国立大学法人　電気通信大学
技術経営実践スクール　MMPS2012

eBrand 21

商品価値を高める
エンジニアリング・ブランド戦略

－　Part2:　技術ブランドの構築　－

2012. 12. 8

第２時限　11:00～12:30

一般財団法人アーネスト育成財団　専務理事
㈱イー・ブランド２１　代表取締役
博士（学術）　小 平　和 一 朗

kodaira@eufd.org
http://eufd.org

© eBrand21 ,2012.12

『商品価値を高める エンジニアリング・ブランド戦略』講義の構成

eBrand 21

Part1. ブランド戦略入門

1. ブランドを学ぶ
2. 戦略とは何か
3. エンジニアリング
4. エンジニアリング・ブランド事例の紹介
5. マーケティングを学ぶ
6. エンジニアリングはMOT

Part2. 技術ブランドの構築

7. エンジニアリング・ブランド構築の事例
8. 市場創生時の構築手順
9. 経営におけるエンジニアリング・ブランドの役割
10. 変革時代の技術経営戦略

© eBrand21 ,2012.12

7. エンジニアリング・ブランド（Eブランド）構築の事例

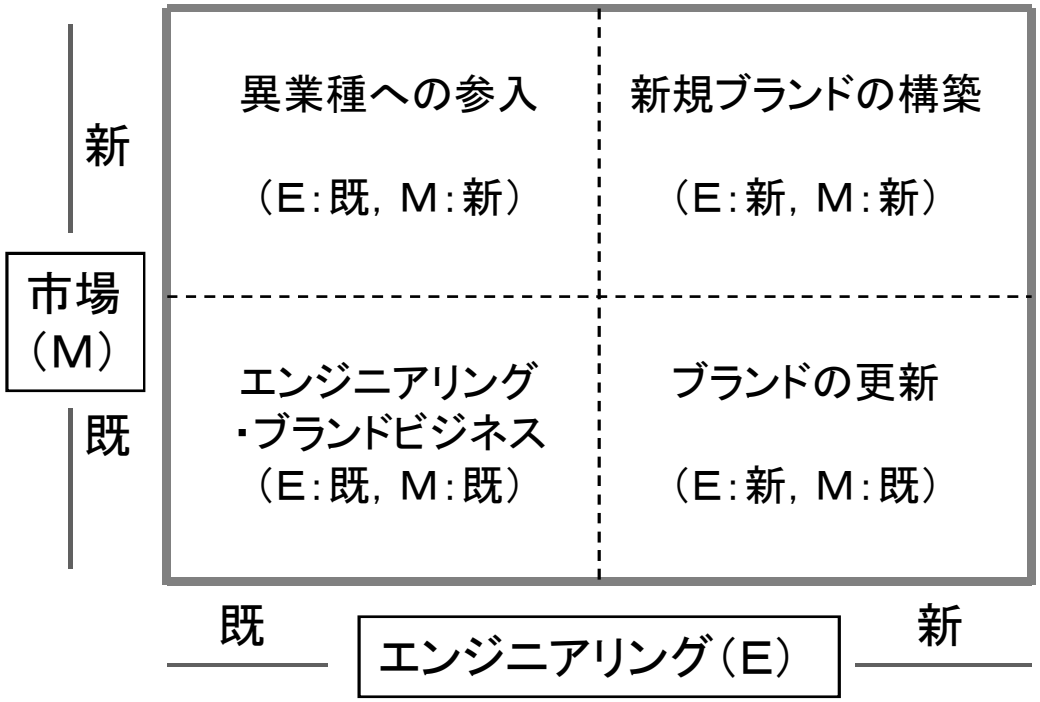
eBrand 21

© eBrand21 ,2012.12

7.　Eブランド構築の事例
7．1　エンジニアリング・ブランド戦略の種別

eBrand 21

（１）新規ブランドの構築　　（新、新）
（２）ブランドの更新　　（新、既）
（３）異業種でのブランド構築　　（既、新）
（４）エンジニアリング・ブランドビジネス　　（既、既）



（参考）　小平（2010.3）『エンジニアリング・ブランドと技術経営戦略』、経営戦略研究、2009 Vol.34 No.1&2、戦略経営協会
小平（2011.3）『エンジニアリング・ブランドは変革時代の技術経営戦略』、開発工学、2010 Vol.30 No.2

© eBrand21 ,2012.12

7.　Eブランド構築の事例
7．2　ベンチャーの市場創生（新、新）：新規ブランドの構築

eBrand 21

・ウェルキャット（Welcat）：バーコードリーダーの新規顧客の開拓

＜お客様＞

　メガネメーカーでは、メガネを購入するお客さまから入手したレンズを作るための仕様を、販売店から工場に正確かつ迅速に伝える必要があった。

　生産加工データをバーコードにより入力する方式を提案し、メガネメーカーでは、製造品質の向上と効率化の実現を理解し、バーコードシステムを導入した。

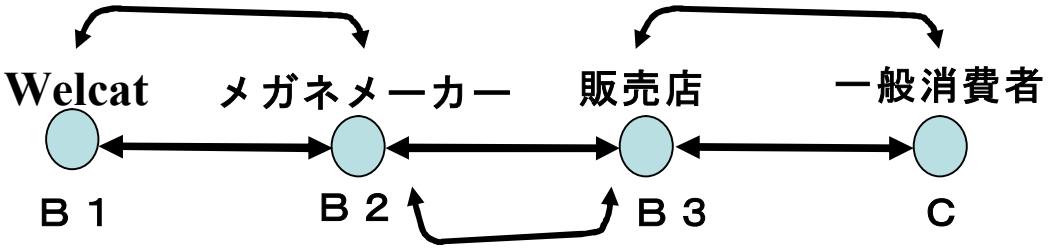
＜バーコードリーダーの機能＞

　13桁の数値データを一瞬に読み取ることができる。

＜エンジニアリング・ブランド＞

　受注から生産、検査、販売店、お客さままでの流れのなかで、

「データ入力が速くて、簡単」で、処理品質の向上および効率化が実現



B1:B2　データー入力が速く・簡単なバーコード
B2:B3　効率的な流通ネットワーク（生産管理）
B3:C　間違いのないメガネの製造（製造品質）

9784004306344

© eBrand21 ,2012.12

7．　Eブランド構築の事例と戦略要素分析
7．3　加熱できるペットボトル（新、既）：ブランドの更新

eBrand 21

飲料容器・温めることが出来るペットボトル：飲料メーカーから開発依頼
ー　飲料容器のブランドがあるから新企画開発の検討依頼がある　ー

＜成功事例：飲料容器＞

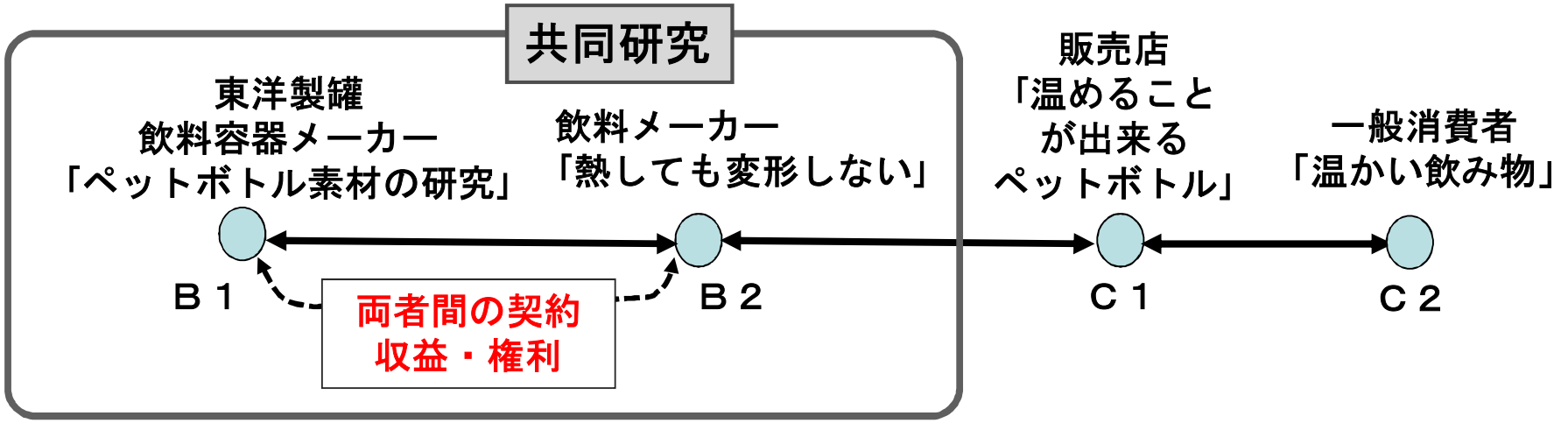
飲料容器メーカー東洋製罐は、飲料メーカーの要求で研究開発に取り組み、「熱することができるペットボトル」を開発する。 新たなエンジニアリング・ブランドは、**東洋製罐というコーポレート・ブランド**を支えている。

＜保有技術＞

・保有するエンジニアリング力を顧客に説明し商談となる。
・耐熱ペットボトルの開発では、飲料メーカの要求に応えて素材開発という上流工程から研究開発に取組んだ。

＜エンジニアリング・ブランド＞

・温めても変形しない**「温めることが出来るペットボトル」**という飲料容器。



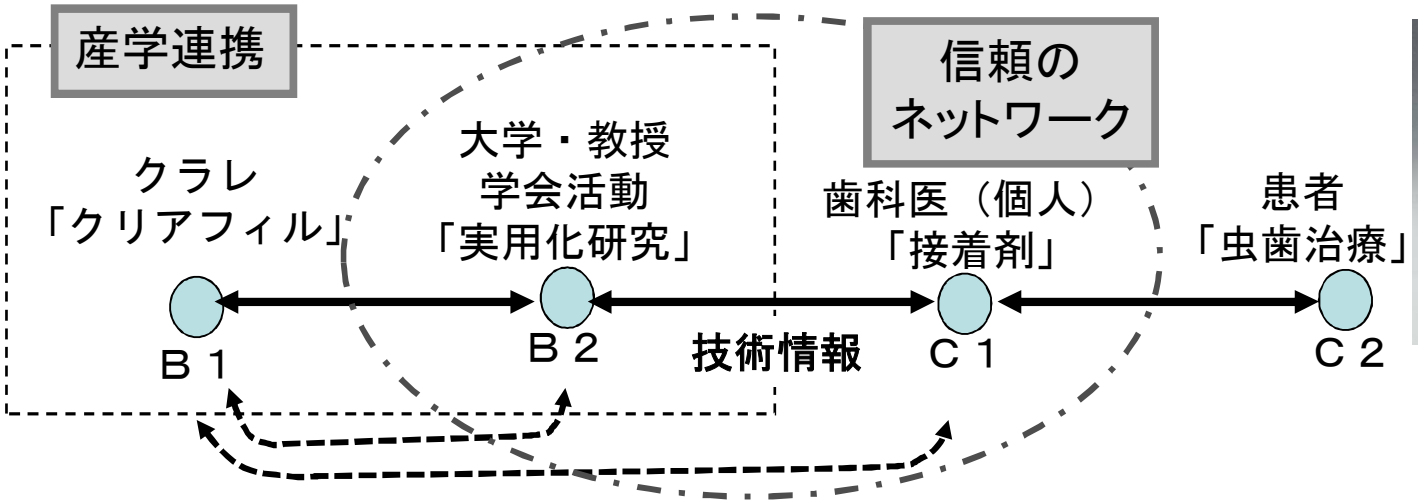
© eBrand21 ,2012.12

(資料）東洋製罐ホームページ（www.toyo-seikan.co.jp）

7.　Eブランド構築の事例
7．4　歯科材料･クリアフィル(既、新)：異業種でのブランド構築

eBrand 21

＜お客様＞
歯科医の多くは、個人事業者。
＜商品：歯科材料の開発＞
チェンジ・エージェントは、歯科材料を評価した大学教授
オピニオンリーダと呼ばれる先進的知識と実験意欲に高い人達と開発。
＜構築方法＞
学会活動と歯科医への技術情報提供等を研究会やシンポジウムを通じて行う。
＜エンジニアリング・ブランド＞
B1:B2　歯科治療用強力接着材
B2:C1　信頼のネットワーク（大学、学会）
C1:C2　良い治療をする歯科医（患者間の口コミ）



