

## はじめてのBtoBマーケティング

第46回

今さら聞けない「すり合わせ」と「組み合わせ」

この連載ではBtoB分野のマーケティングを「目からウロコが落ちるように」くっきりスッキリと理解していただき、今すぐ使える手法と発想をお届けします。

「すり合わせ」は自動車産業に代表される垂直統合型のモノづくり。日本の得意技。また、「組み合わせ」はPCに代表される水平分業型のモノづくり、というイメージでしょうか。しかし自動車も電気と自動運転に向かう今日、自動車産業も「組み合わせ」へと変化しています。またGoogleは「すり合わせ」を強みとしています。

「すり合わせ」か「組み合わせ」かという議論はすでに意味をなさない時代です。これまでのクルマづくりが「すり合わせ」だったからといって、これからも「すり合わせ」一本足打法ではプレイヤーから脱落していくことになるでしょう。「組み合わせ」一本もちろん誤りです。AかBかではなく、AとBを自社の戦略にあわせて「武器として活用する」ことが大切です。

## ● 「すり合わせ」「組み合わせ」それぞれの特徴

それぞれの特徴を一覧表にまとめました。

	すり合わせ (垂直統合型)	組み合わせ (水平分業型)
設計の常識	製品全体での最適設計をすることで性能を発揮する。逆に、最適設計をしないと性能が発揮できない。ゆえに、部品設計も相互に調整。 (系列化が進む構造)	標準化したインターフェース、プラットフォームを前提に、モジュール(部品等)を組み合わせる。ゆえに、多様な製品をスピーディーに設計できる。 (新規参入しやすい)
設計に求める力	コミュニケーション(対話と相互理解)を重視する。部門間の綿密な調整。広い分野の知識など、技術者の能力に依存するところが多い。	専門に特化した分業と、専門の組み合わせ。(チーム) ゆえに、専門スタッフをディレクションする能力を持つ技術者が必要。
組織の文化	組織内コミュニケーションが重要。部門間調整や対話の促進を行う。そのため、部門間のローテーションや終身雇用が向いている。	社外とのコミュニケーションが重要。成果主義、報酬制度によって製品開発動機を高める手法が向いている。
マーケティング	開発スピードを速めることが難しい。競争の追従にも時間がかかる。「テクノロジードリブン」タイプのマーケティングが向いている。	短期間での開発が可能。競争の参入も速い。「マーケットドリブン」タイプのマーケティングが向いている。

すり合わせの強みは、製品全体での最適設計にあります。自動車に代表されるように、部品の一点一点に至るまで、丁寧なすり合わせによって、全体最適設計がなされていきます。新型車の開発には、数年を投じます。それぞれの自動車メーカーには、独自の強みがあり、容易にモノマネができ無いことも多くあります。X社の車体を徹底的に分解研究しても、Z社がそっく

りモノマネできない、という違いを生み出せるのもすり合わせならではの強みです。

組み合わせは、専門性の組み合わせですから、開発スピードはすり合わせとは比べものにならないほど速くなります。しかし、X社の製品を分解して研究することで、Z社も同様の製品をモノマネしやすいというデメリットもあります。しかし、開発スピードの速さを活かすことで、マーケットの声に応えた製品をタイムリーに開発することが可能です。これは、すり合わせ型のモノづくりでは極めて困難。特に、現代のように需要の変化が激しい時代では、気づきから1年後の製品リリースというようなスピードでは、需要に間に合わなくなります。

開発者に求められる能力と共に、組織文化も異なります。すり合わせ型開発では、社内の技術者とのコミュニケーションと、開発者一人ひとりの優れた能力に依存するところが多くあります。まさに、スーパーマン的な開発者が大ヒットを飛ばす。開発者冥利に尽きるモノづくりかもしれません。

組み合わせ型の場合、開発をリードするのはマーケットャクリエイターと言われるタイプの人材です。コンセプト、デザイン(意匠と意味)が重要な差別化要因となり、機能性能だけでの競争とは違った戦略が必要となります。

組織文化、人事評価のあり方も、それぞれに異なります。この点でねじれが生じていると、著しく企業の力が損なわれ働く人たちにとっても苦しい状況となります。ですから、すり合わせが良いとか、組み合わせが新しい方法だ、という観点ではなく、自社の戦略として「すり合わせ」「組み合わせ」を使いこなす発想で、文化と人事も整えることが大切なのです。

