

経営講演会

講演録

『技術の価値を収益化するマネジメント』

～ものづくり企業の経営とマーケティング～

(2024年12月2日講演)

講師 立命館大学大学院 テクノロジー・マネジメント研究科

特任教授 名誉教授

名取 隆 氏



りそな中小企業振興財団



講 師 立命館大学大学院 テクノロジー・マネジメント研究科
特任教授 名誉教授 名取 隆 氏

◆プロフィールご紹介

●主な経歴

1980年 東京大学 経済学部 経済学科 卒業
同年 日本開発銀行（現 日本政策投資銀行）入行
1987年 英国ロンドン・ビジネス・スクール・スローン・プログラムコース修了
2005年 東北大学大学院 工学研究科 技術社会システム専攻 博士後期課程修了
博士（工学）
2007年 日本政策投資銀行 地域振興部 企画審議役
2009年 立命館大学 大学院 テクノロジー・マネジメント研究科 教授
2016年 立命館大学 大学院 テクノロジー・マネジメント研究科 研究科長・教授
2022年 立命館大学 大学院 テクノロジー・マネジメント研究科 特任教授 名誉教授

●主な受賞

2007年 研究・技術計画学会（現、研究・イノベーション学会）第1回論文賞受賞
2013年 日本ベンチャー学会第8回清成忠男賞（論文部門）受賞

●著 書

「兵神装備が進める中小ものづくり企業のブランド戦略」日経BP 2016年10月
「中小企業のための技術経営（MOT）入門」同友館 2015年3月
「経営学論集79集『日本企業のイノベーション』」千倉書房 2009年9月
「日本中小企業学会論集第28巻『中小企業と地域再生』」同友館 2009年8月

この講演録は、2024年12月2日にWeb開催およびYouTubeによるライブ配信した、当財団主催の経営講演会を収録・編集したものです。なお、財団ホームページにも掲載しております。<https://www.resona-fdn.or.jp>

技術の価値を収益化するマネジメント

～ものづくり企業の経営とマーケティング～

はじめに	1
1. 技術の収益化とは	1
2. 中小企業の技術マーケティング	2
(1) 2つの方法論(ウェブマーケティングとブランド戦略)	3
(2) ウェブサイトを用いたマーケティング	3
■BtoB はウェブマーケティングが有効	4
■ウェブマーケティング活動を経営戦略へ組み込む	5
(2)ウェブマーケティングの3つのタイプと事例	6
① 考え方	6
② A. 市場(顧客)浸透型 (株)コダマ	8
■ウェブサイトマーケティングの経緯・目標・方針	9
■グーグルトップ画面タイトルの重視	9
■顧客の課題・悩みの解決指南が鍵	11
■SEO 対策と模倣対策のコツ	12
③ B. 市場(顧客)開発型 シバセ工業(株)	13
■工業用ストローウェブによるオープンイノベーション	14
■オープンイノベーションで試作品を次々と受注	15
■オープンイノベーションによる新規顧客開拓	16
■新規顧客開拓のため自社技術向上に努力	17
④ C. 準製品開発型 (株)最上インクス	17
■「薄板フィン」とは	18
■最上インクスの仮説検証アプローチ	19
⑤ ウェブマーケティングの課題	20
■模倣リスク等への対応：公開・非公開の「境界線マネジメント」の必要性	21
⑥ ウェブマーケティング事例のまとめと示唆	21
(4) ブランド戦略	23
■ブランドの意義と分類	23
■企業ブランド、商品ブランド、要素技術ブランドの関係	24

■ 中小企業の信頼を担保するブランド戦略	25
① 事例：兵神装備(株)	26
■ ヘイシンモノポンプの原理	26
■ 兵神装備のブランド活動と目的	27
■ 新市場開発の手段としてのブランド戦略	28
■ 体系化されたブランド戦略	28
■ 従業員重視	29
■ 広告・宣伝のイノベーション	30
② ブランド戦略事例のまとめと示唆	31
3. 全体まとめ	31

はじめに

立命館大学の名取でございます。最初に、今日は何を伝えたいのか、エッセンスだけ申し上げておきたいと思えます。私が、銀行にいた時からの年数を加えともう40~50年の間、技術マーケティングの研究をやってきていつも感じているのは、技術そのものに価値はあるとしても、財務会計上、そのままでは技術は経費にしかならないということです。ですからこれをうまく生かすことが大事で、そのために必要なのが「技術マーケティング」です。

その技術マーケティングにおいては、「ウェブマーケティング」と「ブランド戦略」が重要になります。すぐに成果が欲しい方は、今すぐウェブマーケティングをやったほうがいいし、中期長期で会社を良くしたい場合はブランド戦略が有効です。つまり、「短期はウェブ」「中期長期はブランド」、これが今日の結論になります。

ウェブは、ホームページといわれることが多いですけれども、お金があまりかかりませんから、中堅中小企業には最適な手段ではないかと私は思っております。

ブランドというのは、言い換えれば信頼性です。私もいろいろな会社を回る前に、まずホームページを見ますが、そこに企業や技術に対する信頼感を確保できるような情報があまり書いていない場合、この会社は大丈夫かなと心配になってしまいます。今は皆さんの情報収集はネットが主流ですから、ブランドの信頼性を確保するためにも、ウェブは有効な手段だと思っています。(図1)

本講演でお伝えしたいこと

- どうすれば、ものづくり企業は技術の収益化(売上・利益増)を実現することができるのか?
⇒鍵は**技術マーケティング**にある。具体的には**ウェブマーケティングとブランド戦略**の2つ。
- 「ウェブマーケティング」には「すでに取り組んでいるし、今更、関心がない」、という企業も多いかもしれない。しかし、ネット全盛の今日では、ウェブマーケティングこそ、市場(顧客)と製品(技術)を確実に拡大できる最良の手法。しかも、**低コスト**で実施可能であるので、**中小企業に最適な手段**。
- また、ブランド戦略は、自社本体と製品(技術)価値の**信頼性を高める**点で、ぜひ取り組むべきマーケティング手法と確信。
⇒事例に基づいて、**実践可能な方法**をお伝えしたい。

3 (図1)

1. 技術の収益化とは

まず、技術は本当に収益に結び付いているのか、私が研究した結果がありますのでそれをご紹介します。これは私の東北大学の学位論文の一部ですが、1,000社ぐらいの規模でアンケート調査をして、知的財産権(特許と実用新案)の保有と業績との関係を、従業員1人当たり直して統計的な分析をしてみました。

その結果、自分でも驚きましたが、財務的な利益と特許の保有とはほとんど無関係という結果になったのです。ちなみに、例えば医薬品などは特許そのものが売買されますし、

化学とかバイオという業種ではけっこう相関性はあります。ところが機械や電子・電機という業種では、特許を取られていても、ほとんど売り上げには貢献していないということが分かりました。(図2、3)

確かに、技術には知的財産権だけではなくノウハウもあるし、わざと特許化しない技術もあり、それをきちんと検討していないじゃないかと言われたらそれまでです。ただ、私が経営者の方々とお話ししていても、「うちはこんなにいい技術があるのだけれども収益に結びつかない」という話は多く、肌感覚としてはやっぱりそうなのだなと思いました。

1. 技術の収益化とは

技術と収益性は比例していない？

■企業の知的財産権の保有と業績との関係性を分析した研究(名取、2005)によれば機械業種企業(都銀メイン企業)のみ一部に知財ストック(従業員1人当たり)と業績との間に相関性が認められるもの、**全体として明らかな相関性があるとは言えなかった。**

■地域企業において知財ストック(従業員1人当たり)が多いほど業績がいい(利益率が高い、あるいは従業員1人当たり利益額、キャッシュフローが多い)とは**必ずしもいえない。**

(注)次ページの表は、知財ストック(従業員1人当たり)と業績(横軸で示している各種利益率、キャッシュフロー等)との相関分析の結果。分析社数110社。知財ストックとは、1993年以降の特許権の累積出願件数及び実用新案権の累積登録件数(2005年3月時点)

(出典)「技術指向型地域企業に対する知的財産ファイナンスの円滑化方策に関する研究」
名取隆 研究技術計画 Vol.20, No.4.2005

6 (図2)

1. 技術の収益化とは

地域企業の知財ストックが(従業員1人当たり)業績に与える影響

業種	売上総利益率	営業利益率	経常利益率	当期利益率	売上高 キャッシュフロー比率	1人当たり 売上総利益	1人当たり 営業利益	1人当たり 経常利益	1人当たり 当期利益	1人当たり キャッシュフロー	
2000年度											
都銀メイン	機械	0.77***	0.78***	0.71***	0.71***	0.81***	0.77***	0.89***	0.87***	0.90***	0.92***
	電子・電機	0.09	0.52*	0.62**	0.50*	0.27	-0.09	0.18	0.22	0.25	0.02
	化学・バイオ	0.38	0.14	-0.27	-0.02	-0.41	0.62	0.47	0.25	0.57	0.16
地銀メイン	機械	0.45**	0.03	-0.11	0.04	-0.11	0.51**	0.07	-0.17	0.03	-0.03
	電子・電機	0.12	-0.36	-0.10	-0.29	-0.13	-0.14	-0.25	-0.19	-0.23	-0.15
2001年度											
都銀メイン	機械	0.78***	0.80***	0.79***	0.18	0.38	0.96***	0.89***	0.90***	0.3	0.57**
	電子・電機	0.09	0.20	0.18	0.20	0.17	-0.02	0.16	0.15	0.16	0.11
	化学・バイオ	0.3	0.03	-0.06	0.27	-0.39	0.60	0.48	0.47	0.54	-0.36
地銀メイン	機械	0.39*	-0.16	-0.09	0.12	-0.10	0.41*	-0.06	-0.05	0.15	-0.01
	電子・電機	0.04	0.18	0.02	-0.25	-0.17	0.10	0.06	-0.01	-0.20	-0.08
2002年度											
都銀メイン	機械	0.65**	0.44	0.43	0.43	0.49*	0.89***	0.74***	0.74***	0.76***	0.81***
	電子・電機	-0.15	0.09	0.13	0.15	0.17	-0.11	0.09	0.12	0.13	0.10
	化学・バイオ	0.3	-0.12	-0.28	0.10	-0.05	0.6	0.54	0.39	0.6	0.26
地銀メイン	機械	0.45**	0.14	0.13	-0.14	-0.25	0.44**	0.24	0.17	-0.09	-0.14
	電子・電機	-0.19	-0.05	-0.08	0.10	-0.12	-0.14	-0.09	-0.11	0.03	-0.10
2003年度											
都銀メイン	機械	0.70***	0.62**	0.49*	0.35	0.04	0.97***	0.83***	0.76***	0.70***	0.49*
	電子・電機	-0.18	0.04	0.11	0.09	-0.02	-0.15	0.07	0.11	0.06	-0.06
	化学・バイオ	0.26	-0.38	-0.45	-0.32	0.86**	0.6	-0.06	-0.30	-0.11	0.80*
地銀メイン	機械	0.16	-0.20	-0.21	0.09	-0.37	0.30	-0.07	-0.13	0.08	-0.08
	電子・電機	-0.14	-0.05	-0.10	-0.10	-0.10	-0.08	-0.07	-0.12	-0.11	-0.10

*** 0.1%有意水準 ** 1%有意水準 * 5%有意水準 * 10%有意水準

(出典)「技術指向型地域企業に対する知的財産ファイナンスの円滑化方策に関する研究」
名取隆 研究技術計画 Vol.20, No.4.2005

7

(図3)

