

地方における中小企業のマーケティング戦略

——瀬尾製作所を中心として——

大 崎 孝 徳

1. はじめに
2. 瀬尾製作所とは
3. 瀬尾製作所の戦略を分析する枠組み
4. 瀬尾製作所の市場開拓
5. 瀬尾製作所の多角化
6. 中小企業の経営戦略・マーケティング

1. はじめに

どのような世界にも言い訳は蔓延している。例えば、ビジネスの世界においては、「景気が悪いから」、「客が買ってくれないから」、「ブランドがないから」、「中小企業だから」、「とくにこの地域は調子が悪いから」などである。

とりわけ、近年においては「地方は疲弊している」との声がよく聞こえてくる。こうした風潮を受け、地方創生なるものが高らかに掲げられ、担当大臣まで設置されている。もちろん、地方が活性化する重要性に異議はないものの、実際に行われているプレミアム商品券などの施策を見ると、単なる票稼ぎと言われても仕方ないのではないだろうか？

また、不振にあえぐ、中小企業のなかには「大手企業が仕事を回してくれないから」といった言い訳も多く聞こえてくる。確かに、長きにわたり、お互い助け合いながら、日本の経済成長を支えてきたのかもしれないが、「〇〇が××してくれない」という言い訳は規模は小さくとも独立した1企業の経営者として、あまりにも情けない発言ではないだろうか？

一般に厳しい立場に置かれていると言われる

ことが多い、地方部に所在する中小企業においても大いに儲かっている、もしくは少なくとも自分たちの力でそうなろうと努力している企業は数多く存在している（山崎・久保 2016）。地方創生の重要なポイントの1つにはこうした企業を徹底的に絞り込み、手厚い支援を行い、成長を促し、雇用を促進していくことがあげられるであろう。

今回は、富山県高岡市に所在する瀬尾製作所の事例を踏まえ、地方の中小企業における経営戦略およびマーケティングに関して検討していく。

2. 瀬尾製作所とは

高岡は高岡銅器に代表されるように古くから金属加工が盛んな土地である。こうした高岡市に1935年に設立された金属加工メーカーが瀬尾製作所である。従業員数は20名、長年にわたり、銅器の部材、茶道具、仏具、建材などを扱ってきた。主として、部品もしくはOEMとして完成品を生産し、他のメーカーに対して販売するビジネスを長きにわたり、続けてきた。しかしながら、瀬尾製作所を取り巻く環境は他

の多くの企業がそうであるように、人口減少やライフスタイルの変化の影響を受け、茶道具や仏具などの国内市場は縮小し、品質は劣るものの類似する部品や完成品がアジアを中心とする海外メーカーから輸入され、結果、顧客となるメーカーから厳しい価格要求を突きつけられるような状況であった。こうしたなか、2008年、次期社長となる瀬尾良輔氏（当時28歳）が東京での会社勤めを終え、家業を継ぎ、新たな取り組みに着手し始める。

3. 瀬尾製作所の戦略を分析する枠組み

規模の大小を問わず、企業が取り組むべき基本的な戦略にはどのようなものがあるのだろうか？ もちろん、様々なパターンが考えられるものの、本論文ではアンゾフの成長マトリクス（Ansoff 1957）を基に考察する。アンゾフは事業の成長および拡大を考える際に参考となる枠組みを提示した。このマトリクスは市場（顧客）と製品の2軸から構成され、それぞれ既存か？新規か？の2つに分類される。結果、以下の通り、4つの象限に区分される。

①既存の市場×既存の製品

現在ビジネスを展開している市場に対して、既存の製品を投入するということである。現状維持とも言えなくはないが、例えば顧客の購買頻度を向上させ、販売量を増加させる。また、難易度は高いと思われるが、より高く売るための施策を講じるといったこともあげられるだろう。一般に市場浸透と呼ばれる。

②新規の市場×既存の製品

既存の製品ではあるものの、新たな市場に販売していくという戦略である。例えば、今まで国内市場で販売していたものを海外でも展開する。また、例えば男性向けに販売していた商品を女性にもターゲットを広げるといったことも該当するだろう。一般には市場開拓と呼ばれる。

