

価格転嫁促進のための提案

～マッチングフォーム KAKAKUTENKAの覇道～

東京経済大学 経済学部	長田 出帆
東京経済大学 経済学部	安達 一護
東京経済大学 経済学部	小沢 颯椰
東京経済大学 経済学部	住谷 颯太

<要旨> 400字以内

現在、価格転嫁の必要性が叫ばれており、政府は様々な施策を行っている。しかし、現状はコスト上昇分の 54.9%を受注企業が負担している。この要因として、「発注企業による適切な取引慣行の理解と普及の壁」、「受注企業の付加価値向上に関する知識や準備の不足」という課題が挙げられる。

以上を踏まえ、私たちは中小企業庁を主体とするマッチングプラットフォームを提案する。本提案は中小企業庁が金融機関と提携することにより、全国規模のマッチングプラットフォームを構築するものだ。洗練されたフォーマットに基づく継続的な支援を実施し、受注企業の付加価値の向上を通じた価格転嫁の実現を目指す。加えて、発注企業に参加条件を設け、適切な取引慣行の遵守を求める。これにより、受注企業と発注企業の意識や取り組みを改善し、価格転嫁の促進および、経済の好循環化による日本のデフレ脱却に寄与することを期待する。

1 現状分析

1-1-1 価格転嫁の必要性

現在、中小企業が物価高に苦しんでいる。帝国データバンク「物価高倒産動向調査」によると、2023年の物価高倒産は837件（前年比+80.8%）と近年増加している。また、経済団体連合会が公表した賃上げ率のデータによれば、中小企業と大企業の賃上げ率の格差も確認されている。経済産業省中小企業庁の「2023年版中小企業白書・小規模企業白書」には、こうした厳しい経営環境を乗り越えるうえで原材料費、エネルギー費、労務費のコスト上昇分を商品価格に反映する価格転嫁の重要性が指摘されている。

1-1-2 価格転嫁が進まない現状

しかし、中小企業庁が公開したフォローアップ調査によると、価格転嫁率は平均46.1%でコスト上昇分の54.9%は自社負担である。実際、失注の恐れを背景に受注企業が価格交渉の要請を控える事例や価格交渉に取り組んでいたとしても、希望の価格転嫁を容認して貰えない事例が確認されており、それらは「受注企業の立場の弱さ」を起因とした問題である。また、受注企業の望む価格転嫁と発注企業の価格転嫁に対する認識にずれがある事例など「発注企業と受注企業のミスコミュニケーション」といった問題もある。

1-2-1 価格転嫁促進のための施策

こうした現状の中、政府は価格転嫁促進のための施策の拡充に取り組んでいる。主な施策として、様々な法整備の他、適正取引支援のためのウェブサイトや、「下請駆け込み寺」の運営、価格交渉ハンドブックといった価格転嫁促進に向けた様々なサービスがある。これらは、下請け取引の適性化による価格転嫁の促進を目的とした施策である。

1-2-2 パートナーシップ構築宣言

その中で注目されるのはパートナーシップ構築宣言だ。ポータルサイトによると、この宣言は、取引の適性化だけでなく、サプライチェーン（以下SC）全体の付加価値向上、大企業と中小企業の共存共栄を目指し、発注企業の立場から、「代表権のある者の名前」で次の2つを宣言するものである。1つ目はSC全体の共存共栄と新たな連携、2つ目は、受注企業との望

ましい取引慣行（振興基準）の遵守である。振興基準には、受注企業の運営の方向性や発注企業の在り方が示されている。つまり、受注企業と発注企業の協力による両企業に価格転嫁の促進と付加価値向上とを目指している。

1-2-3 現状の施策の課題

このように政府は価格転嫁の促進を目的とし、多くの施策を実施しているが、上記のように効果は十分とは言えない。

私たちは、受注企業に対する適正な取引を目的とした施策だけでは不十分で、受注企業の提供する製品、サービスの付加価値向上のための施策が必要だと考えた。パートナーシップ構築宣言は、そうした施策であるが、取組状況アンケートによると認知度の低さや広報の難しさというが課題がある。そして何より、受注企業を主体とした付加価値向上のための施策が足りていない。

