

サプライヤにおける調達・マーケティングに及ぼす  
販売会社システムの影響  
—Personal interview survey—

瀬戸 廣明

**Manufacturer's sales subsidiary system influencing  
on upstream manufacture**

**Hiroaki Seto**

Abstract

The problem the author concentrates on in this paper is : how does the upstream manufacturer evaluate the manufacturer's sales subsidiary (MSS) system with respect to the assembly manufactures in the industries of passenger cars, consumer electronics & domestic electric appliances, chemical engineering and food & drinks.

Many upstream manufacturers are interested not in the system itself, but in the industry in which the assembly manufacturers, which own the MSS system, exist. They reply that they would like to succeed in supplying the car industry, particularly the top car manufacturer with their own products.

The random sample the author visited thought top, second or third top manufacturer in each industry was in the same chain with its own MSS.

Key words

- (1) サプライヤ, (2) 調達, (3) マーケティング, (4) 販売会社,  
(1) supplier, (2) Tier, (3) upstream manufacture, (4) purchasing, (5) manufacturer's sales subsidiary

はしがき

小論は平成13年度と平成14年度に日本学術振興会より交付を受けて行った科学研究費補助金基盤研究(C)「サプライヤにおける調達・マーケティングに及ぼす販売会社システムの影響」に関する調査研究のうち面接調査とその結果に基づいて行った研究の成果である。1998年郵送調査とその結果に基づいて行った2002年~2003年郵送調査とその結果に基づいて行った研究については当紀要前号に収録されている瀬戸廣明「サプライヤにおける調達・マーケティングに及ぼす販売会社システムの影響—郵送調査篇—」(2005)を見られた

い。

総務大臣より指定統計財務省「法人企業統計調査調査票（法人名簿）」の目的外使用を許されて、1998年に資本金1億円以上の全製造業企業（メーカー）に対して郵送質問紙法による調査（往復はがき）を行った。回収率は0.63であった。調査結果については瀬戸（2005）に述べているが、本号の読者の便宜を考えて、第1章に再録している。

なお、小稿はすでに日本学術振興会へ提出し、かつ財務省と調査に協力して下さった企業の担当者にささやかな研究としてお返してしているものうちから第1章を削除して第2章以下を全文掲載したものであることをお断りしておくものである。

ご懇篤なご回答とご教示をお与え下さった企業と回答責任者に篤く御礼申し上げます。この研究は1998年に始まったもので、当初よりこの調査をご指導下さった圓藤真一、三浦和夫の両学長先生、この事業を承継下さった 佃 昌道 学長先生には衷心より感謝致しております。また、長年調査作業を支えて下さった四国高松学園理事長畠山武史先生をはじめとする高松大学の事務スタッフにも常日頃感謝致しております。

日本学術振興会にはこの課題を選んで下さったはもちろん、温かく見守って下さることによってご支援を賜ったこと、御礼の言葉も御座いません。

なお、1998年郵送調査結果集計について、株式会社四国電子計算センター社長綾 孝幸氏をはじめ各位のご懇篤なご協力を得た。記して感謝申し上げる次第である。

## 第1章 資本金1億円以上全メーカーに関する1998年郵送調査とその結果

平成10年（1998年）に総務大臣から指定統計の目的外使用の許可を得て、財務省法人企業統計調査調査票（法人名簿）に基づいて行った郵送質問紙法による調査（往復葉書）は以下のことを知ることを目的として実施された。すなわち、資本金1億円以上全製造業企業を対象として、製造業企業が営業部を分離・独立させる等して出資・設立した販売会社、その販売会社を持っているか（これは属性としては、(1)国内市場において、その製造業企業の製品種類の全部または大部分を一つの販売会社に扱わせている、(2)国内市場において、その製造業企業の持つ事業部門の製品種類の全部または大部分を一つの販売会社に扱わせている、(3)国内市場において、全国の市場を地区販売会社でカバーしている、(4)国内市場において、特定の地区に販売会社を有している、(5)国内市場において販売会社を有しているが、上記の四つのいずれにも分類できない、の五つに分類される。）、あるいは属性(6)販売会社を有する製造業企業を得意先としている製造業企業か、属性(7)販売会社を有する製造業企業の子会社かあるいは属性(8)販売会社を有する製造業企業を仕入先としている製造業企業に属するかを確定して、上記の属性(1)から(8)までの属性のいずれかに属する企業の日本経済に占めるウエイトを研究することであった。

先ず上の属性(1)から(8)までについての郵送調査は回収率が0.63（ $=5,075/8,053$ ）と、これまでの1971、76、81そして87年調査に比べて最も低い率ではあったが、属性(1)から(8)までの製造業企業の割合は0.46（企業数で2,064）と高いことが判明した。表1-3と表1-6が示すように、この0.46は販売会社を有する製造業企業の0.137（これは属性(1)から(5)までの合計値である。）、属性(6)の0.117、属性(7)の0.170そして属性(8)の0.034のからなる。

属性(9)は回答の無かった会社で、属性(10)はこの調査に適当でない会社である。

表 1-1 調査会社数（産業別・規模別），属性10は集計外，1998

産業別	合計	1億円以上10億円以下	10億円以上50億円以下	50億円以上
合計	8053	5939	1312	802
食料品	943	747	141	55
繊維工業	244	194	30	20
衣服・その他の繊維	171	139	20	12
木材・木製品	113	101	9	3
パルプ・紙	206	154	28	24
化学工業	1007	644	223	140
石油・石炭	65	34	12	19
窯業	482	379	80	23
鉄鋼業	302	222	40	40
非鉄金属	250	169	50	31
金属製品	562	462	74	26
一般機械器具	793	559	146	88
電気機械器具	1261	877	216	168
輸送用機械器具	525	360	95	70
精密機械器具	264	195	49	20
その他	865	703	99	63

表 1-2 回答会社数（産業別・規模別），属性1-9の合計，1998

産業別	合計	1億円以上10億円以下	10億円以上50億円以下	50億円以上
合計	5075	3731	841	503
食料品	606	481	91	34
繊維工業	153	121	18	14
衣服・その他の繊維	86	65	15	6
木材・木製品	64	57	4	3
パルプ・紙	125	92	22	11
化学工業	657	417	151	89
石油・石炭	47	24	8	15
窯業	322	263	45	14
鉄鋼業	181	133	25	23
非鉄金属	153	111	25	17
金属製品	357	295	47	15
一般機械器具	546	382	100	64
電気機械器具	785	552	133	100
輸送用機械器具	355	240	66	49
精密機械器具	199	146	35	18
その他	439	352	56	31

表1-3 販売会社を有するメーカーの割合（産業別・規模別），属性1～5，1998

産業別	合計	1億円以上10億円以下	10億円以上50億円以下	50億円以上
合計	0.137	0.095	0.150	0.423
食料品	0.140	0.110	0.121	0.618
繊維工業	0.144	0.050	0.333	0.714
衣服・その他の繊維	0.198	0.200	0.200	0.167
木材・木製品	0.141	0.140	0	0.333
パルプ・紙	0.112	0.130	0	0.182
化学工業	0.166	0.127	0.139	0.393
石油・石炭	0.255	0.083	0.250	0.533
窯業	0.152	0.114	0.267	0.500
鉄鋼業	0.116	0.053	0.160	0.435
非鉄金属	0.105	0.063	0.120	0.353
金属製品	0.118	0.102	0.128	0.400
一般機械器具	0.159	0.107	0.140	0.500
電気機械器具	0.118	0.058	0.195	0.350
輸送用機械器具	0.096	0.038	0.121	0.347
精密機械器具	0.156	0.103	0.171	0.556
その他	0.121	0.105	0.071	0.387

表1-4 販売会社を有するメーカーの実数（産業別・規模別），属性1～5，1998

産業別	合計	1億円以上10億円以下	10億円以上50億円以下	50億円以上
合計	694	355	126	213
食料品	85	53	11	21
繊維工業	22	6	6	10
衣服・その他の繊維	17	13	3	1
木材・木製品	9	8	0	1
パルプ・紙	14	12	0	2
化学工業	109	53	21	35
石油・石炭	12	2	2	8
窯業	49	30	12	7
鉄鋼業	21	7	4	10
非鉄金属	16	7	3	6
金属製品	42	30	6	6
一般機械器具	87	41	14	32
電気機械器具	93	32	26	35
輸送用機械器具	34	9	8	17
精密機械器具	31	15	6	10
その他	53	37	4	12

表1-5 販売会社を有するメーカーの実数（属性別・規模別），属性1～5，1998

産業別	合計	1億円以上10億円以下	10億円以上50億円以下	50億円以上
合計	694	355	126	213
01	193	137	25	31
02	91	27	17	47
03	73	22	13	38
04	140	74	31	35
05	197	95	40	62

表1-6 属性6，7，8メーカーの割合（産業別・規模別），属性6，7，8／属性1-9，1998

合計	属性番号6			
	計	1億円以上 10億円未満	10億円以上 50億円未満	50億円以上
0.321	0.117	0.119	0.118	0.095
0.228	0.069	0.075	0.055	0.029
0.307	0.163	0.19	0.111	0
0.163	0.081	0.092	0.067	0
0.266	0.141	0.14	0.25	0
0.248	0.152	0.152	0.091	0.273
0.297	0.108	0.101	0.132	0.101
0.234	0.064	0.042	0.125	0.067
0.332	0.099	0.106	0.067	0.071
0.21	0.077	0.09	0.04	0.043
0.412	0.118	0.135	0.04	0.118
0.308	0.112	0.122	0.085	0
0.282	0.128	0.139	0.12	0.078
0.479	0.154	0.158	0.15	0.14
0.532	0.163	0.158	0.182	0.163
0.327	0.151	0.144	0.2	0.111
0.173	0.075	0.071	0.125	0.032

属性番号7				属性番号8			
計	1億円以上 10億円未満	10億円以上 50億円未満	50億円以上	計	1億円以上 10億円未満	10億円以上 50億円未満	50億円以上
0.17	0.193	0.133	0.068	0.034	0.039	0.026	0.012
0.117	0.135	0.066	0	0.041	0.052	0	0
0.111	0.132	0	0.071	0.033	0.033	0.056	0
0.058	0.077	0	0	0.023	0.031	0	0
0.109	0.123	0	0	0.016	0.018	0	0
0.064	0.054	0.136	0	0.032	0.043	0	0
0.157	0.199	0.132	0	0.032	0.036	0.033	0.011
0.17	0.167	0.25	0.133	0	0	0	0
0.183	0.209	0.089	0	0.05	0.061	0	0
0.094	0.133	0.04	0.043	0.039	0.053	0	0
0.248	0.27	0.24	0.118	0.046	0.054	0.04	0
0.134	0.146	0.106	0	0.062	0.068	0.021	0.067
0.117	0.126	0.1	0.094	0.037	0.039	0.05	0
0.297	0.351	0.203	0.12	0.028	0.024	0.038	0.04
0.346	0.375	0.348	0.204	0.023	0.021	0.045	0
0.161	0.205	0.057	0	0.015	0.021	0	0
0.073	0.082	0.054	0	0.025	0.028	0.018	0

表1-7 属性番号6, 7, 8の実数(産業別・規模別)

産業	合計	属性6				属性7				属性8			
		計	A	B	C	計	A	B	C	計	A	B	C
合計	1,631	592	445	99	48	865	719	112	34	174	146	22	6
食料	138	42	36	5	1	71	65	6	0	25	25	0	0
繊維	47	25	23	2	0	17	16	0	1	5	4	1	0
衣服	14	7	6	1	0	5	5	0	0	2	2	0	0
木材	17	9	8	1	0	7	7	0	0	1	1	0	0
パル	31	19	14	2	3	8	5	3	0	4	4	0	0
化学	195	71	42	20	9	103	83	20	0	21	15	5	1
石油	11	3	1	1	1	8	4	2	2	0	0	0	0
窯業	107	32	28	3	1	59	55	4	0	16	16	0	0
鉄鋼	38	14	12	1	1	17	15	1	1	7	7	0	0
非鉄	63	18	15	1	2	38	30	6	2	7	6	1	0
金属	110	40	36	4	0	48	43	5	0	22	20	1	0
機械	154	70	53	12	5	64	48	10	6	20	15	5	0
電機	376	121	87	20	14	233	194	27	12	22	13	5	4
輸機	189	58	38	12	8	123	90	23	10	8	5	3	0
精機	65	30	21	7	2	32	30	2	0	3	3	0	0
その他	76	33	25	7	1	32	29	3	0	11	10	1	0

## 第2章 1999年自動車サプライア面接調査

### 2.1 面接調査とその結果

著者は1998年郵送質問紙調査に際して、その大半が自動車アセンブリメーカーかそこへのサプライアである、輸送用機械器具産業に属する525社に質問紙（往復はがき）を送り、355社から回答を得た。そのうちで層6に属するのは55社であった。ここで層6は、自分自身では販売会社を有していないが、販売会社を有しているメーカーを得意先としているメーカーと定義される。第1章では、輸送用機械器具産業に属して層6に属する会社数が58社となっていて、3社多い。これは、著者の実施した面接調査標本を無作為抽出するために用いた母集団としては、1回目のreminderに応じて回答を寄せてくれた企業までを母集団にしているからである。

表2-1は抽出確率と標本数を示す。

表2-1 標本／母集団

会社の規模	資本金1-10億円	資本金10億-50億円	資本金50億円以上
抽出確率	1/3	1/3	1/1
標本／母集団	12/36	3/10	9/9

無作為標本のサイズは24社であったが、面接調査に応じてくれたのは11社に過ぎなかった。このように応じてくれた企業が少なかった理由であるが、著者が思い当たるのは下に掲げる調査票のうちの「Ⅲ 貴社と顧客（得意先）の間の取引の決済」である。これが障碍になったように考えている。

