

木材産業のためのマーケティング講座〈第2ステージ〉

—その2・市場開拓を考える—

林産試験場 普及課長 富 樫 巖

はじめに

木材産業を取り巻く情勢を見ますと、「木材の需要拡大」から「地域材の利用」へと流れが変わりつつあります。北海道全体ではカラマツとトドマツの人工林材の利用が、道南地域に注目すればスギの人工林材の利用が地域材の利用における主役になろうとしています。カラマツについては、資源量の大きさや輸送用資材としての市場の縮小から建築資材としての期待が大きくなっています。道南スギについては、丸太で本州に移出する流通形態から製材後に移出する方向に変化しようとしています。さらに、地元のスギで地域ブランドの住宅を供給しようとする動きも顕著になりつつあります。

これらの取り組みは、地域で産出される木材のブランド化・差別化・高付加価値化を図ろうとするものであり、木材を利用する際の技術的・ハード的な後ろ盾に加えて、販売・流通面でのソフト戦略の大切さを意識したことの表れと考えることができます。本稿では、こうした木材の地材地消を単なる「既存市場での需要拡大」ではなく、「新たな市場開拓」との視点で整理してみます。

ブランド化と差別化の違い

前講座のその2(本誌2002年1月号)においてブランドについて解説していますが、少し角度を変えて地域材の「ブランド化」や「差別化」を考えてみます。

通常、ブランドが確立されるものは、「消費財」と呼ばれる最終商品になります。バッグ、靴、衣料、車、家具などが消費財であり、エンドユーザーがそのまま使用できるものです。そして、消費財の対局をなすものが、「生産財」です。消費財を製造するための原材料となるもので、バッグの材料となる革、車のボディを作る鋼板などが生産財です(イラスト1)。そして、木材も生産財の一つになります。生産財は、エンドユー

ザーから見えにくい(存在を意識しにくい)ものと言えます。モノづくりのメーカーが使う原材料であることから、品質に優れ、かつ安価であることが求められます。メーカーは原材料の品質判定ができるプロ集団であることから、原材料にブランド化の必要性はないと一般的に考えられています。

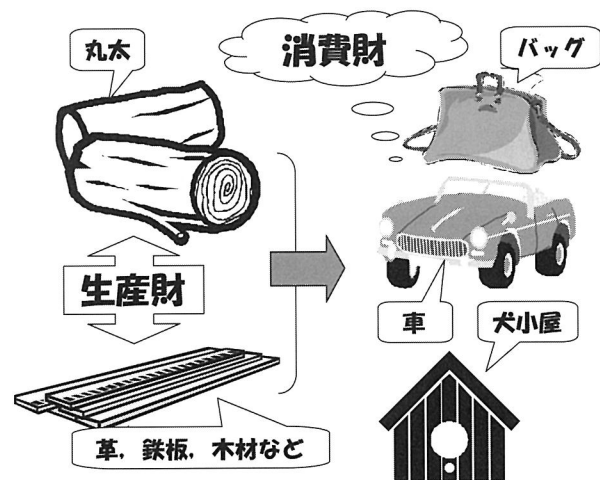


イラスト1 生産財から生まれる消費財

消費財のブランド化が求められる背景としては、エンドユーザーが素人であり、消費財の品質の良し悪しを正確に判別できないためです。さらに、ブランドが確立すれば、メーカーの都合による価格の設定が自由であり、高い利益を得るメリットも生まれます。同機能・同性能のライバル商品が価格を下げることで需要量を伸ばす戦術に出ても、ブランド化した商品は定価での市場投入で対抗可能です。

これに対して、あれとこれは異なるメーカーの商品であることをアピールするアクションが差別化になります(イラスト2)。エンドユーザーが商品を購入する際に、意識して自社のものを選んで貰えるようにネー



