

# B2B 製造業のバリューマーケティングに関するフレームワーク提案とそれに基づく事例研究

株式会社イプロス  
熊谷 博子

## 要約

B2B 製造業のマーケティングにおいて、顧客価値（バリュー）に注目した実用的なフレームワーク2種類を提案する。1つ目は、自社がどのような顧客価値を新しく提供しうのか考えるためのフレームワーク、2つ目は、提供すると決めた顧客価値をどのような仕組みで作り出すかを考えるためのフレームワークである。これら2つのフレームワークは、国内外の優れた12事例の分析を行い、実際のビジネスで活用できるように改良を重ねたものである。本研究を通じて、B2B 製造業の企業が、モノ以外の新しい価値を生み出すためのさまざまな考察を得ることができた。近年、製造業の分野でも俄かに注目を浴びているIoTに関して、データ収集や通信機能ではなく、顧客価値視点で取り組むことを提案したい。

## キーワード

B2B マーケティング, 製造業, 生産財マーケティング, 産業財マーケティング, IoT

## 1. 序論

### 1.1 問題意識・課題設定

日本の製造業を取り巻く環境は、厳しい。戦後の復興から、高度経済成長をバブル景気、IT バブル、リーマンショックを経て、現在。失われた10年や20年ともいわれる。製造業の就業者は、1992年10月のピーク1,603万人から減少し続けており、2012年12月には51年ぶりに一時的に1,000万人を切った。就業者全体に占める割合も、最も高かった1970年代前半の27%から、2011年12月には16%まで落ち込んだ。[総務省, 2013/2/1]

このまま、製造業が廃れてしまってもよいのだろうか？ 低迷しているとはいえ、製造業の従事者は、総就業者数約6,000万人の中の1,000万人を占める。製造業の雇用は裾野が広いことも特徴だ。間接雇用者数を試算すると、688万人に達する。依然として、日本の中核的な産業といえる。[経済産業省, 2013] そして、生産技術などを中心とした技術や経験、人材の蓄積があること、衣食住など人間の生活にモノが欠かせないこと、これからの新興諸国

の経済成長。私は、日本の製造業企業がもっと活躍することを期待している。

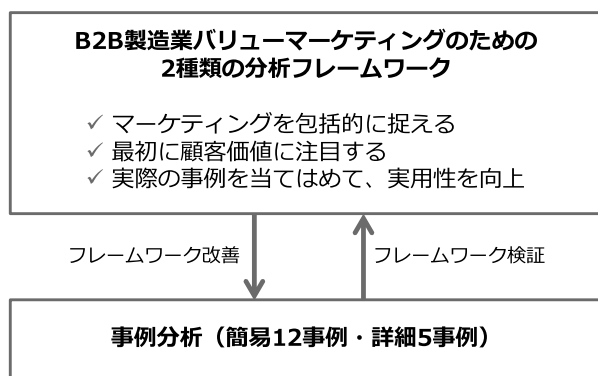
こうして、製造業のマーケティングに着目すると、特にB2Bの製造業マーケティングについては、消費者を対象としたB2Cほど情報が無いのが実情だ。大きな理由としては、企業間取引になるため、関係者しかその情報を知りえないからである。また、日本の製造業では、「いいモノを作れば、売れる」という高度成長時代を経験していること、昔から生産はメーカー、販売は専門商社と役割分担していたこと、大企業と中小の下請けという固定化した構造もあり、B2B 製造業マーケティングも注目されることは少なかった。今回は、このB2B 製造業という分野で、新しくかつ実用的なフレームワークの提唱に取り組むこととした。時間的制約もあるため、今回の研究では、部品、機械・装置、素材分野を対象とした。

### 2. 方法

B2B 製造業の成功事例企業について分析を行い、その過程で分析のためのフレームワークを定義する。事例の検証とフレームワークの改善を繰り返し、最終的に、実ビ

ビジネスでも使える実践的な分析フレームワークを提示する。  
(図 1)

図 1：フレームワークの開発フロー



### 3. 先行研究の整理

まず、B2B マーケティングとは、一般消費者向けではなく、企業などの組織や個人事業主に向けて行われるマーケティングである。B2C マーケティングでは、広告などを使って消費者へ情緒的な訴求を行うが、B2B マーケティングでは、顧客から合理性・専門性が求められる傾向にあり、

顧客も一定の知識を持っていることが多い。そして、B2B マーケティングは、大きく部品や素材、生産設備のようなモノを扱うケースと、ソフトウェアの提供や開発、コンサルティングなどのサービスを扱うケースが存在する。前者は、生産財マーケティング、産業財マーケティングなどと呼ばれることもある。

1990 年台から日本の製造業が低迷期を迎え、少ないながらも B2B 製造業のマーケティングに関する研究が発表されている。大きく3種類の観点がある。1) 商材や顧客の意思決定プロセス、2) 顧客価値、3) 素材・成分ブランディングの観点だ。注意点として、製品については B2B 製造業マーケティングというより製品戦略として取り上げられることが多い。より広い範囲を見ていくために、今回は製品戦略を単体で取り上げることはしない。

#### (1) 先行研究 1：商材や顧客の意思決定プロセスに注目

『BtoB マーケティング』[余田拓郎, BtoB マーケティング, 2011], 『実践 BtoB マーケティング』[余田拓郎 首藤明敏, 実践 BtoB マーケティング, 2013]の2冊の要点をまとめる。まず、表 1 に示すように、取り扱い商材の違いにより、マーケティング施策が違っていると述べている。これ自体は相対

表 1：商材とマーケティング施策の類型 (BtoB マーケティング [余田拓郎, BtoB マーケティング, 2011] から抜粋)

