

産学共創マーケティングの時代 大学と中小製造業～その補完しあう関係



株式会社エスト・コミュニケーションズ代表取締役

弓削 徹
YUGE Toru

プロフィール

製造業のマーケティングコンサルタント。法政大学法学部卒。日本の土台である中小製造業を、その下から支えるコンサルタントとして活動。[ノートパソコン]の名付け親。著書に「転がす技術 なぜ、あの会社は畑違いの環境ビジネスで成功できたのか」日刊工業新聞社、「地方創生! それでも輝く地方企業の原因」KKベストブックスなど。

1 商品開発のボトルネックとは？

なぜ、ものづくり企業は新製品を市場に送り続けなければならないのか。

そこには、商品ライフサイクルが短命化し、一つの製品や技術で稼ぎ続けることがむずかしいという事情がある。また、新しい技術を新興国企業がすぐに模倣するため、昨日と同じ場所に立っていても競争力が保てないという現実もある。

しかし、多くの中小製造業において、商品開発は成功確率の低い、困難なプロジェクトになりがちだ。商品開発のプロセスを川の流に例えたとき、とくに川上の「商品企画テーマの発見」と川下の「販路開拓」という、入口と出口の部分に課題がある。

テーマの発見。つまり、どんな製品をつくれれば売れるのか——。多くの企業が、ここでつまづいてしまう。製品や技術の方向性を定めることは、企業の死命を決することでもある。シャープが台湾企業に買収されたのも、液晶技術の一本足打法という判断がよくなかったのだとされている。

たのだとされている。

アイデア発想に悩む担当者は世の書籍に頼ったりもする。そうした指南書によくあるパターンは、ヒット商品分析本だ。過去のヒット要因を知って自社の企画に生かすための本だが、なかなか思い通りにいかない。それはあくまで取材記事であり、実態を写しとったものではないからだ。

例えば、本当の要因は社外秘なので明かせなかったり、偶然のヒットゆえ担当者も理由をつかみかねていたり、あるいは社内で出る杭にならないよう控えめな情報しか語らなったり、1年以上を経て記憶が都合よく書き換えられていたり、果ては実務に携わっていない上司が取材対応するケースもある。これに対してメディア側はドラマを求め、失敗と成功のジェットコースターを演出しようとする。かくして、本質とはかけはなれた開発ストーリーができあがるわけだ。

このほか、開発の手順を解説する本や、テーマ発想に際しては頭を柔らかくしてあらゆる角度からアイデアを得るべしという、「それができれば苦労はないのだが」とつぶやきたくなる本もある。このように、書籍情報は限定的にしか役立たない。そして、こう述べると「では、マーケティング調査をしよう」となる。

2 調査で得られるのは3つの石

筆者はよく「マーケティング調査で得られるのは3つの石ですよ」とお話しする。一つは、無価値な路傍の石だ。例えば「価格は？」と訊くと「安い方がいいです」「サイズは？」と問うと「小さい方がいいです」、「このオプションは？」と水を向けると「あったほうが…」と答える。つまり、訊かなくてもわかっているよ

うなことしか判明しない、タダの石ころだ。

二つめは、ダイヤモンドの原石。磨くこと(=分析)ができれば有用なヒントが得られるのだが、分析できる人間がいない。だから、光を放たない原石のまま。マーケティング調査会社と仕事をすると、よいインタビューにはたまにお目にかかるが、すぐれた分析者には出会ったことがない。

三つめは、体内で悪さをする胆石や結石だ。調査結果を信じて商品開発をすると痛い目に合う。例えばマクドナルドは積極的にマーケティング調査を実施する企業だ。対象者に「どんなメニューが欲しいか」と質問すると、いつも目立つのは「野菜を使ったヘルシーなメニュー」という回答。それを信じてマクドナルドがヘルシーなバーガーの新メニューを投入しても売れない。実際に人気となるのは、がつつり系のバーガーだ。つまり、赤と黄の看板をくぐる段階で、消費者はすでに(今日はヘルシーじゃなくていいや)と心に決めているというわけだ。

また、ある食器メーカーがグループインタビューを催し、主婦らに「どんな食器が欲しいですか?」と訊いた。すると、被験者たちは花柄の食器がいい、花びらの形の食器なんてどう?、あるいはハート型の食器も、と活発な意見を述べる。担当者が、「本日はありがとうございました、あちらに当社製品をご用意しましたので好きなものをどうぞ」と促したところ、全員が“白い丸皿”を選んだという笑えない話もある。

一方で有効な調査手法もある。視線を追いかけて記録するアイトラッキング調査や、ユーザーの行動に注目する行動観察などだ。つまり、何を言うかより、どう行動するかには真実は隠れている。先ほどの食器メーカーの例でいえば、質問に対するコメントよりも、好きな皿を持ち帰る瞬間にこそ着目すればいいということになる。ここに、学生に協力してもらって価値が見えてくる。次の世代を形成する若年層である学生の素直な生活行動を客観的かつ大量に記録することで、大きなヒントが見つかるのではないかと考えられるのだ。

3 「数撃てば当たる」は企業活動か?

