

### 第3章 中小企業へのヒアリング調査

ここでは、自動車業界の中小企業が抱える課題について、本調査のヒアリング調査で得た生の声に基づいて紹介していく（一部、研究主査らが独自におこなっている調査も含む）。なお調査対象はほぼ中小企業であったため、本章では中堅・中小企業ではなく、中小企業という表現を用いる。以下、企業の経営資源であるヒト・モノ・カネになぞらえ、コスト面（カネ）、人材面（ヒト）、設備面（モノ）に分けて整理する。

図3 中小企業が抱える課題

コスト面	人材面	設備面
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 価格転嫁</li><li>・ 価格転嫁のタイミング</li><li>・ 価格交渉のためのエビデンス</li><li>・ 金型・補給品等の適正取引</li><li>・ 納入価格の据え置き</li><li>・ 過剰品質</li><li>・ カーボンニュートラル</li><li>・ 生産変動</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 極度の労働力不足</li><li>・ 外国人活用とコミュニケーション</li><li>・ 生産現場の疲弊</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 設備の保全・保守</li><li>・ 設備投資と自動化・デジタル化</li></ul>

出所：筆者作成

#### 1) コスト面

##### ① 価格転嫁

近年、政府も下請取引の適正化に注力しており、平成 29 年より中小企業庁では取引調査員（いわゆる下請け G メン）を配置して、調査をおこなっている。また公正取引委員会では、下請法について調査をおこない、勧告として親事業者の名前を公表している。こうした活動の成果が上がり、「自動車産業においても大企業の OEM メーカー・ティア 1 サプライヤー等が価格転嫁についても積極的に応じてくれるようになっている」という肯定的な声も多かった。

しかしながら、いくつかの課題が残っているようである。

第一が、この対応が継続されるかどうか不安をもっている中小企業があることである。たとえば、「ここ最近、急に困りごとはないかと聞かれて、不気味でこわい」「政策等を意識した大企業の一時的な動きであって、またほとぼりが冷めれば元の取引形態に戻るのではないか」という声があり、中小企業との間に信頼関係が形成されているのかどうか疑問が残る。

第二が、価格転嫁の算定項目である。本調査開始当初のヒアリング調査では、「材料・エネ

ルギーについては価格転嫁が認められつつあるが、急激に上昇している賃金については認められていない」という中小企業の声が多かったが、本調査期間の後半の調査では、認められつつあるという声もでてきた。OEM やティア 1 サプライヤーの一部のメーカーが、人件費についても対応を開始したということであろう。一方で、「エネルギー費・材料費等については原価項目として算定されているが、人件費については枠外での計算がされている。そのため、人件費への対応措置が一時的なものではないかと考えてしまう」という声もあった。

第三が、価格転嫁の対応方法についてである。「納入先には価格転嫁への対応をしてほしいが、それによって競合他社に転注されるのが怖くて言い出せない」という不安や、「自社の納入先は価格転嫁対応等を申し出た企業には対応してくれているが、申し出していない企業には対応してくれていないようである。これは不公平ではないか」という不満の声があった。また納入先の協力会に所属していない企業からは、「顧客から価格転嫁への積極的な対応姿勢は見られない」という見方もあった。

第四が、価格転嫁への対応のタイミングである。材料・エネルギー価格・最低賃金などは、年に 2 回というように各業界や官公庁の慣行で価格改定のタイミングがある。そのため、改定までのタイミングに価格上昇が続くと、中小企業の負担になる。たとえば、中小企業の生産現場で多く活用されている派遣社員の単価は、最低賃金とは関係なく短期間で高騰しており、負担が大きくなっている。

第五が、同じ OEM メーカー系列のティア 1 サプライヤーでも、中小企業への価格転嫁対応に温度差があることである。OEM メーカーが対応をはじめたととしても、それがティア 1 のすべての企業に浸透するには時間がかかっているのである。第 2 章で前述したように、ほとんどの中小企業は納入先が複数ある。つまり、価格転嫁に積極的に対応してくれる納入先とそうでない納入先がでてくるという状況が発生する。

