

2014年7月18日
第3回 東工大SSS同窓会

なぜ日本企業はマーケティングで 失敗するのか

「ものづくり」と「おもてなし」の限界を考える

神戸大学 高嶋克義

日本市場の環境変化と閉塞感

コモディティ化とパワーシフト

→ 日本企業のマーケティングにおける閉塞感

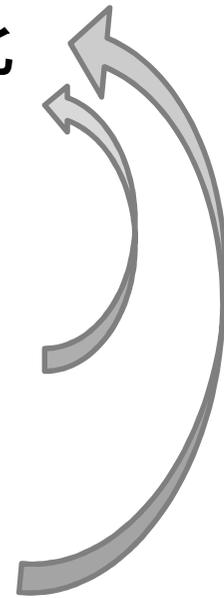
✓ 価格競争－低コスト化・低収益化

「コモディティ化」

✓ 「ものづくり」型モデルの限界

地勢的な「パワーシフト」

✓ 小売業への「パワーシフト」



「ものづくり」の競争優位

日本企業の特徴

製品アーキテクチャ＝「すり合わせ」の重要性
生産－開発－サプライヤーの連携

①部品・原材料メーカーとの協力関係

長期的関係による安定性

→情報共有の効果

→投資への効果

②生産部門－開発部門の連携

改善の蓄積→品質と効率性

情報共有(共同作業・共同責任)