2. 中小企業の技術マーケティング

私がなぜこのテーマを取り上げたか、その背景をご説明します。一般的に日本の中堅中小企業は、1990年代の真ん中ぐらいまで、極端に言うとマーケティングはあまり必要ありませんでした。なぜかという、取引先である大手メーカーが海外にも売り込んでくれたし、全部マーケティングをやってくれていたからです。電機、機械、自動車、みんなそうです。ところが今は、その肝心の大手が海外での競争力を失ってしまいました。

皆さん、お手元に持っているスマホはどこ製でしょうか？日本製じゃないですね。このように電機はもうかなり凋落^{ちようらく}していますから、頼みの綱は自動車ということになります。しかしその自動車も、EVを含めてどこが勝つのか分からない状態になっているということで、大手頼みは、経営的には非常に危険な時代になっています。

この後、私は4つの事例をお話ししますが、兵神装備さんを除いては、皆さん、危機に直面して初めて自社でマーケティングを始めました。追い込まれて背水の陣となり、自らマーケティングをやるようになった会社です。でも自分でマーケティングをやると仕事が面白くなるし、新しい技術の開発にもつながっていきました。

(1) 2つの方法論(ウェブマーケティングとブランド戦略)

もう一つの前提は、企業が新たな取引先を探す時、今はほとんどがネットで検索することです。実際の取り引きも、私の感覚では8割ぐらいはネットで決まっていると思います。ネットと展示会などとの連携プレーで決まるわけです。

ですから、BtoBだからネットなんかやらなくていいという話ではなく、むしろBtoBだからこそやらなくてはいけません。今大手メーカーの購買担当は、若手の工業大学卒とか、あるいは、極端な場合は文科系出身者で、現場からたたき上げという人はあまりいないそうです。そういう方々は、新たな取引先を探す際に、まずネットでキーワード検索するというスタイルが多くなります。だから、ウェブとブランドが大事なのです。(図4)

2. 中小企業の技術マーケティング (1)2つの方法論(ウェブマーケティングとブランド戦略)

技術マーケティング:2つの方法論

- 中堅・中小ものづくり企業は、素材、部品、あるいは加工などBtoB(生産財)のメーカーが多くを占める。
 - BtoB企業は、購買担当者が一定の品質、機能性を満足する取引先を常に探索している。探索はウェブリサーチが中心であるため、ウェブマーケティングが受注の最良の方法となる。
 - BtoB企業は、組織購買が中心で継続取引が前提となるため、取引相手の信用・信頼性を重視する。したがって、企業や技術に関する信用・信頼性を担保するブランド戦略が有効となる。
- 以上から技術マーケティングの最重要な方法は以下の2つ。
- ①ウェブマーケティング
 - ②ブランド戦略

(図4)

(2) ウェブサイトを用いたマーケティング

ここで、私がまとめた、「中小企業のウェブサイトマーケティングに関する研究」「ウェブサイト活用による中小企業の技術マーケティング」という論文を紹介しましょう。

これらの研究から、中小企業が自社技術を外部に発信する際の手段として、「ウェブサイトを使っている(現状)」企業は平均値で4.55(リッカートの7段階尺度)。これは、平均値としてはけっこう高い数字です。ところが、「ウェブサイトを使っている(成果)」の平均値は4.03。4ポイント台だからいいという考え方もありますが、私はむしろ、現状と成果との差が気になります。そこで「ウェブマーケティング上の課題」をたずねると、かなりの会社が「対応不足」と答えました。

私は、実際には「いや、うちはあんまりやってないね。担当もいないし」という感じの会社が多いのではないかという印象を持っています(図5)。

2. 中小企業の技術マーケティング(2)ウェブサイトを用いた技術マーケティング 中小企業の自社技術情報の外部発信手段状況

自社技術情報の外部発信手段					ウェブマーケティング上の問題	
手法	ウェブサイト	展示会	商談会		指摘内容	指摘数
平均値(現状)	4.55	3.58	3.10		対応不足	13
平均値(成果)	4.03	3.55	2.71		担当者不足	3
平均の差	0.52	0.03	0.39		海外対応	3
検定結果	*片側	**片側	*片側		社目意識の遅れ	2
手法	学会等	マスコミ	技術パンプ	ユニーク製品	知識不足	2
平均値(現状)	2.52	2.45	3.16	3.48	効果が出ない	2
平均値(成果)	2.39	2.71	3.42	3.61	情報開示が困難	2
平均の差	0.13	-0.26	-0.26	-0.13	問い合わせ内容の分析困難	1
検定結果			*片側		社内システムの見直し	1
					SNS	1
					動画PRの必要性	1
					新規取引先の開拓	1
					受注生産のためウェブマーケティング不十分	1
					自社製品の不足	1
					自社製品の説明困難	1
					コモディティ化によりかえってリスク	1

(注) **1%水準有意、*5%水準有意。平均の差とは平均値(現状)と平均値(成果)の差である。

■中小企業は、自社技術情報の外部発信手段としてウェブサイトを最も重要視している。しかし、その成果は取組み度合いに比較して低く、**向上の余地を残している状況**。中小企業は**ウェブサイトの活用において、課題を抱えている**ことが推測される。

■中小企業のウェブマーケティングの問題は「対応不足」、「担当者不足」など**組織的な対応が遅れている**こと。

(出典)「中小企業のウェブサイトマーケティングに関する研究」名取隆 日本経営診断学会論集14 2014 9
「ウェブサイト活用による中小企業の技術マーケティング」名取隆 ハンチャー学会誌(2013)

(図5)

■ BtoB はウェブマーケティングが有効

次に、購入する立場、購買担当者の行動を見てみると、「問題認知」から始まって、それではこういうものを買おうと決めて、「サプライヤーの探索」に取りかかります。

1990年代の半ばぐらいまでは、いわゆる系列発注で、元請けが発注するところは決まっていた。ところが今は、スピードとコストで、その場その場で決めるという購買パターンが多くなってきているようです。そうすると、いかに購買担当者の目に留まるかが大事なのではないか、と私は考えました。

では、どうしたらいいのか。私の結論を先に申し上げると、「顧客に探し当てられる戦略」を考えたらいかがでしょうか、ということです。その手段として、ウェブサイトがあります。極端に言うと、営業がお客さんを探す必要はなく、むしろ声がかかってから営業が行くなり、あるいはネット上でやりとりすればいい。

お客さんは、「信頼感」「安心感」、あと「ニーズ」「情報量」で、どの会社にお問い合わせするかを決めます。その^{そじょう}組上に載るように、自社サイトをどうやって作るのかが決め手ではないかと、私は皆さんに提案したいと思います。(図6)

2. 中小企業の技術マーケティング (2) ウェブサイトを用いた技術マーケティング

ウェブマーケティングの目的

顧客に自社を「探し当てられる」こと



■ウェブマーケティングの肝は、自社が顧客を「探す」ことではない。むしろ、顧客に自社を「探し当てられる」戦略が有効。

(出典)「はじめてのホームページ作り 小さな会社のWebサイト制作・運用ガイド」
佐藤和明著 翔泳社 2007年7月 を名取が修正

11

(図6)

■ウェブマーケティング活動を経営戦略へ組み込む

次に少し、理論的な解説をさせていただきます。

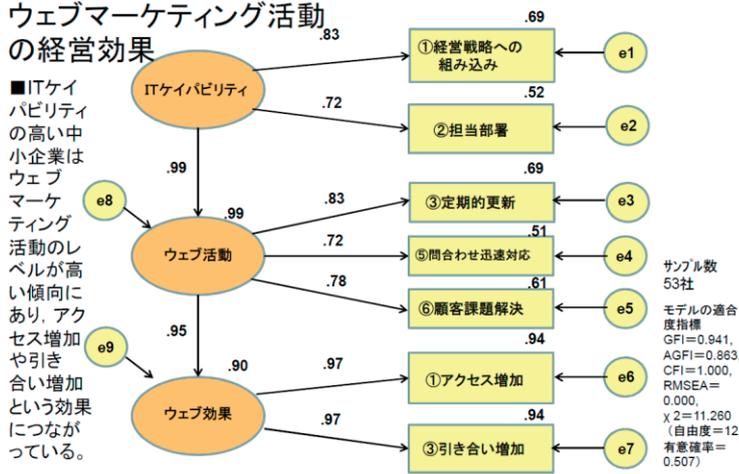
53社のサンプルでアンケート調査をして、「IT ケイパビリティ」、IT を会社として使いこなす能力と、「ウェブ活動」、「ウェブ効果」の関係性を分析しました。

その結果、IT ケイパビリティ (筆者注: IT ケイパビリティとは、IT 資源それ自体と IT を活用する人的資源、そして IT を活用する組織的資源の三つの要素から構成されたもの) で一番大事な要素の一つは「経営戦略への組み込み」、つまり戦略的に会社の中でオーソライズされ、一部の^{ひと}人だけで進めるのではなく、全社でみんなと相談して、これがわが社の方針だとして進めていること。もう一つは「担当部署」があるということです。

次のウェブ活動では、「定期的更新」と「問い合わせ迅速対応」、「顧客課題解決」をする組織的な能力があること。これらを実施すると、アクセスが増えて引き合いが増加するということが統計的に検証されました。

今、本屋さんに行くと、ウェブ何とかという本がいっぱい出ていますが、技術論ばかり書いてあってよく分からないものが多いと私は思います。しかし統計的な分析からは、定期的な更新とか迅速対応をしっかりとやらないと、いくらプロに頼んで見栄えがいいサイトを作っても、結局、見に来てもらえないということが分かります。(図7)

2. 中小企業の技術マーケティング (2) ウェブサイトを用いた技術マーケティング



(出典)「中小企業のウェブサイトマーケティングに関する研究」名取隆 日本経営診断学会論集14 2014

(図 7)

(3) ウェブマーケティングの3つのタイプと事例

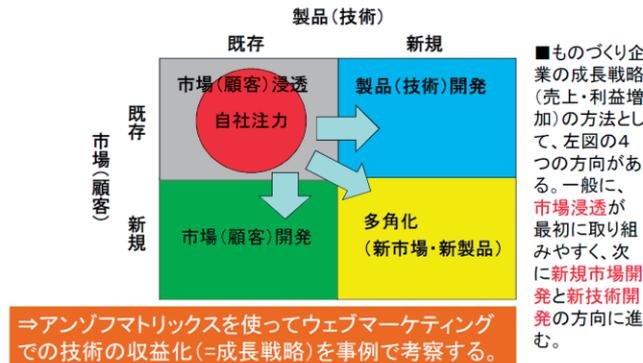
①考え方

アンゾフマトリックスは、皆さん割とご案内のフォーマットだと思います。縦軸に「市場(顧客)」を置き、「既存」と「新規」で分けます。横軸は「製品(技術)」でこちらも「既存」「新規」に分け、この4つの象限で自社の「市場(顧客)開発」とか「製品(技術)開発」の戦略を、視覚的に検討しようというものです。

今回私は、右下の「多角化」は大変難しい領域なので外しまして、上の2つと左下の1つ、この3つについて事例で皆さんにご案内していきたいと思います。(図 8)

