

特集2

「パートナーシップ構築宣言」第2弾

大企業と中小企業の 共存共栄へ

パートナーシップ
構築宣言



「パートナーシップ構築宣言」
案内サイトはこちら

官民挙げて取り組みを進めている「パートナーシップ構築宣言」の登録企業数が4000社を超え、ここへ来て急増している。今や「大企業と中小企業の新たな共存共栄」を構築することが企業活動の基本となりつつある。既に宣言している大企業と中小企業の本音に迫る。

サプライチェーンでの適正価格を進め 价格的に国際競争力を保つ関係を築く

社名 伊藤鉄工株式会社 (いとうてっこう)
所在地 埼玉県川口市元郷3-22-23
電話 048-224-3694
代表者 伊藤光男 代表取締役社長
従業員 90人
【川口商工会議所】



HPIはこちら

伊藤鉄工

埼玉県川口市



伊藤鉄工の伊藤光男社長。「パートナーシップ構築宣言」により、多くの企業が発展していくことを期待しています。

まずは伊藤鉄工の概要について
お願います。
伊藤光男社長（以下、伊藤） 弊
社は1931（昭和6）年に創業
し、私は三代目です。铸件を素材
に完成品をつくらせて販売しており、

発注側も受注側も
ウィン・ウィンの関係に

古くから鑄造業が盛んで「キュー
ボラのまち」として知られる埼玉
県川口市で、伊藤鉄工は建築用の
铸件製品をメインに製造・販売を
している。また、その技術を生か
して軽量の鑄鉄製フライパンと鍋
を開発し、販売している。メーカー
であり、部品製造の下請けもして
いる同社は、早くからパートナ
ーシップ構築宣言を行っている。同
社社長で、川口商工会議所の会頭
でもある伊藤光男さんに、宣言の
意義について話を聞いた。

地域・中小企業を元気にする

月刊 石垣

日本商工会議所のビジネス情報誌

12

2021

令和3年12月10日発行（毎月10日発行）第41巻
第9号 通巻499号 昭和55年8月20日第三種郵便物認可

特集1
小さなイノベーションで大きな成果
逆境でも
業績を上げる！



特集2
「パートナーシップ構築宣言」第2弾
大企業と中小企業の
共存共栄へ

あの人を訪ねたい
三屋 裕子
日本バスケットボール協会 会長

リーダーの横顔
高橋 秀治
犬山商工会議所 会頭
日本紙工業株式会社 代表取締役社長

こうしてヒット商品は生まれた！
「SWANS」
山本光学



鋳物は紀元前3500年ごろにメソポタミアで始まったといわれている



100%のリサイクル工場としてゼロエミッション化を実現



製品の企画・設計から鋳造、加工、組み立てまで完全一貫生産体制となっている



鋳物特有の風合いを生かした道路の車止めも製造している



新潟県の高校に置かれたモニュメント。加工のしやすい鋳物は景観材にも使われている



自社で開発したキッチン用品は「フェラミカ」ブランドで販売

マンホールや排水器具などの管材製品を製造している



川口市内にある本社工場のほかに、ベトナムにも製造工場がある

排水器具やマンホールなどの建築・土木用器具をメインに、都市景観材やキッチン用品なども製造しています。自社で鋳物を製造して加工塗装して出荷するという流れで製品を生産しています。

——川口市は伝統的にもものづくりのまちですが、現在は製造現場でどんな問題や課題がありますか？

伊藤 川口市は東京に隣接して都市化が進み、工場地としては適さなくなってきました。また、下請け工場が多く、取引先から言われた金額で仕事をせざるを得ない。そのため、高い技術を持ち、いい

製品をつくっても、適正な価格で取引されていないのが現状です。川口商工会議所では、高い技術力を生かした優れた製品を認定する「川口iimonobrand」と、高い技術や技能を認定する「川口iwaazaブランド」を創設しましたが、それらの高い技術力を持つ会社でも、従業員一人当たりの売上高は低く、そのため会社はあまりもうからず、従業員に十分な給料や賞与、福利厚生を提供できないため、事業承継は難しく、人材不足により技能伝承が困難などの問題も出てきています。

