3．受注・販路開拓の強みと弱み

（強みは製品・加工の説明能力）

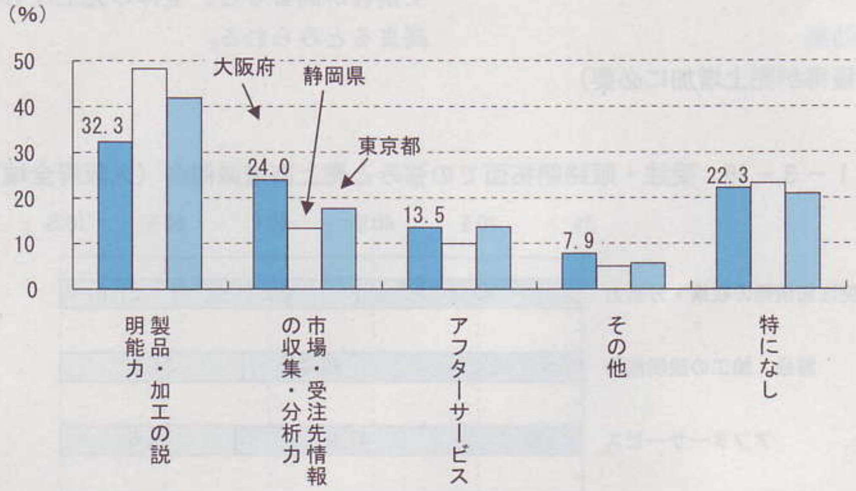
大阪の中小製造業の受注・販路開拓面の強みとしては、「製品・加工の説明能力」が最も多く、「市場・受注先情報の収集・分析力」が続いている（図表Ⅰ－3－13）。

（弱みは市場・受注先情報の収集・分析力）

弱みとしては、「市場・受注先情報の収集・分析力」をあげる回答が最も多く、その割合は、強みとしての回答割合よりも高い（図表Ⅰ－3－14）。一方、強みで最も回答の多かった「製品・加工の説明能力」を弱みとする回答は最も少ない。既にある製品や自社の加工能力を説明することはできても、それが相手先にとっていかに有用であるかをうまく説明できていない状況にあるとみられる。

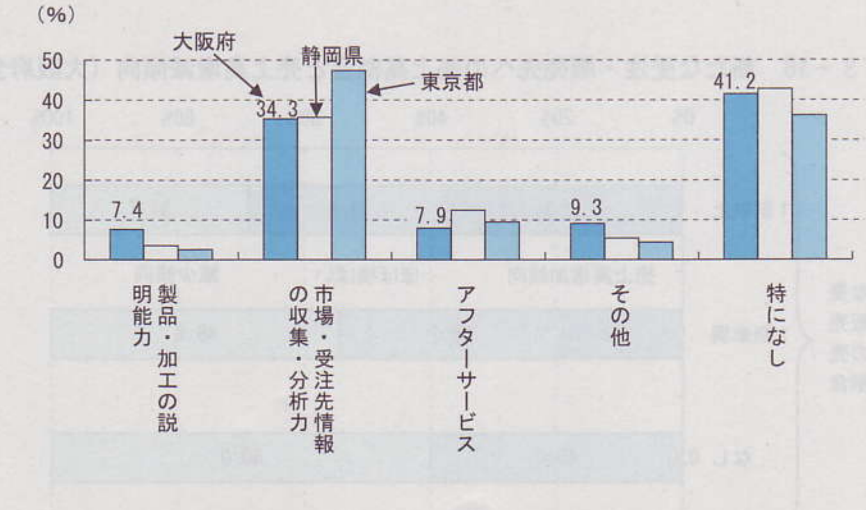
なお、受注・販路開拓面の強み、弱みに対する「特になし」への回答割合が高く、その割合は、新製品・技術開発（図表Ⅰ－2－4、5）よりも高い。開発面よりも、販路開拓面への関心が低いことをうかがわせる結果となっている。

