

---

# コトラー 新・マーケティング原論

---

---

装帧 戸田ツトム + 田中実

Marketing Moves  
by Philip Kotler, Dipak C. Jain, Suvit Maesincee

Copy right © 2002 by  
All rights reserved.

Japanese Translation rights arranged with Harvard Business School Press  
in Boston, MA through The Asano Agency, Inc. in Tokyo.

---

ニューエコノミーのもと、マーケティングはいかなる役割を果たすべきか。このテーマを追求する上で、私たちはさまざまな企業、そして多くの方々からお力添えをいただいた。最新のビジネス理論や経営慣行からも多くを学び、CRM、ブランド構築、統合的マーケティング・コミュニケーション、サプライチェーン・マネジメント（SCM）、価値の創造と提供といったテーマに関しても、最近の研究成果に触れてきた。さらに、着想を広げ、思考を深めることで、「二十一世紀、マーケティングはどうあるべきか」という問いに答えるフレームワークを構築できたのである。

さまざまな知見を提供してくださった方々、数多くの論文・資料などに感謝したい。ノースウエストン大学大学院ケロッグ・スクールでマーケティングを担当する同僚諸氏にも謝意を表したい。ジェームズ・C・アンダーソン、ロバート・C・ブラットバーク、ボビー・J・カルダー、グレゴリー・

S・カーペンター、アレクサンダー・チャーネフ、アン・コグラン、ドーン・M・イアコブツチ、ラクシュマン・クリシュナムルティ、ロバート・コジネツツ、アンジェラ・リー、クリステイー・L・ノードヒルム、モハン・S・ソーニー、ジョン・F・シエリー、ルイス・W・スターン、ブライアン・スターンサル、アリス・M・タイボー、アンドリス・A・ゾルトナース。以上各氏とは、永年にわたつて、多彩なアイデアについて数多くの議論を重ねてきた。彼ら彼女らの叡智に助けられて、私たちは新しいマーケティングのフレームワークを築くことができたのである。

ケロッグ・スクールの博士課程（マーケティング専攻）に在籍するトゥリカー・クナー、シッター・タ・シンには、原稿を完成させるまでの作業を補佐してもらつた。ハーバード・ビジネススクール・プレスのカリステン・サンドバーグ、バーバラ・ロス、アマンダ・エルキンは、貴重な助言を寄せてくれた。

最後に、私たちの家族にも感謝したい。その大いなる支えと励ましに対して。

フィリップ・コトラー

デイパック・ジェイン

スヴェイト・マイアシンシー

コトラー 新・マーケティング原論 目次

謝辞

序文

第一章

マーケティング力を武器にデジタルエコノミーを生き抜く  
デジタルエコノミーで高業績をあげる秘訣  
消費者と企業が新しいケイパビリティを獲得している  
高い価値を生み出すための企業課題  
新しいマーケティング・パラダイムの必要性  
ホリスティック・マーケティングのフレームワーク  
競争のプラットフォームを構築する

結論  
考察

第二章

市場の革新に向けて戦略を構築する  
デジタルエコノミー下で価値を生み出す  
マーケティング戦略の変容  
マーケティング実務の変容  
顧客の意識を探る  
自社のコンピテンシーを見極める  
事業パートナーの経営資源を活かす  
市場の活性化に向けて環境を整える

考察

49

13

9

3

## 第二章

市場機会を特定する .....  
顧客にベネフィットをもたらす  
事業領域を再構築する  
事業パートナーのネットワークを広げる  
企業統治の枠組みを設ける  
考察

71

## 第四章

他社を圧倒する製品・サービスを設計する .....  
製品・サービスのカテゴリ  
製品・サービスを設計する  
チョイスマップの設計  
チョイスボードの提供  
適切なバリュー・プロポジションを構築する  
考察

89

## 第五章

事業アーキテクチャーを設計する .....  
基本のビジネスモデル／B2C発展型ビジネスモデル  
B2B発展型ビジネスモデル  
B2Bマーケットの未来  
考察

