

下請中小企業の現状と今後の政策展開について

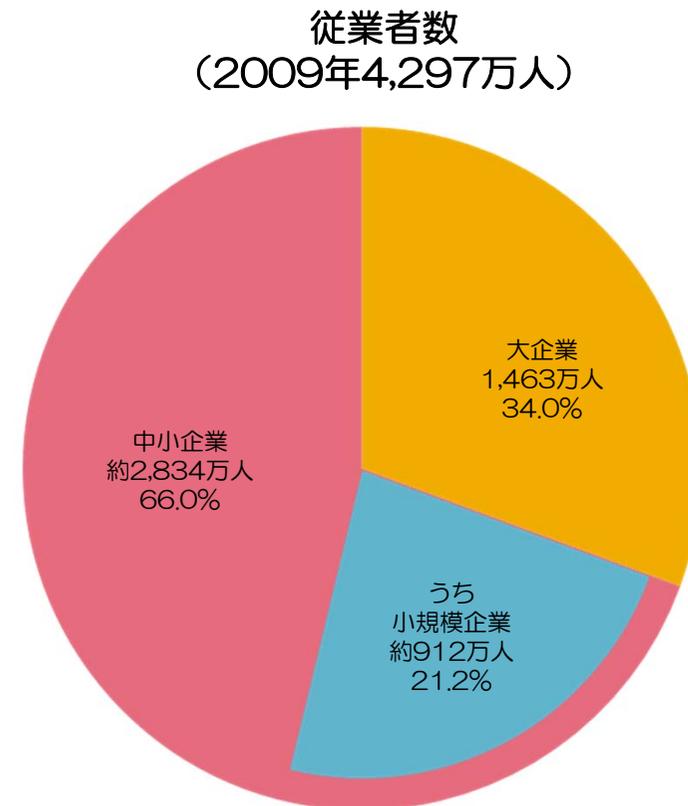
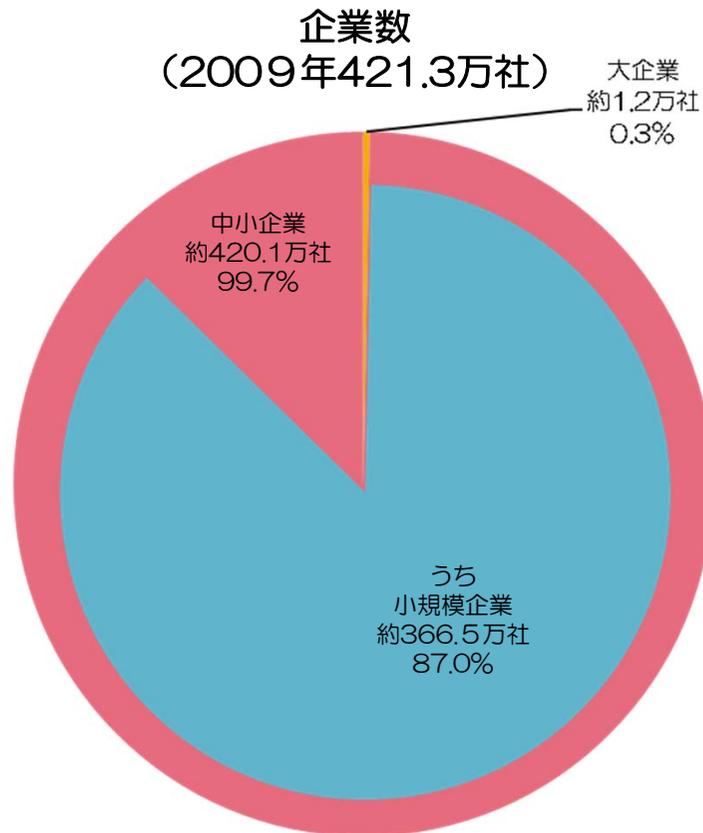
平成25年8月

中小企業庁
取引課

1. 下請中小企業の現状
2. 下請中小企業の現状に対する政策的対応
3. 下請中小企業の事業展開の方向性

1. 下請中小企業の現状

中小企業は、企業数の99.7%、従業者数の約70%を占めている

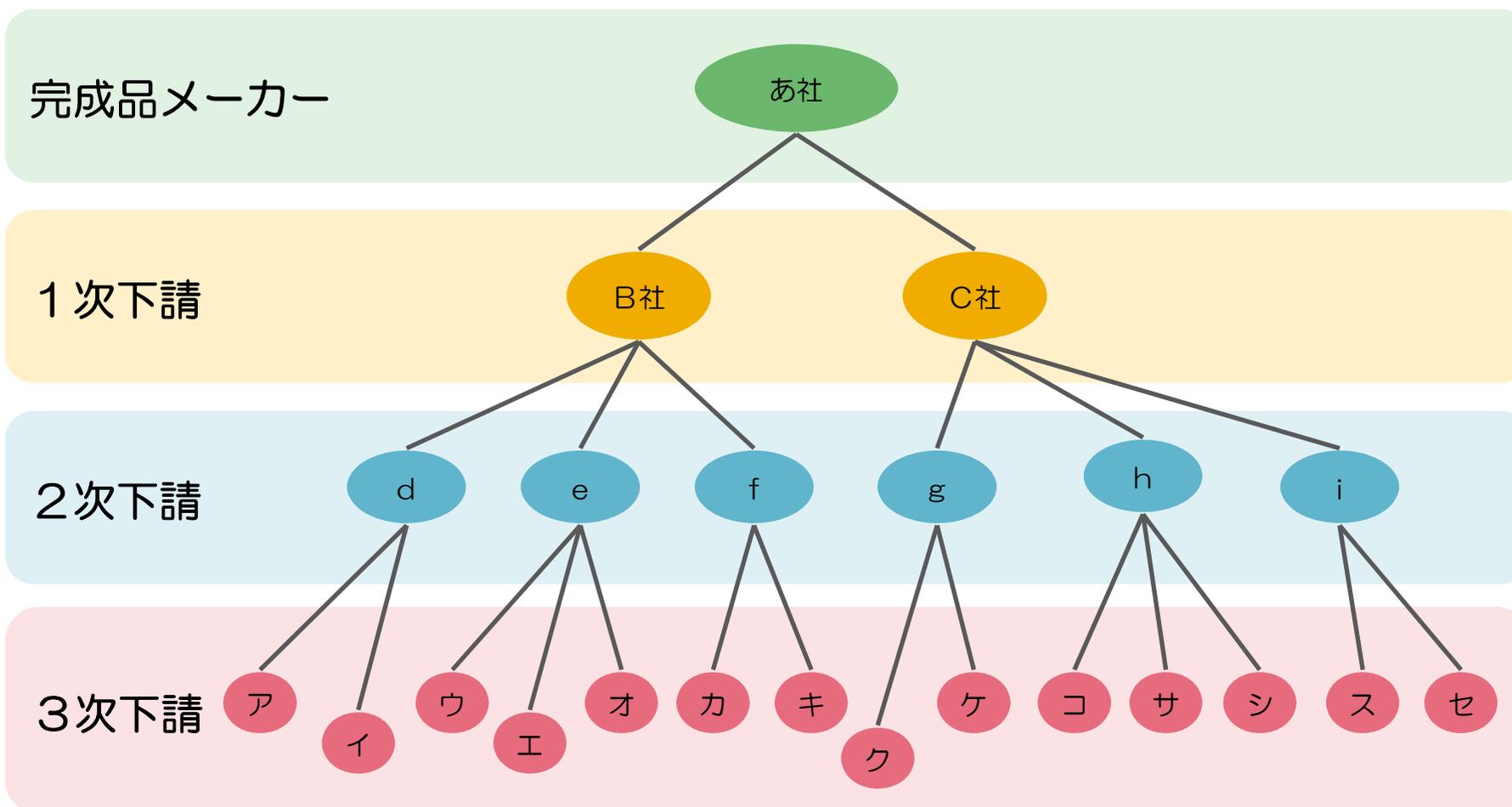


2. 下請中小企業について

○「下請」とは・・・

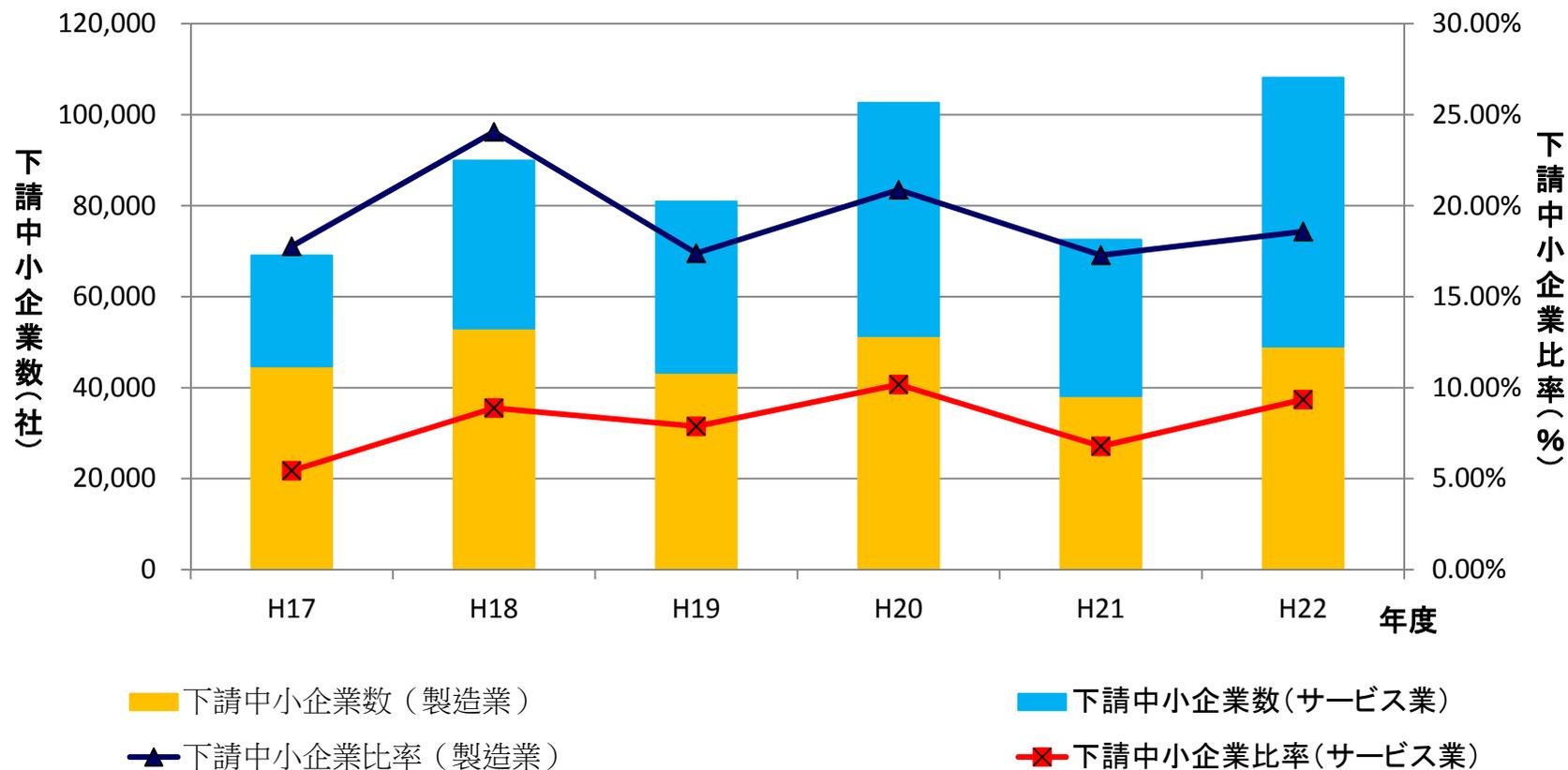
一般には、「特定の事業者依存する程度が高く、その事業者の発注に応じて、その事業者の必要とする物品の全部または一部について、製作、加工、組立、修理などを行っている全ての場合のこと」を指すとされている。