2 着想

私たちは、ここまで考察を進めた上で、中小企業庁へ取材に伺った。結果、現状分析の正確性を確認するとともに、施策として第三者が価格転嫁の促進に関与する上では、受注企業または発注企業、どちらか一方への肩入れは控えるべきであり、自由な競争を阻害しない環境の形成が求められると学んだ。また、発注企業がパートナーシップ構築宣言をうまく活用できていない、受注企業の付加価値向上の意識が足りていないという現状を伺い、それらを解決したいと考えた。

もちろん、「受注企業の立場の弱さ」の改善や、「企業間のミスコミュニケーション」が生じない施策も必要だ。一方で、2020年の中小企業白書によると、受注企業に優位性があれば、発注企業は価格転嫁を容認しやすい傾向にあると述べられている。しかし、受注企業は「付加価値向上の意識」や「交渉のための説明資料の準備」が足りておらず、優位性確保が進んでいない。

以上より、価格転嫁の促進には新たな施策が必要であり、その内容としては、受注企業および発注企業の付加価値向上に対する取組や意識を改善し、改善した者同士を繋ぎ合わせる場の形成が重要であると考えた。

3 提案

3-1 提案の概要

私たちの提案する「マッチングフォーム KAKAKUTENKA」（資料 1）は、価格転嫁の促進に最前線で取り組む中小企業庁が主体となり、中小企業基盤整備機構が運営するマッチングプラットフォーム（以下 MPF）「J-GoodTech」を基に全国規模の MPF を構築するものだ。加えて、全国の金融機関との提携により、参加企業数が最大規模となる MPF を目指す。また、MPF 参加の条件や参加後の金融機関による受注企業の付加価値向上を目的とした支援を設ける。

これにより、発注企業と受注企業の付加価値向上に対する取組や意識を改善し、企業間の自由な競争や適切な価格転嫁の促進が行われる環境作りを提案する。

3-2 提案と既存の PF との違い

価格転嫁の実現には受注企業および発注企業の付加価値の向上に対する取組や意識を改善し、改善した者同士を繋ぎ合わせる場の形成が重要である。

現状、株式会社 A が金融機関と提携して構築した、全国の企業が参加可能な MPF 「B」があるが、商談数や会員企業数が減少傾向にある。また「J-GoodTech」は優れた一部の企業しか参加できず、付加価値向上に対する支援は行われていない。一方で、本提案では中小企業庁が推奨する「ローカルベンチマーク（以下ロカベン、3-3-3 にて後述）」や「価格交渉ハンドブック」等を活用した、金融機関による洗練されたフォーマットに基づく継続的な支援により付加価値向上を実現する。また、MPF を全国規模で展開することで、発注企業と受注企業が望ましい取引相手を見つけることが出来る環境を整備する。これらの施策は、現状の課題に対して有効であり、他にない特徴だ。

3-3 提案の詳細

3-3-1 本提案の流れ

全国規模の MPF の設立に際し、中小企業庁は「J-GoodTech」を基に、全国規模の価格転嫁を目的とした MPF を設立する。この MPF では全国の金融機関が両企業の担当につく。受注企業は金融機関とともに、価格交渉ハンドブックに基づいた交渉に必要なデータ・資料の確認を行い、それを踏まえて支援方法が決定される。

具体的な支援方法は、価格交渉ハンドブックの知識の有無により異なる（資料 2）。知識がない場合は、価格交渉ハンドブックに沿った支援を行

い、知識がある場合は、ロカベンを用いて金融機関と強みの発掘を行い、その情報を一部公開する。そして、発掘された強みを基に、付加価値向上に向けて融資等の支援を実行し、受注企業と担当金融機関が協力して、望む発注企業とのマッチングを試みる。この支援に必要な資金や融資に関しては、発注企業の月額料金をもとにPFが一部負担し、受注企業の返済を軽減する。

発注企業にも担当金融機関が付き、発注企業は担当金融機関とともに登録された情報を基に、受注企業とのマッチングを行う。成立した場合、発注企業が受け入れる価格転嫁の一定割合を補助金として中小企業庁から受け取ることができる。日本商工会議所の機関誌「月刊石垣」2021 別冊の記事によると、価格転嫁の受入によって発注企業は一時的に収益の減少が予想されるものの、中長期的な視点ではSCの付加価値向上によって収益の向上が期待できる。