充填用コンポジットレジン
（クラレ）

© eBrand21 ,2012.12
（参考）大橋（2008.12）『顧客とつくるエンジニアリング・ブランド』開発工学、Vol.28

7．　Eブランド構築の事例
7．５　化学品素材・偏光膜(既、新)：異業種でのブランド構築

eBrand 21

＜クラレの事例：液晶用偏光膜用素材の提供　　繊維から機能化学品の会社に＞

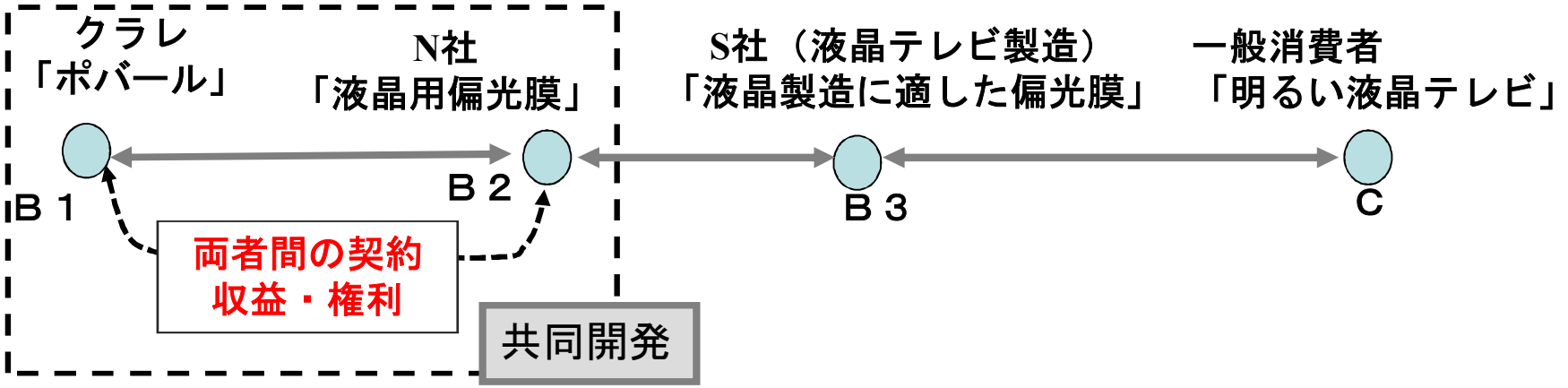
・顧客と一緒に『創りこみと摺り合わせ』を行い最高の製品機能を目指した。
・顧客の使用評価を経て現れる。顧客の中に残るものは、購入した商品やサービスに関する知識であり評価結果である。
・機能、価格、品質、付帯サービスを含めた評価が信頼を生み、ビジネスの原動力となる。

＜保有技術＞

・光を良く通す素材（ポバール）。CD用素材として販売していた。

＜エンジニアリング・ブランド＞

・液晶用の偏光膜の製造に適している。



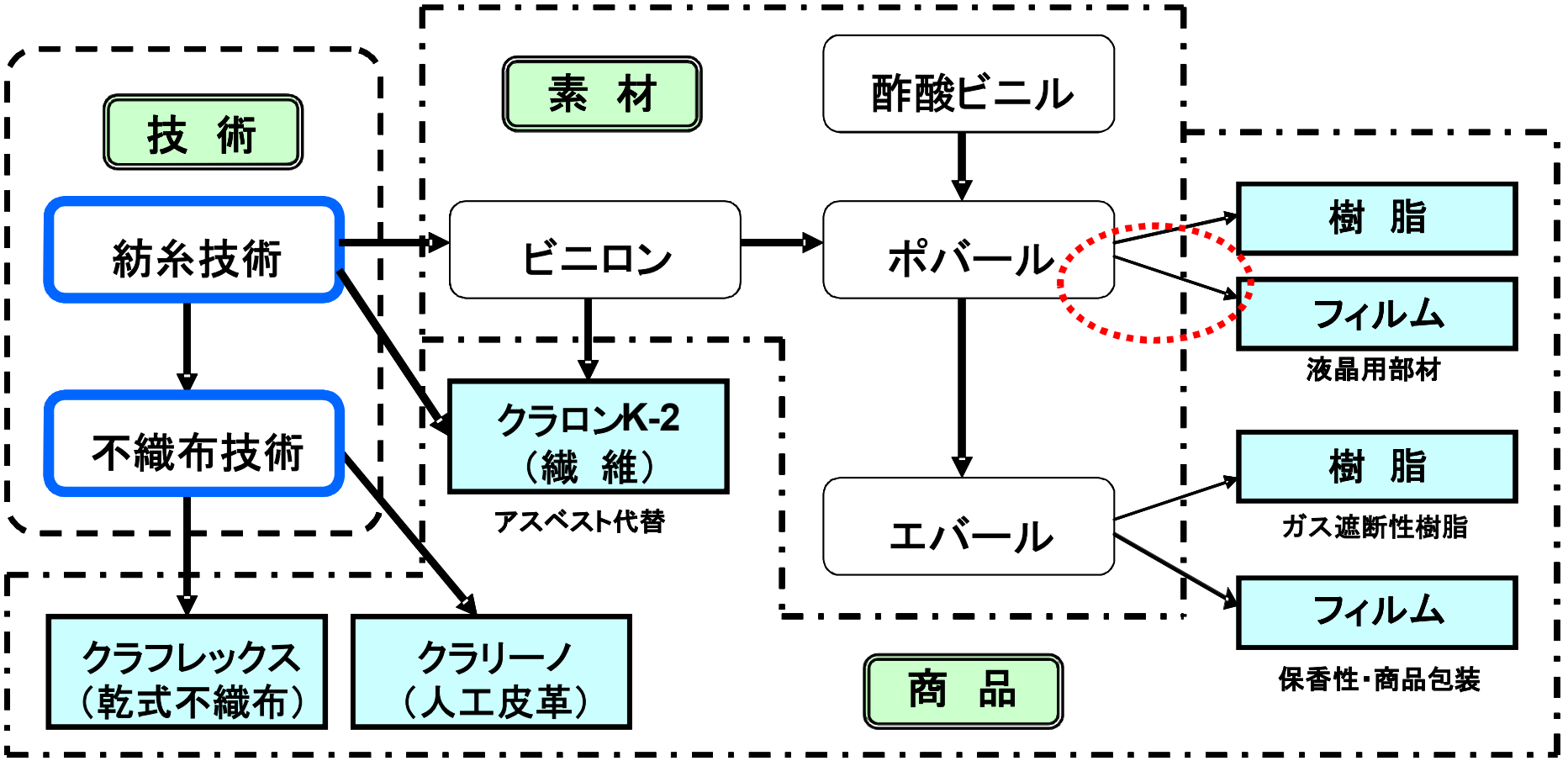
（参考）大橋『顧客と作るエンジニアリング・ブランド』、開発工学、2008.12、日本開発工学会
小平『日本製造業の変質過程に関する研究』、芝浦工業大学博士学位論文、2007.9

© eBrand21 ,2012.12

7. Eブランド構築の事例
7．6 異業種でのブランド構築：化学品素材・偏光膜（資料）

eBrand 21

＜クラレの事例：液晶用偏光膜用素材の提供：繊維から機能化学品＞



・「ベース技術を地下茎としてオリジナリティーのある幹を増やしてきた」

（参考） 大橋『顧客と作るエンジニアリング・ブランド』、開発工学、2008.12、日本開発工学会
小平『日本製造業の変質過程に関する研究』、芝浦工業大学博士学位論文、2007.9

© eBrand21 ,2012.12

7．　Eブランド構築の事例
7．7　ODM、OEMビジネス（既、既）：Eブランドビジネス

eBrand 21

＜開発・製造ノウハウが太平洋自行車（OEM、ODM）に宿る＞

・太平洋自行車は、自転車の工場としてだけでなく、国際的なデザイナーの作業場。120名のスタッフ、内20人がエンジニア。顧客と長期間のお付き合いを重視している。デザイナーのためにホテルを準備。そこで最新のアイディアと夢を議論する。

・太平洋自行車は、世界で40以上の有名な高級車ブランドを支えている。

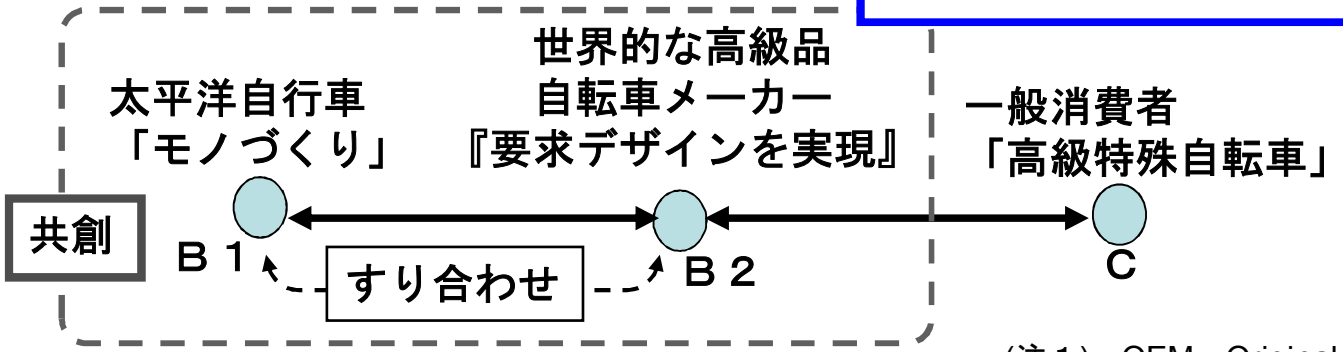
＜保有技術＞

自転車の工場としてだけでなく、国際的なデザイナーの作業場。
デザイナーのアイディアと夢を議論し、要求を実現。

＜エンジニアリング・ブランド＞

「高級自転車のOEM,ODMメーカー」
ODM, OEMメーカーに
世界のノウハウが集積。

B1:B2　要求デザインを具現化
B2:C　性能、高級感、快適



(注１)　OEM：Original Equipment Manufacturerの略
(注２)　ODM：Original Design Manufacturerの略

© eBrand21 ,2012.12

（参考）太平洋自行車(www.pacific-cycles.com)

7．　Eブランド構築の事例
7．8　3MのCTCの役割（既、既）：Eブランドビジネス

eBrand 21

＜お客さまとのすり合わせの場の提供＞

・CTC（Customer Technical Center）は、お客様の技術的諸問題の解決を目指し、新しいコンセプトの下でつくられたソリューションセンター。

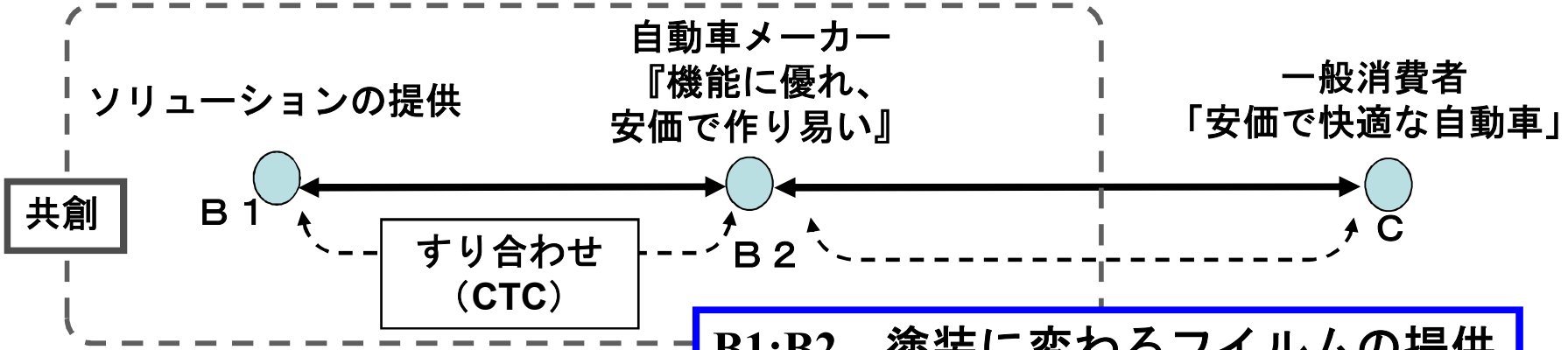
・3Mの50,000種類におよぶ製品とその開発力のベースとなっている30を超えるテクノロジープラットフォームを統合し、研究スタッフとともに独自の解決の方向を検討できる。

＜保有技術＞

・自動車関連、電子機器関連、建設関連といった産業分野や、生活関連分野、ヘルスケア分野まで幅広い分野にイノベーションを提供している。

・アイディア、ニーズについて、企業全体で研究開発活動を支援し、既存製品の活用、想定される用途での他社製品代替提案をはじめ、新製品や新技術の提案を行う。

＜エンジニアリング・ブランド＞　「Diversified Technology Company」と称している。
一口では言い表せない、多角的で多様な技術を持ち、常に変化し続ける会社。



