

第4章

生活支援ロボットの市場開拓で 体験型マーケティングを展開

—RT. ワークス株式会社 鹿山裕介さん



福田 智浩

神奈川県中小企業診断協会／東京都中小企業診断士協会

RT. ワークス株式会社は、生活支援ロボットの技術開発、ファブレスによる製造、販売を手がける中小企業である。大阪府に本社を構える。

同社は、中堅家電メーカーの一部門であったロボット技術の新規事業を2014年に独立させたベンチャー企業だ。「ロボット技術活用で人と社会に寄り添う開発、製品、サービスを提供し安心して安全な生活をサポートする」ことを経営理念としている。

同社のコーポレート統括本部長兼経営企画室長として活躍している鹿山裕介さんにお話を伺った。



RT. ワークス株式会社の鹿山裕介さん

1. 生活支援ロボットとの出会い

(1) 家電メーカーに就職

鹿山さんは大学で機械工学を専攻し、卒業後、大阪の中堅家電メーカーに就職した。入

社後自ら希望して、新事業を開発する部署に配属された。そこでさまざまな新事業のプロジェクトに参加し、入社10年目に生活支援ロボット事業を担当することになる。

生活支援ロボット事業は主に高齢者向けで、介護や福祉の分野にも近い。大量生産によるコストダウンで勝負する既存事業のビジネスモデルに対して、生活支援ロボット事業は少量生産からスタートして市場開拓していくものであり、事業の性格が異なっている。

(2) 社内新規事業からの独立

そこで、将来性がある生活支援ロボット事業を資本関係のない新会社として独立させるという話が浮上した。家電メーカー創業者も応援してくれることになり、急転直下でベンチャー企業としての独立が決まる。

鹿山さんは、「ベンチャーでの独立と聞いて非常に驚きましたが、一方で、自身が80歳まで稼げるようにならないという危機感を持っていた頃でした。貴重な挑戦の機会ととらえて、退職金を出資して参加することにしました」と当時を振り返る。

2. ベンチャー企業の立ち上げ

(1) 新会社の設立

こうして、RT. ワークス株式会社はベンチャー企業として2014年に設立された。ロボット事業を担当していた7人で新会社を立ち上

げ、鹿山さんはエンジニアではない唯一の社員として管理系業務を1人で担った。

法人登記、事業計画の立案、マーケティング、経理財務に至るまで対応を余儀なくされ、鹿山さんは企業経営を体系的に知りたいと考えようになった。これが後に中小企業診断士を目指すきっかけになる。

(2) 1号機の開発と発売

RT. ワークス株式会社の1号機として、2015年に発売にこぎ着けた製品が「RT.1」である。非装着型の歩行アシストロボットとして世界初のモデルとなる。電源を入れて押すだけの簡単な操作と設定により、歩く環境に合わせて自動でアシストし、坂道や重い荷物の運搬が楽になる。第7回ロボット大賞において「最優秀中小・ベンチャー企業賞（中小企業庁長官賞）」を受賞し、マスメディアにも取り上げられる。

しかし、残念ながら期待した売上にはつながらない。歩行アシストロボットの主なユーザーは、要支援/要介護の認定を受けている高齢者層であった。高齢者層が利用しやすくするため、介護保険の適用を受けてレンタルができる製品を求める声が大きかった。

(3) 介護保険に適合する普及型の2号機

そこで、介護保険に適合した製品として、2016年に発売したのが2号機となる「RT.2」である。1号機の基本的な歩行支援機能を引き継ぎながら、価格を抑えることに成功した。介護保険を利用したレンタルに適合し、ユーザーは月1,000円以下の自己負担でレンタルできるようになった。

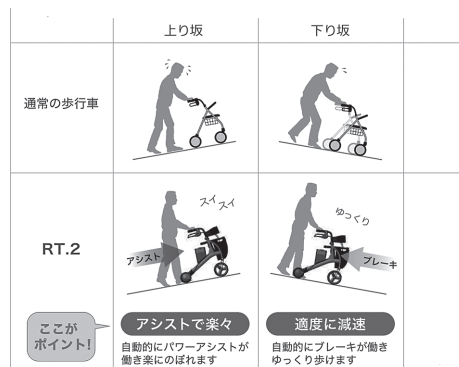
デザインにもこだわり、2017年度「グッドデザイン賞（公益財団法人日本デザイン振興会）」を受賞した。2号機は普及型モデルとして会社の主力製品となる。

