

## 協力企業との取引の事例

(平成30年3月22日改定)

会員各社は、それぞれこれまでも協力企業との共存共栄を図っていくため、取引の改善への取組みを行っている。建機工は、このような事例を共有できるように事例をとりまとめた。会員各社がそれぞれに更なる適正取引の推進に資することを期待する。

### (1) 建設機械メーカーにおける社内調達取引ガイドラインの策定

協力企業は競争力強化を担うビジネスパートナーであり、相互の信頼関係が醸成されるような取引関係を構築するために、ガイドライン等を踏まえつつ、調達ガイドラインを社内レベルで策定し、社員の調達に関する意識改革を図るとの観点から、次のような事例があります。

- ①購買部門が調達活動を進める上で忘れてはならぬ基本理念、協力企業は対等なパートナー、購買部門は社内・社外の代弁者、理屈の無い原価低減を行わないなどをまとめ社内ウェブに公開、全部門員がいつでも閲覧できるようにしている。
- ②ホームページに調達の基本方針として、公正・公平な調達活動、協力企業との信頼に基づく共存・共栄、国内外の社会・経済への貢献などの内容を宣言し、調達方針の透明性を確保している。
- ③購買業務に従事する管理者を含む全社員の行動規範を規定しており、全社員は本内容に関する教育を年1回受講することとしている。購買関係者向けに下請法に関する社内セミナーやウェブ教育を年1度開催し、コンプライアンスに関する啓蒙活動を行っている。

### (2) 適切な緊張関係及び協働関係構築のための会員各社の情報開示の推進

生産計画、開発計画等の情報を開示することにより、協力企業は経営・生産計画等に迅速に反映することが可能となり、協力企業の経営基盤の安定化が図られるよう、適切な緊張関係及び協働関係の構築を図るとの観点から、次のような事例があります。

- ①毎月の生産計画を協力企業向けに専用 Web に掲載、定期的に生産説明会を開催し、情報開示を図っている。
- ②生産工場毎に定期的に業務連絡会を開催し、主要協力企業に、生産動向、開発機種に進捗状況などの情報を開示、共有を図っている。
- ③情報公開の推進として、生産計画等を開示するとともに、新機種開発については進捗状況と現行機種からの切り替え時期を開示し、余分な材料や部品手配の抑制をしている。また、毎年2回の生産動向説明会を開催し、長期的な販売や生産動向の情報共有を図っている。

### (3) 新規製品開発の初期段階への部品サプライヤーの参画の推進

製品開発段階から技術力を有する協力企業に参画を促すことにより、協力企業の提案を受けるなど技術力を評価でき、結果として協力企業の技術力の向上も期待され、開発の効率化、スピードアップを図るとの観点から、次のような事例があります。

- ①協力企業と新型機種開発 VE(Value Engineering)活動の合同活動を行い、部品検討段階から協力企業の意見を大きく取り入れた商品開発を行っている。
- ②新規部品を協力企業に依頼する場合には、技術情報の評価等を提供することにより、協力企業から仕様変更、コストダウンの提案を積極的に出せるようにしている。
- ③協力企業との技術交流会を通じ、開発ニーズと協力企業の技術シーズとのマッチングを図り、先行研究等を経て開発機種への採用促進を進めている。
- ④新型機種開発時に各部品の必要仕様を公開し、VE (Value Engineering) 提案を含めた見積もりの提出を依頼し、その中でコスト、品質において有効と判断できる提案を積極的に取り入れ、試作機でのテスト結果を共有することで、お互いの技術力の向上を図っている。

### (4) 調達のパッケージ化の推進

原価低減を図っていくために自動化機械の導入、部品の共通化、設計変更など様々な努力を行ってきており、更なる原価低減は一般的に厳しい状況になってい

るため、協力企業に対し、ひとつの工程のみならず前後工程を含めての発注、部品の製作をコンポーネント、更にはモジュール化をすることによって、原価低減を図るとともに協力企業の技術力の向上を図るとの観点から、次のような事例があります。

①協力企業の付加価値向上に向け、内外製区分の見直し等の際に以下のシフトを進めている。

- ・一気通貫での発注（単一工程のみの発注ではなく前後の工程もあわせて複合発注）。
- ・自社で実施していたサブ組立・本組立の一部をメイン部品を製作する協力企業へ移管。協力企業の付加価値向上とサブユニットでの品質保証化を図っている。

#### （5）専用品・専用設備（いわゆる型）の取扱いの合理化

協力企業に型の準備をさせる場合には、発注予定量を下回ると費用が回収できないなど、経営を圧迫する要因となるため、型の保管費用などを適正化するために型の所有権、保有期間などを協議して合意を図るとの観点から、次のような事例があります。

①型・治具は無償貸与を原則としている。自給の場合は、取引先と協議を行い、割り掛け期間と計画台数を明確にして製品単価に上乘せをしている。台数が満たなくても期間完了時には、一括して支払うことを覚書で取り交わすこととしている。

②生産の変動により当初予定期限内で当該専用型治具費用の支払が完了しない場合の未払分の処理については、社内規程を整備し、当初予定期限内に未払分を一括で支払うことにした。新規案件については、協力企業と覚書を交わしている。

