

# 適正取引の推進と生産性・付加価値向上に 向けた自主行動計画

一般社団法人 日本自動車工業会

平成 29 年 3 月 16 日策定

平成 30 年 3 月 30 日改訂

これまで、日本の自動車産業においては、自動車メーカーとサプライヤーが一体となって継続的・計画的な改善活動を行い、日本のものづくりの競争力強化に努めてきた。そして、日本自動車工業会(以下、自工会)は、その一環として、経済産業省が策定した自動車産業適正取引ガイドライン(以下、自動車ガイドライン)に基づき、取引適正化に努めてきた。自動車ガイドラインには、自動車メーカーと部品メーカー、あるいは部品メーカーと素形材メーカーなど、取引当事者の中で、製品の原価低減や品質向上に向けて、目標を共有し、成果を共有することで、単に公正な競争と矛盾しないばかりか、我が国自動車産業全体の競争力強化に資するという複合的な効果を持つとしており、「開かれた公正・公平な取引」、「取引先と一体となった競争力強化」、「取引先との共存共栄」、「原価低減等における課題・目標の共有と成果シェア」、「相互信頼に基づく双方向コミュニケーションの確保」を調達5原則として掲げている。自動車メーカーでは、これまでも、この自動車ガイドラインを社内に徹底するとともに取引先(ティア1)とも共有を行ってきた。また、業界としてもセミナーを通じ、周知を図ってきた。

自工会では、経済産業大臣の掲げる「未来志向型の取引慣行に向けて」や、その一環として改正された下請代金支払遅延等防止法に関する運用基準(以下、運用基準)、下請中小企業振興法に基づく振興基準(以下、振興基準)、下請代金の支払手段に関する通達等を踏まえ、取引先に配慮した適正取引をさらに一歩進めるために、また、我々の取り組み、姿勢を効果的にサプライチェーンの先のティアでの取引に浸透させる事も含めここに「適正取引の推進と生産性・付加価値の向上に向けた自主行動計画」を取りまとめることにした。この自主行動計画は、親事業者及び下請事業者双方の「適正取引」や「付加価値向上」につながる望ましい取引慣行を普及・定着させる観点から、価格決定方法、型の保管ルール、支払方法など、政府が着目する課題に対する自工会の姿勢を示すほか、自動車ガイドラインに掲げる調達5原則の遵守について、「適正取引推進宣言」として新たに表明する。

自動車産業は幅広い裾野を持ち、下請事業者を支えられ成り立つ産業であるため、持続的な成長に向けて、親事業者と下請事業者相互の理解と信頼を構築し、サプライチェーン全体で付加価値を高め、競争力を強化していくことが重要である。かかる観点から、自動車メーカーによる国内生産の維持継続がサプライチェーンの中小事業者の投資、事業継続、雇用、賃上げ促進にとって、最も有効、且つ重要な貢献となる。自動車メーカーは、競争力強化を取引先とともに進めるなかで、日本自動車部品工業会(以下、部工会)とも協力しつつ、取引先の経営力強化、後継者育成、について積極的に支援を企画、実施していく。また、原価低減活動は、グローバル競争が激化している中で、生産量を確保していく上で不可欠の活動であり、その中で、サプライヤー自身も競争力を高め、仕事量を確保し、見通しが安定することで長期的な利益に繋がるものである。自動車メーカーは、実際の取引や原価低減活動に際し、共存共栄の精神のもと、相互の課題・困り事等を共有し、協議を重ね、協力して課題解決に向け取り組んでいく。

自工会は、サプライチェーン全体への適正取引の浸透に努めるとともに、この自主行動計画の遵守状況を定期的にフォローアップし、確実な実行を担保することで自動車業界全体に適正取引が浸透するよう、率先して取り組み、リーダーシップを発揮していく。こうした付加価値向上や適正取引推進の取り組みを通じ、サプライチェーン全体、ひいては日本の産業全体の競争力の強化に繋がるよう貢献していきたい。

## 適正取引推進宣言

日本自動車工業会は、「自動車産業適正取引ガイドライン」に掲げる以下五つの原則を、調達活動の基本方針として遵守することをここに宣言する。自工会会員会社は、この原則を経営戦略の基本に据え、様々な手段を通じて対外的にも明らかにし、サプライチェーン全体に浸透を図るものである。

第一に、開かれた公正・公平な取引の原則である。取引先の選定にあたっては、国籍や企業規模等にとらわれず、広く機会を与えて、公正かつ透明な対応に努める。

第二に、取引先と一体となった競争力強化の原則である。取引先を競争力強化のためのパートナーとして位置付け、イコール・パートナーシップの考え方のもと、調達担当者だけでなく、開発担当者や生産技術担当者も広く関与した上で、新製品の共同開発やコスト低減活動を一体となって行う。

