

## 家電メーカーのモノづくり

### 竹内創成

Sosei Takeuchi

日本市場創造研究会 / 元 副会長

大阪万国博が開催された年、昭和45年（1970年）に大阪の家電メーカーに入社した。

戦後生まれのそのメーカーが大卒を初めて大量採用した年で、近くの市民会館で行われた入社式は、大きなホールが新入社員で埋まったのを思い出す。

当時、日本は高度経済成長の好景気の中。団塊の世代の社会進出、豊かさの象徴であった家電製品の普及、NEBAに代表される大型家電量販店の全国展開と家電業界は大量生産・大量消費の拡大で急成長の途上にあった。

入社したメーカーも、“人間ブルドーザー”と称されたカリスマ的な創業者の牽引力で業容を拡大し続けていた。残念ながら創業者は入社の前年（1969年）に亡くなられ、豪放磊落、大胆にして細心ともいわれた薫陶を直接受けることはなかったが、先輩諸氏から様々な豪快な逸話を耳にした。当時の社内には、創業者の遺志を十分に受け継ぎ、荒削りな野武士の気風が漲っていたことを懐かしく思い出す。

以来、激動の電機業界で四十数年。マーケティング一筋の会社人生を過ごした。

この戦後日本の消費市場を牽引したと自負する業界で、経済の発展に合わせ進化を遂げたマーケティングの変遷とともに学び過ごすことができたことを稀有の好運と感じている。社会人としての人生のすべては、この三洋電機という会社で味わわせてもらった言葉では言い尽くせない「マーケティング」というものの妙味、面白さに尽きる。

戦後七十年。戦後生まれの数少ない世界規模の一兆円企業として台頭し、そして消え去った会社で教わった独特のモノづくりとヒット商品の作り方・育て方について、脈絡なく思いつくままに記述したい。三洋電機という会社を介して垣間見た戦後マーケティングの歩みの一コマを。井の中の蛙。

わずか一社のメーカーでの体験でしかなく、偏狭な思い込みによる考察とのご批判を承知の上で。

---

### マーケティング機能の変遷とともに

入社後、配属されたのが普及拡大期にあったテレビ商品事業の販売部門。カラーテレビの普及加速期であり、新入社員は全国を飛び回りカラーテレビの訪問販売に明け暮れた。

入社当時の“販売企画”は販売部門傘下の一部署であり、カタログ製作などに従事したが飽くまで販売支援活動の一環という位置づけでマーケティングをしているという意識も実感もなかった。

以来、マーケティングという名前こそまだ馴染みは薄かったが、宣伝・販売促進の業務に取り組み、今にして思えば当時の社内職歴の変遷そのものがフィリップ・コトラー『マーケティング・マネジメント』に言うマーケティング機能の変遷と軌を一にしている。

高度成長期に入り、マーケティング機能は財務・人事・生産・研究開発など他の経営機能と同じく重要視されたが、やはり販売・サービスに関連する一機能として捉えられていた。

その後、米国式のマーケティングに過度に反応する風潮から、経営の主要機能としてマーケティング主導のモノづくりが進められ、当時カラーテレビの企画部門にいたが、デザイン優先の斬新なフォルム、従来にない素材をキャビネットに使用したテレビなどいわゆる“感性”商品なるものを開発して、東京六本木や心斎橋の“最先端・高感度”といわれる店舗に展示して回ったが全く売れなかった。

そして、「ラインの隣は、お客様」。“お客様第一主義”が唱えられ、「顧客」が経営機能全体をコントロールする経営組織へ。さらに、「マーケティン

グ」が経営の各機能を統合する形態へと経営組織は変遷していく。

「経営の中核に、マーケティングを置く」と資生堂の魚谷雅彦社長は宣言したが（2013年）、市場そして顧客に最も近いところで行われる経営プロセスがマーケティングであり、この機能を経営の中核とすることが真の「顧客重視」を具現化する経営組織の形であると思う。

「経営とは、基本的にマーケティングを行うことであって、マーケティングを企業の一機能と考えず企業全体を包括的にみることである」（セオドア・レビット『マーケティングの革新』）。

