

受注生産企業における設計部門のプレセールス活動

中村 和夫*

*なかむら かずお…経営コンサルタント
〒247-0007 神奈川県鎌倉市岡本1500-13-1210
TEL・FAX(0467)4514505

敬遠してきた客先要望新設計製品

見込み生産でなく、毎月違ったものを作っていく受注生産企業の受注内容は、表1のように分類することができる。

表1 受注製品の分類

①旧設計図 流用製品	過去に受注したものとほとんど同じ内容で、旧設計図がかなり流用できるもの
②経験類似 設計製品	新たに設計図を起こすが、要求される機能は過去に作ったことがあり、使用される環境も類似のもの
③未経験類似 設計製品	要求される機能や原理は製作経験があるが、客先や使用場所が従来とはまったく異なった未経験分野のもの
④新設計製品	自社技術分野に関連はあるが、要求される機能も使用される場所もすべて初めて取り組み、新設計図を起こすもの

この4つのうち、①の旧設計図流用製品と②の経験類似設計製品が、企業にとって最も確実に利益をもたらす受注である。③の未経験類似設計製品は、うまくいけば大きな利益を生むこともあるが、納入後の手直しやアフターサービスに費用がかかって損失を出すことも少なくない。そして④の新設計製品は、利益が出たり損失になったりする起伏が③より一層大きく、不安定である。

高度成長期の受注生産企業は、なるべく旧設計図流用製品や経験類似設計製品の受注を狙うセールス活動をしてきた。未経験類似設計製品や新設計製品もときに受注しなくはないし、客先から強く頼まれればムゲに断わることもできなかったが、少なくともそれを自社から積極的に受注するという態度ではなかった。

企業の受取り方としては、「未経験類似設計製品や新設計製品は、それ自体は儲からない受注だが、自社の技術分野を広めたり深くしたりできて、将来のメシのタネにつながる可能性がある」といったものであった。あるいは「それを断わると今後の受注に差し支える」といった事情から、やむを得ず取り組んだということもある。つまり、どちらかというとな新設計製品は敬遠する傾向が強かったのである。

新設計製品から次期主力製品を 探り当てる

高度成長期は量拡大の時代でもあったから、既存製品やそれを少し改造した製品を繰り返し発注してくる観客が少なくなかった。したがって受注生産企業では、そうした既存製品を主力製品とし、新設計製品や未経験類似製品は敬遠することもできたのである。しかし低成長の時代となって、既存製品やその改造品などの発注は横ばいもしくは下降線をたどり、企業は次期主力製品を探り当てねばならない時代になった。

その次期主力製品は、敬遠してきた未経験類似設計製品や新設計製品の中に隠れている可能性が高い。今、主力となっている製品も、かつては新設計製品として手がけたものの中から探り当てたものであるように、次の主力製品もこれからくる未経験類似設計製品や新設計製品の中から生まれてくる可能性が高い。

受注生産企業では、こちらがしっかり新製品の構想を立て、「こういうものを考えましたが、いかがでしょうか」と売り込みに行くことは少ない。仕様や要求される機能は客先が先に提示し、「キミのところではこういうものができるかネ」といった形で引合いがくることが多い。そうした引合いは多種多様で、要求してくる内容も顧客ごとに異なっていることが多い。しかしその中から共通性を見だし、将来の主力製品になるものを探り当てねばならないのが、受注生産企業の置かれた立場である。

新しい製品に関する顧客の要求は、同種の製品なのに客先Aは機能的に高望みし過ぎたり、客先Bは価格への要求が低過ぎたりして、そのまま受注することはできないかもしれない。しかしその種の新製品の需要が増えてくれば、やがてそれらはある共通レベルに集約され、1つの主力製品となる可能性が見えてくることもある。

このことは言い換えると、今のところ自社にとって未経験類似設計製品や新設計製品であるものを、早くそのニーズと共通性を探り出し、経験類似設計製品や旧設計図流用製品に仕立て上げることである。つまり、客先から時代の先端に近い要

求内容による引合いで「キミのところではこういうものができるかネ」と問合せがあったとき、「ハイ、それはうちではすでに〇〇台経験しました。したがって仕様の標準はこれこれ、機能と価格はこうなります。貴社のご要望のうち、このところは、こうご修正いただいたほうが有利だと思いますが」というように応対できることが望ましい。

そうなるためには、新製品設計や未経験類似設計製品を敬遠せず、企業として積極的に取り組む姿勢が大切である。

客先のニーズの強さを測る

以上のように取り組み方が変わってくると、経営方針や管理手法をどう変えていく必要があるだろうか。

その変え方を一口に言えば、受注前の企業活動がポイントになる。

受注できるかどうか不明なものに、プレセールスやプレサービスにはあまり力を注ぐ気になれないのが普通である。受注までに時間がかかり過ぎたり、仕様変更が多かったりする引合いは、結局客先自体がどういうものを発注したらよいか逡巡していることから起きる。それに付き合っているのは損なので、やむを得ないもの以外は敬遠するということが多かった。

