



地域金融機関向け

# 価格転嫁サポート研修会

～関西企業の価格交渉力アップに向けて～

令和5年9月29日開催  
財務省 近畿財務局

# 企画の概要

# Introduction

原材料やエネルギー価格等の高騰が続く中、中小企業が付加価値を高めるためには、コスト上昇分の適切な価格転嫁が必要不可欠です。しかし、中小企業庁が実施した調査では、高い割合で価格転嫁できた企業が増加した一方、全く価格転嫁できていない企業も増加する等、二極化が進行しています。

そのような中、「価格交渉推進月間（毎年9月及び3月）」に合わせて、価格転嫁に向けた取組を進めようと近畿経済産業局と議論をスタートさせました。

当局においても、金融機関から取引先の価格転嫁が二極化しているとの話を受けており、また経済調査ヒアリングでも同様の声が聞かれていました。そのため、近畿経済産業局、公正取引委員会、金融庁と連携し、地域経済を支えている地域金融機関を対象に、価格転嫁に関する基本的な知識やノウハウの習得支援等を行い、まずは価格交渉の重要性の「気づき」を共有することを目的として本研修会を開催しました。

共催 近畿財務局・近畿経済産業局・公正取引委員会事務局近畿中国四国事務所  
地域金融機関向け

## 価格転嫁サポート研修会

～関西企業の価格交渉力アップに向けて～

原材料価格、エネルギー価格、労務費の高騰が続く中、地域経済を担う中小企業が付加価値を高めるためには、コスト上昇分の適切な価格転嫁が必要不可欠です。

Point

- 取引企業の収益力向上等に向けて価格転嫁に関する基本的な知識やノウハウの習得支援
- 原価を示した価格交渉の重要性の「気づき」を共有

2023  
9/29  
(土)  
13:30-15:15

形式 対面、オンライン併用  
（※Zoom又はCisco Webex Meetings）

会場 近畿財務局 5階大会議室  
定員 50名（各府は定員を超過しないこと、締め切り）

プログラム

- 開会挨拶 <13:30-13:35>  
近畿財務局 管理部長 清水 孝博
- 業種別支援の着眼点・価格転嫁に対する金融機関への期待～<13:35-14:05>  
講師：金融庁 監理官 銀行第三課 総務部長 高野 啓祐 20分 75席
- 法律上問題となり得る取引価格の据え置きに関する考え方<14:05-14:20>  
講師：公正取引委員会事務局 法律中2課2部事務官 下田 謙 15分 75席
- 経済産業省の価格転嫁にかかる取組について<14:20-14:35>  
講師：近畿経済産業局 企業支援課 企画室長 中野 智博
- 価格交渉のノウハウについて<14:35-15:10>  
講師：株式会社ゼロプラス 代表取締役 大塚 正樹 氏
- 閉会挨拶 <15:10-15:15>  
近畿経済産業局 産業部長 船川 洋一

申込方法

左記のコードよりお申し込みください。  
【お問い合わせ先】  
近畿財務局 総務課 地域連携推進係  
TEL: 06-6949-6390

2023年  
9月25日(月)  
締切



## プログラム

- 01 業種別支援の着眼点  
～価格転嫁に対する金融機関への期待～
- 02 法律上問題となり得る  
取引価格の据え置きに関する考え方
- 03 経済産業省の  
価格転嫁にかかる取組について
- 04 価格交渉のノウハウについて

# 主催者挨拶

# Greeting

## 開会挨拶



近畿財務局  
理財部長 鈴木 康晴

- ゼロゼロ融資の返済が本格化する中、債務が増大した事業者に対する事業再生等を支援する必要性が高まっている。
- 金融機関からは、取引先の収益力向上に頭を悩ませているという声がある。
- 本研修会は、取引先事業者の収益力向上等に向け、地域経済を支える金融機関と価格交渉の重要性の「気づき」を共有することを目的に企画した。
- 本研修会を通して、価格転嫁対策の重要性について気づきを得ていただき、営業店等に対しても、旗振りをしていただき、取引先企業の収益力向上につなげていただきたい。

