

論文 Article

ドラッカー『現代の経営』における顧客創造の実践的フレームワーク —キッコーマンの海外マーケティングを事例として—

原稿受付 2014年3月25日

ものづくり大学紀要 第5号 (2014) 1~12

井坂康志

ものづくり大学 技能工芸学部 製造学科 特別客員教授

The Managerial Framework of “Customer Creation” in Drucker’s *The Practice of Management*: As a Case of Kikkoman’s Marketing Abroad

Yasushi ISAKA

Special Visiting Professor, Dept. of Manufacturing Technologists, Institute of Technologists

Abstract

The aim of this article is to explore the basic framework in Drucker’s management works, focusing on the common features of “customer creation approach.” Drucker has earned distinction in lots of academic professional roles, but his basic points of managerial view are shown as his analyses in *The Practice of Management* through aspects of marketing. We found the practical examples in Kikkoman’s business activities especially marketing abroad as a topic of investigation because Kikkoman has practiced not a few elements of Drucker’s managerial framework in *The Practice of Management* provided a sensible alternative in customer creation.

Key Words : Peter F. Drucker, Kikkoman, Customer Creation, Managerial Framework

1. はじめに——『現代の経営』とキッコーマン

P. F. ドラッカーのマネジメント体系を研究するうえで、概念上の基本的枠組みが『現代の経営』（1954年）にあることは論を待たない。本書は彼がマネジメントについての体系的言説を世に問うた事実上最初の書物であるばかりでなく、現実の産業界への巨大な影響からも、その刊行は経営学史にあって特筆すべき出来事であった。

ドラッカーのマネジメントはGMという大企業の観察をもってスタートし、やがて企業が社会の継続と発展に不可欠な装置であることに思いが及ぶようになる。その社会へのまなざしこそが、彼

をして企業分析とマネジメントの探索に向かわしめた決定的動因であったわけだが¹⁾、まさに企業と社会を有機的につなぐ存在としての顧客が、『現代の経営』における主題をなすのはドラッカーのマネジメント探求の原点を表現するものとしてよい。

本稿ではマネジメントの枠組みを分析するにあたり、ドラッカー学説の中心となる顧客の概念に着目した考察を対象とした。同時に、ドラッカーの顧客概念が日本の産業界にいかなる実践的フレームワークを供したかにも目を向け、日本の商品を海外展開することに成功を収めたキッコーマンを事例として、両者の関係性を分析する。

キッコーマンにおけるドラッカーからの影響は

たびたび指摘されており、1950年代の後半に同社幹部となる茂木友三郎がドラッカーの『現代の経営』を事業展開と顧客創造の手引きとしたことが自身によって明言されている。また茂木は自らに後にアメリカ留学を決断した1950年代半ば、その契機となったのも本書であったとする²⁾。

茂木は早期から経営幹部候補の一人と目され、かつ新規事業にあたっての陣頭指揮を意識的に行ってきたイノベーターでもあった。彼にとって、経営とは生きて働くものであって、それまで目にした理論的な経営学の枠組みとは異なる躍動感、現実へのしなやかな感性をドラッカーの書物に見出している。その注目点が、顧客のコンセプトにあったことは留意に値する。

顧客概念は経営学の領域においても注目されることが多く、いわゆるマーケティングなどの領域にあっては多義的に使用される述語の一つである。以下の2節では、顧客概念を消費者を越えた企業との利害関係を持つすべての主体ととらえ、単に報酬の授受や売買とした形式的関係を超越した機能と見る。さらに3、4節ではキッコーマンとの関係で顧客創造のフレームワークと実践的展開を検討する。5節では、ドラッカーの影響を受けたとされる野中郁次郎の知識創造理論と顧客創造の関係性から、キッコーマンの海外展開の意味を考察する。

2. 『現代の経営』における顧客

2.1 顧客の概念

『現代の経営』で展開された所説について検討する前に、まずドラッカーにおける顧客の概念について簡潔にまとめておく必要がある。まさに顧客の概念はマーケティングのみならずマネジメント体系の中核的位置を占め、そのために広範囲に及ぶ。

顧客とはドラッカーがマネジメントにあって多用した概念であるが、顧客について明確な定義が下されるわけではない。しかし、彼の顧客概念の出発点を次の文言から知ることができる³⁾。

「事業の目的として有効な定義はただ一つしかない。顧客の創造である。市場は、神や自然や経済

的な力によって創造されるのではない。企業人によって創造される。（略）実際には、事業家の行為が人間の欲求を有効需要に変えたとき、初めて顧客が生まれ、市場が生まれる」

上記の引用から、顧客は「創造される」存在と捉えられたことがわかる。顧客はあらかじめ市場に存在するものというよりは、企業その他からの働きかけを待って、事後的に現象として立ち現れてくるものとされている。

一例として顧客は自らのニーズを完全に知るわけではない。特定の外的な刺激がなければ、潜在的可能性にとどまる。そのために、顧客本人にさえ、自らの欲求は的確に説明することができない暗黙性をはらむ。そうした潜在的な欲求に、明確なコンセプトと形態が付与され、可視化・顕在化されたときに、「有効需要」として表出・伝達が可能となる。

このようにして、潜在的顧客の認識作用に働きかけ、自らの欲求を知ること、そして新たな認識の喚起を通して行動に変革をもたらすことなど、きわめて深いレベルで企まれた顧客概念であることが引用にも表れている。

続いてドラッカーは顧客創造のフレームワークについて次のように述べる⁴⁾。

「『われわれの事業は何か』を知るための第一歩は、『顧客はだれか』という問いを発することである。現実の顧客、潜在的な顧客はだれか。顧客はどこにいるか。顧客はいかに買うか。顧客はいかに到達するかを問うことである」