図表Ⅰ－3－13　受注・販路開拓面の強み



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。
（注）地域区分は図表Ⅰ－2－1に同じ。

図表Ⅰ－3－14　受注・販路開拓面の弱み



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。
（注）地域区分は図表Ⅰ－2－1に同じ。

（市場の分析力は売上増加に寄与）

受注・販路開拓面の強み別に売上高の増減を確認すると、「市場・受注先情報の収集・分析力」に強みがあるという企業において、売上増加割合が最も高い（図表Ｉ－３－15）。すなわち、まず、市場ニーズにどのように対応しているかが重要であり、そのニーズを踏まえての話でなければ、自社の製品・技術をうまく説明したとしても、また、販売後のアフターサービスを整備していたとしても、受注・販売につながりにくい。受注・販売先の立場、さらには、最終ユーザー・消費者の状況を意識し、情報収集・分析に努める必要があろう。

４．受注・販路開拓の効果

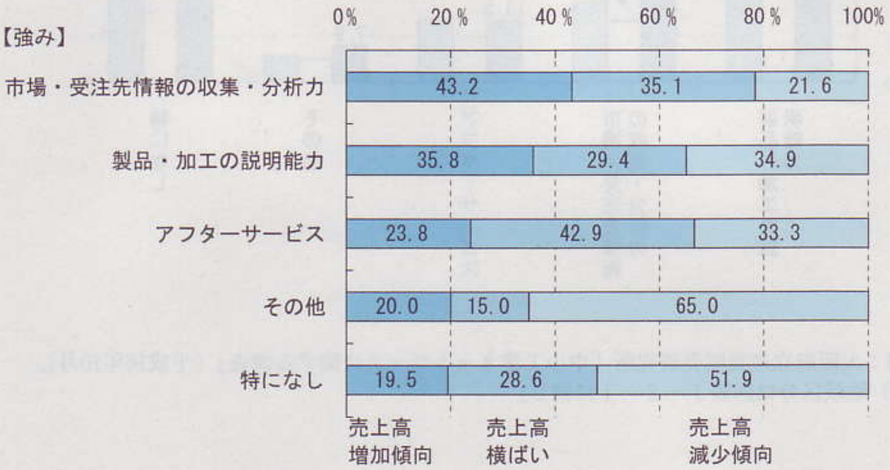
（新たな受注・販売先獲得が売上増加に必要）

新たな受注・販売先の獲得と売上高増加との関係をみると、新たな受注・販売先への売上げがなかった企業では、売上高増加傾向が見られない（図表Ｉ－３－16）。右肩上がりの時代には、既存受注・販売先の成長に応じて自社の売上げも伸びていくというパターンも多かったと思われるが、市場の拡大が頭打ちとなり、従来の取引関係が崩れつつあるなかで、売上げを伸ばすには新たな受注・販売先の獲得が必要条件となっている。

売上高に占める新たな受注・販売先への売上割合が１割以上の企業では、売上高増加企業の割合が減少企業の割合を上回っており、新たな受注・販売先への売上割合が高まると、全体の売上げも増加する可能性は高まるとみられる。

