

ISK 機械情報産業カレント分析レポート

「提案営業」が中小企業の次世代産業参入を可能にする

一次世代自動車への新規参入プロセスを事例にー

◆ はじめに

金型や鋳造、部品加工といった「基盤技術産業」は国内機械産業の国際競争力の源泉である。ところが、基盤技術産業を構成する企業のほとんど全ては中小企業である（以下、モノづくり中小企業）。これらの企業は金型製作や表面処理といった特定の工程に特化していることもあり、その多くが特定受注先に売上を強く依存している。こうした特徴がモノづくり中小企業の経営の脆弱性につながっていると言えるだろう。

一方、筆者は国内基盤技術産業の実態調査を継続する中で、少なくない数の企業が積極的に新規受注を獲得し、新たな市場に参入している姿を目の当たりにしている。なぜ、当該企業は新規受注を獲得できるのだろうか。本レポートでは今後の日本経済の生命線とでも言うべき、「次世代自動車産業」への中小企業の新規参入事例を通じて、上記の問いに回答したい。

◆ 「提案営業力」の必要性

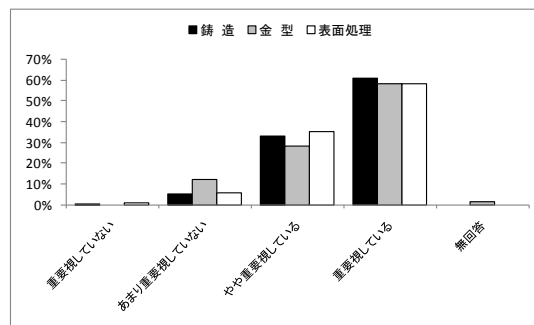
基盤技術はその名のとおり、切削やプレスなど加工・成形技術の総称である。よって、「自社の加工・成形技術で顧客の求めている機能を提供できるかどうか」を見出すことで初めて受注が獲得できる。言い換えれば、モノづくり中小企業が新規の受注を獲得するためには「『顧客のニーズ』を踏まえて、『自社技術の強み』を顧客に能動的に提案すること」、すなわち「提案営業」が必要とされるのである。加えて、次

世代産業など「国内で製造される部品構造の複雑化」により、「大企業でも自社が必要とする加工・成形技術がどこにあるのかわからない」といった事態が生じるようになってきている。例えば**自動車企業A社**は

「次世代エンジンに必要な精密加工技術を持つ企業を捜すには時間がかかる」

とコメントしている。こうした状況下で、「提案営業」の重要性は著しく拡大していると言って良いだろう。実際、筆者が鋳造、金型、表面処理企業に実施したアンケートでも大半の企業が「技術提案＝提案営業」の重要性を指摘しているのである(図表1)。それではモノづくり中小企業はどのように提案営業力を構築すればよいのだろうか。幾つかの事例を紐解いて見ていこう。

図表 1.顧客への技術提案は重要か？



出所：機械振興協会 経済研究所〔2010〕

◆ 次世代自動車参入企業の事例から

部品企業B社はモーターやセンサーといった部品の開発・生産を行う企業である。

図表 2.ハイブリッド・エンジン内の B 社部品



出所：機械振興協会 経済研究所 [2010]

同社には元々、「良いものを作れば、顧客は買いに来る」という考え方が根強かった。しかし、現社長が開発部門の中核である航空宇宙関連の研究所 所長を務めた方を営業トップに据えたり、セット・メーカーのするために技術者に博士号の取得を奨励、技術者からの信頼を獲得したりするなど提案営業力の強化に邁進した。以上の施策を背景として、同社はトヨタのハイブリッド車に角度センサーを供給している(図表2)。

表面処理企業 C 社の次世代自動車参入のきっかけは ISO9001 の取得である。同社では ISO 取得を通じて、その担当者である D 氏が「自社の技術上の強みとは何か」、「どのような仕事の流れなのか」、「自社では何がどのようにできるのか」といったことを深く理解、把握するようになった。D 氏は社内で技術開発部門を立ち上げ、燃料電池に関する大企業や大学との共同研究に参加するようになる。その成果を学会で報告したところ、ある自動車企業の技術者が興味を持った。それが「次世代自動車(ハイブリッド車)のパーツの表面処理」に関する受注のきっかけになりつつある。

精密鍛造用金型企業 E 社はかつて、せっかく営業担当者が新規受注を獲得しても、製造現場が「主要受注先の仕事さえやっていればいい」と拒絶する組織だった。しかし、現在では「製販技一体」となった営業活動を推進している。その結果、通常の金型よりもはるかに要求精度が高いハイブリッド車用の金型製作に営業・技術の区別なく組織全体で対応、受注を獲得している。

◆ **提案営業が次世代産業の扉を開ける**

以上より、何が言えるのだろうか。一つは、B 社や C 社のように「自社の強みを十分に把握した人材」、「現場で最もできる技術者」が営業の先頭に立つことの必要性である。こうした人材がいて初めて、「自社技術の強み」を踏まえた顧客への提案営業が可能になる。加えて、当該人材が学会で自社技術を自動車企業の技術者に発信、事実上の営業になっていることや、D 社の組織として営業を推進する体制も指摘する必要があるだろう。

本稿で示した次世代自動車への参入事例からは「技術それ自体」よりもむしろ、「顧客に自社技術をいかに提案・営業するか」、「組織全体として営業を推進する組織づくり」といったことの重要性が浮き彫りになった。現在、LED や太陽光、航空機など次世代自動車以外にも様々な次世代産業が現出しつつある。今後、中小企業にとって「提案営業」の重要性は一層、高まっていくだろう。(調査研究部 山本聡)

【**主な参考文献**】

機械振興協会 経済研究所 [2010] 機械工業経済研究報告書 H21-5『国内素形材産業における受注拡大と市場開拓人材』