



「プロデューサー」の時代

～商品開発・マーケティングにおけるメーカーの復権～

石井光太郎
高塚良司

「ネットから生まれた」を打ち出す商品が相次いで登場しています。情報化によって実現した環境を利用して、優れたアイデアを発掘し、新たな市場を切り開く事業やヒット商品・サービスを実現したベンチャービジネスの事例が、マスコミで華やかに取りあげられています。

一方で、景気の低迷が長期化する中、リストラや業務改革による経営効率の改善を営々と進めてきた企業の方々は、どのような眼でこうした風景を見つめているのでしょうか。自社製品に大きな革新はあり得るのか。どうすればそれができるのか。しかし、自社の期待の大型商品が不発に終わり、周りを見渡せば「これが？」と思わせる他社製品が勢いを増しているという現実もあります。すぐにでも次なる手を模索しなければならない。いや、具体策に着手しなければならない……。このような状況は、日常茶飯事なのではないでしょうか。

背景には、コスト構造改革という「マイナス(コスト/非効率)を減らす」活動にある程度の道筋がつけられてきた段階で、商品開発・マーケティングといった「プラス(価値)を産み出す」活動への大きな期待感/切迫感があります。製造コストを切り詰め、ロジスティクスの効率化を図り、不採算事業を切り捨て、組織の贅肉もぎりぎりまでそぎ落とし、情報システム投資を通じてスリムで効率的な経営体質を目指して取り組んできた。ところが一方、商品開発・マーケティングの方に目を転じてみると、その流れに逆行するかのように費用の増加になかなか歯止めがかからない。期待した効果は得られず、従来のやり方に多くの人が疑問に感じている。これが、多くのメーカーで現実に起こっている状況ではないでしょうか。特に、強大な営業力・販売力を誇ってきた過去を持つメーカーほど、問題は深刻であるように思われます。

今回は、こうした状況を顧みながら、メーカーにおける従来の商品開発・マーケティングが失ってきたものは何か、メーカーが取り戻すべき商品開発・マーケティング機能の本質は何なのか、情報化/ネット化の進行はそれにどのような示唆を与えるか、といった視点で考えを巡らしてみたいと思います。

消費財メーカーの商品開発・マーケティングによく見られる症状

日本の消費財メーカーのマーケティングの中心は、長い間、チャンネル管理とチャンネルに対するプッシュ営業であったとすることができます。「卸売業者に対していかに売り込む(押し込む?)か」が問われ、強大な営業力を持つメーカーとは、極論すれば、チャンネルとの関係を強化しチャンネルを囲い込むことに成功したメーカーのことでした。

メーカーがチャンネルとの間に定常的な太いパイプを確立できるようになると、商品を流せるチャンネルがあるだけに、とにかく商品を次々と繰り出して売上を稼ぐことになり易く、消費者ニーズを突き詰めてモノ作りをするというスタンスが次第に希薄化するという陥穽が生じます。少しオーバーに表現すれば、スケジュールに合わせて、開発部門は作らされ、営業部門は売られる。気がついてみれば、「目先を変えていく」=「本質的に代わり映えしないものを押し出していく」というシステムだけが残し、市場/消費者不在の商品開発・マーケティング活動が「定常業務」として組み込まれて行くことになります。

近年の流通構造の変化に伴い、プッシュの対象が「大手小売チェーンに対していかに売る(採用される)か」に移り替わることによって、その問題点が本格的に露呈してきたとすることができます。毎年、大手チェーンの棚替えなどの時期に合わせて多くの新製品が準備され、その商品の売上が落ちればまた新商品を……ということになり、商品寿命の短命化を自ら加速しているかのようにも見えます。こうなると、巷間言われるようにマーケティングの主導権はほぼ流通側に移り、販促費も求められるがままに投入しなければならなくなって、商品をチャンネルに「流し込む」ための費用は際限なく膨れ上がっていきます。

