

経営者の四季

vol.570

Dec.
2023

12

企業事例1 丸武産業株式会社

甲冑ファンに向けた情報発信に集中
「大谷効果」を追い風に知名度アップを図る

企業事例2 有限会社中村鞆製作所

口コミで評判が広がる
高品質ランドセルメーカー



価値を伝える方法を
動画でチェック!

連載

コトラーに学ぶ 黒字経営のためのマーケティング戦略

第6回

ダイレクト・マーケティング で価値を伝える



当法人は認定経営革新等支援機関です

とっておき
情報源

税理士法人 エスペランサ



岡崎オフィス

岡崎市針崎町字五反田19番地3
TEL 0564-55-2700

東三河オフィス

豊川市御津町広石神子田22番地11
TEL 0533-77-2633

相続ラウンジ

名古屋市中村区名駅三丁目25番9号
堀内ビル2階 TEL 052-551-8686

相続ラウンジ刈谷

刈谷市中山町二丁目37番地1
YOULUCK 5 SQUARE C
TEL 0566-91-8833

名古屋オフィス

名古屋市中村区名駅三丁目25番9号
堀内ビル2階 TEL 052-583-9111



第6回

ダイレクト・マーケティングで価値を伝える

コトラーは、「よいマーケティングとは、偶然に生まれるものではない」と述べています。販売にもマーケティングにも努力は必要ですが、「売る仕組み」である販売よりも、「売れる仕組み」であるマーケティング、特に「ダイレクト・マーケティング」に力を注いだほうが、努力の結果が出やすく、経営効率が上がります。

業界の常識から脱却した車いすメーカー

今回でこの連載は最終回となりますので、もう一度「マーケティングとは何か」をおさらいしておきましょう。

マーケティングの父と呼ばれているコトラーは、最新の著書『マーケティング・マネジメント』(原書16版p3、丸善出版)で「マーケティングとは、組織の目標と調和する形で人々や社会のニーズを明確にし、それを満たすこと」と定義しています。

言い換えれば、「**貴社の経営理念、経営方針、強みなどを前提に、特定顧客に貢献できる商品や提供方法を設計して、そのニーズを満たすための事業活動**」ということなのです。

具体例でご説明します。北海道の車いすメーカーI社は、手動車いすのユーザー向けに電動車いすを勧めるマーケティングを展開しました。これは、車いす業界にとって常識破りでした。なぜなら、手動車いすで移動できる人に対しては、電動車いすを購入する際の補助金は対象外であり、メーカーは補助金なしでは買ってもらえないと考えたからです。

しかし、手動車いすで移動できる人も、遠出や坂道の多い地域を1人で移動するときは電動車いすが必要です。I社はマーケティングの発想によって、業界の常識から脱却できたのです。



このように、市場から見れば「満たされていないニーズ」はたくさんあり、経営理念・経営方針に沿っていけば、たとえ業界内で非常識とされていてもそうしたニーズを満たす商品を開発する。こうした考え方がマーケティングなのです。

なお、業界とは「売り手の集まり」、市場とは「買い手の集まり」のことです。

売買の主導権が売り手から買い手へ

マーケティングは時代によっても変化します。売り手の都合や思い込みで商品や提供方法を検討しても売れないのは当然として、これまで売っていたやり方をただ踏襲しても同じように売れるとは限りません。その理由は大きく2つあります。

1つ目はIT・デジタル技術の進歩です。具体的には、インターネットの高速化やスマホの普及、人工知能(AI)の発達などがあげられます。こうした進歩により消費者(顧客)の情報収集力が飛躍的に増し、購入する商品や流通チャネルの選択肢が広がったのです。

2つ目は、Amazonに代表される大手ECサイトの台頭です。従来、販売業は近隣住民との物理的距離が近いこと、つまり「地域密着」がセールスポイントであり、それだけで主導権がありました。ところが大手ECサイトの登場により、消費者は近隣のお店で購入する必要がなくなり、販売店は突然グローバルな競争力を持つ必要に迫られたのです。

こうした理由で売買の主導権が売り手から買い手に移ったのですが、逆の見方をすれば、グローバル化によって、地方の中小企業でも世界中にモノを売るチャンスが出てきたともいえます。しかも、世界という巨大な市場が対象なので、本当に魅力のある自社商品に絞り込んで販売しても成り立ちます。

