

トヨタの調達活動について

2024/10/16

トヨタ自動車 調達本部

加藤 貴己

<自己紹介>

加藤 貴己 トヨタ自動車 調達本部 副本部長

- 1992.4 トヨタ自動車（株） 入社、第6生技部 配属
- 1995～ 生技管理部 車両生技企画室
- 2002～ BR内製原価マネジメント室
- 2006.1 生産管理部 グループ長
- 2010.1 ユニット部品調達部 鑄鍛グループ長
- 2012～ 調達企画室 主査
- 2014.1 トヨタモーターノースアメリカ株式会社 調達部 出向
- 2018.1 トヨタモーターノースアメリカ株式会社 調達部 副社長就任
- 2018.4 調達企画部 部長
- 2021.1 サプライチェーン戦略部 部長
- 2022.7～ トヨタ自動車（株） 調達本部 副本部長（現職）

<本日のアジェンダ>

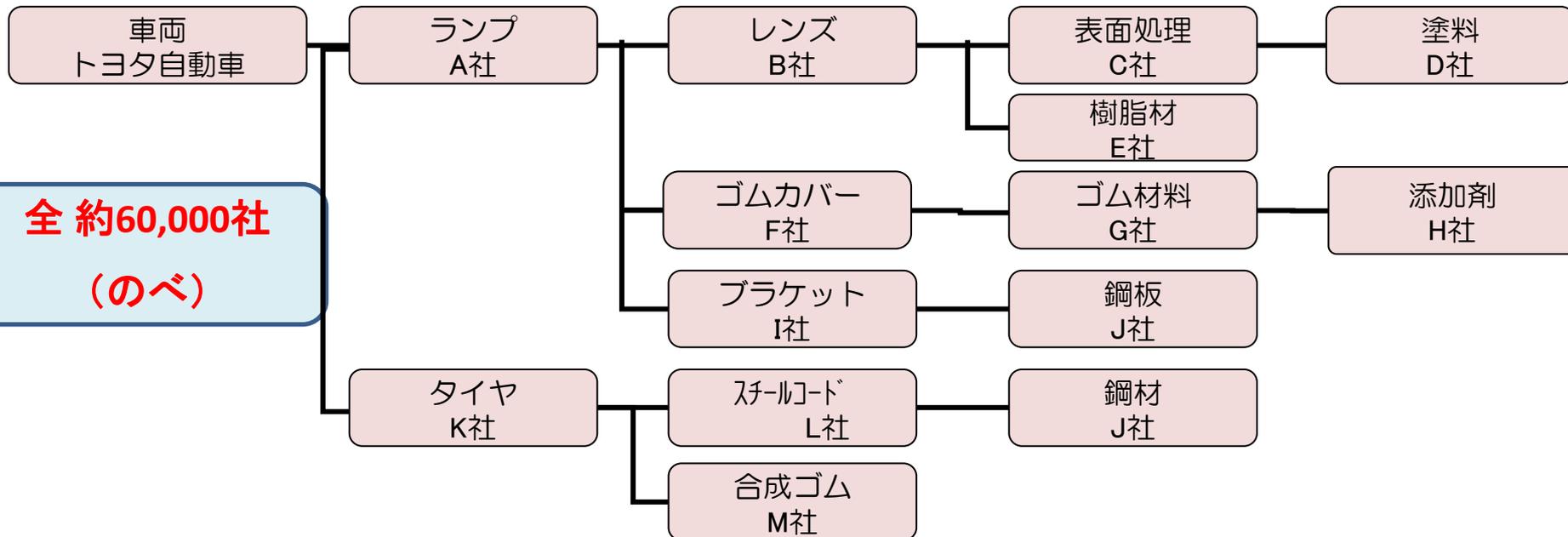
1. トヨタ調達の概要
2. トヨタ調達の基本スタンス
3. 適正取引に向けた取り組み
 - 1) 適正取引とは
 - 2) 明示的な協議
 - 3) 価格転嫁
 - 4) 型取引の適正化

1. トヨタ調達の概要

1. トヨタにおけるサプライチェーン全体像

- トヨタ調達の発注金額は、日本国内の部品取引で約7兆円/年、Tier1の仕入先様は約400社、サプライチェーン全体ではのべ約60,000社
- 部品以外の資材・設備等を含めると約10兆円/年

