

1. ごあいさつ

じめじめした梅雨はまだ明けていませんが、そろそろ夏の兆しを感じられるこの頃、いかがお過ごしでしょうか。(株)もの造りコンサルティングの照井です。

前回ヒューマンエラーを特集しましたが、実は私自身が結構ミスの多い人間です。以前ある会社に2回電話しましたが誰も出ません。「誰も電話を取らないなんていい加減な会社だな」と思っていました。しばらく経って職場の女の子が「キャバクラ〇〇から変な電話がかかってきた」と言ってきました。なんでも向こうの電話に2回着信履歴があったので電話したそうです。実は私が番号を間違えてキャバクラに電話していたのです。以前説明したヒューマンエラーの「スリップ」をやってしまいました。それからは必ず番号を確認するようにしたのは言うまでもありません。ところでかかってきた電話の声はとてもかわいらしかったそうです。お店の名前と場所を聞いておけば良かったかも。



2. 特集 製造業の営業について

もの造り通信4号は、営業特集です。中小の製造業の多くは、特定の企業（大抵は大企業）の要求するものを製造し、下請けと呼ばれています。日本製品の価格競争力が低下するにつれて、大手企業のコストダウンが激しくなり、利益のなかなか出ない企業が多くなっています。これは売り手と買い手のパワーバランスが、「買手>売手」となっているのも原因です。一方取引先を積極的に開拓し、利益の出ない仕事を断って収益を上げている会社もあります。そして、その差は営業力の差といえます。

弊社では、特定の企業に依存した状態から、顧客を自ら開拓し、自社の意思で顧客を選択できる状態に変わること「脱・下請け」と称し、「脱・下請け」を目指す企業を支援しています。しかし中小企業の中には新たに顧客を開拓する人材やノウハウが不足している企業が少なくありません。では、この営業力とは何でしょうか。

2.1. 新規顧客開拓が苦手な営業

以前メーカーの技術者として、のべ数百人の営業担当と商談してきました。驚いたのは新規顧客開拓が苦手な営業の方が多かったことです。メーカーの営業はルート営業と呼ばれ、前任者から引き継いだ人間関係を維持して、売上げを伸ばすことが主な業務です。また業界によっては顧客の大半はすでにいずれかのメーカーと取引していて、それを押しつけて新たに自社が食い込むのが容易でないという事情もあります。

2.2. 最強の営業マン

営業の技術は、「いかにして自社の商品やサービスをお客様に説明し、買ってもらう技術」です。でも商品やサービスが他社よりもダントツに良ければ、営業の技術は必要ありません。アルバイトの女の子がパンフレットを配るだけでも売れます。一方商品やサービスが劣っていれば売るためには努力が必要です。そういう点で最も営業力があるのは悪徳商法と言われるグレーなビジネスの販売員かもしれません。お店に置いてもなかなか売れないような商品を買う気にさせて、書類に印を押す、あるいは財布からお金を出す気にさせるわけですから。バブル景気の頃、営業職の知人がマンションを見に行ったら、数時間軟禁状態で説得され、契約書に印を押してようやく帰ることができたそうです。「ものを売るプロにさえ強引に買わせてしまう、なんと手強い人たちだろう」と思いました。



では、もしこのような営業力のある社員を採用できれば、新規受注をバンバン取れるのでしょうか。実はそうはいかないところに製造業の営業の難しさがあります。

2.3. 製造業の営業固有の難しさ

- ① 商品が目の前にない。(顧客から図面なり、仕様書なりをもらって初めて作ることができる。)
- ② 取引の決定をする人物(購買担当)と、自社の良さを分かってくれる人物(設計・製造担当)が違う。
- ③ 新規に取引開始する過程が複雑である。(新規取引には、根回し・調整などが顧客の社内で生じる。)

取引先を選定するのは購買部門ですが、担当者の多くは技術的な知識が十分でなく、コストと納期にしか関心がないため、あなたの会社の技術の良さ・特徴をPRしてもなかなか理解してくれません。その結果、購買担当者に売り込みに行っても「他社より安かったら買っていい」という価格競争を強いられてしまいます。

2.4. 攻めるべきは技術部門

既存の取引業者に問題を感じ、不満を持っているのは、設計・開発・生産技術などの技術部門や製造部門です。これらの部門には技術的な課題やコストダウンの要求が常にあり、新たな業者が課題を解決できるのならば、取引したいと考えます。しかし外部の業者が彼らに接触するのは容易でなく、たとえ彼らが満足するような提案をしても、取引開始までには様々な調整が顧客の社内が必要になります。これらは多忙な彼らにとってはできれば避けたいことです。そのためこちらの提案が気に入っても、新たに取引する過程で社内に障害が発生すれば、取引をあきらめてしまいます。



このような顧客の事情を理解した上で、あなたの会社の良さを理解してもらい、顧客の担当者が社内の根回し・調整を行ない、取引を開始するところまで行って、初めて新規開拓が成功します。これが、スーパー営業マンを雇うだけでは新規顧客開拓の問題が解決しない理由です。

