

日本のマーケティングを創造する

○ 物造り日本の幻想と実体～日本人らしい能力

「6回、何故?と問い続け」「真因を探索する」。「カイゼン」の教科書によく書かれている言葉ですが、疑問に思われませんか?日本の製造の現場で、しつこく「何故?」を繰り返し、粘り強く真因に迫る姿を想像できますか?

むしろ、う〜んと考え込んで、全体像を「パッと」理解して(閃いて)、ササッと要因図(魚の骨)を書き始める。そういう、現場の方の姿が思い浮かびませんか?

デミング博士の品質管理は、説明責任の文化を持つ欧米で、「ほんとうの原因」を探り、それを解決するものです。日本で品質管理が導入されると、品質のバラツキを決定する要因を粘り強く追及するやり方から、現場感覚で洞察するやり方に変容していきます。他人に説明できない経験と勘に基づく品質管理。その現場力が日本を「モノづくりの国」に押し上げたのです。

経験と勘に基づく「改善」は、世界から注目を集めます。欧米から品質管理の専門家が視察に訪れます。彼らは、事前にデミング博士の著作を読んでいます。そして、少なくとも、知識のレベルでは、日本人以上に理解していたりします。

一方で、視察を受け入れる日本人は、日本的品質管理である「改善」をどうやって説明するかを考え込んでしまいます。そうです、脳科学で確認されているように「手続き記憶は言葉にならない」ですし、ましてや、「勘」はどうてい言葉にはなりません。困り果てた説明担当者は、「改善」の元となったデミング博士の著作を参照して、実際の改善手順とは異なる説明資料を作成します。

日本人は、実行は日本式に、説明は西洋式にという伝統があります。「和魂洋才」です。さらに古くは「和魂漢才」でした。日本式の洞察に基づくやり方は効果的ですが、他人に説明はできません。そこで、中国や西洋の進んだ知識を用いて説明するということが行われてきたのです。

こうして「6回の何故?」は、世界に広まることになります。それは、日本式の「改善」というより、デミング博士の目指した西洋式の「カイゼン」になっていました。そして、「カイゼン」は、欧米の方が得意なものであることは言うまでもありません。

日本人は、世界で標準化され、筋の通った説明がなされ、逆輸入された「カイゼン」を取り入れることになります。日本人が得意な洞察力を失い、西洋人が得意な説明力も身につけてはいない。そういう状況で、品質管理を世界と争えば、勝ち目はありません。

さらに言えば、日本人は洞察の内容を他人に伝えるのが苦手です。「曰く言い難い」知恵を尊重するのはいいのですが、説明力の不足を放置して、知恵の共有を怠ります。「製造」「改善」の知恵は、「〇〇の一つ覚え」となり、やり方だけが伝承されます。そして、何故その知恵、やり方にたどり着いたのかは忘れ去られます。

時がたち、環境が変わって、「一つ覚え」では通用しなくなります。知恵の源に戻ってやり方を応用しなければならないのですが、既にその知恵は失われています。とおの昔に定年退職された方々の知恵は戻ってきません。

説明力の不足、知恵の共有の欠如、そして、日本人自身の勘違いが、今日の日本のモノづくりの後退を招いたのです。

○ 日本らしさを取り戻す

例えば、世界のお手本と言われるP & Gマーケティングを考えてみましょう。P & Gを真似してきたと言われる花王でさえ、P & Gマーケティングは学べていません。その理由は2つあります。

一つ目は、生まれ育った文化にあります。欧米の過酷な説明責任の環境下で育たなければ、重箱の隅を突くように粘着質な、形式論理で全てを矛盾なく説明しきるためのマーケティング文書作業には耐えられません。というより、それを遂行することは、日本人のは不可能に近いのです。それにしても、P & Gの年間活動計画の説明文書の執拗さは、群を抜いています。例えば「何故、この媒体にこのタイミングで広告を投入するのか」について、微に入り細に渡って「くどくど」説明します。日本なら、全く説明なしの部分でしょうが。

