

日本発マーケティング発想による競争力創成

—共鳴と共感 (R&E) のパラダイム—

Creating Competitiveness by the Japan Original Marketing Way of Thinking —A Resonance and Empathy (R&E) Paradigm—

東洋大学経営力創成センター 研究員 疋田 聡

1. はじめに

「技術だけでは勝てない」。メーカーのトップがよくいう言葉である。優れた技術をもっていなければ勝てないが、それだけでは勝てない。優れた技術とは、性能・機能面で優れた製品をつくる技術だけでなく、その製品を使いやすいようにつくる技術も含まれる。そして、消費者やユーザーがその製品を気持ちよく使ってもらえるように工夫することも必要である。特に消費財の場合、これが欠けると、売れない。消費者やユーザーに支持される製品をつくることは、工場の中だけではできない。つまり、マーケティングも必要だ、ということを書いて表している。優れた技術と優れたマーケティングが相互に有効に作用しシナジーを発揮しないと、競争に勝つのは難しい。いわば、技術とマーケティングの共鳴が必要である。

本稿では、技術とマーケティングを効果的に共鳴させるような方策とはどのようなものかを、日本発マーケティングの発想で考える。また、その方策は、意図的に共鳴させるというより、むしろ自然に共鳴する、より正確に言えば、意図せずとも共鳴してしまうといったものなのかどうかについても、マーケティングの立場から考えてみたい。本論では、日本企業のマーケティング実践、マーケティングの原点、及び適切な消費生活情報の流通についての理念を吟味することを通し、ならびに本プロジェクトで行ったケース研究および日本発という視点をふまえ、グランドデザインを描くようなアプローチで考察する。本稿では、日本発マーケティング発想の要諦は、グローバルスタンダード基準の意味を問い直すことにある、が主張される。

2. 日本のマーケティング実践の2つの誤り：コピーと模倣

わが国は、戦後、アメリカから多くを学び発展してきた。マーケティングもその一つである。

1955年日本生産性本部の「トップマネジメント訪米使節団」が帰国した際、米国の“マーケティング”は大いに学ぶ必要がある、との石坂泰三団長の発言（『日本経済新聞』1955年10月17日夕刊）が、わが国産業界へのマーケティング導入のきっかけとなった、といわれる。そして翌1956年の「マーケティング専門視察団」派遣を始め、何回かにわたる視察団派遣等を通してマーケティング（このときは、マーケティングと“ツ”がある表記であったが）をアメリカから学び、日本企業はそれを実践してきた。その歴史は今日まで約50年になる。

さて、この50年ほどの前半部分、日本の経済は目覚ましい発展を遂げたわけだが、ほぼ一

貫してアメリカ企業のマーケティングを「お手本」としてきた。先を行くアメリカという成功者の背中を見ながら、その後を追いかけてきた、ということが出来る。実際、この「後追い」戦法は、大きな成果をあげることができた。ところが同時に、追いつき並びかけたときや追い越してしまったとき、何をしたら良いのか分からないということにもなってしまった。後追い戦法は、自分で考えることをしないですむものだったからである。何より、成功した、ないし成功しているという「実績」のあるモデルだから、安心して後を追うことができた。うまくいくかどうか、心配しないで突き進める戦法だったのである。

この後追い戦法は、日本企業に大きな成果をもたらしてくれた成功戦略であったから、この50年ほどの後半期間においてもその「威光」は相変わらずであった。ただ、後を追う対象が、アメリカ企業のマーケティングからグローバルスタンダードという考え方、ないし枠組みに変わった。いわば、マーケティングだけでなく、企業経営やビジネスパーソンの行動スタイルも、グローバルスタンダード基準で考えることがまさにグローバルな時代には正解なのだ、というわけである。かくして、グローバルスタンダードは産業界のみならずマスコミや政治の世界を、そしてアカデミック世界をも席卷するようになった。ここにおいては、グローバルなる言葉の「魔力」が、人々にうまくいくかどうかを心配しないですむというお墨付き、安心を与えたのである。

優れた先人のスタイルを学ぶことは、成長を志すものにとっての第一歩である。だから、先人に倣うという後追い戦法を採用することは十分な意味がある。ただ、その場合、コピーではなく、模倣（イミテーション）であることが肝要である。両者の区別がされていないと、マーケティングでよくいう「成功は失敗の母」を実証してしまうことになりかねない。

