

# 生産財メーカーの営業戦略

雨宮正和

ファクトリーオートメーション設備などの生産財を扱うメーカーの多くは、受け身の営業スタイルから攻めの営業スタイルへと転換するための営業改革活動を進めている。NRI 野村総合研究所が支援を行い、攻めの営業への改革に成功した生産財メーカーの取り組みを分析したところ、利益重視の顧客選別、連携意思の強い販売店の選別、顧客へのダイレクトな情報発信——の3点が成功の鍵となっていたことが明らかになった。

## 今が勝ち残りの手を打つ 正念場

1990年代後半、ファクトリーオートメーション設備などの生産財メーカーの多くが、ERP（統合基幹業務システム）パッケージソフトの導入やビジネスモデルの変革など、企業変革を進めた。その結果、業務の効率化や、新たな収益源としてのサービス事業の拡大により、ある程度の成果を得ることができた。しかし、本業の売り上げを増加することに成功した企業は少なく、生産財メーカーの企業体力は消耗し続けている。

一方、アジアのメーカーとの競争が激化してきたことや、団塊世代のリタイアやバブル崩壊後の人減らしにより有能な人材が社内に残り少なくなっていることなどから、生産財メーカーが勝ち残りに

向けた手を打つためには、今後1、2年の時間しか残されていない状況にある。

ここでは、これまでNRIが支援してきた多くの生産財メーカーの事例から、売り上げ増に成功するための営業戦略のポイントを紹介する。

## 利益重視のターゲット ユーザー選定

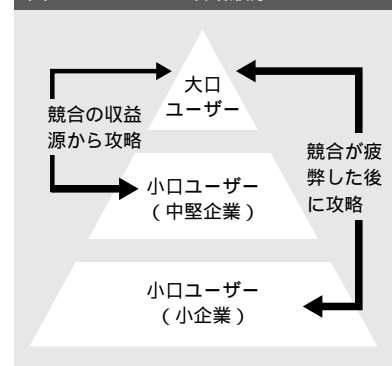
生産財メーカーの多くは、引き合いを待つ「受け身の営業」から、自ら案件を発掘する「攻めの営業」に転換しようとしている。この策を展開する際、せっかく攻めるなら小口よりも大口のユーザーを攻略しようと、業界トップ企業を攻め続けた結果、かえって営業改革に失敗したケースが多かった。生産財メーカーからすると、

業界トップ企業への納入実績を武器に、ユーザー業界の中堅、中小企業に展開することを狙いとした手であるが、この狙いが外れることが少なくない。

実は、ユーザー業界のトップ企業ほど、わがままで、特別な仕様を求め、反面、導入台数の多さを理由に大幅な値引きを要求してくることが多い。この手のユーザーは、手間がかかるわりに儲けが少ない。また、業界によっては、ユーザー大手企業の取り組みに、中堅以下の企業が興味を示さないこと（例えば、企業規模が異なるので、そこまで自動化しても効果が少ない等々）も多く、せっかく意気込んで業界トップ企業を攻めても、その後の攻めの営業が続きにくい。

自動車業界をユーザーとする生産財メーカーのなかには、上記の

図1 ユーザーの攻略順序



状況を踏まえ、営業活動を通じ、利益を確保しやすい一次部品・二次部品メーカーを選別し、営業資源を集中している企業もある。この事例では、競合企業も狙っているため価格破壊が進んでいる大口ユーザーはあえて競合企業に譲り、競合企業の体力消耗を加速させようとしている（図1）。

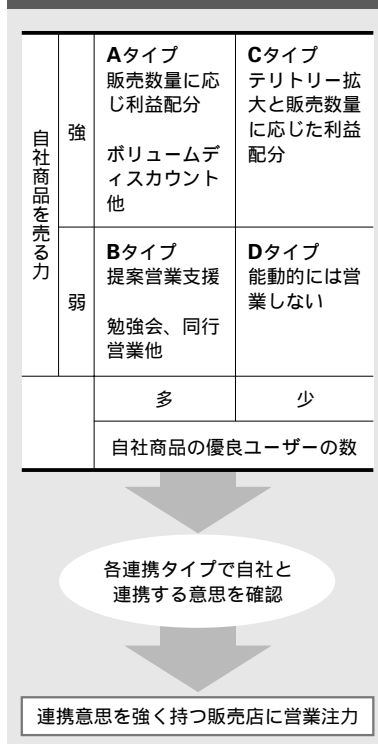
## 地域を任せる代理店候補を育成

生産財メーカーのなかには、小口ユーザー向けには代理店や特約店を介する間接販売を行っている企業がある。この場合、販売店がそのメーカーの商品を積極的に優先してユーザーに売り込んでいれば問題がない。しかし、売り込みに消極的な場合は、販売店を再選定したり、販売店の販売意思を高めたりする必要がある。

