

基調講演

「コミュニケーションを革新するマーケティング」

若林 靖永

京都大学経営管理大学院 教授

京都大学大学院経済学研究科 教授



京都大学経営管理大学院と経済学研究科、両方の教授を併任しております若林靖永と申します。経営管理大学院と申しますのは、うちではマネジメントスクールとっておりますけれども、いわゆるビジネススクールでございます、専門職大学院として3年前に京都大学にも設置をされました。そちらの方も含めてマーケティングの教育と研究をやっております。

今回は、集団力学研究所副所長の、京都大学の杉万先生からご依頼がございまして、色々とお話をさせていただきました。「マーケティングということの本質は何か」ということについて、これまで私自身、歴史的な研究、その他含めていくつか発表しているのですが、一つの見方は、少なくともビジネスの流れの中で見ると、マーケティングというのは販売の新しい形なんですね。単に「できたものを無理やり売り込んでいく」というものではなくて、最初から売るということを前提にするのであれば、「喜

んで買ってもらえるものを作る」とか、「喜んで買ってもらえるような売り方をする」というような、売れる仕組みとか、売れる仕掛けとか、売れ続ける状況というのをどう作っていくのかということ、本質は販売なんだけれども新しい販売の形態なんだというようなとらえ方が、もう一つのとらえ方です。もう一つのマーケティングのとらえ方は、京都大学で実務化のマーケティングを実際に企業で担当されている方に来ていただく「現代マーケティング」という授業を、私がコーディネーターでやっていますが、先日、『笑うマーケティング』という本を出版された日本マーケティング協会の仕事をされている電通の方がおっしゃっていたことですが、それでも、「マーケティングというのは、武力なき革命なんじゃないか」というふうに、この方は言うんですね。つまり、「変わる、変える、変わる」ということがマーケティングの本質じゃないかというふうに、この方はとらえてい

るんですね。

そして今回、このテーマ、コミュニケーションというふうに書かせていただきました。杉万先生とお話をする中で深めてきたことは、マーケティングというのはコミュニケーションを通じて互いが、ここがポイントです。作り手と使い手がありますが、互いが変わっていくプロセスだということですね。一方通行的に、大学の教員が偉くて、知識がいっぱいあって、それを享受するという知識享受型の教育というのは、今日極めて古いし、しかも、そもそもそんな授業が実際の今の学生の状況で成立するかというと、ほとんど成立しなくなっているという意味においても、理論的にも間違っているし、実践的にも通用しないという状況があります。やっぱり、教師と学生が共に一緒になって何か新しいものを作っていくというプロセスとして、学びとか教育というものを見なきゃいけないというような議論も始まっております。今日は、そういう事柄も含めて、マーケティングの本質、あるいは、中心的なテーマがコミュニケーションというところにあるのではないかということを中心軸に、現代のビジネス・マーケティングの課題について、あれこれ問題提起を、あるいは、今日のシンポジウムの色々ご議論していただくたたき台、話題提供になればというふうに思っております。

ですので、私自身は、マーケティングの本質は何だろうか、現代のマーケティングのスタイルは何かということに関しては、『顧客志向のマス・マーケティング』（同文館）という著作で、若干自分なりの私見を発表しております。

また、スウェーデンの学者でグメソン教授という人がおります。彼は、ビジネスというものを理解する際に、売り手と買い手、そして競合他社ぐらいの、そんな関係性だけでとらえる発想はもう狭い。もっと様々なビジネスの中における関係性こそが、ビジネスの課題であって、

ですから、マーケティングそのものも、彼は何と30種類の関係性を指摘して、事実上、それを列挙しているだけなので、あまり理論的といえますかね、理屈の筋は通っていないような気がする。列挙的になっているだけじゃないかというくらいはあるんですけども、そういう30種類のリレーションシップを指摘しようということで、『リレーションシップ・マーケティング』という本が出ておまして、もう英語版でも3版目が出たのかな。その翻訳も発表をしています。

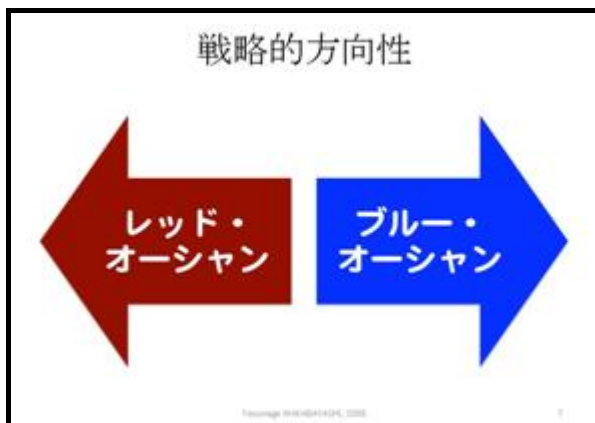


先ほど、知識享受型の教育というのは、不完全なモデルであって、学びという点で特に学習者、学ぶ側の視点というものをしっかり見ないといけないという、そういうことを重視した議論を自分なりに参加してかかわったのは、この『学びとコンピュータハンドブック』（東京電機大学出版局）という本でした。これはCIECという学会、今、その学会の副会長をやっているんですが、佐伯胖（ゆたか）先生の監修で、こういう本もまとめているというようなことを最近はやっております。

それでは、今日のテーマ「コミュニケーションとは何か」ですね。これは、「コミュニケーションとは何か」って語るだけでも、本当に様々な議論が際限なく続くでしょうし、本当にそういうことも含めて、コミュニケーションとは何かと考えることは大事なことだし、そしてまた、

楽しいことだと思います。最近、私は、本当にコミュニケーションというのは、人が人たる最大の特徴なのかなということを感じるんですね。人ってというのは、人に見られているとか、人のコミュニケーションの中で安心したり、頑張ろうという気になったりするものです。マネジメントする場合でも、上司が見てるよっていう目線だけしっかり伝わっているだけで、部下はやる気を出す。あるいは、学生もそうですね。学部ゼミなんかでも、いちいちガミガミ言う必要はないんですね。ちゃんと見てあげているということが、ちゃんと伝わっている関係があれば、学生は教師が見てるということできっとしようとする。

そういう事柄から言うと、マーケティングなんていう例に収めなくても、本当にコミュニケーションというのは、私たち人間の社会生活、人間生活のありとあらゆる側面にかかわってくるのだと思っているわけです。では、マーケティングの局面ではということで、市場創造と顧客の話とサービスとブランドと、最後に社会的な志向みたいな話で、いくつか切り口を用意しています。



まず、最初にご紹介したいのは、「コミュニケーションはマーケットを新しく作るんだ」という切り口です。スイスの学者が、ブルー・オーシャンとレッド・オーシャンという問題の立て方をしております。

つまり今日、基本的に自由競争の下では、す

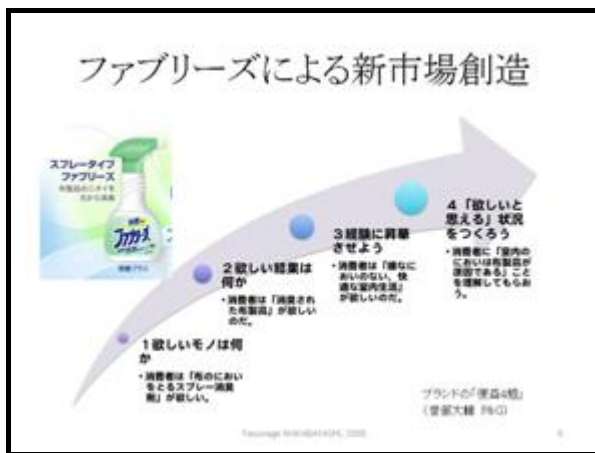
ぐ真似られてしまうんですね。ですから、他の企業と同じことをやっていたら、基本的には、最後は価格競争になって、勝者は誰もいないという血みどろの戦いになる。そういう中でも生き残ろうとしたら、これはアメリカが典型的ですし、日本でもそういう状況になっていますが、結局最大規模の企業になる、M&Aをすすめてライバルを消す、トップ・シェアを獲得するしかないという構造ですね。そうすると、それぞれの業界で生き残るのは大体1社か2社。3社目のあたりでギリギリ。大変なことになるというような形で、淘汰は集中していくというような、そんなのが一つの法則的なパターンですね。これが、血みどろの競争ということでレッド・オーシャン。もう、真っ赤な海なんですね。

それに対してブルー・オーシャン。これは大海原で、もう本当に見渡す限り気持ちいい天気広がって、未来は明るいついていうイメージです。これは何かというと、他のものを真似ないということなんですね。競合他社が存在しない。「世界に一つだけの花」なんていう歌がヒットしてますけれども、オリジナリティのあるオンリーワンのビジネスを作ってしまう。そうすると、規模の大小はあるにしても、オンリーワンですから、そのエリア、そのドメイン、その事業分野においては独占的な地位・立場というのを確立する。これがブルー・オーシャンという戦略なんだというふうに言うわけですね。

今日、グローバル化が進む状況の下で、従来通りのことをやっていたらレッド・オーシャンになってしまう。だから、いかにブルー・オーシャンというものを目指せるかどうかということが、いくつかの競争戦略があるわけですが、やっぱりこれから求められる競争戦略の最大のポイントなのかなと思うわけです。

一例を挙げましょう。P&Gのファブリーズという商品があります。これは、P&Gの担当者が、次のようなロジックでファブリーズのマーケテ

イングについて分析をしています。ファブリーズというのは、基本的には衣料用の消臭剤なんですね。衣料品というのは、繊維が細かく網の目のようになっているので、その中に臭い分子がどうしても絡まっちゃうんですね。なので、常に衣類というのは臭いを吸収し、そして臭いを放出するという特性を持っています。臭いの保存器みたいな状況になっちゃってるんですね。それを消すというのが、このファブリーズの製品特性なわけです。