B1:B2　塗装に変わるフイルムの提供
B2:C　機能に優れ、安価に作れる

© eBrand21 ,2012.12

（資料）オポチュニティへの着目（3Mの企業文化）

eBrand 21

人の尊重　3M中興の祖マックナイトは、閨閥（けいばつ）主義の排除、個人のイニシャチブを促進、ミスを犯しても責めない等々の理念や原則を次々と打ち出した。

15%ルール　研究者や技術者が「ビジネスに役立つだろう」と考えることであれば、与えられたテーマとは別に、労働時間の15%を費やして研究に取り組むことが認められている。

アイディアの尊重　管理職は、確固たる反証材料がない限り、部下のアイディアを否定することができない。「汝、アイディアを殺すなかれ！」、11番目の戒律。

自主性と失敗の許容　管理職は、責任を委譲することによって、自主性を持つように奨励。委譲を受けた社員が能力にある社員であるならば、自分のアイディアを持ち、与えられた職務を自らが考案した方法で果たす願望を持つ。 もし、過ちが起こっても、犯したものが自ら基本的に正しいと信じているなら、長期的に見てその過ちは、それほど重大ではないと考える。それより重大な過ちは、管理職が独裁的になり、責任を委譲した部下に対し、事細かに仕事のやり方まで指示を与えるところにあるというもの。

オポチュニティへの着目(Focus on opportunity)　3Mの新しい文化に「Good enough（これで十分だ）とは、決していわない」がある。水平線に近づけば新しい水平線が開ける。いつでも新しいオポチュニティがあることを示している。ビジネスは、すべからくオポチュニティから始まる。問題でなく、可能性を見据えている。そして未来を定義する準備をしている。

＜**ポストイットの実用化**：「1980年に開発されたが、実用化までに10年かかっている。開発者が営業に説明するのに、5年かかっている」（雫田氏の講演から）＞

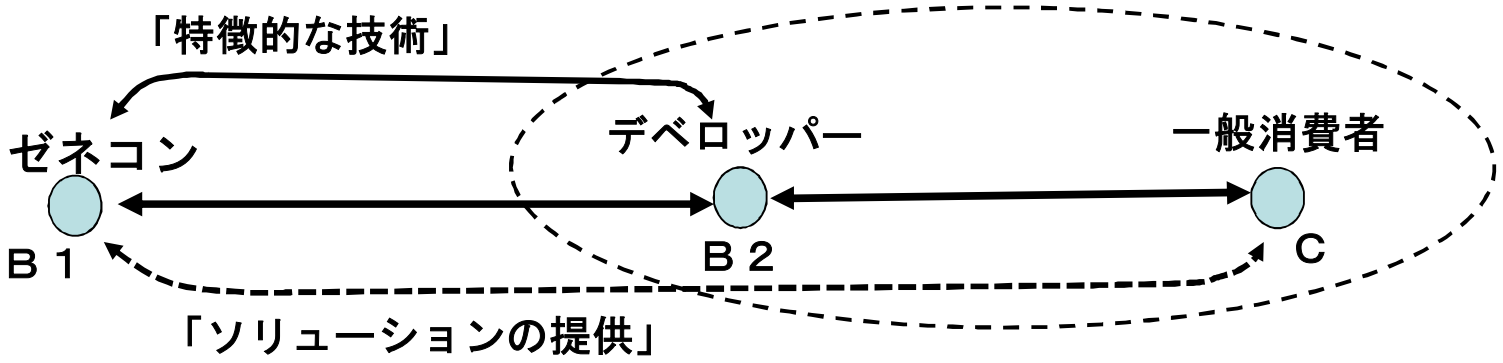
© eBrand21 ,2012.12

（参考）雫田（2010.6）「3Mの企業文化と技術経営について」、第12回エンジニアリング・ブランド研究会、日本開発工学会
「カスタマーテクニカルセンター（CTC）のご案内」住友スリーエム㈱

７．Ｅブランド構築の事例
７．９　建設業・ゼネコン（既、既）：Eブランドビジネス

eBrand 21

＜お客様＞
デベロッパーといわれる不動産業者。
＜エンジニアリング＞
・安全が大前提であり、それを担っている人がいて、そこに技術がある。
・よい現場にはよい番頭がいる。
・番頭は、まず自分でやってみて、作業手順書を作成し、部下を指導する。
・正確に要求仕様を把握し、生産設計図を通じて施行する建物に正確に反映させる。
＜モノづくり＞
・受注段階から技術的な特徴を明確にし、差別化し、不動産業者の要求に応え受注。
・技能を基本とした品質・技術面における生産プロセス全般のマネジメント能力



（参考）川崎『建設業における差別化戦略』、開発工学、2008.12、日本開発工学会

© eBrand21 ,2012.12

７．Ｅブランド構築の事例
７．１０　サービス業・損害保険ビジネス（新、既）：ブランドの更新

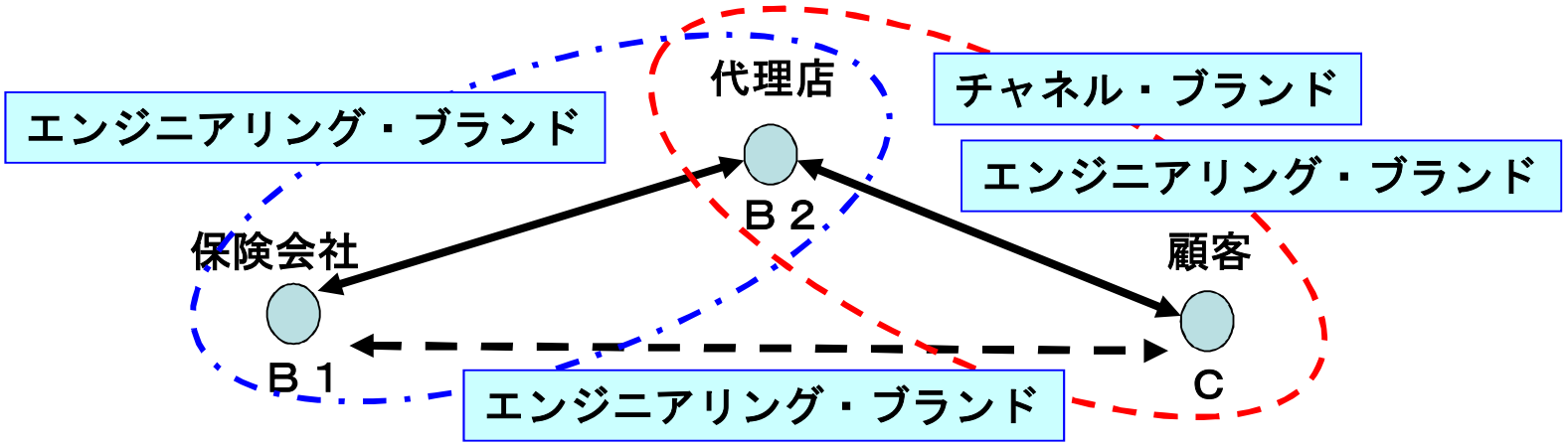
eBrand 21

＜サービス業・損害保険、エンジニアリングを用いてブランドを構築＞

・損害保険は、保険料計算に統計分析技術を用いている。
・保険料計算、契約管理、損害サービス、代理店管理等の情報システムに支えられている。

＜エンジニアリング・ブランドの構築：サービスプラットフォーム＞

・ソニー生命は、「ライフプランナーサービス」というシュミレーションツールを開発。
・個々の顧客にオーダーメイドで顧客一人ひとりに保険設計して信頼を獲得。
・ツールを作り上げた技術がサービス作りの手段となっており、長期戦略に基づき技術が育成され、それが企業を支える特徴的な技術となっている。



類例：専門商社の役割

（参考）木下『エンジニアリングを用いた損害保険のブランド構築戦略』、開発工学、Vol28、2008.12、日本開発工学会
小平、大橋『技術と市場の融合』、開発工学、Vol27、2008.3、日本開発工学会

© eBrand21 ,2012.12

７．Ｅブランド構築の事例
７．１１　Eブランドビジネス:テレビ番組制作・プロディーサー

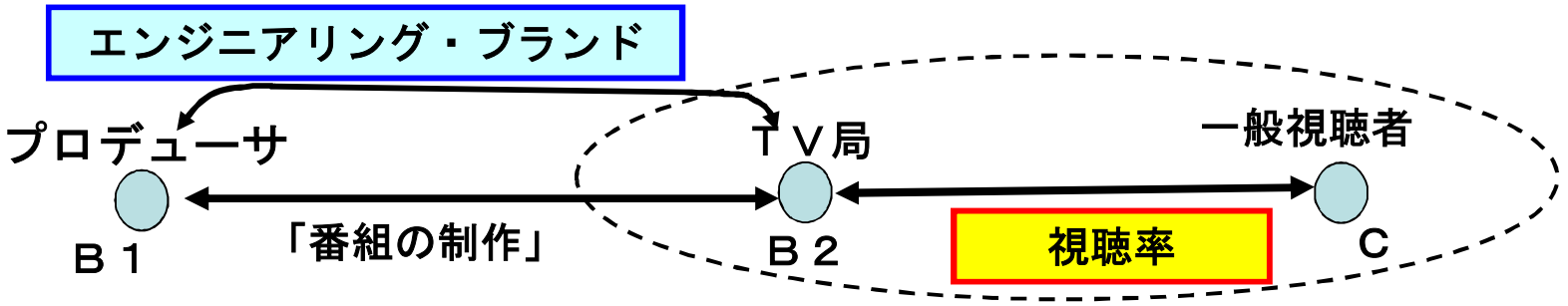
eBrand 21

＜お客様＞
　テレビ局であり、最終顧客は、特定できない一般視聴者

評価がすぐ出る

＜求められる能力＞
・ヒット番組を制作するための重視される能力とは、
　プロデューサの①マーケッティングセンス②目利きのセンス③タレントやスタッフを集める人脈　④予算獲得や業務遂行のための強いリーダーシップなど。

＜エンジニアリング＞
・プロデューサがトップを務める制作チームには、ディレクターや脚本家などの担当者がいて、交代して番組シリーズを制作するケースも多い。
　カリスマプロディーサーによって一度制作する仕組みができていれば、担当者が交代しても同様の視聴率をあげる仕組みを作れる。
・番組制作にはエンジニアリング・プロセスが存在。個人ブランド、番組ブランド、制作会社ブランドなどのブランドは、いずれもエンジニアリング能力に起因している。



