

第2節

受注・販路開拓におけるネットワーク

受注先大手製造業が生産拠点を海外に移転させ、卸売業も大阪府内からの調達を減らすという状況の下、大阪の中小製造業は自ら市場開拓を行う必要性が高まっている。しかし、多くの中小製造業にとって自社単独で販売網を構築するのは容易ではないことから、ネットワークを活用して受注・販路開拓に取り組むことが有用である。販路開拓支援サービス業などの動きも出ているが、各企業は、それらを積極的に利用しているのであろうか。また、その際には、どのような点に留意する必要があるのであろうか。

1. ネットワークの現状

(対象業界や地域に詳しい外部組織にて販売)

自社営業員による受注・販路開拓では、対象業界や地域についての情報不足が課題となる場合には、それぞれの業界や地域に強い卸売業などの外部組織とのネットワーク化を検討すべきである。

(きめ細かな代理店網を再構築する櫻製作所)

株式会社櫻製作所(大阪市)は、ポンプや熱交換機を製造する企業である。ユーザーは、化学・食品会社及びエンジニアリング会社やプラント会社であるが、その販売ルートは、直接販売と代理店経由とに分かれる。自ら販路開拓を行う上では、自社ウェブサイトの活用、専門的な展示会への出展、専門雑誌への広告など多様な手段を用いている。

同社では、以前は特定の大手商社に販売を任せていたが、現在では地域ごとに強みを持った中小専門商社など様々な卸売業を代理店としてきめ細かく配置している。特定の大口ユーザーに強い商社をピンポイントで代理店とすることもある。このようなきめ細かな、地域に深く根ざした代理店網が効果を発揮し、新たなユーザーとなる企業が獲得され、新規受注の半分を占めているという。

(中小製造業同士のネットワークも重要)

中小製造業同士のネットワークも受注・販路開拓に重要である。

ある企業では、中小製造業者同士で協力し、お互いの製品を販売するという取組を行っているが、同社主力製品の売上増加額の6分の1は、このような活動の

成果である。これは、中小製造業が互いの販路を活用する事例であるが、製造・加工領域に限られている中小製造業において、中小製造業同士のネットワークを構築することによって受注できる製造・加工領域を広げ、販路開拓を有利に進めるといった事例もみられる。

(ネットワーク化により最適な加工方法を提案する篠崎製作所)

株式会社篠崎製作所(東京都品川区)は、レーザー加工が一般的ではなかった平成3(1991)年からレーザー加工に取り組み、現在では、レーザーによる微細加工だけでなく、微細加工技術を用いた開発実験受託、レーザー加工機的设计、生産も行っている。

微細加工技術を用いた開発実験受託では、LALF(レーザーアプリケーションラボ&ファクトリー)を設置し、同社技術者が同社開発のレーザー加工機を駆使して、顧客の要望(新素材に対しての微細加工など)に対応している。その際には、同社の技術、ノウハウの流出を防ぐ一方、新素材活用など顧客の最重要機密事項も守ることを目的とした秘密保持契約を締結することになっている。このような仕組みにより、顧客は安心して新製品の開発実験を同社に持ち込むことができる。

同社では、開発実験受託だけでも全国から年間1,100件以上を受注している。それは、上記の仕組みに加え、検索段階で上位に表示されるようホームページに工夫を凝らしていることも要因であるが、さらに、素材の差異による加工条件など、レーザー加工のためのデータベースを構築した上、量産加工段階で、レーザー加工にこだわらず、顧客にとって最適な微細加工方法を提案していることが重要な要因である。

最適な加工方法を提案できるのは、同社が「アライアンスシステム」という中小製造業のネットワークを構築、運営しているからである。このシステムは、同社がレーザー加工機の販売と技術供与を行うことで、同社が受注した仕事を引き受けてくれる企業を育成し、加工面でのネットワークを構築するというものである。

ネットワークの相手先企業の選定条件の1つに、レーザー加工以外の加工技術で高い技術を保有して

いることがある。これを条件としているのは、アライアンスシステム内で複数の高度な加工技術を共有することにより、顧客にとって最適な加工方法を提案することができ、結果として受注の幅を広げることが可能となるからである。アライアンスシステムは、下請関係ではなく、お互いの技術を持ち寄り、お互いの事業に活かしていくという対等な関係構築を目指している。

