

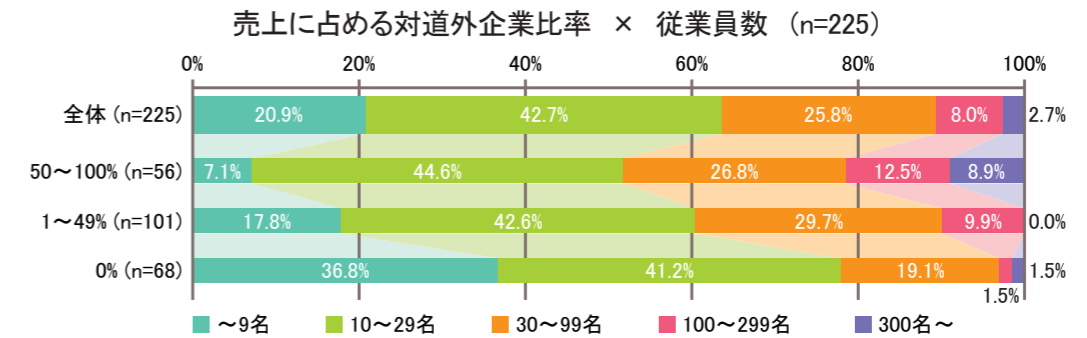
調査・分析結果

～ 道内ものづくり企業の商慣行分析 ～

アンケート及びヒアリングにより、道内企業に対して、新分野や他地域の市場への障壁意識を調査するとともに、大手自動車メーカーや電機メーカー等の最終製品を製造する企業(以下、川下企業)に対して、道内企業からの売り込みや商談・交渉への対応の商慣習を調査・分析した。

川下企業との取引実績がない企業(対道外企業の売上が0%の企業)に着目し、その内訳をみると、従業員数29人以下の企業が全体の8割程度を占めており、特に9人以下

の企業が36.8%と全体よりも16ポイント程度高く、従業員数が少ない企業ほど道外の受注開拓に対する人的な余力が小さいという可能性がある。



1 川下企業との接点・取引実績の有無

■川下企業に聞いた道内ものづくり企業との取引状況

- ◆道内企業との取引実績は少なく、取引がない企業も多く存在。
- ◆特に、道内に製造拠点を有していない川下企業は、道内企業とはほとんど取引がない。

本調査でヒアリング、アンケート対象となった最終製品や主要部品を開発製造する大手メーカーである川下企業20社に道内企業との取引実績を聞いたところ、各社とも道内企業との取引は少なく、全く取引を行っていない企業も多く存在した。

道内に製造拠点を有する川下企業(20社中10社)でさえ、道内企業との取引企業数は多いとはいえず、各企業とも数社程度にとどまっているのが現状である。

特に、道内に製造拠点を有していない川下企業では、道内企業との取引実績がないという傾向が顕著である。既存取引先を含めて本社周辺を中心とする取引候補企業を多数有しているため、「道内企業がオンリーワンの技術を有している」などの理由がない限り、川下企業からのアプローチによる道内企業との取引には発展しにくいのが現状である。

