

[6] 顧客こそ事業である [I] 事業の何たるかを理解する  
(創造する経営者、P・ドラッカー)

《1》企業を外から見る

製品や市場や流通チャネルなど業績をもたらす領域についての分析、利益や資源やリーダーシップについての分析、コストセンターやコストポイントについての分析など、事業そのものについての分析は、企業が「いかなる状況にあるか」を教えてくれる。

しかし、そもそも企業が「適切な事業を行っているか」を、いかにして知るか。「わが社の事業は何か。何であるべきか」を、いかにして知るか。この問いに答えるには、事業を外から見る分析が必要となる。

事業とは、市場において、知識という資源を経済価値に転換するプロセスである。事業の目的は、顧客の創造である。買わないことを選択できる第三者が、喜んで自らの購買力と交換してくれるものを供給することである。そして、完全独占の場合を除き、知識だけが、製品に対し、事業の成功と存続の究極の基盤たるリーダーシップの地位を与えてくれる。

しかし、「事業が、何に対して代価を支払われているか」について、内部から知ることは容易ではない。自らを外部から見るための体系的な作業が必要である。

(RCAのように経験豊かな企業でさえ、1940年代に厨房機器産業に進出したとき、冷蔵庫やガスレンジにつけた自社のトレードマークを消費者が認知してくれるものと考えた。

もちろん、RCAは、ラジオやテレビについては、最も良く知られたトレードマークだった。そしてRCAにとっては、冷蔵庫やガスレンジは、ラジオやテレビと同じように、家庭用器具だった。

しかし、消費者にとっては、それはまったく異質の製品だった。RCAのトレードマークは、ガスレンジには通用しなかった。そしてRCAは、厨房機器産業から撤退させられた。

もしこれが、カメラだったならば、RCAのトレードマークは、消費者に受け入れられていたであろう。(ところがRCAにとっては、カメラは、まったく異質の製品だった。)

このような例は多い。メーカーにとっては同じ市場であり、同じ種類の製品であるものが、顧客にとっては、関係のない市場であり、異なる種類の満足と価値を与える製品である。

しかも企業の内部からは、自らの卓越した知識さえ見ることができない。彼らにとっては当たり前のものだからである。

自分が知っている仕事は優しい。したがって、自らの知識や特別な能力には、何も意味がなく、誰もが持っているに違いないと錯覚してしまう。逆に、自分たちには難しいもの、不得手なものが、大きく見える。

[6] 顧客こそ事業である [I] 事業の何たるかを理解する  
(創造する経営者、P・ドラッカー)

(化学品、医薬品、化粧品をつくっているある大手の多角化した企業は、个性的かつ攻撃的で、ヒラから昇進してくる事業部長クラスの人間を発掘し、育成し、束ねる点に際立った能力を持っていた。

彼らは皆、担当の事業部をあたかも自分の企業のようにマネジメントしていた。互いに、直接的かつ危険な競争相手とみなす場合さえあった。それにもかかわらず、全社的な問題については、彼らの全員が、同じく優秀なトップマネジメントのもとで、チームとして働いていた。また、優秀な部下を他の事業部に譲ったりもしていた。しかし、トップマネジメントは、自分たちが特筆すべき事を実現しているとは、特に意識していなかった。)

シアーズ・ローバック社ほど、詳細に自社を分析している企業は、ほかにあまりない。しかし、そのシアーズでさえ、この点においては例外ではなかった。

(外部から見れば、シアーズの最も優れた能力は、明らかに、適切な商品設計、的確な品揃え、適切な仕入れ先、特に全額出資や共同出資の工場による生産にあった。さらには、店舗の立地や設計や建設にあった。しかしそれらのものは、当のシアーズの人間にとっては、特に重要なものとは考えられていなかった。

彼らが内部において、あるいは外部に対して、強調していたものは販売だった。

しかし、外から見てみるなら、シアーズの販売において際立つものは何もない。にもかかわらず、シアーズでは、スターは常に店長だった。トップマネジメントへ昇進するのも、設計の人間よりも、店長経験を持つ人間の方がはるかに多かった。)

もちろん、内部の人間が、自社が何をしており、何によって利益を得ているかについて、必ず間違った評価をするというわけではない。しかし、自分たちの評価が常に正しいと決め込んではいない。少なくとも、自らの判断を検証していなければならない。

## 《2》マーケティングの現実

実は今日、このことは、目新しいことではない。マーケティング的アプローチなるものが、喧伝されて久しい。トータル・マーケティング・アプローチなる麗々しい言葉さえある。

しかし、この言葉にふさわしいものばかりとは限らない。マーケティングは流行である。だが、墓堀人は、たとえ葬儀社と呼ぼうが、墓堀人である。埋葬費が高くなるだけである。販売部長をマーケティング担当副社長と呼んでも、その結果は、給料と経費を上げただけという事になる。

[6] 顧客こそ事業である [I] 事業の何たるかを理解する  
(創造する経営者、P・ドラッカー)

