

マネジメント科目 「マーケティング」

第2回 「マーケティング発想」

(担当) 五味



本稿で学ぶ主題

- ・ マーケティング発想とは何か？
- ・ それがなぜ、企業の経営にとって大事なのか？



本稿で学ぶこと — 骨子 —

1. 「顧客創造」の概念

それが企業の目的であり、その役目を担うのはマーケティングにおいて他はない。

2. 顧客のニーズとウォンツ

顧客のウォンツの奥にあるニーズを満たすことが、顧客創造につながる。

3. 顧客目線の「価値」

商品には、目に見える「性能」と共に、目に見えない「価値」の側面がある。

4. マーケティング発想

=顧客のニーズと商品の価値を考える発想

5. マーケティング・デザイン

価値を実現し伝えるためのデザイン

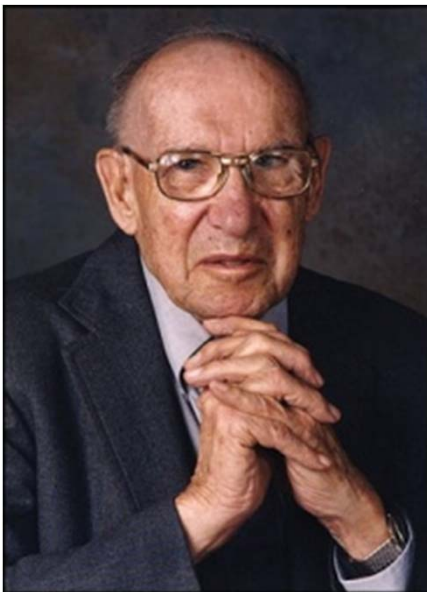
1. 顧客創造の概念: ドラツカーのマーケティング論

ピーター・ドラツカー、Who?

ピーター・F・ドラツカー (P.F.Drucker, 1909-2005) は、オーストリア・ウィーン生まれのユダヤ系オーストリア人経営学者。

「現代経営学」あるいは「マネジメント」の発明者、また経営の神様とも呼ばれる。

他人からは未来学者と呼ばれたこともあったが、自分では「社会生態学者」を名乗った。



(1) ドラッカーの主張

「顧客創造の大切さ」を説く！

1. 企業の目的（組織経営の課題）は、「**顧客の創造**」にある。
2. 顧客創造は、社会において「**未だ満たされざるニーズ**」を満たすことで達成される。
3. 顧客創造によって、組織は成長する。
同時に、社会にも新しいニーズが生まれ、そのニーズが満たされることで社会も発展する。
さらに、それにより社会の生活が改善し、それに関わって働く人も増える（雇用が創出される）。

(1) ドラツカーの主張

顧客創造活動の責任を担うマーケティングの役割を説く！

4. マーケティングの役割とは、自然に「売れてしまう」状態をつくることである。

「**マーケティングの理想は、販売を不要にすることである**」

『マネジメント【エッセンシャル版】』

5. その役目を担うのはマーケティング担当者(マーケター)である。

マーケターは、企業が成長するための司令塔の役割を果たす。

むろん、企業にはマーケティング以外にいろいろの機能(生産、技術、開発、会計、人事等)があるが、それらの機能はすべてマーケティングを補完する機能と見なされる。

(2) 顧客満足と顧客創造

企業の目的は、顧客を満足させることにある」と言われた方が納得しやすいだろう。しかし、ドラッカーは、顧客満足でなく顧客創造だ、という。それは何故なのだろうか？

- 「顧客満足」の視点：

今の商品に、顧客がどれだけ満足しているか、不満であるか？
不満点を消すことで、商品が「売れない理由」を消していく

しかし、今の顧客を満足させる努力だけでは、
企業は市場から押し出されてしまう（生き残れない）！

- 顧客創造の視点：

社会において、未だ満たされざるニーズを満たす「売れる理由」
を創り出す。

『そうそう、こんな商品が欲しかった！』

(3) 顧客創造の意義

・iPhoneの登場によって、どれだけの製品が市場からの退出を余儀なくされたか？

- ・ガラ系の携帯電話
- ・フィルムカメラ、デジタルカメラ
- ・ゲーム機とそのソフト
- ・腕時計、歩数計や電卓、
- ・iPodやウォークマン
- ・辞書や辞典
-