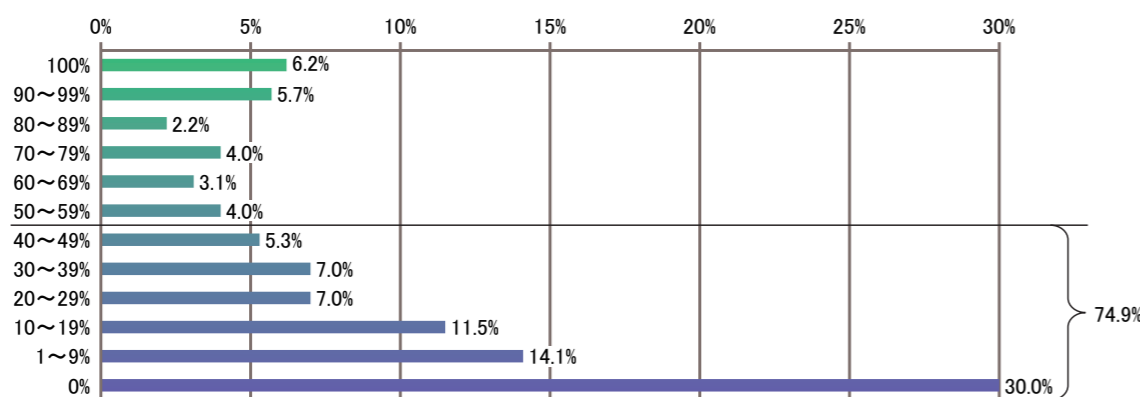
■アンケートからみる道内企業の実態

- ◆回答企業全体の30%は、道外取引がない。
- ◆上記を含めた全体の75%の企業が、道外取引比率が半分に満たない。

道内企業の取引先を道内外別にみると、アンケート回答企業のうち30.0%は、売上の全てが道内企業から(売上に占める対道外企業の比率が0%)となっており、これを

含めた74.9%の企業は、道外に対する売上が、総売上の50%未満となっている。

売上に占める対道外企業比率 (n=227)



川下企業からのコメント抜粋

<取引が少ない>

- ▶道内に工場はあるが、部品調達をしている取引先は1社だけとなっている。
- ▶取引先企業のうち道内企業の割合は金額でいう3割くらいだが、企業数でみると数社。道内企業の取引の内訳をみると、ほとんど1社との取引であり、あとは金額の小さな取引である。
- ▶道内の取引先企業は、弊社が北海道に進出した時に、本社の周辺にある取引企業が、弊社と一緒に北海道に進出して法人や工場を設立した企業が多い。純粋な意味での北海道の地場企業との取引は少ない。

<距離等の問題により接点が少ない>

- ▶熱心さや積極性という基本的なレベルの話でいうと、リスクを嫌がる道内企業は、本州に行ってまで新しい仕事を取ろうとは思っていないという印象を受ける。
- ▶立地場所を理由に選定から外れることはないが、QCDなどで特段の優位性がなければ、あえて北海道立地の企業を選定することはない。残念ながら距離はコスト面でもデリバリー面でも不利になるのが現実であり、例えば技術面で秀でるものがあるなどなければ、発注に至るケースは少ない。我々が知らないだけで、候補となるような取引先が北海道にあるかもしれないが、今までの取引先と同じようなQCDレベルでは、新たな取引先とはなりえない。オンリーワンのものがあれば、比較的容易に採用になるのではないかと。

2 顧客開拓に向けた取り組みへの積極性

■川下企業に聞いた道内ものづくり企業との取引状況

- ◆道内企業から売り込みに来たことがない。
- ◆営業にきても名刺やパンフレットを渡すだけで、積極性、熱心さを感じない。

川下企業のヒアリングでは、関東や関西、東海、東北、九州、さらには海外など様々な地域の企業が、地域を限定せずに積極的に売り込みにくるといった意見が聞かれた。一方で、「道内企業から売り込みに来たことがない」という川下企業が多く、他地域と比べ「道内企業は、積極的な売り込みをしていない」といった印象を多くの川下企業は持っている。

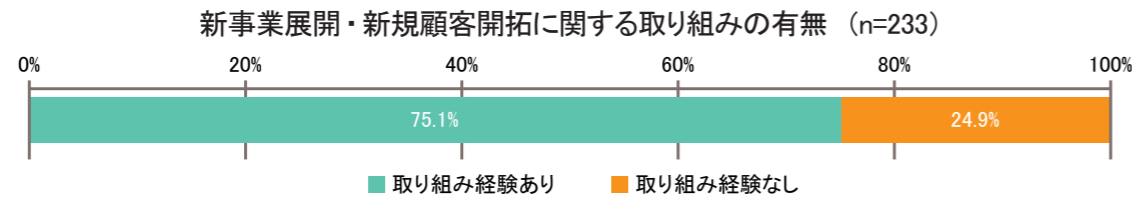
道内に製造拠点を有する川下企業であっても、「道内企業が売り込みにこないため、積極的に営業に来る道外の企業と取引しているケースもある」といった意見があがっている。

