

経済産業省委託事業

平成 28 年度取引条件改善事業

(情報サービス・ソフトウェア産業における下請取引等に関する実態調査)

## 調査報告書

平成 29 年 3 月

みずほ情報総研株式会社

## 報告書の構成

<第1部> 下請取引等の実態調査報告書

<第2部> IT人材の賃金実態調査報告書

<第3部> IT人材の育成に関する調査報告書

経済産業省委託事業

平成 28 年度取引条件改善事業  
(情報サービス・ソフトウェア産業における下請取引等に関する実態調査)

# 第 1 部

## 下請取引等の実態調査報告書

平成 29 年 3 月

みずほ情報総研株式会社

「平成 28 年度取引条件改善事業（情報サービス・ソフトウェア産業における下請取引等に関する実態調査）」は、経済産業省からの委託事業として、みずほ情報総研株式会社が実施したものです。同事業の一環として作成された本報告書の引用・転載には、経済産業省の許可が必要です。

# 目 次

第 1 章 調査概要.....	1
1. 調査目的.....	1
2. 調査内容.....	3
第 2 章 情報サービス・ソフトウェア産業の動向と取引慣行に関する課題.....	5
1. 情報サービス・ソフトウェア産業の現状.....	5
2. 情報サービス・ソフトウェア産業の取引慣行に関する課題.....	10
第 3 章 情報サービス・ソフトウェア産業の取引実態に関するアンケート調査.....	20
1. 調査概要.....	20
2. アンケート調査結果.....	22
第 4 章 情報サービス・ソフトウェア産業の取引実態に関するヒアリング調査.....	115
1. 調査概要.....	115
2. 既存の取引慣行（下請取引等）に関するヒアリング結果.....	116
3. 新たな取引慣行に関するヒアリング結果.....	128
第 5 章 情報サービス・ソフトウェア産業の取引課題とその解決促進に向けて.....	141
1. 調査結果要約 ～ 情報サービス産業の取引慣行の実態 ～.....	141
2. 情報サービス産業における取引課題の解決に向けて.....	148

# 第1章 調査概要

## 1. 調査目的

平成 26 年経済センサス基礎調査によれば、我が国の IT の担い手である情報サービス・ソフトウェア産業に属する企業数は、2.6 万社を超えている（図 1-1）。

図 1-1 によれば、全企業の半数以上を従業員 10 人未満の小規模企業が占めているほか、1,000 人以上の大企業はきわめて少数であることがわかる。昨今、事業内容の多様化が進展する中、これらの中堅・中小企業がすべて下請企業であると捉えることは正確ではないが、我が国における情報サービス・ソフトウェア市場では、同一産業関での B to B の受託開発の比率が高いことを踏まえれば、図 1-1 の中堅・中小企業の多くが、多重下請構造において中間・最終下請企業として開発業務を担っているものと考えられる。このように、少数の大企業を頂点として、そこから多数の中堅・中小企業が階層構造をなすピラミッド型の産業構造を形成しているという点は、我が国の情報サービス・ソフトウェア産業の大きな特徴の一つとなっている。

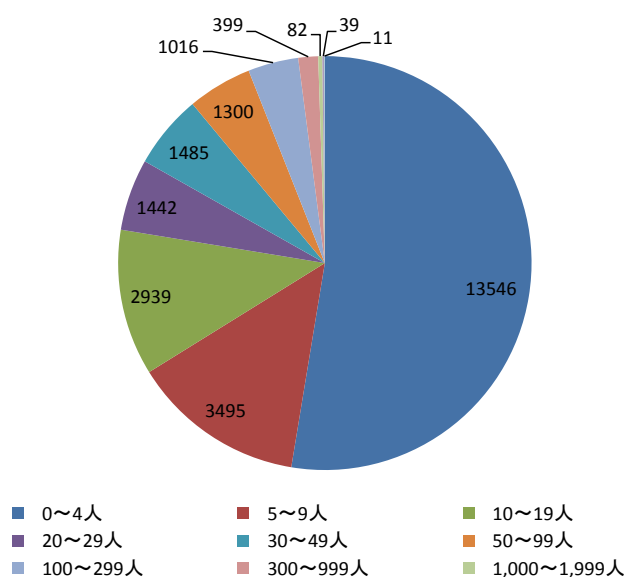


図 1-1 従業員数別にみた情報サービス業の企業数

（出所）総務省「平成 26 年経済センサス基礎調査」

我が国の情報サービス・ソフトウェア市場において、ユーザー企業は、汎用的な製品・サービスよりも、個社のニーズに柔軟に 대응できるように作り込まれた製品・サービスを好む傾向がある。また、そのように個別に開発されたソフトウェアの知的財産権を、開発者ではなく自らに帰属させるというユーザー企業の傾向は、開発者側の効率的なソ

ソフトウェア開発を阻害し、情報サービス・ソフトウェア企業の独自技術の蓄積や独自の製品・サービスの開発における課題ともなっており、このような課題が、世界市場における我が国の情報サービス・ソフトウェア産業の競争力強化における大きな課題にもなっている。

また、我が国の情報サービス・ソフトウェア産業における下請企業のビジネスモデルには、元請企業との長期的な取引関係の継続による安定的な受注の確保や、その結果としての売上の安定等の経営上のメリットが存在するものの、その反面、継続的な取引の一種の見返りとして、元請企業等の発注側企業から価格抑制等の圧力が生じたり、その結果として、下請企業が提供している付加価値に見合った対価が得られない等の課題も生まれている。

上記のような課題を背景として、情報サービス・ソフトウェア産業では、多重下請構造を特徴とする産業構造や企業のビジネスモデルの変革とともに、下請取引を含む取引慣行の適正化が課題とされてきた。また、これらの課題に対する取組の一環として、平成19年6月に「情報サービス・ソフトウェア産業における下請ガイドライン」が策定され、その見直しや改訂等が実施されてきた。

本調査は、こうした流れを踏まえて、昨今の情報サービス・ソフトウェア産業における下請取引を含む取引の実態や課題を踏まえて、その改善に向けた対応策についての検討を行うものである。特に最近では、アジャイル<sup>1</sup>やDevOps（デブオプス）<sup>2</sup>といった新たな開発手法のほか、成果報酬型の契約形態も注目を集めるようになっている。本調査では、こうした取引形態の変化や変化に伴う課題など、近年の新たな動向に関する実態を把握するとともに、新たな課題に対する対応案等についても検討を行い、その結果を取りまとめた。

---

<sup>1</sup> 迅速かつ状況に合わせて柔軟にソフトウェア開発を行う開発手法。伝統的なウォーターフォール型の開発のように長期間かけて大規模な開発を行うのではなく、短期間の小規模な開発とリリースが繰り返されることが多い。開発までのスピードを重視し、開発プロセスの開始時点ではソフトウェアの全体像や仕様を大枠で定めた上で、小規模な開発を繰り返しながら修正を加え、徐々に完成度を高めていくといった柔軟な手法が重視される。

<sup>2</sup> 開発（Development）と運用（Operations）を組み合わせた用語。ソフトウェアの開発を迅速に行うために、開発担当者と運用担当者の連携・協力を重視する開発手法。

## 2. 調査内容

本調査では、下請取引を始めとする既存の取引慣行のフォローアップ調査及び前述のような新たな取引慣行に関する調査を目的として、以下のような調査を実施した。

### (1) 文献調査

情報サービス・ソフトウェア産業の動向や取引慣行に関する課題に関する文献調査を実施し、その結果を第2章に取りまとめた。

### (2) アンケート調査

近年の情報サービス・ソフトウェア産業における最新の取引実態及びその変化の動向、また、それらの変化に伴う新たな課題の把握を目的として、表 1-1 のようなアンケート調査を実施した。アンケート調査の結果は、第3章に取りまとめた。

表 1-1 アンケート調査の概要

調査名	情報サービス産業における取引実態に関するアンケート調査
調査対象	下請事業者となり得る資本金3億円以下の 情報サービス・ソフトウェア企業（1,500社） ※ 一般社団法人情報サービス産業協会（JISA）、一般社団法人コンピュータソフトウェア協会（CSAJ）、東京情報産業協会（IIT）の加盟企業を含む
調査方法	郵送による配布・回収方式
実施期間	2016年12月
回収率	1,500社中405社（回収率：27.0%）
調査項目	✓ 企業属性 ✓ 事業内容及び今後の事業戦略 ✓ 発注元との取引実態や契約形態と課題 ✓ 新たな開発手法の利用状況と契約形態と課題 ✓ 下請取引を含む取引慣行に関する実態と課題 等

### (3) ヒアリング調査

上記のアンケート調査で把握された取引実態等をさらに詳細に把握するほか、アンケート調査では把握が難しい先進的な動向等についての把握を行うため、情報サービス・ソフトウェア企業に対するヒアリング調査を実施した。また、企業に対するヒアリング調査とあわせて、情報サービス・ソフトウェア企業の取引実態に詳しい法曹関係者のほか、アジャイルや DevOps 等の分野で先進的な活動に取り組む協会・団体等へのヒアリングも実施し、これらの結果を、第4章に取りまとめた。

表 1-2 ヒアリング調査の概要

調査対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ アンケート回答企業（数社程度）</li> <li>○ 有識者（弁護士）（若干名）</li> <li>○ アジャイル開発等を実施している先進企業や有識者団体（10件程度）</li> </ul>
実施期間	2016年12月から1月
調査方法	対面によるインタビュー方式
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 下請法順守に関する課題</li> <li>✓ 発注者の監督責任等、その他の課題に関する現状</li> <li>✓ アジャイル開発等の新しい開発手法を用いる業務の契約形態に関する実態と課題 等</li> </ul>

## 第2章 情報サービス・ソフトウェア産業の動向と取引慣行に関する課題

本章には、文献調査の結果等を踏まえて、情報サービス・ソフトウェア産業の昨今の動向及び取引慣行に関する課題等を示す。

### 1. 情報サービス・ソフトウェア産業の現状

#### (1) 情報サービス・ソフトウェア産業発展経緯と産業構造の形成

情報サービス・ソフトウェア産業の歴史は、他産業に比較して新しく、その本格的な成長は1960年代後半に端を発する。1960年代後半以降、コンピュータ・ハードウェアとソフトウェアのアンバンドリング（分離）が本格化した。これに伴い、ソフトウェア開発等を行う情報サービス・ソフトウェア企業が登場し、情報サービス・ソフトウェア産業が生まれた。当初、企業のIT利活用は事務処理の電算処理業務が主体であった。

1980年代には、企業の情報化投資の拡大に伴い情報サービス・ソフトウェア市場が急成長し、多くの企業が市場参入した。1980年代半ばには、受託計算業務から企業向け個別ソフトウェア開発、プログラム作成業務が主導的となり、1988年には情報サービス・ソフトウェア産業の売上高の60%を占めるに至った。同時にIT人材が1980年代には従業員数が4倍以上増加し、1989年の内訳を見ると、SE（システム・エンジニア）が31%、プログラマ28.1%、キーパンチャ8.8%とSEが急増した。

IT関連産業では、大規模な設備投資やインフラ整備の必要性が低いことなどから、小規模企業の参入障壁が低く、多くの中小情報サービス・ソフトウェア企業が設立されたが、大口ユーザーの発注が、大手企業に偏重したこともあり、中堅・中小情報サービス・ソフトウェア企業は、大規模企業の下請、孫請け業務等小規模な業務が主体となり、図1-1のような多重下請構造と呼ばれる情報サービス・ソフトウェア産業の特徴的な産業構造が形成された。

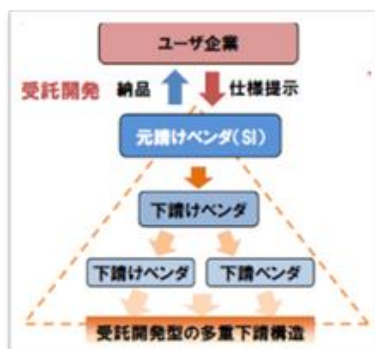


図 2-1 情報サービス・ソフトウェア産業における多重下請構造

(出所) 経済産業省「情報サービス・ソフトウェアに係る技術に関する施策評価要資料」

1980年代後半には、それまでのメインフレームからPCやワークステーション等のオープン系のコンピュータが台頭し、システムのアーキテクチャにパラダイムシフトをもたらし、技術的变化が起こっている。ハードウェア価格の低下やコモディティ化は、企業におけるIT活用を拡大させ、ソフトウェアやシステム開発需要を増加させた。これに伴う大幅なIT人材不足に対する懸念から、ソフトウェアの生産性、品質向上を目的とした技術開発や政策が進められた。1990年代になると、技術的にもオープン系技術の進展が進み、新たな情報システムのアーキテクチャが形成されるとともにソフトウェア開発手法にもオブジェクト指向のソフトウェア開発などが登場する。また、ソフトウェア市場では、欧米IT企業による競争優位なソフトウェア製品の利用が高まった。また、中国、韓国、インド等のアジア諸国のソフトウェア産業が低労働コストを背景に成長し、わが国の情報システムやソフトウェアのアウトソーシング先としての活用(オフショア開発)が進展した。しかしながら、この間も受託ソフトウェア開発が情報サービス・ソフトウェア市場の主力を占める市場構造や産業構造に大きな変化は見られない。

1960年代以降急成長してきた情報サービス・ソフトウェア産業は、1990年代中期に一転して厳しい経営環境に直面する。バブルの崩壊による景気低迷は、金融業や製造業などのユーザー企業の情報化投資を大幅に抑制し、情報サービス・ソフトウェア産業の成長を鈍化・低迷させた。また、大手情報サービス・ソフトウェア企業では、厳しい経営環境の中で、開発コストの抑制に加え、内部生産比率やグループ企業による生産比率を高め、下請構造の下層に位置する比較的規模の小さい企業等が大きな影響を受けた。

1990年代の情報サービス・ソフトウェア産業の構造を振り返ると、多重下請構造の中で、その存在を維持する独自技術の強化やパッケージ等による知識集約化を通じて競争力を形成すべきであるのに対し、低コストでのIT人材の量的な確保を競争手段として、元請企業に強く依存した事業モデルに依拠したことが、中小規模の企業に厳しい現実を突きつけたといえる。

情報サービス・ソフトウェア産業が持つ多重下請構造やソフトウェアや情報システム開発の特殊性はIT人材の問題に強い影響を与えている。ソフトウェアエンジニアリングの不在も含めソフトウェアや情報システム開発事業が、労働集約的かつ人海戦術的な側面を持つ点、景気変動等により情報システムの開発自体に要するIT人材の必要性が変則的(需要が一定ではない)な点、さらに情報サービス・ソフトウェア産業における業務の階層化が、IT人材需要を不規則なものにしている。個別の業務において変動要因の大きいIT人材需要をIT人材の長時間労働や人材派遣あるいはそれに類する業務により吸収するケースなどの業務形態や雇用慣行等がIT人材に係る問題となり、「長時間残業、35歳定年説」などの問題が指摘された一因にもなった。IT人材派遣について、政府では、「労働者派遣法」において二重派遣の禁止、使用者責任の明確化を指向し、雇用慣行の改善を図っている。また、派遣及び派遣的形態によるソフトウェア開発は、労働環境の

問題と同時に、成果物の品質責任を問われることなく労働時間が対価になる傾向を持つため、IT人材のソフトウェアの生産性や品質の追求や派遣元企業の技術者育成に対するインセンティブを妨げIT人材の質的向上を妨げる原因の一つと指摘されている。この問題に対する解決策として、下請取引における契約形態等の改善等による情報サービス・ソフトウェア産業におけるビジネス慣行の改善が求められている。

## (2) IT利活用のパラダイムシフトと市場構造変化

情報サービス・ソフトウェア産業においては、2000年中期以降、様々な局面において“既存の枠組みや構造からの変化”が進展している。2006年当時、GoogleのCEOであったエリック・シュミットによる発言を緒とするクラウドコンピューティングが登場し、情報システムは「作るから使う」へのパラダイムシフトが起こったほか、ITがより深く社会に浸透する過程ともいえる他領域とITとの“IT融合”の進展なども、市場領域や業界構造の“パラダイムシフト”を加速させる大きな要因となっている。

昨今の国内情報サービス・ソフトウェア市場は、2011年以降、企業業績の回復や、金融機関による大型投資案件、官公庁のマイナンバー制度に関するシステム構築といった案件需要などを背景に足元で堅調に推移している。しかしながら、市場を牽引した金融機関のシステム統合やマイナンバー制度対応によるIT投資は、2016年度には一段落し、2017年以降は、一時的に成長が鈍化すると予想される。その後、2020年の東京オリンピック開催に伴うオリンピック向けIT投資の拡大、10兆円超とも予測される経済波及効果による一時的なIT投資の拡大も予想されるが、国内のIT市場は、既に成長期を経て成熟期に入っており市場成長は鈍いと見られている。

また、クラウド活用の進展に伴いB to B市場を中心にした従来型の情報システム開発需要が減少<sup>3</sup>する一方、クラウド、モビリティ、ソーシャル技術、ビッグデータ／アナリティクス、さらにはIoT (Internet of Things) / AI (Artificial Intelligence) など「第3のプラットフォーム」に係るIT投資が伸びを示している。こうした市場構造の変化を見ると、IT需要は、メインフレームと端末による「第1のプラットフォーム」、クライアント／サーバーシステムなどを中心とした「第2のプラットフォーム」へのパラダイムシフトを経て、「第3のプラットフォーム」への転換期に直面していると考えられる。こうした動きと併せ、企業のIT投資は、業務の電子化や効率化を中心としたIT投資からITを活用した新たなサービス創出等を企図した所謂「攻めのIT投資」を重視する動きも見られ、今後、IT需要構造が急速に変化することも予想される。

---

<sup>3</sup> 大手民間IT市場調査機関による将来予測でも、クラウドサービス関連市場の高い伸びに対し、クラウドサービス関連以外のITサービス市場は市場規模が減少することが予想されている。

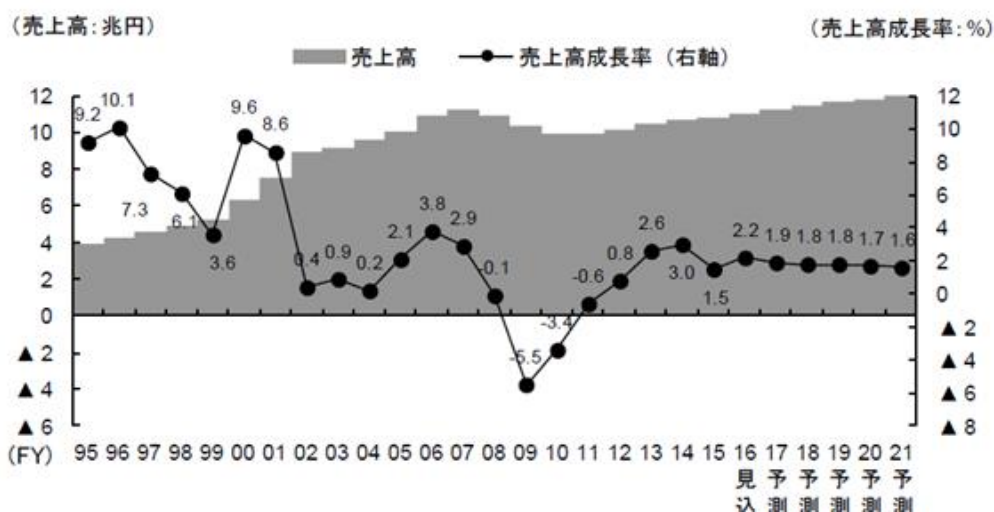


図 2-2 情報サービス・ソフトウェア売上高伸び率推移

(出所) みずほ銀行「みずほ産業調査日本産業の中期見通し」(2016) から

こうした IT 需要の構造変化は、情報サービス・ソフトウェア産業に構造変化をもたらす可能性がある。クラウド市場の拡大は、大規模なソフトウェア開発を伴う所謂受託ソフトウェア開発の需要を減少させ、大手情報サービス・ソフトウェア企業の下請け業務に依存してきた中堅・中小情報サービス・ソフトウェア企業の業況が連鎖的に悪化する可能性もある。

### (3) 情報サービス・ソフトウェア開発モデルの変化

IT 需要構造の変化は、情報システムやソフトウェア開発手法の変化を引き起こしている。既存業務の情報化では、情報システムやソフトウェアの仕様が比較的明確なため「ウォーターフォール型開発」の適合性が高いと考えられるが、SoE (System of Engagement) 領域に属するフロント系の情報システムの開発、従来にはない分野での IT 利活用や IT を活用した新サービスの創造では、PoC (Proof of Concept) や PoB (Proof of Business) 等、試行錯誤的な開発が不可欠であるほか、開発からリリースまでの期間が短期化する傾向にある。そのため、ソフトウェア開発モデルとしてアジャイル型開発 (ソフトウェア工学において迅速かつ適応的にソフトウェア開発を行う軽量な開発手法群の総称) が増加すると見込まれる。既に 2014 年時点の独立行政法人情報処理推進機構資料でも、一部のプロジェクトを含めれば 7 割近い企業がアジャイル型開発を利用しているとの報告

<sup>4</sup> みずほ銀行「みずほ産業調査日本産業の中期見通し」(2016) では、クラウド市場の拡大により、日本の情報サービス産業を特徴付ける「多重下請構造」、「作業工数×人月単価」のビジネスモデルの転換の可能性を指摘している。国内企業向けのシステム構築はオーダーメイドの開発を行うシステム・インテグレーションが主流であった一方、クラウドベースのシステム構築は多様なクラウド製品・サービスを組み合わせることが基本となるため、ユーザー毎のカスタマイズは最小限になり、開発工数が大きく減る。この結果、大型の開発案件が減少し、大手事業者の下請け業務に依存してきた中堅・中小 SIer の業況が連鎖的に悪化することで、再編・淘汰が進む可能性が考えられることを指摘している。

もある。こうした、アジャイル型開発では、従来の一括請負契約による取引形態では納期や検収基準、付加価値に則した単価や契約金額の取り扱いが難しいと想定され、アジャイル型開発の適正な取引形態や契約のあり方が求められている。

急速に市場環境が変化する中で、顧客との接点となるシステムだけでなく、それと連携するバックオフィスのシステムも含めて、ニーズに合わせて迅速・柔軟に改善できなければ機会損失を被る可能性も高い。そのため、欧米では多くの企業が DevOps と呼ばれる開発担当者と運用担当者が連携する開発手法の活用等の取組が進展しているが、わが国では、DevOps を採用する企業の割合は低く、欧米に劣後する可能性が高い。ユーザー企業と情報サービス・ソフトウェア企業という産業構造、さらには、重層的な下請構造において、開発や運用の密な連携が求められる DevOps を実践する上では、従来の取引上の課題も存在すると考えられる。我が国における DevOps の促進に向けては、エンドユーザー企業、元請企業、下請企業を含む企業間の標準的な取引形態を提示していくことが求められる。

## 2. 情報サービス・ソフトウェア産業の取引慣行に関する課題

前節までの産業の歴史と動向に続き、本節には、情報サービス・ソフトウェア産業の取引慣行に関する課題を示す。

### (1) 下請法の遵守に関する課題

多重下請構造が産業構造上の一つの特徴となっている情報サービス・ソフトウェア産業では、「下請代金支払遅延等防止法」（以下「下請法」という。）の遵守や下請取引の適正化も、産業の課題の一つとされてきた。こうした経緯を踏まえて、以下には、情報サービス・ソフトウェア産業における下請法に関する課題を示す。

#### ① 情報通信業における下請法違反の現状（公正取引委員会資料から）

図 2-3 のとおり、公正取引委員会の発表資料から、下請法違反事件に係る措置件数を業種別にみると、「製造業」の割合が最多であり、「情報サービス業」が含まれる「情報通信業」の割合は1割程度となっている。

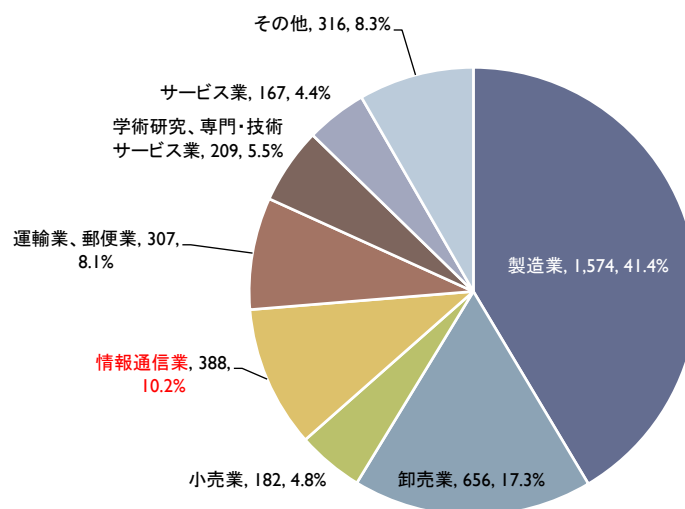


図 2-3 下請法違反事件に係る業種別措置件数（平成 28 年度上期）

（出所）公正取引委員会「平成 28 年度上半期における下請法の運用状況，企業間取引の公正化への取組等（概要）」（平成 28 年 11 月）に基づき、みずほ情報総研作成

図 2-4 のとおり、平成 27 年度の公正取引委員会の発表資料から、下請法違反事件に関する措置件数を業種別に見ると、①製造業が最も多く（2,379 件，39.8%）、続いて、②卸売業・小売業（1,515 件，25.3%）、③情報通信業（526 件，8.8%）、④運輸業・郵便業（453 件，7.6%）となっており、“これら 4 業種は平成 26 年度においても措置件数の多い上位 4 業種であり、かつ、順位も変わっていない。”との傾向分析が示されている。前述のとおり、「情報通信業」が全体に占める割合は 1 割程度であるが、他業種との比較

という観点では、措置件数の多い上位4業種として扱われていることがわかる。

なお、平成27年度の発表資料によれば、「情報通信業」のうち「情報サービス業」が全体に占める割合は6.4%となっている。また、「情報サービス業」に対しては、以下のような記述が含まれており、「情報サービス業」の措置件数が過去5年間で増加傾向にあることが指摘されている。

情報サービス業の措置件数を平成26年度と比べると34件増加している。なお過去5年間の推移をみると、情報サービス業の措置件数は一貫して増加している。

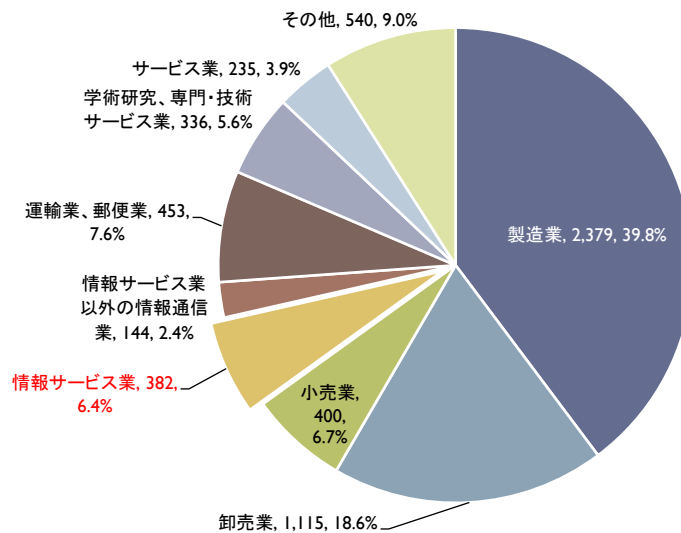


図 2-4 下請法違反事件に係る業種別措置件数（平成27年度）

（出所）公正取引委員会「平成27年度における下請法の運用状況及び企業間取引の公正化への取組（概要）」（平成28年6月）に基づき、みずほ情報総研作成

## ② 情報サービス・ソフトウェア産業における下請取引の課題（過去の調査から）

情報サービス・ソフトウェア産業における下請取引の実態に関しては、経済産業省において、過去にも調査が実施されている。

図 2-5 には、平成25年度に実施された下請取引に関する企業向けのアンケート調査結果のうち、「下請取引課題の改善状況」について尋ねた設問の結果を示す。

図中には、違反行為となる可能性のある下請取引課題として、「発注書面の不交付」や「下請代金の減額」、「下請代金の支払遅延」、「受領拒否」などが挙げられているが、回答結果をみると、このうち「改善されていない」という回答が最も多かったのは「一方的な予算単価・価格提示の要求・指値発注」、次いで「作業内容変更後の再見積の拒否」となっている。

表 2-1 には、図 2-5 において「改善されていない」という回答が最も多かった「一方的な予算単価・価格提示の要求・指値発注」の具体的な問題点（自由回答）を示す。これらの回答からは、「値下げを取引の存続の条件とする」など、発注企業から下請企業に対して値下げ圧力をかけている事例なども把握されている。

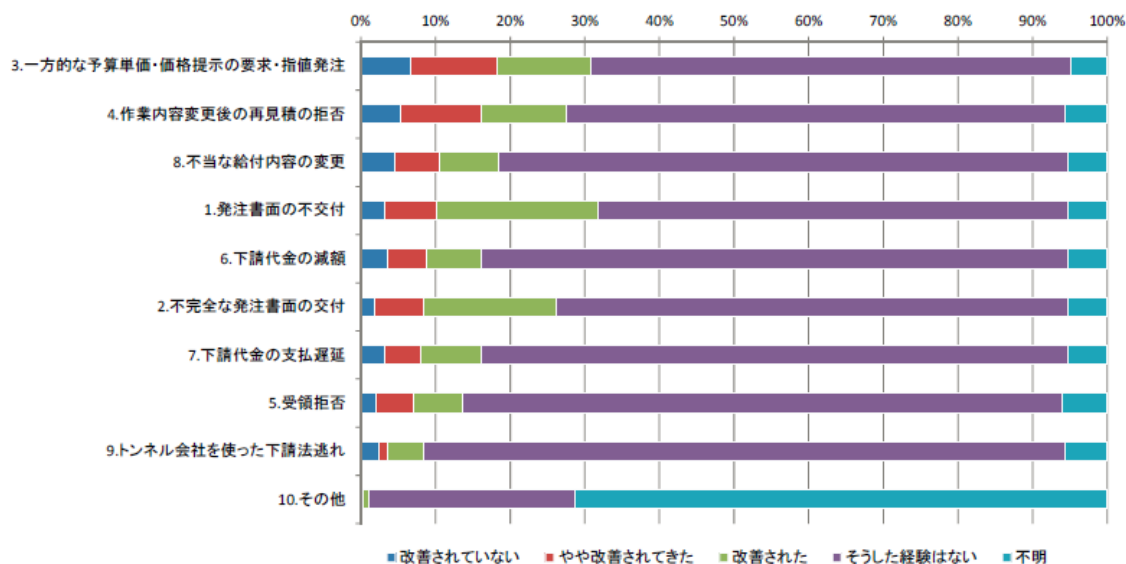


図 2-5 平成 25 年度実施調査における下請取引課題の改善状況

(出所) 経済産業省「平成 25 年度消費税転嫁等対策に関する下請適正取引等推進のためのガイドライン改定等に係わる実態調査報告書（情報処理産業）」（平成 26 年 3 月）

表 2-1 平成 25 年度実施調査における下請取引課題の具体的な内容（一部抜粋）

ID	資本金規模	従業員数	資本系列	問19. 最も問題視する取引慣行	問20. 顧客企業の資本金規模	問21. 取引上の問題点など
53	1-5千万	31-50人	独立系	一方的な予算単価の要求、指値発注	3億円超	担当者と金額が合意できたにもかかわらず購買から再度価格引き要求
61	1-5千万	21-30人	独立系	一方的な予算単価の要求、指値発注	分からない	顧客内の対象部門の予算削減、内工化
89	1-5千万	51-100人	独立系	一方的な予算単価の要求、指値発注	3億円超	取引の存続を値下げ条件に出してくる
106	5千万-1億円	51-100人	ユーザ系	一方的な予算単価の要求、指値発注	3億円超	作業難易度は関わらず工数単価が固定
148	1-5千万	31-50人	独立系	一方的な予算単価の要求、指値発注	3億円超	減額の要求が有る
173	5千万-1億円	51-100人	独立系	一方的な予算単価の要求、指値発注	3億円超	残業代含む契約では上限まで作業させられる
232	1-5千万	51-100人	独立系	一方的な予算単価の要求、指値発注	3億円超	交渉して変更しました。
256	1-5千万	51-100人	独立系	一方的な予算単価の要求、指値発注	3億円以下	予算によりテーブル単価が決まっている
312	1-5千万	21-30人	独立系	一方的な予算単価の要求、指値発注	3億円以下	発注行為の契約書が違い
33	1-5千万	31-50人	メーカー系	一方的な予算単価の要求・指値発注	3億円超	PJの収益より、単価を上げることが出来ない等

(出所) 経済産業省「平成 25 年度消費税転嫁等対策に関する下請適正取引等推進のためのガイドライン改定等に係わる実態調査報告書（情報処理産業）」（平成 26 年 3 月）

## (2) 既存の取引慣行に関する課題

下請取引に関する課題以外にも、情報サービス・ソフトウェア産業における企業間取引においては、表 2-2 のような課題が指摘されている。本調査では、表 2-2 に示した取引課題について、その実態の把握と対応策の検討を試みた。

表 2-2 情報サービス・ソフトウェア産業の取引に関する課題

課題	概要
人月単価方式による不透明な価格	人材の単価×工数というコストベースの価格の算出方法は、発注元から単価や工数の妥当性が不透明との印象を持たれやすい。また、開発に時間がかかるほど（非効率であるほど）価格が高くなってしまいうように見えやすく、生産性向上のインセンティブにつなげにくい。
下請企業への丸投げによる元請企業の責任不履行	最終ユーザーから案件を受注した元請企業が、自社の取り分（管理コスト等）を差し引いて、そのまま案件を下請企業に丸投げすることがある。このような場合、元請企業が十分な説明責任や管理監督責任を果たさないことが、下請企業の負担の増加や品質の低下等を招いている。
準委任契約業務における無断再委託	準委任契約により実施されている業務において再委託を行う場合、民法上の原則では、委託元からの許可を得ることが必要となるが、この許可を得ず、委託元に無断で再委託が行われることがあり、結果として品質の低下等を招いている。
セキュリティ等の要求水準の上昇に対応するための価格の据え置き	近年、サイバー攻撃の深刻化や個人情報保護に対する意識の高まりにより、情報セキュリティ対策等において要求される水準が以前よりも高まっているが、より高度な対策に必要な追加分の人件費等は認められず、システム開発の対価がこれまでと同様の水準に据え置かれている。
アジャイル開発や成果報酬型の契約形態等の新しい開発・取引形態への対応	近年、アジャイル開発手法に対する注目度が高まり、ユーザーと一体になって柔軟かつ迅速にシステムを開発する業務が増えている。また、「レベニューシェア」などと呼ばれ、開発の初期コストを抑えると同時に、開発されたシステムを用いた事業の収益をユーザーと分配する成果報酬型の契約形態なども注目を集めつつあり、これらの新しい取引に関する課題等を把握する必要がある。

なお、表 2-2 に示した課題のうち、最下行の「アジャイル開発や成果報酬型の契約形態等の新しい開発・取引形態への対応」に関しては、次項以降に、その概要と課題をそれぞれ整理した。

### (3) 新たな開発手法の概要と課題

近年、非ウォーターフォール型の新たな開発手法に対する注目度が高まっている。本項では、こうした新たな開発手法のうち、特に現在注目度が高いと思われるアジャイル開発と DevOps を取り上げ、その概要及び課題を示す。

#### ① アジャイル開発

アジャイル開発とは、1990年代後半から出現してきたいくつかの軽量（ライトウェイト）なソフトウェア開発プロセスの総称であり、アジャイル開発手法という言葉が1つの特定の手法を指しているわけではない。XP やスクラムなど、アジャイル開発手法と呼ばれているソフトウェア開発手法は複数あり、各手法は、数年の間に世界中で同時発生的に提唱された。その後は、それらの手法が互いに影響を与えつつ発展し、その中には、プロジェクト管理に特化した手法や、開発者個人の心構え集に近いものまであり、カバーする範囲も様々である。生まれやカバーする範囲が異なっているが、それらの手法には明らかに共通する考え方や哲学がある。そのような根本にある考え方も含め「アジャイル」と呼ぶことが多い。

2001年に、アジャイルソフトウェア開発手法の分野で活躍する17人が、それぞれ別個に提唱していた開発手法の重要な部分を統合することについて議論し、「アジャイルソフトウェア開発宣言」という文書を纏めた。

その文書の中では、

- プロセスやツールよりも個人と対話
- 包括的なドキュメントよりも動くソフトウェア
- 契約交渉よりも顧客との協調
- 計画に従うことよりも変化への対応を

価値とすることが提唱されている。

日本でのアジャイル開発の普及率の状況については、一般社団法人 PMI 日本支部アジャイルプロジェクトマネジメント研究会が2016年実施した調査によると、48%の人が自部門でアジャイルを導入したことがあると回答しており、同調査における前年度回答結果（40%）よりは普及率が上昇しているが、まだ積極的に導入されているとはいえない状況である。

他方、海外における普及率に関しては、Version One 社の2016年調査（Annual State of Agile™ Report<sup>5</sup>）では、95%の回答者がアジャイルを導入している組織に属し、海外と日本のアジャイルの普及率には大きな差がある。

---

<sup>5</sup> <http://stateofagile.versionone.com/>

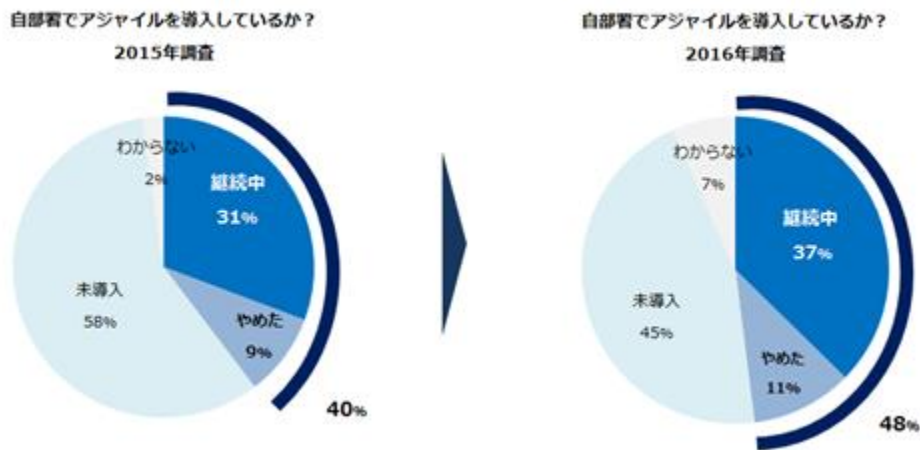


図 2-6 アジャイルの普及率

(出所) PMI 日本支部「アジャイルプロジェクトマネジメント意識調査報告書 2016」をもとに  
みずほ情報総研作成

## ② アジャイル開発に関する課題

アジャイル開発は、柔軟かつ迅速にシステムを開発手法として利点がある一方で、いくつかの課題も指摘されている。以下には、アジャイル開発に関する課題を示す。

### a. 経営層や開発メンバーの理解が得にくい

前述の PMI 日本支部の意識調査においても、「社内の理解と協力（企業文化）」を課題と認識している回答者の割合が最も多い結果であった。また、日本企業においては、アジャイルの導入に対するメリットを理解している経営層が少なく、また、アジャイル開発に関する知識・スキルなど開発メンバーに認識・浸透させるのに労力や時間がかかるのが現状である。

### b. 生産性が必ずしも高いとは限らない

一般社団法人情報システムユーザー協会（JUAS）が公表した「ソフトウェアメトリクス調査 2014」によると、ウォーターフォール（WF）、アジャイル、xRAD（超高速開発手法のひとつ）の3種類の開発手法の総工数、工数を比較したところ、アジャイルがもっとも生産性が低いという報告もある。アジャイル開発を導入する際には、アジャイル開発に適したソフトウェア開発対象に適用することに加え、生産性を向上させる施策（ツールの導入など）を検討する必要があることが伺える。

3種開発法の比較(参考値)

		WF	アジャイル	xRAD	アジャイル /WF	xRAD/WF
総費用	平均	112.19	135.45	40.70	1.21	0.36
	/JFS 係数	28.20	57.65	6.40		
工数	平均	1.28	2.15	0.48	1.68	0.37
	/JFS 係数	0.44	1.60	0.26		
工期	平均	0.31	0.24	0.10	0.77	0.32
	/JFS 係数	0.04	0.04	0.03		
データ数		337	51	43		

注) xRADは超高速開発手法のツールの一つ。  
平均は各開発法のデータの平均値であり、係数はJFSの1単位増加に伴う総費用、工数、工期の増加を示す。係数が大きいと、システム開発規模の増加につれて各要因の値の増加がより大きくなることを示す。

図 2-7 各開発手法における総費用、工数、納期の比較

(出所) IPA「Agile Japan 2016 高松サテライト」から

#### c. スコープが確定しないことに伴う見積精度、スケジュール確度の低下

アジャイル開発は変更や追加を繰り返し取込むため、最終成果物（スコープ）をプロジェクトの最初の時点で詳細に定義できない。そのため、予算の総額を事前に決めることができず（見積精度が落ちる）、スケジュールも変更が発生することが問題視されている。

#### d. 適切な契約形態の選択

アジャイル開発手法を用いる開発業務は、従来のウォーターフォール型の開発業務とは異なる方法で進められることも多く、仕様を明確化しにくい。そのため、業務の特性性質や実態に即した契約形態（例えば、準委任契約や派遣契約等）を検討することが必要となる。また、契約形態によっては、ユーザー、ITベンダー間の業務に関する指揮命令形態等にも留意することが求められる。

### ③ DevOps の概要

アジャイル開発はソフトウェア開発の方法であるが、実際に開発したソフトウェアやシステムを運用ニーズに合わせて迅速・柔軟に改善できなければ、ビジネス上の機会損失を被る可能性も高い。DevOps は、こうした課題に対応するためソフトウェア開発者（Dev）と運用管理者（Ops）の協調によりソフトウェアの企画から本稼働までのソフトウェア開発期間を大幅に短縮することを目的としている。DevOps のベースとなるのは、アジャイルソフトウェア開発の方法論と、近年進展しつつある運用管理の自動化技術である。

従来、ソフトウェア開発者と運用管理者はそれぞれの目的・目標の違い等による衝突

が発生することがあった。開発者の目標は「よいソフトウェアの作成」であり、必然的に変更・修正・追加を継続的に続けていく必要がある。一方、運用管理者の目標は「安定的なシステム稼働」であり、安定稼働しているシステムは変更・修正・追加を加えなければ問題なく動き続けるため、運用管理者はシステムの変更等を消極的なこともある。

従来のウォーターフォール型のシステム開発の場合、不慮の操作によるシステム障害を回避するため、開発者にはシステムへの操作権限が制限されていることが多い。この制限により、たとえ軽微な本番作業においても運用管理者に依頼が必要となる。一方、運用管理者は、少人数で複数のシステムを一括して担当しているため、定常的な運用保守業務に加え、開発者からの臨時作業依頼に対応せざるを得ず、タイムリーな対応が難しい状況が頻繁に発生する。

DevOps では、上記問題を解決するため、開発者によりシステムに関する情報を「測定」し、それをポータル等により「共有」した上で、ミドルウェアの設定などの設定・管理を「自動化」している。さらに、開発者と運用管理者のコミュニケーションを円滑にし、抜けやモレを減らすために、「コラボレーション」も積極的に行われる。

さらに、DevOps のプロセスは、「計画」・「開発とテスト」・「リリース」・「モニタと学び」と繰り返す構造になっている。このうち、「計画」の工程では、目標を実現するために必要な作業を抽出し、各作業の進捗度合いをどのように把握・管理するかといったプロジェクト実行計画を策定する。「開発とテスト」の工程では、ソフトウェアのソースコードをコーディングし、単体テストを完了後、ビルドを作成して検証する。続いて「リリース」工程では、検証が完了したビルドを統合テストや負荷テストの環境にデプロイしてテストした後、準稼働環境等を経て、最終的には本稼働環境にデプロイする。最後の工程となる「モニタと学び」では、エージェント等をあらかじめソフトウェアに組み込んでおき、それによって得られたフィードバックを次のイテレーションに活かしていく。

#### (4) 新たな契約形態の概要と課題

近年、激しさを増す競争環境の中で、IT を活用した新規ビジネスの創出等が企業にとっての重要な戦略の一つとなっている。こうした流れの中で、新たに構築したシステムを用いて将来発生するビジネス上の収益を、発注者側と受注者側で分配する「レベニューシェア」などと呼ばれる成功報酬型の契約形態が注目されている。本項では、新たな取引形態の代表例として、このレベニューシェアを取り上げ、その概要及び課題を示す。

##### ① レベニューシェアの概要

レベニューシェアは、一般的な支払い枠が固定されている委託契約ではなく、パートナーとして提携し、リスクを共有しながら、相互の協力で生み出した利益を事前に決めておいた配分率で分配する取引形態のことである。

レベニューシェアの場合、ユーザー企業側としては初期投資が不要となるため、将来性が不確定なシステムも積極的に導入しやすくなる。また、IT ベンダー側も売上の増加に応じて収益が増えていくので、事業の成功時の収益が通常の開発モデルよりも多くなることもある。また、ユーザー企業と IT ベンダーの双方の利点としては、売上の増加に応じて IT ベンダー側も収益が増えるため、ユーザー企業と IT ベンダーが一体となれる点が挙げられる。

ただし、EC サイトのように売上高を数値で表されるシステムはレベニューシェアを適用しやすいが、基幹系システムのような後方事務を支えるシステムへの適用は難しいと言われている。

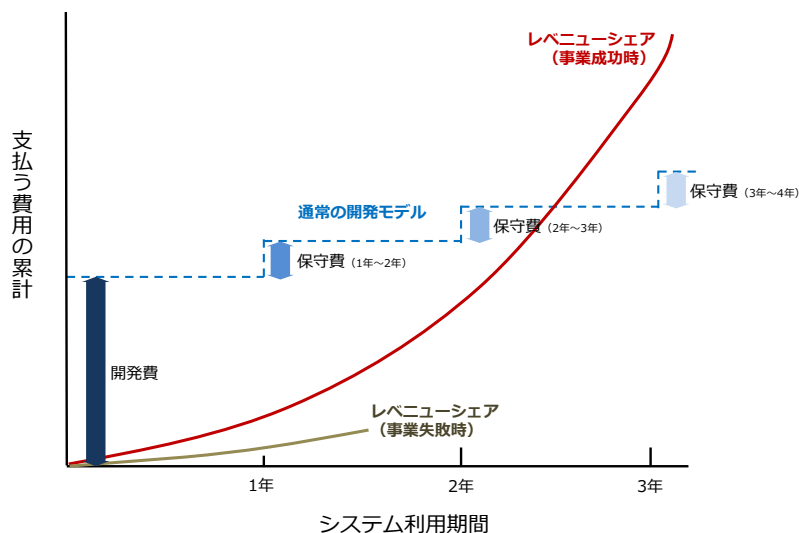


図 2-8 レベニューシェアにおける費用累計の推移イメージ

(出所) 日経 BP 社「日経情報ストラテジー」(2013)をもとにみずほ情報総研作成

システム開発業務の価格の算出にあたり、人月単価方式が広く用いられてきた情報サービス・ソフトウェア業界において、レベニューシェアは、開発業務に要した「費用」を対価とするという考え方から、開発業務によって生み出された「付加価値」を対価とするという考え方への転換を図る取引形態の一つである。多重下請構造の中にあつた IT ベンダーが、自ら新規事業を創出できる能力を持った企業とパートナーとして提携し、リスクを共有しながら共同で事業収益を生み出すため、IT ベンダーの競争力強化や事業形態の変革を促進する取引形態の一つと考えられる。

## ② レベニューシェアに関する課題

### a. 役割・責任分担の明確化

レベニューシェアでは、ユーザー企業と IT ベンダーのどちらが責任を負うのかを明確に定義しておかないと、後々のトラブルにつながる可能性がある。レベニューシェア型の契約というのは、通常何らかの売上が生じるシステムであるため、収益化のためのビジネスモデルが存在する。そのビジネスモデルの検討と確立が重要な要素となることから、ユーザー企業と IT ベンダーで十分に協議し、リスク査定をしておく必要がある。特に、問題が発生しやすい点としては、集客プランの策定と実行の責務分担、Web コンテンツの作成や運用の責務分担、情報漏えいのセキュリティ事故発生時の対応と責任範囲の定義などが挙げられる。

### b. 事業シミュレーションの策定と裏付け

事業開始前の売上、利益見込みの試算が、計画通りに数字が推移しないことも想定される。そのため、試算の妥当性について、確認をしておくことが必要である。その妥当性を判断するポイントとして、営業・マーケティング戦略の妥当性や堅実性等が挙げられる。

### c. 各種契約条項の双方合意

レベニューシェア取引の場合、契約当事者双方がメリットとリスクを適切に享受・分担するための留意点等を十分に検討することが必要である。例えば、収益分配率の設定やその前提となる売上の計上、事業収益が見込みを下回る場合の取り扱い、事業中止の条件等が挙げられる。

本調査では、上記の現状を踏まえ、情報サービス・ソフトウェア産業の下請取引を中心に未だに改善できていない課題やアジャイル型契約への適合等、下請取引の現状・課題等に関する調査を実施し、その改善に向けた対応策等を検討した。次章以降にはその調査結果や対応策等を示した。

## 第3章 情報サービス・ソフトウェア産業の取引実態に関するアンケート調査

### 1. 調査概要

#### (1) 背景と目的

近年、情報サービス・ソフトウェア業界では、市場変化に迅速に対応するというビジネス上の必要性を受けて、アジャイル開発等の柔軟な新しい開発手法が広まりつつあるほか、人月単価方式に代わる成果報酬型等の契約形態への注目なども高まっている。

また、企業間取引に関する問題として、現在、下請法順守の徹底も、政策上の最重要課題の一つとなっており、情報サービス・ソフトウェア業界における下請法への対応についても、最新の状況を把握することが喫緊の課題となっている。

上記のような問題意識を踏まえて、近年の情報サービス・ソフトウェア産業における最新の取引実態及びその変化の動向、また、そうした変化に伴う新たな課題の把握を目的として、本アンケート調査を実施した。

#### (2) 調査内容・方法

アンケート調査の概要を表 3-1 に示す。今回の調査は、郵送アンケート調査（郵送配布・回答方式）として、2016年12月中旬～下旬の期間に実施した。また、アンケート配布数1,500件に対して、回収数は405件（回収率27.0%）であった。

表 3-1 アンケート調査の概要

調査名	情報サービス産業における取引実態に関するアンケート調査
調査対象	下請事業者となり得る資本金3億円以下の 情報サービス・ソフトウェア企業（1,500社） ※ 一般社団法人情報サービス産業協会（JISA）、一般社団法人コンピュータソフトウェア協会（CSAJ）、東京情報産業協会（IIT）の加盟企業を含む
実施期間	2016年12月中旬から下旬
調査方法	郵送による配布・回答方式
回収数	405件（回収率27.0%）

#### (3) 調査項目

アンケートにおける調査項目を、表 3-2 に示す。

本アンケートでは、回答企業の取引実態のほか、新たな開発手法の利用状況やその際の契約形態、下請取引を含む取引慣行に関する実態や印象等を尋ねた。

表 3-2 アンケート調査項目

区分	調査項目
回答企業属性	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 企業形態</li> <li>▪ 従業員数（単体）</li> <li>▪ 資本金</li> <li>▪ 資本系列</li> <li>▪ 直近決算期売上高</li> <li>▪ 損益傾向</li> <li>▪ 派遣事業者登録状況</li> <li>▪ 派遣非登録事業者の今後の登録意向</li> </ul>
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 主要顧客業種</li> <li>▪ 売上の最も多い顧客業種</li> <li>▪ 現在実施している事業</li> <li>▪ 売上の最も多い主要事業</li> <li>▪ 今後拡大／縮小が見込まれる事業</li> <li>▪ 今後の事業戦略（下請・派遣型業務からの脱却等に対する意識）</li> </ul>
取引実態	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 同業者からの平均的な受注割合</li> <li>▪ 同業者への平均的な発注割合</li> <li>▪ 元請／下請立場</li> <li>▪ 直近3年間で実績がある契約形態（請負／準委任／派遣）</li> <li>▪ 準委任契約業務の中での再委託の有無と委託元への確認状況</li> <li>▪ 発注元との取引において最も多い契約形態</li> <li>▪ 価格提示の方法（見積算出方式） （工数単価／従量課金／定額／成功報酬方式）</li> <li>▪ 工数単価方式（人月単価方式）を用いる際の課題</li> <li>▪ 現在利用している見積算出方式の増減傾向・今後の意向</li> </ul>
新たな開発手法の利用状況と契約形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 利用している開発手法</li> <li>▪ 今後拡大したい開発手法</li> <li>▪ 新しい開発手法を用いる際の発注元との契約形態</li> <li>▪ 新しい開発手法を用いる際の取引上（契約上）の課題</li> </ul>
下請取引を含む取引慣行に関する実態	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 発注元の業務監督姿勢についての印象</li> <li>▪ 下請取引に関する担当部署・担当者</li> <li>▪ 下請法の適用対象となる発注業務の割合</li> <li>▪ 下請法の適用対象となる受注業務の割合</li> <li>▪ 下請取引に関する課題</li> <li>▪ 下請取引に関する課題の3年前からの改善状況</li> <li>▪ コスト増の反映が認められにくい費用</li> <li>▪ 下請取引慣行や下請法違反に対する下請企業の印象</li> <li>▪ 下請ガイドラインの参照状況</li> </ul>

## 2. アンケート調査結果

### 2.1 回答企業属性

#### (1) 企業形態

図 3-1 は、アンケート回答企業の企業形態を従業員規模別にみた結果である。ほぼすべての企業が「株式会社」であるが、従業員数 20 名以下の企業の 1 割強が「特例有限会社」となっている。また、図 3-2 には、元請／下請立場別（アンケート回答に基づく分類）の集計結果を示す。

