青報いわて YOL.50 MAY. 2006



取材協力:東京エレクトロン東北株式会社

- P2 特集・県内主要発注企業外注ニーズ調査結果
- _P5 経営相談事例
- Р6 『売る』マーケティング①・営業活動におけるリスクマネジメント

ワイデックス・コンサルティング株式会社 代表取締役 葛西 幸浩

Р8 工業技術センターだより『創るよろこび・地域貢献』



・県内主要発注企業外注ニーズ調査結果

幾器、半導体は「多忙」が40%台、 精密機器が生産増、 見通しは半導 言機器は生産減か。

当センターでは県内の主要発注先を対象に「外注ニーズ調査」を実施しました。 受注活動の参考としていただくため、以下に調査結果の概要をお知らせします。 なお、後半に掲載している「発注案件」の詳しい内容については、育成支援グ ループにお問合せください。

査に ついて

的 県内主要発注企業の外注状況、下請企業に対する技術・加工等のニーズを把握し

下請取引紹介・あっせんの円滑化に資すること

●対象企業 岩手県内所在の発注を主とする登録企業 105 社 ●調査方法 訪問によるヒアリング調査

●調査時点 平成 18 年2月

製造分野別では、回答企業が5社以下である「農林機器」「住宅関連」「その他」に ●コメント ついてはコメント (解説)していない

生産状況

(1) 現 況

回答企業数105社の生産概況を生産品目総数294品目について みると「多忙」とする品目が86品目で29.3%(前年度59品目20.4%)、 「適正」が132品目で44.9%(前年度136品目で47.1%)、「余力あり」 が76品目で25.9%(前年度94品目32.5%)となっており、前年度と 比較して「多忙」が27品目8.9ポイント増加、「適正」が4品目2.2ポイント 減少、「余力あり」が18品目6.6ポイント減少している。 (図-1)

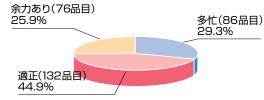
これを製造分野別にみると、「多忙」としているのは一般機器 45.5% (前年度30.3%)、半導体43.8% (前年度15.8%)となっている。 「適正」はOA機器が61.9% (前年度68.2%) で最も高く、次いで半導体 56.3%(前年度73.7%) となっている。「余力あり」は、電気音響 が 57.1% (前年度63.2%)で最も高く、次いで通信機器 48.3% (前 年度53.8%)となっている。(図-2)

(2) 見通し

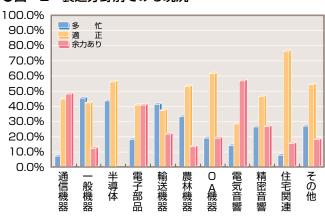
今後の見通しを生産品目総数294品目についてみると、「上昇」が 73品目24.8% (前年度43品目14.9%)、「横ばい」が161品目54.8% (前 年度161品目55.7%)、「減少」が60品目20.4%(前年度85品目29.4%) となっており、前年度に比較して「上昇」が 30品目 9.9ポイント 増加、「横ばい」が同数 0.9ポイント減少、「減少」が25品目9.0ポ イント減少している。(図-3)

これを製造分野別でみると、「上昇」は半導体43.8%(前年度10.5%) で最も高く、次いで精密機器40.0% (前年度 15.0%) となっている。 「横ばい」は一般機器の72.7%(前年度77.3%) が最も高く、次いで 電子部品54.5% (前年度45.8%)、OA機器 52.4% (前年度59.1%)とな っている。「減少」は通信機器 41.4% (前年度 42.3%) で最も高く、 次いで電気音響 34.3% (前年度 44.7%)となっている。(図-4)

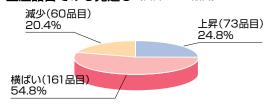
●図-1 生産品目でみる現況(合計 294 品目)



●図-2 製造分野別でみる現況



●図-3 生産品目でみる見通し(合計 294 品目)



