# 価値創造企業に関する賢人会議
# 中間報告

２０２０年2月

（目次）

はじめに　・・・p.2

第１章　価値創造について　・・・p.3

第２章　取引構造の現状と課題　・・・p.5

第３章　目指すべき姿　・・・p.17

第４章　施策の方向性　・・・p.21

おわりに　・・・p.29

価値創造企業に関する賢人会議 委員名簿　・・・p.30

## はじめに

我が国を取り巻くグローバルな競争環境は深化しつつも流動化しており、他方で、人口減少に伴い中小企業が支えてきた地域経済も衰退するなど、中小企業政策の全体像を問い直すタイミングに来ている。特に消費や生産が世界中の企業に開かれ、商品企画、原材料の調達、製造、販売といった一連のバリューチェーン全体で、イノベーションや国際競争力が問われる時代となった。

このような状況の中で、経済全体のパイを拡大し、大企業と中小企業が互いに稼げる「共存共栄」の関係を実現するためには、新たな価値創造に向けたサステナブルなバリューチェーンの再構築が必要と考えられる。[1]

以上の問題意識の下、大企業及び中堅・中小企業の経営者等をメンバーとして2019年12月に「価値創造企業に関する賢人会議」を立ち上げ、2020年2月まで3回の会議を通じて検討を行い、その結果をこのたび中間報告書としてとりまとめた。

---

[1] 成長戦略実行計画（2019年6月21日 閣議決定）においても、「利益や付加価値の状況、労働や資本への分配状況等を、産業・業種、企業規模ごとの分析等を行った上で、親事業者と下請事業者との格差が特に大きい産業等を中心に、下請Gメンによる下請事業者の実態把握等も含めて調査を重点的に行うなど、個別の産業に応じた取引関係の課題を明らかにし、競争法制や中小企業法制等をフル活用して、きめ細かな改善を図っていく。」、「サプライチェーン全体の中で、大企業と中小企業がコストアップを公正に負担し合ったり、大企業が中小企業のデジタル技術実装に協力したりすることで、中小企業の生産性向上を後押しし、経済全体の付加価値を高める、共存共栄の関係を構築する。」旨記載されている。

## 第１章　価値創造について

これまでの我が国産業は、戦後、急速な工業化を通じて高度経済成長を実現した後に、サービス化・情報化を伴いながら進展してきた。その間、資本集約的な設備を積極的に導入し、規模の経済を発揮しつつ国際市場で競争力の高い製品を生み出してきた。経済的な豊かさを求める消費者のニーズを掴むことで、「安価で高品質」なものづくりが発展してきた。

しかし、グローバル化が進展し、成熟した現代社会では、企業をとりまく競争環境に大きな変化が生じている。まず、消費者に目を向けると、個人個人の多様な価値観が尊重されるようになり、ニーズが分散化・複雑化してきている。さらに、地球規模での環境問題や、地域社会の維持など、持続可能な発展に向けた課題が顕在化してきており、社会的課題解決への意識が高まっている。

次に、生産者側に目を向けると、国内において少子高齢化や人口減少が進む一方、世界的には人口が増加して途上国の生産力・経済力も高まっており、価格だけでローコスト生産国と勝負することが困難になってきている。同時に、独自の強みを発揮して差別化ができれば、ニッチな分野でも世界中の需要を取り込んだビジネスが成り立つようになっている。さらに、デジタル化の進展により、消費者のニーズを直接かつタイムリーに把握し、従来発想には無い製品・サービスの提供が可能となっている。投資環境も変化しており、ESG 投資や SDGs への貢献など社会的課題の解決を図る取組には世界中から資金が集まるようになっている。

国内企業でも、社会的課題の解決を重視する動きが広がりつつある。例えば、（株）三菱ケミカルホールディングスは、利益やイノベーションだけでなく、社会的課題の解決などの「価値」を重視した経営を掲げ、“KAITEKI”社会の実現に向け、世界の研究者と連携し、将来社会における課題解決に貢献する事業を推進している。

ニーズをベースに開発を行うことで、社会に求められる「価値」を提供できるという視点も重要である。例えば、精密板金加工業の（株）井口一世は、既存の技術的な常識にとらわれず、独自の方法で最先端の精密加工機械を使いこなし、顧客のニーズに応える課題解決型・提案型のものづくりを徹底することで、中小企業でありながら大幅な付加価値の増加を実現している。併せて、知的財産の活用にも注力し、長時間労働によらない働きやすい環境も実現している。

このように、グローバルな競争環境は大きく変化しており、これからの時代に、企業が持続的に発展していくためには、コスト競争を通じた利益の最大化だけでなく、最終ユーザーの個々のニーズに応える「価値」の創造が重要となる。また、価値観の多様化・複雑化、社会的課題解決への意識向上により、実現すべき「価値」も多様化しており、企業が社会において果たすべき役割も広がっている。

## 第２章　取引構造の現状と課題

大企業と中小企業で、アベノミクス前後で、売上高や粗利益の伸び率を比較してみると、為替変動などの要因はあるものの、全体的に中小企業より大企業の伸びが大きい。業種別では、例えば、自動車産業、印刷産業、広告産業などで、粗利益や売上高の伸び率に関する大企業と中小企業の差が見られる。

（図表 1）大企業と中小企業の売上高・粗利益の伸び率の比較

**1社当たり売上高の伸び率**
**（'10~12年度平均と、'16~18年度平均の比較）**

| | 大企業<br>伸び率[%] | 中小企業<br>伸び率[%] | 差（大－中小）<br>[%pt] |
|---|---|---|---|
| 全産業 | 9.4 | 6.6 | 2.7 |
| 製造業 | 8.3 | 10.5 | -2.2 |
| 非製造業 | 10.4 | 6.5 | 3.9 |
| **＜伸び率に差のある主要業種＞** | | | |
| ①広告 | 21.0 | -34.2 | 55.2 |
| ②印刷 | 23.6 | -7.6 | 31.2 |
| ③自動車 | 23.4 | 9.3 | 14.1 |
| ④情報通信 | 21.4 | 7.4 | 14.0 |
| ⑤鉄鋼 | 5.0 | -7.5 | 12.5 |
| ⑥生活関連・娯楽 | -9.0 | -20.4 | 11.3 |
| ⑦食料品製造 | 2.8 | -7.7 | 10.6 |
| ⑧その他の製造業<br>（家具・プラスチック・ゴムなど） | 8.7 | 0.6 | 8.1 |
| ⑨小売 | 18.0 | 11.9 | 6.1 |
| ⑩建設 | 27.8 | 22.9 | 5.0 |

**1社当たり粗利益の伸び率**
**（'10~12年度平均と、'16~18年度平均の比較）**

| | 大企業<br>伸び率[%] | 中小企業<br>伸び率[%] | 差（大－中小）<br>[%pt] |
|---|---|---|---|
| 全産業 | 21.1 | 11.0 | 10.1 |
| 製造業 | 25.8 | 11.2 | 14.6 |
| 非製造業 | 18.1 | 11.0 | 7.1 |
| **＜伸び率に差のある主要業種＞** | | | |
| ①自動車 | 67.5 | 17.0 | 50.5 |
| ②印刷 | 35.9 | -9.9 | 45.8 |
| ③建設 | 74.4 | 42.4 | 32.0 |
| ④広告 | -4.4 | -32.5 | 28.1 |
| ⑤食料品製造 | 11.6 | -14.5 | 26.1 |
| ⑥生活関連・娯楽 | 27.5 | 4.3 | 23.2 |
| ⑦電気機械 | 42.2 | 23.3 | 18.9 |
| ⑧その他の製造業<br>（家具・プラスチック・ゴムなど） | 19.8 | 1.7 | 18.1 |
| ⑨小売 | 23.7 | 8.8 | 14.9 |
| ⑩鉄鋼 | 32.8 | 22.5 | 10.3 |

資料：財務省「法人企業統計」
（注）１．各業種内における大企業（資本金10億円以上）と中小企業（資本金１億円未満）との比較で、実際の取引構造までは考慮していない点に留意が必要。
２．ここでは、製造業（うち、付加価値額に占める割合が一定規模以上の14業種）、建設業、情報通信業、運輸業・郵便業、卸売業、小売業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、広告業の計22業種のうち、伸び率の差が大きい上位の業種を「伸び率に差のある主要業種」として掲載している。

（図表 2）大企業と中小企業の人件費・設備投資額の増減の比較

**1人当たり人件費の増減**
**（'10~12年度平均と、'16~18年度平均の比較）**

| [単位：万円／人] | 大企業<br>増減 | 中小企業<br>増減 | 差<br>（大－中小） |
|---|---|---|---|
| 全産業 | 14 | 3 | 11 |
| 製造業 | 30 | 11 | 20 |
| 非製造業 | 10 | 2 | 9 |
| **＜増減に差のある主要業種＞** | | | |
| ①広告 | 59 | -26 | 85 |
| ②窯業 | 79 | 5 | 74 |
| ③金属製品 | 46 | -19 | 65 |
| ④生産用機械 | 53 | 4 | 49 |
| ⑤自動車 | 61 | 17 | 44 |
| ⑥宿泊・飲食 | 43 | 5 | 39 |
| ⑦鉄鋼 | 60 | 33 | 27 |
| ⑧建設 | 67 | 42 | 25 |
| ⑨小売 | 17 | -6 | 23 |
| ⑩繊維 | 26 | 9 | 17 |

