

# A new promotion model for small businesses based on networking

Masayuki Goto

Faculty of Environmental and Information Studies  
Musashi Institute of Technology  
3-3-1 Ushikubo-Nishi, Tsuzuki-ku, Yokohama, Kanagawa 224-0015 JAPAN  
goto@yc.musashi-tech.ac.jp

Norihiko Watanabe

Denen-chofu Roman Co.

Tadayuki Masui

Faculty of Environment and Information Studies  
Musashi Institute of Technology

## Abstract

Marketing is a set of activities of making structure to sell the products or services of a company. Even if the company has the excellent technology, it cannot gain profits without marketing activities. From the viewpoint of the scientific approach, the methods to design a marketing procedure or marketing management techniques have been proposed and introduced in many companies. However, these marketing techniques are premised on the large company. In the small companies, these marketing techniques cannot be used because of the lack of the company resources. In this paper, we introduce the case study of a company named Denen-chofu Roman Corporation that invented a new dyeing technique, called "Polymer Dyeing. We propose the new framework of a marketing model for small businesses through the case study. We show that small company should make the best of study groups with universities, ministries and government offices, and local self-governing bodies. Networking between Industry, University, and Government is a key factor to marketing of technology in small business company. Of course, the network between these communities cannot be constructed without strong connection between people. Moreover, networking with media is also important to promote the company activities. The reliable information stacks made by activities with some associations and governments are very important to be taken up by many media.

## Keywords

Marketing of Technology, Networking, Industry-University-Government cooperation, Promotion Model,

# ネットワークを活用した中小企業の技術マーケティング

後藤正幸

武蔵工業大学環境情報学部

渡邊法比古

株式会社デンエンチョウフロマン

増井忠幸

武蔵工業大学環境情報学部

## 要旨

マーケティング活動は企業にとって重要である。如何に優れた技術を持っていたとしても、マーケティングが下手であれば、企業活動は立ち止まってしまふであろう。本稿では、中小企業における技術マーケティング活動について、その枠組みを提案する。その中で、「如何に、自社外の個人や組織とのネットワークを広げ、自社の仮想的なマーケティング資源を拡大するか?」が重要であることを指摘する。ここでは、新たな染色技術を開発した(株)デンエンチョウフ・ロマンの技術マーケティングを例に取りながら、中小企業における技術マーケティングの実務的手法を評価する。さらに、この具体例を一般化した枠組みを提案し、我々の提案する枠組みを説明可能なモデルを提示する。その中で、客観的評価の連鎖モデル、および技術提携やメディア戦略のための、意思決定プロセスと同期化させたビジネスプロセスモデルという概念を提案し、その有効性について述べる。

## キーワード

技術マーケティング、ネットワーキング、産学官連携、プロモーションモデル

## 1. はじめに

マーケティングとは、平たく言えば、自社の製品やサービスが売れるようにするための仕組み作りである。如何に優れた技術を持っていたとしても、マーケティングが下手であれば、十分な利益が得られず、企業活動は立ち止まってしまふであろう。マーケティング活動はあまりに日常的な企業活動であるにも関わらず、経験や勘によって行われていることも多い。しかし少なくとも科学的な経営管理手法として、マーケティング・プロセスの設計手順[1]-[4]やマーケティングROI (Return On Investment) [5]-[7]といった考え方が提案され、実際に多くの場面で成果を挙げている。一方、技術力は高いものの、認知度が低く、マーケティング資源に乏しい中小企業は如何にマーケティング活動を展開していくべきなのか。上に挙げたようなマーケティング・プロセスやマーケティングROIの手法は、主に中堅以上の企業、すなわち自社にある程度のマーケティング資源を持つ企業が、如何に効果的にマーケティング活動を行うべきかという目的のために適用される経営手法である。十分なりソースを持たない小さな企業にとっては、これらの経営手法は視点がマクロ的過ぎて、これだけでは不十分である。

本稿では、中小企業・ベンチャー企業における技術マーケティング・プロセスについて、その枠組みを提案する。その中では、「如何にマーケティング資源を分配するか?」という良く言われているマーケティング手

法の視点ではなく、「如何に、自社外の個人や組織とのネットワークを広げ、自社の仮想的なマーケティング資源を拡大するか?」が最重要であると指摘する。そのネットワークを広げる過程においては、様々な“情報”を評価する目利きと呼ばれる人間の存在が重要であるが、どのような情報がこの目利きの目に止まるのかを正しく捉えなければならない。中小企業において、自社の技術が正しく評価されるまでには、様々なプロセスの積み上げが必要であることを指摘する。本稿では、画期的な染色技術を開発した企業である(株)デンエンチョウフ・ロマン [8],[9]の技術マーケティングを例に取りながら、中小企業における技術マーケティングの実務的手法を評価する。さらに、この具体例を一般化した枠組みを提案し、我々の提案する枠組みを説明可能なモデルを提示する。その中で、第三者評価の連鎖モデルという概念を提案し、その有効性について述べる。最後に、技術提携やメディア戦略のための、意思決定プロセスと同期化させたビジネスプロセスモデルを提案し、その重要性を述べる。