——これまで御社が、取引先との間で不公平感や不満などを感じることはありましたか？

伊藤 弊社は売り上げの多くの部分がメーカーとしてのものなので、価格改定に関してはそれほど苦労していません。ですが下請けとしては、価格改定が思うようにはいきませんでした。原材料費が上がっても、こちらから提案した値上げを認めてもらえないことは少なく、認めてもらったとしても、半年くらい先に延ばされることもありました。今回の原材料の高騰のような世間に周知している理由の場合はまだいいのですが、運送費や人件費のアップが理由の場合はまず認めてもらえません。

また同じサプライチェーンでも、頂点であるメーカーと二次下請けの間の取引は適正化していても、一次下請けと二次下請け、二次と三次と下がっていくにつれ、取引の適正化がなされていないのが現状です。

取引先との価格交渉では根拠となるデータを提出

——そのような状況の中、御社が「パートナーシップ構築宣言」をした理由は何だったのですか？

伊藤 鋳造関連業者の団体である

値上げの要望には、できるだけ応えていこうということです。そのためには、自社製品の販売価格もそれに合わせて変えていかないとけません。日本の製造業の生産性の低さの原因は売り値の低さが大きく関係していると思うので、そのようにして発注側と受注側がウィン・ウィンの関係になっていくことを期待しています。

——パートナーシップ構築宣言をしたことにより、御社にどのようなメリットがありましたか？

伊藤 パートナーシップ構築宣言をしたことで、自分の会社はこういう会社だと宣言することができ

る。それにより、自分たちが部品を仕入れる場合も、売る場合も、取引先と良好な関係を保ち、付加価値の高い製品を適正な価格で販売・購入するようになりました。それにより利益が出れば、設備投資ができるし、従業員にも還元できる。設備投資をすれば生産性が

日本鋳造協会では、経済産業省による「世耕プラン」(下請取引における取引環境の改善を図る政策パッケージ)が2016年に発表されたから、すでに適正な価格での取引を進める機運が高まっていました。そういったこともあり、パートナーシップ構築宣言の制度が始まったことを知ると、発注側も受注側もウィン・ウィンの関係になるには必要なものなので、すぐに登録しました。パートナーシップ構築宣言が広まることで、いいものはそれに見合った価格で取引先に買ってもらえるようになればと思っています。

——川口市内において、パートナーシップ構築宣言の登録社数や認知度はどのような状況ですか？

伊藤 川口市では、商工会議所をはじめ鋳物組合のような業種団体が周知させる努力をしています。11月時点で28社と、残念ながら数は思ったほど増えていません。特に下請けの小さな工場などで登録しているところは非常に少なく商工会議所がもっと丁寧に会員に情報を発信していかなければいけないと思っています。

——御社は取引先との共存共栄の構築・維持に向けて、どのような取り組みをされましたか？

伊藤 弊社が下請けとして納めて

上がるし、従業員に還元すること、人材を集めやすくなります。

——パートナーシップ構築宣言をしたことで、社内外にどのような変化がありましたか？

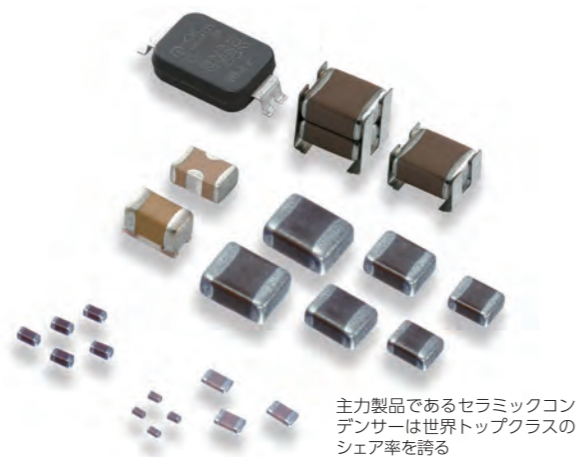
伊藤 社内では購買担当者が、協力会社との関係をパートナーシップ構築宣言に合わせた考え方でやるよう変わってきています。販売の方でも、これまでは取引先が言うことを聞くだけだったのが、今では「御社とはこれからもパートナーとして長くお付き合いさせていってほしい」と言っていて、手のサイトを短くしてもらおうとか、現金払いにしてもらおうとかお願いをするようになりました。最近では取引先もちゃんと話を聞いてくれるようになってきています。