商品名・容器デザイン・CMで差別化する

イラスト2 “差別化”で自己アピールする

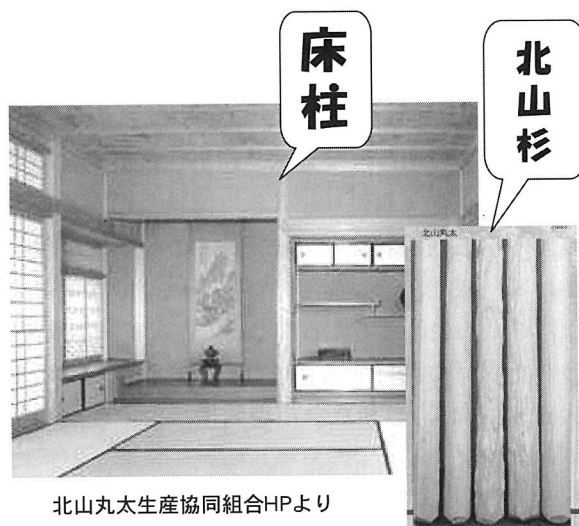
ミング、パッケージ、イメージキャラクターの採用などを工夫し、マスメディアを利用したコマーシャル(CM)を行います。身近な例としては、缶コーヒーの熾烈な争いがあります。各メーカー共に、製品の味や香り、価格、販売する場所で大きな違いを出すことができないことから、ネーミングやCMを工夫することで差別化を図ろうとしています。SトリーのBOSS、CカコーラのGジョージアなどは、それぞれユニークなネーミング(仕事中、休憩中)やCMづくりの工夫に努力していることが分かります。

生産財のブランド化の可能性

読者の皆さんは、マイカーを購入する時にセールス担当者に対して、ボディの鋼板メーカーがどこかを尋ねますか。いくら車好きの人でも、車選びの際にそんな情報まで気にしたりはしないでしょうね。むしろ、その車のメーカー、機能・性能・デザイン・価格が気になるはず。では、住宅を購入するときはどうでしょうか。車と全く同じではないと思いますが、木材産業に関する仕事をしているとか、木材に関する知識や興味を持っている一部のエンドユーザー(施主)でなければ、土台、通し柱、管柱の樹種と産地、下地材の樹種、造作材の産地までも気にすることはないはず。なぜなら、それらの原材料の産地や樹種の違いから木材そのものを評価できないからです。むしろ施主としては、工務店やハウスメーカーの選定が大切であり、そのネームバリュー・評判・坪単価などに関する情報を集め、比較検討することにエネルギーを注ぐことに

なるでしょう。

ここでも、木材の樹種や産地は情報としての比重が低く、住宅という最終商品(住宅は耐久消費財)に関する情報の比重が高いことが分かります。やはり、生産財はブランド化が難しいこととなります。特に、大壁づくりの住宅における構造材や下地材は、施主の目につかないものですから、特にブランド化が難しくなります。しかし、真壁づくりの住宅においては、構造材が造作材としての機能も合わせ持っていることから状況が変わってきます。木材産地が構造材や造作材のブランドとして確立しているケースがあります。これは、日本独自の木材文化の表れなのでしょう。具体的な例を挙げると、秋田杉や北山杉(京都)などが有名です。写真1には、床柱として有名な北山杉の磨き丸太を示します。北山杉林業の歴史と伝統が育てた数少ない「生産財ブランド」になります。余談ですが、京都北山地方は川端康成氏の著書「古都」の舞台としても知られています。



北山丸太生産協同組合HPより

写真1 “床の間”と“北山杉の磨き丸太”

見せる木材、見える木材としての使い方や使われ方を考えて行くことが、生産財である木材をブランド化するキーポイントなのではないでしょうか。そして、その木材を生み出す林業、そして木材産業のイメージアップを図る取り組みも木材のブランド化に大きく影響を与えると、小生は考えています。

生産財の差別化の一例

昨年、道北の下川町森林組合が環境保全に配慮した林業経営を認められ、同組合が管理する森林の一部について森林管理協議会(FSC)による森林管理認証を、道内で初めて取得しました。そして、FSC認証を受けた林分から生産される木材を加工・流通する際に求められるCoC認証についても、同組合の木材加工工場を含む4事業所が取得しました。これらの事業所がFSC認証材を用いて生産する木製品(消費財と生産財を含む)には、FSCマーク(イラスト3)を付けて流通・販売することが可能になりました。具体的には、FSCマークを付けた製材品、木炭製品、割箸、木製植木鉢、トドマツ葉を用いた枕とエッセンシャルオイルなどがすでに商品化されています。



