

## 成熟化産業のマーケティング要件

溝呂木 健 一

- I. はじめに
- II. ビッグ  $\alpha$  の存在
- III. 関係率需要
- IV. ビッグ  $\alpha$  の分析と関係率需要の創造
- V. 生産現場のビッグ  $\alpha$  と関係率需要の創造
- VI. 流通業におけるビッグ  $\alpha$  と関係率需要の創造
- VII. ビッグ  $\alpha$  の創造と品質管理
- VIII. ビッグ  $\alpha$  創造の原動力は企業理念
- IX. おわりに

成熟化産業のマーケティングにおいては基本手段に加えて無視できない重要なマーケティング要件がある。それらは、使い方や解決法のソフト、企業や商品に対するイメージ、対応や接客のマインドなど目に見えにくいものである。顧客はモノを得ることでなく、スムーズな改善策、心地よい解決を希求しているのである。

そして、その内容は個々に異なるため、相手との深い関係を保たなければ要望を把握することができない。しかも、その付加的な要素が取引を決定する最終要因であり、最も重要なプラス  $\alpha$ 、「ビッグ  $\alpha$ 」である。本稿はこれら「ビッグ  $\alpha$ 」の質を高め、企業競争に勝ち残っている例を挙げながら要件を分析してみた。そして、その「ビッグ  $\alpha$ 」を管理し、質を高める要因について考察してみた。

### I. はじめに

マーケティングの基本手段については米国・ミシガン州立大学教授の E.J.マッカーシーが提唱した、Product（製品）、Price（価格）、Promotion（販売促進）、Place（販路）からなる「4P」という基本分類による理論は有名である。これら複数の手段を組み合わせると計

画遂行することをマーケティング・ミックスと呼んでいる<sup>1)</sup>。

P・コトラーは、顧客は誰か (Customers)、競争相手は誰か (Competitors)、流通チャネルはどうするか (Channels) の3つのCから始め、優先順位 (ターゲット) とポジショニングを決め、いわゆる4P、何を (Product)、どのような価格で (Price)、どこで (Place)、どのような販売促進 (Promotion) で行うかを組み合わせることがマーケティングであるとしている。優先順位 (ターゲット) とポジショニングはマーケティング戦略、4つのPはマーケティングの戦術としている<sup>2)</sup>。いずれにしても4Pの考え方が基本にある。

これらの考え方は現在もマーケティングを論じるとき、或いは、マーケティングの手法を分析検討するときベースとなることが多い。

一方、米国 ノースカロライナ大学教授のR・ラウターボーンは4P理論について、製品やサービス(以下、商品と呼ぶ)を販売しようとする供給者側の視点であり、買い手側の満足価値に立脚していないと批判している。商品については自分にどう役立つか、価格については、個別の製品の値段よりも、入手から維持、さらには廃棄にまでいたる総コスト、流通チャネルに関しては自分が欲しいと思ったときにどれだけ容易に手に入れられるか、プロモーションは企業側からの一方通行の働きかけではなく、双方向的なコミュニケーションが求められていると論じている。そして、顧客からの視点に基づき4Pから4Cへの転換を提案した。それら4Cとは、顧客のウォンツとニーズ (Customer Wants and Needs)、顧客が満足するために負担するコスト (Cost to Satisfy)、入手の容易性 (Convenience to Buy)、双方向のコミュニケーション (Communication) であるとしている<sup>3)</sup>。

ラウターボーンの「顧客のウォンツとニーズ (Customer Wants and Needs)」は4Pでいう「Product (製品)」にあたり、ニーズに合った製品を開発するのは当然である。「顧客が満足するために負担するコスト (Cost to Satisfy)」については「Price (価格)」の中に含まれる。「入手の容易性 (Convenience to Buy)」は「Place (販路)」であり、競争下における販路は便宜性に対応して多彩に変化している。最後の「双方向のコミュニケーション (Communication)」については、4Pの販売促進 (Promotion) が一方向のコミュニケーションであることに対して、大きな視点の変化があり評価できる。より深く顧客のニーズにせまり問題解決に寄与しようとする姿勢がある。

しかし、視点は進化しているものの、この4Cについても4Pの基本手段を客側に立ってより深く考えているに過ぎないと言えるだろう。4P、4Cとも、マーケティングの重要要件であり基本手段であることには間違いないが、近年の先進市場、とりわけ、日本のような成熟化市場においてマーケティング構築を考える場合にはいずれも充分とは言い難

い。本稿は顧客価値を構成する要素を分解してそれぞれを重点手段としてビジネスで成功している事例を検証分析してみることにした。また、それらの要素の重要度とニーズの方向を認識する手段として「関係性」との関連で新たな視点を加え、更にその要素を管理し、質の向上を図る要因を考察してみた。

## Ⅱ. ビッグαの存在

マーケティングを論ずる場合、商品の性格により戦術展開における手段要素の重要度が大きく異なってくる。さまざまな論議や主張に一辺倒に従うことも、また反対することも商品性格に応じて判断する必要がある。①機能ブランド、②趣味ブランド、③プレステージ・ブランドなどのタイプにより重点要素の比重が変わってくるからである<sup>4)</sup>。

本稿で述べることは観念的、意味的、情緒的な価値が重視される趣味ブランドやプレステージ・ブランドにとって特に重要なことであるが、同時に、成熟した産業においては機能ブランドについても重要になってきている。

