第二部　新たな価値を生み出す中小企業

第1章　付加価値の創出に向けた取組

本章では、始めに、我が国の中小企業を取り巻く環境変化や付加価値増大の必要性について言及した上で、第2節以降では、付加価値の創出に向けた具体的な取組について、労働生産性に与える影響にも着目しつつ、分析を行っていく。

第1節　企業が生み出す付加価値と労働生産性

1　付加価値増大の必要性

我が国の中小企業は、高齢化・人口減少などの構造変化に直面する一方、足元では、残業規制や同一労働同一賃金といった「働き方改革」を始め、最低賃金の継続的な引上げや被用者保険の適用拡大など、相次ぐ制度変更への対応が必要となっている。

第2-1-1図は、企業規模別に見た、労働分配率の推移である。企業は事業活動により生み出した「付加価値」を基に、人件費などの諸費用を賄い、利益を得ているが、「労働分配率」とは、企業が生み出した付加価値額のうち、どれだけが労働者に分配されているかを表す指標である。

これを見ると、大企業に比べて、中規模企業及び小規模企業では、労働分配率が長年にわたって高止まりしていることが分かる。第2-1-2図は、企業規模別に見た、付加価値額に占める営業純益の割合の推移である。これを見ると、労働分配率が高い中規模企業及び小規模企業では、生み出した付加価値額のうち、営業純益として残る割合が、大企業と比べて相対的に低くなっていることが分かる。経済・社会環境の変化に対応しつつ、企業としての成長や事業の拡大を継続的に図っていくためには、前向きな投資活動のための収益を稼ぐことが重要となるが、労働分配率の上昇は、こうした企業の投資活動を抑制する可能性がある。一方で、労働者への分配に対する意識が高まる中、成長と分配の好循環を実現するためには、労働者に対する賃金の引上げも欠かせない。

収益拡大から賃金引上げへの好循環を継続し、我が国経済を成長・発展させていくためには、起点となる企業が生み出す付加価値自体を増大させていくことが必要であるといえよう。

2　付加価値増大のための労働生産性上昇

企業が生み出す「付加価値額」は、「従業員数」×「従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）」によって決まる。企業単位で見れば、従業員数を拡大させることを通じて、付加価値額を増やすことも可能であるが、人口減少が進む中において、我が国全体としての付加価値額を継続的に増やしていくためには、「従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）」の増大が必要となる。

なお、労働生産性は、「付加価値額」を分子とし、「従業員数」を分母とする指標であるため、分母である「従業員数」を減らすことによっても労働生産性を向上させることが可能である。しかしながら、「従業員数」の削減自体は、企業が生み出す「付加価値額」の増加にはつながらず、我が国全体の経済成長にも貢献しない。分子である「付加価値額」を増やすアプローチでの労働生産性の上昇が、より重要といえよう。

第2節　中小企業の競争戦略

本節では、付加価値の創出に向けた取組の前提となる企業の競争戦略について取り上げ、中小企業の競争戦略を概観するとともに、営業利益率や労働生産性との関係を考察していく。

ここでは、（株）東京商工リサーチが「令和元年度中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査事業」において実施した中小企業を対象としたアンケート（以下、「アンケート調査」という。）を用いて分析を行っていく。

1　競争戦略の類型

企業の競争戦略について、マイケル・ポーターは、「業界全体を対象とし、低価格で優位性を構築する戦略（コストリーダーシップ戦略）」、「業界全体を対象とし、製品やサービスの差別化で優位性を構築する戦略（差別化戦略）」、「特定の狭い市場を対象とし、低価格、若しくは、差別化に向けて資源を集中させる戦略（集中戦略）」の三つに類型化できると提唱した。ここでは、ポーターの競争戦略の類型化を参考に、集中戦略を更に「特定の狭い市場を対象とし、低価格で優位性を構築する戦略（コスト集中戦略）」と「特定の狭い市場を対象とし、製品やサービスの差別化で優位性を構築する戦略（差別化集中戦略）」に分け、アンケート調査を基にして、中小企業の競争戦略の実態を把握していく（第2-1-3図）。

第2-1-4図は、4つの類型のうち、各社の競争戦略に最も近いものを確認し、業種別に集計したものである。全体としては、「〔4〕差別化集中戦略」を採る企業が最も多く、次いで、「〔2〕差別化戦略」を採る企業の割合が高く、低価格ではなく、差別化による優位性構築を志向する企業の割合が高い。また、「宿泊業，飲食サービス業」、「小売業」、「不動産業，物品賃貸業」では、広い市場を対象とした、「〔2〕差別化戦略」や「〔1〕コストリーダーシップ戦略」と回答する企業の割合が比較的高くなっている。2　競争戦略と業績などへの影響

競争戦略と営業利益率の関係を見ると、特定市場をターゲットにした集中戦略、中でも、「〔4〕差別化集中戦略」を採る企業の営業利益率が高い傾向にある（第2-1-5図）。

他方で、競争戦略と労働生産性の関係を見ると、「〔1〕コストリーダーシップ戦略」を採る企業の労働生産性がやや高くなっているものの、戦略ごとでの大きな差は見られない。（森川（2019）では、質の競争を重視する企業は価格競争を重視する企業と比較して、プロダクトイノベーション実施確率が高いことを検証するとともに、質の競争を重視する企業は価格競争を重視する企業に比べて利益率が高いが、生産性の違いは明瞭でないと指摘している。生産性の違いが明瞭でない理由として、「プロダクトイノベーションが生産性を高める効果と、市場支配力に起因する競争圧力の鈍化が生産性を低下させる効果が混在している」ことを一つの解釈として指摘している）いずれの戦略が優れているということではなく、自社の強みや競争環境を踏まえて適切な戦略を採ることが重要であるといえる（第2-1-6図）。

第2-1-7図は、競争戦略別に、差別化の観点での優位性評価（競合他社と比較した際、自社の主な製品・サービスの優位性についての総合的な自己評価）の程度を見たものである。「〔2〕差別化戦略」や「〔4〕差別化集中戦略」を採る企業において、差別化に成功していると評価する企業の割合が5～6割と高くなっているものの、これらの戦略を採る企業でも4～5割が、差別化に成功しているとは評価していないことが確認できる。

第2-1-8図は、先に確認した差別化の観点での優位性評価の程度別に、労働生産性の水準を表したものである。これを見ると、結果として、差別化に成功している企業ほど労働生産性が高い傾向にあると分かる。

また、競争戦略別に、差別化の観点での優位性評価の程度と営業利益率の関係を見ると、特に特定のターゲットを対象とする「〔3〕コスト集中戦略」と「〔4〕差別化集中戦略」を採る企業において、差別化の成否が営業利益率に大きく影響していることが分かる。（第2-1-9図）。

最後に、中小企業の競争戦略の中で、最も採られている割合が高かった「〔4〕差別化集中戦略」に着目し、成功した企業の事例を紹介したい。同戦略の下で、優位性を構築するためには、大きくは「対象市場の絞り込み」と「差別化の取組」が必要となるが、後者については第4節で詳しく取り上げるため、ここでは前者に触れたい。

対象市場の絞り込みは、「特定市場に経営資源を集中させることで、参入障壁を築きやすいこと」、「量的に小さい市場を対象とすることで、業界のリーダー企業が参入しにくいこと」という2つの理由から、優位性構築に有効であると指摘されている

対象市場を絞り込む方法としては、事例2-1-1のように、「地域」を限定し、その他地域にはあえて展開せずに、地域のニーズに即した事業展開やサービスの質向上に経営資源を集中する企業の例も存在する。他には、事例2-1-2のように、一般用途向けの量産品での低価格競争を避け、多品種小ロット品での差別化を目指す企業の例が挙げられる。

一方で、特定の市場に集中している分、消費者トレンドや法規制などをきっかけとした、市場自体の衰退・縮小による影響、他社参入による影響は大きくなる。その中では、事例2-1-3のように、常に技術・ノウハウに磨きを掛けると同時に、自社で市場の裾野を拡大する取組や、次節で取り上げるように、築いた技術・ノウハウを基に新たな事業領域・事業分野に進出していく取組も重要となる。

第3節　事業領域・分野の見直し

本節では、付加価値の創出に向けた、「事業領域」や「事業分野」6の見直しの重要性について分析していく。

1　バリューチェーン上の各事業領域の実態

自動車や衣服などの商品を最終的なユーザーに提供するまでの、企画、開発・設計、組立・製造、販売、サービスといった価値創造の工程の連なりをバリューチェーンという。我が国では、従来、擦り合わせ型のものづくりプロセスで組立・製造が高い付加価値を生み出しているといわれ、バリューチェーンの両端から組立・製造にかけて、利益率が高まる逆スマイルカーブ型の構造になっていると指摘する分析も見られた8。

一方で、情報通信技術の進展に伴い、製造工程の細分化が可能となった結果、従来は国内で展開されていた中間の製造工程が海外に移転され、スマイルカーブの形状が、中間がより低くなる形に変化しているといった指摘も見られる9。また、デジタル化やIoT化によるデータ収集・活用の場面を製造現場のコスト圧縮だけでなく、製品の企画・開発・設計や販売後の製品の使用過程を含めたバリューチェーン全体に広げていくことの重要性も唱えられている。

こうした議論も踏まえ、本節ではバリューチェーン上の事業領域別に、営業利益率や労働生産性の傾向を見ていく。

〔1〕全業種での分析

第2-1-10図は、企業のバリューチェーン上の主たる事業領域を一つに特定した際、同事業領域別に企業数の割合を示したものである。「最終製品の組立・製造」、「サービス・メンテナンス」、「部品の製造」を主たる事業領域とする企業が多いことが分かる。

第2-1-11図は、バリューチェーン上の主たる事業領域別に、営業利益率の水準を示したものである。「最終製品の開発・設計」、「サービス・メンテナンス」、「素材の製造」、「部品の製造」の領域で営業利益率が他の領域と比較して高い傾向にある。

一方で、各企業において、自社が属する業種一般の中で、営業利益率が最も高いと考える事業領域を示したものが第2-1-12図である。「サービス・メンテナンス」、「最終製品の販売（対消費者）」、「最終製品の組立・製造」の領域で営業利益率が最も高いと考えている企業の割合が高く、各企業の認識と実態との間には、一部差異が存在することが推察される。

さらに、バリューチェーン上の主たる事業領域別に、労働生産性との関係を見たものが、第2-1-13図である。これを見ると、「素材・部品の卸売」、「最終製品の卸売」、「素材の製造」の領域において、労働生産性が高い傾向にある。

以上では、各企業の主たる事業領域を一つに特定した上で、領域ごとに傾向を見てきたが、一方で、開発・設計、製造など、複数の事業領域にわたって事業を営む企業も多く存在する。以下では、事業領域を「上流、中流、下流」と大きく三つに分類した上で、企業の事業領域の保有パターン別に、営業利益率や労働生産性を見ていく。

第2-1-14図は、事業領域の保有パターン別に、企業数の割合を示したものである。「下流のみ」、「中流のみ」を事業領域とする企業が多い一方、「上流＋中流＋下流」の全てを事業領域としている企業も多いことが分かる。

第2-1-15図は、複数の事業領域を保有する企業のみに絞って、三つの事業領域に分類した場合の営業利益率の水準を表したものである。これを見ると、「上流＋中流＋下流」、「上流＋中流」、「上流のみ」の事業領域を保有する企業において、営業利益率がやや高い傾向が見て取れる。

第2-1-16図は、自社で企画・開発した製品類の年間総売上高に占める割合別に、労働生産性の水準を見たものである。これを見ると、自社で企画・開発機能（自社企画・開発品）を有する企業は、有しない企業と比較して、労働生産性がやや高い傾向にあることが分かる。

ここからは、（株）東京商工リサーチの「企業情報ファイル」「財務情報ファイル」「企業相関ファイル」を利用し、自動車製造業（二輪自動車を含む）、半導体製造装置製造業、オフセット印刷業（紙に対するもの）、空調・住宅関連機器製造業、生菓子製造業、織物製成人女子・少女服製造業（不織布製及びレース製を含む）の製造業に属する6業種について、バリューチェーン上の事業領域別に各指標がどのように変化し、また、中小企業がどのように分布しているかを分析する。なお、バリューチェーン上の事業領域別の指標算出は、次の3ステップで行った（第2-1-17図）。

以下、それぞれの起点業種について、バリューチェーン上の事業領域別に、2013年から2018年にかけての営業利益率と労働生産性の推移と、企業数に占める中小企業の割合を見ていく。

（ⅰ）自動車製造業（二輪自動車を含む）

第2-1-18図にて、労働生産性を見ると、2013年は「組立・製造（企画を含む）」で高い一方、「販売」、「製品卸売」で低い傾向が見られた。2013年から2018年にかけて「組立・製造（企画を含む）」で特に上昇し、相対的に見て「組立・製造（企画を含む）」を頂点とし、両端の「販売」、「サービス・メンテナンス」や「素材製造」で低くなる傾向がより明瞭となった。

営業利益率を見ると、2013年は「車体製造」で高い一方、「生産財卸売」、「部品製造」で低い傾向が見られた。2013年から2018年にかけて「金型・装置製造」、「組立・製造（企画を含む）」で特に改善し、相対的に見て同領域を頂点に、両端の「販売」、「生産財卸売」、「サービス・メンテナンス」や「素材製造」で低くなる傾向が分かる。

2018年の全企業数に占める中小企業の割合は、「製品卸売」、「金型・装置製造」、「サービス・メンテナンス」、「素材製造」で比較的高い傾向にある。

（ⅱ）半導体製造装置製造業

第2-1-19図にて、労働生産性を見ると、2013年は「製品卸売」で高く、「組立・製造（企画を含む）」で低い傾向が見られた。2013年から2018年にかけて、「組立・製造（企画を含む）」、「製品卸売」、「販売先」で上昇幅が大きく、結果として、2018年は「素材・部品製造」から下流の「製品卸売」、「販売先」に行くほど、おおむね、労働生産性が高くなる傾向が分かる。

営業利益率を見ると、2013年は、「素材・部品製造」が高かったが、2018年は相対的に見て「組立・製造（企画を含む）」、「販売先」、「製品卸売」が高い傾向にある。

2018年の全企業数に占める中小企業の割合は「組立・製造（企画を含む）」で高い一方、「製品卸売」、「販売先」では低いことが分かる。

（ⅲ）オフセット印刷業（紙に対するもの）

第2-1-20図にて、労働生産性を見ると、2013年は「企画」、「原材料製造」、「原材料卸売」、「製品卸売」で高い一方、「製本」、「製版」、「製造」で低い傾向にあった。2018年は「製品卸売」で大きく上昇しているものの、全体としての傾向は変わらず、「製本」、「製版」、「製造」で相対的に低い傾向が続いている。

