

パートナーシップの現状と課題

令和2年5月
内閣府・中小企業庁

新型コロナウイルス感染症下におけるパートナーシップの重要性

- 感染症の影響を乗り越えるため、大企業とのパートナーシップの下、中小企業への「取引条件のしわ寄せ」を防ぐとともに、事業継続に向け、テレワーク導入、サプライチェーン全体でのEDI化が必要。
- 他方、大企業との連携による社会課題の解決や、地域コミュニティへの貢献など、中小企業の強みを活かした新たな動きも現れ始めている。
- 感染症克服後に、日本経済を成長軌道に復帰させるとともに、地域社会を維持するためには、このような動きを後押ししていくことが必要。

大企業の協力による中小企業の弱みの補完

取引環境の悪化

過去も、景気が悪化した際に、「取引条件のしわ寄せ」が強まった。

- ・大企業も業況が悪化する中、下請事業者への取引上の配慮に取り組む企業も存在。
- ・他方で、大企業による「取引条件のしわ寄せ」の動きも出現。

テレワークの遅れ

事業継続には、中小企業のIT実装が不可欠。

- ・中小企業ではテレワークの導入が進まず。
※感染症拡大を防ぐため「在宅勤務・リモートワーク」を実施した企業
大企業：83%、中小企業：51%
（「第4回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」東京商工リサーチ）

- ・取引先から「紙ベースでの発注」が残り、電子文書による取引（EDI）の導入もこれから。

中小企業の強みを活かした新たな動き

連携による新たな動き

オープンイノベーションにより、感染症克服の必需物資を製造・開発。

- ・人工呼吸器メーカー（中小企業）が大手自動車メーカーTier1企業と連携し、量産化。
- ・大学、メガネフレームメーカーと町工場が連携し、フルフェイスシールドを開発・量産化。

地域を支える中小企業

コミュニティ機能の維持のため、中小企業が活躍。

- ・学校休校を受け、商店街で「キッズステーション」（託児施設）を設置。
- ・小規模飲食店向けにモバイルオーダーサービスシステムを開発。
- ・事業再開までの期間限定で、観光・飲食業の従業員を警備会社が雇用。

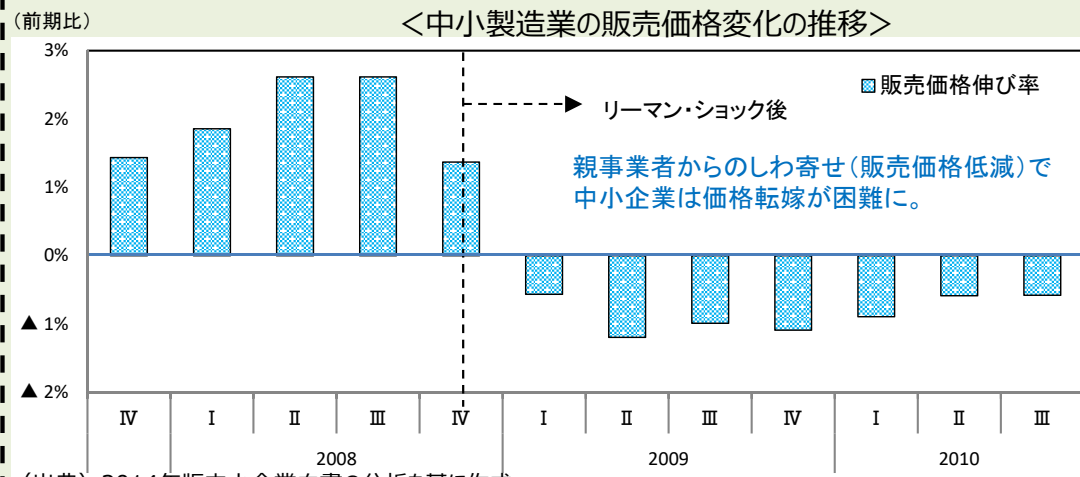
未来を拓くパートナーシップの構築（取引適正化と強靱化・高度化）

● 当面の危機克服と、その後の経済の好循環実現に向け、大企業と中小企業が共に成長できる関係の構築を目指し、サプライチェーン全体の取引適正化と強靱化・高度化を促進する。