外注状況

(1) 外注企業数

回答企業105社が外注している企業の数は3,500社(延べ数、以下同じ)あり、これを県内外別でみると、「県内」が1,172社で33.5%(前年度1,171社33.2%)、「県外」が2,328社で66.5%(前年度2,354社66.8%)となっており、県外外注が26社0.3ポイント減少している。(図-5)

これを製造分野別にみると、一般機器が756社で最も多く、 次いで精密機器が494社、輸送機器が432社となっている。

さらに県内外別で県内外注の割合が高い製造分野は、半導体が125社で50.6%、電気音響が162社で46.8%となっている。

逆に県外外注の割合が高い分野は、精密機器が439社で 88.9 %と最も高く、次いでOA機器が261社76.3%、通信機器の195 社74.7%となっている。(図-6)

(2) 外注金額

回答企業 105社の 1年間での外注総額は、1,534億 7,010万円(前年度は102社で4,013億 4,533万円)となった。

このうち県内外注は 480億 795万円で 31.3% (前年度 701億 8,273万円 17.5%)、県外外注は 1,054億 6,215万円で 68.7% (前年度 3,311億 6,260万円 82.5%)となっている。(図-7)

これを製造分野別でみると、県内への外注が多いのは半導体が46.6%と最も高く、次いで電気音響42.0%、輸送機器37.6%となっている。

一方、県外への外注についてみると、OA機器が 87.9% で最も高く、次いで精密機器が 85.6%、電子部品が 81.9%、一般機器が 79.5%となっている。(図-8)

外注している加工内容

回答企業 105社が外注している加工内容をみると、メッキが79社75.2%と最も高く、次いで旋盤切削の62社 59.0%、熱処理の54社51.4%となっている。(図-9)

加工内容別に外注先が県内なのか県外なのかをみると、県内はメカ組立が73.1%と最も高く、次いで設備メンテナンスの66.7%、機械ユニットの63.6%となっている。県外は冷間鍛造が100.0%と最も高く、次いでロストワックスの84.6%、粉末冶金の80.0%となっている。(図 – 10)

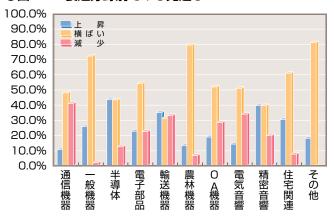
県内外注企業に対する要望

県内発注企業が県内外注企業に対する要望としては、「コストダウンへの対応力」が63社(60.0%)、「短納期化への対応力」が54社(51.4%)、「多種少量生産への対応力」42社(40.0%)、「管理体制のレベル」34社(32.4%)、「加工精度」31社(29.5%)となっており、上位5項目順位は昨年調査と同じになっている。(図-11)

発注案件

調査対象企業に「現在、県内企業に発注できる案件があるか」、「今後、新たに生じる発注案件があるか」について質問した結果は、次ページのとおり。

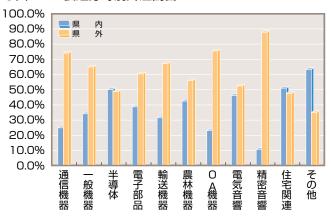
●図-4 製造分野別でみる見通し



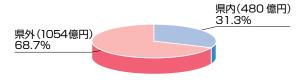
●図-5 県内外別外注企業数 (合計 3,500 社)



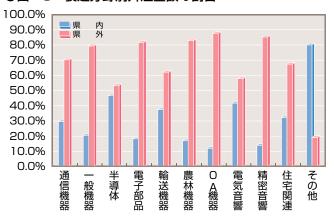
●図-6 製造分野別外注割合



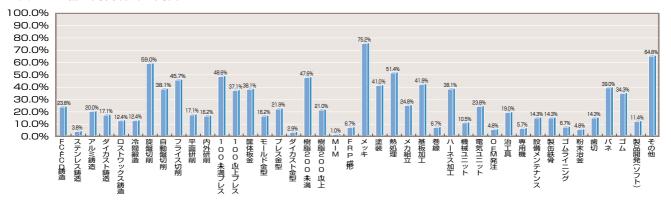
●図-7 県内外別外注金額(合計 1,534 億円)



