

●日本の製造業の弱み

「マーケティングって必要なんですか?」「不要なんじゃない!」「市場や顧客は見えないほうが仕事に集中できる」、社内で技術者によく聞かされてきた言葉です。

これらの言葉に、製造業における商品マーケティング力（以下「マーケティング力」と記す）が開発プロセスの中でどのような位置づけにあるかが象徴されています。2009年のやや古いデータですが、これを裏打ちするアンケート調査（図1）が日本能率協会総合研究所から発表されています。この状況は10年後の現在も、あまり変わっていないのではないのでしょうか。

「自社の課題に対する評価～モノづくりに関する日本企業の姿」は、日本企業の企画・開発・製造における取組みについての評価結果ですが、その中で「商品企画段階のしゅみ」が2.58点と最も低く、一方「開発設計段階のしゅみ」は2.91点、「製造段階のしゅみ」は3.26点と高い点数になっています。因みに現在様々な分野で課題とされている「イノベーション力」も2.69点と低い点数です。

他の項目も含めて勘案すると、日本の製造業は製造・開発は得意であるものの、商品企画はちょっと苦手というところでしょうか。つまり、「商品企画段階のしゅみ」が課題＝「マーケティング力が弱い日本の製造業」という実態が浮かび上がってきます。

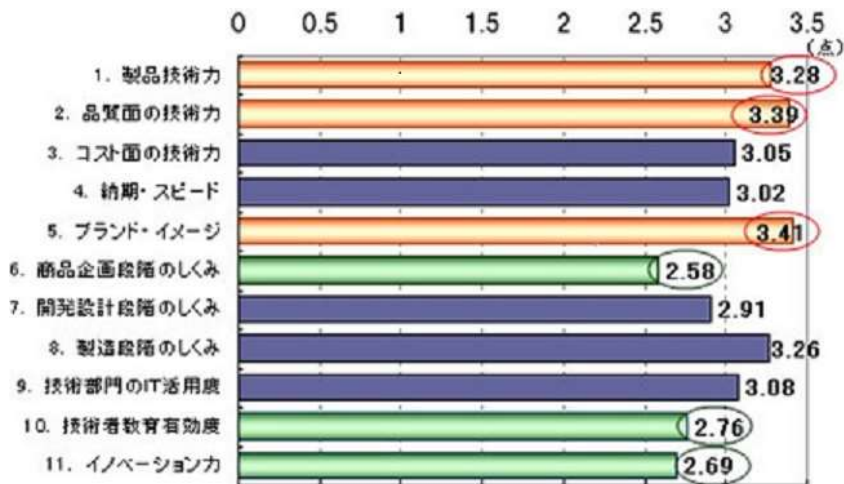


図1 自社の課題に対する評価～モノづくりに関する日本企業の姿
出所) 日本能率協会総合研究所アンケート2009年2月

●商品開発とマーケティング

商品を開発する上で「開発技術者 (production engineer)」はよく聞きますが、「企画技術者 (marketing engineer)」という言葉はあまり聞いたことがありません。

本来、商品の「企画」段階がその価値を決める上で最重要であるにも関わらず、現状は、この段階が確立されておらず、商品企画の後工程の開発＝「技術」段階に偏りがちになっているのではないのでしょうか。

市場の変化やユーザ情報から“イメージをかたち”にする企画段階よりも、“モノをかたち”する開発段階の方がわかり易く、また社内でも注目されやすいため、未だ多くの企業では「兎も角開発しよう!、俺たちが作りたい製品を作るんだ!」というプロダクトアウトの思考から抜け出せないでいると思われます。

国内では、この10年の間、携帯電話に代表される機能のガラパゴス化、弱電メーカーにおけるヒット商品の少なさなどなど、マーケティング力不足が一因と目される事態が起ってこまましたが、そもそも、開発と企画は似て非なる業務です。

筆者が以前所属した本田技術研究所においては、マーケティング力を持つ開発責任者 (LPL) によって「商品企画段階のしゅみ」が機能し、数々のヒット商品を生みだしていました。

マーケティングとは、図2の様に、「お客様の世界」を「技術者の世界」に“翻訳”、“編集”、“加工”することです。

この「お客様の世界」にもっと興味を持ち、“翻訳”、“編集”、“加工”能力を身に付けた「内科医」としてのマーケティング担当者 (企画技術者) の存在とその育成が、冒頭アンケートの「商品企画段階のしゅみ」作りに必要不可欠です。

患者様 (多様なお客様) と外科医 (専門の技術者) を適切に結ぶ、優れた内科医が機能して初めてマーケティング力が向上します。



図2 お客様の世界から技術者の世界へ～マーケティングの役割 (筆者作成)

●マーケティング力の真骨頂

筆者は、昨年、素描を中心に展示された「ミケランジェロとダ・ヴィンチ展」を見学し、素描の重要性を再認識しました。

両者が活躍したルネサンス期では、「（自然）を母として、（素描）を父とすると、（建築）（彫刻）（絵画）の3姉妹がいる」という関係が強調されており、自然に則ってデッサンすることは、各芸術の基本中の基本であり、素描そのものが作品としての価値を持つほど重要視されていたとされています。

ミケランジェロとダ・ヴィンチに倣えば、マーケティングとは、商品の素描段階なのかもしれません。その意味では、マーケティング力が商品の巧拙を決めると言っても過言ではありません。



図3 FITのデッサン（筆者素描）



佐藤 泰彦

（元）株式会社ホンダアクセス 商品企画部 研究員

略歴：本田技術研究所に21年間在籍。内研究員（商品マーケティング担当）として12年間従事、その後ホンダアクセスに転籍。顧客目線での商品企画をモットーに新機種の商品企画を数多く担当。世界市場でのニーズ、顧客の意向を商品開発に反映する上で、市場動向調査、トレンド調査などの実践的なリサーチを実施し、商品企画に活用。