

# نظام پیمانکاری صنعتی فرعی

## در ژاپن

(شکل‌گیری، روند تغییرات، سیاستها و برنامه‌های حمایتی)

پدیدآورنده:

مهندس مسعود شفیعی



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

شفیعی، مسعود، ۱۳۳۶ -

نظام پیمانکاری صنعتی فرعی در ژاپن (شکل‌گیری، روند تغییرات،  
سیاست‌ها و برنامه‌های حمایتی) / پدیدآورنده مسعود شفعی. - تهران: رسا،  
۱۳۸۳.

۱۳۶ ص.: مضمور، جدول- نمودار.

ISBN 964 - 317 - 901 - 0

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیفا.

۱. بروکسپاری -- ژاپن. ۲. پیمانکاری. ۳. خدمات. الف. عنوان

۶۵۸/۴۰۵۸

HD۲۳۶۵/ش۷ن۶

۸۳-۴۲۸۱۶م

کتابخانه ملی ایران



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

صندوق پستی ۵۹۱۹-۱۵۸۷۵

تلفن: ۴۵-۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۳۸۱۲۵

طرح جلد: الهام غفاری

چاپ اول: ۱۳۸۴ / تیراز: ۲۲۰۰

چاپخانه: غزال / صحافی: فرنو

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است.

مرکز توزیع:

بخش رسا - تلفن: ۶۴۱۵۰۴۰ و ۶۴۸۱۲۰۵

خیابان دانشگاه، پایین‌تر از جمهوری، کوچه شهید سیدعلی بدیعی، پلاک ۱۰

قیمت: ۱۹۰۰ تومان

## فهرست مطالب

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| مقدمه معاون وزیر صنایع و معادن ..... | ۱۱ |
| مقدمه مترجم .....                    | ۱۲ |
| دبیاجه .....                         | ۱۷ |

### فصل اول

#### بنگاههای پیمانکار

|                                                                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ۱-۱- تعریف بنگاههای کوچک و متوسط در کشور ژاپن .....                                                                                           | ۱۹ |
| ۱-۲- تعریف بنگاههای پیمانکار فرعی و خصوصیات آنها .....                                                                                        | ۲۰ |
| ۱-۳- تفاوت بین بنگاههای کوچک و متوسط با بنگاههای پیمانکار فرعی .....                                                                          | ۲۳ |
| ۱-۴- زمینه‌هایی از بخش تولید در کشور ژاپن که شرکت‌های مادر بیشتر از بنگاههای پیمانکار فرعی استفاده می‌کنند .....                              | ۲۵ |
| ۱-۵- انواع فرآیندهایی که توسط بنگاههای پیمانکار فرعی انجام می‌شوند .....                                                                      | ۲۶ |
| ۱-۶- خصوصیات عمده ساختار خاص پیمانکاری صنعتی در دوران رشد اقتصادی ژاپن طی دهه ۱۹۸۰ تا اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی .....                             | ۲۹ |
| ۱-۷- خصوصیات عمده نظام پیمانکاری فرعی در صنایع خودروسازی ژاپن و مقایسه آن با خصوصیات نظام پیمانکاری فرعی اروپا و آمریکا .....                 | ۳۲ |
| ۱-۸- چگونگی تغییرات ساختار خاص پیمانکاری فرعی صنایع خودروسازی طی سالهای اخیر .....                                                            | ۳۵ |
| ۱-۹- چگونگی تغییرات ساختار خاص پیمانکاری در بخش لوازم الکتریکی طی سالهای اخیر .....                                                           | ۴۴ |
| ۱-۱۰- چگونگی تغییرات فضای اقتصادی حاکم بر تولید در ژاپن از زمان فروپاشی به اصطلاح "اقتصاد بادکنکی" در اواخر سال ۱۹۹۱ .....                    | ۴۷ |
| ۱-۱۱- محتویات پروژه تجدید ساختار بنگاههای بزرگ مادر جهت انطباق با تغییرات فوق .....                                                           | ۴۹ |
| ۱-۱۲- تأثیر اصلاحات اقتصادی کلان در آستانه ورود به دوره رقابت شدید جهانی بر روی بنگاههای پیمانکار فرعی و ساختار خاص پیمانکاری فرعی ژاپن ..... | ۵۲ |
| ۱-۱۳- برنامه‌های حمایتی دولت ژاپن برای پشتیبانی از اصلاح ساختار بنگاههای پیمانکار فرعی .....                                                  | ۵۴ |

