

中小企業庁「価値創造企業に関する賢人会議」 への日本商工会議所の対応に関する報告書

2020年6月18日
日本商工会議所

目次

- 【概要①】「価値創造企業に関する賢人会議」の概要と日本商工会議所の対応
- 【概要②】「価値創造企業に関する賢人会議」における議論の概要
- 【概要③】価値創造企業に関する賢人会議「中間報告」の概要
- 【概要④】「中間報告」を受けた取組み
- 【概要⑤】「パートナーシップ構築宣言」の概要（経営者による自主行動宣言スキーム）

- <参考資料 1> 中小企業庁「価値創造企業に関する賢人会議」の開催概要……………1
 - 「価値創造企業に関する賢人会議」の概要……………2
 - 〔参考〕「価値創造企業に関する賢人会議」の設置等に向けた動き……………3
 - 「価値創造企業に関する賢人会議」における主な資料……………11
 - 第1回「価値創造企業に関する賢人会議」（2019/12/3）の概要……………20
 - 第2回「価値創造企業に関する賢人会議」（2020/1/23）の概要……………23
 - 第3回「価値創造企業に関する賢人会議」（2020/2/18）の概要……………27
- <参考資料 2> 「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の開催概要……………30
- <参考資料 3> 個社による「自主行動宣言」を慫慂する主な取組事例……………33
- <参考資料 4> 地域の中小企業と大企業が取組む「共存共栄」事例 20選！……………39

【概要①】「価値創造企業に関する賢人会議」の概要と日本商工会議所の対応

1. 会議設置の背景・経緯

【三村会頭】「大企業と中小企業の関係は(中略)、ともに悩み・育てる、新たな共存共栄関係へと移行し、国全体の生産性を高めていくことが必要」(9/19日本商工会議所第130回通常会員総会)

【安倍首相】「大企業との取引構造のさらなる分析を深めて、ともに成長できる取引ルールのあり方を示していきたい」(10/3未来投資会議)

【梶山経済産業大臣】「三村会頭とも相談しながら、中小企業の取引構造の改善を進める」(10/29未来投資会議)

2019/12/3 第1回「価値創造企業に関する賢人会議」開催

2020/1/23 第2回開催、2/18 第3回開催「中間報告」取りまとめ

2020/3/5 未来投資会議で梶山経産大臣から安倍首相に報告

2. 委員 (11名)

(順不同・敬称略)

座長	三村明夫(中小企業政策審議会 会長/日本商工会議所 会頭)	
大企業	内山田竹志	(トヨタ自動車(株)会長)
	小林喜光	(株)三菱ケミカルホールディングス会長)
	柵山正樹	(三菱電機(株)会長)
	田渕正朗	(SCSK(株)会長)
	松崎 暁	(株)良品計画社長)
中堅・中小企業	海内美和	(海内工業(株)社長 / 板金加工 / 神奈川県横浜市)
	井口一世	(株)井口一世代表取締役 / 精密加工 / 埼玉県所沢市)
	塚本幹雄	(コマニー(株)会長 / パーティション製造 / 石川県小松市)
	渡邊弘子	(富士電子工業(株)社長 / 焼入・熱処理 / 大阪府八尾市)
金融	寺門一義	(株)常陽銀行会長)



左から、三村座長、梶山経済産業大臣、前田中小企業庁長官(1月23日)

3. 賢人会議における検討事項

1. 大企業と中小企業との取引構造の見直し

- (1)大企業と中小企業との「共存共栄モデル」の提示
- (2)業種別(自動車・電機・印刷・小売)の大企業と中小企業との格差分析

2. 個別取引の適正化

- (1)「振興基準」を活用した指導・助言の徹底
- (2)従来の3課題(価格決定・型管理・支払条件)に加え、新たな2課題(知財ノウハウの保護・働き方改革シワ寄せ)をパッケージにした対策の取りまとめ

【主な論点】

- ①多様なニーズに応える「価値」の創造(企業間連携のあり方 等)
- ②大企業と中小企業が共存共栄するための方向性(期待される役割・責務 等)
- ③求められる各業種の取引構造の変化(取引構造上の課題克服 等)
- ④取引構造分析を踏まえた課題と解決策(中小企業の価格転嫁力向上 等)
- ⑤共存共栄モデルを浸透させるための方法(サプライチェーン全体への浸透 等)

4. 三村会頭の主な発言

- (1)中小企業はサプライチェーンを支える重要な役割を担う。**大企業と中小企業との共存共栄関係の構築が、わが国経済の成長や競争力強化のためには重要。**
- (2)中小企業の「実質労働生産性」の伸びは大企業と遜色ないレベル。一方「価格転嫁力」は大企業に比べて顕著に悪化。結果、生産性向上により創出した付加価値の大部分が吸収されて名目的な生産性の伸びが低迷し、労働生産性の格差が拡大。
- (3)大企業と中小企業は“ONE TEAM”となって、**生産性向上の成果とコスト負担を適正にシェアしつつ、共に「価値創造」を目指すべき。**大企業は、Tier 2 以下も含め「付加価値に基づく適正な取引価格」を尊重する機運を醸成するとともに、サプライチェーン全体の生産性向上を自らの課題と考へて、下請中小企業のデジタル実装に関し、技術や人材の支援をしていただきたい。
- (4)価値に見合った製品・サービスを取引価格に反映させて売ることが必要。大企業と中小企業は共に「良いモノを安く売る」から、イノベーションにより価値を創造し、「良いモノを“価値を反映した価格”で売る」ことを目指すべき。
- (5)「ホワイト物流推進運動」のように、**個々の企業が自らの取引方針を宣言・公表し、それに政府が何らかの形で関与する仕組みが必要。**
- (6)オープンイノベーション推進による価値創造の際は、中小企業、特にスタートアップ企業にとっては「知的財産・ノウハウの保護」が不可欠。

【概要②】「価値創造企業に関する賢人会議」における議論の概要

1. 各委員の主な発言

【大企業側】

- (1) 新たな価値創造や共存共栄関係の構築などの**好事例から、その要因の共通解を導き出すことで、中小企業も強くできるのではない**か。
- (2) **大企業と中小企業は対立構造でも上下関係でもない**。どちらが欠けても日本の産業は発展しない。**力を合わせて、中小企業の競争力を高めたい**。
- (3) **大企業は中小企業との共存共栄が自社の競争力向上につながる**と認識し、**自社人材を投入して、中小企業の生産性向上を支援すべき**。
- (4) 大企業も中小企業側の申し出に**耳を傾け、歩み寄る姿勢が必要**である。
- (5) **個社の自主行動宣言は、業界単位で宣言した方が実効性を確保できる**。

【中小企業側】

- (1) 取引先と上下関係では**上手くいかない**。パートナー関係になることが大事。
- (2) **中小企業側もしっかりと取引先にモノを言うことが大事**。大企業側には**中小企業が何でも言い出せる雰囲気づくり**をお願いしたい。
- (3) **取引価格が上がっていないため、適正化に向けた是正が必要**。例えば、**成果やコスト削減を取引先と「50/50（フィフティ・フィフティ）」で分かち合い**、前向きに手を取り合いながら共存共栄していくべき。



「価値創造企業に関する賢人会議」の委員（2019年12月3日）

- (4) 価値創造に向け、ホワイト物流推進運動のように、「**各社の取組方針や計画等**」を一定のフォーマットに則って「**アクション・プログラム**」のような形で公表し、それらを「**可視化・比較できる仕組み**」を設けてはどうか。その際、多くの企業への参加を促すため「**国による何らかの関与**」が必要である。

2. 梶山経済産業大臣の主な発言

- (1) **大企業と中小企業が「共存共栄」の関係を構築し、一丸となって「中小企業の競争力強化」に向けて取組むことが重要**。
- (2) 中小企業も価値を高めるための努力が必要で、**大企業も従来の取引慣行を是正**していく。
- (3) 「賢人会議」の検討成果は、経済産業省だけではなく、**関係省庁とも連携し、具体的な施策に落とし込んだうえで、政府の「成長戦略」にも反映**させる。
- (4) 以下を検討する。
 - ① 取引適正化について、「**ホワイト物流推進運動**」を参考に、**従来の業界団体による取組みに加え、新たに個社による取組みを促す仕組み**。
 - ② 取引適正化の浸透に向け「**直接の取引先を通じて、その先の取引先に働きかける**」など、**サプライチェーン全体の共存共栄を実現する仕掛け**。
 - ③ 利益率が高水準にあるドイツの中小企業と大企業が共存共栄関係を構築している取組みを参考に、**ドイツと政府・企業レベル間で交流を促進**。
 - ④ 個別取引の適正化に向け、「**振興基準**」において、**どのような場合に所管大臣が指導・助言を行うのか、考え方の明確化**。



議論の取りまとめをする梶山経産大臣（右／2月18日）

【概要③】価値創造企業に関する賢人会議「中間報告」の概要

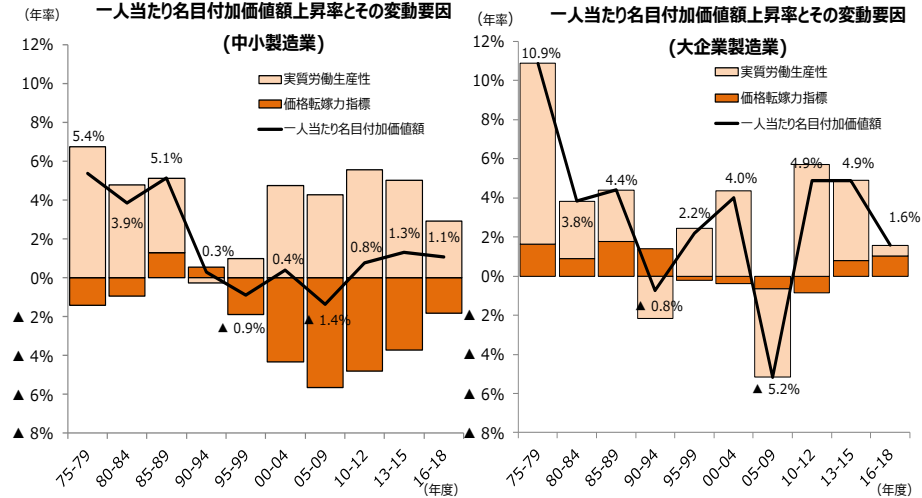
(2月28日 中小企業庁公表資料)

第1章 価値創造について

- **グローバルな競争環境の変化**
 - 個人の価値観の多様化
 - 社会的課題解決への意識の向上
 - 国内の人口減少・世界的な人口増加
 - デジタル化の進展 など
- ➔ 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**が重要に。

第2章 取引構造の現状と課題

- 大企業と中小企業で、売上高や粗利益の伸び率に差
- 同じ中小企業であっても、**Tier1とTier2以下で大きな開き**
- 実質労働生産性の伸び率は中小企業でも大企業と遜色ない水準だが、**価格転嫁力指標がマイナスであるが故に、中小企業の生産性の伸び率が低迷**



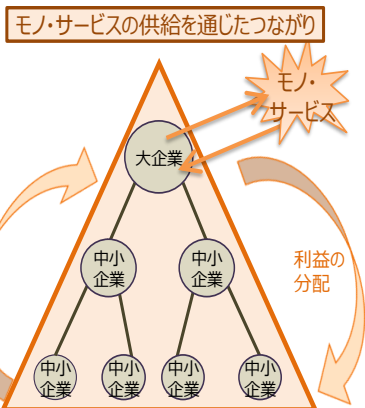
第3章 目指すべき姿

- 企業規模や資本力よりも、個々のニーズに応える「価値」の創造が重要に
- ➔ 中小企業自身の競争力強化を進めつつ、コスト競争を通じて利益の最大化を目指す、従来の「大企業牽引モデル」に加え、実現したい価値を共有する**大企業と中小企業が、業種・地域・Tierを越えてつながる、「複層化したバリューチェーンモデル」**を広めていく。

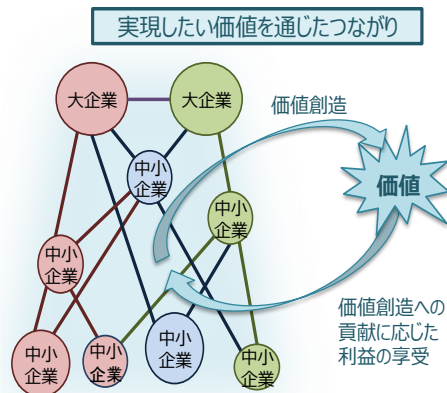
第4章 施策の方向性

- **共存共栄モデルの浸透に向けて**
 - **規模・系列・Tier・地域を超えた連携**の促進 (オープンイノベーション、M & A 促進、連携やデータ利活用の促進、地域金融機関による支援)
 - **個社による「自主行動宣言」**の仕組みの構築 (産業界と関係省庁が「車の両輪」となる体制整備)
 - **サプライチェーン全体への「共存共栄」の浸透**(Tier2以下へ、Tier NからTier N+1への働きかけ)
 - **ITなど専門人材の育成・確保** (兼業・副業、OB人材の活用)
 - **ドイツ産業界の共存共栄モデルの取り込み** (日独中小企業政策対話の場の設置)
- **個別取引の適正化**
 - 「**振興基準**」に基づく**指導・助言の徹底** (価格転嫁の協議に応じて貰えない事業者も存在)
 - 知財・ノウハウの保護など新たな重点課題への対応 (①価格決定、②型管理、③支払条件+ ④知財・ノウハウの保護、⑤働き方改革のしわ寄せ防止)
- **個別業種の取引構造分析の深掘り**
 - 情報サービス産業の多重下請構造、印刷産業の価値創造

<大企業牽引モデル>



<複層化したバリューチェーンモデル>



【概要④】「中間報告」を受けた取組み

(日商事務局作成)

1. 政府の取組み

(1) 「中間報告」公表と安倍総理の指示

- 2月28日 中小企業庁が「価値創造企業に関する賢人会議」の中間報告を公表。
- 3月5日 「未来投資会議」で梶山経産大臣から安倍総理に賢人会議の検討成果を報告。三村会頭も座長として報告。

【安倍総理指示】中小企業を含めた幅広い賃上げの実現には三村会頭からご意見のあった取引価格への転嫁を進めることが不可欠。梶山大臣と西村大臣を中心に、関係省庁と連携しながら大企業と中小企業の共存共栄に向けた取組みをしっかりと進めていただきたい。

(2) 推進体制

【未来を拓くパートナーシップ構築推進会議】

- 「振興基準」の遵守など個社による自主行動宣言を通じて、発注側たる大企業と受注側たる中小企業の協議を促進。サプライチェーン全体の生産性向上等の取組を推進し、共に成長できる持続可能な関係を構築する。
- 共同議長：梶山経済産業大臣、西村経済財政政策担当大臣
関係閣僚：厚生労働大臣、農林水産大臣、国土交通大臣
内閣官房：西村官房副長官、岡田官房副長官
関係団体：日商・三村会頭、経団連・中西会長、連合・神津会長
- 2020年5月18日に開催し、今夏の「成長戦略」「骨太の方針」に反映

業所管省庁（経産省、国交省、厚労省、農水省等）

業界団体

経営者

パートナーシップ
構築宣言

取引対価見直し
の協議の促進

【検討テーマ】

- サプライチェーン全体での共存共栄の浸透
- 経営者による「パートナーシップ構築宣言」の促進（振興基準の遵守）
- 労務費上昇に伴う取引対価見直しの協議促進（成長の果実の適正なバランスでの配分）

(3) 中小企業庁等の対応

- 経営者による「パートナーシップ構築宣言」（宣言項目、HP掲載等）の実施
- 業界団体や経営者に対する「パートナーシップ構築宣言」策定の呼びかけ（要請文）
- イメージ戦略の展開（統一ロゴマーク作成、政府広報の徹底等）
- 全国主要都市での説明会開催（企業・支援機関とも対象）
- 「振興基準」の改訂、発動条件の検討等

2. 日本商工会議所が取組む普及策（案）

(1) 「賢人会議の検討成果」や「事例集」等を各地商工会議所へ周知

- ⇒日商の会報誌、ホームページ、イントラネット等を通じた周知・普及
- ⇒日商の諸会議における周知依頼

(2) 各地商工会議所を通じた経営者による「パートナーシップ構築宣言」への対応依頼

- ⇒日商の会報誌、ホームページ、諸会議等を通じた経営者による「パートナーシップ構築宣言」の周知・普及
- ⇒イントラネット、経営指導員メルマガ等を通じた商工会議所職員の理解促進
- ⇒各地商工会議所の会頭・副会頭会議や常議員会、議員総会、部会・委員会等において、役員・議員等に対して「パートナーシップ構築宣言」に対応いただけるよう依頼

【概要⑤】「パートナーシップ構築宣言」の概要（経営者による自主行動宣言スキーム）

1. PRチラシ

取引先と共存共栄の関係を築こうとする経営者の皆様へ

「パートナーシップ構築宣言」を 作成・公表しませんか

①取引先との共存共栄の取組や、「取引条件のしわ寄せ」 防止を代表者の名前で宣言します。

以下の項目について、企業の代表者の名前で宣言します。

- サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携
- 親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行（振興基準※）の遵守
- その他独自の取組

※ 下請中小企業振興法に基づく基準

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/shinkoukijyun.htm>

②「宣言」はポータルサイト上に公表されます。

（公財）全国中小企業振興機関協会が運営するポータルサイト（2020年6月10日公開）（URL：<https://www.biz-partnership.jp>）に提出すると、「宣言」が掲載されます。

※「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ます。

③「宣言」企業は、「ロゴマーク」^{（作成中）}を使うことができます。 一部の補助金の優先採択を検討しています。

経済産業省の一部の補助金について、優先採択を検討しています。

■ 宣言の提出・掲載ページ <https://www.biz-partnership.jp>

（公益財団法人全国中小企業振興機関協会の運営サイト）

☎03-5541-6688

2. 内閣府・中小企業庁からの要請文

各業界団体の皆様

「パートナーシップ構築宣言」へのご協力をお願い

令和2年6月
内閣府・中小企業庁

平素より、政府の経済政策・中小企業政策にご協力頂き、ありがとうございます。
中小企業庁では、大企業と中小企業との共存共栄を図るため、「価値創造企業に関する賢人会議」（座長：三村日本商工会議所会頭）を設置し、本年2月に「中間報告」をとりまとめました。「中間報告」では、個社による「自主行動宣言」による取組の見える化や、下請中小企業振興法の「振興基準」による指導・助言の徹底などの方向性を示したところです。

また、先般閣議決定された「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」において、新型コロナウイルス感染症の影響等により、中小企業・小規模事業者へ経営環境悪化のしわ寄せが及ばないよう、取引適正化等を促進する体制の整備を進めることとしています。

これらを受け、本年5月に、経団連会長、日商会頭、連合会長及び関係大臣（内閣府特命担当大臣（経済財政担当）、経済産業大臣、厚生労働大臣、農林水産大臣、国土交通大臣）をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」を立ち上げました。

本会議では、

- ① 新型コロナウイルス感染症の影響も踏まえて、中小企業・小規模事業者への「取引条件のしわ寄せ」を防止するとともに、引き続き下請取引の適正化を進める
- ② サプライチェーン全体での付加価値向上の取組や、規模・系列等を越えたオープンバージョンなどの新たな連携を促進する

ことについて議論を行いました。その上で、各企業が上記①②に取り組むことを自主的に宣言する「パートナーシップ構築宣言」の枠組みと、宣言状況を一覧できる仕組みを導入することで、取組の実効性を高めていくことを確認しました。

※各社は、作成した宣言を（公財）全国中小企業振興機関協会が運営するポータルサイトにWEB上で提出（サイトは6月10日に開設）していただき、同サイト上に掲載する予定です。

本年度下期の取引条件が固まる8月に向け、多くの企業が「パートナーシップ構築宣言」を公表して頂けるよう、各業界の皆様のお力を借り、取組を広げたいと考えております。是非とも、会員企業への周知・広報をお願い申し上げます。

なお、「宣言」についての説明会をご希望の場合は、下記までご連絡をお願いいたします。

【概要⑤】「パートナーシップ構築宣言」の概要（経営者による自主行動宣言スキーム）

3. 宣言のひな形

当社は、サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、以下の項目に重点的に取り組むことを宣言します。

1. サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携

直接の取引先を通じてその先の取引先に働きかける（「Tier N」から「Tier N+1」へ）ことにより、サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組むとともに、既存の取引関係や企業規模等を越えた連携により、取引先との共存共栄の構築を目指します。その際、災害時等の事業継続や働き方改革の観点から、取引先のテレワーク導入やBCP（事業継続計画）策定の助言等の支援も進めます。

（個別項目）

- a. 企業間の連携（オープンイノベーション、M&A等の事業承継支援 等）
- b. IT実装支援（共通EDIの構築、データの相互利用、IT人材の育成支援 等）
- c. 専門人材マッチング

2. 「振興基準」の遵守

親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行（下請中小企業振興法に基づく「振興基準」）を遵守し、取引先とのパートナーシップ構築の妨げとなる取引慣行や商慣行の是正に積極的に取り組みます。〔下請取引以外の企業間取引についても、取引上の立場に優劣がある企業間での取引の適正化を図るという下記項目の趣旨に留意します。〕※〔カッコ〕内は必要に応じて追記可能

① 価格決定方法

不合理な原価低減要請を行いません。取引対価の決定に当たっては、下請事業者から協議の申入れがあった場合には協議に応じ、労務費上昇分の影響を考慮するなど下請事業者の適正な利益を含むよう、十分に協議します。取引対価の決定を含め契約に当たっては、親事業者は契約条件の書面等による明示・交付を行います。

② 型管理などのコスト負担

契約のひな形を参考に型取引を行い、不要な型の廃棄を促進するとともに、下請事業者に対して型の無償保管要請を行いません。

③ 手形などの支払条件

下請代金は可能な限り現金で支払います。手形で支払う場合には、割引料等を下請事業者の負担とせず、また、将来的には支払サイトを60日以内とするよう努めます。

④ 知的財産・ノウハウ

片務的な秘密保持契約の締結、取引上の立場を利用したノウハウの開示や知的財産権の無償譲渡などは求めません。

⑤ 働き方改革等に伴うし寄せ

取引先も働き方改革に対応できるよう、下請事業者に対して、適正なコスト負担を伴わない短納期発注や急な仕様変更を行いません。災害時等においては、下請事業者に取引上一方的な負担を押し付けないように、また、事業再開時等には、できる限り取引関係の継続等に配慮します。

3. その他（任意記載）

（例）取引先満足度調査の実施、事業活動を通じて得られた利益やコストダウン等の成果配分を取引先との間で「50/50（フィフティ・フィフティ）」とする、「ホワイト物流」に関する「自主行動宣言」を表明済み 等