#### 調査の趣旨

1985年のデータ通信の自由化を境として、流通情報が細かく正確に乗用車と家電のアセンブリーメーカーに入り始めた。アセンブリーメーカーはこの細かく正確に入り始めた流通情報を用いて、それまでの10年間に実現してきた生産期間の短縮を基礎として、部品・材料VANを通じて貴社を含む上流メーカーと同期化をシステムとして構築し始めた。以上のことは財務省法人企業統計季報の数値をデータ源として、 $y = a + bx$ 、ここで、 $y$ ：第*i*四半期末の仕掛在庫額、 $x$ ：(*i*+1)期の仕掛在庫-*i*期の仕掛在庫)の回帰分析



表 2-2 面接調査票

販売会社システムを採るメーカーとその上流メーカーの関係に関する調査

貴社名 \_\_\_\_\_ 資本金 \_\_\_\_\_ 百万円 従業員数 \_\_\_\_\_ 人

I 貴社の取引額

(1) 1996年度の仕入れ総額 \_\_\_\_\_ 百万円

うち、製品 \_\_\_\_\_ 原材料 \_\_\_\_\_ 貯蔵品 \_\_\_\_\_

(2) 1996年度の総売上額（国内向けと海外向けの合計）

\_\_\_\_\_ 百万円

うち国内売上総額 \_\_\_\_\_ 百万円

うち販売会社を出資・設立しているメーカーへの売上額

\_\_\_\_\_ 百万円

結果（同封別紙）から一目瞭然です。同封の回帰分析結果において、乗用車産業がその主要構成要素である輸送用機械器具の  $x$  にかかる係数の  $t$  値の絶対値と自由度修正済み決定係数  $R$  自乗の値が1984までのデータで計算した場合には0.409と-0.022であったのに対して1985年からのデータでは6.067と0.666と増大しているのである。同様にして家電を主要な構成要素とする電気機械器具では1984年までの4.343と0.184が1985年からデータでは8.780と0.809へと増大している。こうしたいわば流通に生産を同期化する（synchronize）ことはその後も進みこそすれ後退することはなかったであろうという仮定の下で下の質問項目2.「生産計画立案に用いる（主として得意先からの）情報について」を研究しようとしております。

この質問項目2. が成り立つなら、それが取引の決済方法に反映して、やはり細かい一したがって速やかな一決済が実現しているのではなからうか。もしそれが実現していないとしたら、それを妨げる要因がある—あるいはあった—筈であり、その内の一つがアセンブリーメーカーにおける製造原価—ユーザーへの実売価格を100として表される製造原価—の上昇ではないか？しかしながら、アセンブリーメーカーにおける上の意味での製造原価の

上昇をどのようにして防ぐかはそこへ部品・材料を供給しているメーカにとっても重要なことであると存じます。それを質問項目4. で研究しようとしております。

II 以下の記入にあたって対象とした製品品目について この調査は販売会社を国内市場向けに出資・設立しているメーカに製品を供給しているメーカを訪問して、販売会社システムが上流メーカに影響を及ぼしているか否かを研究しようとしておりますので、ご記入下さる製品品目は販売会社を国内市場向けに出資・設立しているメーカ向けのものにして下さるようお願い申し上げます。ただ、最初にこの6月から8月までかかって調査しようとしている産業の内乗用車産業ではつまるところ全てのアセンブリーメーカがそれぞれ地区販売会社で全国の市場をカヴァしているわけですから、あまり気にして下さらなくてよいことにはなります。むしろ、「この辺に得意先の販売会社システムの影響が出ている」と普段感じておられることを下記の数値と関連づけてお答え頂けますれば、望外の仕上げです。

顧客（得意先数）社数 \_\_\_\_\_  
製品品目名 \_\_\_\_\_  
月平均の受注ロットサイズ \_\_\_\_\_  
生産規格数 \_\_\_\_\_ 販売会社を出資設立している主要顧客向け内数 \_\_\_\_\_  
月平均受注規格 \_\_\_\_\_ 販売会社を出資設立している主要顧客向け内数 \_\_\_\_\_

## 2. 生産計画立案に用いる（主として得意先からの）情報について

製品仕様、量、納入月（さらに細かく、旬、週）などに関する内示の内容がだんだん具体的で確かなものになっていく様子を、内示情報の確からしさの成熟に焦点を合わせて記述してみていただけないでしょうか。（別紙にして下さっても結構です。）なお、下記にご記入いただくデータを取る年度ですが、1996年10月前後をn月にとって頂くことが出来ますれば、データの安定性からいって理想的です。といいますのは、大蔵省法人企業統計季報における総資本回転率（＝（売上高＊4）／総資本期首・期末平均）が、木材やパルプ、それに金属などごく一部の産業を除いて、この年度の四つの四半期をのどこをとっても、対前年同期比で上昇しているからです。その前の1995年度から上昇傾向に転じておりました。しかしながら、本年5月をn月として下さっても、もちろん結構です。

月度上記製品品目の生産計画推移，主要顧客（得意先）向け 単位 個

時期 n-2（3月） n-1（4月） n 月

区分 当初 月末

内示 \_\_\_\_\_（ ）

内示 \_\_\_\_\_（ ）

確定 \_\_\_\_\_（ ） \_\_\_\_\_（ ）

注：（ ）内に生産規格数をご記入下さい

貴社勘定の流通在庫

1986年度

1996年度

\_\_\_\_日-\_\_\_\_日

\_\_\_\_日-\_\_\_\_日

計算法：a：在庫額／1日の費消額 b：在庫数量／1日の出荷数量

仕掛在庫

1986年度

1996年度

\_\_\_\_日-\_\_\_\_日

\_\_\_\_日-\_\_\_\_日

計算法：a．仕掛額／1日の費消額 b．仕掛数量／1日の完成数量 c．仕掛数量／1日の消費数量

生産期間（生産期間を，材料を投入してから完成品になるまでの，ロットを考慮に入れた，時間的長さとして定義します。あるいは，投入する材料に投入月日時間を付けておいて，それが完成品になるまでの時間的長さとして定義します。）

1986年度

\_\_\_\_\_稼働日（1日は1直何時間で何直でしょうか？）

1996年度

\_\_\_\_\_稼働日（1日は1直何時間で何直でしょうか？）

月度上記製品品目の生産計画推移，別の顧客（得意先）向け 単位 個

時期 n-2（3月） n-1（4月） n 月  
区分 当初 月末

内示 \_\_\_\_\_（ ）

内示 \_\_\_\_\_（ ）

確定 \_\_\_\_\_（ ） \_\_\_\_\_（ ）

注：（ ）内に生産規格数をご記入下さい

貴社勘定の流通在庫

1986年度

1996年度

\_\_\_\_日-\_\_\_\_日

\_\_\_\_日-\_\_\_\_日

計算法：a：在庫額／1日の費消額 b：在庫数量・／1日の出荷数量

仕掛在庫

1986年度

1996年度

\_\_\_\_日-\_\_\_\_日

\_\_\_\_日-\_\_\_\_日

計算法：a. 仕掛額／1日の費消額 b. 仕掛数量／1日の完成数量 c. 仕掛数量／  
1日の消費数量

生産期間（生産期間を，材料を投入してから完成品になるまでの，ロットを考慮に入れた，時間的長さとして定義します。あるいは，投入する材料に投入月日時間を付けておいて，それが完成品になるまでの時間的長さとして定義します。） \_\_\_\_\_稼働日（1日は1直

何時間で何直でしょうか?)

1986年度

\_\_\_\_\_稼働日 (1日は1直何時間で何直でしょうか?)

1996年度

\_\_\_\_\_稼働日 (1日は1直何時間で何直でしょうか?)

### Ⅲ 貴社と顧客(得意先)の間の取引の決済

#### (1) 主要(顧客)得意先との間の取引の決済方法

(イ) 1986年度と1996年度の間に変化が起きているでしょうか?

訪問時にお聞かせ下さい。

(ロ) 売掛債権回転期間(これは、 $(\text{売掛金} + \text{受取手形}) / \text{売上高}$  1ヶ月分と定義します。)と受取手形銀行割引残回転期間(これは、 $\text{受取手形銀行割引残} / \text{売上高}$  1ヶ月分と定義します。)について、0.5ヶ月刻みの丸めの数値で結構ですので、お答え頂けないでしょうか。

例: 2.5ヶ月から3ヶ月

1986年度

1996年度

取引の形態は、納入先(得意先)会社に関して、次の分類のいずれに該当しましょうか。丸で記号を囲んで下さい。

- a. 製品も、取引とその決済も、そのメーカーと直接行う
- b. 製品はメーカーへ、取引とその決済は総合商社と
- c. 製品はメーカーへ、取引とその決済は専門商社と

d. 上記以外

(2) その他の顧客（得意先）との間の取引の決済方法

(イ) 1986年度と1996年度の間に変化が起きているでしょうか？

訪問時にお聞かせ下さい。

(ロ) 売掛債権回転期間（これは、（売掛金＋受取手形）／売上高1ヶ月分と定義します。）と受取手形銀行割引残回転期間（これは、受取手形銀行割引残／売上高1ヶ月分と定義します。）について、0.5ヶ月刻みの丸めの数値で結構ですので、お答え頂けないでしょうか。

例： 2.5ヶ月から3ヶ月

1986年度

1996年度

取引の形態は、納入先（得意先）会社に関して、次の分類のいずれに該当しましょうか。丸で記号を囲んで下さい。

- a. 製品も、取引とその決済も、そのメーカーと直接行う
- b. 製品はメーカーへ、取引とその決済は総合商社と
- c. 製品はメーカーへ、取引とその決済は専門商社と
- d. 上記以外

#### IV 貴社の仕入れ先企業について

(1) 質問項目2. と3. の貴社製品（得意先に納入する部品（ユニット部品を含む）・部材）はその素材なり部品の供給を仕入れ先から受けておられる場合についておたずねします。

「質問項目2. 製品仕様、量、納入月（さらに細かく、旬、週）などに関する内示

の内容がだんだん具体的で確かなものになっていく様子を、内示情報の確からしさの成熟に焦点を合わせて記述してみていただけないでしょうか。」に対応しているか否かその程度を知りたいので質問しておりますが、貴社から仕入れ先への内示、確定発注の進行具合はどうなっているのでしょうか。主要顧客向けとその他顧客向けに分けて、下にお示し頂けないでしょうか。（別紙にして下さっても結構です。）

(2) 質問項目 2. 貴社製品に関して、貴社に部品（貴社が製造するユニット部品の部材・部品を含む。）・部材を供給するメーカーが複数ある場合（これは例えば貴社が製造して得意先に納入するユニット部品を構成する複数の部材・部品の一つ一つを別々のメーカーが製造し貴社に納入している場合を想定しておりますが、ある同じ部品を複数のメーカーが貴社に納めていることも、不時を想定なさって、あろうかと存じます。）に、貴社としては相手のいろいろな意味での実力（自己資本の大きさも含めて）を勘案して決済方法を決めているのでしょうか？相手の生産期間が長ければ、月1回の締めで支払うが、生産期間が短ければ月2回の締めで、支払いも月2回とする。しかしながら、粗マージンは生産期間の長い方を大きくするというようにはいかないのでしょうか？また、貴社の得意先と貴社との間の質問項目 2. と同 3. が主要顧客（得意先）とその他の顧客（得意先）で相異なる場合、仕入れ先に対しても、その違いが反映しているのでしょうか？

答：

V 乗用車の小売実売価格を100としたときのアSEMBリーメーカーにおける製造原価が、瀬戸の調査した1986年と1996年の間の10年間に 5 ほど上昇しておるように私には思われます。貴社にはこの上昇がどのように影響してきているのでしょうか。得意先からの内示なり確定発注の精度（精度の定義：生産計画での生産量を  $v_1$ 、実際生産量を  $v_2$  としたとき、

$(1 - |v_2 - v_1| / v_1) \times 100$  の値 と定義される。）

ただ、1986年からの1996年までの10年間に得意先メーカーからの内示なり発注の精度が上がってきているときには、貴社における製造原価を投下資本量の縮減なり生産計画精度の向上で相殺できたのでしょうか？あるいは、貴社が得意先の製品開発に参加することによって、あるいは貴社の仕入れ先メーカーの製品開発にも参加することによって製造原

価の縮減に努めておられるのでしょうか。ご教示を賜りますれば、仕合わせです。

## 2. 2 面接調査結果

### 1. 主要納入先と取引会社数

結果の第1は、殆ど全てのTier 1 サプライアが1社ではなくて複数のアセンブリメーカを得意先としていることであった。表3-3はこのほか、8社が主要顧客を持っていることである。この8社のうちの多くは他のアセンブリメーカにも納入している。

表3-3 Tier 1の主要納入先、納入先企業数、製品

会社番号	資本金 (百万円)	主要取引先	取引先数	製品
1	12,000-15,000		10	Power window switch, Multi-function switch, Impact sensing controller, Shift lever assembly
2	約10,000	AM2000	7	Wiper system, Power-window motor, Starter
3	約6,000	AM1000	5	Fuel injector
4	約5,000	AM1000	4	Manual transmission
5	4,000-4,500		All tyre Valves manufacturers	
6	2,000-2,500	AM1000	1	Radiator support
7	約2,000		6	Air cleaner, Oil filter
8	700-1,000	AM2000	4	Engine parts
9	約300	AM5000	4	Plastics
10	約300	Motorbicycle	1	Parts for motor bicycles
11	約150	AM4000	1	Parts for lorries

