

顧客からの手紙

トヨタは「鉄」、 MINIは「楽しみ」を 売っている

もったいない!

日本企業が気づいていない
経営と戦略問題

Mark Foley

フォーリー・マーク

シバブックス
SIBAA BOOKS

はじめに

日本企業の皆様へ

この本は「顧客からの手紙」のようなものです。

日本企業や日本社会への「顧客からの手紙」なのです。

つまり、この本は主として顧客の観点から書かれています。特に海外顧客の観点からです。

顧客って？

四〇年前ぐらい、一九八〇年代に母国のオーストラリアで十代のマーク君が消費者となりました。ちょうど、日本製品が徐々に溢れ出してきたころでした。しかし、日本企業が顧客や市場を理解していたかは、疑問でした。その頃から、日本企業の技術やエンジニアリングがすごいですが、残念ながら、多くの場合、経営、戦略、マーケティング、市場理

解が弱いと感じていました。

もつたない！と思いました。

私は変わった子だったかもしれませんが、私の理科マインドが「戦略的なマインド」でした。自然に、私はそのマインドに導かれるように、日本企業の将来の戦略的な課題を掘り出していくことに、はまってしまいました。結局、三五年前、一七歳の私の日本ジャーニーが始まりました。その「もつたない！」という思いが三五年間、ずっと、私のモチベーションとなつています。

来日してから、ちょうど三〇年となりました。日本企業や日本社会に関して、「マークさん、忍耐強いね。無理じゃないか」とよく言われています。特に外国の人にはそう映るのかも知れません。しかし、顧客（消費者）としての私には、日本企業はこの四〇年間、望ましくない点の数々がまったく改善されていないと感じられます。この状況が続く限り、私の苦言が顧客としてますます辛辣になっていくのはやむを得ません。従って、顧客とし

て、この本では厳しい言葉も使っています。すみません。失礼なことではなく、私は日本の素晴らしい可能性と将来を信じているからこそ、厳しいフィードバックをしています。

三五年間、私は主に日本の「戦略がないメーカー」等の戦略的な課題に集中していますが、この本には競争力の違う課題に注目しています。

日本企業がその課題はどのぐらい不味いか、を気付いてさえいないし、改善をしていません。六〇年間、日本企業が「片脚だけで走っている」のように、世界で競争しています。もったいない！

それは「提供価値」に関する経営問題です。

特に海外で、多くの日本企業の提供価値が不味いか、明確ではないか、不明です。

従って、この本には「提供価値」や提供価値を形にすることに注目しています。

もちろん、顧客理解や市場理解が大事ですが、企業カルチャー、企業DNA、独自の考え、人材ミックス等から、絶対に独自の提供価値が生まれます。独自のワオ！が生ま

れます。

簡単に、経営とビジネスを考えましょう。

経営Ⅱ「独自ワオ！」＋「市場理解・顧客理解」
です。

ビジネスの原点に戻りましょう。

現場に戻りましょう。

社内現場や顧客現場に必ず提供価値のヒントが入っています。

結局のところ、私が四〇年前から主張し続けてきたことの繰り返しにすぎないのですが、しかし、このことは、歴史的に振り返ることではなく、将来の道を作る話です。

日本のワオ！ を解放しましょう。

マークより

*注記

私の「ワオ！」はアメリカ人の大げさすぎる「ワオ！」ではなく、カンブリア宮殿程度の「ワオ！」です。つまり、「ワオ！」は小さなことかもしれません。地味なことかもしれません。しかし、独特の何かで、差別化となること、提供価値の源泉となることです。

目次

はじめに.....	3
第1章 背景にあるもの	15
ブランドイメージが正体不明.....	16
「つまらない車」がなぜ売れるのか.....	17
「情熱」から「創造する」もの.....	20
多芸は無芸と銘ずべし.....	22
電子機器から化粧品までつて？.....	24
一七歳、日本ジャーニイの出发点.....	27
海外子会社の本音は日本に伝わらない.....	30
日本には無限の可能性がある！.....	32

第2章 イメージの一貫性…………… 37

混ざったブランドイメージ…………… 38

ハイネケン・ジュースやバドワイザー・ビタミン？…………… 41

キャットフードとカレー缶詰…………… 45

大企業病の頂点か…………… 47

第3章 アティテュードを提供…………… 51

態度・人格・気持ち・生き方…………… 52

ブランドイメージという混じりつけないもの…………… 54

全社共通の「エンジンアリング」や「技術」…………… 56

ブランドランキングとブランドイメージの違い…………… 59

顧客理解と本来のマーケティング…………… 61

「製造規模」 追求という逆行 63

アティテュードは企業の本質から生まれる 65

第4章 戦略的な一貫性 71

「ポトフオリオ経営」はなぜ失敗したか 72

ビジネスモデルの賞味期限を知る 74

一貫性やアライメントがあれば 77

ガイドから次の一歩 80

一貫性と競争力の関係 83

一貫性と企業カルチャー 86

「殺す化学」と食品・化粧品 90