

《半導体ビジネス 変化する世界への対応策》 世の中の変化への対応が重要に 全員マーケティングに参加せよ



㈱エフエーサービス 半導体事業部 技術主幹 湯之上 隆

Samsungには230人も専任マーケッターがいる。世界中に配置されたマーケッターには、世界動向からその国や地域での市場を予測し創造することが要求されている。これに比べ、日本製造業のマーケティングの現状は、質・量ともにお寒い限りである。マーケティングとは、変化を捉え、自身が変わること。常に変化する世の中にあっては、「マーケティングがすべて、すべてがマーケティング」である。全社員がマーケティングの感性を持つことが肝要である。4月1日、ルネサス エレクトロニクスが誕生したが、組織のジレンマに陥らないよう管理職や幹部職の人数を思い切って減らし、彼らをすべてマーケッターにしたらどうだろうか？

230人もいるSamsungのマーケッター

韓国Samsung Electronicsの組織には、特筆すべき特徴がある。Samsungの組織図によれば、戦略マーケティング部門に800人が所属し、そのうち専任のマーケティングが230人もいる（図1）。このマーケッターは、単に市場統計を行うのではない。例えば、中国担当のマーケッターならば、まず中国に1~2年住み、中国語を話せるようになり、中国人と同じ物を食べ、中国人が一体どのような嗜好を持つのかを学ぶ。その上で、中国人用にどんなDRAMがいつまでに何個必要かを決定するのである。

驚くべきことに、SamsungではDRAMとフラッシュメモリ、極論すればこの2品種しかないにもかかわらず、そこに230人も専任マーケッターがいるのである。競合他社と比べると、2桁多い数字である。

数だけではない。Samsungは、最も優秀な人材をマーケッターに抜擢するという。それは、Samsungが、自社の未来はマーケッターの双肩にかかっていると考えているからである。世界中の国や地域ごとに配置され、世界動向からその国や地域での市場を予測し創造することが、マーケッターに要求される。

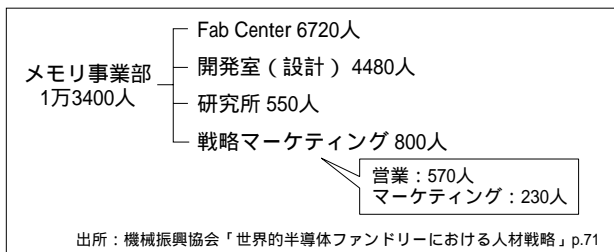


図1 Samsungの組織

このような能力は、その人が持っているセンスである。教育によって養成することができない。従って、そのようなセンスを持った人材を世界中から探し出し、高待遇でスカウトするという。実際に、Samsungの幹部には1年で最低1人、マーケッターを見つけてくる責務があるという。また、スカウトする人材の年俸も含め、それにかかる費用は無制限と聞く。

このように質・量とも潤沢なマーケッターが、1990年代に起きたコンピュータ業界の変化、すなわち、大型コンピュータに代わってPCが上位市場になるパラダイムシフトを的確に捉えた。そして、PC用のDRAMを、安価に大量生産することにより、破壊的イノベーションを起こし、DRAMシェアNo.1の座を獲得したと解釈できる。

日本半導体のマーケティングの現状

マーケティングに社運をかけているSamsungとは対照的に、日本半導体だけでなく、日本製造業のマーケティングはお寒い限りである。人数も1社に数人程度であろう。職務についても、市場を創造するなどということからはほど遠く、単なる過去の市場統計のデータを集め、分析しているに過ぎない。

日本製造業のマーケティング部門の立ち位置を示す端的な例がある。これは、相模原線の電車に乗り合わせた友人が、たまたま耳にした話である。ある大手半導体メーカーの技術開発部長が、マーケティング部に異動になった時のことである。この元部長は、「あーあ、左遷されちゃったよ。俺もとうとう窓際族か…」と言ったという。マーケティングが社運を握ると考えているSamsungとは、何という違いか。