**1人当たり設備投資額の増減**
**（'10~12年度平均と、'16~18年度平均の比較）**

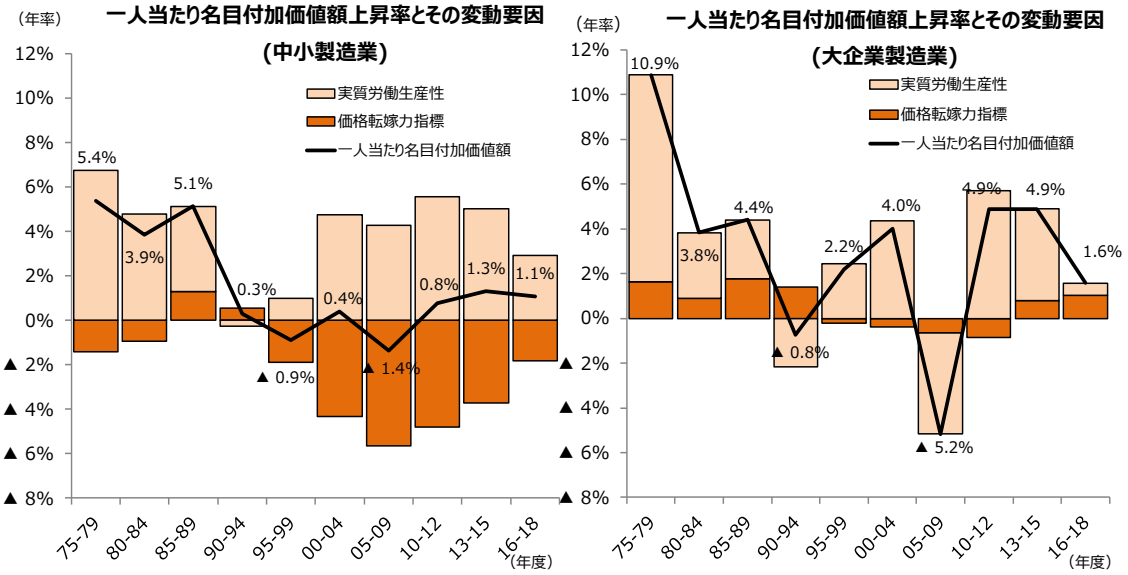
| [単位：万円／人] | 大企業<br>増減 | 中小企業<br>増減 | 差<br>（大－中小） |
|---|---|---|---|
| 全産業 | 46 | 17 | 30 |
| 製造業 | 67 | 23 | 44 |
| 非製造業 | 33 | 16 | 17 |
| **＜増減に差のある主要業種＞** | | | |
| ①運輸・郵便 | 183 | 36 | 147 |
| ②生活関連・娯楽 | 68 | -28 | 96 |
| ③鉄鋼 | 87 | 1 | 86 |
| ④食料品製造 | 98 | 14 | 83 |
| ⑤自動車 | 113 | 53 | 60 |
| ⑥宿泊・飲食 | 49 | 5 | 44 |
| ⑦化学 | 90 | 46 | 44 |
| ⑧はん用機械 | 74 | 35 | 39 |
| ⑨その他の製造業<br>（家具・プラスチック・ゴムなど） | 25 | -8 | 33 |
| ⑩繊維 | 34 | 11 | 23 |

資料：財務省「法人企業統計」
（注）　人件費は、役員給与・賞与、従業員給与・賞与、福利厚生費の合計。

さらに、(株) 帝国データバンクの「企業エコシステム」を用いた分析[2]（以下、「エコシステム分析」という。）により、体系的なサプライチェーンを形成する業種において Tier 別の比較をすると、同じ中小企業であっても、売上高や利益率の水準は Tier 1 と Tier 2 以下で大きな開きがあり、売上高の伸び率でも Tier 2 以下は Tier 1 よりも下回っていることが確認できる。

また、中小企業の実質労働生産性[3]の伸びは、年率３～５％を記録しており、大企業の伸びと遜色ない水準である。しかしながら、価格転嫁力指標[4]の伸び率がマイナスであるが故に、中小企業の生産性（一人当たり名目付加価値額）の伸び率が１％程度に低迷していることが分かる。

（図表 3）一人当たり名目付加価値額上昇率と変動要因




資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、「企業物価指数」、財務省「法人企業統計年報」
(注) 2014年版中小企業白書における分析をもとに作成。価格転嫁力指標上昇率については、資本金2千万円以上1億円未満を中小企業、資本金10億円以上を大企業としている。
一人当たり名目付加価値額上昇率については、資本金1千万円以上1億円未満を中小企業、資本金10億円以上を大企業としている。

---

[2] （株）帝国データバンクが保有する企業ビッグデータを活用し、取引関係によってつながる企業群（企業エコシステム）に着目した分析。具体的には、上場企業のうち取引関係が確認できた企業 3,081 社を「頂点企業」と位置づけ、頂点企業と取引を行っている「1 次取引企業」、1 次取引企業と取引を行っている「2 次取引企業」と取引関係を構造化。その上で、頂点企業からの影響が想定される取引関係に絞り、その範囲に含まれる企業群を、当該頂点企業の「企業エコシステム」と定義。分析結果は後述。

[3] 「一人当たり名目付加価値額」から価格変動の影響を取り除いたもので、従業者数一人当たりの生産数量に相当する指標。

[4] 販売価格の上昇率と仕入価格の上昇率の違いから、仕入価格の上昇分をどの程度販売価格に転嫁できているか（＝価格転嫁力）を数値化したもの。

「最低賃金や人手不足を理由とした労務費の変動分の製品等の価格への転嫁」の状況について受注側事業者に対してアンケートを行ったところ、全業種合計で「転嫁できなかった」という回答が 48.4%（2019 年度）となっており、製品の価格に労務費を転嫁できていない中小企業が多い。業種別では、自動車、印刷において価格転嫁ができていないとのアンケート結果が出ており、前述した 1 社当たりの粗利益や売上高の伸び率に、大企業と中小企業の間で差がある業種と共通する傾向が見て取れる。

（図表 4）製品等の価格への労務費の転嫁の状況

**2018年度　労務費の価格転嫁状況**
（サンプル数：12,847社）

| | | 概ね転嫁できた | 一部転嫁できた | 転嫁できなかった |
|---|---|---|---|---|
| 全体 | | 16.2% | 36.4% | **47.4%** |
| 特に転嫁ができなかった業種 | ①印刷 | 6.9% | 20.4% | **72.8%** |
| | ②自動車 | 7.0% | 20.6% | **72.4%** |
| | ③小売 | 11.7% | 25.9% | **62.4%** |
| | ④素形材 | 13.7% | 29.8% | **56.5%** |
| | ⑤石油・化学 | 17.1% | 28.6% | **54.3%** |

資料:(株)帝国データバンク「平成30年度取引条件改善状況調査」

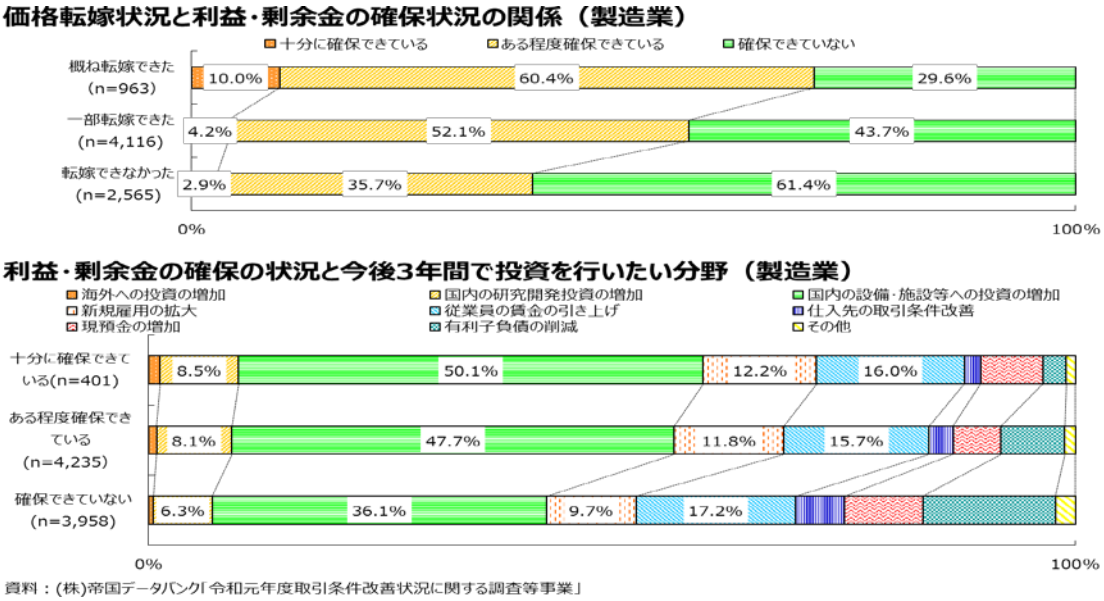
**2019年度　労務費の価格転嫁状況**
（サンプル数：14,529社）

| | | 概ね転嫁できた | 一部転嫁できた | 転嫁できなかった |
|---|---|---|---|---|
| 全体 | | 12.8% | 38.9% | **48.4%** |
| 特に転嫁ができなかった業種 | ①自動車 | 6.8% | 24.8% | **68.3%** |
| | ②印刷 | 8.1% | 27.5% | **64.4%** |
| | ③建設機械 | 5.7% | 31.4% | **62.9%** |
| | ④石油・化学 | 12.8% | 26.4% | **60.8%** |
| | ⑤素形材 | 8.5% | 33.3% | **58.1%** |

資料:(株)帝国データバンク「令和元年度取引条件改善状況調査」

中小企業が成長していく上では、様々な成長モデルがあるが、例えば、人材投資とともに、利益を確保して、それを原資に新たな設備投資を行い、更なる利益の拡大につなげるというサイクルを生み出していくことが有効である。そのような好循環を生み出すためにも、価格転嫁は重要な要素となる。受注側事業者に対するアンケート調査の結果によると、価格転嫁ができている企業は、ある程度、利益・剰余金を確保できている傾向にあり、利益・剰余金を確保できている企業は、設備投資にも意欲的であるとされている。

（図表 5）価格転嫁と投資の意向



資料：(株)帝国データバンク「令和元年度取引条件改善状況に関する調査等事業」

さらに、同調査では、受注者側にあたる製造業の事業者に対して、競合他社と比べた自社の優位性についての認識を聞いており、価格転嫁できた企業と転嫁できなかった企業を比較すると、企画力・提案力で差が大きく、品質や供給力では差が小さい結果となっている。つまり、従来の「安価で高品質」なものづくりで重視されてきた品質や供給力における優位性は必要であるものの、それだけでは価格転嫁に有利に働かない可能性があり、価格転嫁できた企業では、「企画力・提案力」を発揮する価値創造型のビジネスが進みつつあると考えられる。

