

水平思考マーケティング ～名古屋の中小企業の事例を中心に～

Lateral marketing ～ Case Studies of Small Firms in Nagoya ～

岩 田 憲 明

Noriaki IWATA

和文要旨：

コトラーは市場細分化を進める従来のマーケティングを「垂直思考マーケティング」とよび、細分化による市場深耕はやがて市場規模限界に達すると述べる。コトラーは六つの発想技法（代替、逆転、結合、除去、強調、並び替え）を「水平思考」と呼び、水平思考をもとにしたマーケティングを「水平思考マーケティング」として展開している。コトラーは水平思考マーケティングにより新市場へ進出できると主張する。すなわち全く新しい観点から市場を検討することで（市場細分化の過程で検討から除外されてきた）新市場を発見できると述べている。コトラーの紹介する事例は米国企業を中心である。本稿では（名古屋の中小企業を中心に）日本企業のマーケティング事例（22事例）をコトラーの分析枠組み（垂直思考マーケティングと水平思考マーケティング）を用いて整理、紹介した。

英文要旨：

Kotler classified Marketing into Vertical Marketing and Lateral Marketing. Vertical Marketing is the technique to cultivate existing market. Lateral Marketing is the technique to create new market. Kotler introduced Lateral Marketing Cases of American Firms. We introduced Lateral Marketing Cases of Small Firms in Nagoya.

和文キーワード：経営革新、新商品開発、アイデア発想法、水平思考、日本企業

英文キーワード：Innovation, Lateral Marketing, New Product Development, Japanese Firms, Small Firms

目 次

はじめに

第1章 垂直思考マーケティング

第2章 水平思考マーケティングの手順

第3章 市場レベルでの水平思考マーケティング

第4章 製品レベルでの水平思考マーケティング

第5章 その他のマーケティング・ミックスレベルでの水平思考マーケティング

むすび

はじめに

コトラーは、既存市場に対して市場細分化を進めることで小さな市場セグメントのニーズに対応することを「垂直思考マーケティング」（あるいは伝統的マーケティング）と呼ぶ。後発参入者は、市場を細分化してその小さな市場に独自の地位、強固な地盤を築かなければ競争に生き残ることができないと主張する。これは「市場深耕」と呼ぶことができる。他方、既存市場を全く新しい観点から検討することにより、市場細分化の過程で切り捨てられ無視された部分に目をむけ、そこにチャンスがあるとしてマーケティング活動を展開することを「水平思考マーケティング」と呼んでいる。これは「新市場進出」と呼ぶことができる。コトラーは、企業には「垂直思考マーケティング」による既存市場の深耕も、「水平思考マーケティング」による新市場への進出もともに必要と述べている。

本稿では、コトラーの垂直思考マーケティングと水平思考マーケティングについて説明すると共に、日本企業の事例とくに水平思考マーケティングの事例を紹介する。

第1章 垂直思考マーケティング

コトラーは「伝統的マーケティング」を垂直思考マーケティングと呼んでいる。

伝統的マーケティングにおいては、まず市場ニーズを特定し、いかなる特徴の製品サービスを提供するかを決める。この手順がセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング（誰を顧客とするか、いかなる特性を強調するか）である。セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングの次に具体的なマーケティング・ミックスの決定という作業に入る。製品計画、価格、流通、プロモーションの4Pがそれである。企業は以上の手順を踏んで市場に参入する。その後その市場で売上を拡大するには市場を細分化し、その細分化された市場にマーケティングミックスを展開する。とくに後発企業の場合は市場細分化により小さな市場を特定し、そこにマーケティング活動を集中し、確固たる地盤を構築しなければ市場に生き残ることはできない。このように市場細分化を進めることで

細やかに顧客ニーズに対応するというのが伝統的マーケティングである。

コトラーによれば、「伝統的マーケティング」において市場細分化を通して開発される新商品は次の6つの形で市場に投入される。

(1) 製品改変

これは既存製品の基本特性（機能的特性もしくは物理的特性）を増減させることで製品のバリエーションを増やすという方法である。コトラーは例として、ジュースを取り上げ、砂糖の量の減少、果汁割合の増大、濃縮還元しない、ビタミンを加える、添加物を加えないという方法での製品バリエーションの増大を挙げている。改変（機能的特性もしくは物理的特性の増減）によって基本特性がより強調もしくは希薄化される。改変によるイノベーションとは製品サービスのある特性に着目し、その比重、重要性、度合いなどを変更する方法である。機能向上、品質向上がこれにあたり、最近の4Kテレビなどはその具体例である。

(2) サイズ変更

これは既存製品の分量（頻度、サイズ、数量）だけを変更し、新製品として市場投入する方法である。サイズ変更という形で新商品を出して成功した日本企業の事例を紹介する。

（事例1：宮崎本店）

三重県の醸造業者である宮崎本店は焼酎を大型ビンで販売していたが、棚にのせられる小型サイズにして販売し、ブランド化に成功した。（株）宮崎本店（76名、三重県）は焼酎、日本酒のメーカーである。当社は弘化3年（1846）創業の老舗企業である。当社の焼酎「キンミヤ」の9割は関東で売っている。従来、「20歳以上の酒を飲む日本人すべて」を客にしてきた。これでは客の顔が見えない。当社は客を選んだ。当社焼酎の客は下町の居酒屋を支えている客だった。千円で焼酎を飲んでペロペロになる。「千ペロ」がキンミヤの客だった。客はキンミヤをホッピーや炭酸を割る製品と思っていた。「なぜ居酒屋はキンミヤを使うか？」と居酒屋の主人にきいた。すると「味がよそと違う。うまいから」と答えた。中小企業は価格競争で大手に勝てない。当社は「値引きしない、価格競

争から抜け出る」という戦略を立てた。従来当社はキンミヤを大型容器で売っていた。居酒屋の主人がカウンターの下の方で焼酎をグラスに入れていた。これではブランドが構築されない。過当競争から脱皮できない。当社はブランド化のために、小型ビンでの販売を考えた。カウンターに載せてもらうために小型ビンにシフトした。大型容器の焼酎を値上げし、小型容器の焼酎「キンミヤ」の購入に居酒屋を誘導した。当社の売上は減っていった。社員が心配した。しかし当社は戦略を変えなかった。当社は売上減を見込んでキャッシュフローを貯めておいた。それをベースに当社は耐えた。やがて売上減は止まり、売上利益は上昇軌道に乗った。この戦略ストーリーは『日経トップリーダー』で紹介された。

(3) パッケージング変更

パッケージを変更することで既存製品サービスをこれまでとは異なる便益、機能、消費機会を提供するものとして認知させることができる。コトラーは例としてチョコレートを取り上げ、衝動買いをねらうものは小型の紙ボックスに入れて販売し、家庭での消費のためには大きなボックスに入れて販売する。贈答用には丸いブリキの缶に入れて、あるいは有名画家の絵を印刷した缶に入れて販売するというアイデアを紹介している。これはサイズ変更によるイノベーションと同時に実行されることが多い。又これにより、製品が使われる状況、機会を増やすことができる。

(4) デザイン変更

これは製品の外観を変更することで新製品を開発する手法である。コトラーはスウォッチ社による毎年のニューモデル発表を挙げている。

(5) 付加物による新製品開発

コトラーはクッキーの表面に砂糖、ホワイトチョコレート、ダークチョコレートなど様々な素材をまぶして、あるいは中に詰め込んでクッキーの新商品として販売する例を紹介している。

(6) 負担軽減

これは購買に伴う労力やリスクの軽減を図るというものである。コトラーは高級香水を低価格でマス市場向けに販売し、膨大な数の潜在顧客を顕在顧客に転換した例を紹介している。これは低価格商品の開発と発売である。(専門家

不要で) メンテナンスが容易な商品の開発も顧客負担の軽減につながる。

市場細分化を繰り返す伝統的マーケティングの効果は次の通りである。

- ①既存市場の規模を拡大する。
- ②既存市場において潜在顧客を顕在顧客に転換する。
- ③既存市場において製品が使用される状況想定しうる最大限まで拡大することができる。
- ④既存市場において、製品の浸透度を最大限に高めることができる。
- ⑤既存の製品・サービス市場においてポジショニングの新たな軸を見いだすことができる。

細分化が繰り返されるにつれて市場の規模もそこから得られる利益も縮小する。既存市場への侵攻をもくろむ企業の参入も始まる。市場細分化は市場規模を拡大し、潜在的な顧客を顕在化させるというプラスの効果をもたらすものだが、いずれの場合も製品の基本特性は変わらず同じカテゴリーの中のイノベーションであり、このようにセグメンテーションが繰り返されると、やがて市場は飽和状態に達する。これが成熟市場の状況である。¹

成長限界を打破するには新たな思考に基づくマーケティングが必要とされる。市場細分化の過程で切り捨てられてきた部分に目を向けなければならない。市場範囲を固定的にとらえることは、それ以外の可能性に目がいかず結果として機会を逸する。そこで市場範囲を固定的なものと考えず、自由な発想で市場を眺め、これまで切り捨てられてきた部分すなわち新市場を発見し、そこへマーケティング活動を展開することが必要となる。コトラーは新市場を発見するには新思考が必要であり、それは「水平思考」により可能であるとのべている。かくしてコトラーはこの新思考マーケティングを「水平思考マーケティング」と呼び、伝統的マーケティングを「垂直思考マーケティング」と呼んでいる。

*1 キム&モボルニュ (2015) は既存市場を対象にセグメンテーションを進める戦略をニッチ戦略と呼び、この戦略はやがて採算限界に達する、したがって新市場創造が必要であると述べている。

第2章 水平思考マーケティングの手順

まったく新しい市場を生み出すには、市場についての固定的な考え方にとらわれてはいけけない。自由な発想が必要である。コトラーは「既存製品の市場定義では除外されていたニーズ、ターゲット（顧客）、状況に目を向けよ、新しい市場カテゴリーを発見せよ」と主張する。自由な発想という点でコトラーはデボノの「水平思考」に注目した。デボノの水平思考とは「情報を活用し、マインド内に蓄えられたコンセプトを再構築することで、創造的なアイデアを得るための一連のプロセス」である。その要点は①モデル（マインド内の固定的なコンセプト）の分析②モデルに変更を加える技法、である。コトラーは水平思考をマーケティングの枠組み（Segmentation, Targeting, Positioning, マーケティングミックス）に取り込んでこれを「水平思考によるマーケティング（ラテラルマーケティング）」とよび、その進め方を述べている。