- ۱۴-۱- محتویات قانون "ارتقای فعالیتهای خلاق بنگاههای کوچک و متوسط" ..... ۵۸
- ۱۵-۱- هدف اصلی آخرین اصلاحیه "قانون پایه بنگاههای کوچک و متوسط" ..... ۶۰
- ۱۶-۱- زمینه‌هایی که بنگاههای پیمانکار ژاپنی در آینده در آن زمینه‌ها به پیش می‌روند ..... ۶۲

## فصل دوم

### قوانین مربوط به معاملات پیمانکاری فرعی

- ۱-۲- حمایت قانونی از پیمانکاران فرعی در قبال بنگاههای بزرگ مادر ..... ۶۵

## فصل سوم

### خاتمه پیمان‌ها و حل و فصل اختلافات

- ۱-۳- قراردادهای نمونه پیمانکاری فرعی و محل ارجاع آنها ..... ۷۲
- ۲-۳- اختلافات عمده فی‌مابین بنگاههای پیمانکار فرعی و مادر ..... ۷۲
- ۳-۲- اقداماتی که هنگام بروز اختلاف انجام می‌گیرد ..... ۷۴

## فصل چهارم

### سیاست‌های حمایتی از بنگاههای کوچک و متوسط

- ۱-۴- سیاست‌های حمایتی از بنگاههای کوچک و متوسط در کشور ژاپن ..... ۷۵
- ۲-۴- اقدامات حمایتی از بنگاههای کوچک و متوسط پیمانکار فرعی ..... ۸۰

## فصل پنجم

### تشکیل انجمن بهبود و ارتقاء بنگاههای پیمانکار

- ۱-۵- نوع سازمان "انجمن ملی بهبود و ارتقاء بنگاههای پیمانکار" ..... ۸۶
- ۲-۵- روش تأمین مالی فعالیت‌های انجمن ..... ۸۷
- ۳-۵- چگونگی عملکرد شبکه کامپیوتری آنلاین انجمن ..... ۸۷
- ۴-۵- محتویات خدمات اطلاع‌رسانی اینترنتی که توسط انجمن به بنگاههای پیمانکار ارائه می‌گردد ..... ۸۸
- ۵-۵- اقدامات مرکز اطلاع‌رسانی بین‌المللی شرکای تجاری ..... ۸۹
- ۶-۵- محتویات برنامه‌های بهبود معاملات پیمانکاری توسط انجمن ..... ۹۰
- ملی بهبود و ارتقای بنگاههای پیمانکار ..... ۹۰