## 2. 従来のマーケティング・パラダイム

マーケティングに対する科学的なアプローチは古くから議論され、実践されてきた。伝統的なマーケティング・プロセスの手法では、ビジネス環境分析、市場細分化、ターゲット市場の選定、ポジショニング、4P戦略(製品戦略、価格戦略、プロモーション

ン戦略, 流通戦略), マーケティング・マネジメントシステムの構築, といった手順が有名である[1]-[3]. これらの考え方は, よくよく考えてみると, 限られた経営資源をどこに集中させ, 少ない投資で大きな利益をあげるかという視点で組み立てられていることが分かる. 例えば, 市場細分化という手順は, 市場全体をショットガンのように狙った戦略はなかなかうまくいかないという事実を反映している. すなわち, 市場を細分化することで, その細分市場の特性に合った製品やサービスを提供することができる. 一方, ポジショニングも「競合他社との位置関係を明確化し, 自社の位置付け(ポジション)を決定する」という, 直接的な競争を避けることを目的とした手法である[4].

一方, 最近では「マーケティングROI (Return On Investment)」という言葉が流行し出し, マーケティングの効率性を評価しようという試みが脚光を浴びている[5]-[7]. ROIとは, 投資に対してどのくらいの利益が得られたかを表す割合であり, ビジネスの世界で重要視されている経営指標である. Powellによると, 全てのマーケティング施策は, マーケティングROIスコア

$$mROI = \frac{\text{施策による期待収益}}{\text{施策に必要な支出}} \times \text{リスクレベル}$$

を持って評価され, このスコアの高い施策から実行されるべきである. このマーケティングROIという概念の登場は, 「マーケティングという学問体系や経営手法においては, そもそも適切な“資源配分の手法”が欠けていた」という問題意識から生まれてきた自然な流れといえる.

### 3. 中小企業の技術マーケティングの課題

本稿で対象と考えているのは中小企業であるが, 一般に前述したマーケティング手法のみで成功を収めるのは難しい. その理由は, 「そもそも, 配分を考慮するようなマーケティング資源が存在しない」ことである. 中小企業では, 投資できる資金が少なく, TV, 新聞を媒体とした広告などの高価なプロモーション活動が継続できない. さらに, 人的リソースが少なく, 経験のあるマーケティング担当者を抱えるのは容易ではない. 数少ないスタッフは, 目の前に山積みとなっている日常業務と営業で手一杯であり, マーケティング部門の存在する大企業とは全く状況が異なるのである.

以下では, 事例として, デンエンチョウフ・ロマン社(以下, D社)のとった戦略とその効果を追いながら, 中小企業における技術マーケティングの一つの方向について検討を行う.

### 4. D社の水を使わない染色技術

本稿では, D社の事例を元に中小企業における技術マーケティングの方法について新たな提案を行う. まずは, D社が開発した染色技術についてその概要を述

べる.

従来, 「染色」では必ず「水」を利用していた. その従来工程は, 原反にでんぷんを染み込ませる, 色付けを行う, 高温蒸気で蒸し, 染料を布繊維にもぐりこませる, でんぷんとともに余計な染料を洗い流す, という4工程からなる. これは時間, 人手, コストがかかり, さらに環境面では水を大量に使用, 廃水処理にコストがかかるという問題がある. この廃水処理を十分に行わないと, 河川を汚濁してしまう. 一方, D社の女性社長である渡邊一枝氏が開発した染色工程は, 原反に含浸液(浸透剤+固着剤)を含浸(下地処理)する. 色付けをおこなう, という2工程で終了する. 新染色技術(ポリマー染色)の色づけ工程では染料または顔料ともに有効で, 原反も木綿, 絹, 麻, 化繊, 皮等も何でも染色できる. 染色後の風合いは, 例えば絹では元の生地よりさらにやわらかく手触りの良いものに仕上がる. そのため, 含浸した布さえあれば, 従来の捺染色づけ技術であり, 新たに業務用・家庭用のインクジェットプリンターまたはレーザープリンターで染色が簡単に出来る. まとめてみると, D社が開発した染色技術は次のような点で極めて革新的なものであった.

従来, 染色工程では1tの原反を染めるのに20tの水を使用していたが, ポリマー染色技術では水を一切使わないため, 水資源環境・排水問題などの環境問題への影響が大きい.

顔料による染色が可能となったため, 廃棄後の環境問題への影響, 人体への影響も少ない.

プリンタによる染色が可能であるため, 多品種・少量生産が可能となる.

エンドユーザ自身がデザインしたものをユーザ自身で染色できるため, その用途が格段に広がる.