まず、最初に欲しいものは何か。当然、衣料の臭いをとる消臭剤です。ですから、布の臭いをとるっていうのが、最初のポイントですよ。でも、そうすると、布の臭いをとるなんていうようなニーズっていうのは、実は非常に狭いんです。P&Gが、最初に日本でやったマーケティングは、アメリカでその前に導入されていたので、アメリカでやられたマーケティングを日本版で展開したんですが、それはやはり衣類の臭いでお困りの方です。具体的には、ただ、ペットを飼っている。ペットを飼っていると、ペットのベッドにどうしてもおしっこその他で臭いがついてしまう。「これをどうするんだ」ということで、洗濯するのが一番ですが、やっぱり簡単にといいのでは、消臭剤で消そうかなとかですね。そういうふう特定のそういう臭いでお困りのご家庭に売るということで、最初、ファブリーズというのは参入するんですね。マ

ーケットは小さくなりますよね。

そこで、新しい発想、発見が生まれました。実は、消費者は、別に「布の臭いをとりたい」と思っているんじゃないで、「臭いのない状態」を求めているんだということなんですね。この逆転の発想。そうすると、どういうことになるかということ、それは実は、布の臭いの問題ではなくて、変な臭いがなくて気持ちよく暮らせる快適な部屋。実は、部屋の臭いの問題なんだったことなんですね。ところが、多くの人は、部屋の臭いの問題が衣類の問題だとは思わないわけですね。そこで、ファブリーズの第二弾のマーケティングは、「部屋の臭いの元は、部屋にあるカーテンとか、ソファとか、あるいは外から着てきた服、これが臭いを持ち込んでますよ。これが臭いを吸収していますよ」と。ですから、「部屋を快適にしようと思うのであれば、部屋にある衣類やカーテンなどの布製品の臭いをとることですよ」と。つまり、布用消臭剤なのに、部屋用消臭剤になっちゃったんですよ。分かります？ この製品カテゴリーの変化。あくまでも製品機能は、技術的に見れば衣類用の消臭剤であって、いわゆるトイレとか玄関でよくシュッシュッてやるような、そういう空間室内用の消臭剤じゃないんです。ないにもかかわらず、「室内の臭いの原因は、衣類の臭いが元ですよ。ですから…」っていう展開をして。そうすると、やっぱりリビングルームの臭いって潜在的には気にしてた人は結構いて、そういう人たちが、トイレとか、今までも消臭剤置いていると思います。ですが、リビングルームに消臭剤を置くっていうのは、あんまりはやってなくて、「ああ、そうなんだ」と。旅行から帰ってきて変な臭いがするとか、お父さんが帰ってきてタバコ臭いとか、そういう事柄が解決するということが分かったんですね。これでガラッと、新しいマーケットができたんです。そういうプロモーションをやりました。広告をやりましたし、また売

り場でも。従って布用消臭剤の売り場ではなくて、トイレとかの消臭剤の売り場でもなくて、ファブリーズの売り場を作るという、そういう営業努力をして、「ファブリーズっていうのはどちらでもない。でも、どちらでもある。」という、オンリーワンのポジショニングだっていうことをアピールするんですね。

そして、さらに第3弾、あるいは今第4弾、第5弾という状況になっていますが。そうやってマーケットは大きくなる。最近で言うと、例えば「中高生の男の子のところに彼女がやって来る。さあ、大変だ」という話で、「もう時間がない、部屋中に男の子臭さがあるようなものいっぱい、とにかく消さなきゃいけない」というので、一生懸命消そうとかですね。「子どもたちがワッ遊びに来た。靴が臭くて、うちが一挙に子どもたちの汗臭い、泥臭い、靴とかで臭くなっちゃう」という話。洗濯すれば消えるんですよ。でも、すぐ洗濯できないようなものをなんとかしますよという意味で「ファブリーズで洗濯しよう」というのが、今展開されている広告キャンペーンです。市場創造を続けているマーケティングをやっているんですね。

このようにファブリーズというのは今までにない、実は新しい消費者の価値感や習慣というものを作り出してしまってるんですね。それ以前には、こんな習慣は存在しませんでした。ファブリーズで洗濯しようという新しい習慣を今作って、そのことが結果的にファブリーズの使用頻度が増える。使用頻度が増えれば、ファブリーズが空っぽになる。空っぽになったら、また売れるわけですね。現在ファブリーズというブランドはもう認知はされましたので、次はどれだけ売れるかという話なので、売れるためには利用頻度を増やさなきゃいけないというマーケティングの方にシフトしているという状況なんです。



次に、任天堂のWiiです。それまでのゲームというのは、もともと任天堂がファミコン、スーパーファミコンということで、テレビに接続する家庭用ゲーム機の新しい市場を創造したんですね。これはアメリカでアタリというのが成功したけれども、アタリショックといって、粗製濫造でソフトがぐちゃぐちゃになったら、ゲーム市場そのものが崩壊してしまいました。そういうとんでもない状況を反面教師にして、任天堂はガチガチの、任天堂がもう独裁者としてコントロールするようなマーケティングをやって、日本にゲーム市場というのを作っていきました。

ところが、コントロールをされるとというのは、力をつけてきたゲームソフト会社からすると、やっぱり嫌なんですよね。力のあるゲームソフト制作会社は自由に企画し、自由に値段を決めて販売したい。だから、そういう状況を上手に考えて、任天堂のいいところは盗む。そして、任天堂の駄目なところは突くというやり方で、ソニーがプレイステーションで登場して以降は、プレイステーションが勝って、任天堂の方は残念ながらという状況が続くんですね。そういう状況が続く中で、どんどんゲームはゲームマニアが主にやるもので、画像の処理能力は高く、ムービーのようなCG画像がきれいで音がすごくてみたい、というように性能が大きく向上していきました。ソニーのプレイステーション、プレイステーション2、プレイステーション3

と展開されていくわけですが、結局任天堂も 64、そしてキューブを出すのですが、そういうソニーのゲームのビジネス戦略の後追いになってしまう。同じ土俵で戦ってしまっ、結局、任天堂らしさが発揮できなかったという言い方もできるかもしれませんね。二番煎じでずっと駄目だったんですね。

そこでもういっぺん任天堂の経営陣、開発担当者らは考えるわけですね。自分たちが考えるゲームって何なんだろうってことですね。ソニーがリードしてきたようなゲームが、私たち任天堂が考えてきたゲームなのかと。あらためて、ゲームというものの意味を再定義しようということで見直しを図ります。そうすると、ゲームというのは、別に何でもいいんですよ。ゲームっぽければいいんです。ゲームっぽいとはどういうことかということ、楽しめるってことですよ。ですから本当に、例えば、宿題を解くっていうのは、嫌々やったら苦しみとか修行になってしまいますけど、宿題も「何個できたらお菓子を食べよう」とか、「何個できたら何かしよう」とか、何かちょっと工夫するとゲームになって楽しくなるんですよ。つまり、私たちの暮らしを楽しくする、演出するみたいなのところがあるわけじゃないですか。また、みんなで仲良くって言ったって、おしゃべりだけじゃ楽しくなくて、何となくみんなで楽しい時間を過ごす。そのことが、仲が良いという時間が過ぎて気持ちいいですよ。競争する、協力する、互いに楽しい時間が生まれるのです。やっぱり遊びとかゲームっていうのは、私たちにとってみれば、社交の手段だったり、コミュニケーションだったりするわけです。ゲームは、コミュニケーションだったりもする。ということは、難しいというゲームマニアしか達成できないような、そんな高度なゲームが別にいいゲームというわけでもない。ソニーのプレイステーション 3 ってすごいんですよ。通常のパソコンに搭

載されている CPU の数倍、数十倍いい CPU が入っていて、スーパーコンピューター並みのすごいのが入っているわけですよ。ソニーと東芝が色々共同開発して、ものすごい豪華な半導体なんですけれども、こんなすごい画像処理能力があるということが、別にいいゲームの条件でも何でもないわけですね。

ということで、任天堂は新しいゲームの定義をします。そして、その流れの中で、いろんな要素があるんですよ。でも、その中でも、一番決定的だと思っているのは、Wii のコントローラーです。これは、ファミコンのコントローラーも、そういう意味では画期的だったんですよ。いいですか。ゲームというのは、コミュニケーションです。それは人と人とのコミュニケーションでもあるんですが、違うんです。マンマシンインターフェイス問題でもあるんですよ。つまり、ゲームというのは、人間の気持ちとかいうのを、機械の操作を作って、どうゲームソフトに影響して返ってくるかっていう感じなので、結局、人間と機械の間のユーザーインターフェイス、このコミュニケーションの窓口や手段というのが、ある意味決定的なんですね。どうしても、ファミコン以降のプレイステーションまでのゲームというのは、ボタンなんですよ。十字キーとか色々ありますがボタンなんです、基本は。ボタンということは、ボタンを連打するとか、ボタンをタイミングよく操作するという反射神経とか、そのテクニックというやつがものすごくゲームの操作性を決めてしまうわけですね。それって、私たちの日常生活にはないんですよ。何で野球ゲームをやっているのに、ボタンでボールを打つのかという話ですよ。やっぱり野球ゲームをやるのであれば、当然打ちたいわけですよ。投げたいわけですよ。ところが、そんなゲームは存在しなかったんですね。ボールを投げるというのは、ボタンを押すことだったんです。ボールを打つというのは、ボタ