### 2. モデルチェンジの周期が4年から5年へと1年延長されたことのTier 1の立場からの評価

著者はモデルチェンジの周期が4年から5年へと1年延長されたことをこの調査で知った。二つのTier 1からの回答を総合すると次のようである。Tier 1における製造原価率



(アセンブリメーカーへの納入価格に占める製造原価の割合)が5%上昇した。その理由は1品番当たりの製造台数が減少してきていることである。このことは1台当たりの金型原価償却費を増大させる。合理化では追いつけなくなりつつある。4年周期の時には、最初の2年で金型の減価償却費を得て、後半の2年で次のモデルチェンジ(フルモデルチェンジ)のための開発費を得ていた。それを5年に延ばすことによって、最初の3年で金型の減価償却費を得て、次の2年で新しいモデルのための開発費を得たい。

### 3. コスト削減

各アセンブリメーカーは94年(93年夏から秋にかけて発売される)車の製造原価を100とすると、2001年モデルは製造原価を50にするようにTier 1に言って来ている。あるアセンブリメーカーの場合では、94年モデルを100として、96年フルチェンジモデルの製造原価は90に、98年フルチェンジモデルの製造原価は70に、そして2001年フルチェンジモデルの製造原価は50に縮減するようにTier 1に言って来ている。

## 2. 3 ディスカッション

Tier 1の立場から、1)アセンブリメーカーからの代金の回収と2)アセンブリメーカーからの内示の精度の二つの点を検討する。

### 1. アセンブリメーカーからの代金の回収

先ず第1点について考える。Tier 1へのアセンブリメーカーからの代金の支払には大きな遅速があるようである。Tier 1の立場からいえば、少なくともTier 2への材料購入代金を速やかに支払って貰えると、投下資本額は少なく済む。この点からは、AM1000とAM2000はTier 2への部品・材料購入代金を、アセンブリメーカーへの納入月の翌月に支払っている—とAM2000に関しては翌月に支払う割合がどの程度かについてのデータが少ないので断言はできないが—、速やかに支払っている。このことは会社番号3、4、6と会社番号8から回答があった。具体的には、これはその他の全てに当てはまるかどうかはわからないが、他のアセンブリメーカーへのサプライヤの場合には、Tier 1はTier 2への支払のために繋ぎ融資を必要としているようである。

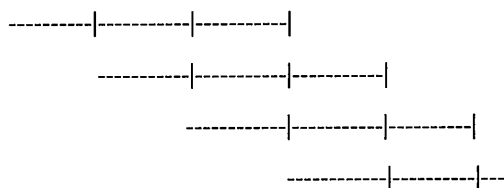
### 2. アセンブリメーカーからの内示のローリングと精度

内示のローリングについては瀬戸・本田(2004)第2章で厳密に述べられている。ここでは、出来るだけ簡潔に述べる。アセンブリメーカーからの内示のローリングは下図にしめ

される。内示はアセンブリメーカーにおける生産計画の内示である。

### アセンブリメーカーにおける生産計画の3ヶ月ローリング

5月 6月 7月 8月 9月 10月



AM1000の場合で考える。4月下旬に5月、6月そして7月の3ヵ月の生産計画をローリングして、自社の生産に用いるとともに、Tier 1 に内示として伝える。5月下旬に6月、7月そして8月の生産計画をローリングして、自社の生産に用いるとともに、Tier 1 に内示として伝える。6月下旬に7月、8月そして9月の生産計画をローリングして、自社の生産に用いるとともに、Tier 1 に内示として伝える。7月1ヶ月の生産計画について考えよう。この月の生産計画は最初は4月下旬にたてられた。そして5月下旬に修正される。6月下旬に再び修正される。6月下旬に修正された7月1ヶ月の生産計画は「確定1ヶ月生産計画」と企業では呼んでいる。7月下旬には8月1ヶ月の生産計画が「確定1ヶ月生産計画」になる。

それでは3ヶ月生産計画のローリングが誰にとって必要か？Tier 1, Tier 1へ部品や材料を供給するTier 2, Tier 2へ部品や材料を供給するTier 3にとって、以下のような場合に必要である。自動車産業のアセンブリメーカーにおいてのみならず、家庭用電気洗濯機で代表される家電とノートパソコンで代表される情報家電のアセンブリメーカーにおいても、「N週に行う生産のためのTier 1への発注をN-2週に行う」のである。アセンブリメーカーから注文を受けるTier 1はN-1週に生産を行う。このことはTier 1における生産期間が1週間を超えれば、そのTier 1はアセンブリメーカーからの「確定1ヶ月生産計画」に基づいて、アセンブリメーカーからのN-2週発注を受ける前に、生産に入らなければならないことを意味する。この「確定1ヶ月生産計画」の精度が高ければ高いほど、Tier 1は製造したものを、仕掛在庫や製品在庫として置く時間が短くなり、それだけ投下資本額が少なくて済む。

### 第3章 2001年—2003年面接調査とその結果

#### 3. 1 面接調査

指定統計 財務省「法人企業統計調査調査票（法人名簿）」の目的外使用の許可を総務大臣から受けて、1998年に、資本金1億円以上の製造業企業（メーカ）の全部に対して、(1)自社出資の販売会社を有しているか、(2)販売会社を有するメーカを（2-1）得意先としているか、（2-2）子会社か、（2-3）仕入先としているかを郵送質問紙法により調査、回収率63%。うち属性（2-1）について面接調査をする手始めとして、第2章にみたように1999年に輸送用機械器具メーカから資本金50億円以上は悉皆調査、それ以下については1/3無作為抽出して面接調査。本章は輸送用機械器具以外についての面接調査とその結果に基づいている。

2001年度面接調査のための電機・電子の無作為標本の内訳は以下のようであった。資本金1億円—10億円15社（面接調査受入7，受入拒否5，消滅3），資本金10—50億円7社（面接調査受入2，受入拒否1，不適當4），そして50億円以上15社（面接調査受入6，拒否7，親メーカに吸収1，不適當1）であり，結局面接を受け入れてくれたサプライアは15社で拒否は12社であった。平成13年1月から平成14年3月現在まで続いた半導体大不況の中での面接調査であった。

2001年に化学工業メーカに対する面接調査は資本金50億円以上に絞って行った。訪問すべき会社数9社のうち消滅会社1，不適當であることが分かった1社を除いた7社のうち5社が受け入れてくれた。残りの2社へは来年度訪問する。電機・電子の資本金50億円以上のサプライア中受入5社に対して拒否が7社であったことと比較すると，化学工業における受入は好調であった。その理由は，化学工業メーカの得意先が電子情報材料，自動車そして食品の各メーカと多様であったこと，就中自動車産業の上位2社メーカが好調であったことが挙げられよう。

#### 面接調査調査票

- I. 売上げ総額と仕入れ総額，販売会社を有する得意先への売上総額とそのための部品・原材料の仕入れ総額，得意先メーカの有する販売会社の属性（総販売会社か地区販売会社か）
- II. フルモデルチェンジで変わる製品とマイナチェンジで変わる製品，III. 繰り返し生産における貴社の調達政策に及ぼす得意先メーカの有する販売会社システムの影響，販売

会社システムを有している得意先に対する貴社のマーケティング

2002年面接調査のための無作為標本は化学工業 資本金1億円以上10億円未満，資本金10億円以上50億円未満，食品 資本金1億円以上10億円未満，資本金10億円以上50億円未満，資本金50億円以上であった。

食品について，資本金1億円－10億円6社（面接調査受入1，受入拒否1，消滅1，不適當3），資本金10－50億円2社（面接調査受入1，受入拒否1）そして資本金50億円以上1社（不適當），化学について，資本金1億円－10億円7社（面接調査受入3，受入拒否2，不適當2），資本金10－50億円7社（面接調査受入3，受入拒否2，不適當2）そして資本金50億円以上2社（面接調査受入2）であった。

以上を表にすると以下ようになる。

表3-1 標本/母集団

資本金（億円）	電気機械	化学	食料品	計
1-10	5/87	7/42	6/36	28/165
10-50	7/20	6/20	2/5	15/45
50-	14/14	9/9	1/1	24/24
計	37/121	22/71	9/42	67/234

表3-2 消滅・不適當/標本

資本金（億円）	電気機械	化学	食料品	計
1-10	3/15	2/7	4/6	9/28
10-50	5/7	0/6	0/2	5/15
50-	2/14	2/8	1/1	5/24
計	10/36	4/22	5/9	19/67

表3-3 拒否/標本

資本金（億円）	電気機械	化学	食料品	計
1-10	4/15	2/7	1/6	7/28
10-50	1/7	4/6	1/2	6/15
50-	7/14	0/9	0/1	7/24
計	12/36	6/22	2/9	20/67

表 3-4 受入/標本

資本金 (億円)	電気機械	化 学	食料品	計
1-10	6/15	3/7	1/6	10/28
10-50	1/7	3/6	1/2	5/15
50-	5/14	6/9	0/1	11/24
計	12/36	12/22	2/9	26/67

### 3. 2 調査結果

受け入れてくれた26社のうち、著者が原稿のチェックを依頼した26社のうちで本稿執筆までに掲載許可を与えてくれた会社とその内容を下に掲げる。

#### 3. 2. 1 電気機械器具製造業

1) IC1100 2002. 2. 21 訪問

資本金50億円以上

#### I 国内向け売上の中で販売会社を出資・設立している得意先メーカーへの売上割合

回答不能

販売会社の属性 回答不能 得意先メーカーの販売会社の設立・出資状況は未調査

#### II 生産

##### A フルモデルチェンジかマイナーモデルチェンジか

弊社製品はフル、マイナーともにある

##### B 得意先総数 1,500社 NP2000, NP1000, DE1000, DE4000, NP4000, DE5000, DE2000, DE3000, NP3000,

仕入先総数 1,500社 1社あたりの購入量を増やしつつある(社数を減らしつつある)

##### C 生產品番数(2年1月時点)約16,000点 \*1986年と1996年は調査不能

生產品目(製品種類)数は約40:チューナ, コイル等

繰り返し生産の生產品番数:回答あるも公表せず

##### D 製品1個あたりの金型費用 金型費用は減少(海外(東南アジア)での金型起工が

増えてきている)

### Ⅲ 調達とマーケティング

#### (1) 〈質問〉 販売会社システムの調達政策への影響

- ・「得意先が持つ販売会社システム」が、「(繰り返し生産での) 調達政策に影響を及ぼすか？

→ 販売会社システムが、所謂「納期・品質・コスト・情報」の機能を果たさなければ、繰り返し生産に限らず大きな問題となる。

IC1100の場合、得意先P/O (Purchase Order) の2週間後の納入には対応しているが、生産体制は出来るだけ得意先の近くで物づくりをし、供給する方針で進めている。ここで「得意先P/O (Purchase Order) の2週間後の納入」は瀬戸・本田(2004)で研究している「得意先はN週に納入するようにN-2週にTier 1へ発注する」に時間的に一致する。

- ・IC1100による販売会社を有する仕入先の評価：販売会社システムが機能しているケースもあるが、一般的に多品種少量の取り扱いがメインである。著者はこの「多品種少量の取り扱いがメインである」を販売会社システムが本来有すべき機能の少なくとも一つが販売会社の親メーカ製品の買取機能にあることを指していると著者は考える。

#### (2) 〈質問〉 金型及び設備関連のモデルチェンジの周期と調達政策

- ・得意先の機械設備の部品等に使用される場合でも、得意先メーカによるモデルチェンジの周期が短くなっているか？

回答(事例) 3D-CAD, 解析ソフトなどの活用で設計や解析時間の短縮化や効率化が図られており、モデルチェンジの周期が短くなっている。この回答を著者はモデルチェンジの周期は設計から量産に入るまでに必要とされる時間的長さに依存すると回答者が考えていると考える。ただ、自動車の場合にはTiersにおける製品1個当たりの金型費用が増大するのを防ぐためにモデルチェンジを4年から5年へと1年延長した。

(3) 〈質問〉コスト増になる納入履行

(参考) EMS等の事例に類似した客先要求もあり、基本的には船便であるのに、コスト増 (Air運賃等) になるケースもある。

EMS : Electronic Manufacturing Service 電子の製造受託サービス

(4) 〈質問〉評価

- ・「地区販売会社は、製品競争力の強化に貢献する途はなかったのか」

回答不能

(5) 以下ノート

仕入先は半導体 (IC) メーカーである。半導体メーカーからWE3000を通じて仕入れる。  
NP2000, NP1000, DE1000等の得意先から：

Forecast ; 3ヶ月ローリングのところと2ヶ月のローリングのところとがある。

N-2週にN週納入分を受注 (1週間から10日前)

仕入先に対して：

Forecastは長いもので4-5ヶ月先のものを、通常は3ヶ月のローリングをする。

1ヶ月から2ヶ月前に確定発注をする。週次発注もある。

半導体メーカー

日本メーカー メーカーによってそれぞれ得意の分野がある。

特性がよい

価格帯が安い

納期を守ってくれる

IC1100は、在庫縮減を実施している。30%をこの半年で減らした。

2) HO1000 2002. 1. 28 訪問

資本金1億円以上10億円未満

販売会社を有するメーカーとの関連であるが、DE3000家庭用電化製品と関連部品メーカーと自動車関連メーカーがHO1000の得意先である。例えば、自動車の製造ラインにおいて

シャーシのドブ付け（電着塗装ライン）時に電着塗装搬送ラインを納入している。自動車にフルモデルチェンジがあって大きさが変わっても、ホイスト自体は伸縮可能であるので、取り替えるわけではない。

