

地域・中小企業を元気にする

月刊

# 石垣

日本商工会議所のビジネス情報誌

別冊

2021



「パートナリシップ構築宣言」  
経営トップが決断する理由



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・系列等を超えた新たな連携

直接の取引先を通じてその先の取引先に働きかける（「TierN」から「TierN+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超えた連携により、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）※下記から積極的に取り組む項目を特定し項目毎に取組内容を具体的に記載してください。

- a. 企業間の連携（オープンイノベーション、M&A等の事業継承支援 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. 専門人材のマッチング
- d. グリーン化の取組（脱・低炭素化技術の共同開発、生産工程等の脱・低炭素化、グリーン調達 等）

## 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。

※ 下記①～⑤の取組内容は、「振興基準」（取引対価決定の際の協議、契約条件の書面交付等）を踏まえた上で、業界の取引形態に合わせて変更することが可能です。

※ 「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する」場合には、その旨記載ください。

### 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。

※ 型とは、金属、プラスチック、ゴム、ガラス等の素材を、それぞれ目的とする製品の成形加工用で使用される金型のことです。型を活用した取引を行っていない場合には、除外してください。

### 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、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

知的財産取引に関するガイドラインや契約書のひな形に基づいて取引を行い、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わ寄せ

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

（例）約束手形の利用の廃止に向けて、大企業間取引も含め、現金払いや電子記録債権への移行に取り組めます。

○年○月○日

企業名

□□□□株式会社

役職・氏名（代表権を有する者）

□□□□ □□□□

この「別冊」は、多くの企業経営者に「パートナーシップ構築宣言」を知ってもらい、取引先との共存共栄に向けた「宣言の輪」がさらに広がるよう、月刊石垣3月号（2021年）の特集を再編集して1冊にしたものです。

## 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」とは

わが国の国際競争力強化や新型コロナウイルス克服後の未来を切り拓くことを目指し、サプライチェーン全体での「付加価値向上」の取組みや規模・系列等を超えた「オープンイノベーション」などの新たな連携を促進すること、そして新型コロナウイルス感染症の影響など経済状況の悪化を踏まえて中小企業・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、「下請取引の適正化」を進めることなどを目的としています。

### 1. サプライチェーン全体での付加価値向上へ

- サプライチェーンの頂点企業が、Tier 2 以下を含むサプライチェーン全体の競争力向上を自らの課題と考え、サプライチェーン全体の競争力向上や信頼関係の強化が期待される。
- 系列・業種・規模・地域を超えた「オープンイノベーション」の推進が期待される。
- 「イコールパートナー」として新たな取引関係を生むツールとしての活用が期待される。

### 2. 親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行の遵守が進む

- 宣言策定の過程で、自社の取引が振興基準に適合しているか確認するきっかけになる。
- 「発注者と受注者の間」や「大企業の経営層と購買部門の間」にある取引価格の実態に関する認識ギャップの解消や、取引条件の「しわ寄せ」防止、「適正な取引価格」の実現につながる。
- サプライチェーンの中で、取引先に価格協議を申し入れるきっかけにできると期待できる。
- 取引先との共存共栄の関係を築こうとする会社（ホワイト企業）として、認知される。
- 「SDGs」（持続可能な開発目標）の取組みを同時達成。「CSR」（企業の社会的責任）や「CSV」（共通価値の創造）、「ステークホルダー主義」（米国ビジネスラウンドテーブル）等にも合致する。

## 宣言企業の特典

- ▶ 「宣言」が公式ポータルサイトに掲載・公表される
- ▶ 宣言企業は「ロゴマーク」を使うことができる
- ▶ 一部の補助金（ものづくり等補助金や省エネ補助金等）で加算措置が講じられる



公式ポータルサイト



## プロモーション動画もあわせてご覧ください

① 本宣言のことを今すぐ知りたい  
【5分版】



② 全体の概要・概略を知りたい  
【10分版】



③ 背景や事例など詳しく知りたい  
【Full版 / 30分】



特集  
アフターコロナを勝ち抜く

# パートナーシップ構築宣言」 経営トップが 決断する理由

ウィズコロナ・アフターコロナへの対応に加え、米中貿易戦争などにより、日本経済を取り巻く状況はますます厳しさを増している。こうした状況を打破し、官民一体となって、日本経済の再生を図ることが急務だ。そこで本特集では「大企業と中小企業の新たな共存共栄」に向けた「パートナーシップ構築宣言」を発することを決断した各企業の経営者に、その真意を直撃した。

## パートナーシップ 構築宣言

パートナーシップ構築宣言とは、取引先とパートナーシップを強化するなど「新たな共存共栄関係の構築」を企業の代表者名で宣言するものです。取引条件のしわ寄せ防止や、サプライチェーン全体での付加価値向上、規模・系列などを超えたオープンイノベーションなど、新たな連携促進を目指します。

「パートナーシップ構築宣言」  
ポータルサイトはこちら



本誌掲載内容を動画で紹介！



※本特集は月刊石垣3月号（2021年）に掲載されたもので  
役職等は当時のものです。

# 大企業と中小企業の共存共栄で強い石垣を再構築する 日本経済再生へ向けて一私の“新石垣”論

日本商工会議所会頭 **三村 明夫**



パートナーシップ構築宣言の意義について語る三村会頭

取引先との「共存共栄」関係の構築を目指す「パートナーシップ構築宣言」が、昨年公表された。これはサプライチェーン全体の効率化による付加価値の向上や、規模の垣根を超えたオープンイノベーションを促進し、取引価格の適正化を図るものだ。多くの企業が宣言をすることで何が期待できるのか、日本商工会議所の三村明夫会頭に伺った。

## 企業間の取引関係を適正にし 生産性の向上を目指す

——今、大企業と中小企業の共存共栄関係の構築が必要な理由をお聞かせください。

三村明夫会頭（以下、三村） 現在、コロナ禍により、日本経済は大きなダメージを受けています。経済に大きな変動があったとき、大企業が合理化の手段として、中小企

業に対し取引価格の引き下げを行う場合があります。実際、バブル崩壊後やリーマンショックの直後に、そうしたことが行われました。コロナ禍で大企業の業績が悪化している状況下、同様のことを未然に防ぐために、大企業と中小企業の取引関係を適正なものにする運動を起こしたかったというのが理由の一つです。

——他の理由というのは。

三村 今後日本がさらに成長してい

くためには、生産性の向上が不可欠です。すでに人口減少が始まっており、国内マーケット規模の縮小が予想される中、生産性の向上のみが日本をもう一度元気で豊かな国にする手段といえます。実は中小企業の実績は毎年3〜5%向上していますが、労務費や原材料費などの上昇分を取引価格に転嫁できず目減りし、名目でプラス1〜2%ほどに抑えられています。そこで、まずは取引価格を適正化すること、そして大企業と中小企業が協力して新しい価値を創造することで、日本全体の生産性を引き上げる必要があると考えました。