（図表 6）競合他社と比較した優位性と価格転嫁

| 優位性 | 概ね転嫁出来た① n=1,055 | 転嫁出来なかった② n=2,775 | 差（①－②） |
|---|---|---|---|
| 総合的な優位性 | 50.7% | 34.8% | 15.9% |
| ①独自性 | 53.0% | 41.9% | 11.1% |
| ②品質 | 59.1% | 54.2% | 4.9% |
| ③供給力 | 59.2% | 56.3% | 2.9% |
| ④ブランド力 | 34.6% | 24.8% | 9.8% |
| **⑤企画力・提案力** | **41.6%** | **26.4%** | **15.2%** |
| ⑥アフターサービス | 44.1% | 33.6% | 10.5% |

資料：(株)帝国データバンク「令和元年度取引条件改善状況に関する調査等事業」
(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。
2.製造業で、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況のうち、「概ね転嫁出来た」「転嫁出来なかった」と回答したものを集計。
3.業種はアンケートで設定した27業種の中から、事業者が選択したものとしている。
4.各項目の優位性について、「大きく優れている」「やや優れている」と回答したものを集計。（無回答は集計から除外している。）

＜業種別の取引構造の分析＞

業種別に売上高の伸び率等や価格転嫁の状況が異なることから、取引構造の課題を把握するため、本会議では、体系的なサプライチェーンを形成する代表的業種として自動車産業と電気機械産業に加え、多重下請など取引構造が複雑な情報サービス産業、印刷産業、小売産業の５業種について、個別に取引構造の分析を行った。

（１）自動車産業の構造分析

自動車産業は、100 年に一度と言われる大変革期にある。従来は、系列による取引関係が強かったが、CASE（Connected, Autonomous, Shared & Service, Electric）と呼ばれる大変革により、産業構造に大きな変化が生じつつあり、中小企業を中心とするサプライヤーも転換期を迎えている。例えば、エコシステム分析によると、自動車メーカー各社のエコシステム内の企業に占める情報サービス業（例えば、受託ソフトウェア開発）の割合が高まっている。

（図表 7）自動車メーカーのエコシステムに属する情報サービス業の企業数

単位：社数

| | トヨタ自動車 | スズキ | マツダ | 日産自動車 | SUBARU | 本田技研工業 | 三菱自動車 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2012 | 490 | 206 | 40 | 197 | 148 | 221 | 136 |
| | (3.7%) | (2.6%) | (2.3%) | (4.2%) | (1.9%) | (2.3%) | (3.1%) |
| 2018 | 468 | 200 | 55 | 145 | 559 | 354 | 146 |
| | (4.2%) | (2.2%) | (4.1%) | (5.8%) | (9.2%) | (4.0%) | (4.0%) |

日系企業では、これまで、大手メーカー（OEM）が、汎用技術分野においても個別に開発するのが一般的であり、サプライヤーとの間で系列関係を築きつつ、部品間の相互依存性を考慮した高性能な自動車を開発してきた。他方で、ドイツ系企業では、以前から、競争・非競争分野を明確化し、非競争分野においては、メガサプライヤーを介して大手メーカーを跨いだ標準化を進めており、Tier２以下も特定の Tier 1 に依存しない構造になっている。

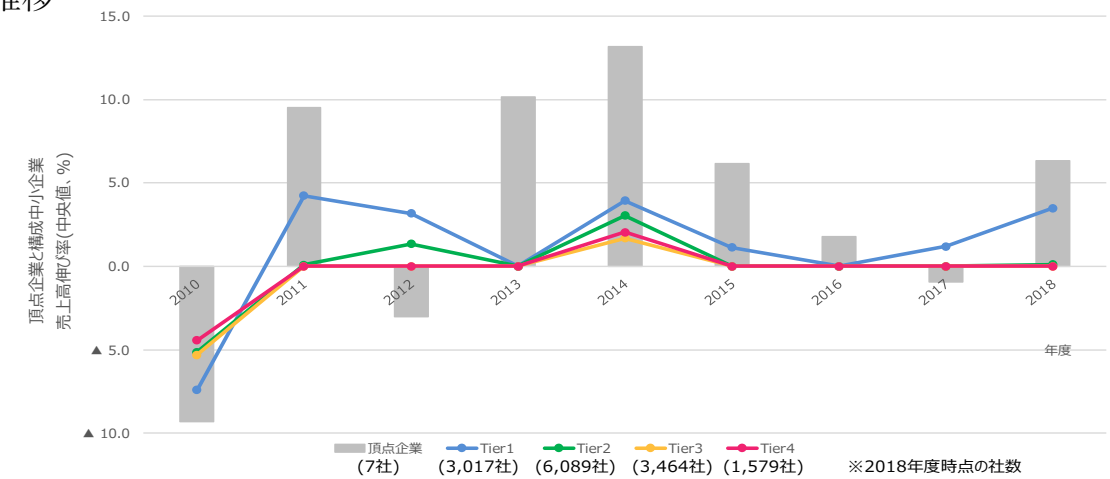
最近は、日系企業においても、（株）日立製作所と本田技研工業（株）が、関連自動車部品企業を統合し、新会社の下で、電動化を中心とした分野に注力することを発表する[5]など、系列を超えた連携や合併の動きが生まれており、今後もこのような流れが加速すると考えられる。

また、自動運転・5G 等の新機能の追加により、自動車の車体価格が大幅に上昇するため、ユーザーへの価格転嫁を抑えるべく、既存部品のサプライチェーンにおいては価格競争力確保が一層求められ、サプライヤーに対する価格プレッシャーは一層強まっていくと考えられる。

このような業界構造の変化や自動車メーカーの戦略変化により、これまでは大手メーカーを頂点とした系列構造に依存していた中小企業も、ビジネスモデルの急激な転換期に突入していると言える。

なお、前述したとおり、エコシステム分析によると、自動車産業においては、Tier 1 中小企業と Tier 2 以下の中小企業との間で、売上高の伸びや利益率に差が生じていることが分かる。この背景として、図表 6 で分析した「企画力・提案力」の差も要因の一つとして推測できる。

（図表 8）自動車産業の頂点企業[6]と構成中小企業の売上高伸び率（中央値）の推移



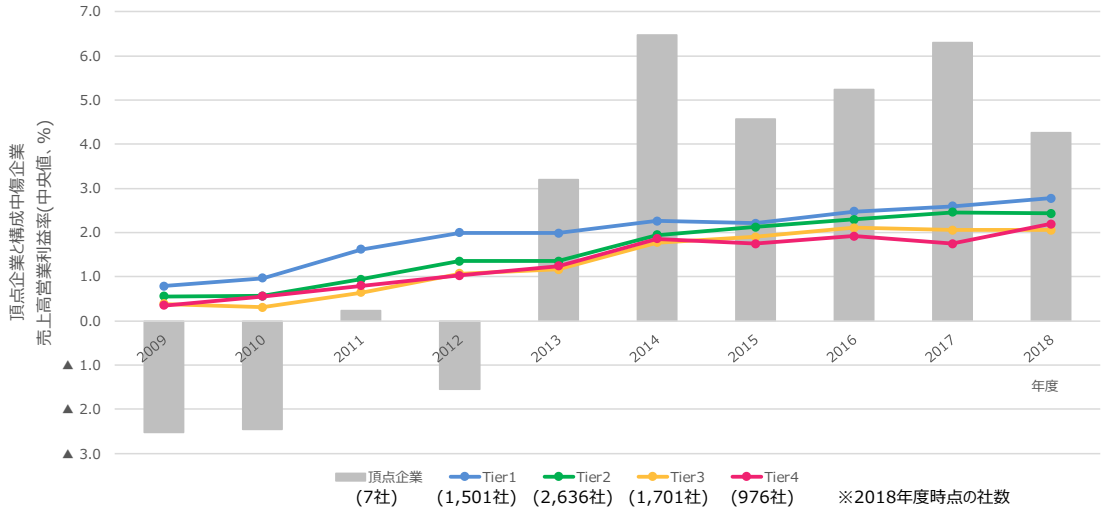

注）伸び率は、「前年度対比伸び率」。 全てのエコシステム分析において同じ。
エコシステム内で、各年度、企業の入退出が発生するため、推移をみれる企業のみ抽出した社数。 全てのエコシステム分析において同じ。

---

[5] 両社が 2019 年 10 月 30 日に発表。

[6] 頂点企業は、トヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業、三菱自動車、スズキ、マツダ、SUBARU。　構成中小企業は、資本金 1 億円以下の企業（エコシステム分析において共通）。

（図表 9）自動車産業の頂点企業と構成中小企業の売上高営業利益率（中央値）の推移




（２）電気機械産業の構造分析

電気機械産業では、自動車産業と同様に、少数の大手メーカーを多数の中小企業が支える構造となっているが、激しい国際競争の下で、海外調達を含めた系列を超えた取引や、事業の再構築が広がりを見せている。

大手メーカーは、中国や韓国企業の台頭や、国内ファブレスメーカーの誕生等も影響し、従来型の総合電機メーカーからの転換を迫られている。そのような状況の中、三菱電機（株）やソニー（株）は自社の強みを活かせる分野・事業へ経営資源を集中する動きを加速させており、売上高を低下させながらも利益を伸ばし、直接・間接的に取引のある中小企業の利益確保にもつなげている。

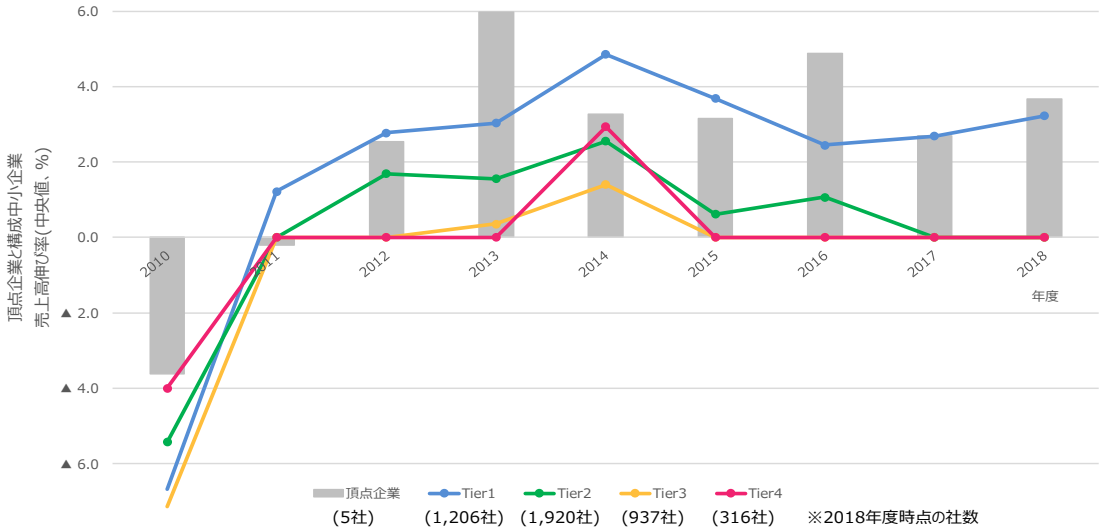
同時に、企業規模や業種を問わず、様々な企業と連携して「価値」を創造しようとする取組が進みつつある。例えば三菱電機（株）では、工場における生産工程の自動化（ファクトリーオートメーション）のための商品を開発するに当たって、オープンイノベーションを活用した新規事業創出を目指す、「三菱電機アクセラレーションプログラム」の取組を推進している。また、家電など B to C の領域では、量販店の寡占化などによりメーカーの交渉力が相対的に低下し、価格競争を迫られてきたが、IoT 技術の進展によりメーカーが消費者と直接つながることが可能となっており、ニーズをベースにした新たな「価値」の創造が期待される。