サプライチェーン全体像 (主に部品)	1次仕入先	2次仕入先	3次仕入先	4次仕入先以下
	約400社	約10,000社 (のべ)	約20,000社 (のべ)	約28,000社 (のべ)



1. 調達しているモノ・サービス

部品(発注総額の約80%)



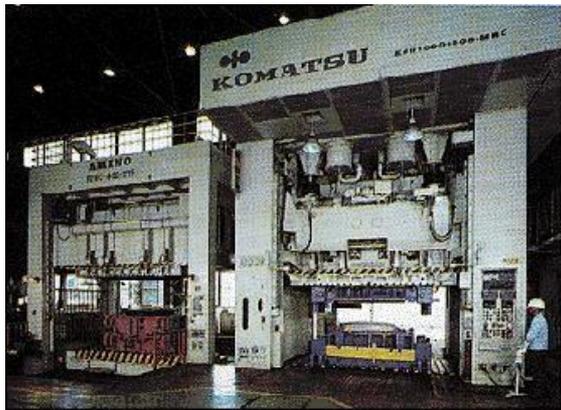
車両(同 約10%)



資材(同 約5%)



設備・型(同 数%)



物流(同 数%)



施設・プラント(同 数%)



2. トヨタ調達の基本スタンス

2. トヨタ調達の基本的なスタンス

1) オープンドアポリシーに基づく公正な競争

* 豊田喜一郎「購買係心得帳」('37)より

「購買先ノ選定ニ注意ヲナシ、
各方面ヨリ他ニ適當ナル所アリヤ否ヤヲ
常に研究ナシ置クコト」



豊田喜一郎

<調達のミッション>

「世界で**最も良いものを、最も安く、**
最も早く(タイムリーに)、長期安定的に調達する」

◆ **より良いモノ、調達先を求めて、常に門戸を開いておく**

【調達ミッション = 仕入先様への期待】

最も良いもの → 品質・技術競争力

最も安く → 価格・コスト競争力

最も早く
(タイムリーに) → 開発・生産準備競争力

長期安定的に → 経営安定度・収益力

2. トヨタ調達の基本スタンス

2) 相互信頼に基づく相互繁栄

トヨタ調達の原点=仕入先との**共存共栄**



豊田喜一郎

◇購買規定の制定（'39年）

* 豊田喜一郎「購買係心得帳」（'37）を改編

「（仕入先様の）**工場ノ成績ヲアゲルヤウ**努力スルコト」

◆ **仕入先様とトヨタはイコールパートナー**

⇒ **長期安定的に相互信頼、相互繁栄を図っていく**

2. トヨタ調達の基本的なスタンス

3) 良き企業市民を目指した現地化の推進

上下一致、至誠業務に服し、
産業報国の実を挙ぐべし（'35年）



豊田佐吉



豊田社長(当時)

その町で一番信頼される会社、工場に
なることが、最も望ましい（'07年）

◆現地の仕入先様の積極的活用

- ・車の生産に必要な部品・資材等を、現地の仕入先様から積極的に調達することにより、地域社会に貢献し、良き企業市民となることを目指す。

3. 適正取引に向けた取り組み

1) 適正取引とは

3. 適正取引に向けた取り組み

1)『適正取引』とは

◆'16年：**政府の取組みスタート**（『未来志向型の取引慣行に向けて(世耕プラン)』）

⇒ 各業界団体(自工会／部工会など)に、『**自主行動計画**』の策定要請

【重点5課題】①**価格決定方法**の適正化

②**支払い条件**の改善

③**型取引**の適正化

④**知的財産・ノウハウ**の保護

⑤**働き方改革**に伴うしわ寄せ防止

◆'22年：『**原材料費**』『**エネルギー費**』の市況高騰を受け、これらの

『**価格交渉／転嫁**』という**観点**を中心に**取組み加速&フォロー強化**

⇒ '23/4月『**自主行動計画**』改訂と『**徹底プラン**』策定の要請

3. 適正取引に向けた取り組み

1)『適正取引』とは

- ◆ '23年11月：賃上げの流れを受け、日本経済全体の好循環を図るため、**内閣官房と公正取引委員会が『労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針』を策定し、**労務費の価格交渉／転嫁の取組みを要請

