

# 受注・販路開拓ネットワークの再構築

大阪の中小製造業の多くは、下請取引ネットワークの中に位置付けられており、その販路を親企業である大手製造業や卸売業などに依存していた。しかし、親企業が海外での生産や調達を進めるなかで、親企業に販路を依存している企業は、企業の生き残りさえ難しい状況になっている。中小製造業の発展には新製品・技術開発が欠かせないが、それが顧客の手に届いて初めて収益が確保できる。

本章では、製品や技術を顧客に届けるための受注・販路開拓に焦点を当てる。各企業は、受注・販路開拓においていかなる課題を抱え、その解決のためにどのようなネットワークを構築し、また、活用しているのだろうか。

## 第1節 受注・販路開拓の取組

近年、大手製造業は生産拠点を地方や海外に移転させ、府内中小製造業から部材を調達する割合が低下してきた。

また、かつて集産地問屋として全国から物を集めるとともに府内の製品を全国各地、海外へと販売してきた卸売業は、府内製品を府外に売るといよりも、海外を含めた府外で生産された製品を府内に売ることへと比重を移してきている（図表 I-3-1）。このような中小製造業を取り巻く受注環境の変化は、大阪の中小製造業にどのような影響を与えているのだろうか。

### 1. 大阪の中小製造業の受注・販売先

#### (1) 受注・販売先の状況

ものづくりネットワークは、主に親企業を中心とする下請ネットワークとして捉えられてきた。その際、電機メーカーのように親企業が製造業である場合と、繊維製品や雑貨などの多くの地場産業にみられるように親企業が卸売業である場合がある。

大阪におけるものづくりネットワークの特徴として、卸売業が重要な地位を占めるといわれてきたが、地場産業が縮小する中であって、このような特徴が現在でも当てはまるのであろうか。

（卸売業への販売が多いことが特徴）

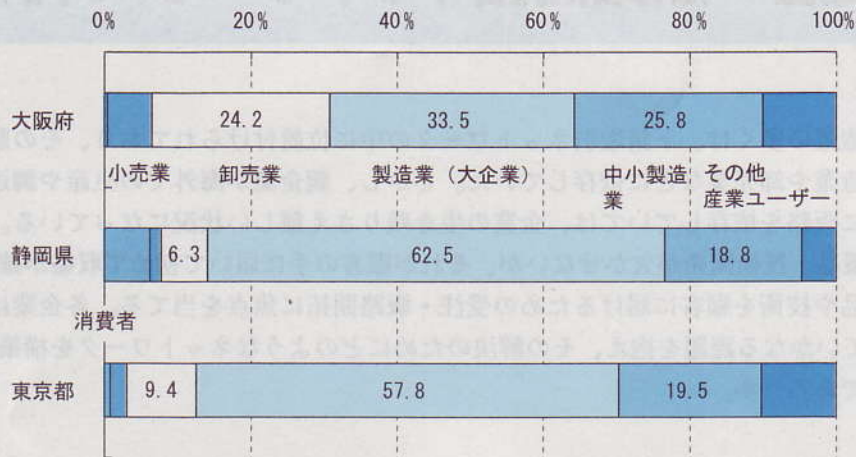
大阪の中小製造業について、売上高が最も多い受注・販売先をみると、製造業（大企業）を受注・販売先とする企業が34%と最も大きな割合を占めているが、卸売業も24%と、製造業（大企業）に次いで大きな割合

図表 I-3-1 大阪卸売業の地域別仕入高、売上高構成比



資料：大阪府立産業開発研究所「卸売業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。  
（注）各回答企業の売上高構成比の単純平均値。

図表 I-3-2 売上高が最も多い受注・販売先



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。  
 (注) 地域区分は図表 I-2-1 のとおり。