3-3-2 主体の説明

私たちは本提案の運営主体として中小企業庁が最適であると考えた。日本の行政機関である中小企業庁は、価格転嫁の促進による経済の好循環化を目的とした様々な活動を行っている。すなわち、価格転嫁問題に精通している機関であり、適切な支援を行えると考えたからだ。また、本提案では、企業間のマッチングが成立した際、発注企業が受け入れる価格転嫁のうち、一定割合を負担するが、この補助金の出し手としても適している。(資料3-④)。

懸念点として、価格転嫁が進むほど資金負担が大きくなることが予想される。一方で、価格転嫁の受入に伴う発注企業の短期的な収益悪化の懸念を、補助金を用いて払拭することにより、SC全体の付加価値向上を通じた中長期的な収益の増加、そして、政府が目標とする価格転嫁の促進による経済の好循環化に期待出来るため、補助金交付の意義はあると考えられる。

3-3-3 参加受注企業の説明

価格転嫁の促進には、受注企業が提供する商品・サービスの付加価値向上や優位性の発掘、それを伝える説明資料の準備が重要である。十分な準備がある場合、金融機関とロカベンの共同作成を行う。ロカベンとは企業経営診断ツールの1つである。これは、「業務フロー・商流」と、「4つの視点（経営者、事業、企業の環境・関係者、内部管理体制）」を記入するこ

とで企業の強みや新たな可能性を可視化し、将来像や課題の明確化に役立つ。効果的なロカベンの作成には金融機関の専門的な知識が有用であり、本提案に参加する金融機関の専門性が発揮される。また、共同作成をすることで融資リスクの低減や強固な信頼関係の構築が期待される。金融機関は、共同作成したロカベンを基に、的確な支援・融資を実行し、企業の付加価値向上に努める。一方、十分な準備がない場合には、価格交渉ハンドブックに基づいた支援を実施し、客観的かつ論理的な交渉が行える準備をする（資料2）。本提案の付加価値の向上に関する融資は、発注企業による月額料金をもとにPFが一定額の負担をする。

このように、こうした取組で発注企業との交渉や取引が容易になることで、現状の取引に不満を持つ受注企業への逃げ道・新たな選択肢ができ、これに危機感を覚えた発注企業が、より協力的な姿勢を示すようになることが予想される。

3-3-4 参加発注企業の説明

本提案では、発注企業が付加価値向上に努める受注企業と繋がることで、SC全体の付加価値の向上を目指すことができる。発注企業は参加時にパートナーシップ構築宣言を行い、月額料金の支払いを行うことで本PFに参加し、担当の金融機関の協力の下、最適な受注企業とマッチングする（資料3-①）。この月額費用は金融機関による受注企業の支援に使用されるが、発注企業が理想の受注企業と出会うことが困難な現状を踏まえると、月額料金の支払いを行ったとしても本提案に参加するメリットはあると考えられる（資料3-③）。

また、発注企業にとって、受注企業とマッチングした時、価格転嫁の容認により負担する費用は、非常に大きなものと予想される。そこで、発注企業は中小企業庁から価格転嫁の受入によるコスト増加分の一部を、補助金として受け取り補填することが出来る。これにより、比較的 low コストで価格転嫁を受入、SC全体の付加価値向上に働きかけることができるようになる点もメリットの1つと言える。

3-3-5 参加金融機関の説明

受注企業の付加価値向上には、様々な知識や多額の資金が求められる。そのため、受注企業が単独で付加価値向上に取り組むのではなく、第三者による支援を以て、効果的な付加価値向上を実現したい。

私たちは、支援を行う組織は金融機関が最適であると考えた。資金の出し手として専門的な知識を有する機関であることに加え、企業に密着して取引を行う性質上、付加価値向上に必要な企業の強みの発掘に適している。

本提案では、ロカベンを用いて受注企業の強みを発掘し、支援を実行する。また、本提案が継続的に実施された場合、付加価値向上に関する支援のノウハウが集積されていくと思われる。そのノウハウとロカベンにより発掘された強みを基に、各金融機関の特色を活かした受注企業の改善案の作成を期待する。さらに、発掘した強みはPFに登録し、参加する企業が相互に閲覧可能なものとする。この情報を基に、各金融機関は発注企業の担当として、対話を通じて理想の受注企業の紹介を行う。このように発注企業と受注企業にアプローチすることで資金需要を刺激し、金融機関は本業の融資による利鞘収入の増加が期待される。