## 閉会挨拶



近畿経済産業局  
産業部長 細川 洋一 氏

- 金融機関は当局のパートナーとして、取引先に対する価格転嫁の取り組み支援に尽力いただきたい。
- 当局は毎年3月・9月に価格交渉促進月間の取組みや、下請けGメンによる取引状況のヒアリング調査、「パートナーシップ構築宣言」の企業普及を行っている。今後も、地域企業の経営改善、収益向上、持続的な賃上げの実現を目指して価格転嫁対策を推進していく。
- 価格転嫁についてのセミナーを実施される際には是非当局を講師として活用いただきたい。
- 本研修会を機に、今後も金融機関と連携を密にさせていただき、地域企業の価格転嫁を推し進めたい。

## 業種別支援の着眼点 ～価格転嫁に対する金融機関への期待～

金融庁監督局 銀行第二課 地域金融企画室 室長補佐 渡辺 茂紀 氏（信用金庫出身）



### 「業務別支援の着眼点」について

「業務別支援の着眼点」は、金融機関が効果的・効率的に事業者支援をサポートしていくのかということを取りまとめたもの。当書は、建設、飲食、小売、卸売、運送の5業種のほか、全業種共通の着眼点をまとめている。コンセプトは以下のとおり。

- 01 事業者支援の基礎的な着眼点
- 02 手に取りやすい分量/レベル
- 03 理解しやすいビジュアル

「教科書」や「正解」を示すものではなく、それぞれの組織・個人において、用途に応じた工夫を加えながら活用できる「出発点」としての役割を期待

### 価格転嫁をサポートする際

商売の速度や立場、経済基盤の違いを理解する必要がある

to B

- 親会社や主要取引先との交渉は容易ではない
- 儲からなくても売上を落とすわけにはいかない現実
- そもそも市場が狭い（技術力や生産設備が限定的）
- 代替があれば、なおさら慎重にならざるをえない

- ✓ 説明資料の整理や作成支援
- ✓ 付加価値の一緒に考えるのも一つの支援

### 価格転嫁をサポートする際の留意

ー 本業支援：企業へのアプローチの考え方 ー

#### ニーズの正確な把握

- 事業者のことを理解せず一方的な提案をしない
- 事業者が求めていることを、正確に把握することが最も重要

#### キーマンに聴く

- 各業種には必ずキーマンと呼ばれる人がいる（工場長・店長・バイヤー等）
- 本業で必要なニーズやアイデアは、キーマンが持っていることも多い
- 提携したい企業名や、開拓したい販路のエリア等が実名で聞ける場合もある

#### 相手の手間を省く

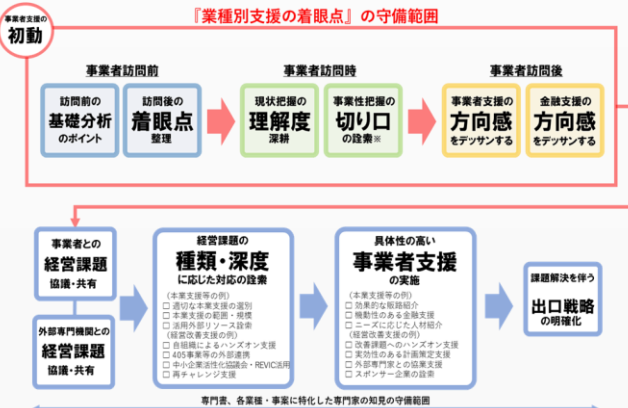
- 売上増加支援では特にいえるが、商品やサービスに桁外れな“差別化要素”がない限り、単なる紹介や宣伝で大きな効果が得られる可能性は低い
- 販売希望先に担当者がある場合、相手の手間を省くようなアプローチが大切

to C

- 価格の引き上げは“恐怖の決断”
- 販売価格が上がれば、売上が下がるのがセオリー
- 中小企業は“量が勝負ができない”
- 価格を引き上げないと商売にならないなら、引き上げるしかない

