

環境ビジネスを成功に導いた事例研究 実戦マーケティングを身につけ 競合過多の中で勝ち抜けよう!!

新規事業として環境ビジネスを選ぶ企業が増えています。しかし、大手企業や多くの競合を前に、ビジネスの結果を出せていないケースも目立ちます。今や環境ビジネスも参入すれば上手く行くということではなく、マーケティング戦略が重要なのです。では、現実には何をすればよいのか。実際のマーケティングの打ち手を、中小製造業の成功事例を通して紹介します。

環境ビジネスの分野選択

以前、自然エネルギーの導入には大きな壁がありました。太陽光や風力発電を導入するのであれば、「何年で投資が回収できるのか。効率はどうか」などが厳しく問われたのです。それが2010年を境に、「元は取れなくても良い、CSR（企業の社会的責任）」として必要」に変わっていきました。そして3・11の震災によってその転換は決定的となりました。もう、コストパフォーマンスを問うている場合ではなくなりました。

また、環境ビジネスの成長段階を考えると、いよいよマーケティングやデザインのフェーズに入ったと感じます。これはどんな産業でも同じですが、当初は基本機能を求められ、やがて差別化を問われ、デザインやカラーなど付加価値の部分で選ばれるようになります。そして市場に商品があふれるようになると、顧客と出会うためにはマーケティング手法が必要となってくるのです。

まずは、環境ビジネス参入の前提として、自社が選択しようとしている分野は、企業理念や経営資源と適合するのかを「3M3C」でチェックしてみてください（図1）。ヒト・モノ・カネに限りがある中小企業にとって、思いつきだけで参入を決めるわけにはいきません。この視点から十分にスクリーニングし、クリアできる方向で検討するならば、成功の可能性は高まるといえるでしょう。

ストレッチ戦略でノウハウ活用

「ストレッチ戦略」とは、新規事業を立ち上げるときのマーケティング思考で、簡単に言えば「ヨコ展開」です。つまり、メインビジネスと業際を接する隣の分野へ展開すれば、ある程度の感覚を持ちビジネスに取り組むことができるので、成功する確率が高まるという戦略です。それも自社の体力を考え、大企業が狙わないニッチな市場やサービス提供形態を探ることが大切であるといえます。

図1 環境ビジネス参入のチェックポイント<3M3C>

3 M	Mission ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・その分野への取り組みは、経営理念との整合性が取れるか ・技術革新による社会への貢献、ソーシャルビジネスにつながるか
	Marketing マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ・参入市場の競争や既存製品を超えるインパクトを創出できるか ・販路や顧客の開拓ができ、自社ブランドの価値を高められるか
	Management マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・技術や生産設備、知財の有効活用はできるか ・人材のナレッジや意欲を高め、組織の活力を向上させることにつながるか
3 C	Concept コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> ・価値ある製品やシステムの提供へとつながる道なのか ・コンセプトが明解なものづくりが見込めるか
	Cash flow キャッシュ・フロー	<ul style="list-style-type: none"> ・必要資金や設備投資に振り向ける財源はあるか ・3年先までの資金計画はできているか
	Collaboration コラボレーション	<ul style="list-style-type: none"> ・協力企業や新しい連携先、大学などと組むことで、今までにない強みが形成されるか ・バリューチェーン、SCMを構築できるか

環境ビジネスの成功事例研究

老舗の建材メーカー「菊川工業」
(本社：東京) のケース。

●環境ビジネス導入期

同社の特注建材の加工技術は業

界内で高く評価されており、施工例としては、古くは東京タワーや日本武道館の玉ねぎ（擬宝珠Ⅱぎぼし）、近年ではフジテレビの球体や銀座の高級ブランド旗艦店の外装などがあります。しかし、90年代に入りゼネコンからの仕事量が