さて、日本企業が採用した後追い戦法は、どうであったろうか。1950年代後半以降、日本企業が行ってきたマーケティング実践を大まかに振り返ってみれば、2つの誤りがあったことを指摘できる。(ア) お手本、と (イ) グローバルスタンダード、を模倣ではなく、コピーしていたことである。

(ア) 「お手本」について：日本企業が、アメリカ企業が実践しているマーケティングに学ぶことは間違いではなかったが、肝心の学ぶ対象の吟味を省いたことは大きな間違いであった。当時のアメリカ企業が実践していたマーケティングは、マーケティングの発想（後述する）によるものではなかったからである。マーケティングまがいの戦略であって、なかには販売（セリング）術を駆使したものに過ぎないといってもいいものもあった。マーケティングの発想に基づくマーケティング実践が行われていたならば、マーケティング・マスターの代表格と称されるプロクター・アンド・ギャンブル（P&G）は、日本市場参入に際してあれほどの苦労をしなかったはずである。

(イ) グローバルスタンダードについて：巧い広告のキャッチコピーは、短い言葉でありながら、注意をひきつけ、興味や関心を喚起し、好感を生み、共感を得ることに資する。反面、詳細な点についてまでの理解を深めることは得意でない。それは、ボディコピーの役割である。また、巧いキャッチコピーは、短くて語呂もよく記憶されやすいから、言葉だけが一人歩きすることも少なからずある。同様のことが、標語やスローガンについてもいえる。特定の語句だけが流通して人々の記憶に残り、その意味するところはついていかない。そこでは、人々の思考は停止している。ある事象にレッテル貼りをするのも、同じ

である。そのレッテルから連想される特定の価値付けが簡単に行われてしまう。ここでも、人々の思考は停止している。改革、エコ、国民の目線、自分探し、…等々、沢山のレッテルが、多くはマスコミにのって流布している。

グローバルスタンダードは、いわばそうしたレッテルの一つとして多に使われた。それは、ある価値観、準拠枠（フレーム・オブ・リファレンス）に対して貼られたレッテルであったが、グローバルという言葉の響きはビジネスパーソンだけでなく、マスコミや経済・経営の研究者にも心地いい説得力を感じさせた。

しかしながら、グローバルスタンダードとは、やや極端な言い方をすれば、例えば、従業員とは製品の部品と同じモノであり、生産要素のひとつであって、人間としてはとらえない思考スタイルであった。だから、人件費は費用であり、その調達コストはできるだけ低く抑え、使い捨ても厭わないことが基本であった。また、市場（マーケット）とは、株式市場のことで、マーケティングでいう市場（後述）とは別のものであった。したがって、「市場に聞く」や「市場の反応」という言葉は、グローバルスタンダードでは「株主志向」を意味し、「消費者志向」ではない。それゆえ、グローバルスタンダードのコピーは、マーケティングから見れば、大きな誤りだったのである。

3. マーケティングの発想とは

ここでマーケティングの発想とは、マーケティングの基本的考え方（マーケティング・コンセプト）をふまえた発想のことである。

Marketing とは market に ing をつけたものである。market は市場と訳すが、経済学でいう「市場」と言葉は同じであっても、意味は違うことに心しなければならない。また、マスコミの経済ニュース等でしばしば使われる「市場の反応」、「市場価値」、「市場の声」というときの「市場」とも意味が違う。そこでの「市場」とは「証券市場」「株式市場」の意味である。マーケティングでいう市場とは「消費者」、より正確に言えば消費者の「ニーズ、ないし心持」という意味である。それに ing をつけたわけだから、marketing とは消費者（の心持）を活性化させる、消費者を動態化させる、ダイナミックな消費者を創る、という意味である。

