

経済産業省 中部経済産業局 御中

報告書:

「令和3年度中堅・中小自動車部品サプライヤーの戦略策定支援を通じた経営力強化事業」

令和4年3月

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所

目次

はじめに	3
1. 背景と目的	3
2. 本報告書の構成	3
第1章 実施概要	4
1. 全体	4
2. 選定企業	6
第2章 支援	7
1. 全体	7
2. 各社支援	8
(ア) A社	8
(イ) B社	11
(ウ) C社	14
(エ) D社	17
第3章 考察	20
1. 自動車部品サプライヤー企業が考える課題	20
2. 自動車部品サプライヤー企業に求められる取組	21
3. ステークホルダーに期待される取組	22
4. 行政に求められる役割	23
第4章 まとめ	25

はじめに

1. 背景と目的

本件業務は以下の問題意識に基づき実施された。

- CASE・MaaS の進展により、自動車産業の付加価値が車両・部品からソフトへ、また、自動車部品の付加価値がエンジン・駆動系部品からセンサー・通信機器等へと移行し、既存の事業領域の付加価値は相対的に低下することが示唆されている。
- 自動車メーカーや大手自動車部品サプライヤー企業においては、CASE 対応事業への重点化を図るため、事業再編の動きが加速している。また、カーボンニュートラルへの対応として、世界各国で乗用車の電動化に関する目標が公表され、今後、電動化や電気自動車の普及の動きがより加速する可能性が示唆されている。
- 上記の自動車産業の変革に対して、地域の中堅・中小自動車部品サプライヤー企業には、客先に対して自社の強みを活かした提案やニーズを先取りした提案を行うこと、既存領域で稼ぎ、将来の柱となる新規領域への事業拡大を図ることなどが求められる。
- しかしながら、強固なピラミッド構造によるサプライチェーンがある自動車産業では、客先からの仕事を受け身の姿勢で対応してきた企業も多く見られる。

本事業では、地域の中堅・中小自動車部品サプライヤー企業が経営を自立化し、提案型企業への成長を遂げるため、自らの強み・課題を認識し、課題解決に向けた方向性の検討、短期的・中長期的に取り組む重点事業領域の設定に至るまでの戦略策定を支援することで、当地域企業の稼ぐ力の向上を目的とした。また同時に、今後行政が対応すべき政策的な課題の抽出、整理を行い、当地域の産業競争力の維持・強化を図った。

2. 本報告書の構成

本報告書は、全 4 章の構成となっている。第 1 章では、本事業の全体像を示すとともに、応募企業、及び選定された企業の概要を記した。支援先となる 4 社は、本事業で想定する打ち手と課題認識の親和性、企業属性の分散や、効果の顕在化可能性等、複数の視点から選定されたものである。第 2 章では、当該 4 社について、各回支援の内容を記した。全 3 回、ないしは 4 回の支援は、本事業への申込書に即した、課題認識の聞き取りから始まった。支援は討議形式の形をとり、事前に作成した資料に基づき議論を行った。

第 3 章では、これら 4 社に対する支援から、1) 中堅・中小自動車部品サプライヤー、2) ステークホルダー(外部の関係者)、3) 行政の 3 つの立場から、求められる取組を整理した。第 4 章では、活動全体の総括を行っている。

第1章 実施概要

1. 全体

本事業は、次の順に実施された。まず、令和3年10月に、支援企業の募集にむけた事前準備を行った。募集チラシや申込書の作成、及び発信媒体の検討等である。前2者については、本事業の趣旨を汲みつつ、想定される企業課題に着目した支援内容を付記する形とした(次頁)。具体的には、外部環境の確認や、自社の強み・弱みの客観把握、戦略・具体施策の検討支援である。

本報告書最終部で整理するが、中堅・中小自動車部品サプライヤー企業の課題として、1) 外部環境が大きく変化する中/変化が予想される中、対応の優先順位が見出しづらい、2) 自社の強み・弱みは、自社のみで特定を行うには忝意性が排除できない等が確認されている。その意味では、募集において、支援の枠組み自体は、企業への訴求ができたと考えている。

発信媒体については、コロナ禍の折、対面・リアルでの募集は積極的には採用せず、経済産業省オンライン・セミナーでの案内やメールマガジン、HPでの掲載等、オンライン中心に実施することとした。募集は令和3年11月1日(月)から11月18日(木)まで実施され、計7社が応募していた(応募企業の概要は後述)。

応募のあった7社については、11月下旬に4社への選定を行った。選定に際しての観点は、1) 申込書に記載された課題と本事業で想定する支援や打ち手と親和性があるか、2) 地域や規模、業種や取扱商品等で一定の分散が図れるか、3) 予定された討議回数で一定の成果が見込まれるか、等である。2)は、今後の横展開のため、本事業と通しての事例構築を企図したものである。

4社に対する具体的な支援の内容は第2章で詳述するが、基本的には、課題認識の把握から始まり、SWOT等による強み・弱みの可視化、課題の優先順位付けや、解決のための戦略・施策に関する討議及び最終化の順で行った。企業との討議は、3回を想定していたが、4社のうち2社については、より理解を深めるために、追加で中間の討議を行っている。

各社への支援は、令和3年12月から令和4年2月にかけて実施された。各支援で得られた示唆や想定される施策は、3月にかけて考察を行っている。

本事業のスケジュール

	10月	11月	12月	1月	2月	3月
事前準備						
募集						
選定						
支援						
準備						
第1回						
第2回						
第2.5回、第3回						
考察						

募集チラシ

戦略策定ハンズオン支援

経済産業省 中部経済産業局

対象企業を募集します

～貴社の戦略策定を専門人材が支援します～

募集期間：11月1日(月)～11月18日(木)

申込方法：中部経済産業局ホームページ参照
<https://www.chubu.meti.go.jp/c32automobile/211005/index.html>

募集対象企業

- 対象企業
 - 自動車関連産業に携わる中堅・中小企業（従業員数十名～数百名程度を想定）
 - 自動車産業の変革に対応するため、自社の強みや課題の認識、課題解決に向けた今後の方向性の検討、短期的・長期的な事業戦略の策定を検討したい企業
 - 自社が取り組むべき今後の方向性及び事業戦略の検討に当たって、専門人材の支援の受け入れを希望する企業
 - 愛知県、岐阜県、三重県、富山県、石川県に所在する企業
- 募集企業数 4社程度（申込多数の場合、選考の上、対象企業を決定します）
- 必要経費等 無料（詳細は裏面→）

主な支援内容

- 外部環境の確認：CASE・MaaS、カーボンニュートラル等、外部環境が大きく変わる中、バックキャスト等最新手法を用いて、自社のあるべき姿を点検します。
- 自社の強み・弱みの客観把握：社内で体系化・共有されづらい自社の強みや弱みを、外部専門家との議論をとおし、可視化します。
- 戦略策定の検討：実効性の高い戦略構築をともに考えます（例：重点事業ドメインや顧客セグメントの特定、マトリクスを用いた成長戦略の策定等）。
- 具体施策の検討：ヒト・モノ・カネ等、経営資源の観点から踏まえて、戦略実現に必要な施策を洗い出します。