CoC認証ナンバーが入る

イラスト3 森林管理協議会のロゴマーク例

この取り組みは、下川町産木材のブランド化ではなく、地球環境に配慮した適正管理が施されている森林から生まれた木材・木製品を、それ以外のものと差別化するものです。その証拠に、現時点では下川町産の木製品の全てにFSCマークが付かず、FSCマーク付きのものとはそうでないものが混在することになります。さらに、FSCマークは万国共通のロゴであり、特に産地名をアピールするものではありません。また、原材料の育ち方を示しますが、同マーク付きの製品性能の高さを保障するものでもありません。すると、これらロゴマーク付きの木製品を指定して、または意識して購入して貰うには、購入者の認識に頼るものであり、「違いが分かるユーザー」にしか存在意義を認めて貰



イラスト4 ちがいの分かる男?

えない木製品となる一面も否定できません(イラスト4)。ある意味では、FSCマーク付きの木製品が、自分自身のユーザーを選んでいるとも言えます。

FSCなどの認証材の市場開拓

林業経営の森林認証制度は、認証する際の視点に微妙な差異がありますが、FSC以外にも汎ヨーロッパ森林認証制度(PEFC)など、いくつかの窓口があります。また、日本独自の森林認証制度の創設(例えば、緑の循環認証会議)に向けた動きもあります。いずれにしても森林の認証や認証材による木製品の供給については、地球環境に配慮した木製品を使いたいと考えているユーザーの要望に応えるものであり、環境の21世紀と言われている今後において、その需要は高まっていくことでしょう。かつて、有機栽培や無農薬栽培された農産物が、化学合成した肥料や農薬を用いた農産物の市場に分け入り、独自の市場と存在意義を確立したように、認証材についても、現状の木製品に対抗しつつ新規市場を開拓していく必要があります。認証材から生まれる木製品の流通は、マーケティング論的には、隙間を狙ったニッチ市場の開拓に該当すると考えられます。

木材加工工場においては、認証材の加工のみを専門的に行えると効率的ですが、認証材のボリュームが少ない場合、認証材と非認証材の両者を加工することになります。すると、認証材と非認証材の原材料の切り替わりによる、加工ラインの切り替えが必要です。この作業による、生産コストのアップが気になります。

下川町では、今後、森林の認証面積を増やす方針ですが、現時点では、新たな課題を抱えての勇氣ある取り組みとなります。このニッチ市場を確立するためには、多少高くとも認証材から生産された木製品を求めるユーザーを増やしていく努力も必要になります。

カラマツ住宅などの市場開拓

昨年、上川地域、網走地域、十勝地域、後志地域、空知地域、そして日高地域で地元のカラマツ材を用いた住宅建設を核としたシンポジウムや現地見学会が開催されました(写真2)。主に、各地域の森づくりセンターが活動の一翼を担っています。そして、こうした活動がクローズアップされる背景には、カラマツ材を用いた住宅市場が確立されていないことがあると考えられます。



写真2 カラマツ住宅見学会（女満別町，平成15年8月）

近年、網走地域を中心に、カラマツ材の集成材工場が立ち上がり始めました。地域資源を加工して生かすための産業が興れば、必ずその加工品を消費する市場を確立する必要があります。この流れを大きな本流にするために、森づくりセンターや支庁を中心にした道の行政機関が仕掛けを作り始めたと言えます。

新たな製品が市場に投入され、多くのユーザーに使われ始めると、メーカー側にとって予想外の課題が立ち上がってくるはずですが、カラマツ材については、振れる、ヤニが出るなどの特性が指摘されてきましたが、蒸煮処理を組み合わせた乾燥技術の進歩によってカラマツ材を利用する際に生じる技術的な課題の多くは解決されてきたと思います。しかし、今後需要が拡大することで、今までカラマツに接していなかった新たなユーザーとの付き合いが始まり、意外な要求が突きつけられる可能性があります。その対策に向けた準備も検討する時期に来ているかも知れません。どのようなクレームが寄せられるかは現段階では不明ですが、おそらくはカラマツ材の特性が発端になるはずですが。そのために、各地の支庁や森づくりセンターを中心に据えた組織体制づくり、林産試験場を核とした技術的課題解決のシステム作りをしようではありませんか。