第 3 章

を占めている（図表 I-3-2）。静岡県や東京都の中小製造業と比較すると、大阪の中小製造業の卸売業に対する受注・販売面での依存は顕著であり、依然として、中小製造業の受注・販売拡大を考える上で卸売業の販売ルートが重要であることがわかる。

（府外への販売が約半分を占める）

各中小製造業の地域別売上高構成比率の平均値をみると、大阪の中小製造業は、大阪府内への販売比率が47%であり、府外への販売比率の方が若干高い（図表 I-3-3）。大阪の中小製造業は、地域内の需要を満たすだけでなく、域外需要を満たす役割を担ってい

る。ただし、その割合は、東京都ほど高くない。

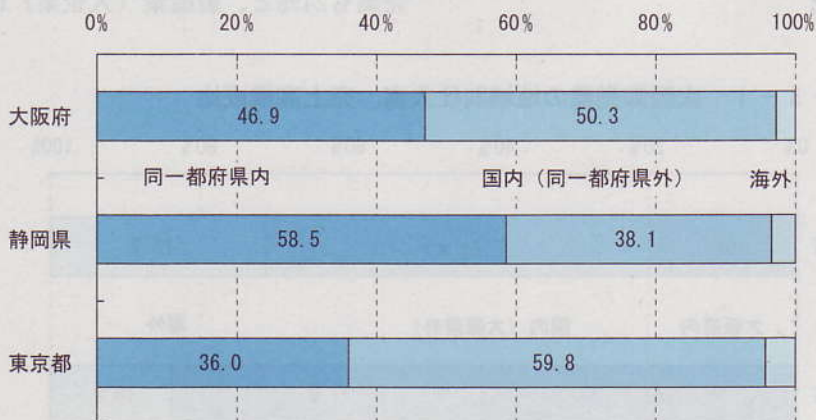
(2) 大阪卸売業からみた製造業者

そこで、視点を変えて、主な販売先の一つである卸売業から、仕入先である大阪製造業をみてみよう。

（大阪府内生産品の仕入割合が低下）

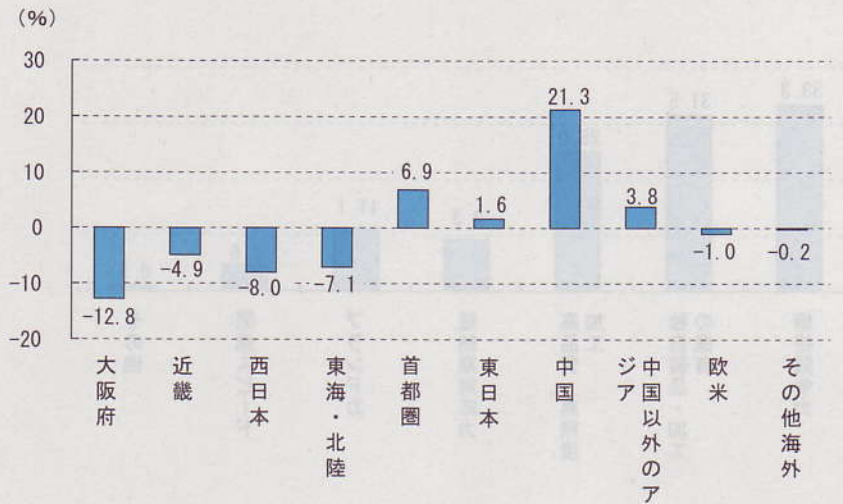
大阪卸売業（一次卸）は、大阪府内生産品の仕入割合を減少させてきた。各地域からの仕入高構成比が5年前と比べて最も増加したとの回答割合から最も減少したとの回答割合を引いたDI値は、大阪府は-13ポイントと低い（図表 I-3-4）。

図表 I-3-3 受注・販売地域別の売上高構成比



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。  
 (注) 各回答企業の売上高構成比の単純平均値。  
 地域区分は図表 I-2-1 のとおり。

