

## 第4章 大企業・業界・国（自治体）への提言：サステナブルなサプライチェーン構築に向けて

グローバル競争下で環境変化の激しい現代社会において、人口増加と拡大生産が容易に見込めない中であって、経営資源に制約のある中小企業の経営の舵取りは過去の経験則だけでは対応困難な状況となっている。人材確保や後継者不足で、中小零細の部品企業の廃業は今後ますます増加していくことが予想され、重層的で柔軟に機能してきたこれまでのサプライチェーン構造の維持が、困難さを増していく。持続可能なサプライチェーンの維持と構築は、日本の自動車産業にとって生命線ともいえるため、大企業、業界、国（自治体）のそれぞれのフェーズで、柔軟な発想による対策を有機的に展開する必要がある。

以下、本調査および専門委員会で検討した各分野別の提言内容を述べていく。

### 1) 大企業による中小企業への支援

ここでいう大企業とはおもに OEM メーカーと大手のティア 1 サプライヤーを一括して想定し、サプライヤーシステムの階層でティア 1 に位置する中小企業やティア 2 サプライヤーに対するそれらの支援のあり方について提言する。

#### ① 生産現場に関する支援：「ともに問題解決に当たる」

従来から生産現場での支援活動はおこなわれてきたが、その傾向は、大企業による問題発見とそのための「指導」という側面が強かった。大企業の生産現場で経験を積んだ職制クラスのスタッフからすれば、中小企業の現場のネック工程を見出し、カイゼンのポイントを指摘し、場合によっては対策まで指導することは朝飯前だったかもしれない。もちろん、そこで中小企業サイドの現場作業員や職制が学習し、経験や知識、ノウハウを蓄積して、その現場の組織の知見として再現性をもつことも少なくなかった。

しかし、その再現性や現場の学習の定着、高度化には、以下の条件がそろふ必要があると考えられる。第 1 に、現場の作業員同士、また、作業員と職制のコミュニケーションが円滑であること。第 2 に、職制がカイゼンや後進の指導に投入できる時間と資源が確保されていること。第 3 に、カイゼンや QC サークル活動が積極性をもって作業員らが取り組める職場運営や雰囲気確立されていること、などが不可欠であろう。

実際、中小企業の生産現場では、技能実習生や派遣社員などの外国人労働者が複数ヶ国の出身者で構成され、その比率は 4 割から 8 割にまで達しているのが現状である。中小企業では通訳兼務の社員を配置したり多言語で作業要領書を整備したり、職場の安全と品質を優

先して、安定した生産活動の達成に多くの努力を払っていることはまちがいない。ただ、その職場でコミュニケーションが日本人かつ正社員中心の時代の職場のように円滑・迅速・正確とはいかないのが現実で、さまざまなトラブルが発生する。中小企業の現場では新機種、機種変更、生産変動などへの対応にも迫られるため、職制も作業員も目の前の生産業務を最優先せざるを得ない職場の圧力に直面している。

したがって、これまでのようなネック工程の指摘、カイゼンポイントの指導、宿題提示、事後確認といったカイゼン指導を求める方法は、とくにティア 2 中小企業には有効性に限界がある。指導してくれた納入先には感謝しつつも、生産・納期を優先すれば、カイゼンした工程の効果も冷めやらぬうちに、現場の判断で元通りになることもしばしばである。中小企業の現場、経営資源、生産活動の上流と下流、その先の仕入先関係までより俯瞰した上で、困りごとや課題の解決にともに取り組む、一緒に汗を流すような支援のあり方が求められているといえよう。

そこで重要な役割を担うのが、「職制」の立場にある人材であることは論を待たない。生産の変動や派遣社員の病欠や欠勤などで、従来の職制業務を十分に果たすことが難しい状況も多発しており、職制の働き方に関する支援や人材育成ノウハウの移転なども、大企業に求められる。忙しい上に責任までもたされるという職制をみていけば、有能な若手社員が職制への登用を渋る、あるいは望まない状況は、中小企業の職場運営において深刻な問題である。大企業で蓄積・進化させてきた職制のあり方、教育ツール・システムをそのまま中小企業の現場に適用することは不可能だが、外部機関などとも連携して、望ましい職制の働き方と教育支援体制の構築を中小企業とともに取り組むことが肝要といえる。

## ② 管理業務面における支援（特に価格転嫁について）

大企業による前述したような中小企業の生産現場への支援は、程度の差はあれ、日本製造業のサプライヤーシステムの特徴として国内外で知られている。数値やデータによる検証は不可能だが、東日本地区に比べると、中京地区の自動車産業の方が「口も手も出す」支援が手厚いとも巷間でいわれている。

