

第3章 マーケティング

第3-3章 マーケティングとは

顧客とのネットワーク作り

講師：大橋 克巳

目 次

- 1．はじめに
- 2．ビジネスの成り立ち
 - 2.1 三面川の鮭の物語の事例から
 - 2.2 ビジネスモデルの成立
- 3．マーケティングと実際のビジネスの事例
 - 3.1 一般的な単純モデルから考えてみる
 - 3.2 クラレ歯科材料ビジネスを事例にメーカーと顧客の関係
- 4．マーケティングとコミュニケーション
 - 4.1 顧客の中のコミュニケーションを考える
 - 4.2 SNSは現代版「顧客の信頼の輪」になりうるか
- 5．マーケティングとイノベーション
 - 5.1 イノベーションの普及
 - 5.2 「あたらしいものはどのように普及するのか」
- 6．マーケティングとの関係
 - 6.1 市場競争を考える
 - 6.2 マーケティングと企業経営者

1. はじめに

自ら経験した「マーケティング」は、一企業のミクロな現場活動から始まった。市場にいる顧客と企業活動を通じて繋がる。多くの場合、市場には顧客だけでなく競合他社もいる。市場や顧客は、常に外部の影響を受ける複雑なマクロな経済・社会活動の集合であった。実際ビジネスは顧客との関係から成り立つのであって統合され・相互に連動した全体の動きを把握しながらマーケティングしていかなければならない。

私のマーケティング活動は、ミクロの立場からマクロの世界を眺め「顧客とのネットワークを形成」しつつ「近未来に向けて事業」を対応させることであった。

2. ビジネスの成り立ち

2.1 三面川の鮭の物語の事例から

はじめは「鮭の回帰性」の発見を活用するという小さなアイデアからであった。そして誰かとまたは何と関連付けする連想へと続く。

例えば、収穫した鮭を寒風の中乾燥し、乾燥鮭を作り保存食を開発した。食材としての改良した鮭茶漬や、鮭びたしなど。贈答品の開発からは、都市の消費者へと拡大。そして消費者から「村上の鮭」としての評価を得てブランド化する。

鮭の回帰性を生かした自然ふ化から人工孵化へと発展させ、地域産業へと継続発展させていく。アイデアを最終顧客まで繋ぎ顧客とのネットワークを作り上げていく。

このようにビジネスを新しいアイデアを顧客と連鎖させて繋ぐ作業は面白い作業である。風が吹けば桶屋が儲かる連想ゲーム的な発想がビジネスの原点である。顧客を意識した連想ゲームからは顧客とのネットワーク形成の更なるアイデアも生まれてくる。

三面川の鮭の物語りは、村上藩の青砥武平治が養殖回帰習性を発見し「自然ふ化増殖」のためのバイパスをつくり、かつ「種川の制」へと発展した。その次に新鮮な食材を乾燥保存食材して江戸や新潟といった当時の大都市消費市場へ商品化して送った。

現地では料理法が開発され藩の物産品となっていく。また明治11年には、人工孵化増殖技術が導入され、回帰鮎だけでなく人工孵化した鮎の放流が繰り返された。

さらに現代では「加島屋」の鮭茶漬や鮭の糟漬など、高級食材として地域「ブランド」として継続販売されている。さらに地域興しの商品として観光にも組み入れられ「冬の村上名物」となっている。

(1) 種川の制の仕組み

村上藩が行ったのは、三面川の流れを分流して一つは鮭がさらに上流まで行けるように、一つは川底の砂利を整えて産卵場所を整えてやりふ化する卵を増やすこと。

種川の仕組みは、三面川を三つに分け、一つは全く手を加えない流れ、残る二つには柵を設けて上流へ行けないようにし、手前に産卵場を整備した。

整備の確かな記録は残っていないが、1763年に着手し1794年に完成したとされている。これを指揮したのは村上藩士の青砥武平治で、最終的な完成は彼の没後6年になる。以後着実に成果が現れ、運上金は幕末には2000両を超える大きな財源になっていった。

海外で鮭の人工ふ化場を整備した例は1857年のカナダが初出として知られているが、村上は

それより100年近く早かったことになる。その後村上では、明治11年アメリカのふ化技術を取り入れ日本初の人工ふ化に成功。減少していた鮭の遡上数も、明治17年に73万7千尾を記録するまでに増えた。村上は鮭漁、人工ふ化から加工、料理と鮭のすべてにわたり、常に日本をリードしてきた。

（2）特産品の誕生

4～5日間塩漬けにした後に流水で丁寧にぬめりを流し、頭を下につるして寒風に当てる。塩引きサケの場合、外気にさらす時間は3～4週間だが、酒びたしにする場合はそのまま干し続ける。厳寒期を越え、春風に当たり、梅雨の湿り気を吸い取ったサケは、熟成してうまみを増す。

また酒びたしは、本来各家庭で作られ、4月6、7日に開かれる村上大祭のとき、客人に振る舞われた。かちんかちんに固まったサケの身を短冊状に切り出し、平たい皿に並べる。日本酒を少々振り掛け、5分ほどすると食べ頃に。薄く切られた身は半ば透き通り、あめ色に輝く。口に運ぶと、日本酒の風味とサケのまろみのある塩味が広がる。最初はジャーキーのようだが、かむうちに軟らかくなり、うまみが一気に増す。かみ砕かれていつの間になくなり、こくのある後味が、ほっぺたを刺激する。

芸術品とも言える絶妙な味は、調味料や特殊な加工で生まれるわけではない。自然の気候でタンパク質がアミノ酸に変わり、うまみが発生する。『発酵』という言葉は古語で『かむす』（醸す）と言いい『神がなす』という意味がある。酒びたしは季節の風が作る味で、季節風はどこでも吹くが、他の地域でこの味は出ない。

（3）贈答品の誕生

越後の村上にはサケの大産地で、平安時代の昔から京の都にサケを献上していた。江戸時代の末にはすっかり定着した新巻きシャケには、強力なライバル「塩ブリ」がいた。

西日本では冬にはいって脂が乗った塩ブリが、「年魚」として正月の供え物やご馳走になった。ブリは成長につれフクラギ ヤズ ハマチ メジロ ブリと名前が変わる出世魚だから縁起も良く、お祝い物に最適だった。正月シーズンには「年取り魚」という名で関西圏のご馳走になった。

サケとブリの戦いは、長野の松本から木曽川筋を境にして勢力が二分された。やがてサケにはブリにないすばらしい新産業が味方についた。サケの増殖に乗り出した最初の土地は、越後の三面川下流の村上だった。それが増殖・養殖事業（最近ではブリも養殖するけれど）である。

村上藩士であった青砥武平治が、サケに回帰性があることを発見し、毎年かならず川に戻ってくるサケを保護し、産卵場を確保してやれば、増殖につながるという考えをもった。その考えをまとめたのが、「種川の制」。養殖事業のほうは、加賀金沢で生まれた関沢明清がアメリカで学んだマスの養殖技術を日本に広めるため奔走した。サケは、増殖と養殖が行われた魚のはしりだった。