【親企業と下請中小企業との関係】



3. 下請中小企業の現状

中小企業に占める下請中小企業比率は製造業で約18.6%、サービス業で約9.4%



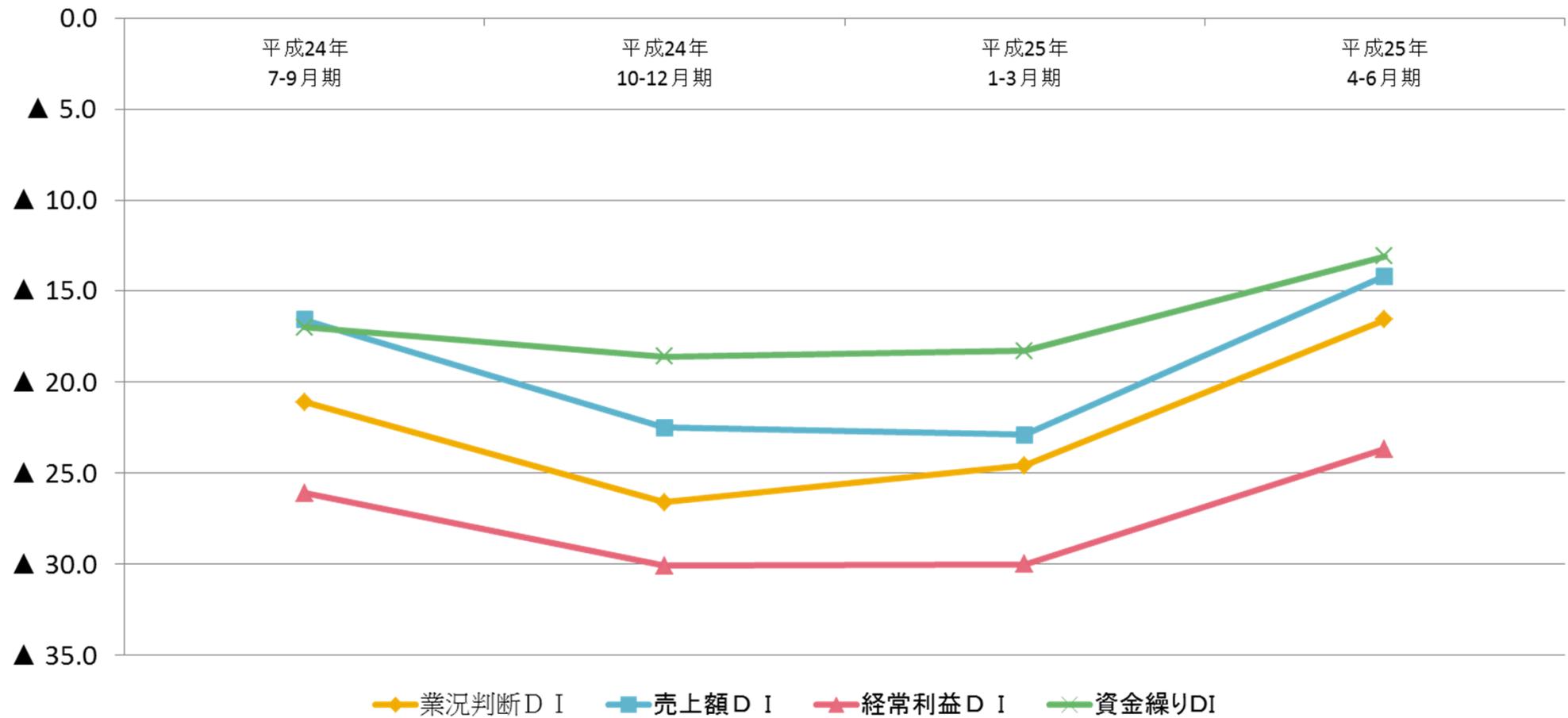
(資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」)

※下請中小企業比率 = 当該業の下請中小企業数 / 当該業の中小企業数

4. 下請中小企業の現状

下請中小企業は、マイナスの状態が続き、依然として厳しい状況にある。

下請中小企業の景況



※中小企業景況調査（独立行政法人中小企業基盤整備機構）より、製造業、建設業、サービス業のうち、下請取引を行っている企業データを集計

下請中小企業の活動は、親企業の競争力の源泉

長期安定的取引

少数者間の
能力構築競争

まとめて任せること

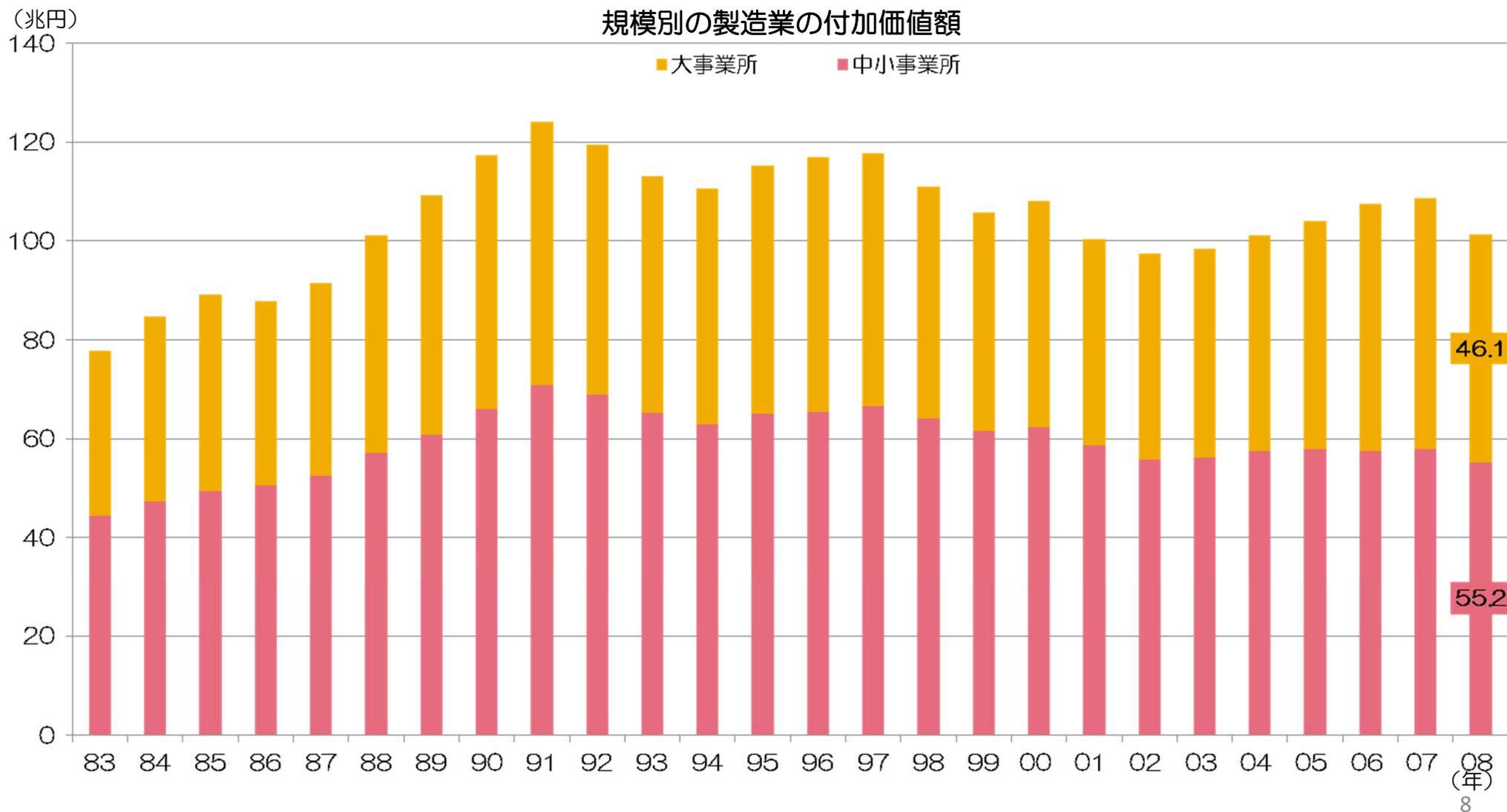
下請中小企業
における
創造的設計・開発
などが可能

親企業における
競争力の源泉



6. 下請中小企業の現状

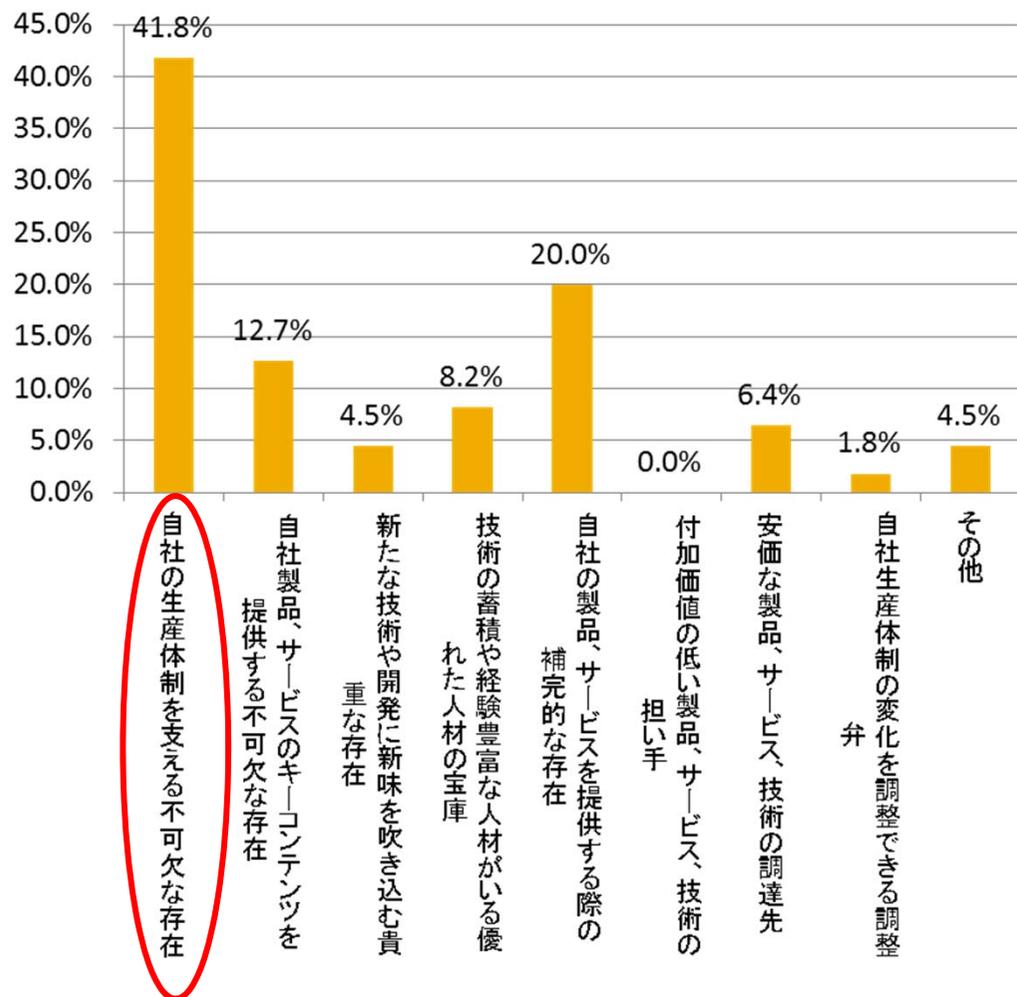
中小製造業も大きな寄与度を示している



7. 近年の下請中小企業を取り巻く事業環境の変化

親企業にとって、下請中小企業は生産体制を支える不可欠な存在であるが、新興国企業との競争激化などから、下請中小企業を選択していく傾向にある。

系列組織に属する中小企業に対する大企業の認識



下請中小企業の選定理由

	技術力が高い下請事業者	取引量が多い下請事業者	自社にとって欠かせない技術・ノウハウを持っている下請事業者	商品開発や技術改善に係る提案能力がある会社	長年の取引がある下請事業者	特段選択はしていない
業種全体	56.9%	23.5%	57.6%	33.6%	36.7%	6.2%
製造業	57.7%	21.3%	55.3%	38.7%	32.4%	7.9%
サービス業	57.2%	25.8%	60.8%	28.4%	40.2%	4.1%