——パートナーシップ構築宣言が企業の間で広まることで、どのようなことを期待していますか？

伊藤 この制度ができたことで、発注側と受注側の間で「これからパートナーとして、一緒に利益を出していきたい」という意識が浸透しつつあります。その一方で、何でもかんでも値上げしたのでは国際競争力が落ちてしまうので、価格競争力を保ちながら、サプライチェーンの間では適正な価格での取引が進んでいくことを期待しています。



IoTや車の自動運転化が加速する中、仕入れ先、取引先との協業あってこそ発展がある」と語る中島規巨代表取締役社長



主力製品であるセラミックコンデンサは世界トップクラスのシェア率を誇る

成立しているものばかり。こちらが選ぶのではなく、選ばれる企業であり続けるためにも、社内外の共通認識としてパートナーシップ構築宣言の公表には意義があるという結論に達しました。

—— サプライチェーン全体を通して社会的責任を果たす。仕入れ先との良好な関係やパートナーシッ

—— 1944年の創業からの事業展開について教えてください。

中島規巨社長（以下、中島） あらゆる電気製品、電気機器を内部から支え続けてきました。チップ積層セラミックコンデンサーや携帯

社是と親和性が高い パートナーシップ構築宣言

日本を代表する総合電子部品メーカーの村田製作所は、2021年2月に「パートナーシップ構築宣言」を公表した。自社の経営方針と親和性の高い構築宣言で、さらに社内外に広くコミットしていく。その気概が感じられる姿勢がサプライチェーンとの連携強化につながり、激動のエレクトロニクス業界で売上増を継続している。



京都府長岡京市にある本社。売り上げの約90%が海外市場で、世界各地に89社（うち海外60社）のグループ企業を持つ

「選ぶ」ではなく「選ばれる」企業へ 協業パートナーとして共に歩む

社名 株式会社村田製作所（むらたせいさくじょ）
所在地 京都府長岡京市東神足1丁目10番1号
電話 075-951-9111
代表者 中島規巨 代表取締役社長
従業員 75184人（連結）
【京都商工会議所】



HPIはこちら

村田製作所

京都府長岡京市

—— さらにエレクトロニクス業界の先陣を切って、仕入れ先への支払い条件の見直しもされました。

中島 パートナーシップ構築宣言を公表する約1カ月前より「月末締め翌月22日現金払い」に切り替えました。手形を切つて4、5カ月前の支払いが多い業界ですが、近年は金融機関の低金利などの影響もあつて現金取引を要望されるケースが増えてきました。

仕入れ先からの最も多く強い要望に込める姿勢は、多くのサプライヤーから好評をいただきました。

—— 公正、公平、誠実であるとい

仕入れ先のニーズと 価格変動に柔軟に対応

—— プの維持、発展を目指す。そうした気概を込められたわけですね。

中島 その通りです。経営陣の認識は、実際の部材の調達にあつている部署間にも浸透しており、制度、体制としても整いつつあります。例えば2020年度には関係者を含めた購買要求に関わる全従業員にeラーニングとeテストを行い、下請法や内部統制に関する意識の向上を図りました。これに加えて購買要求部門や発注部門に対する監査・診断を定期的に行っています。

—— さらにエレクトロニクス業界の先陣を切って、仕入れ先への支払い条件の見直しもされました。

中島 扱う原材料費には鉱物が多く、価格急騰も珍しくはありません。そこで市場価格との連動方式を採用し、直近1〜3カ月の平均値を仕入れ先との合意の上で決めていきます。値上げ要求も年1、2回と回数を決めずに、要望に応じて購買部門だけではなく事業部門も含めて前向きに対応しており、この取り組みも仕入れ先から高い評価を得ています。

仕入れ先は、いわゆる下請け業者ではなく、一緒に事業を取り組む協働パートナーという認識です。信頼関係があればこそ透明性のある情報や技術の共有ができるので、一般的なオープンイノベーションよりもさらに踏み込んだ技術交流会

う調達の基本方針に準じて、値上げ要求にもかなりフレキシブルに対応しています。

中島 扱う原材料費には鉱物が多く、価格急騰も珍しくはありません。そこで市場価格との連動方式を採用し、直近1〜3カ月の平均値を仕入れ先との合意の上で決めていきます。値上げ要求も年1、2回と回数を決めずに、要望に応じて購買部門だけではなく事業部門も含めて前向きに対応しており、この取り組みも仕入れ先から高い評価を得ています。