顧客は自らの欲求、言いかえれば、自らの顧客特性に気づいているとは限らない。その顧客特性を顧客本人ならざる第三者が知覚し働きかけるために、「顧客はだれか」と問う必要があるとする。それは先にも述べたように、顧客の欲求そのものが暗黙的であるために、顧客本人でさえ、自らが顧客たりうると認識する能力を十分には持たない。あくまでもそれは明確なコンセプトを選択した事後に明らかになるに過ぎない。ならば、まずは顧客を事前に断定するのではなく、「顧客はだれか」と仮説的状況を維持した状態にあえて置くことが顧客理解の第一のステップとなるとドラッカーは言う。

2.2 顧客と非顧客

顧客の発現プロセスについても簡単に触れておくことにしたい。ドラッカーにあって顧客と非顧客を区別するものは原理的には存在しない。事業者は顧客にある何か明示的な表徴を見出して両者の区別を認識するのではなく、まずはあらゆる存在が潜在顧客であることを認識し、そこから自らの働きかけによって反応する可能性のある者を顧客候補として知覚する。それが、顧客への最も適切なアプローチであるとドラッカーは言う。

では、そのような顧客へのアプローチはどのようにして会得できるのか。『現代の経営』の引用文中にもあるように、顧客とは科学的に定義可能な概念ではなく、あくまでも特定の働きかけをもって、事後的に顧客として知覚しうる可能態に過ぎない。むしろ事業者がなすべきは、顧客という存在を限定的にとらえず、あらゆる人間存在を暫定的かつ潜在的顧客として、そこにいたるアプローチを開発し続けることである。そこにあって、顧客とは理論的把握のみの対象ではなく、同時に知覚による把握対象と捉えられる。

したがって、顧客創造をただに公式や細目に落とし込むことにさほどの意味はなく、むしろ公式や細目を知ることによって、真の顧客の概念が得られると考えることに根本的な疑義を差し挟む。ドラッカーによるマネジメント体系全般について言えることとして、その概念的厳密性よりも、実務的有用性の重視があった。その観点から、マネジメントは科学というよりリベラル・アーツと呼ぶにふさわしいとする見解も存在し、この見解は後に議論する知識論への接続にあたり重要な結び目となる⁵⁾。

3. キッコーマンにおける顧客創造のフレームワーク

3.1 商品特性

次にドラッカーの顧客概念を、キッコーマンがいかに関与し、実践的フレームワークを構築したかを検討する。まずは顧客創造のフレームワークとの関連で、商品特性について述べておきたい。

キッコーマンの主力商品は醤油である。醤油という商品は醸造物であるために、安定した品質を保持できさえすれば頻りに改良を重ねる必要性に乏しく、商品としての流通サイクルは長い。他方、醤油はビジネスとして見たとき、急激な成長が見込めるものではなかった。さらには、製造にあたっては大規模な装置を必要とするために、投資に対しては慎重たらざるをえず、それが長期事業の基盤を形成してきた。あえて言えば、保守性を定められた商品特性を持つ。そのため醤油は商品そのものというよりも、商品を取り巻くブランドイメージや用途の開発に顧客創造のポイントが存する。

特にキッコーマンにあっては従来顧客と非顧客とはごく明瞭に分かたれていた。醤油は日本全域をほぼ商圏としてきたキッコーマンにとって、非顧客は社会的ルールや文化、文字どおり慣習を異にする商圏を指すこととなった。

茂木はかかる商品特性と海外進出との関係性を次のように述べる⁶⁾。

「アメリカ市場に注目したのは、当時はまだアジアの政情が非常に不安定であったこともある。しかし戦前にアメリカとのビジネス経験がもたらした情報がキッコーマンには残されていた。そして、なによりもアメリカは強大な経済力を背景とし巨大な市場が存在する。これを見逃す手はないと確信したのである。

そして、もう一つの注目点として、戦後アメリカ人が数多く日本に来日していた事実がある。ジャーナリスト、官僚、教師、ビジネスマン、軍人など、さまざまな職業のアメリカ人たちである。

基地に住んだ軍人は別として、来日したアメリカ人の多くは、日本の街中に数年間ほど滞在している。そのうちに当然のことながら醤油を使う機会も多くなる。日本料理に醤油を使うのは当然だが、彼らは自国の料理にも醤油を使い始めたのだ。そこに着目し、アメリカ人の間にも醤油に対する潜在需要があるのではないかと考えるに至った。マーケティングをうまく展開していけば、その需要を必ず顕在化できるのではないか。そんな思いを展望として持っていたのである」

すなわち、ここでは顧客と非顧客の間を截然と

区別する境界があるわけではなく、むしろそこでは商品や市場を認識や知覚を拡大していくことで、顧客の概念そのものをリフレームしていく可能性に思いが及んでいる。その証左として、醤油という商品そのものの改善以前に、外部世界に自らの商品をどう働きかけ、適合させていくかに意識上のフォーカスが当てられていたことがある。そこにおいて国境は問題としてよりは機会として捉えられる。

3.2 現地生産の考え方

では、醤油はいかにして海外顧客創造の商品として展開させられたのだろうか。言い換えれば、醤油はいかにして日本の文化的産物から一転して世界性を獲得しえたのだろうか。キッコーマンにあって、現地販売から生産に至る意思決定と行動プロセスがその重要な鍵となったのは間違いない。茂木友三郎は次のように述べる⁷⁾。

「顧客創造が企業活動の核であり、それが試行錯誤の連続だということは、我々がビジネスの実践を通して、強く感じてきたことである。我々の海外でのマーケティング活動が本格的に始まったのは57年、アメリカ・サンフランシスコに販売会社を設立してからだ。今でこそ営業利益の6割を海外市場で挙げているが、当初は醤油とはほとんど無縁の土地での新規開拓である。まさに自ら顧客を作り出す必要があった」

