

## 製造業の大企業ヒアリングの結果

平成 28 年 8 月  
中小企業庁

1. 対象数 : 19 社 (うち 1 社は 8 月中に実施予定)  
自動車関連 7 社、情報通信機器 7 社、建機・プラント 5 社
2. 実施時期: 平成 28 年 7 月～8 月
3. 業種毎の調達傾向

自動車関連	<p><b>海外生産、グローバル調達、系列や資本関係によらない競争的調達が進む中、国内のティア1企業及び国内の下請事業者の受注環境は、今後も厳しい状況が続く見込み。</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 出資を受けている自動車メーカーからも、他のメーカーからも受注してくるよう言われており、依存度は高くない。モデルチェンジの際に受注できるかどうかで、売上は大きく影響を受ける。</li> <li>② 売上の 2/3 が海外であり、国内下請事業者への発注金額は右肩上がりとはならない中、国内ではどんな仕事や技術を守っていくのが課題。</li> <li>③ 自社の依存度が高い自動車メーカーが海外現地生産、グローバル調達を行い、国内の仕事が減っていく中、何とか自社の下請を含めた国内の仕事を守ることを考えている。なお、下請各社の当社への依存度も極めて高い。</li> <li>④ 足元では単体(主に国内売り上げ)の売り上げに対して、海外の売り上げが数倍。国内はじりじりと減少傾向。調達は 15 年ほどまえに、各工場での調達から本社での集中購買に移行した。購買本部が取引先の選定、契約、価格決定などの権限を持つ。工場調達と比べ、見えにくくなったことがあるのも事実。</li> </ol>
情報通信機器	<p><b>売上げ、生産の海外比率が高く、グローバル調達が進展する傾向。本社での一括調達の動きもあり。また、多様な製品、事業があるため、本社だけでは現場レベルでの取引適正化の把握が十分とは言えないおそれもある。</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 本社で方針や社員教育などはするが、予算や原価の管理、価格交渉などは事業会社で行っている。</li> <li>② 生産拠点は海外にシフト。外注取引先は約1万数千社のうち、日本国内の下請事業者は約4千社、今後、調達は事業会社から本社機能に集約していく方向。</li> <li>③ ハードからソフトへシフトし、工場の取引する下請事業者は減少。</li> <li>④ 受注生産がメインであり、継続購入はほとんどない。</li> </ol>
建機・プラント	<p><b>建機は、海外生産品への部品供給も含め、国内受注環境が一定程度ある。また、量産型の事業である。</b></p> <p><b>プラント(重工業)は、量産型の事業とは異なる調達傾向が見られる。他方、多様な製品、事業があるため、本社だけでは現場レベルでの取引適正化の把握が十分とは言えないおそれもある。</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 建機の売上げはほとんどが海外。他方で、海外生産比率はそこまでではなく、国内生産の相当程度を輸出に回している。キーコンポーネントは日本国内で開発・調達する方針もあり、海外生産・組立てのものであっても日本のサプライヤーからの調達に拠っている。</li> <li>② 本社・全社としては原価低減要請はしていない。事業会社、事業拠点で必要とする場合もありうるが、実績までは把握していない。</li> <li>③ 一部量産品の事業もあるが、それ以外の取引についてはほぼオーダーメイドであり、その都度取引の内容を決めている状態。特にプラントについては設計図次第で調達する部品も結構変わりうる。</li> </ol>