世界を現実的に考えてみれば、消費者が他人からの影響を受けずに、自分の判断だけで自発的に商品やサービスを欲しいと思い、購入してくれるかといえば、そのようなことは想定しにくい。人々は、良くも悪くも他人からさまざまな影響を受け、それらを自分の価値基準にてらしながら勘案して行動している。だから、企業も消費者に「働きかけ」をする。その「働きかけ」の仕方、中身が大事で、ただ、自社商品・サービスを買ってください、といったところで、消費者は都合よく購買はしてくれないだろう。消費者は、自分の価値基準に照らしてさまざま勘案するから、消費者の価値基準に適わなければならない。消費者の価値基準に適うような「働きかけ」を考え付かなければならない。だから marketing 実践とは、消費者を活性化させる方策を考える、という意味である。消費者が気付いていない商品・サービスの便益（価値）を理解してもらい、この世になかった商品やサービスを考え出して消費者に提供し、消費者がこんな商品やサービスがあったならというニーズを汲み取って商品化し提供する。こうした企業努力によって消費者が活性化されることで、

消費者が商品・サービスを購入し、その結果、企業の販売額が増え、利益が生まれる、という過程を想定している。こうした過程を、marketing と名づけたのである。だから、マーケティングの発想の基盤になっている消費者志向という考え方を平易に表現すれば、「消費者に喜ばれる、消費者を幸せにする、そして、自分も幸せになり嬉しくなる」となる。また、その考え方の根底には当然のこととして社会視点があり、社会全体にいいことをする、いい社会を創る、いい社会をつくることに貢献する、役に立つ等に繋がっていく。

一時期、「会社はだれのものか」という議論が盛んにされた。社会の公器、株主のもの、従業員のもの、等々いろいろな見解があった。マーケティング・コンセプトからいえば、この答えは決まっている。消費者の期待に応えられる限りにおいて、企業は存在できる。社会の公器というほど、大上段に構えることはしないが、消費者すなわち顧客あつての企業、顧客の支持を失えば、即、会社は存続不能に陥るという「信念」が根底にある。したがって、少しでもマーケティングを理解している人なら、「株主のもの」などという見解は、絶対に出て来ない。

マーケティングは、いわゆる、商品やサービスを「販売」というものとは、全く違う考え方であるからこそ、ここ100年という長い間「尊重」されてきたのである。ただ、こうした「企業努力」をあまり必要としないでも済む（と、実は経営者が思い違いをしていたのだが）とき、すなわち、景気が良くて、販売額が順調に伸び、それに応じて利益の増えているときは、marketing は忘れ去られて、marketing のなかで編み出されてきたテクニック、表面的・形式的にはあたかも selling technique と同じように見えるテクニックを駆使した。だから、「マーケティングの威力は、むしろ不況のときに発揮されるもの」（アンダーソン元 AMA 会長）であるとすれば、ここ100年ほどのほとんどの時代、marketing が行われていなかった、あるいは本当に必要とはされなかったということができる。

4. マーケティング発想による競争力

(1) 顧客に製品・サービスが選ばれる

マーケティング発想からいえば、企業であれ製品・サービスであれ、その企業の製品・サービスが市場に受け入れられる、すなわち消費者に購買されてはじめて競争力が発揮されたと考える。それらの製品・サービスが、どんなに評判を呼んだとしても、購買されなければ競争力があるとはいえない。もちろん、そうした評判は、将来の購買に期待を抱かせるが、実現していない購買は、潜在的競争力に過ぎない。将来は、新たな環境に変わるからである。したがって、競争力とは、顧客に製品・サービスが選ばれる（購買される）ことに現れる。

ただ、注意しなくてはいけないことは、マーケティングの世界は、中選挙区制だということである。小選挙区制のように勝者は1人だけではない。なぜなら、市場は多くのセグメントから成り立っており、少なくとも、各セグメントに勝者がいるはずだからである。したがって、「マーケティング戦争」や「ゼロサム」という言葉は、いささか「過激」で、ジャーナリスティックな表現といえよう。市場はホモジニアスではなく、ヘテロジニアスなのである。

(2) 誰と競争するのか

競争する相手は誰か、がわかっていないと競争にならない。競争相手は同業他社に決まっているのではないか、という声も聞こえそうだが、この声はマーケティング発想からは決して出てこない。マーケティングの競争は、消費者のニーズ・心持に合うかどうか（争うというより、競うというニュアンス）で行われる。だから、競う相手は、消費者のニーズ・心持である。しかも、消費者のニーズ・心持は常に変化している。小売業は消費者と知恵比べをしているのだ、といわれるのはこのためである。同業他社より優れた商品をつくっても、消費者が購買してくれなければダメなのである。だから近年、メーカーと小売等流通企業が協働して知恵を絞り、マーケティング活動を行うケースが多くなっているのである。選挙で、有権者の心を掴むことがポイントといわれるのと同じである。