新巻きジャケもやがて全国区の人気を勝ち得て、どこの家の台所でも見られるポピュラーな食材になっていった。¹（注1）

2.2 ビジネスモデルの成立

生産者から提供される商品やサービスを顧客に届くまでの関係が、ビジネス・モデルとして描くことができる。

鮭の回帰性を発見し、三面川を鮭の生育保護区域として種川の制を定め、商品化を進めた。この政策以前は地域の人々の生業として極狭い範囲で産業化・商品化が行われていた。青砥武平治は季節性と偶然性の高い漁業から経常的・定期的商品（贈答品）へと整えて行った。当然、鮭の保護育成や回帰が通常に行われるための処置や商品化のための加工業者との連携が行われた。

結果として鮭漁場から、村上藩は定期的な上納金を確保できた。良品質の確保から村上地方の贈答品として「鮭ブランド」は確立していく。また贈答品として活用された村上藩の鮭ブランドは、口コミにより江戸や新潟など都市消費者へ広がって行った。消費される商品の市場価値は、消費者評価に依存するものが多く、マス宣伝だけでは不足する。

近世、徳川期以降の全国特産品として発展して、江戸や大阪を中心とした消費市場が生まれ、全国へと広がっていった。現在でも、この構図は変わらない。消費市場のみでなく、生産財市場でもまたサービス商品でもこの生産者と購買者のビジネスの構図は極単純な図式で表わすことができる。

筆者は「ビジネスモデル」に表わし、その上で市場競争の構図（市場戦略）を構想されることをお勧めする。

事例1:三面川の鮭の物語

始まりは、鮭の回帰性の発見、保存食の開発(乾燥鮭)、自然ふ化から人工孵化の開発、都市への流通拡大、消費者が豊かになる、食材としての改良(鮭茶漬け)、地域産業として続く

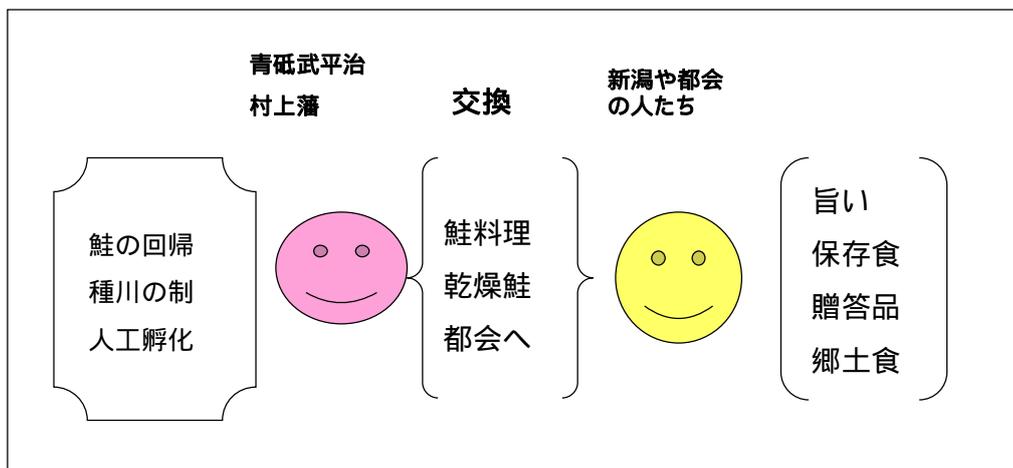


図3 2 . 1 鮭の商品化過程

事例：三面川の鮭のビジネス

A: 供給者: 鮭の養殖・生産
 B: 市場: 流通、
 C: 消費者: 食卓、満足

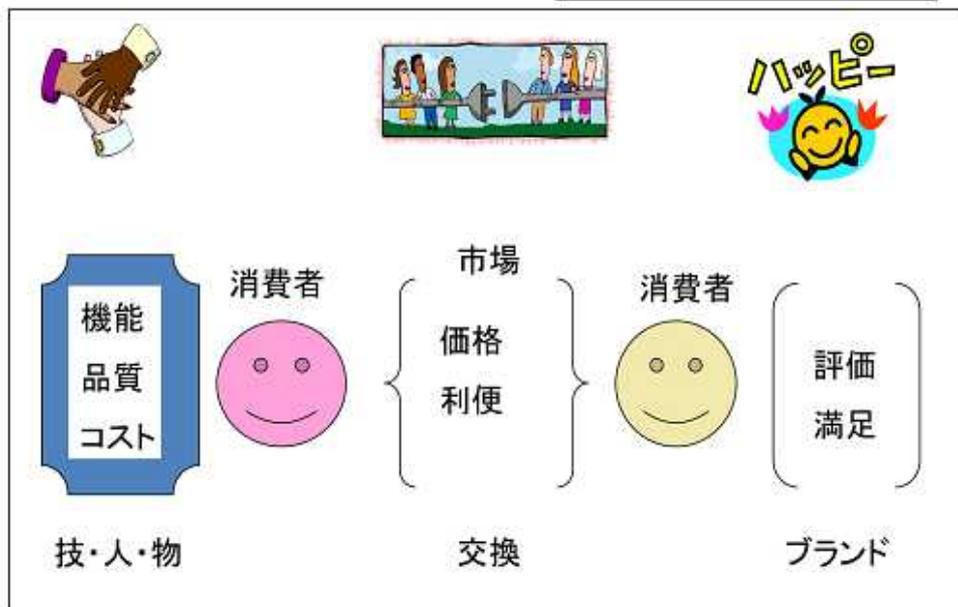


図3 2 . 4 商品価値の評価と付加価値

すなわちビジネスモデル研究のポイントは、

(1) ビジネス全体の流れ(システム)の把握

金・商品の交換、金・商品に付随する情報、自社組織の活動、顧客との関係を図式化する。そして相互の関係を整理し、その影響を測定する。流れを確認できればビジネスは全体として成立していることが分かる。

(2) 組織活動の把握

ビジネス全体の金・人・モノの流れには必ず情報は伴っている。そして組織としてまた顧客などは個々人または顧客層の情報としてビジネスサイクルの中のあらゆる場所に現れてくる。その為企業は組織として顧客と向き合い、顧客対応するための組織・人事を活用して顧客からのメッセージを把握する。

(3) 事業の方向性を把握

経営者は自社のすすむ方向を常に顧客に向ける。近未来への道筋を考え、競合競争に勝ち残るための事業投資が重要な判断となる。経営者は次期投資、商品とサービス開発、顧客との関係構築を事前に準備する必要がある。