なお、エコシステム分析によると、自動車産業同様、Tier1 中小企業と Tier2 以下の中小企業との間で、売上高の伸びや利益率に差が生じていることが分かる。

（3）情報サービス産業の構造分析

多くのシステム開発において、大手ベンダーがユーザー企業から業務を請け負い、さらに外注企業へ開発委託するという多重下請構造が一般的となっている。この背景には、我が国では海外と比べて、ユーザー企業に IT 技術者が不足しており[7]、システム開発の内製化が進んでいないことが挙げられる。エコシステム分析においても、多重下請構造が明らかになっており、自動車産業や電気機械産業と同様、Tier1 中小企業と Tier2 以下の中小企業との間で、売上高の伸びや利益率に差が生じていることが分かる。

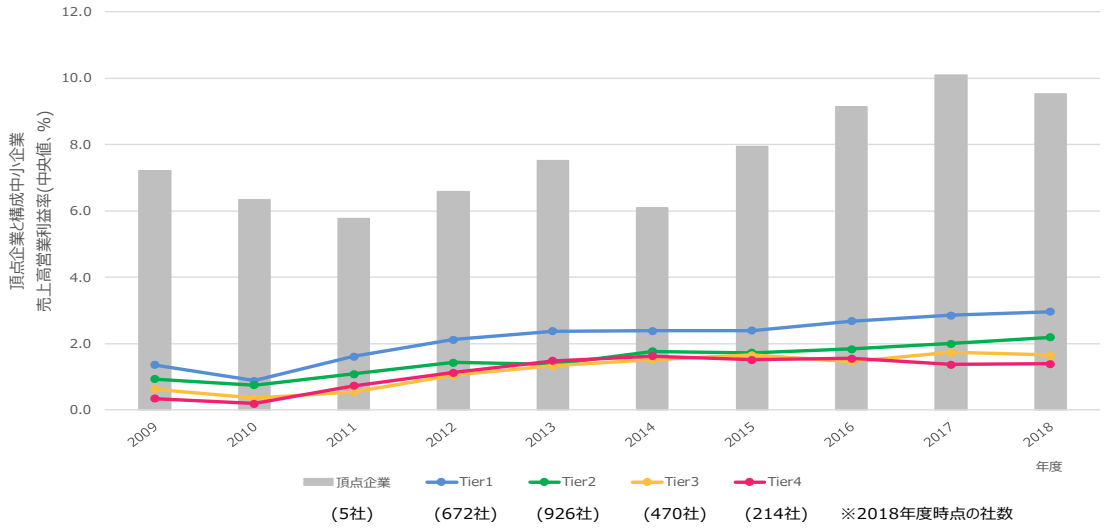
（図表 10）情報サービス産業の頂点企業[8]と構成中小企業の売上高伸び率（中央値）の推移




[7] 日本では情報処理・通信業に携わる IT 人材の 72%がベンダー企業に属する一方、米国では 65%がユーザー企業に属している。（情報処理推進機構「IT 人材白書 2017」第 4 節）

[8] 頂点企業は、エヌ・ティ・ティ・データ、伊藤忠テクノソリューションズ、野村総合研究所、SCSK、日鉄ソリューションズ。

（図表 11）情報サービス産業の頂点企業と構成中小企業の売上高営業利益率（中央値）の推移




中小の情報サービス事業者の多くは、特定領域での専門性や技術的な強みを有しておらず、業界の取引慣行として請負型ではなく派遣型となっている。その結果、価格体系も人・月ベースによる役務提供が基本となり価格競争にさらされるため、Tier1 と Tier2 以下との間で二極化が進んでいる。このような中、SCSK（株）では、「Core パートナー制度」や委託 EDI 化の推進により、開発標準や働き方改革の理念共有、取引の適正化を進めるとともに、複雑な下請構造を排除するため、再々委託の原則禁止を進めている。

（４）印刷産業の構造分析

印刷産業は、受注型生産中心のため生産効率が低いことに加え、インターネットの普及やデジタル化の進展による印刷需要の低下などに直面している。このような中、大手メーカーは印刷事業からの脱却を進め、例えば、（株）大日本印刷では、車載用電池、曲面樹脂ガラス、DNP 多機能断熱ボックスなど、異分野への進出を加速させている。

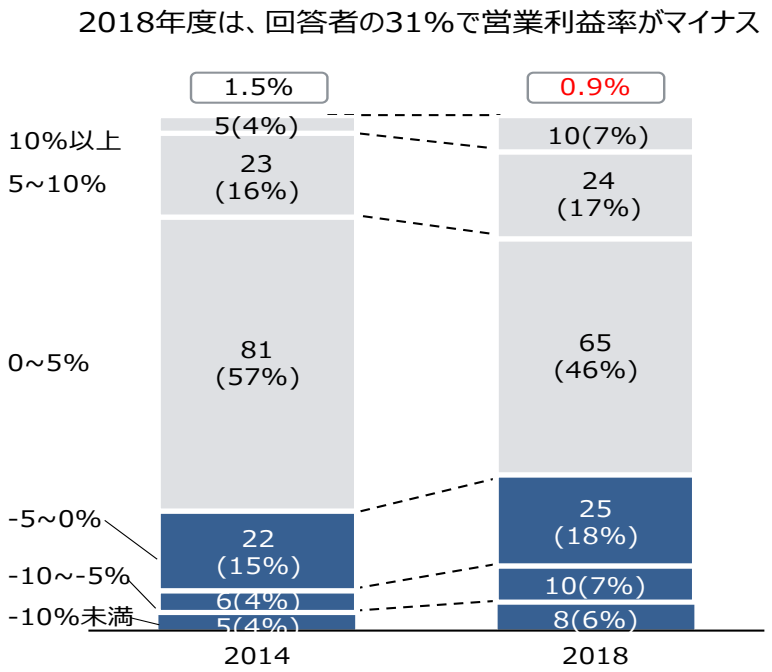
他方で、中小企業は、DTP 技術[9]や CTP 技術[10]の進展により製版領域の付加価値や需要が減少しており、また、紙の価格引き上げ等も影響し、収益悪化

[9] Desktop Publishing：コンピューターで原稿を作成して出力する技術。

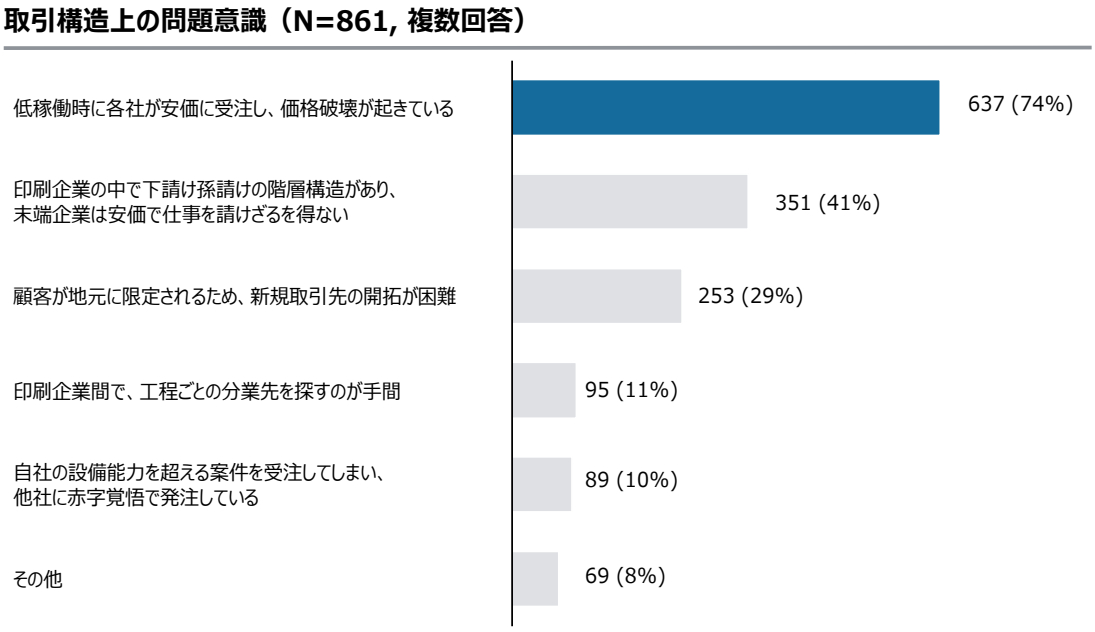
[10] Computer to Plate：DTP データを刷版として直接出力する技術で、製版フィルムが不要となる。

の傾向にある。また、「印刷産業における取引実態調査」（2019 年度）によると、取引先の多くは同じ印刷業という多重下請構造にあり、需要が減少しても設備の稼働率を保とうとすることで、結果として価格破壊が進むという悪循環に陥っていることが分かる。