市場のニーズを捉えて商品開発をする。…なんと美しい表現かと思う。社内の誰もあらがうことのできな

いコトバではないか。しかし、大手企業は、とくに好調な企業は市場のニーズに耳を傾ける「ニーズ開発」なんて実はやっていない。できてしまったもの、得意なものに集中する「シーズ開発」がほとんどだ。

だからこそ、自社の得意技術を本物市場へと結びつけるマーケット感覚が求められる。…といっても漠然とした話になってしまうため、筆者は「切実」というキーワードをヒントとして提示している。

いまや時代は感性消費であるとか、感性マーケティングを学ばなければヒットはおぼつかないなどといわれ、関連セミナーや書籍もよく見受けられる。たしかに「感性」の市場はあると思う。ファッションやキャラクタービジネスに代表されるような産業だ。例えば人気ゆるキャラの「ふなっしー」が出てきたとき、いったいどれだけの人が「これは人気になる」と言い当てただろうか。一部で熱烈にウケている「こびとづかん」はどうだったろうか。

このように感性市場では何が当たるかわからず、とにかく数多く撃って当たった商品の収益で外れた商品のコストを回収するという、いわば確率のビジネスとなりがちだ。しかし、それは大企業のゲームであり、中小企業はもっと確度の高いビジネスをしていかなければ経営が安定しないし、体力も追いつかない。

そのためのキーワードが「切実」だ。「あったら便利でいいけれど、なくても困らない」というものではなく、「これがなくては困る、ぜひ売ってください」と言ってもらえる商品。これは生活必需品とは違う。トイレトペーパーもなくては困るけれど、付加価値よりも価格勝負の商品といえる。むしろ、大勢が欲しがらるものではないが、一部の人には熱狂的に求められるニッチな商品を「切実」と呼ぶ。

4 切実な商品とはどんなものか?

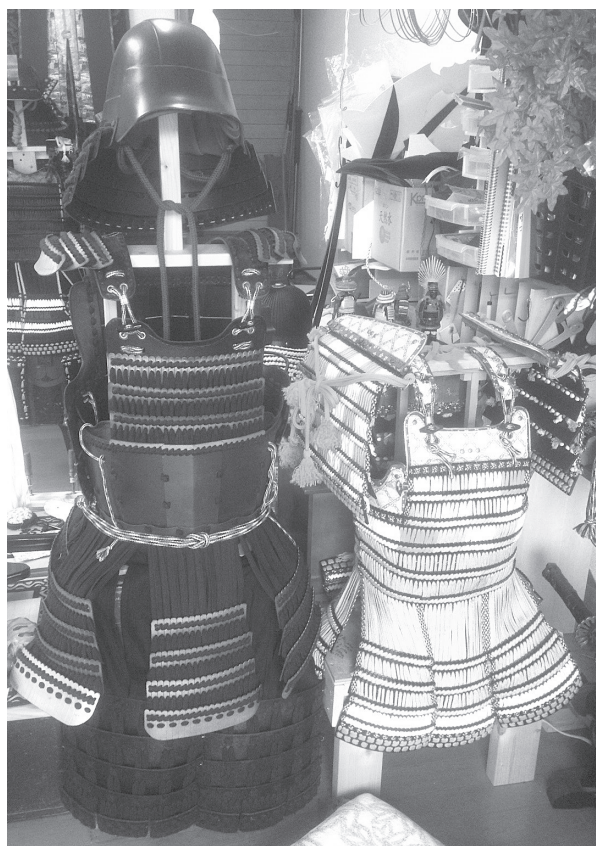
事例を挙げよう。東大阪にあるハードロック工業がつくっている「ゆるまないネジ」。ほぼ、ゆるまないネジ、という中国製の模倣品もあるが、本当にゆるんでもらっては困る場所には、価格が高くてもハードロック工業が指名される。スカイツリーや瀬戸大橋、新幹線など、ネジの脱落が人命に関わる、あるいはメンテナンスコストが高つくようなシーンでは、必