現地生産にあたっての前提は自らが非顧客のあらゆる潜在的側面に対する無知の自覚である。無知への知覚のためにとられた方法が、現地での観察と異文化の理解であった。ただし、社会的ルールや文化への無知は、必ずしも明文化された知識に置き換えられる必要はなく、非顧客の商圈における消費者がどのように考え、どのように行動するかについての知覚にもとづく暗黙的な知識があればよい。茂木は青年期留学先に選んだアメリカに赴き、自ら非顧客の行動観察を行い、非商圈を実地で理解しようとした。理解と観察の要の役割を担ったのが、1957年6月サンフランシスコに設立された販売会社KIIであった。同社の設立によってPacific Mutual Sales Inc. (PMS) が行って来たアメリカ市場での営業活動に、キッコーマンが直接携わるようになった。KIIの果たした役割につ

いては後に詳述したい。

KIIの設立から2年が経過し1960年代に入ると、西海岸の大都市の市場には醤油が徐々に浸透するようになる。そこでKIIは西海岸では中小都市の市場への浸透を推し進めるとともに、西部地区以外でもマーケティングを展開していくこととし、まずニューヨークを中心とする東部市場のマーケティングを推し進め、次いでシカゴに代表される中西部市場の開拓に取り組むことにした。

両市場ともに、キッコーマンがグローバルの認知を得るのに避けて通れないものだった。ニューヨークはまさしく多様な人種や民族から構成される国際都市であって、そこでの評価は世界的評価の実験室とも考えられた。

当初は部分的な現地生産がとられたが、キッコーマンはアメリカにおける部分的現地生産が長期にわたって継続可能と判断したわけではなかった。コンテナ輸送は合理的ではあるが、アメリカからの戻りには空のコンテナを輸送する無駄が生じ、それは輸出量に比例して増えていく。輸出量が増えればコンテナが不足し、新たにコンテナを補充しなければ間に合わない恐れもあり、そのための投資も決して軽微なものではなかった。したがって部分的現地生産は、当面の措置として採用したものであった。しかし、アメリカにおける販売量が予想を上回る増加を示してきたことから、1970年に入ると対応策を検討せざるをえなくなった。

1970年11月から12月にかけて二段階の現地調査を行うことになり、キッコーマンから製造管理部長・村井豊次を団長に、茂木友三郎等5名の調査団が編成され、現地専門家を加えた6名で調査にあたる。調査団の調査事項は広範囲にわたるものだったが、それらを総合し、アメリカに工場を創設する必要があるとの判断が下された⁸⁾。

むしろ本来装置産業である醤油生産の機械設備は高価な特注品となり、設備投資額は高額なものとなる。さらに製品を輸送する陸上運賃も同時に高額なものとならざるをえない。そうした点はあるにせよ、現地生産によって製品の海上運賃と関税がなくなり、原料穀物の調達が可能になると同時に、原料運賃と原料在庫量を減少させることができるメリットもある。それらを勘案するならば、

現地生産の優位性は高いとの結論が下された⁹⁾。

調査団は工場の創業時期については「可能な限り速やかに」、工場立地については製品を全米の市場に輸送しやすく、原料穀物の主産地に近いなどの理由から「アメリカ中部に」との判断に傾き、それらをまとめたものが委員会の報告書として役員会に提出された。茂木は言う¹⁰⁾。

「企業が長期的に存在していくためには、社会、とりわけ地域社会と文字通り、共存共栄しなければならない。そのためには、よき企業市民となり、経営をできるだけ現地化していくことが必要である。それにはできるだけ地元の企業と取り引きをすることである。条件があまり変わらなければ日本の企業よりアメリカの企業、しかもアメリカの企業の中でもできるだけ現地に近い企業と取り引きすることだ」

現地で生産するメリットは、ドラッカーの所説に引証するならば、当地の顧客概念の触知と理解でもある。そして直接の当事者となることによって、消費者のみでなく、地元民、取引先等々のステークホルダーに対する責任をあえて担うことも意味する。

3.3 意識的活動としての顧客創造——茂木友三郎の活動

茂木によれば、本来キッコーマンがアメリカへ市場を求めた基本認識とは次のようなものであった¹¹⁾。

「これからの日本は人口減少社会を迎え、国内市場の多くは縮小していくだろう。日本企業が生き残るには、海外に進出するか、事業の高付加価値化を図るしかない。キッコーマンは幸か不幸か、50年前に主力商品である醤油が、国内市場で伸び悩むという問題に直面し、早い時期に海外に進出し、経営の差別化を図る戦略を進めてきた」

国内市場が伸び悩んでいたものの、当時キッコーマンは国内では確実かつ圧倒的なシェアを確保していたことが、後述の野中郁次郎の指摘する「内向き」のリスクを予兆させるものがあつた。当時は「キッコーマンが醤油を輸出している」というだけで話題になったし、会社もそれでよしとしていた側面もあつた。「何のための国際化なのか」という原点に立ち戻り、解決策の検討を始めた。

茂木は言う¹²⁾。

「私が出した結論は、現地に工場をつくり、生産することである。またそうしなければ国際化を進める意味がないということであつた」

1950年代の青年期ドラッカーをはじめとする実践的経営の知識をも持つ茂木の経営姿勢は、それまでの伝統主義的経営とは一線を画するものがあつた。キッコーマンはそれまで単品経営であり、経営形態も歴史の中で培われた規律を重視してきた。茂木はキッコーマンの持つ伝統主義的な知識や慣習に意味を認めながらも、同時に、意識的活動としての顧客創造活動をもう一つの主軸とした。