染色品質が著しく高く, 従来の染色と品質的に遜色なく, 肌触りも良い.

以上のように, 時代背景に見合った新技術であったが, 一方で認知度の低い中小企業が開発した技術をどのように広め, 新たな市場を創出するかが課題であった.

### 5. D社の戦略

その後, D社は従来あまり取られなかった戦略のもとに, このポリマー染色技術の認知度を高め, 現在では様々な業界から注目されるに至っている. 以下に, D社の戦略から得られた知見をもとに, 新たなプロモーションモデルを提案し, その概略を述べる.

D社には, 主に技術開発を担う一枝社長の他, 共著者の専務・渡辺法比古が経営戦略全般を担っている. 彼1人で行う業務は, 事業立案から取引先との契約交渉, イベント等の企画, 特許戦略などその業務が企業活動の全般に及んでいる. D社は実質4人という人的資源の中で, 如何に自社の技術を広め, 契約(売上げ)に結びつけるかを考えねばならなかった. さらに, 中小企

業では主にそのキャッシュフローの面で苦しい側面を抱えており、技術を広めるためのマーケティング活動に多額の投資は不可能である。その中でD社の取った戦略のエッセンスは「ネットワークを活用した経営活動」であり、特に自社の技術を広めるための技術マーケティングにおいて、効果は絶大であった。

D社のとった戦略のポイントをまとめると次のようになる。

特許流通アドバイザー 鷹見氏との良好な関係を築くことにより、特許戦略を軌道に乗せ、D社技術の様々な応用の可能性を切り開いている。

経済産業省 藤氏に指導を受け、藤氏の強力な人的ネットワークにより、指数関数的に人的ネットワークを広げている。

学会や地方自治体主催のコンクールに次々と出展し、「繊維学会優秀賞」、「大田区新技術コンクール優秀賞」等を受賞している。

学会活動に積極的に取り組み、学术界に人的ネットワークを築いている。大学人の人的リソースを活用し、協力を得ることにより、HPの開設や学園祭での研究室-企業コラボレーション企画の出展も行っている。

コンクール等への応募には、特許流通アドバイザー、経済産業省、大学教授などの推薦文を活用することで、客観的に評価が高いことをアピールしている。

契約企業と良好な関係を築き、各種展示会ではこれらの企業の人的リソースによる協力を受け、多くの展示会に出展している。

「繊維学会優秀賞」、「大田区新技術コンクール優秀賞」などの実績をひきさげ、新聞社、テレビ局への取材依頼を行い、その結果、数々の取材を受けている。

D社が人的ネットワークの中継点を担い、経済産業省、契約会社、繊維業界、学会の人間を集めて議論することにより、新たな関係と可能性を切り開いている。

通常、新聞やテレビ等のメディアに登場するには、ニュースや何らかの特集記事として取材を受けるか、あるいは広告費を支払って、広告を掲載するという2つの方法が考えられる。D社では、主に様々な方面に向かってネットワークを広げることで自社の技術を客観的に評価し、多方面に推薦してくれる評価のネットワークを構築したのである。これにより、メディアにも正しく評価を受けることになり、度々取材を受けることとなった。さらに、このような取材は、通常のメディア広告に比べて効果は絶大であり、メディア登場直後の問い合わせは多数に上っている。一つ一つのステップは、互いが独立ではないことに注意すべきである。例えば、特許流通アドバイザーの勧めで繊維学会のコンクールに出展することになり、これが繊維学会の優秀賞へと結びつき、さらにこの優秀賞のアピールがTV取材に結びついている。D社から始まったネットワークは、有機的に結びつき、かつ指数関数的な広がりを見せている。D社が初めから自社のリソースのみで、これだけのネットワーク・ノードに働きかけたとしたら、膨大な資金の投入が必要であったことは自明であ

る。

## 6. 中小企業の技術マーケティング・パラダイム

### 6-1. 仮想的マーケティング資源の拡大とその効果

以上をまとめてみると、プロモーションモデルが浮き彫りになってくる。結論から述べると、マーケティング資源が乏しい企業においては、「如何に自社の仮想的なマーケティング資源を拡大するか？」に力点をおかねばならない。ここで言う仮想的なマーケティング資源とは、単に自社のマーケティング資源のみを指しているのではなく、事実上社外のリソースであっても、自社のマーケティング活動にプラス要因となっているようなリソースのことを指す。そして、そのための具体的手段として、「自社外の個人や組織とのネットワークを広げることによる、仮想的なマーケティング資源の拡大」が可能であり、これこそリソースの少ない中小企業の取り得る有効な戦略である。経済産業省の藤氏によれば「製品を売るための仕組み作りが重要」であり、その仕組み作りにおいて4つのポイントがあると指摘されている[9],[10]。その中に、国内での知名度不足、信用力不足を補うために海外での実績作りにはチャレンジすること、及び「目利き」のパートナーを見つけ、積極的にビジネスのネットワークを作っていくことの2点があげられている。このような飛躍への第1歩として、ビジネスネットワークを広げてゆくことで仮想的なマーケティング資源を拡大することが重要である。

