

## 研究論文

# 新事業展開とマーケティング能力の構築過程

—地域中小企業「アイテック株式会社」を事例として—

A New Business Development and the Building Process of the Marketing Capability

—A Case : Local SME “Eyeteck Co.,Ltd” —

加賀美 太記\*

- I. はじめに
- II. アイテック社における新事業展開
- III. アイテック社の新事業展開におけるマーケティングの特徴
- IV. 地域中小企業の新事業展開におけるマーケティングの役割  
—おわりにかえて

従来のマーケティングの議論では、中小企業のマーケティングの実態についてはあまり論じられてこなかった。しかし、マーケティング戦略に取り組むことで、近年の厳しい経営環境下において業績を伸ばしている中小企業が存在する。本稿では、従来取り上げられることの少なかった地域中小企業のマーケティングについて新事業展開との関係から考察し、その能力の構築過程における特徴として以下の点を指摘する。(1) 地域中小企業の新事業展開を成功させるためには、市場セグメンテーションやターゲティングなどのマーケティング戦略を必要とする。(2) 資金・人材面で困難を抱える中小企業にとって、早期にマーケティング能力を獲得・実践していくには、外部の人材の活用と、組織的な人材育成が必要となる。アイテックは、これらを実践することで、新事業展開を成功させ、成長を果たしている。

**キーワード：アイテック、地域中小企業、新事業展開、マーケティング**

## I. はじめに

日本の企業組織の多くはいわゆる零細中小企業であり、各地域経済の担い手もこれら中小企業である。ここから日本経済、ひいては各地域経済が活力を取り戻していくためには、多くの中小企業の成長が必要不可欠となる。とはいえ、グローバル化の波の中で、中国などのアジア諸国への製造業を中心とした海外進出が進み、地

域中小企業を取り囲む経営環境は厳しさを増す一方である。それでも、受動的な従来の経営戦略から、より能動的な経営戦略へと転換することで成長を図っている中小企業も確かに存在する。そのような中小企業にとって避けることができない問題の一つがマーケティングである。事実、『中小企業白書』（2008、2009年度版）によれば、現在の中小企業が直面する課題として「販売先開拓」「仕入先確保の困難」といった

\* 福井県立大学地域経済研究所 客員研究員

マーケティング面に関わる問題が、資金面および人材面の問題と並び、もっとも重要な問題のひとつとして挙げられている。

販売および、その前後の諸過程における体系化された対市場活動を意味するマーケティングは、19世紀末から20世紀初頭にかけてアメリカで生まれたとされる。その主な担い手は自動車メーカーや大手食品メーカーといった製造業者であり、彼らはマーケティングによって圧倒的な成長を果たした（保田1999、29～32ページ）。そういった歴史的事実を反映して、これまでのマーケティング研究において大規模製造業者以外の小売業や中小製造業をとりあげたものは数少ない状況にあった。しかしながら、前者については言えば、ウォルマートやカルフル、あるいは日本におけるセブン&アイグループやヤマダ電機などに代表される大規模小売業の成立にともなって、彼らのマーケティングの意味も研究されるようになって来ている。

一方、マーケティング主体として中小企業を取り上げた研究に目を向ければ、太田（2008）が指摘しているように、いまだその数は少ないと言える<sup>1</sup>。背景には、現実の中小企業がマーケティングをおこなっていない、あるいはおこなえていないという事実があらう。しかし、それは中小企業にとってのマーケティングの重要性を否定するものではない。多くの中小企業がマーケティングに課題を感じている今日、中小企業が成長するために、マーケティングは必要不可欠な要素である。かつての製造業者がマーケティングによって成長・巨大化したように、今日においても中小企業はマーケティングに積極的に取り組む必要があるのである。

しかしながら、昔と今では、企業を取り巻く市場や産業構造などの競争環境、あるいは企業

自身も大きく異なっている。そのため、今の環境・主体の条件に合わせたマーケティングを実践していかざるを得ない。ここから、現代の中小企業のマーケティング課題は何か、またマーケティングによっていかにして競争優位を獲得していくかという問題を検討することは大きな意義を持つと思われる。

以上の課題を念頭に置きながら、本稿では、筆者らのヒアリング調査にもとづいて、福井県鯖江市の地域中小企業を事例として取り上げて、新事業展開とマーケティング能力の構築過程を検討する。事例として取り上げるのは、福井県鯖江市に本社を置く地域中小企業のアイテック株式会社（以下、アイテック）である。

福井県鯖江市は、世界有数の眼鏡枠産業の集積地域であり、大手から中小零細企業を含めた複雑な分業関係が地域全体で形成されてきた（中村2009、15ページ）。この分業関係において、アイテックは眼鏡枠の表面処理加工を受け持っている。しかし、近年の中国眼鏡枠産業の急成長にともなって地域全体が苦境に立たされている。そんな中で、アイテックは新事業展開を進めることで成長を果たしてきた。このような強固な産業集積と分業関係に土台を置く地域中小企業の新事業展開による成長を検討しておくことは、地域内取引や大企業との継続的取引を経営戦略の柱とする地域中小企業の今後を考える上で、重要になってくると思われる。