## 「パートナーシップ構築宣言」 で再び強い「石垣」をひく

——三村会頭の考える「新石垣論」とはどのようなものでしょうか。

三村 かつて（第13代日本商工会議所会頭の）永野重雄さんは、日本経済は石垣のように大中小の形の異なる石がうまく組み合わせることで、非常に強靱な体質を備えていると、「日本経済石垣論」を提唱しました。表面的には大きな石しか見えなくても、その後ろで小さな石が支えてくれているのだと。私もその通りだと思いますが、残念ながらこの20年の間に、大企業



三村会頭（右から2人目）が出席した「第5回成長戦略会議」で菅総理（左端）は「大企業と中小企業のパートナーシップを強化する」と述べた（出典：首相官邸ホームページ）

と中小企業の取引関係が適正ではなくなり、石垣がもろくなつてしまいました。そのため、強い石垣を再構築する必要があります。

——日本経済はこの20年間、デフレが続いています。

三村 日本経済が成長していたときには、供給能力が需要に追い付かず、中小企業を必要としていました。ところが2000年を過ぎたからは、需要が減り、供給が多

くなりました。すると購買する側がサプライヤーを競わせて、その中から一番安いところを選ぶようになります。バブル崩壊やリーマンショックなどで、一時的にそういう措置を取ったのはやむを得ない部分もありますが、その後状況が好転したら、価格を元に戻さなければ、中小企業の所得が大企業に移転したままになってしまいます。

取引価格というのは、人件費増などコストアップがあればサプライチェーン全体で適正にシエアする必要があります。それを一つの運動論として定着させることが「パートナーシップ構築宣言」であり、日本経済再生に向けた強い石垣をつくっていくことにつながります。

## 企業が宣言してそこに心を入れることが大事

——この運動を始めるに当たり、

どのような苦勞がありましたか。

三村 やはり、この考え方を多くの関係者や企業に理解いただくまでが大変でした。中小企業庁と連携して粘り強く理解を求め、政府関係者をはじめ広く賛同してくれるに至りました。

この宣言を通じて取引先企業と適正な関係をつくることは、今叫ばれているSDGsやステークホルダー資本主義を具体的に実践することにもつながります。だからこそ、官邸や各省庁、大企業も中小企業もこの趣旨に賛同してくれたのだと思います。この動きは、今後さらに広がるでしょう。

——最初に大企業に向けてこの話を持ち掛けたとき、どのようなリアクションがありましたか。

三村 私自身、かつて長く営業職にいて取引先と価格交渉を行ってきたので、実態をよく知っていました。多くの大企業経営者も、自分たちだけが利益を上げることはいいことだとは思っていません。社会に貢献しながら、その中で利益を上げていくことが大企業のあるべき姿だと思っています。その具体策として取引価格を適正にするということに、多くの心ある経営者が賛同しています。特に、自動車や電機、建設業など多くの取引先のある企業が、すでにこの宣

言に参加しています。

——中小企業側からすると、「取引価格を上げてほしい」となかなか言えないのではないのでしょうか。

三村 確かにそうかもしれません。中小企業庁の「賢人会議」でこの宣言の議論をしたとき、中小企業の悩みについて多くの声が出ました。そこから見えてきたのは、サプライヤーと大企業の購買部門との間にある大きな意識の隔たりです。

例えば、大企業の経営者が公正に購買するように購買部門へ指示していても、購買部門はコスト削減の観点から、取引価格を引き下げることが自分の役割だと認識している場合があります。そのため、価格交渉にに応じてもらえず、「そんなに言うなら他の会社に発注する」と言われて怖い思いをしたなど、中小企業がなかなか声を上げられない実態が浮き彫りになりました。まずは宣言の議論を通じて、こうした実態が表に出たことがいいことだと思います。

——すでに宣言をした企業に具体的な変化は現れていますか。

三村 まだ一部ですが、中小企業から、大企業の購買部門の態度が今までと変わってきたという声をいただいています。宣言をした企業は、いわばホワイト企業に認定されたということでもあるので、



江戸城（皇居外苑）の石垣を望む三村明夫会頭

ビジネスがやりやすくなったという話も聞いています。ただ、大事なのは単に宣言をすることではなく、そこに「心を入れる」ことです。中小企業もただ大企業側の変化を期待するのではなく、自らも具体的に行動することが大切です。

例えば、どの企業も商材やサービスを仕入れる購買者であり、つ

くつたものを売るサプライヤーでもあります。ですから、自分たちが購買しているところに対して、適正な扱いをしていただきたい。そして、自分たちの商品を適正に買ってもらうためにも、この運動をもっと広げて多くの企業に賛同してもらい、機運を高めていくことが重要です。

## 宣言企業を増やし

### 宣言と実態を合わせていく

——今後の展望についてお聞かせください。

**三村** 一つは宣言企業の数を増やすことです。1000社でもまだまだ足りません。できるだけ数を増やして、この宣言をしていない企業はちよつと恥ずかしいと思うくらいの状況をつくり上げなければなりません。

そして、もう一つは、宣言と実態を合わせることに。パートナーシップ構築宣言の精神にふさわしい行動も重要です。今までの宣言内容は、製造業が中心になっていましたが、どの業界にもそれぞれ商習慣があります。業界の範囲を広げていくことによって、今までの習慣を打ち破り、質を高めていきたいと考えています。

——各地の商工会議所に期待していることは何ですか。

**三村** 全国515カ所に商工会議所がありますが、中でも秋田やさいたまの商工会議所などが、非常に熱心にこの運動を広げようとしており、宣言企業も増えて具体的な成果が上がっています。各商工会議所の会頭にはぜひ、この宣言の趣旨を踏まえた上で、地域できらに宣言企業を増やす努力をして

いただけるように、心からお願ひ申し上げます。

——最後に、それぞれの状況の中で頑張っている企業経営者に向けてメッセージをお願いします。

**三村** 現在、コロナ禍で大変な状況に置かれていることと思います。しかし、こういうときこそ、自分の企業は「誰のために」「何のために」存在しているのかを自問し、それに回答を導き出すべきではないでしょうか。企業は、決して株主や少数の人たちだけのために存在しているわけではありません。従業員のために、顧客のために、取引先企業のために、社会のためにも存在しているのです。それを単なる理念にとらえるのではなく、具体的な行動に移すことが大切です。その行動こそが、パートナーシップ構築宣言への参加です。サプライヤーであり購買者でもある企業が「コストアップ」や「価値の創造」をサプライチェーン全体で適正にシェアすることを、経営者自らが高らかに宣言していただきたい。今こそ、「新しい石垣」をつくる機運を日本全体に盛り上げていく必要がある、と強く思っています。

