

地場企業から世界の企業へ

——遠藤製作所の製品開発と輸出マーケティングの課題——

富山栄子

はじめに

日本各地には、古くから、地域が産出する独特な原材料などを背景に、特産物生産地が形成され、これらは、「地場産業」と呼ばれてきた。地場産業の中でも、生産力の大きなところは明治以降、外貨獲得のための輸出型地場産業として再編され、戦後のある時期まで、輸出型地場産業、特に対米輸出地場産業として繁栄した。しかし、70年代初頭からの円高は、日本各地の地域産業に重大な影響を及ぼした。輸出型地場産業を形成してきた新潟県燕市は、それまで金属洋食器による対米輸出を存立基盤にしてきたが、85年プラザ合意以降の円高により壊滅的な打撃を受けた。北米への経済貿易摩擦も加わり、急速に縮小を余儀なくされていった。燕はそれまで輸出型地場産業として歩んできたが、産地企業全体が洋食器生産に傾斜していたスタイルから、金属製品加工を共通基盤にしつつ個々の企業は独自の方向を向く「複合金属製品産地」への転換に踏み出す必要が生じた。かつては個々のメーカーは独自のモノを競いながらも、全体として同一タイプ製品を量産し、「洋食器の燕」という地域ブランドを形成していた。しかし、産地全体が同一製品の巨大な生産力を形成し大量に輸出する時代は終わり、今後は地域の技術基盤を共有しながらも、個々のメーカーが自立的に独自の方向を向く、多様性を帯びた新たな「地域産業」の形成が求められるようになった。

燕市にある遠藤製作所（以下遠藤）は、オンリーワン技術によって洋食器やキッチン用品からゴルフクラブヘッド（以下ヘッド）の製造へと転換し、世界的な規模で高いシェアを占めている。同社は、ゴルフ鍛造クラブのOEM生産で世界一である。世界で遠藤しか作ることのできない個性的な製品で、高付加価値のモノづくりを実践し、タイに生産拠点を設立し海外へも輸出している。（参考文献[1][2]）。

本稿では地場企業から世界の企業へと変貌を遂げた遠藤の事例を用いつつ、中小企業の技術の強みを活用した製品開発、競争優位の源泉、輸出マーケティングの課題をグローバルマーケティング論の視座から検証する。グローバル・マーケティングとは世界市場を視野に入れた戦略的マーケティング

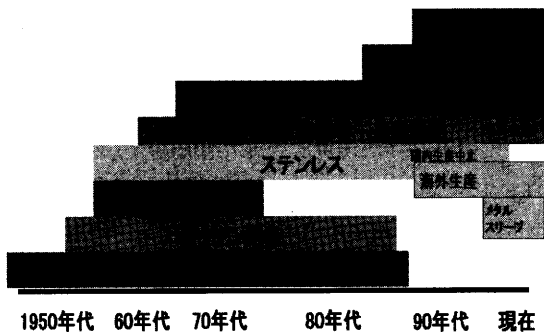
グ・プロセスとプログラムである。グローバル・マーケティング論の視座から検証する理由は、国内需要が頭打ちの状況で、中小企業がいかに世界市場への販売を伸ばしていくことができるかという課題が緊要になってきているからである。

1. 遠藤製作所の沿革

遠藤は、60年代後半にゴルフクラブ（以下クラブ）を作り始めた。それまで鍛造では家庭厨房用品を作っていたが、多角経営の一環としてクラブに着手した。遠藤の強みである鍛造と塑性加工技術を生かし、最高のヘッドを作ろうとしてきた。しかし、当初は赤字部門だった（図1）。

図1. 遠藤製作所の沿革（製品の変遷）

※金属加工の技術をもとにゴルフクラブヘッド製造で業容を拡大した。



出所：遠藤製作所資料。

遠藤には鍛造技術はあったが、クラブの知識はあまりなかった。遠藤だけではない。60年代後半、クラブ作りのノウハウをもっている企業は日本のどこにもなく、クラブの市場はアメリカのメーカーが独占していた。60年代から70年代にかけて、高度経済成長と列島改造ブームに乗り新しいゴルフ場が次々とオープンし、80年代に日米企業の激しい競争で用具が急速に進歩した〔3〕。

70年代後半、ブリジストンのゴルフ部門担当者がクラブの市場に参入するためにOEMを依頼するために遠藤を訪れた。最初に着手したのはブリジストンと契約したプロゴルファー、尾崎3兄弟のプロトタイプ・アイアンの作成だった。これが、遠藤がクラブ作りのノウハウを築く礎となった。プロゴ