## II. アイテック社における新事業展開

### 1. アイテック株式会社の概要

アイテック株式会社は、福井県鯖江市に本社を置く表面処理加工業者である。2009年3月期

の概況は売上高51億6,700万円、従業員数252名である（アイテック株式会社webサイト<<http://www.eyetec.co.jp/profile/>>より、2010年2月1日閲覧）。社内の事業部としては、眼鏡枠に対する金属めっき、装飾用各種めっきなどをおこなう表面処理事業部、眼鏡枠以外の製品に対する金属めっき、装飾性・機能性各種めっきなどをおこなうデジタル機器事業部、眼鏡枠の企画・販売をおこなう眼鏡事業部がある。現在は、デジタル機器事業部と表面処理事業部が経営の二本柱となっており、両事業部で売上高全体の約7割を占めている（ヒアリング調査、

2009年9月25日）。

アイテックへのヒアリング調査をおこなったのは、福井県立大学上総康行教授、追手門大学辻幸恵教授、福井県立大学境宏恵准教授、京都大学大学院生の足立洋氏および筆者の5名である。主なヒアリング対象者は、アイテック株式会社代表取締役専務の進士豊氏など5名、総時間は約10時間であった。ヒアリング方法は、あらかじめテーマ・質問項目を設定した上で、そのテーマに関する先方の説明を受け、質疑に回答していただく形式で進められた。なお、調査の詳細は表1の通りである。

表1 ヒアリング調査一覧表

実施日程	主なヒアリング内容	回答者（敬称略）	時間
2009年9月25日	企業概要と経営戦略	進士豊（アイテック株式会社代表取締役専務） 久保利彦（アイテック株式会社デジタル機器事業部営業部長）	2
2009年10月29日	マーケティング戦略とNEMA活動	進士豊（アイテック株式会社代表取締役専務）	2
2009年12月4日	NEMA活動の詳細	宮川強（アイテック株式会社総務部課長） 伊藤喜啓（アイテック株式会社総務部）	2
2009年12月18日	表面処理事業におけるマーケティング戦略の詳細	進士豊（アイテック株式会社代表取締役専務） 妹尾孝一（アイテック株式会社研究開発部）	2

出所）筆者作成。

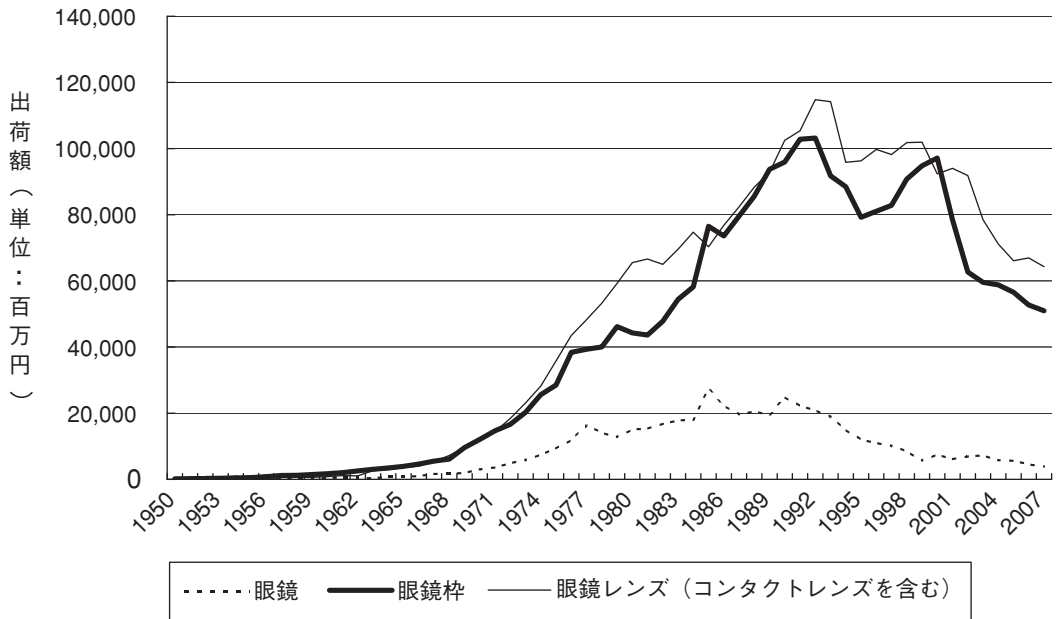
## 2. 眼鏡枠の表面処理加工事業者としての成長

まずはアイテックの成長過程を概観しよう。前に述べたとおり、福井県鯖江市は世界有数の眼鏡枠の産地である。その発祥は、福井県の富豪であった増永五左衛門が眼鏡枠製造技術を大阪から持ち込んだ1905年に遡る。第一次世界大戦による軍需好況や、1929年の世界大恐慌といった景気変動の影響を受けつつも、1940年には福井の眼鏡枠産業は東京や大阪をしのぐ程の規模にまで成長していた。しかし、第二次世界大戦の勃発は福井の眼鏡枠産業にも少なくないダメージを与えた。それでも、東京や大阪など