つまり経営の基本戦略の1つである「選択と集中」が実現でき、粗利益率のアップと売上増の両立につながる可能性を秘めているのです。

まずは「市場」「顧客」「要素」を絞り込む

コトラーは、「さまざまな統合型マーケティング・ミックスの補足手段として、ダイレクト・マーケティングは購買者と販売者との双方に多くのベネフィットをもたらす」と述べています(フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング共著『マーケティング原理』第9版p728、ダイヤモンド社)。

特定の個人を対象としていないマス・マーケティングは顧客との関係が希薄で、消費者のニーズや欲求を把握しにくく、販売経費などのコストもかかります。

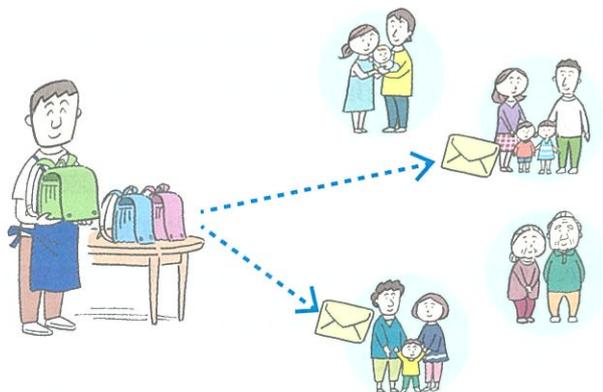
一方、各顧客に個別で最適の商品を提案する「ダイレクト・マーケティング」なら、よりターゲットを絞った販売戦略が可能。まず、以下を参考にターゲットを絞り込んでみましょう。

1 対象市場を絞り込む

市場にはマス市場(巨大な大衆市場)、セレクト市場(マス市場を一定の基準で分類した市場)、ニッチ市場(セレクト市場をさらに細かく分類した市場)があります。例えば自動車市場なら、自動車全般がマス市場、乗用車市場がセレクト市場、そのなかの高級スポーツカー市場がニッチ市場になります。中小企業の場合、ニッチ市場のレベルまで対象ニーズを絞り込むことが有効です。

2 対象顧客を絞り込む

1つのニッチ市場にも、さまざまなタイプの顧客がいます。そのなかには、ファンになってくれる顧客もいれば、要求は高いのにお金を出したがらない顧客もいます。したがって、「買ってくれる人」ではなく、「買ってほしい人」を対象顧客にしなければな



りません(=ターゲティング)。対象にしたい顧客は、「ニーズと気質」「お金と時間の使い方」でほぼ特定できます。

3 顧客が求める要素を絞り込む

特定した顧客が最も求める要素を3つ以内に絞り込み、それを貴社の特徴(魅力)として打ち出してください。打ち出した魅力が嘘にならないように、供給の仕組みをしっかりとつくることも重要です。

ダイレクトなら適切な情報を届けられる

ダイレクト・マーケティングには、メールで商品情報などを知らせる「ダイレクトメール・マーケティング」、商品カタログを郵送やオンライン等で配付する「カタログ・マーケティング」、インターネットを通じて販売する「オンライン・マーケティング」などがあります。

ターゲットを絞ったうえで、個別の顧客へダイレクトにアプローチすることにより、適切な情報を届けることができます。「誰にとって・何が・どのようによいか」を念頭に情報発信を行いましょう。

ダイレクト・マーケティングの手順

- 1 対象市場を絞り込む
- 2 対象顧客を絞り込む
- 3 顧客が求める要素を絞り込む
- 4 メールやカタログ、オンラインショップなどで情報を発信する

連載の終了にあたり、経営者の皆さまが利益を確保できる仕組みを構築し、黒字経営を実現・継続されることを願っています。



3分でわかる
解説動画を
いますぐチェック!