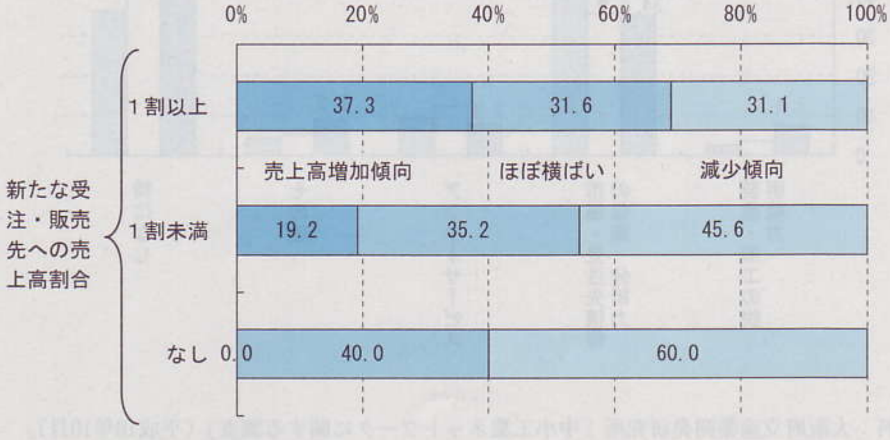
第３章

図表Ｉ－３－15　受注・販路開拓面での強みと売上高増減傾向（大阪府全域）



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。

図表Ｉ－３－16　新たな受注・販売先への売上高割合と売上高増減傾向（大阪府全域）



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。

5．受注・販路開拓の課題

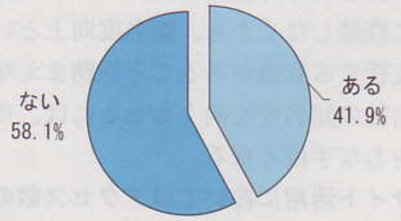
(1) 取引を実現させるための課題

（受注・販路開拓には品質・価格・納期以外の要因も重要）

これまで取引のなかった新たな受注・販売先候補に、製品・技術を売り込みに行っても、取引を開始させるのは容易ではない。それが、品質・価格・納期の面で取引先から受け入れられないのであれば、製品や技術の改善、価格戦略の変更、生産・納品体制の見直しなどによって、受注・販売先の要望を満たし、取引に結びつけることが可能となる。

しかし、現実には、品質・価格・納期などの取引条件を満たしたと思われるにもかかわらず、受注・販売に至らない場合があるが、中小製造業のうち、42%はこのような経験をしている（図表Ⅰ－３－17）。販路開拓においては、品質・価格・納期以外の条件にも留意する必要がある。

