

# 技術マーケティングの障害

## — 技術者向けマーケティング教育の意味再考 —

谷 地 弘 安

### 1. はじめに

本稿の目的は、いわゆる技術者に対してマーケティングの理論や考え方を提供するときの課題と、それに対するアプローチについて検討することにある。ここで技術マーケティングというのは、技術をマーケティングするという企業の活動ではなく、技術者に対してマーケティングの理論や考え方を提供することを指している。

技術者向けのマネジメント教育とえば、「MOT (Management of Technology)」がまっさきに浮かんでくる。国内でも大学院にMOTコースを設置する動きが盛んになってきたし、企業でもMOT教育を研修に取り入れたり、充実させる動きが見られる。

そして、そのなかで1つのフォーカスとなっているのが、技術者向けのマーケティング教育である。マーケティングというと、顧客視点・顧客志向を中心とする理論体系であり、技術を開発するひと、ひいてはより上流の研究者にとっても、そういう視点を持った研究・開発がことさら重要になっている。このような意識からであると思われる。

すでに我々は、なぜこのような意識が強くなってきているのか、またどういう問題に対してマーケティング知識の貢献が期待されるのかについて、別稿にて検討をくわえた(谷地[2010])。だが、ここで提起したいのは、仮に我々や企業の上層部、人材育成担当者などがその重要性を認めることができても、効果的に技術者向けマーケティング教育を実施するのはなかなか難しいという点である。なによりもまず、知識の提供を受ける技術者には、いろいろな誤解が事前に存在していることがある。逆にその誤解を解くことから始めないと、効果的な教育が難しいのである。

その誤解を解くというのが、マーケティングの知識が、技術者にとって意味があることを植えつけることにほかならない。本稿では、それらの誤解と解くためのアプローチを述べていくことにしたい。

### 2. マーケティング活動と担当組織の範囲

技術マーケティングの難しさは、まずはマーケティングというものがいかなる活動なのか、その範囲に対する誤解から生まれると考えられる。

伝統的に、マーケティングには4つの領域があるとされてきた。商品（製品：*Product*）、価格（*Price*）、流通（*Place*）、販売促進（*Promotion*）である。いずれも英語表記で頭にPがつくことから、「4P」と呼ばれてきた。言い換えれば、企業はこの4つの領域に関して意思決定をするのであり、その意思決定範囲がマーケティングの範囲となる。そして、なにを決定するかを簡単に言えば、次のようになるだろう。①商品（*Product*）—なにを提供（販売）するか、②価格（*Price*）—いくらで提供（販売）するか、③流通（*Place*）—どこで提供（販売）するか、④販売促進（*Promotion*）—どのように商品およびそれに関連する情報を提供するか。

「4P」という言葉と、それが意味するところについては、多くのビジネスパーソンにとって周知のリテラシーであろう。ところが、技術者になると、この4Pを知らないひともし少なくない。また、仮に4Pを知っていても、技術者にはマーケティングの範囲に関して、誤解が生まれやすいのである。

その典型は、マーケティングというのが、4Pのうちの2つ、流通、販売促進を指すものであるという見方である。言い換えれば、「なにを提供（販売）するか」は「なにをつくるか」と同義になり、これを担当するのが技術者あるいは技術的な知識をベースとして持つひとなのである。したがって、マーケティングというのは、そうしてつくった商品を顧客に到達させるまでの活動を指すというのである。なお、価格は技術者にとっても関連するところがある。「いくらで提供（販売）するか」は、技術者にとってはいくらで「つくるか」「つくれるか」という意味で生産原価に関わることであり、また商品を開発するに要したコストをそこにどのように、どれだけ織り込むかという問題と同値になるからである。とはいえ、ひとたび発売・リリースとなったとき、実際にどの顧客にどういう価格で販売するか、ここは数量や納期といったほかの取引条件とのリンケージで考えるところであり、やはり流通や販売促進の枠組みに収まるという考え方がなされることもある。

このような見方をしている技術者にとっては、マーケティングが端から「自分とはあまり関係がない」という意識が芽生える可能性が高い。すると、マーケティング教育の場に参加することになっても、自分にとっては関係ないものを無理に聴かされるような場となりかねず、そもそもそのような場に参加するインセンティブも湧かないか、来ても耳をふさぐことになってしまいかねないのである。

裏返せば、4Pというのは、少なくともそこに「なにをつくるか・提供（販売）するか」（商品）という活動が含まれている点で、技術者もマーケティングと大きく関わり合いを持っていることを示すコンセプトなのである。技術者という対象と、彼らが持つ誤解を意識するとき、単にマーケティングには4つのPがあるということを紹介するだけでは含意に乏しいものとなる。彼らに対しては、なによりもまずここを強調したうえで、マーケティングの考え方がどのように貢献するのかを具体的に説明するというアプローチが必要となる。

また、この「4P」コンセプトは、一見シンプルなりテラシーと思われがちであるが、企業という組織のなかで、いったいどこの誰がマーケティングを担当しているのかを考える素材にもなる。

4Pコンセプトの基本メッセージは、企業がこの4つの領域に関して意思決定をするということとなる。だが、そうは言っても、具体的に誰が、あるいはどこが決めるのかを考えると、実際の企業ではさまざまな組織ユニットが関わってくることを暗示しているのである。

企業にはさまざまな下位組織があり、具体的な呼称は違うが、一般的には商品に関しては、技術部門や研究開発部門、あるいは商品企画部門などと言われる組織ユニットが主に担当する。

すでに述べたように、価格決定も商品と同じ組織が担当するが、原価から見ると、原材料や資材の調達部門や生産部門も関係してくる。流通に関しては営業部門や営業企画部門が担当するし、これら部門が販売促進を担当することも少なくない。販売促進のなかでも、広告に関しては広告部門、広報宣伝部門といった組織が担当することが多い。しかも、営業のフロントラインでは、具体的に誰に対していくらで商品を販売するかを考え、実行していることからすれば、価格はこうした部門でも重要な変数となっている。