「ものづくり」の特徴

「すり合わせ」の重要性

長期的関係による安定性

汎用品の価格競争に巻き込まれない

改善の蓄積→品質と効率性

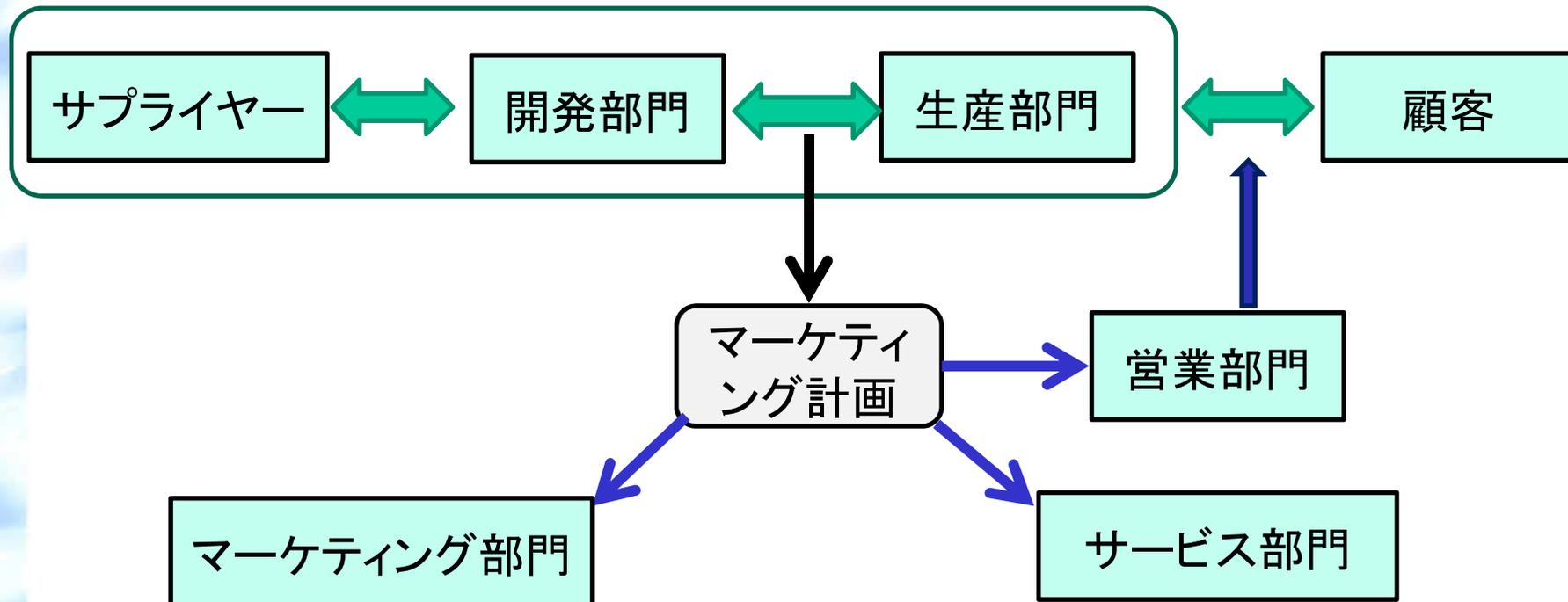
キャッチアップ困難＝持続的優位性

デメリット

- ✓ シェア拡大の制約
- ✓ 依存関係による低収益

「ものづくり」型マーケティング体制

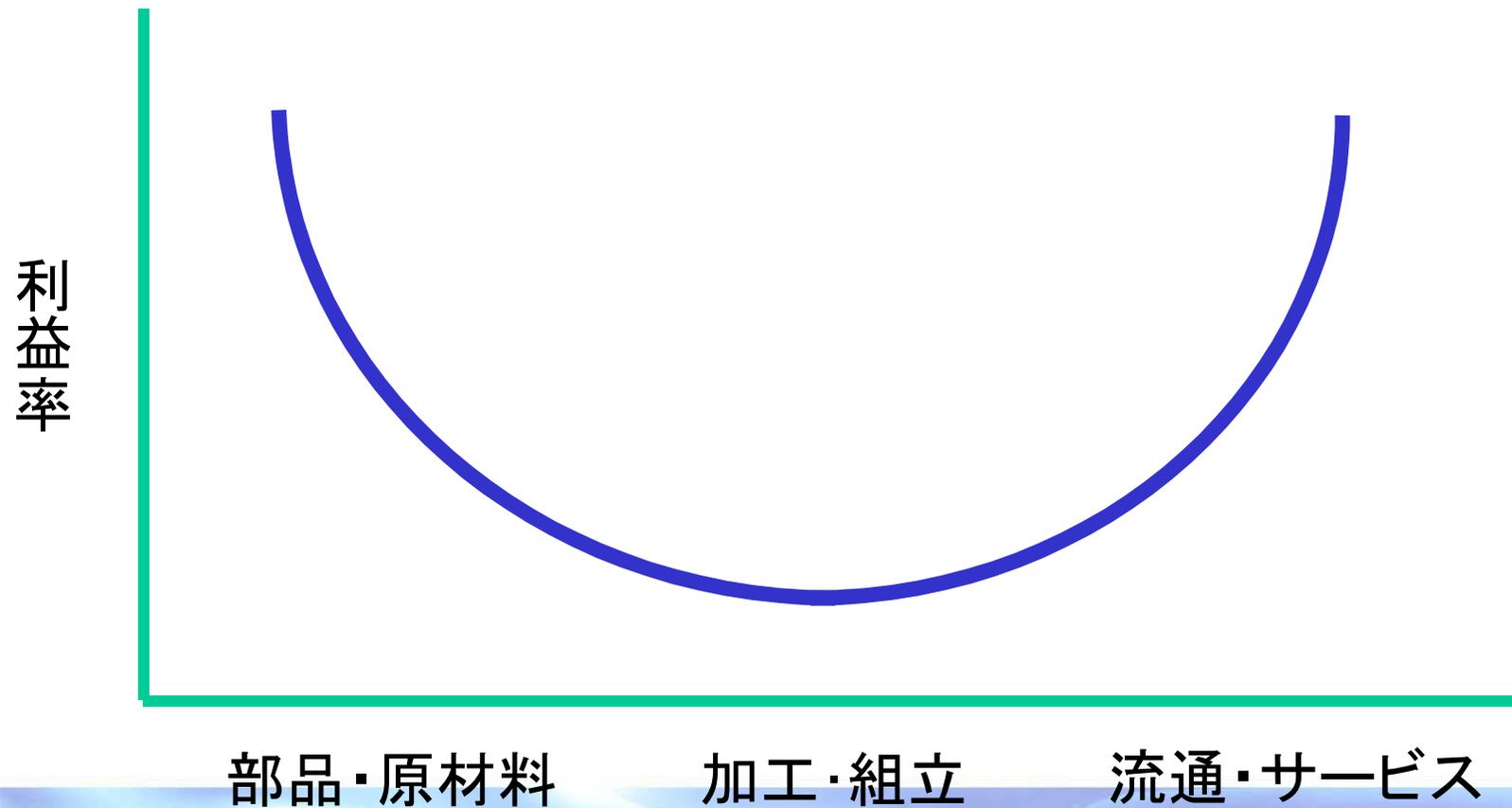
鉄壁の「ものづくり」タッグ



「ものづくり」の限界

- ✓ 技術開発力・生産能力の国際的な平準化
 - ✓ 標準化製品の生産における規模の経済性
 - ✓ 部品や生産設備・機械を通じた
製品技術の同質化・平準化
 - ✓ オーバーシュート現象
 - 認識されない技術的な格差
- 技術的優位が解消された

