

中小製造業は3つのチカラを磨け

弓 削 徹

(日本工業大学)
大学院技術経営研究科教授



■技術を特化して磨く

T大病院の勤務医を夫にもつ女友達が言っていた。「開業医に技術はいらないが、コミュニケーション能力はいる」。極端な表現だが、技術を極めることにのみ邁進するものづくり企業は耳を傾ける価値があるかもしれない。

もちろん、技術力を磨くことは製造業にとって最優先事項である。しかし、盲目的にオールラウンドな技術を極め、「なんでもおまかせください」とメッセージする会社のいかに多いことか。

広範な技術を有することは、すでに取引のある既存顧客にとっては頼もしい限りだ。しかし、新規開拓においては“とんがり”がなければ取引のきっかけが生まれない。つまり、磨くべきは汎用技術ではなく、ニッチに特化して深掘りした珍しいソリューション。他社が提供していない独自の技術分野を持つべきなのだ。

支援先の事例を挙げてみたい。例えば、金型や砂型の鋳造ではなく石膏型鋳造に特化する、通常のメッキではなく血液や水・油をはじく特殊メッキにする、金属の切削加工ではなく樹脂の切削にする、積層モーターコアの異形に注力するなど、得意分野の発展系としてさまざまに考えられる。

さらに、その特化する技術は“生産技術”ではなく、“なくてはならないコアな特許技術”であれば理想的だ。

■ウリを特定して磨く

他社ではなく、自社が選ばれるためには「ウリ」(unique selling proposition)を明確にすることが重要だ。「貴社の差別化点は何か?」と問われたとき、多くの会社がQCDと回答するが、これはウリにならない。

国内事業であればQ(品質・精度)が高いことは当然であり、桁違いの数値で表せるくらいでないと差別化点にはならない。むしろオーバースペック(必要以上の精度を備えること)を見直すほうがいいかもしれない。

C(価格)での競争はキリがなく、消耗戦になる。「安いから発注している」と言われるほど情けないことはない。その顧客は、より安い価格を見つければ去っていく。自社の価格を下げるのではなく、顧客企業のコストダウンを実現する工夫を高額で売ってほしい。

D(納期)も同じく社員が疲弊する。短納期をウリにしていれば社員が辞めてしまう。潜在的に、品質低下や採算性にも悪影響があるだろう。

では、どこに差別化点を見出せばいいのか。5つのヒントを挙げる。

●自社のウリを見つけるヒント

- | | |
|-------------------|------------------|
| ・ウチが得意なことは何か? | ・効率的にできることは何か? |
| ・利幅がとれることは何か? | ・競合がやっていないことは何か? |
| ・切実なニーズを満たすことは何か? | |

その他にも、頻繁に問い合わせを受ける加工技術は何か?なども検討に値する。あるいは、パーティや交流会で紹介してもらうとき、「Aさんは〇〇〇を実現した会社なんですよ」のように、自分では気づかないポイントを挙げてくれることもヒントになる。

コツは、客観的な視点を持つように心がけることだ。第三者として眺めることができれば特長は見つけられるものである。そのとき、あまりニッチなウリに絞り込むと市場ボリュームが小さくなりすぎる、という心配があるかもしれない。しかし、全国を対象にすれば中小企業に必要な売上は確保できる。そうした販路開拓を、いまはインターネットや展示会が可能にしてくれるからだ。

■広告表現を自社で磨く

自社のウリを特定することができれば、あとは広告表現をつくり、見込み客との接点を広げていだけだ。広告ではウリをキャッチコピーとキービジュアルへと転換し、出会うべき見込み客を惹きつける定番の表現を制作する。物語を交えて伝えることも有効だ。それを見込み客との接点で提示して、興味を喚起すればいい。

その接点=販路開拓のルートは3つある。

1つ目は昔ながらの人的営業。しかし、これは社員にとって負担が大きい上に、値引き要求につながりやすい。問い合わせを受けた上での反響営業でなければ効率が変わる。

2つ目はインターネット。これはウェブサイトを整備したり、別途に技術情報サイトを開設する必要がある。さらに、キーワード広告の出稿やSNS活用、SEO対策に腐心しなければならない。

そして3つ目は展示会だ。先に述べたウリを伝える定番表現を大きく掲出することで、ニーズがマッチする来場者との出会いが実現する。ただし出展コスト負担は小さくないため、効果的な表現内容であることがカギとなる。

さらに、4つ目のルートとして提案したいのがリファラルマーケティングだ。これは、業界団体・協会や地元の商工会・商工会議所でのつながり、自治体や振興センターによるマッチングなどを通じたネットワーク形成を指す。

志を同じくする経営者同士、こうしたコミュニティを通じて情報交換をしたり、受発注を融通する関係性を育てることは、欠かせない販路開拓の道筋といえる。

■世界も視野にブランドを磨く

自社製品を開発してファンを獲得している中小企業は少なくない。なかにはグローバル・ニッチ・トップと認定される強者もある。

こうしたお手本を目標にして「自社製品をブランド化せよ」と言われるが、正直なところ容易ではない。社内には尖った商品企画を生み出すマーケティングの知見もなければ、製品を魅力的な仕様に形づくる工業デザインのノウハウも不足している。

それでも、参考にできる先行企業は存在する。最初のきっかけは、変なダジャレネーミングでもいいかもしれない。生卵を溶く専用スプーンでもいい、ガンダムのザク豆腐でもいいだろう。ブランド化すれば独立性や価格決定権を持つことができる。

まずはメディアやネットで見つけてもらえる目立つ顔をつくろう。試行錯誤を重ねて表現力を磨こう。そこから、ブランド化のヒントが見えてくるかもしれない。自社製品のブランド化は、自立する中小製造業にとって一つのゴールになるものなのだ。