

【研究ノート】

自動車部品産業の新規受注における商談の在り方

—— 東北の中小製造企業の成功と失敗の比較から ——

村 山 貴 俊*・秋 池 篤**

1. はじめに

企業は、顧客との商談をどのように進め、新規受注につながれば良いのか。顧客との最終接点の1つが商談であり、その成否が事業存続に大きな影響を及ぼすこともある。激化する競争の中で新規顧客の獲得を常に求められる現代企業にとって、新規受注に向けた商談は重要な経営課題の1つとなろう。一方、新規受注に向けた商談に着眼する研究は、意外にも手薄である。このことから本稿は、東北地方北部・X県の中小製造企業2社による自動車部品の新規受注に向けた取組を比較し、そこから新規受注につながる商談の在り方を考察する（調査企業の意向によりX県と記す）。

加えて本稿には東北地方の産業振興への貢献が期待される。トヨタ自動車の小型車生産子会社・トヨタ自動車東日本（Toyota Motor East Japan, Inc.；以下、必要に応じてTMEJと略記する）が宮城県黒川郡に設立され、震災復興と合わせ東北域内から部品の現地調達を進めるという方針が掲げられた。自動車産業での経験の少ない東北の中小製造企業であるが、この好機をつかもうと官・民ともに積極的な取組を見せ

ている。しかし、多くの企業は、TMEJや東北のTier1生産子会社との新規取引を実現できないでいる（折橋ほか、2013）。このことから、自動車部品の新規受注に関して商談という新たな切り口から迫る本稿は、電機・電子に代わる新たな産業の柱として自動車に期待を寄せる東北各県の産業政策に新たな視点をもたらす可能性がある。

本稿の構成は以下の通りである。2節では、先行研究の検討を踏まえ、商談に着眼する本稿の分析視角を明らかにする。3節では、新規受注に成功・失敗した東北の中小企業2社の事例を比較する。4節では、事例研究の内容を踏まえ、新規受注に資する商談の在り方について検討する。5節では、本稿の学術的・実践的な含意ならびに分析の限界を示す。

2. 分析視角

2.1 新規受注への着眼

まず自動車メーカーと部品サプライヤーとの取引関係を分析した代表的研究の検討を通して、新規受注に着眼する本稿の位置づけを確認する。

自動車メーカーとサプライヤーの取引関係を詳細に解明したのが浅沼（1997）である。浅沼は、既に取引が成立している自動車メーカーと

* 東北学院大学経営学部教授

** 東北学院大学経営学部准教授

サプライヤーとの長期継続取引の中での数量と価格の調整の有り様を実証した。その中で新規受注に一部関連すると思われる記述がある。それは車両開発の中で、自動車メーカーがサプライヤーの原価低減提案をいかに評価するかという分析である。浅沼によれば、原価低減提案への評価と報酬は自動車メーカー毎にそれぞれ異なっている。例えば、金一封を添えて表彰したり、提案価格と購入価格の差額を報酬にしたり、メーカーがサプライヤーに定期的に要請する単価低減率を低く設定したり、サプライヤーの発注順位を繰り上げたりする。浅沼は明記していないが、発注順位の繰り上げには、当然、新規サプライヤーによる新規参入が含まれることもあろう。しかし浅沼が分析対象とするのは、やはり既に取引が成立している長期継続取引における数量と価格の調整メカニズムである。継続取引の前段階にあたる新規受注に向けた商談は、浅沼の分析対象になっていない。加えて浅沼が自動車メーカーと Tier1 サプライヤーの関係をみているのに対し、本稿はその下に位置する Tier1 と Tier2, Tier3, Tier4 との関係に着眼するという違いもある（植田，2000）。

藤本・クラーク（2009）の第6章でも、自動車メーカーと部品メーカーとの部品の開発と調達のプロセスが分析されている。そこでは、日本の「典型的部品メーカー・システム」（175頁）として、自動車メーカーを頂点として Tier1, Tier2, Tier3, Tier4 と連なる重層構造が図示されている。しかし藤本・クラークの分析対象は、やはり自動車メーカーと Tier1 との関係であり、例えば複数発注による Tier1 の開発コンペ、日本の Tier1 の高度なエンジニアリング能力を活かした承認図方式による部品発注の有り様などが子細に明らかにされる。その中で「部品メーカーは自動車メーカーの呼びかけを待たずに、新技術や自動車メーカーの長期商品計画に関する自分たちのノウハウに基づいてみずから部品開発のイニシアチブをとったり、自動車

メーカーに提案したりすることもある」（179頁）と、Tier1 による新規部品の受注を狙った先行開発の取組が記されている。とはいえ、これらは「緊密な調整とコミュニケーション」（176頁）が成立している長期継続取引の中での提案活動である。やはり、本稿が分析対象とする自動車産業の経験の少ない中小企業による自動車部品の新規受注の取組には目が向けられていない。

先行研究との対比による本稿の位置づけは、次のように整理できよう。浅沼（1997）や藤本・クラーク（2009）の研究が主に解明しようとしたのは、日本の自動車メーカーと Tier1 メーカーとの長期継続取引の有り様である。浅沼では長期継続取引の中で部品の価格や数量がどのように調整されるか、藤本・クラークでは自動車メーカーと Tier1 の間でどのように部品の開発・設計の分担や発注が進められるかが実証された。対する本稿は、それら先行研究が目を向けていない Tier1 と Tier2 以下の関係と、そこにおける新規受注に着目する。確かに藤本・クラークは長期継続取引の緊密なコミュニケーションを土台にした Tier1 の先行開発と提案による新規部品の受注の存在を明らかにしているが、本稿では、自動車産業での経験が浅くサプライチェーンに深く組み込まれていない東北地方の Tier2 以下に相当する中小製造企業が、どのように Tier1 に接触し、どのように新規受注を獲得するか（あるいは失敗するか）を分析することになる。

