
コンサルティングレポート

BtoB 製造業の新規顧客開拓 ～ 特定企業への依存体質から脱却する～

【 要 旨 】

大手企業の海外進出の加速や、従来の“ケイレッツ”崩壊などに伴い BtoB 製造業ではこれまでとは異なる業界の顧客開拓活動が活発化している。(例:家電業界 自動車部品業界、半導体 エネルギー分野など)

しかしながら、特定の顧客に長年依存してきた企業では、どの業界を攻めるべきか、どのような営業活動を展開すべきかについて根本的な考え方が社内でも定まらずに苦戦しているケースも目立つ。いかにしてターゲット企業を定め、自社のことを全く知らない企業に対して「何を、どのように売り込むのか」、本稿では複数の企業で展開されている実戦手法をご紹介します。

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社

コンサルティング・国際事業本部(大阪)

経営戦略部 シニアコンサルタント 遠藤 慎良

〒530-8213 大阪市北区梅田 2-5-25 ハービス OSAKA

TEL:06-7637-1350

consult_o@murc.jp

高依存体質の弊害(まず自社の営業力を確認する)

特定顧客への依存度が高い、言い換えれば、上位2~3社との取引が売上の9割以上を占める企業では、営業担当者が本来持つべき力が弱体化する。これは営業担当者が顧客の購買部門や開発部門を訪問すれば日常的に製品の改善要求や新規開発のリクエストといったオーダーを与えられることに起因する。極端に言えば、営業担当者は特段の工夫もせず定期訪問さえしていれば次の仕事を獲得することができるのである。

もちろん、特定企業への高すぎる依存度を経営上のリスクと捉え、新規の顧客開拓を画策している企業も多いが、新規開拓が上手くいかずに結局は特定顧客への依存を続ける、さらに受け身の姿勢に陥る、といった悪循環から脱却できずに苦戦しているケースが目立つ。この負のサイクルを打開するためには、顧客企業の動向を把握する力や自社が持っている技術やノウハウを“魅せる”力を高めなければならない。新規開拓を進める上で、まずは本来の営業が備えるべき力について自社の現状を再認識しておく必要がある。

営業担当者が備えておくべき力

- 顧客企業に対する研究力
- 顧客企業が属する業界の動向把握力
- 顧客企業が自社に期待している内容やその背景を正確に捉える力
- 自社がもつ技術やノウハウを魅力的に伝える力
- 競合他社に対する分析力

新規顧客開拓ではパートナーポジションを狙う

新たな顧客を開拓する目的は、より高い付加価値を獲得することにある。そのためには、顧客から“下請け”ではなく、抱えている課題の解決に向けて共に知恵を出してくれる“パートナー”として認識されるポジションの獲得を目指すべきである。具体的には、1)コストで下を潜ることが前提となる案件は追わない、2)流行のテーマありきで業界を選定しない、3)顧客の開発テーマへの参画を狙う、ことを十分に意識する必要がある。

1)コストで下を潜る、とは自社製品と類似する製品がすでに使用されている商流に対して、受注獲得だけを目的として顧客の指示値で受注を狙うスタイルである。すでに顧客企業の商品が上市されており、その特定部位の置き換えを狙うとなると、多少の機能差があったとしても大幅なコストメリットを提供しなければ採用には至らない。これは発注する側からすると当たり前の話で、実績のない新規先を採用するリスクに見合うコストメリット、具体的には従来コストの1/2、業界によっては1/3以下であれば話を聞いてもよい、といったレベルとなる。新規取引を立ち上げるためには「まずは実績を」と考え、採算度外視で取り組む企業も多いが、この種の案件は特に中小企業において将来的に経営面で重荷となる危険性が高い。

2)の流行のテーマありきとは、自社の製品や技術的な特長よりも、これから国内市場に残るといわれる成長分野へ参入するという方針ありきで展開案を画策する考え方である。例えば、新エネルギー系や医療機器系といった分野は雑誌や新聞などで連日のように関連記事が取り上げられ、その分野で成功している企業の特集も盛んであることから、あたかも参入さえできれば成功が約束されているような錯覚に陥りやすい。しかし実際には世間の注目度が高い分野だけに参入企業も多く、同分野で高い付加価値が認められる製品や技術を保有していなければより激しいコスト競争にさらされる。結果、案件自体は受注できたとしても利益を確保すること