（取引適正化）

● 過去のリーマンショック等経営環境が極端に悪化した際、取引価格の「しわ寄せ」が強まった経緯があり、その再現を防ぐ必要。

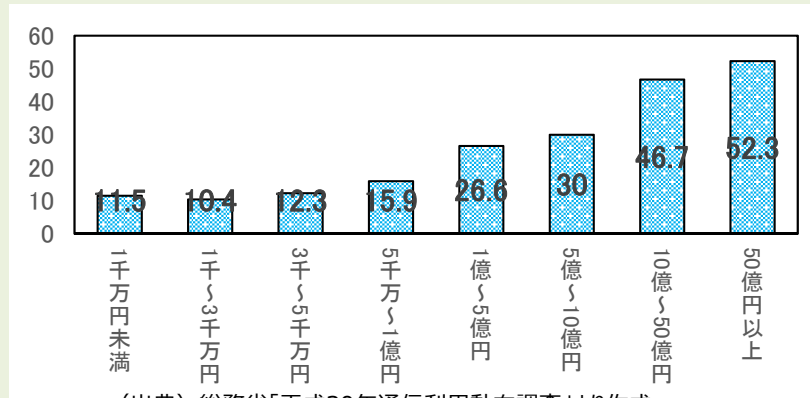
《〈当面の危機克服への課題〉》



（強靱化・高度化）

● 中小企業は、大企業と比較して、テレワーク導入に遅れ。またFAXによる受注が残っており、在宅勤務が困難。業務継続への障害を軽減する必要。

（%） <企業規模別にみたテレワークの導入状況>



《〈好循環実現への課題〉》

● 労務費等の販売価格への転嫁を進めるなど取引適正化をサプライチェーン全体で進め、中小企業を含め、雇用・所得環境を改善させていく必要。

● サプライチェーン全体への共通EDIや金融EDIの導入等を加速し、生産性向上につなげていく必要。

《〈取組の方向性〉》

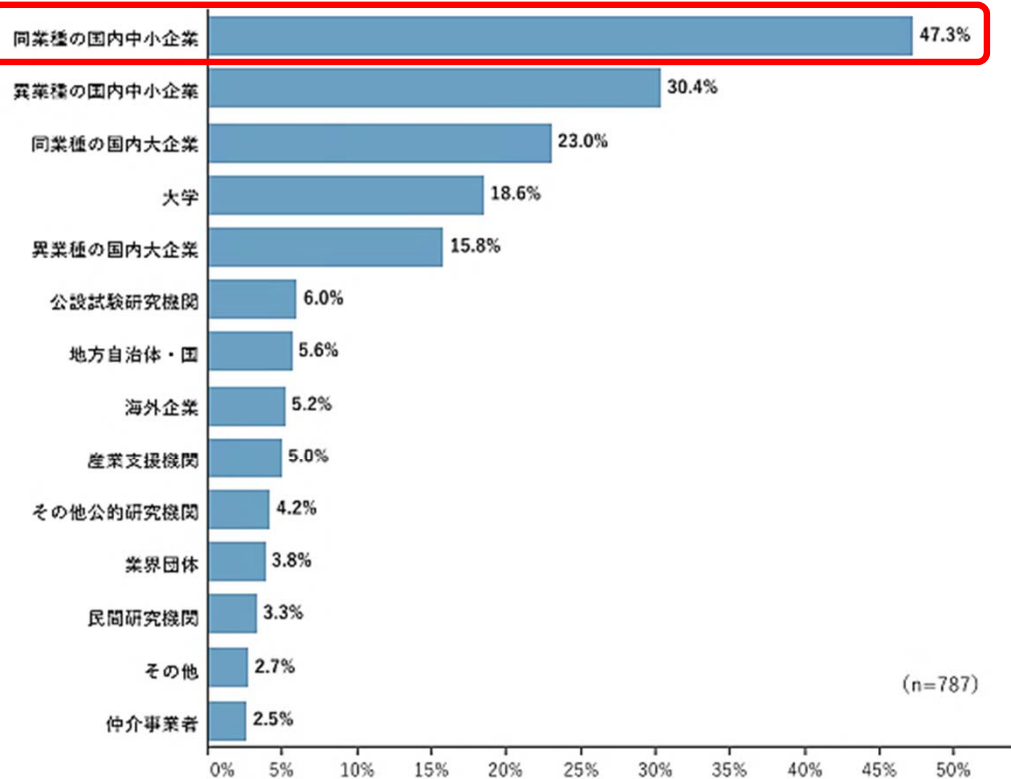
● 親事業者と下請事業者の望ましい関係を定めた「振興基準」の遵守など、個社による「パートナーシップ構築宣言」を通じて、中小企業と発注側たる大企業との価格交渉の協議等を促進。

● 政府の生産性向上支援策も活用しながら、大企業の協力の下、テレワークやEDIの導入を始めとする中小企業のデジタル技術実装を進める。

未来を拓くパートナーシップの構築（オープンイノベーション）

- 中小企業の連携先の中心は、「同業種の国内中小企業」。
- 他方、労働生産性上昇に資する連携先は、「異業種の国内大企業」、「異業種の国内中小企業」。
- 既に現れつつあるが、異業種企業とのオープンイノベーションが、感染症克服後の成長の鍵の一つ。

オープンイノベーションの連携先

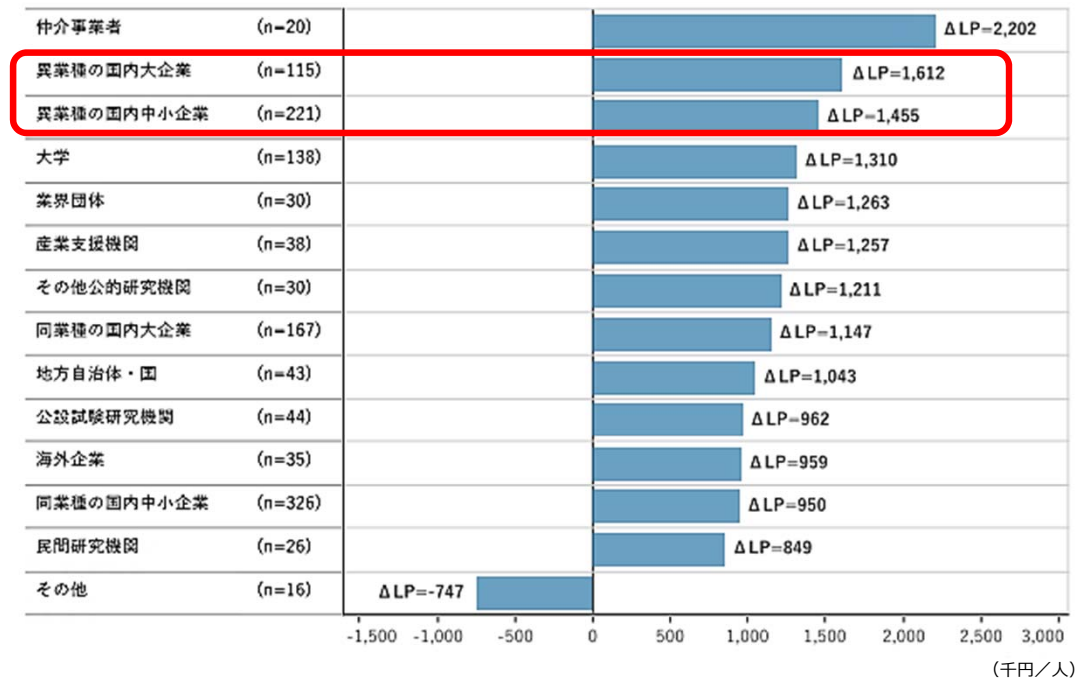


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.「ビジネスマッチングの支援・仲介サービスを提供する事業者」は「仲介事業者」として表示している。