2.2 商談への着眼

次に、自動車部品の新規受注時に求められる能力や要件に関して、先行研究との対比から本稿の位置づけを明らかにする。自動車産業での生存に必要な組織能力を論じた代表的研究として藤本（2003）がある。同書では「企業は、技術革新、デザイン、生産、調達、販売・マーケティング、物流、財務、法務、戦略構想など、

さまざまな面で組織能力を蓄え、他の企業に差をつけることができる。このうち、本書で注目するのは、いわゆるもの造りの組織能力、つまり生産・製品開発・部品調達などの現場のオペレーションの能力である。日本自動車企業が国際的にみて傑出したパフォーマンスを発揮してきたのは、主にこの『もの造り』分野だった(28頁)と記され、生産、開発、部品調達の現場のもの造りの組織能力が重視される。さらに、「企業と顧客の直接的な接点である販売の表舞台で、競争力の構成要素として知られているのが、一般に『4P』と称される、製品の内容 (product)、価格 (price)、広告・プロモーション (promotion)、それに販売チャネル (place) の4つである。…(中略)…それが顧客からみえる『表層』レベルでの競争力の構築ということにはほかならない。…(中略)…競争力の構成要素として一般に知られている『4P』と『QCD&F』について簡単に説明した。この二群は、それぞれ『表層の競争力』と『深層の競争力』に、大まかに対応すると考えてよい。そして、本書のテーマである『能力構築競争』は、深層における企業間の競争にはほかならない(35-36頁および40頁)と説明される。すなわち、企業と顧客との接点の部分での取組が表層の競争力と捉えられたうえで、自動車産業での能力構築競争の主たる分析対象は、もの造りの現場における組織能力、すなわち深層の競争力になるという。

確かに長期継続取引が成立していることを前提とすれば、生産能率を引き上げて自動車メーカーやTier1からのコスト削減要求に応じたり、VE・VAを駆使して部品の費用対機能を向上させたりする生産や開発における深層の競争力こそが、取引の継続と拡大に有効となろう(村山, 2016)。一方、本稿が分析対象とする自動車産業での経験が浅いTier2以下の新規受注においては、買手であるTier1や自動車メーカーといかに結び付くかという「直接的な接点」での活動も重要になると考えられる。つまり、藤

本(2003)が深層の競争力と位置づける開発や生産の現場のもの造り組織能力に加え、製品や技術を買手にうまくつなげていく「販売・マーケティング」という「『表層』レベルでの競争力の構築」も不可欠になるだろう。

では、それら中小製造企業の販売や営業活動の重要性を指摘した既存研究はあるのか。例えば山本(2010)は、部品・治具メーカーの新規受注の成功要件として、営業力に着眼した数少ない実態調査の1つといえよう。山本は、中小素材メーカーの営業力不足という問題を提起したうえで、新領域での新規受注に成功したメーカーへのヒアリング調査を実施した。それら調査を踏まえ、新たな技術や製品を売り込む営業力として、① 自社技術の強みの把握、② 取引先の製品特性やその製品市場の動向を踏まえたコミュニケーション能力、③ 自社内部の営業部門と技術部門の対等かつ円滑な部門調整、という3つの要件を挙げた。さらに、それら要件を満たすために、営業スタッフに技術や製造を経験させる、取引先の人材を自社の営業として採用する、技術を最も良く知る人材を営業に回す、などの具体的な方策も示された。またマーケティング研究の一権威 Homburg *et al.* (2008) は、既存研究では営業部門やマーケティング部門の活動への理解が十分に進んでいないとし、ドイツ企業への質問票調査に基づき、成果(営業利益/営業収益)を生み出すための各部門の知識と部門間連携の在り方を検討した。分析結果として、営業部門とマーケティング部門が共同計画、チームワーク、情報共有、公式的な調整を重視し、さらに営業とマーケティングが共に市場・製品に関して高い知識と長期的志向を持つ「ブランド中心の専門家集団型」(Brand-Focused Professionals)の成果が最も高かった。営業部門が強い権限と高い知識を有する一方でマーケティング部門の知識が低く補佐役に回る「営業統治型」(Sales Rules)が、それに次ぐ成果となった。Homburg *et al.* は、

山本も指摘していた製品・市場に関する知識や部門間調整が営業成果に影響を及ぼすという関係を、より大きなサンプルと統計学的分析を用いて実証したといえよう。

本稿と山本（2010）は、中小製造企業の新規受注に向けた営業力に着眼する点で問題意識が類似する。しかし山本が指摘した自社の強みの把握、コミュニケーション能力、企業内の部門間調整など、どちらかと言えば内的な要件に加え、本稿では、売手となる Tier2, Tier3, Tier4 の中小製造企業が、どのような買手に、どのように接触するか、という部分にも目を向ける。マーケティング研究の Homburg *et al.* (2008) も、成果につながる営業やマーケティングの有り様を実証したが、やはり各部門の知識や部門間調整という内的な視点からの分析であり、買手にどのように接触するかという点は、主たる分析対象になっていない。しかしながら新規受注においては、どのような買手に、どのように接触するかということが、受注の成否に大きな影響を及ぼす可能性がある。すなわち、販売や営業という活動の中でも、特に商談相手の選択やその後の商談の進め方によって新規受注という成果にどのような影響が及ぶかという点に着眼することが、本稿の分析視角の特徴になる。

