

1. ごあいさつ

仕事柄マーケティングやコーチングなども書籍やセミナーで勉強しています。先日世界 NO.1 コーチといわれる A 氏のセミナーに行ってきました。最低でも 7 万円以上する高額セミナーに 6,000 人以上来たことに驚きました。で、そのセミナーは……私には「合いません」でした。新幹線代も合わせると 10 万円以上かかりましたが、途中で会場を後にしました。まあ「どこか違和感」を感じたのは私だけかもしれませんが。帰りの新幹線でとても疲れたのは、「成功を求める人たち」のすごいエネルギーにあてられたせいかもしれません。



2. ものづくり企業の脱下請けについて

国内の受注はもう増えない

日本の製造業の生産金額は 1 兆 450 億ドル(平成 20 年)で世界第 3 位ですが、平成 7 年をピークとして下降しています。円高や海外市場の拡大による大手企業の海外進出も原因です。一方ドイツ、韓国、アメリカは増加しています。日本全体では受注量の増加は望めなくなってきています。

15 年で 36%も減少した製造業

その結果、製造業の事業者数は平成 5 年から平成 20 年の間の 15 年間に 69 万社から 44 万社と 36%も減少しました。今後も経営者の高齢化や設備の老朽化などで廃業する企業が続くと予測されます。

中小製造業の多くが下請け企業

製造業の中小企業の多くが常時取引している発注先が 5 社未満といういわゆる下請け企業です。従来の日本経済が右肩上がりの時代には、取引先が少ないことは多くのメリットがありました。例えば

- 取引先との密接な関係による安定した受注
- 大手との取引のため信用リスクがなく、金融機関からの信用も得られる。
- 新規開拓などの営業費用が不要

これから下請けはリスクが高い

一方国内生産量が右肩下がりの今日、特定の企業のみと取引する下請けは事業リスクが高くなりました。

すでに大手自動車部品メーカーの **平成 5 年から -36%**

中には、直接取引する企業数を従来の 1/3 に削減したところもあります。その結果削減された A 社は直接取引する企業 B 社を経由して、今までの仕事を大手自動車部品メーカーから受注することになります。しかし B 社から

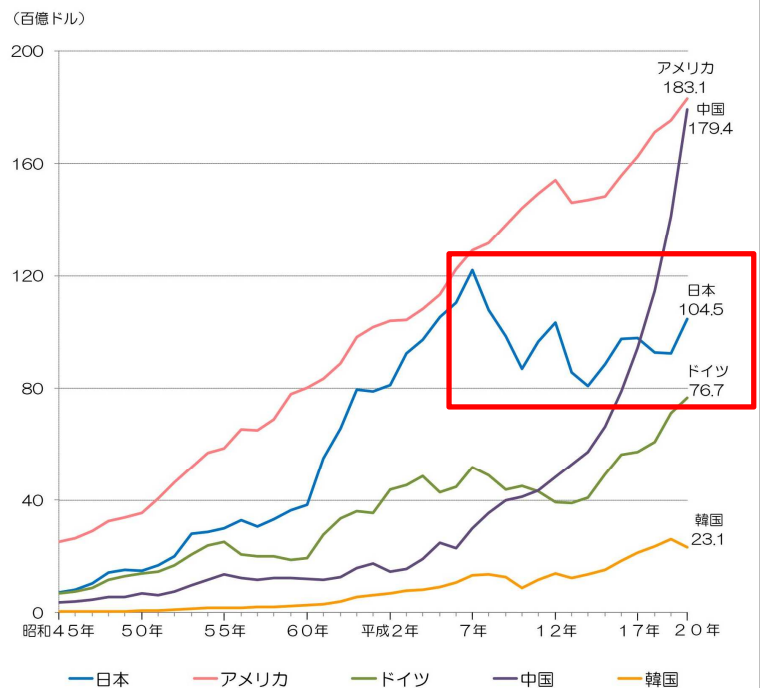


図1 主要国の国内総生産における製造業の生産額の推移
平成 22 年 8 月 National Accounts Main Aggregates Database より