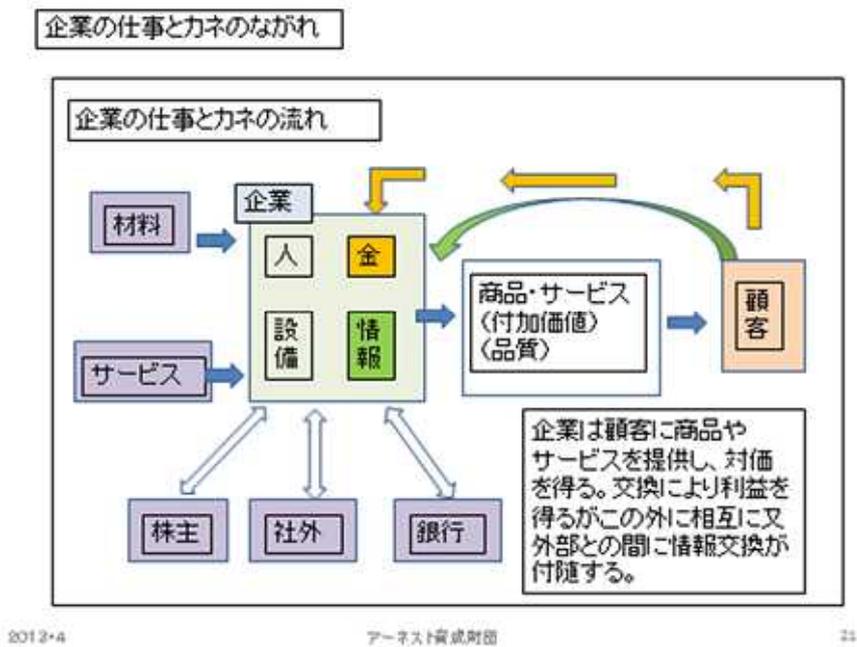


図32.3 簡単に図式したビジネスモデル

3. マーケティングと実際のビジネスの事例

現代市場は、財貨交換を用いた経済的取引が中心である。そこには財貨の交換を通して価値認識が発生する。効用と財貨の交換を通じて企業収益の概念が生まれる。この交換は企業ビジネスの基本となり、財のサイクルを作り、収益を生み出し、企業が市場で継続できるかどうかの判断材料となる。

市場での経済活動は、単に商品やサービスの機能の財貨交換が行われるのではなく、多くの場合、交換の結果得られたものの評価が残る。購入者の評価は次回購買の判断材料として活用される。私は、一度だけの取引のみでは購買者を顧客とは言わない。リピート購入者を顧客と呼ぶこととする。商品やサービスの説明書に書かれていない見えない信頼の絆を持つ顧客と結びつくことが最終の目的である。

3.1 一般的な単純モデルから考えてみる

簡単なモデルから始める。想像するに一番始めには商品やサービスを提供するのが企業である。その商品やサービスを受け取る（金銭で交換・購入する）顧客がいる。最初は商品やサービスにまでならない試供品が提供される。この段階では本当の交換価格は両者の間で定まっていない。ここでいう顧客もまたはっきりしていない唯の商品やサービスの受取人である。

試供品が使用され、またはサービスが試みられ、商品価値が評価される。顧客の持つ様々な基準による評価と、提供者の提供する商品の持つ機能や価格が合致するかどうかである。満足感も含めた評価である。商品やサービスが市場での商品やサービスとなるのは、これらが顧客によるリピート購入されて、はじめて市場の中で商品といわれ、サービスとなる。ビジネスの新規市場参入であり、新規商品やサービスであり、新規顧客が生まれるのである。

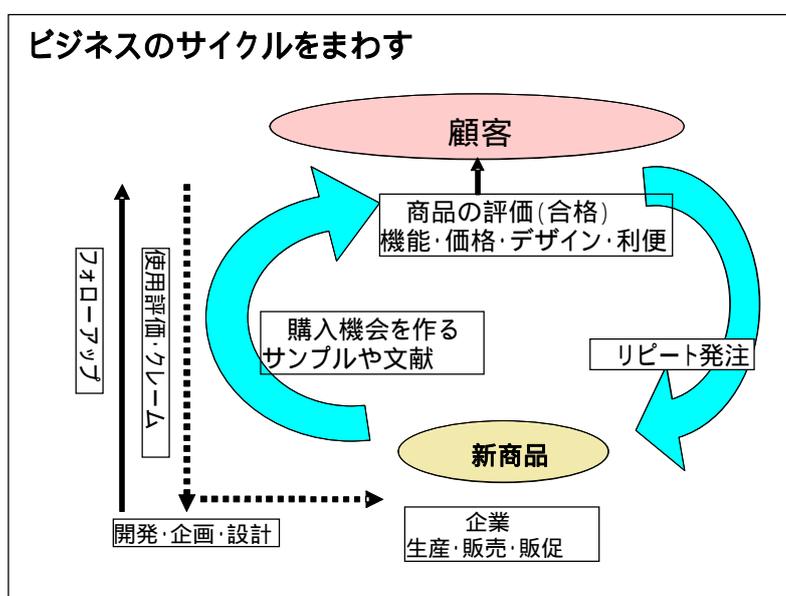


図3.2.4 ビジネスサイクルの単純モデル

提供する商品やサービスを継続して作り出す投資が必要となり、それらを提供する組織的・人的配置が求められる。繰り返す購入（消費）と提供（生産）がマッチングして、初めてビジネスのサイクルが回る。（図3 2 . 4 参照）

このサイクルはモノと金の交換サイクルであるとともに顧客と提供者との商品とサービスを介するコミュニケーションサイクルでもある。両方向の情報交換がなされ続けなければビジネスのサイクルが回り続けることはできない。

マーケティングの本には、意外とB to B（注2）ビジネスの事例が出てこない。B to B ビジネスの多くは、特定市場や特定企業を対象とするので読者数が限定されるためか、または読者同士が競争者であるためか、ノウハウ本としては売れないのであろうか。

しかし、起業段階ではこの特定市場や特定企業を顧客対象とするマーケティングの実践が必要である。特定機能を付加した新たな商品やサービスの新規市場参入から始まり、市場拡大に伴い標準的モデル（いわゆるドミナントモデル）が大半を占めるに至り、成熟市場へと変容していく。市場では商品やサービスを繰り返し購入する顧客の争奪戦となり（市場シェアに現れる）、他社との競争が企業戦略の第一課題となる。

この視点から優先されるべき顧客は当該分野を先導する購買者である。いち早く顧客としてこの先導する購買者を抱え込むことは新たに創造される市場の動向やイノベーション導入時の欠陥や不具合が判明し、自ずと市場拡大のハザードを顧客と共に乗り越えていくことが出来る。イノベーションのもつ新規性・先行性が顧客の創造から市場創造へと連鎖していく。狭いトンネルを通り抜けたあとのその先には若々しい草原が見えてくる。

真の顧客を獲得するには、

- （1）リピート購入する客が「顧客」である。
- （2）自社商品への厳しい（相対的）評価が常に伝わって来る。
- （3）自らも顧客の輪（顧客ネットワーク）を持っている。
- （4）常に進歩的イノベーションを意識している顧客が多い。

このような顧客を、この事業における「オピニオンリーダー」と呼ぶ。

この種の顧客は、当該分野の最重要顧客となる専門知識をもった顧客である。

市場参入の第一ステップでは、貪欲な新規性を追求する人たち、実験的にさまざまな手法を用いる人たち、自己のテーマに固執する人たち、環境変化によると新規参入を企図する人たちなど、商品仕様が確定するまで執拗に要求を繰り返す人たちといかに繋がりをもつかである。