図表Ⅰ－３－17　取引条件を満たしながら取引が成立しなかったこと（大阪府全域）

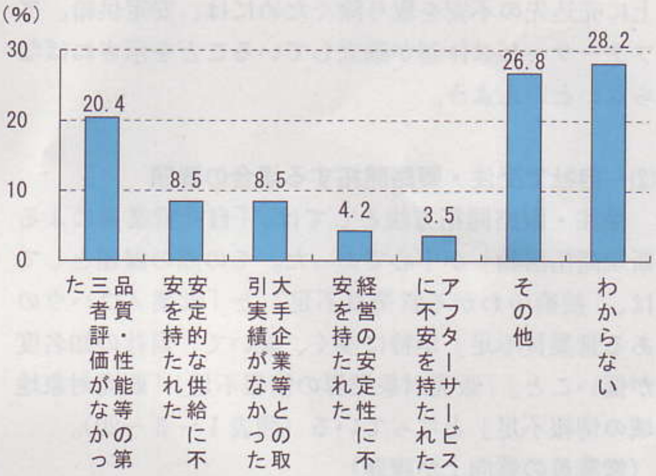


資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。

（中小製造業は第三者評価の必要性を認識）

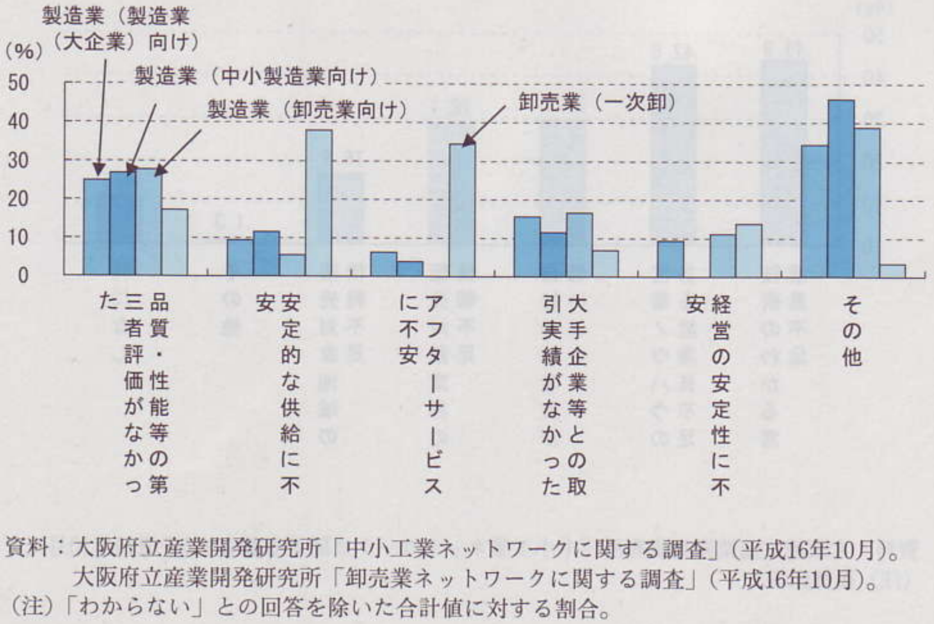
取引に至らなかった要因については、「わからない」という回答が最も多い（図表Ⅰ－３－18）。売込先から明確な形で拒否されるわけではなく、理由が判然としないまま成果に結びつかないといったことが少なくないようである。選択肢としてあげた要因のなかで多かったのは「品質・性能等の第三者評価がなかった」であり、「安定的な供給に不安を持たれた」「大手企業

図表Ⅰ－３－18　取引が成立しなかった要因（大阪府全域）



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。

図表Ⅰ－３－19　品質・価格・納期以外での面で取引が成立しなかった要因（大阪府全域）



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。
大阪府立産業開発研究所「卸売業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。
（注）「わからない」との回答を除いた合計値に対する割合。

等との取引実績がなかった」という回答が続いている。このような要因については、主な受注・販売先の違いによる差異は少なく、誰に売る場合でも「品質・性能等の第三者評価がなかった」という要因が大きいと考えている（図表Ⅰ－３－19）。

（卸売業は安定供給やアフターサービスに不安）

では、売込先はどのような要因で取引に応じなかったのであろうか。

売込先の代表として卸売業（一次卸）の回答をみると、最も多い回答は「安定的な供給に不安を持った」であり、「アフターサービスに不安」が、それとほぼ並んでいる（前掲図表Ⅰ－３－19）。

品質・性能等の第三者評価は重要であるが、それ以上に売込先の不安を取り除くためには、安定供給、アフターサービス体制が確立していることを示さねばならないといえよう。

⑵　自社で受注・販路開拓する場合の課題

受注・販路開拓方法としては、「自社営業員による新規開拓活動」が中心であった。その際の課題としては、「技術のわかる営業員不足」と「営業ノウハウのある営業員不足」が特に多く、続いて「自社の知名度が低いこと」「販売対象業界の情報不足」「販売対象地域の情報不足」となっている（図表Ⅰ－３－20）。

（営業員の質向上が課題）

「技術のわかる営業員不足」については、受注・販売先から具体的な説明や提案を求められた時に、製品や技術の内容がわかっていないと即座に答えることができず、受注・販売機会を逃すことになりかねない。その一方で、顧客が何を求めているかを引き出し、それに自社の製品・技術を購入することのメリットを納得させるためのノウハウも重要であるが、「営業ノウハウのある営業員不足」という課題を抱えていることがうかがえる。

これらの課題は、中小製造業者が自覚している「市場・受注先ニーズの把握」の弱さにつながるものである。営業員の質の向上は時間を要する上に、中小製造業では、教育ノウハウに乏しいことが多い。また、親企業からの下請仕事を中心としていた場合、そもそも、営業ノウハウ自体があまり蓄積されていないケースも多い。このような場合には、外部組織や人とのネットワークの構築、活用が有力な手段として考えられる。

