



取引適正化に向けた 発注側企業の取り組み例

取引の適正化に向け、発注側企業から寄せられた疑問・悩み

QUESTION 1

数多くの企業と取引を行っているため、1社1社の価格交渉・価格転嫁のニーズを把握することが難しい。取引先のニーズを把握するためのヒントはないか？

QUESTION 2

価格交渉・転嫁に対する意識やスキルについて、国内外の事業拠点や関連部署など含め全社的に向上させたい。どのような教育プログラムや人材育成活動を行うと良いか？

QUESTION 3

取引先との交渉を通じて、価格転嫁を行おうと考えているが、どの程度の転嫁を行うことが、適切と言えるのかがわからない。ルールや基準を作る上でのヒントはないか？

QUESTION 4

取引先企業と適正な価格交渉を行う上でも、通常業務を通じて良好なパートナーシップ関係を構築したい。どのような活動を行うと良いか？

QUESTION 1

数多くの企業と取引を行っているため、1社1社の価格交渉・価格転嫁のニーズを把握することが難しい。取引先のニーズを把握するためのヒントはないか？

GOOD
PRACTICE

取引先企業に対して価格協議の呼びかけを実施し、価格転嫁に係るニーズを把握の上、交渉の場を設定
【産業用機械の製造販売を主力事業とするグローバルカンパニーの場合】

1. 調達体制

- ・ 調達部門の国内体制として、本社内に調達本部を、各生産拠点に調達部を設置。総勢100名体制で対応している。
- ・ 調達に関する全社方針・ガイドライン等は、グループ全体で共通化。法令解釈等の専門的な知識は、グループ全体を統括する調達法務部門に経営リソースを確保し、各社の調達実務で判断に迷う場合は、常に、助言やサポートを受けることができる体制が構築されている点も特徴。

2. 取組内容 ～ 取引先企業への協議呼びかけによる価格転嫁ニーズの把握

- **取組の契機「取引先にとって、我が社との価格交渉ニーズや優先度がわからない…」**
 - ・ 多様な事業・製品を製造する同社の取引先数は、国内約2千社を数える。このうち、取引金額の8割を約1割の事業者が占めており、小規模事業者・少額取引先も多い。
 - ・ しかし、取引先からみた同社との売上高比率や、同社との価格交渉ニーズなど個社の事情が把握出来ておらず、どの取引先から、価格交渉を順次すすめるべきかわからなかった。
- **価格交渉ニーズを把握するため、全取引先に対し価格協議を呼びかけるレターを配信**
 - ・ 一部大手を除いた全ての取引先を対象に、①パートナーシップ構築宣言を遵守し取引の適正化につとめること、②材料費や燃料費、労務費等の上昇に対して、取引価格に反映出来ていない案件についての、調達部へ申し入れを依頼したレターを配信。
- **レター配信後、調達部の各担当が対話を進め協議の呼びかけ・要望を吸い上げ**
 - ・ 配信後、各事業拠点の調達担当は、主要取引先だけでなく普段会話の少ない少額取引先も含め、レターの到着状況を確認。以降約半年間、取引先と、電話やメール、会議商談等の場を活用した「対話」を続け、価格協議に積極的に対応していくという雰囲気を伝えながら、価格協議の意向を確認。対話の状況をモニタリングしながら、最終的には全取引先の99%との対話を実施出来ている。

3. 取組の効果

- **調達担当からの声がけにより周知効果が向上**
 - ・ 調達担当がモニタリングを通じてレターの補足説明等を加えたことで、同社方針の周知効果は向上。取引先各社に、価格交渉に積極的に応じるという雰囲気を伝えることが出来た。
- **取引先からみた同社の交渉優先度が明確化**
 - ・ 電話や会議商談等を通じた丁寧な対話を継続したことで、交渉を急がない事業者の理由も把握した上で、取引先側のニーズに応じ、順次交渉の場をセットすることが出来た。
- **社内のフォロー体制の調整も重要と再認識**
 - ・ 取引先のフォロー業務に際し、担当部門の通常業務との業務調整が必要。業務負荷へ配慮しながら、連絡優先度や対象企業など精査し、必要な情報を収集する仕組みづくりが必要。

