

**令和2年度市場競争環境評価調査事業**  
(東北地域の自動車・航空機産業における新規参入・取引拡大、地域内供給体制の強化等のための市場競争環境調査)

**調査報告書**

**【 自動車分野 】**

令和3年3月

(請負事業者)

株式会社フィデア情報総研

## 1. 事業目的

自動車の国内産業の中心は中部地域であるが、東北地域の企業の新規参入等が進まない一因として、企業集積がまばらなため一連の工程を担う企業が揃わずサプライチェーンの欠陥が起きてしまうことや、高い技術力を有していても過去の実績が乏しいこと等から川下企業との接点が得られにくい地理的情報偏在要因も関連していると考えられる。

そのため、当該市場へ参入拡大に向けて、このような地域的な視点なども踏まえた競争環境の影響、特に障害となっている要因等の分析と新規参入促進のための方策など競争政策的なアプローチによる検討を行うことが必要である。

本調査はサプライチェーン及びエンジニアリングチェーンの現状や、取引慣行・競争条件の実態、国際競争環境の変化、地域内供給体制強化に向けた阻害要因等の実態を把握し、東北地域における自動車・航空機部品参入にあたっての障壁等の課題を整理することを目的とする。

## 2. 東北地域の自動車関連産業の背景と課題認識

2012年7月にトヨタ東日本株式会社が設立されて以降、東北地域は国内有数の自動車生産拠点となり、随伴する一次部品メーカー（Tier1企業）など自動車関連企業の進出が相次いだ。域内の地場企業の参入も続き、受注獲得を目指す部品サプライヤーの動きが活発になり、東北地域における自動車産業の集積は進行し産業の裾野も広がっている。

当初、東北地域への自動車メーカーの立地は、中部地域や関東地域などでの人手不足への対応として始まった。労務コストの低さやエレクトロニクス産業で培った高い技術力などが東北地域の魅力となっていた。しかし現在、自動車産業を取り巻く環境は変化しており、日本国内の販売台数は伸び悩んでおり、日本の自動車メーカー各社はより効率的で品質の高い自動車生産拠点の構築を目指している。

東北で製造される自動車の「部品域内調達率」についてみると、中部地域や関東地域に比べてまだ低い状況にある。特に基幹部品は中部地域をはじめとする域外からの調達が中心であり、東北域内から調達されているわけではない。日本の自動車メーカーが採用するのは生産工程のロスを可能な限り排除するジャストインタイム生産方式であり、生産の効率化と製品管理の徹底が図られている。この生産方式では組立工場と部品メーカーとの物理的な距離は短い方がよいとされている。東北の自動車産業が生産規模を拡大するためには東北域内の自動車部品メーカーが成長することが必要である。

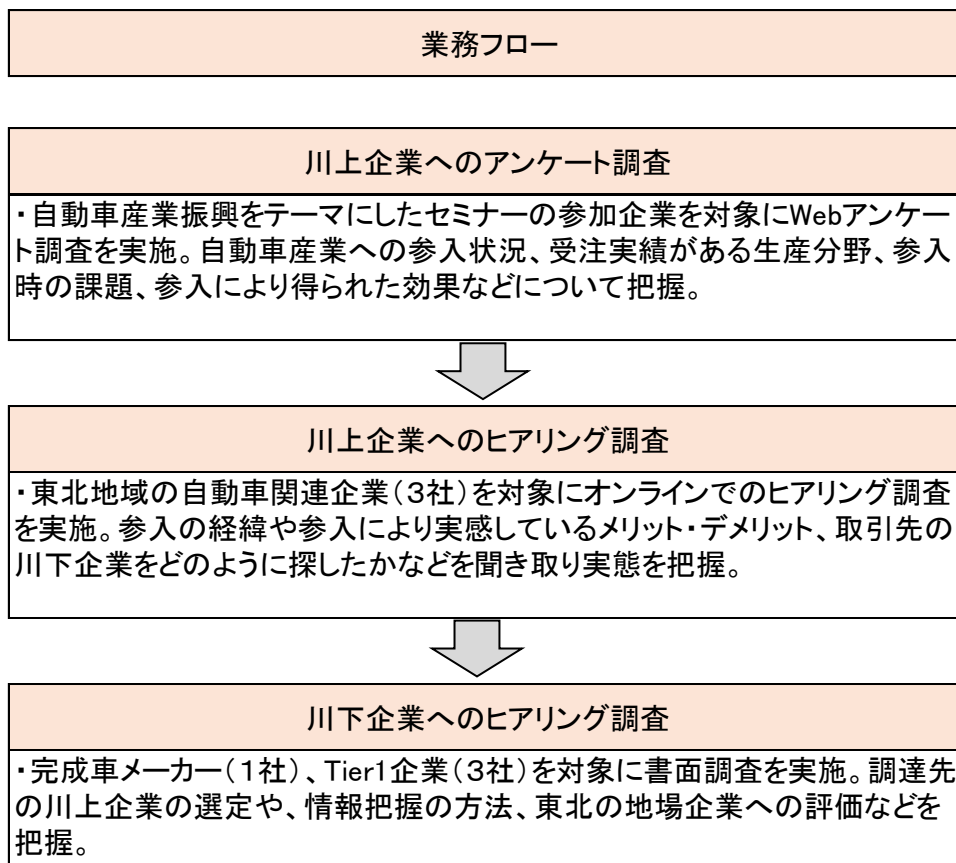
したがって、まずは自動車産業への参入企業を増やす必要があり、新規参入するうえで東北地域の企業が抱えている課題を把握し、その課題への対応策を考える必要がある。

