

マーケティングー製造機能領域の連係

河 野 邦 彦*

Study on Marketing-Manufacturing Linkages

Kunihiko KONO

In recent years, a number of manufacturing organisations have been under significant pressure from both domestic and foreign competitors. This competition is accelerating the rate of new product introduction and shortening product life cycles. If a manufacturing organisation want to be one of world market's order winners, it is essential for manufacturing strategy to be aligned with marketing objectives and developed in a manner that improves the competitive advantages of the organisation. Therefore, the purpose of this paper is to examine the linkages between marketing objectives and manufacturing strategies.

1. はじめに

近年、製造企業は、内外の競合企業から大きな圧力にさらされている。この競合は新製品導入のレートを速め、そして製品ライフサイクルの短縮化を促し、また比較的低価格で高品質そして広範な製品ミックスを供給する必要を企業にもたらした。もし製造企業が、グローバルな視野から市場に存在し続けようとするなら、各機能領域間での適正バランスを取り、そして企業の継続的改善をつうじて競合的優位性を発展させる方法でビジネス展開することが不可欠であろう。

本研究は、来世紀にむかっのグローバルな製造企業の競合戦略展開研究における枠組たるべきリーン企業体について考察するものである。前稿¹⁾では、リーン企業体を目指す製造企業が継続的改善をつうじて競合的優位性を発展させるための枠組みとして製造機能領域からのジェネリック価値連鎖について言及した。

本稿では、リーン企業体を目指す企業が、ジェネリック価値連鎖構築において必要不可欠な課題である各機能領域間の連係のうち、マーケティング機能領域と製造機能領域の連係における問題点を中心に考察する。

2. マーケティング戦略と製造活動

Skinner²⁾の先駆的研究以降、製造戦略の次元あるいは構成要素の明確化に関する研究が行われてきた^{3, 4)}。Skinner²⁾は、製造戦略を、製造が適切なデザインおよび製造資源と設備の

*経営工学科

使用とを通して全体的なビジネス目標をいかに支援するかについての方法の叙述であると定義した。この定義は企業の製造政策が、計画され、調整されて、そしてその産業における企業の成功に欠くことができない重要な製造業務に集中されなくてはならないことを意味する。製造戦略という表現は、組織の製造戦略の構成要素とプロセスの両者の互い使用されきた^{5, 6, 7)}。

Hill⁵⁾によれば、製造とマーケティング戦略の連係は、組織の全体的な成功に大きく貢献するであろうとし、連係の欠如は、組織を成功の水準からはるかに離れた存在にする一因となるであろうとしている。そして次のように指摘している。

製品群のビジネス仕様を支援することに関する市場と製造工程能力間での首尾一貫性の欠如は、市場あるいは製造工程関連投資あるいは2つが組合されたものの変化によって誘発されえる。どんな場合でも、不適当な組合わせは、製造関連投資が本質的に大きくそして固定化しているという事実によって作りだされる。他方、本質的に比較的变化しやすいマーケティング意思決定は、そのように決定されるべきものである。変化そして再編成を考慮した場合も、製造の意思決定は、将来にわたってビジネスを拘束する。ビジネスのこれらの2つの機能領域の連係は、単に感じられる必要ではなく、戦略的自覚、認識そして行動を必要とする現実としてとらえられるものである。

通常、マーケティング主導の戦略は、製品範囲すべてを通じての成長の原理に基づいている。新製品は、新しいテクノロジーを必要とするが、部分的には現存の工程で、そして通常同じインフラストラクチャーにおいて生産される。この製造へのアプローチは、現存のプラント設備と総経費構造の使用から得られる経済性をベースに正当化される。新製品導入の増加傾向と他のマーケティング政策の変更は、必ずといっていいほど製造タスクの変更を促す。「結果は複雑さ、混乱をもたらし、そして最悪の場合、それが一種の遠心力によって全方向におよぼされることによって製造組織は、焦点、そして実行可能な製造タスクを失うことになる。」⁸⁾