第三に、取引先との共存共栄の原則である。主要な部品・素材を調達している取引先の経営が傾けば、完成品の品質やコスト等に直結することを認識し、特に、主要な中小取引先については、必要に応じて経営指導等を行う。

なお、この場合の経営指導等は、中小取引先の経営改善を目的とするもので一方的な押し付け等を行わない。

第四に、原価低減活動等における課題・目標の共有と成果シェアの原則である。新製品の開発や原価低減の活動は、事後において一方的な値引き要求を行うものではなく、取引先と課題や目標を共有した上で、新製品の開発や材料の変更等が達成される以前の段階における事前の共同作業として位置づけ、達成された成果物やコスト削減の成果は、貢献の度合い等に応じて、取引先との間で適切にシェアするものとする。

第五に、相互信頼に基づく双方向コミュニケーションの確保の原則である。新製品の共同開発や原価低減活動を行うにあたっては、取引先との間で、課題や目標を共有するために必要な情報を可能な限り開示し合うとともに、あらかじめ十分な相互協議を行い、相互に納得した上で作業を進めることを心がける。

## I.重点課題に対する取組

### 1.合理的な価格決定

競争力の維持・強化に向けて、引き続き取引先と自動車メーカーの双方で不断の原価低減努力を重ねることが必要不可欠であり、その上で取引価格決定に当たっては、今般の運用基準、振興基準改正を踏まえ、取引数量、納期、品質等の条件や材料費の変動等を考慮し、取引先と十分に協議を行う。

(実施事項)

■以下の点を遵守し、自工会会員会社は取引先との取引価格を決定する。

- 1)原価低減要請を行う際は、その根拠を明確にし、取引先と十分協議を行う。
- 2)下請事業者に具体的な原価低減要請を行う際には、その合理性を確保するため、文書や記録を残さずに行う原価低減要請、口頭で数値目標のみを提示しての要請、原価低減の根拠やアイデアを丸投げするような要請、原価低減要請に応じることが発注継続の前提となるような要請など、振興基準に記載された望ましくない事例を行わないことを徹底する。
- 3)原価低減活動の効果を十分に確認して取引対価に反映する。また、取引先の努力によるコスト削減効果を一方的に取引対価へ反映することは、振興基準に記載されている望ましくない事例であり行わないことを徹底する。
- 4)取引先の貢献がある場合は、その寄与度も踏まえて取引対価を決定する。
- 5)取引先から労務費の上昇に伴い取引価格見直しの要請があった場合には、十分に協議を行う。この際特に人手不足や最低賃金の引上げがあれば、その影響を加味し、十分協議した上で取引対価を決定する。
- 6)その他材料費の大幅な変動等、経済情勢に大きな変化が生じた際には、取引先との要請に応じて協議を行い、取引対価の見直しを検討する。

## 2.型管理の適正化

自動車産業においては、量産部品のみならず、アフターマーケットでのお客様ニーズに基づいて補給部品の供給を行っている。自動車メーカーは、旧型補給部品の生産制度をもとに、旧型補給部品の集約、型の廃棄、量産終了情報の取引先への提供等を行っているところであるが、一方で依然として型保管に関して負担になっているという中小企業からの声があるのも事実である。平成28年度12月の下請法運用基準、下請振興法振興基準の改正を踏まえるとともに、平成29年7月に発表された未来志向型・型管理に向けたアクションプランの着実な実行を通して、量産から補給までのトータルでの競争力を確保し、型保管の費用負担や、型の返却・廃棄等手続きにおける型管理の適正化に取り組んでいく。

(実施事項)

■自工会会員会社は、以下3つの項目を実施する。

### 1) 未来志向型・型管理に向けたアクションプラン実施要領の着実な実行

特に、以下①～⑤について、ルール・マニュアルを整備し、取引先ともその内容を共有するとともに、運用の徹底を図る。

#### ①必要な費用の負担

- ・親事業者の事情により保管を求めている場合には、必要な費用を負担する。
- ・運用基準に記載されている「型・治具の無償保管要請」は行わないことを徹底する。
- ・旧型補給部品への移行時に部品費に反映する等、適確な対応を図る。

#### ②保管義務期間

- ・部品毎の供給年限として設定する等、基準を明確化する。

#### ③型の返却や廃棄の基準

- ・最低年1回以上、定期的な廃止品番の通知を行う。

#### ④一括生産/買取制度

- ・出荷量が少なくなった場合の制度・運用ルールを整備する。

#### ⑤再生産時の運用ルール

- ・生産年限到達後、又は一括生産実施後に再生産が必要になった際の制度・運用ルールを整備する。

## 2) 量産品の扱い

量産品については、個別車種毎のモデル期間や車種間での部品の共用計画等を踏まえ、取引先と十分協議した上で、生産期間や生産数量を可能な限り速やかに共有する。

## 3) 補給部品の種類

取引先(ティア1)が保有する金型の廃却活動の推進に向けて、補給部品の種類(部品品番数)の増加抑制及び削減に努める。

## 3. 下請代金支払の適正化

取引価格のみならず、支払方法も取引先の事業活動に大きな影響を与えることを認識し、支払方法について、今般の振興基準や関連通達の改正を踏まえ下請事業者と十分に協議し、下請事業者の資金繰りに配慮したものとすよう改善に努めていく。