## فصل ششم

### انجمن‌های استانی بهبود و ارتقاء بنگاههای پیمانکار

- ۶-۱- معرفی انجمن‌های استانی بهبود و ارتقاء بنگاههای پیمانکار فرعی ..... ۹۳
- ۶-۲- چگونگی انجام واسطه‌گری در زمینه مبادلات پیمانکاری فرعی ..... ۹۳
- ۶-۳- سایر اقدامات انجمن‌های استانی علاوه بر واسطه‌گری برای پیمانکاری ..... ۹۴
- ۶-۴- سایر اقدامات انجمن‌های استانی به منظور "تقویت توان مدیریتی و استقلال بنگاههای پیمانکار" ..... ۹۹
- ۶-۵- سایر برنامه‌های انجمن‌های استانی بهبود و ارتقاء بنگاههای پیمانکار به منظور بهبود بخشیدن به مبادلات پیمانکاری فرعی ..... ۱۰۰
- ۶-۶- انواع فعالیتهای تحقیقاتی، مطالعاتی، نظارتی و جمع‌آوری اطلاعات که توسط انجمن‌های استانی صورت می‌گیرد ..... ۱۰۱
- ۶-۷- هزینه‌های عضویت و دریافت خدمات واسطه‌ای از انجمن‌های استانی ..... ۱۰۲
- ۶-۸- ارزیابی فعالیت‌های واسطه‌گری انجمن‌های استانی و نحوه برخورد شرکت‌های مادر با بنگاههای پیمانکار فرعی ..... ۱۰۲
- ۶-۹- سایر فعالیتهایی که توسط انجمن‌های استانی به عنوان مراکز ارائه‌دهنده خدمات به بنگاههای کوچک و متوسط صورت می‌گیرد ..... ۱۰۴
- ضمیمه شماره ۱: روند تغییرات ساختاری، سیاستگذاریها و اقدامات انجام شده در خصوص بنگاههای کوچک و متوسط طی دوره ۱۹۹۹ - ۱۹۴۵ ..... ۱۰۷
- ضمیمه شماره ۲: اطلاعات آماری ..... ۱۱۵
- ضمیمه شماره ۳: نحوه انجام واسطه‌گری در معاملات پیمانکاری توسط "انجمن‌های استانی بهبود و ارتقاء بنگاههای پیمانکاری" ..... ۱۲۵
- ضمیمه شماره ۴: لیست "انجمن‌های استانی بهبود و ارتقاء پیمانکاری فرعی" در مناطق مختلف ..... ۱۲۷

## مقدمه معاون وزیر صنایع و معادن

پیمانکاری صنعتی فرعی به عنوان یکی از روشهای تأمین نیاز واحدهای صنعتی بزرگ از بیرون و به تعبیر دیگر برون سپاری (Outsourcing) از چند دهه قبل در صنایع کشورهای مختلف جهان مورد استفاده قرار گرفته و از بعد سیاستگذاری نیز به عنوان یکی از سیاستهای موفق ساماندهی و توسعه صنایع کوچک و متوسط، مورد توجه سیاستگذاران اقتصادی و صنعتی این کشورها بوده است.

یک بخش صنعتی قوی و کارآمد متشکل از تعداد کثیری از بنگاههای کوچک و متوسط صنعتی که توانایی تأمین قطعات و نیازمندیهای صنایع بزرگ کشور (از قبیل صنایع خودروسازی، حمل و نقل ریلی، لوازم و تجهیزات خانگی، صنایع الکترونیک و کامپیوتر، تجهیزات نفت، گاز و پتروشیمی و...) را داشته باشد، به کمک بنگاههای بزرگ آمده و ضمن اقتصادی تر کردن تولید این بنگاهها، فرصت را برای توجه بیشتر آنها به طراحی، مهندسی و تولید محصولات با کیفیت مناسب و تجربه ورود به بازارهای منطقه‌ای و جهانی فراهم می‌سازد. در عین حال کمکهای فنی و همکاری متقابل بنگاههای بزرگ منجر به ارتقاء توان فنی و رفع مسائل و مشکلات بنگاههای کوچک و متوسط خواهد شد.

بدیهی است کشور ما نیز که بسیاری از بنگاههای کوچک و متوسط آن به ویژه از نظر سخت افزاری و تجهیزات و ماشین آلات صنعتی از توانایی خوبی برخوردار می‌باشند می‌تواند با استفاده از تجربیات سایر کشورها و بومی سازی آن، گام‌های موثری در زمینه‌های مختلف از جمله پیمانکاری صنعتی فرعی، برداشته و

موجبات تقویت و ارتقاء بهره‌وری آن دسته از بنگاههای صنعتی کوچک و متوسط کشور را که می‌توانند در قالب پیمانکاری فرعی و در زنجیره همکاری با واحدهای بزرگ فعالیت نمایند، فراهم سازد.

امید است کتاب حاضر که نمونه‌ای از تجربیات فوق را ارائه می‌نماید بتواند در آشنایی با نظام پیمانکار فرعی در ژاپن به عنوان یکی از کشورهایی که سابقه دیرینه‌ای در این زمینه دارد مفید و موثر واقع گردد.

