

自動車アセンブリメーカーと 部品製造会社の間位置する 商社についての調査研究

本 田 道 夫
瀬 戸 廣 明

- I. はじめに
- II. Z社の販売代理店,あるいはメーカー商社としての歴史,および現在の会社概要
- III. Z社と自動車アセンブリメーカーをつなぐ商社としての役割
- IV. Z社の販売代理店としての役割
- V. Z社および自動車アセンブリメーカーとの間の情報のやりとりと「もの」の受け渡し

I. はじめに

著者は,平成5年度と平成6年度の2年間に「情報の価値と情報システムの評価—生産・流通システムとの関連において—」一般研究B(商学部門),および,平成9年度から平成12年度の4年間に,「生産・流通における情報構造の実証研究」一般研究B(商学部門)として科学研究費補助を受け,自動車,家電,情報家電,および加工食品に関して,原材料から始まる生産の流れの最初から,アセンブリメーカーなどの中心となる企業,さらに乗用車のディーラーや家電・加工食品の量販店などの流通の最後までを対象に,生産の最初から流通に至るまでの情報と「もの」の流れについて調査・研究してきた。それらの科研費での研究成果をとりまとめ,平成15年度科学研究費補助金研究成果公開促進費を受けて,平成16年2月に『サプライチェーンの情報構造』として出版

した。

その調査では、ある自動車のアセンブリメーカーに対して Tier として部品を納入している会社が、他の自動車のアセンブリメーカーに対しての納入は商社を通じていたことがあった。しかし、その時点では、時間的な制約もあり、それらの商社の位置づけ・役割の調査にまでは踏み込めなかった。

前回の調査から 10 年を経て、その間に、日本経済の変化やリーマン・ショックなどの世界経済の変化があったことなどから、経済情勢の変化に伴って 10 年間に、生産の最初から流通に至るまでの情報と「もの」の流れについて各企業がどのように対応してきたかを明らかにすべく調査・研究を行うこととした。

さらに今回の調査・研究では、前回に時間的な制約から調査できなかった Tiers と自動車メーカーとの間に直接・間接に位置する商社についても調査の対象としたいと考えている。しかし、そのような商社についての知識がないので、これまでのような著者が知りたいと考えていることについてのアンケートの設計もできず、まず予備調査として、ある部品製造の会社（Z 社とする。）と、自動車アセンブリメーカーの間に位置する商社 4 社（A 社、B 社、C 社、D 社とする。）について、以下の(1)~(5)のようなことを中心に、お話をお聞きすることから調査・研究をはじめた。

- (1) Z 社の販売代理店、あるいはメーカー商社としての貴社の歴史
- (2) Z 社と自動車アセンブリメーカーをつなぐ商社としての役割
- (3) Z 社の販売代理店としての貴社の役割
- (4) 内示も含めて、Z 社および自動車アセンブリメーカーとの間の情報のやりとりと「もの」の受け渡し
- (5) 関連の製造会社がある場合には、その製品について

その結果、その 4 社に共通することとして、以下のようなことがあった。

- (a) 1930 年代後半設立の 1 社を除き、1940 年代後半から 1950 年代前半と、ほぼ第二次世界大戦後の比較的早い時期の会社設立であり、Z 社との取引も、ほぼそのころから始まっている。ただし、最初の取引は必ず

しも自動車アセンブリメーカーとの間をつなぐものではなかった会社もある。

- (b) かつては、Z社への支払いの方が納入先からの受取りよりも期間が短く、各商社は商業資本的な役割を果たしていた。しかし、現在はZ社に対する買掛債務回転期間が長く、納入先に対する売掛債権回転期間が短くなっている。
- (c) Z社から製品を受け取って、そのまま納入するような単なる中継ではなく、加工あるいは他の部品などと一緒にして、自動車アセンブリメーカーあるいはそのTiersに納入している。そして、1社を除いては、その納入のための配送部門を持っていた。つまり、Z社に対して配送機能を行っているとともに、納入先に対しては、Z社を含む複数のメーカーからの部品をとりまとめて納入するという機能を果たしている。1社は、配送は別会社にまかせているが、部品のとりまとめは行っている。
- (d) 直接あるいは間接に納入する自動車アセンブリメーカーの生産の変動を吸収して、Z社へはできるだけ平準化した生産が可能なような発注をしている。