2. 中小企業の技術マーケティング (3) ウェブマーケティングの3つのタイプと事例 ①考え方

アンゾフマトリックスを用いた成長戦略



(出所)『経営戦略論 新版』石井淳蔵他 有斐閣 1996年4月を一部修正

13

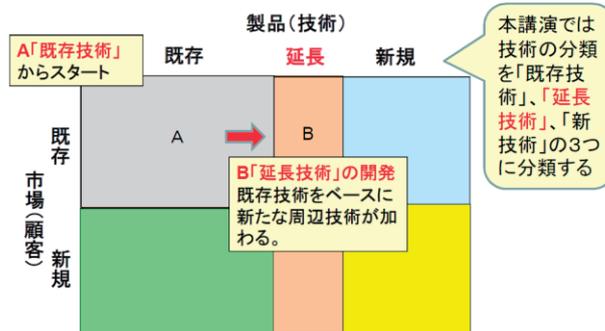
(図 8)

もう一つ、かえって分かりにくくなるかもしれないので恐縮なのですが、実はこの4つで現状を分析しようとするのが難しい問題が1つあるのです。それは、既存と新規をきれいに分けることがなかなか難しいことです。

そこでいろいろ調べてみると、既存と新規の間に、「延長技術」という両方の中間みたいな概念があることが分かりました。今ある技術を少し手直ししてちょっと新技術っぽく使うということはけっこう行われていますし、私は、現実的にはそっちのほうが正しいのではないかと思いますので、この延長技術を事例として使っています。(図9)

2. 中小企業の技術マーケティング (3) ウェブマーケティングの3つのタイプと事例 ① 考え方

延長技術(既存技術の延長版)



(出所)『経営戦略論 新版』石井淳蔵他 有斐閣 1996年4月を一部修正、「延長技術」に関しては、「中堅・中小企業マーケティング戦略」山本久義 同文館出版 2006年4月を援用 14

(図9)

3つの事例を今からご紹介します。1つ目が「市場(顧客)浸透」で、これは「既存」市場に「既存」製品を投入する戦略。2つ目が「市場(顧客)開発」です。これは「既存」技術で「新規」のお客さんを見つけるケース。3つ目として、「準製品開発」で、「延長技術」を使って「既存」及び「新規」市場を開拓したケースを取り上げます。

1つ目が市場浸透で、皆さんに1番わかりやすく活用が1番できるのではないかと思います。これは株式会社コダマの事例でご紹介します。2つ目の市場開発はシバセ工業株式会社という、ジュースを飲む時のプラスチックのストローを別の分野に応用して大成功されているケースで紹介いたします。3つ目の延長技術は株式会社最上インクスという会社で紹介いたします。(図10)

2. 中小企業の技術マーケティング (3) ウェブマーケティングの3類型と事例 ① 考え方

ウェブマーケティングの3つのタイプと事例



(出所)『経営戦略論 新版』石井淳蔵他 有斐閣 1996年4月を一部修正、「延長技術」に関しては、「中堅・中小企業マーケティング戦略」山本久義 同文館出版 2006年4月を援用 16

(図10)

② A. 市場(顧客)浸透型 (株)コダマ

2. 中小企業の技術マーケティング (3)②A.市場(顧客)浸透型 (株)コダマ



(出所)『経営戦略論 新版』石井淳蔵他 有斐閣 1996年4月を一部修正、「延長技術」に関しては、「中堅・中小企業マーケティング戦略」山本久義 同文館出版 2006年4月を援用

17 (図1 1)

コダマさんというのはメッキの会社で、従業員 51 人の、大阪のいわゆる町工場です。私がこの会社とつきあい出したのは、もう 10 年以上前になりますが、その時は従業員がまだ 20 人ぐらいでした。それから、ウェブマーケティングの成功でどんどん売り上げが上がっています。従業員も増え、売り上げは 10 億円近くまで伸びました。(図 1 2)

2. 中小企業の技術マーケティング (3)②A.市場(顧客)浸透型 (株)コダマ

(株)コダマ 企業概要

- 創業: 1960年
- 本社・工場住所
大阪府大阪市生野区巽西1丁目9番35号
- 代表取締役 児玉 益子
- 従業員 51人
- 業種: 製造 > 金属加工 > 表面処理 > メッキ
- 資本金 3000万円
- 売上高 9億1154万円(2024年 6月期)
- 主要生産品目 車載部品(充電端子・リチウム電池端子・ブラケット) 電力関連製品・金型・工具・防衛装備品

(出典) 株コダマ ウェブサイト

18 (図1 2)

工場は、メッキ屋さんというイメージから程遠い、もうびっくりするぐらいにきれいな環境です。昔はメッキ屋さんというと、硫酸とか塩酸とか危険な薬剤を使うため、歯がぼろぼろになるとか言われていたのですが、この会社はまったくそんなことはなくて、マスクなしに平気で工場見学できる環境となっています。

成長のポイントは、「装飾メッキ専業」から「機能メッキ専業」に転換したこと。装飾メッキというのは、メダルとかアクセサリとかに使うもので、機能メッキは、機械や電子・電機部品などで使われるものとなります。

この会社は、ずっと装飾メッキをやっていたのですが、ある時、取引先の大手メーカーからこんなことを言われました。「うちはこれから中国に工場を移すので、中国と一緒に来ますか? もし来られないのだったら、中国価格でこれから発注します」と。

その時の中国価格は、それまでもらっていた価格の 3 分の 1 ぐらいだったため、これは駄目だ、もう廃業しようかと思われたそうです。しかし思い直し、装飾メッキはやめて機

能メッキへ移ろう。一から自分でお客さんを探してやっ払いこうと、本当に背水の陣で1990年から2000年ぐらいにかけて変えていきました。

■ ウェブサイトマーケティングの経緯・目標・方針

最初のうち、機能メッキはお客さんがゼロですから、営業担当はいないし雇えないわけです。ではウェブしかないんじゃないかということで、2001年にウェブサイトマーケティングを始めました。だからウェブサイトマーケティングに関して、もう20年以上のキャリアがあって、本当に効果的なやり方をしていて、学ぶ点が多いと私は思っています。

機能メッキに転換してからの特徴は、量産はやめようということ、最初は1品請け負いの超短期・スピード納品に特化していました。また、理念経営を取り入れ、会社としての体制もきちっと整備することで、お客さんの信頼や安心感も高まり、どんどんお客さんが増えていきます。量産はやらないという方針だったのに、最近では量産工場を新設してしまいました。要するに、仕事がどんどん来て困るぐらいだということなのです。

2024年には、「大阪ものづくり優良企業賞」「匠」最優秀企業賞を受賞しており、本当にすごい会社だなと私は思います。

ではこの会社のウェブサイトマーケティングはどこがすごいのか、2つポイントがあります。その1つは「コンテンツ」、つまり中身です。もう1つは「信頼感」となります。

この会社にとって、ウェブというのは営業の切り込み隊長。最重要事項は信頼感だということ、口が酸っぱくなるぐらい私に言います。会社の歴史だとか経営理念だとかがしっかりしていないと、信頼感は得られないということで、5S活動だとか、顧客満足度アンケート、品質管理などもびっしりサイトに書き込んでいます。あとはメールマガジンなどでお客さんと常に接点を持つ、インタラクティブ性も重視しています。(図13)

2. 中小企業の技術マーケティング (3)②A市場(顧客)浸透型 榊コダマ

ウェブマーケティングの経緯・目標・方針

- 新規顧客開拓にウェブサイトは重要な武器。ウェブサイトが営業の「切り込み隊長」となっている。
- 改善前のサイトは全く世間から反応なし。児玉専務を中心に本格的なウェブサイトを立ち上げ。児玉専務は講習会参加などで独学で学ぶ。サイトデザイン、構成、見栄えは専門家の支援を受けたがコンテンツは専務が経営幹部と技術者の眼で作成。
- サイト更新は適宜。顧客問合せの後は、問答をすぐにFAQに追加するなどの迅速対応がモットー。
- ウェブマーケティングの重要項目:会社の信用・信頼感の醸成としての会社の歴史(沿革)、「経営理念」、各種社内活動、顧客満足度アンケート、品質管理等、明確で分かりやすい「差別化・セールスポイント」を訴求。顧客との柔軟な「インタラクティブ性」。

(出典)「中小企業のための技術経営(MOT)入門」名取隆編著 同友館 2015年3月及び榊コダマ 児玉専務へのインタビュー

20

(図13)

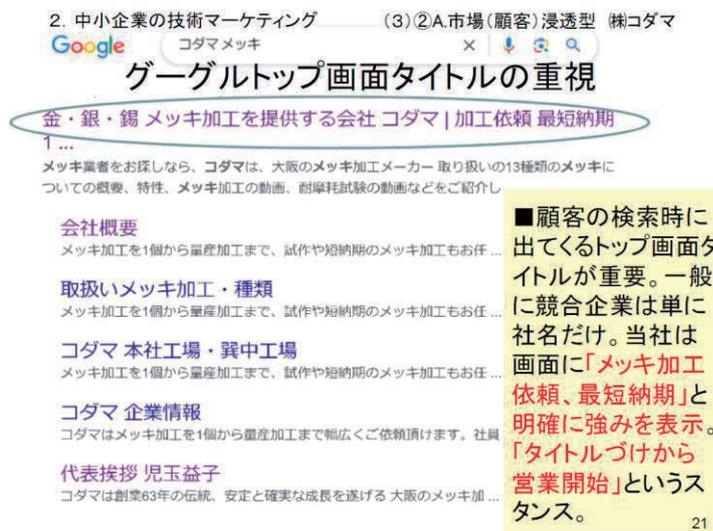
■ グーグルトップ画面タイトルの重視

Googleで「コダマ メッキ」と検索した時の画面を見ると、一目でこの会社のセールスポイントが分かるようになっています。

検索結果のトップに表示されるタイトルには、社名だけでなく、「金・銀・スズ メッキ加工を提供する会社 コダマ | 加工依頼 最短納期 1日から」と書いてあります。(図14)ここで、この会社の売りは「金・銀・スズ」のメッキに強いということをまず言いたいということが分かります。そして、強みは「最短納期 1日から」で、とにかく納期が早いということです。

この会社は、長女が社長で、その弟の専務がウェブを担当しています。

その専務さんがこんなことを言っていました。「勝負はタイトル付けからなのだ」と。「営業開始はタイトル付け。タイトルをとにかく一生懸命考えないと駄目です」ということを非常に熱心におっしゃっています。



(図14)

ということで、「差別化・セールスポイントの明確化」は、Googleのタイトルで決まるということ、ぜひ皆さん、お忘れなきようお願いしたいと思います。

タイトルをつける時に必要なのは、ちょっと口語的な言い方で、学術的な言葉でなくて申し訳ないのですが、「刺さる表現」です。私がある時に思ったのは、言葉の重要性でした。

やっぱり技術屋さんという、セールスポイントをうまく表現できるのか不安という印象は、皆さんお持ちになると思います。私も銀行時代に、技術屋さん同士でしか通用しないような表現で話され、ちょっと何を言っているのかよく分からないなと感じた経験はよくありました。それでは、ちょっと困ります。

なぜかという今、購買担当が技術屋さんではないケースもあるわけです。あとは技術系であっても、現場のことをまったく知らない若手かもしれない。だからそういう人たち、技術が専門でない、普通の人分かるように記述することを、ぜひ皆さん、お考えいただきたいと思います。(図15)