ولی ا... افخمی

معاون وزیر صنایع و معادن و رئیس

سازمان صنایع کوچک و شهرکهای صنعتی ایران

## مقدمه مترجم

براساس آمارهای موجود بیش از ۹۳ درصد واحدهای صنعتی تحت پوشش وزارت صنایع و معادن را صنایع کوچک (با تعریف واحدهای زیر ۵۰ نفر کارکن) و حدود ۹۸ درصد را واحدهای صنعتی کوچک و متوسط (با تعریف واحدهای زیر ۱۵۰ نفر کارکن) تشکیل می‌دهند.

پائین بودن سطح مهارت کارکنان، عدم دستیابی به فناوری روز، عدم دسترسی به اطلاعات کافی در زمینه روند تحولات صنعتی، ضعف بنیه مالی، تولید محصولات با ارزش افزوده پائین، فقدان توانایی در زمینه بازاریابی و دستیابی به بازار از عمده‌ترین مشکلات پیش روی واحدهای صنعتی کوچک و متوسط در بسیاری از کشورهای جهان از جمله کشور ما می‌باشد.

مشکلات فوق از یک سو و نقش قابل ملاحظه صنایع کوچک و متوسط در اقتصاد ملی کشورها به‌ویژه از نظر ایجاد فرصتهای شغلی، توسعه منطقه‌ای و گسترش فرهنگ کارآفرینی، دولت‌ها را به اتخاذ سیاستهای مناسب جهت هدایت، حمایت و فراهم کردن زمینه رشد آنها به‌منظور مقابله با چالشهای عصر جدید یعنی "عصر رقابت فشرده و سنگین" واداشته است.

بررسیها نشان می‌دهد که یکی از سیاستهای فوق به‌منظور حل مسائل و مشکلات پیش روی صنایع کوچک و متوسط در کشورهای پیشرفته و در حال توسعه، به‌ویژه کشورهای اخیراً توسعه یافته جنوب شرقی آسیا، توجه خاص به ایجاد و گسترش همکاری بین صنایع کوچک و متوسط با یکدیگر و با صنایع بزرگ و زنجیره کردن این واحدها از طریق "نظام پیمانکاری فرعی" بوده است. چنین

راهکاری می‌تواند به لطف همکاری بین واحدها به میزان قابل ملاحظه‌ای سطح کمی و کیفی واحدهای کوچک و متوسط را ارتقاء داده و به ویژه مشکل بازار این واحدها را حل نماید.

وجود قوانین و مقررات ویژه "پیمانکاری فرعی" که به تصویب مجالس قانونگذاری کشورهای نظیر ژاپن و کره رسیده یا در سطح منطقه‌ای در اروپا به تصویب مراجع قانونی اتحادیه اروپا رسیده و یا در سطح بین‌المللی به چارچوبی قانونی به منظور همکاری در سطح کشورهای عضو سازمان همکاریهای اقتصادی و توسعه (OECD) تبدیل گشته، موید اهمیت موضوع و توجه به راهکار فوق می‌باشد.

وجود ضوابط، مقررات و چارچوب‌های قانونی فوق‌مبین نکته حائز اهمیت دیگری نیز می‌باشد و آن اثبات مداخله دولت در امر توسعه واحدهای کوچک و متوسط و پیمانکاری فرعی و فراهم ساختن زمینه‌های عمومی لازم برای توسعه آنها می‌باشد.

بررسی نظام پیمانکاری فرعی در کشورهای مختلف نشان‌دهنده آن است که گرچه این نظام‌ها با سوابق تاریخی، نظام اجتماعی، اقتصادی، صنعتی و بسیاری دیگر از عوامل تأثیرگذار ارتباط تنگاتنگ داشته، بدون تردید عیناً قابل اقتباس و اجرا در سایر کشورها نمی‌باشد، لیکن نمی‌توان منکر تجربیات موفق و ارزشمندی شد که می‌تواند حاوی نکات و درسهای آموزنده‌ای برای دیگر کشورها باشد و مورد استفاده و بهره‌برداری آنها قرار گیرد. با استفاده از چنین تجربیاتی است که یونیدو (UNIDO) توانسته است از ابتدای دهه ۱۹۹۰ تاکنون بیش از پنجاه مرکز تبادل اطلاعات و ایجاد ارتباط (مراکزی SPX) را در بیش از سی کشور جهان که فاقد برنامه‌های خاص جهت توسعه پیمانکاری فرعی و توسعه همکاریها بین صنایع کوچک، متوسط و بزرگ بوده‌اند ایجاد نموده و به ارتقاء بهره‌وری این واحدها کمک نماید.

