

随想

ブランド戦略

～物とサービスの価値に思いを込めて～

吉永祐孝*



本年9月30日をもって、当社はSPECIAL METALS CORPORATIONとの40年間にわたるニッケル合金合弁事業を発展的に解消することとした。これまでは、世界的に知名度の高いINCO^{*1}ブランドを使用し、国内・アジア地域を中心に大同のニッケル合金を販売してきた。これからは独自のブランドでグローバル市場に打って出るわけだが、改めてこれまで使用してきたINCOブランドに大きな存在感を感じている。

そもそも企業や商品にとってブランドとはどのような意義を持っており、どうやって市場に浸透して行くのか。我々の周りには「トヨタ」「ホンダ」「ソニー」と言った世界的な企業ブランドから、「カップヌードル」「サロンパス」と言った商品まで多種多様なブランドで溢れかえっている。

「消費者は、自分の価値観に合致する価値イメージを思い浮かべるブランドに対して共感を覚え、ファンになる。つまり、自分の価値観にフィットする価値を提供する企業や商品、サービスを選択し、本当にその価値を気に入ればファンになり、リピート購入する様になる^{*2}。」と言われていた。ブランドとは「物の価値」と「サービスの価値」を創造し、共感を与えて「ファン」を増やすための重要なツールと言える。

今後、当社がニッケル合金に使用する「DSALOY^{*3}」と言う新しい商品ブランドを使って「ファン」を増やすためには、独自の「物の価値」と「サービスの価値」をたくさん詰め込んで行かねばならない。それこそがニッケル合金の「ブランド戦略」であると考えている。

それではまず、「物の価値」とは何かを考えてみる。商品の強みを評価する時に良く使われる「性能・品質では負けない」と言うNo.1商品、「他社には真似のできない」Only 1商品。これらの商品は国内を主体とし比較的限定された市場の中で、独自性や安定品質・安定供給を求める顧客に大きな「価値」として認められてきた。しかしながら、最近では市場のグローバル化が進み、民族も文化も異なる海外地域で現地生産することが増えて来たために商品のスタンダード化が進み、供給先が限られる独自性を持った素材や部品などは逆にリスクとなり敬遠される様になってきた。

顧客が感じる「物の価値」は決して一定のものではなく、それぞれの地域で時代と共に変化している。現代での「物の価値」は、生産拠点の分散化を通して、多様化する世界市場で顧客のニーズを常に満足させられる商品を提供し続ける所にある。

また、「サービスの価値」とは何か。値段や納期・顧客の特殊仕様に個別に対応する営業的なサービスも重要である

*大同特殊鋼(株) ステンレス・高合金事業部長

が、それだけでは他社との差別化は難しい。最近では、サプライチェーンを構成する企業同士が協力し、全く新しい機能を付加したり、これまでは「夢」とされてきた課題に長期プロジェクトで取り組んだり、グループ力を結集して新たなソリューションを提案したりする、総合力を活かした取組みが良く見られるようになってきた。つまり、変化する市場や顧客の要求に敏感に対応し、企業同士が従来の壁を越えて Win - Win の関係を目指す、総合力を活かした提案が新しい「サービスの価値」の形ではないかと考える。

この様な「物とサービスの価値」の提供は商品ブランドの構築（ファンづくり）にとって欠かせない大切な取組みであるが、そこには人・組織力・仕組みなどの「モノづくり」の力が必要であることを忘れてはならない。

かつて「メイド・イン・ジャパン」は、日本メーカーの高い技術力と強いモノづくり力をベースとした、安価で信頼性の高い商品の総称（超一流ブランド）であった。70年代前半までの高度成長期に、日本メーカーは商品の安全性やきめ細かな心遣いなどの「モノづくり」力を磨き、品質・生産管理システムを構築し、自動化ラインで大量生産された価格優位性を持って世界中に日本商品を提供した。

最近では、アジア地域メーカーとの競争で勝てない場面も出てきたが、決して「モノづくり」の力が衰えたからではないと思う。市場が拡大し需要が増える一方で、情報網や輸送手段も発達し、商品のグローバル調達が可能となったために、顧客にとって差別化が必要でない大量消費の商品は値段のたたき合いになってしまうケースが増えた。日本メーカーは事業を継続するために、より付加価値の高い商品に移行するか、量産品は徹底したコストダウンで海外メーカーとの価格競争に勝ち残ることを余儀なくされている。

