

労働時間削減に資する取引適正化と 生産性向上

2018年3月2日

Kyotoビジネスデザインラボ合同会社

代表 宗平 順己

(2012年度、13年度白書部会長)

取引の適正化に関する法的要件

背景：独禁法、下請法、運用基準、ガイドライン、振興法、振興基準

【独禁法と下請法】

- 下請法が問題とする親事業者の行為は、独占禁止法の不公正な取引方法のうち優越的地位の濫用行為に該当し、同法第19条の規定に違反するおそれがある行為
- 独禁法による対応もあり得るが、下請事業者の利益を確保するためには、独占禁止法の違反事件処理手続とは別の簡易な手続が必要であるとの考えから、下請代金支払遅延等防止法（以下「下請法」という。）が、昭和31年に独占禁止法の補完法として制定

【下請代金支払遅延等防止法に関する運用基準】

- 下請法を運用するためにガイドラインで公取委が定める通達。
- 平成28年12月14日運用強化の改正。

【下請ガイドライン】

- 下請事業者と親事業者との間で、適正な下請取引が行われるよう、国が策定したガイドライン望ましい取引事例(ベストプラクティス)や、下請代金法等で問題となり得る取引事例等が分かりやすく、具体的に記載。17業種において業種別下請ガイドライン策定

【下請中小企業振興法】

- 目的は、下請関係にある中小企業者が自主的にその事業を運営し、かつ、その能力を最も有効に発揮することができるよう下請中小企業の振興を図ること
- その柱の中に、下請中小企業の振興のための下請事業者、親事業者のよるべき振興基準の策定とそれに定める事項についての指導及び助言がある。
- 振興基準は平成28年12月14日改正 下請ガイドライン及び自主行動計画の位置づけ

下請中小企業振興法の振興基準改正の概要（下請適正取引推進のためのガイドラインの位置付け）

下請ガイドライン

- 平成28年12月の基準・通達の改正等を踏まえて、下請ガイドラインを改訂。
- 新たに食品製造業・小売業（豆腐・油揚げ製造業）のガイドラインを策定し合計**17業種**に。

1. 下請ガイドラインとは？

「下請適正取引等の推進のためのガイドライン」は、下請事業者と親事業者との間で適正な下請取引が行われるように、国が策定したガイドライン。

各業界の特性に応じて、下請代金等で問題となり得る行為や望ましくない取引慣行の他、ベストプラクティス事例（理想的な好ましい取引事例）なども例示。

2. 下請ガイドラインを改訂！

平成28年12月の基準・通達の改正等を踏まえて、合理性を確保した原価低減活動、労務費上昇分の取引対価への反映、現金払いの原則（手形使用時はサイトを短縮）等の内容を反映。

◆業種別下請ガイドラインを策定した17業種◆

- ①素形材産業 ②自動車産業 ③産業機械・航空機等 ④繊維産業 ⑤情報通信機器産業
⑥情報サービス・ソフトウェア産業 ⑦広告業 ⑧建設業 ⑨トラック運送業 ⑩建材・住宅設備産業
⑪放送コンテンツ ⑫鉄鋼産業 ⑬化学産業 ⑭紙・紙加工産業 ⑮印刷業 ⑯アニメーション制作業
⑰食品製造業（豆腐・油揚げ）

➡ 下請ガイドラインは、中小企業庁のホームページ（<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/guideline.htm>）に掲載。

取引の適正化とは 中小企業庁HPより

- 未来志向型の取引慣行に向けて(平成28年9月15日)(平成29年4月17日更新)
- 下請代金支払遅延等防止法
- 下請代金の支払手段について(平成28年12月14日)(平成28年12月21日)
- 下請中小企業振興法
- 下請適正取引等推進のためのガイドライン(平成29年8月4日更新)
- 下請かけこみ寺
- 講習会・セミナー情報(平成29年11月1日)
- 取引調査員(下請Gメン)による訪問調査について(平成29年4月3日)
- 下請取引コンプライアンス・プログラム

経済産業省からの要求事項 その1

第1 下請事業者の生産性の向上及び製品若しくは情報成果物の品質若しくは性能又は役務の品質の改善

- 1) 下請事業者の努力
- 2) 親事業者の協力

第2 親事業者の発注分野の明確化及び発注方法の改善

- 1) 発注分野の明確化
- 2) 長期発注計画の提示及び発注契約の長期化
- 3) 発注の安定化等
- 4) 納期、納入頻度の適正化等
- 5) 発注の手続事務の円滑化等
- 6) 設計・仕様書等の明確化による発注内容の明確化
- 7) 取引停止の予告