ドラッカーは『現代の経営』において、事業に関わる意識的マネジメントの重要性を説く。そこで伝統を重んずる考え方との比較で次のように述べている¹³⁾。

「マネジメントは、意識的、体系的に、顧客と市場を創造する必要がある。そして何よりも、大量の購買力と購買習慣の創造に焦点を合わせ続ける必要がある」

醤油のような本来的に保守的事業の場合、そこに意識性、体系性を付加することで、顧客創造のフレームを大胆に組み替えていくことが茂木の行った活動だつた。さらに、食品という商品の性質上、人口構造や商圈の拡大に一定の制約が考えられる場合、その商圈は意識的かつ体系的に国境を越えて非商圈にまで顧客概念の枠組みを変更しつづけていかなければ継続できない。

ドラッカーの顧客観とは、その点で多元的であり、特定の顧客は一時的かつ仮説的存在に過ぎず、意識的に葛藤を自らの内部に引き込んでいくことによってしか事業上の成果は達成されない。そこでの未来の顧客は現在の非顧客にあると考える。伝統のルールや慣習に縛られることなく、顧客創造のためのフレームを随時組み替えていくことによってしか現在の非顧客は未来の顧客たりえず、現在の顧客も非顧客に転ずるリスクを避けることはできない。その構想力が、経営者にとって未来の顧客創造に大胆にブリッジを架けていく原動力たりうる。

その意味では、消費者と顧客は同一のものではない。そもそも顧客とは自然発生的なものではな

い。意識的かつ体系的に創造されるものであって、自律的ではありながらも、事業を行うものの念頭に置く創造的秩序にしたがって開発されていく種類の存在である。

4. 『現代の経営』と経営実践のフレームワーク

4.1 非顧客から顧客への変換

では、ドラッカーの顧客概念はキッコーマンの海外事業展開に引きつけて具現化されるのか。やや立ち入って見てみたい。キッコーマンが意識的な顧客創造活動を行うようになったのは、戦後のことである。ドラッカーは企業を個や社会との接合部に出現する暫定的な領域と見た。マネジメントは経営における暗黙的知識や実践に変換しうる知識から成り立ち、かつ個や社会といった一般に非経営的要因を大胆に取り込んだ構成をなす。キッコーマンの場合、その具体的な現れ方が海外展開であったことになる¹⁴⁾。では、その観点からの海外展開の実状はどのようなものだったのか。その点を確認したい。

1950年代後半から60年代前半にかけて、キッコーマンの海外事業は、ハワイ、アラスカを含むアメリカ西部13州の醤油市場を固め、東部ならびに中西部への拠点を持つことに成功している。その推進役となったのが既に述べたKIIである。

当時、醤油輸出総量の統計では、沖縄への輸出も含まれているが、各年ともその80%程度がハワイを含むアメリカへの輸出と見られる。戦前の輸出のピークは8,825klを輸出した1939年であった。このなかには旧満州を含む中国や委任統治諸島など円決裁圏向けの4,483klが含まれており、これらを除く輸出量は4,342klだった。したがって、外貨が得られる純然たる輸出は、1965年にほぼ戦前のピークを回復していたことになる。しかし、戦前の対米輸出が日系人の需要に依存していたのに対し、表に含まれる対米輸出は非アジア系アメリカ人の需要を掘り起こすことに成功していた点で、性格はまったく異なるものとなった¹⁵⁾。

占領期の7年間に、日本に滞在したアメリカ人は、軍人、民間人を合わせて約300万とされたが、

日本の文化や芸術にいち早く接したのは行動の自由に恵まれた一部の知識人だった。そのような状況の中で、キッコーマンは占領終結後の対米輸出の伸張に大きな発展の可能性を見る。KII設立後は、従来のように日本食品の専門店のみでなく、一般的なスーパーへの納品を目指すようになった。むしろ当時あって、非アジア人は自らのうちに醤油へのニーズや期待があったわけではない。むしろ、蔑視や嫌悪さえあったことが当時の記録に残されている¹⁶⁾。

キッコーマンの記録では、1956年5月サンフランシスコの「セーフウェイ」の一部の店舗でキッコーマンの醤油が納入されている。セーフウェイは当時全米に3,000の店舗を有する大手スーパーチェーンであり、納品の意味は小さなものではなかった。たんに日本食が一般スーパーの店頭に並んだというのみならず、日本固有の文化がアメリカのスーパーに現れた初のケースであり、アジア系以外のアメリカ人の間に、醤油への関心の高まる兆しと捉えられた¹⁷⁾。

1952年の講和条約発効からまもなく、キッコーマンはアメリカ向け輸出に6オンス入り壘の製造を開始している。従来の輸出用普及タイプは12オンス入り壘であったが、家庭でより購入しやすいものを出す必要があると判断したためとされる。かかる判断は「今後、アメリカで醤油を使用する家庭が増える」との見通し、すなわち非顧客が顧客に変換されていくとの予測に支えられていた。従来のアジア文化圏を顧客とする路線は変更され、非アジア文化圏の顧客化へと戦略はかられた。まさしくドラッカーによる顧客創造のフレームワークをここに見ることができる。

4.2 キッコーマンの顧客創造活動

改めて注目に値するのは、顧客とはすでにそこにいるものではなく、試行錯誤とともに作り出される必要があると認識されていた点である。特に、キッコーマンはアメリカという醤油文化を持たない社会で、事実上無からのマーケティングを展開している。

その点において茂木は次のように述べている¹⁸⁾。

「昭和30年代前半、現代のキッコーマンに至る多

角化戦略と国際化戦略の二つの大きな戦略が本格的に始動した。国際化戦略に関しては、ほとんどゼロからのスタートであった。キッコーマンは、戦前から海外事業を展開していたが、当時の顧客対象は、海外に暮らす日本人や日本からの移民、軍人などであった。重点市場としてアジア諸国をはじめ、アメリカでも移民の多いハワイを中心に事業展開していた。これは輸出というよりも、“人に商品が自然とついていく”いわば『移出』というイメージに近かった。それを今度はアメリカ市場をターゲットに一般のアメリカ人消費者に向けて『輸出』しようという戦略に転換したのである。