は極めて難しい状態となる。したがって業界を選定する際には世間一般に語られている通説に惑わされることなく、あくまで自社を起点とした検討を行うべきである。

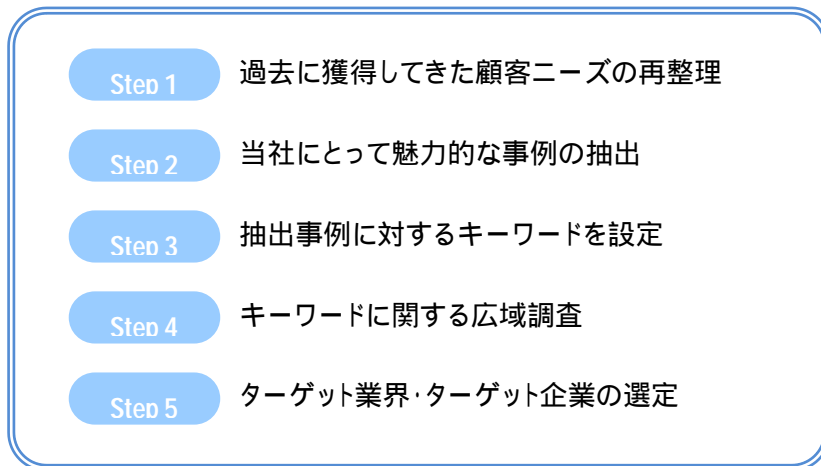
最後に、3)の開発テーマを狙うとは、1)、2)のような過度なコスト競争を回避してより高い付加価値を獲得するために、既製品ではなく、これから上市される新製品や開発テーマへの参画を目指すことである。既製品と比べて立ち上げ時の機能評価や品質評価に困難を伴うわりに初期の売上規模が小さいケースも多いが、新たに取引を開始する際は、まず顧客から「パートナー企業」と認知されることが何より重要である。一旦認知されると以降の案件についてもより早いタイミングで情報が提供される可能性が高く、これにより他社より先んじた仕様検討などの活動ができるようになる。このような正のサイクルを回すためには関係構築の初期段階からより手間のかかる開発テーマへの積極的な挑戦をお勧めする。

ここまでは新規顧客開拓に関する基本的な考え方を述べてきたが、以下では「どのようにターゲット業界を定めるか」、「いかに顧客から開発テーマを引き出すか」の2点についてまとめたい。

既存事業を起点としてターゲット業界を選定する

「新たな業界を開拓する」とは、完全な飛び地で全く新しい関係をゼロから築いていくことではない。あくまで自社の既存事業や既存顧客に何らかの接点がある業界へストレッチしていく活動である。既存事業を核に据えて同心円状に枠組みを拡大していくイメージである。技術面も販売面もすべてが新しい関係をつくり出すことは非効率であり、また現実的でもない。この考え方に根ざして以下に検討ステップを示す。

検討ステップ



< Step 1 過去に獲得してきた顧客ニーズの再整理 >

まず着手すべきはこれまでの事業活動を通じて顧客から寄せられた質問や要望、問い合わせといった顧客ニーズの収集作業である。具体的には営業部の日報や電話・Webでの問い合わせ内容の確認、営業部員をはじめとした外部接点をもつ社員へのインタビュー等を実施する。次に収集できた顧客ニーズがどのような背景で語られたのかについて仮説を立てる。この段階で、「誰が、どのような目的で、自社に何を期待していたのか」をまとめることができる。ここで整理された情報はいずれも自社の独自接点から得られたものであるため競争優位を生む貴重な情報となる。

< Step2 当社にとって魅力的な事例の抽出 >

この時点では玉石混交の情報の中から、どのような顧客ニーズを魅力的と判断するか。これは今後の展開方針を決定するうえで極めて重要な意志決定である。経営層や幹部社員を巻き込んで様々な角度から議論することで何を優先すべきかが見えてくる。具体的には、「自社製品と顧客ニーズの合致度」、「将来的に技術をストレッチすべき方向性」、「外部から見た自社製品の付加価値」などが論点となる。この議論を突き詰めると新規開拓を進める上での自社の「強み」を、社員が共有することができる。また意思決定に際しては、ニーズを発した各企業の直近動向や製品特性、関連する業界動向といったマーケティング情報も適宜活用すべきである。

< Step3 抽出企業・事例に対するキーワードを設定 >

次に魅力的であると判断した事例をあらためて見直し、その魅力を感じたポイントを出来るだけシンプルなキーワードで表現する。複数の要素が絡む場合には複数のキーワードを設定しても構わない。具体的なキーワードは、顧客製品が属する製品カテゴリー、自社が提供できる製品機能や技術スペックなどである。

< Step4 キーワードに関する広域調査 >

Step3で設定したキーワードに関連する情報を広く収集する。この調査を難しく捉える必要はない。手始めにコンピュータの一般的な検索エンジンにキーワードを入力するだけでも無数の情報がヒットする。これを丹念に確認していき、関連があると思われる分野をさらに深堀して調査を進めると効率的である。この調査を実施することで自社の保有する製品や技術・ノウハウがどのような分野で強い関心を持たれ、どのような企業がプレイヤーとして存在するのか確認することができる。