オープンイノベーションの連携先別労働生産性の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。

2.ΔLP (労働生産性の変化) とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

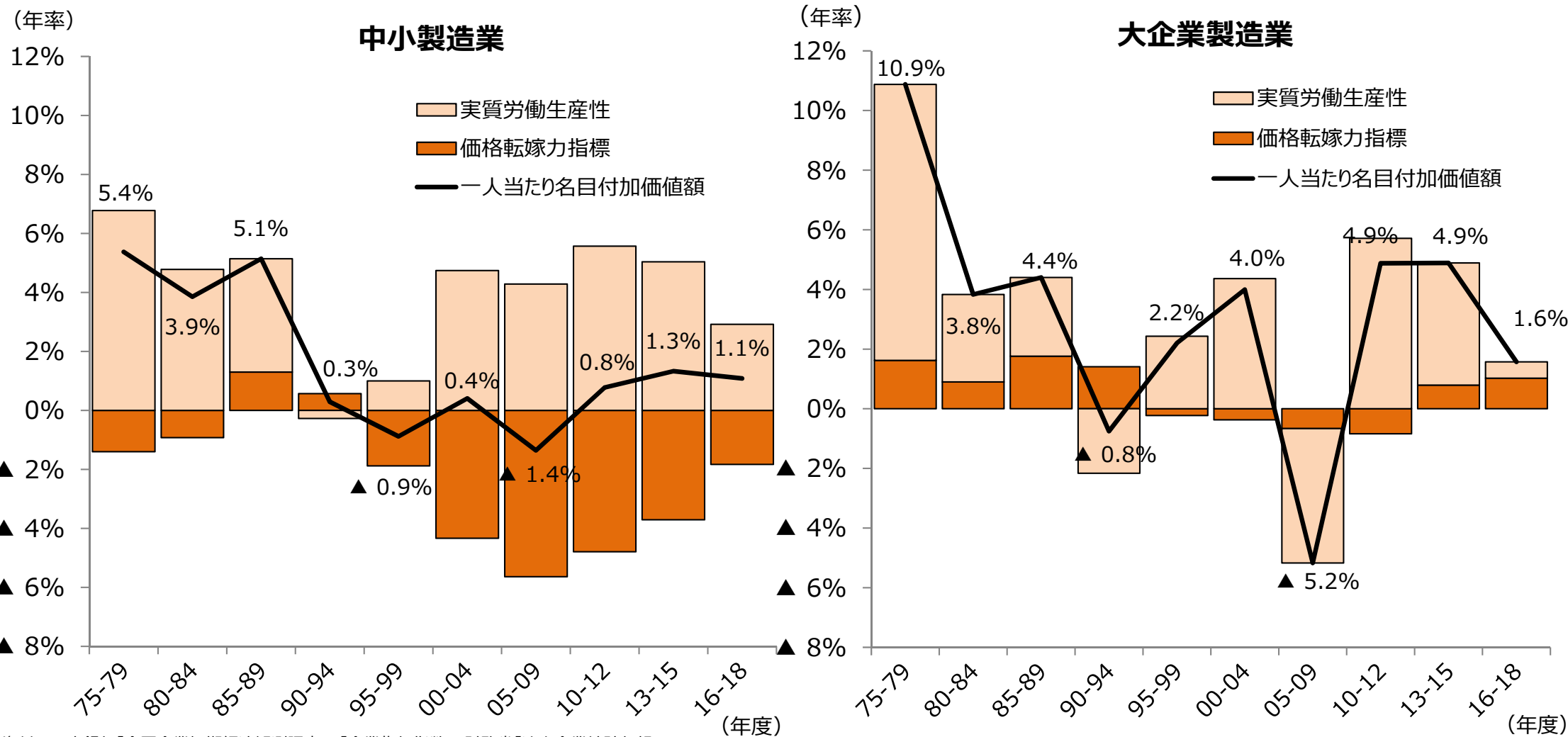
3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

4.「ビジネスマッチングの支援・仲介サービスを提供する事業者」は「仲介事業者」として表示している。

製品等の価格への転嫁の状況

- 中小企業の労働生産性は、実質労働生産性が上昇する中、価格転嫁力が低迷し、伸び悩んでいる。リーマンショック時には、中小製造業の価格転嫁力が大きく低迷。

従業員一人当たり名目付加価値額（労働生産性）上昇率とその変動要因



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1) 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、一人当たり名目付加価値額上昇率は、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。

(注2) 価格転嫁力指標：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。

官公需における対応について

- 官公需では、毎年閣議決定する「国等の契約の基本方針」において、「人件費相当額を適切に含んだ適切な予定価格の作成」、「年度途中で最低賃金額の改定があった場合の適正な価格での契約金額の見直し」等を定めている。

1. 現状

○特に、人件費比率の高い契約であって、人件費単価が低い業務（清掃、警備、運転業務等）に関し、年度途中の最低賃金額の改定を受けて、契約金額の見直しを行った省庁・地方自治体は少数。

2. 課題

- 受注者から発注者たる国・自治体等に対し、契約金額見直しの申し出がしづらい実態が存在。
- 国・自治体等は、官公需契約に係る実際の人件費単価等の詳細について把握できていない。

今後

- ◆ 契約前の予定価格の作成時や、契約時に予め、労務費上昇の影響を考慮する。
- ◆ また、最低賃金改定に伴う契約金額の見直しは、受注事業者からの申し出の有無に関わらず、改定後速やかに、国等・自治体側から受注事業者へ直接確認し、必要に応じて対応する。
- ◆ 上記を担保するための仕組みとして、「令和2年度国等の契約の基本方針」策定にあたり、予算の確保、契約見直しなどに関して、更に踏み込んだ対策について各府省庁と検討。