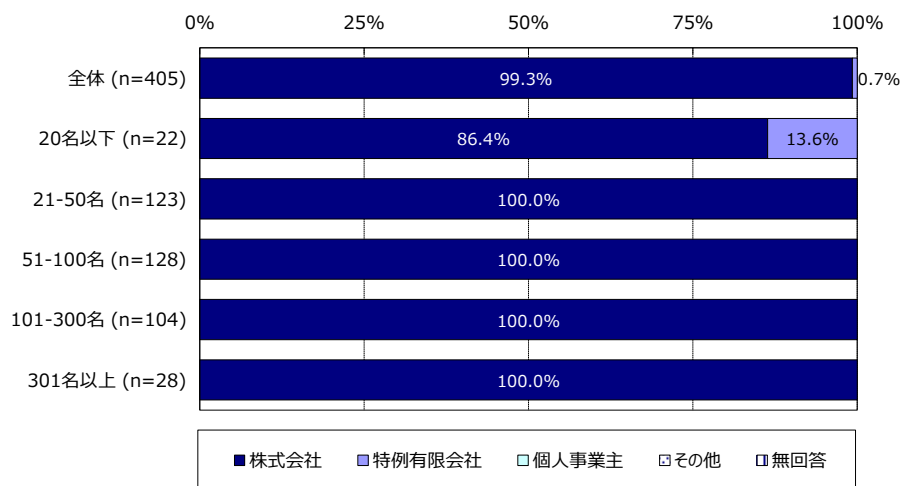


図 3-1 企業形態（従業員規模別）

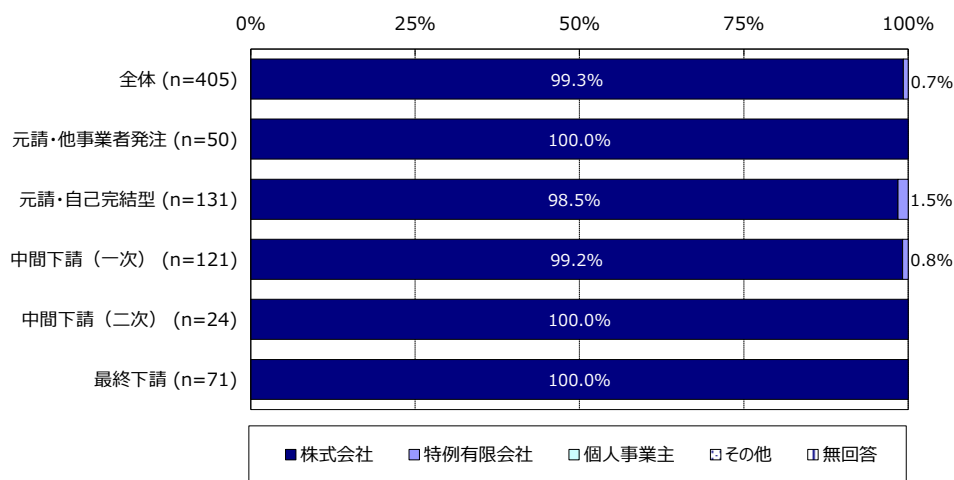


図 3-2 企業形態（元請／下請立場別）

(2) 従業員数（単体）

図 3-3、図 3-4 は、アンケート回答企業の従業員数を示す。特に、図 3-4 をみると、元請企業に比べて、中間下請企業や最終下請企業のほうが、従業員規模が小さい企業の割合が高いことが読み取れる。

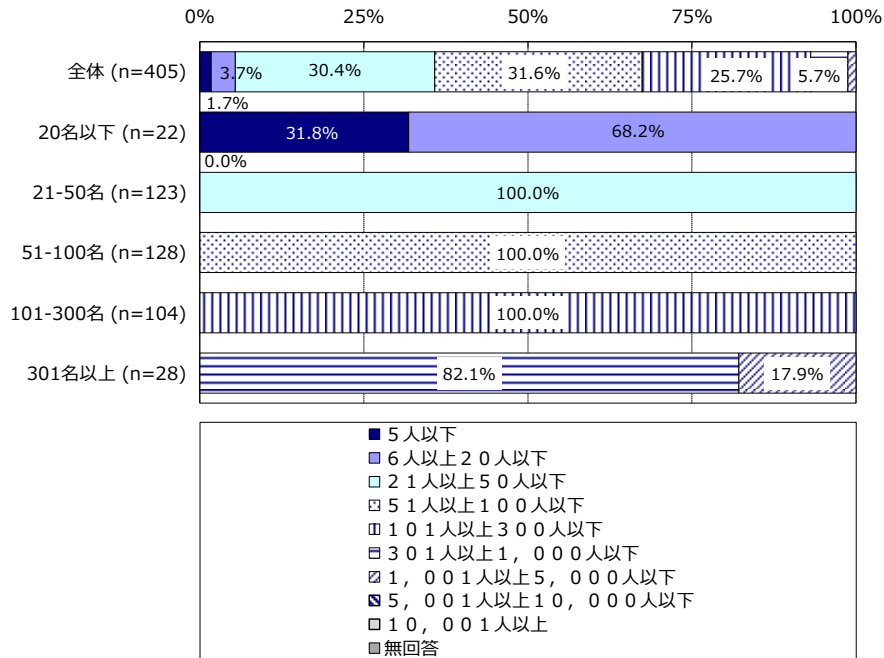


図 3-3 従業員数（単体）（従業員規模別）

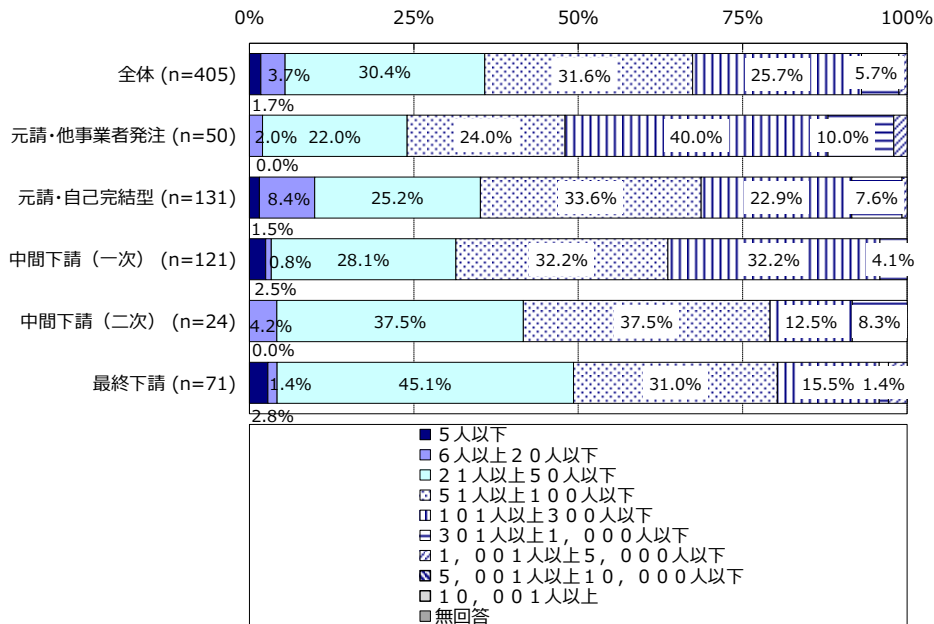


図 3-4 従業員数（単体）（元請／下請立場別）

### (3) 資本系列

図 3-5、図 3-6 は、アンケート回答企業の資本系列を示す。全体の6割超が、資本関係のある親会社等が無い「独立系」と回答している。「独立系」の割合や、従業員規模が大きくなるほど少なくなる傾向がみられる。

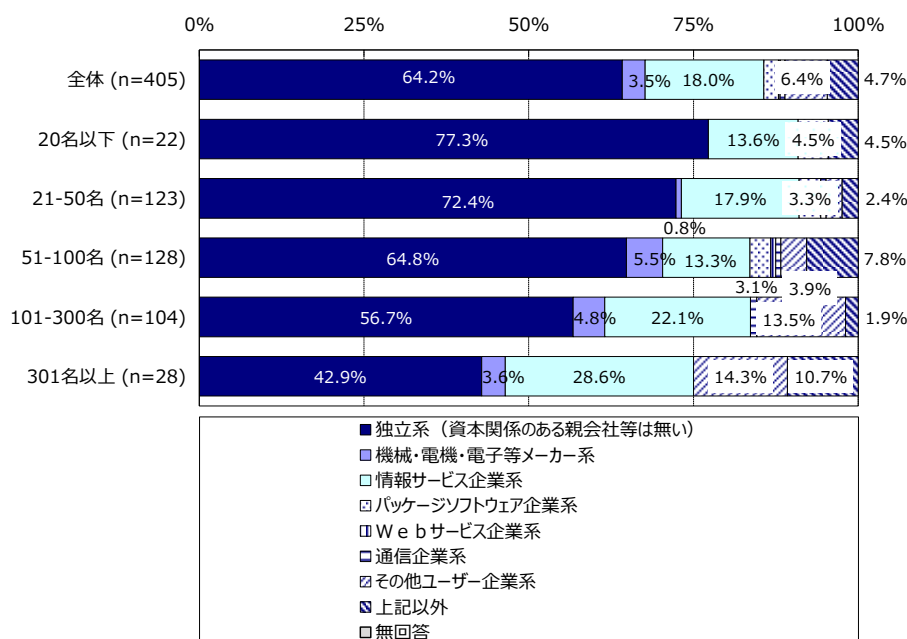


図 3-5 資本系列（従業員規模別）

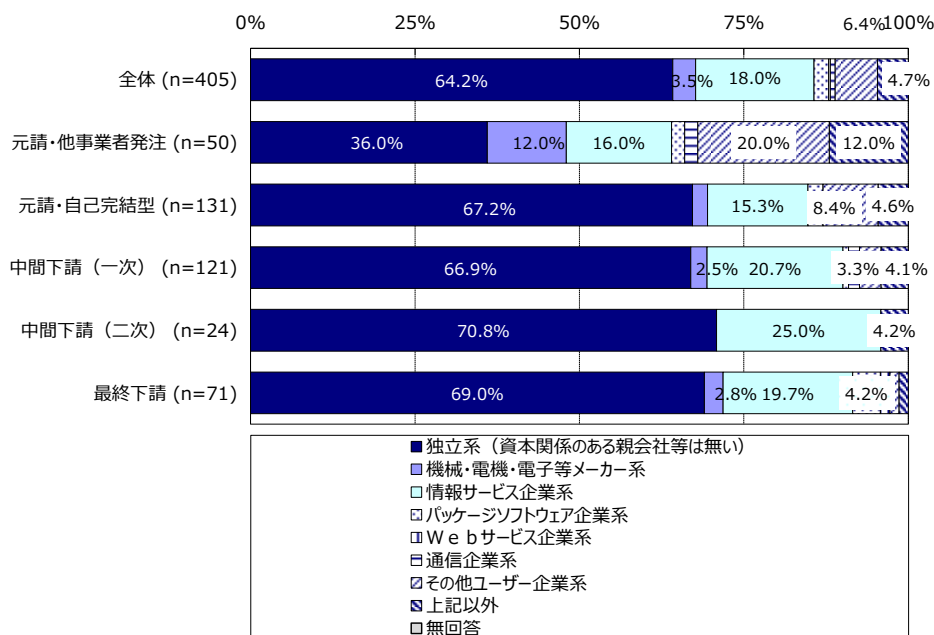


図 3-6 資本系列（元請／下請立場別）

#### (4) 直近決算期売上高

図 3-7、図 3-8 は、アンケート回答企業の直近決算期売上高（単体）を示す。全体の6割弱が、売上高は「1 億円以上 10 億円未満」と回答している。従業員規模が大きくなるほど、元請および上位の下請企業ほど売上高が増加する傾向がみられる。

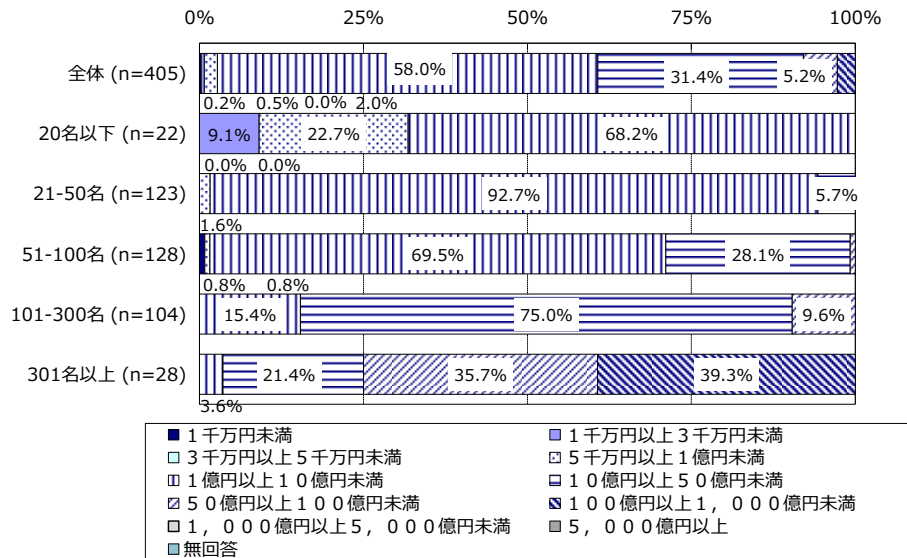


図 3-7 直近決算期売上高（従業員規模別）

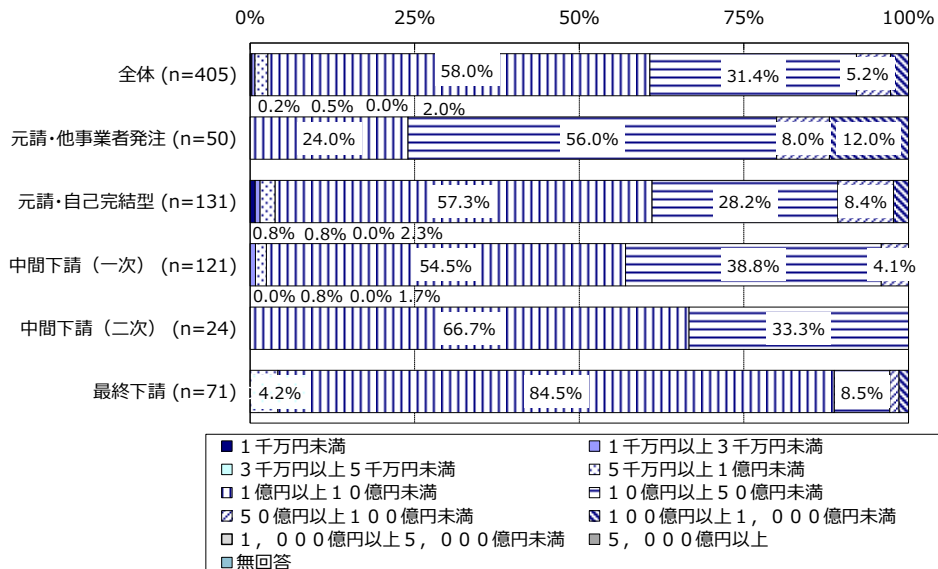


図 3-8 直近決算期売上高（元請／下請立場別）

(5) 損益傾向

図 3-9、図 3-10 は、アンケート回答企業の直近決算期の売上・利益を前期と比較した際の傾向を示す。特に図 3-9 をみると、従業員規模が大きい企業ほど増収増益傾向にあることが読み取れる。

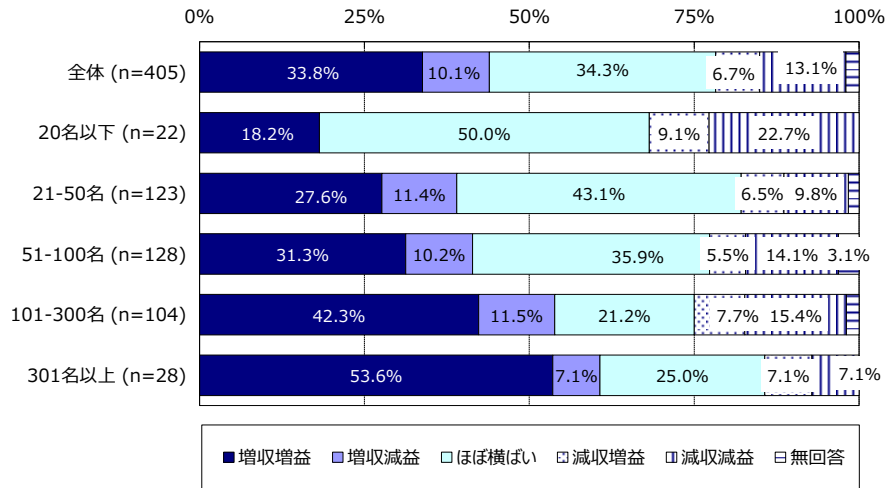


図 3-9 損益傾向（従業員規模別）

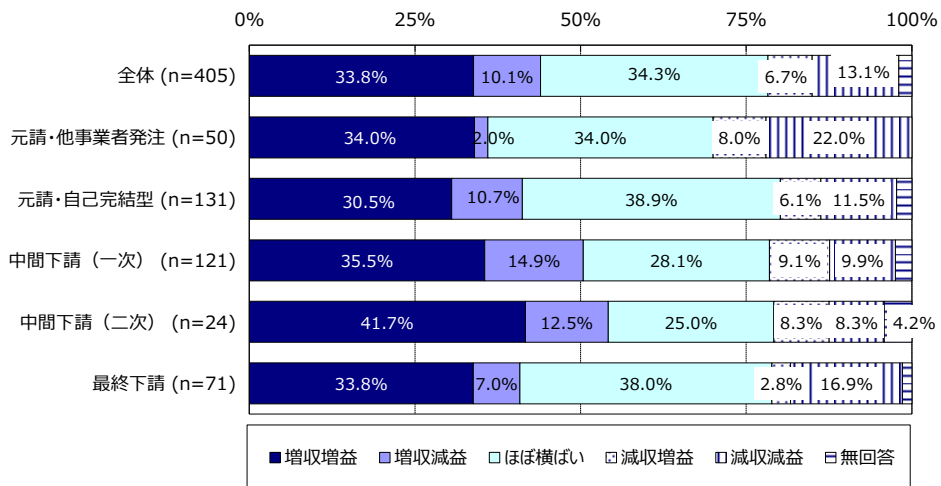


図 3-10 損益傾向（元請／下請立場別）

## (6) 派遣事業者登録状況

図 3-11、図 3-12 は、アンケート回答企業の特定労働者派遣事業者登録状況を示す。全体の7割超が、特定労働者派遣事業者に「登録している」と回答している。「登録している」企業の割合は、下請企業においてより大きい傾向がみられる。

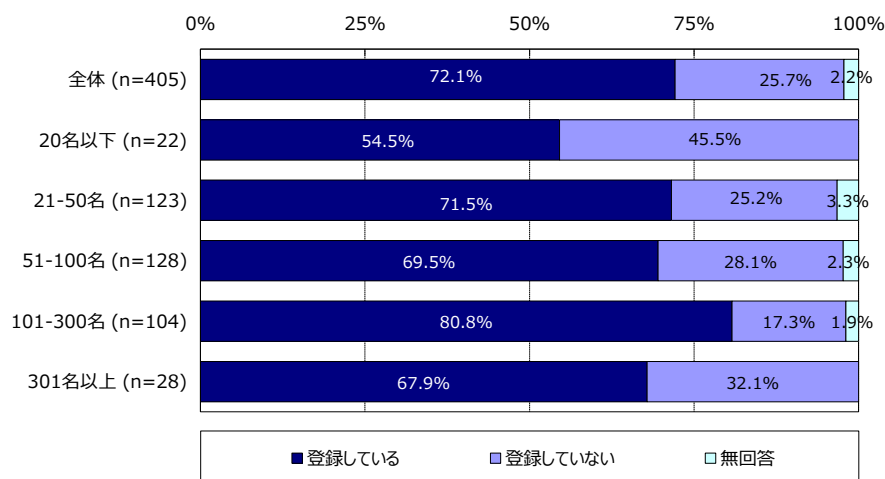


図 3-11 派遣事業者登録状況（従業員規模別）

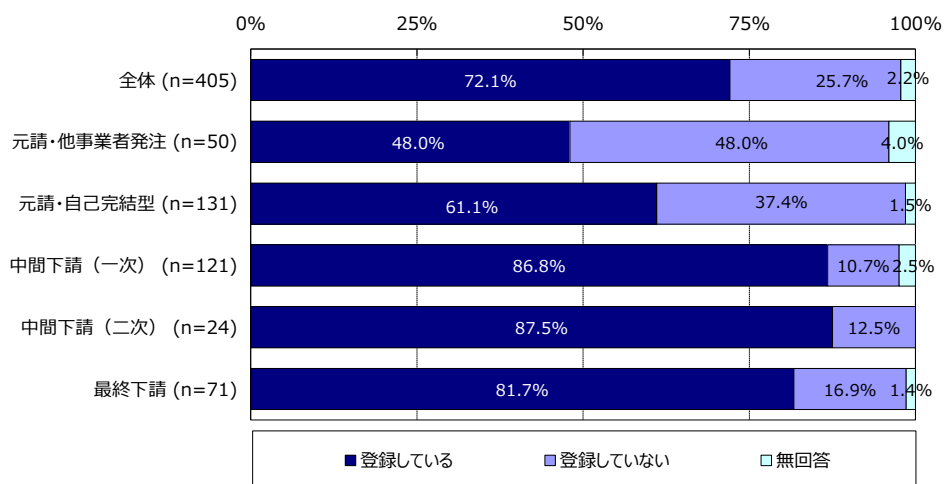


図 3-12 派遣事業者登録状況（元請／下請立場別）

### (7) 派遣非登録事業者の今後の登録に向けた検討状況

図 3-13、図 3-14 は、アンケート回答企業のうち特定労働者派遣事業者登録をしていない企業の今後の登録に向けた検討状況を示す。

全体のおよそ5割が、特定労働者派遣事業者の登録を「特に検討していない」と回答している。中間下請企業、従業員数 21 名以上 300 名以下の企業において、今後の登録を検討中であることが読み取れる。

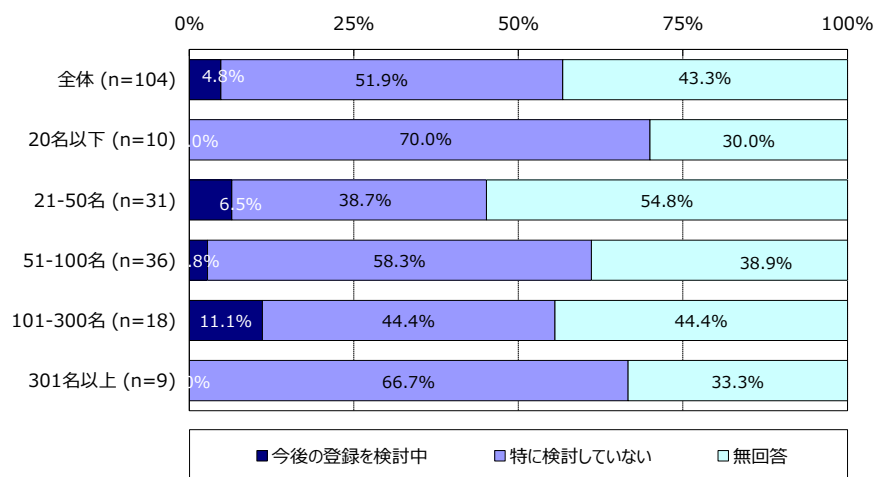


図 3-13 派遣非登録事業者の今後の登録に向けた検討状況（従業員規模別）

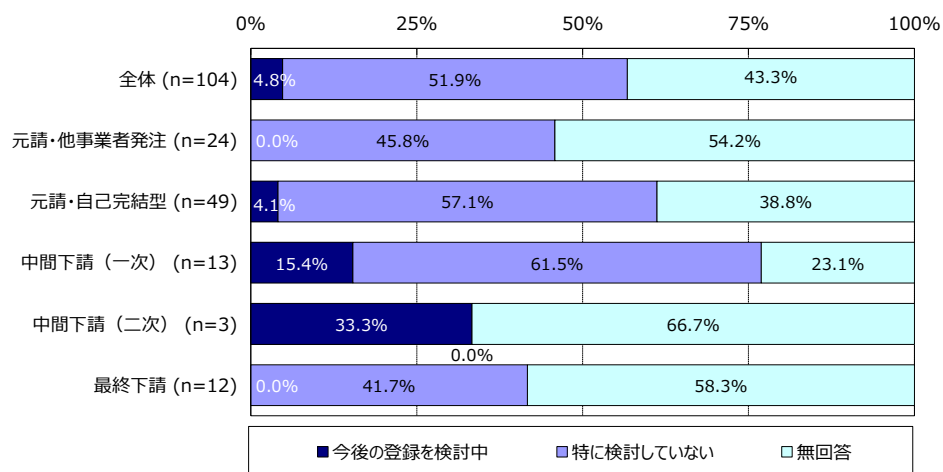


図 3-14 派遣非登録事業者の今後の登録に向けた検討状況（元請／下請立場別）

## 2.2 回答企業の事業内容

### (1) 主要顧客業種

図 3-15、図 3-16 は、アンケート回答企業の主要顧客業種（複数回答可）を示す。

全体の8割超が、主要顧客業種は「情報サービス・ソフトウェア（IT 関連）業」と回答している。「情報サービス・ソフトウェア（IT 関連）業」の割合は、下請企業においてより大きい傾向がみられる。

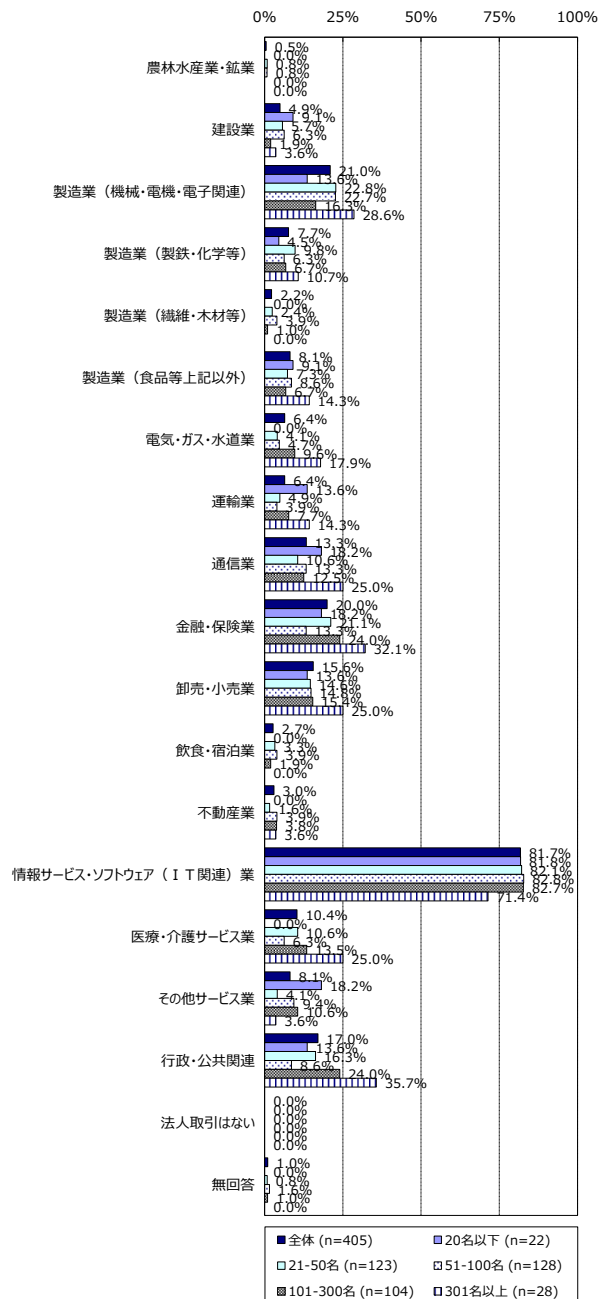


図 3-15 主要顧客業種（従業員規模別）

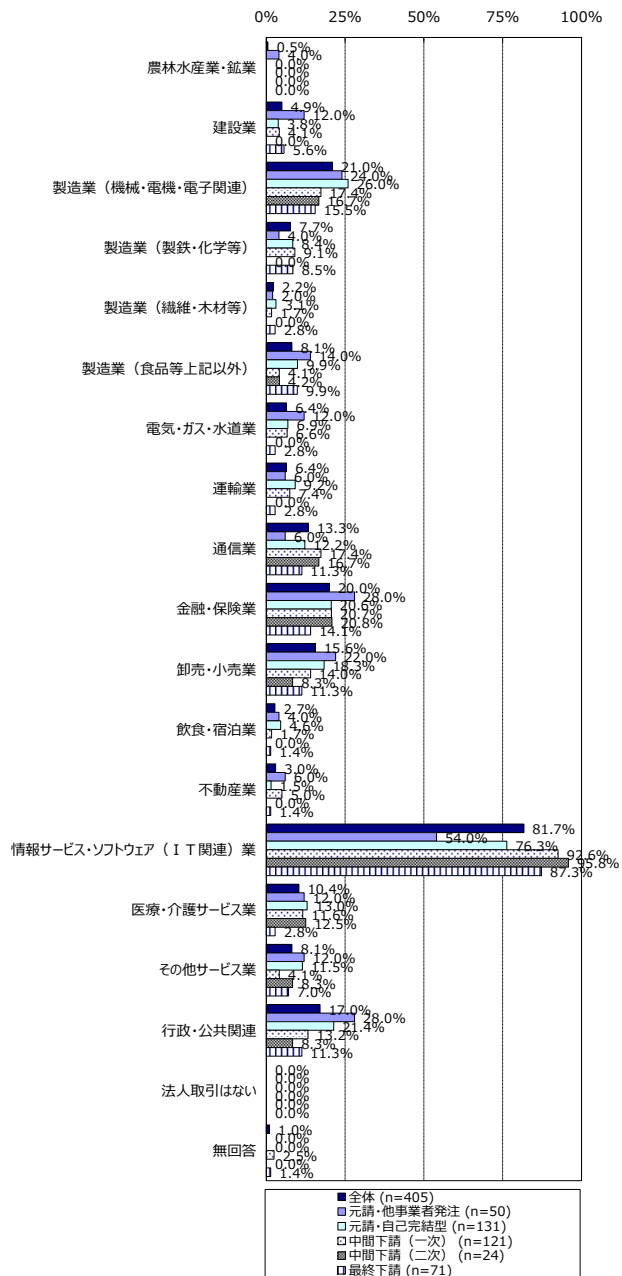


図 3-16 主要顧客業種 (元請/下請立場別)

## (2) 売上の最も多い顧客業種

図 3-17、図 3-18 は、アンケート回答企業の売上げが最も多い顧客業種を示す。

全体の6割弱が、最も多い顧客業種は「情報サービス・ソフトウェア（IT 関連）業」と回答している。「情報サービス・ソフトウェア（IT 関連）業」の割合は、中間下請企業においてより大きい傾向がみられる。

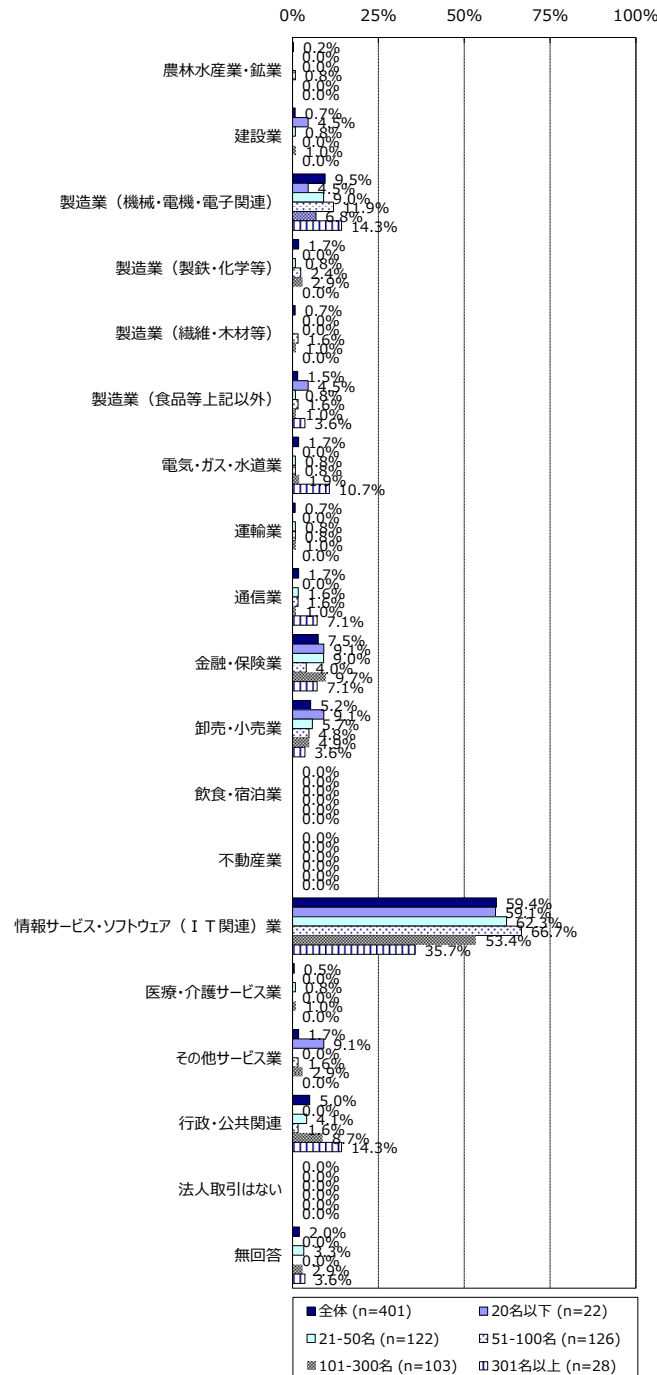


図 3-17 売上の最も多い顧客業種（従業員規模別）

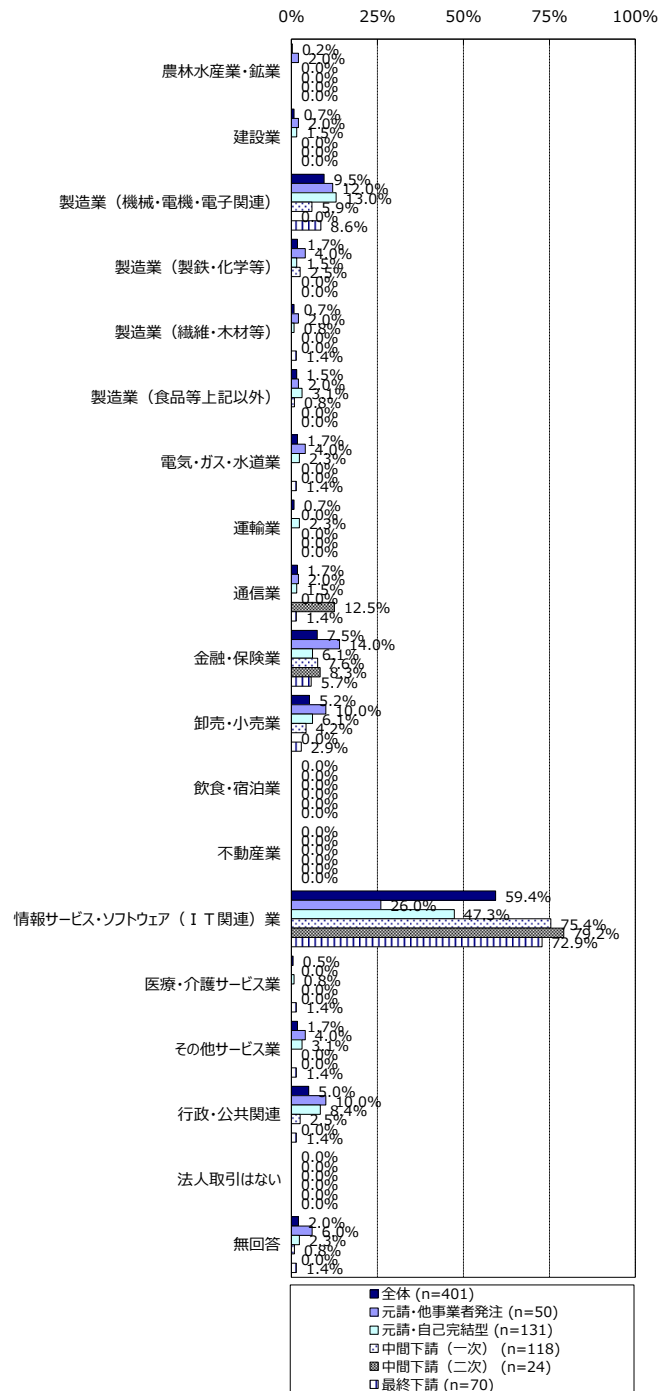


図 3-18 売上の最も多い顧客業種 (元請/下請立場別)

### (3) 現在実施している事業及び売上の最も多い主要事業

#### ① 現在実施している事業

図 3-19、図 3-20 は、アンケート回答企業の現在実施している事業（複数回答可）を示す。全体の8割弱が「受託システム・ソフトウェア開発（工数請負型）」と回答し、7割超が「受託システム・ソフトウェア開発（成果物請負型）」でこれに続いている。下請企業では「技術者派遣」の割合も高いことが読み取れる。

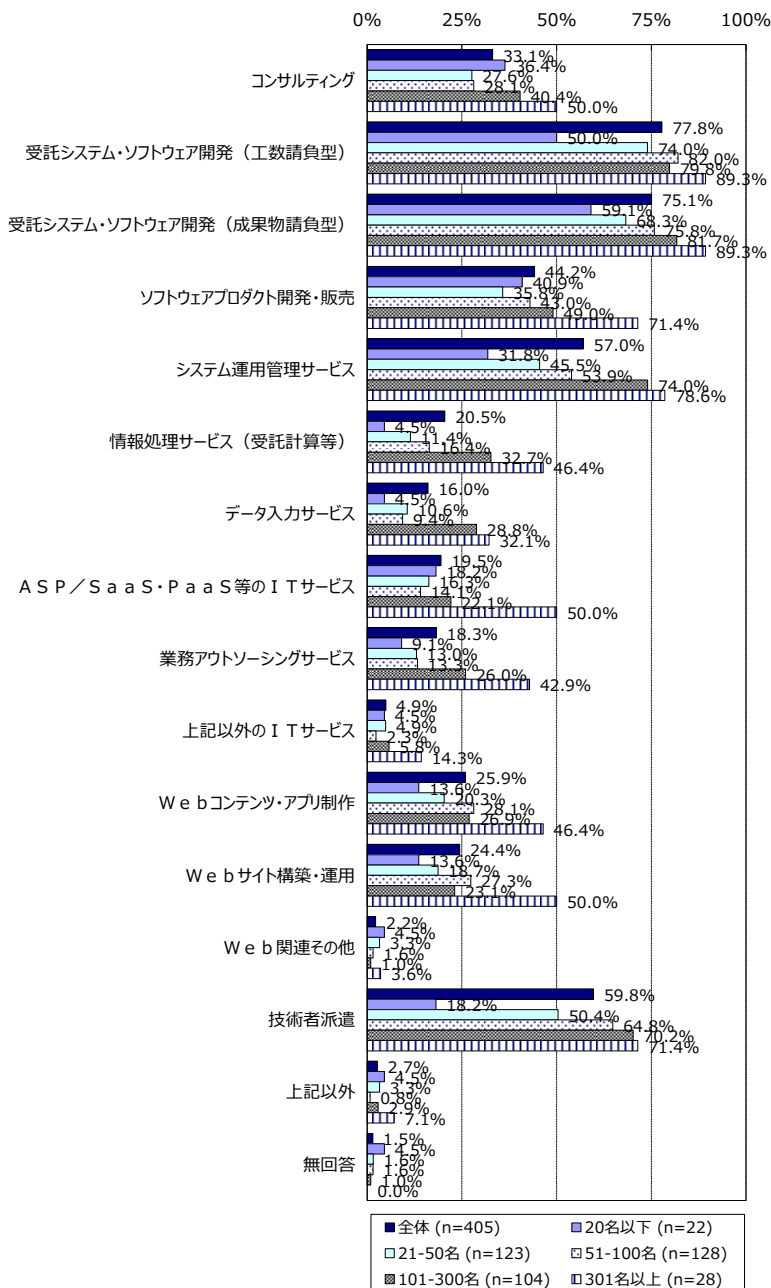


図 3-19 実施事業（従業員規模別）

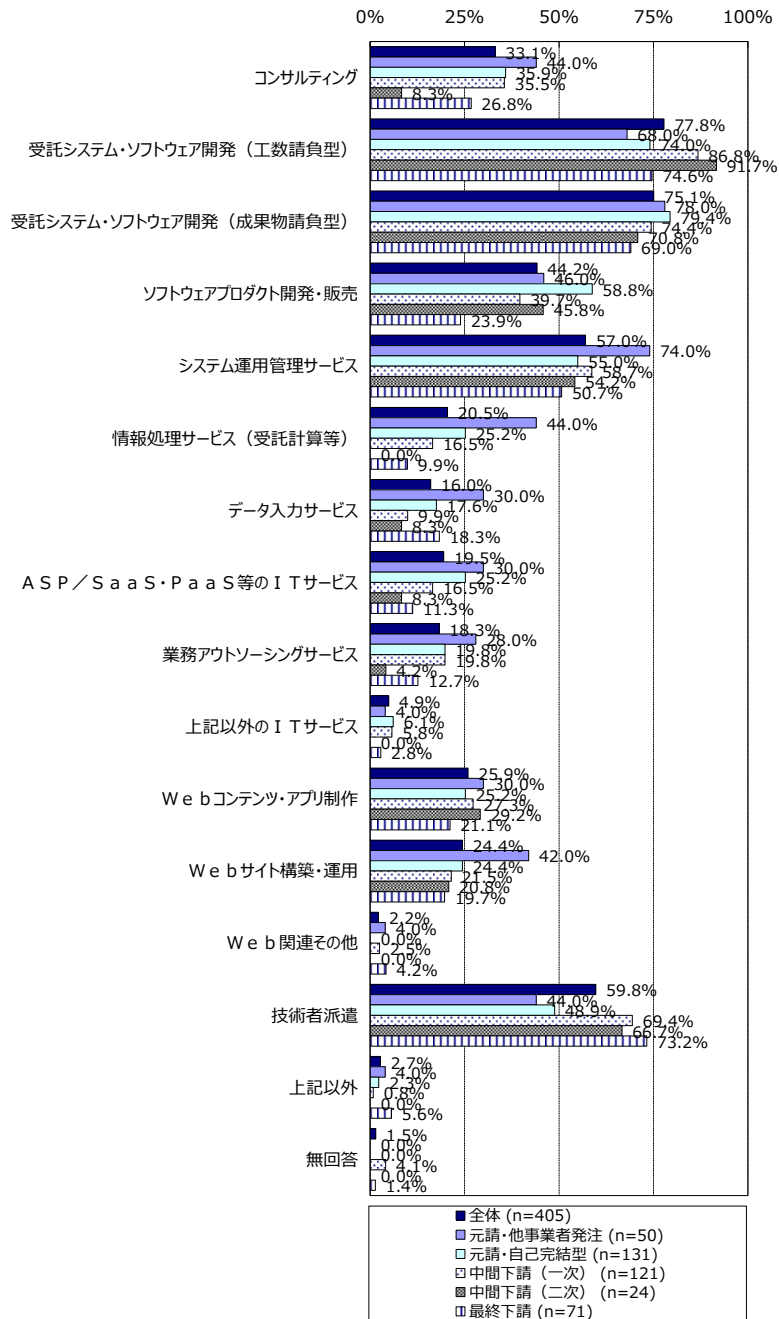


図 3-20 実施事業 (元請/下請立場別)

## ② 売上の最も多い主要事業

図 3-21、図 3-22 は、アンケート回答企業の売上高のうち、最も多くを占める主要事業を示す。全体の4割弱が「受託システム・ソフトウェア開発（工数請負型）」と回答し、2割超が「受託システム・ソフトウェア開発（成果物請負型）」でこれに続いている。下請企業企業では「技術者派遣」の割合がこれらに続く傾向にある。

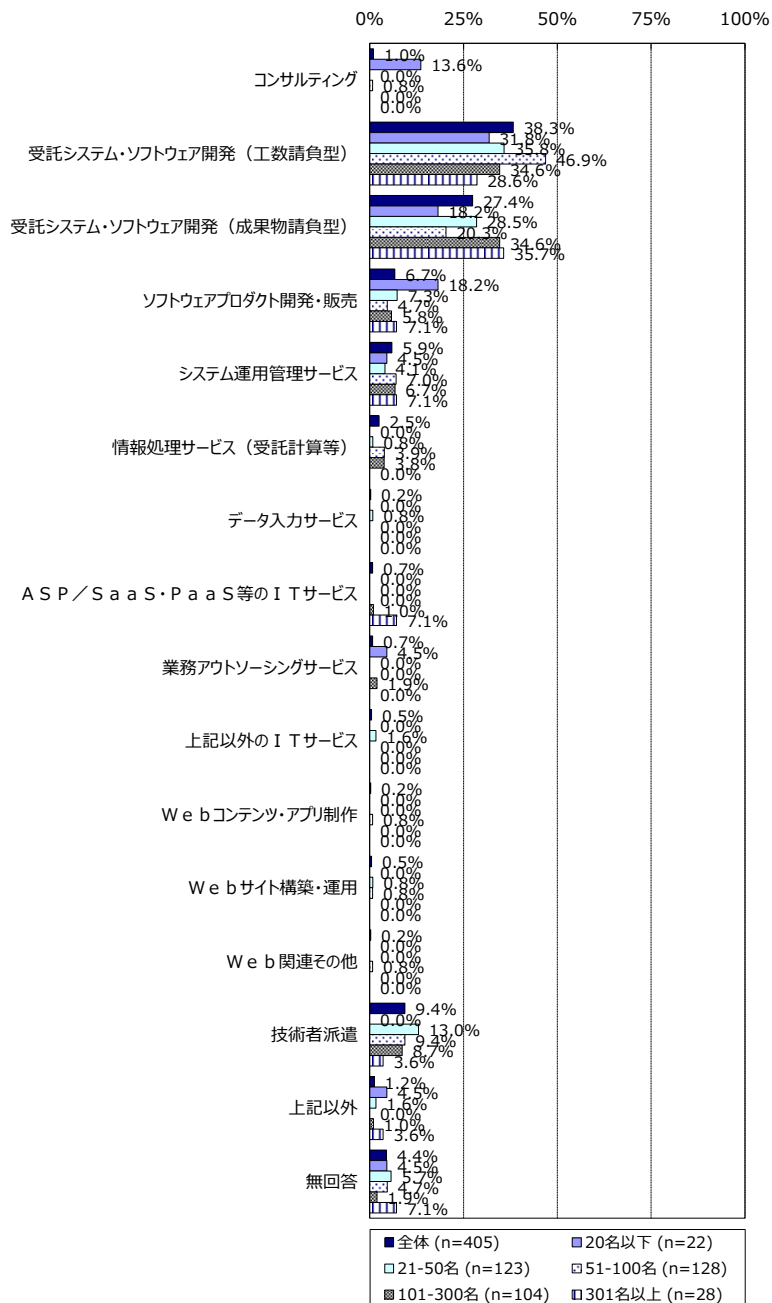


図 3-21 主要事業（従業員規模別）

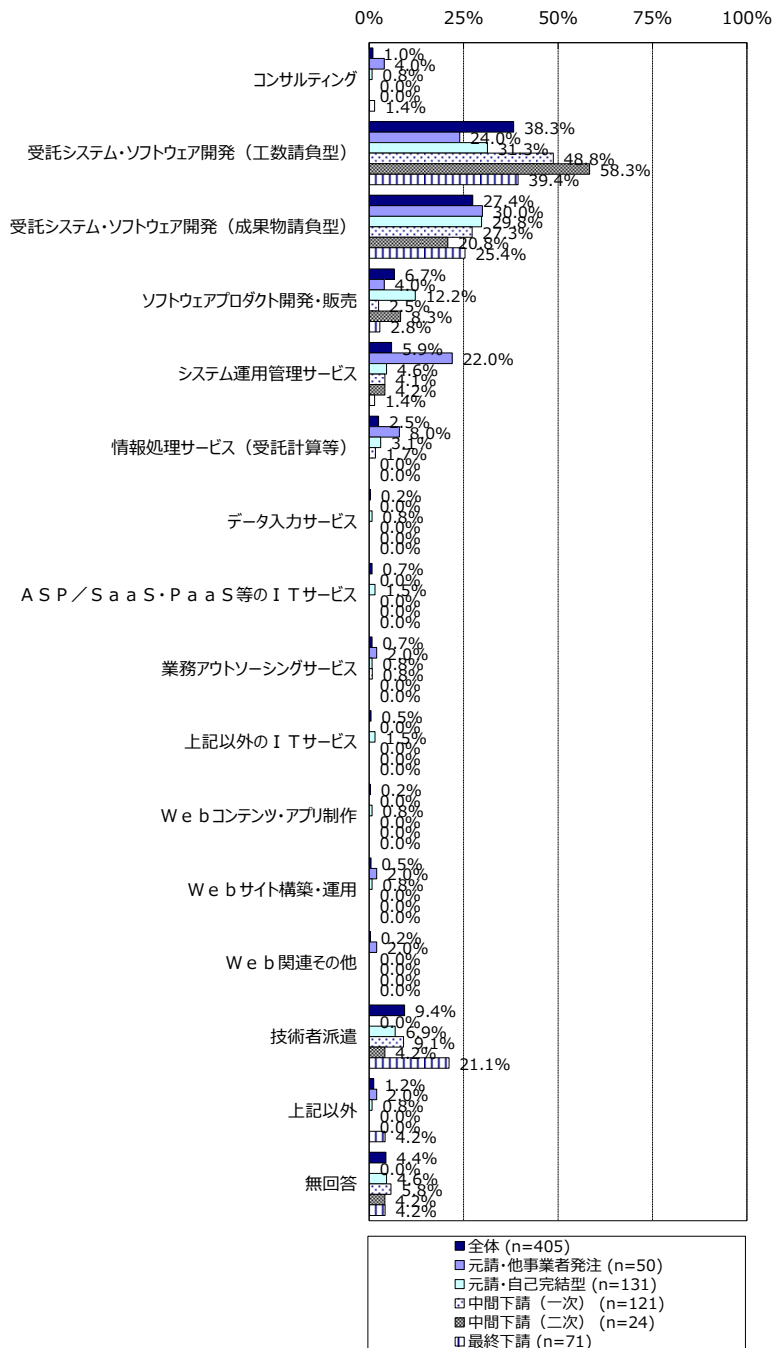


図 3-22 主要事業 (元請/下請立場別)

(4) 今後拡大／縮小が見込まれる事業

① 今後拡大が見込まれる事業

図 3-23、図 3-24 は、アンケート回答企業に今後 5 年間程度の市場動向や顧客ニーズを踏まえ、特に拡大が見込まれる事業を尋ねた結果である（複数回答可）。全体の 4 割弱が「受託システム・ソフトウェア開発（成果物請負型）」と回答し、3 割弱が「受託システム・ソフトウェア開発（工数請負型）」でこれに続いている。

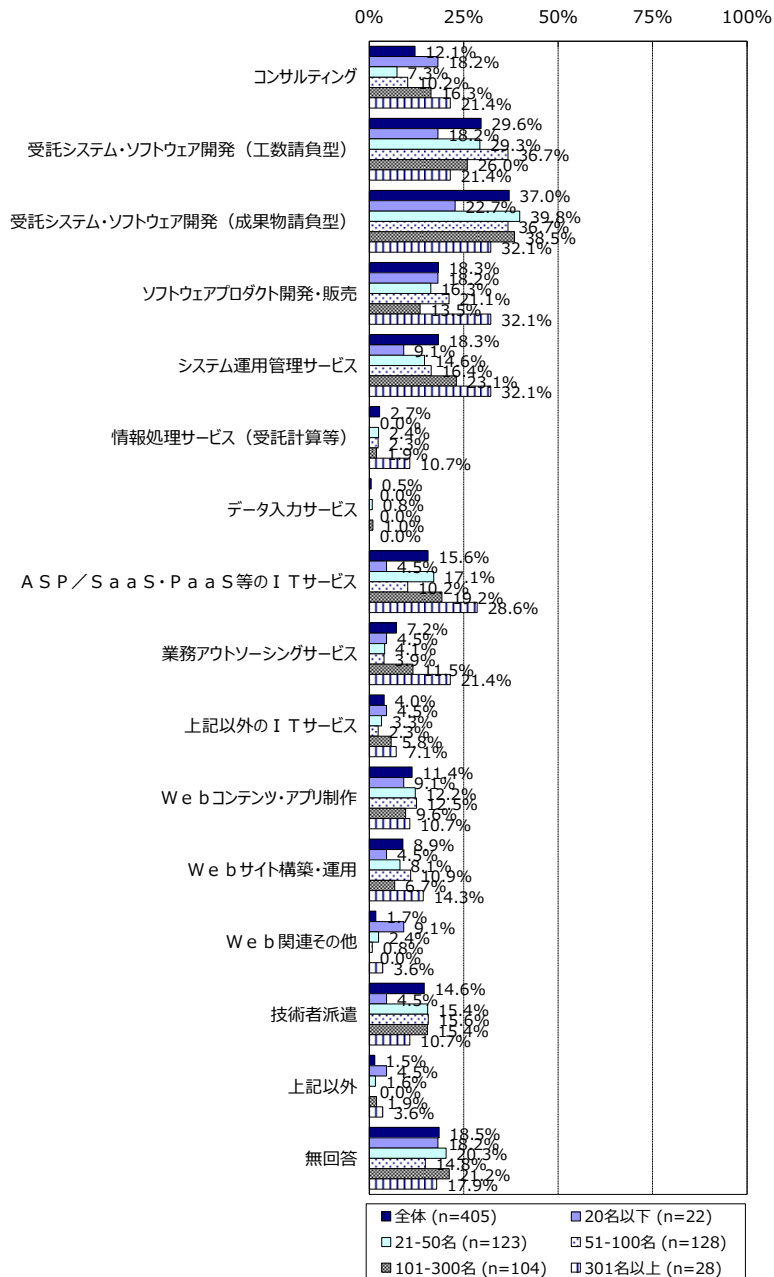


図 3-23 今後拡大が見込まれる事業（従業員規模別）

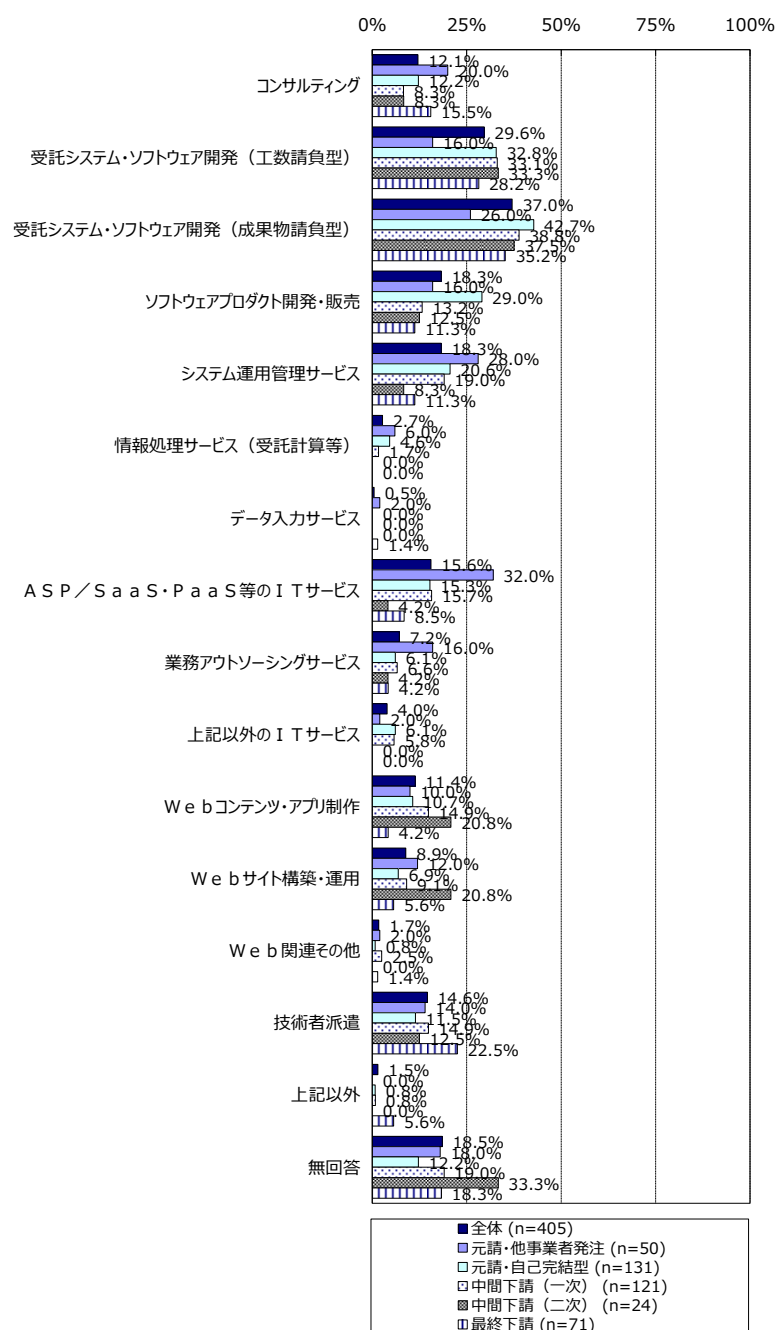


図 3-24 今後拡大が見込まれる事業 (元請/下請立場別)