ンを押すことだったわけですよ。これまでのゲームというのはそうだったんですね。

ところが、任天堂のWiiのコントローラー（インターフェイス）は、加速度センサー、重力センサーがついていますので、振ると、振ったということがちゃんと処理されて、それでちゃんと動くようになっていくんですね。つまり、まるでスポーツをやっているようにできるようになる。また、Wii fitみたいに、別にこのコントローラーに限らずにちゃんと重力検知をする。体重を量ったり、足踏みの数とかをやったり、体のバランスとかをできるような、そういう測定機器をくっ付けた、このマットみたいなのを専用のですね。やっぱり、これもコントローラーですよ。あれ、ゲームのコントロールなわけですね、Wii fitの板が。あの板を提供することによって、例えばヨガができるとか、ジャンプができるとか、そういう今までの体を動かすというスポーツもゲームにしてしまうというんですね。そういうふうに、新しいゲームの世界を広げていったんですね。よりナチュラルな展開にするということで、一部のゲームマニアじゃなくて、女性でも、また高齢者でもね。今までのゲームは、高齢者とお孫さんが一緒にやるって難しかったと思いますよ。無理です。もう、おじいちゃん駄目だよって言われて。でも、今ならできます。Wiiなら間違いなくできるし。だから、Wiiは皆さん、お孫さん持ってるご家庭、おじいちゃん、おばあちゃん、必ずありますね。だから、Wiiやりたいと言って、小学生の子どもたちが里帰りするみたいな、そういう感じになっているわけですね。ということで、新しいゲームユーザー、新しいゲームの遊び方を作って提供したということは、今までにないゲームユーザーを作り出してる。リビングルームで楽しむ女性、中高年、そして祖父母と孫。

広告的にも面白いです。皆さん、ソニーのプレイステーションとか、プレイステーションポ

ータブルの宣伝というのは、基本的にゲーム画面の宣伝なんです。このディスプレイ画面で、どんなソフトなのかというのは、バンバンバンとすごい画像だよってそれだけです。ところが、Wiiの宣伝は、ゲーム画像がちょっとしかありません。初期のころなんて、画像ゼロぐらいのやつもありました。そうじゃなくて、芸能人とか、あるいは俳優さんが出てきて、それで遊んでいるわけですね。例えば、マリオカートのやつなんかでも、芸能人が二人出てきて、一緒にウーンって競争してみたいな。「ゲームを楽しんでいる姿」を見せたんですよ。ゲームの本質は、ゲーム画面が美しいことじゃなくて、ゲームで楽しい時間を過ごせるというところにゲームの価値がありますから、任天堂Wiiの広告というのも、そこに力点を置くということで、リビングルームで恋人同士が楽しんでいるとか、そういうシーンがメインで、ゲームの画面はあまり出てこない。このやり方は、実はDSから始まっているんですけどね。だから、DS、Wiiとゲームの定義を変えることによって、新しい家庭用ゲームの市場を作り出してる。だから、任天堂は一人勝ち状態になっているし、だからとりあえず、この世界同時不況の下でも、任天堂は結構高業績だと言われているんだろうと思うんですね。

新市場創造

1. 技術革新イコール新市場創造ではない
ガソリン自動車が電気自動車になってもそれは単なる代替関係
2. 既存の消費者のニーズ、市場のルールが変わる
3. 単に製品が新しいのではなく、消費者の新しい価値観、行動、習慣が社会的に形成される

Copyright © 2004 Nintendo

11

こういうふうに、コミュニケーションを変えていくことで、新しい市場ができます。そのた

めには、やっぱり既存の消費者のニーズ、あるいは、いま既存の市場のルールということが否定されていくということなんですね。

購買意思決定プロセス

1. 最適な製品・サービスを知覚し評価する
 1. 製品・サービスの選択
 2. ヒューリスティクスの選択
2. 購買のニーズ・ウォンツを確立する
 1. 手段＝目的の連鎖
 2. 相対化の展開(偶有性)
 3. 相対化の遮断(能力の限界、循環する関係)
(栗木契)

Copyright © 2014/2015, 2008

ここで、誤解をしちゃいけないのは、これは別に技術革新を意味するわけではありません。マーケティング屋さんの私からすると、別に、ガソリン自動車が電気自動車になっても、マーケティング的には何の革新もないと言い切ります。それは単に、何を動力としてエンジンが回っているかというだけであって、自動車の使われ方とか、自動車の使い方に何の変化もないからです。私たちが自動車に求めるものの変化はないです。それを単に実現する技術が違うだけです。もちろん、この地球温暖化の問題の中で環境対策は最重要課題になっていますから、自動車各社は大変だと思います。この問題を失敗すれば、日本のトヨタも日産も全部つぶれると思います。電気自動車とか次の流れの中に対応できなければ、これだけの技術的なパラダイムのチェンジがあれば、既存の自動車産業全部つぶれて、全く新しい会社が次の自動車産業の覇者になっても全然おかしくない。これまでのガソリン自動車のものづくりのノウハウ、競争優位というものは、電気自動車ではリセットされてしまいますから。だけど、もっと可能性があるのは、自動車という存在そのものがいないような社会をどう構想するかなんて議論もあるわけですよ。そうなってくると、そもそも

自動車がいらなわけですよ。自動車なしに、どう私たちは快適な生活ができるかなんて議論を始めたら、もっと違う議論が起こりますよね。消費者のニーズとか市場のルール、これの延長線上で考えるのであれば、ガソリン自動車が電気自動車かはマーケティング的に見ると変化はない、同じなんです。そういう意味では、トヨタがやっていることも、日産がやっていることも技術の変化は実現しようとしているけど、別に新しい市場を創造するものでも何でもないと思います。フュージョンや Wii のやってきたこととは、そこは大きく違うんだろというふうに思います。

こういう議論を突き詰めていくときに、神戸大学の栗木契先生は、要するにある目的を実現するために何を手段にするかという、あるいは逆に言うと、ある手段を採用するには、何でその手段を採用するのかという、手段＝目的の関係を考察しました。この目的と手段の関係というのは、実は様々なバリエーションがあって、その時々市場のルール、技術の制約によって決まっているけれども、これは実は、理論的にも、また歴史的に見ても、いろんな組み合わせがあるというもので相対的だと。例えば、ホッと一息つきたいときに、缶コーヒーというのものもあるかもしれないけど、スタバに行くというのものもあるかもしれないし、逆に友達とおしゃべりするということもあるかもしれないんだから、ある目的とある手段の間には、必ず一対一の対応があるわけではないんですよ。同じことは、自動車を買うといっても、それは通勤通学で使うという人もいるかもしれないけれども、自分の成功のステータスシンボルとしてカッコいい外車を乗り回して、「俺は成功したんだ」というのをアピールしたいというために自動車を買うという人もいれば、さらには、自動車を運転する、その運転そのものが、ドライブそのものが楽しいからということで、加速性能とか、旋回

性能とか、ブレーキの効きだとかっていうことに興味を持つ人もいるでしょう。全くもって、自動車一つとっても、それに期待されている目的というのは、私たちの生活が様々な目的を期待しているように、色々あるわけですね。論理的には、そういう様々な組み合わせの中がどこまでも広がってしまうのです。そこで「そうは言っても、そんなことをぐちゃぐちゃやっていたら、我われはものを決められなくなっちゃうから、結局、あるパターンにはあるパターン、ある目的にはある手段、ある手段はある目的のためというふうに、どっかで短絡化されるというか、循環する関係を作って固定化した常識を作ってしまう。」社会構成主義的な見方として、一つのルールが生まれることに注目しています。

ニーズ・ウォンツはどこから来るのか

1. ニーズは個人に独立して存在する
2. マーケティングはニーズに影響する
3. ニーズは社会的に構成される

まさしく、ニーズは確かに私たちの個人の中にあるけれども、しかし同時に、マーケティングによってニーズが影響している。先ほどのゲーム、今まで別に、メタボリックの対策のために体を動かすのをゲーム機でやろうなんてニーズはなかったし、消費者のアンケートをしても、家庭用ゲーム機でメタボ解決をしたいなんて声がアンケート調査に出てくるわけではないですね。だけど、あれは本当に大ヒットして普及している状況がありますからね。やっぱりマーケティングによって、新しいニーズは生まれたりもしているのですね。つまり、ニーズというのが、いかに社会的な存在であるか。個人的なものであると同時に社会的な存在で、自分のニ

ーズだ、自分の意思だと言っている、実はそれは、今、私たちが生きているこの社会の中ではぐくまれているという、この見方がますます重要になってきている。そういう意味では、これからのマーケティングを考える際に、既存のニーズ、あるいは目に見えるニーズにとらわれるのは無駄とは言いませんが、十分じゃないことだけは、はっきりしていますね。そうではなくて、もっと本質的に、私たちのこの社会が求められているもの、それは何なのかということで、それに解答を与えれば、それは間違いなく新しいニーズになるという、そういう社会的に構成されるというものの見方が重要なんじゃないだろうか。

本日、シンポジウムでは、この福岡の地にロフト様が出店したお話なんかが、お話しされます。例えば、ロフトというお店って結局何なんだろうと考えたときにも、これもまた確かに、ロフトというお店はロフトという会社によってやっているものであるという意味ではそのとおりなんだけれども、同時に今の日本社会、今の消費者の人たちがロフトということで期待している、イメージする、何かそういうものがあって、そういうワクワク感を期待してロフトのお店に行く。ロフトのお店の体験を通じて、またロフトのイメージを広げて、また友達にもロフト面白いよなって、また行こうかって話になる。こういう意味においては、「もともと消費者にアンケートをして、ロフトを作ってくれなんて出てくるわけがない」というふうに考えると、やっぱりそこは、「ニーズというのは、社会的に構成される」というものの見方でとらえない限り、今の私たちのこの消費というのは、捉えられないんじゃないかと。マーケティングというのは、そこに注目すべきじゃないのかなと思います。

続きまして、「コミュニケーションは、顧客との関係性を変える」という議論です。これは、ちょっと簡単にいきたいと思います。

顧客ロイヤルティと利益

- 市場シェア拡大 (PIMS研究)
- 顧客ロイヤルティ・シェア拡大
 - 3R (顧客維持、関連購買、クチコミ)
 - 新規顧客獲得コストと顧客維持コスト
 - 顧客離反率のもたらす収益性改善効果
 - 顧客生涯価値 (LTV)