© eBrand21 ,2012.12

（参考）　矢本『テレビ制作におけるエンジニアリング・ブランド』、開発工学、2008.12、日本開発工学会

8. 市場創生時の構築手順

eBrand 21

© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

市場創生の過程

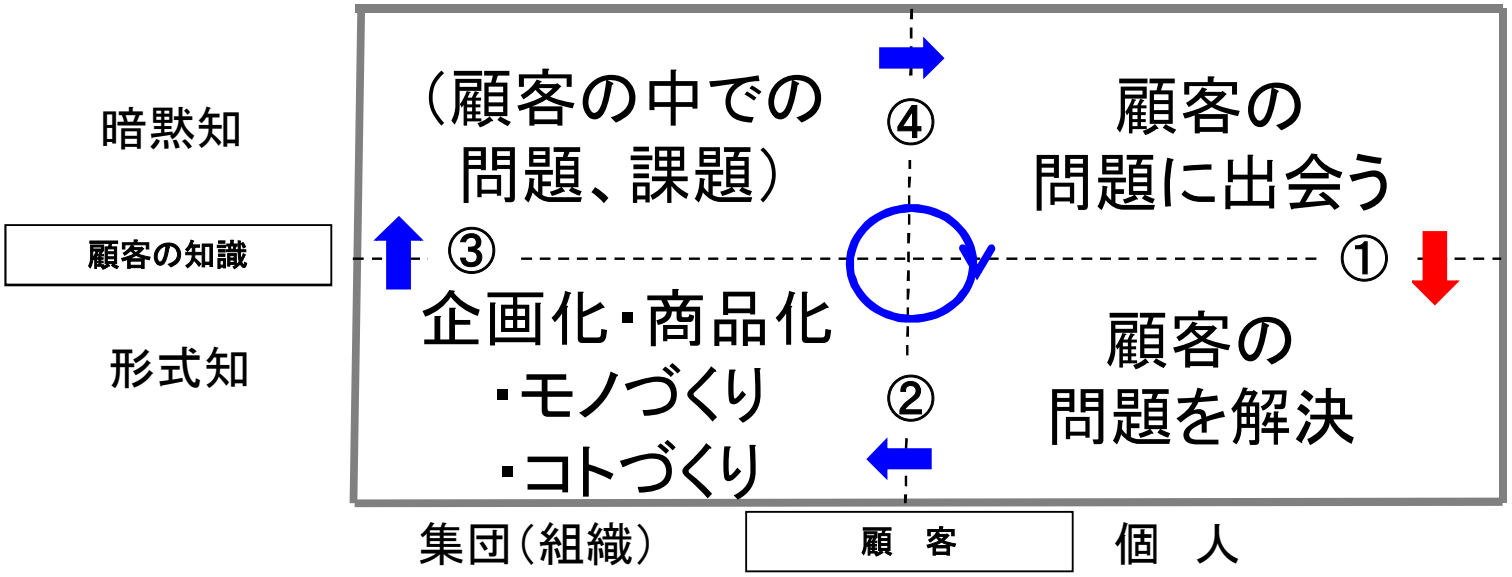
・ベンチャービジネスや新規事業では、
販売にあたり新たな市場づくりに取組む。

・実績のない商品を購入しようとする買い手は、
技術評価をしてから購入を決定する。

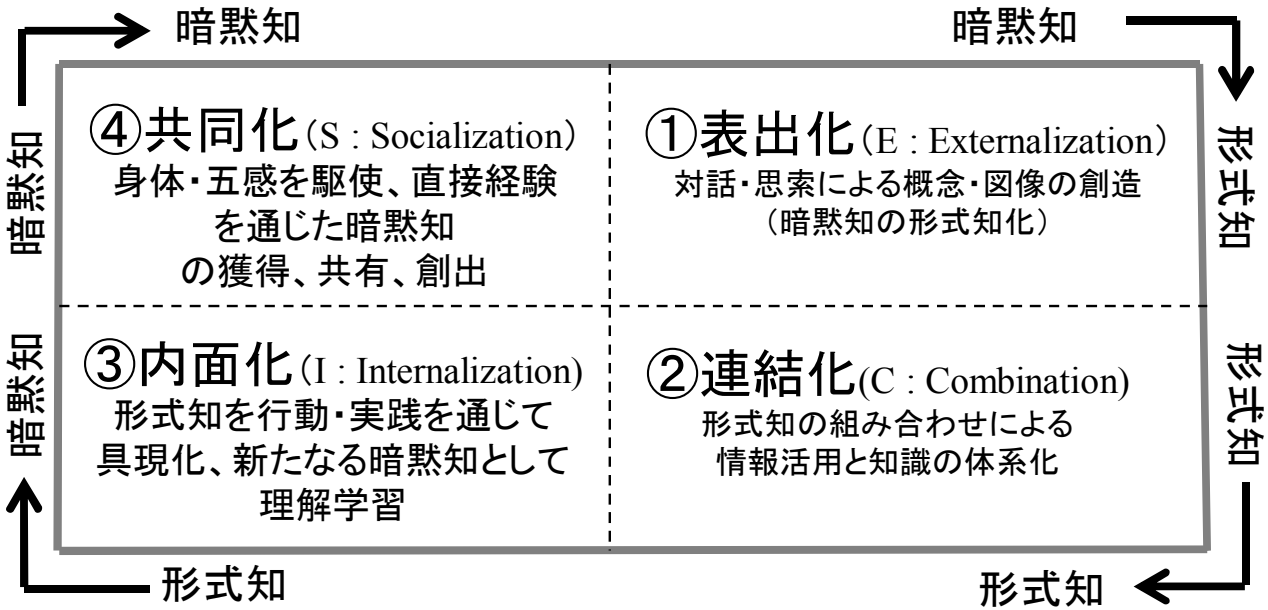
・売り手と買い手の間に構築される
技術のブランドの存在を認識した。

© eBrand21 ,2012.12

（資料）



（資料）



© eBrand21 ,2012.12

（参考） 国領、野中、片岡『ネットワーク社会の知識経営』NTT出版, 2003.4

eBrand 21

4つに区分して構築内容検討する

Step1．商品理解

Step2．市場分析

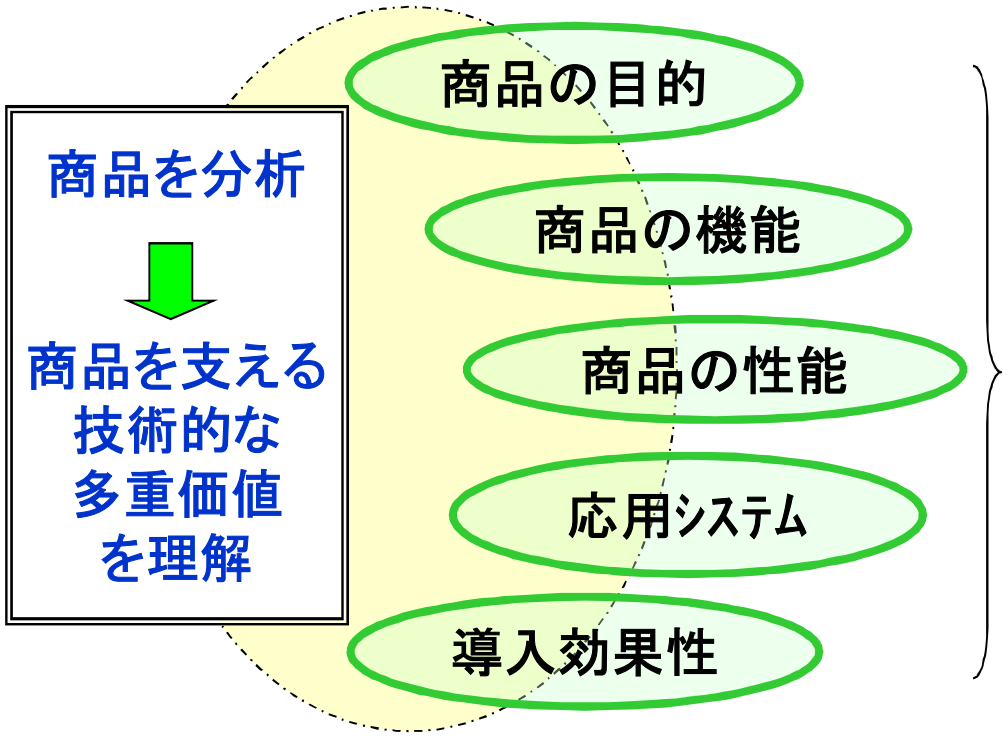
Step3．販売促進

Step4．戦略策定

© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

売る側は自らの商品を理解し、ブランド価値にまでに高める。



◆　何が違うかを理解する　◆

－差別化－

・新技術によって実現した機能
・新技術によって改善された性能
・操作性、運用性（時間軸の改善）
　設置工事や設置調整
　運用状態監視が容易
　障害切り分けが容易
・コスト削減を可能にした技術

