の一押しになったといっても過言ではない。さらに、価格転嫁への準備は、「強みがない」のではなく「強みに気が付いていない」だけという気づきから、自社の認識を変えることができる絶好の機会でもある。また、数年先の自社の収支を「見える化」する収支計画シミュレーターは、価格転嫁の交渉をためらっては自社の将来が危ういとの危機意識を醸成する効果もあり、価格転嫁への挑戦に踏み出すきっかけになったといえよう。一部の中小企業では、目先の受注を納期通りこなしていくのに精一杯で、価格転嫁交渉や新たな取り組みにける時間も人も不足しているとの声が聞かれる。しかし、足元の仕事をこなすのみならず、価格転嫁や新規事業展開など将来を見据えた取り組みも同時並行で行う必要があることに気づいたことも大きな成果といえよう。

交渉に役立つ支援制度やツールは、埼玉りそな産業経済振興財団や埼玉県中小企業診断協会の協力を得て、現場のニーズに合わせ埼玉県が独自開発したものであり、戦略会議における日頃からの連携の成果といえよう。県内にある（知的）資源を最大限活用することで、多額の予算を使わずとも、全国のロールモデルとなるような効果的な施策実施が可能であるということが明らかになったのではないだろうか。

（商工総合研究所 主任研究員 川島宜孝）