特定の商品やサービスを繰り返し求める顧客の評価や意見は、ビジネスの重要なパートナーであると同時に商品やサービスを完成させるための意見や情報を提供する貴重な顧客でもある。初期段階では、提供する商品やサービスは市場において全ての条件を達成したものでないからである。

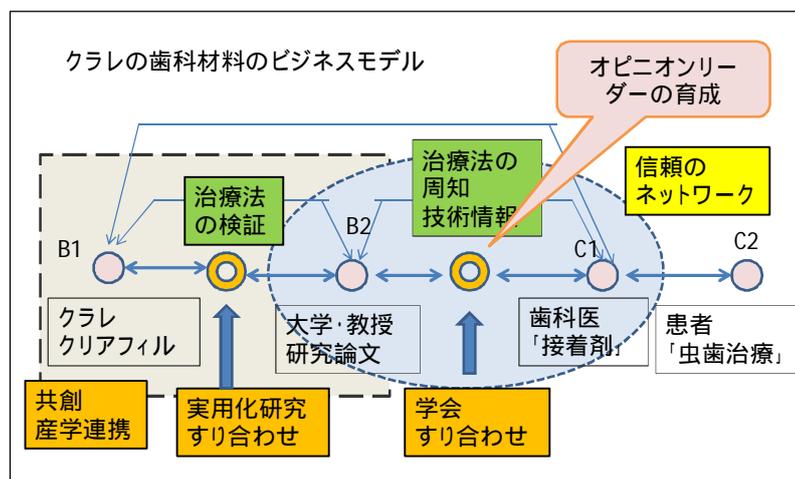
しかし、初期段階においてオピニオンリーダーと思われる見込み客との付き合い方には、多くの時間が必要となる。オピニオンリーダーと思われる先駆的顧客との共同作業を通じて多くのものが得られる反面、実験や試作を繰り返す要求する相手の意図を十分理解しながら対応する必要もある。

3.2 クラレ歯科材料ビジネスを事例にメーカーと顧客の関係

市場における企業と顧客と関係は、商品・サービスと財の交換取引が中心となる。しかし流通を通して企業と間接的に関係を持つ顧客も存在する。例えば顧客のネットワークの中で商品やサービスを原材料として譲り受ける顧客。また贈り物など互酬性の強い商品やサービスは、購入者が評価するのではなく実際に使用・消費する人たちの使用後の評価に基づく。企業の顧客には直接関係を持つ顧客とこのような実際の取引・交換の先に居る顧客も多数存在する。ビジネスが拡大すれば自ずと流通も多岐にわたる。商品やサービスが繰り返される需要で始めて顧客として固まってくる。しかし同時に多様な顧客との関係を効率的に且つ顧客の特性や専門性に合わせた関係を構築していかなければならない。顧客とは商品やサービスを通じて長く継続していかなければならない。そして新たな商品やサービスの真の価値が生み出されるのは、このように多様な場面の中でその評価が顧客によって認められる時である。

E・M ロジャースは、顧客の中のイノベーションを比較的早く取り入れる「アーリーアダプター」の人たちを「オピニオンリーダー」と称した。この人たちはイノベーションを取り入れる意欲があると同時に取り入れたイノベーションの機能や効果を評価し、積極的に広く普及させる意欲を持つ人たちでもある。

事例 : 歯科材料ビジネスの信頼の輪



2013・4

アーネスト育成財団

1

図32.5 歯科材料ビジネスの信頼の輪

クラレは、非繊維メーカーへと変身する過程で、歯科材料の異分野への参入にも成功している。「クリアフィル」という接着剤が持つ機能を理解して、安全と安心を歯科医に伝わらなければ実績の無い歯科材料を使ってはくれない。従来からの治療方法に使用されているボンディング材やレジンセメントを単に改良しただけのものでは、普及に相当な時間が掛る。市場調査を行いながら、得意とする合成技術を中核に歯科材料を研究しながら、独自の技術開発を進めた。

技術導入の失敗が、歯科材料ビジネス創生に生きた

実は歯科医療の分野へ「無痛虫歯治療」の技術を北欧から導入し、同分野への参入を試みている。北欧で新たに作り出された技術をそのまま導入したが、顧客にとって虫歯を治療するために従来はドリルで歯に穴を開け、削り、患部を除去し、充填する方式から、ドリルを使用する時の痛みや破壊音から逃れ、薬剤で患部を腐食させて治療する「無痛」「無音」の方式に期待を掛けた。特に小児歯科において高い期待を持って導入した。

しかし、治療現場での治療時間の問題や、完全に幹部を取り除くことが確認できないなどの諸要因から失敗に終わる。この失敗の経験から多くの歯科治療の現場を知り、虫歯治療のポイントは治療患部を完全に除去した後、治療患部に再度虫歯にならず、また防止するための歯部と充填材料との完全な接着保持であることが判明した。

この治療情報は、歯科大学の研究室からの指摘であり、その後、歯科材料「クリアフィル」という接着剤を開発し、虫歯治療の有効な材料として再度参入した。

商品の特徴理解が進んだ背景に学会の信頼のネットワークがある

参入に際しては、「クリアフィル」(注3)が持つ接着機能を理解して、安全と安心を歯科医に伝えなければ、実績の無い歯科材料を使ってはくれない。従来からの治療方法のボンディング材やレジンセメントを歯質に接着させるのは、非常に難しい事情があった。

クラレの研究者(B1)は、歯を構成する主成分のハイドロキシアパタイトに着目し、接着性モノマー「MDP」注4との化学結合の技術を応用することにより、優れた接着性を生み出すことを発見した。MDPの接着機能を生かした強力接着剤「クリアフィル」で歯科材料の分野に参入する戦略を組み立て、商業化に成功した。特にMDPのもつ接着機能は、ずば抜けて強力で、虫歯治療の中心部材として急速に普及させることができた。

歯科材料ビジネスを、図32.5に示すクラレ(B1)と大学教授(B2)と歯科医(C1)と患者(C2)のつながりで見してみる。このビジネスモデルは、新規顧客の開拓、特徴ある技術があってからの新規市場の開拓であるのでシーズ型といえる。図32.4の動きの顧客開拓戦略の事例にあたる。

歯科材料のビジネスモデル化に先立ちクラレは、大学歯科医療研究機関(B2)との産学連携で実用化に取り組んだ。歯科材料を評価したのは、大学の教授(B2)である。クリアフィルが競争優位を維持できたのは、歯科医(C1)への普及活動を学会などの信頼のネットワークを通じ行ったからである。研究会やシンポジウムなどの学会活動で、歯科医(C1)へ技術情報の提供等が行える。商品の特徴理解が進んだ背景に学会の信頼のネットワークがある。

