

## 第3章

付加価値の獲得に向けた  
取引関係の構築

多くの企業は、仕入や販売といった取引を通じ、他社との関係性を構築しながら事業活動を行っており、取引における交渉力の優劣は中小企業が最終的に獲得できる付加価値額を大きく左右する。

本章では、まず第1節で、(株)帝国データバンクのデータセットを利用し、自動車産業を例に、我が国における取引構造の実態や取引関係の複雑さ・多様さについて概観する。第2節では、中小企業実態基本調査を利用し、委託・受託取引の関係から企業の類型化を行い、それぞれのパフォーマンスを比較・分析していく。第3節では、受注側・発注側の両事業者向けのアンケート調査を利用し、それぞれの取引行動の実態を明らかにするとともに、取引適正化に向けた現状と課題を明らかにする。最後に、第4節では2019年12月から開催された「価値創造企業に関する賢人会議」での議論も踏まえつつ、大企業と中小企業の連携による価値創造の取組や、共存共栄関係の構築に向けた取組事例を紹介する。

## 第1節 取引構造の実態

企業間の取引構造は、しばしばサプライチェーンとして解される。サプライチェーンは、特定の財や商品について、原材料の調達から消費者に供給(Supply)するまでのつながり(Chain)を指し、例えば、製造業における部品供給網などが想起される。しかし、現実社会においては、企業は多種多様な新たなパートナーと取引関係を構築し、大小様々な企業が集まって相互に取引を行う

ことから、サプライチェーンよりも複雑な取引構造が形成されている。

ここでは、(株)帝国データバンクが生成した「企業エコシステム」のデータセットを用いることで、我が国におけるこうした取引構造の実態や、特定の企業(群)が他の企業に及ぼす影響力について分析していく。

1 「企業エコシステム<sup>1</sup>」について

「企業エコシステム」とは、ある特定の企業が取引を通じて影響力を及ぼす範囲を量的に取り出し、一つの単位として捉えたものである。

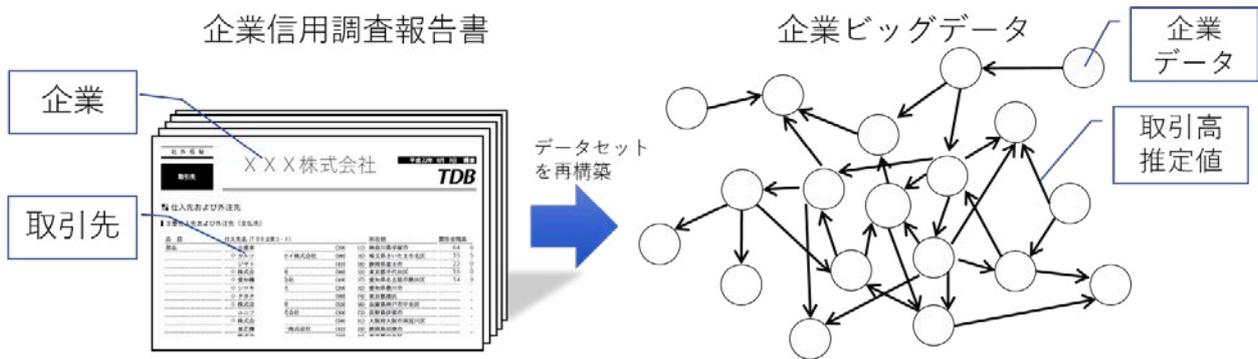
「企業エコシステム」は、企業信用調査を通じて得られた企業間取引データと取引高推定値<sup>2</sup>を用いて生成される。以下では、「企業エコシステム」の生成方法の概略を紹介する。

まず、同社が保有する企業信用調査報告書を基に、約80万社・約550万の販売取引に関するデータセット(企業ビッグデータ)を構築する(第2-3-1図)。

1 (株)帝国データバンクの企業信用調査は国内の企業に限定されている。従って、「企業エコシステム」は国内企業間の取引に限定される点に留意が必要である。

2 取引高推定値の算定については付注2-3-1を参照されたい。

第2-3-1図 企業エコシステムの生成（イメージ①）



資料：(株)帝国データバンクより提供

次に、企業ビッグデータと取引高推定値を組み合わせ、「企業エコシステム」を生成する（第2-3-2図）。具体的には、企業ビッグデータの中で、特定の企業を最終顧客（以下、「頂点企業」という。）として、「頂点企業」に販売を行っている「1次取引企業（Tier1）」、1次取引企業に販売を行っている「2次取引企業（Tier2）」というように取引関係を構造化した上で、頂点企業からの波及効果が想定される取引関係に絞って抽出する。

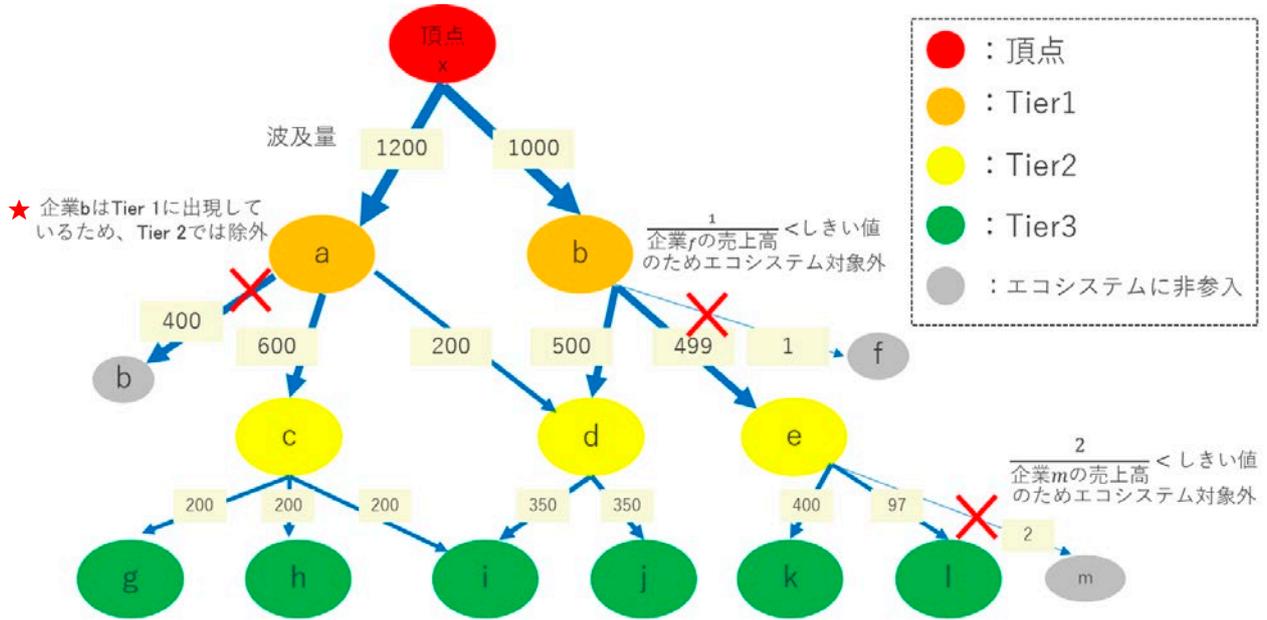
なお、Tier1を構成する企業を抽出する際には、「頂点企業に対する取引があり、頂点企業も当該

企業との取引を認識している」、「頂点企業との取引高推定値から想定される波及量<sup>3</sup>が、売上高に対して一定の規模を持つ」といった条件で、Tier2以降は「上位のTierから受け取る、取引高推定値から想定される波及量が、売上高に対して一定の規模を持つ」といった条件を設定し、頂点企業からの影響を制御することでネットワークを収束させている。

また、下位のTier企業への波及量は、頂点企業の生み出す取引高推定値を基に、下位Tier企業に割り振られる形で決定される。

3 波及量はエコシステム内で取引関係にある企業間において、上位Tierの企業から下位Tierの企業に受け渡される取引高推定値を指す。波及量は頂点企業の生み出した取引高推定値を基に、下位Tier企業に割り振られる形で決定される。

第2-3-2図 企業エコシステムの生成 (イメージ②)<sup>4</sup>



- 下位Tierの企業への波及量が、取引高推定値を元に割り振られる。
- 受け取る波及量が一定以下の場合、エコシステムに非参入。(※)

(※)今回、自動車産業のエコシステムを生成するに当たり、概ね妥当なしきい値として「0.5%」を採用し、生成を行っている。

資料：(株)帝国データバンクより提供

なお、「企業エコシステム」は、任意の企業を頂点企業に定めることにより生成されるが、複数の頂点企業を定め、「企業エコシステム」を束ねることで企業群のエコシステムを捉えることも可

能である。

今回は、我が国を牽引する主要産業の一つである「自動車産業」を例に取り、自動車産業のエコシステムを見ていく。

## 2 自動車産業のエコシステム

今回、自動車産業のエコシステムを形成するに当たり、我が国を代表する自動車メーカー7社<sup>5</sup>(スズキ(株)、(株)SUBARU、トヨタ自動車(株)、日産自動車(株)、本田技研工業(株)、マ

ツダ(株)、三菱自動車工業(株))を抽出し、頂点企業と定めた。

まずは、自動車産業のエコシステムの全体像を確認する。

4 本イメージ図では、上位のTierから波及量として下位Tier企業に流れるモデルとなっている。しかしながら、エコシステムの生成に当たり、一つのエコシステムに企業は一度しか登場しない。従って、上位Tierで登場した企業が、さらに下位のTierの企業と取引を行っている場合、その取引はエコシステムから除外される(第2-3-2図)。この結果、実際にエコシステムを生成すると波及量はTierが下がるとともに小さくなっていく。

5 ダイハツ工業(株)は、2016年にトヨタ自動車(株)の完全子会社となり、同年に上場廃止となっていることから、自動車産業のエコシステムにおける頂点企業の集計対象外としている。

第2-3-3図は、頂点企業とエコシステム構成企業<sup>6</sup>の2012年<sup>7</sup>と2018年の状況を見たものである。これを見ると、頂点企業の売上高は、2012年から2018年にかけて約8兆円増加している。

他方、構成企業数に着目すると、2012年は約2万8千社であったのに対し、2018年は約2万6千

社と約2千社減少している。一方、構成中小企業<sup>8</sup>1社当たりの売上高や従業員数は約1割増加している。一概には言えないものの、経営者の高齢化などを理由にした廃業の進展、取引企業の絞り込みや海外調達への切り替えなどといった頂点企業の企業行動などが影響していると推察される。

第2-3-3図 自動車産業のエコシステムの全体像

	2012年①	2018年②	増減 (②-①)
◇頂点企業			
・企業数	7社	7社	±0社
・売上高の合計 (単体、7社計)	20.1兆円	28.0兆円	+7.9兆円
・頂点企業の従業員数 (単体・7社計)	18万人	18万人	±0万人
◇構成企業			
・構成企業数の合計	28,329社	25,999社	▲2,330社 (▲8.2%)
・うち中小企業数 (構成企業に占める中小企業の割合)	26,427社 (93.3%)	24,342社 (93.6%)	▲2,085社
・構成中小企業1社あたり売上高	9.0億円	10.6億円	+1.6億円
・構成中小企業1社あたりの従業員数	31人	34人	+3人

資料：(株)帝国データバンクより提供

次に、エコシステム内の企業の構成業種<sup>9</sup>について確認する。

6 自動車産業のエコシステムの中に存在している企業を指す。

7 「2012年決算期」を指す。以下、(株)帝国データバンクのデータセットを利用した分析における「年次」については、各企業における各年次の決算期を意味する。

8 本分析における中小企業は、資本金1億円以下の企業と定義している。

9 日本標準産業分類(中分類)に基づく業種を指す。

第2-3-4図は、自動車産業のエコシステムの構成業種数と、企業数の多い上位10業種を示したものである。

エコシステムの構成業種から自動車産業を捉えようと、企業数の多い上位3業種は、順位の入替わりはあるものの2012年、2018年のいずれも「職別工事業（設備工事業を除く）」、「設備工事業」、「機械器具卸売業」の3業種となっている。

「職別工事業（設備工事業を除く）」、「設備工事業」については、工場や設備の新設・更新に伴う取引でエコシステムに含まれていると考えられ、製造業の企業が設備投資を行うことにより、その

影響が異業種の企業にまで波及していることが示唆される。

また、「機械器具卸売業」もエコシステム内における存在感は大きく、部品などの取引を行う際に、数多くの商社が介在していることが伺える。

さらに、2012年と2018年の構成業種の変化に着目すると、2018年に「情報サービス業」が7位となっている。現在、自動車産業界を取り巻く大きな変化として「CASE<sup>10</sup>」の進展が指摘されているが、自動車産業のエコシステムからも、取引関係の中で情報サービス業の存在感が高まっていることが見て取れる。

第2-3-4図 自動車産業のエコシステム内の構成業種（上位10業種）

	2012年	2018年
構成業種数	82業種	81業種
①	設備工事業 (2,642社、9.3%)	職別工事業（設備工事業を除く） (2,619社、10.1%)
②	機械器具卸売業 (2,505社、8.8%)	設備工事業 (2,461社、9.5%)
③	職別工事業（設備工事業を除く） (2,219社、7.8%)	機械器具卸売業 (2,177社、8.4%)
④	金属製品製造業 (1,868社、6.6%)	金属製品製造業 (1,690社、6.5%)
⑤	総合工事業 (1,736社、6.1%)	生産用機械器具製造業 (1,643社、6.3%)
⑥	生産用機械器具製造業 (1,656社、5.8%)	総合工事業 (1,562社、6.0%)
⑦	建築材料、鉱物・金属材料等卸売業 (1,637社、5.8%)	情報サービス業 (1,333社、5.1%)
⑧	輸送用機械器具製造業 (1,429社、5.0%)	輸送用機械器具製造業 (1,272社、4.9%)
⑨	道路貨物運送業 (1,198社、4.2%)	建築材料、鉱物・金属材料等卸売業 (1,179社、4.5%)
⑩	その他の卸売業 (886社、3.1%)	道路貨物運送業 (888社、3.4%)

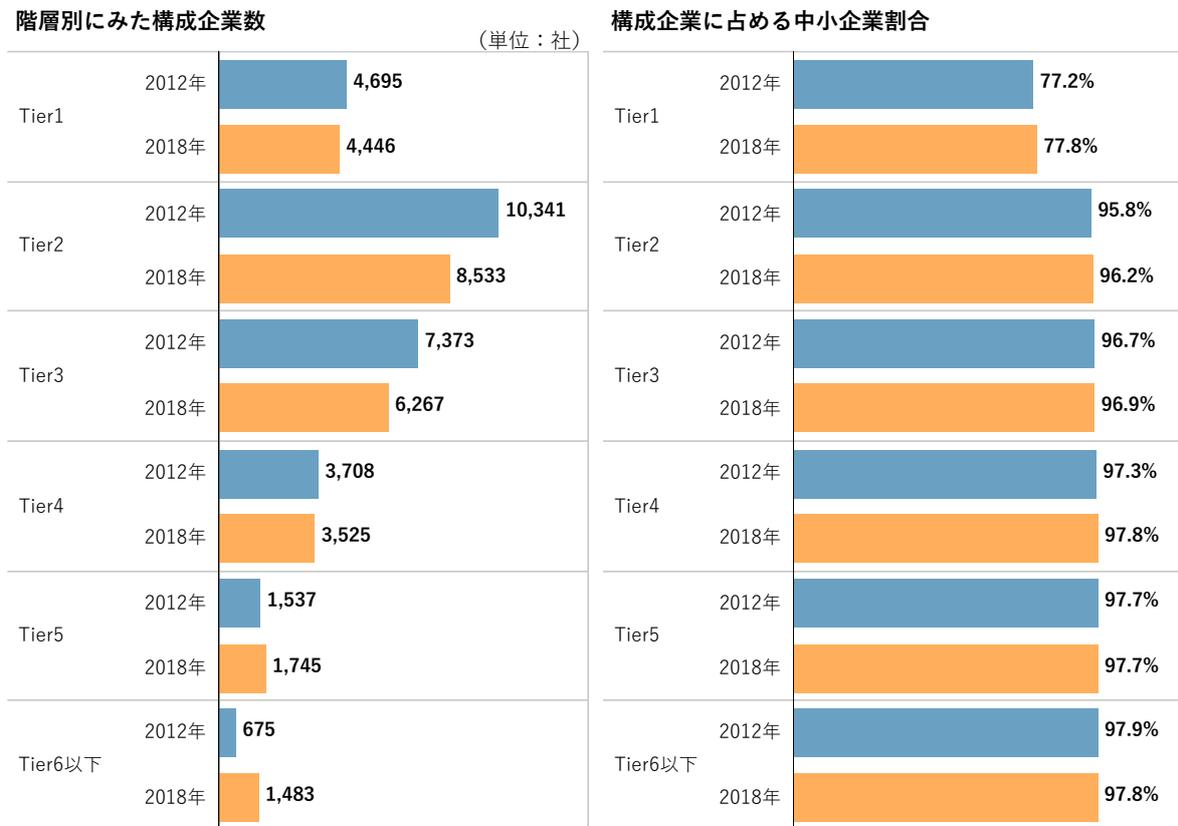
資料：(株)帝国データバンクより提供

10 世界の自動車産業構造を大きく変革するとされる「Connectivity（つながる）」「Autonomous（自動走行）」「Shared & Service（共有）」「Electric（電動化）」の四つの言葉の頭文字を取ったものである。

続いて、自動車産業のエコシステムにおける構成企業数を階層別に見ていく（第2-3-5図）。これを見ると、階層ごとの企業数の増減は一様でなく、特にTier2、Tier3で大きく減少していることが分かる。これに対して、Tier5以下の企業数は増加している。2012年から2018年にかけて、頂点企業の売上高が増加し、Tier上位の企業数

が減少した結果、頂点企業の影響力が及ぶ範囲は下位のTierにまで広がっていることが分かる。併せて階層ごとの構成企業に占める中小企業の割合を確認すると、Tier1における中小企業割合は約8割と最も低いが、Tier2以下では95%以上が中小企業であり、2012年と2018年で大きな変化はない。

第2-3-5図 自動車産業のエコシステムにおける構成企業数の中小企業割合



資料：(株)帝国データバンクより提供

(注)Tier6以下の階層も存在するが、ここではTier6以下に存在する企業は合算し、一括して計上している。

また、階層別の構成業種の違いについても確認する。

第2-3-6図は、各階層に属する企業の中で、構成割合の高い上位5業種（2018年）を見たものである。第2-3-4図で見たとおり、エコシステム全体では割合が高かった「設備工事業」、「職別工事

業（設備工事業を除く）」については、階層別に見ると、特にTier2以下でその割合が高いことが分かる。他方、Tier1では自動車に関わる製造業の割合が相対的に高くなっているほか、「情報サービス業」が第5位となっている。

第2-3-6図 階層別に見た、構成割合の高い上位5業種（2018年）

階層	構成企業数 合計	Tier内順位	1位	2位	3位	4位	5位
Tier1	4,446社	業種	機械器具卸売業	輸送用機械器具製造業	生産用機械器具製造業	金属製品製造業	情報サービス業
		企業数	612	453	363	233	252
		Tier内構成比	13.8%	10.2%	8.2%	5.2%	5.7%
Tier2	8,533社	業種	設備工事業	金属製品製造業	機械器具卸売業	職別工事業（設備工事業を除く）	生産用機械器具製造業
		企業数	902	668	634	738	611
		Tier内構成比	10.6%	7.8%	7.4%	8.6%	7.2%
Tier3	6,267社	業種	職別工事業（設備工事業を除く）	設備工事業	総合工事業	機械器具卸売業	金属製品製造業
		企業数	818	711	456	445	417
		Tier内構成比	13.1%	11.3%	7.3%	7.1%	6.7%
Tier4	3,525社	業種	職別工事業（設備工事業を除く）	設備工事業	機械器具卸売業	総合工事業	建築材料、鉱物・金属材料等卸売業
		企業数	490	386	290	235	194
		Tier内構成比	13.9%	11.0%	8.2%	6.7%	5.5%
Tier5	1,745社	業種	職別工事業（設備工事業を除く）	設備工事業	建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	総合工事業	機械器具卸売業
		企業数	282	193	112	146	111
		Tier内構成比	16.2%	11.1%	6.4%	8.4%	6.4%
Tier6以下	1,483社	業種	情報サービス業	職別工事業（設備工事業を除く）	設備工事業	総合工事業	機械器具卸売業
		企業数	288	245	130	99	85
		Tier内構成比	19.4%	16.5%	8.8%	6.7%	5.7%

資料：(株)帝国データバンクより提供

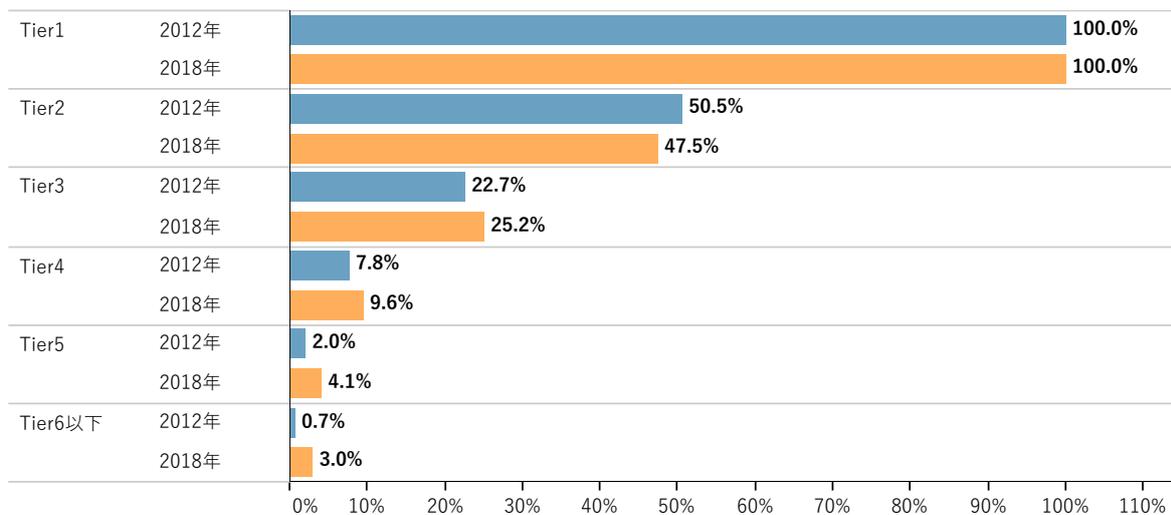
次に、頂点企業を基点とする波及量が各階層にどのように流れているのか確認する。

第2-3-7図は、頂点企業を起点とし、エコシステム内における各階層の企業が受け取る波及量を、業種別に集計したものである。

例えば、2018年のTier2は47.5%となっている

が、これは頂点企業からTier1の企業に流れた取引高推定値のうち、47.5%がTier2に流れていることを示している。2012年と2018年の比較で見ると、頂点企業の売上高増加に伴い、波及効果が取引を通じてより下位のTierまで広がっていることが分かる。

第2-3-7図 階層別に見た、頂点企業の取引高推定値が各階層に及ぼす影響



資料：(株)帝国データバンクよりデータ提供を受け、中小企業庁が作成。

第2-3-8図は、階層別に見た、頂点企業の波及効果が高い上位5業種（2018年）を見たものである。

これを見ると、企業数から捉えたエコシステムと大きく様相が異なることが分かる。まず、Tier1においては企業数で10.2%である「輸送用機械器具製造業」が、取引シェアの50.0%を獲得しており、2位の「機械器具卸売業」（6.2%）とは大きな差があることが分かる。また、「輸送機械器具製造業」は企業数で見るとTier2以下では

上位5位以内に入っていなかったが、波及効果で見るとTier2、Tier4で1位、Tier3で2位の位置づけである。

また、「情報サービス業」はTier3、Tier4、Tier5で、それぞれ5位、4位、2位となっており、ここからも情報サービス業の存在感の大きさがわかる。

さらに、Tier5の取引シェアの1位は、「職業紹介・労働者派遣業」となっている。

第2-3-8図 階層別に見た、頂点企業の取引企業の取引高推定値の波及効果が高い上位5業種（2018年）

階層	頂点企業からの波及量	Tier内順位	1位	2位	3位	4位	5位
Tier1	100.0%	業種	輸送用機械器具製造業	機械器具卸売業	金属製品製造業	水運業	生産用機械器具製造業
		取引量シェア	50.0%	6.2%	4.6%	4.6%	3.3%
Tier2	47.5%	業種	輸送用機械器具製造業	機械器具卸売業	金属製品製造業	水運業	生産用機械器具製造業
		取引量シェア	25.4%	11.8%	9.6%	7.0%	6.3%
Tier3	25.2%	業種	その他の事業サービス業	輸送用機械器具製造業	機械器具卸売業	金属製品製造業	情報サービス業
		取引量シェア	12.7%	10.1%	9.1%	7.5%	5.5%
Tier4	9.6%	業種	輸送用機械器具製造業	機械器具卸売業	その他の事業サービス業	情報サービス業	専門サービス業（他に分類されないもの）
		取引量シェア	10.8%	10.5%	8.9%	7.4%	6.6%
Tier5	4.1%	業種	職業紹介・労働者派遣業	情報サービス業	建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	総合工事業	生産用機械器具製造業
		取引量シェア	16.8%	14.2%	13.6%	9.7%	5.1%

資料：(株)帝国データバンクより提供

## コラム 2-3-1 データ×テクノロジーで世界の見方を変える

中小企業、大企業、行政は、それぞれの立場からそれぞれの問題意識に合わせて、無数のデータから「複雑な世界」を捉えようと試みている。しかしながら、これら関係者が捉えている「複雑な世界」に対する認識は、利用するデータや解釈、組織の目的などの違いから「ズレ」が生じることがあり、この「認識のズレ」により関係者間の対立を生じさせることがある。

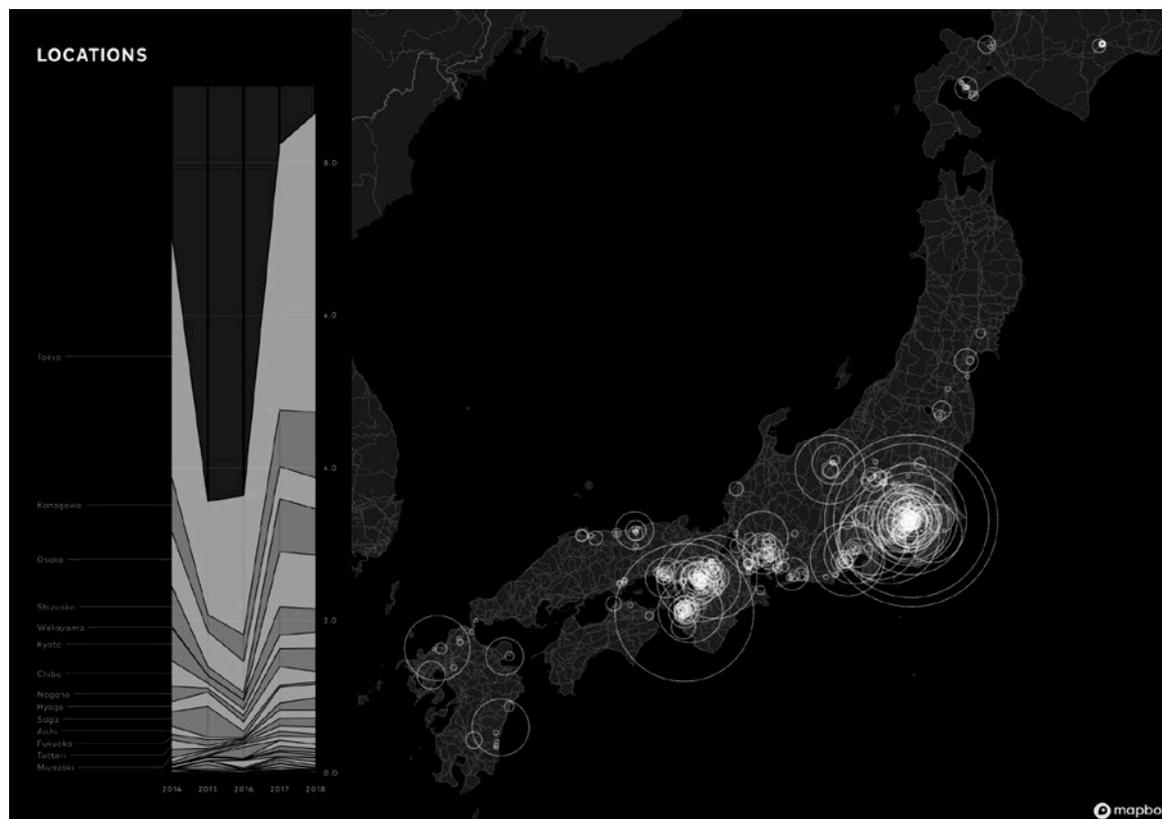
この問題を解消するためには、複雑な世界をありのままに捉え、様々な立場・角度から眺めて議論できる仕組みが必要である。そこで解決策となるのがデータとテクノロジーの掛け合わせである。

例えば、本節で紹介されている企業エコシステムは、(株)帝国データバンクが保有する全量の企業データと、ビッグデータ分析を可能にするテクノロジーを掛け合わせ、動的で複雑な企業活動をビジネスの「生態系」として取り出したものである。中小企業にとって、企業エコシステムを観察することは、自身が所属する企業エコシステムが分かり、自社の経営に影響を及ぼす可能性がある企業の動向を確認することができる。また、行政にとっても、例えば地域への影響力の強い企業を把握できるため、地域活性化に向けた打ち手を検討する際の材料としても活用できる。

また、テクノロジーによるデータ解析を行うだけでなく、その解析結果について、異なる視点をもつ人々が対話できる場も欠かせない。(株)帝国データバンクでは、この対話の場であるプラットフォームの構築も進めている<sup>11</sup>。

データとテクノロジーの掛け合わせで見える新たな世界は、異なる立場の関係者が各々の物差しで見ていた世界を一つに統合する。これによって、より良い世界の実現に向けた、相互理解の促進が期待される。

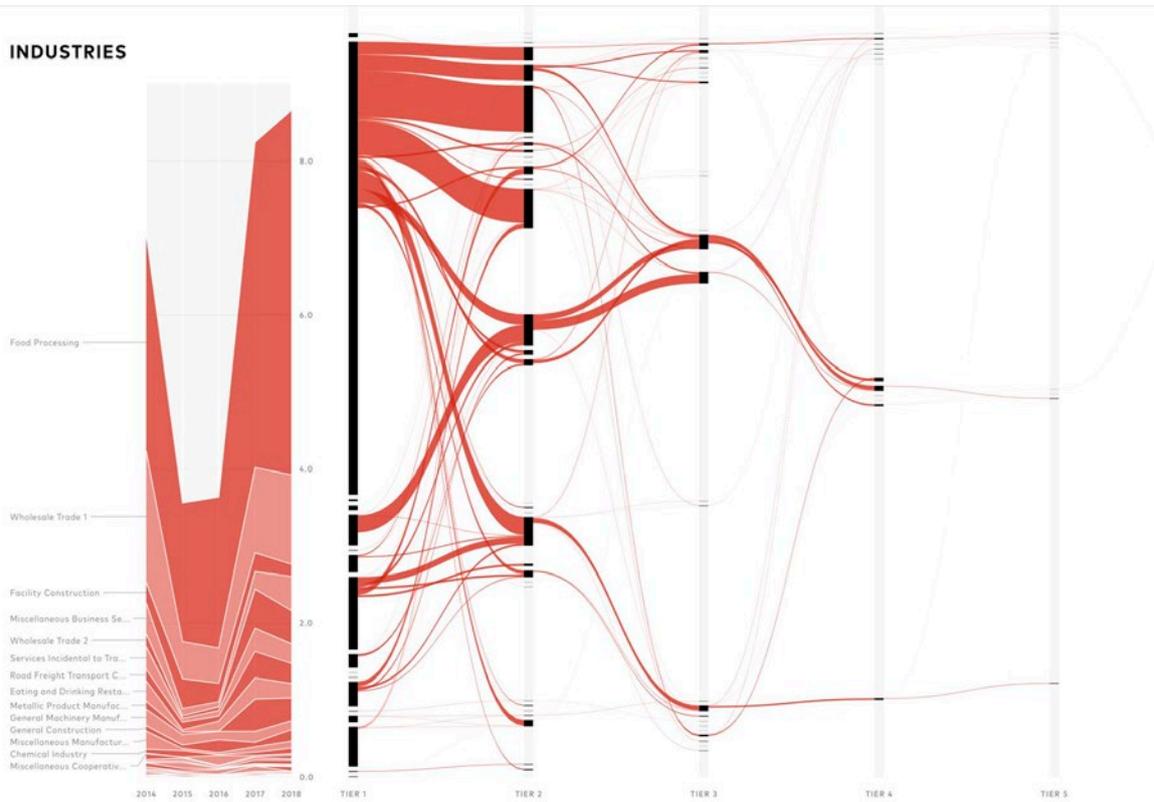
### コラム2-3-1①図 エコシステムに参入している企業の地理的分布と企業規模



資料：(株)帝国データバンクより提供 (©帝国データバンク 制作：Takram)

11 LEDIX (<https://ecosystem.ledix.jp>) ©帝国データバンク 制作：Takram

コラム2-3-1②図 エコシステムを流れる産業間取引ボリューム



資料：(株)帝国データバンクより提供 (©帝国データバンク 制作：Takram)

## 第2節 中小企業と下請構造

第1節では、自動車メーカー7社を頂点としたエコシステムを例に、多様かつ複雑な取引構造の実態について確認した。

大手企業を頂点とした重層的な取引構造は「系列取引（構造）<sup>12</sup>」と呼ばれ、このような取引の階層構造の中で、中小企業はしばしば「下請事業者<sup>13</sup>」として位置づけられ、相対的に立場の弱い存在として認識されることがある。

一方で、1990年代以降、グローバル化やICT

化の進展により、長期安定的な取引関係から、多数の取引先との多面的な取引関係への移行も指摘<sup>14</sup>されており、このような変化に対応することで、高いパフォーマンスを発揮している中小企業も多数存在していると考えられる。

本節では、中小企業庁「中小企業実態基本調査」を利用し、下請事業者の実態について確認していく。

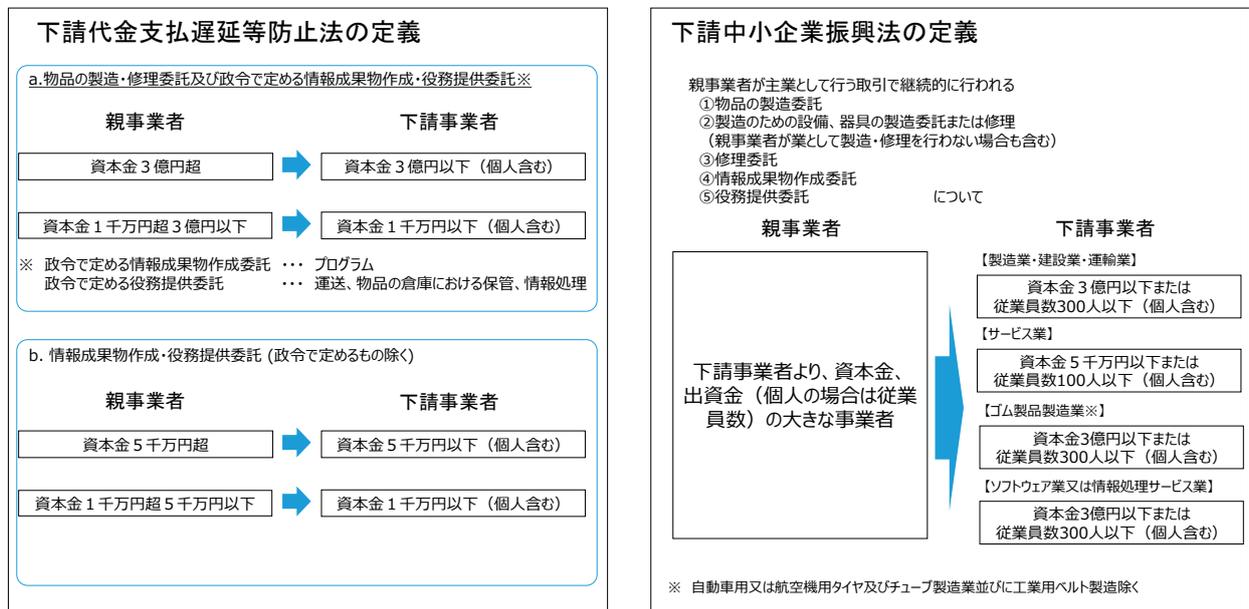
### 1 下請事業者の定義

まずは下請事業者の定義について確認しておく。

下請事業者は、下請代金支払遅延等防止法（以

下、「下請法」という。）、下請中小企業振興法（以下、「下請振興法」という。）でそれぞれ第2-3-9図のように定められている。

第2-3-9図 下請事業者の定義



資料：公正取引委員会・中小企業庁「下請取引適正化推進講習会テキスト」（令和元年11月）、中小企業庁「下請中小企業振興法について」（平成27年11月）より中小企業庁作成

12 下請取引関係（垂直連携ネットワーク）と同義の概念である。親事業者（主に大企業）との間で分業体制を敷き、長期安定的な取引関係を築くことで、設備や技術のような関係特異的資源を享受することで双方がメリットを享受する側面がある。（2003年版中小企業白書）

13 下請代金支払遅延等防止法、下請中小企業振興法では、「下請企業」ではなく「下請事業者」という用語が用いられていることから、本白書では「下請事業者」という用語で統一する。

14 2007年版中小企業白書

下請法、下請振興法それぞれで下請事業者の定義に若干の相違が見られるが、基本的な考え方としては、①当該事業者より「規模」の大きな事業

者から、②業務を「受託」している事業者を下請事業者と定義している。

## 2 受託事業者の現状

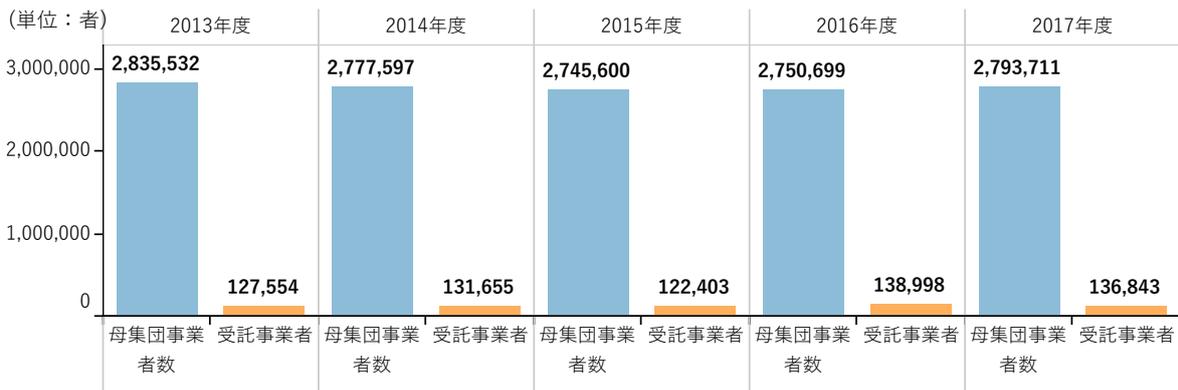
下請事業者の現状について、中小企業庁「中小企業実態基本調査<sup>15</sup>」を用いて分析していく。なお、中小企業実態基本調査は、中小企業を対象とした調査であることも踏まえつつ、ここでは、受託取引のある事業者（以下、「受託事業者」とい