## 3. 調査期間

令和2年8月～令和3年3月

## 4. 調査の方法

以下の手順により業務を進めた。



※本調査報告書は企業名が明らかにならないよう配慮し取り纏めている。

## 5. 調査結果

### (1) 川上企業への調査

#### <質問内容>

|   |
|---|
| <b>1. 自動車産業における取組状況</b>   |
| <b>【質問 1】</b> 貴社の自動車産業における取組み状況について教えてください。<br>▽ 主要拠点、生産分野、生産部品について<br>▽ 貴社の特徴、強みとなる技術力について<br>▽ 自動車分野で受注実績がある、または受注を目指す生産部品<br>▽ 受注形態について<br>▽ 主要な取引先について（差し支えない範囲で）<br>▽ 公的認証の取得状況について（取得済または取得を目指している認証） |
| <b>2. 自動車産業への参入や取引拡大について</b>  |
| <b>【質問 2】</b> 自動車産業への参入を考えた経緯について、教えてください。また、参入により獲得できたメリット（貴社で変革できたこと）について、具体的に教えてください。併せて、デメリット（当初の想定とは違ったこと）があれば、教えてください。  |
| <b>【質問 3】</b> （質問 2 でお聞きした「参入のメリット・デメリット」を踏まえてお聞きします）今後参入を予定している東北地域の企業に対して、参入を勧めたいか、勧めたくないかについて、教えてください。また、そう思う理由を教えてください。   |
| <b>【質問 4】</b> 自動車産業への参入や取引拡大を目指すにあたり、受注を想定する川下企業（完成車メーカーやその Tier1、Tier2 サプライヤー企業）をどのような手段でさがしたのか、また営業やマーケティングの活動をどのように工夫したのかについて、教えてください。   |
| <b>【質問 5】</b> （質問 4 でお聞きした貴社の営業やマーケティングの活動についてお聞きします）得意先へ貴社の製品を売り込むにあたり、最優先で取組んだこと（注力した内容）について、教えてください。また取組みの結果、実際の受注につながったという具体的なエピソードがあれば、教えてください。  |
| <b>【質問 6】</b> 現在取引関係がある川下企業と取引開始に至った経緯として代表的なケースについて、教えてください。（差し支えない範囲で）  |
| <b>【質問 7】</b> 自動車産業への参入にあたって障壁となったことについて、教えてください。（例：自動車メーカー毎に規格が異なり品質基準も細かく厳しいので、品質管理コストが高くなった等）また、その対応として行なった具体的な取組みについて、教えてください。  |

|   |
|---|
| <p>【質問8】 得意先からの要望に貴社単独で対応することが困難な場合、どのように対応しているのかについて、教えてください。また、対応策として他企業と連携しての共同受注やワンストップサービス等を行なっている場合、連携先の企業をどのような手段でさがしたのか、協力関係をどのように構築していったのかについて、教えてください。（成功例と失敗例それぞれについて）</p> |
| <p>3. 東北地域に進出した川下企業との関係について</p>   |
| <p>【質問9】 川下企業が東北地域の企業に求める発注ニーズや取引先に求める内容等について、どの程度把握できていると感じているかについて、教えてください。また、営業やマーケティングをどのように行っているかについて、教えてください。</p>   |
| <p>4. 今後の取組み意向</p>  |
| <p>【質問10】 自動車産業の将来見通しや外部環境の変化（電気自動車（EV）の普及）など、貴社にとって今後脅威になると受け止めていることについて教えてください。また、その脅威によって貴社のポジショニングがどう変わるとみているのか、競争力を維持し高めるために必要と感じていることについて、できるだけ具体的に教えてください。</p>                 |
| <p>5. 行政機関、産業支援機関の支援施策への期待・要望</p>   |
| <p>【質問11】 自動車産業への参入や取引拡大をサポートするために、公的機関（東北経済産業局、県、市町村、他に銀行、大学等）へ期待・要望することについて、教えてください。</p>  |