14

ビジネスを進める際に、いろんな研究がありますがすけれども、PIMS (ピムズ) 研究というアメリカの研究によれば、市場シェアが高いところは利益率が高い、という結論だけがはっきりと出ました。だから、逆に言うと、市場シェアが高いとなぜ利益率が高いんだろうということを、もうちょっと掘り下げる必要があったと思うんです。これは、サービス業、製造業、アメリカの企業の20年ぐらいのデータを全部集めてやるという、本当にすごい大規模調査だったんですけどもね。やっぱり市場シェアが高いというのは、実はそこにはリピーター、つまり、安定的に顧客が買い続けているという、これはロイヤルティと言っていいと思うんですが、それが高いということ、このロイヤルティの高さが利益率に結び付くということが、近年、議論注目されています。

顧客ロイヤルティ

- 真のロイヤルティと偽のロイヤルティ (Bloemer and kasper, 1995)
 - 態度、愛着、コミットメントとして
 - 反復購買、慣性、行動として
- 「ロイヤルな顧客」 (Griffin, 1994)
 - 再購買の意向
 - 関連製品・サービスを利用する
 - クチコミ
 - ライバル企業からの誘いにのらない顧客

15

ではロイヤルティが高ければ経営はうまくいいのか。ところが、ロイヤルティもまた、真のロイヤルティと偽物のロイヤルティがあるんじゃないかという議論が出ています。例えば、販売力、営業力があって、売場でいつも特売商品・重点商品として並んでいけば、シェアは確かに客観的には高いですよ。でも、そういう商品はもっと安い商品、もっと特売売場に重点的に置かれる商品が出れば、おそらくそちらにシフトしてしまってシェアを落としてしまうでしょう。つまり、そういう売られ方をしているだけで、その製品、そのブランドに対して本当に愛着心があって、本当に買い続けるという高い品質があると認知していて、本当にこれは素晴らしいよというふうに関わり合いに口コミでしゃべる。そこまで熱中している。そういうものとは限らないですね。「売れている＝他に買うものがないから、嫌々あきらめて、しゃあないな」、この程度で買っているかもしれない。ですから「売れているという状況＝ロイヤルティがある」という見方は極めて危険だというふうに見る実証研究もあります。

顧客満足と顧客ロイヤルティ

- 顧客満足は顧客ロイヤルティをもたらす
- コミットメント (Bloemer and Kasper, 1995)
 - モチベーション
 - 評価能力
- 「顧客満足の罫」 (Reichheld, 1996)

16

顧客満足

- 期待-不一致モデル
- 知覚品質-不一致モデル (Anderson and Sullivan, 1993)
- 本質サービス機能と表層サービス機能 (嶋口, 1994)

17

顧客にとっての価値

- 顧客にもたらすベネフィット

- 顧客が負担するコスト
 - 価格
 - アクセスコスト
 - 心理コスト

では、真のロイヤルティを作るには、どうしたらいいかという議論もございます。この点では2つポイントがあって、まあまあというレベルのグッド、グッドのレベルの顧客満足は、実は顧客ロイヤルティにはほとんど役に立たないという実証研究がなされています。グッドでは駄目なんです。グッドだったら、他にもうちょっとグッドだったり、他にもうちょっと安いがあれば、すぐにスイッチしてしまいます。グッドレベルでは生き残れません。エクセレントだ、これじゃなきゃ駄目だ、すげえなっていう話題性がある、インパクトがあるぐらいの顧客満足度だと消費者はぶれないです。ぶれたとしても戻ってきます。新商品が出たので試しに使ってみようかなといっても、結局しょうもなかったなと戻ってきます。そういう意味では、ダントツの顧客満足を作らないと、実はロイヤルティにはつながらないのです。

それともう一つは、顧客満足の基準というのは、時代とともに、社会とともに、競合他社が提供する実際の製品の機能とか価格によって変わっていくわけですね。例えば、今世界同時不況の下で価格値下げ競争というんですか、低価格をアピールするという動向にどんどん進んでいるわけです。けれども、結局、こういうふうな世の中の状況がなってくると、消費者のマインドとしては、今までと同じ品質で今までと同じ値段だと、何となく割高感を感じてしまう。消費者にとっての値ごろ感、お得感というのがずれちゃうんですね。そうすると、今までだっ

て喜ばれていたじゃないかと思っても、消費者のそういう感覚がずれていってしまえば、顧客満足の基準が変わってしまえば、気がついたら、それはあかんということになります。顧客満足というのも極めて流動的です。そして、ある特定の顧客満足に徹底していると、新しいテーマが出てきたときに、逆にそれに合わせすぎているために、新しい顧客のニーズに逆に対応できない。既存の顧客の満足を重視すると、先ほどのファブリーズとか、Wiiのようなマーケティングができなくなるんですね。ですから、既存顧客を大事にするマーケティングは、特に、今のような世界同時不況の下では極めて重要ですが、本心に革新的な、創造的なマーケティングをやろうと思うのであれば、顧客満足を無視できるような、そういう大胆なものの発想ができないと、新しい顧客満足の絵は描けない。どうしても既存のことに縛られがちなんですね。経済学では、これをサンクコストといったりもしますが。しかし、過去の話は過去の話であって、未来には関係がないんです。未来に利益を生む。未来にお客様が喜ぶものを設計すべきで、過去そうだったじゃないかなんてことは、未来にとっては何の影響ももたらさないぐらいの見方で考えない限り、ファブリーズやWiiのようなブルー・オーシャン的な展開は出てこないで、この顧客満足を重視するというアプローチは、ブルー・オーシャン戦略にとっては、しばしば罣と書きましたけれども、障害物になりかねないという関係性が指摘されています。

従業員の失敗サイクル

1. 幅の狭い職務設計
2. 最低限の賃金、訓練・サポートなし
3. 従業員の満足度とロイヤルティ低い
4. 低いサービス品質と高い離職率
(Schlesinger and Heskett, 1991)

これはサービスの方にもつながる議論ですけれども、実は、顧客の満足を得る上で、従業員と顧客の関係というのが様々議論されています。市場志向をめぐる研究ということで色々やられているわけですが、例えば、従業員の社員のやる仕事の範囲が狭くて、非常に狭い範囲で、ノルマ、ノルマを追求して厳しくやっていきますと、職員の定着が悪くて、社員のモチベーションも低ければ、社員のレベルアップもしないという議論になってくる。

顧客の失敗サイクル

1. 新規顧客の開拓にのみ投資
2. 従業員の低い能力等に顧客は失望
3. 顧客は低い満足とロイヤルティ
4. 顧客は離反し、入れ替わる
5. 企業はますます新規顧客獲得を追求
(Schlesinger and Heskett, 1991)

そうすると、もちろん顧客の方は不満足になります。顧客の方が失望してしまうと、ますます企業は新規顧客を増やそうとする。新規顧客を増やそうとって、既存の顧客をおろそかにしていると、ますます、一回買ったらもういらぬよみたいな感じが続くので、ますます離反が進んでしまう。これは本当に、どんどん駄目な回転になってしまうんですね。

従業員の成功サイクル

1. 幅広い職務設計
2. 方針が明確なリクルート・十分な訓練・エンパワーメント・良い賃金
3. 従業員の満足度とロイヤルティ高い
4. 高いサービス品質と高い定着率
(Schlesinger and Heskett, 1991)

逆に、従業員の方でいうと、従業員自身楽しんで仕事をやっている、そのことがお客さまにもつながって、お客さまも喜んでくれて、

お客さまが喜ぶと自分たちの仕事はうまくいっているというプラスのフィードバックになりますから、ますます従業員は自分たちに自信を持ってやっていく。これがいい循環が回っていく関係ですね。

顧客の成功サイクル

1. 従業員の高い能力等を顧客を評価
2. 顧客は高い満足とロイヤルティ維持
3. 顧客維持戦略を通じて顧客ロイヤルティを強化
4. 高収益企業へ
(Schlesinger and Heskett, 1991)

さらに、顧客の方も同様であって、従業員が頑張っていると顧客が分かると、顧客はロイヤルティを持つようになりますよね。そうすると、ますます従業員は顧客を大事にしますから、それが強化されていくということで、安定的なロイヤル顧客と言いますけれども、その企業を本当に支持してくれるような顧客基盤がしっかりできるということで、高収益企業になる。このサイクルの関係なんかが指摘をされます。

サービススピリット

- 熱心、真剣に他の人々のために献身しようと、サービスを提供する気持ち、価値観、信念
- お金のためじゃない、喜んでもらえたらそれが自分の喜び

次に、サービスの議論にいきたいと思います。3つ目の話題提供ですが、サービスとはコミュニケーションである。同じような議論は、実はサービスもそうなんです。サービスの議論では、サービススピリットという議論がなされています。サービススピリットというのは何かと言いますと、「お金のためじゃない」と。サービスというのは奉仕と訳してもいいかもしれませ

んね。ホテルその他の限定された用語になりかねませんが、ホスピタリティーと言ったほうが、私たちにはもうちょっといいかもしれません。おもてなしってやつですね。もうちょっと平たく言うと、思いやりと言ってもいいかもしれません。そういう思いやり、おもてなし、奉仕、そういう意味でのサービスです。日本でサービスと言うと、これ、ちょっとサービスにしていてやって、要するに無料だという意味ですよ。タダにしてくれという意味ですね。それは、ここで言うサービスの意味とは違うので注意してほしいんですが。とにかく、人に喜ばれるということを最大限の価値観を置いて行動する。ですから、「別にそんなにたくさん給料もらってないから、もうこの程度でいいやん」というふうに思わずに、給料の多寡にかかわらず、「自分の喜びのために、他人のために一生懸命頑張れる」という、そういう感じのものですね。