令和3年度 中堅・中小自動車部品サプライヤー戦略策定支援を通じた経営力強化事業

事業概要

- 当該事業では、地域の中堅・中小自動車部品サプライヤー企業が稼働力を向上し、提案型企業への成長を遂げるため、自らの強み・課題を認識し、課題解決に向けた方向性の検討、短期的・中長期的に取り組む重点事業領域の設定に至るまでの戦略策定を、経営コンサルタントなどの専門人材が任走型で支援（ハンズオン支援）いたします。
- 専門人材による支援（ハンズオン支援）は、無料で実施します。

事業の進め方

10月	11月	12月	1月	2月	3月
支援対象企業募集		支援対象企業選定		戦略策定（ハンズオン支援）	

■支援対象企業募集～選定

- 所定書式（エントリーシート）の提出をお願いします。企業の基本情報のほか、自社事業を取り巻く環境、現状抱えている課題、本事業に申し込みの理由等を記載いただきます。
- 申込多数の場合、選考の上、対象企業を決定します。選考の結果は、個別にお知らせいたします。
- 選考は、抱えている課題の内容、解決に対する意欲など総合的に審査して、選定いたします。
- 選考に落ちた場合も、必要に応じて、関連する支援施設等をご紹介いたします。

■戦略策定（ハンズオン支援）

- ①自らの強み・課題の把握、②課題解決に向けた方向性、③短期的・中長期的に取り組む重点事業領域の設定を自覚して実施します。支援方法としては、企業訪問・オンラインによる打合せ等による実施を予定しています。支援対象企業選定後、実施の進め方について協議の上、決定します。
- 支援対象企業様には、進捗状況等を関係機関と共有しながら、計画に沿って自ら検討、課題解決に向けて取り組んでいただきます。
- 専門人材は、当該事業の実施事務局に在籍する経営コンサルタント等専門家等を想定しています。
- その他
 - 本事業の実施に当たっては、事業委託先が事務局を務めます。当局との委託契約に基づき事業を実施するものであり、本事業で知り得た内容等を無断で口外することはありません。

申込み方法

- 下記リンク先ページにある所定書式（エントリーシート）に必要な事項を記載の上、【提出先】までメールにて送付ください。
- 【リンク先】<https://www.chubu.meti.go.jp/c32automobile/211005/index.html>
- 【提出先】中部経済産業局 産業部製造産業課 自動車関連産業室
chb-jidousha@meti.go.jp (TEL 052-951-2724)
- 募集期間：11月1日(月)～11月18日(木)

●問い合わせ先：以下の事業実施事務局若しくは、事業実施主体にお問い合わせください
 【事業実施事務局】株式会社NITテック研究所 金融政策コンサルティングユニット
 (TEL) 070-4132-6168 / 070-4026-4814 (担当) 池田、増井、宮内、中村
 【事業実施主体】経済産業省中部経済産業局 産業部製造産業課 自動車関連産業室
 (TEL) 052-951-2724 (担当) 小嶋、高橋、野尾

申込書

令和 年 月 日

経済産業省 中部経済産業局
産業部 製造産業課 自動車関連産業室 課中

令和3年度中堅・中小自動車部品サプライヤー戦略策定支援を通じた経営力強化事業

経済産業省中部経済産業局が実施する本事業における「戦略策定ハンズオン支援」

1. 経済産業省中部経済産業局、4. 部による情報共有がなされること
 2. 役員、株主、実質的支配者に該当しないこと。
 (7) 暴力団、暴力団員、暴力団関係企業、総会屋等、社会派等
 (4) 申し込み時点で刑事上の処分
 3. 本申請書による審査の結果、支援計画に関して専門家等との

■申込み企業概要

申込企業名	(必須)
代表者	姓・名・職
担当者	姓・名・職
ご連絡先	E-mail
本社所在地	
企業URL	
設立年月日	
資本金	
主たる業種	選択する5つの業種に○印付けてください 1.自動車関連製造業(自動車) 2.自動車関連製造業(自動車) 3.自動車関連製造業(自動車) 4.自動車関連製造業(自動車) 5.自動車関連製造業(完成品) 6.自動車関連製造業(完成品) 7.自動車関連製造業(完成品) 8.自動車関連製造業以外の製造業
事業内容	
主な販売先	選択する5つの業種に○印付けてください 1.自動車関連製造業(自動車) 2.自動車関連製造業(自動車) 3.自動車関連製造業(自動車) 4.自動車関連製造業(自動車) 5.自動車関連製造業(完成品) 6.自動車関連製造業(完成品) 7.自動車関連製造業(完成品) 8.自動車関連製造業以外の製造業
貴社が影響を受けている外部環境の変化	選択する5つの業種に○印付けてください 1.電動化の進展 2.モビリティ 4.海外現地生産の増加 5.自動車産業以外の業種に○印付けてください
(具体的に)	
貴社が感じている経営上の課題	選択する5つの業種に○印付けてください 1.売上・販路拡大 2.コスト 5.製造プロセスの改善 6.その他

■直近3年間の業績

	○年○月期	○年○月期	○年○月期
売上高	千円	千円	千円
経常利益	千円	千円	千円
税引後利益	千円	千円	千円

■アンケート(ご回答は任意です)
 1.本事業はご存知でしたか。
 【】HP 2.セミナー 3.SNS 4.口コミ 5.紹介()
 2.今後行政機関を通じて情報収集したい項目はどちらですか。
 【1.自動車業界の動向 2.中小企業の動向 3.M&A(事業承継)の動向 4.補助金・助成金等支援策
 5.経営戦略等策定支援関連策(相談窓口・専門家派遣等) 6.他企業の成功事例
 7.その他()

(具体的に) (1)上記書類の中で特に詳細に説明しているものを具体的に記載ください。貴社が期待する事項は必ず記載してください。

(具体的に) (2)本事業に申し込みの理由、期待する内容

その他 (3)過去に類似した支援を受けた場合は記入してください

2. 選定企業

令和3年11月1日(月)から11月18日(木)まで実施した募集活動を通し、計7社の応募があった。これらにつき、先述の観点、すなわち、1)記載された課題と本事業で想定する支援や打ち手と親和性、2)地域や規模、業種や取扱商品等での分散、3)予定された討議回数での成果実現性等から、愛知県に所在するA社、岐阜県に所在するB社、愛知県に所在するC社、富山県に所在するD社の計4社を支援することとした。7社の概要は以下の通りである。

応募企業の概要と選定企業

	所在地	取扱商品
A社	愛知県	自動車部品等における塗装 ほか
B社	岐阜県	自動車むけ各種プラスチック製品の製造・販売
C社	愛知県	自動車用パイプ加工部品、ろう付け部品ほか
D社	富山県	自動車部品ほか、製造販売

