

マーケティングの観点から考察する ドラッカー発想の一側面

大木英男
(株)R&S

【要旨】

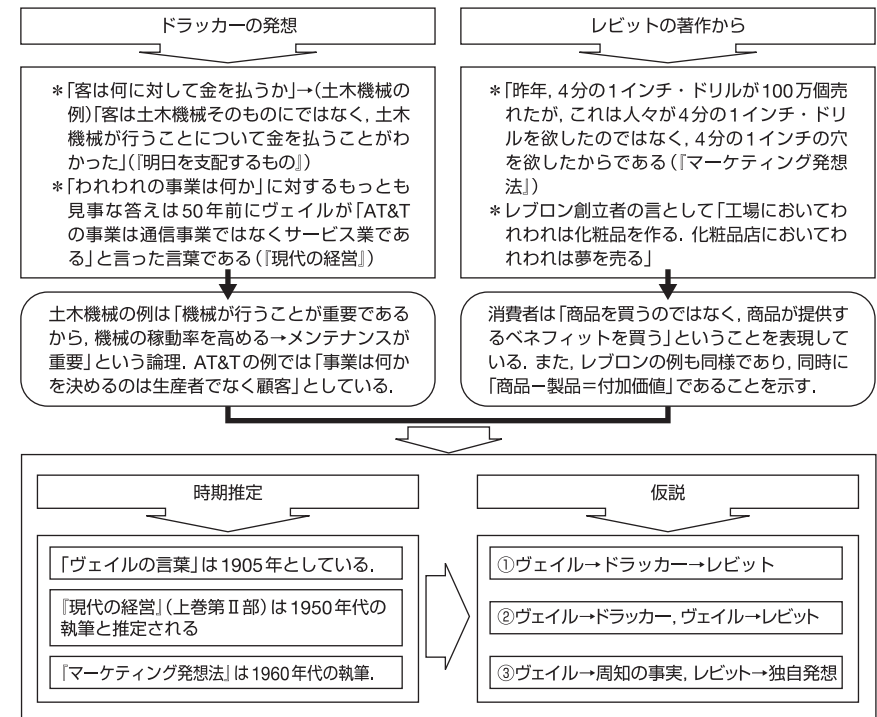
ドラッカーは、マーケティングやその他の分野に多大な影響を与えている。その影響を試論的に検討するとともに、特にドラッカーが「時間・動作研究」のテイラーに強い関心をいただいている点について、筆者の仮説を記述した。

ドラッカーはその著書で、多くの分量は割いてないが、マーケティングについて触れている。それは、日本では1969年に出版された『断絶の時代』から、21世紀に入ってからの著作である『ネクスト・ソサエティ』までに及んでいる。

そして、マーケティングに関するドラッカーの言及は、マーケティング・フィロソフィともいべき示唆に富むものが多いが、しかし、身近な例を引き合いに出しており決して抽象的なものいいではない。それでいて、コトラーの(テクニク・オリエンテッド寄りと思われる)マーケティング理論や、ポーターの競争戦略論、あるいはレビットのマーケティング発想とは異なる感じを受ける(もっとも三者ではレビットの発想がドラッカーにもっとも近いと感じられるが)。

ドラッカーのマーケティング感覚は、理論体系化しないという点に特徴がある。これはマーケティングにかぎらずドラッカーの基本的なスタンスで、ポストモダンに通じる部分があるのだろう。つまり、あちこちで「ぼつり、ぼつり」とマーケティングに関することを述べており、それは体系的なことでもマーケティング理論的なものでもないが、その部分においては「はっとさせられる」要素が多いと感じられるのである。

そうした観点から、前半ではドラッカーとマーケティング、そして後半では、ドラッカーの発想あるいは好みという点で、マーケティングとは重なりが薄い「ドラッカーとテイラー」について感覚的に検討してみたい。



(1) ドラッカーとレビット

まずはじめに、ドラッカーとレビット(セオドア・D・レビット)という視点から検討したい。ドラッカーは『明日を支配するもの』の中で、「客は何に対して金を払うか」という項目で、土木機械を例にして説明している。すなわち「客は土木機械そのものに対してでなく、土木機械が行うものに対して金を払うことがわかった」としている。また『現代の経営』(第6章)では「われわれの事業は何か、に対するもっとも見事な答えは、50年前にセオドア・N・ヴェイルが『AT&Tの事業は通信事業ではなくサービス業である』と言った言葉である」と記述している。要するにドラッカーは、顧客は製品そのものではなく製品が提供する「価値」に対して金を払うということを主張しているのだと考えていいだろう。