ルファーがクラブについて語る言葉は感覚的なものであり、それを形にするのがメーカーの役目である。プロらと議論を重ね、クラブの本質が見えていった。当時、ジャンボ尾崎は三種類の外国製アイアンを調子によって使い分けていた。そして試合の結果から、それぞれのアイアンの利点と欠点を遠藤と話し合ってきた。プロトタイプを製作する時は、それら三種類のアイアンの言葉を統合しなければならない。プロトタイプを持ち込んでも、「ダメ」の一言で終わってしまうこともあった。ダメ出しは何度もあったがプロと対話を重ねていくことで、クラブの概念を改めて考え直させられる強烈なインパクトになった。改良を重ねたモデルを見て、尾崎が最後に『いいね』と言い、以後、尾崎はプロトタイプに対して、一切、注文をつけなくなった。そのモデルはジャンボMTN3 プロモデルと名前が付けられ86年に市販された。MTN3 プロモデルの大ヒットにより、クラブ製造の業界で遠藤が一躍有名になったのである（〔4〕）。

クラブの開発においては、ユーザーはイノベーションの担い手である。クラブで改良すべき点は、使用経験を積み重ねるにつれて明らかになる。この場合ではユーザーである尾崎三兄弟の要望やクレームを吸い上げ、製品改良を行ってきた。ユーザーのクレームや要求のなかに顧客が本当に必要としているもの、イノベーションの源があった。

遠藤のさらなる飛躍のきっかけは、93年にセイコー（現セイコーエスヤード）からクラブヘッドの製造を請け負ったことである。後発メーカーとしてクラブ事業に参入するセイコーは、他社との違いを打ち出そうと、ドライバーにチタン合金鍛造ヘッドを採用することにした。そこで鍛造技術に当時から定評のあった遠藤にOEM供給を依頼した。鍛造とは、金属を高温で熱し、軟らかくなった金属を叩く加工方法である。素材の強靱性を高めるが、加工技術が難しい。クラブの製造法には鍛造のほかに鋳造がある。鋳造は金属を溶かし、加工したい形の鋳型に流し込む方法である。鍛造は鋳造に比べて、手間とコストがかかるが、強度と軽さを両立し、反発力を高められるという利点がある。鍛造品の製造は、初期投資が大きく参入障壁が高いので市場参入が難しい。プロゴルファーの大半は鍛造クラブを使用している。

セイコーはゴルフ用品メーカーとしては当時は無名であり他の商品に比べて値段が高かったので、発売当初はこのドライバーはさしたる話題にならなかった。だが、半年を過ぎた頃から爆発的に売れるようになり、小売店の店頭では品切れが続出した。ゴルフ場での会話を通じて、「セイコーのクラブは飛ぶ」という噂が一気に口コミで広まったためである。このブームで、ゴルフ用品業界に「鍛造ヘッドなら遠藤」という神話が生まれた。セイコーに

続き、国内外の有名メーカーがこぞって遠藤に商談を持ちかけるようになった〔5〕。

ゴルフ愛好家の間では、『日経ビジネス』によると、『遠藤が作ったヘッドは飛ぶ』が定説になっているという。ドライバーの場合、売れ筋となる商品の価格帯は5万円前後だが、遠藤のヘッドを使ったクラブは8~10万円と高めである。遠藤はOEMを手掛けるので、自社の製品であることをPRすることもなければ、ブランドイメージを重視する大手メーカーが進んで遠藤に製造を委託したことを打ち明けるわけでもない。それでも評判は口コミで広がり、「遠藤のヘッド」を指名買いくるゴルファーが増えている。こうして、「口コミ」の経済学が働き、新規顧客を呼んできた。顧客は購買目的や選択基準を整理するために、他者の経験談を聞いたりすることが多い。既存顧客のなかから一人でも多くの口コミの担い手を育成することが、新規顧客獲得のカギを握る。クチコミの担い手は通常ヘビーユーザーである。遠藤のヘビーユーザーはその商品の利用頻度が非常に高く、製品への熱い思いをもっていった。

2. 製品開発

2-1. マーケット・イン志向

遠藤は、現在、プリジストンスポーツ(株)、セイコーエスヤード(株)をはじめとする国内7社、海外5社の有力メーカーにクラブ、ゴルフヘッドなどをOEM供給している。同社の小林健治社長は、何が売れるのか、何が市場に受け入れられるのか、というマーケット・インの発想でたえず考えてきた。マーケット・インとは市場の求めるものを調査し発見しそれに見合った製品を提供する「市場→製品」という見方である。遠藤は鍛造技術に優れているが、技術は製品を作る手段であり、それ自体では売り物にならないことを理解している。長年かけて培った鍛造技術も、取引先のメーカーや、最終需要家が求める商品⁽¹⁾を生み出すための手段であり、「技術は市場でもまれないと更新しない。技術を磨くことだけに目を向けすぎてはいけない」ことが社内に徹底されている。こうした市場志向は、小林社長自身が昭和48年頃、クラブヘッドが売れない時代を自分で経験したからである。それゆえ、優れた技術力を有するモノを作るだけのメーカーという概念を捨て、顧客の要求や市場の変化に徹底して応えようとしている。

