

取引適正化に向けた 発注側企業の取り組み例

令和6年3月

委託事業名 : 令和5年度 取引適正化等推進事業「価格交渉促進等に関する調査事業」
発注者 : 中小企業庁事業環境部取引課
受託者 : 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）

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 1

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

GOOD PRACTICE 2

無記名式アンケートを通じた主要取引先からの評価を踏まえ、
取引適正化に向け継続的な改善を実施

GOOD PRACTICE 3

取引先企業への取引意向アンケート調査を事業拠点で実施し、
活動成果についてグループ各社で共有

GOOD PRACTICE 4

価格改定実績の無い取引先事業者の事情を聴取。
QCDやBCPを重視した育成・指導も実施

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応じ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、必要情報を収集する仕組みづくりが必要。

1. 調達体制

- 本社調達部門には数十名、また国内の生産拠点や事業会社・部門毎に、数名～10名程度の担当を配置し、約200～300名体制で対応。
- 全社共通で使用する資機材の調達は本社で実施し、それ以外は各拠点や事業会社・部門の調達担当者が対応している点が特徴。
- 本社単体の取引先は数千社規模であり、このうち下請法対象は数百社程度である。

2. 取組内容 ～ 主要取引先に対する無記名式アンケートの実施

●取組の契機「取引先のニーズや要望を把握したい」

- 取引先からは、数年前より原材料価格見直しの相談等が寄せられ、労務費等も含めて対応してきたが、交渉姿勢等に関する取引先の要望を把握するため、取引金額・頻度の高い主要な取引先200社程度を対象とした無記名式アンケートを毎年実施。調査対象は毎年見直している。
- 従来のメール方式から、オンラインアンケートへ変更し、回答企業、調査実施担当双方の事務負担を軽減。
- 調査項目は、業種、取引品目、企業規模に応じて、見積依頼、契約・交渉などの各項目に関する基本的な内容で、自由回答欄も設置。

無記名式で
ニーズを把握！

オンライン化
で負担軽減！

●アンケート調査結果の社内での共有と改善アクションの検討・実施

- 回答から自社評価を“総合スコア”として算出し、経年でモニタリングを実施。
- 調査結果概要は全社に公表し、注意喚起を行うだけでなく、結果詳細は各部門の管理職以上に共有。同社側の対応が適切ではなかった事例は関係部署にも個別還元する。
- 本社調達部門、各拠点の調達担当のグループリーダー級の担当者を対象とした毎月の定例会議を開催し、調達状況の情報共有・討議を行い、改善行動につなげている。

自社をスコア
化し経年
チェック！

3. 取組の効果

●継続的な調査・モニタリング体制の定着

- 取引先にとってはアンケート調査が恒例行事となり、回答率は8割以上を維持。

●調査結果を踏まえた改善による取引適正化

- 過去のアンケート調査を通じて、自社の対応に改善の必要がある回答を得て、継続的に取り組んだ結果、近年は改善が必要な指摘は見られず、回答全体から算出される総合スコアも安定して推移。
- 取引先からの自由回答などを通じて取引先からの感謝の言葉も寄せられる。

●取引先への情報共有方法は検討課題

- アンケートでは、当社へより積極的な提案を行いたい取引先から更なる情報開示を求める意見があるが、経営戦略に関わる重要情報の共有については情報開示の取扱いについて個々に検討が必要。

1. 調達体制

- 国内調達部門は、本社・生産拠点それぞれに調達担当を設置し、総勢200～300名体制で対応。調達担当部門は購買/物流で大別されている。
- グループ全体として事業を多角化を推進してきたことなどを背景に、各社・各地域拠点の優れた取り組みを全社共有するボトムアップ型の改善活動が特徴。各拠点の調達部門における改善活動が社内会議等で共有された後、他の拠点でも優れた活動を参考に自主的に改善

2. 取組内容 ～ 取引先企業へのアンケートを踏まえた取引環境の整備を実施

●取組の契機「我が社に対する取引先の懸念点を把握したい…」

- 同社では、取引先へのCSRアンケートやその結果のフィードバック、ウェブサイトでの公開などに取り組み、継続的に購買活動の改善に努めてきた中、生産拠点で主要な域内取引先から近年の価格高騰を背景に、同社との将来的な取引に対する懸念が寄せられた。
- これを機に取引先個社が同社との取引で抱えている具体的な懸念点の把握が出来ていないと感じた同拠点の調達チームは、早速、取引先の意向を把握する活動を開始した。