<川上企業への調査まとめ>

|   |
|---|
| <p>(1) 参入の経緯</p> <p>3社共通して生活家電分野からの参入である。生産拠点の海外移転により国内生産が縮小したなどによる業況悪化が生じ打開策を模索していたタイミングで、東北地域に完成車メーカーのトヨタ自動車東日本が設立されたことが契機となったところは共通している。各社とも最初から自動車産業に特化して参入したわけではなく、自動車産業での受注実績を重ねながら足場を固め、自動車産業をメインにシフトさせていった点も同じく共通している。参入のきっかけは、「得意先からの紹介」「行政の紹介やマッチング」「展示会への出展から取引につながった」「自社からの売込み」など多様であったが、一見すると非常に地味な活動の継続により取引先候補を常にリサーチしている。</p> |
| <p>(2) 参入により得られたメリット</p> <p>取引先が要求する品質管理の体制や長期的な視点に立った計画づくりなどに応えることで、会社組織の体制をしっかりと組立てていけることや、人事戦略や投資戦略において安定的な会社運営ができることがメリットとして挙げられている。各社とも自社経営の安定化を求めての参入であったが、参入後のメリットとしてはむしろ自社の組織体制が強</p>   |

化された点をより大きなメリットとして実感している。

### (3) 参入により生じたデメリット

参入の初期段階でより多くの運転資金が必要となること、(家電製品などに比べて) 量産開始までの期間が長いこと、量産効果が生じて資金を回収できるまでは資金確保の課題に直面することなどが挙げられた。この点については、完成車メーカーや Tier1 企業の配慮により、現状は川下企業に近づくほど改善されてきているというが、生産品目の違いや取引先との関係性、取引実績などによっても取り扱いが異なるとの指摘もあり、企業によって回答内容が異なっている点が特徴的であった。この点、新規参入企業にスポットを当てた実態把握を進める必要があるだろう。

### (4) 川下企業への営業やマーケティング活動をどう工夫したか

各社とも、行政が主催する展示会や商談会などのビジネスマッチングなどの機会を積極的に活用している。川下企業の発注ニーズや困りごとを絶えず情報収集する「地道な活動」の重要性が指摘された。マーケティング活動においては、相手方のキーパーソンが誰なのかを意識し、見積依頼を受けたときや試作段階の立ち合い時など、キーマンと直接会える機会をフル活用し直近のニーズを捕えるなど、実利に基づくマーケティングを行っている事例が参考になるだろう。また自動車産業に限ったことではないが、取引拡大につなげるためには過去の取引実績を積み重ねていくことがきわめて重要で、いったん実績が認められれば、完成車メーカーの主催する勉強会への参加や、情報収集に限っては Tier1 企業と同等の環境が用意されるなど、おのずと発注ニーズを把握できる体制が整っていくことが読み取れる。

### (5) 製品を売り込むにあたって最優先で取組んだこと、取引開始に至った経緯

東北の地場企業が自動車産業の大量生産・高品質・低コストの製造ノウハウを獲得するのはそれほど簡単なことではない。ターゲットを最初からハードルの高い完成車メーカーに絞ってアプローチしても難しいので、Tier2、Tier3 企業へアプローチし、徐々に実績を積み重ねていくことが重要という指摘が挙げられた。各社の生産品目やポジションによって事情はさまざまであるが、相手方のキーパーソンが誰なのかを意識した働きかけが重要となり、その相手に対して自社が得意なこと苦手なことを理解した上でアピールすべきという指摘は各社とも共通している。

### (6) 参入にあたって障壁となったこと

自動車産業の文化や慣習、共通用語を理解するまでに時間がかかったという意見や、コスト面での要求が厳しいこと、求められる品質レベルが高いことなどが挙げられた。しかし、各社とも振り返ればこれらは参入時の障壁というよりもむしろ他業界から参入した企業にとって必ず克服すべき課題であり、自動車の品質レベルを長期間に渡り維持していくためには不可欠であるという回答が印象的であった。