客側から見る価値は以下の式で表される。既存の周知された概念式である。

$$V \text{ (価値)} = \frac{Q \text{ (品質・機能)}}{P \text{ (価格)}}$$

筆者は次の価値構成要素を追加することになっている。

S (ソフト) : 使い方、味わい方、楽しみ方、ソリューションなど

I (イメージ) : イメージ、アイデンティティ、インフォメーションなど

M (マインド) : 相手への深い「配慮」念入りな「接遇」など

以下に概念式で表す。顧客の価値創造公式と呼ぶ。

$$V \text{ (価値)} = \frac{Q \text{ (品質・機能)} + S \text{ (ソフト)} + I \text{ (イメージ)} + M \text{ (マインド)}}{P \text{ (価格)}}$$

このS (ソフト) + I (イメージ) + M (マインド) をビッグαと呼ぶことにした。αとは「定量、定額に加わるもの」という意味で使われる。プラス・アルファとは必ずな

ければならないものではなく不特定のアディション（追加）である。これらの S（ソフト）、I（イメージ）、M（マインド）はこれまでのマーケティング論に於いては取り立てて論じられていないが、成熟化の中ではなくてはならない重要な要素になり、事業の成否を決めるものになった。そこでビッグ  $\alpha$  と呼ぶことにした。正確には Significant（意義深い） $\alpha$  とか、Important（重要な） $\alpha$  とすべきだが、平易に「ビッグ  $\alpha$ 」とした。マーケティングの基本手段 4P は企業側からの論理であり、一方的、即物的であるが、顧客の価値創造公式は客側が受け取る価値の分解である。実態として把握しにくい観念的、意味的、情緒的な価値の存在を重視している。成熟化産業には欠かせないものである。そこで、顧客が欲するビッグ  $\alpha = S$ （ソフト）、I（イメージ）、M（マインド）は具体的にはどのようなものか。その発見手段について考察していく。

### Ⅲ. 関係率需要

#### 1. 関係率需要

マーケティングの関与者は大きく分けると「メーカー、卸業、小売業、顧客、影響者の 5 者が上げられる。影響者とは買い手の選択に影響する人である」影響者は友人、評論家、媒体記者などである<sup>5)</sup>。5 者の中での主導者は顧客である。卸業などの中間業種も顧客である一方、最終顧客の需要に主導される。工作機械、輸送、輸送保険、取引金融、企業運営サービス業など最終消費財でない業種はその取引支払い者が顧客である。

あらゆるマーケティング要素は顧客に向かっていなければならないことは基本である。成熟化産業においては既述の「ビッグ  $\alpha$ 」は目に見えないインタンジブル（intangible）価値が重要になるが、そのニーズの方向は個々別々であり、常に変化し続けている。常に相手（顧客）に視線を向けていなければ方向を見失ってしまう。購入後の使用生活にまで配慮する必要がある。企業対企業の場合は、同業界の中間業が相手の最終顧客を考えることはいかに及ばず、業界の異なる企業の最終顧客についても考慮する必要がある。

成熟化の中ではいかに顧客を考えてニーズを探求したか、取引相手の便宜を考えたかの「深慮」の廻らし方で相手の選択に適うのである。「深慮」は「関与」することにより、より深まる。顧客に近いところに介在する営業がその解決策を見つけ易い。関与することによって見えにくい価値に対するニーズが発見できるからである。関与に呼応して反応がある。反応を受けてまたニーズに応えるための関与に生かす。この関与、深慮、行動、反応、修正、関与の繰り返しを関係率が高いと呼ぶことにした。関係率の高い所に需要が生

まれるのである。「関係率需要」である。

## 2. 関係率を高めてビッグ $\alpha$ のニーズを探索する

顧客の要望と選択に限りなく対応出来た者が市場の勝者である。成熟化の中でメーカーは際限なく変化し続ける顧客のニーズが読み切れない。顧客自身も認知していないニーズへの対応に遭遇して初めて感動するのである。感動や驚きに至って初めて購買に結びつくのである。市場調査項目の「好き」「やや好き」の累積での商品評価ではヒットへの正解を得ることができない。

その感動と驚きを引き起こすことができる第一の手段はイノベーションである。画期的技術や機能を開発することである。それが本来の新製品であるが、新技術の開発には限度がある。同等技術を基盤とした競争が産業の成熟化である。そこでは商品がモノだけで選ばれなくなる。モノによって達成される生活への達成度で判断されるのである。従って、達成の迅速性、容易性、快適性、継続性などが決めてとなる。欲しいものは解決・ソリューションや癒し、ライフエンジョイである。それには顧客の心的欲求、志向する生活などの変化を予測しなければならない。顧客から距離をおいてはその変化が把握できない。顧客との「関係率」の高さが必要となる。

メーカーがダイレクトに顧客と組織を作り開発をする例、モニターネットワーク、店頭情報収集システム、開発者の接点活動など多種多様な手段が講じられている。これらのシステムと活動によってモノの周りにある解決しなければならないコト、ソリューション、心的満足の方角、提案すべきライフスタイルを探るのである。そして、それらに応えるべきビッグ  $\alpha$  を探るのである。顧客との関係率が高いところに、需要を創造する方向が見つかるのである。

