

## サプライヤー中小企業の事業展開のあり方に関する検討会 報告書概要

### 1. 【総論】 サプライヤー中小企業の事業展開のあり方について

#### (1) サプライヤー中小企業を取り巻く状況

注：サプライヤー中小企業とは、発注を受けて部品等の生産・加工を行う製造業の中小企業をいう。

新興国の台頭や取引先企業の海外進出等、事業環境の変化の中で、親企業を中心としたいわゆる系列的な関係から多様な取引関係へと取引構造が変化をしている。生産拠点の海外移転、国内需要の減少等により、親事業者がサプライヤー中小企業に発注する仕事が徐々に減少している。

また、新興国企業との競争や新興国の需要の伸張に対応するために多くの大手企業は海外進出を進めている。これに対し、二次、三次以下のサプライヤー中小企業では、資金、人材等の面で海外進出を行うことが難しい企業も多く、このような企業では国内にとどまり対応している。

このような状況において、発注企業はサプライヤー中小企業に対し、環境変化への対応を自ら取り組むよう求めており、多くの親事業者は取引先の新たな獲得支援等を行っていない。

グローバルな大企業が海外進出を進めていくということ自体は、国際競争を勝ち抜くという観点から合理的な範囲にとどまる限りは、ある程度やむを得ないという部分があるが、他方で、海外進出できる中小企業も現実問題としては限られている。

特に単工程に特化した系列企業等において、系列的な取引は依然として重要な柱であり続けるが、サプライヤー中小企業は、このような状況を踏まえ、新たに自立的な取引の拡大に向けた取組を進める必要がある。

#### (2) サプライヤー中小企業の課題等

##### ① 新興国企業等との競争への対応

二次、三次以下のサプライヤー中小企業では国内にとどまって対応している企業が多い。コストの競争力を向上等のため中国・東南アジアへの生産拠点の進出を行っているサプライヤー中小企業もあるが、中国では人件費の前年度比 2 桁増が続くなど新興国では人件費の上昇がリスク要因となっており、数年単位で見たときにコスト面での差は縮まりつつあるとも考えられる。

これらを踏まえると、我が国のサプライヤー中小企業がコストや技術における新興国企業等との競争に対応していくためには、国内の拠点（現

場)における生産性や生産技術の向上に向けた取組を進めていく必要がある。なお、海外進出を行う企業においても、競争力を維持・向上するためには、国内に本格的な生産拠点(戦うマザー工場)を残し、これらの取組を行うことが必要である。

## ②課題解決型ビジネスへの展開

取引構造の変化等に伴い、中小企業の業況は二極化しているが、このうち、比較的好調なのは、営業・設計・製造が有機的に連携し、要素技術のラインナップを横展開して事業を行うなどにより、顧客のニーズに応える「課題解決型ビジネス」ができる企業である。また、大企業は、リードタイムの短縮、コスト削減等のため、一括して発注できる先を求めているが、我が国では単工程に特化した企業が多く、複数工程に亘る品質管理等のノウハウが不十分であるため、このようなニーズにも十分対応できていない。さらに、中小企業では営業等を行わず受け身で仕事を待つ会社が多く、これも業況が二極化している原因の一つと考えられる。これらの他、投資によるリスクに耐える企業規模がないことなどからリスク投資が行えない、自社の強み・弱みの分析が不十分であるため新たな取組も行えないなどの課題が存在する。

これらの課題に対応する自立的な取引の拡大に向けた取組として、取引先の拡大や自社商品・サービスの高付加価値化のため、経営革新、新商品開発、新事業展開、海外進出などの取組を行うこととなる。

例えば、経営革新を行う場合には、経営者自ら強み・弱みを分析し、自らの「光るポイント」を活かした事業展開の方向性を自ら立案・実行することとなる。しかし、このような取組を一社で行うにはノウハウや、設備、人材、技術等の経営資源が十分でない場合も多い。

この場合、支援機関等の支援や専門家のアドバイスを受け補完することで一社単独で取組を行うことも有効であるが、この他、複数の中小企業が協力しながら経営資源の補完、ノウハウ等の共有を行うことにより、企画や営業の競争力を高め、顧客の課題を解決できる幅を広げて事業を行うことも有効な手段である。さらに、複数の中小企業が協力する中で、商工会議所等の支援機関や大企業等も参加する協力関係を構築することで、中小企業が持っていないノウハウ、ネットワークを活用した事業展開を可能とすることもできる。

### (3) 今後の事業展開の方向性について

サプライヤー中小企業が、コスト等の競争力を維持・向上させるためには、我が国の現場の競争力、生産性や生産技術の向上を進めるとともに、企画や営業の競争力を高め、取引先の拡大や付加価値の高い商品・サービスの提供ができるようにすることが重要である。