iPhoneは新たな顧客を創造したが、それによってこれらの製品は既存の顧客を失った。

・産業の歴史は、絶えざる「顧客創造」の繰り返し

2. 顧客のニーズとウォンツ

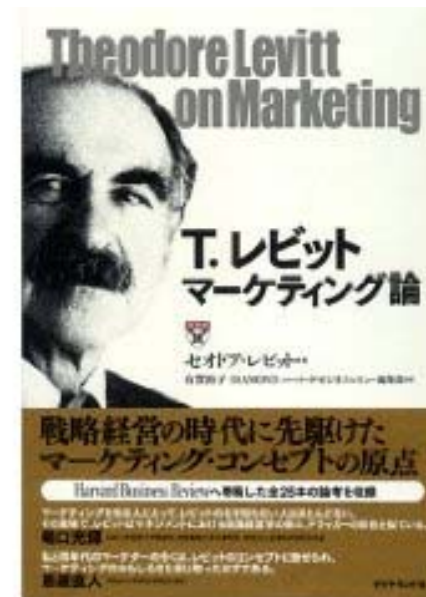
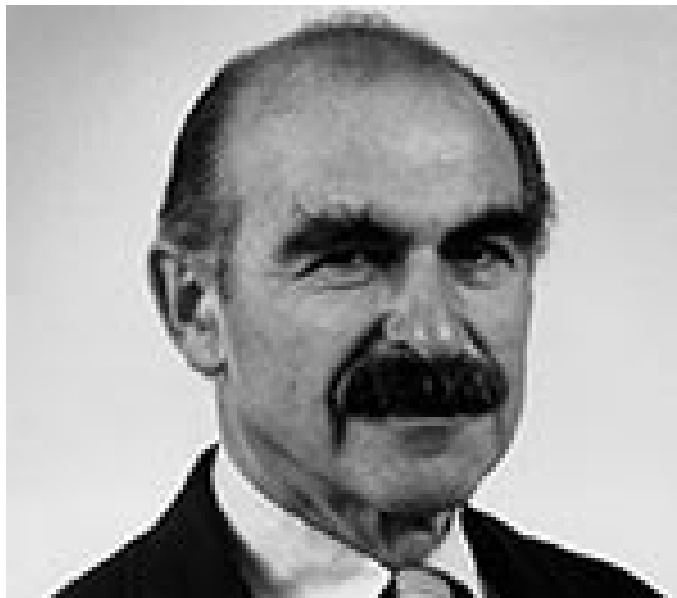
セオドア・レビットの
マーケティング近視眼

セオドア・レビット、Who?

セオドア・レビット (Theodore Levitt, 1925–2006) は、ドイツで生まれ米国に移住、元ハーバードビジネススクール、マーケティングの教授。

1960年、歴史的な論文“Marketing Myopia” (「**マーケティング近視眼**」) を『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌に発表。

主著:『マーケティング発想法 (1971)』『マーケティングの革新 (2006)』『マーケティング論 (2007)』(いずれもダイヤモンド社)、等。



(1) マーケティング近視眼 (marketing myopia)

レビットは問う！

「ドリルを買った消費者が欲しかったものは何か？」と。



(図の出所) アマナイメージズ

この消費者は、「ドリルが欲しいからドリルを買ったのか？」

NO!