### (実施事項)

■ 自工会会員会社は、以下を念頭に、引き続き下請代金の支払方法の改善の取り組みを進める。

- 1) 下請代金の支払いをできる限り現金払いとするよう努める。
- 2) 支払方法については、手形等により下請代金を支払う際、その現金化にかかる割引料等のコストについて、下請事業者の負担とすることがないよう、割引料等を勘案して下請代金の額を十分協議して決定する。
- 3) 下請代金の手形サイトは、将来的に 60 日を目標として改善に努める。

## Ⅱ.自動車産業適正取引ガイドラインの遵守

下請取引適正化の推進のため経済産業省が策定した自動車ガイドラインで掲げられている、問題視されやすい行為について、自工会会員会社は下請事業者と十分に協議し、公正な取引を実行するよう取り組む。

(実施事項)

1) 先の3つの重点課題以外の問題視されやすい行為について、下請事業者と十分に協議して対応する。

- ① 配送費用の負担
- ② 原材料価格、エネルギーコスト等の価格転嫁
- ③ 自社努力の適正評価
- ④ 不利な取引条件の押しつけ
- ⑤ 取引条件の変更
- ⑥ 受領拒否・検収遅延
- ⑦ 有償支給原材料の早期決済
- ⑧ 金型図面及び技術ノウハウの流出
- ⑨ 消費税の転嫁

2) 調達担当部署とは異なる第三者的立場の相談窓口を設置し、その情報を取引先に通知する等、申告しやすい環境を整備する。

### Ⅲ.取引先支援活動の推進

自動車メーカーは、裾野の広いサプライチェーンの技術力、品質、価格競争力等に支えられており、取引先との適正な取引条件の下で信頼関係を築き、共存共栄関係を長期的に維持していくことが、自らの競争力の強化に繋がるとの認識のもと、生産性の向上や製品の品質等の改善に努める取引先の事業活動を積極的にサポートする。取引先には、同様の取り組みをティア2以降にも展開していくよう働きかけるとともに、取引先を通じてティア2から事業活動のサポート要請があった場合は、取引先と協力してサポートする。

#### (実施事項)

- 1) 生産性の向上に関する課題の解決に向けて、自工会会員会社は取引先との面談、事業所や工場の訪問、研究会の開催に努める。また、取引先の要請に基づき、専門性の高い人材を派遣し、課題の解決に協力する。
- 2) サプライチェーン全体の機能維持のために、必要に応じて、取引先の事業承継が円滑に遂行されるよう、支援する。
- 3) 部工会の技術商談展示会や、地方自治体・商工会議所等のセミナーや商談会等に参加し、意欲的で改善マインドの高い有望な事業者を発掘、支援する。

## IV. 教育・人材育成の推進

自工会会員会社は「未来志向型の取引慣行に向けて」、振興基準改正、自動車ガイドライン等を踏まえて、各社で保有する業務ルール、教育ツール等について見直しを行い、以下の取り組みを継続・強化し、社内に周知・徹底を図る。

### (実施事項)

#### 1) 社内での取組

- ①運用基準、振興基準、下請代金の支払手段に関する通達、自動車ガイドラインの見直しを踏まえて、自主点検を行い、その結果を踏まえて、社内ルールやマニュアルの整備、見直しを行う。
- ②独禁法・下請法等に関する E-learning や講座を整備し、全社員が受講する。
- ③調達部門の年度方針に毎年 CSR を織り込み、期央・期末に点検、課題があれば改善を推進する。
- ④調達部員向けに教育テキストを整備し、新入社員や転入者等の導入教育時や、一定期間経験した後の節目教育時に研修を実施する。
- ⑤調達部員向けに自動車ガイドラインに関する勉強会を実施する。
- ⑥査定基準の活用・見直し、現地現物での取引先の実力評価等、OJT、OFFJT を通じて、バイヤースキルを向上し、適確に価格決定業務を遂行できる人材を育成する。

#### 2) 連結会社まで含めた総合的な取組

社内及び連結会社を対象に、連結コンプライアンス自主点検を実施。点検後、法務・人事等、各々の専門部署がフィードバックレポートを作成し、社内各部及び取引先に展開、課題がある場合には改善を促進する。