しかしながら、昨今の資源やエネルギー価格、資材の高騰、人材難と人件費の上昇などは、生産現場の支援を中心としたあり方に転換を迫っている。すなわち、経営管理業務の面においても、中小企業に対する支援も必要となってきた。間接部門の層が大企業ほど厚くないため、適正取引に向けた価格転嫁のためのエビデンス作成やカーボンニュートラルへの対応、適性品質（SSA: Smart Standard Activity）提案などの業務において、十分な資源と工数をかけることが中小企業には容易ではない。

ゆえに、資源・原材料やエネルギー価格等の変動に関する一般的なデータは公開・共有できる形にして、可能であればオンラインシステムを通じて簡便に原価計算に使えるような環境整備があると、工数削減にともなう事務負担の軽減になる。DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進ともあいまって、生産管理、品質管理、情報管理などに関するシステムの構築や刷新は、人手不足のもとでますます求められ、費用対効果やキャッシュフローで頭を悩ませている中小企業経営者に寄り添う支援が望ましいであろう。

他方で、長期間にわたる主要納入先との関係のもとで、一部の部品製造において長らく据え置かれたままの単価（巷間、協定価格ともいわれる）についての合理性や適切性に、疑問を呈している中小サプライヤーも少なくないのが実態である。

ところで、中小企業においても生産現場におけるOJTを中心とした人材育成はおこなわれてきたし、納入先からの育成指導も少なからず進められてきた。他方で、大企業では整備されてきた職制・階層別の教育や総務・人事部門における人事制度・教育体系が、中小企業に知識移転されたという話はあまり聞かれない。世代間の認識ギャップや職場人員構成の多様化・複雑化が中小企業でも進むなか、日常業務に勤しむ過程でその変化に適切・的確に対応することは容易ではない。そこには、大企業の保有する資源・ノウハウが有効な手段となることも大いに想定されうるだろう。間接部門、とりわけ人事・総務部門における知識・手段の移転も、今後の検討課題として提起しておきたい。

一般に、大手企業はサプライヤー側の任意団体として「協力会」組織と交流している。したがって、協力会に加盟している中小企業は非加盟企業に比べると、大企業との交流機会と情報提供において、密接な関係を維持することができる。会費制でもあり、入会規定も存在することから、受益者負担にともなうメリットが享受できる組織となっている。大手企業によっては、すでに協力会組織の有用性を否定して、そのような組織をもたないところもある。ただ、中小企業経営者は一般的に孤独であり、悩みや困難を自社の経営陣や社員と共有することは難しく、協力会加盟者同士の交流や納入先との懇談において、日常とは異なる人的接触で意識や気持ちを新たにしたり、刺激を受けたり、打開策がひらめいたりする機会に接することが望ましい。通常は、協力会組織の運営・関わりでそうしたことが可能だが、すべての中小サプライヤーが加盟しているわけではないため、非加盟の中小サプライヤーにとってそうした機会は乏しいのが現実である。資源のない日本で有用なのは、人的資源であることは論を待たない。そのような機会の創出と活用について、大企業ができることは少なくないと思われる。

ただし、そのような交流機会を創出し、そこに参加すればすべての問題が解決できるかといえば、もちろん、そうではない。そのような「場」を有益なものとして活かすも活かさな

いも、経営者次第であることはまちがいない。とはいえ、大企業のサプライヤーのうち、多くの中小企業が協力会に加盟していない事実を踏まえると、今後のサプライチェーンを頑健で持続可能な仕組みとして維持していくためには、これまでのように等閑視し続けてよいかどうかは、大いに疑問視される。

## 2) OEM メーカーに期待される役割

ここでは OEM メーカーを対象として、期待される役割について提言する。OEM メーカーは自動車生産体系の頂点に位置し、その産業体系全体への影響力の大きさから、膨大な数の企業の経営および従業員の生活に関与している。

### ① 生産計画のリードタイムの長期化

OEM メーカーが厳しいグローバル競争に直面していることは周知の事実であり、市場動向に即応できる生産計画と流通・販売の構築が企業競争力の要となっている。何層にもおよぶサプライチェーンを効率的に統御して、できるだけタイミングよく市場に製品を届けるための生産体系が求められる。

しかし、中小サプライヤーの生産現場の人手不足、人材育成の滞り、さまざまな管理工数負担の増大にともない、生産現場は「目の前のものづくり」業務に追いまくられ、「安全で確かな品質を確保し、人材の育つ環境」が損なわれているのが実態である。このままでは、これまで築き上げてきた日本品質と日本ブランドといった、日本産業の最大の競争資源が足元から崩壊しかねないといえる。職場の安全を優先する日本の製造業の根幹にもかかわってくる。