の大都市に比べて戦禍が少なかった福井の眼鏡枠産業は、1947年の鯖江市神明・立待地区にあった旧陸軍連隊跡地の民間への払い下げをきっかけにして急速に復興・成長を果たした（南保2008、24～27ページ）。

このように鯖江の眼鏡枠産業が復興・成長しつつあった1948年9月に、アイテックの前身である黒田メッキ工業所は創業した。もともと「眼鏡枠の製造工程は、一般に200～500といわれ、メタル枠、非金属枠ともに複雑な工程を経て製作される（南保2008、65ページ）」ため、鯖江の地域中小企業の間では複雑な分業関係が形成されていた。そのような分業関係の中

図1 眼鏡関連製品の出荷額の推移（従業者4人以上規模）



注1) 1998年の統計から、それまで「眼鏡枠」に含まれていた「眼鏡の部分品」が品目として分割された。なお、本図では98年以前との連続性を考慮し、双方の合算値を「眼鏡枠」として扱っている。

注2) 「眼鏡」はサングラスや老眼鏡などの完成品を指す。

出所) 経済産業省『工業統計表 品目編』各年度版を参照し、筆者作成。

で、黒田メッキ工業所が受け持ったのは製造工程の後方に位置する眼鏡枠の表面処理であった。同社は、1963年に有限会社黒田メッキに、1972年には株式会社黒田メッキに改組された。翌1973年には現在の所在地である鯖江市神中町に、本社および本社工場を新設するなど、順調に拡大の道を歩んでいった。この成長の背景には、眼鏡枠を中心とした眼鏡産業の全体の成長があった。図1は、戦後の日本における眼鏡関連産業の出荷額の推移を示したものである。この図から確認できるように、日本の眼鏡産業は1992年にピークを迎えるまで順調に拡大を続けてきた。眼鏡産業全体の規模が拡大する中で、アイテックの受け持つ眼鏡枠の表面処理事業も拡大を続けていたのである。1985年には、眼鏡の企画・販売をおこなうアイテックジャパン株

式会社を設立し、最終製品市場への参入も果たした。なお、同社は1995年にアイテック本社が吸収合併している。その後、1989年に、株式会社黒田メッキからアイテック株式会社へと社名を変更し、現在に至っている（以上、アイテック社の沿革は同社ウェブサイト<<http://www.eyetec.co.jp/profile/history.shtml>>より、2010年2月1日閲覧）。

アイテックは、鯖江の眼鏡枠産業の分業関係において表面処理を請けもって成長してきた。現在の国内における眼鏡枠の表面処理においてアイテックは約7割のシェアを占める。（ヒアリング調査、2009年12月18日）。アイテックがこれほどのシェアを獲得できたのは、他社に先んじて導入したイオンプレーティング (IP) 装置や、多品種少量かつ委託加工という事業の性格

から構築された、情報技術を活用した効率的な生産管理システムといった各種の経営革新の結果である。これらによって、アイテックは高品質かつ短納期という生産性の向上を達成しており、この生産面での優位性が現在の圧倒的なシェアを支えているのである（ヒアリング調査、2009年12月18日）。

### 3. デジタル機器の表面処理加工事業への進出

1992年まで順調に成長を続けていた眼鏡枠産業であったが、90年代以降、とくに2000年以降は一転して苦境に立たされることになった。図1から見られるように、1992年のピーク時には出荷額にして、約1,030億円の規模にまで成長していた眼鏡枠産業だったが、バブル崩壊や急激な円高の影響を受けて、90年代前半にかけて出荷額が急減する事態となった。それでも、90年代後半から再び拡大傾向へと盛り返し、2000年には出荷額にして約970億円と、1992年のピーク時に匹敵する出荷額にまで回復した。しかし、その後、再び急激な出荷額の減少に見舞われる。2007年の出荷額は約500億円にまで落ち込んでおり、現在の日本の眼鏡枠産業は、全盛期の約半分の規模にまで縮小してしまっている。

国内の眼鏡枠産業の急激な縮小の原因は、中国の眼鏡産業の急成長である。WTO加盟によって勢いを増した中国からの低価格品の輸出攻勢によって、日本の眼鏡産業の世界シェアは急速に低下した<sup>2</sup>。さらに、日本の大手眼鏡枠メーカーが中国への生産拠点を移設を進めたこと、あるいは有力ブランドを抱えるイタリアの眼鏡枠メーカーが中国企業への委託生産を拡大したことなどによって、中国企業の技術水準が急速に向上している。そのため、低級品・中級品・高

級品といった品質による棲み分けも困難になり、産業全体として価格競争が激化している現状にある。このようなグローバル化の進展と価格競争の激化といった競争環境の変化にともなって、アイテックもまた困難に直面することになった。

この難局にアイテックは二つの戦略でもって対応を図った。まず、従来の眼鏡枠の表面処理については、工場の海外進出によって受注拡大とコスト引き下げを図るとともに、新技術の開発や消費者ニーズやトレンドの把握などマーケティング活動の強化に取り組んだ。国内の眼鏡枠産業の規模そのものが低下する中で、委託加工業者であるアイテックの売上も当然低下することになるが、これらの対応によって競争力を維持することを重視したのである（ヒアリング調査、2009年12月18日）。