③既存の市場×新規の製品

既存の顧客に対して、新たに製品を開発して販売するという戦略である。製品開発と呼ばれるこの戦略は私たちの生活にも身近なものである。

④新規の市場×新規の製品

新たな市場に対して、新たな製品を展開していくという戦略である。一般には多角化と呼ばれる。つながりのない新規の市場に対して、新たな製品を開発・販売していくというこの戦略は、一般にはシナジー（相乗効果）が働きにくく、リスクの高い戦略と言われている。しかしながら、関連する市場や製品が衰退傾向にある場合には、多少のリスクがあっても踏み出さなければならぬケースはあるだろう。むしろ、直接的なつながりはなくとも、何かしら既存の市場・製品とシナジーが働く要素を見つけ出すことが企業の腕の見せ所とも言える。

4. 瀬尾製作所の市場開拓

4.1. 雨樋の海外販売

瀬尾製作所が着手している新たな取り組みのなかから、まず雨樋の海外販売に注目する。雨樋は奈良時代には既に設置されており、以後、長きにわたり、日本各地で使用されてきた。瀬尾製作所では大手ハウスメーカーを中心にOEM供給を行っていたが、住宅様式の変化に伴い、大手メーカーの住宅モデルから雨樋は外されるようになり、売上は低下傾向にあった。そうしたなか、オーストラリアから雨樋に関する問い合わせがあった。当時、自社のサイトにおいて、英語の記述等は一切なかったものの、オーストラリア人が写真を見て、英語で問い合わせてきたのである。こうしたことを踏まえ、海外市場に商機があるのではないかと考え始め、2010年頃より本格的に海外市場への販売をスタートさせている。具体的には、英語のサ

イトをつくり (<http://rainchainsjp.com/>), 海外市場を意識したデザインの商品を開発している。現在では欧米やアジアを中心に世界中から注文を受けている。例えば、台湾の建築家が日本が統治していた時代に建てた建物のリノベーションのために購入したり、韓国では日本風の住宅が流行しており、雨樋も売れている。また、アメリカでは進駐軍が雨樋を持ち帰り、その後、徐々に広まり、現在では日本の10-20倍程度の市場規模になっている。こうしたアメリカ市場ではインド産などの安価な雨樋が数多く流通しているが、こだわりを持つユーザーからの注文は少なくないようである。日本と海外市場の相違に注目すると、国内からは工務店をはじめプロユーザーからの注文が8割、一般消費者からは2割であるのに対して、DIYが盛んなアメリカや欧米からの注文は一般消費者の割合が日本よりもかなり高い。海外市場における消費者の商品へのニーズに関しては、装飾を凝らした、いかにも日本的といった感じのデザインよりも、シンプルなデザインの商品が人気となっている。瀬尾製作所における雨樋の売上比率は国内：海外＝5：1と海外の売上が存在感を高め、結果として雨樋の売上は全社の売上の3割を占めるまでに成長してきている。こうした雨樋の海外市場への販売は、アンゾフ・マトリクスにおける「新規の市場×既存の製品」の市場開拓と捉えられる。

4.2. 雨樋の海外販売における課題

それでは好調に推移している雨樋の海外販売における課題とはどのようなものであろうか？まずは流通の問題があげられる。商品がニッチであるため、リアルでの流通経路の構築が難しく、現在は主として自社サイトで販売している。喫緊の課題は検索サイトにおける自社サイトのランキングを上位にあげることである。また、アマゾンや楽天市場などのサイトで販売す

ることも選択肢としては考えられるが、手数料が発生するという問題に加え、価格のみで他社の製品と比較される場合が多いため、こうしたサイトにおいて、海外からの製品に勝つことは難しいかもしれない。よって単に商品を掲載するだけではなく、高価格の理由をしっかりと顧客に理解してもらえる取り組みが重要となる。しかしながら、他社製品を含めた顧客ニーズの収集など、マーケティングリサーチ的な意味合いを含めて、アマゾンなどで販売してみるの面白い取り組みかもしれないと前向きに捉えている面もうかがえた。