遠藤のターゲットは、中上級者を中心とした層である。彼らは、ゴルフプレーヤーの中核であり、ゴルフ用品への需要も安定してあり、新製品や新技術への感度が高い。

遠藤の小林社長は、市場の変化を把握するために、社長自らプロゴルファーや一般ユーザーの声に耳を傾け、社員にも同様のことを課している。製品を使うのはそれぞれ異なる考え方をする人間であるので、数値化できない人間の感覚の面で、どれだけユーザーに満足感を与えられるかが勝負だと考えている。明確なデータでは示せない人間の感覚をどう把握し、商品に反映させていけばいいのか。感覚を研ぎ澄ますために、開発担当者はもちろん、全社員に小林社長は音楽や演劇、絵画などジャンルを問わず芸術的な感性を磨くことを勧めている。レベルが高い芸術と接することで感性が研ぎ澄まされ、良いものを見極める感覚が養えらるかと考えている。

その一方で、定量的に検証しにくい人間の感覚をできる限り数値化している。市販品からプロ向けの特注品まで、クラブを集め、寸法などのデータをコンピューターに入力し、実際にそのクラブを振ってみた時の感覚的な評価を加え相関関係を探っている。また、実際に入手したクラブ以外に、設計図面を取り寄せ、難しい場合はスケッチを集めるなどして、クラブに関するデータを収集している。その積み重ねで蓄積したデータは既に10万点を超え、これを新しいヘッドの開発に生かす方策を検討している。

さらに、地元の2つのゴルフ場と法人契約を結び、社員に利用を促し、社内コンペも頻繁に開催し、社員にゴルフを積極的にやることをあらゆる手段で奨励している（〔5〕）。

こうしたさまざまな試みを通して、遠藤は、最終需要家の潜在ニーズをいち早く把握し、新しい商品を提案できる企画力をもつことができるようになっていった。そして、他社が追従できない独自のノウハウを蓄積することができるようになった。このように「顧客のニーズ」を意識しつつ、顧客が求める需要に合ったプロダクト・イノベーション（製品革新）を行い、市場の深耕を図っている。（〔6〕参照）。遠藤の鍛造の技術力と市場を見る洞察力、そして感性を磨くことで生まれる創造力。この3つが、高成長を持続する強さの源泉になっている。しかし、新製品の提案がすべてメーカーに採用され、市場の支持を獲得できる保証はない。それゆえ、新商品等に投入した資産や資源を回収できないケースも生じ、遠藤の業績が影響を受ける可能性もあり得る。

2-2. 取引先とのCRM（顧客関係性のマネジメント）

遠藤は、単なる下請け的なOEMメーカーではない。それは取引先の商品であるクラブの生産にとり、技術優位性を有する遠藤のゴルフヘッドが必要不可欠であり、取引先はそれを自社生産することができないからである。遠

藤の機能がないと良質なクラブを生み出せない。遠藤は取引先とは、CRM（顧客関係性のマネジメント）の努力を欠かさず行っている。CRMとは企業が顧客と長期的な関係を築く経営手法である。プリジストンスポーツなどの取引先との絶え間ない対話を通じて、最も効率的に顧客ニーズを探り出し、その対応策を提供している。顧客のニーズにきめ細かく対応し、一緒に作り上げていくことで、顧客満足度を高め、取引先を常連客として囲い込んでいる。さらに、取引先のニーズだけでなく、経営理念、経営方針、商品などあらゆる情報を収集し知り抜き、ニーズに合った適切な提案をしている。それが、さらなる契約更新へと結実している。顧客に継続的に購入させたいのであれば、顧客満足度を最大限に高め、顧客との関係性をより強固なものにしていくしかない。マーケティングの重要な目的は顧客満足の充足にある。顧客こそがマーケティングの主役である。これを遠藤は理解している。

遠藤は、取引先のニーズに合った適切な具体的商品の提案を行ってきたのみならず、遠藤独自の新たな価値、新しい生産技術、イノベーションも提案している。すなわち、ニーズ対応のCRMを補完する、コンセプト提案型マーケティングの展開である。クラブメーカーは、新技術のメリットがよくわからないし、次にどうしたらいいかわからない場合もある。そこで遠藤が考える最高の技術をコンセプト提案していく。そうすることで顧客は活路を見出すことができる場合もある。遠藤は顧客のニーズに対応しながら、新しい技術の提案を行っていった。これは商社などの中間業者を介さず直販で行ってきたからこそ実行できたといえる。遠藤のマーケティングの優れた点は、このように現在の顧客ニーズを満足させるだけでなく、将来のニーズの創造も視野に入れながら、サービスを革新している点にある。

