

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

2017年3月16日策定

2018年3月30日改訂

2019年3月14日改訂

2020年9月18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、取引当事者間で、製品の原価低減や品質向上への目標・成果を、公正な競争を通じて共有することで、我が国自動車産業全体の競争力強化に資する取り組みを進めてきた。「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」として表明している。

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生産性・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、日本の自動車産業、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いく。

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、運用基準、振興基準及び自動車ガイドラインを踏まえ、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。

■自工会会員会社は取引先との取引価格の決定において、以下の点を遵守する。

- 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口頭で行う原価低減要請、数値目標のみを提示しての要請、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。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. 型取引の適正化

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。下請法運用基準、振興基準及び自動車ガイドラインを踏まえるとともに、令和元年12月に発表された型取引の適正化推進協議会報告書(以下、報告書)を踏まえた取り組み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取引の適正化に取り組んでいく。

■自工会会員会社は、型取引の適正化に向けて以下の項目を実施する。

- 1) 報告書を踏まえた取り組みの着実な実行、特に、以下①～⑤について、ルール・マニュアル等の整備や取引先への周知を図るなど、運用の徹底に取り組む。

①取り決め事項の書面化

- ・部品の取引を開始する際、協議の上、型の取り扱いを決定し、決定内容を書面化する。(なお、書面化は取引実態に合わせた様式とし、報告書付属資料1の覚書等を参考に協議を行う。)

②支払期日の設定と型製作相当費の支払い

- ・支払方法及び支払期日を事前に協議し定め、資金繰りの課題を抱えている下請事業者から一括払いや前払いなど要望がある場合、できるだけ早期に支払うよう努める。

③不要な型の廃棄・返却の推進と型保管に要する費用の支払い

- ・部品の安定供給、補給部品の継続供給、品質管理上の必要性から、取引先が型を保管する場合は、あらかじめ協議を行い、型に係る廃棄の取扱いを定め、取引先から廃棄の可否について確認がある場合は、速やかに判断し、書面で通知する。
- ・定期的な廃止品番の通知(最低年1回以上)を行う。
- ・親事業者の事情により保管を求めている場合や、型の廃棄に伴い残置生産の指示を行う場合には、必要な費用を負担する。

④取引実態に即した型の廃棄・返却、型の保管に関する協議

- ・量産期間から補給期間への移行を明確にし、取引先の型の廃棄・保管に関して定期的な協議・連絡を行う。
- ・量産終了から一定年数(15年を目安)を経過した場合は、部品(材質)・車種の特性を加味して、型の廃棄を前提に協議を行う。

⑤知的財産・ノウハウの保護

- ・下請事業者の意図しない型の図面やデータ流出防止のため、秘密保持契約を含めた取り決めを書面化し、親事業者が利用する場合は対価を支払う。

2) 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及び自動車ガイドライン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。

■自工会会員会社は、以下を念頭に、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とともに、下請事業者への支払い方法の改善が進まない場合には、大企業間取引における支払条件見直し(手形サイトの短縮、現金払い等)も進めていくよう努める。

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も、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付け、⑤取引条件の変更、⑥受領拒否・検収遅延、⑦消費税の転嫁
- 2) 発注内容が曖昧な契約とならないよう、下請事業者と十分に協議を行った上で、振興基準に記載された契約条件の明示と書面交付を徹底するよう努める。
- 3) 親事業者の働き方改革が及ぼす下請事業者への影響(長時間労働等)に配慮しつつ、取組みを阻害し、不利益となるような取引や要請は行わないように努める。やむを得ず、短納期又は追加の発注、急な仕様変更などを行う場合には、下請事業者に発生する増加コストを負担するよう努める。
- 4) 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、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。
- 4) 下請事業者と連携して事業継続計画(BCP)の策定に努めるとともに、災害時は、人命第一、地域復旧を優先しながら下請事業者の被害状況を確認し、取引上、一方的な負担を押し付け

ることがないよう十分に留意する。また、影響を受けた下請事業者には、その復旧を支援するとともに、取引関係の継続、優先的な発注に配慮するよう努める。(新型コロナウイルス感染症拡大を起因とする影響に関しても、上記同様、下請事業者へ配慮するよう努める。)

- 5) 下請事業者の要請に応じて情報化支援策の支援・協力を行い、サプライチェーン全体の効率性向上に努める。下請事業者に対し電子受発注等を行う場合は、効果やコスト負担等の説明を十分行う。

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、社内や取引先への周知・徹底を図る。

■実施事項

- 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。また、現地現物等の社内教育を通じて人材育成を図り、バイヤーの意識向上、取り組みの周知徹底を図り、連結子会社等にも展開する。
- 2) 独禁法・下請法等に関する E-learning や講座を整備し、取引先と関わる全社員が受講する。

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. 自工会会員会社の取組
 - 1) 適正取引に向けた重点 3 項目(合理的な価格決定、型取引の適正化、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. 自工会の取組
 - 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の開催について、サプライチェーン全体の理解促進に資するよう工夫を行い、適正取引の浸透を図っていく。

- 3) 経済産業省、部工会とともに自動車ガイドライン、型取引の適正化について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。
- 4) 型取引及び付加価値向上に係るベストプラクティスを収集し、経済産業省、部工会、素形材団体等と共有を行い、推奨していく。