図表 I - 3 - 4 大阪卸売業（一次卸）の仕入高構成比増減DI



資料：大阪府立産業開発研究所「卸売業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。

(注) 一次卸は、直取引卸と元卸の合計。

直取引卸：仕入先が製造業者または海外で、販売先が小売業者または産業用使用者（農林水産業、鉱業、建設業、製造業など産業用に使用する者）。

元卸：仕入先が製造業者または海外で、販売先が卸売業者。

DIは、5年前と比べて最も増加した割合から最も減少した割合を引いたもの。

近 畿：滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山。

西 日 本：九州、中国、四国の各県。

東海・北陸：岐阜、静岡、愛知、三重、富山、石川、福井。

首 都 圏：東京、埼玉、千葉、神奈川。

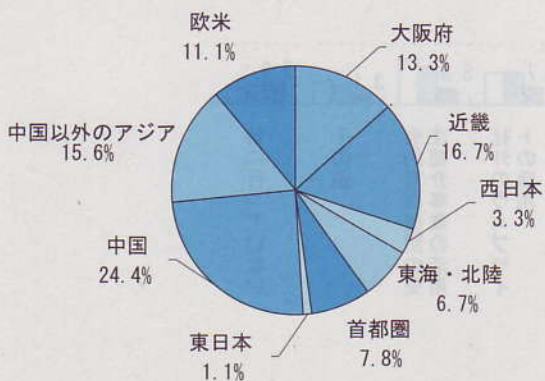
東 日 本：北関東、甲信越、東北、北海道の各県。

大阪のみならず、近畿や西日本からの仕入割合が低下する一方、中国のDI値は21ポイントと突出しており、中国からの仕入割合を増加させた卸売業が極めて多くなっている。

(今後もアジアからの仕入を増加)

大阪卸売業（一次卸）が、今後、仕入れを増加させたい地域として、「中国」が最も高い割合を示している

図表 I - 3 - 5 大阪卸売業（一次卸）が今後仕入高を増加させたい地域



資料：大阪府立産業開発研究所「卸売業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。

る（図表 I - 3 - 5）。これに、「中国以外のアジア」も加えるとアジアからの仕入意欲が高く、今後、一層海外からの仕入れの比重を増していこうとしているといえる。

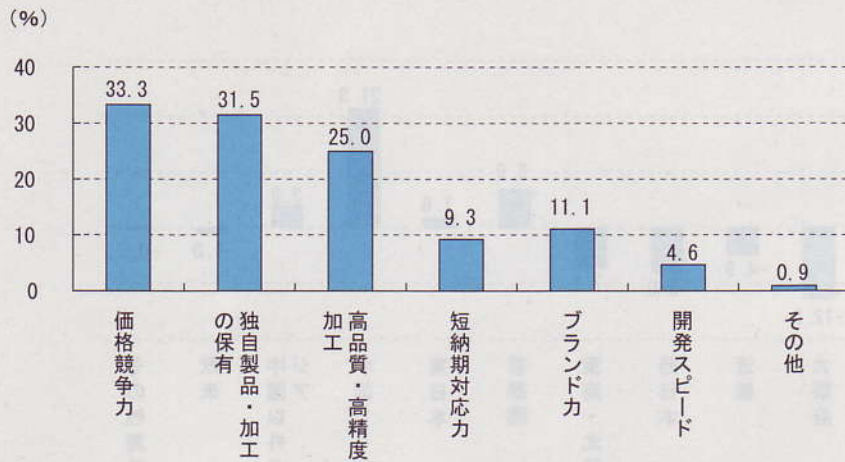
(独自製品や高品質・高精度加工を求める)

アジアからの仕入れを増加させたいということは、大阪の卸売業者は価格競争力のある商品を探しているということなのだろうか。

仕入高を増加させたい製造業者の特徴としては、「価格競争力」が33%と最も多い（図表 I - 3 - 6）。デフレ経済下で生き残るには、低価格製品を取り扱うことが必要と考える卸売業の姿勢が読み取れ、中小製造業としては、低価格生産を武器とするアジアに負けない高い生産性によって勝ち残るといえるのは一つの考えではある。