2.5. マーケティングとセールスの違い

では、ここで営業とはどういう活動でしょうか。

営業とは、「マーケティング」と「セールス」に分けることができます。

マーケティング

- ① 世の中で不足しているもの、必要なもの（ニーズ）を探す
- ② ニーズにふさわしい自社の商品（又は技術）を用意する。（なければつくる。）
- ③ ニーズを持っている人たちに、自社の商品を伝える。

セールス

- ④ ニーズを持っている人たちに自社の商品を買ってもらう

セールスには、以下の4ステップがあります。

- | | |
|---------------|----------------------|
| i アプローチ | 見込み客に訪問の約束を取り、訪問します。 |
| ii ヒアリング | 見込み客の要望・課題を聞き取ります。 |
| iii プレゼンテーション | 要望・課題を解決する商品を提案します。 |
| iv クロージング | お客様に買ってもらいます。 |

営業活動の前にまず上記のマーケティングを十分に行う必要があります。このマーケティングについては、奥が深いので別の機会にお話しします。

今回は、すでに自社の強み（固有技術）がわかっているという前提で、いかに売るかについてお話しします。

2.6. セールスのポイント その1 わかりやすく伝える

- ① あなたの会社の技術と、その特徴をA4一枚の紙にわかりやすく表現します。顧客の技術者を想定してわかりやすいキャッチコピーと、彼らの読みたくなるような内容を書きます。あなたの会社では当たり前の知識も、現場を知らない設計者が多い大企業では有益な情報になります。詳しい技術を紹介することで、あなたの会社は「技術力がある会社」という印象を与えることができます。
- ② 会社案内、ホームページには社長の考えやものづくりへの思い、働いている社員の気持ちなどを伝えます。伝える内容が多いほど、よりプライベートな内容を伝えるほど、顧客はあなたの会社に親近感を持ってくれます。社長の言葉や、社員が働いている様子を動画で紹介するのも良い方法です。
- ③ 自社の技術の特徴が一目でわかるようなサンプルを製作します。このサンプルは、どんなに上手な説明や資料よりもあなたの会社の技術を雄弁に語ってくれます。

2.7. セールスのポイント その2 伝える手段

問題はアプローチすべき技術者の情報が容易に入手できないことです。そこで積極的な中小企業は、自社のホームページとは別に、技術的な内容のみを詳しく紹介した専用のサイト（ソリューションサイト）を開設して、メーカーの技術者を誘導したり、技術的な情報を掲載した小冊子を実費配布するなどして、大手企業の技術者にアプローチしています。

しかし、このようなサイトや小冊子の作成は、多くの時間と資料作成のスキルが必要です。そこで次頁にはそれ以外の方法を述べます。

① FAX DMによる方法

FAX DM会社を活用し前述のA4の紙を送る方法があります。技術部門がわからず代表に送られても、FAXに「開発設計部長様」、「生産技術部長様」と書くと該当部門に回してくれることがあります。私の知っている会社でもそういったFAX DMが回って来ていました。

② WEBでのアプローチ

自社の強み（固有技術）をホームページに掲載します。そのサイトを、NCネットワークなどの様々なBtoBサイトに登録します。こういったサイトを活用することで訪問者を増やすことができます。このとき注意することは、訪問者が問合せまで行うような流れをホームページにつくることです。訪問者は何らかのニーズがあつてサイトを訪れている訳ですから、そのニーズに応える情報を提供し、最後にあなたの会社へアクセスするように誘導します。その際は、顧客の心理的な負担の減らすことが重要です。よく「無料お見積もりはこちらから」という案内がありますが、顧客が技術的な課題を抱えていても見積もり依頼の心理的ハードルは低くはありません。

③ 展示会などで集客

想定顧客の技術者に直接アプローチできる貴重な機会です。部品製造業者の展示会よりは、ターゲットとなる技術者が行くような展示会（つまりその業界の展示会、あるいは空圧機器やモーターなど彼らが使用する機器の展示会）に出展し、技術をアピールします。



2.8. セールスのポイント その3 訪問

・ヒアリング

アポが取れたら訪問前に会社案内や自社技術のA4パンフレットを送っておきます。そうすれば訪問時に説明する必要がなくなります。面談の際はひたすら顧客の要求・課題を聞き、技術的な提案やサンプルの作成といった宿題を必ずもらいます。こうすれば営業はひたすら聞くだけで良く、高度な営業の技術がなくてもできます。またもらった宿題は、戻り次第全社を挙げてやり遂げるようにします。せっかく宿題をもらっても帰ったら文句ばかり言われるようだ、営業担当者のモチベーションは上がりません。注意点として、大企業では技術者同士の横のつながりはほとんどなく、ある担当者に採用されなくても別の人に採用される可能性があります。そこで同じ会社でも色々な人にアプローチします。

・プレゼンテーション

サンプルや資料が全てを語ってくれるため、無理に説明する必要はありません。むしろ細かなノウハウまで説明すると、従来の取引業者にそれを伝えてそちらで作ってしまい、注文がもらえなくなる可能性があります。