		設備用機器	業務用消耗品	用度品	加工材料部品	原材料	業務サービス
製品特性	価格	高価格	低価格	低価格	高価格	高価格	低～高価格
	特性	高度技術 注文生産	標準品 在庫生産	標準品 在庫生産	標準品 在庫生産	顧客設備、販売 方針に合わせる	サービス財 (カ スタマイズ)
購買方法	購買量	大 (高額)	小	少	大	大	小～大
	頻度	断続的	頻繁	頻繁	頻繁	頻繁	断続的～頻発
	動機	性能, 製品サービス	価格 配達	価格 配達	品質 納期	価格 品質	品質 価格
	意思決定	担当重役 参加者多数 長期的意思決定	部門マネー ジャー 短期的意思決定	購買担当者 短期的意思決定	担当重役 自社生産との比 較	担当重役 市場の需要動向 の予測	担当重役 関連部門のマ ネージャー
マーケティング施策	販売促進	セールス・エン ジニア, リースシ ステム・資金的 配慮, アフター サービス	頻繁なセールス 販売員の統制 在庫維持と迅速 な配送	頻繁なセールス 販売員の統制 在庫維持と迅速 な配送	永続的な購買供 給関係 消費者への訴求	品質安定化 供給体制の維持 販売方法のルー チン化	顧客とのリレシ ョ ンシップ
	販売組織	直販	直販・代理店併 用	流通業者の併用	直販・代理店併 用	製品毎に多用	直販

的なものであり、概ね納得できるものである。

そして、『実践 BtoB マーケティング』で提唱するのが、商材に対する顧客のリテラシーと、その商材が顧客の事業へ与えるインパクトで、マーケティング戦略を変えるという内容である。背景には、B2B での選定の流れは、関わる人数の多い少ないはあれども、顧客の購買・導入の社内検討→探索・候補の抽出→評価・選定→導入・使用となること、そして商材ごとに、人の関わり方や重要なポイント違うということが挙げられる。

顧客の選定プロセスを理解し、マーケティング施策を打っていかうこと自体は自然の流れのように思われる。しかし、商材によりマーケティング方法を変えることの問題点は、営業パターンの分類となり、競合企業とは同じ施策を打つこととなる。2位以下の企業は不利なままである。差別化もしづらい。営業力の強化にはつながると思うが、B2B 製造業の企業が苦境を乗り越えるためのマーケティングフレームワークとしては心もとない。

## (2) 先行研究 2: 顧客の価値に注目し、意味的価値をつくる

『価値づくり経営の論理』[延岡健太郎, 2011]では、日本の製造業企業が、優れた技術を使って高品質・低コストの商品を開発・製造するモノづくりを頑張っても、利益・付加価値といった経済的な価値の創出につながっていないことを指摘。逆に、外部資源をうまく活用して、企業内部でモノづくりをしなくても価値づくりができる企業も増えた。日本企業は、モノづくりによって独自性を実現し、高い顧客価値、新しい顧客価値を創出していくべきと説いている。

そして、商品価値=機能的価値+意味的価値と定義している。機能的価値とは、モノの技術的な機能・仕様、価格のことである。PC でいえば、CPU の処理量、液晶のサイズ、重さなどの仕様と価格のことだ。今は、技術革新のスピードが速まり、日本の製造業が優位性を保てる期間が短くなっている。つまり、機能的価値を作っても、商品価値に結び付きづらい、価値を維持しづらい状況になっている。

そのような状況で必要となるのが、意味的価値と提起されている。類似の概念として、感性価値、情緒的価値があ

る。PC でいえば、デザインやブランドなど、買う側が感じる価値のことだ。そして、生産財、つまり B2B 製造業における意味的価値は、コマツなどの企業を例に挙げて、問題解決提案と書かれている。そして、生産財の意味的価値について、顧客価値の特性は顕在的ではなく潜在的、価値づくりの源泉は商品ではなく、顧客固有の問題を解決するソリューション分野とある。

顧客の価値に注目し、B2B 製造業では意味的価値を問題解決として、マーケティングを行うことに問題点は 2 点ある。1 つ目は、意味的価値と問題解決の定義があいまいである。一口に問題解決といっても小さなものから大きなものがあり、種類もさまざまだ。この分析や定義がされておらず、実際に自社の意味的価値やソリューションを考えてみようとした際に、どこから手を付けたらよいか分からない。2 つ目も 1 つ目とも関連性があり、問題解決の手法が顧客の業務を顧客以上に知ることだけでは、一般の B2B 製造業メーカーが新しい戦略やマーケティングプランを具体的に考える指針とはならない。総じて、実際のビジネスに活用するには、より深い分析のためのフレームワークが必要といえる。

## (3) 先行研究 3: 素材・成分ブランディング

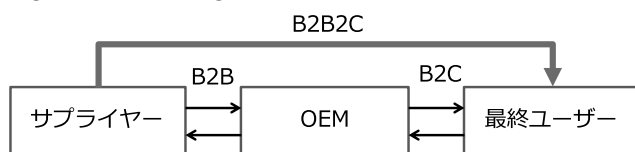
素材・成分ブランディングについては、『Ingredient Branding』[Kotler Pfoertsch, 2010]の内容を見ていく。海外では、Ingredient Branding、日本では、技術ブランディング、B2B ブランディング、インブランディングなどとも呼ばれる。ブランディングは、差別化を実現し、持続的競争優位を生み出すための重要なツールである。

そして、素材・成分ブランディングという概念は、かなり以前から存在していたものの、1980 年以降のインテルの成功により、B2B 製造業マーケティングでも、近年特に注目されている。現在の B2B 製造業のマーケティングアプローチには限界があり、ブランディングに取り組むべきだと主張している。

次に、Ingredient Branding が効果を発揮する仕組みを図 2 に示す。一般にモノは、サプライヤーから OEM へ、OEM から最終ユーザーの手に渡る。サプライヤーは B2B ビジネスとして OEM へアプローチしていく。ここで、