(今日マーケティングと称されているものの多くは、せいぜい、販売予測、出入庫、広告を統合した体系的販売活動にすぎない。もちろん、それはそれでよいことである。

しかしこれらのマーケティングは、依然として、わが社の製品、わが社の顧客、わが社の技術からスタートしている。内部からスタートしている。)

すでにマーケティング分析から明らかになっていることがある。そのいくつかは次の通りである。

(i) 顧客や市場について、企業が知っていると考えていることは、正しいことよりも間違っていることの方が多い。

顧客や市場を本当に知っているのは、ただ一人である。顧客本人である。したがって、顧客に聞き、顧客を見、顧客の行動を理解して初めて、「顧客とは誰であり、彼らが何をしたい、いかに買い、いかに使い、何を期待し、何に価値を見出しているか」を知ることができる。

(ii) 企業が「売っている」と考えているものを、顧客が「買っている」ことは稀である。

もちろんその第一の原因は、顧客は製品を買っているのではないということにある。顧客は満足を買っている。しかし、誰も、満足そのものを生産したり供給したりはできない。満足を得るための手段をつくって、引き渡せるにすぎない。

(これは一つの法則である。そしてこの法則は、マディソン街に数年ごとに現れる広告の天才たちによって再発見されている。

彼らは、スポンサーが行おうとする製品やその効用の説明を一蹴する。そして消費者に対し、「何が欲しいのですか。これによってそれが満たされます」と言う。この方法は、「すでにおもちの方にお尋ねください」というコピー以来、常に成功してきた。

しかし、メーカーにとって、自分がつくり、売っているものが、顧客満足そのものではなく、顧客満足の手段にすぎないということを受け入れることは、極めて難しい。そのため、折角の教訓もすぐに忘れられ、次の広告の天才が現れるまで、忘れられたままとなる。

(iii) この法則には、準則がある。直接の競争相手と見なしている製品やサービスが、本当の競争相手であることは稀である。通常、競争相手を、あまりに広く、あるいは逆にあまりに狭く定義してしまっている。

(ロールスロイスやキャデラックなどの高級車は、低価格車と競争関係にはない。交

[6] 顧客こそ事業である [I] 事業の何たるかを理解する  
(創造する経営者、P・ドラッカー)

通手段としていかに優れていようとも、高級車を買うものが買っているものは、高級感である。)

「顧客が買うものは満足である」という事実から、あらゆる製品とサービスが、突然、まったく異なった生産、流通、販売のされ方をしている他の産業の製品やサービスと、競争関係に置かれる。まったく異なる機能や形態だが、しかし得られる満足は同じ種類のものであるという製品やサービスと、激しい競争関係に置かれる。

(例えばキャデラックが、ミンクの毛皮や宝石や豪華リゾートでのスキー休暇などと顧客の金を争っていることは、誰もが知っている数少ない例である。

ボーリング場設備のメーカーの主たる競争相手は、同業他社ではない。彼らがつくっているものは、運動設備である。しかし、顧客が買っているものは運動である。所有するものではなく、行うことである。

したがって、彼らの競争相手は、急速に増加しつつある豊かな都会人の自由時間に応える全てのもの、すなわち、ボート漕ぎ、芝生の手入れ、大学の夜間講座などである。

実は、ボーリング設備のメーカーが、最初にこの自由時間市場の成長力に気づき、最初に新しい家族ぐるみの活動を促進したことが、1950年代のあの大成功を収めさせたのだった。しかし彼らが、活動の満足に対するあらゆる供給者を競争相手と定義せずに、同業他社だけを競争相手と定義したことが、60年代の不振の原因となった。

明らかに彼らは、他の活動が自由時間市場を侵食しつつあることに気づかなかった。したがって彼らは、自由時間市場において、明らかに昨日の製品になりつつあったボーリングに代わるべきものを、自ら開発していく必要に気づかなかった。)

時には、直接的な競争相手さえ見落としてしまうことがある。例えば、大手化学品メーカーの多くは、彼らの情報収集能力にもかかわらず、あたかもこの世には、懸念すべき競争相手が一社も存在しないかのように行動した。

(1950年代初め、最初の量産プラスチックたるポリエチレンが市場における地位を確立したとき、アメリカの大手化学品メーカーのすべてが、一様に膨大な潜在成長力を認めた。全メーカーが、市場の驚くべき成長を予測した。

しかし、「自社に明白なことが、他社に気づかれないわけではない」ということを認識していたものはなかったかのようにだった。彼らは皆、他社による生産能力増はないものとして、自社の設備計画を立てた。

事実、ポリエチレンの需要は、当時の最も大胆な予測をも超えて、急速に増大していった。しかし、あらゆるメーカーが、需要の増大分のすべてを自社で獲得するという想定のもとに設備を拡張したため、今日では、稼働率 50%という設備過剰と価格破壊が

[6] 顧客こそ事業である [I] 事業の何たるかを理解する  
(創造する経営者、P・ドラッカー)