(出典：中小企業庁「中小企業白書(2011年版)」)

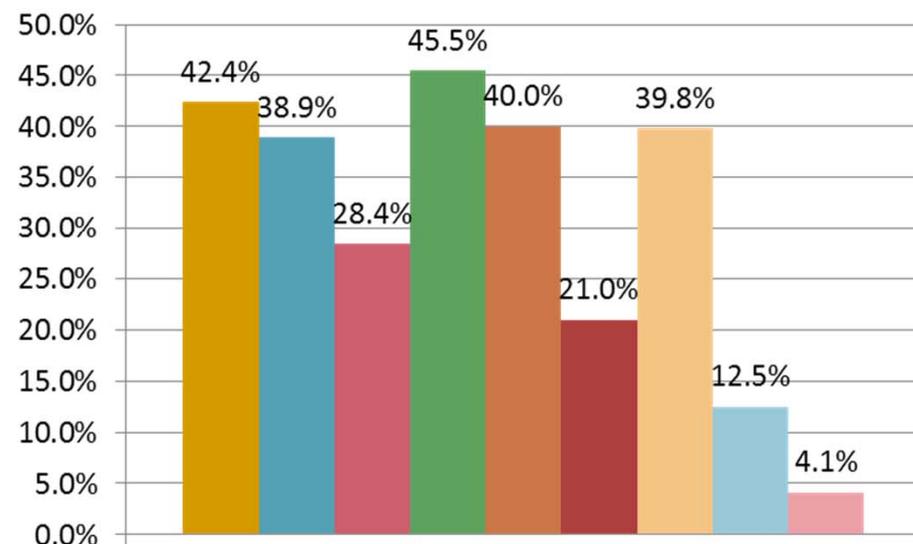
(出典：中小企業庁「発注方式等取引条件改善調査(平成24年度)」)

8. 近年の下請中小企業を取り巻く事業環境の変化

系列組織に属する中小企業は、メリットを感じている一方、価格条件等の取引条件の変更の困難さなどの面でデメリットを感じている。

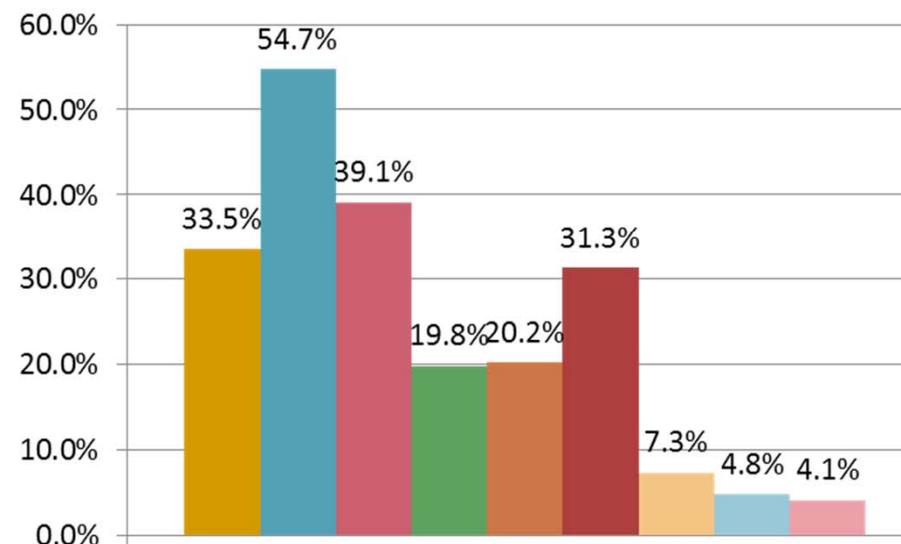
メリット

- 新たな販売先等を開拓する営業活動をしなくてよい
- 取引先との取引条件交渉等の雑事を省ける
- 多少の無理をしてでも融通が利く
- 過去の取引の経験やノウハウを活かせる
- 相手先の有する技術や技能、設備を理解しやすい
- 専用ネットワーク等の共通のシステムをりようできる
- 人的交流等を通じて、相手企業の情報が入手しやすい
- 系列の金融機関を通じて、資金調達が行いやすい
- その他



デメリット

- 既存の取引先との競合先等の新たな顧客獲得が難しい
- 価格条件等の取引条件の変更が難しい
- 過去の経緯等から無理な注文等を押付けられる
- 他契約との抱き合わせなど取引条件や取引内容があいまいになりやすい
- 新事業の開始等の新たな試みを行っていく
- 現在の自社の位置づけから脱却しにくい
- 取引先との人材交流や人材の引受等が大変
- 系列の金融機関を通じて、資金調達が行いにくい
- その他



9. 下請中小企業の現状

グローバル化の進展などを背景として、親企業を中心とした系列的な関係から多様な取引関係へと下請分業構造も変化してきている。

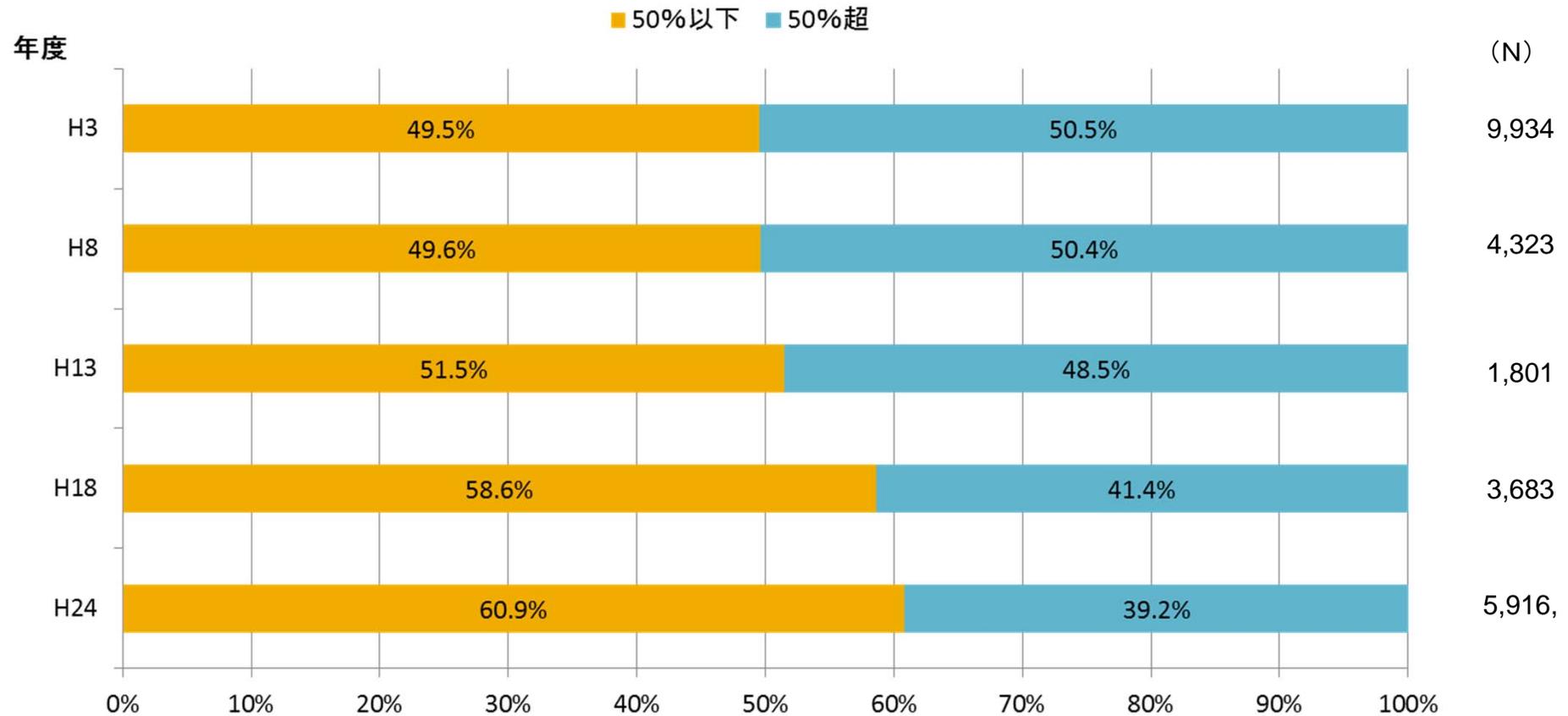
下請中小企業の常時取引している親企業数の推移



(出典：中小企業庁「発注方式等取引条件改善調査（平成24年度）」)

10. 下請中小企業の現状

取引額の最も多い事業者への依存度が50%超である下請中小企業は約40%



(出典：中小企業庁「発注方式等取引条件改善調査（平成24年度）」)

1.1. 近年の下請中小企業を取り巻く事業環境の変化①

○東芝 福岡県北九州市他(半導体)

■ ディスクリート半導体事業(LED、トランジスタ等)

- ・2012年上期中に北九州市、御前崎市、茂原市の3拠点での生産を終息
- ・兵庫県揖保郡、石川県能美市、福岡県豊前市の3拠点を集約

■ アナログ・イメージングIC事業(センサー等)

- ・2012年上期中に大分工場の生産を縮小

- ・従業員計2,400人を配置転換

○三洋電機 鳥取県鳥取市(カーナビ等)

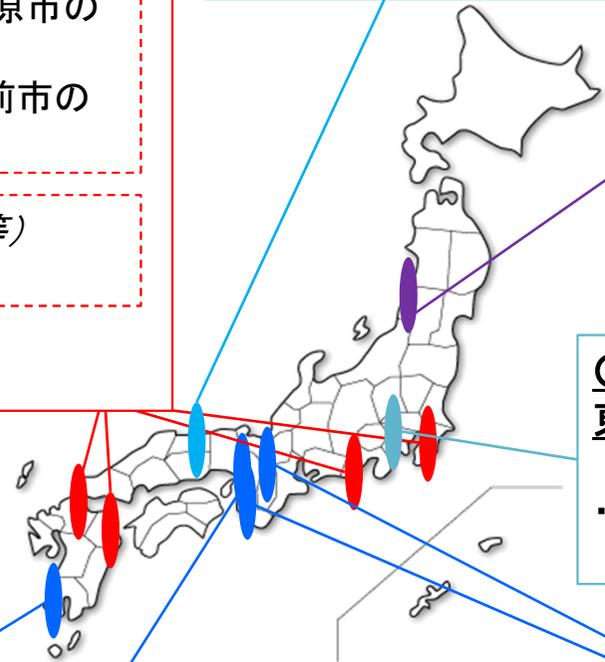
- ・1,000人規模で早期退職又は県外配転
- ・横浜市(カーナビ開発)、松本市(カーナビ製造)、魚津市(電子デバイス)等に拠点を整理・集約

○OTDK 山形県遊佐町(電子部品)

- ・不採算製品を製造する遊佐工場を2012年9月に閉鎖
- ・従業員46人を配置転換

○ルネサスエレクトロニクス 東京都青梅市(半導体後工程)

- ・半導体後工程を担う東京デバイス本部を2012年3月末を目途に閉鎖



○パナソニック

鹿児島県日置市(光半導体)

- ・LEDモジュールや赤外受発光素子等の生産子会社を閉鎖
- ・600人規模で早期退職又は県外配転
- ・同社半導体部門は、北陸の3拠点(魚津・新井・砥波)へ集約

兵庫県尼崎市(プラズマパネル)

- ・2012年3月を目途に一部工場を閉鎖し、プラズマパネルの生産を縮小
- ・1,000人規模の早期退職
- ・当初、同工場で太陽電池の設備投資を実施する予定だったが、マレーシアへ変更