○年○月○日

企業名

役職・氏名（代表権を有する者）

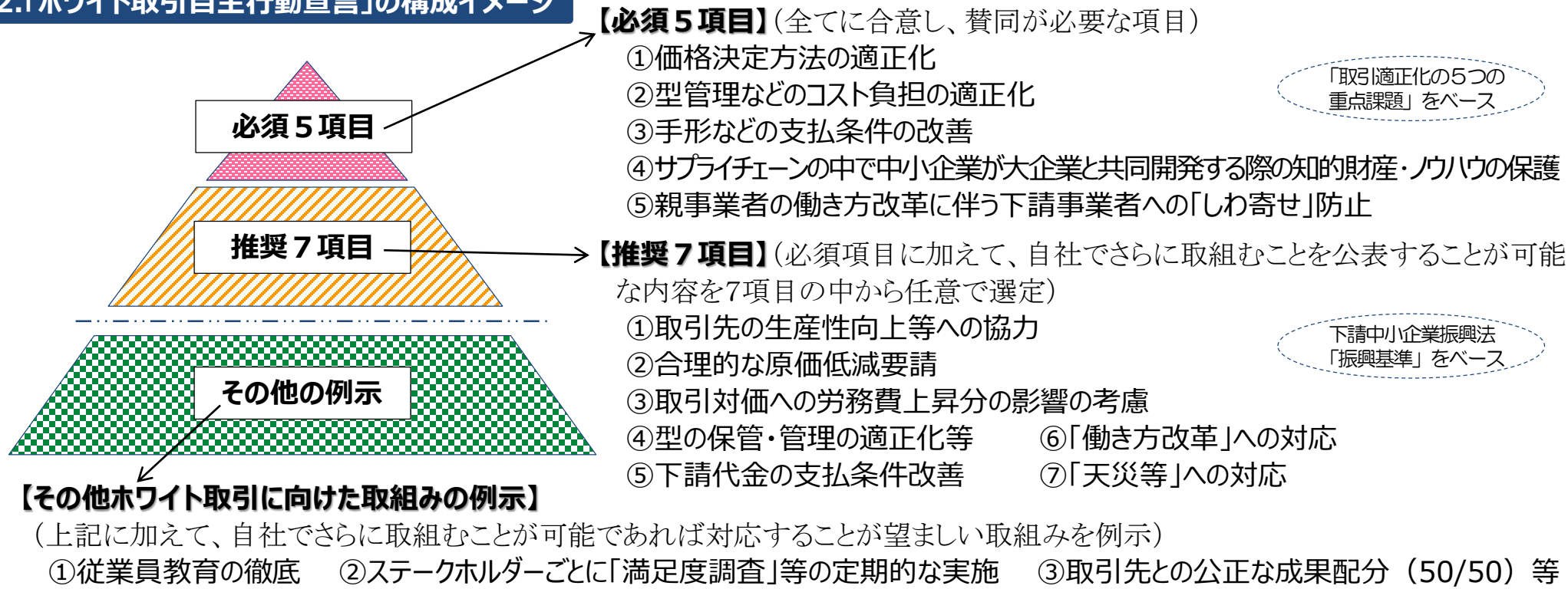
【参考】日商が提案した「経営者による自主行動宣言」のイメージ案

- 取引適正化に向けて、「ホワイト物流推進運動」（国土交通省等）の自主行動宣言を参考に、新たに経営者による取組みを促すスキームとして『ホワイト取引自主行動宣言』（仮称）を策定すべき。

1. 基本的な考え方

- 企業は「社会の公器である」という認識を持ち、事業活動全般を通じて経済・社会・環境との調和の中で「共存共栄」を図り、地域とともに持続的な成長を目指して、企業の社会的価値向上に努めることが重要である。
- 事業活動を通じて得られた「利益」は、取引先企業との公正な成果配分や社会貢献活動、事業充実のための投資、従業員の物心両面の幸福、顧客や株主への還元などに有効活用し、「貢献の循環」を生むように努めることが重要である。
- 付加価値経営（例：付加価値の提案、ブランド戦略等）を推進することで、実現したい価値を共有する企業同士が業種・地域・取引階層を越えて繋がり、価値創造への貢献に応じた利益の享受を通じて、相互にWin-Win関係となるよう努めること（サプライチェーンの取組強化）が重要である。

2. 「ホワイト取引自主行動宣言」の構成イメージ



<参考資料 1>

中小企業庁「価値創造企業に関する賢人会議」 の開催概要

「価値創造企業に関する賢人会議」の概要

1. 会議の趣旨・背景

- 2019年10月3日の未来投資会議で安倍総理が「大企業との取引構造のさらなる分析を深めて、ともに成長できる取引ルールのあり方を示していきたい」と発言。
- 2019年10月29日の同会議で梶山経済産業大臣が「三村会頭とも相談しながら中小企業の取引構造の改善を進める」旨を発言。
- これを受け、中小企業庁では、大企業および中小企業の経営者等を委員とする会議を設置。2019年12月3日から3回開催し、2020年2月末に「中間報告」を取りまとめた。

2. 委員 (11名)

(順不同・敬称略)

座長	三村 明夫 中小企業政策審議会 会長／日本商工会議所 会頭	
大企業	内山田 竹志 小林 喜光 柵山 正樹 田渕 正朗 松崎 暁	トヨタ自動車株式会社 代表取締役会長 株式会社三菱ケミカルホールディングス 取締役会長 三菱電機株式会社 取締役会長 SCSK株式会社 代表取締役 会長執行役員 最高経営責任者 株式会社良品計画 代表取締役社長(兼)執行役員
中堅・ 中小 企業	海内 美和 井口 一世 塚本 幹雄 渡邊 弘子	海内工業株式会社 代表取締役社長 (板金加工、神奈川県横浜市) 株式会社井口一世 代表取締役 (精密加工、埼玉県所沢市) コマニー株式会社 代表取締役 会長執行役員 (パーティション製造、石川県小松市) 富士電子工業株式会社 代表取締役社長 (焼入・熱処理、大阪府八尾市)
金融	寺門 一義	株式会社常陽銀行 取締役会長

◆「第28回未来投資会議」における三村会頭の発言（2019/6/5）

中小企業の生産性向上をおしなべて促進するうえで最も重要な課題としては、ITやロボットなどのデジタル技術の実装化推進と、取引関係の適正化が挙げられます。（中略）

取引関係の適正化については、まずは下請法や独禁法の適用強化が有効なアプローチになると思いますが、下請法でカバーされる事業者は全体の10%くらいしかなく、90%は「自由契約」の名の下に、より力の強い購買者の優位性に委ねられている実態があると思います。我々の調査では、中小企業の約80%（※2019.11のLOBO調査では約7割）がコストアップ分を転嫁できていないという結果になっています。したがって、中小企業が、生産性向上のために十分な自助努力をすることを前提にしつつも、サプライチェーン全体の中で、大企業と中小企業がさまざまなコストアップを公正に負担し合ったり、大企業が中小企業のデジタル技術実装に協力したりすることで、中小企業の生産性向上を後押しし、経済全体の付加価値を高める、といった共存共栄の関係を構築することが求められていると考えます。

制度面の整備に加え、そのような、主に大企業側の意識改革による企業行動の変化によって、賃金格差の是正や中小企業の賃上げも、自ずと促進されるものと考えております。

◆「成長戦略実行計画」（2019/6/21 閣議決定）における記載

第4章 6. 中小企業・小規模事業者の生産性向上

親事業者からのコスト低下圧力が原因となって、下請事業者となっている中小企業が賃金や設備投資の水準を上げられない可能性もあることから、利益や付加価値の状況、労働や資本への分配状況等を、産業・業種、企業規模ごとの分析等を行った上で、親事業者と下請事業者との格差が特に大きい産業等を中心に、下請Gメンによる下請事業者の実態把握等も含めて調査を重点的に行うなど、個別の産業に応じた取引関係の課題を明らかにし、競争法制や中小企業法制等をフル活用して、きめ細かな改善を図っていく。

これにより、サプライチェーン全体の中で、大企業と中小企業がコストアップを公正に負担し合ったり、大企業が中小企業のデジタル技術実装に協力したりすることで、中小企業の生産性向上を後押しし、経済全体の付加価値を高める、共存共栄の関係を構築する。

◆日本商工会議所「第130回通常会員総会」会頭挨拶 (2019/9/19)

中小企業のデジタル化が進まなければ、大企業も自らのサプライチェーン全体の高度化はできません。大企業と中小企業の関係は、単に競争させ、あるいは優越的な地位を利用して、その果実を大企業のみが得ることから、ともに悩み・育てる、新たな共存共栄関係へと移行し、国全体の生産性を高めていくことが必要です。(中略)

政府には、なぜわが国全体の生産性が低いのかを分析いただいた上で、企業自らが生産性を向上させ、その上で自発的に賃上げしていける環境整備など、思い切った施策を講じてほしいと思います。

また、取引価格の適正化も極めて重要です。日商調査では、中小企業の約8割(※2019.11のLOBO調査では約7割)がコストアップを十分に転嫁できていません。これを適正化することは勿論のことですが、下請法でカバーされる取引は全体の10%に過ぎず、より広く大企業と中小企業の取引条件を適正化していく必要があります。

今年の成長戦略で示されたように、今後は個別の産業や企業規模ごとの分析を行い、取引関係の課題を明らかにし、取引価格の適正化に向け、一歩踏み込んだ効果的な対策を講じていただきたいと思います。

◆「第32回未来投資会議」における三村会頭の発言 (2019/10/29)

ふたつ目は、「中小企業の取引構造と生産性向上策」についてです。今回、「取引適正化」議論の事実認識に関わる新たなデータが2点、提示されました。

第一は、我が国製造業の3分の2は上場企業を頂点とする取引構造に属していますが同じ業種内でも企業系列によって下請企業の収益性に相応のバラツキが見られるというものです。さらに、中小企業白書によれば、製造業の下請構造の中で、いわゆるTier1、Tier2と、取引階層を経るに従って利益率が低下傾向にあることも示されています。

第二は、大企業・中小企業ともに仕入価格の上昇分を販売価格に十分転嫁できておらず、かつ、転嫁不足の度合いは中小企業の方が大きいことが示されており、大企業から中小企業に負担がしわ寄せされている可能性を示唆しています。我々の見立てでは、90年代後半以降、デフレ圧力の継続に加え、ITバブル崩壊、リーマンショック、超円高などの不況を経るごとに、このような中小企業へのしわ寄せが徐々に蓄積されていき、アベノミクスにより経済環境が好転した後も、大企業と中小企業の条件差はそのまま温存されてしまっているものと考えています。下請法でカバーされる事業者は全体の10%程度しかなく、下請法の適用強化で是正できる範囲は、ごく限られます。大企業と中小企業の共存共栄関係の構築を目的とした政策検討に当たっては、業種ごとの取引実態を、さらに切り込んで分析していただく必要があると思っております。

◆「第31回未来投資会議」(2019/10/3)

<安倍総理発言>

中小企業については、大企業との取引構造の更なる分析を深め、共に成長できる取引ルールの在り方を示したいと考えています。

◆「第32回未来投資会議」(2019/10/29)

<梶山経済産業大臣発言>

第三に、中小企業の取引構造の改善、中小企業の労働生産性の向上に当たっては、中小企業が努力するとともに、系列であれば大手メーカーが責任を持った対応を図ること、地方市町村で社会的に存続が必要な場合は市町村と連携を図るといった対応が必要。買収や合併の支援策も含めて、中小企業の十分な助成策を準備していきたい。三村会頭にも相談に乗っていただきたいと思うので、どうぞよろしくお願ひしたい。

<安倍総理発言>

中小企業の取引構造と生産性向上策について議論を行いました。本日いただいた御意見を踏まえ、中小企業の労働生産性向上のため、同業種の企業などの統合、連携による規模拡大、事業再構築や設備投資の促進策を検討します。西村経済再生担当大臣、梶山経済産業大臣を中心に具体化をお願いします。

◆三村会頭所信表明（2019/11/21）

＜成長力の源泉である中小企業の活力強化＞

中小企業が業績を伸ばす上で一番の障壁となっている人手不足は、生産年齢人口の減少に加え、中小企業から大企業への人材の流出も影響し、今や極めて深刻な問題となっています。その最重要対策の一つが「生産性向上」です。

(1) 生産性の向上と多様な人材の活躍推進（本文略）

(2) 事業承継の加速、創業・ベンチャー・第二創業の促進（本文略）

(3) 大企業と中小企業の共存共栄関係の構築

わが国は堅固に組み重なる石垣のように、大企業、中小企業が相互に補完しあい、経済発展を遂げてきました。しかしながら、中小企業は、サプライチェーンを支える重要な役割を担っているにもかかわらず、弱い発言力、立場に置かれており、企業数は大幅に減少し、大企業との利益率格差は拡大しているという状況にあります。

大企業と中小企業が、取引価格の適正化を通じコストを公正に負担し合い、また大企業が、サプライチェーンの重要な位置を占める中小企業のデジタル技術活用による生産性向上の支援や、オープンイノベーション等での連携を自社の課題として推進することで、サプライチェーン全体が強固になり、ひいては日本経済全体の成長基盤が確かなものになります。このような大企業と中小企業の新しい共存共栄関係の構築を訴え、同時に、多様な業種・規模の企業が会員である商工会議所の特性を活かし、積極的に推進してまいりたいと思います。

◆「第36回未来投資会議」における三村会頭の発言（2020/3/5）

商工会議所では、大企業と中小企業が強固に結びついた日本経済の強さを、大小の石が組み合わさって風雪に耐える「石垣」にたとえています。この石垣を、修復・再構築すべき時期が来ています。主に3つの課題があると考えます。

第一は、「取引価格」の修復です。製造業において、20年以上にわたり、大企業にとって有利な取引価格の状況が続いてきました。その結果、中小企業が生産性を向上させても、不利な取引価格により付加価値が目減りし、設備投資や人件費の引上げが困難になっています。働き方改革や最賃、年金など、負担が累積的に増加しつつある中、この状況を何としても正さねばなりません。

具体策として、特に2点あります。

①ひとつは、個社による「自主行動宣言」。特に、大企業の経営者による、購買部門を含めたコミットが重要です。

②いまひとつは、あまりにひどい下請けいじめの話があり、下請取引「振興基準」の強化をお願いします。

これまでも、リーマンショック、超円高など、経営環境が著しく悪化した際に取引価格の「シワ寄せ」が強まりました。今般のコロナ問題によって同じ状況に陥ることを防がねばなりません。

残る二つの課題は、Society 5.0 を契機とする、新たな価値創造に向けた「共存共栄関係の再構築」です。

そのひとつ目は、従来の「大企業牽引モデル」において、大企業がTier2以下を含む系列全体の生産性向上を自らの課題と考え、特にデジタル技術の実装に関し、技術や人材の支援を行うことで、すでに多くの試みがあります。

ふたつ目は、企業系列や業種を超え、事業者同士が「オープンイノベーション」を通じて価値創造を試みることで、今後の進展が期待されます。その際、中小企業の知財保護が極めて重要と考えます。

以上、政府におかれては、西村大臣、梶山大臣を中心に、関係省庁連携のもと、着実な取組みをお願いしたいと思います。

◆「第36回未来投資会議」（2020/3/5）

<梶山経済産業大臣発言>

今般、日商の三村会頭を座長とする「価値創造企業に関する賢人会議」において、大企業と中小企業の「共存共栄」関係の構築に向け、施策の方向性を提示した。個社による「自主行動宣言」による取組みの見える化や、下請中小企業振興法の「振興基準」による指導・助言の徹底などにより、「共存共栄」の浸透を図っていく。

中小製造業の「実質労働生産性」は伸びているが、「価格転嫁力指標」が低迷、すなわち「仕入価格の上昇分を販売価格に転嫁できていない」ため、労働生産性の伸びは低水準にある。「振興基準」では、取引対価は下請中小企業の適正な利益を含む形で、「下請事業者及び親事業者が十分に協議して決定」とされている。しかし、アンケートによると「転嫁できなかった」と回答した企業のうち、52.1%が発注側と「価格転嫁の協議ができていない」と回答している。

中小企業の生産性向上を実現するためには、成長の果実を適正なバランスで分配し、価格転嫁を進めることで、企業収益を確保できるようにすることが必要。そして、この収益を原資に設備投資や賃上げを進め、更に生産性を向上させるという経済の好循環が実現できる。このため、産業界と関係省庁が車の両輪となり中小企業と発注側たる大企業との協議を促進する体制を構築し、価格転嫁を円滑に行える環境整備を進める。

<西村経済財政政策担当大臣発言>

梶山大臣の問題意識は、私も共有している。産業界、関係省庁とも連携し、価格転嫁の協議を促進する体制を構築していきたい。

<安倍総理発言>

先般の経済対策の早期執行、本予算の早期成立を図るとともに、こうしたときこそ、経済の下押しリスクを乗り越えるためにも、引き続き賃上げの流れの継続が重要です。中小企業を含めた幅広い賃上げの実現には、三村会長からご意見のあった「取引価格への転嫁」を進めることが不可欠です。梶山経済産業大臣と西村大臣を中心に、関係省庁と連携しながら大企業と中小企業の共存共栄に向けた取組みをしっかりと進めていただきたいと思います。

「価値創造企業に関する賢人会議」の概要(続き)

3. 会議での検討事項

1. 大企業と中小企業との取引構造の見直し

- (1) 大企業と中小企業との「共存共栄モデル」の提示
- (2) 業種別(自動車・電機・印刷・小売)の大企業と中小企業との格差分析

2. 個別取引の適正化

- (1) 「振興基準」を活用した指導・助言の徹底
- (2) 従来(の)3課題(価格決定・型管理・支払条件)に加え、新たな2課題(知財ノウハウの保護・働き方改革シワ寄せ)をパッケージにした対策の取りまとめ

「新たな価値創造」や「共存共栄のあり方」
について議論する



左から、三村会頭、牧原経済産業副大臣、前田中小企業庁長官
(2019年12月3日「第1回価値創造企業に関する賢人会議」)

4. 会議スケジュール

第1回 2019年12月3日(火) 10:00～12:00

- ✓ 多様なニーズに応える「価値」の創造について
- ✓ 大企業と中小企業が共存共栄するための方向性について
- ✓ 足下、求められる各業種の取引構造の変化について

第2回 2020年1月23日(木) 15:00～17:00

- ✓ 取引構造分析を踏まえた課題と解決策
- ✓ 共存共栄モデルを浸透させるための方法

第3回 2020年2月18日(火) 8:15～10:00

- ✓ 新たな価値創造に向けて～サプライヤーからパートナーへ～
- ✓ 共存共栄モデルの浸透に向けた取組み
- ✓ 価値創造企業に関する賢人会議 中間報告(案)

※中小企業庁ホームページに「価値創造企業に関する賢人会議」の配布資料(一部非公開)と議事要旨を掲載。

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/index.html#kenjinkaigi>

「価値創造企業に関する賢人会議」における主な資料

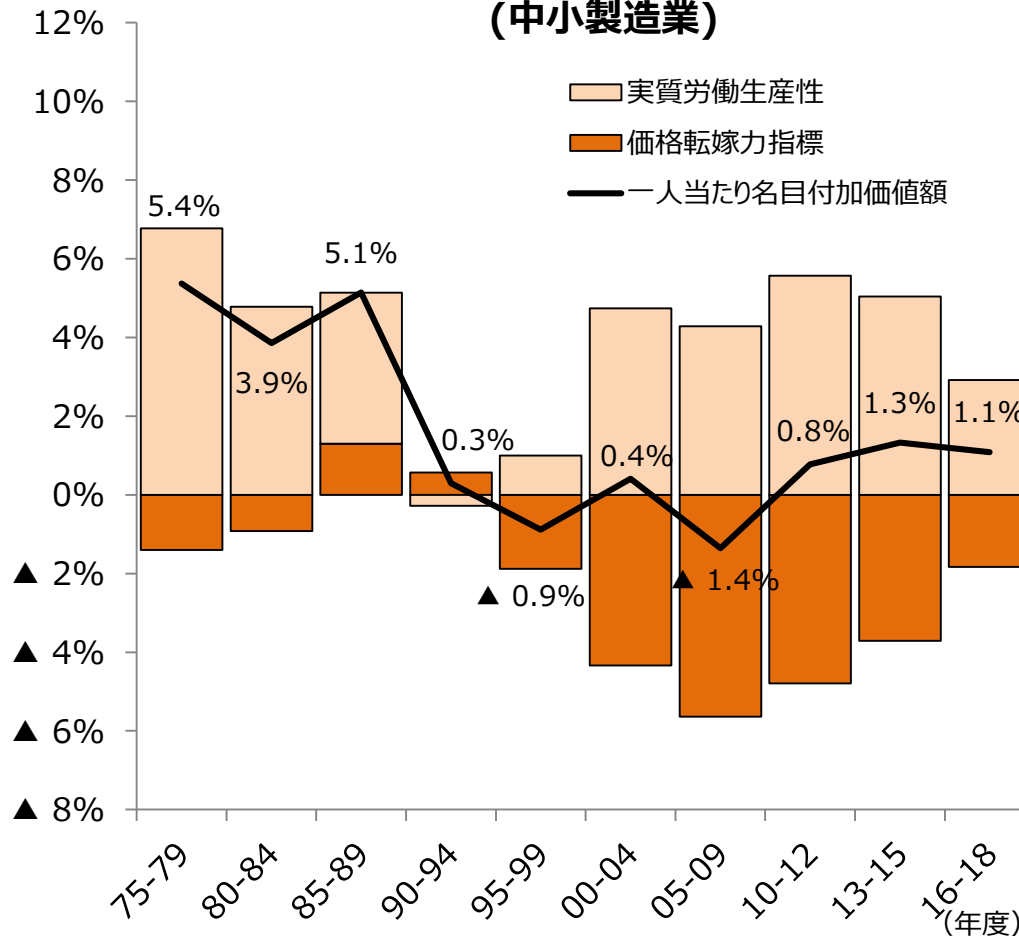
一人当たり名目付加価値額上昇率と変動要因

※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。

- 中小企業の生産性(一人当たり名目付加価値額)の伸びは、実質労働生産性が上昇する中、価格転嫁指標※の低迷により、2013年度以降も低水準で推移。

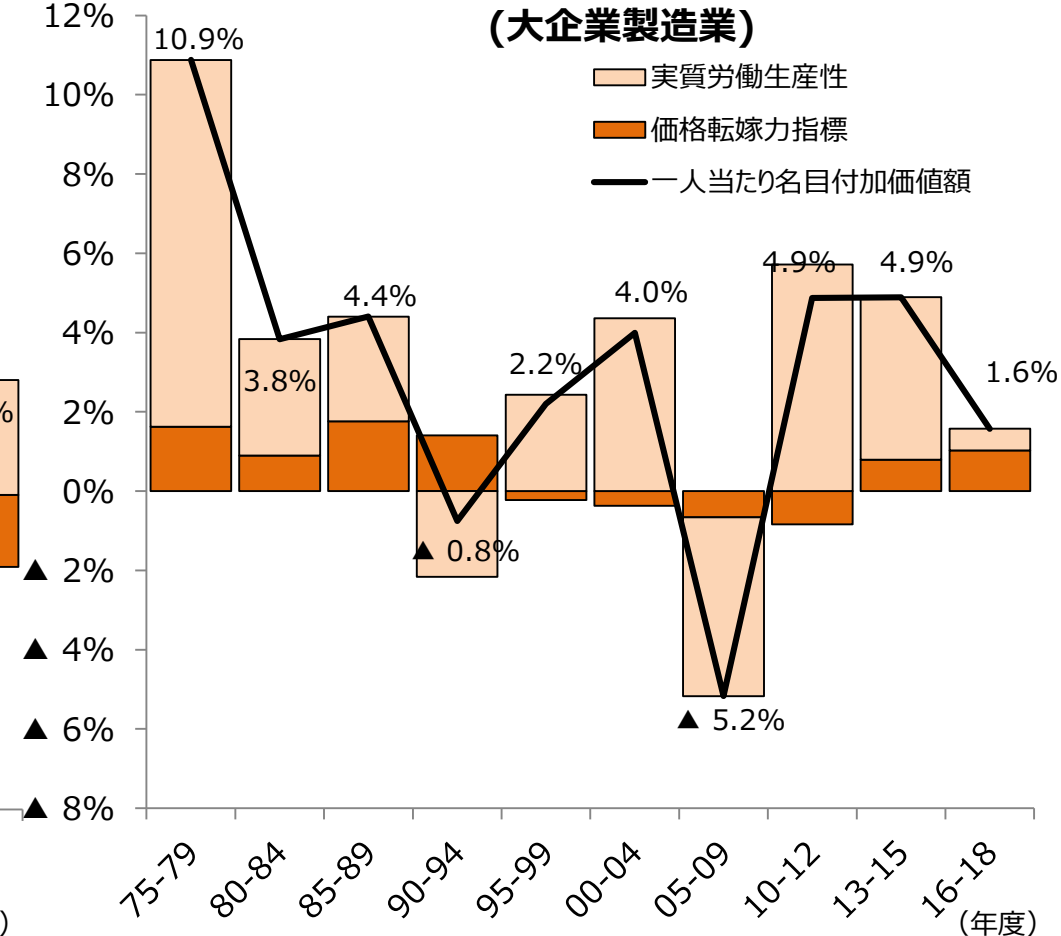
(年率) 一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因