買い手の作業を理解し、
具体的効果性をデータに基づいて把握する。

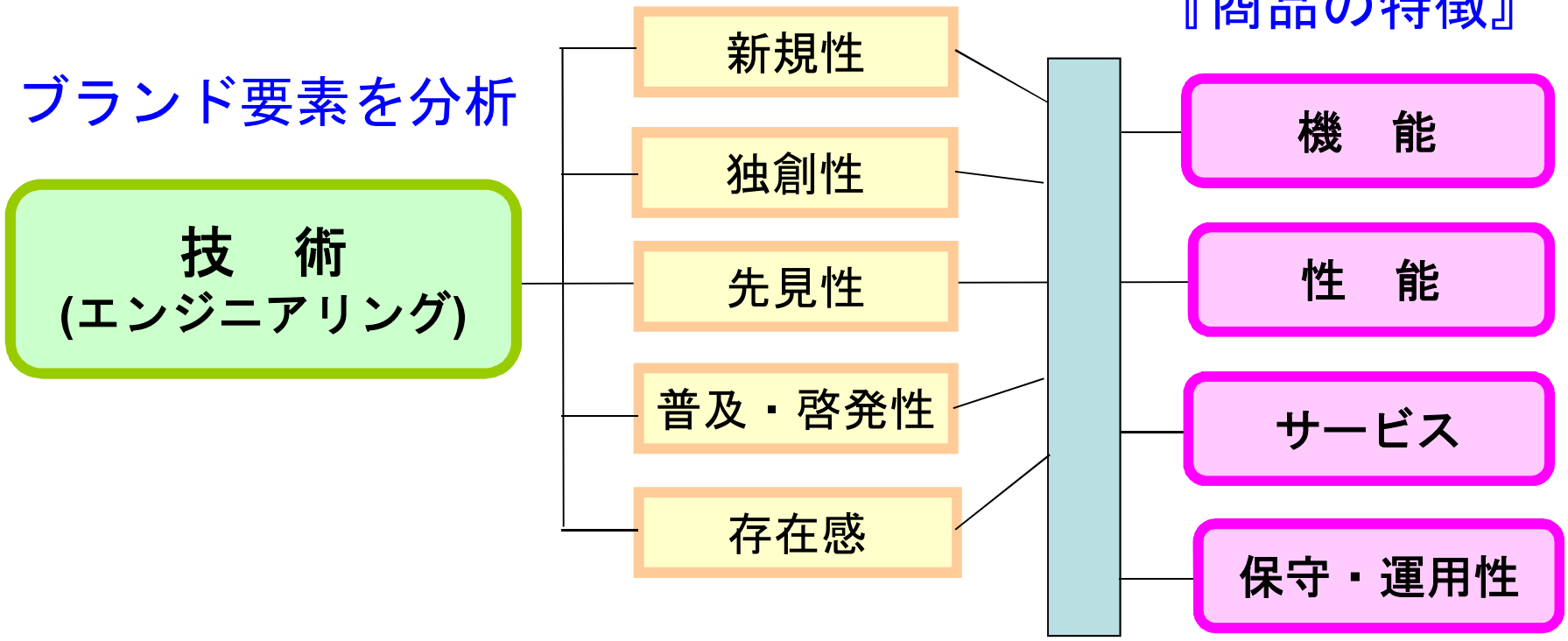
© eBrand21 ,2012.12

8.　市場創生時の構築手順：商品理解（Step1）
8．4　技術〔エンジニアリング〕のブランド要素

eBrand 21

エンジニアリング
に支えられた
『商品の特徴』

ブランド要素を分析



＜特徴作り＞モノづくり→モノづくり＋コトづくり

© eBrand21 ,2012.12

（参考）　小平（2005）『エンジニアリング・ブランドの市場戦略とその展開』開発工学、Vol.23

eBrand 21

市場が見えない、顧客を知らない、アポが取れない

商品が革新的である場合、新市場、新規顧客を相手にする

（１）買い手の顔が見えない

（２）商品が革新的である場合、打ち合わせ目的を説明できない

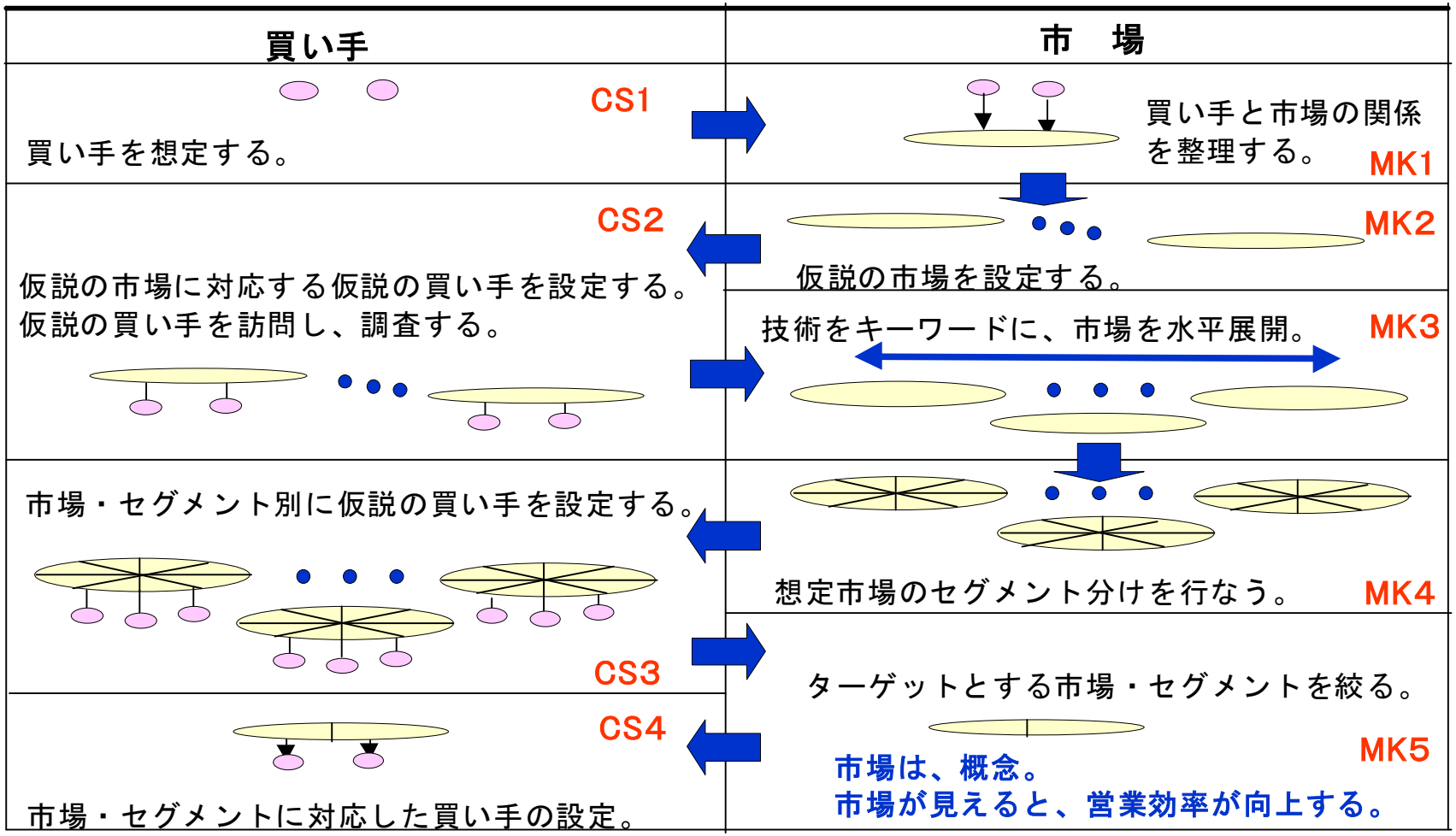
- 知り合いを通じて、比較的市場に近い買い手を訪問する
- コールドコール（電話をかける）でアポをとる

出会いが大切である。
まずは、売るのではなく、情報交換をお願いする。

© eBrand21 ,2012.12

8.　市場創生時の構築手順:市場分析(Step2)
8.６　市場分析の手順

eBrand 21



(引用)小平(2005.3)『エンジニアリング・ブランドの市場戦略とその展開』、開発工学、Vol. 23、pp29－37

© eBrand21 ,2012.12

8.　市場創生時の構築手順:市場分析（Step2）
8.７　新規市場とは何か

eBrand 21

１．仮説の顧客：お客様の困っているに出会う。

２．市場ニーズ：お客さまの要求は日々変化している。

３．非常識：お客様は、新製品の良さを理解できない。

４．参入障壁：法整備などの市場基盤が未整備である。

５．市場は概念：市場は売り手が定義する。

© eBrand21 ,2012.12

8.　市場創生時の構築手順：販売促進（Step2）
8．8　お客様との出会い

eBrand 21

ブランドがなければ、待っていても客は来ない。

↓

お客に20回電話して1件のアポが取れれば良い。

↓

知り合いに紹介してもらい、アポ（訪問約束）を取る。

↓

まずは訪問して、情報交換の中から真のニーズを知る。

↓

訪問先で、お客様を紹介してもらう。

・お客様から宿題をもらって、次の訪問につなげる。色々な会合に出る。
・買わない理由にニーズ（顧客情報）あり。

© eBrand21 ,2012.12

8.　市場創生時の構築手順：販売促進（Step3）
8．9　顧客の目線で商品を説明する

eBrand 21

説明項目

- 商品の役割
- 商品の機能
- 性能・特徴
- 商品の応用事例と導入メリット
- 競合社製品との比較、差別化
- 価　格
- サービス価値

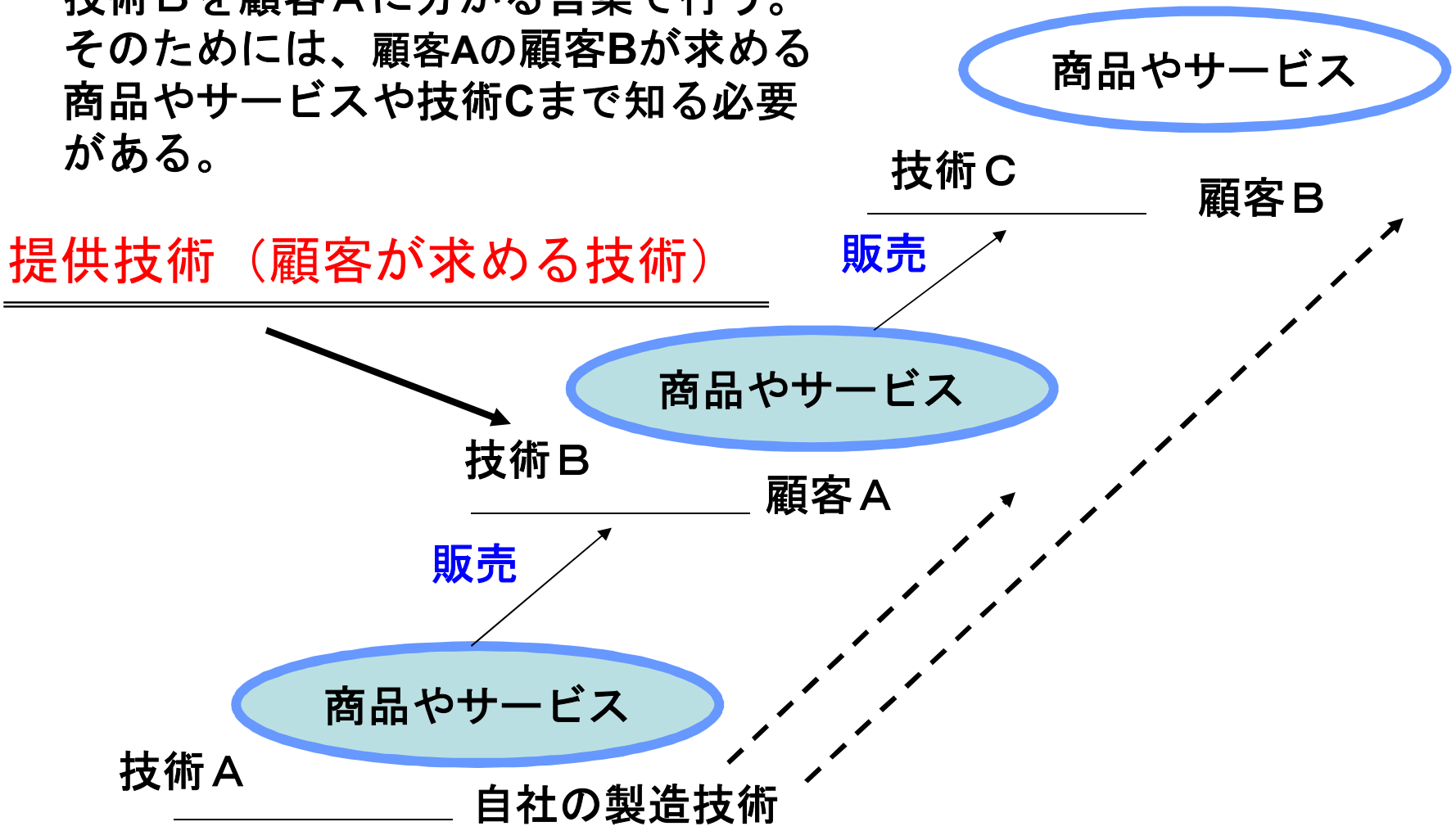
＜視点＞技術の翻訳、需要表現、ニーズとシーズの融合

© eBrand21 ,2012.12

8.　市場創生時の構築手順：販売促進（Step3）
8．10　顧客が求める技術

eBrand 21

技術Ａを説明するのではなく、
技術Ｂを顧客Ａに分かる言葉で行う。
そのためには、顧客Aの顧客Bが求める
商品やサービスや技術Cまで知る必要
がある。



© eBrand21 ,2012.12

８．　市場創生時の構築手順：販売促進（Step3）
８．１１　　技術説明

eBrand 21

（１）売り手と買い手の間のコミュニケーション

説明は、買い手が質問しやすいように話しを進める。
買い手から宿題をもらえるように説明する。
買い手の技術者から声なき声を聞く。

（２）エンジニアを、エンジニアリングを売り込む

買い手のキーマンは技術者である。
認知度の無い新商品を売り込むには、
技術的な優位性を買い手に理解してもらうことが
必須である。

（３）売り手の技術力を買い手が評価する

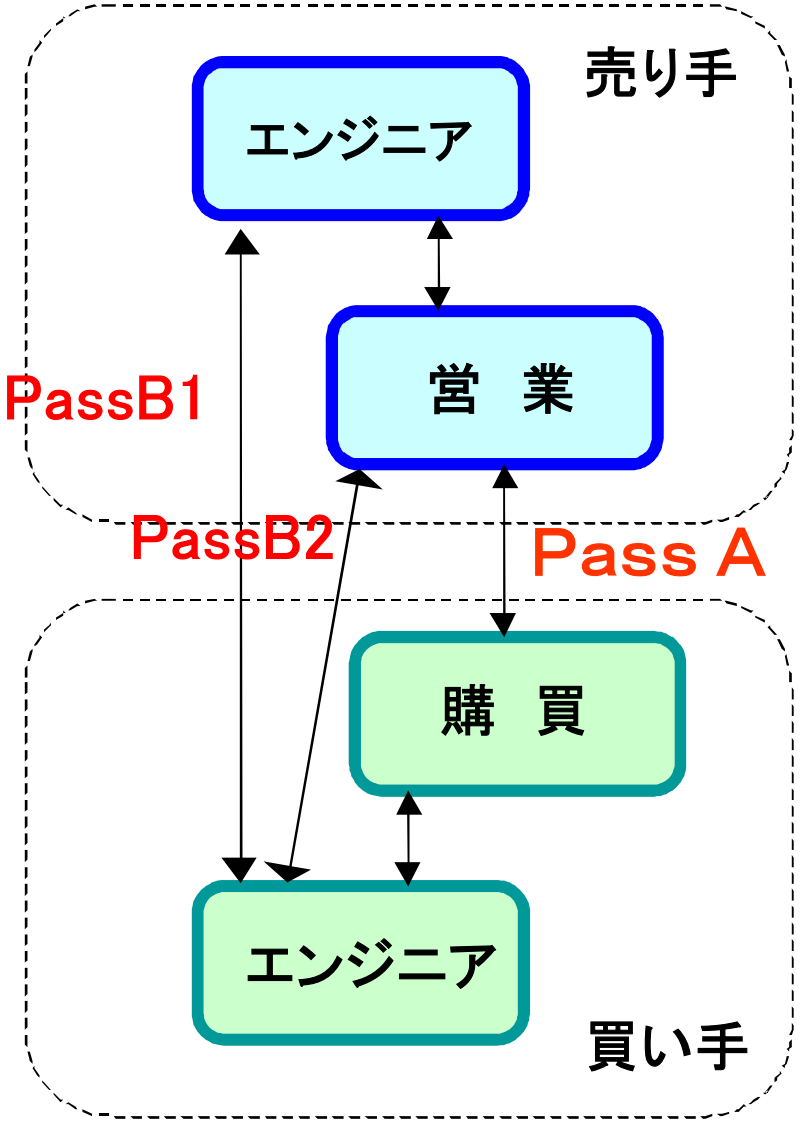
売り手の技術者は、技術的なアドバイザーとして
買い手の技術者に対して、提案、技術アドバイスなど
を行い、買い手のビジネス創成をサポートをする。