(4) 会社のビジネスが軌道に乗り始める

歩行アシストロボットは、無動力の歩行補助器具とは異なり、設定に基づき電動で歩行

を自動的にアシストする。「急斜面です。注意してください」など、警告の音声も出す。介護の現場で使ってもらうため、レンタル事業者が高齢者ユーザーに使い方を説明できるようにしなければならない。2号機発売後は、全社を挙げて全国を営業訪問することになる。

鹿山さんは、レンタル事業者が新規採用を決めるための本部商談に加え、使い方の講習会を開催するため、中国地方、四国、九州を飛び回った。介護保険が利用できる2号機の売上は徐々に伸び、会社のビジネスは軌道に乗り始める。



歩行アシストロボットの機能説明（一部）

(5) 中小企業診断士との出会い

2号機発売の忙しさが落ち着いた頃、鹿山さんは「起業のときから続いていたその場しのぎの対応に限界を感じて、企業経営全般について改めて体系的に勉強してみようと考えた」という。企業経営を勉強する手段として、MBAコースへの入学も含めて検討をしていたとき、仕事を通じて中小企業診断士と出会うことになる。

生活支援ロボット事業は、2018年に大阪市の「大阪トップランナー育成事業」に認定され、中小企業診断士から伴走型の支援を受ける機会があった。診断士資格を持つ人と初めて出会い、一緒に仕事をする中で、物事をロジカルにとらえてフレームワークとして整理できる能力に感銘を受ける。鹿山さんが中小企業診断士について尋ねてみると「資格を得

る過程で幅広い知識が身につく、仕事を進める際に判断する軸ができた」という答えだった。まさに自分が求めていたものだったという。

すぐに中小企業診断士を目指すことを決意する。診断士試験のための学習を2018年末から計画的に行い、2019年度の試験で見事に一発合格を果たす。そして、2020年に診断士登録を完了した。

3. 企業内診断士として奮闘

(1) 他組織連携と体験型マーケティング

鹿山さんは、管理系全般、特に経営企画、マーケティング企画、経理財務を担う立場で、中小企業診断士の知識を役立てている。マーケティングでは、プル戦略としてパブリシティも使いながら自社製品を広く知ってもらうことに力を入れる。そして、他社や他組織と連携して製品を実際に潜在ユーザーに使ってもらい、機能とブランドを訴求する体験型マーケティングも重視している。

①大阪・関西万博に向けての取組み

2025年に開催される大阪・関西万博の機をとらえて、近畿経済産業局の「万博活用戦略」Webサイトで、会社と歩行アシストロボット製品を紹介してもらうことに成功した。「万博活用戦略」のコンセプトである「SDGs, 空間の広がり, 時間的な広がり」に生活を支援するロボット製品がマッチしていると評価された。

万博会場において、歩行アシストロボット製品を来場者に使ってもらうだけでなく、他社との連携により歩行データに基づくアドバイス提供を検討するなど、幅広い体験型マーケティングを計画している。

②恩賜箱根公園での歩行体験会

鹿山さんが他社、他組織と取組みを行った事例として、神奈川県公園協会、小田急電鉄とタイアップした歩行体験会がある。

神奈川県公園協会と小田急電鉄との官民連携企画として、恩賜箱根公園を中心とした

2020年秋の周遊キャンペーンが開催された。鹿山さんの提案で同キャンペーンに参加し、歩行アシストロボット体験会を実施した。ロボットの補助機能により、快適なラストワンマイル（公共交通機関や車から降りて最終目的地まで）を体験できる企画である。駐車場から富士山と芦ノ湖が望める絶景スポットまでの間には坂道があり、歩行アシストを体験した参加者からは好評を得ることができた。