営業利益率を見ると、2013年は「原材料製造」、「装置製造」が比較的高く、「製品卸売」、「製本」、「原材料卸売」で低い傾向にあった。2018年では「装 置製造」、「製本」、「製品卸売」で改善が見られるものの、その他の事業領域は横ばい、又は、減少している。

2018年の全企業数に占める中小企業の割合は、「製版」、「製本」、「製造」、「装置製造」で特に高いことが分かる。

（ⅳ）空調・住宅関連機器製造業

第2-1-21図にて、労働生産性を見ると、2013年は「サービス・メンテナンス」で高く、「製品販売」で最も低い傾向にあった。2013年から2018年にかけて「部品卸売」、「製品卸売」では低下し、両端に行くほど大きく上昇した。

営業利益率を見ると、2013年は左端から下流に行くほど、低い水準となっていることが分かる。2013年から2018年にかけては、両端の「サービス・メンテナンス」、「部品製造」で相対的に大きく上昇している。

2018年の全企業数に占める中小企業の割合は、「組立・製造（企画を含む）」、「部品卸売」、「製品販売」で高いことが分かる。

（ⅴ）生菓子製造業

第2-1-22図にて、労働生産性を見ると、2013年は「製品製造（商品企画を含む）」で低い傾向が見られた。2018年では「製品製造（商品企画を含む）」は引き続き低い一方で、「製品卸売」、「販売」で相対的に大きく上昇した。

営業利益率を見ると、2013年は「原材料製造」で高く、下流の「製品卸売」、「原材料卸売」は低い傾向にあった。2018年では「製品製造（商品企画を含む）」、「製品卸売」が低くなる一方、両端の「原材料製造」、「販売」で相対的に高い傾向が見られる。

2018年の全企業数に占める中小企業の割合は、「製品製造（商品企画を含む）」の領域において、最も高い。

（ⅵ）織物製成人女子・少女服製造業（不織布製及びレース製を含む）

第2-1-23図にて、労働生産性を見ると、2013年は「製品卸売」、「販売」で高い一方、「原材料製造」では低い傾向が見られた。2013年から2018年にかけて下流の「原材料卸売」、「販売」で上昇が見られた一方、「原材料製造」、「製品製造」は相対的に見て比較的低い水準が続いている。

営業利益率を見ると、2013年は「販売」、「原材料卸売」で高い傾向にあったが、2018年は「販売」、「原材料卸売」のほかに、「原材料製造」も高くなっている。

2018年の全企業数に占める中小企業の割合は、「製品製造」、「原材料製造」で高いことが分かる。

2　新事業領域への進出

本項では、中小企業における新たな「事業領域」（以下、「新事業領域」という。）への進出の状況やその影響について見ていく。

〔1〕新事業領域への進出の状況

第2-1-24図は、2013年以降の新事業領域への進出の状況を示したものである。新事業領域へ進出した企業は製造業で18.3％、非製造業で16.1％存在し、検討した企業も含めると約4割に上ることが分かる。

〔2〕新事業領域への進出と業績などへの影響

次に新事業領域に進出した企業を対象に分析をしていく。第2-1-25図は、2013年以降の新事業領域への進出が、企業全体の販売数量や販売単価にもたらした影響を示したものである。一般的に販売数量と販売単価の関係は、トレードオフの関係にあるといわれることが多いが、新事業領域へ進出した結果として、企業の39.8％は数量増加と単価上昇の両方につながったと回答している。

第2-1-26図は、新事業領域進出の業績への影響別に、営業利益率の変化を見たものである。数量増加・単価上昇につながった企業において、最も営業利益率の上昇幅が大きい傾向にあることが分かる。

次に、新事業領域への進出と労働生産性上昇との関係を見ていく。第2-1-27図を見ると、新事業領域へ進出した企業は、進出していない企業と比較して、労働生産性の上昇幅が大きい傾向が見られた。

続いて、新たに進出した事業領域別に労働生産性の上昇幅を見ていく（第2-1-28図）。最終製品では、「最終製品の卸売」、「最終製品の組立・製造」へ新たに進出した企業において、上昇幅が大きい。一方で、素材・部品では、「素材・部品の開発・設計」へ新たに進出した企業において上昇幅が最も大きく、次いで、「部品の製造」に進出した企業の上昇幅が大きい。

以上の議論と関連して、事例2-1-4のような自社ブランド品の開発や、事例2-1-5のような業界初となる新たなサービスの開発など、顧客に新たな価値を提供するような取組は、付加価値の増大につながり、生産性の上昇にも貢献すると考えられる。

ここまで見てきたとおり、新たな事業領域へ進出することは付加価値創出のための一つの選択肢である一方で、事例2-1-6のように、既存の事業領域において買収などで規模を拡大し、中小企業の連合体として付加価値の増大を目指す企業も存在する。

3　新事業分野への進出

本項では、中小企業における新たな「事業分野」（以下、「新事業分野」という。）への進出の状況やその影響について見ていく。

〔1〕新事業分野への進出の状況

第2-1-29図は、2013年以降の新事業分野への進出の状況を示したものである。新事業分野へ進出した企業は製造業で16.6％、非製造業で14.2％存在し、検討した企業も含めると約4割に上ることが分かる。

第2-1-30図は、2013年以降に企業が新たに進出した成長分野を示したものである。これを見ると、「その他15」を除くと、「環境・エネルギー」、「医療機器・ヘルスケア」、「AI・IoT」の順に進出した企業が多いことが分かる。

第2-1-31図は、企業が新たに進出を検討している成長分野を示したものである。これを見ると、先の進出した分野と同様に、「環境・エネルギー」、「AI・IoT」、「医療機器・ヘルスケア」といった分野への進出を検討する企業の割合が高いことが分かる。

〔2〕新事業分野への進出と業績などへの影響

第2-1-32図は、2013年以降の新事業分野への進出が、企業全体の販売数量や販売単価にもたらした影響を示したものである。一般的に販売数量と販売単価の関係は、トレードオフの関係にあるといわれることが多いが、新事業分野へ進出した結果として、企業の36.0％は数量増加と単価上昇の両方につながったと回答している。

第2-1-33図は、新事業分野進出の業績への影響別に、営業利益率の変化を見たものである。数量増加・単価上昇につながった企業において、最も営業利益率の上昇幅が大きい傾向にあることが分かる。新事業分野への進出と労働生産性上昇との関係を見ていく。第2-1-34図を見ると、新事業分野へ進出した企業は、進出していない企業と比較して、製造業では労働生産性の上昇幅が大きい傾向が見られた一方で、非製造業では労働生産性の上昇とは明瞭な関係が見いだせなかった。

第2-1-35図は、企業が新事業分野を選択した基準を示したものである。これによると、「自社の技術やノウハウとの親和性が高い分野であるから」、「成長分野であるから」と回答した企業の割合が高いことが分かる。一方で、第2-1-36図は、企業が新事業分野を選択した基準別に、労働生産性の変化を見たものである。これによると、「競合が少ない分野であるから」と回答した企業において、労働生産性の上昇幅が大きい傾向が分かる。

〔3〕新事業領域・新事業分野への進出のきっかけ

第2-1-37図は、企業の新事業領域・新事業分野への進出のきっかけを示したものである。「取引先からの要請・誘い」や「既存事業の縮小・採算悪化」を挙げる企業の割合が高いことが分かる。

一方で、第2-1-38図は、企業の新事業領域・新事業分野への進出のきっかけ別に、労働生産性の変化を示したものである。これを見ると、「外部イベントへの参加」、「既存社員からの提案」、「大学他、研究機関・自治体・取引先からの要請・誘い」、「新社員の参画・経営者の交代」をきっかけとする企業において、労働生産性の上昇幅が大きいことが分かる。

事例2-1-7は、展示会へ出展することで販路拡大だけでなく、専門家などから自社の製品・技術へのアドバイスを受ける機会にもなり、成長分野への進出のきっかけをつかんだ企業の事例である。また、事例2-1-8は、新たに入社した後継者が、新たな視点や考えの下、新事業を立ち上げた事例である。

〔4〕新事業領域・新事業分野に進出をしなかった理由

第2-1-39図は、企業が新事業領域・新事業分野に進出をしなかった理由について、当てはまるもの上位三つまでを確認したものである。これによると、「特に必要性がなかった」、「スキルや知識を有する人材の不足」、「人員数の不足」と回答する企業の割合が製造業・非製造業共に高かった。また、非製造業は、製造業に比べて、「人員数の不足」を理由として答えた企業が10％pt以上多く、より人材の量に制約がある企業が多いことが分かる。

第4節　製品・サービスの差別化

本節では、製品・サービスの差別化を図る上で有効な取組について分析を行うとともに、海外展開と差別化戦略との関係や、海外展開を成功させる上でのポイントについても検討する。

1　差別化への取組

〔1〕差別化への取組と業績などへの影響

企業が2013年以降に特に力を入れて取り組み、成果が上がっている取組について、当てはまるもの上位三つまでを確認したもの（以下、「差別化の取組」という。）と労働生産性との関係を見ていく。第2-1-40図を見ると、製造業では、「その他」、「付帯製品・サービスの開発」、「特定顧客向けの製品・サービスの開発」、「製品・サービスの高機能化」と回答する企業において、労働生産性の上昇幅が大きいことが分かる。なお、「その他」と回答した企業における具体的な取組例としては、「技術者による営業の兼任」、「ハラル認証取得」、「製造工程における環境負担低減」など、独自の取組が多く見られた。

第2-1-41図を見ると、卸売業では、「製品・サービスの高機能化」、「広告・プロモーション強化」、「新規出店・事業所開設」と回答した企業において、労働生産性の上昇幅が大きい傾向にある。

第2-1-42図を見ると、小売業では、「用途・デザイン・操作性で差別化された製品の開発」、「特定顧客向けの製品・サービスの開発」、「類似のない新製品・サービスの開発」といった、自社での製品・サービスの開発に取り組んだ企業において、労働生産性の上昇幅が大きい傾向にある。第2-1-43図を見ると、サービス業については、「用途・デザイン・操作性で差別化された製品の開発」、「特定地域向けの製品・サービスの開発（ローカライズ）」、「特定顧客向けの製品・サービスの開発」に取り組んだ企業において、労働生産性の上昇幅が大きい傾向にある。次に、差別化への取組が、企業全体の販売単価や販売数量にもたらした影響を確認する。第2-1-44図を見ると、差別化への取組の結果として、新事業領域や新事業分野への進出の影響ほどではないものの、企業の22.1％は単価上昇と数量増加を同時に実現していることが分かる。第2-1-45図は、差別化への取組別に、製造業における販売単価・数量への影響を示したものである。製造業では、単価上昇・数量増加の同時実現に比較的有効な取組としては、「類似のない新製品・サービスの開発」、「用途・デザイン・操作性で差別化された製品の開発」、「製品・サービスの高機能化」が挙げられる。第2-1-46図は、差別化への取組別に、非製造業における販売単価・数量への影響を示したものである。非製造業では、単価上昇・数量増加の同時実現に比較的有効な取組としては、「その他18」、「新規出店・事業所開設」、「類似のない新製品・サービスの開発」、「製品・サービスの高機能化」が挙げられる。以上述べたとおり、業種別に差異は見られるものの、労働生産性の上昇幅が大きい取組や販売単価・数量が共に上昇した取組として新製品・サービスの開発が共通して挙げられた。一方で、事例2-1-9のように、短納期といった強みを際立たせる取組や、事例2-1-10のように、本来の製品やサービスに加えて、付随的なサービスを提供する取組を通じて、差別化や新たな付加価値の創出に成功している企業も存在する。

〔2〕ニッチトップ企業の特徴

限定された特定分野で、競争力のある独自の製品を保有し、高いシェアを有する企業は、いわゆる、ニッチトップ企業として高い利益率を有する傾向があることが知られている19 20。ここでは製品・サービスの差別化に特に成功している企業として、ニッチトップ企業に着目し、国内市場及びグローバル市場でニッチトップ製品を保有するために有効な差別化の取組を分析していく。

第2-1-47図は、企業の国内ニッチトップ製品・サービスの保有の有無別に、労働生産性の水準を示したものである。これによると、国内でニッチトップ製品・サービスを保有している企業の方が保有していない企業と比較して、労働生産性が高い企業の割合が大きいことが分かる。第2-1-48図は、企業のグローバルニッチトップ製品・サービスの保有の有無別に、労働生産性の水準を示したものである。国内ニッチトップ製品・サービスと同様に、世界的なニッチトップ製品・サービスを保有している企業の方が保有していない企業と比較して、労働生産性が高い企業の割合が大きいことが分かる。

以上のとおり、ニッチトップ製品・サービスを保有している企業は労働生産性の水準が高い傾向にあることが確認できた。

次に、ニッチトップ製品・サービスを保有している企業はいかなる特徴を有するのか、以下で分析する。

第2-1-49図は、企業の国内ニッチトップ製品・サービスの保有の有無別に、2013年以降、特に力を入れて成果が上がっている差別化の取組を示したものである。

国内ニッチトップ製品・サービスを保有していない企業と比較して、保有している企業の回答割合が高い項目としては、「類似のない新製品・サービスの開発」、「製品・サービスの高機能化」、「用途・デザイン・操作性で差別化された製品の開発」、「特定顧客向けの製品・サービスの開発」などが挙げられる。一方で、回答割合が低い項目としては、「営業・販売・サービス体制の増強」が見られた。国内ニッチトップ企業においては、独自の技術開発や新製品・サービスの開発に注力して、差別化を図っている傾向が見て取れる。

第2-1-50図は、企業のグローバルニッチトップ製品・サービスの保有の有無別に、2013年以降、特に力を入れて成果が上がっている差別化の取組を示したものである。

これを見ると、グローバルニッチトップ製品・サービスを保有している企業についても、国内ニッチトップ製品・サービスを保有している企業とほぼ同様の傾向を有することが分かる。

〔3〕差別化へのきっかけ・課題

第2-1-51図は、企業が新製品・サービスの開発の際にきっかけとなる発想について、最も近いものを確認した結果である。「自社が保有する技術やノウハウを活かすという発想（技術シーズ起点）」、「社会的な課題を解決するという発想（社会課題起点）」、「自社顧客のニーズに応えるという発想（顧客ニーズ起点）」のうち、顧客ニーズ起点で製品・サービスの開発をする企業の割合が、製造業・非製造業共に高かった。