このように、マーケティングが4Pから成り立つとしても、その内容を具体的に決めて実行するのは、1つの企業を構成している異なる組織ユニットであることがふつうと言える。そして、このことが前節と同じ技術者の誤解とつながると考えられる。つまり、マーケティングとは、技術部門や研究開発部門、あるいは商品企画部門というよりも、営業や販売促進を担当する部門の管掌であるという誤解である。これが誤解であること、彼らが所属する部門も、マーケティングと大きく関連していることを説明しておく必要がある。

### 3. マーケティングの一貫性とトータル製品コンセプト

活動と組織という範囲から見た技術者とマーケティングの関わりは、そこにさらなる課題があることを意味している。

まず、マーケティング・マネジメント論では、4Pを挙げたうえで、4つのPの間の一貫性が重要であることを強調する。言い換えると、顧客価値を提供するマーケティング戦略の立案と実行は、なによりも4P間で整合しているかどうか、という視点で評価しなければならないということである。

至極もつともで、一見当たり前にすら思われるが、実務の実態と照らし合わせたとき、これがひじょうに重要であることがわかる。言い換えれば、実際にはこれが難しいのであり、逆に4Pの一貫性が崩れてしまうことが起こるのである。たとえば、企画段階には高価格帯・ハイエンド商品のつもりであったのに、結局は低価格販売を余儀なくされてしまった。営業サイドでは当初想定範囲を超えたディスカウントが行われている。商品コンセプトが十分理解されておらず、当初と違ったチャネルで売られるようになった。こうした事例である。これは4Pの一貫性が崩れてしまったことを意味するものである。

4Pの一貫性が崩れるのがなぜ問題なのか。最終的には顧客が誤解したり矛盾を感じてしまう可能性がある。そのなかで意図と現実の間のズレを原因に企画・開発部門と営業部門のような組織間でコンフリクトが起きてしまう可能性がある。4Pの一貫性が崩れるというのは内憂外患をもたらすのである。

このことからしても、技術者がマーケティングに関するリテラシーを持ち、実務的にも絶えず一貫性をチェックすることが重要なのが見えてくる。マーケティングは「つくったモノをどう売るか」だけでなく、「なにをつくるか」と関連している。しかも、両者は顧客に対して密接にリンクしている。これが技術者にとってマーケティングを学ぶ意味になるのである。

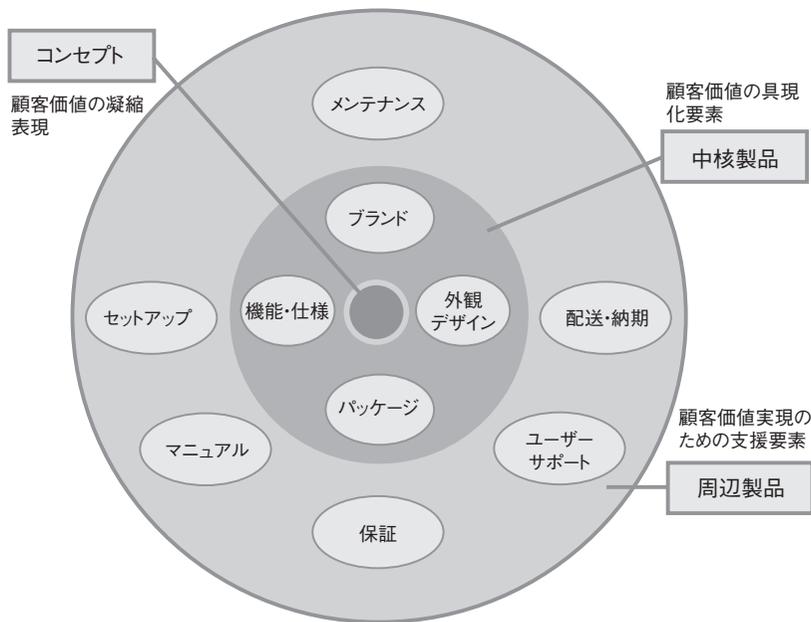
そして、これはマーケティングという活動に関わってくる、さまざまな組織ユニットの間で、いかに連携がとれているか、ここがキーとなることも教えてくれる。技術を1つの商品に結びつけ、最終的に顧客にまで到達させるには、多様なユニットの、多数のひとたちが関与する。そのなかで4Pの一貫性が崩れるというのは、裏返せばユニット間の連携がとれていないことを

意味している。技術者がいくら適確に業務をしていると思っていても、そこで閉じているだけでは、生み出した技術・商品が顧客に受け入れられるとは限らない。この点からも、技術者がマーケティングに関するリテラシーを持ち、実務的に絶えずチェックすることが重要であると言える。

マーケティング活動を一貫させることが重要で、そのためには組織の連携が重要であること、これを説明するのに、「トータル製品」コンセプトという捉え方がある。商品というものが、3つのレイヤーから構成された集合体であることを示す概念であり、このような広角的な視野を持つことがマーケティングでは重要であるとされてきた(図表1)。

まず、真ん中の層は「中核製品」と呼ばれる。具体的には、商品のもつ各種の機能や仕様、外観・デザイン、商品を包装するパッケージやそのデザイン、ブランド・ネームといった側面がここに入る。これらはまさに顧客にとっての価値を直接具現化する要素の集合である。

図表1 トータル製品コンセプト



一方、その外側には「周辺製品」と呼ばれる層がある。これは、商品の価値を実現するための支援要素の集合と言える。パソコンをイメージすればわかるように、パソコンという中核製品が欲しいと思っても、それが具体的にどのようなスペックの組み合わせであるべきなのかわからなければ選ぶようがないし、不適切な選択になってしまう。そこで、顧客にとって最適な商品がどのようなものであるかを情報としていかに提案・提供できるかがポイントになる。また、たとえ中核製品としてのパソコンが手元にあっても、なかなか思うように使うことができない場合、いかに顧客の問題をスムーズに解決してあげられるかも、パソコンそのものの評価に影響する。

つまり、顧客が商品と向き合って価値を実現するには、購入前や購入後にもいろいろなケアが必要になる。トータル製品コンセプトとは、そこに関わる側面も商品の一部であると考え