もたらされたままとなっている。)

(iv) もう一つ準則がある。すなわち生産者や供給者が、製品の最も重要な特色と考えるもの、すなわち**製品の質が、時として、顧客にとって全く意味がない**ということである。

メーカーの考える製品の質とは、単に生産が難しく、コストがかかっているだけであるという場合が多い。しかし顧客は、メーカーの苦労には動かされない。**顧客の関心は、「この製品は自分のために何をしてくれるか」**だけである。当然である。

メーカーにとって、この事実は、受け入れることはもちろん理解することさえ難しい。それがいかに難しいかは、広告のコピーに示されている。広告の多くが、その製品をつくるのがいかに複雑で困難かを強調している。「この製品をつくるには、わが社の技術者は、自然の法則を一時停止させなければならなかった」と繰り返す。

しかし、顧客の反応は、せいぜいのところ、広告の意図とは逆となる。「それほど難しかったのならば、うまく機能しないではないか」

(v) **顧客は合理的である。「顧客が不合理である」と考えることは危険である**。それは、顧客の合理性がメーカーの合理性と同じであると考えたり、あるいは、同じでなければならぬと考えたりするのと同じように、危険である。

(アメリカの主婦は、食品を買うときと口紅を買う時とでは、別人のように行動することから、心理学の戯言が並べられている。

一家のために毎週食料を買い入れる主婦は、価格を意識する。5セント安い特価品があれば、なじみのブランドも見捨てる。当然である。主婦は、専門家、すなわち一家の総支配人として食料を買う。しかし、口紅をそのように買う女性と結婚したいと、誰が思うだろうか。

まったく異なる二つの役割において、同一の基準を使わないことこそ、合理的な人間にとっての唯一の合理的な態度である。)

メーカーや供給者は、「なぜ顧客が不合理に見える行動するのか」を知らなければならない。

**顧客の合理性に適応すること、あるいは顧客の合理性を変えようとする**ことが、メーカーや供給者の仕事である。しかし、そのためにはまず、顧客の合理性を理解し、それを尊重しなければならない。

(vi) **市場にとっては、いかなる製品、いかなる企業も、重要な存在ではない**。最も価値があり、最も望まれている製品でさえ、多様な製品、サービス、満足の一部に過ぎない。

もし、顧客が自社の製品のことを少しなりと考えてくれたとしても、それは、誠に些細

[6] 顧客こそ事業である [I] 事業の何たるかを理解する  
(創造する経営者、P・ドラッカー)

な関心にすぎない。顧客は、いかなる企業、いかなる産業も気にかけてなどいない。

市場には、社会保障や先任権や年金の類はない。市場は無情であって、最も忠実なものに対してすら、一文の解雇手当も払わずに首を切る。企業の倒産は、従業員、納入業者、銀行、労組、地域、国にとって大惨事である。しかし、市場にはさざ波さえ起こらない。

これは、企業にとって受入れにくいことである。誰でも、自分が行うことや、つくるものは、重要である。当然、企業の間人も、自分の企業とその製品を中心にも物を見る。しかし、顧客は通常、それらの物を見てもいない。

(はたして、どれだけの主婦が、洗濯物の白さについて熱心に話をしているだろうか。そのような話題は、主婦の話題の最下位に近い。

にもかかわらず、洗剤の広告は、白くなることばかりを繰り返す。洗剤メーカーのエグゼクティブはみな、「洗剤がどれだけ洗い落とすかが、主婦の最大の関心事であり、たえざる興味の対象であり、常に比較していることである」と信じこんでいる。

もちろん、彼らがそう信じているのは、単にそれが彼ら自身の関心事であり、興味の対象であるからにすぎない。)

(vii) ここまではすべて、「誰が顧客かは分かっている」という前提に立っている。しかし、マーケティング的アプローチによる分析では、「誰が顧客であるか分からない」という前提に立たなければならない。そして、顧客とは、支払う者ではなく、買うことを決定する者である。

(かつて、医薬品産業の顧客は、医師の処方箋や自分の処方によって薬を調合する薬剤師だった。しかし今日、処方薬の購入の決定は医師が行っている。

それでは、患者は、医師が買ってくれるものについて支払いを行なうだけという、純粹に受け身の存在なのか。それとも、患者ないしは少なくとも一般大衆は、いわゆる特効薬の宣伝によって関心を持たされるようになった結果、今日では医薬品の顧客になっているのだろうか。さらにまた、薬剤師は、顧客という地位を完全に失ってしまっているのだろうか。

医薬品メーカーの間でも、これらの疑問に対する答えは分かれている。しかし、答えが違えば、とるべき行動も違ってくる。)

**購入の決定権を持つ顧客は、少なくとも二人いる。最終購入者と流通チャネルである。**

(例えば、缶詰メーカーには主たる顧客が二人いる。主婦と食品店である。食品店が陳列してくれなければ、主婦も購入してくれない。主婦が自社のブランドに忠実であって、棚になければ、目につく棚にある他社の有名品を買わずに、他の店まで探しに行っ