Profile

藤屋伸二(ふじや・しんじ)

藤屋ニッチ戦略研究所代表。藤屋式ニッチ戦略で、中小企業の増収増益を経営塾などで支援している。著書に『まんがと図解でわかるドラッカー』など、監修書に『まんがと図解でわかる マーケティングの神様コトラーの思いやり仕事術』がある。

丸武産業株式会社

[甲冑等の製造販売／鹿児島県薩摩川内市]

甲冑ファンに向けた情報発信に集中 「大谷効果」を追い風に知名度アップを図る

戦国時代に活躍した武将が合戦の際に身に着けていた甲冑。武将ごとにデザインの異なる甲冑を美術品として、あるいはお祭り等のイベントでの衣装として購入する顧客は常に存在し、その需要は根強い。甲冑制作で全国シェア約8割を誇る丸武産業(株)のマーケティングを紹介する。

■ 「大谷選手の兜」でその名が知られる

米国メジャーリーグ・アメリカンリーグの2023年シーズンホームラン王を獲得した大谷翔平選手(ロサンゼルス・エンゼルス)は、ホームランを打つたびに兜をかぶるパフォーマンスが話題となった。その兜を制作したのが、鹿児島県薩摩川内市の甲冑メーカー、丸武産業(株)だ。

同社は2018年、戦国武将の甲冑の展示館や甲冑の製造工程を見学できる工房、甲冑を着用して写真が撮れる撮影館などを備えた観光施設「甲冑工房丸武」をリニューアル。「大谷効果」で注目が集まり来場者が急増したというが、同社の兜が選ばれたのは決して偶然ではなかった。

「4月頭に、当社商品を出品している甲冑専門の海外向けECサイト『サムライストア』を通じて、大谷選手の通訳の水原一平氏から『すぐに送ってもらえる兜はないですか?』と問い合わせが来たのがきっかけでした。こうして見つけてもらえたのは、甲冑に興味のある人に向けた情報発信に取り組んでいたからだと考えています」

こう語るのは同社3代目の田ノ上智隆社長。現代社会では甲冑の実用性がないのは当然だが、イベント利用あるいは観賞用としての需要は根強く、海外



城門を思わせる観光施設「甲冑工房丸武」のエンタランス

も含めれば一定の市場がある。その証拠に、同社は月平均20体の甲冑を製造しており、大谷選手モデルの兜にいたっては、入手まで数か月待ちという人気商品となっている。

商品カテゴリーは、織田信長や徳川家康、武田信玄など戦国武将が身に着けていた甲冑を再現した「戦国武将鎧」(30万円台～)、顧客の要望に沿って製造する「オリジナル鎧」、子ども向けの「稚児鎧」があり、その他甲冑のレンタル事業や小道具等の販売も行っている。

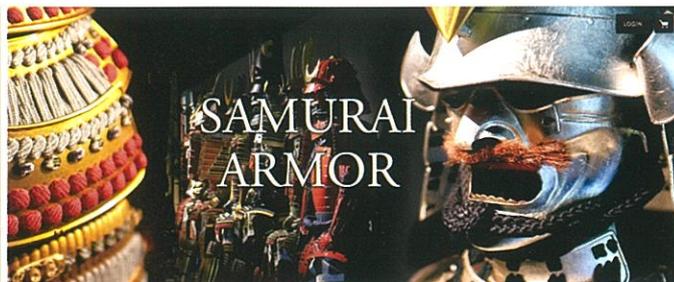
■ 結婚式向けの「甲冑ウェディング」が人気に

同社は1950年、田ノ上社長の祖父である田ノ上忍氏が創業した。最初は雑貨店、その後竹製の釣竿の製造販売に事業を転換したが、強度に優れたグラスファイバーを素材とする釣竿が登場すると需要が激減。新たな収益源として趣味で収集していた甲冑を売りに出したところ高値で売れたことに驚き、1973年に甲冑メーカーへ転換した。

田ノ上社長が入社したのは2006年。約1年間甲冑制作を経験した後、2009年に東京に事務所を開設、その責任者に就任した。というのは、兜の前立てに「愛」の文字をあしらった戦国武将・直江兼続がTVドラマをきっかけに人気となり、同社に「結婚式で兼続の甲冑を着たい」という要望が急増したからだ。

そこで田ノ上社長は、甲冑をレンタルするだけでなく、新婦にもお姫様風の衣装を用意し、法螺貝を吹いたり時代劇風に祝いの口上を述べたりして結婚식을盛り上げる「甲冑ウェディング」としてアピール。大人気のサービスとなった。

「単に『結婚式で甲冑を貸し出します』とアピールしても、新郎新婦は『楽しんでもらえなかったらどうしよう』と不安になります。だから、**当時流行して**



写真左:観光施設の一角にある「戦国武将展示館」には数十体の甲冑が展示されている(入館無料) 写真右上:海外向けオンラインショップのトップページ
写真中央下:「甲冑ウェディング」を利用した夫婦 写真右下:同社の甲冑はすべて職人が丁寧に手作りしている

