

## 「人材」から見た国内素形材企業の新規受注獲得と営業機能

機械振興協会 経済研究所 山本聡

鋳造・金型・表面処理といった国内素形材産業は中小企業性の高さから、多くの企業が売上を特定受注先に強く依存してきた。一方、幾つかの企業は積極的に新規受注を獲得し、その取引関係を変化させている。なぜ、当該企業は新規受注を獲得できるのだろうか。本研究では素形材企業の新規受注獲得のプロセスをそこに介在する「営業人材」という視点から分析する。素形材企業の「技術・技能」、「技術者・技能者」に着目した既存研究は枚挙にいとまがない。しかし、素形材企業の新規受注獲得を対象にした既存研究は非常に少なく、その中でも「営業人材」を分析対象に設定した研究は皆無に近い。

本研究の聞き取り調査から、素形材企業の新規受注獲得で最も重要なのは、「顧客のニーズを踏まえた上で、他の加工技術に対して、自社の加工技術の優位性を『提案』すること」である。提案を顧客ニーズの具象化と捉えるならば、「製品開発：市場ニーズの製品化」に関する既存研究を本研究に援用できる。Von Hippel(1990)は「技術者が『製品開発』の基盤となる市場ニーズを発掘できる」と指摘している。Workman Jr(1992)は「技術がわからない営業は顧客のニーズを開発現場に伝える際の阻害要因になる」と述べている。さらにJayaram(2008)は「製品開発におけるサプライヤーと顧客のコミュニケーションの必要性」を提示、藤本・クラーク [1993] は様々な部門に責任を有する人材（重量級 PM）が自社の製品開発のパフォーマンスに正の影響を与えることを示している。こうした既存研究の成果を踏まえ、本研究では「受注先の数が多く」、「新規受注獲得に積極的」かつ「人材育成に傾注している」といった特徴のある国内素形材企業 60 社以上に対し、聞き取り調査を行った。その結果、素形材企業の新規受注獲得に必要なのは「①：自社の技術を中心とした幅広い技術知識」、「②：顧客とのコミュニケーション能力」、「③：自社内の部門間の調整力」を有して、顧客に「提案」できる人材だということを見出した。加えて、幾つかの事例企業では技術部門のトップの人材を営業部門に制度的に転属させるような人事システムを整備している。こうした施策から、当該企業内に「営業部門の地位の変化」が生じていることも見出された。

一般的に「素形材企業には営業などない」と評価されてきた。こうした認識を背景にして、既存研究では素形材企業の「技術・技能」とそこに介在する「技術者・技能者」に多くの焦点が当てられてきた。しかし、幾つかの素形材企業には新規受注獲得を可能にする営業機能とその基盤となる営業人材が存在する。本研究では、従来の研究では捨象されていた営業人材を分析対象に設定し、「どのような人材がどのように育成され、どのように新規受注を獲得しているのか」といった点を解明した。その上で、国内素形材企業における新規受注獲得のプロセスの一端を明らかにした。これは国内中小企業全てにとって意味のある知見であり、既存の中小経営論に対する有用な貢献だと考える。