「企業の基本姿勢は、イノベーションとマーケティングの二つしかない。それ以外は、コストだ」P. F. ドラッカー。

三洋電機では「マーケティング本部」という看板の部署の設立こそ相当に遅かったが、マーケティングを重視するマーケット・オリエンテッドな体質は早くから有していた。

それは創業者が繰り返し徹底した「顧客最重視」の思想が、社員の頭の隅々にまで刷り込まれていたからに他ならないと思う。

---

### 「自主・自律・自立」が、組織の行動原則

「チャレンジャー」が三洋電機のDNAとされ、企業の体質でもあった。

会社そのものが「ゼロからの出発」を原点と標榜しており、必然的に何ごとにも挑戦する、せざるをえない、変わらざるを得ない、しがらみなどにとらわれている余裕もない。

社員の一人一人が誰に指示されるのでもなく、当然のごとく自らの意思で動く自由で闊達な社風が根付いていたといえる。これを社外の眼からは、家族主義的、ぬるま湯、自由放任などと指摘され、同じ関西のS社の社員からは「三洋は“朝潮”みた

いな会社だ。格下の力士にコロコロと負けるが、時には”千代の富士”に勝って金星をあげる」と言われる。また、元S社出身というコンサルから仕事がないかと懇願される。元の会社に頼めばというと「S社はもう乾いたタオルを絞るようなもの。その点、御社はまだ絞れる余地があるのでは---」。

東京・秋葉原の量販店からは、「一回表の三洋電機」とよく言われた。その“こころ”は、「商品の最初の立ち上げは立派、お見事。他社にはまねができない。しかし、その後が続かない。試合が終わってみれば-----」。

組織の構成員の一人一人が「自主」的に、すなわちそれぞれの「判断」で課題発掘に取り組み、「自律」的に、それぞれの「自己責任」で課題解決に取り組み、「自立」的に、それぞれの「意思」で自己完結できる「自主・自律・自立」の組織を目指していた。

それは、監督が試合中に三塁側コーチャーに事細かく指示を出し、選手は監督の指示通りの確に従う「野球」型の組織管理スタイルではなく、戦略や方針を練習で繰り返し徹底的に選手に叩き込んだら、試合中、監督はスタンドで観戦。選手が自主的に、自律的に、自立してゲームを遂行する「ラグビー」型のスタイル。

このような組織管理の体制で育ってきたので、後に別会社に吸収されることとなって彼我の組織風土のあまりの落差に驚くこととなる。

## 「現場の自由度」の高さが、活力の源泉

流通や他社からは「ノーコン」とまで揶揄はされたが、当時を振り返ってみると「真の権限移譲」が与えられ、何よりも暗黙の「失敗する自由」を容認する空気が感じられた。

プロジェクトが成功するかしないかは、“プロ・マネ”次第と言われる。「彼に任せて上手いかな

いのなら、ほかの誰に任せても----」と信頼し切って、任せた以上はすべてを任せきるのが本当の意味での権限移譲である。管理された組織では、敢えて行動を起こして失敗するよりも“不作為”、何もしないという選択肢を選び不確実性を回避しがちであるが、プロジェクトの目的が組織の喫緊の課題の解決、ビジネスニーズを満たす今までに存在しなかったものを生み出す活動であるとするならば、「失敗する自由」も含めて現場が自由に判断して、自由に戦える環境を作るべきである。英語の辞書によれば、“プロジェクト”は、“突出する、突き出る”と記述されている。

このような「現場の自由度」が高い企業風土だからこそ、他社にないユニークな商品が生まれる素地が醸成されたといえる。

「この商品は、三洋らしい」と言われると、それは他社にない少し型破りな商品という「褒め言葉」と受け取っていた。

また他社では開発が中止・延期となるような商品も現場では諦めず執拗に商品化が続けられ、市場で日の目を浴びることも多々あった。実際、開発段階で「問題児」と言われた商品ほど、市場に出してみれば大化けをした。またそういう”問題”を抱えているからこそ、マーケティングという機能の出番があり、存在価値があるものと意識していた。

当然、時代を“先取り”しすぎることもよくあり、失敗作も多かった。

1995年に発売した“立体ビジョン”、1996年発売のインターネットTV“インターネッター”などはその代表格。立体ビジョンは、その年のドイツ・ベルリンで開催されたトレードショーで大々的に世界デビューさせたが、イギリスの有力ディーラーの「メガネ(3D)をかけてテレビを視るライフスタイルはない。ダム・アイデア」の一言とともに市場から消えた。

---

## 何よりも「プレゼン力」、プレゼン重視

三洋電機は、戦後創業の会社。まさに「ゼロからの出発」であった。

このような環境の中でモノを作り、売っていくには、他社と同じことをして勝てるはずがない。他社とは一味も二味も違う、いわゆる徹底した「差別化」を追い求める姿勢と考え方が教えられるわけでもなく社員共通の思考回路として染み込んでいた。