しかし、価格競争力への回答が33%であることは、それ以外の独自製品の開発や高品質・高精度など非価格競争力を持つ製造業者を求める卸売業の方がはるかに多いともいえる。例えば、「独自製品・加工の保有」への回答割合も、「価格競争力」とほぼ同等である。国内で生産していく製造業者は、このような要望に応じていくことが一層重要である。

図表 I - 3 - 6 大阪卸売業（一次卸）が仕入高を増加させたい製造業者（商品）の特徴



資料：大阪府立産業開発研究所「卸売業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。  
 (注) 複数回答。

経営資源の限られている中小製造業において、低価格品についてはアジアとの価格競争、独自製品や高品質・高精度加工については国内の府外地域との非価格競争という両面で競争力強化を図っていくのは困難であり、自らの強みを自覚して、焦点を絞込んだ製品開発、販売戦略を展開すべきである。

販路を親企業に依存することが難しくなるなか、中小製造業は、いかなる受注・販路開拓方法をとっているのだろうか。

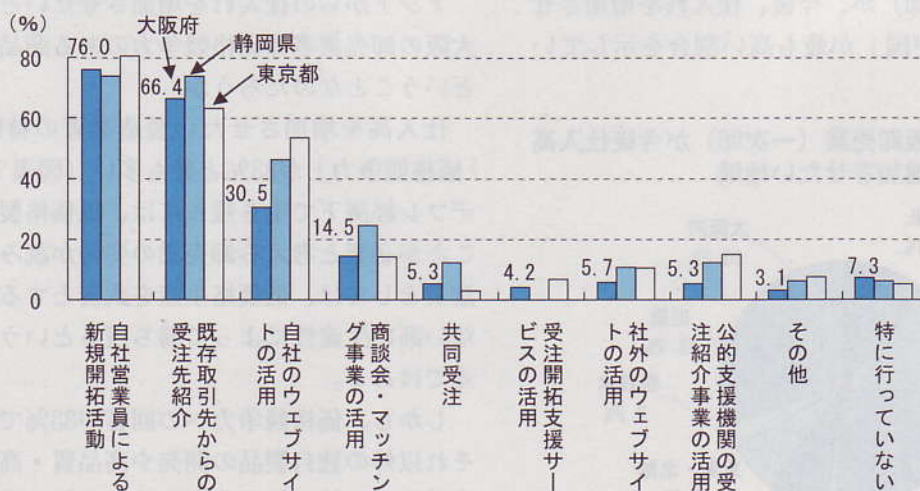
（自社営業員による新規開拓と既存取引先からの紹介が受注・販路開拓の中心）

受注・販路開拓方法は、「自社営業員による新規開拓活動」と「既存取引先からの受注先紹介」が圧倒的に高い割合で、静岡県や東京都も同様である（図表 I - 3 - 7）。

## 2. 受注・販路開拓の現状

### (1) 新規受注・販路開拓の方法

図表 I - 3 - 7 これまで行ってきた受注・販路開拓方法



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。  
 (注) 複数回答。地域区分は図表 I - 2 - 1 に同じ。

(大阪ではウェブサイトの活用割合が低い)

静岡県や東京都との比較において格差が生じるのは、回答割合の高い順にみて3番目以降の開拓方法である。「自社のウェブサイトの活用」は大阪府では31%であるのに対して、東京都では53%、静岡県でも46%に達している。「外部のウェブサイトの活用」についても大阪府の割合が低く、大阪の中小製造業は受注・販路開拓においてウェブサイト活用割合が低率にとどまる。消費財で行われることが多い通信販売を生産財分野で適用し、さらにウェブサイトを活用した受注・販路開拓を展開して、成功している次のような企業もある。

(ウェブサイトを活用して通販事業を拡充する沢根スプリング)