こうして眼鏡枠事業というひとつの柱を維持した上で、アイテックは新事業展開、すなわち眼鏡枠以外の表面処理事業への展開を始めた。この時期に、新しい進出分野を検討していた進士豊氏によれば、進出分野の選択に当たって重視したポイントは以下の2点であった。一つは、アイテックが保有していた各種のめっき技術を活かして技術的な競争力が発揮できる分野であることである。もう一つは、取引先が販売する製品市場の長期的な拡大が見込まれる成長産業であることであった（ヒアリング調査、2009年12月18日）。

この新事業展開は、まず眼鏡枠の表面処理事業部の営業部に、新たな顧客開拓など新事業展開を進めるための人員を配置して、タスクフォースを編成することから始まった。その後、いくつかの取引を受けてデジタル機器の表面処理事業が社内プロジェクトとして立ち上がった。基盤となっていためっきに関する高い技術や生産

管理システム、さらにトップセールスを含めた営業活動が実を結び、この新事業展開は急速に拡大し、2004年には新事業部として正式に発足する運びとなった（ヒアリング調査、2009年12月18日）。

2000年上期には全売上高のわずか6%（眼鏡の表面処理事業は68%）にすぎなかったデジタル機器の表面処理加工事業であったが、2000年代にかけて順調に拡大を続け、2007年下期には全売上の49%を占めるに至っている（ヒアリング調査、2009年12月18日）。

なお、アイテックが現在手がける眼鏡枠以外の表面処理は大きく分けて4種類ある。眼鏡枠と並んで主力となっているのが、携帯電話・デジタルカメラ・薄型テレビといったデジタル機器の表面処理である。その他には、パチンコ玉の表面処理、ゴルフシャフトや釣竿などのスポーツ用品の表面処理も請け負っている。スポーツ用品の表面処理は、高品質かつ高価格のイオンプレーティング加工が中心であり、国内主要メーカーのほとんどと取引関係にある。最後の一つが電極の表面処理である。これは眼鏡枠、デジタル機器、パチンコ玉、スポーツ用品などに対する装飾用途の表面処理とは異なり、めっき加工によって特定の機能を追加する機能用途の表面処理である（ヒアリング調査、2009年12月4・18日）。

### Ⅲ. アイテック社の新事業展開におけるマーケティングの特徴

ここまで、アイテックの成長過程及び新事業展開過程を大まかに確認してきた。続いて、アイテックの新事業展開、中でも主力として成長したデジタル機器の表面処理事業を中心として、これを

マーケティングの視点から検討していこう。

アイテックは、眼鏡の企画・販売をおこなう眼鏡事業部を設け、いわゆるBtoC（Business To Consumer）事業をおこなっているが、主力となっているのはBtoB（Business To Business）事業、その中でも賃加工あるいは委託加工と呼ばれる事業である。そのため、検討に際しては生産財マーケティングのフレームワークを参考とする。不特定多数の消費者への販売を想定した消費財マーケティングとは異なり、生産財マーケティングでは販売先あるいは取引先は主に企業組織である。また、その購買目的も生産活動や組織的利用といった事業と関わるものである。そこから生産財マーケティングの独自の課題が生じてくる。高嶋・南（2006）によれば、従来の生産財マーケティングに関わる研究は、主にアメリカを中心とした市場の視点を重視したものと、主に北欧を中心とした関係の視点を重視したものに分けられる（高嶋・南2006、iiページ）。前者は「多数の新規顧客を対象とした市場を想定するマーケティング」（同書13ページ）であり、後者は「特定少数顧客との取引におけるマーケティング」（同書13ページ）に焦点を当てたものだといえよう。これら二つのマーケティングは、企業自身あるいは競争環境の影響を受けつつ、現実には並存して実施されている。本稿で検討するアイテックの新事業展開は、特定少数顧客との関係を深める性格のものではなく、新しい顧客開拓および関係構築を課題としたものである。そのため、市場を重視する「拡張志向の生産財マーケティング」（同書189ページ）として捉え、そのありかたをマーケティング戦略の基礎となる市場分析、また具体的なマーケティング活動としての営業戦略および製品・技術戦略の視点から検討していこう。

## 1. 市場セグメンテーションとターゲティング

消費財マーケティングにしる、生産財マーケティングにしる、市場を重視したマーケティングにとって、対象とする市場分析が出発点であることに変わりはない。眼鏡枠産業の停滞を受け、アイテックが選択したのは、眼鏡枠産業の特定顧客との関係を深めるマーケティングではなく、自社が競争優位を保有していためっき技術によって、事業領域の拡張を図るマーケティングであった。その具体的な進出先となったのが、デジタル機器の表面処理である。まずは、この市場への参入を決定する際のアイテックの認識を整理しよう。

### (1) めっき技術の応用可能性とその制限

アイテックの新事業展開の対象となったのはデジタル機器分野であったが、それ以外にもスポーツ用品などの市場を対象としていることは前に述べた。このような複数市場へアプローチすることが出来たのは、アイテックが競争力を有するめっき技術の特性にある。我々が手に取る製品のほとんどは、めっきやその他の表面処