(中小製造業)



(年率) 一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因

(大企業製造業)



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) 2014年版中小企業白書における分析をもとに作成。価格転嫁力指標上昇率については、資本金2千万円以上1億円未満を中小企業、資本金10億円以上を大企業としている。

一人当たり名目付加価値額上昇率については、資本金1千万円以上1億円未満を中小企業、資本金10億円以上を大企業としている。

「価値創造企業に関する賢人会議」における主な資料(続き)

製品等の価格への労務費の転嫁の状況

- 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	①印刷	6.9%	20.4%	72.8%
	②自動車	7.0%	20.6%	72.4%
	③小売	11.7%	25.9%	62.4%
	④素形材	13.7%	29.8%	56.5%
	⑤石油・ 化学	17.1%	28.6%	54.3%

資料：中小企業庁「取引条件改善状況調査（平成30年度）」

2019年度 労務費の価格転嫁状況

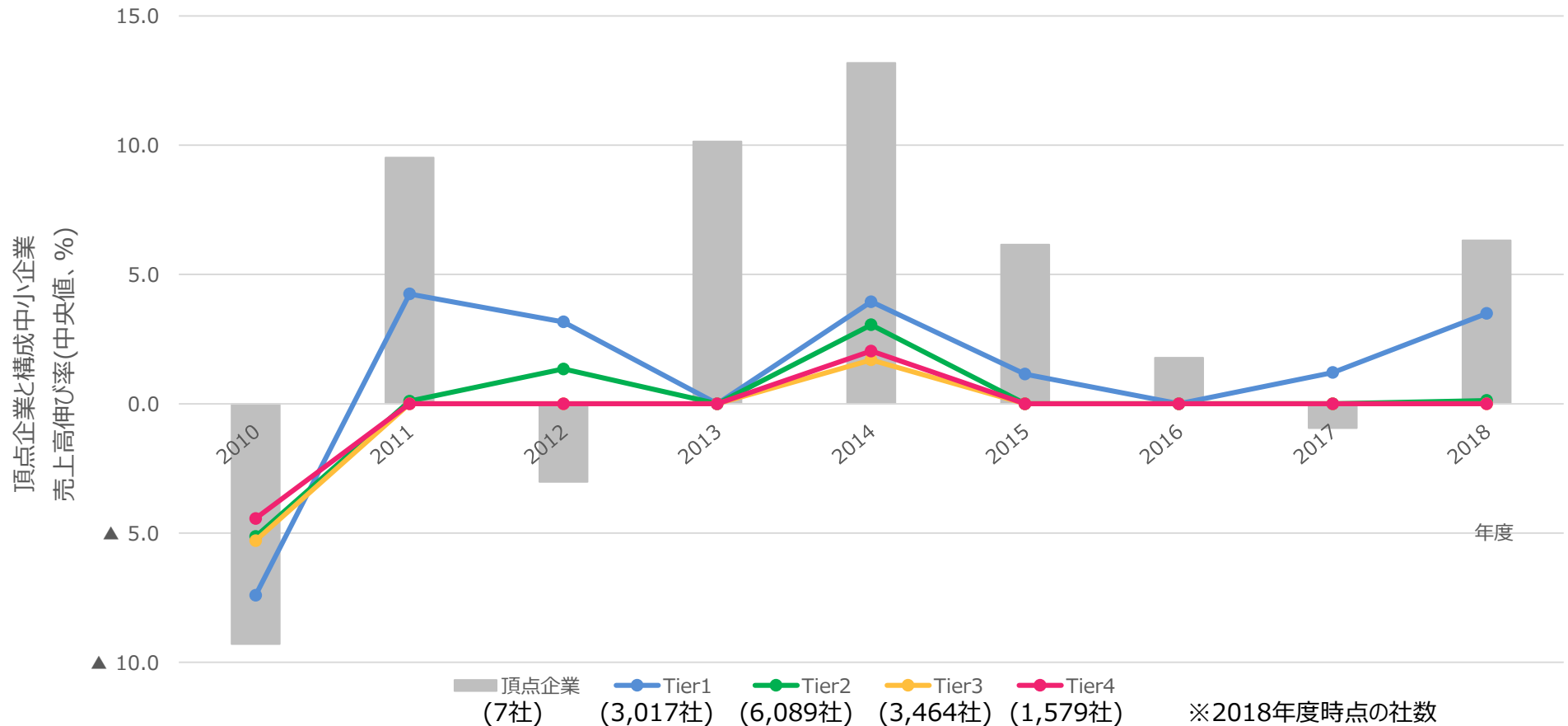
(サンプル数：14,529社)

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

資料：中小企業庁「取引条件改善状況調査（令和元年度）」

自動車産業の頂点企業と構成中小企業の売上高伸び率(中央値)の推移

- 頂点企業の伸び率は各年度で大きく変化するが、エコシステムを構成する中小企業は、2010年度を除き比較的、伸び率の振れ幅は小さい。
- なお、Tier1と比較すると、Tier2以下の伸び率は小さい。



注) 伸び率は、「前年度対比伸び率」。全てのエコシステム分析において同じ。

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

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

「価値創造企業に関する賢人会議」における主な資料(続き)

日独の中小企業と大企業の利益率の差

- ドイツでは、多くの業種で中小企業が大企業を利益率で上回っている。
- 他方、日本の中小企業は、大企業に比べて利益率が低い業種が多い。

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

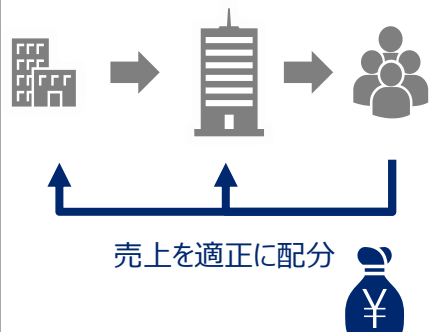
(出所)ドイツ連邦統計局、法人企業統計調査'18 (注)大企業との差 = 中小企業の利益率 - 大企業の利益率(ポイント)。利益率はEBITDA%を用いた。

大企業・中小企業の定義 ドイツ：(大企業)売上5,000万€以上、(中小企業)売上1,000万€未満。中小企業の1社あたり平均売上は約2億3,500万円('18)

日本：(大企業)資本金10億円以上、(中小企業)資本金1億円未満。中小企業の1社あたり平均売上は約2億3,200万円('18)

ドイツにおける大企業と中小企業との「共存共栄」事例

1 大企業・中小企業間でのサプライチェーンの透明化

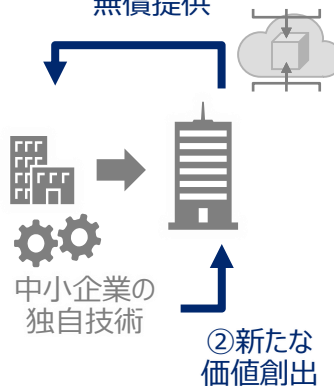


サプライチェーン全体で売上を適正配分

- サプライチェーン全体で得られた売上を、事前に取り決められた比率に従って各企業に適正に配分

2 大企業のリソース解放

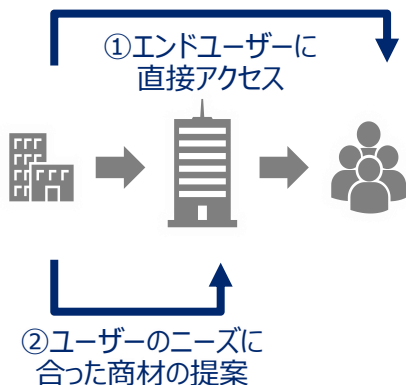
①IoTプラットフォームの無償提供



デジタルプラットフォームを起点とした新たな価値創出

- 大企業がプラットフォームを構築し、中小企業に対して種々のソリューションを提供
- 間接業務の効率化により、中小企業は生産性向上が可能に
- 中小企業単体では導入が難しい高品質なソリューションが無償で活用可能となり、自社独自技術と組み合わせ、新たな価値創出が可能に

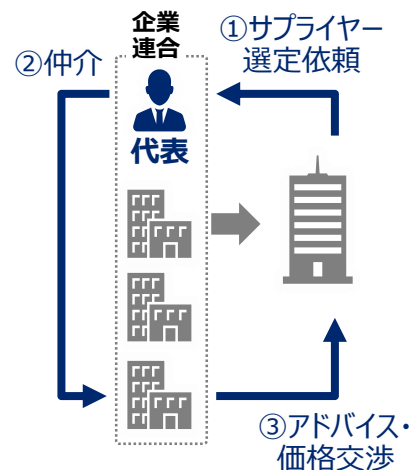
3 サプライヤーも巻き込んだエンドユーザーへの価値創出



サプライチェーン全体でエンドユーザーのニーズを捉えることでの価値創出

- サプライヤーがエンドユーザーに直接アクセスし、末端消費者のニーズ・トレンドを把握
- サプライチェーン全体でエンドユーザーを意識することで、OEMだけでは気付かない消費者ニーズや、課題解決方法が提案可能に

4 中小企業による企業連合の形成



中小企業間の水平連携による価値創出

- 中小企業間で企業連合を形成
- 連合の代表を介し、大企業に対して適切なサプライヤー選定や技術上のアドバイスをを行うことで、単なるモノ売りからの脱却を実現
- 加えて、提供価値に対して公正な利益配分を実現できるよう、対等な関係性を構築

「共存共栄モデル」を浸透に向けた課題①

1. 業界団体ベースでの取組の限界

- 16業種・47団体が、適正取引や付加価値向上に向けた「自主行動計画」を策定し、毎年度フォローアップ。「価格決定の適正化」、「型管理の適正化」や「支払条件の改善」に取り組んでいる。
- いずれの課題も改善傾向にあるが、発注側・受注側の認識のズレは、依然として埋まっていない。
- 例えば、「取引価格」への労務費の反映についても、発注側は68%が「反映した」と回答しているが、受注側では27%の回答に留まっており、業界団体ベースでの取組では限界。

※下請振興法の「振興基準」においては、「取引対価は、～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」と規定。

	労務費の上昇を取引対価に 転嫁した/できたとの回答		
	2017年度	2018年度	2019年度
発注側	53%	57%	68%
受注側	12%	20%	27%

(資料) 各年度 自主行動計画FU調査

2. サプライチェーン全体の取組の必要性

- 大手企業（OEM）とTier1企業との取引適正化の取組は進展。他方で、Tier2以下も含むサプライチェーン全体での取組は不十分。
- 大手企業による技術・改善活動の支援先も、多くの場合、直接的な取引先であるTier1企業に留まっている。
- なお、エコシステム分析においても、Tier1企業とTier2企業以下との間に格差が見られる。

＜直接の取引先を通じ、その先の取引先に適正取引の働きかけをしているか＞

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

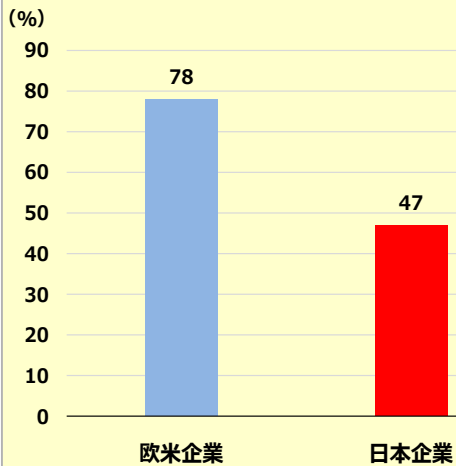
(資料) 2019年度 自主行動計画FU調査

「共存共栄モデル」を浸透に向けた課題②

3. 大企業と中小企業の連携

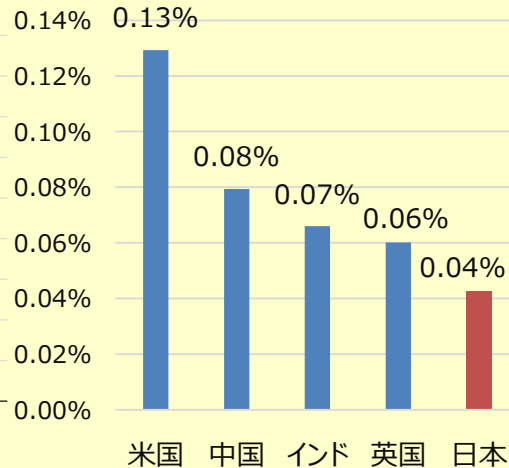
- 日本の大企業は、従前より自前主義的発想が強く、オープンイノベーションが遅れている。
- 加えて、大企業（事業会社等）からベンチャー企業への投資は増加傾向にあるが、世界と比較すると、まだまだ不十分。
- 大企業OB人材の中小企業への環流もこれから。

オープンイノベーションの実施率



(出所) 成長戦略実行計画（令和元年6月21日閣議決定）より抜粋

事業法人等の対GDP比ベンチャー投資額



(出所) CB Insights「The 2018 Global CVC Report」より作成。

4. 中小企業の成長の「壁」

- 中小企業支援を以て、敢えて、中小企業に留まる企業も存在。
- 中小企業の基準（資本金・従業員数）が、M&A等の連携・成長の「壁」となっているおそれ。

＜東京商工リサーチの企業データ分析＞

- 2014～2018年度の間に中小企業から **「卒業」した企業：1,053社**
- 上記「卒業」企業の売上高増加率を超えながら、**中小企業基準の近傍に留まる企業：1,327社（「卒業」予備軍）**

下請中小企業振興法「振興基準」①

- 下請中小企業振興法「振興基準」(経済産業省告示)では、親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行等を提示。
- 主務大臣(業所管大臣)は、同基準に基づき、親事業者又は下請事業者に対して「指導又は助言」を行うことが可能だが、これまで、発動実績はない。

○下請中小企業振興法

第3条 経済産業大臣は、下請中小企業の振興を図るため下請事業者及び親事業者のよるべき一般的な基準(以下「振興基準」という。)を定めなければならない。

第4条 主務大臣は、下請中小企業の振興を図るため必要があると認めるときは、下請事業者又は親事業者に対し、**振興基準に定める事項について指導及び助言を行う**ものとする。

○第200国会における安倍内閣総理大臣所信表明演説

「下請取引の適正化を、引き続き強力に進めます。近年の下請けいじめの実態を踏まえた**新たな振興基準の遵守を大企業に徹底します。**」

「価値創造企業に関する賢人会議」における主な資料(続き)

下請中小企業振興法「振興基準」②

- 「振興基準」は、大きく、①親事業者の取引先への協力と②下請取引の適正化で構成。
- ①は直接的な取引先への協力が中心。(Tier2以下への働きかけは含まれていない)
- ②では、取引対価の決定に際し、「十分な協議」を求めているが、協議が行われていないケースも多い。

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

- **取引対価**は、下請事業者及び親事業者が**十分に協議して決定**する。最低賃金引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協議を行う。

4. 型の保管・管理の適正化等

- 金型、木型などの型の保管に関して、双方が十分に協議した上で、必要事項を明確に定める。
- 親事業者の事情によって下請事業者にその保管を求めている場合には、親事業者が費用を負担する。
- 親事業者は、分割払いの一括払い化等、下請事業者に配慮した型代金の支払いに努める。

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。

第1回「価値創造企業に関する賢人会議」(2019/12/3)の概要

1. 論点

● 論点1：多様なニーズに応える「価値」の創造について

- 最終ユーザーが求める「価値」を企業は、どのように実現するか。
- 「価値」創造のための企業間連携の在り方とは。（各社の取組事例など）

● 論点2：大企業と中小企業が共存共栄するための方向性について

- 「価値創造型」のバリューチェーンを通じて大企業・中小企業の共存共栄を実現するためのモデルとは。
 - ①大企業に期待する役割・責務
 - ②中小・ベンチャー企業に期待する役割・責務
 - ③大企業と中小・ベンチャー企業をつなぐ「新たな仕組み」（ヒト・モノ・カネ）
- 共存共栄の取組を浸透させるための施策とは。

● 論点3：足下、求められる各業種の取引構造の変化について

- 経済社会が変化する中、各業種はどのような取引構造上の課題に直面しているか。
- 課題克服のためには、大企業・中小企業はそれぞれ、どのような取組が求められているか。

2. 主な発言内容

〔三村会頭〕

- 中小企業は、サプライチェーンを支える重要な役割を担っているにもかかわらず、弱い発言力、立場に置かれてきたことは否めない。
- 中小企業の「実質労働生産性*」の伸びは大企業と遜色ないレベルであるものの、「価格転嫁力」は、大企業に比べて顕著に悪化して、その結果、労働生産性の格差も広がってしまっている。
※実質労働生産性上昇率(実質付加価値額) = 一人当たり名目付加価値額上昇率(収益力) - 価格転嫁力指標上昇率(価格変動の影響)
- 商工会議所には、中小企業の声として、「円高下に原価低減の要求がなされ、引き続き、円安下でも要求されている」といった声や、「大企業が利益をため込み、中小企業に利益が回らないので、設備投資もできず生産性が向上できない」といった声が寄せられている。
- わが国の大企業と中小企業が、生き残りをかけて、いわば“ONE TEAM”として、生産性向上の成果とコスト負担を適正にシェアしつつ、共に「価値を創造」を目指すことが必要であると考えます。
- 中小企業が大企業と共同開発する際には、中小企業が持つ「知的財産の保護」が非常に重要な課題であると認識している。
- 取引における様々な課題は、当事者である企業間で解決することが基本ではあるが、その解決が困難な場合には、政府の役割が重要だと思う。



第1回「価値創造企業に関する賢人会議」(2019/12/3)の概要(続き)

2. 主な発言内容(続き)

〔各委員〕

(1) 大企業側の発言

- 企業間の連携には「サプライチェーン型」「バリューチェーン型」など様々なパターンがあり、両者とも大事である。前者は効率化を徹底し生産性向上を図る必要がある、後者は新たな異業種を組み合わせることで価値を生み出す必要がある。いずれもデジタル化が有効。
- 新たな価値創造や共存共栄関係の構築などの好事例から、その要因について共通解を導き出すことで、中小企業も強くできるのではないか。
- 力を合わせて、中小企業の競争力を高めたいと考える。大企業と中小企業は対立構造ではない。どちらが欠けても日本の産業は発展しない、という観点で議論したい。
- 大企業と中小企業は上下関係ではなく、補完的に取組んでいければと考えている。

(2) 中小企業側の発言

- 企業の価値創造に向けて何をやったら良いのか、答えは「中小企業の競争力」を高めることである。
- 取引価格が上がっていないため、是正が必要である。例えば、成果やコスト削減を50/50(フィフティ・フィフティ)で分かち合うことや、金融機関も含めて大企業と中小企業が前向きに手を取り合いながら共存共栄していくことである。
- 中小企業側もしっかりと取引先にモノを言うことが大事。きっちり言えば取引先も「そうだ」となり、取引条件が改善される。「～を言うてはいけない」などと勝手に思い込んでいただけではないか。大企業側には中小企業が何でも言い出せる雰囲気づくりをお願いしたい。
- 取引先と上下関係では上手くいかない。パートナー関係が大事である。



第2回「価値創造企業に関する賢人会議」(2020/1/23)の概要

1. 論点

● 論点1：取引構造分析を踏まえた課題と解決策

- 中小企業の価格転嫁力の高めるための課題。
- 業種・Tierごとの分析から見えてくる課題（例：Tier1とTier2以下の格差、情報サービス業における多重下請構造）と解決策。

● 論点2：共存共栄モデルを浸透させるための方法

- ドイツの共存共栄モデルから学ぶべきポイントとは。
- 共存共栄モデル浸透のために、それぞれの主体が果たすべき役割とは。
 - ①大企業と中小企業（例：業界団体による「自主行動計画」の意義と限界、直接の取引先のみならず、サプライチェーン全体への浸透方策、「ヒト・モノ・カネ」を通じた連携方策）
 - ②国（例：下請振興法に基づく「振興基準」のあり方）

2. 主な発言内容

〔三村会頭〕

- 大企業と中小企業との共存共栄関係の構築は、わが国経済の成長、競争力強化のためにも重要。
- 中小企業では労働生産性が4～5%伸びているものの、労務費の上昇分の転嫁など取引価格が適正ではないために付加価値が減ってしまい、結果的に名目の生産性の伸びは1%程度に留まっている。
- 大企業が中小企業の生産性向上に協力して共存共栄関係を構築する好事例の横展開も有効。
- 国土交通省等が展開している「ホワイト物流推進運動」のように、個々の企業が自らの取引方針を宣言して世間に公表し、それを政府が何らかの形で関与する仕組みが必要。
- 頂点企業はTier2より先の取引階層にも目を向けて、原価低減ありきではない「付加価値に基づく適正な取引価格」を尊重する機運を醸成いただきたい。
- オープンイノベーション推進による価値創造の際、中小企業やスタートアップ企業には「知的財産・ノウハウの保護、活用促進」が不可欠で、十分な環境整備をお願いしたい。
- 中小企業の悲鳴にも近い生声を踏まえ、下請振興基準に基づく大臣の「指導又は助言」の考え方を整理すべき。
- ドイツでは中小企業の輸出比率が高く、サプライヤーとも独立した関係にある。フラウンホーファー研究機構のような取組も参考にして、日本の取組に活かしてもらいたい。



