

*MMRC*  
*DISCUSSION PAPER SERIES*

No. 445

国内拠点における「営業」と「開発」の役割に関する実態把握  
—中遠・西遠地域 中堅・中小 28 社  
ケーススタディーシリーズ(3)—

新潟大学経済学部  
東京大学ものづくり経営研究センター  
岸 保行

2013 年 3 月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター  
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。  
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Empirical Study of a Role of “Sales” and “Development”  
in Domestic Bases of SMEs:  
A Case Study from 28 SMEs located in  
Central and Western Region of Shizuoka Prefecture  
Case Study Series Vol.3

Yasuyuki Kishi  
Faculty of Economics  
Niigata University  
E-mail: kishi@econ.niigata-u.ac.jp

**Abstract:** This paper aims to size a real picture of division of labor in 28 SMEs located in Central and Western Region of Shizuoka Prefecture. Specifically this paper pays attention to “sales and development” of SMS, and tries to figure out who plays a role of “sales and development” and how they work from the view point of “business category” in domestic bases of SMEs. Finally this paper shows some hypothesis regarding a relationship between a role and function of “sales and development” and size of a company.

**Keywords:** Central and Western Region of Shizuoka Prefecture, structure of division of labor of a domestic base, size of a company, sales and development, business group supplier, machinery and product company

# 国内拠点における「営業」と「開発」の 役割に関する実態把握

中遠・西遠地域 中堅・中小 28 社

ケーススタディーシリーズ(3)

岸保行

新潟大学経済学部

E-mail: [kishi@econ.niigata-u.ac.jp](mailto:kishi@econ.niigata-u.ac.jp)

要約

本稿の目的は、静岡県中遠・西遠地域の中堅・中小 28 社における国内拠点内部の分業構造の実態を把握することである。分業構造のなかでもとりわけ「営業」と「開発」に焦点を絞り、「営業」と「開発」が誰によって担われ、どのように機能しているのかを“業種”の観点から論じていく。そして、最終的には、「営業」、「開発」の役割・機能と企業の規模拡大・維持との関係性に関する仮説を提示する。

本稿の結果からは、系列部品サプライヤーと装置・製品メーカーとでは、「営業」と「開発」の役割と機能に違いが見られ、その違いが企業規模の拡大と維持を分ける一つの要因になっていることが示唆された。

キーワード: 静岡県中遠・西遠地域、国内拠点の分業構造、企業規模、営業と開発、系列部品サプライヤー、装置・製品メーカー

## 目次

第1節 問題意識.....	2
「シリーズ全体の問い」と「本稿（シリーズ（3））の問い」 .....	2
シリーズ（3）の特徴.....	3
シリーズ（3）が中心として取扱うケース .....	6
第2節 国内拠点内部の分業構造①：営業部門の役割とその活用実態 .....	9
営業部門の役割.....	9
「営業」人材の育成：現場におけるものづくり経験 .....	13
第3節 国内拠点内部の分業構造②：開発部門の能力構築とその活用実態 .....	15
開発部門の能力構築.....	15
第4節 企業の拡大と維持・縮小を分けたもの：実態把握から見えてくる仮説 .....	18
「営業」と「開発」の役割：まとめ.....	18
企業規模と「営業」、「開発」を担う人材 .....	19
存続・拡大を可能にする組織的変革.....	19

### 第1節 問題意識

#### 「シリーズ全体の問い」と「本稿（シリーズ（3））の問い」

本シリーズの目的は、80年以降の低経済成長下において、全国平均よりも高い製造品出荷額を維持してきた静岡県中遠・西遠地域の中堅・中小企業が<sup>1</sup>、どのようにして企業規模を拡大してきたのか（あるいは拡大しなかったのか）を、具体的な企業の事例から明らかにしていくことである。

本稿（シリーズ（3）「国内拠点における「営業」と「開発」の役割に関する実態把握」）では、企業の規模と国内拠点内部の分業構造の実態を把握することで、企業の規模拡大・維持の要因を把握する試みをおこなうことを目的にしている<sup>2</sup>。

企業の規模と組織内部の分業構造との間には、相互に密接な関係があることが、従来から指摘されてきている<sup>3</sup>。すなわち、組織規模と分業構造との関係性が、マネジメントを統括する者の行動と姿勢に影響を与えることになるのである。例えば、小規模企業では、社長が営業・生産・開発等の複数の機能にまたがり、事業の全体

<sup>1</sup> 詳細に関しては、岸本（2011）を参照いただきたい。

<sup>2</sup> 国内拠点と海外拠点との間での仕事の分業関係に関しては、浜松（2013）で取扱っているので、そちらを参照いただきたい。

<sup>3</sup> 例えば、Drucker, P.F.(2006=2006)など。

を統括することが可能であるのに対して、中規模・大規模企業では、経営トップと業務遂行の部門との間に物理的な距離が生じるために、双方が体系的に組織化されていなければ、それぞれが十全に機能しなくなってしまう事態が生じる。すなわち、規模の違いによって、分業と調整の在り方が異なってくるということになり、企業規模と組織内部の分業構造との間には、密接な関係性が見られることになる。

本稿は、分業構造のなかでもとりわけ「営業」と「開発」に焦点を絞り、それらが分業構造の中で具体的に誰によって担われ、どのように機能しているのかを“業種”<sup>4</sup>と規模の観点から論じていくことにする。80年以降の低成長期において、需要の維持・搬入の窓口となる「営業」が、どのような形で機能していたかは、企業の規模を考える上で極めて重要なことになるからである。同時に、低成長期において、需要を継続的に維持し、増やしていくためには、顧客の細かな個別の要求に応じて、「問題解決型のものづくり」をおこなわなければならないために「開発」は、それを実現するための要の機能となるからである。

