



こんなところを確認しよう！

- ✓売上構成が偏ってしまった原因はどこにあるか
- ✓産官学金連携などを活用して技術を差別化していく考えはあるか、技術開発できる人材はいるか
- ✓新規顧客開拓のために、展示会、異業種交流会、マッチングフェアなどに参加したことはあるか
- ✓新規顧客開拓ができる高いレベルの営業力を持つ人材はいるか
- ✓異業種交流会などに参加して、自社製品の付加価値向上のヒントを得ているか

新規顧客開拓のために展示会、異業種交流会、マッチングフェアなどに参加してきたか、あるいは今後参加する意思はあるのかなどを確認しよう。例えば、差別化した技術を展示会、ホームページ、新聞（パブリシティ）などでアピールし、新規顧客開拓につなげているかが重要だ。

新規顧客は、今までのしがらみがない分、希望の価格が通りやすくなり、思い切った収益の改善を図ることもできる。技術レベルの高い依頼があれば、その依頼にし

④営業力
新規顧客を開拓するには高いレベルの営業力が必要となるため、そのような人材がいるかどうかを確認する。いないのであれば、その理由は何なのか、従来は製品の競争力が高く、業績が順調だったため営業力が必要なかったのか、高いスキルを持った人材を育成していなかったのかを詳細にヒアリングしたい。

⑤人材育成
しっかりと対応することで技術力を一層高めることにもなる。

下請け製造業が他社と差別化できる可能性の最も高い分野が人材である。人材育成マニュアルがあるか、人材育成の仕組みが整備されているかなどを確認しよう。

人材育成に関しては、金融機関の研修担当部署による支援が可能だ。例えば、管理者教育や新入社員へのビジネスマナー研修など、金融機関が蓄積してきたノウハウを活用することで十分に対応が可能である。

実効性を高めるためにも
正確な現状把握が重要

⑥自社製品の強化

自社製品の付加価値を高めるために異業種交流会などに参加し、そこからヒントを得て自社製品に取り込んでいるか、それらを踏まえて営業ノウハウ、販路開拓、チーム対策、保守管理などの体制整備を行っているかなどを確認することが必要だ。

これらは専門機関（専門家）による支援が不可欠。専門家へスムーズにつなげ、支援を効率的・効果的に行うためにも、これらの項

目について現状を正確に把握することが重要である。

⑦ISO認証取得
親会社や取引先の要請を受け、企業内システム改善のためにISOを取得しているか、今後取得する考えがあるかなどを確認する。また、ISOを認証取得したものの、期待した効果が出ないまま毎年の審査に要する費用がかかり、維持することに大きな負担を感じている企業もあるので、その辺りの実態をヒアリングすることも必要であろう。

営業店の担当者としては、①、⑦の実態についてヒアリングを通じて確認し、それらを適切に報告書等にまとめよう。そして、報告書をもとに本部や外部機関と情報を共有し、密に連携を強化することが大切である。

そうすることで、特定の1社に依存することなく、複数の取引先との取引関係を構築し、自社の価値を積極的にPRできる。自ずと新規顧客開拓にもつながり、ひいては下請けからの脱却の突破口も見えてくるはずだ。

課題別

スムーズに支援するために
こんなところを確認しよう

本部や外部機関とスムーズに連携支援を行うため、営業店で確認しておくべき事項を解説する。

1 売上構成が偏っているため販路を開拓したい下請け製造業

まずは売上構成が偏った
原因を明確にする

大 手製造業が成長を目指す場合は期待薄であるため、海外市場への進出しか手段はない。だが、新興国の市場は価格競争が厳しく、人件費の高い日本企業は苦戦を強いられることになる。そこで大手製造業は「海外での製造・販売」へと転換している。

一方、下請けである中小製造業は、国内で縮小する市場に合わせて規模を縮小するか、発注元の手とともに海外へ進出するかの選択を迫られている。自社の規模や体力、経営方針から国内に留まる企業も少なくない。

本ケースのような企業が生き残るためには必要なことは、下請けからの脱却、つまり特定の1社に依存することなく複数の取引先と対

等な取引関係を構築することや、自社の価値（強み）をPRし新規顧客を開拓することである。

新規顧客開拓のために
展示会等に参加したか確認

本ケースのような課題を持つ取引先について、本部や外部機関と連携し、ミスマッチを起さず最適な支援を行うためには、事前に以下の事項について経営者へのヒアリングを行って実態を確認し、現状を的確に把握していくことが必要である。

①売上構成偏向の要因

売上構成が偏った原因は何なのかを明確にすることが不可欠だ。親会社からの要求なのか、技術開発、営業力などに問題があるのかなどを確認することが必要であ

②技術開発

産官学金連携等を活用し技術を差別化していく考えはあるのか、構想はあっても将来の仕事につながるようなニーズがあるか分からないのか、ニーズがあっても研究開発できる人材がいらないのかなども確認したい。

価格競争を回避するために最も重要なことは「差別化」である。顧客が100%満足していることはあり得ず、何らかの不満（ニーズ）を抱いている。そのニーズを満たす工夫ができるか（自社独自の技術に付加価値を与えられるか）が大きなポイントである。

③新規顧客開拓

