

経営Q&A

回答者

経営コンサルタント

佐藤 元相

お金をかけなくてもお客さまが増える 小さな会社の営業方法（第6回）

Question

【相談者：鉄工所を経営するWさん】

関東の下町で小さな鉄工所を経営しています。3年前までは父が社長をしており、大手の下請けだけでやっていられたのですが、最近はだんだん受注単価が下がってきており、利益が出せない状態です。

しかも、発注元の状態によって機械をフル稼働させなければならないときと、待機を続けるときとの差が激しく、常に振り回されています。設備投資や人員の増加もしにくく、先の見えない状況に頭を悩ませています。

できれば、当社の方から営業をかけて、他のお客さまを新規開拓して、ある程度の受注量をキープできるようにしていきたいのですが、これまで工場でしか働いたことがないので営業の仕方がわかりません。どんなところから着手すればよいのでしょうか。

Answer

下請け100%だと、どうしても元請けからのオーダーに振り回されがちです。納期、受注量だけでなく、製造・加工方法なども「本当はこうしたほうが安く品質がいいものができるのに…」と思いながらも、オーダーに従うしかありません。

経営面でも自社で生産の主導権を握れないため、元請けの景気に左右されてしまいます。そんな状況では設備の先行投資はできませんし、モチベーションも低下してしまいますよね。

現在の状況を脱却するには、受注先を増やして、元請け1社だけからの受注量が落ちても、他社からの受注でカバーできる体制をつくるべきでしょう。

そのためには、自社の特徴をきちんと把握して、積極的に情報発信し、お客様に選んでもらえるように営業活動することが大切です。

私がお手伝いした事例の中でも、そうした営業プロセスを踏んで、受注先を増やした町工場があります。

今回は、その一つ、N製作所の取り組みをご紹介します。



日本政策金融公庫

国民生活事業

◆ 目標を具体的に定め、プロセスを考える

N製作所は、ものづくりの街・東大阪で戦後間もなく創業し、ミシン、ATM、券売機、建設機器などに組み込まれるネジや主軸などの精密金属加工を主力事業としてきた。現社長である父親から経営を任されているN専務は、30代の3代目経営者だ。

同社では、商社やブローカーが仕事を取ってきてくれるので、自らが営業をしたことがなく、典型的な下請けとしての仕事を長く続けてきた。

そのため、市場価格に支配され、常にコスト競争に苦しみ、何か問題が起きれば、その場その場で窮地をしのいでいく「場当たりの経営」に追われていた。

それでも、定期的に受注があったのだが、2009年のリーマン・ショック以後、業界は危機的状況に陥る。受注金額が減少し、納期も厳しくなるばかりで、「このままでは会社が潰れてしまう…」。N専務は強い危機感を覚え、下請け依存からの脱却を決意する。

当時のN製作所は、3~4社ほどの得意先からの受注に頼っており、そのうちの1社からの仕事が60%以上を占めていた。経営面でのリスクを考慮すると、1社からの受注は全体の20%以下に抑えておきたい。そう考えたN専務は「受注先を30社以上に増やす」という目標を立てた。

そのためには自社の生産体制の強化と技術の向上を図っていかなければならない。しかし、現状のままでは、元請けからの言い値に従わなければならないため、ろくに利益も出せず、先行投資などできるはずもなかった。そこで、「3,000万円以上の設備投資をできるくらいの利益を確保していく」ということも目標に加えた。

早速、現在の取引先に自分なりに必要と考えた利益を見込んだ見積りを出すと、「親父さんより随分高い見積りを出すんだなあ」と一蹴されてしまった。社長である父は、「いい仕事をして安く提供すればいい」と考えており、それまでの見積りは取引先が提案してくる指値（金額）をそのまま受け入れていたのだ。指値を掲示してくれるということは、そのお客さまと良好な信頼関係ができていると考えていた。しかし、実際には、いのように使われているだけという勘違いに気づいたのである。

N専務は、「自社の価値を理解してもらえるようにアピールする」、そして「自社の価値を認めてくれる取引先を獲得する」という2点に向けて、取り組みを開始していった。

まず着手したのは、自社の強みを探ることだった。父は、ひたすらコストカットを意識していたが、お客様の方では、自社のどんなところを評価していたのだろうか。

早速、現在の取引先に話を聞いてみると、「あなたのところは納期に遅れず、むしろ早いから安心して任せられる」という答えが返ってきた。

N製作所では、材料から切削加工で金属部品を削り出し、熱処理後に仕上げの研磨を行って納品するまでの一連の作業工程を、よそへ出すことなく全て一元管理している。

そのため、工程はほぼ当初の想定から大きく外れることがなく、納期管理ができていたのだ。



日本政策金融公庫

国民生活事業

資材担当者からすれば、N製作所へ発注することで「万一問題が生じて、それがどの工程で発生したのかということについて、原因究明と改善のための品質管理が担保されている」ということになる。

「これだ」。N専務は、自社の強みが「一元管理による”熱処理加工が必要な精密金属加工”にあることを知った。その全工程を任せてもらうことで、お客様には大幅なコストダウンと製造日数の短縮を提供する、という付加価値をアピールすればいい。

N専務は、受注先を増やすための計画・準備のプロセスとして、「市場分析→理想のお客様の決定→お客様へのインタビュー→自社の No.1 価値の発見・想像→メッセージの確定」といった一連の準備を進めていくことで、営業に必要なアピールポイントを明確にすることにした。