アイデア
プラス
他社の取組例

- ◆ 当社では、国内取引先は数千者に及びますが、大手取引先も多いことや、取引先の価格交渉ニーズを把握する作業の人的リソースをどの程度確保できるかを検討し、下請法の対象企業のなかでも当社からの発注額の多い事業者上位1割に絞って価格交渉ニーズを把握するためのアンケートを定例で実施しています。
- ◆ 当社は継続取引先が多く、各事業拠点の調達担当は、取引先との面談も頻繁に行っています。取引先の価格交渉ニーズを把握するにあたり、社内の各事業拠点の調達担当者にアンケートを実施し、担当取引先別に、価格交渉ニーズや取引の問題点を把握し、ニーズがある取引先も明らかに出来ています。

QUESTION2

価格交渉・転嫁に対する意識やスキルについて、国内外の事業拠点や関連部署など含め全社的に向上させたい。どのような教育プログラムや人材育成を行うと良いか？

GOOD
PRACTICE

本社・各事業所の調達担当者、現場の発注担当者に至るまでの全社的な研修・教育体制の構築
【産業用化学製品の製造販売を主力事業とするグローバルカンパニーの場合】

1. 調達体制

- 本社に各事業部門・事業所の調達を統括する担当部署を設置し、各事業所の調達担当者を含め全社で約300名で対応している。
- 本社担当部署が全社の調達権限を有し、各事業者共通で使用する原材料は一括で購買している。各事業所が必要とする資材や加工外注、運搬、設備・工事の発注については、本社担当部署から各事業部・事業所に一部権限移譲している。

2. 取組内容 ～ 本社及び各事業所における「取引の適正化」の理解促進にむけた研修の実施

●取組の契機「通常取引先と接する機会の少ない調達担当もふくめ、取引適正化に関する理解深度化を行うためには・・・」

- 取引基本契約を締結している6千社以上のうち、取引先上位200社で取引額の約7割を占める。一方、全社取引先のうち1千社程度が下請法対象取引に該当し、全社の調達担当者の3分の1程度が関わる。また、事業所からの発注は本社発注に比べて下請法対象の取引が多い。
- このため、各事業所で取引先と接点を持つ調達担当者は2～3名程度であるが、全ての調達担当に加えて、実際に発注を要求する生産・技術部門の担当者も含め、下請法への理解を広く浸透させる必要があると認識していた。

●調達担当向け／事業拠点向け等の多層の研究・教育体制を構築

○全調達担当の理解深度化

- 本社・各事業所の全調達担当者を対象に、年2回のコンプライアンス研修会を開催。取引先への配慮や下請法に関する留意点等の重要テーマを取り上げた半日程度のプログラム。
- 下請法に特化した個別のトピックを取り上げた単発の勉強会

○初めて調達を担当する職員の教育

- 本社調達部署、各事業所では、人事異動で初めて調達担当となった職員に対し現任の担当者による教育・指導体制を構築

○事業拠点内の理解深度化

- 各事業所にて下請法に関する研修を年1回義務づけ。生産・技術部門担当に対し、調達担当が講師となって、講義を行う

3. 取組の効果

●本部が事業拠点と連携が進み、現場のニーズにあった研修を実施

- 各事業所での研修は、講師確保や説明資料の更新を求める声があれば本社調達担当が支援する他、研修実施状況について事業所の調達担当者へのヒアリングを通じて把握するなど、活動と共に本社・事業所間の調達部門間連携による教育・研修体制が構築されつつある。

●事業拠点の研修受講済社員によるテーマ提案など自発的な発展

- コンプライアンス研修会には、毎回ほぼ全員が参加し、研修会を通じ、下請法違反は全社リスクとの認識も浸透しつつある。
- 各事業所から本社に対し、次の研修会で取り上げるテーマ等の提案も積極的に行われている。