ラテラル・マーケティングの手順は次の通りである。まず検討対象の製品/サービスを特定する。製品/サービスを特定しないとアイデアは生まれえない。ついで次の手順を踏んで思考する。

- ①（水平移動の対象となる）フォーカスを決める。市場レベル、製品レベル、その他のマーケティングミックスレベルのどのレベルでアイデア発想するかを決める。
- ②水平移動。創造力を生かしてアイデア発想を行う。これにより論理的につながらない二つの概念が示され、ギャップを生じさせる。ギャップこそ解決すべき問題であり、創造性の源となるものである。ギャップが刺激となる。ギャップすなわち問題が生じない場合は水平移動ではない。これは垂直思考である。皆が意外と思うアイデア、飛んだ発想、馬鹿なと思わせるような発想が水平移動、水平思考である。
- ③ギャップを埋める方法を考える。問題の解決策を考える。これを「連結」という。ギャップを埋めるため、論理的に連結させるため変更が加え続けられる。イノベーションとは本来明らかな連結や直接的な連結を持たない二つのアイデアを結びつけた結果生じるもので

ある。

上記3手順を詳述すると次の通りである。

ステップ1 マーケティングプロセスからフォーカスを選ぶ。

コトラーはマーケティングプロセスにおけるすべての要素を三つのレベルに分けた上でそれをラテラルマーケティングに活用することを提案している。それは次の三つである。

①市場レベル

②製品レベル

③その他のマーケティングミックスレベル

①の市場レベルにフォーカスするとは、市場ニーズすなわち誰が、何のために、いかなる状況で使うか？を再検討するということである。市場戦略の原点に立ち返って考え直すということである。②の製品レベルにフォーカスするとは、マーケティングミックスの一つである製品（Product）を対象に再検討することで新商品を発想するということである。③のその他のマーケティングミックスにフォーカスするとは、価格（Price）、流通経路（Place）、販売促進（Promotion）について再検討するということである。市場レベルもしくは製品レベルにフォーカスし水平思考を実施すると、新カテゴリーの創出につながりやすい。その他のマーケティングミックスにフォーカスし水平思考を実施した場合は、サブカテゴリーの創出もしくは画期的な販売方法の確立につながる事が多い。水平思考マーケティングの最初の手順はフォーカスのレベルを選択することである。

ステップ2 マーケティング上のギャップを生み出す。水平移動によりとんでもないことを発想することである。

ギャップを生み出すには論理的思考を止めなければならない。論理的思考を一時中断するための技法（すなわち水平思考技法）がオズボーンら数多くの人により提唱されている²⁾。コトラーはオズボーンをベースに各種発想技法をつぎの六つにまとめた。それは①代用する/代替する②逆転する/否定する③結合する④強調す

*2 発想技法について整理したものとして加藤昌治(2015)がある

る⑤除去する⑥並び替える、の六つである。³

水平思考とはこれら六つの技法を用いて自由に発想する、非論理的なことを考えることである。一見するとばかげたこと、ナンセンスに思えることを思いつくことである。それによりギャップ、問題が生じる。ギャップを生じさせてそれを埋め合わせるべく解決策を考えるのが水平思考マーケティングである⁴。

ステップ3 連結する

ステップ2で得た一見するとばかげたアイデア、ナンセンスなアイデアから価値ある情報を引き出すのがこのステップである。ステップ2で生じた問題を解決するのがこのステップである。ここでまた自由な発想、創造的思考が必要とされる。解決できなければそれは単なるユニークなアイデア、ナンセンスなアイデアで終わる。コトラーによると連結の手法（解決のアイデアを得るヒント）には3つある。

①買い手の行動を順にたどっていく

この手法は、情報収集、意志決定、購買、製品使用の全プロセスを順にたどりながら、実用につながる改善のアイデア獲得に努める。

②効用やポジティブな側面を抽出する

この手法は、一見ナンセンスなアイデアからそのなかにポジティブな側面、利用価値を見いだすことである。

③利用可能な状況を考える

この手法は、一見ナンセンスなアイデアが何らかの意味をなすような状況（環境、周囲の人々、場所、時間、機会）を見いだすことである。

*3 オズボーンの発想法はSCAMPERと略される。Sは代替する、Cは結合する、Aは適用する、Mは極大する/極小する、Pは位置づける、Eは除去する、Rは並び替える、を意味する。

*4 新市場発見の方法については、キム＝モボルニュもブルーオーシャン戦略において六つのパスを提案している。それは、パス1:代替産業に学ぶ、パス2:業界内の他の戦略グループから学ぶ、パス3:買い手グループに目を向ける、パス4:補完材や補完サービスを見渡す、パス5:機能志向と感性志向を切り替える、パス6:将来を見渡す、の六つである。

キム＝モボルニュの新市場を発見する六つのパスをコトラーの垂直思考マーケティング/水平思考マーケティングを比較すると、コトラーの論じている領域はキム＝モボルニュのブルーオーシャン戦略よりも広く、これを包含すると考えられる。

以下ではフォーカスレベルごとに水平思考マーケティングの具体的展開例を示す。すなわち市場レベルにフォーカスした場合の水平思考マーケティングの具体例、製品にフォーカスした場合の水平思考マーケティングの具体例、その他のマーケティングミックスにフォーカスした場合の水平思考マーケティングの具体例について順に述べる。

第3章 市場レベルにおける水平思考マーケティング

市場は「ニーズ」「ターゲット(顧客)」「オケージョン(TPO)」に要素分解できる。さらにオケージョンは時間、場所、状況に細分化することができる。すなわち市場は、どんなニーズに応えるのか?そのニーズを持つのは誰か?顧客は誰か?どんな時間、場所、状況で利用するか?に分解される。市場は「何のために、誰が、いかなる状況で使うか」で表現される。これら市場要素は「次元」とも呼ばれる。わが社はそもそもいかなる市場を対象にすべきか?誰を顧客とすべきか?どんなニーズに対応すべきか?市場戦略の原点に立ち返って考え直す、というのが市場レベルにおける水平思考マーケティングである。これは、「次元」をベースに従来とは異質な新市場を発見することである。新市場を発見するには市場細分化により顧客を分けてきめ細やかに対応するのではなく、次元を根本的に新しく、別の視点から考え直さなければならぬ。考え直すことで見逃していたニーズを発見することができる。

市場を根本的に新しく、別の視点から考え直し、ニューアイデアを得る方法(新発想技法)としてコトラーは次の六つを提案している。その新発想技法は①代替する/代用する②逆転する/否定する③結合する④強調する⑤除去する⑥並び替える、である。市場の要素(ニーズ、顧客、機会)と発想技法を組み合わせると具体例を示すと次のようになる。

①ニーズの代替:ニーズの置き換えであり、全く異なるニーズに目を向ける。これは既存製品の別の用途を考えることである。

飲料はのどの渴きをいやすというニーズを満たす商品であるが、薬のような効果を期待する健康飲料、エネルギー補給のためのスポーツ飲料と呼ばれる商品が続々市場に提供されている。スポーツ飲料を点滴の代わりに利用している人もいる。高血圧を心配する人向けのゴマを成分とする飲料も販売されている。これらは薬の代替商品である。

抹茶を茶道のようにそのまま飲むのではなく、抹茶アイスなど食品のメーカーに食品材料として販売したのが西尾市の抹茶メーカーあいやである。

嗜好品のガムを健康、美容に良いとして売り出したのが安部製菓である。安部製菓はかみ合わせが良くなる、また小顔になるとしてガムを売り出した。

魚群探知機の超音波技術を使って医療機器市場に参入したのが本多電子である。

(事例2：あいや)

株式会社あいや(34名、愛知県西尾市)は抹茶のメーカーである。あいやはもともと藍の製造業者であった。杉田愛次郎が緑茶製造を開始し、藍製造業と茶業を併業する杉田商店を設立した。藍は化学染料の登場で需要が減退し、同社はやがて藍の製造を止めて、お茶製造専業となった。お茶のメジャーは宇治、静岡である。西尾は後発でしかも特殊な物(抹茶)を生産している。抹茶は1服飲んで消費量はわずかである。これじゃ商売にならない。当社はまず新市場として茶そば、茶飴に注目した。抹茶を食品の原料として供給することにしたのである。当社は食品材料としての抹茶を広いジャンルに売りに行った。社長が営業の先頭に立った。社長だから価格、詳細についてその場で決めることができた。これがプラスだった。ご用聞きと営業とはちがう。営業は客から宿題をもらってくる。こういうものはないかね、探してきましょう、こうしたらよい、と早く答えるのが必要である。

安いだけでも、納品が早いだけでも、うまいだけでも買ってくれない。この品物に対してどれだけの付加価値を認めてくれるかが重要である。また食品の場合は安全であるかどうか重要である。衛生的につくられているかどうかを

客観的に示さないとダメである。論より証拠で自分の会社を見てもらう。そのため会社をきれいにしておく。当社は本社も工場建屋も機械も清潔できれいである。社員も挨拶ができなければならない。当社はお茶の成分を数値化をし、抹茶の「規格書」をつくって事前に示した。それで信頼感を得てきた。O157は食品業界全体にとって逆風であったが、安全性で顧客から大きな信頼を得ている当社はその時期に注文を大きく増やすことができた。他の抹茶の工場、製品を見たら雑菌が多かったので当社にスイッチしてくれたのである。

(事例3：安部製菓)

キャラメルは嗜好品で歯にはよくないとされている。しかし、安部製菓(株)(名古屋市)は歯科医の協力を得て「歯によいキャラメル」を開発した。安部彰二社長は友人の歯科医(かみ合わせ研究の権威である大原盛勝歯学博士)から「歯医者で使えるキャラメルはできないか?歯につきにくいものがあるのだが」と相談された。安部社長は、「歯によいキャラメルとはおもしろいアイデアだ」と研究に着手した。最近の子供は硬いものを食べなくなっている。柔らかいものばかり食べていると顎(あご)が発達しない、歯並びが悪い等の弊害が起こる。歯並びが悪いと歯磨きをしても磨き残しができたりして虫歯になりやすい。かむことで脳が活性化し、記憶力が向上する。キャラメルはガムよりも厚みがありかみ始めが硬い。それがしっかりかむことにつながる。硬さに工夫し、しかも歯につきにくいキャラメルの研究を始め、そしてついに「キャラメル カムカム」という新商品を開発した。「キャラメル カムカム」は二つのキャラメルを左右の奥歯で同時にかむ。独自の製法で歯につきにくいから、しっかりかむことができる。かみ合わせがずれると慢性の頭痛や肩こりの原因になる。このキャラメルをふたつ同時に左右の奥歯でかむことで均等にかむことができる。表情筋を鍛えるから、小顔効果、リラックス効果もある。