上記の(a)~(d)のうち(a)と(b)の前半は1960年前後までに関する記述である。これに対して、(b)の後半と(c)、(d)は1990年12月に起こったバブルの崩壊から本稿を執筆している2010年現在までに関する記述である。

もちろん、上記の(a)~(d)のような共通したこともある一方、独自の機能を果たしているなど、異なったところもあった。以下では、これら共通したところ、異なるところをもう少し詳細に述べることにする。なお、これら4社A社、B社、C社、D社が、直接・間接に納入する自動車アセンブリメーカーをそれぞれH社、I社、J社、K社として説明する。

平成5年度と平成6年度、平成9年度から平成12年度に掛けての調査での、鉄鋼一貫メーカーと自動車アセンブリメーカーの間に位置する商社についての結果との比較も行う。

Ⅱ. Z社の販売代理店，あるいはメーカー商社としての歴史，および現在の会社概要

前身の会社の設立が1930年代後半設立の1社以外の3社は1940年代後半から1950年代前半と，ほぼ第二次世界大戦後の比較的早い時期の会社設立であり，Z社との取引もほぼそのころから始まっている。ただし，最初の取引は必ずしも自動車アセンブリメーカーとの間をつなぐものではなかった会社もある。なお，1930年代設立の1社も，現在の会社名となったのは，1940年代後半である。

1940年代後半からのほぼ10年間，Z社への支払いを早めるための商業資本としての役割を果たしていた，あるいはZ社の営業が弱かったため，Z社の営業を行うなどの役割を果たしていた会社もある。

4社のうち，2社は販売代理店としての商社機能だけでなく，自社あるいはグループ会社として製造部門も持っているメーカー商社であり，他の2社は製造部門は持っていない。

4社はZ社の販売代理店ではあるが，Z社—4社—4アセンブリメーカーの間は，売買取引が行われるのであって，その意味では定義通りの販売代理店ではないことに，読者の注意を喚起しておきたい。

Ⅱ.1. A社

1940年代後半に，自動車部品販売業を行っていた会社を組織変更して設立された。同時に，代理店契約を締結している。

A社は，代理店契約に基づく商社機能を果たしている一方，グループ会社として製造部門も持っているメーカー商社である。

現在，資本金は3億円～3.5億円，従業員数はパートを含めてグループ全体で約450名であり，そのうち製造グループ会社のある事業所に過半数が配置されている。事業内容は，ゴム製品や合成樹脂製品をはじめ，多彩な自動車部品を扱っている。また，自動車用板金部品の製造・組付け，特殊作業車の製造，

運送及び貿易などのグループ会社を有している。

Ⅱ.2. B社

B社は、会社としては、1940年代後半の創設であり、当時は、三井・三菱などの商社の外国駐在員の復員などがあった時代であり、復員人材受け入れも目的として設立された。創立は、Z社の営業力が弱かったときでもあり、Z社の営業部的な役割―数多くのZ社製品のうちで、B社がZ社から仕入れてI社に納入する部品に関しては営業部門的な役割―を果たしていた。同時期に、今回訪問調査に協力していただいた、A社、C社、D社、およびその他1社が創立され、B社を含む5社は、それ以来Z社との取引関係を継続している。初代社長は、Z社の属する自動車メーカーのグループの会社で社長をした人であった。当初は、デンプンや繊維で得意な社員がいたので、繊維用の「のり」を製品化したりしていた。

現在、資本金は3億円～3.5億円、従業員数は100～150名で、10指になんなんとする事業部を有している。加工・製造のグループ会社もあるが、自動車関連部品の加工・製造は行ってはいない。

Ⅱ.3. C社

前身の会社の創業は1930年代後半であり、C社としての設立は1940年代後半である。1950年代半ばに、部品製造会社Z社から自動車アセンブリメーカーJ社へのものがある総合商社の2次店として扱い始めたのが最初である。