マーケティングと製造機能領域間のインタフェースは重要であるにもかかわらず、このインタフェースに関する研究文献は非常にわずかである。Kotha と Orne⁹⁾は製造戦略の3つの次元を持つ枠組を提示している。それは工程構造の複雑性、製品ラインの複雑性そして組織的スコープである。工程構造の複雑性は、製造工程が機械化される程度、システム化（データ収集システム、追跡システム、監視システムなど）によって特徴づけられる製造オペレーションの程度、そして相互に結合された製造工程の種々の段階の範囲に依存するとしている。製品ライン複雑性は最終製品（飛行機対コーヒーマグカップ）の複雑性、最終製品の種類、個々の製品の量（より多くのプロダクション転換による少量化と、それゆえ増加する製品多様性と複雑性）そして既存製品の成熟化（製品の成熟化は、複雑性の減少に関係する）に関係するとされ、組織的なスコープは、製造設備の数と地理的な範囲、組織のマーケティング努力の地理的な有効範囲、垂直的統合（1つのビジネスユニットにおいて種々のプロセスの段階がコーディネートされる程度）、異なる顧客・市場・流通チャネルの数、そして製造作業のスケールあるいは量に影響を受けるとしている。Kotha と Orne のこのフレームワークは、製造戦略概念の輪郭の描写に有効な示唆を与えると

考えられる。

われわれは、このフレームワークをひとつの拠り所として、家庭用電化製品、自動車製造企業のマーケティングおよび製造機能領域の中間管理者へのインタビュー調査をパイロットスタディーとしておこなった。えられたマーケティング－製造機能領域の連係における問題点について整理した結果を以下に記す。

3. マーケティング－製造間インタフェースにおける問題点

概してマーケティング機能領域の活動は、販売、研究開発と製造3つのライン組織に不安定に結合された計画活動であり、そして企業の先導者的役割をもつ活動であるといえる。その結合は時として諸問題を派生させることになる。

- a. 機能領域間のバランスは、それらに共通の言語での協働が存在しないかぎり、容易に保持できない。有意義なコミュニケーションを成立させるには、1つの機能領域（マーケティング）の目標・戦略を他（製造）での要求事項に翻訳することが先ず必要である。
- b. マーケティング機能領域は、時としてその役割を総合的なビジネスマネジメントと混同し、過度あるいは過少の先導をすることにつながるイニシアティブを発揮することがある。他の機能領域が遂行できない要請を指図することによって、システムに過度の先導をする場合がある。また、そのイニシアティブは、ライン機能へのそれらの結合の状態がマーケティング・プログラムの実施を確実なものにするには不十分なとき、過少のにもなりうる。
- c. マーケティング主導でのプログラムは、機能間の連係を十分に考慮しない場合、組織の他の機能領域を破壊することにもなりかねない。これはマーケティングの強力な要請が企業にとって悪いという意味ではなく、他の機能へ要求を無理強いすることは許されることではないということである。弱いマーケティングの役割もまたほとんど過度に攻撃的なものと同じぐらい多く困難をひき起こすことがありうる。

3-1 マーケティングと他の機能領域の関係

マーケティング－製造インタフェースは重大な問題領域であるが、マーケティングと販売、マーケティングと研究開発機能の間のインタフェースも同じく製造機能領域に困難をもたらすことがありうる。

a. マーケティング－販売機能領域インタフェース

大企業では、ビジネスユニットはある程度、販売部隊を共有しなければならない。たとえばマーケティンググループが、新製品の導入を支援するために、あるいは製品ラインや顧客の要求からの特殊性を扱うために販売機能領域からの特別な注意を必要とすると感じる時などは、水面下での激しいやり取りがみられる場合がある。販売部隊は受注量で評価されることから、この種の特別な依頼は常に確実なものとするのは難しい。そして時としてそれはプラントに対し難題を