[6] 顧客こそ事業である [I] 事業の何たるかを理解する  
(創造する経営者、P・ドラッカー)

てくれるなどと考えることは、自己欺瞞にすぎない。

しかし、最終購入者と流通チャネルのいずれが、より重要であるかは、多くの場合簡単には決められない。例えば今日では、消費者を対象にしている全国向けの広告が、小売業者に対して効果的であり、彼らを販促に動かす上で役に立つことが明らかになっている。

他方、隠れた説得者としてもはやされている小売業者でさえ、たとえ広告の支援があったとしても、なんらかの理由で買おうとしない消費者に対し、特定の製品を売りつけることはできないということも、明らかになっている。

しかも、消費財よりも生産財の方が、「誰が顧客であるか」を決めることが難しい。機械につけるべき動力機器の部品メーカーにとっては、最終消費者は誰であって、流通チャネルは誰なのだろうか。機械メーカーの購買担当者か、仕様を決める機械メーカーの技術者か。それとも、完成品の機械の購入者か。

完成品としての機械の購入者は、モーターの始動機や制御機器などの部品をどの部品メーカーのものにするかについては、通常、決定権は持っていない。しかし、拒否権を持っている。

したがって、ここに挙げた者は、全て顧客である。そして、それぞれのレベルのそれぞれの顧客が、それぞれの欲求、習慣、期待、価値観を持っている。少なくとも拒否権を発動されることのないよう、彼らすべての顧客を満足させなければならない。

(viii) しかし、企業や業界が顧客を識別できない場合には、どうすべきか。顧客と呼ぶ特定の個人や集団を持たない企業や業界も多い。

(例えば、あらゆる種類のガラスを生産している大手ガラスメーカーにとっては、誰が顧客か。ガラスメーカーは、自動車のガラスから、収集家用の高価な花瓶まで、あらゆる人間にガラスを売っている。したがって、特定の顧客も、特定のニーズも、特定の期待もない。

同じように、製紙会社が包装用紙のための原紙を購入してもらう場合、印刷業者、包装デザイナー、包装紙販売業者、包装用紙の発注会社の広告代理店、発注会社の販売部門、デザイン部門のいずれもが、少なくとも購入する原紙について拒否権を持っている。

しかも誰一人として、単なる紙を購入しようとしているのではない。そして購入の決定は、包装の形状、コスト、大きさ、紙質についての決定を通じて、間接的に行われる。この場合、顧客は誰なのか。)

特に二つの種類の産業において、顧客を特定することが極めて困難、あるいは、全く不可能である。すなわち素材メーカーと、最終用途品のメーカーである。

[6] 顧客こそ事業である [I] 事業の何たるかを理解する  
(創造する経営者、P・ドラッカー)

(素材産業は、原油、銅鉱石などの原材料を中心として、ないしはガラス製造、製鉄、製紙などのプロセスを中心として組織されている。したがって、製品は必然的に、顧客ではなく原材料によって規定される。

他方、糊、ボンド、にわか等の接着剤メーカーのような最終用途品産業には、特定の生産プロセスや原材料がない。接着剤は、トウモロコシ、ジャガイモなどの植物性の物質、動物性の油脂、あるいは石油化学品からも生産できる。しかも、特定しうる顧客もない。接着剤は、ほとんどの産業で使われる。

しかし、鉄鋼メーカーや接着剤メーカーのように、「誰もが顧客である」ということは、「誰も顧客でない」というのと同じである。)

しかし、この種の産業には、マーケティング分析を使えないということではない。素材産業や用途産業では、マーケティング分析は顧客ではなく、市場や用途からスタートすればよい。

(素材産業は、市場を中心に分析すればよい。例えば、銅には、あまりに多様な顧客がおり、あまりに多様な用途があつて、顧客や用途からは分析が不可能である。しかし、銅製品の何パーセントが建設市場向けであるという事実からは、意味のある分析を行うことができる。

他方接着剤は、顧客や市場からは分析できなくとも、材料の表面間接着という用途の本質から、意味のある分析を行うことができる。)

このように、外部からの事業の見方には、三つの次元がある。すなわち「誰が買うか」だけではなく、「どこで買うか」「何のために買うか」という視点がある。あらゆる企業が顧客、市場、用途のいずれかを中心に定義できる。それらの三つのいずれが適切であるかは、事業によって異なる。

したがって、いかなる事業のマーケティング分析においても、三つの次元すべてについて検討し、最も分析に適した次元を見つけなければならない。本書において、顧客、市場、用途という言葉がよく出てくるのも、そのためである。

しかも、その結果、極めてしばしば、次のようなことが明らかにされる。

(1) 例えば、製紙会社における顧客や用途のように、不適切と思われる分析の次元が、実は極めて重要である。

(2) 顧客、市場、用途のうちの一つの次元についての分析結果を他の次元についての分析結果に重ねることによって、極めて重大かつ実り豊かな洞察を得ることができる。

したがって、明確に特定しうる顧客が存在している場合においても、市場や用途について検討することが望ましい。事実、そのような多面的な分析こそが、「だれのために、いか



[6] 顧客こそ事業である [I] 事業の何たるかを理解する  
(創造する経営者、P・ドラッカー)