表1 事業所数、従業者数の推移 (全事業所)

項目	事業所数		従業者数		出荷額		付加価値額		
	前回比 (%)		(千人)	前回比 (%)	(十億円)	前回比 (%)	(十億円)	前回比 (%)	
平成 2年		728,853	▲ 2.2	11,788	2.0	327,093	17.7	121,243	15.7
5年		696,090	▲ 4.5	11,477	▲ 2.6	314,787	▲ 3.8	117,130	▲ 3.4
7年		654,436	▲ 6.0	10,880	▲ 5.2	309,437	▲ 1.7	119,269	1.8
10年		643,468	(注1) ▲ 9.2	10,399	(注1) ▲ 7.7	309,306	(注1) ▲ 1.9	115,280	(注1) ▲ 5.5
12年		589,713	▲ 8.4	9,700	▲ 6.7	303,582	▲ 1.9	112,112	▲ 2.7
15年		504,530	(注1) ▲ 13.9	8,658	(注1) ▲ 9.7	276,230	(注1) ▲ 7.5	100,114	(注1) ▲ 8.3
17年		468,840	▲ 7.1	8,549	▲ 1.2	297,671	7.8	105,307	5.2
20年		442,562	(注1) ▲ 12.2	8,726	(注1) ▲ 1.6	337,864	(注2) -	102,547	(注2) -

管理コストを引かれる分収益が悪化します。さらに受注が減少した時、B社が自社の生産量を優先すると、A社は仕事がなくなる可能性もあります。

このような状況を打開するためには、特定の企業との取引する下請けでなく、多くの企業と取引できる企業に変革することが必要です。弊社ではこれも「脱下請け」と考えています。

「脱下請け」の実現

では、どのようにすれば脱下請けが実現できるでしょうか。それには新規顧客開拓が必要です。そのためには自社の強みを認識し、顧客に積極的にPRする必要があります。ここでいう強みは、特別に高い技術でなく、他社と違うという点で十分です。例えば

1. プレス加工メーカーで、電着塗装ラインがありプレスと塗装ができる。
2. 順送プレス加工メーカーで、設定の簡単なプログラム式のレベラーを使用している。
3. 基板製造の会社で、表面実装の設備は旧式だがディスクリート部品の高速挿入機がある。

このように企業自身から見れば、強みとは思っていない点でも、他社と差別化することは十分可能です。ただしこの強みに顧客が反応するには、これを顧客にとっての具体的なメリットに置き換える必要があります。

顧客のメリットは？

上記の例では

1. プレスと塗装を一社でできるので品質保証ができ、管理費も下がる
2. 高張力鋼板などの素材の巻き癖も完全に取ることができ、製品のひずみが少ない。
3. LEDのようなディスクリート部品が多い基板を高品質・低コストで製造できる。

実際に企業にヒアリングすると、企業の方は強みとは認識していないケースがほとんどです。一つには最新の設備や工法の方が優れているという思い込みから、旧式な設備や古いやり方にもある良さに気が付かないのです。

また企業の方がプレスと塗装が両方できることは、当たり前と考えている時もあります。確かに両方できる企業はたくさんあるでしょう。しかし見込み客が今発注しているところが両方できないため問題が起きていけば、その特徴は十分魅力的な特徴になります。重要なことは、

どんな特徴も訴えなければ、ないと同じ

ということです。ただし、ものづくり企業の強みや売りを見つけるには、その企業の技術やプロセスだけでなく、見込み客の製造工程や求める技術に対する知識も必要となります。この点が製造業の新規開拓支援の難しいところです。

誰にPRすべきか

この強みをPRする相手は、取引したい企業の購買や資材部門ではなく、技術関係の部門を目指します。一般的に購買や資材部門は、自社の強みから得られる一貫生産や品質などのメリットには関心がない、あるいは技術そのものがわからない、ことがあり、そのため他社とのコスト比較に終始してしまいます。

