

調査・研究報告書の要約

書名	平成22年度機械工業企業のマーケティング戦略再考報告書				
発行機関名	社団法人 日本機械工業連合会・経済政策科学研究会				
発行年月	平成23年3月	頁数	132頁	判型	A4

[目次]

序 会長 伊藤 源嗣

はしがき 代表者 小野 五郎

目次

はじめに

1 マーケティングとは何か

2 マーケティング戦略において成功したとされる事例とその評価

3 現在起きている変化の実相

4 これからのマーケティング戦略の考え方

進むべき方向＝二つのポイント

参考 成功事例とされる企業の概要

参考文献・情報源

[要約]

現下のような地球大での資源・環境制約の高まり、グローバリゼーションの深化、欧米型資本主義の限界と先進国の凋落、日本国内における経済社会の成熟化、少子高齢化の進行等々、あらゆる方面で大規模な変革が進む時期にあっては、新しい新たなマーケティング戦略を打ち出す必要性が高まっている。

とはいえ、出ている論説の多くが見習うべき成功事例として挙げているデル、アップル、サムスンといった新興企業は、あくまでベンチャー的な尻尾をぶら下げたものばかりであり、それぞれ社内には時として致命的とも言える弱点も抱えている。しかも、その成功体験にしても当該企業に固有のものであって、必ずしも普遍的なマニュアルのように他の企業が追随していいものだとは限らないのである。

端的に言えば、「先例に学ぶ」というのは必要条件の一つにすぎず、決して十分ではな

い。すなわち、直面する難局面を克服するために、今や多くの日本企業が失い、そうした成功企業が掲げる「チャレンジャー精神」を復活させるべきは当然だとしても、それらが同時に持ち合わせる多大なリスクまで一緒に背負い込むべきかどうかは別に考えるべきだし、どの先例が自社に最も合うかどうかは別途見定めなければならない。

したがって、機械産業企業にあっては単に先進事例に従うのではなく、自社や競争相手、関連企業等について一から研究し直し、その上で先例に当たるという一步一步地道な作業を進める姿勢が肝要である。

はじめに

先進国経済が低迷する中で、新興国の台頭に代表されるグローバル化も同時進行し、世界的な経済産業構造が激変している。特に人口減少と少子高齢化の進展、格差拡大等が見られる日本では、今や「失われた10年どころか、このまま消えていくことになるのではないか」という悲観的見方さえ出てきている。

とはいえ、マクロ的に見れば悲観的要素ばかりが目につく中であって、個々の産業・企業の中にはむしろ現下の変化をチャンスと捉え、急速に業績を伸ばしているところも少なからず存在する。

したがって、個々の企業にあっては、いたずらに悲観的観測に捉われることなく、自社に求められているものは一体何なのか——そもそもマーケティング戦略なのかどうかということを含めて再検討しなおし——正確に把握した上で、好機を捉えて積極的反撃に出ることが求められる。

1 マーケティングとは何か

「マーケティング」という言葉についての理解は、一般に「マーケットリサーチのことだ」とか「広報宣伝活動」といった狭い活動として捉えている向きが多い。しかし、その本当の意味は「何をどうしたらどこで売れるか」という極めて奥深いものであり、あまりに狭い解釈からでは生産的な結果が得られない。

まただからこそ、そこに単なる「戦術」ではなく「戦略」性が求められる。にもかかわらず、現実の経営者の認識は、自らの戦略など思いもよらず、ひたすらビジネススクール型のマニュアルやコンサルに縋り、「戦略」と「戦術」との取り違えどころか、「手段」と「戦略」とを混同したり、単なる精神訓話をもって戦略だと錯覚しているケースも少なくない。実際、参考書・辞書などにおいてさえ「マーケティング」の必ずしも正確な定義・理解が為されていない。

すなわち、この言葉の本当の意味を理解するためには、そもそもマーケティング対象として取り上げたいものを整理し、① 具体的な商品なりそのイメージが現に存在して、かつ、売り先も分かっているがどうしたら売れるか分からない場合、② 商品か売り先かどちらかは存在するがもう一方は存在せず、それをどうやって開発ないし開拓するか、③ どちらも存在しないが何か新しい試みをするための必要生産要素として人材・技術・資金・信用・情報等々のうちの幾つかが存在しており、その活用先を探ろうとしている場合などのいずれかなどの組合せがあるということを認識すべきである。当然、そのうちのどれかによって戦略も変わってくるから、そうした認識を踏まえた上で、個々具体的な成功事例についてケーススタディを行ない、そこから個々の企業にとってヒントとなる要因を探ることが求められる。