#### 製品

環境問題関連（ごみ焼却炉）メンテナンスクレーン

建築建造物 美術館，水族館

上の二つを合わせると40%から45%に達する。

食品関連 納豆メーカー， 全国の農協

自動車（乗用車，トラック），建設機械

鉄鋼（製鋼，燃焼効率を高めるために，酸素供給フィゴの先端を入れるので，良く溶ける。このフィゴを取り替えるときにホイストクレーンが使用される。

#### 主要取引先

ST1000, ST3000, HM1000, AM3000,

HO1000 … 機械工具商社 … 地方の販売店 … 顧客

HO1000は一方において、機械工具商社から120-150日手形で支払を受ける。しかしながら、今一番多いのはエンジニアリング会社向けである。エンジニアリング会社からの手形は150-180日と長い。大企業からは手形を受け取るが、期日までが長いので、ファイナンス会社で買い取って貰う（銀行の割引利率より低い）。小さい会社からの手形を銀行割引に付すと、割引料が高い。他方において、サプライヤへは短い期日で支払わなければならない。ただし、官公需は現金で決済を受ける。

大企業が資金を設備投資に向ける必要がなくなりつつある。メーカーが資金部を分離独立させて、資金担当をファイナンス会社に委ねる例がある。メーカーは製品で儲けるのが難しくなったので、メンテナンスとファイナンスに資本を投下する

以前は機械工具商社は金型代金を支払ってくれた。今はこうはいかない。HO1000の責任で（勘定で）金型を作らなければならない。



3) NP2100・DE3100 2002. 2. 12 訪問

資本金1億円以上10億円未満

NP2100・DE3100の事業範囲は1. 放送, 2. 宇宙技術とその応用(応用については, ITSシステム(Intelligent Traffic System))である。それぞれの業界のトップあるいはそれに肩を並べる企業を得意先としている。

サプライヤ(貴社)における調達・マーケティングに及ぼす得意先メーカーの有する国内市場における販売会社システムの影響

I 売上総額(国内向けで, 販売会社を出資・設立している得意先メーカーへの売上総額)

2000年度3.5-4.5百万円

得意先メーカーが出資・設立している販売会社の属性(該当する属性番号を○で囲んで下さい)

1. 得意先メーカーはその製品種類の全部または大部分の販売を一つの販売会社に担当させている
2. 得意先メーカーはその事業部門によっては販売会社を出資・設立している
- ③. 得意先メーカーは地区毎に販売会社を出資・設立している
4. 得意先メーカーは特定の地区に販売会社を出資・設立している
5. 得意先メーカーは上の四つのいずれにも当てはまらない販売会社を出資・設立している

II 貴社における生産

A 貴社の製品のうちフルモデルチェンジで変わる製品とマイナーモデルチェンジで変わる製品

フルモデルチェンジで変わる製品 回答なし

マイナーモデルチェンジで変わる製品 回答なし

B 得意先メーカー(納入先メーカー):

総数250-280

新たな得意先から発注があることが最近は強みとなっている。(好不況の波が違う)

少量多品種(製品品数1,000種類)なのでコストが高い。

うち販売会社を有する得意先への売上げ割合0.10-0.14%(丸めの数字)

仕入先:

総数270-290

うち販売会社を有する得意先へ納入する製品のための部品・材料の仕入れ割合0.08-0.09%(丸めの数字)

C マスターファイルに乗っている生産品番数:1986年を100とした指数表示(1986年の数値が急には取れないときは、1996年を100としてお答えください)

1986年\_\_\_\_\_ 1996年 100 2000年 105-115

月のうち何個かは製造する、換言すれば、繰り返し生産の中に入っている生産品番数:1986年を100とした指数表示(1986年の数値が急には取れないときは、1996年を100としてお答えください)

1986年\_\_\_\_\_ 1996年 100 2000年 103-107

D 製品1個当たりの金型費用が増えているか?また、増える傾向にあるとき、どのような対策を樹立しているか、あるいは、どのような対策が考えられか。

不況のため、人件費、資材価格が引き下げ傾向にあり、金型費用は減少している

### Ⅲ 貴社の調達とマーケティング

(1) 繰り返し生産における貴社の調達政策に及ぼす得意先メーカーの有する販売会社システムの影響

答:ピカーばかりであるので、差があると認められない

(2) 販売会社システムを有している得意先に対する貴社のマーケティングについて

イ) 繰り返し生産においては、納期を確実に守ることがマーケティングの第1でしょ

うか？

答：Yes 答：部品の一部になる開発をも含めて

4) PM1200・PC1100 2002. 1. 31 訪問

資本金1億円以上10億円未満

主要製品：特殊用途向け電子部品及び機器。

得意先：

大規模情報通信会社ITT1000 構造改革を実施して関連会社を多数設立し法人を含めて関連会社が積極的に営業活動を行い、固定電話の減収をブロードバンド、IP電話、ソリューション、光関連で増収を図るべく努力している。関連会社が販社と同等以上の機能を持っている。

パーソナルコンピュータメーカーPC1000 半導体の販社を有している。

コンピュータ用レーザープリンタ、複写機さらにカメラ・デジタルカメラを生産販売するPM1000は販売会社PMS1100を有している。

PM1200・PC1100は10数年前にマレーシアに工場を建てた。その理由は雇用難と賃金格差にあった。

1989年 日本で高卒の現場作業者の採用が困難になった。

- ITT1000は通信自由化により通信の独占が崩れ、結果として価格競争となり、誰も利益が出せない市場になりつつあり、適正な利益をあげそこから研究開発を行い新たな技術が出てくる良いパターンの回転が少なくなり、各社とも体力勝負の様相を呈し始めた。
- 材料費と工数を積み上げる積算原価方式は通用なくなり、価格は市場に受け入れられる価格にせざるを得ない。
- 自動車の場合、新車の値段は10万円単位で上っている。これに対して電化製品は、機能を追加して新製品を出して、値段は下がる。

PM1000等へ

switching 電源

昔 電力変換100ボルトから5ボルトへ

今 周波数を上げて小型化する。パソコン・複写機等OA機器 競争が激しい

組立ての仕事は中国に競争力がある。

- 生産革新 完成品・仕掛品・材料を含めて1週間の在庫しか持たない（これはサプライチェーンマネジメントにつながると著者は考えている）。
- 海外の自社工場では量産を行っている。

5) CO1000 2002. 2. 28 訪問

資本金50億円以上

当該製品は、仕様が顧客によって、変わりつつあるので、得意先と一体になって開発する。しかしながら、汎用性の高いもの、例えば、USPC1000（USは米国を意味する。）への納入はdefaultである。パソコンや携帯電話の液晶のディスプレイとハードディスクを繋ぐ役割を果たす。

自動車メーカーとの取引については、従来からAM2000のTier 1へ当該製品を納入しているが、最近AM1000へも納入を始めた。USAM1000（USは米国を意味する。）へも納入している。

自動車 AM1000のTier 1へ3日に1度持っていく（VMIは実施していない）。AM2000のTier 1へも3日に1度持っていくが、下のように経路を辿る。AM2000に対しては、その上流に位置するAM2200との間にデポジット（CO1000の100%子会社）を設け、ここへはVMI搬入をしておく。AM2200からの納入指示（これが確定発注である。）に基づいて3日に1度持っていく。

当該製品の生産期間であるが、金属材料の投入から検査までが早くて3週間掛かる。

金属材料 … インシュレータ … アセンブリ…検査 … 納入

↓ （絶縁物の成型） ↑

→ ピン …→

（接触させる金属）

以下のデータは国内事業ベースについてのものである

I 得意先メーカーが出資・設立している販売会社の属性（該当する番号を○で囲んで下さい）

- ① 得意先メーカーはその製品種類の全部または大部分の販売を一つの販売会社に担当させている
- ② 得意先メーカーはその事業部門によっては販売会社を出資・設立している
- ③ 得意先メーカーは地区毎に販売会社を出資・設立している 自動車各社  
4, 5層は該当せず

II 貴社における生産（全て丸めの数値である）

A 貴社の製品のうちフルモデルチェンジで変わる製品とマイナーチェンジで変わる製品

フルモデルチェンジで変わる製品 30%

マイナーモデルチェンジで変わる製品 70% ピンの数を変えるなど

上のフル+マイナー 2001年度（2002年3月決算見込み）200-250件

B 得意先メーカー（納入先メーカー）：

総数 700-900（販売店経由は除く，販売店経由を入れると2,300-2,700社）

うち販売会社を有する得意先への売上げ割合15%

仕入先：

総数290

うち販売会社を有する得意先へ納入する製品のための部品・材料の仕入れ割合15%

C マスターファイルに乗っている生産品番数：1996年を100とした指数表示

1986年 \_\_\_\_\_ 1996年 100 2000年 130 (40,000件)

月のうち何個かは製造する，換言すれば，繰り返し生産の中に入っている生産品番数：1996年を100とした指数表示

1986年 \_\_\_\_\_ 1996年 100 2000年 110

D 製品1個当たりの金型費用が増えているか？ また、増える傾向にあるとき、どのような対策を樹立しているか、あるいは、どのような対策が考えられか。

回答 増えている

理由

製品の仕様そのものが難しくなってきた。

金属部品 特殊鋼を用いた金型

絶縁するための覆い・・・樹脂モールド成型

### 3. 2. 2 化学工業

1) IC1210 2002. 3. 19 訪問

資本金50億円以上

#### I 製品について

訪問したIC1210の工場では、IT関連の先端技術材料を製造している。

当該樹脂は先行指標になる。下に見るように、この製品は封止材料メーカーへ納入されるのであるが、その封止材料メーカーのうち得意先IC1200は自社出資の販売会社を有している。この販売会社は著者が1971年に初めて「メーカーが国内市場において営業部を分離するなどして出資・設立した商事会社」と定義される販売子会社（著者瀬戸 [1991] が示すように、1971年以来今日まで一貫してこれを販売会社と呼んでいる。）の親メーカーに対する役割の調査研究において、30年間健在である。なお、当該製品は強度、耐熱性、耐薬品性、電気絶縁性、接着性などに優れた樹脂で、ICやLSIなどの集積回路の封止材料として、成長している。

当該製品の市場は2000年9月まで絶好調であったが、同年暮れからの半導体大不況に巻き込まれた。2002年1月から回復基調にある。その理由としては、ICメーカーにおける適正在庫を切って来たことが挙げられる。

当該製品はICの封止をする材料メーカーへ納める

封止材料メーカー：IC1200, ICI300, IC1400

封止材料メーカーでいろいろなものと一緒にしてブレンドして封止材を作る。

封止材料はICメーカーへ納入される。 PC1000, PC2000, …

当該製品は時代とともに中味が変わっている。さらに、形態も変えてきている。

どこの会社でもトヨタ方式を取っている。サプライアとしてのIC1210に川下の変化の影響が表れる。初めは品質要求と容器についての要求が厳しかった。封止材料メーカーがIC1210へ監査に来た。5－6年前からpartnership meetingを定期的を持つようになった。今ではIC1210が得意先へ行って調査する。他のメーカー、例えば、ICI300, IC1400もIC1210がpartnership関係にある封止材料メーカーとpartnership関係にある。

トヨタ方式の一環としての中継基地における流通在庫の縮減：

IC1210の九州地区にある中継基地と関東地区にある中継基地は互いに違うグレードを在庫していた。しかるに、今はグレード数を60グレードに減らして来ている。最終的には30グレードに減らしたい。また、分析項目の削減に取り組んでいる。在庫は2002年3月現在で1ヶ月になっている。最終的には、0.7ヶ月にする。得意先からは細かい発注量がある。海外については、海外在庫で1ヶ月持たざるを得ない。

得意先からのVMI納入要請の有無：VMI納入は得意先の意志で実施していない。得意先が冷凍倉庫を持たなければならないが、これを建設した時は内容物の適温管理の費用が大きいのので、得意先としてはVMIを歓迎しない。

得意先に対するマーケティングとしては、差別化できる製品を開発して、価格を安く、加工しやすく値段が安いものを目指すことが回答されている。

以上で調査の目的である得意先メーカーの有する販売会社システムをIC1210がどのように評価しているかを当該製品との関連で観察してきた。おそらくIC1210にとっての主要な得意先であるIC1200の有する販売会社はその歴史も30年以上と古く、販売会社システムをIC1200と一体のものとして、どちらかといえば、高く評価しているように見受けられる。

## II 仕入先・得意先との決済

得意先は大手が中心である。

仕入先に対して、原材料手配の代金は早く支払っている。

### 2) FR1000 2002. 3. 4 訪問

資本金50億円以上

最近の日計算でコンビニ化しているので、在庫・出荷のスパンが短くなって、未だ大きな量ではないが、土・日も出荷することを要求されている。また、この在庫・出荷のスパ

ンが短くなってきていることとどのように関連しているかについて著者に知見はないが、シーズン性が薄くなってきている、すなわち、以前は夏場に向けて生産していたのであるが―5月の連休が済むと忙しくなるのであるが―、最近を受注量が平均化、小口化してきている。さらに、この小口化していることからか、生産効率が悪くなってきている。受注が細かくなってきていて、計画生産から受注生産へと移ってきている。

発注量が減ってきている。具体的には、主要製品が長続きしない。どれかがヒットするが、どれも売れるわけではない。そのヒットする商品も長続きせず、2-3年で売上が落ちる。

バブル期から各社の特徴のある商品がなくなった。この時期、化粧品にしても食品にしても、シャネル、フォアグラ、トリュフが中流家庭に入り込むようになって、FR1000の製品のライフサイクルが短くなった。

