

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

平成31年3月14日改定
一般社団法人日本自動車部品工業会

部品メーカー等は、これまでの共存共栄の思想のもと、サプライチェーンが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、自動車業界全体で共有する。

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。

1. 経営力の向上

＜経営戦略策定の支援＞

- 取引先を対象に、品質、コスト、納期、技術技能、経営及び安全環境の6項目について、チェックシートに基づく自己点検や、昨年からの変化点など相互確認を行い、強み・弱みを「見える化」して、取引先にフィードバックすることにより、取引先の活動方針や計画策定の参考にしている。
- 取引先と事業動向や製品ロードマップ等を共有し合う会議を開催し、双方の戦略がWIN-WINとなる協創関係を構築している。
- 取引先の中長期経営戦略の策定のための情報提供として、自社の技術・生産技術、品質、BCPに関する取組を紹介するセミナーを開催している。
- 取引先を対象に双方のトップ同士が個別懇談会を実施し、自社の発注方針に対する取引先の経営戦略の方向性を相互に確認している。
- 当社と取引先トップとの定期的な会合を開催して、自社の経営戦略を共有し論議を行っている。
- 中小企業診断士を採用し企業内診断士として、取引先へ経営指導をしている。
- 取引先における重要な経営課題・判断がある場合は、経営者を含め現地現物で検討会を実施し、合意形成をしている。
- 設備調達等の資金繰りに関する指導・サポートを目的に、行政が運営する補助金活用のコンサルタントを安価で取引先に紹介している。
- 仕入先を集めて各種説明会等は、人的、時間的にも困難なため、定期的に「アンケート」で「仕入先の経営状況、技術継承、事業継続、その他要望事項等」を確認し、問題や調整が必要な仕入先については個別に協議（面談）を行い今後の対応について支援等をおこなっている。

＜海外進出の支援＞

- 国内に限らず、自社の世界各生産拠点への部品・製品納入の機会を取引先に提供することにより、取引先の事業拡大につなげている。
- 取引先と一緒に、現地生産会社を設立し、自社からは現地会社運営ノウハウの提供と資金調達を行い、取引先からは遊休設備の提供と駐在員の派遣を行い、それぞれの得意分野や資源を有効活用している。
- 取引先が海外展開を検討する際に、他の取引先との合弁会社を設立するためのコーディネート要望がある場合は、コーディネート等海外進出を支援している。効果としては海外拠点の間接コスト削減や、金融機関や現地行政機関の仲介を行うことで、事務工数を削減している。
- 弊社の中国、アセアンの海外拠点とつながりを持てるように取引先と情報共有に努め、取引先の海外拠点の指導をしている。
- 不定期ではあるが海外進出支援の説明会を商社から講師を招き、協力企業に実施している。

＜経営支援＞

- 取引先を対象に、経営トップと年1回、決算に関する面談を行い、取引先の財務状況を把握するとともに、課題の共有や方向性の検討を行い、適切な経営支援を実施している。
- 経理機能が脆弱な取引先からの要望を受けて、利益計画の立案方法や資金繰りの月次管理の方法等について、アドバイスしている。
- 設立後間もなく、金融機関との取引体制が十分に整っていない取引先からの要望を受けて、取引体制の検討を行った結果、政府系金融機関との取引を開始させるなど、安定した金融機関との取引体制の構築を支援している。
- 取引先の経営を立て直すため、低金利貸付銀行への借換えによる返済額低減など資金繰りの改善策をアドバイスしている。
- 取引先の公的資金の活用を助言するとともに、申請手続きに同席するなどして、資金獲得を支援している。
- 収益改善の為の原価低減活動に対し、アイテム出し～対策実施まで、必要に応じて専門部署を派遣して支援している。
- ローカルベンチマークを活用した事業性評価の結果を踏まえ、必要な経営支援を行う様に努めている。新設備導入の補助金の助言や工場の5Sを推進するために不要設備の撤去などの指導・協力をしている。
- 生産動向説明会・安全に関する分科会活動・人事労務関係の研修会を実施している。
- 将来にわたって重要な取引先と各社の事業年度に合わせて財務状況に関する面談や、課題の共有や方向性の検討を実施している。