< Step5 ターゲット業界・企業の選定 >

ここでStep4のアウトプットとStep1で整理した社内情報をつき合わせ、実際にアプローチできる業界と企業を最終決定する。たとえターゲット企業と自社の接点企業との間に直接的なつながりが無い場合でも何らかの関係性があると想定できれば選定作業としては十分である。この関係性を起点として営業活動を仕掛けていくことが開拓活動の一步目となる。

顧客から開発テーマを引き出す

1) 提案すべきは自社のポテンシャル

自社の既存製品をカタログやチラシでいくらアピールしても顧客から開発テーマを引き出すことはできない。これには2つの理由がある。一つ目は自社の既存製品がタイムリーに顧客のお困りごとを解決できる確率が極めて小さいこと、二つ目は顧客サイドも、その既存製品が自分たちの抱えている技術的な課題を解決してくれるか判断できないからである。「開発テーマ」とは言うまでも無く、顧客にとって最重要の機密情報であり、たとえ一部の技術的な課題であっても容易に外部企業へ開示することはない。まして課題を解決してくれる可能性を感じられない企業に対しては絶対に提示しない。このような顧客に対してアピールすべきは既存製品ではなく、保有している技術やノウハウ、その応用展開の可能性といった自社のポテンシャルである。まずどのような技術領域に特化しているのか、そこでの独自性は何か、設備を含めどのような工夫とノウハウからその独自性を生み出しているのかなどである。さらに過去にはどのような開発テーマへ取り組んできたのかなど、技術力に加え対応力を訴求することも大切である。

2)技術アピールは顧客に伝わる“翻訳力”が鍵

自社の魅力をうまく伝えるには保有している技術やノウハウを顧客が関心を持てる機能用語へと翻訳することが重要である。顧客が求めているものはあくまで自社製品で活用できる機能であり、その機能を発現するための手段や手法を知りたいわけではない。まずは機能で関心を持ってもらうことが一歩目である。この求められる機能は企業によって異なるが、まずはどの業界の技術者にも通用する一般的な切り口でまとめることをお勧めする。以下にこの機能用語の例を示すが、自社がコントロールできる項目とそのレンジを提示することで顧客も具体的な要望スペックを伝えやすくなる。

機能用語例

- 機械的特性(硬度、潤滑性、低摩耗性)
- 電気的特性(電導性、磁性、抵抗特性)
- 光的特性(光反射性、反射防止性、耐候性)
- 熱的特性(耐熱性、熱吸収性、熱伝導性、熱反射性)
- 化学的特性(耐薬品性、抗菌性、撥水性、親水性)

おわりに ～信頼獲得がはじめの一歩～

はじめての顧客企業と一定の関係を構築するには初回面談こそが非常に重要、かつ最大のハードルとなる。初回面談で見切られる確率は体験的には8割程度ではないかと感じられるほど高い。逆に初回面談を乗り越え2回目以降の商談を約束できれば、かなり高い確率で何らかの成果を得ることができる。この初回にして最大のハードルをクリアするためにまず意識すべきことは何か？答えは“信頼感”の獲得である。

提案を受ける側は製品や技術に対して評価を下す前に、まずは「信頼に足る企業であるか」を確認する。特定企業との取引が長い営業担当者は自社のことを先方が知っていることを前提とするため、自社の社歴や沿革、創業者の想いや企業理念などを改めて説明することをしない。また自身も入社時の研修でサラリと教えられた程度で自社がどのような生い立ちの企業であるかを改めて第三者へ説明することができない。新規開拓を進めるうえでまずは自社のことから再確認してほしい。

次に顧客企業が確認するポイントは、「当社のことをよくよく勉強したうえでの提案か」、ということである。どの企業に対しても使い回している提案書か、自社向けにアレンジされた提案書であるかは一目見れば分かる。たとえ理解が多少間違っていたとしても自社のことをしっかり研究したうえで作成された資料は確実に信頼感を高める。また顧客企業の研究を進める中で担当者の思い入れも強くなり、結果として商談時の迫力へとつながっていく。

特定企業への依存度が高い企業で新規顧客の開拓を進めることは非常に苦労が多い。ただ本活動を推進することで売上獲得はもとより、自社に対する深い造詣や、新たなことへチャレンジしていく風土の熟成といった副次効果も獲得することができる。また相手ありきの話であるためシナリオ通りに進まないことも多く、各局面で「考える力」が要求される。この考える力の強化が既存事業へもプラスに働くことは間違いない。本稿が開拓活動を進めるうえで何らかの参考となれば幸いである。

以上

- ご利用に際して -

- Ⅰ 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- Ⅰ また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- Ⅰ 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- Ⅰ 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- Ⅰ 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。