◆共感を得るワンクッションで受注アップ

次に、N専務が取り組んだのは、「どこに営業をかければよいか」「どのような営業トークをしたらいいのか」ということだった。とりあえず、N専務は電話帳で調べたメーカーをリストアップし、片っ端から飛び込みで営業を試みた。

結果は惨敗。ほとんどの会社では相手にもされず、「自分は世の中に必要とされていないのか」と落ち込んだが、そのままでは本当に行き詰ってしまう。

そこで、気を取り直し、私と一緒に「お客様と接点をつくるチャンス→自社を知ってもらうアプローチ→人間関係を築くヒアリング→No.1の価値を知ってもらうプレゼン・交渉→契約を獲得するクロージング→顧客維持を続けるフォロー」といった一連の営業プロセスに基づく綿密な行動計画を立てた。

主な営業の場として選んだのは、各自治体などで行われている産業展示会だ。アピールポイントとして、工程・生産管理の精度の高さを掲げることにした。ここから、N専務のアイデアが膨らんでいった。

たとえば、精密金属加工において、熱処理や研磨の工程をそれぞれ外注にだすと、各外注先は、納期に十分な余裕を持って（サバを読んで）、必要な加工日数を見積もってくる。

そこで、展示会の会場では、外注先から、工程でサバを読まれているお客さまの「サバを斬り、納期短縮を実現する」という自社の商品価値を発信するために、N専務自らサバの着ぐるみをかぶって目を引いた。

そして、直接面談できたお客さまには、自分の顔写真が印刷してあるガムを帰り際に手渡すなど、



日本政策金融公庫

国民生活事業

関西人らしい愛嬌をふりまくことも忘れなかった。展示会で名刺交換をしたお客様には、N専務個人の近況やパーソナリティを記載したニュースレターを定期的に郵送し、自社のホームページやFacebookに誘導する努力を続けた。

こうした取り組みを続けて2か月が経過した頃、少しずつ、目に見える変化が現れ始めた。

ニュースレターを送り続けていた人たちから、見積りや工場見学などの依頼が、1人2人…と舞い込むようになってきたのだ。工場見学に来てもらえれば、アピールポイントである自社の生産体制を理解してもらうことができ、受注に結びつけやすい。

ある日突然、アポ無しで工場見学に訪れてくれた人は、ニュースレターを毎号を読んでくれていて、まるで長年の友人のような親しみを持って接してくださったという。

また、ある人は「熱処理がらみで取引先が加工できない部品があり困っていたのだが、『熱処理？そや、N製作所さんは得意や言うてはったわ！』」と思い出してくれ、電話をくださった。

さらに、別のある人からは、Facebookに載せていた工場スタッフとの誕生日会や食事会の様子を見て、「仲間を大事にする、ええ会社や！」とお褒めの言葉をいただいた。

やがて気がつくと、月間千件もの見積りに追われるほどの受注が、次から次へと舞い込んできていた。中には、かなりの数量に上る、量産品の見積り依頼も混じるようになった。ニュースレターでN専務の人柄を熟知し、安心感を持ってくださったお客様からは、「3年後に新しい工場の立ち上げをするんやけど、部品の供給できる？」という話までできた。月間で万単位の生産ロットになる仕事である。

ほんの半年ほど前の苦しい状況からは、想像もつかないほどのV字回復ぶりだ。

◆ プロセスに基づいて、きちんとした戦略・計画を立てて実行する

N専務の成功は、決して夢物語ではない。

それまで、場当たりの行っていた経営や営業を、きちんと筋道を立てて戦略・計画を練り、それを実行していくことで、結果を得ることができたのだ。

N専務のたどったプロセスを再度、整理してみよう。準備としては下記のようになる。

計画・準備のプロセス

○市場分析（下請けからの脱却を目指す）

↓

○理想のお客様の決定（自社の価値を認めてもらう）

↓

○お客さまへのインタビュー（なぜ発注してくれるのか）

↓



日本政策金融公庫

国民生活事業

- No.1 価値の発見・創造（納期の精度・熱処理加工が必要な精密金属加工）
- ↓
- メッセージの確定（「サバを斬る」）
- ↓
- 情報発信計画（展示会でアピール）

また営業では下記のようなプロセスを経た。

営業のプロセス

1. チャンス：見込み客と出会うための機会づくりをする
2. アプローチ：顧客と良好な人間関係をつくり自社の商品に興味を持ってもらう
3. ヒアリング：顧客の課題や願望やニーズなどの情報を集める
4. プレゼン：顧客の課題解決を行う
5. クロージング：見積提示・ご契約
6. フォロー：継続的な接点を確保する

営業プロセスの中でとくにN専務が重視しているのが、アプローチとヒアリングだ。

具体的な商談に入る前に、自分や相手の出身地の話などをしてお互いの共通点を見つける。じっくりと話し、共感を持ってもらうことで、その後の商談がスムーズに進むのだという。

しっかりとした情報や根拠をもとに筋道を立てて自社の進むべき道を見定める。

これら当たり前のことをきちんとこなすだけで、N製作所のように小さな会社でもお金をかけずにお客さまを増やすことができるのです。

ぜひ勇気を持って実行してみてください。