従って、差別化を図るマーケティングの能力と差別化を伝えるプレゼンテーションの力がマーケティングの不可欠な資質として必然的に求められた。

この二つの能力を高めるのに大いに役立ったと思えるのが、当時の三洋電機独特の「製販一体」の組織体制。全家電商品事業の販売と商品企画部門が一ヶ所に集中駐在し、販売会社を核に一体となった活動を行っていた。駐在者は親事業本部と販売会社の双方にレポートラインを持つ形で、横並びでお互いに切磋琢磨する競合状態の中で商品開発、販売促進、販売活動に取り組んでいた。

そこで新商品が受ける最初の洗礼が、月に一度の全部門合同の総合朝礼。いわば市場導入直前のお披露目の場、試金石であり、社内の“同業者”から仮借ない辛辣な評価、批判を受けることとなる。

幸先の良いスタートを切るためにはと、寸劇・コントまで取り入れて登場感の演出やインパクトのある“プレゼン”に力を注いだ。また出来の悪い商品・企画などは、他部署のトップからも遠慮会釈のないご指摘ご叱正をいただく。量販店との総合商談の場も同様で、自部署よりも他部署の動向・評価が気になり、神経を使った。

「社外」のライバルと戦う前に、「社内」で勝つ。このモチベーションが組織の強みを発揮する源泉となるとともに、商品「差別化」のさらなる進化、「差

別化」訴求表現のプレゼンテーションスキルに磨きかけた。

マーケティングは、人を説得できていくらの世界。それも“言葉”で。マーケッターにとって、最高の舞台がプレゼン。プレゼンテーションとは、「プレゼント=贈り物」することと教えられた。相手がよるこぶモノ・コトを提供しなければならない。それも相手の、想像以上の、期待以上の、何か新しいものを添えて、「驚き=サプライズ」とともに。

---

## デザイン重視、デザイン主導のモノづくり

尊敬するスティーブ・ジョブズは、「どんなものにもデザインを」と、彼自身が最高・最終のデザイナーとして商品の細部にまで厳しく妥協を許さなかった。

また、「製品をデザインすることは、とても難しい。多くの場合、人は形にして見せてもらうまで、何が欲しいのかわからないものだ」（『スティーブ・ジョブズ名言集』）とも言っている。

今でこそ「デザイン」は優先されるべき重要な経営要素として意識されているが、デザイン部門が製造工程の単なる一部門として位置づけられていた時代に、三洋電機はデザインを重視し、デザイナーを非常に大切にしていた会社であった。

当時の会社規模としては異様なぐらい多くのデザイナー要員を独立独歩の部門として抱え、商品の構想(以前の)段階からデザイナーが参画し、事業の“都合”などに制約されずにデザイン先行・主導のモノづくりが進められていた。デザイナーが主導して市場調査の先頭に立ち、商談のメインプレーヤーとなり、販売現場の第一線にも立っていた。

なぜ、デザインが大切なのか。それは顧客との最初の接点となるのが、商品のデザインだから。顧客との出会いの第一印象をつくる“顔”だから。

## 「完璧」よりもスピード、「巧遅」よりも「拙速」

どこよりも早く、一番手になることに徹底的にこだわった。

商売で大事なことは、「商機」だ。「商機」は「勝機」だと言われ、まず商品は早く市場に出して市場に聞け。そして次なる商品を出していくことが大切だ。そのためには、商品の完全無欠を追うな。最終の完成品であることにこだわるな。「未完成」でもよい。商品の未完成は、商品の「弱点」ではない。完成度を高めることに時間を費やすよりも、お客様に使ってもらい、お客様に聞け。他社に先駆け、新たな市場づくりをめざすことが何よりも大切だ。小さな単位で早くリリースし、ユーザーからのフィードバックで問題点を直していくシリアル・アントレプレナーのエリック・リースが提唱する「リーン・スタートアップ」に通じる考え方・手法です。

勿論、「クオリティ・ファースト」。いかなる場合も、品質最優先を前提・基本の条件としてだが、と。

一番手で商品を市場に送り出すために、「発売タイミング」を最重視・最優先とした。

「巧遅」は、「巧緻」ともいうが、「拙速」に如かず、の考えなのです。商品は、絶えず進化し続ける永遠のβ(ベータ)版であるべきという考えなのです。

## 「時間」が最大の経営資源

課題解決の手法は、まず「仮説」を設定することから始める。

迷路に例えれば、入り口から始めるよりもゴールから入口まで逆にたどるほうが簡単で早い。解決手段がどこにあるのか目星がついていたら、先は行き止まりのようなルートは最初から避けられる。「時間」が最大の経営資源。スピードという価値観を優先する「アイデア先行型」の課題解決手法であった。