\*賢人会議：正式名称は、「価値創造企業に関する賢人会議」。三村会頭を座長に大企業側5人、中小企業側4人、金融機関1人で構成されている。

# サプライチェーンの共存共栄で 激動、激変の時代を乗り切る



**小飼 雅道** (こが い・まさみち)  
マツダ株式会社 代表取締役会長  
広島商工会議所副会頭

社名 マツダ株式会社  
所在地 広島県安芸郡府中町新地3-1



マツダ

1920（大正9）年創立の自動車メーカー、マツダは広島を拠点に地域に根ざしたグローバル企業として進化し続けている。その成長は、常に地域と共にあり、人と人とのつながりを大切にしながら「走る歓び」を提供し続ける歴史でもある。そのマツダが、創立100周年の節目を迎えた2020年、パートナーシップ構築宣言を公表した。

## 取引先への感謝の気持ちを宣言を通して具現化する

——日本を代表する自動車メーカーとして、また地域のリーディングカンパニーとして活躍されています。「パートナーシップ構築宣言」に込めた思いについてお聞かせください。  
小飼雅道会長（以下、小飼） 自動車産業は非常に裾野が広い産業



マツダの広島本社、広大な敷地内の一角に建つ。行き交う車、駐車場に止まる自動車のほとんどがマツダ製だ



昭和6（1931）年に販売された三輪トラック「マツダ号DA型」。ここからマツダの歴史は幕を開けた

で、拠点である広島にはTier 1（二次サプライヤー）からTier N（N次サプライヤー）、そして素材メーカーや金型をはじめとする部品メーカー、販売・サービスが集積しています。弊社は昨年1月30日に創立から100年を迎えましたが、取引先にも百年企業がいくつもあります。こうした環境を構築できたのも取引先と協働・協業の関係が築かれているからこそ。節目の年にパートナーシップ構築宣言を表明する機会をいただき、幸いだと感じています。  
——「パートナーシップ構築宣言」において特に意識された点は何でしょうか。  
小飼 弊社の歴史を振り返れば、存亡の危機に陥ったことが何度もあります。その時に支えてくださったのが、取引先をはじめとした地域の皆さまです。そうした歴史を踏まえて、若手従業員を含めて取引先への「感謝」の気持ち、姿勢

をしつかり示していくこと、特に取引先と直接対応している購買部門をはじめ他部門でも、きちんとした「適正取引の徹底」に向けてパートナーシップ構築宣言を活用していきたいと考えています。  
**アフターコロナを見据え 取引先の人材育成に注力**  
——宣言前から取引先とは良好な関係を築かれていたという印象を受けます。  
小飼 取引先との共存共栄があったからこそ100年です。さらにコロナ禍にあつて、取引先との絆をより深めていくという意識が強まりました。昨年4月は弊社の自動車生産台数が約8割減り、取引先を心配させてしまったことがあります。しかし、5月にはリカバリー計画を策定し、一週間単位でTier Nまでの約700社に状況を提示。取引先の協力を得て8月に





マツダの工場は全長約7kmというまち並みの規模

は通常の操業状態に戻すことができました。

また、同時期に取引先を回り、資金繰りが厳しいところには持続化給付金や雇用調整助成金の申請のサポートやアドバイスをしたり、取引金融機関に弊社からもお願いするなど、共にコロナ禍を乗り越えてきました。

——そうした状況下での宣言に対し、取引先の反応はいかがでしたか。

小飼 多くの取引先から好意的なコメントをいただいています。コロナ禍で生産現場が稼働しない、できない時期こそ、従業員の教育や生産システムの改善に力を入れ、アフターコロナにはもつと効率的に生産していきたい、そのための指導をしてほしいという声もたくさんいただきました。そこで弊社の社員を派遣し、インストラクターの教育を実施しています。各社内に

インストラクターを養成することで、取引先自らが工程のムダを無くし、改善できる取り組みです。

——社内教育だけでなく取引先の人材育成にも注力していくということですね。

小飼 そうです。サプライチェーン全体の共存共栄を考えれば、人材育成は必須です。特に今後のIT化、デジタル化に向けた技術や、成功事例の共有など、企業の体質改善、強化の必要性を今回のコロナ禍で多くの取引先も気付かれたと感じています。5年先、10年先を見据えた人材育成に、サプライチェーン全体で取り組んでいきたいと思っています。

## 生産も開発もユーザーニーズも分かる集団へ

——取引先との「取引適正化」に向けて心掛けたことは何ですか。

小飼 宣言では下請け代金は現金で支払うこと、旧型の金型の無償管理要請を行わないように十分配慮することを明文化しています。近年多発している自然災害に関しても、2018年の西日本豪雨の経験を生かし、いち早く物流、生産ラインを止めてリスクを回避し、取引先の従業員を含めて地域全体を守るべく、マツダのリソース（経



工場内では、ロボットアームがまるで意志をもっているかのような緻密な動きをする



1ライン1車種ではなく多彩な車種が流れているのが特徴。少ない設備でローコスト、効率アップを図っている

営資源）を使っていく考えです。

——多くの取引先との関係性を維持すべく独自に展開していることがありましたらお願いします。

小飼 ささまざまな取り組みをしています。その一つに「五位一体活動」があります。これは弊社の購買部門や生産部門など社内5部門が製品開発の初期段階から一体となつて活動するというものです。高性能かつローコストな自動車を量産できるよう、弊社や取引先との生産設備を最大限活用し、今後3年間、5年間で量産していく車種の共通のシステムを明確にして、2026年3月期に目指している年間販売180万台を支える生産規模の維持を図っていきます。

——サプライチェーンの共存共栄に向けて、配慮されていることは何でしょうか。

小飼 取引先の意見を吸い上げる能力、そこから最適解を導き出すための擦り合わせ能力の必要性を感じています。生産も開発もユーザーのニーズも分かる集団の構築。それが弊社の重要な役割です。全てのサプライチェーンに向けて、我々の宣言の内容にしっかりと取り組んで適正取引に対応していきます。

——御社にとってパートナー企業とはどういう存在ですか。

小飼 自動車は1部品でも足りなければ完成しません。取引先とは「1対1」の関係の共同体だと認識しています。パートナー企業として協力してもらおうべく、できるだけ情報を開示し、製品に対する思いやビジョンを共有してマツダの「走る歓び」に共感していただく。そうした信頼関係があつてこそそのマツダブランドだ、と実感しています。

# パートナー企業と共に 社会的課題の解決を目指す

オムロン



社名 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



**立石 文雄** (たていし・ふみお)  
オムロン株式会社 取締役会長  
京都商工会議所副会頭

パートナーシップ構築宣言の冒頭には、「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へという取り組み」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み」という一文がある。オムロン取締役会長の立石文雄さんが語る同社の姿勢は、まさに宣言の実現を目指すものだった。