にして、いかなる種類の満足を的確に供給しているか」について、自信を持って定義するための唯一の方法である。そして、しばしば、「企業の将来が、いかなる要因と情勢にかかっているか」を知るための唯一の方法である。

市場の現実から言えることは、一つだけである。すなわち、「事業にとって最も重要なことは、消費者の現実の世界、すなわち、メーカーやその製品がかろうじて存在を許されるにすぎない外部の現実の世界を知ることだ」ということである。

《3》 予期せざるもの

もちろん、これらマーケティング分析における標準的な問いには、すべて答えなければならない。「顧客は誰か、どこにいるか、いかに購入するか」「顧客は何を価値と見なすか、顧客のいかなる目的を満足させるか。顧客の生活と仕事において、いかなる役割を果たすか。顧客にとってその役割はどの程度重要か。例えば、年齢や家族構成など、いかなる状況のもとで、その役割は最も重要か。逆に、顧客にとっていかなる状況のもとで最も重要でないか」「直接あるいは間接の競争相手は誰か。彼らはいま何をしているか。明日何をしているか」

しかし、本当に重要な問いは、次のような稀にしか提起されない問いである。しかし、それらの問いこそ、われわれに予期せざるものを教えてくれるものである。

(i) 「顧客でない人たち、すなわち、市場になりながら、あるいは市場にあっておかしくないにもかかわらず、自社の製品を購入しない人達は誰か。何故彼らは顧客になっていないのか」

(日曜大工用品メーカーの成功がよい例である。市場調査の結果、そのメーカーの主な顧客は、自分の家を初めて持った新婚家庭であることが明らかになっていた。しかも彼らが、5年は熱心な顧客であるが、その後は遠ざかっていることも明らかになっていた。

そしてこのことは、当然のことに思われていた。彼らこそ、家に最も関心のある層だった。手仕事をする体力もあった。幼児を抱え、平日の夜や週末はほとんど家で過ごしていた。

しかし、結婚後5年以上を経て顧客でなくなってしまった人たちを調べてみると、彼らも顧客にしていることがわかった。彼らが顧客でなくなった主な原因は、そもそも、そのメーカーが流通チャネルとして、彼らが買い物をできる時間帯の中では、土曜の午前しか開いていない金物店を使っていたからだだった。しかもその土曜の午前でさえ、小さな子供を持つ父親には、買い物のしにくい時間だった。

そこでそのメーカーは、平日の夜、彼らが家族連れで買い物に出かけるショッピング

[6] 顧客こそ事業である [I] 事業の何たるかを理解する  
(創造する経営者、P・ドラッカー)

センターに製品を置くことにした。同時に通信販売も始めた。そして売り上げを倍増させた。

日曜大工用品は、年長者の家庭の方が、買ってくれる人の割合も少なく、額も少なかった。しかし、家をもって5年以上の家庭の方が、数としては、初めて家をもった家庭よりもはるかに多い。そのため、購入率の低い年長者の方が、高率の若い人たちよりも顧客の数が多く、売り上げも大きかった。)

(ii) 同じように重要な問いが、「顧客は何を買うか。金と時間をどう使っているか」である。

あらゆる企業が、顧客の消費額、可処分所得、自由裁量所得、自由裁量時間のいかなる割合が、自社の製品に向けられており、かつ、その割合が増えているか、減っているかを知らうとしている。

もちろん、それらのことは重要である。しかし、「顧客は、そのお金と時間のすべてをいかに使っているのか」についての知識の方が、はるかに多くのことを教えてくれるはずである。

(「顧客は何を買うか」を問うことによって、ある大手の建設資材メーカーは、価格や品質が自社製品の購買の決定要因ではないことを知った。購買の決定要因は、「設備投資として会計処理されるか、運転費用として処理されるか」にあった。

公的機関にとっては、運転費用として処理できたほうが購入しやすかった。これに対し、民間企業にとっては、収益率を下げる運転費用ではなく、資産として計上される設備投資として処理できたほうが購入しやすかった。

そこで同社では、公的機関向けには10年契約のレンタルとし、民間企業向けには10年の無料補修付一括払いで販売することにした。)

ここからさらに、通常の市場調査や顧客調査では提起されていない二つの問いが出てくる。

(iii) 「顧客、あるいは顧客でない者は、他社から何を購入しているか。それらの購入は、顧客にとっていかなる価値があるか。いかなる満足を与えているか」「それらの満足は、わが社の製品やサービスから得られる満足と、現実的あるいは潜在的に競合するか。それとも、それらの満足は、わが社の製品やサービス、あるいはわが社の潜在的な製品やサービスが提供できるか、あるいは、わが社の方がより良いものを提供できるか」