デザインにもこだわった普及型の2号機「RT.2」

(2) 取引先との交渉と税理士との協議

中小企業診断士の知識は、取引先との契約や経理財務の面でも大いに役立っている。

取引先と締結する基本契約の交渉は、エンジニアを中心として行われているが、鹿山さんも管理系の立場で参加している。「こうした契約では、生産管理の基本であるQ（品質）、C（コスト）、D（納期）とそれらのバランスが最も大事になる」という。契約交渉の場では、QCDの視点で問題点の指摘や合意に向けての助言を積極的に行っている。

また、経理財務でも中小企業診断士の知識を活用している。以前は税理士と話す機会は決算時と非定型な経理処理のときに限られ、企業経営の視点での問題意識が十分ではないため、税理士の説明を受け入れるという対応が多かった。中小企業診断士として幅広い知識とスキルを得てからは、決算時に限らず、普段から勘定処理や税務処理について多面的な問題意識を持つことができるようになった。

今では、企業経営の視点に立ち、能動的に税理士と話し合い、決算や税務処理をより適切に行えるようになってきている。

(3) 競合他社を協業先に

ベンチャー企業としての会社のコアコンピタンスは、「ユーザーの動きや環境を感知して、自然なアシストを実現する制御技術とそれを製品化する設計技術」と鹿山さんは言う。社内では、コアコンピタンスという用語は使われないが、この内容は全社員に共有されているそうだ。

会社としてのビジネスは、自社ブランドのロボット製品に限定されていない。競合商品でもある無動力のシルバーカーを製造する企業、市場が異なる荷物用台車を製造する企業などと提携して、コアコンピタンスである技術やモジュールを提供することも、企業ドメインの範囲内にとらえている。実際に「他企業へのモジュールの提供は、ビジネスの一部として会社の業績に貢献している」という。

(4) 経常利益で初の黒字を達成

会社は2020年5月期に営業利益で初の黒字を計上し、2021年5月期には経常利益でも初の黒字を達成した。こうした成果の要因は、「創業時の種蒔きと育成の時期から収穫できる時期に入ってきたことに加えて、コアコンピタンスを生かし、資源配分を見直したこと」と鹿山さんは分析する。資金調達を含む財務面も踏まえて、売上と開発費を含む費用のバランスを取るという考え方は、企業内診断士として、特に重視しているという。

4. 今後の活動と目標

(1) デジタル・マーケティングの活用

鹿山さんがこれから重点的に取り組もうとしている分野はデジタル・マーケティングである。これまで、マーケティングは過去の経験を重視し、営業は対面活動に重点を置いて行ってきた。デジタル・マーケティングは、

従来の営業活動を単にオンライン化するだけでなく、ユーザーの反応を可視化、数値化して、事業計画や経営管理に役立てていくという考えだ。

「ニーズが多様化し、市場の変容が大きい中、今後の市場を過去の延長線だけで決めつけず、デジタルによって数値的に把握し分析することを通じて、客観的な視点で捉えていく必要があります」と鹿山さんは言う。

(2) 堅実で持続的な成長を目指す

鹿山さんは企業内診断士となってから、会社と事業の社会的な責任をより強く意識するようになったという。「もしも事業が継続できなくなってしまうと、ユーザーが使用する製品のメンテナンスもできなくなります。堅実に事業を継続すること、持続可能な成長を目指すことが何よりも大切です」と語る。

また、将来は介護保険の財源が不足し、現行の枠組みは必ずしも持続可能ではないと考えている。「高齢者が車椅子を使わずに歩き続けられるよう製品と技術でサポートするのが会社の理念ですから、それをしっかりとやることが目標です」と語る。

企業内診断士として、鹿山さんの挑戦は続く。

鹿山 裕介

(しかやま ゆうすけ)

長崎県出身。家電メーカーを経て、生活支援ロボット事業を手がけるRT.ワークス株式会社の起業に参加。コーポレート統括本部長兼経営企画室長として経営企画、マーケティング企画、経理財務を担当。2020年中小企業診断士登録。ITストラテジスト。



福田 智浩

(ふくだ ともひろ)

北海道出身。大手銀行で29年間勤務後、系列金融会社に転籍し財務部担当部長として海外拠点の財務を担当。海外勤務歴は5カ国、計17年間。2021年中小企業診断士登録。日本証券アナリスト協会認定アナリスト。