歯科医師(C1)の多くは個人事業者であり、多くの場合、顧客である患者(C2)の評判により歯科医院は選ばれる。患者(C2)の歯科医(C1)への評判は、口コミで広がる。それは、「あの歯科医は良い治療をする」という歯科医(C1)に対する、信頼と安心のブランドが構築されたともいえる。歯科医(C1)の多くは、個人事業者で卒業後も、大学機関での研修や歯科技術研修などの信頼できる人から聞く治療方法や、機器や治療部材に関する技術情報が重要な情報源となっている。そこに「信頼のネットワーク」と言える人的情報ネットワークが出来上がっていて、ネットワークから得られる技術情報は、多数の検証を必要としない信頼できる情報として、歯科医(C1)に刷り込まれていった。(図32.5参照)

4. マーケティングとコミュニケーション

4.1 顧客の中のコミュニケーションを考える

ITの宣伝媒体を通じた口コミの情報がある。顧客であり一般ユーザーにとっても、それなりにサービスや価格等を個別に評価して総合点でのランクを付けている。評価基準は自分なりの視点から評価しているので、客観的な自己選択基準となり、評価に繋がるものとなる。

現代の顧客は、価格一辺倒ではなく、自分にあった商品やサービスと財貨の交換を求めていることに繋がる。多くのマス宣伝は、価格を第一訴求ポイントとして宣伝する。多くのユーザー（潜在顧客）は「価格」「品質」「サービス」「安全」などに、それぞれ優先順位をつけて選択する。

価格を訴求に第一に掲げることは間違いではないが、価格のみを訴求ポイントにすることで価格競争の果てしないバトルとなる。経営者は自らの体力と訴求ポイントが、自らの競争優位に基づくもので競争に勝ち残る確信がないものは避けねばならない。一度ライバルと競争状態になると勝敗が着くまで競争を中止することはできない。競争の継続は一場面では終わらず、その勢いの帰趨が見えるまで続く。

この状況を価格競争とか、レッドオーシャンという。

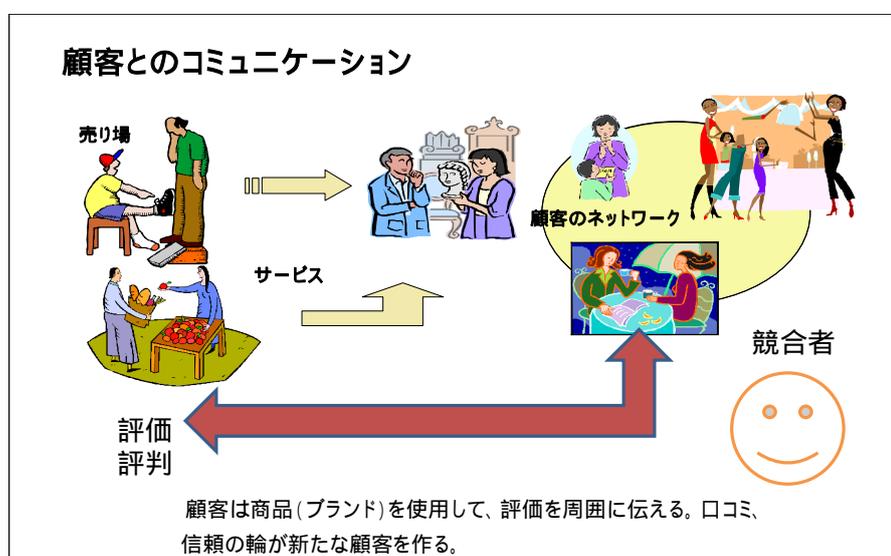


図3 2 . 6 顧客とのコミュニケーションイメージ図

(1) 口コミという伝達手法を考える

口コミ（クチコミ、by word of mouth）とは噂のうち物事の評判などに関する事。インターネット上での評判も含む。大宅壮一の造語の一つでマスコミとの対比で生まれた言葉であり、「口頭でのコミュニケーション」の略とみられる。政治的な話題について用いられる世論とは区別される。一般に口コミによる評判はマスコミでのそれよりも信憑性が高いと認識されている。これは一般人にはマスコミのような利害関係が生じにくい事による。一方で逆にマスコミのように情報の正確性が問われないため、偏見などによって情報が大きく歪められる事もある。インターネットの普及した現代では掲示板やブログなどで不特定多数に意見を伝えられるため、かつてより口コミの影響力が大きくなっている。一方で話題が否定的な方面に発展した場合、ブログなどではいわゆる「炎上」と呼ばれる現象が発生してしまう。中には企業側が商品を提供し、或いは報

酬まで支払って個人ブログ等にレビューを書かせるといった事例もあり、これがニュース番組で取り上げられたところ、やらせ疑惑が浮上してブログが炎上するなど問題になったことがある。

口コミ集客のいくつかの種類

- ・ 友達から友達にメールで送られて広まる口コミ
- ・ WEB上で噂になりブログなどで取り上げられたりする口コミ
- ・ WEB上で噂になり掲示板などで取り上げられたりする口コミ
- ・ 友達がやってるから、やっているとといったような本当の口コミ

具体的には上記のようなものがあります。

(2) 口コミ情報を顧客・一般ユーザーはどのように認識・評価しているか

口コミ情報には軽重様々な情報があるが「ITによる旅行先宿泊所の評価ランク」など極軽い公開・交換情報の事例を見てみよう。そこにも情報の受け手や伝わり方による情報の信頼性への多様な評価がなされていて情報を一様には評価していない。しかし多くの人たちが参加することは知りたがっている人々が多くいることは確かだ。

「持ち寄られた意見」

- * 一部やらせがある事は確かだと思います。ただ、口コミの多さと、売れ筋商品・金額面が比例しているものであれば信じて良いと思いますよ。逆に言えば、あんまり売れそうにないものへ、口コミ（しかも良い評価ばかり）が多かったりすると怪しいですね。逆に良い口コミもあれば、悪い口コミもある。
- * いい話は参考程度にします。悪い話に関してはいい話よりは少し信じる気持ちアップします。人によって感じ方は様々なので、自分が同じように感じるかは不明なので。
- * どちらも割りと信じます！信じない人が多くてびっくりしました。特に旅行に行くときはホテルやレストランなど口コミを頼りに決めたりします。そんなにハズレたことないけどなあ～
- * 信じる信じないは分かりません。でも、最近のマスコミよりは信じられるかも。大切なのはあらゆる情報を自分で正しいのか正しくないのか判断できること。口コミひとつで信じるのは無謀かもしれません。
- * 人の価値観って実に様々。相手の価値観をこちらが知っている場合（例えば親しい同好者）からの情報以外信じません。私の場合、例えば温泉の評価の場合には、泉質と湯量以外一切評価対象にせず。宿がぼろかろうと、食事が悪かろうと、ツッケンドンだとると、極端な場合宿がなかろうと、その温泉そのものの価値のみで評価します。超山の中の、浴槽は自掘り、脱衣場さえない「野湯」なんてのも大好き。けれど、部屋豪華、食事抜群、濃厚サービス...で「特上評価」の温泉宿、行ってみたら、ちょろちょろの循環風呂、なんてこともあるしね。温泉の本質が判らん輩の口コミなんざあ、信じるに足りませんぞ。
- * 自分が行ったところの口コミと実際の自分の感想を比べたりしますが概ね当たっているような気がします。評価が高いところへは期待をしてしまうので行きませんね～^^私は人から、インターネットから共に、1つの情報源からの場合は信じません。必ず裏づけを取ります。（なんか刑事ドラマみたいですが）裏づけをとって、確度が高ければ信じます。