いたブログで「サプライズ演出なら参加者が喜びますよ」「登場するときには法螺貝を吹いて盛り上げます」とサービス内容を説明したことが良かったのだと思います」

■ 観光施設の無料開放とECサイトの充実が奏功

同社の甲冑はすべて職人による手作り。設計図があるわけではないが、実際に使われていた本物の甲冑や昔の資料を参考に、明確でない部分については職人が着け心地や実際に身に着けたときの動きやすさを確認しながら制作する。「戦国武将鎧」の主要顧客は甲冑愛好家の個人だが、「オリジナル鎧」は企業からの受注も多く、会社のイメージカラーやロゴを上手に取り入れたデザインを求められることも多いという。

2015年に本社に戻り代表取締役を継いだ田ノ上社長は、売上高に対して利益が少ないと感じていたため、製造原価の計算に着手した。特に人件費について、職人にどの作業にどのくらいの時間がかかっているのかを丁寧にヒアリングし、1体の甲冑を制作する際の正確な費用を算出。売価が安すぎるものについては適正価格に値上げすることで利益を確保できるようにした。

「一部の社員から『そんなに値段を上げたら売れなくなります』といわれましたが、甲冑を求める方にきちんと価値を伝えることができれば、ある程度高くても買っていただけます」

さらに、別の場所にあった本社・工場と観光施設(旧称「川内戦国村」)を1か所に集約、設備をリニュー

アルしたうえで無料開放したことで、毎月2,000～3,000人が訪れる観光スポットに成長。来場者がSNS等で甲冑の写真を拡散することで「甲冑工房丸武」の知名度アップにつながった。

コロナ禍では来場客が減少したが、田ノ上社長はこれを機にECサイトの充実に着手。甲冑の説明書きを増やしたり、売れ筋ではない甲冑をアウトレットとして新価格で出品したりしたことで、月間売上高が数倍になった。

「甲冑に興味のない人には何をしても売れませんし、逆に興味のある人は説明しなくても買ってくれます。『大谷効果』による知名度アップを追い風にして、これからも適切なターゲットに甲冑の魅力を伝えていきたいですね」

丸武産業(株)のマーケティング手法

- 1 ブログで「甲冑ウェディング」の内容を発信
- 2 観光施設を無料開放しSNSでの拡散を狙う
- 3 海外向けECサイトへの出品で世界の需要を取り込む

丸武産業株式会社
鹿児島県薩摩川内市湯島町3535-7
TEL:0996-26-3113
HPは二次元コードより[<http://yoroi.co.jp/>]



代表取締役社長
田ノ上 智隆
(たのうえ・ともたか)

有限会社中村鞆製作所

[ランドセルの製造販売/東京都足立区]

口コミで評判が広がる 高品質ランドセルメーカー

親にとって大きなイベントの1つである子どもの小学校入学。6年間使うことになるランドセルは少しでも良いものを選んであげたいというのは当然の親心だろう。(有)中村鞆製作所は、そうした子どもを持つ親の間で評判のランドセルメーカー。強みである品質の高さとマーケティングの工夫を紹介する。

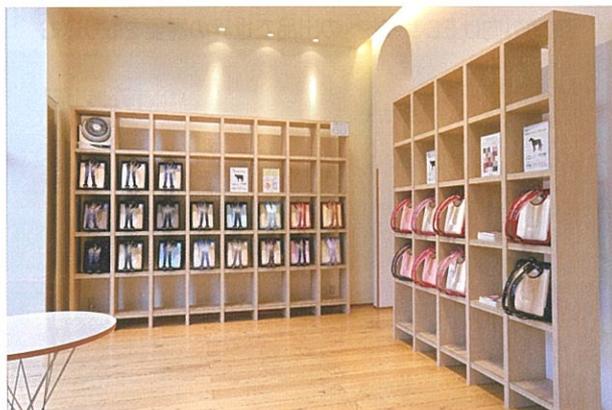
HPのカタログ請求から店舗・展示会に誘導

一般社団法人日本鞆協会ランドセル工業会の調査によると、2023年のランドセル購入金額の平均は58,524円だが、10万円前後する高級ランドセルの売れ行きも好調だという。

1960年創業の(有)中村鞆製作所は、高機能な素材と丁寧な仕上げが特徴のランドセルメーカー。同社のランドセルは毎年2月頃に翌年分の予約を開始しているが、人気のモデルはすぐに予約しないと完売してしまうほど競争率が高い。