## IV. ビッグ $\alpha$ の分析と関係率需要の創造

### 1. ビッグ $\alpha$ : S (ソフト)、I (イメージ)、M (マインド) のブランド延命機能

研究開発はメーカーの経営戦略にとって最大投資項目であり最重要事項である。新技術が企業を発展させると同時に人々の生活を豊かにする。技術は限りなく発達するが、限りなく後発に追いつかれる。技術の平準化により特許をも回避しながら類似品が容易に産出される。ハード、モノの持っている厳しい運命である。そのモノにソフトが加わると後発類似品の追撃率は大幅に低下する。更に、イメージ、マインドなどの心的価値が加わると

追撃が困難になる。企業やブランドのイメージ、いわゆる製品品質に対する長期に蓄積された信頼、憧憬、接客の場の雰囲気、接遇の品質など総合的な心的価値は一朝一夕には築けないからである。さらに、趣味ブランドとプレステージ・ブランドにおいて銘記すべき点は対外意識の存在である。品質的に優れたものであっても、隣人と同じもの、素人と同じものであってはならないという自己主張意識が存在することである。これらの心的価値は継続愛用というロイヤリティに貢献するのである。「ブランドとは、消費者が他社とは違う特長と価値を認め、継続的に購入利用するロイヤルな顧客を持った商品やサービスのことを言う」継続愛用がブランドの条件であるからである<sup>6)</sup>。

## 2. S (ソフト)

「使い方、味わい方、楽しみ方」から「ソリューション、癒し、ライフエンjoy」まで発展するものである。

商品設計にS(ソフト)を重点的に考えた例がある。つまりソフトの提供が発展してソフトの販売が主になり、そのための道具(商品)を付随的に販売するという考え方である。デパート専門の化粧品会社イプサは開発段階からその視点に立っている。化粧品を売るのではなく美容法を売るのである。コンセプトは「マイオウン・レシピの共創」<私自身の美容レシピ(化粧法の処方箋)を店の専門家と共に創る>としている。販売主体は美容法である。従って商品はエレメントと呼ばれ、接客者はレシピストと呼ばれる。処方を創るレシピ・カウンターと商品販売カウンターを分離した形態で始めた。医薬分業である。

販売は交渉の終結ではなく交渉の始まりであると考ええる。生活改善、問題解決が達成するまで関与するのである。達成した後の保守、そして次のリピートと半永久的な関係を目指してこそ顧客の獲得が成されるのである。

埼玉県に好業績を収める注文住宅の請負業藤島建設がある。生活の問題を永続的に解決しよう、顧客のライフエンjoyを徹底して達成するという方針が顧客を離さない。「購入希望者には必ず構造や設備を体感してもらうための“フィットインプラザ”に招いて確認していただく」「家は消費財、保守管理が行き届く距離、車で一時間半位のお客しか請け負わない」と社長の佐藤義之は言う<sup>7)</sup>。際限ない絆とロイヤリティで結ばれている。

企業対企業の例ではあるが、自社の商品を基点にしてその周りの問題を解決していく過程で、新業種となり別業界に競合するようになった例がある。IBMは人事管理のシステムソフトを販売していた。それぞれの企業ニーズに合わせて開発しているうちに、その管理業務も引き受けるようになった。現在では世界の人事部と言われることを目指す経営管

理会社となり、コンサルタント会社がライバルとなった。これを業種の突然変異と呼ぶらしい<sup>8)</sup>。

花王、ライオンは洗浄剤を販売している。花王は業務用の販売から発展して病院、食品会社や外食レストランの衛生管理業務の会社を生み、ライオンはビルメンテナンス会社を生んだ。ダイキン工業は空調の販売から空調管理会社を生んだ。商品の先まで相手の問題に関与して「関係率」を高めた結果の需要創造である。

これらの例は「使い方、味わい方、楽しみ方」の領域から更に進んで「解決・ソリューション」の独自の領域に達している。自社商品の問題のみならず他業種も含めて顧客の問題解決、便宜性の向上と実現に取り組んでいる。S（ソフト）がプラスされることで追従を難しくしている。顧客は価格だけでは動いていないことが良くわかる。

### 3. I（イメージ）

「イメージ、アイデンティティ、インフォメーション」のことであるが、イメージは顧客に形成された信頼、安心感など観念的価値、情緒的価値、であり、マイナスに作用するイメージもある。イメージを象徴するものがブランド・アイデンティティともいえる。インフォメーションは使用方法などのソフトに入るものと、噂や評判のようにイメージ形成に影響するものがあるが、ここではイメージ形成に入る部分となる。ビッグ  $\alpha$  は双方であるため厳密な分類は避ける。

I（イメージ）は顧客の心の中に形成され蓄積されるものなので測定と操作が出来にくい。しかも、顧客であるが、批評家にもなる影響者がいる。この横の繋がりも操作はしにくい。そして、このI（イメージ）はブランドの選択における大きな指標となる。既述のとおり、ブランド、企業のイメージが自分のイメージや信条と重なるからである。対外意識も作用する。プラスのものとして確立持続させるには長期的、継続的な一貫したポリシーが必要である。

プラスイメージ形成のためには社会貢献、支援協賛、環境対応、文化活動など間接的なアプローチによるイメージ形成を意図するものと、企業広告、広報、公開展示会などかなり直接的なものもある。いずれも不特定多数との関係率を高める活動である。極めて一般的手法であるが、好イメージの形成には多大なエネルギーを使い、地道で継続的な活動が続けられている。反面では心無い一つの言動により、もろくも崩れる逆の例も近年頻繁に見受けられる。