理が施されている。自動車のような大型のものから、携帯電話のような小型のものまで、表面処理がなされていない製品は皆無に等しい。「工業生産の基礎的な技術の一つ」(ヒアリング調査、2009年12月18日)であるめっき技術を産業との関わりで考えれば、その裾野は膨大な範囲に及ぶことになるのである。つまり、アイテックは自社のめっき技術を活かすことで表面処理に関わる多数の市場から、進出先を選択することが可能だったのである。

また、めっきを中心とした表面処理の競争環境には二つの特徴が存在する。一つは設備産業としての性格が非常に強く(中村2009)、めっき業者の間での棲み分けが進んでいるという点である。対象に金属を付着させるめっきは、その方法によって乾式(金属を昇華、もしくはイオン化させ真空中で付着させる)と湿式(金属を溶解させた溶液につけることで付着させる)に区別される。また、樹脂を付着させる塗装も同様に電気付着(電着塗装)と溶剤調合(吹付塗装)などに区別される。表2は、アイテックがおこなっている表面処理の種類をまとめたものである。いずれにせよ、表面処理をおこなう

表2 アイテックの表面処理加工の種類

	加工種類	採用例
めっき	イオンプレーティング	デジタル家電製品ボディ/ゴルフシャフトなど
	電気めっき	各種電極版/水栓金具/装飾品など
	白金処理・その他	釣具部品/アクセサリーなど
塗装	電着塗装	スピーカーカバー/デジタル家電製品ボディ
	溶剤塗装	ゴルフシャトルなど

出所) アイテックHPおよび会社案内を参照し、筆者作成。

ためには、加工対象を収納できるサイズの設備（真空釜や溶液槽）が必要となる。加えて、加工後に傷がつくといった事態を避けるため、装飾用途の表面処理は製造工程の後方に位置している。そのため、加工対象の大きさは最終製品のサイズに大きく左右される。以上から、表面処理の主な加工対象のサイズによって必要設備が大きく異なり、結果として加工対象のサイズによるめっき業者の間での棲み分けが必然的に進んでいた（ヒアリング調査、2009年12月18日）。実際、アイテックは眼鏡枠の表面処理を事業内容としており、自社設備で加工できるサイズは、眼鏡枠程度から約2メートル弱の範囲であった。

もう一つの特徴は、大企業の進出が少ないという点である。金属溶液などを用いるめっき業は、廃液処理などの環境負荷の面で、様々対策を講じる必要がある。また、作業に水銀を用いたことによって労災が生じたように、めっき業は太古から労働環境に関しても配慮が求められる産業である。そのため、大規模製造業の進出が少なく、製造を内製化している企業でも、表面処理はアウトソーシングしているケースが多い（ヒアリング調査、2009年12月18日）。そのため、競合他社の数こそ多いが、企業規模はそれほど大きく変わらないという特徴を持っている。

## (2) アイテックの優位性—高品質・短納期を実現する生産体系—

このように、設備規模によって制限されるとはいえ、広い応用可能性にもとづき、多数の企業が参入しているのがめっき産業の特徴であった。その中であって、アイテックは自社の表面処理技術は高い加工品質と生産性に優位性を持つと考えていた（ヒアリング調査、2009年12月18日）。これらは眼鏡枠事業に専念することに

よって培われたものである。

加工品質についてみてみよう。まずもって眼鏡枠は視力矯正という医療器具としての機能が要求される一方で、装飾品としてのファッション性も高く要求される製品である。また、装着する際には直接皮膚に触れ、かつ長時間着用する製品である。そのような製品特性から、眼鏡枠の表面処理については非常に高い品質、すなわち加工精度や安全性が要求されていた。このような高い品質要求に応えるべく、アイテックでは1989年頃に自社独自の品質基準である「アイテック基準」を設定し、品質管理に取り組んでいた。これによって品質に関する信頼性を獲得していたのである（ヒアリング調査、2009年12月18日）。さらに、ファッション性が高いということは品種が多様化するということにも繋がる。そのため、顧客からの多種多様な要求に迅速に応えることが競争上、重要な要素となってくる。アイテックでは、コンピュータ処理による生産管理システムを導入しており、多品種少量生産の効率化を達成していたのである（ヒアリング調査、2009年12月18日）。

このような優位性は、デジタル機器の表面処理においても代わらず発揮されている。たとえば、携帯電話やデジタル機器では半年程度で新製品が投入されるなど、製品ライフサイクルが非常に短期化している。加えて、装飾用途の表面処理はその時々流行に影響されるため、一つの加工が数ヶ月という短期間に集中することになる。また、単にファッション面で優れていれば良いだけではなく、金属皮膜を剥がれにくくする高い密着性や耐摩耗性、指紋をつきにくくする加工といった具体的なニーズにもとづく技術的要求も数多く存在する（ヒアリング調査、2009年12月18日）。すなわち、顧客からのス



パック要求に応えられる技術力があるか、それを達成できるコスト対応力があるかといった点が競争のポイントになっているのである。眼鏡枠の表面処理事業に取り組む中でアイテックが獲得しためっき加工技術は高品質・高生産性が問われるデジタル機器の表面処理においても優位性を発揮している。