本稿では、現在の「営業」と「開発」の分業構造の在り方を“業種”別に実態把握することで、企業規模の維持・拡大の背景にある組織内部の分業構造の特徴に焦点を当ててみることにする。シリーズ全体の問いが30年間の変容の実態把握であり、シリーズ(1)、(2)の双方ともに同一企業を30年前との比較から論じている。しかし、本稿が焦点を当てる「営業」と「開発」の役割に関しては、経営者が交代していたり、当時の状況を示す資料が残っていなかったりしたため、各企業において30年前の情報を十分に得ることが出来なかった。

そのため、本稿では、特に現在における営業と開発の分業構造に限定して論を展開する。現時点における企業規模の違いから、営業と開発の分業構造をみることで、同一企業において、企業規模による分業の在り方の違いを推論することにする。

### シリーズ(3)の特徴

本シリーズは、東京大学ものづくり経営研究センター長である藤本隆宏教授が、1978年から1980年にかけて、三菱総合研究所が静岡県商工部の委託を受けて実施した「静岡県の工業構造の高度化に関する調査研究―産業技術基盤の強化をめざして―」に参加して調査を実施した静岡県中遠・西遠地域の中堅・中小企業28社を対象

---

<sup>4</sup> 本シリーズでの業種とは、各企業のサプライヤーチェーンでのポジショニングを意味している。そのため、厳密には従来使われる意味の業種とは異なり、コーテーションマーク付きの“業種”となるが、本稿では、以下、サプライヤーチェーンでのポジショニングを意味する言葉として“業種”という言葉を用いることにする。

にしている。

藤本隆宏教授をリーダーに、東京大学ものづくり経営研究センターのプロジェクトチームが、この 28 社への再訪問を試み、現在まで、28 社中 20 社を訪問し、各企業の経営者層を対象に聞き取り調査を実施している。

静岡県中遠・西遠地域は、ヤマハ発動機・本田技研工業・スズキが誕生した地であり、輸送用機械（四輪・二輪）を扱う企業が集積している。今回の調査プロジェクトで調査対象となった 28 社のなかでも、現在、輸送用機械と兼業している企業（兼業企業）を含めると輸送用機械の組立てメーカーまたはそのサプライヤーとの取引関係にある企業は 15 社であった。輸送用機械の場合には、これまでの研究でも指摘されてきたように、固定化された強固な系列関係（サプライヤー関係）での取引がおこなわれてきた<sup>5</sup>。他方で、輸送用機械関連企業以外に、本稿が対象とする企業の中には、製茶機や食品乾燥機といった装置機械の製造をおこなっている企業も含まれている。さらには、工作機械部品の製造や機械に取付ける刃物の製造といった広い意味での設備のインフラ関連の部品を製造している企業も調査対象企業には含まれている<sup>6</sup>。

この地域が、輸送用機械産業を中心として発展してきた地域であることを考慮に入れて、本稿では、4 つの“業種”——①系列部品サプライヤー ②兼業（系列部品サプライヤーと装置・製品メーカーの兼業） ③装置・製品メーカー ④その他に分類し、実態把握を進めていくことにする。

表 3-1 は、現在の企業規模別に、それぞれの企業の“業種”ごとに調査対象企業 27 社（内 1 社は倒産のため、30 年前の調査企業から 1 社減っている）を分類したものである。

調査を実施した企業 28 社の内、13 社が「系列部品サプライヤー」で、5 社が「系列部品サプライヤーと装置・製品メーカーの兼業」、6 社が「装置・製品メーカー」、3 社がその他（鋳物 2 社、刃物 1 社）であった。

規模別にみると、従業員数 300 人以上の「系列部品サプライヤー」が 8 社、100～299 人の企業が 4 社、99 人までの企業が 1 社であった。兼業企業では、300 人以上の企業が 1 社、100～299 人の企業が 4 社、99 人までの企業はなかった。「装置・製品メーカー」の企業では、300 人以上の企業はなく、100～299 人の企業が 3 社、99 人までの企業は 2 社であった。「その他」の企業では、300 人以上と 100～299

<sup>5</sup> 例えば、武石（2003）など。

<sup>6</sup> 本シリーズが対象とする企業概要の詳細に関しては、本ケーススタディーシリーズ（1）岸本（2013）をあわせて参照いただきたい。

人までの規模の企業はなく、99人までの企業が3社であった。

**表 3-1 調査対象企業 27 社（1 社倒産のため）の現在の「規模」と「業種」による分類**

	系列部品サプライヤー	兼業	装置・製品メーカー	その他
国内従業員数 300人以上の企業	8社 (A,B,C,D,F,G,H,I)	1社 (E)	0社	0社
100～299人の企業	4社 (L,M,P,Q)	4社 (N,O,S,T)	4社 (J,K,R,U)	0社
～99人の企業	1社 (AA)	0社	2社 (Z, X)	3社 (V,W,Y)
合計(27)	13社	5社	6社	3社

以上、現在の規模と“業種”からの分類結果からは、次の点が示唆される。「系列部品サプライヤー」の企業は、「兼業」も含め、300人以上または100～299人の規模の大きな企業が多く、反対に「装置・製品メーカー」の企業では、100～299人と99人までの企業が多くなっている。実際、「系列部品サプライヤー」の99人までの企業は1社のみで、「系列部品サプライヤー」との「兼業」で99人までの規模の小さな企業はなかった。他方、「装置・製品メーカー」の企業で300人以上の企業は今回の調査対象企業にはなかった。また、「その他」の企業3社は、すべて99人以下と規模が小さかった。

それでは、これら27社は、30年前と比べると企業規模はどう変化してきたのであろうか。以下、30年前の企業規模との変化から、27社の企業をみていくことにする。

表 3-2 は、30年前の企業規模と現在の企業規模とを比較し、30年前と比べて現在の企業規模が、どの程度拡大・維持・縮小したのかを纏めたものである。この表からは、30年前と比べて企業規模を拡大させてきたのは、「系列部品サプライヤー」であることがわかる。13社中11社が規模を拡大しており、C社にいたっては、30年前の4倍の企業規模にまで拡大していることが分かる。兼業企業と装置・製品メーカーのいずれも、規模を大きくしている企業はあるものの、全体的には維持・縮小傾向となっていた。