＜経営人材の能力向上＞

- 取引先の若手経営者層を集めて、能力向上のための見学及び研修等を実施している。
- 取引先の次期社長候補を集めて、工場見学会、勉強会、成長シナリオ策定等の相互研鑽会を実施している。

- 取引先を4つのテーマにグループ分けて、取引先と自社の経営者が活動事例の発表や、質疑応答による意見交換をすることによって、取引先間の相互啓発を促進している。
- 取引先の経営トップ層を対象に、経営の参考となるテーマについて、外部講師を招き講演会を実施しており、経営者としての意識を高め、レベルアップを図っている。
- 経営者の能力を向上させる為に、自社の役員がアドバイザーとなって、主力取引先を対象にして定期的に勉強会を開催している。
- 取引先を対象に若手経営者育成（次期社長の育成）の為に研究会を立ち上げて、育成を支援している。
- 取引先の経営層を対象に経営上の共通テーマである安全・品質・人事労務課題について座学による勉強会や実地での研鑽活動を実施している。
- 戦略策定支援や経営支援の時に、月次で簡易決算やCVP（Cost-Volume-Profit Analysis）分析できるツールの紹介や指導など経営能力を高めるための指導をしている。
- 従来の下請会社の会合を、より結束度の強い協力会に再編して、方針や改善事例の共有化、及び適正取引の推進の場を作った。

2. 生産現場の生産性等向上

<生産性、品質等の向上>

- 取引先の生産性の向上、品質の向上を目的として、自社の専門性の高い技術者を派遣し、取引先の技術者と共同して、製造工程や製造方法の改善を行い、製造仕様書などを見直している。
- 取引先の希望会社に対して、在庫低減やリードタイム短縮によるムダ取りを進めるための研究会、納入不良や工程内不良を低減するための研究会を開催している。取引先の生産現場に6ヵ月通って、改善の考え方を学び、実践し、最終的には各社が自立的に改善を進められるようになることを目指している。
- 通常は、取引先との個別で改善活動を行っているが、前後工程の取引先と一緒に集まり、トータルコストを低減する取組みを実施している。
- 自社の調達部門、技術部門、生産部門など必要な部署が連携を図って、取引先を訪問し、生産性改善活動を実施している。
- 取引先に対して、自社の工場生産部門により定期的（月1回）に生産性向上支援活動を実施している。アドバイスだけでなく、実際の現場改善まで踏み込み、手法の教育も含め実施。
- 取引先と協同して生産現場でムダを発掘し課題を相互で改善する活動（ロス改善、手待ち改善、在庫改善、検査改善、荷姿改善等）を実施している。
- 取引先からの要望を受けて、品質保証の維持・向上を目的とした検査機や製造装置の導入を指導・補助している。
- 協力会主要取引先に対し、i) 出来高向上 ii) 工程内不良低減 iii) 副資材費低減の三指標毎に目標値を設定し、1回/2週の頻度で現地改善の指導をしている。
- 協力会実務者研修会にて、当社生産拠点の工程見学と改善活動を紹介し、自社の活動に活かしていただく取組みを実施している。
- 取引先と合同での工程改善、CTの見直し、取引先の困り改善を行い、原価低減と品質向上へつ