## V. 普及啓発活動の推進

サプライチェーン全体への適正取引の浸透は、自工会および自工会会員会社だけの取り組みでは難しいことから部工会をはじめ関係業界と連携し、適正取引の普及啓発に努める。自工会会員会社は、自ら適正取引を実行するとともに、取引先に対し適正取引の働きかけを行う。こうした取り組みを通じて、自工会及び自工会会員会社は、自動車メーカーからティア 1、ティア 1 からティア 2 と、適正取引の連鎖が生まれるよう、リーダーシップを発揮していく。

### (実施事項)

#### 1. 会員会社の取組

- 1) 適正取引に向けた重点 3 項目(合理的な価格決定、型管理の適正化、下請代金支払の適正化)をサプライチェーン全体に浸透させるため、ティア 1 に対し、説明会等を通じて適正な価格改定のあり方や、補給部品生産制度等について周知徹底を図るとともに、ティア 2 以降への展開を働きかける。
- 2) 「取引先 CSR ガイドライン」等を整備し、全取引先に展開するとともに、会社HPに掲載することで、周知・浸透を図る。
- 3) 独占禁止法、下請代金支払遅延等防止法等の法令及び自動車ガイドラインについて、取引先対象に勉強会を開催し、コンプライアンスの徹底を図る

#### 2. 自工会の取組

##### 1) 適正取引

[他団体と連携した自動車ガイドラインの浸透]

- ①部工会等とともに、経済産業省の「自動車取引適正化研究会」における自動車ガイドライン改正の議論に積極的に参画し、ベストプラクティスの浸透に協力する。
- ②部工会と連携して実施している、自動車ガイドラインセミナーについて今後はティア 3 以降にも参加対象を拡大する。更に開催地域や開催頻度も拡大することで、サプライチェーン全体への適正取引の浸透を図る。

③経済産業省、部工会とともに自動車ガイドラインのポイントを抜粋したパンフレットを作成し、セミナーでの配布など広く周知活動に努める。

## 2) 自動車業界内でのベストプラクティスの普及

型保管に係る運用課題等について、自工会として、ベストプラクティス(別添 1)を収集し、経済産業省、部工会、素形材団体等と共有を進める。

## 3) 付加価値向上

①取引先企業を支援する取り組みについて、コンプライアンスに留意しながら、業界内で情報共有し、共有した情報も参考に、自工会会員会社にて活動を推進する。

②部品・素形材業界等にも参考となる付加価値向上のベストプラクティスを選定し、これらの業界とも共有を行う(別添 2)。

## VI. 定期的なフォローアップ、PDCA の実行

適正取引の推進には、自主行動計画に掲げた精神や行動規範を、自工会活動及び会員会社の調達に定着させることが重要である。そのため、自工会は中小企業庁／経済産業省が定める業種横断的なフォローアップの指針を踏まえ、自主行動計画を毎年フォローアップすることにより、実施状況を評価し、PDCA サイクルにより会員会社の調達を改善していく。

### (実施事項)

- 1) 自主行動計画に掲げた事項が確実に実行され、浸透するよう、自工会は、会員会社へのアンケート調査、部工会等他団体との対話などを通じ、定期的にフォローアップを行い、会員会社に周知する。定期的なフォローアップの実施にあたっては、自動車ガイドラインのフォローアップのための会合を積極的に活用、連携する。
- 2) フォローアップの結果に基づき、自工会及び会員企業でPDCA サイクルを回し、会員会社の調達の改善活動を不断に実施する。
- 3) 特に、前年度フォローアップで進捗が充分でなかった項目については、早期に改善を進める。

### ○用語使用について(以下の考え方で使い分けている)

- ・本資料において基本的に実施主体は「自工会」及び、個社に係る実施事項に関して「自工会会員会社」とし、相手先は「取引先」とした。
- ・但し、一般論として言う場合は、「自動車メーカー」、「サプライヤー」で使用した。
- ・下請中小企業振興法振興基準等に基づく事項は法令用語に従い「下請事業者」、「親事業者」と記載した。
- ・サプライチェーン全体に展開する場合において、自工会会員会社はティア 1 にお願ひし、「ティア 2 以降にも展開」とした。

## 型管理に関するベストプラクティス

### 1.旧型補給部品への移行前

例)ルール、仕組みがあるか、どう周知しているか

- 量産終了前に「打切り案内」を「仮打切り案内」、「正式案内」、「納入残数案内」と三段階で取引先・部品別に必ず発信している。
- 量産開始時点での補給単価基本ルールとして、量産単価に対する倍率を設定している。  
(量産時補給部品単価、旧型移行時補給部品単価) 梱包費用は別。  
但し、上記での単価設定が困難な場合は、個別に相談して決定。
- 一部の補給部品では、量産品と同時発注を行い、包装等を当社で行うことで、取引先の負担を減らしている。
- 「旧型補給部品生産制度」に関するマニュアルを作成し、仕入先に説明会等を通じて書面展開している。
- 補修部品の生産期間、その間の情報提供に関しては、お取引先向けに、当初取引開始時にお渡しする規約書(『取引の手引き』とその付属マニュアル『「補修部品生産制度」運用マニュアル』)に規定し周知している。
- 購買契約締結時に型費の支払方法を数量償却か均等償却か取り決めており、補給部品マニュアルで補給年限の考え方も説明している。  
年2回 生産説明会を開き、モデルチェンジ情報や品番別 VOL 情報を取引先に開示して説明を行っている。個別相談も受けている。