「この消費者が欲しかったのは、ドリルではなく、
ドリルで開けた4分の1インチの穴が欲しかったのだ！」

- 多くの企業家は、「ドリルを買った消費者が欲しいものはドリルだ」と考えてしまう。
その結果、“より軽い”や“より速い”ドリルという性能を
求める製品開発を進めてしまいがちになる。
- この例を引いて、レビットは、
「**マーケティング近視眼**に陥っている」
と、指摘し戒めたのである。

(2) 顧客（消費者）の欲しいもの：ニーズとウォンツ

「顧客ニーズ」：マーケティングで最も重要な概念の一つ

ニーズとは、人々が生活したり、仕事をしたりする上で感じる「現状」の様々な不満や欠乏が、「理想的な状態」と比較したときのギャップ。
「本質的ニーズ」とは、このギャップを解消したい「欲求」。

「ニーズ (Needs) 」と「ウォンツ (Wants) 」：
「目的」と「手段」の関係と捉える

Needs:目的	Wants:手段
のどが渴いているので、冷たい水でのどを潤したい	ミネラルウォーターが欲しい
家事の時間を節約したい	食洗器が欲しい

手段は他にもある

※問題は本質的なニーズを探索できているのか！

(3) 本質的なニーズを探る

消費者のニーズを探るには、

製品ではなく、その機能で！ 手段でなく目的で！

製品・手段 (ウォンツ)	機能・目的 (ニーズ)
鉄道	輸送
石油精製	エネルギー供給
映画	エンタテインメント
写真フィルム	情報の記録
電気洗濯機	クリーニング
洗剤	クリーニング
コンピュータ	ソリューション

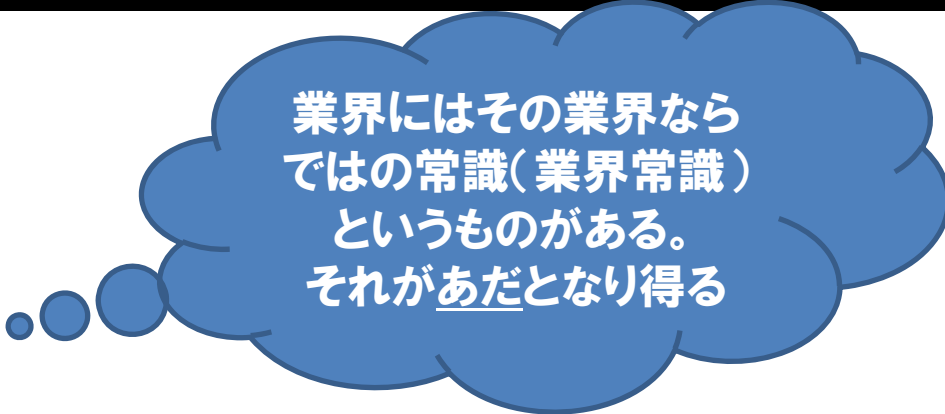
(4)「マーケティング近視眼を避ける」ことによる効能

- ①業界発想（業界常識）を避けることができる**
- ②大きい技術変化の波に対応できる**
- ③本当に顧客（消費者）が欲しいものは何か、
を考えることで、ユニークなビジネスを構築できる**

①業界発想（業界常識）を避けること

◆業界発想のリスク

- ✓差別化がしにくい
- ✓すぐに追いつかれる
- ✓価格競争に陥る



業界にはその業界ならではの常識（業界常識）というものがある。
それがあだとなり得る

新しいイノベーションが出ないと、価格競争に陥っていく。
そうするうちに、顧客が欲しいと思う品質を超える品質になる。
クリステンセンは、それを「過剰品質」と呼ぶ。

※クリステンセン『イノベーションへの解』翔泳社、2003年

②技術代替の大きい波に飲み込まれない

技術は、企業の生存に欠かせない。しかし、特定の技術に拘っていてもビジネスが存続できない。

●「人力車夫は車屋にはなれん」

（松下電器元社長・山下俊彦氏）

技術転換時に既存企業が生き残るのは難しい！

●「自分の会社の技術や製品を自慢する社長のいる会社は潰れる」

（京セラ名誉会長・稲盛和夫）

特定の技術や製品の寿命なんて限られている！

特定の技術に拘らず、技術の波を乗り越えねばならない。

③「本当に、顧客（消費者）が欲しいもの」を考える

▶ 顧客志向を徹底できる

▶ ユニークなビジネスを作り上げることができる

（事例）アート引越センター

▶ 運送サービスを購入する消費者の、本当のニーズ

（引越サービス）を探り当てた

3. 顧客目線の「価値」

事業の目標を考えるときの重要な視点(商品の捉え方):

