

ブランディングを追求して カテゴリーキラー商品を開発

下請専門だった中小製造業がブランディングに挑戦して年商が1.3倍に！熾烈な価格競争から見事抜け出し、国も認めるオンリーワン企業に変身したF社の実録です。

社長の不安。このままだと いつか生き残れなくなるときが…

「おたく、それもできたの？なんで早く言ってくれないのよ。それなら、こっちもお願いするよ！」

これは、神奈川県に拠点を構える、創業50年を超える金型製造会社（F社）のF社長が、もう何年もお付き合いのある、お客様から掛けられた言葉です。

会社のブランディングを実施して、すぐの嬉しい出来事でした。

F社長は、リーマンショックで経済が揺らぐのを目の当たりにした頃から「下請専門の製造業である自社も、未来を見据えて何かをやらなければいけない。このままだといつか生き残れなくなるときが来る」と感じていました。

その後、F社は、同じ金属加工製造業で世代交代の経営人材がおらず、存続できなくなった会社を2社吸収して経営統合を図りました。しかし、これまでは金型製造に特化し、その技術力をウリにしていたのですが、3社を統合した

ことで出来る加工は増えたのですが、反面、顧客には何が得意な会社なのか分かりにくくなっていったのです。

そこで、F社長は「一見、製造業には関係なさそうだが、マーケティングを取り入れることで突破口が開けるのでは…」と考えました。

本稿は、ご縁あって当社（ミスターマーケティング）が、そのF社長から依頼を受けて、マーケティングとブランディングのコンサルティング指導を行った際のお話です。

F社の目下の課題と強み

課題は、3社統合で特徴の薄くなった自社を、どう差別化して顧客や市場にアピールしていくかです。

そこで、まず、F社の強みの整理に着手し「商品・サービス」「事業」「会社」の各段階で、その時々に応じで考察してみました。これは、マーケティングを取り入れる上でとても重要な分析になります。

その分析結果から、F社の差別化ポイントは大きく3つあることが分かりました。

- ① 幅広いモノづくり
- ② 一貫生産可能な体制
- ③ 一貫生産によるスピード感

強みを見える化することがブランディングの第一歩

●「アイデアと技術力のものづくりパートナー」

実は、F社の3つの差別化ポイントとは、3社合併で可能になった新たな「強み」なのです。

その頃、ものづくりの市場は加速するニーズの変化に対応するために、開発から量産までを一貫生産でスピード化する動きがはじまっていました。そこで、この強みに加えて元来の技術力をベースに、会社の新たな方向感を定めてコーポレートメッセージを発信することになりました。

それが「アイデアと技術力のものづくりパートナー」です。単に、注文をこなすだけの下請製造を超越して、長年培ってきた技術力と、市場を見据えた発想でアグレッシブなものづくりに取り組む会社であると定めたのです。これは、顧客へのメッセージであり、また3社集約でまとまりきれない組織を方向付けるメッセージ

ージでもありました。

会社をブランディングしていく上で、中核となるコンセプトや在り方を言葉として「見える化」することは、コンサルティングにおいてとても重要視しています。

このメッセージの開発は、先代から受け継いだF社長の、最初の大きな仕事になりました。

●こんな当たり前が強みに

次に、コーポレートメッセージを、ブランディングツールに落とし込むのですが、その際、会社のCI（コーポレートアイデンティティー）のリニューアルも行いました。具体的には、会社のホームページやパンフレットを飾る、

- ・ロゴマーク
- ・メインビジュアル
- ・イメージカラー

などを開発し、顧客接点のシーンすべてで、統一された印象を与え

られるように改定しました。

特に、ホームページは会社案内のデジタル版ではなく、求める顧客を意識した課題解決型に大きく変化させ、SEO（検索エンジン最適化）対策も施しました。すると「おたく、それもできたの？」と馴染みの顧客に驚かれ、思わぬ追加発注を受けるようになったのです。これは、いかに自社の強みを身近な顧客に伝えていなかったか

の表れです。

「こんな当たり前」「大した技術ではない」と思っていることでも、端から見れば、なかなか真似できない、唯一性の高い強みであることがよくあります。自身で強みをしっかり整理するのと同様に、第三者に意見を聞いてみることをお勧めします。それが自社の顧客であれば、さらにいいヒントになるケースは多いのです。

見込み客からの問い合わせとカテゴリーキラー商品

●ブランディングに近道なし

コーポレートメッセージを打ち出して、CI改定を一通り終えると徐々にブランディング効果が出始めました。月に1件程の問い合わせが少しずつ増え、しばらくすると毎日問い合わせが来るようになったのです。

しかも、以前のような当て馬の相見積もり依頼ではなく、ものづくりに関する課題解決の糸口を求

2

めてくる、前向きな問い合わせがほとんどです。そして、ブランディング効果で変化した問い合わせの質により、その2〜3割を受注するようになりました。

ブランディングは、デザインなどを綺麗に整えるものと勘違いされがちですが、強みの整理からターゲット市場の選択を経て、それを魅力的に表現するまでにはある程度の時間と労力が必要です。一

見、遠回りに思えますが前述の結果のように、その後の見込み客の集客を効率化できます。

F社は、ブランディングの結果、現在に至っても仕事は増え続けており、会社の売上に大きく貢献しています。そして、この経験と売上をベースに新たな挑戦として、下請専門脱却を見据えた自社オリジナル商品に着手したのです。

● 自社商品の開発

「カテゴリーキラー商品」

受託の仕事は増えましたが、それはあくまでも下請製造になりません。F社長は、さらなる自社PRを求めて、よりブランディングを進めることで、下請専門に見切りを付けオリジナル商品の開発に着手しました。

