

価値創造企業に関する賢人会議（第2回）

議事要旨

日時:令和2年1月23日(木)15:00~17:00

場所:経済産業省 本館 17階 国際会議室

出席者:三村座長、海内委員、井口委員、内山田委員、柵山委員、田淵委員、塚本委員、寺門委員、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:梶山大臣、高田製造産業局長、春日原製造産業局審議官、野原商務情報政策局審議官

中小企業庁:前田長官、鎌田次長、奈須野事業環境部長、神崎企画課長、亀井取引課長、関口調査室長

テーマ:取引構造分析を踏まえた課題と解決策について
共存共栄モデルを浸透させるための方法について

議事概要:各委員からの主なコメントは、以下の通り。

<取引構造分析を踏まえた課題と解決策>

- 中小企業でも実質の生産性は伸びているが、価格転嫁ができていないため付加価値が減り、結果的に名目の生産性がそれほど伸びていない。
- 中小企業による価格転嫁について、転嫁できた企業が3年間で、2倍以上に増加しているため、施策そのものはある程度機能していると考えられる。一方で、二極化が進行している面も見受けられるため、転嫁できていない企業を深掘りしていくことが重要ではないか。
- 中小企業から大企業に遠慮して声すら上げられないという話については、大企業側がそれを認識し、中小企業側に働きかける必要がある。
- 共存共栄の経営理念の浸透に向けて、研修などの従業員教育に力を入れている。また、「取引先満足度調査」を実施するようになり、取引先との長期的な信頼関係の構築や取引改善に繋がるとともに、購買部門に緊張感をもたらす副次的な効果もあった。
- 業界団体全体として、金型の取扱いに関する取組（使わない金型の引き取り、保管費用の親側での負担、フローチャートの作成、契約のひな形作成

など)を実施している。自社としても、優れた提案をした取引先を表彰し、儲けをシェアする取組を実施している。

- 上場企業の中小子会社は、資本金基準で下請法の対象外となっている。先方も、それを知った上で交渉してくるため、対等な交渉ができなかった。
- 取引先から PL、BS 情報の提出を求められるが、業績が良いとコストダウンの理由にされ、業績が悪いと金型の引き上げにつながる。
- 新規プロジェクトを立ち上げる際、支払いを受けるまで時間がかかるため材料を社給扱いにできないか相談したが、大企業側が資金繰り面での痛みを共有してくれなかった。
- 金型も海外では量産開始前に仮払いがあり、支払いのタイミングが早い。一方、国内では、量産開始までは支払いがないが、大企業としても、その点は是正していく方向で良いと考える。
- 働き方改革に関連する話としては、大企業側から「所要」という形で1年先までの調達計画を共有されるが、計画にずれが生じて土日対応が必要となっても、割り増し分は対価をいただけないことがある。また、安全協力のため、土日対応を要求されることもある。
- 振興基準に基づく指導・助言はこれまで発動されたことがなく、発動条件の精査は必要となるが、検討の余地はあるのではないかと。
- Tier1~Tier3 を分析すると、Tier1 までは売上高が伸びている一方、Tier2 以降は伸び率が低い。
- バリューチェーンの中で、Tier2 以下は、価格競争を強いられる量産の領域が中心。いかに、独自性ある技術を生み出してマーケティングや開発設計の領域に進出できるかが重要となる。第一に、展示会でプレゼンする能力を身に付ける。第二に、利益につながらない仕事を排除していけるか。第三に、長期的視点でモデルが作れるか。
- 儲かる企業になるための計画実践には3~5年かかる。その際、組織を動かしていくには、大企業で経験を積んだ人材は力になる。また、大企業側も、下請けを選べる時代から、事業承継問題などで下請けが見つからない時代が変わっていくことを認識すべき。
- 中小企業が提案力をつけるために、まず必要となるのは利益である。実際、利益のある企業は、設備投資も IT 化も実施できている。利益をとっていくために、取引を失うリスクを負いながらも値下げ要請を断るなど大手企業に必要な要望は言うようにしている。
- 中小企業が、技術の洗い出しをして、大企業に対して力をつけるための一つに、知財への取組がある。大企業ではペナルティ条項として、安い単価

の製品でも、製品に見合わない責任を盛り込むことを要求してくる。中小企業としては、自社のノウハウとして秘匿しなければならない部分が多くあるが、知的財産権として全てを保護しているわけではないため、秘密保持契約書の中でどのように保護するかを考えていく必要がある。

- 発注者として、金型完成時の一括支払いに取り組んでいるが、一方で、金型にノウハウがあるので資産計上したくないという受注事業者もいるため、そのせいで実施率が低くなっているケースについてはしっかりと勘案してほしい。
- 情報産業では人月商売が課題。中小企業では特定領域での専門性や技術的な強みが欠如しており、実態として請負型ではなく派遣型にならざるをえない。大手各社がパートナー企業を絞る方向性にあるため、上位と下位の二極化が進んでいる。
- 日本ではシステムエンジニアの7割はベンダー側にいる。そのため、7割がユーザー側にいるアメリカと異なり、ITベンダーに依存せざるをえないという現実があり、それが多重下請構造の原因になっている。
- ユーザーと打ち合わせをしながら開発を進めるアジャイル開発が広がりつつあるが、従来の請負契約では、ユーザーからの指示命令で開発を進めてはいけないこととなっているため、改善が必要。

