

現代マーケティングの新潮流

浜松大学ビジネスデザイン学部教授

酒 卷 貞 夫

要 旨

伝統的なマーケティング理論では、細分化された市場に差異化された製品やサービスを提供して、非価格競争を展開することを企業の勝ち残りの前提にしていた。

しかし、製品のコモディティ（一般商品）化が進むと、他社製品との差異化は困難になり、コモディティ・ヘルと呼ばれる際限のない価格競争に突入し、利益率は低下する。こうした状況下で成長するためには、大量生産で一層コストを削減し、販売先のさらなる拡大が求められる。

企業は、製品のコモディティ化を視野に入れながら、企業価値の増加に向けて、伝統的なマーケティング理論を補完するために、新しいマーケティング理論を確立しなければならない。

具体的な新しいマーケティング手法として、現代の先進的な企業が導入し、成果を挙げているものとしては、次の三つがある。

第1は、S-Dロジック型マーケティングであり、すべての経済活動をサービスと捉え、モノとサービスの融合により、企業と顧客の相互作用を通して新しい価値を創造する。

第2は、用途提案型マーケティングであり、特定の製品機能上の差異化や性能向上の競争を重視するのではなく、製品価値の向上の基盤を「製品属性」から「使用価値」に転換する。

第3は、ソリューション型マーケティングであり、自社及び他社の様々な製品とサービスを組み合わせ、顧客の課題解決の実現を目指す。

こうした新しいマーケティングを企業内で実現するためには、モノへの極端なこだわりから抜け出すこと、経営トップが意識改革を行うこと、実行できる人材を社内で育成すること、他企業、団体等との連携を視野に入れることが求められる。

1 はじめに

内閣府「月例経済報告」(2012年 7月)によれば、日本の景気は、依然として厳しい状況にあるものの、2011年 3月の東日本大震災からの復興需要等を背景として、生産や輸出が持ち直していることなどから、「緩やかに回復しつつある」としている。だが、景気の先行きについては、世界経済の全般的な減速傾向や欧州の財政不安等のリスクもあり、予断を許さない。

さらに、1ドル70円台の円高、高い法人税、厳しい労働規制、環境規制(温暖化ガス排出抑制)、貿易自由化の遅れ、電力料金の値上げと供給不安の「6重苦」の中で、生産拠点の海外移転が相次いでいる。また、21世紀の少子高齢化、人口減社会の到来を視野に入れ、内需型産業の小売業、飲食業、サービス業もアジア等の新興国への出店を強化している。

一方、デフレ経済の長期化で多くの消費者は、安さに慣れ、景気の先行き不安等から節約志向を強めている。業界再編で巨大化した小売業は、発言力を増し、乱立状態が続く製造業には、値下げ圧力がかかる。他社製品との差異化が困難なコモディティ(Commodity)は、特にその傾向が強い。

伝統的なマーケティング理論では、細分化された市場に差異化された製品やサービスを提供して非価格競争を展開することを目標にしていた。だが、製品のコモディティ化が進むと、他社製品との差異化は、困難になり、際限のない価格競争に突入する。

トイレットリー等のパッケージ製品の分野で始まり、サービス分野に拡大したコモディティ化は、21世紀に入り、多くの耐久消費財や生産財にまで拡大し、あらゆる産業において、それをどう克服するかが重要なマーケティングの課題になっている。

そこで本稿では、製品のコモディティ化と産業

間の融合を視野に入れながら、伝統的なマーケティング理論を補完するために、企業が取り組むべき新しいマーケティング手法について論述する。

2 薄型テレビに見る

コモディティ化の現状と課題

(1) 薄型テレビに見るコモディティ化の現状

コモディティ化とは、企業間の技術的水準が同質化し、製品やサービスの差異化が困難になり、どのブランドも顧客から見るとほとんど違いがない状況となることである。

コモディティとは、日用品、生活必需品という意味であり、例えば、米、小麦、大豆、砂糖、綿花等を指し、産地別や等級の差異はあるが、1ポンド(砂糖、綿花)、1ブッシェル(小麦、大豆)いくらかで取引されるような製品である。21世紀に入り、多くの製品やサービスが、米や小麦のようなコモディティ化する傾向が強くなっている。

一方、コモディティ化と類似した概念に成熟化がある。成熟化は、市場の成長性に注目するが、コモディティ化は、製品やサービスの差異化に注目する。そのため市場が大きく伸張していてもコモディティ化は発生し、製品やサービスの差異化が顕著であっても成熟化は発生する。従って、コモディティ化と成熟化は、異なる次元として捉えなければならない。

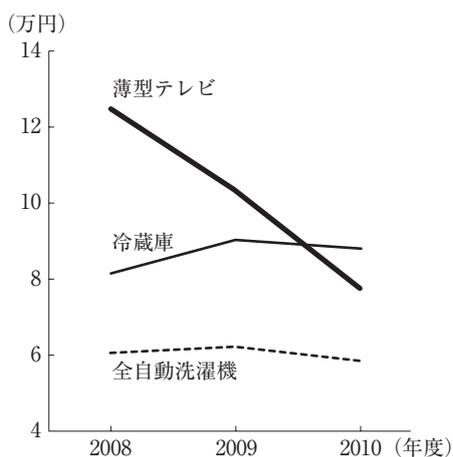
コモディティ化が進行する状況下では、競合する企業との値引き競争によるコモディティ・ヘル(Commodity Hell)と呼ばれる利益の出ない地獄に陥る。競合する企業が製品やサービスを値引きすれば、自社も対抗上、値引きせざるを得ない価格競争になるからである。その中で企業が成長するためには、大量生産でさらにコストを削減するとともに、販売先の一層の拡大が求められてくる。