### 2.旧型補給部品への移行時

例)見合った価格への見直しをどうやっているか

- 取引先からの申し入れを受け、協議の上、取引先の負担とならぬよう部品価格を決定している。
- 量産時の価格をベースに、段取り工数や金型の保管等、補給に伴い発生する費用を基準に基づいて価格に反映している。また、基準で賄えない場合には、個別に仕入先と協議の上、決定している。
- 量産用調達を終了し、補給品専用に移行することを仕入先(ティア 1)に対して年2回アナウンスし、仕入先(ティア 1)との協議により、量産価格にある一定の係

数を掛けた価格を補給品価格として設定している。また、仕入先（ティア 1）からの申請に基づき、発注数量・発注頻度等に応じた補給品価格を協議により設定している。

- 旧型補給部品になると、弊社部品事業部から補給部品としての補給年限や年間需要を連絡して補給見積依頼を発行し、取引先の見積により、両者で合意した価格で契約を締結。型保管費用は、梱包費用と同様に単価に算入されて見積もられている。
- 発注数量の大幅な減少による生産性悪化を考慮し、数量と値上げ範囲の目安を示した価格見直しルールを定めている。

### 3.旧型補給部品への移行後の仕組み、運用

#### 1)打切り、一括生産、再生産

- 「旧型補給部品の生産年限制度運用マニュアル」を整備し、仕入先へ配布するとともに、専用HPからもマニュアルをダウンロードできるようにしている。  
生産中止品番は、各仕入先へ年 1 回情報提供、生産年限、一括生産、再生産について、部品特性に応じて設定している。
- 経過年数とオーダ実績から、生産を打切る制度があり、下記のように運用している。
  - ・毎年生産中止品番を決定し、不要な型・設備の廃却啓蒙も含めて、仕入先に案内。
  - ・また、当社提示の永久必要数を一括生産の上、型・設備を廃却できる制度もあり、仕入先に活用を啓蒙。上記制度により型・設備廃却後に再生産を依頼する際には、その費用が仕入先の負担とならないようにしている。
- 対象部品リストを定期的にサプライヤーへ通知し、早期よりサプライヤーから廃棄申請を受け付けると共に、少量品の一括買い取りを進めている。
- 下記の申請書及びルールを仕入先（ティア 1）と共有し、補給品に関わる課題の共有と対応を図っている。  
補給品最終取入申請書、補給品統合申請書、補給品納入手番・納入ロット・荷姿変更申請書、金型廃却申請書、補給品製造不可対応申請書
- 打切り/最終生産の検討のため、旧型部品情報を毎月更新し、取引先がオンラインでいつでも閲覧できるシステムを運用中。
- 年次での最終発注実施と搬入後の金型廃却依頼に加え、再生産依頼時のルールも含んだ実施要領を全ティア 1 の取引先に配信している他、主要なティア 1 取引先に廃番済みも識別出来る全部番データを年 2 回配信している。

- 年1回打ち切り品番の通知を行っているが、仕入先が専用 WEB 上で直近5年間の発注個数を検索できるようにしており、発注個数が極端に少ない部品については生産年限ルール未満でも一括生産の申請が出来るようにしている。
- 顧客への補給部品供給打ち切り基準を決め、継続的な補修部品点数削減活動を実施している。

## 2)改善

### 例)・型廃却が進まない取引先への支援、ティア N への種類削減

- 取引先からの廃棄申請については、取引先様との連絡システムを通じて受け付けており、社内関係部門への確認作業もシステムを使って処理している。処理が滞らないように毎日システムから処理を促す為の案内を購買担当者に出すことで早期の廃棄につなげている。
- ティア1に対する「補給部品共通化活動」の説明会等を実施し、仕入先からも補給部品の共通化提案をいただくとともに、グループ会社（中小、但し出資関係は無し）に対し、型廃却を目的とした一括生産のための推進支援を行い、旧型補給部品の金型を多数廃却を行ったケースあり。
- 旧型補給部品の共通化基準を整備し、種類の削減/増加抑制を推進している。また、削減数の多い仕入先を表彰する制度があり、積極的な取組を促進している。
- 「部品種類削減活動」を進め、補給部品の部番点数を大幅に削減。これらの活動により、サプライヤーの型保管等の費用負担軽減に寄与している。この活動では一部にティア1サプライヤーと協力しティアNサプライヤーの型・部品種類を削減する活動も進めている。
- 1次取引先より2次取引先以降にも金型廃却を促すために、2016年4月より毎年取引先に発信する『金型廃却ルール』に「2次/3次取引先への金型廃却水平展開をお願い」という依頼を追加した。
- 打ち切り後の補用品の型・治具の廃却可否検証のため、当該型が他の部品にも共用されていないか、共用されている場合もその部品が既に打切られているか、を検証できるリストを、お取引先からの要求に応じて随時提供している。
- 部番統合（代替化）、バンパーなどの素地化（塗装による種別削減）等で、補給品の種別削減を進めている。
- 補給部品展示会を開催し、補給スリム化・部品共通化等 取引先ともタイアップした展示により、特に社内関係部門の理解を促している。

