

## 事例



# 中小製造業のサービス化【後編】 ——ダイワハイテックスの事例

菊池 一夫

明治大学商学部教授

町田 一兵

明治大学商学部准教授

大石 孝一

株式会社ダイワハイテックス代表取締役

## はじめに

近年、情報化が進展することで、製品のコモディティ化が進行している。競争相手が新製品の特徴を迅速に模倣することで、製品差別化への努力は無駄になってしまう。賢い顧客は、顧客企業に対して単に「製品」を提供するだけのブランドには十分なプレミアム価格を支払わなくなり、価格圧力は増大する。

このようなコモディティ化の圧力を跳ね返すため、製造業者の中には製品とサービスを組み合わせ、ソリューション提供型の企業への変革を試みるものもある。こうしたソリューションには、サービスが含まれているために、競争相手とその提供内容を比較することは難しい。時間が経つにつれて、製造業者と顧客は密接に協働し、顧客はロイヤルティを確立するため、顧客も供給先を変更しづらくなる<sup>\*1</sup>。

ソリューションには製品とサービスの結びつきが必要で、その販売は大きな収益を生み出すものと期待される。この点で、製造業がサービスを中心とした川下事業から得る売上は、製品を中心とした川上事業から得る売上の10~30倍になるとする見解もある<sup>\*2</sup>。

ここで、「製造業のサービス化」について確認したい。この領域の先駆的な研究者の Vandermerwe and Rada によれば<sup>\*3</sup>、企業は顧客に焦点を置いて、製品、サービス、サポート、セルフ・サービス、知識を組み合わせ、“束”、すなわち十分な市場パッケージを提供しているとして、こうした動向を「ビジネスのサービ

タイゼーション (Servitization of Business)」と命名した。彼らはこれを、①企業のトップ・マネジメントの問題であり、②顧客がその駆動因であり、競争上のツールである、と位置づけている。

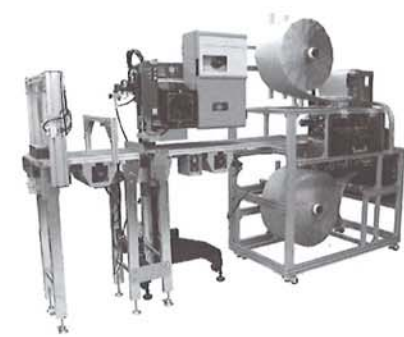
しかし、製造業によるサービス化への取組みは容易ではない。Brown らはその課題として、従業員による顧客オペレーションへの無理解、顧客にソリューションを提供するにあたっては各部門間の協働の必要性、サービスの価格設定問題などを挙げている<sup>\*4</sup>。

これらの検討は有益であるものの、欧米の製造業での議論を前提にしたものであり、わが国の製造業の状況を考察する必要がある。さらに、経営資源が制約される中小企業において、どのようにサービス化に取り組んできたのかを検討していくことが求められる。

そこで、本稿では株式会社ダイワハイテックスを取り上げる。同社のブック事業の主力商品「コミックシュリンカー」は市場シェア90%以上を占有しており、全国約5,000店の書店で導入されている。

## 1. 株式会社ダイワハイテックスの事例

同社社長の大石孝一氏は、大学で工学部卒業後、4年間コピー機を販売する卸売業者に勤務し、そこで製品販売後の補充品の供給で収益を稼ぐビジネス・モデルを学んだ。その後、独立して、同社を1978年に創業した。ここでは各種の参考文献と、同社との共同研究から中小企業のサービス化の方向性と課題を明らかにする。



左から、ダイワハイテックスのコミックシュリンカー「RAPO1400」とバブルシート包装機 (画像提供: 株式会社ダイワハイテックス)

### (1) コミックシュリンカーの開発と市場創造

同社は創業当初、卸売業であり、そばやうどんを個別包装する機械を作っているメーカーの販売代理業務を行っていた。しかし、製麺所は朝が早く、機械のアフターサービスのために午前3時頃から待機する必要があった。また、競争相手が参入して類似製品も増えていった。このような状況から、同社は他の分野での参入を検討していくことになる。

こうして、創業3年後(1981年)にある展示会に出展していると、ある書店の幹部が現れ、「コミックの単行本を立ち読み防止のために包装できないか」と尋ねてきた。この出会いがきっかけとなり、包装機械を開発することになった。