二つ目は、日本人は決断が苦手です。ぎりぎりまで何も決めない。ほとんど事前には何も決めず、行動を起す直前、もう選択の余地が無くなってしまってから、やっと（決めて）動き出す。つまりは、何も決めないのです。決断の訓練を受けないし、実際に決断もできません。決断ができないと、セグメンテーション(S)、ターゲティング(T)、ポジショニング(P)ができません。STPは意思決定です。データに基づく分析結果ではありません。分析作業は、意思決定の後、つまり、分析基準を決定した後のことです。日本のマーケティングには、STPがありません。そして、これらに基づく、製品コンセプトワークもありません。これでは、マーケティングしているとは言えません。そもそもマーケティングしていないのですから、マーケティングを学べる訳はありません。

P & Gをそっくり真似してきた花王が、マーケティングだけは殆ど学んでいない背景には、上記のような事情があります。そこに、リテールサポートなどの、本来のマーケティング部門以外の「傍流」のマーケティング活動が大きな役割を果たしてきた背景もあるのです。

日本育ちの人間は、日本の歴史と文化に根ざしたやり方でマーケティングすべきです。但し、日本には、欧米的な意味での本格的なマーケティングは存在しませんでした。ですから、基本からアメリカなどから学ぶ必要があります。その上で、「洞察力に満ちた」得意なやり方で日本的なマーケティングを作り上げることになります。

マーケティングは「売り得る可能性を作り、その可能性を購買に実現する筋道を画く」ものです。企業の価値形成の能力と、お客様の生活の中での要求の間にある販売＝購買の可能性を企画し、それが実際の消費と購買のプロセスに実現される筋道を設計します。それは、日本が得意な世界です。

言葉で言えば簡単です。能力と要求の間を「パッと」結びつけ、お客様が意識しない行動の連鎖をイメージします。欧米の人間なら「目を回すようなこと」ですが、日本人ならできるのです。

○ 日本とアジアのモノづくり

本題とは離れますが、日本とアジアのモノづくりの現状を、3D-CAD技術を中心に、概観しておきましょう。

・ITバブル崩壊を機にした日本の変化

1990年代後半から2002年あたりの、いわゆるITバブル崩壊を契機として、エレクトロニクス業界の業績が悪化した時期の一つの分岐点があります。多くの会社がリストラに走りました。その結果、モノづくりの知見を継承することや、設計～製造の人的育成、そしてIT化による知見のデータベース化などの投資を怠り、製造の海外シフト、ソニーなどに顕著ですが、製造部門の子会社化、中国系EMSへの外注依存度向上、などの流れが加速しました。これまでの日本の技術を支えてきた多くの中高年が、割増退職金をもらって退職していったのが、2000年代前半までの流れです。

・韓国企業による日本の技術者のリクルート

日本のモノづくりを支えてきた人材を、サムソン、LGなどがリクルートし始めたのが、2000年代前半から続いています。韓国企業の経営はアメリカの大学でMBAをとったエリート、そして韓国企業の技術力を格段に向上させたのは、多くの転職した日本人技術者という構図になります。

・機械設計3次元化の状況 — 日本

日本では、図面オリエンテッドな文化が特に強く、その都度設計が問題になっています。2次元での設計の歴史が長く、図面ありきのモノづくりが根強く残っているのです。設計情報を流用しようとか、水平展開して生かそうという発想がありません。3次元CADを導入しても、機械設計エンジニアは、「知見」を共有するとか伝達するということはせず、「図面を見れば分かる！」という考え方が根強いのです。

残念ながら、現場を中心とする「図面至上主義」を、モノづくりの構造と問題の本質を理解し、かつ強いリーダーシップで改革する経営者は、日本には多くないし、モノづくりを知っているベテランはリストラしちゃったか、韓国企業や中国企業に転職していないのです。

・韓国の状況

日本との違いは、製造業の数が大財閥系の数社と少なく、トップのリーダーシップがあること。そして、日本ほどは2次元設計の歴史は長くなく、3次元への移行がスムーズにできたことなどが指摘できます。ですから、技術的な知見を日本から転職したベテランエンジニアから流入させ、トップダウンで3次元設計情報に知識や知見の相当する情報を付加して活用する仕組みができやすい、ということが言えます。

・中国の状況

2次元設計の歴史そのものがありません。初めから3次元設計を当たり前導入しているので、知見の導入とトップのリーダーシップで日韓企業を脅かす日も近いでしょう。ただし、その牽引役は、今のところ台湾系のEMSやODMです。大陸のメーカーが強くなるには、人材や文化の問題が阻害要因になるでしょう。