## サプライチェーン全体での付加価値向上のための ベストプラクティス

自動車メーカーや部品メーカー等は、これまでの共存共栄の思想のもと、一体となって付加価値向上のための取組を行ってきた。

日本の自動車産業の更なる競争力強化のため、これまで各社の行っている付加価値向上の好事例をとりまとめ、自動車業界全体に対して推奨していくものとする。

### 1. 経営力の向上

#### <経営戦略策定の支援>

- 取引先の成長すべき方向について認識を共有し、自動車メーカーが取引先とともにその実現のために必要な課題の洗い出しをする。その課題を解決するため、自動車メーカーが投資計画の策定の支援や、製造工程の改善支援等を実施している。
- 自動車メーカーの中期調達計画を踏まえ、取引先における課題を議論し、経営課題に対するアドバイスなど経営計画の策定を支援している。
- 取引先協力会等での自社事業戦略の説明とそれを受けての個社毎の情報共有・協議をおこなっている。
- 半期毎に地場取引先の中期経営計画策定を支援している。
- 年初に、自動車メーカーの調達方針に基づき、取引先に対して、安全、品質、CSR・環境・リスクマネジメント、原価、生産・供給体制、現地進出等の観点で双方が目指すべきレベルとその道筋及び必要な取り組みをトップレベルで議論する。その後、進捗状況を双方で確認し、解消すべき課題について、支援含めて方向付けを行っている。
- 将来的に車両の競争力を左右するような重要な領域を対象に、国内取引先の戦略的な再編を自動車メーカーが支援することで、国際競争力の強化を図っている。

#### <海外進出の支援>

- 自動車メーカーが、グローバル戦略の立案支援や、海外進出した場合の受注環境、必要な工場規模の検討等の海外進出に係る基本計画の策定を支援している。
- 自動車メーカーが、取引先の海外進出にあたって、現地合弁先の紹介等の支援や、生産の立ち上げに際して、品質や生産能力を確保するため、自社の技術者を派遣して、支援している。
- フィージビリティ・スタディにおける支援と、海外生産工場におけるサプライヤパークの設置を行っている。

- 取引先協力会等での弊社事業戦略の説明とそれを受けての個社毎の情報共有・協議 を行ない弊社市場別事業動向の説明を行っている。

#### <経営支援>

- 自動車メーカーが、取引先の財務データを分析し、想定されるリスク、強化すべき領域を提示し、取引先の財務強化をサポートしている。
- 自動車メーカーのラインナップ変更に伴い、取引額が減少する取引先に対して、外部コンサルタントと派遣し、経営の安定化に向けたサポートを行っている。
- 自動車メーカーが取引先の財務状況・資金繰り状況を定期的に確認し、経営基盤が弱い取引先に対して、必要に応じキャッシュフロー改善のための支払期日調整や、取引銀行との協議を共同で行う等の支援を行っている。
- 取引先後継者を中心とした組織体との協業、取引先後継者を自社内嘱託社員として期間採用し、教育実施している。

#### <経営人材の能力向上>

- 定期的取引先の経営トップを集めて交流会、勉強会を開催し、ネットワークの構築及び経営能力の向上を図っている。
- オーナー系の取引先の若手経営者に対して、リーダーシップの強化や経営全般に渡るテーマについて、相互研鑽を図る機会を設けて、経営者としての質の向上を支援している。

## 2. 生産現場の生産性等向上

### <生産性、品質等の向上>

- 取引先の要請に基づき、自動車メーカーの生産技術部門の専門家を派遣し、生産技術に関する指導や課題解決を行なっている。
- 自動車メーカーが、自社内にサプライチェーン専門の担当部署を設け、生産性向上の指導活動を実施している。また、年1回の成果発表会を開催し、当事者でない取引先も聴講することを促し、生産性向上活動手法の共有の場としている。また、最優秀改善メーカーの表彰を実施している。
- 取引先と自動車メーカーの現場改善の専門家が一緒になって、生産性改善、品質改善、原価改善等を取引先の困っているラインを集中的に診断し、改善活動を実施している。また、取引先の中で改善指導を行うマネージャーのための教育も合わせて実施している。
- 自動車メーカーの設計、生産、購買の3部門の担当者がとともに、取引先に赴き、取引先とともに生産現場の改善を図る為のアイデアを出し合い、原価低減に繋げる活動を実施している。