第2-1-52図は、新製品・サービスの開発の際にきっかけとなる発想別に、労働生産性の水準を示したものである。製造業では「顧客ニーズ起点」の企業、非製造業では「社会課題起点」の企業が労働生産性の高い傾向にあることが分かる。

以上で述べたところと関連して、事例2-1-11では、サービス業において、環境保護といった社会課題起点で新たなサービスを開発した例を紹介している。また、事例2-1-12のように、製造業であっても、SDGs活動の推進を掲げ、社会課題起点で他社との差別化を実現する企業も存在する。

第2-1-53図は、企業が差別化に当たって直面した、あるいは直面している課題について、当てはまるもの上位三つまでを確認した結果である。これを見ると、「人材の質・量両面での不足」や「投資コストの負担」を課題として挙げる企業の割合が高いことが分かる。また、非製造業は、製造業に比べて、「人員数の不足」を課題と答える企業が18％pt多く、より人材の量についての課題を抱える企業が多いことが分かる。

2　海外展開と差別化戦略

本項では海外展開と差別化戦略との関係性や、海外展開を成功させる上でのポイントについて分析を行っていく。

〔1〕海外に展開する企業の特徴

第1-4-12図（再掲）は、第1部第4章でも紹介した企業が「目指す姿」として志向する四つの類型別に、海外市場への販売の有無を見たものである。これによると、グローバル展開を目指す企業22（以下、「グローバル志向型企業」という。）のうち、半数近くはまだ海外市場への販売を実施できていないことが分かる。

ここでは、グローバル展開を目指しながら、海外市場への販売をしていない企業に着目し、同様にグローバル展開を目指し、海外市場への販売をしている企業との比較の中で、その特徴や取組の違いを明らかにしていく。

グローバル志向型企業の中での労働生産性の水準を見ると、非製造業では海外市場へ販売している企業は、していない企業と比較して、労働生産性の水準が高い企業の割合が高い。一方で、製造業ではほとんど差が見られないことが分かる（第2-1-54図）。

第2-1-55図は、グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別に、競争戦略の違いを確認したものである。製造業・非製造業共に、海外市場へ販売している企業は、していない企業に比べて、特定のターゲット市場を対象とする集中戦略を採り、特に「〔4〕差別化集中戦略」を採る企業の割合が高いことが分かる。

次に、差別化への取組との関係を見ると、海外市場へ販売している企業では、国内ニッチトップ製品・サービスを保有する企業の割合が高くなっている（第2-1-56図）。

第2-1-57図を見ると、グローバル志向型の企業の中で、海外市場へ販売している企業では、自社で企画・開発機能を有する企業の割合も総じて高いことが分かる。

第2-1-58図を見ると、グローバル志向型企業の中で、海外市場へ販売している企業では、特許権・実用新案権・意匠権などの知的財産権を活用する企業の割合も高い。

さらに、グローバル志向型企業において、海外市場への販売の有無別に、全従業員に占める営業・販売人材、技術者・エンジニア、企画・マーケティング人材の割合をそれぞれ見ていく（第2-1-59図、第2-1-60図、第2-1-61図）。

これを見ると、海外市場へ販売している企業は、製造業・非製造業共に、営業・販売人材、企画・マーケティング人材の割合が総じて高い傾向が見られる。一方で、技術者・エンジニアの割合は、非製造業では海外市場へ販売している企業の方が総じて低く、製造業では明瞭な傾向が見られなかった。

第2-1-62図は、グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別に、技術者・エンジニアに対する人材教育・能力開発投資の重視度を示したものである。これによると、製造業では、海外市場へ販売している企業は、していない企業に比べて、技術者・エンジニアに対する人材教育・能力開発投資を重視していると回答する企業の割合が高く、技術者・エンジニアの質の向上に取り組む企業が多いことが分かる。

〔2〕海外展開成功のためのポイント

第2-1-63図は、海外展開を成功させる上で重要なポイントについて、海外市場へ販売している企業が重要と考えるもの上位三つを確認した結果である。これを見ると、「現地でのビジネスパートナーの確保（販売先・提携先など）」、「海外ビジネスを担う人材の確保・育成」、「現地市場・制度・商慣習の調査」を重要なポイントとして挙げる企業の割合が高いことが分かる。一方で、第2-1-64図は、海外市場へ販売している企業について、海外売上高比率別に、海外展開を成功させる上で重要なポイントを示したものである。これによると、海外売上高比率が大きい企業ほど、「海外ビジネスを担う人材の確保・育成」、「現地市場向け製品・サービスの開発」、「自社の海外販売・サービス拠点の設立」など、現地顧客のニーズ把握などローカライズの取組と関連する取組の重要性を指摘する企業の割合が高まる傾向にあることが分かる。海外展開を成功させる上で重要なポイントと関連して、事例2-1-13では、製品のローカライズや徹底的な現地サプライヤーの品質管理により、日本国内と同等の高品質な製品の提供を実現した例を紹介している。

第5節　無形資産の有効活用

第3節の新事業領域・新事業分野への進出と第4節の差別化の取組のいずれにおいても、質・量の両面での人材の不足を課題として挙げる企業の割合が顕著に高かった。大企業に比べ経営資源に乏しい中小企業においては、いかに限られた経営資源を有効に活用できるかが重要となってくる。経営資源には設備や店舗などの「有形資産」のみならず、知的財産、ブランド、人材の質なども含まれ、こうした「無形資産」への投資が生産性向上につながるといった指摘も見られる。一方で、アメリカ・英国・ドイツなどと比較すると、日本の対GDP比の無形資産投資比率は低い水準にあることが指摘されている

1　重視する経営資源

まず、製造業・非製造業別に、企業が経営資源として何を最も重視しているかを見ていく（第2-1-65図）。全般的に、「技術者・エンジニア」や「営業・販売人材」といったヒトを、経営資源の中で最も重視する傾向が見られる。また、製造業と非製造業を比べると、製造業では「工場・事務所」を最も重視する企業の割合が高い一方、非製造業では「営業・販売人材」を重視する企業の割合が高い傾向が分かる。

第2-1-66図、第2-1-67図は、製造業・非製造業それぞれの企業で、最も重視する経営資源と労働生産性との関係を見たものである。

製造業では、「知的財産権・ノウハウ」、「営業・販売人材」、「企画・マーケティング人材」を最重視する企業の労働生産性水準が高い傾向にあることが分かる。

非製造業では、「仕入先網」、「店舗」、「ブランド」を最重視する企業の労働生産性水準が高い傾向にあることが分かる。

第2-1-68図は、国内ニッチトップ製品・サービスの保有の有無別に、最も重視する経営資源を示したものである。国内ニッチトップ製品・サービスを保有している企業は、保有していない企業と比べて、「技術者・エンジニア」、「知的財産権・ノウハウ」、「経営者・役員」を最重視する割合が相対的に高い一方で、「営業・販売人材」、「顧客網」、「資金」を最重視する割合が相対的に低いことが分かる。

経営資源の配分に関する一つの例として、事例2-1-14では、積極的なIT投資により、現場スタッフの作業時間を削減し、本来的な顧客とのコミュニケーションにより多くの時間を投ずることが可能となった企業の事例を紹介している。

次項では、知的財産権の有効活用に向けて、前段として中小企業における知的財産権の活用状況を見ていくとともに、知財活用に向けて重要なポイントを紹介していきたい。

2　知的財産権の活用28

28　本項における特許庁総務部普及支援課調べの統計データは、特許庁が保有する中小企業基本法第2条第1項において定義されている中小企業の出願データと、民間の信用調査会社が保有する企業データをクロス集計させて、特許庁が推計したものである。

〔1〕中小企業における知的財産権の出願動向

我が国の中小企業は、およそ358万社と全企業数の99.7％を占め、また、付加価値額で見ても、52.9％を中小企業が占めている。それに対して、内国法人による特許出願件数を見てみると、総件数に占める中小企業の割合は14.9％となっており、また、特許現存権利件数で見ても、14.5％と極めて低くなっている（第2-1-69図）。一方、実用新案の登録出願件数で見ると55.8％、意匠登録出願件数は、全体の37.3％を中小企業が占め、商標登録出願件数では、中小企業による出願件数は61.4％となっている。また、同様に、内国法人の国際出願を見てみると、特許のPCT国際出願29件数については9.1％と国内出願より更に中小企業割合が下がるものの、商標の国際登録出願（マドプロ）30件数を見ると、商標については52.3％と中小企業も一定程度の国際出願を行っている状況となっている（第2-1-70図）。次に、中小企業による特許、意匠、商標の出願件数の業種別比率を見ると、特許、意匠ともに「製造業」、「卸売業，小売業」といった業種が多数を占めているが、商標になると、特許、意匠と比較して「サービス業」の割合が大きい（第2-1-71図）。特に、中小企業においては商標出願件数が多いことも踏まえると、業種横断的に、自社のブランド価値を保護する商標取得についての意識がある程度高いことが推察される。特に最近では、自社の製品やサービスのブランド化に加え、事例2-1-15のように、自社のビジネスモデルを商標で保護するような動きもある。さらに、近年、知的財産戦略を経営戦略と結びつけて考える企業を中心に、「知的財産権ミックス」と呼ばれる取組が進んできている。知的財産権ミックスとは、一つの製品やサービスについて、特許に加え、意匠や商標を含めた複数の知的財産権により複合的な保護を図るものであり、これにより、技術、デザイン、ブランドの模倣に多面的に対抗することが可能となる（第2-1-72図）。

こうした知的財産権ミックスの動きは大企業に比べて、中小企業では遅れている。具体的には、特許と商標を両方組み合わせる企業を見ても、大企業では18.9％に対して、中小企業では6.4％にすぎない。さらに、特許、意匠、商標全てを併せて出願した大企業は14.9％に及ぶが、中小企業は1.6％のみである（第2-1-73図）。

こうした知的財産権ミックスの動きは大企業に比べて、中小企業では遅れている。具体的には、特許と商標を両方組み合わせる企業を見ても、大企業では18.9％に対して、中小企業では6.4％にすぎない。さらに、特許、意匠、商標全てを併せて出願した大企業は14.9％に及ぶが、中小企業は1.6％のみである（第2-1-73図）。また、知的財産権を取得することそのものが目的とされ、実際に使用されていない知的財産権も一定程度存在しており、こうした権利をいかに活用に結びつけるかといったことも従来からの検討課題となっている。

第2-1-75図は、知的財産権の使用状況を見たものであるが、これを見ると、大企業に比べて、中小企業の方が知的財産権の使用に向けた意識が高いことが見て取れる。例えば、取得した特許の使用率を見ると、大企業では33.8％であるのに対して、中小企業では75.3％と、防衛目的というよりは、使用を前提として特許を取得していることが分かる。さらに、特許以外の権利についての使用率は8割を超えるなど、中小企業による知的財産権の取得は使用に直結していると捉えることができる。知的財産権の活用には、当該権利の使用やライセンスといった法的な側面に加え、権利取得を通じて自社の価値が「見える化」されるなどといったメリットも存在する（第2-1-76図）。こうした自社の価値の「見える化」は、販路開拓などに資することに加え、事業承継などの局面においても重要と考えられる。

さらに、特許などの知的財産権は出願又は登録されると公開される。例えば、公開された特許情報は出願人が本気で取り組もうとしている高品質な技術情報の塊と言える。この技術情報のビックデータから自社技術とシナジーを生む可能性のある技術情報を特定することにより、思いもよらなかった営業先を見つけることができる。実際に特許情報を分析することで、ビジネスの多角化に結びつくと行った事例も存在する（第2-1-77図）。

〔3〕知的財産権の更なる活用に向けて～経営戦略としての知的財産権戦略～

どのような知的財産権をどのようなタイミングで取得していくかは、ビジネスでの具体的な活用方法を踏まえて決定されるべきものである。特許権を取得してからその権利をどのようにビジネスで活用していくかを考えるのでは、権利範囲に漏れが生じるなどのリスクが生じやすい。

まずは、権利をどのようにビジネスで活用していくかを考えた上で、何をノウハウとして秘匿し、何を権利化するのかといったオープンクローズ戦略32を検討し、権利化する部分については個々の産業財産権の性質や特徴を踏まえて、どの権利で保護するかを検討していく必要がある（第2-1-78図）。また、水際における模倣品の取締りという観点からは、特許権ではなく、商標権に基づくものが圧倒的に多い（第2-1-79図）。第2-1-80図では、模倣品対策を意識した商標出願の事例を紹介している。

また、特許権で保護できるような技術であっても、その技術を製品に実装したときに製品の外観に特徴が表れる場合は、意匠権で保護するといった事例も存在する（第2-1-81図）。意匠権で保護する場合、登録された製品の外観のみが公開されることとなるため、特許出願をして製造過程が公開される、といったことを避けることができるメリットもある。また、外観に特徴があれば、特許性（特許が認められる可能性）があまり高くない技術を実装した場合であっても、意匠権によって保護できる可能性もある。

3　人的資本投資

ここでは、人的資本への投資の状況と労働生産性との関係について見ていく。

第2-1-82図は、GDP（国内総生産）に占める企業の能力開発費の割合を時系列で国際比較したものである。これによると、日本では米国・英国・フランスなど欧米主要国と比較して、GDPに占める能力開発費（OFF-JT）の比率が著しく低く、また、OFF-JTの割合は長期的に減少傾向にあることが分かる。

第2-1-83図は、中小企業における業種別の人材教育・能力開発投資33（OFF-JT）の実施状況を示したものである。これによると、「建設業」や「学術研究，専門・技術サービス業」、「情報通信業」において、人材教育・能力開発投資の実施率が高い。他方で、「生活関連サービス業，娯楽業」、「卸売業」、「運輸業，郵便業」では、実施率が低いことが分かる。

続いて、人的資本投資と労働生産性との関係を見ていく。先行研究では、人的資本投資を行うことで、労働生産性が高まる効果があることが指摘されている。

第2-1-85図は、アンケート調査を用いて、人材教育・能力開発投資の実施の有無別に、労働生産性の変化を見たものである。これを見ると、人材教育・能力開発投資を実施している企業は、実施していない企業と比較して、労働生産性の上昇幅が大きくなる傾向が確認された。

次に、人材の階層別（経営者・役員、営業・販売人材、技術者・エンジニア、企画・マーケティング人材）に、各階層への人材教育・能力開発投資を重視する企業とそうでない企業との労働生産性の上昇幅を比較していく（第2-1-86図、第2-1-87図、第2-1-88図、第2-1-89図）。

