

# 『らしさ』がメーカーを救う

## ——自ら市場を限定する勇気——



後藤 康浩  
 亜細亜大学 都市創造学部  
 教授

### 「らしさ」がもつ魅力

ほぼ同じ機能、ほぼ同じ価格帯、似通った外観なのになぜか、ある特定のメーカーの商品を選んでしまうという傾向は誰にでもある。使い慣れている安心感やブランドへの評価だけではなく、そのメーカーのもつ個性、いわば「らしさ」に惹かれてしまうからだ。モノづくりのなかで「らしさ」は、日本の製造業が21世紀に入って襲われているコモディティ化の波を回避する大きな力になる。問題は「らしさ」は松茸やトリュフのように求めて作りだせるものではないことだ。ただ、「理想」「こだわり」「丁寧さ」「顧客を限定する勇気」の4つの要素は「らしさ」の発現に不可欠だ。

### 三菱自動車とマツダ、富士重——何が明暗を分けたのか

三菱自動車工業が軽自動車の燃費をめぐる不正で、消費者の厳しい反発を招き、深刻な経営状況に追い込まれている。日本の自動車メーカーは国内市場こそ2015年度は500万台割れと低迷しているが、世界市場での販売はそれなりに好調を維持しており、特に中堅のマツダ、富士重工業の2社は絶好調とあっていい。三菱自動車はマツダ、富士重と規模的に似通った中堅メーカーだが、現状では両社とは大きな差がついてしまった。

燃費不正が何に起因するかといえば、メディアが指摘する組織の隠蔽体質はそれとして、やはり販売不振がより深い要因だろう。販売を上向きにしなければならぬ瀬戸際で、ライバルに燃費性能で負ければ、ますます販売不振になる。その悪循環を恐れ、燃費の改善に走ったことは心理としては容易に想像できる。マツダも富士重も同様に販売が低迷し、経営が危ぶまれた時期があった。それを乗り越えられたのは両社とも「らしさ」の源泉である技術に対するこだわりや誠実さがあったからだろう。

マツダは圧縮比の常識を破った「スカイアクティブ」

エンジンの開発や信号待ちでのアイドリングストップ、車体の軽量化などでレシプロエンジンの燃費を世界トップにまで高めた。富士重は伝統の水平対向エンジンと高性能のAWD（4輪駆動）によって「スバル」ブランドに熱狂するファンを世界各地につくった。ともに地道な技術の進化によって「マツダらしさ」「スバルらしさ」をしっかりと顧客に示した結果が経営の好転だった。

### 「らしさ」が消えた三菱自動車

三菱自動車ももちろんかつては「らしさ」をもったメーカーだった。1980年代末から90年代前半にかけて、4WD車ブーム、オフロード車のブームをつくり出した「パジェロ」は他社にはない「三菱自動車らしさ」にあふれていた。「ランエボ」や「エボ○（世代の数字が入る）」と略される「ランサーエボリューション」は世界各地のラリーで大活躍し、生産が終了した今なお世界に熱狂的なファンをもっている。硬派な「走り」を楽しみ、耐久性を重視する顧客層に受けるのが「三菱自動車らしさ」だった。

だが、その後、ガソリン価格の上昇で燃費志向が強まったり、室内空間の広さや快適性を求めたりする顧客が増えるなかで、SUVに人気に移り、三菱自動車の業績は減速していった。そこに2000年以降の度重なるクレーム隠し、不具合の隠蔽が発生したことで、顧客離れを招いた。それとともに「三菱自動車らしさ」はどこかに消えてしまった。

### 共感を得られる顧客層に絞る勇気

「らしさ」を顧客に感じ取ってもらう確実な手法というものはない。技術の根幹に流れるこだわりと理想、商品の細部に込められた丁寧さが「らしさ」を生み出しているのは間違いがないが、それは投資や戦略で生み出せるものではない。社員、サプライヤー、経営陣が、そうしたモノを共有し、同じ姿勢、同じ方向に意識が

そろわなければ生まれてこない。そしてもうひとつ欠かせないのは、顧客がそれに気づき、共感することだ。メーカー側がいくら高い技術、固有の技術を生み出したところで、顧客が理解し、共感しなければ、メーカーによる「らしさ」の押し付けにすぎない。まさに顧客とメーカーの間に生まれるケミストリー（相性）が「らしさ」だろう。