すなわち、この地域では、80年以降、日本の輸送用機械（具体的には二輪と四輪）の需要の拡大に応じて、それらの関連企業の売上高が増加し、企業規模の拡大

に繋がってきたと考えることができそうである<sup>7</sup>。そう考えて来ると、この地域において、とりわけ本稿が対象とする 28 社を見ていく場合には、“業種”による違いを念頭に置いて議論を進めていく必要があることが確認できる。静岡県中遠西遠を取り扱う場合には、この地が、日本の主要な輸送用機械メーカーの創業地であることを考慮にいれ、この地域の中小企業の多くが、これらの輸送用機械メーカーから多大なる影響を受けてきたことが容易に推察され得るのである。本稿では、分業構造の観点に焦点を当てることになるが、上記のようなこの地域の特殊性が、分業構造に与える影響も考慮に入れながら分析を進めていく。

### シリーズ（3）が中心として取扱うケース

シリーズ（3）では、中遠・西遠地域の中堅・中小企業 28 社を対象としているものの、実態解明を目的にしているため、これまで調査を実施した 20 社すべてを詳細にみていくことはできない。そのため、調査をおこなった 20 社での実態調査の結果を背景にして、その中でも、とりわけ「営業」と「開発」の役割に関する話を聞くことができ、かつ 20 社のなかで特徴的であった 8 社の事例を紹介していきながら、「営業」と「開発」の機能がどのように分業されているのか（あるいはされていないのか）について実態把握をおこなっていくことにする。そうすることで、最終的に、この地域の調査対象企業となった中堅・中小企業 28 社の特徴を大局的に把握し、仮説の提示をおこなうことにする。

シリーズ（3）では分業構造に焦点を当てて議論を展開していくために、とりわけ、300 人以上の企業と 100～299 人の企業を中心に、その組織内部での分業構造を「営業」と「開発」に特化してみていく。開発と言った場合には、本稿では、「製品設計」と「工程設計」の二つに焦点を当ててみていくことにする。300 人以上と 100～299 人の企業は、既に述べたように 4 つの“業種”にまたがっていた。そのため、それぞれの“業種”から特徴的な企業を選び出すことにする。

まず「系列部品サプライヤー」では、四輪の組立メーカーの 1 次サプライヤーであり、30 年前に比べて 4 倍に企業規模を拡大してきた C 社、さらには主に四輪の組立メーカーと農機の組立メーカーに部品を供給し、企業規模を 2 倍程度まで拡大してきた G 社、また二輪組立メーカーの 1 次サプライヤーで四輪組立メーカーの 2 次サプライヤーでもあり、30 年前と比べて企業規模が若干大きくなった M 社、それに

---

<sup>7</sup> 輸送用機械の需要拡大に応じて、関連企業の売上高が伸びてきたという仮説に関しては、本ケーススタディーシリーズ（1）岸本（2013）で、他の仮説の紹介とともに詳しく触れられているので併せてご参照願いたい。

表 3-2 “業種” 別にみた 30 年前と現在の企業規模の比較

	現在の従業員規模	企業記号	[30 年前の従業員数]	[現在の従業員数]	[現在の従業員数] ÷ [30 年前の従業員数]
系列部品サプライヤー	300 人以上の企業	A	876	1800	2.05
		B	840	1551	1.85
		C	260	1067	4.10
		D	340	1001	2.94
		F	396	536	1.35
		G	200	410	2.05
		H	189	350	1.85
		I	108	337	3.12
	100～299 人の企業	L	220	273	1.24
		M	187	257	1.37
		P	135	170	1.26
		Q	300	169	0.56
～99 人の企業	AA	74	34	0.46	
1+α (兼業)	300 人以上の企業	E	1200	809	0.67
	100～299 人の企業	N	293	208	0.71
		O	225	199	0.88
		S	470	120	0.26
		T	107	114	1.07
装置・製品メーカー	100～299 人の企業	J	312	250	0.80
		K	276	276	1.00
		R	274	150	0.55
		U	130	100	0.77
	～99 人の企業	X	360	52	0.14
		Z	30	40	1.33
その他	～99 人の企業	V	127	85	0.67
		W	120	80	0.67
		Y	63	40	0.63
倒産		AB	52	---	---

注) [30 年前の従業員数]、[現在の従業員数] 赤：300 人以上、黄色：100～299 人、青：99 人以下  
 [現在の従業員数]÷[30 年前の従業員数] 赤：1.3 以上、黄色 0.7～1.3、青：0.7 未満

二輪組立メーカーと農機組立メーカーのそれぞれ1次サプライヤーで30年前と企業規模がほとんど変わっていないP社の合計4社を中心にみていく。

「兼業企業」としては、工作機械を四輪組立メーカーに卸しており同時に2輪部品の1次サプライヤーであり、30年前に比べて企業規模が縮小しているE社、さらに水産加工機器・半導体検査周辺機器関連の製造と音楽機器、さらには制御装置関連周辺機器の製造をしており、30年前とほとんど企業規模の変化がないT社の合計2社を中心にみていく。

「装置・製品メーカー」では、乾燥機械の製造をおこない30年前と企業規模の変化がないK社、さらにはお茶の製造機械メーカーで30年前と比べて企業規模が縮小したJ社の合計2社を中心にみていくことにする。

なお、「その他」の企業は、現在の企業規模がいずれも99人以下で小さいため、本稿の実態把握のケースからは除外することにする。

以上のように、「系列部品サプライヤー」4社、「兼業企業」3社、「装置・製品メーカー」2社の合計8社における現時点での組織内分業構造を「営業」と「開発」部門に絞って以下から実態の把握をおこなっていくことにする。