イメージに関して、「消費者が商品に接した際に瞬時に行われる、認知、評価、感情、

過去の記憶、さらには態度、姿勢を含む総合的な意識を消費者パーセプションと呼ぶ。マーケティングはまさにこの消費者パーセプションをめぐっての活動である。消費者パーセプションは「あえて簡単に言ってみればイメージという言葉に近い」とする考えもある<sup>9)</sup>。イメージは極めて重要な概念である。

#### <ブランド・アイデンティティ>

イメージ、アイデンティティに厳格な欧米ブランドについて検証しよう。ブランドは旗印であり、目立たなければならぬ。存在を主張しなければ認知されにくい。際立たせ目立たせると言うことは一貫性、特異性、継続性が必要である。

欧米人の中ではアイデンティティを保ち、自己主張をすることが生き残りの条件であると言われている。会議、談話などコミュニケーションでの沈黙は従属、無能を意味する。自己主張に曖昧さはマイナスとなる。ブランドについての考え方も同様である。

コンセプト、ターゲット、カテゴリーの異なるものは別ブランドという考えに立つ。日本の企業と比較してブランド・アイデンティティに厳格であり戦略的である。特にブランド間、商品間のイメージが作用しあう観念的価値と差異の意味的価値に対しては細心の注意を払い管理を徹底している。日本では有力ブランドであっても、マスブランドとプレステージ・ブランドの両方を一つのブランド内に収めるような事例がよくあるが、欧米ではブランドの性格（コンセプト、ターゲット、カテゴリー）が異なれば別ブランドであるという考えに立脚する。それ故、オーナー企業がいくつものブランド企業を傘下に抱える例が数多く存在するのである。

#### <企業イメージが商品に及ぼす影響>

フレグランスと呼ばれる香水、オーデコロン類は非常に感性的であり、感覚やイメージによって選択される。企業イメージやブランドイメージによって選択される。海外市場での例であるが、これまで資生堂は「SHISEIDO ブランド」のフレグランスを何回か発売した。しかし、ことごとく失敗してきた。欧米において資生堂はスキンケア技術の優れた企業と言う科学的イメージであり、ファッショナブルなイメージが必要なフレグランスに相応しくないからであった。欧米のブランドと比較してファッション性が及ばなかったのであろう。むしろスキンケアでは高く評価され信頼を得ていた。対応策として1992年に全く別会社 BPI (Beaute Prestige International) をフランスに設立した。そして世界の著名デザイナーと提携してデザイナー発のブランドを発売した。第一弾は「イッセー・ミヤケ」、



第二弾が「ジャンポール・ゴルチェ」、三弾は「ナルシソ・ロドリゲス」といずれもファッション界では屈指のデザイナーである。この会社は現在、世界のトップに位置するフレグランス会社となっている。企業やブランドの持つイメージとお客に蓄積される観念に対応した戦略の例である。

#### <メーカーが行うイメージ管理>

さらに重要なイメージ形成要因に販売接点が増えられる。企業対消費者ビジネスの最多接点は店頭の場合が多い。売り場の構成、雰囲気、快適性、選び易さ、接客、商品説明などが関連する。接客や商品説明のマニュアルは多くのブランドにおいて基本設定されているが、プレステージ欧米メーカーはブランドのイメージ管理を厳格にマニュアル化し規制ガイドを設けている。売り場を構成する機能、什器、販売台、ビジュアル（コルトン、ポスター）について、表示関係のロゴ、フォント、色調、素材の質感まで規定している。

このような直接的なイメージ管理と同時に販売現場での顧客に対する姿勢を正すことも大きなイメージ管理である。メーカーが限定販売や抱き合わせ商品などの発売をすると、販売の現場はさらにその姿勢を助長していく。イメージは一挙に崩壊するのである。

フランスのプレステージ・ブランド、シャネルは「売上高の達成でなくイメージ形成の高低で各国の責任者が評価される。その評価システム、指標も確立されている」と言う<sup>10)</sup>。特に欧州プレステージメーカーは厳しい管理のシステムを作り、微塵の妥協も許さない姿勢を持っている。

#### 4. M (マインド)

相手への深い「配慮」念入りな「接遇」などのマインドである。「配慮」は相手の将来的利益を考えることである。「接遇」は物を提供することや世辞を言うことではない。心の満足を目指すことである。消費者志向の製品設計や社会貢献活動など消費者や社会に向けて心を込めた活動を標榜する企業であっても、このマインドが社内風土になっていない企業が多い。発売すれば必ず売れた時代に成功した企業やその系列販売店は意識変革が成されないまま今日に至っている。それらの企業は不振の原因が究明できないが故に価格競争に専念する。顧客への視点やマインドは更に疎遠軽薄に陥る。

近年の捏造問題や虚偽報告など法的犯罪になるものは言うに及ばず、法を遵守しながらもマインドの欠如のために企業存続が危ぶまれる問題を起こした例も多い。「アスベストの使用量基準は守っていた。従業員の労災申請も積極的に後押しした」と言うクボタ。「大

阪市のマンションの土壤汚染問題。敷地内の地下水から国の基準を超えるヒ素が検出されていたが、事実を説明せずに販売した。土壤汚染対策法は当時まだなかった」三菱地所、三菱マテリアルの問題。桐蔭横浜大学教授・郷原信郎は「コンプライアンスを法令遵守と訳すから誤る。社会のどんな要請があるのか考えない」と指摘している<sup>11)</sup>。