(3) 何で競争するのか

消費者は、なぜその製品・サービスを購入してくれたのか。もちろん、自分のニーズ・心持に合ったからであろう。では、次も、またその次も購買してくれるだろうか。購買し続けてくれなければ、企業は存続できない。

度々いうように、消費者のニーズは変わる。しかし、「知恵比べ」の結果、その製品やサービスを購入して良かったと満足し、高い評価をしてくれれば、次回、好意的に接してくれるであろう。次回も良かったとなれば、それは、やがて信頼に昇華していくであろう。マーケティングとは「売れる（より正確には売れ続ける）仕組み」をつくることだ、といわれる。消費者との間に信頼を築くことを、マーケティングでは重視する。

(4) どんな方法で競争するのか

競争力を強めるために、一企業単独で頑張るか、いくつかの企業でチームを組織するか2つの方法がある。チームの場合、チームの組織（意思決定の手続き）は主従関係型（トップダウン）と同列関係型（合議制）の2タイプがある。一般的に、マーケティングのテキスト（アメリカ発）では、チームであって、リーダーがいる主従関係型を想定している。だが、日本のビジネスパーソンはここに違和感を持つ。日本のマーケティング実践は、リーダー的存在はいても、リーダーは権力を行使しないでも済むようにチーム内で相談し、「合意」形成を優先する。だから、時間がかかる（この点は、スピード重視の発想から批判される）。しかし、合意が形成されればベクトルが揃い、シナジーを発揮することができる。効率性と効果性の両面から見て、日米どちらが優れているか一概にはいえないが、どちらが、肌に合うかは見える。マーケティングを実践するのは人間である、ということをお忘れではない。

(5) 「共鳴と共感」のパラダイム

技術とマーケティングが相互に有効に作用しシナジーを生み出す、すなわち共鳴するためには、技術担当とマーケティング担当の間に信頼と協働の関係が成立していることが大前提である。ここで、共鳴という言葉を用いるのは、それなりの意味をもたせたいからである。共鳴とは、「物理系が外部からの刺激で固有振動を始めること。特に刺激が固有振動に近い振動数をもつ場合を指す」（広辞苑）、と説明される。ある目的のためにメンバーが一致団結、力を合わせる、というより、特定の目的が設定されていなくても常に信頼と協働がメンバーの基底にあることの意味を強調したいからである。信頼と協働の関係は、

他人の立場に置き換えた自分の姿をイメージする、言葉を換えれば他人を思いやることで形成される。

こうした能力のことを共感 (empathy) というが、これは、マーケティングのもっとも基本的なコンセプトである消費者志向に通じる。共感能力の備わる人々が集うという基盤をつくれば、そこでは、自然と共鳴が生まれる。また、共感する力は、相互の意識を主従関係ではなく、同列関係に導く。こうした共鳴と共感の考え方は、日本人にとって (おそらく、世界の多くの人にとって) 非常にわかりやすいものである。同時に、「グローバルスタンダード」基準とは馴染まない考え方である。

5. 日本発マーケティング発想とアメリカ発マーケティング発想

経済学や経営学等、一般的に理論は、その理論にかかわる素材ないし事実を基にして組み立てられていく。それゆえ、その理論は、そこで用いられた素材ないし事実の制約を受ける。

マーケティングは、アメリカで生まれ発展してきた学問である。このことは、マーケティングの理論は、基本的にはアメリカという国において、アメリカ企業が実践したマーケティングが素材や事実になってつくられているということ、意味している。つまり、アメリカのテキストに書かれているマーケティング理論は、アメリカでのマーケティング実践がベースとなっているアメリカ発のマーケティング理論である、といえる。ということは、日本という国において、日本企業の実践するマーケティングがベースとなる日本発のマーケティング理論があつて当たり前ということになる。わが国のビジネスパーソンやマーケティング理論を学ぶ人たち、及び研究者たちが、(アメリカの) テキストに書かれたマーケティング理論に時として違和感をもつのも故なしとはいえない。