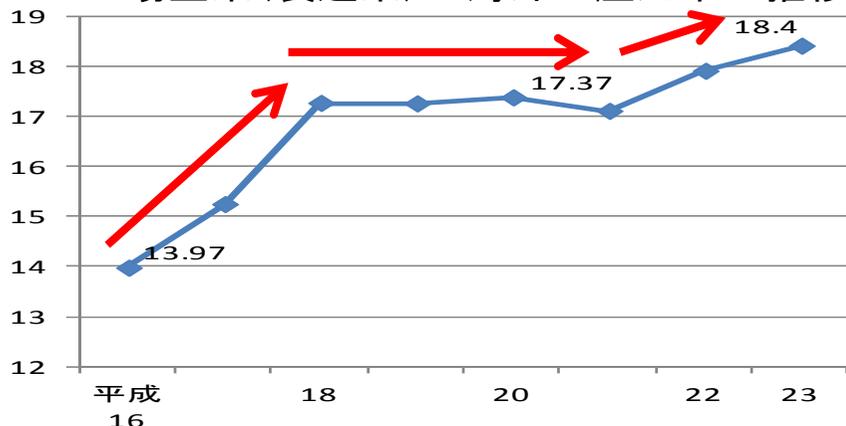
和歌山県紀の川市他(民生用リチウムイオン電池)

- ・和歌山工場の生産を縮小
- ・三洋電機の京都工場を閉鎖
- ・中国・蘇州に新工場を建設する等、海外での生産を拡大

1 2. 近年の下請中小企業を取り巻く事業環境の変化②

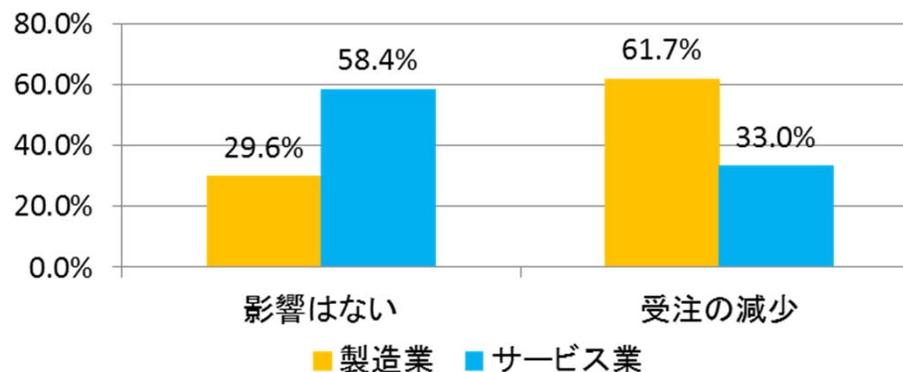
大企業の生産拠点等の海外移転や国内需要の減少を受け、親企業が下請中小企業に発注する仕事も減少してきている。一方で、多くの親企業では、新たな取引先の獲得支援を十分に行っていない。

上場企業(製造業)の海外生産比率の推移



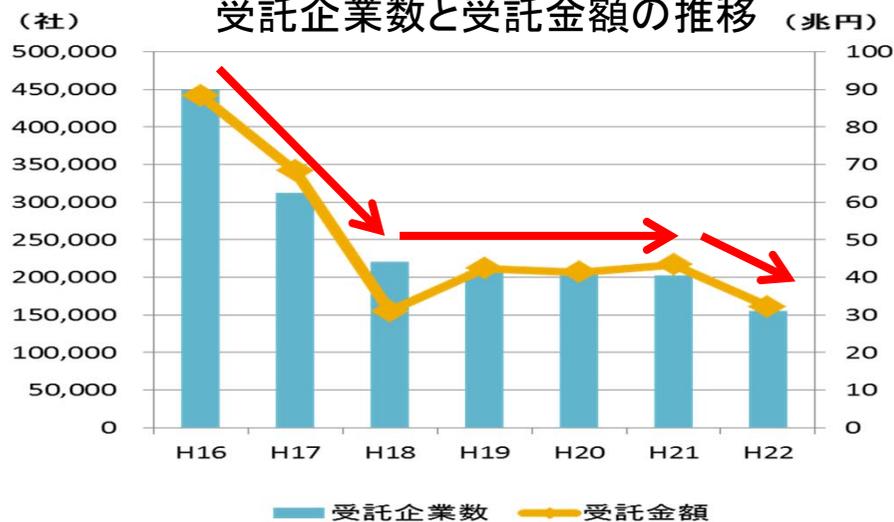
(出典：内閣府「企業行動に関するアンケート調査」)

親企業の海外進出による下請中小企業の影響



(出典：中小企業庁「発注方式等取引条件改善調査(平成24年度)」)

受託企業数と受託金額の推移 (兆円)



(出典：中小企業庁「中小企業実態基本調査」)

親企業による下請中小企業への支援の状況

	技術者等を派遣し、生産技術や営業等の指導を行っている	海外進出等の支援を行っている	生産効率改善のための指導をしている	他分野への進出を支援している	特に行っていない
業種全体	3.0%	1.9%	16.6%	6.4%	69.8%
製造業	3.9%	3.3%	22.9%	9.8%	60.1%
サービス業	1.8%	0.0%	8.3%	1.8%	82.6%

(出典：中小企業庁「発注方式等取引条件改善調査(平成24年度)」)

2. 下請中小企業の現状に対する政策的対応

中小企業政策審議会 “ちいさな企業” 未来部会 法制検討ワーキンググループにおける主な論点

- 円高の継続等による新興国とのコスト競争の激化などを背景とし、親事業者の生産拠点の海外移転や国内での集約化等が進み、製造業の下請中小企業を中心に受注が減少するなど、下請中小企業は厳しい状況におかれており、その中で下請中小企業が生き残っていくためには、受け身の姿勢を脱し、課題解決力を高めるべきではないか。
- 多くの下請中小企業では、深い技術やノウハウを有しているものの狭い分野に限られており、また、経営資源も不足していることから、下請中小企業単独で課題解決力を高めるのは大変難しいため、下請中小企業同士の連携の強化が重要ではないか。
- 下請中小企業がこうした取組を行うに当たり、親事業者、経営革新等支援機関や下請企業振興協会が、企画・設計等のノウハウの提供、取引先開拓などに関する協力を行うべきではないか。
- こうした取組を支援するため、下請振興法を改正し、国による支援を行うべきではないか。

中小企業政策審議会 “ちいさな企業” 未来部会 取りまとめ (平成25年3月29日) (抜粋)

4. 販路開拓・取引関係((3)下請中小企業等の振興への対応)

4(3)－1. 問題意識(未来会議提言の趣旨)

○ 下請中小企業※を巡る状況にかんがみ、例えば、以下の取組により、下請中小企業の潜在力や生産性を高めることができると考えられる。

- ・ 中小企業・小規模事業者グループの活用:金融機関や税理士、公認会計士、弁護士等の士業、公的支援機関などによる縦のつながりに加え、地域に根ざした中小企業・小規模事業者同士による横のつながりをベースに、中小企業・小規模事業者の潜在力をなお一層高めることができると考えられる。
- ・ 生産性の向上:生産現場の情報化が進展する中、外部人材による支援や情報通信機器の使用に慣れている青年層などの活用により、各企業の更なる生産性向上を図ることはできないか。

※ 下請中小企業:自社よりも資本金又は従業員数の大きい他の法人から、製品・部品等の製造・加工や、当該法人が他社に提供する役務等を受託している中小企業

4(3)－2. 下請中小企業の現状と下請中小企業振興法の実績について

(1)下請取引の現状

- ① 取引額の最も多い企業への依存度が50%超である下請中小企業は約40%存在する。
- ② 下請取引は、過去の取引経験等を活かせること、新たな販売先の開拓が必要なこと等のメリットがある反面、価格等の取引条件の変更が難しいこと、過去の経緯等から無理な注文を押しつけられる等のデメリットも存在する。

(2) 親企業の状況

- ① 親企業は自社に欠かせない技術等を有する下請中小企業を選択する傾向にある。
- ② 経済のグローバル化の進展等により、親企業を中心とした系列的な取引関係から多様な取引関係へと下請分業構造の流動化が進展している。
- ③ 大企業の海外進出に伴い、製造業を中心に下請中小企業の受注が減少してきているが、多くの親企業では、新たな取引先の獲得支援を十分に実施していない状況にある。

(3) 下請取引における親企業のニーズと下請企業の対応状況

- ① 工程をまとめて発注したいという親企業のニーズを請け、とりまとめ企業が設計から品質管理を含め、全ての工程を一括して受注する取組を行うニーズが生じている。
- ② 下請中小企業を巡る環境は厳しさを増しているが、自立的に取引先を開拓する取組により、顧客のニーズに応える「課題解決型ビジネス」ができる企業は比較的好調である。
- ③ 一方、積極的に取引先の開拓を行っていない下請中小企業は3割に達している。また、取引先の開拓に取り組む企業でも、自らの商品等の競争力や人材・ノウハウ等の不足などを理由として、約半数で十分な成果が出ていない状況にある。

(4) 下請中小企業振興法

- ① 下請中小企業振興法については、昭和46年～平成5年の間に振興事業計画に基づく支援の活用実績は12件となっており、その後は活用されていない。その理由としては、対象業種などが限定されており、また、計画申請手続が煩雑であったことや制度のPR不足に加えて、親企業の協力を得ることが困難であったことなどが考えられる。
- ② 取引構造の流動化、親企業の支援が見込めない等、親企業と下請中小企業との関係は変化しており、現行法の両者が共同して計画を作成し取り組むスキームのみで対応することは難しくなっている。
- ③ 他方、下請中小企業にとって親企業は重要な存在であるということに鑑みると、従来の親企業と下請中小企業の縦の関係も有用である。また、連携の仕方も多様な類型があるため、それぞれの下請中小企業にあった連携を可能とする、全体を包含するような法律が必要となっている。

4(3)－3. 下請中小企業の振興についての基本的な考え方

- (1) 国内需要の減少や大企業の海外移転等により、中小企業・小規模事業者を巡る国内取引構造が大きく変化し、事業環境は悪化しており、その中で下請中小企業が生き残っていくためには、受け身の姿勢を脱し、課題解決力を高めるべきである。
- (2) 多くの下請中小企業では、単工程で深い技術やノウハウを有しているものの、受注可能な範囲が限られており、また、経営資源も不足していることから、下請中小企業単独で課題解決力を高めるのは大変難しいため、下請中小企業同士の連携の強化が重要である。
- (3) 下請中小企業がこうした取組を行うに当たり、親企業、認定支援機関や下請企業振興協会が、企画・設計等のノウハウの提供、取引先開拓などに関する協力を行うべきである。
- (4) こうした取組を支援するため、親企業が協力して下請中小企業の振興を図る体系となっている下請中小企業振興法を改正し、従来の親企業と下請中小企業の協力という縦の連携に加え、下請中小企業同士が横に連携して、特定の親企業以外の新たな親企業等との多様な取引関係を構築する事業に対し、国による金融面からの支援を行うところまで下請中小企業振興の幅を広げ、支援を強化することが必要である。
- (5) 下請中小企業同士の連携体が上記の取組を行うにあたっては、親企業や認定支援機関、下請企業振興協会が一体となって協力することが望まれる。併せて、現行法の活用が十分でないことも踏まえ、国と認定支援機関が一体となって、下請中小企業同士の連携体を構築する支援を行うなど、下請中小企業振興法の認定制度の活用を促進する仕組みづくりをしていくことが重要である。

関連支援措置

- 下請中小企業・小規模事業者等自立化支援事業(当初7億円(新規)、補助率2/3)

背景

- 親事業者の海外展開や国内での集約化等が進み、下請中小企業は厳しい状況に直面している。
- 他方、顧客の需要に対応した商品・サービスの提供(課題解決型ビジネス)を行う下請中小企業の業況は比較的好調である。
- 下請中小企業が、課題解決型ビジネスの展開に向けた新事業活動を行うことにより、自立的に取引先の開拓を図ることが急務。