左から、三村会頭、梶山経済産業大臣、前田中小企業庁長官

第2回「価値創造企業に関する賢人会議」(2020/1/23)の概要(続き)

2. 主な発言内容(続き)

〔各委員〕

(1) 大企業側の発言

- 国際競争を勝ち抜くには、中小企業の競争力強化が欠かせない。すべてのステークホルダーが、その重要性を認識する必要がある。
- 大企業は中小企業との共存共栄が自社の競争力向上につながると認識したうえで、自社人材を投入して中小企業の生産性向上を支援すべき。
- 中小企業が大企業に遠慮して声を上げられない状況には、大企業側からアプローチして距離を縮め、話しを聴く姿勢が大切。中小企業側も協議申し出と並行して、付加価値向上を考えて貰いたい。
- 個社の自主行動宣言は、業界単位で宣言した方が実効性を確保できる。



大企業、中小企業それぞれの立場から意見を交わす賢人会議メンバー

(2) 中小企業側の発言

- 親企業からPL/BSの提出を求められる。それを見て業績が良いとコストダウンを迫られ、業績が悪いと「倒産しそうだから」と金型を引き上げられそうになる。
- 競合するA系列にもB系列にも製品を供給できる場所は輸出も積極的に実施。複層化したつながりを確保できるよう、政府には応援いただきたい。
- 価値創造に向け、ホワイト物流推進運動のように、「各社の取組方針や計画等」を一定のフォーマットに則って「アクション・プログラム」のような形で公表し、それらを「可視化・比較できる仕組み」を設けてはどうか。その際、多くの企業への参加を促すため「国による何らかの関与」が必要である。

3. 梶山経済産業大臣の主な発言内容

- 取引適正化について、「ホワイト物流推進運動」を参考に、従来の業界団体による取組みに加え、新たに個社による取組みを促す仕組みを検討する。
- 取引適正化の浸透に向け、「直接の取引先を通じて、その先の取引先に働きかける」対応を進めるなど、サプライチェーン全体の共存共栄を実現する仕掛けを検討する。
- 個別取引の適正化に向け、望ましい取引慣行を盛り込んだ「振興基準」において、どのような場合に所管大臣が指導・助言を行うのか、考え方を明確化する。
- ドイツでは、中小企業が大企業と共存共栄の関係を構築し、利益率も高水準となっていることを踏まえ、ドイツと政府・企業レベルでの交流を促進する。
- 昨年10月の未来投資会議で、安倍総理から「大企業と中小企業がともに成長できる新しい取引ルールを示していきたい」との発言があった。「賢人会議」の検討成果を、次の政府の「成長戦略」にしっかり反映させる。
- 大企業も中小企業も、ここで取引構造を変えていかないと、共存共栄が実現しない。中小企業から「卒業」して中堅・大企業に成長できない。事業継続もできないことになる。



挨拶する梶山経済産業大臣(右)

第3回「価値創造企業に関する賢人会議」(2020/2/18)の概要

1. 主な発言内容

〔三村会頭〕

- 中小製造業の「労働生産性の伸び」は大企業と遜色ないレベルにあるものの、「価格転嫁力」が大企業に比べて悪化した結果、取引価格によって付加価値の大部分が吸収されてしまい、名目的な生産性の伸びが低迷している。大企業と中小企業が「生産性向上の果実」も「コストアップ分」も、サプライチェーン全体でフェアに分かち合う考え方を貫くべき。これにより、わが国経済全体の成長基盤の強化に繋がっていく。
- 価値に見合った製品・サービスを取引価格に反映させて売ることが必要。わが国全体の価値創造に向けて、大企業と中小企業は、共に、「良いモノを安く売る」から、イノベーションにより価値を創造し、「良いモノを“価値を反映した価格”で売る」ことを目指すべき。
- 中小企業の自助努力が及ばない部分は、大企業を含むステークホルダー全員が一丸となって、中小企業の生産性向上を支援いただきたい。大企業だけではサプライチェーンは完結しない。また、サプライチェーンの強靱化に向け、「BCP(事業継続計画)策定支援」等の取組みも必要。
- 「下請Gメン」の活用や「振興基準」に基づく指導・助言の発動の考え方について、中小企業庁で検討いただきたい。中小企業庁だけでは対応できない課題については、他省庁とも十分な検討を行ってほしい。
- 全国515商工会議所に対し「中間報告」を周知徹底し、実際に担当者レベルまで染みとおるよう具体的なアクションを呼びかけたい。好事例の横展開等にも努めたい。知的財産、とりわけノウハウの扱いが重要。



第3回「価値創造企業に関する賢人会議」(2020/2/18)の概要(続き)

1. 主な発言内容(続き)

〔各委員〕

(1) 大企業側の発言

- 中小企業の競争力向上を阻害している要因を分析・深堀することが不可欠。言うまでもなく、不適切な商慣習を見直す取引適正化の取組みは大前提であり、不適切な取引が見られる場合には、政府による「指導・助言」の実施等による下請関連法規の遵守徹底を図っていくべき。
- 発注側と受注側にある認識のズレを是正するため、下請Gメンによる実態確認をお願いしたい。
- 「自主行動宣言」については、業界団体のみならず、個社での宣言も“有言実行”という意味で有効と考える。宣言を公表することで、各社のベストプラクティスの横展開にも繋がり、業界全体としての改善も期待できる。当社では、「自主行動宣言」と「取引先満足度調査」を両輪として取組みたい。



(2) 中小企業側の発言

- 「共存共栄」という理念について、購買部門などには「コストダウン」という目標があるため、社内の担当者レベルまで浸透させるのは難しい。経営理念をしっかりと実践できる社員教育を実施することが重要。
- 下請側から手形・ノウハウ・秘匿などを拒否しても、また親企業に価格交渉の協議を申し入れても仕事を継続して受注でき、価値創造に繋がるという良いモデルケースを広めていく必要がある。
- 「価値創造」に挑戦する中小企業には「体力(キャッシュ)」が必要。また、事業性評価も資産となる。金融機関には中小企業の「価値創造」に繋げるプラットフォームの役割を担ってほしい。
- 個社による自主行動宣言の策定にあたり、「取引先満足度調査」の実施項目を入れることで取引先との長期的な信頼関係の構築や取引改善に繋がる。購買部門がつい道を外してしまう行為を抑止する効果がある。

2. 梶山経済産業大臣の主な発言内容

- 大企業と中小企業が「共存共栄」の関係を構築し、一丸となって中小企業の競争力強化に向けて取り組むことが重要。
- 中小企業も価値を高めるための努力が必要で、大企業も従来の取引慣行を是正していく。お互いに真摯なやり取りができるような環境整備が必要。
- 経済産業省では「共存共栄モデルの浸透」に向けて、以下の7項目に取り組む。
 - ①規模・系列・Tier・地域を超えた連携の促進
 - ②ITなど専門人材の育成・確保
 - ③個社による「自主行動宣言」の仕組みの構築
 - ④サプライチェーン全体への「共存共栄」の浸透
 - ⑤ドイツ産業界の共存共栄モデルの取り込み
 - ⑥個別取引の適正化に向けた「振興基準」に基づく指導・助言の徹底
 - ⑦知財・ノウハウの保護など新たな重点課題への対応
- 「賢人会議」の検討成果は、経済産業省だけではなく、関係省庁とも連携し、具体的な施策に落とし込んだうえで、政府の「成長戦略」にも反映させ、「中小企業の競争力強化」に全力で取り組む。



＜参考資料 2＞

内閣府・中小企業庁「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の開催概要

「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」(2020/5/18)の概要

1. 会議の趣旨

- 労務費等の価格転嫁に関し、下請中小企業振興法に規定する振興基準の遵守など個社による自主行動宣言を通じ、発注側たる大企業と受注側たる中小企業の協議を促進。サプライチェーン全体の生産性向上等の取組を推進し、共に成長できる持続可能な関係を構築する。

2. 構成員

- 共同議長：梶山経済産業大臣、西村経済財政政策担当大臣
- 関係閣僚：厚生労働大臣、農林水産大臣、国土交通大臣
- 内閣官房：西村官房副長官、岡田官房副長官
- 関係団体：日商・三村会頭、経団連・中西会長、連合・神津会長

3. 三村会頭の主な発言内容

- 日本経済の強さは、大企業と中小企業が互いに支え合うことにあり、大中小の石が固く組み合わさった「石垣」に似ている。ただこの石垣も修復・再構築すべき時期が来た。
- 賢人会議では、**Society5.0時代に我が国の国際競争力を高めることが必要、大企業と中小企業が協力して「新たな価値を創造」し、「適正な取引価格の実現」により、サプライチェーン全体での「新たな共存共栄関係」の構築が必要**、と結論。
- **「新たな価値の創造」には、系列や業種を超えた「オープンイノベーション」の推進が必要**。その際、異業種との連携が新たなビジネス機会を創造すると期待。そのためには、**中小企業の知財・ノウハウ保護が必要**。また**頂点企業は、サプライチェーン全体の競争力向上を自らの課題と考へ、中小企業のデジタル化を支援する必要**。
- 「取引価格の適正化」について、**中小製造業は20年以上、労働生産性を3～5%伸ばしているが、価格転嫁が充分できず付加価値が減少し、結果として名目労働生産性の伸びが1%程度に留まり、設備投資や人件費上げが困難な状況が継続**。
- 特に、リーマンショックや超円高などで大企業が経営悪化の際は、取引価格の「**中小企業へのしわ寄せ**」が発生、現在に至っても未解決。**今の一般のコロナ禍で、同様の状況に陥るのを防ぐ必要**。
- 賢人会議では、「**発注者と受注者の間**」および**大企業の「経営層と購買部門の間」に、取引価格の実態に認識ギャップ**があることを確認。このギャップを埋め、**経営者の意志が組織の末端まで行き渡るよう、経営者による「自主行動宣言」で取引の適正化を進め、「振興基準」に基づく指導・助言を通じて是正し、共存共栄関係を築く必要**。宣言の実効性確保の工夫もお願いしたい。
- 日商では**全国515商工会議所の主要メンバーに宣言を呼びかける**。政府には**イメージ戦略を含む、実効性ある具体策と、実行・検証**をお願いしたい。



パートナーシップ構築推進会議で意見を述べる三村会頭(5月18日/テレビ会議形式)

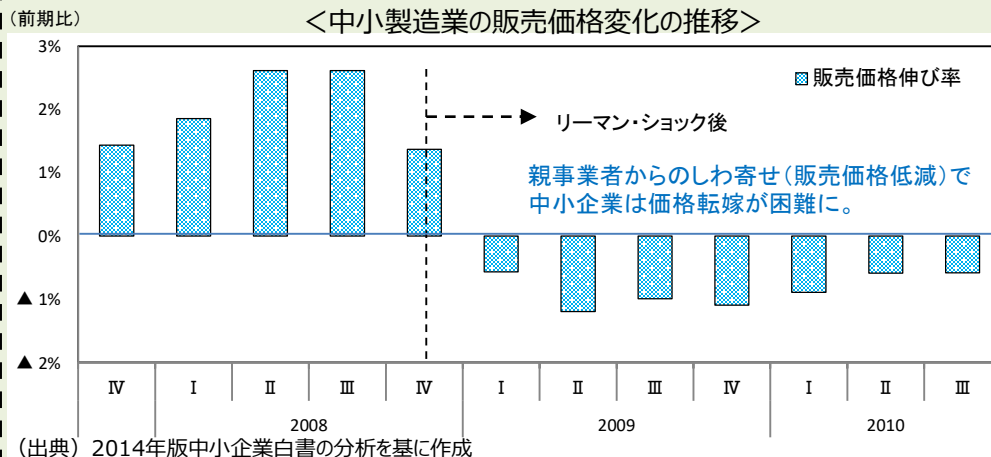
「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」における主な資料

1. 未来を拓くパートナーシップの構築

- 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)

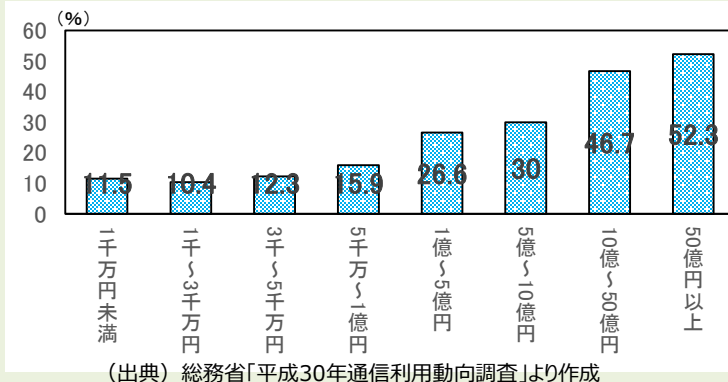
- 過去のリーマンショック等経営環境が極端に悪化した際、取引価格の「しわ寄せ」が強まった経緯があり、その再現を防ぐ必要。



(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。

〈企業規模別に見たテレワークの導入状況〉



《〈当面の危機克服への課題〉》

- 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。

- 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。

《〈好循環実現への課題〉》

《〈取組の方向性〉》

- 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。

- 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。

2. 自主行動宣言による取組みを求める主な業種例

- 自動車・自動車部品 ● トラック運動 ● 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

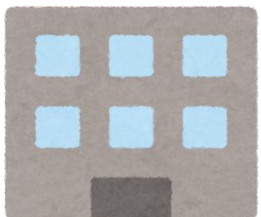
＜参考資料 3＞

個社による「自主行動宣言」を慫慂する 主な取組事例

「ホワイト物流」推進運動とは？

- トラック運転手不足に対応し、物流機能を安定的に確保するために、
 - ①トラック運送の生産性の向上・物流の効率化
 - ②女性や高齢者を含む多様な人材が活躍できる働きやすい労働環境の実現が目的。
- 賛同企業は「自主行動宣言」を作成・公表（2020年4月末現在、961社が賛同）

荷主企業・納品先企業等



取組例：荷待ち時間の削減（予約受付システムの導入等）
生産性向上（集荷先や配送先の集約等）

物流事業者

取組例：働きやすい環境の整備（労働条件の改善等）
取引の適正化（下請事業者との運送契約の書面化の導入等）



「自主行動宣言」の概要

<必須項目> = 必ず賛同表明しなければならない項目

- ① 取組方針：物流システムの改善に取り組むこと。
- ② 法令順守への配慮：取引先の物流事業者が関係法令を遵守できるよう配慮すること。
- ③ 契約内容の明確化・遵守：運送以外の附帯作業の明確化等に努めること。

<推奨項目(抜粋)> = 更に取組むことができる項目を選定

A. 運送内容の見直し

- ・ 物流の改善提案と協力
- ・ 予約受付システムの導入
- ・ パレット等の活用
- ・ 発荷主からの入出荷情報等の事前提供
- ・ 幹線輸送部分と集荷配送部分の分離
- ・ 集荷先や配送先の集約 他

B. 運送契約の方法

- ・ 運送契約の書面化の推進
- ・ 運賃と料金の別建て契約
- ・ 燃油サーチャージの導入
- ・ 下請取引の適正化



C. 運送契約の相手方の選定

- ・ 契約の相手方を選定する際の法令遵守状況の考慮
- ・ 働き方改革等に取り組む物流事業者の積極的活用



D. 安全の確保

- ・ 荷役作業時の安全対策
- ・ 異常気象時等の運行の中止・中断等

E. その他

- ・ 宅配便の再配達削減への協力
- ・ 引越時期の分散への協力 他

F. 独自の取組

- ・ 独自の取組



日本製鉄(株)の自主行動宣言 (例)

「ホワイト物流」推進運動 持続可能な物流の実現に向けた自主行動宣言

企業・組合名	役職	氏名	所在地	主たる事業	ホームページ
日本製鉄株式会社	参与 物流部長	木村 真人	東京都	製造業	

当社は、「ホワイト物流」推進運動の趣旨に賛同し、以下のように取り組むことを宣言します。

最終更新:

(取組方針)

・事業活動に必要な物流の持続的・安定的な確保を経営課題として認識し、生産性の高い物流と働き方改革の実現に向け、取引先や物流事業者等の関係者との相互理解と協力のもとで、物流の改善に取り組みます。

(法令遵守への配慮)

・法令違反が生じる恐れがある場合の契約内容や運送内容の見直しに適切に対応するなど、取引先の物流事業者が労働関係法令・貨物自動車運送事業関係法令を遵守できるよう、必要な配慮を行います。

(契約内容の明確化・遵守)

・運送及び荷役、検品等の運送以外の役務に関する契約内容を明確化するとともに、取引先や物流事業者等の関係者の協力を得つつ、その遵守に努めます。

No.	分類番号		取組項目	取組内容
1	A	①	物流の改善提案と協力	・物流改善に向け積極的に改善提案するとともに、物流事業者等からの改善要請に対して真摯に対応しております。
2	A	⑦	運転以外の作業部分の分離	・トラック乗務員の労働環境改善に向け、納入先を含めた付帯作業の適正化に取り組んでおります。
3	A	⑧	出荷に合わせた生産・荷造り等	・出荷に合わせた生産、荷造りによる荷待ち時間の短縮に取り組めます。
4	A	⑭	船舶や鉄道へのモーダルシフト	・現状の環境変化を的確に捉え、RORO船や鉄道輸送への転換を進めております。
5	D	①	荷役作業時の安全対策	・労働災害の撲滅を目指し、転落防止作業台の設置、安全通路の確保、熱中症防止ドリンクの配布、安全指導・支援等、安全対策を推進しております。
6	F	①	最適輸送体制の構築	・物流管制機能を強化し、最適輸送体制の構築に取り組み、トラック輸送の負荷軽減に努めます。

(例②)「地球温暖化対策行動宣言」(日本商工会議所)

「地球温暖化対策行動宣言」の概要

【概要】 日本商工会議所のホームページ内で、事業者が宣言内容を公表することで自社の環境への取組みをPRすることができる。

【効果】 事業所の地球温暖化対策への意識の向上やモチベーションアップ、経費節減効果の向上などが期待できる。

【参加企業】 「自主行動宣言」を作成・公表（2020年5月末現在、324社が参加）

■ 宣言項目：選択式18項目＋自由宣言文

1. 省エネルギーに向けて取り組む ～CO2の排出を削減する～

- (1) 自社（全社または事業所）のエネルギー使用量を把握します。
- (2) 省エネルギーに向けた長期的な行動計画を作成します。
- (3) 機器・設備の運用の見直しや更新によりエネルギー使用量を削減します。
- (4) ワークスタイルやビジネスのあり方を見直し、省エネルギーに取り組めます。
- (5) 顧客、取引先等のステークホルダーにも省エネルギーを呼びかけます。
- (6) 再生可能エネルギーの利用を推進します。
- (7) エコドライブを実践します。

2. 地球温暖化対策の知識と意欲の向上に取り組む

- (8) 従業員に職場での省エネ行動や3R（Reduce、Reuse、Recycle）を徹底します。
- (9) 従業員とその家族に家庭での省エネ行動や3Rを呼び掛けます。
- (10) 従業員の環境知識の向上に取り組めます。
- (11) 地域の環境活動に参加します。
- (12) クールビズ、ウォームビズを実施します。
- (13) グリーン購入を積極的に実践します。
- (14) 廃棄物の分別を徹底します。
- (15) 簡易包装を推進します。

3. 地球温暖化対策に継続的に取り組む

- (16) 自社で実行する温暖化対策を宣言し、その結果を評価するとともに、継続的に改善して取組みます。

4. 自社の取り組みの成果を公表

- (17) CO2排出削減割合を公表
 - (18) エネルギー使用削減割合を公表
- ※17、18を宣言する場合は、申込フォームからエネルギー使用量等を入力済みのCO2チェックシート（CO2排出削減割合またはエネルギー使用削減割合が分かるもの）を提出する必要がある。

(例②)「地球温暖化対策行動宣言」(日本商工会議所)

クレシード(株)の自主行動宣言 (例)

(東京商工会議所会員企業／業務システム開発／資本金2000万円／従業員40名)



日本商工会議所
The Japan Chamber of Commerce and Industry

地球温暖化対策行動宣言

クレシード株式会社は、
長期的、継続的な温室効果ガスの排出削減に向けて、以下の行動を宣言します。

1. 自社(全社または事業所)のエネルギー使用量を把握します。
2. 機器・設備の運用の見直しや更新によりエネルギー使用量を削減します。
3. ワークスタイルやビジネスのあり方を見直し、省エネルギーに取り組みます。
4. 顧客、取引先等のステークホルダーにも省エネルギーを呼びかけます。
5. 従業員の環境知識の向上に取り組みます。
6. クールビズ、ウォームビズを実施します。
7. 廃棄物の分別を徹底します。
8. 自社で実行する温暖化対策を宣言し、その結果を評価するとともに、継続的に改善して取り組みます。

代表取締役社長

＜参考資料 4＞

地域の中小企業と大企業が取り組む 「共存共栄」事例 20選！

日本商工会議所

わが国全体の生産性向上を目的に、
大企業と中小企業の連携・協働のあり方を研究するため、

次のような観点から

『**地域の中小企業と大企業が取組む「共存共栄」事例 20選！**』を収集した。

- (A) 取引価格・取引条件の適正化
- (B) 大企業が持つリソースを活用して共存共栄関係を構築（IT実装支援含む）
- (C) 中小・ベンチャー企業が持つ技術・シーズの活用（オープンイノベーション）
- (D) 規模を問わず企業間で対等に連携して新たなバリューチェーンを形成
- (E) 地域との共存共栄