●懸念点を把握するため、まず1拠点の全取引先へアンケートを実施

- 発意のあった当該生産拠点の調達チームでは、域内の取引先全社に対し、取引継続意向・懸念点に係るアンケート調査を実施した。アンケートでは、取引への懸念や継続意向は選択肢形式としたり、取引以外の設問を加えるといった、回答しやすさに配慮した調査設計を行っている。

発意のあった
拠点から即実
施！

選択式アン
ケートなどで
負担軽減！

●域内取引先からの具体的な意見は個別改善し、1年後にはフォローアップも実施

- アンケートの回答率は8割をこえ、取引先のうち約3割から「同社との今後の取引について改善を希望する事項がある」との回答があった。具体的に挙げられた懸念事項については早速個別対応を実施。
- 本アンケート実施から1年後に、「懸念あり」と回答した取引先を対象にフォローアップ調査を実施し、取引先との環境改善に継続的に取り組んでいる

3. 取組の効果

●取引先が抱く取引の懸念点を具体的に把握

- 生産拠点の発案でアンケートを行うことで、従来のCSRアンケートや日常的なコミュニケーションでは取りこぼしていた、身近な域内取引先が持つ取引の懸念点や課題を具体的に把握。
- 把握結果に対して個別対応・環境改善を行い、フォローアップ調査では約8割が「改善した」と回答。

●市況も踏まえた部門全体での価格見直しを実施

- 懸念点で挙げられた原材料コスト等の値上げについては、標準工賃単価や物流コストの見直し、過去の取引価格を踏まえた適正な価格転嫁など、同社の調達部門全体での取組で改善を実施。

●各拠点の活動・効果はグループ各社に共有

- 拠点の改善活動は、各生産拠点やグループ内会社に、社内会議の発表等を通じて情報共有可能な体制を構築。各拠点の調達担当が他の拠点の活動を参考に自主的に改善。

1. 調達体制

- ・ 国内には複数の事業所があるが、すべて一つの工場で一括調達するという集中購買体制を採用している。
- ・ 調達担当は約80名。調達担当の各課は、業種別に担当が分かれた組織形態となっている。

2. 取組内容 ～ 業種別購買体制への変更と、積極的なアウトリーチ活動

●取組の契機「サプライヤー全体の構造や変化が見えにくい」

- ・ 近年、産業界の構造変容の速度が速く、サプライヤーについて、業種別に構造を捉えていくことが重要との認識が高まり、数年前から業種別購買体制への変更を行った。

●価格適正化のための協議の呼びかけとともに、下請協力企業の評価・指導も実施

- ・ 取引価格の適正化を呼び掛ける文書を発出し、専用の連絡窓口を設置。また、直接相談できない（しづらい）ケースも想定し、外部通報窓口も設置。
- ・ 購入金額実績上位90%以内の下請協力企業から、価格改定実績のない企業を抽出し、個別に電話にて状況を確認。
- ・ 直接生産材業者を中心に対象に、同社の価格適正化の取組に対する調査も実施。
- ・ サプライヤーの実情を把握するため、近況や購買方針等の説明会、懇親会も実施。

●調達ガイドラインを公開。サプライヤーも含めた行動規範を作成・公開

- ・ 内閣府・中小企業庁が主導する「パートナーシップ構築宣言」に登録している。
- ・ 調達ポリシー、調達ガイドラインはHP上で公開。グループ会社の行動規範も、HP上で公開しており、サプライヤーにもその趣旨を遵守することを要請している。

3. 取組の効果

●業種全体でのサプライヤー把握力が向上

- ・ 価格見直しのパターンは、点数、時期、率とも多様なため、サプライヤー全体の特性に精通できる業種別購買体制への変更は有効であった。

●当社の取組姿勢が取引先企業からも認知

- ・ 積極的なアウトリーチ活動の結果、「これまでは相談しづらかった」という理由などが確認出来、交渉の場をセット出来ている。
- ・ 自社の活動の周知徹底をはかったことで、現在同社は、取引先からも、価格転嫁に積極的に取り組む姿勢が認知されている。

●取引先との意見交換・情報交換の積極化

- ・ 購買体制の変更等でよりサプライヤーの実態把握しやすくなったが、サプライヤーごとに異なる事情を把握する観点から、現場訪問等も重要といえる。

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 PRACTICE1

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

GOOD PRACTICE2

価格協議のベースとなる適正な自社査定を可能とする専門スキル習得の支援

GOOD PRACTICE3

教育研修体制の構築による購買担当者の意識・スキルの向上

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社員の教育

- ・ 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社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。

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ている。
- 委託製造品の部品は多種多様であり、材料費、加工費など部品ごとに条件が変わるため、価格協議に向けた自社査定において、調達担当者は図面情報から諸条件を的確に読み解き、購入価格に反映させるスキルが求められる。