では、それら Tier2 以下の中小企業による商談相手の選択というテーマを扱った先行研究はあるのか。竹下・川端（2013）は、TMEJ 東北現調化センターへの訪問調査に基づき、TMEJ や Tier1 を含むトヨタグループの商流・物流の全体像を明らかにしたうえで、東北の Tier2, Tier3 候補の中小製造企業の自動車部品への参入可能性を検討した。東北では TMEJ による東北現調化センターの開設や TMEJ 向け部品の製造・供給を担う Tier1 生産子会社の進出を受けて、東北の地場企業による自動車部品への新規参入が進むのではないかと期待されているが、それら東北に立地する TMEJ や Tier1 生産子会社には十分な調達権限が与えられていない

と指摘される。そのため東北の地場企業が自動車部品で新規受注を獲得するためには、物流上の納入先になる東北に立地する TMEJ や Tier1 生産子会社ではなく、商流上で最終の調達権限を握るトヨタ自動車本体や Tier1 本社による承認が不可欠となる。すなわち竹下・川端（2013）の分析からは、東北の中小製造企業が受注を獲得するために、最終の調達権限を掌握する企業や組織に接触し、そこから承認を得る必要性が読み取れる。前掲の浅沼（1997）第 6 章でも、電機・電子産業では各事業所に調達権限が与えられているが自動車産業では本社が集権的に権限を握るという違いが示されており、これまで電機・電子部品を主事業としてきた東北の中小製造企業にとって、この調達権限の位置の違いへの気づきは重要である。

竹下・川端（2013）の貢献の 1 つは、TMEJ や東北の Tier1 生産子会社を含むトヨタグループの物流・商流の構造と調達権限の位置を、産業論という（相対的に）巨視的な分析視角から克明に描き出し、東北地方の拠点群には十分な調達権限が与えられていない、という東北の産業振興上の課題を析出したことにあろう。対して本稿は、失敗と成功という対照的な結果に終わった東北の中小製造企業 2 社の比較から、売手による買手への接触の有り様、またその後の商談の窓口や交渉の有り様の違いによって、新規受注という成果にどのような影響が生じるかを経営学の微視的視点から解明することが目的になる。先行研究が明らかにした商流上の調達権限を握る企業や組織からの承認の必要性という重要な所見をより確かなものにするためには、本稿のような新規受注の成功・失敗の事例の比較による検証が欠かせないのではないだろうか。加えて東北の産業振興という実践的観点からも、東北の拠点が十分な調達権限を持たないという状況の中で、今後、東北の中小製造企業がどのように行動すべきかを検討していく必要があるといえよう。

2.3 分析の視点, 狙い, 方法

以上の先行研究の検討を踏まえ、自動車産業研究における本稿の位置づけと視点を改めて整理しておきたい。これまで研究の蓄積が進められてきた自動車メーカーと Tier1 の長期継続取引に対して、本稿は、Tier2 以下の層に目を向け、その中でも長期継続取引ではなく新規受注を分析対象にする。先述のように東北では TMEJ や Tier1 生産子会社の進出に伴い、これまで電機・電子部品を主事業としてきた中小製造企業による自動車部品の新規受注への挑戦が見られる。自動車産業で長い歴史があり長期継続取引が中心になっている地域では余り見られない企業行動であり、東北の自動車産業を分析対象とする本稿の独自性の 1 つともいえよう。

それら新規受注では、継続取引で重視される開発や生産など現場のものの造り組織能力に加え、自社の技術や製品を新たな買手にうまく売り込む力が必要となろう。その中でも、本稿では、特に商談相手の選択やそこへの接近という商談の過程に着目する。表層の競争力に分類される商談を取り上げる必要があるのか、またものの造り産業の競争では販売や商談は（中核ではなく）周辺的な能力であるため自動車産業研究の分析対象としてさほど重要ではないのではないかと、との批判も予測される。しかし、Singh *et al.* (2007) は、適切なパートナーを識別する能力を、企業間関係から優位性を創出する関係

性ケイパビリティ (Relational Capabilities) の重要な構成要素の 1 つと捉えている。本稿では、自動車産業での経験が乏しい中小製造企業が自動車部品の新規受注を獲得するための要件や能力の 1 つとして商談を位置づけ、その具体的内容を事例研究に基づき解明する。

事例研究の対象は、表 1 のように東北北部 X 県の中小規模のめっき塗装・研磨メーカー A 社と精密プレス加工メーカー B 社である（繰り返し述べるが、分析対象の企業から県名や地域を記さないでほしいとの要望が伝えられた）。A 社が新規受注を狙ったのは自動車関連の表面処理、B 社は自動車の電気・電子部品に使われる端子などの超精密部品である。自動車産業のサプライチェーン内での両社の位置づけは取引毎に変化するが、いずれも Tier2, Tier3, Tier4 に位置する。取り扱う部品と加工方法は異なるが、両社はいずれも東北 X 県の企業であり、元は電機・電子部品の取引が主であったが近時の電機・電子メーカーからの発注の減少を受けて、自動車部品の受注に新たに乗り出したという共通点がある。A 社は自動車産業向けの表面処理で商談を進めたが受注に至らなかった。一方、B 社は自動車の量産部品の受注に成功した。すなわち本研究は、Eisenhardt and Graebner (2007) が少数サンプルでの理論構築に有用とした成功・失敗の両極タイプの比較分析に相当する。

表 1 分析対象 2 社の概要

	A 社	B 社
規 模	資本金 1,200 万円, 従業員数 60 名	資本金 4,800 万円, 従業員数 85 名
事業内容	研磨・めっきによる表面処理	精密プレス加工
商談部品	金型の表面処理	端子などの超精密部品
商談相手	東北の拠点の購買担当との商談	Tier1 本社との商談, 設計・開発への接近
商談結果	失敗	成功