プロジェクトXに学ぶ

2004年2月3日に放送されたNHKのプロジェクトXは、Yマハ社における船外機の開発と市場開拓のドラマでした。小生は、林産試験場の営業マンとも言える「普及課長」という職にありますが、技術士資格を持つ立場であることから、一応、技術者として自分自身を捉えています。その視点で、船外機開発のプロジェクトリーダー(安川 力氏)に興味を抱き、番組を見ようと決めていました。氏は、日本の代表的名車「トヨタ2000GT」の開発者の一人でもあり、新たな仕事として市場が確立していない船外機の開発に挑戦する技術者としての苦しみとロマンを、小生なりに学ぶつもりでした。しかし、番組の進行とともに技術開発の苦難もさることながら、開発後の市場開拓に奔走した営業マンの取り組みに関心の比重が移りました。

スリランカでは、船外機を取り付けるための船尾改造の課題から始まり、その後の需要の確立のために漁法・手法についての指導まで営業マンの仕事になりました。技術者としては、守備範囲外の一言で片付けたくなる課題です。しかし、船外機を購入したことで、

スリランカの漁民に利益が生まれなければならないのです(イラスト5)。それを解決しないことには、性能の良い船外機を供給するだけで船外機市場は生まれなかったのです。そして、ブラジルのアマゾン川では、船外機の流木対策が立ちほだかります。流木のない河川、湖沼、海で船外機を使用することとすれば、船外機の性能を否定することにならないケースです。しかし、その対策を取らないと、アマゾン流域での船外機市場が開けませんでした。

メーカーや技術者にとっては、苦心した末の新製品の開発、そして待ちに待った市場への投入ですが、その後待ち受けるのは、市場でのクレーム、思わぬトラブルへの対応です。実社会に生きる企業としては、更なる技術開発を推進し、振りかかる課題を打破しないと新製品の市場開拓ができないことを、小生はこの番組から学びました。

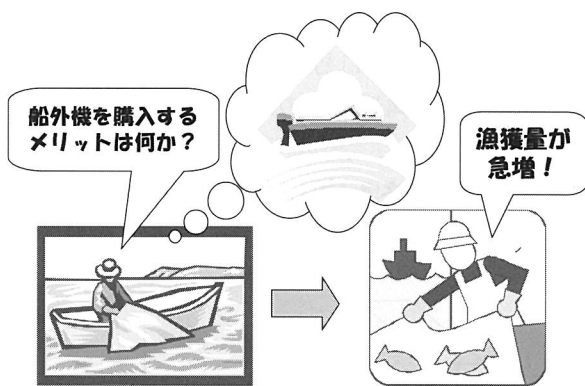


イラスト5 船外機にふさわしい漁法が必要となる

技術を育てる，新製品を育てる

林産試験場では、市場に新製品を直接投入することはありませんが、開発した技術の知的財産権の取得や

その使用許諾契約，技術移転，行政のバックアップによる開発技術の製品化・流通事業などの業務があります。その後，企業などを経由して市場に出たこれらの開発技術は，市場関係者やユーザーの荒波に曝されることになります。ある意味，実社会という土俵の上で，ようやく開発した技術が育てられるステージに乗ったとも考えられます。

しかし，狭い職場(人間関係や木材という限定された分野なども含む)で働いていますと，自分の見える範囲のみが世界の全てに思えてきます。職場で開発した技術は，職場で即戦力の技術にまで育て上げたような感覚になってしまいます。その技術が企業などで利用され，クレームや新たな要望が生じると，使い方が悪いのではないかとの錯覚に陥る傾向がないでもありません。

おわりに

デフレが続いています。全ての商品が安くて当たり前と感じるのは，小生だけでしょうか。この厳しい経済状況の中で企業活動を推進することの難しさは，企業人でないと理解できないことでしょう。最近，職場回覧の新聞の中に心惹かれる記事がありました。それは，「企業の売上げはお客さまの支持でいただくものですが，利益は企業努力で生み出すものです」との内容でした。顧客ニーズを掴んだ製品開発を行い，それがヒットすれば売上げは伸びていきます。しかし，売上げの大きさと利益の大きさは必ずしも一致するものではなく，後者は企業内の内部努力で初めて得られるものであるとのことです。

今回は，市場開拓をキーワードにしてお話を展開してきましたが，企業人としては，市場の開拓，確立につづいて，利益の創出まで考えないといけなないので

すね。(つづく)