ブランディングはOEMの認知を得る、継続採用のためによいイメージを広めていくために使われる。対象はOEMの意思決定層に絞れば十分な成果が出る。Ingredient Brandingが興味深いのはこの後だ。サプライヤー企業が最終ユーザー、例えば消費者へブランディングを行い、最終ユーザーが認知、この製品が良いというイメージを持てば、OEMの製品を進んで購入するようになる。OEMからすると、自社がすべき販売促進や営業の補助になっているといえる。必ずしも全てのOEMが喜ぶわけではないが、OEMの立場が弱い場合、これは強力なツールとなると予想できる。広告などがプッシュ型施策であるところ、最終ユーザーの興味関心・購入を促すということでプル型施策などとも呼ばれる。

図 2 : Ingredient Branding のフレームワーク (引用 : Ingredient Branding)



そして、成功したIngredient Brandingの条件として、1) 最終製品にとっての高い機能、2) 製品性能全体に占める重要性、3) バリューチェーンに対してアクセスできる権力構造、4) 協力してくれる潜在的パートナーと4つが挙げられている。これはB2B製造業としては、かなりハードルの高い。基本は大企業となる。また、素材・成分ブランディン

グは、主に販売や営業で効果を発揮する。製造業の業務プロセスとしては、後半の一部である。『BtoBマーケティング』[余田拓郎, BtoBマーケティング, 2011]が営業パターンの分析に留まることを指摘したのと同様に、ブランディングもマーケティング活動の後半の一部であり、これだけを取り上げて、B2B製造業のマーケティングとするのは問題があるといえる。

(4) 先行研究の総括

ここまで、B2B製造業のマーケティングに関する先行研究を見てきた。商材や顧客の意思決定プロセスに注目すると、結果的に営業パターンの分類に留まってしまふ。そして、フレームワーク上は、競合企業とは同じ象限に分類されてしまい、差別化にはつながらない。素材・成分ブランディングも、主に販売や営業で効果を発揮する。マーケティング活動の後半の一部であり、これをB2B製造業のマーケティングとするのは偏りがある。『価値づくり経営の論理』[延岡健太郎, 2011]では、顧客の価値に注目した。意味的価値、課題解決という言葉があいまいであり、問題解決の手法が顧客の業務を顧客以上に知ることだけでは、実際のビジネスで活用しづらい。

表 2に示すとおり、先行研究は、B2B製造業マーケティングの一部に注目したり、深掘りができておらず、実用的ではない。両者を解決するようなB2B製造業の全体を捉えたフレームワークが求められているといえる。

表 2 : 先行研究が特に注目する点と使いやすさの比較

		先行研究1 : 商材や顧客の意思決定プロセスに注目	先行研究2 : 顧客価値に注目し、意味的価値をつくる	先行研究3 : 素材・成分ブランディング
自社に注目	企画 / 開発 / 生産			
	営業・販売	○セールス		○ブランド
顧客に注目			○	
使いやすさ		○	×定義あいまい	×難易度高い

## II. 本論

先行研究での問題を克服すべく、方法の章で説明したとおり、新しい2つのフレームワークの作成と成功事例の分析を行った。モノを売るための営業や広告宣伝という意味でのマーケティングではなく、顧客への価値提供に焦点を当てている。よって、本論文は「バリューマーケティング」の研究とした。具体的には、下記のような問いをする中で、研究を進めていった。

- ・ 自社の製品以外に、どんな価値創造の機会があるのか?
- ・ どのように明確に顧客と顧客価値を定義するか?
- ・ どのように顧客価値を分析できるか?
- ・ どのようにB2B 製造業企業は、顧客価値を実現しているのか?

実際は、フレームワークの修正と事例分析を同時進行で進めたが、本論文では説明のしやすさ、紙面の制約から、まず最終的に提案するB2B 製造業のバリューマーケティングのフレームワークについて、そして、事例分析の結果を説明する。

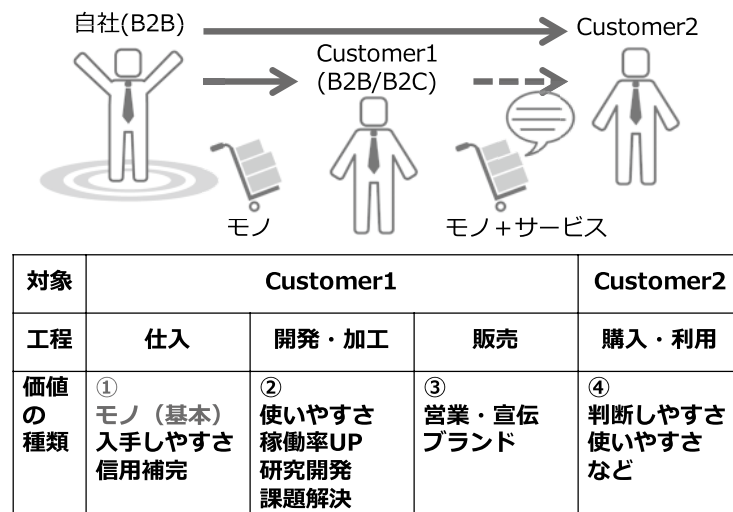
### 1. 顧客価値を考えるための2つのフレームワーク

今回開発した新しいフレームワークは、B2B 製造業企業(サプライヤー)が顧客に対し、製品以外にどのような価値を提供しうるかを整理する「B2B 製造業バリューマ-

ケティングフレームワーク」、およびサプライヤーがどのような仕組みを用いて顧客価値を実現しているかを整理するための「B2B 製造業CV(Customer Value)-SC(Supply Chain) マトリックス」の2つである。これら2つのフレームワークは、金沢工業大学大学院山田教授が発案したプロトタイプをベースとし、本研究で事例に当てはめながら、B2B 製造業の分析ができるように改良を加えたものである。