う。）を広義の下請事業者<sup>16</sup>として捉えている。

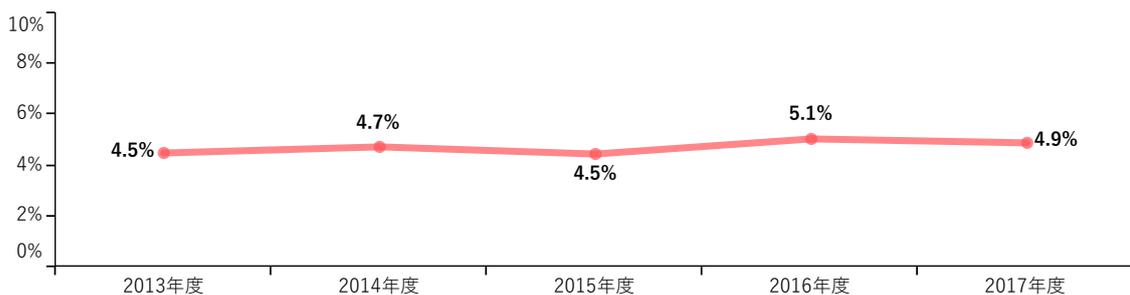
第2-3-10図は、直近5年間<sup>17</sup>の受託事業者の数及び割合<sup>18,19</sup>の推移である。これを見ると受託事業者は中小企業全体のうち5%程度存在しており、直近5年間で大きな変動はないことが分かる。

第2-3-10図 受託事業者数と割合の推移

### 受託事業者数の推移



### 受託事業者割合の推移



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

(注)1.法人・個人の合計値より算出している。

2.受託事業者割合は「受託事業者／母集団事業者数×100」で算出している。

15 約11万社の中小企業に対する標本調査。ここで利用する数値は、標本調査の結果を基に、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」などを母集団として拡大推計を行った結果を集計している点に留意が必要である。「農林漁業」、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「金融業、保険業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「複合サービス事業」は含まれない。(以下同様)

16 なお、下請代金支払遅延等防止法上の下請事業者に該当するものは、広義の下請事業者のうち約8割に当たる(法人に限る)。

17 本節で分析を行う「年度」の考え方は、各年度の決算実績を示している。

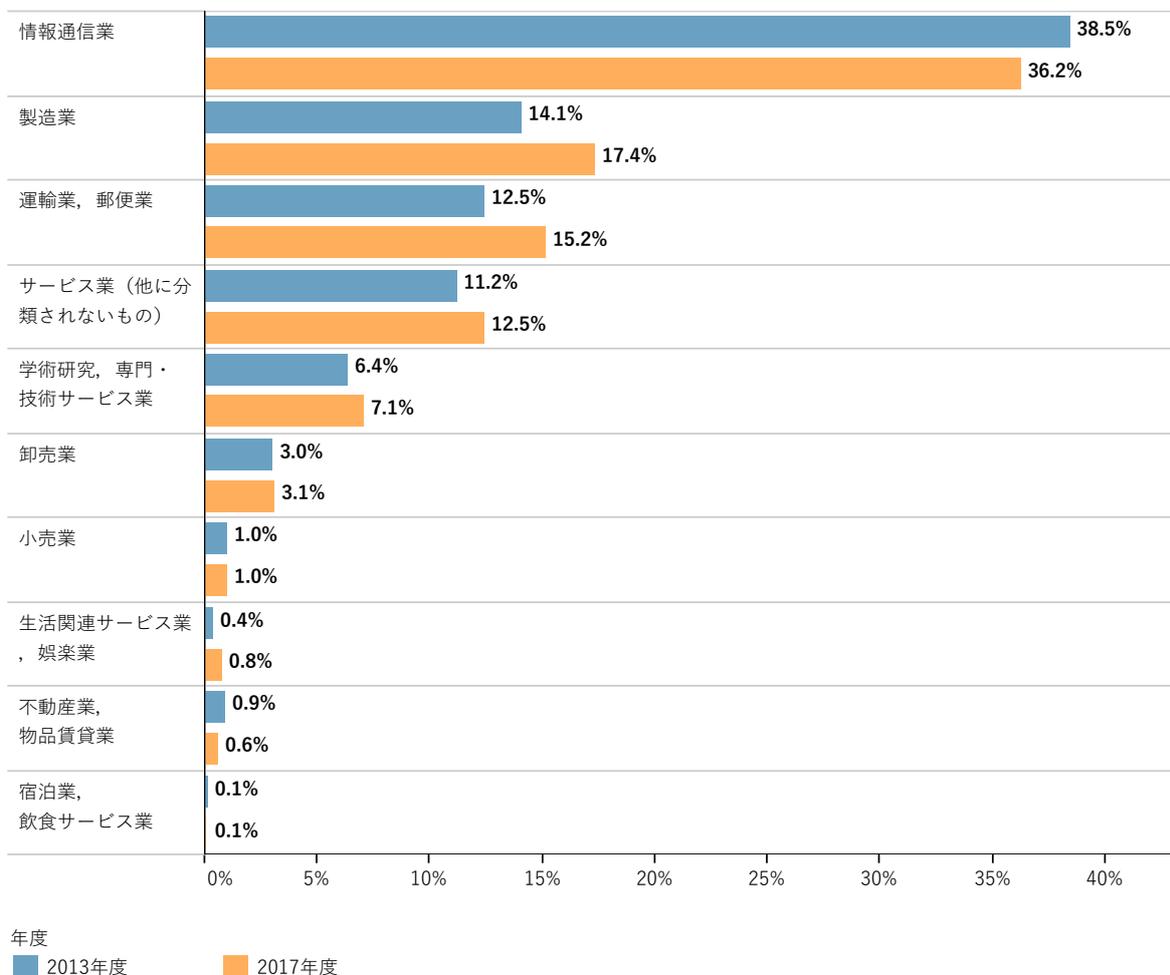
18 ここでいう受託事業者とは、他社が主業として行う製造、修理、プログラム作成、プログラム作成の受託以外の情報成果物の作成、役務提供の受託取引を行った企業を指す。(以下同様)

19 中小企業実態基本調査の調査票では、建設業に対して受託取引の有無に関する質問が設けられていないことから、今回の集計から除いている。(以下同様)

次に、業種別に受託事業者の割合を確認する(第2-3-11図)。これを見ると、受託事業者の割合が最も高い業

種は、「情報通信業」で2017年度の受託事業者の割合は36.2%となっている。次いで「製造業」が17.4%、「運輸業，郵便業」が15.2%である。

第2-3-11図 業種別に見た、受託事業者の割合



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

(注)1.法人・個人の合計値より算出している。

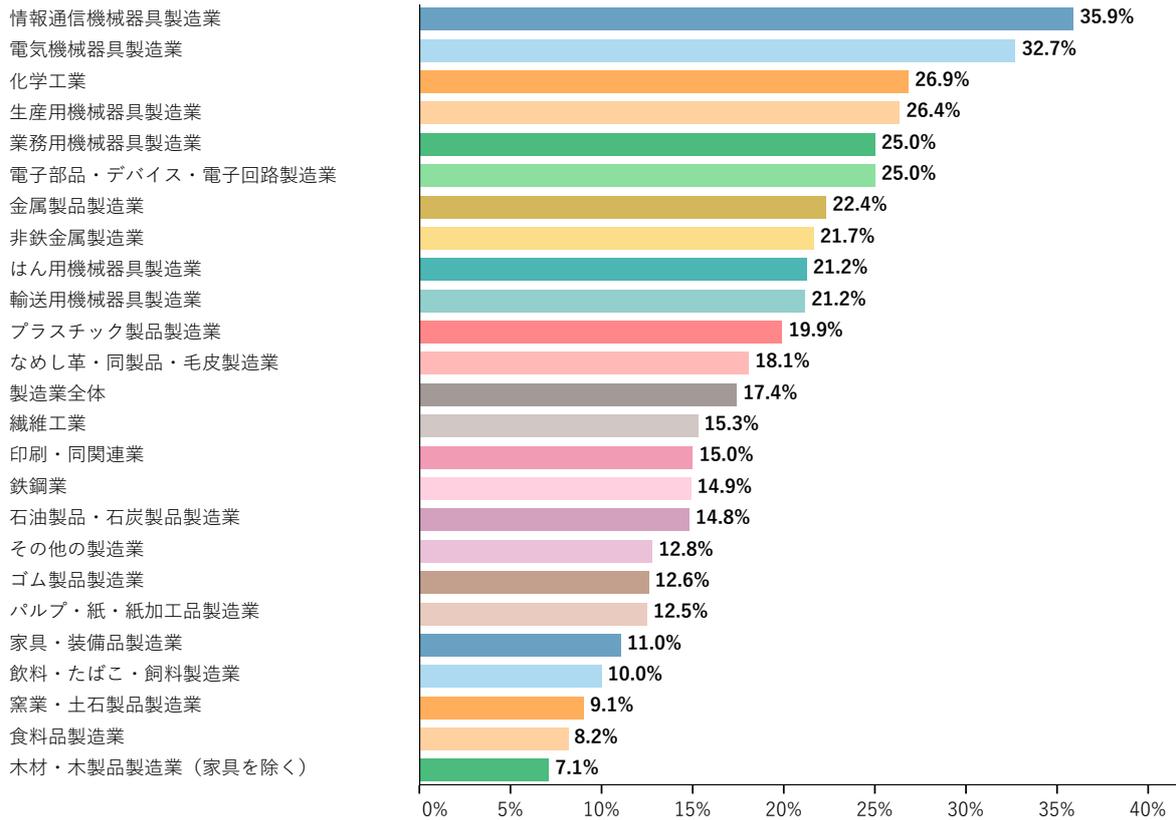
2.業種別の受託事業者割合は「各業種の受託事業者数／各業種の母集団事業者数×100」で算出している。

さらに、製造業における受託事業者の割合をより細かく確認する。

第2-3-12図は、製造業の受託事業者の割合を日本標準産業分類中分類レベルで見たものである。これを見ると、最も割合の高い「情報通信機

械器具製造業」(35.9%)に対して、最も割合の低い「木材・木製品製造業(家具を除く)」では7.1%となっており、同じ製造業であっても、受託事業者の割合に大きな差異があることが分かる。

第2-3-12図 製造業(中分類)で見た、受託事業者の割合(2017年度)



資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

(注)1.法人・個人の合計値より算出している。

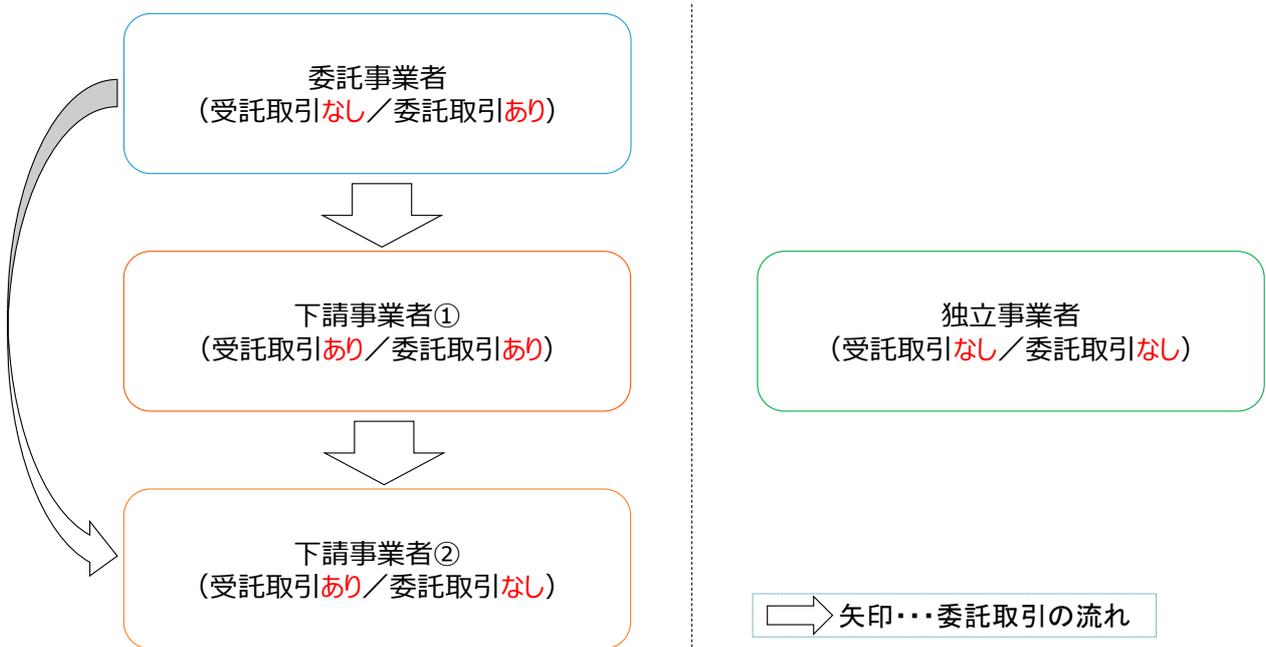
2.業種別の受託事業者割合は「各業種の受託事業者数/各業種の母集団事業者数×100」で算出している。

### 3 取引類型別に見たパフォーマンスの比較

ここまでは、受託事業者（広義の下請事業者）の状況を見てきたが、委託-受託取引の有無に着目すると、企業は図2-3-13図のように四つに類型化することができる。ここからは、受託事業者の

割合が高い上位3業種（「情報通信業」、「製造業」、「運輸業、郵便業」）を対象に、この取引類型を用いて経営指標の比較を行っていく。

第2-3-13図 委託-受託取引の有無別に見た、企業の取引類型



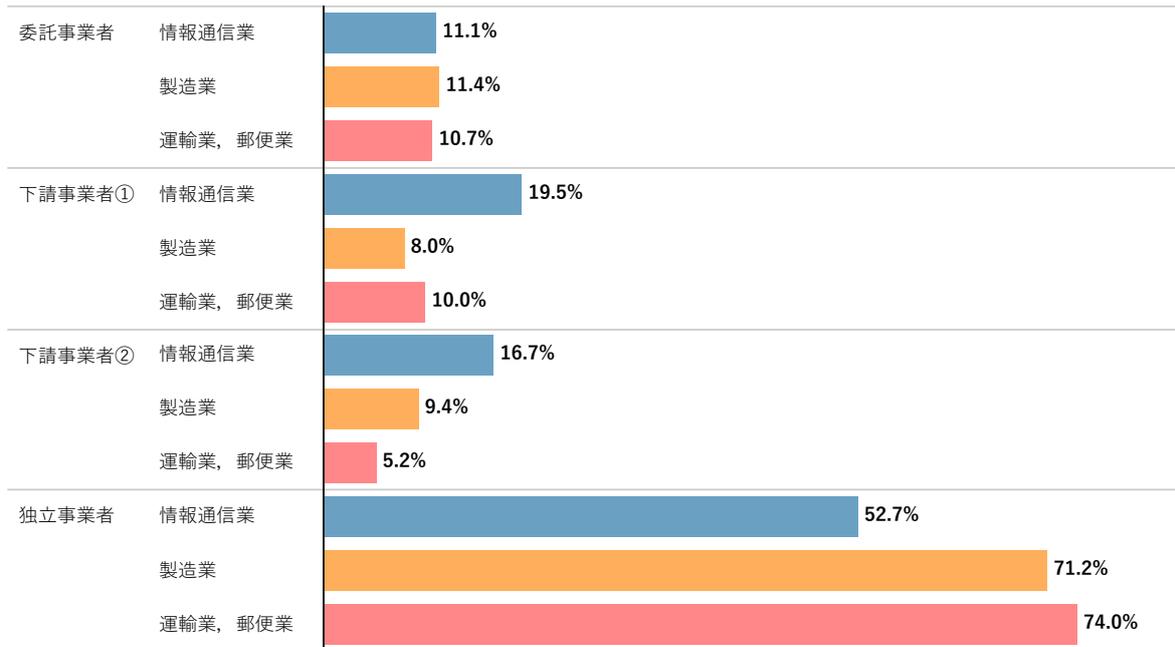
①取引類型別の企業割合

まず、取引類型別に見た、2017年度における業種別の企業割合を確認する（第2-3-14図）。

これを見ると、「情報通信業」、「運輸業、郵便

業」では「下請事業者②」より「下請事業者①」の企業割合が高いが、「製造業」では「下請事業者①」より「下請事業者②」の企業割合が僅かに高くなっている。

第2-3-14図 取引類型別に見た、業種別の企業割合（2017年度）



資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

(注)1.法人・個人の合計値より算出している。

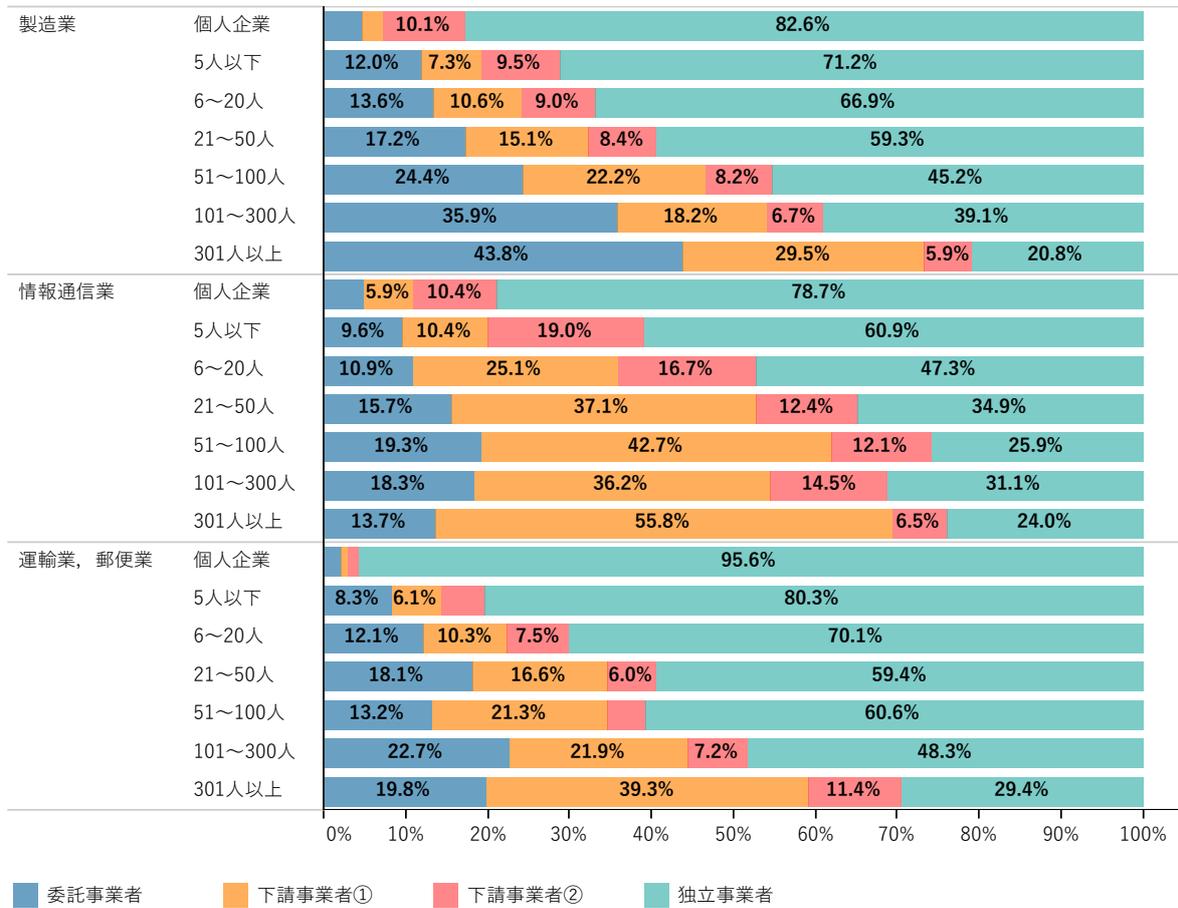
2.業種別の事業者割合は「各業種の事業者数／各業種の母集団事業社数×100」で算出している。

次に、取引類型別の企業割合を従業員規模別に確認する（第2-3-15図）。

これを見ると、どの業種でも従業員規模が小さいほど独立事業者の割合が高いことが分かる。ま

た、従業員規模が大きくなるほど、おおむね委託事業者の割合が高まるが、同時に「下請事業者①」の割合もおおむね高くなるのが分かる。

第2-3-15図 従業員規模別に見た、取引類型別の企業割合の比較（2017年度）



資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

### ②取引類型別の経営指標の比較

次に、ここまで見てきた取引類型別に、2017年度における売上高、営業利益、労働生産性の三つの経営指標の上位25%（75パーセンタイル）、中央値（50パーセンタイル）、下位25%（25パーセンタイル）の値を見ていく（第2-3-16図）。

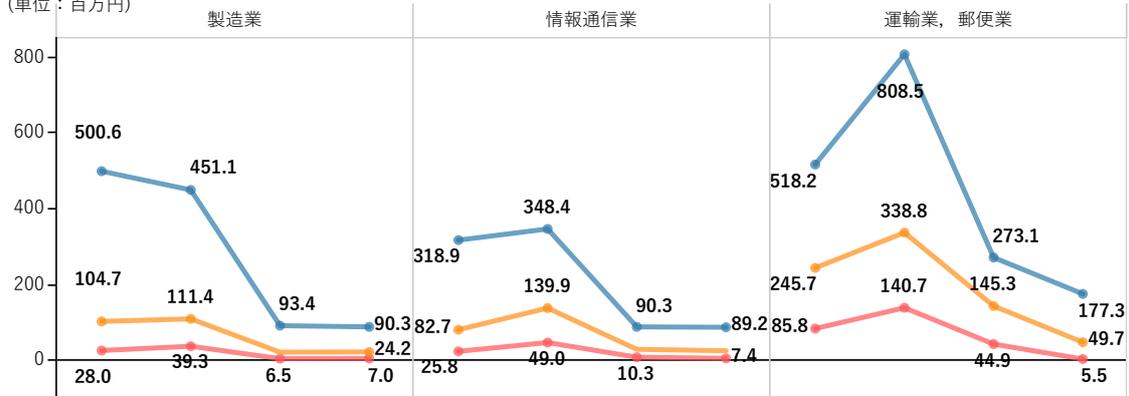
それぞれの経営指標の中央値に着目してみる

と、3業種とも全ての経営指標で、「下請事業者①」の水準が最も高くなっている。また、「独立事業者」の経営指標については、ほとんど全ての指標において、他の類型を下回る水準であることが確認できる。この結果からは、委託-受託関係という取引ネットワークの広さがパフォーマンスの高さにつながっている可能性が考えられる。

第2-3-16図 取引類型別に見た、経営指標（売上高、営業利益、労働生産性）の比較（2017年度）

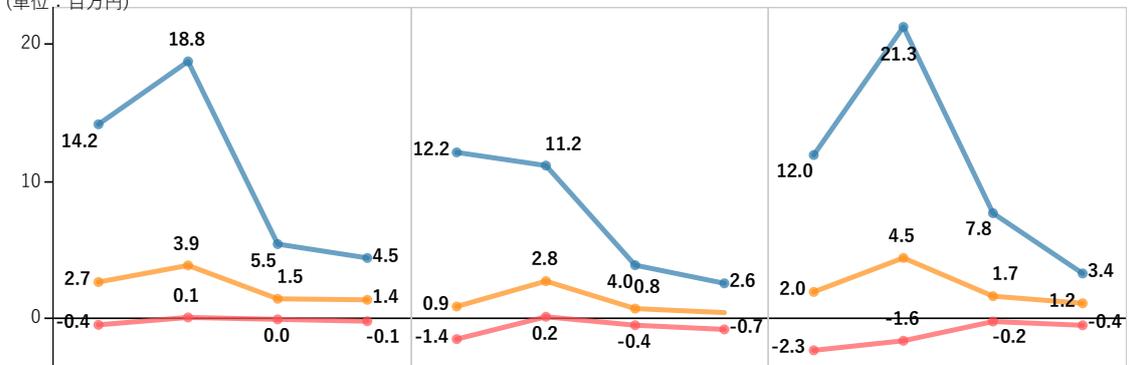
売上高

(単位：百万円)



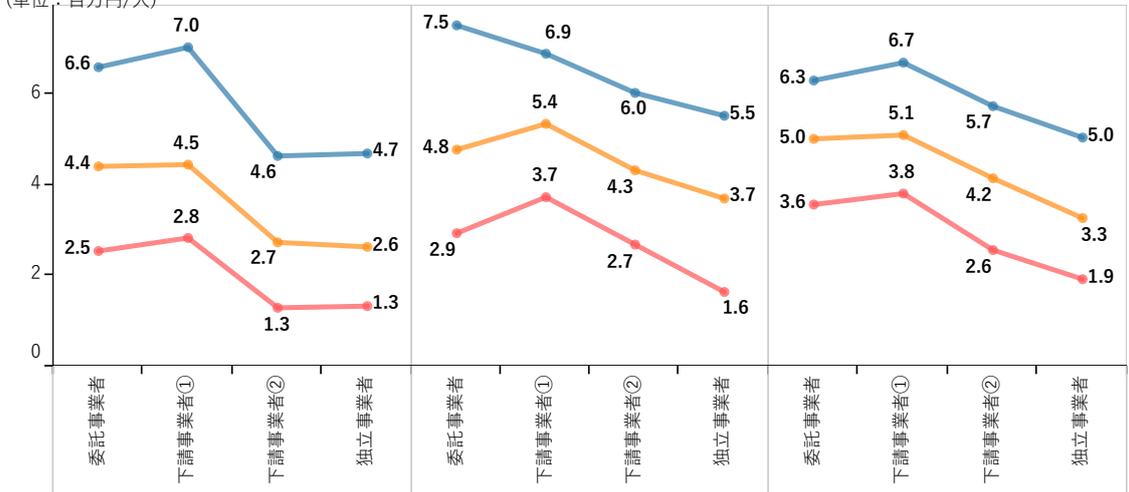
営業利益

(単位：百万円)



労働生産性

(単位：百万円/人)



- 上位25% (75パーセントイル)
- 中央値
- 下位25% (25パーセントイル)

資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

(注)1.労働生産性 = 付加価値額 ÷ 従業員総数

2.付加価値額 = 労務費 + 減価償却費 (売上原価) + 人件費 + 地代家賃 + 減価償却費 (販売費及び一般管理費) + 従業員教育費 + 租税公課 + 支払利息・割引料 + 経常利益 (経常損失)

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

また、企業の競争力を高めるためには、積極的な設備投資や研究開発、知的財産の所有が重要であると考えられる。続いて、取引類型別に投資の実施状況と知的財産の所有状況を確認していく。

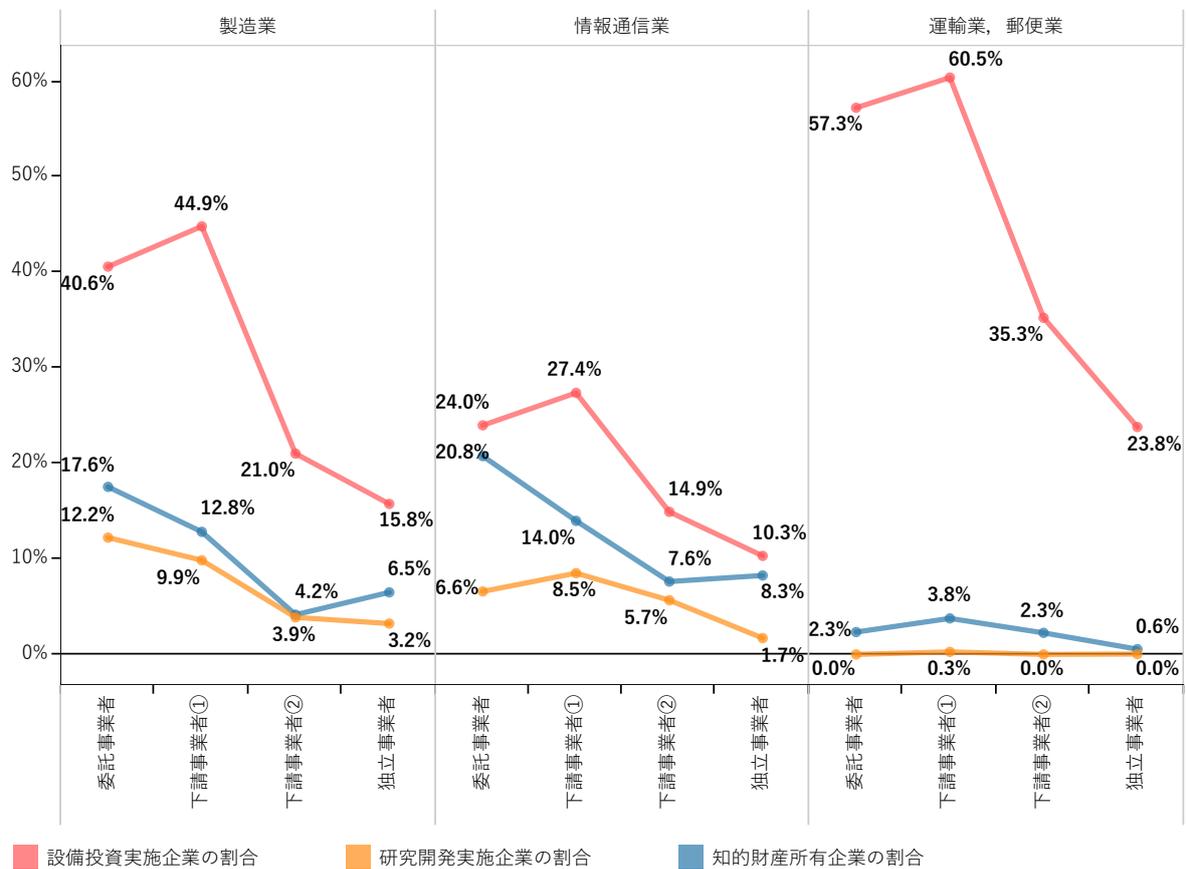
第2-3-17図は、2017年度における設備投資、研究開発を実施した企業、知的財産を所有する企業の割合を、取引類型別に見たものである。

設備投資を実施した企業の割合を見ると、全ての業種で「下請事業者①」が最も高い。

研究開発を行った企業の割合を見ると、「製造業」では「委託事業者」が最も高く、「情報通信業」では「下請事業者①」が最も高い結果となっている。また、「運輸業，郵便業」では研究開発を行っている企業はほとんど存在していない。

知的財産を所有している企業の割合を見ると、「製造業」、「情報通信業」とともに「委託事業者」が最も高く、次いで「下請事業者①」が高くなっている。

第2-3-17図 取引類型別に見た、設備投資実施企業、研究開発投資実施企業、知的財産所有企業の割合の比較



資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

(注)1.業種別、類型別の企業数を100とし、そのうちに占める研究開発、設備投資を実施した企業及び知的財産を所有する企業の割合を算出した。

2.ここでの「知的財産所有企業」とは、「特許権・実用新案権・意匠権・商標権」のいずれかがある、と回答した企業を指す。

3.2017年度実績である。

③「高生産性企業」の特徴

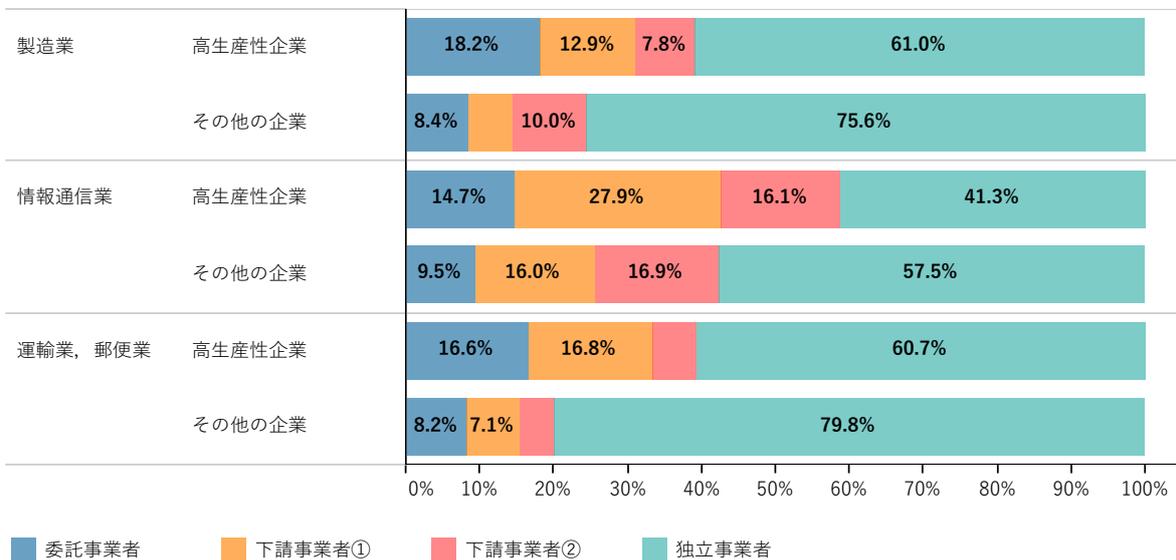
続いて、特に労働生産性の高い企業に着目し、取引類型別に分析を行っていく。

以下の分析では、各企業の労働生産性を算出の上、各業種の労働生産性の上位30%の企業群を「高生産性企業」、それ以外の企業群を「その他の企業」と分類して分析を行っている。

まず、「高生産性企業」と「その他の企業」の取引類型別の構成比を確認する（第2-3-18図）。

これを見ると、「高生産性企業」では、「委託事業者」、「下請事業者①」に分類される企業の割合が相対的に高いことが分かる。また業種別に見ると、「製造業」において、「高生産性企業」では「委託事業者」が「下請事業者①」の構成割合を上回っているが、「情報通信業」では「下請事業者①」が「委託事業者」の構成割合を上回っている。

第2-3-18図 「高生産性企業」と「その他の企業」における、取引類型別の構成比（2017年度）



資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

次に、「高生産性企業」と「その他の企業」の違いを、投資と知的財産の観点から確認する。

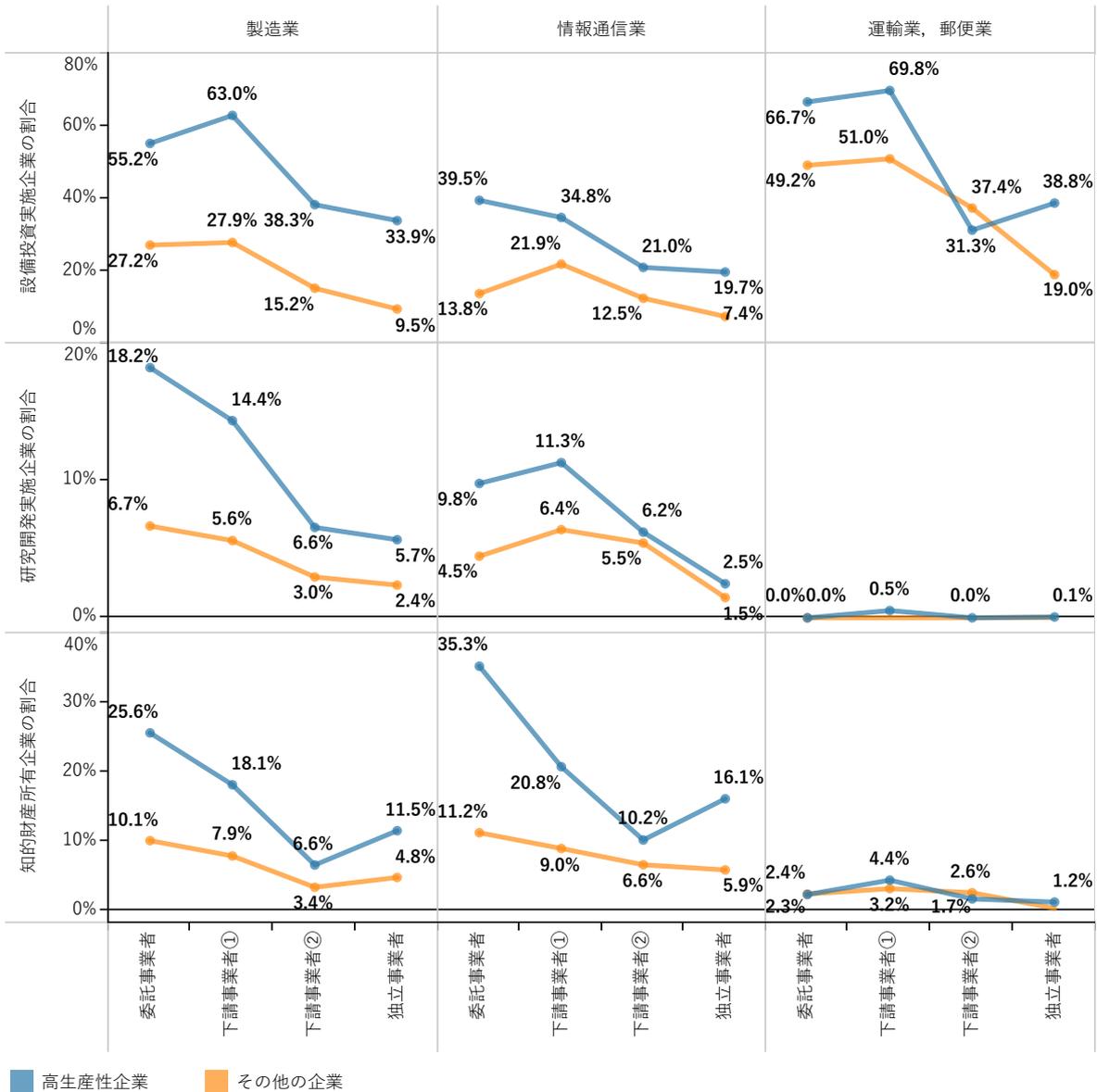
第2-3-19図は、設備投資を実施した企業、研究開発を実施した企業、知的財産を所有している企業の割合を、「高生産性企業」と「その他の企業」で比較したものである。

これを見ると、特に「製造業」と「情報通信業」において、「高生産性企業」は総じて投資に

対して積極的で、知的財産を保有している企業の割合が高いことが分かる。

また、取引類型別に見ると、「委託事業者」、「下請事業者①」、「下請事業者②」と取引の階層が低下するほど、「高生産性企業」と「その他の企業」との差はおおむね縮小する傾向があることが確認できる。

第2-3-19図 研究開発実施企業、設備投資実施企業、知的財産所有企業の割合の比較（2017年度）



資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

(注)ここでの「知的財産所有企業」とは、「特許権、実用新案権、意匠権、商標権」のいずれかがある、と回答した企業を指す。

さらに、「下請事業者①」、「下請事業者②」の高生産性企業の特徴について受託先企業<sup>20</sup>との関係から確認する。

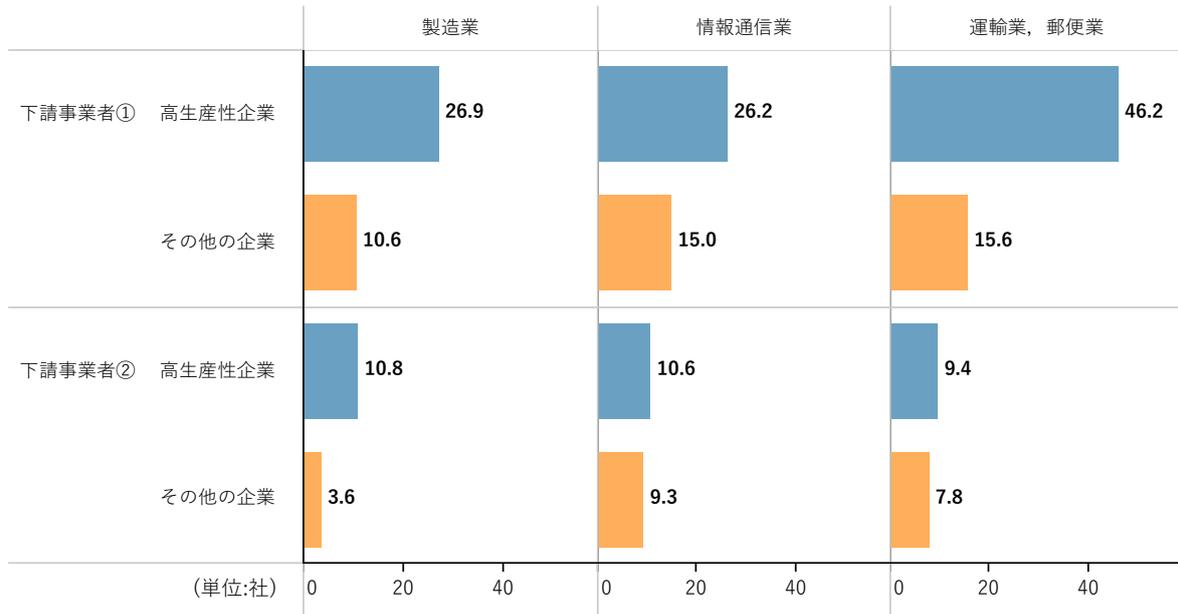
第2-3-20図は、「高生産性企業」と「その他の企業」の1社あたりの受託先企業数を、「下請事業者①」、「下請事業者②」別に見たものである。