一方、マーケティング学者のレビットも同じ意味のことを『マーケティング発想法』で述べている。すなわちある会社の社長の言として「昨年わが社の4分の1インチ・ドリルが100万個売れたが、これは人々が4分の1インチ・ドリルを欲したのではなく、4分の1の穴を欲したからである」という記述だ。これは『マーケティング発想法』の冒頭にある有名なくだりである。また同書でレブロン創業者の言葉として「工場においてわれわれは化粧品を作る。化粧品店においてわれわれは夢を売る」と述べている。これらをまとめると、商品-製品=

付加価値であり、消費者は製品を買うのでも商品を買うのでもなく、「価値を買うのだ、ということだろう。最近の日本のマーケティングでも、この「価値を買う」という考え方は、依然として脚光をあびている。

このように、ドラッカーとレビットは同じことを言っていると思われる。では、どちらが先に言い出したか、こんなことを詮索するのも、とも思うが気になるところではある。

まず、ドラッカーは彼自身が述べているように、「50年前にヴェイルが言っている」としている。具体的には1905年に言っていると記している。したがって、ヴェイルが最初であることは間違いないだろう。

他方ドラッカーの『現代の経営』は1950年代の執筆と推定される。そして、レビットの『マーケティング発想法』は1960年代の執筆である。すると、次のような伝達パターンが考えられる。すなわち、①ヴェイル→ドラッカー→レビット、②ヴェイル→ドラッカー、ヴェイル→レビット、③ヴェイルの言が当時のアメリカでは周知の事実となっていた。この3つの可能性がある。

他方、レビットは4分の1インチ・ドリルのことを冒頭で書いている。このことは、レビットが「4分の1インチドリル」の例を自分自身でかなり気に入っているからだろう。であるとすると、レビットはヴェイルやドラッカーの言葉を知らず、自分で発想した可能性も考えられる。

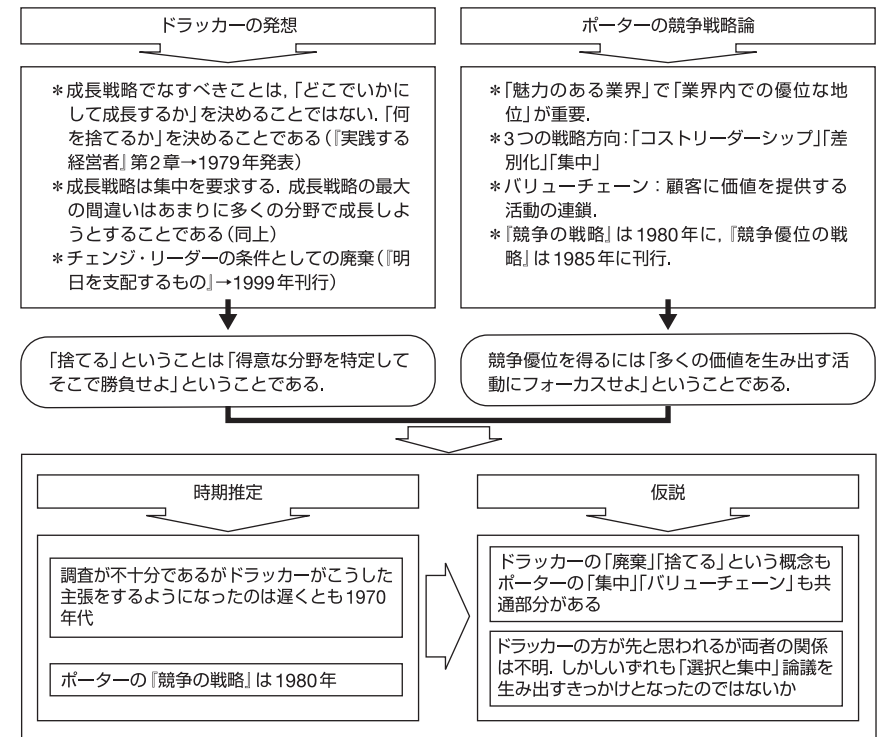
どのような形で伝達したかは別にして、いずれにしてもドラッカーとレビットは同じ発想をしており、時期的にはレビットよりドラッカーの方がやや古い可能性があるとはいえるだろう。