サプライチェーンの各層において、人材が育ち、安全な職場で、正確無比な品質を実現する生産現場の構築は、OEM メーカーの生産計画のリードタイムを長期化することでしか解決できないといえる。もちろん、一朝一夕に、単純にそれが可能なわけではないが、ティア 2・3 といったサプライヤーシステムの下層との協調的な生産体系を保持していくためには、そこでの人的・物的なある程度の余裕と投資余力の構築が不可欠であろう。

### ② 生産計画の情報伝達の迅速性・正確性と補償

前述のリードタイム長期化とも関連するが、グローバルな競争と調達網は世界情勢と地政学要因による不安定化、気候変動による自然災害などによって不確実性を増してきており、対応は非常に困難化している。市場予測や生産・販売計画が以前に比べて難易度を増してきており、その変動幅が大きくなる事態も少なからず生じている。中京地区の OEM メーカー

カーとそのサプライヤーシステムの強さの秘訣の一つは、この生産計画の変動幅の少なさとその量産規模にあったことはよく知られた事実である。昨今は、OEM メーカーの組織内部やグループ内の大手企業の組織的な不正行為による生産停止といった事態も加わり、ますます安定した生産と投資を考えることを中小サプライヤーに難しくさせている。

しかも、そうした生産計画にともなう情報が、OEM メーカーやティア1 サプライヤーからもたらされるのではなく、報道による間接的な情報で、突然知らされることが頻発している。このことに中小サプライヤーは大いに不満を抱えていることが、本調査でしばしば確認された。企業の社会的責任の観点から、広く社会全般に向けたプレス発表が OEM メーカーには課されているとはいえるだろうが、直接的な利害関係にあるサプライヤー群の経営者にとっては、納得しがたいところもあるということである。

それは、中小サプライヤーの生産現場は恒常的な人手不足から、遅滞のない生産業務の遂行のために人材派遣会社から人手を、調達先からは資材・部品などを計画的に手配し、資金繰りもそれに応じて対応している。綱渡りとまではいえないまでも、限られた経営資源のもとでやりくりしている実態が現実であり、そのサプライヤーシステムに依存して完成品ができあがるのである。ゆえに、1日でも早く生産計画の変更情報を得ることができれば、損失を軽減することや、取り得る対応策にも若干の余裕が生じるという点で、報道で知るといふ経緯に対する不満が中小サプライヤー側に生まれるといえる。

したがって、生産計画の情報伝達の迅速性と正確性は当然として、報道よりも先に直接的な影響を被るサプライヤー群に対する情報提供が求められる。同時に、計画変更にともなう生産変動に対するサプライヤーへの補償に関しても、世界に模範となるような形での対応が必要である。世界的にも成功モデルとして知られる日本の自動車生産システムとサプライヤーシステムは、世界中の大学・大学院でも教材に取り上げられる日本発の知的資産であり、その学術的かつ実践的な優位性は保持されている。OEM メーカーとサプライヤー群との共存共栄モデルの持続的発展のためには、生産計画変動に対する中小サプライヤーへの補償制度も、世界水準において模範となることが求められるといえよう。

### ③ サプライチェーン全体での重複投資の抑制

OEM メーカーもその生産体系下のサプライヤー群も、それぞれに競合他社が存在することから、経営戦略と投資判断は自律的かつ独自におこなうべきもので、その競争にこそ発展と成長の成果が存在する。技術の開発や機械設備に比べて、管理部門や情報システムといった分野では、なにが最適解なのかは費用対効果の観点から判断が難しい。とりわけ、生産性向上に資する IoT や AI など、デジタル技術にまつわるシステム、いわゆる DX（デジタル

トランスフォーメーション) システムの導入に二の足を踏む中小サプライヤーは非常に多い。

あくまでも DX システムは経営体質および企業競争力の強化のための道具ではあるが、アナログ方式の経験と勘、属人的なノウハウだけに依存しない、データにもとづくカイゼンや生産性向上に有効なツールとして活用されている。ただ、そのツールもすでに何種類ものタイプが存在しているため、中小サプライヤーの経営実情に合わせた「身の丈」水準の選択を難しくしている実情がある。それらを評価・標準化し、いくつか推奨するような技術的判断と情報提供が望まれる。あるいは、すでに OEM メーカーの一部の工場では、現場で独自に作成したソフトの情報提供、導入支援がティア 1 サプライヤーにはおこなわれている。

ティア 1 サプライヤーと協力して、ティア 2・ティア 3 の中小サプライヤーにもデジタルツールの導入と経営力強化のための教育支援は、サプライチェーン全体の効率化、競争力の強化のために有益であろう。