## 製造業が直面するサプライチェーンの四つの課題

——製造業が直面する課題をどう認識されていますか。  
立石文雄会長(以下、立石) 日本の製造業の状況、特にサプライチェーンの観点から課題を四つ挙げたいと思います。  
一つ目は、階層型からネットワーク型へのバリューチェーンの変革で

す。この課題については、従来の大企業を頂点とする「階層構造」から、企業間での情報共有や協業が進む「水平構造」への変化の動きが見られます。デジタル技術がうまく活用しながら、中小企業が特定の大企業のみならず、さまざまな主体と連携していくことで、新たな価値を創造する「ネットワーク型のバリューチェーン」を構築していきます。

二つ目は、日本の産業の国際競争力の維持・強化です。サプライチェーンのグローバル化が拡大し、そして複雑化しています。ポストコロナの世界においても、リスク回避のための分散化や多元化が加速すると考えています。こうした点を踏まえながら、日本の製造業の「国際競争力」を維持・強化していく必要があります。

三つ目は、中小企業での高齢化・人手不足問題です。日本の経済・産業・雇用を支える中小企業において、今、高齢化や人手不足の問題が、深刻化しています。「生産性の向上」「事業承継」「技能継承」への対応が急務です。

四つ目は、業務の自動化・非接触化といった「デジタル強靱化」です。コロナ禍では、感染拡大抑制のため、「人と人との接触機会の抑制」が求められました。サプライチェー

ン全体で業務の自動化・非接触化といった、「デジタル強靱化」を徹底的に進めていくことが欠かせません。

## 大企業・中小企業が互いの強みを生かして課題を解決

——そうした課題に対し、「大企業の果たすべき役割」とは、どのようなものですか。

立石 大企業の果たすべき役割として、特定の大企業を頂点とするサプライチェーンの階層構造を、フラットなネットワーク型に変えていく「仕組みの変革」と、中小企業のデジタル化推進のために、IT系の知識や経験に富む人材の派遣を含めた支援を強化すること。つまり、「支援」の両面があると考えます。国が豊かになるためにも、「中小企業の生産性向上」を大企業が支援していくことが大切です。



「電子血圧計」などで収集したデータを医療従事者と共有して非接触の遠隔診療を実現



モバイルロボットがUVC（紫外線）光を自動で照射して、清掃員の安全確保や労働力の確保といった課題を解決



生産現場に協調ロボットを導入することにより、人手不足解消と3密回避の両立を実現

——2020年8月、オムロンは「パートナーシップ構築宣言」を策定・公表しました。宣言に込めた思いや狙いを教えてください。

**立石** 社会的課題が山積し、一方で変革のスピードが速まっている中で、より良い社会を目指すためには、自社だけでは限界があります。そこで、中小企業をはじめとする「パートナー企業」と共にオープンイノベーションを起こし、社会的課題の解決を目指すことを宣言に盛り込みました。

——立石さんがお考えになる「パートナー企業」とあるべき姿とは、どのようなものですか。

**立石** フラットに一緒になって共に社会的課題に立ち向かい、互いの強みを生かして、スピーディーに解決する関係性です。パートナーシップによって社会的価値を高め、その結果として、パートナー企業

とオムロンが共に企業価値を高めていきます。そして、さらに新たな社会的課題に挑戦し続ける、そんな「円環的」かつ「持続的」な成長を続けられる姿を描いています。

### コロナ禍で苦しむ顧客を支援する取り組み

——パートナー企業が直面する課題は、どのようなものですか。

**立石** 冒頭で製造業の課題をお話ししましたが、それは製造業の大半を占める中小企業が解決すべき課題でもあります。経団連のサブライチェーン委員会で議論している課題は、中小企業の商流・金流における「デジタル化の遅れ」、後継者をはじめとする人材不足（特に技能・技術の面で顕著）、そして、生産性についてです。当社では、パートナー企業が抱える課題につ

いて、事業活動を通じて、顧客やサプライヤーから把握するように努めています。

特に国が推進するDX（デジタルトランスフォーメーション）の対応では、（当社でも人材が十分に育っているというわけではありませんが）人材供給や技術のサポートができるのではないかと考えています。例えば、大企業が連携して講師となつて、中小企業に技術やノウハウを教え、人材を育てる「教室」を開くという方法もあると思います。

——終わりが見通せないコロナ禍にあり、オムロンの社会的課題解決に対する取り組み支援や連携について教えてください。

**立石** 食品企業におけるロボット導入事例、除菌作業代行、遠隔診療の三つを紹介します。

ロボット導入事例には、冷凍ケーキを開発・製造・販売する食品会社の例があります。まず当社のSEが現場に入り、調査・分析に基づく提案を行いました。続いて東京のブルー・オブ・コンセプトラボ（実機モデルを使って顧客と課題解決策を実証する施設）で検証を行いました。その結果、職人技のケーキの盛り付けをロボットが代行することに成功し、「人手不足の解消」に貢献できました。その結果、

菓子職人が、ヒトにしかできない新しい商品開発に一層注力できるようになったと聞いています。

除菌作業代行は、除菌作業の従事者をはじめとする人々の感染症リスクの低減に貢献した事例です。紫外線照射ロボットを製作するパートナー企業には、モバイルロボットを提供しています。現在、世界20カ国以上で展開中です。

遠隔診療は、オムロンの「電子血圧計」などで収集したデータを医療従事者と共有することで、通院時の感染リスクを避ける、遠隔診療を実現しました。

——今後のパートナー企業との関係や展望などについて、お聞かせください。

**立石** 製造業の立場から申し上げると、従来の大量消費を前提とした大量生産で、世界中の人々を豊かにしてきましたが、一方で大量廃棄による環境問題など、未来の社会に暗い影を落としています。工業社会がもたらした「負の遺産」を払拭するため、これまでの生産から廃棄までの直線的な「リニア・エコノミー」から、循環型の「サーキュラー・エコノミー」へと変えていく必要があると考えます。

中長期的にはこの大きな社会的課題にも、パートナー企業と共に、取り組んでいきたいと考えています。

# まず、経営者自らが動き 社内でイノベーションを起こすべき



**柳井 正** (やない・ただし)  
株式会社ファーストリテイリング  
代表取締役会長兼社長

社名 株式会社ファーストリテイリング  
所在地 山口県山口市佐山10717-1



## ファーストリテイリング

1949（昭和24）年に山口県宇部市でメンズショップ小郡商事として創業したファーストリテイリング。同社のメインブランド「ユニクロ」は、今や日本のみならず世界から愛される人気ブランドとなった。まちの小売店から世界的な企業へと成長する過程には、どのようなイノベーションがあったのか。同社長兼社長の柳井正さんに聞いた。