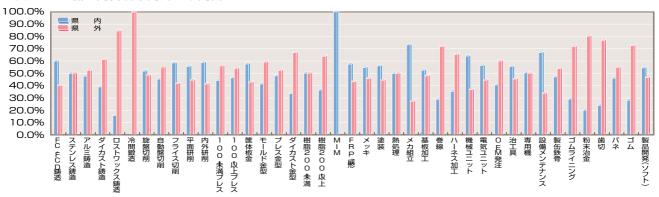
●図-8 製造分野別外注金額の割合



●図-9 加工内容別外注割合



●図-10 加工内容別県内外企業割合

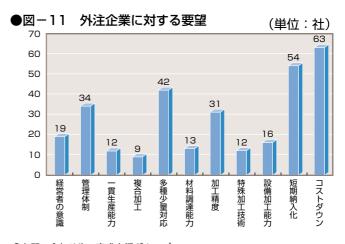


(1) 現在、県内企業に発注することが 可能な案件

- ●フレーム加工/シャーリング/フライス/ SS材/月 10台
- ●プレス/樹脂成形/切削
- ●筐体製作
- ●アルミ押出加工
- ●撚線機部品/50~300φの旋盤・フライス加工、円筒研磨
- ●プレス金型製作
- ●スチール枠/焼付塗装まで
- ●金型部品
- ●制御盤配線
- ●精密板金/抜き・曲げ・タップ・カシメ
- ●旋盤加工/ φ 40、SUS、精度 1/100、月 50~ 100個
- ●空圧機器/ MC加工
- ●メッキ、レーザー加工
- ●タレパン、プレス、プレスブレーキ
- ●コネクター/プレス、モールド、金型、メッキ
- ●印刷機部品/フライス、円筒研磨
- ●螺子/メッキ
- ●ピストンリング/メッキ、切削、研磨、表面処理
- ●挽物/30~50 φ/アルミ
- ●制御盤/板金、塗装、組立、配線
- NC旋盤部品/特殊研削加工
- ●バフ研磨
- ●ハーネス加工、切削加工
- ●金属部品/フライス、マシニング
- ●基板組立/実装~組立
- ●半導体・液晶関連/切削

(2) 今後、新たに生じる発注案件

- ●筐体製作
- ●ワイヤーハーネス部品、精密コネクタ/樹脂成形 200t未満
- ●治工具・金型パーツ加工
- ●工場内電気工事
- ●大型板金部材加工/板厚 10~ 12ミリ、量産
- ●空圧機器/ MC加工
- ●制御盤
- ●超硬工具類
- ●ピン・シャフト/旋盤、フライス、穴あけ、研削
- ●顕微鏡コントローラ組立
- ●基板組立/実装~組立
- ●設計、組立、切削



●お問い合わせ先 育成支援グループ TEL.019-621-5385 FAX.019-621-5480 URL http://www.joho-iwate.or.jp/torihiki/



当社は、機械部品製造業ですが、独自性ある製品を製造す るため、今後は研究開発に力を入れていきたいと考えていま す。その際、中小企業が利用できる特許関係の支援策を教え て下さい。



特許関係について中小企業が利用できる支援策のうち、次 の3点について説明します。

1. 特許先行技術調査支援制度

中小企業・個人が出願した審査請求前の特許について、請 求を行うか否かを見極めるために、出願人本人の依頼に応じ て、特許庁から委託を受けた民間調査事業者が先行技術調査 を無料で行い、結果を本人に送付します。

2. 審査請求料、特許料の減免制度

- (1)研究開発型中小企業(個人事業主・ 会社)は定められた要件を満たした 場合は、特許料及び審査請求料が半 額に軽減されます。以下の要件は、 「会社」の場合に適用される要件です。
 - ①その発明が職務発明(注1)である
 - ②その職務発明をあらかじめ承継し た会社
 - ③研究開発要件(注2)のいずれかを 満たすこと
 - ④ ④ 1 又は ④ 2 を満たすこと(注3) (注4) ④-1 資本の額若しくは出資の総額
 - が、一定額以下
 - ④-2従業者数が業種により一定人 数以下