このため、事業環境の変化等に対応し、サプライヤー中小企業の事業の継続・発展するための方向性として、本検討会では、①新興国企業等とのコスト等の競争に対応するため、大企業OB等の活用により生産性や生産技術を向上させ現場の競争力を高めることや、②サプライヤー中小企業が他のサプライヤー中小企業や大企業等と有機的に連携し、ノウハウ、人材等の経営資源を有効に組み合わせることで相乗効果を創出し、顧客の課題を解決するためのソリューションの幅の拡大等の効果を生む「ものづくり連携グループ」の活用を図ることを中心に検討を行う。

#### ①現場の競争力の向上

中小企業が比較的強いとされる現場において、生産技術者の養成や現場の改善等を通じ、生産技術や生産性の向上を行っていくことで、新興国企業等とのコスト競争等に対応していく。

#### ②ものづくり連携グループの活用

中小企業には、既に、地域に根ざした中小企業同士のつながりや、親事業者、商工会議所等の支援機関等を要にしたつながりが存在。

これらのつながりを実際の事業活動に活かすため、複数の中小企業が同一の目標を持って事業を行う組織を構築・活用することが重要。

そのような組織において、個社では十分でない経営資源を補完しつつ新たな経営戦略を生み出し、勉強会等を通じてメンバー間での相乗効果を創出し、一貫生産体制構築、共同試作といったビジネスに直結する活動へつなげていく。

## 2. 【各論1】現場の競争力の向上

我が国のサプライヤー中小企業は、経営陣と現場とが近く、現場の競争力が比較的強いと言われている。サプライヤー中小企業が現場の競争力を高め、品質、コスト、技術等様々な要求に応えることで、新興国企業等との競争に対応するためには、図面や工程指示書などの製品を製造するための情報を効率的に生産に結びつけるノウハウである「生産性」の向上に向けた取組を行うことが必要である。

生産性の向上にあたっては、整理・整頓・清掃など基礎的なものから、設備・人の配置、更には、情報システムの活用など高度なものまで様々なものがあるが、慣行で行う部分など自社のノウハウだけでは気付かない部分もあり、他社のノウハウ等を踏まえた汎用的な生産性向上ノウハウを活用することで、より効果的な生産性を向上させることが可能である。

例えば、「正味作業時間比率」（実労働時間のうち、手持ち時間や準備時間を除いた実際に生産活動に携わっている時間）は生産性を図る指標の一つであるが、汎用的な生産性向上ノウハウを活用して作業標準などの規程類や実際の作業をチェックし、現場全体において図面等を生産に結びつける良い流れに貢献しているかを検証することで、正味作業時間比率を向上させることが可能である。

東京大学等において、優秀な技術を持つ大企業のOB等を対象に、汎用的な生産性向上ノウハウを習得する人材育成の取組が行われており、生産性の向上にあたってこの人材を活用することや、金融機関による生産性向上に向けた取組への理解や働きかけも効果的である。

## 2. 【各論2】ものづくり連携グループの活用

### (1) ものづくり連携グループの形成

#### ①ものづくり連携グループの形成等において必要な要素

これまでサプライヤー中小企業が連携して事業を行う様々な取組が行われてきたが、過去の成功・失敗事例をみると、メンバーが有機的に連携し、継続的に事業活動を行っていくためには、以下の要素を備えることが必要である。

#### (イ) 知識連携と取引連携とを組み合わせた活動

失敗事例を見ると、活動内容が単なる情報交換では個々の企業にとってのメリットが見えず求心力がなくなるため、ビジネスにつながる活動であることが重要である。この点、逆に単にビジネスだけのつながりではうまくいかないため、知識・技術等を高める取組も同時に行う必要がある。成功事例では、新たな事業展開の必要性など問題意識を共有した上で、課題解決の手法や川下のニーズの共有、技術に関する情報交換等の勉強会も行っている。

すなわち、①経営・技術・生産活動等のノウハウを共有・向上させるための活動（「知識連携」）、②ビジネスに直結する活動（「取引連携」）が両輪となって活動を進めることが重要である。

具体的には、まず、知識連携においては、単なる交流や情報交換の

域を超え、各メンバーの有する経営資源の有機的なつながりによる相乗効果が創出され、かつ、取引連携への効果も意識した活動とすることが必要である。

次に、取引連携では、メンバー各社の技術・ノウハウを活用し、顧客の課題解決につなげるための、営業から設計、製造までの一連の流れを作ることや、メンバー各社にとって売上げや技術力の向上等、目に見える効果が出るものを目的に行うことが必要である。