（図表 12）印刷産業の営業利益率の構成比推移




（図表 13）印刷産業の取引構造上の問題意識

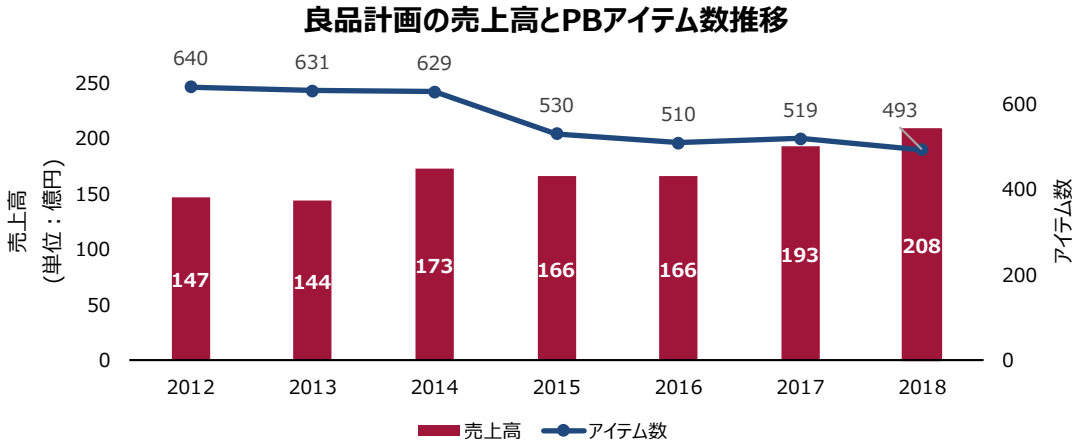


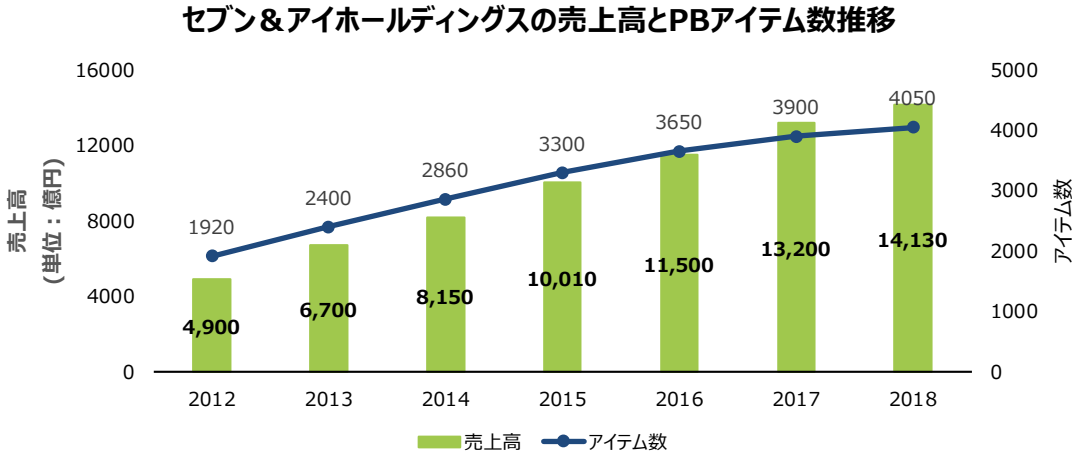
（５）小売産業の構造分析

小売産業は、卸売業者を通さない生産者からの直接買付の広がりや、従来型の店舗によらない EC（エレクトロニクスコマース）の台頭に代表されるオムニチャネル化の進展により、取引構造が大きく変化している。また、小売業者による PB（プライベートブランド）展開が進んでおり、最終消費者との接点を有する強みを活かし、自社で製品を企画してメーカーに提案する動きが広がっている。実際、（株）良品計画は、PB の商品数を絞り込みつつ、売上を堅調に伸ばしている。さらに、トレーサビリティ・食品リサイクル・フードロス削減など、価格以外で訴求し得るサービスも注目されてきている。

このようにバリューチェーンの構造変化が進む中で、中小企業についても、消費者のニーズを踏まえた「価値」の創造が重要となっている。

（図表 14）食品小売業の PB ブランド展開

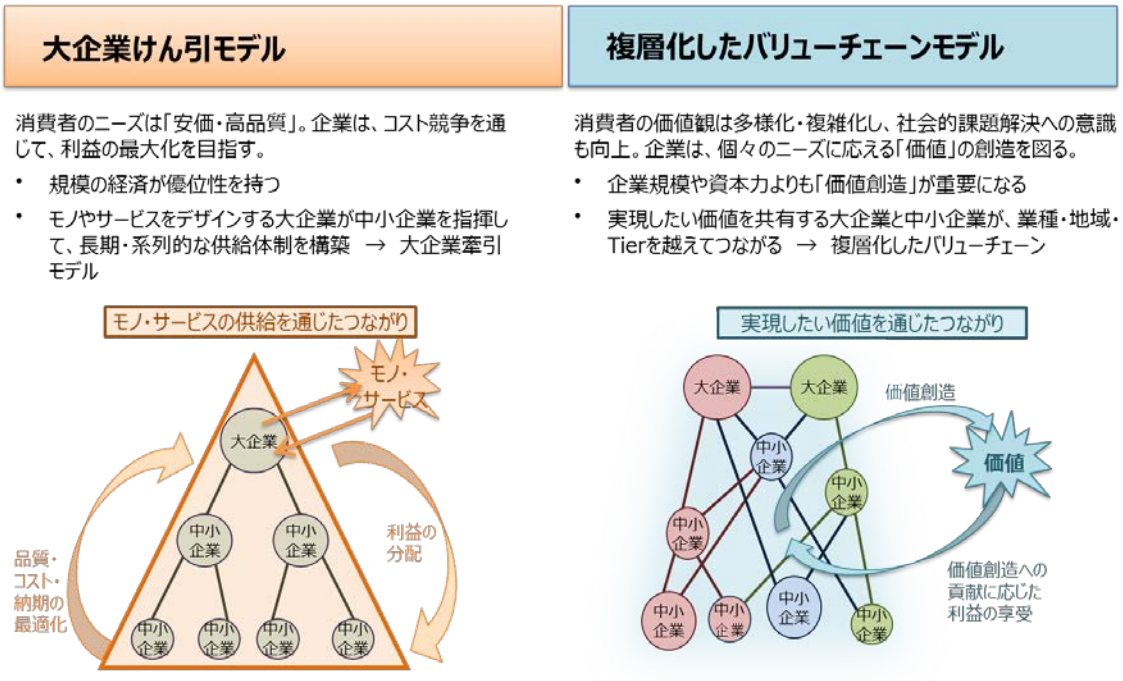


## 第３章　目指すべき姿

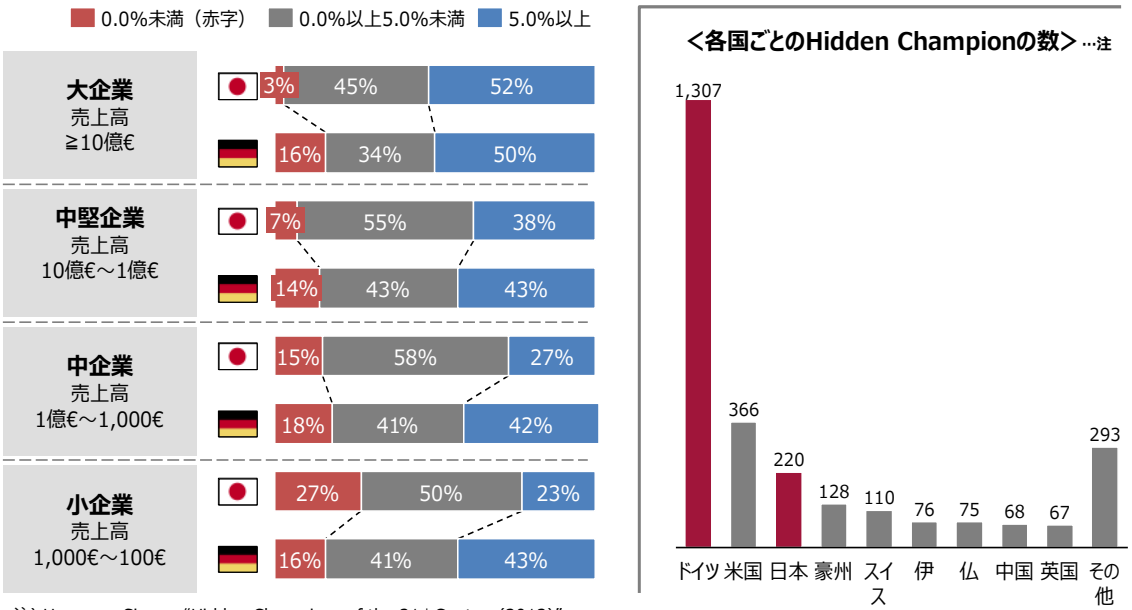
我が国では、製品やサービスをデザインする大企業が、中小企業を指揮して、長期・系列的な供給体制を構築する「大企業牽引モデル」を広げてきた。このモデルは、中小企業が品質・コスト・納期の最適化に注力することで、決まった製品を効率よく作ることができることから、「安価で高品質」な製品・サービスの提供と、コスト競争を通じた利益の最大化に大きく貢献してきた。その中で、中小企業もサプライチェーンを支える重要な役割を担ってきた。しかし、消費者の価値観が多様化・複雑化してきた現代社会においては、企業規模や資本力だけではなく、個々のニーズに応える「価値」の創造が重要性を増してきている。そのため、コスト競争を通じて利益の最大化を目指す、従来の「大企業牽引モデル」に加え、実現したい「価値」を共有する大企業と中小企業が、業種・地域・Tier を越えてつながる、「複層化したバリューチェーンモデル」を広めていく必要がある。

（図表 15）バリューチェーンモデル




海外に目を向けると、ドイツでは、多くの業種で中小企業の利益率が大企業を上回っており、世界市場で優位性をもつ“Hidden Champion”と呼ばれる中小企業が数多く輩出されている。

（図表 16）日独の規模別に見た売上高営業利益率（製造業）




注) Hermann Simon "Hidden Champions of the 21st Century(2012)"
(出所)みずほ銀行 産業調査部(平成27年6月10日発行)、Hermann Simon、ニッセイ基礎研究所
Hidden Champion：①世界市場の3位以内、もしくは大陸内で1位、②売上高40億USD以下