生じさせることになる。

b. マーケティング研究開発機能領域インタフェース

製品の研究開発予算がマーケティング予算とは、異なった過程で組織を通じて下方に濾過されることから、この両予算は、常に同調化されたプログラムではない。一般に研究開発予算は、計画期間において組織が認知するよりさらに多くの不確実性をカバーするとの仮説に基づいている。

c. マーケティング製造インタフェース。

後述するようにマーケティング製造インターフェースの検討を通じて、それが肥大化する前に、認識し、取り組まねばならないマーケティング製造機能領域間のコミュニケーション障壁があるとの結論を得た。

3-2 製品マネジメント

マーケティング戦略によって製造機能領域で生み出される問題をより明らかにするために、製品マネジメント機能の側面から整理する。マーケティング戦略は、製造機能領域がそれが何を必要としているのかを理解できず、そしてそれに適切に対処する準備ができていない限り、その遂行は困難なものとなることが考えられるが、両者のインタフェースにおける問題を形成するのは主として製品ミックスのマネジメントであると考えられる。

いくつかの要素が製造プラントに対し実際の操業での必要条件を決定する。製品ミックスの幅と深さ・技術そして仕様、新製品導入レート、複雑さの程度、成長あるいは衰退レート、そして顧客の期待をも含めた製品のパフォーマンス（特定製品品目の持つ、機能、便益、審美性、耐久性、安全性などの総称）である。

マーケティング担当は漠然と市場セグメントについて話をするができるが、製造の担当が扱わなければならないのは製品ラインアップである。

製品マネジメントは組織によって変化する。ある企業では、それは中間管理者の責任範囲であると明記されているかもしれないし、他では必要であると感じる時にトップマネジメントによって実行される名目上の機能である場合もあろう。強力な製品マネジメントによって処理され得るプラントにかかわる3つの主要な問題が存在する。

a. 製品ミックスの増大 企業にとってほとんど貢献しない製品が限界数に達するまで、製品ミックスはゆるやかに増大する。

b. プラントのパフォーマンスの基準を分割することになる標準品・グレード品セグメントへの分離。

c. 品質標準の発展

製品ミックスの増大

企業にとって、成長・存続を維持し、競争的優位性を確立するために最適製品ミックスを形成

し続けることは最も重要なマネジメントと認識せねばならない。しかしともすればそれは最適な製品ミックスの枠を超え、製品ミックスの過大化へと進む。製品ミックスの増大はそれが当然のことと思われるほど広く行なわれている。時間とともに、新製品が弱製品の検討・削除無しにプラントに加えられるがちであり、それは次第にプラントの無秩序レベルを増大させていくことになる。短期の操業で変化する広い製品ミックスの製造と、安定した限定された製品ラインの製造との差異を考える。前者は以下のような企業全体への負担を創り出す。

- ・ 購買部、材料管理、納入者管理と査定、受人検査と受け入れ材料の在庫。
 - ・ 製造ライン：学習効果を確立する速さを得ることができない、また操業を最適化するための専用機を利用できない。
 - ・ 品質保証機能：異なる工程と異なる製品に対する異なる標準と手順を開発せねばならない。
- 特に、製造機会の少ない、あるいは特別な専門的知識を必要とするマイナーな製品は、品質管理でのリスクの原因となる。
- ・ 仕掛品そして完成品在庫のために必要とされる投資の増加。
 - ・ 倉庫オペレーションと流通機構 これらは多数の品目を在庫に持ち、補充せねばならず、そして製造スケジュール、そして輸送上の要求に対応せねばならない。
 - ・ 行政機能領域とシステムサポート：すべてのバッチを追跡するために複雑で詳細な会計手順を開発させなければならない。

適正な製品ミックス形成において、外部の専門家に依頼するケースがみられる。これは大きくは2つの理由のためである。第一は、製品多様化のコストは、通常の会計システムは、それらを明確化するための構造ではないので、特別な配慮無しで確認することが難しい。第二に、企業の積極的あるいは活性的イメージへの影響から、縮小より増大に賛成する多くの政治的圧力が存在し、それが優先されるからである。