③小額以外の型・治具を資産化して一括で支払をしている。年1回資産管理として棚卸調査を実施している。

④不要となった型・治具については、協力企業から申請をしてもらい、除去処理の対応を行っている。

- ⑤既存型が老朽化した部品の継続生産が必要な場合は、協力企業との合意に基づき型更新プロセスにより型の新規作成を行っている。

#### (6) 製品製造打ち切り時の補修部品供給についてのルール確立

建設機械は多品種少量生産で、生産財のため、使用期間が長く、これに伴い補修部品の供給期間が長くなる特色を有しており、会員各社は、補修部品の供給期間、価格及び型の管理等について、協力企業と協議を行い合意を図るとの観点から、次のような事例があります。

- ①基本契約において、協力企業と補修部品の供給体制・期間などを明記し合意している。
- ②量産終了後、一定期間のサービス提供を依頼しているほか、それ以降もサービス提供が必要な場合には、協力企業と協議を行い代替品を含め調整を図っている。
- ③製品保証のために協力企業と補修部品供給について合意をした上で、協力企業の要請により、一定量を一括で買い取りを行う場合もある。
- ④量産が終了した時点で、協力企業の製造ロットや製作方法に合わせ補修部品の価格の見直しを行っている。

#### (7) 適切な価格設定及び理由なき原価低減要求の排除

新部品の調達において、過去の同様な部品価格を前提とするのではなく、発注見込み数量、製造原価、協力企業の技術力などを基にした適切な価格設定を協議して決定していく必要があります。また単価改訂を行う際には、原材料の値上げ、生産台数の変動などを勘案し、協力企業と協議を行い合意を図るとの観点から、次のような事例があります。

- ①定期的、一方的、杓子定規的なコスト低減の要求は行っていない。原料価格、市場価格、他の協力企業との比較等を基に、コスト低減要求の理由を明確にした上で交渉し、最終的な合意をしている。
- ②協力企業からの値上げ等の要求に対しては、適正に対応しているか資材管理者が取締役会などの統治機構に報告し、監査を受けている。

- ③適切な価格設定遵守を社内規程として制定している。価格設定時においては、類似部品との仕様差に基づいて算出される概算値に基づき価格を精査し、取引先と協議するプロセスを採用している。

#### (8) 部品サプライヤーへの積極的な支援

製品の高性能化・高機能化により、部品も加工の複雑化、高度化が求められている。会員各社は、製品競争力を維持していくために質の高い部品を如何に確保するかが課題であり、協力企業と共存共栄するために、経営面、技術面等に対する積極的な支援を図るとの観点から、次のような事例があります。

- ①取引関係の深い協力企業を中心に、研修などによる人材育成支援、安全活動支援及び技術支援などの支援活動を実施している。
- ②協力企業の新入社員に対し、建設機械における供給部品の機能と役割について、実機見学を含め研修を実施している。また、試作部品の実機テストに協力企業の技術者を立ち合わせ、テスト結果を共有することで、技術力の向上を図っている。
- ③設備稼働率モニターを協力企業へ貸与、活用方法を指導することで協力企業の個々の設備の稼働状況を見える化し、チョコ停やワーク待ち、段替等の問題点を顕在化させることで、稼働率の更なる向上に向けた改善の推進を支援している。
- ④協力企業支援Gを発足し、製造工程の巡視による改善指導を行うことで、効率向上、収益性の改善支援を行っている。
- ⑤改善事例発表会を毎年開催し、数社の具体的改善活動を紹介し、協力企業の改善活動に役立ててもらっている。協力企業が参加する相互工場見学会（改善活動）を開催し、受入側協力企業に対し各社から改善提言を提出すると共に、見学に参加した協力企業の改善活動に役立ててもらっている。

#### (9) 原材料価格・エネルギーコスト等の円滑かつ適切な転嫁

原材料やエネルギー価格等の上昇は、部品価格への影響が大きく、製造コストの増加となるものであり、会員各社は、協力企業の経営努力の範囲を上回る場合には、十分に協議を行い適切な転嫁を図るとの観点から、次のような事例があります。

- ①価格変動が高い原材料に関しては、市場価格指標を協力企業と共有することにより、協力企業と適時適切な価格の見直しを合意し、定期的に購入価格の変更を行っている。
- ②主要原材料価格については、協力企業が容易に入手できる市場公表値を採用し、四半期／半期ベースでの価格スライド制を採用し、製品の発注価格への適切な反映を図っている。
- ③電力料金の値上がりの影響を最小限にするため、これまで実施した省電力活動事例を協力企業に展開し、導入展開を指導、省電力活動体制の構築を支援している。このような活動を実施しても経営努力の範囲を超える分については、協議の上、価格への転嫁を認めている。
- ④市場・環境変化（材料・為替等）による価格変動は、お互いの交渉により価格の合意を行っている。
- ⑤鉄スクラップなど原材料や為替によって価格が変動する部品については、協力企業と協議し適用ルールを決め、それらの価格変動を定期的に部品価格に反映している。鋼材を協力企業に有償支給し、支給価格に基づく部品価格で親部品を購入することにより、市場の価格変動による影響を除去している。

以 上