表 3-3 本稿でメインに取り扱う企業とその規模

	企業 記号	[30年前の従業員数]	[現在の従業員数]	[現在の従業員数] ÷ [30年前の従業員数]
(全体13社) 系列部品サ プライヤー	C	260	1067	4.10
	G	200	410	2.05
	M	187	257	1.37
	P	135	170	1.26
兼業 (全体5社)	E	1200	809	0.67
	T	107	114	1.07
装置・製品メ ーカー(全体6社)	J	312	250	0.80
	K	276	276	1.00

注) [30年前の従業員数]、[現在の従業員数] 赤：300人以上、黄色：100～299人、青：99人以下

[現在の従業員数]÷[30年前の従業員数] 赤：1.3以上、黄色0.7～1.3、青：0.7未満

## 第 2 節 国内拠点内部の分業構造①：営業部門の役割とその活用実態

### 営業部門の役割

企業の拡大・維持を考える際に、需要搬入の窓口としての役割を担う営業部門の役割は大きい。とりわけ、80年代以降の低経済成長期に、営業部門がどのような機能を担っていたのか、その役割を見ることは大切なことになる。本節の役割は、国内拠点の分業構造として、顧客との直接的な接点となる営業部門が誰によって担われ、どのような機能を有していたのかをみていくことになる。

営業部門の役割を分業構造からみていく場合に、取引関係の特徴によって、実態を把握していく必要が求められる。なぜならば、例えば、系列部品サプライヤーの場合には、強固な系列関係のなかで仕事の受注が獲得されてくるのがこれまでの日本の輸送用機械メーカーの慣例であったからである<sup>8</sup>。固定化した系列関係のなかで、組立メーカーからその1次サプライヤー、2次サプライヤーへと仕事が分配され降りていき、特定の顧客と長期的な取引関係が構築されてくる形で、日本の輸送用機械産業は発達してきた。他方で、装置・製品メーカーの場合には、積極的に新規の需要を獲得したり、場合によっては競合他社のお客さんを柔軟に獲得していくことで、需要の獲得を目指していることを考えると、系列部品サプライヤーとは、営業の特徴が異なることが予想される。

そのため、以下からは、主に“業種”による営業部門の分業体制の違いをみていきながら、その役割を明らかにしてみることとする。

#### ① 系列部品サプライヤーの営業部門

C社の場合には、これまで売上の9割以上が四輪組立メーカー1社であり、1次サプライヤーとして部品を納めてきた。30年前と比べると企業規模は4倍程度に拡大しているが、これは部品の納品先である顧客の組立メーカーの発展に合わせてC社の企業規模の拡大が起きているためである。これまでは組立メーカーとの固定化された取引関係のなかで受注を獲得してきたため、営業部門としての役割は、一般的な営業と言われるものとは、異なっていた。むしろ、コストの調整や製造可能かどうかの相談がメインとなり、固定化した長期取引関係における社内と顧客との「窓口」の役割を担っていることになる。

<sup>8</sup> 日本のサプライヤーシステムの特徴に関しては、藤本・伊藤・西口（1997）に詳しい。

二輪部品の製造が売上高全体の 5 割を占め、四輪部品の製造がおよそ 4 割を占める M 社の場合も、基本的には、固定化された取引関係のなかで受注を獲得してきたため、営業部門は取引先との窓口としての役割を担う程度に過ぎず、約 250 名の従業員の中で営業部門は 17 名で、全体の 1 割にも満たない。

さらに、四輪の組立メーカーと農機の組立メーカーに部品を供給している G 社の場合は、従来までの取引関係にあった企業との営業に関しては、窓口として営業部門が価格や数量、納入方法に携わり、営業部門とは異なる部門（受注した製品を製造可能かどうか判断する設計部隊）が、その製造方法についてのやり取りを担当していた。営業部門と名前が付く部門には 5 名の人員が割かれているが、これらはこれまでとは全く違う新規の製造部品の受注獲得を目的とした部門として機能している。このように考えると、G 社では、明確な形で営業をおこなっているのは、新規獲得を任務としている 5 名のみで、従来までのサプライヤー関係での決まった製品の取引に関しては、営業部門は担当していないことになる。

現在、従業員が 170 名で、二輪組立メーカーと農機組立メーカーの 1 次サプライヤーである P 社では、営業は、営業部門が中心に担い、その後方支援で上層部が動いているという。また、特別な問題が生じた場合や特別に獲得したい機種の場合には、トップセールスという形で、社長あるいは上層部の一部の社員（役員クラス）が営業の役割を担うこともあるという。

系列部品サプライヤーでは、営業部門の役割は、一般的な意味での「営業」としての役割よりも、むしろお客様との関係構築をおこない、コストの調整、製造可能かどうかの相談といった「専属顧客との窓口」としての役割を担っている。従来までの「専属顧客」以外への営業を近年開始している企業もあったが、その割合はまだまだ小さく、従来までの取引関係が主流なビジネスとなっていた。そういった意味でも、営業部門の役割は非常に限定的なものとなっていると言っていいてあろう。

## ② 兼業企業の営業部門

工作機械のメーカーであり、2 輪部品の 1 次サプライヤーである E 社は、現在、双方の売上高がおおよそ半々となっている。現在工作機械は、9 割が自動車関連設備であり、四輪組立メーカーの 1 次・2 次サプライヤーに卸している。他方、部品事業の 7 割の売上は 1 社への納品で、部品事業の半分以上の設備は、自社のものを使用している。

E 社では、工作機械事業の営業は 35 名程度おり、部品事業の営業は 3 名程度で、その 3 名すべてが部品事業の売上高の 7 割を占める二輪輸送用機械メーカー1 社の窓口を担当している営業部隊である。工作機械事業の営業は 35 名程度であるものの、工作機械では販売後のメンテナンスが必要となるため、主として汎用機のメンテナンスをおこなう課が設けられており、専用機のメンテナンスは組立課が担当している。メンテナンスの売上高は工作機械事業全体の 5 %程度に過ぎないものの、利益率は機械売りのそれよりも高いという。