(3) 顧客との信頼の輪は顧客の囲い込み戦略である

現在、市場には商品が満ちあふれ、価格や品質など単なる理性へのアピールでは、継続して商

品を購入してもらうことが難しくなっている。そこで求められるのが顧客への心遣いや思いやりなどによる顧客の感情へのアピールである。心に訴えかけ顧客に感動を与えることによって、顧客との良好な関係づくりを行う。こうした努力の積み重ねを通じて顧客と心が触れ合い、絆が生まれる。絆を太くすることによってリピーター、さらには生涯顧客になってもらえる。企業が1人の顧客の「顧客生涯価値」をいかに高めるかが大切で、顧客感動の提供によって、実現することができる。

顧客の喜びや幸せを社員の共感できる場や機会を作り出す

大切なことは企業と顧客が相互の信頼関係を確立し太い絆で結ばれることから顧客の喜びを我が喜びとし、全社員が「どうすれば顧客に喜んでもらえるか」を念頭に置き、全力で顧客に対応するように仕向ける。

この顧客の喜びや幸せを社員の共感できる場や機会を作り出すことで、新たに社員と企業とを結ぶ繋がりが生まれる。

例えば徹底したサービスで成長している街の電気販売店がある。家電販売業界は大型店の全盛時代で、小規模な販売店は苦戦をしいられて価格競争では勝負にならない。こうした状況下でも独自の経営を展開する地元企業では顧客からの電話があるとすぐに訪問し、顧客の要望に即座に応える。定期的に巡回し、顧客に安心感を与える。

自社の魅力づくりを行い、顧客に囲い込まれる会社になる

こうした日々の努力が実り、顧客から信頼され価格競争に巻き込まれることなく営業を続けている。顧客の固定化を図るための「顧客を囲い込む会社」ではなく、「顧客に囲い込まれる会社」である。顧客をつなぎとめるためにポイントカード制度や会員制度などが広く導入されているが、金品によって繋ぎ止めるのはどうしても限界があり、他社が好条件を出すと顧客の流失は避けられない。

自社の魅力づくりを行い顧客に囲い込まれる会社になることにより低価格競争に巻き込まれることなく独自の経営を展開することができるようになる。

4.2 SNSは現代版「顧客の信頼の輪」になりうるか

(1) 他人との情報交換を通じて集団を維持する

主婦の井戸端会議やサラリーマンの赤提灯会合、また学校や職場の歳時や飲み会、地域の祭りや記念式典などさまざまに家族の外で日ごろの付き合いがある。その中ではインフォーマルな情報のやり取りが付随する、またそれらの情報を主として人々が集まるといっても過言ではない。

人々はお互いの持つ情報を交換することが好きだ。情報交換なしに、お互いの信頼関係の確認や信頼度を測ることはできない。社会生活で人々は日々変化する、また他人に影響を与え、変化させているし、逆に変化させられている。コミュニケーションはお互いの距離と関係を確認する相互作業でもある。

最近の人の輪ネットワークは、高度情報化社会を反映して口コミが盛んである。その一つにSNS（注5）がある。SNSの中には“ネット居酒屋”という同じ職種のサラリーマンが参加し、コミュニティとして仕事の愚痴やアドバイス、情報交換などが活発に交わされている。職場の共通の話題や悩みを語りあう。

社宅、社員旅行、運動サークル、“飲みニケーション”など、企業内での交流が活発だった。そ

の当時、日本は『職縁社会』といわれているが、バブル崩壊以降、社会の変化とともにそうした職縁コミュニティの存在感は急速に小さくなって、これに代わる新たな社交場として、SNSが普及して来ている。

（２）SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）

SNSとは、「ネット上の社交クラブ」である。2002年にアメリカで誕生し、04年には日本上陸したインターネットの仮想コミュニティ内で参加者同士が交流や人脈づくりを行う新サービスである。現在、国内での利用者数は716万人（2006年3月末現在・総務省調査）を数える。

2008年9月に運営会社最大手のミクシィが、東証マザーズに上場した。2012年5月時点での日本のソーシャルメディア人口の推計値は5060万人となり、2011年の3530万人から1530万人増加した。特にこの2年間で加速度的に伸び、そのうち投稿や書き込みなど、何らかの情報発信を行っているユーザーは3290万人と推計され、ソーシャルメディア利用者の65.0%に該当している。

SNS先進国のアメリカなどでは国民の半数以上に普及しているし、いまや日本国民の約75%が加入する携帯電話でもSNSが利用できることを考えれば、十分現実的な数字といえる。

一方で、この急拡大するネットコミュニティを利用した企業の販売促進活動が活発化してきた。代表として、日本ではmixi、GREE、Mobage、Ameba、世界ではFacebook、Myspace、LinkedInなどがある。

このようなSNSは日本独自のものではなく、どの国の中にも同様のコミュニティがあり、その中でコミュニケーションが図られる。SNSは、パソコンや携帯でコミュニティに参加するので時間や距離の制約を受けない。対面での会合よりもずっと手軽に友人や同好の士と交流できる。利用者にとってSNSは、対面での人間関係を補完し発展させるツールになっているのだ。

（３）顧客クラブ

SNS上に「顧客クラブ」を組織し、それを活用して顧客との関係性を深めていく手法がとられてきている。例えばバイクショップ主宰の「ツーリングクラブ」や酒販店が運営する「ワイン愛好会」といった顧客組織・会員組織をネット上に立ち上げ、そこをフィールドに様々な販促策を展開する。

マーケティング対象が絞られるためニッチ市場に適しており、掛かる費用も小さく、中小企業でも取り組みやすい。商品やサービスに対して、従来ある企業対顧客の関係が顧客同士の関係へ転換させることで、より親しみやすく信頼の輪を構成させていく。

このような特性をもつSNSをマーケティングに活用する場面が増えてきている。

顧客ニーズの取り込みや顧客の繋ぎ止めにも有効だが、販売の補助手段として活用する場合は注意が必要である。信頼の輪が相互に維持できていることが前提となる。

5. マーケティングとイノベーション

イノベーションについて考えてみる。

新しい商品やサービス、また方式や発見は社会に普及するのを観察する時、提示されるイノベーションによって普及する時間（普及速度）は様々である。古いものから新しいものへ人々の暮らしは進歩するが、どうも普及時間に差異が生ずるのは理由がありそうだ。

