

● 監訳者まえがき

本書の刊行にあたって、まず、イタリアと日本の産業構造の違いについて言及したい。とりわけ、国際競争力がある分野については、両者は対極的だと言えよう。

産業統計から推計すると、これまで日本が得意としていた産業は、ハイテクノロジーに支えられた B to C (Business to Consumer : 企業対消費者、最近では「B2C」と表記することも多い) の消費財、および耐久消費財であった*。

* 統計 “Anual Report on National accounts” (1997年) および “Monthly Report on machinery Statistics” (MIT、1999年) から推計した

また、B to B (Business to Business : 企業対企業、最近では「B2B」と表記することも多い) 産業の企業間のあり方は、たとえば工作機械や計測機器などに見られるが、「系列」に代表されるように、大企業が中心となって多くの中小企業との協力関係を構成するものであった。ここにはさまざまなメリットがある反面、真の競争関係が働いていたとは言い難かった。

一方、イタリアの産業は、特に輸出品で見ると、デザインを生かす分野 (たとえば繊維、装身具、家具、自転車、スポーツカー、包装機械など) が約4割にのぼる。

そのほとんどが中小企業、しかも地域的に特徴を持った産業群で構成されている。製品そのものをつくる企業は約5%と少なく、大半は1つのユニットや部品、あるいは工程を受け持っている。

企業間のあり方は、消費者へのマーケティングや製品企画を B to C 企業が担当し、B to B 企業が部品や工程を相互に受け持ち、それらがネットワーク的な構造を成す形となっている。そして、地域内では毎年、3~5%の

企業が盛衰を繰り返し、絶えず新陳代謝が行われている*。

* ジェトロ統計資料 “Letercambio per merci 1999 Genmio-Pieembro”(イタリア商品別貿易統計1999年度)、および岡本義行著『イタリア中小企業戦略』(三田出版会、1994年)を参考に推計

そのうえ、部品メーカーやユニット・メーカーの活動範囲は、地域や国境を越えている。すなわち、計測器や装置、ユニットなどをはじめとするメーカーの競争相手は日本や世界の大企業である。そのなかで、なぜイタリアの中小企業が伍していけるのかと言えば、コア・コンピタンスを明確にし、ニッチ市場を意識して事業範囲を絞り、顧客に食い込む努力を続けているからなのだ。

このように、イタリアでは、B to C企業よりもB to B企業のほうが圧倒的に多いのである。したがって本書は、このようなイタリアの産業構造から生まれるべくして生まれたとも言える。

ともあれ、これまで日本が得意としていたB to C製品は、ことに先進諸国においては市場が飽和した感がある。そのために、情報家電を除くほとんどの分野でモジュール化が進み、企業間の役割分担を見直す形での企業再編が起きている。

このような背景から、B to B市場が持つ可能性に熱い視線が注がれており、近年マスコミを賑わせているのだろう。

さて、本書の特徴としては、主に以下の4つが挙げられる。

従来のマーケティング戦略はハードを主体に考えられていたが、本書ではソフト、すなわちサービス、デザイン、エンジニアリング、ソフトウェア、コンサルティングなどを視野に入れている

従来のマーケティングは製品に焦点を絞っていたが、本書ではビジネスプロセスそのものを取り上げている。したがって、各部門や各機能企業戦略、製品戦略、企画、販売戦略、新製品開発、生産管理、市場調査、購買等 の担当者に役立つものである

業種については、メーカーはもちろんのこと、流通・小売業、情報通信業などの販売活動に応用できる

本書はB to Bマーケティングの全体の機能について基本的な概念を説明しており、また、図表を多用しているため、教材や実務上のマニュアルに適している

言葉の持つ意味

消費財・生産財・B to Bマーケティング

マーケティングという言葉と考え方は、第2次大戦後、日本が近代産業を確立する時期にアメリカから輸入されたものである。「お客様は神様です」という言葉に示されるように、マーケティング的な概念を受け入れやすい土壌があったことも幸いし、日本的な商業観とアメリカ的なマーケティングの双方のよさをうまく取り入れる形で浸透していった。

これが、日本の製品が世界で愛用される原動力となった。そして一時は、

外国企業がプロダクト・アウト的な発想であるのに対し、日本の新製品開発はマーケット・インだと諸外国から評価されるまでになった。

従来、マーケティングという言葉は、消費財マーケティングや生産財マーケティングを指す際に使用されることが多かった。その前提として、下記のような分類があった。

(A)消費者向けの消費財

一般消費財（食品、調味料など）

耐久消費財（家電など）

投資財（住宅、備え付け家具など）

(B)生産者向けの生産財

一般消費財（原材料、石油など）

耐久消費財（部品、ユニット、工作機械、検査具など）

投資財（建物、ボイラーなど）

一般消費財は主に大量生産・消費というスタイルをとり、不特定多数を対象とする。耐久消費財ではそれがやや薄まり、投資財に近づくにつれて、個別少量生産・消費というスタイルで特定少数を対象とする傾向が強まっていく。