スマイルカーブ



「スマイルカーブ」の形成

スマイルの底：加工・組立の低付加価値化
＝コモディティ化

- ✓ 標準化部品の調達
- ✓ 最終製品の大量生産で低コスト化
- ✓ 後発企業でも生産能力の迅速な蓄積
- ✓ グローバル規模でのコスト優位
- ✓ 高シェア化(薄利多売)と効率化で利益
- ✓ 最終製品の性能＝部品

「スマイルカーブ」の形成

スマイルの左端の形成

部品・原材料の高収益化

- ✓ 最終製品の性能＝部品
- ✓ 技術優位の部品メーカーに需要が集中
- ✓ 市場シェア＝市場の独占
- ✓ 積極的な投資
技術優位→投資リスクが小さい

「スマイルカーブ」が歪む

最終製品のコモディティ化

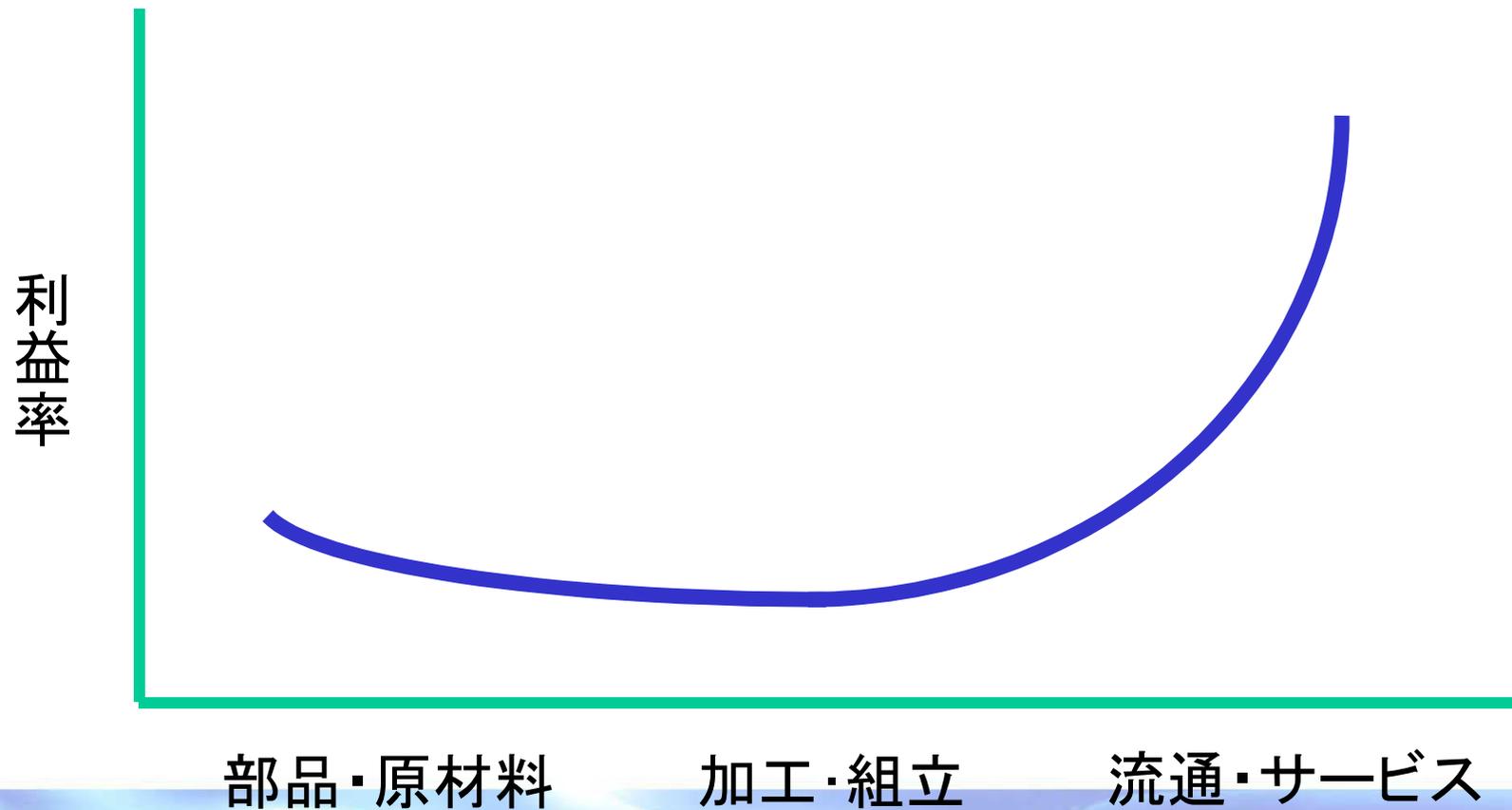
コスト優位のグローバル企業にシェア集中

- ✓ 投資競争の発生
- ✓ 投資リスクー過剰な供給能力
- ✓ 交渉力低下ー低収益化

最終製品の脱コモディティ化戦略

→部品だけが製品の価値を決めるのではない

歪んだスマイルカーブ



「ものづくり」型競争優位の縮小化

- ✓ デジタル化と部品の標準化・モジュール化
「すり合わせ」の重要性が低下
- ✓ 世界規模での大量生産による低コスト化
- ✓ 生産拠点の海外化

- 感性的価値のブランド
- サービスの重要性

脱コモディティ化の論理

- ✓ 機能的価値→コモディティ化しやすい
- ✓ 脱コモディティ化→感性的価値の重要性

意味的価値, 経験的価値, 情緒的価値
カテゴリー・イノベーション,
ブランド, サービス化
リレーションシップ(関係性)

感性的価値の強調

機能的価値よりも感性的価値

- ✓ 技術は模倣・追随される
- ✓ 模倣しにくいのは、感性的価値