※下請中小企業振興法第3条第1項の規定に基づく振興基準より

経済産業省からの要求事項 その2

第3 下請事業者の施設又は設備の導入、技術の向上及び事業の共同化

- 1) 施設又は設備の導入
- 2) 技術の向上
- 3) 経営管理等の改善
- 4) 事業の共同化
- 5) 情報化への積極的対応
- 6) 事業継続に向けた取組

第4 対価の決定の方法、納品の検査の方法その他取引条件の改善

- 1) 対価の決定の方法の改善
- 2) 納品の検査の方法の改善
- 3) 支給材の支給及び設備等の貸与の方法の改善
- 4) 下請代金の支払方法の改善
- 5) 型の保管・管理の適正化

経済産業省からの要求事項 その3

第5 下請事業者の連携の推進

- 1) 一般的留意事項
- 2) 特定下請連携事業計画

第6 下請事業者の自主的な事業の運営の推進

- 1) 一般的留意事項
- 2) 取引先の課題及びニーズに対応した製品・役務の提供
- 3) 最近の経済環境の変化に伴う留意点

第7 下請取引に係る紛争の解決の促進

第8 その他下請中小企業の振興のため必要な事項

- 1) 基本契約の締結
- 2) 国等の他の施策との関連
- 3) 業種特性に応じた取組
- 4) 取引上の問題を申し出しやすい環境の整備
- 5) 支援施策の活用
- 6) 本基準遵守のための下請事業者との協力関係等
- 7) 報酬債権、売掛債権その他の債権の譲渡の円滑化
- 8) 知的財産の取扱いについて
- 9) 計算書類等の信頼性確保

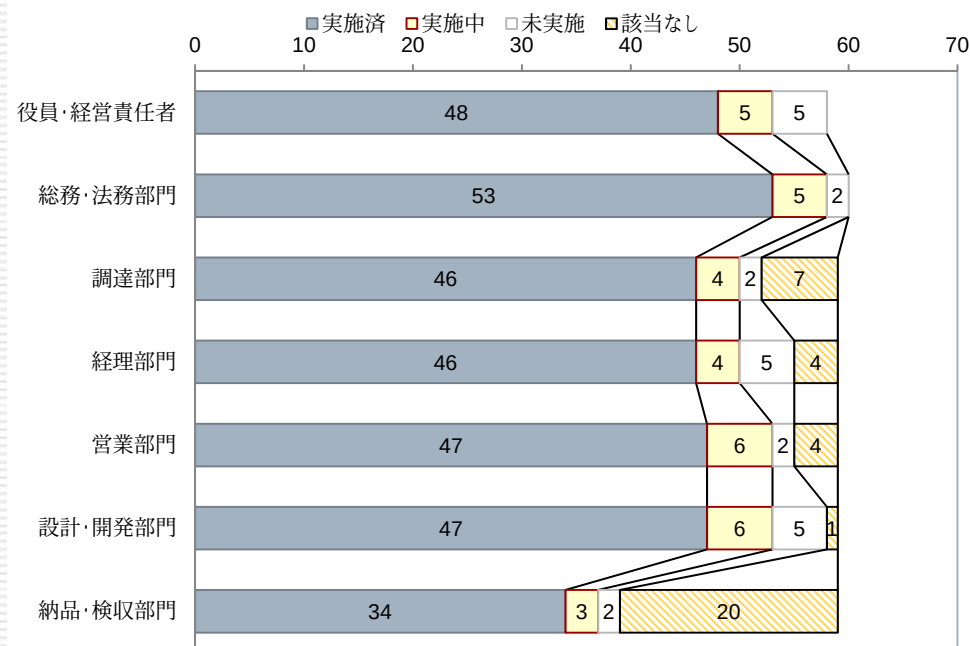
能動的な対応の必要性

- 要求事項に対する個々の対応は一過性の対応になりがち。
- 協力会社との関係を抜本的に変えないとすぐに上下関係の取引になってしまう。
- 多段下請け構造はウォーターフォールとの相性が良く、これが日本をアジャイル後進国にしている理由にもなっている。
- デジタルトランスフォーメーションに対応するにあたってこれは大きな障害となる。