なげる共創展開を実施している。

- 生産性・L/T改善を目的とし、取引先の物の流し方・つくり方に関する改善活動を取引先スタッフと共に推進している。また、重大不良の発生を未然に防ぐための活動を取引先と自社品質部門・調達部門の三者が連携して推進している。
- 社内の改善事例発表会に取引先にも参加してもらっている。
- 弊社品質管理システムをベースにした品質保証部、製造部による取引先の監査、指導を行い、品質の安定化に向けた支援活動を行っている。
- ☆ものづくり強化に取り組みたいが人材不足で満足に活動できない取引先からの要望を受けて、取引先の品質改善指導チームを自社に設置し、1次取引先のみならず、2次・3次取引先に現地派遣して、改善活動や従業員の指導を実施している。
- ☆1次取引先の要請を受け、2次取引先へ指導員を派遣し、品質向上活動を支援している。
- 現場改善手法取得の為に、異業種取引先グループ研究会を立ち上げて、活動を支援している。
- 取引先を対象に、品質、コスト、納期、技術技能、経営及び安全環境などの項目について、昨年からの変化点など相互確認を行い、取引先にフィードバックすることにより、取引先の活動方針や計画策定の参考にしてもらっている。
- 各取引先の品質評価を目的とした品質評価点を集計し、必要に応じて、生産現場の工程確認や定期審査等を実施し、生産現場の生産性改善や品質向上などの取り組みをしている。

<人材派遣による生産現場の課題解決力の向上>

- 取引先の要請を受け、自社のOBを紹介及び斡旋することにより、取引先の技術や管理力の向上を支援している。
- 当社工場の再雇用人材を活用し、取引先の工場（生産現場）の困り事解決活動を推進している。
- 品質NG例・異常時の得意先影響度等、外国籍の作業者が周知すべき帳票を外国語で標記し注意喚起する。
- 購買技術課が、取引先へ訪問し、現場のQCD全般の問題解決の支援している。
- 品質管理 / 製造部門へ管理職クラスの出向者を派遣している。

3. その他生産性向上

<運送コストの低減>

- 自社と取引先間の納入・支給の輸送、近隣の取引先間の輸送をネットワーク化し、全体の輸送効率を高めている。
- 自社の専用コンテナを安価に貸し出すことで、取引先での物流コストを低減するとともに、自社での受入荷姿の最適化という相互効果を生み出している。
- 取引先と合同で廉価輸送業者への変更検討、梱包仕様改善、輸送ルート見直し、共同輸送等を実施している。
- 納入量に合せた便数の見直しや効率的な輸送ルートを考慮したトラック搬入時間の見直しを実施している。
- 海外からの輸入品について日本での陸揚げ港を見直し、陸上輸送距離の短縮を実施（Co2削減）

効果もある) している。

- 量産部品納入時にサービスに関わる部品も併せて納入し、輸送効率向上に努めている。
- 購買技術課が、取引先を訪問して、梱包資材、梱包方法の改善指導など合理化活動を支援している。
- 協力会社を特定顧客向けの物流統合拠点として活用している。

<その他コストの低減>

- 取引先を含めた共通素材等について窓口を一本化し、ボリュームメリットを生かした調達を実現している。
- ☆受発注（EDI）システムについて、自らの取引先以降の取引先まで導入を支援している
- ☆取引先から、取引量の増加により広い工場が必要になるまでの間、費用負担の少ない賃貸で小さく事業を始めたいという要望を受けて、工場敷地を取引先に貸し出すとともに、工場のインフラを提供している。
- 取引先の製造部門だけの現場改善活動だけでなく、事務などの間接部門での改善活動も支援している。