#### (ロ) リーダーシップ等

まず、リーダーシップについて、失敗事例をみると、事業活動の方針の素案作成や具体的な活動を担う者がおらず活動の方向性が曖昧となり、活動が活発でなくなるなどの問題が生じている。このため、事業計画の立案や日々の事業活動の連絡調整等を担ってリーダーシップをとる者が必要である。

なお、このリーダーは、必ずしも中小企業に限られず、大企業や商工会議所等の公的機関が担い手となり、中小企業の持たないノウハウ・情報等を活用することで成果を挙げている事例もある。

また、取引上のリスクについて、失敗事例を見ると、商品が売れない、不良品等について求償されるなどといった取引上のリスクを取らないため、取引が進まないなどの問題が生じている。このため、取引上のリスクを取る者が必要である。なお、受注する製品等の内容に応じて、求められる信用力・規模等が異なり、特に、製品に関する高い安全性が求められる場合や、量産品の継続的な取引を行う場合には、この点が重視される。

#### ②早期の取組を促す方法

現在は系列構造の中で取引を行っているサプライヤー中小企業が、事業環境の変化の中で新たな取組が必要とされる場面に備えて、ものづくり連携グループを通じた活動等を早期に進めるには、大手企業や、商工会議所・商工会、業界団体等の公的機関がそのような取組を促すことも有効である。

この場合においては、直面する課題・問題意識を共有するとともに、主体的に参加することのメリットをサプライヤー中小企業に明示して取組を促すことが重要である。

#### ③小規模企業や青年層・女性層を取り込むに当たっての特別な課題

小規模企業は地域雇用の受け皿であり、地域にとって重要な存在である。小規模企業の経営者年齢は上昇しており、青年層の事業参画を推進する必要がある。また、中小・小規模企業では女性従業員比率が高く、重要な働き手となっている。

このような問題意識を踏まえ、ものづくり連携グループや生産性向上を通じた取組に、小規模企業や、青年層・女性層を取り込むに当たっては、例えば、青年層や女性層が得意とする垣根を越えたネットワーク、フェイスブックやツイッターなどのITツールを活用することや、地域になじみのない外部人材を積極的に活用することが良い流れを形成することに資すると考えられる。

また、ものづくり連携グループは、複数のサプライヤー中小企業が集まってメンバー各社の「光るポイント」を有効に活用し、新たな形での商品・サービスの提供をするための取組である。このため、高度な技術を持つ企業だけではなく、小規模企業等、様々な企業において、ものづくり連携グループを活用した取組が可能である。

## (2) ものづくり連携グループの運営

### ①知識連携

ものづくり連携グループの活動においては取引連携とともに知識連携が重要であるが、その対象は、経営哲学・手法、技術、生産性向上の方法、受注に必要な認証等の取得等、ものづくり連携グループの活動目的等により様々なものがある。

また、知識連携と取引連携を効果的に結びつけるには、知識連携の成果（認証の取得や技術レベルなど）を、受注機会に差を設ける等の形で取引連携における活動と結びつけることも有効と考えられる。

### ②取引連携

#### (イ) 先進的事例における活動内容

先進的な事例においては、一貫生産体制の構築、オリジナル新商品の開発、試作の共同受注、展示会の共同開催・共同出展等の取組が行われている。

なお、ものづくり連携グループの活動を継続的なものとする上で、どうやって成果に結びつけるのかを明確にし、成果とのつながりを意識した取組を行っていくことが重要である。また、ターゲットとして海外を視野に入れた活動を行うことも有効な場合がある。

(ロ) 課題解決型ビジネスを行うために必要な要素

川下のニーズ把握や川上における高品質の素材の活用を行うことで、取引先の課題解決につながる付加価値の高い商品・サービスの提供が可能となる。具体的には、直接の営業の実施、展示会の出展や、セールスポイントを明示したホームページの活用等を行い、川下との接点を拡大することによる川下のニーズの把握や、素材メーカーへの商品開発の提案等を行うことによる川上の高品質の素材の活用がある。

(ハ) 試作（少量生産）と量産の違い（ものづくり連携グループの事業活動におけるターゲットをどう設定するか）

試作（少量生産）と量産のいずれをターゲットとするかにより、取引先から求められるものづくり連携グループの体制や信用力等が異なっている。なお、この点、設計を含め受注する場合と、発注者が設計した図面をもとに受注する場合とで求められる能力が異なることにも留意が必要である。

試作モデルでは、幅広い技術分野への対応、高い技術力、提案能力が重視される。

これに対し、量産モデルでは、技術力等とともに、安定した生産を可能とするため、顧客との関係で受注する企業における信用力、リスク管理能力、品質管理能力が重要となる。事業計画との関係で不足があれば、メンバー企業等による信用力の強化のための体制整備が必要。