3-4 期待される効果

本提案により、受注企業と発注企業は、付加価値向上を通じた継続的な価格転嫁の実現、金融機関は様々な企業との接点や利鞘収入の増加が期待される。また、価格転嫁による経済の好循環を目指すことで、デフレ脱却に寄与することも期待できる。以上より、本提案を通して、受注企業、発注企業、金融機関、日本の視点から価格転嫁の促進による更なる発展が見込まれる。

4 有効性検証

4-1 金融機関への取材

本提案の有効性を検証すべく、C信用金庫、D銀行、E信用金庫に取材へ伺った。

その結果、本提案の金融機関の利鞘収入の増加という点で一定の需要があり、強みである顧客との接点も増やすことができるという意見を頂いた。一方で、懸念点として、各金融機関による受注企業への支援のノウハウの差がある点、人材不足等の問題から受注企業の付加価値向上に不安が残るというご意見を頂いた。現状、金融機関は価格転嫁を目的とした様々なセミナーの開催や情報の開示を行い、企業の付加価値を向上に努めている。また、金融機関もマッチングサービスを展開している。しかし、価格転嫁とマッチングを両立した施策は実施しておらず、本提案に対して肯定的な意見を頂いた（資料4）。

4－2 試算

本提案の実現性を検証するため、試算を行った（資料 5）。直近 5 年間の原材料・エネルギー費値上げ率等をもとに、現状の中小企業の売上総額を現状の価格転嫁率のもとでの売上と捉え、価格転嫁率 100%を実現時の売上を推定し、2つの差額から価格転嫁達成による発注企業の負担総額を推定した。

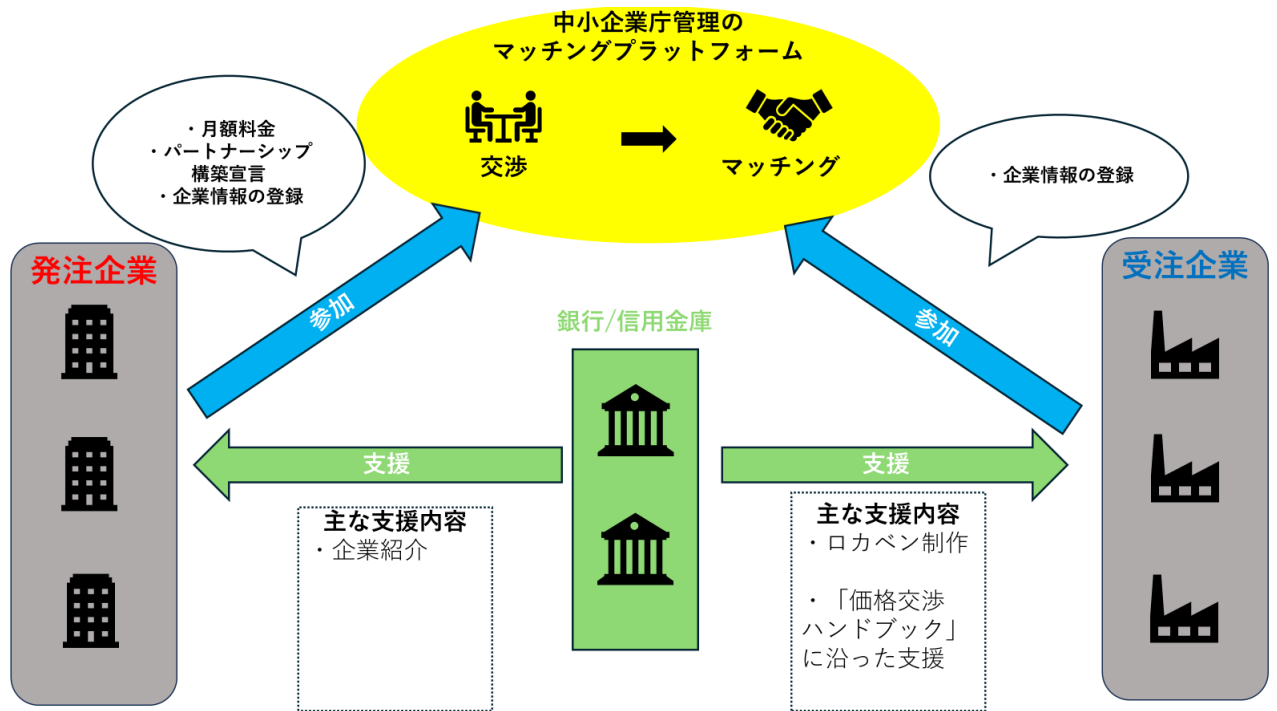
財源負担の試算においては、本提案における中小企業庁による発注企業の価格転嫁受入に対する補助率を 10%、達成目標を 10 年間で日本国内の 5 割の中小企業の参加、うち 6 割が付加価値向上による 100%の価格転嫁の達成と定めて計算を行った。