(これらの質問が明らかにするものは、市場の価値選好である。「顧客がわが社から得

[6] 顧客こそ事業である [I] 事業の何たるかを理解する  
(創造する経営者、P・ドラッカー)

ている満足は、顧客の生活においてどの程度重要か」「その重要度は、今後大きくなるのか、小さくなるのか」

「いかなる分野において、顧客は、まだ満たされていない新しいニーズ、ないしは十分満たされていないニーズを持っているのか」)

(iv) ここまで来ると、いよいよ決定的に重要な問いが出てくる。「わが社の製品やサービス、あるいはわが社が提供しうる製品やサービスのうち、本当に重要な満足を提供するものは何か」

(この点に関して、私が知っている最も創造力に富んだ例は、中南米のあるソフトドリンクのボトラーが行ったことである。

このボトラーは、今ところまだ事業はうまくいっているものの、市場が急速に飽和状態に近づきつつあるに気づいた。そこでボトラーは、「50年前、ソフトドリンクが国民に与えた満足に最も近い満足を与えるものは、今日のわが国経済において何か」と自問した。その答えは、ペーパーバックの本だった。

国民はまだ貧しかったが、50年の間に識字率が大幅に上がっていた。しかしまだ、本は都会の数少ない書店で売られているだけだった。今日の国民にとって、ペーパーバックこそ、50年前の裸足のインディオにとってのソフトドリンクのように、ささやかな贅沢品となるはずだった。

しかも、商品化、大量流通、大量陳列、売れ残りの返品など、ペーパーバックの抱える問題は、ほとんどソフトドリンクのそれと同じだった。

つまり、このボトラーが自分の事業から学び取っていたものは、ソフトドリンクについてではなく、大量流通商品についてだった。)

さらになお、提起すべきいくつかの問いがある。

(v) 「いかなる状況が、わが社の製品やサービスなしでも済むようにしてしまうか。あるいは、わが社の製品やサービスなしにすまざるを得なくしてしまうか」

言い換えるならば、「わが社は、顧客の経済、事業、市場の何に左右されるようになっていくか。経済性か。それとも、豊かな社会における物からサービスへの流れか。低価格から便利さへの流れか。それらの見通しはどうか。そして、わが社は、それらのうち、わが社に有利な要因を利用できるようになっているか」である。

(vi) 「顧客の考え方や経済的な事情からして、意味ある商品群は何か。何が商品群をつくるのか」、二つの例が、この問いの意味を説明する。

[6] 顧客こそ事業である [I] 事業の何たるかを理解する  
(創造する経営者、P・ドラッカー)

(皿洗い機を開発したメーカーは、すでに主婦たちが熱狂的に受入れ、今や十分なじんでいる洗濯機に、自社の皿洗い機を似せるため、非常な労力とコストをかけた。

皿洗い機と洗濯機では技術があまりに違い、この二つを似せることは容易ではなかった。しかし結局のところ、皿洗い機の失敗は、その従兄たる洗濯機に似せることに成功してしまったことにあった。皿洗い機は、洗濯機に似ているくせに、価格が二倍もしたからだった。

洗濯機に似ているのに、なぜ価格が二倍もするのか。技術者でもなければ、技術者であろうとも思わない主婦にとっては、そのようなことは理解しがたいことだった。

言い換えれば、メーカーは、皿洗い機を価格期待感に応えられない商品群に入れてしまったのである。したがって、もし皿洗い機をまったく異なる新しいものとして、台所器具というなじみの商品群の外に位置づけていたならば、はるかに良い成績をあげていたに違いない。

もう一つの例は、シアーズ・ローバックが、2種類の保険から得た経験である。

シアーズは、1930年代に、自らの店舗で自動車保険を売り出し、大きな成功を収めた。その結果、シアーズ所有の保険会社は、自動車保険についてはアメリカ第二位の保険会社にまで成長した。しかしその20年後、シアーズが売り出した生命保険は、顧客に受け入れられず、自動車保険の成功にあやかることはできなかった。

顧客にとっては、自動車保険は自動車の付属品であり、ブレーキやハンドルと同じ部品だった。しかし、生命保険は違った。それは物ではなく金融商品だった。したがって生命保険は、自動車保険と同じ商品群に入らななかった。名前が保険であるということだけでは、同じものにはならなかった。)

ここにもう一つ、製品を間違った商品群に入れてしまった例がある。ただしこれは、ハッピーエンドのケースである。

(ある園芸用品メーカーは、バラの園芸家のために、特別の肥料や防虫剤を発売した。業界でリーダー的な地位にあったそのメーカーは、新製品が当然売れるものと期待した。一般の素人園芸家はほとんど皆、バラを栽培しており、その手入れに熱心だった。

しかし、バラ用新製品は失敗だった。ところが、使用説明書では、バラ専用と書いてあったにもかかわらず、普通の花の手入れ用として売れている店があった。やがてそのメーカーも、消費者のこの御託宣を受入れて、一般用として売ることにした。すると突然、ほとんど失敗作と諦めかけていたその製品が生き返った。