また「道内企業の営業がきても、パンフや名刺を渡してくるだけ」、「食らいつく感じ」がなく「本当に取引する気があるのか」という印象をもたれている。

■アンケートからみる道内企業の実態

- ◆全体の約1/4の企業が、新事業展開の取り組み経験なし。
- ◆多くの企業が「積極的な営業を行っている」と回答しているが、川下企業からは「取引に向けた踏み込みの深さやねばり強さがなければ取引までに至らない」という指摘がある。

新事業展開・新規顧客開拓に関する取り組みの経験有無をみると、経験を有さない企業は回答企業全体の24.9%となっている。

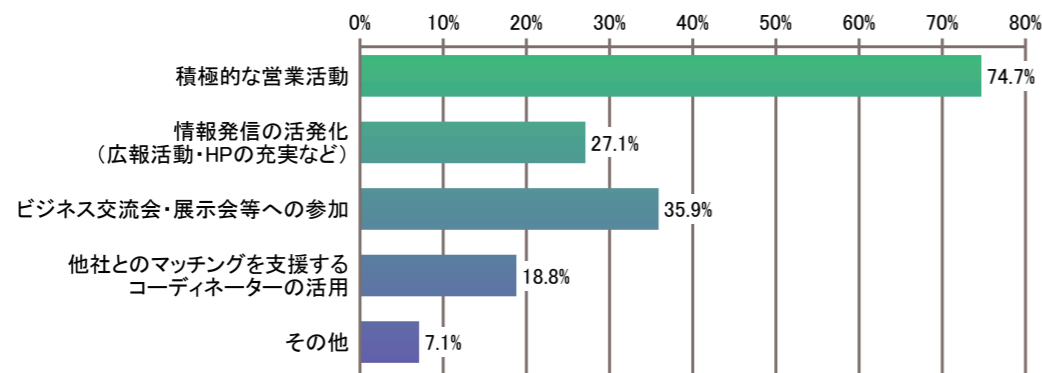


新事業展開・新規顧客開拓に関する取り組みの具体的な手段については、「積極的な営業活動」(74.7%)が最も多く、以下「ビジネス交流会・展示会等への参加」が35.9%、「情報発信の活発化」が27.1%と続く。

一方、川下企業からは、「カタログを渡して、製品説明をするだけでは取引にはならない。既存取引先を変更して

新規に取引するとなると、受注までの間の努力を相当しないと見られるという意見も聞かれ、「積極的な営業」であっても、その後の取引に向けた踏み込みの深さやねばり強さがなければ取引までには至らないことが指摘されている。

新事業展開・新規顧客開拓に関する取り組みの具体的な手段 (複数回答、n=171)



川下企業からのコメント抜粋

<積極性がなく、売り込みがない>

- ▶従来から取引している企業以外で新しく取引を開始した企業は、直近ではない。売り込みに来るケースも少なく、新たな企業は開拓できていない。
- ▶北海道の企業で対応できそうな北海道の仕事が、東京の企業にとられていることが多い。東京の企業は、別に北海道であろうが大阪であろうが仕事を取ってくる姿勢がある。北海道の企業は道内しか回っていない。

<営業の熱心さが足りない>

- ▶熱心さ・積極性が足りない。本当に取引する気があるのかと思う。カタログを渡して、「こういう物を扱っていますので宜しくお願いします」という営業だけでは取引にはならない。大変でも、しつこいくらい足を運んで通ってもらえないと。現在取引しているところがあって、取引が全く無いところと新規に取引するとなると、その一角を崩す訳だから、スタートの努力を相当しないと見られるという意見も聞かれ、「積極的な営業」であっても、その後の取引に向けた踏み込みの深さやねばり強さがなければ取引までには至らないことが指摘されている。
- ▶会合において名刺交換の接触はある。しかし名刺交換だけで終わって具体的な商談に結びつくようなことはなかなかない。名刺を渡して声をかけてくれるのを待つではなく、名刺交換をチャンスに積極的に踏み込んで「こんな事ができるが、何かに使えませんか?」と売り込みに来て意欲を見せて欲しい。そうすれば、製品や技術の評価につながる。