（図表 17）日独の中小企業と大企業の利益率の差

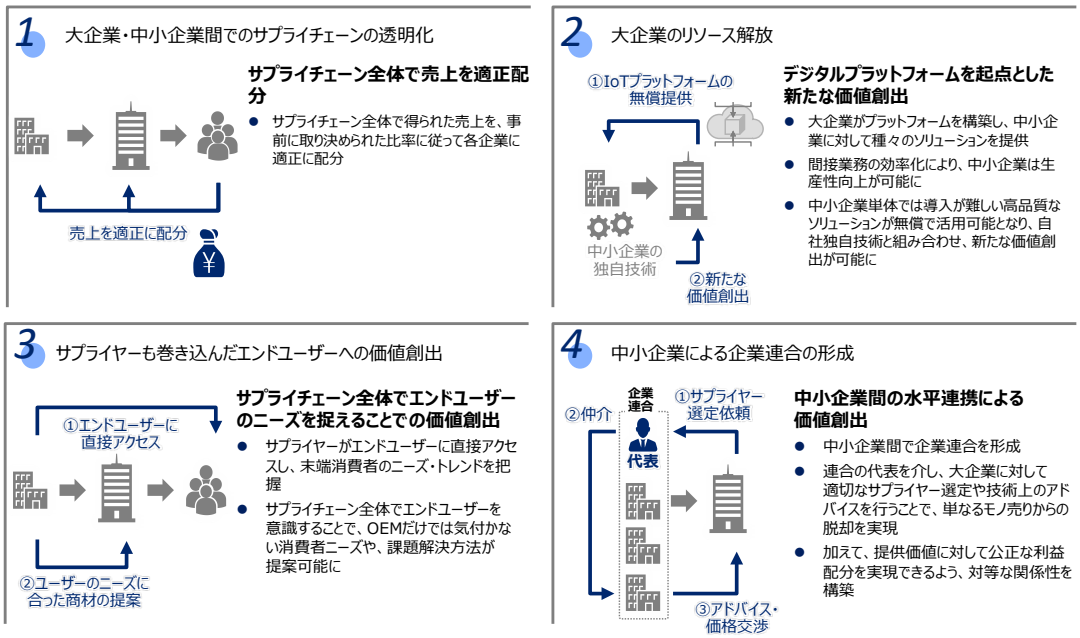
| 業種(ドイツ) | 大企業との差1) | 業種(日本) | 大企業との差1) |
|---|---|---|---|
| 航空 | 29.2% | 印刷・同関連業 | 3.1% |
| 全体平均 | 11.1% | 石油製品・石炭製品製造業 | 2.5% |
| 機械装置の修理・設置 | 8.8% | 情報通信機械器具製造業 | -0.3% |
| 金属の生産加工 | 8.0% | 非鉄金属製造業 | -0.3% |
| 印刷物 | 5.7% | 自動車・同附属品製造業 | -0.8% |
| 小売業（自動車を除く） | 4.8% | パルプ・紙・紙加工品製造業 | -2.1% |
| 卸売業（自動車を除く） | 4.4% | 電気機械器具製造業 | -2.7% |
| 自動車および部品製造 | 4.3% | 生産用機械器具製造業 | -3.9% |
| 電気機器製造 | 3.7% | 小売業 | -4.2% |
| 紙製品 | -0.2% | 全体平均 | -4.3% |
| 車両建設 | -0.9% | 情報通信業 | -15.2% |

(出所)ドイツ連邦統計局、法人企業統計調査'18（注)大企業との差＝中小企業の利益率－大企業の利益率(ポイント）。利益率はEBITDA%を用いた。
大企業・中小企業の定義　ドイツ：（大企業）売上5,000万€以上、（中小企業）売上1,000万€未満。中小企業の1社あたり平均売上は約2億3,500万円('18)
日本：（大企業）資本金10億円以上、（中小企業）資本金1億円未満。中小企業の1社あたり平均売上は約2億3,200万円('18)

その背景としては、州政府が主体となった各地での産業クラスターの形成が進んでいること、各地域の大学で中小企業と連携した実践的な職業訓練が行われており、大卒の即戦力人材が中小企業で数多く活躍していることなどが指摘されている。

企業の取組を見ても、大企業から無償提供された IoT プラットフォームの中で中小企業が新たな「価値」を生み出す事例、中小サプライヤーが最終ユーザーに直接アクセスしてニーズやトレンドを踏まえた商材の提案を行う事例、中小企業間で企業連合を形成して大企業と対等な関係を構築する事例などがある。

（図表 18）ドイツにおける大企業と中小企業との「共存共栄」事例




我が国でも、地域の中核となる企業が、自社は開発に経営資源を集中してブランドメーカーとしてグローバルに事業を展開し、製造は地元の中小企業に委ねることで、地場産業振興に貢献している事例[11]がある。また、ベンチャー企業が革新的な受発注システムを開発し、パートナーである数多くの町工場における見積もり作成業務を大幅に効率化し、最適な受発注のマッチングを実現している事例[12]も生まれている。異なる加工分野を得意とする複数企業がネットワー

---

[11] （株）スノーピークは、オリジナルの登山用品の開発に成功し、自然指向のライフスタイルを提案するアウトドアのブランドメーカーとして、グローバルに事業展開。開発に経営資源を集中し、製造は地元の協力工場に委ねることで、中小の金属加工業が集積する燕三条地域の地場産業振興に貢献。

[12] （株）キャディでは、各中小企業の強みを把握し、強みを活かした受発注マッチングシステムを構築。大手メーカーから受注した板金加工、金属・切削加工等の案件を、それぞれ得意とされる協力企業に相見積もり無しで発注。

クを組み、ユーザー企業に試作を提供する事例[13]もある。このネットワークと連携しているベンチャーファンドは、国内外のスタートアップ企業に投資するとともにネットワークとつなげることで、スピーディーに試作や小ロット生産を提供している。このような企業以外にも、独自性の高い製品・サービス開発、厳格な品質管理などにより他社と差別化を行い、ニッチ分野において、グローバル市場でトップの地位を築いている企業が多数存在している[14]。

このように、変化の激しい時代において新分野を開拓する領域では、中小企業が自らの競争力を高めることで、特定の大企業に依存するのでなく、様々な主体と連携しながら「価値」を生み出していく、「複層型のバリューチェーン」を広めていくことが重要である。特に、価値観の多様化・複雑化や、脱炭素やフードロスなど社会的課題解決への意識の向上により、効率性の追求や技術革新だけでなく、新たな「価値」として「持続可能性」[15]が求められるようになっている。そのため、企業が環境の変化に応じて自由かつ柔軟に連携する循環型のモデルの下、バリューチェーン全体で「持続可能性」を実現することは、産業競争力強化のためにも必要となる。

さらに、限られた需要の奪い合いではなく、新たな「価値」を創造するという視点に立つと、海外展開も重要であり、中小企業が一方的に大企業に依存するのでなく、自らの名前で海外事業を行える体制の構築が重要である。このような「価値」創造に取り組む中小企業を如何に支援するのかという点に立つと、現在の中小企業支援の対象、内容、支援機関のあり方等についても、検討を深めることが必要である。

他方で、確立された市場における量産などの領域では、現在でも「大企業牽引モデル」が優位性を持つ。ただし、グローバルな競争環境の変化に加え、人手不

---

[13] （一社）京都試作ネットは、機械金属関連の中小企業 10 社が立ち上げたネットワークで、試作に特化したソリューションを提供。現在メンバー企業は 50 社になっている。（株）Monozukuri Ventures は、ベンチャーファンドとして国内外のスタートアップに投資するとともに、スピーディーな試作・小ロット生産を提供。

[14] 経済産業省では、2013 年度に、こうした企業を「グローバルニッチトップ（GNT）企業 100 選」として選定しており、現在新たに「新 GNT 企業 100 選」の選定プロセスを進めているところである。

[15] （株）三菱ケミカルホールディングスは、「資本の効率化を重視する経営」、「イノベーション創出を追求する経営」、「サステナビリティの向上を目指す経営」の三軸による企業価値の把握を進めている。

足や経営者の高齢化など中小企業側の環境も変化していることから、需給変動や環境変化の衝撃を和らげることを目的に中小企業を活用できる時代は終焉を迎えた。そのため、「大企業牽引モデル」においては、サプライチェーン全体に「共存共栄」の考えがくまなく浸透するように、牽引役の大企業側が実効的かつ徹底的な取組を主導することが不可欠である。その際、例えば、コマニー（株）による、取引先と成果配分を“50/50（フィフティ・フィフティ）”にするとともに、「取引先満足度調査」に基づく PDCA を行う取組も参考になる。また、中小企業側が計画的に設備投資や事業承継の判断を下せるように、大企業側がサプライチェーンの将来像を示すことも必要である。同時に、中小企業側も、受動的に大企業からの利益の分配を求めるのではなく、企画力・提案力を高め、柔軟にビジネスを転換しながら、能動的に新たな価値を提案する大企業のパートナーになることが求められる。

トヨタ自動車（株）のように、仕入先と一体となった安全・品質・原価のつくり込みの実践的活動を、Tier 2 以下のサプライチェーン全体に深めていくため、グループ会社と連携しながら取組を始めている例がある。また、中小企業が適切な利益を確保するためには、サプライチェーンの上層に入り込むことも重要であり、（株）常陽銀行が進めている、事業性評価に基づく「Tier を引き上げる支援」も効果的である。

いずれにせよ、我が国の産業競争力を高める上で、中小企業の競争力強化は欠かせない。このことを、大企業を含む全てのステークホルダーが認識し、阻害要因を洗い出した上で、一丸となって中小企業の競争力強化に向けた取組を進めなければならない。このため、従来のサプライチェーン（大企業牽引モデル）においては、中小企業が競争力強化の弛まぬ取組を進めるとともに、中小企業が利益を確保して積極的に設備投資に踏み出せる、持続可能なモデルとする必要がある。さらに、各主体が既存の取引関係や企業規模によらず自由かつ柔軟に連携する姿（複層化したバリューチェーンモデル）を広め、社会が求める「価値」を創造できるよう、産業全体の競争力を高めていく好循環の実現を目指すべきである。

