

経営

複雑系の経営 (4)

「複雑系」と経営組織

4回シリーズ

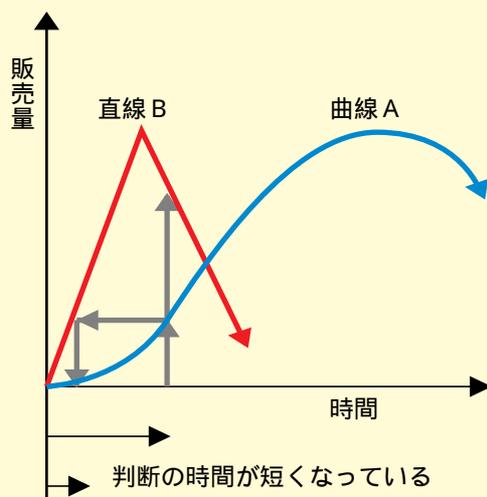
富士総合研究所 経営戦略クラスター主任研究員 弓崎 伸彦

経済の成熟化とマーケティング

ソニーの薄型パソコン「バイオ」が売れている。斬新な色使いや、音声や映像との融合が若者に強い支持を受けているようだ。しかし、この薄型パソコンを日本で初めて商品化したのはソニーでも東芝でもなく、三菱電気だった。しかし、同社は技術を集積した商品を、売れる商品に仕立て上げることができなかった。

従来、わが国のメーカーでは「技術力」が最優先されてきた。しかし、成熟化する経済下では、売れる商品を作れるかどうかを決定する要因に占める「消費者の好み」の比重が飛躍的に高まっている。技術力さえあれば、後はマス・メディアによるマーケティングによって強引に商品を販売する従来の手法が通

図表1 セブン・イレブンでの事例



用しなくなってきたのである。

また、経済の成熟化は「ブランド」の相対的な価値を高めている。その理由は、セブン・イレブンの商品販売分析から推察することができる（図表1）。

セブン・イレブンでは、「従来の商品はAのような『製品のライフサイクル曲線』を描いてきたが、最近の商品は直線Bのような売れ方の商品が増加してきた。」と述べている。この背景の一つには、メーカー自身が、自社製品のシェアを維持するために、次から次へと新商品を投入し自社製品を食っている現象が見られる。こうした競争に巻き込まれない商品は、「ブランド」力が高い商品しかないのである。

ホンダの業績が好調だが、その要因の一つに「米国の大学生に神格化（ブランド化）されたシビック」の存在がある。ホンダの北米での売上高は日本の二倍に達しているが、販売台数を稼ぐための安売りを行っているわけではない。むしろ、ブランド維持のために極力大口販売を控え、それがひいては高収益の背景になっている。成熟化経済で収益を上げるには「ブランド」が不可欠になっているのである。

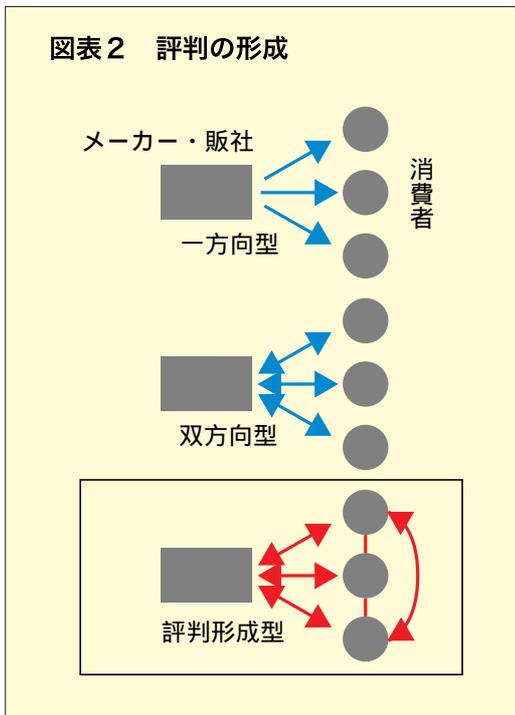
この図は、もう一つ重要な指摘を行っている。それは、「時間感覚（スピード）」である。曲線Aでは、時間で類似商品による参入を行っても、十分に競争が可能であった。しかし、直線Bでは、同じ時間感覚で参入すれば、その時には既に、商品の衰退期に入っており、勝負は決まっている。結果的には、「モノが売れない。」ということになる。こうした時間感覚のズレが生じ始めている。

