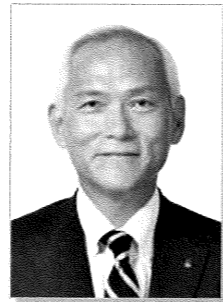


## 第3回 マーケティングと生産性について考える

御堂筋税理士法人 代表社員 小笠原 士郎



### ■はじめに

皆さん、こんにちは。御堂筋税理士法人の小笠原です。『製造業の経営計画』の第3回目です。今回は、経営計画の中心テーマである戦略の構築をさらに具体化した、マーケティングとイノベーション、バリューチェーンと生産性というテーマについて考えてみましょう。

### 1. これらのテーマの戦略計画における位置づけ

なぜマーケティングとイノベーション、そしてバリューチェーンと生産性について、他に先駆けて検討していくのでしょうか？それはこれらが戦略の中心テーマとなるからです。ドラッカーは「経営者の企業家的な課題は、マーケティングとイノベーションであり、管理者的な課題は生産性である」と仰っておられます。これに人材の確保と育成を加えた4つのテーマが、戦略進行上しっかりと考えなくてはならない長期的な取組み課題だといえます。

この長期的な取組み課題を、よく考えてみたいと思います。ここで一度、掛かる時間の長さによって問題の分類を考えてみましょう。ちょっと難しい話をしますと、世界は物質と精神から構成されています。物質は物理の法則でその運動が決まりますよね。ところが精神=人の思いは、その気持ちで決まります。この区分けはとても大事です。なぜなら、物質に対する問題は、物理的な課題解決によりなされます。そして、それは問題点を解消すれば、直ちに解決されるのに対し、人間についての問題は、心理的な課題解決によりなされます。そして、それは、マーケティングのように人の心にコインを積み重ねていたり、イノベーションのようにアイデアをひねり出し、それを形にしたり、人材育成のように人を教育していきったり、といったようにとても時間と手間をかけて解決されるからです。

この時間がかかるという点が、最大に慮らなければならない事柄なのです。なぜなら時間がかかるということは、ただちには成果のあがらない取組みに、意識的に取り組んでいかなければならないことを意味するからです。ところが得てして人は、目先のことにとらわれがちです。それは目先のことは、プレッシャーがあつて直ちに処理しなければならないか

らです。一方、長期的な取組み課題は、当面してもしなくても当座の支障はありません。それゆえ、放ったらかしにされやすいわけですね。ところが、3年、5年、7年、10年と時が経つにつれて、こうした課題への取組みの如何によって、成果に大きく取り戻しようもないような差ができてしまうというわけです。

皆さんいかがでしょうか、こうしたテーマの性質とその取組みの重要性について、しっかりとご理解いただけたでしょうか。この点をぜひとも肝に銘じてほしいと希(ねが)っています。

### 2. マーケティングの意義と課題

#### ①マーケティングの意義

今日お話しする意味でのマーケティングとは、「販売を不要にする」ことだとドラッカーは言っておられます。私はそれを「勝手に売れる仕組みをつくる」と解釈しています。そここのところを一緒に考えてみましょう。

マーケティングの目標は、自社がターゲットとするようなお客様の心の中で、「そういう問題だったら、やっぱり御社だ!」と真っ先に思っただけになることです。そうすると、常に一番に仕事の相談や注文をいただけるというわけです。注文をいただけるのは1社だけです。それゆえNo.1でなければならないのです。

#### ②マーケティングで考えること

ということで、マーケティングでは戦略で考えたニッチNo.1というコンセプトを具体化していかなければなりません。具体化は、製品・販売チャネル・販売促進方法といった点から考えていきます。

製品を考えると、品ぞろえ・価格・特性・品質・サービスなどについて考えることです。販売チャネルを考えると、直販・代理店販売・Webなど売るルートについて考えることです。販売促進方法を考えると、それらのチャネルに対して、それぞれどのような広告宣伝などの手を打っていくかを考えることです。

#### ③ブランド化とマーケティングの成果

そして、これらの考えは一つの大きな狙いにまと

められていきます。それは『ブランド化』です。自社はブランドにならなければなりません。「死んだ鶏でもブランドになる!」(パーデュー) -つまり何でもブランドになるのです、もちろん自社も!

こうなれば、基本的にお客様がファン、いや信奉者になってくださるので、リピーターになってくださいます。その上、お知り合いを紹介くださいます。これだけでお客さんがいっぱい来てくださる上に、やり方が上手いと口コミの力を大いに活用でき、予約で満員のお店になるということになります。

『予約で満員のお店』とは、会社でいえば高業績企業です。要因は4つあります。①営業が要らなくなる、②フル稼働(場合によっては二交代、三交代)、③比較的値段が通る、④安く仕入れられる、安くつくれる - というわけで、マーケティングでは先に考えた内容を具体的に展開していくことが取組みとなります。

#### ④マーケティングの具体的推進

では、マーケティングはどのように進めていくのでしょうか？まず「マーケティング委員会」を立ち上げてください。メンバーは全部門の代表者たちです。開発や営業部門だけではなく、製造も経理も総務もです。えらいさんだけではないですよ、若い方も入ってください。マーケティングでは、お客様の心を驚嘆みにしなければなりません。そのきっかけとなるお客さんからの評価は、現場の社員たちに大きく影響されてくるからです。

委員会は毎月開きます。そして、目標管理シートを使って、テーマごとに取組みを考え出し、取組んだことを検証します。経営では、何がヒットするのかわかりません。ですから試行錯誤が大事なのです。全員の知恵を出し合って考えていきます。