## 第４章　施策の方向性

大企業や中小企業が強みを出しあって互いに稼ぐためには、また、それにより持続可能な好循環を生み出すためには、中小企業が特定の大企業に依存することなく競争力を高めつつ、「共存共栄」の関係を構築する必要がある。しかし、足下では、中小企業はデジタル化の遅れや人手不足、価格転嫁の課題など様々な困難を抱えている。それらを克服するため、「共存共栄」の考え方を産業界全体に浸透させ、価値創造型の企業連携や持続可能な取引関係を推進していくための施策、さらに、個別取引に着目して、取引適正化を徹底するための施策を、具体的かつ実効的に打ち出していく必要がある。

### １．共存共栄モデルの浸透に向けて

#### （１）規模・系列・Tier・地域を超えた連携の促進

大企業や中小企業が新たな「価値」を創造し、互いに稼ぐためには、企業間の連携がこれまで以上に重要となる。特に、人材や技術、資金等のリソースに限りのある中小企業は自社単独での新事業開拓に限界があるため、大企業を始め様々な企業との連携が大きな力になる。これまでも、大企業による取引先への技術支援などが行われてきたが、新たな「価値」を生み出すためには、既存の取引関係によらない連携の創出も必要である。そのため、ものづくり・商業・サービス高度連携促進事業（ものづくり補助金）において、個社支援だけでなく、Tier、規模、系列を超えた連携や、共通基盤構築を重点的に支援していくなど、新たな連携を促進していくべきである。

既存の取引関係や企業規模にとらわれないネットワーク化により、パートナーとして共同加工、共同研究を行うオープンイノベーションの取組、さらには新たなビジネス機会を創造する取組を促進することも有効である。大企業が自社の IoT システムを開放し、異業種間のネットワークによる新しい商品・サービスの開発を図る動きも出てきており[16]、今後の大きな流れとなる可能性がある。

---

[16] （株）東芝は、IoT を活用した企業連合を 2020 年春に立ち上げることを発表している。自社の IoT システムを開放し、データの連携を高め、国内外の大企業、中堅・中小企業、スタートアップ、大学等が商品開発に柔軟に参画できるプラットフォームを作る計画である。家電、センサー、スマートフォンのアプリ等を組み合わせ、宅配の事前通知サービスや高齢者の見守りシステムなど新たな付加価値サービスを提供する。

また、データの利活用による企業間の連携促進も効果的である。サプライチェーン全体への共通 EDI や金融 EDI など、大企業が中小企業のデジタル技術実装に協力することは、中小企業の生産性向上を後押しし、経済全体の付加価値を高めることにつながる。例えば、大企業とサプライヤーが企業を超えてデータを相互に利活用することにより、サプライチェーン全体を高度化する動きも生じており [17]、既存のサプライヤーとの関係を真のパートナーに発展させる好事例を横展開していくべきである。

さらに、各業界において取引構造が大きく変化するとともに、後継者不在の中小企業も増加する中、M&A の促進を含めた事業承継支援も必要である。また、M&A 等により中小企業が中堅企業に成長した後も、一定期間、中小企業支援策を継続する仕組みも整備する必要がある。

こうした企業間の連携を促進する上では、地域金融機関の役割も重要である。地域金融機関自身が事業性評価の能力を高め、広いネットワークを活かしつつマッチング機能を発揮し、連携促進のメインプレーヤーとなり、価格競争を強いられる Tier 2 以下の企業を、独自性ある技術でマーケティングや開発設計の領域に進出できる企業に育てることが期待される。

なお、関東経済産業局では、2019 年 6 月に、外部のコンサルタントと連携し、「官民合同企業支援チーム」を設置し、サプライチェーンの一翼を担う地域の中核的企業の稼ぐ力の向上に取り組んでいる。また、同局では、ウェブ上に「オープンイノベーションマッチングスクエア（OIMS）」を開設し、大企業が中小企業を「新製品・サービス創出のパートナー」と捉えた連携を進めており、このような取組を全国に展開していくべきである。

（2）IT など専門人材の育成・確保

新たな分野に進出して「価値」を生み出していくためには、その分野に精通した人材が不可欠である。しかし、中小企業にとって、技術開発からマーケティングまで、不確実性のある新事業を開拓する上で必要な人材を、全て自社単独で育成することは困難な場合もある。例えば、中小企業のデジタル化の一番の課題は

---

[17] （株）小松製作所は、IoT を活用し、NC 装置のメーカー・種類に関らず、既存設備から大きな投資なしに加工情報を収集し、生産性を向上させるアプリケーションから成るシステムを開発した。国内工場だけでなくサプライヤーや海外工場にも適用することにより、サプライチェーン全体で生産性の大幅アップを実現した。

IT 人材の不足だとも言われている。特に、中小企業では、収益に直結する調達、販売、受発注管理などにおける IT 利活用は低迷している。

このため、IT ベンダー等の現役・OB の専門家を活用しつつ、中小企業の IT 活用を進めるとともに、経営人材や国際人材も含め専門人材と中小企業とのマッチングを進め、中小企業の生産性向上を後押しする必要がある[18]。その際、IT ベンダーがニアショア拠点整備を促進することで、地方への IT 人材の定着が進み、地方創生と中小企業による IT 人材確保の進展が期待される。

なお、関東経済産業局では、都市部の大企業人材（現役社員による兼業・副業やシニア OB 人材）等と中小企業のマッチングに取り組んでおり、このような取組の全国展開も進めるべきである[19]。

（3）個社による「自主行動宣言」の仕組みの構築

これまで、取引適正化と付加価値向上に向けて、業界団体ごとの「自主行動計画」の策定と着実な実行を要請してきた。現在、14 業種・36 団体が「自主行動計画」を策定しており、取組の進捗状況については毎年度フォローアップを行っている。これにより、課題解決に向けた一定の進捗が見られるものの、依然として発注側・受注側の認識のずれがあり、ずれの解消が課題となっている。

物流業界では、働き方改革を進めるため、国土交通省が中心となって、「ホワイト物流推進運動」が展開されている。この運動は、有識者・関係団体等から構成される「『ホワイト物流』推進会議」と、関係省庁から構成される「自動車運送事業の働き方改革に関する関係省庁連絡会議」を車の両輪としている。業界団体ではなく、個々の企業が「自主行動宣言」を公表することで、社内の関係部門が緊張感をもって働き方改革に取り組む効果を生み、「自主行動宣言」の賛同企業は 744 社にのぼっている（2019 年 12 月末時点）。

---

[18] 高等教育における人材育成が課題になっていたロボット人材に関しては、ロボット革命イニシアティブ協議会（RRI）の取組の一つとして、教育機関のニーズと産業界のシーズのマッチングを開始した。メーカーやシステムインテグレーターから、教育機関に対して、①インターンシップの受入、②企業での実習受入、③講師派遣等　を行う。

[19] 独立行政法人日本貿易振興機構は、商社 OB など海外ビジネスに精通した専門家（パートナー）が、継続的な企業訪問・海外出張同行を通じて、海外展開のビジネスプラン作成支援から海外販路開拓、海外拠点立上げ・操業までを一貫して支援する事業を実施している。

この取組を参考に、大企業と中小企業との「共存共栄」の拡大についても、業界団体ベースの取組だけでは個社の取組が埋没し、課題も業界全体で平均化されることから、新たに個社による取組を促す仕組みも検討すべきである。例えば、個々の企業が、下請中小企業振興法に基づき経済産業大臣が策定する「振興基準」（親事業者と下請事業者の望ましい関係を規定）に規定する各項目（例：取引先の生産性向上等への協力、取引対価への労務費上昇分の影響の考慮）を遵守することを「自主行動宣言」として宣言し、宣言状況を一覧できる仕組みを導入することで、個社の取組の実効性を高めることができると考えられる。実際、「取引先満足度調査」を導入したコマニー（株）から、調査開始により、社内で緊張感が生まれ、取引先との共存共栄の取組が進展したとの説明があった。その際、「ホワイト物流推進運動」と同様、受注側・発注側の双方からなる産業界と関係省庁が車の両輪となって、「共存共栄」の拡大に取り組める体制を整備するとともに、企業に対して、補助金の優先採択など、「自主行動宣言」の公表を誘導するための仕掛けも検討することが必要である。

なお、今年度から、業界団体ごとの「自主行動計画」が、サプライチェーン全体での取引適正化の促進につながるよう、中小企業政策審議会取引問題小委員会にて公開の場で検証を実施する取組を開始しているが、その結果を踏まえて、新たな対策の検討や計画の改訂を要請することが必要である。

（４）サプライチェーン全体への「共存共栄」の浸透

売上高や利益率に関する Tier 別の分析において、Tier 1 と Tier 2 以下で大きな差が見られることを踏まえると、Tier 2 以下の競争力を高めるとともに、Tier2 以下にも「共存共栄」を徹底することが重要である。「自主行動計画」のフォローアップ調査によると、大手企業による取引先企業を通じたサプライチェーン全体への取引適正化の働きかけは十分とは言えない。例えば、「直接の取引先を通じた、その先の取引先への適正取引の働きかけ」について、自動車メーカーは全社が実施済みと回答しているが、自動車部品メーカーでは多くの下請事業者を抱えながらも実施していない企業が少なくない。

（図表 19）直接の取引先を通じ、その先の取引先に適正取引の働きかけをしているか（日本自動車工業会、日本自動車部品工業会、電子情報技術産業協会等）

| | 自動車 | 自動車部品 | 電機・情報 |
|---|---|---|---|
| 実施済 | 100 % | 40 % | 59 % |
| 実施中 | 0 % | 25 % | 18 % |
| 未実施 | 0 % | 34 % | 22 % |

（資料）2019年度　自主行動計画FU調査

また、先述した下請中小企業振興法に基づく「振興基準」では、生産性向上等の努力を行う下請事業者に親事業者が協力するよう努める旨が明記されているが、直接的な取引先への協力が中心となっており、Tier 2 以下への働きかけが含まれていない。このため、「振興基準」の改正も含め、大手企業による「共存共栄」の取組を Tier1 企業に留まらず、それぞれの取引先を通じて Tier 2 以下にまで広げていくことや、サプライチェーン全体で Tier N から Tier N+1 への取引適正化を促していくことが必要である。