郊外の一般住民にとって、バラ園芸家とは、彼ら自身のことではなかったのである。

群(集合)とは、心理学に言うところの形態(ゲシュタルト)である。したがって、群

[6] 顧客こそ事業である [I] 事業の何たるかを理解する  
(創造する経営者、P・ドラッカー)

とは、見る者の主観のうちに存在する。定義ではなく、知覚に依存する。

知覚に依存する商品群は、メーカーと顧客では当然異なる。両者は、互いに違う経験を持ち、違うものを求めているからである。そして、意味をもつものは顧客の方の知覚である。買うか買わないか、いかなる時に何を買うかを決めるのは、消費者の知覚である。

(vii) 予期せざるものを知るためのもう一つの問いは、「競争相手になっていない者は誰か。そして、それはなぜか」という問いである。

産業構造ほど急速に変化するものはない。しかし、企業の間人にとっては、その時々産業構造ほど、自然法則のように不変に見えるものはない。

電気製品メーカーの協会や、食品店協会の現在の会員が、業界である。しかし実際には、全くの新規参入者が次から次へと、最も強力な競争相手となって現われてくる。顧客のニーズを満足させるうえでの競争相手となる。

すると直ちに、昨日まではあれほど強固に見えた産業構造が分解してしまう。そして、その新しい産業構造も、ひとまず落ち着くと、再び不変のものと考えられるようになる。

ここに二つの例がある。

(印刷機メーカーは、第二次大戦後、市場に現れた新しい事務用コピー機に注意を払わなかった。コピー機は、印刷用のものではなかったし、印刷業者に売られてもいなかった。

ある大手印刷機メーカーなどは、コピー機の発明者からの提携の申し入れを検討もせず断っていた。印刷機メーカーが、「同業他社よりもはるかに危険な競争相手が現れた」という事実を目を覚まされたのは、印刷業者の伝統的な仕事の多くが、彼らの顧客たち自身の手によってコピー機で行われるようになってからのことだった。

同じように、アメリカの肥料メーカーは、自分たちを化学品メーカーと考えていた。しかし「まだ競争相手になっていないのは誰か。誰がいつ競争相手になるか」という問いを発していたならば、ただちに、石油会社そのものが肥料産業に進出しない理由は何もないことが明らかになったはずである。

石油会社は、肥料にとって最も重要な原料であるアンモニアを天然ガスの副産物として産出していた。しかも、石油会社は大量流通の専門家であって、僻村にも販売網を持っていた。さらに 50 年代後半には、石油会社が、そのコストのかかる巨大な販売網のための商品を必要としているということが、ますます明らかになっていた。

しかし、アメリカのある大手石油会社がヨーロッパで肥料に進出したとき、アメリカの肥料メーカーは、そのようなことはアメリカでは起こり得ないとした。だが現実には、ある日突然、アメリカの肥料産業の一部は、石油産業によって奪われてしまったのだ。(

[6] 顧客こそ事業である [I] 事業の何たるかを理解する  
(創造する経営者、P・ドラッカー)

(viii) 「まだ競争相手になっていないのは誰か」という問いから、次の問いが論理的に出てくる。「わが社は、誰の競争相手にまだなっていないか。わが社の事業の一部と考えていないために、わが社には見えていず、試みてもいない機会はどこにあるか」という問いである。

《4》顧客を理解する

(ix) そして最後に、「完全に不合理に見える顧客の行動は何か。したがって、顧客の現実であって、わが社に見えないものは何か」という問いがある。

(消費財メーカーは、「なぜ大手の小売業者が自分のブランドを持とうとするか、あるいは、持とうとしなければならないか」を理解することができない。大手の小売業者は、全国ブランド、すなわちメーカーブランドの販売に成功すればするほど、自分のブランドでそれを販売したがる。

消費財メーカーは、これを「目前の利益を重視する近視眼的な考えである」としている。しかし、小売業者も、自分のブランドでは、利益幅は大きくとも、在庫のコストや売れ残りに伴うコストに食われてしまうことは知っている。

だが、このことを小売業者が知っているという事実も、消費財メーカーにとっては、小売業者の不合理性を確認し、信念を固めるだけのことになっている。しかし小売業者は、メーカーの全国ブランドに全面依存することに伴うリスクを恐れているのであって、それは完全に合理的な戦略なのである。

店にやって来る客が目にし、買うことのできるもののすべてが、どの店でも同じ値段で買える全国ブランドのものばかりだったならば、何のためにその店に来たいと思うだろうか。誰でも扱える全国ブランドに依存した店には、個性もなければ評判もない。単に場所があるだけにすぎない。

一見不合理に見える顧客の行動を理解するためには、マーケティング的なものの見方が必要である。供給者たるものは、自らの論理ではなく、市場の論理にしたがって行動しなければならない。

メーカーは、顧客の行動を自分に有利なものにできないならば、自分を顧客の行動に適応させなければならない。さもなければ、顧客の習慣やものの見方を変えろという、はるかに難しい仕事にかかわらなければならないことになる。