客観的な基準での優劣判断ができない価値
→ 水平的差別化が有効だ！？

感性的価値の限界

- ✓ 選好の多様性：限られた消費者層
 - 感性，意味，情緒－多様化しやすい
 - 経験的価値－経験の固有性・多様性
 - cf. 優劣があるものは選好が一致しやすい
- ✓ 関係性を構築するコストと時間
- 大きなシェアを取れない
 - だからこそ機能的価値であったはず

感性的価値の限界

模倣困難か？

感性的価値, 使用文脈, カテゴリーの模倣的訴求

✓ 技術革新より難しい？

✓ 模倣による影響は受けないのか？

✓ オリジナルになりうるものがオリジナル？

→ 先発者優位はあっても, 持続的優位とは限らない

脱コモディティ化の条件

機能的価値→ 感性的価値の難しさ

✓ 需要の多様性→ 収斂化する潜在需要の抽出
市場セグメントの統合化

✓ 模倣容易→ 投資規模と先発性

◆ 高い市場リスクの受容

◆ 大規模なマーケティング投資
→ ブランド構築の先発優位

はたして
実行可能か

「ものづくり」型マーケティング体制

特徴

- ✓「すりあわせ」による改善
 - 垂直的差別化と効率化
- ✓顧客の囲い込み→参入障壁, 下位でも存続
- ✓二重の「イノベーションのジレンマ」問題
 - 顧客との間, サプライヤー
- ✓オーバーシュート(過剰品質)が起きやすい
 - 開発者満足の追求と合意
 - 同様にショートシュートも

「ものづくり」型マーケティング体制

特徴

- 戦略は交渉によって決定される
- ✓ 投資問題：資源は分散，抱え込み
- ✓ マーケティング部門は権限も情報もない
- ✓ 水平的差別化には不向き
 - ブランド構築：機能的価値－開発・生産部門
- ✓ 戦略の変更－交渉力のある部門が主導
- ✓ 交渉力を失うような戦略の決定はできない