沢根スプリング株式会社(静岡県浜松市)は、ばねの製造販売を行っている。同社は、自動車部品メーカー向けの受注生産をベースとしながら、手間がかかる割には利益をあげにくい敬遠されてきた小口需要に着目し、ばねの通信販売事業を行っている。ばねの規格化を図り、在庫として保管することにより注文のあった品物を即日発送し、次の日には受注先に着くというビジネスモデルを昭和62(1987)年に確立した。知名度が上がるまでの5年程はわずかな売上げであったが、現在は、自社ウェブサイト経由の販売も行っており、これをあわせると売上げの3割近くを占める事業の

柱になっている。生産は、内製が多いが、他社製品も取り扱うことにより、カタログ掲載商品は、平成17(2005)年6月現在、5,000種類に達する。

同社では「企業の仕組みが顧客の立場に立ったものでなければならない」という信念の下、配送業者を選定する際にも、運賃の一番安い所を選ぶという視点でなく、どこが一番早く確実に届けてくれるかという顧客の観点から選定するなど様々な配慮をしている。

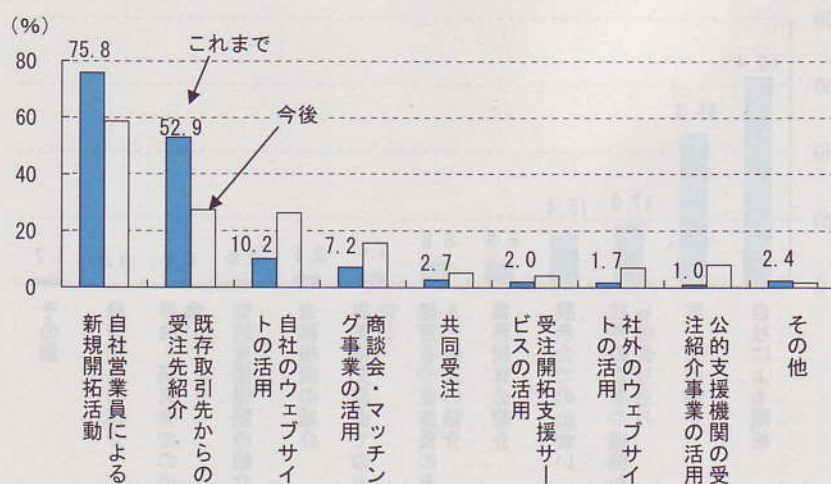
平成17(2005)年末には、中国でも小物ばね通販事業を始める予定である。カタログによる通販だけでなく、インターネット販売も試みる。日本国内の本社で生産し、現地に設けた倉庫から即日発送する。中国では、売れ筋の1,000~1,500種類に絞り、試作メーカーの小ロット、短納期需要を狙う。

同社は、納品先の自動車部品メーカーにおいて、納入メーカーの半数近くは不良品率ゼロを達成しており、品質の安定だけでは自社の競争優位を確立できないことから、今後とも大手との取引を行いながら、一方では、自社の販路開拓力を高めていこうとしている。

(今後、受注・販路開拓方法の多様化が進む)

これまで行ってきた受注・販路開拓方法のなかで主なものについてみると、「自社営業員による新規開拓活動」と「既存取引先からの受注先紹介」がほとんど

図表 I - 3 - 8 主な受注・販路開拓方法 (大阪府全域)



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」(平成16年10月)。

であり、それ以外の方法は多くはない（図表 I-3-8）。

しかし、今後の受注・開拓方法としては、上記の二つ以外の方法が軒並み割合を高めており、受注・販路開拓方法を多様化しようとしている。特に、「自社のウェブサイトの活用」と「商談会・マッチング事業の活用」を考える企業が多い。

(2) 卸売業の仕入先の開拓

では、製品を仕入れる立場にある卸売業は、どのようにして仕入先をみつけているのであろうか。

(卸売業も自ら仕入先を開拓)