## ● ねじれないことが最も大切

社内文化や人事を整えることは、社内に対するマーケティングです。言うまでもないことですが、モノづくりのスタイルと、マーケティングのスタイルがねじれていたのでは、企業の力が発揮できるわけがありません。ねじれた構造で努力することは、努力するほど自己破壊が進む「誤努力」な結果となります。

正しいか、間違いかではなく、整合しているか否かが最も大切です。例え、時代のトレンドに反した戦略

であっても、ワンピースで整っていれば最大の力を発揮します。しかし、イイとこ取り、正しいものばかりを集めていても、ひとつつながりの整合性がなければ力を発揮しないどころではなく、マイナスの結果しか生み出さなくなります。

## ●マーケティングがわかる技術者

日本は100年を超える企業や事業者が多い国です。百年を超える歴史の中には幾度もの転換点があります。例えば、和菓子。石川県金沢の和菓子は、加賀百万石の文化が育みました。100年前、和菓子の世界にも洋風の風が入り、和菓子を買う客層も変化します。お殿様向けから庶民向けに、純和風から洋を取り入れた新和風というような変化も起きました。こうした変化は、当時の人達にとってはダイナミックで、多くの事業者も淘汰されました。しかし、「今日で言うマーケティング」的な柔軟な考え方を持つ事業者は、今日にも発展しています。

マーケティングは、販売促進ではありません。マーケティングは「惜しみなく出し合う」の創出です。対価を惜しみなく支払う。そのためには、商品・顧客・売り方・人材・社会といった一連の関係が整っている

ことが大切です。

車のような垂直統合（すり合わせ）型の分野でも、組み合わせが必要とされています。垂直統合のモノづくり文化を理解した「組み合わせ」という二律背反な要求が、今高まっています。「すり合わせ」「組み合わせ」の是非以前に、これからの時代に必要なのは「マーケティングが理解できる技術者」です。マーケティングの理論ではなく、マーケティングの考え方を身につけている。そのような技術者がいる企業が、変化の時代に成長しています。



著者 ● 中井 淳夫 (なかい あつお)

株式会社 創英 代表取締役  
NHNホールディングス株式会社 代表取締役  
BtoBマーケティングを専門にしており、昨年開催したセミナーの受講者は700名以上。受講者の96%が満足し、企業規模にかかわらず活用できる内容と高く評価されている。一般社団法人組織内コミュニケーション協会を創設し代表理事を務め、産学連携で躍進企業の社内マーケティングを研究してきた。相談・問い合わせは、b2b@soway.co.jp

## UFB (ウルトラファインバブル) が

UFBとはナノサイズの泡。UFBの効果は国や研究機関によって実証済み。

## 低水圧、ワンパスで1ml中に1~3億個

家庭用水道から0.3Mpa以上の水圧で吐出した水道水での実証例 (水温・水圧・水源により変動)。

## 毎分8~10ℓ発生可能な実証ユニット

供給する水圧と水量により変動。

UFB発生機構の設計・試作・量産もご相談ください。

製品化評価・実証試験用として販売いたします。

UFB発生ユニット (右写真) 単体価格 **100,000円 (税別・送料込み)**

当社UFB発生ユニットとのマッチングテスト済みのモーターセットポンプ、エンジンセットポンプ・ガス吸入ユニット・ストレーナーのご紹介もいたします。

### 【UFB技術が応用されている分野例】

- ・高速道路や橋梁の除塩 (除雪剤) ・河川や池の水質浄化・除染、汚泥処理
- ・洗浄、除菌、消臭・畜舎、鶏舎の洗浄、感染対策・廃水処理
- ・農作物の生育促進・水産物の生育促進、鮮度保持、ノロウィルス等への対策
- ・食品洗浄と鮮度保持・家電製品 (洗濯、洗浄) ・切削加工時の潤滑
- ・医療、医薬分野・食品、飲料への風味付与・化粧品
- ・防災、消火・航空機等の機体洗浄・燃料エマルジョンによる燃費改善、排ガス改善

UFBユニットの  
大型化・小型化  
等も対応可



写真はほぼ原寸大

問合せ、資料請求 (正規代理販売)

**ufb@nhn.co.jp**

NHNホールディングス株式会社 UFB事業部

〒150-0022 東京都渋谷区恵比寿南 3-3-11 TEL 03-6712-2419  
UFB発生ユニット開発・試作・製造メーカー 株式会社シバタ 本社:名古屋

資料請求番号 11802-05501