3. 遠藤の競争優位

遠藤のヘッドは一体、他社の製品とどこが違うのだろうか。最大の特徴は、従来の素材よりも強度が高いチタン合金を世界で初めてクラブに採用し、それを鍛造製法で作った点にある。チタンはメタル同様の強度を持ち、しかも軽い。チタンに他の金属を加え、合金とすることで、より強度を増すことに成功した。ドライバーはクラブの中でもっとも大きくもっとも軽い。大きくなるほど慣性モーメントが働き飛ぶようになり、軽くなるほど振りぬきやすくなる。それゆえ、チタン合金はドライバーに最適であった。遠藤の硬い金属を鍛造で成型する技術は折り紙つきである。そのポイントは冷間鍛造という手法にある。チタン合金のように硬い素材は、数百度に熱した方が成型しやすいが、あまり熱くすると、せっかくの強度が損なわれる。そこで、遠藤

は独自の鍛造製法を開発し、常温下でも複雑な成型ができるようにした。こうすると、ボールが当たるフェース部分の反発力を高く保てるため、より飛距離が出るという⁽²⁾。鍛造は薄く強くできるので、フェースにボールが当たり、変形したフェースが早く元の形に戻るほど、反発力は高まる。薄く強いフェースが飛ぶドライバーの必須条件であり、その最良の手法がチタン合金の鍛造であった〔3〕〔4〕〔5〕。

遠藤は、限られたクラブヘッドという製品・分野に的を絞り、そこに経営資源を集中的に投入して、他に真似のできない差別化された経営戦略を展開している「ニッチ・トップ」企業であるといえる〔7〕。

鍛造クラブヘッドメーカーに必要な能力は、価格対応、安定供給能力、スピードと短納期、正確・精緻な製造能力にある。遠藤は素材・製法ノウハウを開発・蓄積しているうえ、金型を内製化しており、迅速な開発・対応が可能であった。さらに、海外拠点を設置し大量の受注・生産が可能な製造能力をもつ。遠藤の品質の高さは世界から認知されており、需要動向に対応した供給能力の拡充をめざしている。価格対応、安定供給能力、スピードと短納期、正確・精緻な製造能力実現のために、遠藤はタイに製造拠点を設けた。

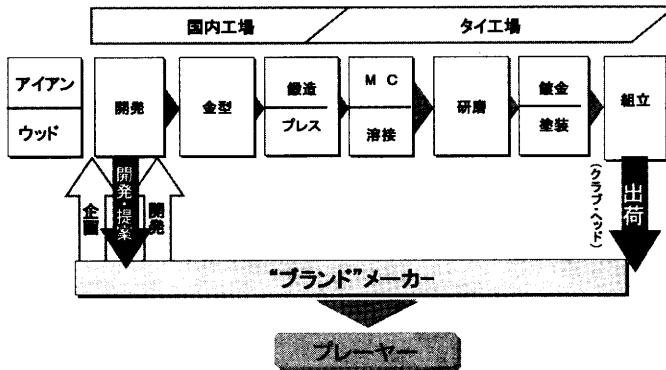
4. タイにおける製造拠点の設立

本節ではタイに製造拠点を設立するに至った経緯について述べる。

クラブの生産は、OEM生産により行なわれてきた。このため遠藤は生産量を自社でコントロールすることは不可能であり、生産量のバラツキがあった。当時、遠藤は生産能力を上回る受注に忙殺されており、どのように生産能力をアップするかが課題であった。最大のボトルネックとなる工程は、労働集約型の研磨工程とメッキ工程であり（図2）、両工程を外注に依存していた。それゆえ、遠藤の生産能力は外注の生産能力に依存しており、顧客の要望に応えることができるか否かは外注次第であった。これを内部化すれば、外注の生産能力に依存することなく、顧客の要望に応えることが可能になる。さらに、国内で加工するよりも海外で加工する方がコスト的に優位であった。そこで、開発や金型、鍛造・プレスなど熟練技術が必要な工程は国内で、労働集約型の研磨工程とメッキ工程は海外の工場で行えるような生産体制を整えるために海外に工場を設立することにした。クラブヘッドの製造は、設計から金型の製作、専用の機械を使った鍛造までを、自社で一貫して手がけている。設計の狙いを製品に忠実に反映させると同時に、市場の変化に対応するスピードを少しでも上げるためだ。すなわち、増産とOEM生産の変化への対応のための一貫生産の必要性および、労働集約型の工程の廉価な労働力

確保のため、海外への工場設立を決定した。半完成品はタイ工場から日本へ輸出し、最終組立は、日本・タイで行っている。このように、遠藤は海外を含めた形で生産体制が再編している。比較的付加価値の低い製品や工程を、相対的に土地や労働力等のコストの低いタイに移転し、高付加価値の戦略製品の開発・製造は、国内において維持・強化するという、国際最適分業を実現している〔8〕参照

