

産業用品メーカーの消費者用品市場進出における留意事項

中部産業合理化研究所 小島 哲也

目次

1. はじめに
1. 経営多角化における製品計画の立場
2. 産業用品マーケティングと消費者用品マーケティング
3. 消費者用品市場進出の留意点と対策

はじめに

新製品の開発が企業発展の重要条件の一つにあげられることは論をまたないが、その方向に二つがある。従来の製品系列の拡大（もしくは整備）と、新しい製品系列への進出である。後者の場合は当然経営多角化の問題として、製品計画も一段と高い次元から考えなければならないが、新しい製品系列には従来とは全く異なる市場分野に関するものが多く、ここにマーケティングにおける多くの問題が派生する。

このような動向の中で、最近とくに目につくのは、産業用品メーカーの消費者用品市場への進出と、そこにおける類似の問題である。多くのケースはそれぞれ複雑な事情と悩みをもちながらも、その根底に横たわるものは共通するところが少なくない。

そこで、これまでに直接、間接に関係した実例に即して、その留意すべき事項と対策を考察し、報告する。ただし問題はマーケティング戦略に関するこ

とであるから、具体的な例示をもって説明できないのを憾みとするものである。

1. 経営多角化における製品計画の立場

1.1 分化発展の様相

多角化とは分化発展を意味し、進出、転換の方向は多岐にわたり複雑である。これは各企業の実情により、多くの目的や要件が錯綜しているからであるが、これを整理してみると、〔図表1〕のような事項が考えられる。（現実にはこれらのいくつかが、いろいろのウエイトをもって混合結合している。）

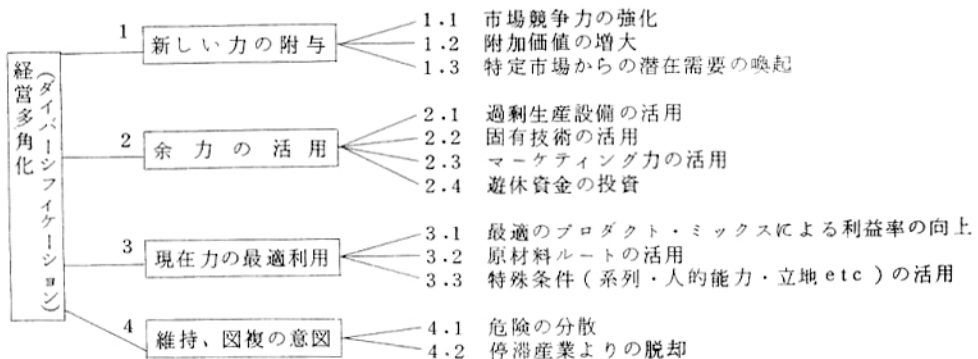
1.2 企業開発と製品計画

製品計画が経営多角化の問題に関連した場合、そこには企業開発と企業循環開発の問題が提起される。これは多角化の目的からしても明らかである。

それは、従来の市場や製品系列の中での製品開発のような、開発、生産、販売というライン機能的な関連の活動よりも、次元の高いものとして、経営企画機能に直結した戦略的要素をもつようになるからである。

そのあり方を簡単に示せば〔図表2〕のような関連が考えられる。この場合、企業開発はいわば、Strategy（戦略）の問題であるが、企業循環開発はむしろPolitical（政治的）な問題というべきであろう。この両者は不即不離のものではあるが、