徐々に細り、将来への展望が見えなくなっていました。そこで新規事業として環境ビジネスを選択したのですが、当初、そこに強いミッションや差別化への構想があったわけではありませんでした。そのため、製品第1号であるハイブリッドタイプの街路灯「街の守護神」(図2) は一部では注目されたものの、ほとんど導入実績には結びつきませんでした。

筆者がコンサルティングの依頼を受けたのはそんな時期です。ちょうど次の新製品として、ビル壁面に設置する太陽光発電システム「サステナ」の開発中でした。

同社には、優れた金属加工技術の蓄積があり、建材が環境製品に替わっても、その金属加工や取り

付けのノウハウが生かせるため、まさにストレッチ戦略が踏襲されていました。当初、さらにそれを補強するべく、新製品の市場導入についてマーケティング調査をするべきとの意見が社内にありました。

●リアルな情報収集

しかし、調査には時間とコストがかかる上、得られたデータは「原石」のようなものであるため、熟練者による分析（読み替え）が欠かせません。また環境ビジネスは、法規制の施行タイミングに合わせた迅速な展開が求められますが、調査に時間をかけていては間に合わないケースも出てきます。

そこでお勧めしたいのが旧来のマーケティング調査ではなく、リ

図2 街路灯の製品第1号「街の守護神」



アルな情報収集です。例えば「行政や法規制」「最新の技術開発」「競合」などの動向を、セミナーや専門誌、コンサルタントなどから得るのです。

今回の事例では、特に調査対象を補足していくという理由もあり、見込み顧客（所有する自社ビルや管理部門責任者）への個別インタビューを提案し、実際に何社も回って意見を聞き取りました。インタビューは新製品の説明から入り、後にそこからの引き合いや紹介も発生することとなりました。

●物語性で印象付けから選択へ

新製品の機能性やポジショニングはとて大切ですが、それ以上に事業のミッションは重要です。

同社のケースでは、有能な職人の持つ繊細な加工技術を生かすべく、エコ社会の成立と普及を後押しできるタグライン（最も訴えたこと）として、「デザイン的美しい環境製品」を策定しました。これを常に表示し、なぜ環境ビジネス

スに取り組むのか、他社とどう違うのかを社内外に明確に打ち出しているのです。

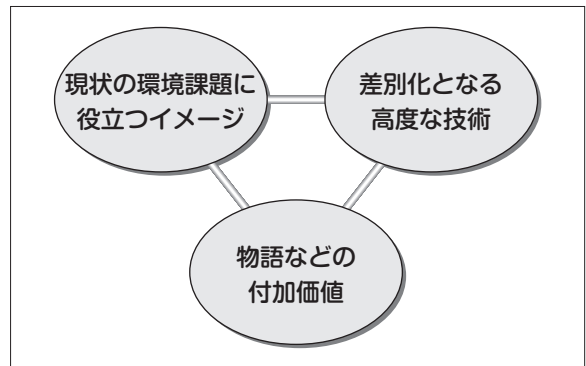
一般的なB to Bの生産財では人的営業活動が重要になりますが、立ち上げ直後の「環境製品開発室」は、スタッフ数が十分とはいえませんでした。そこで営業補助ツールの制作に注力しました。製品カタログや事例集、Web、会社案内など見込み顧客と接触するための情報アウトプットの場所と形を増やしたのです。

Webではコンテンツを充実させる他、専門用語の多さにも注意しました。各企業の担当者は専門用語で検索するケースが多く、これに対応するためです。

販促ツールを制作する際、表現上の留意点は3つあります。一つ目は環境に役立つイメージをわかりやすく伝えること、二つ目は効率率など技術的裏づけをしっかりと出すことです。そして、もう一点は物語性です（図3）。