当時、導入され始めたクリーニング店のポリ袋包装を参考にして、その機械を購入、改良を加えて試作機を作った。しかし、顧客から「もう少しきれいに包装してほしい」と要望があったため、さらなる開発に着手した。最初は、ビデオカセットテープのような包装を考案したもの、セロファンを糊付けする方法では機械が巨大になるため、書店向けにならないことがわかった。

その後、試行錯誤を繰り返し、当時、最新技術であったシュリンク(熱でビニールを収縮させる)を利用し、本がきれいに包装できる「コミックシュリンカー」を開発したのであった。これ以降、同社の製品開発は小型化の方向に向かう。それは、書店が売場面積を有効活用したいことを汲み取っていくからである。

このように、開発当初はOEM生産方式で機械メーカーから製品を供給してもらっていたが、試行錯誤を経て5年後(1983年)に自社で製品開発を行い、“メー

カー”になった。なお、同社は企画開発と製品の組み立てを行うが、他の部分はアウトソーシングである。

同製品の販売にあたり、まず大石社長は、流通チャネルを確保するために、電話帳で書店の連絡先を調べてダイレクトメールを送付したり、大手取次会社にアプローチしたりしたが、良さ感触は得られなかった。

そこで、最初に包装機を購入してくれた書店主に相談したところ、書店組合の存在を知らされた。そして、その会員企業の有力書店に「一週間のおためしキャンペーン」のダイレクトメールを送付したり、書店組合の会合に出向いたりした結果、50台以上の注文を得ることができた。

しかし、当時の書店には「立ち読みができないと、売れなくなるのではないか」という懸念があったという。そこで、大石社長は、取次業者と書店の協力を得て、「包装なし」と「包装あり」のコミックの売上にどのような違いが出るか、店頭で比較実験をDW-1という機種で実験した。その結果、包装ありのコミックのほうが15%ほど多く売り上げることがわかった。

この結果を取次会社名で公表し、書店の誤解を解くことに成功した。包装した本を販売するのは画期的な提案であった。顧客の多くは事前に購入するコミックを決めて来店する傾向を有するため、きれいな本が選ばれるのである。この結果を受けて、コミックシュリンカーは普及していくことになったのである。

大石社長が書店業界をターゲットにした理由として、包装資材業界では専門問屋が顧客企業に適合する商品を探して納入することが一般的であり、書店業界では同様の商慣行がなかったことが挙げられる。ここから同社は、書店業界で新しい市場を創造していく。





アフターサービスは、宅配便で機械を送ってもらい、同社内にて行う（画像提供：株式会社ダイワハイテックス）

## (2) アフターサービスの壁の克服

同社は包装機を納入するときに、顧客が実際に機械を使用できるかどうかを確認していった。当時は関東での販売が中心であったが、15%の売上増の話題によって全国各地の書店から注文が増えていった。

しかし、同時にメンテナンスの問題も生じてくる。機械は消耗するし、故障する場合もある。営業拠点を全国に置くことは、経営規模的に難しい。そこで、宅配便を利用して機械を同社に送ってもらい、修理して返送することにした。そうすれば、社員が客先に出向く必要がなく、少ない要員で対応できるのである。

ただし、この状況は同社の都合であるため、同社は代替機を顧客に貸し出し、送料無料に対応した。顧客は当初、同社に人員の派遣を依頼したが、同社は、修理に行く場合には修理費と交通費をもらう、もしくは宅配便を利用する場合には無料であると2つの選択肢を提示し、顧客は宅配便を選択するようになった。

しかし、宅配便を活用するためには機械の大きさを解決しなければならなかった。宅配便の荷物では縦横高さが160cm以内という規定があった。同社は、書店から機械トラブルの連絡を受けるとすぐに、代替機を発送する。翌日には顧客に届くため、当該書店はコミックの包装作業を途切れさせずに済む。他方で、故障した機械は着払いで発送してもらう。同社の包装機は簡単に3分割できるように設計されており、機械を分解して宅配便の段ボールで送ることができた。

こうした対応により、顧客に生じる包装機械によるトラブルを最小限にとどめているのである。

## (3) 商慣行への適応

販売が伸びていくと取次会社を取り扱うようになり、大手書店からコミックシュリンカーの導入が始まった。他方で、取次会社のみを重視した販売体制を採用しなかった。その理由は、帳合として取次会社を活用しながらも、自社の経営の自主性を確保したかったためである。

そのため、自ら書店に営業を行い、発送してアフターサービスに力を入れた。つまり、書店との直接的な接点を重視した。書店から信用のある取次会社には製品を推奨してもらい代金を回収してもらうものと考え、推奨料として取引口座を通してマージンを支払った。