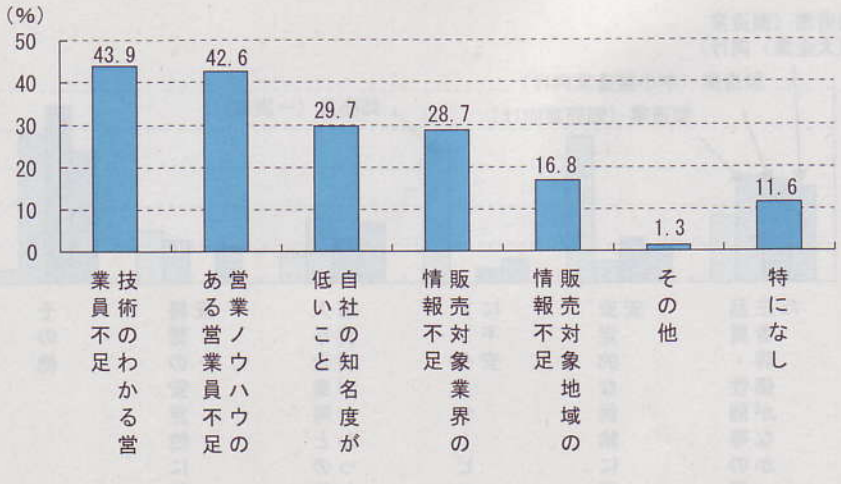
（自社の知名度向上が課題）

また、受注・販路開拓に際して、「自社の知名度が低いこと」がネックになる場合もある。知名度がないと門前払いにされる可能性も高くなる。広報活動は、売上増加に直結しなくとも、知名度向上という点で営業活動を支援する意義があることを踏まえなければならない。自社の知名度を向上させるには、ウェブサイト活用が有力な手段となる。

（ウェブサイト活用においてはアクセス数の引上げが課題）

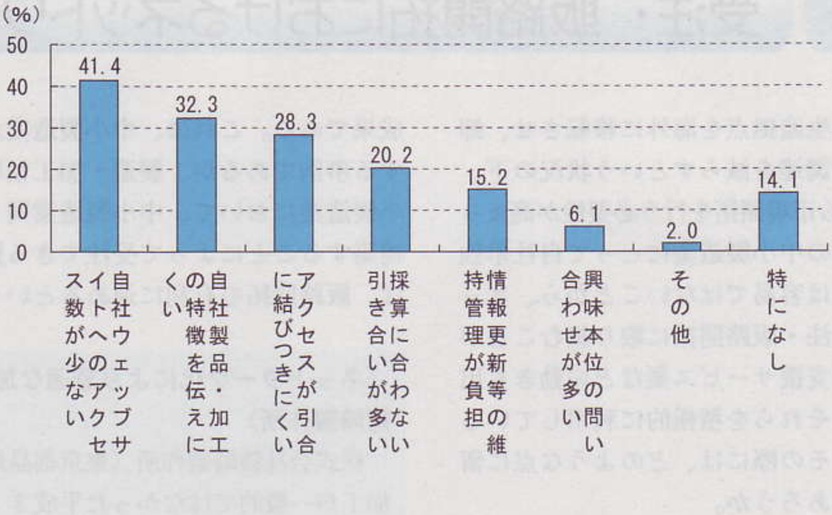
そこで、ウェブサイト活用における課題をみてみよう。まず、「自社ウェブサイトへのアクセス数が少な

図表Ⅰ－３－20　自社営業員による新規開拓活動の課題（大阪府全域）



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。
（注）複数回答。

図表Ⅰ－３－21　ウェブサイト活用における課題（大阪府全域）



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。
（注）複数回答。

い」という課題があげられる（図表Ⅰ－３－21）。特に、規模の小さい企業では、このような傾向が強い。

その次には、アクセスしてくれた場合に、それが引き合いにつながるか、そして、その引き合いが採算に合うものであるかといった具合に、ウェブサイトによる受注・販路開拓には乗り越えなければならないハードルがある。

また、ウェブサイトでは、「自社製品・加工の特徴を伝えにくい」という課題もある。織物の風合いや色の微妙な具合いなどのように、デジタル化が困難な特性が製品によっては重要であり、それがウェブサイト上で伝わらないことが受注・販路開拓にとって課題として捉えられている場合もあると思われる。ウェブサイトの限界を見極めた上で、自社製品・加工の特徴を伝える工夫が必要である。

第３章