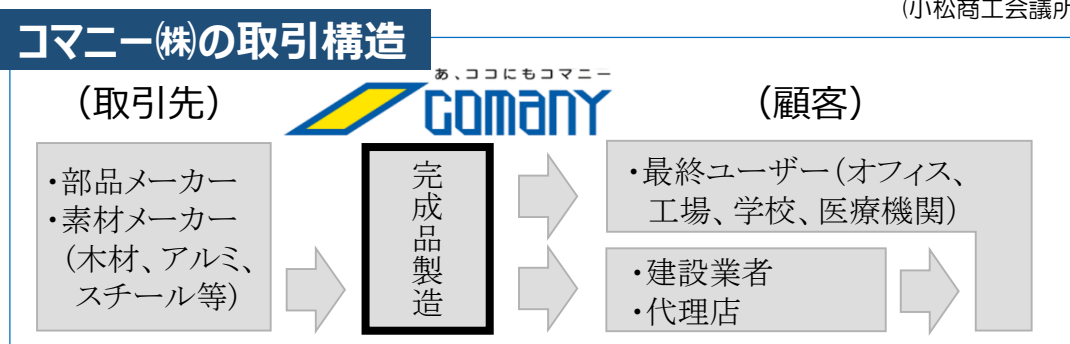
<目次>

	カテゴリー	番号	企業名	テーマ	地域
A	取引価格・取引条件の適正化	①	コマニー株式会社	50/50の成果配分や取引先満足度調査で築く取引先とのパートナーシップ	小松 (石川県)
		②	ファンケル株式会社	発注者としての配慮を徹底することで取引先からの評価も改善へ	横浜/流山 (神奈川県/千葉県)
		③	三和澱粉工業株式会社	取引先にプラスαのプレミア価格を付けて高品質な原材料の安定調達を実現	橿原 (奈良県)
		④	グンゼ株式会社	「創業の精神」を礎に“CSV経営”を強化し顧客満足と企業価値向上を図る	綾部 (京都府)
B	大企業が持つリソースを活用して共存共栄関係を構築（IT実装支援含む）	⑤	高松機械工業株式会社	協力企業間の人材マッチング等の支援を通じて共存共栄関係を構築	白山 (石川県)
		⑥	日本通運株式会社	商工会議所のプラットフォームを活用して地域中小企業の海外展開を支援	松山 (愛媛県)
		⑦	オムロン株式会社	「企業は社会の公器」を实践、取引先の人手不足解決に協調ロボットを提供	京都 (京都府)
		⑧	太平洋工業株式会社	取引先とパートナーシップを構築し、グローバルに競争力強化を目指す	大垣 (岐阜県)
		⑨	花王株式会社	業務品の受発注からFAXの一扫を推進（サプライチェーンへの普及推進）	東京 (東京都)
		⑩	小島プレス工業株式会社	トヨタグループ内で共通EDIの導入を推進	豊田 (愛知県)
		⑪	旭鉄工株式会社	IoTを活用し仕入先の競争力を強化	碧南 (愛知県)
C	中小・ベンチャー企業が持つ技術・シーズの活用（オープンイノベーション）	⑫	MoTTO OSAKA オープンイノベーションフォーラム	大企業と中小企業のニーズとシーズ双方向からマッチング機会を提供し協業を推進	大阪 (大阪府)
		⑬	株式会社ウツディーコイケ	大工不足の課題解決に向けて大手企業と協働しビジネスプロセスを改善	秩父 (埼玉県)
		⑭	株式会社オプティム	連携の“強み”を活かして医療用ITソリューションの「エコシステム」を構築	東京 (東京都)
D	規模を問わず企業間で対等に連携して新たなバリューチェーンを形成	⑮	株式会社エフピコ	「取引先・顧客・自社」それぞれにメリットを創出し、Win-Win関係を構築	福山 (広島県)
		⑯	株式会社ヨシカワ	人気商品「鏡面磨きピアタンブラー」を生んだ地元商社と磨き屋のコラボ	燕 (新潟県)
		⑰	株式会社志満秀	「三方善」の商いでWin-Win関係を構築し長寿企業を目指す	観音寺 (香川県)
E	地域との共存共栄	⑱	株式会社フタガミ	イエローハットの「トイレ掃除」活動に共感し、地域とも共存共栄	高知 (高知県)
		⑲	イオン株式会社	地元商店街とポイントカード事業を連携して地域と共存共栄	佐久 (長野県)
		⑳	株式会社星野リゾート	大企業と地域の協働により人気温泉地トップ10入りを目指す	長門 (山口県)

① 50/50の成果配分や取引先満足度調査で築く取引先とのパートナーシップ

(小松商工会議所)

名称	コマニー株式会社		
所在地	石川県小松市工業団地 1-93		
Web	https://www.comany.co.jp/		
代表者	代表取締役社長執行役員 塚本健太		
業種	パーティションやドア商品等の製造・販売・建築工事（オフィス、工場、教育施設、医療福祉施設、公共・商業施設等）		
設立	1961年8月	資本金	71億2,139万円
従業員数	1,071名	売上高	325億円



社是 (会社と社員の魂)

我等の精神は**人道と友愛**である

経営理念 (行動を起こすときの判断基準)

全従業員の**物心両面の幸福**を追求すると同時に、**人類・社会の進歩発展に貢献**する

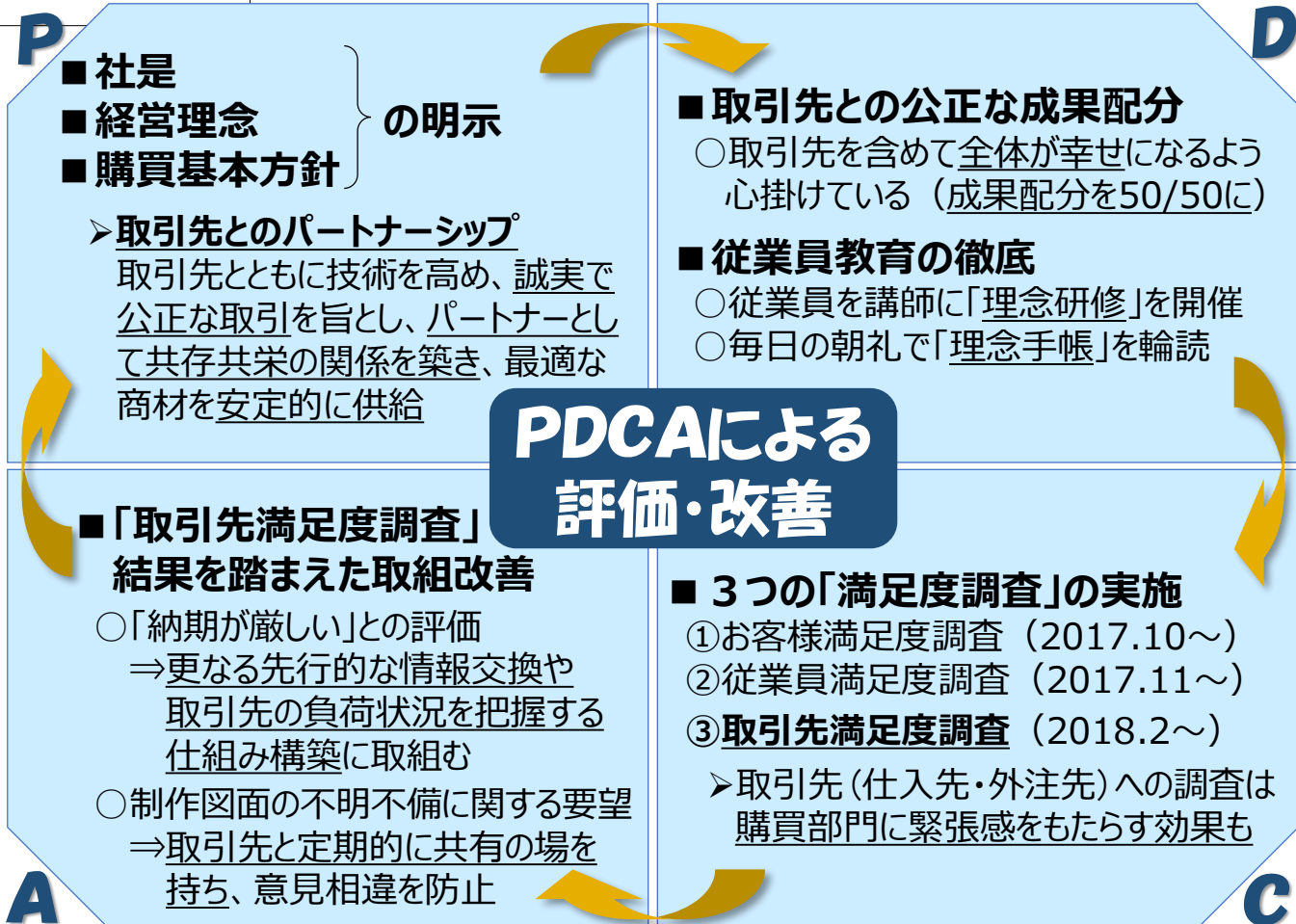
購買基本方針

① 共存共栄の精神：

取引先との**長期的な信頼関係を構築し**、**相互協力により共に繁栄**することを目指す

② 取引の公平性：

公平かつ公正な取引を行い、**不当な取引制限を行なわない**。また**サプライチェーンの取組みを強化**する



(参考)「取引先との公正な成果配分」「従業員教育の徹底」

1.取引先との公正な成果配分

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心掛ける

- 仕入れ等の**コスト低減は重要**だが、その努力を取引先に一方的に押し付けるのではなく、「共に繁栄する」ため、**お互いに協力**することが重要
- コストダウン等の成果が出た場合には、その**成果配分が“50/50 (フィフティ・フィフティ)”**になるよう、取引先と分かち合う
- 取引先には**不当・不合理な依頼をせず**、データ(相場)等に基づいて**合理的に依頼・交渉**する

<取組みの背景>

社会構造の変化に対応していくためには、

- ①取引先と緊密に連携を図り
 - ②共に知恵を出し合って技術力を高め合い
 - ③付加価値を向上させ
 - ④取引先と一体感を持って「調和」していく
- 経営体制こそが重要である。

- 売り手と買い手は常にパートナーとして平等
- 取引先が健全であることで当社も成り立つ

2.「理念研修」「理念手帳」による従業員教育の徹底

- 従業員が「**購買基本方針**」等に基づいて判断・行動できるよう浸透に向けた「**従業員教育**」が必要
- 従業員には、誇りを持って「**高付加価値製品をお客様に提供**」してもらいたい。そのプロセスにおいて、取引先に無理を強いるのは、好ましい姿ではない
- 購買部門を含めた全従業員への経営理念や購買基本方針等の徹底的な浸透を図るため、
 - ①**全従業員を対象に一泊二日の「理念研修」**を開催して従業員マインドを醸成(年間累計35回)。講師は社内で育成
 - ②**「理念手帳」(10カ条76項目)**を作成して**毎日の朝礼時**に輪読を実施

【理念手帳】(コマネー信条 抜粋)

- 我等は、人間として何が正しいかを判断基準とし、真の勇気で原理原則を貫こう
- 我等は、共存共栄を旨とし、持続可能な社会づくりに貢献しよう
- 我等は、有意注意で感性を研ぎ澄まし、日々改良日々改善を絶え間なく続けよう

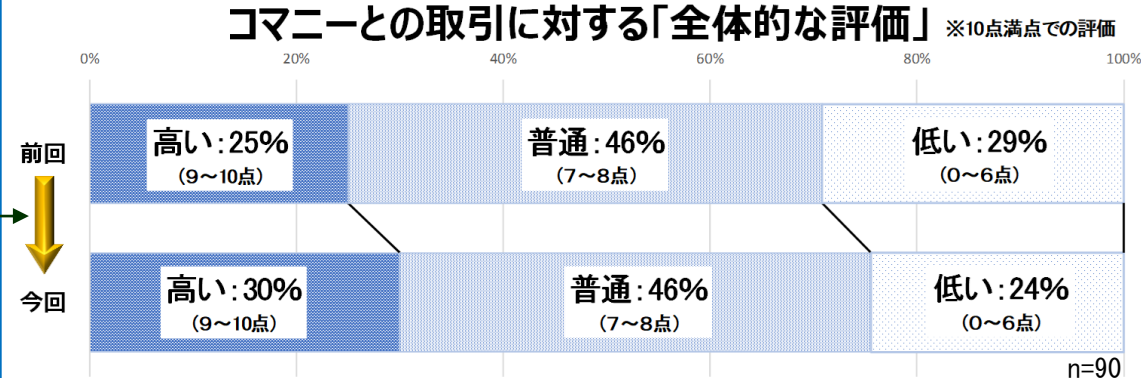


朝礼で「理念手帳」を輪読

「取引先満足度調査」の質問項目 (2019年調査)

①	弊社との取引に対して全体的な評価をお聞かせください。
②	要求品質について評価をお聞かせください。 (1)市場品質と弊社要求との格差はありますか (2)異常に厳しい品質要求はありますか (3)添付図面は見やすく理解しやすいですか
③	価格条件について全体的な評価をお聞かせください。
④	納期について評価をお聞かせください。 (1)適切な発注納期となっていますか (2)短納期依頼の頻度はいかがですか (3)注文後の納期短縮・延期等の頻度はいかがですか (4)追加・変更・キャンセルはありますか
⑤	注文書・依頼書類関係について、全体的な評価をお聞かせください。 (1)注文書の書式に満足されていますか (2)注文書の発行タイミングは満足されていますか (3)添付書類等に不備はありませんか
⑥	CSR (サステナビリティ) の取組、また、SDGsについて (1)当社のサステナビリティ方針をご存じですか (2)当社の活動について賛同度合いは (3)SDGsをご存知ですか
⑦	弊社に対するご提案等について、全体的な評価をお聞かせください。 (1)定期的なQCD改善の話合いはありますか (2)改善提案をしようという思いはありますか (3)ご提案は採用されやすいですか
⑧	コンプライアンス面について、全体的な評価をお聞かせください。 (1)強引な互恵取引の要求はありませんか (2)強引な値引き要請はありませんか (3)不正な見返りの強要はありませんか
⑨	弊社の至らない点、改善要望点を是非お聞かせください。
⑩	もし、貴社にとって利害関係がなく、あなたにとって大切な存在の人が弊社との取引開始を検討していたとしたら、あなたはその方に弊社を薦め、紹介する可能性はありますか。

主な調査結果 (概要)



- ✓ 当社の取引に対する全体的な評価は、前回(2018年調査)に比べて今回(2019年調査)では5ポイント改善(上グラフ参照)
- ✓ また、「購買担当者の対応」は概ね良好。コンプライアンスに抵触するような「不当な値引き要請」「互恵取引の強要」は見受けられない
- ✓ 前回調査では品質面の課題として制作図面の不明不備に関する要望があった。このため取引先と定期的に設計・制作図面の確認方法や記号・表示内容の共有の場を持ち、意見相違の防止に努めることとした
- ✓ 価格条件について、 $NPS = (好意者数 - 批判者数) \div 回答者全数 \times 100$ に基づく評価方法では、前回調査から13.1ポイント改善。このうち仕入先からは10.4ポイント改善、外注先からは21.8ポイント改善
- ✓ 今回調査は納期面の改善要望(納期が厳しい)が前回調査より減少するも、更なる先行的な情報交換や取引先の負荷状況を把握する仕組み構築に取り組む必要

➤ 「取引先満足度調査」は社内に緊張感をもたらす効果

②発注者としての配慮を徹底することで取引先からの評価も改善へ

(横浜商工会議所/流山商工会議所)

名称	株式会社ファンケル FANCL		
所在地	神奈川県横浜市中区山下町89-1		
Web	https://www.fancl.co.jp 正直品質。		
代表者	代表取締役 社長執行役員 CEO 島田和幸		
業種	化粧品・健康食品の研究開発・製造・販売		
設立	1980年4月	資本金	107億9,500万円
従業員数	2,680名	売上高	1,224億円

取引先との基本方針

**「取引先とは
共存共栄すべきである」**

- ◆ ファンケルとの取引を通じて、取引先が企業体質を強化していける
- ◆ お互いを尊重し切磋琢磨していける関係こそ、長期的な結果として、自社に利益をもたらす
(創業者:池森賢二氏の日めくりカレンダーより)

＜取引先とのコミュニケーション強化＞

- ✓ 毎年12月、購買グループが日頃の取引の御礼を兼ねた年末挨拶訪問を実施
- ✓ 2018年末はリストに基づき**72社**を訪問

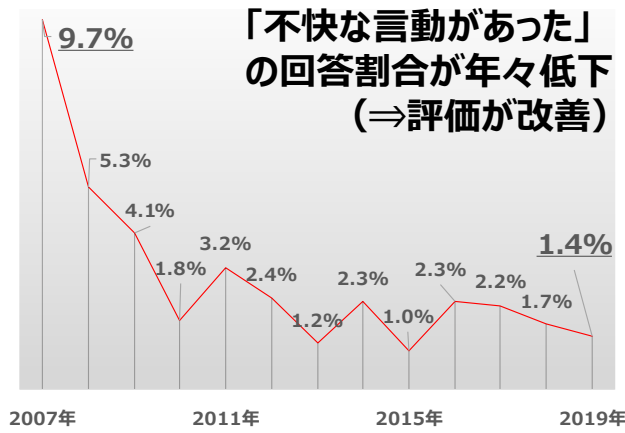
内部監査室による「取引先アンケート」の実施

■ 普段の接客態度など購買姿勢や下請法など法令順守を取引先から直接評価

- ・2004年開始、現在417社を調査
- ・商談時の言動や態度の評価も改善している(右グラフ)

■ 経営トップへの結果報告と改善是正

- ・マイナスコメントあれば訪問し内部監査室が事実確認
- ・教育、指導、是正活動を実施



公正な取引環境の実現に向けた取組み

■ 取引先への実施内容

- 長期未使用金型の廃棄 (毎年10月に貸与金型を確認)
- 価格改定の対応 (価格改定の申入れに随時対応)
- 納期調整の対応 (サプライヤー都合による納期遅延や供給不安発生時には、工場間で融通してフレキシブルに対応)

■ 取引先のその先を常に考える

- 何気ないヒトコトや軽い気持ちでの相談が、取引先の過度な負担に繋がっていないか ⇒取引先の残業の原因、労働環境の悪化の原因を招いているのは発注者側に原因があるかもしれない

＜発注者側が配慮すればWin-Win取引はすぐに実現可能＞

■ 過剰な品質要求はないか

⇒どこまで必要か、社内でしっかり確認し、協力会社と共有する

■ 短納期はないか

⇒不測の事態も想定し、余裕を持った計画を立てる

■ 過度なやり直しの要請・不当な給付内容の変更はないか

⇒事前に方針確認の精度を上げて、相手方と十分な協議を行う

■ 定時後の商談設定や電話連絡はないか

⇒自身の仕事の仕方、働き方を見直す

■ 身勝手なコミュニケーションをしていないか

⇒早朝深夜の連絡など、社会人としてのモラルやマナーを見直す

異業種間のイノベーションで新たな付加価値創出

■ ファンケル×正田醤油 = 「極(きわみ)だし醤油」



- ・塩分の過剰摂取を防ぎ「健康寿命」を伸ばすため、専門家と老舗しょうゆメーカー、ファンケル愛用者等の協力を得て開発
- ・従来の濃い口しょうゆと比較して塩分量を約60%カット



③取引先にプラスαのプレミアム価格を付けて高品質な原材料の安定調達を実現

(檀原商工会議所)

名称	三和澱粉工業株式会社 		
所在地	奈良県橿原市雲梯町594		
Web	https://www.sanwa-starch.co.jp/		
代表者	代表取締役会長 森本俊一		
業種	澱粉および澱粉加工品、糖化製品の製造・販売		
設立	1947年1月	資本金	5億円
従業員数	250名	売上高	260億円

社是



- 創業者・森本清一氏が生んだ造語
- 「喜びを同じくし、苦しみを共にする」という意味
- 会社は経営者だけのものではない。経営者と社員と取引先の三者が常に『同歡共苦』の心で対応するもの
- 経営理念のもと、従業員一丸となって、顧客の信頼と満足を得る製品の提供を通じて社会に貢献していく

主な取扱製品



でん粉

生澱粉
アルファー化でん粉
低粘性でん粉



糖化製品

異性化糖
水飴
オリゴ糖



工業用

<製紙用>
スプレー用
コート用
<段ボール用>
<その他>
鋳物用
肥料用



用途別

食感改良・品質改良
味質改良・保存性向上
易溶解性・易結晶性

三和澱粉工業(株)の取引構造



プラスαのプレミアム価格を付けて安定調達を実現

- 非遺伝子組換えトウモロコシ (NON-GMOコーン) を原料に「でん粉」を自社製造
 - 日本国内の顧客ニーズが高く、汎用栽培されていない「NON-GMOコーン」を安定的に輸入・調達するため、(株)カーギルジャパンと連携。同社に米国主産地における農家との契約栽培から、日本(神戸港)への物流管理まで委託
 - 「米国主産地の農家」と「カーギルジャパン」の両社に対して、**付加価値※の対価として一般用トウモロコシ価格にプラスαのプレミアムを三和澱粉工業(株)が負担することで米国から神戸港へ毎月配船による高品質なトウモロコシの安定調達を実現**
- ※付加価値: 米国主産地の農家に対しては、一般用トウモロコシと分別して「NON-GMOコーン」を生産してもらうこと
カーギルジャパンに対しては、一般用トウモロコシと分別して米国から神戸港へ流通してもらうこと
- **米国農家、取引先(カーギルジャパン)、顧客(食品メーカー)、更には消費者に繋がるサプライチェーンの構築で、安全・安心な非遺伝子組換え食品素材の提供を可能に**



米国主産地の農家



④「創業の精神」を礎に“CSV経営”を強化し顧客満足と企業価値向上を図る

※CSV=Creating Shared Value：共通価値の創造

名称	グンゼ株式会社 GUNZE		
所在地	京都府綾部市青野町膳所1番地（本店）		
Web	https://www.gunze.co.jp		
代表者	代表取締役社長 廣地厚		
業種	繊維業		
設立	1896年8月	資本金	260億7,100万円
従業員数	1,703名（単体）	売上高	1,407億円（連結）

脈々と受け継がれる「経営理念」

【創業者・波多野鶴吉の志】

蚕糸業の振興とともに地域貢献に尽くす

- 「**人間尊重と優良品の生産**を基礎として、会社をめぐるすべての関係者との**共存共栄**をはかる」
- 1896年「群是製絲株式会社」設立当初から「**至誠の取引**」をつくり、**正量取引**を続けてきた
- 120年続く「**創業の精神**」(人間尊重・優良品の生産・共存共栄)を不変の経糸(たていと)として継承し、「社是」の実践を通じて、**社会からの期待に誠意をもって柔軟に応える**ことを緯糸(よこいと)として社会に貢献する

社是

1. 優良品の提供に徹し社会に貢献する
2. 誠意をつくり信頼の輪をひろげる
3. 若さと創意をいかし世界の一流をめざす

- ◇ 事業活動を通じて社会課題の解決を目指す「CSV経営」をSDGsに対応させ推進している
- ◇ 各事業活動を通じて「CSV経営」を強化し、顧客満足と企業価値のより一層の向上を図る

グンゼ(株)のCSR活動による調達

■ CSRの原点は「創業の精神」(人間尊重・優良品の生産・共存共栄)

■ サプライチェーン全体でのCSR調達をグローバルに実施

- | | |
|--------------|------------------|
| ① 公平な参入機会の提供 | ② 公正なサプライヤーの選定 |
| ③ 最適な地域からの調達 | ④ 地球環境保全と環境の負荷低減 |
| ⑤ 法令・社会規範の順守 | ⑥ 情報の適切な管理・保護 |