実際に、工作機械事業においては、サービス・メンテナンス部門が、顧客のもとを訪問して機械のメンテナンス作業をおこなうことになる。そこで、顧客との直接的なやり取り（インタラクション）のなかで、新たな受注を獲得することがしばしば起こる。同時に、顧客との直接的なインタラクションを通じて、顧客のニーズを把握することが可能となっていた。

E 社でも、輸送用機械の部品を製造する事業における営業は、顧客である二輪輸送用機械メーカーとの系列取引関係のなかに位置づけられ、実質的な意味での営業はほとんどおこなわれておらず、「専属顧客との窓口」としての役割の意味合いが強い営業部門であった。他方、工作機械事業では、積極的に顧客先をまわったり、新たな顧客を見つけるために展示会に出展したりすることで、受注の獲得活動をおこなっている。同時に、メンテナンス部門では、機械を販売した顧客を訪ねた際に新たな受注がないか、さらにはどのような問題を抱えているのかを聞き出すことで、新たな需要を探る活動がなされている。

T 社は、水産加工機械・半導体検査周辺機器関連、制御装置関連周辺機器の委託製品、OA・事務機器及び音響機器のプレス板金部品の製造をおこなっている企業である。この企業では、営業は実質的には、水産加工機械の自社製品の販売をおこなう営業人員 4 名を「販売課」に配置しているのみである。他の、半導体検査周辺機器、制御装置関連周辺機器の委託製品、さらに OA・事務機器及び音響機器のプレス板金部品の製造に関する営業では、専従顧客との窓口役として、「業務課」という名称の部署にそれぞれ 12 名と 5 名を配置している。部門の名称からも分かるように、実質的な営業活動は、自社製品の販売をおこなう販売課の 4 名で、その他の事業において営業を担う業務課では、取引顧客との調整という役割を担い、主とした仕事はコスト面の調整や製造可能性を話し合う窓口となるのである。新規需要の獲得といった本来の意味での営業活動は、社長と取締役によって担われることになっていた。

### ③ 装置・製品メーカーの営業部門

K 社は、産業装置と環境装置の機械製造をおこなう装置メーカーである。現在の売上比率は、産業装置が 6 割に対して環境装置が 4 割である。営業部門の人材は、全体で約 40 名である。K 社は、装置製造企業であるため、販売後のサービス・メンテナンスもおこなっており、約 100 名のサービス・メンテナンス部隊を有している。全従業員に占める営業、サービス・メンテナンスの人員比率は約 5 割で、半分が営業とサービス・メンテナンスで占められている。その理由は、サービス・メンテナンスによる売上は安定的であるからであり、売上の変動をコントロールできるというメリットを有しているためである。実際、K 社におけるサービス・メンテナンスによる売上は、売上全体の 1/3~1/4 を占めており、重要な稼ぎ頭となっていた。

K 社では、近年、産業装置のエコ化のために、装置に付帯可能なアタッチメントを開発した。サービス・メンテナンス部隊がこれまでの顧客先を回った際に、このアタッチメントを売込み販売するという。場合によっては、競合他社の顧客先もまわり、このアタッチメントの販売をおこなうという。40 名の営業部門の人員は、機械を直販しているために、新規販売先を直接訪問して営業活動をしているという。K 社では、営業部門による新規受注の獲得と、サービス・メンテナンス部門による更新受注の獲得の二大柱で営業を展開しており、さらにはサービス・メンテナンス部門が、顧客との直接的なインタラクションによって付随の受注も獲得している。サービス・メンテナンスが安定的であり、需要の減少時には、このメンテナンス部門が人員余剰を吸収可能であることもあり、企業規模は、30 年前から 300 名弱で安定的に推移してきている。

J 社も K 社同様に産業装置の製造企業である。J 社は、お茶の製造機器メーカーであり、現在の従業員数は約 250 名である。お茶の製造機器の製造時期は固定化されており、9 月~3 月に集中的に製造することになる。4 月~8 月は、非製造期間となり、これまで販売した機械のサービス・メンテナンスの時期となる。機械の製造期間には、販売先の農家の方々約 40 名に季節準社員として製造現場に働きに来てもらっているという。従業員 250 名の内、70 名が営業部門に所属しており、内 50 名は全国各地の営業所に配属されており、現地での販売活動やサービス・メンテナンスの業務を担っている。4 月~8 月の非製造期間は、製造がストップしているため、この時期に全社を上げてサービス・メンテナンスをおこなっている。全社員の 6 割程度にあたる約 150 名が 365 日 24 時間体制で、サービス・メンテナンスの仕事にまわる。

そのため、秋から冬にかけて、全社員を対象としたメンテナンスの講習会を実施し、誰でも4月～8月にメンテナンスに従事できる体制がとられていた。お茶の市場が拡大しないこともあり、新規の需要が見込めないため、更新需要とサービス・メンテナンスによる売上がメインとなっている。メンテナンス（消耗部品代も含む）による売上は全体の約25%程度になっている。他社の機械を使用している農家が、J社の機械に買い替える割合は、売上の5～10%程度である。そういった意味でも、J社における営業、サービス・メンテナンスの役割は、受注獲得という意味からも重要となっている。

装置機械メーカーでは、機械の販売とその後のメンテナンスをセットにしたビジネスモデルを展開しているために、「営業」と同時に営業の機能を有した「サービス・メンテナンス」を活用していた。営業部隊とは別に、メンテナンスを通じて更新需要を獲得したり、新規の受注を獲得してくるのである。

### **「営業」人材の育成：現場におけるものづくり経験**

これまで、8社における営業部門の役割をみてきた。それでは、これらの企業で営業を担う人材がどのように育成されてきているのであろうか。すなわち、誰が営業を担う人材として、受注の獲得・維持をおこなっていくのかをみていくことにする。