卸売業が新たな仕入先を開拓する場合にも、やはり「自社による開拓」が基本的な方法である（図表 I-3-9）。「取引先の紹介」も45%を占めており、信頼できる取引先を獲得するには、取引先を介するのが有効であることを示している。

出会いの場としては、「展示会での出会い」も有力な方法である。

(卸売業は将来性のある製品を探している)

中小製造業の立場からは、卸売業は府内製造品を売る努力が不十分で、安価な中国製品を仕入れる傾向にあると指摘する声もあるが、製品の将来性を見越して、自らが在庫リスクを負うことにより、新製品市場の創出に努めている卸売業者もある。

(有望な新製品を支援する由良産商)

由良産商株式会社（大阪市）は、ボルトやナットの元卸である。

同社は、在庫を抱えることによって、効率的な生産のために量産を求める製造業者と、多品種少量かつ短納期納品を求めるユーザーとのギャップを埋めることに意義を見いだしている。

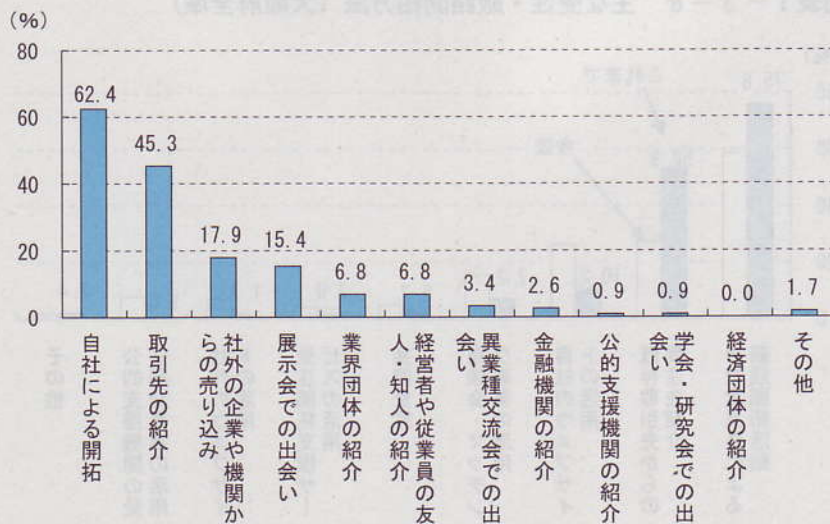
従来品の需要が減少するなかで、チタンねじの将来性に着目した同社は、府内のチタンねじ製造メーカーを探し出し、5年程前から取引を開始した。チタンねじの需要は、現在のところ小口の注文が多く製品の回転率が悪い。しかし、同社が一定量の在庫を保有し、迅速に供給することで、チタンねじを使った製品開発が進む環境を整えている。こうすることが、チタンねじの開発業者への資金繰りの支援にもなっていると考えている。

(3) 受注・販売増加につながる広報活動

(広報に消極的な大阪の中小製造業)