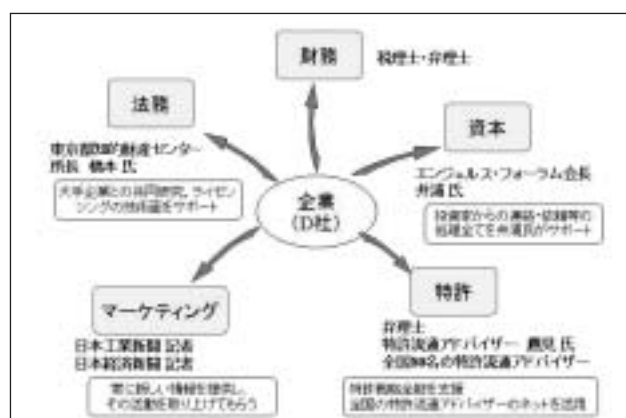


図1 D社の経営活動と社外からのサポート

D社の場合、自社の人的リソースは4人であるのに対し、数多くの社外リソースを利用できている。これが単なるボランティア活動とは全く異なることに注意すべきであろう。D社から何も働きかけがなければ、社外リソースが動くことはない。D社の“ネットワーク戦略”の勝利であるといえる。図1に、2003年9月現在における、D社の主な経営活動と社外専門家のサポートとの関係を示す。

D社では、彼らの築いてきたネットワークを活用し、

“特許”に関わる部分について特許流通アドバイザーの支援を受けながら、特許戦略を打ち出し、計画的に特許を出願している。特許に関わる費用も中小企業にとっては莫大な金額であり、緻密な計画なくして成功は有り得ない。また、国際特許戦略も重要である上に、技術革新のスピードが速い現在では特許出願、特許認可から実際の営業により利益を生むまでの時間も重要である。当然ながら、この特許戦略には多くの知識・ノウハウが必要であり、これを特許流通アドバイザーである鷹見氏が補完してくれている。また、ライセンスについて実際に契約を結ぶ場合、大企業と共同開発研究の契約を結ぶ場合など、“法務”に関わる部分についても、契約面での技術的サポートを東京都知財財産センターの橋本所長が行っている。大企業と対等、あるいはそれ以上の立場でプロジェクトを進行させるためには、契約書の作成段階から高度なスキルを要する。D社では、社外のブレインを活用して活路を切り開いている。事業がある程度軌道に乗ってくると、中小企業では本質的なキャッシュフローの問題が生じてくる。事業を拡大するには資本が必要であるが、一方業界で有名となった現在、D社には多くの個人投資家が投資を希望してくる。しかしながら、投資に関する案件には危険も付き物であり、適切な資本政策を遂行するには、多くの事例のもとで得られた知識が必要である。

この“資本”に関する部分を、エンジェルズ・フォーラム会長の井浦氏がサポートしてくれている。投資を希望する場合にはD社に直接コンタクトするのではなく、全て井浦氏の方で受け付ける仕組みである。“マーケティング”については、新聞広告等も行ったが、基本的にはメディア各誌に売り込み、記事として取り上げてもらう方法を継続している。D社には、電話1本で取材に駆けつけてくれる記者との関係が構築されており、このように記者に常にリニューアルされた有用な情報を提供していくことで、お互いに良好な関係を築いていることが大きい。

以上のように、仮想的なマーケティング資源を増加させるためのネットワーキングの手段としては、大学や地方自治体、公共団体などの協力や公的サービスを得る、メディアとの有効な関係を築くなどがある。そのためには、知名度に乏しい中小企業の場合、自社の技術をどのようにして正しく評価してもらうかを検討しなければならない。次節では、その技術評価がどのように与えられるかを考察するために、評価の連鎖構造をモデルとしてとらえる方法を示す。

6-2. 第三者評価の連鎖モデル

ここでは、「第三者評価の連鎖モデル」という概念を提案しよう。通常、ある特定の分野に精通した人間は、その分野の技術について確かな評価を与えることができる。マーケティング活動は、従来セールス活動と混同されることが多かったが、現在では「真に良いモノを、正しく評価してもらい、実際に使ってもらうことで満足を与え、リピート率を向上させる」という視点