<共存共栄モデルを浸透させるための方法>

- ドイツでは中小企業の利益率が高いが、ドイツから調達する際に単価が高いという印象は受けないため、生産原価が安いのか、Tier2が日本で言うTier1の領域まで手がけているなど生み出す付加価値が高いということではないか。その辺りの構造を深掘りするとよい。
- ドイツでは、中小企業の輸出比率が高く、またサプライヤーとの関係が独立である。どこかの系列に依存する企業は立場が弱い、複数社に供給できる技術を持っているところは強い。系列は高度経済成長期に成り立っていた構造であるが、競争環境が変化してきたため、技術を有する企業でないと生き残っていけないのではないか。
- ドイツのモデルの中小企業による企業連合の形成のようなことが、日本でも広がるための国の施策は何か。特に事業組合等のサポートはどうか。フラウンホーファー研究機構のような取組も参考にして、日本の取組に活かしてもらいたい。

- 国内大手企業が自社の価値創造に向けた取組方針や計画等を、例えば一定のフォーマットに則って「アクション・プログラム」のような形で公表し、国がそれらを「可視化・比較できる仕組み」を設けてはどうか。
- 企業行動宣言については、業界別の行動宣言の方が実行力はあるのではないかと。手形でも、個別に取り組むと納入先によって仕組みが違ふという問題が生じることから、商取引などは業界単位で対応していく必要がある。
- 業界毎の仕組みは大きな役割を果たしてきたが、それで個々の企業が動いたのかが具体的に見えてこない。同じ業界内でも取組状況に大きく差があり、業界毎の計画だけで個々の企業の取組の実効性を担保できるかという問題もある。次回に向けて議論したい。
- 国際競争力の向上において、中小企業の競争力向上は欠かせないことを、大企業を含む全てのステークホルダーが認識するべきである。大企業が自社人材を投入して中小企業の生産性向上を図るべきだと考えており、Tier 1を飛ばして、Tier 2、Tier 3とも、そのような取組を行っている。
- 頂点企業はTier 2より先の取引階層にも目を向けて、付加価値に基づく適正な取引価格を尊重する機運醸成を先導いただきたい。大企業が中小企業の生産性向上に協力して共存共栄関係を構築する好事例を横展開していくとよい。
- 中小企業の多くは地方に所在するため、地方自治体、大学、地銀と連携した、地域に根ざした競争力強化が重要となる。金融機関の役割も大きいので、事業性評価を進め、支援をできる仕組みを形成して頂きたい。
- 2千人の商社OBをプールして、海外展開などを支援するボランティアもある。同様に大手企業のOBなどの活用を組織化できないものか。さらに、OBになってからでなく、OBになりそうな人に対して柔軟な兼業・副業を促していく仕組みを作るのはどうか。
- 中小企業のデジタル化については、クラウド化の進展で中小企業がITを導入しやすくなっている面はあるが、IT人材不足のために進んでいない。大企業とのIT人材獲得競争が激化するITベンダーも、中小企業向けの対応まで手が回らず、ますます中小企業が取り残される可能性がある。
- 中小企業で開発までできるよう、人材育成や資格取得奨励などを通して、シニア人材を活用していくことが一つの解決策。サプライヤー応援隊事業も非常に参考になる。デジタル化にフォーカスした取組を考えられると効果的ではないかと思う。ITコーディネーター等の活用の支援も重要となる。

- 中小企業を一括りにするのではなく、「バリューチェーン型、サプライチェーン型、ベンチャー型」など様々な切り口に分けた上で、施策の深掘りをするべき。既に数多くの施策を展開しているが、PDCAを回すことが重要。
- デジタル化についてもRPAなどが喧伝されているが、中小企業のソフトウェア装備率などのデータも見ながら、地に足のついた施策を進めるべき。

＜次回に向けて＞

- 取引適正化や共存共栄の浸透を図る大手企業の個々の取組について、可視化・比較できる仕組みの検討を深める。
- Tier 2以下も含めたサプライチェーン全体の共存共栄を実現するための方法を検討する。
- ドイツの参考となる取組を取り入れるべく、政府交流を進めつつ、研究を深める。
- 振興基準に基づく指導・助言について、発動の考え方の整理を進める。
- オープンイノベーションを進めるためにも、中小企業が持つ知財・ノウハウの保護や活用促進について検討を進める。
- 情報産業の取引構造の分析を深めつつ、人月商売からの脱却の方法について、検討していく。
- 日本経済の競争力を強化するために、共存共栄というビックワードにとどまらず、個別・具体的な提案を打ち出していく。