上記四つの階層のうち、経営者・役員への人材教育・能力開発投資で、製造業・非製造業共に、労働生産性の上昇幅が大きい傾向が最も明瞭に見られた。他に、営業・販売人材では非製造業で、技術者・エンジニアでは製造業・非製造業で、企画・マーケティング人材では非製造業で、人材教育・能力開発投資を重視する企業において、労働生産性の上昇幅がやや大きい傾向が見られた。総じて見ると、非製造業において、特に各人材の階層別に人的資本投資の結果が労働生産性の上昇として明瞭に表れることが分かる。

第2-1-90図は、人材教育・能力開発投資の実施の有無と売上高研究開発費比率との関係を示したものである。これを見ると、人材教育・能力開発投資を実施している企業は実施していない企業と比較して、研究開発費比率も明確に高い傾向にあることが分かる。経営戦略上、無形資産への投資を重要視する企業は、人的資本投資を通じた人材の質の向上と同時に、研究開発を通じた技術・ノウハウの蓄積に取り組んでいることが推察される。

4　働き方改革

次に、働き方改革の実施状況や、働き方改革の狙いと労働生産性との関係について見ていく。

〔1〕働き方改革の実施状況

まず、働き方改革の実施状況を確認していく。第2-1-91図は、働き方改革の実施状況を従業員規模別に確認したものである。これによると、全体として83.9％の中小企業が働き方改革に取り組んでおり、従業員規模が大きい企業ほど、働き方改革の実施率は高くなることが分かる。続いて、業種別に、働き方改革の実施状況を見ていくと、「学術研究，専門・技術サービス業」、「建設業」、「情報通信業」において、働き方改革に取り組んでいる企業の割合が高いことが分かる（第2-1-92図）。

〔2〕働き方改革の狙い

続いて、働き方改革に取り組んでいる企業について、働き方改革の狙いとして最重要視しているものを、従業員規模別に見ていく。まず、いずれの従業員規模でも「残業規制への対応」を挙げる企業が最も多い。また、従業員規模が大きくなるほど、「従業員の満足度向上」を挙げる企業の割合が下がり、「生産効率の向上」を挙げる企業の割合が高くなる傾向が見て取れる（第2-1-93図）。続いて、業種別に、企業が働き方改革の狙いとして最重要視しているものを見ていく（第2-1-94図）。「宿泊業，飲食サービス業」、「卸売業」、「小売業」、「生活関連サービス業，娯楽業」では、「残業規制への対応」以外の狙いを挙げる企業の割合が高い。また、「製造業」では「生産効率の向上」を挙げる企業の割合が他の業種と比較すると高い傾向にある。第2-1-95図は、働き方改革の狙い別に労働生産性の変化との関係性を示したものである。製造業では「従業員の満足度向上」、非製造業では「生産効率の向上」を働き方改革の最も重要な狙いと考える企業において、労働生産性の上昇幅が比較的大きい傾向にある。

第6節　外部連携・オープンイノベーションの推進

第5節では、企業が保有する経営資源のうち、特に無形資産の有効活用に着目したが、特に中小企業にとっては、いかに外部の専門性や人的な資源を活用できるかも併せて重要となってくる。本節では、中小企業における外部連携の取組実態とその労働生産性との関係を分析していく。加えて、外部連携の一活動として、近年にその重要性が高まっている「オープンイノベーション」について、同様にその取組実態と労働生産性との関係性を見ていく。

1　外部連携第2-1-96図は、連携をする分野別に、企業の外部連携への取組状況を示したものである。製造業では、「生産」、「物流」分野での業務委託を中心に外部連携に取り組む企業の割合が高い一方、「企画」、「調達」、「販売・サービス」分野で連携する企業の割合が低い。非製造業では、「生産」、「物流」に加えて、「設計・デザイン」、「販売・サービス」の分野での連携も進んでいる一方、「企画」、「研究開発」、「調達」分野で連携する企業の割合は低い。第2-1-97図は、分野別・外部連携の取組状況別に、企業の労働生産性の変化を見たものである。これを見ると、製造業では、特に「研究開発」や「調達」分野で「連携あり」が「連携なし」と比較して労働生産性の上昇幅が大きい。非製造業では、全分野において「連携あり」が「連携なし」と比較して、労働生産性の上昇幅が大きい。中でも「設計・デザイン」、「企画」、「生産」分野で特にその差が大きい。

〔2〕外部連携の目的、連携先選択の基準

第2-1-98図は、企業の外部連携の目的を示したものである。これによると、製造業・非製造業共に「外部の専門ノウハウを活用するため（効率化やスピード・品質の向上）」、「自社の中心業務にリソースを集中するため」、「他社と共同して、規模の経済を享受するため」と回答した企業の割合が高い。一方で、外部連携を活用する目的別に、企業の労働生産性の上昇幅を見ると、製造業では「アイデアや発想の補完をするため」と回答した企業において、非製造業では「その他38」、「他社と共同して、規模の経済を享受するため」と回答した企業において、労働生産性の上昇幅が高い（第2-1-99図）。

第2-1-100図は、製造業における外部連携の連携先選択の基準とその労働生産性の変化との関係を見たものである。これを見ると、製造業では、連携先を選択するに当たり、「技術力の高さ・独自性」、「品質の安定性」、「対応スピードの速さ」を重視する企業が多い。

一方、労働生産性の変化との関係を見ると、「価格の低さ」、「専門性の高さ」、「財務の健全性」、「量的な面での対応能力（キャパシティ）」を選択する企業で、労働生産性の上昇幅が大きいことが分かる。

第2-1-101図は、非製造業における外部連携の連携先選択の基準とその労働生産性の変化との関係を見たものである。これを見ると、非製造業では、「技術力の高さ・独自性」、「長年の信頼関係・実績」、「品質の安定性」、「対応スピードの速さ」を重視する企業の割合が高い。

一方、労働生産性の変化との関係を見ると、「対応スピードの速さ」、「技術力の高さ・独自性」に加えて、「地理的な近さ」を選択する企業で労働生産性の上昇幅が大きい傾向にあった。事例2-1-16では、開発フェーズに応じて適切に連携先を選択し、独自の技術の確立とその事業化を達成した企業の例を紹介している。

2　オープンイノベーション

製品・サービスの高度化・複雑化・モジュール化、製品・サービスのライフサイクルの短期化や新興国プレイヤーも含めた競争の激化から、これまでの自前主義でのイノベーションには限界が来ており、外部の技術やノウハウを活用し、新しい技術開発や新しい製品化・サービス化を実現するオープンイノベーションの重要性が指摘されている。

中でも、外部技術を自社内に取り込み連携をする「アウトサイドイン型」や自社の技術・知識を社外に発信することで連携を促す「インサイドアウト型」だけでなく、広く連携先を募り共同開発をしていく「多対多の連携型」へと取組が広がっているといわれている。

ここでは、上記トレンドも踏まえ、中小企業のオープンイノベーションへの取組状況や効果を把握するとともに、取組を促進するためのポイントについて分析していく。

〔1〕オープンイノベーションの取組状況

第2-1-102図は、先に紹介した三つのオープンイノベーションのタイプ別に、取組状況を見たものである。これによると、「アウトサイドイン型」に取り組む企業の割合は製造業、非製造業でそれぞれ19.0％、16.1％存在する一方で、「インサイドアウト型」は12.0％、8.4％、「多対多の連携型」は4.2％、4.5％にとどまる。第2-1-103図は、企業のオープンイノベーションへの今後の取組意向を示したものである。今後、オープンイノベーションに「取り組みたい」と回答した企業の割合は全てのタイプで増加しているが、特に「多対多の連携型」の現状からの伸び率が大きいことが分かる。

〔2〕オープンイノベーションの取組効果

第2-1-104図は、オープンイノベーションの取組効果を見たものである。直接的なプロダクトイノベーションの効果（「新規の技術開発や製品・サービス化」）のほかに、「知識・ノウハウの蓄積」、「人材育成」、「新たな顧客ニーズの発見」といった副次的効果を挙げる企業の割合も高いことが分かる。「特段の成果は上がっていない」と回答する企業は、5％未満にとどまり、何らかの成果を得た企業が多いことが分かる。第2-1-105図は、オープンイノベーションと労働生産性との関係を示したものである。非製造業の「多対多の連携型」を除いて、全てのタイプでオープンイノベーションに取り組んだ企業が、取り組んでいない企業と比較して、労働生産性の上昇幅が大きい傾向が見られた。また、非製造業の「多対多の連携型」についても、プロダクトイノベーション（新規の技術開発や製品・サービス化）に成功した企業に絞って見ると、取り組んでいない企業と比較して、労働生産性の上昇幅が大きい傾向が確認された（第2-1-106図）。

〔3〕オープンイノベーションの連携先

企業のオープンイノベーションの連携先を見ると、「同業種の国内中小企業」が最も多く、次いで「異業種の国内中小企業」、「同業種の国内大企業」が続く（第2-1-107図）。一方で、連携先と労働生産性の上昇幅との関係を見ると、「異業種企業」や「大学」と連携する企業は、「同業種企業」と連携する企業と比較して、労働生産性の上昇幅が大きいことが分かる（第2-1-108図）。以上で述べたところと関連して、事例2-1-17では、異業種企業や大学と連携することで、新たな製品の共同開発に成功した企業の例を紹介している。

〔4〕オープンイノベーションの促進に向けたポイント

次に、オープンイノベーションの促進に向けてどのようなポイントが重要となるかを見ていく。

第2-1-109図は、企業がオープンイノベーションを成功させるために重要と考えるポイントを示したものである。これによると、「連携企業との事前の信頼関係」、「明確なゴールの設定と共有」、「自社・連携先の意思決定スピードの早さ」が重要であると回答する企業の割合が高い。

第2-1-110図は、オープンイノベーションに取り組んでいないと回答した企業にその理由を確認したものである。製造業・非製造業共通で「特になし」、「社内の人員が少ない」、「自社内に他社が活用できる技術やノウハウがない」と回答する企業の割合が高い。一方で、技術やリソース不足以外に、「自社の技術やノウハウ流出の可能性がある」や「外部の連携先・仲介者が見つからない」と回答する企業も製造業を中心に多い。

自社の技術・ノウハウの流出懸念に関しては、（独）工業所有権情報・研修館（INPIT）の知財総合支援窓口（コラム2-1-4）などを活用しながら、オープンイノベーションにおける知財リスクの管理に取り組むことが重要となる。

また、オープンイノベーションの仲介者としては、「同業種の国内中小企業」が34.4％で最も多く、次いで「異業種の国内中小企業」、「同業種の国内大企業」の順となっている（第2-1-112図）。一方で、事例2-1-18や事例2-1-19のように、オープンイノベーション促進の担い手として、ビジネスマッチングの支援・仲介サービスを提供する専門事業者や地域金融機関などの役割も重要となる。

第7節　まとめ

本章では新たな価値を創出することで、営業利益率や労働生産性を上昇させている企業の特徴を分析してきた。

第1節では、収益拡大から賃金引上げへの好循環を継続し、我が国経済を成長・発展させていくためには、起点となる企業が生み出す付加価値自体を増大させていくことが必要であることを述べた。

第2節では、中小企業が採る競争戦略と、その労働生産性との関係を分析した。対象市場の広さと優位性の軸で分類をすると、特定の市場をターゲットに低価格ではなく差別化を志向する「差別化集中戦略」を採る企業の割合が中小企業では最も高いことが分かった。いずれの戦略を採っても労働生産性に大きな差はないが、実際に差別化に成功した企業は、営業利益率・労働生産性共に高い傾向にあることが分かった。また、「差別化集中戦略」を採る企業が差別化に成功するための方法論として、地域、顧客、流通チャネルなどの切り口での対象市場の絞り込みが有効であることを、事例を通じて紹介した。

第3節では、事業領域の見直しと営業利益率や労働生産性上昇との関係性を見てきた。バリューチェーン上の事業領域の持ち方について、自社で上流の企画・開発機能を保有する企業は概して生産性が高い傾向が示された。また、業種別に事業領域別の営業利益率や労働生産性の構造は異なり、時系列の動向でも変化するため、絶えず事業領域を見直す取組が重要であることが示唆された。加えて、新事業領域や新事業分野への進出は数量増加や単価上昇に有効である一方、業種によっては進出の有無自体と労働生産性上昇との間には明瞭な関係が見いだせないことや、進出する分野の選択基準や進出のきっかけなどによっても労働生産性の上昇幅が異なり、進出までの意思決定の過程が重要となることを確認した。

第4節では、既存領域での差別化の取組と生産性向上との関係性について取り上げた。労働生産性の上昇幅が大きい差別化の取組として、業種別に傾向は相違するものの、共通して、製品・サービス開発の取組が挙げられた。また、新製品・サービス開発に当たっては、製造業では顧客ニーズ起点、非製造業では社会課題起点で取り組む企業において、労働生産性の上昇幅が大きい傾向が見られた。加えて、海外展開と差別化戦略との関係では、海外展開を志向する企業の中で、実際に海外市場への販売をしている企業は、販売をしていない企業と比較して、「差別化集中戦略」を採る割合が高く、結果として、国内ニッチトップ製品・サービスを保有する企業が多いことが明らかになった。

第5節では、無形資産の活用と労働生産性との関係について分析した。経営資源の中で技術者・エンジニア、営業・販売人材など、人材を重視する企業が多い一方で、長期的には全体として人的資本投資（OFF-JT）は減少していることを確認した。加えて、人的資本投資を実施している企業は、実施していない企業と比較して、労働生産性の上昇幅が大きいことを確認した。また、製造業では経営資源の中で知的財産権・ノウハウを最重視する企業の労働生産性が高い傾向を確認した。更なる知的財産権の活用に向けては、中小企業は大企業と比較して、複数の知的財産権により複合的な保護を図る知的財産権ミックスの動きで遅れており、個々の知的財産権の性質を踏まえ、多面的に保護を図る戦略が重要となることを示した。

第6節では、外部連携・オープンイノベーションの取組状況・取組効果や促進に向けたポイントについて分析を行った。外部連携については、製造業では研究開発分野やアイデアや発想の補完をする目的で外部連携を活用する企業はまだ少ない一方、同分野や同目的で外部連携を活用する企業は労働生産性の上昇幅が大きいことが明らかになった。対して、非製造業では、いずれの分野でも外部連携を活用する企業は労働生産性の上昇幅が大きいことが分かった。オープンイノベーションの連携先としては、同業種の中小企業が多い一方、異業種や大学と連携する企業において、労働生産性の上昇幅が大きいことが示された。また、促進のポイントとして、連携企業との信頼関係や明確なゴール設定・共有、意思決定の迅速さなどが重要であることを示した。