(注1)職務発明:会社等における 職務において研究・開発をした結

果として完成した発明は、「職務発明」と呼ばれます。特 許法では使用者(会社等)に、生み出された発明の実施や、 発明に対する権利を承継することについて、権利を与え ています。

(注2)研究開発要件(抜粋)

- i 試験研究費等比率が収入金額の3%超
- ii 承認された経営革新計画における技術開発に関 する研究開発事業に関連した出願
- iii 認定された新連携計画における技術開発に関す る研究開発事業に関連した出願
- (注3)製造業の場合の資本金等の額は3億円以下
- (注4)製造業の場合の従業員数は300人以下
- (2) 資力の乏しい個人・法人については、別途減免措置があります。

3. 早期審査制度

その発明の出願人が中小企業又は個人であるものは、早期 審査の請求をすることにより、他の出願に優先して審査が行 われます(他にも、対象となる特許出願があります)。

〈参考 HP〉http://www.jpo.go.jp/



また、製品の研究開発や製造、販売について他の中小企業 と連携を図り、「中小企業新事業活動促進法」に基づく「新 連携計画」の認定を受けて事業を展開したいと考えています。 その際、利用できる補助金制度について教えて下さい。

経営相談事例

「新連携」とは、異分野の事業者が有機的に連携し、その 経営資源(設備、技術、知識及び技能その他の事業活動に活 用される資源をいいます)を有効に組み合わせて、新事業活 動を行うことにより新たな事業分野の開拓を図ることをいい ます。

「中小企業新事業活動促進法」では、正式には「異分野連 携新事業分野開拓」といいます。

1. 「新連携」に関する補助金としては「新連携対策補助金」 があり、連携体構築支援事業と事業化・市場化支援事業に対 して補助されます。

(1)連携体構築支援事業

事業分野を異にする、専門知識や高度 な技術を有している 2 以上の中小企 業者が、具体的事業化を図るために自 己の優れた経営資源を持ち寄り、連携 体を構築する事業が支援対象になりま す。この場合は、「異分野連携新事業分 野開拓計画 | の認定の必要はありま せん。

(2) 事業化·市場化支援事業

「異分野連携新事業分野開拓計画」の 認定を受けて、当該計画に従って行う 事業の市場化に必要な取り組みを支援 します。具体的には、連携して行う 新事業に必要な新商品開発に係る実 験、試作、研究会、マーケティング調査等 に係る経費を補助します。

- 2. 補助率・補助金額・募集期間
- (1)補助率

補助対象経費の3分の2以内

- (2) 補助金額
 - ①連携体構築支援事業

1件あたりの補助金額は、500万円以内

- ②事業化:市場化支援事業
 - ·事業化·市場化

1件あたりの補助金額は、2,500万円以内

- 技術開発を伴う事業化・市場化
- 1件あたりの補助金額は、3,000万円以内
- (3) 募集期間

平成18年7月3日(月)~平成18年7月31日(月)

〈参考 HP〉http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/

Risk manaeler 営業活動における リスクマネジメント

売る。のマーケティング

マーケティング・ミックス、4P (Product、Price,Place, Promotion)、ニッチ、コンペティターなどのマーケティング用語は、中小企業においても一般的に使用されるようになってきました。

パワーポイントなどを利用してビジネスプランを作成し、鮮やかなプレゼンテーションを見る機会も増えてきました。

しかし、理路整然とした説明に納得しながらも、導き出された 「結論」に違和感を持つことがあります。

これでは、実際のビジネスを実施した場合、成功はおぼつかないものになります。

マーケティング・プラン作成は知的作業であるため、机上やパソコン上で行なわれるものですが、そのプランの実施においては、プランと実践のギャップを抱える企業や営業担当者がいると思われます。

このシリーズにおいては、「マーケティングという理論と事業活動をいかに結びつけ、いかに売るか」に焦点を当て、マーケティングの解説にとどまらず、売るという目的から大胆に他の概念も含めて解説をしたいと思います。