#### **① 系列部品サプライヤーの「営業」人材の育成**

系列部品サプライヤーでは、既に述べたように、組立メーカーとの固定化された取引関係のなかで、ビジネス活動を展開していた。そのため、新規の顧客開拓以外の主要なビジネス活動における営業では、顧客とのコストの擦り合わせ、納期の調整と製造可能かどうかの相談が主とした役割となっていた。そのため、実質的な意味での営業を担う人材は、ほとんど存在せず、技術や設計・開発を担う人材が顧客との間で実質的なコストの見積もりや製造可能性を相談していたり、規模がそれほど大きくない企業の場合には、社長自らあるいは上層部の一部の人間が直接的に組立メーカーや取引先とやり取りをおこなうことで、「営業」の役割を担うことになっていた。

#### **② 兼業企業の「営業」人材の育成**

兼業企業で輸送用機械部品を扱う事業では、上記①の場合と同じであり、実質的な営業の機能を有しておらず、長期取引にある顧客との「窓口」としての役割を担

い、コスト面、製造可能性の相談をおこなうことになる。

T 社の場合には、水産加工機械の自社製品をもっているが、代理販売であるために、代理店との調整役を営業部門が担っている。他の事業においては、基本的には社長または取締役によるトップセールスで受注の獲得がなされている。

他方で、兼業のもう一方の“業種”によっては、営業人材を戦略的に育成している企業が見られた。例えば、輸送用機械事業と工作機械事業の 2 大柱でビジネス活動を展開している E 社では、工作機械事業の営業は、必ず製造現場を経験した者が営業に配属される仕組みができ上がっていた。E 社では、営業が「営業」と「営業技術」の 2 つに分かれており、営業も営業技術も製造現場をある程度分かる人材として、製造現場でのものづくり経験を有している。E 社では、営業に配属となる者に限らず、すべての新入社員に、必ず半年間の現場研修を課し、その後で現場でのものづくり経験を有した者を営業に配属していた<sup>9</sup>。営業に携わる者に限らず、設計者にとっても機械に五感で接することが、貴重な経験になるため、現場での製造経験は重要になるという。営業技術の場合には、3～5 年の期間にわたり、工作機械の製造現場に携わった者が、技術営業として、営業マンとともに営業活動をおこなうことになる。そうしなければ、顧客とのインタラクションの際に、即座に新規ニーズを捕まえたり、顧客の問題解決のための提案が出来ずに、受注を獲得することが難しくなってしまうからである。

### ③ 装置・製品メーカーの「営業」人材の育成

営業人材の育成をもっとも戦略的に工夫をこなしておこなっているのが、装置・製品メーカーである。装置機械の販売の場合、販売後のサービス・メンテナンスが発生する。多くの装置機械の製造関連企業の場合には、国内で装置・機械を販売する場合には、そのサービス・メンテナンスのビジネスを見越している。実際に、サービス・メンテナンスの利益率は、機械販売のそれよりも大きいことが指摘されているし、サービス・メンテナンスは、新規の受注や顧客の「お悩み解決型」の受注さらには、更新受注を獲得するために重要な意味をもつのである。

産業装置と環境装置を製造している K 社では、営業を含めたすべての新入社員が、まず技術部門へと配属されることになる。そこで、自社の技術を 1～2 年かけて徹底的に学ぶという。その後、各自の適性を見極めて、各部へと配属されていく。産業装

---

<sup>9</sup> 今後は、製造現場での研修期間を半年から 2 年に延長し、ものづくりの経験に加えて、顧客対応の経験も積ませる予定であるという。

置にしても、環境装置にしても、特殊な専門的な知識が求められるために、技術部門での経験は、その後の営業活動に欠かせない。カタログ販売ではなく、顧客のニーズに合わせたカスタマイズ生産による販売のために、自社製品の技術に対する知識をもっていなければお客の要望に的確に応えることができず、受注をとることが難しくなってしまう。さらには、装置機械メーカーの場合には、サービス・メンテナンス部門が「受注の獲得」という営業と同種の機能を有することになる。そうなると、サービス・メンテナンス部門の人員も自社の技術を熟知していなければならない。そうしなければ、そもそもメンテナンスサービスをおこなうこともできないし、ましてや顧客の問題を解決するために新たな提案をし、新規受注を取り付けることなどできるはずもないのである。

J社では、既に述べたようにお茶の製造装置の製造期間が9月～3月に集中しているために、すべての従業員が4月～8月のサービス・メンテナンスに対応できなければならない。装置の製造期間には、農家から約40名の季節準社員を雇用しているとはいえ、4月～8月には、製造がまったくおこなわれないうために、この時期の余剰人員をどうにかしなければならないのである。そのために、すべての従業員がサービス・メンテナンスに対応できるように、毎年、冬から秋口にかけてメンテナンスの講習会が全社的に開催されるのである。

### **第3節 国内拠点内部の分業構造②：開発部門の能力構築とその活用実態**

#### **開発部門の能力構築**

顧客から仕事を受注するためには、そもそも顧客が求める製品を自社内で製造できなければならない。そういった観点からも、顧客からの受注を得るためには、開発部門の高い能力が求められることになる。そもそも、開発部門が、顧客の求める製品を設計し（製品設計）、それをつくるための工程をもたなければ（工程設計）、受注の獲得は難しいことになる。

以下からは、それぞれ8社の開発部門が企業内においてどのような形で機能しているのかをみていきながら、その能力構築を概観してみることにする。

#### **① 系列部品サプライヤーの開発**

C社は、四輪組立メーカーの1次サプライヤーで、売上高の9割をその企業一社に依存している。固定化されたサプライヤー関係のなかで、顧客の研究開発部隊から大

きな影響を受けながら開発をおこなっている。C社も顧客の海外展開に合わせて、海外での製造をおこなっているが、開発拠点は国内に残したままである。それは、顧客が開発を国内でおこなっているためであり、開発拠点間でのやり取りが多くなるために、顧客に合わせて開発拠点の立地が決まっている。そのため、顧客の開発拠点が海外に出た場合には、C社の開発拠点も海外に集約することもあり得るといえる。いずれにしても、C社の開発機能は、顧客からの影響を大きく受けており、相互にやり取りが生じるために、顧客の開発拠点到合わせて、国内開発拠点が決められていた。