他方で、昨今の技術進歩による OEM メーカーが装備する検査装置の検査精度の向上が、サプライヤーの生産・検査・納入に良品・不良品判定において齟齬を来す事態も発生している。サプライヤー側の検査工程で従来なら良品扱いだったものが、検査装置の高度化にともなって不良品と見なされるということである。ティア 1 層のサプライヤーならともかく、ティア 2・3 の中小サプライヤー群に OEM メーカーと同じような水準の検査装置を導入することは、利益を生まない工程に対する投資負担の観点から、かなり難しいといえる。どうしてもそのような高額で精密な検査装置が不可欠であるというなら、OEM メーカーやティア 1 サプライヤーは中小サプライヤーに対して、貸与して臨むことが求められよう。

業界の当事者がそれぞれに重複した投資をおこない、真に振り分けられるべき資金的余裕をそれぞれ別々に投入し、結果、全体として競争力を喪失するようでは、産業の発展は覚束ない。国内市場の拡大が人口増加と所得増に裏打ちされていた過去ならまだしも、人口減少経済のこれからにおいては、産業競争力の減退につながりかねない点に注意が必要である。

#### ④ 「働き甲斐」のある業界として魅力発信・訴求性の提示

製造業に人が集まらない、とりわけ若年層がサービス業や情報産業に流れる傾向にますます拍車がかかっている。製造業のなかでも、近年では半導体産業の国際的な隆盛と賃金の高さから人気があり、自動車産業はその世界的競争力と知名度に反して、若年層の選択肢において最上位から外れている。

OEM メーカーはまだ知名度もあり、企業としての訴求性はあるといえるものの、部品産

業、サプライヤーシステムの中小サプライヤー群は、知名度や訴求性といった点で十分な雇用確保にまでいたらないというのが本調査でも看取された。もちろん、OEM メーカーが中小サプライヤーの採用まで面倒見切れないのは当然だとはいえ、自動車産業の魅力やそこに関わることのキャリアデザインの描き方など、産業としての魅力や働き甲斐といったコンテンツの創造と発信という役割が期待される。

OEM メーカーが自社の PR を優先するのは道理ではあるが、人手不足から中小企業の廃業が進んでサプライチェーンが崩壊するようでは、グループ大手のサプライヤーが内製化するか、自社で内製化せざるを得ないであろう。そのような危機は、それほど遠い未来の話ではないというのが本調査からの実感である。中小サプライヤーには荷の重い広報・情報発信戦略において、OEM メーカーによる業界としての魅力、働き甲斐、ウェルビーイングや若者・女性の活躍、シニア雇用の充実など、訴求性のあるコンテンツの発信が望まれる。

### 3) ティア 1 サプライヤーに期待される役割

OEM メーカーに続き、多くの場合、大企業層に属するティア 1 サプライヤーについても、持続可能な調達網の整備・再構築に向けて、期待される役割は大きいものがある。ティア 2・3 層の中小サプライヤーに、部品製造や加工業務の多くを外注しているティア 1 サプライヤーは、複雑で困難化している中小企業の経営現場に直結している点で、より意識的に事態への対応が求められる。

#### ① 経営計画・将来ビジョンの共有が投資の意思決定材料に

資材・エネルギーコストの上昇や人件費の増加に加えて、DX やカーボンニュートラルなどにともない、中小サプライヤーは投資判断に迫られる機会が増大している。他方で、OEM メーカーの生産計画の振れ幅が大きくなる事態も追加され、日常的な資金繰りにも対処しなければならないティア 2・3 の中小サプライヤーは、ますます将来的な不安要素が大きくなっている。

ティア 1 サプライヤーは中核的な主要納入先以外にも、系列崩壊以降は多角的な取引関係の構築を国内外で進めてきたといえる。あるいは、自動車部品ビジネスを中心に据えながらも、自動車部品以外の事業領域に踏み出すケースもあるであろう。ティア 1 企業はそうした事業経営を中期経営計画の策定と実行によって進めており、ステークホルダー向けに情報公開しているのはよく知られる。また、協力会組織をもつ場合は、加盟サプライヤーとの交流会などでそれらの情報を伝えている。ただ、それらの経営計画情報はかなり大局的な構成と内容になっており、中小サプライヤーが投資判断に使えるほど細かくないことが多い。

「寄らば大樹の陰」では本末転倒だが、そうはいっても限られた情報網と資源で投資計画を策定することは、中小サプライヤーには難しいのが現実であり、金融機関への説明も合理性を欠きかねない。大企業の経営計画も元をただせば、小さな現実から将来を見据えた事業可能性とビジョンの形成にもとづいているはずである。協力会加盟企業以外の中小サプライヤーの多くでサプライチェーンが構築されているとすれば、より対象を広げた形でティア1 サプライヤーは経営計画や将来ビジョンの全体と細部を伝達し、投資判断に資する情報提供をおこなうことが求められる。