続 く

第2章 支援

1. 全体

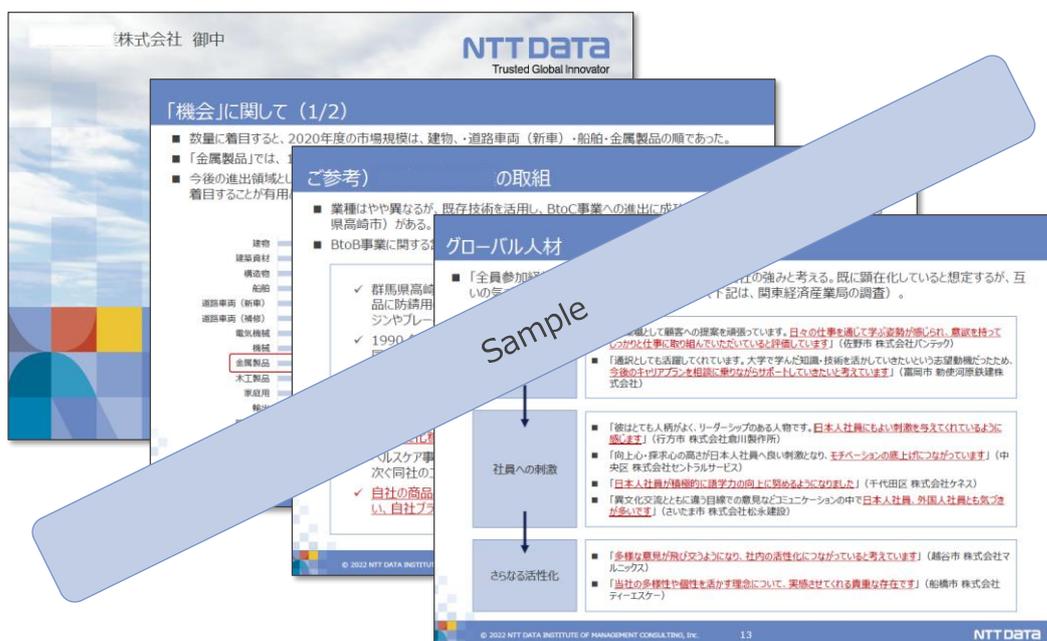
選定された4社に対する支援は、令和3年12月から令和4年2月にかけて行われ、A社及びB社に対する支援は各3回、C社及びD社に対する支援は各4回実施した。C社とD社については、1)新分野への進出に関する枠組み・考え方を一層討議するため(C社)、2)課題と思われた営業態勢につき、より深くヒアリングを行うことが必要と思われたため(D社)、それぞれ追加の討議を設けたものである。

3回とした場合の進め方は、次の通りである。まず、12月に実施した第1回では、申込書に記載された内容とともに、事業計画書や中期経営計画書、決算書等、事前に準備いただいた資料をもとに議論を行い、各社の課題認識の把握に努めた。

次に1月に実施した第2回では、第1回で確認した課題認識を整理の上、想定されるSWOT等を提示した。第2回の後半部からは各社で内容が相違するが、例えば、A社については、経営強化に際し必要となる機能につき、ヒト・モノ・カネの観点から議論を行った。

2月に実施した第3回は、最終回として、第2回で議論した内容に即し、戦略・施策の最終化を図った。各回はいずれも討議形式で行い、事前に準備した資料(図表)に基づき、議論を行っている。各回の議論は3時間程度で行い、第1回目には、現場をより理解するため、支援企業の工場見学も実施した。以下で各社に対する支援の概要を説明する。

当日討議で用いた資料の例



2. 各社支援

(ア) A 社

① A 社を取り巻く環境

A 社は、愛知県にて自動車の金属部品における塗装等を事業として営んでいる。申込書には、1)生産労働人口の割合の減少による人材不足、塗装技能のなり手不足、2)IT を活用した製造プロセスの DX 化等の改善、3)塗装業という事業領域を拡張し、塗装業界全体の環境負荷改善事業も含めたビジネスモデルの転換等の問題意識が記されていた。

自動車部品については、エンジン等内燃機関を中心に、電動化に伴う大幅な部品、結果としての受発注の減少が見込まれている、B～D 社でも確認されたが、新分野への進出意欲が、後述の通り、強く窺われた。

② 問題意識

A 社では、前述に関連し、討議の中で、以下のような問題意識に言及した。

i. 属人化のリスク抑制、及び解消

(問題意識)

- ✓ 塗装によっては職人的な技能を要するものもあり、これは属人化のリスクを伴う。

(支援の方向性)

- ✓ 業務の標準化、及び IT・デジタル化等に関する討議、並びに事例の紹介。

ii. コスト高の解消

(問題意識)

- ✓ 一部の部品は、複数の工場を跨いで生産され、運輸・コストの面で非効率が生じている。また、外注先への依存度合いが高く、現場の収益力改善の急務である。

(支援の方向性)

- ✓ 同業種でみた場合の収益性の点検、及びコスト削減にむけた考慮要素の洗い出し。

iii. 新分野への進出

(問題意識)

- ✓ 内燃機関関連の売上が相応にあり、今後を踏まえると、新しい分野に進出する必要がある。営業力の強化は必須であるものの、新規を含めた営業は十分

に行えていない。

(支援の方向性)

- ✓ 新分野についての検討、及び営業力強化にむけたステップの導出。

上記のほか、D) 自社の強み・弱み等についての客観性ある分析、E) 時点・時期感に即した、解決すべき課題の優先順位付け等の要望が確認されたため、前者は SWOT、後者はロードマップとして、討議を進めることで合意した。

③ 支援概要

i. 属人化のリスク抑制、及び解消

- ✓ 生産態勢・プロセスの高度化、効率化に関する討議(例: 想定される態勢・プロセス像、導入のためのステップ)
- ✓ 中小企業におけるデジタル化の好事例の紹介(例: クラウド、一元化、アジャイル、RPA)

ii. コスト高の解消

- ✓ 上記実現のためのステップ、及び可能性に関する討議
- ✓ 同業種の収益性に関する情報の提示(塗装業、中堅・中小自動車部品サプライヤー ほか)
- ✓ その他、コスト削減に際し考慮すべき要素の例示

iii. 新分野への進出

- ✓ 想定される事業分野の洗い出し、及び検討に際しての考慮要素の提示(例: 市場規模、成長性、参入余地、自社における適合可能性)
- ✓ 進出する場合の想定されるサービス、及び更なる検討に際しての論点・検討事項の提示(例: 人員の強化法及びそのステップ、想定されるマーケティング手法、他社との差別化、顧客囲い込み)
- ✓ 新分野についての検討、及び営業力強化にむけたステップ案の提示(情報収集・分析、増員 ほか)

iv. SWOT

- ✓ 第 1 回討議の内容に即し、同社の強み・弱み・機会・脅威を第三者として整理。あわせて根拠となるファクトや関連する情報も提示(例: 人材活用、塗装・内燃機関等の業界見通し、カテゴリ別にみた自動車部品の今後見通し)

v. ロードマップ

- ✓ 洗い出された課題、及び解決のための手法・タスクに関する討議。時間軸の設定と、対応の優先順位付けに関する議論

上記の中で難しいと思われたのが、C) 新分野への進出に関する考え方、及び、E) ロードマップ作成に当たっての、タスクや課題の優先順位付け、及び時間軸の設定であった。

前者は、参入する市場の規模や成長性、自社にとっての参入余地や適合可能性等、典型的な論点・考慮要素について未習熟であったこと、E) は現在から3年先・5年先等ではなすべきことを考えるフォアキャストの思考が強く、将来のある時点から現在なすべきことを逆算する形で洗い出すバックキャストの思考が定着していなかったことにも起因する。C) 及び D) については回数を過ぎ、互いの認識共有、及び思考法の伝授に努めた。

完成されたロードマップ案



④ まとめ

A 社は、討議前に、当方が送付した資料をうけ、事前に当日用資料を作成していた。これにより、経営フレームワークやロードマップ等、当初想定していたフレームワークや思考法が十分に定着できたと考える。実際、ロードマップについては、当初向こう3年程度しか実施事項・戦略を洗い出せていなかったものが、3回の討議最終時には、2030年度等の中長期の軸で、各年なすべきことを満たしたロードマップを完成させることができた。