出所：会社案内とヒアリングを基に筆者作成。

3. 事例研究

本節では、各社の事業展開史や生産技術の特徴などに触れたうえで、新規受注に向けた商談の有り様、さらに商談の結果を順に明らかにする¹⁾。

3.1 A社：研磨・めっき処理

3.1.1 事業展開史

A社は、1972年に東北北部のX県に進出した。親会社は北関東にあるC社であったが、現在A社とC社は姉妹関係にある。X県に縁が深い大手電機・電子メーカーT社との取引を狙っての進出であったが、現在、T社との直取引はない。その後A社は、半導体リードフレーム（半導体配線用の薄板金属）のめっき処理を主事業とし、大手電機メーカーのメモリー製造会社を取引先として急成長した。

しかし2001年の半導体部品の国内不況により半導体部品から撤退することになった。実は、A社は、半導体不況を先読みし、一般金属、真空装置および半導体製造装置向けの表面処理加工へと事業の軸足を徐々に移していた。その後、液晶テレビ市場が急伸したため、液晶パネル向け真空装置の仕事が拡大した。これにより半導体部品のめっきを手掛けていた頃と同水準にま

で売上が回復した。しかしその後、液晶パネル市場も一気に萎んだため、2015年時点では半導体製造装置向けの表面処理が主たる仕事になっている。その中でA社は、新たな売上の柱を立てる必要性を強く感じており、自動車や航空機分野で新規受注の可能性を探っている。

3.1.2 生産技術

次に商談の前提となるA社の技術力を概観する。A社の事業領域は表面処理加工であり、生産技術の優位性こそが競争力の源泉となる。同社の生産技術領域は、①電解研磨、②めっき、③硬質アルマイト（陽極酸化処理）の3つである。

まず①電解研磨は、A社が「最も得意とする処理で…（中略）…国内最大級の浴量」を持ち、最大10トン・最長5メートルの大型部品の研磨が可能である。工場建屋は天井が高く、大物を吊り上げる10トン級の大型クレーンが配備されている。主にステンレス真空装置向けの部品と半導体製造装置向けの数メートルの扉の研磨処理を手掛ける。真空装置は月あたり何十個、半導体装置向けも1ロット10～20個と、小ロット加工が基本である。また2～3日で加工して欲しいという短納期の注文にも柔軟に対応している。②めっき加工は、無電解ニッケルと亜鉛とに分かれる。無電解ニッケルめっきは、10ミリの複雑形状の小物から3トン・3メートルの大物にまで対応できる。手のひらサイズまでの小物類は、1ロット20～30個で100種類ほど扱う。亜鉛めっきは、08年に自動車部品の受注を見据え自動化ラインを新規導入していた。③アルマイト処理は、アルミ表面処理加工の一種で、過去には半導体の量産部品の表面処理を手掛けており、自動化ラインでクリーンルーム向けの厳しい品質要件にも対応できる。また同社は、東北には2社しかないめっき技能検定の試験会場にもなっており、表面処理に関する高度な設備および高い技術力と技能を有しているといえる。

1) A社、B社には2015年10月16～17日にX県産業振興組織と共同で訪問調査を実施した。その後、2016年5～6月にX県産業振興組織を経由して各社に草稿を送付し事実確認と追加情報の提供をお願いした。事例研究は、特に注記がない限り現地調査、各社提供資料、草稿への各社のコメントに依拠する。事例の中の「」はヒアリングあるいは各社提供資料からの引用、引用文中の「」は筆者による加筆である。本事例の内容は、いずれも調査時点のものである。会社名や県名を伏せるという条件で公開の許可を頂いた。ご多忙の中、本稿の作成にご協力頂いたX県産業振興組織の皆様には、ここに記して謝意を表したい。

A社は、現社長の指揮のもと自動車分野での新規受注を狙っているわけだが、そもそも同社に自動車関連の仕事を受注できる能力が備わっているのか。現在、同社は、同県内の自動車部品メーカーの輸出用ディーゼルエンジンのパイプの表面処理を手掛けている。しかし売上を占める自動車部品の比率は1割で、残り9割は半導体製造装置や液晶関連である。過去に自動車部品メーカーから嵩張るパイプ類をX県内で表面処理したい、別の会社からは自動車関連の金型の表面処理をしたいという話が持ち込まれたが、それらは受注に至らなかった。また現社長が狙うTMEJとの取引については、TMEJによる工場視察を受けた際に、量産部品は難しいが、サイズの大きな治具や金型などの表面処理なら可能性があるとの評価を受けた。ただし、これまでのところTMEJからの受注実績はない。

自動車関連の仕事を受注できる技術力を客観的に評価することは難しいが、量は少ないがディーゼルエンジン部品の表面処理を手掛け、また治具であれば可能性があるとしてTMEJからお墨付きをもらっており、さらに受注には至っていないが自動車関連の商談が幾つも来ていることなどから、A社は、自動車関連の表面処理の新規受注がとれる技術的な潜在力を有すると判断される。中でも大物サイズに対応できる生産設備を擁するため、特に自動車生産用の大型治具の表面処理に可能性があり、実際に同社社長もその領域での新規受注を狙っているという。

3.1.3 新規受注での苦戦

では、なぜA社は自動車関連の新規受注で苦戦しているのか。TMEJによる工場視察を受けた際、A社までの距離が遠い、A社の近くに前工程のプレス加工の会社がないというマイナス面を指摘された。A社社長も、「〔TMEJ車両組立工場がある岩手県胆沢郡に隣接する〕北上市から〔県を跨いで〕一山、そこからさらにも