また、Z社もJ社と直接取引をしていたが、支払条件が厳しいことと営業地域の不便性からC社がZ社の資金負担の軽減や販売活動の一翼を担うことで双方の合意を得て、この商権の委譲を受けZ社の代理店となった（なお、資金負担の軽減を担っていたのはわずかな期間であり、今は、そのようなことはない）。

Z社とJ社工場は、距離的にかなり離れたところにあり、C社はZ社の販路拡大の一翼を担っている。

2010年現在、資本金は3億円～3.5億円、従業員数は50～90名である。事業内容は、太陽電池関連材料、電子機能材、光学部品、塗料原材料、自動車部品の輸出入および国内販売である。

II.4. D社

D社の創業は1950年代前半であり、Z社とは創業以来の取引関係である。現在の得意先は、産業機械関係と建設機械関係で40～50社である。製造部門（工場）も持っており、また、グループ会社に製造会社もある。自動車用は20年は劣化しないような部品を作ることを目標としている。

資本金は1.3億円～1.7億円、従業員数は180～230名である。事業内容は、自動車・産業車両用ブレーキ関連製品、部品の研究開発・設計・製造並びに販売である。

創業当初のZ社（社名は、異なるので α 社とする）との取引は、D社が商業資本としての役割を果たしていた。つまり、D社の得意先メーカーとD社の間の手形がN日手形であるのに対して、 α 社とD社の間のはN日の3/4倍の手形サイトとなっていた。

D社は、30年前にシステム化をはかり、さらに、2年前に内示、受注、生産計画の処理のためにERPを導入した。売り上げの35～45%は、直納・OEMであり、残余は市販、アフタマーケットである。事業開始時期からみると市販、アフタマーケット事業の方が先であり、直納・OEM事業は後からである。

大型トラックの部品、軽自動車用も扱っている。支援部品（アフタマーケット製品）がでる割合が多く、自動車の買い換えサイクルが長くなって、支援部品の需要サイクルも長くなっている。

D社は、アフタサービス用製品の供給も行っているが、ディーラなど自動車メーカー系でないアフタサービス会社へ出している。製品よりは、部品で納入している。

Ⅲ. Z社と自動車アセンブリメーカをつなぐ商社としての役割

今回訪問調査した商社は、自動車アセンブリメーカへはジャストインタイム納入をする一方、部品製造会社Z社へは、Z社の生産を乱さないように発注しているが、このことも商社の重要な役割であるように思われる。このような役割は、銑鋼一貫メーカと自動車アセンブリメーカの間に立って、適正な契約残と自社在庫率を保つことによって、自動車メーカにおける生産変動に対応している総合商社の役割も果たしていた。⁽¹⁾A, B, C, D社もまた部品製造会社であるZ社への適正な契約残と自社在庫率を保つことによって自動車アセンブリメーカH, I, J, Kにおける生産変動に対応するという役割を果たしているのではないかと思われる。

Ⅲ.1. A社

有価証券報告書によると、2009年3月時点でA社のZ社への買掛金はA社の得意先であるアセンブリメーカへの売掛債権の3～5倍に達している。著者はこの3～5倍に達していることについて、次のように想像している。2009年3月はリーマン・ショックの影響で、アセンブリメーカが生産量が減少につぐ減少となった、すなわち、生産量の変動が激しく、これに加えて、品番の揺れが激しかった。A社はアセンブリメーカに対する発注が大きく変動（発注量

(1) 瀬戸・本田『サプライチェーンの情報構造』(2004年文眞堂)では、総合商社の役割は(イ)鋼材発注(発注残管理とも契約残管理とも呼ばれている。)、(ロ)鋼材納入、(ハ)在庫費用、(ニ)進捗フォロー、(ホ)自動車メーカ生産変動への対応、(ヘ)モデルチェンジ対応、(ト)余剰材対応、(チ)品質管理、(リ)クレーム対応、(ヌ)原価低減対応、(ル)緊急対応から成ると述べている。そして本稿でもこれらの項目はTier1メーカであるZ社とアセンブリメーカH, I, J, Kの間をつなぐ商社A, B, C, Dの役割として、折に触れて述べる。さて、契約残(発注残ともいう)と自社(商社A, B, C, D)在庫率(総合商社におけるデリバリー管理に当たる)は、総合商社においては、次のようなものである。契約残(発注残)：総合商社の銑鋼一貫メーカへの発注残(契約残)と総合商社(自動車アセンブリメーカ)の鋼材使用予定のバランス表を作成する。デリバリー管理：生産計画の変動による鋼材使用量の増減を吸収し、生産(使用)予定に合わせて必要な材料を適切な在庫率を維持しながら自動車アセンブリメーカへ供給する。

