

「インサラン」の目

「中小企業底上げ戦略」

その狙いと展開

「中小企業底上げ戦略」又の名を「中小企業生産力向上プロジェクト」と言う。今後のわが国の経済成長を下支えする基盤（人材能力、就業機会、中小企業）の強化・再構築を目的とした「成長力底上げ戦略」の一環であり、現在政府が最も注力している政策の一つである。平成十九年二月経済財政諮問会議において報告・了承され、その後の閣議決定を経て実行に移されつつある。

政府の施策という点、現実と遊離した机上の空論のように思われがちであるが、この施策については着実に産業界への浸透が図られており、遠からず末端下請中小企業への影響が出てくると思われるので筆者なりの解説をおきたい。

本格的グローバル経済の到来

サブプライム・ローンに端を発した世界的レベルでの金融再編成は決

して製品市場と無縁ではない。余裕を失った金融機関による世界レベルでの企業選別が待っているからである。銀行や生保業界と同様、諸製品の業界においても世界レベルでのM&Aが展開されるであろうことは想像に難くない。飽和した国内市場からはもはや利益を生み出すことが出来ず、世界市場を標的にした国際競争の場で勝ち抜いていかなければならなくなっているからである。現に「近年における日本経済の景気回復は、大企業に先導された輸出と海外現地生産に支えられてきた」と言っても過言ではない。その「勝利の方程式」が日本企業の特徴である下請構造にあることは、もはや万民の認めるところとなっている。即ち、工作機械等の機械装置と部品を海外の現地法人に輸出し、現地の豊富な労働力を使って高品質・低コストの製品を海外市場に向けて生産・販売するビジネス・モデルであり、そうした機械

装置や部品生産の担い手が国内の下請中小企業である。つまり「日本企業の国際競争力は、こうした大企業と中小企業との絶妙な協働によって生み出されてきた」と言つてよい。この図式は、健全な下請中小企業の存在があつて初めて意義を持つのであるが、実は「下請企業の献身的な犠牲の上に築かれてきたのではないか」との懸念が部品や素材産業における客観的な調査により裏付けられてきた。そして、もし日本企業がそのまま国際競争激化の波に晒されたとき、「勝利の方程式」の妥当性が突然失われるのではないか？つまり「部品や素材産業における中小企業の体力が疲弊して、大企業である親企業の要請についていけなくなったとき、次々と廃業に追い込まれ、それと共に日本製品の競争力も失われてしまふのではないか？」との危機感が急速につのつてきたのである。

「日本経済は中小企業が支えている」

昔からい古されてきた言葉である。日本における企業数の九十九パーセント、従業員数の七十パーセント近くを占めるという統計数値により説明が為されているが、実はもっと重要な意味がある。部品や素材に代表される、主として人に体化された「ものづくりのノウハウ」が、勝利の方程式の波及によって大企業から中小企業に移つてしまつているという実態である。国際的な市場競争の中で日本製品の優れた品質の基盤が、部品や素材におけるものづくりのノウハウであり、そこそが日本製品を差別（差異）化する唯一の要素であることが浮き彫りにされてきたからである。ところがその基盤が失われつつあることに危機感を募らせ、政府としても重い腰を上げざるを得なくなつたのである。

下請疲弊の原因は 取引慣行にあり

最近（平成十七年度）における生産企業の規模別売上高経常利益率をみると、資本金十億円以上の大企業では平均五パーセント、一億円未満が二パーセント、一千万円未満は〇・七パーセントである。即ち規模が小さくなるにつれて利益率が少なくなっており、しかも大企業の利益率が年々増加する中において、規模別の格差も拡大する傾向にある。そのことは「本来平等であるべき一連の下請構造による協働の成果物が、発注元である大企業に厚く、受注側である下請中小企業に薄くなっており、末端の下請企業にまで成果が伝播されていない」とを示している。そして「二パーセント未満の利益率では、ものづくり基盤を支える研究開発や設備投資を行うことは難しいと見做されるのである。こうした利益率の格差が何故生じたかと言えば、「経営力の差」といった固有の要素もあるかもしれないが、「親企業と下請企業との不平等な取引慣行という客観的な環境条件によるところが大きいのではないか」との仮説が持たれた。そこ

で平成十九年十二月から二十年三月にかけて、素形材、自動車部品、産業機械等の関係団体における会員企業を対象にアンケートとヒアリングによる詳細な取引慣行調査を

協働的下請構造による「勝利の方程式」

	大企業	下請中小企業
機能分担	製品組立、販売	部品・素形材生産
基盤技術	ビジネス・モデルの構築	ものづくりのノウハウ
課題	資金調達力の強化 販売力の向上	技術開発力の強化 生産性の向上

行った結果、数々の注目すべき事実が明らかになってきたのである。一例を示すと、「下請企業の貴重なノウハウである金型図面が親企業を通じて無償で現地法人の手に渡っていた。」「モデル・チェンジによって増加する铸型や金型・補用部品の保管を無償で下請企業にさせていた。」「補給品を量産品と同じ単価で供給

させていた。」「一方で軽量化を求めながら、従量単価を適用していた。」「JIT生産に伴う運送費の増加を無償で下請企業に負担させていた。」「等々、数え上げればきりが無い程である。その他、「季節協力金等の名目で一律に下請代金の減額が行われていた」など明らかな下請虐めと見做される取引慣行も指摘されたのである。

下請取引適正化の施策

そこで政府の採った施策は、「下請取引の適正化」である。法的な根拠については従来の「独占禁止法」ならびにその特別法としての「下請代金支払遅延防止法」があり、従来も公正取引委員会や中小企業庁によって抜き打ち調査による違反の摘発、違反企業に対する警告や改善勧告を行ってきたものの、具体的な取引慣行を取り上げ、それについて見解を示すことまでは行ってこなかった。それでは取引慣行そのものを改めることは出来ないとの判断から、各業界団体を巻き込んで、それぞれの業界特有の具体的取引慣行についてのガイドラインを策定することにしたのである。現在そうしたガイドラインが十業種について作

成されており、そこには、前述した調査結果を踏まえて、「現状と問題点」「現在行われている改善事例（ベストプラクティス）」「考えうる望ましい取引」が具体的に盛り込まれている。このガイドラインの普及を図ることで取引慣行の是正を図っていかうとの狙いである。

まずは親企業との話し合いと 発注書面の作成から

それでは、各企業はこのガイドラインをどのように利用すればよいのだろうか。親企業、下請企業どちらからでもよい、まずは業界団体としてガイドラインが示されたことを契機に、自分達の具体的な取引のあり方について両者で十分な協議を行うことである。その際、「片方の犠牲による利益の調整」ではなく、「中長期的視点から双方に利益をもたらす取引慣行を創出する」ことが望ましい。そして協議した結果を必ず発注書面に記載して残すことである。発注書面の交付が法令で義務付けられており、その実施を担保するためにも必要だからである。

（中小企業診断士 新井将平）