価値創造企業に関する賢人会議「中間報告」のポイント

- 大企業と中小企業経営者が一堂に会する「価値創造企業に関する賢人会議」において（座長：三村日本商工会議所会頭）、本年2月に「中間報告」をとりまとめ。大企業と中小企業が共に稼げる「共存共栄」の関係の構築に向けて、施策の方向性を提示。

1. 取引構造の課題と施策の方向性

課題

- ①「安価・高品質」の追求だけでなく、社会課題解決などの「価値あるもの」を「相応の価格」で提供する必要あり
- ②業界団体による「自主行動計画」では、個社の取組が比較できない
- ③Tier1企業とTier2以下の企業では売上高の伸び率に開きあり

施策の方向性

- ①**系列・規模を超えた連携の促進（オープンイノベーション、M&A促進等）**と、ドイツ型の共存共栄モデルの取り込み（独の中小企業は高い利益率）
- ②**個社の「自主行動宣言」による取組の「見える化」**
- ③サプライチェーンの頂点企業を軸に、「Tier N」から「Tier N+1」に共存共栄を浸透

2. 個別取引の課題と施策の方向性

課題

- ①発注側が協議に応じず、価格転嫁できない
- ②知的財産権の取扱いが不明確
- ③適正な対価を伴わない働き方改革の「しわ寄せ」

施策の方向性

- ①「振興基準」に基づく指導・助言の徹底と、転嫁協議の促進
- ②知財専門の下請Gメン、契約の「ひな形」の作成
- ③下請Gメンによる指導、官公需発注の平準化

「パートナーシップ構築宣言」の仕組み（資料3-2参照）

- 取引先との新たなパートナーシップ構築 を宣言し、
 - (1) サプライチェーン全体の共存共栄と新たな連携（企業間連携、IT実装支援、専門人材マッチング等）
 - (2) 「振興基準」の遵守、特に、取引適正化の重点5分野（①価格決定方法、②型管理の適正化、③現金払の原則の徹底、④知財・ノウハウの保護、⑤働き方改革に伴うしわ寄せ防止）に重点的に取り組むことを、「代表権のある者の名前」で宣言。

※一部の先進的な企業による「取引先満足度調査」といった取組は、任意記載事項とし、他社との差別化を図れるようにする。
- 宣言は、（公財）全国中小企業振興機関協会（注1）が運営するポータルサイトに掲載・公表。 ※サイトは、6月上旬に開設。
- 2020年度下期の取引価格交渉がまとまる本年8月に向け、「宣言」の働きかけを行う。
- 「振興基準」に違反し、主務大臣の指導・助言を受けた場合など、「宣言」を履行していないと認められる場合には、「宣言」のサイトへの掲載を取りやめることがあり得る（注2）とすることで、宣言の実効性を担保。
- 同時に、宣言企業に対しては、企業向け支援策（例：省エネ補助金、NEDOの研究開発補助金）の優先採択（審査において加点）することを検討。

（注1）中小企業庁長官より、同協会会長にポータルサイトの開設・運営を文書で依頼。協会より開設・運営するとの回答あり。

（注2）掲載の基準（例：役員に暴力団関係者がいないこと、過去、宣言の掲載取りやめがあった場合には、取りやめから一定期間が経過していること）や掲載取りやめの基準（例：宣言を履行していないと認められる場合）は資料3-3参照。

參考資料

下請Gメンヒアリングの概要

- 下請取引の実態把握を目的に、平成29年から下請Gメン（取引調査員を全国に配置し現在は120名規模で、年間4,000件超の下請等中小企業ヒアリングを実施。
（平成29年1月～令和2年3月末までの累計：12,168件）
- 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う取引への影響や懸念等についても、電話等でヒアリングを実施。