第3回討議の最終部は、それまでの振り返りを参加者一同で実施し、自社を客観視することができた、自社の強みを改めて確認することができた、自社の理解を深めることができた等のフィードバックも得ている。今後の更なる自走に期待したい。

(イ) B 社

① B 社を取り巻く環境

B 社は、岐阜県にて自動車部品用射出成型金型の設計・製造を営んでいる。

近年、業界全体の傾向としては、金型需要の低迷に加え、国内外企業間の競争激化等によって、多くの事業者の収益環境は悪化している。国内の金型生産額は経済産業省の生産動態統計調査によると、2020 年は前年比 9.8%減の 3,583 億円となっており、ここ 10 年のピークであった 2017 年から 500 億円以上減少している。

また、今般のコロナ禍で発生したサプライチェーンの寸断は、国内製造業の生産体制見直しの契機となっている。特に近年、安価に製造が行える海外生産へのシフトに伴い、日本国内での空洞化が進展していた国内金型事業者への影響は大きく、今後の国際情勢の不透明感等グローバルなサプライチェーンリスクへの対応を考慮した場合、国内生産体制の見直しについては急務となっている

② 問題意識

B 社の問題意識については、前述した取り巻く環境へ対応が主なものとなるが、大別すると以下 3 点が挙げられる。本事業は全 3 回の支援回数であったことから、それぞれの問題に対する支援の方向性についても、併せて検討を行った。

A) 生産体制の見直し

(問題意識)

- ✓ チューニングや設計変更等への対応のため、人員・設備を余らせる必要があるが、稼働率を最大化させるための取り組みが途上である

(支援の方向性)

- ✓ B)、C)を解決するための土台として、デジタル化を中心とした他社事例のご紹介

B) ビジネスモデルの変革

(問題意識)

- ✓ 国内外の競合他社との価格競争が激しく、利益率が低下している
- ✓ 顧客への提案にあたって、イニシャルコスト以外の部分での訴求が弱い

(支援の方向性)

- ✓ 価格競争を回避する受注を実現するための、自社強みを活かした活動の検討

C) 長期計画(含む投資計画)の立案・実行

(問題意識)

- ✓ 金型製造は受注生産のビジネスであるが故に、長期的なロードマップや投資計画を立案し、それを実行していくことが困難である

(支援の方向性)

- ✓ B)を実現するための長期的な施策の優先順位付けイメージのご提示

③ 支援概要

第2回、第3回討議において、前述した支援の方向性に即して、討議を実施の上、戦略策定支援を実施した。

A) 生産体制の見直し

- ✓ 金型製造業を含む中小企業におけるデジタル化の良好事例、及び B 社における実現可能性等に対する討議

B) ビジネスモデルの変革

- ✓ B 社が顧客や社会に提供する価値、またその価値を提供する際に、他社との差別化要素になり得る強みについて討議
- ✓ 自社の強み・弱みについて、外部環境変化の中でどのように発展・改善していくべきかについて討議
- ✓ 保有する経営資源について、長期的に優位性を維持するために必要となる組織態勢について討議

C) 長期計画(含む投資計画)の立案・実行

- ✓ 先行きが不透明、かつ将来の予測が困難な時代の中で、自社として実現したい将来像を定義し、将来にわたって実施すべき施策について討議
- ✓ 実施すべき施策の短中期の優先度を反映したロードマップを作成 (次頁図表)

④ まとめ

B 社は、本事業で同様の支援を行った他事業者と比較すると、CASE 等自動車業界を取り巻く大きな環境変化による影響は軽微であるとの認識を持っていた。他方、業界全体の規模の縮小、自動車部品メーカーのニーズが多様化する中で、自社の強みを改めて見つめ直し、業界内での持続的な競争優位性を保つための事業の方向性、施策とそれに基づ

づくロードマップ案の作成・整理について、本支援では主に実施した。

本支援で整理した内容については、日本のものづくりを支える金型産業を次世代へと確実に承継していくために、今後の投資や事業承継といった経営陣による戦略検討や、車内でのコミュニケーション、採用といった様々な用途での活用をご検討いただく旨のコメントを頂戴している。

討議資料の例(ロードマップ概観)



(ウ) C社

① C社を取り巻く環境

C社は愛知県にて、自動車関連部品のパイプ加工を営む。

当社は特に内燃機関部品のパイプ加工を行っており、近年の電動化の流れを受け、受注量は減少傾向にある。また、コロナウイルス蔓延に伴うサプライチェーン寸断の影響も相まって売上高は大きく減少しており、売上の回復が急務となっていた。

同業他社においては内燃機関部品の加工から電動化部品の加工にシフトする企業も多く、そうした企業においては既存受注している内燃機関部品の加工を外注に出す動きもみられている。同社においては引き続き内燃機関部品への対応を行うことから、中期的な受注は確保できる見通しである。

② 問題意識

C社においては、前述の環境に起因した問題認識として、大きく以下の3点を挙げていた。

A) 新規分野への進出

(問題意識)

- ✓ 前述の通り、同社においては売上の回復が急務となっている。引き続き内燃機関部品の加工については中期的受注を確保できる見通しであるが、同社の損益分岐売上から見た場合、既存分野の回復だけでは到達できず、新たな分野での売上補完が必要となっていた

(支援の方向性)

- ✓ 同社の技術と親和性の高い領域特定手法についての検討

B) 営業体制の構築

(問題意識)

- ✓ これまで同社では特定の取引先からの受注が主となっていたため、能動的な営業活動ができていなかった。営業人員は社員全体の2%程度であり、体制強化が急がれた、また、中小企業ということもあり、同社周辺に存在する大企業と比較されることも多く、新卒の採用にも難航しており、抜本的な営業体制強化が必要な状況であった

(支援内容)

- ✓ 同社に不足する営業機能の洗い出し

C) 長期目標に対するアクションプランの検討

(問題意識)

- ✓ 同社では、外部知見を活用しながら、目指すべき姿の設定を行っていた。他方、目指すべき姿に対する具体策が定められていなかった。

(支援内容)

- ✓ 具体的なアクションプランの制定

③ 支援概要

第 2 回以降の各討議では、各課題に対する支援の方向性に基づき、戦略策定支援を実施した。

A) 新規分野への進出

- ✓ 同社は自動車部品に留まらない、パイプ加工という汎用的な技術を有しており、パイプ加工と親和性の高い新分野の洗い出しが必要であった。
- ✓ 発散と収束によるデザイン思考を用いた特定方法を案内し、作業イメージやクライテリアの考え方などを示した。
- ✓ 検討においては、発散と収束における概念ではなく、より同社に沿ったフレームを提示してほしいとの要望があったため。第 2.5 回において、同社が優先とするべきクライテリアについて集中議論を行い、進出する新分野の方向性を議論した。

B) 営業体制の強化

- ✓ 同社には営業部や企画部がなかったため、営業活動に必要な要素をAIDMAのフレームワークから導きだし、現在の同社に不足している機能を洗い出した。
- ✓ また、採用に当たっては求職者動向を伝え、自社状況と市場の乖離を確認するよう促した。