- 開発プロセス活動を、自動車メーカー生産技術・購買・設計と取引先の実験技術・設計とで実施し、取引先の生産性の良い図面作りを実施している。
- 大量生産、少量生産をテーマに取引先の生産効率を向上させる施策を展開している。企画を合同で立て、仕様、造り、買いの観点で対応手法を共創し実行した。仕様は機能に影響を与えない範囲での作りやすい仕様、買いは2次取引先の造りまで入り込むことにより更なる効率化（コストダウン含む）を達成した。
- 新機種開発段階に合わせて取引先の工程検証を実施している。取引先の要請に応じて、工程の品質改善を実施している。
- 取引先の品質体質監査を通じて弱点領域の改善指導、アドバイスなどを実施している。
- 生産技術、開発、調達などの当社社員が取引先を訪問し、取引先と共同での現場改善による生産性向上・コスト低減活動を、計画的・集中的に実施している。また、品質向上については、新規部品立ち上がり前の工程検証や、立ち上がり後の定期工程監査などを行い、取引先製品の品質の維持・向上に取り組んでいる。
- 品質改善推進組織を調達本部内に設置し、取引先と共に改善に取り組んでいる。
- 納入品質が向上している取引先の活動内容を現地確認させていただき、他の見本となる取引先には品質改善事例展示会へ出展いただいて、各社の活動の参考にしていただいている。
- コストダウンの方策を共に導き出す為に弊社 IE（インダストリアル・エンジニアリング）経験者等の取引先派遣による協業をおこなっている。
- 収益体質の弱い中小取引先を対象に、現場改善を中心に、取引先と一体となって、固定費削減を図り、損益分岐点の改善、経営体質を強化する活動を、1社あたり数か月にわたって実施している。
- 取引先、自動車メーカーの設計・製造・生産技術部門が一体となって、将来の製品シナリオに基づき、取引先が造り易く、且つ、シンプルな生産ラインを構築できるように要件を洗い出し、図面条件に反映させることにより、将来の製品競争力の向上を進めている。
- ☆2次取引先以降の取引先に対しても、自動車メーカーの開発・生産・購買の社員及び1次取引先の専門家と生産現場を訪問し、現場改善・生産性向上活動を行っている。
- ☆品質向上を目的として、重要部品を取り扱っている1次取引先と協力して、2次取引先の品質保証体制の構築状況を確認する活動を実施している。

☆品質確保、品質向上のための工程検証や監査は、原則直接の取引先を対象としているが、品質面で重要なプロセスや、緊急を要する不具合対応など、必要に応じ1次取引先の了解を得て、2次以降も対象として実施している。

＜人材派遣による生産現場の課題解決力の向上＞

○取引先からの要望に応じて、若手出向制度やOB紹介制度を活用して、現役の技術者や専門技術のあるOB人材を取引先に派遣して、生産現場の課題を解決している。

### 3. その他生産性向上

＜運送コストの低減＞

○自動車メーカーのサプライチェーン担当する部署が、取引先の物流に加関する困りごとに対応し、取引先の納入物流を改善する活動を実施している。

○所在地が近い取引先に対して、共同の運送会社を紹介することにより、共同物流を実現し、運送コストの低減を図っている。

○取引先負荷を軽減する為、ミルクラン集荷方式を拡大して展開している。

○自動車メーカーが輸送の手配を行い、複数の取引先からの部品等を混載輸送することで、積載効率を向上させ、運送コストを低減している。

○自動車メーカーのライン集約による生産体制の見直しに伴う余剰スペースを活用し、取引先の生産作業を自社内にて行うことにより、取引先の物流費を削減している。

○生産ラインの集約で生じた所内の空きスペースなども活用し、取引先の生産作業を当社所内で行うオン/インサイト化や、近郊で行うニアサイト化を進めている。

○取引先とともに、荷姿の改善や梱包の省略などを検討し、物流コストの低減を進めている。

### 4. 技術力・開発力の向上

＜共同開発等による技術力の向上＞

○自動車メーカーが中心となり、次世代の素材技術を共同開発するため、素材メーカー、部品メーカーとの共同開発を実施し、新材料の製品化を促進している。

○次期車種の開発において、初期段階から自動車メーカーと取引先のエンジニアが協業で、前車種のつくり難さや車両搭載仕様の改善に月1回の定例会を開催し、対策に取り組んだ結果、つくり易くコスト競争力のある部品を開発している。