「企業目線の『性能』ではなく、顧客目線の『価値』で考える」

- ✓ IBM means Service
- ✓ ゼロックス:「コピーの機械を売るのではなく、コピーのサービスを売る」
- ✓ スターバックス:「満足を味わうひととき(Rewarding Everyday Moments)」
- ✓ ハーレーダビッドソン:
「重い」・「うるさい」・「扱いが面倒」などの性能に関わる問題
有り。それらを解決すればもっと売れるのか?
=>NO!

事例：性能で考えるデメリット、価値で考えるメリット

事例：コカ・コーラ「ニューコーラの失敗」



ニューコーク事件

事の発端は、1970年代に起こったペプシ・コーラのブラインド・テスト・コマーシャルだった。この企画は「ペプシチャレンジ」と呼ばれ、テキサス州を最初に全米を飲み比べて回った。大半の人がペプシを選び、実際にコカ・コーラ社内で実験したところコカ・コーラの社員でさえペプシを指し示すという有様に、ロベルト・ゴイズエタ会長を中心とする経営陣が味の改革を決断した。

ペプシ・コーラはコカ・コーラよりも甘味と爽やかさが強いとされており、新しいコカ・コーラは旧来のものよりも甘味・爽快感を強めたものとして開発されていった。合わせて、好感触を得られるように市場テストも繰り返し行った。

1985年4月23日、新しい味になったコカ・コーラはCOKEの書体も一新し、「ニュー・コーク」という名で大々的なキャンペーンと共に登場した。

しかし、新旧の味を併売せずに全て新しいフレーバーに入れ替えたため、消費者から「昔の味を返せ」と抗議が殺到。たった3カ月で元の味のコカ・コーラを「コカ・コーラ・クラシック」として再発売する結果になった。「ニュー・コーク」の生産・販売は少しの間続き、生産中止後も「COKE II」として、一部で販売をされたこともあった。

ニューコーク事件の原点:

「顧客の愛着（**価値**）を軽視し、
味覚（**性能**）にこだわってしまったこと」
に問題の本質がある。

「人々は人生のあらゆる場面（初めてのデートとか、勝利や敗北の瞬間とか、楽しいグループのお祝いとか、物思いに沈む孤独とか）に結び付いた、このアメリカを象徴する飲料を敬っていたのである」

（『コカ・コーラ帝国の興亡』413頁）

4. マーケティング発想

マーケティング発想とは、
「顧客のニーズと商品の価値を考える発想」
である。

(1) プロダクト・アウトとマーケット・イン

★プロダクト・アウト：

企業の独自能力を生かして製品を作り出し、市場でその是非を問うという製品志向の考え方のこと。

これは、生産者側中心の発想で製品を開発・生産しようとするものであり、基本的には需要が供給を上回っている状況において通用する考え方である。

★マーケット・イン：

市場の求める便益(ベネフィット)を探り、そのニーズを満たす製品を開発するという顧客志向の考え方のこと。

これは、何が売れそうかということを把握した後に製品を開発するもので、今日のマーケティングの基本となるものである。

(2) マーケティング・コンセプトの発展過程

コンセプト	内容
1. 生産志向	生産性の追求
2. 製品志向	製品の品質と性能の追求
3. 販売指向	販売技術の工場、ハードセリング
4. マーケティング志向	顧客満足の獲得
5. 社会志向	生活者や社会の長期的利益

5. マーケティング・デザイン

マーケティング・デザインとは、

- ・商品の顧客目線の価値を実現し、**
- ・その価値を伝達する**

ための方策を考え構築する(＝デザインする)こと

事例2：P&G「常識を超えたイノベーション」

洗濯洗剤「タイド・コールドウォーター」



米国では高温に温めた水で洗濯することが一般常識！
「タイド コールドウォーター」は冷水のままで洗うことができ、洗濯1回あたりの使用電力を8割近く節減、CO2削減に貢献。
同時に消費者に環境への負担がすくない、新しい洗濯習慣を提案。