ドラッカーにおける顧客とはあらかじめ定義し精密な青写真を描きうるものではなく、マーケティング的な意識的働きかけを待って、顧客という現象が立ち現れる生成性を特徴とする。顧客に伴う仮説に対して何を問うべきなのか、『現代の経営』で展開される命題に、キッコーマンの企業行動は的確に符合するところがある。この点を戦後の意識的海外展開期の販売戦略と製品開発の観点から見るならば、一例として、1956年、製造担当常務の茂木啓三郎は「財団法人日本生産性本部」のヒューマン・リレーションズ視察団の一員としてアメリカ、ヨーロッパを歴訪している。その中で既に述べたように KII の設立手続きを進め、1957年6月にカリフォルニア州政府の設立許可を、28日に株式監督局より株式発行許可を得て、7月1日から営業を開始した。当初資本金を5万ドルのうちキッコーマンは3万ドルを出資した。KII社長は本社社長・中野栄三郎が兼務し、現地における実務は総支配人が掌握することになり、初代の総支配人として秋谷満壽を派遣した¹⁹⁾。

アジアの食品のアメリカにおける流通ルートは、一般のアメリカ人向けのルートとアジア向けのルートとに大別でき、アメリカ人を対象とするマーケティングを目指す KII は食品ブローカーを通してスーパーに売る前者のルートを採用している。アジア人向けのルートは販売会社からアジア系の PMS を含む問屋を通して、アジア系の小売店やレストランに商品が流れるルートであり、販売会社 KII が発足したことにより PMS は KII から直接製品を仕入れて販売することになった。

KII のマーケティングは日系人、日本人が多く住む西海岸で始まった。サンフランシスコに KII を設立した翌年、1968年にはロサンゼルスに支店を開設し、2つの拠点から西海岸の大都市市場に進出した。KII は醤油のアジア性を払拭し、一般的な調味料とすることを基本方針とした。非アジア系アメリカ人にとって和食の食材は容易に入手できず、家庭への普及も不十分だった。醤油が日本食の一部であるならば、販路の多くに拡大は望めなかった。

しかし、この基本方針で臨むには現地の非アジア系アメリカ人が常食するものから、醤油によってより品質が向上するものを選定し、料理法とともに作っていくという時間と労力のかかるマーケティングが必要とされた。

KII は事務所の一角に、食品分析のために器具、装置一式を備えた商品研究開発室を設け、野田本社の試験所から派遣された技術社員を常駐させ、セールスマン、ホームエコノミストなどの意見を聴きながら、醤油の利用法と新商品の開発を進めた。ホームエコノミストは、メーカーと消費者との間に介在し、提供する商品やサービスをいかに利用すれば効果的かを考え、その情報を家庭に伝えるコンサルタントであった。そうして開発された醤油を使ったアメリカ風の料理を、スーパーや百貨店の店頭でデモンストレーションに供した。

そこでは、非アジア人の非顧客に対し、相手の文化からいたずらに推測を重ねるアプローチはとられていない。まず KII の設立からも明らかなように、文化圏に自ら赴き、生活習慣を直に観察し、虚心坦懐に受け入れるという方法が首尾一貫してとられている。それは顧客が自らの顧客性に気づくことがないこと、そして、顧客と非顧客の相違が事実上存在しないとの想定にもとづくものであって、そのことは現地の生活様式やそれに伴う価値観をありのままに取り入れてマーケティング活動を行うことから明らかに知ることができる。

5. 顧客創造と知識創造——野中郁次郎

郎の実践知概念

次に醤油という保守性の半ば定められた商品に

ドラッカー『現代の経営』における顧客創造の実践的フレームワーク —キッコーマンの海外マーケティングを事例として—

あって、ドラッカーの顧客創造のフレームワークはどのように解釈されうるのか。野中郁次郎の知識創造解釈との関係で考察を深めることとしたい。

知識と顧客のコンセプトについて、野中はドラッカーからの影響を認めている。野中は「顧客の創造」をドラッカーのマネジメントの本質とし、次のように述べている²⁰⁾。

「ドラッカーは、『現代の経営』において、企業の目的について唯一の正しい定義として、『顧客を創造すること』と述べている。私自身の成長から考えても深い影響があった言葉だ。There is only one valid definition of business purpose: to create a customer. 見事に本質を突いた言葉だと思う。いわゆるウォール・ストリート式の利潤の徹底追求とは異なる次元で彼がマネジメントを捉えていたことを証している。ここは私のキャリア形成、後の研究活動にも多大な影響を与えている」

経営者による実践的な顧客創造活動は、個人的で主観的な知識と社会的で客観的な知識の2種類の知識を媒介しながら、本質の確定に漸進的にアプローチするのを特徴とする²¹⁾。

この方法は野中郁次郎の言う暗黙知と形式知の概念にも符合する。野中の主張では、暗黙知は知っていても言語に変換できない経験的知識であり、それに対して形式知は言語や体系への置き換えを可能とする知識である。野中は両者の複合が現実的に機能する種類の経営的知識であるとし、顧客創造と知識創造との間の高度の類同性を指摘する。野中は顧客を考える時、知識とのつながりを念頭に置いていた。そして顧客創造活動が科学的な定式や公理にもとづくものではなく、むしろ高度に触発的で生成的、かつ動態的な行為であると考えた。野中はそのようなドラッカーの所説に影響を受けた論者の一人であり、次のように述べている²²⁾。