と発注品番が大きく変動)するのをそのまま仕入れ先であるZ社へは持ち込まないように出来るだけ抑制する, すなわち, 品番を出来るだけ変えず, 発注量も出来るだけ変えないとしたのではないか。このことは, 自動車アSEMBリメーカへはジャストインタイム納入をする一方, 部品製造会社へは, その部品製造会社の生産変動を最小限にするという商社の役割を表しているように著者には思われる。

Ⅲ.2. B社

かつては, 注文してもこない, あるいは作っても売れないということもあった。その後, 自動車アSEMBリメーカ1位企業では, 「かんぱん」で, 部品の生産・調達はうまく流れるようになったが, 他⁽²⁾の自動車メーカでは, まだうまく流れるようにはなっていなかった。そのようなときに, B社は, ショックアブソーバの役割を果たしてきた。

自動車のアSEMBリメーカI社との取引関係は, 40年程になる。当初は部品の製造会社Z社と, そのアSEMBリメーカの直接取引もあったが, その後, 両者の間にB社が入るようになった。本格的に両者の間で商社としての役割を果たすようになったのは, このアSEMBリメーカが自動車を生産するようになったときからである。そして, このアSEMBリメーカの自動車生産が伸び出したころに, B社もZ社とこのアSEMBリメーカの間に位置する商社として力を入れだし, 現在は, B社がこのアSEMBリメーカへ納入するもの(扱うもの)の大半はZ社の製品である。

Ⅲ.3. C社

アSEMBリメーカJ社と部品製造会社Z社の間に立つC社は次のような,

(2) このことについては, 瀬戸・本田(1995)「銑鋼一貫・乗用車産業における情報化の進展—情報の価値と情報システムの評価, 生産・流通システムとの関連において—」『香川大学経済学部研究年報』34, 37-73ページ「銑鋼一貫・乗用車産業における情報化の進展—情報の価値と情報システムの評価, 生産・流通システムとの関連において—」『香川大学経済学部研究年報』34, 37-73ページを見られたい。

「J社がZ社に期待していること・求めていること」と「Z社がJ社にお願いしたいこと・求めていること」をいち早く察知・入手し、生の声としてタイムリーに伝え（タイムラグがあってはならない）お互いの期待・ニーズを満たすように努力している。

○自動車アセンブリメーカーJ社がZ社に期待すること・求めていること

- ・Z社の新技術情報・新製品紹介
- ・品質・コストでトップレベルの新製品の提供（海外も含めて）
- ・業界のトレンドの提供

○Z社が自動車アセンブリメーカーJ社にお願いしたいこと・求めていること

- ・自動車業界のトレンド情報
- ・Z社の製品の採用の拡大

○J社に対しZ社の製品の安定納入保証

C社としては、上記のような要求に答えると共に、J社とZ社が直接面談出来る場も設け、J社とZ社の信頼関係が維持・拡大するよう努力している。

Ⅲ.4. D社

D社は、K社へはZ社の製品をD社の製品に組み込んで納入している。組み込まずに、Z社の製品をそのまま、K社のTier1の複数の会社に持って行くものもある。

自動車アセンブリメーカーは、「エンジン+油圧」で、独自技術を持っていて、他の参入を許さなかった。しかし、電気自動車になると、「エンジン+油圧」は不要になる。自動車アセンブリメーカーはこのようなことを見据えており、D社も見据えて製品開発をするようにと言われているとのことである。

D社は、次のようなことを意識した立場で事業を行っている。

- ・Z社も、客もやってられないようなことをやっている。（取扱量が少ないものが、取引としては多く煩雑である。）
- ・お互い（仕入れ先と納入先）のことをよく知っている。
- ・仕入れ先と納入先が直でやっても、かえって高くつくようなことをやっ