で考えられている。すなわち、良いモノを本当に良いと認識させることがマーケティング活動の第1歩なのである。しかしながら、世の中に良いモノが溢れ返っている現在、消費者は常に無数のモノの良さをアピールする情報にさらされている。消費者自身がそのモノについて正しく評価できる場合には、その商品を気に入って購入に結びつくが、多くの場合、情報過多の中であってそのアピールは見逃される。一方、業界特有の「目利き」と呼ばれる人間には、その技術の可能性を正しく評価する能力があり、その目利きの評価であれば多くの消費者が信用するという事実がある。また、日経ビジネスや日経新聞などの信用のあるメディアに取り上げられた場合にも、その技術の信頼性は飛躍的に向上し、一気に注目を集めることになる。このように、多くの消費者や企業などの個体に多大な影響を与える情報発信個体が存在するのである。これを評価の連鎖モデルを使って表現し、その効果を考えてみよう。

図2に、D社のケースについて、主な第三者評価の連鎖モデルを図示した。このような価値評価の連鎖構造を正しくとらえ、モデル化しておくことは極めて重要である。例えば、特許流通アドバイザーは、多数の企業とのネットワークの他に、特許流通アドバイザー同士のネットワークを持っている。もし自分が担当するエリアの企業で有望な特許技術があった場合、彼らは特許流通アドバイザー同士のネットワークを最大限に活用して、この特許技術を最大限うまく活用する可能性のある協力企業・提携企業を日本全国から探し出すことが可能である。特許流通アドバイザーの大きな力の一つは、このネットワークにあり、“中小企業がこの背後のネットワークの広がりを知っているかどうか”は極めて重要であろう。

図2にあるように、中小企業が多数の企業やエンドユーザに直接働きかけるのに十分なマーケティング資源を持たない場合でも、強力なネットワークをもつ中継ノードとの接点を持つことで、多くの企業やエンドユーザへのアクセスが可能となる。すなわち、強力なネットワークを持つノードとの接点を持つことで、情報の伝達度は指数関数的に増大する。勿論、それら

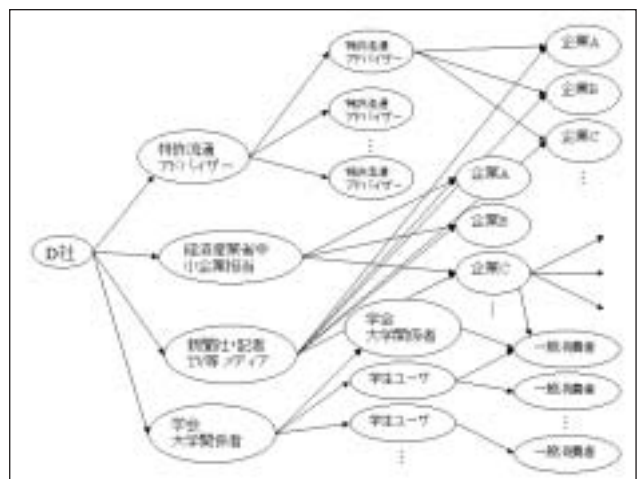


図2 第三者評価の連鎖モデル

個々全てに対して強力なリンクが出来上がるわけではないが、中継点である「目利き」は、特に関係を持つことで新たな可能性が広がるような個体（提携企業）を選んで両社を結びつけようとするので、強固なネットワークが構築される。この力を利用するには、このようなネットワーキングの重要性を認識し、D社自身が努力することも必要なのは言うまでもない。

このような第三者評価の連鎖モデルは、結果論として得られるものではなく、戦略実行の前にそのモデルを記述しておくことが重要と考えられる。社外リソースを自社の施策実行に取り込むと言っても、やみくもにネットワークを広げようとしてもうまくいかない。可能な限り、それぞれのノードの先にあるネットワークの広がりとその強さを評価しておく必要がある。このようにモデルを可視的に記述しておくことにより、限られた経営資源の中で効率的にネットワーキング活動を行うことが可能なのである。

D社の技術レベルが正しく評価されたとき、D社を中心としたスター型のネットワークを構築することが可能となる。D社は、D社に関わる産学官の主要人物を一同に介し、経済産業省において経営戦略会議を開催するに至っている。これが可能となったのは、D社の技術が正しく評価され、その価値を認められたためである。さらに、この会議によるネットワーキングは、D社にとっても重要な意味を持つ。D社の技術を用いて提携企業同士のコラボレーションが始まり、そこに新たな商品・サービス誕生の可能性が生まれることである。このような先見性を持った視点で、ネットワーク形成を重要視した戦略は、今のところ確実に成果をあげているといえる。

### 6-3. 技術の開発 - マーケティング・サイクル

前節では、ネットワーキングの重要性について述べたが、ここでは技術開発とマーケティングのサイクルの関連について示す。

まだ知名度の低い段階においては、自社の技術をどのように評価してもらい、メディアに取り上げてもらうかを考えねばならない。そのため、学会やコンクール等における第三者評価は極めて重要であり、そのための活動とネットワーキングが必要である。一方、一度知名度が上がり、活動が波に乗ってくる段階になると、単に当初の技術を売り込むための活動ではなく、「技術革新」+「マーケティング」のサイクル（繰り返し）により、飛躍的に事業の範囲が広がってゆく。D社の例で説明しよう。D社では当初、「水を使わずに、布に染色できる技術」として、マーケティング活動を行っていた。当初の、コンクール参加や学会活動等の取組みが功を奏し「ポリマー染色」が世の中に知れてくるようになると、会社への来客の中から様々な情報が舞い込んでくるようになる。とくに「」にも使える可能性がある」という情報やアイデアが入るようになる。これらのアイデアが生まれた段階で、その場で実験を行い、成果を確認する。その成果がまたニュー