須の製品だ。

一方、東京墨田区の岡野工業がつくっているのが、[痛くない注射針]。健康な人なら注射することなど1年に1度あるかないかだが、これは毎日の注射が必要な糖尿病患者のための注射針だ。毎日の注射が痛いのか、痛くないのかは、切実な問題だろう。

また、滋賀県は長浜の一助朋月が制作しているのは[着られる甲冑]。これまででも着用できる甲冑はあったが、金属製で重く、体に合わないサイズをムリに着用することも多かった。同工房の甲冑は、オーダーワイシャツのようなやりとりで体にフィットする寸法の甲冑が注文でき、素材もFRP樹脂や新素材などを駆使しており、軽いけれど見た目は重厚。

それでいて価格はリーズナブルであるため、全国から注文が殺到して納品は4~5ヵ月待ちとなっている。「誰がそんなに注文を？」とお思いかもしれないが、いまは歴史ブーム、歴女ブーム。祭事の武者行列に大好きな武将の甲冑で参加したい、という切実な願いを満たす商品なのだ。



一助朋月の着られる甲冑

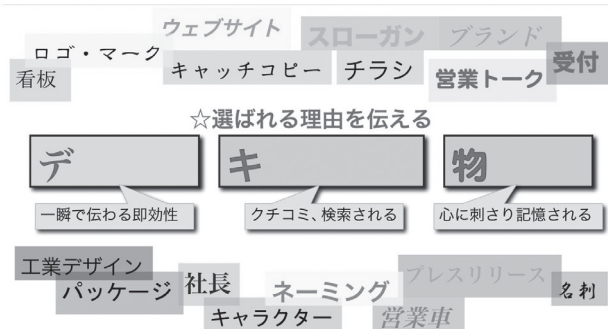
自社の得意な技術を、成長分野へ当てはめてテーマ発想する試みはよく見られる。しかし、成長産業であるため新規参入が相次ぎ、激しい競争に巻き込まれてしまうケースも少なくない。

自社にとって本当の有望市場とは、成長度合いにかかわらず、「供給以上の需要がある市場」のこと。だから自社の得意技術を当てはめる先は成長市場ではなく、切実でニッチな市場のほうがよい。成長する市場、大規模市場には、必ず大手企業が参入し、その次には新興国企業がやってきて市場を壊してしまうからだ。自社の技術を当てはめて切実な開発テーマを発想するとき、切り口としては次の7つがあるので挙げておく。

- ①苦痛・不快を取り去ってあげる
- ② B2B の課題を解決する
- ③美しさへのこだわりに応える
- ④オーダー・1点モノにする
- ⑤趣味・萌えのニーズを満たす
- ⑥健康・生命の危機を救う
- ⑦環境・社会貢献にコミットする

5 よいモノが売れる世の中なら苦労なし

もう一方の課題、販路開拓についてはどうか。新製品のセールスポイントが明確であれば、それを切実に欲しがってくれるお客様はどこにいるのかを探せばよい。見込み客のいる場所がわかれば、どの媒体にどんな広告を打てばいいのかが明確になる。この販売促進の段階で勝つために活用すべき3つの要素がある。それが、「デ・キ・物」だ。



中小製造業の販促3要素

6 技術連携からマーケティング共創へ

まず「デ」とは、「デザイン」のこと。工業デザイン、パッケージやウェブのデザインなど、目で見てすぐに伝わるスピーディなツールだ。最近では「デザインがいいから買ってしまった」、「CDをジャケット買った」などの行動もよく聞く。機能性で選ばれる製品も、市場が成熟するにしたがってデザインが問われることになる。

例えば太陽光パネルは発電効率で評価されてきたので、色はブルーしかなかったが、あるメーカーが「ウチはキレイな真っ黒です」と訴求しはじめ、また別のメーカーがガラスで挟んだ「ライトスルータイプ」を発売し、そして伝統的で美しい屋根瓦と見分けのつかない製品も現れ、あのグッドデザイン賞も数年前に環境製品部門を設けるにいたり、環境製品もデザインで選ばれるフェーズに入ったのだな、ということが理解できる。

工業デザインも社内発注ではなく多少のコストをかけて外注をすることで、注目されてメディアに取りあげられたり、販路が広がっていく可能性もある。

次の「キ」は、「キーワード」。ネーミングや社名、キャッチコピーなど言葉で表されるものだ。いまはどんな商品もネット検索して使用者のレビューを読み、価格を比べ、そして自分も購入して、その使用感想をFacebookに書き込むという時代。そのスタート地点にある武器がキーワードだ。

