

# 製造・販売面からは こうして「強み」を見つけよう

製造・販売面について19の着眼点を挙げ、目利きのためのポイントを解説する。

「マーケティング・営業の仕方」「設計開発の特徴」「仕入れの仕方」「製造の仕方」「検査の仕方」「販売流通の仕方」「アフターフォローの仕方」など、製品を生み出すための各プロセスにおける特徴や他社との違い、こだわりが取引先の強みになる。

社内の状況だけでなく、関係先（仕入先や外注先等）についても将来にわたって安定的に仕入れや外注を依頼できるか、事業承継や技術承継に課題はないかなどを確認したい。関係先とのつながりの状況・強さ、関係構築の背景、関係を維持するための取組み・努力などを掘り下げよう。プロセスに目詰まりや断絶が生じると、モノの生産ができず、顧客に選ばれる製品を提供できなくなる。

**顧客提供価値につながる経営者の認識を確認する**

強みや課題を洗い出せたら、製品（モノ）を通じて顧客のどのようなニーズを充足させているのか、顧客にどのような価値を提供しているかについても聞いてみよう。

## 1 業務フロー

### 各プロセスでのこだわりや他社との違いを掘り下げる



### ▼こんなトークでヒアリング

**工場を見せていただきありがとうございます**

行き届いた整理整頓や作業員さんの元気な挨拶が素晴らしいですね

そう言ってもらえると嬉しいね

**業務フローを洗い出して営業・開発・製造・検査など各プロセスを見える化したんだよ**

整理整頓や挨拶とどのような関係が？

**工場内に各プロセスの社員が情報交換をする場を設け「見える営業」を目指して5Sに取り組んでいるんだ**

作業効率も上がりそうですね

「顧客が貴社や貴社の製品を選んでくれている理由は何ですか」という問いかけが有効だ。

例えば、自動車メーカー向けにバンパーの塗装を行っている会社の顧客提供価値は、「バンパーに塗装（加工）して製品を納めること」と考えられる。しかし、これは表面的な価値であり、本当の価値は、「自動車に不可欠な製品を製造していること」にある。自動車メーカーは、塗装されたバンパーを組み込んで自動車を完成・出荷させるのであり、バンパーがなければ完成・出荷には至らない。

つまり、塗装（加工）という目の前の仕事の先にある顧客の手元に届けた後の価値や使われ方、塗装（加工）を仕上げて届けたことで顧客が充足感を得ることについて、取引先と振り返るのである。こうした対話により、取引先が自社の価値の本質を理解することにつながる。その理解を取引先の社内全体で認識・共有することにより、社員や組織の意識に変化が生まれ、業務への関わり方にもプロセスの動きが生じる。

自社のどのような価値を生み出しているのか、市場・顧客や社会に役立っているのかを理解することは、強みの発見・認識だけでなく、生産性や品質、顧客対応の向上にもつながる。自社の顧客や社会への貢献度を知ること、従業員に業務への自負が生まれるからだ。例えば前述の例では、部品供給先である自動車メーカー（最終製品製造企業）が月次で公表している「自動車生産台数」が、自社の顧客提供価値の見える化、社員の意識向上につながっている。

**取引先**の事業の強みや光る部分を理解するためには「対話」を通じて「業務フロー」を理解しよう。業務フローとは「市場や顧客のニーズを把握したうえでモノを仕入れて売るまでの仕組みや、製品を提供して売上や利益を生む仕組みのこと」をいう。

対話を通じて確認することで、取引先においては自社の強みや特色（他社との違い）を認識し、強みや特色を高めるうえでの気付きや取組みの動機を得ることにつながる。

業務フローのプロセス（工程）は業界一律とは限らない。対話を通じて洗い出しを行い、取引先自身にプロセスを振り返り、語ってもらったことで、外部からは見えなかった特色の理解にもつながる。

**自社の特色が生まれる背景や理由を掘り下げる**

例えば、製造業の業務フローには「マーケティング・営業」↓「企画開発」↓「仕入れ」↓「製造」↓「検査」↓「流通」↓「納品」という一連のプロセスがある。

各プロセスについて、以下のことを掘り下げて聞こう。

- ①プロセスを担う部門・人員がどのような姿勢・思いで業務に取り組んでいるのか
- ②プロセスの中で心がけていること、思い・こだわりなど
- ③自社の特色（他社との違い）が生まれる背景や理由

業務の仕方として誇りを持っていること・技術、他社と比較して優位になっている（と思われる）こと、業務の工夫・課題。

これらは、取引先が認識しているか否かにかかわらず強みの源泉となるが、認識したうえで活かすことができれば、より効果を発揮することができる。強みだけでなく、弱み（課題）の認識も大切だ。各プロセスに強みや弱みがあるように表れているかを認識・共有することで、取引先は「強みを伸ばし」「弱みを改善する」ための課題を認識することができ、自ら取り組む動機が生まれる。取引先の業務の流れを把握する対話には、気付きの提供、経営課題の洗い出しの効果もある。