1. 「特定下請連携事業計画」の創設

- 新たに、国が認定して支援を行う「特定下請連携事業計画」を創設する。

※特定下請連携事業計画・・・2以上の下請中小企業が有機的に連携して新事業活動を行うことにより、特定親事業者以外の者との取引を開始・拡大し、特定親事業者への依存の状態の改善を図る計画。

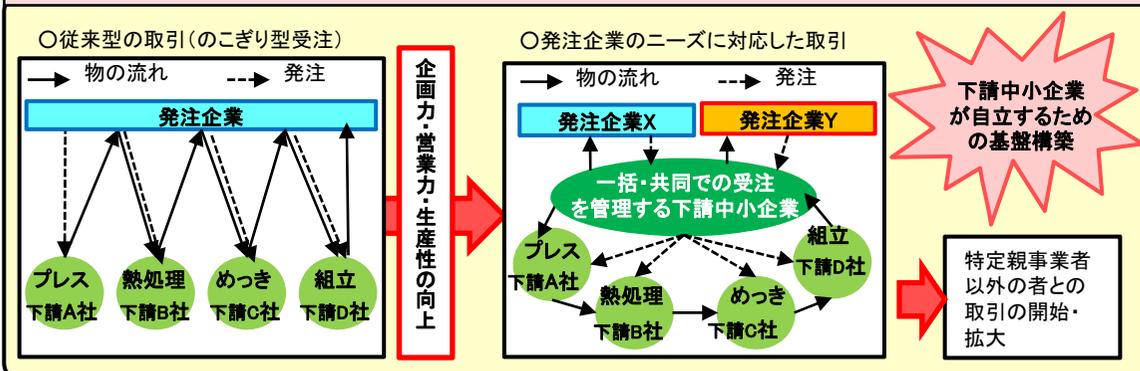
2. 支援措置

- ① 中小企業信用保険法の普通保険、無担保保険、特別小口保険の別枠の設定
- ② 資本金が3億円を超える下請事業者等を中小企業投資育成株式会社の投資対象に追加
- ③ 下請企業振興協会による協力(例:下請企業振興協会による下請取引あっせん)

3. 振興基準で定める事項の追加

- 計画の認定基準及び当該計画の円滑な実施のため、親事業者、下請事業者それぞれの協力・努力に関する事項として、「下請事業者の自主的な事業の運営の推進に関する事項」等を追加。
- 振興基準を定めるに当たっては、小規模企業者の下請取引の実態等の事情を勘案することを明記。

1. 「特定下請連携事業計画」の対象となる取組の例



(参考) 予算・金融上の措置

- ① 下請中小企業が行う課題解決型ビジネス等の取組に対する補助金
【7億円(内数) 補助上限:2,000万円 補助率2/3】
- ② 日本政策金融公庫による融資【低利融資制度:特別利率③】

下請中小企業数(製造業)の推移 (社)

	平成18年	20年	22年	18年-22年 増減(%)
製造業	61,051	66,369	49,042	▲12,009 (▲19.7%)
うち小規模事業者	45,082	49,933	37,434	▲7,648 (▲17.0%)

中小企業庁 取引課
03-3501-1669

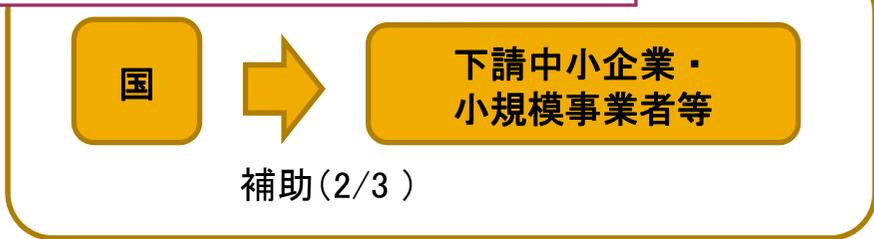
事業の内容

事業の概要・目的

○円高の継続、新興国企業とのコスト競争などを背景として、親事業者の生産拠点を海外移転や国内での集約化等が進み、製造業の下請事業者を中心に受注が減少するなど、厳しい状況に直面しています。

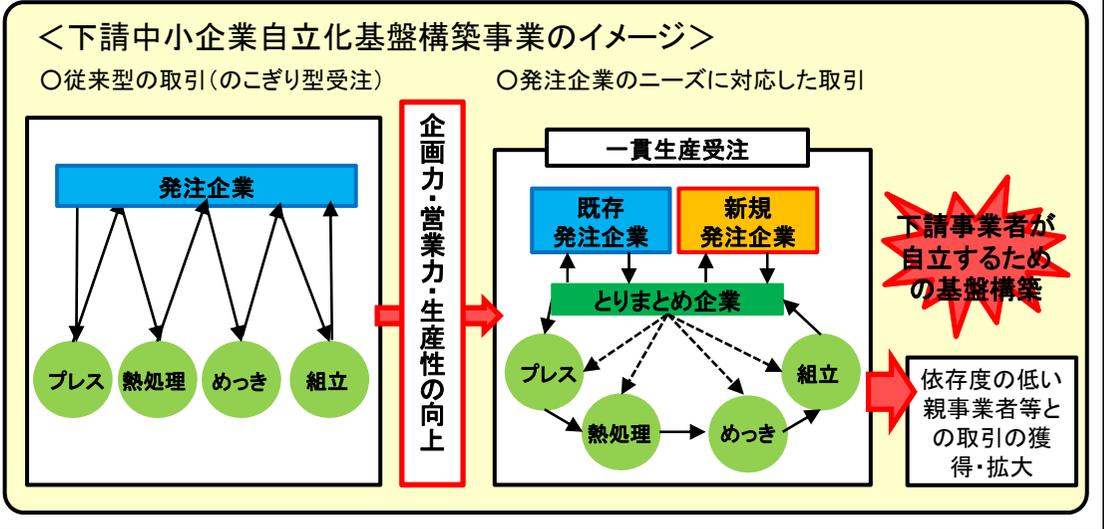
○そのため、既存の親事業者との取引の減少に対応できるよう取引関係を多様化して、経営の安定や従業員の雇用の維持を図るため、取引先のニーズを把握した上で対応するための企画・提案力等を獲得し、取引の拡大を図る取組を支援します。

条件（対象者、対象行為、補助率等）



事業イメージ

- 1. 下請小規模事業者等新分野需要開拓支援事業**
○親事業者の生産拠点が閉鎖された、または閉鎖が予定されている地域の下請小規模事業者等が行う、新分野への進出等による取引先の多様化のための設備導入・展示会出展等の費用を補助します。
(補助上限500万円、補助率2/3)
- 2. 下請中小企業自立化基盤構築事業**
○改正下請中小企業振興法の認定を受けた事業計画について、中小企業グループが、メンバー相互の経営・技術のノウハウを活用して行う、下請構造からの自立化のための取組に対し、連携体構築に係るソフト事業、共同受注用の生産工程管理システムの構築・設備導入・展示会出展等の費用を補助します。
(補助上限2,000万円、補助率2/3)



19. 日本政策金融公庫の低利融資

～企業活力強化資金（下請中小企業振興法関連）

下請中小企業振興法の特定下請連携事業計画の認定を受けた連携グループが日本政策金融公庫の低利融資を受けることができます。

	国民生活事業	中小企業事業
貸付対象	下請中小企業振興法(昭和45年法律第145号)第8条の規定に基づき特定下請連携事業計画の認定(変更認定を含む)を受けた連携体を構成するもの	
貸付用途	貸付対象に掲げる者が、認定計画の実施のために必要とする設備資金及び(長期)運転資金	
貸付限度	設備資金:7,200万円 ⇒店舗改装、機械・器具・備品等の購入など 運転資金:4,800万円 ⇒仕入資金、買掛決済資金、賞与資金など	設備資金:7億2千万円 ⇒工場の建設、機械の取得など 長期運転資金:2億5千万円 ⇒売上増加などに対応するための借入期間1年以上の資金など
貸付期間	設備資金:20年以内。 運転資金:原則5年以内。特に必要と認められる場合7年以内。	設備資金:20年以内。 長期運転資金:原則5年以内。特に必要と認められる場合7年以内。
貸付利率	特別利率③	基準利率。ただし、2億7千万円を限度として特別利率③
据置期間	設備資金:2年以内。 運転資金:1年以内。特に必要と認められる場合は3年以内。	設備資金:2年以内。 長期運転資金:1年以内。特に必要と認められる場合は3年以内。

貸付期間	国民生活事業	中小企業事業	
	特別利率③	基準利率	特別利率③
6年以内	1.15	1.70	0.80
8年以内	1.25	1.80	0.90
9年以内	1.35	1.90	1.00
11年以内	1.45	2.00	1.10
13年以内	1.55	2.10	1.20
14年以内	1.65	2.20	1.30
16年以内	1.75	2.30	1.40
17年以内	1.85	2.40	1.50
19年以内	1.95	2.50	1.60
21年以内	2.05	2.60	1.70

(金利改定:平成25年8月9日)

<参考>日本政策金融公庫HP

3. 下請中小企業の事業展開の方向性

20. サプライヤー中小企業の事業展開のあり方に関する検討会報告書ポイント（総論）

取引構造の多様化等の中、二次以下のサプライヤー中小企業が海外進出するには、現地での取引や資金・人材の確保など、様々な課題。
このため、国内にとどまらざるを得ない企業も多く存在。

国内の拠点において、新興国企業とのコスト競争等に対応するため、生産性の向上等に向けた取組を行うことが必要。
また、人と機械との接点を中心に、生産性を2～3倍にする余地があるとの指摘。

課題解決型ビジネスへの展開のためには、営業から、設計・製造までが有機的に連携する「良い流れ」を作ることが必要。
しかし、サプライヤー中小企業では、取引先獲得等のノウハウや、設備・人材等経営資源が不足。

複数の企業が協力して事業を行っている先進的事例では、異業種連携により提供できるソリューションの幅が広がる、ノウハウ等の共有により提供する商品・サービスの質が向上するなど、一社ではできない事業展開が可能に。

現場の競争力の強化

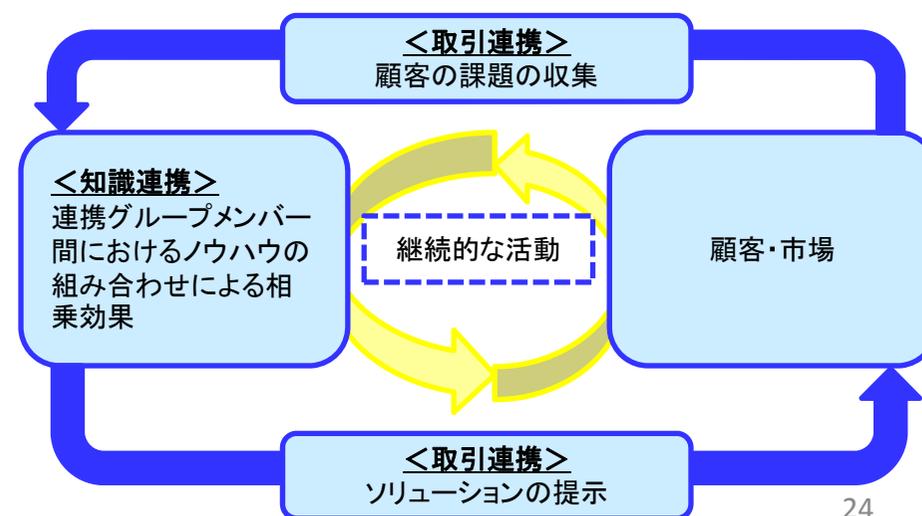
中小企業が比較的強いとされる現場において、現場の改善等を通じ、生産性の向上を行う。
これにより、新興国企業とのコスト競争等に対応。