のである。

このように、商品にフォーカスを合わせても、そこにはいろいろな要素が含まれているのである。これが技術者に投げかける意味は、中核製品を範囲にしてどのようなモノをつくるかを考えるだけでは、視野狭窄になってしまうリスクがあること、いかに売り場に映えるような外観にするか、いかにサポートのしやすい設計にするかなど、顧客との接点を広く考慮に入れて考える必要があるということである。言い換えれば、これはほかのマーケティング活動との連動を考慮して「なにをつくるか」を決めることにほかならない。

くわえて、トータル製品コンセプトから見ると、4Pが活動・組織として密接にリンクしていることが、あらためてわかる。たとえば、中核製品の設計・開発を担当するのは技術部門や研究開発部門でも、周辺製品に関連するのはユーザーサポート部門など、別の組織ユニットであることが多い。技術者は中核製品だけに目を向けて、そのブラッシュアップを図るだけではなく、その実現に課題や障害があることも念頭に入れながら、顧客にとっていかに中核製品の価値を実現できるようにするか、周辺製品のことも考慮した企画・開発・設計を心がけねばならない。技術者にとって、このような含みを持っているのがトータル製品コンセプトである。

この概念では、同心円の中心に「コンセプト」がある。我々は、技術者が商品と関わる時、このコンセプトが終始重要な役割を持つと考えている。その点で、コンセプトについては詳細な検討を別稿で行いたい。ここでは、なぜ重要なのかを、これまで取り上げた問題との関連で述べておくことにしたい。

ここで、コンセプトとは、顧客に提供する商品の価値を凝縮的に表現したものである。この商品は、誰のどのようなニーズに応えるのか、どのような課題・問題を解決するのか、もしライバルと呼ぶべき商品があるなら、それと比べてどのような固有の価値を備えているのか、これを簡潔に規定したものである。

商品開発のはじまりは、まさにこのコンセプトを確定させることにあると考えられる。なぜならば、そうでなければ、後の作業で不都合がいろいろと出てくるからだ。コンセプトが明確でなければ、商品の開発にブレが生じて、いったいどのような価値をもつ商品をつくろうとしているのか、次第にわからなくなってくる。結果的に「売れ」なかが不明確な商品になってしまう。仮にカタチとしての商品ができあがっても、コンセプトが明確でなければ、営業サイドも流通業者やユーザーに強く押すことが難しくなってしまう。最終的に、顧客もまたその商品の価値を認識できないので売れない、という悪循環になってしまう。特に、はじめてその商品を買うという顧客の状況を考えれば、まさに使ったことがないのだから、買うべきか買わざるべきかをコンセプトによって判断することになる<sup>1</sup>。このように、コンセプトは商品のコア中のコアとして、企業の企画開発から顧客の購入・使用にいたるまで、一本の串のように貫通していると見ることができる。そして、この串を土台にして、マーケティングの4Pも具現化されていく。ということは、コンセプトが不明瞭だと、4Pの一貫性も崩れやすくなるし、それを支える組織ユニット間の連携も維持しにくくなると考えられるのである。

コンセプトはマーケティングのなかでも重視されてきたところである。以上のような理由を切り口に、コンセプトづくりに関するリテラシーを提供することも、技術者がマーケティングを学ぶ理由となる。このことをあらかじめ認識してもらうことが重要である。

<sup>1</sup> 顧客からすると、コンセプトという言葉だけではなく、ほかにもキャッチフレーズやUSP (Unique Sales Proposition) として伝わることになる。

#### 4. B to Bとマーケティングの関連

技術者にマーケティングのリテラシーを提供するにしても、彼らにその必要性を認識してもらうのが難しいのは、特に産業財、いわゆるB to B (Business to Business) 商品に関わる技術者である。これは技術者にとってというよりも、B to Bにマーケティングは必要なのかという疑問に由来している。

なぜこのような疑問が出てくるのか。そこにはいくつかの理由がある。

まず、マーケティングというものが、B to BではなくB to C (Business to Consumer)、つまり消費財向けの考え方であるという意識がある。さらに、なぜこのような見方を持つのかというと、たとえばマーケティングのテキストが、内容の多くを暗黙的、明示的に消費財を対象に議論していることや、そこで紹介されるケースもほとんどが消費財であることによる。さらに、このような見方は、消費財と産業財では、ビジネスのあり方がまるで違うのだという見方が背景にあって出てくるものと思われる。

では、なにが違うのだろうか<sup>2</sup>。まずは顧客である。最終消費者が相手なのか、企業や官公庁が相手なのかが異なる。それにともない、消費財は不特定多数の顧客を相手とする一方、産業財は特定少数を相手とする点で違う。言い換えれば、前者は顧客ひとりひとりの顔が見えにくいビジネス、後者は顧客の顔が見えやすいビジネスである。

開発や生産のスタイルでは、消費財だと不特定多数の消費者に向けてマーケット・リサーチを行い、そこから商品スペックを確定させたうえで、発売に備えて見込生産をする。顧客の数が多しだけ、大量生産になる。一方、顔の見える産業財では、事前にその顧客としっかりとコミュニケーションして必要スペックをとり、それを商品として織り込んでいく。場合によっては顧客との共同開発という場合もある。つまり、見込大量生産に対して受注少量生産となり、顧客別にスペックも多様化しやすい。

販売面では、消費財はメディア広告を打って多数の流通業者を通じて販売する。これを空軍中心の販売と呼ぶことにすれば、産業財ではメディア広告で商品をアピールするよりも、営業部隊による直接アプローチ・販売という陸軍中心の活動になる。

もちろん、以上はおおざっぱな対比であり、各商品分野ごとの特徴をつかまえるような厳密さには問題があるだろう。しかし、それにしても消費財と産業財とではビジネスのスタイルが大きく違う。にもかかわらず、たとえば消費者向けのアンケート調査方法や小売業者向けの対応・管理、メディア広告といった話をされても、産業財のエキスパート、なかんずく技術者には関連性が認識できないというわけである。

このような認識に対して、どのようにアプローチすべきであろうか。まず考えられるのは、顧客別に異なるコンテンツを提供することである。つまり、産業財を扱う企業に対しては、産業財にフォーカスアップしたマーケティングのコンテンツを提供するのである。マーケティング論のなかでも、産業財あるいは生産財マーケティング論において、リテラシーが導かれている<sup>3</sup>。