この時、大事なのがマーケティングマインドです。それはお客様中心主義の考え方です。「ドリルを売るな、穴を売れ!」という言葉があります。人は、自分の立場からものを考えがちです。「俺は工具を売っている」と。しかし買い手はそうではありません。買い手は穴を開けるという問題を抱え

ているのです。そのためのベストな解決手段を求めています。買い手が欲しいものは穴なのです。お客様中心主義とは、買い手の立場からビジネスを考えるころの持ち方をいいます。たいへんむずかしいのですが、だからこそ、全員で学んでいかなければならないのです。

### 3. イノベーションの意義と課題

#### ①イノベーションの意義

イノベーションはマーケティングとセットで考えます。イノベーションとは、今あるもの、していることがやがて陳腐化するという考えのもとに、未来を見据えてそれに代わるものを考え、開発していくことをいいます。主には製品ということになりますが、広義には会社がしているすべての活動に及びます。特にAIの進歩がもたらす衝撃が取りざたされている今、経理だって総務だって大いなるイノベーションのフロンティアになります。

#### ②イノベーションの進め方

イノベーションの進め方についても、「イノベーション委員会」というものを組織して進めていきます。マーケティングと合わせて、「M&I会議」としても結構です。

検討すべきは、イノベーションのテーマの進み具合についてです。会社で考えるべきテーマ全案件を書き出します。そして、その効果・開発プロセス・課題を追いかけていき、表3-2のようにまとめて資料とします。

#### ③イノベーションのポイント

イノベーションは特別な活動です。それはすぐれて未来のためのものだからです。いわば子供を育てるようなものです。そこで心しておくべき重要な考え方がいくつかあります。

- i. イノベーションは経済的なインパクトの問題である(ハイテク、ローテクではない!)
- ii. イノベーションはトップが主体的に関わり、ピカイチの人間が担当する

【表3-1;マーケティングで考えるべきこと】

考える分野	考える内容
製品	品ぞろえ、価格、特性、品質、サービスなど
販売チャネル	直販、代理店販売、Web、フランチャイズなど
販売促進方法	広告宣伝、PR、販促手段、営業方法、ダイレクト販売、CIなど

【表3-2;イノベーション・プロセス管理表】

テーマ	担当	ねらい	効果	課題	プロセス	進捗	備考

- iii. イノベーションは成果目標を明確にして、それを忘れない
- iv. イノベーションは特別会計部門で管理し、性急に負担と利益を求めない
- v. イノベーションは成果を出す期間を定め、存否の判断を明確に下す

#### 4. バリューチェーンの工夫と生産性の追求

##### ①バリューチェーンで戦略課題を具体化

バリューチェーンとは、自社がものを産みだし、お客様のところへお届けし、付加価値を生み出す、仕事の流れをいいます。ニッチNo.1戦略は、ニッチな分野でNo.1になることであり、そのためにはお客さんにNo.1で選ばれるユニークな製品およびサービスを提供していかなければなりません。ですからバリューチェーンについて考え、そのブラッシュアップを進めるといことは、戦略で考えたことを実現していく流れと体制、そして課題を考え、推進していくことです。

バリューチェーンは、次のような表を使って、全体の見える化をしながらみんなで考えていきます。

バリューチェーンを考えることの優れている点は、このように各部門の関連性のなかで、全体最適を目指して戦略的なサービス実現のあり方を検討し、課題を定めることができる点です。

##### ②バリューチェーンを考えて生産性を向上させる

併せて、生産性の向上について目標を定めることがとても重要です。生産性を示す1人当たり粗利益は、経営でもっとも重要な指標です。それは、国の

経済で例えると1人当たりGDPに該当し、経済的な豊かさとその向上度を測るものさしとなるからです。

ドラッカーは、「生産性は、経営の力を測る端的なものさしだ」と述べています。なぜなら、経営で使う資源=人やお金はどの企業でも大して変わらないのに、その成果である粗利益の大きさは千差万別であり、それこそが経営力を物語っているというわけです。

生産性の目指すところは、①同業他社を10%以上超えるようになること、②持続的に生産性が高まること(年率2%など)、の2つです。

MOT(技術経営)で名の知られた東大の藤本教授も、生産性は経営の全要素で測るべき複雑な組み合わせであると述べておられるように、生産性の向上を考えるときには、私たちは経営のあらゆる要素を関係付けて考える必要があります。だからこそ経営力なのです。生産性をあげる目の付け所としては、①アウトプット=粗利益をふやす、②インプット=固定費・資本・労働をへらす、③インプットのアウトプットへの変換効率を高める、の3つがあります。つたない思考レベルですが、次にわたしの思いつく生産性向上の切り口を示しておきますので参考にしてください。

#### 5. まとめ

今回は、戦略を具体的な取り組み課題に落とし込んでいくための思考促進ツールと考え方をお話ししました。いかがでしたでしょうか。戦略を決まれば、組織を決める。次回は組織と人材についてお話をしていきたいと思います。ぜひ楽しみにしてください。

【表3-3;バリューチェーン分析表】

	開発	マーケティング	生産	品質保証	営業	業務	サービス	間接	全社
顧客の期待									
生産性目標									
業務の目標									
業務の現状									
課題									
生産性指標									
成果指標									
活動指標									

【表3-4;生産性向上の切り口】

粗利益を増やす方法	ファン化、顧客・商品の組み合わせ、単価・数量のアップ…
仕事の効果性と効率を高める方法	仕事の取捨選択と優先順位、成果の上がらない仕事の早期排除—受注率 役割分担、業務のプロセス改善 時間管理、数字の見える化とリアルタイム管理、PDCA、段取り(計画・準備)・コミュニケーション、報連相・反省による改善 達人になる、人をつかう、整理・整頓、機械化・IT活用…