ここで、書店に商品を展開する際の商慣行をうまく活用していったと考えられる。

## (4) 静かな営業

こうして同社は成長軌道に乗ることになる。生産設備はないため、展示会を通じた販売促進活動は行わなかった。同社は経営資源を製品企画と顧客接点の強化に集中投資した。

生産設備をもたない理由として、同社は企画設計を軸にしたファブレスメーカーに特化し、印刷関連製造業が集積する板橋区に本拠地を構えることで、優れた製造委託先を確保できたからである。

さらに、同社は包装機械の展示会に出ず、またマスコミにも一切出ない方針をとった。後発の大手企業の市場参入を防ぎ、同社の動向を察知させないためである。これは同社の「静かな営業戦略」の一環である。

しかし、板橋経営品質賞の大賞を受賞してから2000年以降、静かな営業をやめて積極的に自社をアピールする営業に転換していく。

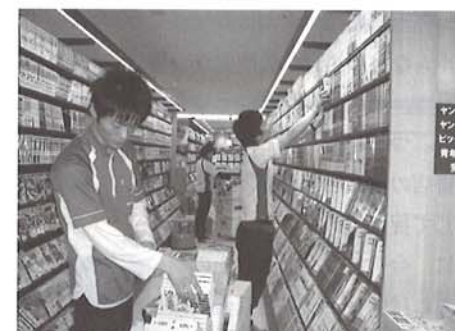
## (5) 顧客との絆づくりとしてのアフターサービス

同社は静かな営業戦略を展開し、他社に自社の動向を察知されないようにしてきた。しかし、この市場が拡大するにつれて、いくつかの大手包装メーカーが参入することになる。

しかしながら、これらの後発参入メーカーは市場シェアを獲得できず、早々と撤退することとなった。その大きな理由の1つは、製品販売後のアフターサービス、特に書店のオープン支援である。



「猫の手包装応援」は、書店が新店をオープンする際に、同社の社員が派遣され、コミックを包装し、棚に並べていく手伝いをするサービスである。このサービスが、書店との絆を強めるとともに、競合他社への参入障壁としても作用している（画像提供：株式会社ダイワハイテックス）。



書店が新店をオープンする際に、同社の社員が派遣され、コミックを包装し、棚に並べていく手伝いをするサービスがある。「猫の手包装応援」である。このサービスは、同社のコミックシュリンカーを購入している書店には無償で提供されている。それ以外の書店にも、依頼があれば有償で提供している。

近年、書店は大型化しているため、開店準備には時間がかかるようになってきている。コミックシュリンカーの発売当初から、大石社長は開店業務の店員の忙しさを理解しており、納品した製品の説明をしながら、コミック包装の手伝いも行っていた。そして、10年程度かけて正式に「猫の手包装応援」と銘打ったのである。

同社が書店をサポートすることで、通常10日程度かかる作業を3日程度に短縮でき、開店準備にかかわるコストを削減できるという。このサービスを提供すると、書店の次回の新店オープンの際にもコミックシュリンカーの導入の可能性が高まるという。

同社は、このサービスの提供により、交通費などのコストはかかるものの、人材を派遣することで書店との絆を強めることができると考えている。さらに、このサービスが競合他社への参入障壁として作用しているという。

機械を購入してくれた顧客は生涯顧客である。機械の性能自体は簡単に模倣されてしまう。この市場で大きなシェアを獲得していくためには、大手の事業者が行わないことを徹底的に行うことが重要であり、その違いが「サービス」なのである。

こうしたサービスの存在によって、差別化を図るこ

とができ、強力な参入障壁を構築することもできるのである。

## (6) 書店繁盛支援企業へ

同社の電話対応は、3回以上のコールを鳴らさないことである。会議中であっても同様である。これは同社の「お客様との電話より大事な会議はない」という考え方に基づくものである。

また、「パートナーズボイス」という顧客からの意見を収集する仕組みがある。褒められても1万円の褒賞を与え、名指して叱られても5千円の褒賞を出す仕組みである。これによってクレームを隠さず、顧客対応する能力を高めている。

さらに、日々の営業訪問の中で、「他の書店の情報を知りたい」という顧客の声から、同社は書店向けに情報誌の『ダイワレター』を発信している。年4回発行で、陳列の仕方やユニークな取組み、猫の手包装応援について掲載している。