これから狙って行かなければならない付加価値の高い市場で商品の価値を持続させるためには、①魅力ある市場で、②自社の強みが活かせ、③勝ち目のありそうな限られた領域に絞り込み、④明確な「ビジョン」を持って行動する、「選択と集中」が必要である。つまり、新たに狙う市場のマーケティングをしっかりと行い「モノづくり」の力を商品のどこに活かすかの発想こそが重要であると言いたい。

ここまでの話を整理すると、ブランド戦略とは「ファン」づくりであり、狙いとする市場と顧客に向けた継続的な「物とサービスの価値」の提供が必要である。また、グローバル市場における新たなブランド構築には、事前のマーケティングで市場と顧客を絞り込む「選択と集中」、自社の持つ「モノづくり」の力を商品のどこに活かすかの発想が重要である。

ここからは冒頭でお話しした、グローバル展開をスタートする当社のニッケル合金についての具体的なブランド戦略を考えてみたい。まず、海外市場において当社のステンレス鋼やニッケル合金、チタンなどの高機能材料は決してメジャーとは言えない。まずは領域（対象）を絞り込んで市場・顧客のニーズを理解し、それぞれに合った商品の「物とサービスの価値」を提供することから始めなくてはならない。その一つとして、棒線・帯鋼商品において、自動車を主体とした輸送機械の分野で『世界 No. 1 の耐熱材料メーカー』を目指すことが良いのではないと思う。SUS 耐熱鋼はここ数年グローバルで拡販活動を展開し、徐々に認知度を上げている。また、ニッケル合金に関しては耐熱バルブ・耐熱バネで独自の合金を開発し、国内顧客から高い評価を頂いている。耐熱材料の海外拡販では、これまでステンレス鋼で地道に培ってきた信頼や安心を足がかりに、商品ポートフォリオ（品揃え）を充実し、サプライチェーンを組む他メーカーともタイアップしながら、顧客への総合的な価値提案をすることが良策と考える。無論、これからの成長分野である航空機、重電・プラント市場でも全商品群で同様の「攻め」を忘れてはいけない。こちらは地道に商売を積み重ねると共に、将来に向けた顧客との共同開発体制の構築も必要である。

当社の高機能材料を支える「モノづくり」の力は、長年積み上げてきた難加工技術力による安定した品質と、きめ細かな管理に基づいた小ロット対応力である。国内のニッケル合金市場は、欧米に比較すればさほど大きなものではないが、要求性能・品質はかなりハイレベルである。自動車用機能材に要求される内質コントロール技術、特殊溶接材料の成分狭幅管理技術、電子材料向け封着材料やリードフレーム材料などで培った表面疵管理レベルは「現場力」を最大限に活かした高いモノづくり力と言える。このモノづくり力を高機能耐熱材料に最大限織り込み、顧客に価値を認知してもらわなければならない。

当社では、かつて HDD 用鋼（DHS1）で最終ユーザーと共同開発に成功した経験がある。HDD 用鋼では、最終ユー

ザーの持つ「アウトガス（腐食）対策」ニーズを直接会話で先取りすることができ、合わせて中間加工メーカーの要求する「被削性（加工精度確保）」も満足する材料を開発し提案、先に述べた強力な「モノづくり」力と迅速な納期対応力を使って一気に市場展開し「ファン」を増やすことができた。

この様な「勝ちパターン」はあまり経験できることではないが、まずは、少ない人員でも全員が幅広い製品知識（技術力）と強い意志（営業力）の両方を備えたマルチな人材育成を目指し、各地域に出かけて顧客のニーズを聞き取り、社内に展開する体制（しくみ）から整えなければならない。同時に、「モノづくり」に関しても思いを形にする難加工技術の開発と加工度の深化、コスト低減の努力は忘れてはならず、どちらが欠けてもこれからのグローバル競争に勝ち残ることはできない。

最後に、言葉も文化も異なる海外でのマーケティングや顧客との共同開発には色々と苦勞も多いと思うが、それぞれの地域に根付き、思いの込めた（ブランド）商品をどんどん顧客に提案し、世界中に一人でも多くの「ファン」を増やしていきたい。

(May 18, 2015)

- * 1 INCO は SPECIAL METALS CORPORATION の登録商標
- * 2 引用図書：「戦略としてのブランド」東洋経済新報社 著者：鬼頭孝幸
- * 3 商標登録申請中