(事例4：本多電子)

本多電子は、魚群探知機のメーカーでスタートした会社だが、超音波技術を活用して医療診

断装置、洗浄装置の市場に参入した。当社は昭和31年に設立され、魚群探知機の製造販売を始めた。当社は代理店をとおさず直接漁師に売った。さらに魚群探知機を対米輸出し、それが成功して大きく伸びた。北米では釣り用ボートに小さなトランジスタ魚探が乗せられて使われた。しかしプラザ合意で対米売上が激減した。売上が半分になり、2年連続赤字の厳しい状況に陥った。当社は超音波技術を使った多角化、新市場開拓を考えた。当社は身体に超音波を当てれば体内の様子がわかる。当社は超音波検診装置を開発した。さらに超音波顕微鏡の研究を東北大学の先生と共に開始した。超音波は見えないものの下に入りその材質がわかる。音の伝わり方の違いでガン細胞かガン細胞でないかがわかる。超音波の洗浄作用を活用した超音波洗浄器も開発した。これはめがねの汚れや半導体工場で細かいサブミクロンの汚れを落とすのに使われている。

②ニーズの逆転/否定：商品サービスと売上の因果関係の逆転、否定を考える。

ボールペンは鉛筆と比べて書いた文字が消えないという特性があり、それ故記録文書作成に使われてきた。しかし最近では摩擦熱を利用して書いた文字が消せるボールペンが登場しヒット商品となった。

また、消費者は必ずしも新しい、現代的、速い、高性能のものばかりを望んでいない。今や市場では見つけるのが難しい昔の商品を愛用、利用する人がいる。文書作成にワープロ使用を好む人がおり、その人達を顧客としてワープロ修理をする企業がある。またカセットテープを歌などの習い事に使っている人がおり、カセットテープの需要もまだある。低速の織機は最近の高速織機とは違う風合いの生地をつくることができる。

③ニーズの結合：二つ以上のニーズを満たす商品を考える。

冷たい缶飲料を販売する自動販売機は昔からあった。同じ自販機で冷たい缶飲料だけでなく温かい缶飲料も提供しようと新型自販機を開発

したのがポッカコーポレーションである。

朱肉と印を一つにまとめたのがシャチハタの浸透印である。

フルタ電機は送風機、換気扇など風の専門メーカーである。換気扇は工場や、ビニールハウスで用いられている。当社はヒーターの会社を買収した。ビニールハウスにヒーターと換気扇を持ち込み、それらの運転をコンピュータで管理するようにした。冷氣、暖気のコントロールが可能となり、ビニールハウス全体の温度管理を行うようになった。

本とともに関連する雑貨を売るようにした本屋がヴィレジヴァンガードである。

(事例5：ヴィレジヴァンガード)

(株)ヴィレジヴァンガードコーポレーション(通称ヴィレヴァン)の菊地敬一社長は名古屋市内の本屋に勤めていたが、1986年に独立して名古屋市郊外の天白区で60坪の本屋を開業した。ヴィレジヴァンガード1号店である。しかし本の粗利は約2割で少ない。他方、雑貨の粗利は約4割と高い。そこで本と雑貨を組み合わせて売ることにした。すなわち本と雑貨の複合店をやることにした。本、CD、ビデオ、グッズを売っている複合店は日本全国に1万軒ある。当社は様々なものを一つの売り場にまとめて「ストーリー」をつくって売ることにした。たとえばマリリンモンロー、村上春樹などキーパーソンを選んで関連の本と雑貨を集めて売る。ストーリーをつくって売るのが他の複合店と違うところである。思い、提案、哲学を表現した「空間」を売っている。本屋の立地は、都心で交通の便、人の出入りが多いところが良いと言われている。当社は郊外でスタートした。二等地三等地に立地した。家賃が安いからである。立地面で不利なため、リピーター、ヘビーユーザーをつくることにした。当社のコアマーケットは若い人。大学生、ヤングサラリーマンである。ヴィレジヴァンガードは一般の人、多数派を相手にしていない。マニアのための商品(本と雑貨)のみを売っている。普通の書店は一般の人を対象に売るから売れ筋の本を並べて売る。しかし当社はマニアを対象にした店であるからベストセラーの新刊本を並べて売らない。

④ニーズの除去

テープレコーダから録音機能をのぞいて再生専用としたのが、ソニーのウォークマンである。これにより歩きながら音楽が楽しめるようになった。

ツインバードは画面のないテレビを開発した。テレビから画面をなくしてテレビ番組の音だけを聞くテレビを開発した。アナログ放送の時代はラジカセでテレビ番組の音だけを聞くことができた。それがデジタル放送へ移行したことにより、音だけ聞くことができなくなったのである。当社に顧客から音だけを聞くテレビを開発して欲しいとの要望が入った。当社は地上波デジタル放送受信可能な画面のないテレビを開発した。

中古車販売店は消費者から中古車を仕入れ、他の消費者に中古車を売るのが通常である。しかし中古車を売らない中古車店、買い取り専門の店が登場してきた。この中古車買い取り専門店を急速展開したのがガリバーインターナショナルである。

(事例6：ガリバー)

通常の中古車店は展示場を設け、そこに中古車を並べて販売しているが、ガリバーインターナショナルの展開するチェーン店は中古車を販売しない。ガリバーインターナショナルの展開する店は中古車を買取るだけで消費者に販売していない。すなわち買い取り専門の店である。当社は買い取った中古車をオークション会場で売却している。このようなビジネスが生まれた背景には、USSなどオークション運営会社による近代的なオークションシステムの登場がある。そのオークション会場はコンピュータ端末を並べた劇場型オークション会場であり、スクリーンに次々に表示される車の画像を見ながら業者は端末を操作することで落札するという自動オークションシステムである。この自動オークションシステム導入により一日あたり数千台という大量の中古車の取引が行われている。当社がフランチャイズ方式で展開するチェーン店は買い取り専門であり、買い取った車はオークション会場に持ち込んで売却している。当社はフランチャイズ展開において未経験者を中心に

採用した。各店舗では査定を行わない。車のデータ（メーカー、車種、走行距離、傷の有無など）は本部に送信されて、本部の専門の査定士が一括査定している。査定結果が買い取り価格として本部から各店舗に送られてくる。買い取られた車は迅速にオークション会場に出品され、そこで販売される。通常の中古車販売店のように展示場にならべて販売することはしない。ほとんどをオークション会場に持ち込み販売するのが当社の特色である。展示場を持たないからその分コストがかからない。販売の人員もいらぬ。オークションで早く売却するから売れ残りのリスクも小さい。かくして当社は全国に急速に店を展開することができた。当社は「販売しない中古車店、買い取り専門の中古車店」という戦略を他社よりも徹底展開して、会社設立から4年での店頭公開、さらに東証二部上場、東証一部上場を異例のスピードで実現することができた。

⑤ニーズの強調

これは、既存商品よりも大きいものあるいは小さなものに対してニーズがあるとして新市場を迫る考え方である。

業界他社では取り扱わない長尺物のめっき加工をすることで経営を安定成長の軌道に乗せたのが山旺理研である。

(事例7：山旺理研)

山旺理研株式会社（80名、名古屋市）は1968年（昭和43年）に設立されたメッキを行う企業である。メッキ業界は受注産業であり、弱電や重工業などお客様の業界の景気変動の影響をうけて、この業界は年によって仕事量が大きく変動する。そこで会社設立に当たり、杉山社長は「お客様は一業種には限定しない」方針を立てた。現在でも1社の売上は当社売上の20%以内に抑えている。当社は他社設備を購入して使うだけでは品質・生産性の向上に限界があるとして「設備の自社開発」に努めた。昭和57年はじめての自社製設備としてクロムメッキ自動ラインができた。クロムメッキは金属の耐蝕性を向上させる機能のある金属表面処理技術である。昭和63年、自社ノウハウを集約して高

耐蝕（通常より硬くて錆びにくい）のクロームメッキが高速でできる自動化ラインをつくった。これがお客様の好評を得た。技術面で当社のもう一つの特徴は、「長尺の縦型自動メッキラインの開発」である。当社はフォークリフト、建設機械、高所作業車など油圧空圧で動くロッド（金属棒）のメッキ加工を行っている。加工対象物は短いのは100ミリ（10センチ）のものから長いのは3メートルのものもある。長尺の金属棒を横向きでメッキ加工すると表面に均一にメッキがつかず、真円にならない。（X軸すなわち横軸に長い）楕円形になる。高精度を要する部品の場合は真円にするために研磨しなければならない。縦型に加工物をつるしてメッキを付ければ真円でメッキがつく。当社は長尺ものについても縦型でメッキ加工ができる自動ラインを開発した。3メートルの金属棒をメッキ槽へ出し入れするため、開発したメッキラインの高さはなんと11メートル。工場建屋も改築しなければならなくなった。家屋改造と設備購入のために巨額の投資を要するため、他社の追随はなく、当社の独壇場となっている。バブルがはじけて不況が到来し、大手産業機械、建設機械などは売上拡大からコストダウンへと方向転換し、次々に新商品を出すのではなく、既存商品の見直しを始めた。ロッドの切断試験をした。メッキの層が真円状に均一についていないものがほとんどであった。そんななかで真円状に均一にメッキをつけている会社がある。これはどこの会社がやっているのか？こうして当社の技術力が大手企業により評価された。それが口コミで各方面へ伝わり、客が当社へ工場見学に来るようになった。バブルがはじけて同業他社は廃業が増えた。しかし当社はバブル崩壊以後受注が増大した。現在メッキ自動ラインを8ライン備えているが、24時間フル操業で注文がこなせない。当社は営業をしていない。設立当初からの方針で取引先を分散しており、1社との取引を当社売上の20%以内に抑えている。研磨工程でも高生産性の設備を自社開発した。例えばバフ二連研磨機であり、これにより素材の完璧な研磨を高速で行うことができる。自社製の高生産性設備の24時間操業により、当社は1日3000本＝月間7万本＝年間80万本という大量のロッド（金属棒）にクロームメッキを行っている。