差別化・セールスポイントの明確化

■差別化・セールスポイントの明確な表現

サイトのタイトルが「刺さる」表現であること。他社との違い(強み)を明確に記載する。その際、できるだけ分かりやすい表現を心がける。普通の人に分かるように記述することが大事。コダマ社は「金」、「銀」、「錫」の3つのメッキが得意分野。そこでタイトル名を「金、銀、錫メッキのコダマ」、「メッキ加工依頼、最短納期1日から」と記載。これだけでも当社のセールスポイント、強みが分かる。また「二級メッキ技能士 代表取締役社長児玉益子」と記載し、女性社長も技術が分かることをアピール。さらに社員のアピールも大事。サイトの各ページには必ず社員の顔を出している。技術資格(めっき技能士等)の取得状況も表示。

(出典)「中小企業のための技術経営(MOT)入門」名取隆編著 同友館 2015年3月及び
㈱コダマ 児玉専務へのインタビュー 22

(図 1 5)

■顧客の課題・悩みの解決指南が鍵

あとコダマさんは「FAQ(Frequently Asked Questions)」(よくある質問とその回答とを集めたもの)が大事だと言っています。お客さんの悩みにすーっと入っていくような、それを受け止めてすーっと回答が出せるようなウェブでないといけない。顧客の抱える悩みに対して、その答えが分かりやすい言葉で記述されていると、この会社は自分が今悩んでいることを解決してくれそうだと感じて、目に留まるということです。

他にも、「メッキ問題解決 Q&A」とか「めっきミニ講座」、「事例・コラム」といった、メッキ技術を説明するコンテンツを満載しています。専務さんがおっしゃるには、見てくれるのは「別にお客さんじゃなくてもいい」と。「メッキのことを学びたい大学生とかでも大歓迎。ぜひうちのウェブに来て学んでほしい」と言っていました。

いずれにせよ、メッキのことなら何でも任せてくださいという印象を持たせるような作りになっているのがポイントです。(図 1 6)

顧客の課題・悩みの解決指南が鍵

- FAQで顧客の課題・悩み解決:得意のメッキ技術の説明を分かり易く書き込み、機能的特徴をアピール。FAQ(よくある質問とその答え)も重視。なぜなら顧客は自分たちの課題や悩みに対応できる会社なのかどうかをFAQによって判断しているから。製品や加工法などの写真も数多く掲載。「問題解決Q&A」、「めっきミニ講座」、「事例・コラム」なども顧客が喜ぶコンテンツ。
- インタラクティブ性:メールマガジン等の配信。コダマ新聞は月2回メールで客に送る。現在、登録者数1,000社。
- リンク:説明ページにはリンクを貼って飛んでもらうことが大事。関連ページを読んでもらうために。
- メッキ工程を動画(YouTube)にアップするなど動画にも注力。

(出典)「中小企業のための技術経営(MOT)入門」名取隆編著 同友館 2015年3月及び
㈱コダマ 児玉専務へのインタビュー 23

(図 1 6)

例えば「メッキ問題解決 Q&A」にある「ニッケルメッキに茶褐色の染みが発生した原因と対策 ニッケルメッキ加工の Q&A」というコンテンツには、こういう場合はどうしたらいいのですかという質問と回答がとんでもない数わーっと入っています。私も今回講演依頼をいただいてチェックしてみたんですが、ざっと読むだけでも大変な量です。

ここで分かるのは、さっきの2つのポイントです。1つはコンテンツ。もう一つは信頼性。この2つが、コダマさんのウェブから感じられるということです。

会社の創業が1960年で、その時からの歴史的なできごともしっかり書いてあって、こんなに苦労してきたんだなということが分かりますので、この会社に頼んだら大丈夫だろうと誰しもが思うわけです。(図17)



(図17)

■SEO対策と模倣対策のコツ

他にもSEO対策(検索エンジン最適化)、要はGoogleだろうがYahoo!だろうが、「メッキ」と検索したらすぐ上位に「コダマ」と出るようにするのが重要ですが、これにはQ&A欄の情報を増やすことがとにかく一番大事だそうです。他社のサイトにないようなマニアックな用語や情報も他社との差別化になります。例えばメッキの「変色」一つとっても、メッキにムラがあって小穴が開いてしまう「ピット」や、「ふくれ」「黒点」「灰色」などキーワードはいろいろありますが、そういうものからなにか全部解説してあります。

また、「こういう問題があるのですがどうしたらいいのですか」と問い合わせをすると、それがサイトの中にある情報だった時、児玉専務がその日のうちに回答を書いて載せると言っていました。ちょっと大変ですが、そういう努力が大事なのだらうと思います。

模倣対策についても面白いことを言っていました。私が専務さんに「まねされたら困るのではないですか?こんなに詳しく書いたら、ノウハウが垂れ流しになっちゃいませんか」と聞いたところ、「いや、それでいい」と。その情報がメッキ業界の発展につながればいいんだけど、どうしてもこれだけは出せないというものはやっぱり出さないようにしているということです。(図18)

SEO対策と模倣対策のコツ

- SEO対策:顧客から問い合わせのあった質問を書き込み、Q&A欄の情報を増やすことがGoogle検索上位の地位に貢献。「10AF金メッキ」と検索すると当社がトップに来る。ちなみに「10AF」とは某大手企業の社内規格。マニアックで他社のサイトにはない言葉も差別化に。さらに、キーワードとその表現法も大事。「変色」もキーワードでいろいろある。例えば、「ピット」、「ふくれ」、「黒点」、「灰色」、「黄色」、「乳白色」、「赤み」など。
- 模倣対策:ノウハウは他社にまねされないぎりぎりの限界までの記述に留めている。その点は児玉専務が技術と営業の分かる経営幹部の立場であることが幸いしている。

(出典)「中小企業のための技術経営(MOT)入門」名取隆編著 同友館 2015年3月及び樹コダマ 児玉専務へのインタビュー 25

(図18)

つまり、他社にまねされないぎりぎりの限界まで書くということ、この専務さんは心がけている。本当にこの道のプロが見れば、盗めてしまうようなノウハウも書かれているかもしれませんが、そういうことも含めて、できるだけ最大限盛り込むということをおっしゃっていました。

そんなことで、このサイトからは、この会社なら間違いないだろうという印象が得られるということでございます。(図19)

コダマ サイト・マップ

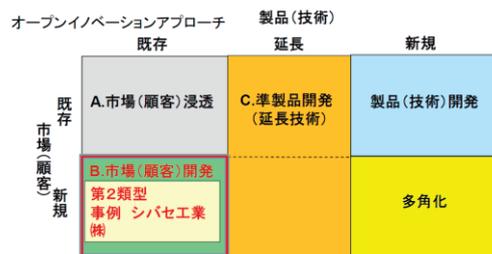
<ul style="list-style-type: none"> ●ホーム ●取扱いメッキ加工・種類 <ul style="list-style-type: none"> >金メッキ >銀メッキ >錫メッキ >ニッケルメッキ >銅メッキ >硬質クロムメッキ >無電解ニッケルメッキ [コダテクト]® >無電解ニッケルメッキ >無電解ニッケルテフロンメッキ >無電解ニッケルボロンメッキ >無電解ニッケルボロンタンクステンメッキ >亜鉛メッキ >アロジウム処理・サーテック650処理 ●部分メッキ加工技術 ●メッキ不良事例・問題解決Q&A ●メッキ加工のプロセス 	<ul style="list-style-type: none"> ●コダマ 企業情報 <ul style="list-style-type: none"> >代表挨拶 >会社概要 >本社工場・異中工場 >コダマ社員「私達の想い」 >経営理念・社訓 >活動理念・品質方針 環境方針 >創業の想い >組織図・事業部門 >交通アクセス >めっき技能士 >SDGs取り組み ●メッキ加工のお問合せ >お取引の流れ ●メッキ加工の品質管理 ●事例・コラム 	<ul style="list-style-type: none"> ●コダマ めっきミニ講座 <ul style="list-style-type: none"> >メッキのJIS記号表記 >メッキの品質管理 >用語(一般) >用語(前処理) >用語(メッキ工程) >用語(材料及び設備) >用語(試験及び検査) >メッキの歴史 ●フライバシーステートメント ●リンクについて ●サイトマップ ●採用情報 ●コダマ新聞
---	--	---

(出典)樹コダマ ウェブサイト 26

(図19)

③ B. 市場(顧客)開発型 シバセ工業株

B.市場(顧客)開発型 シバセ工業株



(出所)「経営戦略論 新版」石井淳蔵他 有斐閣 1996年4月を一部修正、「延長技術」に関しては、「中堅・中小企業マーケティング戦略」山本久義 同文館出版 2006年4月を援用 27

(図20)

2 社目のシバセ工業さんは、ストローメーカーですけれども、この会社もすごく面白くて役に立つ事例だと私は思っています。

どういうことかということ、こちらは、ある乳業メーカーのパック式の飲料向けにレジ渡し等で買い物客に配布する「1本もの」の長いストローを製造してきて、一時期は売り上げが5億円以上までいったそうです。ところがその乳業メーカーは、他のストローメーカーから2段式の伸縮ストローの開発・提案を受け、そちらに切り替える事になり、その売り上げがごっそりなくなってしまいました。

それで倒産の危機となり、今の社長の磯田さんが、背水の陣でウェブに頼ることになったのが最初の取っ掛かりです。

こちらも2001年にウェブ開設ということで、さっきのコダマさんと同じ年です。やっぱり、2000年前後にウェブを始められたところが多かったのではないのでしょうか。

今は2024年で、それから20年以上経っていますから、ここでまだウェブに手を付けていないと、競争的にはもう既に負けていると言ってもいいのではないかと思います。競合他社の中には、この20年で相当努力していいものを作り上げているところも多いと思いますから、そこのところを私はすごく心配しているのです。(図21)

2. 中小企業の技術マーケティング (3) ③B.市場(顧客)開発型 シバセ工業株

シバセ工業(株) 企業概要と経緯

■創業1926年、資本金1000万円、社員50名 本社 岡山県浅口市、代表取締役 磯田 拓也、売上構成 飲料用70%、工業用20%、検査装置10%。磯田社長は1999年入社(元日本電産社員)。当社経営者と親戚の縁。大手食品会社の下請けだったが、受注が激減し背水の陣で再建のため自立化の道へ。営業力がないため、ウェブマーケティングに挑戦。

■2001年にHPを開設。飲料用ストローをPRしたところ問い合わせ来る。2006年「ストロー館」サイト開設。当初は、販促というより既存商品の販売業務の省力化が目的。2007年から「その他(工業用)」のサイトを開設。2011年医療用需要拡大。2016年に工業用ストロー事業部を開設し、飲料用と分け技術の用途開発。

■問い合わせが1日1件、月20件程度。注文は細かいがコスト競争せず利益率は高い。横展開可能なニーズで新市場展開。

(出典)シバセ工業株ウェブサイト、「衰退産業の勝算」井上善海著 幻冬舎 2022年3月及びシバセ工業 磯田社長インタビュー

(図21)

■工業用ストローウェブによるオープンイノベーション

ちょっと話が横道にそれましたが、シバセ工業さんの話に戻りますと、2001年にウェブサイトを開設してからある現象が起きたといいます。飲料用ストローのサイトなのに、「こんな物を作れませんか」と飲料以外の物の問い合わせがいっぱい来る。例えば、「釣りに使えるこういう物はありませんか」とか、会社からも個人からも、いろいろな用途の相談が入ってきたそうです。