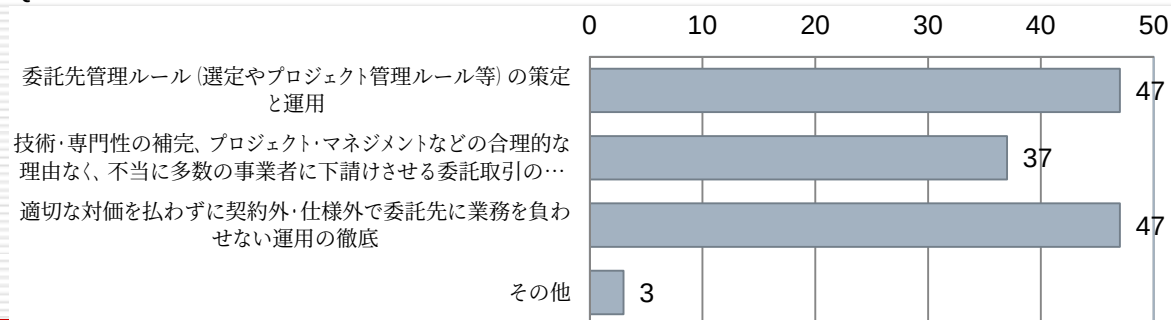


- 国が言うからするのではなく、顧客のために協力会社との関係を変えたいという発想が必要。

Q. 下請法や下請ガイドライン、自主行動計画の内容について、各部門の役職員に対して、それぞれの職責・職務内容に応じて、必要な内容を周知し、教育等を通じて浸透・徹底されていますか。

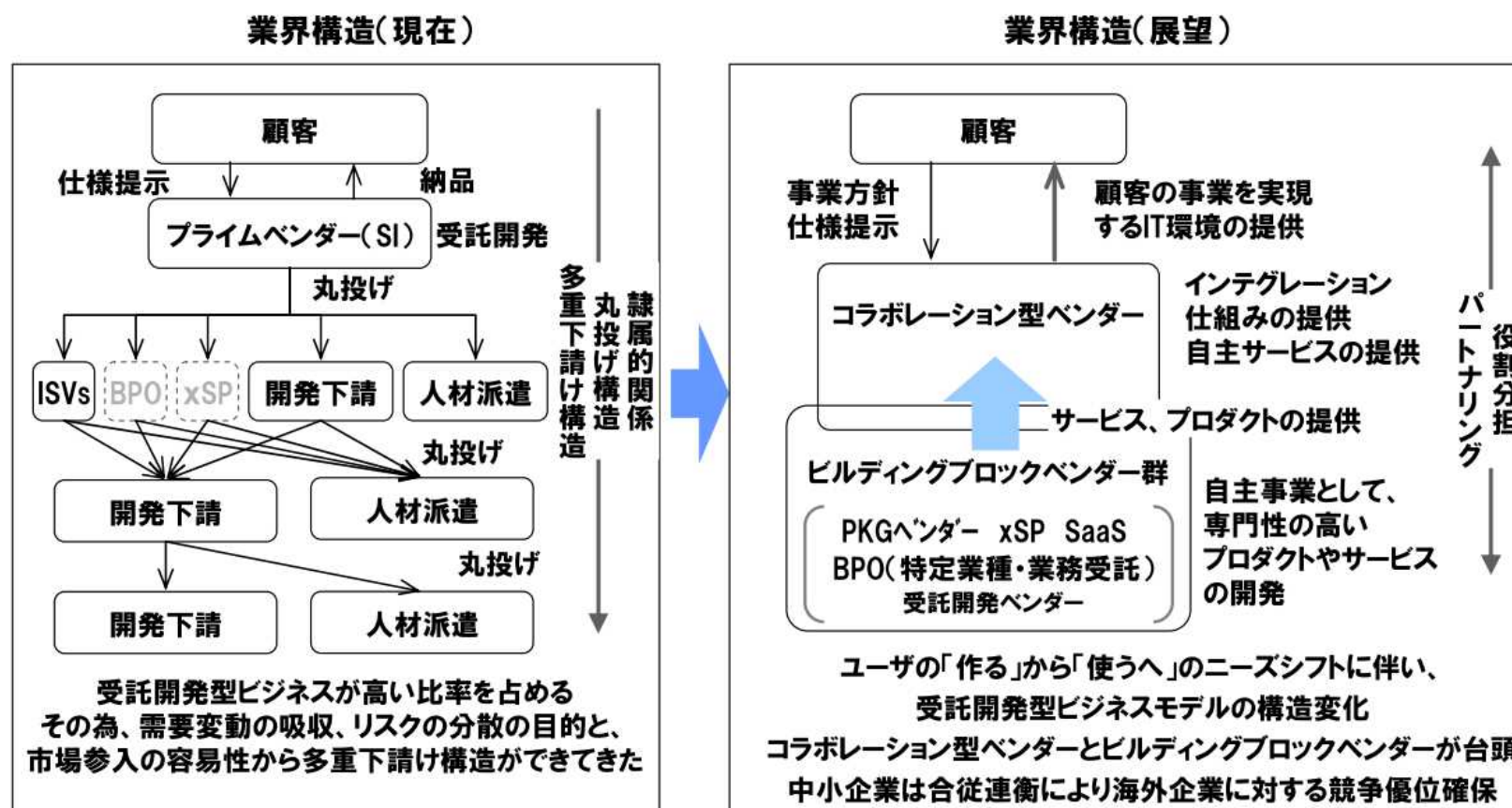