脱コモディティ化の難しさ

➤ 脱コモディティ化に必要な条件

ブランド戦略

巨額のブランド投資

大規模な供給力

それを支えるトップダウン型の組織体制



「ものづくり」に適した技術系分権型組織

技術的課題の解決→市場シェア

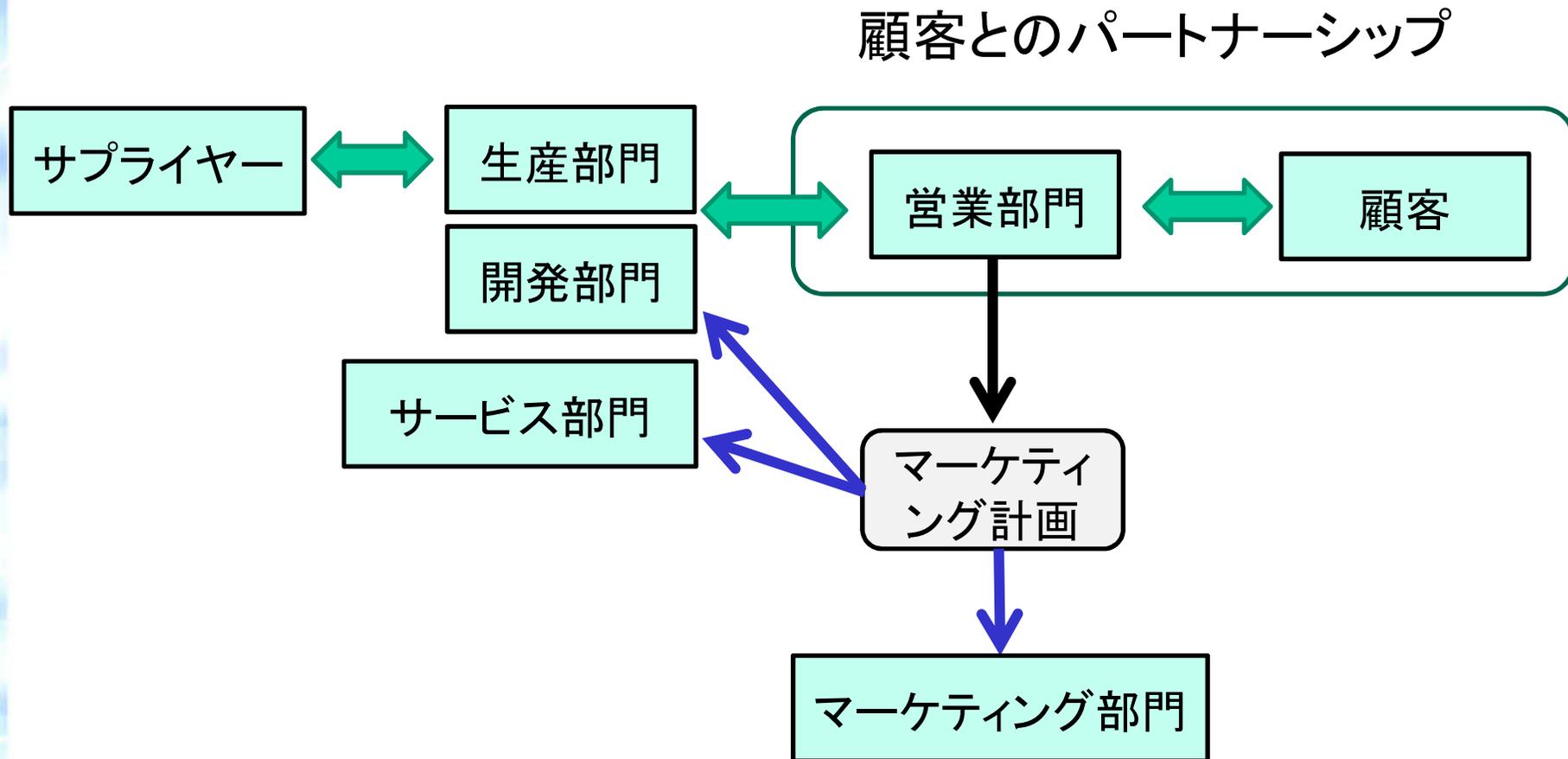
低い市場リスク～権限委譲可能性

脱コモディティ化の実行可能性

- 「ものづくり」に適した組織を集権化？
- 集権化した「ものづくり」
 これまでの優位性はどうなる？
- 組織変革だけで可能か？

- 営業力型企業の場合はどうか？

営業力型マーケティング体制



営業力型マーケティング体制

特徴

- やはり戦略は交渉によって決定される
- ✓ 投資問題：資源は顧客ごとに分散，抱え込み
- ✓ マーケティング部門は権限も情報もない
- ✓ 新規市場よりも既存顧客との関係重視
- ✓ 戦略の変更－交渉力のある営業部門が主導
- 高い市場リスクの受容や大規模なマーケティング投資はできない