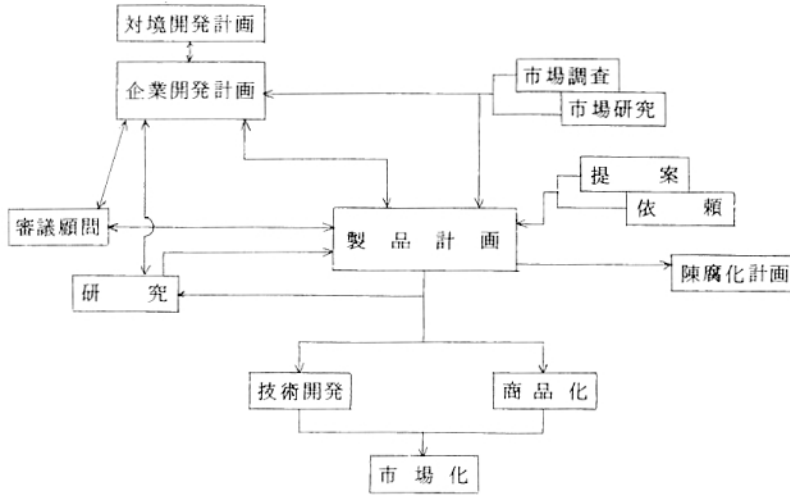
図表1. 経営多角化の目的、動機



決して混同してはならない性格のものと考えられる。また、同時に考慮すべきことは、その企業の市場

の立脚点であり、その如何によって各開発（製品、企業、対境）の方向づけがなされるとみてよい。

図表 2. 製品計画と企業開発



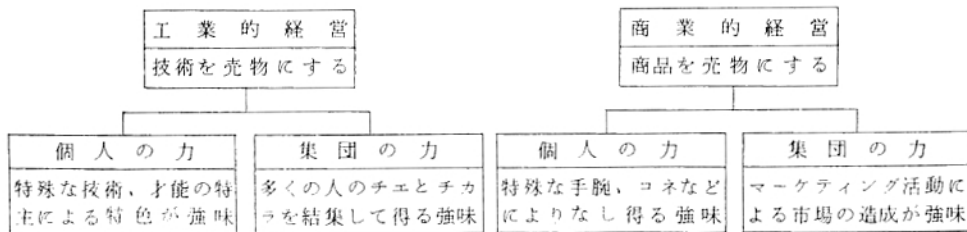
1.3 企業の市場的立脚点

主として、次のような観点が考えられる。

- (1) 売手市場か、買手市場か。
- (2) 品質でゆくか、価格か、タイミングか。
- (3) 技術を売するのか、商品を売するのか。
- (4) 産業用品か、消費者用品か、等々

工業的経営か、商業的経営かという企業の性格はとくに市場の性格による製品の区分と相互に関連する場合が多く、具体的なマーケティングのポイントは、ここから導き出されるといってもよい。

図表 3. 企業性格による相違



図表 4. 市場価格と製品区分

産業用品			消費者用品		
主要設備用品	補助設備用品	業務用消耗品	最寄品	買廻品	専門品
部品製品、半製品、抽出品			流行品、季節用品		
主要材料、補助材料、副資材					

2. 産業用品マーケティングと消費者用品マーケティング

この両者の特性を比較することは、標題の結論を導く強力な手段である。もちろん細部にわたっては一概に論じられないが、一般的な傾向を考察して、具体的問題に解釈適用する判断基準の基本的問題を把握することか、本論の目的である。

2.1 産業用品と消費者用品の一般的傾向比較

両者の特性は、詳しくはさらに〔図表4〕のように区分して考えるべきであるが、一般的な傾向につ

いて示すと、大略〔図表5〕のようなものが考えられる。この比較から次に述べる両マーケティングの

ポイントが考察されよう。

図表 5. 産業用品と消費者用品の比較（一般的傾向）

	比較項目	産業用品	消費者用品
一般的、市場的問題	企業の性格	工業的経営に関連が深い 自社生産のほか、外注、下請のものに加工	商業的経営に関連が深い 自社生産のほか、下請で作らせたものに自社ブランド
	企業イメージ	モッサリ	スマート
	競合関係	同業界の競合が主 他業界よりの脅威少	関連業界の動向に左右される 他業界よりの伏兵の脅威あり
	市場（顧客）	狭小（特定、少数）	広大（不特定、多数）
	購買動機	利潤動機による（効用） 合理的な判断なので量的考察が可能	満足感的動機による 気分的な判断によるので、質的な考察が大切
	買手の反応	はやい、はっきりしている。	おそい、はっきりしない
	需要	他力本願、比較的安定	比較的不安定、操作可能
	需要調査	需要者業界の景気、動向	消費者の所得および習慣の動向
	販売予則（長期） （短期）	鉄工業生産・当該産業成長率との相関占有率などの勘案 上記に季節変動、セールスマン情報（受注の予測）、過去の実績を加味	国民所得との相関、価格事情、占有率などの勘案 上記に季節変動、販売経路よりの予測資料を加味
製品開発の問題	開発の重点	技術的研究の重点 着実な推進	商品化の如何が大きい影響、ヌケガケ的なものが少くない
	新製品の性格	地道な研究、改良による進歩 新技術（新製品の創造） 新規格（改良品の開発）	流行に乗るためヘデで一時的な伸長をしばやくしほむ 新市場（用途、需要） 新模倣、新復活、新イメージ
	アイデア	技術面（社内・需要家）からのアイデアが多い 依頼によるものが多い オーソドックスなものが多い	門外漢、マーケット、セールスマンからのアイデアが多い 提案によるものが多い トツピなものが出るが多い
	実用	開発→実用がはやい	開発→商品化→実用がおそい
	製品研究	技術に重点	大衆の習慣に重点
	商品化	地味、簡素、着実	派手、多様、趣味
生産関係	生産形態	多種少量生産で、特色を出せるものがある	標準品大量生産
	生産・在庫計画	特殊品が多く、在庫によるクッションが設けにくい	標準在庫によりクッション可能
	品質クレーム	品質不良の反応がはやい	品質不良の反応おそく、確実につかみにくい
MDポイント	MDポイント	品質第一、技術サービス本位	イメージ・ムード、習慣が流行にマッチすること
	売上利益率	大	小
	マーケティング・コスト	小	大