コンプライアンスを「comply with one's wish：人々の要望に従う」と訳すべきである。顧客満足という要望に従うのが本来の従うべきことである。常識や良心が企業常識の中に埋もれてしまわないよう常に自戒の神経を鋭敏にしておく必要がある。

顧客満足を具現化する目的でマニュアルが作られるが、マインドが加わらないと上滑りしたものになる。臨機応変に対応できる真のマインドを定着徹底するには社内の風土としなければならない。

モスバーガー社長の櫻田厚は「販売の完結に目標を置く最後までマニュアルで規定することになる。例外に対応できなくなる。わが社は性善説に基点を置いてマインドを徹底的に植え付けている」と言っている<sup>12)</sup>。

東京ディズニー・ランドを誘致したオリエンタルランド顧問の堀貞一郎は「世間ではマニュアルによって TDL（東京ディズニーランド）が成功しているように受け取られているが、全く誤解だ」「サービスは品質が目に見えない。心の中で生産される。だから従業員が大切」「生きていて良かったと皆が思う場所作り」という理念に従業員が誇りを持っている」と語っている<sup>13)</sup>。マインド、理念の徹底が従業員のモチベーションを高揚させ、顧客を魅了し、驚異的なリピート率を記録している。

いずれも、企業、経営者のしっかりした理念・哲学が社内をしっかり根付き顧客接点の現場まで浸透している例である。

## V. 生産現場のビッグ $\alpha$ と関係率需要の創造

メーカーのビジネスモデルとして、部品を自社内で生産する内製化比率を高める方向の垂直統合か、他社企業からの部品調達や生産を利用する水平分業か、その融合度合と、どの部分を何処で開発・生産をするかの試行錯誤が続いている。

垂直統合のメリットを挙げておく。

- ① 自社技術、開発計画、コスト構造などの機密の漏洩を防げる
- ② 生産コストの外部への流出を防げる
- ③ 自社開発計画、販売計画に密着した生産計画が可能となる

- ④ 部品間の適合性を安定できる
- ⑤ 自社内に技術の蓄積ができる
- ⑥ 技術の応用による事業の拡大が可能となる
- ⑦ 従業員の雇用拡大や柔軟な運用、適材適所による能力の発掘ができる

次に水平分業のメリットを挙げる。これは上記垂直統合の反面であることが推測できよう。

- ① 他社の技術が利用でき、短期間に開発が可能となる
- ② 労賃格差のある企業を利用して安価な部品調達が可能となる
- ③ 生産計画の弾力を他社に委ねられる
- ④ 在庫や設備投資を他社と分割できる
- ⑤ 他社との共同開発が容易になる
- ⑥ 市場変化に流動的に他社技術を応用できる
- ⑦ 研究員、従業員の固定費が削減できる

水平分業の典型は米国アップル・コンピュータの携帯音楽プレーヤー ipod が挙げられる。2001年初代開発、2004年1月「ipod mini」を日本での発売以降、2004年10月「ipod photo」、2005年9月「ipod nano」、同10月「ipod shuffle」と矢継ぎ早に新型が発売された。通常の電気機器での開発としては考えられないスピードである。水平分業の利点をフルに活用しているといえる。その反面のデメリットも現れている。不具合の多発である<sup>14)</sup>。それを事前に察知してか、後の改善策かわからないが保証期間の延長プランを設けて有料で期間を一年延長している。

垂直統合の度合いとしては米国企業の方が日本企業よりも高いと言われている。日本企業は依然として工場の海外進出と海外調達を活発に行っているが、近年、日本企業の国内回帰と垂直統合化の傾向がみられる。松下電器の兵庫県尼崎市工場、シャープの三重県亀山市工場、キャノンの大分市工場などが挙げられる。垂直統合化といわれるが実際にはそれぞれの工場を中心に協力工場群ができあがっている。シャープの亀山市は液晶パレーと自ら呼称し、キャノンの大分工場には二時間おきに二十社を超える協力企業から部品が納入されているという。勿論、連結子会社もあるが、部品納品の協力企業の存在が重要な役割を担っている。全くの購買（市場取引）とは性格が異なり、「統合と購買の中間に位置する準統合と呼ばれている日本の生産システム」ができて<sup>15)</sup>いる。つまり低付加価値部分は依然他社や海外に調達先をのこしながら、高付加価値部分や開発研究を国内、自社に回帰しているのである。

「2005年主要製造業調査では国内での新工場建設を決定、また検討すると答えた企業は約六割に達し、三年後の国内生産を増やすと回答した企業も六割超となった。(中略) 国内工場を高付加価値製品を世界に供給する拠点と位置づけ、成長を目指す戦略が浮かび上がってきた」の報道もある<sup>16)</sup>。

これらの現象は上記、垂直統合と水平分業の双方の利点を巧みに考えた日本独特のビジネスモデルを追及する姿である。つまり、機密の漏洩を防ぎながら自社内に技術開発ノウハウを蓄積しつつ、協力企業の支援を得た柔軟なビジネスモデルを築いている。

このようなモデルはなぜ海外では築きにくいのかといった疑問に答えるのが、生産における企業対企業間取引の需要を生み出したビッグ  $\alpha$ 、協力企業の相手(発注企業)にたいする M (マインド)「深慮」の存在である。日本の経済発展に大きく寄与してきた、そして、いまだに残っている親企業と下請の絶妙の関係によるものである。その関係はかつて主従の統合関係にあったが、近年は対等化しつつあり協力関係が強まりつつあると見てよいだろう。