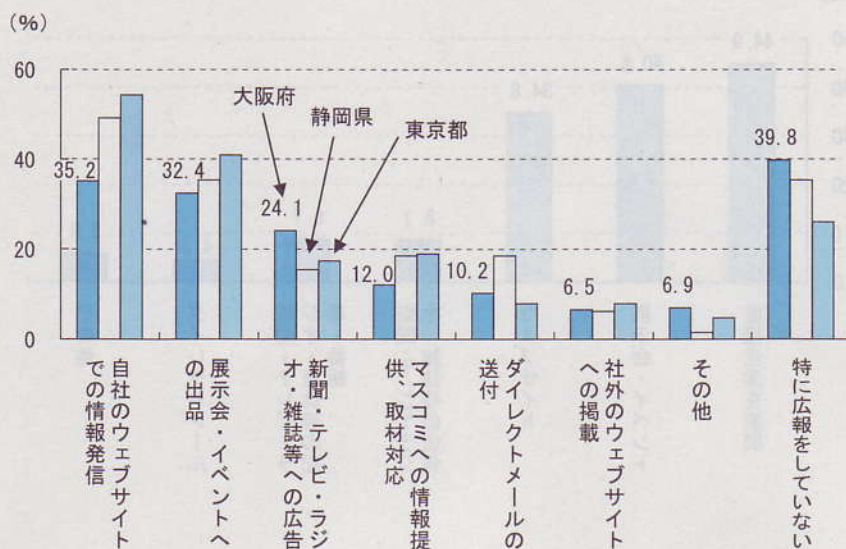
受注・販路開拓には、自社製品や技術の広報が必要である。しかし、府内の40%の中小製造業は、「特に広報をしていない」と回答している（図表 I-3-10）。この割合は、静岡県や東京都よりも高く、自社や自社の製品・技術を広く情報発信していない企業が大阪府に多いといえる。

図表 I-3-9 大阪卸売業（一次卸）が新たな仕入先の開拓方法



資料：大阪府立産業開発研究所「卸売業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。  
 (注) 複数回答。

図表 I-3-10 自社（製品）の広報手段



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。  
 (注) 複数回答。地域区分は図表 I-2-1 に同じ。

#### (ウェブサイトを活用した広報が少ない)

広報している企業についてみると、「自社のウェブサイトでの情報発信」と「展示会・イベントへの出品」が多く、次いで「新聞・テレビ・ラジオ・雑誌等への広告」「マスコミへの情報提供、取材対応」など多様な広報手段が用いられている。

静岡県や東京都との比較では、従来の広報手段である「新聞・テレビ・ラジオ・雑誌等への広告」については遜色ないが、「自社のウェブサイトでの情報発信」は東京都や静岡県と比べて少ない。「展示会・イベントへの出品」についても同様に活用割合が低い。また、「マスコミへの情報提供、取材対応」という形で、マスコミを利用するということが少ない。

このように、不特定多数を対象に情報発信を行っていない中小製造業が大阪府では多く、このことが受注・販路開拓や新製品・技術開発に際してのネットワークの相手先の選択肢を広げる制約要因になっていることが懸念される。

#### (卸売業は展示会、ウェブサイトなどで仕入先情報入手)

一方、卸売業が新たな仕入先開拓に際して、相手先の情報の入手方法をみると、「直接企業を訪問」が最も多い(図表 I-3-11)。それ以外の広報・販売促進手段を活用した情報入手媒体では、「展示会・イベント」や「ウェブサイト」が多く、中小製造業における広報手段と同様の傾向にある。

マスコミについては、「新聞・テレビ・ラジオ・雑誌等の記事・番組」が「新聞・テレビ・ラジオ・雑誌等への広告」と並ぶ情報入手媒体であり、広告だけでなく、記事や番組も重視していることがわかる。

#### (情報発信力が売上増加に有効)

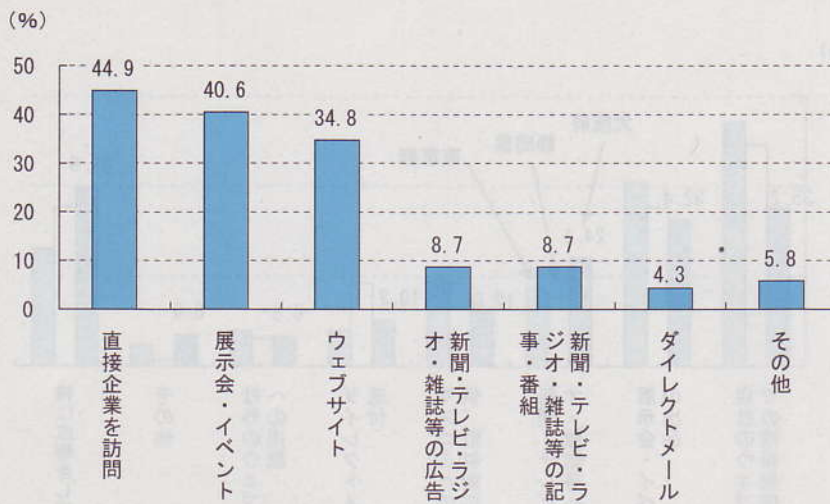
中小製造業による広報活動手段のうち、受注・販売数量を増加させる効果が最も大きいと捉えている手段は「展示会・イベントへの出品」であり、「自社のウェブサイトでの情報発信」が続いている(図表 I-3-12)。