「顧客創造とは知識創造そのものだ。知識創造企業の理論化において、彼の知識社会という概念が一つの指針となったことは間違いない。(略)知識創造企業とは知識社会を実現する重要なプレーヤーである。それは善や理想、倫理を高く掲げつつ、他方においてきわめてしたたかでもある。したたかさとは、徹底的にアクチュアルな現実に入

り込み、その背後にある本質を見抜き、それを詩人がなすように美しいコンセプトにして人を喚起し、共通善を実現していく存在とあってよい。あるいは理想主義的リアリズム、理想主義的プラグマティズムと呼んでもよい。ドラッカーの業績にも共通するものがあると思う。

彼の提起した知識社会というコンセプトは見方によってはかなり粗く大きなものである。そこで、個別企業にとって知識を持続的に創造する経営とは何なのか、いかなる基礎的条件のもとにそれが可能となるのか。それら具体的様相を明らかにするのがわれわれにとっての命題たり続けてきた。すなわち、ドラッカーが大きく捉えたコンセプトをわれわれは個別にかつ詳細、そして実践的に定式化した」

では、顧客創造と知識創造はどの点で類同性を持ちうるのだろうか。一つは、キッコーマンのフレームワークにも表れるように、顧客自らも欲求や期待を完全に理解しているわけではない点、時には、まったく理解していない場合さえあるという顧客の仮説性に伴う前提がある。ならば、事業者は顧客にそのニーズを教示ないし示唆すればよいのか。キッコーマンの行動からはそのような姿勢は見られない。顧客は自らの欲求を完全に意識し、言語などの形式知に置き換えることはない。その欲求は具体的な働きかけを待つまで暫定的に伏在する。いわば欲求そのものが暗黙的である。それらを一つの形式に置き換え、顕在化・具現化の助力を行い、行動を促し、結局はそれらが社会そのものの秩序形成や豊かさの実現に役立てうるものと考えられる²³⁾。

ならば、事業者が行うべきは、顧客とともに新たな価値を創っていくことでなくてはならない。そのような姿勢は現代的にも重要な命題を多くはらむ。この点について野中は次のように述べる²⁴⁾。

「事業を考えるとき社員のためという考え方もありうる。だが、社員のためとしてしまうと、価値の創造において内向きとなる。社内政治などからも影響を受ける。この商品はあの人のためにつくるのだとなると、関係性の中での狭隘さが出てしまう。自らが自らを超えていくという挑戦の可能

性について狭さが残る。もっと大きな次元から、顧客を含む世のためになっているかという点でも問題がある。

反対に外に向かって創造する。すなわち顧客の創造とは高邁で、挑戦的な課題である。顧客自らが要求を理解しているわけではないのだから、むしろつくる側の思い、そして顧客が志を高くして、ともに創造していくものだ。それは共通善 (common good) の追求でもある。さらには戦略論ともつながってくる」

すなわち、顧客の創造とは、言い換えれば顧客との協働作業である。それは一方的に働きかけるものでもなければ、一方的に働きかけられるものでもない。まさしくドラッカーがコミュニケーションやリーダーシップについて述べるように、「受け手」としての顧客自身の能動性がそこでは前提とされる。その共同性があるのはじめて、野中の言う「共通善」への志向性が生まれてくるのであり、その意味では顧客創造とは高度に社会哲学的命題をはらむ実践知といってよい。

しかも、顧客創造には唯一絶対の回答というものは存在しない。そもそも人間の幸福に唯一絶対の尺度が存在しないのと同じ理由で、顧客満足に唯一絶対の解は存在しない。むしろそこに向かって、適時に現実のただ中で最適な判断を下すことが顧客創造の主体たるマネジメントに要求される。それらはあくまでも顧客との関係性の中での判断と行為であって、一般論としての回答ではない。個別具体でその都度の責任と葛藤を伴う判断力である。野中はそれを実践知と呼び、そのような知識をマネジメントに要求されるものと考えた。

顧客や知識に限らず、キッコーマンの例で言えば、醤油という保守性を体現するとき商品であっても、それらを文化や価値観を異にする人々に提供することが顧客の創造であり、しかも知識の創造である。野中が指摘するように、それらは暗黙知、形式知のみならず、個人の信念といったきわめて人間的で、主観的価値を基礎にしているのはキッコーマンも同じである。それをいかに客観化し、正当化していくかが、顧客創造のうえでの避けて通れないアプローチをなす。

さらには、社会への視座についても、キッコー

マンはドラッカーや野中と深い次元で一つの連続性のもとにあったように思われる。いずれにしても観念から演繹した理論から現実を照射する姿勢はそこには見られない。反対に、現実を直視し、虚心坦懐に知覚し、そこから一定の論理的筋道を導き出そうとしている。少なくとも、茂木や野中がマネジメントやイノベーションを科学体系の一部よりは実践知と見なしているのは十分に理解できることである。経営にあってある種の公理主義はまさに普遍性を追求する結果として、普遍性を獲得しえない面がある。はじめに理論ありきという科学的方法論としてマネジメントを捉えるのはその点で現実的齟齬が生ずる。

Maciarielo らがドラッカーのマネジメントを評するように、それはサイエンスより、むしろアートである²⁵⁾。アートは人間のものであり、個別具体の現実からしか普遍化できない。そのような高度にアクチュアルな現実の中から、普遍を志向していくのが現実のマネジメントの実際の姿であることをキッコーマンのアメリカ進出は雄弁に語っている。

6. 結語

本稿ではドラッカーの『現代の経営』で主題をなす顧客創造のフレームを検討するために、キッコーマンの事例をもとにした。まず、ドラッカーの顧客概念は、一般に言われるのと異なり、決して画一的、一面的ではない。それは論理に加えて知覚の作用を重視した彼なりの作法によるものともいえるが、同時に、野中の所説からも明らかのように、知識社会における多元的創造活動の根幹をなす側面も併せ持つ。