※自社のノウハウだけではなく、他社のノウハウや、現場の良い流れを作る汎用的な技術の活用がポイント。

ものづくり連携グループの活用

部品等の生産・加工を行う製造業の中小企業が、他の同種の中小企業または大企業等と、有機的に連携。
経営資源を有効に組み合わせて相乗効果を創出し、一つの組織形態として継続的に取り組む。

※単なる情報交換に終わらせず、継続的な事業活動を行っていくために、「知識連携」と「取引連携」を組み合わせる活動とすることがポイント。



21. サプライヤー中小企業の事業展開のあり方に関する検討会報告書ポイント（各論）

1. 現場の競争力の向上

汎用的な生産性向上ノウハウを活用し、「正味作業時間比率」(実労働時間のうち、手持ち時間や準備時間を除いた実際に生産活動に携わっている時間)等の指標を使って検証しながら、生産性の向上に取り組むことで、現場の競争力をさらに高めることが可能。

○生産性の向上における改善のポイントの例

・整理・整頓・清掃
・部品等の置き場所

等



・生産ラインの組み方
・人の配置

等



・情報システム活用
・一人多台持ち

等

2. ものづくり連携グループの活用

(1) ものづくり連携グループの形成

① 形成等において必要な要素

継続的に事業活動を行っていくため、知識連携と取引連携を組み合わせた活動を行うことが必要。

また、リーダーを明確に定めるなど、内部運営や対外的取引の実施のための組織体制・役割分担の整備が必要。

② 早期の取組を促す方法

サプライヤー中小企業が、早期に活動を進めるには、大手企業や、公的機関が、活動によるメリットを明示して取組を促すことが重要。

(2) ものづくり連携グループの運営

① 課題解決型ビジネスを行うために必要な要素

付加価値の高い商品・サービスを提供するため、川下との接点を増やして川下のニーズの把握をすることや、川上の高品質の素材の活用が重要。

② 運営方法

新規参加企業の制限、リスク管理手法等については、それぞれのグループの成り立ち、目的等にあわせて適切な形を選択することが重要。

(3) ものづくり連携グループの成長

① 参加企業の増加

参加企業の増加はグループの成長に当たり有効な手段の一つ。ただ、参加企業間の信頼関係が活動基盤として重要な場合には増加が逆効果となる可能性もある。

② 連携グループ間の連携

連携グループの情報収集等の活動をより活性化させるために、連携グループ間の連携も有効。

「サプライヤー中小企業の競争力を高める中小企業連携ナビ」を公表しました（平成25年6月14日）
（URL: <http://www.meti.go.jp/press/2013/06/20130614002/20130614002.html>）

目的

- ・サプライヤー中小企業が連携して課題解決型ビジネスを実施するに当たって、これまでのノウハウの蓄積がないため、各社、試行錯誤で行っているところ。
- ・他のグループが苦労している点などがわかれば、活動がよりスムーズに進められるといった中小企業の声や、活動事例をまとめたものがあれば個社で活動している企業に対して連携の取組を勧めやすくなるといった支援機関の声が寄せられているところ。
- ・このため、現在活動しているグループの活動内容を流れに沿って整理し、新たに活動を始める際や、活動の中で立ち止まった際に参考になる「ナビ」を作成。
- ・具体的な事例を多く盛り込み、わかりやすく、イメージのわきやすいものとしている点がポイント。

経緯

- ①全国の中小企業支援センター等にサプライヤー中小企業の連携事例についてアンケート調査を実施。（平成24年8月）
- ②そのうち、30のグループに対し、活動経緯や活動内容等に関するヒアリングを実施。（平成24年12月～平成25年3月）
- ③先進的な連携グループの運営に携わっている方がメンバーとなって検討委員会を全3回開催し、「ナビを中小企業の経営者にとってわかりやすい表現、構成とする」ことや、「グループ活動のポイントは何か」などについて議論。
- ④これらの結果をまとめて、「ナビ」を作成。

※中小企業庁の委託調査として「地域計画建築研究所(アルパック)」が実施。

ナビの構成

- ①前半
「なぜ連携して取り組むのか」といった、連携のきっかけ、目的から、連携グループとして押さえるべき重要ポイントを記載。
- ②後半
グループの形成から、運営体制の構築、事業計画の実施まで、実際の活動の流れに沿ってポイントを記載。

23. 「サプライヤー中小企業の競争力を高める中小企業連携ナビ」概要

目的

- ・サプライヤー中小企業(下請中小企業)が連携して課題解決型ビジネスを実施するに当たって、これまでのノウハウの蓄積がないため、各社、試行錯誤で行っている。
- ・このため、実際の活動事例を整理し、新たに活動を始める際や、活動の中で立ち止まった際に参考になる「連携ナビ」を作成。
- ・主にサプライヤー中小企業(下請中小企業)の経営者が活用することを想定。支援機関が連携へ支援する際にも活用可能。
- ・具体的な事例を多く盛り込み、わかりやすく、イメージのわきやすいものとしている点がポイント。

連携ナビのポイント

連携活動を行うにあたっては、以下の点を踏まえ、連携の枠組み構築や事業計画の策定・実施を行うことがポイント

1. 組織体制

一つの事業主体として活動できるよう明確な目的・事業方針をメンバー間で共有し、事業戦略を定め、規約等において対内的、対外的な役割分担を明確にしている。

具体的事例:

立ち上げ期に、経営者相互で保有技術、設備等の擦り合わせの勉強会を実施。「苦労しても取組むことの意識づけ。技術的な相違を克服して、相互の技術ノウハウ・保有設備を見せ合うこと」が可能になった。

2. リーダーシップ

事業計画の立案、実施に当たって主導的な役割を取る者(リーダー)が存在。リーダーは、個々のメンバーの意見を十分に聞くことと、方針に従って実行していくことの両方のバランスを取りつつ事業を進めている。

具体的事例:

約100社の会社が集まっているので、意見を集約するのは難しい。このため、納得させつつ、ぐいぐい引っ張っていける人がいることが重要。

3. 課題解決型ビジネス

ノウハウ等の共有・向上に向けた取組(知識連携)と、実際の取引獲得のための取組(取引連携)を組み合わせ、グループとして持続的に取引獲得に向けた活動を行うとともに、下請事業者それぞれの事業活動(本業)においても効果があるものとして、以下の活動を行っている。

- ①受注を待ちの姿勢で行うのではなく、市場・顧客との情報交換を通じて、取引先の課題・ニーズを把握している。
- ②自社及びグループメンバーの強み・弱みを分析し、複数の企業の技術・ノウハウ等の組み合わせによる相乗効果を発揮して、課題解決の幅を拡大している。
- ③顧客に対して、企画・提案を実施し、取引を獲得している。

具体的事例:

- ・連携グループで活動することで、地域の幅広い業種の企業から相談が来るようになり、業種を超えたつながりや、新たな案件の実現につながった。
- ・引き合い時の窓口を輪番制にし、メンバー企業が互いの技術・ノウハウを共有することで、試作開発の引き合いに対して、担当企業の決定や多様な課題に対するソリューションの提供等での迅速な対応を可能としている。

意義

下請中小企業は、高い技術・ノウハウを有しているものの、狭い分野に限られており、一社単独では、顧客ニーズに的確に対応し商品・サービスの提案を行うことは困難であるが、下請中小企業が連携して、お互いの経営資源を有効に活用し、自らの企画・提案力等を向上させることによって、新たな受注の獲得に成功し、事業の継続・発展につながっている事例がある。

連携のきっかけ

連携に取り組むきっかけ・直面する課題としては、以下の4パターンが存在。

①受注の減少

大企業の生産拠点の海外移転、取引先企業の統合、海外の安価な製品の流入等により、既存の取引先の受注が減少。

(具体的な事例)

- ・地場産業の生産高がここ10年強で1/4の減少。
- ・取引先が企業統合したため、受注がほとんどなくなった。

③取引先のニーズの多様化

複数の工程をまとめて一括して発注したいなど、発注企業の受注企業に対するニーズが変化している中で、ニーズに対応できる体制がなく、受注を逃している。

(具体的な事例)

- ・大企業の複数の発注企業のとりまとめ力が弱まる中、単工程ではなく、複数工程でまとめて発注したいというニーズへ変化。
- ・地域内の受注が減少する中、地域外の新たな受注を獲得する必要があった。

②現状への危機感

従来からの系列関係等、現状に留まっていることへの問題意識や危機感を持っている場合。

(具体的な事例)

- ・通信システムの開発をしているが、顧客も限られ、売上げも伸びない状況。
- ・発注企業との関係が年々変化する中、既存の取引先に依存せず、自社でニーズを把握し、取引を獲得できる体制を構築する必要性を感じていた。

④成長分野への展開

医療産業、航空機産業等の新たな産業分野に対応できる技術、ノウハウがあるものの、1社では事業展開が難しい場合。

(具体的な事例)

- ・航空機産業は市場拡大が予想されているが、大手航空機部品メーカーの複数工程をまとめた一括受注できる先が国内に少なく、海外企業に発注されているのが現状。
- ・医療メーカーから引き合いがあるが、自社の技術ではできず断っていた。

25. 課題解決型下請連携グループの目的

目的

①受注の減少、②現状への危機感、③取引先のニーズの多様化、④成長分野への展開等の状況に対応するために、主に以下のような目的をもって下請中小企業は連携に取り組んでいる。

A. ニーズの掘り起こしによる 新たな取引の開拓

現在の事業分野でも、顧客の課題・ニーズに対応した提案を行うことで、新たな取引の獲得が可能。

1社単独では、顧客の課題・ニーズの情報収集が困難だが、複数の会社で連携することで、課題・ニーズの把握・掘り起こしができ、新たな取引の開拓が可能に。

B. 成長分野への展開

航空機産業や医療福祉機器産業など、市場の拡大やニーズの変化に伴って、成長している分野がある。

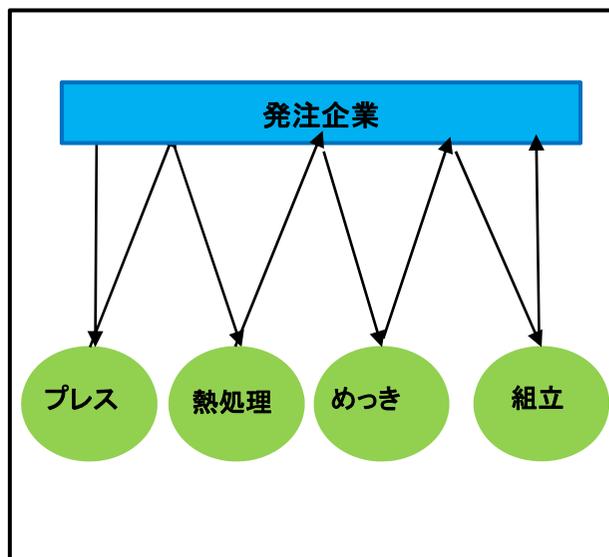
複数の会社でソリューションの幅を広げることで、このような成長分野に参入が可能に。

C. 自社製品の開発・生産・販売へのチャレンジ

商社等他業種の中小企業、大手企業と連携することで、技術・ノウハウを獲得。

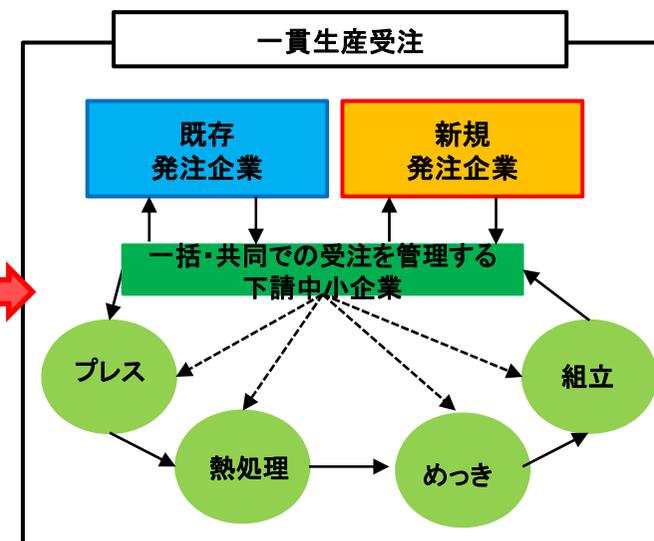
複数の企業で連携して、それぞれの技術・ノウハウを組み合わせ自社製品に取組むことで、新たな取引の開拓に結びつけることが可能に。