《下請事業者からの具体的な声(新型コロナウイルス関係)》

【凡例 () : 親事業者の業種】

○ 良い事例

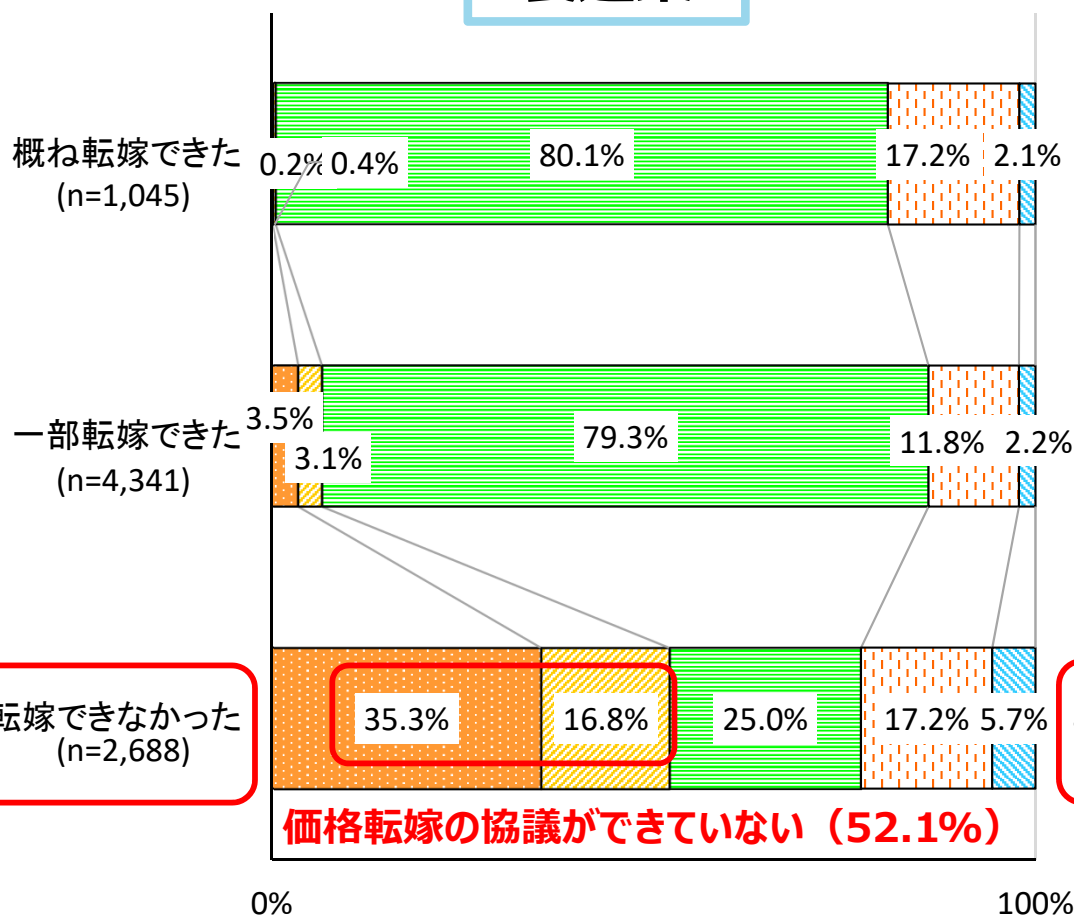
- 親事業者は、今後の生産計画等の説明及び新型コロナウイルス感染症対策全般について指導も行い、さらに資金の援助も検討してくれている。(自動車産業)
- 親事業者は、原材料有償支給の支払いを遅らせるなど良心的に対応してくれている。(自動車産業)
- 親事業者は、当社の経営状況等を配慮し、原材料の納入価格が低下しているにもかかわらず、従来の取引価格の据え置き依頼に応じてくれ、利益が確保できている。(産業機械製造業)
- 中国からの仕入れが1ヶ月以上遅れたため納期遅延が発生しているが、親事業者には柔軟に対応してもらっており、問題にはなっていない。(鉄鋼業)

▲ 悪い事例

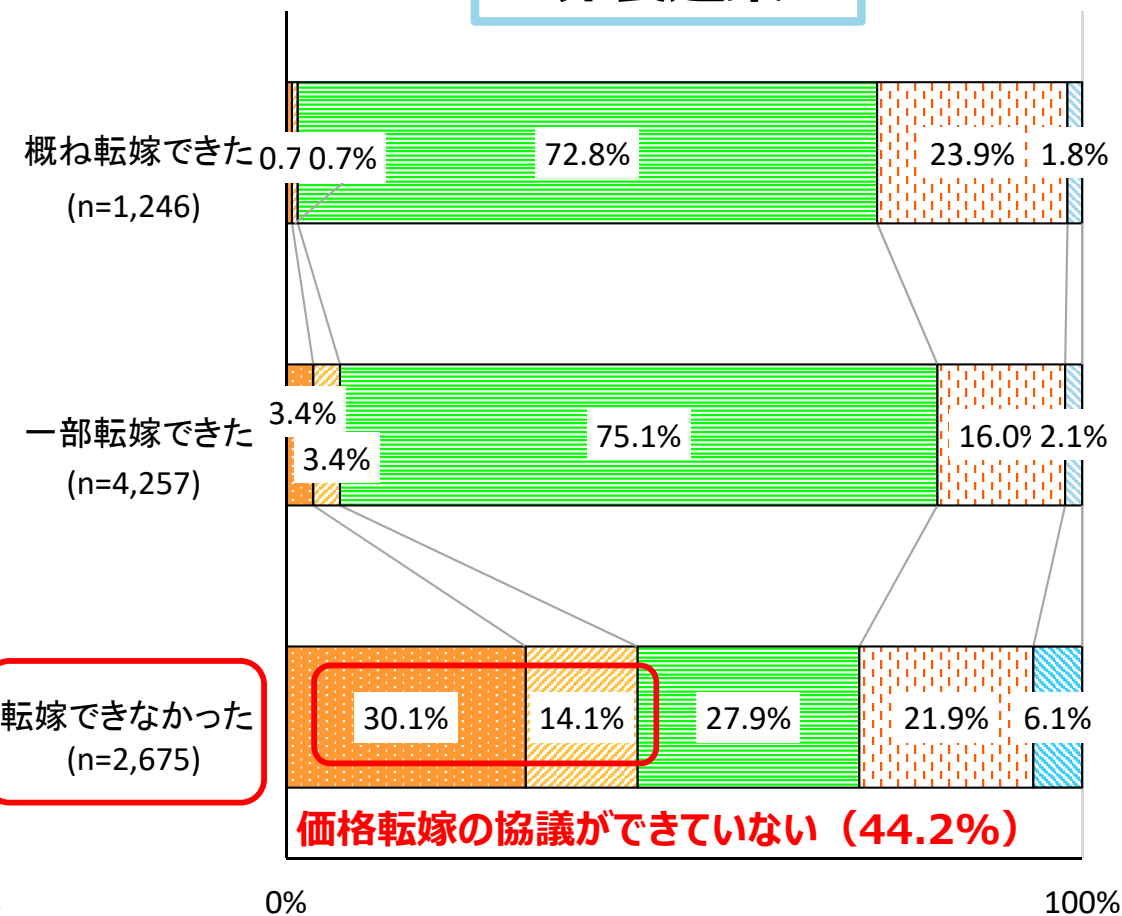
- 親事業者が資金繰りの悪化等を理由にして、支払い期日の先延ばしを要求してきている。(自動車産業)
- 親事業者から、生産停止を理由に、発注確定2週分の引取延期と、3週目以降のキャンセルの連絡がきた。(自動車産業)
- 親事業者から、発注済みの製品について、検収を行わないという連絡があった。当社は既に材料費などの費用が発生しており、検収が行われないと支払いも行われないため、死活問題である。(電機・情報通信機器製造業)