これは環境ビジネスに取り組む企業に共通の課題です。製品や技

図3 あなたの環境製品が訴求すべき要素



術力にはこだわらるものの、もう一歩の差別化となる表現訴求にまで思いが至らないのです。次のような項目を参考にして物語性を際立たせていくとよいでしょう。

- ・最大のこだわり
- ・技術のすごみ
- ・ものづくりへの正直さ
- ・この技術にたどり着いた理由
- ・きっかけをくれたエピソードは何か

こうした背景の物語を伝えることで印象に残り、口コミされ、検索されるのです。同社の太陽光発電システム「サステナ」開発の物語は、内部事情も含めた「開発ストーリー」としてWebにも掲載されました。

また、「サステナ」の発売を機に本格的に展示会への出展を推進しました。

建築建材展やビルオーナー向け展示会などの「ソリューション展」への出展は、結果として期待以上の商談や引き合いを掘り起こすことにつながったのです。さらに、取材に来ていた日本経済新聞の記者がブースを訪れ、日経本紙に紹介記事が載るなどの思わぬ成果も生み出してくれました。

展示会选择のコツは、環境専門の展示会より、一般的または関連商材展の中の環境部門として出展をすることです。環境商材ばかりの展示会では埋もれてしまう可能性があります。例えば、省エネグッズなら「エコプロダクツ」より



図4 著名な工業デザイナーを起用した街路灯「エコアヴェニュー」

「ギフトショー」に。太陽電池なら「PVE expo」より「建築建材展」に、という具合です。その方がソリューション視点で提案する商談にもつながりやすいといえます。

さらにプレスリリースに力を入れた結果、業界紙誌を中心に20件近くの紹介記事が掲載され、確実に引き合いにつながりました。東北の被災地にソーラーLED街路灯2基を寄贈したことで、地元市長と面会する様子が地元新聞に記事として掲載されたこともありました。

元来、環境に関するプレスリリースは、教育や福祉、地域活性化などと同様に、その公共性から取

り上げられやすい傾向があります。そこへ先述の物語性や意外性を盛り込むことで、よりメディアに関心を持ってもらえる可能性が高まります。

また、策定したミッションに基づき、製品の工業デザインにも力を入れました。新しいソーラーLED街路灯「エコアヴェニュー」(図4)の開発にあたって、著名な工業デザイナーを起用したのです。そのユニークなデザインは展示会でも評判となり、商談のときに「いいデザインですね」と評価されることが自信となつて、営業活動に積極性が出たことも副次効果の一つでした。

環境ビジネスのマーケティング

こうしたマーケティング活動の成果として、太陽光発電システム「サステナ」の導入実績と商談は前年度比約3倍のペースで増加し、ソーラーLED街路灯も、東京・志村銀座商店街へ57基を一括納品するという大規模案件に結びつきました。この案件(2012年2月完成)は東京都として同分類で最大の助成額となり、都の広報誌にも掲載される予定です。

最後に、本稿のポイントを図5にまとめておきますので、従来の営業活動にくわえ、ぜひ意識して実践していただきたいと思ひます。

環境ビジネスの注意点としては、行政の動向に目を配り「助成金」「優遇税制」「ODA案件」などを常にチェックすることです。注力分野となつて助成金が出ればユーザーも活発に動きます。身近な例を挙げればトヨタ自動車の「プリウス」です。発売当初から「環境にやさしい」という商品コンセプトに共感した購入希望者はたくさ

んいしましたが、高価がネックになつていました。ところが、補助金と減税がその背中を押ししたのです。今回の事例記事はB to Bですが、消費財であればなおさら顧客発想の視点でデザインやネーミングにも留意して開発・販売していかなければなりません。さらに、プラスアルファの価値として「デザイン」「貢献の喜び」「癒し」「家族の時間」「教育」などを付加することで、消費者の購買意欲を刺激することが重要です。

図5 事例から学ぶマーケティング活動のポイント

- ① 調査のための調査より、リアルな情報収集
- ② コンセプトの明確化、メッセージ化を
- ③ 製品のデザイン、カラーにもセンスが必要
- ④ 展示会やウェブ、ツールで顧客接触をはかる
- ⑤ プレスリリースを最大限活用する
- ⑥ 物語性のあるメッセージ訴求を考える