## ② 今後縮小が見込まれる事業

図 3-25、図 3-26 は、アンケート回答企業に今後 5 年間程度の市場動向や顧客ニーズを踏まえ、特に縮小が見込まれる事業を尋ねた結果である。(複数回答可) 全体のおよそ 1.5 割が「技術者派遣」と回答し、1 割超が「受託システム・ソフトウェア開発 (工数請負型)」でこれに続いている。

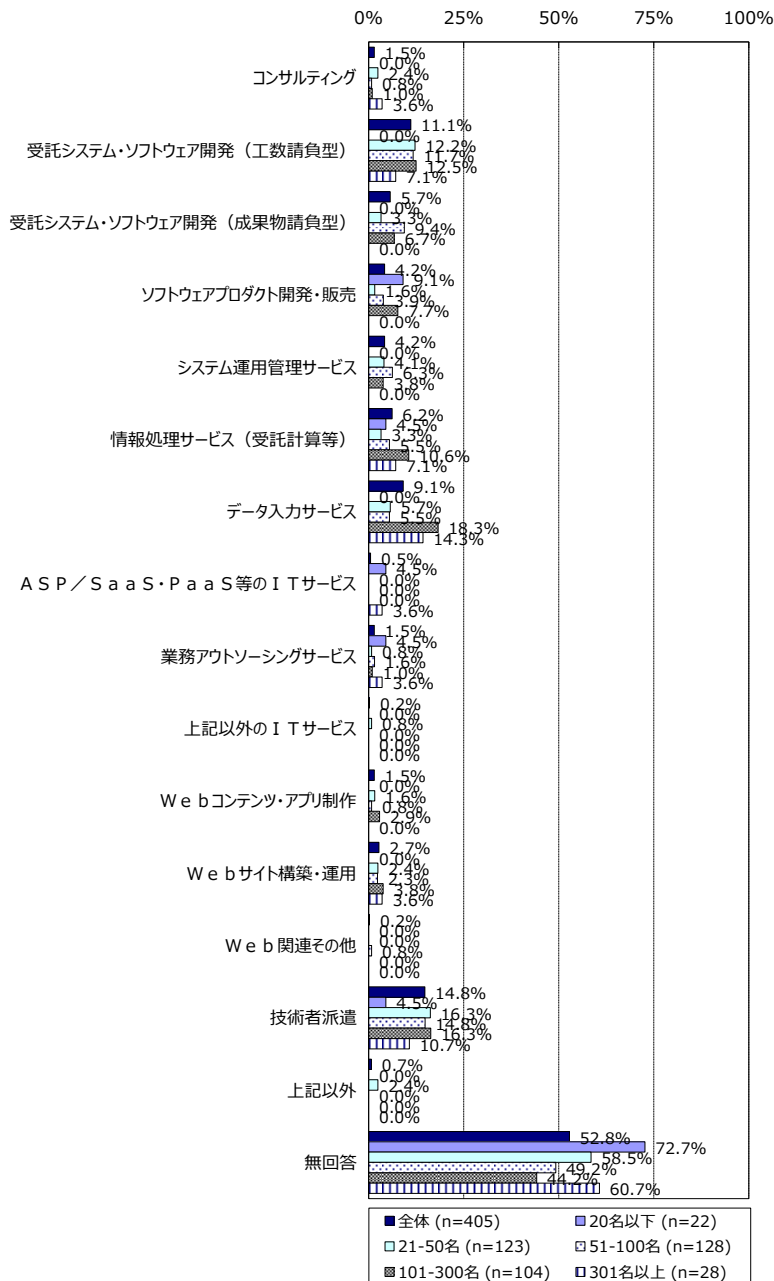


図 3-25 今後縮小が見込まれる事業 (従業員規模別)

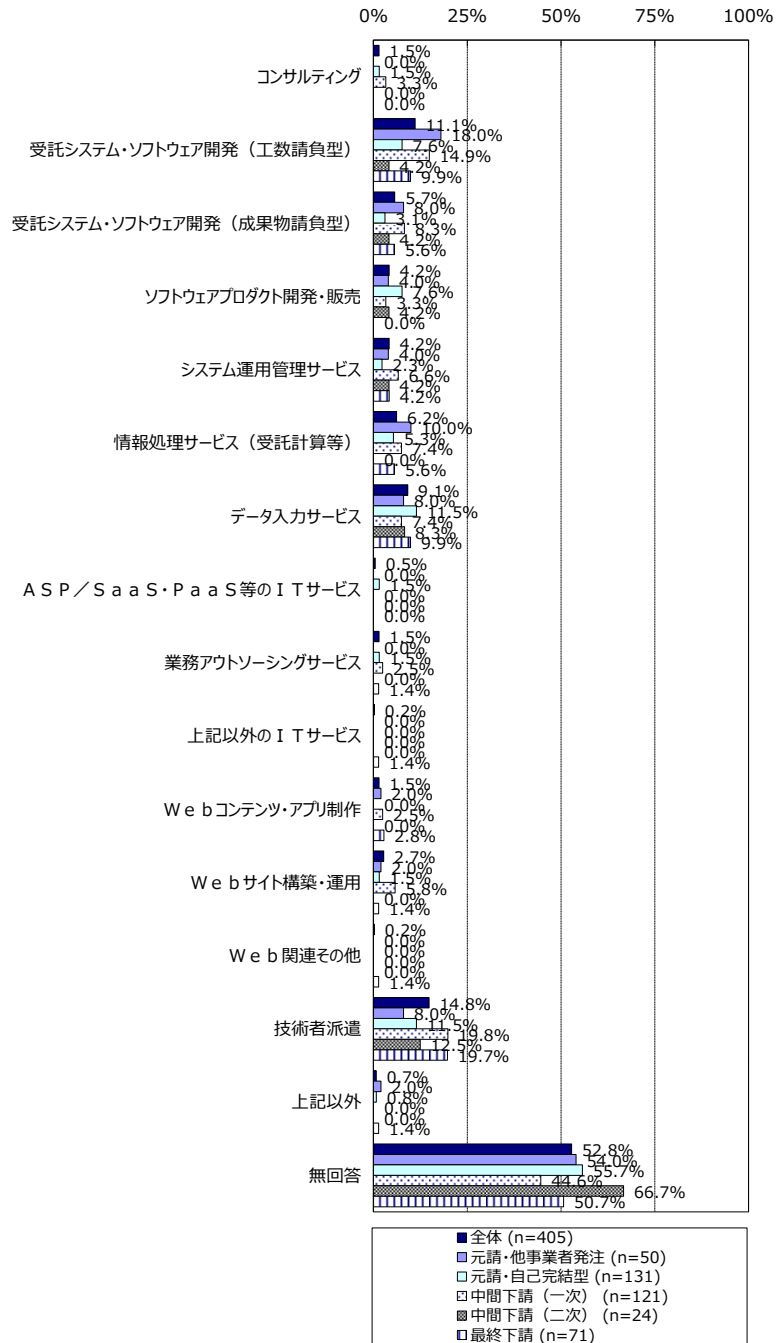


図 3-26 今後縮小が見込まれる事業 (元請/下請立場別)

## (5) 今後の事業戦略

図 3-27 は、今後の事業戦略として「現在の主な事業の売上拡大」、「現在の主な事業における利益率向上」、「より利益率の高い事業への転換」、「下請・派遣型業務からの脱却」、「独自の競争力を持つ製品・サービスの創出」の5つの事業課題を示し、それぞれの課題について、どの程度重要と思うかを企業に尋ねた設問の結果である。

図 3-27 をみると、「非常に重要」という回答は、「現在の主な事業における利益率向上」が最も多くなっているが、「非常に重要」と「ある程度重要」をあわせた回答の割合は、「現在の主な事業の売上拡大」のほうがわずかに高くなっている。これらの2つの課題は、「非常に重要」という回答が半数を超えており、今回の回答企業にとっての重要な経営課題として挙げられているといえる。

また、これらの2つの課題に続いて、「独自の競争力を持つ製品・サービスの創出」についても、「非常に重要」と「ある程度重要」をあわせた回答の割合が7割を超えており、上の2つの課題に続く課題として重視されていると考えられる。

続いて、図 3-27 を従業員規模別及び元請／下請立場別に集計した結果を、次頁以降に示す。

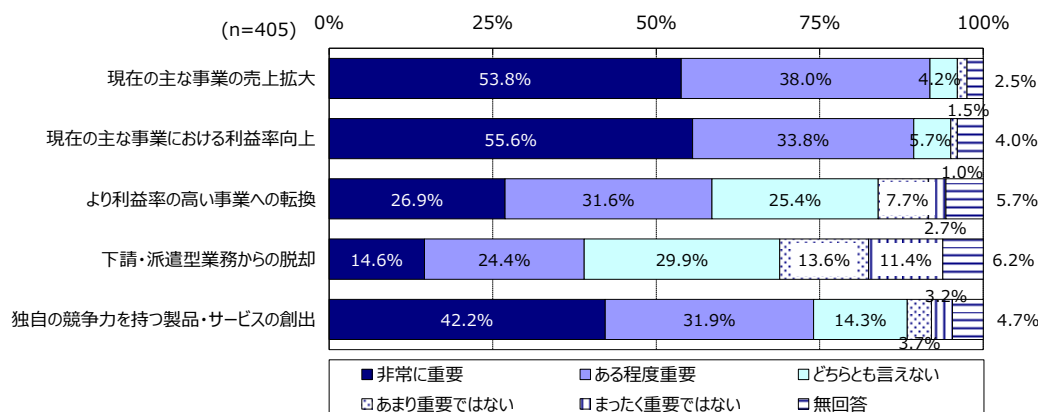


図 3-27 今後の事業戦略の重要度（全体）

① 現在の主な事業の売上拡大

図 3-28、図 3-29 には、アンケート回答企業が今後の事業戦略として、現在の主な事業の売上拡大をどの程度重視しているかを示す。全体の 5 割超が「非常に重要」と回答している

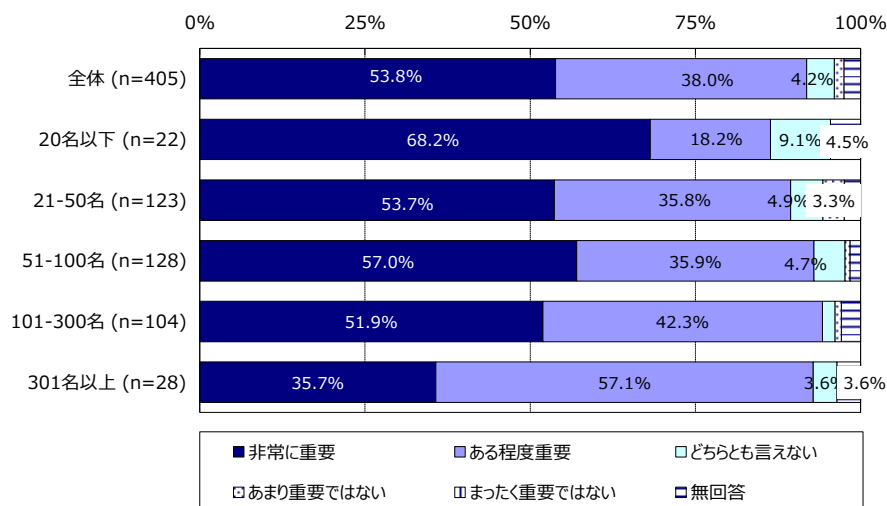


図 3-28 今後の事業戦略の重要度①：「現在の主な事業の売上拡大」  
(従業員規模別)

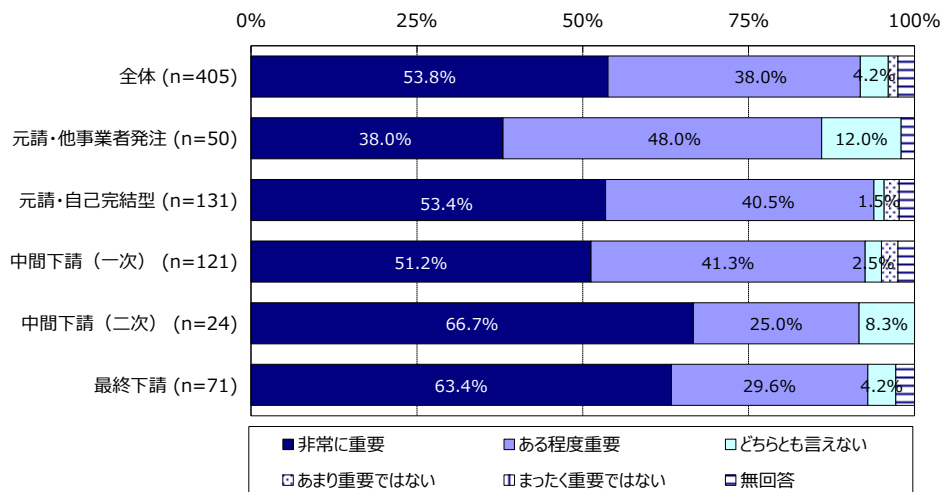


図 3-29 今後の事業戦略の重要度①：「現在の主な事業の売上拡大」  
(元請/下請立場別)

## ② 現在の主な事業における利益率向上

図 3-30、図 3-31 は、アンケート回答企業が今後の事業戦略として、現在の主な事業における利益率向上をどの程度重視しているかを示す。全体の 55.6%が「非常に重要」と回答しており、今後の事業戦略に関する設問の中では最多となっている。

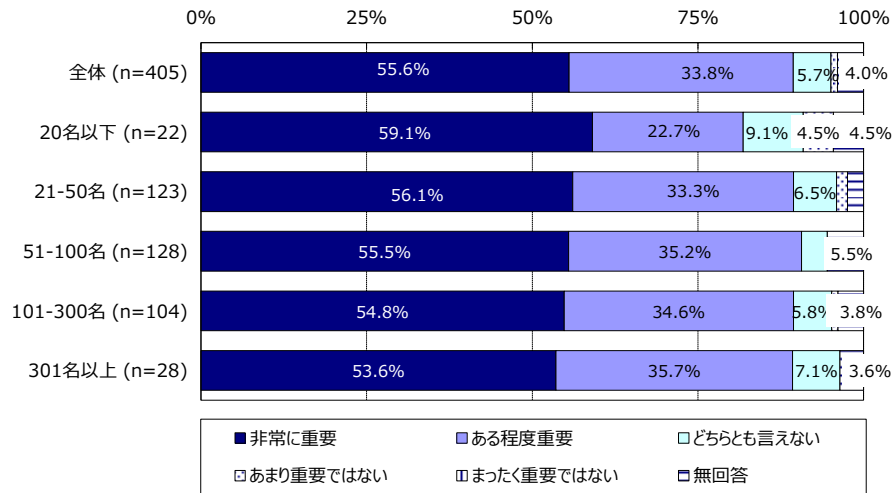


図 3-30 今後の事業戦略の重要度②：「現在の主な事業における利益率向上」  
(従業員規模別)

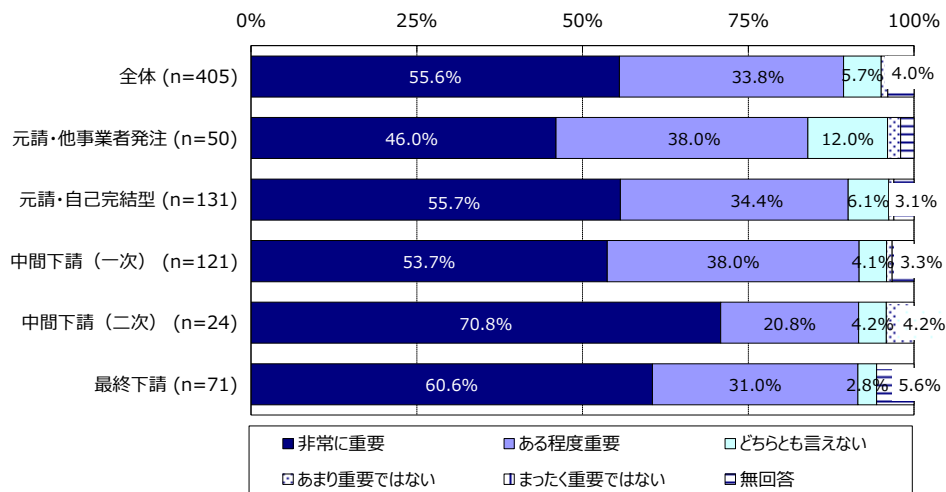


図 3-31 今後の事業戦略の重要度②：「現在の主な事業における利益率向上」  
(元請/下請立場別)

### ③ より利益率の高い事業への転換

図 3-32、図 3-33 は、アンケート回答企業が今後の事業戦略として、より利益率の高い事業への転換をどの程度重視しているかを示す。「非常に重要」との回答は、前掲の2項目よりも減少し、全体の3割弱となっている。

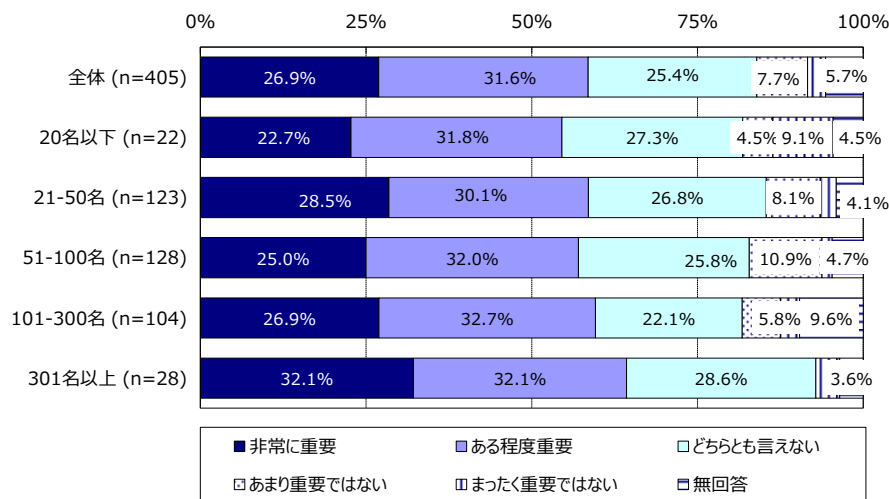


図 3-32 今後の事業戦略の重要度③：「より利益率の高い事業への転換」  
(従業員規模別)

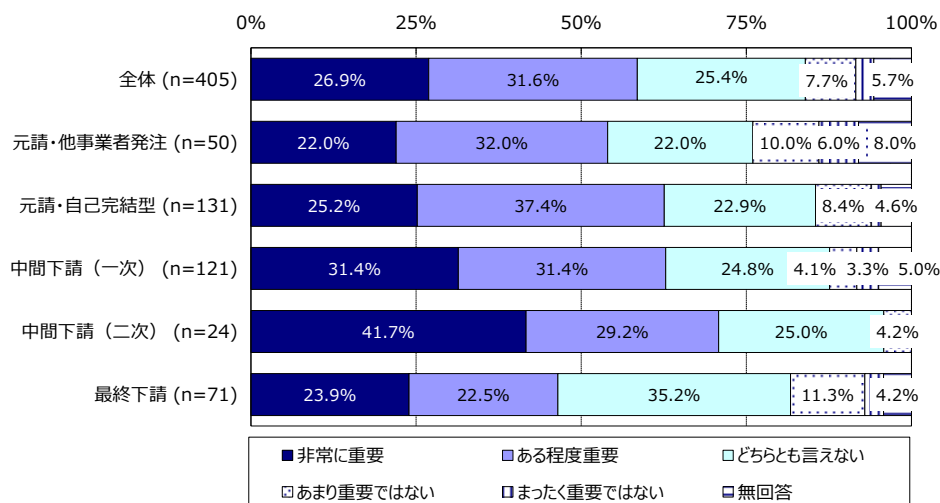


図 3-33 今後の事業戦略の重要度③：「より利益率の高い事業への転換」  
(元請/下請立場別)

#### ④ 下請・派遣型業務からの脱却

図 3-34、図 3-35 は、アンケート回答企業が今後の事業戦略として、下請・派遣型業務からの脱却をどの程度重視しているかを示す。今回の調査趣旨を踏まえると、重要な意味を有する設問であるが、全体の3割弱が「どちらとも言えない」と回答しており、必ずしも多数の企業が「下請・派遣型業務からの脱却」を課題として強く認識しているわけではないことが伺える。

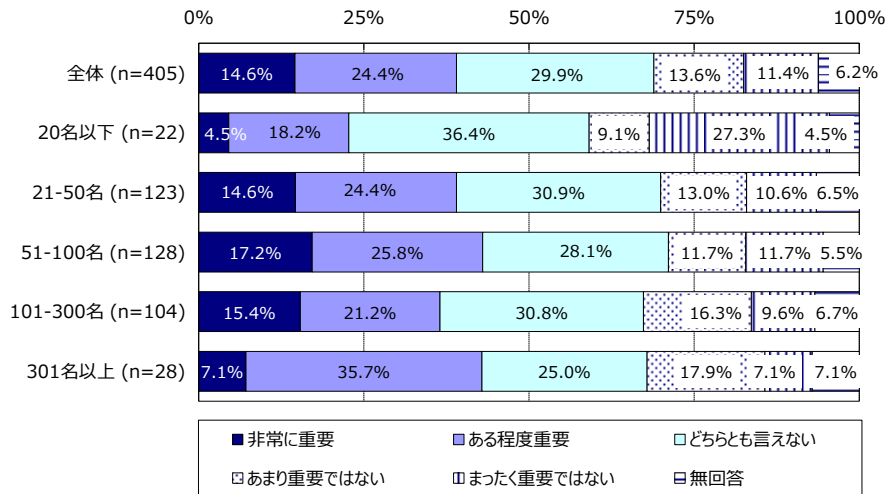


図 3-34 今後の事業戦略の重要度④：「下請・派遣型業務からの脱却」  
(従業員規模別)

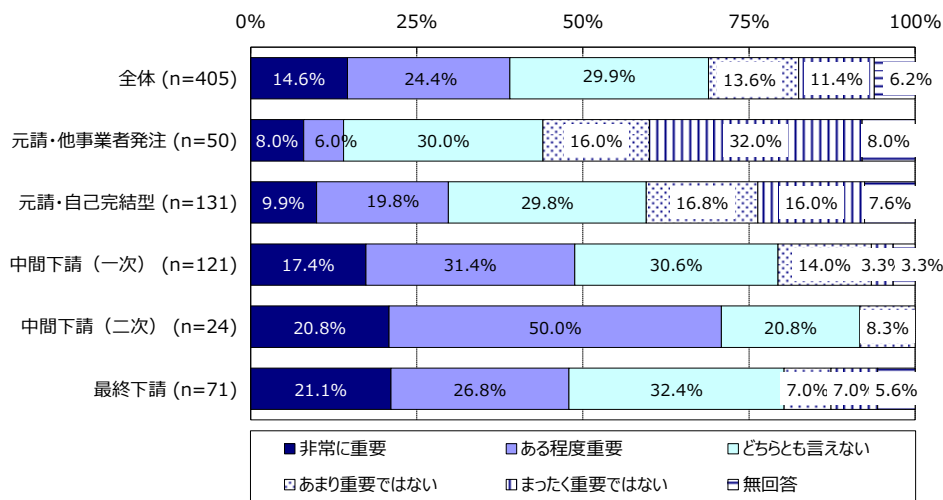


図 3-35 今後の事業戦略の重要度④：「下請・派遣型業務からの脱却」  
(元請/下請立場別)

### ⑤ 独自の競争力を持つ製品・サービスの創出

図 3-36、図 3-37 は、アンケート回答企業が今後の事業戦略として、独自の競争力を持つ製品・サービスの創出をどの程度重視しているかを示す。全体の4割超が「非常に重要」として回答している。また、図 3-37 をみると、どちらかと言えば元請企業のほうが、「独自の競争力を持つ製品・サービスの創出」を課題として強く感じる傾向があることが読み取れる。

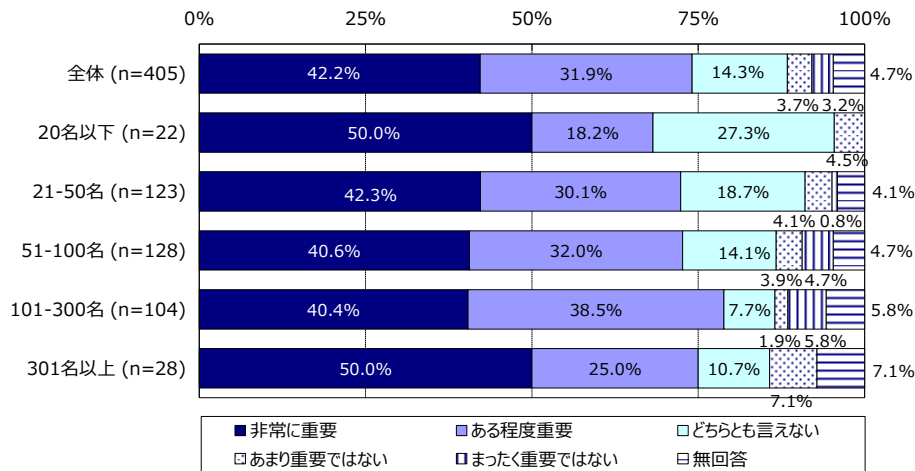


図 3-36 今後の事業戦略の重要度⑤：「独自の競争力を持つ製品・サービスの創出」  
(従業員規模別)

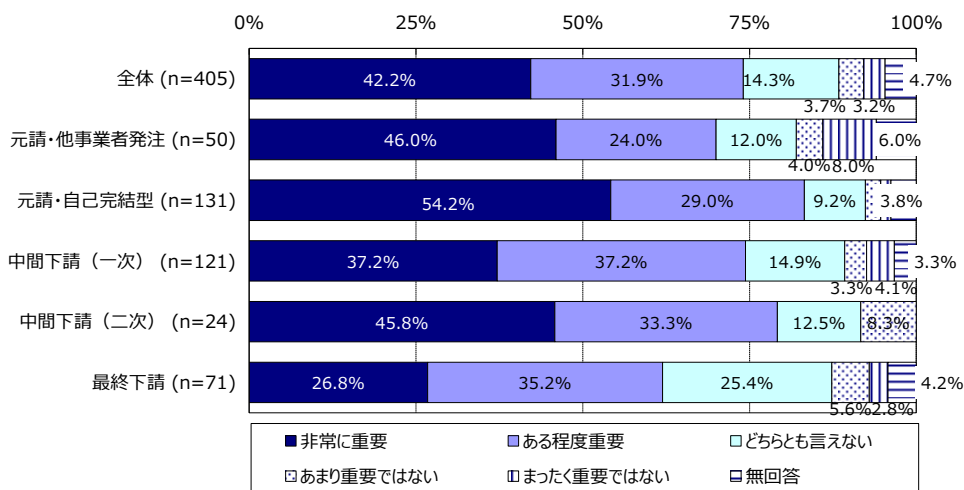


図 3-37 今後の事業戦略の重要度⑤：「独自の競争力を持つ製品・サービスの創出」  
(元請/下請立場別)

## 2.3 取引先との契約形態

### (1) 同業者からの平均的な受注割合

図 3-38、図 3-39 は、アンケート回答企業の年間売上高に対する同業者（同様または類似の製品・サービスを提供している事業者）からの平均的な受注割合を示す。

「1割未満」との回答は、全体ではおよそ 2.5 割であるのに対し、元請・他事業者発注企業は 6 割と、その占める割合が大きくなっている。

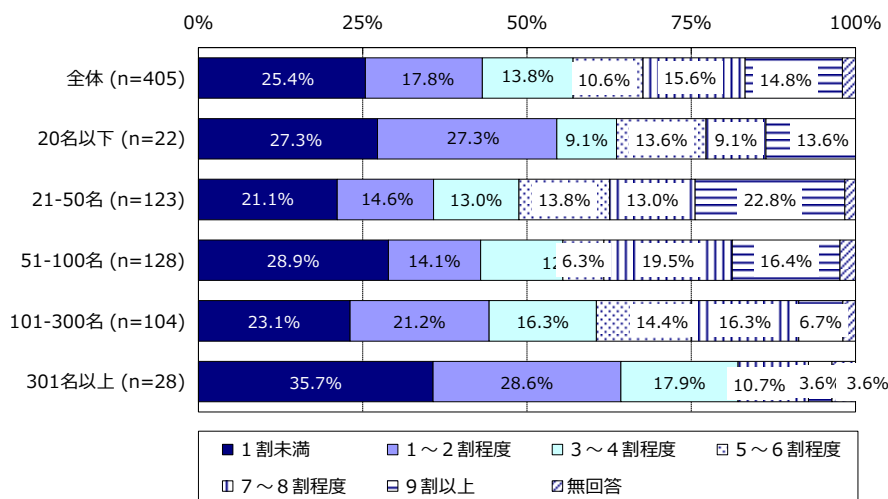


図 3-38 同業者からの平均的な受注割合（従業員規模別）

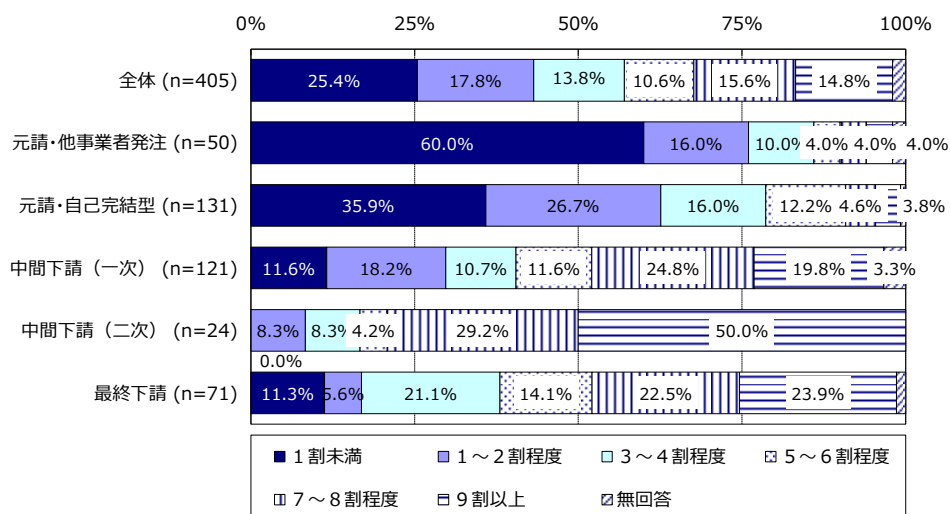


図 3-39 同業者からの平均的な受注割合（元請/下請立場別）

## (2) 同業者からの平均的な発注割合

図 3-40、図 3-41 は、アンケート回答企業の年間売上高に対する同業者（同様または類似の製品・サービスを提供している事業者）からの平均的な発注割合を示す。

「1割未満」との回答は、全体では3割超であるのに対し、最終下請企業ではおよそ5.5割と、その占める割合が大きくなっている。

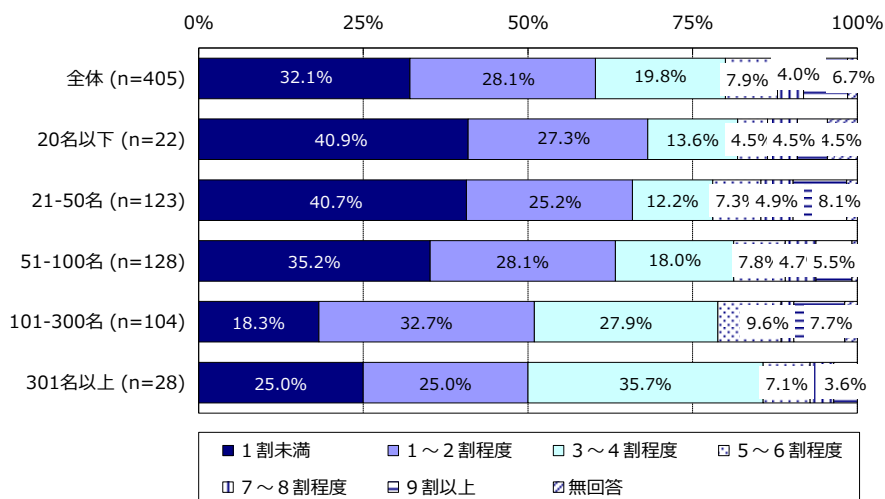


図 3-40 同業者からの平均的な発注割合（従業員規模別）

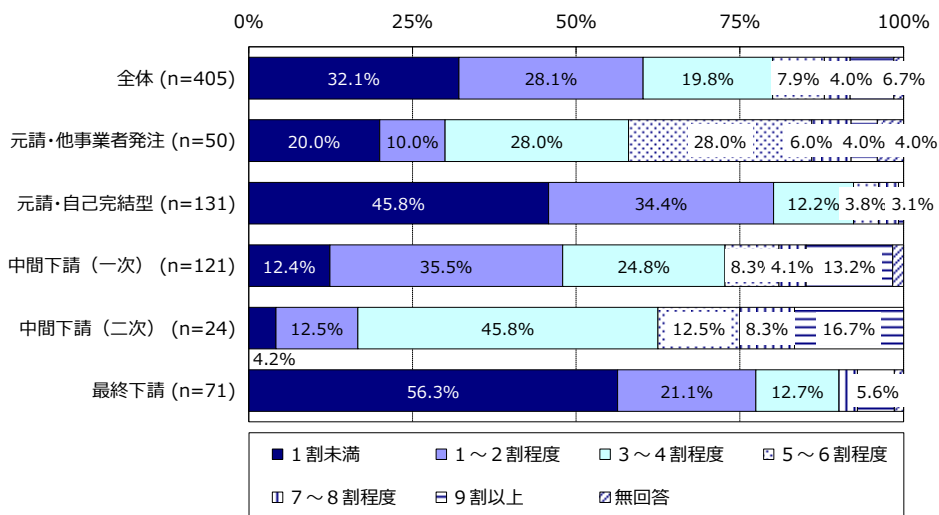


図 3-41 同業者からの平均的な発注割合（元請/下請立場別）

### (3) 元請／下請立場

図 3-42、図 3-43 は、下請取引におけるアンケート回答企業の立場として、最も近いものを尋ねた結果である。

全体の5割超が下請企業と回答している。下請企業の割合は、従業員数21～50名で最も大きい。

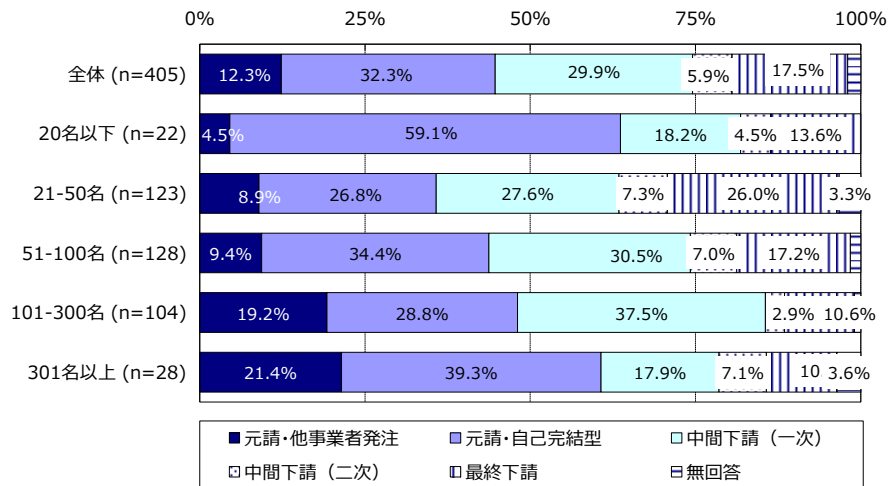


図 3-42 元請／下請立場（従業員規模別）

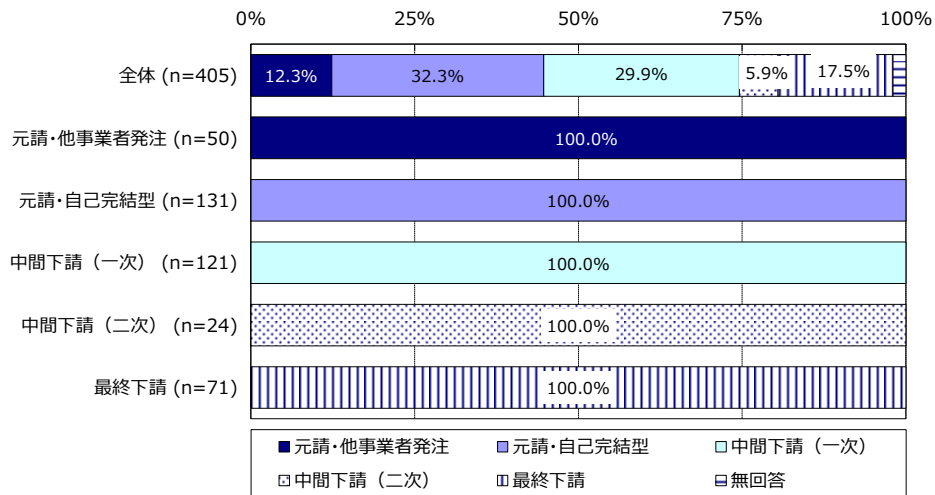


図 3-43 元請／下請立場（元請／下請立場別）

(4) 直近3年間で実績がある契約形態

図 3-44、図 3-45 は、アンケート回答企業の直近3年間で実績がある契約形態（複数回答可）を示す。全体の9割弱が「請負契約」の実績があると回答している。

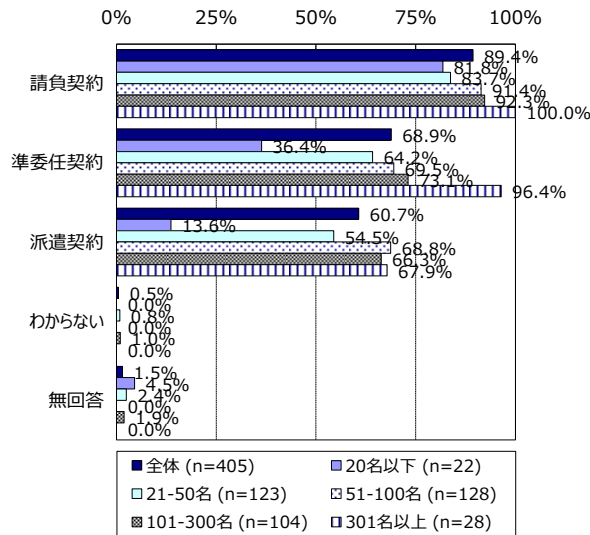


図 3-44 直近3年間で実績がある契約形態（従業員規模別）

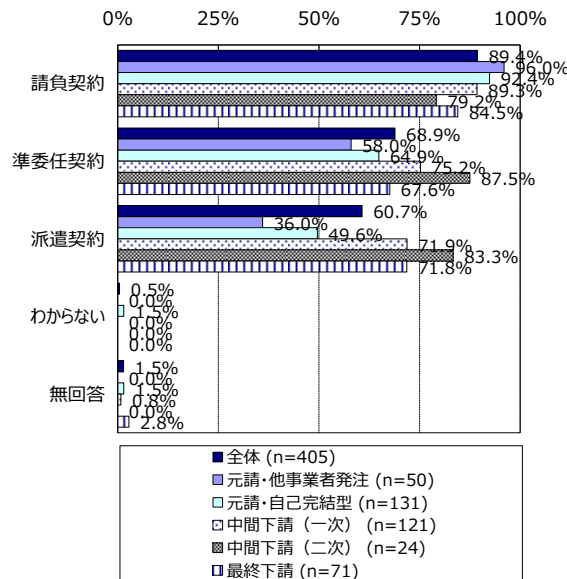


図 3-45 直近3年間で実績がある契約形態（元請／下請立場別）

(5) 準委任契約業務における再委託

① 準委任契約業務における再委託の有無

図 3-46、図 3-47 は、アンケート回答企業に準委任契約の業務の中で再委託を行うことがあるかどうかを尋ねた結果である。全体のおよそ 4.5 割が「あまりない」と回答している。

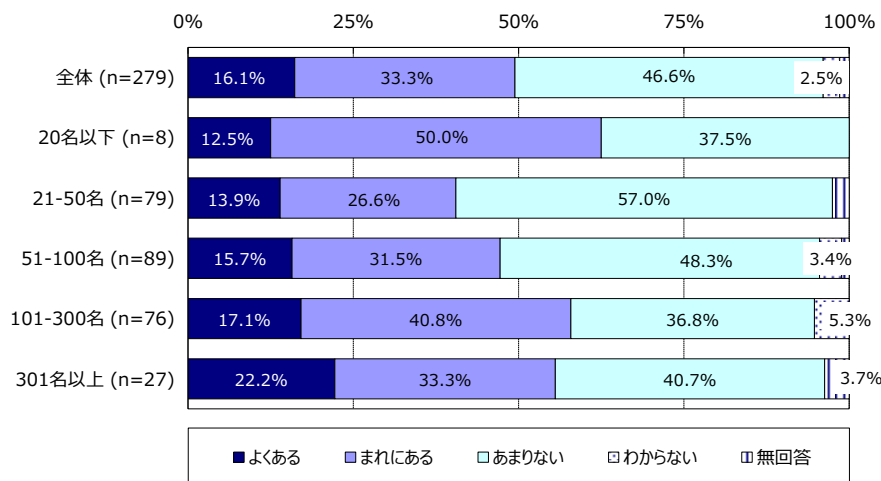


図 3-46 準委任契約業務における再委託の有無（従業員規模別）

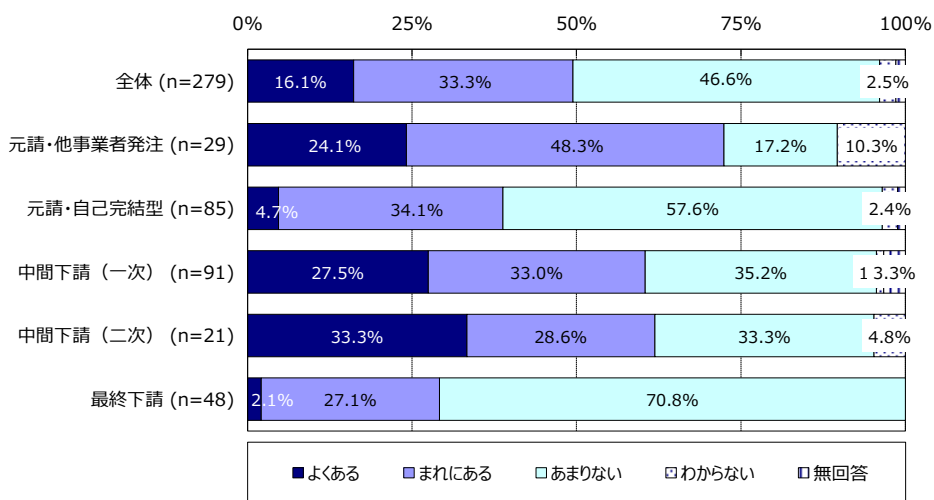


図 3-47 準委任契約業務における再委託の有無（元請／下請立場別）

② 準委任業務において再委託を行う際の委託元確認

図 3-48、図 3-49 は、アンケート回答企業に準委任契約の業務の中で再委託を行う際に、委託元に確認を取っているか尋ねた結果である。全体のおよそ 6.5 割が「必ず取っている」と回答している。

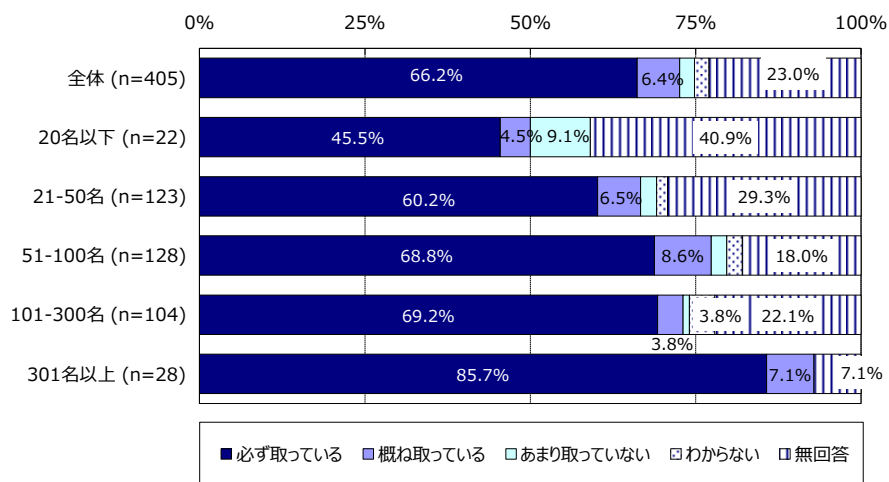


図 3-48 準委任業務において再委託を行う際の委託元確認（従業員規模別）

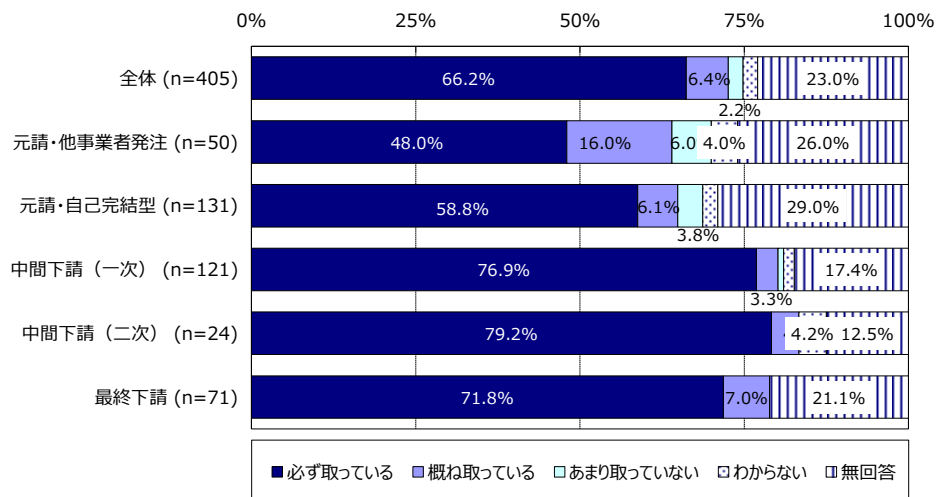
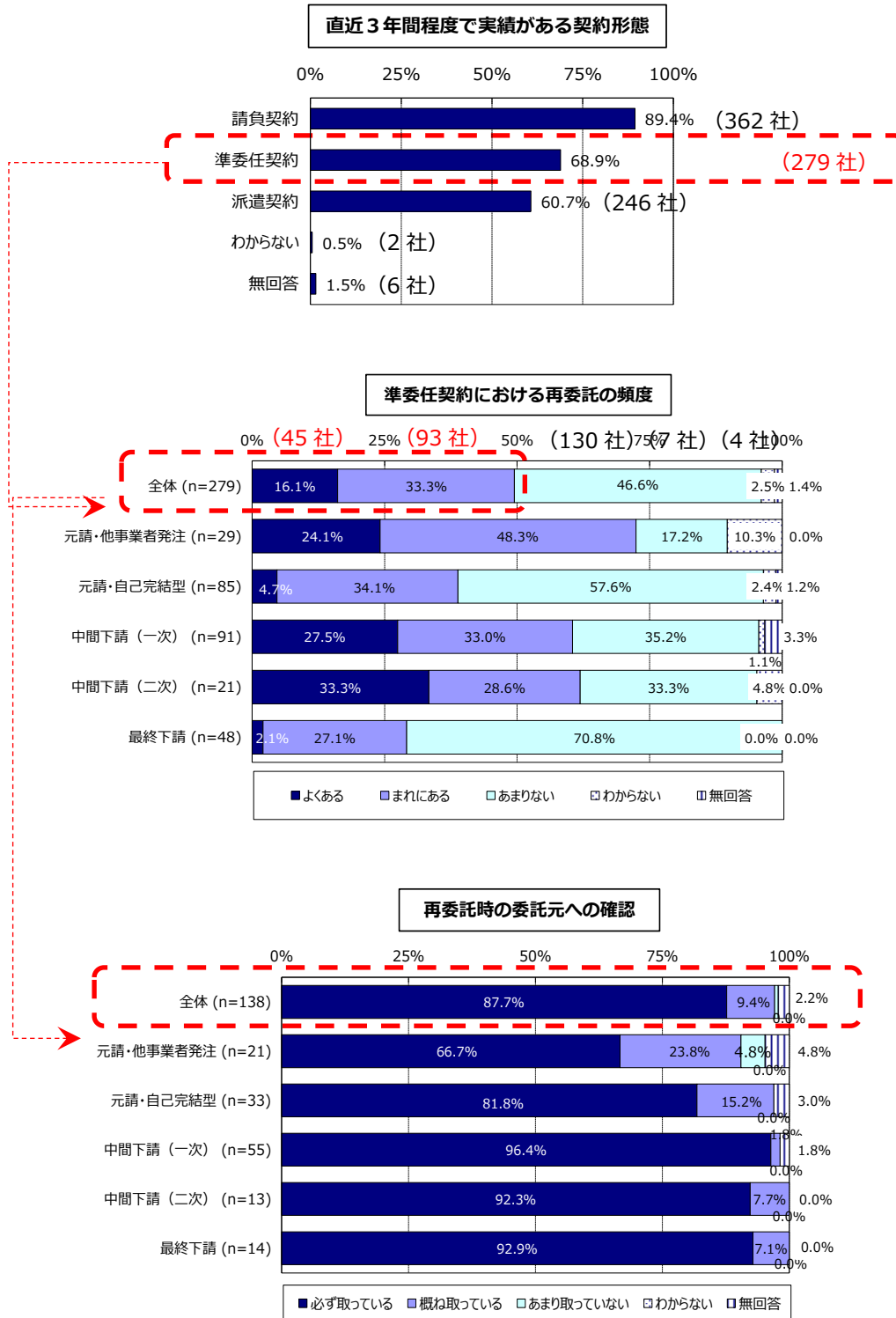