ドラッカーの顧客創造の一断面を解き明かすにあたり、キッコーマンがアメリカという文化や歴史、価値観を異にする場所で、非顧客をいかにして顧客に変えていったかを見た。そこでの中心人物である茂木友三郎は、ドラッカーの『現代の経営』が半ば遠心力のように自らの意思決定や戦略構築を後押ししたことを書物のなかで認めている。むろんキッコーマンは、ドラッカーの理説の実践者としての意味を持つが、他方で、野中が指摘す

ドラッカー『現代の経営』における顧客創造の実践的フレームワーク
—キッコーマンの海外マーケティングを事例として—

るように、日本企業の知識観については顧客観の特徴として、それらが暗黙的であって、組織や市場における知識創造活動にあって形式知と暗黙知双方の重要性を持つ点は注目に値するように思われる。

ドラッカーは、顧客について検討する際、知識概念と直截的にオーバーラップさせて語ることはしなかった。しかし、企業の顧客創造活動がただに経済的要因のみにとどまるのではなく、より広く社会的、さらには文明的広がりを持たせつなされる議論は、後に『断絶の時代』（1969年）から積極的に展開される知識社会論に接続するものと見てよいであろう。その意味で、顧客創造と知識創造は地続きであって、彼の知識社会論もまた、市場や経済を超えた社会や個の自律性と秩序形成を主たる問題関心としたのも、この観点からするならばさして驚くにはあたらない。

彼は顧客の創造こそが、社会そのものを自律的に進展させ、廃棄と革新を伴いながら生態系の健全さを維持する推進機関と見ていた。顧客創造のメカニズムを通して、あたかも生命体が外界から養分を取り入れ、排出するように自らの成長を維持するものとした。そのような顧客観は、茂木が青年期に感じたように、経営学やマーケティングの議論の中でも今なお欠落した視点のように感じられなくもない。

上記の問題意識は、ドラッカーがマネジメントを単に経営のみの論件でなく、むしろ社会との関係性を強調したのを見逃すべきではない。本稿ではまずもって顧客創造のフレームワークを主たる目的としたため、そのような事業が本質的に持つ戦略や組織特性について掘り下げた考察を行うことはしなかった。だが、そのような視点はキッコーマンの経営にも具現化された高度にマネジメント的な視点であり、彼の顧客視点を討究する上で避けて通れない視点であるため、稿を改めて研究課題としたい。

【謝辞】

本稿の執筆にあたり、(株)キッコーマンの茂木友三郎氏には三回のインタビュー（2010年12月20日、2011年8月11日、2012年1月16日）をさせていただいた。また、同

社広報部の山下弘太郎氏には文献のご教示をいただいた。特記して謝意を表す。

注

- 1) Drucker (1946).
- 2) 茂木は次のように述べる。「僕が P. F. ドラッカーの『現代の経営』を初めて読んだのは慶応大学2年生の頃だったと思う。(略)当時の経営学は、いろんな学者の説を羅列するだけのまことに面白くない学問だった。しかし同書を読んで感激した。企業の経営というものを、読者が興味を持てるように工夫しながら、非常に面白く書いてあるのだ。経営にはこういう捉え方があるのかと興味を覚えた。この分野を勉強するために、アメリカ留学を考えるようになった」「『現代の経営』の中で一番大切な部分は、企業が社会に存在する価値とは、顧客を創造する、需要を創造するということ。これに尽きると思う。これをなした企業が雇用を生み、利益を出し、株式配当を可能とする。これができて初めて、企業が経済・社会に貢献したといえる」(茂木 (2010b))
- 3) Drucker (1954) p. 37.
- 4) Drucker (1954) p. 52.
- 5) Maciariello, J. A. and K. Linkletter (2011), pp. 335-338.
- 6) 茂木 (2007) pp. 21-24.
- 7) 茂木 (2010b) .
- 8) キッコーマンの委員会は、現地生産のための調査は行うべき値打ちのあるものか否かの調査をアメリカのコンサルタント会社「ゴライトリー・インターナショナル社」副社長マルコム・W・ペニンントンと共同で行うことを決めた。ペニンントンと茂木友三郎とはコロンビア大学経営大学院時代の友人であった。
- 9) キッコーマン (2000) pp. 314-315.
- 10) 茂木 (2007) p. 60.
- 11) 茂木 (2007) p.7.
- 12) 茂木 (2007) pp. 35-36.
- 13) Drucker (1954) p. 371.
- 14) 茂木 (2010b) .
- 15) キッコーマン (2000) p. 251.
- 16) 醤油になじみのない非アジア系アメリカ人のなかには、当時醤油「Bug Juice」虫の搾汁とする蔑称があった。