試算の結果、価格転嫁受入による発注企業全体の負担増として、年間約 1 兆 785 億円が推計された。中小企業庁の負担はその 1 割なので、年間約 1079 億円となった。これは、中小企業庁予算の 16.6%にあたる。決して小さくない負担だが、付加価値向上による経済全体へのそれ以上のプラスの効果が長期的に生まれるのであれば、十分に実行可能な案だと考えられる。

5 まとめ

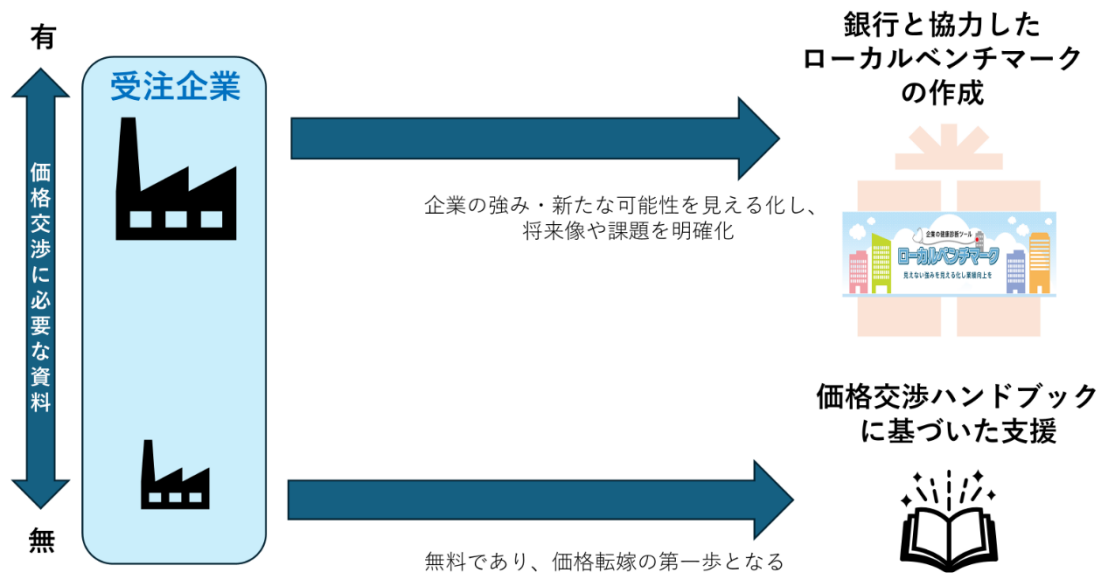
本提案は中小企業庁、金融機関の協力のもと受注企業の付加価値向上を実現し、パートナーシップ構築宣言をする発注企業との効果的なマッチングを通して価格転嫁を促進する提案である。有効性検証と試算からもその実現性を確認できた。この PF を利用した新たなマッチングサービスを展開することで現状の重要課題である価格転嫁の促進に寄与することを期待する。