○早い段階から、取引先と将来の技術動向を共有し、戦略的取引先と共同開発に取り組んでいる。

- 取引先の強み・弱みを把握した上で、開発力強化、経営資源の有効活用をめざし、アライアンスや共同開発契約を締結し、競争力向上を図っている。
- 新型車開発での新技術の取引先との共同開発にあたり、当社設計部門や実験部門に取引先技術者と共同で設計や試験評価を行うスペースを設け、所謂コンカレント開発を推進している。
- 取引先が新規技術開発を国の助成（サポイン）を受けて行う場合に、自動車メーカーが必要に応じアドバイザーとして技術開発を支援している。
- 地場の取引先企業を中心とした協同組合を組織し、競争力強化のための「技術開発5ヶ年計画」の策定を促し、自動車メーカーの技術者や大学等との連携を深め、新技術開発の促進を図っている。
- 取引先と弊社生産技術・開発部門が、活動テーマ(超ハイテン材の成形技術など)を設定し技術交流している。
- 技術展示会等の開催による先端技術の共有及び技術ニーズの発信を行っている。

#### <技術交流会>

- 部品、材料及び生産設備各々の領域において、取引先との間で技術交流を実施し、革新的な技術開発、ひいては国内のものづくり基盤の強化に繋げている。
- 自動車メーカーの生産技術部門と取引先の生産技術部門の技術交流会を実施している。

### 5. 人材育成

#### <人材の能力向上>

- 協同組合会員である取引先の技術者は、自動車メーカーの研修カリキュラムである技術講座を受講可能としており、取引先の人材育成を支援している。
- 子会社・関係会社との人材交流を行い、各社の従業員のスキルアップやグループ全体としての競争力やマネジメント力の向上を図っている。
- 地場取引先営業担当者向けに、当社内示受発注の解説・勉強会を行っている。
- 出資会社及び依存率の高い会社に対し、生産社員への社内教育プログラムを開放し受講いただいている。また、生産負荷に対する人材確保状況の確認(月1回)を行い、不足の場合は社員を期限付き出向派遣するケースもある。
- 取引先のモノ造り人材育成支援の為の教育講座(調達本部主催 600名/年程度)を提供している。

- ものづくり、品質、安全等の年間テーマを決めて、取引先を対象にした研鑽会を開催している。自動車メーカーからはアドバイザーを派遣して指導等を行っており、人材育成を支援している。

#### <人材の確保>

- 取引先が、生産の増加等によって人員不足の際には、自動車メーカーと共同で採用者確保の活動を実施している。
- 取引先の人材確保の要請を受けて、自動車メーカーが休職派遣や移籍などで自社の人材を派遣している。

### 6. リスクマネジメント・コンプライアンスの向上

#### <BCP策定を支援>

- ☆1次取引先、2次以降の取引先の工場所在地情報から、震災等の立地リスクを想定し、評価情報を提供するとともに、災害時の早期復旧プランの策定フォーマットを配布し、BCP策定をサポートしている。
- 取引先の工場建屋等の耐震強度診断、耐震補強対策検討、災害リスク対応策検討などを協働で実施している。
- 取引先の職場の安全管理、安全指導を実施するため、自動車メーカーから専任者を派遣している。
- 取引先BCP体制のセルフチェックリストによる評価活動を実施している。
- 外部のコンサルタントも活用し、取引先のBCP策定を支援している。また、協力会組織でおこなっているテーマ別研究会で、南海トラフ地震への対応をテーマとしたBCP策定を取り上げ、当社リスク管理部門とともに、ティア-Nを含めたBCPを策定中。
- 津波被害を想定したBCP策定指導と進捗確認の為の訪問活動(年1回)の実施。
- 全取引先向けに、自社BCP概念の説明と提供システムの運用説明会(毎年1回)の開催している。

#### <自動車ガイドライン等の浸透>

- ☆自動車産業適正取引ガイドラインの浸透のため、自工会/部工会共催の同ガイドラインセミナーに関しての情報を1次取引先経由で、2次取引先等に案内し、積極的参加を促している。
- ☆下請法の浸透のため、1次取引先に呼びかけ、2次取引先等も参加可能な、下請法講習会を実施している。

- 自工会/部工会リーフレットを主要取引先へ配布し、説明会を開催している。
  
- 年2回コーポレートガバナンス事務局会議（子会社含む）を開催し、法令やガイドライン等の改正情報や研修会開催のPR等を行い、コンプライアンスの向上につなげている。また、取引先が閲覧できるシステムにガイドラインの改定情報や研修会等のお知らせを行い、その中でT1からT2以降のサプライヤーへのお知らせもお願いすることでサプライチェーン全体への浸透につなげている。
  
- 調達方針説明会等で一次取引先に対し、自動車産業適正取引ガイドラインの遵守や適正取引の推進を要請している。

注)「○」は1次取引先が対象、「☆」は1次取引先と協力し、2次取引先以降が対象。

以 上