発注企業からは

- ① 協力企業に対する技術供与、技術の公開、指導
- ② 協力企業に対する資本の協力
- ③ 安定的注文の発注

などがあり、協力企業は

- ④ 設計図、仕様書に書かれていない部分にまで配慮し、改善策を提言する誠意
- ⑤ 開発情報を守秘する関係維持と契約外の道義意識
- ⑥ 発注量や納期変更の契約条件の変更に柔軟に対応
- ⑦ コスト低減の努力

などのメリットを供与している。

これら契約外の「守秘や道義意識」「誠意のある提案」などは契約内容を主体として行動する、また、取引に対する文化の異なる海外では得難く、特に高付加価値の創造や共同開発研究には相乗効果が生まれにくいのである。契約で全ての状況を網羅するのは困難であり、事が起きてからの処理にも海外では膨大な時間と労力を要して、本来の業務を妨げられる例が多いからである。

誠意ある提案や契約外の対応は  $\alpha$  の部分であるが、技術革新や高付加価値の維持には欠かせないビッグ  $\alpha$  である。

## VI. 流通業におけるビッグ $\alpha$ と関係率需要の創造

IT と物流の発達により流通業の簡素化が促進される中、むしろその存在感を高めている卸業と小売業の例について触れたい。「相手に関与する関係率を高めること」により、相手の求めるビッグ  $\alpha$  を探求して、対応した実例である。

1960年代からメーカーと小売がより近く繋がることが予想された。林周二(1962年)『流通革命』の間屋無用論である。しかし、卸業は相手、メーカーと小売の間に立って際限ない関係を保ち、便益を提供して生き残った。卸業は架け橋役であるので橋の彼岸と此岸、双方にメリットがなければ存在価値はない。

小川 進(2003年)『稼ぐ仕組み』によると「卸業は生き残りのために、物流改革、多品種一括納入、情報システム改革等を行い、クオリティーと鮮度の高い物を安く、そして多くの新しい情報を届けた。つまり、合併することにより規模を大きくして、取扱いアイテムの多品種化を行い、物流や情報システムのインフラ効率を高めた。領域を拡大することにより、小売業へは新しい多くの販売技術情報を、メーカーには小売現場の情報を提供して、価格競争にも勝る情報価値を生み出した(菱食、ダイカの例、要約)」と述べられている<sup>17)</sup>。

小売業の成長を真剣に考え、他方ではメーカーの商品政策に鮮度の高い情報を提供すると言った関係率の高い血の滲むような努力があったのである。その根底を支えていたものは一貫した顧客視点に立った相手(メーカーと小売業)への「深慮」の姿勢である。

小売業の顧客との関係は枚挙に暇がない。ヤオコーは「お蔭様への感謝の精神」を徹底している。また、パート従業員に全服の信頼をもって売り場を任せ、地域に密着した提案をしている。食事のシーンを豊かにするための生活エンジョイのソフトとインフォメーションを鮮度豊かに提示している。何よりも従業員とパートを尊重するマインドがお客にまで伝わっている<sup>18)</sup>。

顧客との関係を絶え間なく修正することが事業経営の秘訣である。アイルランドのスーパー・マーケット「スーパークイン」社長のファーガル・クインは「第一優先事項はお客と話すこと。モニター会議の方が事業物件の検討会議より優先する」「お客は聞いても言ってくれないことがある。それは現場で聞き、見ることだ。何がどんなものと一緒に売れているかが見える。そこでの雑談はお客の生活や意識を知る最良の情報だ(要約)」と述べている<sup>19)</sup>。社長自らがレジの横に立ち、常に顧客との関わりを保つ努力をしている。「お

客を呼び戻すのは簡単である。世の中の事業主は何故こんな簡単なことが出来なくて経営難に悩んでいるのか」と教示している。どんな微細なニーズも見逃さないで答える経営者は経営方法に悩むことがない。徹底した顧客にたいする「深慮」を自ら実行している。

専門店の中に「町でピカリと光る店」がある。それらの店は「顧客の顔と名前と事情を知っている商いをしている」限定された領域で密着した関係を保って「個人の事情に合わせた対応」によって差別化を生み、明確な専門性を発揮しているという<sup>20)</sup>。顧客と関係を密にしてロイヤリティを築いている。

## VII. ビッグ $\alpha$ の創造と品質管理

ビッグ  $\alpha$  は目に見えないインタンジブル価値であり、顧客との接点で要求される。個々に異なるニーズに応える判断力と掌握力が現場の従業員に求められる。ここでの特殊性はニーズ発見、対処策、受け手への授与が同時に行われることである。通常、企業の業務は従業員同士の相談、上司による指導などが常時なされながら進行する。重要案件は複数の会議を経て決議実行されるが、それとは対照的である。会議、合議は個や異例への対応が前提になっていない、普遍則の決議体である。しかし、成熟化産業間の競争は個、異例への対応の競争になっている。会議や合議による業務進行が組織の有効性を阻害している理由が伺える。

ビッグ  $\alpha$  の品質管理は修正不可能なものの管理なのである。つまり、判断、対応にいたる資質を育成するより他に方法はないのである。スポーツで本番試合のために普段の練習や鍛錬を積み重ねるようなものである。