また、品質・価格・納期を満たしても製品・技術が受注・販売できない理由として、安定供給やアフターサービスが課題とされたが、安定供給といっても、中小製造業にとっては、自社で設備投資を行い顧客からの注文に応える体制を整えるのは、資金的に厳しく、リスクも大きい。そこで、同業他社とネットワーク化して、受注量の変動に対処できる能力を構築することが必要である。アフターサービスについても、自社単独での対応力を納得させることが難しい場合には、卸売業などとネットワークを形成し、対応力の増強を図ることが必要である。

このように卸売業や中小製造業同士のネットワークは重要であるが、近年、台頭してきた販路開拓支援サービス業などとの新たなネットワークの構築も有効である。

2. 受注・販路開拓を支援する関連産業 (経験豊かな営業員の活用)

自社の営業力を短期間でアップさせるには、人材派遣会社からの営業員の派遣を受け入れるという方法があるが、それ以外にも、企業をリタイアしたが、営業ノウハウは保有し続けている人材を活用することが可能である。このような企業OBが、産業支援型NPO(非営利活動団体)などの形で、自らの経験、ノウハウを中小企業に伝授し、販路開拓支援を行っている事例もある。

販路開拓支援施策においても、NPOや企業OBが参画している。例えば、近畿経済産業局では、製品の販路を探す企業のプレゼンテーションを受け、自らの販路で取り扱えるとする所が手を挙げ、販路開拓業務を請け負うという「販路マッチング・ナビゲーター事業」を平成16(2004)年10月から開始しているが、そこには数多くのNPOが参画している。また、大阪商工会議所を窓口として企業OBと企業のマッチングを行う「企業等OB人材活用推進事業」が、平成17(2005)年から始まっている。

(営業代行、販路開拓代行という新しい形態)

現在、「セールスレップ」という名称で、営業代行業務を行うという事業形態が立ちあがってきている。元々、このセールスレップ(Sales Representative)とは、広大な国土を持つ米国において、古くから根付いている販売形態である。販売店や顧客の状況などをよく知っている地域を営業範囲として、製造業者の代わりに販路開拓活動を行うものである。最終的な契約行為、製品や金銭のやり取りは製造業者と販売先の間で直接行われ、セールスレップには、販売額の一定割合が製造業者から手数料として支払われている。製造業者が営業マンを配置する、若しくは、出張で対応するにはコストがかかりすぎるような地域などにおいて、このようなセールスレップが活用されてきた。

日本での「セールスレップ」は勃興期にあり、事業者により手法も若干異なる面もあるが、既に、様々な形で中小製造業と関わっている。

例えば、日本の最大市場である首都圏での販路開拓・拡大は、企業にとって魅力あるものだが、首都圏以外に立地する企業にとっては、自社の営業員を首都圏に配置するとその維持だけでも多額のコストがかかるし、各地域から首都圏に出向くならば時間もかかってしまう。また、首都圏の市場情報などをあまり保有していないので、販路開拓においても無駄な試行錯誤を繰り返し、成果を得るまでに時間、コストを浪費する懸念があるなど、課題が多い。このような課題の解決につながる事業を展開する企業が誕生している。

(地方企業の首都圏での販路開拓活動を支援する東京営業部)

株式会社東京営業部(東京都港区)は、「東京に進出する地方企業の営業支援をする」という事業目的の下に、首都圏での営業活動業務を成功報酬型の契約で引き受けている。

同社によると、商社や代理店という間接営業では、価格戦略が徹底できなかったり、思うように動いてくれなかったりというデメリットがあるが、セールスレップは製造業者の営業戦略、価格戦略に基づいた動きをする営業のアウトソーシングであり、そのような課題を解決するものと位置付けている。

また、同社社長は、「市場、顧客の声を中小製造業者に伝え、製品開発に反映させることを重視」しており、営業段階だけではなく、開発段階にも踏み込んだ情報収集・提供活動を行っている。

さらに、同社では、首都圏の営業支援とともに、

若手人材や後継者を東京に受け入れ、研修と実際の新規開拓活動を兼ね合わせての営業人材育成を行うなど、様々な形で中小製造業者の営業機能強化策を提供している。

また、現在の流通構造を変えることで、中小製造業を活性化させるという目的を持って事業を展開しているセールスレップもある。

(アパレル業界の流通改革を狙うセールスレップネットワーク)