このような分類方法の下で、消費財マーケティングというと、(A)消費財の、および(B)生産財のの両方を含めた範囲を指しており、また、生産財マーケティングは(B)のをくくる範囲を指すことが多かった。

しかし、現在では、顧客企業のビジネスの発展に寄与すること、それによって自社のビジネスを発展させることを目的に、これらのカテゴリーを超えてB to Bマーケティングと呼ばれている。

コンピタンスとコンペテンツァ (COMPETENZA)

本書の翻訳作業は、著者の真意と内容を正しく伝え、かつ、日本の読者にとって違和感のない言葉とするために、日本とイタリア相互で意見交換を行いながら進めた。そのなかで、著者が頻繁に使用し、またイタリアではきわめて重要な言葉である「コンペテンツァ」(COMPETENZA)について述べておく。

コンペテンツァとは、「コンセンツァ」(CONSENZA : 知識)と「キャパチタ」(CAPACITA : 能力)の2つの意味を持った合成語である。コンセンツァは専門的知識であり、学習によって高まるものだが、キャパチタは経験や意識的訓練によって高まるものである。

コンペテンツァは基本的に人に備わるものだが、組織にはそれが集積される(たんなる足し算ではない)。そして、これを発揮するにはツールも必要となる。したがって、企業があるビジネスを成功裏に進めたり、さらに高次の課題に挑戦したりする際には、その仕事に要求される人と組織のコンペテンツァが重要となる。

つまり、コンペテンツァは日本のビジネスで言うところのコンピタンスであり、また、技術やナレッジ、経験、能力、ノウハウなどを包括した言葉なのだ。そこで本書では、前後の文意に沿って適切な言葉に置き換えている。

イタリアおよび多くのヨーロッパ社会においては、地位や肩書よりも、本人が持つ専門的なコンペテンツァに価値を置いて評価する。また、イタリアは長い歴史のなかで何人もの天才を輩出したが、それはコンペテンツァを重視する社会であることとも無関係ではない。

日本はかねてから縦社会と言われており、人を地位や肩書で評価しがちであったが、個を活かし、重視するという近年の流れのなかで、個人の持つ能力や可能性を評価する社会への変革が望まれている。その点においても、イタリア社会は日本にとって参考になることが多い。

クライアント・パーク (Cliente Parco) と顧客層

また、頻出する原語に「クライアント・パーク」(Cliente Parco)がある。B to Bマーケティングにおいては、顧客は企業そのものである。つまり、顧客が要求している企業能力と自社の企業能力を比べてみれば、おのずと顧客が絞られる。それは、すでに取引がある企業であることも、潜在顧客であることもあり、このような企業群を著者はクライアント・パークと表現している。本書では、文脈を踏まえ、言葉の指し示すものに応じて、顧客層、潜在顧客、クライアント群などと使い分けて翻訳している。

いずれにせよ、B to Bマーケティングの第1歩は、クライアント群のリストを作成し、分析することから始まる。つまり、顧客が出発点となる。

* * *

本書の著者であるパチエンティ氏は、イタリアのコンサルティング・ファ

ームであるコンスイエル社において、長年にわたってマーケティングのコンサルティングに従事している。とりわけ、イタリアが得意とする産業、たとえば繊維、装身具、家具、機械、自動車などの業種に造詣が深い。また、日本企業とイタリア企業の提携などに携わっており、日本の事情にもある程度精通している。

本書の翻訳は、日本能率協会コンサルティングとコンスイエル社の合弁会社である JMAC コンスイエル社の秘書、武内曄子が同社設立責任者である高逵秋良の指導の下に行った。

そのうえで、日本のビジネス環境との整合性を図るため、日本能率協会コンサルティングの近藤修司と鈴木剛一郎が監修した。

また、本書をまとめるにあたり、日本能率協会コンスイエル社の Sigrà GIOVANNUZZI ROBEERTA、Dott GIANCARLO NADIN、ならびに日本能率協会コンサルティングの上城敏子、高井木綿子の両名に資料の提供、イタリアとの連絡など、多大なご協力をいただいた。

最後に、原稿の修正や整理に多大なご苦勞をいただいたDIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部の前澤ひろみ氏のまとめなくして本書の完成はなかったことを報告するとともに、深く感謝したい。

2000年10月吉日

日本能率協会コンサルティング コンスイエル社
技術最高顧問

高逵 秋良