これを見ると、「下請事業者①」においては、

「高生産性企業」は「その他の企業」と比較して、受託先企業数がかかなり多いことが分かる。他方、「下請事業者②」においては、「製造業」で「高生産性企業」と「その他の企業」で同様の差が確認出来るものの、「情報通信業」と「運輸業、郵便業」においては余り大きな差が見られない。

20 受託先企業とは、受託事業者（下請事業者①、②）に対して、業務の委託を行っている企業を指す。

第2-3-20図 「高生産性企業」と「その他の企業」における、1社あたりの受託先企業数の比較（2017年度）



資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

(注)1.「下請事業者①」「下請事業者②」のそれぞれの、「高生産性企業」と「その他の企業」の別に、受託先企業数の平均値を算出した。

2.受託先企業数は国内受託先企業数と海外受託先企業数を合算して算出している。

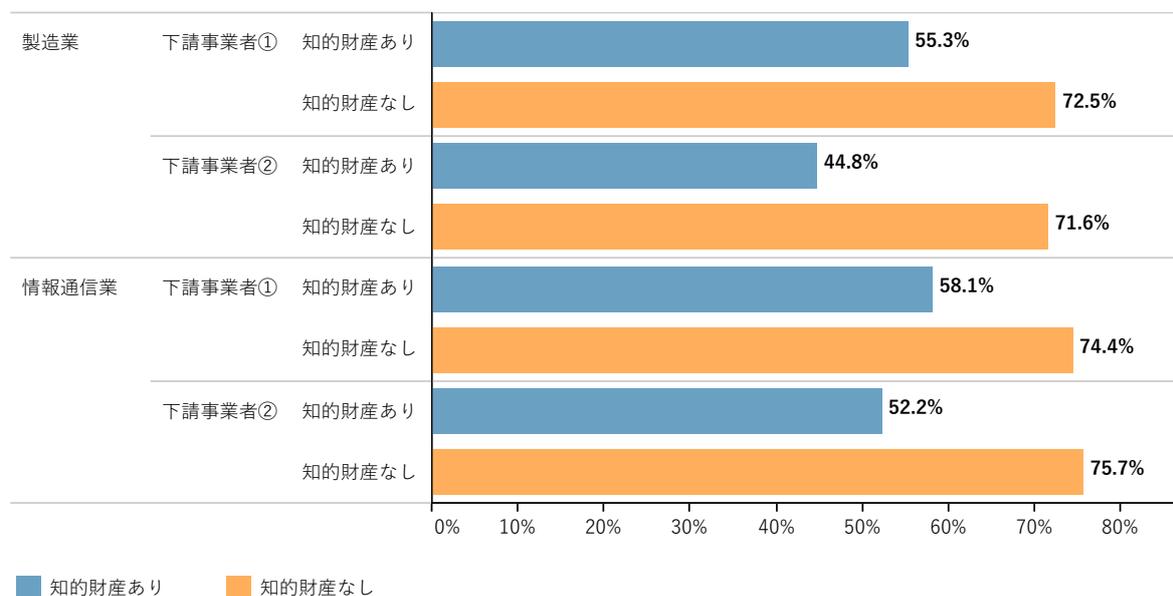
また、知的財産の有無が取引にどのような影響を与えるのか確認する。

第2-3-21図は、「下請事業者①」、「下請事業者②」の売上高に占める受託取引の割合を知的財産の有無別に比較したものである。これを見ると、知的財産を有している企業は、有していない企業

と比較して売上高に占める受託取引の割合が相対的に低い。

これは、知的財産を有している企業ほど、自社製品の販売など、受託取引以外の取引を通じて売上を獲得している可能性を示している。

第2-3-21図 知的財産の保有状況別に見た、売上高に占める受託金額の割合（平均値）（2017年度）



資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

(注)1.売上高に占める受託取引の割合（平均値）は、「受託の金額／売上高」により算出している。

2.ここでの「知的財産あり」とは、「特許権、実用新案権、意匠権、商標権」のいずれかがある、と回答した企業を指す。

## 4 取引類型別に見た事業承継の意向

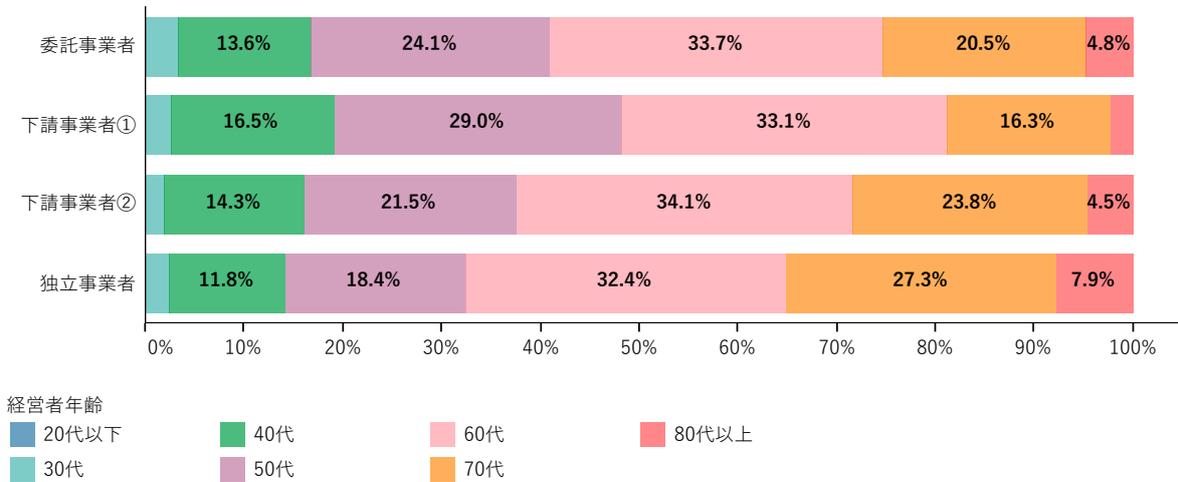
近年、経営者の高齢化などを背景とした廃業が増えているが、企業の廃業は、直接の取引先のみならず、取引関係でつながる様々な企業に影響を及ぼす可能性があり、サプライチェーンの存続に大きな影響を与えることも想定される。こうした点を踏まえ、ここからは企業の事業承継の意向に

ついて、取引類型別に見ていく。

まず、取引類型別に見た経営者年齢の構成割合を確認する（第2-3-22図）。

これを見ると、60歳以上の経営者割合が最も低い「下請事業者①」においても、その割合は50%を超えている。

第2-3-22図 取引類型別に見た、経営者年齢の構成割合（2017年度）



資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

(注)代表取締役社長・取締役社長の年齢について、未回答の企業を除き集計している。

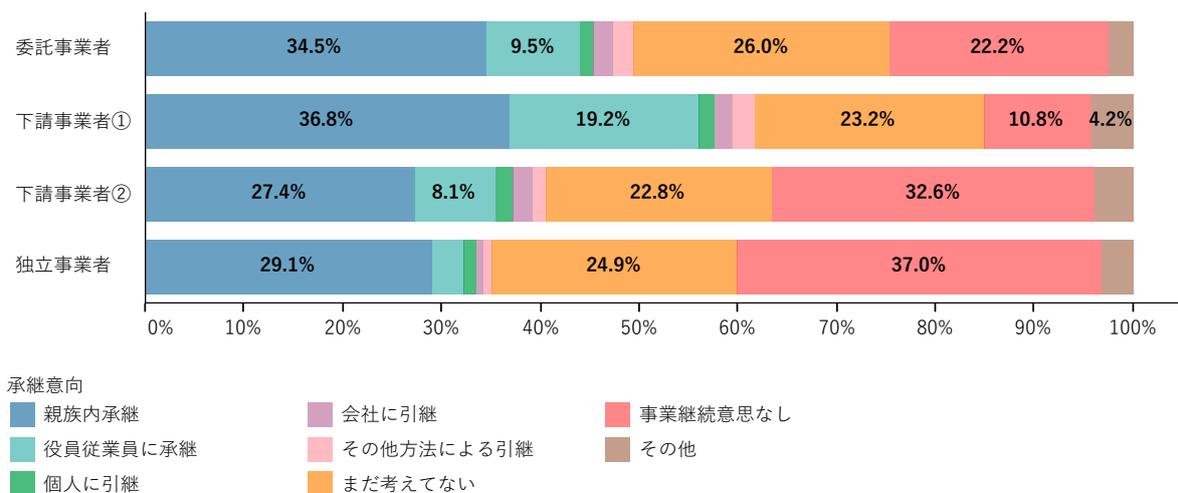
次に、経営者年齢が60歳以上の企業における事業承継の意向を取引類型別に見ていく（第2-3-23図）。

これを見ると、「下請事業者②」では、「事業継続意思なし」とする企業が32.6%も存在している。また、事業承継を「まだ考えていない」としてい

る企業も、全ての取引類型で2割以上存在していることが分かる。

サプライチェーンの維持という観点から、それぞれの企業は自社の取引先の状況を十分に把握し、必要に応じて、事業承継に関する早期の検討を促していくことが重要と考えられる。

第2-3-23図 取引類型別に見た、60歳以上の経営者の企業の事業承継意向（2017年度）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

(注)経営者年齢が60歳以上と回答した企業を集計している。

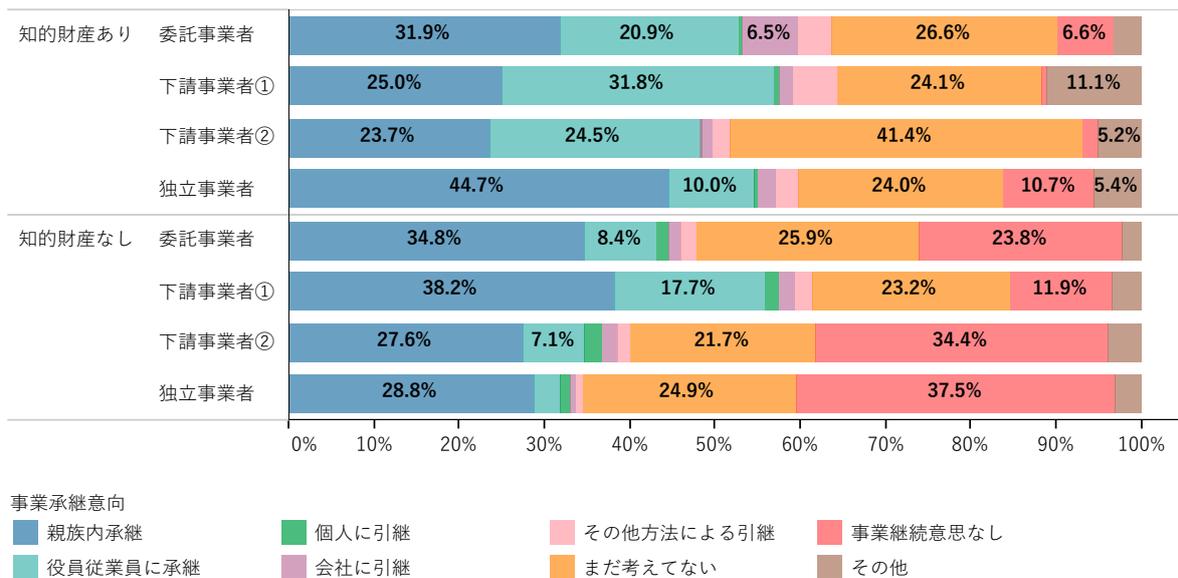
さらに、類型別に見た事業承継の意向を、知的財産の有無別に見ていく（第2-3-24図）。

これを見ると、知的財産を有している企業は、有していない企業と比較して事業承継の意向が総じて高いものの、知的財産を有している企業においても、「下請事業者①」で24.1%、「下請事業者

②」で41.4%が「まだ考えていない」と回答している。

知的財産の散逸を避ける観点からも、これらの企業の事業承継が円滑に行われることが望まれる。

第2-3-24図 知的財産の有無別に見た、60歳以上の経営者の企業の事業承継意向（2017年度）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

(注)1.経営者年齢が60歳以上と回答した企業を集計している。

2.ここでの「知的財産あり」とは、「特許権、実用新案権、意匠権、商標権」のいずれかがある、と回答した企業を指す。

事例2-3-1では、自動車サプライチェーンにおいて、廃業の危機にあった協力企業をTier2企業がM&Aにより事業承継を行った事例を紹介す

る。今後、サプライチェーンの維持という観点からこのような形の事業承継も重要になると考えられる。

## 事例 2-3-1 株式会社八城工業

## 「メイン銀行からのアドバイスを受け、廃業の危機にある協力企業をM &amp; Aにより事業承継したTier2企業」

広島県東広島市の株式会社八城工業（従業員90名、資本金3,000万円）は、自動車及び建設機械用プレス・溶接部品の製造、金型の設計・製作を行う企業であり、マツダ株式会社（以下、「マツダ」という。）のTier2企業としての地位を確立している。マツダ向けの自動車部品製造は同社の中核事業であり、近年はマツダの人気車種であるCX-5の部品製造を中心に手掛けている。

同社は、部品の製造に当たり7社の外注先（協力企業）を有しているが、この中には独自の技術を有している企業も多い。このような取引関係の中で事業を行っている同社であるが、2019年に、同社の協力企業（A社）の事業を引き受ける形で、M & Aによる事業承継を行った。このきっかけは同社のメイン銀行である広島銀行からの働きかけであった。広島銀行は、地域の中核産業である自動車産業において、後継者難などを理由とした企業の廃業によるサプライチェーンの衰退が進んでいることに強い懸念を抱いており、事業承継の積極的な支援を行っている。このような中、広島銀行は、A社について「廃業のリスクがあり、早急に事業承継が必要である」との情報を得たことから、親事業者である同社に対してA社の引受を打診したのであった。

A社は、15年以上前から同社と取引を行ってきた企業で、精密小物プレス加工やパイプ切断加工という独自の技術や設備を有しており重要な外注先の一つであった。

この協力企業が廃業することになれば、同社にとって、小物部品の調達ができなくなるというマイナスの影響が生じることになる。また、広島銀行からサプライチェーン問題における将来的なリスクについての具体的な説明を受けたことも大きな後押しとなり、十分に納得した上でM & Aによる事業承継を行うに至ったのである。

A社は、同社以外にも、親事業者となる取引先1社を有していたが、同社が引受けを行ったことにより、従前の取引も引き続き維持できることになり、サプライチェーンの毀損を回避することができた。また、A社の従業員30名は同社が引き受けることとなったが、長年取引実績があり企業文化を共有できていたため組織面で大きな問題は発生していない。

買収して間もないが、もともと協力して行っていた業務も多かったことから、既にオペレーションの効率化による工程短縮など、買収による同社にとってのメリットも現れ始めている。同社の今後の方針として、物流コストの削減やオペレーションの効率化を行い、更なる利益増を目指している。

「たった一つでも部品が無いと自動車や建設機械は完成しない。引き続き供給責任を果たすためにも、協力会社との関係性を大切にしていきたい。」と代表取締役社長の八城祐氏は語る。



M&Aによる事業承継を行った八城祐社長（写真右）

### 第3節 取引関係と中小企業

本節では、(株)帝国データバンクが「令和元年度取引条件改善状況に関する調査等事業」で実施したアンケート<sup>21</sup>の結果を利用し、発注側事業者と受注側事業者との取引関係の実態や、売上高

の増減との関係をより詳しく分析するとともに、取引適正化に向けた現状と課題を明らかにしている。

#### 1 受注側事業者の取引関係と売上高増加率

第2節では、委託-受託取引の有無により企業を四つの取引類型に分類し、そのパフォーマンスを比較する中で、取引ネットワークの構築が重要である可能性を指摘した。ここではまず、受注側事業者の取引関係と売上高増加率との関係を見ていく。

第2-3-25図は、受注側事業者の常時取引を行っ

ている販売先数(以下、「販売先数」という。)別に、最も多く取引をしている販売先への依存度(以下、「取引依存度<sup>22</sup>」という。)別の企業割合を示したものである。これを見ると、販売先数が多い企業ほど特定の企業に対する取引依存度が低い企業の割合が高くなることが分かる。

21 (株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

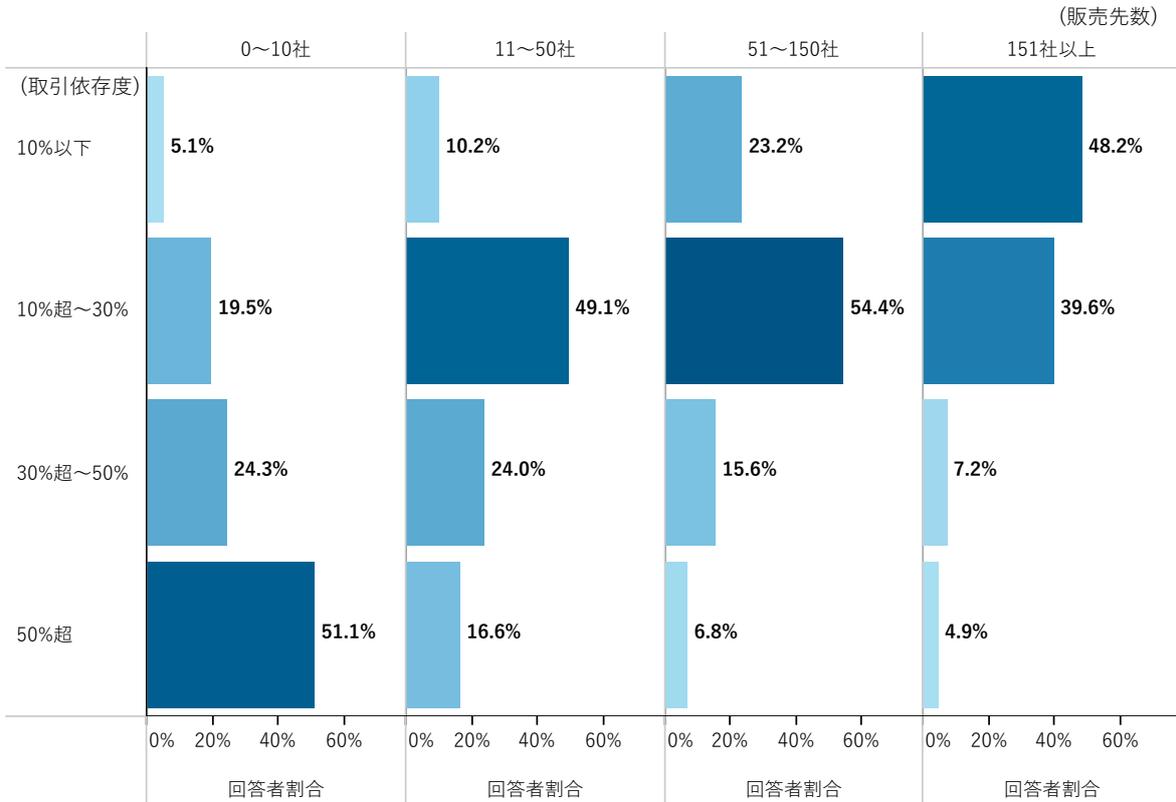
・株式会社帝国データバンクが2019年10月に、全国66,600社(うち発注側事業者6,400社、受注側事業者60,200社)の企業を対象にアンケート調査を実施(回収25,249件(うち発注側事業者2,411件、受注側事業者22,838件)、回収率37.9%(うち発注側事業者37.6%、受注側事業者37.9%))。

・調査対象の選定にあたっては、総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」の調査結果を踏まえ、業種別構成比率に合わせて標本設計を行っている。

・本調査では、発注側事業者に対しては、自社が発注側の立場になる代表的な取引について、受注側事業者に対しては、自社が受注側の立場になる代表的な取引について回答を求めている。

22 取引依存度=最も多く取引している販売先への販売額÷総売上高×100

第2-3-25図 販売先数別に見た、取引依存度別の企業割合（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

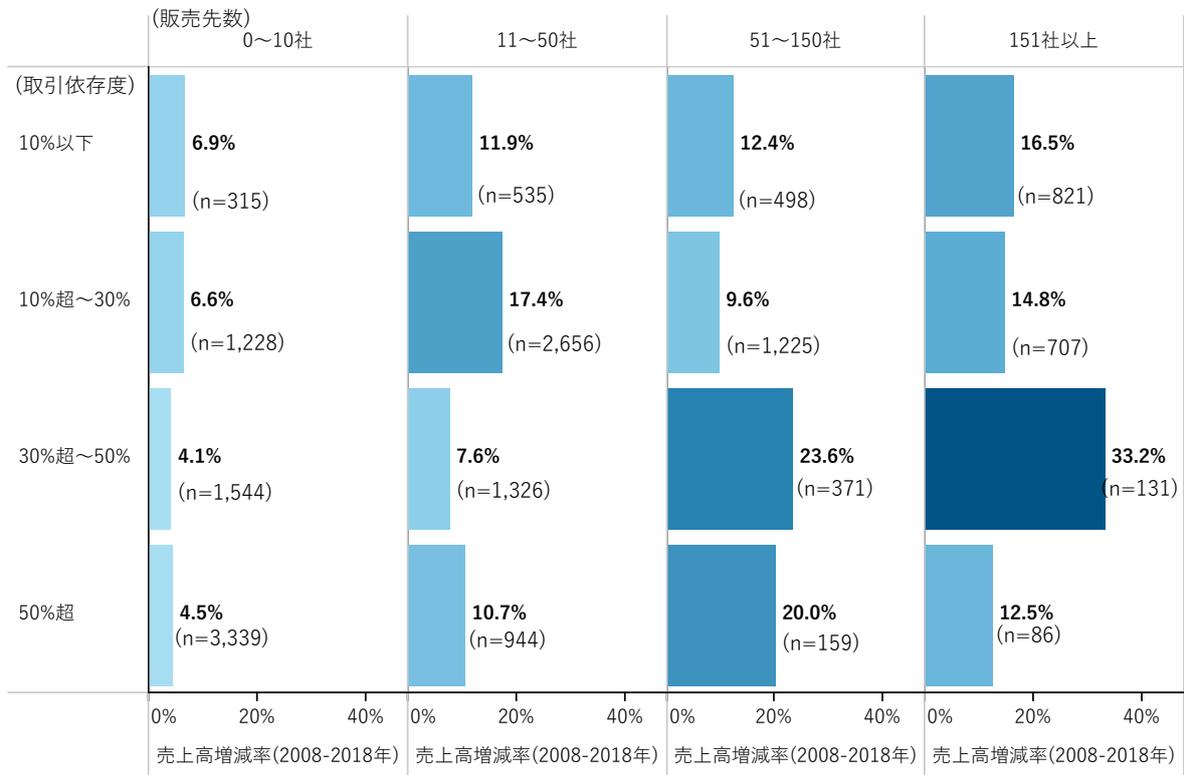
2.販売先数別により分類した企業数を100とし、取引依存度別に企業の分布割合を算出した。

3.回答数（n）は以下のとおり。0~10社：n=9,215、11~50社：n=7,089、51~150社：n=2,743、151社以上：n=2,016

他方、販売先数と取引依存度別に売上高の増加率を見ると、販売先数が151社以上の企業や51~150社の企業においては取引依存度が「30%超~50%」の企業で売上高の増加率が最も高くなっている（第2-3-26図）。先に確認したとおり、販売

先数が増加するほど特定の企業に対する取引依存度は低下する傾向にあるものの、この結果を見ると、取引の中心となる企業を有していることが重要であると考えられる。

第2-3-26図 販売先数と取引依存度別に見た、直近10年間の売上高の増加率（平均値）（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.売上高の増加率 = (2018年の売上高-2008年の売上高) ÷ 2008年の売上高 × 100として算出した。

3.(株)帝国データバンクの財務データで2008年と2018年の2時点の売上高が確認できる企業を抽出して集計している。

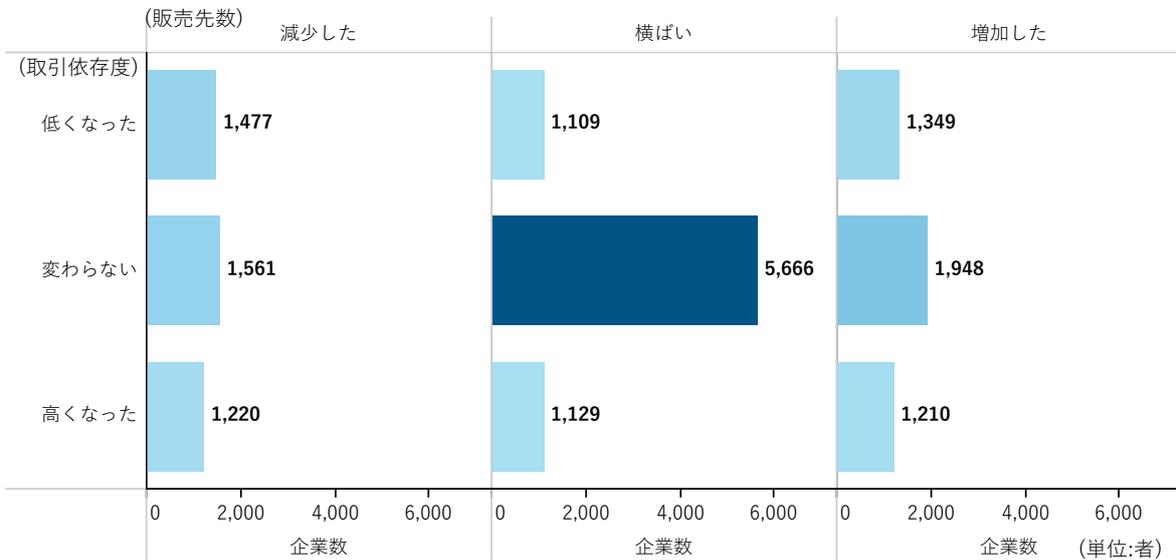
次に、直近10年間の販売先数や取引依存度の変化と、直近10年間の売上高の増加率を確認する（第2-3-27図）。

まず、企業の分布状況を見ると、販売先数、取引依存度共に「横ばい」と回答した企業が最も多い。これに対して、販売先数と取引依存度の変化別に、売上高の増加率（平均値）を見ると、販売

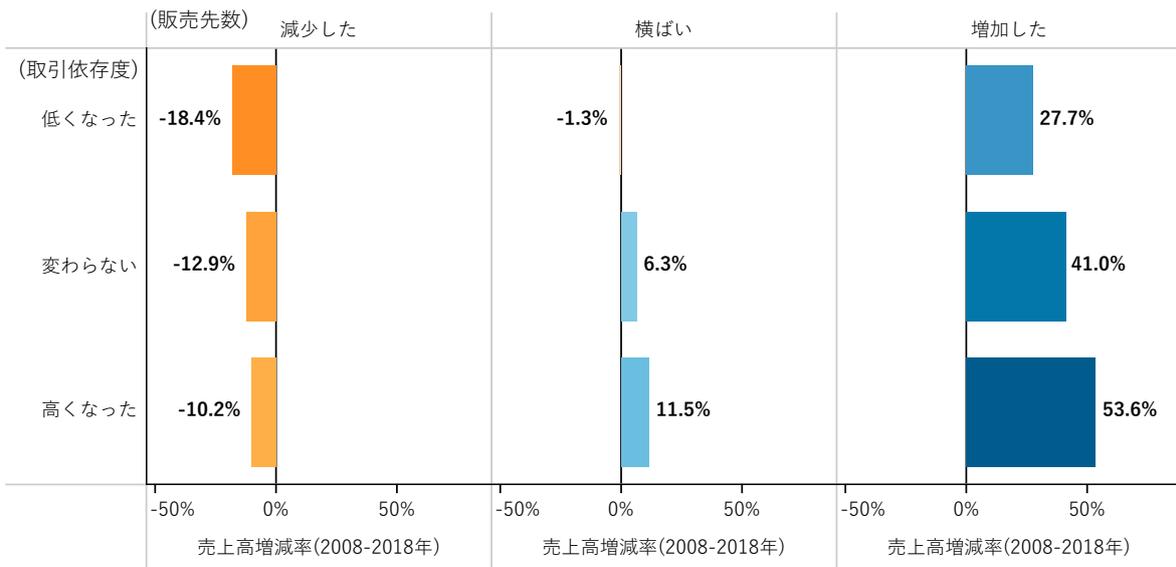
先数が増加した企業で売上高の増加率が高いことが分かる。また、販売先数と取引依存度の変化との関係を見ると、取引依存度よりも販売先数が変化することの方が、売上高の増加率に与える影響が強いことが見て取れ、売上高を増やしていくためには販売先を拡大していくことがより重要であるといえる。

第2-3-27図 直近10年間の販売先数と取引依存度の変化別に見た、企業数の分布と売上高の増加率（受注側事業者）

直近10年間の販売先数と取引依存度の変化別に見た、企業数の分布状況



直近10年間の販売先数と取引依存度の変化別に見た、売上高の増加率（平均値）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.売上高の増加率 = (2018年の売上高 - 2008年の売上高) ÷ 2008年の売上高 × 100として算出した。

3.(株)帝国データバンクの財務データで2008年と2018年の2時点の売上高が確認できる企業を抽出して集計している。

続いて、販売先数が増加した企業と減少した企業の差について、優位性の観点から確認する。

第2-3-28図は、直近10年間で販売先数が増加した企業と減少した企業について、各項目に対する優位性を有している割合を確認したものである。これを見ると、販売先数が増加した企業で

は、優位性を有していると回答している割合が総じて高いが、両者の差に着目すると、最も差が大きいのは「提案力・企画力」となった。販売先数を増加させるためには、販売先のニーズを踏まえた「提案力・企画力」が重要であると考えられる。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

第2-3-28図 直近10年間の販売先数の増減別に見た、優位性の比較（受注側事業者）

	①販売先数が 増加した企業 (n=6,633)	②販売先数が 減少した企業 (n=5,275)	①-②
総合的な優位性	70.5%	29.5%	41.0%
製品の機能・サービスの独自性	66.2%	33.8%	32.3%
品質	62.7%	37.3%	25.4%
供給力	62.8%	37.2%	25.6%
ブランド力	63.3%	36.7%	26.6%
提案力・企画力	69.4%	30.6%	38.9%
アフターサービス	65.2%	34.8%	30.4%

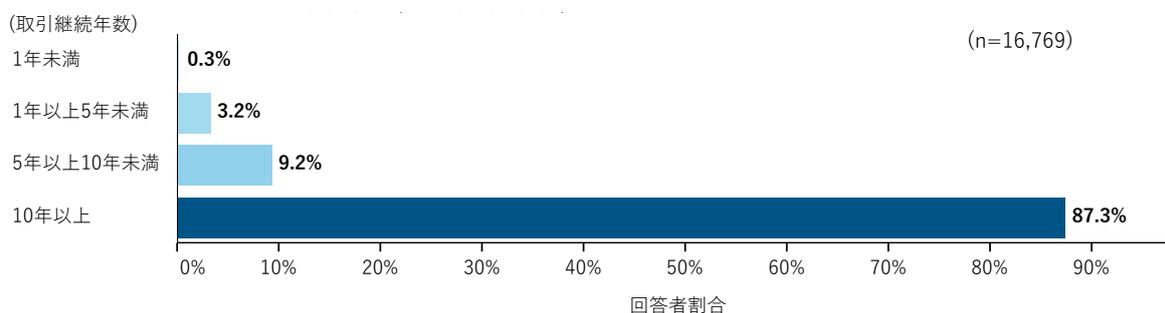
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」  
 (注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。  
 2.優位性に関する各項目について、「優れている」、「やや優れている」と回答した者を集計し比較している。  
 3.表示は小数点第2位を四捨五入しているため、①-②の値は誤差が生じることがある。

さらに、最も多く取引している販売先との取引継続年数（以下、「取引継続年数」という。）と売上高の増加率の関係についても確認する。

第2-3-29図は、取引継続年数別に見た企業割合

合である。これを見ると取引継続年数が10年以上の企業が全体の87.3%を占めており、主要販売先との取引関係は長期間継続することが見て取れる。

第2-3-29図 取引継続年数別に見た企業割合（受注側事業者）

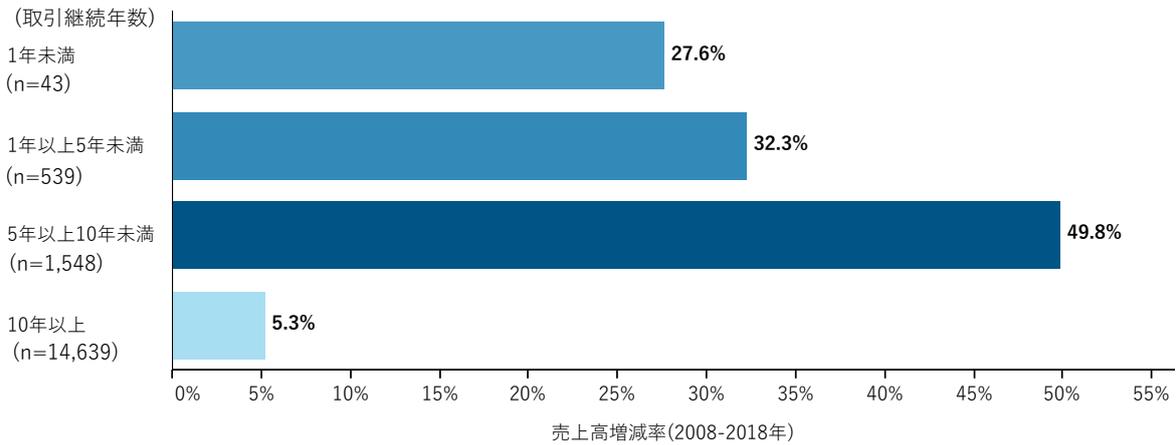


資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」  
 (注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。  
 2.(株)帝国データバンクの財務データで2008年と2018年の2時点の売上高が確認できる企業を抽出して集計している。

これに対して、取引継続年数別に直近10年間の売上高の増加率（平均値）を確認する（第2-3-30図）。これを見ると、取引継続年数が10年を超えている企業の売上高の増加率は、取引継続年数

が10年未満の企業の売上高増加率を大きく下回っている。この結果を踏まえると、既存の取引関係を維持するだけでなく、主要販売先の見直しを行っていくことも重要であると考えられる。

第2-3-30図 取引継続年数別に見た売上高の増加率（平均値）（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.売上高の増加率 = (2018年の売上高 - 2008年の売上高) ÷ 2008年の売上高 × 100として算出した。

3.(株)帝国データバンクの財務データで2008年と2018年の2時点の売上高が確認できる企業を抽出して集計している。

ここまでは、受注側事業者の取引関係と売上高増加率との関係について見てきた。

以上の結果を踏まえると、売上高を増加させている受注側事業者の傾向として、販売先数を増加させていること、取引の中心となる企業は有しつつも過度に依存していないこと、主要取引先の見直しを行っていることが挙げられる。

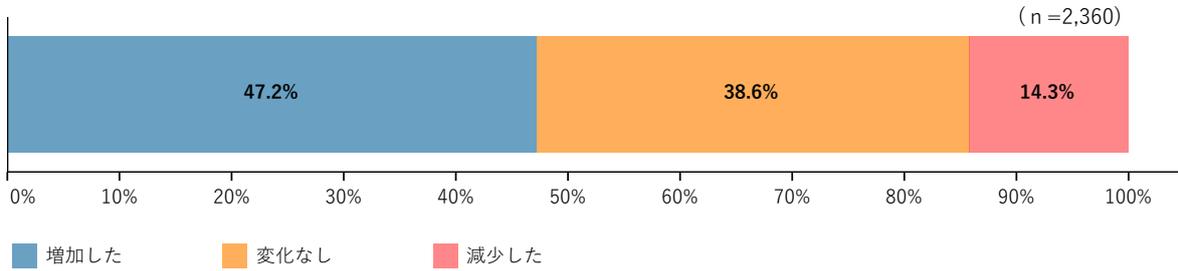
一方で、発注側事業者は、仕入・外注取引をどのように捉えているのだろうか。

第2-3-31図は、発注側事業者における、直近10年間の仕入先・外注先数の変化とその理由で

ある。これを見ると仕入先・外注先が増加した企業の割合が最も高く、その理由としては、「事業規模の拡大に伴い調達量を増加させるため」との回答が最も多い。他方、仕入先・外注先が減少した理由を見ると、「事業規模の縮小に伴い調達量を減少させる必要が生じたため」との回答が最も多いが、「仕入先の倒産・休廃業により必要な商品・サービスを提供する企業が減少したため(23.8%)」、「仕入先を集約化することで、調達にかかるコストの低減を図るため(21.7%)」とする企業も一定割合存在している。

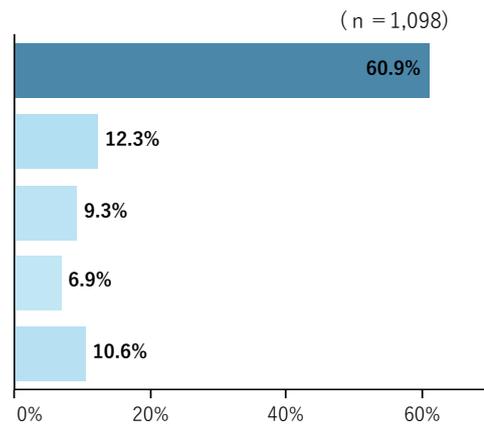
第2-3-31図 直近10年間の仕入先・外注先数の変化とその理由（発注側事業者）

直近10年間の仕入先・外注先数の変化



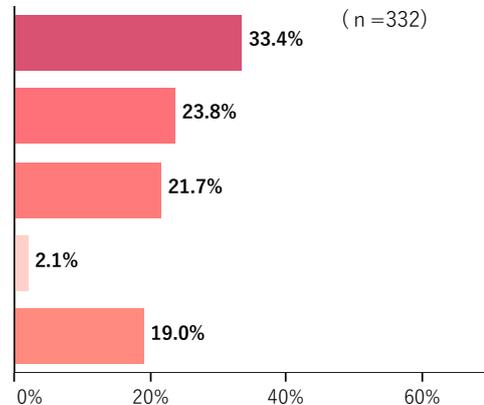
仕入・外注先が増加した理由（最も当てはまるもの）

- 事業規模の拡大に伴い調達量を増加させるため
- 自社が有していない技術やノウハウを獲得するため
- 仕入先同士の競争を促すことで調達価格を引き下げるため
- 災害等のリスク発生時にも安定した調達体制を整備するため
- その他



仕入・外注先が減少した理由（最も当てはまるもの）

- 事業規模の縮小に伴い調達量を減少させる必要が生じたため
- 仕入先の倒産・休業により必要な商品・サービスを提供する企業が減少したため
- 仕入先を集約化することで、調達にかかるコストの低減を図るため
- 仕入先企業の規模拡大により安価で安定した調達が可能になったため
- その他



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.仕入先・外注先が増加、減少した理由の集計は無回答を除いて集計を行っている。

3.直近10年間の仕入先・外注先の動向について、「大幅に増加した」「やや増加した」と回答したものを「増加した」、「大幅に減少した」「やや減少した」と回答したものを「減少した」として集計している。