図2. 遠藤製作所の一貫製造工程



出所：遠藤製作所資料。

4-1. タイを選んだ理由

遠藤はなぜタイに工場を設立したのであろうか？

タイは67年にASEAN（東南アジア諸国連合）、89年にAPEC（アジア・太平洋経済協力会議）に加盟した頃から日本や欧米の大企業の進出を背景に高度経済成長が始まった。85年から95年にかけては年平均9%の高度成長を記録した。しかし97年のアジア通貨危機により経済は一時停滞する。しかし、現在では再び高い経済成長率を維持し東南アジアにおける代表的な工業国としての地位を保つ。

タイは、中国の華東地域と並び、東アジアにおける日系企業の集積地である。タイの政治情勢の安定性、穏やかな国民性、幅広い基盤技術の集積等の投資環境を評価し、電機・電子関連や自動車関連を中心に、タイをASEAN最大の生産拠点として展開する企業が増えている。近年では、AFTA（ASEAN自由貿易地域）⁽³⁾の関税引き下げや中国-ASEAN間のFTA（自由貿易協定）の動きの中で、大手企業ではASEAN内の生産拠点の再編を進め、

より投資環境の良いタイへ比重を置くような例も多い。このため、中小製造業にとっても進出機会が増大していた。

遠藤は、進出先として、(1)比較的政治情勢が安定していて、治安も良いこと、(2)価値観が日本人に近いこと、(3)対日感情が悪くないこと、(4)豊富で廉価な労働力があること、(5)比較的為替リスクが低い事を前提条件として、台湾・韓国・フィリピン・インドネシア・ベトナム・中国、タイを検討した。だが、いずれもその当時の国の体制や主に(1)(2)(3)の理由で除外した。最後に残ったのが中国とタイであった。しかし、中国は社会主義の開放から間がなくいずれの項目でも不安がある為、除外した。タイは日本と同じ仏教国であり対日感情も悪くなかった。そこで最終的にタイに決定したものである。

4-2. タイへの参入様式

遠藤にとって、タイは何もわからない土地であったので、現地の企業と合弁で行う方が安全であると判断した。そこで、遠藤と取引のあるタイの有力企業との合弁を検討した。しかし、最終的に出資比率も含め条件面で合意に至らず、断念した。結局、自社の経営方針を貫くためには単独出資しかないと、決断した。こうして90年ゴルフアイアン工場としてエンドウタイ(ENDO THAI CO.,LTD)を設立するに至る。

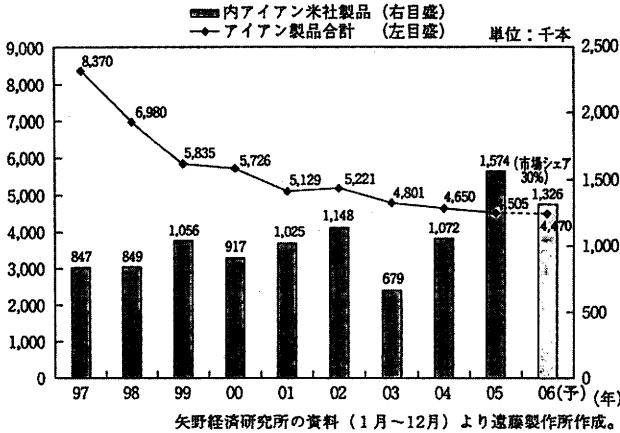
タイ工場の設立は、タイをターゲットにした、地域市場志向型投資ではなく、タイから日本へ輸出する輸出志向型投資であった。タイ工場において積極的な生産設備投資を行うことにより、高い生産性を達成することができた。遠藤のコスト優位を生み出した源泉は、成長する海外市場向け製品の生産規模の増大に伴い、タイ工場において規模の経済効果を生かしたことにより、生産コストを低減できたことである。

5. クラブ市場の推移

一方、クラブの市場はどのように変化しているのでしょうか？国内で遠藤の市場シェアはおよそ30%を占めているが、アイアン製品全体の国内出荷件数は年々減少している(図3)。

だが、海外とりわけ、アメリカ市場はゴルフ市場において世界一の市場で、右肩上がりであり伸びている(図4)。国内のゴルフ市場は伸び悩んでいるので、遠藤は海外も視野に入れた受注活動の展開を考えている。ヘッドの開発力を高め、海外のクラブメーカーとの取引を増やす戦略である。また自社ブランドのエボンゴルフの裾野を広げる事も考えられる。

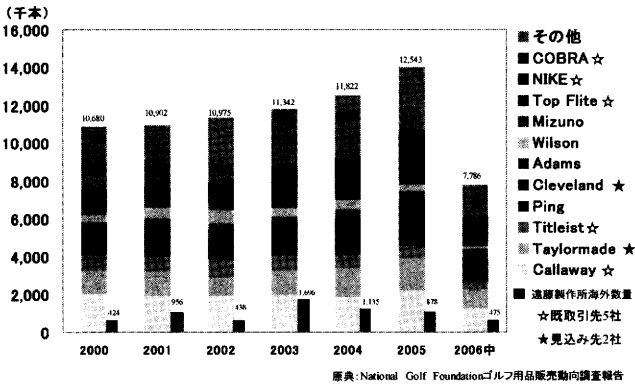
図3. アイアン製品国内出荷数量の推移



出所：遠藤製作所資料。

図4. アメリカ市場主要メーカー出荷数量の推移

(パター除く)