「自社のウェブサイトでの情報発信」は、必ずしも販売促進を主目的として行われるものではないが、受注・販売数量を増加させる最も効果的な手段と捉える企業が、22%も存在することに注目すべきであろう。

受注・販売目的でなくても、情報発信することが引き合いに結びつく。ものづくりに関する公的なセミナーや講演会に講師として積極的に関わっているある企業は、小規模ではあるが、高い技術力と相まって、マスコミに取り上げられることも多い。この企業では、自ら受注・販路開拓しなくても、新規の受注先から引き合いが相次いでいるという。

「マスコミへの情報提供、取材対応」についても、第三者の目を見た露出となるので受容されやすく、売上増加に結びつくものである。そのためには、記事を書く側に立って、記事として取り上げるためのユニ-

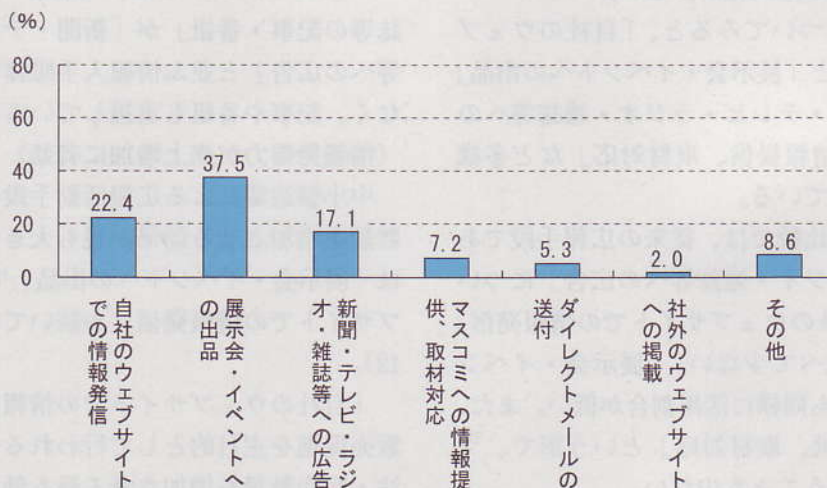
図表 I - 3 - 11 大阪卸売業（一次卸）の新たな仕入先開拓の際の相手先情報入手媒体



資料：大阪府立産業開発研究所「卸売業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。

（注）複数回答。

図表 I - 3 - 12 受注・販売数量を増加させる最も効果的な広報手段（大阪府全域）



資料：大阪府立産業開発研究所「中小工業ネットワークに関する調査」（平成16年10月）。

クサ（他社との違い）などとともに、記事とするネタが多いかどうかというタイミング、新聞社でいえば、経済部に訴えかけるのが良いのか、他の部署に訴えかける方が取り上げられやすいのかという情報提供先の観点から考える工夫も必要である。

また、大学教員主宰の勉強会に参加しているある企業では、大学教員が講演会で同社の事業内容を話して

くれたことで、それまで売り込みをかけながら受注に至らなかった大手製造業者の見積りに参加できるようになり、現在では、そこからの受注が同社にとって最も多くなっている。

このように、多様な手段を通じて企業や製品の露出度を高めていくことが売上増加につながっている。