う一山を越えるという心理的距離、そして雪で物流が遅れる」という心配があるのだろうと述べる。前工程との近接性についても、同社長は「やはりプレスと〔表面〕処理の近接性は重要であり、自動車の部品に自社単体で入れるとは思っていない」と冷静に分析する。またプレスなど量産部品の表面処理は、これまで「電子部品がメインである。〔そのため自動車部品のように〕量がこなせない」という制約もある。もってA社社長は、量がそれほど出ない自動車関連の金型や治具の表面処理に新規受注の可能性があると捉えている。

過去には別の会社との間で自動車関連の金型の表面処理に関して実際に商談が進められた。この商談は最終的に受注には至らなかったが、その過程でも色々と制約や問題が露呈したという。1つは輸送距離の問題があった。さらに発注元が試作品を試験した際に、品質に問題があると指摘された。発注元の企業の商談窓口は東北の拠点の購買担当者であったが、A社社長によれば、「〔発注側の〕本社で品質検査を行っている。しかも決定権限は本社が持つて」おり、窓口となった東北の購買担当者にA社側から「何が問題なのですか」と問い合わせても、「試験の生データは見せてくれな」かったという。これについて、A社社長は、「〔発注側の〕東北の拠点の営業や購買担当者は、技術の中身を知らない人が多い。技術が分かる人たちは本社にいる」ため、「スペックや条件は何ですかと尋ねても〔東北の拠点の営業や購買担当者は〕答えられない。以前の発注条件にそって、すべてお任せでやっている。データやスペックに関する知識はない」という。加えて、発注元のメーカーが「表面処理の〔細かな技術の〕ことを知らない。提案内容自体が分からない人が多い」との印象があると指摘する。

以上、表面処理で高い技術力を有するA社であるが、自動車産業での新規受注という成果に結び付いていない。そこでは、距離の遠さや

大雪による納期への不安、量産能力の不備や前工程との近接性の欠如、さらに決定権限のない東北の拠点の購買担当者が商談窓口になっていたことなどが、新規受注にマイナスの影響を及ぼしたと考えられる。

3.2 B社：超精密プレス加工

3.2.1 事業展開史

現社長の曾祖父が1919年に東京で前身の会社を興し、52年に祖父が現在の社名に変更した。その後、電話機用端子の製造で成長を遂げた。68年にX県内の南東部に事業所を開設した。現在、東京の拠点は営業機能（社員4名）を有するのみで、本社機能と製造機能はX県の事業所（社員約80名）が担う。94年には中国にも生産拠点を展開した。

同社の事業内容は、プレス金型設計、超精密プレス、インサートモールド、試作品、自動機の製作である。元は電話機向け端子が主たる製品で、過去にはX県の事業所の売上の7～8割が大手通信機メーカーN社の電話機向けで占められていた。その後、N社以外に、電機・電子大手メーカーのP社やS社にも取引先を拡げ、いわゆる弱電が同社の主事業となった。

同社は、X県の産業振興組織を窓口として愛知県での自動車部品の商談会に出展したが、それが1つの契機となり、2007年頃から自動車部品への取組を本格化させた。そのような中、08年にリーマンショックが起こり、電機・電子の仕事が激減し前年の売上の5割を切る苦境に陥った。これによりB社は、自動車を新たな事業の柱とすべく自動車部品の営業にいっそう注力することになる。

その後、売上に占める自動車部品の割合は2008年＝28%から2015年＝45%に上昇し、今では自動車関連が主たる事業になっている。ただし電機・電子の仕事の激減により自動車関連の比率が上昇しただけで全体の売上は未だリーマン以前の水準に届かないとB社社長は

指摘する。とはいえ自動車関連の売上比率の拡大の背景には、後述のような自動車部品における幾つかの新規受注の成功があった。

3.2.2 生産技術

B社が手掛ける製品は、端子、リードフレーム、各種コネクタであり、手のひらサイズまでで板厚0.05～1ミリの超精密部品が主である。同社の部品は自動車のコンデンサー、ヘッドライト、ABS、エンジン噴射装置などに使われる。

生産技術は、順送プレス、単発プレス、インサートモールド（プレス部品を挿入する樹脂成形）が主である。同社社長いわく、「プラスチック、プレス、アッセンブリーを〔複合的に〕出来るところが強み」となる。金型はプレス用と射出成形用の両方を100%自社で設計し内製している。プレス部品の試作では、10万個まで打てる試作型を本型の半分のサイズと費用で造るなど費用削減への工夫を行っている。

さらに、製造工程では設備の自作と自動化に強いこだわりを示す。例えば、本来なら大型プレス機で打つべきプレス部品を、大型プレス機が高価なため、小型プレス機2台を自分たちで連結し自動生産している。また、プレス機の後工程に自作の洗浄機をつけて加工から洗浄までを全て自動化したり、部品を納めるパレット12箱が自動回転する観覧車のような自作の回収機をプレス機の後ろに設置して部品回収の手間を省いたり、省人化に資する様々な設備（制御プログラムも含め）が自作されていた。それら自作設備の中でも特に優れているのが部品の自動整列機である。部品同士が絡まり人の手では扱えないような微細かつ複雑な形状のハイブリッド車ヘッドライト向け部品は、プレスの後工程に配置された自作の整列機を使ってパレットに自動で並べられ出荷される。自動整列機にはある程度の汎用性が持たせてあり、同種の部品の注文が入った際に転用が効くようにしている。こうした微細部品のパレットへの自動整列など「他がやっていない、面倒なところを狙う。

やっついそうで、やっていないところ」で勝負していくという。またB社の営業責任者からは、「自動機の内製はありがたい。〔営業時の見積〕価格とコストで有利になる」との意見も聞かれた。

以上のように、B社の生産技術の強みは、プレス・射出成形・組立をカバーする総合力、および金型・設備・治具・検査装置を内製し製造工程を自動化できる工程設計力にあるといえる。