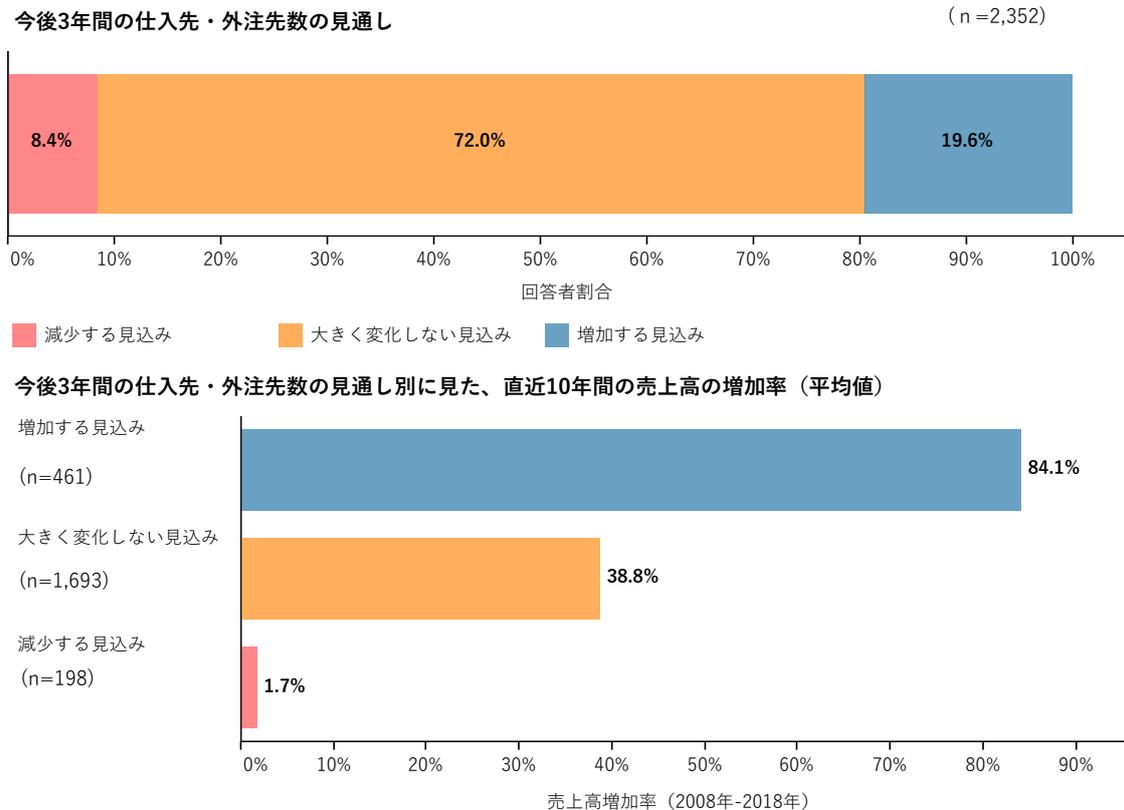
第2-3-32図は、発注側事業者における今後3年間の仕入先・外注先数の見通しと、直近10年間の売上高の増加率を見たものである。

これを見ると、「大きく変化しない見込み」と回答した企業が72%と最も多い。また、直近10年間の売上高の増加率を見ると、「減少する見込

み」と回答した企業の売上高増加率は1.7%とほとんど増加していないことが分かる。

受注側事業者は発注側事業者の置かれている事業環境にも目を向け、今後の取引方針を検討していく必要があると考えられる。

第2-3-32図 今後3年間の仕入先・外注先数の見通しと直近10年間の売上高の増加率（平均値）（発注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.発注側事業者向けアンケートを集計したものである。

2.売上高の増加率 = (2018年の売上高 - 2008年の売上高) ÷ 2008年の売上高 × 100として算出した。

3.(株)帝国データバンクの財務データで2008年と2018年の2時点の売上高が確認できる企業を抽出して集計している。

4.今後3年間の仕入先・外注先数の見通しについて、「大幅に増加した」「やや増加した」と回答したものを「増加した」、「大幅に減少した」「やや減少した」と回答したものを「減少した」として集計している。

事例2-3-2は、業界の取引構造の変化に対して柔軟に対応し、販売先の多角化に成功した事例である。また、事例2-3-3は大手取引先との取引の中で獲得した競争力を基に技術力を獲得し、ニッチトップ企業に成長した事例である。さらに、事例2-3-4は、OEM受注企業から脱却し、独自の

ブランドを確立した事例である。

いずれの企業も自社を取り巻く取引関係を正しく見極め、新たな取引関係を作り出すことにより成長を実現した。取引関係の築き方は一様ではないが、まずは自社が置かれている状況を正しく見極めることが重要であろう。

## 事例 2-3-2 カジレーネ株式会社

## 「1社依存体質の下請から脱し、販売先の多角化を通じて、成長を続ける企業」

石川県かほく市のカジレーネ株式会社（従業員113名、資本金2,500万円）はカジグループの1社で、軽量織物の製造を行っている企業である。同社の技術力は世界屈指であり、「薄い・軽い・強い」という高機能な織物は、世界的ブランドも含めアパレル業界で高い評価を得ている。同グループは、同社を含む国内5社及び海外2社で構成されているが、グループ内で繊維機械の製造、糸の生産・加工を一貫して手掛け、他社では実現が難しい生地質感を出すことに成功している。

これまで繊維業界では、特定の企業と緊密な取引関係を結ぶことにより、安定的な受注体制を構築するという系列取引が一般的であった。同社も、創業時より旭化成株式会社（以下、「旭化成」）1社から原材料の支給を得て製品に加工・納品する系列取引により、利益率は低いものの安定した受注を獲得してきた。しかしながら、2000年頃から繊維業界の系列取引構造は徐々に崩れ始め、同社も、旭化成がナイロン事業から撤退したことを契機に、大手企業1社依存のビジネスモデルからの転換に取り組むこととなった。

系列取引構造の崩壊は、安定的な受注が見込めなくなるという脅威であると同時に、新規の取引先を獲得する機会と捉えることも可能である。同社は、この環境変化を機会と捉え、これまで事業の中で培った、「薄くて軽いにもかかわらず、丈夫で風合いのよい合成繊維織物」という高品質製品を武器に、積極的な営業を行うことで新たな取引を獲得していった。結果として、現在では、東レ株式会社や帝人株式会社といった他の大手企業との取引

を始め、約30社まで取引先を拡大し、1社依存体制からの脱却に成功している。業績も堅調に推移しており、従来5%前後であった営業利益率も倍以上に上昇した。これらの取引関係の変革を進める過程で、製品の開発力、取引先に対する提案力及び営業力の向上にも努めており、同社の競争力をさらに高めるという好循環を生み出している。

現在、同社は「繊維」や「生地」そのものの価値を高めるための取組を行っている。その取組の一つが、トラベルギアブランド「TO & FRO（トゥーアンドフロ）」の立ち上げである。自社ブランド製品を持つことにより、消費者に対して、「繊維」や「生地」の価値を直接伝えることができ、価値に見合った価格の設定も可能になる。羽田空港内の直営店や提携する中川政七商店の各店舗において、積極的にブランド展開を行っている。また、同社は自社だけでなく、地域資源である「石川県の生地」のブランド化を進めるために、同業他社とも協力していく方針である。さらに、繊維事業だけにとどまらず、培ってきた技術を応用して社会に貢献していくために、大学や企業との連携の下、医療産業分野にも進出し、人工血管や熱可塑性カーボン複合材を用いた義肢義足、ウェアラブルデバイスなどの開発を目指している。

「与えられた仕事をこなすだけでは生き残れない。顧客が何に困っているのかを捉え、自社内で研究開発に取り組み、自社のみで解決できない場合、関係者と協力して課題を解決する力が求められる。」と梶政隆社長は語る。



梶政隆社長



TO &amp; FROの店舗

## 事例 2-3-3 三和製作株式会社

## 「大手企業との取引により獲得した競争力と、『ものづくり』へのチャレンジ精神を受け継ぐ、ニッチトップ企業」

広島県福山市の三和製作株式会社（従業員114名、資本金4,000万円）は、国内業界トップシェアを誇る「自動平盤打抜機」等の、紙工機械の製造・販売を手掛けている。職人による熟練の技と最新鋭の設備から造り出される独自の産業機械は、国外でも高く評価され、30数か国に輸出されている。

同社は、1947年の創業以来、大手メーカーの下請企業として、鉄道車両部品や製紙、段ボール、印刷機などの機械の製造を行ってきた。同社は大手メーカーとの取引を行って行く中で、製造業における基本的な競争力となる「品質管理」、「コスト管理」、「納期管理」のノウハウを吸収してきた。

このような努力に加え、先代社長（現社長：木下博雄氏の父）は、「依頼があったモノだけを造るだけでなく、他社にはできないことにチャレンジをしよう」と考え、様々な製品の開発に取り組んだ。こうしたチャレンジ精神は、同社のDNAとして現在も受け継がれている。

先代社長は、他社との差別化を実現するため、①新たな設備機械を積極的に導入する、②部品加工に加えて、自社内で製品の組立が出来る体制を確立する、③部品調達を自社で行う、の三つの改革に取り組んだ。大手企業との長年の取引関係で鍛えられた「品質管理」、「コスト管理」、「納期管理」の能力と、持ち前の「技術力」をい

かし、顧客からのオーダーにワンストップで応える体制を築いたのである。

また、次のステップとして、自社製品開発にも取り組んだ。様々な試行錯誤を経て、1983年に自動平盤打抜機の市場へ参入。当時、同社はこの市場における企業の中で最後発であったものの、他社が不得意とする薄い紙を打ち抜く技術を実現したことで、同市場におけるトップシェアの地位を確立するに至った。さらに、国内にとどまらず海外にまで販路を拡大していき、現在では、海外販売比率は35%に上る。

1999年に3代目社長に就任した木下博雄社長は、先代からのチャレンジ精神を受け継ぎ、国内トップシェアの地位に満足することなく、新技術・新製品の開発に継続的に挑戦。長期的な取引関係を継続している大手メーカーとの共同開発や最新鋭の設備の導入などを通じて、Japan Qualityの製品を世界に発信し続けている。

「機械製作一筋で、人がやらないことに挑戦し続ける中で、大変なことも多かったが、顧客から高い信頼を頂くことができ、全ての苦勞が報われる瞬間を何度も経験してきた。今後も、自動平盤打抜機の新製品開発や他分野での新技術の開拓にも意欲的に取り組んでいきたい。」と木下社長は語る。



木下博雄社長



同社の自動平盤打抜機

## 事例 2-3-4 瀬尾製作所株式会社

## 「低利益率のOEM受注企業から脱却し、ニッチ領域での自社ブランド確立を実現した企業」

富山県高岡市の瀬尾製作所株式会社（従業員17名、資本金1,000万円）は、400年前から金属加工が地場産業として根付く同市で1935年に創業し、各種金属製品の加工を主業として事業を行ってきた。

創業以降、同社は、主に大手メーカーのOEM受注企業として神仏具や雨樋の製造加工を行っており、かつては高い利益率を確保できていた。しかしながら、バブル崩壊を契機に、受注先からの価格引き下げ圧力が高まり、同社の利益率は悪化していった。さらに、大手メーカーから受注していた雨樋については受注量そのものも縮小傾向にあり、先行きに大きな懸念があった。

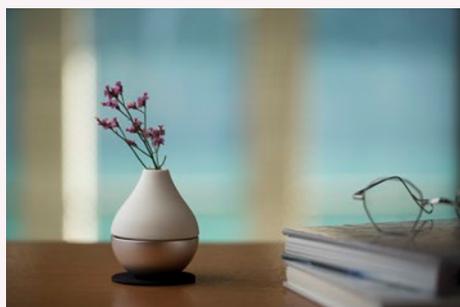
このような状況下で、2008年にIT業界で働いていた現社長の瀬尾良輔氏が東京からUターンで帰郷し、現会長の瀬尾良信氏と共に、低利益率のビジネスモデルからの転身を図るため、市場のニーズを見据えた自社ブランド製品の開発をスタートさせた。瀬尾社長がまず行ったのは、自社がこれまで製造してきた神仏具の市場動向の調査であった。この結果、神仏具の市場は近年のライフスタイルや宗教観の変化に伴い縮小傾向にあるが、消費者のニーズに合った製品の開発を行うことができれば、自社にとっては十分な需要を開拓することができ、新たな市場を形成できると考えた。これを実現するために、瀬尾社長はデザイナーをパートナーに迎え、消費者のニーズに合った製品の開発に着手した。

この取組によって開発されたのが、自社仏具ブランド「Sotto（ソット）」である。「Sotto」は、ライフスタイル

の変化により一般家庭に仏間がなくなりつつあるものの、その中でも大切な人を弔いたいという思いは変わっていないというアイデアから開発された。同ブランドは、「現在の暮らしにそっと寄り添う祈りのかたち」をコンセプトに、リビングや寝室の僅かなスペースでも、違和感なく故人に祈りを捧げる場を提供することができる製品になっている。「Sotto」ブランドで展開されている、しずく型の仏具「Potterin（ポタリン）」（おりん、香立、火立、花立の四つの仏具が一つになった製品）と「Paddle（パドル）」（パドルのような形のリン棒とおりんを組み合わせた製品）は、グッドデザイン賞を受賞し、一般消費者への認知度も高まりつつある。

また、同社がこれまで製造を手掛けてきた雨樋についても、「雨水を、ランドスケープの一部にしたい」というコンセプトから「SEO Rain Chain」という自社ブランド製品を展開。これら自社ブランド製品の確立に成功した結果、自社ブランド製品の売上割合は80%を超え、売上高は2010年と比較すると約2倍まで増加している。

「中小のものづくり企業が発展していくためには、自社にはないアイデア、デザイン、知的財産、広報、ブランド構築の方法を取り入れて経営にいかしていく必要がある。付加価値の高い事業を行っていくには、今後ものづくりの技術を磨くだけでなく、自社の得意分野以外の知識も広く取り入れて活用する時代になってくる。」と瀬尾社長は語る。



Potterin（ポタリン）



Paddle（パドル）



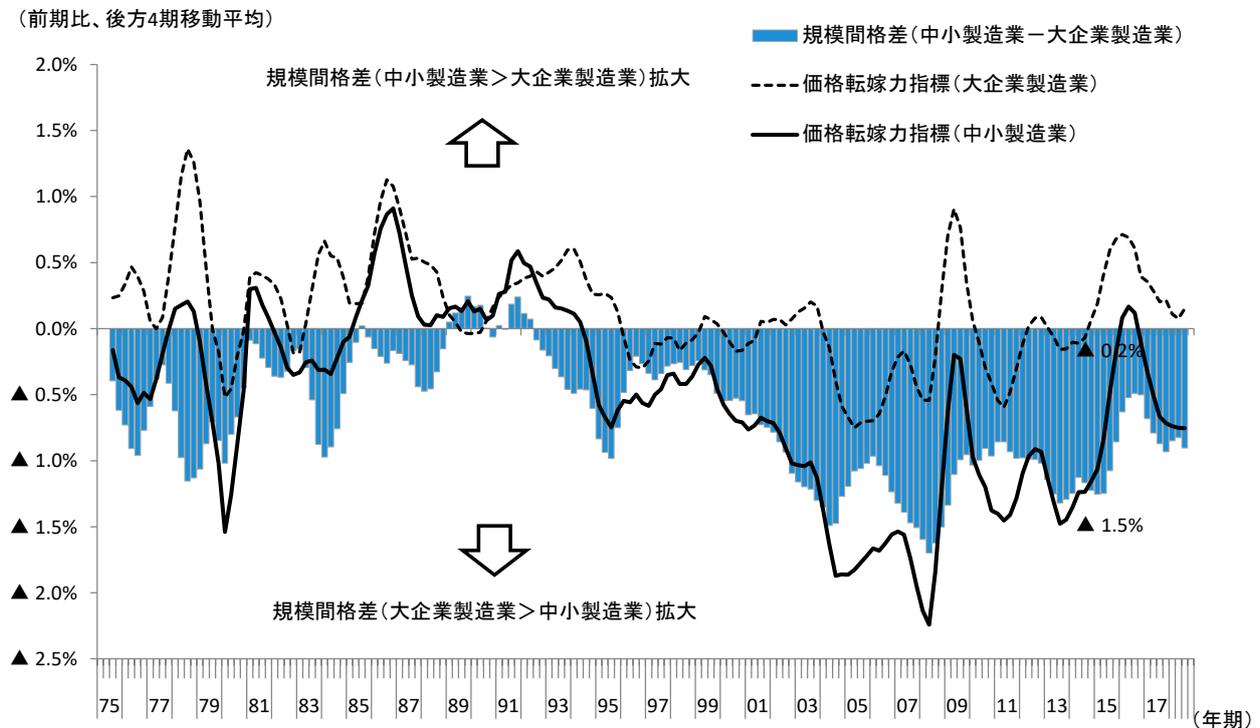
瀬尾良輔社長

## 2 取引適正化に向けた取組

第2-3-33図は、製造業における価格転嫁力<sup>23</sup>指標上昇率の規模間格差について、長期的な推移を示したものである。価格転嫁力指標とは、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）を数値化したものである。

これを見ると、バブル崩壊後から中小企業と大企業の価格転嫁力の格差が拡大していき、2008年のリーマンショック時にその格差はピークとなっている。その後、緩やかに両者の格差は改善傾向にあるものの、一貫して中小企業の価格転嫁力は大企業を下回る傾向は現在も続いている。

第2-3-33図 企業規模別に見た、価格転嫁力指標の推移（製造業）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、「企業物価指数」

(注) 2014年版中小企業白書における分析を基に作成。価格転嫁力指標については、資本金2千万以上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。

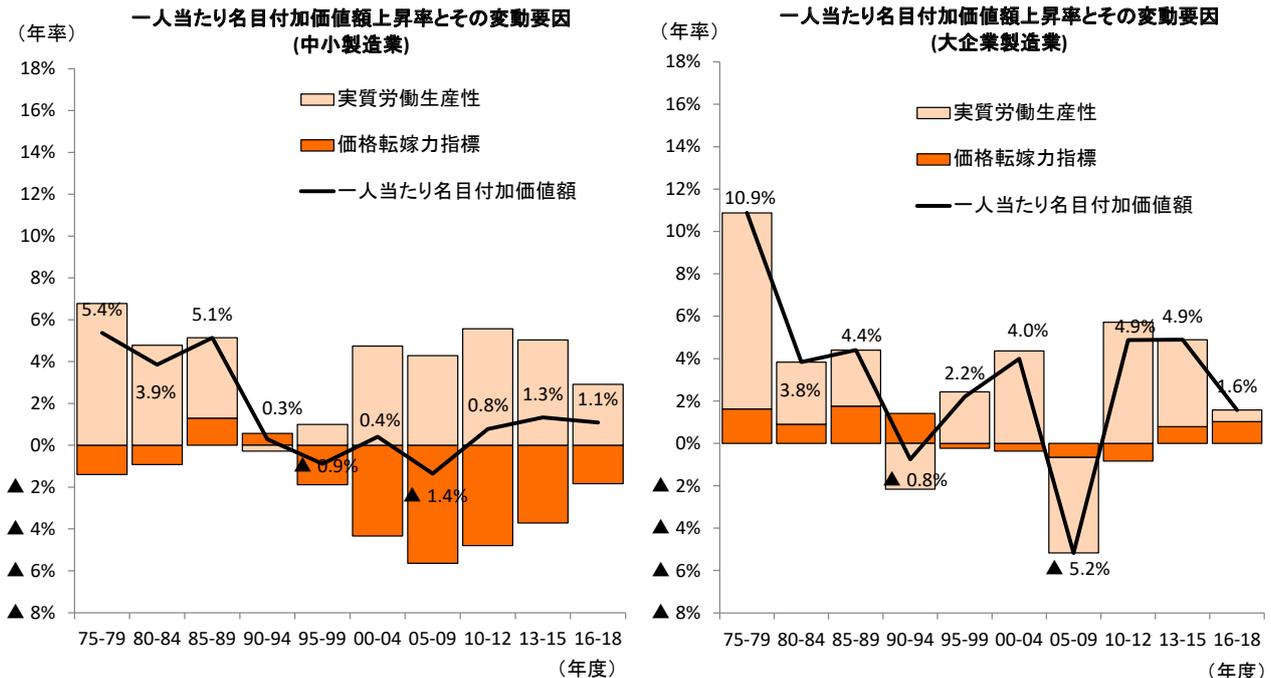
23 価格転嫁力に関する詳細については、2014年版中小企業白書（P34～）を参照されたい。

第2-3-34図は、製造業における中小企業と大企業の一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因を見たものである。

これを見ると、中小企業の実質労働生産性<sup>24</sup>の伸び率は、総じて年率3~5%程度となっており、

大企業と遜色ない水準である。しかしながら、価格転嫁力指標の伸び率が、1995~99年度以降、一貫してマイナスであるがゆえに、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。

第2-3-34図 企業規模別に見た、一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因（製造業）



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)1. 2014年版中小企業白書における分析を基に作成。価格転嫁力指標上昇率については、資本金2千万以上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. 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。

以上の分析結果からも、中小企業の労働生産性の上昇を図る上で、価格転嫁は重要な要素であるといえる。

### ①コスト変動と価格転嫁の状況

それでは、中小企業における価格転嫁の実態はどのようになっているのだろうか。ここからは再び、「令和元年度取引条件改善状況に関する調査等事業」で実施されたアンケート結果を利用し、分析していく。

### (i) コスト変動の状況

まず、受注側事業者における直近1年のコストの動向を業種別<sup>25</sup>に見ていく。

第2-3-35図を見ると、いずれのコストについても「低下」と回答した企業は少なく、全般的にコストが上昇傾向にあることが分かる。特に、人件費については、いずれの業種でも「上昇」と回答した企業の割合が半数以上となっている。

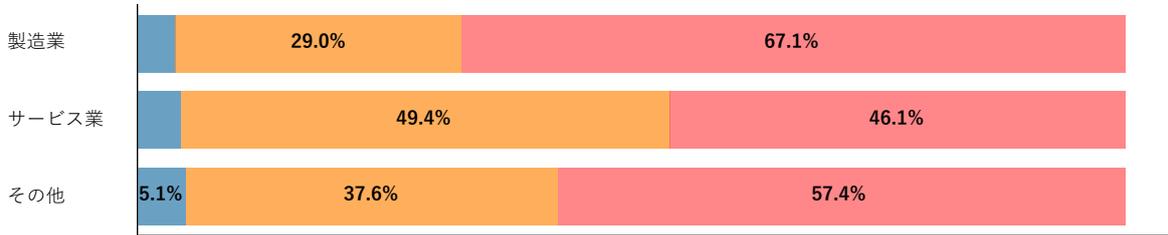
24 「一人当たり名目付加価値額」から価格変動の影響を取り除いたもので、従業者数一人当たりの生産数量に相当する指標。

25 業種別の分析に当たっては、アンケート調査において事業者が選択した業種を以下のようにグルーピングして分析を実施している。

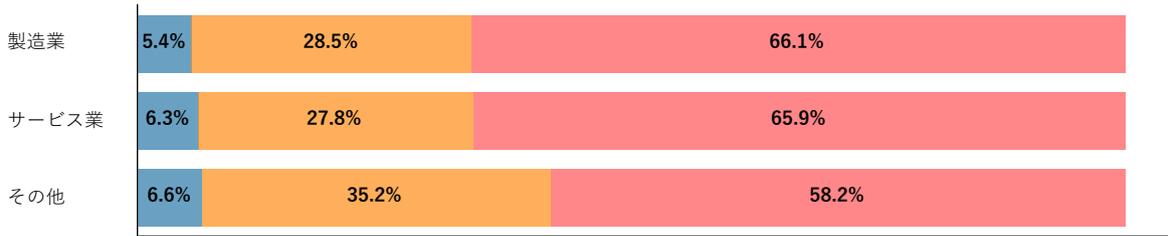
- ・「製造業」：食品品製造業、繊維産業、紙・紙加工品産業、印刷業、石油・化学産業、鉄鋼産業、素形材産業、建設機械産業、産業機械産業、工作機械産業、半導体・半導体製造装置産業、電機・情報通信機器産業、自動車産業、その他製造業
- ・「サービス業」：放送コンテンツ産業、アニメーション制作業、情報サービス産業、トラック運送業・倉庫業、広告産業、技術サービス産業、警備業、その他サービス業
- ・「その他」：建設業、卸売業、小売業、金融業、その他

第2-3-35図 直近1年の各コストの動向（受注側事業者）

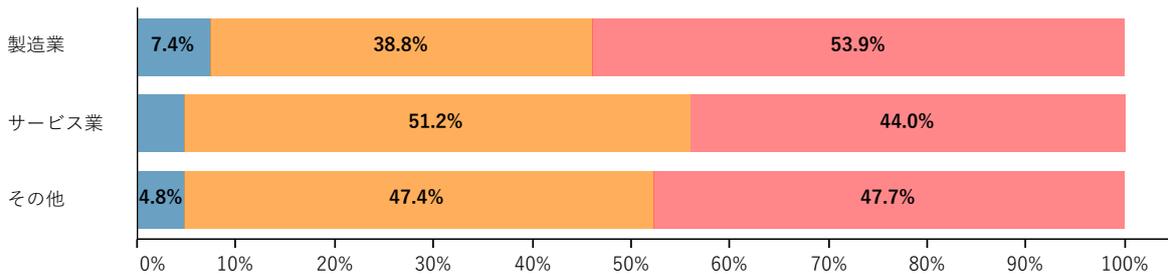
原材料・仕入価格



人件費



エネルギーコスト（電気料金、燃料費等）



直近1年のコストの動向

■ 低下 ■ 不変 ■ 上昇

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(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.回答数（n）は以下のとおり。

原材料・仕入価格 製造業：n=9,834、サービス業：n=7,605、その他：n=3,838

人件費 製造業：n=9,888、サービス業：n=7,848、その他：n=3,918

エネルギーコスト（電気料金、燃料費等） 製造業：n=9,868、サービス業：n=7,736、その他：n=3,864

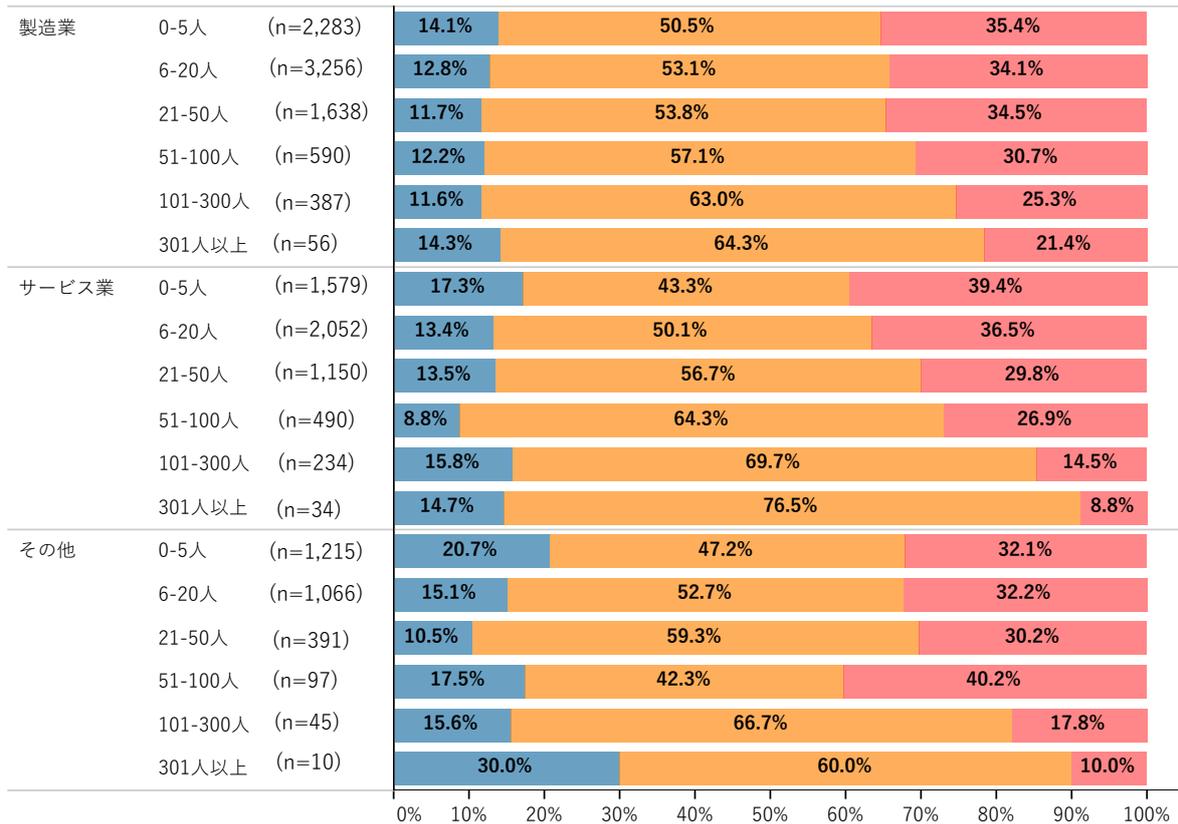
次に、各コストの変動に対する価格転嫁の状況を業種別・従業員規模別に見ていく。

第2-3-36図は、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況である。

これを見ると、「製造業」、「サービス業」において、従業員規模が小さい企業ほど「転嫁できな

かった」と回答する企業の割合が総じて高いことが分かる。特に、「サービス業」において従業員規模の差は顕著になっている。

第2-3-36図 直近1年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）



価格転嫁の状況

■ 概ね転嫁できた      ■ 一部転嫁できた      ■ 転嫁できなかった

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(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.直近1年のコスト全般の変動に対して「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（転嫁の必要がないと回答したものを除く）。

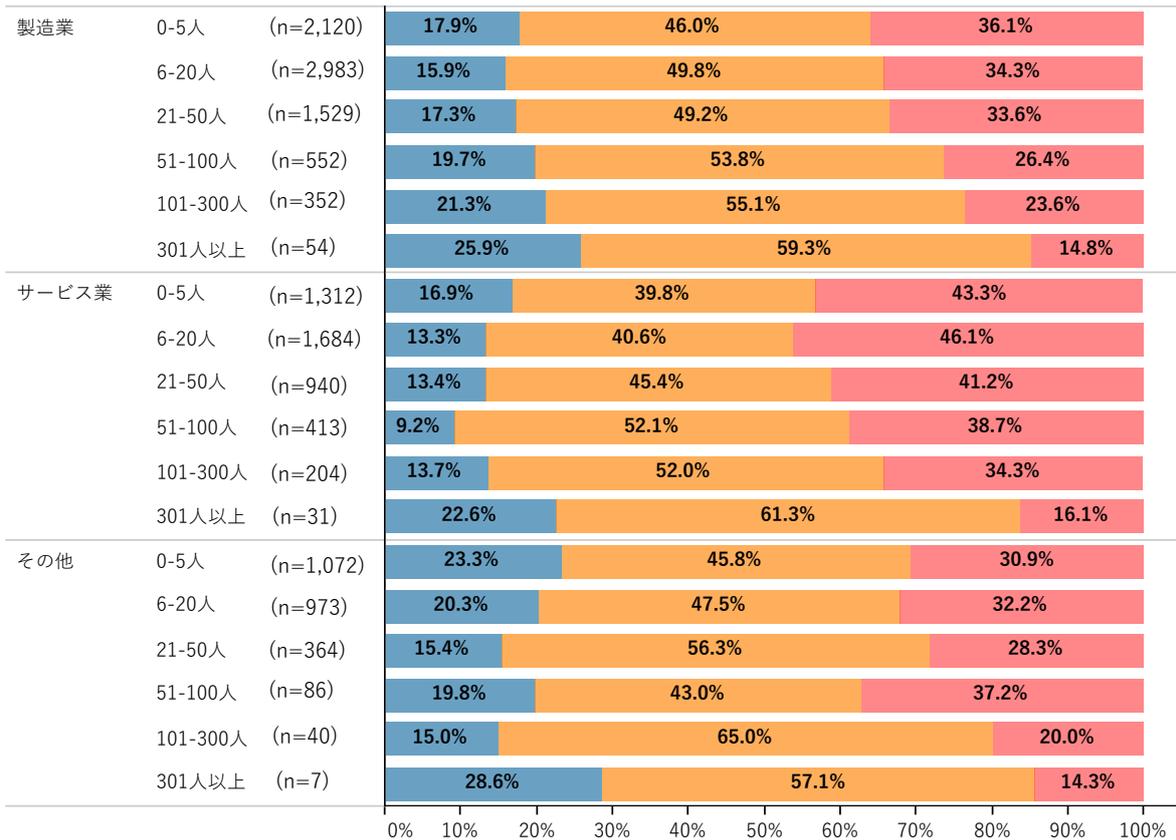
さらに、価格転嫁の状況について「原材料・仕入価格」「労務費」「エネルギーコスト（電気料金、

燃料費）」の三つのコスト別に見ていく。

第2-3-37図は、原材料・仕入価格の変動に対する価格転嫁の状況である。これを見ると、業種別、従業員別に見た傾向は、「コスト全般に対する価格転嫁の状況」とほぼ同様である。ただし、

業種別に見ると「サービス業」で、「転嫁できなかった」と回答する割合が総じて高いことが分かる。

第2-3-37図 直近1年の原材料・仕入価格の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）



価格転嫁の状況

■ 概ね転嫁できた ■ 一部転嫁できた ■ 転嫁できなかった

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

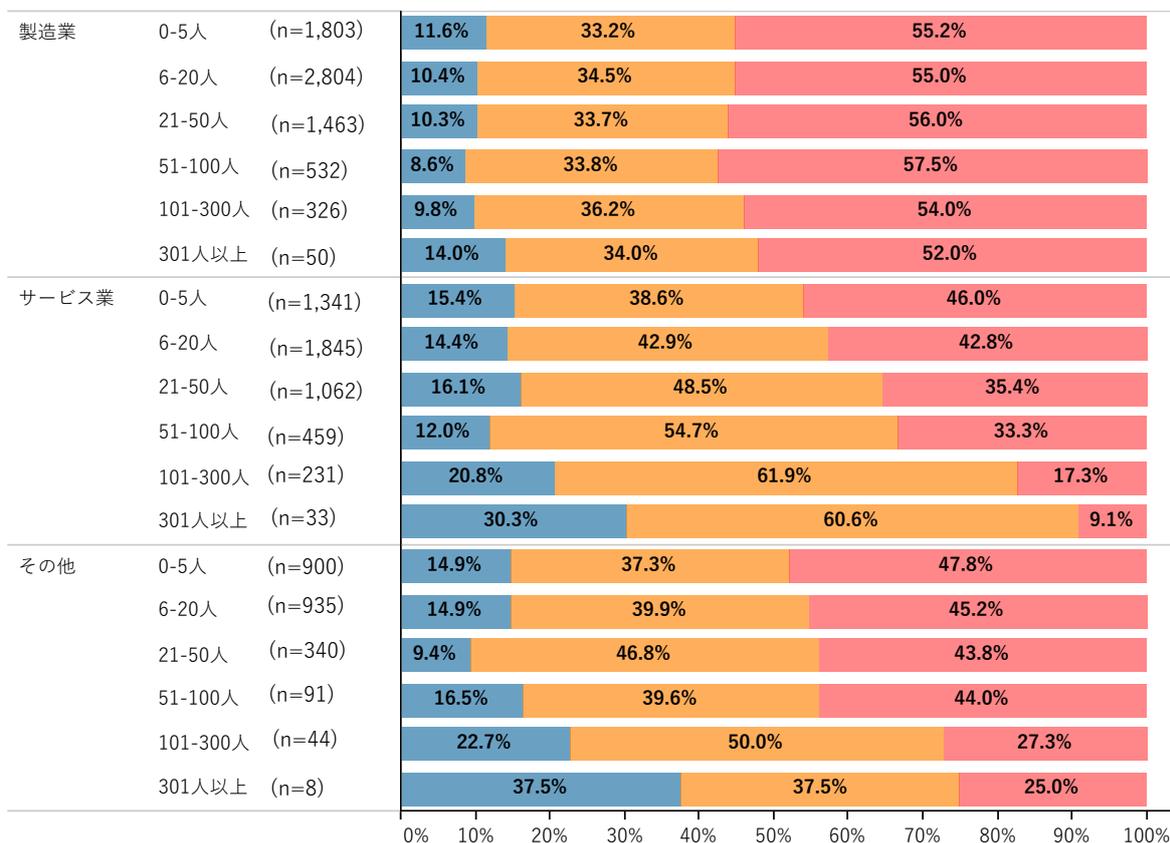
(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.直近1年の原材料・仕入価格の変動に対して「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（転嫁の必要がないと回答したものを除く）。

第2-3-38図は、労務費の変動に対する価格転嫁の状況である。これを見ると、「製造業」において、「転嫁できなかった」と回答した企業の割合が最も高くなっている。また、「サービス業」

では従業員規模の小さい企業ほど「転嫁できなかった」と回答する傾向にある。

第2-3-38図 直近1年の労務費の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）



価格転嫁の状況

■ 概ね転嫁できた      ■ 一部転嫁できた      ■ 転嫁できなかった

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

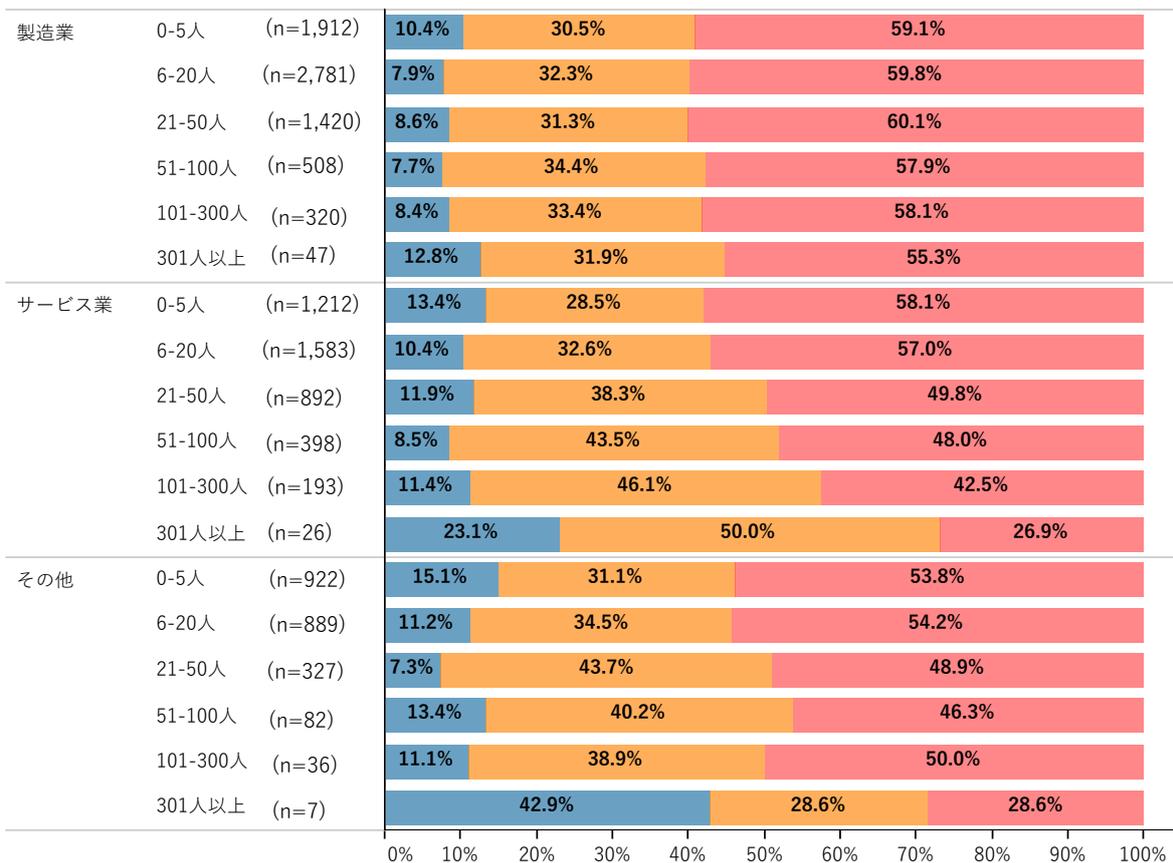
(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.直近1年の労務費の変動に対して「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（転嫁の必要がないと回答したものを除く）。

第2-3-39図は、エネルギーコスト（電気料金・燃料費）の変動に対する価格転嫁の状況である。これを見ると、エネルギーコストはここまで見て

きた二つのコストと比較して、全ての業種、従業員規模の企業で「転嫁できなかった」と回答する企業の割合が最も高くなっている。

第2-3-39図 直近1年のエネルギーコスト（電気料金・燃料費）の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）



価格転嫁の状況  
 ■ 概ね転嫁できた ■ 一部転嫁できた ■ 転嫁できなかった

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(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.直近1年の労務費の変動に対して「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（転嫁の必要がないと回答したものを除く）。