■ 調達条件：「法令順守」「品質・価格・納入期間」「CSR要素(地球環境・労働環境・人権など)」

創業地での取組み（地域との共存共栄）

■ 『あやバグンゼスクエア』

- グンゼ(株)
 - 綾部市
 - 綾部商工会議所
 - 一般市民等
- 地域の関係者が一体となって共に支える交流施設・エリア。年間の来場者数は約16万人

< 3つの建物で構成 >

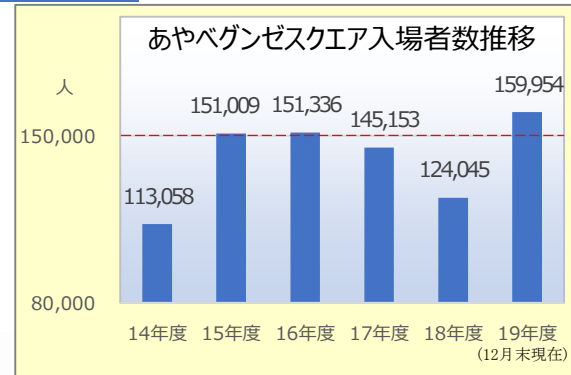
○ グンゼ記念館・博物苑

地域・産業の歴史や企業と地元の関係性を学べる

○ 綾部バラ園

市民ボランティアが年を通して維持管理

○ あやベ特産館



主な取扱製品

▶ **機能ソリューション事業：**
プラスチックフィルムからタッチパネル等のデジタル端末、医療分野の開発・製造



▶ **アパレル事業：**
インナーウェア、レグウェアから繊維資材に至るまで、新たな機能や価値を創出



▶ **ライフクリエイティブ事業：**
スポーツクラブ事業、遊休地を利用した商業デベロッパー事業環境緑化などQOLの向上に貢献



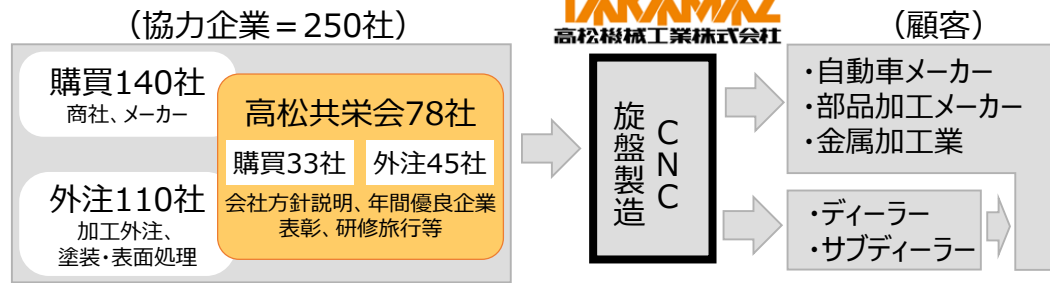
⑤ 協力企業間の人材マッチング等の支援を通じて共存共栄関係を構築

(白山商工会議所)

名称	高松機械工業株式会社		
所在地	石川県白山市旭丘1-8		
Web	https://www.takamaz.co.jp		
代表者	代表取締役社長 高松宗一郎		
業種	CNC(コンピュータ数値制御)旋盤等の製造・販売		
設立	1961年7月	資本金	18億3,500万円
従業員数	534名	売上高	207億円(単体)



高松機械工業(株)の取引構造



旋盤製造
CNC

経営理念

■「社会に貢献」する。

お客様には安全でメリットのある商品を、従業員には生活の安定と希望を、株主には適切な配当を提供すると共に、**協力企業とも共存共栄の精神をもって、社会の発展に積極的に貢献する。**

ステークホルダーとの関係

株主、従業員、取引先、地域社会などのステークホルダーとの良好な関係を築き、信頼を得、期待に応えることで、**中長期的な企業価値の向上をはかる**

主な取扱製品

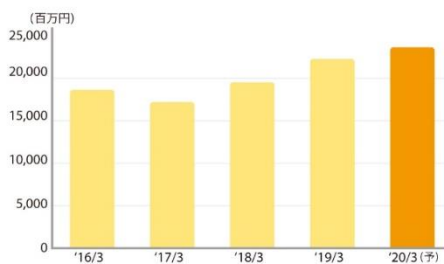
【CNC旋盤(XT-6/XT-6M)】



協力企業との共存共栄関係の構築

- 年度初めに説明会を開催し、会社方針を共有
- 協力企業のモチベーション維持を目的に「高松共栄会」を対象に、品質・コスト・納期・協力度を数値化して評価を行い**年5~6社を優良企業として表彰**
※2018年度：購買2社、外注2社を表彰
- 協力企業とのコミュニケーション強化のため**研修旅行を実施**(下写真/内容により高松機械工業から旅費の補助あり)
- 月2~3社ペースで**協力企業を定期訪問してヒアリングを実施**。相互に改善・工夫・協力可能なことを実践することで、**Win-Win関係を維持**

<高松機械工業の売上高推移>



高松共栄会でベトナム訪問した金属加工技術の世界展示会「METALEX VIETNAM」の研修旅行(2019.10)



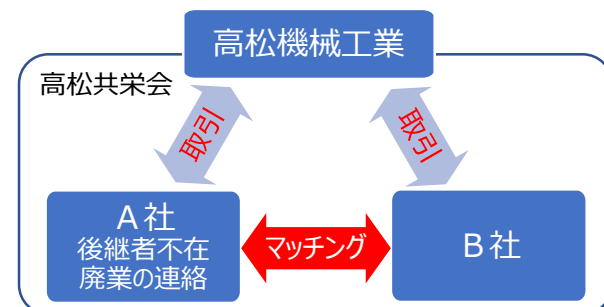
「高松共栄会」内でのマッチング支援

後継者不足にある協力企業に対し、高松共栄会メンバー企業の中から**人材や設備等のマッチングを支援**
<効果>

- ・技術を継承することで安定供給を実現
- ・協力企業の新しいビジネスチャンスを拡大

<事例>

・2017年、高松共栄会メンバーで後継者不在だった廃業予定A社に対し、B社をマッチングして、**従業員・設備を含めM&Aを実施**。A社の顧客と**技術も承継することができ**、**B社は新たなビジネス拡大**に繋がる成果があった



・このほか約10件のマッチング実施で、**自社技術を補完するネットワークを構築**することによって、ビジネスチャンス拡大に繋がった事例がある

⑥ 商工会議所のプラットフォームを活用して地域中小企業の海外展開を支援

(松山商工会議所)

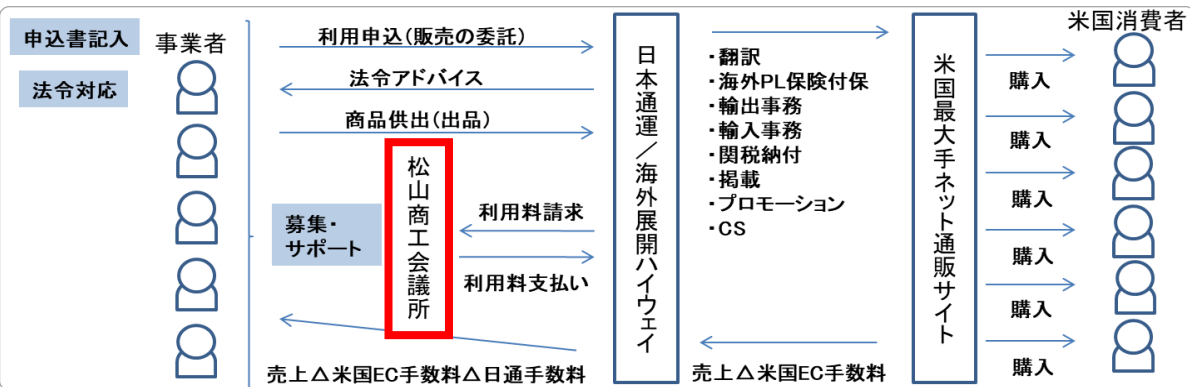
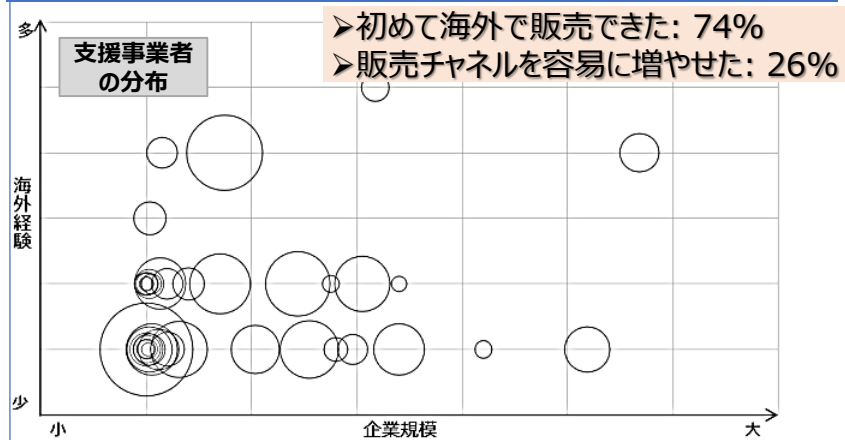
名称	日本通運株式会社		
所在地	東京都港区東新橋1-9-3		
Web	https://www.nittsu.co.jp/		
代表者	代表取締役社長 齋藤充		
業種	運輸業		
設立	1937年10月	資本金	701億7,500万円
従業員数	32,280名(個別)	売上高	2兆1,385億円(連結)



日本メーカーの「誇れる製品」を世界へ後押し

- 中小企業による日本製品の輸出促進策として、海外展開の希望はあるがヒト・カネ・情報不足という中小企業の課題解決のため、「海外展開ハイウェイ」事業を2017年から開始
- 本事業は、**海外販売を実現するまでの一連のサービスをパッケージで提供する**仕組み。出品者はすべて**日本語で「申込書の送付」「利用料金の支払」「日本国内の指定倉庫へ納品」**をするだけで、海外での販売に必要なことを**日本通運がワンストップで対応**
- 例えば**鋳物(鉄瓶)12個(@200ドル)**を1年間米国で販売する場合、従来の越境ECで@161ドルかかるコストが、本サービス利用では@110ドルで済み、**多くの利益を残せる**
- **松山商工会議所は伴走型補助金を活用して小規模事業者の輸出をサポート**。日本通運は商工会議所のプラットフォームを活用して地域の小規模事業者と繋がり、意欲の高い事業者の海外展開・マーケティングの実現を後押し

支援事業者の海外展開実績



「海外展開ハイウェイ」のパッケージ内容

法令確認 (Legal confirmation) | 貿易事務 (Trade affairs) | 国際輸送 (International shipping) | 商品登録 (Product registration) | 販売 (Sales)

消費者からの問い合わせ対応 (Consumer support) | 国際決済 (International settlement) | プロモーション (Promotion) | 海外PL保険 (Overseas PL insurance) | 目利き無し (No interest)

主な海外出展事例	株式会社ふく紗 (愛媛県松山市) 米国初進出 着物・帯・反物を使用したオリジナルウェア・ムスリムファッション・雑貨等の企画・製造・販売	有限会社宮岡製箱所 (愛媛県松山市) 海外初進出 オリジナル木箱の企画・製造、販促用の樹のうちわ、木のカレンダー、木製品雑貨の製造
	今治タオルの礼拝マット 扇型コースター(かすり生地)	樹のうちわ ワインのボトルツリー

⑦「企業は社会の公器」を实践、取引先の人手不足解決に協調ロボットを提供

(京都商工会議所)

名称	オムロン株式会社 		
所在地	京都市下京区塩小路通堀川東入		
Web	https://www.omron.co.jp/		
代表者	代表取締役社長CEO 山田義仁		
業種	電気機器		
設立	1948年5月	資本金	641億円
従業員数	35,090名	売上高	8,595億円 (2019年3月)

企業理念実践の取組事例

- **全てのステークホルダーと責任ある対話**
お客様との対話、地域社会との対話、投資家と対話
- **社会的課題取組み：制御機器事業**
「人手不足・多様化するモノづくり対応」
 - ・ロボットが人に合わせて仕事をする新たな関係づくり
 - ・匠の技を再現する自動化技術の提供
 - ・大量の現場データを活用し学習する設備
- **社内「The OMRON Global Award」**
 - ・事業活動の根幹である企業理念の実践を社員自らが自身の仕事でどのように実践するかを宣言・登録して、その内容を発表
 - ・企業理念の実践にチャレンジし続ける風土の醸成が狙い



人を支援するロボットと共に働く現場



人手作業を支援し生産を維持する、移動可能な協調ロボット

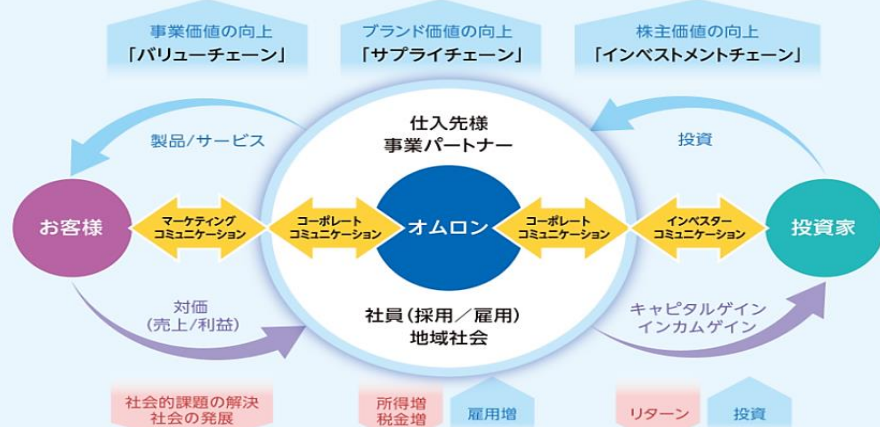
サステナビリティ方針

「企業は社会の公器である」との基本的考えのもと、持続的な企業価値の向上を目指す

- ・長期ビジョンを掲げ、事業を通じて社会的課題を解決
- ・真のグローバル企業を目指し、公正かつ透明性の高い経営を実現
- ・全てのステークホルダーと責任ある対話、強固な信頼関係を構築

全てのステークホルダーと責任ある対話を実施

企業価値の向上



事業を通じた社会の発展への貢献

取引先との対話

- オムロングループは、毎年グローバルに取引している主要な取引先の責任者を対象に「購買方針説明会」を開催
- オムロンの「経営方針」「事業戦略」「購買方針」「サステナブル調達の方針（環境方針含む）」等を共有・整合している
- グローバルな全取引先を対象に少なくとも3年ごとにセルフチェックアンケートの実施を通じて取引先からTier2以降へのサステナブル調達ガイドラインの遵守状況を確認し、改善・レベルアップを促す



購買方針説明会(グローバルパートナーカンファレンス)

⑧取引先とパートナーシップを構築し、グローバルに競争力強化を目指す

私たちは世界(グローバル)を舞台に成長を図り、それぞれの地域(ローカル)の発展に貢献したいと思っています
(大垣商工会議所)

名称	太平洋工業株式会社 		
所在地	岐阜県大垣市久徳町100番地		
Web	https://www.pacific-ind.co.jp/		
代表者	代表取締役社長 小川信也		
業種	自動車部品、電子機器製品等の開発・製造・販売		
工場拠点	国内8工場(岐阜県・福岡県・宮城県) 国内関係会社3社、海外関係会社7カ国16社		
設立	1930年8月	資本金	73億1,600万円
従業員数	1,800名 (連結4,400名)	連結売上高	1,450億円

取引先との「共存共栄」を目指した取組み

■「共存共栄」を目指した施策

- ①短期・中長期の生産計画提示による生産負荷の安定化
- ②協業によるVA活動(図面や仕様書の変更、製造方法の効率化等によるコスト低減の取組み)で、成果(果実)の共有
- ③年2回の会社方針説明会など定期的な会議や話し合い等によるコミュニケーション向上
- ④匿名性の高い「独立した相談窓口」による困りごと解決やコンプライアンスの順守

■競争力強化を目指した「太平洋グローバル会」の活動

- ①安全の取組み(安全相互診断、月1回安全勉強会の開催等)
- ②品質向上の取組み(品質テーマ研究会、QCサークル活動等)
- ③CSRの取組み(CSR、リスクマネジメント、BCM活動等)

※「太平洋グローバル会」: 部品・金型などを納入する主要36社で構成。
相互の信頼関係のもと経営基盤の強化やものづくり力向上を目的に1957年設立



会社方針説明会



防災センター見学会



CSR講習会

品質テーマ研究会
(プレス・溶接・塗装を業とする)15社の活動

相互研鑽会(3~4か月に1回)
・不良品対策の報告・意見交換

品質教育実施(年1回)
・分析勉強会
・変化点管理、作業要領書作成のポイント教育

改善事例発表会(10月・3月)
・QCに基づく改善活動報告・意見交換

実務担当者会議(毎月末)
・品質実績速報と不具合事例の紹介・予防措置の展開

太平洋工業(株)の取引構造



主な取扱製品

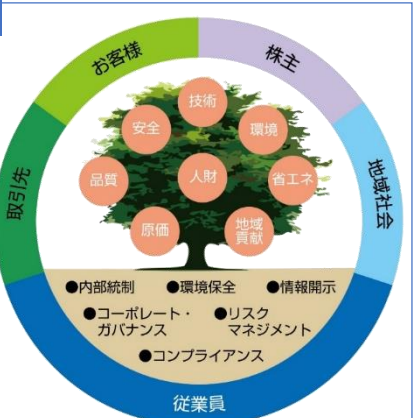
- 【バルブ製品】**
バルブコア、タイヤバルブ、TPMS (タイヤ空気圧監視装置)
- 【プレス製品】**
ボデー構造部品、オイルパン、バッテリーケース
- 【樹脂製品】**
ホイールキャップ、センターオーナメント、エンジンカバー



プリウスとはじめてとするハイブリッド車用バッテリー(電池)を格納する「バッテリーケース」


ステークホルダーとのかかわり

- 長期ビジョン
持続可能な社会の実現に向け、ステークホルダーに信頼され、地域社会に根ざし、**共存・発展できる真のグローバル企業を目指す**
- サプライチェーン全体でCSRを推進
全てのステークホルダーと、**オープンで公正なコミュニケーション**を図り、**長期的観点でWin-Win関係を構築する**



⑨ 業務品の受発注からFAXの一扫を推進 (サプライチェーンへの普及推進)

(東京商工会議所)

名称	花王株式会社 		
所在地	東京都中央区日本橋茅場町1-14-10		
Web	https://www.kao.com/jp/		
代表者	代表取締役 社長執行役員 澤田道隆		
業種	化学		
設立	1887年6月	資本金	854億円
従業員数	33,664名(連結)	売上高	1兆5,080億円(連結)

IT実装支援の取組み

■ 経緯・課題

- 花王グループでは、家庭向け商品受注業務の99%が自動化されているが、食品工場、ホテル向けなど業務用は6割(約1,400件/日)をFAXで受信し入力作業を外注している。
- 古い書式が使用され商品コードエラーになったり、FAX内容が読み取れなかったりすると、そのたびに確認が必要となり、業務効率の悪化を招いている。

■ 支援内容

- 2017年、中小企業庁の委託で共通EDIによる発注業務効率化実証実験を実施。その結果を踏まえ、取引店舗に対して、中小企業共通EDIに準拠したWeb上で発注可能な新システムを無償で提供。
- 2019年からは入出金に全銀EDIシステム(S-ZEDI)を採用している。

■ メリット

<花王>

- 入力作業が無くなり、配送までの作業が自動化されたため、生産性が大幅に向上した。
- ペーパーレス化、省力化(働き方改革)につながるため、ESGやSDGsの推進にかなう。
- 今後、導入店舗数の拡大に伴い、収益面にも貢献が期待できる。

<取引店舗>

- 必要最低限の入力項目で発注が可能な新システムが、無償で利用できる。
- 発注予約、単価・品番の自動チェック等、FAXでは出来ないことが可能になる。

■ 実績と展望

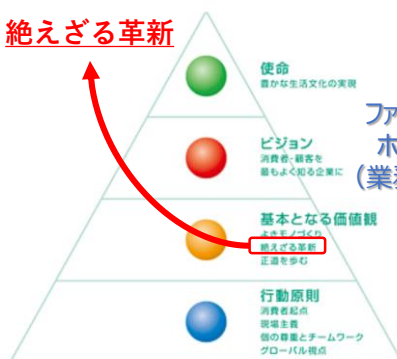
- 2018年に全国253カ所の取引店舗が新システムを利用した発注に切り替えた。
- 2019年には195の取引店舗が切り替え。最終的には、現在花王の発注書を利用している約5,000店舗全てを新システムに切り替えることを目標にしている。
- 今後は請求・納品等他の業務や、ケミカル等の他の分野への普及も目指す。

業務フロー概念図

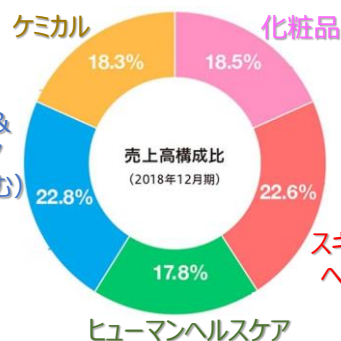


企業理念“花王ウェイ”

絶えざる革新



花王グループ事業概要




スキンケア
ヘアケア



⑩トヨタグループ内で共通EDIの導入を推進

(豊田商工会議所)

名称	小島プレス工業株式会社 		
所在地	愛知県豊田市下市場町3-30		
Web	http://www.kojima-tns.co.jp/ndex.html		
代表者	取締役社長 小島栄二		
業種	自動車部品製造		
設立	1938年5月	資本金	4億5,000万円
従業員数	1,709名	売上高	1,842億円
特記事項	トヨタグループ (Tier 1)		

IT実装支援の取組み

■ 経緯・課題

- 受発注業務にアナログ（電話・FAX等）が残存しているため、効率が悪い
- EDIでも、取引先が多数ある下請企業では、相手先により方式が異なり費用・手間が増加

■ 支援内容

- 2008年、中小企業庁の委託で共通EDIを開発。「トヨタWG共通EDI」(世話人:トヨタ自動車)の幹事会社として、共通EDIの導入を推進

■ メリット

<発注側>

- かんばん（部品納入の指示書）のデータへの置き換え、発注システムの一本化、伝票保管スペースの削減等により事務工数が削減

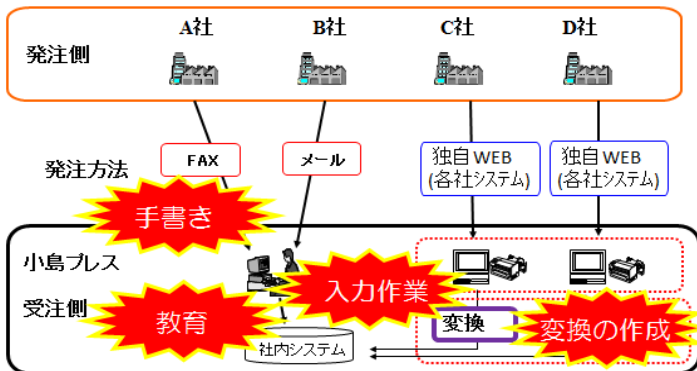
<受注側>

- かんばんのデータへの置き換え、伝票手入力の不要化等により事務工数が削減
- 天災等で被災した場合でも受注データがあるため他拠点でバックアップ生産できBCP対策に有効