このような状況下では、多額の広告投資による消費者に対するプル活動も、本来の狙いとは異なった色彩が濃くなってきます。もともと、日本のテレビ広告は、情緒に訴えたイメージ訴求/タレント依存の傾向が強いとされてきました。その主な原因は「消費者に対するベネフィットが絞り込めていないため、その商品がどのターゲットに向けて何を訴求するのかが明確にされていないこと。したがって、タレントに依存して差別化を図ることになり、結果として(タレント以外に)明確な差異のない広告があふれることになる」という分析を耳にしたことがあります。実は的確な指摘ではないかと思えます。主導権が流通側に移った結果、多額の広告投資が小売店舗の限られた棚を奪い合うための手段と化し、露出量を競い合うメーカー間の物量戦に埋没してしまう。あのCMにかけた多額のお金は、(タレントの育成以外に)果たしてどれだけ効果があったのかと首をかしげる経営者の方々も少なくないのではないでしょうか。

業界を代表するメーカーの新商品プレゼンテーションに同席させていただく機会も多いのですが、主な内容はマクロの市場動向や競合相手の動向分析に加えて、年間の販促活動や莫大なGRPであることが多く、商品をチャンネルに「流し込む」という一点に向けられた内容であるというのが率直な感想です。これでは類似商品同士の物量戦に巻き込まれ、行きつく先は消耗戦です。

「CS (顧客満足) 向上運動」の怪

なぜ、このような事態になってしまうのでしょうか？

商品開発にもいくつかのパターン (位置づけ) があるはずです。当面の売上を稼いだすための新商品開発。このタイプの商品は、先程見てきた通り、だいたいワンシーズンで市場から消えてゆきます。もう一つは、中・長期的な視野で取り組む次世代の大型商品の開発。さらには、単に商品だけにとどまらず事業システムの改変まで含めて商品開発を捉えることもできます。当然それぞれに意味と必要性があり、またそれぞれにふさわしいやり方があるはずですが、「売れる」ということに関しての主導権を流通側に握られてしまいつつある状況下では、本来中長期的に構想・企画すべきものであっても、短期的な商品開発の流儀に引っ張られてしまっているというのが現実でしょう。

「大手流通業が強くなり過ぎた」ことに事態の原因を求める見方もあると思われる。しかしながら、それはむしろ結果ではないかと私共は考えています。

メーカーとしての商品開発・マーケティング、これは言うまでもなくメーカー固有の仕事であるはず。ただ、メーカーサイドの思うに任せない市場／消費者を相手にした世界での活動であるため、多かれ少なかれ不確定で根拠に乏しい中での判断を迫られるという性格があります。例えば、あるブランドのテコ入れを巡って、メーカー内部では部門ごとにさまざまな主張が展開されます。開発部門は、できる限りコンセプトの明解な商品ラインにしたいと考え、差別性の高い商品にバリエーションを絞りこんで提供しようとしています。しかし、営業部門は、チャンネル限定品、あるいは地区限定品なども含めて、商品のバリエーションを増やして、例えターゲットやコンセプトが多少曖昧になっても、幅広い販売機会の重要性を強調します。製造部門は、差別性を強めるとコスト高になるし、商品拡張は製造効率を損なうと反論します。皆、ブランドのテコ入れを成功させたいという思いは同じですが、議論は紛糾し尽きることがありません。いたずらに時間は経過していきます。そこで、天の声。「客先でこういう意見を聞いてきた」「バイヤーは、こう言っている」……結局のところ「消費者のことは、市場に一番近い営業やチャンネルの意見を聞くべきだ」という声に代表されるように、企業である以上、商品開発をめぐる議論の最終的な解決 (行司) は「市場の声」に求められます。それが、バイヤーであり、店頭観察であり、市場調査であり……となるわけです。しかしながら、バイヤーの意向を聞いて作ったモノが、あるいはユーザーのアンケート調査に基づいて作ったモノがほんとうに売れるのか、となると失敗例は枚挙にいとまなく、経験的に疑念をもたれる方が多いのではないかと思います。

バブル崩壊後の一時期、顧客が何を欲しがり、望んでいるのかが見えにくくなり、マーケティングの世界において「CS (顧客満足)」が大変なブームとなって標語のようによく使われました。CS推進部門や全社的な委員会が設置され、性能や品質、サービス、価格などについて問題点を洗い出し、顧客の要求を満たすため総合的な体制作りなどが検討されました。クライアント企業内においてもよく耳にしたものですが、当初、この「CS (顧客満足)」という言葉の受容のされ方について、私共はずいぶ