(2) ドラッカーとポーター

ドラッカーは『実践する経営者』（第2章→1979年の発表）で「成長戦略でなすべきことは、どこでいかに成長するか、ではなく『何を捨てるか』を決めることである」「成長戦略は集中を要求する。成長戦略の最大の間違ひはあまりにも多くの分野で成長しようとすることである」と記している。また『明日を支配するもの』（1999年刊行）では、「チェンジ・リーダーの条件としての廃棄」ということを言っている。これらは要するに「特異な分野を特定してそこで勝負せよ」ということだろう。

他方、ポーターは「競争の戦略」で、3つの戦略方向として「コストリーダーシップ」「差別化」「集中」を、『競争優位の戦略』ではバリューチェーンという概念を提唱している。要は「競争優位を得るには多くの価値を生み出す活動にフォーカスせよ」と解釈できる。

このように、ドラッカーもポーターも同じ意味のことを言っているといえるだろう。それで、ドラッカーとポーターのどちらが先かということだが、ドラッカーが「廃棄」を主張しはじめたのは著作の刊行時期からみて遅くとも1970年

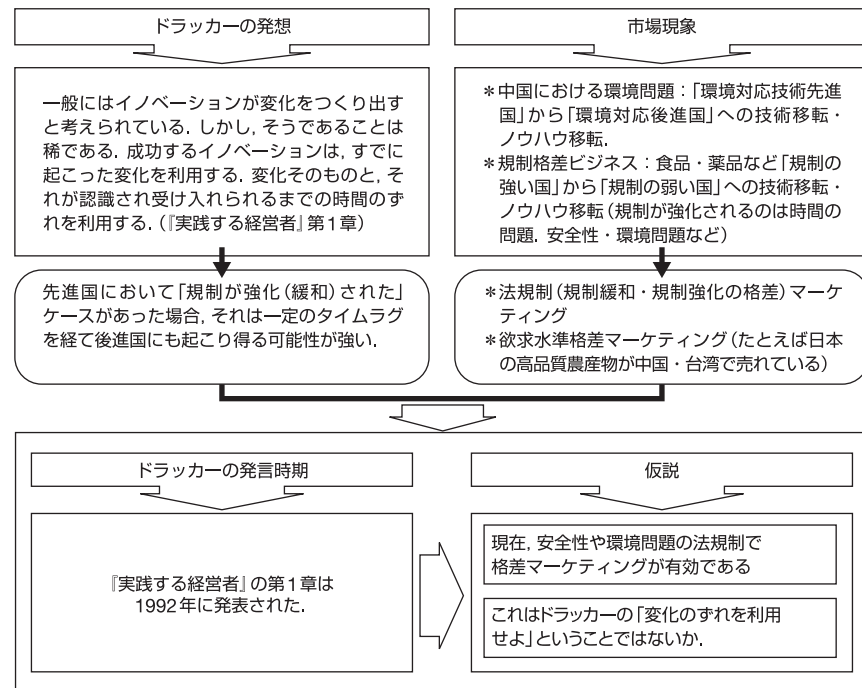


代頃であり、一方ポーターの『競争の戦略』『競争優位の戦略』はともに1980年代である。しかし、調査が不十分でもあり、どちらが先かとは断定できない。したがってポーターがドラッカーの影響を受けた、という証拠はない。だが、いずれにしてもドラッカーとポーターはこの点に関して同じことを主張しており、両者に共通軸があるといえるのである。