<sup>2</sup> 消費財・産業財といっても、そのマーケティング・スタイルには多様性がある。ここはあくまで論点を明確にするためのステレオタイプである。

<sup>3</sup> ただし、マーケティング研究者による産業財マーケティングの研究書はあるものの、テキストとなると稀少である。高嶋・南 [2006] を参照のこと。

これは確かに正攻法かもしれないが、リテラシーを提供しようとしても、産業財には多種多様なものがある。たとえば、自動車メーカー向けの部品もあれば、原子力発電のような巨大設備もある。その差は消費財と産業財という大きな括りに匹敵するか、それ以上の異質性をともなったものにすら見えてくる。このことは、仮に我々が産業財マーケティングというリテラシーを提供しようとしても、それを受ける側からすれば、やはりビジネス・モデルが大きく異なるのであり、したがって有用ではないという認識の問題から、なかなか解放されないことを示唆している。この問題は言い換えると、自分とは異なる分野の技術や商品、ひいては事業をベースとする話は、自分には関係のないことであり、よってそうした話を聴くことに意味を感じないと考えてしまう傾向を指すものである。

そこで、2つめのアプローチである。そうではなく、一見関連がなさそうに思えることが、考え方によっては大いに関連してくることをあらかじめ説明し、理解してもらうという方法である。ただし、言うは易しであり、このような認識の変換はなかなか難しいことではある。だからこそ、いくつかの視点から入念に説明する必要がある。それを以下に示してみたい。

「マイオピア」からの離脱 まず、レビット[1962]が提唱した「マーケティング・マイオピア」というコンセプトからのアプローチである。マーケティング論ではあまりに有名であるが、マイオピアとは近眼・近視眼という意味で、要するに近くは見えて遠くは見えない状態である。それがマーケティングや広くビジネスの世界にもあるというのである。「自社のビジネス・商品・技術はなにか」という問いかけに対して、それをあまりに狭く定義すると、企業自体の足下をすくわれたり、衰退を招きかねないという警笛を鳴らしたものである。

それはどういう問題なのか。この場合のマイオピアとは、手段と目的の固定化・同化を意味する。ある企業が「我が社は電動ドリルのメーカーである」と思っている限り、この企業はひたすらドリルの技術に磨きをかけていく。しかし、ここで顧客が求めているのは果たして電動ドリルなのかという、素朴な疑問を投げかけてみる。すると、顧客が欲しいのはドリル自体ではなく、欲しいのは穴であり、その手段として電動ドリルを購入するという構図が見えてくる。

そこで問題になるのは、顧客が欲しいのが穴だとして、では顧客というのは、その手段としてつねに電動ドリルを求めるのか、である。なぜなら、穴をまったく別の技術で開けてしまう手段が出てきた、しかも、その新技術はこれまでのドリル以上の高い付加価値を持っていたとしたら、穴が欲しい顧客は、それをよりよく満たしてくれる新たな手段に鞍替えしてしまう。かくして、「ドリル」という手段やそれを提供する「ドリル・メーカー」が不要になってしまうかもしれないからである。

このコンセプトは、マーケティングのみならず、およそ企業あるいは事業の戦略を考えるときの根幹的な課題を提起したものであり、関連する研究で広く取り上げられてきた（たとえば、三品[2007]113ページ、栗木[2008]）。しかし、ここで強調したいのは、このマイオピアというのは、もっと身近な問題なのであって、誰でも陥る可能性を持っていることである。本稿のコンテキストで言うと、B to Bを担当するビジネスパーソンにとって、B to Cは一見まったく異なるビジネスに思えるために、マーケティングというとB to C向けの議論、よって自分とは関係がないと、直ちに判断してしまうことである。しかし、そのような即断は保留してもらいたいのである。これは前節で議論した、そもそも技術者にとってのマーケティング・イメージにも

同様にあてはまるものである。

「イノベーションは辺境からやってくる」この言葉は、革新的な発明、革新的な技術・商品、革新的なマーケティング戦略といったものが、しばしばある業界や企業の中核ではなく、外縁部・辺境部から生まれることを指摘したものである（宮原[2008]）<sup>4</sup>。前節のドリルの例で示されるマーケティング・マイオピアを突くかたちで、イノベーションが登場してくるのである。

既存の技術、商品、マーケティング戦略、ましてやそれらの成功に浸るほど、固定観念が強くなったり、これまでのやり方が明日も明後日も成功をもたらすと思いきみがちである。逆に、ある業界内部で各企業が激しい価格競争を演じながら総じて疲弊している場合でも、どのようにそこから脱却するかを考えても、ブレークスルーがなかなか出てこない。

そういうときこそ、視点を広く持つべきである。なによりもここに、マーケティングへと目を向ける意味が出てくるのであり、「自分の担当はB to Bであって、B to Cの話は関係ない」という考えを保留してもらいたいのは、まさにマイオピアになっている可能性を表しているからである。そこで、あえて異質と思えるような業界や商品分野の実情にも目を向けるのである。そうすることで、自分たちの業界でこれまで採られてこなかった戦略のヒントが見えてきたり、商品企画をする際に、コンセプトづくりのヒントが見つかることがある。実際、ヒット商品と呼ばれているものの企画にあたり、そのアイデアやコンセプトがどこから発想されたのか、ルーツを当事者のリーダーに尋ねてみると、意外にもまったく異なる業界で生まれたヒット商品をよりどころとしている場合が少なくない。

「なぜは5回問え」そして、もう1つがトヨタで使われている、よく知られた言葉である。問題が起こったとき、当然それを解決するためには「なぜ？」と理由を問うはずだが、1回だけの問いで出てきた理由は、あくまでも表面的なものかもしれない。その下にさらなる理由が連なっていることもあれば、意外なところに問題の原因が潜んでいるかもしれない。そのために「なぜ？」を問うのは1回であってはならない。少なくとも5回は問えというのである。それによって問題の根因に迫ることができ、それを解決することが真の改善につながる。トヨタは生産現場を中心に、このような本質追求を徹底しており、それがTPS（トヨタ生産システム）の思想的柱の1つになってきたと言われる。