Q. 取引慣行の変革を進める観点から、「発注側の立場」で実施している取組



■労働生産性を低下させている業界構造の転換

図表 今後5年～10年間の業界構造変革

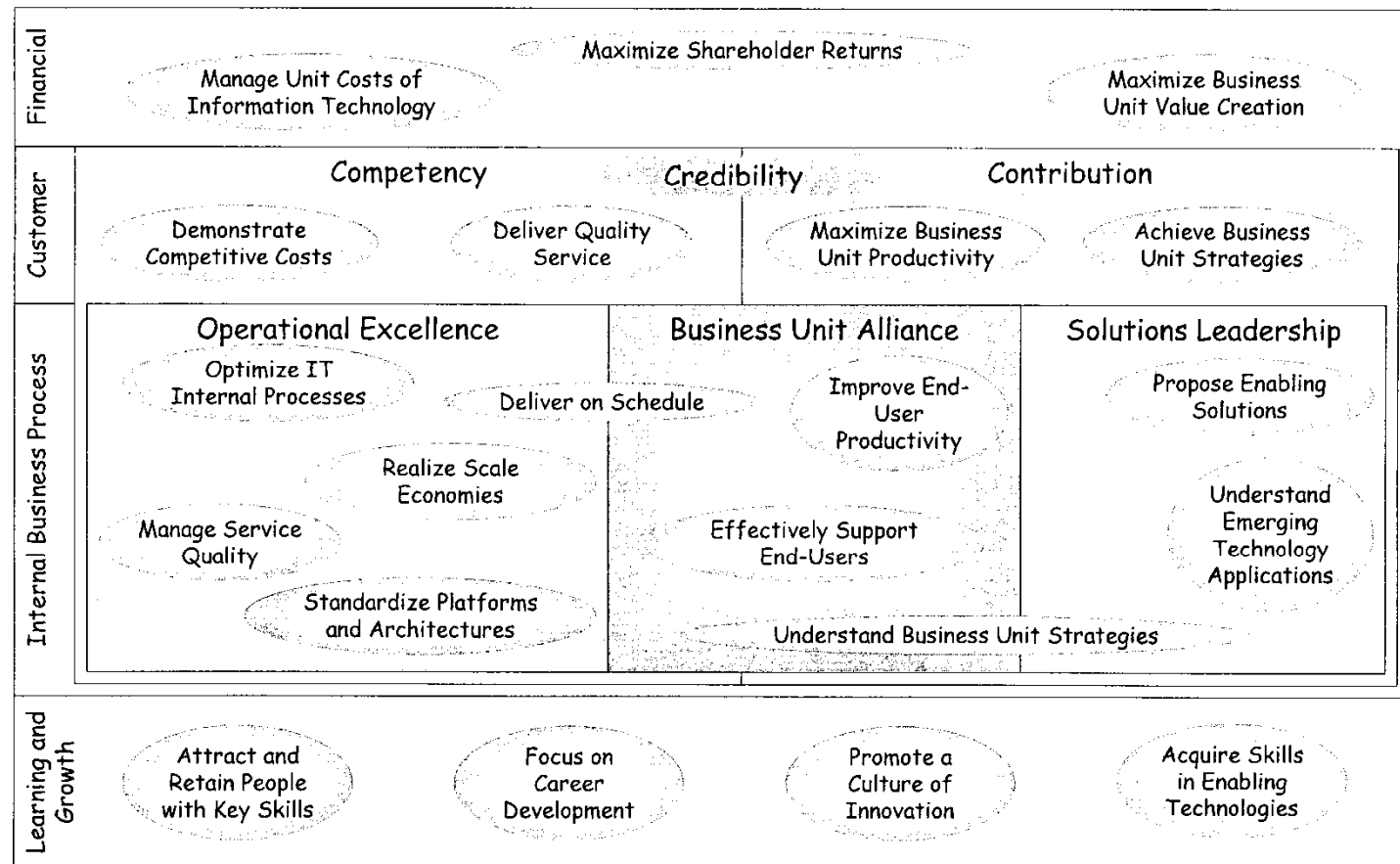


構造改革に向けたアクションプラン より

- しかしながら現在の協力会社の多くはOperational Excellenceに相当。ここはオフショア対象であり、ここに留まる限り未来は大変厳しいものとなる。