例えば、ある企業が様々な製品やサービスの差

写真1 多くの買い物客で賑わう家電量販店（東京都新宿区）



図-1 家電製品の平均価格



出所：日本経済新聞（2011年6月11日）

（注）GfKジャパン調べ。

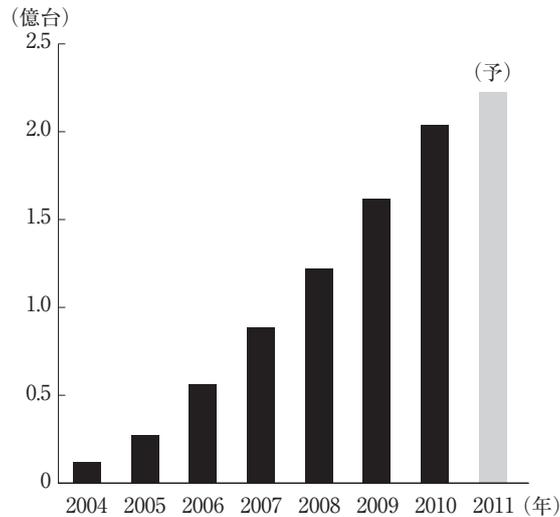
異化に取り組み、競争優位を確立しようとしても、競合する他社は、絶えず追従して模倣や同質化を試みてくる。その結果、当該企業の製品やサービスに差異がなくなり、際限のない価格競争に巻き込まれて、利益率は、低下してしまう。

その背景として過剰性能（オーバーシュート）が指摘される。特定の性能において従来以上の良い製品作りを目指す競争では、当該企業が提供する製品の性能が顧客の要求する水準を追い越し、顧客に十分な付加的対価を支払ってもらえない。

具体的な事例を挙げよう。

現在の顧客は、今の薄型テレビの画質や大きさに十分満足しており、メーカー各社が価格維持に向けて強化してきた新製品（例：3Dテレビ）を発売しても、あまり魅力を感じず結局、家電量販店を中心にした価格競争になってしまう（写真1）。その結果、薄型テレビの2010年度の平均価格は、2008年度より約40%低下している（図-1）。また、薄型テレビの2011年の出荷台数は、全世界で2億2,000万台と予想され、2004年の20倍になっている（図-2）。企業間の競争激化で製品価格の下落に拍車がかかり、40型液晶テレビの店頭値

図-2 薄型テレビの世界出荷量



出所：図-1に同じ
 (注) 電子情報技術産業協会の推計。

格は、4万円台に突入し、1インチ当たり1,000円が視野に入っている。

なぜ、こういう状況を招いたのか。

第1は、メーカー各社がデジタル技術の特性を読み誤ったことである。従来のブラウン管テレビでは、美しい画面にするための独自の部品、組み立て等のノウハウが必要であった。

しかし、薄型テレビでは、規格さえ満たしていれば高品質の製品を簡単に製造することができる。中堅企業でも安価なパネルを調達し、大手家電メーカーと遜色ない製品を作ることが可能になった。デジタル家電の分野では、工場の現場力やノウハウの擦り合わせといった日本企業の強さを発揮できない。

第2は、台湾・鴻海（ホンハイ）精密工業等の電子機器の受託製造サービス（EMS）の台頭である。たとえ自社工場がなくても、受託製造サービスと連携すれば、格安テレビを製造し、販売できる時代になった。同社は、資産圧縮を急ぐソニーから海外のテレビ工場を次々と買い取り、事業を急速に拡大するとともに、圧倒的な購買力で部品を安価に調達し、さらに低価格の薄型テレビを世界各国に供給している。

過剰設備により市場競争が激化する一方、同社の2010年度の売上高は、約7兆6,400億円となっている。

第3は、インターネット検索サイトの登場である。消費者は、インターネット検索サイトを通して、商品価格を自由に、簡単に比較することができるようになった。

例えば、グーグル日本法人は、ヨドバシカメラ、マツモトキヨシホールディングス、良品計画等の流通大手7社と連携し、全国の実際の店舗にある商品価格や在庫情報をインターネット上に公開するサービス（グーグルローカルショッピング）を2011年9月16日から開始した。グーグルにとっては、検索件数が増加するほど広告収入も増える一方、流通企業側にとっては、新しい消費者の来店が期待されるものの、従来以上の価格競争にさらされる。

家電メーカーのシャープが1953年に国産第1号のブラウン管テレビを発売し、量産を始めてから半世紀にわたり、家電の王様だった世界のテレビ産業は、勝者なき消耗戦に入っている。

このように見ると、ハードとしてのモノだけに依存する経営は、今後、厳しい現状に直面するこ

とが予想される。これからの経営に求められることは、ハードとしての価値あるモノに、ソフトとしての様々なサービスを効果的に融合し、顧客と協力して新しい企業価値を創造することである。

(2) 薄型テレビに見るコモディティ化の課題

それでは、こうした薄型テレビのコモディティ化にメーカー各社は、具体的にどう対応すべきであろうか。上場企業全体で減益となった2011年度上期の決算では、小売業の業績が仕入れ先メーカーより好調なケースが目立っている。

例えば、家電業界では、薄型テレビの値下がり原因で、家電量販店と家電メーカーに大きな業績格差がついたが、特に、最終組み立てメーカーは苦戦している。パナソニック、ソニー等のメーカーが営業減益になる一方、ヤマダ電機、ケーズホールディングス等が増益となった。

全般的にこの上期は、東日本大震災からの復興や節電に対応した国内需要が拡大し、小売り各社は、店頭での値下げや販売促進費を抑えられ、利益が底上げされた。

こうした傾向は、小売り側がPB（自主企画）商品を一段と拡充している食品業界や衣料品業界等で顕著である。特に、食品業界では、デフレ傾向を背景に、小麦粉や食用油等の原材料価格の上昇を十分に価格転嫁できない状況が続いている。

一方、薄型テレビに使う部材メーカーの中には、クラレのように、特殊なガラスやフィルム等で高い市場占有率を持ち、利益率を維持したところもあった。

次に、経営者の考え方を見ることにしよう。

シャープの町田勝彦会長（現・取締役相談役）は、次のように述べている。「以前は、海外企業に比べて2～3割ほど技術的に優位性があれば、オンリーワン商品として売れた。1ドル70円台と

いう円高水準では、その程度では、誰も選んでくれない。当社は、新素材を使用した省電力の高性能液晶パネルを開発した。世界で唯一だから、円高は問題ない。費用対効果で圧倒的に有利な薄膜シリコン太陽電池の生産技術も確立した。極端に差別化された製品は、簡単には出てこないが、そこまでやらないといけない今の日本はつらい」¹。

このように、オンリーワンに執念を見せている。

同社は、2011年6月に発表したテレビ事業の構造改善計画で、大型シフトを宣言した。第10世代と呼ぶ世界最大のガラス基板を使い、大型液晶パネルを効率良く生産する自社工場の強みを生かす目的である。この方針に基づき北米では、2011年度に60型、70型、80型の3サイズ、合計で18機種モデルを投入した。