3 交渉の熱心さとねばり強さ

■川下企業に聞いた道内ものづくり企業との取引状況

- ◆交渉において、諦めが早く、ねばり強くない。
- ◆もっと顧客要請に応える姿勢が欲しい。

新規取引においては、川下企業から、熱心に、ねばり強く対応してくれる企業を評価するといった意見が多く聞かれる。

だが、多くの川下企業が、道内企業の交渉時における熱心さやねばり強さの不足を指摘している。道内企業は川下企業に「諦めが早い」「何があっても受注しようという強

い気持ちがない」という印象をもたれている。一度は川下企業と接触があっても、道内企業の方からあきらめてしまうケースも存在している。

加えて、川下企業から「もっと顧客要請に応える姿勢が欲しい」といった意見も多く聞かれる。

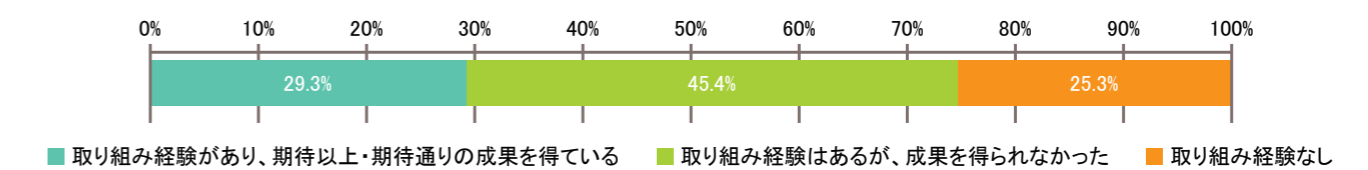
■アンケートからみる道内企業の実態

- ◆全体の半数近くの企業が、新事業展開の取り組みをしても期待通りの成果があらう。
- ◆成果の大半は、既存水準で対応できる内容で、改善・努力によるものは少ない。

道内企業の事業展開や新規顧客開拓に関する取り組みと成果についてみると、取り組みを行っている企業は全体の3/4にのぼるが、取り組みを行って期待以上または

期待通りの成果につながっている企業は、全体のうち29.3%となっている。全体のうち45.4%の企業は、取り組みを行っていても、成果をあげることができていない。

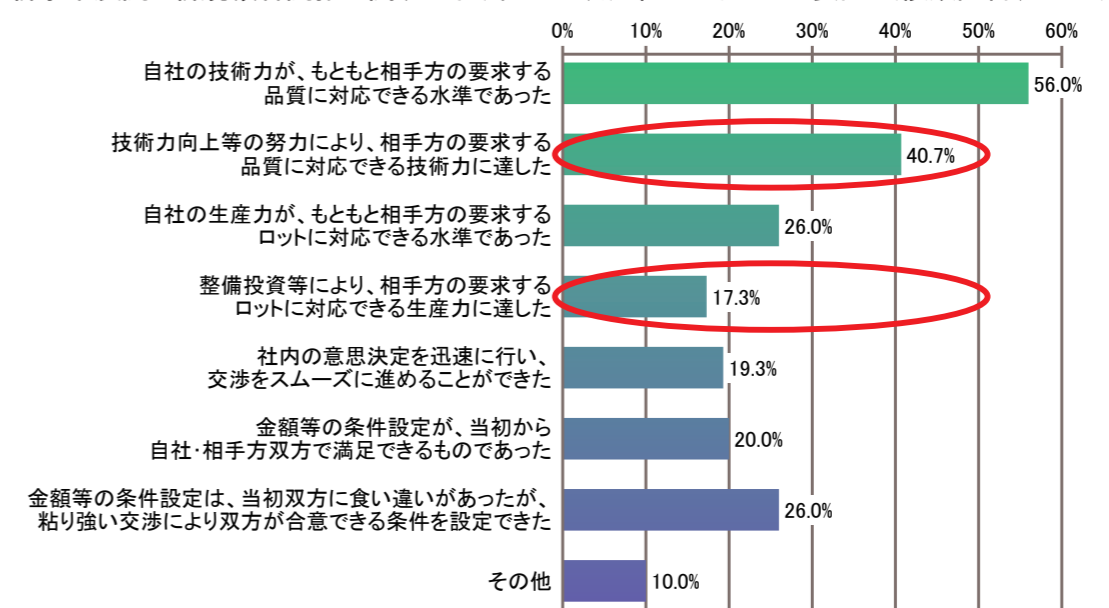
新事業展開・新規顧客開拓に関する取り組み経験と成果 (n=229)