価格転嫁と発注側に対する協議の申し入れの状況

製造業



非製造業



- 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、協議に応じてもらった
- その他

- 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る必要がなかった

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) 1.受注側事業者に対するアンケート結果のうち、製造業と非製造業を集計。

2.直近1年間のコスト全般の変動について価格転嫁の状況と、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。

製品等の価格への転嫁の状況

- 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。

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 | 印刷 | 6.9% | 20.4% | 72.8% |
| | 自動車 | 7.0% | 20.6% | 72.4% |
| | 小売 | 11.7% | 25.9% | 62.4% |
| | 食料品製造 | 9.8% | 28.5% | 61.7% |
| | 紙・紙加工品 | 8.9% | 32.7% | 58.4% |
| | 素形材 | 13.7% | 29.8% | 56.5% |
| | 工作機械 | 12.4% | 32.4% | 55.2% |
| | 石油・化学 | 17.1% | 28.6% | 54.3% |
| | その他の 製造業 (楽器・時計等) | 13.2% | 33.8% | 53.1% |
| | アニメーション 制作業 | 26.3% | 21.1% | 52.6% |

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 | 自動車 | 6.8% | 24.8% | 68.3% |
| | 印刷 | 8.1% | 27.5% | 64.4% |
| | 建設機械 | 5.7% | 31.4% | 62.9% |
| | 石油・化学 | 12.8% | 26.4% | 60.8% |
| | 素形材 | 8.5% | 33.3% | 58.1% |
| | 電機・情報 通信機器 | 10.8% | 32.2% | 57.0% |
| | 食料品製造 | 9.7% | 35.2% | 55.1% |
| | その他の 製造業 (楽器、時計等) | 11.0% | 34.1% | 54.9% |
| | 小売 | 8.3% | 37.0% | 54.7% |
| | 放送・ コンテンツ | 14.4% | 31.9% | 53.7% |

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」

令和元年度中小企業者に関する国等の契約の基本方針（抜粋）

第2 中小企業者の受注の機会の増大のために国等が講ずる措置に関する基本的な事項

6 ダンピング防止対策、消費税の円滑かつ適正な転嫁等の推進

国等は、官公需契約の一部に過度な低価格競争が生じていることや最低賃金の引き上げに向けた環境整備の観点等を踏まえ、ダンピング対策の充実等、適正価格での契約や価格と品質が総合的に優れた調達の推進を図るため、適切な対策を講ずる。

また、平成26年4月1日に消費税率が8%に引き上げられたこと及び令和元年10月1日に税率が10%に引き上げられることを踏まえ、契約の適正な履行の確保の観点から、消費税の円滑かつ適正な転嫁を確保する。

(1) 省略

(2) 適切な予定価格の作成

- ① 国等は、役務及び工事等の発注に当たっては、需給の状況、原材料及び人件費（社会保険料（事業主負担分及び労働者負担分）相当額を適切に含み、かつ各都道府県における最低賃金額の改定も反映した額）等の最新の実勢価格等を踏まえた積算に基づき、消費税及び地方消費税の負担等を勘案し、適切に予定価格を作成するものとする。

なお、燃料や原材料等の市況価格の変動が激しい商品等については、特に、最新の実勢価格や需給の状況等を考慮するよう努めるものとする。

② 省略

(3) 省略

(4) 最低賃金額の改定に伴う契約金額の見直し

国等は、特に人件費比率の高い役務契約であって人件費単価が低い業務（清掃等）に関し、年度途中で最低賃金額の改定があった場合は、適正な価格で契約金額の見直しが行われるよう検討し対応するように努めるものとする。

下請中小企業振興法「振興基準」の概要

- 下請中小企業振興法「振興基準」（経済産業省告示）とは、親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行等を具体的に提示。
- 主務大臣（業所管大臣）は、同基準に基づき、下請事業者又は親事業者に対して「指導又は助言」を行うことが可能。

1. 取引先の生産性向上等への協力

- 親事業者は、生産性向上等の努力を行う下請事業者に、必要な協力（下請事業者との面談、工場訪問、サプライチェーン全体での連携等）をするよう努める。

2. 合理的な原価低減要請

- 親事業者は、原価低減要請を行うに当たっては、客観的な経済合理性や十分な協議手続きを欠く要請と受け止められないことがないよう、合理性の確保に努める。

3. 取引対価への労務費上昇分の影響の考慮

- 人手不足や最低賃金の引き上げ等に伴う労務費上昇について、その影響を十分に加味して取引対価の見直しの協議を行う。

4. 型取引の適正化

- 双方で事前協議の上、必要事項の書面化を行う。
- 親事業者は、型代金等、型の保管費用を支払う。
- 型の廃棄・返却、保管費用に関する「目安」に基づき、型の廃棄・返却、保管に関する諸手続きを行う。
- 親事業者は、型に係る知財・ノウハウの侵害をせず、利用に当たっては適正対価を支払う。

5. 下請代金の支払条件改善

- 下請代金の支払いは、可能な限り現金で行う。
- 手形等を振り出す場合、現金化に係る割引料等のコストを下請事業者に負担させることがないよう、下請代金の額を十分に協議して決定する。
- 手形サイトは段階的に短縮に努めることとし、将来的には60日以内とするよう努める。

6. 「働き方改革」への対応

- 親事業者は、下請事業者の不利益となるような取引や要請を行わないこと。
- やむを得ず短納期発注又は急な仕様変更などを行う場合には、親事業者が適正なコストを負担すること。

7. 「天災等」への対応

- 事前対策として、BCPの策定、BCMの実施に努めること。
- 事後対策として、下請事業者は、親事業者へ被害状況を通知すること。親事業者は、下請事業者に負担を押し付けないとともに、被災事業者との取引継続に努めること。

