

自動車関連産業の大企業ヒアリングの結果

平成 28 年 6 月
中小企業庁

1. 対象数 : 31 社 (部品 18 社、完成車 13 社)
2. 実施時期: 平成 28 年 4 月～6 月
3. 結果概要: (下線が前回からの変更点)

項目	好事例	課題事例
1. 政労使合意の認識	<p>政労使合意の趣旨を理解し、具体的な会社の方針に落とし込んでいる。</p> <p>① 改訂された下請ガイドラインに基づく取組を実施した。</p> <p>② 政労使合意の趣旨を踏まえ、社内の適正取引推進マニュアルにエネルギーコストの価格転嫁についても明記した。</p>	<p>政労使合意を知らなかった。</p> <p>① 合意を知らなかった。</p> <p>② 特段の取組はしていない。 →社内への周知を実施。</p>
2. 政労使合意の趣旨を踏まえた価格見直し	<p>一定の範囲で価格を見直した(引上げた)。</p> <p>① 原材料価格やエネルギーコストなどの変動を、ルールに基づき、価格改定に反映した。</p> <p>② 加工費の値上げ、補給品の価格見直しを実施した。</p> <p>③ 取引先からの申し出を受けて、少量不採算部品の価格見直しに応じている。</p>	<p>価格見直しを行っていない。 (「個別に要請があれば対応」など受け身の対応)</p>
3. 定期的な原価低減活動	<p>定期的な価格の引下げ要請を行っておらず、合理化の成果が下請事業者に帰属しやすい。</p> <p>① 下請に対する定期的な原価低減要請はしておらず、合理化の成果は 100% 下請取引先のものとしている。 (契機: 下請ガイドライン策定/量産当初からベストプライスという考え方を導入)</p> <p>② 他社と歩調を合わせて引下げ要請を見送った。</p>	<p>契約当初に長期の原価低減、価格引き下げを約束させられる(特に、海外メーカー)。</p>
4. 原価低減活動の合理性と成果のシェア	<p>原価低減を目指す場合、下請事業者とともに合理的な手法を検討し、果実をシェアする。</p> <p>① 下請とともに個別技術検討会を開催して、原価低減の知恵を探っている。</p> <p>② 調達部門がリードし、開発部門、工場と一緒に原価低減活動を実施しており、果実は貢献度に応じてシェアしている。</p> <p>③ 調達部門技術担当が積極的に取引先の改善提案を行い、一緒に実行している。カイゼンの果実は原則として半々でシェアしている。</p> <p>④ 協働してカイゼン活動を行い、その果実は 100% 取引先に帰属させている。</p>	<p>コミュニケーション不足により、受注側は一律の価格引き下げと受け止める懸念もある。</p> <p>① 十分協議をして原価低減要請を行っているつもりであるが、一部、コミュニケーション不足により「一律〇%」と誤解されるような事があったかもしれない。</p> <p>② 過去に海外調達との比較で価格引き下げを要請したが、その後も戻してほしいという要望がないので、実力がついたのだろう。</p>

	<p>⑤ すべての製品につき型番毎に原材料費の内訳とその変動要因やカイゼン余地の有無、増産メリット・減産リスク等の分析を行ったものをデータベース化し、これをもとにサプライヤーと一緒に協議して原価低減活動を行っている。</p> <p>⑥ 主要取引先以外の相手であっても、訪問ルールを決めて、現場を訪ねるようにしている。</p> <p>⑦ <u>発注側からの削減提案についても、受注側の貢献度に応じて、成果を配分している(平均25%)。</u></p> <p>⑧ <u>合理的な低減アイデアを実際に実行した後で、価格に反映している(机上の削減率で価格に反映はしない)。</u></p> <p>⑨ <u>サプライヤーと協働で原価低減、固定費削減等を行い、成果はwin-winとなるように配分している。一律ではなく、各社の状況を勘案しながら、部品・部材等の品番・型番毎に生産性向上や原価低減の余地を見て実施している。これらは、要請段階から書面でやりとりしている。</u></p>	
<p>5. 下請ガイドライン</p>	<p>下請ガイドラインを遵守する体制を構築。社内はもちろん、サプライチェーン全体への浸透に努めている。</p> <p>① ガイドラインを踏まえた社内マニュアルの作成や改訂、社内教育を行うとともに、調達方針説明会等の場でも取引先と一緒にガイドライン勉強会などを行ってきた結果、みな「ものを言う手強い下請」となり健全な関係が構築できてきている。</p> <p>② ガイドラインを一次下請全社に説明するとともに、二次下請以降に周知してもらうよう依頼した。</p> <p>③ 社内用にガイドラインの概要版を作成し、年に数回、購買担当者が読み合わせを行っている。</p> <p>④ ガイドラインのポイントを抜粋した解説本を作成し、取引先にも配布している。</p>	<p>マニュアルは無い。社内への周知が不十分。</p> <p>① マニュアルを整備中、又は、今後整備する。</p> <p>② 社内への落とし込みができていない。</p> <p>③ 社内のイントラネット等には掲載していない。 → <u>下請ガイドラインに準拠した社内マニュアルを整備し、総点検を実施する。</u></p>
<p>6. 金型</p>	<p>一定の金型について処理する仕組みを作り、適切に廃棄、自社保管、又は保管料支払を行う。</p> <p>① 補給品グループを立ち上げ「過去4年以上使用実績がない金型」は廃却を検討している。(廃却検討ルールを明確化)</p> <p>② 数万型の大半を自社に引上げ、残り数千型は保管料を負担している。</p> <p>③ 計画的に型の廃棄に取組み、1次サプライヤーも含め大幅な削減(数十万型について10年で数十%削減)を実現した。</p> <p>④ 型の廃棄ルールを策定しており、保管料を支払っている。(あるいは、補給品の価格に型の保管費用相当も上乗せしている。)</p>	<p>廃却ルールが明確ではない。</p> <p>① 完成車メーカー、部品メーカーなどサプライチェーン全体で取り組まないと、自社だけでは難しい。</p> <p>② トラック関係では保管期間が20年近いものもある。</p> <p>③ 金型だけでなく、専用の治具で長期間保管しているものもある。</p> <p>④ 自動車メーカーに型廃棄を申請しても、企業によって対応にばらつきがある。</p>
<p>7. 支払条件</p>	<p>相当部分を現金で支払い。</p> <p>① 全額現金払いしている。</p> <p>② <u>下請企業への支払は、現金80%、手形20%としている。</u></p>	<p>手形や売掛を多用している。</p> <p>① 全額を、手形や売掛(ファクリング付)で支払っている。 → 本年度内に支払条件の見直しを検討</p>