この種類の問題を扱うには品目単位で検討するのではなく、製品ミックス全体をシステムの検討することである。そしてどれほどの製品ミックスにすべきかについての機能領域マネージャー間でのトレードオフも含めた検討・合意に基づいた協定を実現することである。

標準品とグレード品セグメントへの分離

製品ミックスは個々の製品のライフサイクルが進むにつれて、それは価格に敏感な標準品とパフォーマンスに敏感なグレード品とに分かれる傾向がある。これらに対しマーケティング担当は、市場占有率を維持するために価格にそれを反映するべきか、あるいは、デザイン・製品パフォーマンス・多様性と信頼性を強調してグレード品市場に注意を集中するべきであるか、または、2つのタスクを分けて、同時に両者の戦略展開するべきかについての意思決定を行なう。この意思決定に関する議論の場では、多くの場合、原価計算上の情報が重視され、本来製造担当者は有益な示唆を提供できる存在であるにもかかわらず参加する機会が与えられていない場合が多い。原

価会計観点からこれらの問題を扱うことについては限界がある。これらは、通常、プラント担当がそれらを理解し、返答することができる以前の作業として、製造領域の言語に翻訳されなければならないが製造領域の問題である。もし製造担当が標準品ラインアップを前もって対処できるなら、そしてプラントのスケールを高水準に押し上げることが可能ならば、彼らはそれらが現在の製造コスト構造を変えるために何ができるか提言できるはずである。

プラントにおいては、その問題は分離の要請が推進される状態を保持するために必要となる最少限度の市場の大きさの問題に帰着する。もしマーケティング担当が長期に亘り、ある水準の需要をかなりの確度で保証することができるなら、製造担当は適当な資金の必要レベルで、それに見合う原価レベルで製造できるであろうグレード品ラインを準備することができる。また、もしマーケティング担当が成り立ちうるグレード品ミックスを確定することができるなら、製造領域はそのようなパターンの応答性を供給することも可能であろう。これは解決のための対話をかなり必要とするが、徐々に選択肢は理解され、基礎となる仮説は理論的に説明され、そして意思決定は合理的になされるであろう。そして少なくとも工程、管理そして製品状態を適切な水準で、効果的に製造させる計画を作成できると考えられる。

品質標準の向上

1970年代以来、価値分析・パフォーマンスに対する強い要請・部品数の増大による相互作用・競合・信頼性などの影響により、多くの産業において品質保証システムも含めた製品の品質に関する再評価がなされた。それは景気後退と関連した短期の現象ではなく、製品のパフォーマンス優先の最適均衡化が要求されていた。品質標準の向上によって創造された問題の解決策のひとつは、顧客の期待と技術両者からのパースペクティブそして生産可能性を満たすことができる仕様明細を作成するためにすべての機能領域が共同の努力を行なうことである。

3-3 マーケティングー製造インタフェースへの障壁

長期戦略の支援に関するものであっても、製品マネジメントの操業インタフェースに関する問題であるにせよ、マーケティング機能領域の要求に応えるためには、製造マネージャーはマーケティングマネージャーと直接対話を行い、出来得ることか、不可能なことかについて同意に達しなければならない。これを行なうには、組織構造に盛り込まれる若干の限界と障害を克服せねばならない。主要なものとして以下のものが考えられる。

・製造マネージャーによって受け入れられる責任範囲の限界

厳密な意味での製造マネージャーの責任の範囲は、受容される製品を製造し、受け渡すために必要なすべてであると自覚すべきである。それは製品仕様、購入される原材料と構成部品、配送システム、そして製造サービスのすべての範囲にまで達するであろう。