(ア) 消費者嗜好の高級化、多様化 と

(イ) 経営的に財務・生産・ロジスティクス これら(ア)と(イ)が絡み合っている。本来プロが担当すべき分野をメーカーが担当している。

サプライア(貴社)における調達・マーケティングに及ぼす得意先メーカーの有する国内市場における販売会社システムの影響

I 売上総額(国内向けで、販売会社を出資・設立している得意先メーカーへの売上総額)

2000年度40,000-50,000百万円

得意先メーカーが出資・設立している販売会社の属性(該当する属性番号を○で囲んで下さい)

- ①. 得意先メーカーはその製品種類の全部または大部分の販売を一つの販売会社に担当させている
- ②. 得意先メーカーはその事業部門によっては販売会社を出資・設立している
- ③. 得意先メーカーは地区毎に販売会社を出資・設立している
4. 得意先メーカーは特定の地区に販売会社を出資・設立している
5. 得意先メーカーは上の四つのいずれにも当てはまらない販売会社を出資・設立している



## II 貴社における生産

### A 貴社の製品のうちフルモデルチェンジで変わる製品とマイナーモデルチェンジで変わる製品

フルモデルチェンジで変わる製品	香料, 食品素剤, 医薬品・中間体
マイナーモデルチェンジで変わる製品	香料, 食品素剤

### B 得意先メーカー（納入先メーカー）：

総数1,700社うち40-50社（ただし、大手である。）は販社を持っている。  
うち販売会社を有する得意先への売上げ割合70%（丸めの数字である）

仕入先メーカー：

総数800社

うち販売会社を有する得意先へ納入する製品のための部品・材料の仕入れ割合70%  
（丸めの数字である）

### C マスターファイルに乗っている生産品番数：1986年を100とした指数表示（1986年の数値が急には取れないときは、1996年を100としてお答えください）

1986年 100    1996年 95    2000年 80

月のうち何個かは製造する、換言すれば、繰り返し生産の中に入っている生産品番数：1986年を100とした指数表示（1986年の数値が急には取れないときは、1996年を100としてお答えください）

1986年 100    1996年 100    2000年 100    1996年と2000年では、ともに100のうち25は新規商品である。ということはその分だけ退出する商品があることを意味する。ライフサイクルが2年-5年で、主要製品の変化が激しい（食品は3年周期）。この3年周期は激しいと回答責任者は評価している。

### D 製品1個当たりの金型費用が増えているか？ また、増える傾向にあるとき、どのような対策を樹立しているか、あるいは、どのような対策が考えられか？ 該当せず

### Ⅲ 貴社の調達とマーケティング 回答なし

3) CM1000 2002. 3. 5 訪問

資本金50億円以上

界面活性剤等を生産し、販売している。得意先が広いので、得意先が販売会社を有しているかどうかについては千差万別である。

サプライア（CM1000）における調達・マーケティングに及ぼす得意先メーカーの有する国内市場における販売会社システムの影響

I 得意先メーカーが出資・設立している販売会社の属性（該当する属性番号を○で囲んで下さい）千差万別

1. 得意先メーカーはその製品種類の全部または大部分の販売を一つの販売会社に担当させている
2. 得意先メーカーはその事業部門によっては販売会社を出資・設立している
3. 得意先メーカーは地区毎に販売会社を出資・設立している
4. 得意先メーカーは特定の地区に販売会社を出資・設立している
5. 得意先メーカーは上の四つのいずれにも当てはまらない販売会社を出資・設立している

### Ⅱ 貴社における生産

A 貴社の製品のうちフルモデルチェンジで変わる製品とマイナーモデルチェンジで変わる製品

フルモデルチェンジで変わる製品 \_\_\_\_\_

マイナーモデルチェンジで変わる製品 \_\_\_\_\_

フルモデルチェンジ、マイナーモデルチェンジの概念は、CM1000がケミカルなので当てはまらない。製品数2,500あり、これらのうち生まれて5年以内の製品を45%以上にするのが目標である。現在は30%にとどまっている。

B 得意先メーカ（納入先メーカ）：

総数約300（これは商社を含む取引をする意味での得意先数である）。しかしながら、製品を引渡す意味での納入先企業は約5,000社ある。5,000社のうち約70%は商社経由。残り30%は直接。

うち販売会社を有する得意先への売上げ割合\_\_不明\_\_%

仕入先：

総数約280社（これは商社を含む支払先数である）。

うち販売会社を有する得意先へ納入する製品のための部品・材料の仕入れ割合不明%

C マスターファイルに乗っている生産品番数：1986年を100とした指数表示（1986年の数値が急には取れないときは、1996年を100としてお答えください）

1986年 85    1996年 100    2000年 106品番数

月のうち何個かは製造する、換言すれば、繰り返し生産の中に入っている生産品番数：不明

1986年を100とした指数表示（1986年の数値が急には取れないときは、1996年を100としてお答えください）

1986年\_\_\_\_\_ 1996年\_\_\_\_\_ 2000年\_\_\_\_\_

D 製品1個当たりの金型費用が増えているか？ また、増える傾向にあるとき、どのような対策を樹立しているか、あるいは、どのような対策が考えられか？ケミカルなので該当せず

III 貴社の調達とマーケティング

石油化学製品誘導体

CM1000（界面活性剤等）

ウレタン関連 自動車、冷蔵庫

自動車 シート、バンパー（シート、バンパーは高級車用）AM1000が主な顧客

安い低価格車用はポリプロピレン

液晶に使われている材料の一部

建設資材

自動車に使われている

シート

ダッシュボード（ウレタンではない）

塗料に入っている薬剤

潤滑油の添加剤メーカーとしては日本の中で有数

繊維メーカーへ油剤を供給している

繊維メーカー   FB1000, FB2000

タイ・米国に工場を作った。中国にも予定している。機能性化学品を現地メーカーに供給している。

今はおしなべて経済がシュリンクしているが、自動車アセンブリメーカーAM1000の存在が救いである

4) FC1000   2002. 3. 5   訪問

資本金50億円以上

販売会社を有する得意先は化粧品メーカーである。

樟脳から会社は発した

天然樟脳から樟脳

合成樟脳, シリコン溶剤からNSC（機能性コーティング剤）

油脂, 脂肪酸から高純度リン脂質

精製脂肪酸からエステル（化粧品基剤など）

香料他から錠剤（農薬, 肥料）

入浴剤, 芳香剤（芳香消臭剤・・・室内用, トイレット用）これらは家庭品営業部扱い

サプライア（貴社）における調達・マーケティングに及ぼす得意先メーカーの有する国内市場における販売会社システムの影響

## I 売上総額（国内向けで、販売会社を出資・設立している得意先メーカーへの売上総額）

2000年度1,500－1,700百万円

得意先メーカーが出資・設立している販売会社の属性（該当する属性番号を○で囲んで下さい）

1. 得意先メーカーはその製品種類の全部または大部分の販売を一つの販売会社に担当させている
- ② 得意先メーカーはその事業部門によっては販売会社を出資・設立している
3. 得意先メーカーは地区毎に販売会社を出資・設立している
4. 得意先メーカーは特定の地区に販売会社を出資・設立している
5. 得意先メーカーは上の四つのいずれにも当てはまらない販売会社を出資・設立している

## II 貴社における生産

### A 貴社の製品のうちフルモデルチェンジで変わる製品とマイナーモデルチェンジで変わる製品

フルモデルチェンジで変わる製品\_\_\_\_\_

マイナーモデルチェンジで変わる製品\_\_短ければ1－1.5年。長ければ3－5年

FC1000からマイナーチェンジを提案することもある。最近は特にこれ（提案）を求められている。従来は、人と人のつながりで取引を続けられたが、提案型に移るように研究陣、営業一体となって、努力している。得意先からの変更要請もだんだんにある。

3ヶ月ローリングをしてくれる会社もある。

精度 以前高かった

ここ数年悪くなった。しかしながら、販社システムの影響の有無は分からない。

例：3月に4月分として貰っていた計画が、大きく変わることがままある。

VMI 一部のメーカーが採用している

工業用化学品 ポリエチレン，ポリプロピレンに入れる添加剤をポリエチレンメーカー，ポリプロピレンメーカーに納入している。トータルではFC1000勘定の在庫は増えた。

FC1000はわが国において1997年頃から自動車と家電・情報家電産業において戦略として採り入れられつつある同期化について次のように考えている。今は同期納入は advantage であるが，これからはコストが重要になる。得意先メーカーからのコスト切り下げの要求が強くなってきている。納期条件を緩めて貰うという trade off はあり得る。違ったグレードの原料で置き換えるというように。しかしながら，薬事法で化粧品としての登録が必要である。営業活動の中心はコストと新しい機能をもった素材の開発である。

B 得意先メーカー（納入先メーカー）：

総数280-320

うち販売会社を有する得意先への売上げ割合14%（丸めの数字）

仕入先：

総数260-300

うち販売会社を有する得意先へ納入する製品ののための部品・材料の仕入れ割合  
\_\_\_\_\_ % 共通のため不明

C マスターファイルに乗っている生産品番数：1986年を100とした指数表示（1986年の数値が急には取れないときは，1996年を100としてお答えください）

1986年 \_\_\_\_\_ 1996年 100 2000年 70-90 一つの会社を1995年に吸収合併して，品目が急に増えた。

月のうち何個かは製造する，換言すれば，繰り返し生産の中に入っている生産品番数：1986年を100とした指数表示（1986年の数値が急には取れないときは，1996年を100としてお答えください）

1986年 \_\_\_\_\_ 1996年 100 2000年 70-90（品番数を整理統合した。）

D 製品1個当たりの金型費用が増えているか？ また、増える傾向にあるとき、どのような対策を樹立しているか、あるいは、どのような対策が考えられか？該当せず

### Ⅲ 貴社の調達とマーケティング 回答なし

5) PH3000 2003. 1. 27訪問

資本金50億円以上

PH1000が販売会社を有している。PH3000はPH1000の販社に医療用医薬品を売らせている。一般用医薬品もPH1000の販社が売らせるように要求して、PH3000も供給している。

国内市場における他社をも含めた一般的な情報

医療用 6兆8千億円

一般用 7千億円

PH1000は両方を生産している

#### 歴史

一般用 デリバリ機能（卸機能）に頼る。このため、卸商の力が強かった

昭和36年 社会保険制度

一般用 マスメディアを用いることによって、メーカーの力が強さを増す。

卸は複数のメーカーの製品を複数の小売店に卸す。すなわちメーカーから見れば、併売卸である。

PH5000, PH6000, PH7000がそれぞれ自社出資の販社を有している。

サプライア（貴社）における調達・マーケティングに及ぼす得意先メーカーの有する国内市場における販売会社システムの影響

I 売上総額（国内向けで、販売会社を出資・設立している得意先メーカーへの売上総額）

2000年度 百万円 回答なし

得意先メーカーが出資・設立している販売会社の属性（該当する属性番号を○で囲んで下さい）

1. 得意先メーカーはその製品種類の全部または大部分の販売を一つの販売会社に担当させている
2. 得意先メーカーはその事業部門によっては販売会社を出資・設立している
3. 得意先メーカーは地区毎に販売会社を出資・設立している
4. 得意先メーカーは特定の地区に販売会社を出資・設立している
5. 得意先メーカーは上の四つのいずれにも当てはまらない販売会社を出資・設立している

## II 貴社における生産

A 貴社の製品のうちフルモデルチェンジで変わる製品とマイナーモデルチェンジで変わる製品

フルモデルチェンジで変わる製品 \_\_\_\_\_  
マイナーモデルチェンジで変わる製品 \_\_\_\_\_

B 得意先メーカー（納入先メーカー）：

総数 0 得意先としてPH1000が挙がって来ないのはPH1000の販売会社に売っているからであろうと著者は考える。

うち販売会社を有する得意先への売上げ割合 0 %（丸めの数字で結構です）

仕入先：120

総数

うち販売会社を有する得意先へ納入する製品ののための部品・材料の仕入れ割合  
%（丸めの数字で結構です）

C マスターファイルに乗っている生産品番数：1986年を100とした指数表示（1986年の数値が急には取れないときは、1996年を100としてお答えください）

1986年 100 1996年 130-135 2000年 150-153



月のうち何個かは製造する，換言すれば，繰り返し生産の中に入っている生産品番数：1986年を100とした指数表示（1986年の数値が急には取れないときは，1996年を100としてお答えください）

1986年 100 1996年 130-135 2000年 150-153

D 製品1個当たりの金型費用が増えているか？ また，増える傾向にあるとき，どのような対策を樹立しているか，あるいは，どのような対策が考えられか？ 回答なし

### Ⅲ 貴社の調達とマーケティング

回答なし

6) PH9100 2003. 1. 30 訪問

資本金10億円以上50億円未満

医薬中間体を製造する。

医薬メーカー＝製薬メーカーから仕様を指定して（tailor-made）発注される。

製品：

- 1) シャンプーのフケ防止用殺菌剤 得意先に販社を有する化粧品メーカー多し
- 2) 感熱紙（ヒーターで発色）の発色薬剤 得意先は製紙会社，プリンタメーカーである。
- 3) プラスチック用添加剤 寿命を長くする。酸化を防止する（劣化防止剤）自動車（販社を有している），家電（販社を有している），電話機のそれぞれのメーカーに供給する。
- 4) 船舶の塗料に藻がつかないようにする殺菌剤 塗料メーカーへ（PA1000，PA2000）