## ② ティア2以下の寛容な「どんぶり経営」はもうもたない

生産変動・不確実性への補償については OEM メーカー向けにすでに述べたところであるが、ここでは、それへの補償に加えて、金型費用の支払いや管理コスト負担について言及する。

ながらく日本金型工業会と経済産業省による提言・ガイドライン策定により、金型にまつわる中小サプライヤー側に強いられた負担の是正が進められてきた。近年では政府による適正取引推進の強化方針にともなって、公正取引委員会によるこの問題への警鐘発信、不適切事例の企業名を公表するとともに、是正措置を勧告する動きが活発化している。

これまでは安定した生産数量の確保やモデルチェンジによる新規受注により、不採算というか、赤字確定の補修部品の供給や古い金型の保管費用を全体の受注調整で黒字経営を維持することが中小サプライヤーにも比較的可能だった。いわゆる、寛容な「どんぶり経営」で対応することもできたし、大手サプライヤーはそれに甘えることができ、業界の慣行として見過ごすことができた。しかし、中小サプライヤーの経営と現場にその余裕は失われており、この問題を看過してやり過ごして持続可能なサプライチェーンを謳うことは不可能であろう。局所的な対症療法で乗り切ることを考えるべきではなく、自動車部品ビジネスを大所高所な観点で、上流から下流にまで視野を広げて、業界慣行の本格的な是正を包摂する形で取り組んでいくことが必要であろう。

## ③ 未然防止型「設備保全」の支援

ここで、急に個別で具体的すぎる項目が出現したかに感じられるのは承知の上で、本調査で中小サプライヤーの現場で感じた肌感覚による提言をしたい。

人手不足や生産変動に現場力で奮闘している中小サプライヤーでは、本来なら職場運営においてカイゼン活動や人材育成に十分な時間をかけて取り組むはずが、さまざまな現場トラブルの対応で多忙を極めている状況となっている。要因や原因は多様だが、そのひとつ

に頻発する「設備トラブルへの対処」があげられる。

もちろん、中小サプライヤーの職場にも保守・メンテナンスの担当者は存在するが、派遣社員や外国人労働者の少なくない作業現場では、職制と保守・メンテナンスの担当者で迅速かつ的確に対応し続けることは容易ではない。かつて、日本人かつ正社員中心の作業員がほとんどだった職場なら、業務の一部として設備の「未然防止」対応を依頼することができたが、今やそれは派遣契約の範囲外であれば、作業者に求めることはできない。

とはいえ、グローバル事業を展開しているティア 1 サプライヤーは、海外事業拠点において未然防止型の設備保全の活動を労働契約や作業要領書に落とし込み、職場運営をおこなっているのではないか。その知見を日本の中小サプライヤーの現場に適用できるような働きかけや支援が可能になれば、職制にわずかかかもしれないが余裕が生まれる効果が期待できるのではないだろうか。

OEM メーカーやティア 1 サプライヤーでは当たり前におこなわれているような職場運営の不断の工夫・努力の成果が、生産対応に追われた中小サプライヤーにまで意外に伝播・普及していないといったことは少なくないように思われる。

#### ④ 内外の資源を活用した人材育成支援（基礎教育、階層別教育、専門教育、スキルアップ等）

大企業の支援パートでも述べたところではあるが、生産・調達関係と中小サプライヤーとの関係性は密接だったものの、人事部門との交流はそれほど活発だったわけではない。中小サプライヤーでは、職場の人員構成も複雑化・多様化し、また、人材確保と教育システムの体制が盤石とはいえない状況にあるため、内外の資源を活用した人材育成支援が期待される。

ティア 1 サプライヤーがすべて面倒を見るというわけではなく、国や自治体、産業団体などの外部資源の利活用を仕入先に推奨・指導することが望ましい。とくに新人を対象とした基礎教育や専門・部門に対応したスキルアップといった研修プログラムは、それなりに外部機関によって提供されている場合が多い。ただ、中小企業経営者が十分にそのような情報を把握したり、効果の有無を判断したりする機会や余裕に乏しいという実態も一部に存在する。あるいは、認識はしていても、一步を踏み出すきっかけや動機が見つからないこともあり、それを促すような示唆（行動経済学でいう「ナッジ」：ある行動をそっと促すこと）がティア 1 サプライヤーとの交流によって生まれるとよいのではないだろうか。