#### 4. 結果概要 (★自動車関連 ●情報通信機器 ■建機・プラント)

項目	好事例	課題事例
1. 政労使合意の認識	<p><b>(1) 政労使合意の趣旨を理解し、社内ルールを変更した。</b></p> <p>① 政労使合意を踏まえて、価格改定等について、申し出があれば協議に応じる形ではなく、当社から一次取引先に価格改定等で困っていることは無いか訊く、というルールに変更した。★</p>	<p><b>(2) 社内での認識度は把握していない。</b></p> <p>② 認識不足もあったので再度周知した。★            ③ 自社が経団連の役職会社であり、社内へ周知したが、認識度は把握できていない。■            ④ 合意を尊重する意思はある。ただ、新聞等で知ったものであり、工業会から連絡がきた記憶がない。★            ⑤ 合意が現場レベルまで浸透しているかは把握できていないが、趣旨は遵守するよう本部から促している。●            ⑥ 政労使の趣旨を尊重する意思はあるが、周知を行っていない。●</p>
2. 政労使合意の趣旨を踏まえた価格見直し	<p><b>(1) 具体的な根拠やルールを基に、価格転嫁などの価格見直しを実施。</b></p> <p>① 運賃や人件費・賃上げなどによるコスト増分についても、言い値を 100% 聞くわけではないものの、合理的なものであれば協議の上で着地させている。★            ② 生産ラインの専用性が高い場合などでは、発注数量が減少するとコストアップにつながるため、価格を見直す例もある(具体例の提示あり)。★            ③ 事故など発注者の責任で生産ラインが止まった等の影響があり、追加的費用が発生した場合には、受注者の支払明細を確認した上で支払っている。★            ④ 価格転嫁については、原材料価格は市場価格に応じて価格を見直すことをルール化。電気料金はそこまでの明確なルールはないが、転嫁の事例あり。労務費はルールがない。★</p>	<p><b>(2) 最終製品のメーカーが転嫁に応じないことが理由で転嫁が進まない。</b></p> <p>⑤ 鋼材の二次加工費について、ある自動車メーカーが転嫁を認めたため、自社も取引先への転嫁に応じられた。しかし、転嫁を受け入れない自動車メーカーもあり、粘り強い交渉をしている。★</p> <p><b>(3) 要請があれば協議する、として、社内ルールが明確ではない。</b></p> <p>⑥ 値上げの申し出があれば都度対応しているが、ルールはない。■            ⑦ 数量が見積もり時から大きく減った場合も、取引先から要請がなければ価格見直しの必要性は分からない。★</p>
3. 定期的な原価低減要請	<p><b>(1) 製品メーカーからの要請はあるが、下請事業者には要請しない。</b></p> <p>① 自動車メーカー各社からは毎年厳しい原価低減要請が来るが、取引先に割り振らず、基本的に自社内の努力で吸収している。もちろん、相当程度協議をし、当社からもスペックや素材変更等の提案も行っている。★</p> <p><b>(2) 継続・量産型の事業でないため、定期的な原価低減要請をしていない。</b></p> <p>② 継続取引・量産品が少ないため、下請事業者への一斉の原価低減要請は実施していない。VE活動を通しての仕様の見直しや発注方法の見直しなどによる共同での原価低減要請はあり。■</p>	<p><b>(3) 過去には一律の原価低減要請を行っていた。現在はしない方針としており本社でチェックもしているが、現場レベルの調達実態は完全には把握できていない。</b></p> <p>③ 2000 年頃は一律の原価低減活動を実施し、これによりサプライヤーがずいぶん疲弊してしまった。その反省に立ち「根拠の無い原価低減活動はしない」こととし、本部でも稟議で確認している。しかし、各工場の調達現場における日々の活動をどこまで正確に把握できているか心許ない面もあり。この機会に再度見直し、徹底を図りたい。■</p> <p>④ 契約当初の段階で、低減カーブを取り決めるパターンはある。■</p>

<p><b>4. 原価低減活動の合理性と成果のシェア</b></p>	<p><b>(1)下請事業者と協力して、合理的な原価低減の手法で実施し、成果をシェアする。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 下請取引先と共同で技術開発や原価低減活動に取り組み、その果実についてはシェアしている。★</li> <li>② 自動車メーカーからは毎年春に原価低減の要請が来る。メーカー社員と当社社員が一次取引先に一緒に入り込んで低減活動を実施することもあり。★</li> <li>③ 10年前までは、自動車メーカーからの〇%低減という数字を取引先にも示していたが改めた。いまは、解決すべき困りごとを一定件数登録するよう要請し、取引先と一緒に改善に取り組み、表彰もしている。背景は、将来の競争を勝ち抜く活動を重視したこと、及び、過去10年で下請法の調査や検査が増えたこと。★</li> <li>④ 「ものづくり活動」として、技術的な裏付けを持った生産性向上、ロスの削減などの改善活動に取り組んでいる。数千件のデータベースがあり、一度断念した項目に、再挑戦することもある。★</li> <li>⑤ 取引先が参加する毎年の「懇談会」や日々の業務の中で、取引先の困りごとを聞いている。例えば、受注側にとっては変えられない設計上の問題も取り上げ、規格を見直し、不良率を引き下げるなどして、取引先の利益の源泉をつくっている。件数と進捗状況も管理している。★</li> </ul>	<p><b>(2)過去には一律の原価低減要請を行っていた。(上記再掲)</b>  <b>原価低減の合理性を伝える方法を工夫する必要がある。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑥ 原価低減要請の内容の書面交付は行っていない。★</li> </ul> <p><b>下請事業者の努力でも成果を折半している。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑦ 製造方法を改善できたものについては、利益を折半。アドバイザーと一緒に原価低減を目指す場合と、下請の自助努力に任せる2パターンある。下請事業者の自助努力で原価低減したものでも利益折半。●</li> </ul>
<p><b>5. 下請法遵守の仕組み、取組</b></p>	<p><b>(1)適正取引のため、組織的な仕組みを講じている。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 「調達担当者の行動規範」を策定し、取引先との「対等なパートナー」「共存共栄」の精神などを盛り込み、調達担当の全社員に共有している。■</li> <li>② 不定期であるが、下請法の社内監査を実施している。■</li> <li>③ パイヤーのコンピテンシー評価の中に、下請ガイドラインの理解と遵守を項目として入れている。★</li> <li>④ JEITA の下請法マニュアルに則り対応している。●</li> </ul> <p><b>(2)法律に基づく調査や立入検査を契機に改善をしている。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑤ 過去の下請法調査や立入検査での指摘をきっかけに改善した。過去の指摘軸をまとめ、人事異動があっても適切に引き継ぎしている。★</li> </ul>	<p>—</p>