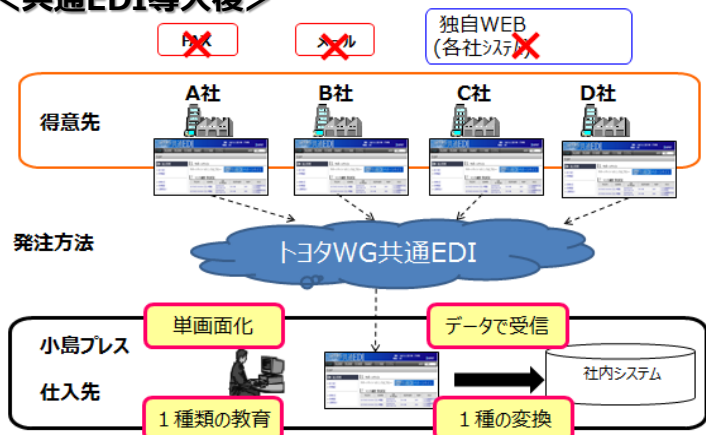
■ 実績

- 2012年、日本自動車工業会からグループを超えた業界標準の一つとして認定された。また、2010年から金融EDIの実証実験を実施し、受注側の経営効率化にも寄与することが判明
- 「トヨタWG共通EDI」の取組みを通じ、トヨタグループ内での標準化が進行。2019年11月現在、共通EDIに733社が加入

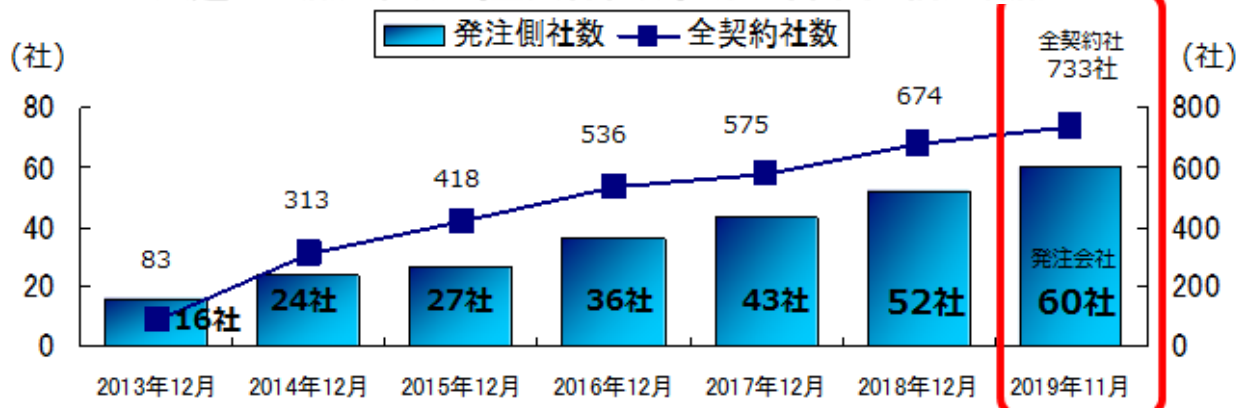
<共通EDI導入前>



<共通EDI導入後>



共通EDI加入社数（全契約社数）は6年間で9倍に増加



⑪IoTを活用し仕入先の競争力強化

(碧南商工会議所)

名称	旭鉄工株式会社 ASAHI 旭鉄工株式会社		
所在地	愛知県碧南市中山町7-26		
Web	http://www.asahi-tekko.co.jp/		
代表者	代表取締役社長 木村哲也		
業種	自動車部品製造		
設立	1941年8月	資本金	2,700万円
従業員数	454名	売上高	150億円
特記事項	トヨタグループ (Tier 1)		

IT実装支援の取組み

■経緯・課題

- 規模の小さな仕入先は生産性向上スキルが無く、仕入元の原価低減要求に応えるのが困難なところが多い
- 中小企業でも導入可能なリーズナブルなIoTモニタリングサービスが無い

■支援内容

- 自社製のリーズナブルなIoTモニタリングサービスを仕入先に提供 (1ライン月額1万円台)
- e-learningによる改善知識教育
- IoTモニタリングサービスを活用して共同で改善活動を実施し、原価低減分を分け合う

■メリット

<旭鉄工>

- サプライチェーン全体の競争力強化

<導入企業>

- 原価低減代の半分の利益増
- IoTを用いた改善力および知識の向上

■実績

- 既に200社 (うち80%が中小企業。従業員10名程度) でデータ収集実績あり
部品加工、金型加工のほか、瓦、織物、菓子、薬品など幅広い顧客層
- 仕入先A社：機械加工業 従業員43名、生産性向上175% 原価低減 49万円/年
- 仕入先B社：塗装業 従業員12名、生産性向上120% 原価低減 194万円/年
- 仕入先C社：機械加工業 従業員63名、生産性向上140% 原価低減 1,440万円/年



自社開発した「IoTシステム」を外販するため別会社を設立

iSTC i Smart Technologies 提供サービス



①IoT モニタリング

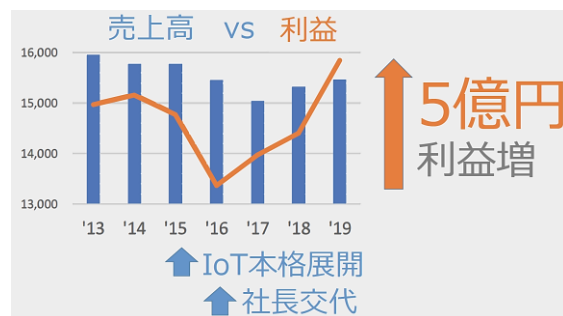


②データを用いた改善レポート



③改善教育

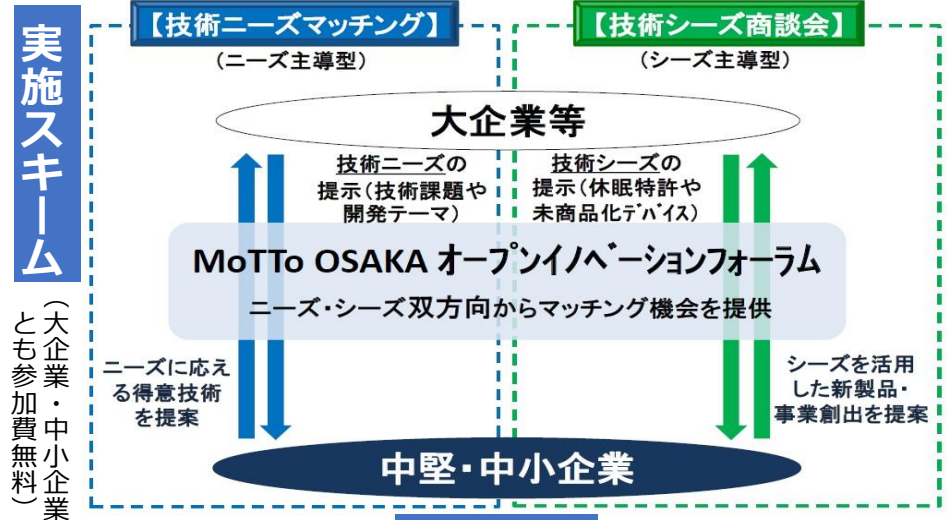
◀IoTモニタリングをしっかり活用できるツールと仕組みまで提供



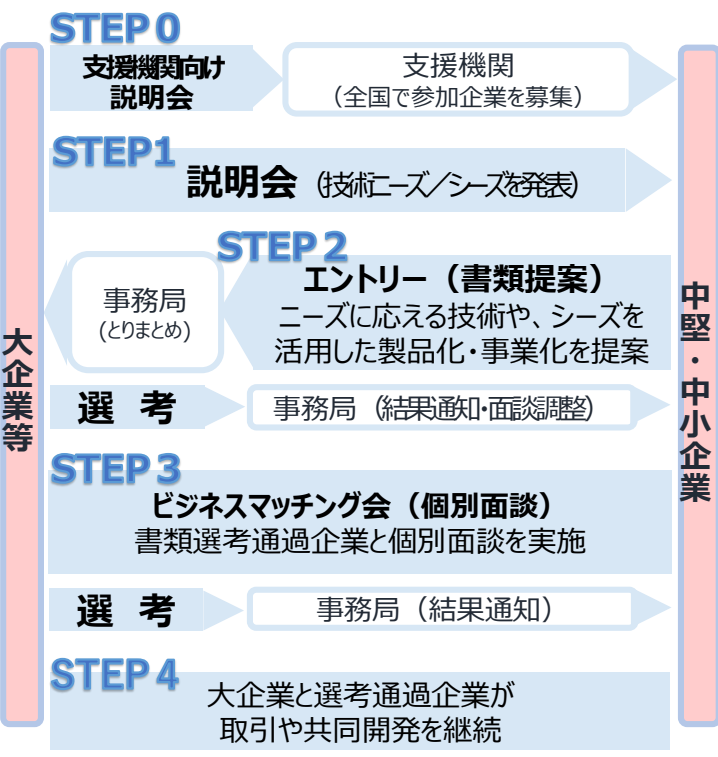
自社(左図)、外販先ともに導入効果があられてきている

⑫大企業と中小企業のニーズとシーズ双方向からマッチング機会を提供し協業を推進

名称	MoTTo OSAKA オープンイノベーションフォーラム (通称：もっと大阪 / 事務局：大阪商工会議所 産業部)
所在地	大阪府大阪市中央区本町橋 2 - 8
Web	https://www.osaka.cci.or.jp/innovation/open_innovation/motto_osaka.html
座長	立命館大学大学院 テクノロジー・マネジメント研究科長 名取隆教授
主催	大阪商工会議所
共催	茨木・北大阪・高槻・東大阪・姫路・守口門真・八尾の各商工会議所、大阪府
協力支援機関	全国の都道府県、中小企業支援センター等27団体



マッチングの流れ



メリット

- 大企業等**
【ニーズ】技術力のある中小企業の協力を得ることで、技術的な課題解決に要する時間とコストを削減できる。
【シーズ】休眠特許や未商品化デバイスの有効活用を図ることができる。
- 中堅・中小企業**
【ニーズ】自社の技術力を、大企業に直接提案する機会が得られる。また、不採択の場合も、必ず大企業から理由等のコメントが伝えられる仕組みであるため、技術的なフィードバックが得られる。
【シーズ】大企業の技術を活用した新製品開発や大企業との協業の契機となる。

2019年度 中堅・中小企業参加実績


- 【技術ニーズマッチング】
①大阪ガス(7月)⇔中小209社、②ダイキン工業(8月)⇔中小182社、③日立造船(10月)⇔中小183社
- 【技術シーズ商談会】
①大阪ガス・住化コベストロウレタン・ダイヘン(10月)⇔中小42社、
②大阪ガス・コニカミルタ・富士通(11月)⇔中小46社

成果事例

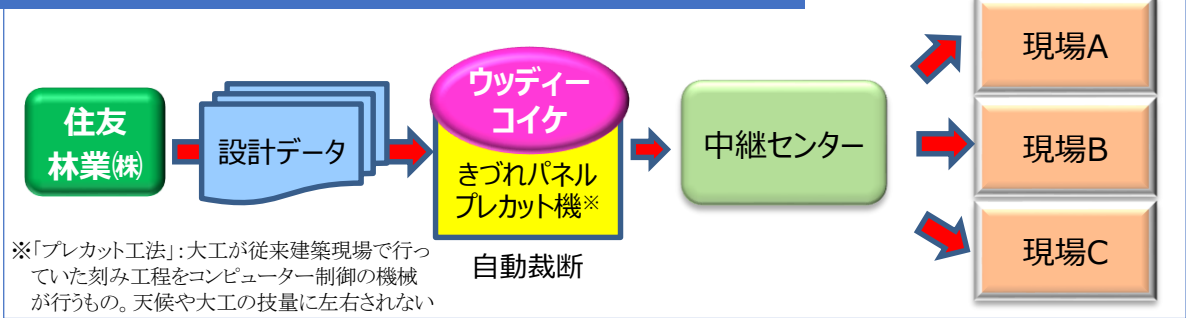
- ①「大阪ガス」と金属加工品メーカーの「(株)大栄螺旋工業」が技術提携して開発した熱交換器が、2015年、茨木市に開設された「北大阪水素ステーション」内の「HYSERVE」に採用され、70%小型化と60%低コストを実現。「この連携を契機に、その後も同ガスグループ会社への熱交換器関連の新規契約・納品に至った」(大栄螺旋工業談) 水素製造装置「HYSERVE」
- ②「シャープ」の技術シーズ「室内照明の明るさでも発電可能な色素増感太陽電池」に対し、圧力計メーカー「(株)木幡計器製作所」が事業化を提案し、共同開発契約を締結(2018年)。木幡計器製作所が持つ既存の機械式計器の計測値をデジタル化する「後付け計器IoT化ユニット」に同シーズを活用することで、現在、電池交換不要のユニット商品化に向け共同開発中。機械式計器の計測値をデジタル化できる後付け計器IoT化ユニット

⑬大工不足の課題解決に向けて大手企業と協働しビジネスプロセスを改善

(秩父商工会議所)

名称	株式会社ウッディーコイケ 		
所在地	埼玉県秩父市下影森181		
Web	http://www.woody-koike.co.jp/		
代表者	代表取締役 小池文喜		
業種	森林整備、構造用集成材の生産、プレカット加工、ログハウス施工等		
設立	1953年6月	資本金	6,000万円
従業員数	134名(2019年6月)	売上高	45億円

「ウッディーコイケ×住友林業」サプライチェーン構造



ビジネスプロセス改善で人手不足にある大工の生産性向上

■住友林業の『きづれパネル』製品を、ウッディーコイケが「プレカット工法」で施工し、ビジネスプロセス改善に取り組む

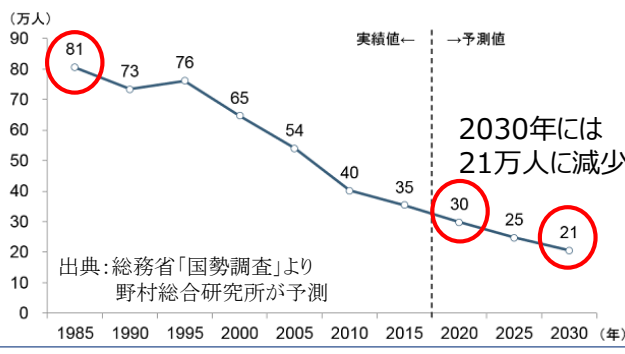
【課題】従来の工法

- ✓ 大工が施工現場で図面を見ながら材を切断
- ✓ 複雑な構造の現場では材を壁にあてながら採寸(寸法出し)・組み立てを行う
- ✓ 何度も微調整を繰り返すため時間ロスが発生。特に2階部分の施工は脚立等の昇降が必要なため大きく時間ロス
- ✓ 現場での材切断で端材が発生。大工が産業廃棄物処理施設へ持ち込んで処分するため、時間・コストが大きな課題に

【解決策】新たな協働の取組み ⇒「きづれプレカット機」の導入

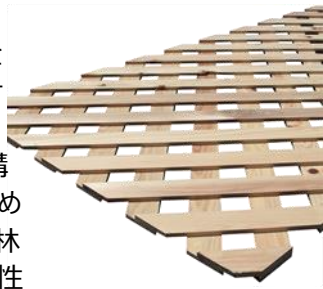
- ✓ 住友林業がウッディーコイケに「設計データ」を提供
- ✓ 設計データが「きづれプレカット機」に取り込まれ自動細断。このときに廃材は社内ボイラー用の熱源として利用(光熱費の削減にも貢献)
- ✓ 材に組み立て指示(ナンバー)をプレプリント。建設現場ごとに材をパッケージ化して中継センターへ大型トラックで納品
- ✓ 中継センターで小型トラックに積み替えて現場へ納品
- ✓ 大工は納品された材のナンバーと図面を確認しながら、切断作業を行うことなく、「きづれパネル」を組み立て
- ✓ 廃材が発生しないため「処理時間」や「コスト」の削減を実現

「大工」の人数(実績と予測)



住友林業の『きづれパネル』

日本の伝統的な木造軸組構造を活かしつつ、設計の自由度を確保しながら強靱な構造躯体をつくるため開発された住友林業の製品。耐震性が極めて高い。



『きづれパネル』

住友林業との共存共栄関係構築で創出された付加価値

コスト面	<p>■ サプライチェーン全体でのコスト競争力強化</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 設計・加工・施工の同期化による作りすぎ、作り直しのムダの排除 ② 大工の作業時間短縮による単位あたりコスト削減 ③ 産業廃棄物の処理コスト(社内においては重油の代替として光熱費)の削減 ④ 中継センターにおける作業効率向上と在庫保管スペースの効率化
生産能力面	<p>■ サプライチェーンにおける生産能力のボトルネックである大工不足の解消</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 住友林業とウッディーコイケとの連携による生産プロセスの革新 ② 大工の作業効率の飛躍的向上 ③ 大工一人当たり年間施工件数の増加による生産能力面の競争力強化

⑭連携の“強み”を活かして医療用ITソリューションの「エコシステム」を構築

(東京商工会議所)

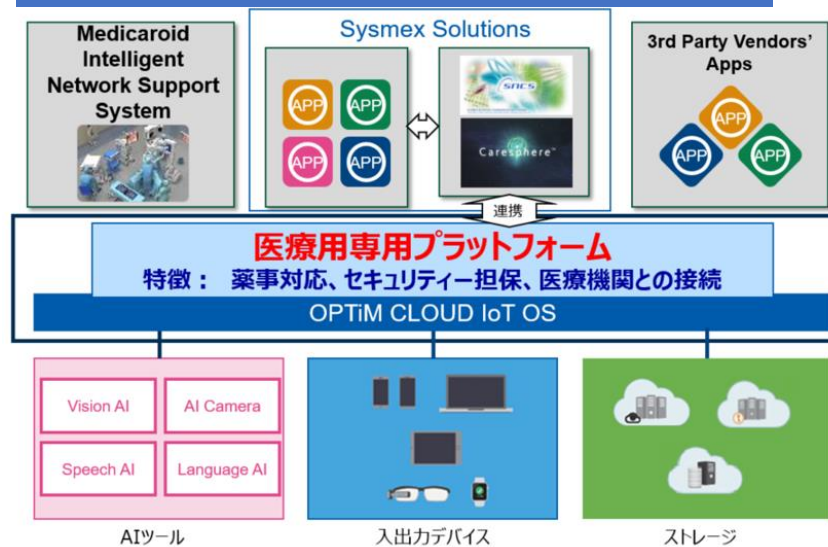
名称	株式会社オプティム OPTiM		
所在地	本店:佐賀県佐賀市本庄町1 本社:東京都港区海岸1-2-20 汐留ビルディング21F		
Web	https://www.optim.co.jp/		
代表者	代表取締役社長 菅谷俊二		
業種	ライセンス販売・保守サポートサービス (オプティマル) 事業 (IoTプラットフォームサービス、リモートマネジメントサービス、サポートサービス、その他サービス)		
設立	2000年6月	資本金	4億4,300万円
従業員数	229名	売上高	54億6,800万円

「オプティム×シスメックス」の連携

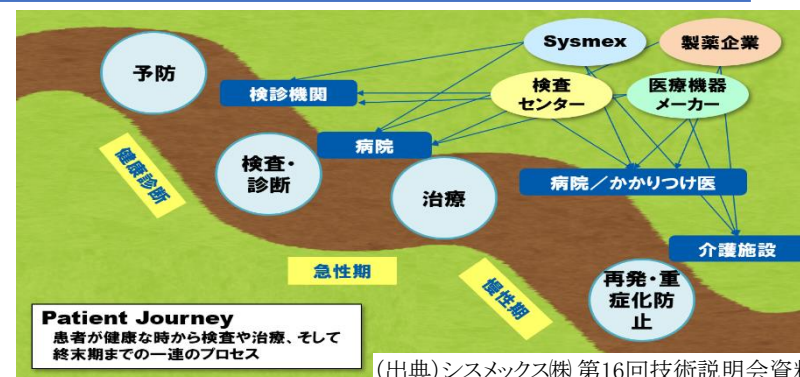
■ソフトウェア開発の**株オプティム**と血液検査機器の**シスメックス株**が「AI・IoT×先端医療」領域で業務提携。医療機器をネットワークに接続することで得た情報をAIが解析する次世代の医療・診断を支えるITソリューション・プラットフォームを開発・展開。



【図1】「次世代医療プラットフォーム」のイメージ



【図2】医療用ITソリューションの「エコシステム」



(出典)シスメックス株 第16回技術説明会資料

連携の概要

■**株オプティム**の強みであるAI・IoTプラットフォームサービスや知財(※①)、技術、実用化ノウハウと、**シスメックス株**の強みである医療分野における豊富な知見やグローバルな販売・サービスネットワークを融合して、**次世代の医療専用プラットフォーム**を開発【図1参照】

※①オプティムは、処理データ(画像・音声等)と条件(使用料金・解析処理速度等)に基づいて、複数のクラウドサービスが提供するAIやAPIの中から最適なものを自動選択する基本特許「コンピュータシステム、API提供方法及びプログラム」(特許第6404529号)を保有。同社では事業の変化に呼応してビジネスを促進させる「知財戦略」を重視しており、経営層と一体となって事業部門と連携し、“スクラム型”で新事業の競争力強化を図っている。


■次世代の医療・診断を支えるデジタル医療の事業化を加速することを目的に、両社で合併会社設立に向けて基本合意(2019年11月1日)