んとまどいを感じたことを記憶しています。「顧客第一主義」とか「マーケット・イン」といった姿勢の延長に位置づけられるだけならば、マーケティングの世界において「CS (顧客満足)」ほど当たり前のことはなく、「何を今さら」という感を禁じ得なかったということです。

確かに「顧客満足向上運動」は、振り返って考えれば、「開発も営業も生産も、そして間接部門であっても、顧客の方を向き、顧客の声を聞こう」という企業としての態勢づくりの意味があったことは否定できません。「消費者のことは、市場に一番近い営業やチャネルの意見を聞くべきだ」という思想の延長上で、「全社員が市場の声に耳を傾ける」姿勢が徹底されました。しかし「全員で市場の方を向いたけれど……」、その結果何が変わったのでしょうか。あの機会に通り過ぎてしまったものは実は何であったのか。ここではそれを、あらためて考えなおしてみたいと思います。

「売る」／「買う」の世界 vs 「つくる」／「使う」の世界

考えてみれば、「市場に近い」とは、どういう意味なのでしょう？

自動車ディーラーの営業マンは、確かに市場（顧客）に一番近いところにいます。食品メーカーの営業マンは、量販店の店頭、そしてそこに来店するユーザーを直接観察しています。その意味では、量販店側のバイヤーも同じく市場に近い人の一人に相違ありません。

ここで「市場に近い」とは、ユーザーの購買場面に立ち会っている、という意味です。営業マンの「どうやったら売れるか」という言葉が象徴していることは、極論すれば、営業マンは商品が「売れる（販売される）」場面、消費者が「買う（購買する）」場面、あるいはチェーンバイヤーが採用してくれる場面しか実際には見ていない（見えていない）ということではないかと思えます。

しかし当然のことながら、消費者が「買う」行動（購買行動）は、消費者がその商品を「使う」世界（消費行動）のはじまりに過ぎません。言い換えれば、「買う」行動（購買行動）の背景には「使う」世界（消費行動）という広大な世界が広がっているということに他なりません（図参照）。

清涼飲料市場を例にとって考えてみましょう。この市場の成長は商品そのもののほかに、いくつかの重要な要因を抜きにして考えることはできません。250万台に及ぶ自動販売機の設置展開とCVSなどの流通チャネルの発展は、この市場の成長そのものと言ってもよいくらいです。各社ともこのチャネル展開に心血を注いできました。さらに罐やPETの容器に飲料を詰めるうえでの数々の技術的革新も重要な前提です。その上で、各メーカーは次々と新商品を上市してきました。その数は、業界全体で毎年数百点に上ります。これらがユーザーの「購買活動」を刺激し、長期間にわたる市場の持続的成長を牽引してきたことは間違いありません。しかしながら、一方でユーザーは、ただコーヒーが出たからそれを飲み、烏龍茶が出たからそれを飲み、機能性飲料が出たからそれを飲み、しているわけではありません。その背景で、驚くほどの「消費行動」の変化が確認され、現在の清涼飲料の「消費行動」は、20年

前のそれとも、10年前のそれとも、その動機も意味も全く異なる行為と言ってよいほど別の「消費行動」なのです。競争の中で勝ち残ってきた(いく)のは、そうした「消費行動」に的確にマッチした商品と事業システムを有するメーカーであった(ある)ことが、中長期的に見ればつづさに観察できます。ただ激しい消耗戦が繰り返されているように見える市場でも、それぞれのメーカーの「視界の広さ」によって戦局の判断は全く異なり、消耗戦を戦うことの意味もまた異なったものとなってくるのです。(より詳細は、CDI Newsletter 48号 / 1998年4月「事業変革期における『市場・顧客観』の再構築」を参照)

ユーザー側の現実がこのように「使う」ために『買う』である一方で、メーカー側は(流通事業者も)「購買行動(買う)」という覗き窓を通じてしかこの「消費行動(使う)」という世界をうかがい知ることができません。結果として「購買行動」を喚起することに力を集中しがちになり、そしてそれが無意識のうちに自己目的化して背景にある「消費行動」の認識が希薄になった時、前段に述べたような「チャンネルに流し込む」マーケティングになっていきます。

気がついてみれば、マーケティングに関連するほとんどのパワーが、実は「売る」／「買う」という場面の「流動促進剤」として投入されてきたということではないでしょうか。このように考えてまいりますと、「いいモノは売れる」「いや、売れるモノがいいモノだ」といった社席での激論の決着に「天の声による裁断」を期待する状況そのものの限界が、おのずと明らかになってきます。