## ② 価格転嫁のタイミング

なぜ、迅速かつ円滑な中小企業への対応が求められるのか。

第一に、中小企業が対峙しなければならないのは製造原価だけではないからである。企業規模が小さくても間接人員を抱えており、また事務所等の間接経費についても、同じようにコストが上昇している。そのような状況において、製造原価において適切なタイミングで価格転嫁がなされなければ、間接費のカバーまで手が回らず、中小企業の財務状況はますます厳しくなってしまう。大企業と中小企業の賃金格差が社会的に問題となっているが、自動車産業のようなサプライチェーン構造において、中小企業が賃金の原資を確保できないとすれば、責任の一端は大企業にもあるといえる。

第二の理由が、中小企業がティア 3 以下の中小・零細企業を支えているという点にある。今回の調査では、「納入先の価格転嫁のタイミングの前でも、規模の小さな仕入先（外注先）には先回りして何らかの支援をしている」という意見が多かった。外注先が廃業・倒産するようなことになっては、自らの存続に関わるからである。つまり、苦しい状況の中小企業がさらに小規模の中小企業を支えて、サプライチェーンを維持しているということになる。また、「納入先の A 社が価格転嫁対応してくれても、B 社が対応してくれていない。仕入先にどのように還元すればよいのか迷う。A 社関係の仕事をしている仕入先だけ還元して、B 社には還元しないのは忍びない」というのである。また「納入先は自社に金型代金を分割で支払うが、自社は仕入先から一括で買い上げている。その分、キャッシュフローが苦しくなる」という声もあった。

### ③ 価格交渉のためのエビデンス

価格転嫁をはじめ中小企業が納入先に交渉する際に、エビデンスを求められることが多々あり、これに関しても中小企業は苦慮していた。

第一が、エビデンスを提出するためのコスト負担である。データ収集が長期間にわたったり、そのための人件費がかかったりする。また、中小企業の仕入先のティア 3 企業にもデータ収集に協力してもらわなければならないケースもでてくる。そのため「中小零細規模の仕入先に負担をかけるのに躊躇し、エビデンスを出すのがはばかれる」という意見があった。

また「エビデンスを提出したとしても、認められない可能性も高いため、労働力不足の折にマンパワーをかけてエビデンス作成の工数をかけることに踏み切れない。結局現状維持のままになってしまう」「納入先ごとに異なる見積書等の書式が指定されており、事務負担が重い」という指摘もあった。見積書は提出する側が書式を決定するのが、通例と考えられる。ティア 1 サプライヤーにとっては、自社が指定した書式で提出してもらうことで効率的になるのであろうが、それは仕入先が複数にわたる中小企業に負担をかけていることにはほかならない。

### ④ 金型・補給品等の適正取引

金型・補給品を扱っている中小企業からは、特に切実な声が多かった。

「補給品撤退の交渉をしても、決定するまでに時間がかかりすぎる」というものである。

また、補給品に設定されているコスト係数についても不満の声が多かった。たとえば、プレス加工で補給品を生産する場合には、「金型を出庫→金型をメンテナンスしてセット→トライで打つ→補給品を生産する→金型をとりはずす→金型をメンテナンスする→金型を入

庫] というように、生産ロットのわりに手間・時間が多い。そのため、補給品に適用される 1.2 倍などの係数ではとても賄えないというのである。

金型については、「金型の保管で膨大なスペースが必要である」「金型のサビ等を防ぐための維持コストもかかる。倉庫管理も自社負担になっている」「金型を自社が保有するため、固定資産税も大きな負担である」という声があった。

また、金型代金については、「納入先には納品日より前に支払ってほしい。自社は仕入先に事前に支払っている。(キャッシュフローが不足するため、)金融機関から借入することになる。そうすると支払利息も負担になる」という。「同じ納入先でも日本拠点と海外拠点で金型の代金支払い方法が異なる」ことへの疑問もあった。

たとえば、中小企業 A 社が日本で納入先 X 社に金型を納める場合には、納品日にしか代金が支払われないが、A 社の海外生産拠点で X 社の海外生産拠点に納入する場合には、契約時に 3 分の 1 の金額が支払われるという。海外では、金型代金の一部を契約時に支払うのが慣例となっているという。日本のティア 1 サプライヤーもグローバル化していることから、国内においても金型の支払条件の改善につとめるべきではないだろうか。

#### ⑤ 納入価格の据え置き

長く据え置かれている納入価格については、多くの中小企業から疑問の声が上がった。「(継続して供給している部品について)、何十年も前に決定された価格がそのまま維持されて改訂されていない」「協定価格が変更されていない中で、毎年原価低減をしていると、当然利益がでなくなってしまう」「最近の価格転嫁の動きで、長く据え置かれてきた価格も見直しがなされたが人件費にとどまっている。加工賃全体が上昇しているのに対応されない」というものである。「長年据え置かれている部品は、長年改訂がないのもう諦めている」という意見もあったほどである。