マッキンゼー風にいえば、「当初仮説」という課題解決の手法。一般的原理から、論理的推論により結論としての個々の事象を導く「演繹的アプローチ」ともいえる手法です。

安定した右上がりの市場経済の時代の「改善・改良」に適した「帰納的手法」に比べて、変革期・破壊的創造につながる「戦略・創造」につながる思考・手法として、利益機会が目まぐるしく激変する市場で俊敏な「速い経営」の実践を求められていたので重宝した。

## 黒白の競合、黒白の融合

家電業界はテレビ、DVDレコーダー、CDプレーヤーなどのオーディオ機器、カーナビなどの「黒物」商品と、冷蔵庫・洗濯機・エアコンや炊飯器などの小物家電の「白物」商品とに大別されている。それぞれの商品を長く担当していると、それぞれ固有の手法、独特の思考回路を持つようになってくる。ちょっとした発言や態度を観察するだけで、どちらの担当かがわかるぐらいにまでその商品の色に染まってくる。

この二つの商品グループが合同で研修などを受けると、その違いが際立ってくる。一日の研修が終わって、課題を与えられそれぞれのグループごとに宿舎で取り組む。

黒物グループはまず課題解決の仮説の設定から話し合いに入る。仮説が決まればそれに対する立証・反証するための必要なデータを集めて結論を導き、早々と宿題を仕上げる。

一方、白物側は「事実・実証」を重視し、様々なデータの収集から始まりそれらのデータの中から課題解決の手がかりになりそうな事実をかき分け、またそれらの検証の繰り返しと延々と討議、検討を重ねる。



当時の黒物商品は、音声多重放送・衛星放送・ハイビジョン放送、ビデオ・ビデオディスクプレーヤーの登場など次々に新方式・新技術・新商品が登場してくる世界であり、消費者側からのニーズに應えるよりもメーカー側から新技術・新商品を提案することで購入意欲を刺激し買い替えを促進する技術主導型「シーズ発想」の市場であった。これに対して商品が成熟化し機能も内容もよく習熟された白物商品は、既に保有する商品に対する不平・不満・不便解消型「ニーズ発想」の市場。冷蔵庫の棚板一枚の寸法、洗濯機のみ一つ一つの形状が大きな課題となってくる世界。マーケットへのアプローチそのものが大きく異なっていた。

黒白の競合と融合。机を接して仕事をしているとお互いのマーケットへのアプローチ手法の違い、双方の課題解決の考え方・手法のメリット・デメリットを相互に認識し、体に染み付いた長年の固定観念を払拭する良い機会ともなった。

### 顧客はだれか。「顧客起点」が行動の視点

「大衆の中から生まれ、大衆に育まれ、大衆とともに歩む」が社是であった。

「競争相手は同業他社ではなく、日々これ大衆にいかにか受け入れられるか、その戦いに勝つ者だけが発展を約束される」。ライバルは、「お客様のこころ」。絶えず先手を打って「お客様の心を捉えた企業が勝つ」との創業者の言葉に象徴されるごとく、顧客志向、顧客満足優先という企業風土は早くから自然に社内に定着していた。

企業の目的は「顧客の創造」であり、企業存続と繁栄の源泉は「顧客」にあるというP.F.ドラッカーの言葉通りの実践です。

技術開発力、商品力、生産力、販売力でもない。顧客力、顧客の支持力こそが経営の決定的に重要な要素なのです。

企業はコストの積み上げで成り立っている。このコストの負担者が消費者です。どこのコストを負担するかは消費者の自由です。消費者が負担してくれないコストが出始めた企業から潰れる。

顧客に喜んでもらえるよう行動する。他のどこよりも優れた価値を提案し、顧客に満足してもらう。これが経営の原点、マーケティングの実践です。

この顧客がじっとしていない。変化し続ける。需要は変わり続ける。市場が変貌する。この変化する顧客を理解し、需要・市場の変動を読むのがマーケティングと教えられた。

勝ち残るためには、なによりも「顧客理解」です。どうすれば「顧客」を振り向かせることができるかです。

徹底して叩き込まれたことは、顧客すなわちターゲット像を具体的な「一人」として捉えるということでした。

「固有名詞的に」「現実理解」として捉え、「全体」と「平均」は捨てる。

例えば、「主婦」とか「学生」とか、「△△世代の□□志向の○○層」という曖昧な括り方・把握はしないということ。年齢・職業・学歴・年収・住環境・ライフスタイルなど、具体的なターゲットの顔が視えるまで徹底的にブレイクダウンして考えるように指導された。

そして、訴求の方法や表現の手段は、想定したターゲットの感覚・目線で検証しながら決め込んでいく。例えば、カタログ撮影で使用するインテリアひとつも、想定したターゲットならこの色のこの家具を選ぶであろうという判断です。今でいえば、「ペルソナ・マーケティング」。この具体的な顧客欲求充足のプロセスを丹念に積み上げていき、売れる仕組み作りを構築していった。