資料1 提案の概要



出典：著者作成

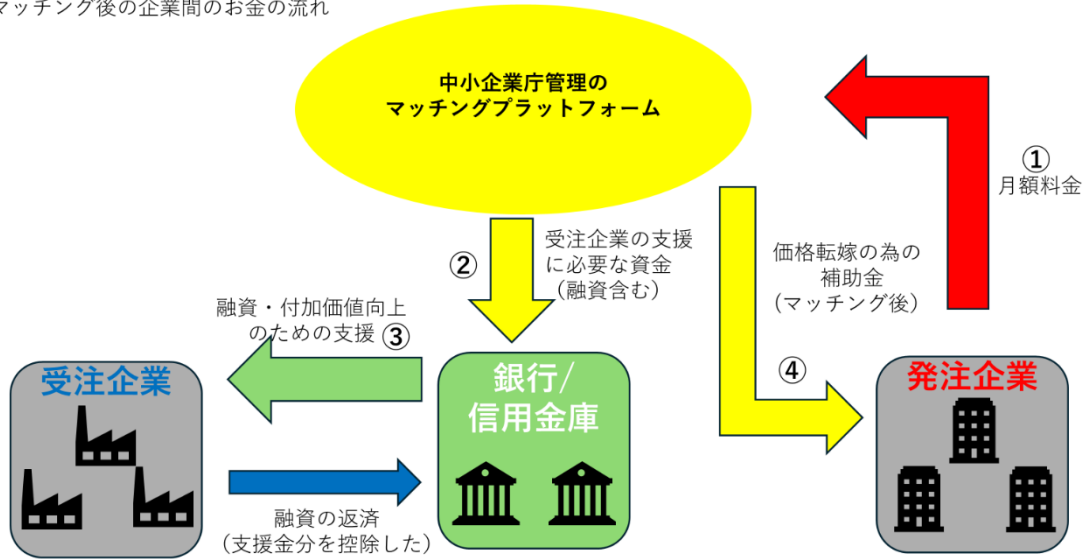
資料2 ハンドブックの知識の有無による支援方法



出典：著者作成

資料3 マッチング企業間のお金の流れ

マッチング後の企業間のお金の流れ



出典：著者作成

資料4 有効性検証 中小企業庁/金融機関への取材



(左写真：中小企業庁への取材の様子)

(下図：中小企業庁/金融機関への取材のまとめ)

中小企業庁	C信用金庫	D銀行	E信用金庫
価格転嫁が促進しない要因として「発注企業と受注企業とのコミュニケーション」や「受注企業の立場の弱さ」がある、という考えは賛成する。ただ、パートナーシップ構築宣言の登録など価格転嫁の促進に協力的な発注企業でも理想の受注企業の発見には苦労している。実際、付加価値向上の意識が足りない受注企業もいるという実情があり、これらも価格転嫁が促進しない要因の一つである。	受注企業の付加価値向上に関しては、行員/金庫職員による支援ノウハウの差がある点や人材不足等から不安がある。→提案のローカルベンチマークや価格交渉ハンドブックに基づいた支援の実施により解決	多数の参加企業数が見込まれる場合、ビジネスマッチングプラットフォームとして利用価値がある。	既存のマッチングプラットフォーム※に価格転嫁支援機能を乗せ、金融機関が介在する等により本提案実現の可能性はある。(※中小機構のJ-GooTech等) また、本提案の実施による取引先企業の収益性向上が期待できる。

出典：著者作成

資料 5 試算の内容

(単位：億円)

費目	計算式	値
①中小企業の売上総額（2022年実績値）※1	転嫁率41.6%での売上だと解釈	6088157
②中小企業の原材料・エネルギー費総額（2022年実績値）※1		298355
③直近5年間の原材料・エネルギー価格値上げ率※2	2019年～2024年6月の上昇率	21.5%
④価格転嫁率41.6%における売上高上昇率（推定値）	$(\text{②}/\text{①}) \times \text{③} \times 0.416$	4.3%
⑤価格転嫁率100%における売上高上昇率（推定値）	$(\text{②}/\text{①}) \times \text{③}$	10.5%
⑥価格転嫁100%における中小企業の売上総額（推定値）	$(\text{①}/(1+\text{④})) \times (1+\text{⑤})$	644767
⑦付加価値増加によって価格転嫁100%を勝ち取る中小企業割合（目標）		30%※3
⑧30%の中小企業の価格転嫁100%達成に必要な発注企業負担増額（推定値）	$(\text{⑥}-\text{①}) \times 0.3$	107854
⑨上記の負担増の10%を毎年達成していく（=10年で目標達成） 場合の発注企業の年間負担増額	$\text{⑧} \times 0.1$	10785
⑩発注企業の負担増の10%に対して補助する場合の必要予算	$\text{⑨} \times 0.1$	1079
⑪本提案の補助実施の中小企業庁予算※4へのインパクト	⑩/中小企業庁予算	16.6%