テキストに書かれていることへの違和感について例示すれば、次の諸点をあげることができる。

	日本	テキスト (アメリカ)
ア. 従業員・人間観	全ての人の可能性を信じる	期待できない人がいる
イ. 成果の判定期間	長期	短期
ウ. 消費者の価値観	こだわり、感性	機能、論理
エ. 追求・目標	究める心、〇〇道	成功
オ. つくり手意識	職人氣質	技術者
カ. ビジネス習慣	口約束、信頼	書面契約、予め決めておく
キ. 問題解決法	その時は話合で円満に	決められたルール
ク. 取引	貸し借りは次回清算	1 回ごとに清算
ケ. 顧客との関係	信頼、長い付き合い	関係性を管理 (manage) する

これらは、どちらが優れているかという問題ではない。両者には違いがある、ということが大事なところである。そして、重要なことは、テキスト (特に「マーケティング・マネジメント」の) には必ずしも強調し、はっきりと書かれていないが、マーケティングの

発想の基盤である消費者志向の基底にある社会視点の考え方、すなわち、社会全体にいいことをする、いい社会を創る、いい社会をつくることに貢献する、役に立つといったことは、共通していることである。つまりは、マーケティングの発想はひとつであり、アメリカであろうと日本であろうと、目指すところは違わないのである。ただ、道順や手順が違うだけである。そして、マーケティング実践が、しばしば（というより、多くはといったほうが正確かもしれないが）マーケティング発想から外れていることを、改めて認識しなければならない。

6. ケース研究からの示唆

われわれは、本プロジェクトで、JR 東日本、浜松企業、京都企業等についてケース研究を行った。そこでは、技術とマーケティングはいかにして「共鳴」したのかを探求した。それらについての考察はメンバー各自の研究報告に述べられているが、共通していることは、テキストに書かれているように順序良く、共鳴に至る過程が計画され、進められたというものではなかったことである。目的を設定し、それに沿って人を集め、計画的に進行させたというより、偶然の人と人との出会いが共鳴を起し、ブレイクスルーのきっかけを生んだというほうが当たっているようだ。もちろん、ブレイクスルーによって生まれた新しい課題は、組織的かつ計画的に遂行されていた。

結局のところ、われわれが行ったケース研究からの示唆として、次の点を指摘することができる。

(ア) 目標を設定し、PDCA サイクルに則って作業を管理することで、技術とマーケティングの共鳴に結びつけるという方策はとっていない。

(イ) むしろ、細部については計画せず、歩きながら考えるといったスタイルで、技術とマーケティングの共鳴が起こるのを待つという暗黙の了解がある。

(ウ) 社内だけでなく、社外の人とも出会うことをよしとする風土がある。

おそらく、こうした暗黙の了解や風土が、共感能力を醸成し共鳴を起させる要因、いかなれば意図せざる方策となっているのではないかと思われる。

7. マーケティング・コミュニケーション

マーケティングにおいて、消費生活情報の流通は、マーケティング・コミュニケーションととらえられるが、その大きな部分は広告である。広告が広告たり得ているのは、消費者・社会が広告を信用しているという信頼感があるからこそである。この信頼感は、100%とまではいかなくとも、そこそこ、ないしは生活していくうえで支障のない程度であれば、現実には問題は生じない。広告が一定の信頼を確保することは、マーケティングが威力を発揮し、いい社会ができるための条件である。

わが国では、こうした条件整備について、その基本理念を消費者基本法で定めている（消費者基本法第2条）。消費者基本法では、企業（事業者）、消費者、および行政がそれぞれの責務を果たすことでいい社会の実現に資する情報流通のしくみをつくることが述べられている。

ここで重要なことは、売り手と買い手は相互に責務を担うとされていることである。一般的に言えば、同じ製品ならば、消費者は価格が安いものに魅力を感じる。激安店が流行るのもこの理由である。このとき、卸を通さずメーカーから直接仕入れるから安い値段を実現できた、という「宣伝」文句を見かけることがある。この「宣伝」文句の説明力が甚だ乏しいことはいうまでもない。したがって、企業は、なぜ安いのか、その理由がフェアな方法によるものであることを消費者に論理的に理解してもらうことが必要である。そして、消費者もフェアでない方法による安値に対してはノーという見識を持つことが必要である。同時に、消費者がそうした見識を醸成できるような情報を提供するという意味も併せて、企業はマーケティングの一環として適切な消費生活情報の流通に関わらねばならない。