「過去の事実の証明である市場データは、未来の商品を作るうえで参考にならないから信用しな

い。「消費者に何が欲しいかを聞いてそれを与えるだけではない。完成するころには、彼らは新しいものを欲しがらう」。いずれもスティーブ・ジョブズの言葉です。

ビッグデータの時代です。しかしながらいつになっても変わらないマーケティングの基本は、「顧客のことは、顧客に聞け」P.F.ドラッカー。一人一人の顧客を見つめ理解することから、マーケティングは始まると考えています。

---

### モノづくりの基本は、「デビュー作戦」

三洋電機のモノづくりの基本は、「デビュー作戦」と名付けられた製販連携の新商品市場導入戦略に集約される。

商品はいわば「アイドル」です。マーケッターは、アイドルのたまごをスター歌手に育て上げる「プロデューサー」。マーケティングとは、商品の「デビュープロモーション」そのもの。そこで、商品を市場という“舞台”にデビューさせることから、「デビュー作戦」と名付けられた。

デビュー作戦の推進方法とそれに連動した商品開発の手順が、フェイズ1からフェイズ6まで一枚の紙に簡潔にまとめられおり、先輩諸氏が作成し営業と商品事業双方の担当者の手引きとして受け継がれてきた。この紙切れをいつもシステム手帳に綴じて持ち歩き、ことあるごとに参照していたことを思い出す。

「理論」ではなく「実践」の活動、「知識」ではなく「行動」の基本原則として、当時流行っていたコンカレント・エンジニアリングの一環として考えられたと聞いている。

基本は二つ。一つは、誰に売なのか(ターゲット)、どのように売なのか(コンセプト)、どのように訴えるのか(訴求表現・トークのクリエイティブ)を、商

品構想の当初から、商品開発の過程と同時進行で製販が一体となって完成させていく。

そして、商品開発はまず「発売日」ありきで、開発会議で相当に早い段階で検討を始める事項が発売時の最適時期であり、最適価格、必要数量と他社競合であった。発売日(ノルマンディー上陸作戦に因んで“D-day”と呼んでいた)は、作る側の論理や事情ではなく、想定する市場の顧客・市場・流通のニーズから最適の時期を決める。そして商品の開発スケジュール、それに連動するすべての市場導入のための作業や活動は、この「最適発売時期」から逆算して進めることを原則とした。

「発売日絶対厳守!但し、品質最優先」が、現場の“憲法”であった。

このころ通信機事業の責任者から教えられたことが、「開発は速く、決定は遅く」の考え方。当時は、固定電話から移動体通信への移行期でPHS電話機の市場形成期。全くの新規商品の開発であり仕様変更も多く、また他社動向が一番気にかかるころ。開発期間は様々な手法・システムを駆使して極限にまで短縮するが、要所での決断・決定はぎりぎりまで引き延ばす。そこで日程管理で求められたのが、製造側の都合で「いつまでに決めなければならないか」ではなく、市場の動向、他社の動きを十二分に読み込んで「いつまでに決めればよいか」。

プロジェクトを成功させるための計画管理手法として、「全体最適」のPERT(Program Evaluation and Review Technique)手法と「重点管理」のCPM(Critical Path Method)手法を必死に勉強し現場で重用した。

---

### 「売れる素質」の子を磨いてヒット商品

デビュー作戦の真髄です。成功するための絶対条件です。

ヒット商品とは「売れる(力を持った)商品」であり、それは買う前に欲しいと思わせる力、すなわち「商品コンセプト」と、買った後に買ってよかったと思わせる「商品パフォーマンス」に優れた商品です。商品がヒットする要素はその商品に内在しており、ヒットする商品はもともと「売れる素質」を持っている。私淑する日本市場創造研究会の梅澤伸嘉代表の「C/Pバランス理論」(『消費者は二度評価する』)です。

マーケティングとは、この「売れる素質」を持つ商品を発掘し、この素質に磨きをかけてロングランのヒット商品に育て上げることだと理解しています。

「どんなマーケティングでも、駄作をヒットさせることはできない」とスティーブ・ジョブズも言います。

「早く・安く・多く」の「水道哲学」の時代と異なり、潜在ニーズの多くがすでに顕在化している成熟化・飽和化した消費の時代です。顧客の購入意欲を喚起し、シビアな選択眼に適い、選ばれる商品となるには、売れない(すなわち“売れる素質がない”)商品はどんなに頑張っても売れない。