C) 長期目標に対するアクションプランの検討

- ✓ 設定されたゴールからのバックキャストिंगにより、必要な要素を「新規事業」、「既存事業」、「財務」から整理しそれぞれの相関を示した。

④ まとめ

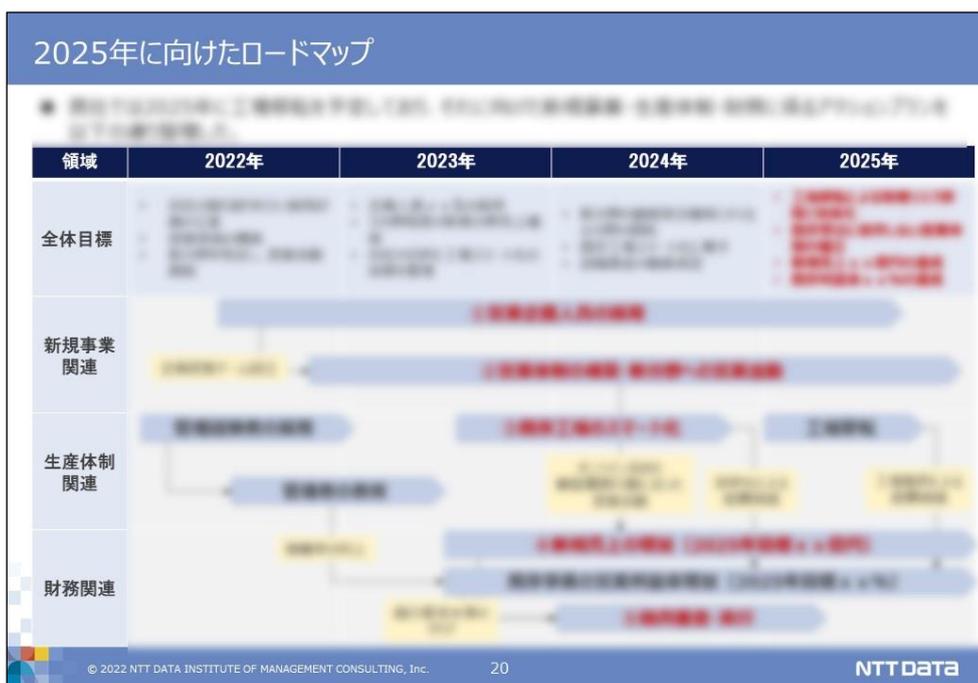
C社は、自動車業界全体の電動化の流れに加え、コロナウイルス蔓延によるサプライチェーン寸断の影響を大きく受けていた。これまで受動的な営業体制であったが、受注の減少や売上低下を目の当たりにし、自社の変革が必要であると認識していた。

売上回復のためには自動車業界のみならず、新たな分野への進出が必要であることは当初より認識されていたが、具体的にどの分野に進んだら良いのか悩んでいた。

そのため、本支援では同社に合った新分野の特定方法に軸を置き、そこに向かう上で必要な要素(営業体制の強化や、既存事業の効率化)を検討した。

同社の代表者はこれまで業績は堅調に推移しており、能動的な営業活動を検討したことがなかったが、売上が下落しはじめた時点で本ハンズオン支援による戦略策定ができたことは、タイミングとして非常に良い機会となったとコメントされた。

完成されたロードマップ



(エ) D 社

① D 社を取り巻く環境

D 社は富山県にて、自動車のエンジン部品製造を行っている。

近年の世界的なカーボンニュートラルの潮流や、テスラ社を始めとする電気自動車の台頭から、従来のガソリンを使用する自動車エンジンの需要は減少傾向にあり、自動車エンジン製造に関わる事業者間では、価格競争が激化しつつある。加えて、主要自動車メーカーは次々とガソリン自動車の製造から電気自動車製造へのシフトを表明しており、ガソリン自動車エンジンの部品製造を主要ビジネスとする企業においてはビジネスの転換・シフトが急務となっている。

また、自動車部品には多数の半導体が使用されているが、昨今の COVID-19 の影響による世界的な半導体不足によって、生産計画の変更等が余儀なくされ、同社の業績にも大きな影響を及ぼしていた。

② 問題意識

D 社においては、前述の環境に起因した問題認識として、大きく以下の 3 点を挙げている。

A) 新規事業の創出

(問題意識)

- ✓ 自動車エンジン部品の需要はこの先一層減少していくことが想定されるため、現在の主要ビジネスである自動車エンジン部品製造以外の新規事業を創出し、拡大させることが必要である

B) 営業力の強化

(問題意識)

- ✓ 同社においては、取引の太宗を特定の会社が占めており、良好なリレーションを築いていたことから、積極的な営業を必要とせずとも案件を獲得することが出来ていた。
- ✓ こうした背景から、同社には積極的な営業意識が根付いているとは言い難い状況であった。しかし、昨今の状況も踏まえると、今後は特定の会社以外にも営業を行いながら売上を少しでも維持することが求められる。

C) 財務体質

(問題意識)

- ✓ 前述の通り、自動車エンジン部品においては需要が減少していることから、熾烈な価格競争が起きており、利益率は低下傾向にある。
- ✓ 結果として、現状のコスト構造のままでは、採算が取れなくなってしまうため、改善が求められる。

③ 支援概要

第2回～第3回の支援では、どれが根本的な問題なのかを整理し、特定したうえで当該課題に対する戦略を策定した具体的には以下の通りである。

A) 根本的な問題の特定

- ✓ 財務体質においては、既に一定の対応を同社が行っており、効果も出ていたことから、本検討のスコープ外とした。
- ✓ 他方、新規事業の創出にあたり、優れた商品を作れたとしても、営業力がなければその商品のセールスをすることは難しいのではないかと。
- ✓ 故に、需要は減少しているものの営業力を強化することで、自動車エンジン部品の売上を維持しつつ、新規事業をスケールさせる事にも繋がるのではないかとという結論に至った

B) 営業強化

- ✓ 同社の営業担当者含め、討議を行ったところ、以下の課題が浮き彫りとなった。
 - ◇ 営業担当者と開発担当者が積極的なコミュニケーションを行えるよう、社内のゾーニングを変更するほか、頻繁に打ち合わせの場を設けていたものの、打ち合わせの場では営業の進捗確認がメインとなっていた。
 - ◇ 営業担当者においては、セールスを行う意識はあったものの、顧客の情報収集を行うという意識は希薄だった。
故に、有益な情報を聞いてはいるものの、社内での共有ができていない可能性や、顧客の状況・タイミングを考慮した営業活動ができていないという可能性が存在した

C) 経営戦略

- ✓ 上記を踏まえ、如何に効率的に情報を収集し、社内で共有するような体制を構築していくことが肝要であるとの結論に至った。具体的には以下の通りである。

- ◇ 営業担当者は、単なるモノ売りではなく、情報収集も行う、会社のフロントとして役割を再定義することが必要。
- ◇ 加えて、開発効率を上げるため、開発担当者が欲している情報を特定したうえで、日々の営業活動の中で情報収集を行うことが必要
- ◇ また、今後は提案型の営業を行っていくことも想定し、まずは自分たちの強みを知るために、自社技術の棚卸が必要。