多くの中小企業にとって、市場を絞り、低価格ではなく差別化を目指した中小企業ならではの戦い方が重要となってくる。その際には、業界俯瞰的な視点で自社のポジションニングを絶えず見直しながら、社会課題・顧客ニーズ起点で、製品・サービス開発も含めた差別化の取組を継続していくことが必要となる。また、質・量の両面での人材の不足に直面する中では、競争の源泉となる人の育成に意識を向けながら、異業種も含めた外部の力を積極的に活用することを意識したい。

消費者ニーズが多様化する中、少しでも多くの中小企業が機動性、柔軟性、創造性をいかし、国内外の社会や個々の顧客ニーズに応えた自社ならではの新たな価値創造の活動に与していくことが、収益拡大から賃金引上げへの好循環を継続し、我が国経済を成長・発展させていくためには必要となろう。

第2章　付加価値の獲得に向けた適正な価格設定

第1章では、製品・サービスの差別化を始め、付加価値の源泉となる優位性の構築に資する取組を示した。その上で、企業が実際に付加価値を獲得していくためには、優位性により創出した価値を「価格」に適正に反映し、収益化していくことが重要となる。

本章では、付加価値の獲得に向けた適正な価格設定を実現するための取組について分析していく。

第1節　優位性の価格への反映

第2-2-1図は、自社の主な製品・サービスの優位性について、競合他社と比較して「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業（以下、「優位性の有る企業」という。）に対して、その優位性が価格に十分に反映されているかを確認したものである（以下、「優位性の価格反映状況」という。）。これを見ると、優位性の有る企業の中でも、約半数の企業は「十分に反映されていない」と考えていることが分かる。顧客の属性別に見ると、消費者向けに製品・サービスを販売する企業（以下、「BtoC企業」という。）1よりも、事業者向けに製品・サービスを販売する企業（以下、「BtoB企業」という。）2の方が「十分に反映されていない」と考えている企業の割合が1割多いことも分かる。すなわち、差別化が進み優位性を構築することができている企業ほど、価格競争に巻き込まれず、自社の設定したい価格に設定することができるはずであるが、それでも優位性の有る企業の半数で、優位性が価格に十分に反映されていないという実態が見て取れる。

また、業種別の優位性の価格反映状況を見ると、「運輸業、郵便業」など相対的に優位性を価格に十分に反映するのが難しい業種が存在することが分かる。

第2-2-2図は、優位性の有無別及び優位性の有る企業における優位性の価格反映状況別に、労働生産性の水準を見たものである。これを見ると、まず、優位性の有る企業の方が労働生産性の水準が高いことが分かる。さらに、優位性の有る企業の中でも、優位性が価格に十分に反映されている企業の方が高い水準となっていることが分かる。3また、第2-2-3図は、優位性の有無別及び優位性の有る企業における優位性の価格反映状況別に、2013年以降の販売単価の変化を見たものである。これを見ると、優位性の有る企業の方が、販売単価を上昇させている割合が高く、また、優位性の有る企業の中でも、優位性が価格に十分に反映されている企業の方が高い割合となっていることが分かる。

以上を踏まえ、本節では、製品・サービスの優位性を構築した企業が、労働生産性や販売単価を上昇させていくために、その優位性を価格に十分に反映していく上で重要となる取組について分析していく。

1　顧客への優位性の発信

第2-2-4図は、企業が製品・サービスの優位性を顧客に伝えることができているか（以下、「優位性の顧客への伝達状況」という。）別に、優位性の価格反映状況を見たものである。これを見ると、製品・サービスの優位性を顧客に伝えることが「できている」・「どちらかといえばできている」と回答した企業で、優位性が価格に十分に反映されている割合が高いことが分かる。第2-2-5図は、企業の顧客に優位性を発信する取組の有無別に、優位性の価格反映状況について見たものである。これを見ると、顧客に優位性を発信する取組をしている企業の方が、優位性が価格に十分に反映されている割合が高いことが分かる。5では、顧客へ優位性を発信している企業は、どのように発信しているのだろうか。

第2-2-6図は、BtoB企業における、顧客に優位性を発信している媒体・手法と、各媒体・手法を回答した企業ごとに優位性の価格反映状況を見たものである。これを見ると、「インターネット広告」、「新聞広告・チラシ・DM」、「展示会やイベントでのPR」と回答した企業では、優位性が価格に十分に反映されている割合がやや高いことが分かる。第2-2-7図は、BtoC企業における、顧客に優位性を発信している媒体・手法と、各媒体・手法を回答した企業ごとに優位性の価格反映状況を見たものである。これを見ると「インターネット広告」、「展示会やイベントでのPR」、「自社HP」と回答した企業では、優位性が価格に十分に反映されている割合が高いことが分かる。

第2-2-8図は、BtoB企業における、顧客に優位性を発信する際の工夫と、各工夫を回答した企業ごとに優位性の価格反映状況を見たものである。これを見ると、「製品・サービスのネーミング」、「書面による詳細な解説」、「数値を用いたPR」と回答した企業では、優位性が価格に十分に反映されている割合がやや高いことが分かる。第2-2-9図は、BtoC企業における、顧客に優位性を発信する際の工夫と、各工夫を回答した企業ごとに優位性の価格反映状況を見たものである。これを見ると「数値を用いたPR」、「イラストによる説明」、「無償の体験・見学の機会の提供」と回答した企業では、優位性が価格に十分に反映されている割合がやや高いことが分かる。事例2-2-1や事例2-2-2は、独自のPR手法が顧客の反響を呼び、多くのメディアに取り上げられるようになり、製品・サービスの知名度が更に高まった事例である。また、事例2-2-3や事例2-2-4は、顧客に製品・サービスの優位性を直接伝える場を設けることで、売上高の増加や顧客ニーズの把握につなげた事例である。優位性を誰にどのように伝えるかを明確にすることで、顧客が認識する価値をより高め、適正な価格設定が可能な環境を構築できるようになるのではないだろうか。

また、事例2-2-5やコラム2-2-2のように、価値の見える化を支援する事業者や支援策の活用も有効といえよう。

2　価格競争からの脱却

第2-2-10図は、競合他社の数別に、優位性の価格反映状況を見たものである。これを見ると、競合他社の数が少ない企業ほど、優位性が価格に十分に反映されている割合が高くなることが分かる。第2-2-11図は、業種別に、優位性の有る企業の競合他社の数を比較したものである。これを見ると、競合他社の数は業種によってもばらつきがあるが、「製造業」や非製造業では「生活関連サービス業、娯楽業」などで競合他社の数が比較的少なくなっている。では、競合他社の数が多い企業の方が価格競争に巻き込まれているのだろうか。ここからは、競合他社が販売価格を仮に一定割合（アンケート調査では10％と仮定）値下げした場合、自社の販売価格をどの程度値下げするかについての意向（以下、「企業の価格競争意向」という。）に着目し、分析していく。

競合他社が一定割合値下げした場合、同程度以上の値下げをすると答えた企業には、例えば、〔1〕価格以外での差別化が不十分であるため価格で競争せざるを得ない、〔2〕十分に差別化できているにも関わらず競合他社の価格を強く意識している、などといった背景があるものと考えられる。

第2-2-12図を見ると、全体で5割弱の企業は、競合他社が価格を10％値下げした場合でも、「値下げしない」と回答した。また、競合他社の数別に、企業の価格競争意向を見ると、「値下げしない」と回答した企業の割合は競合他社の数によって大きく変わらないことが分かる。一方で、企業の価格競争意向との関係性が見られたのが、企業年齢である（第2-2-13図）。「値下げしない」又は「1％以上5％未満の値下げ」と回答した割合は、創業から「21～30年」の企業で最も高く、以降企業年齢が上がるほど「値下げしない」と回答した割合が下がることが分かる。

第2-2-14図は、企業の価格競争意向別に、優位性の価格反映状況を見たものである。これを見ると、「値下げしない」と回答した企業で、優位性が価格に十分に反映されている割合が最も高く、値下げすると回答した企業でも、値下げ幅が小さいほど価格に十分に反映されている割合が高いことが分かる。

3　原価や販売価格の管理

適正な価格設定を図る観点から、個々の製品・サービスごとの原価管理や、販売価格に関するルールの作成などに取り組む企業も存在する。

第2-2-15図は、個々の製品・サービスごとのコストの把握状況別に、優位性の価格反映状況について見たものである。これを見ると、個々の製品・サービスごとにコストを「把握している」と回答した企業の方が、「把握していない」と回答した企業に比べて、優位性が価格に十分に反映されている企業の割合が高いことが分かる。第2-2-16図は、特定の顧客に価格優遇を行う際の統一的なルールの作成有無別に、優位性の価格反映状況について見たものである。これを見ると、ルールを「作成している」と回答した企業の方が、優位性が価格に十分に反映されている企業の割合が高いことが分かる。事例2-2-7は、長年の原価管理の蓄積により、適正な価格設定を実現している事例であり、事例2-2-8は、コストを製品単位で把握することで利益率の改善に成功している事例である。

また、事例2-2-9は、社内で利益率目標を共有し管理することで、高い収益力の維持につなげている事例である。

これらの分析結果や事例を踏まえると、普段からの価格に対する意識の高さが、適正な価格設定の実現につながっていることが示唆される。

4　価格設定における三つの視点

ここでは、企業が販売価格を設定する際に考慮すべき視点として、〔1〕コストを回収し、一定の利益を確保できる価格に設定する（自社がいくらで売りたいか）、〔2〕業界平均や競合他社の価格を参考に設定する（いくらで売られているか）、〔3〕顧客に受け入れられる価格に設定する（いくらまでなら買ってもらえるか）の三つを挙げ、これらのうち最も重視している視点別に企業を類型化し、分析を行う。

以下では、〔1〕を最も重視している企業を「コスト起点型」企業、〔2〕を最も重視している企業を「競合起点型」企業、〔3〕を最も重視している企業を「顧客起点型」企業とする。また、三つの類型をまとめて「価格設定類型」という。

第2-2-17図は、優位性の有る企業における価格設定類型の分布について見たものである。これを見ると、「コスト起点型」企業が約6割と最も多いことが分かる。また、BtoC企業ではBtoB企業に比べて相対的に「顧客起点型」企業が多いことが分かる。

第2-2-18図は、業種別に価格設定類型の分布について見たものである。これを見ると、全ての業種で「コスト起点型」企業が最も多いことが分かる。また、三つの類型の企業構成は、業種によって差異がある。「コスト起点型」企業が相対的に多いのは「製造業」や「運輸業、郵便業」、「競合起点型」企業が相対的に多いのは「小売業」や「卸売業」、「顧客起点型」企業が相対的に多いのは「宿泊業、飲食サービス業」や「生活関連サービス業、娯楽業」であることが分かる。第2-2-19図は、価格設定類型別に、優位性の価格反映状況について見たものである。これを見ると、「コスト起点型」企業、「顧客起点型」企業、「競合起点型」企業の順に、優位性が価格に十分に反映されている割合が高いことが分かる。

第2-2-20図は、価格設定類型別に、顧客への優位性の発信に取り組んでいる割合について見たものである。これを見ると、「顧客起点型」企業で取り組んでいる割合が最も高いことが分かる。第2-2-21図は、価格設定類型別に、企業の価格競争意向について見たものである。これを見ると、「コスト起点型」企業で「値下げしない」と回答した割合が高いことが分かる。第2-2-22図は、価格設定類型別に、経営者が個々の製品・サービスごとのコストの把握をしている割合について見たものである。これを見ると、「コスト起点型」企業で最も把握している割合が高いことが分かる。第2-2-22図は、価格設定類型別に、経営者が個々の製品・サービスごとのコストの把握をしている割合について見たものである。これを見ると、「コスト起点型」企業で最も把握している割合が高いことが分かる。のように、価格設定類型によって、優位性を価格に十分に反映するための取組の実施率には違いがあることが分かる。

事例2-2-10は、自社の利益確保と宿泊客の満足の両立を目指し、継続的な価格改定に取り組む事例である。価格設定に際して、例えば、「コスト起点型」企業では顧客の視点、「顧客起点型」企業ではコストの視点を十分に意識できていたかを見直すことで、優位性を価格により反映しやすい環境を構築できるようになるのではないだろうか。

第2節　価格設定に関する経営相談

本節では、価格設定に関して企業が社外に経営相談を行っているかを分析する。

第2-2-24図では、企業が価格設定に関する経営相談を支援機関や第三者にしたことがあるかについて確認した。これを見ると、12.1％の企業が「経営相談をしたことがある」と回答しており、そのうちの59.4％の企業が「役に立った」と回答していることが分かる。企業が価格設定に関する相談により得た、最も役に立った情報について見たのが第2-2-25図である。これを見ると、「経営戦略見直しの必要性」、「コスト管理の方法」、「業界平均や競合他社の価格の把握方法」の順に多いことが分かる。最後に、最も役に立った情報を提供した支援機関や第三者について見たのが第2-2-26図である。これを見ると、「経営者仲間」、「税理士・公認会計士」、「経営コンサルタント」の順に多いことが分かる。事例2-2-11は、製品の高付加価値化に当たり、よろず支援拠点で出会った専門家から有用なアドバイスをもらうことができた企業の事例である。特に、新しい市場で高付加価値化に挑戦する場面では、外部の専門家からのアドバイスを受けることが、適正な価格設定の実現に役立つ可能性があるといえる。

第3節　まとめ

本章では優位性により創出した価値を「価格」に適正に反映するための取組について見てきた。

第1節では、競合他社と比較して製品・サービスに優位性の有る企業は労働生産性の水準が高いが、その中にも、優位性が価格に十分に反映されている企業とされていない企業が約半数ずつ存在することが分かった。さらに、両者を比較すると、優位性が価格に十分に反映されている企業の方が労働生産性の水準が高いことから、優位性を価格に十分に反映する取組により、さらに労働生産性を高めていく余地があることが示唆された。

また、「顧客への優位性の発信」、「価格競争に参加しない意識」、「個々の製品・サービスごとのコスト管理」ができている企業では、優位性が価格に十分に反映されている傾向が高いことが分かった。

価格設定を考えるに当たっては、「顧客」、「競合」、「コスト」のいずれの視点も重要であるが、どの視点を重視しているかによって、優位性を価格に十分に反映するために必要な意識や取組の状況に違いがあることが分かった。

第2節では、価格設定に関して社外に経営相談をしたことがあるかについて確認した。経営相談の結果、「経営戦略見直しの必要性」や「コスト管理の方法」などについて役立つ情報を得られている企業が多いことが分かった。