日本型マーケティング体制の課題

「ものづくり」型，営業力型の限界

感性的価値

トップダウン型意思決定

マーケティング投資

対策

- ✓ ニッチ市場・機能的価値が有効な市場の開拓？
- ✓ マーケティング主導の体制への転換？

「おもてなし」のマーケティング課題

➤「おもてなし」

✓ 顧客適応型サービス→高い顧客満足

➤ 顧客適応型サービス

個々の顧客の要望・注文に対応した
サービスの提供(サービスのカスタマイズ)

顧客適応型サービス

➤ メリット

- ✓ 高い付加価値－顧客満足
- ✓ 顧客との関係強化

➤ デメリット・課題

- ✓ 顧客適応の高い人的能力が必要
- ✓ 従業員の熟練時間・育成問題
- ✓ 従業員の学習の動機付け
- ✓ 従業員の人件費

「おもてなし」のマーケティング課題

- 顧客適応の能力
 - ✓ 情報処理
 - ✓ 現場革新能力

- 限られた数の顧客への「おもてなし」
 - ✓ サービススタッフの属人的な能力に依存
 - ✓ 市場の限定一顧客を選別
 - それでよいのか？

「おもてなし」の限界

- ✓ 少数顧客の囲い込み
- ✓ しかし最上位の顧客ではない＝差別化が弱い
- ✓ 職人的な自己満足, 生業化
- ✓ 「おもてなし」の組織
 - 現場に権限→企業の戦略
 - 交渉によって決まる戦略
- 属人的な「おもてなし」からの離脱