○従来型の取引(のこぎり型受注)



企画力・営業力・生産性の向上

○発注企業のニーズに対応した取引



連携グループの目的の明確化

事業戦略の策定

- ・サプライヤー中小企業同士は、時にはライバルであったり、連携活動に求めるものが異なったりと、利害が異なる企業である。
- ・このような複数の企業が集まって、1つの組織として事業を推進していくためには、事業目的と事業方針を明らかにし、意識の共有を図ることが重要。
- ・事業目的・事業方針を明確にするためには、参加企業の有する技術・ノウハウ・設備等の経営資源を把握し、組み合わせ、連携グループで何ができるかを検討し、その上で、ターゲットとなる市場調査をした上で、事業戦略を決定することとなる。

ターゲットの設定

- ・ターゲットの設定に当たり、試作(少量生産)をターゲットとするか、量産をターゲットとするかは重要なポイント。
- ・どちらをターゲットとするかにより、顧客に求められる能力や、必要な内部体制が異なるため、以下の点に留意して、体制整備等を行うことが必要。

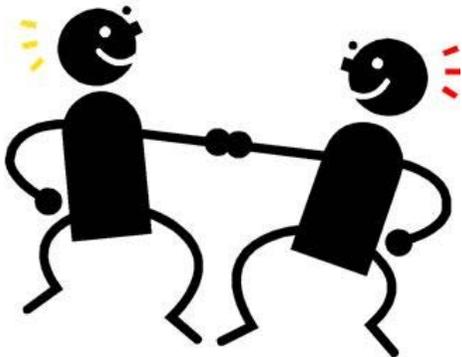
	試作(少量生産)	量産
顧客の求める能力	<u>高い技術力</u> <u>幅広い技術分野への対応</u> <u>迅速な対応</u> <u>提案能力</u>	<u>安定した品質</u> <u>納期の遵守</u> <u>とりまとめ企業の信用力</u> <u>求償等に関するリスク管理能力</u>
参加企業の制限の傾向	<u>比較的少数の限定メンバー</u>	<u>比較的多数のオープンな連携体</u>
組織体制の整備	<u>担当企業の決定方法等の事前の取り決め</u>	<u>顧客の求めるQCDに対応する内部の管理体制の構築</u>

体制構築・運営上の重要ポイント

連携活動がうまくいくためには、以下のような3点が重要なポイントとなる。

1. 組織体制

一つの事業主体として活動できるように明確な目的・事業方針をメンバー間で共有。規約等において対内的、対外的な役割分担を明確にしていること。



2. リーダーシップ

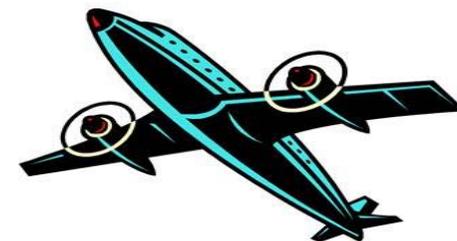
事業計画の立案、実施に当たって主導的な役割を取る者(リーダー)の存在が重要。なお、リーダーは、個々のメンバーの意見を十分に聞くことと、方針に従って実行していくことの両方のバランスを取る必要がある。



3. 課題解決型ビジネス

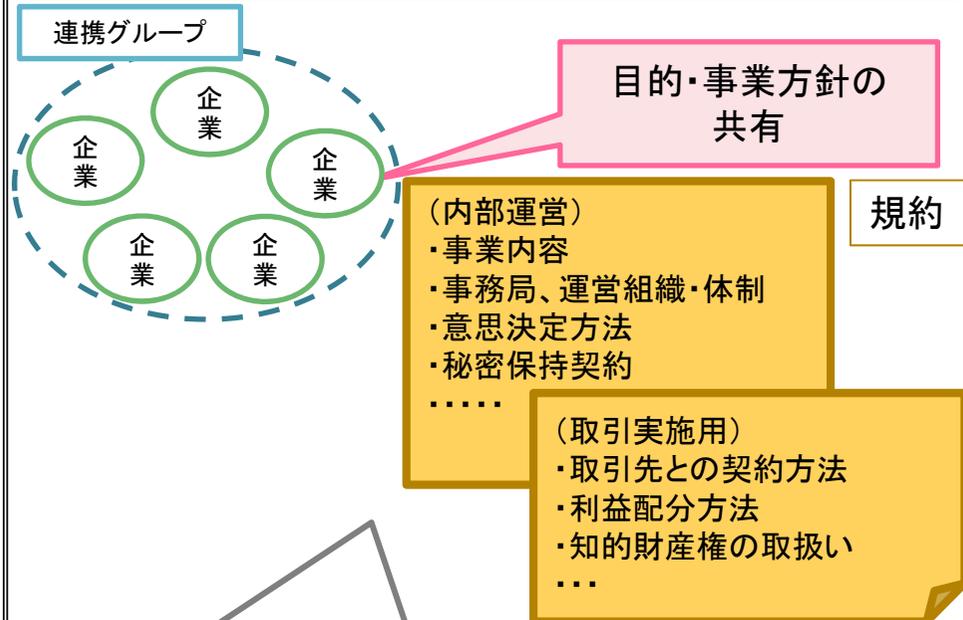
①ノウハウ等の共有・向上に向けた取組(知識連携)と、実際の取引獲得のための取組(取引連携)を組み合わせ、グループとして持続的に取引獲得に向けた活動を行うとともに、②下請事業者それぞれの事業活動(本業)においても効果があるものとして、以下の活動を行うもの。

- 受注を待ちの姿勢で行うのではなく、市場・顧客との情報交換を通じて、取引先の課題・ニーズを把握していること。
- 自社及びグループメンバーの強み・弱みを分析し、複数の企業の技術・ノウハウ等の組み合わせによる相乗効果を発揮して、課題解決の幅を拡大していること。
- 顧客に対して、企画・提案を実施し、取引を獲得していること。



1. 組織体制

一つの事業主体として活動できるよう明確な目的・事業方針をメンバー間で共有。規約等において対内的、対外的な役割分担を明確にしていること。

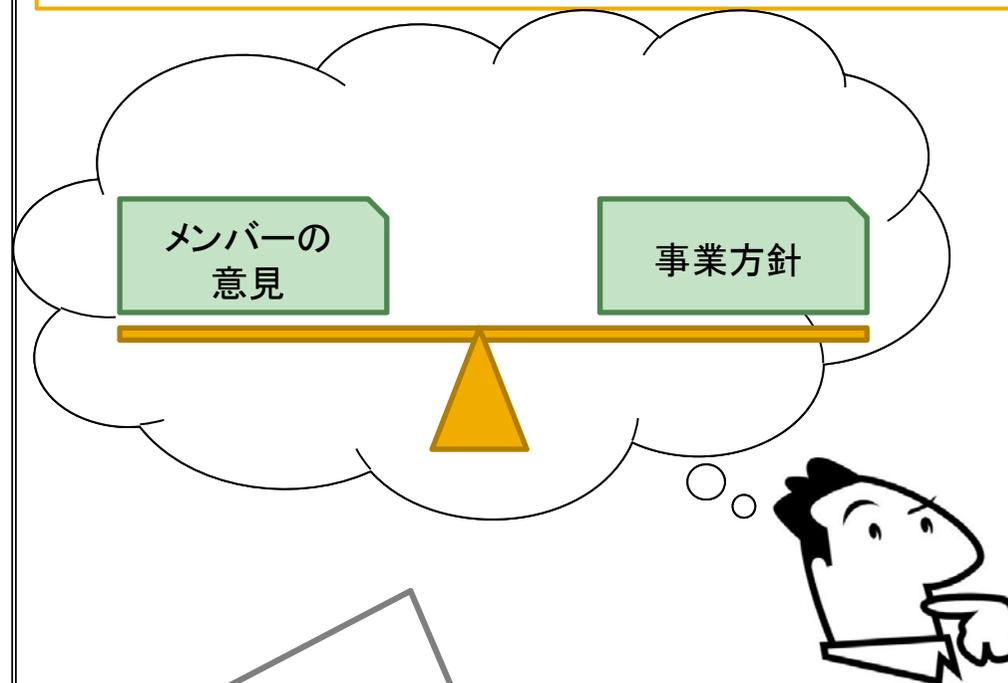


(具体的な事例)

- ①立ち上げ期に、経営者相互で構想及び共同受注のための保有技術、設備等の擦り合わせの勉強会を実施。「苦労しても取組むことの意識づけ。技術的な相違を克服して、相互の技術ノウハウ・保有設備を見せ合うこと」が可能になった。
- ②インターネットでの共同受注を始めようとしたが、「インターネットではできない」との意見が出たため、問題解決のために3つ分科会を設置。そこで出てきた解決策を集約し、規約に入れ込むことで、引き合いがあったときに会議を開かなくてもすぐ対応が可能になった。

2. リーダーシップ

事業計画の立案、実施に当たって主導的な役割を取る者（リーダー）の存在が重要。なお、リーダーは、個々のメンバーの意見を十分に聞くことと、方針に従って実行していくことの両方のバランスを取る必要がある。

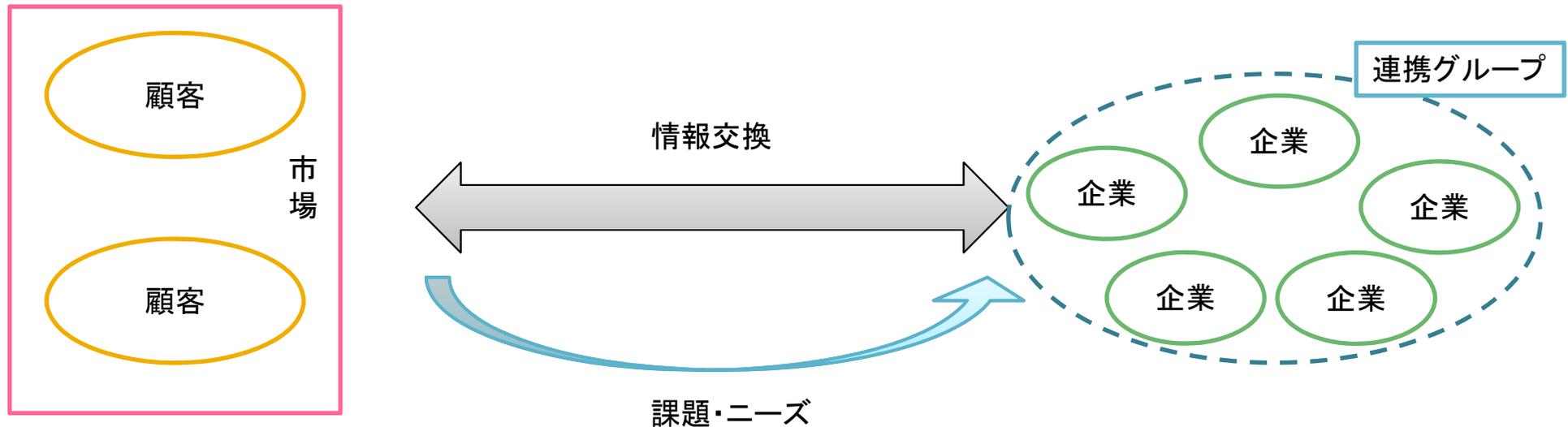


(具体的な事例)

- ①約100社の会社が集まっているので、意見を集約するのは難しい。このため、納得させつつ、ぐいぐい引っ張っていける人がいることが重要。
- ②それぞれ一家言ある経営者が集まっているので、月1回集まって意識合わせを行ってはいるが、全体を引っ張っていくリーダーだからうまくいっているといえる。