大型テレビは、単価が高く、売り場面積当たりの売上高を引き上げたい小売店にとっても魅力ある商材であり、価格競争が激しい中小型から競合が少ない大型へのシフトで、収益を改善しようとしている。

一方、総合材料メーカー日東電工の柳楽幸雄社長は、次のように述べている。

「例えば、液晶の映像表示に不可欠な偏光フィルムは、耐久性の向上や視野角を広げることで、技術の向上を進めてきた。ただ、やはり天井はある。今の液晶テレビの映像は、十分にきれいで、これ以上偏光フィルムの技術でコントラスト（対比）を高めても、対価としてのお金を顧客から頂くのは難しい。多額の資金を投入して技術開発をしても、競合する企業に追いつかれる期間が短くなり、ノウハウで差をつけるのが難しくなった」²。

このように、ビジネスモデルの変更を視野に入れている。

同社では、偏光フィルムを切断して供給するのではなく、ロール状のまま顧客の工場に搬入し、

¹ 「読売新聞」2011年10月15日

² 「日本経済新聞」2011年10月9日

ライン上を流れてくる液晶パネルに合わせて切断して貼ることにより、検査効率を高め、梱包や輸送の手間、フィルムの廃棄ロスを削減しようとしている。日本、韓国、台湾の主要な顧客に採用されており、知的財産戦略(特許取得)を含めて、サービス面での充実を図ることにより、競合する企業との差異化を目指している。

さらに、家電業界では、逆流経営が行われている。昔の赤字覚悟の安売りは、お得意様になってもらい、他の商品もついでに買ってもらうことで、小売店は、利益を確保していた。しかし、現在は、インターネット検索サイト等を活用して、常に最安値の店舗で購入する消費者も多い。こうした消費者が特定店舗の固定客になることは少ない。小売店にとって粗利益の高い他の商品をついでに買ってくれることも少ない。

世界規模での競争激化に直面している国内家電メーカーは、従来から家電量販店の販売数量に応じた奨励金(リベート)、販促協賛金、販売員協力金、他店追従値引き、売り場確保金等の名目で実質的に販売店の利益を補填し、販売店の横並びの成長を支えてきた。即ち、消費者という買い手からではなく、仕入れ先という売り手から逆に利益を得る仕組みである。

こうした逆流経営では、そのしわ寄せは、メーカー、下請け、最終的には、従業員への負担となる。消費者の力が強くなった今、こうした流れは止められない。仕入れ先からどうやって一時金を獲得するかが、バイヤー(仕入れ担当者)の関心事になっている。しかし、パナソニックやソニーが、大幅赤字のテレビ事業の縮小に踏み切る今、メーカーには、小売店を支援する余裕は、少なくなっている。

こうした厳しい現状に直面する経営をどのように改革して、新しいビジネスモデルを構築するかが、多くのメーカーにとって大きな課題になっている。

3 進む産業間の融合

(1) モノとサービスの融合を目指す飲食業 ワタミの挑戦

ワタミグループは、「地球上で一番たくさんの方の「ありがとう」を集めるグループになろう」をスローガンに、「自分が嬉しいと思うこと、楽しいこと、笑顔でいられる」という幸せを基に、ただひたすら相手の幸せを願い、「ありがとう」を追求し続けている。

居酒屋大手ワタミは、1986年の設立以来、居食屋和民をはじめ、グループ全体で国内飲食店10ブランドを展開している。2011年11月現在、備長炭でじっくり焼き上げた本格炭火焼きの他、豊富な料理を圧倒的な低価格で提供する「わたみん家」が、2003年に1号店を出店後、200店舗になり、居食屋和民を抜いて、店舗数で最多業態になっている。

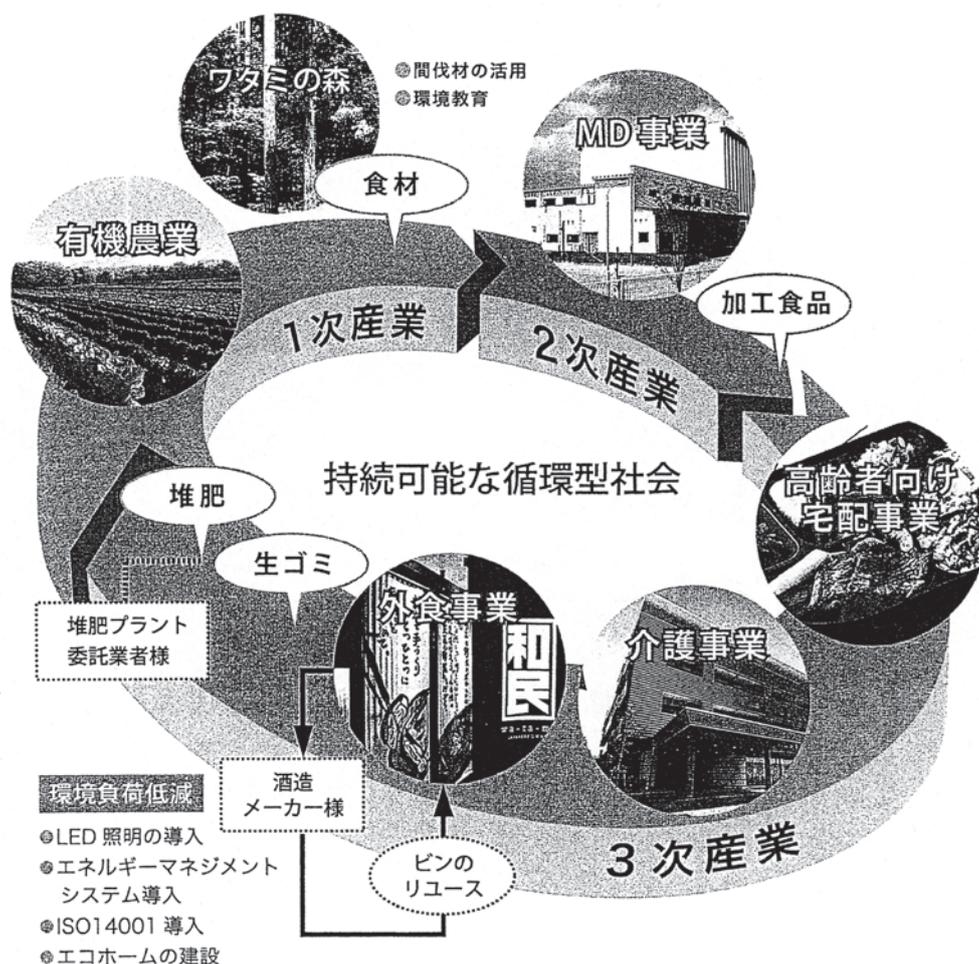
しかし、それだけでなく第1次産業である農業にも進出している。

例えば、大分県臼杵市で2010年4月にスタートした臼杵農場(7ヘクタール)では、直営でさつまいもを育て、安全、安心で旨い食材をワタミグループの外食店舗、有料老人ホーム、高齢者向け宅配弁当等に供給している。