	<p>③ 50%以上を現金払いとするとともに、数千円以下の取引については全額現金払いとしている。</p>	<p><u>討する。</u> *下請中小企業振興法に基づく振興基準では、下請代金はできる限り現金で、少なくとも賃金に相当する金額については、全額を現金で支払うよう定めている。</p>
<p>8. 労働条件</p>	<p>取引先の賃金引き上げや労働条件にも関心をもち、配慮している。</p> <p>① 取引先のベア状況も把握している。 ② 土日出勤が継続して必要な場合には、取引単価に反映している。 ③ <u>コスト表に人件費レートが規定されている。関係労連との交渉や経営状況等を踏まえながら、必要に応じて改定している。</u></p>	<p>労働関係費用の転嫁については、客観的指標やサプライチェーン全体での考え方の整理などの課題がある。</p> <p>① 労務費の転嫁について要請を受けたことはないが、人件費については客観的指標があるか課題である。 ② 上流部門のお客様が賃金引き上げ分を許容してくれなければ、自社だけが取引先の賃上げに応じるわけにはいかない。</p>
<p>9. コンプライアンス</p>	<p>法令を順守し、取引先の権利を守る体制整備。社員への浸透、取引先への周知についても工夫している。</p> <p>① 契約書以外に覚え書きを締結し、型、補給品など困り事を言いやすいようにしている。全ての発注書に外部の顧問弁護士の連絡先を明記している(訴えやすく)。 ② 調達における行動指針、心得を記載した冊子を職員に配布している。 ③ 調達部門内外や社外に通報窓口を設置し、匿名も含め、調達にかかる不正やトラブルの相談に対応している。 ④ コンプライアンス推進会議において、毎月、対象取引のうち値下げをした取引の数、その理由を責任者から報告させ、買ったときがないか確認している。</p>	<p>苦情相談窓口等は設置しているが、取引先等への周知が十分ではない。</p> <p>① 数年前に窓口を説明して以来、最近では説明していなかった。 →<u>二次以下の取引先を含めて窓口を周知した。</u></p>
<p>10. サプライチェーン全体の取組</p>	<p>自社の直接取引先(ティア1)のみならず、ティア2以降の企業を含めたサプライチェーン全体の取引適正化を働きかけている。</p> <p>① <u>ティア2企業以降の情報についても把握に努めている。</u> ② <u>ティア1企業に対しては、ティア2企業以降への原価低減等の取組について丁寧に対応していくよう依頼している。</u> ③ <u>契約書上で独禁法・下請法の遵守を記載するなどして、取引先が行う取引についても適正化を推進している。</u></p>	<p>サプライチェーン全体への取組の浸透状況については、個社でフォローアップするには限界もあり、業界単位での対応も重要。</p> <p>① <u>取引先を開示しないサプライヤーもいるため、ティア2以降の下請企業の全ては把握できていない。</u> ② <u>ティア2企業以降の取組については、フォローアップまではできていない。</u> ③ <u>二次、三次下請などサプライチェーン全体への周知や配慮については、自社のみでは限界があり、工業会とも協力して、業界の問題として取り組んでいきたい。(金型、下請ガイドラインの普及、行動計画の策定可能性、等)。</u></p>

以上