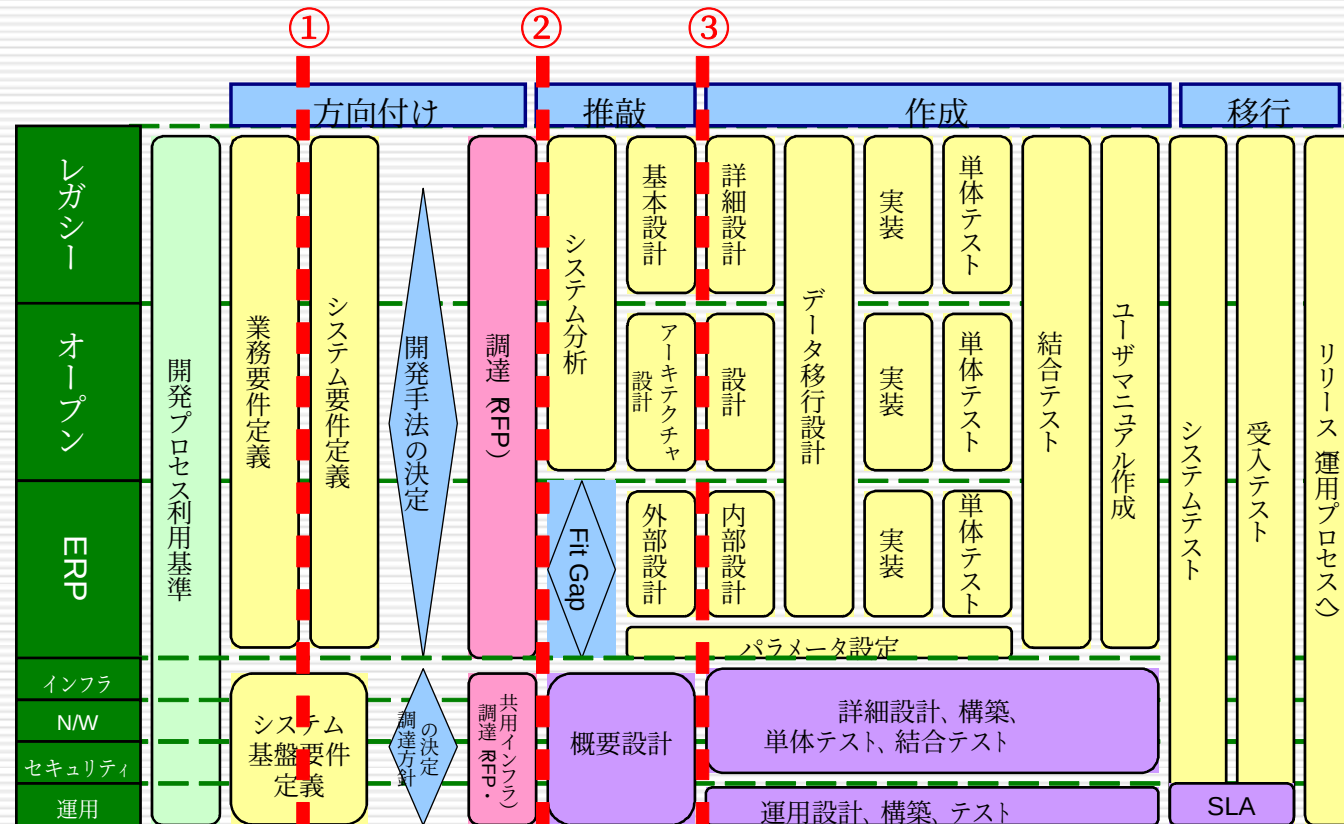
Balanced Scorecard in IT Organizations

Our experience with several IT organizations is the foundation for this strategy map template for an IT Balanced Scorecard.