4. 技術力・開発力の向上

- 新規部品開発において、取引先と自社開発部門メンバーが、開発段階から協業して、品質、生産、技術の観点を織り込み、競争力のある製品開発に取り組んでいる。
- 魅力的な商品の開発と世界 NO.1 の競争力を確保するため、自社と取引先が一体となって、自動車メーカー等に対して新しい開発プランを提案する活動を実施している。
- 取引先と共同の会議体を設けて、定期的に新商品開発の検討を行っている。
- 新技術やコスト改善に関する展示会を開催し、取引先に、コスト改善案や新材料・新技術情報を持ち寄ってもらい、そこに自社の開発メンバーや購買等が参加することにより、お互いのシーズ・ニーズの吸収ができる機会を設けている。
- 取引先の技術に関する展示会を開催し、取引先の相互研鑽の場を作っている。
- 専門部品メーカーを対象に当社ならびに取引先トップが参画する検討会を開催し、VA提案発掘の促進、VA採用までのリードタイム短縮を図っている。
- 専門部品メーカーを対象に技術交流を図ることで、次世代モデル開発に対し、革新的な技術の採用を促進している。
- 取引先での製造工程の自動化等、生産性・コストに有利な製造方法の実現のため、取引先へ自社の工程を開示したり実地で指導したりしている。
- 新規製品開発において、取引先と自社開発部門メンバーが、開発段階から協業して、品質、生産、技術の観点を織り込み、競争力のある製品開発に取り組んでいる。
- ☆取引関係のない取引先を含めた技術・新工法展示会を開催することで、自社の必要な技術・工法を保有している取引先の発掘の場としている。
- ☆取引関係のない取引先と、競争力のある材料や加工方法等を開発するために定期的な技術打合せを実施している。

- 品質不良が多発する取引先へ品質担当と購買担当を派遣し、半年間など期間を区切り取引先と一緒に改善する取組みを行っている。
- 技術向上のための設備導入時は助言や協力を行っている。
- 製造工程の自動化等、生産性・コストに有利な作り方の実現の為、自社の工程を開示したり、実地で指導をしている。
- 客先ニーズへの迅速な対応と客先への提案力を高める為、材料メーカーとの技術交流会を開催している。
- 新技術/先進技術の活用提案検証を専門で行う部門と、既存技術の改善と進化の活用提案を具現化する工機部門が技術力/開発力の向上に取り組んでいる。

5. 人材育成

- 取引先の将来の経営層になり得る若手を対象に、生産性の改善及び現場改善力の育成等について、2年間の教育プログラムを設けて、育成している。
- 取引先を対象に階層別の教育カリキュラムを設定し、基礎技能習得の研修から各種マネジメント研修まで約80科目を用意している。
- 取引先を対象に後継者を出向として受入れ、生産管理、工程改善等希望に合わせたカリキュラムを作成し、一定期間(1年～3年)かけて学んでもらう機会を作っている。
- 取引先の次期幹部候補や技術者の育成の為に、取引先からの要望を受けて実習生としての受け入れを実施している。また、自社から取引先へ出向者を派遣し、人材育成のサポートを実施している。
- 単に取引先の原価低減を支援するだけでなく、取引先に自律的・継続的に改善を進められる力を涵養するべく、取引先のリーダー人材育成のための研修会を開催し、座学や実践を通じて取得を支援している。
- 自社の教育プログラム、安全感性教育研修について、取引先にも門戸を広げ、希望者による教育機会を創出している。
- 自動車メーカーにより、部品メーカー向けに品質講習会を実施しているが、自動車メーカーの承諾を得た上で、取引先にも案内し、参加を可能としている。
- ☆部品メーカーが、地域の高等専門学校と一緒にあって、実習するための講師、教材、生産現場を提供し、技能・技術を持った即戦力になる人材を育成するプログラムを実施しており、卒業生は自社だけでなく、地元企業の人材として採用されている。
- 当社協力会自主活動(品質生産性委員会)において、自社生産工場職制(部次長)が指導員となって、品質改善・生産性向上を狙った改善の着眼点/改善手法を教育している。
- 取引先の中堅若手を6ヶ月間弊社で預かり、両社に共通する入出荷の仕組み作りをして、両社にとって有効なシステムの構築のみならず、取引先の人材育成にも協力している。
- 弊社との情報共有を円滑に出来る様に購買システムが使用できる人材教育をしている。
- 取引先カンファレンスにて外部環境変化の分析を伝え教育を行っている。