3.2.3 新規受注の成功

なぜ、B社は自動車部品の受注に成功したのか。B社社長によれば、中京圏の展示会に出展すると「こんな小さな部品ができるんだ」との反応が返ってくるという。自動車部品では大きなサイズが要求されると考えられがちだが、むしろ電機・電子産業で磨かれた部品の微細さが自動車産業先進地・中京圏での訴求力になっていた。

そして中京圏で開催されたトヨタグループ向けの展示会を足がかりに、トヨタ系の自動車部品大手Tier1・D社との新規部品の受注に成功した。D社向けの部品を製造している山形県内のTier3メーカーを紹介しますとD社からいわれ、D社から山形のTier3メーカーに「端子はB社から買ってくださいという指示」が出された。この場合、B社は物流上ではTier4に位置するが、商流上で部品調達の最終権限を握るD社本社と直接つながったことが決め手になった。

B社の営業責任者によれば、同社は月6〜7社のペースで中京圏の会社に営業をかけている。そのうえで社内紹介も利用して部品の新規受注を目指すという。商談相手の社内でプレゼンをし、社内で引き上げてもらい、開発・設計部門の人に会えるようにしてもらうのだという。また別のI社とのインサートモールド部品の取引では、「引き合いの図面をもらうまでに5〜6年かかった。今〔B社に〕きている図面

は3〜5年後に製品になる」とし、自動車部品における長期的視野での取組の重要性が窺える。また「1つの図面でも追いかけていくと、気がつくと違うところに入り込んでいる」とし、粘り強く交渉することが良い結果につながるといふ。

こうした商談相手の選択と長期の視点に加え、B社は「提案ができる風土をいかにつくるか」という点にもこだわっている。B社の新製品受注時の業務フローは、①形状提案→②試作→③全部署によるシステム打合せでの見積→④自動テーピングや自動トレー整列の打合せ→⑤量産となる。その中の①形状提案について、B社社長は「最初にはっきり〔商談相手に〕言うことにしている。ダメもとで言わせてもらう。造り勝手、造りやすい形〔に関して〕、手書きのマンガ図面からやらせてもらう」と述べる。これら提案にこだわる理由は、買手へのメリットの提供と共に、造りにくい形状のままでも量産に入り「自分の首を絞めたくない」からだといふ。

またB社は、10年前から部門横断の意見交換にも力を入れていた。その1つが、上述の業務フローStep3の全部署が参加するシステム打合せである。さらに、設計図面に基づく金型のレイアウト段階でも、現場担当者を集めて、モニターに映し出された図面を囲んで議論を行う。B社社長によれば、「品証、営業、技術の言い分も合っているが、製造〔の言い分〕はもっと合っている」とすれば、仮に「技術が〔そのレイアウト設計は〕面倒」と主張しても、製造が言うようにやってもらうという。また会議での議論を活発にするため、議事録係の一人を除いてノートをとらないというルールも設けている。

今後の展開として、自動車のカメラやセンサー周辺の部品を狙うという。インサートモールドでは、蚊取り線香のような形状の複雑な部品を組み込んだものを狙う。また「こんな小さ

なものができ」が訴求力であり、そもそも X 県から距離的に離れた中京圏での営業に注力しているため「輸送費のかかる〔大きい〕部品は〔受注が〕難しい」と判断されている。

以上のことから、中京圏の顧客に技術力を訴求できる微細部品、省人化やコスト削減に資する自動機の内製さらに組織的な提案活動、微細部品ゆえ輸送費がそれほど嵩まないという製品特性、中京圏の展示会への出展や最終の調達権限を握る本社への接近、さらに本社の開発・設計部門との接触に向けた粘り強い取組などが、B 社の自動車部品の新規受注にプラスの影響を及ぼしたと考えられる。

4. 考 察

事例研究では自動車産業での新規受注に向けた 2 社の具体的な取組を明らかにしてきたが、ここでは本稿の目的である新規受注時の商談の在り方について検討する。

新規受注に向けてまず必要になるのは、自動車産業の厳しい品質、コスト、納期の要求に対応できる設計および生産の能力である。それら基礎となるもの造り組織能力の欠如した Tier2 では、そもそも Tier1 からの問い合わせもなく、商談の段階にも至らないであろう。すなわち、商談を許されるのは一定の技術力を有する企業であり、もって商談に至るということは一定のもの造り組織能力の存在が前提になっているといえる。例えば、これまで自動車産業での新規受注に苦戦している A 社であるが、表面処理の技術に関してはトヨタの生産子会社 TMEJ による工場視察の中でも一定の評価を受けており、また他の自動車産業関連企業からも商談の話が来ていることから、自動車部品の仕事を受注できるだけの技術力を有すると判断できる。それゆえ、商談には至るが、新規受注に結びつかない原因を探る必要がある。A 社は、自動車関連の金型の表面処理の商談の中で、品質に関

する問題を指摘されていた。これは実際に A 社の技術や品質に不備があったのかもしれないが、むしろ接触した商談相手に起因する問題と捉えることができる。買手側の窓口になったのは、東北の拠点の購買担当者であった。その購買担当者からは、買手側が本社で実施した品質試験データならびに本社の要求スペックに関する詳細情報を入手できなかった。試験データや買手の要求スペックが不明確なままでは、A 社にいくら高い技術力が備わっていても品質の造り込みは難しくなるだろう。この場合、商談先として、東北の拠点の購買担当ではなく、技術仕様の詳細情報や決定権限を握る本社さらに技術部門に直接接触する必要がある。しかし、それができなかったことが、その後の品質問題さらに受注の不成立につながったと考えられる。