2.9. セールスのポイント その4 契約(クロージング)

サンプルや提案から顧客が取引したいと強く思えば、がんばってクロージングしなくても契約できます。無理矢理説得しても、顧客に社内の根回しや調整をする気がなければうまくいきません。注意すべき点は、「できる」と言い切ることです。自信のない弱気な態度では顧客は安心して取引できません。

また採用にいたらなかった場合、サンプルを引き取りに行きダメだった理由を聞きに行くやり方もあります。相手もサンプルを作ってもらった後ろめたさがあるので、大抵は正直に理由を話してくれます。これを次の営業活動にフィードバックします。

OKの場合、担当の技術者は社内の調整や根回しがいろいろ必要になるかもしれません。担当者として親密にコミュニケーションを取り、できる限り協力します。財務データや会社案内の提出はすぐに対応し、必要であれば信用情報会社に登録したり、社長が顧客のキーマンを訪問します。またいきなり口座が開設できず、既存の業者経由でしか注文をもらえない場合も、技術的な打合せは、直接顧客の担当者としてできるようにしてもらいます。そして取引開始後も常に何らかの提案をするように努めます。

2.10. まとめ

自社の強みをはっきりさせた上で、営業ツールを準備し、FAX DM、WEB、展示会を活用することで、高い営業スキルがなくても新規顧客開拓は可能です。また課題を持っている設計・生産部門にアプローチし、顧客から取引したいと思ってもらうことで、顧客とWIN-WINの関係を築き、価格競争を回避することができます。



3. mono 造り温故知新 ～こんなすごい、先輩たちのもの造り～

第二話は、「『蒸気船を持ちたい』という殿様の命令でつくってしまった家具職人 前原巧山」続編です。

ー前号からの続き

その後、嘉蔵はカラクリを船に応用する工事にかかりました。村田蔵六の図面を直ちに理解しさらに改良案を進言するなど、すばらしい才能を発揮しました。しかし、試作、試運転を重ねてもなかなか完成しません。鋳物の湯釜の「巢」から高圧になると蒸気が噴出し、圧力が上がらなかったからです。度重なる失敗に「おつぶし方」とまで言われました。

「やはり本の知識だけでは無理なのか」

そのとき長崎に黒船が入ったという知らせが届きます。そこで嘉蔵と村田蔵六は、長崎へ黒船を見に行きました。本物の黒船と対面した嘉蔵は、湯釜を叩いてみて分かりました。

「なんだ、鋳物ではなく鋼だ」

今度は鋼で湯釜を造ったところ、蒸気の漏れは見事に止まりました。

そしてついに、蒸気船が完成しました。薩摩藩には遅れを取りましたが、日本で2番目の快挙です。しかも薩摩藩には外国の技術者がいましたが、宇和島藩は独力で完成したのです。

その様子を、司馬遼太郎は小説「花神」で以下のように書いています。

以下、「花神」より引用

船がうごいている。海が背後に押しやられ、舳先に白波が沸いている。

平素沈鬱なばかりの家老 松根図書までが子供のようにはしゃぎ声を上げ「村田、進んでいるではないか」と、振り返って叫んだ。

が、村田蔵六の悪いくせが出た。

「進むのは当たり前です。」 …

殿様は驚いている。

「ペリーの蒸気船に日本中が尻もちをついたのは、わずか3年前だ。

3年後の今、宇和島湾で蒸気船が動いている。」

引用ここまで

宇和島藩のこの快挙について、司馬遼太郎は

「この時代宇和島藩で蒸気機関を作ったのは、現在の宇和島市で人工衛星を打上げたのに匹敵する」と述べています。

日本の技術力の高さは、今に始まったことではありません。300年も400年も昔から、世界一流の技術力を持ち続けているのです。それこそが、日本の底力であり、世界が恐れる部分でもあるのです。ぜひこれを子々孫々まで伝承して行ってほしいと願います。（参考文献「花神」司馬遼太郎著）



4. 編集後記

前回のヒューマンエラー防止対策をホームページに掲載したら他にSEO対策していないのに、閲覧が大幅に増えました。グーグルの検索エンジンは利用価値の高い有益な情報の載っているホームページの検索順位を上げます。SEOのテクニックも重要ですが、まずは他者から見て役に立つ有益なサイトを構築することが大切だということを実感しました。

今後とも皆様の役に立ち、読んで楽しいもの造りの情報を、4回/年のペースで発信していきます。不要な方はお手数ですが下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAXして頂くか、メールにて不要とお知らせください。他に購読を希望される方は、メールにてご連絡をお願いします。他にブログ、フェイスブックでも情報発信していますので、興味のある方はぜひご参照ください。

最後まで読んで頂きありがとうございました。

通信欄

株式会社もの造りコンサルティング 代表取締役 照井清一

住所 愛知県岡崎市宮地町馬場 17-1 TEL 080-3612-0707 FAX 0564-52-5364

Email: terui@mono-con.jp

ブログ: <http://ameblo.jp/se-terui> フェイスブック: <https://www.facebook.com/se.terui>