・他の機能領域との直接のコンタクトから隔離されてきたプラント

ある組織では、多分何が市場で起こっているかを知ることは製造機能領域に無用の混乱を生じ

させるかもしれないという仮定の下にプラントは、マーケティング、販売活動、そしてもちろん顧客からも隔離される場合がある。

- ・他の機能の必要に対応できない不十分な目標しか持たないプラント。

すべての製造マネージャーがマーケティング要求に対応すること、あるいはまったく新しい品質標準を採用する必要を認識するわけではない。また、より長期の要求あるいは埋没コストなどには目もくれず、単位コスト削減と製造作業だけに専念しているマネージャーも多くみられる。

3-4 マーケティングー製造間インタフェースにおける問題点

マーケティングと製造間のインタフェースについて次の問題が確認された。

1. 他の機能領域との統合が不十分で、過度の強制力、あるいは過少な牽引力しか持たないマーケティングイニシアティブ。
2. 製造マネージャーにとって有意義な用語に翻訳されなかったマーケティング戦略。
3. プラントへ不規則な発注パターンをもたらすマーケティングと他の機能領域間の調整問題。
4. 製造機能において多様化の高いコストに導いている製品ミックス過大現象。
5. 標準品とグレード品ライン間での製造資源の未解決の競合。
6. よりよい品質保証に関する顧客期待の進化についていかなかった製造マネージャー。
7. 不規則に変化する条件下で操業するプラントから生ずる不確実性の下で意志決定することへのマネジメント能力の欠如。
8. 製造機能が、拡大する製品多様性と短縮化する先行期間をコスト効率良く操業することを可能にする、新しい工程技術に対する進取の気風を持ち合わせない製造マネージャー。

最適なマネジメントは、機能領域間の両方向の協定であることを先ず認識すべきであろう。マーケティングと販売機能領域は製造機能領域にストレスを与えることになる要請の種類を理解すべきである。他方、製造機能領域は、変化あるいはさまざまな要請に対応するために、近代的な工程技術の導入によってなし得る事を知るために、現状を熟視し続けなければならない。

4. マーケティングー製造機能領域の連係化について試論的考察

マーケティングー製造機能領域の連係において必要とされるものは、製品に関するマーケティングや製造機能領域単独の指針ではなく、マーケティングー製造インターフェースを包含した戦略である。提案されたマーケティング戦略と製造のビジネスレベルでの支援能力間の適合度であり、そして企業レベルのパースペクティブにおいて客観的に解決されることである。

これが展開されるためには、企業の製造能力を説明する適切な内部情報は、企業の製品と主に関連する顧客と市場機会に関する伝統的なマーケティング情報と同様、ビジネスにおいて十分に活用可能でなければならない。さらに、効果的であるためには、その使用の所有権はトップ・マネジメントに与えられていなければならない。他の機能領域と同様に、製造戦略は製造機能領域

によって独自に所有されるものではなく、それは企業の所有管理を必要とする。上級管理者が企業の意志決定に関する議論においてすべての戦略上の入力を理解する必要がある。なぜなら、対立するあるいは適合しにくい機能領域パースペクティブ間の解決法を理解すること無しには、有効な意志決定は不可能であるからである。

結果として、個々の機能分野には、トレードオフの操作が残されることになる。これらを解決する近道はない。しかしながら、企業での議論と結果としてのとりえる活動における分析的な、目的構造を検討する際の指針となるベーシックステップが考えられる。

図1は、含まれるステップのアウトライン、そして同じく継続的改善の必要性和反復性を示すものである。

この方法論で具体化されるアプローチは、マーケティング機能領域と製造機能領域の間に、効果的な対話を作ることができるよう考慮されねばならない。議論とえられる共有された同意を通して、異なったセグメントでの作業と製造タスクを確認することが含まれる。市場を記述することについての伝統的な方法だけでは不十分であることを認識させるように、市場でいかに自社の製品が受注を獲得するかについて詳細に確認することである。