差別化により構築した優位性を「価格」に適正に反映して収益化するまでが付加価値の獲得に向けた一連の取組である。企業は生み出した付加価値を従業員へ還元することが期待される中、収益拡大から賃金引上げへの好循環を実現し、顧客、企業、従業員のそれぞれが満足できる価格設定が実現可能な戦略になっているか、実現するために何が必要なのか、時代の変化に合わせて見直していくことが重要である。

第三章 付加価値の獲得に向けた取引関係の構築

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

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

取引構造の実態

企業間の取引構造は、しばしばサプライチェーンとして解される。サプライチェーンは、特定の財や商品について、原材料の調達から消費者に供給（Supply）するまでのつながり（Chain）を指し、例えば、製造業における部品供給網などが想起される。しかし、現実社会においては、企業は多種多様な新たなパートナーと取引関係を構築し、大小様々な企業が集まって相互に取引を行うことから、サプライチェーンよりも複雑な取引構造が形成されている。ここでは、（株）帝国データバンクが生成した「企業エコシステム」のデータセットを用いることで、我が国におけるこうした取引構造の実態や、特定の企業（群）が他の企業に及ぼす影響力について分析していく。

1 「企業エコシステム」について

「企業エコシステム」とは、ある特定の企業が取引を通じて影響力を及ぼす範囲を定量的に取り出し、一つの単位として捉えたものである。「企業エコシステム」は、企業信用調査を通じて得られた企業間取引データと取引高推定値を用いて生成される。以下では、「企業エコシステム」の生成方法の概略を紹介する。まず、同社が保有する企業信用調査報告書を基に、約80万社・約550万の販売取引に関するデータセット（企業ビッグデータ）を構築する（第2-3-1 図）。

次に、企業ビッグデータと取引高推定値を組み合わせ、「企業エコシステム」を生成する（第2-3-2 図）。具体的には、企業ビッグデータの中で、特定の企業を最終顧客（以下、「頂点企業」という。）として、「頂点企業」に販売を行っている「1次取引企業（Tier1）」、1次取引企業に販売を行っている「2次取引企業（Tier2）」というように取引関係を構造化した上で、頂点企業からの波及効果が想定される取引関係に絞って抽出する。なお、Tier1を構成する企業を抽出する際には、「頂点企業に対する取引があり、頂点企業も当該企業との取引を認識している」、「頂点企業との取引高推定値から想定される波及量が、売上高に対して一定の規模を持つ」といった条件で、Tier2以降は「上位のTierから受け取る、取引高推定値から想定される波及量が、売上高に対して一定の規模を持つ」といった条件を設定し、頂点企業からの影響を制御することでネットワークを収束させている。また、下位のTier企業への波及量は、頂点企業の生み出す取引高推定値を基に、下位Tier企業に割り振られる形で決定される。

なお、「企業エコシステム」は、任意の企業を 頂点企業に定めることにより生成されるが、複数 の頂点企業を定め、「企業エコシステム」を束ねることで企業群のエコシステムを捉えることも可 能である。 今回は、我が国を牽引する主要産業の一つである「自動車産業」を例に取り、自動車産業のエコシステムを見ていく。

2 自動車産業のエコシステム

今回、自動車産業のエコシステムを形成するに 当たり、我が国を代表する自動車メーカー7社5 （スズキ（株）、（株）SUBARU、トヨタ自動車 （株）、日産自動車（株）、本田技研工業（株）、マツダ（株）、三菱自動車工業（株））を抽出し、頂点企業と定めた。まずは、自動車産業のエコシステムの全体像を確認する。

第 2-3-3 図は、頂点企業とエコシステム構成企業の2012年と2018年の状況を見たものである。これを見ると、頂点企業の売上高は、2012年か ら2018年にかけて約8兆円増加している。他方、構成企業数に着目すると、2012年は約2 万8千社であったのに対し、2018年は約2万6千社と約2千社減少している。一方、構成中小企 業8 1社当たりの売上高や従業員数は約1割増加している。一概には言えないものの、経営者の高齢化などを理由にした廃業の進展、取引企業の絞り込みや海外調達への切り替えなどといった頂点企業の企業行動などが影響していると推察される。次に、エコシステム内の企業の構成業種について確認する。第 2-3-4 図は、自動車産業のエコシステムの構成業種数と、企業数の多い上位10業種を示したものである。 エコシステムの構成業種から自動車産業を捉えると、企業数の多い上位3業種は、順位の入れ替わりはあるものの2012年、2018年のいずれも「職別工事業（設備工事業を除く）」、「設備工事業」、「機械器具卸売業」の3業種となっている。「職別工事業（設備工事業を除く）」、「設備工事業」については、工場や設備の新設・更新に伴う取引でエコシステムに含まれていると考えられ、製造業の企業が設備投資を行うことにより、その影響が異業種の企業にまで波及していることが示唆される。また、「機械器具卸売業」もエコシステム内における存在感は大きく、部品などの取引を行う際に、数多くの商社が介在していることが伺える。さらに、2012年と2018年の構成業種の変化に着目すると、2018年に「情報サービス業」が7位 となっている。現在、自動車産業界を取り巻く大きな変化として「CASE10」の進展が指摘されているが、自動車産業のエコシステムからも、取引関係の中で情報サービス業の存在感が高まっていることが見て取れる。

続いて、自動車産業のエコシステムにおける構成企業数を階層別に見ていく（第2-3-5 図）。これを見ると、階層ごとの企業数の増減は一様でなく、特にTier2、Tier3で大きく減少していることが分かる。これに対して、Tier5以下の企業数は増加している。2012年から2018年にかけて、頂点企業の売上高が増加し、Tier上位の企業数が減少した結果、頂点企業の影響力が及ぶ範囲は下位のTierにまで広がっていることが分かる。併せて階層ごとの構成企業に占める中小企業の割合を確認すると、Tier1における中小企業割合は約8割と最も低いが、Tier2以下では95％以上が中小企業であり、2012年と2018年で大きな変化はない。

また、階層別の構成業種の違いについても確認する。第2-3-6 図は、各階層に属する企業の中で、構成割合の高い上位5業種（2018年）を見たもので ある。第 2-3-4 図で見たとおり、エコシステム全 体では割合が高かった「設備工事業」、「職別工事 業（設備工事業を除く）」については、階層別に見ると、特にTier2以下でその割合が高いことが分かる。他方、Tier1では自動車に関わる製造業の割合が相対的に高くなっているほか、「情報サービス業」が第5位となっている。

次に、頂点企業を基点とする波及量が各階層に どのように流れているのか確認する。 第 2-3-7 図は、頂点企業を起点とし、エコシステム内における各階層の企業が受け取る波及量を、業種別に集計したものである。 例えば、2018年のTier2は47.5％となっているが、これは頂点企業からTier1の企業に流れた取引高推定値のうち、47.5％がTier2に流れていることを示している。2012年と2018年の比較で見ると、頂点企業の売上高増加に伴い、波及効果が取引を通じてより下位のTierまで広がっている ことが分かる。

第 2-3-8 図は、階層別に見た、頂点企業の波及 効果が高い上位5業種（2018年）を見たものである。これを見ると、企業数から捉えたエコシステムと大きく様相が異なることが分かる。まず、Tier1においては企業数で10.2％である「輸送用 機械器具製造業」が、取引シェアの50.0％を獲得しており、2位の「機械器具卸売業」（6.2％）とは大きな差があることが分かる。また、「輸送機 械器具製造業」は企業数で見るとTier2以下では 上位5位以内に入っていなかったが、波及効果で 見るとTier2、Tier4で1位、Tier3で2位の位置づけである。 また、「情報サービス業」はTier3、Tier4、Tier5で、それぞれ5位、4位、2位となっており、ここからも情報サービス業の存在感の大きさがわかる。さらに、Tier5の取引シェアの1位は、「職業紹介・労働者派遣業」となっている。

第 2 節 中小企業と下請構造

第1節では、自動車メーカー7社を頂点とした エコシステムを例に、多様かつ複雑な取引構造の実態について確認した。 大手企業を頂点とした重層的な取引構造は「系列取引（構造）」と呼ばれ、このような取引の階層構造の中で、中小企業はしばしば「下請事業者」として位置づけられ、相対的に立場の弱い 存在として認識されることがある。 一方で、1990年代以降、グローバル化やICT化の進展により、長期安定的な取引関係から、多数の取引先との多面的な取引関係への移行も指摘されており、このような変化に対応することで、高いパフォーマンスを発揮している中小企業も多数存在していると考えられる。 本節では、中小企業庁「中小企業実態基本調 査」を利用し、下請事業者の実態について確認していく。

1 下請事業者の定義

まずは下請事業者の定義について確認しておく。 下請事業者は、下請代金支払遅延等防止法（以下、「下請法」という。）、下請中小企業振興法 （以下、「下請振興法」という。）でそれぞれ第 2-3-9 図のように定められている。

下請法、下請振興法それぞれで下請事業者の定義に若干の相違が見られるが、基本的な考え方としては、①当該事業者より「規模」の大きな事業者から、②業務を「受託」している事業者を下請事業者と定義している。

2 受託事業者の現状

下請事業者の現状について、中小企業庁「中小 企業実態基本調査」を用いて分析していく。なお、中小企業実態基本調査は、中小企業を対象とした調査であることも踏まえつつ、ここでは、受託取引のある事業者（以下、「受託事業者」という。）を広義の下請事業者として捉えている。 第 2-3-10 図は、直近5年間の受託事業者の数及び割合の推移である。これを見ると受託事 業者は中小企業全体のうち5％程度存在しており、 直近5年間で大きな変動はないことが分かる。

次に、業種別に受託事業者の割合を確認する（第 2-3-11 図）。 これを見ると、受託事業者の割合が最も高い業 種は、「情報通信業」で2017年度の受託事業者の割合は36.2％となっている。次いで「製造業」が 17.4％、「運輸業，郵便業」が15.2％である。

さらに、製造業における受託事業者の割合をより細かく確認する。 第 2-3-12 図は、製造業の受託事業者の割合を 日本標準産業分類中分類レベルで見たものである。これを見ると、最も割合の高い「情報通信機 械器具製造業」（35.9％）に対して、最も割合の低 い「木材・木製品製造業（家具を除く）」では 7.1％となっており、同じ製造業であっても、受託事業者の割合に大きな差異があることが分か る。

3 取引類型別に見たパフォーマンスの比較

ここまでは、受託事業者（広義の下請事業者） の状況を見てきたが、委託-受託取引の有無に着目すると、企業は図2-3-13図のように四つに類型化することができる。ここからは、受託事業者の 割合が高い上位3業種（「情報通信業」、「製造業」、 「運輸業，郵便業」）を対象に、この取引類型を用 いて経営指標の比較を行っていく。

〔1〕取引類型別の企業割合

まず、取引類型別に見た、2017年度における業種別の企業割合を確認する（第2-3-14図）。これを見ると、「情報通信業」、「運輸業，郵便業」では「下請事業者〔2〕」より「下請事業者〔1〕」の企業割合が高いが、「製造業」では「下請事業者〔1〕」より「下請事業者〔2〕」の企業割合が僅かに高くなっている。次に、取引類型別の企業割合を従業員規模別に確認する（第2-3-15図）。これを見ると、どの業種でも従業員規模が小さいほど独立事業者の割合が高いことが分かる。また、従業員規模が大きくなるほど、おおむね委託事業者の割合が高まるが、同時に「下請事業者〔1〕」の割合もおおむね高くなることが分かる。

〔2〕取引類型別の経営指標の比較

次に、ここまで見てきた取引類型別に、2017年度における売上高、営業利益、労働生産性の三つの経営指標の上位25％（75パーセンタイル）、中央値（50パーセンタイル）、下位25％（25パーセンタイル）の値を見ていく（第2-3-16図）。それぞれの経営指標の中央値に着目してみると、3業種とも全ての経営指標で、「下請事業者〔1〕」の水準が最も高くなっている。また、「独立事業者」の経営指標については、ほとんど全ての指標において、他の類型を下回る水準であることが確認できる。この結果からは、委託-受託関係という取引ネットワークの広さがパフォーマンスの高さにつながっている可能性が考えられる。また、企業の競争力を高めるためには、積極的な設備投資や研究開発、知的財産の所有が重要であると考えられる。続いて、取引類型別に投資の実施状況と知的財産の所有状況を確認していく。第2-3-17図は、2017年度における設備投資、研究開発を実施した企業、知的財産を所有する企業の割合を、取引類型別に見たものである。設備投資を実施した企業の割合を見ると、全ての業種で「下請事業者〔1〕」が最も高い。研究開発を行った企業の割合を見ると、「製造業」では「委託事業者」が最も高く、「情報通信業」では「下請事業者〔1〕」が最も高い結果となっている。また、「運輸業，郵便業」では研究開発を行っている企業はほとんど存在していない。知的財産を所有している企業の割合を見ると、「製造業」、「情報通信業」ともに「委託事業者」が最も高く、次いで「下請事業者〔1〕」が高くなっている。

〔3〕「高生産性企業」の特徴

続いて、特に労働生産性の高い企業に着目し、取引類型別に分析を行っていく。以下の分析では、各企業の労働生産性を算出の上、各業種の労働生産性の上位30％の企業群を「高生産性企業」、それ以外の企業群を「その他の企業」と分類して分析を行っている。まず、「高生産性企業」と「その他の企業」の取引類型別の構成比を確認する（第2-3-18図）。これを見ると、「高生産性企業」では、「委託事業者」、「下請事業者〔1〕」に分類される企業の割合が相対的に高いことが分かる。また業種別に見ると、「製造業」において、「高生産性企業」では「委託事業者」が「下請事業者〔1〕」の構成割合を上回っているが、「情報通信業」では「下請事業者〔1〕」が「委託事業者」の構成割合を上回っている。次に、「高生産性企業」と「その他の企業」の違いを、投資と知的財産の観点から確認する。第2-3-19図は、設備投資を実施した企業、研究開発を実施した企業、知的財産を所有している企業の割合を、「高生産性企業」と「その他の企業」で比較したものである。これを見ると、特に「製造業」と「情報通信業」において、「高生産性企業」は総じて投資に対して積極的で、知的財産を保有している企業の割合が高いことが分かる。また、取引類型別に見ると、「委託事業者」、「下請事業者〔1〕」、「下請事業者〔2〕」と取引の階層が低下するほど、「高生産性企業」と「その他の企業」との差はおおむね縮小する傾向があることが確認できる。さらに、「下請事業者〔1〕」、「下請事業者〔2〕」の高生産性企業の特徴について受託先企業との関係から確認する。第2-3-20図は、「高生産性企業」と「その他の企業」の1社あたりの受託先企業数を、「下請事業者〔1〕」、「下請事業者〔2〕」別に見たものである。これを見ると、「下請事業者〔1〕」においては、「高生産性企業」は「その他の企業」と比較して、受託先企業数がかなり多いことが分かる。他方、「下請事業者〔2〕」においては、「製造業」で「高生産性企業」と「その他の企業」で同様の差が確認出来るものの、「情報通信業」と「運輸業，郵便業」においては余り大きな差が見られない。また、知的財産の有無が取引にどのような影響を与えるのか確認する。第2-3-21図は、「下請事業者〔1〕」、「下請事業者〔2〕」の売上高に占める受託取引の割合を知的財産の有無別に比較したものである。これを見ると、知的財産を有している企業は、有していない企業と比較して売上高に占める受託取引の割合が相対的に低い。これは、知的財産を有している企業ほど、自社製品の販売など、受託取引以外の取引を通じて売上を獲得している可能性を示している。