ている。

IV. Z社の販売代理店としての役割

IV.1. A社

発注は、自動車アセンブリメーカーH社からA社へ、さらにA社から部品製造会社Z社へとされており、商権上H社から直接Z社に発注しているのではない。

A社は、持っている在庫量を考えて、H社からの発注量そのままではなく、量を変えてZ社へ発注している。

A社は、輸送会社もグループ会社として持っており、全体として付加価値を付けている。

Z社から仕入れたものをH社仕様に加工・組付けを行うことも多少はあるが、大部分はZ社から仕入れたものをH社に納入し、A社での加工はほとんど行っていない。

Z社の製品は、A社が引き取りに行き、大部分のものは、A社の（本社と同じ県内にある）物流センターに集約する。そして、H社に納入する他の製品と混載し、H社の工場の近くのA社の事業所に輸送し、そこから最終的にH社の工場に納入している。

Z社からの一部のはA社のグループ製造会社で、加工・組付けを行ったあと、H社のある工場に一日8回納入している。なお、H社の工場での生産は昼夜16時間稼働で行っている。このときは、そのグループ製造会社で作ったものと一緒に納入する。

IV.2. B社

B社は、部品製造会社Z社と自動車のアセンブリメーカーI社の間で、単にI社から受注を受けて、それをZ社に発注するような単純な取り次ぎだけでなく、以下に述べるようにいろいろな役割を果たしている。

○情報収集

- ・モデルチェンジ（マイナーチェンジも含む）に際して、要望を聞いて提案している。

たとえば、軽量化など：1g軽くして、1円安くする（I社の考え方）

- ・エアバッグ（単価が高い）

I社は3回くらいの見積もりで決めるが、そのときの、他社の見積もりを探る。

- ・受注につなげる人脈の確保

同じ位の値段なら、I社の購買の人で後押ししてくれる人を見つけておく。もちろん、品質などについて信頼があつてのことではある。

○レベルアップ

- ・作り勝手が悪いものを直す（形状の変更）

○技術交流会のアレンジと参加

- ・B社がアレンジして、I社とZ社とB社で、技術交流会を開催する。

○Z社に代わってのI社への営業

- ・B社は、Z社のI社への90%の営業を任されている。

○I社からも信頼

- ・不具合の選別や工場内での打ち合わせのために、I社の工場へ入ることもある。

○物流拠点と配送

- ・Z社から2～3時間かかるB社の物流拠点に一旦集荷し、I社に納入。部品点数が多いことが物流拠点に集荷する理由である。この物流拠点は、それまで別のところにあったが、2005年前後にI社の3工場からほぼ等距離のところに移転したものである。
- ・Z社から2～3時間かかると、事故などで通行止めとなると、I社に部品が納入できずに、I社での生産がストップすることも考えて、この物流拠点には1～3日分ほどはストックしている（実際は1日：ものは動いているので）。

○不良品への対応

- ・Z社への良品の注文あるいは、ストックしているものの中から良品を選別するなどして、生産に間に合わせる。
- 年1回から2回のコスト削減
 - ・I社からは、毎年前期のある月に1～3%のコスト削減・合理化が要請される。その月に達成できなかったときは、下期まで引きずる。そのときは年2回の要請となる。
- 原材料の値段の変動に対する交渉
 - ・I社は、原材料の値段の市況変動に自動的に対応してくれない。言ってきたら相談するというシステムであるので、(Z社に代わり)I社に市況変動に対応してくれるように交渉する。
- Z社と協力しての新製品開発
 - ・Z社におけるエアバッグの新製品開発は量産に入る2年位前から、ボディシーリング(ウェザストリップ, ガラスラン)は1年位前から始めるが、これらに対して、モデルチェンジの時期を予想して見積もりする。
 - ・なお、モデルチェンジの時の、打ち切り情報はもらえる。
 - ・エアバッグは国内生産である。
 - ・エアバッグの1ヶ月内示は、原則引き取り保証であるが、話し合いも行うことがある。
- Z社の製品のI社以外への納入
 - ・I社以外の複数の会社にも、Z社の製品を納入している。