そして“売れる素質がない”商品は、生まれるまでの度重なる仕様の変更、QCDの悪化、収益の悪化だけでなく、たとえ発売にこぎつけても、営業力の消耗、モラルの低下、不要な価調費、デッドストック化、在庫処分にかかるカネと労力、さらには新商品導入への影響、ブランドの毀損と、その影響・損害は測り知れないものがあります。在庫の死蔵化は素材・材料の廃棄だけでなく、製造・営業・物流・流通にかかるエネルギー消費・CO2排出など環境破壊にもつながり、まさに「諸悪の根源」であるということをメーカーは強く認識する必要があります。

メーカーは、未だ原石・荒削りの最初の出会いで売れる素質を見極め、その素質を正しく伸

ばし最適なデビューをさせて、スター商品に育て上げる責務を担っている。

## 「名は、体を表す」ネーミング戦略

商品の名前に非常にこだわった会社でした。

昔からユニークな名前を付け、マーケティング戦略の要にネーミングが位置づけられていた。よく商品は「使ってみればわかる」というが、それは「使ってみなければわからない」ということでもあり、商品を出合い頭で直感的に瞬時にわからせるのはネーミングの力、役割である。たかが名前だけれどその“たかが”を超えた重い意味を、ネーミングは持っていることを実践で教えられた。

「名は、体を表す」と言います。名はその人や物の本質や実態をよく表しているという意味です。子供が生まれればどのような人に育てて欲しいかと、親はいろいろな願い思いを込めてその子の名前を考えます。商品も同じです。どのような商品になって欲しいのか、商品を育てることは子供を育てることと同じです。

大袈裟かもしれませんが、「名前」がその商品の運命を決めます。

商品のターゲットも、イメージも、コンセプトも、ロゴやパッケージも、プロモーションスタンスもすべて、決められた商品の名前に制約されます。

従って、商品の「名前(ネーミング)」は開発の初期の段階で決めます。子供の名前を大きくなるまでつけずに放置しておく親などいません。

ネーミングは、まず「言いやすい」こと。商品説明で淀みなく嘸まずに商品名が連呼できるか。次に「聞きやすい」こと。聞きやすいということは、わかりやすいということ。語感・響きそして名前の意味の明瞭さにこだわった。そして、「覚えやすい」こと。わかりやすいから覚えやすい。覚えやすいから伝え



やすい、広がりやすい。ネーミングは、広告ではなく商品そのもの、機能の一部です。

売れる商品づくりは、売れるネーミングづくりから始まります。

「三文字」「濁音」「ンがつく」をヒットするネーミングの三原則としていました。

さらに、例えば“電話持たずに電話する”コードレス電話機の「テ・ブ・ラ」のように機能そのものをも表現できればなお良い。新しい市場の創造を狙うのであれば、今までなかったカテゴリーの商品であることを印象付け、カテゴリーの「代名詞」となる名前であればさらに良い。(梅澤伸嘉代表『“新市場創造型商品”に関する四二の法則』----- 新カテゴリーの法則)

カラーテレビの「ズバコン」、ビデオの「時短(じたん)」、当初はテレビのリモコンの名前で後に携帯電話会社に譲渡した「ツーカー」、今では一般名称(すなわちカテゴリーネーミング)となったデジタルカメラの「デジカメ」、洗濯乾燥機の「AQUA(アクア)」などが、“作品”の一部です。

最後に名付けたホームベーカリーのネーミング「GOPAN(ゴパン)」は、「日本語で3文字、ローマ字でも5文字。この短さでこの商品のほとんどを言い切っている。この意味密度は極めて高い。30年に一度の秀逸なネーミングに出会った」と過分のお褒めの言葉をいただき、2010年のネーミング大賞を受賞した。

## 数字の「有意差」を読み取る

「有意差(significance)とは、確率的に偶然とは考えにくく意味がある」ことを指す確率・統計上の用語です。数字(データ)が持つ「意味ある差」を読み取れと言われ、特に白物商品の分野で大切にされていた考え方です。

あまり科学的なリサーチをしない、データなどの数字を本音では信用しない体質がある組織でしたが、数字(データ)のわずかな微妙な変化、変曲点を動物的なカンで察知する能力には長けた会社であったと思う。その数字に意味があるのかどうかは、まさにマーケッターの勘・感覚・経験の3Kに頼るとしか言いようがないが、社内のある達人に言わせれば“数字”のほうから呼びかけてくると言っていた。