多くの企業では、それらの活動についてのビジネス記述は、通常製品、顧客あるいは地域に基づいている。これは企業の活動を要約するけれども、それは受注を獲得するに不可欠な方法に関して個々のセグメントが他とは異なるという観点については十分な洞察を与えることはできない。

このアプローチは、2つの基準の組み合わせを確認することによりさらに差異の識別を可能にする。

1. 資格を得るための基準¹⁰⁾ — これらは企業が特定市場への参入とそこでの滞在を可能にする。けれどもこれらは受注を獲得しない。それらは、潜在、既存の顧客の知覚に製品・サービスの供給者として認知される資格を企業に与えるものである。
2. 競争的優位性を持つ企業としての基準 — ひとたび、資格を得るための基準が目的を達した時点で、企業はその注意を受注を勝ちとる方法に向けなければならない。その目的は異なる個々のセグメントに関係する受注成功を確認すること、次にそのセグメントにおいて競争企業より優れた形でこれらを供給することである。従って、この基準は単に相対的な重要性に関して認識されるだけではなく、重要視される必要がある。このようにして、異なった市場での重大な特徴を確認することは製造関連投資のための指標となる。そして、これが大きいほど、企業が一層注意深く、択一的関連投資を検討・選択することができる。

継続的改善をめざす企業の戦略開発の1つの不可欠な特徴は、機能領域内ではなく、次のレベルアップにおいて、解決されるべき相違を有する機能領域間での議論である。過去に、多くの企業がこれを軽視したまま戦略上の記述を展開した。結果は領域間の機能的不一致であり、低レベルの企業業績であった。放置しておけば、ついには企業の衰退である。ここで記述したアプローチは、企業にとって不可欠であるのに、欠落している特性についての戦略的議論において効果的