加えて、サプライチェーン全体の強靭化を実現することも重要であり、大手企業には BCP に対する意識啓発や計画策定支援等の取組を行うことが期待される。

（5）ドイツ産業界の共存共栄モデルの取り込み

ドイツでは、我が国と比較して中小企業の利益率が高い。そのため、ドイツの中小企業の強みとそれを支える政策、産業界の枠組みを研究し、我が国の中小企業政策の立案の参考とすべきである。このため、日独の中小企業政策当局者が定期的に意見交換をする「日独中小企業政策対話（仮称）」の設置による相互協力の強化や、日独中堅・中小企業の交流、連携を深めることで、我が国中小企業のグローバル化、競争力強化を検討すべきである。

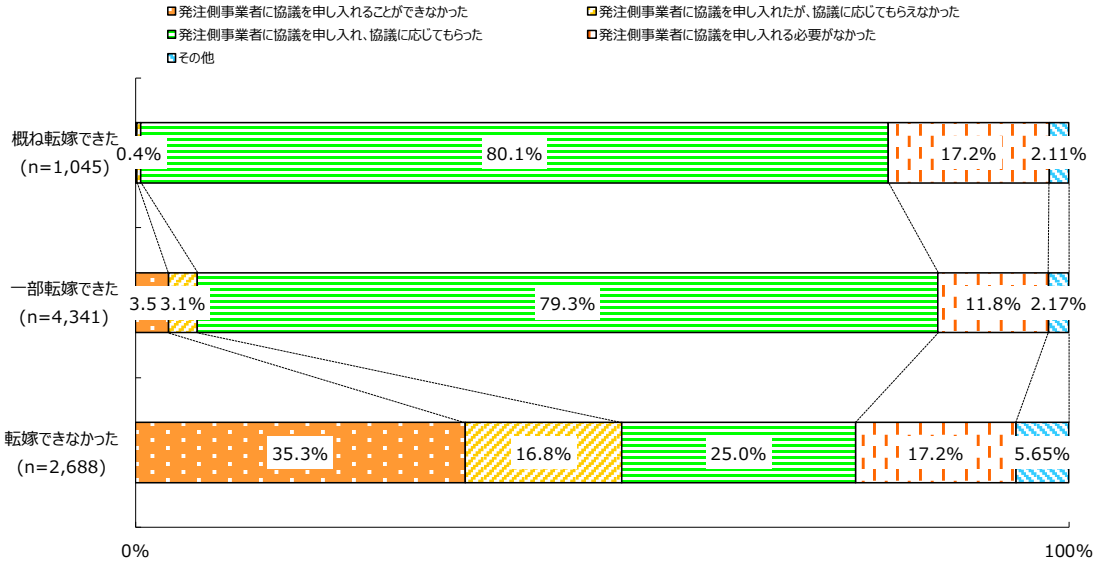
２．個別取引の適正化

（1）「振興基準」に基づく指導・助言の徹底

下請中小企業振興法では、主務大臣（業所管大臣）は、「振興基準」に定める事項について、親事業者又は下請事業者に対して「指導又は助言」を行うことができると定められている。例えば、取引対価は、「下請事業者及び親事業者が十

分協議して決定するものとする」、最低賃金の引上げに伴う労務費の上昇があった場合には、「その影響を加味して親事業者及び下請事業者が十分協議した上で取引対価を決定するものとする」と規定されている。しかしながら、複数の中小企業経営者の委員から指摘のあったとおり、下請事業者は親事業者に対して、協議の申し入れすらできていないのが実態であり、協議の上、成長の果実が大企業と中小企業との間で、付加価値の創出に応じて、適正なバランスで分配されることが期待される。

（図表 20）価格転嫁の状況と発注側に対する協議の申し入れの状況（製造業）




資料：(株)帝国データバンク「令和元年度取引条件改善状況に関する調査等事業」
(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計した。2.業種はアンケートで設定した27業種の中から事業者が選択したものとしている。3.製造業のみを集計した。
4.直近1年間のコスト全般の変動についての価格転嫁の状況と、発注側事業者に対する価格転嫁の協議の申し入れの状況を確認したもの。

このため、労務費の価格転嫁を始め、下請取引適正化の実効性を高めるため、「振興基準」の活用を促進することとし、「振興基準」に反するような取引に対しては、業所管大臣が「振興基準」に基づいて指導・助言を行い、問題となる取引慣行や商慣行の是正に取り組んでいくことが必要である。

（２）知財・ノウハウの保護など新たな取引適正化の重点課題への対応

個別取引の適正化に関しては、「未来志向型の取引慣行に向けて」（2016 年 9 月）において、①価格決定方法の適正化、②型管理などのコスト負担の適正化、③手形などの支払条件の改善を 3 つの重点課題と位置づけ、下請代金支払遅延等防止法の「運用基準」の改正、下請中小企業振興法の「振興基準」の改正や、

手形の通達改正（下請代金の支払手段について）などを行ってきた。

これまでの取組により、支払代金の手形から現金払いへの変更など一定の成果が出てはいるものの、依然として、親事業者のトップは理解しているが現場の担当者には取引適正化の認識が浸透していない、受注側が型を保管させられて廃棄・返却に応じてもらえない、手形サイトの短縮が進んでいないといった声が上がっている。このため、これら３課題については、

・自主行動計画策定団体の更なる拡大、業界団体に対する徹底したフォローアップの実施

・下請代金支払遅延等防止法や、親事業者と下請事業者の取引を柔軟にカバーできる下請中小企業振興法の「振興基準」に基づく厳正な指導、下請ガイドラインや産学官策定ルールの遵守

・下請Ｇメンヒアリングの高度化（業種別下請Ｇメンによる専門的なヒアリングの実施）

の３点を全体方針として掲げ、取組の深掘りを行っていく。既に、型管理については、有識者や業界団体から構成される「型取引の適正化推進協議会」において検討を進め、契約のひな形に基づく取引の実施など「振興基準」の改正を行ったところである。

さらに、本会議の議論やこれまでの下請Ｇメンヒアリング等において、中小企業の知的財産・ノウハウが発注側企業に不当に吸い上げられているという声、契約書における受注側の知的財産権の取扱いが不明確であるという声が上がっている。また、働き方改革に伴い、適正なコスト負担を伴わない短納期発注や急な仕様変更など、大企業から受注側企業に対する「しわ寄せ」が発生しているという声も上がっている。このため、新たに重点課題として、④知的財産・ノウハウの保護と、⑤働き方改革に伴うしわ寄せの防止を加え、「取引適正化の５つの重点課題」と掲げるべきである。

その上で、具体的には、

④知的財産・ノウハウの保護については、知財専門の下請Ｇメン（知財Ｇメン）の創設・育成や、契約のひな形の作成

⑤働き方改革に伴うしわ寄せの防止については、下請Ｇメンによる実態把握や自治体等官公需の平準化の取組の見える化の促進

など、公正取引委員会や関係省庁とも連携し、きめ細かに対策を行うことが必要である。

## ３．個別業種の取引構造分析の深掘り

今回、代表的な産業については業種ごとの取引構造の分析を示した上で議論を行ったが、情報サービス産業や印刷産業などでは、業種特有の課題を解明するために、分析をさらに深掘りする必要がある。

情報サービス産業については、多重下請構造の中で、人月ベースの派遣型にとどまる中小企業と、請負型を取れる企業の間で、二極化が進んでいる。安い労働力に頼る従来型のビジネスモデルを転換するために、複雑な多重下請構造についての分析と解決策の検討を深める必要がある。

また、従来は、各工程に分けて順に段階を経て開発を行う、「ウォーターフォール型開発」が主流であったが、近年では、初めから厳密な仕様は取り決めず、おおよその仕様で開発を開始し、小単位で「実装→テスト」を繰り返し、徐々に開発を進める「アジャイル開発」が活用されはじめている。開発手法や契約形態に応じた契約のあり方を検討するなど、多重下請構造に加え、個々の取引関係の適正化についても、より深く研究を行う必要がある。

印刷産業では、需要が減少し、設備の低稼働を背景とした価格破壊が進んでおり、中小企業が自力で「価値」を創造しづらい状況になっている。さらに、紙の価格引き上げ等の影響も受ける中で、中小企業が生き残るには何が必要か明らかにするため、検討の深掘りが必要である。

## おわりに

第１章では、昨今の競争環境の変化を踏まえ、これからの時代には、社会的課題の解決を含めた多様なニーズに応える「価値」の創造が重要となることを提起し、第２章では、業種や企業規模ごとに取引構造の現状と課題の分析を行った。その上で、第３章では、目指すべき姿として、従来の「大企業牽引モデル」を持続可能なものにしていくことや、「複層型のバリューチェーンモデル」を広げていくことが必要であることを示した。

第４章では、足下の課題を克服して目指すべき姿を実現するためには何が必要か、施策の方向性を整理した。まずは、これらの施策を着実に実行し、効果検証を重ねながら、パイの奪い合いではなく全体のパイの拡大につながる「共存共栄」の関係の構築に、全力を尽くことが必要である。

さらに、企業が自らの競争力を強化し、既存の取引関係や企業規模によらず自由かつ柔軟に連携して、バリューチェーン全体で国際競争力を高めるためには、短期的な視点にとらわれずに長期的な視点で産業全体の変革を推進することも必要となる。そのため、個別業種の取引構造分析や、競争力が低い企業の原因分析をさらに深め、どのような企業や取組を、どのように支援すべきか、大企業を含むステークホルダーがどのような役割を果たすべきか、研究を重ねていくべきである。

価値創造企業に関する賢人会議
委員名簿

| | | |
|---|---|---|
| 海内 | 美和 | 海内工業株式会社　代表取締役社長 |
| 井口 | 一世 | 株式会社井口一世　代表取締役 |
| 内山田 | 竹志 | トヨタ自動車株式会社　代表取締役会長 |
| 小林 | 喜光 | 株式会社三菱ケミカルホールディングス　取締役会長 |
| 柵山 | 正樹 | 三菱電機株式会社　取締役会長 |
| 田渕 | 正朗 | SCSK 株式会社　代表取締役 会長執行役員 最高経営責任者 |
| 塚本 | 幹雄 | コマニー株式会社　代表取締役 会長執行役員 |
| 寺門 | 一義 | 株式会社常陽銀行　取締役会長 |
| 松﨑 | 曉 | 株式会社良品計画　代表取締役社長（兼）執行役員 |
| ◎三村 | 明夫 | 中小企業政策審議会　会長 |
| 渡邊 | 弘子 | 富士電子工業株式会社　代表取締役社長 |

◎は座長

※敬称略、五十音順