しかし、そこで得る情報は貴重なものがあるので、受注前のサービスや引合いにはいねいに応対して、こちらも新しいものを勉強するといった態度が必要である。

引合いは客先が必要する「機能」の提示から始まる。つまり「キミのところではこういうものができるかネ」という問いかけである。あるいは、「もしこういうものができればぜひ買いたいが」といった形で要望されることもある。

この段階で、従来なら営業マンの頭の中に浮かぶことは、まず「うちでできるだろうか」という判断であった。本来ならここで「これを作ったら本当にお客が買ってくれるのか？」ということの探索も必要であり、むしろそのほうが大切である。客先の引合いの中にはずいぶん無責任なものもあり、ちょっとした思いつきで「検討してみてくださいヨ」などと言うことも少なくない。真剣に検討し

てプランを持って行くと、「あのときはそう思ったが、考えが変わった」とか「上司が別の方法を示したので」などの一言で、プレサービスがふいになることもある。

逆に、客先のほうでどうしてもそういうものが欲しいと思っているのに、メーカー側が簡単な検討の結果「できない」と返答し、その後続く可能性があった大きな注文を逃してしまう例も少なくはない。

この段階ではまず作れるかどうかより、相手がいかに強くそれを欲しがっているかどうかの判断を第一にすべきである。それは結局、客先が「その発注機器を購入することで、どれほど利益を生むのか」ということの判断になる。したがって、営業マンはこの点の探索がポイントである。

引合いを受けたとき、自社でできるかできないかを思い浮かべるよりも、「それがなぜ必要なのか、それがあれば客先はどう得をするのか」をうまく探り出すことが第一である。

プレセールスという賭けの取組み方

さて、客先のニーズが強いものであることがわかり、前向きに取り組むべきだということになると、今度ははいよいよそれができるかどうかの検討となる。

ここで言う、できるとかできないということは、工学的または生産技術的に可能かどうかということではなく、「この金額以下ではできない」とか「これだけの期間がいただければできる」といった受注の条件が主として検討の対象となることが多い。そしてこの段階になると、単に頭に描いた構想で検討したり交渉したりしたのでは詰めが甘く、ある程度時間をかけて大まかな構想図を作成して客先に提出し、プランを煮詰めることが必要である。

こうなるとプレセールスといっても営業活動だけでなく、設計活動の一部までそれが食い込んでくることになる。そこまで手をかけたものでもし受注できなかったときは、大きな損失となる。ただでさえ忙しい受注生産企業の設計部門にそんなムダは許せないという意見もあるかもしれない。

しかし、この構想図を描くというプレセールス

的な設計業務はメリットも大きい。なぜかという、それは逆に受注できたときにはすでに設計構想ができあがっていて、スタートが早かったことになり、とかく遅れがちな出図期日を早める可能性をもっているからである。

これはつまり賭けである。受注に結びつけばプラスだし、結びつかなければ買わない客へのムダなサービスになってしまう。しかし、この賭けに取り組みねばならないのが低成長という今の時代であり、企業の置かれた状態なのである。そしてそのプレセールスという賭けに、従来は営業マンだけが携わってきたが、設計者も参加すべき事態になったのである。

受注生産企業の見積り価格が厳しくない理由

一般に受注生産企業は、見込み生産企業より価格見積りが鷹揚である。厳しさが足りない。なぜそうなるのか考えてみると、次の条件が挙げられる。

- ①見込み生産品の定価は、一度定めたらそうたびたび変更することは不可能で、どの客先にも一定期間はその価格で売ることになるので、不採算な価格をつければ致命傷になるから慎重にならざるを得ない。これに対して受注生産企業では、受注1回ごとに価格を設定できるので、「今回は損失を覚悟でやっても、次回利益が得られればよい」とか「この製品はできあがってみたら少し儲け過ぎだったが、この客先には次回少しサービスしよう」といったことが可能だと思っているからである。
- ②見込み生産企業では一度定めた価格が永続するので見積り価格設定に十分時間をかけられるが、受注生産企業では次から次へとくる引合いや受注に1つひとつ見積りをして価格を設定することになるので、そのたびごとに多くの時間をかけていられないという事情もある。
- ③定価ではなく受注ごとに決めるため、価格が取引の道具になってしまう現象がある。企業の競争は価格競争以外にもいろいろな手段があるが、受注生産企業では目の前にぶら下がっている引合いを受注するのに、最も手っ取り早く効力を