	比較項目	産業用品	消費者用品
販売関係の問題	販売経路	短	長（間接経路が多い）
	セールス活動	セールス・エンジニアが重要（品質、技術の売り込み）	セールス・キャンペーンが重要 メーカーからはミッションナリー・セールス必要
	販売促進	値引、情実も効果あり	催し、ディーラー・ヘルプス
	広告宣伝	需要家向業界紙を中心（特定・少数） 技術・品質的信用を啓蒙をねらう	消費者向マスコミを中心（不特定・多数） 知名度の向上、親近感、信用
	価格政策	反応少なし（安いことは条件）	価格政策が非常に微妙
	経路政策	個人的関連の影響力大 トップの政治力	ルート、ディーラーの選定が重要
	商標政策	系列的な意味で重要	知名度、イメージの点で重要

2.2 産業用品マーケティングのポイント

(1) 市場が狭い→市場の開拓、維持、拡大に地道な努力が必要である。

(2) 金額が大き→代金の回収方法について特殊な方法と条件の考慮が必要である。

(3) 購買者が専門家→セールス・エンジニアによる技術的説明、サービスや、ミッションナリー・セールスによる利潤的訴えの強調が必要である。

(4) 直接的販売が多い→重点的な販売努力が必要で、人間的コネや、アフター・サービス強化が重要である。

(5) 受注生産の場合が多い→セールスマン訓練と、それによる受注の先行度、安定度の増大、品質・価格・納期についての適正な受注活動が必要である。

2.3 消費者用品マーケティングのポイント

(1) 市場が広い→ルート販売やマスコミによる広告宣伝が必要である。

(2) 地域による限度がある→市場調査とそれによる販売方法の研究が必要である。

(3) 単価が低い→大量販売とそのための経路の整備が必要である。

(4) 購買者が専門家でない→購買心理を探求し、気分的、満足感的動機に基づく施策を考慮することが必要である。

(5) サービス効果が大切→非価格競争や販売形態（諮問、通信、配達など）の考慮が必要である。

(6) 購入の便宜をはかることが大切→関連販売、混合販売、混合商品計画を重要な問題として取り上げる必要がある。

産業用品と消費者用品の特性は、きわめて対称的であり、両者のマーケティングを混同してはならぬことは明らかである。

しかし、産業用品メーカーがこの場合ほとんど共通的におかず失敗は技術的偏重である。工業的経営、技術的品質的自信という特長が逆効果を示し、市場の限定性、需要の従属性という従来の環境と経験が、マイナス要素として作用して、そこから多くの問題と悩みが生じる。これに対処するための足がかりとして、留意すべき事項と対策の概要を次に列記する。

(1) 製品計画における視野の拡大

新製品開発が、自社製品系列の外的問題に関係するので、経営の多角化に関し、新企業の開発、新企業環境の開発が必要になる。従来の開発活動よりも次元の高い計画機能の考慮が必要となり、経営企画機能に直結した製品計画部門の独立、充実が望ましい。

(2) 経営者をはじめ、全員のセンス、意識の革新

産業用品は利潤的動機による購売がなされるので技術的、品質的な問題に重点がおかれやすい。消費者用品においてはこれが偏重されると、マーケティング活動全般において、センスやイメージのズレができて、消費者をとらえにくくなる。事業部制の採用もしくは販売部門の独立、分離により混同をさけることが望ましいが、すぐに出来る場合は、空気づくりの諸行事を行なって、その意識を高めるようにしたいものである。