(ii) 価格転嫁に向けた協議の状況

一般にBtoC取引は市場取引により価格が決定されるのに対して、BtoB取引は特定の取引先との交渉を行い、双方が合意することで取引条件が決定される。

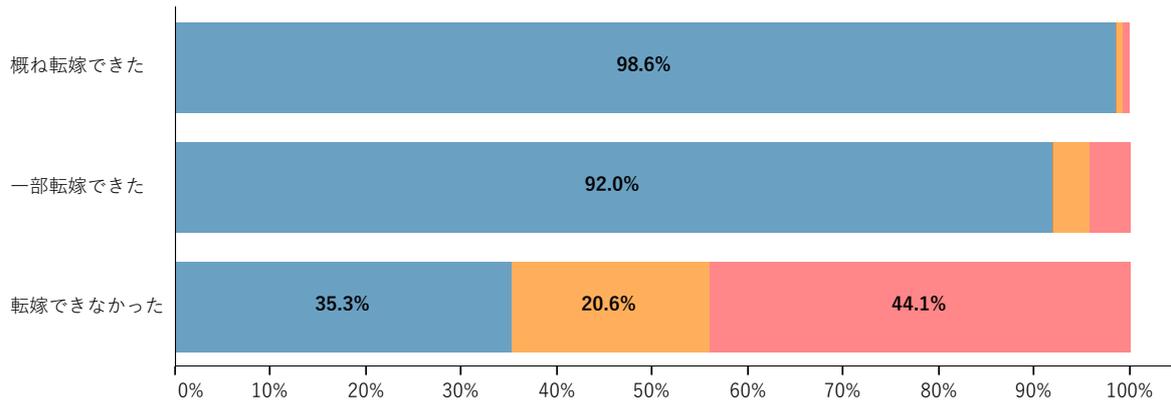
したがって、受注側事業者が価格転嫁を行うためには、発注側事業者との交渉の機会を持つ必要がある。ここからは、受注側事業者における、発注側事業者との協議の状況について見ていく。

第2-3-40図は、発注側事業者に対する価格転嫁に関する協議の申入れの状況と、実際の価格転嫁状況との関係を見たものである。

これを見ると、「転嫁できなかった」と回答した企業のうち44.1%は、そもそも「発注側事業者

に協議を申し入れることができなかった」と回答している。他方、「概ね転嫁できた」又は「一部転嫁できた」と回答した企業については、大部分が協議の申入れを行っていることが分かる。

第2-3-40図 価格転嫁の状況別に見た、発注側事業者に対する協議の申入状況（受注側事業者）



発注側事業者に対する協議の申入状況

- 発注側事業者に協議を申し入れることができなかった
- 発注側事業者に協議を申し入れたが、協議に応じてもらえなかった
- 発注側事業者に協議を申し入れ、協議に応じてもらった

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(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.回答数(n)は以下のとおり。概ね転嫁出来た：n=1,800、一部転嫁出来た：n=7,354、転嫁出来なかった：n=4,082

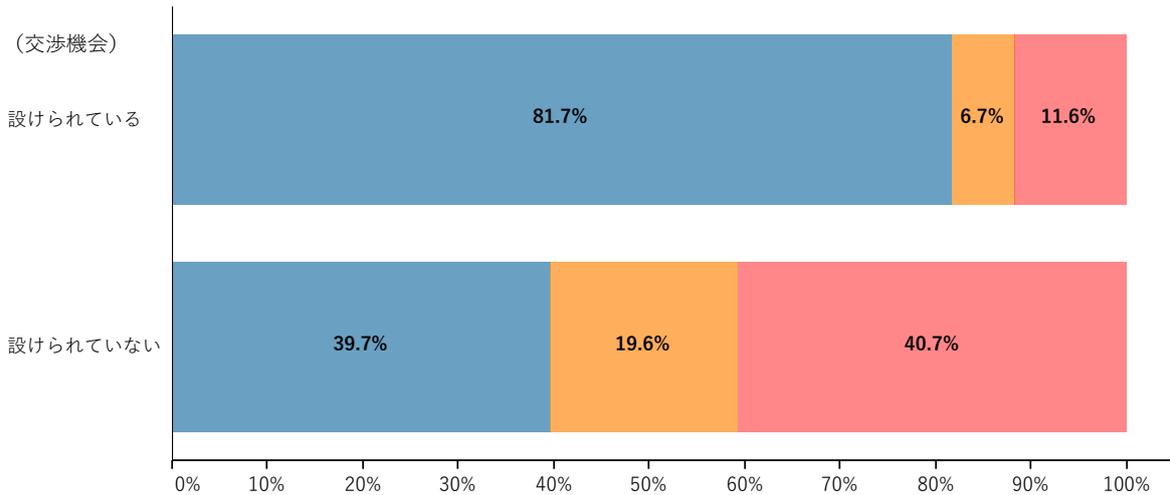
3.発注側事業者への協議の申し入れにおける質問で、「発注側事業者に協議を申し入れる必要が無かった」、「その他」と回答したものを除き集計している。

第2-3-41図は、受注側事業者における、発注側事業者との取引価格の交渉機会の有無別に見た、協議の申入状況である。

これを見ると、交渉機会が「設けられていない」企業は、「設けられている」企業と比較して、

「協議を申し入れることが出来なかった」、「協議に応じてもらえなかった」と回答する割合が高い。受注側事業者が協議の申し入れを行うためには、まず「取引価格の交渉機会」を設けることが重要であると考えられる。

第2-3-41図 発注側事業者との取引価格の交渉機会の有無別に見た、協議の申入状況（受注側事業者）



発注側事業者に対する協議の申入状況

- 発注側事業者に協議を申し入れることができなかった
- 発注側事業者に協議を申し入れたが、協議に応じてもらえなかった
- 発注側事業者に協議を申し入れ、協議に応じてもらった

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(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.回答数(n)は以下のとおり。設けられている：n=11,060、設けられていない：n=1,902

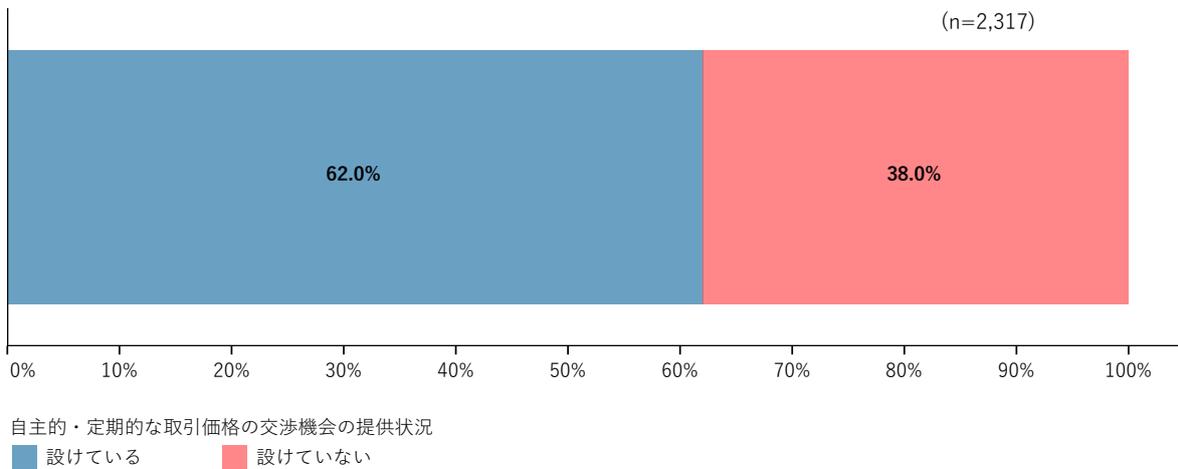
3.発注側事業者への協議の申し入れに関する質問で、「発注側事業者に協議を申し入れる必要がなかった」、「その他」と回答したものを除き集計している。

しかしながら、取引価格の交渉機会を設けるためには、発注側事業者の意向が重要になると考えられる。

この点を踏まえ、発注側事業者が自主的・定期的に「取引価格の交渉機会」を設けているか否かを確認する（第2-3-42図）。

これを見ると、約4割の発注側事業者が自主的・定期的取引価格の交渉機会を「設けていない」と回答している。発注側事業者においては、受注側事業者が価格交渉を行いやすい環境を提供するような取組が期待される。

第2-3-42図 自主的・定期的な取引価格の交渉機会の提供状況（発注側事業者）

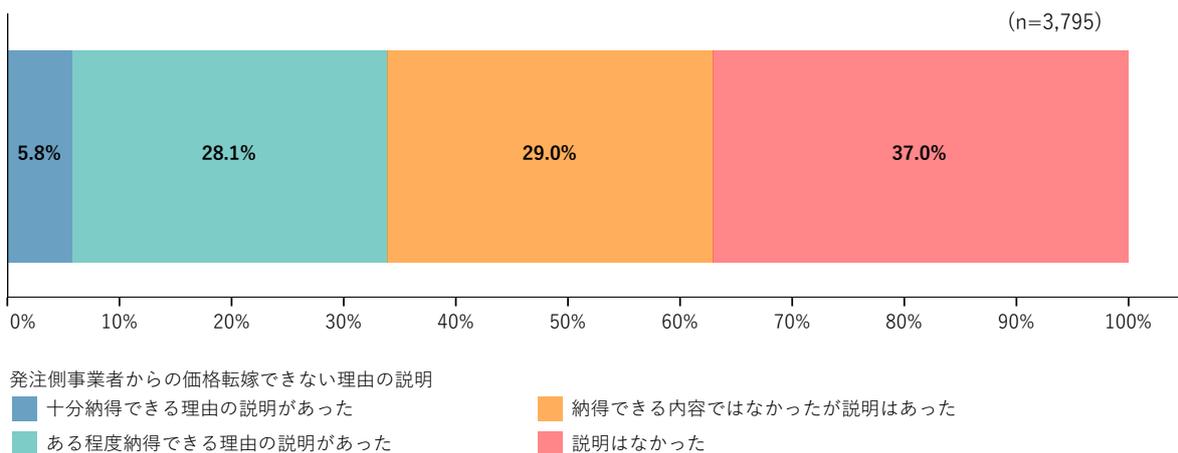


資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」  
 (注)発注側事業者向けアンケートを集計したもの。

最後に、価格転嫁できなかった受注側事業者が、発注側事業者からその理由について十分な説明を受けているか否かを確認する（第2-3-43図）。これを見ると、「十分納得できる理由の説明があった」とする受注側事業者は5.8%であるのに

対し、「説明はなかった」とする企業は37.0%に上ることが分かる。発注側事業者には、受注側事業者の申出に対して真摯に対応することが期待される。

第2-3-43図 発注側事業者からの価格転嫁できない理由の説明の有無（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」  
 (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.コスト全般の変動における価格転嫁の質問で、「転嫁できなかった」と回答した企業に対する質問である。

(iii) 価格転嫁と取引関係

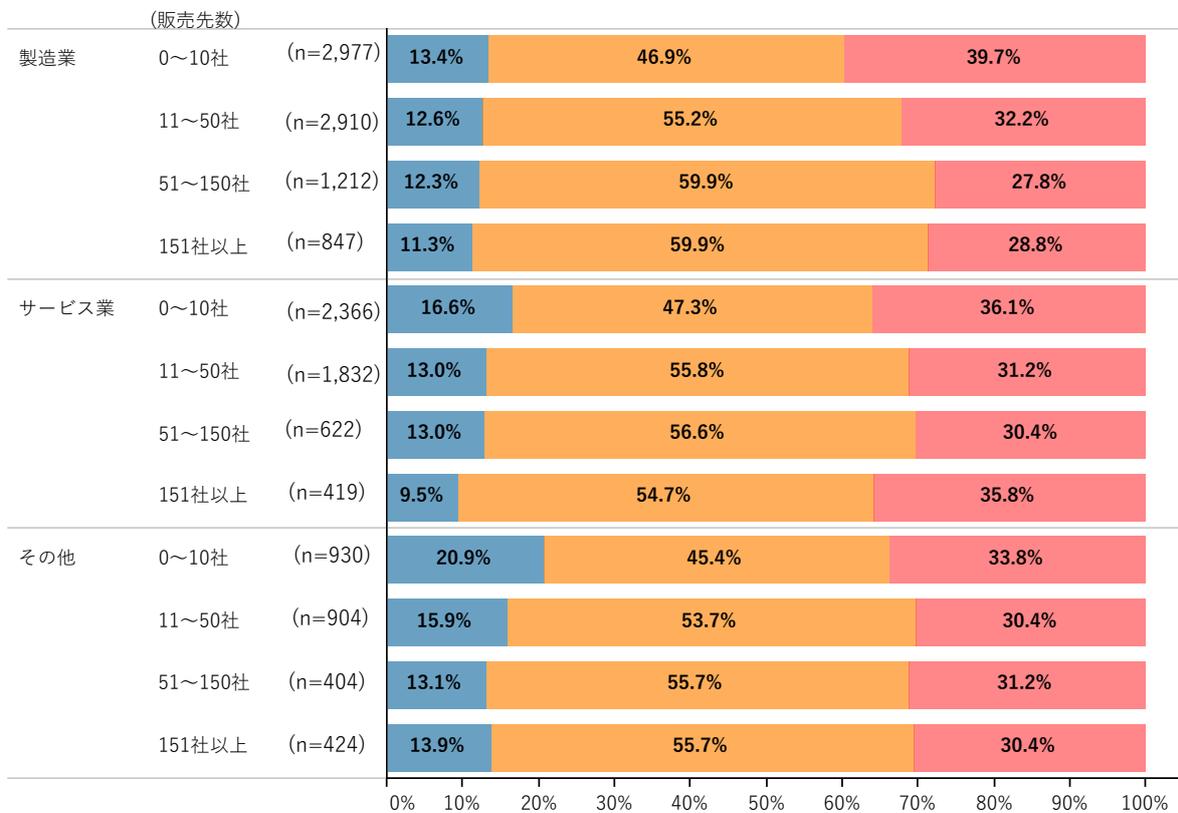
次に、価格転嫁を実現できている受注側事業者の特徴について、販売先数と取引依存度の関係<sup>26</sup>から分析していく。

第2-3-44図は、受注側事業者における、販売先数別に見た価格転嫁の状況である。

「製造業」では、販売先数が0～10社の企業において「価格転嫁できなかった」と回答する割合

が最も高く、販売先数が少ない企業ほどその割合は高くなる傾向にある。こうした傾向は、「サービス業」、「その他」においても同様である。しかしながら、全ての業種において、販売先数が少ない企業ほど「概ね転嫁できた」と回答する割合も高くなっており、販売先数が少ない企業ほど、価格転嫁の成否が二極化している可能性が指摘できる。

第2-3-44図 販売先数別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）



直近1年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況

■ 概ね転嫁できた    ■ 一部転嫁できた    ■ 転嫁できなかった

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(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.直近1年のコスト全般の変動に対して「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（転嫁の必要がないと回答したものを除く）。

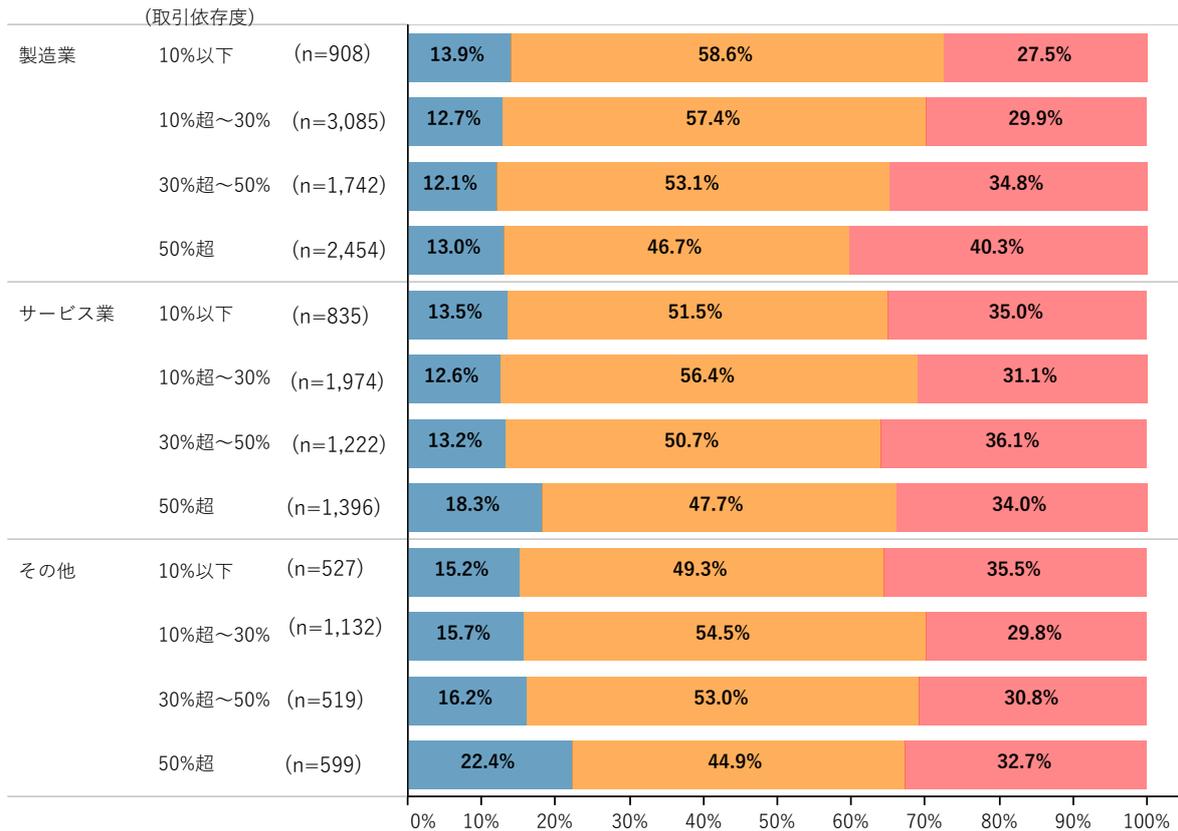
26 最も多く取引している販売先との取引継続年数についても同様の分析を行ったが、特別な傾向は見られなかった。

第2-3-45図は、受注側事業者における、取引依存度別に見た価格転嫁の状況である。

これを見ると、「製造業」においては、取引依存度が高くなるほど「転嫁できなかった」と回答する企業の割合が高まる傾向にあり、取引依存度

の高さは価格転嫁交渉力を低下させる可能性が指摘される。他方、「サービス業」、「その他」では、そうした傾向は見られず、取引依存度が50%超の企業において「概ね転嫁できた」と回答する割合が高くなっている。

第2-3-45図 取引依存度別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）



直近1年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況

■ 概ね転嫁できた ■ 一部転嫁できた ■ 転嫁できなかった

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(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.直近1年のコスト全般の変動に対して「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（転嫁の必要がないと回答したものを除く）。

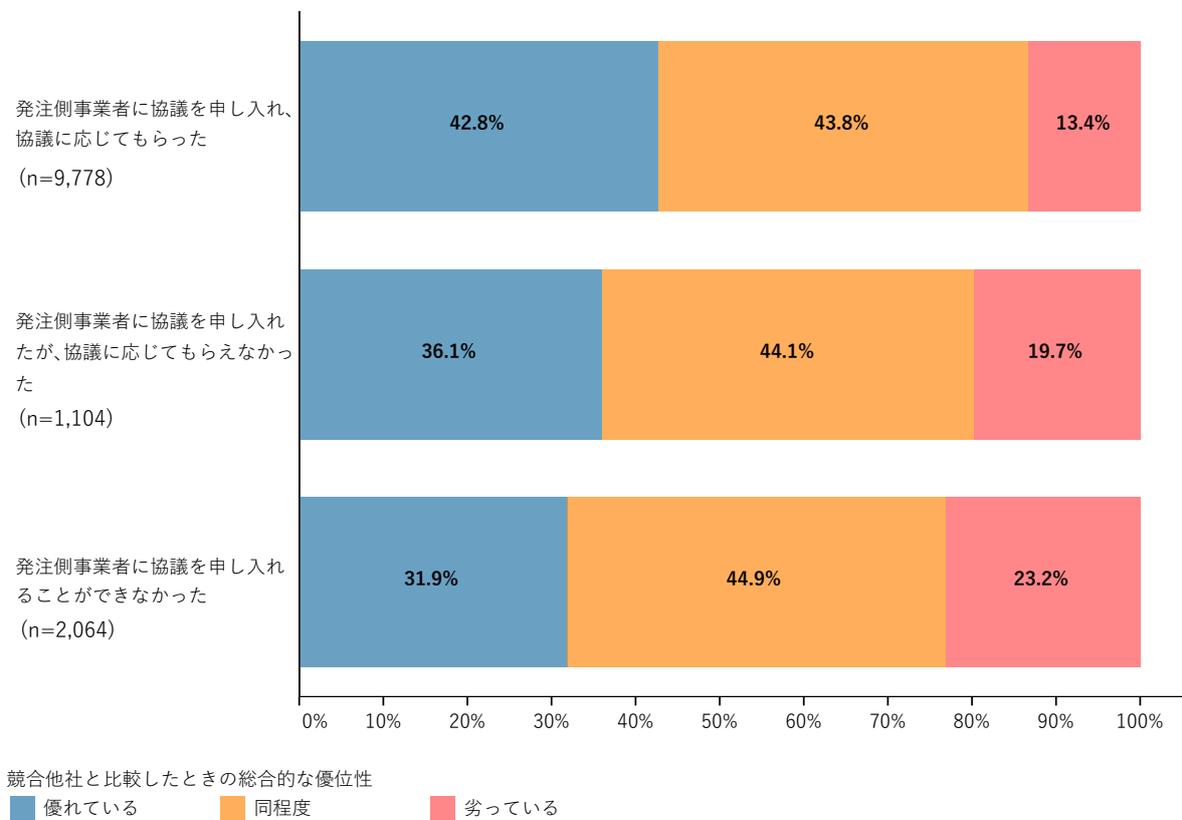
(iv) 価格転嫁と優位性

価格転嫁の成否については、最終的に企業間の交渉によって決定される。したがって、受注側事業者が価格転嫁力を高めるためには、発注側事業者との間で交渉力を持つことができるような強みを有していることが重要であると考えられる。そこで、ここからは、受注側事業者における優位性と価格転嫁の関係について見ていく。

第2-3-46、47図は、受注側事業者における競合他社と比較した総合的な優位性の有無に対する、発注側事業者に対する取引価格の見直しについての協議の申入れ状況、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況を見たものである。

これらを見ると、優位性を有している企業ほど、協議の申入れに対して応諾が得られやすく、価格転嫁を実現しやすいことが分かる。

第2-3-46図 優位性の有無別に見た、発注側事業者に対する協議の申入れ状況（受注側事業者）



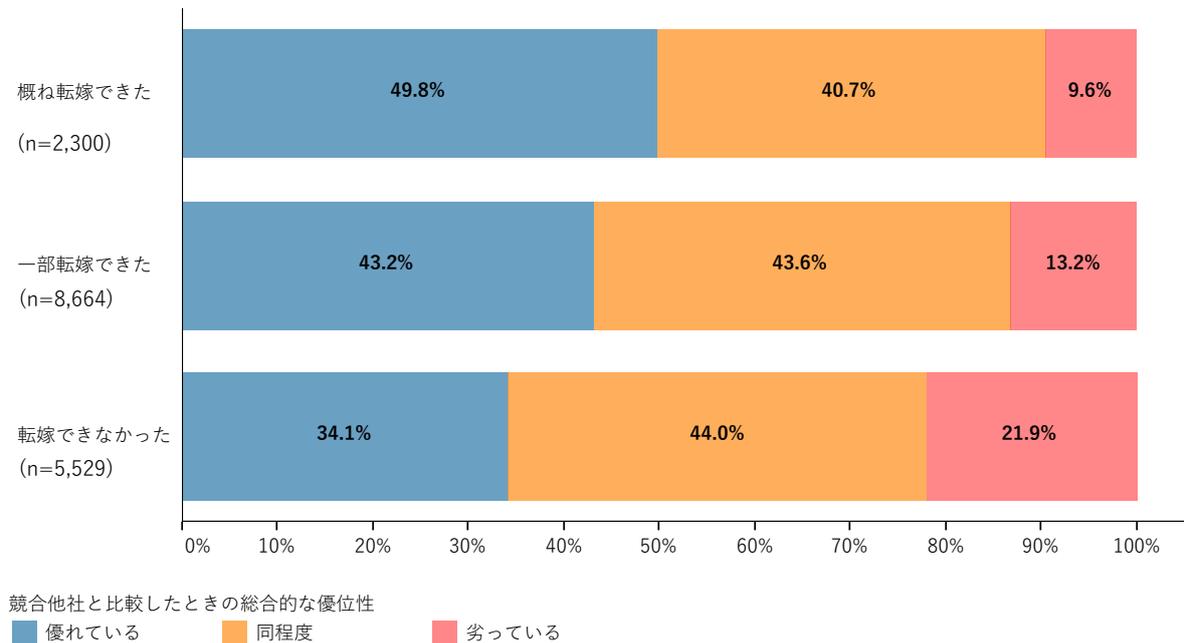
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(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.競合他社と比較したときの自社の総合的な優位性について「大きく優れている」、「やや優れている」と回答した企業を「優れている」、「大きく劣っている」、「やや劣っている」と回答した企業を「劣っている」として集計している。

3.発注側事業者に対する取引価格の見直しについての協議の申し入れについての質問で、「発注側事業者に協議を申し入れる必要がなかった」、「その他」と回答した企業を除き集計している。

第2-3-47図 優位性の有無別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(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.競合他社と比較したときの自社の総合的な優位性について「大きく優れている」、「やや優れている」と回答した企業を「優れている」、「大きく劣っている」、「やや劣っている」と回答した企業を「劣っている」として集計している。

3.直近1年のコスト全般の変動に対して「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（転嫁の必要がないと回答したものを除く）。

次に、価格転嫁を実現するために有効な優位性を明らかにするべく、価格転嫁できた企業とできなかった企業の違いを業種別、優位性の種類別に見ていく。

#### a. 「製造業」

第2-3-48図は、「製造業」における価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する企業割合の比較である。

これを見ると「品質」、「供給力」については、「概ね転嫁できた企業」と「転嫁できなかった企

業」の割合の差は、相対的に小さい。一般に、「製造業」の競争力で重視される点として「QCD（品質、コスト、供給力）」が挙げられるが、これらは既に前提条件となっている可能性が示唆される。これに対して、転嫁できた企業とできなかった企業の差が最も大きいのは「提案力・企画力（15.2%）」であり、「製品の機能・サービスの独自性（11.1%）」、「アフターサービス（10.6%）」と続く。独自の技術を磨くとともに、取引先に対して積極的に企画・提案を行っていくことが、価格転嫁を実現する上で重要であると示唆される。

第2-3-48図 価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する企業割合の比較（製造業）（受注側事業者）

	①概ね転嫁できた (n=1,055)	②転嫁できなかった (n=2,775)	①-②
総合的な優位性	50.7%	34.8%	15.9%
製品の機能・サービスの独自性	53.0%	41.9%	11.1%
品質	59.1%	54.2%	4.9%
供給力	59.2%	56.3%	2.9%
ブランド力	34.6%	24.8%	9.8%
提案力・企画力	41.6%	26.4%	15.2%
アフターサービス	44.1%	33.6%	10.6%

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」  
 (注)1. 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。  
 2. 優位性に関する各項目について、無回答を除き、「優れている」、「やや優れている」と回答した企業を合計した割合を算定している。  
 3. 表示は小数点第2位を四捨五入しているため、①-②の値は誤差が生じることがある。

b. 「サービス業」

第2-3-49図は、「サービス業」における価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する企業割合の比較である。「サービス業」についても、「提案力・

企画力」の差(13.6%)が最も大きく、次いで「アフターサービス(11.9%)」、「ブランド力(10.0%)」と続く。

第2-3-49図 価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する企業割合の比較（サービス業）（受注側事業者）

	①概ね転嫁できた (n=787)	②転嫁できなかった (n=1,883)	①-②
総合的な優位性	50.0%	34.1%	15.9%
製品の機能・サービスの独自性	50.1%	41.4%	8.6%
品質	56.0%	48.7%	7.3%
供給力	43.9%	36.6%	7.3%
ブランド力	32.0%	22.0%	10.0%
提案力・企画力	45.3%	31.7%	13.6%
アフターサービス	52.1%	40.2%	11.9%

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」  
 (注)1. 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。  
 2. 優位性に関する各項目について、無回答を除き、「優れている」、「やや優れている」と回答した企業を合計した割合を算定している。  
 3. 表示は小数点第2位を四捨五入しているため、①-②の値は誤差が生じることがある。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

c. 「その他」(建設業、卸売業、小売業、金融業、その他)

第2-3-50図は、「その他」における価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する企業割合の比較である。「その他」についても「提案力・企画力」

の差(8.6%)が最も大きく、次いで「供給力(7.5%)」、「製品の機能・サービスの独自性(6.8%)」と続く。例えば、卸売業などでは、取引先の多様なニーズに対して迅速な商品供給を行うなどの能力が重要となっている可能性がある。

第2-3-50図 価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する企業割合の比較(その他)(受注側事業者)

	①概ね転嫁できた (n=480)	②転嫁できなかった (n=899)	①-②
総合的な優位性	46.9%	32.3%	14.6%
製品の機能・サービスの独自性	49.0%	42.2%	6.8%
品質	48.5%	47.9%	0.6%
供給力	52.6%	45.2%	7.5%
ブランド力	32.5%	29.6%	2.9%
提案力・企画力	41.4%	32.9%	8.6%
アフターサービス	48.3%	43.6%	4.6%

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1. 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2. 優位性に関する各項目について、無回答を除き、「優れている」、「やや優れている」と回答した企業を合計した割合を算定している。

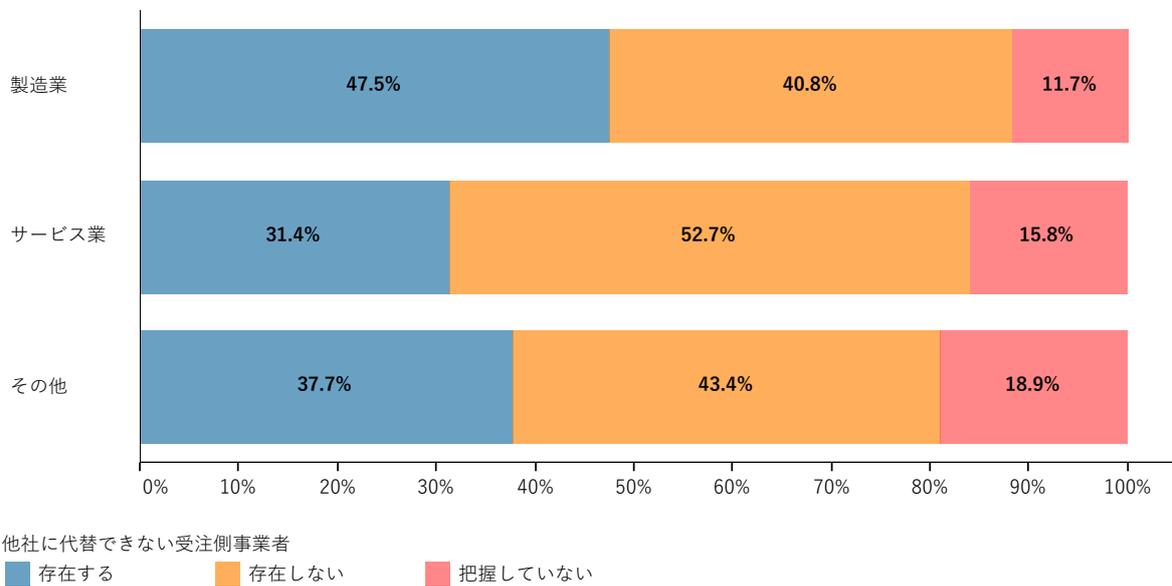
3. 表示は小数点第2位を四捨五入しているため、①-②の値は誤差が生じることがある。

コラム 2-3-2 取引価格と優位性

本来は、コストの変動に加えて、受注側事業者の優位性そのものが取引価格に適切に反映されることが望ましい。特に、取引構造が階層化されているようなケースでは、発注側事業者の競争力は、受注側事業者が持つ優位性を前提に成立している可能性がある。

コラム2-3-2①図は、発注側事業者に対して、他社に代替できない受注側事業者の有無を業種別に確認したものである。これを見ると、「製造業」においては約半数、「サービス業」においては3割以上が「存在する」と回答している。他方で、他社に代替できない受注側事業者の存在を「把握していない」と回答した企業も一定数存在している。

コラム2-3-2①図 他社に代替できない受注側事業者の有無（発注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=993、サービス業：n=795、その他：n=530

コラム2-3-2②図は、他社に代替できない受注側事業者が「存在する」と回答した発注側事業者に対して、その製品・サービスの希少性・特殊性を取引価格に反映しているかどうかを確認したものである。

これを見ると、全ての業種において、「ほとんど考慮していない」、「全く考慮していない」と回答する企業はほとんど存在していないことが分かる。ただし、「十分に考慮している」と回答している企業はいずれの業種でも5割程度に留まっている。

第1節

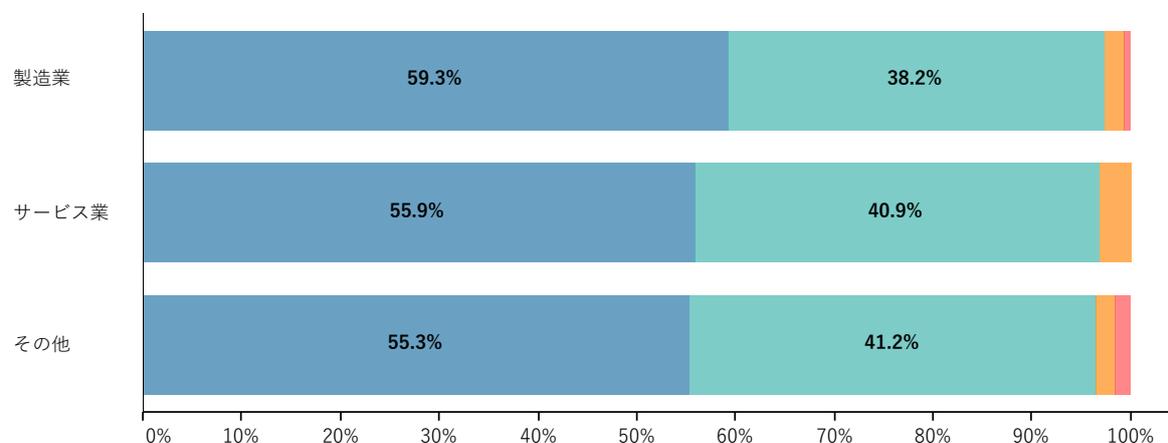
第2節

第3節

第4節

第5節

コラム2-3-2②図 代替できない受注側事業者の製品・サービスの希少性・特殊性の取引価格への反映（発注側事業者）



希少性・特殊性の取引価格への反映

- 十分に考慮している
- ある程度考慮している
- ほとんど考慮していない
- 全く考慮していない

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。

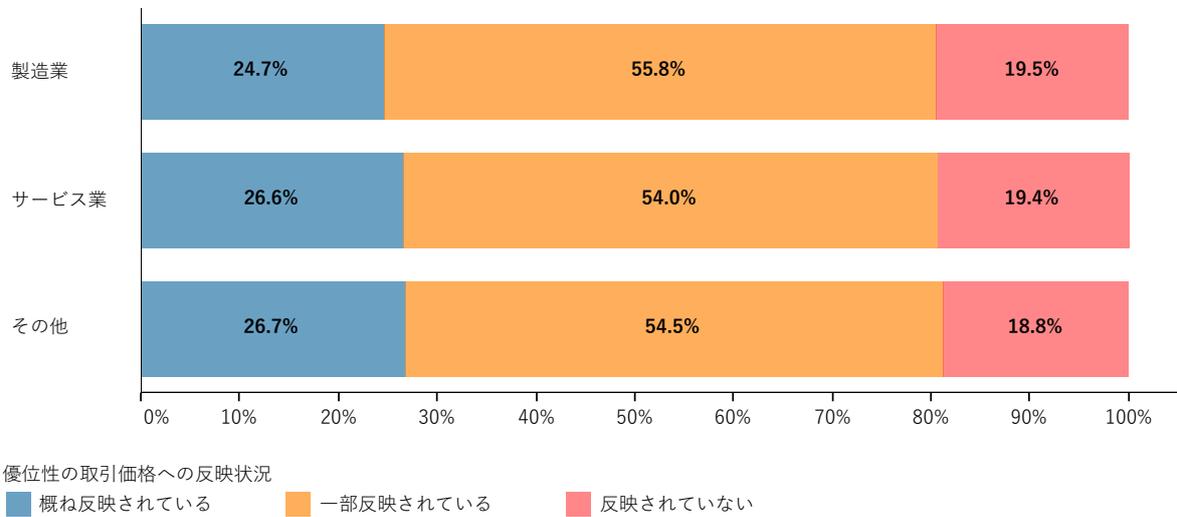
2.他社では代替できない製品やサービスを提供する受注側事業者の有無に関する質問で、「存在する」と回答した企業に対して回答を求めている。

3.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=469、サービス業：n=247、その他：n=199

他方、コラム2-3-2③図は、競合他社との比較において「優位性がある」と回答した受注側事業者に対して、その優位性が取引価格に反映されているかどうかを確認したものである。

これを見ると、いずれの業種も約2割の企業が「反映されていない」と回答している。受注側事業者が有している優位性は、必ずしも発注側事業者にとって希少性・特殊性につながるものとは限らないが、両者の間には認識の相違がある可能性があり、発注側事業者、受注側事業者共に、認識の差を埋める努力が必要であると考えられる。

コラム2-3-2③図 自社の有する優位性の取引価格への反映状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(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。

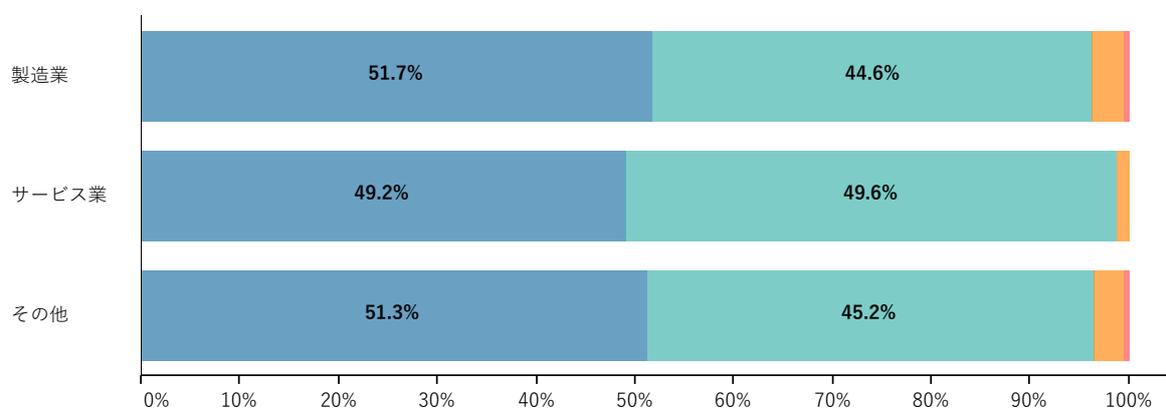
2.競合他社と比較した優位性の有無に関する質問で、一つでも「大きく優れている」、「やや優れている」と回答した企業に対して、その優位性が取引価格に反映されているかを尋ねたもの。

3.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=7,052、サービス業：n=4,806、その他：n=2,372

コラム2-3-2④図は、発注側事業者における、代替できない受注側事業者の事業継続リスクの把握状況である。これを見ると、「理解している」（「十分に理解している」、「ある程度理解している」）と回答する発注側事業者が大部分を占めている。

第2節で見たとおり、下請企業については事業承継の問題を抱えている企業も多い。発注側事業者においては、受注側事業者の経営課題は自社の事業継続にも影響を与える可能性があることを念頭に置き、受注側事業者との関係性を構築していく必要がある。

コラム2-3-2④図 代替できない受注側事業者の事業継続リスクの把握状況（発注側事業者）



代替できない受注側事業者の事業継続リスクに対する理解

- 十分に理解している
- ある程度理解している
- ほとんど理解していない
- 全く理解していない

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.他社では代替できない製品やサービスを提供する受注側事業者の有無に関する質問で、「存在する」と回答した企業に対して回答を求めている。