有意差の活用でエポックメイキングな商品となったのが、「清潔排気」の掃除機(1999年発売)。掃除機の中で最も重視する機能は何かという市場調査で、商品企画担当者が第6番目にランクされていた「清潔排気」に着目した。いつの時代も掃除機に最も求められる「吸引力」に対して、新たなニーズの発掘として商品化を進めていった。結果は、乳幼児のいる顧客層から高い支持・評価を得て大ヒット商品となった。「壊れたから買う」というそれまでの掃除機の購入動機から、「必要だから買う」へと潜在ニーズを顕在化させる商品ともなった。

当時のアンケートでは、「吸引力」とする回答が76.1%(複数回答)、次いで「軽量・コンパクト」の61.2%。「清潔排気」は15.5%に過ぎない。吸引と排気は相反する機能であり、営業サイドからの強い反対やこの二つの機能を両立させるための工夫などに苦労しながらも商品化を実現した。

一番大事なことは、数字的には小さな項目にも気に留めそれを重視して、さらに深く掘り下げ商品化までもっていく勇気と決断、またそれを許す企業風土ではないかと思う。

## 「圧縮付加」の原則

三洋電機独特の商品企画・開発の考え方です。

文字通り商品機能を圧縮して、それにより生まれた付加をここぞという機能に集中する。いつの時代も「他社にある機能はすべて装備して、価格はどこよりも安く」がバイヤーそして営業マンの「永遠不滅」の要望です。他社比較が、「一対一」のスクラッチとはならず「一対全社」。価格商談に流れるのは、ブランド力が弱い後発メーカーの宿命です。

顧客ニーズから必要度・優先度の低い機能(B)は勇気をもって削除する。オルターナティブの考え方で、お客様の生活にとって必要不可欠か、必要でないかの二者択一で決める。そして、他社が当面はマネのできない当社のナンバーワン機能(A)に集中・特化(付加)する。機能(B)がなくても十分に戦える、勝てるセールストークを開発する。これが、マーケティングの大事な仕事。存在意義が問われる場面となります。

商品のセールスポイントは、あればあるほどありがたいものです。「圧縮付加」の考え方は、敢えて削除することで、絞り込むことで、戦い方をより鮮明にすることです。

### 見えない価値の「見える化」

商品の価値が、見える、触れる、動かせる。百聞は、一見に如かず。

なかなか手に取っては見えないもの、「見えない技術」、「見えない効果」、「見えないナンバーワンポイント」など商品価値の「見える化」には工夫を重ねた。

特に、世界初・国内初・業界初など「初」にこだわるメーカーであり、それらの機能は「ピカイチポイント」「初めてポイント」と称してその「見える化」に全力を注いだ。

そのためには、デビュー作戦の指示通り、商品開発の初期の段階から商品価値を正しく伝えるた

めの訴求方法について販売の第一線をも含む製販が連携して取り組み、必要であれば商品そのものに「見える化」の要素を機能としてあるいはデザインとして組み込むこともあった。

### 市場は動かせる、変えられる

三洋電機という会社で、様々な商品の市場導入そして市場創造に取り組んできた。

いかに商品が優れていても、それが知覚されなければモノは売れない。だから、お客様にいかに商品の価値を伝え知覚させるかが、マーケティングの真骨頂となる。

まさに、マーケティングは「“知覚”をめぐる戦いであって、“商品”をめぐる戦いではない」(アール・ライズ/ジャック・トラウト『マーケティング22の法則』)。

商品の価値を伝える一行のコピーに苦悶奮闘し、知的な興奮が味わえた日々であった。

これらの経験の中で学んだことのひとつに、市場は動かすことができる、変えることができるということ。

1991年、バブルがはじけたその年に、「この大地(つち) 打つ槌(つち) が外れることがあろうとも、この商品の成功を疑う余地はない」との当時の社長の言葉のもと、社長直轄の全社プロジェクトとしてハイビジョン対応36型カラーテレビの拡販に取り組んだ。白黒テレビの時代に一世を風靡したテレビ「テレビジョン日本」に倣い「帝王」と名付けられたテレビは、“高い(標準価格45万円)・大きい・重い”の三重苦を抱え、当初は販売に大変苦戦した。

この状況を打開すべく、とにかく一台でも売れたらその売り先・売り方などの情報をイラスト入りのニュースで全国に流した。一日一枚、毎日。丹念に流し続けて百数十号に達したとき市場からの手応

えを感じ、市場の“潮目”に差し掛かったような感覚を実感した。前向きな情報が全国の各地から届くようになってきた。半年で10万台の目標には達しなかったが、8万台近い望外の成果を挙げることができた。また、顧客との密接なつながりや説明力を要したこの商品は、当時地盤低下が懸念されていた地域店復活、自信回復の商品ともなった。