M社の場合には、二輪と四輪の部品を製造しているが、二輪は組立メーカーの1次サプライヤーであり、四輪は2次サプライヤーとなっている。そのため、二輪の場合には、顧客との広範囲におけるインタラクションをおこなっており、製造現場の改善から開発まで、長期間の指導が組立メーカーからおこなわれている。さらに、四輪では、本来2次サプライヤーであったものの近年は最終組み立てメーカーとの直接的なやり取りで新たな受注を獲得し、共同で技術開発、工法開発をおこなっているという。

四輪の組立メーカーと農機の組立メーカーに部品を供給しているG社では、自社の製造機械の治具設計は自社内でおこなっており、その設計製作部隊に20名の人員を割いているものの、基本的には、図面が顧客から降りてきて、その図面に合わせて製造をすることになっている。そのため、治具の開発・設計以外では、開発部隊はもっていない。

P社は、二輪組立メーカーと農機メーカーの1次サプライヤーである。部品の納品先である顧客の二輪組立メーカーには、P社の開発部門の人間がゲストエンジニアとして入っている。そのため、デザインから共同で開発することが可能であるという。また、P社の取締役が、かつてトヨタ自動車の1次サプライヤー企業で働いていたため、30年前にトヨタの生産技術の基礎が導入され、その後、その生産技術の基礎を活かして二輪の生産に合わせた自社設備を開発し、生産がおこなわれている。

このように、輸送用機械関連企業では、強固な系列取引関係のなかで、組立メーカーとの相互依存性が強く、開発部隊のインタラクションが頻繁に起こり、組立メーカーの能力が移管されることになるのである。

## ② 兼業企業の開発

E社は、工作機械と輸送用機械の部品を製造する企業で、部品事業で使用している機械の半分以上が自社製の工作機械で、兼業することが、双方を補うことに繋がって

いた。E社の輸送用機械の開発部隊は、上記の①で取り上げた企業同様に、顧客である組立メーカーとのインタラクションによりおこなわれているが、そこで培った能力が、工作機械の開発にも生かされる。そのために、事業を越えた社内のジョブローテーションが実施され、部品事業で蓄えた開発能力が工作機械事業で生かされる組織体制がつけられていた。

水産加工機械・半導体検査周辺機器関連、制御装置関連周辺機器の委託製品、OA・事務機器及び音響機器のプレス板金部品の製造をおこなっているT社は、開発に携わる人員が8名おり、この8名すべてが製造を経験している。基本的には、製造を経験したものが設計・開発を担当することになっているという。開発担当者の製造経験としては、最低5年程度を課しており、製造が忙しくなると、開発担当者が、製造現場に入り、製造を手伝うこともしばしば起こるといふ。

### ③ 装置・製品メーカー開発

産業装置と環境装置の機械製造をおこなう装置メーカーのK社の場合、設計は、エンジニア部門がすべて担っている。二事業あわせて、およそ100名がエンジニアで、全従業員の1/3に当たる。エンジニアは、機械の配置、ものの流れを考えるとといった工程設計に携わる「基本設計」と図面を描く「詳細設計」とに分かれている。開発・設計部門の人員も製造現場を知るために、溶接・組み立ての現場での研修を実施している。部門ごとの仕事の多寡に応じて開発・設計部門から現場に人がいくことで、製造現場のものづくりを分かった人間が開発・設計をすることになる。そのため、開発・設計の人間が、自社のものづくり工程を知っているために、自社の生産工程を考慮に入れて開発・設計をすることが可能となるばかりでなく、製造現場への提案が頻繁におこなわれるようになる。反対に、開発・設計の人間が製造現場でも働くために、製造から開発・設計への提案もなされ、製造と開発・設計との間の情報の流れがスムーズになることで、顧客の難しい注文にも応えることが可能となるのである。

製茶機メーカーであるJ社もK社同様に、エンジニアが開発を担っているため、技術と開発が同じ部門であり、開発も製造工程を熟知している。そもそもK社は、製茶機のFAとしてビジネスを展開しており、機械を組み合わせたライン販売をおこなっている。FAのラインは顧客ごとの完全カスタマイズで製造されるため、組み合わせ技術が求められる。そのため、開発者も製造工程を熟知しており、機械の組み合わせで高い技術を発揮するのである。

## 第4節 企業の拡大と維持・縮小を分けたもの：実態把握から見てくる仮

### 説

#### 「営業」と「開発」の役割：まとめ

これまで、静岡県中遠・西遠地域における中堅中小企業8社における「営業」と「開発」の役割と機能を実態に則して概観してきた。

その結果からみえてきたことは、系列部品サプライヤーでは、最終組立メーカーを頂点とする系列取引関係のなかで、その関係が長期化してきたことにより、受注関係が固定化していた。そのため、営業の機能が、実質的には、組立メーカー（場合によっては1次サプライヤー）との窓口役としての機能を担うのみで、新規の顧客を開拓するための営業としての機能は、ほとんど持ち合わせていなかった。固定化した長期取引関係のなかで、「開発」においては、組立メーカーとの共同開発という形で、支援がおこなわれ、開発指導のみならず、技術指導、改善指導を受けることが可能になり、それらの組立メーカーからの指導が、企業的能力構築に繋がっていた。

他方で、装置・製品メーカーでは、営業部隊を組織のなかで積極的に育成しながら、活用していた。装置機械メーカーでは、機械の販売とその後のメンテナンスをセットにしたビジネスモデルを展開しているために、「営業」と同時に営業の機能を有した「サービス・メンテナンス」を活用していた。営業が新規の顧客を開拓し、サービス・メンテナンス部隊が、販売先をまわりながら、これまでの顧客のなかでの新規需要や更新需要の獲得をおこなっていたのである。サービス・メンテナンスによる売上げは、安定的で利益率が高いために、サービス・メンテナンスが需要の減少時のバッファーとしての役割を担う側面も見られた。そのため、装置系の企業では、現場をよく知った人間が営業やサービス・メンテナンスの役割を担うことになり、営業やサービス・メンテナンス部隊を育成するために、自社の技術や製造工程を習得させるための社内研修やジョブローテーションが実施され、現場を熟知した営業人材、メンテナンス人材が育成されていた。そうすることで、製造に携わる人間がいつでもサービス・メンテナンスを担える体制を構築していたのである。