また、それだけでなく、ワタミグループの各店舗等に、ワタミファームで生産された、季節毎に採れる旬の有機野菜を、食材として供給するために、自社の食材加工用の工場、ワタミ手づくり厨房を運営しており、WPI(ワタミ・プロダクト・イノベーション)と呼ぶトヨタ生産管理方式に基づく、生産性改善運動を活発に展開している。

さらに、有料老人ホームの設立、運営を通して、介護部門へも進出している。「ホームは、ご入居者様の幸せのためだけにある」を経営理念に、地

図-3 ワタミの6次産業モデル



資料：ワタミ「株主ふれあい通信」2011年11月発行 Vol.11

盤の関東から、愛知県、大阪府等の東海、西日本へ展開している。

このようにワタミは、飲食業というサービスを核にして、介護、高齢者向け宅配弁当へと水平的な事業展開を図るだけでなく、直営農場の経営という第1次産業としての農業のモノづくり、第2次産業としての自社工場による食材加工へと進出している。

こうした第1次産業（有機農業）、第2次産業（MD事業・加工食品）、第3次産業（外食事業・介護事業・高齢者向け宅配弁当事業）の1×2×3=6次産業モデルによる事業間の相乗効果を通してワタミは、持続可能な循環型社会の構築を目

指している。具体的には、それぞれの店舗から出た生ゴミを回収して堆肥に変え、その堆肥を使用して自社農場で農産物を作る。それを自社工場のワタミ手づくり厨房で加工して、外食店舗、高齢者向け宅配弁当で使用し、また、生ゴミとして回収される。

このように、第3次産業（サービス業）があるからこそ、第1次・第2次産業の価値が大きくなる（図-3）。

即ち、第3次産業の飲食業と位置付けられているワタミは、第1次産業、第2次産業にも属することになる。こうした形でモノとサービスの融合が進んでいる。

写真2 JR山手線新大久保駅前に出店した韓流グッズの専門店 (東京都新宿区)



(2) サービスからモノへの新韓流消費

冬のソナタ (2004年地上波放送) 等の韓国ドラマブームを契機として、2004～2005年は、韓国の定番観光にドラマのロケ地巡りを付けた平均10万円前後のツアーが中高年女性を中心にヒットした。それが2010年以降は、K-POP (韓国歌謡) 等の韓流スターの人気と円高、ウォン安が比較的経済力の乏しい若年層への追い風となり、10歳代～30歳代のツアー参加者が増加している。

韓流ブームで注目度の高いソウルは、ショッピングが日本女性に人気がある。多くの化粧品店が集積している明洞 (ミョンドン) 地区は、輸入ブランド品の他、美肌に良いとのことカタツムリクリーム等も人気商品になっている。ソウル江南地区の高級店街では、エステが人気であり、日本に比べて比較的安い価格で体験できる。

韓国ドラマや歌謡曲等のソフト (サービス) の人気を背景に、新韓流消費として日本でも韓国製の消費財 (モノ) とソフト (サービス) への注目度が上昇している。

JR山手線新大久保駅に降り立つと、韓国文字 (ハングル) が溢れ、そこはさながら韓国の商店街の様相を呈している。新大久保駅前商店街に立

地し、韓国製品を扱うスーパー韓国広場では、韓国土産として人気の出たチョコレート菓子「マーケットオーリアルブラウニー」が若い女性を中心に売れている。また、同スーパーは、朝鮮半島特有の野菜や食材も販売しており、インターネット経由の卸売りも行っている。

東京都内のコリアンタウンの一つとして観光名所になっている新大久保は、サッカーの日韓ワールドカップ (2002年開催) 等の際にも観光客に人気があったが、近年は、大通りだけでなく細い路地にも多数の韓流グッズの店舗が出店し、多くの若者で賑わっている (写真2)。

JR山手線新大久保駅の改札口に面する大久保通り沿いには、韓流アイドルグッズ専門店、飲食店等が軒を連ねている。また、大久保通りと職安通りを結ぶ細い路地 (通称イケメン通り) には、韓流カフェ、韓国屋台村、洋品店、化粧品店、韓国ポップ音楽のライブハウス等が多く立地している。

新韓流消費の主役である若い女性は、韓流スターの美に注目しており、肌がきれい、スタイルが良いという印象を持っている。そのため、韓国主要ブランドの化粧品の売上高が増加している。ある国のドラマや歌謡曲 (サービス) が人気を得ると、その国のファッションや化粧品等の消費

表-1 韓国文化をめぐるこの10年の動き

2001	◆BoAが日本デビュー ◆ユンソナが女優デビュー ◆草薙剛がバラエティー「チョナン・カン」で韓国語習得
2002	◆日韓共催ワールドカップ
2003	◆NHKがBSで「冬のソナタ」放送
2004	◆冬ソナブーム。ペ・ヨンジュン大人気
2005	◆東方神起デビュー ◆「私の頭の中の消しゴム」など映画がヒット
2006	◆TBSで、チェ・ジウ主演ドラマ「輪舞曲」 ◆K-POPのカバー曲を歌うDJ OZMAデビュー
2007	◆木村拓哉主演映画「HERO」が韓国ロケ、イ・ビョンホンも出演
2008	◆東方神起シングル初首位に
2009	◆BIGBANGがレコード大賞最優秀新人賞
2010	◆TBSが韓国制作の「アイリス」をゴールデンタイムに放送 ◆フジテレビのドラマ枠「韓流α」開始 ◆KARA、少女時代が日本デビュー ◆東方神起から3人が脱退

出所：読売新聞（2012年1月1日）

財・モノも人気になるのが、一般的な流れになっている。

特に、若年層は、中高年層に比較して、国産へのこだわりが少ないことも、ブーム拡大の背景になっており、ハード（モノ）とソフト（サービス）の両面の韓流インフラが整備される中で、店舗と顧客、顧客相互のネットワークが形成されている。一人の顧客が韓国製のモノを購入し、韓国ドラマや音楽等のソフト（サービス）を楽しむだけでなく、自ら情報発信する若い世代が現れており、新韓流消費は、日本の大衆文化として定着しつつあると言ってよいだろう（表-1）。