かつては総合商社が重要な役割を演じたが，だんだん直販になりつつある。

かつては，PH9100と製薬メーカーの間に商社総合が介在していた。

7) AG1100 2003. 1. 31 訪問

資本金1億円以上10億円未満

全国で年間に400万トン 銑鉄鋳物と鋳鋼鋳物の和で。鋳鋼鋳物は鋼のことである。

アルミ鋳物 軽い。強度も上がってきている

高炉から出銑（4%のカーボン）これを鋳物銑という

カーボンが1.8%以上含まれると銑鉄

カーボンが1.8%以下であると鋼

自動車のエンジンには3%含まれている

鋳物をつくる鋳型 砂を固めるための粘結材をAG1100が供給している

鋳型の大きさ、生産性、鋳物の材質 によって粘結材も異なってくる。

使用メーカー：AG1100が供給するメーカーと限らず、使用メーカーでいえば、順位1位自動車メーカー、2位鋳物専門メーカー、3位工作機械メーカー4位造船機械メーカーである。

AG1100の得意先は

1. 工作機械メーカー

プレス機械，マシニングセンター

2. 工業用ポンプ

PU1000

である。

得意先メーカーが販売会社を有している。AG1000が販売先としては一番大きい。前回1998年に郵送調査に対して販社を有しているメーカーを得意先としていると回答してくれたときには、AG1000が全国を、農機について、地区販社でカバーしていることが念頭にあった。

また、PU1000が販売会社を有しているかどうかについては、恐らく有しているであろうという程度の確信であった（回答責任者）。このポンプメーカーPU1000は著者の「メーカーとその販売会社」に関する1971年以来1986年まで5年毎の面接調査の標本点であった。

AG1000は農機でのみならず、鋳鉄管でも1位である。

得意先774工場 AG1100としては、得意先が販社を有しているかどうかは念頭にない

8) CS1100 (CSはCosmeticsの略である) 2003. 3. 10 訪問

資本金10億円以上50億円未満

CS1100は日本法人である。CS1100の本体はWorldwideで400,000百万円の売上をあげている。55カ国に従業員総数9,000人に達する。CS1100の本体は1999年までドイツの総合化学メーカーの化学品部門であった。油脂化学のうち植物系から発生した脂肪酸、脂肪アルコール、グリセリン、エステル、界面活性剤、その他天然由来の化学品をバルクで消費財系の生産をしているメーカーへ販売している。

CS1100の本体からの仕入れを1とすれば、その中の0.65-0.70が海外のCS1100本体からのresaleである。すなわち、仕入れてそのまま販売する。

原料は10年来変わらない。しかしながら、得意先メーカーへ供給するformulationとactive ingredientsは得意先メーカーにおける製品のモデルチェンジで変わる。しかしながら、どの化粧品メーカーが使う原料でも厚生労働省が成分を決めているので、同じである。異なるのは仕様である。

CS1100は大きなシェアを持っているメーカーを大切にすマーケティングを採用しようとしている。大きなシェアを持っているメーカーとinternetでつながりたい。つながって、サプライチェーンを構築したい。得意先メーカーの売上先における売上情報を得意先メーカーを通じて（得意先メーカーのところで滞留することなく）得て、それを在庫、生産に活かしたい。

CS1100はreasonableなpriceでよいものをbrand marketersであるCS1000, CS2000, CS3000（いずれも化粧品の大手メーカー）等に提供することを目指している。

現在CS1100は得意先メーカーのところへ行ってあるいは営業から得られる情報にもとづいて、生産と在庫の計画をたてている。

サプライア（貴社）における調達・マーケティングに及ぼす得意先メーカーの有する国内市場における販売会社システムの影響

- I 売上総額（国内向けで、販売会社を出資・設立している得意先メーカーへの売上総額）  
2000年度 不明 ただし、化粧品メーカー向けが大きい。うち、CS1000, CS2000そしてCS3000は地区販売会社を有している。

得意先メーカーが出資・設立している販売会社の属性（該当する属性番号を○で囲んで下さい）

1. 得意先メーカーはその製品種類の全部または大部分の販売を一つの販売会社に担当させている
2. 得意先メーカーはその事業部門によっては販売会社を出資・設立している
- ③. 得意先メーカーは地区毎に販売会社を出資・設立している
4. 得意先メーカーは特定の地区に販売会社を出資・設立している
5. 得意先メーカーは上の四つのいずれにも当てはまらない販売会社を出資・設立している

## II 貴社における生産

- A 貴社の製品のうちフルモデルチェンジで変わる製品とマイナーモデルチェンジで変わる製品

フルモデルチェンジで変わる製品 \_\_\_\_\_

マイナーモデルチェンジで変わる製品 \_\_\_\_\_

回答：Combinationが変われば，両方とも変わる。

- B 得意先メーカー（納入先メーカー）：

総数 400社

うち販売会社を有する得意先への売上げ割合 社数の割合としては多くないが，額では50%と著者が考える。

仕入先：不明

総数

うち販売会社を有する得意先へ納入する製品のための部品・材料の仕入れ割合  
%（丸めの数字で結構です）回答なし

- C マスターファイルに乗っている生産品番数：1986年を100とした指数表示（1986年の数値が急には取れないときは，1996年を100としてお答えください）

回答なし

1986年 \_\_\_\_\_ 1996年 \_\_\_\_\_ 2000年 \_\_\_\_\_

月のうち何個かは製造する、換言すれば、繰り返し生産の中に入っている生産品  
数：回答なし

1986年を100とした指数表示（1986年の数値が急には取れないときは、1996年を100  
としてお答えください）

1986年\_\_\_\_\_ 1996年\_\_\_\_\_ 2000年\_\_\_\_\_

D 製品1個当たりの金型費用が増えているか？ また、増える傾向にあるとき、どの  
ような対策を樹立しているか、あるいは、どのような対策が考えられか？当てはまら  
ず

### III 貴社の調達とマーケティング

(1) 販売会社システムを有している得意先に対する貴社のマーケティングについて

イ) 繰り返し生産においては、納期を確実に守ることがマーケティングの第1でしょ  
うか？ ついで、変動する注文を受け止めて、得意先の要望する納期に確実に納品す  
ることができたら、これは何にもまして強力な競争優位のマーケティングになるの  
でしょうが、これを貴社における材料・仕掛かり・そして製品の各在庫を増やすこ  
となくをおこなうことは容易なことではないと承知しております。このとき、同じ  
ように販売会社システムを有していても、得意先によって貴社のコストを軽減する  
ような納入の出来るところと、むしろコスト増になる納入履行がありましようか？

回答：CS1100は大きなシェアを持っているメーカを大切にするマーケティングを  
採用しようとしている。大きなシェアを持っているメーカとinernetでつなが  
りたい。つながって、サプライチェーンを構築したい。得意先メーカの売上  
先における売上情報を得意先メーカを通じて（得意先メーカのところで滞留  
することなく）得て、それを在庫、生産に活かしたい。

9) AM1150・DE1410 2003. 3. 12訪問

資本金1億円以上10億円未満

最後のDE1410における4はフィルムメーカである 塩化ビニールを中心とする合成樹  
脂関連の調色剤

あらゆるプラスチックにかかわっている。例えば、工業用フィルム、塩化ビニールの壁

紙、塩化ビニールの靴、合板の表面のフィルムである。

自動車の場合：Tier 1（アセンブリメーカーAM1000のTier 1であるAM1100）、Tier 2へ供給している。

白物家電へは大きい割合で供給している。白いフィルムに使われる着色剤を供給している。得意先はフィルムメーカーである。フィルムメーカーは表面処理鋼板メーカーに供給する。表面処理鋼板メーカーがフィルムを貼り付ける。表面処理鋼板メーカーの得意先は家電メーカーである。

AM1150・DE1410の生産の2／3は定番の繰り返し製品である。業界全体が川上から川下までJust in Timeでつながっている。特殊なものは原料が入るまでに1ヶ月かかるが、待って貰える。顧客の好みに合っているかどうかを人間の目で確かめる。

サプライヤー（貴社）における調達・マーケティングに及ぼす得意先メーカーの有する国内市場における販売会社システムの影響

I 売上総額（国内向けで、販売会社を出資・設立している得意先メーカーへの売上総額）  
2000年度記載なし百万円

得意先メーカーが出資・設立している販売会社の属性（該当する属性番号を○で囲んで下さい）

1. 得意先メーカーはその製品種類の全部または大部分の販売を一つの販売会社に担当させている
2. 得意先メーカーはその事業部門によっては販売会社を出資・設立している
- ③. 得意先メーカーは地区毎に販売会社を出資・設立している
4. 得意先メーカーは特定の地区に販売会社を出資・設立している
5. 得意先メーカーは上の四つのいずれにも当てはまらない販売会社を出資・設立している

II 貴社における生産

A 貴社の製品のうちフルモデルチェンジで変わる製品とマイナーモデルチェンジで変わる製品

フルモデルチェンジで変わる製品 \_\_\_\_\_

マイナーモデルチェンジで変わる製品 \_\_\_\_\_

回答：両方ある

B 得意先メーカー（納入先メーカー）：

総数130-170社

うち販売会社を有する得意先への売上げ割合不明 \_\_\_\_\_ %（丸めの数字で結構です）

仕入先：

総数80-120

うち販売会社を有する得意先へ納入する製品ののための部品・材料の仕入れ割合不明 \_\_\_\_\_ %（丸めの数字で結構です）

C マスターファイルに乗っている生産品番数：1986年を100とした指数表示（1986年の数値が急には取れないときは、1996年を100としてお答えください）

1986年 \_\_\_\_\_ 1996年 \_\_\_\_\_ 2000年 \_\_\_\_\_

月のうち何個かは製造する、換言すれば、繰り返し生産の中に入っている生産品番数：1986年を100とした指数表示（1986年の数値が急には取れないときは、1996年を100としてお答えください）

1986年 \_\_\_\_\_ 1996年 100 2000年 100-102

D 製品1個当たりの金型費用が増えているか？ また、増える傾向にあるとき、どのような対策を樹立しているか、あるいは、どのような対策が考えられか。

III 貴社の調達とマーケティング

回答なし

9) AM1141・AR1000\_1 2003. 3. 10 訪問

資本金1億円以上10億円未満

主要得意先 AM1000, AR1000

顔料をブレンドするのが、AM1141・AR1000\_1の仕事。

1) 売上を100とすると、内30-40が航空機：塗料は5年でいったんこそげ落として新しい塗料を塗る。日本でこのAR1000\_1だけが、総合的・統一的に薬品を開発している。

メンテナンス 機体と内装のクリーニング。塗料を引き剥がして地肌を塗りなおす。paint remover (塗料剥離剤)。エンジンの羽を、炭素かすを取り除いてクリーニングする。地金のクリーニングの洗浄剤。トイレタリー薬品。車輪周りの洗浄薬品

2) 売上を100とすると、内6-10が大手塗料メーカー仕様の材料を買い入れて製品にする。加工賃+原材料=売上。

3) 売上を100とすると、内10-14が塗装(金属の上に焼き付ける塗装)

アルミサッシ、アルミのカーテンウォールにクローム処理をするときの①表面処理剤。さらに②色をつける。これら①と②がAM1141・AR1000\_1の仕事である。

4) 鉄材(鋼板を含む)

ケーブルを引き出すときの特殊潤滑剤

自動車部品の、例えば、プレスにおいて、①冷間鍛造を容易にする、塗装時の密着性を上げる。得意先AM1000, AM2000, AM3000であり、AM1141・AR1000\_1は当該市場では第3位に位置している。

自動車用防振ゴム部品を鉄材(鋼板を含む)に接着させるときに使う燐酸亜鉛(被膜剤)の接着剤・・・これは国内シェア75-85%である。AM1000へのサプライヤ12社(一つはTier1ハンドル・ブレーキホース等を供給する1100, 今ひとつゴムメーカーTY3000)へ納入する。AM2000へのサプライヤ12社へも納入する。

DVD, デジタルカメラに共通に使われるピックアップレンズ(信号を読み取るレンズ)従来の塩素系洗浄剤では①作業者に与える影響, ②廃棄したときの処理における問題, の2点がある。これに代わる洗浄剤を供給している。

トヨタかんぱん方式 AM1000とAM1100, AM1300へは直納(現地に倉庫を置いていない)している。これらの三つの得意先とは AM1141・AR1000\_1が物流と技術サービスで直接結びついているが、商流は問屋経由である。AM2000とAM3000についても、AM1000と同じように、物流と商流が分かれている。著者は次のように考える。AM1000とそ



のTier 1であるAM1100とAM1300の3社とAM1141・AR1000\_1の間の代金回収は速やかである。しかるに何故問屋を経由するか？問屋が①これら3社を探してきてくれた、②これら3社以外の得意先には、自動車のみならず、いろいろな産業のメーカーがあるのであるが、それらの産業の中には代金の回収の長い社もある。問屋からの代金回収は長い代金回収であるはずのところも含めて、統一した決済期間であるのかも知れない。

鎌倉に物流センターを持っている。ここに1ヶ月の製品在庫を持っている。A, B, Cと選別して、大量なら車を使って、少量なら路線便で納入する。一番大きいのが1トンコンテナで、小さいのは20リッターのもある。製品のライフは6ヵ月から1年としている。

月に350種の製品を製造する。得意先は300社強である。

客の求める機能には配合処方によって応ずる。

A社 A\_1, A\_1とA\_2, ---, A\_1, A\_2とA\_n ( \_1は添え字の意である)

B社 B\_1, B\_2とB\_2, ---, B\_1, B\_2とB\_n ( \_1は添え字の意である)