なお、アイテックはデジタル機器事業部設立にあたって、従来の「アイテック基準」だけでなく、品質保証部を新設して品質向上を図っている。というのも、コスト競争力だけでは限界がある中で、勝負するポイントが短納期・高品質という点にこそあると捉えているためである（ヒアリング調査、2009年12月18日）。

### (3) マーケティング・リサーチにおける経営トップの貢献

新事業展開を進めるにあたって、アイテックは進出先市場の条件と自社の競争優位について、上記のような認識を得ていた。すなわち、めっき技術の応用範囲は広いため選択肢は多い。その上で、装飾分野において高い信頼性と生産性、さらには技術力も持ち合わせていたというものである。このような認識を踏まえて、最終的に多数ある表面処理関連市場の中でも、とくにデジタル機器を対象としていったのは、デジタル機器市場が急速に拡大していたことを捉え、その成長可能性を把握したためである。

本来、このような意思決定には、多様なマーケティング・リサーチ手法による市場分析が必要となる。ここでは、最終製品市場を対象としたものと、自社の直接の取引先となる最終製品メーカーを対象とした二つの視点が要求される。高嶋・南（2006）によれば、生産財マーケティングにおける顧客である企業組織のニーズを捉

えるのは営業担当者の役割である。しかし、顧客企業は自社の開発状況や技術の漏洩を恐れるため、自社の情報を積極的に提供するわけではない。そのため、営業担当者の関係構築能力や情報収集能力が重要になってくる（高嶋・南2006、33ページ）。しかし、従来委託生産・加工を中心におこなってきた中小企業にとって、顧客情報の収集といったマーケティング・リサーチに組織的に取り組むことは、資金面でも人材面でも困難を要する。アイテックでもマーケティング能力のいっそうの向上が課題とされている一方で、経営トップの人的関係を通じての情報収集が大きな役割を果たしていた。たとえば、デジタル機器事業への参入・拡張を図ったのも、それらの製品に関わった経験や、デジタル機器メーカーなどとの多様な人脈を持つ進士氏ら経営陣がもたらした情報による所も大きいという（ヒアリング調査、2009年12月18日）。

## 2. 営業戦略

不特定多数の消費者を対象とする消費財のマーケティングと異なり、生産財マーケティングでは、製品の販売において重要な役割を果たすのが営業部門である。しかし、中小企業の多くは、委託加工や受注生産を主たる業務として成長してきており、技術などの生産面に比べて営業面は相対的に弱い傾向にある。この課題についてアイテックがどのように取り組んでいるのかを検討しよう。

### (1) 新事業展開を支えた経営陣のトップセールスと中途採用者の活用

新事業展開において経営トップが、マーケティング・リサーチに関して重要な役割を果た

したのは、前節で述べたとおりである。しかし、経営陣の役割は情報収集に留まるものではなかった。アイテックでは、新しく展開したデジタル機器事業の営業活動にあたって、該事業部の営業担当者だけでなく、経営トップも営業活動に積極的に参加していった。とくに、経営陣がこれまで培った人脈を使い、デジタルカメラメーカーや、薄型テレビメーカーへのアプローチをおこない、これが取引開始のきっかけの一つとなったケースもある（ヒアリング調査、2009年10月29日、12月18日）。実際、生産財の取引は、組織と組織の取引であるため、購買側の意思決定が複雑化することになる。そのため、購買側の意思決定権限を持つ人物が誰かを見定め、そこに集中することが必要になってくる（高嶋・南2006、27～29ページ）。アイテックでは、経営陣が積極的にトップセールスをおこなうことで、意思決定権限者に効率的にアプローチをかけたのである。

また、アイテックの新事業展開において特徴的なのは、中途採用者の活躍である。デジタル機器事業展開を進めた進士氏を含め、他産業に関わっていた人材を積極的に中途採用して、活躍させている。実際、新事業展開時の社内の反応は決して芳しいものではなかった。そのため、事業化当初は、派遣社員と中途採用者を中心に事業を進めていったのである（ヒアリング調査、2009年12月18日）。このように、中小企業の多くが閉じられた継続的な取引を主軸とする中で、全く新しい視点、異なる人脈を持つ中途採用者は、組織風土を変える意味でも、新事業展開におけるマーケティングにおいても、大きな意味を持っていたのである。

## (2) 部門連携を支える社内イントラネットの活用と開発・生産・営業のローテーションによる社員育成

生産財マーケティングにおいて今日求められているのは顧客企業の課題を解決するソリューション型の提案能力である。これを実現するためには、単なるセールスではなく、企業の部門同士の連携が必須である。アイテックでは、この課題について以下の二つの方法で対応を図っている。

一つ目が、営業組織を中心とした社内イントラネットの拡充と活用である。多品種使用料生産に対応するために進めた情報化によって、中小企業では珍しくアイテックは社内情報環境であるイントラネットが充実している。このシステムを活用して、営業報告書の電子化・共有化を図り、他部門でも情報が確認できるようにしている（ヒアリング調査、2009年12月4日）。この他に、月一回の頻度で営業会議が行なわれている。営業会議には各部門の営業担当者だけでなく、各事業部の研究開発部門の管理職も参加して全社的な情報共有が図られている<sup>4</sup>（ヒアリング調査、2009年12月18日）。