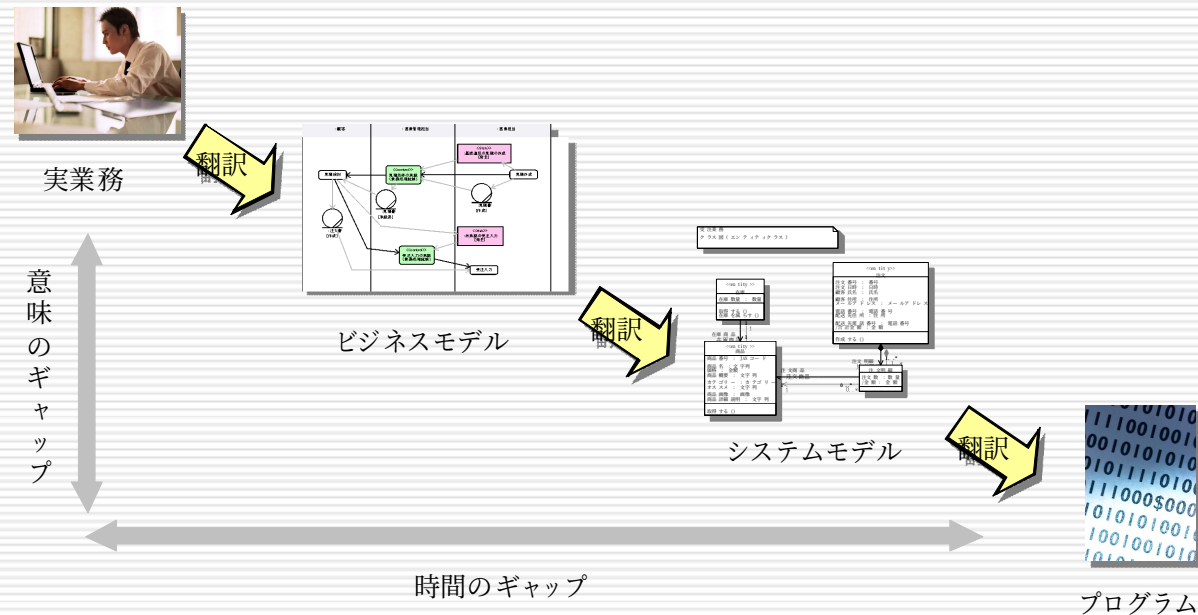
従来型開発モデルに内在する課題

- 示されたステップはあるべき姿であり、現実には省略されていることも多い。
- ①、②、③はベンダーへの発注のタイミングを示している。受託側は多段構造をしており、発注のタイミング、プラットフォーム、アプリケーションとインフラ、運用、セキュリティなどの作業領域の違いに応じて、多くのプレイヤーが参加・役割分担し開発を進めている。