図 3-49 準委任業務において再委託を行う際の委託元確認（元請／下請立場別）

③ 準委任業務において再委託を行う際の委託元確認 <まとめ>

準委任契約を行っている企業の5割強で再委託を実施し、うち9割弱で委託元企業に必ず確認を取っている。



(6) 発注元との取引において最も多い契約形態

図 3-50、図 3-51 は、アンケート回答企業の発注元との取引において最も多い契約形態を示している。全体の6割弱が「請負契約」と回答している。

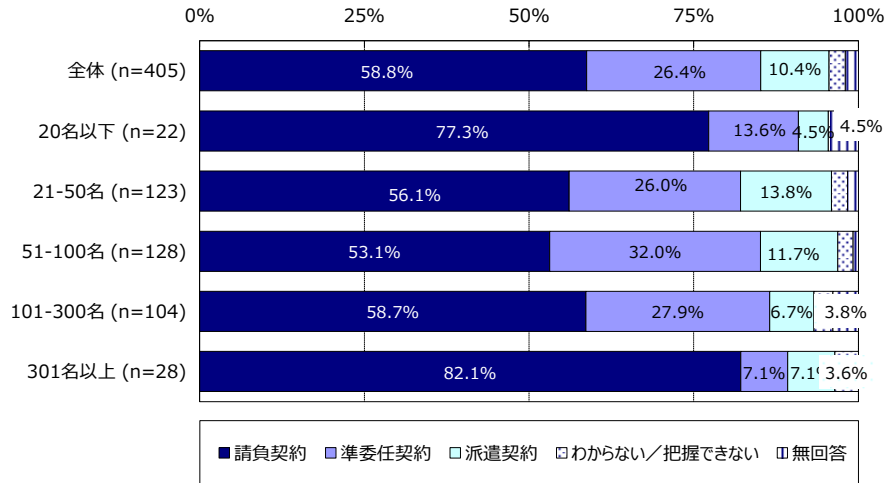


図 3-50 発注元との取引において最も多い契約形態（従業員規模別）

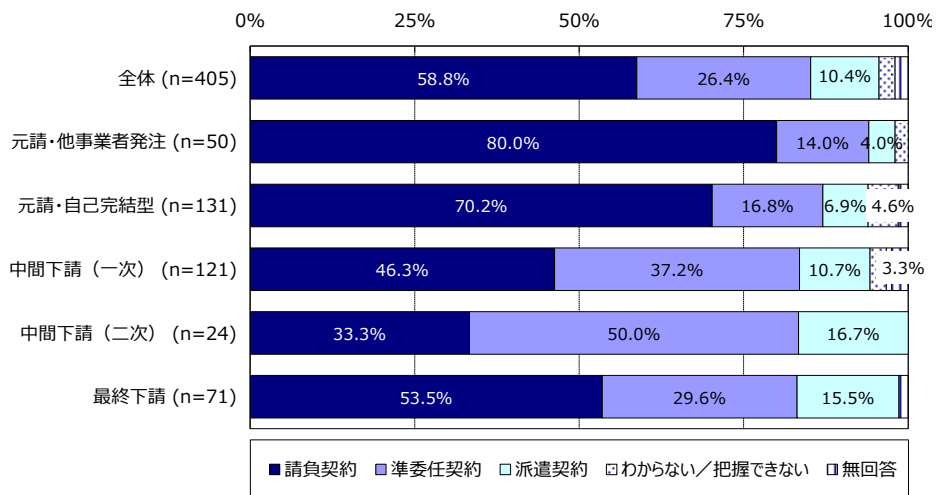


図 3-51 発注元との取引において最も多い契約形態（元請/下請立場別）

### (7) 価格提示の方法

図 3-52、図 3-53 は、アンケート回答企業の発注元との契約において、通常どのような形で価格を提示しているかを尋ねた結果である（複数回答可）。

全体のおよそ 8.5 割が「工数単価方式」と回答している。

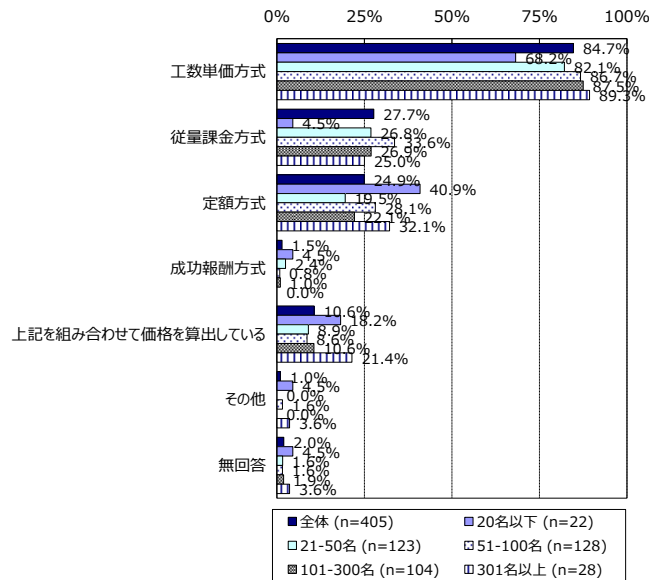


図 3-52 価格提示の方法（従業員規模別）

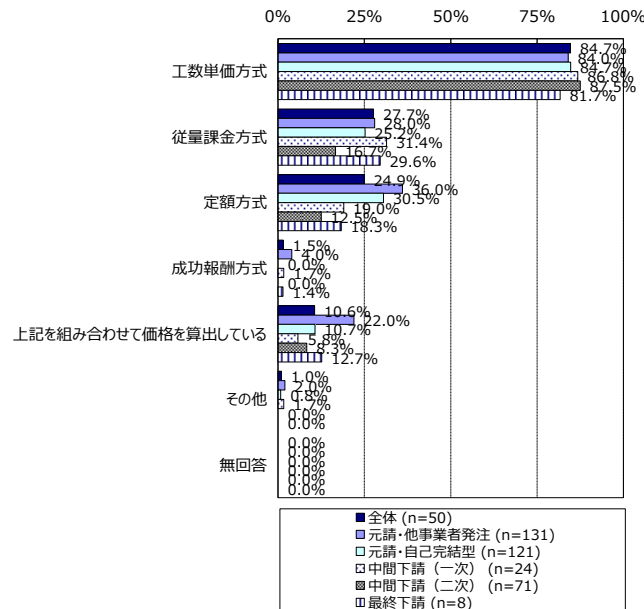


図 3-53 価格提示の方法（元請／下請立場別）

(8) 工数単価方式を用いる際の課題

図 3-54、図 3-55 は、アンケート回答企業の工数単価方式を用いる際の課題を示している。全体のおよそ 4.5 割が「単価の根拠や客観性を示すことが難しい」と回答している。

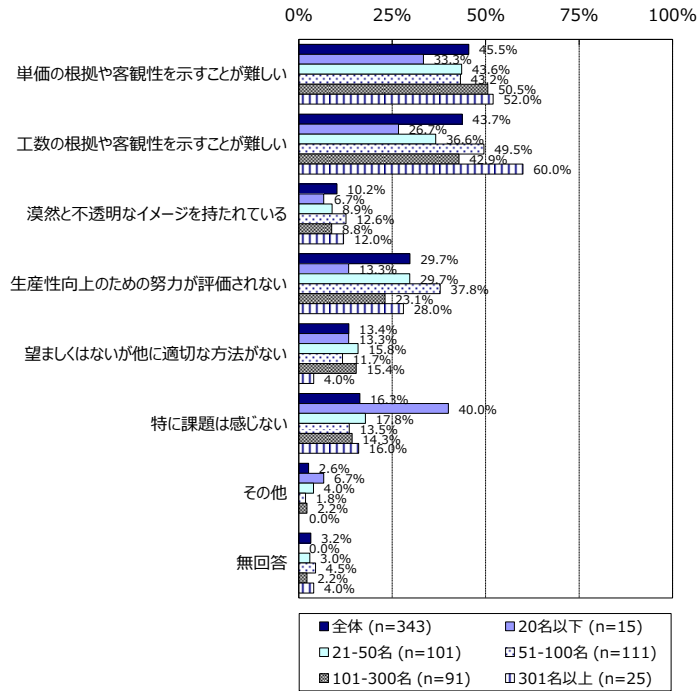


図 3-54 工数単価方式を用いる際の課題（従業員規模別）

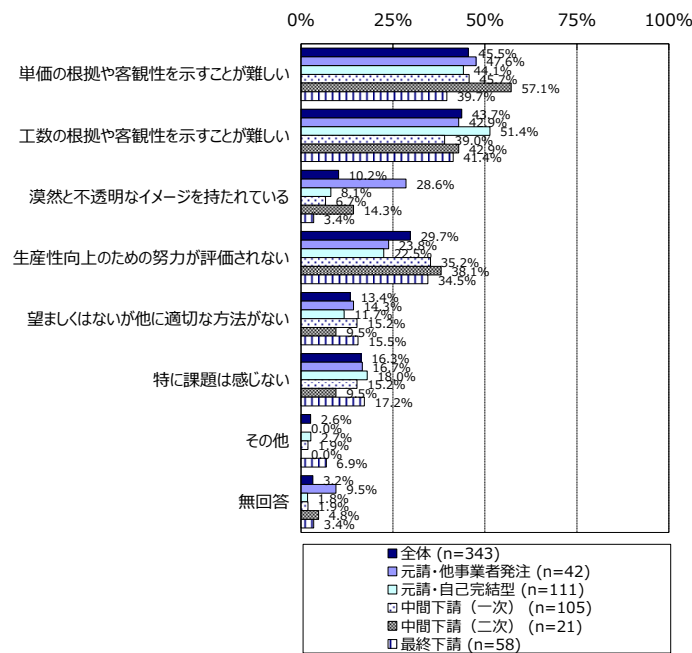


図 3-55 工数単価方式を用いる際の課題（元請／下請立場別）

(9) 現在利用している価格算出方式の増減傾向

図 3-56 は、現在利用している価格算出方式の増減傾向を尋ねた設問の結果である。これをみると、「大幅に増えている」、「どちらかと言えば増えている」という回答が多いのは、従来から利用割合の高い「工数単価方式」及び「従量課金方式」、「定額方式」であることが読み取れる。

今回の調査において注目されていた「成功報酬方式」については、「大幅に増えている」が 0.2%、「どちらかと言えば増えている」が 1.0%という結果になっており、顕著に増加しているとは言えない結果となっている。

次頁以降には、図 3-56 を従業員規模別及び元請／下請立場別に集計した結果を示す。

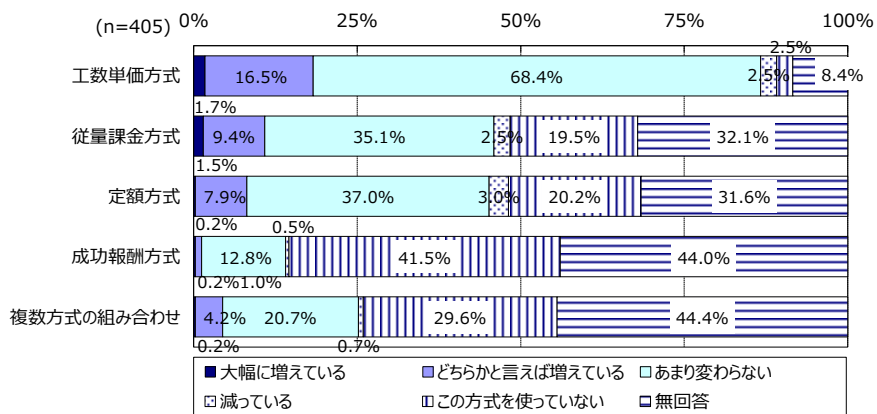


図 3-56 現在利用している価格算出方式の増減（全体）

### ① 工数単価方式

図 3-57、図 3-58 は、アンケート回答企業の直近 5 年間の工数単価方式の増減傾向を示している。「増えている」という回答も 2 割程度みられるが、全体の 7 割弱が「あまり変わらない」と回答している。

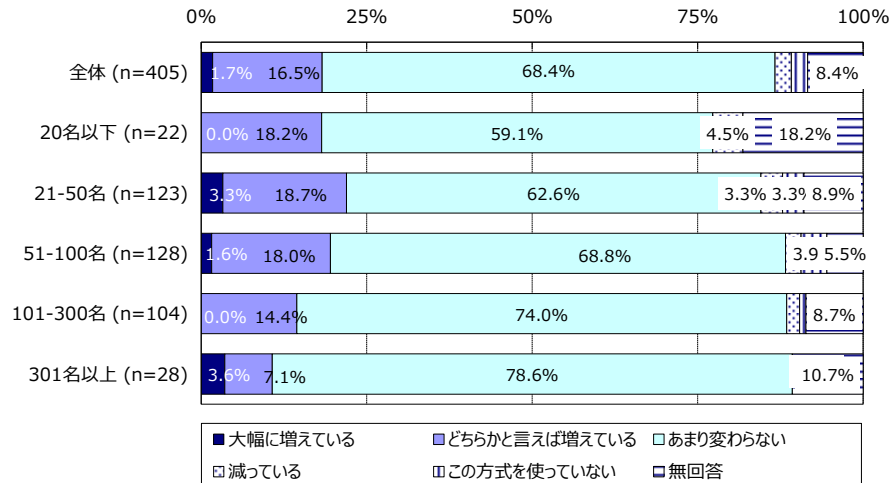


図 3-57 現在利用している価格算出方式の増減①：「工数単価方式」  
(従業員規模別)

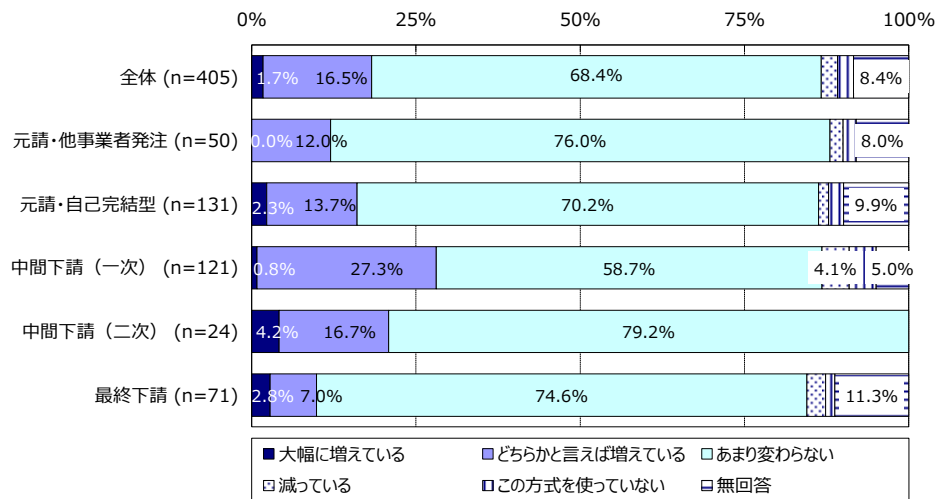


図 3-58 現在利用している価格算出方式の増減①：「工数単価方式」  
(元請/下請立場別)

## ② 従量課金方式

図 3-59、図 3-60 は、アンケート回答企業の直近 5 年間の従量課金方式の増減傾向を示している。全体のおよそ 3.5 割が「どちらかと言えば増えている」と回答している。

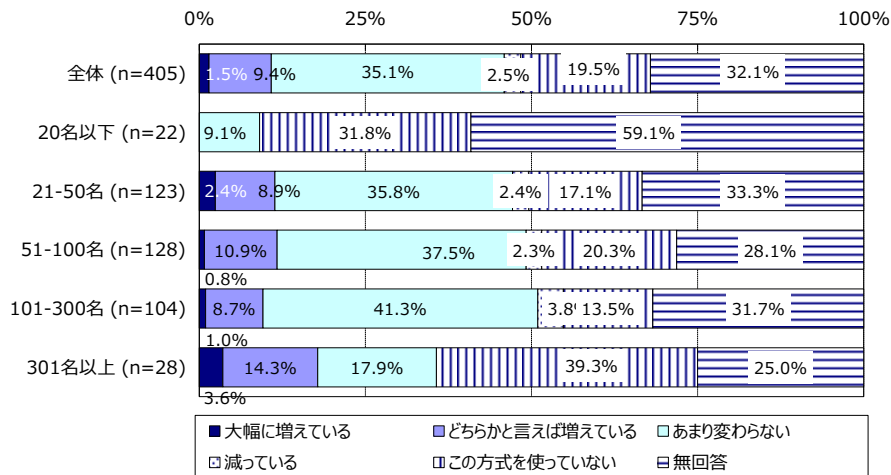


図 3-59 現在利用している価格算出方式の増減②：「従量課金方式」  
(従業員規模別)

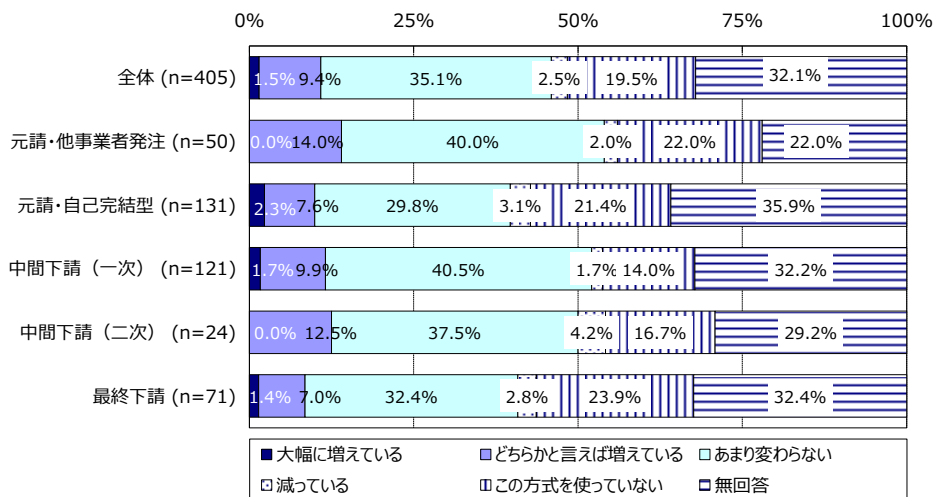


図 3-60 現在利用している価格算出方式の増減②：「従量課金方式」  
(元請/下請立場別)

### ③ 定額方式

図 3-61、図 3-62 は、アンケート回答企業の直近 5 年間の定額方式の増減傾向を示している。全体の 4 割弱が「どちらかと言えば増えている」と回答している。

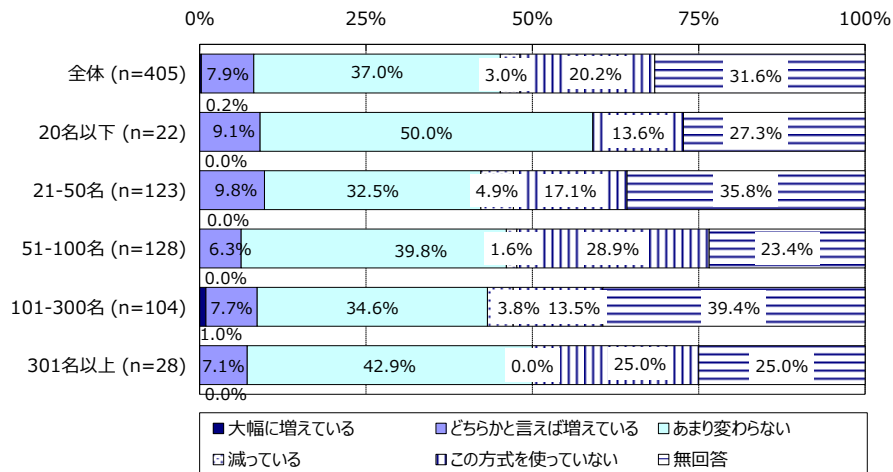


図 3-61 現在利用している価格算出方式の増減③：「定額方式」  
(従業員規模別)

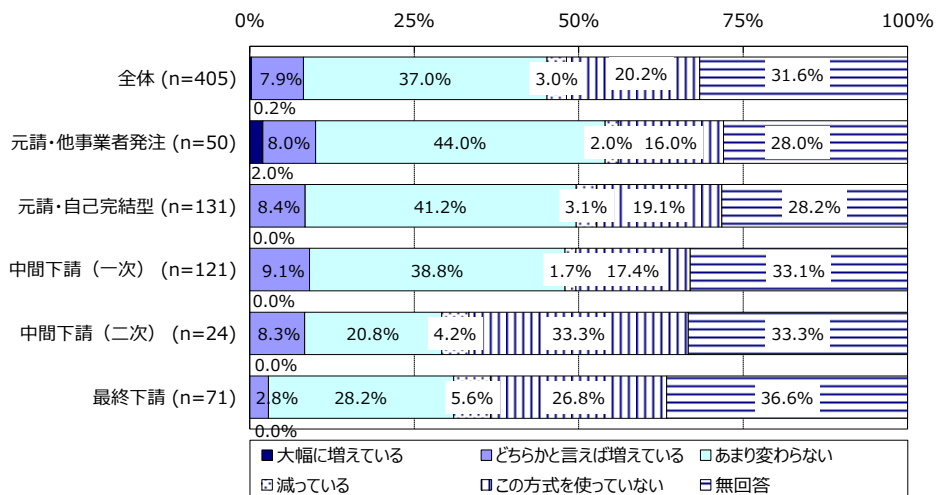


図 3-62 現在利用している価格算出方式の増減③：「定額方式」  
(元請/下請立場別)

#### ④ 成功報酬方式

図 3-63、図 3-64 は、アンケート回答企業の直近 5 年間の定額方式の増減傾向を示している。全体の 4 割強が「この方式を使っていない」と回答している。

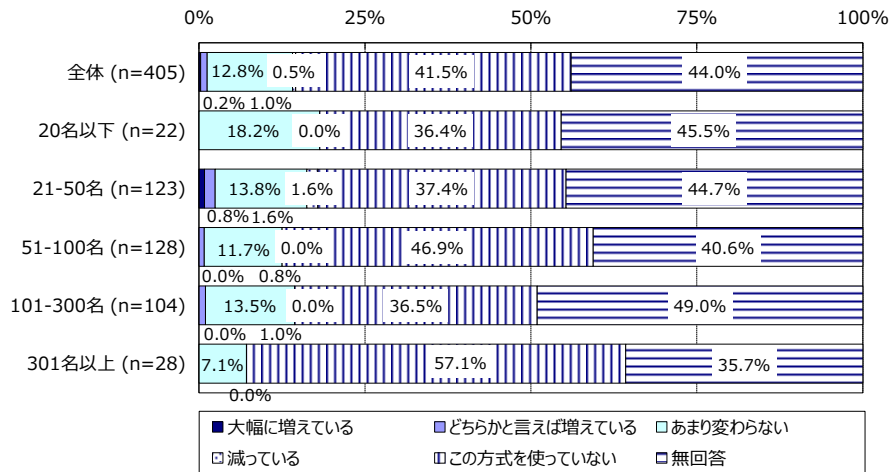


図 3-63 現在利用している価格算出方式の増減④：「成功報酬方式」  
(従業員規模別)

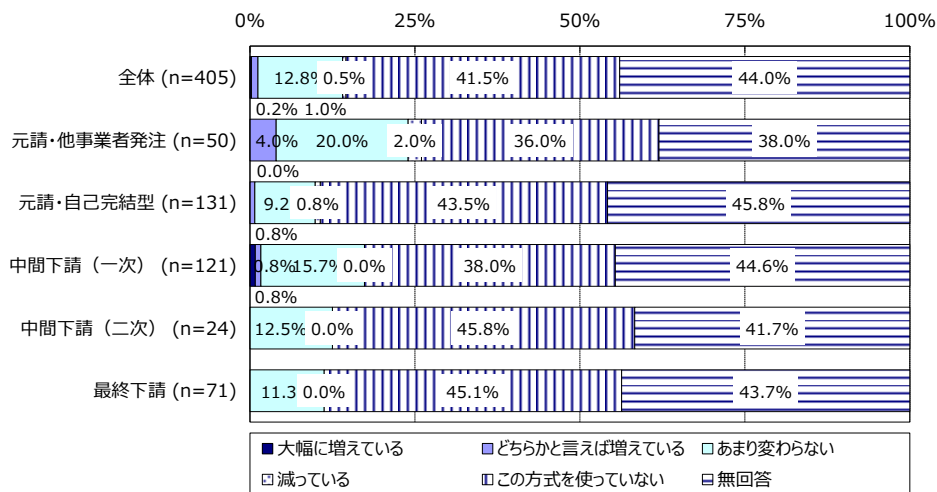


図 3-64 現在利用している価格算出方式の増減④：「成功報酬方式」  
(元請/下請立場別)

### ⑤ 複数方式の組み合わせ

図 3-65、図 3-66 は、アンケート回答企業の直近 5 年間の複数方式の組み合わせの増減傾向を示している。全体の 2 割強が「どちらかと言えば増えている」と回答している。

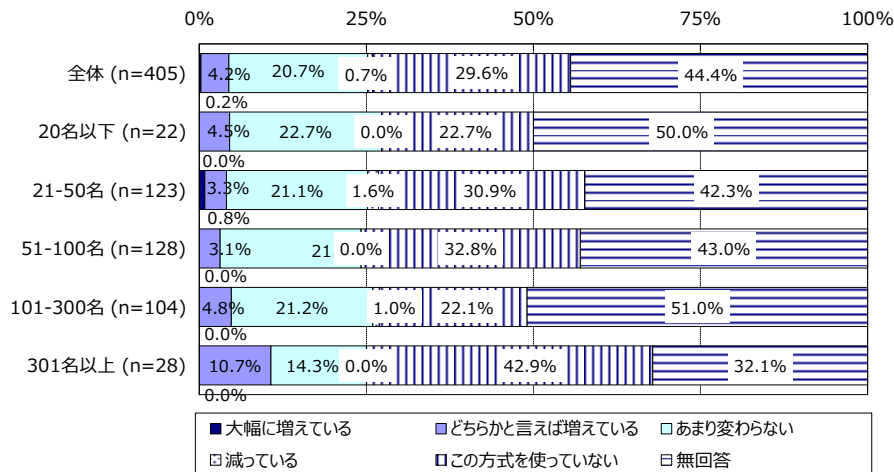


図 3-65 現在利用している価格算出方式の増減⑤：「複数方式の組み合わせ」  
(従業員規模別)

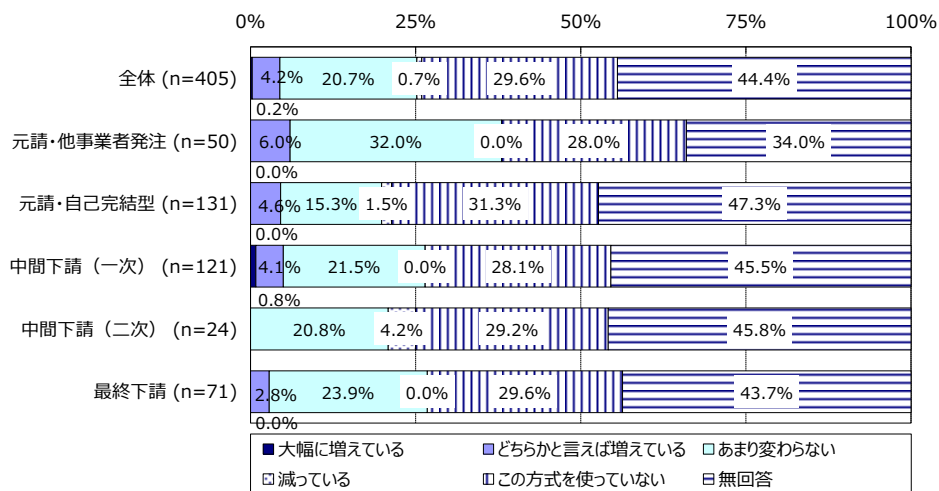


図 3-66 現在利用している価格算出方式の増減⑤：「複数方式の組み合わせ」  
(元請/下請立場別)

(10) 今後増やしたい価格算出方式

図 3-67、図 3-68 は、アンケート回答企業に今後増やしたい価格算出方式を尋ねた結果である。(複数回答可) 全体のおよそ 1.5 割が「工数単価方式」と回答している。

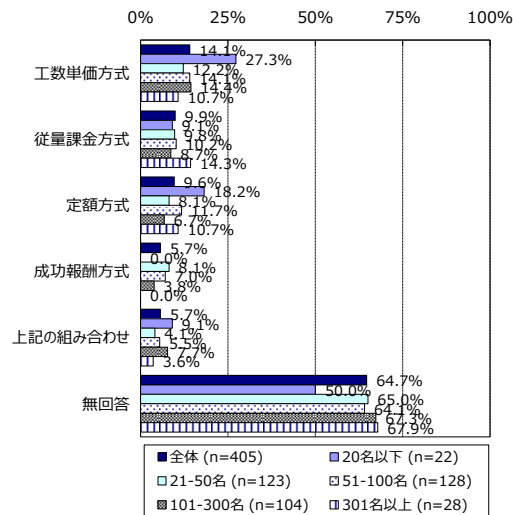


図 3-67 今後増やしたい価格算出方式 (従業員規模別)

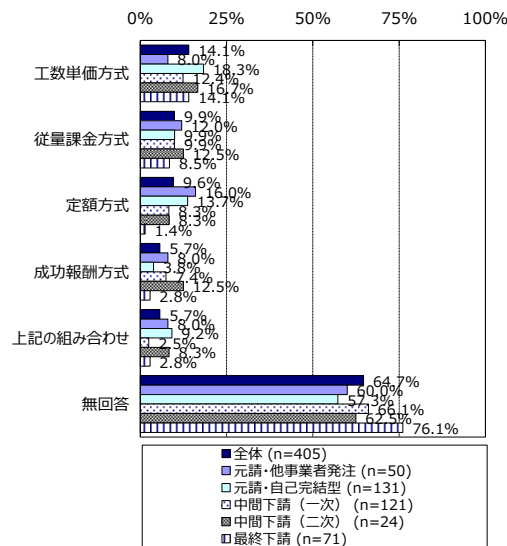


図 3-68 今後増やしたい価格算出方式 (元請/下請立場別)

(11) その価格算出方式が「増えている」と回答した理由

図 3-69、図 3-70 は、アンケート回答企業が、直近 5 年間程度の間はその価格算出方式が増えていると回答した理由を示している（複数回答可）。全体の 5 割超が「顧客にとって分かりやすいから」と回答している。

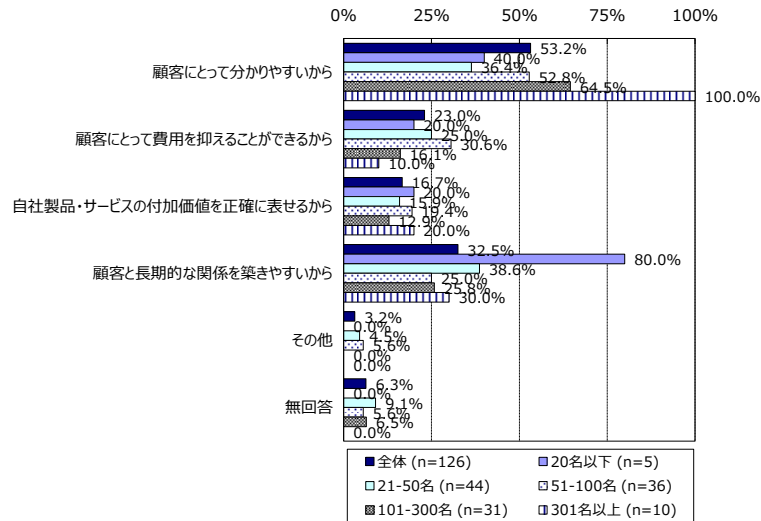


図 3-69 その価格算出方式が「増えている」と回答した理由（従業員規模別）

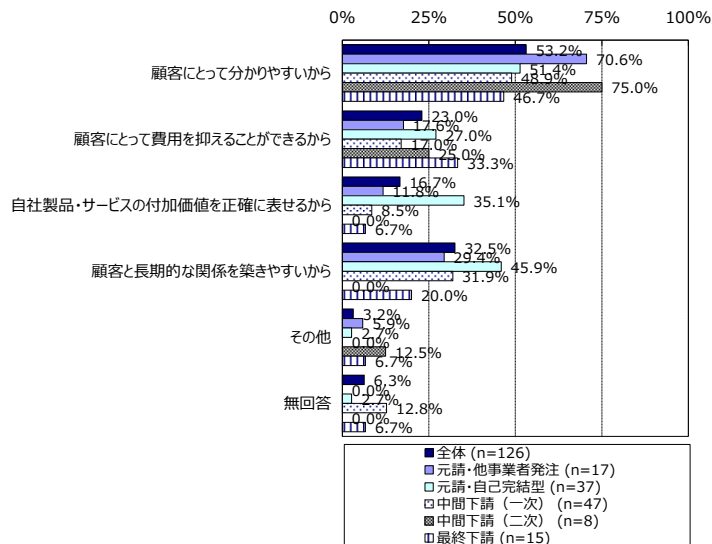


図 3-70 その価格算出方式が「増えている」と回答した理由（元請／下請立場別）

(12) 利用している開発手法

① 発注者が「最終ユーザー」の場合

図 3-71、図 3-72 は、アンケート回答企業が、発注者が「最終ユーザー」の場合に、システム・ソフトウェアの開発業務において実際に利用している開発手法について尋ねた結果である（複数回答可）。全体のおよそ 5.5 割が「ウォーターフォール」と回答している。

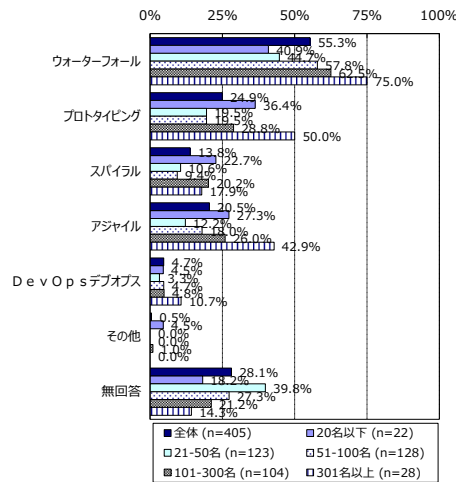


図 3-71 利用している開発手法：発注者が「最終ユーザー」の場合  
(従業員規模別)

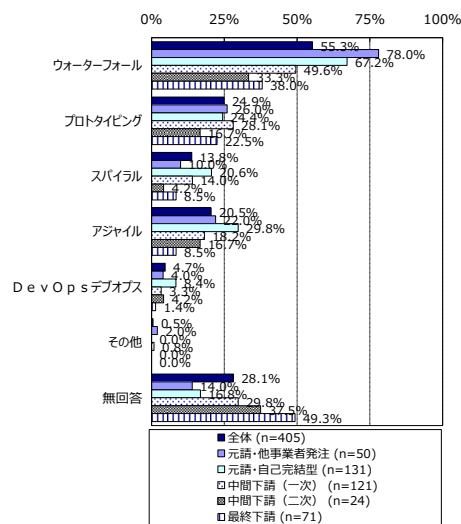


図 3-72 利用している開発手法：発注者が「最終ユーザー」の場合  
(元請／下請立場別)

## ② 発注者が「同業者」の場合

図 3-73、図 3-74 は、アンケート回答企業が、発注者が「同業者」の場合に、システム・ソフトウェアの開発業務において実際に利用している開発手法について尋ねた結果である（複数回答可）。全体の6割弱が「ウォーターフォール」と回答している。

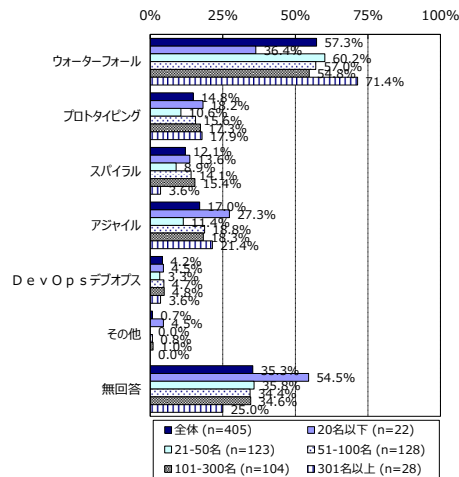


図 3-73 利用している開発手法：発注者が「同業者」の場合  
(従業員規模別)

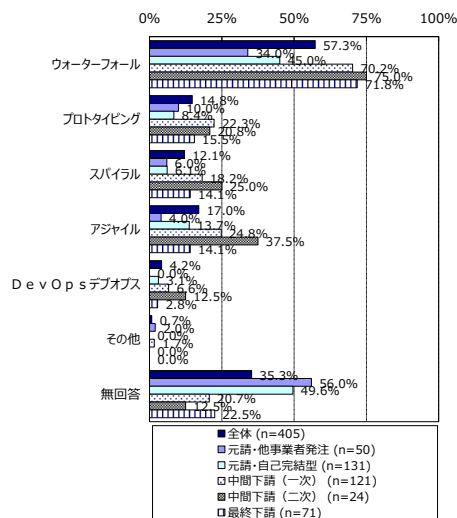


図 3-74 利用している開発手法：発注者が「同業者」の場合  
(元請／下請立場別)

(13) 今後拡大したい開発手法

図 3-75、図 3-76 は、アンケート回答企業が、システム・ソフトウェアの開発業務において今後利用を拡大したい開発手法について尋ねた結果である（複数回答可）。全体のおよそ3割が「アジャイル」と回答している。

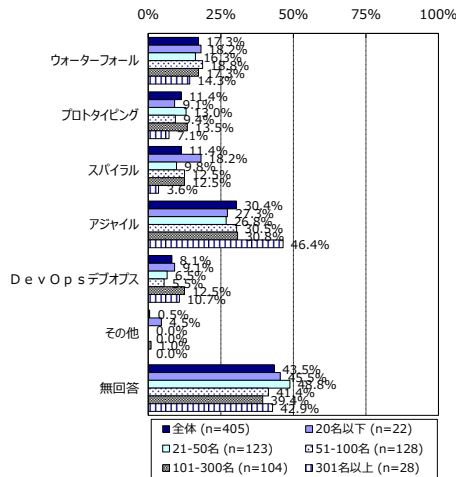


図 3-75 今後拡大したい開発手法（従業員規模別）

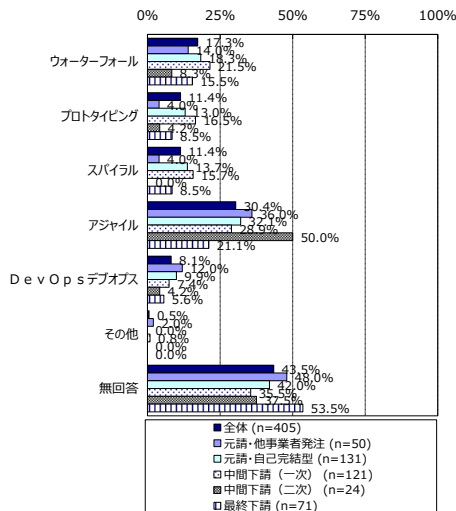


図 3-76 今後拡大したい開発手法（元請／下請立場別）

(14) 発注元との契約形態

① 発注者が「最終ユーザー」の場合

図 3-77、図 3-78 は、アンケート回答企業の発注元が「最終ユーザー」の場合の取引において、最も多い契約形態を示している（複数回答可）。全体では「成果物を定義した上で、一括請負契約を締結している」と「基本契約を締結した上で、工程別に個別契約（請負契約）を結んでいる」と「基本契約を締結した上で、工程別に個別契約（準委任契約）を結んでいる」と「最初から準委任契約を締結し、作業時間等の実績に基づいて精算している」がともにおよそ 5.5 割である。

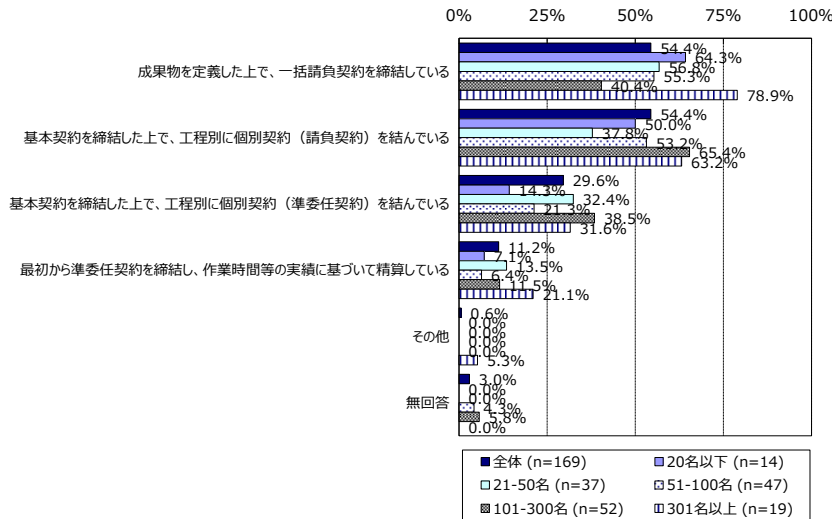


図 3-77 発注元との契約形態：発注者が「最終ユーザー」の場合（従業員規模別）

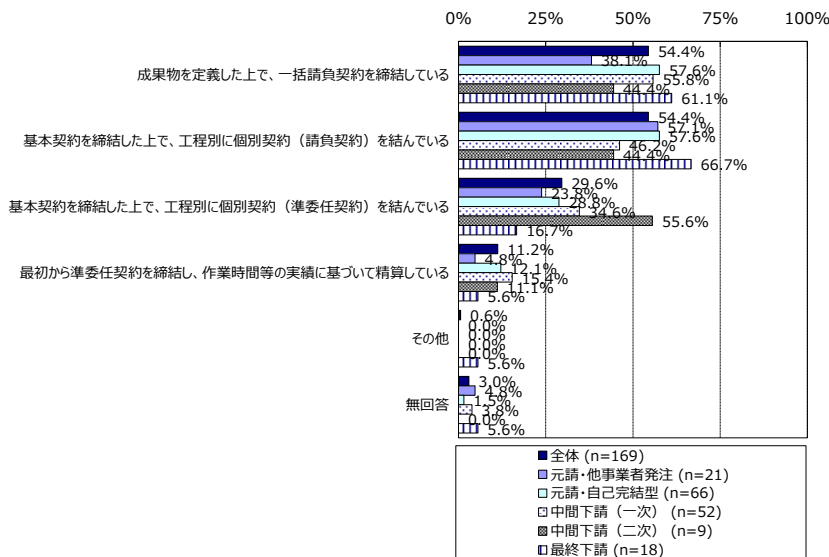


図 3-78 発注元との契約形態：発注者が「最終ユーザー」の場合（元請／下請立場別）

## ② 発注者が「同業者」の場合

図 3-79、図 3-80 は、アンケート回答企業の発注元が「同業者」の場合の取引において、最も多い契約形態を示している（複数回答可）。

全体では「基本契約を締結した上で、工程別に個別契約（請負契約）を結んでいる」と「基本契約を締結した上で、工程別に個別契約（準委任契約）を結んでいる」がともに5割強である。

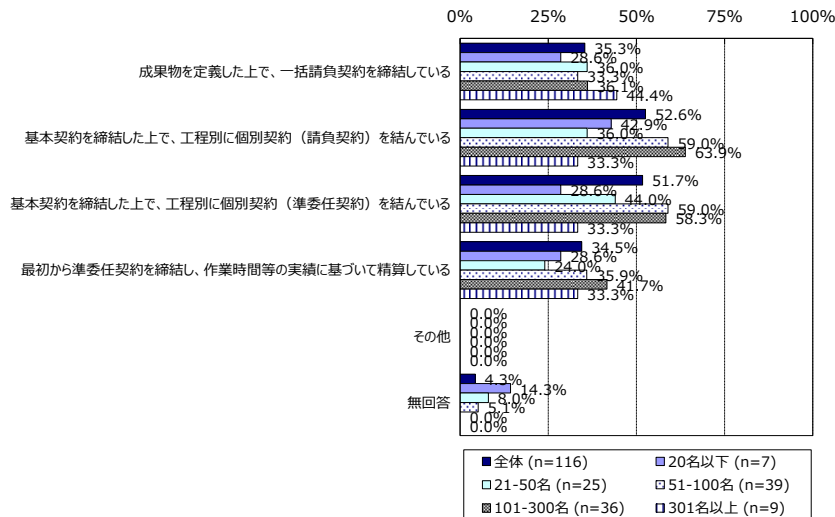


図 3-79 発注元との契約形態：発注者が「同業者」の場合（従業員規模別）

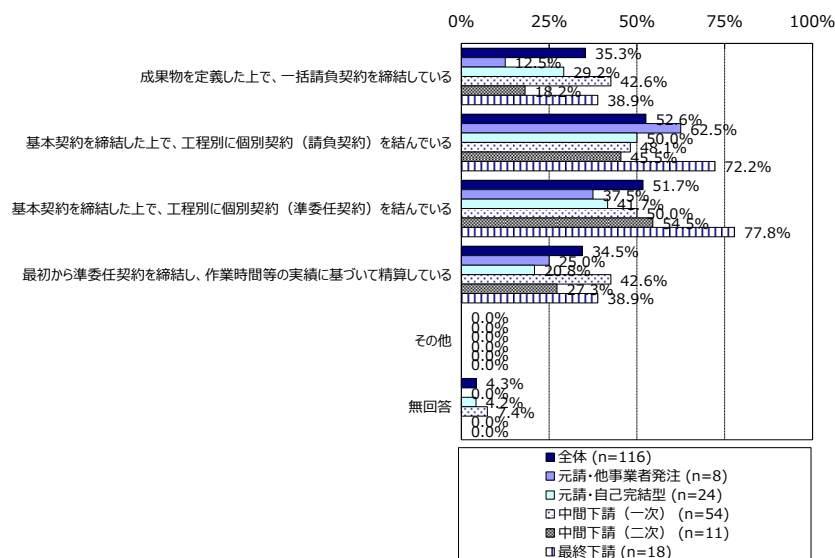


図 3-80 発注元との契約形態：発注者が「同業者」の場合（元請／下請立場別）

(15) 取引上（契約上）の課題

図 3-81、図 3-82 は、アンケート回答企業の取引上（契約上）の課題を示している（複数回答可）。全体の3割超が「工程が曖昧なため、個別契約の範囲がわかりにくい」と回答している。

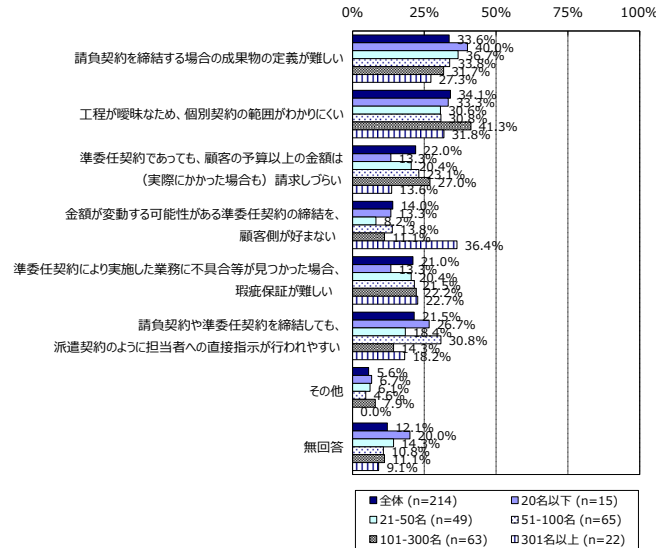


図 3-81 取引上（契約上）の課題（従業員規模別）

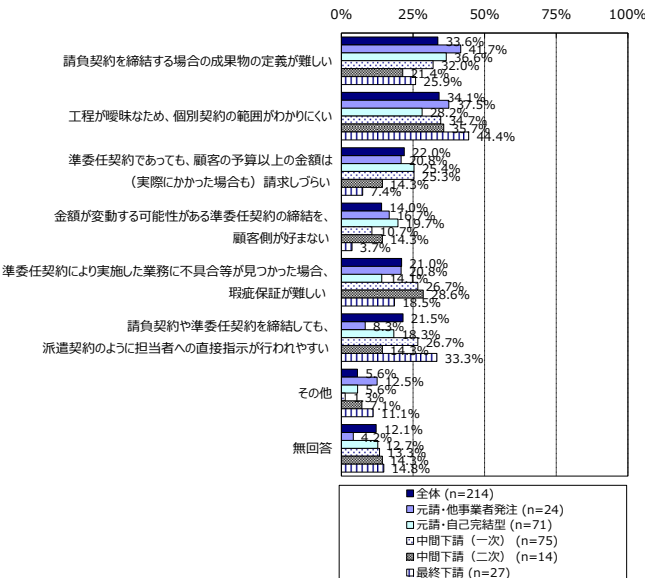


図 3-82 取引上（契約上）の課題（元請／下請立場別）

### (16) 発注元の業務監督姿勢についての印象

図 3-83 は、発注元企業の業務監督姿勢として、「業務進捗や納期の管理」、「品質の管理」、「情報セキュリティ等の各種基準やルールの策定・運用」、「最終ユーザーとの交渉や上位の責任者に対する説明」、「問題発生時の対応」の 5 つの観点から、それぞれの点についての業務監督が適切に行われているかどうか、回答企業の印象を尋ねた設問の結果である。

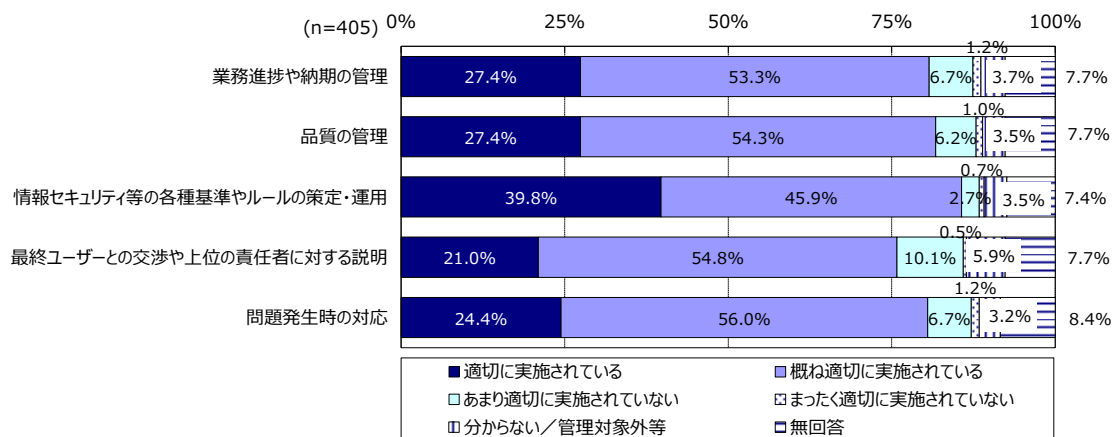


図 3-83 発注元の業務監督姿勢についての印象（全体）

これをみると、「情報セキュリティ等の各種基準やルールの策定・運用」については、「適切に実施されている」という回答の割合が 4 割近くに上っているほか、「適切に実施されている」と「概ね適切に実施されている」をあわせた回答の割合は 8 割を超えている。

その他の、「業務進捗や納期の管理」や「品質の管理」、「問題発生時の対応」については、「適切に実施されている」という回答の割合が 25% 前後、「適切に実施されている」と「概ね適切に実施されている」をあわせた回答の割合は 8 割程度と同水準になっている。

なお、「あまり適切に実施されていない」、「まったく適切に実施されていない」という回答に着目すると、「最終ユーザーとの交渉や上位の責任者に対する説明」については、他の項目よりも、やや回答の割合が高くなっている点が注目される。

### ① 業務進捗や納期の管理

図 3-84、図 3-85 は、アンケート回答企業の発注元の業務進捗や納期の管理についての印象を示している（複数回答可）。全体の 5 割超が「概ね適切に実施されている」と回答しているが、20 名以下の小規模企業では、3 割近くが「あまり適切に実施されていない」または「まったく適切に実施されていない」と回答している点が注目される。

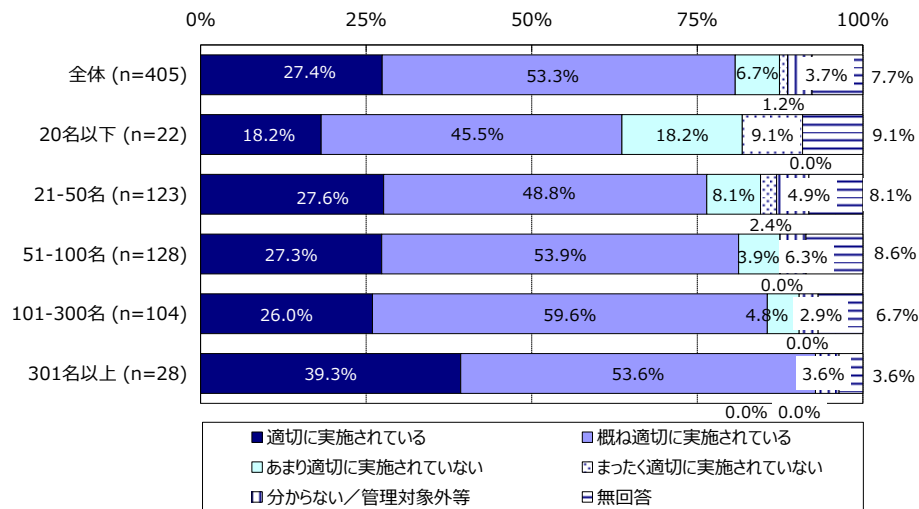


図 3-84 発注元の業務監督姿勢についての印象①：「業務進捗や納期の管理」  
(従業員規模別)

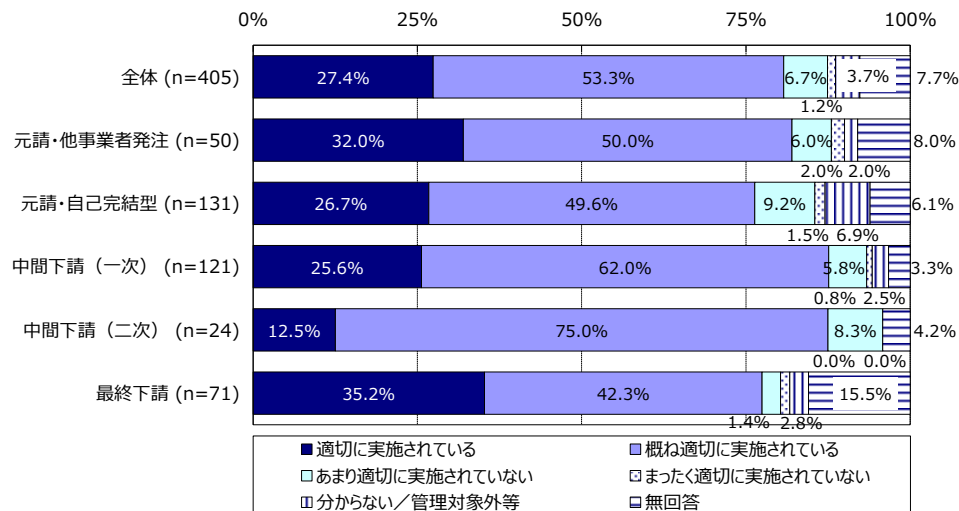


図 3-85 発注元の業務監督姿勢についての印象①：「業務進捗や納期の管理」  
(元請/下請立場別)

## ② 品質の管理

図 3-86、図 3-87 は、アンケート回答企業の発注元の品質の管理についての印象を示している（複数回答可）。全体の 5 割超が「概ね適切に実施されている」と回答している。特に従業員規模 301 名以上の企業では、「適切に実施されている」という回答が多い。

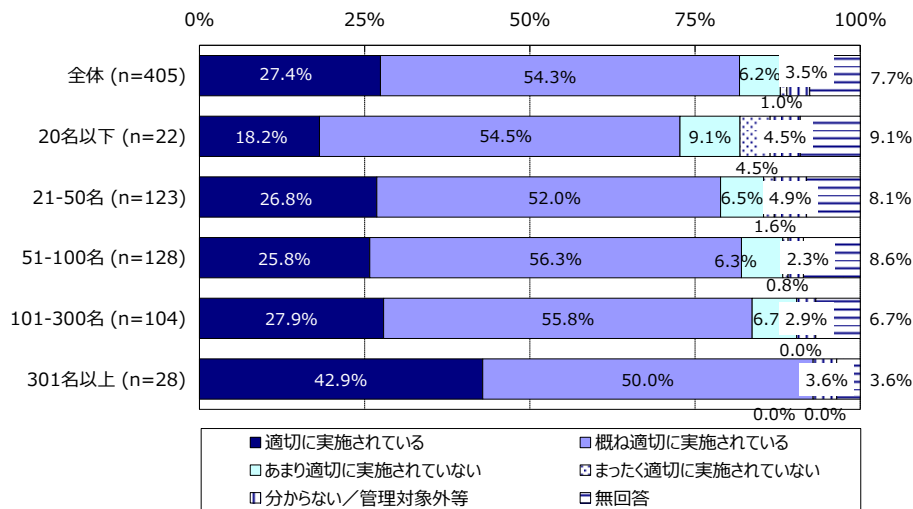


図 3-86 発注元の業務監督姿勢についての印象②：「品質の管理」  
(従業員規模別)