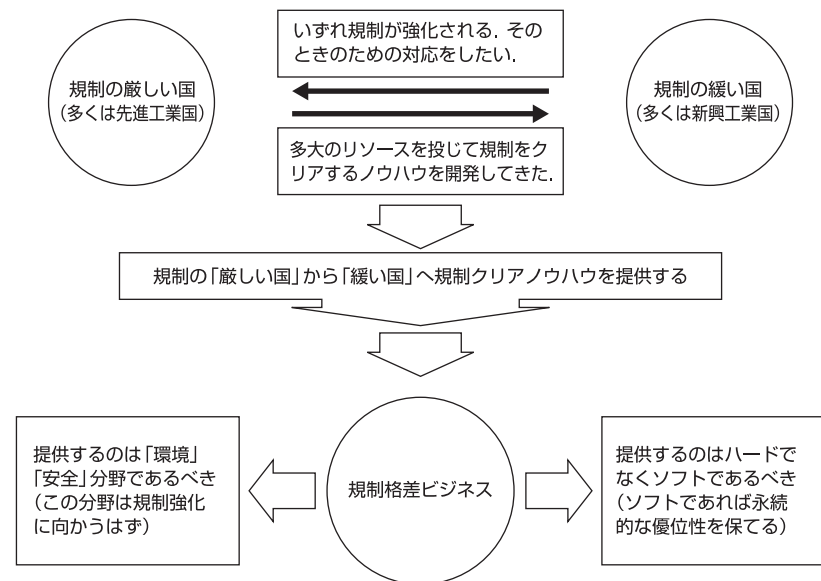
(3) 「すでに起こった変化」を利用する

ドラッカーは『実践する経営者』（第1章）で、「一般にはイノベーションが変化をつくり出すと考えられている。しかし、そうであることは稀である。成功するイノベーションは、すでに起こった変化を利用する。変化そのものと、それが認識され受け入れられるまでの時間のずれを利用する」と記述している。この場合のイノベーションとは新製品であったり、新規事業であったり、新技術であったり、そういったものだろう。要は、イノベーションというのはタイムラグを利用しようとするものである。

他方、次頁の図は環境問題を例にとり、規制格差を利用したビジネスモデルの概念図である。



●「規制格差ビジネス模式図」



これは、「規制が強化されている国の環境対応技術」は、「規制が強化されていないが今後強化しようとする国」にとっては絶好のイノベーションになることを意味する。つまり、ある国にとってのある環境対応技術はすでに存在する技術でイノベーションではないのだが、他の国にとってはイノベーションである。まさにタイムラグということになるだろう。

環境問題や食品の安全に関しては、たとえば日本と中国の関係が象徴的である。環境問題では今述べた図式がまさに当てはまるし、食品の安全問題でも厳しい規制をクリアする日本の技術は、やがて規制が強化されると思われる中国にとっては大きなイノベーションになるはずだ。また、日本の農産物が中国や台湾の富裕層に買われているという状況があるが、これはすでに存在していた日本の消費者の欲求水準に、中国などの消費者がタイムラグを経て近づいてきたともいえるものだろう。

このように、ドラッカーの「イノベーションは、すでに起こった変化を利用する」ということから、環境問題や安全については「規制格差マーケティング」、また欲求水準では「欲求水準差マーケティング」的な考え方が抽出されるのではないだろうか。