(小売業者が店舗の個性化のために自分のブランドを持とうとすることは、小売業者自身の利益のためである。したがってメーカーは、それに適用した方が良く、また、

[6] 顧客こそ事業である [I] 事業の何たるかを理解する  
(創造する経営者、P・ドラッカー)

できることならば、それを自分の利益になるようにした方が良い。自社がすでに一つの製品について支配的な供給者になっているのであれば、小売業者のブランドの供給者になってよい。

これに対し、逆の例として、アメリカの大手電力会社によるタービン購入の仕方は、一定の合理性はあるものの、メーカーや当の電力会社の長期的な利益に反するものとなっている。現在のような購入の仕方では、コストは不必要に高くなる。

発電所は、昔から、それぞれに別のプロジェクトとして設計されている。しかも、電力会社の設計者は、あらゆるタービンや発電機に特徴を持たせようとしている。しかし、タービンメーカーであるGEやウェスチングハウスは、大量生産を行うに十分な受注を抱えている。したがって、このタービンに特徴を持たせることは、余分のコストを発生させているだけである。そのようなことは、標準部品の組み立てによって十分満足できる製品がつくられるようになってきている今日、まったく不要である。

さらに、電力会社は、需要に応じてではなく、長期金利に応じて発注している。したがってメーカーには、ほぼ5年に一度、注文が殺到してくる。そしてその2、3年後には、タービン工場は超多忙となり、そもそも発注段階から遅れていたものを間に合わせるべく、3交代制で働かされることになっている。しかし、行員や半製品や機械類が、互いに邪魔し合っている過密の工場ほど、コストのかかるものはない。

GEやウェスチングハウスは、これらの問題が半分については取り組んできた。長い時間をかけて、詳細設計ではなく性能書きを提示するようにすれば、大幅なコスト減が可能であることを電力会社にわからせた。そして大きな進歩がもたらされた。

しかし、問題の残りの半分である金利次第の発注については、私の知るかぎり、まだ取り組んでいない。

この問題の解決は可能である。金利は循環的である。例えば発注時の金利と、その後5年間における最低金利との差を重電メーカーが負担したとしても、低金利のリファイナンスによって、メーカー側のリスクはせいぜい金利分の10%程度にとどまる。これまでの繁閑の激しい生産による余分のコストよりも、はるかに安上がりなはずである。

一見不合理に見えても、顧客の利益になっているものに代えて、メーカーが合理的と考えるものを押し付けようとするならば、必ず顧客を失う。少なくとも顧客は、そのようなメーカーの試みを経済力の濫用と感じる。そして事実、その通りである。

いずれにせよ、顧客の利益に反する行為に対しては、メーカーは、結局は高いつけを払わされることになる。

(まもなくアメリカの医薬品産業が、その例になるかもしれない。

医者がブランドのついた薬を好むことは、十分に合理的である。現代の薬学や生化学は、医者、特に年配の開業医の能力を超えて発達してしまった。多忙な開業医にとって、

[6] 顧客こそ事業である [I] 事業の何たるかを理解する  
(創造する経営者、P・ドラッカー)

薬剤の調合はあまりに複雑である。したがって彼らは、メーカーに依存する。

また、医者が薬剤の価格を気にしないことも合理的である。ほとんどの場合、結局は健康保険が支払ってくれる。患者のほうも、医者が薬代を節約してくれても、特に感謝する事はない。こうして医者は、ブランドのついた薬を使うことになる。そして事実、これが平均的な医者にとって、効力の強い新薬を使いこなすための唯一の方法である。

しかし、医薬品メーカーにとっては、自己の流通チャネルにおけるそのような合理性が、最終消費者である患者の利益に繋がるようにすることこそ責務である。しかるに医薬品メーカーは、医者<sup>の</sup>無知を利用して、ブランドをつけた薬の価格を、学術名のついた薬よりも高くし、誰かにそのつけを払わせている。

やがてそのようなことに対しては、懲罰的な措置を招く事が危惧される。そして事実、そのような危惧が、すでに医薬品産業に近い関係者たちから表明されている。万一、そのような措置がとられるならば、それは必要な度合いや、望ましさの度合いをはるかに超えた極端なものとなるのが、常である。)

これらの例が示すように、顧客の、不合理に見える側面を尊重しなければならない。不合理に見えるものを合理的なものとしている顧客の現実を見ることこそ、事業を市場や顧客の観点から見るための最も有効なアプローチである。これこそ、市場に焦点を合わせた行動をとるための最も安易なアプローチである。

マーケティング分析は、単なる市場調査や顧客調査をはるかに超えるものである。

すなわちそれは、まず第一に、事業全体を見るものである。そして第二に、わが社の市場、顧客、製品ではなく、市場そのもの、顧客そのもの、そして顧客による購入、満足、価値、購買と消費のパターン、そして彼らの合理性そのものを見ようとするものである。