他方、B 社は、中京圏での展示会を足掛かりにして最終の調達権限を握るトヨタ系 Tier1 の D 社本社に接触できた。物流上は山形の Tier3 に納入することになるが、そこではなく商流上の調達権限を持つ D 社本社に接触できたことが新規受注の成功に大きく影響したといえよう。その後も B 社は、その成功体験に基づき、最終の調達権限を有する本社機能が立地する中京圏への売り込み、さらに商談相手の企業内でのプレゼンや社内紹介を通じて設計・開発部門に接触することに注力していた。

例えば、自動車部品と医薬品容器の分野でそれぞれ強い競争力を有する中小企業 2 社の社長が討議を記録した東北学院大学のシンポジウム資料の中でも、取引先の設計・開発部門への売り込みの重要性が説かれていた。さらにそこでは、商談相手の設計・開発部門に技術提案を売り込むことが、受注の成立のみならず受注時の価格引き下げ要求を回避する有効な手立てになるとの言及があった(東北学院大学経営研究所, 2016)。

以上の考察により、本稿が分析対象とする新

規受注に資する商談の在り方が、ある程度具体的に把握できたのではないだろうか。やはり B 社のように、商流上の調達権限を握る企業や組織への接触が決め手となろう。自動車産業では自動車メーカー本社ないし Tier1 本社が調達権限を集権的に握ることが一般的であるため（浅沼, 1997; 塩地・中山, 2016), 例えば東北の中小製造企業が新規受注を狙うトヨタグループを想定すると、B 社の事例でも見られたように自動車メーカーや大手 Tier1 の本社機能が集中する中京圏で開催される技術・部品展示会への出展というオーソドックスな手段を用いるなどして、調達権限への接触機会を増やす必要がある。さらに調達権限を有する組織の中でも、購買部門よりも、技術や部品の仕様に関する詳細情報を持っており技術的提案の内容も理解してもらえる設計・開発部門に接触することが肝要になろう。そのために売り込み先でのプレゼンや社内紹介を利用し、設計・開発部門に引き上げてもらうという、B 社のような段階的かつ粘り強い取組が求められよう。このように本社の調達権限、さらに設計・開発部門への接触という要所を押さえて商談を進めないと、どれだけ高い技術力や製品力を持っていても買手にその良さがうまく伝わらず、新規受注という成果に辿り着くことは難しくなるだろう。

5. むすびにかえて：含意と限界

本稿では、Tier2 以下の中小製造企業が自動車産業で新規受注を獲得するための要件や能力として、これまで既存研究で重視されてきた製造・開発現場のもの造り組織能力に加え、買手と売手の「直接的な接点」での活動の 1 つとなる商談にも目を向ける必要性を主張した。買手が既に決まっている長期継続取引とは異なり、新たな相手との新規の取引では、適切な商談相手を識別し、そこにどのように接近するかが重要になる。先行研究の竹下・川端（2013）によ

る商流上で調達権限を握る企業や組織からの承認の必要性という示唆に対して、本稿では、新規受注に成功・失敗した 2 社の比較分析に基づき、調達権限への接触が実際に新規受注の成否に影響を及ぼす可能性があることを示した。これに加えて、権限に接触するためには本社機能が立地する地域で開催される展示会に出展したり、それら地域での営業活動に注力したり、権限を握る組織の中でも社内紹介などを通じて設計・開発部門へと段階的に接近していく取組が必要になることも明らかにした。B 社の成功はもとより、A 社の失敗が試験データや要求スペックなどの技術情報を入手できなかったことに起因する可能性があることが、本社の設計・開発部門に直接に接触することがいかに重要であるかを物語っている。以上のことから、一定の技術水準を有する東北の中小製造企業は、調達権限さらに設計・開発部門への接近を「組織ルーチン」（慣行やルール）（藤本, 2003, 51 頁）とする B 社のような商談を展開することで、今後、自動車関連分野での新規受注の成功確率を高めていけるかもしれない。

加えて、東北の自動車産業振興政策に関する含意も示しておきたい。B 社は、輸送費の嵩まない超精密部品を中京圏 Tier1 本社に売り込むことで新規受注に成功していた。一方で、東北の自動車産業振興の現場では、東北に立地する TMEJ や Tier1 生産子会社の現調化の対象になりやすい輸送費の嵩む大物の部品や治具を扱えるようにするため、東北の中小企業の生産設備の大型化を進める（そのために補助金をつける）という動きがみられる（鈴木, 2013）。確かに、トヨタ系や日産系の車両組立工場や Tier1 生産子会社が集積する九州では、輸送効率の悪い大物部品から現地調達が進み、それに応じて地元の中小企業も大型の設備や建屋に投資して自動車関連の仕事を獲得する、という経緯があった（居城, 2009; 目代, 2016）。部品と設備の大型化という東北の動きは、まさに九州の自動車

産業の発展経路の後追いを意味する。しかし、大型の生産設備を梃子に大物の金型や治具の表面処理で新規受注を狙う A 社の取組は、大物の部品や治具で受注獲得を目指すとする東北の自動車産業振興の流れに沿っているが、これまでのところ新規受注にうまく結びついていない。むしろ B 社の成功事例を踏まえれば、東北の中小製造企業が電機・電子産業で培ってきた小さな精密部品を中京圏での技術的な訴求点とし、中京圏の Tier1 本社への売り込みに注力して中京圏向けの自動車部品の仕事を増やす、という（九州とは異なる）東北の強みや独自性を活かした自動車産業振興の方向性があるのではないだろうか。そのうえで、中京圏向けの仕事を通じて品質や価格に対する信頼を勝ち取り、Tier1 本社の承認のもとで東北の Tier1 子会社向けの部品を受注する、という段階的な方策は考えられないだろうか。