© eBrand21 ,2012.12　（参考）小平（2005.3）『エンジニアリング・ブランドの市場戦略とその展開』開発工学、Vol.23

8.　市場創生時の構築手順：販売促進（Step3）
8．12　　取引における複数パスの存在

eBrand 21

Pass　B（技術：キーマン）との関係が出来て商談が現実化し、進展する。



© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

顧客を訪問して情報を収集する

１．ニーズ無きところにマーケティング情報あり。

（買わない理由を分析）

技術的な視点で市場を見通す。
競合情報を入手する。
次期開発に関する企画のヒントを得る。

２．情報交換を積極的に行う。

お客様は、情報が大好き
長期的な視点で顧客関係を構築する

３．なぜ買わないかの理由（SWOT）をつかむ。

差別化を意識（強み、弱みをつかむ）
性能・機能問題か
実績がないから
資本関係

© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

エンジニアリングレベルで異なる市場との対応

高い

低い

エンジニアリング・レベル

Level 1:　類似製品の無い新しい概念の商品

新概念：原理・原則

ex. iPod, iPhon, ADSL, ハイブリッドカー

Level 2:　競合製品との差別化が明確な商品

機能改善・機能追加

ex. 自動設定

性能改善・性能向上

ex. ﾃﾞｰﾀ転送速度が向上、長時間使用可能

Level 3:　競合製品との価格競争ができる商品

低価格

ex.価格競争力がある

Level 4:　品質が良いで売る商品

高品質

ex.競合にﾄﾗﾌﾞﾙ発生

© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

非常識：ユニークであればあるほど売れない

類似製品の無い、新しい概念の商品

原理・原則の説明

↓

技術的関心を示す

↓

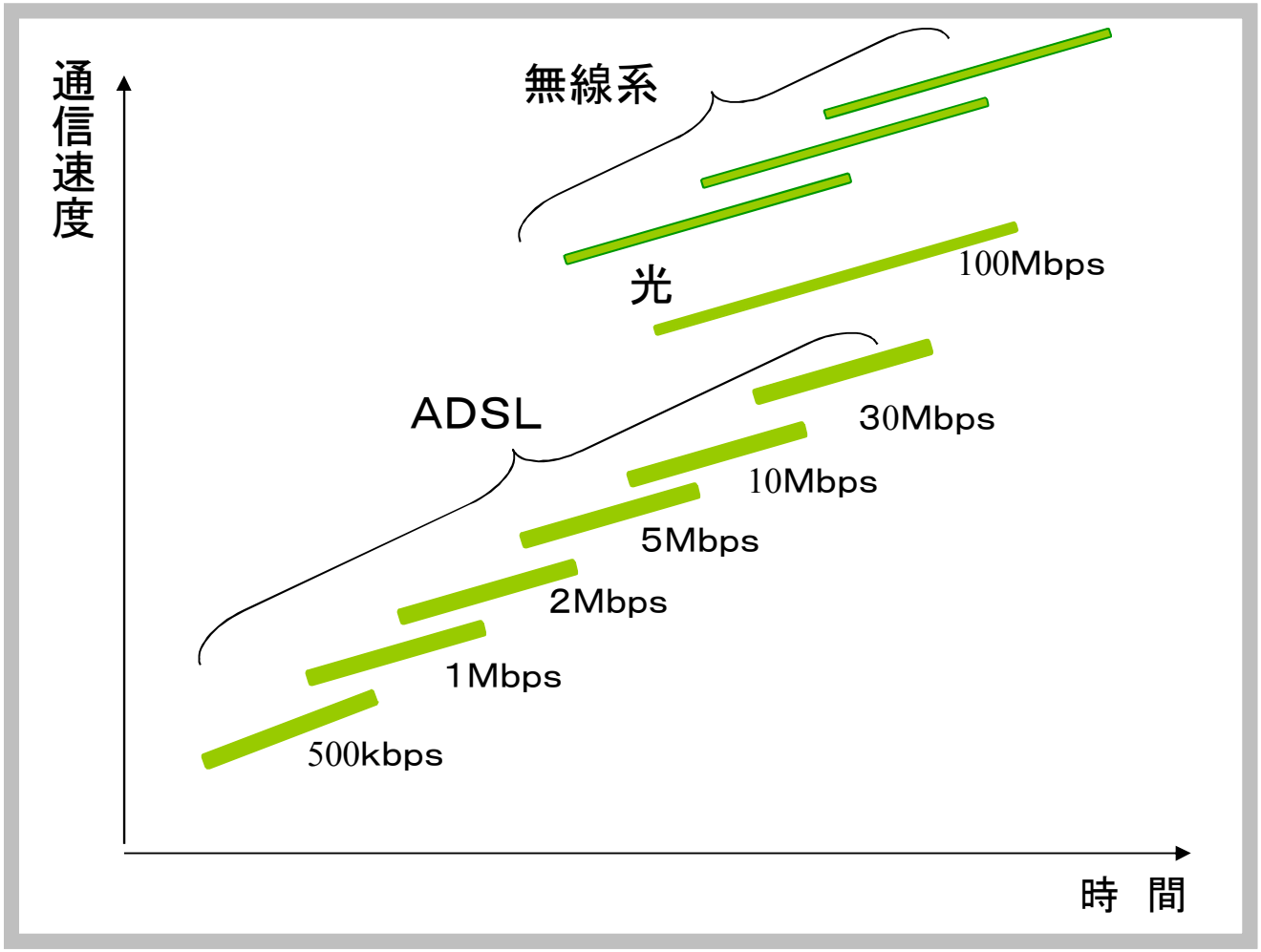
購入に至ることは少ない

＜視点＞イノベーターとの出会い

© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

機能、性能向上における競合との戦い



© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

競合製品との価格競争ができる

１．常に価格競争力が売り込みの基本。

経済効果を抜きに導入はありえない
お客さまの競合を知り、その競合社への売り込みもある

２．競合の価格を引き下げる。

体力勝負（価格破壊）、コスト削減

３．価格だけで既存市場に参入できない。

機能、性能、保守性、導入実績・・・参入障壁

・トップシェアを取っていてもコスト競争力（コスト削減）を常に備えることは大事である。
・価格競争に巻き込まれない、価格競争に持ち込まれない。

© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

品質が良いで売る商品

1．競合にﾄﾗﾌﾞﾙが発生。
　品質保証データを持つ
　評価試験を十分に行っておく
2．競合に納期問題。
　競合は納入見通しが立たない
　小規模ながら導入実績あり
　納入後、トラブル発生なし
3．競合で発生のトラブルに対応済み
　海外での問題事例を早急に把握
　問題解決能力
　クレーム対応の早さ

ブランド構築の前提に品質あり、品質が悪いとブランドは崩壊

© eBrand21 ,2012.12

8.　市場創生時の構築手順：戦略策定（Step4）
8．19　グローバル市場でのEブランド構築

eBrand 21

(1) 事業目標の設定

(2) チームの編成と人材の育成

国際的技術者の養成。顧客のキーマンと技術を通しての相互信頼の構築。顧客の課題を把握し、ソリューションを提示し、具現化。

(3) キーマンとの情報交換の場

キーマンを見つけるには、顧客の組織図の入手、国際学会、展示会での接触、業界誌投稿論文の調査、セミナーで技術者と知り合うなど。縦横の幅広い情報網が、キーマン探しに必要。

(4) 異文化の理解と契約書の作成

英語を話せること。顧客が話す現地語をマスターする。
異なる文化への理解が出来る国際的素養を持つ技術者。
契約書が重要。予測できるあらゆる事柄を契約書に書き込む。

(5) 顧客とともに開発、商品化

Ｅブランド戦略は、企業にとって重要な差別化戦略である。
お互いの利益を追求し、共同開発、共成の段階へと進む。

© eBrand21 ,2012.12

9. 経営における エンジニアリング・ブランドの役割

eBrand 21

強みを作りこむ

（写真） 台湾・太平洋自行車(www.pacific-cycles.com)にて

eBrand 21

①　多面的なコミュニケーション

市場構造が急速に変化するとき、技術開発段階や商品企画段階から市場との間で多面的なコミュニケーションを取る必要がでる。

②　企業力の根底にあるブランド

売れる仕掛け作りにコーポレートブランドやプロダクトブランドなどのブランド構築がある。

コーポレートブランドやプロダクトブランドの根底には、エンジニアリング・ブランドがある。

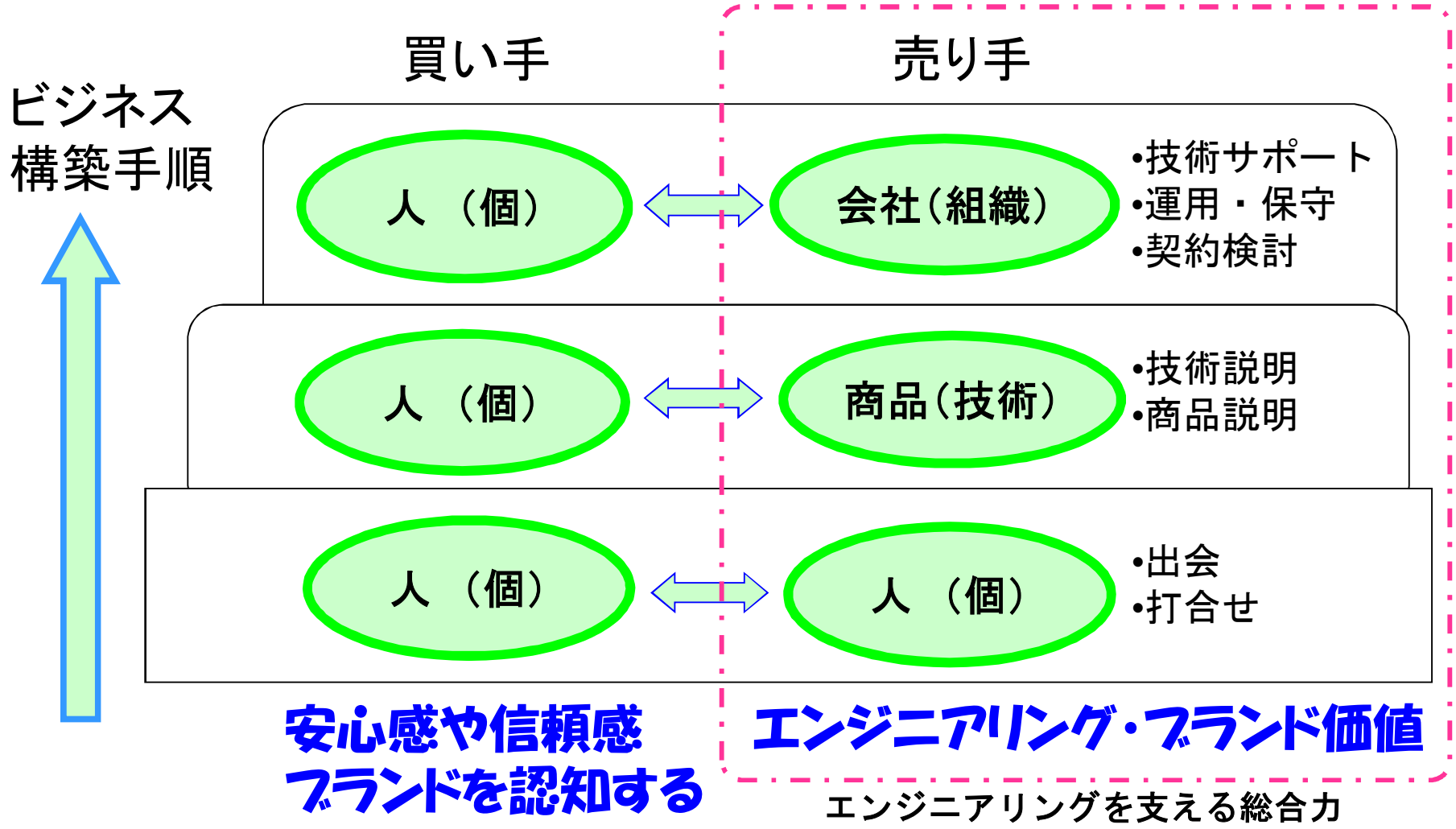
③　売れるものを開発する

技術者が中心となってエンジニアリング・ブランドの構築に取組むことで、売れる仕掛け作りを開発段階から取組むことができる。

© eBrand21 ,2012.12

９．　経営におけるエンジニアリング・ブランドの役割
９．２　人と人との関係がブランドを支える

eBrand 21



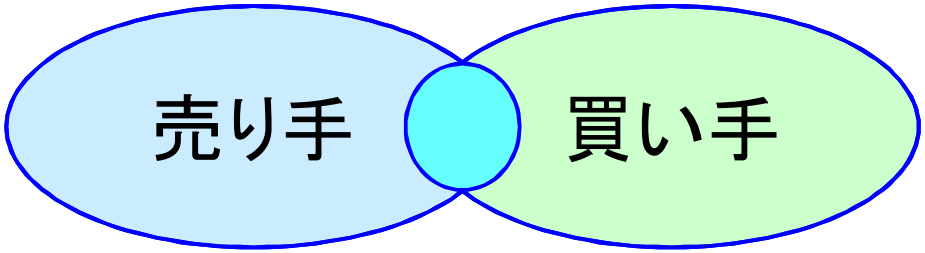
・新規顧客と新規取引を決断する買い手は、会社での人生がかかっている。

© eBrand21 ,2012.12

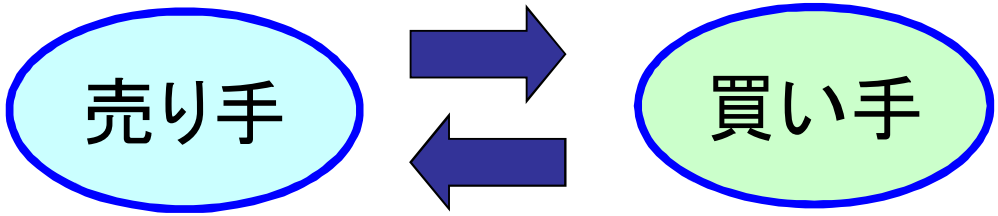
（引用）　小平(2008.12)『エンジニアリング・ブランドの概論』開発工学、Vol.28

eBrand 21

共通の基盤で共通の利益を検討する



売り手と買い手が対等な関係



・近江商人の三方よしの理論、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という三方よしの経営理念

© eBrand21 ,2012.12

（引用）　小平『エンジニアリング・ブランドの市場戦略とその展開』開発工学，2005.3

９．　経営におけるエンジニアリング・ブランドの役割
９．４　ブランド構築の利点

eBrand 21

エンジニアリング・ブランド構築		
Before	（比較項目）	After
アポが取れない	アポイントメント	日程を調整して会う
全く情報が入らない	企画段階	共に検討する
一方的な情報交換	情報交換	情報の共有
競合社が見えない	競合情報	入手の可能性がある
敵対する関係	利害関係	共通の基盤に立つ
契約の有無が問題	保守・運用	まず解決に走る