適正取引を考えるのであれば、長期間据え置かれている価格についても全面的に見直す必要がある。長年据え置かれていたことから、エビデンス提示を中小企業に求めるのは無理があると考えられ、一律での改訂も視野にいれるべきであろう。

#### ⑥ 過剰品質

「価格転嫁への対応もさることながら、過剰品質に関する対応は強く望む」というのが、調査対象のほぼすべての中小企業から出された意見であった。OEM メーカー、ティア 1 サプライヤーから求められる品質がますます過剰になってきて、対応するための作業工程が増え、人件費もかかるというのである。

OEM メーカーと傘下のティア 1 サプライヤーによる「品質・性能適正化特別活動 (Smart Standard Activity、略称：SSA 活動)」が普及し、「以前よりは改善されている」という中小企業の意見もある一方で、「ティア 1 サプライヤーによって温度差がある」という意見も出された。

たとえば、同じ OEM メーカー傘下のティア 1 サプライヤー A 社と B 社に同様の部品を納入していても、「A 社では過剰品質への対応がなされたが、B 社では対応がなされない」というのである。最終的に同じ OEM メーカーで使用される部品であるにもかかわらず、そのような事態が起こっている。また、「納入先のティア 1 サプライヤーに SSA 活動の提言をしても、OEM メーカーまで検討依頼がいったところで話が止まってしまい進展しない」「同じ納入先に同じ部品を納入する場合でも、日本で納入する場合には品質不良と判定され、海外では合格となる。なぜ基準が異なるのか」という意見もあった。過剰品質への対応については、グループ全体での取り組みが求められることがわかる。

特に最近の傾向として懸念されるのは、「納入先の過剰品質傾向がますます高まっている」という見解であった。検査機器が高度化し、しかも低価格で流通するようになったことから、「これまで合格だった部品が、納入先で傷があり不合格と判定されるようになった」「(過剰品質への) 対応のために、自社で新たに検査機を納入せざるを得なかった」というケースもあった。また中小企業と納入先の信頼関係について、考えさせられる声もあった。「SSA 活動で納入先に提案をして実現しても、その対価として原価低減を求められそうなので、怖くて提案ができない」「協力会の会合でも、過剰品質について要望するのは憚れる」というのである。

## ⑦ カーボンニュートラル

世界の自動車メーカーは、EV などの製品だけでなく生産活動を含む企業活動全体でカーボンニュートラルに取り組んでおり、日本の自動車メーカーも例外ではない。自動車の開発から廃棄まですべてのプロセスが取り組みの対象となるため、当然サプライチェーン全体を巻き込む活動となる。そのため、中小企業に対しても、ティア 1 サプライヤー等を通じてカーボンニュートラルへの協力が要請されている。

これも中小企業へのコスト負担になる可能性があることから、注視が必要である。「納入先からカーボンニュートラルの方針について説明があっただけである」という中小企業もあったが、実際に具体的な要請を受けている中小企業もあった。要請を受けている中小企業の不安は、「毎年〇%削減といわれても、すでに自社はカーボンニュートラルに向けて着々と対応をすすめてきた。そのため、継続的に数値目標を達成するのは逆に厳しい。これまで

対応してきた企業に不利で重荷になっているのではないか」「数値目標を達成しようとする  
と、費用負担がかかるカーボンニュートラル対策投資を考えざるを得ない」「カーボンニュ  
ートラルの目標を効率的に達成するためには、現存の設備を取り替えるのが最も効果的だ  
が、既存設備の投資回収がまだすんでいない」といったものであった。

数値目標についても、疑問があった。「目標値が削減量で示されており、比率で示されて  
いない。売上が増加するほど、達成が困難になる」「カーボンニュートラルの目標値や報告  
書様式が納入先によって異なっており、管理コストがかかる」というものである。カーボン  
ニュートラルについて、業界・OEM グループ全体で、中小企業への対応をどこまで求める  
のかについて足並みを揃えることが求められよう。