パソコンやスマートフォン、IoTの需要の高まりで、受注残高は5033億円（2021年9月末現在）と過去最高を更新

しかし、親和性が高いが故に、公表するまでには慎重に審議を重ねました。社是をベースにした調達の基本方針はすでに①法令順守、②社会的責任を果たす、③公正・公平・誠実である、の三つが制定されています。特に③を重

電話に搭載される表面波（SAW）コンポーネント、自動車の安全装置に使われるショックセンサーなど高いシェア製品群を有し、海外売上高比率は90%超をマークしています。2020年度の売上高は約1兆6300億円、高品質の製品と優れたサービスを提供できるグローバルネットワークをもつことが強みです。

—— 御社は、21年2月にパートナーシップ構築宣言を策定・公表されました。その理由について教えてください。

中島 弊社ではコロナ禍前までは毎朝、全従業員が創業者のつくった社是を唱和していました。その一節に「協力者の共栄をはかり、これをよるこび、感謝する人びとともに運営する」があります。これがパートナーシップ構築宣言にある、取引先との共存共栄の関係構築の促進と、非常に親和性が高いと判断し、それにコミットするという意味合いで宣言するに至りました。

しかし、親和性が高いが故に、公表するまでには慎重に審議を重ねました。社是をベースにした調達の基本方針はすでに①法令順守、②社会的責任を果たす、③公正・公平・誠実である、の三つが制定されています。特に③を重

く受け止め、仕入れ先との長期的な関係や相互理解、相互信頼の実現に普段から取り組んでいた。これらの実践の継続で宣言の主旨は達成できると考えていました。しかし、実践している取り組みの明文化の提案が調達部門からあり、パートナーシップ構築宣言について2カ月検討した末に表明しました。



全グループで100%再生可能エネルギーの利用促進を図っており、金津村田製作所はモデル工場として稼働している

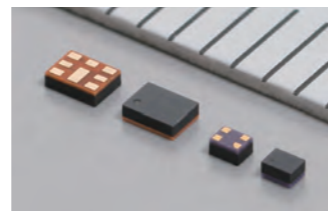
も活発です。新たな価値を創出するには信頼関係が不可欠ですから、万が一、不正行為があった場合の仕入れ先専用相談窓口も設けています。調達統括部長のみがメールを受信できる仕組みで、他にも技術管理部門や事業部門がさまざまな相談に対応できるように工夫しています。

—— パートナーシップ構築宣言を公表後の今の思いをお願いします。

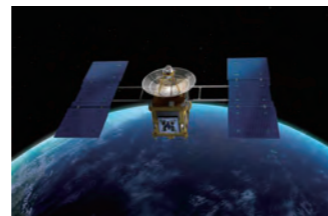
中島 私ども調達の基本姿勢と取り組みは「お取引のしおり」という冊子で仕入れ先とも共有し、仕入れ先のセルフチェック、体制強化にも注力してきました。

取引先との協業は、事業拡大、サプライチェーン全体の企業価値向上においても不可欠。激動のエレクトロニクス業界で選ばれる会社であり続けたいと思います。

も活発です。新たな価値を創出するには信頼関係が不可欠ですから、万が一、不正行為があった場合の仕入れ先専用相談窓口も設けています。調達統括部長のみがメールを受信できる仕組みで、他にも技術管理部門や事業部門がさまざまな相談に対応できるように工夫しています。



高性能化するスマートフォンのキーパッドであるSAWコンポーネントを、世界最小サイズで開発、量産



村田製作所の技術は小惑星探査機「はやぶさ」や人工衛星などの宇宙機器にも採用されている（写真提供：JAXA）

それはなぜですか？

中島 京都商工会議所の後押しもありましたが、宣言を通して社内外にコミットすることで、さらに従業員の意識変化を望めるのではないかと考えました。私どもの事業は仕入れ先の協力があつてこそ

仕入れ先から「選ばれる」 企業であり続ける

く受け止め、仕入れ先との長期的な関係や相互理解、相互信頼の実現に普段から取り組んでいた。これらの実践の継続で宣言の主旨は達成できると考えていました。しかし、実践している取り組みの明文化の提案が調達部門からあり、パートナーシップ構築宣言について2カ月検討した末に表明しました。