また、商品のPRに関しては、商品の特性や企業規模からしても、マス・メディアを活用した広告を展開することは得策ではない。よって、展示会への出展に積極的に取り組んでいる。展示会への出店の効果は大きく、流通業者や工務店へのPRはもちろんのこと、建築士からも高い関心を得て、設計図などにスペックインされるケースが目立っている。また、近年では大手ハウスメーカーの設計が多様化してきており、高級モデル向けへの採用など、問い合わせが多くなってきている。こうした状況を踏まえ、将来は海外の展示会にも出展していきたい意向はあるものの、1回の出展だけでは単なる打ち上げ花火に終わってしまい、大きな効果が期待できない。よって、2回、3回と継続的に出展していきたいものの、例えば1回の出展に300万円かかるとすると、3回で約1千万円と、中小企業が取り組む宣伝広告費としては負担が大きいことも事実ではある。こうしたことを考慮すると、まずネット販売で安定した売上を確保し、その後、海外を含めた展示会への出展、さらにはリアル流通網の整備などといった道筋が適当であるかもしれない。

5. 瀬尾製作所の多角化

5.1. Sotto (ソット)：そっと暮らしに寄り添うデザイン仏具

瀬尾製作所は新たな取り組みとしてデザイン仏具ブランド Sotto にも着手している (<http://www.sottoweb.jp/>)。Sotto は変化する現代の住宅環境において、和室だけではなく洋室にも違和感なく溶け込む新感覚の仏具となっている。例えば、2015年のグッドデザイン賞を獲得した Potterin (ポタリン) は、仏具の基本的な組み合わせである三具足：火立、香炉、花立に、おりんとりん棒を加えたコンパクトなオールインワン仏具となっている (図1)。

まさに新たな市場を切り開いた商品である Sotto の立ち上げまでの経緯は以下の通りである。瀬尾氏が富山に戻ってきて、まず着手したかったことは「新たな商品を開発して新市場をつくる」ことであった。よって全くの白紙での商品開発となったわけである。もともと、仏具に関わる商品を開発する意向は全くなかったものの、様々な検討を踏まえ、おりんを開発することに決定する。もちろん、単なるおりんではなく、新規性のあるデザイン性の高いおりんの開発を目指していた。

その後、仏間、さらには和室すらない場合も多いという現代の住宅環境において、現状の仏壇は一般消費者ニーズに合致していないのでは

ないか？ 現代のライフスタイルに適合した供養のやり方というものがあるのではないか？ 都会のインテリアに囲まれても異和感のない仏具とは？といった問題意識のもと、Sotto を立ち上げることになった。実際の商品開発においては、富山県総合デザインセンターからの協力を得て、フラップデザインスタジオの岡田心氏にデザインを依頼している。こうした瀬尾製作所における Sotto の取り組みは単なる製品開発の領域を超え、アンゾフ・マトリクスにおける「新規の市場×新規の製品」という多角化と捉えられるだろう。

5.2. Sotto の課題

2010年に立ち上げ、じわじわと市場に浸透し始め、売上も拡大傾向にある。しかしながら課題もある。まず流通に関して、現在は卸売業者を通じて、リアルの場における仏具店などに加え、ネットでも販売されている。こうした場合、例えば瀬尾製作所の希望小売価格が1万円であったとしても、ネットでは7000円に値引され、逆に仏具店では3万円で販売されるなど、実際の小売価格のばらつきがあまりにも大きく、消費者の信用を損なう可能性がある。もちろん強制はできないものの、ある程度の幅に収める必要がある。