そこで、これは飲料用以外の物も商売になるかもしれないと思って、2007年に「工業用ストロー」向けの別サイトを開設しました。今現在は医療用だとかいろいろなことをやっております、1日1、2件、月20件ぐらい問い合わせが来て、こちらがドル箱になっているということです。

ストローの原料はポリプロピレンで、この会社が持っている製造設備は空気圧だけでいろいろなサイズのストローが作れます。サイズは口径と長さで決まりますから、金型を変えずに風船を膨らますような感覚で作れるので、試作するコストはほとんどゼロに近い。

それなのに、会社相手の場合は、1つの試作品を作って頂戴するお代は万単位なので、試作の問い合わせはドル箱で万々歳というお話だそうです。

シバセ工業さんの工業用のウェブには、左のほうに「試作品・見積もり お問い合わせフォーム」というのがございます。(図22) そもそもこの「工業用ストロー」というのが新しい概念で、おそらくシバセ工業さんが、日本で最初にこういう概念を作り出したのではないかと思います。

「薄肉パイプ、チューブの代替材として工業用・医療用・各種産業用に活用される『ストロー』」ということで、ストローでその製品を代替するメリットは「金型不要」「大量に安く作れる」「軽薄短小の器機に最適」「重量・コスト大幅カット」で、あらゆる物が実はこういうストロー状のもので作れるということなのです。

例えば医療用で言えば、医療器具のカバーとか麻酔薬のノズルのカバーとか。皆さん、私ぐらいの年代になるとバリウム検査をしたことがあると思うのですが、バリウムを飲むと口の周りが真っ白になってしまうので、そうならないようバリウムを吸い上げる時に使うストローとか、コロナの時によく使われたPCR検査で、唾液を採取する際に使うストローとかを作っています。

面白いものでは「めざし・ししやも棒」というのがあって、これはスーパーなどの魚売り場で、昔は数匹を束ねるために使っていた竹串などの代替としてストローを使うもので、思ってもみないようないろいろな使い方があることが分かります。



(図22)

■オープンイノベーションで試作品を次々と受注

しかもこれらはすべて、お客さんの問い合わせから生まれたアイデアです。磯田社長が言っていましたが、「さんざんいろいろなことを考えたんだけど、やっぱり自分たちだけ

では答えは出ない」と。「限られた社員だけではアイデアは出ません。もう、これは全国のお客さんにウェブで聞いたほうがいい」ということで、お客さんからくる、「こういう物を作れませんか」という依頼に従えばいい、というのが現在の考え方です。

それで、試作品を次々と受注したら、小さい物ですと1ミリ2ミリ単位から、大きな物では何十ミリ単位まで、ストロー製造設備でどんな物でも作れてしまうわけです。

お客さんの発想のヒントとしては、サイト上に「工業用・医療用ストロー 実例集」があり、これをお客さんに見てもらふことで、「こんな物が作れるのだったらこういうのはどうか」と、お客さんのほうから毎日のようにどんどん問い合わせが来ます。

それで、試作品の中から、これは面白いぞと思った物は横展開する。面白そうな製品は、マーケットを自社で作ってしまおうというわけです。

■オープンイノベーションによる新規顧客開拓

その典型例が、「アルコール検知器用マウスピース」です。ある時、タクシー会社から「ウェブ見ました。こういう物を作れませんか」という問い合わせがありました。「アルコール検知器のマウスピースに専用品がなく、今はチューブみたいな物を外から買って、3つに切って使っていますけど、面倒で困っている」と。それを試作してみて、これは行けそうだなと思ったらしいのです。

ちょっと驚いてしまうのは、今これを月100万個以上生産しているらしいです。それなりの値段で、です。タクシー業界では、アルコール検知器で多い時は1日に2~3回検査するそうです。そこでまだまだ需要はあるはずだとダイレクトメールを送ったりして、1つのマーケットを作ったわけです。(図23)



(図23)

今このマウスピースでは、シバセ工業さんが断トツで独占の地位にあるそうです。この業界に新しく参入しようという人は、なかなかいないと思います。だってこれは、すごく小さいマーケットですから。そのため、もうシバセ工業さんが独占です。ですからけっこ

う高い値段でも売れています。しかも、当然リピート生産だし安定している。潜在顧客は何万社ということで、さらにマーケットを広げようとしているわけです。

これは「オープンイノベーション型の戦略」と言われるもので、自分で考えなくても、イノベーションはお客さんに考えてもらえればよいという考え方です。あるいは、共同で考える。お客さんからヒントをもらって、「それならこうしたらどうですか」というようなことで、一緒に考えていきます。

■新規顧客開拓のため自社技術向上に努力

オープンイノベーションで大事なことは、お客さんが「こういうアイデアの物を考えているのだけど、できませんか」と言ってきた時に、「作れません」と言わないことです。それを言った途端に、万事窮す。だから、なんでも作れなくてはいけません。

磯田社長は元日本電産の技術屋さんですので、非常に技術に詳しくて、「レーザーセンサーによる外径検査装置」というものを作られました。それで、どんな口径のものでも正確に検査できるわけですから、低コストでどんな試作品も 0.01 ミリ単位で作れるということになり、もう「鬼に金棒」状態になっているわけです。

つまり、何でもウェブでお客さんを募集すればよいという単純なものではなくて、お客さんが来たら、必ず満足してもらわなければいけない。では満足というのはどういう点かと言ったら、技術的な満足だとか納期の満足、品質的な満足、いろいろな満足があるわけです。それに応えなくてはいけない。その中の1つとしてシバセ工業さんでは、技術的な満足についてはこういう体制を整えて、いろいろな問い合わせに十分に対応できるようにしています、というふうにおっしゃっているわけです。

私は、ここが大事なことだと思っています。単に募集をすればよいということではなく、その後の社内体制もしっかり考えた上でやらないと、問い合わせは来るけどさばききれなく、そのうち、この会社はいくら聞いても駄目だということで、どんどん問い合わせも消えていってしまうことになる元も子もありません。

④ C. 準製品開発型 (株)最上インクス

2. 中小企業の技術マーケティング (3) ④C. 準製品開発型 (株)最上インクス

C. 準製品開発型 (株)最上インクス



(出所)『経営戦略論 新版』石井淳蔵他 有斐閣 1996年4月を一部修正、「延長技術」に関しては、「中堅・中小企業マーケティング戦略」山本久義 同文館出版 2006年4月を援用

(図 2 4)

3つ目の事例は、最上インクスさんです。もう一回思い出してもらいたいのは、Aのコダマさんは、既存技術で既存マーケットに対してメッキを売り込もうということで、これはマトリックス左上の市場浸透になります。Bのシバセ工業さんはストローという既存の製品に、新しい使い方を提案して新規の市場を開くということで、左下の市場開発です。最上インクスさんは、それまで持っていた技術を少し展開させて、既存でも新規でも、とにかく市場そのものを広げていきたいという考え方をしています。

これが非常に注目されていて、りそな中小企業振興財団の「第35回中小企業優秀新技術・新製品賞」で優秀賞を受賞したということをお聞きしました。

この会社はけっこう歴史が長いのですが、「スタンダードフィン」という薄板自社ブランドを立ち上げていまして、言ってみれば新しいマーケットを作ることに成功しました。薄板フィン加工という加工技術をこの会社がいち早く開発し、ウェブでその薄板フィンを世の中に提案して現在に至っているわけです。

業務内容は、精密薄板金属加工・成形加工です。私も最上インクスさんには何回か行ったことがありますけれど、机の上に小さなプレス機や溶接機があって、そのミニチュアみたいな設備でいろいろな製品を作ってしまうんです。ですから、1点ものがすごく得意な会社です。さすが京都は、すごい会社がいっぱいあるなとその時思いました。(図25)

2. 中小企業の技術マーケティング (3) ④C. 準製品開発型 株最上インクス

(株)最上インクス 企業概要

所在地 : 本社 京都市右京区西院西寿町5番地
代表取締役社長 : 鈴木 滋 朗
創業 : 1950年12月16日
資本金 : 4,600万円
売上 : 22.3億円(2023年3月末)
営業内容 : 精密薄板金属加工・成形加工・
薄板自社ブランド(スタンダードフィン)
従業員数 : 89名(グループ総数145名)
(2024年4月1日時点)

(出典)株最上インクス ウェブサイト

34

(図25)

■「薄板フィン」とは?

この薄板フィンがどういうものかというのと、薄板金属をギザギザに折り曲げたもので、ギザギザが魚のひれのように見えるのでフィンと呼んでいます。機器の表面積を広くすることで、空冷式で熱交換の効率を上げ、熱課題を解決できるわけです。

最上インクスさんのスタンダードフィンは、軽量で薄く、どんな金属でも使えます。あとは多種多様な大きさ、形状、素材が可能で、試作と量産の両方ともできる。それまでの切削加工やダイカスト、押し出し成形ではなく、プレス加工で成形するため、高さの低いフィンや、発電所などで使われる幅の広い大型のフィンまで、マーケットが非常に広がるということです。

このフィンがどんなふうにしてできたのかを聞いた時、私はなるほどと思ってある種の感動を覚えました。(図26)

2. 中小企業の技術マーケティング (3)④C. 準製品開発型 株最上インクス



(図26)

■最上インクスの仮説検証アプローチ

最上インクスさんは、もともと試作が得意な会社ですが、ある時、ある大手家電メーカーから、「君のところはフィンはできますか」と聞かれたそうです。

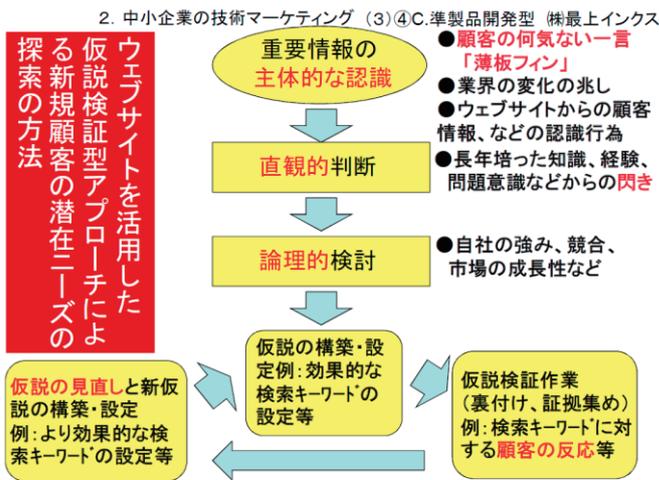
薄板フィンは、その当時はそんなにポピュラーではなかったそうですが、そういう何気ないお客さんの一言で、ひょっとしたらこれはいけるかもしれない。でもいけるかどうか分からないので、とりあえず、ネットで少し反応を見てみようかっていうことで、専用サイトを作ってみました。そうしたところ、お客さんから問い合わせが非常にたくさん来て、けっこう欲しい人がいると分かったわけです。

これは一言で言うと、「仮説検証型アプローチ」ということです。

別にそんなに奇抜な話ではないとは思いますが、すごいなと思ったのは実際に成果を出されていること。スタンダードフィンという自社ブランドでマーケットを作って、この会社の一番の売りにしているところがすごいなと私は思っています。

最上インクスさんの仮説検証型アプローチは、最初に「重要情報の主体的な認識」があり、それを「直感的判断」でいけるかどうか見極めていきます。その上で「論理的検討」、例えば自分のところで技術的にできるのか、さらに競合がいるのか、市場の成長性はどうかかなど、事業採算性もきちんと計算したと言っていました。