**一生懸命仕事をし、進む方向を決めれば成長できる**

—— 紳士服からカジュアル衣料に舵を切った経緯についてお聞かせください。

柳井正会長（以下、柳井）もともと商店街の中で紳士服や紳士用品を扱う小売店でした。僕が社長を継いだころに郊外型紳士服店が業績を拡大していて、当社は出遅れ

てしまいました。後発で競争を避けるために、カジュアル衣料へとシフトしたんです。当時、アメリカに行くほとんどがカジュアル服だったので、日本でも必ずこれが主流になると思いました。それで84年に「ユニーク・クロージング・ウエアハウス」（略称ユニクロ）の1号店を広島市に出店しました。

—— 危機感が発端だったのですか。

柳井 地方の小売店というのは規模も小さく、「その日暮らし」というところがあります。もっと仕事をしなければ潰れると思いました。一生懸命仕事をすれば将来があり、自分たちの進む方向を決めれば成長できるのではないかと。そこでカジュアル衣料店を全国展開し、上場しようと思いを立てたんです。実際、94年に上場を果たしました。そのころには日本で1位か2位のカジュアル衣料専門店になっていたのです。次は世界に進出しようと思いましたが、スポーツでいえば、国体で金メダルを取ったら、次はオリンピックで金メダルを取りたいでしょう？それで世界に出店したというのが概略です。

**良い会社 にならなければ  
他社とパートナーを組めない**

—— 日本企業がグローバル競争の



宇部市でスタートしたメンズショップ店舗（当時）



94年に念願の株式上場を果たす（当時）

中で生き残るためには、何が必要だと考えますか。

柳井 会社は日本国内にあってても全てグローバルに通じているので、国内だけを見ていてはダメです。もっと世界に開いた日本企業になることが不可欠と考えます。これは大企業も中小企業も同じです。零細企業であっても、当社がそうであったように、世界に開かれた企業になることはできません。

—— 日本が国際競争力を強化していくために、大企業と中小企業がパートナーとして、どのような取り組みを行うべきでしょうか。

柳井 まずは大企業や中小企業を



英国オックスフォードストリート店

問わず、それぞれの企業が将来何をしたいのか、現在何をすべきなのかを真剣に考え、良い会社になる努力をすることが重要です。お互いが良い会社でなければパートナーとして組むことはできませんし、Win Winの関係にならなければ続きません。ですから、大企業が下請け企業の取引価格を不当に引き下げるといったことをしてはならないし、中小企業も大企業の下請けをしていけば安泰という心構えではないかと思えます。

——その方策の一つとして、オープンイノベーションについては、どうお考えですか。

柳井 僕はイノベーションのいないところに発展はないと思っています。それにはまず、経営者自身がその必要性を真に自覚して、社内にイノベーションを奨励するといいたいでしょう。すると、それを見た外

部の企業が「一緒にやりましょう」と言ってくる。それが自社にとって良い企業なら一緒にやればいいんです。そういう意味で、良い会社になる努力をしながら、経営者自らがリードしてやっていかないと、イノベーションは生まれませんと思います。

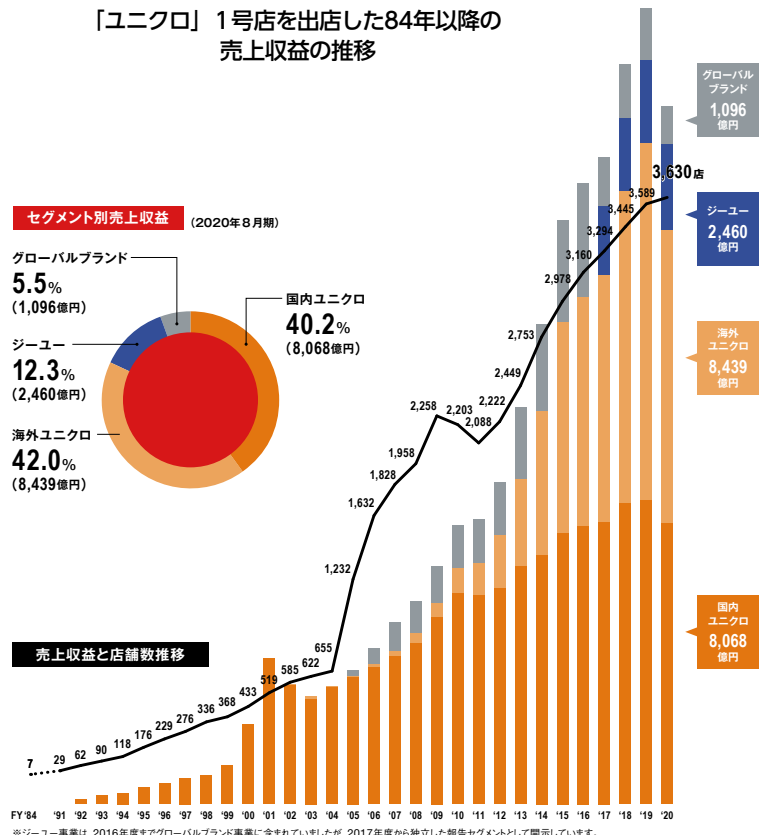
**対等な関係を築くためにまず経営者が変わることが重要**

——「パートナーシップ構築宣言」のどのような点に賛同しましたか。

柳井 どの企業もそうですが、パートナーがいなければ生き残っていきません。そして、強いパートナーシップを構築するには、お互いにイノベーションを生み出し、Win Winの関係でやっていくことが欠かせません。それには、相手が大企業であれ中小企業であれ、対等な立場で仕事をしていくことが重要です。例えば、相手から「買ってやる」という態度をとられたら、「買ってもらう必要はない」と考えます。相手だってメリットがあるから買うわけでしょう？ また、理由もなく値切られたら、「理由を示してほしい」と言うべきです。

逆を言えば、相手にものを売るとき、自分たちの部品やサービスの付加価値をきちんと説明して、

「ユニクロ」1号店を出店した84年以降の売上収益の推移



それらがどのように最終製品や最終サービスになっていくのかという筋道を論理的に示し、相手に認めてもらう必要があります。たとえ態度が大きい相手でも、真剣に説明を受ければ納得し、話は前に進むでしょう。「パートナーシップ構築宣言」は、そういうことを目指す宣言なのだと思います。

——この宣言を通じて、企業経営者の方に期待していることは何でしょうか。

柳井 もっと大きな夢を持ってほしいと思います。それには現実を把握することが欠かせません。意

外に経営者は、現実を見ていないものです。その証拠に、「あなたの業界はいい業界ですか？」と聞くと、「大抵「はい」と答えます。でも儲かっている業界と、儲かっている業界とを真剣に考えて努力する。それには仲間が必要です。中小企業同士でもいいし、大企業相手でもいいので、仲間を増やしてオープンイノベーションをしていくことです。何度も言いますが、それには経営者自らが動いて、まずは社内でイノベーションを起こしてください。