## ⑧ 生産変動

新型コロナウイルス感染拡大だけでなく、世界的な半導体不足、認証問題、豪雨や台風な  
ど、近年は OEM メーカーの生産休止が度々発生している。こうした OEM メーカーの生産  
変動は、中小企業に大きなコスト負担をかけていることが、今回の調査でわかった。「納入  
先から生産休止に対して補償が出る場合もあるが、その場合もすぐに支給されるわけでは  
ない。しかし自社の仕入先は規模が小さく、倒産・廃業に陥るかもしれないので迅速に補償  
する。そのため、自社に補償金が入るまでの間、キャッシュフローの負担が大きくなる」「急  
な生産増の場合には、残業でしか対応できない。しかし残業代は価格には反映されないので  
持ち出しになる」「生産ストップを報道で知るので、派遣社員等のキャンセルが間に合わず  
費用がかかる。少しでも早く知らせてもらえれば、もっと効果的に対応できるのに…」とい  
ったものである。

## 2) 人材面

### ① 極度の労働力不足

中小企業にとって深刻な問題が、極度の労働力不足である。日本銀行短観の雇用人員判  
断 D.I (景気動向指数の一つ) によれば、製造業では 2014 年以降長らくマイナスが継続し  
労働力が不足してから久しいことがわかる。新型コロナウイルス感染拡大により一次的に  
プラスに転じたものの、2021 年には再びマイナスとなっている<sup>2</sup>。また大企業も含めた製造  
業全体の D.I と中小企業の D.I を比較すると、労働力不足は大企業よりも中小企業に深刻  
な影響を与えていることがわかる。

---

<sup>2</sup> 日本銀行 (2024) 『短観』 (<https://www.boj.or.jp/statistics/tk/gaiyo/2021/index.htm>  
2024 年 8 月 16 日閲覧)

大企業も労働力不足であることから、採用活動では大企業と中小企業が直接競合することになる。当然のことながら、採用活動に経営資源を大きく割くことのできない中小企業が不利になる。今回の調査では、「大卒はもちろん、ここ数年、高校の新卒を採用できていない」声が多くあり深刻な状況である。大卒の採用者がゼロということは、将来の開発・生産技術を担う人材が欠けることを、高卒の採用者がゼロということは、将来の生産現場を担う人材が欠けることを意味する。新入社員が採用できないということは、組織に長期的にダメージを与える。会社の雰囲気が活性化しない上に、社員が後輩に教える機会を奪うことになり、既存人材の成長にも影響するのである。

## ② 外国人活用とコミュニケーション

このような状況下で、中小製造業では急速に外国人の活用が進むようになった。2023年度の厚生労働省のデータによれば、国内で最も多く外国人を雇用している業種は製造業である。そして外国人を受け入れている全事業所数のうち、61.9%が30人未満の事業所となっており、中小企業が外国人に労働力を依存している様子が窺える<sup>3</sup>。

ここでは特に、生産現場で働く外国人についてみてみたい。製造業で働く外国人というと、技能実習生を思い浮かべることが多いであろう。しかし実際には、派遣社員の大半も外国人であったりする。今回の調査対象の企業でも、量産を手がける企業を中心に、多くが派遣社員を雇用していた。「そもそも生産現場では新卒も中途も採用ができないから派遣社員しか手立てがない」「生産変動が大きい中では、派遣社員に頼らざるを得ない」「現在の納入価格では4割の人員を正規従業員以外で対応しないと原価割れになる」という声があった。

技能実習生を雇用する場合は、数人から数十人を特定の国から採用することが多いだろう。しかしながら派遣社員の場合、その国籍が多様になる。日本語に不自由な場合も多いことから、監督者・リーダーはコミュニケーション手段で苦勞することになる。しかも、派遣社員側も時給が高い勤務先を選び流動するため、1ヶ月単位で次々に派遣社員が入れ替わることも珍しくない。中部地域は製造業が集中して立地していることから労働力不足も深刻で、それに伴い派遣社員の人件費も急激に高騰しており、中小企業の負担増大の一因となっている。

そのため、同じ外国人材でもある程度の期間で雇用できる技能実習生に期待する企業も多かった。「OEMメーカーやティア1サプライヤー企業が、中小企業の生産現場でもっと

<sup>3</sup> 厚生労働省（2023）『外国人雇用状況』厚生労働省  
(<https://www.mhlw.go.jp/content/11655000/001195789.pdf> 2024年8月16日閲覧)

技能実習生を受け入れられるように働きかけてほしい」「自社の業務は技能実習生の対象職種ではなく、労働力不足が緩和できず、企業の存続問題にかかわる。なんとかOEMメーカーやティア1サプライヤーなどの大企業が動いてほしい」という強い意見があった。