出所：遠藤製作所資料。

6. OEM企業としてのリスク

現在国内で流通している鍛造クラブのおよそ60%は遠藤がOEMで作っている。しかし、遠藤のゴルフ事業において、遠藤はクラブヘッド及びクラブの生産を受託した相手先メーカーのブランドで製造し販売するOEM生産の形態をとっているため、同グループの業績は相手先メーカーの外注政策や営

業施策による影響を受けやすい。

遠藤の有価証券報告書（各年版）によると、OEM供給先の1位はブリジストンスポーツ（株）である。02年会計年度には同社へ対し58.4億円の販売額があったが、03年には18.9億円、04年には20.4億円、05年には24.8億円と03年の半分に減少している。02年のピーク時のブリジストンスポーツ（株）への販売依存度は37.1%と高かったが、翌年にはブリジストンスポーツ（株）の施策で大幅な受注減が発生した。遠藤のOEM供給先の第2位はセイコーエスヤード（株）である。02年会計年度には同社に対し18.7億円であったが、03年には12.4億円、04年には11.3億円、05年には4.9億円と年々減少の一途を辿っている（〔3〕）。

このように主要取引先との取引は02年に比べ減少している。一方、取引先数の拡大を図れば主力取引先が薄れるデメリットも発生する。このため、取引先との関係は慎重に保つ必要がある。また、取引先との契約は、1、2年ごとに更新されており、長期納入契約が締結されていない。このため、取引先の施策次第で大幅な受注減が発生する可能性がある。

7. 自社ブランド商品の販売・マーケティング

遠藤の中心事業はOEM供給だが、自社ブランド商品の開発によって技術力の強化を進めている。自社ブランド商品の拡販に際し、OEM供給先ブランド企業に配慮するため、関連子会社「エポングolf株式会社」を利用して、06年3月3日工場を改装して直営店を移設し、新装オープンした。07年2～3月にクラブの種類を増やし、OEM先に配慮し限定的な環境の中で直営店や専門店での販売を行っている。7種類だった自社ブランドクラブを07年春にかけて2種類を追加し、さらに2種類を更新した。ウェッジではヘッドの表面の溝をプレス加工ではなく掘って形成しスピんがかかりやすくした。フェアウエーウッドは素材をチタンからステンレスに変更し打球の方向を安定しやすくした。スイングや打球を確認して利用者に応じて細かくクラブを調整できるサービスを始め、メーカー直営の特徴を打ち出した。自社ブランド商品はOEM供給先との競争を避けるため、量販店ではなく小規模な専門店に絞って販売している。新装した店舗では冬も練習できるようにした。これは自社ブランドの販売と全ての開発に生かす為の情報収集・開発力の強化と向上を目指したからで、全社的な帰属意識や連帯感の向上に役立っている（〔9〕〔10〕〔11〕）。

エポングolfはまた、顧客の意向に限りなく配慮したカスタマイズ対応も目指している。顧客一人ひとりに対して、個別対応のうえに成り立つ関係性

を樹立させたい意向である。

これまで遠藤は、自社だけで企画・生産・販売まで完結できず、販売先のブランド力、すなわちOEMを頼りに売上を伸ばしてきた。今後、更に開発力を強化しながら現状のOEM供給を強化しつつ自社ブランドの有効的な活用を目指し市場動向にも目を向けたマーケティング力も身につけていく必要性があると思われる。

8. 今後の輸出マーケティング戦略

自社ブランド商品の輸出マーケティング戦略の手段としては、信用性が高く、海外市場に精通した販売代理店を経由することが望まれる。その代理店を通し海外の専門店などの小売ショップでの販売が可能であろう。さらに、最大市場である米国を含む海外に幅広く流通させるには当然インターネットでの販売も大きな選択肢としてあるだろう。その後としては、第一の販売代理店がその他の第三国の販売契約を締結する事も考えられる。そのターゲットは今後大きな市場として期待出来る中国・香港等のアジア圏は非常に魅力的である。エポングルフも、新しく販売代理店を開拓していく事が課題としてはあるだろう。しかし、現実には厳しい事も想定される。エポングルフのブランドは市場ではまだ認知されていない。品質は良いが、意匠性に乏しい。加えて、高価格であるという評価を受けており、市場の末端にまで浸透していない。鍛造の良さをPRするために、あらゆる努力が必要であろう。例えばよりデザイン性に富んだ商品力の強化、マーケティングを行う事で海外市場に受け入れられる商品の開発、さらに、あらゆる国で開催されるゴルフフェア等にも出店しプロモーション活動と共に、商品力の強化とブランディングを行っていく事が重要であると考察できる。いずれにせよ、売上高の確保、将来的な展望、自社ブランド商品の海外市場浸透を通して、鍛造クラブの優位性を伝えるためにはリスクを考慮した販売チャネルの構築が重要であるからである。