また、情報開示については、レモンの原理の応用で説明されるように、消費者が必要と考える情報を積極的に開示することは、「真面目」な企業にとって有利なこと（疋田、1996）を指摘しておきたい。

8. 「競争力を創成する」ということ

前述したように、マーケティングの発想では、競争力とは顧客に製品・サービスが選ばれ続けることである。そのためには、企業は顧客に信頼され、共鳴し、わかりあえる間柄になることが理想である。企業と消費者がわかりあうことは、いくつかのレベルで考えることができる。

- ア. 企業と消費者がわかりあう : Business & Consumer
- イ. 消費者と製品・サービスがわかりあう : Product/Service & Consumer
- ウ. 企業と企業がわかりあうこと : Business & Business
- エ. 企業の内部でわかりあうこと : Intra-Business

ここで、「わかる」ということについて考えてみよう。「わかる」を漢字で表すと、「分かる」、「判る」、「解る」、という字を思いつく。

われわれは「頭でわかる」と言う一方で、「頭ではわかるけど納得できない」とか「理屈としてはわかるけどしっくりとこない」という言い方もする。また、「心でわかる」とか「腹の底にしみ込んでくる」という言い方もする。

わかると言うとき、われわれは、無意識のうちに、「理性でわかる」と「感性でわかる」を区別していることに気付く。そして、本当にわかるとき、心からわかるとき、すなわち、感性でわかるほうを、重視している。このことは、相手の立場を思いやる心（empathy）やお互い様、持ちつ持たれつという気持ち、ないし考え方であって、しかし馴れ合いとは一線を画するもので、日本ではごく普通の気持ち、ないし考え方であろう。また、世界でもこうした気持ち、ないし考えは多くの人にあるものではないだろうか。こうした考え方は、おそらく、上記の各レベルにおける&をwithに変化させていくように思われる。そして、これまたグローバルスタンダードとは馴染まないものである。

技術の力（研究開発：R&D）とマーケティングの力が共鳴し、あたかも、Dの次のアルファベットがEであるようにR&Dが一步前進してR&E（共鳴と共感）に昇華することで、

わかりあう仕組みが構築されていくと考えたい。

マーケティングの根底には、自分がいいと思うもの、使うもの、消費するもの、満足するもの、を商品・サービスとして扱うという意思・志がないと、継続は難しい。そして、志もまた、グローバルスタンダードとは馴染まない。

フランス料理シェフ・三國清三の語るエピソードは、味わいが深い。三國がアラン・シャペルのもとで修業していたとき（当時27歳）の話である。

ある日、シャペルが三國の作った料理を見て「洗練されていない」と低い声でつぶやいたという。自分としてはパーフェクトな仕上がりだったし、そのまま客に供された。その一言に悩み続けていた三國は、夏になって自分が作る賄い料理は同僚のフランス人に軽いと苦情が出る一方、同僚のフランス人の作る賄い料理は自分の体が受け付けないことで、目が開かれる思いがしたという。

「懸命にフランス料理を学んだけれど、それは師匠であったシェフたちの料理を巧みに再現してただけだったのかもしれない。僕のオリジナル、つまり日本人としてのアイデンティティがある料理ではなかったのだと。

フランス人が作るフランス料理を死ぬまで食べ続けたいか、と自分に問うた時、僕の答えはノーだったのです。欧州修業の間は封印していたけれど、やっぱり味噌、米、醤油が食べたい。故郷で食べたような新鮮な魚を味わって生きていきたい。そして、これがシャペルさんへの答えなのではないかと思いました。…日本へ帰ろう。そして自分なりのオリジナリティーのある料理を作ろう。自分の仕事はこれからだと、また奮い立ったのです」（朝日新聞、2008年11月23日朝刊「オリジナルって何だ？」）。

【引用文献】

疋田聰（1996）「広告規制と広告主の利益」『経営論集』第43号、東洋大学経営学部、pp.97-107.