従来型開発モデルに内在する課題

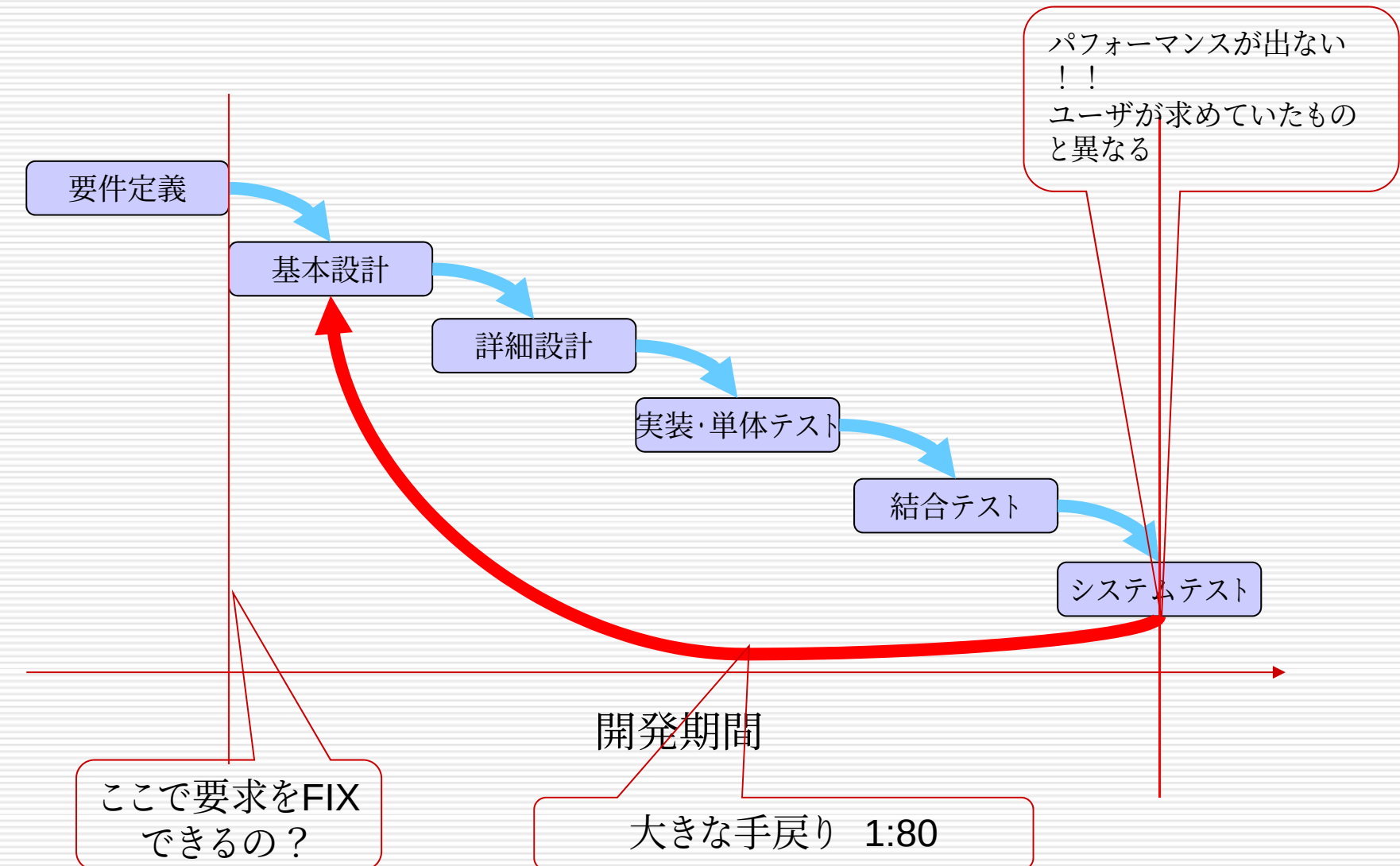
- 現在のシステム開発では、開発フェーズに応じて担当者が変わっていき、また要件定義からシステムリリースまでに相当の時間を要する。このため、実装されるプログラムと現実業務との間には、意味と時間の二つのギャップが生じる。このギャップの大きさが保守運用費用の高さにもつながる。



- 加えて、従来型開発モデルでは業務要件は変更しないことが前提となっている。競争環境に置かれているビジネスでは、外部環境は常に変化し、ビジネスモデルの見直しが常に発生するが、従来型モデルでは、この変化への追従性に弱点がある