# 「パートナーシップ構築宣言」をすることは 企業の成長手形を得るようなもの



**塚本 幹雄** (つかもと・みきお)

コマニー株式会社  
代表取締役 会長執行役員  
小松商工会議所常議員

社名 コマニー株式会社  
所在地 石川県小松市工業団地1-93



コマニー

石川県小松市に本社があるコマニーは、業界トップシェアを誇るパーティション（間仕切り）メーカーである。パートナーシップ構築宣言以前から、取引先とはパートナーとして共存共栄の関係を築き、公平かつ公正な取引を行う努力を続けてきた。そのための従業員教育の徹底や取引先満足度調査の実施など、PDCAによる評価・改善を行っており、パートナーシップ構築宣言をした企業をリードする存在となっている。

**取引先との関係を50/50に  
それが互いの成長につながる**

—— 御社の社是や経営理念についてお聞かせください。  
塚本幹雄会長（以下、塚本） 創業者である私の父が、会社の経営が非常に苦しいときに、自社をいい会社にしたという思いでつくった

の「我等の精神は人道と友愛である」という社是と、後に制定された「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」という経営理念です。これが意味するところは、人間として正しい道を貫き、社員同士がお互いに家族のように愛情を持ち、切磋琢磨（せつさくたくま）しているという精神です。社内で家族のような信頼関係をつくり、それに幸せを感じた人が、お客さま、取引先、そして社会に対して幸せを届けることができる。そういう会社でなければいけないと思っています。

—— 今回のパートナーシップ構築宣言に込めた思いは。

塚本 当社には、企業は世の中の幸せに貢献するために存在すべきだという信念があります。それには取引先の人たちも幸せでなければならぬ。そのために当社はどうあるべきかと考えると、やはりお互いに共存共栄の関係でなければいけないと思っています。パートナーシップ構築宣言は、そういった当社の考え方にぴったり合っていました。

お客さまの要望に応えるために、自分たちは努力しないで取引先にそれを求めるわけにはいきません。取引先との関係を50/50（フィフティ・フィフティ）にするという厳



毎朝の朝礼では「理念手帳」を輪読。全社員を対象にした1泊2日の「理念研修」も行っている



全社員が持っている「理念手帳」には10カ条77項目の理念が書かれている

しい流れの方が、お互いに仕事の質は上がると思います。そしてそれが、お互いの成長にもつながる。この共存共栄、パートナーシップの関係というのは、これからの企業が発展していくためには絶対に必要だと思っています。

**購買担当者が緊張感を持って  
仕事に取り組むようになった**

—— 御社の公平かつ公正な取引を行うためのPDCAサイクルの取り組みについてご説明ください。  
塚本 経営理念があっても、それ



製造現場でも会社の社是や理念は浸透している



本社工場。第4工場まであるほか、営業所が全国各地に広がる

が実際の業務でしっかり行われているか確認する必要があります。当社は2017年にお客さま満足度調査を開始し、その後は従業員満足度調査、そして18年からは取引先満足度調査も実施しています。それら三つの調査により、お客さま

ただだけでなく従業員や取引先が、当社が行っていることをどのよう  
に感じているかが分かります。その  
結果を踏まえ、反省すべき点を  
ピックアップして改善の取り組み  
を行っています。

取引先への調査は、やっていい  
ものかという意見が社内でもあり  
ました。価格や納期が厳しいなど  
という意見ばかり上がってきて、  
それに対処するのは難しいのでは  
ないかという心配があったからで  
す。しかし、共存共栄と語ってい  
る以上、取引先のために自らも努  
力して改善していく必要があるの  
で、始めることにしました。

——これにより取引先からはどの  
ような反応がありましたか。

塚本 取引先を集めた交流会を開  
いて取引先満足度調査の結果を発  
表し、これに対する当社の対応や  
考えをお知らせしています。そこ  
までオープンにしているのが、取  
引先には前向きに捉えていただき、  
当社の考え方もよく分かっていた  
だけだと思います。

その後は、弊社と取引先が一緒  
になって改善を行った事例が出て  
います。また、当社の購買担当者  
が常に緊張感を持って仕事に取り  
組むようになりました。共存共栄  
の精神と違うことをしてしまうと、  
取引先からしっかりとその反応が

出てきますから。そのため担当者  
たちは勉強して情報を仕入れ、取  
引先に提案したりして、一緒になっ  
て改善する努力をしています。で  
すので、この取り組みは今のところ  
はうまく動いていると思います。

### 仕入れ価格を押し付けず 相場を常にチェックして交渉

——取引先と価格を協議する際、  
データに基づいた合理的な交渉を  
行っているそうですね。

塚本 どの会社もコストダウンの  
目標値があり、取引先に安くして  
くださいと言うことが一番楽なの  
ですが、それだけでは相手も納得  
ができません。そこで当社は、一  
方的に仕入れ価格を押し付けるの  
ではなく、原料となる素材の相場の  
動きを常にチェックし、当社の仕  
入れ価格の交渉をしています。先  
方からも、原料の相場価格が上がっ  
ているからもうちょっと高くして  
ほしいという話が出てきます。価  
格についてはお互いに100%納  
得というのは難しいですが、ある  
程度の納得性を持って価格設定が  
できていると思います。ですので、  
そういう意味では取引先から評価  
していただいているのではないかと  
思います。

——パートナーシップ構築宣言

が、今後の企業の在り方にどのよ  
うな変化を与えられると思いますか。

塚本 取引先が豊かにならないと、  
発注側である自社も豊かになれま  
せん。常にお互いがWin Win  
の関係であることで、全体の経済  
が成り立っています。このパート  
ナーシップ構築宣言は、これから  
の世の中を良くしていくために、  
お互いに共存共栄でなければいけ  
ないことをはつきりと打ち出して  
います。宣言することで、その企  
業は成長の形を得たようなもの  
だと思っています。一つの会社が自分  
のところだけで全てができる時代は  
終わっています。今、ちょうどいい  
タイミングでパートナーシップ構  
築宣言という仕組みができたこと  
は、非常に良かったと思っています。  
\*PDCAとは、Plan:計画する、Do:実  
行する、Check:評価する、Action:  
改善する、の略称でPDCAサイクルとも呼ば  
れる。



東京営業所には市場開発部が置かれ、ショールームも併設されている

# 企業のマッチングの場を創出し 地域全体に技術革新を起こす

大阪商工会議所



大阪商工会議所  
所在地 大阪市中央区本町橋2-8



尾崎 裕 (おざき・ひろし)  
大阪商工会議所会頭

大阪商工会議所では「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)と題し、大企業と中小企業の連携による技術、製品開発、事業化に向けたマッチング支援を実施している。この取り組みについて同所の尾崎裕会頭と「もっと大阪」に参加した企業2社から、参加の動機と成果について話を聞いた。

## 大企業と中小企業の 出会いを積極的につくる

——「MOTTO OSAKAオープンイノベーションフォーラム」(以下、もっと大阪)はどのような経緯でスタートしたのでしょうか。尾崎裕会頭(以下、尾崎)運営が始まったのは2009年7月からです。環境・エネルギー分野への関心が高まる中、大阪商工会議所が旗振り役となって、大企業と中

