

価値創造企業に関する賢人会議（第1回）

議事要旨

日時:令和元年12月3日(火)10:00~12:00

場所:経済産業省 本館 17階 第1特別会議室

出席者:三村座長、海内委員、井口委員、内山田委員、小林委員、柵山委員、田淵委員、塚本委員、寺門委員、松崎委員、渡邊委員

オブザーバー:中小企業基盤整備機構 豊永理事長

経済産業省:牧原副大臣、高田製造産業局長

中小企業庁:前田長官、鎌田次長、神崎企画課長、亀井取引課長、関口調査室長

テーマ:多様なニーズに応える「価値」の創造について

大企業と中小企業が共存共栄するための方向性について

足下、求められる各業種の取引構造の変化について

議事概要:各委員からの主なコメントは、以下の通り。

<「価値創造」やそれを支える「共存共栄」に関する取組について>

- 「利益」・「イノベーション」だけでなく、「価値」も経営の軸に置くべき。
- 大企業と中小企業という規模で区別すべきではない。また、ベンチャー的中小企業と従来型中小企業の違いは考慮すべき。
- パートナー企業と連携して、工場のデジタル化推進による新たな価値創造に取り組んでおり、パートナーの中小企業同士での協業も生まれている。
- 顧客から求められるニーズが多様化している中、自社単独での価値提供が難しくなり、中小・ベンチャー企業のアイデアなどを取り込んでいる。中小企業との連携に対する支援があるとよい。
- 自社では製造工場を1つも持たず、地方の中小企業などを含めて全て生産を委託しているが、委託先とは切磋琢磨しながら協力関係を築いている。
- コストダウン等の成果が出た場合に取引先と成果配分を“50/50(フィフティ・フィフティ)”にするなどの「共存共栄」の取組を行っている。また、施工業者には、年金や保険に加入して貰い、保険料は自社が負担している。

- 協力企業とは上下関係という意識では仕事がまわらないため、常に一体で取り組むことを意識している。
- IT 業界は、①ユーザー企業の情報部隊の弱体化、②多重下請構造、③人月方式による生産性の低下、④劣悪な労働環境 といった課題を抱えているが、当社では、パートナー企業に対して、自社の健康経営や働き方改革の手法を共有するとともに、開発標準などの管理プロセスを可視化して共有し、改善を図っている。
- 東京で受注したソフトウェア開発などの仕事を、地方の優秀なエンジニアや中小企業に供給している。
- 中央大企業や地域の中小企業とのネットワークを活かして、生産から販売、人材確保など地元企業の競争力強化を支援している。最終的には、雇用の確保を通じた地域の活性化に結び付けていきたいと考えている。
- 中小企業における大企業OB人材の活用が注目されているが、OB人材を受け入れられる中小企業とは、組織としてある程度しっかりしている企業である。
- 中小企業が大企業に自ら売り込むと買い叩かれる。シーズではなく取引先のニーズをベースに製品を作れば、自然と高く売ることができる。単純作業は機械に任せ、人間はイノベーションの創出を担うべき。
- 中小企業が稼ぐためには知財の管理も重要であり、当社では、従業員の8%程度を知財部門に配置している。
- 大企業と中小企業が“ONE TEAM”として成果とコストを適正にシェアしつつ共に価値を創造する共存共栄の事例を広げていくことが重要であり、企業間で解決困難な場合は政府の役割が重要になる。
- 共同開発では、中小企業が持つ知的財産の保護が重要な課題である。
- 小売の更なるグローバル展開に向けては、食品・化粧品など国ごとに規制が異なることが課題となっている。各国の品質基準のハーモナイゼーションに国を挙げて取り組むとよい。

<取引構造について>

- 価格転嫁力の違いなどから、労働生産性など大企業と中小企業の差は拡大している。
- 大企業と中小企業を比較して分析する際には、景気や為替なども考慮すべき。中小企業、大企業は対立構造ではなく、どちらが欠けても日本の産業は立ち行かない。

- 量産に向いているサプライチェーン構造と、試作・新分野開拓に向いている複層化したバリューチェーン構造はどちらも必要。
- 量産型の領域については、商慣習に問題があれば改善する必要がある、大企業も糺すべき点は糺していくべき。また、地域における産官学の取組への支援も重要である。
- また、量産型ではなく、新たな分野に挑戦する領域については、成功事例から共通解を導出することが必要であり、その際に、ドイツでは中小企業でありながら、グローバル企業に成長した企業も多いため、どのような経緯で彼らがそうなったのかを調査することが有効である。
- 強い中小企業は、価値創造型のバリューチェーンに移行できるが、多くの中小企業は、技術力があっても、従来型のサプライチェーンにぶら下がるしかないのが実情。
- 大企業の製品開発に設計段階から参画して、原価低減に貢献できるかがTier1とTier2以下の違い。また、中小企業においては、自社でマーケティングや販路開拓を実施できている企業は極めて少ない。Tierを上げるための支援や販路開拓の支援についても検討が必要である。
- 大企業からは、発注する保証がないのに設備投資を迫られることがある。他方で、中小企業から取引適正化の声を上げれば、大企業も改善してくれることが多い。
- 中小企業が大企業に対して、もっと声を上げられる環境の整備が必要。
- 自社では、金型を大企業に引き取って貰うことで、保管場所を生産場所に転換することができた。
- 手形のようなグローバルではない日本独自の慣行は見直すべき。

<次回に向けて>

- 本会議は、我が国経済全体の成長基盤の強化のために、中小企業の競争力を高めることがテーマ。①取引価格の適正化と、②大企業と中小企業が共存共栄関係を構築するための前向きな連携のあり方が大きな柱になる。
- 次回は、景気・為替などの影響を加味して、2012年、2018年の2時点ではなく複数時点での比較を示すなど、データをさらに整理した上で、議論を深めたい。
- ソフトウェア開発については、取引構造の議論を深めたい。
- 中小企業が置かれている状況は非常に厳しい。競争力強化に向けて、総論ではなく、具体論として結論を出していきたい。