IV.3. C社

C社は、Z社と自動車のアセンブリメーカJ社の間で、以下に述べるようにいろいろな役割を果たしている。

- Z社が必要とする種々の情報の入手と提供(また、J社が求めている情報の入手と提供も)
- Z社の製品のJ社への拡販

- ・J社のニーズ，困りごと，拡販条件等をZ社へ提供。
- ・Z社と共同でJ社に対し，新技術・新製品の紹介やプレゼンテーションによる受注の働きかけ
- ・J社は海外でも生産しており，海外工場分はZ社海外が直にJ社海外と取引しており，C社は入っていないが，国内でのC社の受注活動成果が海外でのZ社のJ社から受注という形で反映されている。

○納入・供給への対応

- ・C社は，J社からJ社仕様のもを受注してZ社へ発注し，Z社からは買い取りで仕入れてJ社へ販売している。また，J社に対する安定納入の為，適正在庫を持っている。
- ・J社指定の方法（多回納入等）で納入対応をしている。
- ・緊急時（台風・雪の影響でZ社からJ社納入分が間に合わない）の為，C社で在庫調整を行い，いつでも安定納入ができる体制を持っている。

○品質の維持保証

- ・Z社より仕入れた製品の品質状態の確認
- ・J社より納入した製品の品質状態の情報を確認して，Z社製品の品質維持安定化の為の情報としてZ社へ提供し，J社に対する納入品の品質保証につなげている。

IV.4. D社

Z社から購入し，K社へ納入しており，単なる仲介ではない。自動車メーカー向けは3日前後の在庫，建設機械メーカー，産業機械メーカー向けは5日前後の在庫であり，複数の場所在庫している。

D社の製品としては，フォークリフトのマスタシリンダ，ホイルシリンダ，ハンドル，インパネ，ブレーキホース，ディスクブレーキのピストンなどがある。

このうち，ホイルシリンダに組み込むものをZ社から購入し，組み込んで，自動車アセンブリメーカーのTier 1，Tier 2へ納入している。同じものを，

組み込まずに、Z社から購入したまま販売・納入していることもある。ハンドルについては、Z社で設計・製造したものを購入し、そのままK社に販売・納入している。K社用のブレーキホースについては、D社で図面を引いている。D社ブランドのブレーキホースは、ブレーキメーカ4社のうち、3社と取引がある。インパネはZ社から購入し、販売・納入しているが、自動車用のものではない。

IV. 5. 取引の決済方法のモデル

本小節での記述は、著者訪問時である2010年現在でのものである。しかしながら、A社からD社までの一つ一つに関するものではない。取引の決済方法は会社にとって極秘事項に属するものである。しかしながら、Z社から仕入れられる商社であるA, B, C, Dは、決済に関してはよく似ている。著者は4社から与えられたデータから一つのモデルを抽出してここに提示するものである。

モデル：

部品製造会社Z社から商社(A, B, C, D)が仕入れた部品の代金の決済：
当月末締切の翌月末決済で満期日まで何十日かの買掛金

自動車アセンブリメーカへZ社製部品を——商社(A, B, C, D)のうちの1社1社が、ある社ではそのままの形で、別の社では自社で製造した部品にZ社製の部品を装着して一つの完成した部品として——納入する。自動車アセンブリメーカからの決済：当月末締切の翌月末決済で満期日まで何十日かの売掛金、重要なことは、部品製造会社Z社と自動車アセンブリメーカの間にある商社(A, B, C, D)の部品製造会社Z社への買掛金の満期日までの日数と自動車アセンブリメーカに対する売掛金の満期日までの日数の差である。売掛金の満期日までの日数が買掛金の満期日までの日数より短い。⁽³⁾ 売掛金と買掛金の差は商社(A, B, C, D)における商品(部品も商品である。)在庫回転期間の存在によってかなりの程度説明がつく。

上の最後の記述である「かなりの程度説明がつく」ことは重要であって、このことは2010年現在では、部品製造会社Z社は自社の売掛債権回転期間を商社(A, B, C, D)の存在によって短縮しようとしてはいないことを意味する。著者はこのように考えるものである。日本経済をリードする自動車産業にあっても1990年暮れのバブル崩壊以後は、いろいろな原因から苦難の道を歩んで来た。そしてV節の最初のパラグラフに述べているように「Z社へはロットで指示し、アセンブリメーカーへは小分けして納入」することが商社の主たる役割になっているのである。