なお、マーケティング戦略構築に当たって、いわば不可分な用語としての「イノベーション」についても、とかく「技術革新」程度の狭い理解に陥りがちであるが、その本質ないし意義はもっとはるかに広汎な概念（新商品、新技術、新市場、新組織などの創造全般）を有するところにあり、「新機軸」あるいは単なる「革新」（旧来のものを刷新すること、すなわち「創造的破壊」）の方が近いと解することが求められる。

2 マーケティング戦略において成功したとされる事例とその評価

成功事例も環境変化同様に多種多様で反対向きの事例さえ多数認められるから、あくまで先例は最低限の知識としつつ自前の戦略を練るべきである。

また成功例とされる企業は、サムスンにしてもアップルにしても日本企業を手本としてきたとされており、むしろ国内企業さらには自身の体験に学ぶべきことが多い。さらに「モデルとすべき」とされる韓国企業一般に言えることは、同国がまだ先進国追随による成長途上かつ政府主導の色彩が濃いということであり、日本同様に成熟し今の「ハングリーさ」が失われた後まで持続可能な戦略モデルだとは言いがたい。

さらに成功例とされるものは総て新興企業ばかりであり、そうしたベンチャーの尻尾をぶら下げたところと競おうというのはリスク取りに慣れない日本企業には不向きかもしれない。ただし、起業や起死回生を狙う企業からすれば、そこに活路を見出すほかはない。

一方、日本が得意としてきた技術分野とか高付加価値商品で新興国企業が力をつけてきた分野に共通するところは、自動車・家電・パソコンなどユニット化・標準化された部品を世界中から低コストで調達して組み立てる、あるいは、低賃金労働を活かし多数の国際的メーカーからの受注によって大規模化したといったところにある。そ

の点、一品対応型ないし多品種少量型の製品の多い生産設備装置分野では、まだまだ日本勢の優位は動かない。

すなわち、機械工業企業にあつては、ボリュームゾーンは新興国で生産あるいは新興メーカーから調達し、高付加価値品や基幹部品は国内生産ないし国産品を調達するといった選択が求められる。

そうした理解の下、個別成功事例に当たると、次のような点が指摘できる。

デルの成功は、ダイレクト・モデルによるものとされているが、それは必ずしも日本企業が追随すべきというほど積極的評価ばかりを受けているわけではなく、一部論者からは後発情報企業群との競争に勝ち残れるかどうか疑問符が付けられている。

アップルの成功は、創始者であり現CEOスティーブ・ジョブズの個人的手腕によるところが大で、他が模倣できるようなマーケティング戦略があつたわけではない。

サムスン電子の成功は、徹底した顧客重視ときめ細かいマーケティングによる営業力の強さおよび権限集中による即断即決にあるとされるが、前二者はまさに日本企業に習ったものにほかならないし、後者は同時に一族経営による弊害も抱えていると認められる。

3 現在起きている変化の実相

急激かつ多面的な変革は、機械産業企業に対して一方では危機をもたらすが、他方ではチャンスをももたらしている。したがって、現在起きている現象が、その要因を含めて極めて複雑に絡み合った重層的なものであることを正確に認識する必要がある。

特に、日本だけが新参者だった欧米先進諸国が経済学的意味における「大国」（与件設定者）として振る舞える世界はすでに過去のものとなつたと認識し、これまでの欧米追随型から離脱することが肝要である。また、かかる「不確実性」の下では過去の一切の先入主をすべて捨て去らなければならない。換言すれば、先行事例などを前提知識として咀嚼しつつ改めて全否定するところから新たに戦略を構築していかないと、かえって無駄な資源投資になってしまう。

さらに、与件設定に当たっても、既存の課題や前提条件だけではなく、中長期的には構造変革などに伴う前提条件の変化をどう読み取るかが重要となる。

これからのマーケティング戦略に欠かせない与件変化としては、以下のようなものがあるが、これらを優等生的に整然と整理するのではなく大掴みに呑み込んでこそ、はじめて活きたマーケティング戦略が構築できる。なぜなら、現下の環境変化は多面的であり、それら同士の相互作用まで考慮すると、それらを個別に検討しただけでは、