2. 取組内容 ～ 適正な価格査定を図るための目利き力の養成

●取組の契機「委託製造品の適切な価格査定を行うためには、図面ごとに異なる条件を読み解く力が求められる」

- 同社の調達部品は委託製造品と市販品に分かれるが、前者は発注ごとに求められる材料、加工などの条件が異なるため、サプライヤーからの見積の妥当性を検証するに、調達担当者は図面から材料費や加工費などを的確に読み解き適切な査定を行うことが求められる。

●取組内容

部門所属員に統一基礎研修

OJTによる育成

資格取得支援

総合的な視点

○部門所属員全員を対象に調達に係る基礎知識を習得

- 下請法など調達に求められる基礎知識の習得を目的に、統一教材を用いた全体教育と確認テストを実施。

○調達担当各課でのOJTによる調達スキルの習得

- 調達担当が、取引先からの見積の検討可能なスキル取得に向け、調達部品の自社製品内での用途について学ぶ部品品評会を開催。
- 生産現場での加工条件や工程などを理解するためのサプライヤー工場訪問。
- 自社独自の価格査定式を用いた価格査定方法の学習。

○学習報償金制度による自己研鑽の奨励

- 日本能率協会CPP検定、貿易実務検定、日本規格協会QC検定などの習得を支援する報償金制度の運用。

○ジョブローテーションによる総合的な視点の習得

- 生産現場などに対する理解を深めることで、調達に係る総合的知見を得られるよう、部内ジョブローテーションを実施。

3. 取組の効果

●サプライヤーと双方向での協議による納得感の得られやすい価格協議の実現

- 一般に、委託製造品は、サプライヤーからの見積額と自社査定が必ずしも合致するわけではない。しかし同社では、差分状況をサプライヤーにフィードバックし、見直し協議を行うことで、取引先の見積をふまえ合意に至っている。
- 一連の社内教育で培ったノウハウを活かし、取引先との見積の乖離が大きくとも、査定額見直しの精度の向上や次回の条件へ反映などに活かし、取引の適正化や迅速な商談の実現に寄与している。

1. 調達体制

- 国内生産拠点の調達は本社にて約30名が対応。各資材や外注加工先を管理している。
- 自社では工場での製造に加え、製品の設置工事等も行うため、工事発注を行う営業部門と物件を管理する工務部門を設置している。特に、工事に関しては、現場での施工手配や搬入手配など複雑で短期の発注業務等が発生しやすい点も特徴である。

2. 取組内容 ～ 購買・取引の適正化に関する知見・ノウハウをベテランから若手へ継承するための教育プログラムの実施

- 取組の契機「SDGs対応の必要性の高まりを背景に、創業者の時代から続く『共存共栄』の考え方に基づく取組みを強化」
- グループの調達基本方針として、「共存共栄の精神」、「法令遵守と取引の公平性」等の考え方に基づき、公正で公平な調達取引を行い、不当な取引制限を行わないこととしている。
- 2019年にパートナーシップ構築宣言に賛同し、売り手・買い手・つくり手・世間・地球・未来の「六方よし」の考え方を基軸に調達活動を実施。

●調達担当向けの購買に関する教育体制を構築

○ブラザー・シスター制度等による若手社員の育成

- 新入社員1名に対して先輩社員1名が担当に付き、配属後1年間、OJTにより、購買も含めた教育・指導を実施。
- 入社2年目以降は階層・職種別の専門性スキル向上の教育・研修を実施。
- システム上で各担当者のスキルレベルを数値化して力量を管理。



○ベテラン購買担当者による月次の研修の実施

- 「調達」、「物の品質」、「コスト感覚」、「交渉」等の項目別に、購買担当者を対象とした研修を毎月実施。
- 購買部内のベテラン担当者が講師となり、実務経験に基づき、活用しやすい好事例を交えながら購買の考え方について教育を行う。



3. 取組の効果

●取引の適正化に向けた組織的対応を支える購買担当者の意識・スキルの標準化

- 社内での研修・教育体制を整え、取引先を含むステークホルダーとの共存共栄に基づく自社の理念の浸透を図るとともに、購買業務で必要なスキル・ノウハウが若手社員にも継承され、購買担当者の意識・スキルの標準化につながっている。
- このことが素地となり、取引先に対する実態把握やそれに基づく支援など、取引適正化に向けた組織的な対応の着実な実施につながっている。