このように考察すると、至極当然のように見えるが、この「判断、対応にいたる資質」の醸成、教育訓練が企業においては非常に軽視されているのである。スポーツでの練習、鍛錬は本番試合よりもはるかに重視されているのとは全く異なる。利益目標の達成を主務とする企業活動と過程による効用が大きいスポーツとは異なるとはいえども、結果を重視すればこそ過程を大切にスポーツに習う必要がある。

更に管理不能に陥る原因は現場の位置に由来する。企業対企業の取引交渉、企業対消費者の販売現場はいずれも末端の従業員が担当している。しかも、企業対消費者の場合は他企業、流通業の場合が多い。現場のことは現場企業が担当するものと解釈される。反対に、販売会社や流通業側からは商品ソフト、情報、接客の考えはメーカーから指示されるべきだと考えられている。両者とも自らが責任を持って行うべき業務と考えない抜けやすい部

分である。つまり、末端になるに従い、業務に対する重要度の捕らえ方にずれが生じる傾向になる。ビッグ  $\alpha$  は規定されていないが故に抜けやすく、それを徹底して行う企業に顧客はシフトするのである。

顧客は微細な違いでも自らにとってベスト・ワンのものしか選ばない。個人のベスト・ワンは他人のベスト・ワンでもある。その評判は継続して周囲への影響情報となり、乗数的な波及をするのである。その微細な違いはビッグ  $\alpha$  に由来するものが多い。

## VIII. ビッグ $\alpha$ 創造の原動力は企業理念

全人格的な人間性を基盤として相手に対する強い深慮を持てる従業員、帰属意識、参画意欲、目的達成意識、課題形成意欲などが高いレベルで保持されている従業員でなければ現場でのビッグ  $\alpha$  発見と対応はできないのである。

しかし、企業活動は結果に猛進的になっている。一般的企業の新入社員教育は数ヶ月、長くて半年位で終了し、以降は OJT 主体となる。企業理念の徹底はその教育時に長くて数時間といった具合である。それからの企業理念の解釈は事業所、部署の上司の解釈によって異なることが多い。OJT において企業や業務に対する考え方が教育訓練されるので上司の考えが大きく支配することになる。意欲に最も直接的影響を及ぼす信頼関係は企業との間ではなく直属の上司との間になってくる。勿論、全ての企業についてではなく、傾向を述べているのである。

かつては終身雇用制と年功序列制によって従業員の意識を繋ぎとめておいた日本型経営。グローバル化、外資企業の経営手法に影響を受け、やみくもに成果主義の人事体系を導入した日本企業。果たして成果主義がモチベーション高揚に繋がっているのか。総務省発表の転職率（転職者比率＝転職者数÷就業者数×100）でみると平成5年2月時点の過去一年間で257万人4.1%から平成13年8月時点では325万人5.1%と増加している<sup>21)</sup>。日本経済の低迷も原因にあったであろう。しかし、低迷しているが故に利益効率の成果を求めた人事制度を導入し、過去の制度を崩壊することに活路を求めたとも言える。

成果主義には評価が必要である。評価の妥当性はあらゆる基準や手法を用いても疑問や不満が残る。ここでの問題は従業員が評価項目に載っている業務のみに精力を使い、それ以外のことに意識を向けなくなることである。不確定な未知への挑戦、長期的な開発・育成、成果の出にくい貢献的業務、顧客の育成などが軽視されることである。

先に成果主義を導入している米国型効率経営では契約と報酬が基本になっているといえ

ども、その弱点を補う手法が工夫されている。ダイナミックな抜擢人事、ストック・オプション、雇用主と従業員の対等な雇用関係、など特徴的な点が挙げられるが、最大の特徴は経営者がたゆまず理念の徹底をしていること、常に夢を語り同じ目標を従業員とともに確認していることである。つまり金銭報酬以上に達成意欲を刺激し、仕事に楽しさを見出せる職場環境を追求し続けていることである。

日本型の終身雇用制や年功序列制は企業にたいする帰属意識を醸成した。生活の安定を保証するものであった。生活の安定基盤にたつて業務に専念できたのである。そこにこそ業務遂行のプロフェッショナル意識や相手への深慮による共同達成意識が生まれたのである。修正は必要であるが、今一度その長所を見直す必要がある。

いずれにしても、それらの制度が崩壊している近年、従業員を繋ぎとめる拠り所は意欲的に業務に取り組める企業の夢や理念などである。

現実に「独立行政法人の製品評価技術基盤機構によると2004年度に家電や車などの工業製品で起きた不具合は前年比で五割増え2387件になった。2005年もほぼ同規模の見込み。その主な要因はコンサルティング会社ベリングポイントによると世代や雇用形態による処遇の違いが職場の一体感を失わせ、コミュニケーションを途絶えさせている。(要約)日本型経営を条件に入社した50代とその保証を前提としない20代ではラインが途切れている」と報道されている<sup>22)</sup>。組織のベクトルの一致がいかに大切かを物語っている。異なる方向のベクトルは負の作用に転じるからである。

成熟化産業での経営者は複雑な要素が絡み合う中での一貫した方針の徹底が重要になる。

- ① 経営者の夢やビジョンが従業員を捕らえて離さないものであるか
- ② 理念方針は明確に示されているか
- ③ その徹底には業績管理よりも時間と精力を費やしているか
- ④ 経営者の人格的魅力が従業員の敬意に値するか
- ⑤ それらが企業風土となって定着しているか