(4) ドラッカーと少子高齢化社会

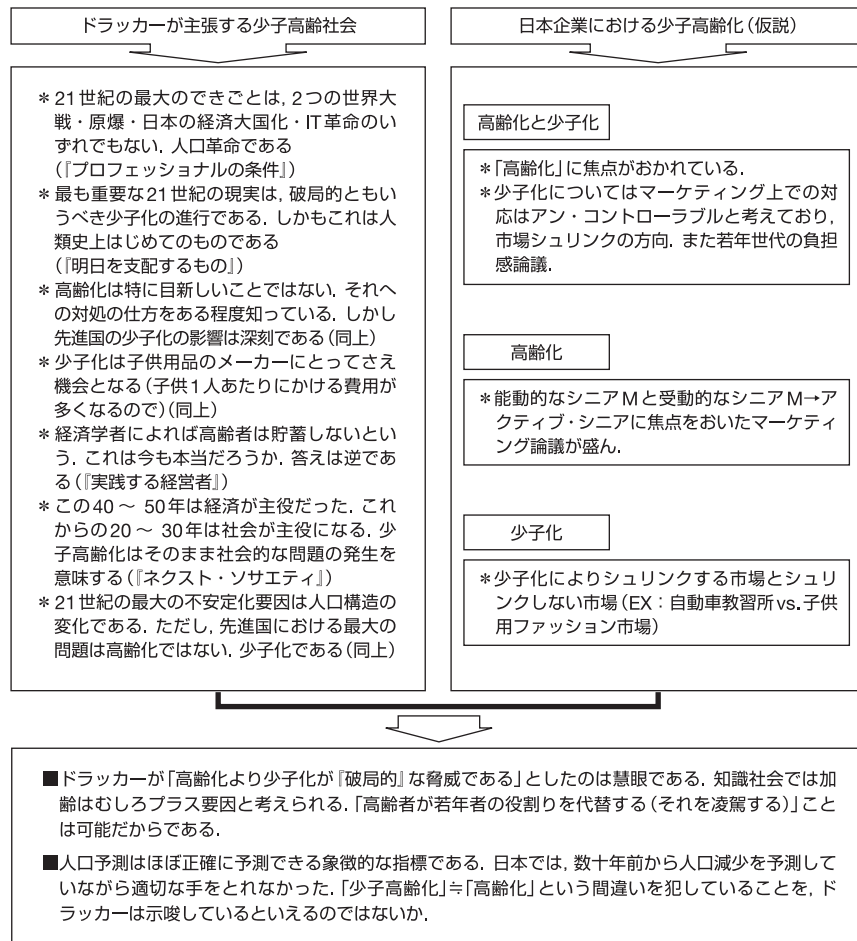
次に、ドラッカーの考える少子高齢化社会と、日本企業が考える少子高齢化社会をマーケティングの観点から検討してみたい。

少子高齢化社会についてドラッカーはいろいろな著作で述べているが、周知のように「高齢化よりも、先進国の少子化の方が決定的に深刻である」という立場をとっている。

他方、日本の場合、特に企業サイドがマーケティング視点で考える際には、その関心は圧倒的に「高齢化」という点に焦点がおかれているといえるのではないか。この背景のひとつは、「少子化はわかっているが、企業としてはマーケティング的に手を打てない」、つまりマーケティング的にアンコントロールな要因と考えているからだろう。

だが、ドラッカーが「少子化は子供用品のメーカーにとってさえ機会になる」と喝破しているように、少子化は例えば次図のように「子供・孫向け商品を高付加価値する」という要因ともなる可能性もある。

日本では出生率は約1.3であり、子供は1人だけという家庭が多くを占めるようになってきている。この「子供は1人だけ」の家庭ではどうなるか。子供本人の父母だけでなく、父方の祖父母と母方の祖父母を加え、合計6人から「小遣い」などをもらえる可能性がある。つまり、6つのポケットがあるということになるだろう。ある程度緩和のきざしもみえるが、中国では基本的には一人っ子政策をとっている。したがって、子供に対する両親・祖父母の関心は高く、子供

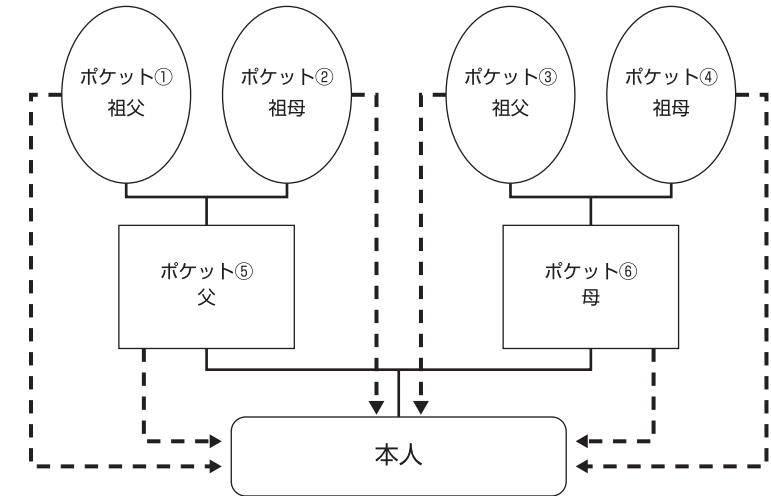


の言うことをなるべく聞いてあげようとする。そうしたことから、中国では子供のことを「小皇帝」と呼ぶが、まさに日本でも中国の一人っ子政策による影響と同じような傾向がみられるのではないだろうか。