【指針の主な内容】発注者として『採るべき行動／求められる行動』を規定

- ① 経営トップの関与
- ② 発注者側からの定期的な協議の実施
- ③ 説明・資料を求める場合は公表資料とすること
- ④ サプライチェーン全体での適切な価格転嫁を行うこと
- ⑤ 要請があれば協議のテーブルにつくこと
- ⑥ 必要に応じ考え方を提案すること

3 . 適正取引に向けた取り組み

2) 明示的な協議

3. 適正取引に向けた取り組み

2) 明示的な協議

■ レターにて、トヨタより投げかけを実施

仕入先 各位

2024年7月3日
トヨタ自動車株式会社
調達本部

適正取引の実現に向けて

拝啓 貴社ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

平素は弊社の諸活動に格別のご高配を賜り、誠にありがとうございます。

さて弊社は、創業以来、クルマづくりを通じて社会に貢献するという理念のもと、開かれた取引関係を基本に、仕入先様と本気・本音のコミュニケーションで知恵を出しあいながら、長期安定的な成長と共存共栄の実現に、一心同体で取り組んでまいりました。

そのような考え方のもと、近年では政府の掲げる「未来志向型の取引慣行に向けて」の趣旨に添い、適正な取引の推進にも一層努めております。仕入先の皆様とは、これまでも個別のコミュニケーションを実施しておりますが、適正取引のより一層の推進のため、今回改めてご連絡させていただきます。

サプライチェーン全体で、職場環境や働き方改善を含めた人への投資等を浸透させていくことにより、産業全体の魅力を引き上げ、競争力を高めていくことに繋げていきたいと思っておりますので、下記の通りお願いいたします。

敬具

(1) 原材料費・エネルギー費・労務費・物流費(荷役費を含む)を始め、諸コストの変動が大きい中、弊社との取引におけるお困り事がございましたら、旧型補給品含め、弊社各担当者までご相談ください。引き続きより一層コミュニケーションを深め、協議させていただきたいと考えております。なお、旧型補給に関しては、同時に展開しているレターもご確認下さい。

(2) 貴社のお取引先に対しても、同様の取り組みを推進いただき、サプライチェーン全体への浸透をお願いいたします。

なお、既に個別で弊社担当者にご相談いただいております案件につきましては、当案内に対し、改めてご連絡いただく必要はありません。

3. 適正取引に向けた取り組み

2) 明示的な協議

- レターだけでなく、積極的にお困り事をヒアリング
- 翌期初にはお困り事の協議結果を双方で確認

トヨタ			仕入先	
G名	Gコード	担当者	仕入先名 (貴社名)	仕入先コード
化成品G	45	A	B製作所	1234

記入例

～

期初ご要望集約					
価格困りごと ※全観点トヨタ側から確認の上、該当するものに●を記入					
材料	副資材	エネルギー	物流	労務費	その他(具体的内容を記入)
●					

～

価格困りごとの詳細		
具体的な内容	要請金額 (単位: 百万円/期)	補足欄
〇〇材市況がナフサ市況以上に高騰	100	

3. 適正取引に向けた取り組み

3) 価格転嫁

3. 適正取引に向けた取り組み

3) 価格転嫁(材料費)