これと同じことは、本稿のコンテキストにもあてはまる。「我が社、あるいはわたしの担当はB to Bである」、「この技術は〇〇向けである」、「だからB to Cの世界や他業界の話はあまり役に立たない」。このような考えに対して、「ほんとうにそうなのか？」、「では、なぜ役に立たないのか？」。このような疑問をしつこくぶつけてみるのである。意外にそれがたんなる先入観であることを認識してもらうためである。

そして、本質を突き詰めると、それだけ業界や商品、技術の枠を越えてマーケティングの発想が、共通の基盤をもっていることもわかってくる。そうして徹底して考えてみて、それでもほかの業界や商品のケースや、それをベースとした考え方が使えないなら、なぜ使えないのか、理由が判明しただけでも、自社の業界や商品の本質が明確になる。だが、案外そのような熟慮がなされず、感覚的に自らとの関連性を否定し、拒んでしまう場合が少なくないと思われる。

<sup>4</sup> イノベーションの「辺境効果」とも言われる。

## 5. 「Beyond B to B」の意味

俗流マーケティング批判 以上のアプローチから、マーケティングの考え方やそこで利用するケースといったものが、B to Bのビジネスパーソンにとっても利用価値があることを説明したとしても、別の角度から質問がくることがある。曰く、「弊社もマーケティングはやってるはずなのだ。なのに収益につながらない」、ひいては「マーケティングは役に立たないのではないか」という疑念である。

このような疑念について対話を重ねていくと、マーケティングとは要するに「顧客の要望に忠実に応えることだ」と考えている節があることに気づく。ただ、このようなイメージは稀有ではなく、意外と多くのビジネスパーソンが抱えているのである。

確かに顧客の要望に忠実に応えているにもかかわらず、「最終的に顧客が広がらず、投資を回収できずに赤字で終わってしまった」、「顧客が自社だけではなく同じような要求を他社にも出してた…結果的に価格で負けてしまった」、「顧客の声に耳を傾けるほど、開発コストは上がり、収益が出にくくなるし、開発リードタイムも伸びて納期が遅れ、逆に顧客に迷惑をかけてしまった」。こうした問題が起こった、あるいは現在進行形で起こっているというのである。

こうした実態をもとに、顧客志向の発想や実践は、必ずしも成果につながらないという見方が生まれ、それがマーケティングの有用性と結びつけられる。

これをここでは俗流マーケティング批判と呼ぶことにすれば、このような批判もまたマーケティングに対する大きな誤解である。なぜなら、さきほどの「なぜは5回聞え」式に問題をたぐっていくと、実務現場で起こっている問題は、マーケティングの有用性とはまったく別のところに深層があることが見えてくるからである。

なによりも、顧客の立場になってその声に耳を傾け、それをベースに商品を開発し、提供するというのは、収益獲得と等価になるわけではないことに注意しなければならない。問題は、それをどのように行っていくのか、その中身にある。

ビジネスは顧客だけをフォーカスアップして成り立つものではなく、ほとんどと言って良いほど、競合が存在するのであり、あくまでも競争を通じていかに顧客価値の実現を図るかが問題となる。これはすでに別稿で述べたが(谷地[2010])、技術や商品を通じて顧客価値を実現し、収益を得るには、自社商品ならではの独自性を持つようにする仕掛けが必要である。我々はこのことをMOV (Management of Value) フレームワークという切り口から、価値の「保全」と呼んだ。

ここを条件として考えることが必要である。つまり、マーケティングは単に顧客のことだけを見て、実践することではない。これと関連して、やはり別稿で述べたが、顧客志向といっても、単に顧客が提示してくるニーズにだけ忠実に応えていても、必ずしも収益にはつながらない。そのニーズに応える可能性があるのは自社だけではなく、競合他社も同様なのであり、そうなれば顧客も自社だけではなく、他社との可能性も考慮するはずである。すると、顧客が提示することに応えるだけでは独自性を発揮できる余地が限られてしまう。しかも、顧客といっても1社だけではなく、複数存在するのが普通である。それら顧客の要望を受けて、それに合わせた商品を開発していくとなると、いきおい開発現場の負荷が高まることになる<sup>5</sup>。すでに挙げたい

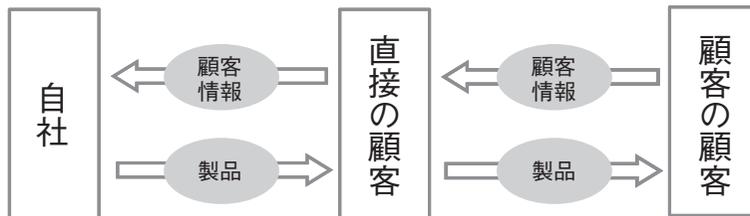
<sup>5</sup> くらべて、沼上[2009]は、特定顧客の声に傾聴してそれに応えていくと、究極的にはかえって収益を買い手に搾取されてしまうリスクを唱えている。第11章を参照のこと。

くつかの声は、こうした内情を抱えているがゆえのことと思われる。

この点、我々が提供するマーケティングのリテラシーとは、こうした誤解を説くためにも、問題の所在を明らかにしたうえで、それにどう対応していくかを内容とするものでなければ、聴き手のニーズに応えるものとはならないのである。

誰が自社の顧客か？ 俗流マーケティング批判に対して、いかにマーケティングのリテラシーが重要となるのか、それに応えるための別のアプローチとして、「Beyond B to B (顧客の顧客)」というコンセプトがある。

図表2 顧客フロー



図表2では、「聴き手」の会社がいちばん上の「自社」として描かれる。自社の商品を提供する相手として、顧客がその下にくる。自社は顧客からさまざまな方法で情報を集め、それにもとづいて商品を開発、生産、販売している。これが一般的イメージである。

ただし、ここでB to Bというのは、顧客が自社商品を使って、その先の顧客に商品・サービスを提供することを意味する。そこで、その提供先を「顧客の顧客」と呼ぶことにして、自社が直接相手にしている顧客を「直接の顧客」と呼ぶことにしよう。

自社がB to B企業であるというのは、この図にあるような階層関係があることを意味する<sup>6</sup>。「顧客の顧客」は別の企業や官公庁であることもあれば、最終消費者ということもある。