最初の出発点は、優れたB2B 製造業の企業は「製品以外」のサービスやビジネスの仕組みがユニークであるという気づきだった。まず、顧客として、直接の顧客(以下、顧客1, Customer1, C1とする)と、その先の間接的な顧客(以下、顧客2, Customer2, C2)を設定した。これは素材・成分ブランディングの考え方を参考にしている。また、多くのB2B 製造業のビジネスでは、製品の納入先の人に卸や商社が入る。商流では一時的に顧客となる。しかし、今回の検討対象である顧客価値とは、モノ(製品)の利用に関係する本来の顧客価値とした。卸・商社は、直接の顧客1ではなく、B2B 製造業企業のサプライチェーンのパートナーとして位置付ける。このような前提のもと、B2B 製造業の企業が、どのような顧客価値を提供しうるかを分かりやすくしたものが、図 3, 1つ目のフレームワークであるB2B 製造業のバリュー(顧客価値)マーケティングフレームワークである。

図 3 : B2B 製造業のバリューマーケティングフレームワーク



フレームワークを詳しく説明する。製造業のB2B企業が、直接の顧客1に提供する顧客価値を3つの工程別に見ていく。図3では左から右の流れだ。1つ目は、顧客1に対しての仕入れた。これまでは、製造業企業であれば、モノを提供するのが基本だった。相対的に工業製品を作ることの難易度と重要度が高かった。それ以外には、モノの入手しやすさ、信用補完がある。2つ目は、顧客1の開発・加工の支援するような内容だ。具体的には、顧客1にとって使いやすいこと、稼働率向上、研究開発、困りごとの課題解決へ貢献するといったことだ。3つ目は販売面での支援だ。具体的には顧客1の商品価値を高めて、売れやすくすることだ。

B2B 製造業の企業が、顧客2への価値を提供するケースも存在する。素材・成分ブランディングがイメージしやすいだろう。品質が確かであることがわかれば、顧客2の購入を促すことができる。一般的にB2B 製造業の企業が、こ

こを手掛けることは少ない。

さらに、顧客価値をB2B 製造業企業（サプライヤー）が、どのように実現しているか分析するために、B2B 製造業 CV(Customer Value)-SC(Supply Chain) マトリックスの分析に着手した（図4）。事例を当てはめる過程で、サブライプロセスや顧客価値の記述に改良を加えた。

詳しくマトリックを見ていく。横軸は、顧客価値の種類が工程ごとに記載されており、上記のB2B 製造業のバリューマーケティングフレームワークの項目を1つずつ横に並べたものである。縦軸は、B2B 製造業企業（自社）の施策を記載していくところで、自らがコントロールできることである。今回は、顧客価値の探索、生産、提供に分類している。モノづくりのサプライチェーンは、仕入、開発、生産、販売などと表現されることが多い。しかし、今回は顧客価値に注目しており、それを作るためには、「顧客情報を探索する」、「モノを含めて顧客価値を生産する」、「作った顧客価値

図4：B2B 製造業 CV(Customer Value)-SC(Supply Chain) マトリックス サンプル

■ どのように、顧客価値を実現しているのか？  
SCは、探索→生産→提供に分類

①CV：顧客価値の種類と伝わる流れ

②SC：顧客価値を作る流れ

	対象	Customer1										Customer2	
		工程	仕入			開発・加工			販売		購入	利用	
		価値の種類	モノ（基本）	入手しやすさ	信用補完	使いやすさ	稼働率UP	研究開発	課題解決	営業・宣伝	ブランド	判断しやすさなど	使いやすさなど
		具体例											
探索	施策1	●						●	●				
	施策2							●					
	施策3	●							●			●	
生産	施策4	●											
	施策5	●											
提供	施策6	●											
	施策7	●										●	
	施策8	●										●	
	施策9							●	●			●	

	対象	Customer1						
		工程	仕入			開発・加工		
		価値の種類	モノ（基本）	入手しやすさ	信用補完	使いやすさ	稼働率UP	研究
		具体例						
探索	施策1	●					●	
	施策2							
	施策3	●						
生産	施策4	●						
	施策5	●						

を提供する」を意識的に考えなければならない。モノ以外にも包括的に考えることがポイントである。顧客価値は、顧客によって変わってくる。何が価値になるか、情報を集める必要があり、モノ以外にも準備しなければならない。また、顧客にモノを納品すれば終わりというわけではないので、顧客価値を届けられているか確認するために、提供の施策も必要となる。

使い方としては、まず対象企業が提供している顧客価値を具体例とともに、左から右へ列挙した。次に、対象企業の具体的な施策も、探索、生産、提供と上から下へ、大別して列挙する。そして、各施策が先に列挙した顧客価値に結び付いていれば、●印でプロットする。例えば、図 4 で探索の施策 1 は、モノ、使いやすさ、課題解決、営業・宣伝の顧客価値につながっているという意味である。また、顧客価値を B2B 製造業企業のサプライチェーンと対比することで、どんな施策がありうるのか、有効な仮説を導出することもできる。

この B2B 製造業のバリューマーケティングフレームワークと、B2B 製造業 CV(Customer Value)-SC(Supply

Chain) マトリックスを使って、次章以降で事例分析の結果を解説していく。

## 2. 12 事例の簡易調査の総括

書籍などでも取り上げられた優れた B2B 製造業の事例を選定して、分析を行った。具体的には、アスクル、ミスミ、ブリヂストンのエコバリューパック（リトレッドタイヤ）事業、ヒルティのフリートマネジメント事業、A 社、コマツの中国事業、エフピコ、ウールマーク、今治タオル、シマノ、インテル、ゴアの 12 事例である。