まず受け入れる人のイノベーションに対する受容の態度と行動に差異がある。

このイノベーション普及の研究したE・M・ロジャーズは社会学者であったが、この研究過程で次のことを発見している。

- ・受け入れる人々の態度には5つのパターンがある。
- ・社会全体で受け入れるまでには時間が掛かる。
- ・イノベーションを積極的に受け入れ、また受け入れを加速する人たちがいる。
- ・有効性の検証は使用後の評価に基づく。

5.1 イノベーションの普及

ロジャーズは、新しい概念や商品、文化などが普及するプロセスを分析し、イノベーター理論において、ロジャーズは消費者の商品購入に対する態度をもとに新しい商品に対する購入の早い順から、5つのタイプに分類した。「イノベーター」「アーリーアダプター」「アーリーマジョリティ」「レイトマジョリティ」「ラガード」などの層を定義する。

イノベーター（Innovators：革新者）とは、新しいものを進んで採用する革新的採用者のグループ。彼らは、社会の価値が自分の価値観と相容れないものと考えている。全体の2.5%を構成する。

続くアーリーアダプター（Early Adopters：初期採用者）は社会と価値観を共有しているものの、流行には敏感で、自ら情報収集を行い判断する初期少数採用者のグループ。「オピニオンリーダー」となって他のメンバーに大きな影響力を発揮することがある。全体の13.5%を構成する。この二つの層の人たちが新たなイノベーションを受け入れ試してみる層である。市場に新しいイノベーションが受け入れられ新たな顧客となる重要な人たちである。

ロジャーズは、イノベーターとアーリーアダプターの割合を足した16%のラインが、商品普及のポイントであることを指摘し、これを「普及率16%の論理」として提唱している。

イノベーターはその製品が実用的であるかにかかわらず、目新しさを支持して購入する層であるため、多くの人々が共感するようかとは別である。一方、アーリーアダプターはその製品が提供する新しい価値や実用性に着目して購入するため、このオピニオンリーダーとも呼ばれる層に支持されて初めて市場に受け入れられたと言える。一般にアーリーアダプターは社会において他の消費者への影響力が強いと言われる。そのゆえにアーリーアダプターへの対応が重要だと説く。

5.2 「あたらしいものはどのように普及するのか」

ロジャーズは、来日講演の中で、イノベーションが普及する動き（S字カーブを描く）で立ち上がり段階では、オピニオンリーダーの役割が大きいと指摘している。そして急激な普及を後押

しするものとして情報の伝達経路をあげている。

オピニオンリーダーの商品やサービスの評価に基づく新たな購買者の持つ顧客ネットワークである。ユーザーとしての使用実績からの「口コミ」評価である。マスメディアを使用した広告宣伝も一挙に多くの人たちに伝える効用は高いが、その信頼性は直ぐに生まれてこない。逆に使用実績を持つユーザー同士の評価や評判は、顧客との利害が直接ないもの同士によるコミュニケーションであり、そこには特別な利害関係はない。より高い信頼性のある商品やサービス情報として受け取ることができる。

このようなユーザー間のコミュニケーションからは新たな普及の転換点を導く。新たな顧客からの求めが起きてくるが、その時点で商品・サービスを例えば普及を目的とした価格や多様な顧客ニーズに答えるべく商品使用や品揃えなど直接販売面の工夫が求められる。この段階で業界の標準仕様となると同時に個別ユーザー対応が必要となってくる。

6. マーケティングとの関係

6.1 市場競争を考える

現代の市場では企業間同士の厳しい市場競争が展開されている。競合する企業との価格競争やシェア競争を繰り広げ企業の利益の確保、商品やサービスを通じた企業ブランドの確立、企業活動の評価を通じての社会的優位性など様々な面で競争が行われ、結果が**もたらされる**。その結果は、企業の存続・継続に結びつく。

しかし、よくよく考えてみると企業活動の最終目的は顧客の創造であり、顧客との関係維持の継続である。競合他社との競争は、企業活動の一面であり最終目的ではない。

企業競争の原則

- (1) 特定の企業と企業間競争は出来るだけ避ける。
- (2) 競争する時は必ず勝つ。
- (3) 当面のライバルの設定をする。
- (4) 棲み分けできることが望ましい。

そして新規市場を共同して、それぞれのアイデアを活用した手法でもって創造し拡大していくことである。やみ雲に競合者を打ち倒すことではなく、大切なことは市場に顧客を増やすことである。

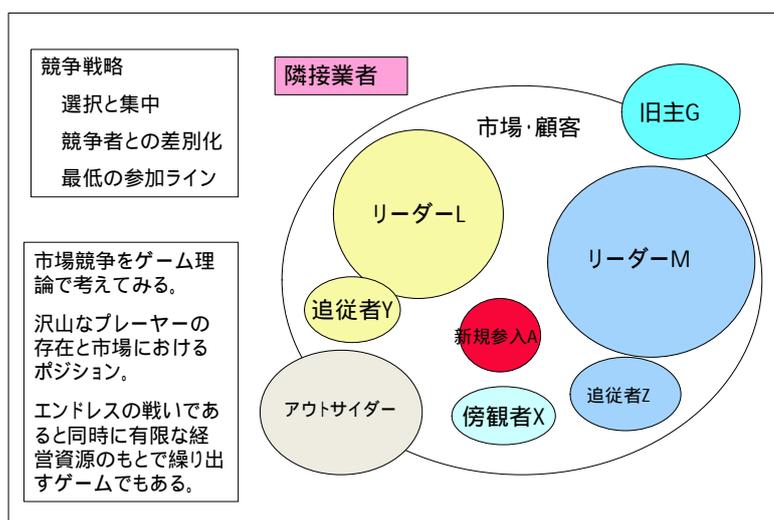


図32.7 市場競争を考える

市場は常に競争状態にあるが様々な性格をもった多様な企業が存続している。

市場において大きなシェアを持つリーダー、それに追従するフォロワー、独自の顧客を持つ傍観者、新規参入者やアウトサイダーなど様々な各人各様に振舞っている。顧客に自社の存在が認知されてそのシェア順位が確定してくる。

自社の持つ強みをより強くし、弱みを防ぎながら市場内で各社の棲み分けが始まる。戦争は避けられるものは避け、どうしても戦わねばならない場面では当面のライバルとバトルし、ライバルに打ち勝つ。競合市場では仮想ライバルを選定し戦力を集中させる。

6.2 マーケティングと企業経営者

経営者と成功物語を考えてみる。

「誰でもが企業家に成れるか？」という疑問に答えてみたい。企業経営者には(1)創業者タイプと(2)経営専門家タイプの2通りのタイプがある。

(1)の創業者タイプとは、熱い情熱と冷静な思考を持った人で、(2)の経営専門家タイプとは、経営技能を持った人である。

経営者とは、経営の現場から経験知と経営技能を修得する、自社の経営状況を把握でき、進む方向を示し、組織をその方向に動かせる人、経営責任を取れる人。後継者を作り出せる人である。