4　取引類型別に見た事業承継の意向

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

まず、取引類型別に見た経営者年齢の構成割合を確認する（第2-3-22図）。これを見ると、60歳以上の経営者割合が最も低い「下請事業者〔1〕」においても、その割合は50％を超えている。次に、経営者年齢が60歳以上の企業における事業承継の意向を取引類型別に見ていく（第2-3-23図）。これを見ると、「下請事業者〔2〕」では、「事業継続意思なし」とする企業が32.6％も存在している。また、事業承継を「まだ考えていない」としている企業も、全ての取引類型で2割以上存在していることが分かる。サプライチェーンの維持という観点から、それぞれの企業は自社の取引先の状況を十分に把握し、必要に応じて、事業承継に関する早期の検討を促していくことが重要と考えられる。さらに、類型別に見た事業承継の意向を、知的財産の有無別に見ていく（第2-3-24図）。

これを見ると、知的財産を有している企業は、有していない企業と比較して事業承継の意向が総じて高いものの、知的財産を有している企業においても、「下請事業者〔1〕」で24.1％、「下請事業者〔2〕」で41.4％が「まだ考えていない」と回答している。知的財産の散逸を避ける観点からも、これらの企業の事業承継が円滑に行われることが望まれる。事例2-3-1では、自動車サプライチェーンにおいて、廃業の危機にあった協力企業をTier2企業がM＆Aにより事業承継を行った事例を紹介する。今後、サプライチェーンの維持という観点からこのような形の事業承継も重要になると考えられる。

第3節　取引関係と中小企業

本節では、（株）帝国データバンクが「令和元年度取引条件改善状況に関する調査等事業」で実施したアンケート21の結果を利用し、発注側事業者と受注側事業者との取引関係の実態や、売上高の増減との関係をより詳しく分析するとともに、取引適正化に向けた現状と課題を明らかにしていく。

1　受注側事業者の取引関係と売上高増加率

第2節では、委託-受託取引の有無により企業を四つの取引類型に分類し、そのパフォーマンスを比較する中で、取引ネットワークの構築が重要である可能性を指摘した。ここではまず、受注側事業者の取引関係と売上高増加率との関係を見ていく。第2-3-25図は、受注側事業者の常時取引を行っている販売先数（以下、「販売先数」という。）別に、最も多く取引をしている販売先への依存度（以下、「取引依存度22」という。）別の企業割合を示したものである。これを見ると、販売先数が多い企業ほど特定の企業に対する取引依存度が低い企業の割合が高くなることが分かる。他方、販売先数と取引依存度別に売上高の増加率を見ると、販売先数が151社以上の企業や51～150社の企業においては取引依存度が「30％超～50％」の企業で売上高の増加率が最も高くなっている（第2-3-26図）。先に確認したとおり、販売先数が増加するほど特定の企業に対する取引依存度は低下する傾向にあるものの、この結果を見ると、取引の中心となる企業を有していることが重要であると考えられる。次に、直近10年間の販売先数や取引依存度の変化と、直近10年間の売上高の増加率を確認する（第2-3-27図）。まず、企業の分布状況を見ると、販売先数、取引依存度共に「横ばい」と回答した企業が最も多い。これに対して、販売先数と取引依存度の変化別に、売上高の増加率（平均値）を見ると、販売先数が増加した企業で売上高の増加率が高いことが分かる。また、販売先数と取引依存度の変化との関係を見ると、取引依存度よりも販売先数が変化することの方が、売上高の増加率に与える影響が強いことが見て取れ、売上高を増やしていくためには販売先を拡大していくことがより重要であるといえる。続いて、販売先数が増加した企業と減少した企業の差について、優位性の観点から確認する。

第2-3-28図は、直近10年間で販売先数が増加した企業と減少した企業について、各項目に対する優位性を有している割合を確認したものである。これを見ると、販売先数が増加した企業では、優位性を有していると回答している割合が総じて高いが、両者の差に着目すると、最も差が大きいのは「提案力・企画力」となった。販売先数を増加させるためには、販売先のニーズを踏まえた「提案力・企画力」が重要であると考えられる。さらに、最も多く取引している販売先との取引継続年数（以下、「取引継続年数」という。）と売上高の増加率の関係についても確認する。第2-3-29図は、取引継続年数別に見た企業割合である。これを見ると取引継続年数が10年以上の企業が全体の87.3％を占めており、主要販売先との取引関係は長期間継続することが見て取れる。これに対して、取引継続年数別に直近10年間の売上高の増加率（平均値）を確認する（第2-3-30図）。これを見ると、取引継続年数が10年を超えている企業の売上高の増加率は、取引継続年数が10年未満の企業の売上高増加率を大きく下回っている。この結果を踏まえると、既存の取引関係を維持するだけでなく、主要販売先の見直しを行っていくことも重要であると考えられる。ここまでは、受注側事業者の取引関係と売上高増加率との関係について見てきた。以上の結果を踏まえると、売上高を増加させている受注側事業者の傾向として、販売先数を増加させていること、取引の中心となる企業は有しつつも過度に依存していないこと、主要取引先の見直しを行っていることが挙げられる。一方で、発注側事業者は、仕入・外注取引をどのように捉えているのだろうか。

第2-3-31図は、発注側事業者における、直近10年間の仕入先・外注先数の変化とその理由である。これを見ると仕入先・外注先が増加した企業の割合が最も高く、その理由としては、「事業規模の拡大に伴い調達量を増加させるため」との回答が最も多い。他方、仕入先・外注先が減少した理由を見ると、「事業規模の縮小に伴い調達量を減少させる必要が生じたため」との回答が最も多いが、「仕入先の倒産・休廃業により必要な商品・サービスを提供する企業が減少したため（23.8％）」、「仕入先を集約化することで、調達にかかるコストの低減を図るため（21.7％）」とする企業も一定割合存在している。第2-3-32図は、発注側事業者における今後3年間の仕入先・外注先数の見通しと、直近10年間の売上高の増加率を見たものである。これを見ると、「大きく変化しない見込み」と回答した企業が72％と最も多い。また、直近10年間の売上高の増加率を見ると、「減少する見込み」と回答した企業の売上高増加率は1.7％とほとんど増加していないことが分かる。受注側事業者は発注側事業者の置かれている事業環境にも目を向け、今後の取引方針を検討していく必要があると考えられる。

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

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

2　取引適正化に向けた取組

第2-3-33図は、製造業における価格転嫁力23指標上昇率の規模間格差について、長期的な推移を示したものである。価格転嫁力指標とは、販売価格の上昇率と仕入価格の上昇率の違いから、仕入価格の上昇分をどの程度販売価格に転嫁できているか（＝価格転嫁力）を数値化したものである。これを見ると、バブル崩壊後から中小企業と大企業の価格転嫁力の格差が拡大していき、2008年のリーマンショック時にその格差はピークとなっている。その後、緩やかに両者の格差は改善傾向にあるものの、一貫して中小企業の価格転嫁力は大企業を下回る傾向は現在も続いている。第2-3-34図は、製造業における中小企業と大企業の一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因を見たものである。これを見ると、中小企業の実質労働生産性24の伸び率は、総じて年率3～5％程度となっており、大企業と遜色ない水準である。しかしながら、価格転嫁力指標の伸び率が、1995～99年度以降、一貫してマイナスであるがゆえに、中小企業の生産性（一人当たり名目付加価値額）の伸び率が1％程度に低迷していることが分かる。以上の分析結果からも、中小企業の労働生産性の上昇を図る上で、価格転嫁は重要な要素であるといえる。

〔1〕コスト変動と価格転嫁の状況

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

（ⅰ）コスト変動の状況

まず、受注側事業者における直近1年のコストの動向を業種別に見ていく。第2-3-35図を見ると、いずれのコストについても「低下」と回答した企業は少なく、全般的にコストが上昇傾向にあることが分かる。特に、人件費については、いずれの業種でも「上昇」と回答した企業の割合が半数以上となっている。次に、各コストの変動に対する価格転嫁の状況を業種別・従業員規模別に見ていく。第2-3-36図は、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況である。これを見ると、「製造業」、「サービス業」において、従業員規模が小さい企業ほど「転嫁できなかった」と回答する企業の割合が総じて高いことが分かる。特に、「サービス業」において従業員規模の差は顕著になっている。さらに、価格転嫁の状況について「原材料・仕入価格」「労務費」「エネルギーコスト（電気料金、燃料費）」の三つのコスト別に見ていく。第2-3-37図は、原材料・仕入価格の変動に対する価格転嫁の状況である。これを見ると、業種別、従業員別に見た傾向は、「コスト全般に対する価格転嫁の状況」とほぼ同様である。ただし、業種別に見ると「サービス業」で、「転嫁できなかった」と回答する割合が総じて高いことが分かる。第2-3-38図は、労務費の変動に対する価格転嫁の状況である。これを見ると、「製造業」において、「転嫁できなかった」と回答した企業の割合が最も高くなっている。また、「サービス業」では従業員規模の小さい企業ほど「転嫁できなかった」と回答する傾向にある。第2-3-39図は、エネルギーコスト（電気料金・燃料費）の変動に対する価格転嫁の状況である。これを見ると、エネルギーコストはここまで見てきた二つのコストと比較して、全ての業種、従業員規模の企業で「転嫁できなかった」と回答する企業の割合が最も高くなっている。

（ⅱ）価格転嫁に向けた協議の状況

一般にBtoC取引は市場取引により価格が決定されるのに対して、BtoB取引は特定の取引先との交渉を行い、双方が合意することで取引条件が決定される。したがって、受注側事業者が価格転嫁を行うためには、発注側事業者との交渉の機会を持つ必要がある。ここからは、受注側事業者における、発注側事業者との協議の状況について見ていく。第2-3-40図は、発注側事業者に対する価格転嫁に関する協議の申入れの状況と、実際の価格転嫁状況との関係を見たものである。これを見ると、「転嫁できなかった」と回答した企業のうち44.1％は、そもそも「発注側事業者に協議を申し入れることができなかった」と回答している。他方、「概ね転嫁できた」又は「一部転嫁できた」と回答した企業については、大部分が協議の申入れを行っていることが分かる。第2-3-41図は、受注側事業者における、発注側事業者との取引価格の交渉機会の有無別に見た、協議の申入状況である。これを見ると、交渉機会が「設けられていない」企業は、「設けられている」企業と比較して、「協議を申し入れることが出来なかった」、「協議に応じてもらえなかった」と回答する割合が高い。受注側事業者が協議の申入れを行うためには、まず「取引価格の交渉機会」を設けることが重要であると考えられる。しかしながら、取引価格の交渉機会を設けるためには、発注側事業者の意向が重要になると考えられる。この点を踏まえ、発注側事業者が自主的・定期的に「取引価格の交渉機会」を設けているか否かを確認する（第2-3-42図）。これを見ると、約4割の発注側事業者が自主的・定期的に取引価格の交渉機会を「設けていない」と回答している。発注側事業者においては、受注側事業者が価格交渉を行いやすい環境を提供するような取組が期待される。

最後に、価格転嫁できなかった受注側事業者が、発注側事業者からその理由について十分な説明を受けているか否かを確認する（第2-3-43図）。これを見ると、「十分納得できる理由の説明があった」とする受注側事業者は5.8％であるのに対し、「説明はなかった」とする企業は37.0％に上ることが分かる。

発注側事業者には、受注側事業者の申出に対して真摯に対応することが期待される。

（ⅲ）価格転嫁と取引関係

次に、価格転嫁を実現できている受注側事業者の特徴について、販売先数と取引依存度の関係から分析していく。第2-3-44図は、受注側事業者における、販売先数別に見た価格転嫁の状況である。「製造業」では、販売先数が0～10社の企業において「価格転嫁できなかった」と回答する割合が最も高く、販売先数が少ない企業ほどその割合は高くなる傾向にある。こうした傾向は、「サービス業」、「その他」においても同様である。しかしながら、全ての業種において、販売先数が少ない企業ほど「概ね転嫁できた」と回答する割合も高くなっており、販売先数が少ない企業ほど、価格転嫁の成否が二極化している可能性が指摘できる。第2-3-45図は、受注側事業者における、取引依存度別に見た価格転嫁の状況である。これを見ると、「製造業」においては、取引依存度が高くなるほど「転嫁できなかった」と回答する企業の割合が高まる傾向にあり、取引依存度の高さは価格転嫁交渉力を低下させる可能性が指摘される。他方、「サービス業」、「その他」では、そうした傾向は見られず、取引依存度が50％超の企業において「概ね転嫁できた」と回答する割合が高くなっている。