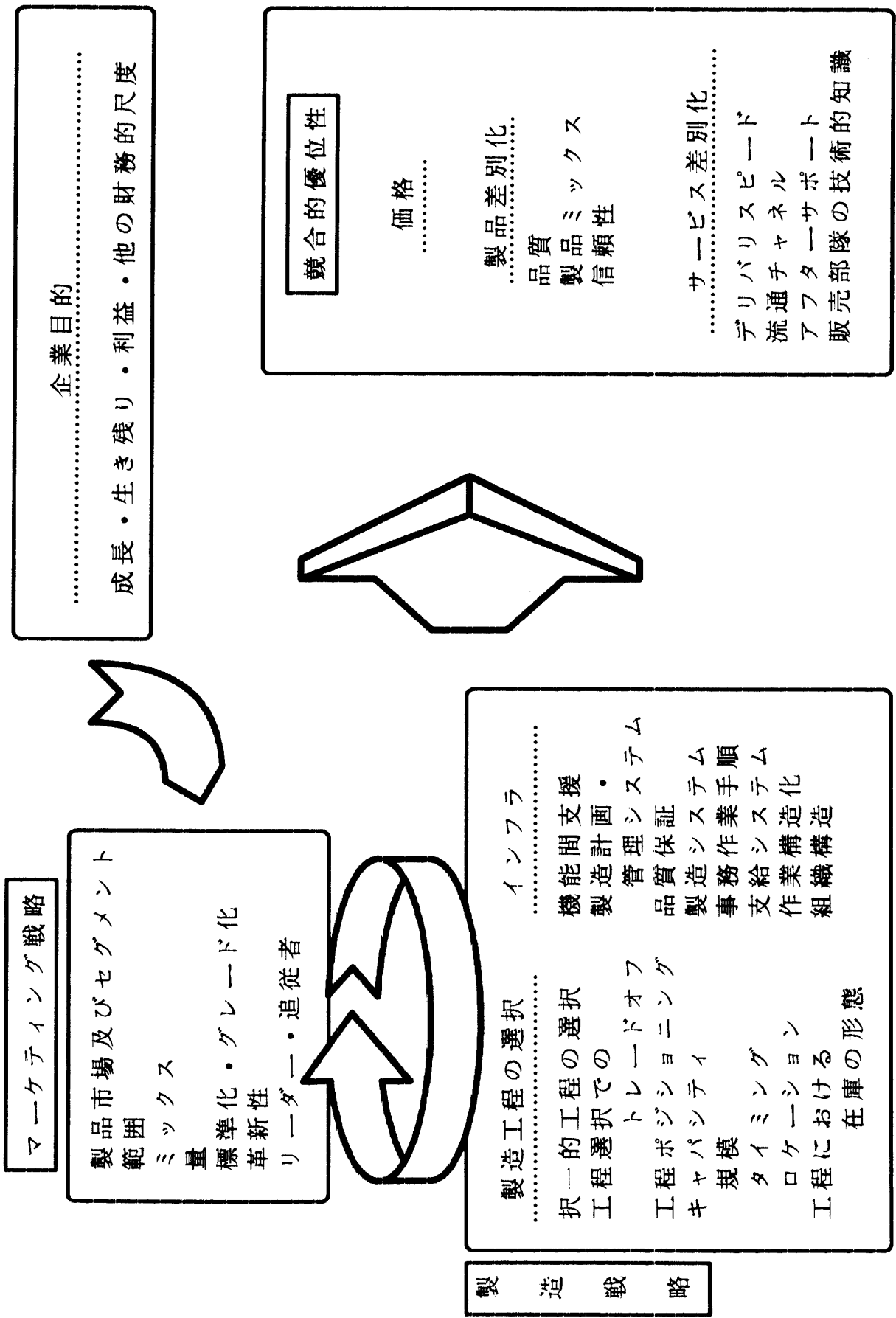


図 1. 競争的優位性確立におけるマーケティング—製造機能領域の連係化への枠組み

な示唆を与えると考えられる。ビジネスを論じることは、ただ企業の戦略を構築するときの適切なパースペクティブであるだけではなく、ビジネスパースペクティブよりどちらかと言うと、単一機能領域について論じることから生まれる機能的議論を回避するための効果的な方法といえるのではなかろうか。

参考文献

- 1) 河野邦彦, “リーン企業体に関する研究 (WCM概念の競合戦略性の考察)”, 福井工業大学紀要 25号 (第二部), 1995, PP. 31-41.
- 2) Skinner, W., “Manufacturing: Missing Link in Corporate Strategy”, Harvard Business Review, May-June, 1969, PP. 136-45.
- 3) Swamidass R.M., “Manufacturing Strategy: A Selected Bibliography”, Journal of Management, Vol. 15 No. 2, 1989, PP. 181-203.
- 4) Anderson, J.C., Cleveland, G. and Schroeder, R.G., “Operations Strategy: A Literature Review”, Journal of Operations Management, Vol. 8 No. 3, 1989, PP. 263-77
- 5) Hill, T., Manufacturing, Strategy: Text and Cases, Irwin, Homewood, IL, 1989.
- 6) McCracken, M.J., Dean, R.H. and McDougal, P.R. “Manufacturing Posture Variables and Firm Performance: An Empirical Analysis”, in Jauch, L.R. and Wall, J.L. (Eds), Academy of Management Best Papers Proceedings 1990, Academy of Management, 1990, PP. 305-9.
- 7) Hayes, R.H. and Wheelwright, S.C., Restoring Our Competitive Edge, John Wiley & Sons, New York, 1984.
- 8) Skinner, W., “The Focused Factory”, Harvard Business Review, May-June, 1974, P. 118.
- 9) Kotha, S. and Orne, D., “Generic Manufacturing Strategies: A Conceptual Synthesis”, Strategic Management Journal, Vol. 10 No. 3, 1989, PP. 211-32 .
- 10) Miller, J.G. and Roth, A.V., “Manufacturing Strategies”, Executive Summary of the 1987 North American Manufacturing Futures Survey, 1987.