サービススピリット組織

- 自分の生き方としてサービスに身をささげる
- サービスの定義を行うのは顧客
- サービスは全員の仕事
- 顧客に奉仕するものに奉仕する

ですから、サービススピリットを議論する際には、こういう人間を育てられるのかという研究もありますよね。しばしば、育てられないだろうという議論になっているみたいですけどね。つまり、こういうタイプの人間を採用するしかない。サービススピリットを進めようと思うのであれば、サービススピリットを持っていない人間は辞めさせて、持っている人間を採る。結局、これは、その人のパーソナリティや価値観そのものなので、別に企業がその人の性格や性質や、あるいは価値観や思想、信条を変えさせるなんてことができるわけがないし、あま

りそういうことに無駄なコストを掛けてもギクシャクするだけですからね。向いている人間を採るといいますか、相性がいい人間を採る。だから、採用時点から、サービススピリットを迫及する企業というのは、他とは違った面接とか、採用のプロセスを採用していることが多いようです。

さらに、このサービススピリットによって企画される組織というのは、このような4つの特徴を持っています。私がこの中で注目するのは、「サービスの定義を行うのは顧客である」ということが徹底されていることです。

これは、有名なソムリエの田崎真也さんがその著書のなかで書かれていることです。「ああ、さすがだな」と。やっぱり、本当のプロのサービスマンというのは、ここまで考えているんだと思って読んだ一節がごぞいます。彼はこう言っているんですね。彼は自分の年をごまかして、本当はめちゃくちゃ若かったんだけど、年をごまかしてレストランでサービスを始めるということでチャレンジをしたんだけど。やっぱり最初は、サービスはこうあるべきだという自分の持論・モデルがあって、それで頑張っ、それを実現しようとして行動したというわけですよ。でもそれはけっして顧客には喜ばれなかった。頑張れば頑張るほど顧客には喜んでいただけない。それは、顧客から見れば押し付けだったわけです。そんなことをしてほしいと思っている顧客にとっては、それはサービスかもしれないけど、そんなんいらんわという人にするのが、本当にそれがサービスなのかってことなんですよ。多くの、「うちはサービスを大事にしているですよ」という企業のひとと話をすると、やっぱり「他がやっていないような、こういうサービスをマニュアルで義務づけていますから」というふうに行き着くわけですよ。そんなのはサービスではありません。サービスというのは、あくまでも、顧客が求めることに最大限応えること

なのです。

さらに、リッツ・カールトンクラスになると、最大限じゃなくて、顧客が求めるものを、顧客がサプライズする形で提供するというのが、リッツ・カールトンのレベルですよね。さらに上をいっています。顧客が求めるものを、顧客が、「ふーん、まあ頑張ってくれたね。ありがとう。」ぐらいで済むんだったら、もう全然リッツではアウトなわけですよ。みんな、なぜ「リッツだ、リッツだ」って言っているかということ、顧客が感激・感動するようなサービスが実現するからですよね。顧客が求めるものを、顧客の期待を大幅に裏切るような形で感激させてしまう。でも、やっぱり、それは顧客が求めているからですよ。

ノードストロームの哲学

- Offer the customer the best possible service, selection, quality and value.
- お客様への可能な限りのベストなサービス、品揃え、品質、価値の提供

代表的な議論で言えば、ノードストローム百貨店といわれる、もともと靴屋さんから始まった百貨店です。ノードストロームの哲学はスライドの通りシンプルなのですが、ノードストロームの文化という議論があつてですね。例えば、「私たちは家族である」とかね、「私たちはグッドジャッジメント（よき判断）をいたします」とかね、「我々はエンパワー（権限が移譲されていて、自分たちで頑張れということ）になっています」とかね、「ゴールを設定してそれに焦点を当てて頑張るんだ」とか、「あなた（社員自身）のビジネスだ」ということで、とにかく、「まともな隣人愛を持った人間として行動しなさい」というのが、非常に徹底されているんですね。この文化としてはね。「稼げ」なんてことを第一

に挙げているわけではない。もちろんノルマはあつて、稼がないと首なんですけれども、大事なことは隣人愛を持って、来てくれたお客様を何か手助けできないかなど。そういう隣人愛の精神でもって率直に言って、できないことはできないと言ったり、じゃあ、一緒に悩んで何とかしましょうかということで頑張つて解決してあげるとか、そういうことを積み上げてきているわけですね。

逆ピラミッド構造

Customers

Sales and Support People

Department Managers

Store, Merchandise Managers, Store Managers, Program Managers

Executive Team, Board of Directors

OUR structure

All Nordstrom, our goal is to provide outstanding service every day, one customer at a time. The Inverted Pyramid you see here represents our philosophy and our structure, placing our customers at the top. Here are those who directly serve our customers—our salespeople and those who support them. Department managers, buying, merchandise managers, store managers, regional managers, our executive team and our board of directors then support this group.

The Inverted Pyramid helps remind us that we need to serve those closest to our customers. We work hard to make decisions in the best interest of our customers and those serving them.

従つて、逆ピラミッド構造。つまり、顧客が一番上に来て、そのあとに実際に直接担当するセールスピープルがいて、その下にそれを支えるデパートマネージャーがいて、エグゼクティブがいてということで、あくまでもエグゼクティブがすることは、指示・命令することじゃなくて、「現場が困っていることをいかにサポートするか」、「現場の経験をいかに全体が共有するか」みたいなことに力を入れるということで、逆ピラミッドになっているわけですね。

「ようこそ、ノードストロームに」

- 皆さんを当社に迎えたことは喜びです。
- ノードストロームの最大の目標は、顧客に最上のサービスを提供することです。
- 皆さんには、一僕の人間としても、プロフェッショナルとしても、高い目標を持っていただきたい。
- 皆さんなら、必ず高い目標に到達できます。
- ノードストロームのルール、その1。
- 当社では、いかなる場合も、決定するのは皆さん自身です。
- 皆さんの優秀な判断力を駆使してください。
- それ以外、ノードストロームにはルールはありません。
- 迷ったときは、臆せず、いつでも、どんなことでも、直属のマネジャーに聞いてください。

ノードストローム・従業員ハンドブック 29

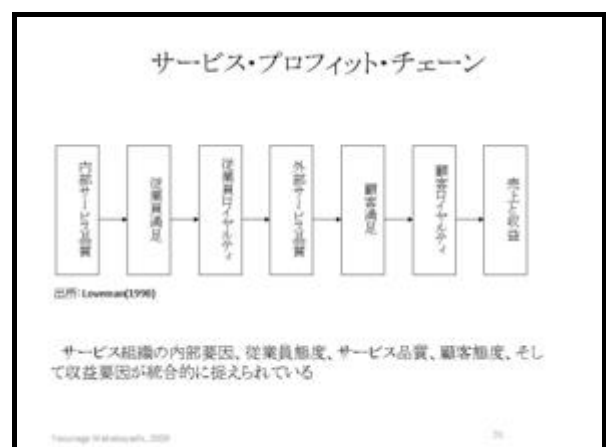
ノードストロームの従業員ハンドブック、これは日経文庫の『ノードストローム・ウェイ』という本の中で紹介されている話なんですけど、この中でも驚くべきことが書いてあります。「ノードストロームのルールその1:当社では、いかなる場合も、決定するのは皆さん自身です」。これ新入社員に配っている文章ですよ。新入社員におまえが決めろと。その次もまたびっくりします。「それ以外、ノードストロームにはルールはありません」。えっ！？ て感じですね。当然、困ったら上司に聞いてくれ、こういう話なんですけど。ですから、ノードストロームでは多くの社員が辞めるらしいですよ。要するに、誰も育ててくれません。もちろん伝票の書き方とか、オーダーの書き方とか、そういうツールの使い方は教えてくれますけど、それだけです。

販売の政策というのはありませんから。それは担当者が持っているべきものですから。担当者に仕入れ権限もかなり委譲されていますから、このお客のためにこれが売れると思ったら、それを売ってもいいんです。もっと言うと、例えばネクタイ売り場の担当者が、お客さんが靴が欲しいといったから靴売り場に行って靴を売ったら、ネクタイ売り場のその担当者の売り上げなんです。お客さんを見て感じるんですね。靴屋売り場の人は、靴しか売らないなんていうのは、これは売る側の発想です。お客さんからすると、私をサポートしてほしいわけですね。ということで、「そのお店全体で私をサポートする」なので、別にそういうふうにやったらちゃんと評価される仕組みなんです。というふうに、いかなる場合も決定するのは皆さん自身ですというマネジメントが徹底されている。ですから、『ノードストローム・ウェイ』というこの本とか、ノードストローム百貨店を紹介するいろんな文献を読んでいると、多くの担当者が悩んでいますよ。結局、先輩のやり方を盗んでみたりとか、自分なりに工夫してみたりとか、

あるお客様との伝説的な体験をしたりという、そういう失敗を通じて、あるいはまねを通じて成長して、自分の頭で考えて、お客様が何に悩んでいるかを気付いて行動できる。そういうサービスピープルとして成長していくという、それが期待されているのです。

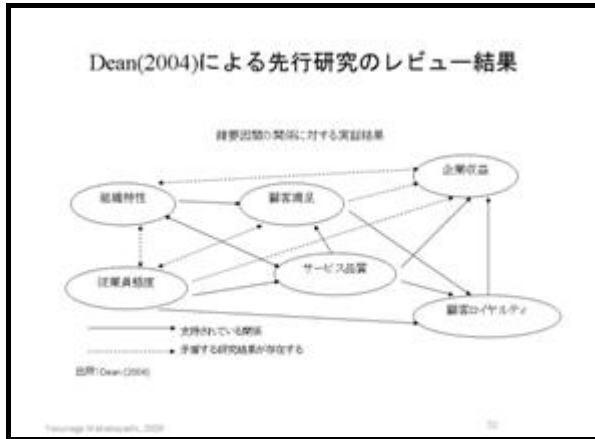


組織論の研究やサービスマーケティングの研究では、このようないくつかのモデルがあります。その中の1つが「リンケージ・リサーチ・モデル」と呼ばれているもので、これはどこから見なきゃいけないかということ、リーダーシップから見る。リーダーシップが従業員のモチベーションとかに変化を与えて、従業員のやる気が顧客のロイヤリティとか満足に影響を与えて、だから儲かる・組織の収益に影響を与えるという、ワイリーという人が提案したモデルです。