アイディア
プラス
他社の取組例

- ◆「ブラザーシスター制度」やOJTを通じた「購買人材育成プログラム」の実施、スキルレベルを数値化して各人の力量を管理するシステムを導入しています。
- ◆毎月調達本部のベテランメンバーが講師となって「調達」、「物の品質」、「コスト感覚」、「交渉」等の項目別に、好事例を交えながら購買の考え方を講義しています。
- ◆調達部では、各担当者の調達部品が自社製品のどこに使用されているかを学ぶ部品品評会や、取引先工場の訪問見学、OJTによる価格査定学習を実施します。

QUESTION 3

取引先との交渉を通じて、価格転嫁を行おうと考えているが、どの程度の転嫁を行うことが、適切と言えるのかがわからない。ルールや基準を作る上でのヒントはないか？

GOOD PRACTICE

公表データを活用した、労務費の価格転嫁に係る社内ガイドライン（試算式）の作成 【建設用機械の製造販売を主力事業とするグローバルカンパニーの場合】

1. 調達体制

- 調達・購買に関する全社方針や管理規定、ガイドライン等は、グループ全体で策定・共通化。
- 国内の調達部門は、本社内に調達本部を、各生産拠点に調達部を設置し、総勢500名体制で対応している。調達部門は社内及び取引先の代弁者であること、業務の優先順位はS L Q D Cであることの認識のもと、対象層を整理した体系的な教育プログラムにより習熟を図っている。

2. 取組内容 ～ 労務費の価格転嫁に係る社内ガイドライン（試算式）の作成

●取組の契機「取引先について労務費の価格転嫁を実施していく必要がある」

- 燃料費・材料費等に関しては、市況や為替に配慮し価格転嫁に対応してきた。また、パートナー企業とともに生産性向上をはかり、そこで得たサプライチェーン全体での利益を再配分する形で還元してきたが、労務費を明示した価格の協議は実施していなかったため早速改善を図ることとした。

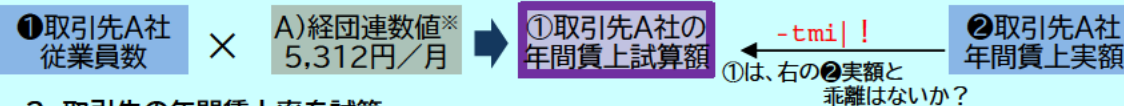
●交渉開始後、小規模事業者等より「自社の労務費の算定方法がわからない」と相談

- 当社の取引先は国内約2千社をこえるため、まず全取引先に労務費を含む交渉を行う旨レター配信し、交渉を希望する事業者と協議を開始したところ、小規模事業者等から「貴社発注業務において上昇した自社の労務費をどのように算定すれば良いか」といった相談が数多く寄せられた。

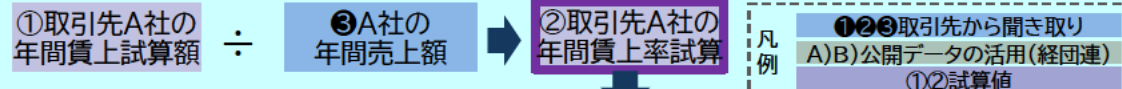
●取引先が資料提示が難しい場合に、社内調達担当が検討できる試算式を検討

- 労務費の価格転嫁に関する協議は、まずは取引先の希望に基づくが、資料提示が難しい場合に、先方も答えやすく、円滑に協議を進められるような社内ガイドラインとしてシンプルな試算式を作成した。試算した「年間賃上率」の妥当性を検証しながら適宜活用。

Step1 取引先の年間賃上額を試算



Step2 取引先の年間賃上率を試算



A社に対し②の賃上げ率を適用し発注価格を見直した。

3. 取組の効果

●社内ガイドラインが交渉の円滑化に奏功

- 他費目と同様、労務費も、取引先が提示した資料に基づく価格交渉が原則だが小規模な事業者等にとって、発注先毎・部品毎等の労務費の算出は困難であるため、社内ガイドラインが取引先の一助となる。
- 外部データを用いたチェックを通じ、乖離がある場合は協議を経て実態に即した数値の算出にも役立てられている。
- この結果、交渉の長期化も回避でき、速やかに取引先への価格転嫁を実現