そこには、商品が「売れるだろうか」という自問自答を繰り返すうち、「これで売れるのか………」という疑心暗鬼と「売らなければ………」という強迫観念に苛まれ、「売れる」ということに従属してしまったメーカーの姿があります。しかし、それでは流通事業者となんら立場に違いがなく、メーカーとして本当の意味でいったい「誰に」「何を」「どう」提供しようとしているのかを明確に構想する機能、つまり『『使われる』ものを『つくる』』と言い切れる機能がはっきりと空洞になっています。これでは、モノを「つくる」メーカーとして、それを「使う」側との対話が成立しません。そこに従来欠如しがちであったメーカーとしての本来の商品開発・マーケティング機能、さらに言えば、本来の「メーカー機能」そのものが再認識されなければならないように思うのです。

「プロデューサー」の時代

外資系企業の場合、マーケティング部門やCMOが、強い権限を持っています。ブランド／商品の開発・育成に向けて、マーケティング部門が、あるいは、そこに属するブランド／プロダクトマネージャーが、開発、生産、販売という機能別組織を串刺しにしてコントロールし、その業績にまで責任を負うという考え方が一般的です。

一方、日本企業でマーケティングと言うと、8割方は「売る」／「買う」の世界である「営業」のことだと言っても過言ではないと思います。しかしながら、そこにとどまっている限り、マーケティングはそれぞれに論理の異なる開発、生産、販売(営業)三者の対立関係の中に埋没してしまいます。そして、この時、本質的な意味で失われ

てしまうのは、開発、生産、販売の各機能（各部門／外部企業等）をコーディネートしながら、メーカーとして商品・価値を「つくる」機能に他なりません。これをここでは、「つくる」という言葉本来の意味での「プロデューサー」機能と呼んでみたいと思います。

「プロデューサー」の機能とは、「売る」／「買う」世界から「つくる」／「使う」世界に視野を広げて、ある商品が「使う」世界においてどのように「使われる」から「売れる」という認識を原点にして、緻密に商品価値を設計し、その実現に向けて「つくる」世界をコーディネートし、それを「使う」世界と適合させる能力が問われなければなりません。「つくる」側のメーカーを代表して、「使う」世界と対話する能力です。その本質は、「使う」世界（消費行動）の事実の詳細な把握と確かな分析に基づいて、「使う」世界を洞察できる力以外の何ものでもありません。また、この力が、商品開発・マーケティングプロセスを推進する中で、「プロデューサー」が開発、生産、販売等関連各部門の責任者を説得できる唯一の裏づけに他ならないのです。CDIはこれまで、消費財メーカーを中心に、クライアント企業の中に「消費行動」観の確立をベースとした「プロデューサー」機能を確認するためのお手伝いをしてまいりましたが、こうした機能を、自社にユニークなスキルとして、常に洗練させている企業は、決して多いとは言えません。しかしながら、消費者が「使う」世界（消費行動）の理解に注力している企業と、そうでない企業の商品開発・マーケティングには、明らかなレベルの差／「質」の違いがあることは一目瞭然に思われます。

物流の革新や今後予想されるインターネットを通じた「BtoC（ビジネス to コンシューマー）」の急速な進展は、メーカーにとって「売る（販売する）」ことが、単に一つの機能に過ぎなかったというあたりまえの事実を、如実に再認識させてくれます。また、アウトソーシングなどが進むと、開発や生産の機能もしかりです。消費者サイドとメーカーサイドはより直接的な対話関係になり、メーカーが「つくる」ということの本当の意味（メーカーとしての付加価値の根幹）が問われてくるように思います。今後のネット化、アウトソーシング等を通じた、各機能の専門化と外部化の進展に伴い、「使う」世界と対話する「プロデューサー」がメーカーとしての優位性をつかさどる時代～「プロデューサー」の時代～になってゆくことは間違いないことだと思います。「プロデューサー」の時代にふさわしい商品開発・マーケティング機能の再構築に向けて、これからもその一助として貢献できるよう、私どもも一層の研鑽を続けてまいりたいと思っております。

（いしいこうたろうコーポレートディレクション取締役主幹）

（たかつかりょうじコーポレートディレクション主幹）