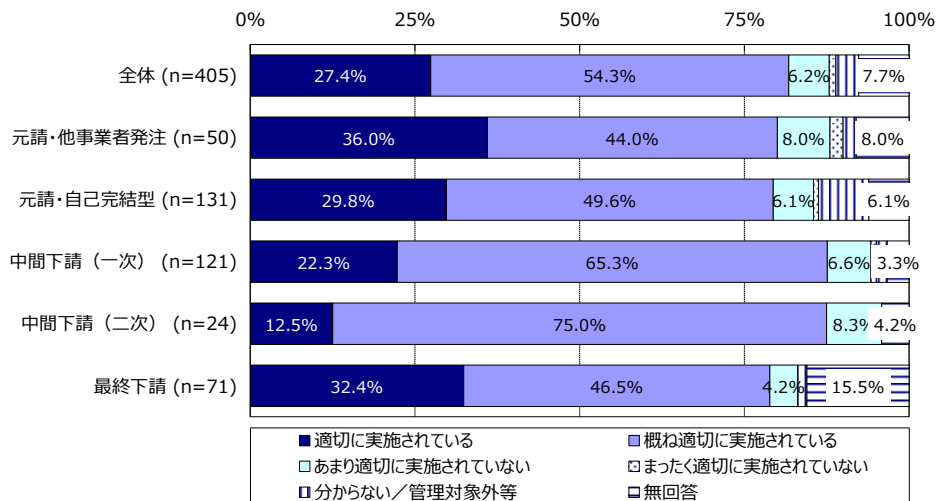


図 3-87 発注元の業務監督姿勢についての印象②：「品質の管理」  
(元請/下請立場別)

### ③ 情報セキュリティ等の各種基準やルールの策定・運用

図 3-88、図 3-89 は、アンケート回答企業の発注元の情報セキュリティ等の各種基準やルールの策定・運用についての印象を示している（複数回答可）。全体の4超が「概ね適切に実施されている」と回答している。特に従業員規模 301 名以上の企業では、「適切に実施されている」という回答が多く、6 割を超えている。

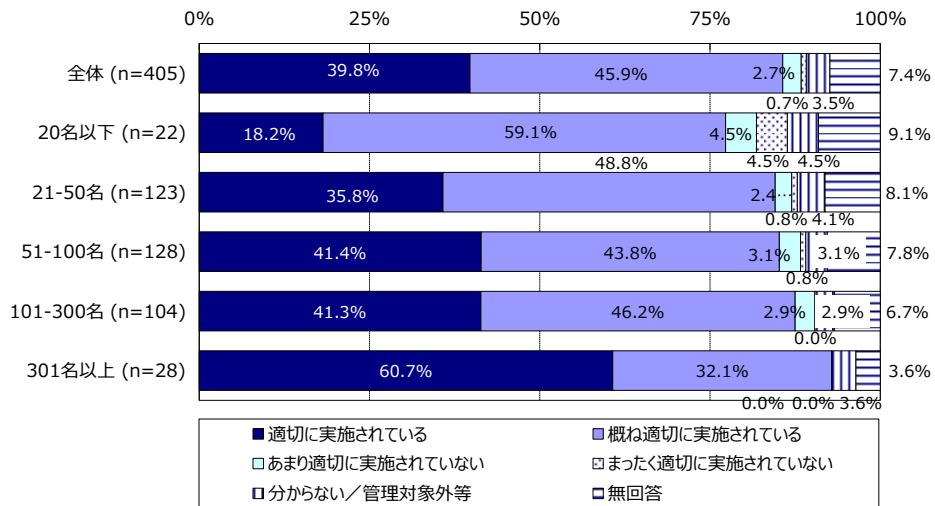


図 3-88 発注元の業務監督姿勢についての印象③：

「情報セキュリティ等の各種基準やルールの策定・運用」（従業員規模別）

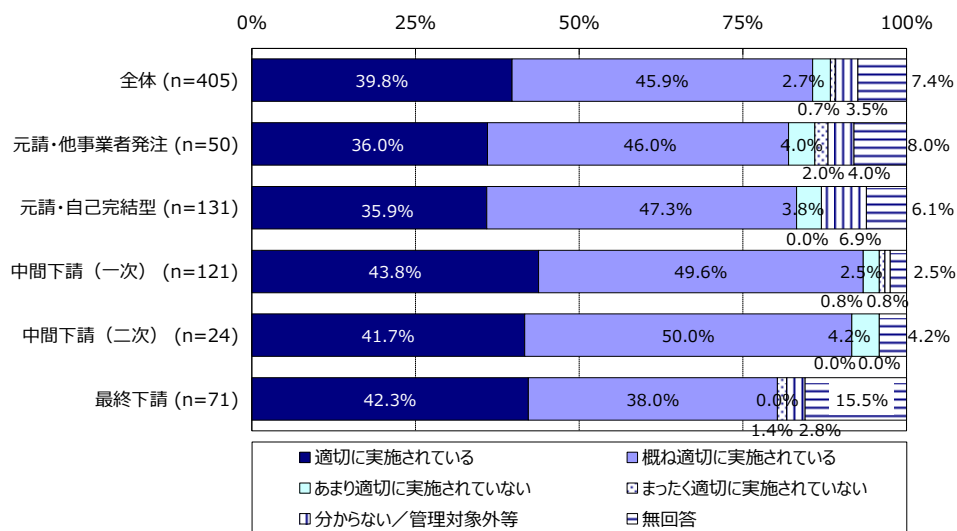


図 3-89 発注元の業務監督姿勢についての印象③：

「情報セキュリティ等の各種基準やルールの策定・運用」（元請/下請立場別）

#### ④ 最終ユーザーとの交渉や上位の責任者に対する説明

図 3-90、図 3-91 は、アンケート回答企業の最終ユーザーとの交渉や上位の責任者に対する説明についての印象を示している（複数回答可）。全体の5割超が「概ね適切に実施されている」と回答しているが、「あまり適切に実施されていない」または「まったく適切に実施されていない」の合計が1割を超えている。

また、20名以下の企業では、3割超が「あまり適切に実施されていない」または「まったく適切に実施されていない」と回答しており、他の項目よりも高くなっている。

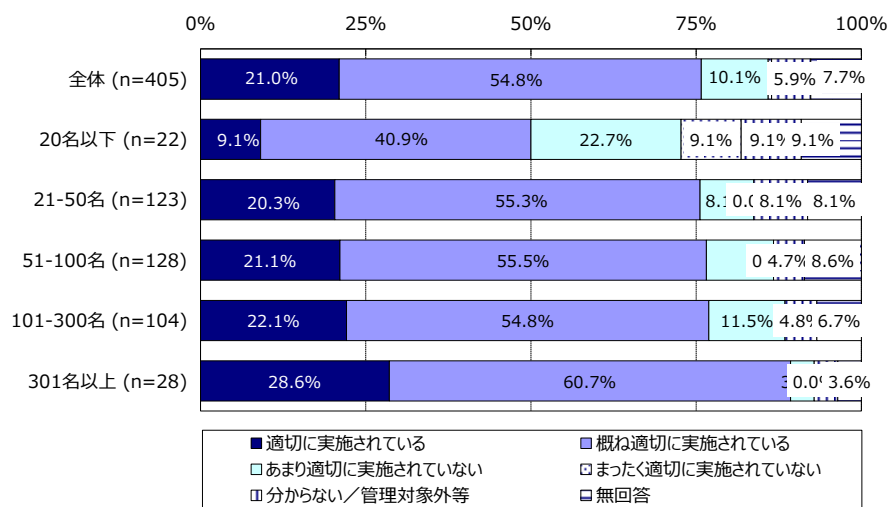


図 3-90 発注元の業務監督姿勢についての印象④：

「最終ユーザーとの交渉や上位の責任者に対する説明」（従業員規模別）

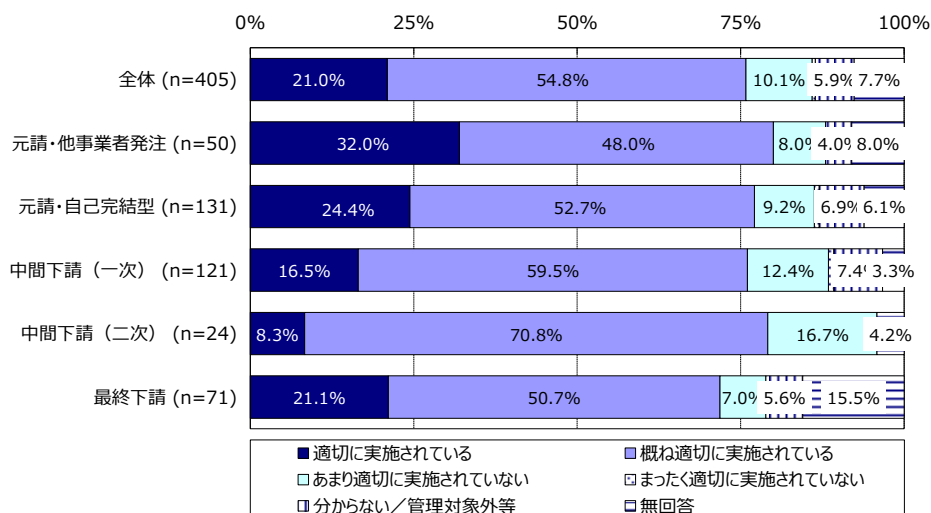


図 3-91 発注元の業務監督姿勢についての印象④：

「最終ユーザーとの交渉や上位の責任者に対する説明」（元請/下請立場別）

### ⑤ 問題発生時の対応

図 3-92、図 3-93 は、アンケート回答企業の最終ユーザーとの問題発生時の対応についての印象を示している（複数回答可）。全体の 5 割超が「概ね適切に実施されている」と回答している。

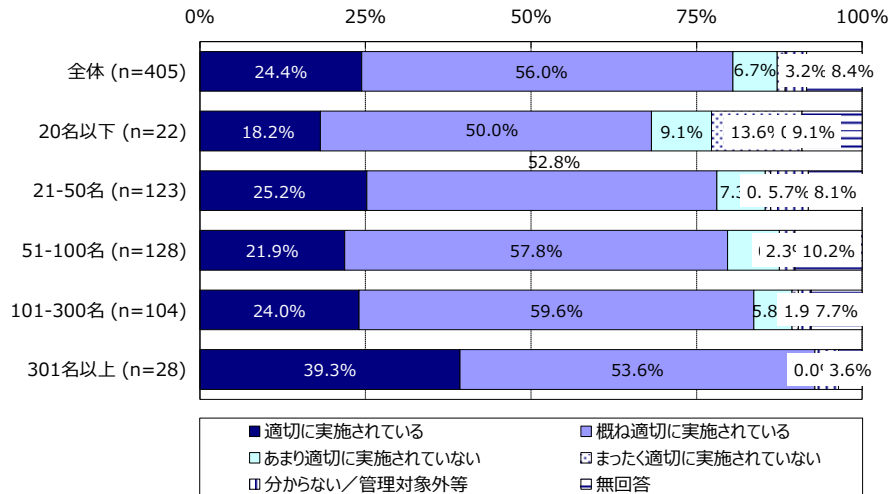


図 3-92 発注元の業務監督姿勢についての印象⑤：「問題発生時の対応」  
(従業員規模別)

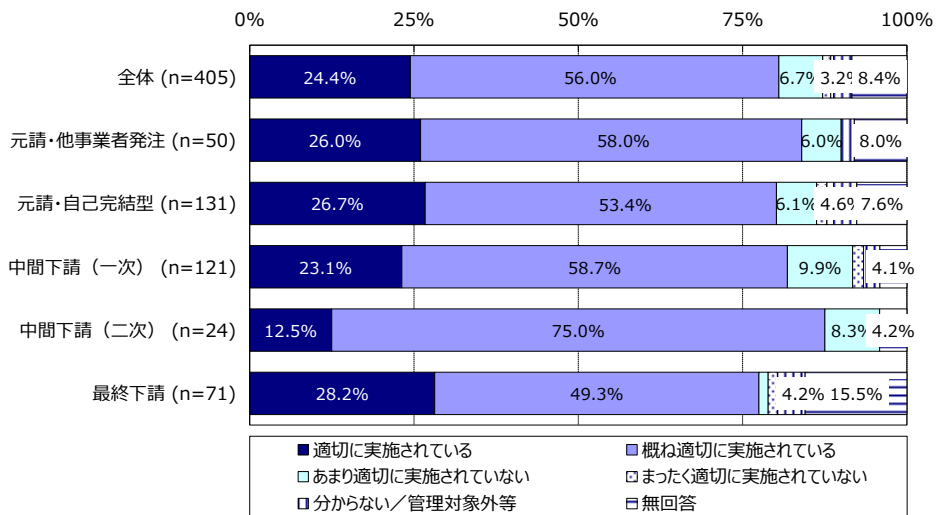


図 3-93 発注元の業務監督姿勢についての印象⑤：「問題発生時の対応」  
(元請/下請立場別)

## 2.4 下請取引に関する実態

### (1) 下請取引に関する担当部署・担当者の設置状況

図 3-94、図 3-95 は、アンケート回答企業に下請法に関して必要な対応や管理等を行うための部署や担当者について尋ねた結果を示している（複数回答可）。全体の4割弱が「総務部門」と回答している。

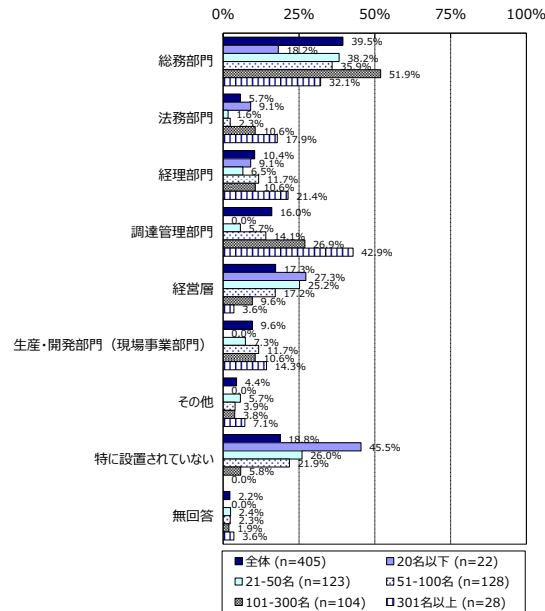


図 3-94 下請取引に関する担当部署・担当者（従業員規模別）

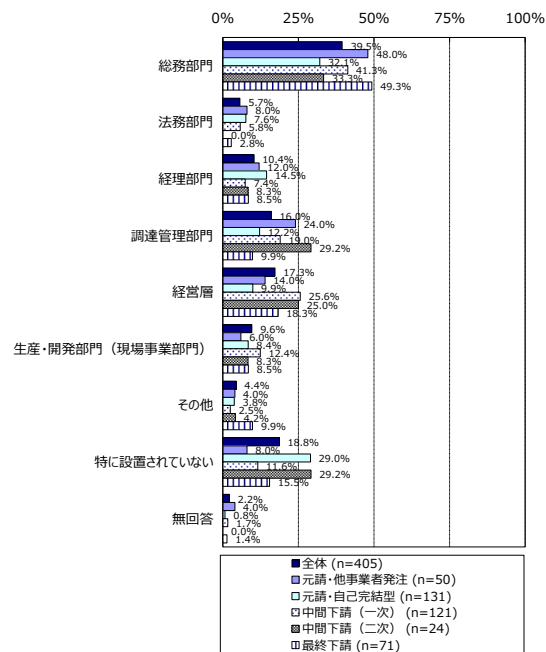


図 3-95 下請取引に関する担当部署・担当者（元請／下請立場別）

(2) 下請法の適用対象となる発注業務の割合

図 3-96、図 3-97 は、アンケート回答企業に下請法の適用対象となる発注業務の（件数）割合について尋ねた結果を示している。全体の3割弱が「1割未満」と回答している。

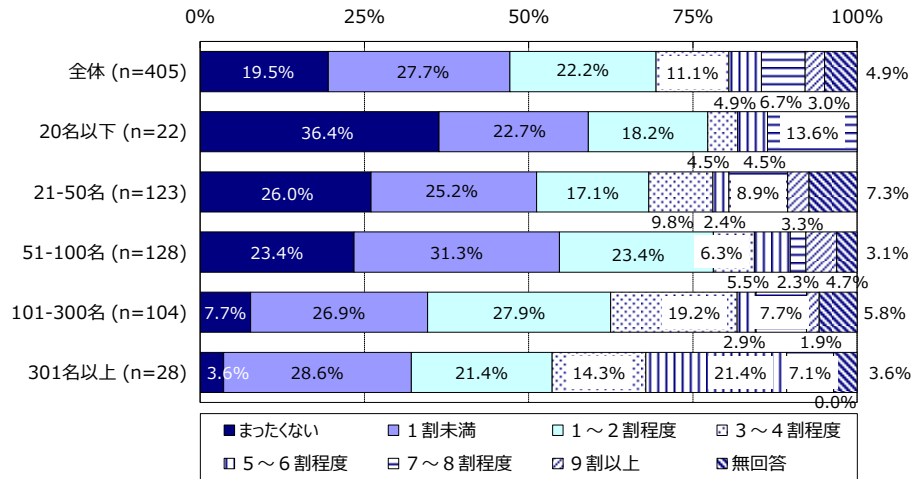


図 3-96 下請法の適用対象となる発注業務の割合（従業員規模別）

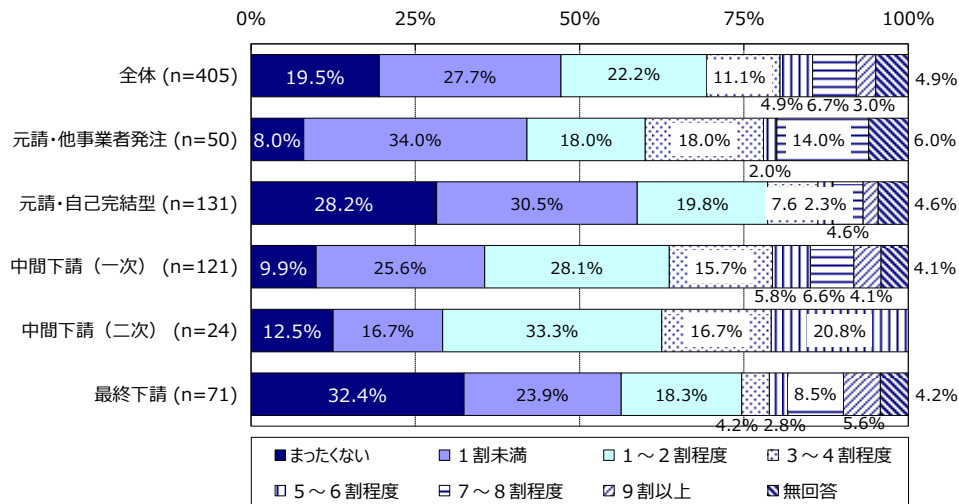


図 3-97 下請法の適用対象となる発注業務の割合（元請/下請立場別）

### (3) 下請法の適用対象となる受注業務の割合

図 3-98、図 3-99 は、アンケート回答企業に下請法の適用対象となる受注業務の（件数）割合について尋ねた結果を示している。図 3-99 をみると、下請企業での受注割合が、高い傾向が読み取れる。

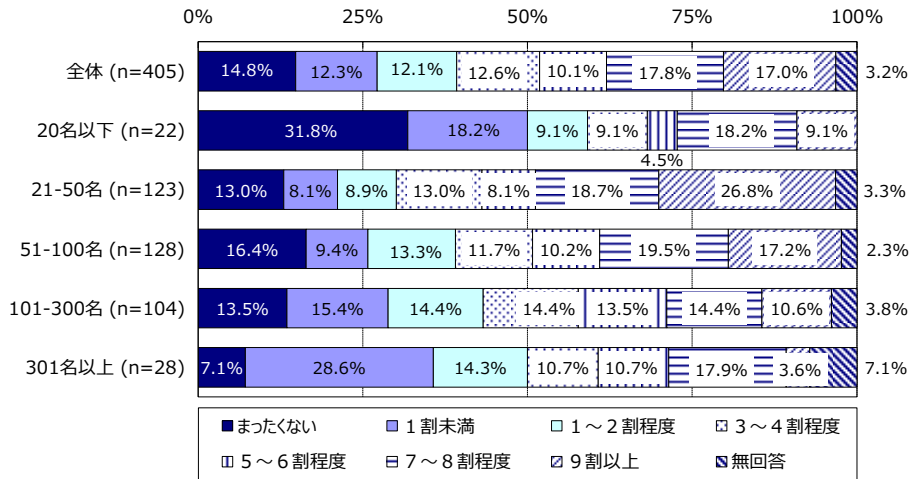


図 3-98 下請法の適用対象となる受注業務の割合（従業員規模別）

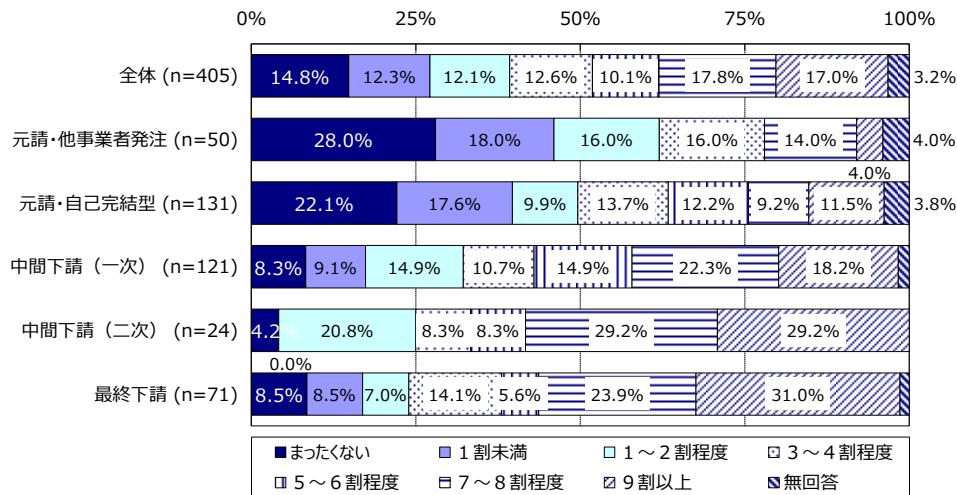


図 3-99 下請法の適用対象となる受注業務の割合（元請／下請立場別）

#### (4) 下請取引に関する課題

図 3-100 は、下請取引に関する課題として、「発注書面の不交付」、「不完全な発注書面の交付」、「一方的な予算単価・価格提示の要求・指値発注」、「作業内容変更後の再見積の拒否」、「納入物の受領拒否」、「発注後の下請代金の減額」、「下請代金の支払遅延」、「不当な給付内容の変更及びやり直し」、「トンネル会社を使った下請法逃れ」、及び、「その他（自由記入回答）」を挙げ、それぞれについて、どの程度の課題があるか尋ねた設問の結果である。

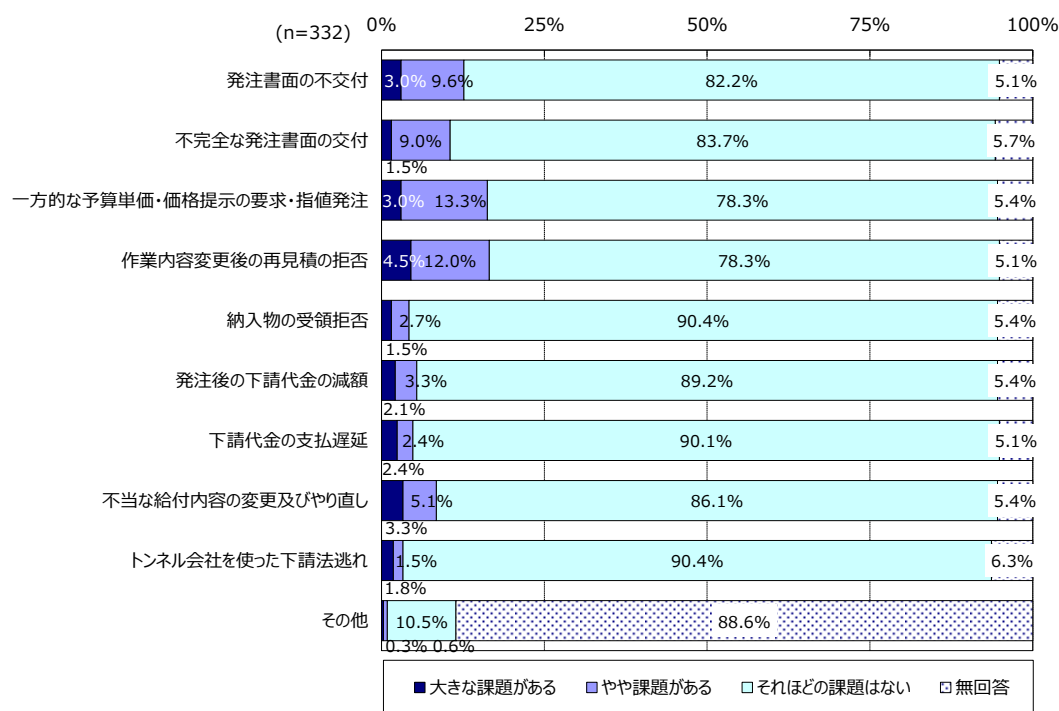


図 3-100 下請取引に関する課題（全体）

図 3-100 によれば、「大きな課題がある」または「やや課題がある」をあわせた回答の割合が最も高いのは、「作業内容変更後の再見積の拒否」であり、「一方的な予算単価・価格提示の要求・指値発注」、そして「発注書面の不交付」が続いている。

今回のアンケート調査では、下請法対応に関する最も大きな課題は、「作業内容変更後の再見積の拒否」であるという結果となった。

### ① 発注書面の不交付

図 3-101、図 3-102 は、アンケート回答企業に「発注書面の不交付」について、改善されるべき課題があるかどうかを尋ねた結果である。全体の8割超が「それほどの課題はない」と回答しているが、「大きな課題がある」または「やや課題がある」と回答した企業も、全体の1割強程度みられる。

また、図 3-102 をみると、一次中間下請の企業に「大きな課題がある」または「やや課題がある」という回答が高い傾向がみられるが、この傾向は、下請取引に関する課題すべてに共通してみられる。

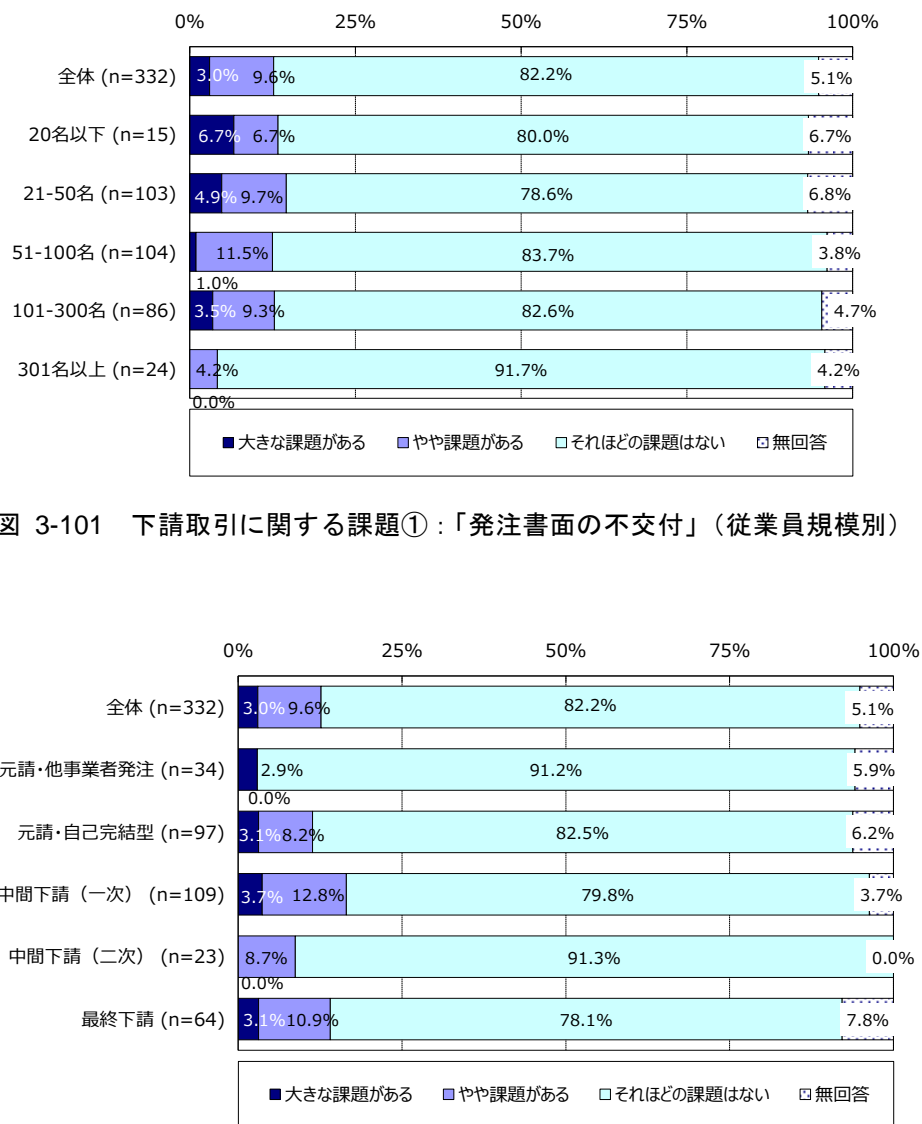


図 3-102 下請取引に関する課題①：「発注書面の不交付」（元請／下請立場別）

## ② 不完全な発注書面の交付

図 3-103、図 3-104 は、アンケート回答企業に「不完全な発注書面の交付」について改善されるべき課題があるかどうかを尋ねた結果である。全体の8割超が「それほどの課題はない」と回答している。

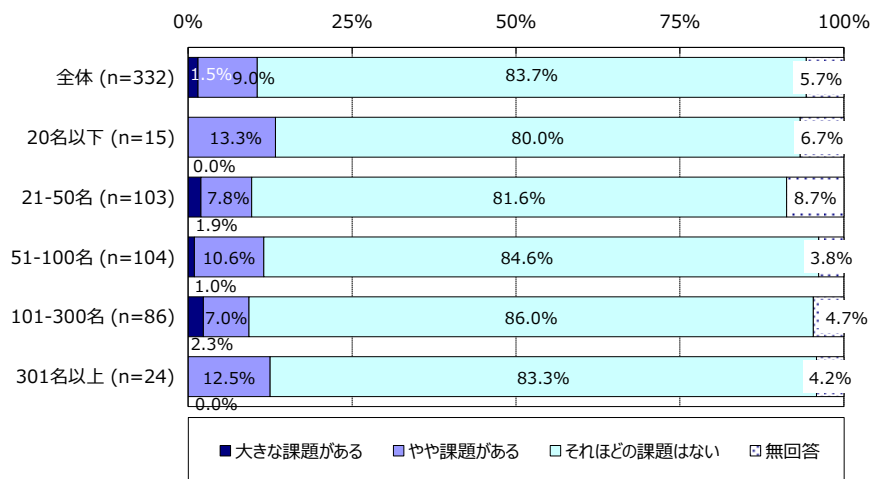


図 3-103 下請取引に関する課題②：「不完全な発注書面の交付」（従業員規模別）

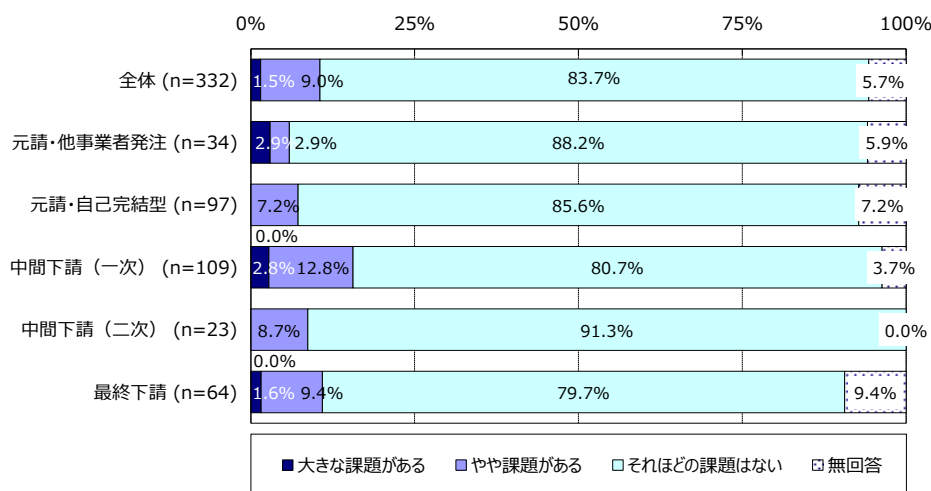


図 3-104 下請取引に関する課題②：「不完全な発注書面の交付」（元請／下請立場別）

### ③ 一方的な予算単価・価格提示の要求・指値発注

図 3-105、図 3-106 は、アンケート回答企業に「一方的な予算単価・価格提示の要求・指値発注」について、改善されるべき課題があるかどうかを尋ねた結果である。全体の8割弱が「それほどの課題はない」と回答しているが、「大きな課題がある」または「やや課題がある」という回答の合計は16.3%に上り、「作業内容変更後の再見積の拒否」に続く2番目の高さとなっている。

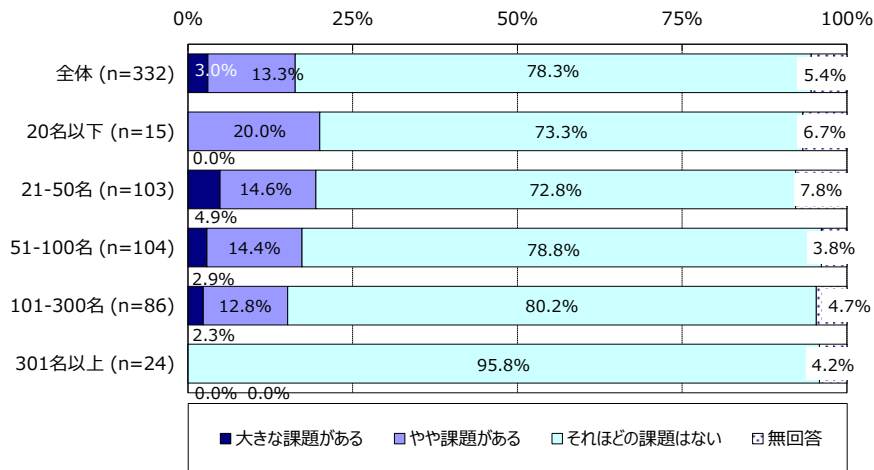


図 3-105 下請取引に関する課題③：「一方的な予算単価・価格提示の要求・指値発注」  
(従業員規模別)

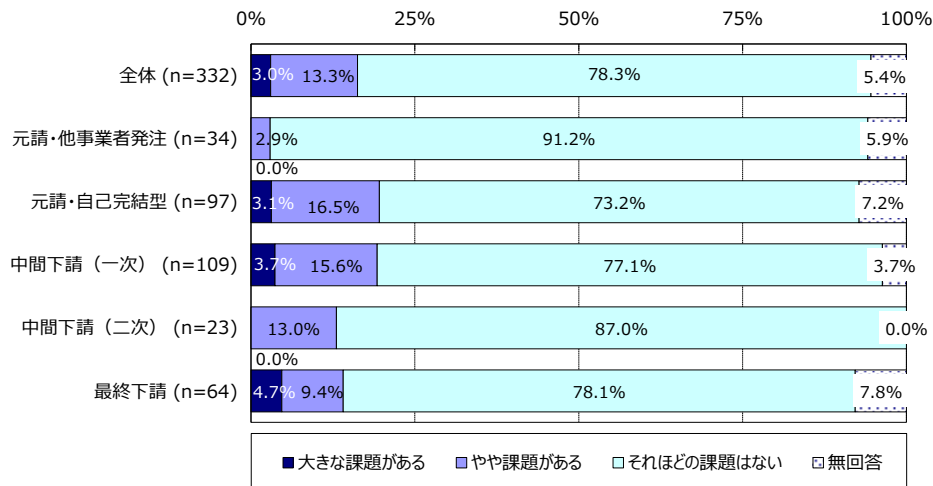


図 3-106 下請取引に関する課題③：「一方的な予算単価・価格提示の要求・指値発注」  
(元請/下請立場別)

#### ④ 作業内容変更後の再見積の拒否

図 3-107、図 3-108 は、アンケート回答企業に「作業内容変更後の再見積の拒否」について、改善されるべき課題があるかどうかを尋ねた結果である。全体の8割弱が「それほどの課題はない」と回答しているが、「大きな課題がある」または「やや課題がある」という回答の合計は16.5%に上っており、他項目と比較しても最多となっている。

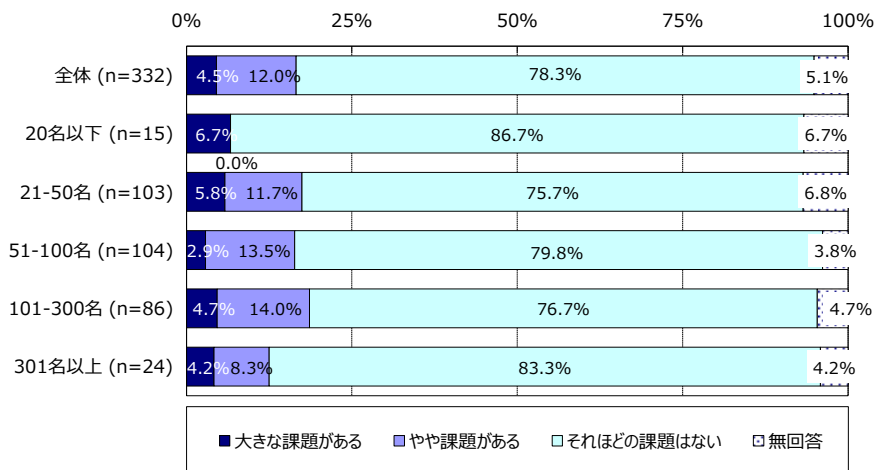


図 3-107 下請取引に関する課題④：「作業内容変更後の再見積の拒否」  
(従業員規模別)

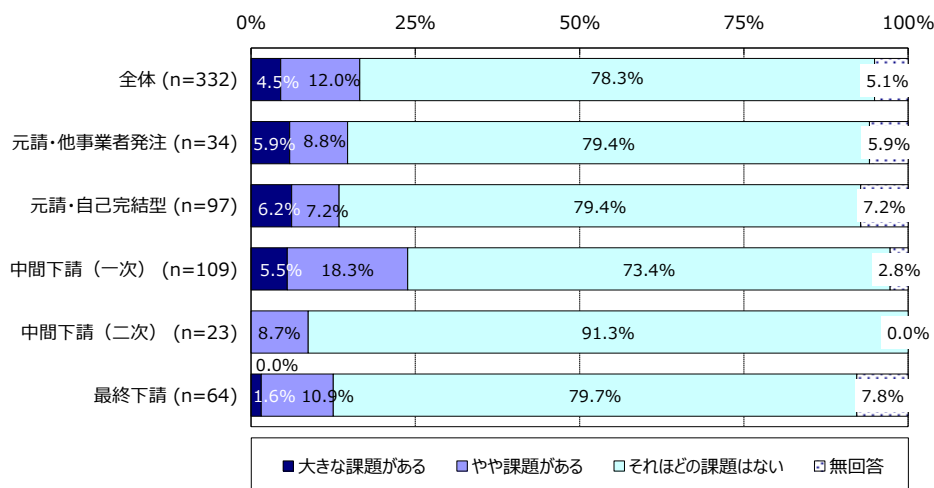


図 3-108 下請取引に関する課題④：「作業内容変更後の再見積の拒否」  
(元請/下請立場別)

### ⑤ 納入物の受領拒否

図 3-109、図 3-110 は、アンケート回答企業に「納入物の受領拒否」について、改善されるべき課題があるかどうかを尋ねた結果である。全体の9割強が「それほどの課題はない」と回答している。

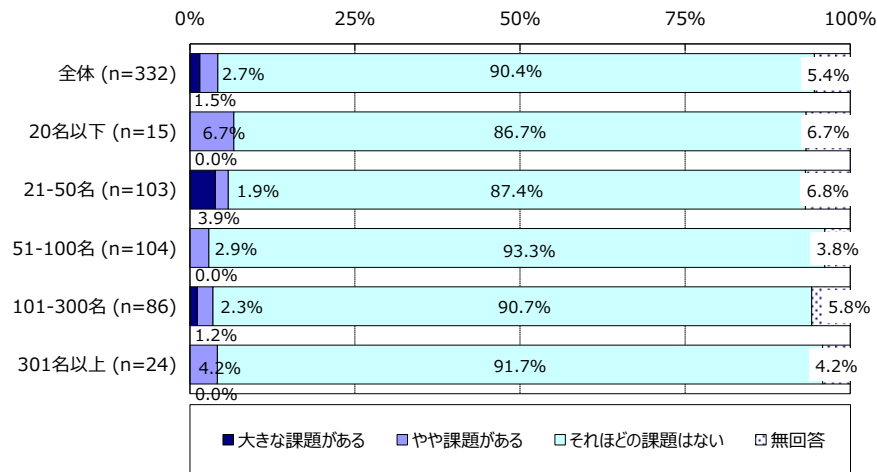


図 3-109 下請取引に関する課題⑤：「納入物の受領拒否」（従業員規模別）

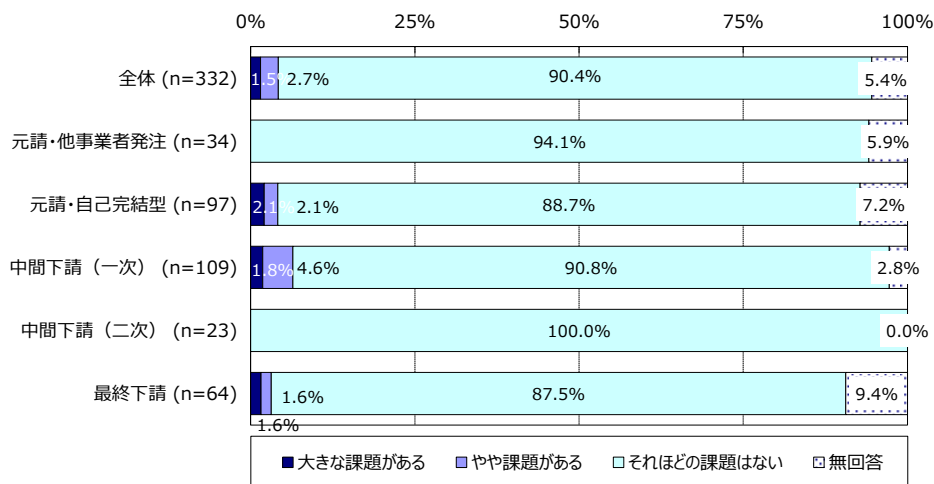


図 3-110 下請取引に関する課題⑤：「納入物の受領拒否」（元請／下請立場別）

### ⑥ 発注後の下請代金の減額

図 3-111、図 3-112 は、アンケート回答企業に「発注後の下請代金の減額」について、改善されるべき課題があるかどうかを尋ねた結果である。全体の9割弱が「それほどの課題はない」と回答している。

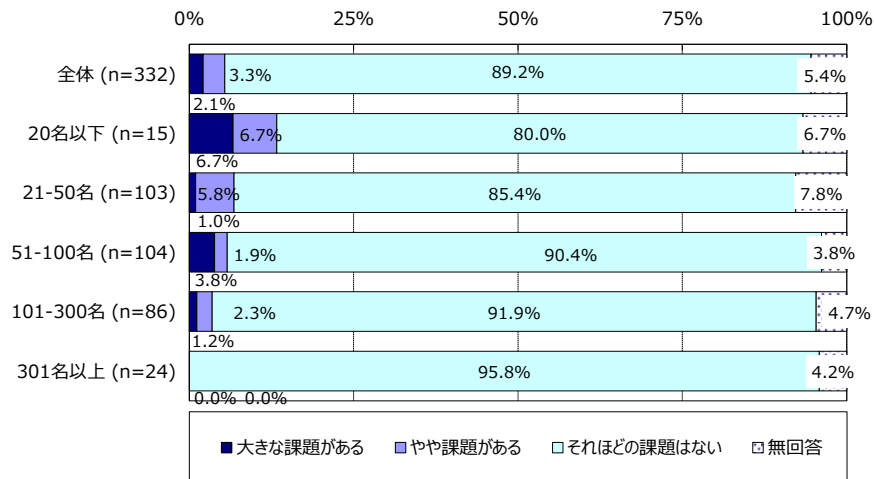


図 3-111 下請取引に関する課題⑥：「発注後の下請代金の減額」（従業員規模別）

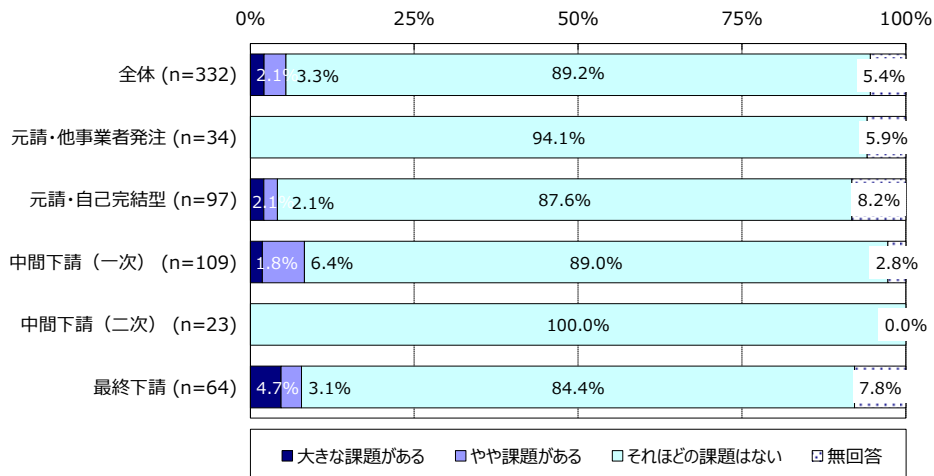


図 3-112 下請取引に関する課題⑥：「発注後の下請代金の減額」（元請／下請立場別）

⑦ 下請代金の支払遅延

図 3-113、図 3-114 は、アンケート回答企業に「下請代金の支払遅延」について、改善されるべき課題があるかどうかを尋ねた結果である。全体の9割強が「それほどの課題はない」と回答している。

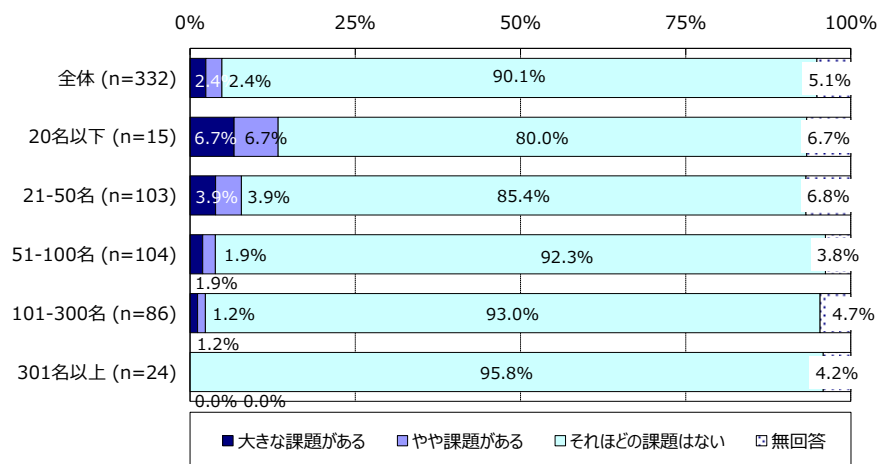


図 3-113 下請取引に関する課題⑦：「下請代金の支払遅延」（従業員規模別）

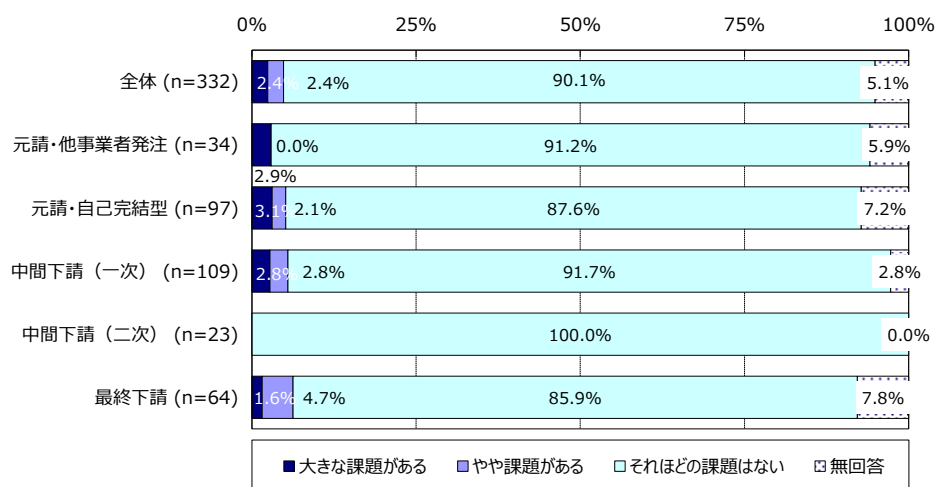


図 3-114 下請取引に関する課題⑦：「下請代金の支払遅延」（元請／下請立場別）

⑧ 不当な給付内容の変更及びやり直し

図 3-115、図 3-116 は、アンケート回答企業に「不当な給付内容の変更及びやり直し」について、改善されるべき課題があるかどうかを尋ねた結果である。全体の8割超が「それほどの課題はない」と回答している。

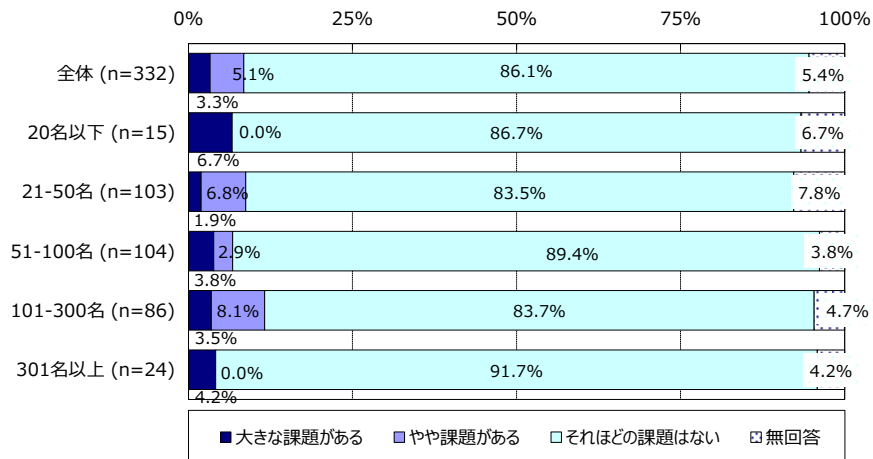


図 3-115 下請取引に関する課題⑧：「不当な給付内容の変更及びやり直し」  
(従業員規模別)

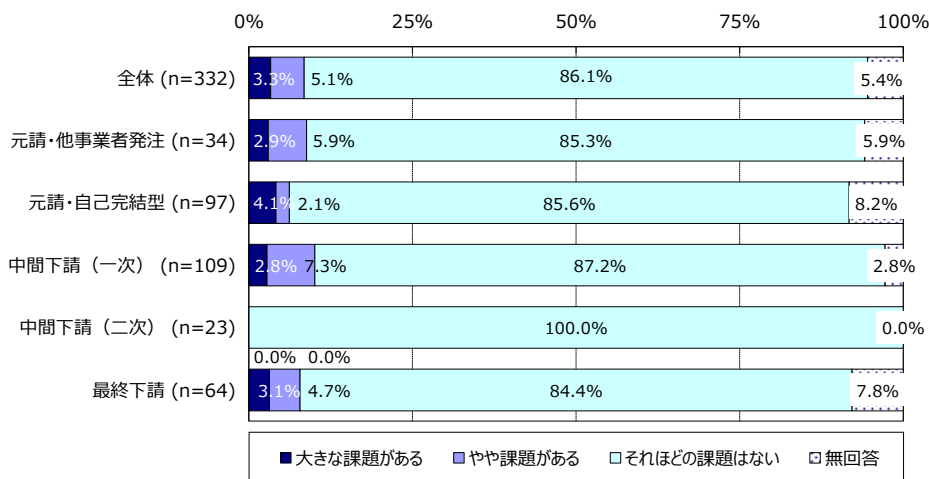


図 3-116 下請取引に関する課題⑧：「不当な給付内容の変更及びやり直し」  
(元請/下請立場別)

### ⑨ トンネル会社を使った下請法逃れ

図 3-117、図 3-118 は、アンケート回答企業に「トンネル会社を使った下請法逃れ」について、改善されるべき課題があるかどうかを尋ねた結果である。全体の9割強が「それほど課題はない」と回答している。

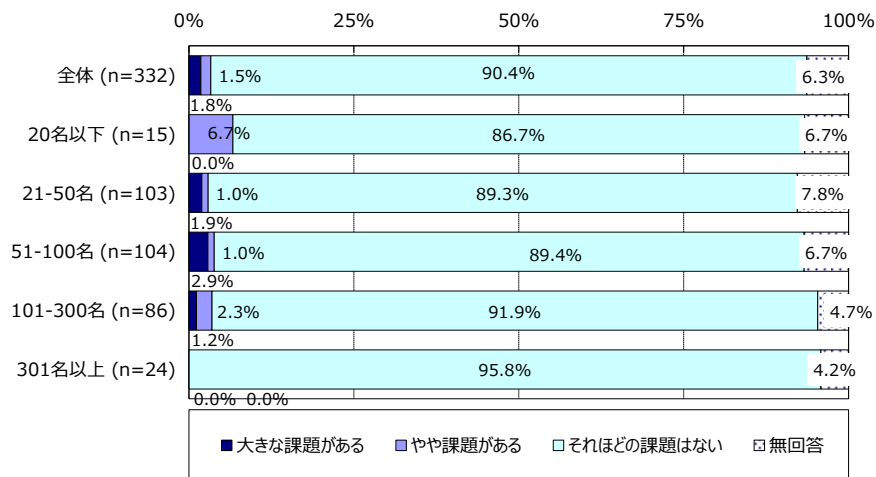


図 3-117 下請取引に関する課題⑨：「トンネル会社を使った下請法逃れ」  
(従業員規模別)