このように、様々なサービスとモノが融合され、店舗での購買を通して、メーカーと顧客の協働により、韓国ブランドの価値の創造が行われている。

4 S-Dロジック型マーケティング

S-Dロジック（Service Dominant Logic：サービス・ドミナント・ロジック）とは、すべての経済活動をサービスと捉え、モノを必要とするサービスとモノを必要としないサービスがあるという考え方である。

例えば、箸の製造業は、箸というモノを顧客に提供するのではなく、食べるというサービスを提供すると考える。

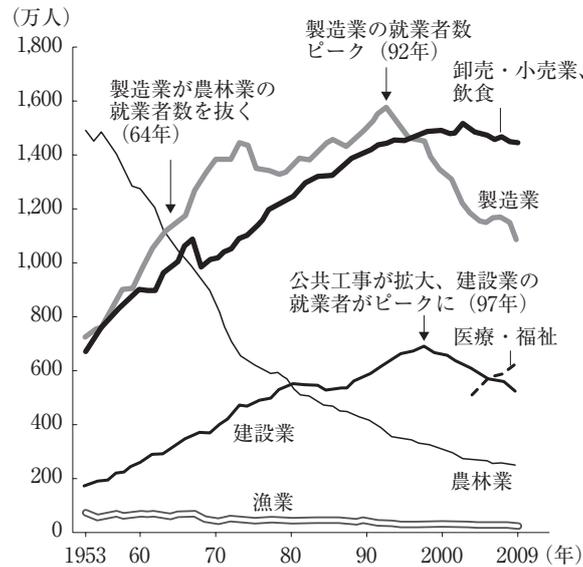
次に、S-Dロジックは、企業と顧客の相互作用を通して新しい企業価値を創造する価値共創の考え方に立つ。そのため顧客が当該製品を購入する時だけでなく、その前後の企業と顧客の双方向的な交流で、当該製品の使用価値の増加を目指すことになる。従って、顧客は、製品の購入、使用を通してサービスを受ける客体であるだけでなく、企業と協力して新しい価値を創造する主体になる。

こうしたS-Dロジックの考え方が台頭した背景には、モノ（第1次産業と第2次産業）とサービス（第3次産業）の融合が進展し、モノでない何かをサービスと捉えることが困難になっていることがある。

また、国内総生産（GDP）や労働人口の多くをサービス業が占めているという、世界経済のサービス化も指摘される。

例えば、日本における第1次、第2次産業の雇用が減少する中、国内雇用を支えているのが第3次産業（卸売業、小売業、飲食業、サービス業）

図-4 移りゆく雇用の受け皿



出所：日本経済新聞（2011年1月10日）
 (注) 労働力調査より作成。

である。1996年には、卸売業、小売業、飲食業の就業者数が1,463万人となり、製造業の1,445万人を抜いており、第3次産業のウェイトは、今後一層高まることが予想される（図-4）。

こうした経済のサービス化の進展は、S-Dロジックの考え方が台頭している大きな要因になっている。

即ち、企業が価値を生産し、モノと通貨の交換により、顧客が価値を消費するという、企業から顧客への一方的、分業的な考え方から脱却し、モノとサービスを融合し、企業と顧客の相互作用により、新しい企業価値を創造することが今、強く求められている。

(1) 計測機器メーカー・タニタの挑戦

「我々は、はかるを通して世界の人々の健康づくりに貢献します」を経営理念とする計測機器メーカー・タニタの創業は、谷田賀良俱商店として1923年にシガレットケース、貴金属宝飾品、時計側を製造、販売したことに始まる。着実な歩み続ける同社は、59年ヘルスマーター（家庭用体

重計）の製造を開始し、74年ベビースケールの発売を契機に「はかるもの」への進出を打ち出した。

その後、92年体内脂肪計、94年家庭用脂肪計付きヘルスマーター、2001年内臓脂肪チェック付き脂肪計、2003年家庭用体組成計、2004年デジタル尿酸計へと新製品を発売している。

しかし、こうしたハード（モノ）としての製品群とともに同社が重視しているのは、「健康をはかる」から「健康をつくる」というソフト（サービス）の充実である。

同社のサービスへの取り組みは、1990年体重科学研究所・ベストウェイトセンターの開設に始まる。その後、1994年本社敷地内で第1回地域交流「ふれあい広場健康まつり」を開催し、地域住民との相互交流を行い、以来、年1回、健康をテーマに継続している。

さらに、2001年には、ベストウェイト健康講座の開設、2005年には、女性専用サーキットトレーニングスタジオ「フィッツ・ミー」1号店をオープンしている。

また、2007年には、Webを使った総合健康管

理「からだカルテ」サービスを開始している。健康総合企業を目指す同社は、生活者のライフステージに合わせた適正体重を維持するために、食事、運動、休養というサイクルの習慣化に役立つ様々な健康計測機器・サービスを開発し提供してきた。

特に、健康面で大きなウェイトを占める食事では、管理栄養士による指導に加え、バランスのとれた栄養と摂取カロリー、塩分を抑えた社員食堂のメニューをまとめたレシピ本『体脂肪計タニタの社員食堂』（タニタ著、大和書房）を出版している。同書は、2010年1月の発売以来、インターネットの口コミやマスコミ報道等で話題になり、2010年11月の『続・体脂肪計タニタの社員食堂』（タニタ著、大和書房）と合わせて累計436万部販売している。

こうした中、同社は、2012年1月11日、健康に配慮したメニューで知られる社員食堂と同じ味を提供する「丸の内タニタ食堂」を東京・丸の内（丸の内国際ビルディング）にオープンした。同社のレシピ本を購入した読者から「社員以外でも食べられる場所を提供してほしい」という要望に応えるとともに「メタボ社員ゼロ」の取り組みの一環と位置付けている。

洋風居酒屋の運営会社きちりと業務提携した店内は、癒しと活力の空間としてヒーリング音楽やアロマテラピーを活用している。メニューは、タニタ食堂で提供している日替わり定食（800円）とオリジナルの週替わり定食（900円）の2種類で1食当たり500キロカロリー前後、塩分3グラム程度である。客席は、最大70席、平日の午前11時から午後3時まで営業する。同食堂には、健康相談室が併設され、同社の体組成計を常備し、測定結果に基づいて同社の社員が無料でアドバイスしている。