- 繰り返し、指名の受注がある。
- 効率の悪い営業や商品開発から開放される。
- 買い手は売り手に安心感を持つ。
- 信頼関係に基づいた、情報交換が日常的にできる。
- 買い手のニーズを先取りした提案活動ができる。

© eBrand21 ,2012.12

（参考）
小平『エンジニアリング・ブランドの市場戦略とその展開』開発工学、2005.3
小平『「エンジニアリング・ブランド」というブランドを構築して新規市場を創生する』電子材料、2010.5

10. 変革時代の技術経営戦略

eBrand 21

© eBrand21 ,2011.02

10.　経営におけるエンジニアリング･ブランドの役割
10. 1　エンジニアリング重視の経営方針

eBrand 21

- リコーは、「地球にやさしい、人にやさしい、知識創造を簡単に」というリコーバリューをご提供するための技術革新に挑み、製品・サービスへの対応を進めています。
  (リコーの技術・企業情報：2009.8)
- いたずらに規模のみを追わず、誠意と独自の技術をもって広く世界の文化と福祉の向上に貢献する。
  （シャープ　経営理念の一部）
- 真面目ナル技術者ノ技能ヲ最高度ニ発揮セシムベキ自由闊達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設（ソニー　設立趣意書）
- 『おいしい和菓子を喜んで召し上がっていただく』。
  和菓子を『まごころ』をこめて製造し、
  さらに『おもてなし』の心をもって販売することにより、
  和菓子を顧客に『おいしい』と喜んで召し上がって頂くことを願っている。・・・（虎屋　経営理念）

© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

●「電球はＬＥＤへ、光技術39年のシャープから」
これからの明かり、ＬＥＤの６つの特長
①ランニングコスト（1円で約5時間）、
②長寿命（10年以上）、③紫外線を出さない、
④水銀を使用しない、⑤すぐに点灯、
⑥虫が集まりにくい

(参考）日本経済新聞社・広告（2009.8.4)

●花王：ヘルシア・スパークリング

(引用）http://www.kao.co.jp/（2009.8.15)

© eBrand21 ,2012.12

10.　変革時代の技術経営戦略
10. 3　エンジニアリング･ブランド構築の目標

eBrand 21

- エンジニアリング･ブランド構築の目標は、
  企業における現実的な夢の設定。

- 夢の設定により、企業の進むべき方向を明示することができ、
  従業員をはじめ多くの関係者の理解が得られる。

- 全社で継続的にEブランド構築と維持に取組むことで、
  社内モチベーションの向上に役立つ。

- 国際的に通用するエンジニアリング･ブランドの構築こそ、
  次世代に活躍する企業に課せられた課題である。

© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

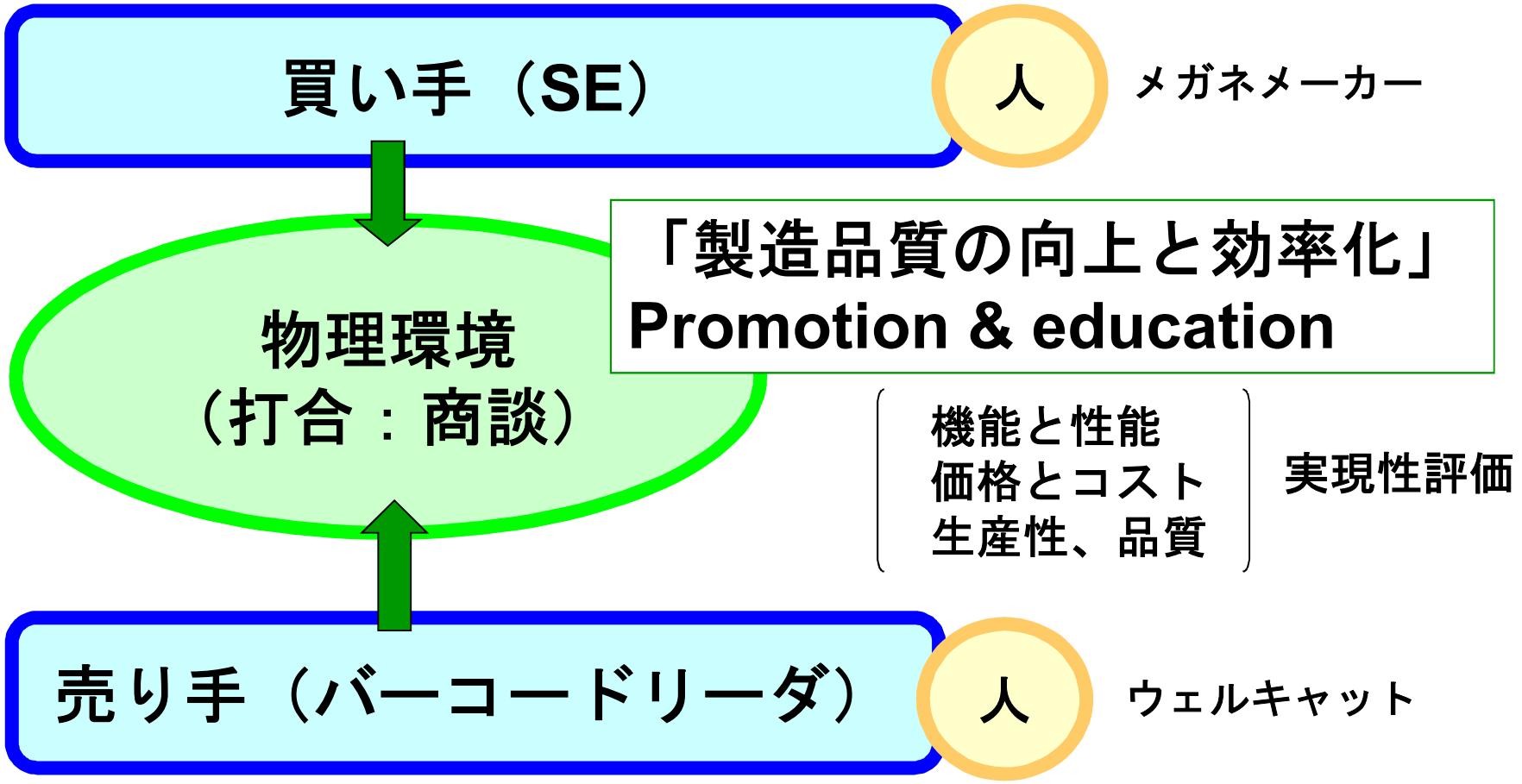
サービスは、無形である。	Eブランドは、無形である。
サービスにはモノ（設備、機器）が必要。	Eブランドにはモノ（設備、機器）が必要。
サービスには手順がある。	Eブランド（の構築）には手順がある。
サービスは、顧客とともに作る。	Eブランドは、顧客とともに作る。
サービスの質は、人に依存する。	Eブランドの質は、人に依存する。