- ✓ 踏み切りをつける後押し
- ✓ 適切な利益や売価について、計算を代行

### 「業種別支援の着眼点」の守備範囲



## 法律上問題となり得る取引価格の据え置きに関する考え方

公正取引委員会事務総局 近畿中国四国事務所  
下請課 下請取引調査官 中谷 浩志 氏

### 令和5年中小事業者等取引公正化推進アクションプラン

公正取引委員会が令和4年3月に策定した「令和4年中小事業者等取引公正化推進アクションプラン」の中で、適正な価格転嫁の実現に向けて、独占禁止法上の「優越的地位の濫用」に関する緊急調査の実施や事業者団体への自主点検の要請など進めたうえで、緊急調査や自主点検の結果等を踏まえ、新たに策定したもの。

アクションプランの詳細は以下表の通りであり、本講演は下記枠をテーマに説明。



①独占禁止法の執行強化	②下請法の執行強化等
<b>1 転嫁円滑化に向けた更なる調査</b> ・緊急調査（22業種11万名）を上回る規模の業種及び発送数の書面調査の実施（コスト構造において労務費の占める割合が高い業種向けの対応強化。調査対象期間：令和4年6月1日～令和5年5月31日）【令和5年5月実施】 ・緊急調査において、①注意喚起文書を送付した発注者や②多数の取引先に対して協議を経ない取引価格の据え置き等が認められた発注者については、その後の価格転嫁の取組状況確認（フォローアップ） ・立入調査の実施、注意喚起文書の送付など必要な対応 ・調査結果の取りまとめ【令和5年内目途】	<b>1 重点的な立入調査</b> ・下請法違反被疑事件の処理状況等を踏まえ、令和5年度の重点立入業種を選定【令和5年5月目途】 ・重点的な立入調査の実施【継続実施】 <b>2 下請法違反行為の再発防止が不十分な事業者に対する取組</b> ・再発防止が不十分な事業者に対する取組役会決議を経た上で改善報告書の提出要請【継続実施】 <b>3 法違反等が多く認められる業種における取引適正化に向けた取組強化の把握</b> ・関係省庁とも連携し、事業者団体等が実施した取引適正化に向けた取組強化内容について必要なフォローアップ【令和5年内目途】

**③独占禁止法及び下請法の考え方の周知徹底**

**1 法律上問題となり得る取引価格の据え置きに関する考え方の周知**

- ・円滑な価格転嫁に向けた要請【継続実施】
- ・経済団体等への働きかけ【継続実施】
- ・ウェブサイト等を通じた周知【継続実施】

**2 相談対応及び情報収集の実施**

- ・「不当なしわ寄せに関する下請相談窓口」の運用等【継続実施】

(不当な下請取引)ゼロゼロ 110番  
**電話番号 0120-060-110**  
**【受付時間】10:00-17:00 (土日祝日・年末年始を除く。)**

- ・中小事業者等が匿名で情報提供できる「違反行為情報提供フォーム」の運用【継続実施】

### 円滑な価格転嫁に向けたポイント

労務費、原材料価格、エネルギーコスト等のコストの急激な上昇という経済環境においては、取引上の立場が弱い受注者からの要請の有無にかかわらず、発注者から積極的に価格転嫁に向けた協議の場を設けていくことが重要。

## 経済産業省の価格転嫁にかかる取組について

近畿経済産業局産業部  
取引適正化推進室長 平田 省司 氏

### 価格転嫁にかかる取組



- ・サプライチェーンを形成する大企業と中小企業は、サプライチェーン全体での付加価値拡大という目標を共有する「イコールパートナー」
- ・他方、下請中小企業は、親事業者との関係で非常に弱い立場にあり、一方的な価格の押しつけ、買い叩き等に直面。また、物価高騰のコストを下請企業だけに負担させるのは不合理
- ・下請代金法等の執行や、取引の実態把握・相談体制の構築、業界への働きかけ等により、取引適正化を進めているところ