ここで、技術マネジメントの分野から提案されるようになったコンセプトに、「顧客の顧客」戦略というものがある。それは、B to Bの領域で成功した商品を見ると、それらは直接の顧客だけではなく、顧客の顧客まで踏み込んで情報を集め、それによってつくったコンセプトをベースとして開発されたものが少なくないというものである（桑嶋[2004/2005]）<sup>7</sup>。以下に、アメリカでのケースを1つ挙げてイメージアップしてみたい。

「NABI」<sup>8</sup> この会社は、アメリカ市場で活躍している路線バスのメーカーである。しかし、出自はアメリカではない。西ヨーロッパでも北ヨーロッパでもない。東ヨーロッパ・ハンガリー

<sup>6</sup> この階層は必ずしも2段階で終わるわけではなく、それよりも下に階層が連なることは珍しくない。モノとして見れば、上流の素材に上がるほど、階層は多くなっていく。

<sup>7</sup> なお、このような考え方による開発例としては、新日本製鐵の大型コンテナ船用最強厚鋼、ロッキード・マーチンの米次期統合攻撃戦闘機「F-35」、ノボルディスクファーマ（デンマーク）のインスリン注入器「ノボペン」など、洋の東西を問わず、さまざまな業界で見ることができる。

<sup>8</sup> 本ケースのベースは、もともとKim=Mauborgne[2005]（邦訳95～98ページ）にあるが、これを「顧客の顧客」戦略に適用するうえで、筆者が追加的な調査を行っている。

の会社である。この会社が1993年にアメリカに参入して、たちまち20%以上のシェアを獲得したのである。

先の図表2で言えば、この会社の直接の顧客は各地の自治体となる。もっと言えば、各自治体にある交通局である。その顧客をめぐる、バス・メーカーが納入競争を繰り広げている。NABIが参入しようとした頃、アメリカの路線バス市場は熾烈な価格競争下にあった。自治体のバス事業は慢性的な赤字体質であり、コスト削減が至上課題となっている。そこで、交通局は新車の購入に際して、とにかく車輛の価格を決め手にしていた。裏返せば、各メーカーは顧客の要求に対して車輛価格の引き下げをもって競争していた。結果的に、たとえ受注が確定しても納入実績が増えるだけで、赤字が発生してしまう、そのようなビジネスになっていた。とはいえ、交通局の方も、いくら安く車輛を購入しても赤字体質が劇的に変化することはなかったのである。

一方、アメリカに参入するにあたり、NABIは直接の顧客のニーズに疑問をぶつけた。つまり、交通局の言うとおりに、車輛を安く購入・納入することが、ほんとうに顧客のコストダウンに結びついているのか、疑問を持ったのである。言い換えれば、顧客のコストダウンは、はたして車輛調達だけで実現するのか、という疑問であった。

そこで、NABIは交通局によるバス・サービスのコスト構造を調べてみることにした。具体的には、顧客が1台のバスを新車で購入してから、それを廃棄するまでの間に、そのバスをめぐるどのようなコストがどれだけ発生するかを調べたのである。いわゆる「ライフサイクル・コスト」のコンセプトである。調べてみると、バスをめぐるのは、車輛本体の調達ではなく、むしろ調達したバスの運行をめぐる多様なコストが発生していることがわかった。燃料費、部品交換といった定期的メンテナンスのコスト、破損した場合の修繕コストといったものがそれで、ライフサイクルの長いバスでは、こうしたコストの累積が巨額なものになる。

ここからNABIは、ライフサイクル・コストを大幅に引き下げるからこそ、顧客にとって重要であると考え、それを実現するバスを開発した。それは、車体にグラスファイバーを採用した商品であった。これによって、鋼板と同じ、もしくはそれ以上の強度を持ちながら全体重量を30%以上軽量化したのである。素材とその加工のコストで見れば、車体コストは逆にアップしてしまう。しかし、ライフサイクル・コストから見ると、それによって大幅なコストダウンが見込めるのであった。

まず、車体のウェイトダウンによってエンジンの出力を下げるができる。それは燃費の改善に結びつく。また、仮に車体に修繕が必要になったとすると、鋼板の場合は破損部を中心に取替が必要な面積が大きくなるが、新素材であればパッチワーク的に少ない面積を交換するだけで済み、それで強度を保つことができる。こうして、NABIは顧客のトータル・コスト・ダウンを図るべく、「MODEL40」と呼ばれる商品以降で新素材を採用したのである。

しかし、彼らが挑戦したのはそれだけではなかった。彼らは、開発にあたって直接の顧客である交通局だけを見ていたわけではなく、同時に顧客の顧客である、バスの利用客にも目を向けたのであった。

企画に入るまえ、開発メンバーは各地で走っている路線バスをひたすら乗りまくるということをしている。バスの利用客になりきって停留場で待ち、お金を払って乗り込み、立ったり座ったりして別の停留場で降りる。これを繰り返した。こうして利用客がどのような気持ちでどのようにバスを利用しているのかを体全体を使って感じとっていった<sup>9</sup>。また、あるときは一線を

引いて、ほかの利用客の動向を車内外で観察することで、現行のバスをめぐる問題点や利用客のニーズを捉えようとした。

こうしたリサーチを通じて、彼らはいろいろなことを学び取り、それを企画に取り込んでいった。車体を新素材によってウェットダウンすることでエンジンを小型化し、燃費向上に結びつけるのは、直接の顧客である交通局にとってのメリットだけではない。停留場で去っていくバスが、もうもうと排気ガスを出していき、その臭いを直に嗅ぐことで、それは利用客にとって、ひいては環境への負荷低減に重要であることを体で感じた。

昼間にバスを利用すると、客層には高齢者や子供も多い。ところが、それまでの路線バスは、地上から乗降ステップまでの高さがあり、ステップも急階段になっている。これでは乗降に大きな負担がかかることを、自らの体験や利用客の乗降シーンを観察することで感じとった。そこで、NABIはいち早く低床化や空気バネのニーリング機構<sup>10</sup>に取り組んだ。