6. リスクマネジメント・コンプライアンスの向上

＜BCP策定等（事業承継を含む）を支援＞

- 取引先に対して、自社指定のチェックシートで、生産拠点毎に定期的に震災対策状況の自主診断を行ってもらい、復旧リードタイムを算定し、フィードバックすることで、取引先のBCP課題を共有している。
- 立地リスクのある取引先について、自社で作成したBCP自主診断の実施、取引先訪問による実態確認、BCP取組み施策を紹介するなどして、取引先のBCP対策を支援している。
- 部品メーカーが、取引先と火災発生リスクの高い生産設備、鋳造・塗装・受変電・半導体設備等の重点点検を行い、補強対策等を実施している。
- 取引先を対象に、BCPの必要性、トラブル発生時の体制確保の重要性、BCP策定手順等の勉強会を実施している。
- 自社の専門家をアドバイザーとして参画させ、取引先相互の工場安全診断で危険箇所を洗い出し、自主対策活動の推進や安全対策事例を共有化している。
- 部品メーカーが、購買時に環境負荷物質を含んでいないことを確認した材料・部品を取引先に支給し、取引先がその部材を使用して生産することにより、環境負荷物質のリスクを低減している。
- 環境に関する法令順守と取組強化に向けたマネジメントシステムの構築及び運用について、希望した取引先には個別訪問し、説明を行っている。
- 部品・鋼材等の取引先に対し、当社指定チェックシートで、生産拠点毎に定期的に震災対策状況の自主診断して頂き、当社基準の復旧リードタイムを算定、フィードバックすることで取引先でのBCP課題を共有している。
- 取引先への調達目標として、震災対策状況、サプライチェーン管理、重大労災発生件数、機密情報漏洩事故件数について、調達目標/実績管理をしている。
- 当社が費用を負担して取引先の耐震診断を実施し、BCPに関する意識づけを行っている。
- 中小企業庁のBCP作成資料を参考に、当社でBCP作成フォーマットを作り取引先へ配布。
- 高齢な経営者の取引先については事業継続等に関して面談を実施している。
- ☆ 2次・3次以降までの生産拠点を把握し、有事の際の該当拠点把握の迅速化
- 取引先カンファレンスにて、自動車業界や弊社のBCPに関する周知徹底や取引先でのBCP策定を呼びかけしている。
- BCPの調査、安全衛生指導を通じて、耐震化、防災、代替生産の準備を確認、指導している。
- 協力会社へBCP策定の支援と年2回の安全診断を実施している。

＜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周知として、説明会を実施している。
- 下請法等に関する勉強会を開催している。
- 全社及び子会社の購買関連業務に携わる従業員、その上司や役員等に対して、取引適正化推進講習会を実施している。また、これら以外の従業員に対しても下請代金法や下請振興法についての講習会を開催している。

- 取引先業務連絡会等取引先が集まる機会、自動車ガイドライン等の浸透を図っている
- 当社の定期的な社内教育と新人・転入者等には部品工業会主催の講習会に参加している。
- 自動車ガイドラインや下請法の有料セミナーでも毎年定期的に購買部員を送り教育を受けるようにしている。受講内容は報告書としてシェアし法令などの最新情報を購買部全体で共有できるように努めている。

7. 働き方改革の推進

- 特別な増産等により取引先へ負担をかける可能性のある場合、取引先の生産能力調査を実施し、必要な追加コストの算定や、複社発注化等の検討を実施している。
- 事業性評価等で取引先訪問時に作業環境をヒアリングし、環境が悪化しないように注意喚起や助言を行っている。
- 残業や休日出勤、また急な仕様変更などを伴う場合、都度見積書を提出していただき、適正対価を支払っている。
- 依頼に関しては下請事業者の状況を十分に配慮した上で、協議の上対応している。
- 追加で発生した費用は個別に価格決定し、支払っている。
- 短納期の緊急試作対応等については、取引先と協議し、その対価を価格に反映している。
- 労働基準法の改正内容および当社の対応事項について、下請事業者へ紹介するとともに、改善を促している。