（ⅳ）価格転嫁と優位性

価格転嫁の成否については、最終的に企業間の交渉によって決定される。したがって、受注側事業者が価格転嫁力を高めるためには、発注側事業者との間で交渉力を持つことができるような強みを有していることが重要であると考えられる。そこで、ここからは、受注側事業者における優位性と価格転嫁の関係について見ていく。第2-3-46、47図は、受注側事業者における競合他社と比較した総合的な優位性の有無に対する、発注側事業者に対する取引価格の見直しについての協議の申入れ状況、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況を見たものである。これらを見ると、優位性を有している企業ほど、協議の申入れに対して応諾が得られやすく、価格転嫁を実現しやすいことが分かる。次に、価格転嫁を実現するために有効な優位性を明らかにするべく、価格転嫁できた企業とできなかった企業の違いを業種別、優位性の種類別に見ていく。

a．「製造業」

第2-3-48図は、「製造業」における価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する企業割合の比較である。これを見ると「品質」、「供給力」については、「概ね転嫁できた企業」と「転嫁できなかった企業」の割合の差は、相対的に小さい。一般に、「製造業」の競争力で重視される点として「QCD（品質、コスト、供給力）」が挙げられるが、これらは既に前提条件となっている可能性が示唆される。これに対して、転嫁できた企業とできなかった企業の差が最も大きいのは「提案力・企画力（15.2％）」であり、「製品の機能・サービスの独自性（11.1％）」、「アフターサービス（10.6％）」と続く。独自の技術を磨くとともに、取引先に対して積極的に企画・提案を行っていくことが、価格転嫁を実現する上で重要であると示唆される。

b．「サービス業」

第2-3-49図は、「サービス業」における価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する企業割合の比較である。「サービス業」についても、「提案力・企画力」の差（13.6％）が最も大きく、次いで「アフターサービス（11.9％）」、「ブランド力（10.0％）」と続く。

c．「その他」（建設業、卸売業、小売業、金融業、その他）

第2-3-50図は、「その他」における価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する企業割合の比較である。「その他」についても「提案力・企画力」の差（8.6％）が最も大きく、次いで「供給力（7.5％）」、「製品の機能・サービスの独自性（6.8％）」と続く。例えば、卸売業などでは、取引先の多様なニーズに対して迅速な商品供給を行うなどの能力が重要となっている可能性がある。

（ⅴ）価格転嫁と投資活動

発注側事業者に対する価格交渉力を高める優位性を維持・獲得するためには、継続的に投資を行っていくことも重要である。ここからは、価格転嫁と投資活動について見ていく。第2-3-51図は、受注側事業者における、今後3年間で最も投資を行いたい分野を業種別に確認したものである。これを見ると、いずれの業種も今後3年間で最も投資を行いたい上位3分野は、「国内の設備・施設等への投資の増加」、「新規雇用の拡大」、「従業員の賃金の引き上げ」となっている。第2-3-52図は、今後3年間で投資を行うのに必要な利益・剰余金の確保状況について、業種別・従業員規模別に確認したものである。これを見ると、いずれの業種でも総じて従業員規模が小さい企業ほど、「確保できていない」と回答する企業の割合が高い。第2-3-53図は、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況別に、今後3年間の投資に必要な利益・剰余金の確保の状況を見たものである。これを見ると、いずれの業種でも価格転嫁できていない企業の約6割が「確保できていない」と回答している。第2-3-54図は、受注側事業者における、今後3年間の投資に必要な利益・剰余金の確保状況別に、最も投資を行いたい分野を見たものである。これを見ると、投資に必要な利益・剰余金を「十分に確保できている」、「ある程度確保できている」と回答した企業では概して、「研究開発投資の増加」、「設備投資の増加」、「新規雇用の拡大」といった、成長に向けた投資を希望する割合が高い。これに対して、「確保できていない」と回答した企業では「現預金の増加」、「有利子負債の削減」といった回答の割合が高く、成長に向けた投資に対する意向が相対的に低くなる傾向が見て取れる。ここまでの「価格転嫁」から「投資活動」までの一連の分析結果を踏まえると、受注側事業者は、第2-3-55図のように「望ましい循環」を作り出している企業と、「望ましくない循環」に陥っている企業に大別されると考えられる。望ましくない循環に陥っている受注側事業者においては、自社が置かれている状況を十分に理解して対策を講じる必要があるほか、発注側事業者においても受注側事業者が「望ましい循環」を作り出すために必要な環境を整備することが期待される。

（ⅵ）発注側事業者の価格転嫁の状況

ここまでは、受注側事業者の価格転嫁の状況に着目してきたが、受注側事業者の価格転嫁の成否は、発注側事業者がその先の販売先に対して価格転嫁できるかどうかによっても左右されると考えられる。第2-3-56図は、発注側事業者における、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況を業種別に見たものである。これを見ると、「概ね転嫁できた」と回答した企業は、製造業で11.7％、サービス業で16.0％、その他業種で17.9％となっており、発注側事業者としても価格転嫁を十分に進めることができていない状況が分かる。第2-3-57図は、発注側事業者におけるコスト全般の価格転嫁状況別に、受注側事業者からの価格転嫁要請への対応状況を確認したものである。これを見ると、当然の結果ではあるものの、自身の販売先に対して価格転嫁できていない発注側事業者ほど、受注側事業者からの価格転嫁の要請に応えることができていないことが分かる。以上を踏まえると、「発注側事業者」も階層化された取引構造の中で、「受注側事業者」としての側面を一部は有しており、取引階層の上位に位置する企業が価格転嫁を進めなければ、その下位に位置する企業の価格転嫁も困難になる。したがって、第2-3-58図のように、取引構造の頂点に位置する企業は、取引関係全体で創出した優位性を持つ製品・サービスの価値を反映した適正な価格を消費者に訴求し、その成果を取引構造の下層まで波及させていくことが重要であると考えられる。ここまで見てきたように、取引の階層構造の中で、受注側事業者の売上げは発注側事業者にとってのコストとなる。このため、両者の利害関係はしばしば対立し、立場の弱い発注側事業者は価格転嫁が困難な状況に立たされる可能性を指摘した。しかしながら、発注側事業者も受注側事業者が存在しているからこそ、自社の事業が継続できている側面があり、発注側事業者が自社の利益の最大化だけを重視していれば、いずれ事業継続は困難になると考えられる。事例2-3-5は、このような取引構造上の問題にいち早く気付き具体的な取組を行っている事例である。我が国経済全体が望ましい循環に向かうためにも、こうした取組を広げていくことが重要であろう。

〔2〕代金支払の適正化

事業を行っていく上で、売上高や利益を確保していくことは当然重要であるが、手元に現金が無ければ、仕入代金や給与など、事業継続に必要な代金を支払うことができなくなる。黒字倒産という言葉もあるように、中小企業にとって資金繰りは非常に重要な課題であり、下請振興法に基づく「振興基準」の中でも下請企業に対する代金支払の適正化を進めているところである。まず、一般的な受注側事業者における、受注から代金の回収に至るまでの流れについて確認する。

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

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

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

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

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

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

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

（ⅰ）代金の支払期日

第2-3-60図は、受注側事業者の従業員規模別に、製品の納品や役務の提供後の代金の支払期日を見たものである。これを見ると、「製造業」においては、従業員規模が大きくなるほど、代金の支払期日が「2か月超」と回答する企業の割合が高くなる傾向がある。「サービス業」においては、支払期日が「2か月超」となっている企業の割合は三つの業種の中で最も低い水準であるものの、「1か月以内」と回答した企業は、従業員規模が大きくなるほど減少する傾向がある。第2-3-61図は、受注側事業者の従業員規模別に、支払期日の決定方法を見たものである。これを見ると、いずれの業種も従業員規模が小さい企業ほど、「発注側事業者が一方的に決定する」と回答した企業割合が総じて高くなっている。第2-3-62図は、受注側事業者における、代金の支払期日の決定方法別に見た、支払期日の状況である。これを見ると、代金の支払期日の決定方法について、「発注側が一方的に決定」するとした企業において、支払期日が「2か月超」となっている企業の割合が高い。業種・業態の特殊性を考慮する必要があるものの、発注側事業者、受注側事業者の双方が納得できるような形で支払期日を決定していくことが必要である。

（ⅱ）代金の支払手段

第2-3-63図は、受注側事業者における、受取代金の手形割合を見たものである。これを見ると、「サービス業」は代金を「すべて現金」で受け取っている企業の割合が三つの業種の中で最も高く、手形割合が10％以上の企業は、いずれの従業員規模においても少数である。他方、「製造業」は三つの業種の中で最も手形割合の高い業種であり、手形割合が50％を超える企業はいずれの従業員規模でも2割程度存在している。また、従業員規模で見ると、「0～5人」の企業はいずれの業種においても、代金を「すべて現金」で受け取っている企業割合が最も高い。

第2-3-64図は、受注側事業者における、現金・手形等の支払手段の決定方法を見たものである。

これを見ると、いずれの業種でも従業員規模が大きくなるほど「発注側事業者と協議して決定」したとする企業の割合が増加する。第2-3-65図は、受注側事業者における、現金・手形等の支払手段の決定方法別に見た、受取代金の手形割合を見たものである。これを見ると、「発注側事業者が一方的に決定」している企業と比較して、「発注側事業者と協議して決定」している企業ほど、代金の手形での受取割合が低い傾向にあることが分かる。

（ⅲ）受取手形の支払サイト

第2-3-66図は、代金の一部を手形で受け取っていると回答した受注側事業者に対して、その支払サイトを確認したものである。これを見ると、「製造業」、「その他」で支払サイトが90日超となっている企業が約6割に上る。また、いずれの業種においても支払サイトが120日超となる企業が約1割存在している。第2-3-67図は、受注側事業者における、受取代金の手形割合別に、受取手形の支払サイトを見たものである。これを見ると、手形割合が高い企業ほど、受取手形の支払サイトは長い傾向にある。

（ⅳ）手形割引料相当額の負担状況

（ⅲ）で確認したとおり、代金を手形で受け取っている割合が高いほど、受取手形の支払サイトは長期化している。このような企業は、手元の資金繰りが苦しくなることが想定され、手元に現金を確保するために手形割引を利用する可能性が高まると考えられる。当然、手形割引の総額が大きくなるほど、手形割引料相当額の負担は大きくなることから、取引価格には手形割引料相当額が勘案されることが望ましい。第2-3-68図は、代金を手形で受け取っている受注側事業者に対し、手形割引料相当額を勘案した取引価格が設定されているかを確認したものである。これを見ると、いずれの業種でも「勘案されていない」と回答する企業が大部分を占める。第2-3-69図は、受注側事業者における受取代金の手形割合別に、取引価格への手形割引料相当額の勘案状況を見たものである。これを見ると、代金の手形受取割合が高い企業ほど、「一部勘案されている」、「概ね勘案されている」と回答する企業割合が低く、代金の手形受取割合が高い企業ほど、費用負担が大きくなっている可能性が指摘される。

（ⅴ）代金支払の適正化

中小企業庁・公正取引委員会は、「未来志向型の取引慣行に向けて」の中で、「支払条件の改善」を重点課題の一つとし、「代金支払の現金化の原則」、「手形の支払サイトの短縮」などを推進している。第2-3-70図は、受注側事業者における、代金の支払条件の改善時期及び、受取手形の支払サイトの短縮時期について見たものである。これを見ると、支払条件の見直し、支払サイトの短縮について、徐々に改善が進んでいることが分かる一方で、「改善されていない」、「短縮されていない」と回答する受注側事業者の割合は依然として高く、今後更なる改善に向けて取り組んでいく必要があると考えられる。

〔3〕取引関係と働き方改革

最後に、受注側事業者における働き方改革への対応状況について確認する。

第2-3-71図は、受注側事業者における、働き方改革への対応状況を従業員規模別に見たものである。これを見ると、「対応が必要であり、対応済み」と回答した企業は、いずれの従業員規模でも4割以下となっている。また、従業員規模が小さい企業ほど「対応が必要であるが、対応は困難」と回答する企業の割合が高くなっている。

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

これを見ると、「採用人数を増やして対応する（40.3％）」という対応方針が最も多く、次いで「従業員が複数業務を兼務して対応する（37.0％）」、「業務改善やマニュアル整備等で効率化する（34.3％）」といった対応方針が多い。取引上の観点から見ると、26.3％の受注側事業者で「外注量を増やす」と回答している。働き方改革への対応の選択肢として、「外注量を増やす」ことを進めることで、そのしわ寄せが他社に及ぶ可能性も考えられる。第2-3-73図は、働き方改革への対応について「対応が必要であるが、対応は困難」、「対応が必要であるが、対応するつもりはない」と回答した受注側事業者に対して、その理由を確認したものである。取引上の観点から見ると、「仕事の繁閑の差が大きい（51.0％）」、「取引先からの短納期発注や急な対応の発生が多い（35.9％）」、「商慣習・業界の構造的な問題（28.2％）」といった回答が挙げられている。第2-3-74図は、受注側事業者における、働き方改革を進める上での障害を見たものである。これを見ると「人手が足りない」という回答が約4割と最も高い結果となっている。取引上の観点から見ると、「受注量の波が激しく、生産の平準化ができない（26.6％）」、「発注側事業者の発注が短納期である（15.7％）」といった回答が挙げられている。また、「取引価格が低すぎて労働時間の短縮によるコストアップに対応できない（15.0％）」といった回答も見られる。第2-3-75図は、受注側事業者における、長時間労働につながる業界特有の課題の有無を、業種（細区分）別に見たものである。

これを見ると、特に「サービス業」に分類される業種において、業界特有の課題が「ある」と回答した企業の割合が高い。また、「製造業」の主な業種においても、約3～4割の企業が業界特有の問題があると回答している。

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

これを見ると、いずれの業種でも、「繁忙期対応」と回答した企業の割合が最も高い。業種別にみると、「製造業」においては「短納期」であることが「繁忙期対応」に次ぐ課題となっている。これに対して、「サービス業32」、「その他」においては「業界全体が長時間労働の体質」であることが第2位となっている。

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

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

第4節　大企業と中小企業の共存共栄に向けて

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

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

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

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

第5節　まとめ

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

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

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

第3節では、特に、受注側事業者の視点から取引関係上の問題を確認した。まず、受注側事業者の取引関係と売上高の関係を見ると、売上高を増加させている企業の特徴として、販売先数を増加させていること、取引の中心となる企業は有しつつも過度に依存していないこと、主要取引先の見直しを行っていることが見て取れた。次に、取引適正化の観点から、〔1〕価格転嫁、〔2〕代金支払、〔3〕働き方改革について確認した。〔1〕価格転嫁については、特に従業員規模の小さい企業ほど、コストの変動に対する価格転嫁ができていないことが確認された。また、価格転嫁を行うためには発注側事業者と交渉の機会を持つことが重要であることが分かった。さらに、価格転嫁ができた企業は、「提案力・企画力」に優位性が有ることが分かった。加えて、価格転嫁と投資活動の関係を見ると、価格転嫁ができていない企業ほど、投資に必要な利益の確保ができておらず、投資に対して消極的であることが分かった。以上を踏まえ、適正な利益の確保から前向きな投資へ、という望ましい循環を、発注側事業者と受注側事業者が共に目指すことの必要性を示した。〔2〕代金の支払については、依然として代金の支払手段として手形が利用されており、その割合が高いほど手形の支払サイトも長い傾向にあることが分かった。また、手形割引に掛かる負担の多くを受注側事業者で負担しているという状況も分かった。〔3〕働き方改革については、業界構造上の問題も大きく、業界全体を挙げて業界慣習の見直しを進めていく必要性について指摘した。

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

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

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