それで、結論としてこれはいけそうだということで、ネットにお客さんの反応を見るためのコンテンツを作ります。作っては修正し作っては修正して、ネット上でいろいろ作り直して今に至っているわけです。だから私は思うのですが、ウェブマーケティングというのは、こういうことが自由にできるところがすごくいい。ここがネットの強みなのではないかなと思っています。(図27)

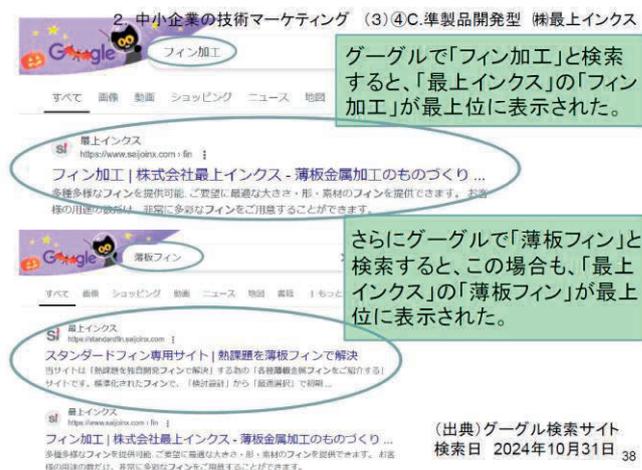


(出典) 最上インクスインタビューに基づき立命館大学 名取作成

37

(図 2 7)

試しに Google 検索をやってみると、単に「フィン加工」と入っただけで、すぐに「最上インクス」と出てきます。(図 2 8) もうこれだけで、この会社がこのマーケットを牛耳っていることが分かります。「薄板フィン」でも同じで、最上インクスさんがいの一番に出てくる。こうしたことから、フィン加工とか薄板フィンといったら、イコール最上インクスになっているのだなと私は感じております。



(図 2 8)

⑤ ウェブマーケティングの課題

それではウェブマーケティングにリスクはないのか。やっぱり気になるのは「模倣リスク」とか、あと BtoB の場合は、「顧客・取引先の情報を漏洩するリスク」もあります。これはよく聞く話です。例えば、「うちの製品は、お客さんの製品の部品とか素材なので外に出せないのだよ」とか、「勝手に出すなと言われていました」ということで、私の研究によると、それが自社でウェブマーケティングをする場合、課題のかなり上位に入っていることが分かりました。

「自社技術情報の外部発信上の課題」には、「組織的問題」「製品・技術の不十分さ」「費用対効果」「参加・経験の少なさ」とかいろいろありますが、その中でやっぱり「模

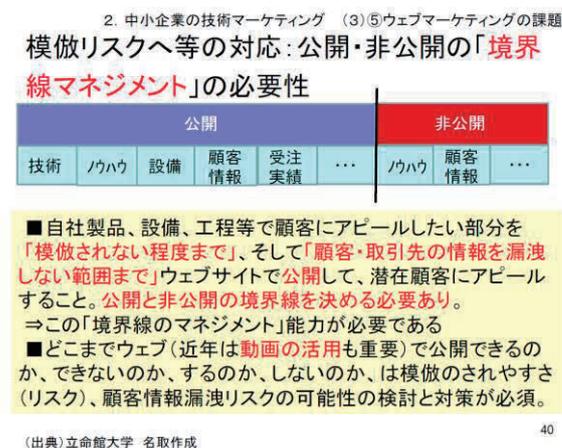
倣リスク」と「顧客・取引先の情報を漏洩するリスク」の2つは、特に大きな課題となっています。

■ 倣リスク等への対応：公開・非公開の「境界線マネジメント」の必要性

私は、研究結果を踏まえてこんな結論を出しております。どういうことかということ、
「境界線マネジメント」をぜひお願いしたいということです。境界線とは、倣されるか
されないかちょうどぎりぎりのライン、さっきの、まさにコダマさんが言っていたところ
です。

技術やノウハウについては、「これ以上は出せない」というぎりぎりの情報までは出した
ほうがいい。そうでないと、自社の本当の良さを分かってもらえません。ただその時には、
社長と現場、営業などみんなで合意して、ここまでは公開しましょうというラインを
経営戦略的に決める必要があります。

顧客・取引先の情報についても同じで、取引先によっては「うちの情報は、うち自身の
宣伝にもなるから出してもいい」というところもそこそこあるというふうに聞いていま
す。そういうものも、境界線のマネジメントで課題は解決できるはずです。これは、写真
などの静止画だけでなく、動画やSNSでもまったく同じです。(図29)



(図29)

⑥ ウェブマーケティング事例のまとめと示唆

さてここからは、ウェブマーケティングの事例として紹介してきた3社について、私
の見解を述べさせていただきます。

まずコダマさんに関してですが、20年以上の実績を生かした、完璧とも言えるようなウ
ェブマーケティングではないかと私は思います。コダマさんでは、社長と専務が営業もや
ってはいますが、専業の営業担当者はいないけれども、どんどん取引先が広がっているわ
けです。

ウェブの特長は、コンテンツが重厚で、課題解決志向。理念経営で、会社の歴史とか社
内活動で信頼感を与え、画面タイトルのアピールで新規顧客を引き込んでいます。

シバセ工業さんはオープンイノベーションの形式で、お客さんのほうからアイデアを出してもらうように仕向けています。ストローの用途を拡大していったら、利益率が非常に高い試作品で、ある程度の利益をカバーしながら、有望な製品は、さっきのアルコール検知器用のように、横展開して自分のマーケットを作ってしまうようなこともやっています。まだ7割ぐらいは食品用のストローを作っていますが、利益のかなりの部分は、工業用ストローの試作品から出ているということです。

最上インクスさんは、お客さんの反応を探って、新たな薄板フィンというマーケットを作り上げました。ニーズの気付きを直感的に判断して、自社ブランドまで育てていったということでございます。

ここで私の見解を申し上げますと、最初の2社は大手依存があだとなり、売り上げの9割が消えてしまうような危機を迎えました。それでもう、必死に考えたらウェブだったということで、困難な時に自らウェブマーケティングに挑戦したケースです。

ウェブというのは、とにかくコストがかかりません。私も学生と一緒に研究したり、サイト分析などもやりますが、コダマさんについてはGoogleアナリティクスだとかいろいろウェブの解析ソフトを使い、コンサルタントと月に1回ぐらい定期的な検討会とかをやっても、謝礼は数万円とかそういう世界だそうです。それで十分に間に合いますし、確実に受注は増やせます。

ただし、受注増加に対処できる組織的能力があることが前提です。さっきも申し上げましたように、お客さんを引き付けておいて、ごめんなさい、あなたの課題には対応できませんという話になっては元の黙阿弥になってしまいます。

ここで分かるのは、技術マーケティングというのは、やっぱり技術があってこそその話であって、それができないと、単に薄っぺらなマーケティングで終わってしまうということでございます。(図30)

2. 中小企業の技術マーケティング (3) ⑥ウェブマーケティング事例のまとめと示唆

ウェブマーケティング事例のまとめと示唆

①株式会社コダマ: 完璧なウェブマーケティングで市場浸透追求

- 1) 重厚なコンテンツ群と徹底した課題解決志向が最大の魅力
- 2) 会社沿革、経営理念経営、元気な社内活動が信頼感を強化
- 3) 画面タイトルでのアピールが新規顧客を引き込む

②シバセ工業株式会社: 潜在顧客から広くアイデア募集し用途開発

- 1) ウェブで顧客アイデア募り、新たなストロー用途広げる手法は見事
- 2) 試作品の中の有望品を横展開し新市場開発。優れた手法!

③株式会社最上インクス: 顧客の反応探り新市場「薄板フィン」を創出

- 1) 外部情報で「薄板フィン」のニーズに気づき、迅速に「薄板フィン」を上市し自社ブランドにまで育て売上拡大。美しい成功ストーリー。

⇒ウェブマーケティングは低コストで知恵と努力があれば成果が得られることを検証。事例参考に各社独自の手法開発を期待。

(出典)立命館大学 名取作成

41

(図30)

(4) ブランド戦略

ここで、話はブランド戦略にがらっと変わります。

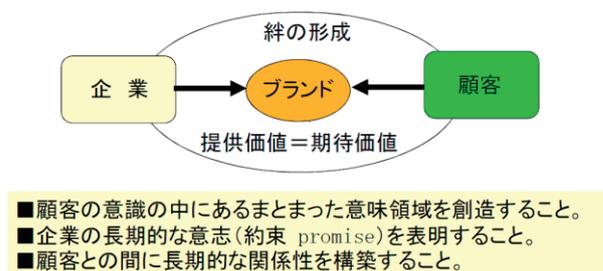
中小企業はブランド弱者です。ブランドを持っていない。認知されていない。どこそこの会社というような、名前が知られていない。だから何が起きるかという、「中小企業ディスカウント現象」が起きます。どんなに素晴らしい技術、とがった技術を持ち、優秀な社員がいても、中小企業というだけで売値が7掛けとかになってしまうと指摘する学者がいるほどです。

私もまったくそのとおりだと思います。極端に言うと、売り込みに行っても、守衛さんに「どこの会社? 聞いたことないな」と。「従業員は? 資本金は? そんな規模が小さいなら駄目だよ」と言われて、中に入れてもくれないという悲しい話も私は随分聞いています。

そういうふうにならないためにも、ここで自社ブランドを構築する努力をするかしないかの問題だと思っているのです。(図3 1)

2. 中小企業の技術マーケティング (4)ブランド戦略 ①事例:兵神装備株

ブランドを構築(開発)することの意味



(出典)「ブランド構築と広告戦略」青木幸弘他編著 日経広告研究所 2000年11月を
立命館大学 名取隆が加筆修正

42

(図3 1)

■ブランドの意義と分類

ブランドを構築すれば、お客さんに認識されるわけです。フィンだったら最上インクスだよねというようなブランドができれば、長期的な関係性の構築につながって行って、信頼性が生まれます。

それはどちらかという、中長期で技術の収益性を確保する手段となります。

ウェブは、非常に短期で成果が上がります。だから、ある会社がウェブを使って3カ月とか半年ですごい売り上げを上げたというのもよく聞く話です。

ところがブランドの確立というのは、3カ月とか半年では無理なのです。例えばこの次に紹介する兵神装備さんという会社は、1999年から本格的にブランド活動を始めて、今ではもうこの世界ではかなり知られるようになりました。ですから、30年近くの年月をかけてブランド戦略をやってきたということです。(図3 2)

ブランドの意義と分類

- BtoB取引が比較的多いと思われる中小ものづくり企業にとっては、ブランド戦略は、**顧客との長期的な関係性をつくる**役割を果たす点で最良のマーケティング手段となり得る。
- ブランドは、企業ブランド、商品(製品)ブランド、(要素)技術ブランドの3つに大きく分類できる。
- 技術をブランド化したものを「要素技術ブランド」、「エンジニアリング・ブランド」、「テクノロジーブランド」等と様々に呼ばれる。
- テクノロジーブランドは大手企業で広く知的財産権(登録商標)化されている(例えば、シャープの「プラズマクラスター」、ファーストリテイリングの「ヒートテック」、ロッテの「キシリトール」)