新事業展開や新規顧客開拓に関する取り組みが成果につながった要因についてみると、川下企業からは、コストや技術への対応力が低い、という意見があるのに対し、自社の技術力や生産力が「もともと相手方の要求に対応でき

る水準にあった」という回答が多く、技術面や生産力の面などについて様々な努力をしたことによって、取引に至ったという回答は少ない。

新事業展開・新規顧客開拓に関する取り組みが、成果につながった要因 (複数回答、n=150)



川下企業からのコメント抜粋

<粘り強さがなく、諦めが早い>

▶取引が成立するには、営業担当が自社の購買部門を通過して、現場の部門との交渉段階までたどり着かなければならない。購買部門を越えられる人とそうでない人の差は、ねばり強さである。だが、道内企業には、ねばり強さがなく、ISOや環境対応といった条件を聞いて引いてしまう企業が多い。

▶「やってみただけだめだった」と諦めてしまう道内企業は結構多い。企業のそれなりの考えがあつての判断だろうが、「仕事としてうまい味があるかないか」というビジネスの見極めが出来ていないと思う。向こうの会社判断なのでこちらとしては仕方がない。

<顧客の期待に応える姿勢がない>

▶(道内企業には)顧客要請に応える姿勢が欲しい。「ISOを取って欲しい」「こういう契約書を締結させてほしい」などのこちらの要請に積極的に答えて欲しい。

▶道内企業は、納期や生産量の確保に向けた、新規の設備投資を嫌う傾向がある。

4 「要求水準との乖離」、「競争経験」と「不安意識」

■川下企業に聞いた道内ものづくり企業との取引状況

◆競争経験がないこともあり、川下企業の要求品質や価格等の水準を理解しておらず、要求水準に達していない。

◆設備投資などのリスクを取りたがらない。

川下企業は、道内企業に対し「競争経験がない」「川下企業との取引経験が少ない」ために、「川下企業からの要求水準がわかっていない」という印象をもっている。

価格面や技術・品質面において、道内企業と川下企業の要求水準において乖離が存在する。川下企業からは、「道内企業は、道外とのコスト競争にさらされていないため全国的な相場観を把握できていない企業が多い」「競争経験や取引経験が少なく、川下企業が要求している品質などを把握できない」といった意見が多く聞かれた。製品価格

や品質・技術等の面で要求水準に至らずに、取引が成立しないという可能性が示唆されている。

また、道内企業は「取引のメリットに目がいかずリスクにばかり目が行ってしまう傾向にある」「金額や取扱量の大きさを聞いて引いてしまう」といった意見も聞かれている。道内企業が設備投資等のリスクを負いたがらないため新たなビジネスにつながりにくい可能性も示唆されている。