最近では、書店の問題は収益の増大や立ち読みだけでなく、万引きの防止である。このことから万引き防止システムも販売している。

## 2. 事例のまとめと議論

同社は、創業当初は卸売業者であり、その後、製品開発と組み立て機能を遂行することで、ファブレスメーカーとなった。最初に製品を市場導入すると同時に、新規開設にあたってのコミック本の包装サービスを提供している。つまり、製品販売とその後の補充品の供給を、基本的なビジネス・モデルとしている。



同社の売上構成は、3割は機械であり、残りの7割はフィルムなどの消耗品の販売から構成されている。したがって、消耗品が同社のもっとも安定的な収益基盤である。つまり、サービスの提供は差別化の手段であり、書店の継続的購買を促進するための「販売促進費」として捉えている。

さらに、今日では万引き防止のシステムを販売している。これは同社が「書店繁盛支援企業」を標榜しているからであり、経営資源が制約される中小企業ならではの創意工夫がいくつもなされている。

#### (1) 顧客サイクルの理解と顧客の先の顧客

同社は猫の手包装応援を展開するにあたって、書店の新店開設のオペレーションの問題を理解しているといえる。また、消費者が本を購入する際に、レジで万引き防止用の板状の薄い防犯タグを本から抜き取り、再度、コミック本を包装する際に挿入することを提案し、通常の書店のオペレーションに関与することを試みている。このような同社のサービスは、リテールサポートとして捉えることができるだろう。

さらに、コミックシュリンカーの市場導入の際の実験からもわかるように、顧客の先の顧客、すなわち最終消費者に対する洞察力が新市場の創造の原動力になっているといえる。

大手企業は汎用性のある事業を手掛けたがるが、小規模な同社の場合、顧客や用途を限定したニッチ市場に活路を見出すことになる。焦点を絞った市場において積極的に顧客との接点を創り出し、確保する。これは顧客からの意見を聞く仕組みであり、顧客の経営活動を支援するという考え方に基づいている。

#### (2) 顧客接点の増加と製品開発力の向上

顧客接点を増加させることによって、顧客の問題状況を理解することで、その結果として製品の小型化や分割化などの改良が促進され、また新しい製品が開発されることになる。

こうした意味では、顧客を起点にした製品開発やサービス展開が実施される好循環を生むことになっている。この製品の改良、開発が修理に対するコストを低減させているのである。同様に、宅配便をネットワークとして活用することも同社の修理サービスには

欠かせない。

大石社長の強いリーダーシップの発揮により、同社のサービスは顧客の問題解決に寄与し、競争上の参入障壁としても働いている。他方では、このサービスを収益の源泉ではなく機械の継続的購入を促進させるための手段として捉えている。猫の手包装応援は、営業パーソンのみならず間接部門の従業員も応援に出ている点からして、「総力戦」としてのサービスといえる。

### おわりに

同社の事例研究から理解できることは、ビジネスとは顧客に対するソリューションの提供であるといえる。つまり、ソリューションを顧客に提供する点で、製造業のサービス化の目的は、サービスそれ自体を革新するというよりは、むしろ顧客が特定の仕事をよりうまく行うことを支援することにある。

製造業者は単にモノをつくっている事業者ではなく、製品やサービスの提供を通じて、顧客自身が能動的に行うビジネス活動・消費活動を促進し、支援する企業であるともいえる。

本稿は、菊池と町田が株式会社ダイワハイテックス東京本社に訪問して同社代表取締役の大石孝一氏に2回のインタビュー調査を行った後、大石氏と共同で執筆作業を行った。

〈注〉

- ※1 Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, 2004/井上崇通・村松潤一監訳(2008)『戦略としてのマーケティング』同友館
- ※2 Peter Baumgartner and Richard Wise, "Go Downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing," *Harvard Business Review*, Vol.77 No.5, 1999, pp.133-141.
- ※3 Sandra Vandermerwe and Juan Rada, "Servitization of Business: Adding Value by Adding Services," *European Management Journal*, Vol.6, No.4, 1998, pp.314-324.
- ※4 Stephen W. Brown, Anders Gustafsson, and Lars Witell (2009 June 22), "Beyond Products: More Manufacturers are Branching out into Service Business," *Wall Street Journal*, Retrieved from <http://www.wsj.com/articles/SB1001424052970204830304574131273123644620>

〈参考文献〉

- ・森野進「珠玉の中小企業 File 4. コミック本シュリンカ」『日経ものづくり』2010年7月号, 日本BP社, pp.82~84.
- ・福永雅文「戦国マーケティングの小よく大を制すビジネス兵法 第10回 ダイワハイテックス」『ニュートップL』2010年9月号, 日本実業出版社, pp.40~43.