<p><b>6. 下請ガイドライン</b></p>	<p><b>(1)ガイドラインの内容を社内マニュアルに落とし込んでいる。</b></p> <p>① 下請ガイドラインをベースにマニュアル化し、購買担当者の手帳に内容を折り込んでいる。★</p> <p>② 小冊子でマニュアルを作っている。下請法のみならず、下請けガイドライン、下請中小企業振興法についても記載。さらに当社の調達の憲法ともいえる調達四原則を記載。★</p>	<p><b>(2)下請法等と比較し、周知や遵守の具体的な取組が浸透していない。</b></p> <p>③ 下請ガイドラインが制定された当時は社内周知したが、現在の認知度は把握していない。■</p> <p>④ 下請ガイドラインに基づく総点検は行っていない。★</p> <p>⑤ 下請ガイドラインの研修等を行っていない。社内イントラには掲載。●</p>
<p><b>7. 金型</b></p>	<p><b>(1)社内ルールを定め、型の廃却や保管料支払を行っている。</b></p> <p>① 廃却ルールを設け、伺いがあれば一月以内に回答している。保管費用も負担している。★</p> <p>② メーカーも型の削減、廃却の活動は積極的に進めており、当社も相当程度削減してきている。(型の廃却によるスペースの確保の写真を確認)。★</p> <p>③ 一年以上使用していない型は廃棄検討の対象。システムで発注状況はわかる。●</p> <p>④ 下請ガイドラインに基づく総点検を実施し、当社から取引先に貸与している金型について、本年度から保管料を支払うこととした。★</p> <p>⑤ 3年間稼働実績の無い型は廃棄の検討をする社内ルールがある。近年、その徹底が進んでいる。●</p> <p>⑥ 型については、顧客に対して「生産中止後15年間は部品を供給する」と約束しているものであるため、長いものでは40年近く型の保管が必要となるが、保管料の支払いや、廃棄費用負担などについては取り決めを行っている。★</p> <p>⑦ 量産的な製品はモデルチェンジ(4年)+サービス期間(7年)で11年。使っていない型は原則引き上げて当社で保管・廃棄。●</p>	<p><b>(2)組み立てに専用治具が必要であるなど、「つくり溜めをした型を廃棄」する対応が難しい場合もある。</b></p> <p>⑧ 部品を一定数作りためておいて、金型を廃棄することも考えられるが、実際には組み立てのための専用の治具も必要であり、簡単ではない。★</p> <p>⑨ 金型の定期廃棄はできておらず、課題があるのが実情。当社も、頭を悩ませており、ルール化に向けて社内で検討をしている最中。海外に同じ型があれば廃棄できるかもしれないが、根本的な解決にはならない。★</p>