同様にハーバード大学のヘスケットらは、サービス・プロフィット・チェーンというフレー

ムワークを提唱しています。これは、従業員を大事にすると従業員がやる気を出して、従業員がやる気を出すとサービスの品質が上がり、顧客が満足すると利益が上がるというモデルです。



実際には、実証研究をすると、認められているのもあれば、認められないものもあるので、もうちょっと研究が必要なんだけど、総じて従業員の状態が顧客の評価に大きな影響を与える。サービスマーケティングの本質は、やっぱり従業員のマネジメント問題なんだということは、共通の議論になっています。ただ、このメカニズムそのものは、まだまだ見えてこない部分があるので、もうちょっと今後の研究が必要なのかなというような状況になっているということです。以上がサービスの問題です。

次に4つ目の話題がネットです。ネットは、一つはWeb2.0。もう古いかなどは思いますが、オライリーという出版社の社長が提言したWeb2.0というのは、かなりインパクトがありました。つまり、従来、我われが思っていたネットの理解というのがいかに浅いかで、ネットのインパクトというのはもっと恐ろしい、もっと深い、もっと広い影響力のあるものだということをWeb2.0は教えてくれるように思います。もっとも古典的な狭い見方言えば、今、テレビとか、雑誌とか、新聞とか、ラジオとか色々ある中で、ネットというメディアが一つ加わったというぐらいの見方だったんですが、どうもそ

んなレベルじゃないという話なんですね。

**Web2.0とは:
オライリーによる7つの原則**

1. プラットフォームとしてのウェブ
2. 集合知の利用
3. データは次世代の「インテルインサイド」
4. ソフトウェアリリースサイクルの終焉
5. 軽量のプログラミングモデル
6. 単一デバイスの枠を超えたソフトウェア
7. リッチなユーザー体験

Tim O'Reilly / Web 2.0 次世代ソフトウェアのデザインパターンとビジネスモデル(初版) 2005年

例えば、ありとあらゆるサービスが、ネットを通じて提供されるようになるというような変化。最近はこのことを、ネットを意味するクラウドという言葉を使って、クラウドビジネスとか、クラウドコンピューティングとかいうふうに言っています。つまり、よく分からないけど、どこかにサービスする人がいて、我われはネットさえつないでいけば使えるというものです。ここにiPhoneがありますが、iPhoneのコンセプトというのはそれですね。ネットにさえつながっていれば、辞書も引けるし、データベースも調べられるし、ネットとつながることによって、なぜか知らないけど、これはいろんな機器になっているんですよ。いろんなサービス、インターフェイスになっている。もちろん、ゲーム機としても活躍したりとか、色々ありますけれども。

そして、もう一つネットの特徴は、そこには「集合地」、つまり自由な市民の発信、あるいは自由な消費者の発信というものが生まれていて、それがあつた種の秩序とか議論とかを進めているという変化もあります。これもまた、従来のメディアには弱かった面ですよ。いわゆるマスコミと呼ばれているメディアというのは、一方通行的なメディアだったりする傾向が強かったわけですが、それに対して、今、ネット上で展開されているもの、もちろん企業その他ですね。マーケッター側の発信も多いですが、消費者側、

市民側の発信・コンテンツの量もものすごく多いですよ。そういう状況が生まれています。どちらが議論をリードしているかということ、個人の発信が世の中の動きに影響を与えているケースというのは、しばしばあります。



その発信もテキストだけではなくて、音とか、特にインパクトで言えばムービーですね。YouTubeに何か画像をアップして、それがワッと広がってというのはものすごく影響力がありますし、若い人たちにとってはニコニコ動画の方かもしれませんけど、やっぱりムービーの影響というものは、ものすごい広がりを持っています。この点については、従来の広告の議論であれば AIDMA といっていたんですけども、電通の方が提案しているモデルなんですけれども、インターネットによってサーチとシェアというのが加わった「AISAS」というモデルを提案しています。つまり、私たちは何か買おうと思ったら、ネットで調べる。そして、何か買ったよというときに、「これしょうもなかったわ」とネットに書き込むということで、ネットを通じて消費者が互いにつながっている。確かにそうですね。何か買おうと、例えば家電製品を買おうなんていうときに、それを買った人の声とか質問だとかというのを、価格ドットコムとかで色々調べてみる。値段だけじゃないですね。あそこでは、ユーザーからの情報が非常にたくさん載っています。あるいは、本

を買うときなんかでも、Amazon のカスタマーレビューを見て、この本はどんなのかということについていろんなコメントを読んで買い物をする。ということで、実は、ネットを通じて、私たちは消費者同士の情報というユーザー情報が簡単に手に入る。そういうコミュニティを得ることができたということで、消費者行動が大きく変わろうとしているということですね。製品・ブランドについての評判がどう広がっていくかということで、消費者がブログに何を書かかみたい議論の中で、消費者側の対応をよく見ておかないと、企業が知らないうちに、「その商品とかブランドに対する企業の意図とは違う消費者のコミュニケーションが広がってしまう」という状況にあるということですね。

CGM

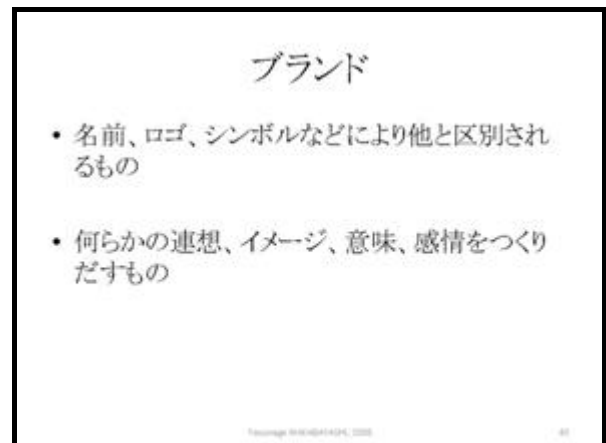
- ネット上での口コミは消費者のパーセプション(認識・理解)の形成、や購買意欲に大きな影響力をもつようになってきたのである。
- Consumer-Generated Mediaの略称で日本語に訳すと「消費者制作メディア」
 - ブログ
 - Mixi, Greeなどのソーシャルネットワークサービス(SNS)
 - 2ちゃんねるなどの掲示板(BBS)やフォーラム
 - Amazonの書評に代表される消費者の製品レビュー

これは、最近いろんな言われ方をされるようになっているのですが、CGM (コンシューマー・ジェネレーティッド・メディア)、消費者制作メディアということで注目されています。いわゆるブログとか、SNS とか、あるいは製品レビューだとかといったようなものです。このCGMの影響、あるいはCGMとどういう関係を取り結ぶか。下手にコントロールしようとして大失敗するというのがありますね。ステルスマーケティングという言葉があるんですが、これは会社が金を出して、ブログに「この製品素晴らしい」ってサクラで書かせるわけですよ。それで、物を売るといふ詐欺的な販売促進です。

これは、アメリカでは結構やられているという噂もありますが、やっている企業が言うわけではないので、噂でしか分かりません。日本では、一応やってないんじゃないかと言いますが、やってないかどうか。そこまでいかなくても、例えば女子大生の人気のあるブロガーとか、ブログを書くカリスマ、アルファブロガーとか色々言い方がありますが、そういう方々を集めて、そこで美味しいものを食べさせたり、試供品・製品を使ってみてくださいと渡して、一応書か書かないかはあなたの判断ですよと言いながら、お金を配ってやらせるという。やらせじゃないにしても、実際は書いてほしいからそういうことをするわけですよ。というような、書けとは言っていないからちょっとギリギリ、アウトじゃなくてセーフかなと。だけど、そういうことをしたら、もっともっとタダで物がもらえらると思えば、当然、人間書いちゃいますよね。という人も多いはずですよ。もちろん、自分のポリシーで書かないものは書かないなんて、立派な消費者もいるかもしれないけど、どんどん書けば書くほどタダで物がもらえらると、美味しいものが食べらるらるといったら、そりゃ書いた方が得だわって話になりますから、そういうやらせ系も結構始まろうとしています。ですが、時々、「やらせ」はばれるときがあるんですよ。そうすると、ものすごく集中砲火を浴びて大変なことになります。過去、そういうことでのいろんな事件があります。

CGMの問題をどう取り扱うかというのは、今日、マーケティングのコミュニケーションにおける最大の悩ましい問題であって、そのためにも、消費者が何を書いているかを理解しなきゃいけないで、「企業側が実際ネットで知らないうちに何を書かれているか分かりませんよ」と、しかも、それはすごいスピードなんです。別に電通のバズリサーチなど、企業やブランドについてブログ等ネットにどんな書き込みがなされ

ているかということ进行调查するというようなサービスが提供されています。ネットでは瞬時のうちに動くので非常に早い感覚で察知しないと、企業側としてはリスクコミュニケーション、クライシスコミュニケーションとしても、気が付いたときにはもう大火事になってしまっているなんてことがあり得るような、そういう世界がネットの世界の中に起こってしまっている。そういう武器といいますか手段を、消費者・一般大衆・市民が手に入れてしまったというのが、ネットが開いてしまったパンドラの箱みたいなものなんですよ。これは、今までのマスコミは違っていた。今までのマスコミは、何だかんだいってもコントロールをしていたわけですよ。ちゃんとビジネスで、金儲けじゃないと雑誌も出せないから。「これやったら出さないぞ」と言ったら、やっぱり出さないとうことで、「報道はジャーナリストの精神がある」とか色々言っても、ある程度影響を受けていたんだけど、そんなふうにコントロールできるようなものではなくてしまうということが起こっているのがネットの問題です。