スとなり、さらに多くのアポイントメントと情報が入ってくるというように、情報の流れが有機的に連鎖しあって相乗効果を生み出した。D社の技術は当初は“染色技術”であったが、その後このようなサイクルにより、筆記用具、インク、塗料、太陽電池等の機能性色素の助剤、液晶ポリマー、光EL、ヘアカラー、インテリアなどへと格段に応用範囲も広がり、技術もビジネスも急速に進歩し続けている。

ここで重要なことは、「メディアには何度も出ることが必要である」ということである。D社では、現在問い合わせしてくる客のうち、ほぼ半数が「半年前の記事（日経ビジネス）を見た」と言って連絡をしてくる。すなわち、有名誌に大きく取り上げられても、それが即反響に繋がるとは限らないのである。その後の継続的なマーケティング活動により、読者の知覚も刺激され、再三にわたって取り上げられている技術の評価の高さを信用するようになるといえる。

一方、再三メディアに登場するためには、記者との良好な関係を築く必要がある。そのためには情報のリニューアルが必要であり、かつその情報がメディアにとっても取り上げるに値するものでなければならない。D社の場合には、最初の段階から各誌の記者に定期的情報提供しており、現在も「1ヶ月に1度、彼らに情報提供すること」を目標に計画を立て、日々の研究活動・経営活動を行っている。ある段階を超えると、このような技術革新とマーケティング活動のサイクルを継続的に回すことで企業は成長する。D社では、現在は大企業から依頼を受け、契約に基づいて共同研究開発を行っている。稀な成功例と言えるが、「大企業を下請けにする中小企業」というキャッチフレーズで世間を賑わしている。

### 6-4. 顧客意思決定プロセスと同期化させたビジネスプロセスモデル

前節では、技術開発とマーケティングのサイクルの関連について述べた。活動が軌道に乗ってくれば、「技術革新」+「マーケティング」のサイクルにより、飛躍的に事業の範囲が広がってゆく。このサイクルをうまく回すにはどのようにしたらよいか。その一つの方法として、顧客意思決定プロセスを考慮し、自社のビジネスプロセスを同期化させる方法が導入できる。このような手法は、主に一般消費者向けのB to Cにおいてすでに提案されている枠組みである。加藤[6]によれば、一般消費者の購買意思決定プロセスは一般的枠組みでモデル化できる。このような消費者の意思決定プロセスのモデル化には、他にもいくつかの変形が考えられるが、自社の事業にあわせて適切にモデル化した後に、それらを考慮した戦略を組み立てる必要がある。マーケティングは相手に働きかけるものであるから、相手である消費者の意思決定の過程、心理的な変化の過程を正しくとらえて適切なマーケティング活動を行うべきである。加藤[6]の提案する、接客点を介在させた消費者の意思決定プロセスと自社のビジネス