QUESTION3

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 1

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

GOOD PRACTICE 2

主力拠点地域の課題解消に向けて先行的に価格改定を実施、順次、全社への拡大を図る

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、次年度以降の**社内予算措置など準備**をすすめた。

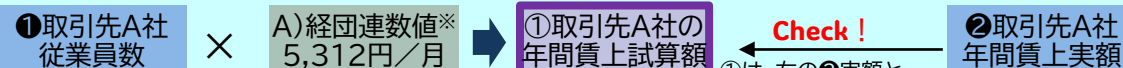
●交渉開始後、小規模事業者等より「自社の労務費の算定方法がわからない」と相談

- 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。

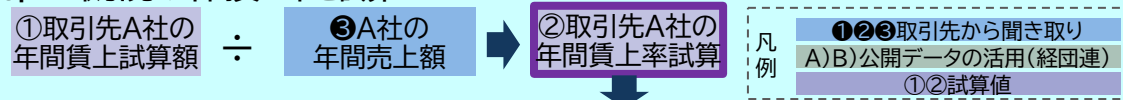
●取引先が資料提示が難しい場合に、社内調達担当が検討できる試算式を検討

- 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確保が重要**。

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。

1. 調達体制

- ・ 購買業務のうち資機材及び工事については、本社および主要拠点にて分担して調達を行っている。
- ・ 購買部門が取引をしている国内の調達先は約2,000社であり、地区での取引先には中小企業が多い。
- ・ 主力拠点では、地元の調達先企業が協力会を形成している。

2. 取組内容 ～ 自ら労務費改定を働きかけ、人材と技術を確保

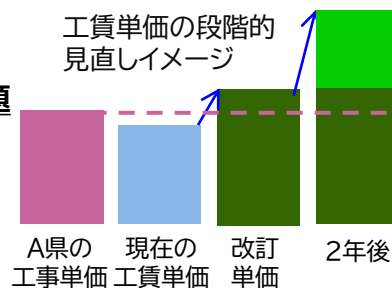
●取組の契機「取引先企業の採用難と高齢化から持続的経営に危機感、地域全体の賃金上昇で打開を図る」

- ・ 主力拠点では、少子化に加えて新卒者の域外流出が拡大し、協力会企業の人材確保が困難になっていた。
- ・ 特に工事関連で発注する工賃単価が数年間据え置かれていたため、施工会社の人材減少の一因となっていた。
- ・ 施工業者では下請けの技能工の高齢化が顕著であり、若手の確保と技能育成の必要性があらためて認識された。
- ・ 安定な操業を継続するためには、地域全体での賃金水準の改善や技能育成への支援が必要との結論となった。

●取組内容

○工賃単価の改定により取引先の人材確保を強化

- ・ 協力会企業各社に対して、同社から工賃単価の引き上げを提案。
- ・ 協力会企業の下請先の従業員の賃金が上昇しなければ地域課題は解決しないため、下請先への支払額を調査し、工賃単価の適正価格を算出。2年間をかけて段階的に4割ほど引き上げる。
- ・ 個別面談の実施など定期的にモニタリング調査を実施して下請企業への適正な支払い状況を確認している。



○協力会と連携し、技能育成の仕組みを構築

- ・ 技能育成カリキュラムの作成。
- ・ 独自の技能工認定制度を導入。
- ・ 地元の公的職業訓練施設（ポリテクセンター）と協力し、専門技術の育成講座を開設。

3. 取組の効果

●拠点地域の持続的経営に向けた基盤を再構築

- ・ 取引先の下請企業までを含む若手人材の確保と育成は、地域で持続的な経営を続けるうえで不可欠な取組として認識。
- ・ 地域ごとに柔軟な判断ができる組織であるとともに、取引先企業経営者に対して下請先企業への支払額まで相談できる関係が効力を発揮。

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 PRACTICE1

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

GOOD PRACTICE2

主要調達先を認定し、事業方針等を共有するとともに、
連携した活動を推進することで信頼関係を強化

GOOD PRACTICE3

取引先に対する各調査による実態把握や結果に基づく支援を展開。
パートナーとしての認識を強化

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。

1. 調達体制

- 本社にある調達部署の下に、国内各工場の購買部門を設置している。調達業務は、基本的に工場が所管しており、本社はそのマネジメントとサポートを担う。
- 国内の調達担当者は約400名。

2. 取組内容 ～ コア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「下請取引への発注内容が多岐に渡り、持続可能な経営に向けてサプライヤーとの関係構築が不可欠」

- 同社の取引先は、国内6千社をこえており、うち約半数が下請法対象企業である。発注内容が多岐に渡り年間購入件数も400万件規模であるため、これらのサプライヤーとの強固な関係を維持向上し、パートナーとしての相互成長が不可欠と認識。
- 同社「コアサプライヤー」として、取引量・額が大きい、代替が困難な部品・製品を生産している会社を位置づけ、戦略的に関係性構築に取り組んでいる。