B2B 製造業バリューマーケティングフレームワークで、各事例の企業が具体的にどのような顧客価値を提供しているのかを列挙し、表にまとめた。それを俯瞰して分類していくと、図 5 のように、大きく 5 種類のタイプがあることが分かった。仕入コンシェルジュ型、ブレンパートナー型、特定プロセス価値拡張型、価値の分かる化・納得型、ハイブリッド型（特定プロセス価値拡張+ブレンパートナー）だ。そして、このタイプには、自社が製造・販売するモノが顧客 1 の製品に組み込まれるか否か、自社の製造・販売するモノの顧客 1 にとっての相対的な重要度が影響している。

図 5: 12 事例の傾向（★は詳細分析を実施した 5 事例）

対象	Customer1			Customer2
	仕入	開発・加工	販売	購入・利用
価値の種類	① モノ（基本） 入手しやすさ 信用補完	② 使いやすさ 稼働率UP 研究開発 課題解決	③ 営業・宣伝 ブランド	④ 判断しやすさ 使いやすさ など
モノは C1 止まり	仕入 コンシェルジュ ミスミ★ アスクル	ブレン パートナー A社★	(存在しない)	
	特定プロセス価値拡張 ブリヂストン・ヒルティ コマツ★			
モノが C2 へ 渡る	価値の分かる化・納得 シマノ・インテル・ゴア★・ウールマーク・今治タオル			
	ハイブリッド（特定プロセス価値拡張+ブレンパートナー） エフピコ★			

自社製品が顧客1の企業の製品に入らない場合、顧客1の企業の販売やその先に顧客2への価値は無い。工場ですでに使われる部品や装置・機械は、ここに入ることが多いだろう。顧客1でも生産と販売の担当者は全く別組織である。例えば、この装置で作ったからお菓子が売れる、この建設機械で掘ったからすばらしいと顧客2が評価することはない。その分、企業は顧客1の仕入と開発・加工で効果を発揮する価値に集中する。そして、その中では重要度の小の仕入コンシェルジュ型、大のブレンパートナー型と特定プロセス価値拡張型という傾向が見られる。

自社製品が顧客1企業の製品に入る、もしくは一緒に顧客2の手に渡る場合、優れた事例といえるような企業は、顧客1の販売や顧客2へも価値を作り出している。タイプとしては価値の分かる化・納得型が目立つ。そして、特定プロセス価値拡張とブレンパートナーを組み合わせたハイブリッド型もある。

### 3. 5 事例の詳細調査

前章までの分析で、優れたB2B製造業の企業が、どのような価値を顧客1と顧客2に提供しているかを見てきた。ここからは、B2B製造業CV(Customer Value)-SC(Supply Chain)マトリックスを使って、顧客価値と価値を作る社内プロセスや施策について、さらに細かく事例分析を行った。対象は、上記各タイプの代表となる5つの企業、ミスミ、A社、エフピコ、ゴア、コマツ中国事業だ。インタビューの実施可否や情報の入手性を考慮して、選定した。今回は、エフピコの事例のみを紹介する。

#### (1) エフピコ：ハイブリッド型（特定プロセス価値拡張+ブレンパートナー）

エフピコについては、公開情報の調査と併せて、2015年11月に対面でのインタビューを実施した。エフピコは、食品トレーのメーカーだ。創業者であり現在の代表取締役会長兼CEOの小松安弘氏が、1962年に広島県福山市に創業した。食品スーパーやコンビニでよく見る、肉や魚、惣菜が入っている容器のメーカーで、業界ではこれを簡易包装と呼ぶ。エフピコのトレーには目立たないものの、ロゴ

が加工されており、ひっくり返して裏を見れば分かる。色がきれいだったり、凹凸が工夫されていたりすれば、エフピコ製のトレーであることが多い。知らず知らずのうちに手にしている人もいると思われる。

2014年度の売上は1,649億円、営業利益率5.6%で、国内トップシェアを取っている。実は最初からトップを走ってきたのではなく、2001年に中央化学を抜いて首位になっている。2014年度決算で中央化学は赤字であり、2011年に三菱商事が子会社化するなど苦境の中、エフピコは売上を順調に伸ばしている。

食品トレーは1桁円から、せいぜい十数円の製品。流通業者はすべてひっくるめて、包装資材を10%以下としていることが多い。使い捨てのため、安さが求められて、非常に競争が厳しい業界といえる。単価が安いと、製造コストと配送コストのバランスを取ると、各地域にトレーメーカーがあり、関東の中央化学が強いという状況だった。

そんななか、エフピコが大きく飛躍したきっかけは、白いトレーが一般的だった1981年に日本で初めてカラートレーを商品化したことだ。業界では2年間「早くやめろ」と反対された。カラートレーは、メーカーにとっては品種が増えて、生産コストがかさむからだ。しかし、スーパーにとっては違う。白よりオレンジなどの色が付いているトレーの方が、食材をおいしく見せる。容器が若干高くても、スーパーの商品が多く売れたら、生鮮食品の粗利は3割程度あるので、利益は増える。図6に競合メーカーとの比較を示す。エフピコの方が顧客価値は高い状態といえる。結果、カラートレーは売れた。刺身の舟形容器が大ヒットを収め、当時の大手4社が全く同じ製品を出すというかたちで、業界全体が結局はカラートレーに追従した。

図6：競合メーカーの白トレーとエフピコのカラートレーの比較





このカラートレーからの示唆は、食品を販売する上で、視覚に訴えることの重要性だ。ビジュアルマーチャンダイジングという専門分野も存在する。

競合がカラートレーに追従しても、なぜエフピコは強みを維持し、業界トップにまでなったのか？ スーパーの売り場担当者への提案型営業、主婦への価値訴求、リサイクル事業の観点から、見ていく。まず、スーパーへの提案型営業について、エフピコの社員 757 人（グループ社員 4,173 人）のうち、営業は約 400 人と半分以上を占める。彼らの営業の一例を紹介する。