(出典)「技術のブランド化とそのマネジメント」岡本智著 オペレーションズ・リサーチ 2003年10月号、
「エンジニアリング・ブランドの市場戦略とその展開」小平和一郎 開発工学 vol.23 2004、
上峰由紀子他「千代田製薬(技術のブランド化)の法的保護に関する研究」
平成21年度TEPIA知的財産学術研究助成成果報告書。

43

(図32)

■企業ブランド、商品ブランド、要素技術ブランドの関係

ブランドの意義は、さっき申し上げたように顧客との長期的な関係性ですけれども、これには主に3つの種類があります。「企業ブランド」、「商品ブランド」、そして「要素技術ブランド」の3種類です。

今日の話は技術の収益化ですから、技術にもブランドを付けたらいいわけです。よく知られているのはシャープの「プラズマクラスター」。これは水の分子に電圧をかけてイオン化させることで、空気清浄機などにさまざまな機能を持たせる技術だとしています。ファーストリテイリングの「ヒートテック」は、繊維が汗などを吸収すると熱を発生させる技術。ロッテの「キシリトール」は、虫歯予防効果があるということで有名です。

だから皆さん、どんな会社でも、売りの技術には分かりやすい名前を付けるといいのではないかと思います。私は、会社訪問や工場見学にしょっちゅう行っているわけですが、この技術は何という名前ですか?と聞くと、「AHの503番といいます」とかという答えが返ってくるのがほとんどです。でも、AHの503番では誰も覚えてくれません。もっと面白い名前を付ければいいのに、といつも思うわけです。

これを整理すると、全体をカバーするのは「企業ブランド」です。各商品にまた「商品ブランド」名が付いて、この商品ブランドを横断する「要素技術ブランド」がある。どのブランドを選んでもいいのですが、分かりやすいブランド名を付けてそれを浸透させる努力を続けると、お客さんの認知度が高まって、長期的にリピーターになってもらえるということになります。(図33)

企業ブランド、商品ブランド、要素技術ブランドの関係



(出典)「技術のブランド化とそのマネジメント」岡本智著 オペレーションズ・リサーチ
2003年10月号

44

(図33)

■中小企業の信頼を担保するブランド戦略

最初に申し上げたように、ウェブマーケティングで大事なことは「コンテンツ」と「信頼性」の二つです。ブランドは、特に信頼性を確保するのに有効な手段となります。結局買い手である大手企業の購買担当や技術者は、その会社の素性が分からないから不安になるわけです。この会社、本当に発注しても大丈夫かな、と。

例えば、発注した途端につぶれてしまわないか、例えば納期は守ってもらえるのか、設計図どおり作ってくれるのかとか、いろいろな心配が出てきます。そういうことがまったくないということの証明になるようなものが、このブランドです。だから、ただ単に名前が売れていればいいということではなく、例えばテレビコマーシャルを流せばいいとかということでもなくて、その底にある実力、これがないとブランド戦略になりません。

中小企業の場合、ブランド弱者ということ自体は基本的にはしかたがないことだと思います。大手のように、テレビコマーシャルとか新聞広告とかをしょっちゅう出せるような、財務的な余裕はなかなかありません。

ただその結果、中小企業ディスカウントという現象がどうしても出てきてしまう、中小企業というだけで軽く見られてしまうのは、本当に私は悔しいと思います。そんなことは全然ないはずなのに、世間一般ではそういうふうに使われてしまうのが悔しい。

そうならないために、企業と技術、品質への信頼性を担保するのが実はブランドであって、私は、その切り札がブランド戦略だと思っています。ブランドへの中長期的な取り組みをすることによって、いいことがたくさん出てきますということを今からご紹介させていただきたいと思います。(図34)

中小企業の信頼を担保するブランド戦略

■近年は系列取引がゆるくなり、広く取引先を探索する大手企業が大部分となっている印象。大手企業の購買担当、技術者などは、ウェブサイト、展示会などから取引先候補企業を探索する。しかし、特にBtoB企業の場合は、組織購買が中心で継続取引が前提となる。継続取引となれば、企業体力、技術の品質など、取引相手の信用・信頼性がポイントとなる。

■その際に、企業と技術・品質への信頼性を担保するのがブランド。企業規模(社員数、売上など)の大小にかかわらず、明確なブランドを持つ中小企業は有利な立場に立てる。したがって、ものづくり企業の技術マーケティングとして、ウェブマーケティングに続いて重要な手法はブランド戦略。その成果として、取引先の維持(リピート化)と拡大、新規顧客開拓が進展し、売上増加、収益性向上、企業成長が可能となる。

45 (図34)

① 事例: 兵神装備株

兵神装備さんは、1968年設立のけっこう古い会社です。モノポンプという、ヘビがくねったような特殊なポンプを作っていて、このポンプでは日本国内で9割以上の独占的なシェアを持っています。

ここで、私がよくやる判断指標なんですけど、1人当たり売上高を見ていただくと、173億円を475人で割って約3,700万円。1人当たり売上高が4,000万円近いというのは、とんでもない会社だと思いませんか？

政府統計で見ると、中小のものづくり企業の1人当たり平均売上高は1,700万円ぐらい。この会社は倍以上。2桁利益のとんでもない会社です。(図35)

2. 中小企業の技術マーケティング(4)ブランド戦略 ①事例: 兵神装備株

兵神装備株 企業概要

- (1) 設立: 1968年1月
- (2) 資本金: 9950万円
- (3) 売上: 173億円(2023年12月期、連結)
- (4) 従業員数: 475人(2024年1月1日現在、連結)
- (5) 本社: 神戸市兵庫区御崎本町1-1-54
- (6) 工場: 滋賀工場
- (7) 代表者: 代表取締役社長 市田 邦洋
- (8) 事業: 産業用ポンプ(モノポンプ・モノディスペンサー)および周辺機器の製造・販売
- (9) 分野別販売先: 食品・醸造、化学・化粧品、自動車、電機、製紙、土木・建設機械、下水道、し尿処理施設、上水道、農業集落排水、造船、その他

(出典) 兵神装備株ウェブサイト



46

(図35)

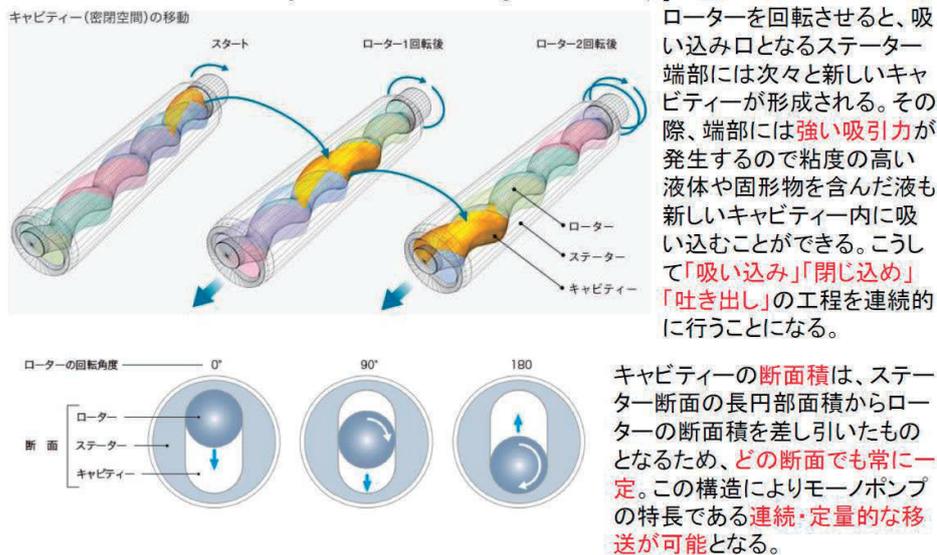
■ヘイシンモノポンプの原理

まず、モノポンプの原理をポイントだけ説明します。このポンプは、ローターとステーターという2つの部品から成り立っていて、ステーターの中を、ローターはヘビがくねるような感じで回っていきます。回転しても、ステーターとローターのすき間は常に

一定となります。そういう機構で、ジャムとかお味噌とか粘度の高いものも含めて、どんなものでも移送することができます。(図36)

2. 中小企業の技術マーケティング (4)ブランド戦略 ①事例:兵神装備株式会社

ヘイシンモノポンプの原理



(出典)兵神装備株式会社ウェブサイト

47

(図36)

今、この会社が独占しているマーケットとしては、上下水道のスラッジ=汚泥を取り除くポンプがあります。日本全国の1,800ぐらいの自治体は、ほとんどこのポンプで上下水道の汚泥の管理をやっています。そのような製品を作っています。

■兵神装備のブランド活動と目的

そもそもの発端は、製品に対して非常に自信がおりになったのに、中小企業ディスカウント現象でかなりご苦労されたことでした。

最初はドイツの技術だったモノポンプの内製化に成功した当時、財閥系の会社も似たような特殊なポンプを作っていたそうです。それで営業に行くと、おたくはどこの会社とかずいぶん言われて、悔しい思いをしたと言っていました。

そんな状況を変えるために、創業者の社長は、サービスを徹底的にやることでだんだんと安心感や信頼性を高めていったわけですが、それでも知名度がないがゆえに苦労は続きました。それで、創業者の長男で2代目社長の小野純夫さんが、おやじさんの悔しさを解決したいとブランド戦略を始めたという経緯です。

ブランド戦略の目的は、モノポンプの素晴らしさを伝えるということです。(図37)

兵神装備(株)のブランド活動と目的

■本格的なブランド構築活動は、小野純夫(前社長で創業者長男)が社長に就任した1994年以降に開始。1999年に「BIP: Brand Identity Project」と名付け、活動が本格化。社名ロゴ、マーク、製品ロゴ、コーポレートカラーを制定。顧客の目に全てのものを体系化。社長直属のブランドマネージャーを設置したことも特筆される。

■ブランド活動の目的は、以下の点を「ブランドの最も重要な本質」として顧客等に伝えること。

- ・「**モノポンプ**」は**高性能、高精度なポンプであること**。
- ・「**当社は様々な流体の高精度移送に関する技術力のある会社であること**」

(出典)「兵神装備が進める中小ものづくり企業のブランド戦略」高瀬篤夫、名取隆著
日経BP 2016年10月

48

(図 3 7)

■新市場開発の手段としてのブランド戦略

この会社は、もともとは商社でした。機械とかポンプ類を探してきて、お客さんのところに届ける仕事を中心だったので、マーケットを見る目がすごく高く、そういった意味でもやっぱり広告上手というところがあったようです。広告に面白い漫画みたいなものを入れたりしてずいぶん業界をにぎわしたこともあり、広告には強みを持っていたと社史にはありました。

その後に、だんだんと技術志向の会社になってきて、自前の技術も持つようになります。モノポンプのローターとステーターは、作るのがすごく大変らしいのですが、ドイツに社員を派遣して技術習得させ、全部自社内で作れるようになりました。そして、この独自のポンプのマーケットを新たに作るために、ブランド戦略をつくりあげていったわけです。(図 3 8)

新市場開発の手段としてのブランド戦略

■BtoB企業におけるブランド戦略の先駆け

創業時から、広報宣伝のPR活動は最大の営業活動であると認識し、ブランド戦略の萌芽ともいえる作戦を早くからスタートさせた。

■モノポンプの新市場開発とその手段としてのブランド戦略
創業時に、競争のない、いわば**ニッチトップ**の小型機械であり、しかも**用途の広い商材**(一軸偏心ねじポンプ、すなわちモノポンプ)を探索し事業の中核に据える。徐々に技術の自前化(内製化)を進め、新たな業界や顧客へ自社製品・サービスの**適用範囲を拡大させた。その手段としてブランド戦略が有効に機能。**