3.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=466、サービス業：n=248、その他：n=197

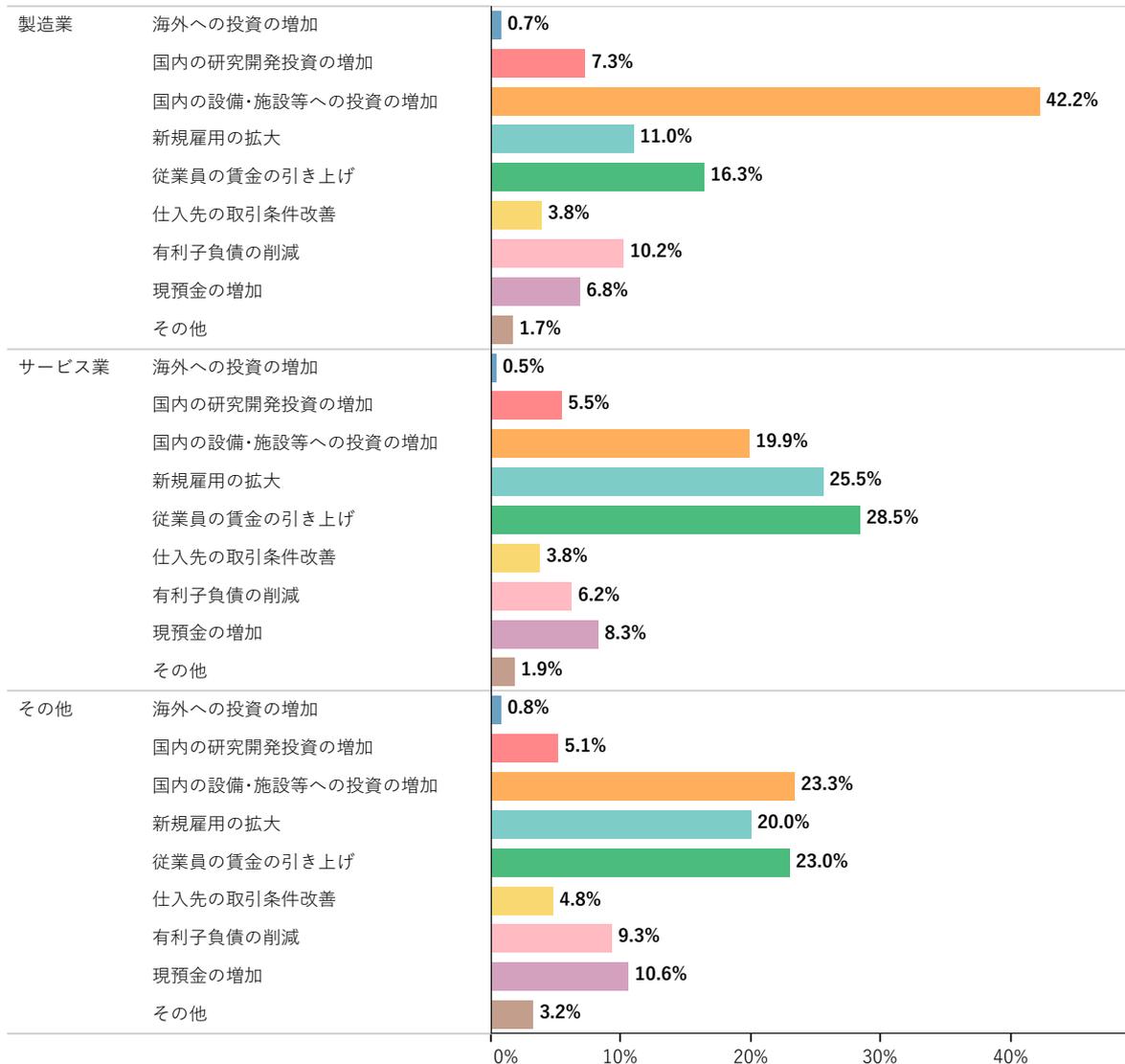
(v) 価格転嫁と投資活動

発注側事業者に対する価格交渉力を高める優位性を維持・獲得するためには、継続的に投資を行っていくことも重要である。ここからは、価格転嫁と投資活動について見ていく。

第2-3-51図は、受注側事業者における、今後3

年間で最も投資を行いたい分野を業種別に確認したものである。これを見ると、いずれの業種も今後3年間で最も投資を行いたい上位3分野は、「国内の設備・施設等への投資の増加」、「新規雇用の拡大」、「従業員の賃金の引き上げ」となっている。

第2-3-51図 今後3年間で最も投資を行いたい分野（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

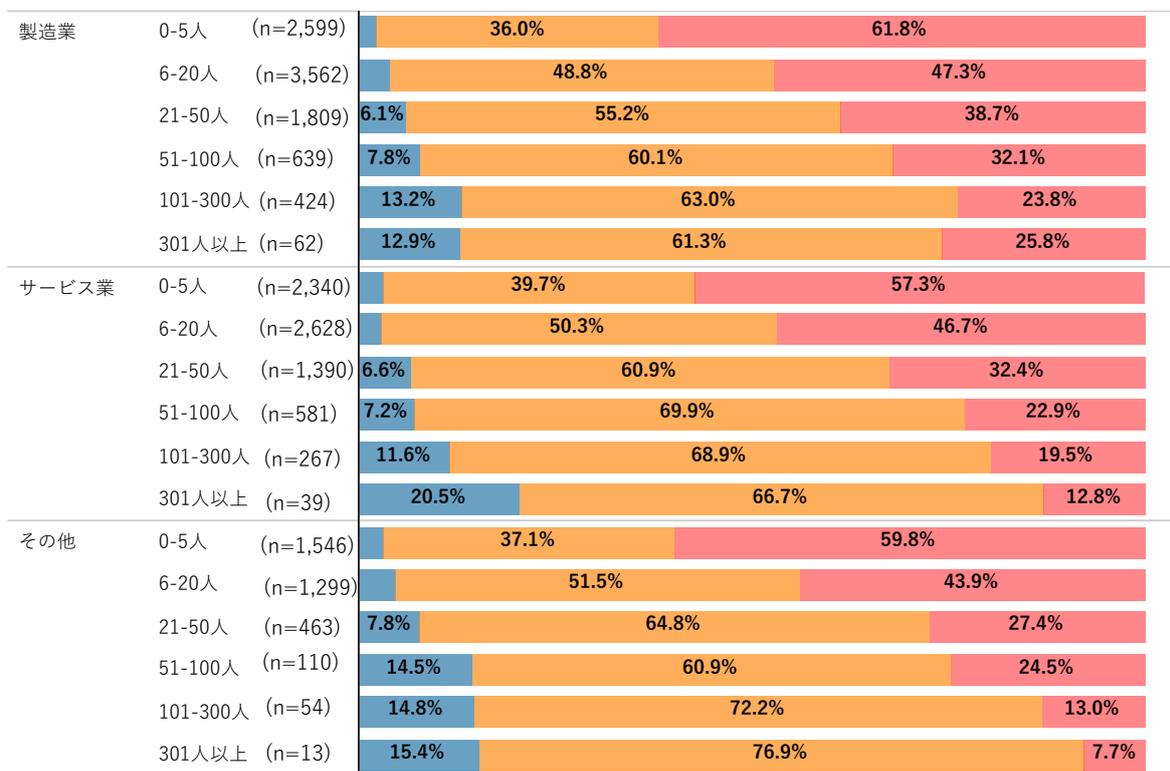
2.今後3年間で最も投資を行いたい分野について回答を求めたものである。

3.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=8,850、サービス業：n=7,102、その他：n=3,307

第2-3-52図は、今後3年間で投資を行うのに必要な利益・剰余金の確保状況について、業種別・従業員規模別に確認したものである。これを見る

と、いずれの業種でも総じて従業員規模が小さい企業ほど、「確保できていない」と回答する企業の割合が高い。

第2-3-52図 今後3年間の投資に必要な利益・剰余金の確保状況（受注側事業者）



今後3年間の投資に必要な利益・剰余金の確保の状況

■ 十分に確保できている
 ■ ある程度確保できている
 ■ 確保できていない

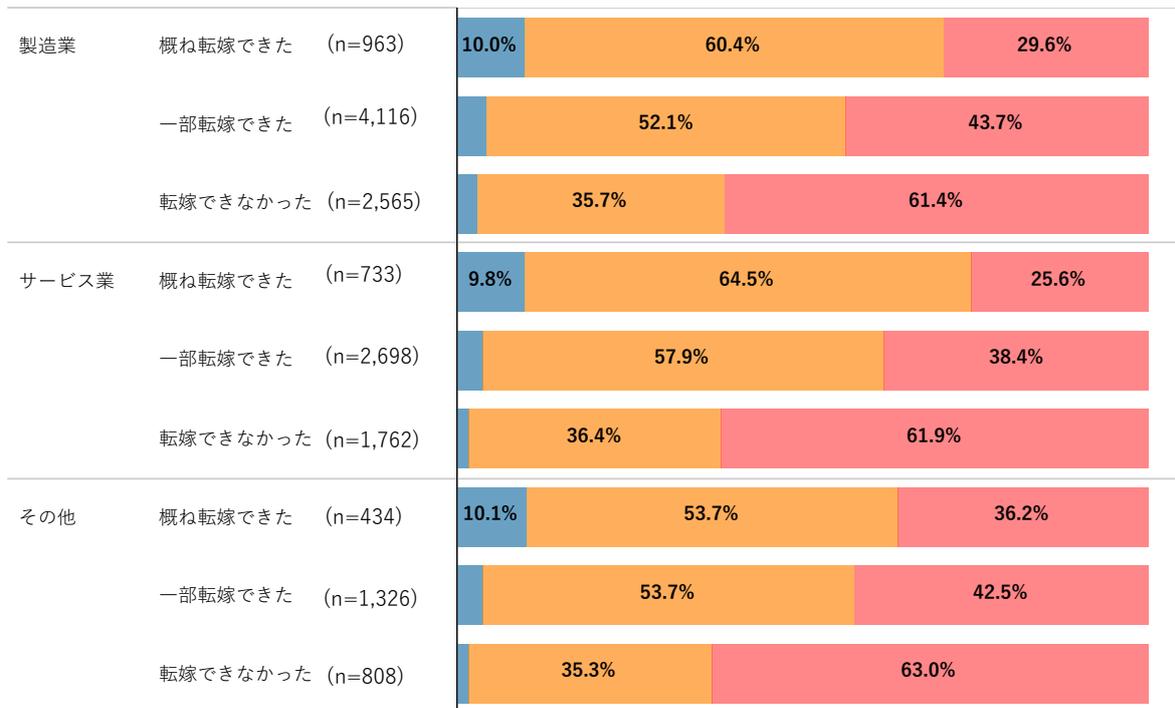
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第2-3-53図は、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況別に、今後3年間の投資に必要な利益・剰余金の確保の状況を見たものである。

これを見ると、いずれの業種でも価格転嫁できていない企業の約6割が「確保できていない」と回答している。

第2-3-53図 価格転嫁の成否別に見た、今後3年間の投資に必要な利益・剰余金の確保状況（受注側事業者）



今後3年間の投資に必要な利益・剰余金の確保状況

■ 十分に確保できている ■ ある程度確保できている ■ 確保できていない

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況についての質問で、「転嫁の必要が無い」と回答した者を除いて集計している。

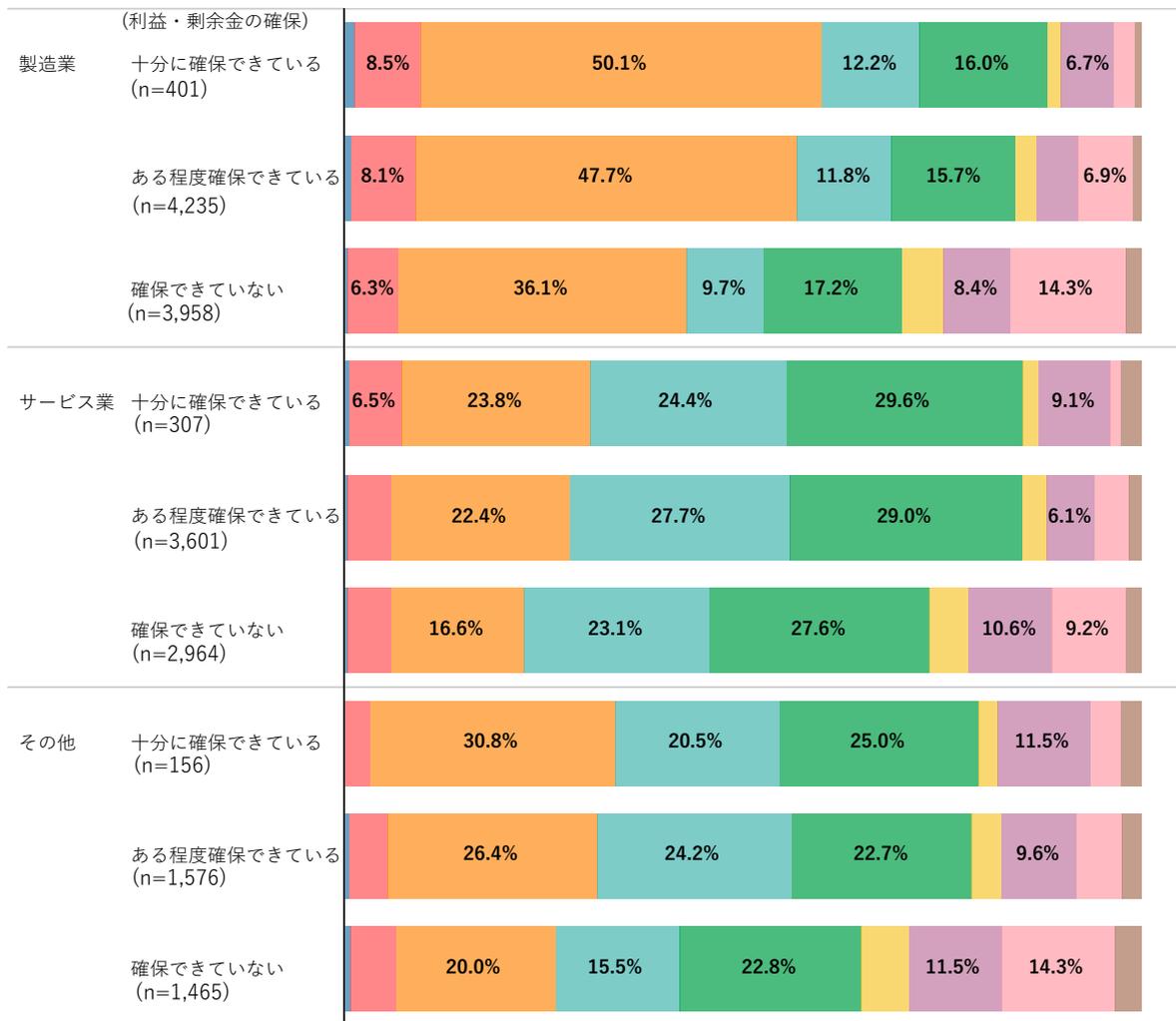
第2-3-54図は、受注側事業者における、今後3年間の投資に必要な利益・剰余金の確保状況別に、最も投資を行いたい分野を見たものである。

これを見ると、投資に必要な利益・剰余金を「十分に確保できている」、「ある程度確保できている」と回答した企業では概して、「研究開発投資の増加」、「設備投資の増加」、「新規雇用の拡大」といった、成長に向けた投資を希望する割合が高い。

これに対して、「確保できていない」と回答した企業では「現預金の増加」、「有利子負債の削減」といった回答の割合が高く、成長に向けた投資に対する意向が相対的に低くなる傾向が見取れる。

これに対して、「確保できていない」と回答した企業では「現預金の増加」、「有利子負債の削減」といった回答の割合が高く、成長に向けた投資に対する意向が相対的に低くなる傾向が見取れる。

第2-3-54図 投資に必要な利益・剰余金の確保状況別に見た、今後3年間で最も投資を行いたい分野



今後3年間に最も投資を行いたい分野

- 海外への投資の増加
- 新規雇用の拡大
- 現預金の増加
- 国内の研究開発投資の増加
- 従業員の賃金の引き上げ
- 有利子負債の削減
- 国内の設備・施設等への投資の増加
- 仕入先の取引条件改善
- その他

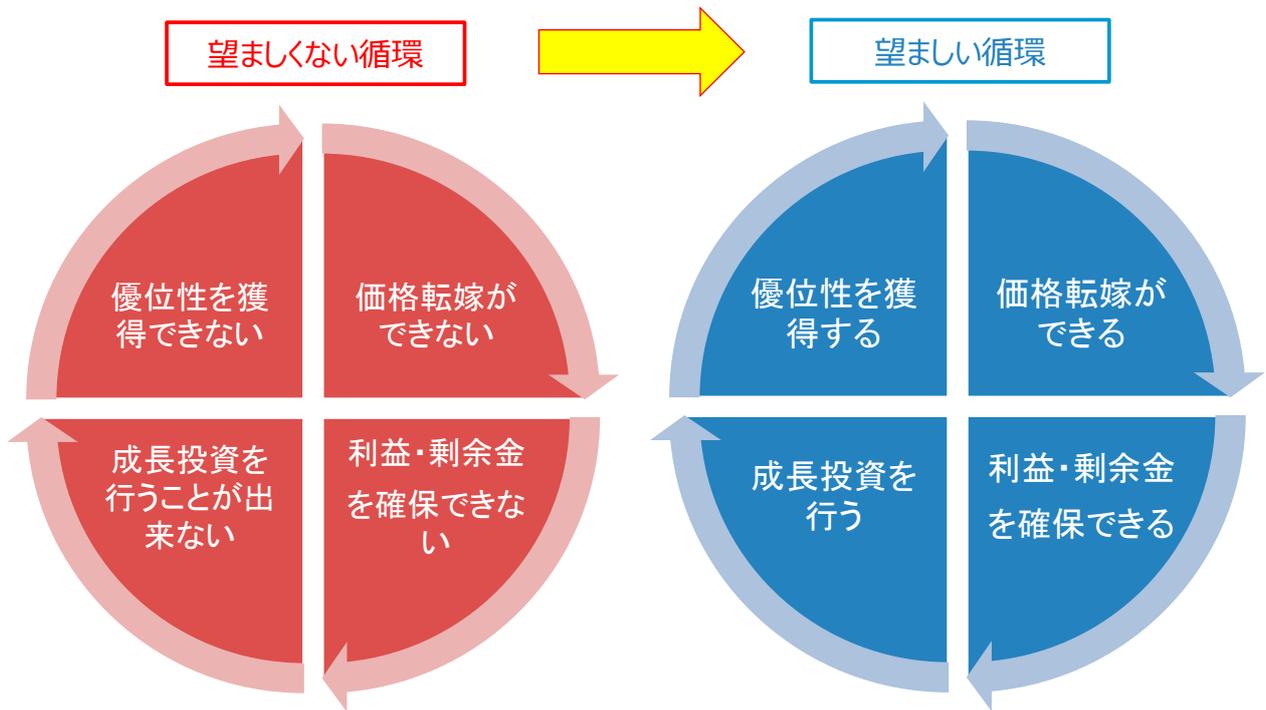
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」  
 (注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

ここまでの「価格転嫁」から「投資活動」までの一連の分析結果を踏まえると、受注側事業者は、第2-3-55図のように「望ましい循環」を作り出している企業と、「望ましくない循環」に陥っている企業に大別されると考えられる。

望ましくない循環に陥っている受注側事業者には

おいては、自社が置かれている状況を十分に理解して対策を講じる必要があるほか、発注側事業者においても受注側事業者が「望ましい循環」を作り出すために必要な環境を整備することが期待される。

第2-3-55図 受注側事業者における、価格転嫁による望ましい循環（イメージ）



(vi) 発注側事業者の価格転嫁の状況

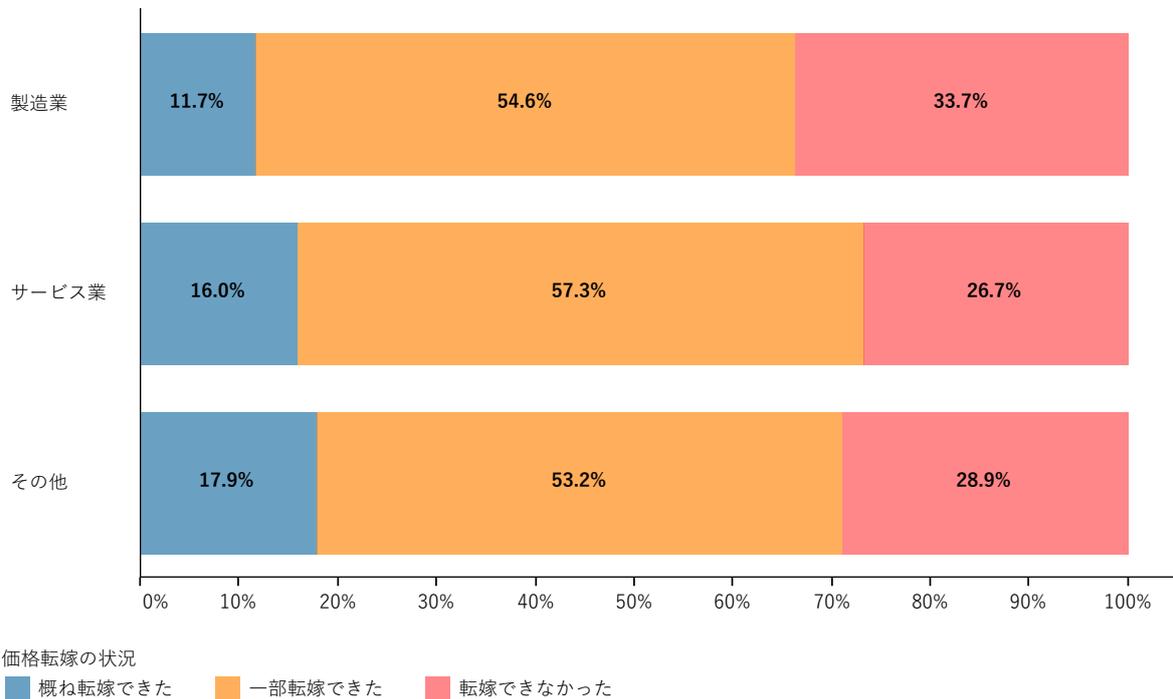
ここまでは、受注側事業者の価格転嫁の状況に着目してきたが、受注側事業者の価格転嫁の成否は、発注側事業者がその先の販売先に対して価格転嫁できるかどうかによっても左右されると考えられる。

第2-3-56図は、発注側事業者における、コス

ト全般の変動に対する価格転嫁の状況を業種別に見たものである。

これを見ると、「概ね転嫁できた」と回答した企業は、製造業で11.7%、サービス業で16.0%、その他業種で17.9%となっており、発注側事業者としても価格転嫁を十分に進めることができていない状況が分かる。

第2-3-56図 コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（発注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.発注側事業者の直近1年におけるコスト全般の変動について、「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（「転嫁の必要がない」と回答した企業を除く）。

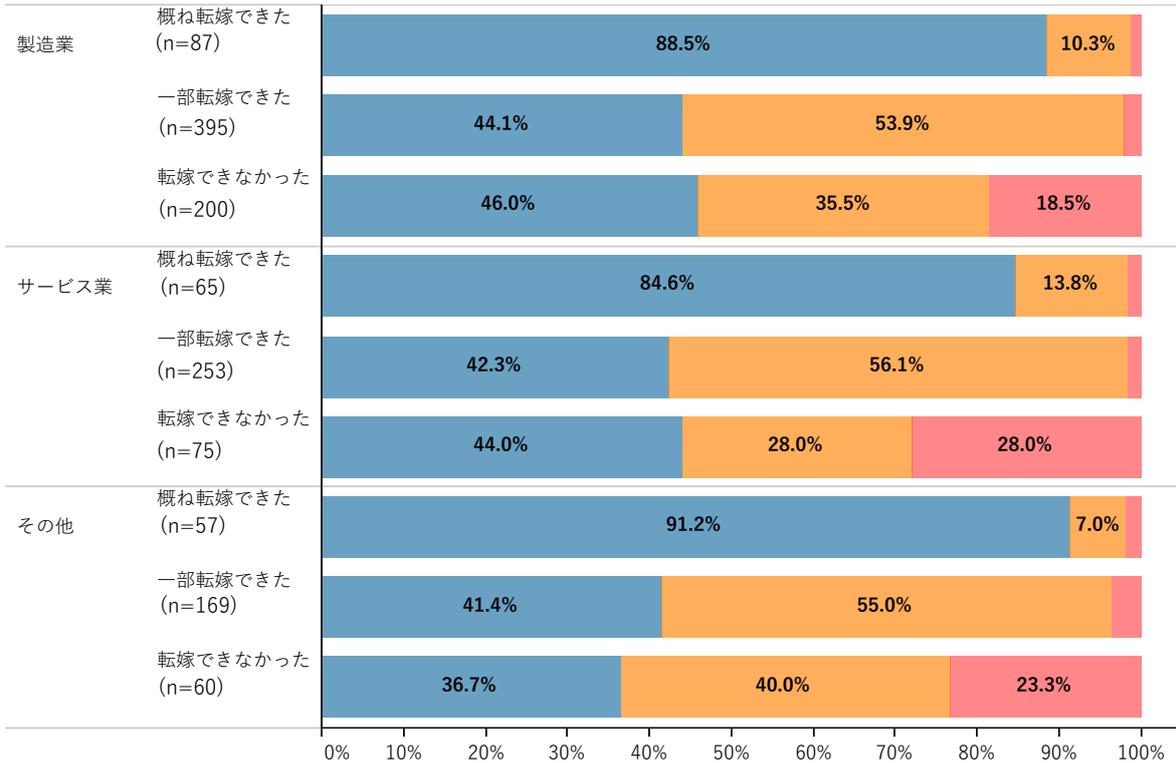
3.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=866、サービス業：n=607、その他：n=391

第2-3-57図は、発注側事業者におけるコスト全般の価格転嫁状況別に、受注側事業者からの価格転嫁要請への対応状況を確認したものである。

これを見ると、当然の結果ではあるものの、自

身の販売先に対して価格転嫁できていない発注側事業者ほど、受注側事業者からの価格転嫁の要請に応えることができていないことが分かる。

第2-3-57図 コスト全般の価格転嫁状況別に見た、受注側事業者からの価格転嫁の要請への対応（発注側事業者）



受注側事業者から価格転嫁の要請に対する、取引価格への反映状況  
 ■ 概ね反映した ■ 一部反映した ■ 反映しなかった

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.発注側事業者の直近1年におけるコスト全般の変動について、「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（「転嫁の必要がない」と回答した企業を除く）。

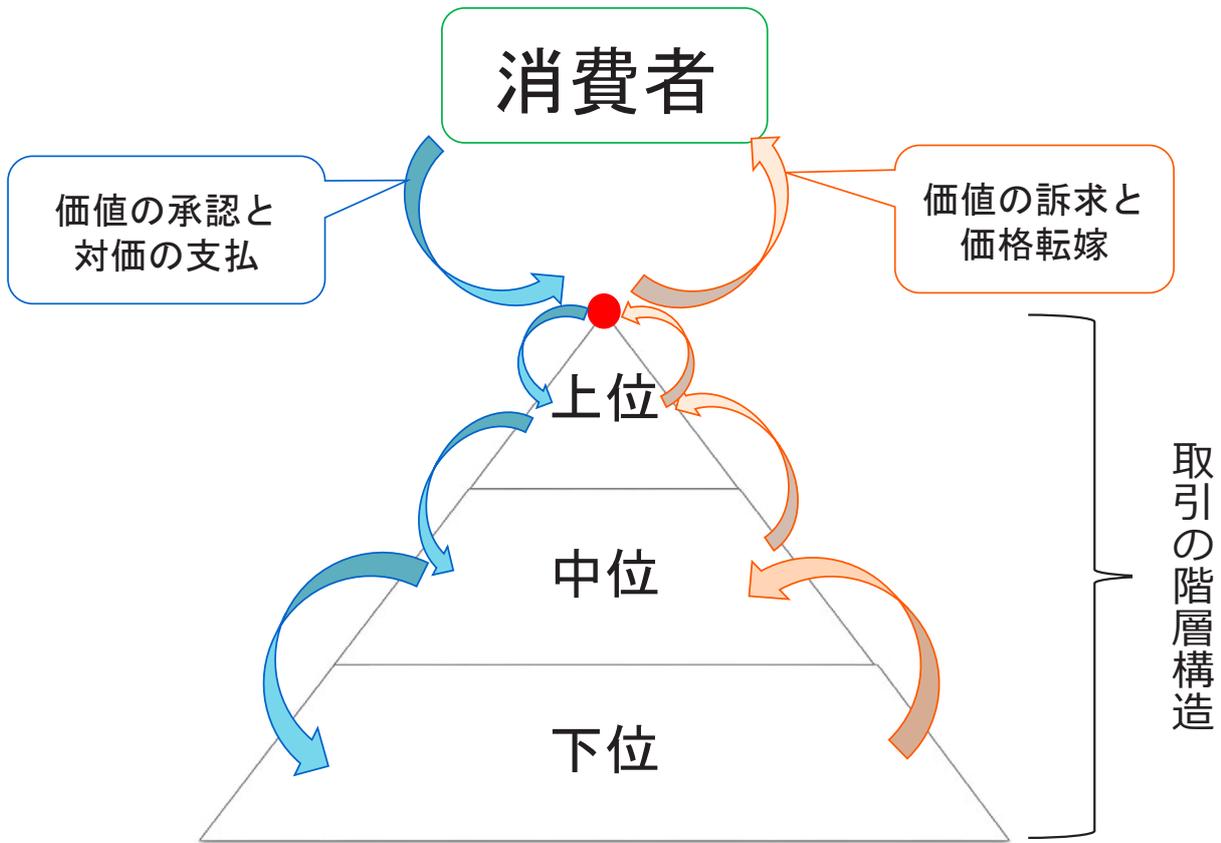
3.直近1年間で、受注側事業者から転嫁の要請があった場合の対応について、「概ね反映した」、「一部反映した」、「反映しなかった」と回答したものを集計している（「転嫁の要請がなかった」と回答したものを除く）。

以上を踏まえると、「発注側事業者」も階層化された取引構造の中で、「受注側事業者」としての側面を一部は有しており、取引階層の上位に位置する企業が価格転嫁を進めなければ、その下位に位置する企業の価格転嫁も困難になる。

したがって、第2-3-58図のように、取引構造

の頂点に位置する企業は、取引関係全体で創出した優位性を持つ製品・サービスの価値を反映した適正な価格を消費者に訴求し、その成果を取引構造の下層まで波及させていくことが重要であると考えられる。

第2-3-58図 取引の階層構造から捉えた、価格転嫁の望ましい循環（イメージ）



ここまで見てきたように、取引の階層構造の中で、受注側事業者の売上げは発注側事業者にとってのコストとなる。このため、両者の利害関係はしばしば対立し、立場の弱い発注側事業者は価格転嫁が困難な状況に立たされる可能性を指摘した。

しかしながら、発注側事業者も受注側事業者が存在しているからこそ、自社の事業が継続できて

いる側面があり、発注側事業者が自社の利益の最大化だけを重視していれば、いずれ事業継続は困難になると考えられる。

事例2-3-5は、このような取引構造上の問題にいち早く気づき具体的な取組を行っている事例である。我が国経済全体が望ましい循環に向かうためにも、こうした取組を広げていくことが重要であろう。

## 事例 2-3-5 トップ工業株式会社

## 「サプライチェーンの持続可能性を高めるために、加工賃の支払額引き上げを自ら申し出た企業」

新潟県三条市のトップ工業株式会社（従業員150名、資本金1億5,000万円）は、モンキーレンチやラチェットレンチなどの作業工具の開発・製造・販売を行う企業である。同社は、専門の技術者向けから一般向けまで約2,000種類の工具を取り扱っているが、同社製品は、単に「使える」工具ではなく、利用者にとって「使いやすい」工具であることをアピールポイントとしており、利用者目線の開発と高い技術力から、国内にとどまらず海外の利用者からも高い支持を得ている。

このような競争力は、同社自身の企業努力もさることながら、地元の協力工場の存在によるところも大きい。高品質の製品を作るためには、同社が持ち合わせない技術、自社で取り組むには時間とコストが掛かる技術を協力工場から提供してもらうことが不可欠であるという。

同社は、後継者不在で廃業した協力工場の代わりとなる工場が見つからなかったことをきっかけに、これまで築いてきたサプライチェーンの持続可能性に課題があることを強く認識。取引のある全ての協力工場に対し、事業の継続意向や取引の実態に関する調査を行った。この調査で明らかになった大きな問題の一つが、一部の協力工場に対し相場よりも安い加工賃で依頼しているケースが複数あるということだった。その多くは従業員1~2名ほどの工

場であり、専門性・技術力の高いベテランの職人が、通常の作業者の何倍ものスピードで作業をこなすことで、安い加工賃をカバーしている工場も少なくなかった。こうした小さな工場では価格交渉を行う習慣がなく、何十年も同じ価格のまま発注してしまっているという状況であった。

この状況を改善するため、同社は、相場よりも安い加工賃で依頼していた協力工場に対し、自ら加工賃の引上げを申し出た。同社にとって原価率は上がることになるが、長年の取引関係にある協力工場は自社製品の製造工程に不可欠な存在であり、品質の高い製品の安定供給を維持するには協力工場の経営の安定が必須となる。協力工場の事業継続は、目先の原価率の上昇以上の大きな価値があると考えての経営判断だった。また、加工賃の引上げは一例であり、調査で把握した各協力工場の状況や課題に合わせた支援を行うことで、製品の安定供給に向けた体制の整備に努めている。

「加工賃引上げの取組を通じて、協力工場とは単なる取引先ではなく、より密接な関係が築けるようになった。今後も取引関係を持続させるために、協力工場との信頼関係を築いていきたい。」と同社の石井真人社長は語る。



石井真人社長



同社製品

## ②代金支払の適正化

事業を行っていく上で、売上高や利益を確保していくことは当然重要であるが、手元に現金が無ければ、仕入代金や給与など、事業継続に必要な代金を支払うことができなくなる。黒字倒産という言葉もあるように、中小企業にとって資金繰りは非常に重要な課題であり、下請振興法に基づく「振興基準」の中でも下請企業に対する代金支払の適正化を進めているところである。

まず、一般的な受注側事業者における、受注から代金の回収に至るまでの流れについて確認する。

第2-3-59図は、一般的な受注側事業者における受注から代金回収までの流れをイメージ化したものである。

中小企業における資金繰りの円滑化を実現するためには、製品の納品や役務の提供後、極力早く手元に現金を確保することが重要であり、この観点から、受注側事業者が手元に現金を確保するまでのポイントを確認していく。

第一のポイントは、製品の納品や役務の提供から代金の支払を受けるまでの期間である（図表①）。一般的に、発注側事業者は、受注側事業者から製品などの納品や役務の提供を受けた後、検品や検収を行い、契約内容と相違がないことを確認した上で、代金の支払を行う。この納品から代金の支払までの期間を短縮化することが重要である。

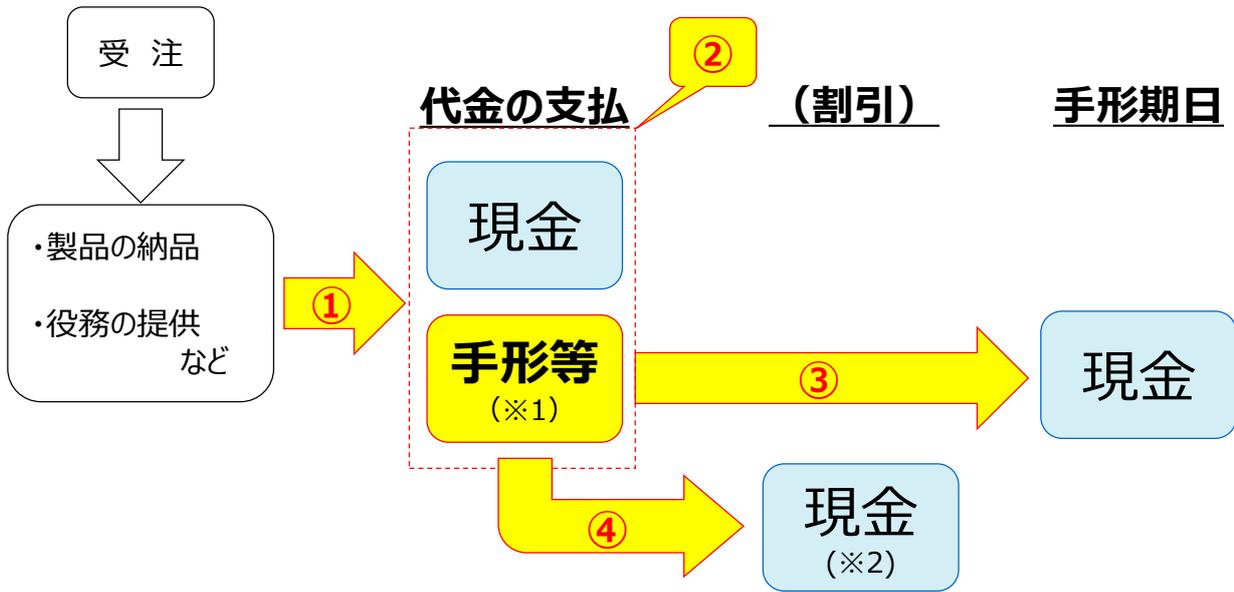
第二のポイントは代金の支払手段（図表②）である。代金の支払手段としては、現金のほかに、手形による支払が挙げられる。手形取引は、我が国の商慣行として普及・定着している取引形態であるが、手形は資金化されるまでに一定の期間を要するものであり、当然、受注側事業者にとっては現金で支払を受けることが望ましい。

第三のポイントは、代金の支払を手形で受けた際の手形の支払期日までの期間（以下、「支払サイト」という。）である（図表③）。この支払サイトが短縮化されれば、手元に現金を回収するまでの期間が短縮される。

なお、支払期日より前に手形を現金化するための手法として、「手形割引」といった手法が存在する（図表④）。手形割引を行う場合、手形の支払期日より早く手元に現金を確保することができるが、この対価として割引料を支払うことになり、実際の取引価格より低い金額が現金として手元に入ることとなる。手形で支払を受ける際、取引価格に割引料相当額を勘案してもらえるかどうかは第四のポイントである。

このように、受注側事業者が手元に現金を確保するためには、大きく以上の四つのポイントがあり、発注側事業者に対してはこれらのポイントを改善することが期待されている。以下では、上記ポイントを踏まえつつ、代金の支払状況を確認していく。