自動車 例えば、RVと軽では薬の量が違う

経営における予算：6ヶ月毎に見直す。納入価格の改定は年2-4回である。以前は年2回であったのが、今は年4回のメーカーも出てきている。

月々の生産計画は前月の20日過ぎに翌月のを具体化する。

回路の焼付け用にもAM1141・AR1000\_1の洗浄剤が用いられている。ただし、ここで洗浄剤と決めつけたのは著者であって、真実はわからない。

### 3. 2. 3 食料品

1) SS1000 (soy-sauce1000) 2003. 3. 12 訪問

資本金1億円以上10億円未満であるが、売上高は40,000-50,000百万円と大きい。

加工食品メーカーで醤油を使用する商品群開発が盛んで、多くの食品メーカーに納入している。この中に販売会社を有する有力加工食品FO1000メーカーも含まれている。

量販店 大量販売大量消費の時代を通じて中小の味噌・醤油を扱う食料品店を廃業に追い込んでいった。

有機丸大豆 有機・遺伝子組み替えなど原料特性に基づくものと、濃口・薄口など主として製造方法や使用原料配合比により分類されるものがある。

そばつゆは従来鰹節使用が常識であったが、SS1000は昆布使用を強調した「昆布つゆ」を開発した。これがヒット商品になっている。独自に開発した技術によって昆布を絞って抽出する。

チェーン店はメーカーにいろいろ要求を出すので、仕様が增える。チェーン店は売れ行きが悪くなると新仕様を増やして売上を維持していく。

東京市場における醤油の出荷量は役所への届け出で数字によると、SS1000がトップである。業務用が強い。配送はトラックが主である。

2) FO1100 2003. 3. 5 訪問

資本金10億円以上50億円未満

県内で生産した鶏を全国へ出荷している

加工食品産業のトップクラスに位置するメーカーFO1000と直接商談し、物流は直接FO1000へ、商流は経済連との間で行う。FO1000は直営工場を九州に持っている。FO1000の委託生産農家から生鳥を購入し、この工場では処理する。

FO1100は県内に三つの処理場を有している。1日に10万羽を処理。肉にすると120トン。10トン車で12台。カーフェリー利用が90%である。

しかしながら、FO1000向けが全てではない。関東35-45%、東海20-25%、関西8-10%、九州8-10%

関西向け 夕方にフェリーに乗り、翌朝大阪南港着。昼頃荷受先に配送され、その翌日小売店頭へ並ぶ。

関東向け 5日夜11:30フェリー発、翌日夕方4時に関東着。夜荷受先へ配送。7日朝午前10:00-11:00に小売店頭へ並ぶ。

FO1200は都城で牛、豚を処理。このFO1200が著者の1998年に実施した「販売会社を有するメーカーを得意先とするか」の郵送質問紙法による調査で「販売会社を有するメーカーを得意先としている」との回答を与えてくれた会社の後身であることが、訪問して分かった。したがって、本来はFO1200を訪問すべきであった。このFO1200は豚を処理し、FO1000はこれをハムにする。しかし、FO1000…経済連…FO1200…農家 というつながりは同じである（回答責任者）

鶏舎へ入室してから処理するまで55日。4.5回転／年。250日と365日の差は消毒と鶏糞の搬出に要する。鶏糞は、今は、燃やして処理する。燃やして自家発電している。

処理………>スーパー

冷蔵

鶏 新しい方が旨い

牛 寝かして、腐敗寸前が旨い

輸送 10トン車 荷物 400万－500万円 運送会社が保険を掛けている。

フェリーの中では冷凍機用エンジンから電気に切り替える

経済連、PF1000, PF2000 (PFはペットフードの略である)

飼料の販売先として農家を定め、ここで飼育した鶏を買い上げる。鶏肉事業はこのように経済連や飼料メーカーが飼料販売先の確保を目指して始まったといえよう (回答責任者)。

## 第4章 2001年—2003年面接調査結果に基づくディスカッション

第2章におけるディスカッションで、自動車産業におけるサプライアに及ぼすアセンブリメーカーの肯定的な影響を1) サプライアの資本の回転を速めるアセンブリメーカーの存在、2) アセンブリメーカーからの3ヵ月内示のローリングの二つに分けることが出来ると著者は考えた。本章では、同じくこれら二つの点に加えて、3) 得意先メーカーの有する販売会社システムの評価、4) 販売会社を有する得意先メーカーへ納入する製品が繰り返し生産における部品・材料ではなく、生産設備の一部であるの四つの点についてディスカッションする。

### 4.1 資本の回転 代金の決済

#### 4.1.1 家電・情報家電

1) NP2100・DE3100 2002. 2. 12 訪問

資本金1億円以上10億円未満

このサプライアはノートパソコンメーカーNP2000と家電メーカー3000へ部品を供給する。

仕入先とNP2100・DE3100の間：NP2100・DE3100が材料を供給する。

NP2100・DE3100と得意先の間：回収は安定しているものの、支払ってくれるまでの期間が長い。仕入先への速やかな支払と得意先からのゆっくりした回収の差はNP2100・DE3100が銀行から短期借入れをする。このように、回収と支払の差を銀行借入れで補う例は、自動車の場合にもアセンブリメーカー系列によっては、存在する。このことは注意を要する。

NP2100・DE3100は販売会社を有する得意先メーカー（納入先メーカー）への売上割合と販売会社を有する得意先へ納入する製品のための部品・材料の仕入れ割合を把握していた。

2) AM1141・AR1000\_1 2003. 3. 10 訪問

資本金1億円以上10億円未満

主要得意先 自動車のアセンブリメーカーAM1000、航空会社AR1000

顔料をブレンドするのが、AM1141・AR1000\_1の仕事。

自動車部品の、例えば、プレスにおいて、①冷間鍛造を容易にする、塗装時の密着性を上げる。得意先にAM1000、AM2000、AM3000が存在する

自動車用防振ゴム部品を鉄材（鋼板を含む）に接着させるときに使う磷酸亜鉛（被膜

剤)の接着剤・・・これは国内シェア75-85%である。AM1000へのサプライヤ12社(一つはTier1メーカーでハンドル・ゴムホース等を供給するAM1100,今ひとつゴムメーカーTY3000へ納入する)。AM2000へのサプライヤ12社へも納入する。

かんぱん方式 AM1000とAM1100, AM1300へは直納(現地に倉庫を置いていない)している。これらの三つの得意先とは AM1141・AR1000\_1が物流と技術サービスで直接結びついているが,商流は問屋経由である。AM2000とAM3000についても,AM1000と同じように,物流と商流が分かれている。著者は次のように考える。AM1000とそのTier1であるAM1100とAM1300の3社とAM1141・AR1000\_1の間の代金回収は速やかである。しかるに何故問屋を経由するか?問屋が①これら3社を探してきてくれた,②これら3社以外の得意先には,自動車のみならず,いろいろな産業のメーカーがあるのであるが,それらの産業の中には代金の回収の長い社もある。問屋からの代金回収は長い代金回収であるはずのところも含めて,統一した決済期間であるのかも知れない。

### 3) AM1112\_1・PC1100

資本金50億円以上

このメーカーは自動車アセンブリメーカーAM1000の上流に位置している。AM1000の支払は極めて迅速である。

### 4) AM1400

資本金50億円以上

このメーカーは自動車のヘッドランプ,テールランプの世界1位メーカーである。主要納入先はAM1000である。AM1000からの支払は極めて迅速である。支払の遅速はアセンブリメーカーによって大きな差がある。

AM1400は昭和50年代に借入金を完済した。

### 5) IC1210

資本金50億円以上

得意先は大手が中心である。仕入先に対して,原材料手配の代金は早く支払っている。

#### 4. 2 3ヵ月内示のローリング

##### 4. 2. 1 自動車

1) CO1000 2002. 2. 28訪問

資本金50億円以上

産業的には電気機械器具製造業に属する。仕様が顧客によって、変わりつつあるので、得意先と一体になって開発する。

自動車メーカーとの取引については、従来からAM2000のTier 1へ納入しているが、最近AM1000へも納入を始めた。世界の自動車メーカー1位USAM1000へも納入している。

自動車のTier 1からの3ヵ月内示のローリングについては著者は以下のように考えている。製品の生産期間であるが、金属材料の投入から検査までが早くて3週間掛かる。したがって、Tier 1からの3ヵ月内示のローリングにおける「確定1ヶ月生産計画」に基づいて生産に入ると考えられる。

販売会社を出資・設立している得意先メーカーへの売上総額を把握していた。また、販売会社を有する得意先へ納入する製品ののための部品・材料の仕入れ割合を把握していた。

2) AM1400・NP2100

資本金50億円以上

樹脂とエンジニアリングプラスチックを製造・販売する。

AM1000からの仕様は厳密である。樹脂が機能ごとに異なるので、特別仕様となる。

得意先メーカーのforecastに基づいて生産計画を立てる必要がある。ところがこのforecastがもらえない顧客がある。大手は腰だめではなく、的確な発注をしてくれる。

携帯電話のライフサイクルは短い。直近の情報しかくれない。これに対応して、AM1400・NP2100の生産計画は長期にはたてない。これに対して、車の場合は、どんなに短くても1年は持つ。比較的長い。AM1400・NP2100は開発の段階から参加する。フルモデルチェンジとマイナーチェンジの両方ともある。どちらも図面の段階から参加する。著者は、車の場合には、例えば、AM1000の場合を取り上げると、AM1000そのものへ直接納入する製品と、AM1000の上流に位置するTier 1へ納入する場合の両方があると推定する。

##### 4. 2. 2 家電・情報家電

公表許可企業なし

#### 4. 2. 3 化粧品

##### 1) FR1000 2002. 3. 4 訪問

資本金50億円以上

メーカーにおける財務・生産・ロジスティクスの有機的結合すなわちサプライチェーンマネジメントが消費者嗜好の高級化、多様化にメーカーが柔軟に対応できるようにさせている。しかしながら、この柔軟に対応できる力が本来プロが担当すべき分野をメーカーに担当させてもいるとの回答であった。

最近では日計算でコンビニ化しているので、在庫・出荷のスペンが短くなって、未だ大きな量ではないが、土・日も出荷することを要求されている。また、この在庫・出荷のスペンが短くなってきていることとどのように関連しているかについて著者に知見はないが、シーズン性が薄くなってきている、すなわち、以前は夏場に向けて生産していたのであるが—5月の連休が済むと忙しくなるのであるが—、最近では受注量が平均化、小口化してきている。さらに、この小口化していることからか、生産効率が悪くなってきている。受注が細かくなってきていて、計画生産から受注生産へと移ってきている。

発注量が減ってきている。具体的には、主要製品が長続きしない。どれかがヒットするが、どれも売れるわけではない。そのヒットする商品も長続きせず、2—3年で売上が落ちる。

バブル期から各社の特徴のある商品がなくなった。この時期、化粧品にしても食品にしても、シャネル、フォアグラ、トリュフが中流家庭に入り込むようになって、FR1000の製品のライフサイクルが短くなった。

販売会社を有する得意先への売上げ割合と販売会社を有する得意先へ納入する製品のための部品・材料の仕入れ割合を把握している

##### 2) FC1000 2002. 3. 5 訪問

資本金50億円以上

販売会社を有する得意先は化粧品メーカーである。化粧品メーカーの1位から3位までのメーカーはそれぞれ販売会社を有している。

精製脂肪酸からエステルが得られ、これは化粧品基剤となる。

3ヶ月ローリングをしてくれる会社もある。

精度 以前高かった

ここ数年悪くなった。しかしながら、販社システムの影響の有無は分からない。

例：3月に4月分として貰っていた計画が、大きく変わることがままある。

販売会社を有する得意先への売上げ割合を把握していた。販売会社を有する得意先へ納入する製品のための部品・材料の仕入れ割合については、共通のため不明であるとの回答であった。

### 3) AM1150・DE1410 2003. 3. 12 訪問

資本金1億円以上10億円未満

塩化ビニールを中心とする合成樹脂関連の調色剤。

自動車の場合：Tier 1（アセンブリメーカAM1000のTier 1であるAM1100）、Tier 2へ供給している。

白物家電へは大きい割合で供給している。白いフィルムに使われる着色剤を供給している。得意先はフィルムメーカである。フィルムメーカは表面処理鋼板メーカに供給する。表面処理鋼板メーカがフィルムを貼り付ける。表面処理鋼板メーカの得意先は家電メーカである。

AM1150・DE1410の生産の2/3は定番の繰り返し製品である。業界全体が川上から川下までJust in Timeでつながっている。特殊なものは原料が入るまでに1ヶ月かかるが、待って貰える。顧客の好みに合っているどうかを人間の目で確かめる。

## 4. 3 得意先メーカの有する販売会社システムの評価

### 1) IC1100 2002. 3 訪問

資本金50億円以上

得意先総数 1,500社 ノートパソコンメーカNP1000, 同NP2000, 家電メーカDE1000), 同DE4000, NP4000, DE5000, DE2000, DE3000, NP3000というように販売会社を有する家電・情報家電のアセンブリメーカが殆どであるが、家電・情報家電産業では、どのアセンブリメーカからも独立している家電・情報家電専門量販店の扱い比率が高まっているなかで、アセンブリ・メーカの有する販売会社が家電・情報家電専門量販店とアセンブリメーカとの間に立って、どのような役割を演じているかについては、定かでない。



〈質問〉 販売会社システムの調達政策への影響

・「得意先が持つ販売会社システム」が、「（繰り返し生産での）調達政策に影響を及ぼすか？

→ 販売会社システムが、所謂「納期・品質・コスト・情報」の機能を果たさなければ、繰り返し生産に限らず大きな問題となる。

IC1100の場合、得意先P/O (Purchase Order) の2週間後の納入には対応しているが、生産体制は出来るだけ得意先の近くで物づくりをし、供給する方針で進めている。ここで「得意先P/O (Purchase Order) の2週間後の納入」は・瀬戸・本田(2004)で研究している「得意先はN週に納入するようにN-2週にTier 1へ発注する」に時間的に一致する。