営業活動を確率でとらえる

企業の活動において、営業は企業存続の源泉である。営業にかかわるスタッフは営業目標達成という成果のため、様々な戦略を策定し、計画を立て、活動を行っている。

この一連の活動を「売るため」に企画、計画、実践しているのが一般的 な営業活動である。

「売る確率」を高めるための方策として、①活動時間を増やす②活動エリアを増やす、といった手間と時間をかけて、より多くの見込み客を掘り起こす方法がとられることが多い。

売る確率を高めるということは、商品の適合性が高いと思われる見込み客を発見し、コンタクトし「Yes|を引き出すことである。

逆に言うと、顧客に「No」と言われる確率をいかに減らすか、ということになる

しかし、意外にもこの「No」と言われた原因の追究が行われず、「Yes」を

獲得した成功体験を追い求める、あるいは社内標準化する傾向が強い。

たとえば、ある商材がこれまでの営業活動において、適合性があると 想定された10社に1社の割合で購入されたとする。

その1社は、商材とニーズ、機会等が適合し購入に至ったと考えられるが、では、残る9社にはニーズ、機会が適合しなかったのだろうか。

「1 社に売れたのだから、Noと言われた原因を追究し改善すれば、あと 2~3社にも売れる可能性がある」という視点を持つことが売る確率を現 状の10%から20~30%に引き上げることにつながるのである。

「売る確率を上げる」と単純にいっても成果が実感しにくいかも知れないが、10社で3件の契約を取るのと、30社で3件の契約を取ることの違いは、営業を経験された方であれば納得していただけるはずである。

しかも、Yesの顧客は比較的早期に引き出すことができ、契約へは条件の調整程度の労力で済むことが多い。その反面、「No」の顧客は、決断の先延ばしや営業スタッフがあきらめるのを待つ、などの対応をされる場合もある。営業スタッフも、「No」と言われていないことを「Yesと言う可能性がある貴重な見込み客」としてポジティブにとらえ、効率が悪い営業活動をさらに非効率的なものにしているケースも多々見受けられる。

これらのことから、「売る確率」に着目し、営業効率を高めるために、「No」の原因を追究することが求められる。

営業活動におけるリスク・マネジメント

それでは、どのようにして[No]の確率を低減していけばよいのだろうか。 その効果的な手法として、営業活動へリスク・マネジメントの概念を導 入することがあげられる。

営業活動における、人、時間、経費等の損失=リスクをいかに下げるか。この逆発想こそが「売れない時代に売る」ことに有効な考え方の一つである。ここで「1:29:300の法則(ハインリッヒの法則)」をもとに、営業活動について考えてみる。

「1:29:300の法則」は、労災事故事例を統計学的に分析した結果、導きだされた法則であり、1件の重傷事故の背後には29件の軽傷事故があり、また、それらの背後には300件のヒヤリハット(危うく重傷軽傷事故になる)があるというものである。

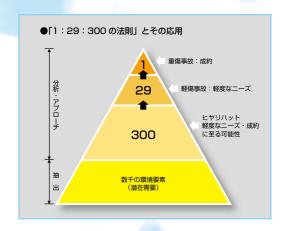
これを、営業活動に置換してみると、「1 件の成約の背後には○○件の 軽度なニーズがあり、また、それらの背後には○○○件の契約、もしくは 軽度のニーズに至る可能性がある顧客が存在する」とみることができる。

次に具体的に営業活動で発生するリスク低減について、営業活動のステップごとにまとめる。

① 既存顧客の分析

自社の商品を売ることに最適と思われる見込み客を、インターネット





や名簿、過去に収集したデータベース等をもとに抽出・選別する。

既存顧客分析に用いられる手法にRFM分析がある。

RFM 分析は顧客の購買データからRFMの3軸を指標化するものである。

- · R (recency: 最新購買日)
- ・F (frequency:累計購買回数)
- ·M (monetary:累計購買金額)

