

日本の「ものづくり」をだめにする

「マーケティング・リサーチ」の

落とし穴

ジャーナリスト

林 溪清

過剰品質？ これしか作れない

かつて世界に名を馳せた「日本品質」。いわゆるメイド・イン・ジャパンは、その独自で綿密な製作精度と技術、過剰とも言える品質管理で世界の注目を集めた。同じジャンルの商品なら、日本製を選んでおけば間違いないという評価が、永らく維持されて来たのである。

ところが、である。昨今の自動車メーカーのたび重なるリコールや完成車の無資格検査問題、さまざまなメーカーによるデータなどの改竄など、今や「日本品質」の名声には陰りが見え、メイド・イン・ジャパンの信頼は揺らいでいる。

世界最高峰の包丁を作る職人さんに話を聞いたことがあるが、一般的な家庭用の包丁は1日3回、せいぜい12食の調理を前提としているが、プロの料理人は1日に6000食以上

も作るのだから、それに対応できる耐久性と鋭利さが要求される。だからカミソリのような切れ味と、鈍の

ような強靱さが必要なのだという。かつては、そうした日本の包丁づくりの技術が背景にあり、それに付随して家庭用の包丁の品質が高められ支えられていたのである。「俺はこれしか作れないからね」その職人さんの言葉である。

しかし今、最も売れ筋なのは、せいぜい3000円程度までで買える包丁なのだという。市場では包丁の本質とは関係なしに、よく売れるそうした包丁が「よい商品」とみなされるのである。残念ながら、そこにはカミソリのような切れ味と鈍のような強靱さはない。切れなくなったら買い替えればよい、という安易な発想が背景にあるために、包丁とともに一般家庭に浸透していた砥石までその市場を狭めてしまっている。

デパートの売り場などで販売スタッフ

の「人気があります」「よく売れています」というセールストークを聞くが、そこにも一般受けするよく売れる商品が「よい商品」という風潮が見え隠れする。天邪鬼な筆者などは、そう言われた瞬間に別の商品を選ぶことになる。

こうした風潮は包丁だけに留まらない。日本の大手製造業の多くが、よく売れるものがよい商品という公式を振りかざして、消費者ニーズをリサーチして、そこに照準を絞って商品開発を行なっているのだ。

いわゆる「マーケティング・リサーチ」による商品開発である。そこにはかつての日本のものづくりにあった職人気質もこだわりもなく、あるのは効率ばかりである。元来我が国における「ものづくり」の基本は職人の技にあった。近代化の波の中でも、技術者の心意気やアイデアから生ま

れたものが、メイド・イン・ジャパンであった。

だからこそ、優れたデザイン・機能・品質が継承されて来たのだ。それが高度成長期からバブル経済を経て、日本に押し寄せた効率至上主義とも言える潮流によつて、「売れる物こそよい製品」という公式がまかり通るようになり、ひたすらにユーザーの望むような製品を生み出し提供することに喜々として来たのである。

しかし、そこには大きな落とし穴がある。「マーケティング・リサーチ」による商品開発という概念における情報源は、基本的に消費者ニーズにある。つまり、市場における買い手である消費者がどのような商品を見ているかが大きな決め手となるのだが、原点となる消費者そのものはあくまでも素人であり、いくらそのニーズに合わせて製品を開発しても、素人の発想を超えるものは生まれな



ミニバン・ブームを作ったホンダの「ステップワゴン」(ホンダ)

い。そのことをしっかりと認識していればまだしもだが、昨今の日本企業の情けない状況を見ていると甚だ心もとない。

同一市場において似通った調査を行えば、必然的にその結果は似たようなものになる。競合するメーカー同士が商品開発を行なうに当たり、消費者のニーズを掴むべく、マーケティング・リサーチを行なう。しかも、下手をすると同じ総研会社や広告代理店が担当する場合もあり得るのだ。そうした調査を前提に生まれた製品を並べて、お客さまの

ニーズに合わせた商品開発を謳い、そして小さな小賢しい小細工が「差別化」となる。消費者はそこまで愚かではない。絶対的な本質は違わないのに、あたかも個性を持たせ差別化を図られたような宣伝文句を並べても、結果的には、いわゆる同一パインの食い合いとなるのである。

新たな市場を生み出す商品

ホンダに「ステップワゴン」というモデルがある。1996年に登場した初代は、それ以前はフロントシートの床下にエンジンを搭載する構造が主流だったワンボックス車に、フロント・エンジンというレイアウトを導入し、それ以降、現在まで続くミニバン・ブームのきっかけとなったモデルである。実はこのステップワゴン、登場した当初にはニッチ商品と言われ、消費者のニーズなどないと思われていたのである。内情を見れば、当時販売不振で大量に在庫され、ホンダを窮地に追い込んでいたシビックのプラットホームを流用することで生まれた「苦肉の策」とも言えるモデルだったのだ。シビックの販売不振などの影響で、経営的にも苦しい状況にあったホンダ存亡の危機を、このニッチと

言われたステップワゴンの成功が救ったとも言われている。

こうした開発者のアイデアと、機転から生まれた商品が新たな市場を創出し、大きくマーケット自体の勢力圏を塗り替えた例もあるのだ。

日本のものづくりはそもそも職人芸にあった。近代化の中でも、技術者や職人の心意気やアイデアから生まれたものが、「メイド・イン・ジャパン」のステータスを守り続けてきたのである。そうして生み出される日本製の商品は、さまざまなジャンルで新たなマーケットを生み出す魔法の力を持っていた。それが画期的な新製品であれ、ニッチな隙間商品であれ、あるいは売れ残りを処分する廃物利用に近いものであっても、そこにはクリエイティブなものづくりがあっただけである。

広告の謳い文句やイメージ戦略などで売るのはなく、その商品の本質で勝負するのが日本流のものづくりだったはずだ。そうした日本のスタイルは優れた製品を生み出すだけでなく、同時に優れた消費者・目的の肥えた消費者を生み出し、社会全体の文化や民度を底上げする機能まで果たしていたとも言えるのだ。

今、日本のものづくりに求められているのは、消費者ニーズをいたずらに振りかざすマーケティング・リサーチ会社や、安易なイメージ戦略で物が売れると説く広告代理店の甘言に惑わされることなく、製品そのものの本質で勝負する、いわば、ものづくりの原点回帰とも言える発想なのではないだろうか。

我が国の企業の経営に携わるリーダー達が、効率ばかりに目を奪われ、マーケティング・リサーチから弾き出された、素人である消費者の望んでいるところの、どこにでもありそうな「売れ筋」商品像に惑わされることなく、身内である社内の開発スタッフたちの提言に耳を傾け、彼らが自由奔放に、縦横無尽にものづくりに注力できるように、社内の環境を整えることは、近視眼的に見れば、今の時点で必ずしも効果的ではないかもしれない。

だが、長い目で見れば、きつと未来に続く新たなマーケットの創出につながって行くはずだし、企業の発展にも寄与するものになるはずである。日本のものづくりの復興とは、単に企業のみ留まらない大きなテーマであるはずだ。