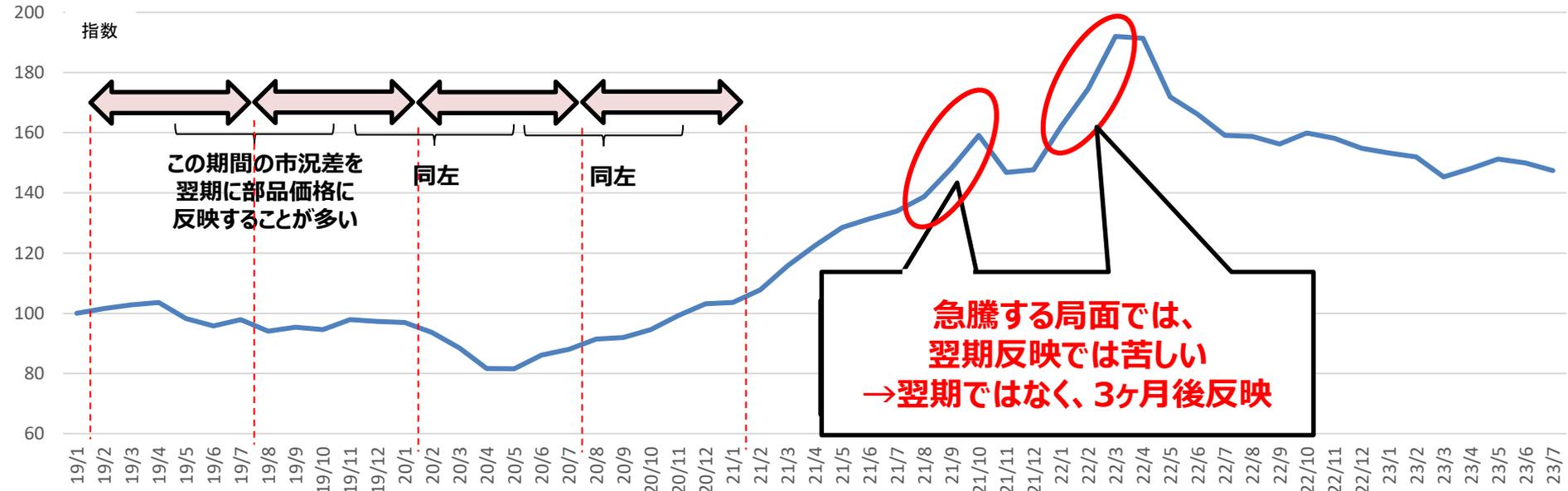
【一般的な価格反映のケース (トヨタ x Tier1 仕入先様間)】

■ 仕入先様と「市況変動ルール」を合意し、自動的に100%価格反映

- ・対象材料：鉄・アルミ・銅・樹脂・ゴム・電池材料・レアアース etc
- ・使用データ：日経主要商品相場、London Metal Exchange、Platts etc
- ・価格反映時期：翌期反映(≒半年遅れ)が多い

■ 急騰時には翌期反映ではなく、3カ月後反映を実施

■ Tier2仕入先様への波及に向け、Tier1仕入先様にも同様の材料変動反映をお願い



3. 適正取引に向けた取り組み

2) 価格転嫁(エネルギー費)

■ 電力やガスなど、変動ルールの取り決めが無い**エネルギー費**について、
22年以降高いレベルが継続しており、**トヨタにて負担**

■ **Tier2以降仕入先様分**についても、**Tier1仕入先様経由**でお支払い

■ご請求金額

ご請求金額内訳	契約電力/使用電力量	単価	金額
A: 基本料金	1855 kW	1864/76	294026033
基本料金			294026033
電力量料金	534533 kWh	1443	831198815
その他		1537	
夏季			831198815
別割引額	534533 kWh		534533 kWh
割引料金			
再エネ賦課金	534533 kWh	336	1796030
燃料費調整額			59867696
託送料金相当額	534533 kWh		1976761

B: 電力量料金
 B-1: 電力量料金単価
 B-2: 燃料費調整単価
 B-3: 国の支援等

前ごあんない
 お支払いがお支払期日(概算日の翌日から30日)を過ぎた場合は、延滞利息(年利10%)をお支払いされた日以降の料金とあわせてご請求させていただきます。

【補 要】
 1 基本料金単価は、力率85%の場合であり、当月の力率が85%を上回る場合は割引、下回る場合は割増して計算しています。
 2 夏季とは、毎年7月1日から9月30日までの期間をい、その他季とは、毎年10月1日から翌年の8月30日までの期間をいいます。



3. 適正取引に向けた取り組み

2) 価格転嫁(労務費)

- 人手不足の環境下において、産業全体の魅力向上に向け高騰している労務費含む“人への投資”を推進
 - 公表資料に基づき、議論のスタートポイントとしてトヨタから具体的な金額を投げかけ、協議を実施
(投げかけ値で不足する場合は協議の上で、個別判断)
- 全Tier1仕入先様と投げかけ値同等以上で価格反映済
- Tier2仕入先様への波及に向け、Tier1仕入先様にも同様の対応をお願い