などが従業員の士気とロイヤリティを高め、企業の業績に大きく影響するのである。

社長の魅力に従業員が集まり、その魅力が商品に現れ、消費者支持を得ている例が小規模企業に多数見受けられる。夢や理念が一貫して伝わり、従業員を魅了しているからである。それに従えば、大企業においては理念の徹底と同時に組織の小規模化が活性化の鍵になる。



## Ⅷ. おわりに

成熟化産業においては実体のない価値ビッグ  $\alpha$  が購買決定の重要要因になり、それは相手との関係率の高さから発見され、その対応策は取引現場の従業員によって生みだされ、その場で相手に手渡されてしまう。現場で生み出されるものの質を高めるものは従業員のモチベーションであり、それを高めるものは経営者の哲学、理念であり研磨と徹底が重要であることを述べた。「企業を決めるのは経営者である」という極めて常識的な結論と一致してしまっただが、経緯の要点を認識しながらマーケティング展開をするか否かによって結果は大きく異なる。同時に企業をとりまくステーク・ホルダーの幸不幸をも左右するものである。

最後に成熟化の中で更なる研究課題として注目すべき事象を挙げる。

一つは異業種間の協業である。生活改善、問題解決は単品では達成できない。しかも、物質飽和の反動としての心的飢餓を埋める人との関係が大きな意味を持つようになった。ハードウェアの競争からソフトウェアを含めた、個対応、全業種対応の競争に至っている。後付けで業種を組み合わせるのではなく、発想段階から異業種を組み合わせるのである。同一ブランドを異業種商材でコーディネートする例、一商材を異業種連携で開発する例、ショッピング・センター、ショッピング・モールなどの流通の異業種協業。

二つ目は生産現場においての提携と準統合である。コスト競争の激化の中でクオリティの向上はあたかも背反する目標となる。部品メーカーと組み立てメーカーが品質向上と生産性向上を両立させる開発研究、日本回帰システム。将に世界の成熟市場に向かって企業日本の対応システムを探る必要がある。

三つ目は成熟化対応の流通業態である。中低価格で機能ブランドとプレステージ・ブランドの中間に位置していながら成功しているユニクロや無印良品など PRA (Specialty store retailer of Private label apparel : 製造小売業) である。つまり直営店やテナント業態にすることによって自社雇用の従業員を使い、ビッグ  $\alpha$  の質をうまくコントロールしているのである。機能とプレステージのバランスをどう持続するかとその手法が興味深い。

成熟化の中で、際限ない顧客のニーズに応えることは複雑多岐で多難のようだが、単なるコスト競争とは異なる知的・心的商材の開発競争であるため、奥深く開拓の道筋は無限にあると考える。

参考文献

- 1) Philip Kotler 『Kotler on Marketing』 Simon & Schuster UK Ltd., 2001, 「6. Designing the Marketing Mix」  
E.J.McCarthy 『Basic Marketing: A Managerial approach』 Homewood, Richard, D. Irwin, Inc., 1960
- 2) Philip Kotler 『Principles of Marketing』 Pearson Education Inc., Eleventh Edition Part 1 Chapter 2 p.44~50
- 3) Robert F. Lauterborn 『New Marketing Litany』 Advertising Age, October 1, 1990, p.26
- 4) 工藤恒夫、永田 仁 『実践マーケティング』 東洋経済新報社 2001年 8章 p.191~197
- 5) 水口健次 『通念への反論』 プレジデント社 2003年 9章 p.156~157
- 6) 鳥居直隆監修 『強いブランドの開発と育成』 ダイアモンド社 2000年 1章 p.3
- 7) 『日本経済新聞』 2005年10月19日、朝刊 「埼玉のちから」
- 8) 『日本経済新聞』 2004年 1月 7日、朝刊 「電縁の時代」
- 9) 鳥居直隆監修 『強いブランドの開発と育成』 ダイアモンド社 2000年 1章 p.9
- 10) リシャール・コラス・シャネル日本法人社長、セミナー 「シャネルのブランド価値創造」 2004年
- 11) 『日本経済新聞』 2005年12月 3日、朝刊 「法化社会」
- 12) 櫻田厚・モスバーガー社長、パーソナル・コミュニケーション2005年12月 8日
- 13) 堀貞一郎・オリエンタル・ランド顧問、セミナー 「マニュアル教育の限界を超える」
- 14) 「Macintosh」 <http://e-macintosh.jugem.jp/?eid=148> 2006年10月04日
- 15) 清成忠男、田中利見、港 徹雄 『中小企業論』 有斐閣 2004年 2節 p. 51
- 16) 『日本経済新聞』 2005年10月22日、朝刊 「生産・国内シフト鮮明」
- 17) 小川 進 『稼ぐ仕組み』 日本経済新聞社 2003年 1章、2章、5章
- 18) 大塚 明・㈱ヤオコー常務取締役、セミナー「生活の立場に立った売り場づくりへの挑戦」2005年
- 19) ファーガル・クイン著、太田美和子訳 『ブーメランの法則』 かんき出版 2002年 5話
- 20) 三浦功・(社)流通問題研究協会専務理事、マーケティング・ホーラム講演、2006年 5月23日
- 21) 総務省、平成13年 8月労働力調査特別調査結果(速報) 第2表
- 22) 『日本経済新聞』 2006年 9月 7日、朝刊 「守れるか品質」