たという。だが1956年以降醤油が通常の流通に乗り始めるにつれて、偏見もなくなっていく（キッコマン（2000）p. 252）。

- 17) 日本におけるスーパーの萌芽は、昭和30年代初頭に見られるが、アメリカでは大量販売、セルフサービスを軸とする小売業態はすでに定着しており、セーフウェイへの納品は、一部の店で空きスペースに並べられたに過ぎなかったが、スーパーでの定番化に向けての前進には違いなかった。アメリカで家庭向け商品の販売を伸ばしていくためには、スーパーで定番化されることが必要だった（キッコマン（2000）p. 253）。
- 18) 茂木（2007）pp. 22-23.
- 19) キッコマン（2000）pp. 254-255.
- 20) 野中（2009）p. 40.
- 21) 野中はドラッカーの知識概念について次のように述べる。「ドラッカーは暗黙知の重要性に気づいているようである。彼は、技能について、『話し言葉でも書き言葉でも説明できない。やってみせるしかない』、したがって『技能を学ぶ唯一の方法は、徒弟修行を経て経験を積むことしかない』と言っている。同時にドラッカーは『科学的・計量的方法が「個別の経験をシステムに……単なる逸話を情報に、そして技能を教えることができる何物かに」変換できると信じている』彼は、知識変換プロセスには人間同士の相互作用や知識共有が必要である、とは論じていない。したがってドラッカーは、核心では『人間主義』陣営より『科学主義』陣営に近いのであろう」（野中・竹内（1996）pp. 62-63）。
- 22) 野中（2009）p. 42.
- 23) キッコマンは戦前に巨大な労働争議の経験から、早い段階で従業員や労働者、地域住民、取引先をも自社の顧客の柱をなすものと考え、その精神を「産業魂」と命名し、現在に至っている。そのような観点から顧客を創造するとき、消費者のみを創造すると考えることは無意味であって、消費行動は顧客創造にとって象徴的意味を持つに過ぎず、広い意味での市民性の創造に寄与すべきとの認識がドラッカーの『現代の経営』にも述べられているように、社会性の開発がそこでの主たる命題と捉えられていたことは注目に値する（キッコマン（2000）pp. 101-105）。
- 24) 野中（2009）p. 40.
- 25) Maciariello, J. A. and K. Linkletter (2011), pp. 3-6.

文 献

- Drucker, P. F. (1942) *The Future of Industrial Man*, John Day.
- Drucker, P. F. (1946) *Concept of the Corporation*, John Day.
- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, HarperCollins.
- Drucker, P. F. (1964) *Managing for Results*, HarperCollins.
- Drucker, P. F. (1967) *The Effective Executive*, HarperCollins.
- Drucker, P. F. (1969) *The Age of Discontinuity*, HarperCollins.
- Drucker, P. F. (1971) *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*, Harper & Row.
- Flaherty, J. E. (1999) *Peter Drucker : Shaping the Managerial Mind*, Jossey-Bass.
- Fluin, W. M. (1983) *KIKKOMAN: Company, Clan, and Community*, Harvard University Press.
- Maciariello, J. A. and K. Linkletter (2011) *Drucker's Lost Art of Management: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations*, McGraw-Hill.
- Reuters (2008) Corrected-Update 1-Kikkoman Secures Non-GM US Soy for Japan Use, Reuters, The Aug. 21
- Yates, R. E. (1998) *The KIKKOMAN Chronicles: A Global Company with a Japanese Soul*, McGraw-Hill.
- キッコマン（2000）『キッコマン株式会社八十年史』キッコマン(株)
- 茂木友三郎（2007）『キッコマンのグローバル経営』生産性出版
- 茂木友三郎（2008a）「半世紀前から取り組んできた『醤油』のグローバル化戦略」『リベラルタイム』1月号
- 茂木友三郎（2008b）「醤油を世界の調味料に育てたキッコマンの戦略」『月刊「経営塾フォーラム」』2月号
- 茂木友三郎（2008c）「キッコマン、異文化に染み込む」『日経ヴェリタス』2月
- 茂木友三郎（2008d）「国際的日本食ブームから学ぶ価値創造の着想」『2020 VALUE CREATOR』Vol. 275, 4月
- 茂木友三郎（2008e）「グローバル化に近道はない——低消費社会でビジネスを拡大する方法」『Financial Japan』2008年5月号
- 茂木友三郎（2008f）「[キーパーソン・インタビュー]

ドラッカー『現代の経営』における顧客創造の実践的フレームワーク
—キッコーマンの海外マーケティングを事例として—

狭い定義をせず、幅広いスタンスで日本食の海外普及を図りたい」（前編・後編）日経 BP オンライン，年 8 月 22 日

茂木友三郎（2008g）「日本のプレゼンスを高めるために」『Fuji Sankei Business 1.』12 月 4 日

茂木友三郎（2009a）「海外で稼ぐ『キッコーマン』」『週刊ダイヤモンド』1 月 17 日号

茂木友三郎（2009b）「世界の家庭に食べ方伝道」『日経 MJ』3 月 9 日

茂木友三郎（2009c）「自立の哲学 人材観」『THE 21』2009 年 6 月号

茂木友三郎・加賀見俊夫（2009d）「付加価値を上げれば値下げは必要ない」『リベラルタイム』9 月，10 月号

茂木友三郎（2009e）「私の座右銘——渋沢栄一」『致知』12 月号

茂木友三郎（2010a）「成長維持へ南米視野」『日経産業』5 月 25 日

茂木友三郎（2010b）「『顧客の創造』できぬ企業に存在意義なし！」『PRESIDENT』8 月 30 日号

茂木友三郎（2011a）「良き日本人であることが国際人の条件」『GEKIRYU MAGAZINE』2011 年 2 月

茂木友三郎（2011b）「グローバル人材の育成」『Fuji Sankei Business 1.』3 月 14 日

茂木友三郎（2011c）「『現代の経営』と私の経営」『文明とマネジメント』（ドラッカー学会年報）Vol. 6

茂木友三郎（2013a）『国境は越えるためにある』日本経済新聞出版社

茂木友三郎（2013b）「企業の社会的責任を考える——グローバルな視野から」GSR 研究会第 11 回講義資料，2 月 4 日

茂木友三郎（2014）「講演録 市場経済の基盤を強化せよ——日本の課題と将来」『月刊世界と日本』4 月 1 日号

茂木友三郎（2009）「[トップインタビュー] 海外事業展開，『安定雇用』で人材確保」『時事速報』10 月 5 日

野中郁次郎・竹内弘高／梅本勝博訳（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社

野中郁次郎（2009）「実践知——時代を挑発してやまぬ方法論」『文明とマネジメント』Vol. 3