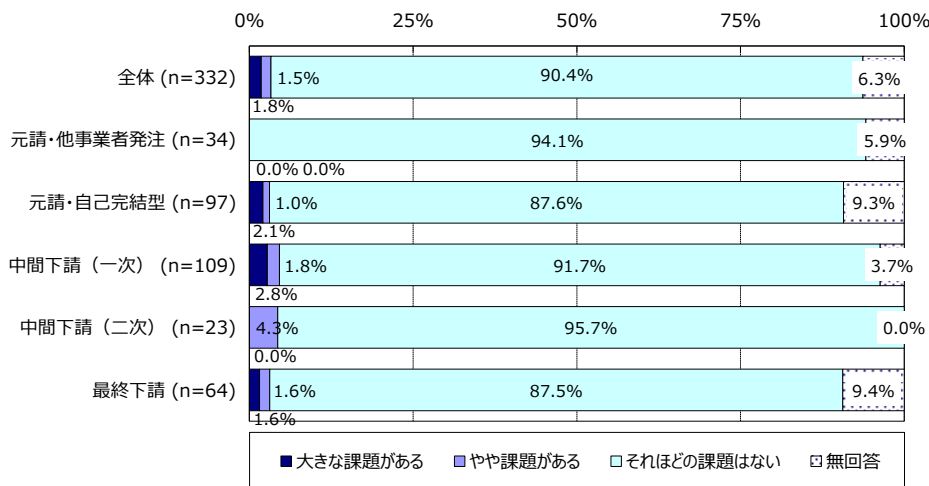


図 3-118 下請取引に関する課題⑨：「トンネル会社を使った下請法逃れ」  
(元請/下請立場別)

## ⑩ その他

図 3-119、図 3-120 は、アンケート回答企業に「その他の改善されるべき課題がある」か尋ねた結果である。全体の9割強が「それほどの課題はない」と回答している。

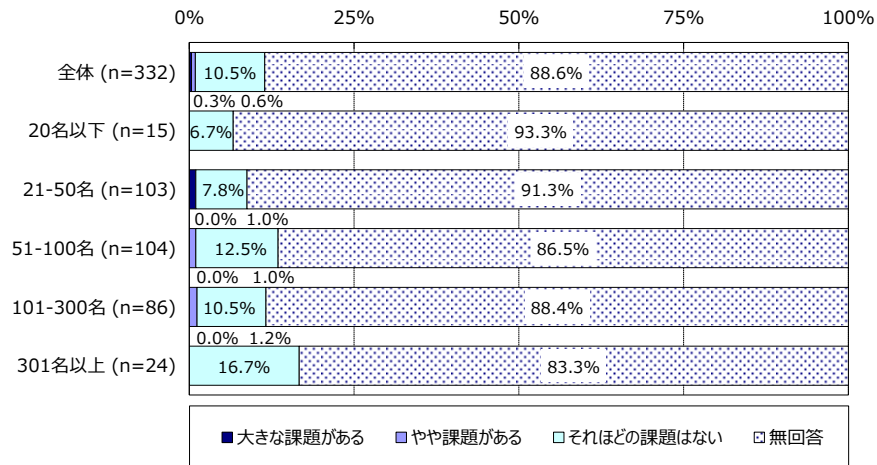


図 3-119 下請取引に関する課題⑩：「その他」（従業員規模別）

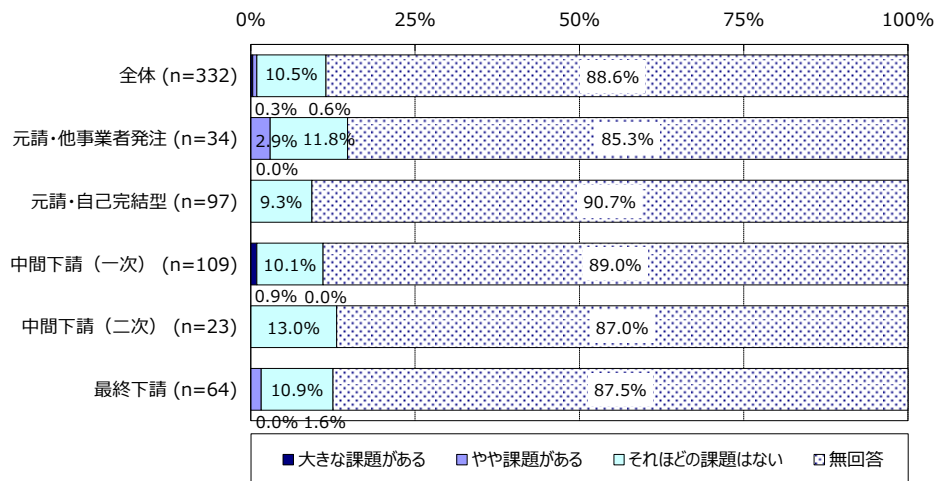


図 3-120 下請取引に関する課題⑩：「その他」（元請/下請立場別）

### (5) 下請取引に関する課題の3年前との比較

図 3-121 は、前頁までに示したそれぞれの下請取引に関する課題について、3年前から改善されているかどうかを尋ねた設問の結果である。

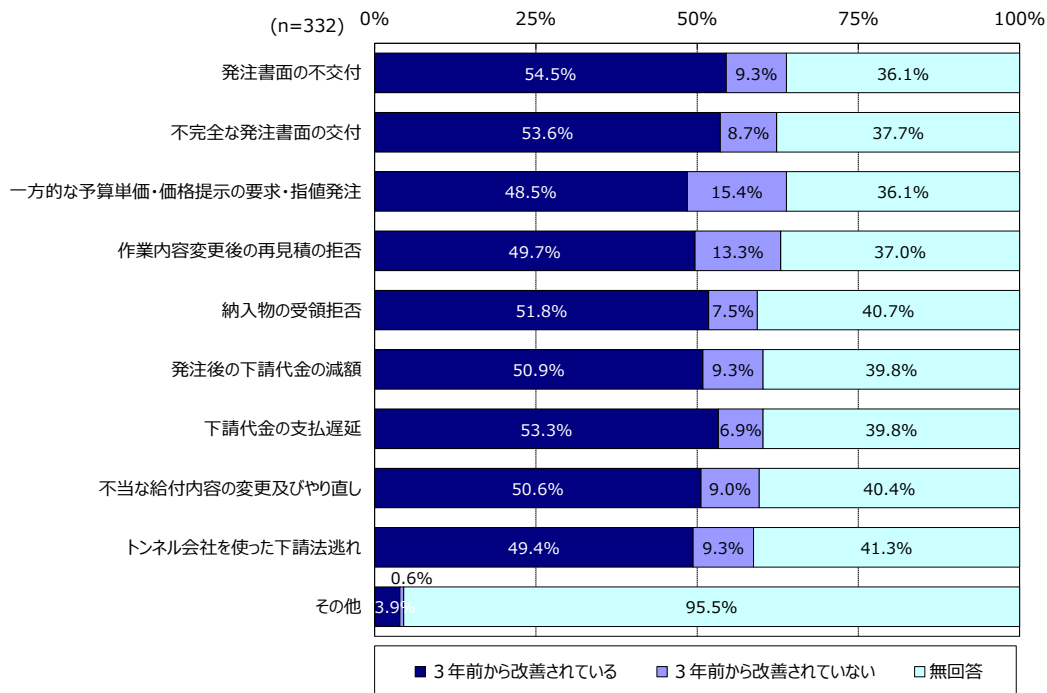


図 3-121 下請取引に関する課題の3年前との比較（全体）

図 3-121 によれば、「3年前から改善されている」という回答が最も多いのは「発注書面の不交付」、次いで「不完全な発注書面の交付」となっており、発注書面の交付に関する課題については、他の課題よりも改善されているという印象が強いという結果になっている。

また、上の2つの課題に続き、「下請代金の支払遅延」、「納入物の受領拒否」、「発注後の下請代金の減額」といった下請企業の経営面に対する影響が比較的深刻な課題について「3年前から改善されている」という回答が多くなっている。

これらの結果を踏まえると、情報サービス・ソフトウェア産業における下請取引慣行については、徐々に改善が進んでいるものと考えられる。

### ① 発注書面の不交付

図 3-122、図 3-123 は、アンケート回答企業に「発注書面の不交付」について約 3 年前と比較して改善されているか尋ねた結果である。全体のおよそ 5.5 割が「3 年前から改善されている」と回答している。

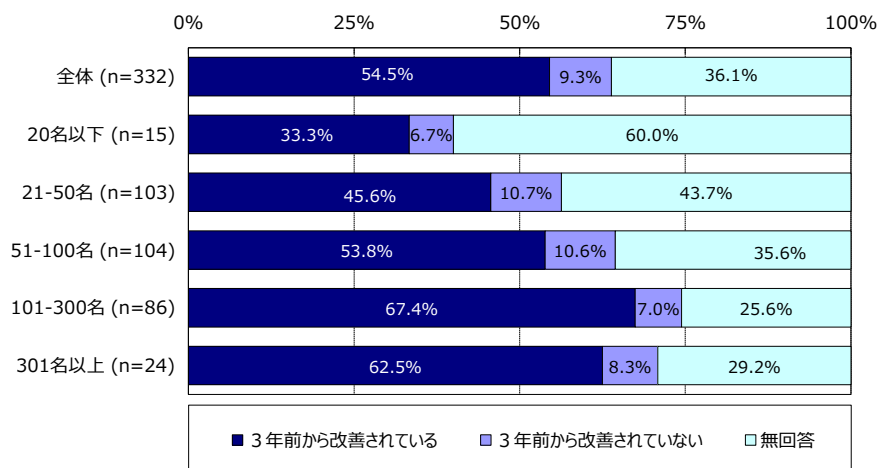


図 3-122 下請取引に関する課題の 3 年前との比較①：「発注書面の不交付」  
(従業員規模別)

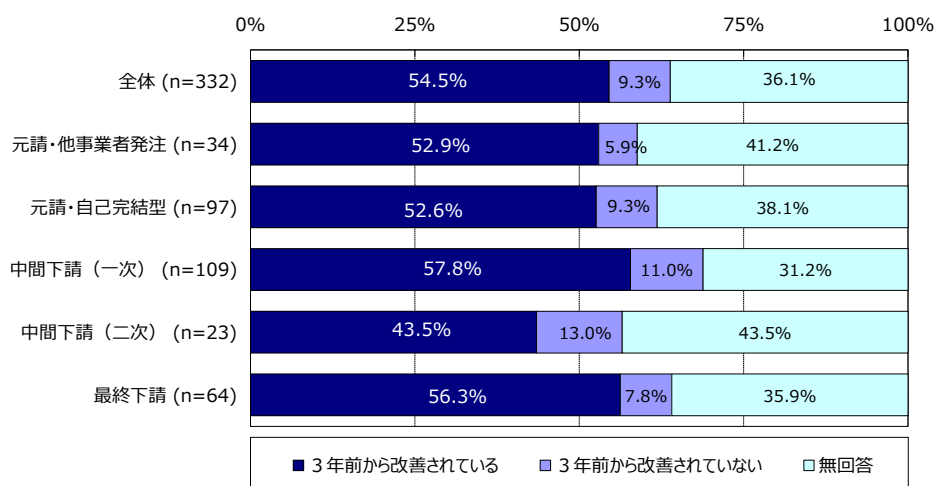


図 3-123 下請取引に関する課題の 3 年前との比較①：「発注書面の不交付」  
(元請/下請立場別)

## ② 不完全な発注書面の交付

図 3-124、図 3-125 は、アンケート回答企業に「不完全な発注書面の交付」について約3年前と比較して改善されているか尋ねた結果である。全体の5割超が「3年前から改善されている」と回答している。

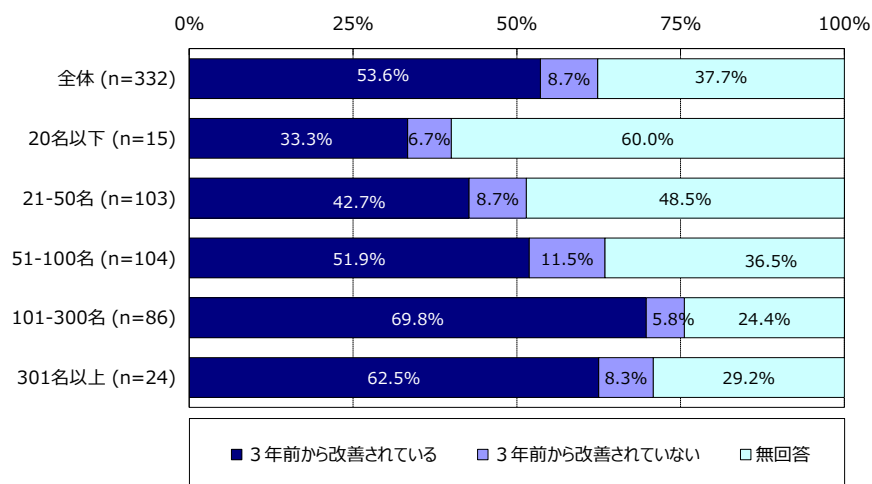


図 3-124 下請取引に関する課題の3年前との比較②：「不完全な発注書面の交付」  
(従業員規模別)

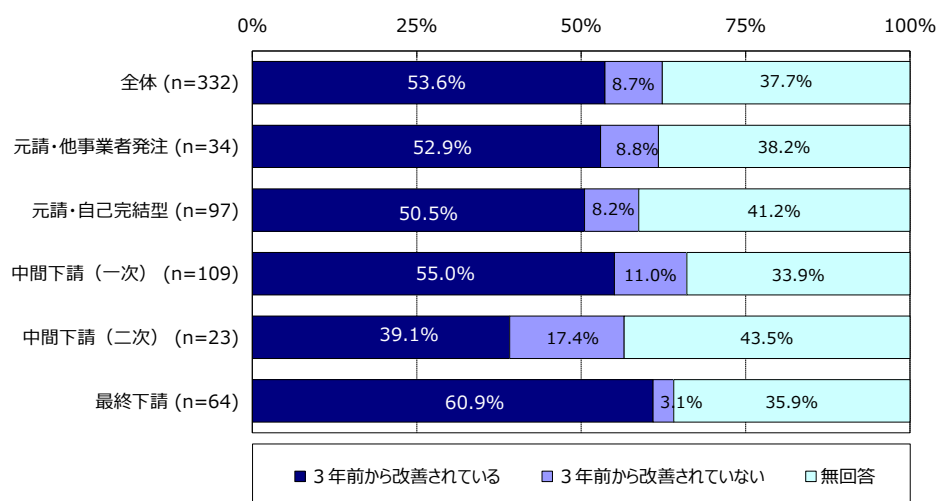


図 3-125 下請取引に関する課題の3年前との比較②：「不完全な発注書面の交付」  
(元請/下請立場別)

### ③ 一方的な予算単価・価格提示の要求・指値発注

図 3-126、図 3-127 は、アンケート回答企業に「一方的な予算単価・価格提示の要求・指値発注」について約3年前と比較して改善されているか尋ねた結果である。全体の5割弱が「3年前から改善されている」と回答している。

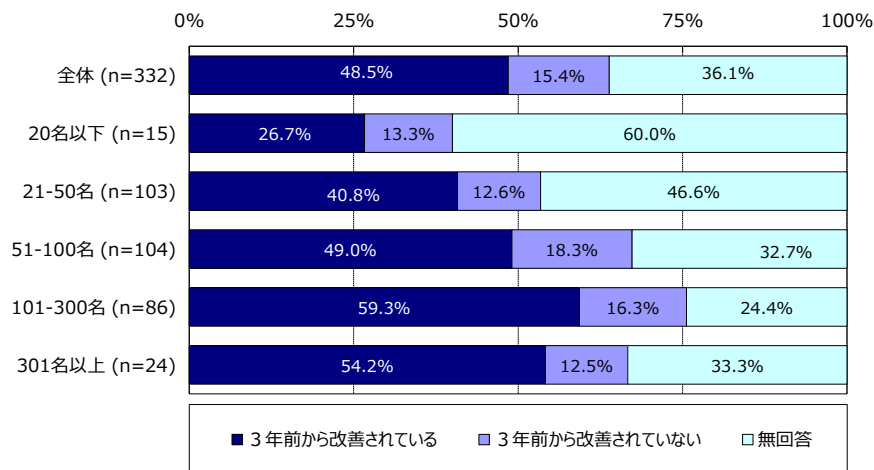


図 3-126 下請取引に関する課題の3年前との比較③：  
「一方的な予算単価・価格提示の要求・指値発注」（従業員規模別）

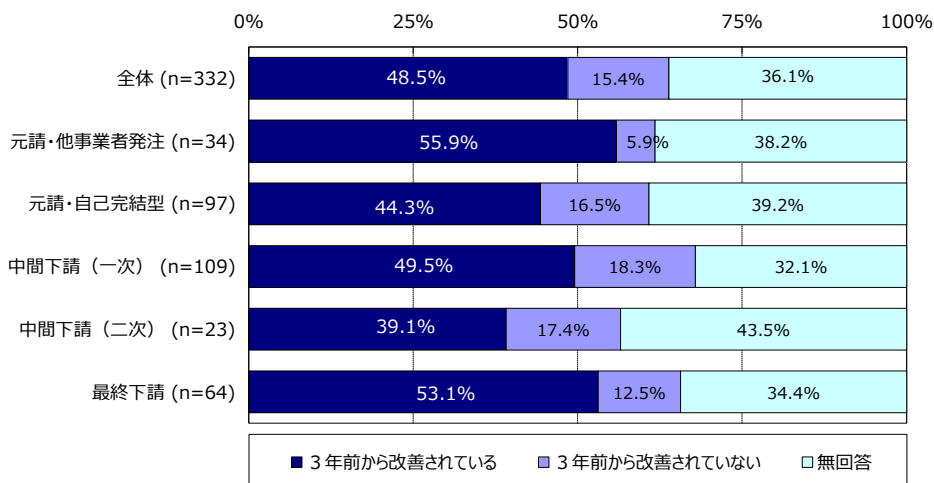


図 3-127 下請取引に関する課題の3年前との比較③：  
「一方的な予算単価・価格提示の要求・指値発注」（元請／下請立場別）

#### ④ 作業内容変更後の再見積の拒否

図 3-128、図 3-129 は、アンケート回答企業に「作業内容変更後の再見積の拒否」について約3年前と比較して改善されているか尋ねた結果である。全体の5割弱が「3年前から改善されている」と回答している。

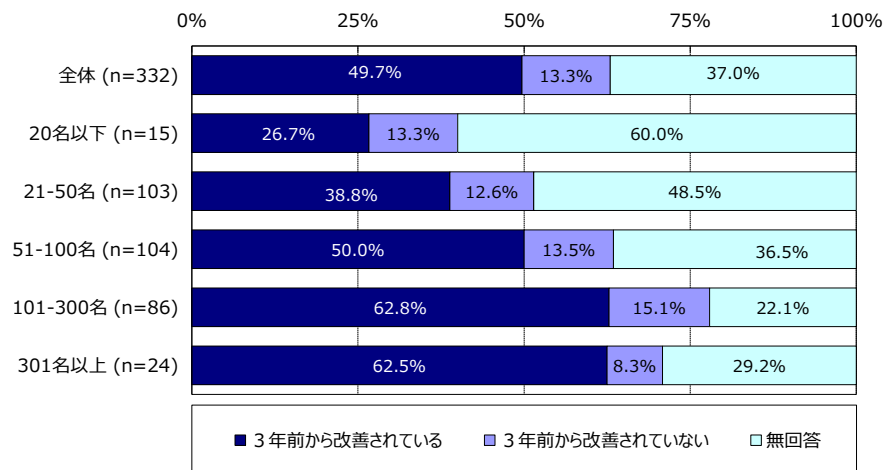


図 3-128 下請取引に関する課題の3年前との比較④：「作業内容変更後の再見積の拒否」  
(従業員規模別)

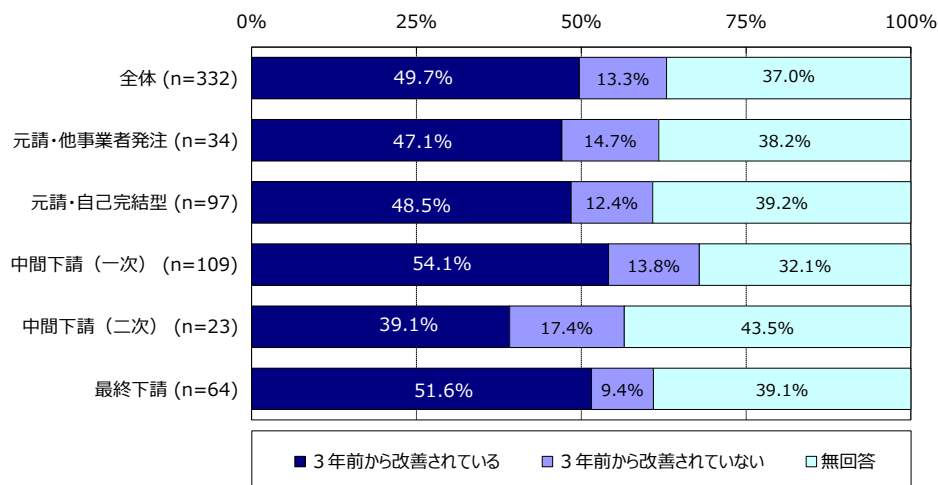


図 3-129 下請取引に関する課題の3年前との比較④：「作業内容変更後の再見積の拒否」  
(元請/下請立場別)

### ⑤ 納入物の受領拒否

図 3-130、図 3-131 は、アンケート回答企業に「納入物の受領拒否」について約3年前と比較して改善されているか尋ねた結果である。全体の5割強が「3年前から改善されている」と回答している。

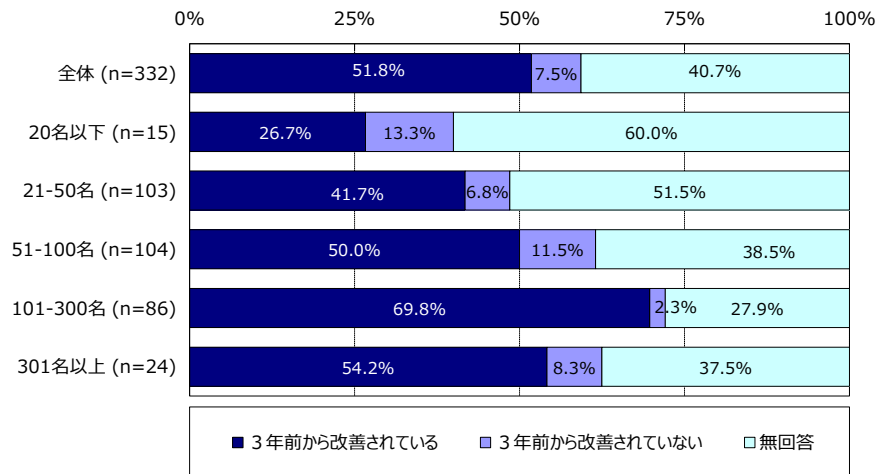


図 3-130 下請取引に関する課題の3年前との比較⑤：「納入物の受領拒否」  
(従業員規模別)

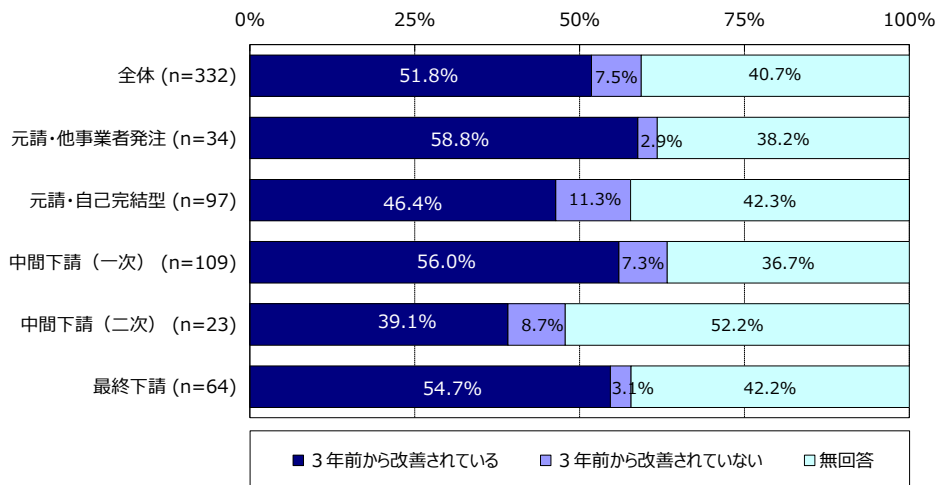


図 3-131 下請取引に関する課題の3年前との比較⑤：「納入物の受領拒否」  
(元請/下請立場別)

### ⑥ 発注後の下請代金の減額

図 3-132、図 3-133 は、アンケート回答企業に「発注後の下請代金の減額」について約3年前と比較して改善されているか尋ねた結果である。全体の5割強が「3年前から改善されている」と回答している。

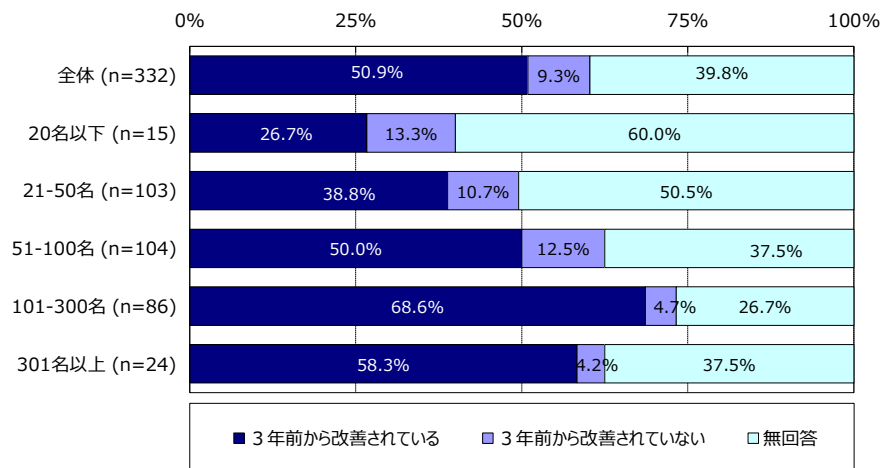


図 3-132 下請取引に関する課題の3年前との比較⑥：「発注後の下請代金の減額」  
(従業員規模別)

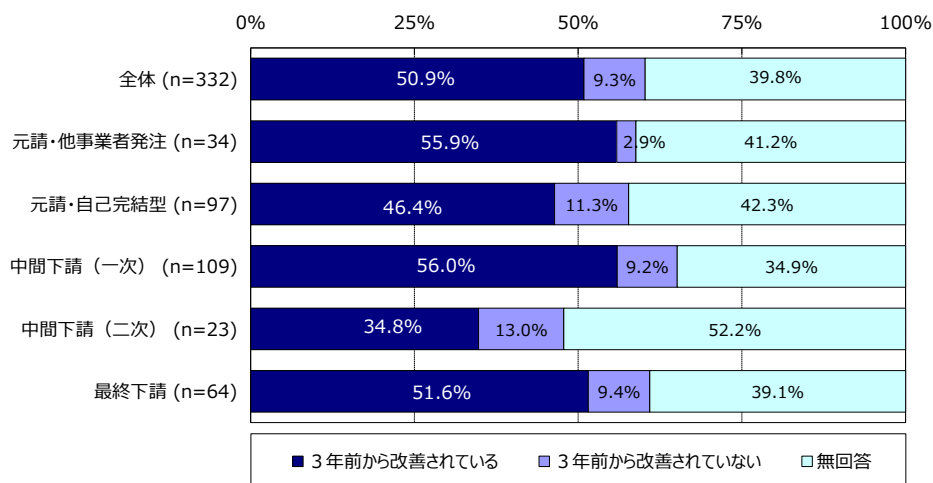


図 3-133 下請取引に関する課題の3年前との比較⑥：「発注後の下請代金の減額」  
(元請/下請立場別)

⑦ 下請代金の支払遅延

図 3-134、図 3-135 は、アンケート回答企業に「下請代金の支払遅延」について約3年前と比較して改善されているか尋ねた結果である。全体の5割超が「3年前から改善されている」と回答している。

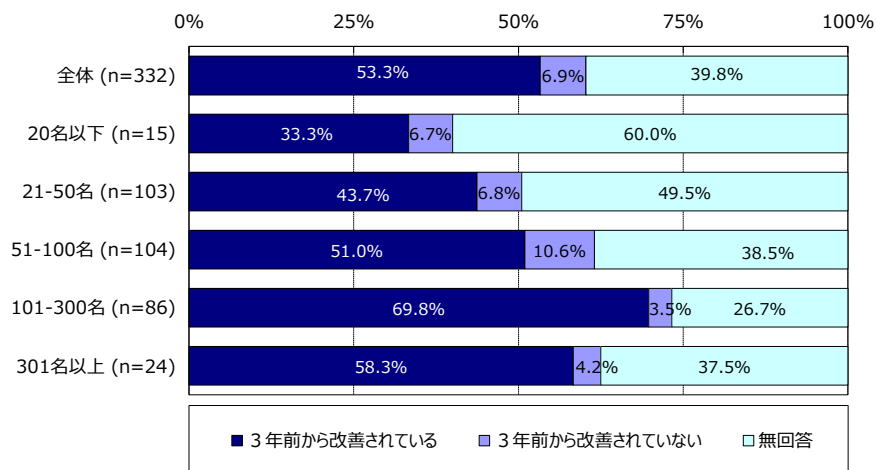


図 3-134 下請取引に関する課題の3年前との比較⑦：「下請代金の支払遅延」  
(従業員規模別)

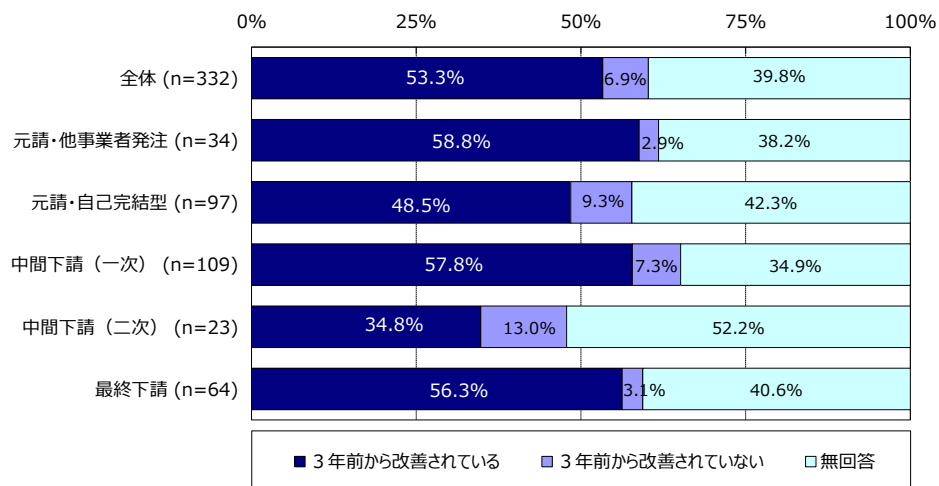


図 3-135 下請取引に関する課題の3年前との比較⑦：「下請代金の支払遅延」  
(元請/下請立場別)

⑧ 不当な給付内容の変更及びやり直し

図 3-136、図 3-137 は、アンケート回答企業に「不当な給付内容の変更及びやり直し」について約3年前と比較して改善されているか尋ねた結果である。全体の5割強が「3年前から改善されている」と回答している。

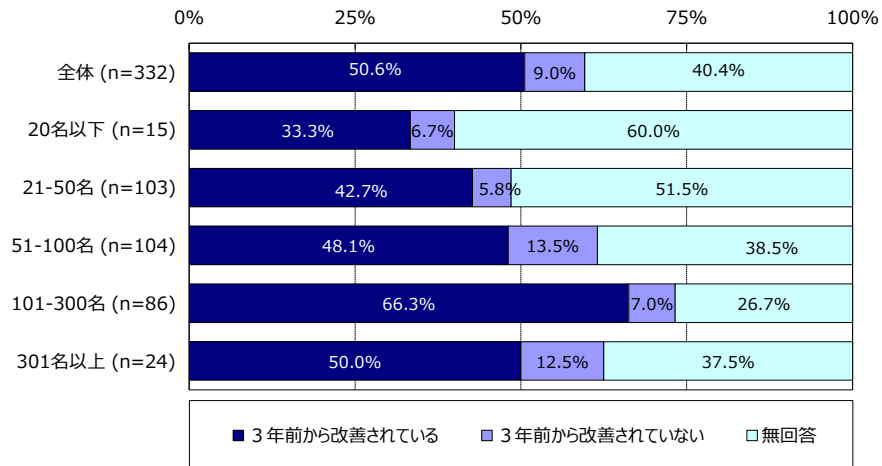


図 3-136 下請取引に関する課題の3年前との比較⑧：  
「不当な給付内容の変更及びやり直し」（従業員規模別）

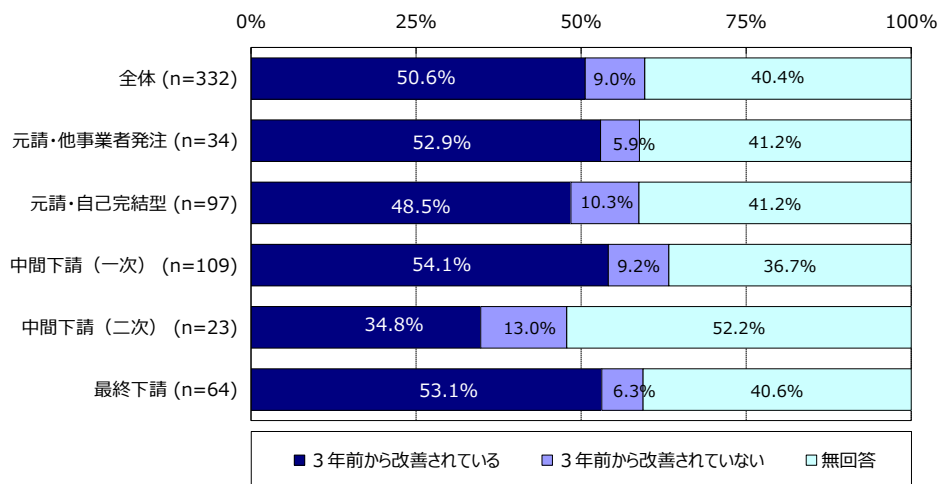


図 3-137 下請取引に関する課題の3年前との比較⑧：  
「不当な給付内容の変更及びやり直し」（元請/下請立場別）

⑨ トンネル会社を使った下請法逃れ

図 3-138、図 3-139 は、アンケート回答企業に「トンネル会社を使った下請法逃れ」について約3年前と比較して改善されているか尋ねた結果である。全体の5割弱が「3年前から改善されている」と回答している。

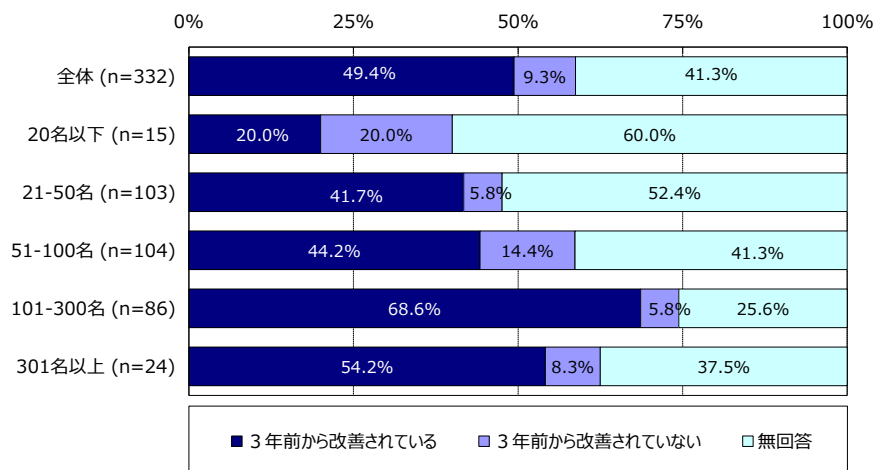


図 3-138 下請取引に関する課題の3年前との比較⑨:「トンネル会社を使った下請法逃れ」  
(従業員規模別)

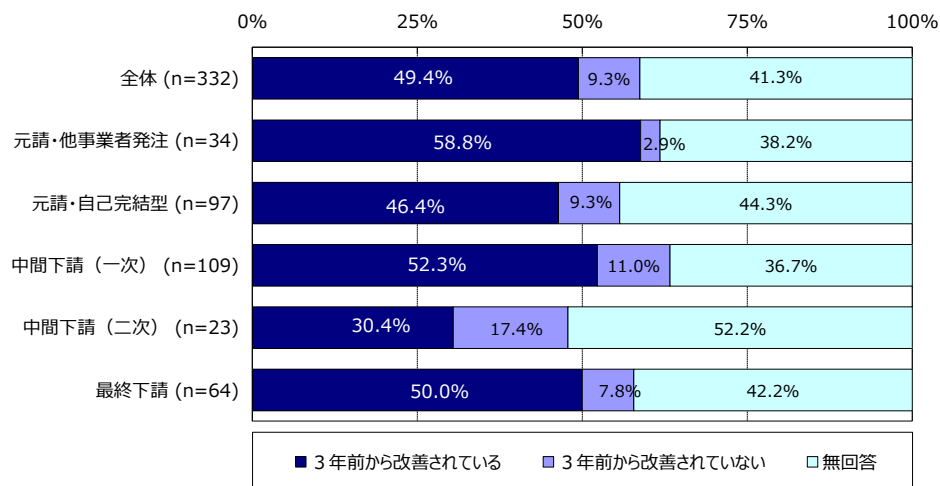


図 3-139 下請取引に関する課題の3年前との比較⑨:「トンネル会社を使った下請法逃れ」  
(元請/下請立場別)

⑩ その他

図 3-140、図 3-141 は、アンケート回答企業に「その他」について約3年前と比較して改善されているか尋ねた結果である。全体のおよそ9.5割が「3年前から改善されていない」と回答している。

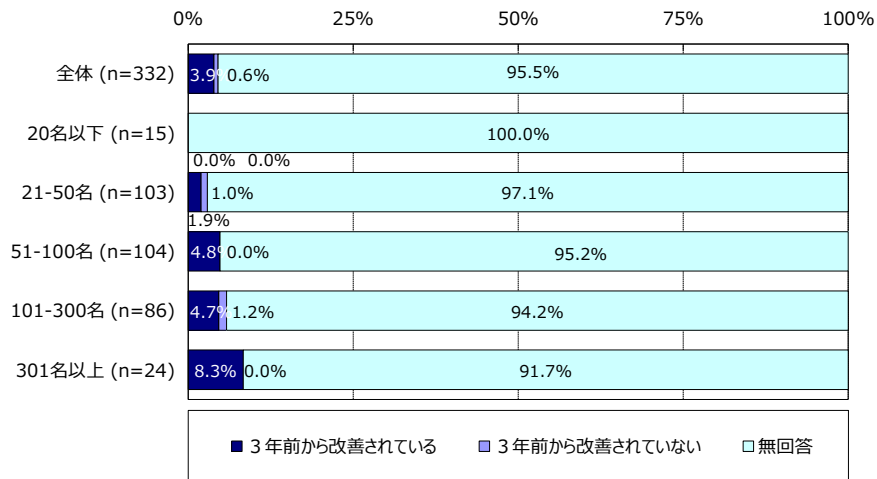


図 3-140 下請取引に関する課題の3年前との比較⑩：「その他」（従業員規模別）

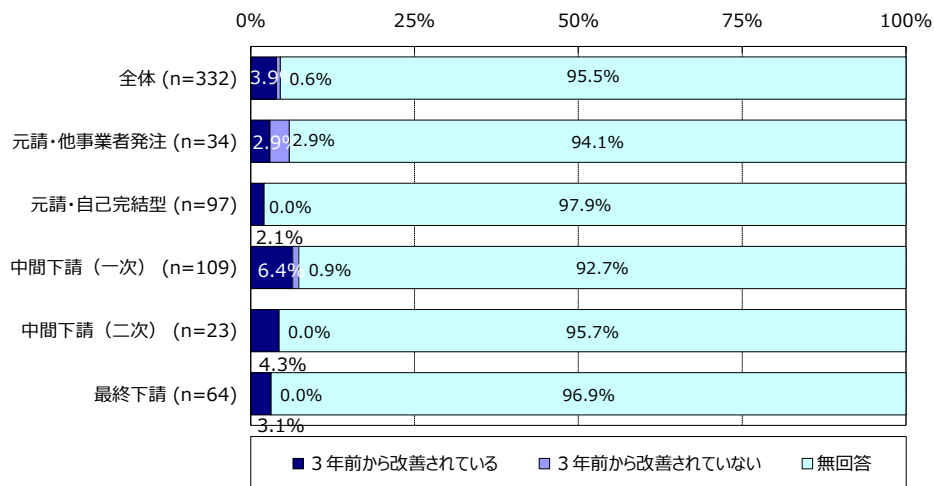


図 3-141 下請取引に関する課題の3年前との比較⑩：「その他」（元請/下請立場別）

(6) 下請取引に関する具体的な課題

図 3-142、図 3-143 は、アンケート回答企業の下請取引に関する具体的な課題を示している（複数回答可）。全体では「発注書面の不交付」が最も高い割合になっている。

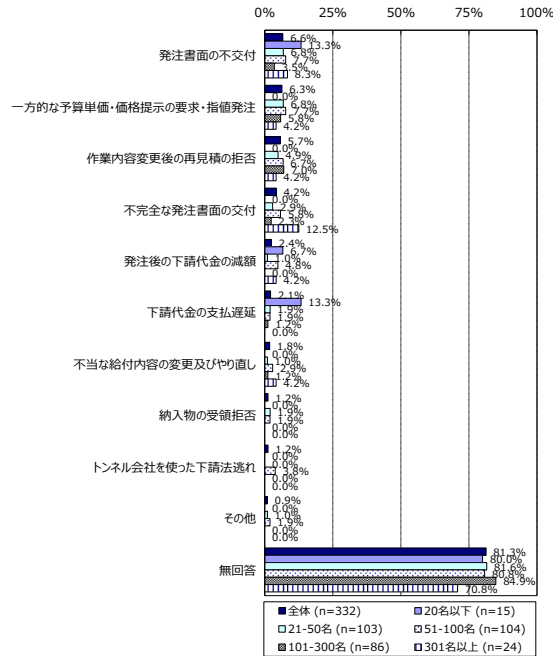


図 3-142 下請取引に関する具体的な課題（従業員規模別）

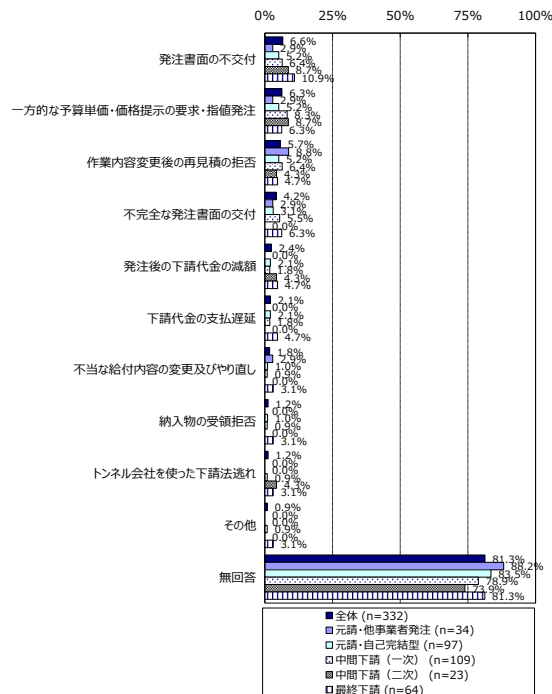


図 3-143 下請取引に関する具体的な課題（元請／下請立場別）

(7) コスト増の反映が認められにくい費用

図 3-144、図 3-145 は、アンケート回答企業に「一方的な予算単価・価格提示の要求・指値発注」に関して、近年コストが増えているにもかかわらず、発注元に追加的な費用として認められない傾向があるものを尋ねた結果である（複数回答可）。全体では「よりスキルの高い要員を投入する際の費用」が最も高い割合になっている。

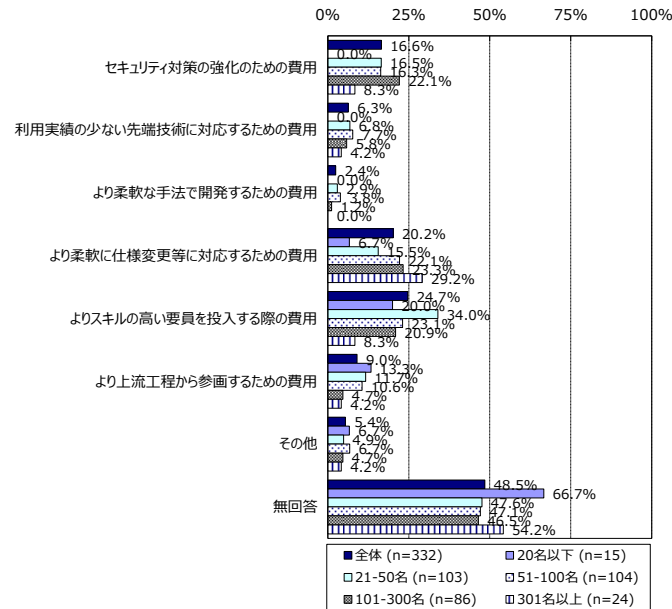


図 3-144 コスト増の反映が認められにくい費用（従業員規模別）

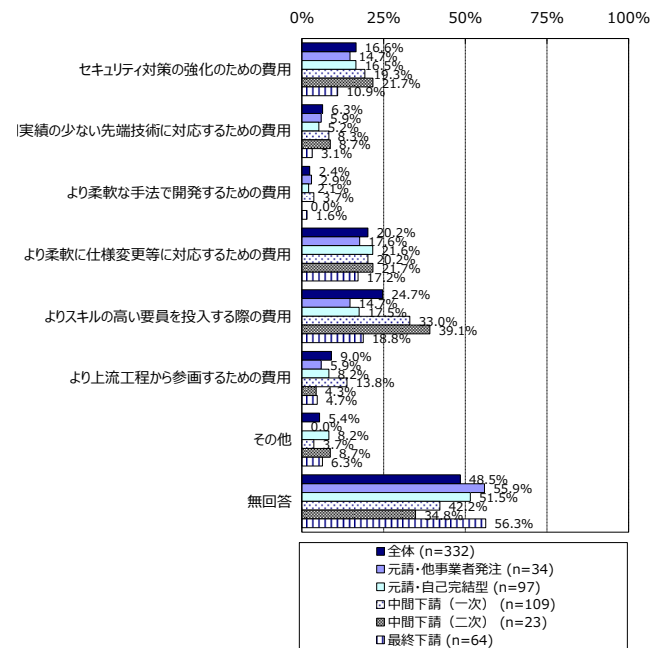


図 3-145 コスト増の反映が認められにくい費用（元請／下請立場別）

(8) 下請取引慣行に対する印象

図 3-146、図 3-147 は、アンケート回答企業の下請取引慣行全体についての印象を示す。全体では5割強が「改善されるべき取引はほとんどない」と回答している。

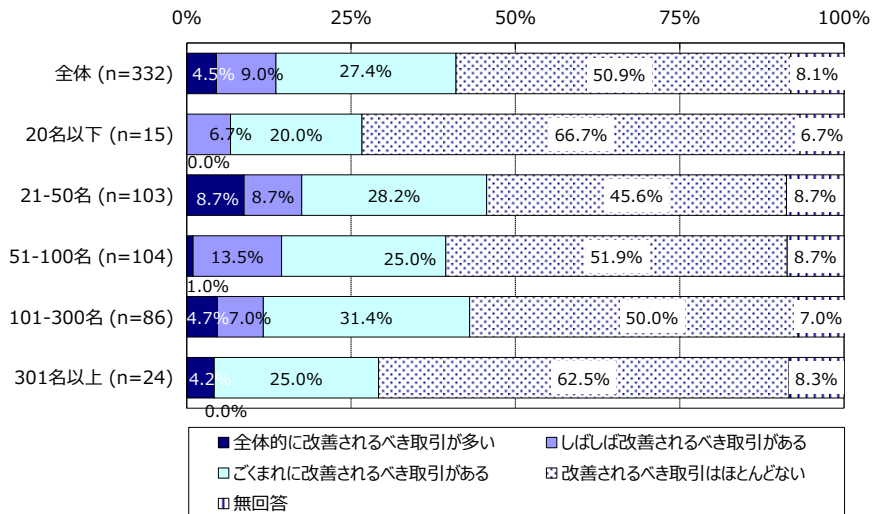


図 3-146 下請取引慣行に対する印象（従業員規模別）

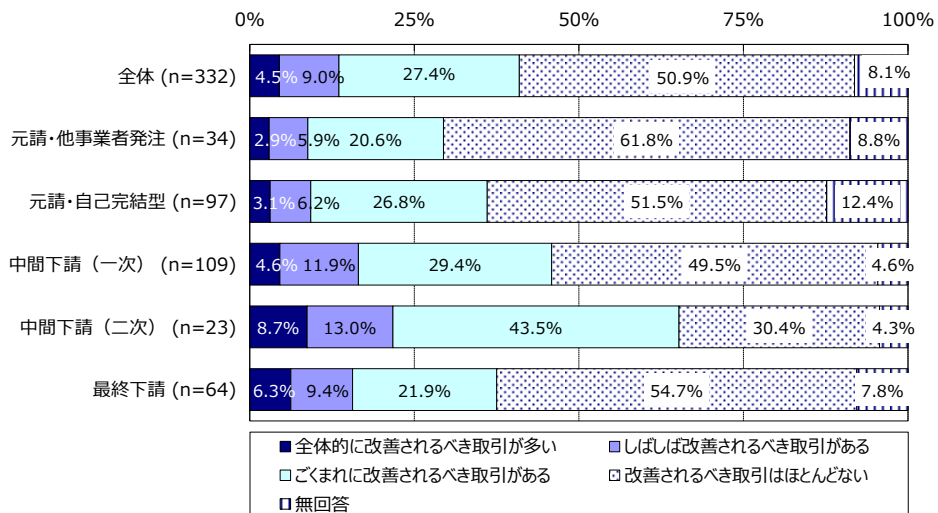


図 3-147 下請取引慣行に対する印象（元請/下請立場別）

(9) 下請法上不適切な可能性がある取引についての印象

図 3-148、図 3-149 は、アンケート回答企業の下請法上、不適切な可能性がある取引についての印象を示す。全体では6割強が「現実的に自社ではそれほどの不都合はない」と回答している。

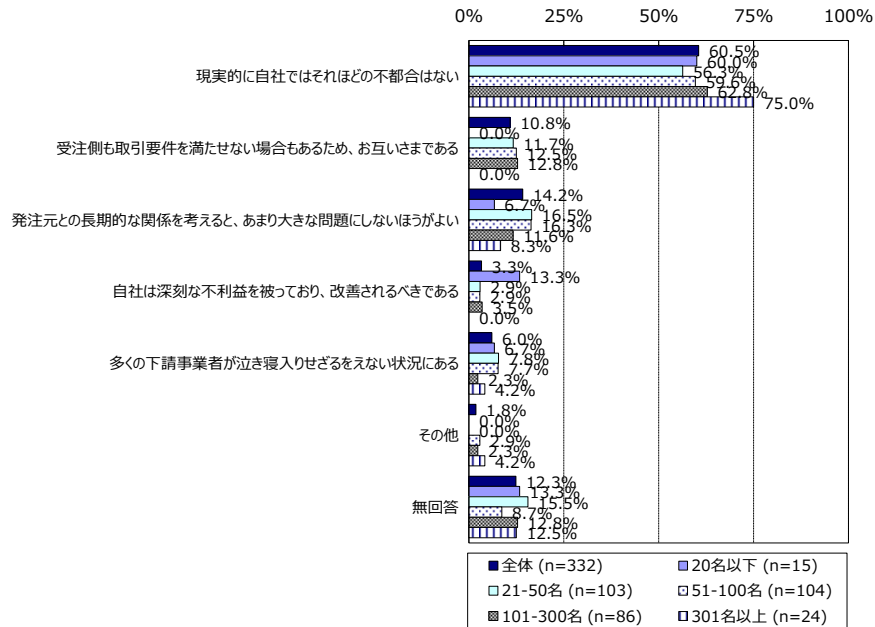


図 3-148 下請法違反についての印象（従業員規模別）

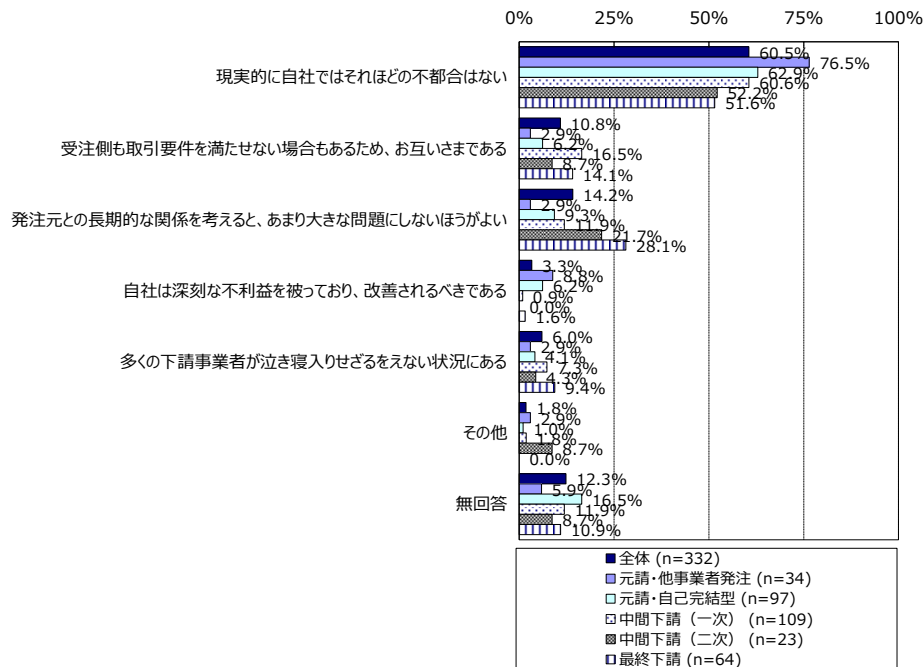


図 3-149 下請法違反についての印象（元請／下請立場別）

### (10) 下請ガイドラインの参照状況

図 3-150、図 3-151 は、アンケート回答企業の「情報サービス・ソフトウェア産業における下請適正取引等の推進のためのガイドライン」（以下、「下請ガイドライン」）の参照状況を示す。全体ではおよそ 5.5 割が「必要時に参照する」と回答している。