OEM メーカーとティア 1 サプライヤーでは、充実した階層別教育システムが整備されているが、中小サプライヤーにおいては未整備・不十分なことが多い。多忙な現場を切り盛りするだけでは、職制に十分な教育機会は提供されず、責任と業務負担ばかりが増えて魅力の

ない職制へのなり手は現れず、現場の疲弊を招いてしまうようでは品質も安全も守ることができない。生産リードタイムの長期化への対応と、サプライチェーンの下層における人材育成はこうしてつながっている。今日の職場運営に適応した階層別教育システムの構築と実践で、中小サプライヤーの職制業務への魅力の向上と処遇の改善を確立していくことが、サプライチェーンの頑健化にも大きく寄与するものと思われる。このような人材育成面での支援が、ますます重要性を増してきている。

ただ、これまでのように生産業務を最優先し、人材育成を未来への有効かつ重要な「投資」であるというマインドセットを、経営陣および管理職・職制にしっかり定着させる産業文化や企業文化の醸成も不可欠である。たしかに、発注元からの納期を厳守することは重要だが、生産計画の連絡や経営ビジョン情報の発信、人手の確保にも関連しつつ、日本の自動車産業で働くことのやり甲斐や生き甲斐、仕事を通じた成長・達成感が職場運営のカギであることを認識して、ティア2・3 サプライヤーとの関係を再構築していくことを期待したい。

#### ⑤ 中小サプライヤーの将来的な M&A 促進や子会社化

ここまでは、中小サプライヤーが自主・自立した経営をおこなうことを前提にしてきたが、厳しい自動車部品ビジネスを継続することができなくなる会社も今後は出てくることを想定せざるを得ないという認識の提言となる。

規模の経済性を享受できる中堅サプライヤーはまだしも、変種変量で、かつ、少量多品種生産の部品を手がける中小企業は、事業承継問題と困難度を増す労務問題、十分な収益確保が見込めない不確実な将来性から、事業を撤退、あるいは廃業する企業も出てくるものと思われる。中小零細の加工メーカーにおいては、すでにそうした事態は進行中で、金融機関が親族外の事業承継や M&A の提案を多方面でおこなっていることはよく知られる。企業の消滅・廃業によって、そこで蓄積された技術やノウハウ、仕入先情報、使い込まれ工夫された設備機械や治具などが逸散してしまえば、二度と復元は不可能である。

零細を含めて中小サプライヤーによるサプライチェーンが持続的に機能することが望ましいが、一部の企業が廃業や倒産してしまっただけからでは、事態の混乱は著しい。調達担当によるサプライヤー・経営情報の収集と把握、モニタリングは欠かせないものとなり、場合によっては技術や設備の逸散を防ぐ形で、ティア1 サプライヤーによる子会社化や中小サプライヤーによる M&A を促すことも、現実的な選択肢となってきているだろう。地域の雇用やステークホルダーへの十分な説明と配慮は不可欠で、また、ソフトランディングによる間接部門の合理化や新しい投資機会、教育機会の提供など、ここでは大手サプライヤーの胆力が試されるところである。

#### 4) 業界として期待される役割

昨今の自動車産業を取り巻く構造変化と環境変化は激しく、もちろん、個別企業で対応することは競争原理の観点から当然としても、場合によっては業界全体として取り組むべき課題も浮かび上がってきた。その最大の根拠は、いまや自動車部品業界では、特別な1社のOEMメーカーやティア1サプライヤーに専属的に取引しているのではなく、複数のメーカーと取引することがかなり一般化しているためである。中京地区のメーカーは今でも比較的グループ内の取引が中心だが、関東地区や中国地区のメーカーとも取引しているし、関東圏のサプライヤーはより多角的な取引(かつての系列以外の取引)を志向している。つまり、いずれのOEMメーカーやティア1サプライヤーにおいても、構造変容や環境変化への対応は共通した課題であり、それに対してバラバラな方向性と手段で臨むようでは、下位に位置する中小サプライヤーは納入先ごとに異なる手間のかかる工数を負担させられることになりかねない。

##### ① カーボンニュートラルについても統一基準を設定する努力を

その筆頭にあげられるのが、カーボンニュートラル(CN)への対応である。2050年に向けた政府方針を含めて、日本自動車工業会・日本自動車部品工業会では、業界をあげて取り組む表明をすでに行っている。とりわけ部品工業会では、CN関連情報としてセミナーや支援ツールの公開・共有・利用促進を熱心に進めている。