こうした計測機器としてのモノと様々なサービスを融合し、企業と顧客との相互作用により、新

しい企業価値を創造している。

(2) 小規模米穀店Aの挑戦

米は、小麦とともに人類の重要な食料であり、小麦がアメリカやロシア等の冷涼で比較的乾燥した地域で生産されるのに対し、米は、日本をはじめアジア南部等の高温で水の豊富な地域で生産されている。こうした地域で米は、主食として膨大な人口を養ってきた。世界で生産されている米は、大きく日本型とインド型に大別され、インド型の米（インディカ米）は、日本型の米（ジャポニカ米）よりも粒形が細長く、飯に粘りがないという特徴がある。

創業以来90年という長い歴史と伝統を有する米の専門店Aの経営者B氏は、高校の社会科教諭だった時代から農業、農村問題に関心を持っており、同僚や生徒達と米の生産現場に出向き、米作農家の人々と直接対話を行ってきた。その一方で、商店街の米穀店の現状を見ると、暗い感じの店舗が多く、経営者も高齢化しており、活気がないと認識していた。そして、客待ち、電話待ち、固定客頼みという現状を革新することにより、日本人の主食である米のビジネスチャンスを開拓するため、1993年から同店の3代目として、経営を開始したのである。

地下鉄日比谷線C駅前商店街に立地する同店は、商圏内定住人口の減少、高齢化の進展による米の消費量の減少、空き店舗の増加による買い物の利便性の減少等の厳しい経営環境に直面している。こうした中93年に起こった大凶作による米パニックを契機に同店は、積極的な経営革新に取り組んだ（写真3）。

そのポイントは、次の三つである。

第1は、低農薬有機農法米の店頭精米による商品の差異化であり、こだわりのある特別栽培米を産地農家と契約して直接仕入れている。「足を使った仕入れ」をモットーに、毎年5～9月の日曜日

写真3 顧客参加型体験イベントで企業価値を高めるA米穀店(東京都)



には、同店の趣旨に賛同してくれる新潟、長野、宮城等の農家を夫人と共に訪問し、作柄状況の確認と相互の信頼関係を深めている。

第2は、関連商品の品揃えの充実による相乗効果の発揮である。幅広い農家とのネットワークを通して、こだわりのある産直物、新鮮な野菜、果物等の旬な物をスポット的に仕入れて話題づくりを行い、顧客の来店頻度を高めている。具体的な事例としては、農業生産法人が作った無農薬の信州そば粉、信州産のアスパラガス等がある。

第3は、米に関連したイベント(催事・サービス)を効果的に実施することにより、店舗と顧客とのコミュニケーションを活発に行い、同店の企業価値を高めていることである。同店では、魚沼こしひかりの苗を顧客にプレゼントする「稲のバケツ栽培チャレンジ」をはじめ、近隣の小学生、中学生等を対象にした田植えツアー、稲刈りツアー等を開催し、子供達に農業の楽しさを実感させる一方、同伴する両親等に同店の経営理念の浸透を図っている。

こうした低農薬有機農法米という食料品としてのモノと、様々な顧客参加型の体験イベントとしてのサービスを融合し、企業と顧客との相互作用により、新しい企業価値を創造している。

5 用途提案型マーケティング

用途提案型マーケティングとは、特定の製品機能上の差異化や性能向上の競争を重視するのではなく、製品価値の向上の基盤を製品属性から使用価値に転換し、新しい用途を提案するマーケティングのことである。

(1) 使用シーンを提案するP & G

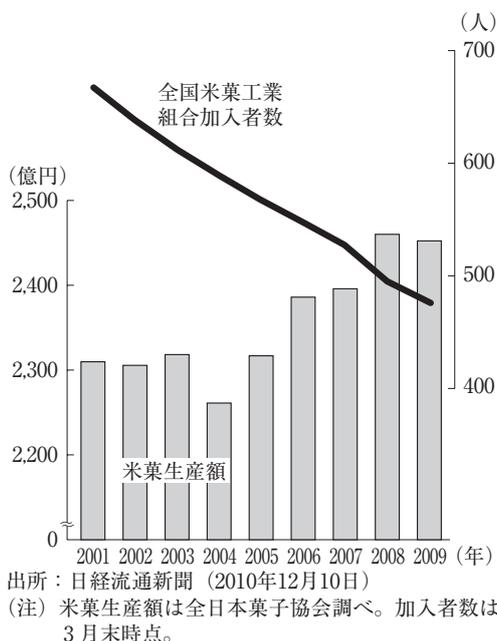
外資系日本法人のプロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン(P & G)は、芳香剤、紙おむつ、ヘアケア等の多くの分野で近年マーケットシェアが上昇している。

具体的な事例を紹介しよう。

商品名レノアハピネス香りシート(2011年3月発売)の中には、花の香りがする25枚の白いシートが入っている。同商品の本来の使い方は、洗濯乾燥機に衣料品と一緒にに入れて、乾燥させながら香りを衣服に付けるというものだ。乾燥機をよく使用する米国やカナダでは、人気商品になっている。

一方、日本では、まだ天日干しが主流である。しかし、日本人も香りを楽しむ暮らし方が次第に広がっていると捉え、P & Gでは、乾燥機にこだ

図-5 米菓生産額と製造業者数



わらない用途を提案している。レノアのパッケージには、新しい利用方法をイラストにして、部屋のどこでも使えることを消費者に分かりやすく訴求している。

例えば、ハンガーにレノアを掛けると、クローゼット全体に香りが行き渡り、中にある衣類にほのかな香りが付く。レノアの使用枚数を調節して、香りの強弱も楽しむことができる。そして、毎日の生活を豊かにする小道具に変身する。

ホームセンター等の実際の日用品売場の陳列は、自由度を高めるため、縦、横どちらに置いても外箱のロゴと利用方法が分かるようになっている。陳列棚のスペースに柔軟に対応できるため、同商品の売場は、日用品売場だけでなく、家具や雑貨売場にも広がるヒット商品になっている。

P & Gは、日本では単身世帯の増加に伴い部屋が狭くなった結果、新たなニーズを見出した。従来、芳香剤は、部屋、用途別に香りの異なるタイプを提案していたが、狭い家だと香りが混ざるのを嫌がる消費者の存在に気が付いたのである。そこで、自分の好みに合った香りで、家中を満たしたいとの要望に応えた商品を開発し、日本人の生