■ 3月に事前ご連絡(4月の連合公表の24年度実績値を使用するため)

■ 投げかけ値 = 翌期発注予想金額 × 労務費率 × 賃上げ率

労務費率：「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」を参照

賃上げ率：「連合2024年春闘回答集計値」を参照

} 公表資料

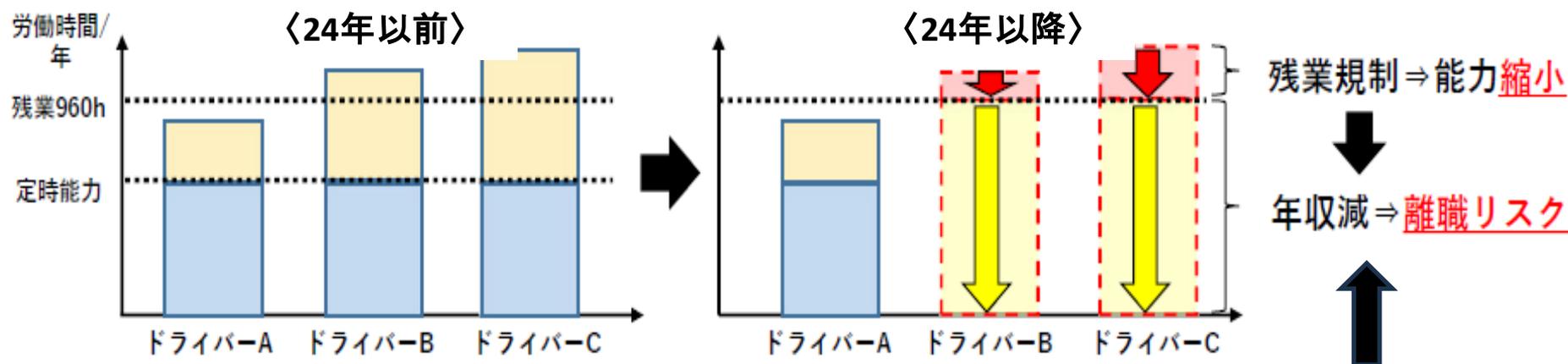
■ 投げかけ値にはTier2以降の仕入先様分も含む

3. 適正取引に向けた取り組み

2) 価格転嫁(その他)

- 材料費、エネルギー費、労務費以外にも、お困り事に対して個別に協議を実施
- 例として、**物流24年問題に対しても、ドライバーの年収減少を補うレート改定を23年から先行して推進**
並行して、やりにくい荷役作業を見直すなどの作業環境改善や、輸送効率化のための物流改善も実施

※能力縮小・離職リスク イメージ



23年から先行してレート改定を推進

ご参考 原価のつくり込み

- 自工会としても「競争力の向上」と「適正取引の実現」が、自動車産業の持続的な成長に向けた土台と位置づけ（自主行動計画にも記載）
- トヨタとしても競争力向上に向け、価格転嫁だけでなく、原価のつくり込みを一緒になって推進

1) 原価低減要請の根拠

- ・望ましいとされる『実際の原価の低減に基づく要請』に加え、『競合他社に対する割高も要請の根拠となる旨を、代表事例として記載
- ・発注者の利益や都合のみを根拠とし、取引先にとって必要性／合理性のない要請は不可

2) 取引先と一体となった原価低減活動の実施

- ・発注者・取引先双方がアイデア・ノウハウを出し合う
- ・Tier2より先とも連携／OEMの枠を超えて
- ・取引先の『現場・現物・現実』を無視した、無理な活動の推進は不可