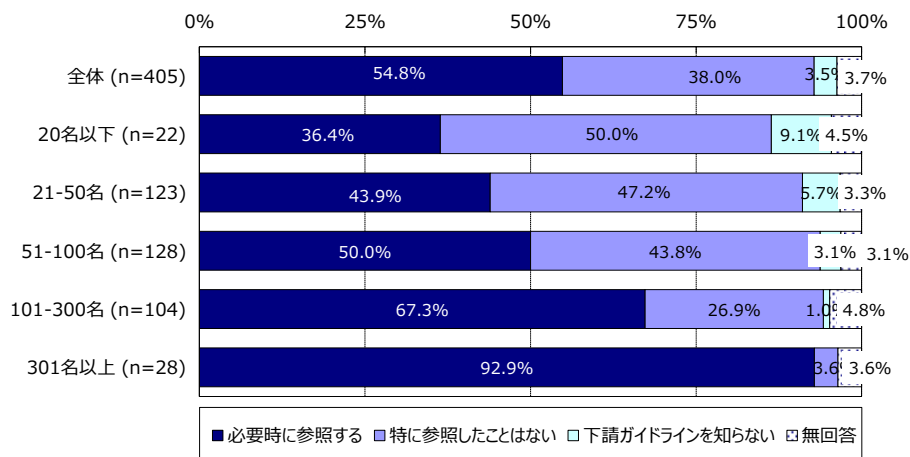


図 3-150 下請ガイドラインの参照状況（従業員規模別）

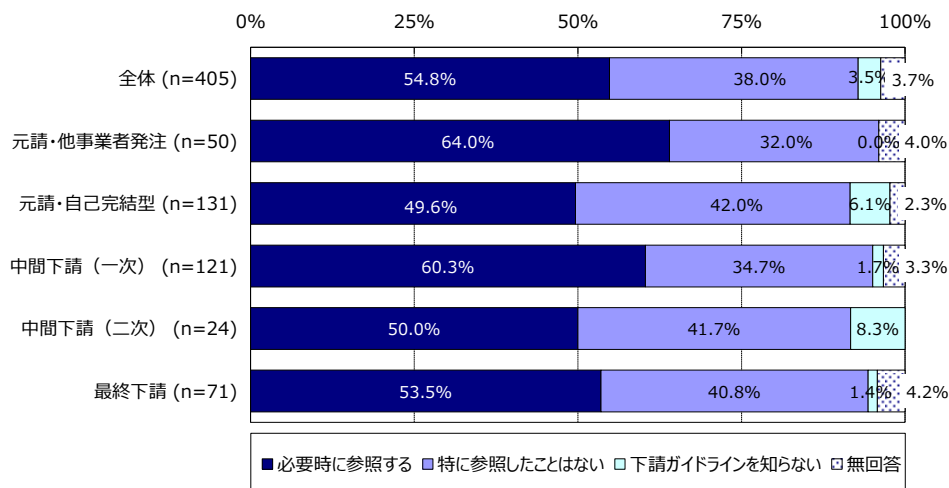


図 3-151 下請ガイドラインの参照状況（元請／下請立場別）

## 2.5 <参考> アンケート調査票

本調査において用いたアンケート調査票は、以下のとおりである。

<p>経済産業省（商務情報政策局 情報処理振興課）委託</p> <p><b>情報サービス産業における取引実態に関するアンケート調査</b></p>
---

### ■ ご回答にあたって

- ✓ 本調査は、近年の情報サービス・ソフトウェア産業における最新の取引実態及びその変化の動向、また、そうした変化に伴う新たな課題の把握を目的とするものです。近年、アジャイル開発等の新たな開発手法が広まりつつあるほか、人月単価方式に代わる成果報酬型等の契約形態への注目が高まっていることなどを踏まえて、このような調査を実施させていただき運びとなりました。
- ✓ 本調査は、下請法への対応を含む御社の取引の実態を把握されている方にご回答いただきたくお願い申し上げます。
- ✓ 回答可能な設問についてのみ、選択的にご回答いただくことも可能です。回答に空欄が含まれている場合も、ぜひご返送いただければ幸いです。
- ✓ ご回答いただいた調査票につきましては、誠に勝手ながら、**2016年12月26日（月）まで**に同封の返信用封筒にてご返信いただきますようお願い申し上げます。
- ✓ 回答結果に関して、以下の「回答照会先」にお問い合わせをさせていただく場合がございます。
- ✓ 本調査で知り得た情報は統計的に処理した上で公表することがありますが、個々の調査票に記載された個別の情報を公表することは一切ありません。また、今回の調査によって得られた個人情報（回答照会先等）を本調査の目的以外に利用することはございません。
- ✓ 本調査に関する業務は、みずほ情報総研株式会社に一部委託の上、実施しております。

### ■ 本調査に関するお問い合わせ先

本調査に関してご不明な点等がございましたら、下記までお知らせください。

みずほ情報総研株式会社 経営・IT コンサルティング部（担当：桂本、河野）

電話：03-5281-5456 FAX：03-5281-5429

E-Mail：[itss-com@mizuho-ir.co.jp](mailto:itss-com@mizuho-ir.co.jp)

### ■ 回答照会先 ■ 以下の欄は、お差し支えない範囲でご記入ください。（※ご記入は任意です。）

フリガナ			
御社名			
御住所	〒		
御所属・御役職			
フリガナ		電話番号	
御氏名		FAX 番号	
E-Mail			
▶ p.7 に記載のインタビュー調査にご協力をいただくことは可能でしょうか。		<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ	



(3) 御社が現在実施している事業を選んでください(複数回答可)。また、御社の売上高のうち、最も多くを占める「主要事業」を1つだけ選んでください。

(4) 今後5年間程度の市場動向や顧客ニーズを踏まえて、今後特に拡大/縮小が見込まれる事業を選んでください(複数回答可)。

分類	事業内容	(3)		(4)	
		実施事業 (複数可)	主要事業 (1つだけ)	拡大事業	縮小事業
システム・ソフトウェア開発・運用	1. コンサルティング	1	1	1	1
	2. 受託システム・ソフトウェア開発 (工数請負型)	2	2	2	2
	3. 受託システム・ソフトウェア開発 (成果物請負型)	3	3	3	3
	4. ソフトウェアプロダクト開発・販売	4	4	4	4
	5. システム運用管理サービス	5	5	5	5
	6. 情報処理サービス (受託計算等)	6	6	6	6
	7. データ入力サービス	7	7	7	7
	8. ASP/SaaS・PaaS等のITサービス	8	8	8	8
	9. 業務アウトソーシングサービス	9	9	9	9
	10. 上記以外のITサービス ( )	10	10	10	10
Web関連	11. Webコンテンツ・アプリ制作	11	11	11	11
	12. Webサイト構築・運用	12	12	12	12
	13. Web関連その他 ( )	13	13	13	13
その他	14. 技術者派遣	14	14	14	14
	15. 上記以外 ( )	15	15	15	15

(5) 御社では、今後の事業戦略として、以下の各項目をそれぞれどの程度重視していますか。各項目について、最も近いものを1つ選んでください。

No	今後の事業戦略	非常に重要	ある程度重要	どちらとも言えない	あまり重要ではない	まったく重要ではない
①	現在の主な事業の売上拡大	1	2	3	4	5
②	現在の主な事業における利益率向上	1	2	3	4	5
③	より利益率の高い事業への転換	1	2	3	4	5
④	下請・派遣型業務からの脱却	1	2	3	4	5
⑤	独自の競争力を持つ製品・サービスの創出	1	2	3	4	5

(6) 上の(3)の「実施事業」で「14. 技術者派遣」を選んだ場合、派遣業務に関して御社が感じている取引上(契約上)の課題があれば以下にご記入ください。(例) 契約の範囲外の業務を指示されるなど

#### ■ 御社顧客との契約形態について ■

(7) 御社の年間売上高に対する同業者(御社と同様または類似の製品・サービスを提供している事業者)からの平均的な受注割合を選んでください。※例年の大まかな傾向についてお答えください。

1. 1割未満	2. 1～2割程度	3. 3～4割程度	4. 5～6割程度
5. 7～8割程度	6. 9割以上		

(8) 御社の年間売上高に対する同業者（御社と同様または類似の製品・サービスを提供している事業者）への平均的な発注割合を選んでください。 ※例年の大まかな傾向についてお答えください。

- |           |           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1. 1割未満   | 2. 1～2割程度 | 3. 3～4割程度 | 4. 5～6割程度 |
| 5. 7～8割程度 | 6. 9割以上   |           |           |

(9) 上の(7)及び(8)の回答を踏まえた御社の立場として、最も近いものを1つ選んでください。

- |              |                                   |
|--------------|-----------------------------------|
| 1. 元請・他事業者発注 | (最終ユーザーから業務を受託し、他の同業他社に発注する立場)    |
| 2. 元請・自己完結型  | (最終ユーザーから受託した業務を元請としてほぼ自社で実施する立場) |
| 3. 中間下請（一次）  | (元請企業から業務を受託し、他の同業他社に発注する立場)      |
| 4. 中間下請（二次）  | (元請企業以外の企業から業務を受託し、他の同業他社に発注する立場) |
| 5. 最終下請      | (他の同業他社から受託した業務をほぼ自社で実施する立場)      |

(10-1) 発注元と御社の取引において、直近3年間程度で実績がある契約形態を以下から選んでください。（複数回答可）

- |  |            |              |          |
|--|------------|--------------|----------|
| 1. 請負契約  | 2. 準委任契約   | 3. 派遣契約      | 4. わからない |
| (10-2) 上で「2. 準委任契約」と回答された場合、その業務の中で再委託を行うことはありますか。（1つだけ） |            |              |          |
| 1. よくある  | 2. まれにある   | 3. あまりない     | 4. わからない |
| (10-3) 再委託を行う際に、委託元に確認を取っていますか。（1つだけ）                    |            |              |          |
| 1. 必ず取っている   | 2. 概ね取っている | 3. あまり取っていない | 4. わからない |

(11) 発注元と御社の取引において、最も多い契約形態を以下から1つだけ選んでください。

- |         |          |         |                 |
|---------|----------|---------|-----------------|
| 1. 請負契約 | 2. 準委任契約 | 3. 派遣契約 | 4. わからない／把握できない |
|---------|----------|---------|-----------------|

(12) 上の(11)の契約では、通常どのような形で発注元に対して価格を提示していますか。（複数回答可）

- |                       |                           |
|-----------------------|---------------------------|
| 1. 工数単価方式             | (担当する人材の単価×工数で価格を算出している)  |
| 2. 従量課金方式             | (単位単価×利用した量や時間で価格を算出している) |
| 3. 定額方式               | (製品・サービス別に定価を定めている)       |
| 4. 成功報酬方式             | (顧客の売上の〇%などの形で価格を算出している)  |
| 5. 上記を組み合わせで価格を算出している |                           |
| 6. その他 (              | )                         |

(13) 上の(12)において「1. 工数単価方式」を選んだ場合、「工数単価方式」を用いる際の課題として御社が感じているものを以下から選んでください。（複数回答可）

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| 1. 単価の根拠や客観性を示すことが難しい                        | 2. 工数の根拠や客観性を示すことが難しい |
| 3. 漠然と不透明なイメージを持たれている                        |                       |
| 4. 生産性向上のための努力が評価されない (早期に終了すると値下げ要請につながるなど) |                       |
| 5. 望ましくはないが他に適切な方法がない                        | 6. 特に課題は感じない          |
| 7. その他 (                                     | )                     |

(14-1) 前頁 (12) の価格算出方式は、御社において、直近5年間程度の間、それぞれ増えていますか、減っていますか。各方式の増減傾向を1つずつ選んでください。

(14-2) 前頁 (12) のそれぞれの価格算出方式について、御社として、今後増やしたいものがあれば、当てはまるものを選んでください。(複数回答可)

No	価格算出方式	(14-1)					(14-2)
		大幅に 増えている	どちらかと言えば 増えている	あまり 変わらない	減っている	この方式を 使っていない	今後増やしたい もの
①	工数単価方式	1	2	3	4	5	1
②	従量課金方式	1	2	3	4	5	2
③	定額方式	1	2	3	4	5	3
④	成功報酬方式	1	2	3	4	5	4
⑤	上記の組み合わせ	1	2	3	4	5	5

(15) 上の (14-1) の①から⑤のいずれかで「大幅に増えている」または「やや増えている」を選んだ場合は、その理由として当てはまるものを以下から選んでください。(複数回答可)

1. 顧客にとって分かりやすいから	2. 顧客にとって費用を抑えることができるから
3. 自社製品・サービスの付加価値を正確に表せるから	4. 顧客と長期的な関係を築きやすいから
5. その他 ( )	

(16-1) 御社で実施するシステム・ソフトウェアの開発業務において実際に利用している開発手法として、発注者別に回答欄の当てはまる番号に○をつけてください。(複数回答可)

(16-2) 御社で実施するシステム・ソフトウェアの開発業務において、今後利用を拡大したいと考えている開発手法があれば、回答欄の当てはまる番号に○をつけてください。(複数回答可)

No	開発手法	(16-1)		(16-2)
		発注元が 最終ユーザー	発注元が 同業者	今後拡大 したい
①	ウォーターフォール (上流工程から下流工程へと工程を明確に区分して開発を行う手法)	1	1	1
②	プロトタイプング (早期にソフトウェアの試作品を製作し、ユーザーに提示する手法)	2	2	2
③	スパイラル (設計とプロトタイプングの工程を繰り返しつつ大きくしていく手法)	3	3	3
④	アジャイル (少数精鋭のチームが短期間で状況に応じて柔軟かつ迅速に開発を行う手法)	4	4	4
⑤	テフオプス DevOps (開発部門 (Development) と運用部門 (Operations) の連携を重視する開発手法)	5	5	5
⑥	その他 ( )	6	6	6

(17) 上の (16-1) で「2」から「5」を選んだ場合、それらの開発手法を用いる業務では、発注元とどのような契約を締結することが最も多いですか。発注者別に当てはまる番号に○をつけてください。(複数回答可)

No	契約形態	発注元が 最終ユーザー	発注元が 同業者
①	成果物を定義した上で、一括請負契約を締結している	1	1
②	基本契約を締結した上で、工程別に個別契約 (請負契約) を結んでいる	2	2
③	基本契約を締結した上で、工程別に個別契約 (準委任契約) を結んでいる	3	3
④	最初から準委任契約を締結し、作業時間等の実績に基づいて精算している	4	4
⑤	その他 ( )	5	5

(18) 前頁の(17)のような業務における取引上(契約上)の課題は何ですか。(複数回答可)

1. 請負契約を締結する場合の成果物の定義が難しい 2. 工程が曖昧なため、個別契約の範囲がわかりにくい 3. 準委任契約であっても、顧客の予算以上の金額は(実際にかかった場合も)請求しづらい 4. 金額が変動する可能性がある準委任契約の締結を、顧客側が好まない 5. 準委任契約により実施した業務に不具合等が見つかった場合、瑕疵保証が難しい 6. 請負契約や準委任契約を締結しても、派遣契約のように担当者への直接指示が行われやすい 7. その他 ( )
---

(19-1) 発注元の業務監督姿勢についての御社の印象として、当てはまるものをそれぞれ選んでください。

No	管理監督項目	適切に実施されている	概ね適切に実施されている	あまり適切に実施されていない	まったく適切に実施されていない	分からない 管理対象外等
①	業務進捗や納期の管理	1	2	3	4	5
②	品質の管理	1	2	3	4	5
③	情報セキュリティ等の各種基準や ルールの策定・運用	1	2	3	4	5
④	最終ユーザーとの交渉や 上位の責任者に対する説明	1	2	3	4	5
⑤	問題発生時の対応	1	2	3	4	5

(19-2) 上の(19-1)で「あまり適切に実施されていない」、「まったく適切に実施されていない」を選んだ場合、例えばどのような点がどのように適切に実施されていないかについて、以下に具体的にご記入ください。

### ■ 下請取引の実態について ■

(20) 御社では、下請法に関して必要な対応や管理等を行うための部署や担当者を設置していますか。以下のうち、該当する部門または担当者の所属部門を選んでください。(複数回答可)

1. 総務部門      2. 法務部門      3. 経理部門      4. 調達管理部門      5. 経営層 6. 生産・開発部門(現場事業部門)      7. その他 ( )      8. 特に設置されていない
---

(21) 御社が発注する業務の中で、下請法の適用対象となる発注業務の(件数)割合はおおよそどのくらいですか。※御社が下請法上の「親事業者」に当たる業務についてお答えください。

1. まったくない      2. 1割未満      3. 1～2割程度      4. 3～4割程度 5. 5～6割程度      6. 7～8割程度      7. 9割以上
---

(22) 御社が受注する業務の中で、下請法の適用対象となる受注業務の(件数)割合はおおよそどのくらいですか。※御社が下請法上の「下請事業者」に当たる業務についてお答えください。

1. まったくない      2. 1割未満      3. 1～2割程度      4. 3～4割程度 5. 5～6割程度      6. 7～8割程度      7. 9割以上
---

- ➔ 「2」～「7」と回答された場合は、続く p.6 (23) 以降の設問にご回答ください。
- ➔ 「1. まったくない」と回答された場合は、p.7 (29) の設問にお進みください。

(23) 適正な下請取引環境の実現に向けて、これまでも情報サービス産業を対象とするガイドラインの策定・改訂などが進められてきましたが、御社では、現在、以下のような取引慣行について「改善されるべき課題がある」と感じますか。

(24) 上の (23) の印象は、それぞれ約 3 年前と比較して改善されていると感じますか。

No	取引慣行の具体例	(23)			(24)	
		大きな課題がある	やや課題がある	それほどない	3年前から改善されている	3年前から改善されていない
①	<b>発注書面の不交付</b> (電話などの口頭による発注が行われる／発注書面の交付前に作業開始を指示される／作業が始まって仕様や発注金額が確定するまで発注書面が交付されないなど)	1	2	3	a	b
②	<b>不完全な発注書面の交付</b> (作業内容が分からないほど仕様の記載が曖昧である／発注時に単価が確定できない場合に、その金額が定められない理由や金額を定める予定日記載がないまま仮単価が採用されるなど)	1	2	3	a	b
③	<b>一方的な予算単価・価格提示の要求・指値発注</b> (発注元から一方的な単価を要求される／発注元の担当者との間で一度は折り合った価格に対して、購買部などの管理部門からさらに低い価格が一方的に提示されるなど)	1	2	3	a	b
④	<b>作業内容変更後の再見積の拒否</b> (見積提出後に作業内容が変更されたにも関わらず、十分な協議もなく発注金額が変更前のまま据え置かれるなど)	1	2	3	a	b
⑤	<b>納入物の受領拒否</b> (発注元の都合で発注が取り消される／発注元の都合で納期が延期される／仕様に従って作成したにも関わらず納入物が仕様と異なるまたは不要になったとして受領されないなど)	1	2	3	a	b
⑥	<b>発注後の下請代金の減額</b> (下請企業との書面での合意なく金融機関への振込手数料が発注金額から減額される／ツール利用料や会費などが発注金額から差し引かれる／ユーザーから支払われる代金が減ったことを理由に発注金額が減額されるなど)	1	2	3	a	b
⑦	<b>下請代金の支払遅延</b> (発注元での検査未了のほか、ユーザーからの入金遅延、下請事業者からの請求書の受領遅延などを理由に、下請事業者からの納入物の受領後 60 日を越えても代金が支払われないなど)	1	2	3	a	b
⑧	<b>不当な給付内容の変更及びやり直し</b> (下請事業者の確認や求めに応じず、発注元が仕様を明確化しないまま作業を行わせたにも関わらず、給付内容が仕様と異なることを理由に発注元から無償でのやり直しを求められる／発注元が恣意的に検査基準を厳格化したため、瑕疵を理由に無償でのやり直しを求められるなど)	1	2	3	a	b
⑨	<b>トンネル会社を使った下請法逃れ</b> (下請法の規制から逃れることを目的として発注元から子会社を経由した取引を求められるなど)	1	2	3	a	b
⑩	<b>その他 ( )</b>	1	2	3	a	b

(25) 前頁 p.6 の下請取引慣行のうち、最大3つまで選び、その番号を記入した上で、御社のご経験や御社が感じている具体的な課題、それらが改善されない理由に関するご意見などをご記入下さい。

番号 (①～⑩)	御社のご経験や御社が感じている具体的な課題・ご意見など

(26) 前頁 p.6 の③「一方的な予算単価・価格提示の要求・指値発注」に関して、以下の項目のうち、近年コストが増えているにもかかわらず、発注元に追加的な費用として認められない傾向があるものはありますか。そのような費用があれば、以下から選んでください。(複数回答可)

1. セキュリティ対策の強化のための費用	2. 利用実績の少ない先端技術に対応するための費用
3. より柔軟な手法で開発するための費用	4. より柔軟に仕様変更等に対応するための費用
5. よりスキルの高い要員を投入する際の費用	6. より上流工程から参画するための費用
7. その他 ( )	

(27) 前頁 p.6 に示したような下請取引慣行全体について、御社はどのような印象を持っていますか。

1. 全体的に改善されるべき取引が多い	2. しばしば改善されるべき取引がある
3. ごくまれに改善されるべき取引がある	4. 改善されるべき取引はほとんどない

(28) 前頁 p.6 で例示したような、下請法上、不適切な可能性がある取引に対して、御社はどのような印象を持っていますか。(複数回答可)

1. 現実的に自社ではそれほどの不都合はない
2. 受注側も取引要件を満たせない場合もあるため、お互いさまである
3. 発注元との長期的な関係を考えると、あまり大きな問題にしないほうがよい
4. 自社は深刻な不利益を被っており、改善されるべきである
5. 多くの下請事業者が泣き寝入りせざるをえない状況にある
6. その他 ( )

(29) 御社では「情報サービス・ソフトウェア産業における下請適正取引等の推進のためのガイドライン」(以下、「下請ガイドライン」といいます。)を活用していますか。

1. 必要時に参照する	2. 特に参照したことはない	3. 下請ガイドラインを知らない
-------------	----------------	------------------

(30) 「下請ガイドライン」の中でさらに追加的な解説や事例を掲載して欲しい事項はありますか。そのような内容や改訂に向けたご要望等があれば、以下に自由にご記入ください。

(31) 今回のアンケートの回答内容について、さらに詳細にお伺いするためのインタビュー調査(1時間程度)の実施について検討を行っています。こちらのインタビュー調査へのご協力が可能な場合は、本調査票表紙の最下段の「□ はい」にチェック(✓)をいただくと幸いです。

## 第4章 情報サービス・ソフトウェア産業の取引実態に関するヒアリング調査

### 1. 調査概要

#### (1) 背景と目的

今回の調査では、前章のアンケート調査で把握された取引実態や課題等について、さらに詳細に把握するとともに、アンケート調査では把握が難しい先進的な動向等についての把握を行うため、情報サービス・ソフトウェア企業に対するヒアリング調査を実施した。また、企業に対するヒアリング調査とあわせて、情報サービス・ソフトウェア企業の取引実態に詳しい有識者（弁護士）のほか、アジャイルや DevOps 等の分野で先進的な活動に取り組む協会・団体等へのヒアリングも実施した。

#### (2) 調査対象・方法

今回実施したヒアリング調査の概要は、表 4-1 のとおりである。

表 4-1 ヒアリング調査の概要

調査対象	○ アンケート回答企業（数社程度） ○ 有識者（弁護士）（若干名） ○ アジャイル開発等を利用している先進企業や有識者団体（10件程度）
実施期間	2016年12月から1月
調査方法	対面によるインタビュー方式

#### (3) 調査項目

ヒアリング調査の調査項目を、表 4-2 に示す。

表 4-2 ヒアリング調査項目

区分	調査項目
既存の取引慣行（下請取引等）に関する実態と課題	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 下請法の対象となる下請取引の状況</li><li>▪ 下請法順守に関する課題</li><li>▪ 下請法違反の可能性がある事例</li><li>▪ 発注者の監督責任等、その他の取引課題に関する現状 等</li></ul>
新たな取引慣行に関する実態と課題	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ アジャイル、DevOps 等の新たな（非ウォーターフォール型）の開発手法の利用状況とその背景</li><li>▪ 新たな開発手法を用いる案件の契約形態</li><li>▪ 新たな開発手法を用いる際の契約・取引等に関する課題</li><li>▪ 企業間取引の円滑化に向けた課題や行政へのご要望 等</li></ul>

## 2. 既存の取引慣行（下請取引等）に関するヒアリング結果

今回のヒアリング調査では、①下請取引等の既存の取引慣行のほか、②アジャイル開発や DevOps 等の新たな取引慣行に関する実態や課題についての調査を実施した。

本節には、このうち、①の下請取引等の既存の取引慣行に関する調査結果を示す。

### 2.1 企業ヒアリング結果

下請取引等の既存の取引慣行に関する調査として、情報サービス・ソフトウェア企業のほか、有識者（弁護士）に対するヒアリングを実施した。2.1 では、企業に対するヒアリング結果を示す。

#### (1) 回答企業の事業形態と下請取引の状況

下請取引に関する企業ヒアリングは、下請取引の受注側となり得る企業を中心に実施した。ユーザー企業と直接取引する元請企業から、一次請企業、二次請企業など、多様な企業からの協力を得たが、主な企業の事業形態や事業内容は以下のとおりであった。

- ◇ 当社（従業員数約 30 名）は、大手 IT ベンダー（元請企業）の認定企業であり、位置づけとしては、元請企業から受注する中間下請にあたる。元請企業からの様々な要求のほか、発注先の下請企業からも単価を上げて欲しいなどの要求を受けるため、間に挟まれる中間下請企業は非常に苦しい立場に置かれている。
- ◇ 当社（従業員数約 80 名）では、請負業務と派遣業務を手掛けているが、売上の 6 割は派遣業務である。
- ◇ 当社（従業員数約 90 名）の売上の 9 割以上が派遣業務である。より詳細には、①派遣契約、②準委任か業務委託による SES（システムエンジニアリングサービス）<sup>6</sup>契約であるが、①、②とも基本はオンサイト（客先常駐）である。
- ◇ 当社（従業員数約 60 名）の売上の 8 割は、客先常駐の SE サービスである。契約形態としては、派遣ではなく、準委任契約によるものが多い。
- ◇ 当社（従業員数約 13 名）では、下請業務や派遣業務は、基本的には実施しない方針を取っている。例えば派遣業務のように、エンジニアが客先に常駐し、人月で働くという形態は、労働力を搾取されているような印象を受けてしまい、エンジニアのモチベーション向上につながらないと考えている。
- ◇ 当社（従業員数約 50 名）では、下請業務を手掛けていた時期もあったが、創業後 5 年目から提案型で受注できるように取り組みを始め、7～8 年目以降、ほぼすべての業務をユーザー企業から直接受注している（現在は 14 年目）。

<sup>6</sup>※ SES（システムエンジニアリングサービス）契約は業務請負の一種とみなされる。このため、労務管理や指揮命令系統などが発注元企業から独立している必要がある点が、派遣契約との大きな違いである。賃金は技術者の作業時間に対して支払われ、システムの完成は支払要件には含まれない。

## (2) 下請法の順守状況

### ① 適切に順守されているケース

下請取引における下請法の順守状況に関する回答のうち、下請法が適切に順守されているとみられるケースを以下に示す。

- ◇ 当社の受託元は大手企業なので、下請法については、きちんと配慮されている。
- ◇ 取引先は大手企業ばかりなので、下請対応は適切に行われている。当社も下請先の会社に対して、適切に対応している。
- ◇ 取引先が大手なので、再見積の拒否などもない。仕様変更の際などには、きちんと対応していただいているし、相談や協議にも応じてもらえる。リーマンショック時に、顧客の大手企業から、経営状態を踏まえて、取引先に対して一律価格を下げたいという要請があったが、その際も、先方の担当者が当社に来訪し、わざわざ謝罪してくださったという経緯がある。不景気を乗り切るため、双方合意の上で価格を下げている。関係は良好である。経営が厳しい時期は、相互理解や協力も必要である。
- ◇ 当社の顧客からの支払遅延等は過去にない。
- ◇ 支払遅延が多い印象はない。
- ◇ 検収が遅れて支払遅延が発生することは、あまりない印象。
- ◇ 新たに発生した経費は支払っていただくようにしている。払ってもらえないことは、基本的にはこれまでもなかった。数年前に1度経験したのみ。

### ② 順守されていない可能性が高いケース

下請取引における下請法の順守状況に関する回答のうち、下請法が適切に順守されていない可能性が高いケースを以下に示す。

「発注書面の不交付」については、しばしば発生するとの声も聞かれたが、3年前より改善されているとの意見も寄せられた。

平成25年度の経済産業省調査において、「改善されていない」という回答が最も多かった「一方的な予算単価・価格提示の要求・指値発注」については、現在も引き続き、一部企業間では課題となっているとみられ、今回のヒアリング調査においても、親事業者側の要求を一方向的に押し付けているケースなどが把握された。

今回のアンケート調査において、「課題である」との回答が最も多かった「作業内容変更後の再見積の拒否」については、親事業者とともに、下請事業者も損失を被った事例が把握されている。

「発注後の下請代金の減額」については、現場部門と合意した金額に対して、購買部門から減額されるという事例が把握された。下請企業に対する経営面での影響が大きい「下請代金の支払遅延」についても、実際に発生しているという回答が寄せられた。

#### <発注書面の不交付>

- ◇ 新しい担当部署と取引を始める場合、社内的にも追加の手続きが発生したりするので、発注書面が遅れることは実際にある。
- ◇ 仕事が始まった後に発注書が来ることは多い。例えば、半年で数千万円の見積を提出するが、その価格で合意できない状態のまま業務が始まると、まずは半年で 100 万円程度の少額の注文書が届く。その後、4 か月目に数千万円の価格が決まった場合に、残りの 3 か月で数千万円の業務を実施するための見積を出し直さなくてはならない。納期が短くなったことでアサインする要員も変わってしまい、見積書の作成が難しいこともある。最長では、業務開始後、4~5 か月、発注書が届かなかったこともある。
- ◇ 発注書面の交付は、3 年前より改善されていると感じる。

#### <一方的な予算単価・価格提示の要求・指値発注>

- ◇ 基本的には、発注側からいくらと言われ、それに合わせた見積を出すしかない。大きな利益が出ることはあまりない。元請企業が見積に失敗して、ユーザー企業から適切な費用をもらえていない場合などは、二次請けであるこちらも赤字になることがある。しかし、今後も見据えた取引の継続性を考えると、今後、他の案件でどのように取り返していくかを考えるしかない。仕事がなくなってしまう期間があると、経営上のリスクが生じるため、ずっと継続的に発注されていれば、まだ我慢できる面はある。
- ◇ セキュリティ対策等に要する費用が盛り込めない。ネットワークも自社の LAN につないではいけないため、別のネットワークを増設し、サーバーを別に立て、その仕事でしか使わないパソコンを、随時購入しなくてはならない。ウィルスソフトや、暗号化のソフトは、1 台 1 台追加で費用がかかる。昔は元請の大手 IT 企業が貸し出していたが、今はそれもなくなった。
- ◇ 仕事が始まると、パソコンを持ってくるように言われる。自社で使用しているパソコンが使用できない場合は、別途、その仕事に必要な十分なスペックの PC を人数分、購入する。ハードの費用は、購入でもレンタルでも計上出来ない。会社の経費が掛かる以上、一般管理費に入れると、単金上がるが、その上昇分を払ってもらえるかと言えば、そうではない。
- ◇ ある仕事を 10 時間で遂行したら 100 万円もらえる場合に、8 時間で終わっても 100 万円もらえるのが、本来の「生産性の向上」である。しかし業務が効率的に早く終わるようになると、慣れてきたからもう少し安くできるのではないかという話になり、その次の請負契約の額が下がる。大手は外注を抱え込み、似たような作業を同じところにやらせて慣れさせる。それに対して「生産性が上がった」のだから、金額が下がるはずだという話にもっていく。下請企業の努力で、ノウハウや技術力が向上し、業務が早くなった場合も、価格を下げず、そのままにしていれば、セキュリティなどの取り組みに費用を回すことができる。

#### <作業内容変更後の再見積の拒否>

- ◇ 3年ほど前に、億円単位の指値で受注して、その受注額の半額程度の損失を出した案件がある。途中でコストが膨れているのがわかったが、元請企業がエンドユーザーに対してお金を要求できないため、下請企業にも支払えないという状況も理解できた。元請企業も二次請である当社も、ともに損失を被った。

#### <発注後の下請代金の減額>

- ◇ 発注側企業の購買部門も予算や目標を持っているため、支払時に15%カットなどを要求されることがある。15%もの利益を上げているプロジェクトなどほとんどないのに、平気でそのような要求を突き付けてくる。悪しき習慣だと思う。
- ◇ ユーザー企業との価格交渉で購買部門が出てくることがある。SEと話して見積を決め、その見積を購買部門に出して、購買部門から発注書が届く際に、無理やり価格を下げてくることがある。その他、支払いの時に突然価格を下げてくることもある。これは、下請法違反ではないか。今期の業績が悪いからなどの理由で、支払の時点で金額を下げるのは、向こうの都合以外の何物でもない。
- ◇ 最近、ベンダー同士の取引では、購買部門からの価格引き下げ要求はなくなった。昔は何回か協力を求められたこともあった。

#### <納入物の受領拒否（発注の一方的な取り消し）>

- ◇ 下請法上では、途中でやめたとしても、かかった費用はきちんと払ってくださいと定められているが、リーマンショック後は、仕事が中断されてなくなったことがある。仕事に着手して3か月後くらいにその仕事がなくなった。業務を行っていた3か月分は一銭ももらえなかった。おそらく訴えれば賠償されると思うが、その後、発注される仕事がゼロになることは間違いない。

#### <下請代金の支払遅延>

- ◇ ユーザー企業からの支払いが60日を超えることも実際にはあるが、受注側としては、早く支払っていただけるよう、こまめに督促するくらいしか方法がない。
- ◇ 過去には、下請代金を払ってもらえず、間に入った当社が立て替えるようなケースもあった。しかし会社が倒産するほどの被害は受けていない。
- ◇ この業界では、大手企業が中小企業に対して取引口座を開設しない。遅延が起きるのは、そのような大手企業のために、間に入って中小企業に対する口座を代理で開設しているような中間会社の資金繰りに問題が発生したことが多い。

### (3) 情報サービス・ソフトウェア産業の取引慣行や産業構造に関する課題

今回のヒアリング調査では、下請取引に限らず、情報サービス・ソフトウェア産業の取引慣行全体や産業構造に関する課題に対する意見も寄せられた。以下には、これらの意見を示す。

#### ① “丸投げ”の実態

情報サービス・ソフトウェア産業の取引慣行に関する課題として、“丸投げ”による元請け企業の責任不履行が挙げられることがある。こうした課題については、以下のような意見がみられた。

- ◇ 丸投げが行われるのは、発注側（元請企業）の社員が入っていないプロジェクトが多い。その場合、管理分の人件費は取られることが多いが、実際にプロジェクトに参加していないため、適切な管理は行われない。
- ◇ 掛け持ち作業が増えているなど、元請企業が忙しすぎることも、丸投げの主な原因である。
- ◇ 責任の明確化について、元請企業に対して厳格化するのは良いと思うが、二次請け、三次請けに対して、同じような責任を明確にうたって契約書に入れると、どの企業も元請のような責任を負わなければならない。
- ◇ 元請企業が作成すべき見積を二次請け企業が作成することがある。元請企業が確保する利益の割合や外注先への発注金額等の内訳を教えてもらって見積を作成する。これも丸投げと言える。
- ◇ 元請企業がプロジェクト管理の役割を果たしていないことがある。元請企業の新人が一人だけついて、実際の開発作業はすべて下請企業が行っていることもある。お客様のところには、元請企業の新人が名刺を持って一緒に行く。しかし、新人が何か聞かれても答えられないため、下請企業が一緒に行って対応している。
- ◇ 丸投げされても、権限はないので、売上には結びつかない。システムの開発業務に関する権限しかない、スケジュールを組み直したりはするが、仕様変更や納期の交渉、追加請求等を行えるのは元請企業であり、そこが機能しないと、基本的に自社の持ち出しになってしまう。
- ◇ 丸投げされると、コストが余計にかかるほか、品質も当然低下する。赤字になると、極力少ない人数で対応しようとするので、さらに悪循環が起こる。
- ◇ エンドユーザーは、価格が高くても、やはり信頼性の観点から元請企業に発注する。元請企業が丸投げしていたとしても、何かあった時に対応してもらえ、金額でもめた時に安心などの点から、やはり大手企業に発注したがる傾向がみられる。

## ② 情報サービス・ソフトウェア産業の取引慣行に関するその他の課題

“丸投げ”以外の取引慣行に関する課題については、以下のような意見がみられた。

- ◇ 当社はしたことがないが、見積りや提案の段階で、社員の所属先企業を偽っている会社を見たことがある。
- ◇ 特定の作業場所に要員を集めることがあるが、請負契約で見積りもつても、内訳に記載されている要員数と違うと、その点を指摘され、価格を下げられてしまう。社内で業務を行っていれば、人数までは分からないが、作業場所が客先だと、人数が違うと言われやすい。しかし、準委任契約ではなく、請負契約で行っている業務に対して、そもそも体制や要員の人数について指示されることは適切ではない。
- ◇ 卸小売業や飲食業のほか、倉庫・運輸業やメーカー等の消費者に近い業種のユーザー企業の要求は厳しい傾向があると感じる。これらの業種は利益率が上げにくい中で利益を追求するという厳しいビジネスを展開しているため、発注先の情報サービス企業にも同じ厳しさを要求してくる。また、消費者に近い業種のほうが、競争環境が厳しく、アジャイルやクラウドなどのトレンドにも敏感な傾向があるように思う。
- ◇ 景気が良くなると、情報サービス・ソフトウェア業界も人手不足になるため、三次請け以下の下請企業は単価を上げる傾向があるが、景気がいいからと言って元のユーザー企業との契約金額が上がるわけではない。ユーザー企業と直接契約する元請け（一次請け）企業は大手であるため十分な体力があるが、三次請け企業の単価上昇の影響を受けると、中堅・中小企業が多い二次請け企業の利益は大幅に減ってしまう。中間下請企業は大変な状況に置かれている。
- ◇ お客様側もベンダー側も、契約については、あまり理解していないことが多い。契約は営業や法務の仕事だと思っているエンジニアが多く、誰もがよく分からないまま、契約が決まってしまう実態もある。ただし、最近ますます重視されている自分でサービスを生み出す人材は、自分のプロダクトを売るので、契約についても知らなければならない。

## (4) 下請企業のビジネスモデル変革

取引慣行に関する課題のほかに、下請という経営上のリスクの少ないビジネスモデルからの脱却・変革を課題として挙げる意見も寄せられた。

- ◇ 会社の規模に関わらず、ユーザー企業や大手 IT ベンダー等と直接取引をしたくない、すなわち、完成物責任を取りたくないために、二次請け、三次請けのまま居続けることを望む会社もある。情報サービス・ソフトウェア業界では、半数以上がそのような会社といえるのではないか。そのような会社では、準委

任契約や SES などの月単位の契約が多いため、要員は出しても、完成物責任はなく、ビジネス上のリスクは低い。毎月売上が上がるため、経営も楽である。

- ◇ 当社（従業員数約 50 名）では、創業当初、下請業務や派遣業務を手掛けていた時期もあったが、創業後 5 年目くらいから提案型で受注できるように取り組みを始め、7～8 年目以降、ほぼすべての業務をユーザー企業から直接受注している（現在は 14 年目）。コツは提案型で取り組み続けることしかない。SES を契機にユーザー企業と良好な関係を築き、コンペの参加権を獲得する。これは一つのきっかけであり、その後のサービスで評価していただくためには、実力が必要である。景気が良ければ下請業務の方が楽であり、経営上のリスクも少ないが、下請型のビジネスモデルから抜け出せない企業は、質の高いサービスの提供や自社独自のサービスの開発にきちんと取り組んでいない。
- ◇ ユーザー企業から直接受託できるようにいならない限り、永遠に下請という立場からは脱却できない。下請業務のメリットから抜け出す努力を中小企業自身がしなければならない。

#### (5) 我が国の情報サービス・ソフトウェア産業に関する課題

今回のヒアリング調査において寄せられた意見の中には、我が国の情報サービス・ソフトウェア産業全体に関する課題に対する指摘もみられた。以下には、このような意見を示す。

- ◇ 多重下請構造は実態として昔からそれほど変わっていない。大手企業が、中小企業に対して取引口座を開設しないため、中小企業が大手企業の案件に参加する場合は、その大手企業と既に取り引のあるどこかの中堅企業の傘下に入ってもらおうということになる。大手企業が中小企業と直接取引するようにならない限り、多重下請構造はなくなるのではないかと。
- ◇ Web 業界は、情報サービス・ソフトウェア業界の多重構造よりも、さらに混沌としている。大手 Web 企業が、中規模のソフトウェアハウスに発注し、さらにそこが数十人規模の会社に発注し、さらにフリーのエンジニアも参加しているというような複雑な多重発注構造になっていることもある。
- ◇ エンジニアが 2 次請け 3 次請けの IT 企業に就職しなければ、下請構造は自然淘汰されるだろう。
- ◇ 米国シリコンバレーでは、発注側（ユーザー企業側）が IT エンジニアを抱えており、IT 企業側やユーザー企業間での転職が日常的に行われている。離職率は 6 割以上と聞く。プロジェクト毎に IT エンジニアを集めて、そのプロジェクトが終わると解雇されることが普通である。米国のように、ユーザー／ベンダー間の IT エンジニアの比率を動かした方がいいのではないかと。日本では、ベンダー側に IT エンジニアが集中しているが、多くはユーザー企業を顧客とする受注

産業であり、ITエンジニアにとっては、自ら新しいことに挑戦する機会が少なくなっているように思う。

- ◇ 日本の大手ITベンダーでは、役割分担も進んでおり、例えばコンサルティングのみ、データベースのみなど、専門特化した業務しか担当できないことも多い。優秀なITエンジニアにとっては、多様な経験ができる機会が失われてしまう。
- ◇ 日本のユーザー企業（事業会社）の経営層は、ITに関する専門性が低いことが多く、ITエンジニアの資質を正しく評価できない。結果として、自社に優秀なエンジニアを抱えられない。事業会社では、ITエンジニアは、PCのトラブル対応などの（実力あるエンジニアにとっては）つまらない業務を担当させられる。実力あるITエンジニアにとって、現状では、ユーザー企業側でも面白い業務は少ない。
- ◇ しかし、証券システムや航空関連システム等の日本の業務システムは、世界に誇れる水準にあり、それを支える日本の業務SEのレベルは非常に高い。業務系SEの優秀さは日本の国力であると思っている。優秀なSEにもっと機会を与えれば、日本も変わるのではないか。

#### (6) 下請ガイドラインに対する要望等

経済産業省は、情報サービス・ソフトウェア産業における下請取引の適正化を目的として、「情報サービス・ソフトウェア産業における下請適正取引等の推進のためのガイドライン」を公表し、見直しを重ねている。今回のヒアリング調査では、このガイドラインに対する要望等も尋ねたところ、以下のような意見が寄せられた。

- ◇ 現在特に困っていないので、ガイドラインに対して、特に要望はない。
- ◇ ガイドラインの改訂を行うのであれば、大手企業目線ではなく、下請企業目線で行っていただけるとよい。ガイドラインの見直しの際は、メンバーは中小企業で、大手企業はオブザーバー参加でもよいのではないか。

## 2.2 弁護士ヒアリング結果

2.1 に示す企業ヒアリングのほかに、情報サービス・ソフトウェア産業の取引実態に詳しい弁護士（若干名）にもヒアリング調査を実施した。2.2 には、その結果を示す。

### (1) 情報サービス・ソフトウェア産業における下請法の順守状況

情報サービス・ソフトウェア産業における下請法の順守状況については、大手企業では適切に順守されているという見解が得られた。ただし、中小企業同士の取引においては、問題が散見されるという指摘もあり、産業全体としてみた場合には、引き続き、課題となっている可能性があると思われる。

- ◇ 下請法に関して違反が多いのは、発注書面（3条書面）の不交付と支払遅延ではないか。特に、納入物の受領から 60 日以内という支払期日を、不正確な理解により、納入物の受領ではなく検収完了日から起算してしまう違反事例が多い。
- ◇ 発注書面の内容が具体化されていない事例（不完全な発注書面の交付）もしばしば見受けられる。
- ◇ 日本の大手企業のコンプライアンス意識は全体的に高い。よって、大手情報サービス・ソフトウェア企業は、下請法についても十分順守しているのではないかと。「不完全な発注書面の交付」や「支払遅延」等の違反事例を見ることもあるが、悪意や故意によるものではなく、不注意により発生してしまったものが多いという印象である。
- ◇ 大企業は、法令順守を強く意識しているため、書面から明らかにわかるような不適切な取引はほとんど行われていない。それに比べて、中小企業同士の取引には問題も散見される。
- ◇ 「支払遅延」については、大企業では、翌月末払いで支払が行われることが多いが、当月初旬に納入物が受領された場合に、事務的なミス等により、翌月末の支払いが遅れてしまい、結果的に 60 日を超えてしまう事例もみられる。
- ◇ 納入物の受領後 60 日以内に支払うというルールが守られているかという点、実態はそうでもない。下請事業者が納めた納入物の品質が悪い、納入物にバグや不具合があり、検収で合格を出せない等の理由で、支払が行われないこともある。中には親事業者側の都合の正当化ではないかと思われる場合もあるが、本当に下請事業者の技術力が低く、納入物の品質が悪いこともある。親事業者は、納入物に瑕疵があれば返品することが可能である。
- ◇ システム開発業務は検収期間が長いと、これが支払遅延等の下請法違反やトラブルの一因になりやすい。何をもちいてシステムが完成したと考えるかという点の解釈は企業によって様々であるが、最近の判例では、予定された工程が順調に遂行されていれば、システムは完成したとみなされている。よって、予定された工程が完了した後の対応は、瑕疵対応とみなされる。

- ◇ 納入により、発注者側には報酬支払義務が発生し、受注者側には、納入物の瑕疵担保責任が発生する。納入後の瑕疵担保は、下請法の問題ではなく、民法の請負契約における引き渡しの問題となる。
- ◇ ソフトウェアにはバグがつきものなので、バグの修正を巡るトラブルが多い。建築分野の判例に基づき、当初予定された工程が履行されていれば完成とする（バグ修正は納入後の瑕疵対応とみなす）という解釈もあるが、別の判例によれば、テストするたびに不具合が発見されるようではとても完成とは言えないという解釈もあり、完成の基準はあまり明確ではない。
- ◇ 開発工程の履行に関するエビデンスとして、WBS、議事録、報告書が挙げられる。下請事業者の自衛策として、工程別にこれらのエビデンスを揃えておくことは有効である。

## (2) 検収基準の明確化について

ソフトウェアの開発業務は、仕様が十分に明確化されない状態で開始されることが多く、これが、親事業者と下請事業者との間で成果物の仕様や検収条件に関する認識の相違が生まれやすい原因の一つにもなっている。こうした観点から、トラブルを防ぐためには、契約開始時に親事業者と下請事業者との間で検収基準を明確にし、合意しておくことが重要であるとの重要な助言が得られた。こうした点に関する意見や助言を、以下に示す。

- ◇ 納入に関するトラブルを避けるためには、契約時に検収の基準を明確化しておくことが重要である。特にテストの内容と合格基準について、契約時に合意できていることが望ましい。システムのテストを行う際にテスト計画やチェックリストを作成するが、具体的には、これらについて発注側と合意しておくことが重要である。
- ◇ 設計が終わった段階で、理論上はテスト項目が決まる。経済産業省が平成19年に公開したモデル取引・契約書にも、プロジェクトの途中で発注者が検査基準を決め、受託者がそれを承認するというプロセスが定められている。それがスペックを超えている場合は、契約そのものを修正し、検収条件の変更を行う必要がある。
- ◇ ただし、経済産業省のモデル取引では、大企業同士のような対等な力関係における交渉プロセスが想定されている。取引の途中で検査基準を決める場合、下請事業者が親事業者と対等に交渉を行うことは現実的には難しいと考えられるため、建前としては、契約時に定めた検査基準を満たせば合格という形にしておいたほうがよい。
- ◇ 契約書（発注書面）中で検収の基準を明確化することは重要であるが、仕様が具体的に決まらないまま発注が行われることも多く、発注時に検収基準を明確

化することは難しいのが実態である。しかし、検収基準が明確化されないと、発注者が主観的に検収の可否を判断することになってしまい、これがトラブルの原因になり得る。

### (3) 偽装請負について

今回のヒアリング調査では、偽装請負が下請法違反にもつながりやすいとの指摘が得られた。以下には、こうした偽装請負に関する意見を示す。

- ◇ 通常、請負契約業務であれば、業務に関する指揮命令は発注者から受注側の責任者に対して行うべきであるが、派遣契約と同じように、発注者が受注側の担当者に対して直接指示を行っているのが偽装請負である。偽装請負は、発注者が業務に関する具体的な指揮命令を行っているにもかかわらず、自身では完成物責任を負わず、受注者側に完成物責任を負わせることになるため、下請法上の買ったたきや返品につながりやすい。なお、偽装請負には、偽装準委任も含まれる。
- ◇ 仕様が明確になっていない段階で下請事業者が発注せざるを得ない場合は、派遣契約を結ぶべきであるが、派遣契約では従量的に金額が変わり得るので、親事業者側が支払う金額を固定したいという事情から、価格が変動しない請負契約が行われることが多い。発注側の予算が限定されていることも、偽装請負の背景にある。
- ◇ また、自社の従業員を送り込むのであれば、派遣で可能であるが、協力企業等の他社の従業員を派遣するなどの二重派遣は禁止されている。親会社が、孫請企業から直接派遣を受け入れればよいのだが、親会社にとっても手間がかかるため、あまり行われていないようである。
- ◇ 派遣だと一定の契約範囲内の仕事しか指示できないため、請負でいろいろな仕事をさせた方が効率的と考える企業もある。
- ◇ 下請事業者側も派遣契約だと高いお金が取れないと聞く。派遣料金の上限はないが、一般的に派遣は安いというイメージがあり、高い単価では派遣しにくいという実態があるようである。
- ◇ 偽装請負には、偽装準委任も含まれる。準委任業務においても、発注者から行う業務指示が、受注側の責任者に対してではなく、受注側の担当者に対して直接行われている場合、本来は派遣契約を締結すべき偽装準委任となり得る。

#### (4) 行政に対する要望

行政に対する要望として、下請法や労働者派遣法に対する意見のほか、最近の政府の取り組みに関して把握された意見を以下に示す。

- ◇ 下請法を順守した契約条文のテンプレート（標準書面）があるとよい。下請企業の中には、下請法により順守されるべき内容を、どのように契約に反映したらよいのか分からない企業もある。下請法に沿った契約条文のテンプレートがあれば、下請事業者が具体的にこのような条項を盛り込んでほしいと親事業者に対して伝える場合に、それをを用いることもでき、下請事業者に対する支援にもなるのではないか。
- ◇ 派遣法を始めとして、IT 業界にとって迷惑な法律改正が続いている。
- ◇ 最近の政府の「非正規雇用が問題である」という発想が理解できない。会社の雇用形態に縛られたくない人材もおり、非正規社員という選択は、生き方としての一つの重要な選択肢である。例えば、IT 業界では、非正規の契約社員等であっても、高いスキルを持っていれば、若くして月収 50 万円などの高給を得る人材も存在する。確かに 40 代、50 代にもなれば、正規雇用の人材よりも年収は下がり、生涯年収も低くなるかもしれないが、それはデメリットとして本人が理解・納得していればよく、実際にデメリットを理解した上で、若いうちから会社に縛られずに働けるといいうメリットを重視して非正規という選択肢を選ぶ人材も多い。なぜそのような生き方の選択肢を狭めてしまうのか。大変迷惑である。
- ◇ プロジェクトの納期があるので一律に長時間労働禁止となると業務が進めづらい。
- ◇ 同一賃金は不可能である。「同じ仕事」をどう区切るのか。逆にこの領域の仕事はこの金額で、と言われるなら分かるが、ガイドラインもなく一緒にしろというのは困る。
- ◇ 一人請負をやめろと言われても、個人事業主は一人請負しかできない。そういう生き方を認めないのはどうなのか。自由度を高める方向で制度を改善して欲しい。派遣との兼ね合いで言っているだけなら、IT 業界はそういう人材が最も多い業界なので是非解決方法を見つけて欲しい。

### 3. 新たな取引慣行に関するヒアリング結果

今回のヒアリング調査では、下請取引等の既存の取引慣行の実態や課題について尋ねるとともに、企業や有識者に対して、アジャイルや DevOps といった非ウォーターフォール型の新たな開発手法の導入状況や、それらを導入した業務の契約形態等についても尋ね、その実態と課題の把握を試みた。また、昨今、成果報酬型の契約形態等が注目されているという背景を踏まえ、新たな契約形態についても把握を試みた。

#### (1) アジャイル開発について

##### ① 導入・普及状況

昨今のアジャイル開発等に対する注目度の高まりについては、以下のような意見が得られた。分野によっては、ウォーターフォール型の開発が依然として主流であるが、Web系の領域などでは、アジャイル開発が一般的になっているとの意見もみられる。

- ◇ 最近お客様の方からアジャイルの話が出てくることが増えた。一般的なアジャイルの認知度は、以前より上がっていると感じる。
- ◇ Web系の領域はアジャイル開発が多い。
- ◇ Web系のシステム(例えば、ECサイトや人材やサービスのマッチングサイト等)は、ほぼ100%アジャイルである。
- ◇ ユーザー企業の事業部門では、契約の問題などにより、アジャイルを導入できない時期もあったが、現在ゲームの分野では、ほぼ100%アジャイル開発が行われている。Web系企業も、かなりの割合でアジャイル開発を実施している。業務系システムでも、ようやく少しアジャイル開発が普及し始め、切り替わり始めている。
- ◇ 金融を別にすると大規模開発は減ってきており、伝統的なウォーターフォールはやや減少しているように思われる。
- ◇ 顧客が銀行や自動車メーカーなど大手企業であるため、開発方法は標準化されている。アジャイル開発の雰囲気はまったくない。フロントのシステムではなく基幹システムを扱っていることも一因。フロントならアジャイル開発もあるだろう。ただし、FintechやAIでIT利活用の範囲が広がっているので、今後はアジャイル開発を行う機会があるかもしれないと思っている。
- ◇ 当社(アジャイル企業A社)の業務は、基本的にはすべてアジャイルに関する業務である。トレーニング(研修)のほか、ユーザー企業及びベンダー向けのコンサルティングが主体である。コンサルのみの場合もあるし、一緒にプログラムを作ることもある。
- ◇ アジャイル開発業務とウォーターフォール開発業務の割合は、全社で3対7くらいだが、明確に線引きできないものもある。ウォーターフォール開発業務は