この経験以来、市場は動かすことができる、変えることができるという密かな確信を持つことができた。また、市場の大きさはメーカーが決めるものでもない、お客様自身が決めるということも。メーカーは、現状の市場規模や前年比、消費や景気の動向、他社動向など様々なデータを読み込んで市場規模を想定するが、それらの予測を超えて商品の魅力や顧客のニーズの強さが市場の大きさを変えるということを知った。

---

## 琵琶湖とともに

マーケティング人生の最終章は、担当する商品が無線商品から白物商品に変わった。

琵琶湖の瀬田川河畔の工場で事業責任者として洗濯機事業に携わった。

この工場は、1953年、家庭での洗濯に革命をもたらし、後に「電化元年」の言葉も生んだ噴流式洗濯機の国産第一号機を発売し、「洗濯機のサンヨー」と称せられた伝統ある事業場。「暇があれば、日がな一日、洗濯機の中の動きを眺めている」などという洗濯機一筋の誇り高い人々と事業再建に取り組んだ。無線商品とは異なる白物独特の商品事業について、OBの方々からも含めて様々な教えをいただいた。しかしながら必死の努力も至らず、会社の方針もあり事業の拠点を滋賀の地から遠く離れた群馬県の東京製作所に移管することとなった。

移管を検討するに先立ち、商品事業の責任者に現地調査をお願いした。帰社して彼の報告は、

老朽化して手狭で多層階構造の滋賀工場と異なり、広大な平地の空間に完結したラインが面で敷設できる、ここなら思い切った生産ができる意外にも明るい声で。

故郷を離れて大勢の人々の移動も工場移転も滞りなく進み、新しいラインも完成し、新工場を見渡しながら発した彼の一言が「ここには、琵琶湖がない」。関東平野の真ん中で。

春は河畔の桜吹雪を浴び、夏は湖上の花火を遠望し、秋には石山寺の紅葉を愛で、そして冬は比叡風を肌感じて、大阪にある本社の行き帰りに渡った瀬田川。

琵琶湖の四季とともに育ち暮らし、琵琶湖の存在そのものがモノづくりの心にも深く影を落とし、三洋電機の洗濯機のアイデンティティそのものであった。

その工場も、今は跡形もなくなりショッピングセンターとなっている。

---

## 最後に

戦後70年。かつて「家電王国」とまでいわれた電機業界の現況は、昔日の輝かしい面影を見出すのも困難な様変わり状況にある。ガラパゴスともいわれた“特殊な”国内市場で、国内メーカー同士による国内仕様での過当競争、スピード感のない海外展開、世界市場を視野に入れた経営戦略の欠如など、業界の今日の衰退・地盤低下を招いた背景・要因は数々列挙されている。

少し古い調査結果だが、電機業界が弱くなった最大の要因として、「経営力の低下」37%に次いで「マーケティング力の低下」が31%で第2位に挙げられていた（日本経済新聞社:2012年7月調査）。また、同業の某大手メーカー社長はその就任時に「がむしやりに新商品をつくる力に欠けていた」とも発言している。

「リスクが高くて、望ましいもの」がづくりにくい、つくれない経営体質や環境が災いしていたともいわれ、「経理が弱い会社は潰れる。経理が強い会社も潰れる」と口ぐせのようにいていた上司の言葉を思い出す。

1950年、資本金2,000万円で発足した三洋電機は、2011年、戦略的買収により事実上解体され、設立六十年余りの歴史を閉じた。その年の12月末、大阪・守口市の本社ビルに掲げられていた“SANYO”の社名サインを除去する作業を背にしつつ、四十数年間お世話になった会社を退職した。

# Manufacturing Practices of Japanese Consumer Electronics Manufacturers

Sosei Takeuchi

This paper will examine the manufacturing practices of Japanese consumer electronics companies that played a significant role in the country's post-World War II economic growth and the formation of a high consumption society.

It is natural for businesses to focus on the pursuit of profit. To fulfill their goals, strict and efficient organizational management is a must. At the same time, the primary objective of manufacturers should be producing goods. Manufacturing products that appeal to and satisfy consumers requires strength and creativity, and manufacturers should not be afraid of making mistakes. Hit products come not from well-managed organizations but from autonomous and independent manufacturing sites.

In the face of rapidly advancing technology, severe and intense competition within the industry, and a constantly changing distribution system exemplified by the rise of mass retailers, Japanese manufacturing companies have strived relentlessly to develop and produce hit products over the seventy years since the end of World War II. The real situation of those manufacturers will be addressed here.

Furthermore, this paper will introduce their wisdom and discipline – including attitudes and views on manufacturing, approaches to develop and refine big sellers, and individual marketing strategies for launching new products – that have been fostered and passed down from generation to generation on manufacturing sites.