なお、商社(A, B, C, D)には資本負担はないのである。理由：商社は売掛金を回収してから、買掛金を支払うことが出来る。

V. Z社および自動車アセンブリメーカーとの間の情報のやりとりと「もの」の受け渡し

V.1. A社

自動車メーカーであるH社は、車種はある程度多いが、一つ一つの車種の生産量は少なく、そのために限られた部品についてはジャストインタイムを実現することは難しい。そこで、A社はZ社へはロットで指示し、H社へは小分けして納入している。A社から、H社へ納入しているものの9割はZ社のものである。

H社では、旬を単位とした生産・生産計画であり、10日に1回A社にデー

(3) 自動車アセンブリメーカーに対する売掛金は正確には売掛債権である。売掛債権は売掛金と受取手形の和である。受取手形は自動車アセンブリメーカー振出であるから信用力が大きい。銀行割引に付すことが出来る。たとえ手形でなく売掛金であっても、商社は振出人であるアセンブリメーカーの了承を得て、期日一括支払いシステムに基づいて期日前に売掛金を担保にして一括してアセンブリメーカーの契約しているファクタリング会社で現金化出来る。しかしながら、本文で読者に分かってほしいのは、手形を割り引くことなく、あるいは同じことであるが、期日一括支払いシステムを用いることなく、売掛債権回転期間が買掛金回転期間より短いことである。

上で、売掛債権回転期間が買掛金回転期間より短いと述べたが、この場合の売掛債権には、アセンブリメーカーに対する売掛債権のみならず、Z社の協力・了解を得て、何社かに対する売掛債権を合わせたときの売掛債権の回転期間である場合もある。

タが来る。また、H社で製造を打ち切る場合は、3ヶ月前に製造打ち切り情報としてデータが来る。

A社からH社へ納入しているものの9割はZ社のものである。H社からは10日に1回向こう1ヶ月の日当たり指示，向こう1ヶ月の月次1ヶ月の旬合計指示，向こう2ヶ月の次月1ヶ月の月合計指示をもらう。その日当たり指示の頭10日間が確定となっている。旬確定部品とH社の工場により異なるが，2～4日後が日々確定となるデイリー確定のものがある。

旬確定部品の内示・確定発注の様子を例で示すと次の図1のようになる。なお，5月下旬に受ける6月1日からの1旬分は確定受注である。6/1は6月1日のことである（以下同様）。

ここでの「1旬分の確定」と少し上の「1ヶ月の日々の確定」の関係は以下のようなものである。例えば，8月1ヶ月分について考えよう。5月下旬に6月1ヶ月分は日々確定，7月は旬単位での内示（旬合計での内示の意である。），8月は月単位での内示（1ヶ月合計での内示の意である。）である。6月下旬に7月1ヶ月分は日々確定，8月は旬単位での内示，9月は月単位での内示である。7月下旬に8月1ヶ月分は日々確定，9月は旬単位での内示，10月は月



図1 旬確定部品の内示・確定発注の様子

単位での内示である。

- ・ 5月下旬の6/01～6/10分，6月上旬の6/11～6/20分，6月中旬の6/21～6/30分の日当たり指示は確定受注である。
- ・ 5月下旬，6月初旬，6月中旬の，7月分の各旬についてはその旬の合計である。
- ・ 5月下旬，6月初旬，6月中旬の，8月分については，8月合計である。
- ・ 6月初旬，6月中旬に受けるものは，5月下旬に受けるものとあまり変わらない。

また，図2にデイリー確定部品についての内示・確定発注の様子を例示する。

	6/1	6/11	6/21	7/1	7/11	7/21	8/1
5月下旬	日当たり指示 内示	日当たり指示 内示	日当たり指示 内示	旬計 内示	旬計 内示	旬計 内示	月計 内示