3) 低減効果の取引先とのシェア

- ・取引先と発注者双方の寄与度を踏まえ、外的な要因も考慮し、反映する金額や時期を適切に配分

4) 価格反映の協議

- ・要請根拠を明確にしながら『明示的な協議』を実施する。
- ・原価低減と、原材料費／エネルギー費／労務費等の上昇分は、明確に切り分け、別々に協議する。

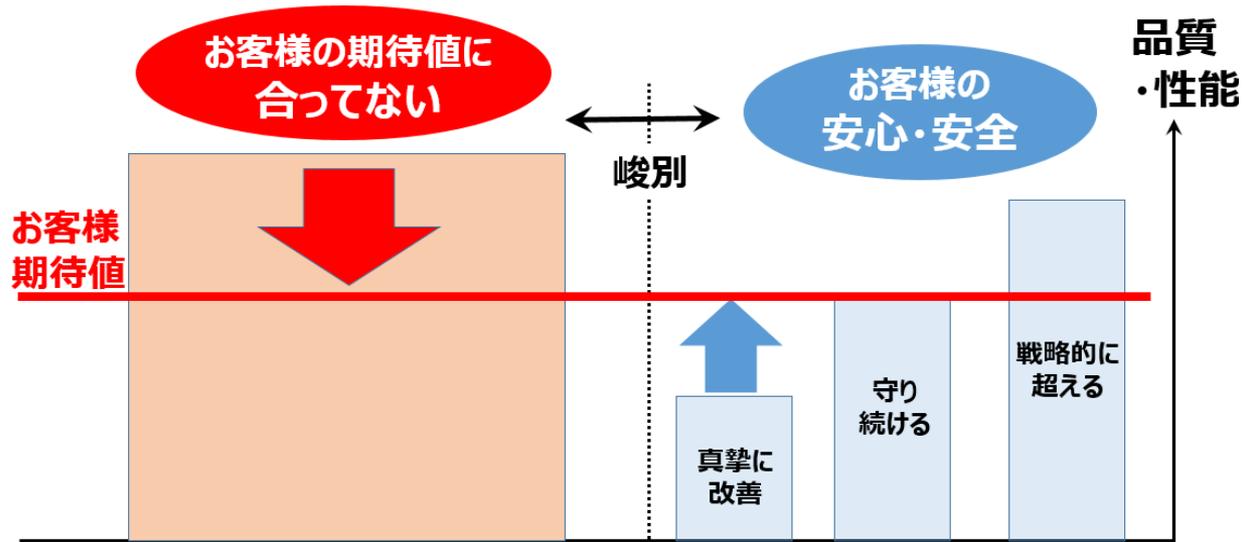
ご参考 原価のつくり込み

<SSA活動とは>

SSA : 品質・性能適正化 特別活動 (Smart Standard Activity)

お客様の期待値に対し、「過度になってしまった部分」と「足りていない部分」を見極め、

お客様がお求めになる品質・性能基準に適正化



- ・お客様から直接見えにくい箇所を中心に
- ・クルマの機能/性能に影響しない内容で

品質基準を適正化

ご参考 原価のつくり込み事例

■ 過剰な要求仕様の適正化と検査・補修作業の改善を
仕入先様×トヨタが一体となって、**現地現物**で推進
 ⇒結果、仕入先様での工程改善＝原価改善に寄与

A社の事例



SSA推進
 (お客様に見えない部位の適正化)

(高技能)
補修作業の軽減
 併せて、標準作業化・仕組化



<効果>

	改善前	改善後
人工	6.9	3.4
作業員数	7	3.5

(改善効果は部品費に反映せず)

<仕入先様の声>

- ・変化への対応力向上
- ・改善力がアップ
- ・人材育成

3. 適正取引に向けた取り組み

4) 型取引の適正化

3. 適正取引に向けた取り組み

4)型取引の適正化(補給改善活動 背景)

- 仕入先様からの困りごとの声を受け、2019年以降、本格的な改善活動に取組み



<スペース/コスト>

- ・型や部品の置き場がない
- ・保管費用(倉庫など)の負担大

<トヨタからの情報>

- ・一括生産ができる品番や、工場向け部品(構成品)などの情報出しが不十分



3. 適正取引に向けた取り組み

4) 型取引の適正化(型管理 & 廃却ステップ勉強会)