⑥ターゲットの代替：対象とする個人やグループを変更する。

これは、製品サービスの対象外とされていた個人やグループを新たなターゲットとして定めることである。アミューズメントパークを企業の販売会議の会場として貸し出すのがこの例である。カラオケはオーケストラの代用であり、誰もがオーケストラの伴奏で歌えるようになった。

最終顧客を一般消費者から糖尿病患者に代えた蒟蒻のメーカーがサン食品株式会社である。

クリーニングの客を一般消費者から法人に代えたのが株式会社ホホワイト商会である。

（事例8：サン食品）

サン食品株式会社は名古屋市に本社を置く蒟蒻のメーカーである。当社は薄利多売で会社を大きくした。大きくすることがいいことだと思っていた。当社は毎日5万丁の蒟蒻をつくっている。距離で言えば20キロという大量生産の会社である。1円でも安くする。売上は2割増やし、利益は5%増えればよいと思っていた。増収増益は◎の評価だった。しか1.5倍つくって1割しか利益が増えないのではだんだん儲からなくなる。採算性構造を悪くしながら規模を大きくしていった。すべての会社がそのように行動していた。しかし原料が高騰して赤字になった。採算性悪化をシェアを増やしてごまかしてきたが、会社がつぶれそうになった。同業者がどんどんつぶれていった。そんな状況を見ながら社員も辞めていった。赤字になったら辞めて欲しくない優秀な人から会社を辞めていった。加藤幹生社長は「何のために努力してきたのか？倒産に向かって走ってきたのではないか？」と悩んだ。加藤の価値観が変わった。昔は一生懸命つくれば売れて儲かった。今は需要よりも供給が大の時代。自分のは何のために働いてきたのか？カネのためだけではモチベーション維持できない。世の中のためになることをやらなければ会社は発展しない。昔はつくれば世の中の役に立った。今は供給の方が需要よりも大だから世の中のためになっていない。世の中が「こうして欲しいな～」を具現化すればビジネスになる。企業は世の中の問題を解決するから価値が生まれる。

加藤は蒟蒻が好きである。蒟蒻はカロリーが無く、添加物も無い。しかし食文化の変化とともに需要が減った。外国の人もなかなか買ってくれない。加藤の模索が始まった。

加藤幹生の父幸義は糖尿病患者だった。加藤は糖尿病患者の市場に注目した。糖尿病はガンほど注目をされていないが、恐ろしい病気である。糖尿病患者はパン1個も食べられない。ご飯一杯も食べられない。これで血糖値が150～200上がるからである。空腹時血糖が100とすると200を超えてしまう。200を超えると血管の内部がぼろぼろになる。それが脳でダメージを与えると脳梗塞、心臓に行くと心筋梗塞、目に行くと網膜症、腎臓でダメージを与えると腎盂炎になる。2002年の糖尿病患者は740万人、予備軍を入ると1620万人であった。それが2007年の厚生労働省の調査では糖尿病患者は約890万人、予備軍を加えると約2210万人と最近急増している。40年間で糖尿病患者数が約50倍以上に増加した。糖尿病が原因で死亡する人が年間約1万人。糖尿病性網膜症で失明する人が年間約3000人。糖尿病性腎臓障害で人工透析を受ける人が年間約1万3000人。糖尿病になると寿命を13.5年縮める。糖尿病患者の血糖値上昇を防ぐにはカロリーコントロールではなく、糖質を制限しなければならない。蒟蒻は低カロリー、低糖質。加藤は蒟蒻を使った糖尿病患者用日常食の開発に加藤は着手した。何回も試行錯誤しながら（数々の失敗を経験しながら）ついにご飯の代用になる「乾燥蒟蒻米」や小麦の代用として麺類やパン類、デザートなどにも加工できる「粉末蒟蒻」などの開発に成功した。加藤は2010年ABS株式会社を設立して代表取締役役に就任した。ABSのAはアトア（広島県）、Bは日本バイオコン（名古屋市）、Sはサン食品（名古屋市）の頭文字である。日本バイオコン（名古屋市）は食品乾燥機の技術を持つ会社であり、アトアは乾燥蒟蒻製造技術を持つ会社である。加藤は両社の協力を得ながら独自の製法を開発した。糖尿病治療で定評有る高雄病院（京都市）の協力も得た。開発した独自製法による商品は、従来の蒟蒻製品に比べて糖質やカロリーを抑え、またにおいや味シミの悪さが改良されている。ABS株式会社はこれら3社の合弁企業であり、糖尿病患

者向けに米や小麦の代用品となる食材（米粒状の粒製品と粉末製品など）を製造販売している。

蒟蒻ご飯（ABS粒を利用したもの）は通常の米飯に比べカロリーで約70%、糖質で80%以上の低減化を実現。又食物繊維は50倍以上含有する。味しみの向上によってだしや調味料などが浸透し、通常食品と遜色のない風味のご飯や各種加工食品を可能としている。蒟蒻で好み焼きをつくることもできる。普通のお好み焼きを食べると血糖値が150ミリ上がるが、ABS蒟蒻の場合は25ミリしか上がらない。当社は糖尿病患者、メタボ対策市場等を対象に、ABSブランドの普及に努力している。新商品として擬似あんこも開発している。糖尿病患者用に餃子の皮を蒟蒻でつくることも研究している。

社員からの提案で「アカデミキオ賞」を設けた。これは糖尿病患者により商品を開発した人に与えられる。

（事例9：ホワイト商会）

ホワイト商会の前身は昭和9年に設立された山口毛織である。当社は大いに発展し、3000坪の大工場になった。戦後は輸出が伸び、輸出貢献企業として表彰された。しかし円高の時代がやってきた。円高で輸出採算が悪化した。発展途上国商品の追上げもあった。売価は下がり人件費は上がっていった。当社はピーク時には毎月1億円の売上があったが、それがゼロへと急落した。毛織物業は将来の見通しが立たず、結局1971年（昭和46年）廃業した。昭和47年、貸しおむつの会社「株式会社ホワイト商会赤ちゃんセンター」を設立して、ベビーベッドリースの仕事を始めた。おむつをきれいに洗って、産婦人科病院などへ車で配達した。当初は赤字続きで累損700万円に達した。3年経ってようやく毎月黒字になった。10年後、1割配当ができるようになった。この事業もベビーブームの終焉と共に将来性が見込めず、昭和49年、同じクリーンビジネスのクリーニング業を始めた。スーパーの入り口に出店し、24時間仕上げで売上を伸ばした。当時「日本さわやかグループ（現ホワイト急便グループ）」（本社熊本市）が当社よりも安い値段でクリーニングをしていた。そこでこの会社から良いところを学ぼうと、

フランチャイズ契約を結び、グループ入りした。当グループは新サービス、新事業を次々に展開している。当社もクリーニング店にコインランドリーを併設した。10分100円で利用させている。またクリーニングを待っている間にヘアカットをしてもらおうという客のためにヘアカット専門店「サンキューカット」を併設した。10分1000円であり、家族が一緒に来て利用しているとのこと。

昭和53年12月、クリーンルーム用衣服のクリーニングの技術を持つ会社「日本CIC技研(株)」とフランチャイズ契約を締結した。クリーンルーム用衣服は、埃が出ないようにエンドレスのポリ長繊維を使っている。また静電気が出ないように炭素繊維を織り込んでいる。わが国では東レ、帝人、旭化成、カネボウなど大手繊維メーカーがユニフォーム生産に乗り出し、半導体業界に売り始めていた。当社は帝人と共にクリーンルーム設置予定の大手自動車部品メーカーに売り込みに行った。帝人は「お客様に売ったユニフォームをこの会社(当社)がクリーニングします」と営業をしてくれた。クリーンルーム用衣服をクリーニングするには当社もクリーンルームを造らなければならない。空気清浄装置、超純水製造装置を設置し、きれいな水、きれいな空気の下でクリーニング作業をしなければならない。これには莫大な投資が必要である。昭和59年中部CIC研究所を設立し、翌年6月には同社クリーニングプラントすなわちクリーンルーム衣服用クリーニング工場を完成した。投資額は8500万円。平成元年の同社の売上は1億円だったからまさに社運をかけた投資だった。その投資が当たって当社は業績を上昇軌道に乗せることができた。現在は当社はクリーンルーム用作業服のクリーニングだけでなく、クリーンルームで使われる靴、クリーンルームで使われるトレーの洗浄も行っている。さらに電子部品の洗浄も行っている。

⑦ TPOの代替：製品サービスを購入、使用、消費する新たな空間を設定することである。

アイス最中の皮のメーカーで食べられる食器を開発したのが丸繁製菓である。

メガネレンズの主たる顧客は近視の人であるが、CCDカメラ、プロジェクターなど映像用

機器用フィルターを開発し、さらにゴルファー向けに芝目を読むことができるメガネレンズを開発したのが東海光学である。

(事例10：丸繁製菓)

丸繁製菓(碧南市)は食べられる食器を開発し、イベント会場での利用に供している。西尾市はアイス最中の皮の生産で日本一の産地である。アイスクリームは季節商品であり、冬場の需要は少ない。売上には限界があり、過当競争で儲からない。成長のきっかけを探していたところ、社長は友人から「なぜアイス最中にこだわるのだ、他の使い道を考えよ」といわれた。この言葉をきっかけに社長は固定観念から解放され、自由な発想ができるようになった。食のイベント会場で容器の散乱している状態を見て、当社の商品であれば容器も食べられるからこのように会場が汚れることはない。当社はおいしく食べられる容器を開発にした。また被災地の避難所は汚物の処理に困っている。当社の商品は時間がたてば土の中に消えていく。環境にも優しい商品である。社長には次から次へとアイデアが浮かび、最中の皮の用途が大きく広がってきた。社長は「当社は事業領域を拡大して、将来は食品メーカーでなくなるかもしれない」と考えている。

(事例11：東海光学)