### 上記理念のもと、以下取組を実施

- 法律の厳正な執行**  
 下請代金支払遅延等防止法に基づき、調査、立入検査、改善指導、公取への措置請求等を実施
- 実態把握・相談対応**
  - ・下請けGメンによる訪問調査  
平成29年1月より中小企業庁では、取引調査員（下請Gメン）を配置し下請等中小企業者を訪問  
現在300名体制で全国各地を訪問し、親事業者との取引実態についてのヒアリングを実施
  - ・取引上の悩み相談窓口  
不当なしわ寄せに関する下請相談窓口（公正取引委員会）や下請かけこみ寺の設置
- 業界への働きかけ**
  - ・価格交渉促進月間の実施と改善のサイクル強化  
2021年9月より、毎年9月と3月を「価格交渉月間」と設定。各「月間」終了後には、多数の中小企業に対して主な取引先との価格交渉・価格転嫁の状況についてのフォローアップを実施
  - ・「パートナーシップ構築宣言」

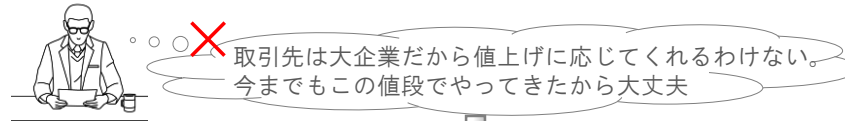
## 価格交渉のノウハウについて

株式会社ゼロプラス 代表取締役 大場 正樹 氏



### 価格交渉術「マインド編」

中小企業は値上げができないという思い込みがある



◎ 実は大企業のほうが交渉し易い（監督官庁や世間からの監視が強いため）インフレ・少子化で今までのような勘定ではやっていけなくなる

さらに、最近はコスト重視からキャパシティ・納期重視への転換が発生

価格ではなく供給能力で勝負！マインドチェンジが大切！

### STEP 2 変動価格の設定

…原材料価格が高騰しているエビデンスを示す

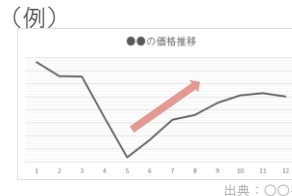
#### 使用可能なツール

原材料価格推移資料作成ツール（埼玉県）

- ✓ 主要な原材料価格の推移を示す資料を簡易に作成可能
- ✓ 日本銀行の公表データに基づいており、正確性を担保
- ✓ どなたでもお使いいただけるよう表計算ソフトを使用

### STEP 3 提案資料の作り方

…結論とデータの根拠をシンプルに



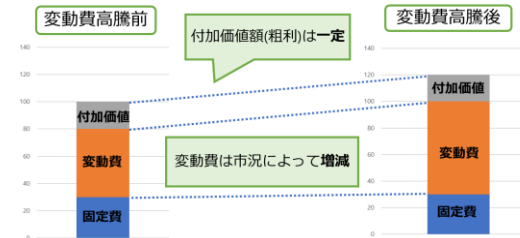
- ✓ 一目で値上がりが見えるように
  - ✓ 出典を明記して説得力を出す
- 価格を上げたいという意思表示が大切

### 価格交渉術「基礎編」

価格交渉を成功に導く5ステップ

#### STEP 1 交渉の前提

…変動費スライド制の導入



材料等の市況により変動する費用分を市況に合わせて変動させ、見積もりをだす方法

- 変動費スライド制の導入により
- ✓ 付加価値を守れる
  - ✓ 事務処理速度が向上

#### STEP 4 見積り方法の設定

…変動費に応じた製品価格の見積りを出すことが必要

【従来の見積り】  
「1個でいくら」 ×円/個



【変動費に応じた見積り】  
見積もり単価 = 変動費 + 加工費  
変動費 = 基準単価 × 数量  
基準単価 = 基準単価の根拠、設定日

#### STEP 5 提案時のスタンス

- ✓ 自社の利益を増やすのではなく、あくまで供給力の確保であるということが大切
- ✓ 自社の責任ではなく、外部環境の変化によるものと訴える
- ✓ 交渉の場ではデータに基づくが、感情にも訴えかけお願いするスタンスをとる
- ✓ 変動費スライド制が認められないなら取引停止も辞さない

株式会社ゼロプラス 大場 正樹 氏

大学卒業後、大手非鉄金属商社に14年勤務し、国内工場の新設や中国子会社の経営再建などを実現。当時の経験を踏まえ、日本の中小製造業が持つ技術力、現場力を活かす仕組みづくりを実現したいと、中小製造業向けの経営コンサルタントとして独立。2014年に法人化し(株)ゼロプラスを設立。その後、2016年に産業ロボットの開発・製造・販売を行う(株)ロボプラス、2021年に金属加工部品調達、受発注デジタル化支援を行う(株)X0等、中小製造業の生産性を高めるサービスを複数立ち上げ、事業を拡大している。