第2-3-59図 受注側事業者における、一般的な受注から代金回収までの流れ



※1…手形等にはファクタリングや債権譲渡担保などの一括決済方式を含む  
 ※2…一般的に、割引料金を支払う必要がある

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

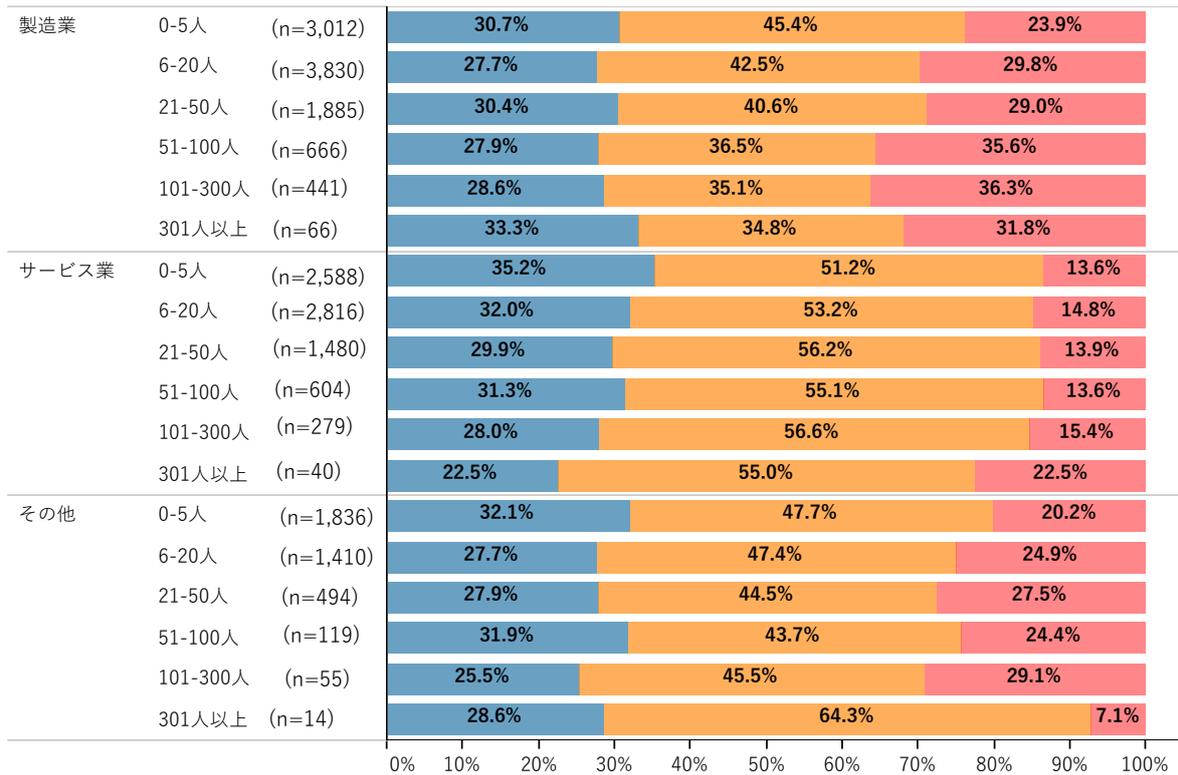
(i) 代金の支払期日

第2-3-60図は、受注側事業者の従業員規模別に、製品の納品や役務の提供後の代金の支払期日<sup>27</sup>を見たものである。

これを見ると、「製造業」においては、従業員規模が大きくなるほど、代金の支払期日が「2か

月超」と回答する企業の割合が高くなる傾向がある。「サービス業」においては、支払期日が「2か月超」となっている企業の割合は三つの業種の中で最も低い水準であるものの、「1か月以内」と回答した企業は、従業員規模が大きくなるほど減少する傾向がある。

第2-3-60図 物品等の納入やサービス提供後の代金の支払期日（最長のもの）（受注側事業者）



代金の支払期日（物品の納入やサービスの提供後からの最長期間）

■ 1ヶ月以内 ■ 2ヶ月以内 ■ 2ヶ月超

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

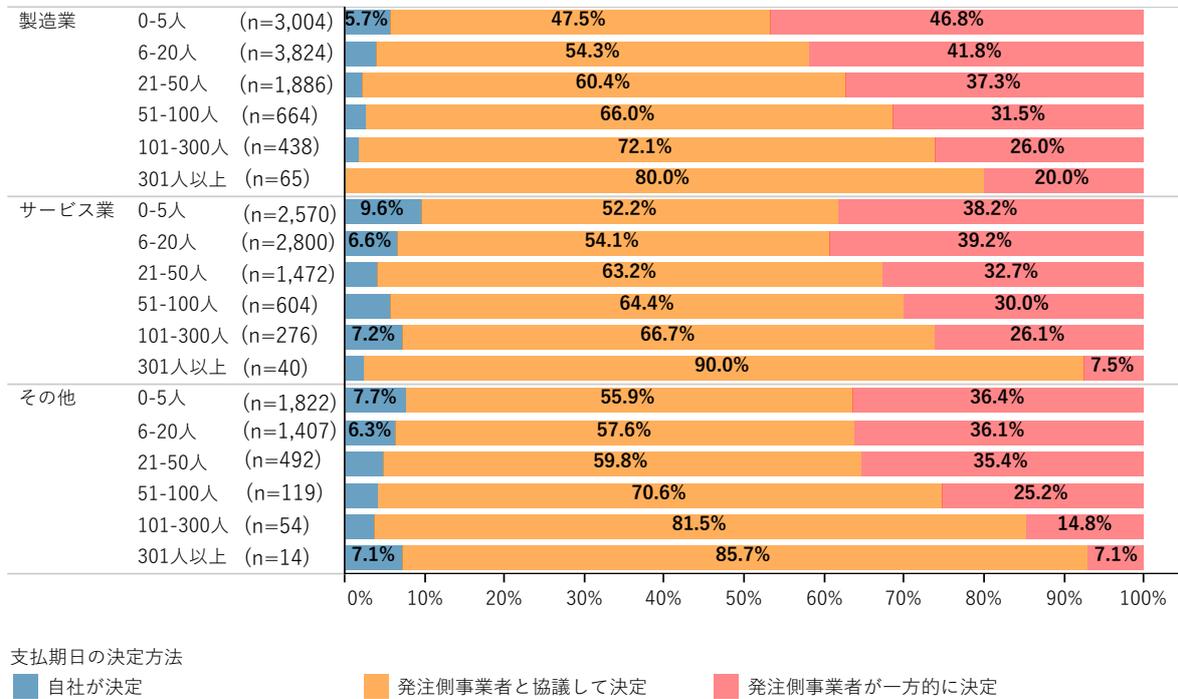
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

27 ここでは、受注側事業者の代金の受取期日のことを指している

第2-3-61図は、受注側事業者の従業員規模別に、支払期日<sup>28</sup>の決定方法を見たものである。これを見ると、いずれの業種も従業員規模が小

さい企業ほど、「発注側事業者が一方的に決定する」と回答した企業割合が総じて高くなっている。

第2-3-61図 支払期日の決定方法（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」  
 (注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

28 ここでは、受注側事業者の代金の受取期日のことを指している

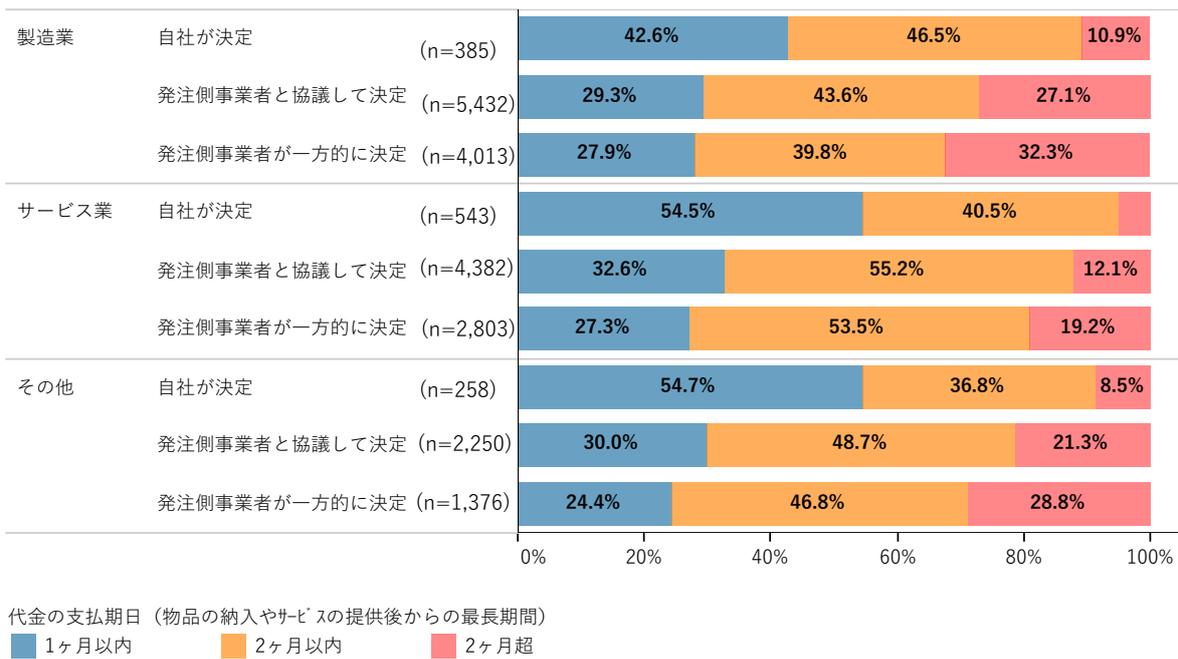
第2-3-62図は、受注側事業者における、代金の支払期日の決定方法別に見た、支払期日の状況である。

これを見ると、代金の支払期日の決定方法について、「発注側が一方的に決定」するとした企業において、支払期日が「2か月超」となっている

企業の割合が高い。

業種・業態の特殊性を考慮する必要があるものの、発注側事業者、受注側事業者の双方が納得できるような形で支払期日を決定していくことが必要である。

第2-3-62図 代金の支払期日の決定方法別に見た、支払期日の状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」  
 (注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

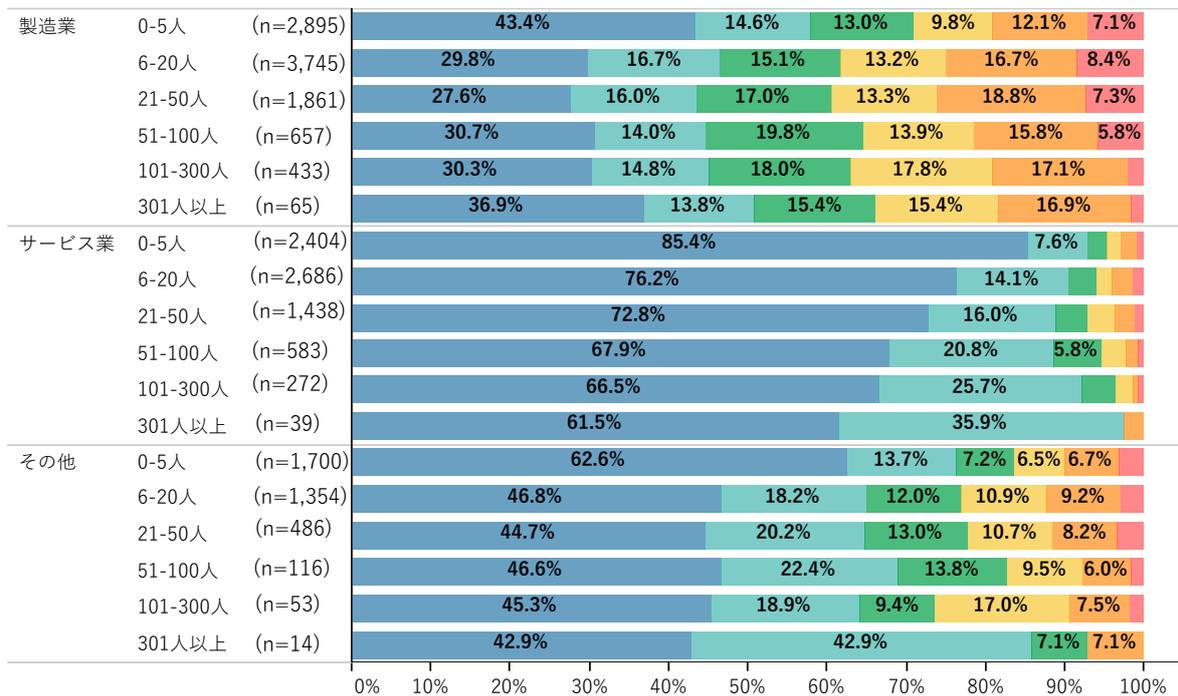
(ii) 代金の支払手段

第2-3-63図は、受注側事業者における、受取代金の手形割合を見たものである。

これを見ると、「サービス業」は代金を「すべて現金」で受け取っている企業の割合が三つの業種の中で最も高く、手形割合が10%以上の企業は、いずれの従業員規模においても少数である。

他方、「製造業」は三つの業種の中で最も手形割合の高い業種であり、手形割合が50%を超える企業はいずれの従業員規模でも2割程度存在している。また、従業員規模で見ると、「0~5人」の企業はいずれの業種においても、代金を「すべて現金」で受け取っている企業割合が最も高い。

第2-3-63図 受取代金の手形割合（受注側事業者）



代金を手形等で受け取っている割合



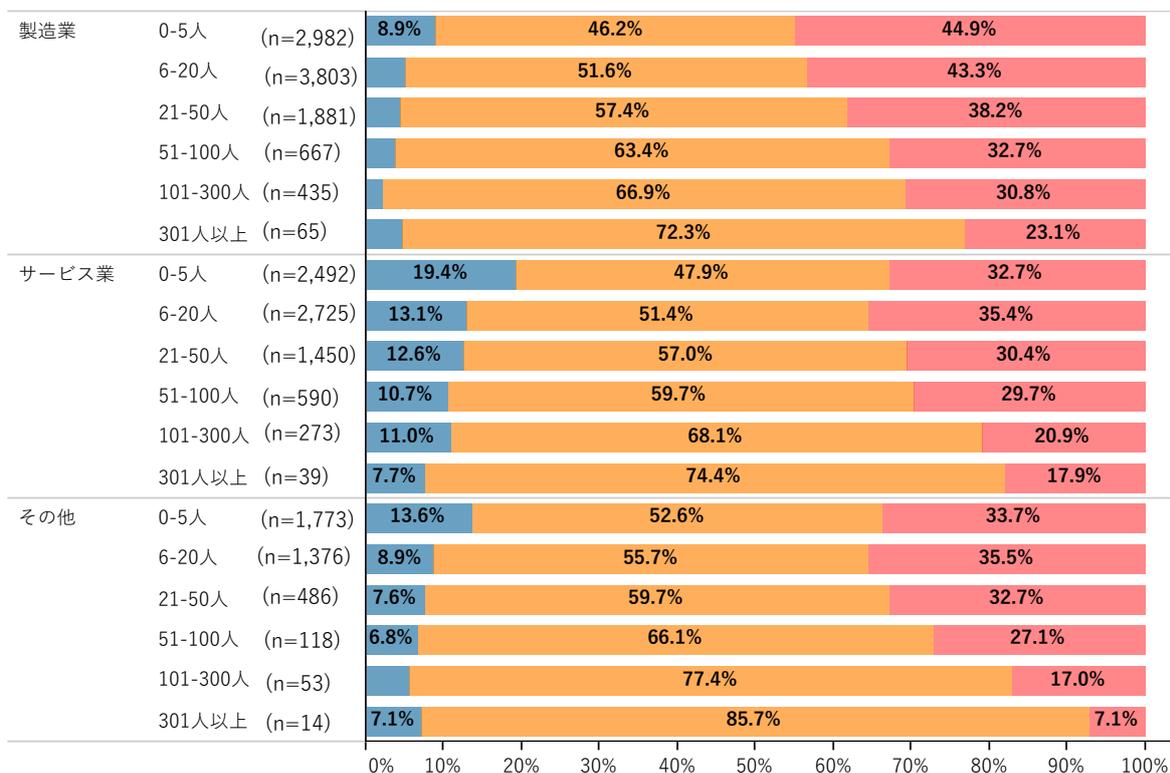
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第2-3-64図は、受注側事業者における、現金・手形等の支払手段の決定方法を見たものである。これを見ると、いずれの業種でも従業員規模が

大きくなるほど「発注側事業者と協議して決定」したとする企業の割合が増加する。

第2-3-64図 現金・手形等の支払手段の決定方法（受注側事業者）



現金・手形等の支払手段の決定方法

■ 自社が決定

■ 発注側事業者と協議して決定

■ 発注側事業者が一方的に決定

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

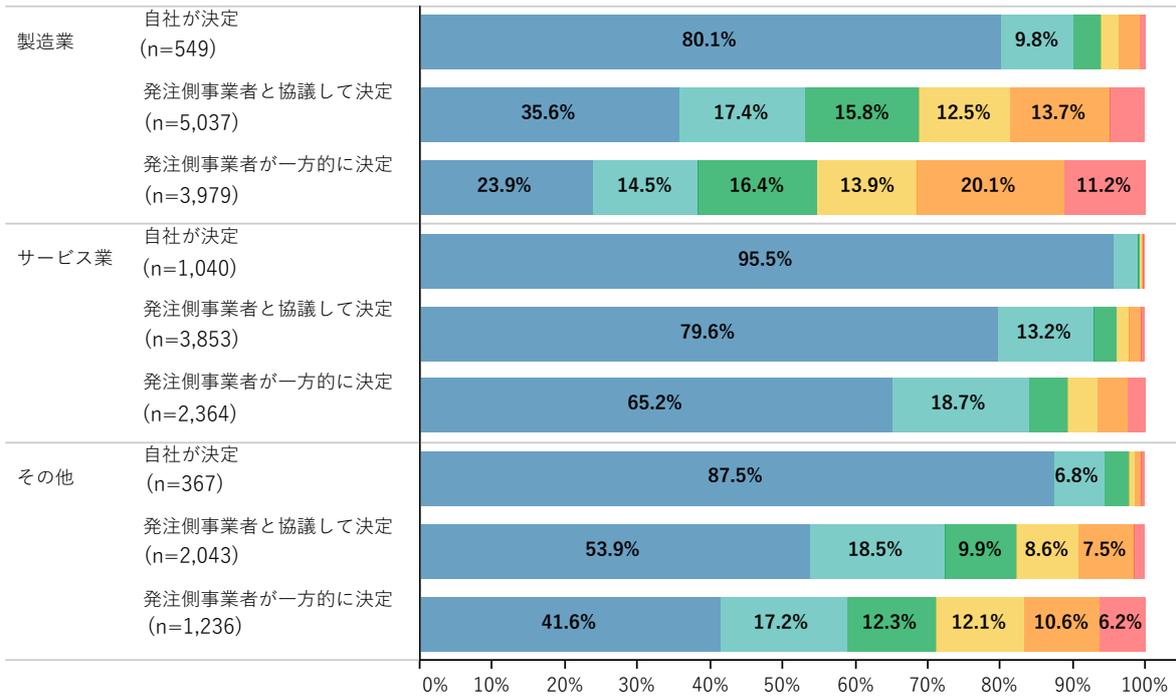
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第2-3-65図は、受注側事業者における、現金・手形等の支払手段の決定方法別に見た、受取代金の手形割合を見たものである。

これを見ると、「発注側事業者が一方的に決定」

している企業と比較して、「発注側事業者と協議して決定」している企業ほど、代金の手形での受取割合が低い傾向にあることが分かる。

第2-3-65図 現金・手形等の支払手段の決定方法別に見た、受取代金の手形割合（受注側事業者）



代金を手形等で受け取っている割合  
 ■ すべて現金 ■ 10%未満 ■ 10~30%未満 ■ 30~50%未満 ■ 50%以上 ■ 全て手形

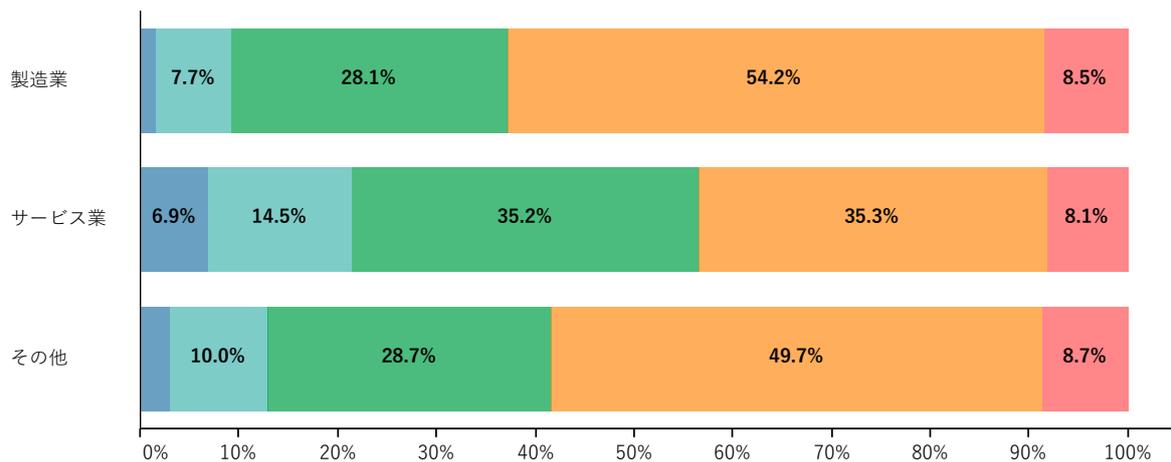
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」  
 (注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

(iii) 受取手形の支払サイト

第2-3-66図は、代金の一部を手形で受け取っていると回答した受注側事業者に対して、その支払サイトを確認したものである。

これを見ると、「製造業」、「その他」で支払サイトが90日超となっている企業が約6割に上る。また、いずれの業種においても支払サイトが120日超となる企業が約1割存在している。

第2-3-66図 受取手形の支払サイト（受注側事業者）



代金を手形等で受け取っている場合の受取手形の支払サイト

■ 30日以内 ■ 60日以内 ■ 90日以内 ■ 120日以内 ■ 120日超

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

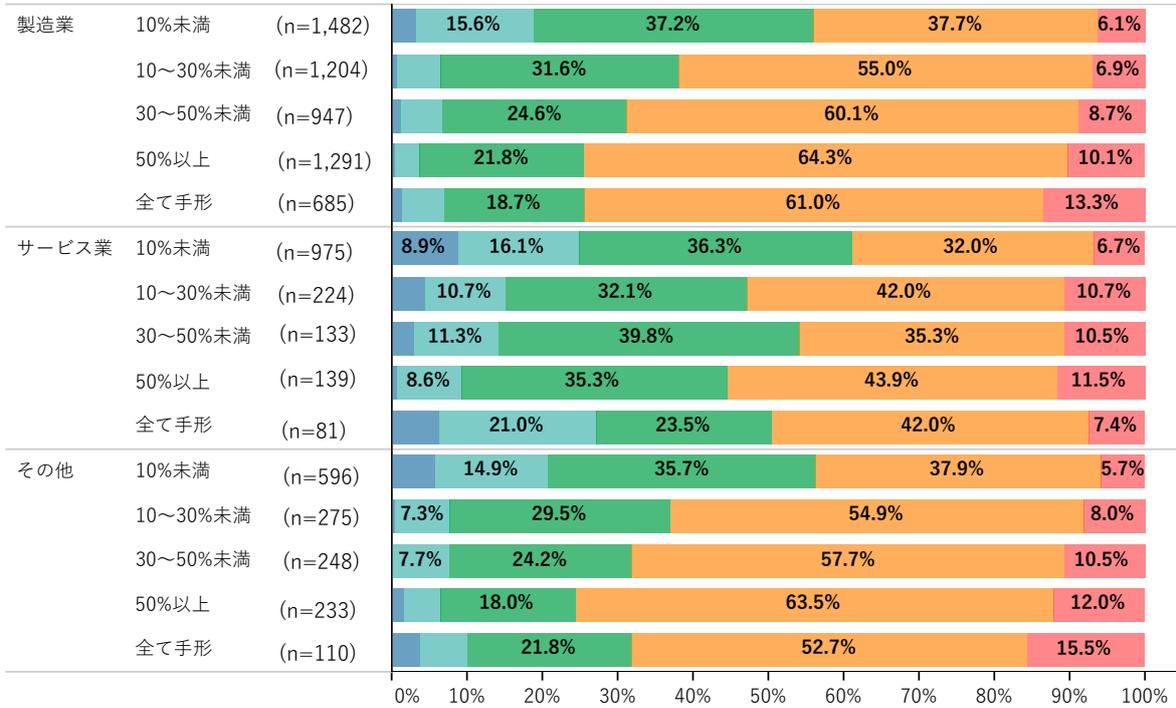
2.代金を手形等で受け取っている割合に関する質問で、「すべて現金」と回答した者以外に対する質問。

3.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=5,609、サービス業：n=1,552、その他：n=1,462

第2-3-67図は、受注側事業者における、受取代金の手形割合別に、受取手形の支払サイトを見たものである。

これを見ると、手形割合が高い企業ほど、受取手形の支払サイトは長い傾向にある。

第2-3-67図 受取代金の手形割合別に見た、受取手形の支払サイト（受注側事業者）



受取手形の支払サイト

■ 30日以内 ■ 60日以内 ■ 90日以内 ■ 120日以内 ■ 120日超

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.代金を手形等で受け取っている割合に関する質問で、「すべて現金」と回答した者以外に対する質問。

(iv) 手形割引料相当額の負担状況

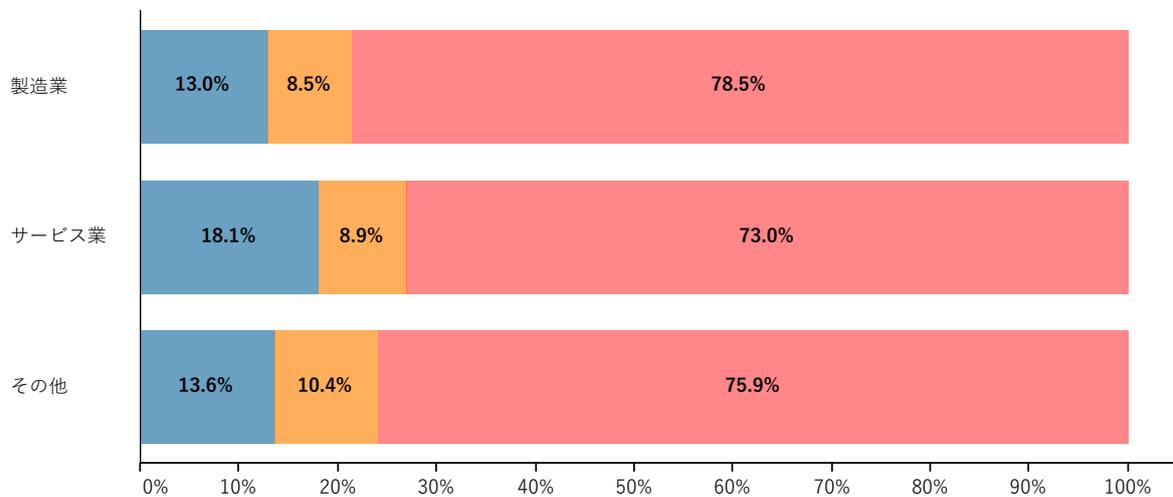
(iii) で確認したとおり、代金を手形で受け取っている割合が高いほど、受取手形の支払サイトは長期化している。このような企業は、手元の資金繰りが苦しくなることが想定され、手元に現金を確保するために手形割引を利用する可能性が高まると考えられる。当然、手形割引の総額が大きくなるほど、手形割引料相当額の負担は大きく

なることから、取引価格には手形割引料相当額が勘案されることが望ましい。

第2-3-68図は、代金を手形で受け取っている受注側事業者に対し、手形割引料相当額を勘案した取引価格が設定されているかを確認したものである。

これを見ると、いずれの業種でも「勘案されていない」と回答する企業が大部分を占める。

第2-3-68図 手形割引料相当額を勘案した取引価格の設定状況（受注側事業者）



手形割引料相当額を勘案した取引価格の設定状況  
 ■ 概ね勘案されている ■ 一部勘案されている ■ 勘案されていない

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.代金を手形等で受け取っている割合に関する質問で、「すべて現金」と回答した者以外に対する質問。

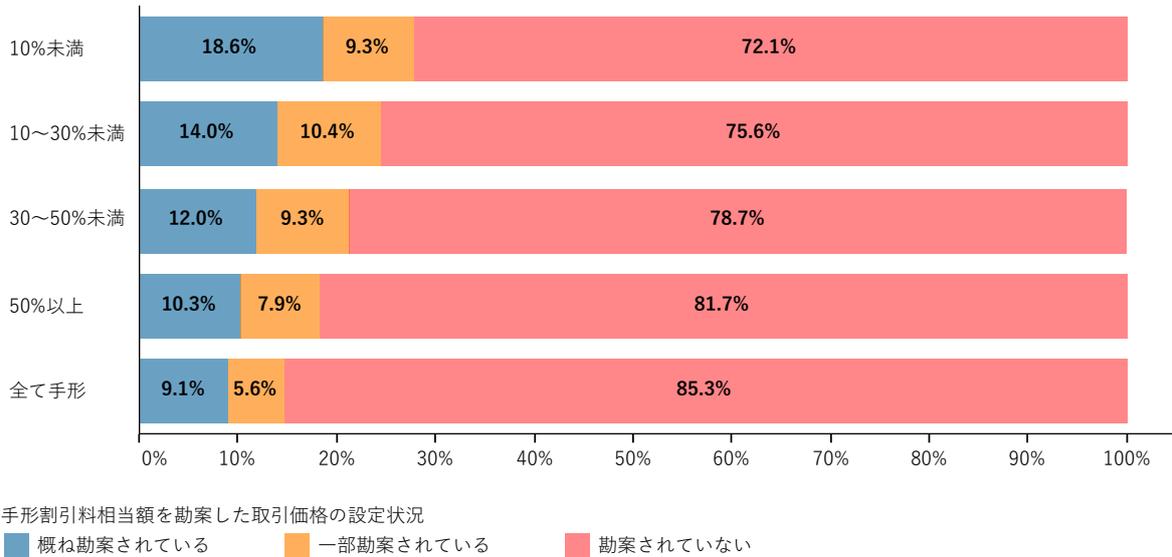
3.回答数(n)数は以下のとおり。製造業：n=6,236、サービス業：n=1,611、その他：n=1,638

第2-3-69図は、受注側事業者における受取代金の手形割合別に、取引価格への手形割引料相当額の勘案状況を見たものである。

これを見ると、代金の手形受取割合が高い企業

ほど、「一部勘案されている」、「概ね勘案されている」と回答する企業割合が低く、代金の手形受取割合が高い企業ほど、費用負担が大きくなっている可能性が指摘される。

第2-3-69図 受取代金の手形割合別に見た、取引価格への手形割引料相当額の勘案状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.代金を手形等で受け取っている割合に関する質問で、「すべて現金」と回答した者以外に対する質問。

3.回答数(n)は以下のとおり。10%未満：n=3,063、10~30%未満：n=2,078、30~50%未満：n=1,638、50%以上：n=1,939、全て手形：n=905

(v) 代金支払の適正化

中小企業庁・公正取引委員会は、「未来志向型の取引慣行に向けて<sup>29</sup>」の中で、「支払条件の改善」を重点課題の一つとし、「代金支払の現金化の原則」、「手形の支払サイトの短縮」などを推進している。

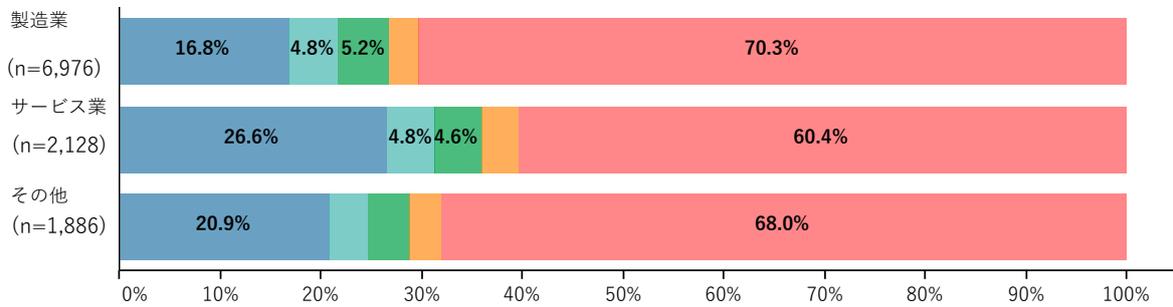
第2-3-70図は、受注側事業者における、代金の支払条件の改善時期及び、受取手形の支払サイトの短縮時期について見たものである。

トの短縮時期について見たものである。

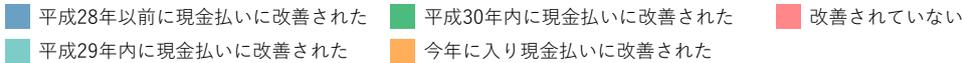
これを見ると、支払条件の見直し、支払サイトの短縮について、徐々に改善が進んでいることが分かる一方で、「改善されていない」、「短縮されていない」と回答する受注側事業者の割合は依然として高く、今後更なる改善に向けて取り組んでいく必要があると考えられる。

第2-3-70図 代金の支払条件の改善時期及び、受取手形の支払サイトの短縮時期（受注側事業者）

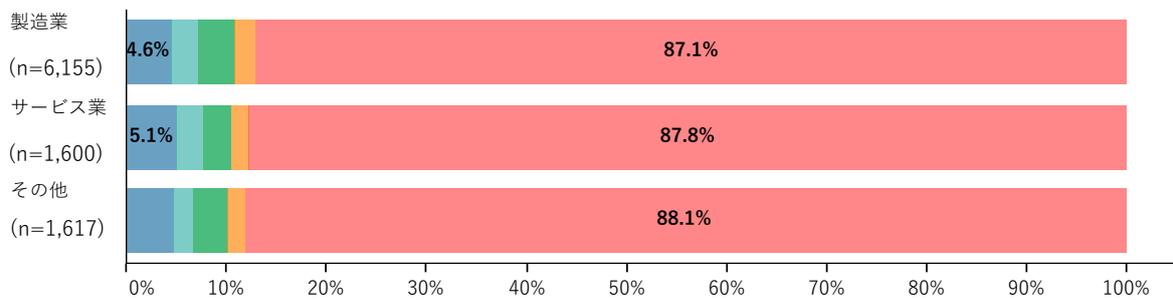
手形から現金払いへ支払条件が改善した時期



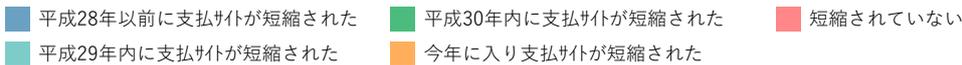
手形等の支払いから現金払いへ改善した時期



受取手形の支払サイトの短縮時期



手形等の支払サイトの短縮時期



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」  
 (注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

29 平成28年9月15日発表。

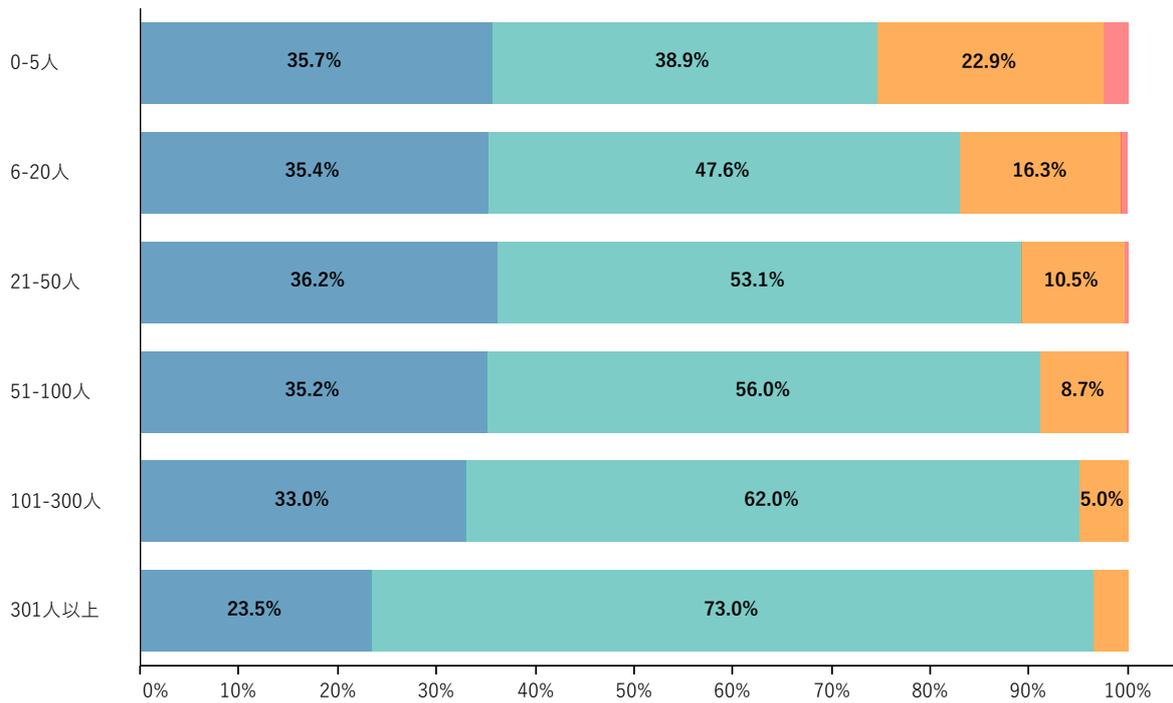
③取引関係と働き方改革

最後に、受注側事業者における働き方改革への対応状況について確認する。

第2-3-71図は、受注側事業者における、働き方改革への対応状況を従業員規模別に見た<sup>30 31</sup>ものである。

これを見ると、「対応が必要であり、対応済み」と回答した企業は、いずれの従業員規模でも4割以下となっている。また、従業員規模が小さい企業ほど「対応が必要であるが、対応は困難」と回答する企業の割合が高くなっている。

第2-3-71図 働き方改革（全般）への対応状況（受注側事業者）



働き方改革(全般)への対応状況

- 対応が必要であり、対応済みである
- 対応が必要であるが、対応は困難
- 対応が必要であり、対応方針を検討中
- 対応が必要であるが、対応はするつもりはない

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(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.回答数(n)は以下のとおり。0-5人：n=3,444、6-20人：n=5,986、21-50人：n=3,387、51-100人：n=1,299、101-300人：n=745、301人以上：n=115

3.働き方改革関連法に対する理解度の質問で、①時間外労働の上限規制、②年次有給休暇の確実な取得、③同一労働・同一賃金の質問に、一つでも「十分に理解している」、「概ね理解している」と回答した者に対して回答を求めている。

4.対応の必要性に関する質問で、「対応の必要はない」、「対応の要否が分からない」と回答した者を除いて集計している。

30 第1部第1章第3節「第1-1-48図」と同一のグラフである。

31 働き方改革関連法に対する理解度の質問で、「十分に理解している」、「概ね理解している」と回答した企業に対する質問。

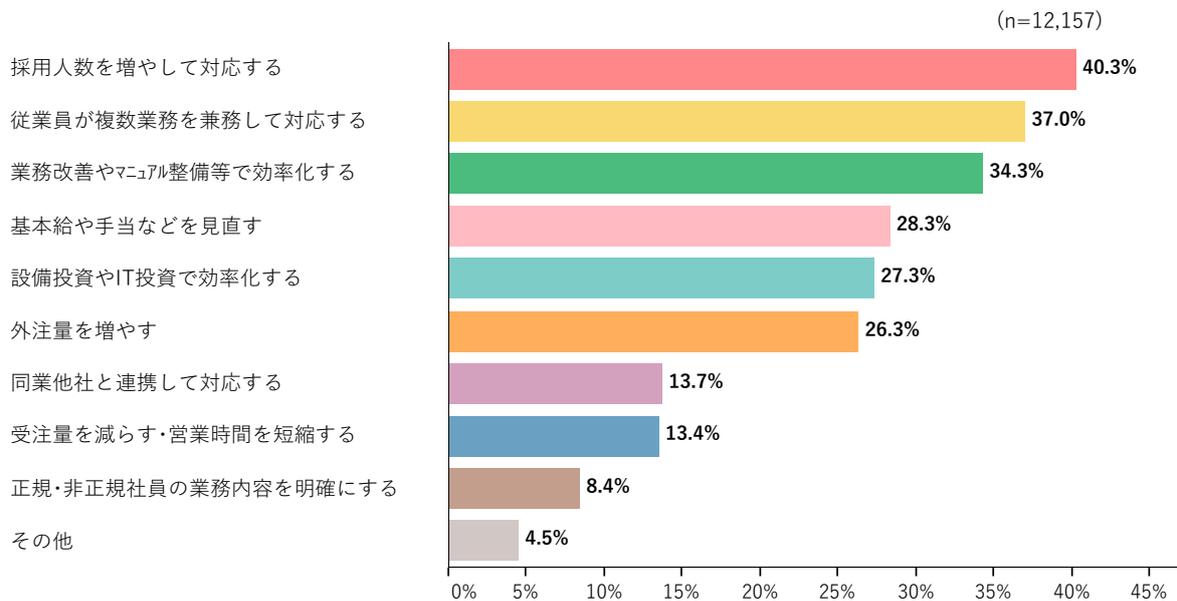
第2-3-72図は、働き方改革への対応について「対応済みである」、「対応方針を検討中」と回答した受注側事業者に対して、具体的な対応方針を確認したものである。