とはいえ、OEMメーカーやティア1サプライヤーからティア2・ティア3の中小サプライヤーが求められる対応とそのエビデンス資料については、各社各様の仕様で統一感に欠けることがしばしば本調査で指摘された。生産業務に忙しい中で、人的資源の制約の大きい中小サプライヤーでは、これに時間と工数を取られ、付加価値の高い仕事に傾注する労力を削ぎかねないとの声が少なくない。したがって、いずれのOEMメーカーやティア1サプライヤーであっても、CN対応に関する基準値やエビデンス書式については、業界の統一仕様を策定して中小サプライヤーの手間と労力の削減に取り組むべきである。

また、中小サプライヤーのなかには、業界としてCN対応に走り出す前から、独自に省エネ・再生エネルギー利用などを推進してきたメーカーもある。こうしたメーカーに対して一律・同列にCN基準を求めたりしているようで、意識的かつ積極的な経営をしている中小サプライヤーが不条理を被らない基準や制度の設計が望まれる。

## ② 過剰品質の適正化について統一的基準を設定する努力を

一部の OEM メーカーは、日本ブランドともいえる品質の高さは確保しつつも、機能面に問題がないにも関わらず、丁寧に工数をかけて製造・検査している部分の見直し、すなわち過剰品質の適正化を推進している。安全と品質は日本ブランドとして譲れないところではあるが、最終ユーザーの目に見えない部分に不必要に工数をかけたものづくりが、真に安全と品質に関係しているかは疑問無しとしない。このことに関して、サプライヤー側から適正な機能と品質、安全の 3 拍子揃ったものづくりの仕様を提案してもらい、OEM メーカーやティア 1 サプライヤーが承認すれば、その品質基準で生産・検査で合理化を進めるという活動がある。

この活動も中京地区では積極的に取り組まれている状況だが、ほかの地区の OEM メーカーやティア 1 サプライヤーではあまり普及・進展していないようである。また、一部に取り組まれている場合であっても、メーカーごとに判断基準や許容範囲が異なり、そのための提案書の作成にかかる工数は、中小サプライヤーにとっては荷が重い。手間暇かけた提案書が採用される保証はないし、うがった見方をすれば、その提案を発端にさらなるコストダウン要求をされかねないと警戒する中小サプライヤーも多い。

容易なことではないが、適性品質への取り組みに関しても、業界としてある程度の指針や方針、基準を設定するよう努力し、また、適正取引の観点から、安心して中小サプライヤーが関与できるような環境整備を進めることが必要と思われる。

## ③ 技能実習生（育成就労）や人材派遣制度について自動車部品産業全体を包摂した制度設計を要請

ティア 2 中小サプライヤー向けの本調査をおこなった際（2024 年夏まで）、一部の業種の経営者からは、外国人技能実習生制度について苦言が寄せられた。具体的な内容としては、業種指定が不明瞭だったため、受け入れのために教育担当者の手配や実習生向けの社員寮を手当して準備をしていた。ところが、認定が一時的で、その後は認定から外れてしまって、はしごを外された形になってしまったということがあったそうである。

若手人材の採用や人手不足に苦しむ中小企業が、このような制度によって翻弄されて本業以外での業務やコストの負担を強いられていては、経営の意欲を削ぐとまではいわないまでも、社会通念としても望ましいことではない。

自動車部品産業は約 3 万点からの構成品で存立しており、産業・業種はかなり広範におよぶ。それを踏まえて自動車産業は業界全体として、サプライチェーンのすみずみにまで業種が行き渡っていることを前提に、技能実習生や人材派遣に関する制度設計と運用におい

て幅広く中小企業に制度的恩恵がいきわたるよう行政に働きかけをおこなうことが肝要である。

ただ、2024年9月30日に公表された技能実習制度・移行対象業種・作業一覧（91職種167作業）によれば、今回のヒアリングで苦言を呈したサプライヤーの業種がカバーされたようである。

以上を踏まえると、日本の自動車産業・業界はグローバルリーダーとしての意識と立場を踏まえて、個別の合理性ではなく、全体合理性の構築を国内に限定せずに世界に模範を示すような思想と行動が期待される。世界標準を打ち立てて、ゲームのルールを日本から普及させるくらいの気概があってよい。

## 5) 国・自治体に期待される役割

ここでは国・自治体にしかできないこと、あるいは、今少し工夫や注力を願いたいことについて論ずる。

### ① 事業承継税制の見直し：使い勝手の良い簡便で負担の少ない制度設計を

現在、すでに中小企業における事業承継問題の深刻さを受けて、事業承継税制の特例措置が施行されている。2027年12月までの期間限定ではあるが、大幅な拡充と措置が図られてきた点は評価すべきところである。対象株式数の上限を撤廃して猶予割合を100%に拡大したり、対象者を親族外を含むすべての株主から代表者である後継者（最大3名）へ対象を拡大させたり、雇用要件の抜本的な見直しなどがおこなわれてきた。