エフピコの強さは独自の営業力にもある。長野の箕輪にあるスーパーにきた営業の坂野さん。売り場を見て回り、メモを取る。肉売り場のトレーの種類が少ないと指摘。近くに出来たスーパーとの競争にさらされている中なので、坂野は「透明トレー」を提案。惣菜売り場にも「イベント」を提案する。この儲かる売り場づくりもエフピコの営業力だ。そのもとがストア支援事業部。全国の売れている店のチラシなどをかき集めて分析し提案書も作る。箕輪のスーパーは「透明トレー」を採用。惣菜コーナーでは「エビカニ合戦」と銘打ったイベントを開催。透明トレーにしたミンチは白トレーと比べて 60 パックも多く売れた。イベントコーナーではフライが飛ぶように売れていた。この日だけで 1,000 個を売った。もちろんエフピコの容器を使う。（引用：カンブリア宮殿 エフピコ会長 小松安弘氏）

営業担当者は直接スーパーに出向き、売り場の分析をして、売り場の提案を行っている。一見、当たり前のように思える。しかし、実際のモノの流れを超えた動きだ。エフピコは製造したトレーを包装問屋に収める。そして、そこから各スーパーマーケットに配送され、スーパーの商品として消費者の手にわたる。エフピコはスーパーに直販しているわけではない。そのスーパーも 1 店舗のみを経営しているケースは少ない。地域にまとまった店舗数を持つスーパーチェーン店、流通大手とも呼ばれるゼネラルマーチャンダイズストア（GMS）は、本部がある。そいった会社や組織の壁を越えて、エフピコはスーパーの売り場の情報を集め、提案を行っている。

1990 年代の早くから、営業の担当者はとデジカメと IBM の PC を持ちスーパーの売れる売り場の写真を撮影しては、事務所に戻ってからイントラネットにつないで、そのデータを社内で一元管理をしていたそうだ。インタビューでは、「情報が蓄積されると、次第に何が売れるのか自然と分かるようになる。」という言葉があり、とても印象的だった。そして、営業担当者は、昨年どういった地域のどのようなスーパーで、どんな催事をやって、どんな盛り付けをして販売したところ、昨対比何十%だったという実績を踏まえての提案をしている。昨対比といった数字はスーパーの売り場担当者から聞いた数字だ。数字を教えてもらえるということは、信頼関係があることも分かる。

エフピコが見ているのはスーパーの売り場担当者だけではない。その先の消費者、つまり主婦への価値も作り出している。現代の家庭には共働きの多い。夕方に仕事を切り上げて、最寄りのスーパーで買い物をしてから帰宅、夕食を作らなければならない。家族に美味しいものを食べさせたいが、時間がないのが実情だ。そんな主婦を手助けする商品が 2 つある。1 つ目は、刺身の盛り付けが崩れにくいトレーだ。見栄えもよく、家で別の皿に移しかえす必要がない。そのまま食卓に並べられる。2 つ目は、電子レンジにかければ、蒸し料理が作れるトレーである。簡単、かつ短時間で温かい料理を 1 品作ることができる。主婦の「家族に美味しいものを作りたい。でも時間がない」に答えようとしている。

最後に注目するのは、食品トレーのリサイクルだ。トレーメーカーとしては唯一。トレーリサイクルのきっかけは、1980 年代終わりに、米国でマクドナルドの発砲スチロール容器へのバッシングがあったことだ。小松氏はマーケットの縮小を懸念し、1990 年からリサイクル事業を開始した。1992 年にエコトレーの販売をスタートし、1998 年に黒字化した。1995 年に容器リサイクル法公布され、自治体による回収とリサイクルが始まった。先手を打った対応といえる。

現在は、特に都市圏で消費者のエコ意識が高まり、トレーなどの回収してくれるスーパーが選ばれるようになった。そのため、スーパーも出入口の重要な場所にトレーや牛乳

パックなどの回収ボックスを設置している。その場所は全国 8,400 拠点にものぼる。そして、食品トレーや透明容器、ペットボトルのリサイクルをエフピコが支えている。エフピコは自社物流であり、トレーの配送の帰りにトレーを回収する。また、トレー生産工場の隣に、リサイクルの選別工場を作り、回収コストが抑えられるのもメリットだ。

エフピコが作り出す数多くの顧客価値を、バリューマーケティングフレームワークで分類すると、図 7 となる。

次に、CV(Customer Value)-SC(Supply Chain)マトリックスを使って、顧客が得られる価値とエフピコの施策の関係を見ていく(図 8)。入手しやすさ、使いやすさは消耗品メーカーとしては必要な施策を打っているといえる。加えて、スーパーの売り場にとって最重要課題の営業・宣伝やブランド価値への施策が手厚い。また、トレーの見栄えがよいとそのまま食卓に並べることができる。これは顧客 1 ではなく、顧客 2 である消費者の主婦の手間を省くことができる。共働きが一般的になり、少しでも手間を無くしたいというニーズにマッチする。そして、リサイクル事業は、消費者のエコ志向に応えるものである。エフピコは食材を引き

立てるトレーながら、顧客 1 の販売と顧客 2 へも価値を作り出している点が興味深い。

また、社内の施策は、顧客 1 と顧客 2 の顧客価値の「探索」と「提供」に、重点的に丸が付いている。モノの生産だけではなく、赤枠で囲っているように、価値の探索と提供のための施策が多く、それがモノだけではない価値を生み出していることが分かる。顧客 2 にモノが渡る場合は、この顧客価値も考えることが重要といえる。