ある生産財メーカーは、地域を任せる販売店の選定に際して、地域内の販売店を、自社商品売る力の強さ、自社商品の優良ユーザーの数、自社との連携意思の強さ——の3つの軸で評価し、特定地域での売り上げ増加に成功しつつある（図2）。

まず、自社商品売る力の強さと、自社商品の優良ユーザーの数

図2 地域を任せる販売店の選定



とから、販売店との連携のタイプを、販売数量に応じて利益配分を行うタイプA、提案営業支援を行うタイプB、テリトリー拡大と販売数量に応じた利益配分を行うタイプC、能動的には営業しないタイプD——の4つに分けた。

この営業現場を観察すると、営業マンは、タイプAやタイプCを訪問することが少なく、受注チャンスを逃していることが多かった。このように、販売店を上記の4つのタイプに分け、自社の営業

スタッフの訪問回数を記録し、タイプA、タイプCの訪問回数を増やすだけでも、多くの生産財メーカーで引き合い件数が増加する可能性が高いと思われる。

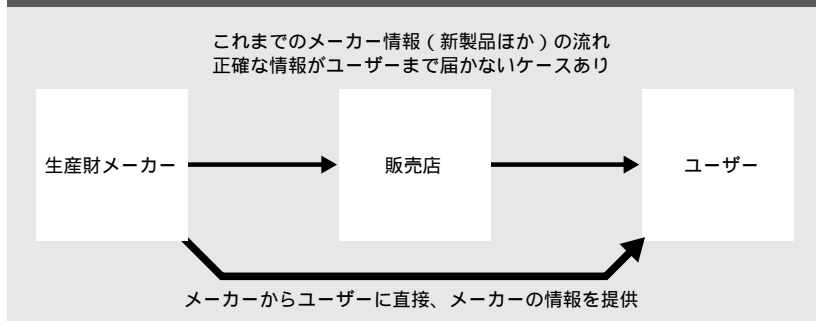
## ユーザーに正確な情報をダイレクトに提供

一般的に生産の現場は、新しい技術や、新しいメーカーとの取引に保守的な姿勢を示すことが多い。このため、ユーザーが自ら生産財メーカーの情報を収集し、メーカーの今の実力を評価することは少ない。また、メーカーとユーザーの間に存在する販売店が時として、販売店にとって有利な生産財メーカーの情報だけをユーザーに提供することもあり、生産財メーカーがユーザーに伝えたい情報が、正確に伝達されていることは少ない。

多くの生産財メーカーは、これまでカタログ以外の情報をユーザー向けに発信した経験はあまりない。このため、メーカー情報を正確にユーザーに伝えるだけで、引き合い件数が増加する可能性は高い（次ページの図3）。

異なる業界の事例ではあるが、AV（音響・映像）機器メーカー、家電メーカーのなかには、東京・

図3 ユーザーへの正確な情報の提供



秋葉原に営業マンを派遣し、店頭を訪れた衝動買いの客に自社商品を安値で押し込む企業もある。

その一方で、ソニーは、自社商品の良さをマスメディアで大々的にアピールし、目的買いの顧客を地域の量販店で迎える戦略で成功しつつある。同社は、店先に派遣する営業マンのコストをかけず、店頭での値引き販売もせず、目的買いの顧客を取り込むことに成功している。

ユーザーへのダイレクトな情報提供は、NRIが支援している生産財メーカーでも成功した。そのメーカーの場合、新製品の販売開始後、3ヵ月以内に注文してくれた顧客の声（なぜ、同社の新製品を購入したのか）を集め、新聞広告で何度も情報発信した。

この結果、ユーザーからの問い合わせが増えただけでなく、販売店からの問い合わせ（「自分の会社では広告のように売れていない

が、どんなユーザーで売れているのか教えて欲しい！」「新製品の内容を詳細に教えて欲しい！」）も増加した。

攻めの姿勢スタイルへの転換を目指す生産財メーカーは、3つのポイント（利益重視の顧客選別、連携意思の強い販売店の選別、顧客へのダイレクトな情報発信）を重視した改革活動を行うことにより、成功のきっかけをつかむことができる。

「NRI Consulting NEWS」2002年12月号より転載

雨宮正和（あまみやまさかず）  
技術・産業コンサルティング部上級コンサルタント