もう一つは、マーケティングの基礎となる人材の育成である。アイテックでは、人材育成のため、戦略的な人材配置をおこなっている。開発担当者は、事業の進展にともなって、生産そして営業へと定期的に移動させられる。このことによって、技術と生産に精通した営業担当者として、顧客企業のニーズにも積極的に応えられるようになるのである。背景には、「スペシャリストを大量に抱えられる大企業と異なり、金のない中小企業に必要な人材はゼネラリストである」（ヒアリング調査、2009年10月29日）という考えと、「人間、自分が一貫して関わってき

た仕事については真剣になる」(ヒアリング調査、2009年10月29日)という考えがある。アイテックでは、専門のマーケティング部署を作るのではなく、戦略的な人材配置によって、社員一人ひとりがマーケティング発想を持てるような人材育成に取り組んでいるのである。

### 3. 製品戦略としての新技術開発

マーケティングの実践において重要となる要素の一つが製品戦略、中でも新製品開発である。製品差別化による優位性の構築のため、消費財・生産財に関わらず新製品開発は重要な課題となっている。この点についてアイテックはどのように取り組んでいるのだろうか。

そもそもアイテックは賃加工を主軸とする表面処理業者である。ゆえに、差別化は製品そのものではなく製品に施す技術によるものであった。アイテックは新製品開発にあたって、まずは自社の表面処理技術の向上に取り組んだのである。それが実を結んだ事例のひとつが、薄型テレビのスピーカー部の表面処理である。スピーカーは音を出すために、無数の小さな穴が空いた形状をしている。通常表面処理をおこなうと、この穴が樹脂や金属皮膜によって埋められてしまうという問題があった。音質を高めるための微細加工を損なわない表面処理技術が、この製品における技術的要求であった。アイテックは、この問題に取り組み、電着塗装技術の応用によって、加工を損なうことなく表面処理をおこなう技術を確立した。結果的に、この技術が決め手となって取引が決定したのである(ヒアリング調査、2009年9月25日)。このようにアイテックは、発注企業の要求に応える技術力をもって差別化を図っているといえよう<sup>5)</sup>。

しかし、一方でアイテックは別の方向での差別化も模索している。それは、自社の独自技術にもとづく機能面での差別化戦略である。先述の通り、現在のアイテックが手がける表面処理の主たる用途は装飾用途である。装飾用途は、あくまで顧客からの要望によっておこなわれる「賃加工」であり、自社の自立性は弱い立場にある。そのため、アイテックでは機能めっきを採用した部品生産事業を次の柱として育て、本当の意味での「賃加工」からの脱却を目指している。その走りとなっているのが、電極の表面処理である。また、今後の進出分野としては自動車部品や、太陽光発電・燃料電池などの環境関連製品分野を検討している。これらの分野は、デジタル機器同様に今後も長期的な拡大が見込まれる分野である。と同時に、機能的な表面処理が技術的にも要求されている分野である(ヒアリング調査、2009年12月18日)。

なお、アイテックでは、社内での技術開発だけでなく、産官学提携といった公的プロジェクトも活用しながら新技術開発を進め、自社の独自技術による差別化を目指している。

## IV. 地域中小企業の新事業展開におけるマーケティングの役割——おわりにかえて

以上、福井県鯖江市の地域中小企業であるアイテックの新事業展開とその過程におけるマーケティングを見てきた。ここでは、本稿の事例から示唆されることをまとめておこう。

第一に、アイテックの新事業展開にあたって重視されたのは市場の長期傾向分析と自社経営資源、とくに競争優位を發揮しうる技術の分析であったということである。これは、アイテックが市場セグメンテーションやターゲティングといった分

析にもとづくマーケティング戦略を重視していたことを意味する。アイテックはめっき技術という応用範囲の広い技術を活かし、長期拡大の芽がある最終製品市場を選択して事業拡大を図った。当初はデジタル機器の表面処理であり、現在は環境関連製品が目標となっている。

二つ目にいえることとして、一方でそのような新事業展開に際してマーケティングを進めるための人材・能力の不足という問題が中小企業には存在しており、この問題の克服を全社的に取り組めるかどうかが新事業展開の成否に大きく影響を及ぼすということである。アイテックは元々「賃加工」を主軸とした中小企業であり、市場情報を集めるマーケティング・リサーチをおこなえる人材や組織システム、あるいは開発・生産・販売の有機的な連携といったマーケティングに関わる能力は低かった。これらの能力を組織的に蓄積するには時間がかかるため、アイテックでは、まず外部人材や中途採用者を採用し、彼らにマーケティング活動を推進させた。それと平行して、社内風土の改革やマーケティングを担える営業人材の強化、あるいは組織改革といった取組みをおこなってきた。すなわち、マーケティング能力の不足を自覚した上で、その構築に取り組んできたということである。