「設計に会わせて欲しい」

実際、ある自動車部品メーカーE社の会長は、新規開拓で企業を訪問した際に、購買の担当者に「御社のためにいろいろ提案したいので、ぜひ設計に会わせて欲しい」とお願いするそうです。その結果、社長の言によれば、「大抵の場合、会わせてくれる。」技術者と打合せすることで技術の話で打ち解け、うまくいけばその会社の課題を聞き、解決策を提案できます。その結果、「設計が気に入ってくると、購買の担当者にこの会社と取引するように『応援』してくれるようになる」と、E社の会長は語っています。



図2 レベラー



図3 ディスクリート部品挿入機と
ディスクリート型LED部品

展示会を有効活用

このような見込み客と接触する機会として、展示会はとても有効です。近年は自治体による出展費用の補助制度も多く、積極的に出展している中小企業もあります。しかし自社の強みを認識していないため、特徴を打ち出せていない企業も少なくありません。2月のヨコハマテクニカルフェアに出展していたF社は、チタンやニッケル合金などの難加工材の切削加工に高い技術を持っていました。しかしテーブル上に並んでいた幾多のサンプルのひとつに材質名が書いてあっただけでした。これでは来場者は近くによって見なければ、同社の特徴を知ることができません。

一方マグネシウム合金のプレス加工というニッチな技術に取り組むG社は、東京の展示会にも積極的に出展した結果、マグネシウム合金の受注には至りませんでした。これをきっかけとして従来の事業が受注できました。

3. 受注の秘訣、課題を聞き出す質問能力

商談の場で最も重要な能力は何でしょうか。それは「**聞き出す力**」です。どんな素晴らしい提案も相手の課題にマッチしなければ受け入れてもらえません。そして顧客が自らの課題を進んで説明することは極めて稀です。つまりこちらから聞き出さなければならぬのです。この聞き出す力は、質問のテクニックでもあります。ポイントは以下の3つの質問を使い分けることです。

1. オープンクエスチョン
2. 選択式クエスチョン
3. クローズドクエスチョン

オープンクエスチョンは「どのような問題がありますか」「それはどのようなものですか」と問いかける質問で、この質問によりお客様は、**答えを考えます**。

選択式クエスチョンは「AとBのどちらが良いですか」と問いかける質問で、この質問によりお客様は**答えを選択します**。

クローズドクエスチョンは、「Aは良いと思いますか」と問いかける質問で、この質問によりお客様は**答えを決定します**。

商談開始時には、オープンクエスチョンを多用して相手に自らの課題について考えてもらいます。その結果今まで意識していなかった問題が浮かび上がってきます。

問題を認識した後、選択式質問で最も重要な問題を絞り込みます。問題が多いと、どれから手を付けるべきか迷ってしまいます。

最後に、クローズドクエスチョンで最も大きな問題を確認します。「現在最も大きな問題は、xxということですか」お客様がこの質問にイエスということで、お客様自身が問題を自覚します。

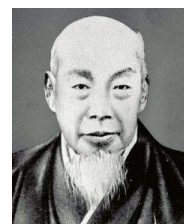
この段階で自社の商品やサービスを提案すれば、反応がそれまでとは全く変わります。弊社ではこの質問術のセミナーを昨年開催し、参加者には多くのワークを通じて実践的に学んでいただきました。セミナーに参加された方の中には、顧客を訪問した時に積極的に課題を聞き出し、自社が納入した後に後加工があることを知り、それも自社に取り込むように提案して受注を増やすなど、セミナーの成果を早速実践した方もいました。

3つの質問、ぜひ活用してみてください。

4. モノづくり温故知新 ～こんなにもすごい、先輩たちのもの造り～からくり儀右衛門 その2

いまでもマネできない精巧さ「万年時計」

からくり人形師として成功した「からくり儀右衛門」こと田中久重が取り組んだものが万年時計です。時計はすでに戦国時代にヨーロッパから日本に輸入されました。しかし当時ヨーロッパでは太陽暦に基づいた定時法であったのに対し、当時の日本は太陰暦に基づいた不定時法でした。つまり日ノ出、日の入りに合わせて、1時間の長さが毎日変わります。