経済の成熟化は、企業の行動様式や思考様式に変化を与え、結果としてマーケティングの転換を迫っている。

経済の情報化とマーケティング

情報化（ネットワーク化）が凄まじい勢いで進んでいる。しかし、こうした現象が経済システムをどのように変えてゆくのかは良く分かっていない。情報化で先行する米国では、「情報化が進むと、ボランティアが盛んになる」という現象も観察されており、経済や社会システムをどのように変革してゆくかは、誰も経験したことがないだけに、未知数の部分が多い。

慶応大学の国領助教は、こうした視点から研究を行っている一人であるが、同助教が指摘している「評判の形成」は、情報化社会の諸相の一部を端的に示している（図表2）。



経済の成熟化や情報化は、従来のが国の経済・社会システムでの常識を覆しはじめています。これは、同時に従来型のマーケティング

複雑系とマーケティング

情報化、ネットワーク化が進展することは間違いないが、その経済メカニズムは未知数であるがゆえに、新しいマーケティングの有り様も複雑なものになることが予測される。

現在、生産者と消費者との間で、「一方向型」でも「双方向型」でもないコミュニケーションの形態が生まれている。それは、消費者同士が相互にコミュニケーション（口コミ）を行い、そこで商品の評判や価値を形成しているというのである。この消費者間、特に若者間でのコミュニケーションに「携帯電話」や「インターネット」が活発に利用されていることは、ご承知のとおりである。こうした新しいコミュニケーションの形態が、この不況の中で数百万枚というような、従来にはない爆発的なCDの売上記録を作り上げる背景として存在するのである。

一方で、わが国の情報化は、かつて「ワープロ」という他国にはない発展の仕方をしたが、現在も「携帯電話」という他国とは異なる発展を行おうとしているように見える。この携帯電話の高額な通話料が自動引き落としされるために、かえって他の消費が落ち込んでいるのではないか。ということも言う人も

いる。

情報化、ネットワーク化が進展することは間違いないが、その経済メカニズムは未知数であるがゆえに、新しいマーケティングの有り様も複雑なものになることが予測される。

「口コミ」が活発に利用されていることは、ご承知のとおりである。こうした新しいコミュニケーションの形態が、この不況の中で数百万枚というような、従来にはない爆発的なCDの売上記録を作り上げる背景として存在するのである。

一方で、わが国の情報化は、かつて「ワープロ」という他国にはない発展の仕方をしたが、現在も「携帯電話」という他国とは異なる発展を行おうとしているように見える。この携帯電話の高額な通話料が自動引き落としされるために、かえって他の消費が落ち込んでいるのではないか。ということも言う人も

グが、通用しなくなっていることを示していると言える。

ここで示してきたように「消費者の好み」や「消費者間の口コミ」といった複雑な要因や現象が把握できなければモノが売れない時代になってきているのである。

したがって、マーケティングの世界でも複雑なものを、複雑なままに「理解する複雑系の考え方に基づく試みが始まっている。

従来の経済学では、価格は売買する人の需要と供給で価格が決まると考えてきたが、実際は両者の交渉で価格が決定することが多く、ましてや「口コミ」などという条件が価格交渉や購買行動に影響を与えることが現実だとする認識に立って、売り手と買い手がいって、何パーセントの人たちがある方向を向いたら実際に大きく価格が動くか」という「人口社会」をコンピュータ上に構築し、シミュレーションすることなどが、その一例と言えます。このような考え方は、株式売買などにも応用されており、「ダブルオークション」という新しい議論を生んでいる。

始まったばかりの複雑系の視点からのマーケティングが、今後の未知数の社会をどれほどの確に分析しうるかは分からない。今はむしろ、ここで記してきたように、複雑系が取り込もうとしている成熟化や情報化が生み出す新しい現象を、まず経営者が理解することが必要であろうと思われる。その上で、今後進められる複雑系の視点からの研究成果を、積極的に経営に取り入れる努力が望まれる。

その際に、この度の四回シリーズが少しでもお役に立てればと考え、シリーズを終わりたいと思う。