第三に、アイテックでは、このようなマーケティング能力の構築過程において人材育成を中心に据えている。背景には、中小企業特有の「ヒト」と「カネ」の不足がある。アイテックでは、開発・生産・営業部門のローテーション人事など、ゼネラリストを念頭において人材育成に取り組んでいる。専門にマーケティング部を立ち上げるのではなく、マーケティングを理解した社員が各部署に存在するような形が目指されているのである。

最後に、このようなマーケティング能力構築が地域中小企業にとって持つ意味について触れよう。それは、中小企業が自立性を獲得するためには、独自の技術だけでなく、マーケティング能力も必要になってくるということである<sup>6</sup>。アイテックはデジタル機器という新事業展開によって成長を果たした。しかし、大手メーカーからの厳しいスバックやコスト引き下げ要求などに苦心している。そのため、機能めっき用いた部品事業を展開し、自立性を強めようとしている。同時に、技術を活用するための市場情報の獲得が部品事業の展開には不可欠であり、マーケティング能力の構築のため、組織的な取り組みを進めている。

以上、本稿では、アイテックの新事業展開を具体的事例として検討してきた。膨大な数の地域中小企業、中でも福井県の地域中小企業経営の課題を考える際に、マーケティングが重要な視点のひとつであることは明らかである。しかし、アイテックの事例はあくまでも一例に過ぎない。引き続き、具体的事例の検討を通じて「今日の」中小企業におけるマーケティング戦略について検討していくことは今後の課題である。また、本稿では中小企業のマーケティングを捉えるために生産財マーケティングを参考としたが、これとの理論的關係について明らかに出来たとは言えない。この点についても、今後の検討課題としていきたい。

## 謝辞

本稿の執筆に際しては、アイテック株式会社の進士豊代表取締役専務に格別のご理解とご協力を賜った。また、同社執行役員デジタル機器事業部営業部部長の久保利彦氏、総務部課長の宮川強氏、総務部の伊藤喜啓氏、研究開発部の妹尾孝

一氏には、ご多忙の中でヒアリング調査と資料提供に快く応じて頂いた。これらの方々のご協力は、本稿の執筆にあたって不可欠であった。末筆ではあるが、深く感謝を申し上げたい。

### 【参考文献】

太田一樹 (2008) 『ベンチャー・中小企業の市場創造戦略—マーケティング・マネジメントからのアプローチ—』 ミネルヴァ書房。

加賀美太記 (2009) 「技術優位にもとづく長期継続的なOEM供給に関する考察—キヤノンにおけるLBPのOEM供給を事例として—」 『流通』 No.24, 37~49ページ。

小林哲・南知恵子編 (2004) 『流通・営業戦略 (現代のマーケティング戦略③)』 夕斐閣。

高嶋克義 (1998) 『生産財の取引戦略—顧客適応と標準化—』 千倉書房。

高嶋克義 (2002) 『営業プロセス・イノベーション—市場志向のコミュニケーション改革』 夕斐閣。

高嶋克義・南知恵子 (2006) 『生産財マーケティング』 夕斐閣。

中小企業研究センター編 (1998) 『調査研究 No.97 製造業における開発型中小企業の市場戦略の課題』 中小企業研究センター。

中小企業庁 『中小企業白書 各年度版』 ぎょうせい。

中村哲 (2009) 「眼鏡産業の産地集積」 『ふくい地域経済研究』 第9号, 15~26ページ。

南保勝 (2008) 『地場産業と地域経済—地域産業再生のメカニズム—』 晃洋書房。

藤井昌樹 (2002) 『産業財マーケティング (増補改訂版)』 東洋経済新報社。

宮脇俊哉 (2008) 『マーケティングと中小企業の経営戦略』 産業能率大学出版部。

保田芳昭編 (1999) 『マーケティング論 [第2版]』 大月書店。

山本久義 (2002) 『中堅・中小企業のマーケティング戦略』 同文館出版。

注)

- 1 たとえば、太田 (2008)、宮脇 (2008)、山本 (2002)、中小企業研究センター編 (1998) などがあげられる。
- 2 ヒアリング調査 (2009年12月18日) によれば、世界の眼鏡枠生産において日本は最大で約20%を占めていたが、現在では約7%程度にまで落ち込んでいる。一方で、中国のシェアは50%を超えるという。
- 3 生産財マーケティングの分野の研究蓄積は多い。日本における代表的な研究として、高嶋 (1998) (2002)、高嶋・南 (2006)、小林・南 (2004) などがあげられる。
- 4 アイテックでは京セラのアメーバ経営を参考にした「NEMA」活動というマネジメント・システムを導入している。NEMA活動の詳細は省くが、全社規模で「数字の見える会計管理」をおこなうこのシステムも情報と意識の共有に一役買っている
- 5 なお、めっき加工において重要なのは、金属皮膜の付着工程ではなく、むしろその前処理工程にある。ヒアリング調査 (2009年12月18日) によれば、この前処理工程の技術が高密着性や耐摩耗性といった差別化をもたらしているという。
- 6 筆者は、前稿 (加賀美2009) において、独自技術の優位性とマーケティング能力がOEM提携関係に影響を及ぼすことを明らかにした。すなわち、企業規模に関係なく、マーケティング力の有無が企業の自立化にとって重要な要素となると考えられる。