兼業企業では、上記の系列部品サプライヤーと装置・製品メーカーとのメリットを組み合わせ、相乗効果を発揮させていた。輸送用機械関連事業ともう一つの事業との間での人の異動をおこなうことで、系列部品サプライヤーとして獲得できる

開発能力を他方の事業に活かしたり、一方の需要をもう一方の事業が獲得したりすることで、相乗効果を発揮していたのである。

### **企業規模と「営業」、「開発」を担う人材**

さらに、企業の規模によって、どのような人材が「営業」や「開発」を担うのかに違いがみられた。規模の小さい企業の場合には、「営業」を社長（あるいは上層部の限られた人間）が、トップセールスという形で担っていた。開発に関しても、それらの社長を筆頭とする一部の人間に担われていた。

それに対して、規模が大きくなってくると、「営業」や「開発」の機能を社内において分業しなければいけない状況に置かれる。すなわち、企業内部の製造現場を知った人間を育成し、その人間に「営業」と「開発」を担ってもらうことになる。企業規模が大きくなると、社長（あるいは上層部の一部の人間）のみによって営業や開発を担うことに限界が生じてくるのである。

規模が比較的小さい企業では、社長が「営業も開発も」という形を取りやすくなる傾向にあるのに対して、200人程度を超えるような企業になると、組織内部で明確な分業体制が構築されるようになる。分業体制が構築されるようになると、「営業」と「開発」を担う人材の育成に焦点が当てられるようになるのである。それは、いかに優秀な「営業」人材と「開発」人材を育成できるかが、企業の存続・発展にかかってくるからである。

「営業」人材と「開発」人材の育成のためには、外部とのインタラクションによる育成と内部での育成との二つのタイプが考えられる。系列部品サプライヤーの開発では、外部の完成メーカーの開発部隊との頻繁なインタラクションにより開発部隊の能力構築が進んできたと考えられるのに対して、それ以外の装置・製品メーカーでは、製造現場の経験を積んだ営業と開発部隊を育成していたのである。現場を経験させ、自社の製造工程と技術を理解してもらうためには、現場における数年間の経験が必要となってくる。そうすると、中小企業であっても、長期を前提とした雇用体制が取られ、正社員の採用が主流となるのである。

### **存続・拡大を可能にする組織的変革**

このように見えてくると、企業の規模を拡大させるためには、組織的な変革が必要になることがわかる。組織的な変革とは、具体的に言えば、「営業」人材、「開発」人材を育成するための組織構造を企業内部にもつことである。

主として BtoB ビジネスを展開する中小企業では、そのビジネス特性ゆえに、営業や開発を担う人材を即戦力として外部から調達することが難しい。系列部品サプライヤーの場合は、営業と開発を組立メーカーとの協力のもとでおこなうことができ、長期の系列取引関係のなかで、営業の役割はそれほど重きが置かれなかった。そのため、組立メーカーの成長に呼応する形で、系列関係に組込まれた中小企業も規模拡大を可能としてきたのである。それに対して、系列部品サプライヤー以外は、営業と開発を自社内部で独自におこなわなければならない。しかも、顧客の細かい要求に応えたり、顧客の問題を解決したり、顧客へ提案する能力を有することができる営業と、それを可能にする開発が必要となるのである。

企業が規模を拡大していくためには、こうした営業・開発を担う人材が組織内部に必要となるのである。企業の規模が小さければ、事業規模も小さく、社長がすべての業務を見渡すことが可能であるために、一人で営業も開発も担うことが可能となる。しかし、企業規模が拡大してくると、そういった役割を担う人材が社長や一部の上層部の人間以外にも必要となってくるのである。そこで、「組織内部における分業体制をどのように構築するのか」という問題が表れ、分業体制をどのように構築できるかが、企業の規模拡大に大きな影響を与えることになるのである。そういった意味からも、企業の規模拡大には、組織的な変革としての「分業体制の構築」という問題が、経営者には突きつけられることになり、そこに経営者の組織マネジメントの能力が問われることになる。この問題をクリアし、自社内部に製造現場を熟知した「営業」人材と「開発・設計」人材を育成することに成功した企業が、規模拡大を実現可能にするのではないだろうか。このようなことが、静岡県中遠・西遠地域の中堅・中小 28 社を対象とした実態調査の結果からは示唆されるのである。

## 謝辞

本研究は、東京大学ものづくり経営研究センターの研究助成（平成 22 年度、23 年度、24 年度）、敬愛大学総合地域経済研究所・共同研究助成金（平成 24 年度）の助成を受けました。ここに記して御礼申し上げます。

## 参考文献

浜松翔平（2013）『海外展開と国内拠点への影響～中遠・西遠地域 中堅・中小 28 社 ケーススタディーシリーズ（2）～』, No.444, 東京大学ものづくり経営研究センター・ディスカッションペーパーシリーズ.

岸本太一（2011）『静岡県中遠・西遠地域におけるここ 20～30 年の変容実態（規模・存続編）—中遠・西遠地域データ分析シリーズ①—』, No.357, 東京大学ものづくり経営研究センター・ディスカッションペーパーシリーズ

岸本太一（2013）『国内拠点における規模の長期的な変化、“業種”との関係～中遠・西遠地域 中堅・中小 28 社 ケーススタディーシリーズ（1）～』, No.443, 東京大学ものづくり経営研究センター・ディスカッションペーパーシリーズ.

武石彰(2003)『分業と競争—競争優位のアウトソーシング・マネジメント』有斐閣