3. 課題解決型ビジネス

a. 受注を待ちの姿勢で行うのではなく、市場・顧客との情報交換を通じて、取引先の課題・ニーズを把握していること。



(a.の具体的な事例)

展示会に出展するだけではなく、展示会で名刺交換をした相手方企業に出かけて行って、「プライベート展示会」を実施している。購買部門だけでなく、技術・製造などの部門も参加するため、非常に効果がある。

(a.の具体的な事例)

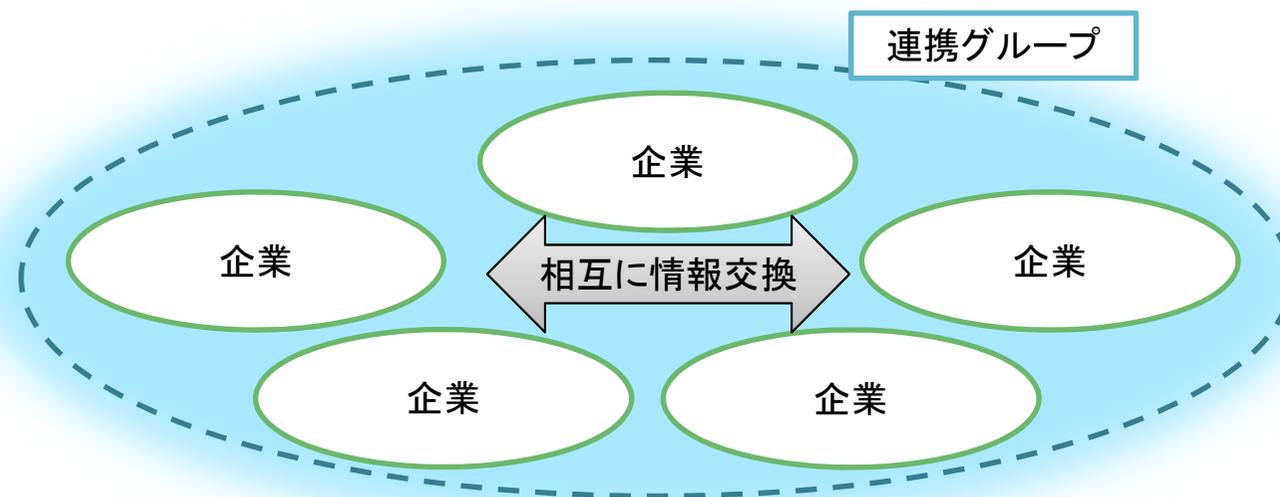
グループとして営業部門を持つことで、1社当たりの負担を抑えつつ、営業活動を行うことが可能になっている。これにより、顧客のニーズが把握できるようになり、取引の受注や新たな事業展開の検討につながっている。

(a.の具体的な事例)

連携して活動することで、活動を紹介する機会が増えた。企業向けだけではなく、産学官の幅広い対象にグループの活動を伝えることが出来、それがさらに広がって、新たなビジネスに発展している。

3. 課題解決型ビジネス

b. 自社及びグループメンバーの強み・弱みを分析し、複数の企業の技術・ノウハウ等の組み合わせによる相乗効果を発揮して、課題解決の幅を拡大していること。



(b.の具体的な事例)

経営手法の勉強会や工場見学を行うことにより、お互いの技術、ノウハウ等の再確認を行った。

これによって、メンバーそれぞれが各社の強みを把握することが可能となり、引き合いに対する迅速な対応や、顧客の課題に対する提案力の向上等につながっている。

また、グループ活動の方向付けにもなり、各社にとって大きなメリットとなっている。

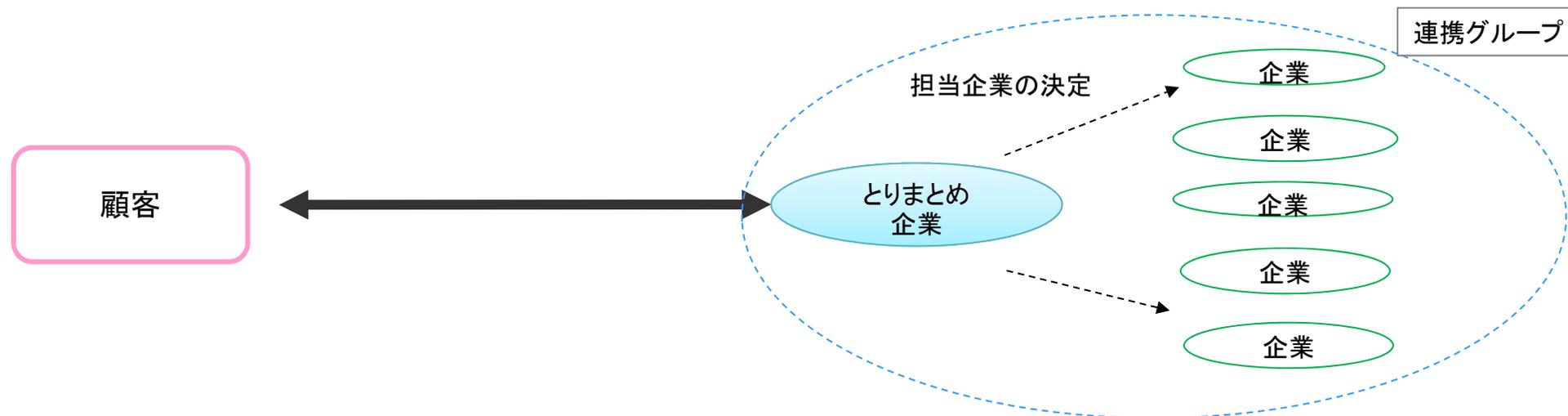
(b.の具体的な事例)

事務局となる企業が、メンバー各社への訪問等により、技術・ノウハウを把握。

引き合い案件の内容に応じて、適切な企業を迅速に選び対応できる体制を整えている。

3. 課題解決型ビジネス

c. 顧客に対して、企画・提案を実施し、取引を獲得していること。



(c.の具体的事例)

ホームページに来る発注は週当番の企業が担当する企業をアサインしている。

各社が強みを明らかにしており、その強みを最も活かせる技術をもっているところに割り振る。それぞれ技術を磨かないと割り振られない仕組みになっている。

(c.の具体的事例)

複数工程の一括受注をターゲットとして活動し、引き合いに応じてメンバー内のとりまとめ担当企業が、担当企業の組み合わせを決め、各工程の技術コントロールと、品質、納期の保証を担っている。

(c.の具体的事例)

小規模事業者が自社製品の開発に取組むため、各社に負担が少なく、責任が明確となる体制づくりを検討。

(A) 開発に取組む際は、発案企業がメンバーを集め、事業全体の責任を担うこと

(B) 利益は発案企業が得て、開発に参画した企業へは開発費を支払う仕組みで事業を推進することとした。

ブランディング

連携グループ内部の一体感を高め、効果的な活動を継続して行うために、グループとして活動する際の名称を設け、明確なコンセプト・活動方針とともに取引先に対して情報発信を行っていく取組み、いわゆる「ブランディング」は重要。

連携事業を進めていくうちに蓄積される実績や、複数の企業が適切な運営体制を整えて1つの組織体として事業を実施していることから、対外的な信用度が高まり、また、このような活動を、連携グループ独自のホームページの運営や、印刷物、メディアでの紹介等の情報発信を通じて周知することで、さらに効果が高まる。

(具体的事例)

立ち上げ段階から、自分の会社を前に出すことを禁止し、同じテンプレートで各社平等にしか会社の情報を出さないようにし、連携グループとして活動することを何度も徹底した。

(具体的事例)

連携グループのホームページを立ち上げ、メンバー企業の紹介映像を掲載した。

これが話題となり、テレビや全国紙で紹介をしてもらうようになった。連携グループが有名になり、営業も取組みやすくなった。

(具体的事例)

連携グループで、日用品の新商品開発に取組んでいる。開発・製造は各社が共通のデザイナーと取組んでおり、販売時には1つのブランドとして販売している。

複数の商品アイテムが揃うことから、ブランド化が実現でき、他社製品との差別化が可能になった。

大企業との連携

連携グループとして活動する中でメンバー企業が持っていない企画力・設計力、取引先のネットワーク、生産ノウハウなどの補完が必要となることがある。これらを補完するため、大企業、大学、公的機関と連携することも有効。

(具体的事例)

大企業からの単工程ごとに発注するのではなく、部品で一括して発注したいというニーズがある。

これに応えるため、単工程企業をとりまとめ、一括して受注できる体制を構築。

航空機器部品の厳しい要求に対応できるように、大企業から数名派遣してもらい、材料調達、工程設計、検査等について指導を受けている。

金融機関との連携

特に量産タイプの連携グループでは、検査設備の整備等のための資金調達が必要。このため、連携グループの活動について金融機関の理解・協力が必要となってくる。

(具体的事例)

新たなプロジェクトを開始するにあたり、一貫生産体制の構築のための各種設備の整備に多額の資金が必要となったが、自治体が協力するプロジェクトのため、順調に金融機関からの融資を受けられた。

(具体的事例)

「ものづくり企業の生き残りのために必要」と複数の地域の地銀、信金が設立趣旨に賛同し、運営会社に出資している。

メンバー各社の利益・成長との関係の明確化

情報、技術・ノウハウや取引先の獲得が連携グループとして活動することで可能となり、それが、メンバー企業がそれぞれの事業において成長・拡大につながっている。

なお、このような連携グループの活動と個社の事業とのつながりを連携グループの活動当初から活動方針等の中で盛り込み、個社にとってのメリットを明確に位置づけておくことが、グループとして継続して事業を行う上で重要。

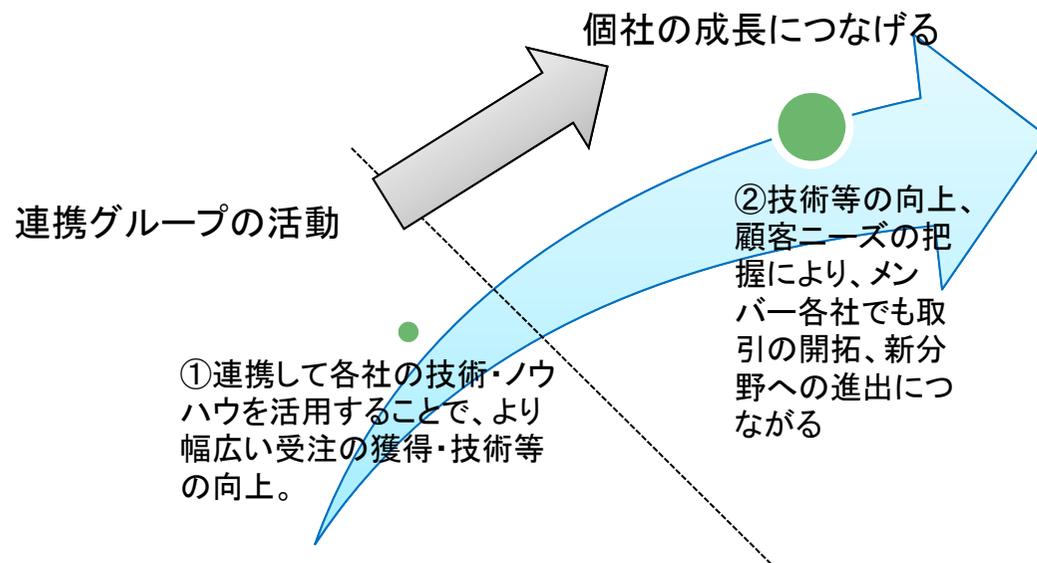
(具体的事例)

連携グループとしての売上実績はそれほどではないようにも見える。

しかし、この受注により膨大な情報を得て、個々の企業が活性化し、成長している。

また、他の企業の成長を間近に見ること自体が大きな魅力。

課題解決型下請連携の活用による個々の企業の成長プロセス



(具体的事例)

連携グループでのPR活動により、情報発信力が高まった。個社の情報発信のチャンネルも広がり、新たなビジネスチャンスにもつながっている。