税理士などの助力を得ながら中小企業が取り組むにしても、専門家の十分な理解が進んでいないなかで、承継計画書の策定・提出、計画変更の手続き、実績報告といった事務作業の煩雑さと複雑さは、厳しい経営環境と不確実性を増している状況下で、中小企業経営に負担が大きいといわざるを得ない。ティア2中小サプライヤーでの本調査からは、もっと簡潔・簡便で使いやすい制度にしてほしいという声が多かった。

### ② 中小サプライヤーへの補助金制度：本当に必要としているところに届く工夫と支援の充実

中小企業支援の枠組は経済経営環境の変化にも対応して、その都度、改変・充実が図られてきた。ただ、政策スキームも時代に沿うような形で少しずつ書式や要件を修正・変更するのは当然とはいえ、多忙な中小企業の経営者がそれに追いついて情報を収集して申請手続きを適宜・迅速におこなえるとは限らない。あるいはいざ利用しようと意気込んで書類を作

成して申請してみると、細かな制限や併用不可といった事項が後から判明して却下されるなどの経験をしたといった声も聞かれる。

中堅サプライヤークラスになると、各種補助金に詳しい外部人材を活用したり、社内にそのような人員を確保したりすることが可能になるかもしれないが、中小・零細な企業規模ではそれは難しいことが多い。他方で、施策を受け付ける側においても、できるだけ設定された支援予算を年度内に消化することが望ましいため、制度の利用に慣れている企業に活用を促すなどの働きかけをすることもあるだろう。そのような施策実施側と支援を必要とするニーズ側には情報のギャップが常に存在し、真に支援を必要としている中小・零細企業が制度を利用できないといった不合理な事態が生じている。

行政側にも人的余裕があるとはいえない昨今ではあるが、「待ち」の姿勢で制度の運用をおこなうだけでは、支援を必要としているところまで情報の伝達や制度利用が行き届かない。望ましいのは、中小零細企業経営者に分かりやすい施策情報と活用方法を直接届けることだが、それが容易ではないことは周知のことで、それならば、その結節点としての地銀や信用金庫、政府系金融機関、あるいは税理士協会や中小企業診断士協会などへの積極的な働きかけをすることも行政機関なら可能である。また、こうした分野での DX の推進を図ることもあってよいだろう。

### ③ 中小サプライヤー側に負担の発生しない大企業による支援（ひとの派遣）スキームの設計を（利益供与・課税等の対象外に）

これまで OEM メーカーやティア 1 サプライヤーでは、現場作業者と生産技術者、設計者、工機部門、保守部門などにおいて、生産現場のノウハウ・知見・無形資産を蓄積して活用してきた。それが日本のお家芸ともいえるカイゼン、QC サークル、TPM といった活動として定着し普及して、日本製品の信頼性とブランドの構築に貢献してきた。それがサプライチェーンの隅々にまで浸透し機能しえたのは、誤解を恐れずにいえば、20 年前くらいまでのことであった。この 20 年間は、世界的な競争と生産拠点のグローバル化の進展、そのための設計段階から生産にいたるまでの制度・システムの改変・修正・構築への対応、それに生産変動への遅滞なき供給圧力に、サプライチェーン全体が翻弄されてきた。その過程で生産性の向上と合理化、コストダウンを追求してきた結果、現場が疲弊し、職制としての仕事の魅力や人材育成の十分な資源配分が行き届かなくなったのではないか。

こうした事態に危機感を覚えた一部の OEM メーカーは、自社の現場作業者をサプライヤーに派遣して、従来の短期ではなく一定期間の間、生産現場の諸問題を一緒に解決していく取り組みを始めている。こうした活動が無償でおこなえば利益供与に該当するとして、受

け入れ先サプライヤーとの協議によって、派遣の形態を出向、出張、転籍、研修といったさまざまな工夫で、コンプライアンス上問題のないよう注意を払っている。

こうした活動がティア 2・ティア 3 中小企業といったサプライチェーンの下層にまで展開されるには、OEM メーカーとティア 1 サプライヤーとの間で対処できるようなレベルから、もう一段、簡便で負担の少ない形での実施ができないか、検討を要する。新しい枠組として、公的な補助金制度としての適用を視野に入れるなどの工夫もあってよいだろう。人口および労働人口減少の経済体制のもとで、製造業における無形資産ともいえる人材教育・能力向上は、新しい社会制度の設計という大局観をもって臨むに値する取り組みである。新しい酒は新しい革袋を入れるがごとく、新しい産業社会の構築と日本自動車産業の発展、サプライチェーンの持続可能な頑健性の確保のためには、国と自治体が知恵を絞る余地はまだ多い。