一方、企業には顧客層を広げ、売り上げを伸ばしたいという願望がある。成長、拡大は企業の本能だ。だが、「らしさ」は多くの顧客、万人に感じ取られるものではない。「パジェロ」に「三菱自動車らしさ」を感じる顧客は、トヨタの「ランドクルーザー」には惹かれないかもしれない。逆に「トヨタらしさ」を好む顧客は「パジェロ」には食指が伸びないのかもしれない。そのときに売り上げ拡大を狙って「パジェロ」「ランクル」の両方の顧客層に受け、両方を取り込める車づくりに走れば、「らしさ」は失われる。「顧客層を限定する」抑制心、勇気こそもうひとつの重要な「らしさ」の発現要因といえる。

## 影の薄い日本エレクトロニクスメーカー

過去十数年の日本のエレクトロニクスメーカーの苦難は東芝、シャープにまで及び、今も続いている。その要因は言うまでもなく、コモディティ化にある。液晶テレビもスマートフォンも高い技術が必要な製品だが、「らしさ」は出しにくい。液晶テレビの画面を視ただけで「これは東芝レグザ」「こちらはシャープのアクオス」とわかる人は特殊な専門家を除けばいないだろう。日本勢がほぼ全滅したスマホは独自のOSを貫き、機能やデザイン、アプリケーションも含めて「らしさ」を出しているiPhoneのアップル以外は、サムスン電子、LGエレクトロニクスはもちろん「中国のアップル」として個性をもてはやされた小米（シャオミー）科技も含め生産拡大でコストを下げ、価格競争を展開して生き残りを図っている。アンドロイド陣営のスマホにはほとんど「らしさ」はなく、インド、フィリピン、ロシアなどから続々と新たなメーカーが台頭し、地の利を生かしてそれぞれが自国市場を押しやるという状況に移りつつある。

## 「らしさ」を維持する難しさ

液晶テレビ、スマホのメーカーの盛衰が示しているのは「らしさ」を出せたメーカーはごくわずかという点だ。アップルはその独善的ともいえる商品開発が「ら

しさ」を生き残らせているが、この3～4年は「iPhone 5c」「iPhone SE」など低価格商品の発売など顧客層を広げる志向が強まり始めている。アップルすら「らしさ」の喪失の瀬戸際にある。小米は顧客からの要望を積極的に商品やアプリの開発に活用する顧客との関係性に大きな特徴があり、販売も自社のウェブサイトや天猫網（T mall）のような大手ネットショッピングサイトに限ることで市場に飢餓感を与える手法が「らしさ」だったが、ここに来て販売台数の拡大に重点をおくことで逆に顧客の失望を招き、伸び悩みが目立っている。

## 「らしさ」が薄れた新聞業界

筆者は新聞社に32年間務めたが、実体験として90年代以降、日本の新聞は「らしさ」を喪失していったと感じている。80年代後半からスポーツ紙が部数を伸張させると、一般紙もスポーツ面の増ページを図り、スポーツ紙から顧客を奪おうした。対抗するスポーツ紙は事件、事故から政治までを積極的に掲載、一般紙志向を強めた。経済紙も同様に一般紙に近づくことで、読者層の拡大を図った。21世紀に入って目立っているのは全国紙が地方面の拡充で、「県紙」と呼ばれる、主に都道府県単位で発行される地方紙の牙城を崩そうと試みたことだ。こうした流れは各新聞の「らしさ」を喪失させ、全体として新聞全体の衰退を加速させたようにみえる。

## 生き残るために残すべき「らしさ」

「らしさ」を維持しているビジネスといえば、さまざまな分野の老舗だが、老舗にも生き残った店、企業と消えたものに分かれる。生き残ったものをみればほぼ共通して顧客層を地域や価格帯、分野で厳しく限定し、「らしさ」を維持している。多店舗化、域外出店、商品ラインの拡充、そして生産拡大に走った老舗の多くはコモディティ化の波に飲まれた。

日本の街中を走る自動車は濃淡あってもそれぞれのメーカーの「らしさ」をどこかに残している。それゆえに、国内だけでなく、北米、中国、タイ、インド、英国、フランス、ロシアなど世界各地に生産拠点を展開、世界で生産される車の30%超は日本メーカー製であり、日本の自動車産業はコモディティ化の波には飲み込まれていない。「理想」「こだわり」「丁寧さ」「顧客を限定する勇気」の4つの要素をいかにもち続け、「らしさ」を失わないかが日本製造業の砦である自動車産業の課題だ。