東海光学株式会社(415名、岡崎市)は眼鏡用レンズのメーカーである。1939年3月眼鏡店で丁稚奉公していた古澤静が独立して古澤レンズ工業を設立した。これが当社の創業である。眼鏡店向けにガラスレンズを切削加工し提供した。戦後、日本の有力眼鏡店はAJOCというボランティアチェーンを結成した。チェーンオペレーションのメリットを利用して、キクチめがね、めがねの三城などAJOC傘下の眼鏡店は大きく成長した。当社はAJOCを通してこれら有力小売店に商品を供給することで大きく成長することができた。眼鏡店への直販体制こそ当社の流通経路である。1981年には顧客の需要にあわせてガラスレンズからプラスチックレンズ製造へ本格進出し、1982年岡崎市にプラスチック専門工場を建設した。1990年緑豊かな岡崎市花園工業団地内に近代的な本社工場

を建設した。当社の経営理念には次の三項目があげられている。①顧客第一主義②全社員の経営参加③独自性の発揮である。顧客第一主義こそ当社の経営の根本として終始一貫尊重されている思想である。当社の成長要因としては、まず技術向上に多額の投資を続けてきたことをあげなければならない。当社の現在の従業員数は450名。そのうち正社員は200名。技術者は60名と正社員の3割を占めている。

2006年4月、世界ナンバーワンの屈折率1.76を誇るプラスチック素材レンズ「ベルーナ ZX-AS」を他社に先駆けて開発した。同年6月には世界最薄、屈折率1.76の両面非球面設計プラスチックレンズ「ベルーナ ZX-MU」を開発した。めがねレンズは単なる視力の矯正の他、顧客により様々な機能が要求される。当社はレンズ表面処理技術を向上させてきた。反射防止のマルチコートや傷防止のハードコート、さらに撥水加工など。

コーティング技術の発展の延長で当社にできた事業部が薄膜事業部である。この事業部の取り組んでいる技術は様々な分野への応用可能性があり、従来からの取引先であるめがね店以外の分野へと取引先を拡大しつつある。これは基板に金属酸化物などを積層蒸着させ薄膜を形成する。この薄膜加工により特定の色の光を取り出したり、レンズ表面の反射を抑制して透過率を上げることができる。この技術の応用分野の例としては CCD カメラ、液晶プロジェクタなど映像機器用フィルタ、携帯電話などの窓材の反射防止コート、光ファイバなど光通信部品用反射防止コート・フィルタがある。

2005年、当社はゴルフ専用プラスチックレンズ「EYE 楽 GOLF50」を発売した。これは遠近両用累進レンズで感じる側方視でのゆれ・ゆがみがない、芝のコントラストをアップさせるゴルフ専用機能カラーで芝目がくっきり見える。季節や天候にあわせて3色が選べるとのこと。このように話題性のある商品も開発している。

⑧ TPO の強調：提供物を購入・使用・消費する新たな時機を設けることである。

24時間営業の昼屋で特に飲食店向けに閉店後に畳を回収し、深夜に畳修理を行っているの

が TTN コーポレーションである。

食品スーパーで営業を週三日に限っているが「週末びっくり市」である。

(事例 12：TTN)

(株) TTN コーポレーション (450名、兵庫県伊丹市) は業界初の24時間稼働の畳・ふすま工場を持つ。当社の設立は1934年(昭和9年)の老舗企業である。関西で一般家庭には「三条たたみ」のブランドを確立した。当社は飲食店、ホテル、旅館、ゼネコンなどに流通経路を広げ、現在では1日に2500枚~3000枚の畳を生産している。居酒屋などの飲食店からは閉店後に畳を回収して、伊丹の大規模工場へ持ち込み、夜間に畳を修理して翌朝の開店前に修理した畳を搬入している。かくして当社の伊丹工場は24時間畳ふすまの生産を行っている。

当社は国内市場縮小に対応するため、海外進出の検討を始めた。海外の展示会にでかけ、その際に得た人脈からミラノの展示会への出展を誘われた。展示会における顧客の反応を見ながら商品の改善を進めた。また何をしている会社かと聞かれることが多かったので「TATAMI FACTORY」を強調し、ロゴの下に「SINCE1934」と記入して老舗企業であることを示した。い草はハーブの一種だから「天然ハーブの上で暮らそう」とイメージアップに努めた。

(事例 13：週末びっくり市)

「週末びっくり市」は山形県天童市に本部を置く野川商事のグループ企業である株式会社野川食肉センターが展開する食品スーパーである。当グループの創業は1884年であり、大豆商でスタートした。電器店、自転車店、石油店などへ多角化したが、1962年に5社を統合して総合商社野川商事株式会社を設立した。1975年に株式会社野川食肉センターを設立し、初店舗「びっくり市」をオープンした。現在山形県を中心に11店舗を展開している。当店の特色は週末金土日の三日間だけの営業である。食品スーパーは毎日営業するのが一般的である。さらにコンビニ対応するために夜遅くまで営業している。通常のスーパーは従業員に交代で休みを取らせている。したがって毎日店に出ている人数以上に人を採用している。当社の場合は金

土日は全員が一斉に店に出ている。また休みの日は全員が一斉に休みを取る。木曜日は開店準備のために店に出ている。当社は週三日営業により人件費の節約を実現した。また光熱費も節約した。

第4章 製品レベルにおける水平思考マーケティング

製品レベルの水平思考マーケティングではまず製品に何らかの変更を加え、その後、「何に使えるだろうか?」「どのような状況だとこれが役に立つだろうか?」「誰が気に入ってくれるだろうか?」と問いかけて答えていく。変更された製品の市場（効用、ターゲット、使用される場面など）を見つけ出していかなければならない。市場レベルにおける水平思考マーケティングは市場ニーズに焦点を当てて市場戦略を決め、ついでその戦略に合わせて商品を開発する。他方製品レベルにおける水平思考マーケティングでは、まず製品に焦点を当て水平思考により新商品を発想し、ついでそれが用いられる市場を考える。製品をまず考え、ついでニーズの所在を探るのである。ニーズが見つかるかどうかはわからない。コトラーは「製品レベルにおける水平思考マーケティングは確率論的である」と述べている。

対象製品に対して水平思考を行った事例を紹介する。

①製品/サービスの代替

菓子の紙製包装容器製造でスタートした会社が、紙とプラスチックの複合資材の分野に進出し、最近では血液運搬容器・アイスクリーム販売容器を製造しているのが吉良紙工である。これら定温物流容器は紙製となり軽量化することができた。

樹脂は金属よりも軽い。したがって樹脂は自動車の軽量化、省エネ化に貢献する。プラスチックにより金属製自動車部品を代替させるべく技術の向上に勤めているのが(株)オプロである。

(事例14：吉良紙工)

(株)吉良紙工の創業者は饅頭屋だった。当

時販売時の包装には天然の竹皮が用いられていた。天然のものだから虫がわいたりして不衛生だった。先代は紙にパラフィン（ロウ）を含浸したものを開発した。これは耐水性があり、天然竹皮経木に替わりうるもので衛生的であった。昭和36年先代は人工竹皮製造の機械化に成功したのである。当社の兄弟会社であるムサシノキカイは客先から引き上げてきたラミネートの機械を修理したらまだ使える。そこで当社に使ったらどうかと提案してきた。しかし何に使ったらよいかわからなかった。当社は紙容器の生産販売で伸びてきたが、化学製品の容器資材の普及により紙だけに頼っては行けない、何か新しいものを手がけなければならないという意識は持っていた。そこで昭和48年三重県にラミネート工場を建設した。まず始めたのが家の建築現場で床、畳の上に敷く養生紙、作業者が床畳を汚さないように傷つけないように守る保護紙である。紙だけでは弱い、紙とプラスチックの複合資材をつくった。これは建築資材の会社へ販売している。かくして当社は紙とプラスチック、紙とアルミニウム、紙と鉄板という複合資材の生産を始めた。当社は輸出梱包資材を商社経由で機械メーカーへ供給している。機械を船で運ぶ時に錆を防止するために機械にまく包装資材である。開発した新素材の製品は商社経由で自動車メーカーにも供給している。当社は複合資材の生産への進出により、食品業界以外とも関わり合いを持つようになった。当社は軽量の定温物流容器を開発した。これは食品、薬・血液の運搬に使用されている。

(事例15：オプロ)

株式会社オプロ（59名、名古屋市）はブロー成型を行う企業である。設立当初は醤油の小さなボトル、縄跳びのグリップなどを造った。醤油の小さなボトルは昔は1本2円50銭で売れたが、今は100個で数円だから価格は50分の1になった。雑貨品のプラスチック成形は儲からないから自動車部品のプラスチック成形へと転換した。当社の飛躍のきっかけとなったのが1987年に導入した3次元2層ブロー成型機の導入である。当社は国産初の試作機を導入した。このとき我が国初めての導入ということで通産省の助成金を得た。しかし何に使われるかはわ

からなかった。客も用途も決まっていなかった。尾崎仙三社長は技術の趨勢、ニーズを先読みして大胆に投資を行ったのである。そのころに息子（現社長、文系大学卒）と娘婿（現社長の義兄、インドネシア子会社現社長、理系大学卒）が入社した。社長はこれからプラスチック成形の業界で生き残っていくためには、プラスチック成型の最先端技術を習得しなければならないと考え、二人の息子に導入設備の活用を命じたのである。この設備導入が大手自動車部品メーカー豊田合成に認められた。1992年「株式会社オプロ」と社名変更した。この頃に入社した若者が、現在は40歳代で部課長となり中堅幹部として活躍している。1999年尾崎浩一が35歳の時、父は62歳癌で突然死んだ。尾崎浩一は二代目社長に就任し、まず管理システムの構築、改善に取り組んだ。ISO9001（品質管理システム標準）、ISO14001（環境管理システム）の認証を取得した。2006年当社は愛知県により3次元プラスチック成形技術および（ISO9001、ISO 14001 認証取得など）管理技術が認められて当社は「愛知ブランド企業」に認定された。当社はトヨタグループの大手企業各社の協力企業としてトヨタグループ各社と共に大きく成長することができた。年商は18.4億円になった。さらに大きく成長すると予想して2008年8月小牧工場を建設した。小牧工場のレイアウトは動線がシンプルで短い。設備は購入設備だけでなく、自社製作の設備も多い。3名の製造技術者がいる。しかし2008年9月リーマンショックが起これ、それに連動する形でトヨタショックが起こった。当地区の自動車産業は大打撃を受けたのである。当社の年商は10.2億円と半減した。自動車産業の将来を考えると国内の生産量が大幅に伸びていくことは期待できない。部品単価も上がらない。同業他社の仕事を奪って売上を増やすこともしたくない。すると売上を伸ばす方法としては、鉄・ゴム・アルミ素材の製品の樹脂化と海外生産しかない、と尾崎社長は考えた。尾崎社長は鉄・ゴム・アルミ素材の製品の樹脂化を進めた。そのために2013年にはサクシオンブロー成型機を導入した。（通常の機械は材料を250度で溶かすがこれは400度で溶かす機械であり）耐熱性に強い材料の成形ができる機械である。鉄・ゴ