アイアンでは一般向けの鍛造品との違いを鍛造品は打ち出しやすかった。しかしウッドでは高反発が規制を受けるなか、鍛造品との差別化もし難いにもかかわらず同社の製造技術力によって一般向けの商品とは異なるクラブを開発でき、この事によって、ようやく海外にも受け入れられる体制が整ってきた。今後、欧州や中国などの巨大市場で軌道に乗せることで規模の経済性を享受出来るのではないだろうか。

おわりに

本稿では地場企業から世界の企業へと変貌を遂げた遠藤の事例を用いつつ、中小企業の技術の強みを活用した製品開発、競争優位の源泉、輸出の課題をグローバルマーケティング論の視座から検証してきた。本分析からの含意は以下の通りである。

1. 製品開発が成功しているのは、従来の素材よりも強度が高いチタン合金を世界で初めてクラブに採用し、それを鍛造製法で作った点もあるが、他にもマーケティングの視座から以下のことが指摘できる。(1)ユーザーであるプロらと議論を重ね、クラブの本質を追求し、要望やクレームを吸い上げ、製品改良を行った点。(2)取引先との絶え間ない対話を通じて、顧客ニーズを探り出し、その対応策を提供している点。(3)顧客のニーズにきめ細かく対応し、顧客と一緒に作り上げていくことで、顧客満足度を高め、取引先を常連客として囲い込んでいる点。(4)ニーズ対応のCRMを補完する、コンセプト提案型マーケティングを展開している点である。

2. 遠藤独自の商品価値を市場で確立できた独自の競争優位の源泉は、その技術力と、洞察力と創造力に起因する製品開発力および生産力にあった。それらの源泉は戦略資産への積極的投資から生み出された。

3. 遠藤は、海外市場におけるノウハウや知識、経験を十分に有していなかったため、海外市場への輸出ではOEM輸出マーケティングを展開した。OEM輸出マーケティングとは、製品を発注する企業の仕様書に基づいて下請け生産し、出来上がった製品は発注者のブランドで販売するやり方である。それにより、販売高を伸ばすことができ、生産における規模の経済性を達成することができた。一方、海外においても国内同様自社ブランドの構築にはほとんど力を注いでこなかった。遠藤のクラブは品質も性能も良いというイメージは確立されているが、それは有名メーカーのブランド力を借りてきたOEM供給の結果であり、自社ブランドのイメージ作りなど自社ブランド商品のマーケティングは始まったばかりであり、今後の課題である。

4. 遠藤はOEM輸出マーケティングから輸出マーケティングへと進化する国際マーケティングの段階説とは異なる戦略を有する。海外企業と取引するようになると、マーケティングは、国内市場だけをターゲットとした国内マーケティングから、単なる輸出（国内市場向けに生産された余剰生産物の輸出）、後にOEM輸出マーケティング（相手先ブランド生産による輸出マーケティング）、その後、輸出マーケティング（直接輸出）へと進化する（[12]）。輸出マーケティングは、輸出国の消費者のニーズやウォンツに基づいて生産された商品を、進出国に設立した販売会社などを拠点に計画的に輸

出し、顧客のニーズを長期・継続的に実現するマーケティングである。遠藤が国際マーケティングの段階説とは異なる戦略が可能であるのは以下の理由による。(1)遠藤には優れた技術力があること。(2)OEM供給先メーカーは、いずれも有力なクラブメーカーで、クラブの製造においては遠藤のクラブヘッドを自社で開発することができず、遠藤のヘッドが必要不可欠であること。(3)遠藤は中小企業であり、大メジャーで優勝する一流のプロゴルファーと契約できるほどの資金力がなく自社専用の販売網もないこと。このような場合、OEM輸出マーケティングの利益率は、巨額の投資を必要とする輸出マーケティングよりも高くなる。それゆえ、遠藤はOEM輸出マーケティングをいかに伸ばすかを自社の戦略の中心として据えており、自社ブランド製品の輸出はトライアルにすぎない。

5. 遠藤は、その技術力と研究開発力に裏打ちされ、ブランドを確立しているNIKEなどの欧米メーカーの資金力、販売力、デザイン力を、OEM輸出マーケティングによって上手く活用してきた。そして、CRMにより、クラブメーカーをパートナーとして最終需要家が欲する製品を共創することで自社の存在価値を高めてきた。しかし、遠藤は海外で自社専用の販売網を有していないので、海外の最終需要家の直接的な声といった一次情報を得ることができない。これはマーケティング・イノベーションの観点からいえば望ましくない。なぜながら、最終需要家のニーズを把握するためには最終顧客にできるだけ接近する必要がある、それがマーケティング・イノベーションへとつながるからである。また、遠藤の海外市場での売上は完全に供給先メーカーの海外市場での売上に左右されている。こうした点を考慮すると、今後、長期的な戦略として、OEM輸出マーケティングとともに、自社ブランド製品の輸出マーケティングも行っていく必要があると考察される。