موضوع با اهمیت دیگری که در ارتباط با استفاده از تجربیات موجود بایستی مورد توجه قرار گیرد تأثیر شگرف فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)، ورود به عصر اینترنت و تسریع روند جهانی‌سازی طی دهه اخیر می‌باشد که بسیاری از

سازوکارها از جمله "نظام پیمانکاری فرعی" را دستخوش تغییرات کرده و وارد مرحله جدیدی نموده است به طوری که این امر که در ابتدا به همکاری بین صنایع داخلی کشورها محدود می گردید در حال حاضر به خارج از مرزها گسترش یافته و به همکاری بین صنایع کوچک و متوسط با شرکت های چند ملیتی و شرکت های بزرگ خارج از کشورها انجامیده و به یکی از راه های دستیابی صنایع محلی به بازارهای جهانی تبدیل گردیده است.

خوشبختانه در کشور ما نیز "پیمانکاری فرعی" به ویژه طی دهه اخیر مورد توجه قرار گرفته و تجربه استفاده از آن در صنایع خودروسازی با نتایج بسیار مثبتی همراه بوده که ارتقاء صنایع کوچک و متوسط سازنده قطعات خودرو در کشور از اهم نتایج فوق می باشد.

ضمن توجه به این موضوع که تجربه فوق تنها آغاز راه می باشد، می توان به چشم انداز روشن استفاده از "پیمانکاری فرعی" در صنایع دیگری نظیر لوازم خانگی، تجهیزات الکتریکی و الکترونیکی، تجهیزات صنعت نفت و پتروشیمی صنعت حمل و نقل ریلی، صنایع نساجی (ساخت قطعات تجهیزات و دستگاهها)، صنایع پوشاک، صنایع غذایی و ... توجه نمود و با سیاستگذاری مناسب و استفاده از تجربیات گرانقیمت داخلی و خارجی روند تکاملی آن را تسریع نمود.

اقدام فوق به مفهوم حل مسائل و مشکلات تعداد زیادی از واحدهای صنعتی کوچک و متوسط کشور و به دنبال آن حفظ و توسعه اشتغال، ارتقاء بهره وری و کمک به اقتصاد ملی می باشد.

کتاب حاضر که از انتشارات "انجمن ملی بهبود و ارتقاء بنگاه های پیمانکار ژاپن" می باشد و در بازدید از انجمن فوق به اینجانب هدیه گردید، به معرفی "نظام پیمانکاری فرعی" در ژاپن و سیاستها، برنامه ها و قوانین و مقررات مربوطه پرداخته و با هدف آشنایی با تجربیات این کشور در زمینه "پیمانکار صنعتی فرعی" ترجمه گردیده که امیدوارم مورد استفاده کلیه خوانندگان محترم به ویژه دست اندرکاران و سیاستگذاران صنعتی و نیز مدیران واحدهای صنعتی کوچک، متوسط و بزرگ کشور قرار گیرد. در پایان توضیح این نکته نیز ضروری می باشد که با توجه به نظام خاص پیمانکاری فرعی در ژاپن و ساختار هر می شکل و ویژگی بارز آن که شناخت

و کمک به شکل‌گیری شرکتهای پیمانکار فرعی و تعلق بخشی از سهام این شرکتها به شرکتهای بزرگ (همانند تویوتا، هوندا و...) می‌باشد، به این شرکتها "شرکتهای مادر" اطلاق شده که این عبارت به عنوان معادل کلمه "Parent" در نسخه انگلیسی کتاب مورد استفاده قرار گرفته است.

مسعود شفیعی

زمستان ۱۳۸۳

## دیباچه

ساختار صنایع تولیدی ژاپن، همگام با جهانی شدن اقتصاد، دستخوش تغییرات عمده‌ای گردیده است. ساختار مرسوم و هرمی شکل نظام پیمانکاری صنعتی فرعی که شرکتهای مادر (کارفرما) در رأس آن قرار دارند نیز در حال تبدیل به ساختار شبکه‌ای می‌باشد.