下請中小企業振興法に基づく「振興基準」(抜粋)

○取引対価は、品質、数量、納期の長短、納入頻度の多寡、代金の支払方法、原材料費、労務費、運送費、保管費等諸経費、市価の動向等の要素を考慮した合理的な算定方式に基づき、下請中小企業の適正な利益を含み、労働時間短縮等労働条件の改善が可能となるよう、下請事業者及び親事業者が十分に協議して決定するものとする。

○親事業者は、下請事業者から労務費の上昇に伴う取引対価の見直しの要請があった場合には、協議に応じるものとする。特に、人手不足や最低賃金(家内労働法(昭和45年法律第60号)に規定する最低工賃を含む。)の引上げに伴う労務費の上昇など、外的要因により下請事業者の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に協議した上で取引対価を決定するものとする。

価値創造企業に関する賢人会議「中間報告」（抜粋）

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）。

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。

（略）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。

自主行動宣言による取り組みを求める主な業種例

- 取引適正化をサプライチェーン全体で実現していく観点から、幅広い業種において取組が進むことが重要。
- 取り組みを求める主な業種としては、例えば、先行して「自主行動計画」を策定している業種や、労務費の上昇に課題があり、かつBtoB取引構造を有している業種、更にその親事業者に位置づけられる業種等が想定される。

・自動車・自動車部品

・トラック運送

・素形材

・建設

・機械製造

(建設機械/産業機械/工作機械)

・建物サービス

・繊維

・食品製造

・電機、情報通信機器

・流通（卸・小売）

・情報サービスソフトウェア

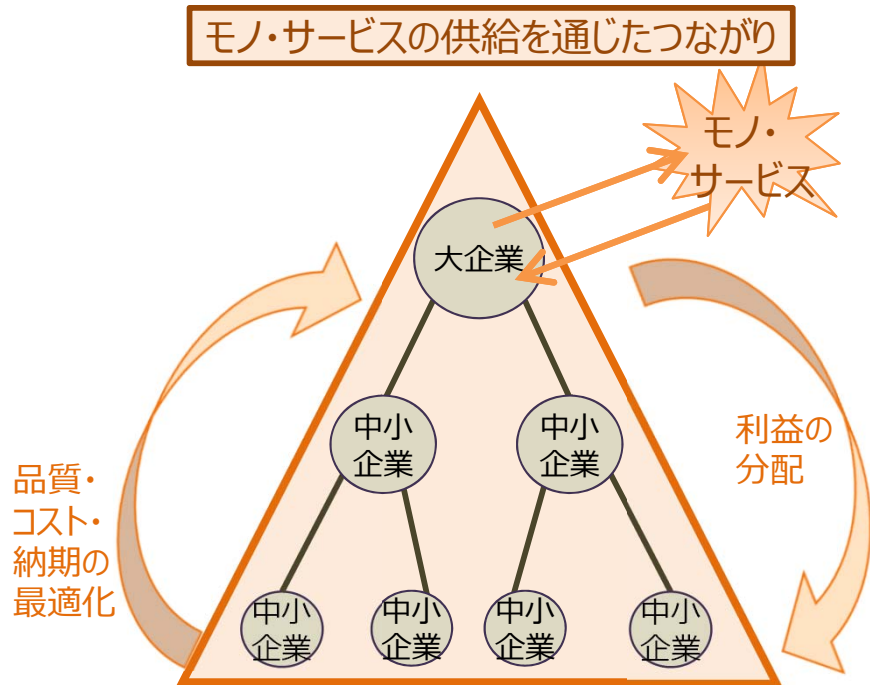
・飲食サービス

等

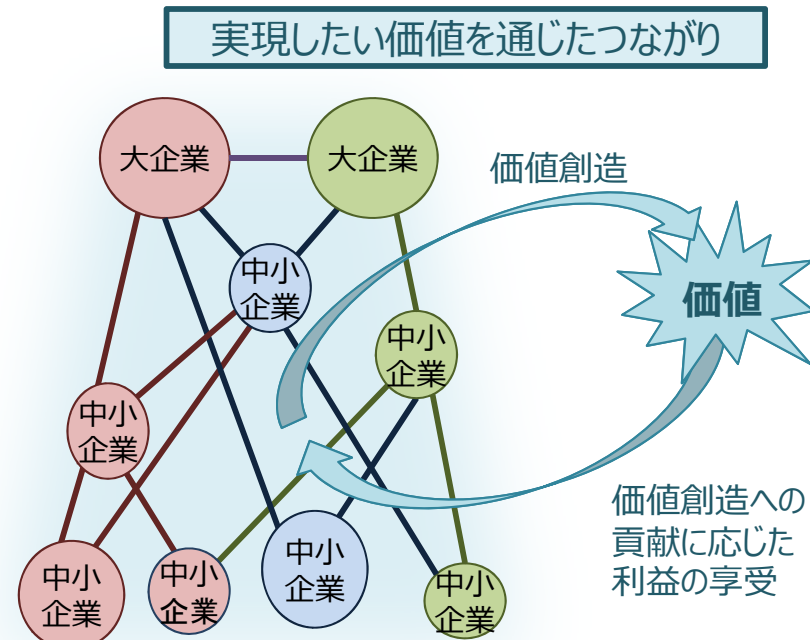
新たな価値創造に向けた可能性

- 「大企業牽引モデル」も「複層化したバリューチェーンモデル」もそれぞれの強み・特徴を活かした新たな価値創造の可能性がある。
- ①企業間連携（オープンイノベーション等）、②IT実装（共通EDIの構築、データの相互利用）、③人材マッチング 等が新しい価値創造の鍵。