サービスによる競争優位

- サービスの大規模化
- ✓ 多数のサービス拠点の展開
- ✓ 多数のスタッフの能力育成
- ✓ 知識管理－革新・知識共有



- ◆ ブランド価値の形成
- ◆ サプライヤーの協力の確保

サービスの標準化

標準化

サービスの共通化, マニュアル化

メリット

- ✓ 品質管理(均質化)
- ✓ 低コスト化
- ✓ 全国展開のスピード
- ✓ 生産時間の短縮化

サービスの標準化

限界

- ✓ 個別顧客の需要との不適合→顧客の不満
(価格とのトレードオフ)
- ✓ 従業員のモチベーション←行動の自由度
- ✓ 管理者の育成問題

標準化と顧客適応の組み合わせ

何をどこまで標準化するか
顧客適応における標準化の効果

例：2割顧客適応（8割標準化）

顧客適応領域への関心の集中

情報収集能力の蓄積

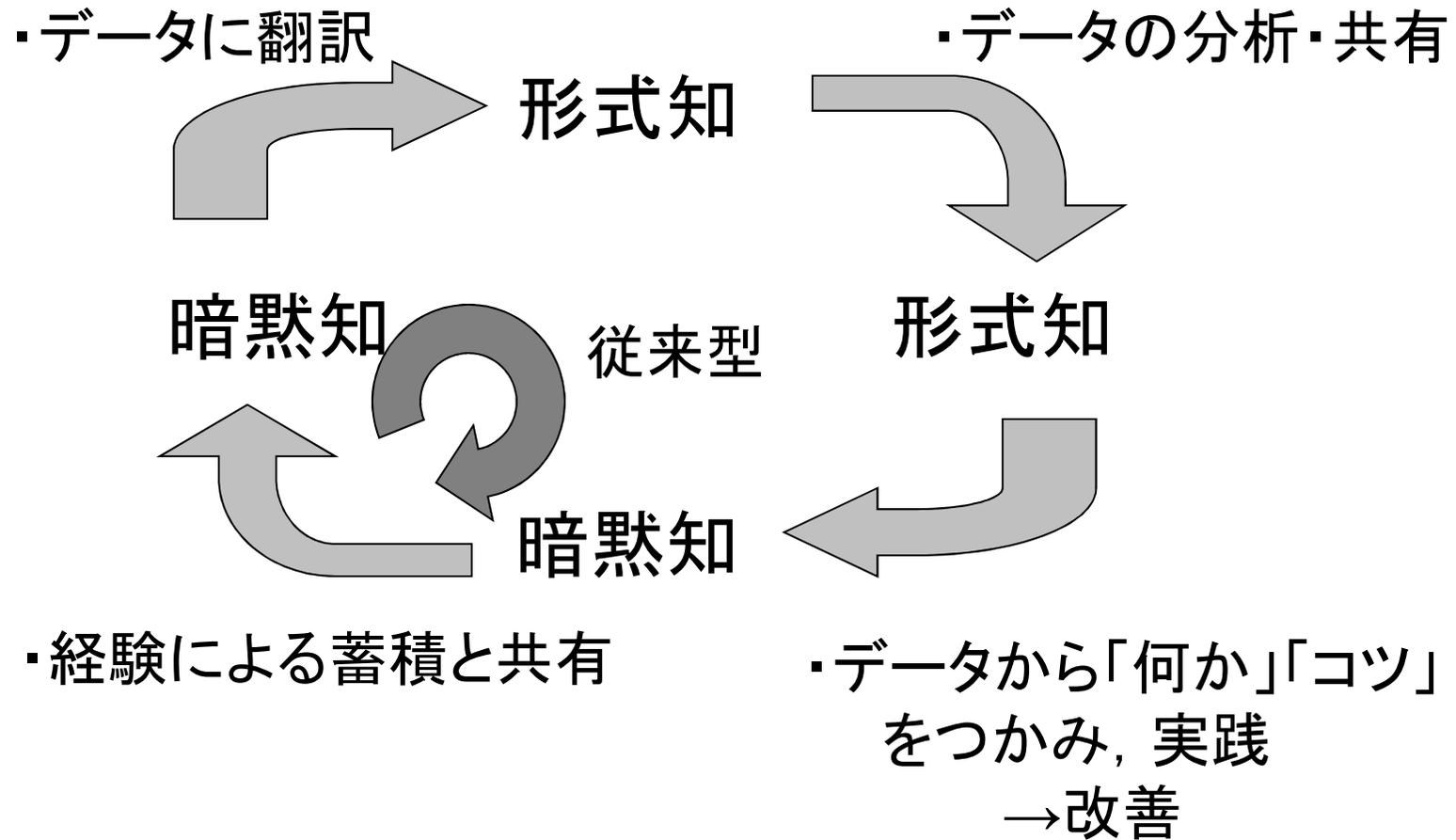
顧客ニーズの可視性

→顧客満足

現場プロセス改善

- ✓ ビジネスモデルとしてビルトイン
課題発見・改善・共有の制度
- ✓ プロセス改善の知識管理
 - 動機付け
 - 方法の学習
 - 共有・水平展開

プロセス指標による知識管理



プロセス指標利用のポイント

- ①プロセス指標によって、顧客やサービスの問題が背後に隠れず、表面化するようにする
- ②問題を見つけたら、問題を分析し、是正する時間と機会をもつ
- ③少数の指標に関心を集中させ、課題発見・改善のノウハウを学習・蓄積する

少数指標による改善

指標：問題発生シグナル

＝顧客問題の「見える化」

多数の指標－従業員の情報処理能力の限界

少数の重要指標 (KPI)

例：顧客の待ち時間、顧客との対話時間

- ✓ 関心の集中－課題の探索
- ✓ 改善－測定によるPDCサイクル
- ✓ 課題発見や改善のノウハウの蓄積と共有

サービス化による脱コモディティ化

- サービスのビジネスモデルの構築
 - ✓ 顧客適応と標準化の組合せ
 - 権限委譲～顧客適応～人材育成
 - ✓ 知識管理：現場の革新能力の構築・共有
- 顧客からの情報吸引力→革新
 - 情報を発信する所に情報は集まる
 - サービス・ブランド化
 - そのためにも規模が重要

マーケティング体制の見直し

◆なぜ日本企業はマーケティングで失敗するのか

✓従来の強みであった「ものづくり」の限界

✓属人的な「おもてなし」の限界

➤マーケティング体制の見直し・構築へ