図2 デイリー確定部品の内示・確定発注の様子

- ・ 6/1の2～4日前に確定（日々確定）何日前かはH社の工場によって異なる。

受注と発注の個数の様子は，例であるが，次のように行っている。

	06/01	06/02	...	06/09	06/10	06/11	06/12	...	06/20
H社での個数：	300	400	...	400	400	600	700	...	400
必要個数：	300	300	...	300	300	600	600	...	600
Z社への実際の発注個数：	300	300	...	300	400	500	600	...	600

- ・ H社での個数は，上記のように振れがあるが，Z社への発注個数は，Z

社で平準化生産が行えるように、少しずつ変化させる。

- ・ 1ヶ月前の予想（内示）は、それほど変わらない。

中旬 H社で決まる

下旬 H社からA社へ内示（6月全体としては変わらない）

- ・ 現在は、あまり在庫は持っていない。
- ・ リーマン・ショックの影響は2～3ヶ月で適正在庫に戻った。
- ・ A社はZ社が行う1日あたりの加工数を一挙に減らさないで、何段階かに分けて、徐々に下げる。あるいは逆に、2、3日掛けて徐々に増やしていく。
- ・ このような配慮をしてA社はZ社へ（生産月を、N月として）N-2旬に発注する。
- ・ H社からA社へ3ヶ月内示のローリングがあり、A社はZ社へ3ヶ月内示のローリングをする。H社からの3ヶ月内示のローリングをそのまま、Z社へ与えることはしない。
- ・ H社からはN-3日に納入指示を貰う。

V.2. B社

格別の議論はなかった。

V.3. C社

J社からの内示は、6月の場合は、7・8・9月というように、3ヶ月分のローリングであり、直近の7月分は旬割されたものである。ただし、旬確定は、1週間から10日前に来る（この点はH社からA社への旬確定と同じである）。

Z社への発注については、たとえば7月分の場合は、6月下旬の真ん中あたりまで行う。その時、J社の販売状況を入手反映させて、J社からの内示にプラス・マイナスすることもある。

Z社への発注はZ社での生産の平準化を考えて行っている。たとえば、J社

からの発注が7月1旬：日々100個ずつ、2旬：日々200個ずつの場合、1旬・2旬を考えて、Z社へは150個ずつ発注する。

J社とZ社の生産稼働日違い（J社：土曜日生産稼働するときがあるが、Z社は月曜日から金曜日までの生産稼働である）の場合、C社はJ社の土曜日分を月曜日から金曜日に乗せして発注する。

J社からの発注の追加あるいは削減の場合は、C社は在庫数を加味しながら行っている。

C社は、緊急時（台風・雪など）の場合、在庫を増やす調整も行っている。

このように、J社に対する安定納入保証をすると共に、Z社へは生産を考慮した発注がC社の役割でもある。

V.4. D社

生産は、13週のローリングで回している（旬ではなく、週単位である）。

生産計画は、週1回月曜日にたてるが、4日後に納入すべき注文を受けると3日分の在庫（品番を含めて）を見ながら、1日分の生産を行う。その意味で生産指示を日々行うわけである。

発注は、8週間先の1週間分が確定である。システム導入前は、3ヶ月先の確定注文であった。現在の「8週間先」を「4週間先」発注にするように考えている。なお、生産月をN月とするとき、N-3月とN-2月の分は内示であり、N-1月分は発注である。このことはN-3月とN-2月のリスクを協力企業側に負わせることになる（ここで協力企業とは、D社へ部品を納入するメーカーのことである）。

生産指示は、4週間先の1週間分を確定として出す。なお、内示に対して、少なくなる変更は処理しないが、増えるような変更については発注と作業指示はやり直す。システムの一本化により、生産はぶれなくなってきた。

Z社には平準化発注を行う。納期のぶれるものとぶれないものがある。

K社等のTier 1からの内示のぶれについては、次のように対応している。

・Z社へ発注するものについては、D社でカバー。

- ・ Z社については、2週間先の1週間が確定。13週先の内示でローリング。
- ・ ある Tier 1 向けのもはぶれるので、Z社に対応してもらっている。
- ・ 増えた分については、バッファを考慮せずに、Z社に発注。納入は、バッファとして在庫しているものを使うが、バッファ量を保つためである。