リアルな社会でクチコミが起こるときも、映像は伝えづらいので、「○○○、買った？」などの言葉で語ることになる。このように、キーワードがかつてなく重みを持つ時代がまだ。

最後の「物」とは、「物語」のこと。私たちは子供のときに読み聞かせをしてもらっていたあの頃から、物語が大好きだ。テレビドラマも、人気の俳優・女優が出ているから視聴率が高い、というよりもストーリー展開が面白いので視聴率が高くなり、出演していた俳優・女優がそのあとで人気になる、という順番ではないだろうか。

企業が物語を上手に活用することができれば、記憶してもらい、指名買いしてもらい、ファンになってもらい、そして友人にクチコミをして宣伝までしてもらうことも夢ではない。以上3つの要素、「デ・キ・物」を覚えていただき、活用してもらえれば幸いだ。

商品開発の川上と川下のボトルネック。この、前門と後門に潜む虎狼に対して、学生力とそのセンスを生かすことができれば、大きな成果が見込まれる。これまでの技術開発パートナーとしての産学連携から、マーケティングというソフトウェアで価値を生む産学共創へ。そこには、どのようなメリットがあるのかを整理すると次のようになる。

- ①異なる組織の知見を活用できる
→商品企画テーマの発見、販路アイデアの獲得
- ②次代を構成する若年層の考えに触れられる
→行動観察調査など
- ③理論構築や専門的・客観的データをとれる
- ④マーケティング課題は専門分野を問わない
- ⑤企業同士より連携しやすい
- ⑥社員採用につなげることができる

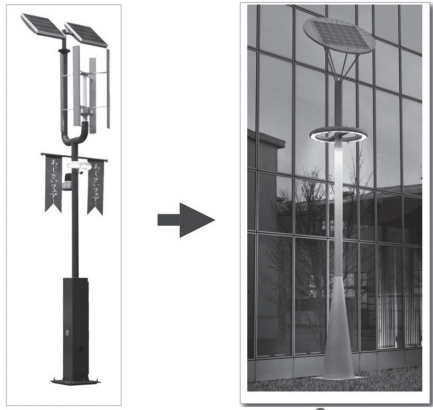
ここで、筆者が関わってきたマーケティング分野での産学共創の事例をご紹介します。

●事例1 学生力で市場を揺さぶる

いささか旧聞となる事例だが、これは筆者が20年前から学生力の活用に取り組んできたことの証拠となるケースでもある。オフィスのPCなどのクリーナーを開発した化学メーカーから、何か変わったキャンペーンはできないかという依頼があり、提案したのが本件だ。

大学生に販売促進のマーケティング企画を募ることで、社会人予備軍のターゲットへ認知を広めていく。さらに、企画発想のために学生たちが店頭へ出かけて行って現場取材し、店舗の人間と会話をする。店舗側は「変わったことをはじめたな」と、否が応でも新商品を刷り込まれていく。

こうした影響のさざ波が起きるところを評価され、企画は採用された。実際に店頭で話題となり、メディアにも取りあげられたほか、大学側もおもしろがって指導教授がゼミぐるみで応募してくれたケースも多く見られた。言葉はわるいが、大勢の学生が人海戦術のように動けば社会現象となることもある。



エコハイブリッド防犯街路灯
街の守護神

eco Avenue
ソーラーLED街路灯 エコアヴェニュー

大学の知見・ビフォーアフター

7 企業と大学のより良い連携のために

千葉商科大学では、学生力を生かしたマーケティング視点での産学連携を企図しており、企業のマーケティング活動を間近で見える立場からも非常に有望であると考えている。それでも、従来タイプの技術面にお

ける連携も含め、活発な取り組みが本格化していくのはこれからのことだ。

筆者は支援先企業に対して、大学の知見や学生のパワーを生かす企画を提案する機会があるが、その反応は「そうですねえ…」と渋く、敷居の高さをうかがわせる。産学連携を推進するうえで、いくつかの課題があることは否めない。それは、①組むべき相手が見えづらい ②どれくらいの費用がかかるのかわかりづらい ③行政サイドの効果的な促進策が見えづらい、などが挙げられるだろう。

千葉県下にはすぐれた技術を持つ中小製造業が多く、工業団地も散在する。すでに千葉商科大学と出会っている企業は心配ないが、連携で高い効果を生むかもしれない全国の企業との出会いを演出していく活動は、ぜひ進めていただきたい。

老婆心ながら提言をさせていただくなら、①連携コーディネータ（組織・施設）の見える化→統合ポータル開設、マッチングファンド活用 ②費用・コストの見える化→メニュー化 ③産学間でのスタッフ交流、などを検討してみたいと思う。