・販売会社を有する仕入先の評価：販売会社システムが機能しているケースもあるが、一般的に多品種少量の取り扱いがメインである。著者はこの「多品種少量の取り扱いがメインである」を販売会社システムが本来有すべき機能の少なくとも一つが販売会社による親メーカー製品の買取機能にあることを指していると考え。仕入先が販売会社を有しているのであるから、この販売会社とIC1100は直接取引するわけである。これに比べると、得意先の有する販売会社は得意先の一つ先に存在するので、具体的な評価はしにくいのであろう。

2) IC1210 2002. 3. 19訪問

資本金50億円以上

訪問したIC1210の工場では、IT関連の先端技術材料を製造している。

この製品はIC1210の中では先行指標になる。下に見るように、この製品は封止材料メーカーへ納入されるのであるが、その封止材料メーカーのうち得意先IC1200は自社出資の販売会社を有している。この販売会社は著者が1971年に初めて「メーカーが国内市場において営業部を分離するなどして出資・設立した商事会社」と定義される販売子会社(瀬戸 [1991])が示すように、1971年以来今日まで一貫してこれを販売会社と呼んでいる。)の親メーカーに対する役割の調査研究において、30年間健在である。なお、この製品は強度、耐熱性、耐薬品性、電気絶縁性、接着性などに優れた樹脂で、ICやLSIなどの集積回路の封止材料として、成長している

この製品の市場は2000年9月まで絶好調であったが、同年暮れからの半導体大不況に巻

き込まれた。2002年1月から回復基調にある。その理由としては、ICメーカーにおける適正在庫を切って来たことが挙げられる。

この製品はICの封止をする材料メーカーへ納める

封止材料メーカー：IC1200（このIC1200は上に述べた総販売会社を有している），  
ICI300, IC1400

封止材料メーカーでいろいろなものと一緒にしてブレンドして封止材を作る。

封止材料はICメーカーへ納入される。 PC1000, PC2000等々

どこの会社でもトヨタ方式を取っている。サプライアとしてのIC1210に川下の変化の影響が現れる。初めは品質要求と容器についての要求が厳しかった。封止材料メーカーがIC1210へ監査に来た。5－6年前からpartnership meetingを定期的に持つようになった。今ではIC1210が得意先へ行って調査する。他のメーカーとも、例えば、ICI300, IC1400ともpartnership関係にある。

おそらくIC1210にとっての主要な得意先であるIC1200の有する販売会社はその歴史も30年以上と古く、この販売会社から情報を得ているようである。販売会社システムIC1200と一体のものとしてどちらかといえば、高く評価していると著者は考えている。

3) AM1400・NP2100 2002. 3. 4 訪問

得意先の有する販売会社システムのAM1400・NP2100による評価であるが、販社システムの有し方が直接的にAM1400・NP2100に影響することはないとの回答であった。このことは自動車と家電の両方にあてはまる

4) CM1000 2002. 3. 5 訪問

資本金50億円以上

得意先が広いので、得意先が販売会社を有しているかどうかについては答えにくい

調達とマーケティング

ナフサ→CM1000（界面活性剤）

ウレタン関連 自動車，冷蔵庫

自動車 シート，バンパー（シート，バンパーは高級車用）AM1000が主な顧客

安い低価格車用はポリプロピレン

液晶に使われている材料の一部  
MCM (multichip module) レジスト  
建設資材

自動車に使われている

シート 経済産業統計は示す：95-100%がウレタンであったが、今は65%と減少している

ダッシュボード (ウレタンではない)

塗料に入っている薬剤

潤滑油の添加剤メーカーとしては日本の中で有数

今はおしなべて経済がシュリンクしているが、AM1000が救いである

5) PH3000 製薬メーカー 2003. 1. 27 訪問

資本金50億円以上

製薬業界トップPH1000が販売会社を有している。PH3000はPH1000の販社に医療用医薬品を売らせている。一般用医薬品もPH1000の販社が売らせるように要求して、PH3000も供給している。

6) AG1100 2003. 3. 19 訪問

鋳物をつくる鋳型 砂を固めるための粘結材をAG1100が供給している。

鋳物の大きさ、生産性、鋳物の材質 によって粘結材も異なってくる。

使用メーカー：AG1100が供給するメーカーと限らず、使用メーカーでいえば、順位1位自動車メーカー、2位鋳物専業メーカー、3位工作機械メーカー、4位造船機械メーカー得意先メーカーが販売会社を有している。AG1000が販売先としては一番大きい。前回1998年に郵送調査に対して販社を有しているメーカーを得意先としていると回答してくれたときには、AG1000が全国を、農機について、地区販社でカバーしていることが念頭にあった。

7) FO1100 2003. 3. 5 訪問

資本金10億円以上50億円未満

加工食品産業のトップグループに位置するFO1000とFO1100が直接商談し、物流は直接FO1000へ、商流は経済連との間で行う。

FO1000は直営工場をFO1100の近辺に持っている。経済連から購入してこの工場では処理する。

8) CS1100 (CSはCosmeticsの略である) 2003. 3. 10 訪問

油脂化学のうち植物系から発生した脂肪酸をバルクで消費財系の生産をしているメーカーへ販売している。

原料は10年来変わらない。しかしながら、得意先メーカーへ供給するformulationとactive ingredientsは得意先メーカーにおける製品のモデルチェンジで変わる。しかしながら、どの化粧品メーカーが使う原料も厚生労働省が成分を決めているので、同じである。異なるのは仕様である。

CS1100は大きなシェアを持っているメーカーを大切にしているマーケティングを採用しようとしている。大きなシェアを持っているメーカーとinternetでつながりたい。つながって、サプライチェーンを構築したい。得意先メーカーの売上先における売上情報を得意先メーカーを通じて(得意先メーカーのところで滞留することなく)得て、それを在庫、生産に活かしたい。今は、CS1100は得意先メーカーのところへ行ってあるいは営業から得られる情報にもとづいて、生産と在庫の計画を立てている。

化粧品メーカーは1位から3位までそれぞれ販売会社を有している。

#### 4. 4 販売会社を有する得意先メーカーへ納入する製品が繰り返し生産における部品・材料ではなく、生産設備の一部である

1) HO1000 2002. 1. 28 訪問

資本金1億円以上10億円未満

販売会社を有するメーカーとの関連であるが、DE3000家庭用電化製品と関連製品メーカーと自動車関連メーカーがHO1000の得意先である。例えば、自動車の製造ラインにおいてシャーシのドブ付け(電着塗装ライン)時に電着塗装搬送ラインを納入している。自動車にフルモデルチェンジがあっても大きさが変わっても、ホイスト自体は伸縮可能であるので、

取り替えるわけではない。

#### 4. 5 ディスカッション

得意先メーカーの有する販売会社システムの評価では、自動車産業との取引が安定的に行われていることのアドバンテージを挙げるサプライアとして、CA1000, CM1000, USIC1100が挙げられる。これら3社は得意先としてAM1000を挙げている。うち1社はAM2000をも挙げている。自動車産業それも上位アセンブリメーカーとの継続的取引の重要性は迅速な代金決済としても、主要得意先が自動車のアセンブリメーカーAM1000であるAM1141・AR1000\_1, AM1000の上流に位置しているAM1112\_1・PC1100, 同じく主要納入先はAM1000であるAM1400によって回答されている。第2章では、「AM1000からは部品・材料支払代金をカバーするのみならず、仕入れ代金の大半を納入月の翌月に支払っている。AM2000からの支払に関して、部品・材料の購入代金全部を納入月の翌月に支払って貰える割合であるかどうかは把握しているデータが不十分でなので判然とはしないが、かなりの割合で納入月の翌月に支払を受けている。しかしながら、他のアセンブリメーカーからの支払については、こうは行かないようである。」(本稿17ページ)と述べた。第3章は自動車産業に属するサプライアについて述べたわけであるが、おなじことは、自動車のアセンブリメーカーの上流に位置する産業である、家電・情報家電と化学に属するメーカーについても当てはまるように、著者の面接調査結果は示している。

さて、IT関連の先端技術材料を製造しているIC1210を著者は1994年に続いて2002年3月訪問した。二度の訪問に共通する主題は封止材料メーカーへ納入される製品であった。該当する製品を納入する封止材料メーカーのうち得意先IC1200は自社出資の販売会社を有している。この販売会社は著者が1971年、1976年、1981年、1987年に継続して行った「メーカーが国内市場において営業部を分離するなどして出資・設立した商事会社」と定義される販売子会社(瀬戸 [1991] は1971年以来今日まで一貫してこれを販売会社と呼んでいる。)とその親メーカーに対する調査研究において、30年間健在である。IC1210は販売会社システムをIC1200と一体のものとして、どちらかといえば、高く評価しているように見受けられる。

IC1100による販売会社を有する仕入先の評価：販売会社システムが機能しているケースもあるが、一般的に多品種少量の取り扱いがメインである。著者はこの「多品種少量の取り扱いがメインである」を販売会社システムが本来有すべき機能の少なくとも一つが販売会社による親メーカー製品の買取機能にあることを指していると考え。仕入先が販売会社

を有しているのであるから、この販売会社とIC1100は直接取引するわけである。これに比べると、得意先の有する販売会社は得意先の一つ先に存在するので、具体的な評価はしにくいのであろう。

上のIC1100に関する叙述は瀬戸・本田（2004年）第3章「流通」が述べるように、大都市に所在する大規模地区販売会社AD1100の自動車アセンブリメーカーAM1000に対する発注が月2回ロットという大量発注であることを思い起こさせる。発注は大量であるが、AM1000からの納入は日々である。親メーカー製品である自動車を自らの資本で買い取る機能といっても、発注は一度にでも引き取りは日々である。1回目は月初めの日曜日が終わった月曜日（土、日の売れ行きを見て）に発注する。地区販売会社からの発注であるから、月の後半に引渡しを受けるべき車の発注である。ラインオフで引渡しを受けるので、ここでAD1100の在庫となる。支払は締めではなくて、毎日生じる。

化粧品メーカーを得意先とするフレイグランスメーカーFR1000はいう；「最近は受注量が平均化、小口化してきている。さらに、この小口化していることから、生産効率が悪くなってきている。受注が細かくなってきている」。思えば、流通に生産を合わせるサプライチェーンマネジメントでは、サプライアは受注が細かくなることを覚悟して、それに自らの生産を合わせなければならない。この細かい受・発注を可能にするのは生産における同期化であると著者は考えている。このサプライアにおける生産の同期化を実現せしめる力が3ヵ月内示のローリングと日々の安定した一日によって、時間によって大きなデコボコが出来るようなことではなく安定した一であると著者は考えている。

ここまでで、著者は細かくなる受・発注の中での大きい時間ロットでの発注を販売会社の持つ商品買取機能すなわち、自らの資本を投下して買い取るという意味で資本投下機能と呼べる機能—この機能は経済の成長率の大きかった時期に企業の成長を支えたのであるが、その機能—としてその重要性を得られた知見の一つに数える。オーソドックスには、得意先をその有する販売会社と一体のものとして捉えて、速やかな資本の回収をサプライアの生産—仕入れ部材代金を出来だけ速やかに支払う—に貢献するものと評価していることが知見として得られた。

上でサプライアにおける生産の同期化を実現せしめる力が3ヵ月内示のローリングであると著者は考えていると述べた。3ヵ月内示のローリングに始まって実際に生産に入るまでの得意先とサプライアとの間のやりとりをサプライチェーンマネジメントとして捉えることによって得意先と一体となって繰り返し生産が行われているのであるが、3ヵ月内示

の精度が低い時には、サプライヤにおける生産の同期化は実現しない。この点、得意先がそれぞれの産業におけるトップあるいはそれに準ずる企業である場合にはどうか？

注意：

FC1000は同期化について次のように考えている。今は同期納入はadvantageであるが、これからはコストが重要になる。得意先メーカからのコスト切り下げの要求が強くなってきている。納期条件を緩めて貰うというtrade offはあり得る。違ったグレードの原料で置き換えるというように。

加工食品のトップメーカFO1000は2社から挙げられている。化粧品の上位3社とのサプライチェーンマネジメントの構築をサプライヤにおける調達（厳密に言えば、調達には、化粧品という身体に直接付けるものであるという性質上、厚生労働省の定めるところに従わなければならないので、どの化粧品メーカへ納める製品の原材料の特性も変わらない。）

・マーケティングにおける戦略として挙げるサプライヤも注目される。製薬業界トップPH1000が販売会社を有している。PH3000は業界トップのPH1000が有する販社に医療用医薬品と一般用医薬品を販売させている。鋳物をつくる鋳型に用いる砂を固めるための粘結材を供給するAG1100は農機全国市場をカバーする販売会社組織を有するAG1000に供給している。レーザープリンタ、複写機そしてカメラを扱う有力な商社に成長している販売会社を有するPM1000に製品を供給しているサプライヤもある。このPM1000は二つのサプライヤから主要得意先（うち1社は販売ではなく、賃加工である。）として挙げられている。これらの例は、限られた産業と企業についてはあるが、無作為標本が示すところは、業界第1位あるいは上位メーカが販売会社と、少なくとも、一体のものとしてサプライヤに認識されているように著者には考えられる。

#### 参考文献

- 瀬戸廣明（1991）『販売会社流通の基礎—統計的研究—』千倉書房  
瀬戸廣明・本田道夫（2004）『サプライチェーンの情報構造』文眞堂，平成15年度日本学術振興会科学研究費補助金研究成果公開促進費による