ム・アルミ素材の製品の樹脂化によりリーマンショック前と後で商品群を入れ替えた。生産量はそれほど増えなかったが単価が上がった。当社は設計技術者を得意先大企業に派遣している。大企業も今は設計技術者不足である。三次元CAD（CATIA V5）を使って設計する技術者が足りない。当社の社員が得意先に入り込んで設計をしている。ブロー成形の現場を知る当社技術者が得意先の技術者とコミュニケーションを取りながら部品を設計している。その部品の注文は当社に来る。単価についても昔は駆け引きに苦勞したが、共同設計の過程で相手の事情もわかるから単価もスムーズに決まる。

②製品サービスの逆転 / 否定

回転寿司の店を回らない店に転換しつつあるのが元気寿司である。元気寿司は国内に136店舗を展開する回転寿司大手である。従来回転寿司はベルトコンベアーを回して寿司を客に提供している。しかしベルトコンベアー方式は回っている間に寿司の鮮度が落ちてしまう。元気寿司は国内全店舗からベルトコンベアーを撤去し、代わりに高速レーンを設置する計画を発表した。この方式はタッチパネルで注文を受けてすぐに寿司をつくり、高速レーンで客に届けるというものである。高速レーン方式はベルトコンベアー方式よりも鮮度の高い寿司を客に届けることができ、廃棄商品が減るとのことである。方式変更により来店客数が2倍になった店もある。

素材の特性を短所から長所に変えて新商品をヒットさせたのが錫食器メーカーの能作である。

保険のセールスは顧客のいるオフィスに出かけていくのがこれまで一般的であった。女性が攻めのセールスを行っていた。逆に店を構えて客の来店を待つ「待ちのセールス」を名古屋で始めたのが株式会社保険相談センターである。

（事例16：能作）

（株）能作は富山県高岡市は金属製品メーカーである。能作克治社長は1958年福井県生まれ。大阪学芸大学を卒業後新聞社のカメラマンになった。結婚して当社に入社した。当時従業員は数名だった。能作社長はよそ者だから同業者も含め周囲の人が技術を教えてくれた。能作社

長は高岡で一番の鋳物屋を目指し必死に技術を学んだ。やがて当社は技術で1番2番になった。高岡の産地は分業体制でメーカー（生地屋）、仕上げ（彫金、研磨）、着色、産地問屋があり金属製品の製造販売の仕事を担当していた。メーカーの当社は産地問屋の向こうを知らなかった。市場がどうなっているか、市場の評判を知らなかった。能作は市場を見たいと思った。能作は勉強会で知り合った東京のデザイナーに誘われて2001年に東京へ真ちゅう素材の商品を出品した。素材の良さと技術を認められてデザイナーから制作を依頼されるようになった。東京のセレクトショップの依頼で真ちゅうのベルを制作した。しかし売れなかった。店員の意見を参考に風鈴に形を変えてつくったら売れた。能作社長は商品開発についてはバイヤー、店員の意見を重視することにした。注文を制作することにし、営業（注文なしで生産し在庫販売する）をしないことにした。

素材としての錫は柔らかく曲がるため、加工しにくい。銅、アンチモニーなどの合金にして硬くするのが普通だった。曲がるのは錫の欠点、短所とされていた。ところが東京のデザイナーは曲がるのは欠点ではないといった。当社は錫の柔らかいという短所を逆に長所として生かすことを考えた。錫の鋳肌を活かすことを考えた。錫は柔らかく、暖かみがある。欧米人の好みは金、赤、青だが、日本人は銀や黒色を好む。錫製品は売れるかもしれないと思った。2004年から錫100%の製品の技術、デザイン開発に着手した。2008年、2009年東京ビッグサイトに錫製品を出展した。好評を得たので東京、大阪のデパートに出店（直営店）した。2012年パリ、ドイツ、ニューヨーク、上海に出品した。デイオール、シルビーラインなど海外デザイナーとコラボで商品を開発、OEM生産するようになった。

（事例17：保険相談センター）

村上実社長は1966年名古屋生まれ。1988年中京大学体育学部を卒業。高校・大学時代はテニス部に所属し、インターハイ、インカレで活躍したスポーツマン。大学卒業後名古屋三越に就職。5年間勤務した。退職して2年間飲食店に勤め、板前修業。方向転換して1995年、外資系保険会社であるAIUの名古屋支店に就

職。これが保険という仕事と初めての出会い。日本の大手保険会社へ就職という選択肢もあったが、企業への飛び込み営業をしなければならぬことを覚悟でAIUへの就職を選んだ。この営業は金なし・コネなしで大変苦勞したが、「知らない人への営業のやり方」、「お客様視点での商売」を学んだ。まず2ヶ月の新人研修を受けた。村上は他人よりも高い目標設定をした。学生時代テニスをやっていたとき常に優勝上位をねらっていた。だから仕事も優勝、トップに立つことを目指した。それは金のためではない。トップに立つこと自体が目標だった。そのため他人の4倍5倍努力することにした。営業は努力だけでなくタイミングも重要であることを知った。客のことを考えたセールスをしなければならないと思った。客が忙しいときに出かけていっては嫌がられる。飲食店で仕事が終わりのタイミングでアリナミンを持って行くと喜ばれる。するとアポがもらえる。かくして村上はAIU名古屋支店でトップセールスマンとなった。

AIUでは代理店主候補生として入社した者は5年以内に独立しなければならない。平成11年11月村上は名古屋市の都心である伏見のラーメン屋の2階に間借りて事務所を造り独立した。一人だけでも保険代理店の社長となり、当初の目標を達成した。しかし客が来ない。売上は低迷。焦った村上社長は株式や先物投資を始めた。これで大失敗。まじめにやろうと本業の保険業務に回帰。従来の保険代理店は父ちゃん母ちゃんだけで、事務所経費も安くして、手数料の良い金融商品を顧客に売り込みに行くという営業スタイルであった。お客様視点に立つと、忙しいときには来て欲しくない、自分の都合で店へ出かけていった方がよい。店に行くのも行かないのも客の自由だし、断るのも自由。村上社長はお客様が出かけていくことができる保険の店をつくるべきと考えた。

名古屋の都心栄にある中日ビルの1Fに小さな空き店舗がでた。そこは旅行代理店が軒を並べているところ。当社は保険代理店で並んでいる店とは少し異質な店であるが、海外旅行の保険も取り扱うということで出店を認められた。

顧客視点に立つと、いろいろな会社の保険商品があった方がよい。複数の保険会社の商品を

扱うことにした。家電商品を買う場合、特定メーカーの商品しか置いていない系列店よりもすべてのメーカーの商品が陳列されている量販店の方が消費者にとって便利というのと同様である。消費者が複数の保険会社の多種多様な保険商品から自分にあった保険を選ぶのは難しい。顧客はどここの保険会社のどういう保険に入ったらいかが分からない。当社店員は売り込むのではなくお客様が保険商品を選ぶときのお手伝い、相談に乗ることを当社の業務とした。かくして保険相談センターを開設することにした。相談センターだから、いつでも無料でお客様の相談に乗る。契約が成立したら保険会社から手数料をもらうことにした。保険商品も多様で保険の営業マン、保険のプロでも得意・不得意の分野がある。社長は自分一人ですべての分野をカバーできない。そこで保険代理店主を社員として採用し、それぞれの得意分野でお客様の相談に乗ってもらうことにした。

このように準備を整えて平成15年(2003年)名古屋の一番の繁華街栄のシンボリックなビル中日ビル1Fに店をオープンした。しかし顧客は来なかった。会社を維持するため、社長は外回りで契約獲得に走った。社長は「お客様が来ないのは、店を知らないから。都心のビルの中に店をつくっても、間口が狭く、小さな店で目立たないから。だから店を広げなければならない」と思った。隣の旅行代理店が空き店舗になった。社長はそれを借りて、店を拡張・リニューアルしようとした。赤字なのに店舗拡張しようと言う社長に社員は反対した。「都心にあり店が大きくなり目立つようになれば、お客様に大きなメリットがある商売だから必ず成功する」と確信する社長は、社員の反対を押し切って店を拡張リニューアルした。当時の社名は(株)GISであったが、社名をわかりやすく(株)保険相談センターへ変更した。フリーダイヤルも設けた。番号は「0120-875(ハナコ)-875(ハナコ)」。テレビコマーシャルも始めた。15秒のテレビコマーシャルでは、場所(「中日ビル1階」、社名(「保険相談センター」、フリーダイヤル(「0120-875(ハナコ)-875(ハナコ)」)だけを訴えた。すると1年目はテレビコマーシャルや店の拡張など先行投資により大赤字だったが、2年目から単年度黒字になった。その後、店拡

張・リニューアルを5回行った。ビルの通路に、間口広く、(出入口なしで)カウンターがずらっと並んだオープンな店ができあがった。

当社は雑誌で「(我が国保険業界では)日本一来店客数が多い来店型店舗」として紹介された。

③製品/サービスの強調

需要がないのに100万分の1グラムという世界最小の粉末のような小さなプラスチック歯車を開発することで知名度を上げ、従来の顧客である電器業界以外の業界からもプラスチック部品の受注を獲得するようになったのが樹研工業である。

(事例18: 樹研工業)

100万分の1グラム(直径0.14ミリ)という超小型のプラスチック歯車を開発したのが樹研工業である。松浦元雄社長は1965年(昭和40年)、30歳で脱サラ独立して創業。元手7万円、社員8名でスタートし、醤油入れなどプラスチック製の部品の生産を始めた。家電・精密機械メーカーとの取引が始まり、小型プラスチック部品の生産を始めた。金型を内製化し、成形機も自社開発した。汎用機を改良して専用機化して生産性を向上させ、コストを四分の一に削減した。このように当社は技術開発し、独自技術を蓄積していった。当社は100万個生産しても不良率はゼロ。コストも安く、納期も早い。それが家電メーカーなど取引先に評価されて取引は拡大した。製品の軽薄短小が追求され、当社はそれに応じて部品の小型化に取り組んだ。金型、成形機を内製している当社は極限の精度を追求して、10万分の1グラムのプラスチック製歯車を開発した。さらに小型化に挑戦し、100万分の1グラム(直径0.14ミリ)のプラスチック歯車を開発した。この開発には2億円を投じた。この超小型の歯車は使い道がない。それでもこの世界最小の歯車は当社の知名度を上げるのに役立った。世界一小さい歯車が造れるからこんなものは造れないかと国内国外から当社へ注文が来るようになった。