とはいえ、例えば新規参入にあたって必要となる生産設備の導入に多額の初期投資が

必要となることや、資金を回収するまでの期間が長期化することなど「運転資金」の問題については、資金調達力の弱い中小企業にとっては参入障壁となっていることが分かった。自動車産業においては、取引実績を積み重ねることで完成車メーカーや Tier 1 企業など川下企業からの手厚いサポートを期待できる反面、経験や知識が不足する地場サプライヤー企業に対しては資金面でのサポートが他の支援策同様にも求められている。

#### **(7) 単独では対応が難しい問題への対応**

各社とも展示会などで培ったネットワークなどを通じて、川下企業や他地域の企業とはウイン・ウインの関係を構築し、単独では対応できない問題を克服している。しかし、東北域内においては、近隣に同業の協力企業が存在しない、地域内でのヨコの連携は不足しているという回答が共通している。本ヒアリング調査の質問内容からはやや外れるが、参入企業が東北域内にはそもそも少ないこと、参入企業が各地に点在しており域内での結びつきが弱いことは気になるところである。東北地域に進出した川下企業の現地調達の意向がどれだけ高くても、現状では東北域内の Tier2、Tier3 といった部品サプライヤー企業が共同し、複数の工程を統合して Tier1 企業への納品を実現するというような域内での工程統合を実現することは難しい。東北域内の企業が機械加工やプレス、鍛造といった各工程を統合、共同して一括受注できるようになれば、東北域内の企業のコスト競争力をより高めることができる。各社の技術力も向上し、より多くの新規参入企業も期待できる。川下企業とのマッチングに加えて、東北域内の川上企業同士での交流やマッチングの機会を作っていくことが重要である。

#### **(8) EV化など外部環境の変化のうち、今後脅威受け止めていること**

人口減少による自動車販売台数の停滞や担い手となる人材の確保などを危惧する回答があった。EV化については、脅威と捉えるだけでなく同時にチャンスと捉える回答が多かった。新たなニーズの出現に期待する声も聞かれた。大手家電メーカーなど異業種からの自動車業界への参入を見通し、低価格化に拍車がかかればさらなるコストダウン要求が生じるとして、コスト競争力の強い異業種からの参入を脅威とみなす意見もあった。

#### **(9) 参入や取引拡大をサポートする公的機関に期待・要望すること**

(3) や (6) でも取り上げた「運転資金の確保」に向けた資金的なサポートを求める意見や、産学官の共同研究に中小企業や川上企業も参画できるスキームを求める意見、川下企業の発注ニーズを把握するための展示会や商談会のあり方への提案など（開催後のフォローなど）が回答として挙げられた。展示会のあり方については、展示会での出会いがその先につながらず参考程度に止まりがちという回答や、展示会では「調達部門」のキーマンとは出会えるものの、その先の「設計・デザイン部門」へのアプローチがスムーズにできないという回答もあった。誰がキーパーソンなのか、ターゲットを絞った効果的なマッチングの機会を作ってほしいという意見が寄せられた。

## (2) 川下企業への調査

### <質問内容>

|   |
|---|
| <b>1. 貴社の生産・取引動向について</b>  |
| 【質問 1】 現在、東北地域で常時取引のある企業の調達先（自動車部品、生産設備）はいくつありますか。また、その割合（外注比率）は年間ベースで増加傾向にあるのか、減少傾向にあるのかについても教えてください。  |
| 【質問 2】 調達先（自動車部品、生産設備）の選定をどのように行っているのか教えてください。また、独自の調達機能や地域内の調達率を高めたいというご意向をどの程度お持ちか教えてください。  |
| 【質問 3】 東北地域にどのような企業があり、どのような生産技術を持っているのかについて、どの程度把握できていると感じているのか教えてください。  |
| 【質問 4】 調達先の候補企業の情報はどのようにして収集しているか。また、どのような情報があると有益か教えてください。   |
| 【質問 5】 現在取引関係がある東北地域の企業と取引開始に至った経緯として代表的なケースについて教えてください。  |
| <b>2. 貴社との取引関係がある企業への評価について</b>   |
| 【質問 6】 取引関係のある東北地域の企業の強みについて、下記の各項目についてどのように評価しているのか教えてください。（強い部分は～で、弱い部分は～である）<br>▽ 生産管理や在庫管理など生産体制全体のあり方について<br>▽ 営業力やマーケティング力（営業人材）について<br>▽ 商品開発能力について<br>▽ 事業遂行能力について（新規プロジェクトの実施や予算の確保） |
| <b>3. 貴社との取引開始を希望する企業に期待することについて</b>  |
| 【質問 7】 貴社との取引開始を希望する東北地域の企業に対して、商談機会等での売込み方法に「こういった工夫が欲しい、こういったアピールが効果的」というアドバイスがあれば教えてください。  |
| 【質問 8】 貴社が発注元の立場から、取引先に求める内容のうち優先順位の高いものを教えてください。（1：重要ではない 2：あまり重要ではない 3：普通 4：重要 5：とても重要）<br>▽ コスト面での要求レベルに応じてくれる<br>▽ 求める品質レベルに応じてくれる<br>▽ 大量生産の要求に応じてくれる<br>▽ 納期の要求に応じてくれる                  |