ここでのコンサルティングのポイントは、競合他社を圧倒する強い商品やサービス「カテゴリーキラー商品」をつくりあげて、会社と同様にしっかりと価値を高めるブランディングをしていくことになり

● 3段ロケット方式で行う

ノウハウ蓄積型商品開発

数十年間、品質に厳しい大手の下請けで磨き続けた技術力を活かして最初に開発したのが、スマートフォンのカバーです。トリッキーに開閉できる、独自性と遊び心のある商品で、その後、第2弾のスマートフォン関連の商品も開発・発売しました。そして、第3弾は「医療現場向け装置」に着目して開発、これから本格的に市場投入を始める予定です。

ブランディングで得たノウハウを活かし、F社長自ら、企画から商品開発、量産、販売方法に至るまで、すべてのプロセスでPDCAサイクルを繰り返し、陣頭指揮をとりましたが、実は、この3つの開発には7年の歳月を要しています。期間だけ捉えると長く思えるかもしれませんが、コンサルティングで重視するPDCAを、F社長は7年間、実直に実践してきたことになりました。

結果として、第1弾の商品は世界43カ国から数万台の注文があ

り、第2弾の商品にも根強いファンが付いています。

そして、第3弾は、前述の通り過去の2つの商品開発の経験を大きく活かした、医療現場向け装置です。この商品は、長時間に及ぶ

PDCAで得たノウハウでブランディングをさらに追求

● 各種メディアへの露出

第1弾、第2弾の商品は、人気はあったものの、商品名が覚えにくくファンの中で通称や愛称で呼ばれていました。第3弾では、その反省を活かして、ターゲットである医師に伝わりやすいように、また、世の中の人々がすぐに用途を想起できて人に話したくなるようなネーミングにしました。

つまり、会社ブランディングと自社オリジナル商品開発の過程で得たノウハウを、F社長が一つひとつ応用して実行していったわけ

です。具体的には、以下の開発をブラ

医療手術の現場で、医師の肉体的疲労をサポートする、今までになかった装置です。

そして、この第3弾の商品で強く意識したのも、やはりブランディングでした。

マーケティング視点で行い、商品そのものを魅力的に表現することを徹底しました。

- ・ ネーミング
- ・ タグライン
- （ネーミングを補完する言葉）
- ・ ロゴマーク
- ・ パンフレット
- ・ ホームページ

商品デザインも、実力のあるプロダクトデザイナーに依頼し、スタイリッシュなフォルムになるよう細部にもこだわりました。

そして、数年間にわたり市場ニーズの様子を観察しながら、徐々

に機能を高めていき、戦略的に少しずつメディア露出をしていったのです。そして昨年、満を持してリリースし、PR対策としての発売記者会見も開きました。

現在は、高額で精密な医療現場向け装置という商品の特性を考慮し、医師や病院にデモ（お試し）使用として貸し出しています。医療業界の販路は独特で、指定代理店を通して売ることになるので、業界でも指折りの販売代理店2社と即座に契約が決まり、稼働するデモ機10台が数カ月先まで予約で埋まっている状態です。

これは、PDCAサイクルを繰り返して商品開発の質を高め、かつ、ブランディング視点で商品の伝え方や伝わり方に真剣に取り組んだ結果によるところが大きいといえます。

そして、驚くことに各種メディアで、日本のものづくり企業の代表格として取り上げられるようになったのです。中でも、著名な大臣がテレビ番組内でその装置を自ら試用して見せたり、多くの人が

知るビジネス情報番組での題材になったりしたことは、大きく知名度アップに貢献しました。これにより、今期中に100台の受注が見込めています。

●市場に評価される独自性を長期視点で磨き続ける強さ

長い年月をかけて、下請専門だった中小企業が、商品づくりのフレームワークとPDCAを繰り返した結果、受託商品ではない自社オリジナル商品としての売上の柱をつくり出し、立派な「カテゴリーキラー商品」として確立させました。

現在、F社長は経済産業省からのサポートを受けながら、この商品ジャンルで初めてのJIS規格を作成しています。そして、当初のプラン通り「自社オリジナル商品」によって自社の価値がさらに高まり、価格競争に巻き込まれない経営が実践できています」と語ります。

F社は、会社自体のブランディングから端を発して、7年の長期

戦略で打ち出した「カテゴリーキラー商品」づくりと、ブランディングを推し進めた結果、他社が一朝一夕では進出できないポジションを築くことに成功したのです。

残念ながら、多くの中小企業が過酷な下請けでの価格競争や、目の前の課題に追われ、長期的な視点を持っていません。そして、行き詰まったときは既に対処が難しくなっています。

そうなる前に、自社の強みを活かせる領域を探し出して、長期的な視点で、ものづくりやサービスづくりに取り組んでください。

技術力やサービス力、情熱に溢れる中小企業が、過酷な下請事業に忙殺されることなく、マーケティングとブランディングを駆使して真の価値を市場で示せることを、中小企業専門のコンサルタントとして心から願っています。

本稿のまとめ

- ①自社の事業内容は、社外には分かりにくいものです。しっかりと整理した「強み」をもとに、商品・サービス、事業、会社の魅力を見える化することが、自社の価値を高めるブランディングの第1歩になります。
- ②新商品や新サービスをつくり出そうとするときは、未来を見据えた長期的な戦略のもとでPDCAサイクルを実践し、競合他社を圧倒する「カテゴリーキラー商品」づくりを実践しましょう。
- ③自社の強みが最も生きる「カテゴリーキラー商品」が完成したら、求めるターゲットに向けてブランディングをトコトン追求していきましょう。