■アンケートからみる道内企業の実態

◆取引不成立の要因は、顧客の「金額面」「技術面」でのニーズに応えられない。

◆成果をあげている企業、いない企業で不安を意識するフェーズが異なる

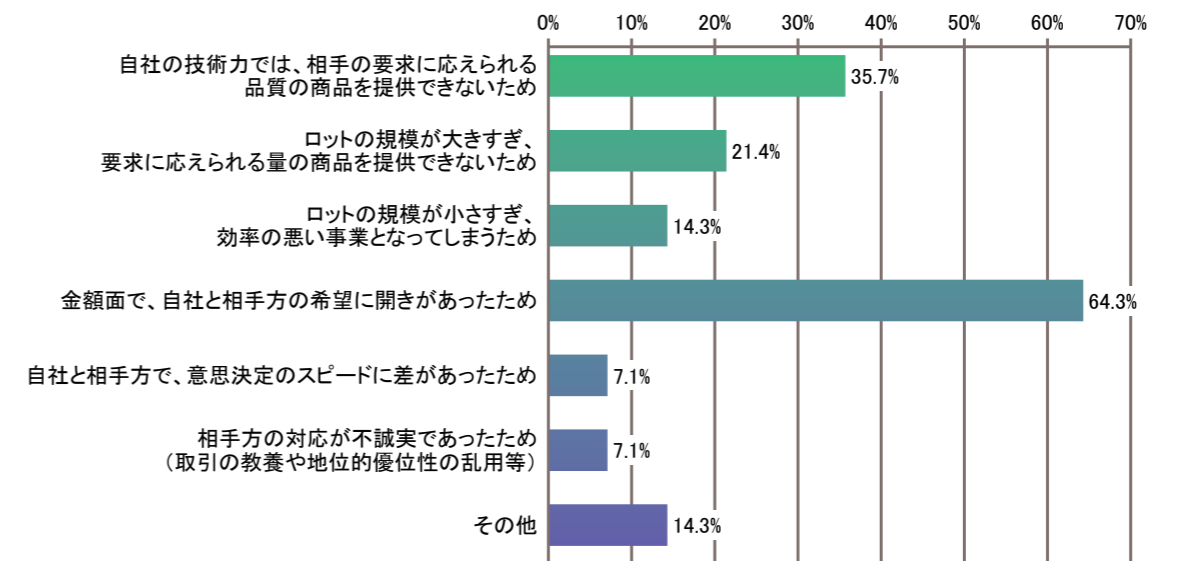
成果あり⇒生産力や価格など具体的なニーズ対応に意識

成果なし⇒知名度や距離など外的要因に意識

交渉が不成立になった理由として、「金額面の開きがあつたため」という回答が64.3%を占め最も多い。また、

技術面での問題を挙げる企業は、交渉不成立企業の35.7%であった。

取引先候補との交渉が成立しなかった理由（複数回答、n=14）



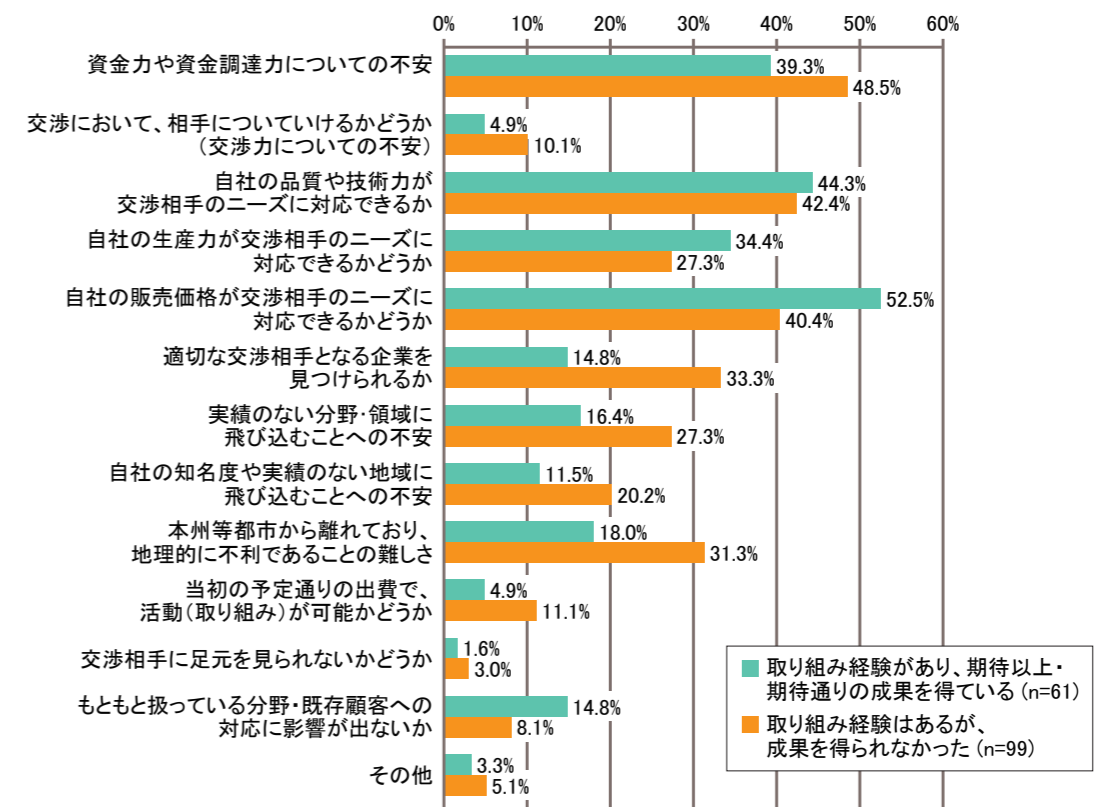
道内企業の新事業展開や新規顧客開拓への不安、障壁意識についてみると、成果をあげている企業、いない企業で不安を意識するフェーズが異なっている。