活様式に適した提案をしている。

因みに筆者の家では、このシートを靴箱の中に入れて使用し、靴箱の嫌な臭いをシャットアウトしている。

こうしたヒット商品が誕生した背景には、消費者調査に基づき新製品の開発プロジェクトを40%減少させ、営業担当者が新製品の商談にかかる集中力を高めたことが挙げられる。

また、消費者が1番目に触れる売り場の見せ方を徹底的に工夫し、新製品の質を落とさないように努力したことも特筆される。

(2) 炭火手焼きせんべいの食べ方提案を行う新仲壺番屋

全日本菓子協会の調査によると、2009年の米菓生産額は、2,460億円で、10年前に比べて約5%成長している(図-5)。しかし、現実には、価格競争による大手の寡占化が進んでいる。業界トップの亀田製菓の調査によると、2004年に56.3%だった米菓上位5社のマーケットシェアは、2009年に64.7%と8.4ポイント増加している。

米菓製造業者の数は、毎年、20前後減少してお

写真4 新しいアーケードが完成し多くの買い物客で賑わう浅草新仲見世商店街 (東京都台東区)



り、価格競争による企業間の消耗戦が続けば、体力に劣る中堅、中小業者の廃業が一層増加することになる。こうした業界の最大の課題は、2011年7月から義務化された原料米の原産地表示である。国産米切り替えによるコスト増に伴う価格転嫁が困難であるため、輸入米を使用する多くの中堅、中小業者が厳しい経営状況に直面している。

新仲壺番屋が立地する浅草新仲見世商店街は、東武日光線、地下鉄銀座線浅草駅前のアーケード街に123の店舗が、380メートルにわたり軒を連ねている。2011年3月には、商店街が熱望していた新しい全蓋アーケードが完成し、充実したハードに加え、スタンプラリー、来街者に新仲オリジナルほおずきストラップを配布する新仲ほおずきストリート、商店街内の案内を揃いの半纏はんてんを着た若手が行う一声隊、防犯目的の夜間巡回等のソフト(サービス)を強化している(写真4)。

戦後創業した新仲壺番屋は、米菓専門店として長い歴史と伝統を有し、関東地方を中心に、全国、アジア、ヨーロッパ等からも顧客が来店する商店街の人気店である。店頭には、韓国語、中国語の案内板もあり、世界的な宗教都市、浅草を感じさせる。

新仲壺番屋の特色は、店頭で備長炭を使用して

焼いた炭火手焼きせんべいの出来たてを顧客に販売していることである。同店は、今なお江戸時代の町人姿で先頭に立って、炭火手焼きせんべいを作り続ける70歳代の社長、宮原佑治氏を始め6名で経営されている。

同店では、国産の銘柄米、秋田こまちの契約栽培米のみを原料に使用し、岩手県北上市の契約工場で生地加工し、同店の店頭で焼き上げている。せんべいは、本来、米粉で出来ていることから、米を食べることができない病人の食料として醤油をつけずに素焼きした生地が提供されている。

また、せんべいとしてそのまま食べるだけでなく、素焼きした生地にジャム、バター、マヨネーズを塗って食べることも提案している。今同店の食べ方提案で人気があるのは、唐辛子せんべいうどん、そば、冬は鍋に入れて食べることである。

こうした同店の食べ方提案は、同店独自のものもあるが、多くは、店頭での顧客との相互交流の中から生まれている。それが口コミで広まり、また新しい提案が顧客から寄せられるという好循環になっている。

同店では「店頭での顧客とのきめ細かな接客を大切にしたい。その中から新しい食べ方提案を見つけ出したい。将来的には、せんべいのレシピの

提供に取り組みたい」としている。

しかし、同店を取り巻く経営環境は、景気低迷による客単価の減少、浅草地区の食品店の増加による競争の激化、機械化による安価品の増加等により、ますます厳しさを増している。こうした中、同店は、あくまでも店頭、炭火手焼きせんべいの本物（すべて日本製の原材料を使用する）を顧客に提供することにこだわり、厳しい競争を勝ち抜こうとしている。

6 ソリューション型マーケティング

ソリューション型マーケティングとは、自社の様々な製品とサービスを組み合わせて顧客の課題を解決するマーケティングのことである。

一つひとつの製品は、コモディティであっても、複数の製品や様々なサービスを組み合わせることで、顧客のソリューションが実現できれば、他企業との差異化が可能になり、価格競争を回避できる。

マーケティングでは、顧客ニーズの把握が重視されるが、ソリューションでは、顧客ニーズの広がり問題になる。

従って、特定の機能や目的を満足させるのではなく、顧客が直面している、ある状況や場面等を一括して解決する視点が求められる。顧客の信頼を得るため必要であれば、他社の製品やサービスを推奨することもある。

(1) 環境製品「まるごと」提案の

パナソニック

大手家電メーカー・パナソニックは、環境配慮型の製品をまるごと提案する新規事業で、2015年度に2010年度の3倍に当たる3,000億円超の売上高を目指している。2012年1月、同社は、完全子会社のパナソニック電工を吸収合併し、事業統合した三洋電機も含めた3社の事業を統合して新体制を発足させた。同社にとってまるごと事業は、

今後の成長に不可欠な事業領域として位置付けられている。

テレビ等の既存の家電事業で苦戦している同社は、創業100周年に当たる2018年に、世界一の環境革新企業になると宣言している。今後、有望な市場と見込まれているのが、環境配慮型都市（スマートシティー）関連の環境、エネルギー分野である。2011年現在、年間170兆円の市場規模と推定されるが、中長期的には、その10倍以上に拡大すると予想されている。同社は、こうした新しい需要を積極的に取り込む計画である。

具体的には、環境配慮型の住宅やシステムをまるごと提案するマーケティングを展開する。同社では、まるごと事業を自社の製品を何でも揃える総合受注ではなく、顧客が困っていることを解決する事業モデルとしている。

例えば、太陽電池を単体で販売するのではなく、家電製品、蓄電池等と組み合わせて一括納入する仕組みである。製品の単品売りから脱却し、省エネにつながるサービス一体化のビジネスに活路を見つけ、値崩れを起きにくくする考えだ。