続きまして、5 つ目はブランドです。ブランドというのは、そもそもの定義で言いますと、名前・ロゴ・シンボルで、他と区別されればいんです。でも、我々、しばしば「ブランド品」と言ったりしますよね。「ルイ・ヴィトン、ブランド品だよ。高級ブランドだよ。」その場合

の意味はちょっと特殊です。もともと、ああい
うセレブリティブランド、ある特定の階層が使
うというイメージで、確固としたポジションが
あるブランドというのは、ある意味、特殊なブ
ランドで、マーケティングにおけるブランドと
いうのは、もともと区別されればブランドなん
です。



ただ、面白いのはここから先です。人間とい
うのは、意味付けをしてしまう。病気を持って
いるなんて言う人もいますよね。つまり、どう
しても無意味なものに意味を持つ。星を見て、
「この星は私に頑張れと言っている」とか、勝
手に星を見て思うわけでしょ。日本人でいうと、
俳句がそうですよね。単に、俳句というのは、
そのときの風景を直接的に描写するものでは
ない。理屈とか感情を、直接的に訴えるものは
短歌の方ですけど、基本的に俳句というの
は、直接的に風景を、自然を描写しているだけ
です。だけど、我われは、それを通じて感じち
ゃうわけですよね。意味のないものに、意味を
見出してしまうことすらあるわけですから。そ
ういう意味で言うと、ブランドが面白いのは区
別された瞬間、区別されたことによって、名前
に意味を持たせてしまう。これは企業ブランド
ですけども、やっぱりソニーとパナソニック
って名前がつくと、ソニーはこうだよね、パナ
ソニックはこうだよねというふうな。同じこと
は、このマークに意味を持たせてしまう。我わ

れがなぜブランドに注目するかというと、この2
番目の効果をブランドが本質的に持ってしま
うからですよ。もちろん、意識的にそれを実現
するのか、偶然できてしまうのか、それは色々
なんですけれどもね。ですから、全ての元々の
ブランドは、「ブランドとして優れているか、優
れていないか」じゃなくて、区別されればブラン
ドなんです。そこから先、何らかのブラン
ド連想を持ってしまおうというのがブランドのポ
イントになります。ですから、企業がビジネス
をする際に売れ続ける仕組みを作ろうと思えば、
それはやっぱり、その製品やその企業のやっ
ているビジネスをブランド化することです
ね。ブランド化するというのは、お客様から見
て、他とは違うというふうにはっきりと認識さ
れることです。それも、違うというのが「はっ
きりと他より劣る、他よりも駄目である」と
いうネガティブな意味で認知されても売り上げ
にはつながりませんから、もちろん、「他より優
れている」という言い方が無理だったら、「他よ
り少なくともこの点では圧倒的に優れている」。別
に、全面的に勝つ必要はないですよ。やっぱ
りオンリーワン、ユニークであればいいんです
から、「どこかは優れている」ぐらいのことでも
いいんです。そういう「他より優れている、他
より素晴らしい」、そして、もっと言うとファミ
リアリティー、「親しみやすさ」「私のブランド
だ、私の商品だ」というふうな。ですから、ブ
ランド化をしていく際には、とにかく一貫して、
いかに差異化するかということ徹底していく。
そして、最終的にお客様がそのようにそのブラ
ンドを差異あるものとして認識したかどうか。
そうなったら、そのブランド化のマーケティング
のコミュニケーション、キャンペーンは成功
と言えるし、そうじゃなければ、やっぱりキャ
ンペーンに弱点がありますから、それを修正を
していく必要がある、こういうサイクルなんだ
ろうと思います。



差異化するポイントはまずどれだけ広く多くの人に深く詳しく認知されているか。次にアイデンティティ、これは「どういうふうにイメージされたいか」ですね。知覚品質、やっぱり「優れている」というふうに思われなきゃ駄目です。そして、「だから好きだ、だから利用する、だから他の人に紹介したい」というロイヤルティが持てるかどうか。アーカー教授は、こういった4つの要素が高いか低いかというのがブランド化、ブランド価値というものが高いか高くないかの重要な指標になると言っています。

ブランド

- 「私はお墓のなかにはいません」
- ブランドはどこにいるのか？
- 製品でもない、企業でもない
- 私(消費者)でもない

コミュニケーションの観点からすると、「私はお墓の中にはいません」という有名な歌がありますが、ブランドもおそらく製品の中には存在しないですよ。お墓にはいないんです。じゃあ、どこにいるのかというと、まさにここら辺にいるんですよ。だから、私はここら辺にいると同様に、私は風になっているわけですからね。

同じように、ブランドもたぶん「千の風」になっているんですよ。ブランドというのは、そういう不思議なものなんですね。社会的に共有されている。ですから、しばしば企業がブランドを作っていると思って、大やけどをするケースもあります。そうならないケースもありますけどね。

有名なケースで言えば、アメリカのコカ・コーラ社が、ペプシコーラにやられて味を変えるというキャンペーンをやったことがあるんです。そうしたら、「アメリカのスピリットだ。アメリカ人の誇りだ。おまえ何を考えているんだ」と言って、デモまで起こったんです。デモや集会や投書が殺到したんですね。不買運動まで起こるんですね。たかがコカ・コーラですよ。生活必需品でも何でもありませんよ。でも、アメリカ人にとってみれば、「アメリカ人の誇り、アメリカ人の魂」。確かにそうだよ。歴史的には、第二次世界大戦やベトナム戦争とともに、常にあったのはコカ・コーラですから。コカ・コーラは、アメリカ軍の常備品として存在していて、いつでもコカ・コーラを飲みながら、彼らは戦場で戦ったわけですからね。アメリカ人が血を流すというのは、コカ・コーラを飲むということとセットでやってきた歴史があるんですよ。だから、それは日本人にとってのコカ・コーラとは全然意味が違います。そういうふうになっていたのに、勝手に変えてしまったら、それは裏切り行為、売国奴と言うんですか、「アメリカという国自体を侮辱するもんだ」と、こういう話になっちゃうわけです。だから2、3カ月後でしたかね、元に戻すと言ってコカ・コーラクラシックという名前で元に戻りましたけど。今でも結局、コカ・コーラは同じ味で続くんですが。

ブランドというのは、企業が作り出したものであることは否定しませんが、ブランド化するプロセスは、企業が社会と市民と消費者とのコミュニケーションを通じて、作り上げているも

のなんですね。企業だけのものではない。逆に言えば、企業が社会に対して、「こういうことをお約束している、こういうことを期待されている」、こういうある種の目に見えない契約を結んでいるというような物の見方の方が有効かもしれません。

最後に、「コミュニケーションが世界を救う」という、ほんまかいなって話をしたいと思いますが。例えば、これが Volvic の話です。



Volvic、これはダノンという会社のミネラルウォーターのブランドでございます。ここが、もともと本国で始めて、日本でも2年ぐらい前に始めて、いま世界で1カ国1カ国丁寧に展開を始めているキャンペーンです。「1リットル for 10リットル」という名前でやっているキャンペーンなんです。これは Volvic を消費者が買います。買いますと、Volvic の売上げの一部を Volvic 社はユニセフに寄付します。寄付してどうなるかということ、ユニセフがアフリカに井戸を新設

して、10年間メンテナンスをします。それは、アフリカの非常に危険な汚れた水のために、子どもや高齢者など体力のない人たちが病気になったり、場合によっては命を落としたりという不衛生状態に置かれているエリアに対する貧困対策、衛生対策に使うというプログラムですね。売上げ1リットル分につき、10リットルの清潔で安全な水を提供できる。



やっぱりこのプログラムは、特徴的なのは、「消費者が買ったら寄付する」ということなんです。従来の社会貢献と言いますと、「企業はもうかった。もうかったうちの一部を寄付します」というタイプのプログラムが少なからず多かったです。これはそうではないんですよ。売上げの一部をあげる、しかも、売上げに連動するわけですね。このキャンペーンを2カ月ぐらいやるんですが、売上げ1リットル分につきなので、キャンペーン中の売上げに応じて寄付していくというやり方です。つまり、消費者を巻き込んでいるんです。皆さん、これどう思います？ 消費者をなぜ巻き込むんだろうか。私は、消費者を巻き込むところが素晴らしいと思っていますが、人によっては、「何で消費者を巻き込むんだと。企業は儲けているんだから、勝手に寄付したらええやないか」というご批判もあり得るかと思います。

こういうのをコーズ・リレイテッド・マーケティングと呼びます。この場合のコーズという

のは、社会的な問題に対する組織とか、取り組みとか、課題だとかというふうなことを指している。この場合で言えば、ユニセフが提供する「井戸を提供する事業」と「関連するマーケティング」というふうにご理解いただければいいと思いますが、いろんなやり方があります。

CRMの定義

- CRMの定義「コーズとの協力関係のもと、企業がコーズ支援をすることにより、マーケティング全般の目標達成を促進するための戦略」(世良 2004)
- CRMにおける「コーズ」は「良いことなので、援助をしたくなるような対象」で、実態のある組織や活動を指す(世良 2007)
- 狭義のCRMは寄付に限定、広義のCRMは寄付以外にもスポンサーシップや人的支援等、企業自らの清掃活動等も含む

CRMについての実証研究

- 「価格の一定割合」と「利益の一定割合」と表示した場合の違いはない(PEP効果) (Olsen, Pracejus, and Brown 2003)
- 低額商品では有意差あり、高額商品にはなし(世良 2008)
- 「消費者と支援先コーズの関係」が消費者の態度に影響(Trimble 2006)
- 購買意思に影響(Vaidyanathan and Aggarwal 2005)
- 影響ない(Lafferty and Goldsmith 2005)