新事業展開等の取り組みで成果をあげている企業は、「自社の販売価格が交渉相手のニーズに対応できるかどうか(52.5%)」「自社の品質や技術力が交渉相手のニーズに対応できるか(44.3%)」といった、交渉相手への具体的なニーズ対応に強い不安を感じている。

一方で、成果をあげられなかった企業は、「資金力や資

金調達力についての不安(48.5%)」や「自社の品質や技術力が交渉相手のニーズに対応できるか(42.4%)」が多い。さらに、成果をあげた企業と比較して「適切な交渉相手となる企業を見つけられるか(33.3%)」「本州等都市から離れており、地理的に不利であることの難しさ(31.3%)」「実績のない分野・領域に飛び込むことへの不安(27.3%)」というように、知名度や距離など外的要因に不安意識をもっている。

新事業展開や新規顧客開拓への不安意識（複数回答、取り組みの成果別）



■ 取り組み経験があり、期待以上・期待通りの成果を得ている (n=61)
 ■ 取り組み経験はあるが、成果を得られなかった (n=99)

川下企業からのコメント抜粋

<競争経験がなく要求水準が乖離>

▶ 相見積を取ると北海道企業が一番高くなってしまい、価格競争に負けることも多い。これは、競争を経験していないためだろう。道内企業の価格は、市場の流れについていけない。同業のメーカーが周りにないため競争することがなく、自分たちの保有している技術を固持しながらやっていく傾向にある。

▶ 北海道企業との取引不成立のケースとしては、品質が要求水準に達していないことが多い。北海道企業は、寸分変わらず同じものを作り続けるという経験がなく、「公差を100分の何ミリ、プラスマイナス0.03ミリに収める」などという難しい要求に対応できなかった。

<メリットが目がいらず、リスクを嫌う>

▶ 納期や生産量の確保に向けた、新規の設備投資を嫌う傾向がある。また、発注量の確保や設備投資についての保証を求める姿勢が強いように思う。例えば「10年間の発注保証をしてくれるなら…」という経営者がいるが、「それなら他で頼むからいいよ」ということになってしまう。道内企業は積極性とリスク面に弱い印象がある。ロングパンでの設備の投資回収を考えられない傾向があるように思える。継続して取引が成立するかの保証はないのだが、「償却後に回収してやろう」という意識がない。「(自社との)この取引が駄目になっても、他で仕事を取る」くらいの心意気が欲しい。

調査概要

▶ 道内アンケート調査

北海道に本社を置き、従業員5名以上の企業のうち、主業を金属、一般機械器具、電気機械器具、輸送機械、精密機械等の各製造とする製造業者について、(株)帝国データバンクの保有する企業リストから抽出を行い、郵送によって、各社の社長または社長に準じた役職者による回答を依頼した。

● 調査方法：郵送配布・郵送回収法

● 調査時期：2007年10月

● 回収率：31.4%（発送742通、回収233通）

▶ 川下企業調査

全国の大手自動車・電機メーカー等、最終製品や主要部品を開発製造し、部品・部材を製造する道内ものづくり企業と取引可能性のある企業(以下、川下企業)20社に対して、ヒアリングおよびアンケートを実施した。

● 調査対象企業

調査対象企業は、以下の通り。

いすゞ自動車株式会社	釜屋電機株式会社	京セラ株式会社
パナソニック エレクトロニックデバイス北海道(株)	三井精機工業株式会社	
三菱自動車工業株式会社	株式会社ルネサス北日本セミコンダクタ	

※五十音順

上記に加え、大手自動車メーカー等輸送機械器具製造業 3社、電機・電子・情報通信機械製造業 6社、半導体メーカー等精密機械器具製造業 3社、一般器具製造業(産業用機械等) 1社の合計20社。

● 調査時期：2007年12月～2008年2月

(参考) 道内アンケート調査 回答企業概要