1 大企業牽引モデル



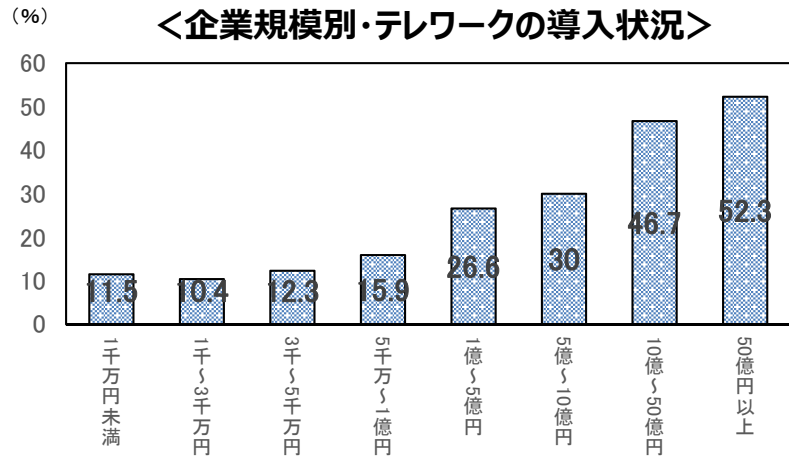
2 複層化したバリューチェーンモデル



強靱化・高度化に向けた連携の促進

- 中小企業では、大企業と比較して、「テレワーク」、「電子文書での商取引や受発注情報管理（EDI等）」等業務上のデジタル技術実装に遅れ。
- 「テレワークに必要なITシステムが整っていない」、「個別の大企業の取引システムの仕様は、他の仕様との相互の連携を前提としていないため、対応に必要な投資コストが負担となる」等が原因。

⇒ 今回の新型コロナウイルスの拡大を契機として、大企業の協力の下、テレワークの導入や、サプライチェーン全体への共通EDIや金融EDIの導入等、高度化への取組を加速し、付加価値向上・生産性向上につなげていく必要。

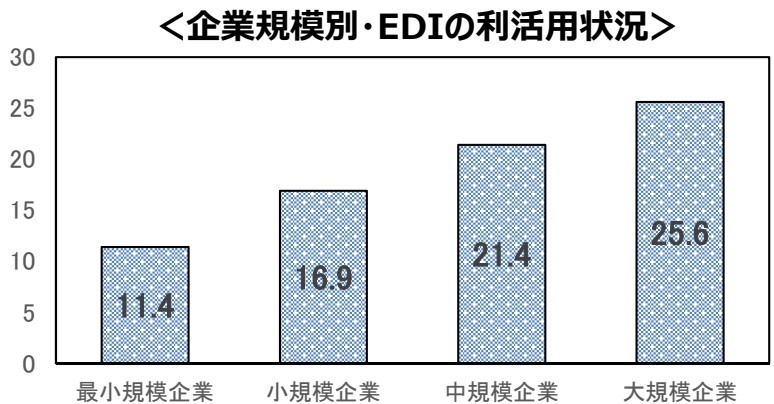


（出典）総務省「平成30年通信利用動向調査」より作成

＜在宅勤務・テレワークを導入しない企業の声＞

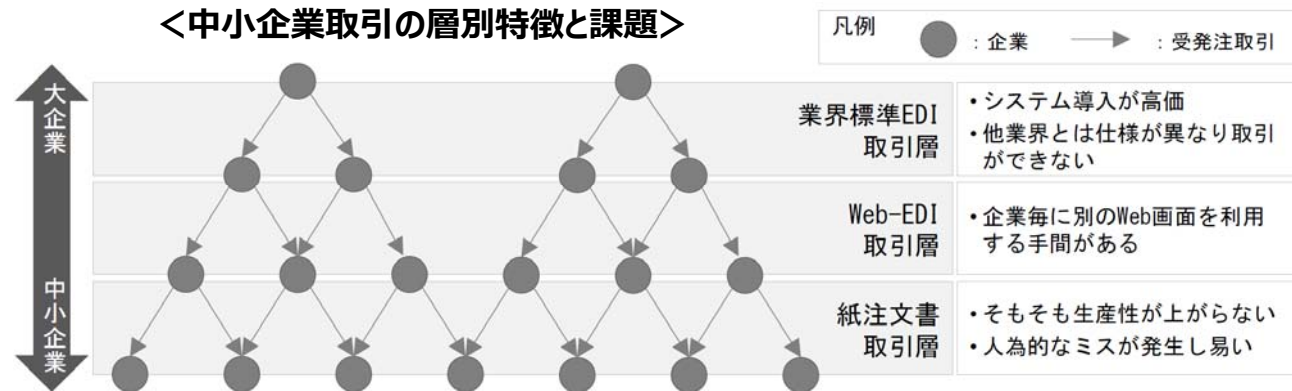
- 在宅勤務・テレワークに必要なITシステムが整っていない。（建築材料卸、資本金1000万円超5000万円以下）
- 購買部門は、現物の商品を見ながら、仕入先との対面での打ち合わせが必須であり、テレワークは難しい。また、受注面でも、依然として紙ベース（FAX）での注文も多く、会社に来なければ確認できない。（建設用・建築用金属製品製造、資本金5000万円超3億円以下）
- 主要顧客は病院であり、顧客から会社に頻繁に問い合わせの電話があるため、現実的にテレワークは難しい。（クリーニング業、資本金1000万円超5000万円以下）
- むろん工場勤務の従業員はテレワークは無理なのに加え、本社勤務の従業員も少人数であることからテレワークは不可能。（繊維機械製造、資本金1000万円超5000万円以下）

（出典）大阪商工会議所「新型コロナウイルス感染症への企業の対応に関する緊急調査」



（出典）全国中小企業取引振興協会「規模別・業種別の中小企業の経営課題に関する調査」より作成

＜中小企業取引の層別特徴と課題＞



（出典）NTT データ経営研究所「平成29年度中小企業・小規模事業者決済情報管理支援事業調査報告書」