即ち、グループ内の経営資源の相乗効果を高めようとしている。

他の電機メーカーもソリューション型の事業を志向する中、同社の強みは、幅広い製品群に加えて、多様な販売ルートを有することにある。環境製品をまるごと提案するマーケティングを成功させるためには、パナソニック電工が持つ配線、照明といった住宅関連事業や全国13万店に及ぶ工務店、電気工事店等の販売網を効果的に活用することが求められる。

また、1ドル70円台という円高メリットを生かし、海外M&A（合併・買収）を進め、現地の代理店等を買収して販売網を一気に構築し、海外でも急速に同事業を拡大する方針である。

技術での差異化が困難になり、過当競争に陥るのを避けるためには、製品の付加価値を高める売

り方に徹しなければならない。

例えば、消費財は、単品ではなるべく売らず、設計、施工、保守サービス等と組み合わせて値崩れを起さにくくする。こうしたマーケティングは、企業の技術力を生かしやすく、多くの電機メーカーにとって、苦境打開の突破口となる。

(2) トータルファッションクリエイターを目指すブティックD

JR山手線E駅前商店街に立地するブティックDは、30歳代の女性を主な顧客対象としている。同一商店街内では、40歳代の女性を主な顧客対象とするブティックF、呉服店G、自然化粧品専門店Hも経営しており、地域一番店として近隣顧客の支持を集めているだけでなく、トータルファッションクリエイター（ファッションの課題を解決する店）としての活発な情報発信により、広域集客を可能にしている。

駅への通勤、通学路となっている商店街の通行量は、1日6,000人と近隣型商店街として、十分な量を確保している。しかし、街区内には、寺院、病院、駐車場、マンション等の非店舗が多く、最寄品、買回品、飲食、サービス等の店舗が混在する業種構成になっている。

同一商店街内で営業している四つの店舗では、一人ひとりの顧客のライフスタイルの変化に合わせて、トータルでファッションに関する課題を解決するための商品を提案するマーケティングが展開されている。幸いにも、それぞれの店長として夫妻と二人の子どもが就任していることもあり、ファミリーがしっかりとスクラムを組み、熱心に経営に取り組んでいる。

こうした複合型経営が成功しているポイントは、次の三つである。

第1は、経営者が非常に勉強熱心であり、自店の将来ビジョンを作成するだけでなく、毎年の経営目標を決めて、その実現に向けて強力なリー

ダーシップを発揮していることである。

第2は、同一商店街内という極めて近くに店舗を展開することにより、顧客の回遊性や利便性を高めるだけでなく、店舗相互の人員のやり繰り、商品管理等の店舗全体としての一体的経営が可能になっていることである。

第3は、一人ひとりの顧客の4店における購買データが「顧客管理ノート」の名称で、しっかりと管理されており、顧客情報の共有が図られていることである。

例えば、40歳代の女性Iさんは、この前このデザインと色柄のスカートを購入したので、今度来店したら、この色のジャケットを薦めようという形で、全店員が顧客に対して、一歩先の提案を常に考えている。

また、ブティックDの30歳代の顧客が40歳代になれば、ブティックFに誘導することで生涯顧客を創造している。さらに、呉服店Gの顧客に生活シーンに合わせたアパレルをトータルで提案することにより、ファッションに関する顧客の課題を解決している。

同店では、こうした形で顧客ニーズの創造に取り組んでいる。

7 中小企業への導入に向けた課題

中小企業がこうした新しいマーケティング手法を導入する際の課題には、次の五つがある。

第1は、モノそのものの価値に対する根強い執着である。特に、技術立国を標榜する日本では、なおさらモノへのこだわりが強い。技術の細部にこだわり、さらなる技術の追求を目指す。企業が価値を生産し、顧客が価値を消費するという企業から顧客への一方的、分業的な考え方から抜け出せない。

第2は、オンリーワン製品へのこだわりが強いことである。歴史的な円高水準を克服して日本で

事業を継続するには、世界で唯一の製品が必要であり、極端に差異化された製品を開発し続けなければならないという考えになりやすい。もちろん、一面の真実ではあるが、技術革新のスピードが速い上、競合する企業も存在することから、それだけで、厳しいグローバル競争を勝ち抜くことは難しい。

第3は、企業と顧客との価値共創に向けた具体的なマーケティング戦略の立案が、困難なことである。企業と顧客が双方向で協働して、新しい企業価値を創造しようとしても、G-Dロジック (Goods Dominant Logic: グッズ・ドミナント・ロジック)、即ち、モノ中心の世界観に支配され、どのように顧客と双方向の関係を構築して、企業価値を高めればよいのか、具体的、効果的なマーケティング戦略が構築できない。

第4は、新しいマーケティング手法を展開するための優れた人材が少ないことである。企業と顧客が協働して新しい企業価値を作り出すためには、企業側から様々なイベント(催事・サービス)を顧客に仕掛けることが必要である。しかし、製

品購入前後における顧客の使用価値を増大させるための効果的なイベントを企画し、実行できる人材が企業内に少ない。

第5は、小規模小売店の無気力、無関心、あきらめである。筆者は30年余、東京都を中心に商店街、商店の診断、指導を行っている。多くの小規模小売店の経営者とのヒアリングで実感することは、大規模チェーン店との長年の競争に疲れ、新しいことに対して積極的に挑戦する意欲を失っていることである。後継者難がそれに拍車をかけている。

しかし、顧客に最も近い位置にいる小規模小売店こそ、毎日の接客を通して顧客ニーズを的確に把握し、ソリューションに向けた具体的な提案も可能である。1店で不可能ならば、特定の課題を設定し、商店街の意欲ある店舗が連携することにより、新しいマーケティング手法の導入に取り組むことが期待される。

多くの異業種の集積である商店街は、その強みを最大限に発揮し、地域の顧客ニーズに対応することが求められる。

<参考文献>

- 酒巻貞夫 (1996) 『商店街の経営戦略』 税務経理協会
 ——— (1997) 『流通業の経営戦略』 税務経理協会
 ——— (2004) 『商店街の経営革新 (三訂版)』 創成社
 ——— (2008) 『商店街の街づくり戦略』 創成社
 ——— (2009) 『流通革新のマーケティング』 創成社
 タニタホームページ
 「日経流通新聞」2010年12月10日
 「日本経済新聞」2011年1月10日
 ———2011年6月11日
 ———2011年10月9日
 「読売新聞」2011年10月15日
 ———2012年1月1日
 ワタミ「株主ふれあい通信」vol.11、2011年11月