余談であるが、4人の祖父母が1人の孫をめぐる争うわけだから、孫に氣にいられるようになるには(お小遣いなどの)投資が必要だ。だが、「シェア争い」はきびしく、孫はおいそれとは当方になびかない。そこで「もう、孫への投資などやめた。自分に投資しよう」とする高齢者が増えるのではないだろうか。

話を戻して、「小皇帝」ということは、少子化であっても1人あたりの購買力が増え、高付加価値化するということを意味する。平たくいえば「消費者の数が減れば1人当たりの消費量を増やすか、より高額なものを買ってもらう」ということである。まさにドラッカーがいう「少子化は子供用品メーカーにとっても機会となる」のである。

●「日本の小皇帝『シックス・ポケット』」



だが市場がシュリンクするわけだから、当然、少子化がマイナスの影響を与えるケースは多い。具体的には、高付加価値化しにくい業種もある。たとえば自動車教習所だ。ここでは、多少の高サービス化を図ったとしても、少子化の影響をものにかぶる。

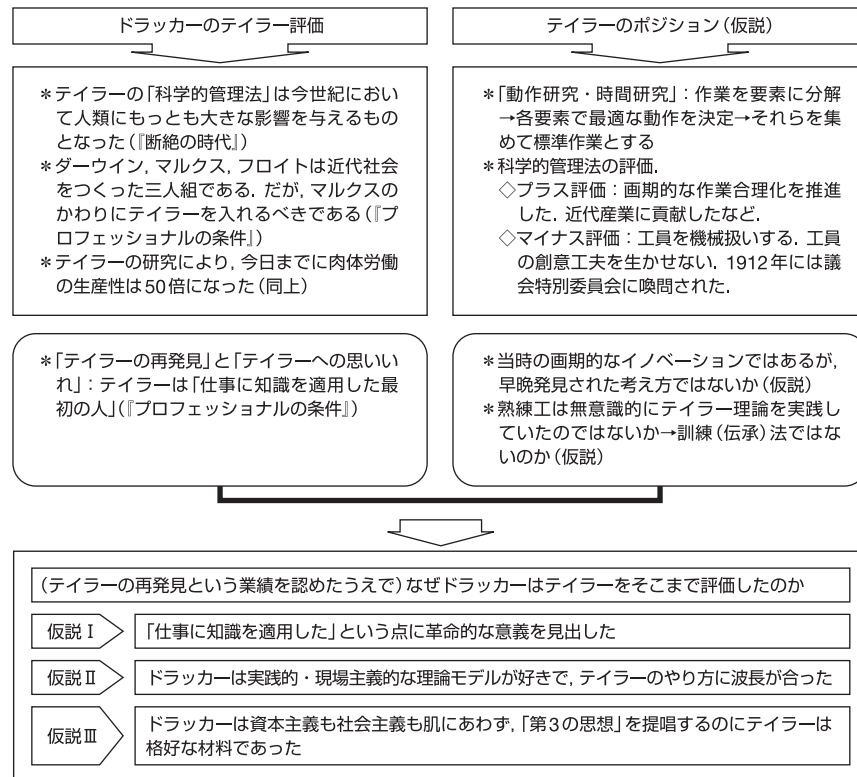
いずれにしても、少なくとも日本企業は少子高齢化という場合、「高齢化」の方に関心が集中し、「少子化」の方に目を向けない傾向(あるいは市場縮小ということであきらめきってしまう傾向)が強いといえるのではないか。しかしドラッカーのいうように、先進国にとっては少子化の方が深刻な問題であり、企業のマーケティングという点からみても、もっと真剣に打開策を検討すべきではないだろうか。

(5) ドラッカーとテイラー

1) テイラーの科学的管理法

F・テイラーは、工場労働者の当時の賃金制度である「日給制」や「出来高払い制」は不合理であると主張し、それらは労働者の怠業心を助長するだけでなく、彼ら労働者を管理する側が、怠業を指摘して賃金カットするきっかけともなっているとした。つまり、労働者は管理者の前では早く効率的に仕事をしているようにみせかけ、他方管理者はそれを「なまけ」として賃金をカットするということである。