プロセスの同期化の手法を図3に示す。

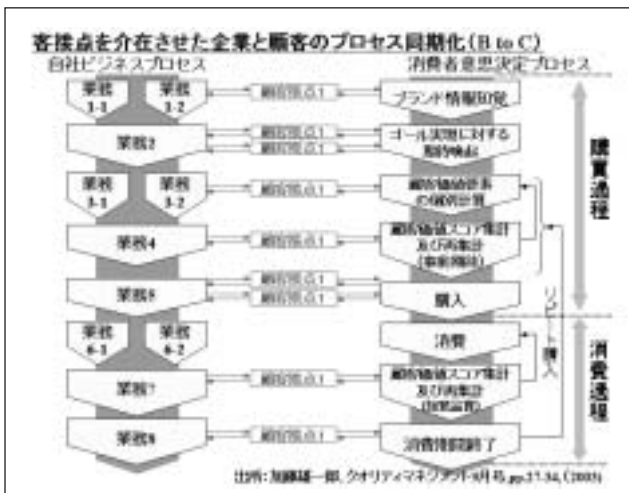


図3 接客点を介在させた企業と顧客のプロセス同期化

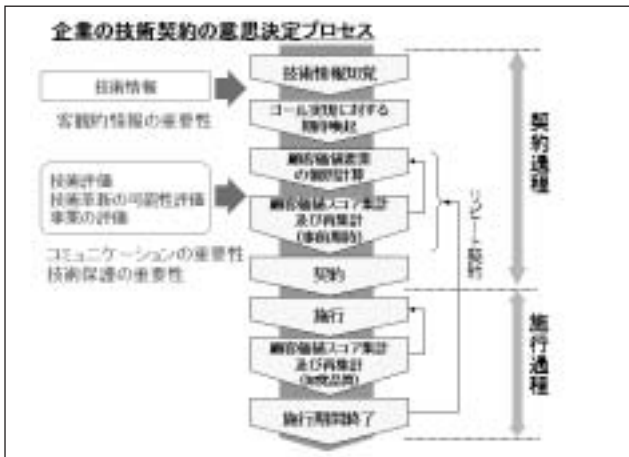


図4 企業の技術契約の意思決定プロセス

本稿で扱っている技術マーケティングは、中小企業が自社の技術を売り込むことを想定したB to Bのモデルを考えているが、この枠組みは自然にこのケースに拡張できる。企業の技術契約の意思決定プロセスのモデルを図4に示す。企業と一般消費者の場合と異なり、一般に顧客先である企業との接点は密接であるから、相手先の意思決定プロセスがどの段階にあるかを常に詳細に知ることができる。従って、この相手先情報を的確にとらえ、どの段階でどのようなマーケティング方法やコミュニケーション方法を用いるべきかを判断することができる。この枠組みによるビジネスプロセスモデルを示すと図5のようになる。

D社の事例で述べる。D社では、当初はメディア取材を受けることが必要との判断から取材依頼の業務を度々行ってきた。その際に重要となるのは、信頼性のある個人や機関による評価である。その評価を得るために、D社では多数のコンテスト参加、学会発表、産官学へのネットワーキング等を通じて、公的ドキュメ

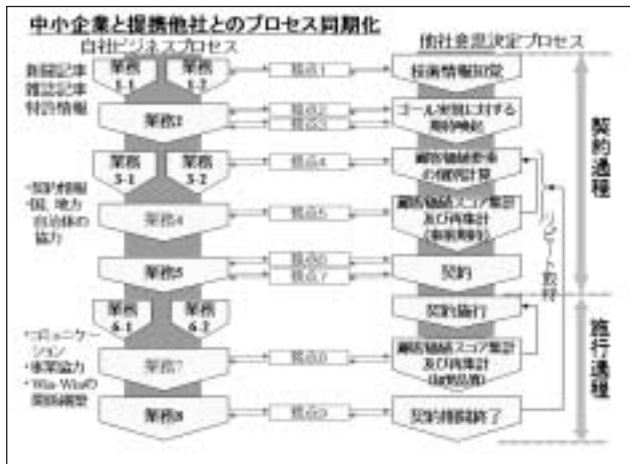


図5 中小企業と提携他社とのプロセス同期化

ントや受賞実績を残すことで評価を積み重ねている。その一方で、特許流通アドバイザーや経済産業省等のネットワークを活用し、技術の認知度を広めている。この段階で、多くの企業が「ポリマー染色」の存在を知覚することになる。しかしながら、実際には1度記事に登場した程度では、認知はされてもその情報は破棄されることの方が多い。メディアには何度も登場することが必要であり、またコンテストや学会などの賞といった第三者評価は多ければ多いほど良い。

その次の段階になると、多くの企業がより詳しい情報を求めてD社にアクセスしてくる。その際に、各々の企業には思惑や想定したゴール目標などがあり、これを聞き取りながら事業の可能性を探る段階になる。この段階で、新たな可能性があるかと判断されれば、即行動・実験に移すことが重要であり、これが新たな技術革新、かつメディアに対する情報のリニューアルへとつながるのである。契約（ライセンスや共同研究契約）段階では、様々な法務が生じるので、ここには外部リソースのサポートを受ける。D社の場合は、東京都知財財産センターの橋本所長のサポートを受けている。

一方、このモデルは、中小企業とメディアとの関係をも説明可能である。本稿で示してきたメディア戦略をこの枠組みで示すと、図6のようになる。D社はすでに、何度も取材を受け、記者との密接なコミュニケーション、及び情報のリニューアルと価値ある情報の継続的提供のフェーズに入っている。先にも説明したように、メディアが新技術に知覚した段階では、その有効性を正しく評価させるために、社会的信用性のある第三者の評価が必要であろう。D社の場合は、学会賞、コンテスト受賞、国や地方自治体の後押し、学会活動などであった。このように、メディアが自社の技術を取り上げてくれるようになるまでには、何段階かのフェーズが存在する。これを的確にとらえ、効果的な技術プロモーション活動につなげることが重要である。