(1) 桃太郎物語にみる経営者像

桃太郎物語より経営者とビジネスの関係について考えてみたい。

- 1 起業家(桃太郎)の登場・・・目的・目標を掲げる人。
- 2 一緒の仲間(犬・猿・雉)・・・起業に必要な人材と機能
- 3 日本一のきびだんご・・・経営資源・出資者・協力者への報酬
- 4 実行計画・・・鬼が島の調査、船の手配、戦闘の位置など
- 5 実行(少ない資源の結集)・・・奇襲攻撃、チーム攻撃。
- 6 成果の配当・・・獲得した宝物の配分・・・村へ、爺婆へ

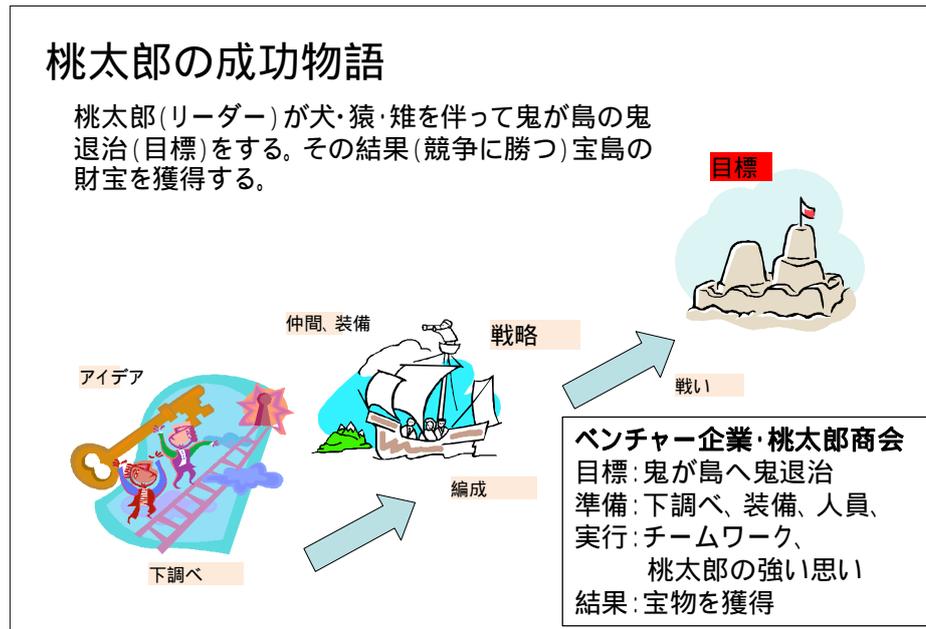


図3.2.8 桃太郎ビジネスの分析

この桃太郎ビジネスの目標の設定に当たっては、起業家は何をしたいのか、起業に必要なものを整える、起業ステップを想定する、準備に取り掛かる、目標を設定する、実行・・・など起業家と比較して考えてみよう。

（2）発明王エジソン

発明王エジソンを事例に、マーケティングを考えてみる。

「天才は1%のひらめきと99%の汗」（Genius is one percent inspiration and 99 percent perspiration.）という有名な発言は努力の重要性を物語る発言として広く知られているが私はむしろエジソンの、「売れないものを発明しようとは思わない」「売れてはじめて役立ったことが証明される」「売れて成功と言える」という言説に同感する。エジソンは、単なる発明家でなく社会に役立つための発明であり、普及できることで始めて社会に役立つ。その結果自らのビジネスにも利益をもたらす、と考えて発明・開発を事業と考えている。

エジソンはメンロパーク研究所を設立し、仲間と一緒に発明・開発を進めている。決して一人の天才発明家が、全てを実行できるとは考えていない。むしろ調査段階から専門家を登用している。研究型ベンチャービジネスと言える。因み「メンロパークの魔術師」（The Wizard of Menlo Park）とも呼ばれた。エジソンは、ゼネラル・エレクトリック（GE）の創業者。このほか「訴訟王」の異名も持つ。

発電から送電までを含む電力の事業化に成功したことが最も大きな功績

エジソンの偉大なところは単に電球を発明して販売したことではなく、電灯としていかに広く役立つことが出来るかと俯瞰思考しながらシステム構築を考えて事業化したところにある。本当に社会で認知される企業経営者になるには、企業を立ち上げ、発展させ、社会に必要な企業にまで成長させた行動・判断などが多く含まれている。エジソンは「電球を発明した」人物として有名であるが実際には電球の原理は、エジソン以前にすでに知られており、エジソンの独創ではない。電球などの家電を含めて発電から送電までを含む電力の事業化に成功したことが最も大きな功績であると考えられる。

ところでエジソンは自動車王のヘンリー・フォードとは生涯の友人であった。この二人がはじめて会ったのは1896年のことで、当時フォードはエジソン電灯会社の社員であった。フォードが発明したばかりのガソリン自動車の説明をすると、エジソンはテーブルを拳で叩いて喜び、フォードを励ました。その後、1912年にフォードがエジソンに業務提携を持ちかけ、提携自体は上手くいかなかったものの友情は続いた。エジソンは発明家の顔を持つ経営者になっていた。

（3）経営者の資質とリーダーシップ

新しいことが常に成功するとは限らない、しかし既存のことが常に続くこともない。市場は変化し続ける反面市場の安定を願う経営者も多く存在する。しかし起業家は新たな顧客を獲得して始めて市場参入ができ、ビジネスの成功といえるのである。同時に新しい顧客の誕生でもある。投入した商品やサービスが市場の中で変化しながらも存在し続けることがビジネスの成功である。市場から退出するのではなく市場に居続けることがビジネスにとってベストなのである。

市場は経済合理性が常に働きながら市場競争を繰り返す。

競争優位を構築しながら顧客との信頼の輪を動かしていく企業は継続し易い。

市場の枠組みを変えるのは経営者・創業者・イノベーターなどである。

以上マーケティングにつき自らの経験と知見を顧客と構築する信頼の輪を通じて考えてみた。顧客を離れて経営者も事業も存続しない。

（大橋克巳）

参考文献

(1) 『イノベーション普及学入門』 宇野善康監訳（産能大学出版部, 1981年）

原文の著者はエヴェリット・ロジャース（Everett M. Rogers, 1931年 - 2004年）はアメリカのコミュニケーション学者、社会学者。

(2) 『科学と発明の父エジソン伝』 川端勇男著 潮文閣

(3) 『ヘンリー・フォード著作集下』 豊土栄訳 創英社

注1 村上市観光協会広報資料より

注2 Business to Business の略で産業財取引のこと

注3 クリアフィルは(株)クラレ歯科材料の商品名・商標名

注4 MDP：10-メタクリロイルオキシデシルジヒドロジェンホスフェート。歯質との接着性を大幅に向上させるだけでなく金属・陶材に対しても優れた接着性を示す

注5 ソーシャル・ネットワーキング・サービス（Social Networking Service）の略。友人・知人間のコミュニケーションを円滑にする手段や場を提供したり、趣味や嗜好、居住地域、出身校、あるいは「友人の友人」といったつながりを通じて新たな人間関係を構築する場を提供する会員制のサービスのこと。