小企業との間で、事業や技術のニーズとシーズのマッチングをする場を提供し、スピード感と効果、コストを踏まえた課題解決に取り組みました。当初は環境をテーマに展開していましたが、これが好評で、さまざまな分野へと発展し、現在に至ります。

——これまでにどのような成果が得られましたか。

尾崎 大企業延べ60社が技術ニーズやシーズを発表、全国の中堅・中小企業などから延べ7569人が参加し、1000件近いビジネスマッチングを行ってまいりました。商談をきっかけに実現したプロジェクト、連携事業も顕著です。

——接点のなかった大企業と中小企業の出会いの場としての期待値がますます高まりそうです。

尾崎 激変する時代の中で新たな課題も増え、大企業も中小企業もスピード感ある対応が求められています。各社のこれまでの事業の延長線上ではなく、他分野の技術、ノウハウを取り入れることでインスピレーションが湧き、新たな解決策、新規事業に発展することは大いにあり得ます。「もっと大阪」を含め、そうした場を提供する中立・公正なプラットフォームとして商工会議所の役割は大きいと考えています。



藤井 義久 (ふじい・よしひさ)  
株式会社大栄螺旋工業  
代表取締役社長



## 大企業との技術連携で 新規事業が拡大、躍進する

——「もっと大阪」に参加した動機について教えてください。

藤井 義久社長(以下、藤井) 弊社は1965年創業のステンレス製フレキシブル継手を製造販売している会社です。その技術を生かして熱交換器の製造販売に参入したのですが、熱交換器分野では後発メーカー。ずっと苦戦していました。そんな時に大阪商工会議所の「もっと大阪」を知り、大阪ガスの技術連携に名乗り出ました。2011年のことです。

——商談がスムーズに進んだという点ですね。

藤井 いえ、最初は1000℃の耐熱性のある熱交換器という条件があつて採用に至りませんでした。





大栄螺旋工業の熱交換器。0.3mmの薄さで製造できる独自のコルゲートチューブを採用した自作



しかし、半年後に大阪ガスから連絡をいただいたときは正直、驚きました。当時、大阪ガスは小型の水素製造装置「HYSERVE」の開発でコンパクト設計に力を入れていました。弊社が得意とするフレキシブル継手の一つ、コルゲート（螺旋状）チューブを使った熱交換器なら3分の1のサイズダウンが図れます。当初の条件よりも広い視野で弊社の強みに目を留めてくださったのです。納期短縮、コスト低減も含めて再提案し、採用となりました。

——技術連携後、どのような成果、効果がありましたか。

藤井 大阪ガスのグループ会社から熱交換器関連の発注を継続的にいただいている、熱交換器事業の売り上げが3割増、倍増した月もあります。他にもエネルギー関連分野、ボイラー業界からの引き合いも増え、一つの挑戦が次につながり、また広がる好循環ができています。



北大阪水素ステーション内のHYSERVEに採用。小型化と低コスト化に貢献

——大企業との連携で配慮したことはありますか。

藤井 要求事項が明確で、提示した答えに裏付けを求められることもありましたが、しかし丁寧に対応し、時には公的機関と連携して誠実に応えていく。それが信頼関係につながって今日に至っています。

——「もっと大阪」には2017年に参加されています。

木幡 社長（以下、木幡） はい。大阪商工会議所の紹介で参加しました。弊社は創業が1909年の圧力計メーカーで、私で4世代目になります。船舶向けなどの産業用圧力計を主軸に、計測制御機器と管理システムを提供しています。船舶機器は長期間使われることもあり、創業当初から基本原理が変わらない製品をつくり続けています。

**新規開拓から技術連携を  
実現した老舗ベンチャー**

す。しかし、2013年よりIoT（モノのインターネット）や医療機器分野にも積極的に挑戦し、老舗ベンチャー企業と銘打って新事業開拓を進めてきました。そして「もっと大阪」への参加を機に18年、シャープとの共同開発契約にこぎつけたわけです。

——どういった技術シーズで締結に至ったのでしょうか。

木幡 16年に産学官連携で、既存の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」の開発を進めていましたが、電源はリチウム電池でした。一方、シャープは色素増感太陽電池を開発し、IoTセンサー用電池として使える用途を探していたのです。そこで、共同開発を提案して採択されました。

**木幡 巖**

(こばた・いわお)

株式会社木幡計器製作所  
代表取締役



創業当初から基本原理が変わらず製造されている圧力計。この技術力を生かしてIoT、医療機器分野に進出した



木幡計器製作所とシャープが共同開発する「低消費電力センサー通信モジュール」の試作品

——連携の成果はいかがですか。

木幡 21年春に、完成した製品がシャープからも情報発信される予定で、インパクトは大きいと期待しています。また、大阪商工会議所のキャリア人材採用支援事業を活用して、シャープ出身のOBを中心に開発できたこと、共同開発は、センサー部分の基本設計は弊社、量産技術はシャープが担当し、先行してセンサの事業化を進め、段階的に電源応用に取り組むという対等なパートナー関係を築けたのも良かったです。イノベーションは1社で解決できるものは多くありません。企業が連携して対応する必要性をさらに強く感じました。

# 宣言の輪を広げることが 県内企業の生産性向上につながる



**池田 一義** (いけだ・かずよし)

さいたま商工会議所会頭  
埼玉県商工会議所連合会会長  
株式会社埼玉りそな銀行取締役会長

さいたま商工会議所  
所在地 埼玉県さいたま市浦和区  
高砂3-17-15



## さいたま商工会議所

さいたま商工会議所の池田一義会頭が先頭に立って県内企業に働き掛けを行い、埼玉県は全国トップクラスの宣言企業数を誇っている。そこで、埼玉県の産業界における宣言の意義などについて池田会頭に話を伺うとともに、実際に宣言を行ったさいたま市内の大・中小企業の経営者にも、宣言した理由、今後の展望について語っていただいた。

### 適正な取引価格を実現し 中小企業の付加価値を高める

— 今の県内の大企業と中小企業の関係をどう認識していますか。  
池田一義会頭(以下、池田) 大企業自体がコロナ禍で業績悪化したこともあり、コスト削減圧力が下請け企業に及ぶことを懸念しています。まだまだ大企業と中小企業は上下の関係にあり、共存共栄の

ための対等なパートナーという考え方の浸透が不十分です。ある県内中小企業からは「発注元の大手企業が、急な減産や増産といった生産計画の変更を押し付けてくる」ことがあり、振り回されている」という切実な声が寄せられています。大企業と比べて規模的にも体力的にも弱い中小企業に対し、利益の適正な配分が必要だと考えています。