### ③ 生産現場の疲弊

労働力不足に起因して、中小企業の生産現場がかなり疲弊していることも大きな問題である。日本語を介さない多国籍の人員を抱えていれば、意思疎通に支障をきたすのは想像に難しくなく、「安全をなんとか死守している状況」という声があるほどで、生産現場では教育に時間をかける余裕がなく、日々の生産に追われることになる。当然、「カイゼン活動やQCサークルの実施は難しい」という意見が大半であった。

中小企業の職制はいわゆるプレイングマネジャーであることから、当然、生産現場の職制に過大な負担がかかることになる。その結果、「生産現場での日本人正規従業員の定着が悪化している」という声はいくつもの中小企業からあがった。ティア1サプライヤー企業も労働力不足で積極的に経験者採用をしており、中小企業の生産現場で疲弊する社員の受け皿になることも多分に影響している。何年間もかけて育成したリーダークラスの退職が、中小企業に与えるダメージは大きい。

大企業と中小企業が採用活動で競合するのは避けられないとしても、OEMメーカーやティア1サプライヤーの大企業は、中小企業のこうした生産現場の現実について認識を深めるべきであろう。さらにいうのであれば調達部門だけでなく、全社的な理解が求められる。大企業側は、海外工場運営で培った知見を活用し多言語の生産現場を運営するノウハウを提供したり、中小企業の生産現場の教育を支援したりといったこともできるであろう。また今回の調査プロジェクトでは生産現場の人材を中心に調査したが、中小企業では事務職・技術職も不足している。大企業が社内の人事や経理の仕組みづくり、技術開発を支援することも選択肢になる。

## 3) 設備面

### ① 設備の保全・保守

生産現場の保全は、品質確保に欠かせない。しかし、生産現場の疲弊は保全・保守にまで影響を与えている。「設備が壊れたら対応するという体制で精一杯である」「うちは保守が脆弱。保守に時間や労力を割く余裕がない」というきわめて深刻な発言もあった。

設備保全は技能がいることから、多くの企業で、常勤かつ長期雇用の正規従業員に頼らざるをえない。しかしベテランの保全担当者が退職し、若手社員が採用できず、また定着しな

いなかで、中小企業は保全人材が育成できないのである。このような綱渡りの状況が続けば、やがて自動車産業全体に、品質面はもちろん安全面でも影響が出ることが危惧される。

## ② 設備投資と自動化・デジタル化

コスト高騰に直面している中小企業では、設備投資が十分にできていない企業も散見された。設備投資ができていないということは、生産性向上も難しくなる。「長らく設備投資してこなかったために、生産現場の従業員のモチベーションが減退している」という意見もあった。「会社が投資してくれない製造ラインで自分たちが働いている」「車の電動化などの方針が明確になっていなかったり、電動化の対象外の部品には投資がされない」ということになるからで、設備投資の抑制は従業員の心理面にも影響が大きいことがわかる。

労働力不足への処方箋として、わが国では自動化やデジタル化への期待が高まっている。しかし、中小企業が設備投資で自動化やデジタル化が進まないのは、費用面だけが問題なのではない。第一に、設備投資計画が立案しにくいからである。「生産動向が見通せないから、投資するのが怖い」という声が多くの中企業から出された。「ティア1サプライヤー企業は、中期経営計画をたてて公表している。それらは各車種の生産見通しの積み重ねであると考えられる。納入先は今後のビジョンや経営計画全体についての説明会をしてくれるが、わたしたちがほしいデータは、具体的な各車種の生産見込みである。それがわかれば設備投資にふみきれる」というものであった。

第二が、自動化やデジタル化を使いこなし生産性や品質向上という成果につなげられる人材が育成できていないからである。カイゼン活動や提案活動が停滞しているということは、IoTなどのデジタル機器を導入して生産現場のデータが得られてもカイゼンができないということになるのである。また「多くの機器・システムがあるなかで、そもそも自社の生産現場に最適なものを判断できる人材がいらない」という意見もあった。

## 4) 小括

以上、本章では中小企業の課題を、コスト面・人材面・設備面から整理した。これら3つの要因は互いに関連している。続く第4章ではOEMメーカーやティア1サプライヤーがこれらの問題にどのように対峙していけばよいのかについて、第5章では中堅・中小企業ができる自助努力について示唆する。