(ニ) 個社と比較したものづくり連携グループによる事業活動を行う上での課題

複数の企業による活動であることから、ものづくり連携グループのまとまりを維持するためのリーダーシップ等の既述の課題の他にも、ものづくり連携グループ内の効率的な運営のための情報共有、量産モデルにおける生産工程の管理等の課題がある。

③ものづくり連携グループの運営方法

(イ) ものづくり連携グループの組織形態

ものづくり連携グループの組織形態としては、任意組合等、ものづくり連携グループとして法人格のある組織を作らない形態と、株式会社等、ものづくり連携グループとして法人格のある組織を作る形態の二種類がある。

これら組織形態の選択は、ものづくり連携グループごとにその事業

目的やメンバー構成、活動方法に応じて選択することが適切であるが、選択に当たり、量産モデルでは既述（②（ハ））の通り受注する企業で信用力等が求められるとともに、試作モデルにおいても発注企業から依頼があった際に取引当事者となる企業をどこにするかを決定するルールを事前に明確化しておく必要がある。

#### （ロ）参加企業

参加企業の業種については、成り立ちや目的等により、同業のものづくり連携グループ、異業種のものづくり連携グループの両方が存在する。素材と組み合わせた商品開発や、川下ニーズの把握のため、商社等の製造業以外の企業や大企業等の協力を得ることも考えられる。

次に、新たな参加の制限については、成り立ちや目的等により制限を設ける場合、設けない場合があるが、ものづくり連携グループ内での信頼関係が重要な場合や、一定以上の技術レベルが求められる場合などには、技術力等の審査を行うなど入会制限を設けることが必要である。

また、原則としてオープンに参加を認める場合では、ものづくり連携グループとしてのブランドを構築・維持し、各社の成長につながる活動を行うために、事務局の役割が重要となる。

#### （ハ）ものづくり連携グループ事務局

ものづくり連携グループの活動には、事務局（とりまとめ役）の役割は極めて重要である。事務局が活動状況をしっかり把握し、メンバー各社との情報交換を密に行うことがものづくり連携グループとしての求心力の維持に不可欠である。

具体的な役割としては、例えば、事業運営に係る情報提供、勉強会の運営、技術・販売のアドバイス等を行っている。

#### （二）品質管理・リスク管理

ものづくり連携グループにおいては、発注の依頼やメンバーの技術等に関する情報を複数社で共有することとなり、この情報の管理が重要となる。このため、秘密保持契約を締結するなど、情報管理に関する定めを設ける必要がある。

また、新商品の開発・販売を事業内容とするときには、新商品が売れない場合のリスクを負うことになるため、メンバーがリスクの許容



できる範囲で事業計画を立てることが必要である。特に、量産モデルにおいて、品質管理・求償等に関するリスク管理が重要であり、品質管理能力を踏まえた事業計画の立案や、PL保険等による責任範囲の明確化が重要である。

なお、活動を行うにあたっては、独占禁止法の「カルテル」に当たる行為を行わないよう留意が必要である。

#### ④ものづくり連携グループの活動の個社の成長への活用

(a) ものづくり連携グループを通じた活動自体が収益の向上につながるものとして位置づける場合と、(b)新たな市場ニーズの把握や、自社一社ではできない事業を行うことによる自社事業への好影響の獲得等の収益以外のメリットの獲得のためと位置づける場合の二つの場合がある。

後者(b)の場合では、ものづくり連携グループの成長だけが主たる目的ではなくものづくり連携グループの活動がいかに個社の成長につながるのかを明確にしておくことがものづくり連携グループによる事業活動を継続的に行う上で重要である。

### (3) ものづくり連携グループの成長

#### ①参加企業の増加

対応できる依頼の範囲や対応できる受注量を増やし、ものづくり連携グループを成長させていくにあたっては、参加企業を増加させることも有効な手段の一つである。

ただ、活動基盤が一定の地域における人的関係であるものづくり連携グループも多く存在し、その場合、参加企業の増加は逆効果となる可能性もある。

#### ②ものづくり連携グループ間の連携

ものづくり連携グループが連携することにより、ものづくり連携グループとしての活動方法や技術や市場動向等様々な学び合いが可能となるため、ものづくり連携グループによる活動をより活性化させるにはものづくり連携グループ間の連携も有効である。

具体的には、工場見学やインターネットを活用した日々の情報交換を行うとともに、全体会合を設けフェイス・トゥー・フェイスの情報交換も実施し、一つのものづくり連携グループ単独ではできない量・質の情報交換が可能となっている。

以上