|   |
|---|
| 4. 生産拠点としての東北地域の競争力について   |
| 【質問 9】 東北地域には伝統的に電子部品・デバイス産業が集積しており、堅実で高い施術力を誇るものづくり企業が多いことなどが強みとされています。貴社のお立場（完成車メーカーやTier1いわゆる川下企業のお立場）から、東北の自動車産業の集積をどのように評価しているか教えてください。（強みや弱みについて） |
| 【質問 10】 地理的条件など立地面で東北地域をどのように評価しているのか教えてください。   |

|  |
|--|
| 【質問 11】（自動車産業におけるグローバルな最適配置戦略やCASE等次世代自動車製造へのシフトを前提に）東北地域が今後も「選ばれる」地域であり続けるために必要なことについて教えてください。  |
| 5. 自治体など行政機関の支援施策のあり方について  |
| 【質問 12】 東北地域の自治体など行政機関が実施してきた支援施策に対する貴社の評価をお聞かせください。また、下記の各項目について具体的な改善の要望があれば、貴社のお考えをお聞かせください。  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▽ 自治体が開催する企業とのマッチング支援</li> <li>▽ 自動車関連産業からの発注ニーズに基づき地域企業を紹介する取組み</li> <li>▽ 地元企業が保有技術を保有する生産設備や技術の可視化、これを示した企業マップの作成</li> <li>▽ 地元企業が自社技術や製品をアピールするための展示商談会の開催</li> <li>▽ 地元企業の技術力の向上にむけたセミナー等の開催</li> <li>▽ 技術力の向上、自動車産業に参入するために必要な生産現場の改善活動</li> <li>▽ 自動車産業の商習慣、原価管理、品質管理、生産管理、安全管理等の知識共有</li> </ul> |

## ＜川下企業への調査まとめ＞

|  |
|--|
| <b>(1) 東北地域の調達先について</b>  |
| 東北域内の川上企業からの調達は取引額・量ともに近年増加傾向にあるが、現在でも東北地域外から調達している部品がある。今後も東北の企業との取引が増える可能性は大いにある。  |
| <b>(2) 調達先の選定方法</b>  |
| 品質・コスト・技術力を総合的に評価し選定。「部品と設備」については本社の意向が強いが、設備の「交換部品・治具等」については自社主導で選定。自社での選定へ切り替えが進んでいる。とはいえ、川下企業が求めるコストや品質等の諸条件を満たすことが現地調達率を高める上では不可欠。                                   |
| <b>(3) 東北地域の企業や生産技術についての把握状況</b>   |
| 東北地域の企業や生産技術についての把握状況は、各社により差異がある。各社とも潜在的な発注先がまだまだ埋もれていると認識しており、常に把握に努めている。具体的には、自治体や経済団体が実施するマッチング事業、商談会や展示会、ガイドブックの活用、企業への直接訪問や取引のある商社からの紹介等により行われている。                 |
| <b>(4) 東北地域の企業の強み</b>  |
| 同一地域内にある強みを生かしてコミュニケーションを密にしながら仕様や納期の調整等が可能であることや、地理的なメリットを生かしたリードタイムの短縮化実現などが評価されている。開発能力には課題が残るが、他産業で培った高い技術力を保有している企業が多い点が評価されている。                                    |
| <b>(5) 東北地域の企業の弱み</b>  |
| 営業現場で自社の強みを十分に伝えきれていないという評価であり「営業力やマーケティング力」の弱さが課題である。自動車部品の「開発機能」を有している企業が少ないこともネックであり。生産準備での「管理体制」の確実さや Quality(品質)・Cost(コスト)・Delivery(納期) に根ざした安定的な生産には課題が残るという評価である。 |
| <b>(6) 営業活動へのアドバイス</b>   |
| 自社の技術力や保有設備の紹介にとどまらず、独自の工法や原価低減など取引開始により得られるメリットや自社の実績や強みを定量的にアピールする工夫が必要。   |
| <b>(7) 取引先に求める要件</b>   |
| 品質やコスト、納期の面で要求レベルに応じてくれることはとても重要という回答。加えて、必要な時に必要な量を供給できる柔軟な生産体制(ジャストインタイム)を実現できることが求められている。   |
| <b>(8) 東北の自動車産業全体への評価</b>  |
| 他産業で培った高い技術力を有した企業は多いが、生産準備での体制整備の確実さや Quality(品質)・Cost(コスト)・Delivery(納期) に根ざした安定的な生産には課題が残る。  |