宗平順己著、島田達巳監修、「情報システムの分析と調達」、日科技連出版社、2008年、図8-3

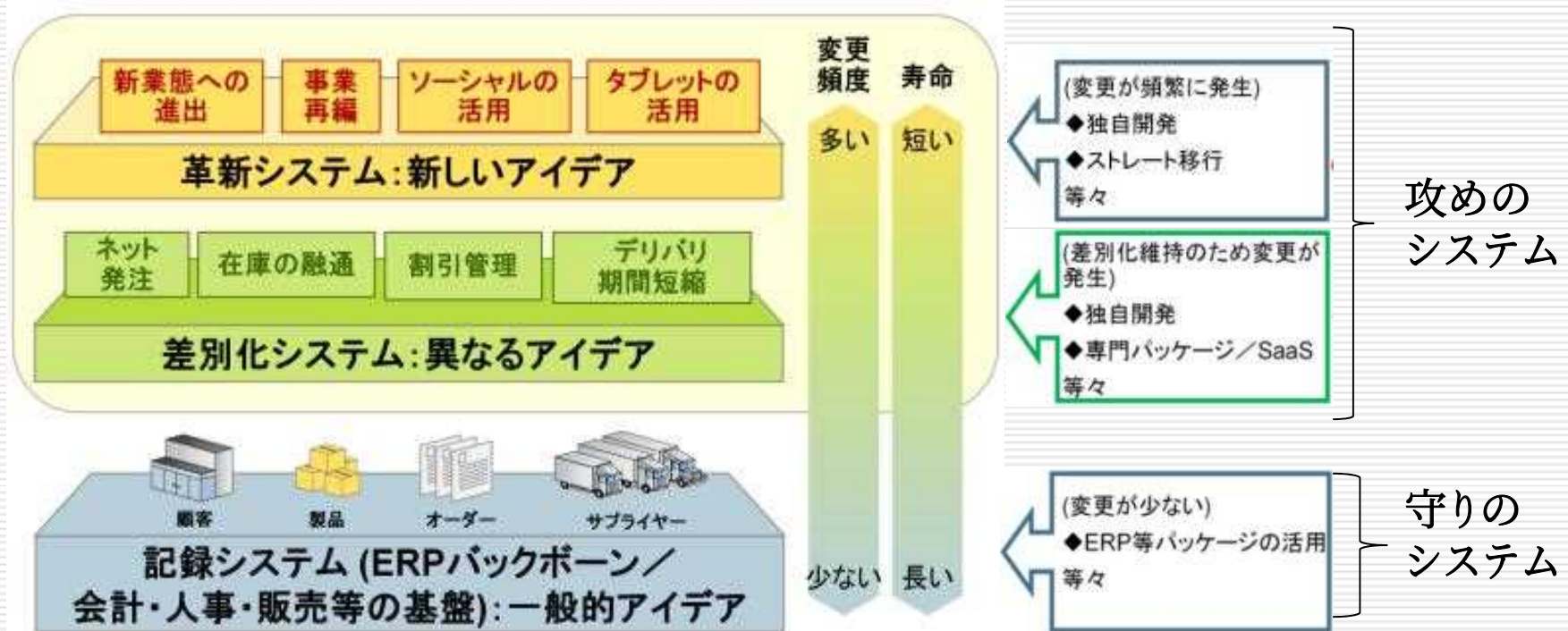
ウォーターフォール型に内在する大きなリスク



■守りのシステム開発からの脱却が必要

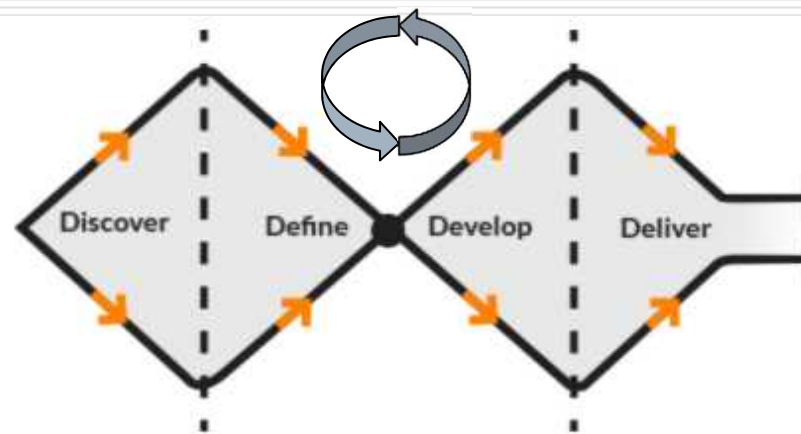
ペース・レイヤモデル：

- 主にシステムの変更頻度をもとにアプリケーションを分類
- 企業のアプリケーション戦略のために用いられている
- Gartnerが提唱



■革新システムに求められる開発プロセス

- 実マーケットでの数度のTry & Errorを経て完成させる
- 上下関係を生むウォーターフォールでは対応できない
- 多彩なエキスパートが相互協力することによってのみ可能
- 下請けでなくイコールパートナーの関係を築けない企業は対応できない



DISCOVER: We research with people and explore the services they use.

DEFINE: We translate insights to generate detailed, practical solutions.

DEVELOP: We develop concept propositions and experiences that are aligned to operational systems.

DELIVER: We produce intuitive and actionable outputs for implementation.

次世代高度IT人材のタスク