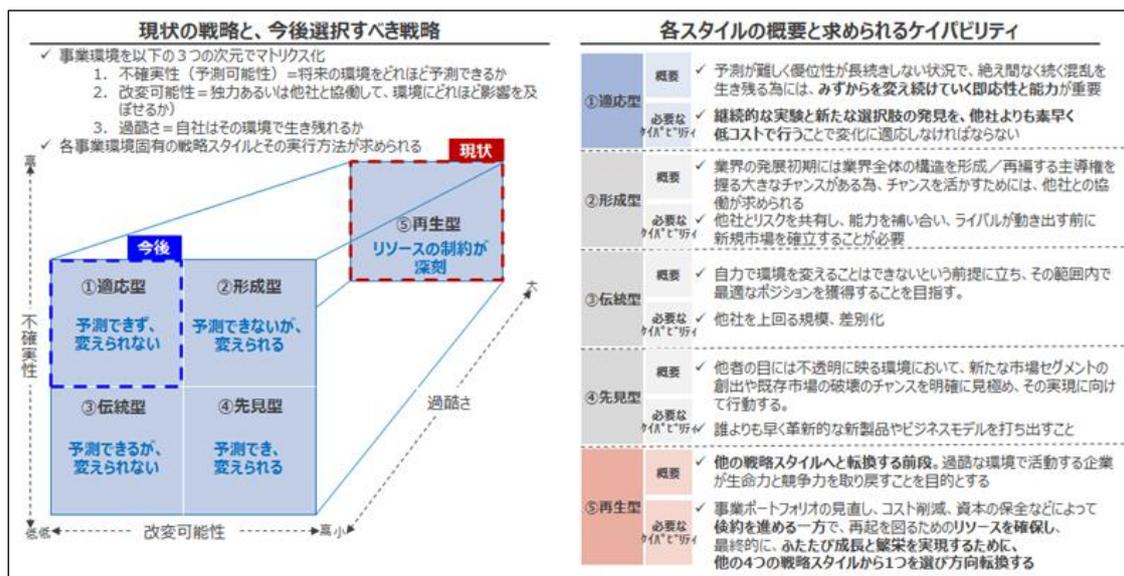
④ まとめ

D社は、自動車業界全体の劇的な環境変化によって、大きな影響を受けていた。また、自社が変わらなければいけないという思いは強く、様々な取り組みをしていたものの、本事業で支援した他の事業者と比較すると、比較的企業規模が大きいことから、社内が甲論乙駁としており、なかなか方向性が定まっていない状態であった。

上記事情を考慮し、本事業では、役員や、部長、課長、一般相当の社員の方も含めて討議を行い、意見を整理したうえで、方向性を導出した。

結果として本事業で整理した内容について、マクロな視点だけではなくミクロな視点からも整理を実施していただいたことで、大変わかりやすく納得感があつたため、改善に努めて参りたいとのコメントを頂戴している。

当日討議で用いた資料の例



第3章 考察

本章では、上記で挙げた 4 社について、支援を通し得た課題感とともに、1) 中堅・中小自動車部品サプライヤー企業、2) 企業を取り巻くステークホルダー、3) 行政の 3 つの視点で、検討すべき事項を整理する。

1. 自動車部品サプライヤー企業が考える課題

今回支援した 4 社の課題を、申込書、及び第 1 回討議で得た情報から整理した(図表)。傾向を述べると、まず、各社共通の課題としては、内部オペレーションの効率化が指摘できる。A 社においては、2 つの工場を持つことによる非効率な物流の解消や、現場の収益力の向上、また、業務の属人化の解消等が課題として言及があった。生産体制の見直しは、他の 3 社からも課題認識が示されている。デジタル化等、個別領域については、本事業では優先的には検討しなかったものの、討議からは、各社一定の関心が確認できた。

支援 4 社の課題

	申込書に記載された課題	第 1 回討議等で確認された課題(抜粋)
A 社	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従業員育成や労働力の確保 ■ 製造プロセスの改善 ■ ビジネスモデルの転換 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務の属人化の解消 ■ 外部環境に左右されない事業モデル・態勢の構築 ■ 非効率な物流の解消 ■ 現場の収益力向上 ■ 新分野への進出
B 社	<ul style="list-style-type: none"> ■ 売上・販路の拡大 ■ コストの削減・効率化 ■ 製造プロセスの改善 ■ ビジネスモデルの転換 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産体制の見直し ■ 買い手側のコスト削減要求への対応 ■ 長期計画(含む投資計画)の立案・実行
C 社	<ul style="list-style-type: none"> ■ 売上・販路の拡大 ■ コストの削減・効率化 ■ 従業員育成や労働力の確保 ■ ビジネスモデルの転換 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新分野への参入 ■ 企画人員の確保 ■ 非効率な物流の解消 ■ アクションプランや実現可能性の検証
D 社	<ul style="list-style-type: none"> ■ 売上・販路の拡大 ■ 新規事業の創出 ■ ビジネスモデルの転換 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 討議で示された 10 の課題 ■ 討議で確認された 5 つの課題(例: 中長期の展望、目標・計画の有用性(ほか))

各社、背景は異なるものの、中堅・中小自動車部品サプライヤー企業は、Tier1・Tier2 等、重層的な業界構造から、価格のみで受注を図る請負体質が強い。これらは、カーボンニュートラルや電動化等、今後予想される変化と相俟って、収益確保のため、各社を新分野への進出に駆り立てる要因となる。

しかしながら、各社とも、新分野への進出を図るための営業・企画人員に不足しているのが実情のようである。本事業で支援した4社の営業・企画人員は数名から十数名に留まった。

申込書においては、課題として、「売上・販路の拡大」や「ビジネスモデルの転換」、「新規事業の創出」等がそれぞれ記されていたが、今後想定される外部環境や業界構造の変化を踏まえると、これら人員についての不足感は否めない。支援の中で、ヒト・モノ・カネといった経営資源に即した戦略・施策の検討を行った先もあるが、営業・企画機能を中心に体制の拡充は喫緊の課題と言える。

これは、新事業進出に当たっての観点や考え方の未浸透からも窺える。「新規事業の創出」は、各社の申込書や第1回討議からも、強い意向が窺えたが、参入する市場の規模や成長性、自社にとっての余地や参入のためのケイパビリティ(リソース、機能)等、典型的な論点への理解や、検討すべき事項の整理については、各社いずれも経験が不足しているように思われた。

2. 自動車部品サプライヤー企業に求められる取組

このほか、企業において難しいと考えられたのは、課題解決に際しての優先順位付けである。先述の通り、各社課題認識はあるものの、討議では、解決のための優先順位や、解決までの時期感・時点の特定がいずれも容易でないように見て取れた。4社のうち3社に対しては、時間軸に即したロードマップを提示したが、いずれからも、対応の優先順位や時期感が明確になった等のフィードバックをいただいている。

なお、今後想定される業界変化に際しては、現在・現時点から考えるフォアキャストिंगの思考よりも、10年後や20年後等、将来想定される環境から逆算の上、現在、向こう3年、向こう5年等でなすべきことを考えるバックキャストिंगの手法が有効となる。

本事業では、討議回数制約から、課題解決の優先順位付けや時期感の設定で留まるところもあったが、バックキャストिंग思考の定着は、今後の経営戦略・施策を考えるうえで、また、これまでの受注型のビジネスにより成功してきた多くの自動車部品サプライヤー企業にとって不可欠と考える。バックキャストिंगによる経営戦略を策定したうえで、技術開発や人材育成など様々な取組を進めていくことが、当該企業の成長に繋がる。経営戦略の策定、様々な取組の実施・定着に際しては、上記で挙げた企画・営業人員の拡充のほか、外部環境や最終自動車メーカーの動向等についての情報収集体制の構築も必須となる。