これを見ると、「採用人数を増やして対応する(40.3%)」という対応方針が最も多く、次いで「従業員が複数業務を兼務して対応する(37.0%)」、「従業員が複数業務を兼務して対応する(37.0%)」、

「業務改善やマニュアル整備等で効率化する(34.3%)」といった対応方針が多い。

取引上の観点から見ると、26.3%の受注側事業者で「外注量を増やす」と回答している。働き方改革への対応の選択肢として、「外注量を増やす」ことを進めることで、そのしわ寄せが他社に及ぶ可能性も考えられる。

第2-3-72図 働き方改革への対応方針（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

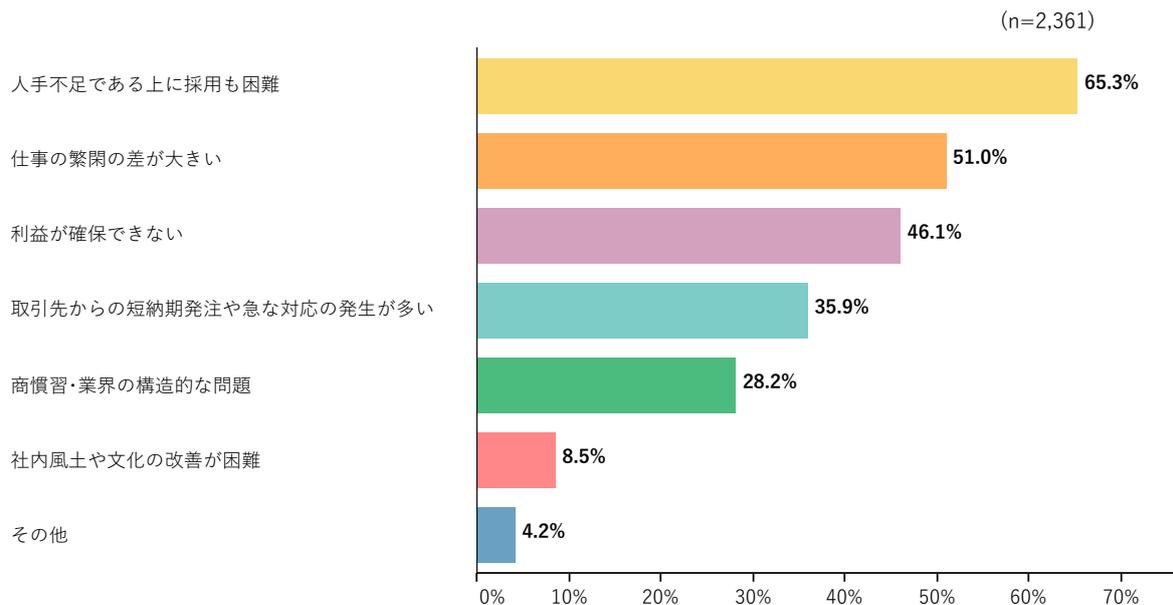
2.働き方改革全般に対する対応の必要性に関する質問で「対応が必要であり、対応済みである」、「対応が必要であり、対応方針を検討中である」と回答した者に対する質問。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

第2-3-73図は、働き方改革への対応について「対応が必要であるが、対応は困難」、「対応が必要であるが、対応するつもりはない」と回答した受注側事業者に対して、その理由を確認したものである。

取引上の観点から見ると、「仕事の繁閑の差が大きい（51.0%）」、「取引先からの短納期発注や急な対応の発生が多い（35.9%）」、「商慣習・業界の構造的な問題（28.2%）」といった回答が挙げられている。

第2-3-73図 働き方改革への対応が困難または対応しない理由（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.働き方改革全般に対する対応の必要性に関する質問で「対応が必要であるが、対応は困難」、「対応が必要であるが、対応するつもりはない」と回答した者に対する質問。

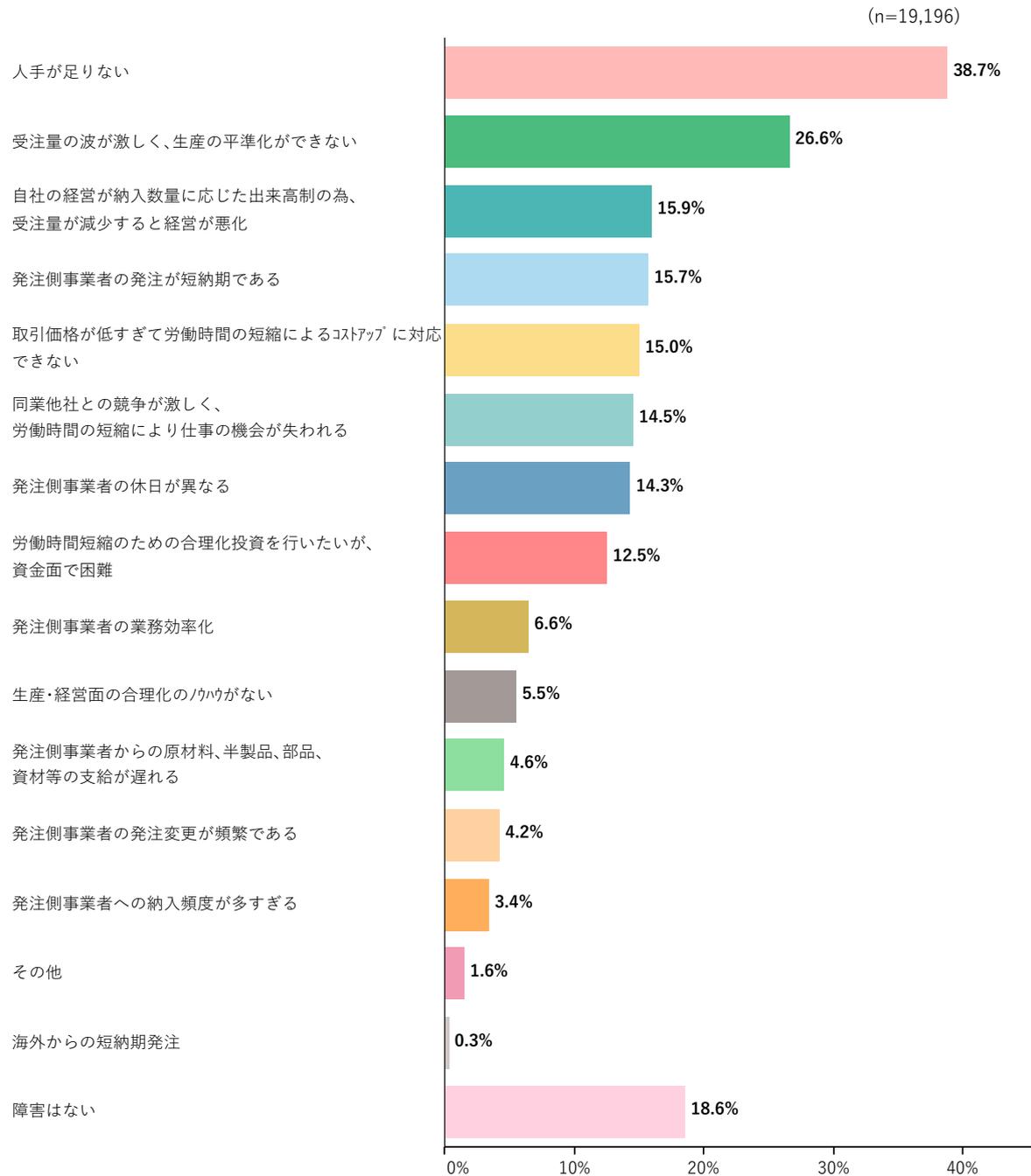
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

第2-3-74図は、受注側事業者における、働き方改革を進める上での障害を見たものである。

これを見ると「人手が足りない」という回答が約4割と最も高い結果となっている。取引上の観点から見ると、「受注量の波が激しく、生産の平

準化ができない（26.6%）」、「発注側事業者の発注が短納期である（15.7%）」といった回答が挙げられている。また、「取引価格が低すぎて労働時間の短縮によるコストアップに対応できない（15.0%）」といった回答も見られる。

第2-3-74図 働き方改革を進める上での障害（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

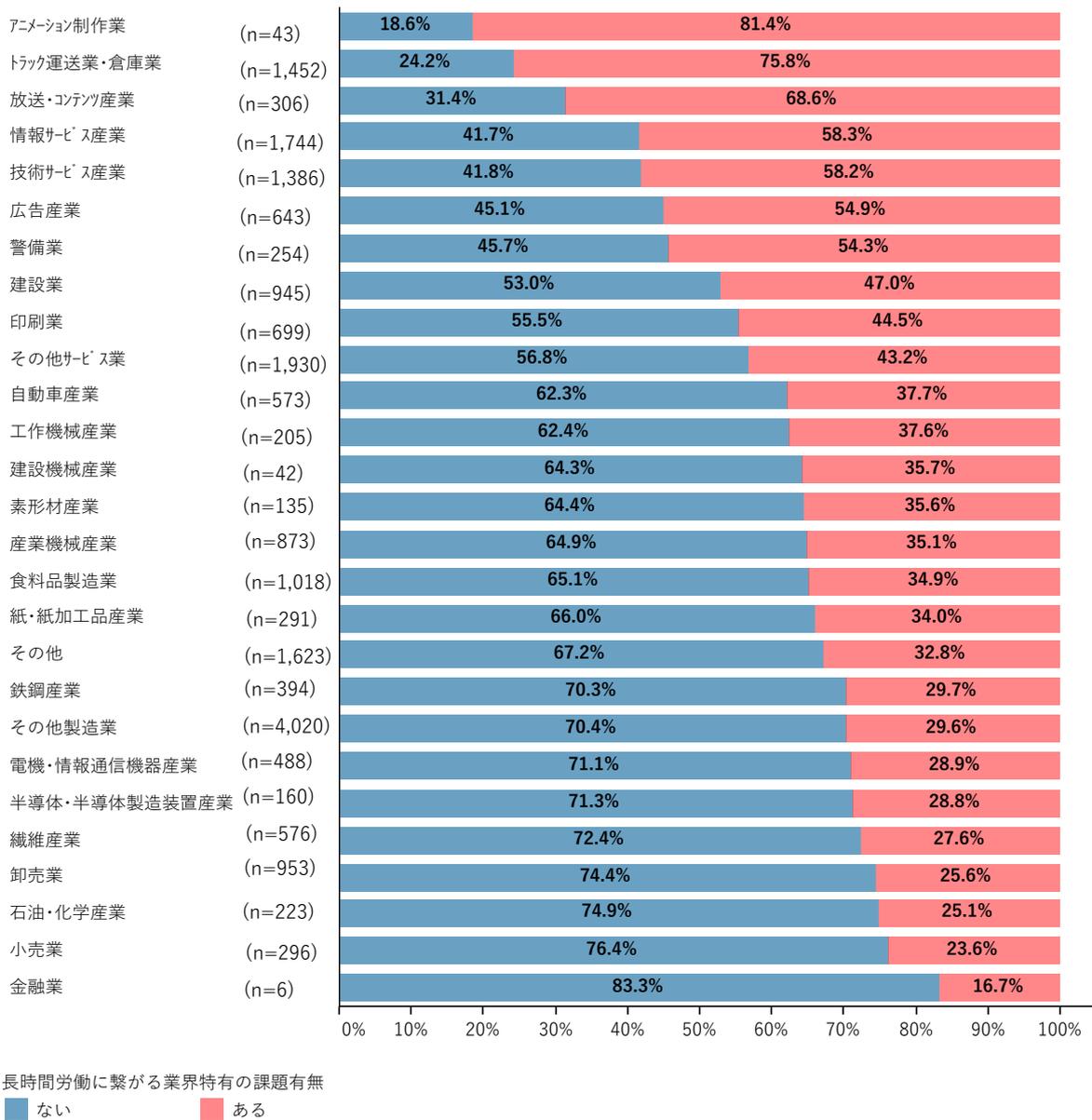
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%とにならない。

第2-3-75図は、受注側事業者における、長時間労働につながる業界特有の課題の有無を、業種（細区分）別に見たものである。

これを見ると、特に「サービス業」に分類され

る業種において、業界特有の課題が「ある」と回答した企業の割合が高い。また、「製造業」の主な業種においても、約3～4割の企業が業界特有の問題があると回答している。

第2-3-75図 長時間労働につながる業界特有の課題の有無（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」  
 (注)受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

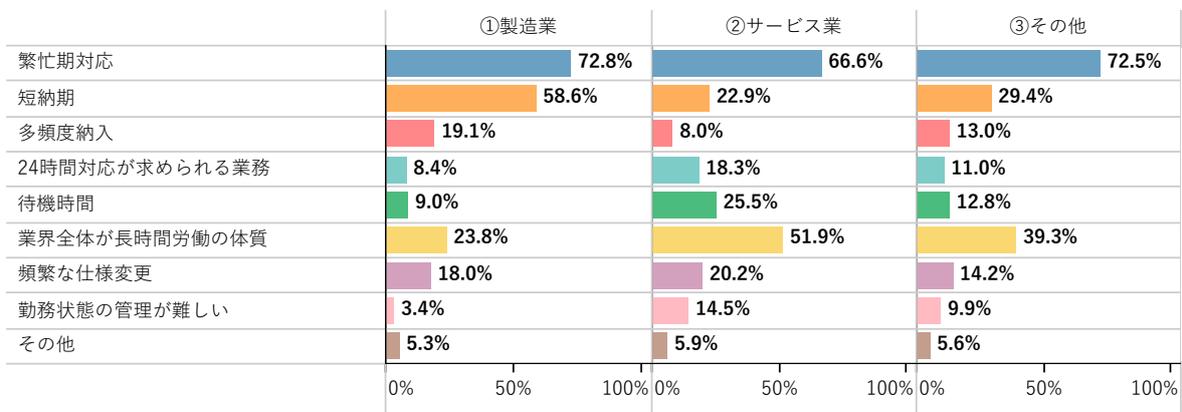
第2-3-76図は、受注側事業者における、長時間労働につながる業界特有の課題を業種別に見たものである。

これを見ると、いずれの業種でも、「繁忙期対応」と回答した企業の割合が最も高い。業種別にみると、「製造業」においては「短納期」であることが「繁忙期対応」に次ぐ課題となっている。これに対して、「サービス業<sup>32</sup>」、「その他」にお

いては「業界全体が長時間労働の体質」であることが第2位となっている。

このような課題は、受注側事業者のみで解決できる課題ではないことから、受注側事業者と発注側事業者が双方で協力して、課題解決に向けた取組を行う必要があるほか、業界全体を挙げた取組を進めていくことが期待される。

第2-3-76図 長時間労働につながる業界特有の課題（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

3.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=8,973、サービス業：n=4,430、その他：n=1,275

4.長時間労働につながる業界特有の課題に関する質問で「ある」と回答した者に対する質問。

事例2-3-6は、長時間労働が常態化するIT業界において、大企業である同社だけでなく、同社と取引のある企業も巻き込んで、その業界慣習からの脱却に向けた取組を行っている事例である。

業界全体の改革を中小企業だけで実現することは困難である。今後、働き方改革を浸透させていくためにも、こうした取組は非常に重要であると考えられる。

32 サービス業に分類される業種（細区分）における業界特有の課題で特徴的なものは以下の通り。

- ・アニメーション制作業（n=35）・・・第1位「業界全体が長時間労働の体質」（80.0%）
- ・広告産業（n=349）・・・第1位「業界全体が長時間労働の体質」（62.2%）
- ・放送・コンテンツ産業（n=209）・・・第1位「業界全体が長時間労働の体質」（61.2%）
- ・トラック運送業・倉庫業（n=1,087）・・・第1位「待機時間」（76.3%）
- ・警備業（n=138）・・・第2位「24時間対応が求められる業務」（63.0%）

## 事例 2-3-6 SCSK株式会社

## 「多重下請構造にあるIT業界の中で、パートナー企業と共に働き方改革を進める大企業」

東京都江東区のSCSK株式会社はソフトウェア開発、システムの運用・保守、ITプロダクトの販売などを行う、東証一部上場企業である。同社は、長時間労働が常態化しているIT業界の中で、2012年から働き方改革を進めており、月間平均残業時間20時間以下、年間有給休暇取得率90%以上を実現しつつ、業績も好調に推移している。同社では、委託先企業をパートナー企業と位置づけ、約500社あるパートナー企業と共に、働き方改革の施策を共有し、共に推進している。

システム開発プロジェクトにおいて、上流工程における業務要件や仕様定義が曖昧であると、プロジェクトが進む中で仕様の変更などが頻繁に発生し、取引関係にある企業においても手戻りが増加することになる。また、製造業と異なり、成果物は「モノ」として目に見えないことから、プロジェクト全体の進捗や品質が見えづらく非効率になりがちである。

そこで同社は、自社が進めるプロジェクトについて初期に仕様を明確に定め、後出しでの要件追加は行わないことにするとともに、「SE<sup>+</sup>（エスイープラス）」というシステム開発方法論を確立し、パートナー企業とも共有した。「SE<sup>+</sup>」は、システム開発プロセスを標準化するとともに、プロジェクトの進捗状況を可視化し、各プロセスでどのような作業が必要で、どのような品質・水準を確保すれば次の工程に進めるかが示される。この仕組みを導入することで、パートナー企業と共に業務の手戻りを減らし、効率的に高い品質のシステムを開発することが可能になった。

また同社は、契約関係の見直しにも積極的に取り組んでいる。IT業界では、自社の要員だけでなくパートナー企業と共同の体制で、プロジェクトを進める形態が一般的であるが、人手が不足すると、更に外注するために再委託や再々委託が発生し、これがIT業界の多重下請構造につながっている。同社では、パートナー企業との契約形態

を、プロジェクトの完遂を目的とした「請負型」に移行している。「請負型」の契約形態であれば、パートナー企業の創意工夫により効率的な業務遂行の余地の拡大が期待され、パートナー企業の技術力や専門性の向上にもつながる。さらに同社ではパートナー企業に対し再々委託を行わないように求めている。

こうした取組により、同社のパートナー企業は、同社とともに効率的にプロジェクトが進められるようになり、残業時間や有給休暇取得率の改善が進んでいる。さらに同社では、より高い品質・生産性と継続的かつ安定的な取引を実現できるパートナー企業約30社を「Coreパートナー<sup>33</sup>」と位置づけており、働き方改革に関する各社の具体的な取組やその成果などを定期的に共有している。人手不足が課題になっているIT業界の中で、Coreパートナーの採用状況は好調であるという。

同社の田淵正朗会長は、「パートナー企業や自社の国内ニアショア拠点のIT技術者が、IT業界の働き方のモデルとなることを目標とし、効率的で創造性の高い業務の進め方と働き方改革を業界に広めることで、IT業界全体に優秀な人材が集まるというエコシステムづくりを目指していく。」と力強く語る。



働き方改革推進パートナー表彰の様子

33 Coreパートナーのうち、約3分の1が従業員300名以下の企業である。

## コラム 2-3-3

「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づく  
取組のさらなる浸透に向けて

中小企業庁などでは、2016年9月に発表した取引条件改善の対策パッケージ「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づき、2019年度も様々な取組を実施してきた。本コラムでは、2019年度における取組を中心に紹介する。

## ● 下請Gメンによる下請中小企業ヒアリング（2017年～）

2017年より、中小企業庁及び地方経済産業局に下請Gメンを配置し、現在120名体制で、全国各地で年間4,000件超の下請中小企業へのヒアリングを実施している。下請Gメンが直接、企業を訪問してヒアリングすることにより、書面調査や電話での聞き取り調査では向うことができない取引上の課題などの把握につながっており、例えば、取引適正化の取組の浸透状況や働き方改革に起因するしわ寄せなど、下請事業者の取引実態を幅広く聴取している。2020年1月末までに累計11,623件の下請中小企業ヒアリングを実施した。

## ● 自主行動計画のフォローアップ調査及び下請Gメンによるヒアリング調査の結果公表（2019年12月）

「未来志向型の取引慣行に向けて」では、各業界団体に対して、サプライチェーン全体での「取引適正化」と「付加価値向上」に向けた自主行動計画の策定と着実な実行などを要請しており、2020年2月末時点で、14業種39団体において「自主行動計画」が策定・公表されている。この自主行動計画の内容については、各業界団体において毎年フォローアップ調査を行うこととしており、2019年度は9月から11月にかけて、経済産業省所管の8業種29団体が、自主行動計画の実施状況についてフォローアップ調査を実施した。（調査対象：各業界団体に所属する約6,000社、回答：2,086社、回答率：約35%）

各団体において実施したフォローアップ調査及び下請Gメンによるヒアリング調査の結果を合わせて、2019年12月に中小企業庁より公表した。調査結果からは、「未来志向型の取引慣行に向けて」重点三課題（「価格決定方法の適正化」、「コスト負担の適正化」、「支払条件の改善」）について、いずれも改善傾向で、特に、「コスト負担の適正化」のうち、「型の返却・廃棄の促進」は、発注側で大きく改善した。一方、重点三課題に関する改善状況への認識については、発注側と受注側で大きなズレがあることも明らかとなった。

以上の調査結果も踏まえ、より効果的な取組を検討することを目的に、2019年11月から12月にかけて、取引問題小委員会（中小企業庁の審議会）にて、策定業界団体が一堂に会し、発注側と受注側の認識のズレの解消などについて、公開の場で議論を行った。さらに、議論の結果を踏まえ、業界ごとの課題に対し、取引適正化に向けた更なる対策の検討を2020年1月に各団体に要請した。このような取組を通じて、取引適正化のPDCAサイクルを回し、成果が出るまで粘り強く取り組んでいくことが重要である。

## ● 型取引の適正化推進協議会（2019年8月～）

型管理の適正化を阻害する商慣行や課題を把握するため、2018年12月から2019年1月にかけて、型の生産額の大半を占める金型の取引全般について公正取引委員会と連名で実態調査を実施した。調査の結果、型代金の支払方法、金型の所有の在り方、知財の取扱いなどの事項について、部品の発注側企業と受注側企業の双方が曖昧な認識の状態であることが明らかとなった。

これらの実態を踏まえ、2019年8月に産学官からなる「型取引の適正化推進協議会」を立ち上げ、型取引全般に係る課題などについて検討を実施。2019年12月には、型取引の適正化に向けた基本的な考え及び取引の原則、さらには、契約書のひな型を報告書として取りまとめ、公表した。

今後は、同協議会を常設し、フォローアップ調査などを通じて、産業界における型取引の適正化に向けた取組の実施・浸透状況を把握することとしている。

## ● 取引適正化推進会議（2018年～）

全国各地で取引適正化の取組を浸透させるため、2018年度より、全国各地で「取引適正化推進会議」を開催しており、2019年度も全国6ブロック7箇所にて開催した。経済産業省及び業所管省庁の幹部などが出席し、各地の中核・中堅企業などから、各社が抱える取引上の課題をヒアリングするとともに、型取引の適正化や働き方改革のしわ寄せ防止など取引適正化に向けた取組の要請などを行っている。

コラム 2-3-4 「振興基準」

● 「下請中小企業振興法」及び「振興基準」について

「下請中小企業振興法」は、親事業者と下請事業者の取引条件改善を通じて、下請事業者の独立性を高めるとともに、企業の能力が最大限に発揮されることを目的として、1970年に制定された。

「下請中小企業振興法」第3条に基づく「振興基準」（1971年3月12日 策定）は、下請中小企業振興の観点から、下請事業者及び親事業者のよるべき望ましい取引の一般的な基準として経済産業大臣が定めたものである。2016年9月に取りまとめた「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づく取組を進めていく中で、サプライチェーン全体での取引適正化を推進することを目的に、「振興基準」を、産業界が参照すべき、望ましい取引の規範として浸透を図ってきたところである。また、新たに把握された取引上への課題に対処するため「振興基準」の改正を行っており、2018年12月には、大企業間取引における支払方法や「働き方改革」の実現を阻害するような取引慣行の改善などについて、また、2020年1月には、①型取引について、従来の保管・廃棄の適正化に加え、製造、契約（ひな型提示）、支払条件改善など、型取引全般を対象に拡大し、適正化を図ること、②下請中小企業の業務効率化を目的に、「受発注システム等の電子化」に積極的に対応することなどについて改正した。

● 「振興基準」と各産業界における「自主行動計画」の関係について

2016年より、「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づき、サプライチェーン全体での取引適正化と付加価値向上に向けた「自主行動計画」の策定と着実な実行を産業界に対して要請しており、策定団体は当初8業種21団体であったが、2020年2月末現在14業種39団体まで拡大している（コラム2-3-4図）。「振興基準」の改正に当たっては、産業界としても、新たな取引上の課題に対処すべく、改正内容を踏まえた「自主行動計画」の改定を行い、業界ごとの取組を進めている。

コラム2-3-4図 自主行動計画策定団体（14業種39団体）

業種	団体名
自動車	・日本自動車工業会 ・日本自動車部品工業会
素形材	・素形財センター等 計9団体
機械製造業	・日本建設機械工業会 ・日本産業機械工業会 ・日本工作機械工業会 ・日本半導体製造装置協会 ・日本ロボット工業会 ・日本計量機器工業連合会 ・日本分析機器工業会 ・一般社団法人カメラ映像機器工業会(CIPA)
航空宇宙工業	・日本航空宇宙工業会
繊維	・日本繊維産業連盟等 計2団体
紙・紙加工業	・日本製紙連合会
電機・情報通信機器	・電子情報技術産業協会(JEITA)等 計4団体
情報サービス・ソフトウェア	・情報サービス産業協会
流通業(スーパー、コンビニ、ドラッグストア等の小売業)	・日本スーパーマーケット協会 ・全国スーパーマーケット協会 ・日本フランチャイズチェーン協会 ・日本チェーンドラッグストア協会 ・日本ボランティアチェーン ・日本ドゥ・イット・ユアセルフ協会
建材・住宅設備	・日本建材・住宅設備産業協会
警備業※警察庁より要請	・全国警備業協会
放送コンテンツ業※総務省より要請	・放送コンテンツ適正取引推進協議会
トラック運送業※国交省より要請	・全日本トラック協会
建設業※国交省より要請	・日本建設業連合会

資料：中小企業庁

## 第4節 大企業と中小企業の共存共栄に向けて

大企業と中小企業が互いに稼げる「共存共栄の関係」の実現に向け、中小企業庁では、2019年12月から2020年2月にかけて、「価値創造企業に関する賢人会議」を開催した（コラム2-3-5）。同会議では、大企業と中小企業の連携による価値創造や、共存共栄関係の構築に向けた様々な分析や取組事例が紹介されたが、我が国を取り巻く様々な環境変化に対応し、経済全体のパイを拡大していくためには、大企業と中小企業が対立するのではなく、お互いの強みを活かしつつ、互いに稼げる未来志向の取引関係を構築していくことが重要と考えられる。

例えば、事例2-3-7は、我が国の航空機産業全体の国際競争力を高めるために、大企業と中小企業が連携して国際競争力の向上を目指している事例である。

さらに、事例2-3-8は、国内外の医療機器メーカーと連携し、日本の中小ものづくり企業の優れた技術を活かすことで、国内外の市場に向けた医療機器ビジネスの展開を行っている事例である。

今後、このような、新しい取引関係の構築を進めることが、我が国経済の活性化を図る上で重要と言えるだろう。

## 事例 2-3-7 航空機部品生産協同組合

## 「大企業と中小企業が連携し、航空機産業の国際競争力向上を目指す協同組合」

三重県松阪市の航空機部品生産協同組合（組合事務局4名、工場内稼働人員約200名、出資金4,000万円）は、航空機部品の生産に携わってきた10社によって結成され、航空機部品を一括で受注・生産している。三菱重工業株式会社（以下、「三菱重工」）松阪工場建屋の一部を購入して共同工場とし、2017年から航空機部品の生産を開始した。同組合は松阪市を拠点とするため、「松阪クラスター」とも呼ばれている。

航空機産業は、ボーイング（米国）やエアバス（フランス）といった航空機メーカーを頂点とし、世界各地で部品の生産が行われている。我が国においては、三菱重工を始めとした重工大手3社（川崎重工業株式会社、株式会社IHI）が、これら航空機メーカーのTier1企業に当たり、その下に中小企業を中心としたTier2以下のサプライチェーンが形成されている。航空機の部品点数は自動車と比較しても非常に多く、高い品質水準が要求される。今後、航空機の需要は拡大が見込まれる中、各国のTier1企業は受注獲得のために品質・コスト・納期の改善を進めており、我が国の航空機産業も国際競争力を高める必要に迫られている。

このような環境下で、同組合は航空機部品業界の生産効率を高めることを目的に、2015年4月に設立された。航空機部品の生産体制は、一つの部品を製造するために、板金加工、表面処理、塗装といった数多くの工程を経る必要がある。このとき、部品を各工程に進めるために、Tier1企業から各工程を担当する企業に発注し、完成した部品を都度Tier1企業に戻すという方法を採用しており、材料の仕入れから一つの部品が完成するまでに30～90日を要していた。同組合では、これまで別々の企業が別々の工場で行っていた機械加工、板金加工、熱処理、ショットピーニング、表面処理、塗装、検査といった複数の工程を一つの共同工場で行うことで、工程間の連携を高め部品の配送にかかる期間の短縮を目指した。

具体的な取組として、共同工場内で各社が連携して部品を製造するために、共通の生産管理システムを構築している。共通生産管理システムは、会社間をまたがる各工程を横断的に管理しており、各社の生産スケジュールを進捗状況に応じて組み替え、納期までの効率的な生産計画を立てている。ある企業で手掛けた部品が他社に納

品された後どのように加工されているかなど、製造工程全体が把握できるようになり、生産の見える化につながる。また、受発注システムでは各企業間の受発注にEDI<sup>34</sup>を導入した。EDIにはペーパーレス化や自動化による人的ミスの削減、工数削減などのメリットがある。航空部品業界は部品点数が多いにもかかわらず、これまで導入されていなかったため、既に導入が進んでいる自動車業界に倣いつつ、同組合に適合した独自の受発注システムを構築した。

このような取組の結果、「松阪クラスター」では生産リードタイムを1週間～10日程度まで短縮することに成功した。今後も更なる生産体制の効率化を推し進め、Tier1企業と一体となって、国際競争力向上・販路拡大を目指している。



協同組合事務所



工場内部の様子

34 Electronic Data Interchangeの頭文字を取ったもの。

事例 2-3-8 SESSA 中小企業医療機器開発ネットワーク

「医療機器産業への参入に向けた、ものづくり中小企業の新たな連携の形」

SESSA 中小企業医療機器開発ネットワークは、精密工業の世界的な集積地である長野県諏訪地域を中心に、高いスキルを持つ医療機器専門家を有する医療機器ODMメーカー、世界最高水準の技術を持つ金属の材料・加工・組立メーカーなど、ものづくり中小企業8社が参画している企業連合（任意団体・2020年度一般社団法人化予定）である。

世界の医療機器市場は拡大基調にあり、次世代の有望産業として高い注目を集めている。各国の大手医療機器メーカーは、自社の経営資源を利用し研究開発を行っているが、技術的な制約により目指す機能を実現出来ないケースがある。我が国のものづくり中小企業の中には、高い技術により大手医療機器メーカーが抱える課題を解決できる企業が存在し、これらものづくり企業は医療機器産業への参入余地がある。しかしながら、その技術をどのように医療機器に利用すれば分からないことが参入を困難にしている側面がある。

SESSAの代表幹事である鈴木啓太氏は、オリンパス株式会社での勤務経験から医療機器の開発に精通しており、2013年に東京から長野に移住したことを契機に（株）ナノ・グレインズを立ち上げ、医療機器の開発を開始した。同氏は、諏訪地域のものづくり中小企業と協力し、試作開発を進める中で、これらの中小企業の高い技術力が医療機器産業に変革をもたらす可能性を感じ、2014年に「中小ものづくり企業の連携による医療機器産業への参入における成功モデルの確立と共有」を目的にSESSAを結成した。

SESSAでは、参画企業が一堂に会する定例会を毎月一度開催している。この定例会では、医療機器の共同研究開発の進捗状況の共有、課題を解決するためのディスカッション、参画企業の新たな技術や最新の医療機器業界の情報共有などが行われている。定例会での情報交換を通じて、1社だけで案件に取り組むよりも参画企業の得意分野のノウハウを持ち寄ることで、医療機器メーカーのニーズに的確に応えることができることも明らかとなり、参画企業間における共同研究は非常に盛んである。また、国内外の展示会、医療機器メーカー訪問といった販路拡大に向けた取組についても、個社単位だけでなくSESSAという団体として共同で行っている。

これらの具体的な取組として、ドイツで行われる世界最大の医療機器製造展「COMPAMED」への継続的な共同出展が挙げられる。この展示会では、参画企業それぞれが持つ優れた技術を結集し試作した「内視鏡処置具」を

出展し、医療機器メーカーへの提案を行った。この試作品は、参画企業の持つ優れた技術の見える化につながり、国内外からの商談につながった。現在も、「COMPAMED」のほか、東京で行われるアジア最大の医療機器製造展「MEDTEC Japan」にも出展するなど、積極的な販路開拓を行っている。

こうした取組の結果、大手を含む医療機器メーカーや国立がん研究センター等の医療機関から開発委託契約を獲得しているほか、内視鏡手術用の生検針等、試作開発に成功している製品も複数あり、現在は量産に向けて準備を進めている。2018年3月末で参画企業の医療機器関連売上合計は、SESSA結成時の2014年と比較して40倍にまで増加している。さらに、結成から現在に至るまでに既に7件の特許を出願している。今後は医療機器の市場が大きい米国で展示会への出展も視野に入れ、活動の領域や規模を拡大していくことを目指している。

社名	医療機器向け技術
(株)ナノ・グレインズ	医療機器ODM・開発受託
(株)小松精機工作所	精密機器用材料技術
(株)マイクロ発條	精密微細コイル技術
(株)プロボックス	精密特殊合金パイプ
共栄電工(株)	精密内面研磨技術
(株)ミゾグチ	精密コーティング技術
(株)共進	精密カシメ接合技術
高島産業(株)	精密加工・精密組立技術

SESSA 参画企業



SESSAで開発された高機能医療機器

コラム 2-3-5

価値創造企業に関する賢人会議

中小企業庁では、大企業と中小企業が互いに稼げる「共存共栄」関係の実現や、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について検討すべく、大企業及び中堅・中小企業の経営者などをメンバー（コラム2-3-5①図）とする「価値創造企業に関する賢人会議」を2019年12月に立ち上げ、3回の会議を通じて、2020年2月に中間報告書をとりとまとめた。

本会議では、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ことを確認し、我が国の取引構造の現状と課題や今後の目指すべき姿について議論を行った。

議論に当たっては、国内外における「共存共栄モデル」の具体的な事例を多数取り上げた。ここでは、同会議で取り上げられた事例の1つとして、コマニー（株）（石川県小松市）の取組を紹介する（コラム2-3-5②図）。同社は、オフィスなどのパーテーションの製造、販売、設計、施行を行う国内トップシェアメーカーであり、多数のサプライヤーと取引を行っている。同社の基本方針として、「サプライヤーとの共存共栄」を目指しており、コストダウンなどの成果が出た場合に、その成果配分を50/50（フィフティフィフティ）にするなどの取組を行っている。

同会議の中間報告書では、「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についての提言がなされている。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、全力を尽くすことが必要である。

コラム2-3-5①図 価値創造企業に関する賢人会議 委員名簿

委員名	企業・団体名	役職
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
田淵 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
松崎 暁	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

第1節

第2節

第3節

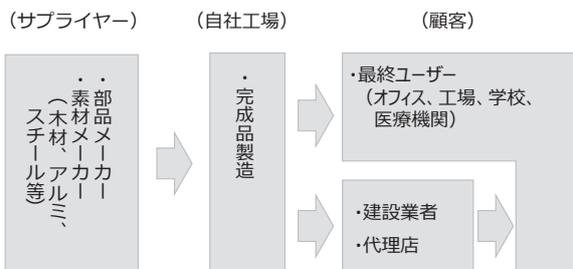
第4節

第5節

コラム2-3-5②図 共存共栄モデルの事例：コマニー株式会社

- コマニーでは、取引先と対等な関係を構築し、成果配分を“50/50（フィフティ・フィフティ）”にするなど、共存共栄を実現。

**取引構造**



**取引先との共存共栄**

- サプライヤーとの共存共栄
  - 取引先を含めて全体が幸せになるように心がけている  
(例) コストダウン等の成果が出た場合に、その**成果配分は“50/50（フィフティ・フィフティ）”にする**
  - 取引先に対して不当・不合理な依頼はしない  
(例) **データ・相場等に基づき合理的に依頼・交渉**する)
- 「取引先満足度調査」に基づくPDCAを実施

**新たな価値提供**

【富士通クラウドテクノロジーズと共同開発した「PICCOT」】



デスクワーカーの気分をIoTセンサーやアプリにより取得し、状況に応じたコンテンツ画像をパーティション前面に映し出す

(資料) コマニー(株)HP、有価証券報告書等  
日本商工会議所「地域の発展に貢献する、キラリ輝く中小企業の挑戦」

## 第5節 まとめ

本章では、特に企業間の取引関係に着目し、取引構造と個別の取引条件について分析を行ってきた。

第1節では、(株)帝国データバンクの「企業エコシステム」を利用し、自動車産業を例に取引構造の実態を捉えることを試みた。製造業の取引構造は、「サプライチェーン」という言葉に代表されるように、しばしば同業種の企業との取引関係が強調されるが、頂点企業から発生した取引は多種多様な業種に波及しており、頂点企業の取引方針の変更は、エコシステムに属する様々な企業に影響を与える可能性を指摘した。

第2節では、下請構造の現状について確認した。広義の下請事業者に該当する中小企業は、全体で見ると中小企業の約5%であるが、「情報通信業」、「製造業」、「運輸業、郵便業」では下請事業者の割合が特に高いことを確認した。また、取引類型から下請事業者の分析を行ったところ、多数の取引ネットワークを形成している企業では投資にも積極的で、パフォーマンスが高いことが分かった。さらに、サプライチェーンの維持という観点から、下請事業者の事業承継意向を確認したところ、60歳以上の経営者の企業においても、事業承継について「まだ考えていない」と回答する下請事業者も一定数存在しており、親事業者も下請事業者の事業承継を支援していくことが重要であることを指摘した。

第3節では、特に、受注側事業者の視点から取引関係上の問題を確認した。まず、受注側事業者の取引関係と売上高の関係をみると、売上高を増加させている企業の特徴として、販売先数を増加させていること、取引の中心となる企業は有しつつも過度に依存していないこと、主要取引先の見直しを行っていることが見て取れた。次に、取引適正化の観点から、①価格転嫁、②代金支払、③働き方改革について確認した。①価格転嫁につい

ては、特に従業員規模の小さい企業ほど、コストの変動に対する価格転嫁ができていないことが確認された。また、価格転嫁を行うためには発注側事業者と交渉の機会を持つことが重要であることが分かった。さらに、価格転嫁ができた企業は、「提案力・企画力」に優位性が有ることが分かった。加えて、価格転嫁と投資活動の関係をみると、価格転嫁ができていない企業ほど、投資に必要な利益の確保ができておらず、投資に対して消極的であることが分かった。以上を踏まえ、適正な利益の確保から前向きな投資へ、という望ましい循環を、発注側事業者と受注側事業者が共に目指すことの必要性を示した。②代金の支払については、依然として代金の支払手段として手形が利用されており、その割合が高いほど手形の支払サイトも長い傾向にあることが分かった。また、手形割引に掛かる負担の多くを受注側事業者で負担しているという状況も分かった。③働き方改革については、業界構造上の問題も大きく、業界全体を挙げて業界慣習の見直しを進めていく必要性について指摘した。

第4節では、大企業と中小企業の共存共栄に向けて期待される取組について事例を踏まえつつ確認した。

我が国の中小企業が自らの強みを発揮し、より多くの付加価値を獲得していくためには、それぞれの企業が取引における交渉力を高めるとともに、取引条件の改善に向けて具体的な行動を起こしていく必要がある。また、良好な取引関係の構築に向けては、大企業を含む発注側事業者に求められる役割も大きい。

我が国を取り巻く様々な環境変化に対応し、経済全体のパイを拡大していくためには、大企業と中小企業が互いに稼げる、共存共栄の取引関係を構築していくことが重要である。