6. 遠藤は海外市場において、自社専用の販売サービス網を構築してこなかった。今後自社専用の販売サービス網を構築していくことは大きな課題となる。自社専用チャネルにより遠藤のCI（コーポレートアイデンティティの略称⁽⁴⁾）プログラムを完全に導入し、CI、アフタサービスの強化や積極的な広告戦略などによって遠藤の優れたイメージを、確立することができる。自社ブランドの販売チャネルの育成は一つのポイントになるだろう。そうならば各国ごとに強い卸売業者を探すことで回避できることも可能かも知れない。今後自社ブランドの輸出を積極的に行うには自社ブランド製品の販売チャネルの構築が強く求められよう。

7. 遠藤は各国市場に適応した製品技術開発、各国市場に広がる流通網構築によるマーケティング連携システム、ブランドイメージの構築など、他の

市場への転用の難しい有形・無形資産を蓄積していない。いわゆる戦略資産蓄積に高水準の投資を展開しておらず、自社ブランドの独自優位を確立・維持していない。これも今後の課題である。

註

※本章作成にあたり、(株)遠藤製作所 小林健治社長より平成19年4月25日、インタビュー取材にご協力いただき、貴重な資料もご提供いただきました。また、同近藤 類氏、エポングルフ(株)森田敏希氏にも、執筆にあたり、ご協力を賜りました。記して感謝申し上げます。尚、本稿は拙稿「第2章中小企業の国際化と輸出マーケティングの課題—遠藤製作所の事例研究—」中津孝司・富山栄子・梅津和郎・雨宮康樹著『グローバル競争を生き抜く中小企業』、2008年、創成社を大中に加筆、修正したものである。

- (1) 「製品」とはニーズやウォンツを満たす可能性のあるものを指し、市場に出される前のものも含む。「商品」は取引され価格のついたものに限定される。
- (2) メタルウッドヘッドの製造に使用している原材料はチタン材は、高騰している。航空機の機体やエンジン向けに需要が伸びているためである。航空機生産の好調に加え、金属としては比重が軽いチタンは省エネにつながるため、一機当たり使用量も増えている。遠藤は現状仕入価格の20%程度の値上幅までは予測可能値として業績予想にも織り込んでいるものの、更なる値上げとなれば同社の財政状況や業績に影響を与える可能性がある。
- (3) 域内の関税障壁、非関税障壁を引き下げることにより貿易の自由化・域内経済の活性化を促進する枠組み。
- (4) C Iとは、他社とは区別される独自性をもつ自社が、何のために存在し、何をやる企業であり、社会でどのような役割を果たし、どのような企業として社会的に位置づけられているか等に関する、社内的にも対社会的にも肯定的な統合的・全体的全社像を意味する。C IはV I(visual identity)とM I(mental identity)の両者をあわせた概念である。V Iは、商標、意匠、シンボルマーク等、デザインによる視覚的なイメージの側面を中心として展開された企業もつ特徴や理念を体系的に整理し、簡潔に表したもの。M Iとは自社を方向づけ、自社のあり方や存在目的等を社内外に表明する経営理念の確立、望ましい企業文化や経営風土の構築等のためのものである。これらを外部に公開することでその企業の存在を広く認知させる手法である ([13])。

参考文献

- [1] 関 満博(2001)『地域産業の未来—二一世紀型中小企業の戦略—』有斐閣選書。
- [2] 百瀬恵夫・D.H.ウィッカー・森下正(1999)『中小企業これからの成長戦略—日本は飛躍する英国から何を学ぶべきか—』東洋経済新報社。
- [3] 『遠藤製作所有価証券報告書』2005年度、2004年度、2003年度、2002年度。
- [4] トヨタ自動車『TOYOTAレクサスマガジン創刊号』2005年10月。
- [5] 『日経ビジネス』2003年5月12日号。
- [6] 上野紘(2002)「第4章 競争のグローバル化と中小企業の技術戦略」内田勝敏編

『グローバル経済と中小企業』世界思想社。

- [7] 菊池英雄 (2003) 『これからの中小企業の生き方：ニッチ・トップ企業の実証的研究』 泉文堂。
- [8] 関満博・新羽育雄 (1997) 『二一世紀型中小企業の経営戦略』 新評論。
- [9] 日本経済新聞 地方経済面 (新潟)2007年2月6日版。
- [10] 日本経済新聞 2006年5月22日版。
- [11] 日本経済新聞 地方経済面 (新潟)2007年1月13日版。
- [12] 近藤文男(2004) 『日本企業の国際マーケティング』 有斐閣。
- [13] 柴川林也編 (1992) 『経営用語辞典』 第3版、東洋経済新報社。