また、昼間は高齢者や子供が多いなか、インテリアでは、タイヤの上部にあたる部分は床からシートまでの高さがあり、やはり乗降が大変であることを感じとった。むしろ、空いているのにそこに座れなかったり、危なっかしく座席に乗り降りしている高齢者や子供を目にした。そこで、タイヤ上部は時間帯によってシートにしたり荷物置き場にできるよう、コンパチブルにした。

このように、NABIは直接の顧客のみならず、その先にいる利用者（顧客の顧客）にまで目を向けることで、双方にとってメリットのあるバスを開発し、売り込みをかけていった。NABI自身は、開発したバスが直接の顧客にとって新たな観点からコストダウン効果が大きかったことだけではなく、それが同時に顧客の顧客にとってもメリットがあり、路線バス・サービスの向上につながるものであったこと、この両輪があったことが決め手になったと自己評価している。

「Beyond B to B」—「顧客の顧客」戦略 このように、直接の顧客だけではなく、顧客の顧客まで踏み込んで情報を集め、それにもとづいたコンセプトをベースに商品を開発することを「Beyond B to B」と呼ぶことにしよう。すでに述べたように、B to Bの領域では、このようなアプローチをとることで、ヒット商品が生まれているという事実がある。

では、なぜBeyond B to Bからヒット商品が生まれるのだろうか。理由は大きく3つ考えられる。ここには、「マーケティング・マイオピア」が関わってくる。

1つに、自社の顧客の言っていることが必ずしも正しいとは限らないということだ。マーケティング・マイオピアの話は、顧客にもあてはまるかもしれないのである。NABIのケースで、直接の顧客である交通局が、バスの車輛価格引き下げにフォーカスアップしていたことがこれにあたる。ライフサイクル・コストで見れば、車輛の導入よりも、その後のオペレーションではるかに多くのコストがかかっており、ここを引き下げることが自身の改善に重要であった。それをいち早く見つけて提案したのがNABIであった。

また、直接の顧客もまた、その先の顧客に対してビジネスをしているが、顧客の顧客に関する情報が誤っていたり先入観に根ざしていたりすると、いくら顧客がそう言っているからといっ

<sup>9</sup> 野中・紺野[2003]は、このような五感を使ったりサーチ方法を「ボディ・ストーミング」と呼ぶ。194～196ページを参照のこと。

<sup>10</sup> 従来からある空気バネをいわばパンクさせることによって、乗降に合わせて床高を可変させる機構である。そのようなバスはすでに日本でも見ることができが、ひざを屈するような動作にたどえてニーリングと呼ぶ。

て、それにもとづいてつくった商品が顧客のためになるとは限らない。だからこそ、「顧客が望む通りにつくったのに、結局十分な販売量を出すことができなかった」ということが起きると思われる。

もちろん、企業の成長・繁栄は顧客によって達成される。ならば、顧客の成長・繁栄が自社の成長・繁栄に結びつくことになり、多くの企業が理念、ビジョンにこのような言葉を盛り込んでいる。しかし、それをブレイクダウンしたとき、顧客が望むものをそのままつければ、この通りになるとは限らない。

このようなときに、思い切って顧客のさらなる顧客の市場にまで足を踏み込み、彼らが真に求めているのはなにかを明らかにするアプローチがある。顧客が気づいていないこと、見逃していることを門外漢の自社だからこそ発見できることがありうる。なぜなら、門外漢ゆえに顧客の顧客に関してはマイオピアにはまっていない可能性が高いからである。そこからの提案が、顧客に気づきや驚きをもたらすことが考えられる。

2つめは、1つめと関連するが、そのような提案はライバルで手つかずである可能性があることだ。NABIのケースでは、同社が参入するまえに、メーカー各社が顧客のリクエストに真正面から応えるべく、車輛価格引き下げ競争を展開しており、結局受注を勝ち取っても十分な収益が得られない、ひいては原価割れでの販売になってしまっていた。同じような提案で横並びになり、結果的には価格で勝負という構図になっているのが、それとは大きく異なる提案として、差別化につなげるのである。

一方、顧客にとっての商品をライフサイクル視点で考えることは、特定の商品分野であればまったく珍しいことではない。いわゆる「箱もの」としての商品をめぐる納入では価格競争が激しく、収益を上げることはできないが、ひとたびその箱を納入し、それを顧客が使用している間に発生する、いわゆるアフターマーケットで収益を上げていく分野は数多く存在するし、そこをベースに高収益を誇っている企業も少なくない。だが、あるところでは当たり前であっても、ほかのところでは決してそういうわけではない。ここにも、自分と異なる業界やその企業に目を向ける意義を見てとることができる。

3つめに、企業はいろいろな方法で顧客から情報を収集しているだろうが、市場情報にはノイズやフィルターが混入している場合が少なくないということがある。たとえば、大きな組織で分業が進んでいくと、そこに情報をめぐるパワー意識が働いて、情報を完全に出さないとか、自分にとって都合の良い情報だけを出すようなことが行われる。それが企業全体にとっては良くないことだとはわかっていても、そのようなことが起こる。同じことは社内だけではなく流通業者との間でも起こることがある。また、営業も「顧客のために」と真剣に考えているにもかかわらず、日々のドッグファイトのなかで、結局はマイオピアのワナにはまっているため、狭い情報しか提供できないということもある。開発サイドからは、しばしば営業情報の有用性に対する疑問の声が聞こえてくる<sup>11</sup>。

では、技術者は、いつまでもなにもせずに現状で業務を進めていくのか。自分たちで顧客のもとに降りていくことも必要ではないか。それも、顧客の先の顧客にまで足を伸ばし、自分たちの手で市場の真実を掘り起こしに行くのである。そういうことを実行すれば、営業からはクレームの声があがるかもしれない。そのうえで、営業を巻き込んだりしながら、商品のヒット

<sup>11</sup> マーケティングをめぐるこうした機能部門間の対立を包括的に説明したものとして、高嶋・桑原[2008] 227～234ページを参照のこと。

に向けて市場の底までロープを下ろす試みをする必要があると思われる<sup>12</sup>。

さて、以上から、なぜB to B企業や担当者にマーケティングが重要か、その積極的な理由が見えてくる。

第1に、まさに市場の真実を発見することこそ、マーケティングの重要な役割にほかならないということだ。マーケティングは、なにも顧客の言いなりになってモノづくりをすることではない。顧客を先取りし、その期待を上まわるモノづくりをすることも重要な使命とするものであり、そのためのリテラシーを提供するのである。