— 「パートナーシップ構築宣言」という取り組みに対する印象は。

池田 日本企業、特に中小企業は生産性の低さが指摘されており、どのように付加価値を高めるかが課題です。それには企業努力が必要ですが、自助だけでは難しい問題もあります。大企業との間で、適正な価格での取引ができず、コストダウンなどの要請で付加価値を生み出せない状況です。しかし中小企業は声を挙げづらく、解決は簡単ではない。

「パートナーシップ構築宣言」の輪を広めることで大企業と中小企業が協力して適正な価格を実現し、新たに協業による価値の創出などを目指していくことが必要です。これにより中小企業の付加価値が高まり、設備投資や人件費の増加など経済の好循環などにつながり、それが労働生産性を向上させる原

動力にもなると思っています。

— なぜ池田会頭が先頭に立ち進んでいると考えたのですか。

池田 県内産業は「事業所数の多さ」と「サプライチェーンを構成する裾野の広い産業が数多い」のが特徴です。例えば自動車、化学、建設などです。その一方で、事業所数は全国5位でありながら、労働生産性は22位と低い。これを改善したいと考えていました。

単に埼玉県だけで完結するものではありませんが、宣言の輪を拡大し、適正な取引を広げることで、県内企業の生産性向上につながる。加えて中小企業側にも変革を促し、例えばデジタル技術の実装による生産性向上を図ることで、県内の生産性を高め、その結果、中小企業の賃金の引き上げと消費の増加・地域経済の活性化につながってほしいとの思いで推進しています。まさにSDGsの取り組みそのものです。

### 多くの企業が宣言するにつれて 共存共栄の考え方が浸透する

— 働き掛けた企業(経営者)側の反応や評価はどうでしたか。

池田 経営者の方々はおおむね宣言の意義を理解し、ほとんどが前向きに検討するという反応でした。



「パートナーシップ構築宣言」した各社経営者と池田会頭（右から2人目）

一方で、社内で宣言内容の精査や現状の取引条件をチェックしていくと、宣言項目をクリアできない部分が出てくる。経営者の賛同を得られても、実際の取引を変えることへの購買部門や現場の反対がネックとなり、宣言に躊躇するケースもあります。

中小企業の中には、自社が宣言しても大手企業に取り組んでもらわないという意味がないという声もありました。宣言の効果を上げるためにも、商流の川上から川下まで全体が取り組むことが必要であり、大企業から率先して取り組む、業界全体で取り組みを促すといったことが必要だと考えています。

——宣言の広まりに対する「今後の期待」をお聞かせください。

池田 宣言は企業が仕事や取引の

仕組みを変えていくきっかけになると思います。宣言したことで取引先との信頼関係が深まったという声や、取引先企業が宣言したことを知って親企業が宣言への取り組み

を始めた例もあります。

大企業と下請け企業、川上から川下まで全ての企業が宣言を理解し、宣言を行うことで、本当のパートナーシップが構築され、共存共

栄の考え方が浸透してほしい。そしてこの宣言が社会規範となってコンプライアンス的なルールとなり、当たり前前に順守されるようになることを期待しています。

## 取引先企業とWin-Winの関係を築く

### 「タムロン」 鯉坂司郎社長

パートナーシップ構築宣言は、企業として取り組むべき宣言だと思い、取り組みを始めました。弊社は国内外に約160社のパートナーがいて、調達がグローバルにわたります。本社の調達部門と話を進める中で改善すべき点が多いことを認識し、これは宣言すべきだと判断しました。宣言により短期的な業績を求めることは難しいですが、中長期の業績向上に向かってパートナー企業と共に達成していくことが重要なので、この宣言によりWin-Winの関係を築いていきたいと考えています。

### 「東京チタニウム」小澤日出行会長

私は「下請け」という言葉に抵抗感があり、宣言のテーマである「パートナーシップ」は私の考えと共通していました。中小企業は大企業に対してなかなか声を挙げられないのが現状で、宣言からはそれを改善する考えが

感じとれました。これは大企業が宣言するものだという考えもありますが、中小でも多数の企業が声を挙げていくことが重要だと思えます。今は取引先に、宣言したことを通知している最中

です。その結果はまだ出ていませんが、長期にわたって努力する継続性が大事だと考えています。

### 「毎日興業」 田部井良社長

20年以上前から取引先をパートナーさまと呼ぶよう心掛けていたので、宣言は我々の考えをそのまま表現できるきっかけになると思えました。そこで、取引先に対して価格面などで苦しい思いをさせていないか確認しました。私たちも顧客から厳しい価格で仕事をいただいておりますが、改善には正直難しい部分もありますが、宣言したことで、パートナーさまたちとは、お互いに効率や生産性を高められるシステムを共同でつくっていくという前向きな話ができています。



田部井 良

(たべい・りょう)

毎日興業株式会社  
代表取締役社長



小澤 日出行

(おざわ・ひでゆき)

株式会社東京チタニウム  
代表取締役会長



鯉坂 司郎

(あじさか・しろう)

株式会社タムロン  
代表取締役社長





輸出製品などの海外における  
PLリスク、リコールリスクに  
備えるなら



海外取引先の  
債権回収不能リスクに  
備えるなら

## 中小企業海外PL 保険制度

- 日本を除く、全世界が保険適用地域
- 損害賠償金のほか、争訟費用も補償
- 訴訟トラブルに巻き込まれた際、保険会社が代わって解決までの対応をサポート
- 取引先から間接的に輸出された製品、外国人旅行客等によって日本国外に持ち出された製品に起因する事故も補償
- 生産物回収費用(リコール費用)も補償

## 輸出取引信用 保険制度

- 取引先を引受保険会社や同社提携会社が保有する情報に基づき審査するため、与信管理業務の効率化、強化が可能
- 貸倒損失への補償が、保険金の支払いにより行われるため、キャッシュフローへの影響を軽減
- 貸倒損失を一定の保険料負担により保険に転嫁することで、費用を平準化することが可能
- 売掛債権の保全となり、金融機関等に対する信用力が向上



商工会議所の保険制度HP

<https://hoken.jcci.or.jp>

制度運営

お問い合わせ先

各地商工会議所

商工会議所名簿

検索

日本商工会議所

引受保険会社 | 損害保険ジャパン株式会社・東京海上日動火災保険株式会社・三井住友海上火災保険株式会社

● 補償の内容、対象業種は引受保険会社によって異なります。 ● 一部の商工会議所では、本制度・プランを取り扱っていない場合があります。取り扱いの有無はお近くの商工会議所にご確認ください。 ● 本募集広告は制度概要を示したものです。詳しくは、お近くの商工会議所にご確認ください。 ● 商工会議所では、本制度のほかにも各種保険・共済制度を取り扱っております。詳しくは、お近くの商工会議所にお問い合わせください。

本募集広告は、商工会議所会員向け保険制度の事務管理を行う有限会社石垣サービスが日本商工会議所の経営協力により作成したものです。