④製品サービスの並び替え

アウデイのクーペは速さよりも快適さを重視した。一般に、スポーツカーはスピードを開発の際に最重視しており、快適さは二義的な特性である。アウデイは二義的といわれていた快適性を重視してスポーツカーを開発し、ヒットさせた。

第5章 その他のマーケティング・ミックスレベルにおける水平思考マーケティング

製品、価格、流通、コミュニケーション（販売促進）をマーケティング・ミックスの4Pというが、このうち製品以外のマーケティングミックスにフォーカスした場合の水平思考マーケティングについて述べる。

水平思考といってもこの場合、製品の本質的特性は同じであり、ニーズ、ターゲット、状況もいっさい変わらない。したがって新規カテゴリー、新事業に結びつくことはあまり考えられない。かくして既存カテゴリーの中で価格設定、流通、コミュニケーションに関わる新機軸が打ち出されることになる。すなわちここでは販売革新が行われる。

①価格/支払いの並び替え

コンタクトレンズは調整のうえ購入するのがこれまでの購入方法であるが、月額定額制で交換可能という会員制度を始めたのがメニコンである。

（事例 19：メニコン）

メニコンは、月額定額制でコンタクトレンズが使用できる会員制度「メルスプラン」をコンタクトレンズ業界において初めて導入した。汚れ、傷などトラブルがあった場合は何度でも新品レンズと交換できる。さらに毎年一度（度数を調整して）新品のレンズと交換できる。これを発案したのが田中英成社長である。社内外で反対の声が多かったが、田中社長は、消費者にとって会員制度はトータルでは安く、販売店にとっても安定収入が期待でき、必ず販売店の協力もえられる」との確信を持っていた。2000

年6月に田中英成氏は社長に就任し、2001年4月から会員制度をスタートさせた。主力の8種類のハードコンタクトレンズを対象にした。2002年当社は1ヶ月交換式のマンスウェアを発売し、使い捨てレンズへ参入した。このマンスウェアはメルスプランへの加入を条件にした。会員制度導入と使い捨てレンズ参入以後、売上高は減少から上昇に転じた。2005年に会員数は50万人を超えた。新商品を発売するたびにメルスプランの対象にした。2014年には当社として初めてカラーコンタクトレンズも発売した。これの入会金は3000円で、月会費2100円、1年間では2万8200円であり、店頭で通常買う場合の3万2000円に比べて安い。2015年現在会員数は110万人を超え、会員制度の収入が売上の6割以上を占めている。消費税増税により同業他社は売上減となったが、当社は会員制度で安定収入を得ており業績は堅調である。

②販売経路の強調

企業は通常、販売経路を増やすべく努力するが、販売経路を限定し増やさないようにしているのが健康食品メーカーの羅漢菓工房である。

（事例 20：羅漢菓工房）

株式会社羅漢菓工房は名古屋市に本社を置く健康食品羅漢菓のメーカーである。大橋正文社長は昭和36年生まれ。南山大学の法学部に入学し、卒業後は学生時代からアルバイトなどで出入りしていたリクルートへ入社した。住宅広告の仕事を担当した。3年勤務後に、友人とともに二人で住宅コンサルタントの会社を設立した。一時は好調であったが、バブルが崩壊して、不動産が下落し、自らも多額の借金を抱えてにっちもさっちもいなくなった。マネーゲームに嫌気がさして、住宅コンサルタントの会社経営から手を引いた。元々興味があった医療の道へ方向転換した。15年前から修業を積んでアトピー、アレルギーの患者を対象に、気功と漢方による治療を始めた。アトピー、アレルギーの患者は砂糖、小麦粉、牛乳が食べられない。その人達の治療をした。13年前、日本に羅漢菓がテレビの健康番組などで紹介され、羅漢菓

ブームが起きた。羅漢果は茶褐色でキーウイに似た形の果物である。中国の医師羅漢によってその優れた薬効が発見された。羅漢果は中国の桂林の山奥の一部でしか採れない果物である。昔は湖底であった土、日照時間は短く、標高は2000メートル以上で高く、1日の降水量が100ミリで毎日スコールが続くという条件がそろって初めて育つ果物である。少量しか採れず、昔は王族しか入手できなかった。すべて薬用であった。現地少数民族の土地からは門外不出。いまは収穫されたものが全量現地の国営製薬工場に納められている。そこから羅漢果は漢方薬として中国全土に流通していた。中国の医薬の約20%に羅漢果が入っている。羅漢果は砂糖より強い甘みがあり、しかも糖分が体内に吸収されず排出されてしまう。羅漢果は薬を飲みやすくし、しかも身体に無害であるため、薬の原料として用いられている。中国政府は羅漢果が輸出できるのではないかと考えた。甘みがあり無害であることを学者に証明しようとする間に、先に日本の医学界の方がその薬効に注目して岡山大学の森昭胤教授が羅漢果の研究を発表した。1983年日本の東北大学のグループが羅漢果の甘さの源として「テルペンリコシド配糖体」を発見した。これはブドウ糖、果糖に続く第三の糖。この糖は体内吸収されず、全部排出されるからノンカロリーである。1994年日本のテレビで紹介され、日本に羅漢果が入ってくるようになった。羅漢果が乾燥した状態で日本へ輸入された。生の果実は種が盗まれるおそれがあり流出が禁止された。テレビで放送されてブームが起き、スーパーなどで乾燥した羅漢果が3個1000円で売られた。乾燥羅漢果をつぶしてお茶パックに入れ、煎じてお茶として飲んだ。羅漢果は一時ブームとなりそしてブームは去った。しかし羅漢果だけはファンが根強く残った。大橋社長は治療院で食事制限療法で苦しんでいるアトピー患者に紹介していた。やがてアトピー患者の親が羅漢果を飲みつづけていたら症状が軽くなったと報告してきた。ブームは去ったが羅漢果が欲しいという声が残った。大橋社長は大きな手応えを感じて羅漢果の研究を始めた。大橋社長は中国の桂林に出かけていった。そこで羅漢果には等級があり、最上級のL玉は国営工場に納入されて製薬原料とし

て使われており、日本にはそれ以下の等級のものすなわちA,B,C級の果実が輸入されていたのがわかった。品質の悪いものが輸入され、三個(1000円)の中には一つ苦いものがあったり、カビが生えていたものがあったのである。大橋社長は日本に普及させるには不良品の輸入をなくすこと、すなわち品質管理を徹底しなければならないと考えた。また普及させるには使いやすくしなければならないと考えた。乾燥羅漢果をつぶしてお茶パックに入れ、毎回煎じたお茶を飲むというのは手間がかかる。顆粒がよい。中国にすでに羅漢果顆粒があった。しかしこれも品質と表示に大変問題があり、純度90%といいながら実際は20%であった。3年かかって桂林の国営製薬工場とコネクションを造り直接出入りできるようになった。それから毎月この国営工場から羅漢果を購入した。毎月前金で一定量購入し、全量手作業で検品して品質レポートを毎月送り、品質改善を要求した。それを3年間続けた。何千万円という損失を出した。それでも中国から買い続けたのは、羅漢果という身体によい食品を日本へ普及させたいという大橋社長の熱い思いがあったからである。中国側にとって大橋社長は毎月商品を買ってくれる大事なお客様となった。毎月買ってくれて羅漢果を生産する村の人は生活が向上した。彼らは自分たちの生活が大橋社長によって保証されているという認識を持つに至った。桂林製薬工場においては大橋社長の仕事で300人の人が雇用されている。中国の人達は自分たちの生活向上の為に大橋社長によい商品を提供しようという気持ちになった。品質管理を徹底するようになった。日本から大手商社が買い付けに来て大橋社長以外とはつきあわないと断っている。かくして当社が羅漢果を日本へ独占輸入することになった。いくら良い漢方果実の羅漢果でも中国商品を単に輸入販売するだけでは日本の消費者に信用されない。大橋社長は「味」と「品質」を守るためには日本に自社工場を造り、(お客様に安心して使っていただくため)一切外注せず、全ての工程(製造、検品、発送、フォロー)を自社で責任を持ってやるしかない決意して販売を始めた。日本の健康食品の会社は大半が自社工場を持たず、仕入れたものを販売しているだけである。大橋社長はフリーズドライとい

う製法を導入して羅漢果顆粒の生産を開始した。

次に市場開拓である。ブームが去ってしまった健康食品を再び売れるようにするのだから簡単ではない。日本人は「味」と「品質」にとっても厳しい。いくら身体によいと言っても、おいしくなければ続かない。10人ほど集めてセミナー（試食会試飲会）を開き、羅漢果顆粒を調味料として使った食品がおいしくとても体質改良によいこと、家庭で料理する時の羅漢果顆粒の使い方、羅漢果顆粒をお湯に溶かすとお茶のようにおいしく飲めることなどを、直接消費者に丁寧に時間と手間をかけて説明した。『甘さを楽しんで糖尿病を治す』（現代書林、2001年）という本を書いて出版した。さらに北海道、東京など全国へセミナーに出かけるようになった。販売ルートについては、現在150社と代理店契約してそこを通して全国販売している。代理店はこれ以上増やさないことにした。薬局チェーンに販売することもしない。大手メーカーへの原料売りもしない。大手メーカーのブランドで販売することもしない。当社は羅漢果の味と品質を守って末永く大切に売っていくつもりである。商品が永く売れることで中国の生産者も、当社も、販売業者も生活が保障される。大橋社長は一時の金儲けを考えていない。当社は通信販売も始めた。当社は直販に力を入れている。社長が営業を行っている。ヒルトンホテルの「王朝」、なばなの里、名古屋ウェスティンホテル、名古屋キャッスルプラザなどのレストランへ当社は羅漢果顆粒を納入している。代理店を通しての販売が売上の65%、通販を含め当社直販が35%である。当社は規模拡大をねらわない。無借金経営であり、企業永続を第一に考えている。羅漢果顆粒は有名なケーキ屋さんに、また糖尿病患者のための食品メーカーにお菓子の原料として、さらに梅酒の原料として用いられている。メタボリックシンドロームが話題になっている。羅漢果顆粒は健康食品として赤ちゃんから高齢者まで年齢を問わず使ってもらえる。ノンカロリーだから若い女性のダイエットにも役立つ。和、洋、中華のどんな料理にも使うことができる。2006年大橋社長の本は北京語に翻訳され台湾で出版された。今後は華僑を通して東南アジアにも羅漢果顆粒が普