#### 4. 考察

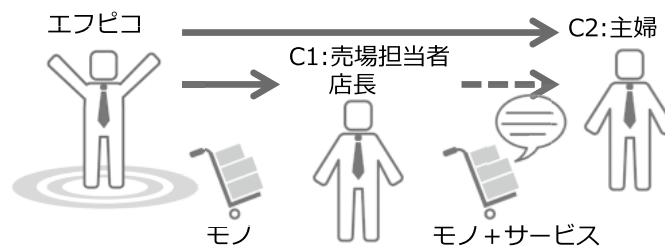
ここまで、B2B 製造業バリューマーケティングフレームワークと CV(Customer Value)-SC(Supply Chain)マトリックスを使って、事例の分析を行ってきた。フレームワークを作ることで事例分析を繰り返し行ったことで、優れた企業の企業アプローチと顧客価値(バリュー)の関係を明らかにすることができた。

##### (1) B2B 製造業マーケティングにおける顧客価値(バリュー)

まず、今回の事例分析を通じて、優れた製造業の企業は、モノ以外の顧客価値を作ることができていると分かっ

図 7：エフピコの顧客価値 B2B 製造業バリューマーケティングモデル

#### ■ 売り場担当者、店長、主婦へ、複数の価値を作り出す



対象	Customer1			Customer2
	仕入	開発・加工	販売	購入・利用
価値の種類	① 食品トレー納期が確実、早い	② バイトでも盛付しやすい	③ 売場や催事の提案 トレーリサイクルの回収	④ そのまま食卓に出せる エコ志向

図 8：エフピコ CV(Customer Value)-SC(Supply Chain) マトリックス特徴

対象工程	価値の種類	Customer1：スーパー売場担当者・店長									C2：消費者	
		仕入			開発・加工			販売			購入	利用
		モノ（基本）	入手しやすさ	信用補完	使いやすさ	稼働率UP	研究開発	課題解決	営業・宣伝	ブランド	判断しやすさ	使いやすさ
	具体例	・食品トレー	・納期が確実、早い	—	・バイトでも盛付しやすいトレー	—	—	・市場分析と商品企画案	・売れる売り場や催事の提案	・トレーリサイクル	—	・そのまま食卓に出せる ・工場志向
探索	営業による情報収集	●			●			●	●			
	ストア支援事業部の情報集約（全国のチラシ分析含む）							●	●			
	キッチンスタジオ	●			●				●			●
	海外エコトレンドに気づく									●		
生産	商品企画	●										
	技術開発（容器の軽量化、薄肉化。一軸延伸、二軸延伸の開発（ポリスチレン→PET））				●							
	IT投資	●	●									
	障がい者雇用		●							●		
	リサイクル		●							●		●
提供	提案型営業	●			●			●	●			●
	エフピコフェア（展示会）				●			●	●			●
	ネットカタログ							●	●			●
	自社物流		●							●		●

[株式会社エフピコ, 2016]

た。例えば、エフピコはスーパーの販売促進コンサルティング、忙しい主婦の料理の手間削減などだ。そして、B2B 製造業 CV(Customer Value)-SC(Supply Chain) マトリックスの分析から、優れた企業は顧客価値を作るための探索→生産→提供の施策を実施しているといえる。それは仕組みとなっている場合が多く、意図的、組織的に実践されている。つまりB2B 製造業マーケティングを俯瞰する立場の人間（多くの場合それは経営者）が、どんな顧客に対して、どんな顧客価値を作るのか明確にしておかなければならない。そして、顧客価値実現のための探索、生産、提供の具体的な施策が打てるような体制を整える必要がある。

次に、部品、素材、機械のモノの違い、顧客にとっての重要度の違い、顧客1の製品に組み入れられるかどうかの違いが、どのようにB2B 製造業バリューバリューマーケティング

フレームワークとCV(Customer Value)-SC(Supply Chain) マトリックスに影響するかを考察する。

消費者にモノが渡るエフピコのようなハイブリッド（特定プロセス価値拡張+ブレンパートナー）型では、顧客1だけでなく、顧客2の使いやすさの探索と提供にも丸が付く。顧客2にモノが渡る場合は、ここの顧客価値も考えることが重要といえる。

このように、バリューマーケティングの5種類のタイプごとに、特徴的なCV(Customer Value)-SC(Supply Chain) マトリックスの傾向が存在する。ここで重要なのはマトリックスを精緻に作るのではなく、モノ以外の顧客価値を実現するために必要な施策を打っているかどうかだ。また、その会社を選択した顧客価値のパターン、仕入コンシェルジュ型、ブレンパートナー型、特定プロセス価値拡張型、価値の分かる化・納得型、ハイブリッド型で、どのような顧客価

値を作り、施策を打っているかの参考になるだろう。

## (2) 顧客価値を作るための顧客接点の在り方

エフピコなどのように、多種多様な顧客1がいる場合、最適な顧客価値を提案するために、顧客1を知る情報収集の探索工程が重要だ。両社とも営業活動を特に重視しており、営業が収集した情報を集約する仕組みを持っている。

そして、どのようなことを考えているかという点、エフピコは例えば、Bスーパーの食肉売場の2月の催事はどうすればよいだろうかといった内容だ。自社の製品ありきで考えてはいないし、製品ありきではないので、複数のオプションが出るはずだ。この顧客の立場で見ることと考えることが、顧客価値の実現において重要なポイントだと考えている。

このヒアリングにおいて、直販でなければできないという人がいるかもしれない。確かに直販の方が接点は持ちやすいだろう。しかし、直接の商流が無いからといって、顧客の情報が取れないわけではない。エフピコとスーパーの間には、包装問屋が入ることが多い。それでも、エフピコの営業は担当しているスーパーの現場に行き、情報収集をしている。エフピコ会長の小松氏は、売上が落ちていけば、現場に行くことを強く指示する。このことから、顧客価値を実現するには、組織トップの姿勢も重要といえる。