安定している。アジャイルは、10年前はほとんどなかったが、現在は事業として伸びている。(アジャイル企業 B 社)

- ◇ ウォーターフォールを適用するか、アジャイルを適用するかの判断は、残すべきドキュメントの量のほか、リリースできる頻度、顧客、コンプライアンス、法規制の厳しさによる。金融・医療等の分野のシステム開発は、ウォーターフォールで実施している。組込み分野も、頻繁な書き換えが難しいので、アジャイルは難しい。(アジャイル企業 B 社)

## ② アジャイル開発業務に適した契約形態（弁護士の意見から）

アジャイル開発業務に実際に適用されている契約形態についての企業側の回答を示す前に、アジャイル開発業務に適した契約形態についての有識者（弁護士）の意見を示す。弁護士の意見としては、請負契約よりは、派遣契約のほうがアジャイル開発業務の性質には適しているものの、日本企業のニーズを踏まえると、アジャイルという開発方法を用いる業務を適切に行うための契約上の最適解はないという課題が示された。

- ◇ アジャイル開発は、業務の性質上、請負契約で実施することは難しいと考えられるが、「基本契約＋工程別等の個別の請負契約」という形であれば、実施できる可能性はある。アジャイル開発の趣旨を踏まえると、一定の短期間で実施する業務の仕様や成果物を決め、個別の請負契約を細かく締結する形になると考えられる。
- ◇ 発注者であるユーザー側と、日々ディスカッションを行い、日々業務指示を受けるような場合に適している契約は、派遣契約である。
- ◇ アジャイル開発では、日々、直接的な業務指示を行うことになるため、請負契約は適切ではない。準委任契約で行っても、直接指揮命令を行った場合は、偽装となってしまう。請負契約も準委任契約も、偽装とみなされないためには、発注者側の責任者から受注者側の責任者に指揮命令を行う必要がある。
- ◇ 欧米では、アジャイル開発が日本よりも浸透しており、Time & Material という契約形態が多い。これは、日本で言う準委任契約や派遣契約に近く、単価×作業時間で精算される。しかし、支払金額が不確定であり、予算が青天井になる可能性があることから、日本企業ではそのような契約形態は好まれない。予算を確定したいという発注者側の意向から、契約上は請負契約とし、直接指揮命令を行う偽装請負が行われやすい。
- ◇ アジャイル開発業務を準委任契約や派遣契約以外で行う場合は、いわゆるイテレーション単位（アジャイル開発における一つのサイクル）で請負契約を行うのが現実的ではないかと思うが、契約のためのコストがかかりすぎる点が課題である。また、成果物を決め、検査して合格したら支払いという進め方では、柔軟で迅速なアジャイル開発の良さが失われてしまう。(労働者派遣法には、

元々SEの特例があるため、派遣法にこうした適用除外を設けるというのも一つの方法である。しかし、様々な弊害もあると考えられる。

- ◇ 日本企業のニーズを踏まえると、アジャイルという開発方法を用いる業務を適切に行うための契約上の最適解がないのが現状である。

### ③ アジャイル開発業務における契約の実態（企業の回答から）

続いて、アジャイル開発業務において、実際に企業間でどのような契約が締結されているかという実態についてのヒアリング結果を示す。

アジャイル開発業務における契約形態としては、従来型のウォーターフォール開発業務と同じ請負契約のほか、準委任契約や工程別に準委任契約と請負契約を使い分ける段階別契約、派遣契約などの事例が把握された。発注者側と頻繁にコミュニケーションを取りながら開発を進めるというアジャイル開発という業務の性質上、準委任契約や派遣契約のほうが適切であるという意見も多く把握されたが、実態としては、発注側企業が受注側企業に対して、成果物責任や瑕疵保証を求めることも多く、それらを担保するために請負契約が締結されている事例も多いとみられる。

#### <請負契約を締結しているケース>

- ◇ アジャイル開発では、業務内容としては準委任契約が適切であるが、顧客側の都合により、請負契約しか認められず、請負契約を締結することもある。
- ◇ 当社では準委任契約が認められないので、選択肢は請負契約しかない。
- ◇ アジャイル開発業務の契約としては、準委任契約よりも請負契約の方が多い。請負契約の業務の中で当社側が勝手にアジャイル開発で行っているケースが多い。請負契約の中で稼働が増えるのは当社の責任である。
- ◇ 請負契約で成果物の仕様も設定した上で、自社内部での開発をアジャイルで行っている。
- ◇ アジャイル開発でも、契約形態は元請企業の意向で決まる。派遣は成果物がなくても報酬が発生するなどトラブルになるので、極力避けている。何らかの成果を約束できるなら請負契約が良い。
- ◇ ユーザー企業側では、成果物が明確な請負契約を好む企業も多いため、そもそもアジャイルや DevOps を取り入れることすら難しい場合もある。ユーザー企業側が、成果物として自分たちが読んでも分からないようなドキュメントを要求するという風潮も強い。無駄なドキュメントを作成するため、生産性も低い。
- ◇ 親会社側がウォーターフォール開発中心のため、子会社側からアジャイル開発で業務を実施したいとは言いにくい状況にある。ウォーターフォール型の請負開発は、製造責任に近い。作るもののイメージを具体化しないと上に説明できないといわれるため、開発するものを明確にするウォーターフォール型で進め

ていくことになってしまう。契約も、設計レベルでフェーズを切ったりして進めていくことが多い。

- ◇ 開発側のリスクがあまりない業務については、請負契約で受注している。仕様変更には調整しながら対応する。準委任契約で受注し、必要に応じて期間を延ばすというやり方もなくはない。また、期間を限定しない準委任契約もあると思うが、予算が確定できないため、お客様にはあまり好まれない。
- ◇ システム開発会社なので請負契約が多い。今まで取引があった顧客にとっては、アジャイルや準委任契約でシステムを開発することはあまりイメージできないだろう。こちらからアジャイル開発を提案するのであれば、メリットを伝えないと納得していただくのは難しいと思われる。ユーザー企業側が請負契約を好む理由は、完成品がほしい、瑕疵保証を付けたいというものである。そのため、アジャイルであっても、瑕疵保証がない準委任契約では難しいという話はよく聞かれる。アジャイルをよく理解している発注元であれば準委任で契約できるが、請負契約になることもあり、その場合は、どうしても成果物や瑕疵保証が課題になる。
- ◇ ITベンダーにとって、請負契約による業務は、完成物責任を負うことになるため、ハイリスクハイリターンであるが、利益率が高い。ユーザー（発注者）は、瑕疵担保責任を重視することが多い。ITベンダーが自分で作ったものに対して責任を持たないなどとは何事かという考え方であるが、日本ではそのような考え方が根強い。
- ◇ 調達部門があるような大企業は、調達のガイドラインが決まっていて、単価も決まっている。そこから大きく逸脱した単価を採用する場合は、特別契約のようなものが必要になってしまい、ハードルが高い。アジャイルプロジェクトの多くはあまり金額的な規模が大きくないため、契約テンプレートを変えるのが面倒である。自社と取引先の契約の形態は、ほとんど請負契約であるため、調達部門から見れば、アジャイル開発業務も請負契約でやってほしいということになってしまう。
- ◇ ユーザー企業を発注者とするアジャイル開発業務を請負契約によって実施する場合は、ゴールを共有しながら進めている。丸投げをしたがるようなお客様の場合は、ウォーターフォールを勧めることにしている。アジャイルの考え方を説明して、一緒にやっ払いこうと言っただけのようなお客様であれば、契約上は請負でも、ゴールを共有することができる。お客様側に理解があるケースであれば、それほど大きな問題はない。
- ◇ アジャイル開発を請負契約で実施する場合は、要件定義工程を独立させる。ここで要件定義書（ユーザーストーリー）を定義し、これをまず承認していただく。そして、ここが変わる場合は変更に伴って費用が発生するという合意を最初にとっておく。互いの合意のもとで、要件定義書を書き換えて、納品物と要件定義書が同じものになるようにコントロールする場合もある。アジャイルの原則からみると、望ましい方法ではないが、仕様を変更すると費用が発生する

ということを、お客様に対して明示的に示し、自社も守りを固めるためにそのような方法を取っている。

- ◇ 最初にコンサル部門でプロジェクト計画とグラウンドデザインを描く。そのあとイテレーション（フェーズ）毎の請負契約を結ぶ場合もある。基本契約と個別のプロジェクト契約がある。
- ◇ 最近では、1週間単位で請負契約を締結するメーカーも出てきてはいる。アジャイルのサイクル毎に、きめ細かく契約している場合もある。

#### <準委任契約を締結しているケース>

- ◇ アジャイル開発業務の契約形態は準委任契約である。工数×単価で精算するため、日報をつけている。
- ◇ 準委任契約なので上限はない。アジャイル開発では、基本、残業しないというポリシーがある（Sustainable Pace）が、予想より時間がかかった場合は、当初の予算を超過することになる。
- ◇ 請負契約は難しい。準委任契約しかありえないと考えている。
- ◇ ユーザー企業側の有識者と、アジャイル開発においては準委任契約しかないという議論を行っている。アジャイルはユーザー側の責任で実施されるので、瑕疵に対してはユーザー企業自身が対処するしかない。ただし、準委任契約でも製造責任はあり、それほど簡単ではないという議論を行っている。
- ◇ 契約の問題はあまりない。発注者から、請負にして欲しいという話は、最近は少なくなってきた。そもそもお客様の方で要件が決められないというケースが多くなってきている。相見積りや発注で時間を取られたくないという理由もある。アジャイル開発がやりづらくなるので、準委任契約が締結できない場合は受けない。
- ◇ 当社が一次請けとして請負契約で受けたアジャイル開発業務を外注する場合は、おそらく準委任契約になる。アジャイルを請負契約で行うのが難しいということは、ITベンダーとして十分に理解している。このような場合も、ユーザーであるお客様との間が請負契約である場合は、一次請けのITベンダーがリスクを負うことになる。自社では、外注の工数が想定の上限を超えたら精算することになっている。また、イテレーションの度に、優先度のつけ方など、こちらから方針を出すことを前提としている。
- ◇ 社内ルールで、請負契約で受注した業務は、外注先にも請負契約で発注するということが決められている。準委任契約で受けたら、準委任契約で発注する。したがって、請負契約で受注した業務を、準委任契約で外部に発注することは、当社では不可能である。
- ◇ アジャイル開発における契約も、お客様側の希望に合わせるのが原則であるが、リスクがある業務は、準委任契約で実施していることが多いように思われる。請負契約でのアジャイル開発業務は、あまり聞かない。準委任契約では、時間

幅を設けて、それを超過した場合は請求している。

- ◇ 発注元から請負契約で受けた業務であっても、自社と外注先との間でアジャイル開発を実施する場合は、準委任契約で発注することになる。しかし、この場合は、発注元から請負契約で受けた自社が全責任を負うことになってしまう。
- ◇ 請負契約は、受発注者間の情報格差の中で、発注者側を守るための契約形態であると言える。請負契約であれば、委託先から正しいものさえ納品されれば、発注者はお金を支払うことができる。しかし、アジャイルで準委任契約を締結と、発注者側にとっての守りの側面がなくなる。発注者側の責任で業務を監督しないと、最終的に期待するものが出てこない。期待するものが出来ない場合の完成責任は発注者側にあることになり、請負契約と比べると、発注者側の負担が高くなる。
- ◇ 当社では、実装・開発も含めてほぼ準委任契約で受注している。作業量がほぼ見えていて完成責任が負える業務は請負契約で受注する。アジャイル開発プロセスの本質は、単なる開発業務ではなく、新しいものを生み出すための企業としての活動そのものである。アジャイル開発は、企業の日々の活動のプロセスを可視化し、リスクをコントロールする。多くの経営者がリスクを取りながら、日々、投資をどうするか、アウトプットを見て検討している。アジャイル開発を通じて可視化されるプロセスは、そのために、どのくらいのリソースを確保し、どう配分するかということと同義であるため、アジャイル開発業務を、ウォーターフォール型の開発業務のように「モノを買う」という感覚で契約するとおかしなことになる。そのような前提であるため、現在のアジャイル開発業務の契約形態は苦肉の策とも言える。アジャイル開発業務であったとしても、発注側から、工数を見積りに書いて欲しいと言われるため、実際には契約時点では分からない工数を、とりあえず推測で書いているのが実態である。
- ◇ 当研究会のガイドラインでは、アジャイル開発に適した契約として準委任契約を挙げている。しかし、準委任契約でベンダーに丸投げをした場合、成果物には責任を持ってもらえない可能性がある。検収がないという面も含めて、これは、調達や監査の面で大きな問題になる。ガイドラインとしては、アジャイル開発は、小規模案件にのみ適用するか、会社の経営上、重要なシステムには適用しない、というような選択が必要としか書けない。
- ◇ 準委任契約でのアジャイル開発において、瑕疵担保が問題になったことはない。普通に障害が出たら障害対応し、時間が発生したら請求している。

#### <準委任契約と請負契約を使い分けるケース>

- ◇ 要件定義は準委任契約で実施し、要件確定後の工程は、請負契約で実施する。仕様が詳細に定義されていないわけではないため、方法は柔軟に考えられる。開発業務だけをアジャイル的に実施している。仕様が大きく変わった場合は、覚書の締結や契約更新を行う。請負契約でも費用に余裕があれば、そのまま仕様変更せずに対応することもある。また、お客様からの今回の発注分だけで対応

できない場合は、次回の発注分で調整していただくこともある。

- ◇ 上流工程は準委任契約で実施し、仕様を決めた後は請負契約、最後の調整は準委任で納得してもらおうという方法もある。このような「段階別契約」という考え方が適切なのではないか。

#### <派遣契約を締結しているケース>

- ◇ フリーランスの人材が多いゲーム業界では、発注側の企業が直接エンジニアを雇って、個々のエンジニアと個別に契約している。業務系のシステム開発で同じ方法を実現することは難しいのではないか。
- ◇ ユーザー企業のシステム部門がアジャイル開発を行おうとしても、大企業の場合は、購買部門や調達部門といった部門が関与し、仕様や成果物を明確にすることや、相見積を取るなどを要求してくる。そうすると、これまでと同じウォーターフォール型でしか、開発を行えなくなってしまう。このような場合にアジャイル開発を行おうとすると、派遣契約で人材を送り込むような形にならざるを得ない。準委任契約を締結したくても、購買部等の管理部門の要請で派遣契約になってしまう。
- ◇ 契約上の制約や、指揮命令の問題があり、請負契約で発注することが難しい場合は、派遣契約で人員を確保している。
- ◇ 同じ IT ベンダーから 1 名だけ要員を受け入れる場合は派遣契約で、複数名の場合は準委任契約が多い。
- ◇ アジャイル開発は会社の中では主流ではない。契約の面では課題が多いが、一番多いのは、派遣契約のような“バルク契約”である。契約時には、規模も内容も白紙の状態であるため、一定の金額を一定期間受け取るという契約を結ぶ。“バルク契約”では、仕様が変化していくことを前提として、おおよその期間・規模、そのための要員を用意する。プロジェクトチームの中に、アーキテクトからプログラマを例えば 30~40 人揃えて、足りないプログラマは派遣契約で雇用する。何人月ということは明示しないが、目安としてどれくらいかは答える。実際に業務を始めた後、見積から極端に異なる場合は、途中で摺り合わせることもある。“バルク契約”は、SES 契約に近く、一定期間、要員を押さえるという契約である。しかし、SES 契約のような特定の呼称はない。どのくらいの役割の要員を何人確保するという契約になっている。
- ◇ Sler の中で派遣事業者として登録している企業は、それほど多くないと思われるため、アジャイル開発に適した業務として派遣契約を挙げても、対応できる IT ベンダーがそれほど多くない可能性がある。
- ◇ IT ベンダー側は、派遣契約だと安い上にメリットが少ない。貴重な要員を持っていかれてしまうだけでなく、派遣契約は、単価テーブル上、一番安い価格が設定されている。大手 IT ベンダーには単価テーブルがあり、二次請け以降のベンダーには、ほぼ価格決定権がない。例えば同じ人材でも、派遣と準委任と請負では、それぞれ単価が変わるのが実態であり、完成物責任という高いリスク

を負う請負契約が、当然ながら最も単価が高くなっている（派遣契約は、発注者側の指示に従って動くのみであるため、ITベンダー側にはリスクがほとんどなく、最も単価が安くなる）。会社として、積極的に派遣に移行すると言われてたら、おそらく多くの会社の回答はNOではないか。

#### <指揮命令系統について>

- ◇ 準委任契約業務において直接の指揮命令を行うことは望ましくないが、実態としてはリーダーを介さず直接やりとりせざるを得ない。直接やりとりしないと仕事が阻害されるので、そこは、行政・政府側で制度を何とか緩和していただけないかと思っている。
- ◇ アジャイル開発の場合、全員がリーダーのような動きをするので、指揮命令系統の明確化のためのリーダーを置くことは、実際にはきわめて難しい。
- ◇ アジャイル開発においては、お客様との頻繁なコミュニケーションが行われるが、お客様は指揮命令するわけではないので、指揮命令には該当しない。お客様は、やりたいビジネスを説明するが、その説明は業務上の指揮命令ではない。業務上の指揮命令はプロジェクトのPMが行うという位置づけである。
- ◇ アジャイル開発業務においては、プロダクトオーナーから、直接現場の作業員に指示が飛んでいるのが実態である。直接指示が行われないと、アジャイル開発は実施できない。しかし、これは違法になってしまう可能性があるため、「指揮命令」には当たらないと説明するほかない。

## (2) DevOps について

### ① 導入・普及状況

今回のヒアリング調査では、アジャイル開発に関する有識者団体等に加え、DevOpsに関して国内でも先進的な取り組みを展開する機関からもヒアリング調査への協力を得て、DevOpsの導入状況や契約に関する課題等についての貴重な意見を収集した。

- ◇ 米国のIT市場において受託開発が占める割合は4割程度であるのに対して、日本のIT市場における受託開発の割合は8割程度であり、そのほとんどはウォーターフォール型の開発である。日本では、ウォーターフォール型の受託開発が依然として主流であり、アジャイルやDevOpsの普及率はまだ少ないのが実態である。しかし、2年ほど前から、日本国内でもDevOpsに対する注目度が徐々に高まっており、2016年に入ってから、ユーザー企業から、取り組みたいという要望も聞かれるようになってきた。
- ◇ ただし、米国におけるDevOpsの普及率が70%程度であるのに対して、日本におけるDevOpsの普及率は、昨年時点で、まだわずかに6.8%程度である（ユーザー企業500社中。IDC調べ。2016年1月時点）。

- ◇ DevOps 普及率の日米の差は、安易な IT の外注依存によって生まれていると考えられる。手法の問題というより、ユーザー企業のマインドの問題ではないか。ユーザー企業自身が、情報システム部門の役割を見直し、システムの内製率を上げていくことが重要である。外注の仕方や不平等な契約などの多くの問題を解決する一つのうねりが DevOps であると言える。DevOps によって解決を図りたいのは、産業構造も含む大きな課題であり、そのキーワードは「ユーザーのオーナーシップ」である。
- ◇ 日本のユーザー企業には CIO がいないほか、ユーザー企業自身が、RFP（仕様書）を書くことができない。IT 戦略そのものが、現在は企業の競争戦略に直結するはずなのに、それを IT ベンダーに丸投げしてしまっている企業もある。ユーザー企業自身がオーナーシップを取り戻すことが重要である。IT ベンダーは、それを IT のプロフェッショナルとして支援する立場にある。
- ◇ DevOps の定義について、狭義の意味では、アジャイル開発等を用いるような非ウォーターフォール型の開発を DevOps と言うこともあれば、広義の意味では、企業の IT 投資の方法そのものに関わる概念にもなり得る。
- ◇ ビジネス目標の実現のために、必要なリソースを市場にいち早く投入できるという点が DevOps の価値である。市場投入を早くする、アイデアの実現が早くなる、作業において余計なものを作らない、無理無駄を減らす、といった取組による価値連鎖が DevOps の意義であると捉えている。
- ◇ アジャイルと DevOps の違いは、本番運用を視野に入れているかどうかである。従来の開発とは異なり、これからは早い段階でリリースし、運用を開始し、フィードバックを得て、改善するという活動が、より必要になってくる。そのような意味では、本番運用を視野に入れている DevOps のほうが、アジャイルよりも広範な概念を含んでおり、より高度な IT 活用を可能にする概念であるとも言える。
- ◇ 最近では BisDevOps という言葉も登場した。開発フェーズで区別するのではなく、サービスの切り口で区別するべきではないかというのが最近の論調である。支援させていただくことはあるが、基本的には、IT ベンダーが担当するのは Dev（開発）の領域であり、Ops（運用）を担当するのはお客様側である。ただし、Dev から Bis（ビジネス側＝お客様）に開発者の立場、使用者の立場、作りやすさの観点から意見を伝えることもある。

## ② DevOps における契約形態

アジャイル開発とも類似する点が多い DevOps の契約形態については、アジャイル開発と同様のほぼ同様の課題が指摘されている。なお、以下では、適切な契約形態として、Time & Material 契約（設定した単価に依頼業務にかかった時間をかけ合わせた額を支払う契約。米国で用いられる契約形態で、日本の準委任契約に類似する形態。）なども挙げられている。

- ◇ ユーザー企業のシステム部門がアジャイル開発を行おうとしても、大企業の場合は、購買部門や調達部門といった部門が関与し、仕様や成果物を明確にすることや、相見積を取ることを要求してくる。そうすると、これまでと同じウォーターフォール型でしか、開発を行えなくなってしまう。このような場合にアジャイル開発を行おうとすると、派遣契約で人材を送り込むような形にならざるを得ない。準委任契約を締結したくても、購買部等の管理部門の要請で派遣契約になってしまう。
- ◇ ユーザー企業側では、成果物が明確な請負契約を好む企業も多いため、そもそもアジャイルや DevOps を取り入れることすら難しい場合もある。
- ◇ 官公庁の中には、情報セキュリティ上の制約から、開発と運用を分けなくてはならないというルールがある。そのような制限があると、開発と運用が一体になった DevOps など、そもそも実現できるわけがない。行政においても発想の転換が必要である。
- ◇ 現在、当社では Time & Material 契約（設定した単価に依頼業務にかかった時間をかけ合わせた額を支払う契約。米国で用いられる契約形態で、日本の準委任契約に相当）を締結している。支払いは前払いで、支払った分の時間が消化されたら終了という契約形態になっている。プロジェクトの費用でプロを採用し、終わったら契約終了（解雇）となる。日本の契約では言い出しにくい、足りない場合は、追加で支払っていただくことになる。
- ◇ 日本では、準委任契約においても、実態としては当初見積価格が実質的な上限となってしまう場合が多いのに対して、米国の Time & Material 契約は実作業時間で精算される。
- ◇ プロフェッショナル人材を集めるための契約としては、米国型の Time & Material が適しているのではないかという点については、議論が行われている。
- ◇ Time & Material 契約では、発注の全責任をユーザー側が担うことになる。
- ◇ Time & Material 契約における単価は、話し合いで決まるが、米国では、SNS や人的なネットワークが発達しているため、どのようなプロがいるか、どのくらいの価格が相場か、などの点については、比較的認識が共有されている。
- ◇ 今後の理想としては、共同出資でビジネスのための会社（SPC など）を設立したい。法人格作って、利益を共有するというよりも、瑕疵をそこで補うという発想によるもの。現在のように、瑕疵が発生したら裁判となると、誰も責任を負ってシステムを作らなくなってしまう。
- ◇ 理想的には、案件ごとに小さな会社（LLC など）をユーザーと IT ベンダーが共同で作るといったようなことも考えられるのではないか。こうした会社は、IT 技術者の流動性を高めるための仕組みとしても活用できる可能性がある。
- ◇ 日本のシステム開発における請負契約はリスク（万が一の場合の賠償責任）が大きすぎ、大手ユーザー企業の開発案件は、基本的には大手 IT ベンダーしか受

注できないという偏った産業構造を生んでいる。中小 IT ベンダーでは、大規模な成果物の完成責任や上述のリスクを負うことは難しく、大手 IT ベンダーの傘下に入って参加する形にならざるを得ない。しかし、これが情報サービス・ソフトウェア産業の多重構造の源泉となつているとともに、業界全体を疲弊させている。この不公平な契約形態は、改善したほうがよい。様々な企業や団体によって今も進められている多様な取り組みが、日本の情報サービス・ソフトウェア産業の変革につながることを期待している。

### (3) レベニューシェアについて

#### ① レベニューシェアの実態と課題（弁護士の見解から）

近年、成果報酬型の契約形態の一種として、「レベニューシェア」と呼ばれる契約形態が注目を集めている。これは例えば、システムの開発費を無償もしくは通常よりも低い価格とする代わりに、そのシステムの稼働後に得られた売上収入の一部を発注側と受注側で分配するといった契約形態である。今回のヒアリング調査を通じて、有識者（弁護士）から、この契約に基づいて支払われる業務の中に、開発費の原価割れや下請代金の遅延を起こしている事例がみられるため、こうした取引は、下請取引上、適切ではない可能性があるのではないかという指摘が寄せられた。

- ◇ 最近では、特にコンシューマー向けのアプリ開発において、成功報酬型のレベニューシェアが広まりつつある。アプリの開発時点では開発費を支払わず（あるいは 100 万円程度といった少額を支払い）、売上や課金があった時点で、それをシェアする。アプリの売上が少ない場合、開発費は、タダもしくは不当に安くなってしまう（原価割れとなる）。仮に開発から 1 年後に 800 万円の売上が上がったとしても、納入後 60 日以内の支払いという下請法の期限を明らかに超えることになってしまう。特に Web 業界でみられるレベニューシェアには、下請取引上も問題があるのではないかという印象を持っている。
- ◇ 開発費が別契約になっていることもあれば、レベニューシェアと一本の契約になっていることもある。発注側は下請取引だと思っていないことが多いが、特に開発を別契約としている場合は、開発費が不当に安くなってしまう、不当な経済上の利益等の何らかの違法行為に該当する可能性がある。
- ◇ レベニューシェアは、発注者と受注者の共同事業（共同開発）であり、下請取引のような上下関係ではない対等なパートナー関係が構築できる（下請企業の自立につながる）と言われており、実際に形式的にも著作権は開発業者に残っていると思われるが、実態は、発注者側のリスク回避であるといえる。十分な開発費が支払えるのであれば、そもそもレベニューシェアにする必要はない。
- ◇ レベニューシェアは、発注者側のわがままという側面が強いと感じている。アプリの売上は、発注者側が PR や広告宣伝にどの程度コストをかけるかに依存す

る面も強く、受注者が開発したソフトやプログラムの良し悪しだけで決まるものではない。このように考えると、アプリの売上が上がるかどうかというリスクは、本来、発注者側が取るべきものであり、そのリスクを、受注者側に転嫁しているだけのように思われる。実際に、受注者側が良いものを作成したから高い金額が支払われるかという、あまりそのような事例は聞かれない。共同研究開発で行われるようなレベニューシェアとは異なる。

- ◇ レベニューシェア契約に関しては、実際にトラブルが生じており、発注者側が広告宣伝をすと言っていたのにしなかったために、売上が上がらず、レベニューも少なくなってしまったというケースがある。また、数十人規模の中小企業がレベニューシェアで一獲千金を狙って、損失を被るようなケースもある。
- ◇ しかし、レベニューシェアは、下請企業の自立という目的に合った取引形態であるとも言えるため、リスクが適切に分散されていれば、一律に禁止すべきものでもなく、契約の内容次第ともいえる。特にスタートアップやゲームの分野であれば、魅力的な選択肢として十分にあり得る。

## ② レベニューシェアの実態（企業の回答から）

今回のヒアリング調査において、レベニューシェア契約の実態について企業関係者に尋ねたところ、損失を被った事例も含めて以下のような事例や意見が寄せられた。今回の調査の範囲では、レベニューシェアによって高い売上や収益を上げた事例は把握されていない。

- ◇ 当社では、ベンチャー企業のような企業からレベニューシェアの話を持ちかけられ、その話に乗ったところ、結局レベニューが上がらず、開発費も踏み倒され、相手方のベンチャー企業には逃げられるという被害にあった。こうした失敗を経験したものの、やはり新しいビジネスに取り組んでいかなければ生き残っていけないという問題意識から、レベニューシェアのような取り組みも視野にいれていく必要があると考えている。
- ◇ 当社では、ある一定までは投資するが、成果がなければやめるといった投資という考え方でレベニューシェアを行っている。
- ◇ レベニューシェアは開発者側の持ち出しになる。信頼関係があれば別だが、レベニューシェアで新規案件を受けてはいけないとのが当社の方針である。
- ◇ 例えば 100 万円などの安い金額であればレベニューシェアで支払われるが、1,000 万円くらいの高額になる場合は、払われなくなると聞いた。保守・運用契約を含めないとレベニューシェアでは高額の場合は取れないのが実態である。
- ◇ リスクとチャンスは表裏一体である。インセンティブ契約や SPC のように、リスクを冒して儲かったら山分けという契約が理想的であるが、現実的には、そのような契約は見たことがない。

#### (4) 行政に対する要望等

行政に対する要望としては、取引類型別や契約形態別の契約モデルのほか、アジャイル開発における指揮命令系統の柔軟性が確保できるような制度整備に対する要望が寄せられた。

- ◇ 独立行政法人情報処理推進機構（IPA）から、アジャイル開発における契約モデルが公表されているが、アプリ開発委託についても、契約モデルがあってもよい。情報システム開発委託のモデル契約は10年を経て浸透してきているが、それに代わる取引類型別や契約形態別の契約モデルが必要かもしれない。
- ◇ アジャイル開発の場合、全員がリーダーのような動きをするので、指揮命令系統の明確化のためのリーダーを置くことは、実際にはきわめて難しい。優秀なエンジニアの自由な仕事を阻害するようなルールは撤廃して欲しい。
- ◇ 準委任では直接の指揮命令は望ましくないが、実態としてはリーダーを介さず直接やりとりせざるを得ない。直接やりとりしないと仕事が阻害されるので、そこは、行政・政府側で法制度を何とか緩和していただけないかと思っている。

## 第5章 情報サービス・ソフトウェア産業の取引課題とその解決促進に向けて

### 1. 調査結果要約 ～ 情報サービス産業の取引慣行の実態 ～

本節では、第2章のアンケート調査結果及び第3章のヒアリング調査結果をもとに、情報サービス・ソフトウェア産業の取引慣行に関する課題別に調査結果を要約し、その実態を整理する。

#### (1) 下請法順守の不徹底

第2章でも言及したとおり、公正取引委員会からの公表資料によれば、情報サービス・ソフトウェア企業の違反に対する措置件数は、過去5年の間に一貫して増加している。

こうした問題意識等を踏まえて、今回のアンケート調査では、下請法が定める主な「親事業者の禁止事項」について、どの程度の課題があるかを下請企業（下請法の適用対象となる受注業務があると回答した企業）に尋ね、その実態把握を試みた。この結果、今回尋ねた禁止事項のうち、最も「課題がある」という回答割合が高かったのは「作業内容変更後の再見積拒否」となり、その回答は2割近くに上った。また、続いて「一方的な予算単価・指値発注」も「課題がある」の回答割合が高いという結果になった。

表5-1には、今回実施したヒアリング調査結果に基づいて、下請法違反の原因を整理した結果を示す。

表 5-1 下請法違反と考えられる事例<sup>7</sup>と原因

	違反の背景・原因	ヒアリング調査等で把握された具体例
1	無知・認識不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 下請代金の減額 (下請代金から「オンライン処理料」等の名目で別の費用を差し引く場合など)</li> <li>✓ 支払期日の60日超過 (受領後60日以内を検収後60日以内と勘違いしていたなど)</li> </ul>
2	不注意・確認不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 不完全な発注書面の交付 (不注意で必要事項が網羅されていないなど)</li> <li>✓ 支払期日の60日超過 (不注意で翌月末より支払が後になってしまうなど)</li> </ul>
3	低いコンプライアンス意識 (そもそも守ろうとする意識が低い)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 発注書面の(即時)不交付 (発注書面の作成に時間がかかるため、つい口頭での作業依頼を行ってしまうなど)</li> </ul>
4	社内の組織的なチェック体制の欠如	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 不完全な発注書面の交付、発注書面の(即時)不交付、不注意による支払遅延 (上記のいずれも、組織的なチェックにより抑止することは可能)</li> </ul>
5	厳しいビジネス・経営環境 (親事業者に環境変化に耐えうる経営余力がない場合)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ リーマンショック後の取引先単価一律引き下げ (特に下請事業者との十分な協議が行われていない場合)</li> <li>✓ 支払遅延 (親事業者の資金繰り難など)</li> </ul>
6	最終ユーザーの過度な要求 (ユーザーと下請事業者の間に入った親事業者に状況変化を吸収する経営余力がない場合)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 支払遅延 (最終ユーザーの支払いが遅延した場合に親事業者が立て替えて支払えないなど)</li> <li>✓ 一方的な予算単価 (簿利を追求する業種の最終ユーザーが安い単価を当然のように要求してくるなど)</li> <li>✓ 仕様変更後の再見積の拒否 (最終ユーザーの予算一定のもとでの仕様変更等を親事業者側で吸収できないなど)</li> </ul>
7	特に完成基準等に関する親事業者と下請事業者の認識違い	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 納入物の受領拒否 (仕様に関する認識が合わず、下請事業者としては仕様を満たしているとの見解でも、親事業者側がそれを認めない場合など)</li> </ul>

<sup>7</sup> ヒアリング調査等に基づき、下請法に違反している可能性があると考えられる事例を示した。

## (2) 人月単価方式による取引価格の適切性

情報サービス・ソフトウェア産業では、現在でも、人月単価方式が広く用いられている。しかし、システム開発等を担当する人材の単価×工数というコストベースの価格の算出方法は、単価や工数の妥当性が不透明との印象を持たれやすいほか、開発に時間がかかるほど（非効率であるほど）価格が高くなってしまいうようにみられることもあり、生産性向上のインセンティブにつながりにくいとの指摘がある。

今回のアンケート調査によれば、現在でも8割以上の情報サービス・ソフトウェア企業が、価格算出の方式として人月単価方式（下図では「工数単価方式」）を用いており、情報サービス・ソフトウェア産業においては、依然として人月単価方式が主流であるといえる。

また、人月単価方式の課題について、「漠然と不透明なイメージをもたれている」という回答は最終ユーザーと取引する元請企業に多いほか、「生産性向上のための努力が評価されない」という回答は中間下請・最終下請企業に多くみられることが把握された。

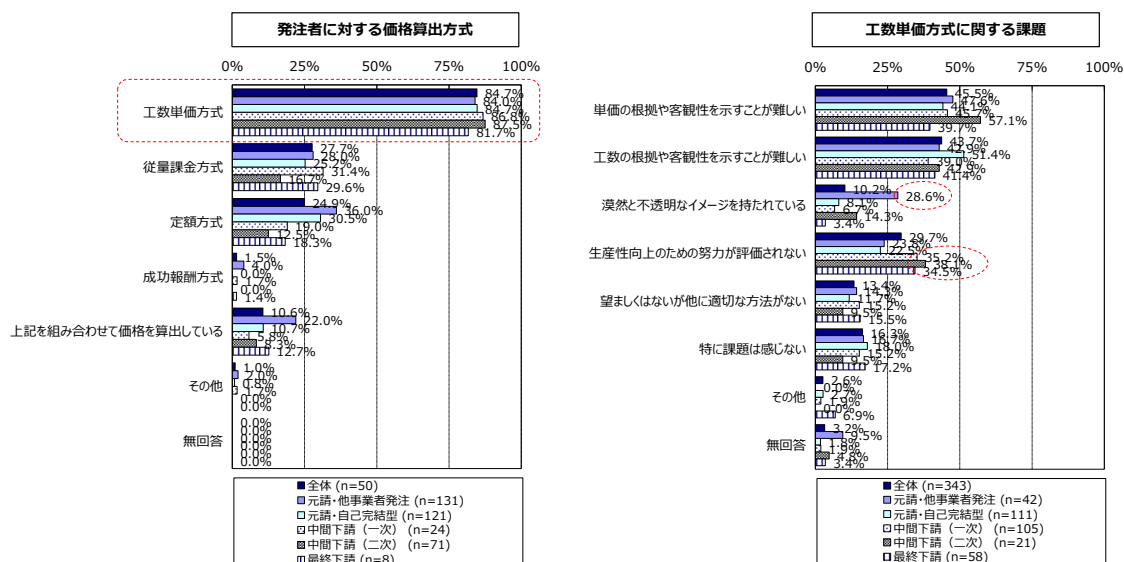


図 5-1 価格算出方式の実態と工数単価方式による課題

### (3) 下請企業への丸投げによる元請企業の責任不履行

今回の調査では、下請企業への丸投げの実態を把握するため、アンケート調査において発注者の業務監督姿勢に対する印象等を尋ねた、この結果、図 5-2 の「あまり適切に実施されていない」という回答の割合に着目すると「品質の管理」については、中間下請（二次）企業において、その割合が最も高くなっている。また、「最終ユーザーとの交渉や上位の責任者に対する説明」については、「あまり適切に実施されていない」という回答の割合が全体的に高く、中間下請（一次・二次）企業では、いずれも1割を超えている。

この結果を踏まえると、発注者の責任不履行が最も問題視されているのは、最終ユーザー等に対する説明責任であると考えられる。今回実施したヒアリング調査においても、「最終ユーザー（顧客）との打合せにおいて、元請企業は若手社員1名のみが参加し、顧客への説明はほぼすべて下請企業が行っている」などの事例が把握された。

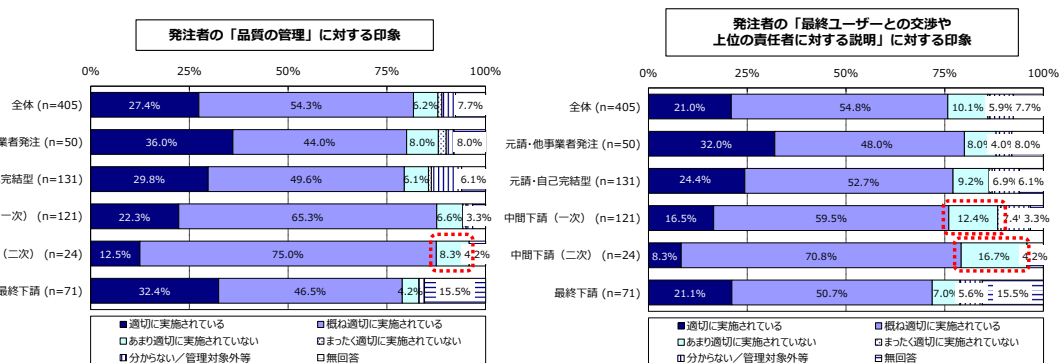


図 5-2 発注者の「品質の管理」に対する印象及び「最終ユーザーとの交渉や上位の責任者に対する説明」に対する印象

### (4) 準委任契約業務における無断再委託

準委任契約により実施されている業務において再委託を行う場合、民法上の原則では、委託元からの許可を得ることが必要とされる。しかし、情報サービス・ソフトウェア産業においては、この許可を得ず、委託元に無断で再委託が行われることがあり、結果として品質の低下等を招いているとの指摘がある。

しかしながら、今回の調査によれば、準委任契約業務において再委託を行う場合の委託元への許可（確認）については、「必ず取っている」という回答が9割近くに上ることが把握された。この点については、現在は、概ねルールが守られているとみられる（図 5-3）。

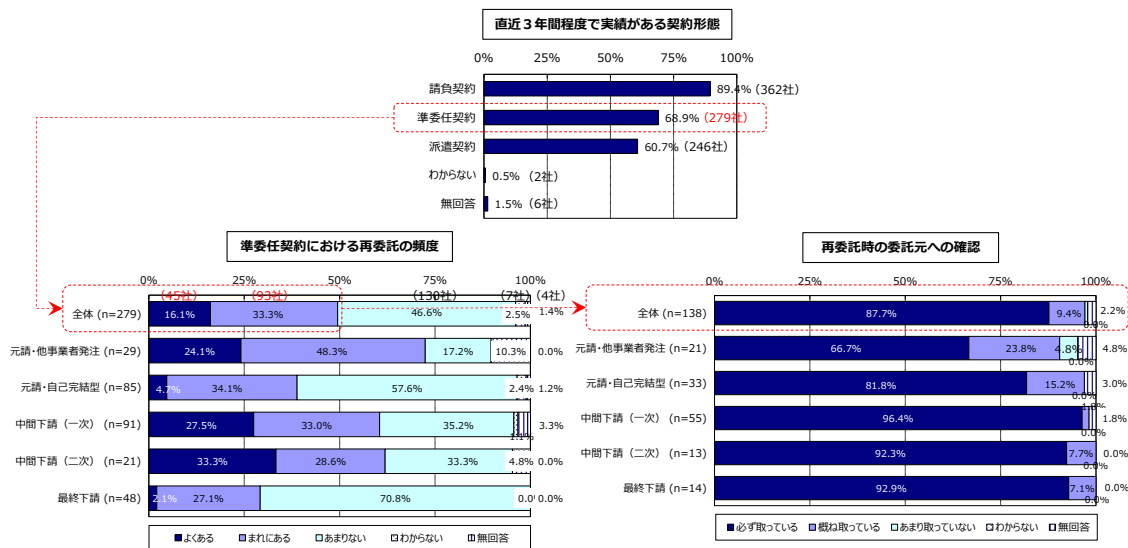


図 5-3 準委任契約業務における無断再委託の状況

### (5) セキュリティ等の要求水準の上昇に対応するための価格の据え置き

近年、サイバー攻撃の深刻化や個人情報保護に対する意識の高まりにより、情報セキュリティ対策等において要求される水準が以前にも増して高まりつつあるが、特に下請企業が、より高度な対策を行うために必要な追加分の人件費等は認められず、システム開発の対価がこれまでと同様の水準に据え置かれているとの指摘がある。また、IT技術の進展に伴い、システム開発に求められる技術が高度化し、その技術に対応するためのコストが増加している一方、下請企業がそれに対応するためのコストの価格反映が難しいとの指摘もある。

今回のアンケート調査においても、「近年コストが増えているにもかかわらず、発注元に追加的な費用として認められない傾向がある費用」について尋ねたところ、図 5-4 のような結果となった。全体として最も回答が多いのは「よりスキルの高い要員を投入する際の費用」となっており、特に中間下請企業において、この回答の割合が高くなっている。また、今回実施したヒアリング調査においても、「資格取得などの努力により要員がスキルアップしたため単価を上げたいが、発注元との単価交渉が難しく、実力に見合った単価まで引き上げられない」などの中間下請企業の声が把握された。

また、図 5-4 によれば、「よりスキルの高い要員を投入する際の費用」に続き、「より柔軟に仕様変更等に対応するための費用」、「セキュリティ対策の強化のための費用」の順に回答割合が高くなっている。セキュリティに関する費用は全体の3番目という結果となった。

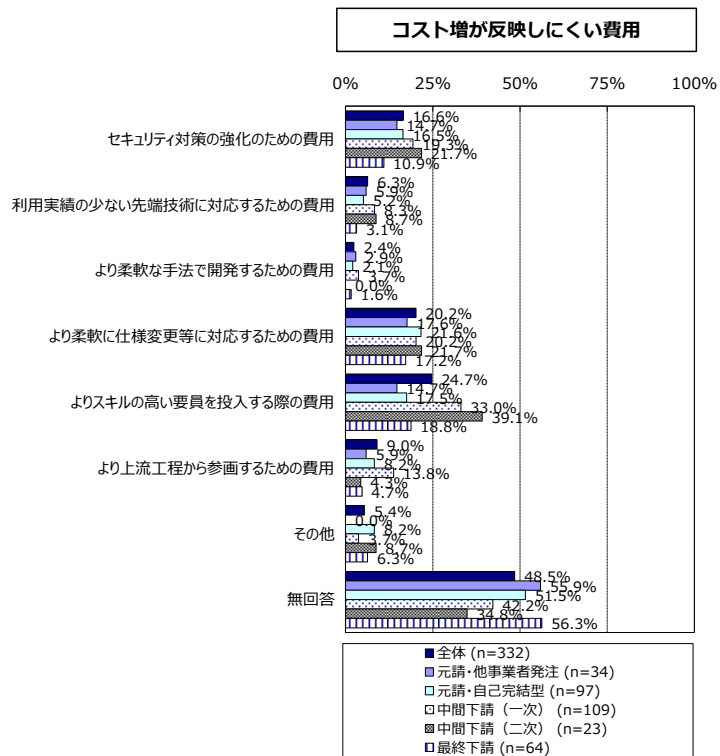


図 5-4 システム開発の契約において追加的なコスト増が反映しにくい費用

## (6) アジャイル開発等の新しい開発・取引形態への対応

近年、アジャイル開発手法に対する注目度が高まっていることから、今回の調査では、アジャイル開発の導入状況や意向、導入した場合の契約上の課題等についても把握を試みた。

今回のアンケート調査結果によれば、アジャイル開発等の非ウォーターフォール型の開発手法の導入状況として、約2割程度の企業がアジャイル開発を実施していることが把握された。また、約3割程度の企業が、今後アジャイル開発手法を拡大したいと考えていることも明らかとなった。

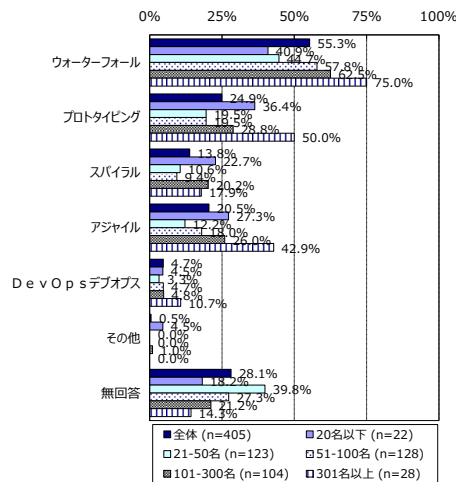


図 5-5 利用している開発手法：発注者が「最終ユーザー」の場合  
(従業員規模別)

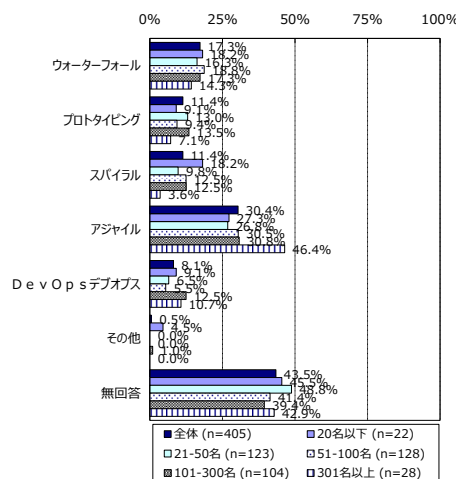


図 5-6 今後拡大したい開発手法 (従業員規模別)

また、企業ヒアリング等からアジャイル開発を行う際の契約形態の実態と課題を下表に示した。アジャイル開発を行う際の契約形態は各社の事情のより様々であり、その実態に即した適切な契約形態が望まれることがうかがえる。

表 5-2 アジャイル開発の契約形態の実態と課題

契約形態	実態	課題
請負契約 (一括)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アジャイル開発を請負契約（仕様を明確にし、完成物に対する対価を支払う契約）で実施している例も、実態としては少ない。</li> <li>✓ 企業によっては、準委任契約を認めない場合もあり、その場合はアジャイル開発であっても、従来通りの請負契約で実施されている場合がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 現実的には仕様（成果物）を決めにくい状況下での発注となる。</li> <li>✓ 業務上の指揮命令が、受注側責任者以外の現場担当者に対して直接行われている場合は、「偽装請負」に該当する可能性が生じる。</li> </ul>
請負契約 (工程別)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 例えば1か月単位等の期間単位、または、工程別に細かく請負契約を締結するという、契約コストが高い方法も実際に行われている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 短期間に区切っても、仕様が決めにくいという状況は同じ。</li> <li>✓ 直接指揮命令の問題も、同様に発生し得る。</li> </ul>
準委任契約	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アジャイル開発業務において最も多いとみられる契約形態。（請負契約のような完成物責任を負わず、単価×作業工数等で支払う。）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 請負契約と同様に、業務上の指揮命令が、受注側責任者以外の現場担当者に対して直接行われている場合は、「偽装準委任」になり得る。</li> <li>✓ 発注者側と受注者側の担当者間のやり取りが、業務上の指揮命令に該当するかどうかは、業務の実態による。</li> <li>✓ 実際に要した工数等で支払われるべき契約であるが、実態として顧客側の予算上限以上は支払われない場合がある。</li> </ul>
派遣契約	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ユーザー企業とITベンダーが一緒にチームメンバーとして日々協議しながら作業を行うというアジャイル開発の性格を考えると、派遣契約が最適であるという見解もみられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 直接指揮命令が可能であり、指揮命令に関する問題は発生しない。</li> <li>✓ 実施する上では、受注者側に派遣事業者として行政許可が必要。発注者側にも派遣労働者受け入れのための対応が必要であり、新たに実施する場合は、やや実施コストが高い。</li> </ul>

## 2. 情報サービス産業における取引課題の解決に向けて

前節の情報サービス産業の取引慣行の実態を踏まえ、情報サービス産業における取引課題の解決に向けて求められる対応策を取引課題別にまとめた上で、政府、産業界に求められる取組を提言した。

### (1) 取引課題別の対応策

#### ① 人月単価方式による価格の適正化

情報サービス・ソフトウェア産業では、8割以上の企業が人月単価方式を利用し、主流となっている。そのため、元請企業にとっては「漠然と不透明なイメージをもたれている」他、中間下請企業にとっては「生産性向上のための努力が評価されない」などの課題が存在する。そのため、下請取引において、人月単価方式に関する課題を示すとともに、中間下請企業にとっての課題である「生産性向上のための努力が評価されない」という点を改善するよう元請企業の理解促進を促していく。

#### ② 下請企業への丸投げによる元請企業の責任不履行

現在でも、下請企業への丸投げによる元請企業の責任不履行の問題は一定割合で認識されており、最終ユーザー等に対する説明責任の転嫁が課題とする意見もある。そのため、元請企業の丸投げによって下請企業の負担の増加や品質の低下を招くことがないよう、注意喚起を行うことが求められる。

#### ③ 委任契約業務における無断再委託

今回の調査結果によれば、委任契約業務における無断再委託に関しては、現在は概ねルールが守られているとみられる。そのため、現状の取引において、大きな課題はないものの、無断再委託は、責任の不明確化や品質低下の要因となるため、委任契約業務における無断再委託を避けるよう注意を促していく。

#### ④ セキュリティ等の要求水準の上昇に対応するための価格の据え置き

今回の調査結果によれば、下請取引等において、「よりスキルの高い要員を投入する際の費用」が認められない等の回答が多いが、一部の企業では、「セキュリティ対策の強化のための費用」は価格転換が難しいという課題として感じている。また、労務費等のコストが大幅に上昇したため、下請事業者が単価引上げを求めたにもかかわらず、一方的に従来どおりに単価を据え置くことは、下請法上の「買ったたき」に該当する可能性があることから、下請取引において適正な価格での取引が行われるよう促していく。

## ⑤ 下請法順守の不徹底

情報サービス等の産業界においては、下請法遵守の取組が行われているものの、その一部においては、下請法遵守の取組が不十分な可能性がある。例えば、下請企業では、「作業内容変更後の再見積拒否」や「一方的な予算単価・指値発注」に対する課題意識があることから、下請法運用基準の改正を受け、その遵守を促していくことが求められる。さらに、下請法の順守徹底に向けて、産業界での自主行動計画に具体的な目標を掲げることなども効果的な対策であると考えられる。

## ⑥ アジャイル開発等の新しい開発・取引形態への対応

情報サービス企業では、アジャイル開発等のウォーターフォール開発とは異なる開発手法の導入に意欲的である。アジャイル開発手法を用いる開発業務は、従来のウォーターフォール型の開発業務とは異なる方法で進められることも多く、仕様を明確化しにくいため、業務の特性性質や実態に即した契約形態を検討することが必要となる。また、契約形態によっては、ユーザー、ITベンダー間の業務に関する指揮命令形態等にも留意する必要がある。今後、アジャイル開発手法を用いる業務を受注する際の契約形態に関する留意点等を整理し、アジャイル開発における適正な取引や契約形態を示していくことが求められる。

## (2) 政府・産業界に求められる取組

今回の調査結果を踏まえ、第一に政府においては、経済産業省による「情報サービス・ソフトウェア産業における下請適正取引等の推進のためのガイドライン」において、前述の対応策等を盛り込むとともに、その内容を情報サービス企業等に周知し、下請取引の適正化を推進していくことが求められる。

また、産業界においても、情報サービス産業がその効率性を高め、持続的な発展を図るため、自らの取組として下請取引を含め取引の適正化に向けた取組を一層促進していくことが求められる。その内容として、例えば、不注意により発生する下請法違反（不完全な発注書面の交付、発注書面の（即時）不交付、支払遅延等）を社内の組織的なチェック体制の整備・充実化等により抑止することや、下請法に定められた親事業者の禁止事項のうち、完全な是正に至っていない「一方的な予算単価・指値発注」や「作業内容変更後の再見積の拒否」等の是正を行うことが挙げられる。また、今後、アジャイル開発の拡大に伴い、準委任契約等の形態による業務が増えることが予想されるが、準委任契約において工数や期間等に変動が生じた場合には、変動に応じて適正な請求・支払を行うことを改めて徹底していくことも必要であろう。さらに、元請企業の下請企業への丸投げによって下請企業の負担の増加や品質の低下を招くことがないよう、元請企業としての責任を確実に履行し、そのための適切な管理の実践も重要である。

既に産業界では、「適切な業務委託契約運用のためのガイドライン」等の各種ガイドラ

インを公表している。今後は、過去の産業界の知見の集積ともいえるこれらのガイドラインに、今回の調査で明らかになった下請取引上の課題を是正すべくガイドラインの見直しを行うとともに、改善に向けた自主的な行動計画や調達原則等を策定・公表していくことが望まれる。さらに、その内容を会員企業に改めて周知徹底を行い、適正な取引慣行の実現に向けて、そのガイドライン等の活用を一層促進することが求められる。

こうした取組を進めることが、情報化社会の発展において情報基盤の提供を担う情報サービス産業の持続的な発展のほか、企業規模を問わず我が国全体の産業競争力を高めることにつながると強く期待される。