# 事後アンケートの結果

# Questionnaire

## 研修会全体へのご意見

### Q. 研修会に対してのご感想



- 値上げ交渉の際に、具体的にどうすればよいのか、どういう手順で行えばいいのか等、事業者にアドバイスする際に参考になった。
- 「業種別支援の着眼点」は以前から周知していたが、今回改めて価格転嫁における事業先へのサポートにも有効であると感じた。
- 優越的地位の濫用に関する知識、相談窓口など、事業者の相談に応じて案内できるので、情報を得られてよかった。
- 取引の適正化（価格転嫁・取引条件の改善）に向けての取組みを知ることが出来、対象事業先への有益なアドバイスが出来ると感じた。
- （ゼロプラス講演内の）請求書の書き方を変えるというのは目からうろこだった。早速、価格転嫁が進んでいないお客様へご案内した。
- 実例を持って、価格交渉の方法をわかりやすくレクチャーしていただき大変勉強になった。

### Q. 各講演に対しての満足度（「有益であった」「概ね有益であった」の合計）



全講演において  
満足度が **90%** を超えました！

# 事後アンケートの結果

# Questionnaire

## 取引先企業の状況について

### Q. 取引先企業の価格転嫁の状況



■ 十分に価格転嫁が進んでいる	0.0%
■ 概ね価格転嫁が進んでいる	19.4%
■ あまり価格転嫁が進んでいない	58.3%
■ ほとんど価格転嫁が進んでいない	5.6%
■ 二極化している	16.7%

- ・ 地域の零細企業（特にBtoB）は価格転嫁が未だできていないと感じる。
- ・ 運送業はサービスに差が出にくいいため、価格交渉をすれば他に換えられてしまうリスクが高く、価格転嫁が進んでいない。
- ・ 飲食業や加工品、部品製造など価格を上げることにに対し抵抗を感じておられると思う。しかし、同じ業種でも独自の製品等強みを活かしている企業もあり、経営トップの行動が大きなポイントだと感じている。
- ・ 価格転嫁の必要性については理解できているが、取引に支障をきたすことに不安があり、行動に移せていない、もしくは強硬に行動を移すことに躊躇しているように感じる。
- ・ 価格転嫁を交渉するにあたり、例えば製造業だと「材料費」や「経費」は転嫁が進んでいるが、「労務費」はなかなか難しいという声を聞く。（単価（最低賃金等）は客観的なデータがあるが、工賃（工程数、時間、投下人数等）は企業によるため）
- ・ 昨年よりは価格転嫁が進んでいるが、難航している企業もある。
- ・ 価格交渉を諦めず、自社の提供する製品・サービスの付加価値を如何にアピールするか、工夫を凝らす事業者は強いと思う。

### Q. 取引先企業の価格転嫁を進めるにあたっての障壁・課題

■ 取引先企業の理解	35.6%
■ 原価計算ができないなど事業者の交渉力不足	22.2%
■ 業界全体の理解	21.1%
■ 消費者からの理解	16.7%
■ 年単位等の契約による交渉不能	4.4%

事後アンケートでは、価格転嫁が進んでいる企業は一部あるものの、依然多くの企業の価格転嫁が進んでいない結果となり、サービスに差が出にくい事業者や自社の強みのアピールが難しい事業者の価格転嫁が難しいとのご意見が多数寄せられました。

当局では、今後も状況を注視し、関係機関と連携しながら事業者支援に資する取組を実施して参ります。

財務省近畿財務局 総務課地域連携推進係

TEL : 06-6949-6390

MAIL : [kinzaikikaku@kk.lfb-mof.go.jp](mailto:kinzaikikaku@kk.lfb-mof.go.jp)

ちほめんニュースのバックナンバーは、QRコードもしくは、URLからご覧いただけます。

<https://lfb.mof.go.jp/kinki/file/soumu/pagekinkihp006000073.html>