## (3) 大企業・中小企業での違い

今回、詳細調査を実施した5社のうち、ミスミ、A社、エフピコを含む3社は、最初は中小企業であり、会社の規模を拡大してきた。少しずつ顧客価値を増やしてきたのが実状だ。また、コマツも大企業ではあるが、1995年から安崎暁社長、2001年から坂根正弘社長の元で企業変革が行われている。ゴアも、1989年にブランディングをはじめたきっかけは、欧州の繊維産業の経済不況だ。危機感があったのだろう。上記を踏まえると、顧客価値を作り出すために企業規模は関係なく、どのような組織・体制を取るかが重要といえる。

つまり、B2B 製造業バリューマーケティングフレームワークは、企業規模に寄らず使うことができる。そして、一般に製造業のサプライチェーンは、企画→開発→生産と技術

中心か、調達→生産→デリバリーなどとモノ中心と表現されることが多いところ、CV(Customer Value)-SC(Supply Chain)マトリックスでは顧客価値の探索→モノを含めた生産→提供と表現した。この違いが、モノづくりを中心に考える組織・体制と、顧客価値を中心に考える組織・体制の違いである。例えば、エフピコの提案営業と、一般のメーカーや商社の営業とは違う。顧客価値を作り出すには、そのための組織や体制が必要なのだ。一般的に中堅・中小企業の方が、会社全体を把握しやすく、組織も柔軟で施策も打ちやすい。B2B 製造業の業界は技術分野が細分化されている。特に、中堅・中小企業が今回提案した2つのフレームワークなどを活用して顧客価値を作り出し、事業拡大や成長につながることを期待したい。

## III. 結論

### 1. 本論の要約と結論

本研究では、B2B 製造業マーケティングの成功事例について、顧客価値を焦点に調査と分析を行い、2つのフレームワークを改良して作っていった。実際はフレームワークの作成と事例分析を並行して進め、使えるものにしていった。

1つ目のバリューマーケティングフレームワークからは、成功事例の会社が具体的にどのような顧客価値を作っているのか、どのようなパターンがあるのかを解き明かした。具体的には、仕入コンシェルジュ型、ブレンパートナー型、特定プロセス価値拡張型、価値の分かる化・納得型、ハイブリッド（特定プロセス価値拡張+ブレンパートナー）型の5つだ。次に、成功事例の企業が顧客価値をどのように実現しているかを、B2B 製造業CV(Customer Value)-SC(Supply Chain)マトリックスで分析していった。優れた企業は、モノづくりのためのサプライチェーンとは別に、顧客価値を創造するための探索→生産→提供の一連の施策を実施している。それは仕組みとなっている場合が多く、意図的、組織的に実践されている。マトリックスを比較する

ことで、顧客価値のパターンごとに、どのような施策を重点的に打っているかの関係性も明らかにした。いずれも、モノ以外のサービスも含めて顧客価値を提供している。

顧客価値を実現するために特に重要な顧客接点についても、考察を行った。多種多様な顧客を抱える場合、何よりも重要なのは、顧客の情報を得ることだ。例えば、製品を使おうとしている目的、使い方、事業の究極の目的といった情報だ。そして、そうした情報を集約し、製品以外で顧客価値を提供する機会を探る。この時、自社製品ありきではなく、顧客の立場（真の顧客志向）で考えることが最も重要である。

## 2. IoTとの関係性

本研究の中で、顧客価値実現のためには顧客情報が重要であることが分かった。次に、その情報を集約すること、顧客目線で顧客価値を考えることも必要である。それを踏まえると、最近製造業でよく話題に上がるIoT(Internet of Things:モノのインターネット)にも少し違った側面が見えるようになる。製品にセンサーが装着され、顧客の製品の利用状況がデータとして収集されることは、顧客情報を収集していることと同じである。

実際に、コマツはKOMTRAXで建設機械に各種センサーを付けており、利用状況をモニタリングしている。その情報は、盗難防止、無人工事、運転支援、稼働状況のオンラインでの見える化、作業者のサボリ防止、ランニングコスト削減、予防メンテナンス、など、数々の顧客価値につながっている。

ここで押さえるべきは、IoTとは、とにかくセンサーと通信機能を付けて、データを集めるわけではないということだ。データや通信は手段であり、実際には、顧客価値を実現する施策も存在している。まずは、顧客の立場で考えることが必要であり、顧客価値の決定やそれを実現していく社内の仕組みは、本研究で作ったフレームワークの活用を提案したい。

## 3. 残された課題

今回の研究では、日本の企業や日本でも知られた会社を

中心に取り上げ、B2B 製造業の新しいバリューマーケティングフレームワークを丁寧に洗い出した。12事例をパターン化してフレームワークに適応したことで、概ねB2B 製造業の優れた企業をカバーできると見ている。

また、実際に新しい方向性を見出そうとするB2B 製造業の企業や事業で、バリューマーケティングフレームワークや、CV(Customer Value)-SC(Supply Chain)マトリックスが使えるかの検証も残されている。実際に使うとなると、新たな問題やノウハウが必要になってくるだろう。

## 参考文献

- Kotler Philip, Pfoertsch Waldermar. (2010). Ingredient Branding (邦題:コトラーのイノベーション・ブランド戦略). (杉光一成, 訳) 白桃書房.
- 延岡健太郎. (2011). 価値づくりの経営の論理. 東京都:日本経済新聞社.
- 株式会社エフピコ. (2016年1月23日). エフピコウェブサイト. 参照先: <http://www.fpco.jp/>
- 経済産業省. (2013). ものづくり白書.
- 山田英二. (2013). ゼミでのホワイトボード.
- 総務省. (2013/2/1). 労働力調査. 総務省.
- 余田拓郎. (2011). BtoBマーケティング. 東洋経済.
- 余田拓郎, 首藤明敏. (2013). 実践BtoBマーケティング. 東洋経済.