田中久重

そこでヨーロッパの時計を改良して、不定時法を表示できる和時計が作られました。当時は鎖国時代であり、外洋航海の必要がなく、正確な時間を測る必要がありませんでした。

ところが明治維新後、遠洋航海を行うようになると、正確な時刻を測る必要が生じてきました。そこで田中久重は西洋の天文・数理を学ぶことを決意しました。三両あれば一年暮らせる時代に、五十両の大金を投じて"天文暦学の総本山"京都梅小路・土御門家の門戸を叩きました。そして 1850 年から 3 年の歳月をかけて製作したのが、万年時計です。

各 6 面に定時法、不定時法のいずれも表示でき、さらに曜日や十二干支、天体の位置まで表示するという精巧を極めたものでした。平成 16 年 (2004 年) に国のプロジェクトとして、万年時計の分析・復元が行われ、100 人の技術者が参加しました。この模様はドキュメンタリー番組が製作され、以下のサイトで見ることができます。技術者魂をくすぐる作品ですので、ぜひご覧ください。

<https://www.youtube.com/watch?v=N35jJKJKRl8>

和時計独特の昼と夜の長さが季節により変わるという動きに自動で対応するため、文字盤の位置を自動で変化させました。その機構は機械時計のベテラン技術者をもってしても最初は分かりませんでした。通常ぜんまい

動力からは一方向の回転しか生まれませんが、田中久重は虫歯車と名付けた独特の歯車を用いて、往復回転運動を発生させました。この機構は万年時計以外には、世界中どの機械にも使われたことのない独創的のものでした。セイコーの時計技師で戦後数々の独創的技術を開発した土屋榮夫氏も、このような機構は「考えたこともなかった」と感嘆しました。この万年時計、部品はほぼすべて田中久重の手作りでした。最大 700 歯の歯車の歯もひとつひとつ削り出して作っていました。まさに究極の時計を作るべく、決して妥協しないという田中久重の執念を感じます。

その後佐賀藩で蒸気機関や大砲などの製造に力を発揮した田中久重は、もう隠居かと思われる 73 歳で思わぬ行動に出ます。その続きは、次号でお知らせします。(次号に続く)



万年時計

5. 拠点を増設しました

業務内容の拡大に伴い、拠点を増設しました。(連絡先は、一番下を参照願います。) 今までの拠点も名古屋オフィスとして存続していますので、連絡はどちらでも可能です。

5. 編集後記

今回改めて弊社の主力事業である「製造業の新規開拓と脱下請け」のテーマについて、概要を述べました。日頃製造業の会社を支援していて実感するのは、「売上げに優る妙薬なし」ということです。多くの経営上の課題は、売上が増えれば解決します。今後もしかりにして売上げを上げるかを最大のテーマに、そのノウハウを提供していきます。

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。他に技術・経営・イノベーションについて、アメブロ <http://ameblo.jp/se-terui> まぐまぐ <http://search.mag2.com/MagSearch.do?keyword=%E8%AA%AD%E3%82%93%E3%81%A7%E5%8A%B9%E3%81%8F&x=0&y=0> でも、情報発信しています。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

株式会社アイリンク 代表取締役 照井清一

住所 東京都中央区銀座 1-15-7 MAC 銀座ビル 3 階 TEL 03-6271-5787 FAX 03-6271-5788

名古屋オフィス 愛知県岡崎市宮地町馬場 17-1 TEL 0564-55-5661 FAX 0564-52-5364

Email: terui@ilink-corp.co.jp

URL: <http://www.ilink-corp.co.jp>

ブログ: <http://ameblo.jp/se-terui>

フェイスブック: <https://www.facebook.com/se.terui>