第2に、仮に「Beyond B to B」の可能性を肯定的に評価したとして、顧客の顧客がもし最終消費者であるとしたらどうなるだろうか。その実践とは、B to Cにまで踏み込むことを意味する。「マーケティングはB to Cのためのもの。だから自社・自分に関係ない」ではすまされないのである。B to B企業、あるいはその技術者にとって、「Beyond B to B」を実行するベースとして、たとえB to Cベースの議論であってもマーケティング・リテラシーを高める意味は大きいと考えられるのである。

### おわりに

本稿では、技術者に対してマーケティングの理論や考え方を提供することを「技術マーケティング」と呼び、それに対する障害と対応のアプローチを考えてきた。

なぜこのような検討が必要なのか。1つは実務現場のニーズに由来する。技術や商品が収益に結びつかない、言い換えると研究や開発という活動が、ビジネスの最終成果としての収益につながらないというケースが増えているなか、少なからぬ企業では、それに対する方途として、技術者に対して、マーケティングのリテラシーを提供しようとする動きが活発になってきた。ところが、リテラシーを受けとる側の技術者のなかには、なぜマーケティングのリテラシーが自分にとって必要なのか、明確になっていないことが多いのである。なるほど、マーケティングが顧客志向の発想と実践であるとはイメージできても、それについての詳細な知識を得る意味がいまひとつ不明であるようだ。

本稿では、技術者にとってマーケティングというものがどのように映るのか、それに対して自分とマーケティングの関係を分離させてしまう可能性があることを説明した。それらは技術者の持つマーケティングに対する誤解であり、それを解く必要がある。この誤解は、リテラシーの提供を受けとる技術者だけにとどまらない。実は、そのような場を企画・運営する企業の人材育成・教育担当者にもあてはまることがある。そこには同じく、顧客を視点に据えた発想と実践としておおざっぱにマーケティングを捉え、技術マネジメントや研究・開発活動、そしてそれを担う技術者が、どのような関係をもっているのかについて、踏み込んだ理解が乏しいことも少なくない。漫然と、「モノづくりの世界に狭く閉じてはいけけないので、市場系のリテラシーとしてマーケティングのプログラムを」という意識で、場の企画・設計にとどまっていることもある。こうしたニーズに応えようとしたのが本稿であり、技術者やそのスキルアップ

<sup>12</sup> 開発を担当する技術者が自ら顧客情報に触れる機会がないというのは、言い換えると、それを営業などの市場・顧客担当に依存しているということ、そして彼らを経由した顧客情報が果たして妥当であるのかを判断できないことを意味するものである。技術者が定期的に顧客に触れる機会が必要なのは、情報に対する判断の基準・軸を持つためでもある。

を図ろうとする人材育成担当者に向けた主張を展開してきたのである。

一方、マーケティングのリテラシーを現場で提供するインストラクターにとっては、その教育効果を高めるためにも、技術者が抱くマーケティング・イメージと自分との関連をめぐる誤解を解いておく必要が課題としてあることを本稿では強調した。この場合、インストラクターには企業内の人材、コンサルティング・ファームの人材、そして大学など研究機関の教員がふくまれる。こうした人材が技術マーケティングを実践しようとする、最初に直面するのが本稿で示したような問題であり、ここをクリアしなければ、そもそも技術者が耳を傾けてくれないのである。そのためには、マーケティング・リテラシーがいかに関係者の業務と関連をもっているのか、言い換えれば「技術者がマーケティング・リテラシーを備えることの意味」をまずもって伝えねばならない。

最後に、もしそうであれば、我々は、これまでに構築されてきたマーケティング・リテラシーを、あくまでも技術マネジメントや研究・開発活動に関与するビジネスパーソンに向けて、チューニングする必要がある。これまでのマーケティング・リテラシーを単純に提供するだけでは、彼らから価値を認められない可能性がある。そのためのチューニングには、想像以上の工夫が要求されるはずである。しかし、そのような視点からのチューニングを行うことで、これまで展開されてきたMOTとマーケティングの相互補完関係を、いっそう明確にすることもできると思われる。

## 参 考 文 献

- Kim, W.C., R. Mauborgne[2005] " *Blue Ocean Strategy - How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* ", Harvard Business School Press (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社, 2005年)
- 栗木契[2008]「構築主義の視角によるマーケティング・リサーチ再考(後編)—マーケティングにおける質的リサーチの有効性」流通研究, 第10巻第3号
- 桑嶋健一[2004]「製品開発研究の系譜と化学産業の製品開発マネジメント—顧客の顧客戦略の有効性」東京大学COEものづくり研究センター・ディスカッションペーパー, No.3
- 桑嶋健一[2005]「機能性化学の製品開発・顧客システム—富士写真フイルム ワイドビューフイルム」東京大学COEものづくり研究センター・ディスカッションペーパー, No.42
- Levitt, T.[1962] " *Innovation in Marketing* ", McGraw-Hill (土岐坤訳『マーケティングの革新—未来戦略の新視点』ダイヤモンド社, 1983年)
- 野中郁次郎・紺野登[2003]『知識創造の方法論—ナレッジワーカーの作法』東洋経済新報社
- 沼上幹[2009]『経営戦略の思考法—時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞社
- 高嶋克義・桑原秀史[2008]『現代マーケティング論』有斐閣
- 高嶋克義・南知恵子[2006]『生産財マーケティング』有斐閣
- 三品和広[2007]『戦略不全の因果—1013社の明暗はどこで分かれたのか』東洋経済新報社
- 宮原諄二[2008]「なぜ『中核』は『辺境』に負けたのか—イノベーションにおける『辺境効果』」学会会報, No.868
- 谷地弘安[2010]「技術マネジメントとマーケティング—MOVフレームワークによる問題の提起と整理」横浜経営研究, 第31巻第2号

[やち ひろやす 横浜国立大学大学院 国際社会科学部准教授]  
[2011年1月13日受理]