また、極めて新規性の高い商品であるため、どういう場で商品を展開すれば良いかというこ



図1 Potterin

出所：Sotto ウェブサイト

とも模索の段階である。仏具店において Sotto は従来の仏具とあまりにもかけ離れており、またインテリアショップなどでは仏具のコーナーが設置されている場合はほとんどなく、数種類の仏具が無造作に置かれていても、消費者の注目を集めるにはインパクトに欠ける部分がある。こうしたなか、新規の売り場として、花屋に注目している。そのために花屋が集まる花の展示会に出展する予定となっている。こうした不確実性の高い取り組みに対して自己資金で臨むとなるとハードルは高くなるが、行政からの支援を受けることができたため、思い切って挑戦してみようと決断できたとのことであった。

もちろん、それまで世の中になかった新規性の高い商品の場合、普及に際して時間がかかるのはやむを得ない面もある。そもそも消費者の意識変化にも時間を要するだろう。しかしながら、こうした時間を少しでも縮めることは極めて優先順位の高い課題であり、そのためには仮に価格競争が生じるとしても、他社が同様の商品を投入することはウエルカムとの認識であった。つまり、価格競争のマイナス面よりも他社参入に伴う認知度向上による市場拡大のプラス面の方が大きいと判断しているわけである。

市場拡大した際に重要となるのが他社と差別化できる強いブランドの構築である。そのために、まず自社の認知度のさらなる向上を目指し、商品のバリエーションを積極的に拡大していく予定である。また、例えば瀬尾製作所をはじめ、日本メーカーはアジアをはじめとする海外メーカーよりも現時点においては品質の面で大いに勝っている。もちろん、品質は重要な要素であるが、実績、時間、信頼感、口コミなどもブランドの構築において重要な要素となる。そのために、自社の web サイトなどを通じた消費者との関係性構築は極めて重要な課題である。

6. 中小企業の経営戦略・マーケティング

一般に不利な立場にあると考えられる、地方の中小企業である瀬尾製作所において、ここまで積極的に新たな取り組みが行われているのはなぜであろう。また、どのような考え方のもと新規事業に取り組んでいるのだろうか？

—経営者の強い興味と全社的取り組み

まず、新規事業に取り組む際に、きっかけとなるのはどのようなものであろうか？ 瀬尾氏は「まずは経営者の興味である」と断言された。一見、当たり前の話に聞こえるかもしれないが、こうしたことが即実行され、全社一丸となって取り組めることは大企業に対する中小企業の強みであり、極めて重要なポイントである。—何かしら現業に関連した市場や製品の発展による多角化

次に、現業と何ら関係のない市場や商品よりも、何かしら関連する方が良い結果を得られる可能性は高いのではないかとのことであった。やはり、例えば何が売れていて、逆に売れていないなど市場の実情を熟知していることや既存技術の応用などは他社に対する大きな競争優位性になるようである。

—ニッチ市場への注力

もちろん、飛び抜けた高度な技術があれば、それだけで高い競争優位性を保持できるが、ほとんどの企業にそうした技術はない。飛び抜けた技術および商品がなく、競争に打ち勝つにはいろいろと幅広く行う必要があるだろう。しかし、こうした戦略はどちらかと言えば大企業の戦略である。

瀬尾氏によると、「やはり、大企業に打ち勝つ、もしくは棲み分けるためにはニッチ市場に注力することが有効な選択肢の1つになるのではないか？ 例えば、売上規模 30 億円の企業なら、最低 10 億円の市場がないと新規に事業進出しないだろう。なぜなら、大企業において

は投入するコストに見合うリターンが期待できないからである。つまり、大きな組織はニッチ市場に対しては取り組みにくいという構造的な問題が存在している。しかしながら、中小企業であれば市場が小さくても十分な利益を得られる可能性があり、誰も見たことのない市場をつくってみせるという意気込みが重要ではないか」とのことであった。

一ビジネスモデルの転換：自社ブランドメーカーへ

多くの中小メーカーは大企業からの請負仕事、つまり、こういうものをつくってくれと言われ、製造している。こうしたパターンでは相見積もり、コンペなどが行われ、飽くなき値切り要求、仕事を得るための低価格競争が生じてしまう。従来、瀬尾製作所もこうした状況に追い込まれていた。しかしながら、雨樋やSotto事業では、自らが企画、開発、製造、販売を手掛けており、以前と比較にならないほど大きな利幅を得ることが実現している。