また、日本のマーケティングの入門書には、次のような驚くべき文書が掲載されている¹⁾。「社会・人文科学分野は、数物・自然科学分野に比べて、優秀な学生が集まる平均的度合いが少ない。また、同じ社会科学においては、経済学より経営学の方が平均的に能力の低い連中が集まってくる。また、経営学領域の中では、純経営学よりも、商学・マーケティング系に集まる者の質が落ちる」、「マーケティング分野は、相対的にレベルの低い連中がくるところだから、マーケティングを志した諸君は、そういう事実を逆手にとって生かせ。諸君はこの分野で努力すれば、競争仲間達の質が他分野ほどに高くはないから、多少頭脳レベルで劣る者でも頭角をあらわすことが他分野よりも容易である」。

日本製造業のマーケティングが弱いのは、偏差値教育に端を発する日本の構造的問題かもしれない。

パラダイムは常に変化する

パラダイムは、認識の仕方/考え方/常識/支配的な解釈/旧態依然とした慣習というような意味で使われる。時として、常識と考えられていた認識、すなわちパラダイムは、革命的かつ非連続的に変化する。これをパラダイムシフトという。現在の状態は必ず変化する。つまり、パラダイムは必ず変化する。常に変化するということが不変かつ普遍の事実で、この変化に対応しなければ、淘汰されるしかない。

チャールズ・ダーウィンは著書の中で、次のように述べている²⁾。「生き残るのは、種の中で、最も強い者ではない。最も知力の優れた者でもない。生き残るのは、最も“変化”に適応する者である」。

上記の“種”を“企業”に置き換えてみよう。“強い者”を“技術力の高い企業”と置き換えてみよう。“知力の優れた者”を“優秀な技術者を集めた企業”と置き換えてみよう。どうしたら、日本半導体が生き残ることができるのか、そのヒントが見えてくると思わないだろうか？

マーケティングとは何か？

日本では、“マーケティング＝市場統計”と誤認識されている。その結果、質の低い者が就く分野と見なされ、軽視されている。これは大きな間違いだ。マーケティングの本質とは、変化を捉えることであり、かつ、自身が変化するすることである。

経済は変化する。技術も変化する。市場も変化する。制度も政治も変化する。そして、何より人の心が変わる。このようなことが一度に起きると、誰も予測できないパラダイムシフトが起きる。

このように変化する世の中で生き残るためには、「マーケティングがすべて、すべてがマーケティング」なのである³⁾。マーケティングこそが最も重要

視されなければならない。

研究も、開発も、製造も、営業も、総務も、経理も、資材も、人事も、関わるすべての組織と社員がマーケティングの感性を持っていなければ、変化する世の中に対応できない。社員全員がマーケッターにならなければ、生き残ることはできないのである。

変化する事への抵抗

しかし、人間は変化を嫌う。今の状態が続けば、居心地が良く、苦勞もない。だから、自ら進んで変化するようなことを避けようとする。

貴方の会社では、次のような言葉が飛び交っていないだろうか？³⁾

- ・そんなことは聞いていない
- ・言われなくてもわかっている
- ・前例がない
- ・うちの担当ではない
- ・そんなことも知らないのか
- ・適当にやっておけばいいだろう
- ・結論だけ言ってくれ
- ・今は時間がないから後にしてくれ
- ・上がそう言っているんだから
- ・そんなこと当たり前だろう

もし、毎日耳にしているようなら、貴方の会社は絶滅の道を歩んでいる。

マーケッターを増やせ

2010年4月1日、NECエレクトロニクスとルネサス テクノロジーが合併して、社員数4万7000人の巨大半導体メーカー、ルネサス エレクトロニクスが誕生した。本誌2月号の記事で、ピーターの法則を解説し、無能レベルに陥らないために職位をたくさん作らないよう提言した⁴⁾。1つの職位は原則1人とする。そして、管理職および幹部職を極力減らす。

では、あぶれた管理職、幹部職をいかに処遇するか？ 全員マーケティングへ異動させたらどうか。そして、新興諸国など全世界に常駐させる。国ごとに、人々はどのような製品を欲しいと思っているのか？ 今後、どのような製品が売れるのか？ その製品のためにどのような半導体を、いつまでに、何個、いくらで製造したら良いか？ このようなことを、タイムリーに製品企画に反映させるべきではないか？

参考文献

- 1) 林周二：研究者という職業、東京図書
- 2) チャールズ・ダーウィン：種の起源、光文社古典新訳文庫
- 3) 中桐有道：「ゆでガエル現象」への警鐘、工業調査会
- 4) 湯之上隆：日本の組織のジレンマ、Electronic Journal (2010.2) pp. 47-49