十分な対応策を考出することはできないからである。

- ・世界史的变化（環境・資源制約、資本主義の宿命と限界、先進国の成長余力喪失と後発国の台頭、グローバル化とローカリゼーション、価値観の多様化、IT化・ネット化）
- ・日本の成熟化（史的必然としてのゼロ成長、少子高齢化）

4 これからのマーケティング戦略の考え方

マーケティング戦略は、基本的には企業経営者個々が自らの手で構築すべきものであってマニュアルとか他人に頼るべきものではない。なぜなら、マニュアルとか他人に依存するというビジネススクール型ないし先例受入れ方式は、価格競争力で優位にある後発組にとっても容易であるからである。

もちろん成功例には今でも価値は認められるが、むしろそれを熟知し分析・構想することは必要条件にすぎない。十分条件を満たすためには、成功事例を含め全情報・要素について深く探求した上で、なおその総てを否定するところから始めることが求められる。

したがって、ホロニック工学手法の「マトリックス分析法」どおり、関連要素を羅列し、その緩やかな再結合を行なっていくことが有用である。これは、一定の考え方に基づき全要素を仕分けしていき、各分類角度をもって座標軸としたマトリックスを構築し、そこに考える全要素を当てはめていくというものである。仮にどこにも当てはまらない重要要素や要素が無いマスが多数存在とすれば最初の仕分けに問題があったのだし、逆に分類には問題が無いにもかかわらずマスにブランクがあるとしたらそこに未確認だが重要な要素が隠れていると認識すべきだということになる。

すなわち、何事も個を単に積み上げたところに最終解があるわけではなく（合成の誤謬）、最初に組織としての狙い（共通理念）を定めた上で、持てる個々の戦力を最大限活用すべきであって個々の戦力を殺すべきではない。といって個々の戦力活用にこだわり全体の統制が取れなくては何にもならないから、あくまで共通理念に合わない戦力は外すか無視するという姿勢も重要である。まさにそこに独断的に進められる創業家企業の強みがあるのだが、現代組織としては同時に存するジレンマを超克する上で、ホロニック工学における試行錯誤が可能な緩い結合が求められることになる。

進むべき方向＝二つのポイント

この問題における先進事例の多くはその起源が日本国内にある。その点、よく言われるところの「日本には固有のものなど無い。あるのは模倣だけだ」という批判に対

しては、ドラッカーや野中教授からも痛烈な反論が為されているところである。

また、取り上げられる先進事例の多くはすでに言い古された著名企業の成功体験ばかりであるが、その種の話は当然他の企業もすでに熟知しているはずであり、自企業の「独自性」を打ち出すマーケティング戦略本来の目的からすれば十分条件たりえない。また、自企業が属する業界の先進事例も今さら競争力を付けるためのモデルたりえないことは自明である。

とすれば、他産業、それも機械企業工業からすれば他業種たる化学・軽工業だけではなく、流通サービス業から農水産業はては文化・芸能産業に至るまで、参考とすべきミクロの、それもむしろさして著名ではない個別事例を拾い上げ、積み上げていくという地道な努力が肝要だということになる。

したがって、日本の機械工業企業としては、そうした身近な情報を収集・分析するとともに、社内の潜在的実力を再評価して過度に自信喪失に陥っている現状から脱皮することが先決である。裏返して言えば、そうした自虐的評価を日本人に強いているジャーナリスティックな論調や評論家の言を排することが先決だと言える。

マーケティング戦略構築に当たっては、そうした既成概念を一度捨てた上で、自身の手で一つ一つ地道に積み上げていくという姿勢が肝要なのだ。

なぜなら、個々具体的企業それぞれに独自の問題や要素を抱えている上に、戦略構築に当たって必要なそれらの多種多様な組合せは無数にあるから、企業ごとに事情が全く異なるからである。したがって、それらの中からどのような選択を行なうかによって戦略も変わってくる。そうした認識を踏まえた上で、さらに本研究報告書で取り上げたような今日発展していると言われている個々具体的な企業についてケーススタディを行ない、その成功要因をヒントとして探ることが求められる。



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。

<http://ringring-keirin.jp>