●交渉前に社内予算の複数年確保が重要

- 当面の物価上昇が続く間は、協議の上で確定した賃上げ率を適用した労務費の転嫁を行うこととしているため、社内における長期的な予算措置が重要

注) 経団連データ: 2022年春季労使交渉における中小企業業種別妥結結果。原則として従業員数500人未満の中小企業(製造業239社)の妥結額5,312円。

アイデア
プラス
他社の取組例

- ◆ 当社では、最も規模の大きな国内拠点の取引先から交渉を開始。ただし、2次サプライヤーの転嫁も確認します。

QUESTION4

取引先企業と適正な価格交渉を行う上でも、通常業務を通じて良好なパートナーシップ関係を構築したい。どのような活動を行うと良いか？

GOOD
PRACTICE

共存共栄に向け経営改善や生産性向上等を部門間連携のもと展開。緊張感と信頼感ある関係性を構築
【産業用機械の製造販売を主力事業とするグローバルカンパニーの場合】

1. 調達体制

- 国内生産拠点の調達を統括する担当部署を設置し、各生産拠点に調達担当者を配置し、全社で約90名で担当している。
- 委託製造品と量産品の両方を購入しており、各々に調達担当課を設置。委託製造品は多品種少量品を扱うため中小サプライヤーからの調達が主であり、量産品はメーカー規格品を扱うため大手サプライヤーからの調達が主となっている。

2. 取組内容 ～ サプライヤーとの緊密な連携による持続的なパートナーシップの構築

●取組の契機「厳しい社会経済情勢下においても、持続的に共存共栄を図るためには、ビジネスパートナーとしての関係強化が不可欠」

- 同社の取引先は、国内1千社を超えるが、特に取引の多いサプライヤーは、ガバナンス、コンプライアンス等に係る共通認識を醸成していくことが共存共栄には不可欠と感じていた。
- ビジネスパートナーに対する行動指針を策定し、主要サプライヤー約100社強に協力を要請し、同意を得て、共存共栄に向けた取組を開始。

●取組内容

○経営状況を把握し業務改善をサポート

- ISO規定に基づき、経営状態、品質、納期などサプライヤーの実績を評価。経営状態によっては、同意を得た上で詳細な財務分析を支援し、発注時期や量等に配慮。
- EDI経由による受発注効率化や、他部門と連携し、サプライヤーの生産性向上に向けた工法改革やIT支援等も実施

○サプライヤーの従業員にも多様な学習機会を提供しスキルアップを支援

- 共存共栄に向け、取引先にも様々な学習機会を提供。品質管理のレベルアップ研修など生産に係る内容の他、リスクマネジメントや企業倫理向上等の先進性の高いテーマや中小取引先等の行動規範の遵守に資するような情報を提供している。
- BCP等については策定支援も行っている。

○社内調達担当による自社査定額を用いた価格協議の場による適正な取引実践

- 社内の調達担当に対し、価格査定に係る様々な教育機会やOJTを徹底。図面を読み解き自ら査定額を算出可能なスキルを取得した後は、取引先の見積額と自らの差異分析を実施し商談に臨んでいる。取引先と緊張感ある関係のもとで、価格を確定。

3. 取組の効果

●サプライヤーとの連携強化によりサプライチェーン全体の価値向上をはかるとともに、商談・取引に場では緊張感ある関係性も確保

- 経営状態や、製品の品質・納期などサプライヤーの実態を評価した上で、求めに応じて経営支援や、生産性向上に係る取組を支援する関係性を構築しているだけでなく、取引先サプライヤーが自ら学習する機会を多角的に提供し、個社の成長を支援している。
- サプライヤーと調達担当が発注時等に密なコミュニケーションをとり、高い信頼関係を構築している。互いが持つ高いスキルを活かし、ビジネスの交渉の場等において、パートナーとして一定の緊張感を持って価格交渉に臨んでいる。