そもそも規模の経済では大企業に勝つことはできない。また、コスト優位性でもアジアを中心とした海外メーカーには勝てない。よって、低価格競争を避け、いかに高く売ることがとりわけ中小企業において重要なポイントとなる。従来の大企業からの請負仕事では、価格も原価をベースにいくら載せられるか、実際にはいくら載せることを大企業が許してくれるかというレベルでの価格決定が主であった。時には原価割れという場合も生じていたことだろう。しかしながら自ら企画・開発・製造・販売する自社ブランドメーカーとなった現在、雨樋やSottoなどの価格は類似する商品の価格や顧客ニーズを考慮し、自ら決定している。そもそも、こうしたニッチな商品に対しては消費者のこだわりが強い場合が多く、少々高くても受け入れられる場合も少なくはないようである。

さらには、中小メーカーも卸売機能を保持し

た方が良いかもしれないとの意向もある。先に指摘したブランド構築においてどういう小売店で販売されているかといったことは重要な問題であり、また実売小売価格の大きなばらつきを抑えるためにも有効かもしれない。新潟に所在するアウトドア総合メーカーのスノーピークはもともとは卸売業者であったが現在、メーカー機能を保持している。こうした状況を鑑みれば、これまではまず国内メーカー間の競争、その後、海外メーカーとの競争という構図であったが、この先はメーカーも流通業者も入り混じった、まさに異業種間競争が本格化してくるのかもしれない。

一地方に立地しているメリット、デメリット

最後に地方に立地しているメリット、デメリットについてまとめる。まずデメリットに関して、やはり日本の中心である東京との距離が遠いことがあげられる。例えば、大きな展示会などは東京で開催される場合が多いが、そこで知り合う業者の多くも東京にオフィスを構えており、距離の問題から頻繁に顔出しし、フォローするといったことができない。

メリットに関しては、例えば高山の場合は金属加工など、地方においては同業および関連事業者が集約したクラスターが形成されている場合も少なくはない。つまり、人、技術、経験、設備などが揃っており、製品の企画、開発、生産を含む、ものづくりが円滑に行いやすい面もある。とりわけ商品開発においては、感性の部分が重要となるため、メールや電話ではなく、お互い顔を合わせての打ち合わせが重要となるが、集結しているため、密に高頻度で打ち合わせを重ねることができる。しかしながら、こうしたクラスターが今後も維持されていくのかという問題もある。跡継ぎ問題などにより、廃業していく中小メーカーも少なくはなく、クラスターが形成できなくなるのではないかということが危惧されている。そうした場合に備え、自

社で一貫生産できる仕組みを持つことも重要になってくるのかもしれないとの認識であった。

もちろん、例えば、埼玉の川口は鋳物で有名であり、鋳物クラスターが形成されており、しかも東京からも近く、うらやましい部分はあるものの、従来の飛行機利用では必ず1泊はしなければならなかった東京への出張が、富山にも新幹線が開通してくれたおかげで日帰り出張が可能となり、1日に5社の顧客面談も実現しているようである。

謝辞

個別訪問面接調査においては、瀬尾製作所の瀬尾良輔氏から長時間にわたるインタビューおよび資料提供などで多大なるご協力を頂戴し

た。ここに記して感謝の意を表したい。当然のことながら、あり得べき誤謬はすべて筆者に帰するものである。

なお、本研究の一部は平成28年度・名城大学経済・経営学会研究助成により実施している。

参考文献

- Ansoff, I. (1957). "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- SEO RAINCHAIN Website (<http://rainchainsjp.com/>) (アクセス日：2016.12.10).
- Sotto ウェブサイト (<http://www.sottoweb.jp/>) (アクセス日：2016.12.10).
- 山崎朗・久保隆行 (2016)『東京飛ばしの地方創生：事例で読み解くグローバル戦略』時事通信社.