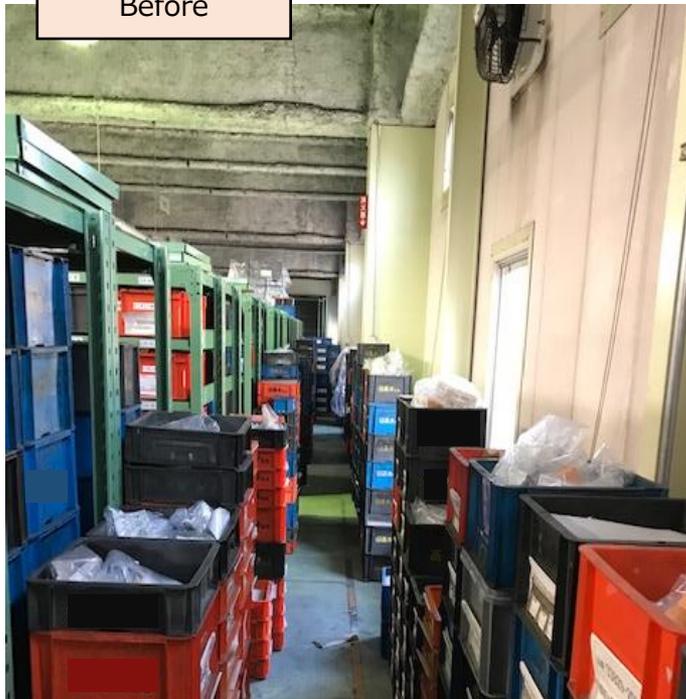
- トヨタが廃止できる品番情報を出しても、品番と型の紐付けや共用型の整理ができていない仕入先様は、型の廃却可否の判断ができないケースあり
→ **型廃却ステップ勉強会**にて、仕入先様へノウハウを積極展開中

【活動頻度】 1サイクル(週1回×10回×2~4社)×年3~4サイクル

【取組み内容】 アドバイザー仕入先 I 社様と連携し各社様へノウハウ展開 & それぞれの課題に寄り添い、型廃却を実現。定着化までフォロー

<参加仕入先T社様の状況>

Before



After



スペースを大きく削減
(約1,300㎡)

昨年の3倍以上の型廃却数
(約900型)

【T社様のコメント】

・全役員が集まる中、トップから「良くやってくれた!」と場外ホームラン級の賛辞を頂いた勉強会への参加がきっかけでここまででき、感謝している

3. 適正取引に向けた取り組み

4) 型取引の適正化(困り事個別対応)

■「お困りごと相談帳票」を用い、仕入先様の困りごとを吸い上げ。1点ずつ各仕入先様×トヨタで対応案を検討し、解消に向け取組み中

お困りごと相談帳票

【本帳票のご活用について】

- 旧型補給の「一括生産」や「生産年限」のルールには該当しないルール外であるもの、設備や人、置き場等の問題により供給継続が困難となった場合に、今後の対応を弊社へご相談される際の帳票としてご活用ください。
- 各仕入先様の困りごとは弊社内関係部署で確認後、個別に進め方を議論させていただきます。お問い合わせ。

【ご留意いただきたいこと】

- ご相談の困りごとについて可能な限り詳細をお伝えいただけますと、ご対応がスムーズです。
- ご相談の困りごとは、お困りごとについて可能な限り詳細をお伝えいただけますと、ご対応がスムーズです。

トヨタ自動車(株) 調達部門 高田担当バイヤー 宛

ご提出日	年 月 日
お困りごと	
お困りごと	
電話番号	
メールアドレス	

ご提出先
 仕入先様 → 調達 担当バイヤー → 各検討部署の窓口 (CC: 調達 業務統括部)
 → 調達 担当バイヤー (CC: 調達 業務統括部) → 仕入先様

(旧型補給 ルール外品番向け) 供給継続に向けた 代替案検討依頼書

1. 対象品番の概要について

1) 対象品番	
2) 品名	
3) 形態	年
4) 用途	【最近1年】 【2年前】 【3年前】 【平均】 #DIV/0!
5) お困りごとの内容	① 供給の数量 (該当する品番にてご記入ください) ・生産継続困難 (①設備老朽化 / ②熟練作業員不足 / ③二次品買仕入先の撤退) ・置き場不足 (④設備不足 / ⑤品番在庫) / ⑥その他 () 【具体的な弊社の負担】 【生産継続困難 ①~③】 (設備の稼働率/設備予備品の入手可否や、作業内容の専門性、搬送仕入先様の情報をご記載) 【置き場 ④~⑥】 (設備/部品の個数・サイズ、それを保管するための面積などの情報をご記載) 【⑦その他】 (具体的なお困りごとや弊社の負担割合が分かるようにご記載ください)