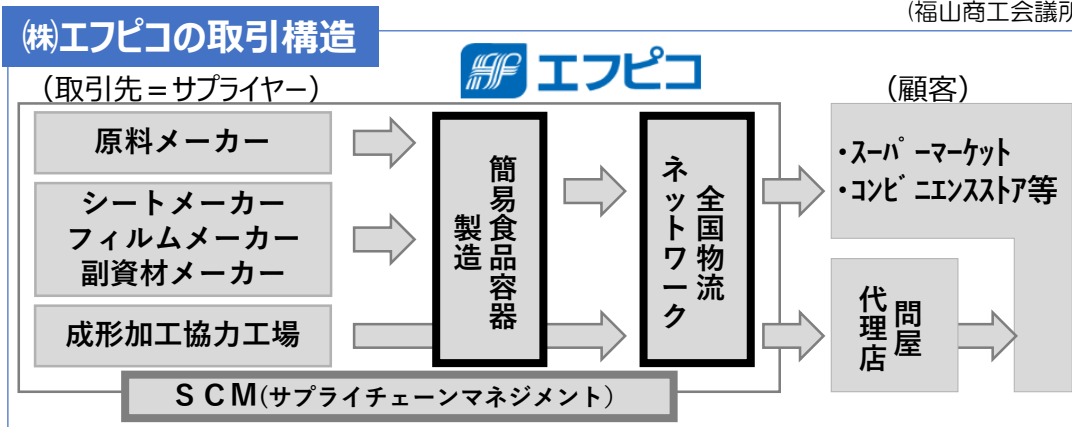
■オープンなプラットフォームとして、製薬企業や医療機器メーカーなど様々な主体と連携し、“Patient Journey”(※②)を支える**医療用ITソリューションの「エコシステム」**を形成【図2参照】

※②ペイジェント・ジャーニー:患者が健康な時点から、罹患後の検査・診断、治療、再発・重症化防止、そして終末期までのプロセス(旅路に例える)

⑮「取引先・顧客・自社」それぞれにメリットを創出し、Win-Win関係を構築

(福山商工会議所)

名称	株式会社エフピコ 		
所在地	広島県福山市曙町一丁目13番15号		
Web	https://www.fpco.jp/		
代表者	代表取締役社長 佐藤守正		
業種	ポリスチレンペーパー、その合成樹脂製簡易食品容器の製造・販売ならびに関連包装資材等の販売		
設立	1962年7月	資本金	131億5,000万円
従業員数	848名 (グループ4,439名)	売上高	1,812億円 (連結)



取引先との共存共栄の取組み

■「エコトレ」を四者一体のエフピコ方式でリサイクル



■ CSR 調達方針

<サプライヤーとの協働>

- ・サプライヤーと長期的な信頼関係を築き共存共栄を図る。
- ・サプライヤーと協働しリスクの適切な管理と未然防止を徹底し、社会と経営への影響を回避する取り組みに努める。



➢ 調達面 (無理無駄のない取引先との共存共栄)

- ・SCM(サプライチェーンマネジメント)において生産工程をスケジュール化し、**適正な納期設定**で、**計画性をもって必要な資材を無理・無駄なく調達**することで業務推進でき、**Win-Win関係を構築**
- ・成形加工協力工場に対しては、品質保持のための情報を共有。**成形完成品の運搬にエフピコの物流インフラを利用して輸送を効率化**
⇒エフピコ負担で輸送トラックをチャーター
⇒「成形加工協力工場」と「エフピコの物流倉庫」の間を往復運搬

➢ 販売面 (環境配慮容器を介した顧客との共存共栄)

- ・顧客(スーパー等)との協働で回収した使用済み食品トレーを原料に、CO₂排出量30%削減できる**環境配慮製品エコトレを製造し、改めて顧客に提供・販売** (※メリット: リサイクル素材の方が価格安定)
- ・顧客(スーパーなど約500社・9200店舗)での店頭回収によって、**顧客の容器包装リサイクル法上の負担金を軽減 (Win-Win関係)**
※メリット: 顧客(スーパー等)⇒再商品化委託料の負担金軽減
エフピコ ⇒リサイクル原料を安定確保できる

⑬ 人気商品「鏡面磨きビアタンブラー」を生んだ地元商社と磨き屋のコラボ

(燕商工会議所)

名称	株式会社ヨシカワ 		
所在地	新潟県西蒲原郡弥彦村大字大戸635番地3		
Web	http://www.yoshikawa-group.co.jp/		
代表者	代表取締役 吉川力		
業種	鋼材加工販売・日用品製造卸・ステンレス板金		
設立	1957年4月	資本金	1000万円
従業員数	160名	売上高	51億円

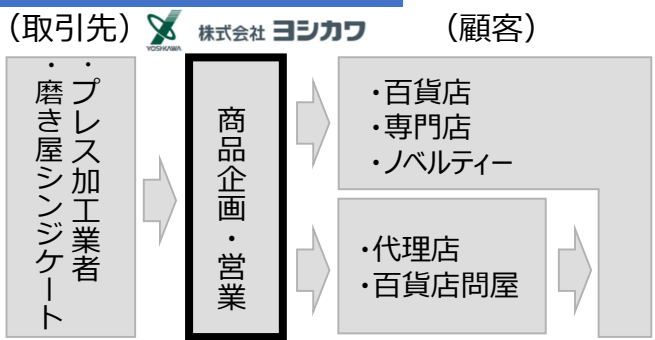
「ヨシカワ×磨き屋シンジケート」との協業

- ▶ (株)ヨシカワは、ステンレスを中心とした金属材料の「設計～製造・加工～検査～出荷・販売」までの一貫した生産体制で運営
- ▶ 同社は、ビール会社のノベルティ制作を断念しかけていた地元の「磨き屋シンジケート」を支援。キャンペーン会社との間に入って手形取引を引き受け、人気商品となる4万個を超える「鏡面磨きビアタンブラー」のデザインや工場間デリバリーを請け負った
- ▶ 「鏡面磨きビアタンブラー」のヒットで、2008年リーマンショック時の研磨事業の受注減を補うとともに、燕地域の知名度アップやブランド力向上、地場産業の発展等にも大きく寄与
- ▶ キャンペーン終了後も、同社が中心となって「鏡面磨きビアタンブラー」の全国販売を展開。「磨き屋シンジケート」との共存共栄で、引き続き日本のライフスタイルを支え続けている

「磨き屋シンジケート」とは

- ▶ 燕商工会議所が事務局となり、2003年に研磨業者22社で発足（2019年：幹事企業5社、参加企業27社、賛助企業5社に増加）
- ▶ 地域の零細研磨事業者をネットワーク化し、商品開発から製造・研磨・製品化まで、一貫した共同受注システムを構築
- ▶ 洋食器、航空機部品、モバイル機器等あらゆる金属製品の研磨を受注。域外からの受注に燕地域全体で対応することで、地域経済の活性化にも寄与
- ▶ リーマンショックに伴う受注減に対応するため、磨きの下請けだけに頼らない事業体制を構築。オリジナル商品の開発に着手し、ビール会社の消費者キャンペーン(2009年3～5月)をきっかけに「鏡面磨きビアタンブラー」を製造
- ▶ 発足当初、後継者がいる事業所は3社ほどだったが、その後18社で後継者を得た

(株)ヨシカワの取引構造



主な取扱製品




連携前と連携後の販売額



ビールの美味しさを最大限引き出す、匠の技で磨かれたプレミアムな一品

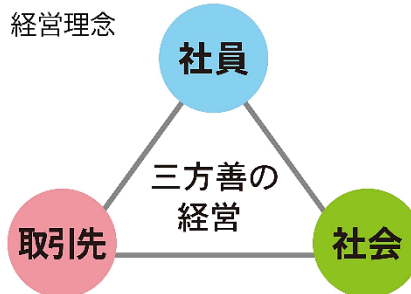
⑰「三方善」の商いでWin-Win関係を構築し長寿企業を目指す

(観音寺商工会議所)

名称	株式会社志満秀   えびとチーズの専門店 SHIMAHIDE		
所在地	香川県観音寺市観音寺町甲2744-1		
Web	https://www.shimahide.com		
代表者	代表取締役社長 島光男		
業種	海老菓子の製造・販売（えびとチーズの専門店）		
設立	1954年4月	資本金	6,150万円
従業員数	130名	売上高	12億円

三方善の経営

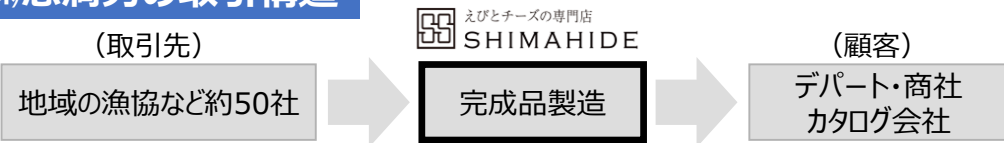
経営理念



1. 共に働く社員と職場を通じて人生の幸福実現を目指して共生
2. 取引先・顧客の立場を理解しながらの取引を心掛け、一方的な我欲の取引をしてはならない
3. わが社の存在が業界・地域社会の役に立てるよう心掛ける

不老不倒の長寿企業づくりには、経営資本の充実とともに、モラルの問題も大いに影響する。厳しい消費マーケットの中で生き残り、発展していくための**経営判断の基本として「三方善の商い」が大切**である

(株)志満秀の取引構造



取引先・顧客とのWin-Win関係

- ▶ 当初は殻を取り除いたエビの身を原料としたシンプルな「えびせんべい」がメイン商品
- ▶ SNSなど情報に敏感な若年層の女性を狙い、お菓子の既成概念を超えた華やかな彩の「見て楽しんで、食べて楽しめる」チーズ入りえびせんの開発に着手
- ▶ 野外音楽イベントやルパン三世をはじめとするアニメ作品、伊勢丹など大手百貨店とコラボし、話題性ある時代に合った質の高い商品を開発

【取引先・顧客と志満秀のWin-Win関係】

取引先	主にデパートのバイヤーらの 要望に沿った商品開発 により、 適正な価格で販売 することができ、 ターゲットを絞った販売計画を立てられる
顧客	都会のセンスを活かした商品開発 ができ、 全国版デパートカタログに掲載 されることで 効率的な販売促進効果 が得られる

主な取扱製品

■ えびチーズフォンデュ

- ＜2017年香川県産品コンクール＞ 知事賞（最優秀賞）
- ▶ 受賞の影響は大きく、翌月の売上高400%増、さらに翌々月も200%増！
- ▶ SNSや情報誌などの効果もあり、お取り寄せやギフトの**新規受注**が増加



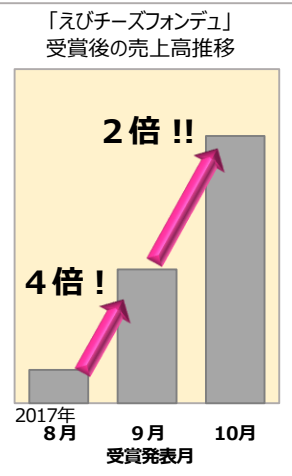
えびチーズフォンデュ

■ クアトロえびチーズ

- ＜第27回 全国菓子大博覧会(2017年)＞ 農林水産大臣賞
- ＜瀬戸内おみやげコンクール2018 (菓子・スイーツ部門)＞ 優秀賞
- ▶ 販売個数も右肩上がりです話題性も抜群



クアトロえびチーズ(カラフルな見た目だけではなく、こだわりぬいた海老煎餅に4種類の濃厚チーズソースを挟んだ一品)



⑱ イエローハットの「トイレ掃除」活動に共感し、地域とも共存共栄

(高知商工会議所)

名称	株式会社フタガミ FUTAGAMI		
所在地	高知県南国市双葉台 1		
Web	http://www.futagami.co.jp		
代表者	代表取締役社長 松岡正憲		
業種	小売業		
設立	1967年11月	資本金	5,000万円
従業員数	470名	売上高	75億円

社会貢献活動を通じて地域と共存共栄

- カー用品専門店のイエローハット創業者の鍵山秀三郎氏が、「トイレ掃除」や会社・街・学校などの「清掃活動」を通じて、良い社風づくりと顧客からの信頼獲得を実践していることに賛同し、取組みを開始。その縁で1994年にイエローハットとフランチャイズ契約を締結。現在、県内5店舗のイエローハットの運営を任されている。
- 「会社を良くするためには、まず良い企業風土づくりから」という企業体質の改善を目指し、現在、高知県内各所で実施する「トイレ掃除」や「ごみ拾い」等の社会貢献活動を通じて、地域との共生を図っている。
- 従業員は社会貢献活動を通じて「気づき」「謙虚さ」が身につく、職場に戻ってから同僚との接し方や接客態度などにプラス効果があった。

<実践している社会貢献活動>

① トイレ掃除に学ぶ会

- ・学校、公園、役場、警察署などトイレ清掃
- ・トイレを磨いて、心を磨く！

② ごみゼロ運動

- ・「ごみゼロの日(毎年5月30日)」に地元の中学生とゴミ拾い

③ 会社周辺掃除 & 高知東工業高校との清掃活動

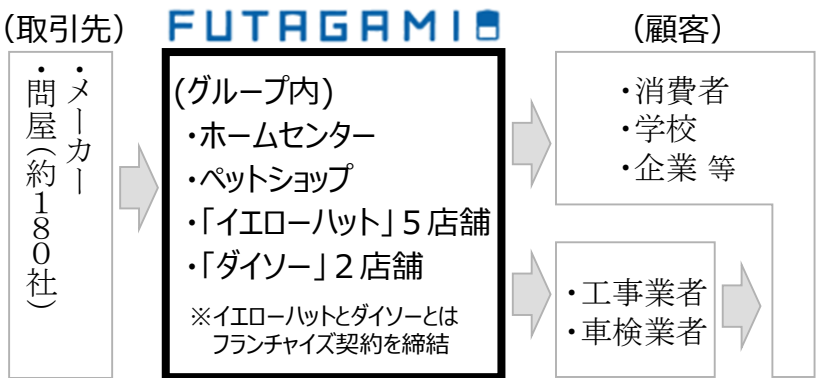
- ・毎朝、日本社前の「おなが通り」を掃除
- ・毎年2月には、高知東工業高校・近隣店舗・当社社員と一緒に校舎周辺とおなが通りを清掃。毎年約100名参加

磨いてほしい3つの心

- 1.“感謝”の心
- 2.“感動”の心
- 3.“気づき”の心



(株)フタガミの取引構造



企業理念

「心豊かな快適生活くらし 信頼と感動をプロデュース」▶ 高知県民にとってなくてはならない企業になる

4つの約束	①顧客主義	～お客様の喜ぶ顔を自分の喜びにする～
	②凡事徹底	～お客様が気持ちよく買えるお店づくり～
	③社会貢献 (清掃・植樹・防災啓蒙)	～地域からほめられる社員を育成する～
	④自然林構想	～いい土(社風)でなければ、人は育たない～

「フタガミ※×イエローハット」のWin-Win構築

※フタガミが経営するイエローハット5店舗

【フタガミのWin!】

- フランチャイズ契約を結ぶイエローハットとは、売上の何%などのロイヤリティ(商標権の使用料等)が発生しない

【イエローハットのWin!】

- イエローハットの生産部門の商品だけではなく他メーカーのカー用品も一旦、イエローハットの卸部門を通じて商品をフタガミが経営するイエローハットに納品する取引構造となっている
- 高知県内での円滑な販売機会を得ることができた



イエローハットのオリジナル商品

⑰ 地元商店街とポイントカード事業を連携して地域と共存共栄

(佐久商工会議所)

名称	イオン株式会社		
所在地	千葉県千葉市美浜区中瀬1-5-1		
Web	https://www.aeon.info/		
代表者	代表執行役社長 吉田昭夫		
業種	小売、ディベロッパー、金融、サービス等		
設立	1926年9月	資本金	2,200億700万円
従業員数	58万名	営業収益	8兆5,182億円

地域密着「佐久っ子WAONカード」

- 「佐久っ子WAONカード」はイオンモール佐久平店と地元の岩村田本町商店街が提携したポイントの貯まる電子マネーで、商店街の加盟店のほか、全国のイオングループとWAON加盟店で利用できる。2010年4月導入、1枚300円で販売。
- 商店街直営の学習塾である「岩村田寺子屋塾」では塾生の会員証として使用でき、行き帰りに、生徒が端末にカードをかざすと保護者の携帯電話へのメール送信機能も付いている。

ポイントを貯めて使う仕組み

- 「佐久っ子WAONカード」を使ってイオンモール佐久平店等で買い物すると「WAONポイント」が貯まり、そのポイントはイオンと商店街の両方で利用できる。
- 商店街で買い物をすると「WAONポイント」と「佐久っ子ポイント」がそれぞれ貯まり、イオンでは「WAONポイント」しか使えないが、商店街では両方のポイントが利用できるようになっている（WAONポイントの商店街への還元）。



「佐久っ子WAONカード」とチャージャー

地域社会とイオン

基本理念

お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、**地域社会に貢献**する。

行動宣言

イオンは、企業市民として、**地域の人々とともに、地域社会の発展と生活文化の向上に貢献**する代表的な企業を目指します。

- イオンは、地域社会に密着した経営を推進します。
- イオンは、地域社会が求める要望を実現し、人々が集うコミュニティの場を広げます。
- イオンは、地域社会とともに環境保全活動を推進します。
- イオンは、地域社会とともにボランティア活動を推進します。
- イオンは、地域の文化や伝統を尊重し、支援事業を行います。

導入の経緯と効果

【1999年～】「イオンモール佐久平」開業で商店街がシャッター街に

駅近隣にイオンモール佐久平店が誕生した影響で、来街者数は激減し、商店街のシャッター街化が進行。**同店と商店街は、競合するため一定の距離を保ってきた。**

【2010年～】Win-Win関係を構築

商店街関係者は、消費者の選択肢を広げるとともに、地域の活性化に繋がりたいと考え、地域通貨(電子マネー)の導入を決意。**大規模店舗と敵対するのではなく連携・共存共栄を実現していくことが大切**であるとして、意思決定を行った。現在、イオンモール佐久平店は、商店街組合の会員として様々なイベントに参加・協力している。

【現在】消費者満足度向上、新規顧客開拓にもつながる

消費者にとっては、ポイント獲得だけでなく、様々な店舗で「佐久っ子WAONカード」を利用できることで、**エリアの利便性が上がるというメリット**がある。また、商店街としては連携により**新規顧客づくりのチャンス、同ショッピングセンターの来店顧客(1ヶ月約55万人)**を誘導できるメリットがあり、商店街の活性化と**消費喚起**に繋がっている。

イオンモール佐久平店

開業日：1999年4月17日
所在地：佐久平駅から徒歩3分
岩村田商店街から車7分
その他：約70店のテナントが出店。
年間を通じ地元中学・高校と連携しイベント等を実施。



店舗外観

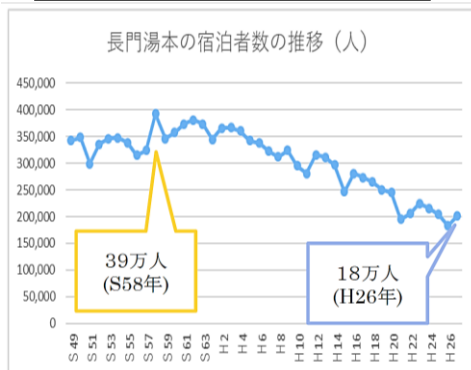
②0大企業と地域の協働により人気温泉地トップ10入りを目指す

(長門商工会議所)

名称	株式会社星野リゾート		
所在地	長野県北佐久郡軽井沢町大字長倉2148		
Web	https://www.hoshinoresorts.com/		
代表者	代表 星野佳路		
業種	リゾート・温泉旅館経営、リゾート・温泉旅館運営受託 他		
設立	1914年	資本金	1億円
従業員数	3,056名 (2019年11月時点)	売上高	(非公表)

山口県長門湯本温泉の状況

宿泊者数はピークから半減



出典:長門湯本温泉観光まちづくり計画

再生へのスケジュール

- 『2014年』老舗旅館の倒産に危機感を抱き、長門市による温泉街再生に向けた取組みがスタート
- 『2016年』長門市からの熱心な要請を受け、星野リゾートがマスタープランの策定を受託(1月)
- 『2016年』長門市と星野リゾートによる、同社の進出並びに温泉街再生に向けた事業協定を締結(4月)
- 『2016年』マスタープランに基づき、長門湯本温泉観光まちづくり計画を策定(8月)
- 『2020年』「星野リゾート 界 長門」オープン。長門湯本温泉観光まちづくり計画事業完了(3月)

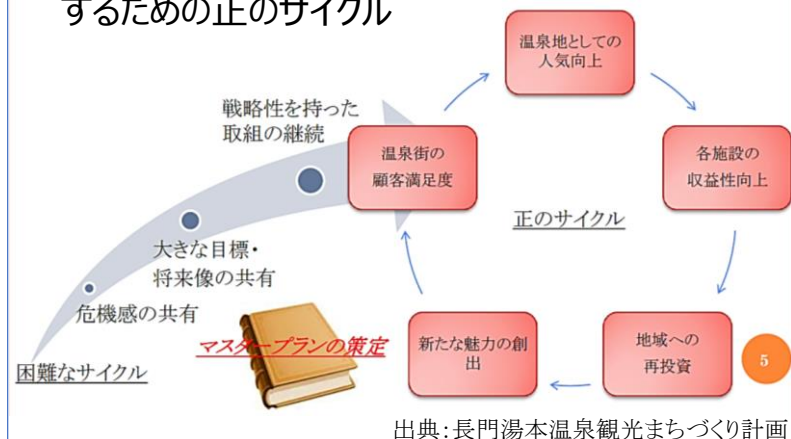
温泉街の賑わい復活に向けた再生計画

■星野リゾートの提案による再生計画の方針

- ①「全国温泉ランキングTOP10を目標とすること」(計画時86位)
- ②「魅力的な温泉街の再生に取り組むこと」
- ③「魅力的な温泉街に必要な6つの要素(※)を整備すること」

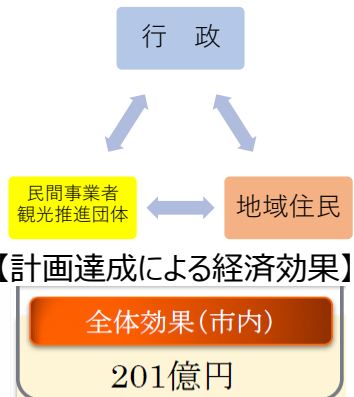
※6つの要素：外湯、食べあるき、文化体験、そぞろ歩き、絵になる場所、休む・佇む空間

■持続可能な温泉街を形成するための正のサイクル



地域内外による協働

- 地元事業者や地域住民とコンセンサスを取り、マスタープラン・まちづくり計画を策定
- 地域内外の力が融合することで地域の課題解決が進み、温泉街再生の取組みが加速
- 連携により、景観ルール策定や、道路・河川の空間活用、交通・夜間照明等の社会実験、イベント等を実施
- 「星野リゾート 界 長門」オープンをはじめ、シェアハウスやカフェの開業など民間投資が活況。また、地域のシンボルである「恩湯」の復活も民間主導で再生
- 入湯税の財源を活用し、持続可能な温泉街形成の推進



出典:長門湯本温泉観光まちづくり計画

参考:やまぐち経済月報(2019.8)



(出典)
 写真左 :長門湯本みらいプロジェクトHP
 写真中央:長門市HP
 写真右 :星野リゾート 界 長門