提示したロードマップの例



個別で観測された課題としては、1) 不透明感が高まる中で採用すべき戦略(D 社)、2) HP 等インターネットを活用した営業戦略(A 社)、3) 新卒及び中途社員の採用戦略(B 社)等が挙げられる。4 社での支援で確認されたものであるため、中堅・中小自動車部品サプライヤー企業全体での個別課題は一層のバリエーションが想定されるが、例えば、1)については、業界将来像に関する発信、2)及び3)については、関連事業者等との連携促進や成功事例等の発信が打ち手となる(詳細は後述)。

3. ステークホルダーに期待される取組

上記で挙げた、企画・営業態勢の拡充や、新事業の創出検討、バックキャスティング思考は、現時点では、企業単独では難しい。企画・営業態勢の拡充は、短期的には、人員の確保や採用から始まるが、採用後は、実際の企画や新規営業にむけては、人材育成が必要となる。生産現場等、他部署・他部門からの異動も想定できるが、従業員によっては異動を希望しない事例も多々ある模様である。当該問題意識は、2 社で確認された。

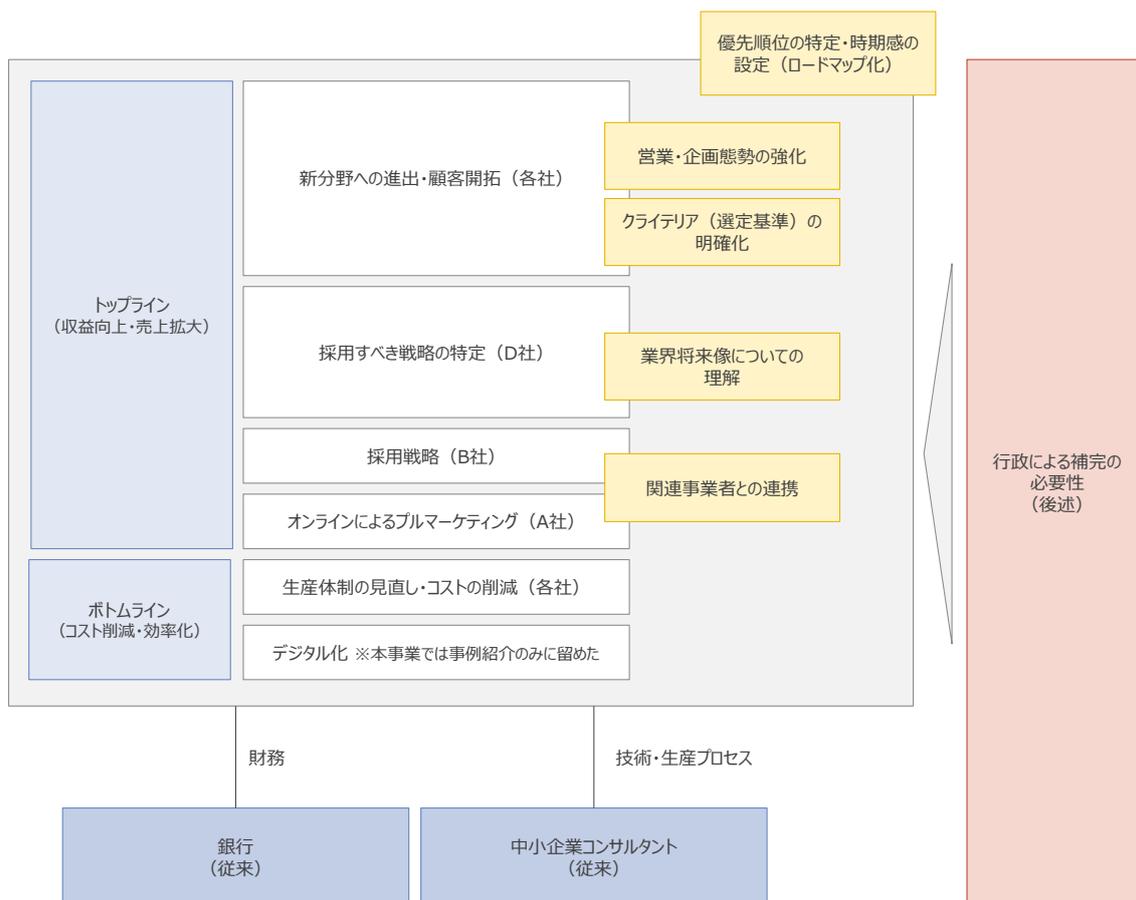
これらを補うには、外部の関係者(ステークホルダー)の関与や積極的な支援が不可欠と考えるが、銀行は業績の立て直しや健全性の確保等、財務面での手当て、また、中小企業を支援するコンサルタントも、技術や生産プロセス等、自身の専門性に依拠したコンサルティングを行っているのが専らの様子である。

本支援で浮かび上がった、必要機能の補完や課題の優先順位付け、解決のための時期感の設

定やロードマップ化は、中堅・中小自動車部品サプライヤー企業を取り巻くステークホルダーからの支援という意味では、零れ落ちている領域のようにも見受けられる。企業を支援するステークホルダーにおいては、自社の役割、及び、これら企業に提供すべき機能を再定義する必要がある。