同社の営業・販売・材料調達などを担当する専務取締役の中村徳光氏は「今はお子さんが小学校に入学する1年以上前から探し始めるのが当たり前。毎年新しいお客さまがほとんどでいわゆるリピーターが少ないですから、いかに顧客満足度を高め、周囲の人に当社のランドセルの品質を伝えていただけるかが大事です」と口コミの重要性を語る。

そうした口コミやSNS等で同社のことを知り、興味を持った見込み客は、まずHPでカタログを請求することになる。その後Web予約制の店舗(東京本店・東京銀座店・福岡店)や展示会へと誘導し、実際に手に取って使用感を確認してもらう。



東京・足立区の本店。予約制なのでゆっくりとランドセルを選べる

ほとんどの見込み客が複数のメーカーから検討しており、即決するケースはまれ。だからこそ、決して売りつけることなく、子どもとその親が本当に納得できるよう、親身な接客を心がけているという。

強みは素材の良さとランドセル制作の経験値

同社のランドセルには、「人工皮革ベルエース」(税込¥56,800~)、「牛革ポルサ」(税込¥72,800)、「馬革コードバン」(税込¥98,800)の3シリーズがあり、色は定番の黒や赤のほか10種類以上から選べる。

特徴は品質の高さだ。例えば主要部分の革は、耐久性や撥水性に優れ、かつ軽い素材を使用。背中があたる部分や肩ベルトには、NASAも採用しているシャトルクッション(スペースシャトルの座席に使われており激しい動きや振動に耐えられる)が使用

中村鞆製作所のランドセルの基本機能(一部)



されており、これは一般に流通しているクッション素材の約30倍の価格。さらに金具は錆びにくいステンレス、暗い場所で視認できる反射材も背面、側面、肩ベルトに取り付けられている。

この品質の高さは手厚いアフターサービスにもつながっている。同社のランドセルは6年間の保証付きで、不具合があれば送料も無料で修理してもらえるが、修理依頼はそれほど多くない。

「当社には、どの素材が何年後にどのくらい劣化するのかといったデータや、『この部分を接着する



写真左:質の高い素材を使っているので、6年間安心して使える 写真中央:東京都足立区にある本店
写真右上:本社併設の工場では職人がランドセルを手作りしている 右下:2024年4月納品分の商品カタログ

にはどの糊を使うのが最適か』など長年積み重ねてきた経験値があります。それが他社との差別化につながっています」

■ 親同士の口コミを中心に評判が広まる

肝心なのは、こうした品質の高さを、ランドセル購入を検討している親などにダイレクトに伝えることだ。実は同社も、十数年前までは一般的なランドセルメーカーと同様、百貨店に卸したり委託販売を行ったりしていた。しかし、当然流通にともなうさまざまなコストが発生するうえ、何より品質の高さが消費者に伝わらず、価値を価格に反映しづらいという問題点を抱えていた。

そこで中村専務は、卸販売を一切やめて、自社店舗やECサイトを通した直販のみに移行。まずは**同社のWebサイトから店舗訪問を予約してもらうか、見込み客に対し全国各地で行っている展示会の案内メールを直接送信**している。

さらに材料の仕入れについても、一部を除き、卸販売業者を通さずにメーカーからダイレクトに購入。中村専務が直接足を運び、精査したうえで一定量の購入を約束することで、通常よりも2~3割安く仕入れられるようになった。

「ランドセルは毎年購入するようなものではないのでリピーターはほとんどいませんが、同世代の子どもを持つ親同士の口コミで当社を知っていただいているようです」

このように、**マーケティングと仕入れの両面で効率化を図ることで、品質が高く、かつリーズナブル**

な価格設定を実現。極力無駄を省き資本効率を高める「筋肉質の経営」で、実質無借金経営を続けているという。

新たな事業に進出する際も、余裕資金の3分の1以内で勝負すれば、仮に失敗しても再挑戦できると語る中村専務。現在、ランドセル制作の技術を活かし、子どもと一緒にランドセルを選びに来た両親向けのメンズ・レディースバッグあるいは財布の商品化を計画している。

近年は祖父母が孫のランドセル代を出すケースも増えており、例えば子どもがランドセルを選んでいる間に、両親が祖父母へのお礼のプレゼントを選ぶといった相乗効果を狙っている。