一番簡単なのは、商品の売り上げに応じた寄付という形で、このCRM（コーズ・リレイテッド・マーケティング）は、コーズとの協力ということで、この場合は井戸なんですね。狭い意味でのCRMは寄付ですけれども、もちろん寄付以外にも社員が一緒になってやるというタイプもあります。もちろん、いろんなバリエーションがあるんです。いろんな実証研究もありまして、売り上げの一定割合でいくのか、それとも利益の一定割合でいくのか、低額品・高額品どうかとか、いろんな議論がありますけれども、この議論の素晴らしいのは、まず一つ目に私はこ

う考えているんですね。



ソーシャル・マーケティングの問題を考える際には2つ課題があって、一つはもちろん、「社会的な問題」を解決しなければいけないんです。でも、同時に、その社会的な問題を解決するというのは、哀れみとか世話焼きでするんじゃないなくて、基本的には人間なんですから、「その人間たちが自立していくというプロセスとして組まないといけない」。企業がもうかったからあげるじゃ駄目で、「世の中を良くしていくのは企業じゃなくて市民なんですよ。そういうふうにして社会を良くするために、市民がもっと社会の問題に関心を持って、社会に役立つような隣人愛を形にする、行動する」、そういう社会につながっていくかどうか、もう一つの課題なんですね。これをある専門用語では、「市民性の創造」という言葉を使ったりもしますけど。ソーシャル・マーケティングというのは、そういう意味では、社会問題を解決すると同時に、市民の意識、「いかにより良き助け合いができる、隣人愛に満ちた市民社会が形成されるか」ということがテーマです。そういうふう考えたときには、このコーズマーケティングは、消費者が気軽に参加できるわけですよ。この問題を通じて、アフリカの水問題を知ったり、学んだり、関心を持つことができるんです。その消費者が市民として、地球に生きる市民として、同じ人類として愛に目覚めるわけですよ。こういうプロセスだとい

うふうに、ご理解いただければと。

「いや、そうじゃない。これは欺まんだ」と、そうなんですよ、これは同時に「Volvic を売るマーケティング」なんです。結果的に、Volvic の売り上げを増やすだけじゃないかという議論もあるかもしれません。

そして最後に、これは Volvic のブランドになるんですよ。「Volvic というのは、単に水のブランドではなくて、こういう人類愛に目覚めたブランドだ」という特別の価値を持つ。さっきの社会的なイメージとしては、単なるミネラルウォーターではない。ミネラルウォーターなんて、いっぱいいろんなブランドがあるわけじゃないですか。でも、Volvic はそれとは違う意味を持つんですよ。世界の水問題に関心を持って行動するブランドとしてのイメージングができる。そういう意味では、これはもちろん社会問題の解決にとってプラスだし、消費者も自分たちのそういう隣人愛を行動にできるという意味でプラスだし、それで企業ももうかってブランドができてプラスだというね。そういう Win- Win-Win のすごいビジネスなんです。

まさしく、これからの現代社会は、人類の持っている能力が上がってしまったために、問題も歴史的に見るとあり得なかったぐらい大きな問題、地球温暖化問題など、問題もものすごく大きくなっちゃったんですね。人類は突破できると信じたいですけども、今まで存在しなかったような新しい未知の問題です。これは当然、人類のパワーが増えたから、パワーが増えた分だけリアクション・反発も大きいのかなというふうにすら思うような事態です。そういう時代の下で、これからのマーケティングというものは、「単に経済的な動機を満たすだけ」では不完全だろう。これからのビジネスは、やはりこの人類社会に、いや、もっと言うと、臨済宗なんかでは「山川草木悉皆成仏（さんせいそうもくしっかいじょうぶつ）」という言葉がありますね。

人間以外のすべての身にも、仏の御心が存在すると。御仏様がいます。つまり、「自然も含めて、私たちは生かされている。我々が地球の主人公だなんてのは人間の思い上がり以外の何ものでもない」と、禅宗の皆さんなんかはおっしゃるわけですね。これはキリスト教文化とは、ちょっと違うものの見方のような気はいたしますけれども。そういうものからすれば、この社会的な動機というのは、「隣人愛だけではなくて、もっとあまねくこの地球とか宇宙に対する愛に広げないとあかんのかな」と思うわけです。宇宙といってもあまりピンと来ませんが。でも、これからたぶん、月とか火星とかいうのも、私たちの重要なテーマにはなってくるでしょうから。そこまで言うと、そこまで広げながら考えなければいけないのかもしれませんが、これからのビジネス、これからのコミュニケーションは、経済的動機ばかりではなくて、この社会的動機と経済的動機が両方とも Win- Win になるような、そういうクリエイティブなものが展開することが求められるだろうと。そういったものを進めるべきだということを最後に申し上げて、今日の私の基調講演としたいと思います。どうぞ清聴ありがとうございました。

■会場からの質問 1

ご意見、非常に興味深く聴かせていただいて、ありがとうございました。

最後のコース・リレイテッド・マーケティングは、私もそう共鳴するんですけども、マーケティング自身の最初からのご説明は、若干消費者中心ということで、消費者というのはいくらか所得を持っている消費者ということが対象になることが多いです。現在、企業なんか問題にしている「貧富差・格差をなくすということにつながるマーケティング」というのは、最後の点ではそう思うんですが、そこらのところが、前の段階と最後の段階との結び付きが、

ちょっとまだ疑問に感じたんですけどもいかがでしょう。

■若林

本当に大事なご指摘だと思います。ありがとうございます。そこは、実際のビジネスをやられている現場、あるいは逆に翻ってみて、ソーシャル・マーケティングそのものの中心的な担い手である非営利あるいは共同の組織の場合でも、逆の意味でやっぱり悩んでいるんだろうなと思います。

残念ながら、私はそれを単純に一元化できるというふうには思っていてなくて、ぶっちゃけた話、「そこはやっぱり表面的にも実践的にもしばしば矛盾する。だからこそ、いかにクリエイティブにそれを乗り越えていくかというチャレンジが必要だよ」と考えています。従来通りやれば、しばしば消費者の利益にかなうことをやり過ぎることが、社会にとって必ずしもよくないという場合もあります。

また、消費者という場合も、今おっしゃられたように、一定の所得のある層ばかり注目していると、いわゆる今日、日本でも格差社会が広がっているという状況がある。世界では、ますますそういう状況がございます。そういう状況の下で、結局、買ってくれる人だけをターゲットにするマーケティングが、いかに差別的な、企業の側にはその意図がなくても、客観的にその企業のビジネス活動をすれば、あなた方は貧困者や、障害者や、そういう弱者に対しては何の貢献もしていない、社会的には欠陥のあるビジネスをやっていますねと。企業側からすれば、「我われは営利企業であって、別にそんな社会福祉を目的としているんじゃないんだから、そんな意味で評価されるのは間違っている」と、こういう議論にはなるんでしょうが。でも、益々、私は「企業もまた社会福祉に貢献しているかどうか」が、特に、「もうかったお金を寄付する」

という意味ではなくて、「本業そのものが、社会のより良き方向への展開に貢献できている」ことが問われると思います。例えば CSR の報告書がありますね。社会的責任の報告書というの、今は地球環境問題とか、あるいは人権の問題ぐらいが挙がっていますが、本当は広い意味においては、今ご指摘の通りのこういう貧困とか差別の問題に対して、「企業自身がどうなんですか？」という議論もどんどん問われる状況になるだろうと思います。

なかなか一致しない議論です。ぶっちゃけた話、簡単にはつながらない話ですが、そこをどういうふうに、まさしく創造的に乗り越えていくかということが、実践家の皆さんにとっても問われることだし、マーケティングの研究者も、どうしても研究というのは、一定の実証研究とか結論を出そうとすると、対象を絞らないとコントロールできないので、そうしがちなんですが、今までの研究がいかに不適切といいますか視野の狭い、弱点を抱えているのかということも、研究者自身が自らの研究活動として弱点を自覚して、私どももチャレンジしていかないといけないかなと、そんなふうに思っております。よろしいでしょうか。どうもありがとうございました。

■会場からの質問 2

私は、27 年間サラリーマン生活をしまして、22 年間経営者生活をしてきました。先ほど話されたことはすべて理解できました。私がやってきたことは、間違いなかったなと思えました。

それから、ユニセフの話をされましたね。私は、やはり最終的には社会貢献をできなければ、ただ金儲けだけじゃいかんということを思っていましたので、毎年、ユニセフに寄付したのを額に入れていたんですね。私は、自分の借金は自分で返すという気持ちがありますので、借金分だけは保険に入ろうとしていたんですね。そ

して、お医者さんと呼んだら、全然触診をしないんです。ぱっとそれを見ただけで、すべての金額を認めてくれて、あとはたばこを吸いますかぐらいの話しかなかったですよ。いかに、そういう社会貢献が自分のためになっているということを確信しましたね。そういうことです。

■若林

私のコメントを期待されているわけではないと思いますが、でも本当に、貸す側の銀行とか、あるいはお取引をする取引先にせよ、また従業員も、あるいは消費者も、そういった経営者の行動のすべてを見ているんだと思うんですね。経営者は見られているんです。だから、本当に今の話は、そうやってユニセフのこととか、し

っかり考えてやられているという、そういう行動、お人柄というのが、ちゃんと評価されて、だったらということで、ちゃんと戻ってくるんだろうなど。そういうふうに、ありふれた言葉ですが、でも今でも重い言葉だと思うのは、「情けは人のためならず」ってありますね。つまり、「他人に対する情けは、結果的に自分の利益にもなる」というふうな、先ほど、私が言った経済的エゴと社会的エゴをいかに統一するか。まさに、「情けは人のためならず」なわけですよ。そういうビジネスの在り方こそが、これから求められることなのかなというふうに、私も感じております。ありがとうございました。