本事業で浮かび上がった課題感

※黄色枠は必要となる機能



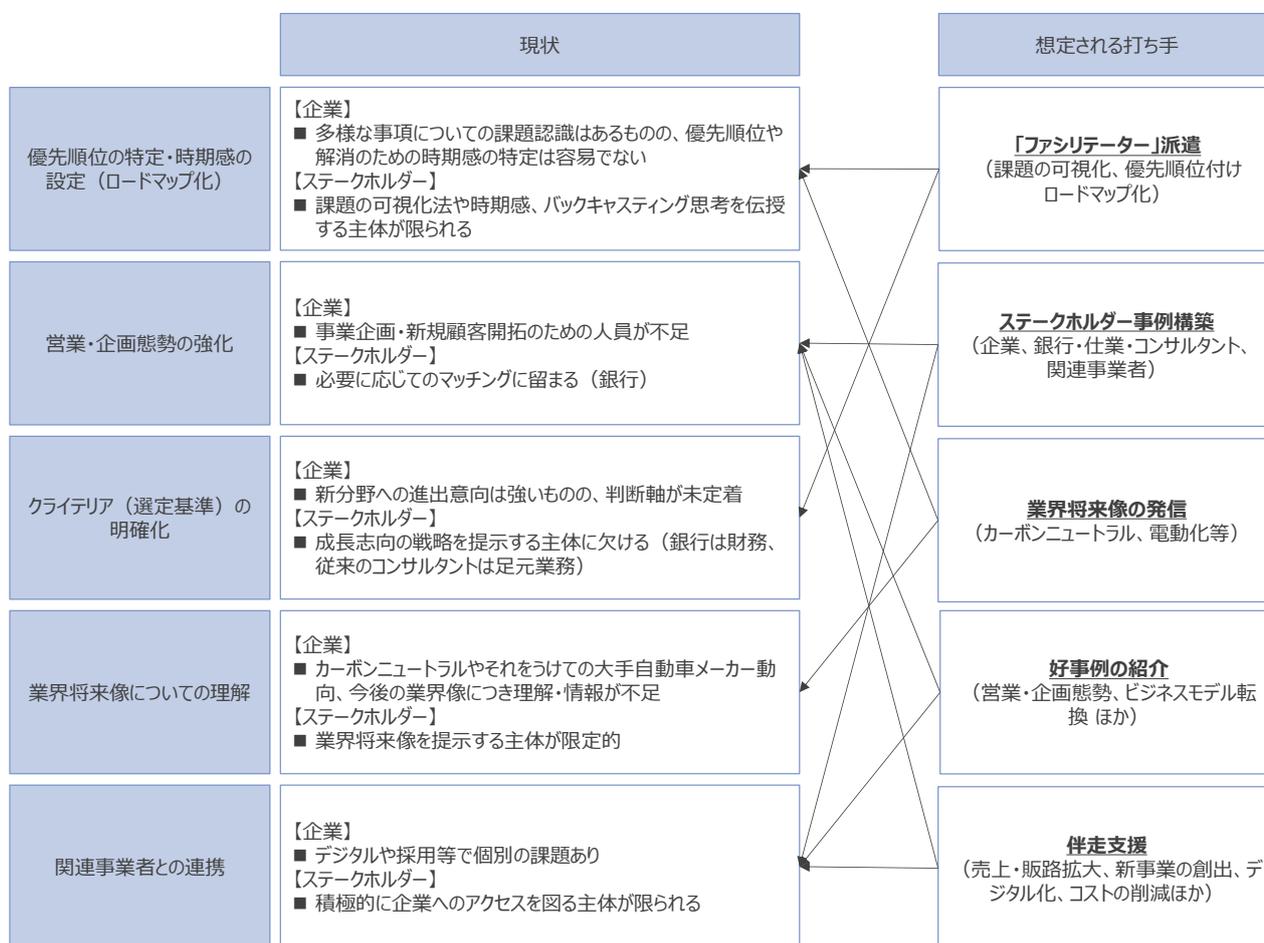
4. 行政に求められる役割

中堅・中小自動車部品サプライヤー企業の抱える課題と、外部機関の支援状況を整理した。営業・企画態勢の拡充や、優先順位の特定等、浮かび上がった課題については、それぞれで解決することも可能であるが、最終自動車メーカーの電動化等への将来にむけた移行の加速を踏まえると、変化への対応は、各企業・各ステークホルダー単独の「点」ではなく、地域やサプライチェーン、同種の属性を持つ企業群等、「面」での支援・再生も必要となる。行政においては、その発信力や公としての信頼感を活かし、例えば、本事業で創出された事例について、他社・他地域への横展開を検討することのほか、関係するステークホルダーを一堂に集めた更なる支援・事例の構築を行うことも検討すべきと考える。

また、中堅・中小自動車部品サプライヤー企業が、今後の変化に対応できるだけの提案力や新事業創出力を身に付けるには、バックキャストिंगのほか、第2章で取り上げた、SWOTや4P、VRIOやブランディング等、一定の経営フレームワークによる思考や整理法の習得も不可欠となる。

専門家派遣事業等を検討する場合には、技術や生産プロセス等、字義通りの専門家に留まらず、企業が抱える課題について可視化や整理を行ったり、解決に際しての優先順位付けを行ったりするような「ファシリテーター」の機能も視野に入る。これらを着実に行うには、売上・販路の拡大、新事業の創出、デジタル化等を着実にを行うためにも、伴走支援のような存在も不可欠となる。以下でそれぞれの関係を図で整理した。

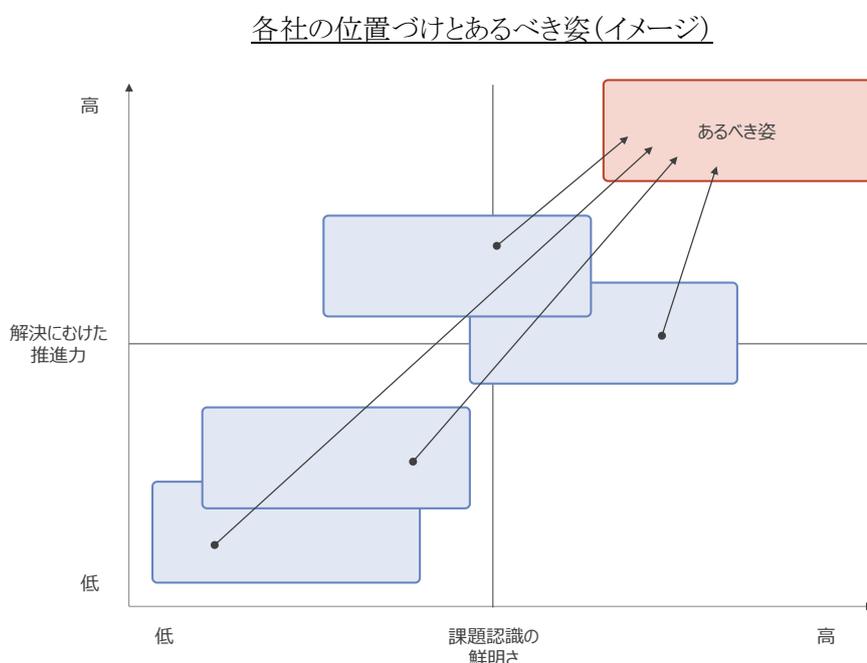
各課題と想定される打ち手



第4章 まとめ

中堅・中小自動車部品サプライヤー企業に対する戦略策定支援等、本事業で取られた枠組みは、経済産業省中部経済産業局においては、初めての試みだったとのことである。一連の募集、支援企業の選定、選定された企業への支援は受託者である弊社が存分に支援を行ったところであるが、所轄にあった4社をみるだけでも、事業内容やビジネスモデル、課題認識や解決のための方向性等、多様な観点を伺うことができた。

各社の位置づけを、第三者としてマッピングすると以下のようなになる。横軸は、課題認識の鮮明さとして、課題の優先順位付けやロードマップ化の易難を記したものである。縦軸は、課題解決にむけた推進力として、可視化された課題について、解決できるだけの機能や態勢が備わっているかどうか等に着目したものである。



先に挙げた施策・打ち手、及びその強弱は、当該4象限でみた場合の位置づけに即しても変わってくる。たとえば、課題認識が鮮明でなく、かつ解決にむけた推進力が十分でない企業(図表左下)は、伴走支援も含めた丁寧な支援が必要となるほか、解決にむけた推進力はあるものの、課題認識の鮮明さが不十分である企業(図表左上)に対しては、それを加速させるための、事例の共有やステークホルダー含めた支援が有用と思われる。

これらは企業の能力ではなく、置かれた立ち位置によるものであったことをあえて明言しておく。中堅・中小自動車部品サプライヤー企業は、最終自動車メーカーを頂上とする重層的な業界構造により、営業・受注活動を絶えず行わなくとも、発注が得られる業態にあった。そこでは、新規の営業や提案よりも、最終自動車メーカー等の意向を念頭に、納期や品質など、効率性に重きを置いた経営が求められる。

カーボンニュートラル自体は海外で先行していた動きであるが、令和 2 年 10 月の、前政権によるカーボンニュートラル宣言をうけ、業界として対応すべき課題が一举に降りかかったところがある。経営の軸足を大きく、かつ短期間に変えるには、文字通り、各者一同となった支援・連携が不可欠となる。

今回の 4 社に対する支援で導かれた共通課題は、中堅・中小自動車部品サプライヤー企業において、強弱ことあれ、広く横たわる課題と考える。電動化等含め、各社の対応が急がれる中、本事業で得られた示唆が今後施策の検討に際し、有用なインプットとなること、期待する。

以 上