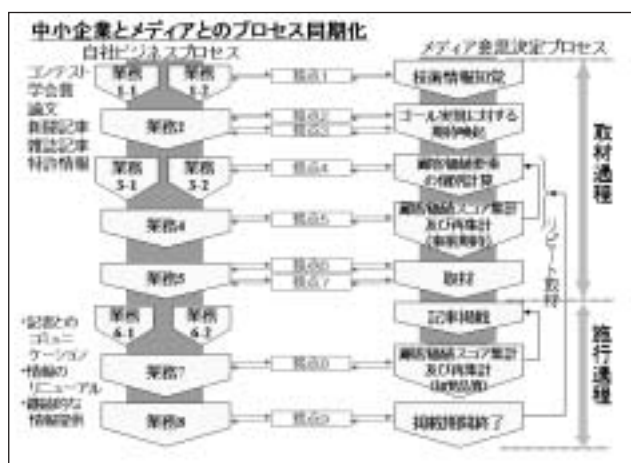


図6 企業とメディアのプロセス同期化

## 7. 考察

以上で議論してきた結果をまとめると、中小企業の経営戦略、とくに技術マーケティング戦略においては、  
ネットワーキング  
技術革新

### コミュニケーション

が大切であると言える。ネットワークを広げる過程においては、様々な“情報”を評価する目利きと呼ばれる人間 [10] の存在が重要であるが、どのような情報がこの目利きの目に止まるのかを正しく捉えなければならぬ。そして、自社の技術を正しく評価でき、かつ広いネットワークを有するパートナーを見つける必要がある。また、中小企業において、自社の技術が広範囲に渡って評価されるまでには、様々なプロセスの積み上げが必要であり、これらの相乗効果は予想以上に大きいといえる。その第一歩が、多くの技術や企業に触れている専門家（特許流通アドバイザーや経済産業省、弁理士、学术界など）とのネットワーキングであるといえる。外部組織との連携を軸としたプロモーションモデルにおいては、如何に強力なネットワークを作っていくかが重要であろう。しかし、大きな視点から見た場合、産学官それぞれの視点からすると、三者の思惑に適った取り組みが可能なのである。国や地方自治体においては、経済活性化のためにも中小企業やベンチャー企業を支援する体制が整っているし、大学においても産学連携の推進という風潮が強まっている。このような追い風をうまく利用すれば、Win-Win-Winの関係を築いていくことが可能である。繰り返しになるが、経営リソースに制限のある中小企業においては、如何に知名度不足と信用力不足を克服し、ビジネスネットワークを構築するかが鍵となる。むやみに資金を投入する前に、国、地方自治体、大学とのネットワーク構築から開始することは極めて有効であると考えている。

理論的には、ネットワークにおける評価の連鎖は、マルコフモデルに基づいてその評価伝播の挙動をシミ

ュレートすることが出来ると思われる。このようなモデルは、口コミの広がり方のシミュレーションなど、一部のマーケティング分野の対象である市場構造のモデルとして適用可能である。

## 8. まとめ

以上D社の実例をもとに、新たなプロモーションモデルについて考察してきた。中小企業が限られたリソースの中で最大限の宣伝・アピールを行うための方策を提案し、それらの相互作用によって大きな効果を生み出すことを指摘した。中小企業のマーケティング活動においては、ネットワーキングのスキルは極めて重要である。社外のリソースを活用し、ネットワークを広げていくためにはそれなりに高度なスキルが必要である。しかしながら、それには巨額の資金を必要としない。活力と熱意で夢を追い求める中小企業にとっては、是非とも挑戦に値する戦略であると考えている。

## [参考文献]

- [1] P.コトラー, G.アームストロング著, 恩蔵直人 監修, 月谷真紀 訳: コトラーのマーケティング入門, ピアソン・エデュケーション, (1999)
- [2] P.コトラー, D.ジェイン, S.マイアシンシー著, 恩蔵直人 解説, 有賀裕子 訳: コトラー 新マーケティング原論, 翔泳社, (2002)
- [3] P.コトラー著, 恩蔵直人 監修, 月谷真紀 訳: コトラーのマーケティング・マネジメント, ピアソン・エデュケーション, (2001)
- [4] K.ケラー, B.スターンソル, A.ティバウト: "ブランド・ポジショニングの最適化戦略", Diamond Harvard Business Review, June 2003, pp.56-75, (2003)
- [5] 大原正道: "マーケティングROI", クオリティマネジメント, Sep.2003, pp.8-17, (2003)
- [6] 加藤雄一郎: "消費者意思決定プロセスに着目したマーケティングROI", クオリティマネジメント, Sep.2003, pp.27-41, (2003)
- [7] 三谷宏治, 大原正道: "マーケティングROI", Diamond Harvard Business Review, June 2003, pp.42-55, (2003)
- [8] 日経新聞 2002年12月24日号 産業界特集, (2002)
- [9] 日経ビジネス, 2003年5月12日号, p.41, (2003)
- [10] 藤和彦: 中小企業よ、攻めの経営に徹しなさい, Wedge Books, (2003)
- [11] 田辺孝二: private communication, (2002)