R、F、M を企業の尺度で5段階に顧客をランキングし、それぞれのランクの高い組み合わせにいる将来性の高い顧客を洗い出す手法である。「最近・何回も・たくさん」の最重要顧客や「昔・何回も・たくさん」の他社へ流出した可能性がある離反顧客を見つけだすことなどの分析を行なう。

この RFM を営業活動、販売促進活動の前段で行なうことにより、効果のない営業活動(DM、サービス券配布等の販促活動を含む)を防止し、営業活動リスクを低減することができる。

② 見込み客の発掘・分析

見込み客は、単なる顧客情報ではなく、自社商品サービスの購入対象者 となりえる客をさす。

見込み客のデータ収集は、次の手段により「刺激」を与え、その「反応」をデータ化することにより、志向性、興味という定性的特性を加味した精度の高いリスト作成が可能になる。

- ・名簿による TEL、FAX、DM
- ・チラシ
- ・ホームページ

見込客の分析にRFMのM(monetary: 累計購買金額)をResponse(累計 反応)に置換することにより、購入可能性が判別できる。

IT の進展により、旧来の「顔が見える営業活動」とは別の顧客選別手段の構築が必要となっており、見込客データの充実は、見込客への「刺激」「反応」をデータベース化するなどの新たな取り組みが必要となってきている。

外販等の営業活動を行っている企業では、①既存顧客の分析②見込み客の発掘・分析は、営業担当者が行なうよりも、営業サポートスタッフがIT・分析技術を駆使して、営業担当者へ「訪問予定先リスト」として提供することも営業の効率化につながる。

このように、単なる名簿ではなく、より洗練された見込み客リストを作成することが、営業活動リスクを低減することに寄与するといえる。

③ 顧客へのアプローチ

アプローチすべきターゲットが①、②で決まった後は、顧客へのアプローチの段階となる。

アプローチの手法は、商品や顧客との関係性で異なるが、ここでは訪問 型営業における新規見込み客への電話のアプローチを例とする。

電話でのセールスは、ローリング・セールスの場合が多いため、邪険に扱 われがちである。

この場合、しっかりと自社の商品サービスと顧客のニーズの把握を電話により行なうことをお勧めする。

ニーズとシーズの適合確度が高い場合以外は、「まずお会いして…」という旧来型の営業スタイルは、訪問してミスマッチが発覚するなど、営業効率向上は望みにくい。

電話⇒資料送付⇒電話⇒面談

というように、情報提供とともに電話によるチェックポイントを設ける ことにより、ニーズ・シーズのミスマッチによる営業リスクを低減できる。 できれば、面談前のアプローチの段階で「お待ちしています」という言 葉を見込み客から聞きたいものである。

④ 訪問・説明・クロージング

不動産等高額物件以外は、1回の訪問で説明からクロージングまでを 行なうことを基本とする。

そのための、プレゼンテーションツール、料金表、契約書等のセールスツールは、システムとして完成度を高めておく。

契約内容にかかわる確認事項については、その場で会社担当者に連絡するなどし、契約内容を確定する。

商談が3回、4回と延長することは、成約可能性ならびに営業効率が低下していると認識することが重要である。

商品・サービスが不定形であるなど、詳細見積りが必要な場合には、次のステップへ行くための合意形成を行なう。

最終的な相手方の決断は、「Yes」の場合もあれば「No」の場合もある。 しかし、営業リスクを高める一番の要因は結論の先延ばしである。

この先延ばしを防止するためには、期間限定キャンペーンを企画し、顧客メリットを打ち出すなどの工夫が有効である。

一定の説明、クロージングをしようとしても結論が出ない場合は、議論 をせず一気に引きながら、次回へつながる可能性を探る。

相手の性格上、はっきりとした回答を得ることができない場合もある。 このようなケースの見極めには経験が必要であるため、上司が同行する などの対応を取る。

仮に「No」であっても、商談はタイミングが重要である。数ヵ月後に顧客から「欲しい」と言われるかもしれないし、また、他の取扱商品の説明を求められる可能性もある。

また、「1:29:300の法則」を応用すると、その顧客は1なのか29なのか300なのか、それともそれ以外(顧客に成りえない)なのかを察知し、29レベルの顧客を1に誘導する、もしくは、300の顧客に対してより購入しやすい商品を準備しておくなどの対応もある。