※1中小企業の売上総額と原材料・エネルギー費総額の実績値：中小企業実態基本調査より取得

※2原材料・エネルギー価格上昇率：国内企業物価指数に基づき算出

※3本提案のスキームに5割の受注企業が参加し、そのうちの6割が付加価値増加を達成することを目標とした

※4中小企業庁予算：中小企業対策費令和6年度+令和5年度補正計上額より取得

出典：著者作成

■参考文献一覧

経済産業省「ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）」、経済産業省、2023年

(https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/、2024年9月29日)

経済産業省中小企業庁「価格交渉促進月間(2024年3月)フォローアップ調査結果」、経済産業省中小企業庁、2024年([240621002-ar.pdf](https://www.meti.go.jp/press/2024/09/29/240621002-ar.pdf) ([meti.go.jp](https://www.meti.go.jp))、2024年9月29日)

経済産業省中小企業庁「価格転嫁ハンドブック（初級編）」、経済産業省中小企業庁、2023年 (<https://www.meti.go.jp/press/2023/07/20230710003/20230710003-1.pdf>、2024年9月29日)

経済産業省中小企業庁「中小企業・小規模事業者・地域経済関係予算等のポイント（令和5年度補正・令和6年度当初予算）」経済産業省中小企業庁、2024年 (https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/yosan/r6/r5_r6_shokibo.pdf、2024年9月29日)

経済産業省中小企業庁「2020年度版中小企業白書・小規模企業白書」、経済産業省、2021年 ([99Hakusyo_zentai.pdf](https://www.meti.go.jp/press/2021/09/29/99Hakusyo_zentai.pdf) ([meti.go.jp](https://www.meti.go.jp))、2024年9月29日)

経済産業省中小企業庁「2023年度版中小企業白書・小規模企業白書」、経済産業省、2024年 (https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/shokibo/00sHakusyo_zentai.pdf、2024年9月29日)

月刊石垣 2021 別冊「「パートナーシップ構築宣言」経営トップが決断する理由」、日本商工会議所、2021年 (https://www.jcci.or.jp/file/chusho/202403/2021ishigaki_partnership.pdf、2024年9月30日)

政府統計の総合窓口(e-Stat)、「政府統計の総合窓口(e-Stat)」、調査項目を調べるー中小企業実態基本調査(経済産業省中小企業庁)「令和5年確報(令和4年度決算実績)」経済産業省中小企業庁、2024年
(<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00553010&tstat=000001019842>、2024年9月29日)

独立行政法人 中小企業基盤整備機構 ジェグテック「J-GoodTech」独立行政法人中小企業基盤整備機構、2024年
(<https://jgoodtech.smrj.go.jp/pub/ja/>、2024年9月29日)

中小企業庁「下請Gメン ヒアリングに基づく業種ごとの取引上の課題と改善指摘」、中小企業庁、2023年 (<003.pdf> (meti.go.jp))、2024年9月29日)

中小企業庁「パートナーシップ構築宣言 取り組み状況アンケート結果概要」、中小企業庁、2024年
(<10537043440c0fe6978f382493fe2aa55d99f82a.pdf> (biz-partnership.jp))、2024年9月29日)

帝国データバンク「全国企業倒産集計 2023年度報・2024年3月報」、帝国データバンク、2024年
(<https://www.tdb.co.jp/resource/files/assets/d4b8e8ee91d1489c9a2abd23a4bb5219/99389f56dfd34fcb8455bda9bb8946e5/23nendo.pdf>、2024年9月29日)

帝国データバンク「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する研究調査報告書」、経済産業省、2023年 (<000328.pdf> (meti.go.jp))、2024年9月29日)

日本銀行「国内企業物価指数 2020年基準(前年比)」、日本銀行、2024年 ([https://www.stat-search.boj.or.jp/ssi/cgi-bin/famecgi2?cgi=\\$nme_a000&lstSelection=PR01](https://www.stat-search.boj.or.jp/ssi/cgi-bin/famecgi2?cgi=$nme_a000&lstSelection=PR01)、2024年9月29日)

「パートナーシップ構築宣言」ポータルサイト「振興基準」、中小企業
庁、2020年([zenbun.pdf\(meti.go.jp\)](https://zenbun.pdf(meti.go.jp))、2024年9月29日)

「パートナーシップ構築宣言」ポータルサイト「パートナーシップ構築宣言
とは」、中小企業庁、2020年([https://www.biz-
partnership.jp/outline.html](https://www.biz-partnership.jp/outline.html)、2024年9月29日)