セールスレップネットワーク株式会社(大阪市)は、アパレル関連企業の営業代行を行っている。

同社社長によると、「アパレル業界では、製造業者と小売店の間の流通段階が多く、市場の情報が製造業者に伝わりにくい。また、多段階の流通構造の結果、消費者への販売価格に対して製造コストがあまりに低い割合に抑えられている。このような現状を改革するという問題意識を持って事業を展開しており、製造業者と小売店を直接つなぐ機能を果たしている」とのことである。

同社では、複数の製造業者の営業代行を行っており、それらの製品を集めた展示会を開催している。展示会後には、同社がきめ細かく全国の小売業者を回っている。「流通段階を省いていることと低コストでの事業展開により、流通段階のマージンを低く抑えることができるので、同じ販売価格であっても、従来製品より良い原料、加工方法を用いた製品を提

供できて」いる。「現状のように、試作段階のみ国内企業が行い、一番利益の取れる量産段階は中国等海外の企業が行うというのではなく、技術のある中小製造業者も生き残れるように流通構造を変えようとしている」のである。

卸売業の販路開拓機能に依存することが難しい状況の下で、中小製造業は、このような産業支援型NPOやセールスレップの活用という新たな販路開拓ネットワークを構築している。

(小括)

大阪の中小製造業は、安定した取引関係に依存してきたが、そのような従来の受注・販売先への売上げが減少している。そのために、受注・販路開拓が必要であり、既存受注先に紹介を依頼したり、商談会に参加したりしてきたが、市場情報の収集・分析力、製品・技術の説明能力に劣ることもあり、必ずしも販路開拓に成功していない。

受注・販路開拓には、外部組織をうまく活用することが有効であり、ウェブサイトの活用等により自社の強みやネットワークの相手に求めることをアピールしていくことにより、受注・販路開拓面での弱みを補い、強みを活かすことができる新たな相手を確保することが必要である。その際には、近年、活発化してきた産業支援型NPOやセールスレップなどとのネットワーク化も検討すべきである。

中小企業におけるマーケティングの重要性と外部組織との戦略的連携

ものづくりが得意な国、日本。その中であって多様な要素技術の集積地である大阪は大きな可能性を秘めている。しかし、現在大阪が置かれている状況は、世界的競争や社会的要請、加えて地域の地盤沈下…と厳しい。特に新たな潜在的ニーズに気付き、その商品化やサービス化を図るマーケティングは時代とともに高度戦略化し、スピードアップ、デジタルシステム化、きめ細やかなテクノロジー志向、軽やかなフットワークへとブラッシュアップされたものが要求されるようになった。産学連携、産産連携においても研究開発段階における応用分野、用途、ターゲットを明確にするためのマーケティング発想が不可欠である。マーケティング発想の不得手な中小企業の成功はおぼつかない。

そこで必要となってくるのが他社、他組織との連携であり、パートナーシップである。同業者ばかりでなく、異業種、流通、サービス業、大学、NPO、地域、自治体等と組んで、有機的なモノさばきのしくみや企画・調査、販売ツール作成など多種多様なノウハウやサービスを提供してもらう事でコストダウンや効率アップをはかるアウトソーシング連携が求められている。そして、自社内で全ての業務を取り込まないことで、レベルダウンやスピードダウンを避けることが可能になる。アウトソーシングによって、自社内でやるよりも、質の高い業務・商品・技術・サービスを確保でき、本業に集中できるとともに自社業務の客観的見直しが図れる。加えてアウトソーシング先からの異分野の情報や他業界のトレンドも収集できる。

これまでの中小企業と大手企業との受発注関係や、仲間内・同業者間の仕事の廻し合いでは、エンドユーザーのニーズや、素材や部材や装置の先にある最終商品の需要・トレンドは見えてこない。アウトソーシングすることは他者と意志を持って連携することである。こうした新たな連携や取り組みの中からこれまでになかったビジネスモデルや潜在的ニーズや、これまで共有されていなかった重要な情報が明らかになっていくことが期待できる。アウトソーシングにより社内の業務効率化を図り、中小企業が開発型企業や、特化した技術商社や、ニュービジネスモデルを有する企業体になることも夢ではない。この大阪の地から次世代の新たなビジネスモデルを提案していけるのは、まさに我らが中小企業なのではないだろうか。

大阪府立産業開発研究所 前顧問
株式会社マーケティングダイナミクス研究所 代表取締役
上野 祐子