相手からの「No」によって、自らの商品・サービス、説明方法、システム等の反省、改良が生まれることが、将来のリスク・マネジメントの源泉となる。

今回は、訪問型営業をメインに記述したが、店舗型営業、Web にも活用できるものである。

マインドとテクニック、理論と実践、商品のコストパフォーマンス。これら を高度にバランスさせ、閉塞感を打破していただきたい。



『創るよろこび・地域貢献』

岩手県工業技術センターが地方独立行政法人へ移行いたしました。

日頃から、岩手県工業技術センターをご利用頂きまして、大変ありがとうございます。 私どもは、全国公設試のトップを切り、平成18年4月1日付けで、地方独立行政法人に移行いたしました。その狙いは、『企業様支援』 の強化にあります。 具体例として

- ●皆様のご希望に応じて、開館時間の延長や機器の持出貸出、研究員派遣、更に料金後払いもできるようになります。
- ●受託研究、共同研究の開始時期が皆様の望むタイミングで随時でき、且つ複数年契約も可能となります。
- ●予算繰越や予算執行科目の融通性が増し、お客様へのサービス対応が一層柔軟になります。

職員一同、力を合わせ基本理念に示す『創るよろこび・地域貢献』を合言葉に、独法化のメリットを最大限に活かした事業運営を通して、岩手県の産業振興と県政課題の解決に貢献いたします。

最後に、「私たちのお客さんは企業様」を忘れることなく、加えて『現場感覚』を大切にしながら業務遂行にあたってまいりますので、今後とも、ご指導、ご鞭撻、そして、叱咤激励等も宜しくお願い申し上げます。

地方独立行政法人岩手県工業技術センター 理事長 斎 藤 紘 一

地方独立行政法人岩手県工業技術センター基本理念

「創るよろこび・地域貢献」

気軽に相談できるサービス機関として、行政と一体となり、企業や地域と「創るよろこび」を共有しながら、産業の振興と県政課題の解決に貢献することを目的として活動を展開いたします。 企業ニーズに的確に応えるために下記の3つの視点で支援を行います。

(1)企業の総合サポーター

企業や地域の総合サポーターとして共に考え、持てる資源(人+設備)を活かしてスピーディーに支援を行います。 (技術相談、依頼試験、機器貸出、企業訪問、技術調査、市場化支援、人材養成、研修、情報提供等)

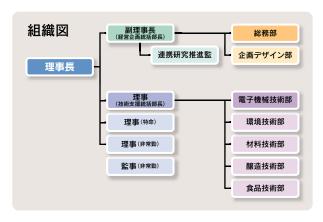
(2) 「技」で企業の夢支援

「技術向上の夢」、「新製品開発の夢」、「創業の夢」等、企業や地域の夢の実現に向けて、持てる「技」(技術+ノウハウ)を活かして支援を行います。

(受託研究、共同研究、研究員派遣、連携支援、知的財産の活用等)

(3)岩手らしさを世界へ

(酸化亜鉛やコバルト基合金材料などの高度技術研究、ユニバーサルデザインの導入支援、伝統工芸品や食文化の国際化、海外への情報発信、独立行政法人日本貿易振興機構(ジェトロ)や県の海外事務所との連携)





岩手県工業技術センター 企画デザイン部 TEL.019-635-1115・FAX.019-635-0311 URL http://www.pref.iwate.jp/~kiri/ E-mail CD0002@pref.iwate.jp

産業情報いわて 2006年5月10日(毎月10日発行)

発 行 (財) いわて産業振興センター

T 020-0045 盛岡市盛岡駅西通2丁目9 — 1 (マリオス7階) TEL.019 (621) 5380 FAX.019 (621) 5480 E-mail joho@joho-iwate.or.jp URL http://www.joho-iwate.or.jp/

編集印刷 川口印刷工業株式会社