及するものと期待される。

③販売促進の代替

日本の工務店は通常日本人を営業マンとして採用するが、ミャンマー人留学生を営業マンとして採用して成功したのが後藤建設である。

身障者の社長が車いすで富士山登山に成功し、テレビで放送された。パブリシティを有効に活用しているのが阿部建設である。

（事例21：後藤建設）

後藤建設株式会社（名古屋市）の後藤文吾社長は昭和26年名古屋市生まれ。昭和49年に名城大学建築学科を卒業。岡崎市にある建築会社に就職した。1980年（昭和55年）29歳で独立した。後藤はすでに結婚しており二人の子がいた。母の実家を事務所兼自宅とした。1人でのスタートである。現在当社は他社に比べて順調に仕事を獲得している。しかし当社には営業マンがいない。当社にFAXで問い合わせ・引き合いが入ってくる。その7～8割が契約成立となる。従って営業に行く必要がない。注文のほとんどが既存顧客からのリピートオーダーである。不動産屋は土地だけでなく、その上に家を建てて売ることで利益を増やす。かくして当社が家を建てた不動産屋からまた住宅建築の注文が来る。その繰り返しである。また建材メーカーが当社を売り込んでくれる。建材メーカーが当社の営業を行ってくれる。建材メーカー、不動産屋などが当社に仕事を回してくれるのは、当社が建築した場合お客様とのトラブルが少ないからである。住宅産業はクレーム産業といわれるくらいクレームトラブルが多いが、当社の場合少ない。この実績がリピートオーダーにつながっている。トラブルが少ないのは当社の組織が他社と少し違っているからである。当社の場合には自前の職人が多い。他社は住宅建築を請け負うと1軒いくらがで工に出している。当社の場合には社員である。サラリーマンである。当社は大工、土方、左官などの職人が25人おり彼らはすべて正社員である。

当社には外国人社員が多い。中国人研修生11名のほか、ミャンマー人1名、フィリピン人1名がいる。中国人研修生は1年に3名しか採用できない。3年間しか日本におれないから

3年で最大9名のところ、倒産会社から引き受けた2名を加えて当社には11名いる。中国人研修生は組合を通して現地で面接して腕の良い職人を採用している。中国人が採用試験に殺到している。かくして採用した中国人は皆やる気のある人たちばかりで日本人により影響を与えている。中国人は奥地の人ほどやる気がある。ミャンマー人は女性で英語、日本語、中国語、ミャンマー語ができる優秀な人物である。愛知学院大学留学生別科で日本語を学び、中部大学建築学科を卒業し、岡崎の建築会社を経て当社に入ってきた。最近に中国人経営の中華料理店が増えている。彼らは中国語でコミュニケーションができる当社のミャンマー人に店舗建築を依頼してきた。当社は5年前から聾啞者を採用するようになった。現在二人の聾啞者がいる。今は携帯電話のメールで社員間コミュニケーションができる。携帯電話のおかげで健常者と同じ仕事ができるようになった。聾啞者は携帯電話という技術進歩によりビジネス社会に完全進出を果たすことができた。当社では聾啞者二人が明るく元気に働いている。当社の社員は年齢幅も大きい。定年がないから76歳の方が先月まで働いていた。高卒三年目で21歳の若者もいる。当社では日本人、外国人、聾啞者など多様な社員がチームワークよく仕事をしている。ベテラン高齢の職人は重い物がもてないので、中国人に持ち運びをしてもらっている。中国人は車の運転ができない。聾啞者が運転をしている。社員カラオケ大会で「歌わせてくれ」と聾啞者が言ひだし、不自由ながらも歌を楽しむ様子に皆感動した。当社には60社の下請け業者がいる。彼らも出入りなく、ずっと当社とともに建築の仕事をしている。変わらぬ体制で仕事をしているからクレームが少ない。新規、突発的な仕事、難しい仕事は当社の正社員が行い、ルーチンの作業でこなせるセキスイハイムなどの仕事は下請け業者に任せている。

(事例22：阿部建設)

阿部建設は明治38年の創業で今年110年を迎えた老舗企業である。当社は戦前に金城学院の校舎を造った。外人住宅も数十棟造った。三重県津市にあった戦闘機の格納庫を移築して金城学院大学の講堂を造った。戦争中に当社は名

古屋城の金のしゃちほこをおろす工事を請け負った。足場を組んでおろしつつあるときにしゃちほこが屋根の上で倒れ、手間取っているときに空襲となり、足場に焼夷弾が引っかけ、名古屋城と本丸御殿が焼失してしまった。

当社は現在売上高が10億円、社員数は25人である。現在の売上は、木造住宅(70%)、病院・学校・教会などの施設建設(15%)、リフォーム(10%)、メンテナンス(5%)からなる。木造住宅の割合が大きい。

阿部一雄社長は5代目社長である。阿部社長は昭和39年生まれ、今年51歳。祖父より小学校の頃から「会社を継ぐのだぞ」といわれてその気になっていた。三人の男兄弟はスキーが好きで、阿部社長は国体にも出場した。中部大学では建築を学んだ。1989年に入社した。オートバイが大好きで750ccや1000ccのバイクに乗っていた。レース中に背骨を骨折して車いす生活になった。

鈴鹿サーキットで行われた車いすマラソンに出た。ある時「車いすで富士山に登りたい」と言ったことを東海テレビが聞きつけて「本当に登りませんか」と言ってきた。息子と共に「車いす富士山登山」に挑戦した。2回の失敗の後、3回目で登頂に成功した。そのときの様子がNHKで放送された(2011年9月11日)。車のいすの建築士を題材にしたコミック(阿部社長がモデル)は60万回ダウンロードされ、さらにそれは単行本(二冊)として出版された。

むすび

コトラーは垂直思考マーケティングと水平思考マーケティングを比較し、次のようにまとめている。

垂直思考マーケティングは既存事業の範囲内でのイノベーションであり、事業領域をより明確なものにする。他方、水平思考マーケティングは新市場創出への挑戦であり、これは事業領域の新たな可能性を切り開こうというものである。

垂直思考マーケティングと水平思考マーケティングは、それぞれ適した状況が異なる。垂直思考マーケティングはライフサイクルの初期段階に位置する市場に適している。このような成長

表1 水平思考マーケティング事例の整理

	代替	逆転 / 否定	結合	除去	強調 (拡大・縮小)	並び替え (前後入れ替え)
市場レベル ニーズ	あいや 安部製菓 本多電子		ヴィレヴァン	ガリバー	山旺理研	
ターゲット	サン食品 ホワイト商会					
状況	丸繁製菓 東海光学				TTN 週末びっくり市	
製品レベル 製品 / サービス	吉良紙工 オブコ	能作 保険相談センター			樹研工業	
その他のミックス レベル 価格 / 支払						メニコン
流通経路					羅漢菓工房	
販売促進	後藤建設 阿部建設					

途上にある市場において、企業は製品種類の拡大や潜在顧客の顕在顧客への転換により市場規模の拡大を図ろうとする。

他方、水平思考マーケティングは（成長が見込めない）成熟市場に適している。この場合は新たな市場を創出しなければならない。既存製品では到達できなかった顧客層をターゲットにしなければならない、そのため新たな用途を提案しなければならない。

垂直思考マーケティングと水平思考マーケティングは、リスクに対する態度も異なる。水平思考マーケティングは新市場の創出であるから経営者は積極的にリスクを取らなければならない。そのためには利用できる資源が豊富、あるいは投資を行い結果が出るまで待てるだけの余裕があることが必要である。しかし、水平思考マーケティングは新市場創出に果敢に挑戦するのであるから成功した場合には大幅な売上増が期待できる。

他方、垂直思考マーケティングは成長市場にある企業が売上増大をねらうのであるから、新市場創出挑戦に比べると経営態度はリスク回避志向であり、確実に売上を伸ばそうとしている。

本稿では「水平思考に基づくマーケティング」と（名古屋の中小企業を中心に）日本企業の事例を紹介した。最後にこれら事例を表にまとめると次の通りである。

われわれは日本企業のマーケティング事例を包括的に整理することができた。したがってコトラーの枠組み（垂直思考マーケティングと水平思考マーケティング）はマーケティング行動の分析に有効である。また、コトラーの紹介する水平思考の六つ手法（代替、逆転、結合、除去、強調、並び替え）は新市場アイデアを発想するのに役に立つということが出来る。

革新（イノベーション）のアイデアは市場から生まれるかあるいは技術から生まれるか、という議論がある。この議論からコトラーの分析枠組みを検討すると、コトラーはもっぱら市場（ニーズ）というサイドのみを取り上げており、技術（シーズ）というサイドについては論じられていない。経営者が革新を図るときには技術（シーズ）サイドからも十分に検討しなければならない。また革新のプロセスを考えると、アイデア発想の次に評価・選択、さらに実行というステージがある。本稿ではアイデア発想段階

について議論した。革新の投資決定、意志決定、実行は残された課題である。 (了)

参考文献：

加藤昌治 (2015) 『発想法の使い方』 日本経済新聞出版社。

楠木 建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略』 東洋経済新報社。

Christensen, Clayton M. and Michel E. Raynor (2003) *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Publishing Corporation (櫻井祐子訳『イノベーションへの解』 翔泳社、2003年)

Kim, W. Chan and Renee Mauborgne (2005) *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business

School Publishing Corporation (有賀裕子訳『ブルーオーシャン戦略』 ランダムハウス講談社、2005年)

Kim, W. Chan and Renee Mauborgne (2015) "Red Ocean Traps", *Harvard Business Review*, March, 2015 (有賀裕子訳「レッドオーシャンの罠」 DBR, 2015年10月)

Kotler, Philip and Fernando Trias de Bes (2003) *Lateral Marketing New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*, John Wiley & Sons, Inc. (恩蔵直人監訳、大川修二訳『コトラーのマーケティング思考法』 東洋経済新報社、2004年)