<p><b>8. 支払条件</b></p>	<p><b>(1)現金支払の割合が 100%又は半分以上である。</b></p> <p>① 現金 100%、又は現金 60%及び電子記録債権 40%。■</p> <p>② 下請取引事業者数百社のうち、数十社は手形やファクタリングを使っているが、その他は現金で支払い。●</p> <p>③ 現金 85%、ファクタリング 15%。サイト 90 日以内。●</p> <p>④ 現金 70%、手形 30%、サイト 90 日。長年に渡る商慣習。★</p> <p>⑤ 下請企業には、現金 60%、一括信託 40%で支払。■</p> <p>⑥ 現金 50%、90 日電子手形 50%。★</p> <p>⑦ 現金 60%、手形 40%。自動車メーカーから当社への支払は全額現金。今後、取引先には支払の不満について確認する。</p> <p><b>(2)現金払いから手形等支払に変更する際に、取引価格の見直しをして、資金化に関するコストを負担している。</b></p> <p>⑧ 下請事業者への支払は現金払いであったが、自社の経営状況を理由に、2013 年に電子記録債権を導入した。その際、全ての取引部品について割引手数料分 (0.3%)の値上げをした。●</p> <p><b>(3)他方、継続的・安定的取引では、手形を希望する例もある。</b></p> <p>⑨ 手形等による支払が多いが、取引先の要求を受けてのもの。自動車関係で、継続的にボリュームや支払も安定している取引について、取引先の社長さんから「経理が『手形を割りたい』と言い出せば、経営状況に黄信号というメルクマールになる。現金だと、これが分からない。」といった話は聞いたことがある。現金払いを希望されれば、応じるつもり。★</p> <p>⑩ 手形については、下請法を遵守した条件を設定。ファクタリングは、希望者のみ契約している。この契約により、下請事業者は手形管理業務削減、手形割引より一般的な有利なレートで資金化可能などのメリットを享受できる。■</p>	<p><b>(2)現金払いの割合が少ない。</b></p> <p><b>長く続いた取引慣行、として、現金支払いの割合の根拠や考え方などが明確ではないこともある。</b></p> <p>⑪ 現金 30%、手形 (電子記録債権含む) 70%。ただし、取引先から要請があり、全額現金払いとしている取引先もある。★</p> <p>⑫ 商慣行として、120 日は長くないという認識。他業種ではもっと長い例もある。●</p>
<p><b>9. 労働条件</b></p>	<p><b>(1)最低賃金の引き上げを契機とした要請を受けて、取引価格を見直した。</b></p> <p>① 昨年の最低賃金の引上げに伴い、内職への外注費用が増加したことを理由とした取引価格引上げ要請があり、受諾した。●</p>	<p><b>(2)労務費については「相談があれば協議に応じる」とするものの、事例はあまりない。長年の取引慣行から、言い出すことが難しいケースが多い可能性がある。</b></p> <p>② 標準見積書の中で、人件費についてもレートを算出するようにしているが、賃金上昇を要因とした相談の具体的な事例はほとんどない。●</p> <p>③ 賃金上昇に伴う価格見直しは、これまでにサプライヤから要望を受けたことはないが、もしあれば、真摯に対応したい。★</p>

<p><b>10. 取引先事業者への支援</b></p>	<p><b>(1)国内取引先の受注力を高めるため、他社との取引を支援。</b></p> <p>① 下請取引先の当社への依存度が高すぎることは極めて不健全であることから、当社への依存度が極力 40%を超えないように注視。共同で行った技術開発の成果を用いて、他社との取引を行う事を奨励するなど、依存度引き下げを指導、サポートしている。★</p>	<p><b>(2)取引先とのコミュニケーションを積極的に行う必要がある。</b></p> <p>② 本社全体として下請事業者と積極的に話し合いをする場は設けていない。●</p>
<p><b>11. サプライチェーン全体の取引適正化</b></p>	<p><b>(1)リストを作成し、サプライチェーン情報を把握。取引先に、二次以降の適正取引を要請。</b></p> <p>① 東日本大震災以降、BCP の観点から、三次～五次などすべての取引先の下請を把握。大きな地震等により影響を受けそうな事業者のリストが上がってくる仕組みを作っている。当社の直接取引先に対して、二次下請以降の企業との取引適正化を要請してきている。★</p> <p>② 自社の取引先百数十社に対して、品質管理の観点から二次三次取引先、数百社のリストを把握している。★</p> <p>③ 本年春、「優越的地位の濫用禁止」などを折り込んだサプライチェーン CSR 推進ガイドラインを制定し、取引先に遵守を要請している。●</p>	<p><b>(2)リスト作成企業であっても、二次以降の取引適正化の状況把握は困難なのが実態。</b></p> <p>④ リストがあっても、取引適正化の把握までは困難である。★</p> <p>⑤ リストはあるが、取引適正化の状況把握は一次までで手一杯。★</p> <p>⑥ BCP の観点もあり把握に努めているが、三次、四次下請までがやっと。★</p>

以上