● エンジニアリング・ブランド（Eブランド）は、
サービスプロセスを踏んで構築される。

© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

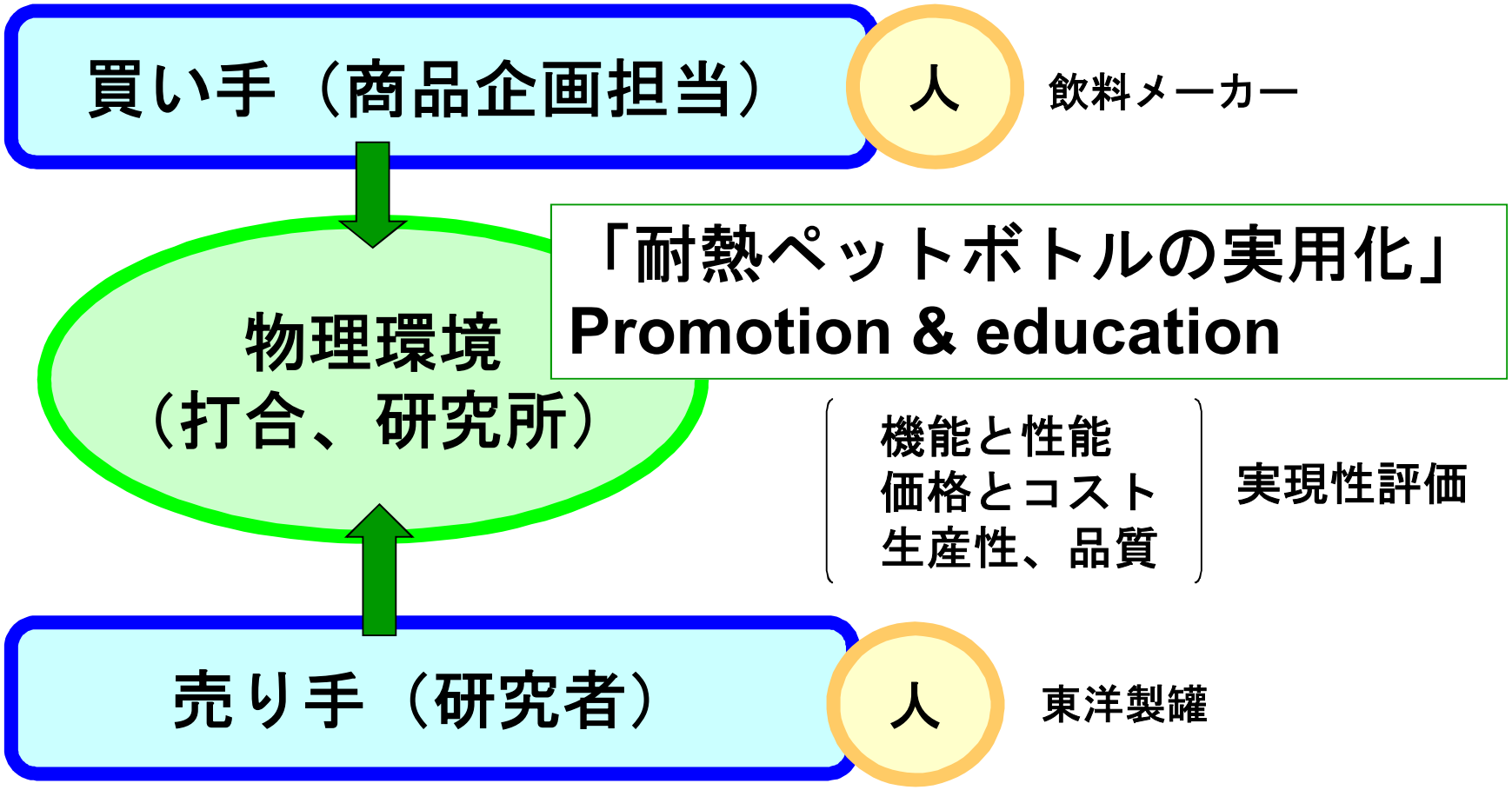
事例研究１：新規ブランド「バーコードリーダ」



© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

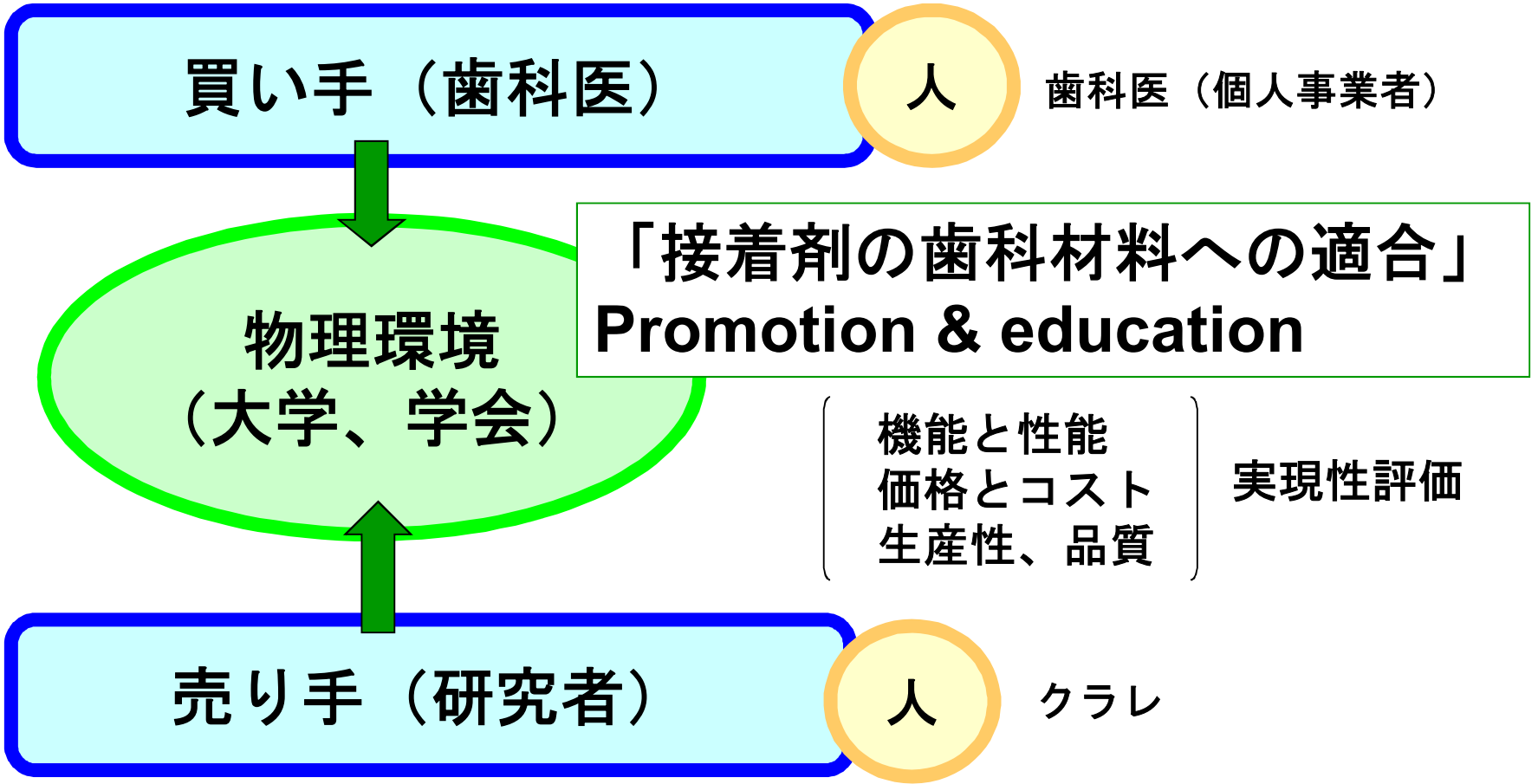
事例研究２：ブランドの更新「耐熱ペットボトル」



© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

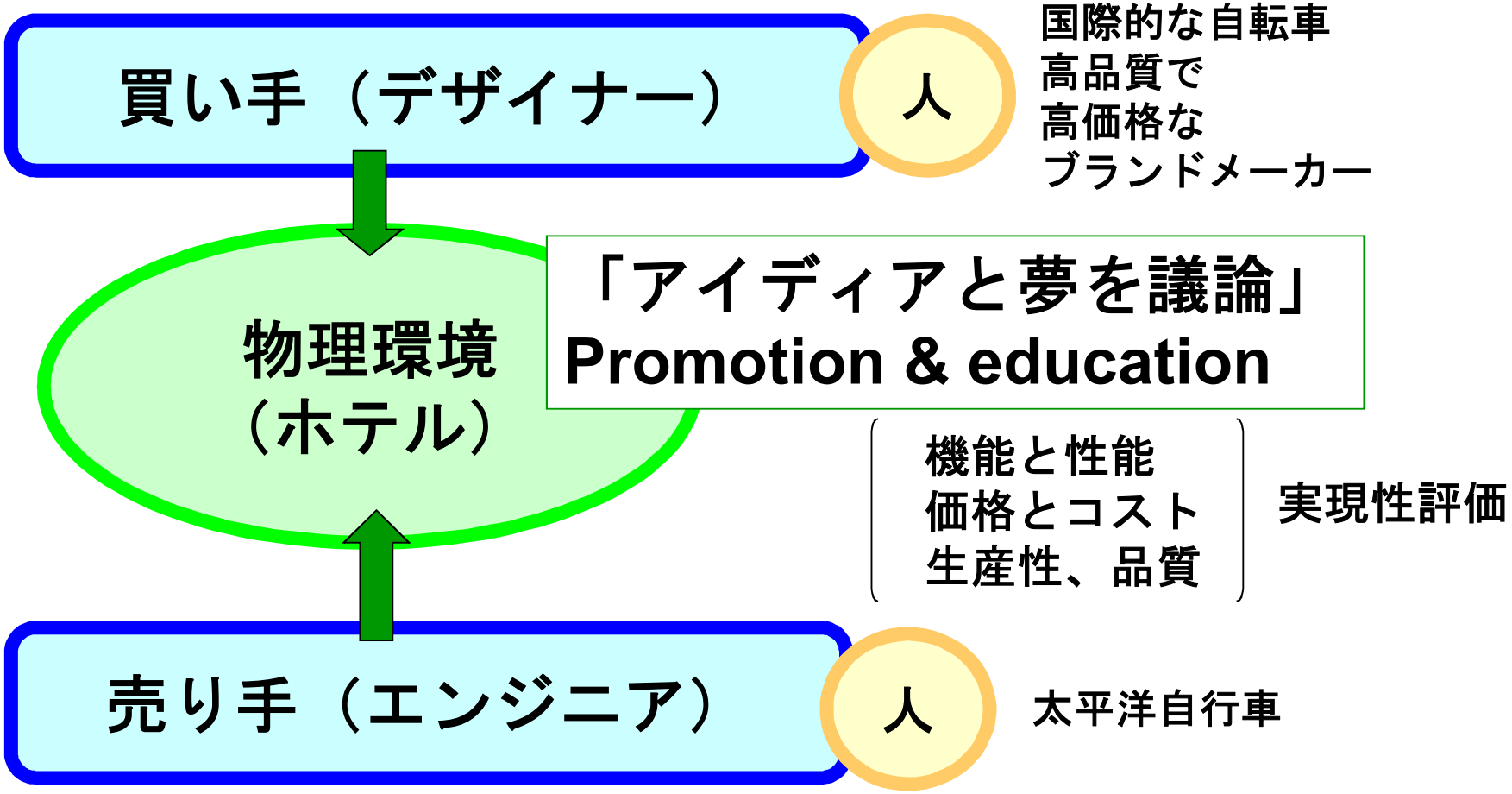
事例研究３：異業種参入「歯科材料市場」



© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

事例研究４：ODM,OEM事業「ブランド自転車」



© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

アイディアと夢を議論する、すり合わせの場

エンジニアがビジネスの場に出る

エンジニアのコミュニケーション能力を高める

収益モデル、儲けの仕掛けを理解する

人と人の関係、Win-Winの関係、じかに触れ合う

© eBrand21 ,2012.12

11. おまけ

eBrand 21

© eBrand21 ,2012.12

11. おまけ
11.1 人材の育成

eBrand 21

・エンジニアリング・ブランド作りができる人材
・顧客と会話もでき、技術も分かり、市場も分かる人材

(1) 技術の展望とリスクを読める
(2) 市場規模と具体的な顧客づくりの見通しができる
(3) 商品戦略、販売促進戦略などの企画、立案ができる
(4) 顧客と利益が出る仕組みを議論できる
(5) ビジネス（ビジネスモデル）を創生できる
(6) ビジネスに関る費用の積算ができる
(7) 設備計画、必要資金と償却見通しができる
(8) 利益が出る仕組みと、収益見通しができる
(9) リーダーシップを発揮できる
(10) 従業員の育成と適正なスキルの評価ができる

＜座学＋実践＞　ビジネス(プロジェクト)の責任者となる
組織を越えた責任と権限（与える、勝ち取る）

（参考） 小平(2011.3)『エンジニアリング・ブランドは変革時代の技術経営戦略』、開発工学、Vol.30 No.2

© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

エンジニアリング・ブランド研究の目的

・サービス業も製造業も、
　　モノやコトをエンジニアリングが支えている。
・「エンジニアリング」にブランド価値がある。
・　エンジニアリング・ブランドは、
　　技術を市場につなぐ戦略構築概念である。
・ビジネスマンが実践している暗黙知
　→　エンジニアリング・ブランドの存在を認識し、
　　機能、役割などを学習し、
　　エンジニアリングブランドで売れる仕掛けを作る。
・ブランドは、顧客の中に形成されてブランドになる。
・ブランドは売れる仕掛け作りである。

●企業が抱える課題　　人材の育成、組織の改革

（参考）小平（2011.3 ）『エンジニアリング・ブランドは変革時代の技術経営戦略』、開発工学、Vol.30 No.2

© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

現状　イノベーションは、企業改革を伴うビジネス創生
　　→　技術革新と解釈して、こじんまりな革新で終わる
原因　「技術があっても事業化ができていない」でなく、
　　→「事業化や収益モデルを考えていない」のではないか。

●エンジニアリング・ブランドの機能
売り手の技術とお客さまのいる市場との間の橋渡し。
収益モデルを考慮したビジネスモデルに取り組む。

●エンジニアリング・ブランド構築
技術経営戦略に基づいて取り組む。
経営のトップがリーダーとなって取り組む。
構築の過程で、企業が将来に向けての課題が明確。
具体的な企業力強化のための経営戦略。

（参考）小平『エンジニアリング・ブランドは変革時代の技術経営戦略』、開発工学、2010 Vol.30 No.2（2011.3）

© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

日本型組織における変革時代のリーダー像を、
野中郁次郎らが考えるリーダー像を参考に
次の7項目にまとめてみた。

(1) 未来に向かって、善い目標を持っている。
(2) 良い人がついてくる。良い仲間がいる。
(3) 常に現場に立ち、現実を直視する能力をもつ。
(4) 異議や異論を束ね目標実現に向け、組織を誘導する。
(5) 「率先垂範」、常に先頭に先立ち、模範を示す。
(6) 部下の仕事の責任を取り、案件解決に向け逃げない。
(7) 部下に機会を与え、部下の指導、育成に取り組む。

（参考） 野中郁次郎（2010.1.14）『MOT入門講座（第2回）』、一般社団法人日本MOT振興協会
M.K.バダウィ著、角訳（2004）『改定エンジニアリングマネジャー』日科技連
大江建（2003）『新規事業立ち上げ運営ノウハウ』、すばる舎

© eBrand21 ,2012.12

eBrand 21

未来を考えるリーダーに８つの心得を提言したい。

(1) 変革の時代に常識はない。
(2) 聞く事は重要だが、聞き過ぎると何事も遅れてしまう。やること、言うことが、常識的になるを分かる。
(3)ビジネスは、顧客目線で考える。政治は、大衆目線で考える。自ら汗をかいて情報を集める。
(4)何事も守れば、攻めはできない。
(5)日本の資源は、科学技術である。
(6)日本は天然資源を買う力がない限り、生きられない。
(7)情報入手を報道だけに頼るな。マスコミは結果を追う。
(8)自らの感性を磨き、情報に近づき、直にふれる。

（参考） 小平(2011.10)『変革を理解できない、変革を作れない、その原因を探る』、開発工学、Vol.31 No.1

© eBrand21 ,2012.12