(有)中村鞆製作所のマーケティング手法

- 1 カタログ請求を通じて顧客のメールアドレスを入手
- 2 自社店舗と展示会で品質の高さを直接説明
- 3 口コミを中心に親世代の認知度を高める

有限会社中村鞆製作所
東京都足立区江北1-32-1
TEL: 03-3899-5115
HPは二次元コードより
[<https://www.nakamura-kaban.net/>]



専務取締役
中村徳光
(なかむら・とくみつ)



中小企業こそ取り組みたい！ 「デジタルマーケティング」



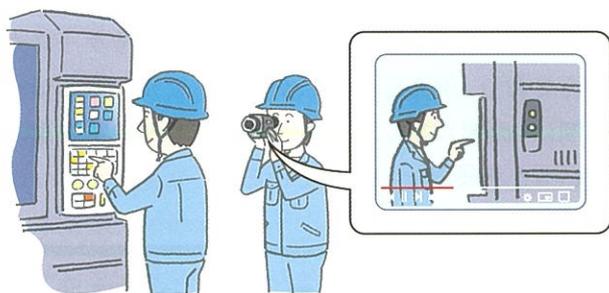
電子メールやSNS等を活用した「デジタルマーケティング」は、自社が狙った特定顧客へダイレクトにアプローチできるという特徴があります。また、上手に活用すれば費用やマンパワーをそれほどかけなくても実践できます。今回はデジタルマーケティングのなかで、2つの方法をご紹介します。

「コンテンツマーケティング」で世界へ発信！

いくつかあるデジタルマーケティングの方法のうち、顧客にとって価値のあるデジタルコンテンツ（Web記事や動画など）を作成・配信することで、見込み客や自社のファンを増やし、売上増加につながる手法を「コンテンツマーケティング」といいます。具体的には、YouTube動画やブログ記事の投稿などがあげられます。

福井県のある工作機械メーカーでは、コロナ禍をきっかけとして、対面型の営業手法から転換するため、コンテンツマーケティングに取り組み始めました。

まず社内に「DX推進室」を設置し、工場内での作業工程や、製品の修理手順などをハンディカメラで

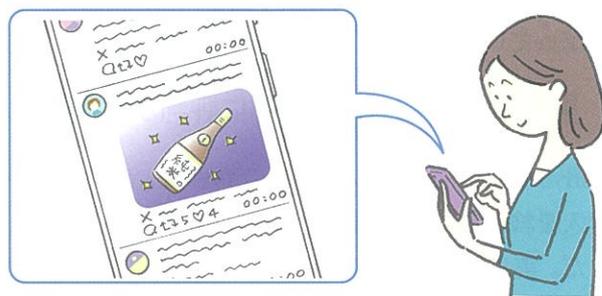


撮影。編集ソフトを使って動画にまとめ、YouTubeで公開しました。その結果、再生回数は多いもので2万回を超え、製品に関する質問が海外のメーカーから直接寄せられるなど、とても大きな反響がありました。

現在では製品のユーザーが使用した感想を語るインタビュー動画なども投稿・公開しており、販促などでの活用を続けています。まさにコンテンツマーケティングの好事例といえるでしょう。

「SNSマーケティング」で知名度アップ！

X(旧Twitter)やInstagram、Facebookなど、最初は若年層を中心に広まったSNSは、今や幅広い世代で利用され、ビジネスでも欠かせないツールとなりつつあります。手軽にアカウントを作成でき、原則的に費用がかからない「SNSマーケティング」は、



デジタルマーケティングのなかでも比較的始めやすいといえるでしょう。

岐阜県のある酒造メーカーは、Instagramで多くのフォロワーを持つインフルエンサー（インターネット上で影響力を持つ人）らを「アンバサダー」に任命。自社商品を提供し、自分のInstagramアカウントに投稿してもらうようにしました。

また、東京オリンピックに合わせて訪日外国人向けに作った超高級酒がコロナ禍で余ってしまったことから、自社のX(旧Twitter)アカウントでプレゼントキャンペーンを行ったことで、知名度が急上昇。自社アカウントのフォロワー数を、600から10万まで増やすことに成功しました。

デジタルマーケティングの手法は、BtoBの取引に限らず、BtoCの場面においても効果を発揮できるのです。

参考：中小企業庁Webサイト「ミラサポplus」