以上のような学術的ならびに実践的含意を有する本稿であるが、限界も認められる。商談の違いの効果を測定するのであれば、商談以外の条件を全て同一としたうえで比較分析を行う必要がある。本稿の事例では、商談だけでなく、事業史、製品、生産技術、立地条件など取えて広い観点から、A 社と B 社の取組を明らかにしてきた。そのため、各社が手掛ける部品や加工方法の違い、部品サイズの差による輸送費の違い、同じ X 県内ではあるが立地する地域に違いがあるため、それら様々な要因が新規受注の成否に影響を及ぼしたのではないかと、との疑問が当然投げかけられよう。また、どの要因が、新規受注の成否にどの程度の影響を及ぼしているのかが分からない、との疑問が持たれるかもしれない。さらには、本当に商談の違いが新規受注の成否に影響したのか、との批判が向けられる可能性もある。本稿のような事例研究には常にそのような批判が向けられる可能性があり、定性分析が有する方法論上の限界といっても良いだろう（田村，2015）。

今後、そのような疑問や批判に対応するためには、東北地方で自動車産業への新規参入に取り組む中小製造企業の事例研究を増やし、その中からより条件が似通った会社間での比較を進める必要がある。そのような事例を実際に見つけ出すのはかなり難しいと思われるが、同じ地域内にある精密プレス加工で、しかも自動車部品の新規受注で成功・失敗した会社間、また同じ地域内にある表面処理加工で新規受注に成功・失敗した会社間で、商談の過程を比較していく必要があろう。

もしくは、東北地方の Tier2（新規受注であるため、当然その候補も含む）を対象にアンケート調査を行い、定量分析を進めるという方法がある。すなわち、部品や治具の種類の違い、生産・加工技術の違い、商談先との距離、商談先の選択や商談の方法、会社内部での部門間の協力的体制や権限関係などを独立変数、そして新規受注の成否や自動車部品の売上の伸びなどを従属変数とした回帰分析を行うことで、各々の独立変数、とりわけ商談に関わる変数の影響度を数量的に測定するという方法がある。上述のように商談以外の条件が全て似通った企業の事例を見つけ出すのが実際には困難だとすれば、後者のアンケート調査こそが実行可能な解決策の 1 つとなろう。今後、我々は、東北地方の中小製造企業への体系的なアンケート調査を実施し、より大きなサンプルを分析することで、商談の違いに着眼する本稿の分析視角の妥当性を検証していきたいと考えている。

受付年月日 2018 年 10 月 18 日

採用年月日 2020 年 3 月 5 日

参 考 文 献

- Eisenhardt, K.M. and M.E. Graebner (2007), Theory Building from Cases : Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, pp. 25-32.
- Homburg, C., O. Jensen and H. Krohmer (2008), Con-

- figurations of Marketing and Sales : A Taxonomy, *Journal of Marketing*, Vol. 72, Issue 2, pp. 133-154.
- Singh, H., J.H. Dyer and P. Kale (2007), Relational Capabilities : Drivers and Implications, in Helfat, C.E. et al., *Dynamic Capabilities : Understanding Strategic Change in Organizations*, MA : Blackwell Publishing. (谷口和弘ほか訳『ダイナミック・ケイパビリティ——組織の戦略変化』勁草書房, 2010)
- 浅沼萬理 (1997)『日本の企業組織革新的適応のメカニズム——長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社。
- 居城克次 (2009)「九州地方における自動車産業の導入・振興の現状——裾野産業を中心に」『東北学院大学東北産業経済研究所紀要』28号, 13-30頁。
- 植田浩史 (2000)「サプライヤ論に関する一考察——浅沼萬里氏の研究を中心に」『季刊経済研究』23巻・2号, 1-22頁。
- 折橋伸哉・目代武史・村山貴俊 (編著) (2013)『東北地方と自動車産業——トヨタ国内第3の拠点をめぐって』創成社。
- 塩地洋・中山健一郎 (編著) (2016)『自動車委託生産・開発のマネジメント』中央経済社。
- 鈴木高繁 (2013)「第6章 東北の自動車産業振興の現場から」上掲の折橋ほか (2013) に所収。
- 竹下裕美・川端望 (2013)「東北地方における自動車部品調達構造——現地調達の進展・制約条件・展望」『赤門マネジメント・レビュー』12巻・10号, 669-697頁。
- 田村正紀 (2015)『経営事例の質的比較分析——スモールデータで因果を探る』白桃書房。
- 東北学院大学経営研究所 (2016)「中小企業の進化と持続可能性を考える」『東北学院大学 経営学論集』7号, 146-171頁。
- 藤本隆宏 (2003)『能力構築競争——日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書。
- 藤本隆宏・キム B. クラーク (2009)『増補版 製品開発力——自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究』(田村昭比古訳), ダイヤモンド社 (Clark, K.B. and T. Fujimoto, *Product Development Performance*, Boston : Harvard Business School Press, 1991 の翻訳・増補版である)。
- 村山貴俊 (2016)「中京圏・順送りプレス Tier2 メーカーとの比較にみる東北自動車産業の可能性と限界——三重県四日市市・伊藤製作所の事例を中心に」『東北学院大学 経営学論集』7号, 1-40頁。
- 目代武史 (2016)「海外との連携を深める九州自動車産業——日産自動車九州と関連部品メーカーを中心として」, 清响一郎 (編著)『日本自動車産業グローバル化の新展開と自動車部品・関連中小企業——1次・2次・3次サプライヤー調査の結果と地域別部品関連産業の実態』社会評論社。
- 山本聡 (2010)「『人材』から見た素形材産業における営業能力の構築と新規受注獲得——次世代市場・海外市場に参入する素形材企業の姿」『SOKEIZAI』15巻・9号, 34-40頁。