(3) 商品化の体制の強化

産業用品との確たる相違は、購買動機たる「満足感の充足」「気分的決定」である。これに対応してデザイン、ブランド、イメージ、価格などを計画的に研究し、開発すべきである。これは技術的開発と同様にプロジェクトを設定し、定められた組織、制定、手続をもって着実、具体的に推進することが望ましいが、すぐに要員の崩れぬときは、社外スタッフを一元的管理のもとに活用するとよい。

(4) 単品販売をさけて、混合商品計画を推進

自社製品のみでなく、他より仕入れてでも製品ラインを戦略的に整える必要がある。単品販売は他の条件(品質、知名度、ルートなど)がとくに優れていないと困難であり、しかも購買習慣が次第に関連的になっていることをも考えるべきである。商業的経営は販売部門を分離、独立させる方が比較的容易である。

(5) 消費動向、慣習の変化に対する徹底的調査に基づく市場と製品の研究

単なる思いつきとか固有技術活用のみから出発した製品計画や商品化では成功しない。消費者は果して何を望んでいるかという市場研究、需要調査、慣習の検討を強力に実施する必要がある。技術的自信があるほど、自分の側から市場を見る傾向があり、独りよがりの製品を作りやすい。

(6) セールス・ポイントの反省

セールス・ポイントは適正かどうかを、つねに反省することが重要である。消費者用品の場合は販売経路が長く末端消費者の声がとどきにくいので、モニター制度、パネル調査などが必要である。調査対象に競争品や代替品を選んで、そのセールス・ポイントや長所短所を分析するのもよい。とくに注意すべきは、あまり多目的を望むと、宙ぶらりんになり、かえって魅力を失うことである。

(7) 商品テストの必要

品質特性や、技術的性能の試験結果が優秀でも、実際に使用した場合の便益とは必ずしも一致しない。最近の消費者運動をみても分かるように、次第に地についた健全な商品選択が行なわれるようになってきたから、商品テスト、応用テストはいつそう重要になろう。PRやADと関連して、商品試験室をもつのも一案といえよう。

(8) 価格政策の弾力性

マーケティング・コストの高いことは、経路政策とも関連して価格政策に弾力性をもつ必要を示唆す

る。また利潤的動機のみによらぬ購買から考えて、価格における戦略的要素を考える余地が十分にある。商品の性格によりきわめて微妙な問題である。

(9) 販売ルートの確立

間接経路による大量販売が重要である。しかしルートさえ出来れば水道のコックをひねって水が出るようにゆくと考えるのは危険である。新製品売り込みのハズナキャンペーンのかけには、地道な商人的努力が必要なことを忘れてはならない。

(10) 知名度向上の重点的努力

広大な市場に一律に行なうためには、マスコミによる莫大な費用を要する。

製品の特性、セールス・ポイントを考えて顧客層や地域を限定して、重点的にねらうことが望ましい。

(11) 商品化、販売促進のプロジェクトの短期性の認識

同じ商品でも、その商品化や販売促進の方法はつねに目新しく変えてゆく必要があり、そのプロジェクトは短期的に集中的に実施すべきである。販売キャンペーン、広告キャンペーンが必要とされるゆえんである。

(12) 市場、消費者の声の早期把握と反映

消費者用品であるからには、末端消費者からの批判や希望が一刻も早くフィード・バックされなければ意味がない。

市場パトロール、モニター、パネルなどによる計画的把握と検討が望ましい。

(13) 販売と消化のギャップの認識

産業用品と異なり、販売したことを消化されたことの時点がかけはなれ、消費者の反応もおそく、確実にはとらえにくい。従って思いがけない反品やクレームが一度におしよせる場合がある。代理店、販売店における在庫状況の把握、店頭販売状況の探索のための制度や販売店報告制度などと、そのための要員を準備することが望ましい。

(14) 特殊な販売努力、特殊なルートの考慮

特殊需要層への食い込みなどの芸の細かさや、足で稼ぐ努力が大切である。また、広告やブランドやイメージなどの残留効果があつて市場に根をおろすような、いわば「生きた商品」を重点的、着実に売り込むために、一方で明日の糧を稼ぐべく、業務用、消費組合用や、他ブランドの知名度利用の如く、回転率向上のための、いわば「死んだ商品」を売ることも考えたい。