2. 供給継続のための代替案

代替案	具休別	具休別のアイデア	代替案のメリット	トヨタ 検討部署
仕様変更 (設計変更)	形状変更		ご懸念点/相談のポイント	部品技術 情報部
作り変え	3Dプリンタ活用 試作工程活用			部品技術 情報部
商標品への対応	特許品への対応			部品技術 情報部
市販品 (類似仕様の) への対応	自社 補給向け 変換品の活用 他社 市販品の活用			部品事業部
その他	-			(別紙設定)

3. 検討部署 一次判断 (メール受付け後 稼働15日を目安にご回答)

トヨタ 検討部署	一次判断	可	条件付き可	不可
担当者名				
検討担当				
メールアドレス				

ご相談内容の確認会や検討会の様子



「仕入先様の早期型廃却によるご負担軽減」と「お客様への長期部品供給」の両立を目指す

3. 適正取引に向けた取り組み

4) 型取引の適正化(旧型部品15年経過品の再値決め)

■ 旧型経年が長くなるほど、型・設備老朽化等の困りの声あり
→ **15年経過した時点で改めて価格を協議/決定**

記

仕入先各位

2024年7月
トヨタ自動車株式会社
サプライチェーン戦略部



【旧型補給価格に関する対応】

下記対応を実施いたします。

旧型補給に関する対応について

拝啓 貴社ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。
平素は弊社の諸活動に格別のご高配を賜り、誠にありがとうございます。

旧型補給に関しては、従来より、仕入先様からのお困り事を受け、
また近年では、政府の掲げる「未来志向型の取引慣行に向けて」の趣旨も踏まえ、
仕入先様の型廃却を促進/推進する活動(別紙)とともに、
価格/費用については、個別に協議してまいりました。
今回、仕入先様の更なるお困り事の解消/加速のため、新たに、下記対応を実施いたします。

サプライチェーン全体で、職場環境や働き方改善を含めた人への投資等を浸透させていくことにより、
産業全体の魅力を引き上げ、競争力を高めていくことに繋げていきたいと思っておりますので、
下記の通りお願いいたします。

敬具

対応	号口終了後15年時点で、改めて価格協議/決定
背景	<p>■ 旧型経年が長くなるほど、型/設備老朽化等 お困りの声あり</p> <p>(2019年12月「型取引の適正化推進協議会 報告書」で示された「実体的目安」 『量産終了から遅くとも、15年を経過した製品に係る型については、廃棄を前提に当事者間で協議を行う。 ※但し、型の保管に関する諸条件等が書面等で明示されている場合には、この限りではない』 に対し、弊社の基本基準では、お客様からの受注数が多い場合等は、継続生産をお願い)</p> <p>※基準外でも、お困り事あれば、個別に協議/対応しております。 具体的には、別紙活動の内、「お困り事相談帳票」をご確認/ご活用下さい。</p>
方法	<p>■ 毎年、15年到達品番リストを仕入先様に展開。 変更要否/その場合の価格をお伺いし、協議/決定</p> <p>※15年未満でも、お困り事がございましたら、弊社担当者までご相談頂き、個別に協議させて頂く事に、 これまで/号口等の対応と変わりはありません。 今回、上記に加え、旧型経年15年で協議の場を設けますので、ぜひご活用下さい。</p> <p>→ 現時点での15年到達済品番に関し、24年下期 価格反映ターゲットで展開 (具体的な品番/回答方法は、7月中に別途展開予定)</p>

約2,000品番で仕入先様より価格のご提示あり

最後に

- 仕入先様にお支え頂いているおかげで、トヨタはクルマを作ることができる
⇒「下請け」ではなく「イコールパートナー」
- 人手不足を乗り越え、**産業全体の魅力を引き上げ、競争力を高めていくためにも、適正取引をTier1の皆様はもとより、Tier2以降も含めてサプライチェーン全体への波及・浸透を含めて進めたい**

550万人で力を合わせ、日本のものづくりを守っていききたい

ご清聴 ありがとうございます