タイド・コールドウォーター成功の要因：

「冷水で洗濯できる」という**性能**を、
「環境保護」という**価値**に結び付ける

消費者は、タイド・コールドウォーターを洗濯に使うことを通じて、エネルギー節約運動に参加し、光熱費を支払えない家庭への支援にも貢献できる。

100万人登録は、開始から3か月後に達成された。

「コールドウォーター・チャレンジ」キャンペーン

2005年、P & Gは、エネルギー消費の抑制を目的とする国際的な環境保護団体「Alliance to Save Energy(以下では、ASE)」と組んで、キャンペーンをスタートさせた。

冷水洗濯に切り替えることで、年間の光熱費63ドル、熱量692kwh節約できる(1週間に7回、140F (60℃)の温水洗濯との比較)という。

Webサイトに登録した消費者は、無料サンプルを得て冷水洗濯を試すだけでなく、さらに仲間を紹介しネットワークを広げることを通じてエネルギー節約の運動にも関与する。

P&Gは、このサイトへの登録者が100万人を突破すれば、100万ドルを「National Fuel Funds Network (NFFN)」に寄付する。

本事例における価値を伝える「デザイン」

- ① 国際的環境保護団体 (ASE) との連携
- ② 共同で冷水洗濯促進キャンペーンの展開
- ③ Webサイトの立ち上げ
- ④ 登録者への試供品の提供
- ⑤ 友人紹介プログラムの導入
- ⑥ 登録者数に応じて、社会寄付
100万人突破で100万ドル寄付

まとめ：本稿の骨子 (再掲)

1. 「顧客創造」の概念

それが企業の目的であり、その役目を担うのはマーケティングにおいて他はない。

2. 顧客のニーズとウォンツ

顧客のウォンツの奥にあるニーズを満たすことが、顧客創造につながる。

3. 商品の価値

商品には、目に見える「性能」と共に、目に見えない「価値」の側面がある。

4. マーケティング発想

＝顧客のニーズと商品の価値を考える発想

5. マーケティング・デザイン

価値を実現し伝えるためのデザイン

考えてみよう①

セオドア・レビットは、「アメリカの鉄道会社が滅んでいったのは、自身の会社を「鉄道」と定義したからで、「輸送」と定義すべきだった」と言うのだ。

どうしてだろうか？

(解答)

輸送という価値で定義することにより、新しい性能(技術)と直に競合するのではなく、それを自分の技術として取り込むことによって、新しいビジネスを生むことができるようになる。

考えてみよう②

“ポカリスエット（大塚製薬）”は、日本ではコカ・コーラと並ぶ有名飲料である。

ポカリスエットの「性能」は何か？

また、それは、どのような「価値」を消費者に対して訴求してきたのか？

調べてみよう！

実は、ポカリスエット（1980年）は、コカ・コーラアクエリアス（1983年）より先行した先駆者。

考えてみよう③

タイド・コールドウォーターのように、
性能を新しい価値に結びつけて成功したケースを
探してみよう。

(例えば)

- キットカットの桜咲くキャンペーン(石井淳蔵『マーケティングを学ぶ』所収)
- ハイチオールC:肝臓薬を「しみ・そばかす」用に(『1からのマーケティング』清水信年担当章)
- ヘルシア(高濃度カテキン含有を、ダイエット用に)
- ファブリーズ(衣類の匂いをとる消臭剤を、部屋の臭いをとる消臭剤に)

次に読んで欲しい本

- **ピーター・ドラッカー『現代の経営』**

顧客創造をはじめとするマーケティングの基本となる考え方を知る。

- **石井淳蔵『マーケティングを学ぶ』(ちくま新書)**

現実にマーケターは、どのような仕事をしているのかを理論とケースで学ぶ。

- **デレク・エーベル(石井淳蔵訳『事業の定義』、碩学舎)**

「事業の定義」という大事な概念を最初に提起した文献。
その問題をしっかり学ぶための必読の文献。