●取組内容

○評価点の高い取引先を招待し、事業方針説明会を開催・信頼関係を深化

- 毎年度、一定の取引額のある調達先に対して4つの調査項目をもとに評価を実施。評価点の高い調達先をベストパートナーとして認定、「事業方針説明会」へ招待し、事業方針や調達方針等の経営情報を共有。
- 特に評価点等の高い事業者には表彰制度を通じ信頼性の強化・深化に取り組む

○社内調達担当による適切な取引に必要なサポートを本社が推進

- 取引先との協働VAや、購買部門・設計部門・取引先で連携し開発購買的なトライアングル活動を推進。
- 市況価格情報や価格査定ツールを提供し、調達先との価格交渉の合理性を確保。
- 併せて、社内では調達の各種データを共有、価格交渉の参考データとして活用。

○コンプライアンス等への疑義に対する調達先からの連絡窓口を開設

- 資材調達等の業務に関連した法令違反や不適切な行為等に対して、調達先が相談できる連絡窓口を設置。
- 窓口は、法務担当の他、社外弁護士など通常業務とは異なる独立したルートを確保、信頼ある取引関係の確保に取り組んでいる。

3. 取組の効果

●調達先からビジネスパートナーへとマインドチェンジを図り、高付加価値化に向けた取り組みを推進

- 事業方針説明会の対象は大企業や海外企業も含まれるため、招待された中小企業にとってモチベーション上昇に繋がる。
- 社内調達担当は、取引先を価格交渉先からビジネスパートナーとして意識転換が図られており、持続可能な調達活動、ひいてはトライアングル活動や開発購買の拡大といった流れになりつつある。

取引先に対する各調査による実態把握や結果に基づく支援を展開。パートナーとしての認識を強化
【内装材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は本社にて約30名が対応。各資材や外注加工先を管理している。
- 自社では工場での製造に加え、製品の設置工事等も行うため、工事発注を行う営業部門と物件を管理する工務部門を設置している。特に、工事に関しては、現場での施工手配や搬入手配など複雑で短期の発注業務等が発生しやすい点も特徴である。

2. 取組内容 ～ 企業理念に基づく社内教育の徹底により、取引先との関係構築を図る

●取組の契機「創業者の時代から続く「共存共栄」の考え方に基づいて、取引先との関係性強化に係る継続的な活動が不可欠」との認識

- 創業当初より、取引先と知恵を共有し、共に社会的責任を果たしながら業務を遂行することで、持続的な成長を目指すという「共存共栄」の理念を持つ。この理念のもとで取引先との関係性構築を重視しているため、交渉や商談において、取引先に同社から要望がある場合は、常に同社も取引先からの要望を受けとめるという方針・関係性で商談に臨んでいる。

●取組内容

○主要取引先との情報共有の場を多数設置

- 主要取引先を招待し、業績報告や次年度以降の事業計画の説明、社内制度に基づく取引先の表彰等を実施。
- グループの「調達ガイドライン」に係る説明会・勉強会など、取引先との情報共有の場を多数設け、信頼関係を構築。

取引先との情報共有の場を多数設置！

○取引先約100社を対象に、満足度調査を実施

- 主要取引先に対し無記名式の満足度調査を実施。取引先を招待した周年イベント等で調査結果に加え、調査で判明した取引先から問題提起への対応方針等も説明。
- 記名回答した企業には、担当が企業訪問し、取引先の課題解決等をテーマに意見交換を実施。

取引先への満足度調査結果を公表！

回答に記名のあった取引先は訪問！

○見積書は市況の動きや取引先ヒアリングを通じて承認

- 調達先に対する価格改定は一律に行わず、各調達先担当者の話を聞き、適正価格を検討。
- 調達する資機材の価格動向を注視し、高騰が予測された場合には先行して自社商品の販売価格の値上げを実施。

3. 取組の効果

●調達先やサプライヤーとの情報共有の機会を多く設けることで、商談・取引に係る相談がしやすい関係性を構築

- 取引先への無記名式アンケートや、主要取引先を中心とした説明会などを通じ、日常的な取引先の事業環境の変化に係る情報が共有できるほか、調達先からの価格に係る相談にも応じる準備・応じやすい社内環境が整備されている。
- 取引先との周年イベントや表彰等の場でも、取引に係る課題への対応方針を提示したり、企業訪問を通じた意見交換などにより、パートナーとしての信頼関係が強化されている。