#### (9) 東北の自動車産業を取り巻く外部環境への評価

進出企業に対する各自治体からのサポート（補助金や企業立地優遇制度等）が手厚いことへの評価が高い。製造業に適した人材（理工系人材）の獲得がしやすい事、交通インフラなどへの評価も高い。一方で、労務コストや輸送コストについて、東北地域の優位性は失われているという評価。

#### (10) 東北の自動車産業に今後求めること

インフラ整備（電力やガス、交通網）など、東北地域に残る課題を解決していくべき。次世代の人材を確保する上では人口流出の抑止も重要。また、東北地域の企業の弱みである「研究開発能力」を強化するため、産学官連携による先端技術の研究開発・実用化が必要。一方で、豊かな自然環境など、東北の地域資源を活かした「再生可能エネルギーの活用」により二酸化炭素の削減やエネルギー消費の低減等の課題解決策を積極的に打ち出していくことが企業の競争力向上には不可欠。

### (3) 調査結果のまとめ

#### ① 自動車産業に参入するメリット

自動車産業に参入した経緯は、各社とも企業の収益安定化を目的としたものであったが、参入により見事に危機を乗り越えている。自動車産業において求められる品質レベルが高いことやコスト面での要求、納期についての厳しさなどは一見参入の障壁のように捉えられがちだが、参入に成功した企業にとってはむしろ組織の体質を強化し、中長期の見通しを立てやすくし、安定的な会社運営を可能にするというメリットをもたらしている。

#### ② マーケティングや営業活動での工夫

発注側の川下企業にとっては、東北地域の企業や生産技術についての把握状況について、潜在的な発注先がまだまだ埋もれていると認識しており不十分だと感じている。一方で、受注側の川上企業は、マーケティングや営業活動のターゲットをどこに定めるべきか、相手方のキーマンは誰であるかなど、川下企業の発注ニーズを効率的に把握するためのノウハウが不十分である。両者のマッチング機会をいかに作り上げていくかが課題となるが、広く活用されているのが展示会や商談会にひと工夫を加え、展示会のその後のフォローなど、行政機関も含めてPDCAをしっかりとやる必要がある。

展示会はTier1企業に売込みを掛けるチャンスとして活用し、Tier1と東北のサプライヤー企業の出会いの場でもあり同時に絶好のセールスの機会でもあり、東北のサプライヤー企業同士が知り合う場としても有効活用すべきである。

### (4) おわりに

本調査では、東北に進出する川下企業の多くが東北地域の地場企業を積極的に活用し、人材を育成し、モノづくりの拠点として重要視していることが確認された点で意義深いといえる。東北地域は電子部品等で培ったものづくりの能力が高いことに強みを持つが、自動車産業に関しては業界の要求水準を満たす部品を安定的に供給できる実力を備えた地元のサプライヤー企業が少ないこと、自動車産業に特有のノウハウや経験を持った人材が不足していることなどが弱みである。

自動車産業は他産業への生産波及効果が大きな産業である。さらに自動車生産の拡大は雇用拡大へも好影響をもたらし、東北の産業力強化にもつながっている。

EV化の進展や環境対応など自動車産業を取り巻く環境が潮目を迎えている。大手家電メーカーの進出も想定され、自動車へのニーズも大きく変わろうとしている。他業種のノウハウが生きてくる場面も増えるに違いない。このタイミングをものづくりの技術に能力に長けた東北地域の企業は追い風にすべきである。

(以上)