علاوه بر این بروز رکود مزمن اقتصادی<sup>۱</sup> پس از فروپاشی "اقتصاد بادکنکی"، بنگاههای کوچک و متوسط پیمانکار را با مشکلات متعددی (نظیر کاهش سفارشات، رقابت شدیدتر قیمتها جهت حفظ و ادامه سفارشات، تمایل به تولید در ابعاد کوچکتر و زمان تحویل کوتاه‌تر) مواجه ساخت که پیش از این اصلاً با آن برخورد نکرده بودند.

در چنین شرایطی، آژانس بنگاههای کوچک و متوسط ژاپن موضوعاتی مانند انعطاف پذیری و خلاقیت را به عنوان منشاء پویایی اقتصاد کشور مورد توجه قرار داده است. آژانس همچنین با اتخاذ سیاست متنوع نمودن زمینه فعالیت و کمک به استقلال بنگاههای کوچک و متوسط در نظر دارد نسبت به نوآور نمودن اینگونه بنگاهها و مساعدت به آنها در جهت استفاده از توانمندیهای خودشان<sup>۲</sup> اقدام نماید. به منظور نیل به این هدف قانون پایه بنگاههای کوچک و متوسط در دسامبر ۱۹۹۹ میلادی اصلاح گردید. بر اساس این اصلاحیه برنامه‌های لازم برای رشد و ارتقای بنگاههای کوچک و متوسط در حال پیاده‌سازی و اجرا می‌باشد.

---

۱ - اقتصاد ژاپن پس از چند دهه رشد سالانه قابل ملاحظه از اواخر سال ۱۹۹۱ وارد دوران رکود شده و تاکنون نیز نتوانسته به نرخ‌های رشد دوران شکوفائی قبل دست یابد (مترجم).

با توجه به مطالب فوق "مرکز اطلاع رسانی بین‌المللی به شرکای تجاری" به‌منظور گسترش همکاری بنگاههای کوچک و متوسط پیمانکار با خارج از کشور، گسترش و توسعه تجارت بین‌المللی توسط اینگونه بنگاهها، آماده‌سازی و تدارک کتابهای راهنمای بنگاههای کوچک و متوسط پیمانکار ژاپنی راه‌اندازی گردیده است. علاوه بر این، گسترش مبادلات پیمانکاری با بنگاههای تجاری خارجی که تمایل به ورود به بازارهای ژاپن را دارند و نیز سازمانهای رسمی خارجی و دفاتر وابسته‌ای که هم اکنون در ژاپن فعالیت می‌نمایند، از دیگر فعالیت‌های این مرکز می‌باشد.

با توجه به مقدمه فوق این مرکز کتاب حاضر را به‌منظور معرفی بنگاههای پیمانکار صنعتی کشور ژاپن و به‌عنوان مأخذی که منحصرأ در مورد بنگاههای پیمانکار ژاپن، خصوصیات ساختار خاص پیمانکاری صنعتی فرعی در این کشور و قوانین مرتبط با قراردادهای پیمانکاری صنعتی می‌باشد، جهت عرضه به علاقمندان منتشر نموده است.

در سال مالی ۱۹۹۹ میلادی بخشهایی از این کتاب با توجه به آخرین تغییرات پیش آمده از قبیل تغییرات در محیط اقتصادی، بازنگری قانون پایه بنگاههای کوچک و متوسط و بروز تغییرات در نظام خاص پیمانکاری صنعتی در صنایع پیشرو، مورد بازبینی قرار گرفته است.

صمیمانه امیدواریم که این کتاب راهنما در افزایش شناخت شما از بنگاههای پیمانکار صنعتی کشور ژاپن موثر بوده و باعث گسترش مبادلات فی‌مابین بنگاههای کوچک و متوسط ژاپن با شرکای خارجی در بخش تولید گردد.

کازو کامیا

رئیس انجمن ملی گسترش بنگاههای پیمانکاری صنعتی

فوریه سال ۲۰۰۰