



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、その独自で緻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、さまざまなもの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は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、鉈のような強靭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、最も売れるのは、せいぜい3000円程度ま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、よく売れるそういう商品とは関係なしに、よく売れるそういう商品を振りかざして、消費者ニーズをリサーチして、そこに照準を絞つ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、情報源は、基本的に消費者ニーズによる商品開発といふ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、市場における買い物手である消費者がどのような商品を望んで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

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、そこに照準を絞つて商品開発を行なっているのだ。

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ふ概念における情報源は、基本的に消費者ニーズによる商品開発である。そこには、人気質もこだわりもなく、あるのはかつての日本の「ものづくり」にあつ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つた。近代化の波の中でも、技術者的心意気やアイデアから生まれ

れたものこそが、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って、「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ふ概念における情報源は、基本的に消費者ニーズによる商品開発である。つまり、市場における買い物手である消費者がどのような商品を望んで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なえば、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。こうした調査を前提に生まれた製品を並べて、お客様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が図られたような宣伝文句を並べても、結果的には、いわゆる同一バイ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つたホンダ存亡の危機を、このニッチと

言わされたステップワゴンの成功が救つ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・自体の勢力図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つた。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こそが、「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。こうして生み出された日本製の商品は、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。それが初期的な新製品であり、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つても、そこにはクリエイティブなものづくりがあつたはずである。

広告の謳い文句やイメージ戦略などで売るのではなく、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。こうした日本のスタイルは優れた製品を生み出すだけではなく、同時に優れた消費者・目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。