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、自工会活動及び自工会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、自工会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、自工会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、自工会及び自工会会員企業で PDCA サイクルを回し、自工会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。

以 上

型取引に関するベストプラクティス集

1.旧型補給部品への移行前(ルール、マニュアルの周知等)

- 補修部品の生産期間やその間の情報提供については、取引先向けに、当初の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」「補給部品製造廃止運用」に規定し周知している。
- 「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。
- 購買契約締結時に、型費の支払方法(数量償却/均等償却)を取り決めており、補給部品マニュアルで補給年限の考え方を説明している。年2回生産説明会を開き、モデルチェンジ情報や品番別のボリューム情報を取引先に開示して説明、個別相談も受けている。
- 量産終了前に、取引先・部品別に、打切り案内を三段階(仮打切り案内、正式案内、納入残数案内)で必ず発信している。

2.旧型補給部品への移行時(見合った価格への見直し等)

- 旧型補給部品への移行時には、取引先からの申請の有無によらず、全ての対象品の価格を見直している。
- 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。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。
- 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。
- 一部の補給部品では、量産品と同時発注を行い、包装等は当社で行うことで取引先の負担を減らしている。

3.旧型補給部品への移行後

1)打切り、一括生産、再生産の仕組み

- 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。
- 一括引取りや生産終了(廃番)に関するルールを制定、手引書として取引先と共有している。また、取引先からの一括引取申請や廃番促進申請も随時受付けている。
- 打切り/最終生産の検討に向けて、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している。
- 年1回の打ち切り品番の通知に加え、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。
- 打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。
- 型の廃却可否判断にあたり、廃番となった補給品の親部品や兄弟部番の有無及びその廃番状況を、部品表から検索するリストを取引先の求めに応じて随時提供するとともに、本リストの活用方法について、取引先の要請に応じて個社毎に説明している。
- 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取引先には、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。
- 経過年数とオーダー実績から生産を打切る制度を運用*しており、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。
※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。
※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があり、仕入先に活用を啓蒙。
- 量産終了後の補給部品供給限度を定めて、補給部品の調達を終了することをルール化している。さらに、調達終了前に、必要残数を提示して一括生産することで、型廃棄の前倒しを実施している。
- ティア1よりティア2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「ティア2・3への金型廃却水平展開をお願い」という依頼を追加した。

2)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

- 取引先様との連絡システムを通じて廃棄申請を受け付け、社内関係部門への確認作業も処理している。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と協力しティアNの型・部品種類を削減する活動も進めている。

- 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。

- 「補修部品制度実施要領」に、取引先での旧型補給に関する課題も報告していただけるよう明記している。

- 量産時の取引先から、少量生産に適した(特化した)取引先への発注を検討している。

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集

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>

- 自動車メーカーの中期調達計画を踏まえ、取引先の財務評価や経営フォロー、外部コンサルタントにおける企業診断や改善のアドバイスなどを行っている。
- 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。
- 取引先協力会等にて「経営講演会」を実施している。
- 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要求事項に対する情報共有・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。

<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、見学ツアー企画ならびにサポートを行っている。

- 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。
- 取引先の財務評価や経営フォローを行い、必要に応じ外部コンサルによる企業診断や改善のアドバイス、取引条件の変更など必要な支援策を行っている。
- 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。

<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。
- 経営層を前提とした人材の派遣を行っている。また、必要に応じて出向や転籍などの人材派遣も行っている。

2. 生産現場の生産性・品質等の向上

- 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。
- 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。
- 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。

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- ☆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。
- 開発プロセス活動を、自動車メーカー生産技術・購買・設計と取引先の生産技術・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。
- 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。また、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。
- 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いただいている。
- 発注者と受注者が一体となって実施する生産性改善活動、品質を定量的に測るスキームの導入と必要に応じた専門チームによる品質支援等を行っている。
- ☆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。

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を担当する部署が、取引先の物流に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。
- 引き取り物流の対象範囲を広げ、取引先の負担を減らすとともに、積載効率を上げて物流コストの低減を図っている。
- 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。
- 遠隔地輸送について仲介し、まとめ物流を構築している。

4. 技術力・開発力の向上

< 共同開発等による技術力の向上 >

- 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。
- 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・展示会を実施している。

5. 人材育成

<人材の能力向上>

- 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。
- 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。

<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>

- 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。
- 津波や地震被害を想定したBCP策定指導と進捗確認の為の訪問活動（年1回）を実施している。
- 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。
- BCPチェックリストによるサプライヤーのBCP対応力を評価しフィードバックしている。また、定期的なサプライヤー訪問による継続的なBCP改善活動を実施している。

<自動車ガイドライン等の浸透>

- ☆自動車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。

○自工会/部工会リーフレットを主要取引先へ配布し、専門家を招聘しサプライヤー向けの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。

7. 働き方改革の推進に資するベスト・プラクティス

<長時間労働への配慮>

○「働き方改革法案」の内容を取引先に周知し、対応や計画を調査している。

○内示から確定オーダーまでのリードタイムを遵守している。確定オーダーは内示に対して一定の範囲内に留まるようにしている。

<短納期等に伴う増大コストへの配慮>

○発注数量、納期変更や仕様変更については、事前に十分な情報提供や協議を行い、必要な追加投資や価格見直しの要請に応じている。

○運送費や休日出勤費用等、特別に発生したコストは弊社で負担している。

以 上