(出典)「兵神装備が進める中小ものづくり企業のブランド戦略」高瀬篤夫、名取隆著
日経BP 2016年10月

49

(図 3 8)

■体系化されたブランド戦略

体系化されたブランド戦略ということで、「経営者の強力なリーダーシップ」「ブランドマネージャーの設置と権限の付与」「自社製品の価値を知り抜いている設計・デザイン出

身の技術者がブランドマネージャーとなる」「製品の設計(デザイン)の一新。製品の外観デザイン、カラーリングにも配慮。充実したアフターサービス」「工場のカラーリング、工場ルーム化などもブランドの一環」がその内容です。

これを見ると、本当に大変なことをずいぶんやったなと思います。設計デザインにもそういうブランド的な要素を入れる、要するに美しさを追求するということです。やっぱり機械類は武骨な感じになりがちなので、それをすきっとしたデザインにするために設計なんかにもそういうブランド要素を取り入れていきました。(図39)

2. 中小企業の技術マーケティング (4)ブランド戦略 ①事例:兵神装備株式会社

体系化されたブランド戦略

■体系化されたブランド戦略の構築と実践

- ①経営者の強力なリーダーシップ
 - ②ブランドマネージャーの設置と権限の付与
 - ③自社製品の価値を知り抜いている設計・デザイン出身の技術者がブランドマネージャーとなる
 - ④製品の設計(デザイン)の一新。製品の外観デザイン、カラーリングにも配慮。充実したアフターサービス。
 - ④工場のカラーリング、工場ルーム化などもブランドの一環
- 顧客との長期的な関係づくり
カタログ、エンジニアズブック、展示車、広告、ウェブサイト、ポンプ大学、メールマガジンなどの活動によって、常に顧客とつながる。

(出典)「兵神装備が進める中小ものづくり企業のブランド戦略」高瀬篤夫、名取隆著
日経BP 2016年10月

50

(図39)

■従業員重視

あとは工場自体がすごくきれいです。

この会社は滋賀の北のほうにあって、冬は雪が2メートルぐらい積もります。ところがこの会社に一步入れば大丈夫。工場の中が全部未来世界みたいで、作業スペース部分を「ルーム」で囲って、工場内工場化することで快適な温度が保たれるようになっています。そういう工場のカラーリングとかルーム化で、非常に従業員が働きやすい環境をつくっているわけです。あとは、社員食堂もおしゃれになっています。

その結果、中小企業には人材が集まらないという、ありがちな悩みはまったくないということでした。

ありがたいことに、わが立命館大学卒業生がたくさん入社しております。あと、伝え聞いた話によると、中途採用の人たちの中には、京都大学卒の社員さんがかなり在籍されているそうです。私は別に学歴主義者ではありませんが、とにかくこの会社は人材には困っていないというお話を聞いております。(図40)



2. 中小企業の技術マーケティング
(4) ブランド戦略 ①事例: 兵神装備株式会社

従業員重視

■工場のカラーリング、ルーム化計画

工場内のレイアウト、構築物、備品などを見直す活動。工場通路の交差点、避難口、固定什器

、消火器の印や色に関して、安全性、明るさ、楽しさ、労働モチベーションの観点から見直し。これを「工場カラーリング計画」という。また、工場内が、冬は寒く夏は暑いので、作業スペース部分を「ルーム」で囲って、空調。これを「工場ルーム化計画」という。顧客からも、自社工場のリニューアルモデルとして、ノウハウ提供依頼あるほど。他にもおしゃれな社員食堂など、従業員重視のあらわれ。その結果、優秀な人材確保を実現。中途採用においても一流大学卒多い。

(出典)「BtoB中小企業のブランド構築と顧客との関係づくり」、名取隆著、日本地域政策学会誌 52
日本地域政策研究 2014.9 第13号, p.40-47, 2014年9月、兵神装備株式会社ウェブサイト

(図 4 0)

■広告・宣伝のイノベーション

ブランド戦略による、お客さんとの長期的な関係づくりのために、兵神装備さんではいろいろな面白い試みをいっぱいやっています。これをまねするのはすごく大変だと思いますけれども、見るだけ聞くだけで感心するような面白さがあるのです。

例えばどういうことかという、まず展示車です。このポンプは、実際に見てみないとなかなかその機能がお客さんに分かってもらえないので、専用のトラックにポンプを載せてお客さんのところへ実演しに行く。こういう発想、すごいなと思いませんか。この展示車は、創業者の社長が思い付いたらしいです。

あと他にも、『エンジニアズブック』という分厚い図鑑みたいな本をただで配っています。これは取引先の技術者の人たちの隠れたベストセラーになっていて、物理、化学などの法則みたいなものがみんな書いてある、下手な本よりもすごい情報価値があるものです。ウェブサイトには、数値を入れると技術計算の答えがすぐ返ってくるような機能もあり、『エンジニアズブック』とともに、兵神装備はここまで技術知識の蓄積があるという事実をアピールするツールとなっています。

あとは広告も得意で、「日経 BP Marketing Awards2024」の金賞をもらったり、本当に話題に事欠かない会社です。(図 4 1)



2. 中小企業の技術マーケティング
(4) ブランド戦略 ①事例: 兵神装備株式会社

広告・宣伝のイノベーション

■広告・宣伝におけるさまざまなイノベーション

- ①業界新聞、専門雑誌への広告出稿の工夫
- ②展示会における独自の

のノベルティグッズの開発。具体例の一つが「エンジニアズブック」。これは、顧客である技術者にとって業務で重宝される隠れたベストセラーとなっている。

③「走るショールーム」とも言える展示車の開発
自動車に製品を積んで全国に出張し実演できる特殊仕様車(写真)。

(出典)「兵神装備が進める中小ものづくり企業のブランド戦略」高瀬篤夫、名取隆著
日経BP 2016年10月

51

(図 4 1)

② ブランド戦略事例のまとめと示唆

兵神装備さんは、中小企業ディスカウント現象を見事に克服した事例です。

けれども、この会社を見習うというのは、あまりにもレベルが高すぎて、いきなりこれは難しいだろうと思います。他社が、そのまま参考にするのは困難です。とはいいいながらも、考え方、手法としては大いに参考になるもので、ブランド戦略というのは、技術だけではなく、同時に企業本体のレベルアップと一緒に合わせてやらないと駄目だということがお分かりいただけたらと思います。

ブランド戦略というのは、技術が素晴らしいことをアピールするだけでは全然駄目で、会社自体の格というか、この会社はすごくいい会社だなと認識させる努力が必要なのです。ですから、やっぱりブランド戦略はなかなか難しいだろうなというのが私の印象なのですけれども、難しいからといってやらないわけにはいきません。じっくり時間をかけてやるしかないのだと思います。(図4 2)

2. 中小企業の技術マーケティング (4)ブランド戦略 ②ブランド戦略事例のまとめと示唆

ブランド戦略事例のまとめと示唆

兵神装備(株): 中堅・中小ものづくり企業として稀有ともいえる
ブランド戦略の成功事例

- 1) 経営者のリーダーシップで早い時期からブランド戦略を実践
- 2) ブランドマネージャーを置き、ロゴマーク等の刷新、広告宣伝、カタログ、ウェブ等を使った全社的ブランド戦略を展開
- 2) ブランド戦略はニッチトップ製品であるモノポンプの新たな市場開発の手段として有効に機能し、他分野に用途を拡大。
- 3) ブランドの訴求範囲を設計、外観デザイン、アフターサービス、工場のカラーリング、工場のルーム化などにも拡大

⇒本事例はきわめてハイレベルの内容。したがって、他社がそのまま参考にするのは困難。ただ、考え方や手法は大いに参考になると思われるので、時間をかけながら各社独自に、時間をかけて取り組むことをお勧めしたい。

(出典)立命館大学 名取作成

53

(図4 2)

3. 全体まとめ

では、今日の内容を簡単にまとめておきましょう。

まず、大手さんが代わりに営業してくれる時代は、1990年代にもうとうと終わっています。ですから、自分たちでマーケティングする以外に助けてくれる人はいませんというぐらいの考え方が必要です。

そういった意味では、技術マーケティングをやらなくてはいけないんですが、短期的に低コストで成果が欲しいのであればウェブを使いましょうということです。競合他社の中には、もう20年かけて作り上げているところもあります。さっきのコダマさんなんかは典型例です。あそこまでのレベルになっているところもありますので、皆さん方も頑張りましょうということです。

ポイントは「顧客に探し当てられる戦略」です。あとは「オープンイノベーション」、
「仮説検証型アプローチ」といった方法論も使えますので、それによってまったく新しい
お客さんを探すこともできるし、技術を少し延長して、用途や範囲を広げていく、今の自
社技術の可能性を広げるということにも十分に使えます。そういうことで、ウェブは短期
で成果が期待できます。みなさま各企業それぞれたくさんの技術をお持ちだと思います
が、技術自体に価値があるというよりは、その技術をどういう分野でどうやって使えるか
という機能が究極のポイントで、ウェブを活用しながら技術の用途を拡げていくことが大
事です。

ブランド戦略は中長期のもので、主には信頼性の確保ということがポイントとなり、人
材確保という点では必須のものであると私は思います。(図4-3)

私は大学にいますから、学生によく「君は就職先をどうやって決めるの?」と聞くことが
あります。そうすると返ってくるのは、「やっぱり YouTube とかウェブです」という言葉
です。

だから今回も、本当は動画とかブログ、YouTube、あとはインスタとか TikTok とか
SNS の話も、実は入れなければいけないとは思っていましたが。私の調査研究が追い付いて
いなくて、自信を持って語れることが少なかったので今回は省きましたけれど、本来はそ
ういうものも駆使しなければなりません。

皆さんも、ぜひこれから「ウェブマーケティング」と「ブランド戦略」に取り組み、自
社でお持ちの技術の収益化を実現していただければうれしい限りです。今日は、長時間あ
りがとうございました。

3. 全体まとめ

3. 全体まとめ

- 技術マーケティングは顧客と技術を確実に拡大。
- 低コストで済むウェブマーケティングはものづくり企業
中小企業にとって最大の広報ツールだが、組織的な対
応が遅れ向上の余地を残す。「顧客に自社を探し当てら
れる」戦略、オープンイノベーション、仮説検証型アプ
ローチで市場浸透、新規市場開発、延長技術開発可能。
- ブランド戦略が中長期の成長の鍵。技術と同時に企
業本体のレベルアップに努め、信頼感の確保へ。顧客の
囲い込みだけでなく、人材確保にも効果を発揮。
- 本日ふれていない重要事項は、「動画」の活用。極め
て重要なツールとみられ技術マーケの強力な武器へ。

54

(図4-3)



リそな中小企業振興財団

The Resona Foundation
For Small And Medium Enterprise Promotion

〒141-0021

東京都品川区上大崎三丁目 2 番 1 号

Tel. 03-3444-9541 Fax. 03-3444-9546

URL: <https://www.resona-fdn.or.jp>

Facebook: <https://www.facebook.com/Resona.fdn>

E-mail: staff@resona-fdn.or.jp