そうした中でテイラーは「動作研究」「時間研究」を行った。これは、作業を各要素に分解し、もっとも効率的な作業を得るものである。つまり標準作業の



抽出ということになる。この標準作業をもとにして客観的な賃金システムを構築しようとしたのである。

この標準作業化を出発点とし、テイラーは工具の標準化・工具のリクルートや教育・職責などの考え方を盛り込んだ「科学的管理法」という効率的な作業管理システムを構築した。これまで工場労働者は、熟練工から非熟練工に口伝によって「効率的な」作業方法を教えるという形であり、管理者は現場経験がないため客観的な管理や教育ができなかった。しかし、この科学的管理法によって生産性が飛躍的に向上したのである。1900年代初頭の頃である。

だがテイラーの科学的管理法に対してはいろいろな反発がなされた。代表的なもの「工具を機械とみなしている」「(科学的管理法を上から押しつけるので)工具自身が創意工夫しようとする芽をつぶしてしまう」などの批判にさらされた。そして1912年には、アメリカ議会の特別委員会に喚問され、テイラーおよび科学的管理法に対して否定的な質問をあびた。

こうした批判はあったものの、テイラーの科学的管理法は、近代産業における生産性の向上に大きく寄与し、以後のさまざまな生産性向上技術の出発点になったことは周知の事実である。

2)テイラーに対するドラッカーの賞賛

このようなテイラーに対して、ドラッカーは異例とも感じられるほど賞賛の言葉を贈っている。「マルクスのかわりにテイラーを入れるべき」という言葉に違和感があるのは筆者だけだろうか。また、「テイラーの研究により肉体労働の生産性は50倍になった」などは、何を根拠にそのようにいうのだろうか。常識的に考えて、テイラーの研究だけが生産性を50倍にしたとは考えられない。

テイラーの科学的管理法は、当時あって非常に画期的な手法ではある。だがこの発想自体は、遅かれ早かれ誰かが考えついただろう。そもそも肉体労働というものは、「熟練者に見習って」習得する部分が多い。当時もそうだった。そして、熟練者とは効率的な動作を自らの経験の中から発見している人のことである。つまり経験に基づき、無意識的に「動作研究」「時間研究」を行い、それを身につけたということと考えられるだろう。

いってみれば、テイラーの理論は「熟練者のやり方をマニュアル化した」ということであり、当時(といってもたかだか100年前程度である)それを行ったことは大いに評価されるが、進化論をもたらしたダーウィン、社会主義という思想を提唱したマルクス、無意識の世界を理論づけたフロイトに匹敵するとは、到底思えないのである。

それではなぜ、ドラッカーはこうもテイラーを賞賛したのか。それを推測してもあまり意味のないことかもしれないが、前図のような仮説が考えられる。あるいは、労働者と資本家が対立している中で、テイラーが「知識を使って生産性を向上させた」点に共感を覚えたのかもしれない。

いずれにしても、ここで3つの仮説を考えてみると、仮説Ⅱがもっともあてはまるように思える。つまり、「ドラッカーはテイラーのような考え方の人が好きだった」というきわめて人間的な仮説である。

テイラーは裕福な家に育ったが、この科学的管理法を開発するために、自身が工具となって実体験したといわれている。ドラッカーは、こういう実践的・現場的な状況からの理論モデルというものを好むのではないだろうか。それは、「机の上で経済を論じる経済学者」「人間を研究しない経済学者」に対する批判が多い。「ドラッカーの経済学者嫌い」の対極ようにも思えるのである。

そしてこの「テイラー最悪の経済学者嫌い」は、一方ではドラッカーが自ら称する社会生態学者というスタンスと、どこかで結びついているのかもしれない。また他方では、ドラッカーの愛すべき人間性でありドラッカーの魅力のひとつであると感じられるのである。

【略歴】 京都大学文学部卒業。専門領域はマーケティング。(株)CPPを創立後、(株)マーケティング工房代表取締役、早稲田大学大学院客員教授などを経て現在(株)R&S顧問、マーケティング戦略コンサルタント。主要著書に『エコロジカル・マーケティング』『クライシス・マーケティング』(以上、ダイヤモンド社)等。