

サプライヤーの加工技術 売り込み作戦(下)

経営コンサルタント 中村 和夫

客先の身上調べ

一般の商品は買い手の素性を選ばない。顧客が金持ちでもそうでなくても、代金さえもらえば誰にでも売る。しかしサプライヤーの取引は相手の身上を見つめる必要がある。継続しかつ親密に付き合う客先だからである。

共存の実績

製品メーカーが発展し、その繁栄にはサプライヤーの協力が力となっている、そしてサプライヤーもそれなりの利益を上げている、という姿が望ましい。共栄を目指した3つの例を紹介する。

1. 設備改善の指導

サプライヤーS社は、客先製品メーカーM社の信頼性向上要望に応えるべく、それまでの手作業塗装を全自動塗装ラインに改善した。この改善にはM社の技術指導が大きく寄与している。設備資金は設備貸与制度を活用したが、設備の内容とその設置方法についてはS社、M社、設備製造業者の3社で綿密に計画を検討して進められた。

検討内容は「安全性は十分か」「使用塗料と合った設備となるか」「設備の価格は適切か」などが中心となったが、これらについてサプライヤーと設備製造業者のみでは遺漏なく進めるのは難しく、M社の生産技術グループの高度な助言と検討により、適正な設備が新設された。

2. 材料代金の有利な取り計らい

製品メーカーN社からサプライヤーH社に発注されるものの大半は、材料が有償支給である。高

価な鋼材であり、かつ流れ工程ものであるため、サプライヤーがかなりの中間工程品を持っている。このため、有償支給分の代金を売上代金から相殺する時期を適切に設定しないと、サプライヤーの資金繰りが苦しくなる。製品メーカーN社はサプライヤーH社の納入売上高からただちに相殺するのでなく、材料代はその売上高の手形落ちの期日にサプライヤーが支払う方法をとっている。

3. 設備の貸与

サプライヤーの資金力では設備できない高額なものや使用期間が限定されているものを製品メーカーが貸与している例はかなりある。メーカー側に苦楽をともに分かち合うという姿勢があれば、何かしら現れてくるものである。サプライヤーの営業では、日常接触の中でそうした姿勢の探索が必要である。

好ましからざる客先

しかし、一方に下記のような好ましからざる客先もある。

- ①消費増税分の価格転嫁を認めない、あるいは認める代わりに自社の商品を購入させる(法律違反)
- ②不況または経営不振から納入品価格の一律値下げを要求する
- ③サプライヤーへの支給部品が、納期遅れになりがちである

こうした客先は時期を見て敬遠することを考えねばならない。

客先に与えるメリット

どのメーカーと取引が続くかはサプライヤーよりメーカーの方針で決まるように思える。しかし長い目で見ると、サプライヤーも親会社を選んでいくといえる。互いに選び選ばれているのである。

何の商売でもそうだが、客にメリットを与えているから買い手がつく。サプライヤーは常に「メーカーA社はなぜ自社に発注してくれるのか」「客先は自社からどういうメリットを得ているのか」を考えていかねばならない。メーカーに与えているメリットは

- ①メーカーが持っていない専門技術
- ②小回りのきく機動性
- ③コストの安さ
- ④受注変動に対応する生産調節

である。以下それぞれの内容を検討してみたい。

狭い分野での効率的な技術開発

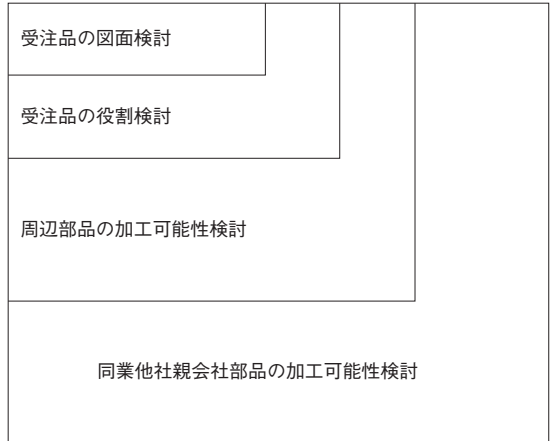
たとえば、事務機器メーカーにとってプレス板金技術は、自社製品の開発とは直接関係ない。メーカーがプレス技術を持ってそれを向上させたからといって付加価値が高い製品が生まれるわけではない。だから、それに資本や人材を投入することはない。サプライヤーはプレス加工だけという狭い範囲で技術を向上すれば、事務機器のみでなく広く産業界からの受注が期待できる。したがって、そこに資本と人材を投入する。

サプライヤーはメーカーに代わって技術開発をやり、その分野ではメーカーより効率良くやっ、良質で安い部品を納入するというメリットを与えているから存在している。まずこの点を考察し、「自社はどういう技術でメーカーにメリットを与えているか、また与えようとしているか」を検討してみる必要がある。与えるものが多く深ければ選ばれるチャンスは多い。

メーカー要望技術の研究

そのチャンスを生む1つはメーカー要望技術の

図1 受注品の検討範囲の広さ



探索であり、もう1つは新加工技術(先端加工技術)の追求である。まずメーカーが求める技術の探索方法を述べる。サプライヤーが親会社から何か新しい受注を受けたとき、その内容を検討する際は次の4つの方法が考えられる(図1)。

- ①受注部品の図面上の要求だけを検討し、その部品がどこにどういう役割で使われるかなどは調べない
- ②図面指定内容の把握だけでなく、その部品に組み合わせる相手部品や組み立て上がった製品の仕様なども見て、当該部品の役割を詳しく把握する
- ③受注部品が組み込まれる製品を可能なら入手し、分解してほかの部品で自社で加工可能なものはないか、すぐにはできなくとも技術開発すれば可能かどうか、などの検討をする
- ④その客先製品の競合メーカーの製品も入手して分解し、自社の技術または開発技術で加工可能な部品はないか検討する

通常、①のみのサプライヤーが多いがメーカーが求める技術を探るには②以下の検討が大切である。③④までやるとかなり調査範囲が広がって手間もかかるが可能な限りそれをやり、当該部品と関係部品、類似部品を調べて「この加工はなぜ当社が受注できたか」「あの部品はなぜ当社に発注されないのか」を検討することが望ましい。

こうすることで自社の加工技術が客先要望に合っているか、受注を拡大するにはどんな加工技術を開発すべきかの狙いを見出すことが肝要である。