113

## 第六章

事業のインフラとケイパビリティ（能力）を構築する .....  
カスタマー・リレーションシップ・マネジメント  
社内の経営資源をマネジメントする  
事業パートナーシップのマネジメント  
機能横断型の統合アプリケーション

129

索引	解説	第九章	第八章	第七章	考察
.....	.....	市場に新風を吹き込み、利益と成長を達成する ..... 収益モデルを選ぶ 市場に新風を吹き込むためには、組織を再活性化しなければならない 結びに 考察	業務オペレーションを設計する ..... 市場投入までの期間を短縮する 受注から納入までのプロセスを合理化する 五つのオペレーション形態 オンライン事業への参入を躊躇してよいのか？ 考察	マーケティング活動を設計する ..... 流通チャネルのマネジメント 販売促進のマネジメント 価格のマネジメント 考察	.....
206	201	183	175	153	

今日、市場は速いペースで変化している。価格に敏感な顧客、新規参入企業、新しい流通チャネル、コミュニケーション手段、インターネット、モバイルコマース、グローバルゼーション、規制緩和、民営化への潮流……、変化を促すファクターは枚挙にいとまがない。その上、市場だけでなく、それを支えるテクノロジも激変している。eコマース、電子メール、携帯電話、ファックス、セールスとマーケティングの自動化、ケーブルテレビ（CATV）、テレビ会議……。企業は、これら新しいテクノロジが持つ革命的なインパクトに深く思いを巡らせなければならない。

グローバルゼーションがもたらすチャンスとリスクについても、熟考が求められる。他の国や地域は安価な生産財の供給地であり、製品やサービスの市場である。その反面、法律、言葉、事業目的、流通制度などが異なるため、海外進出にはリスクが伴う。

経済面での難問は、大多数の産業が過剰な生産能力を抱えていることである。製品は溢れているが、買い手が見つからない。供給は潤沢だが需要が伸びない。過剰生産が過当競争を引き起こし、買い手がほとんどいないのに、製品だけが次々と生み出されている。加えて、製品やサービスはどれも似通ったものばかりである。こうして、泥沼の価格競争が繰り広げられ、企業倒産が相次いでいる。

ニューエコノミーはインターネット、テクノロジ、グローバルゼーションが結びつくことよって創出された。オールドエコノミーは製造業をマネジメントするという発想を土台にしていたが、ニューエコノミーは情報と情報産業のマネジメントの上に成り立っている。ニューエコノミーの勝者となる条件は、卓越した情報システムを構築し、他社を凌ぐ情報力と叡智を身に付けることである。多くの企業が事業のデジタル化を急ぎ、コストを抑えながら市場により広くより深く浸透しようとしているのは、当然の流れだろう。

インターネットの普及は、企業（売り手）だけでなく、買い手にも新しい力をもたらした。かつては売り手が買い手を追い求めていたが、今日では両者の立場が逆転している。買い手が売り手に製品やサービスの条件を示し、希望価格を伝え、受け取り方法を選ぶ。製品情報や広告を受け取るかどうかを決めるのも買い手である。

ただし、オールドエコノミーもすたれたわけではなく、ニューエコノミーと併存している。企業は、過去に有用だったスキルやコンピテンシー（能力）を失わないように努め、同時に、新しい発想やコンピテンシーを吸収しなければならない。さもなければ、繁栄は望み得ないだろう。

肝に銘じておくべきは、マーケットの変化があまりに速く、マーケティングが追いつけなくなっていることである。従来のマーケティング・モデルを、将来を見据えながら改めるべきである。マーケ

テイニングの再構築と再定義を行い、その適用範囲を広げなければならない。これまでのように製品を「作って売る」ことに邁進するだけでは、マーケティングはその使命を果たせなくなっている。マーケットたる者、今後は「何を提供すればよいのか」という判断に積極的に関わっていかなければならない。洞察力に富んだ企業は、「顧客のニーズを感じ取り、それに応える」といった発想でマーケティングを推進している。

今日の企業が努めるべきは、顧客ニーズを最も利便性の高い方法で満たすことである。最小限の時間とエネルギーで製品やサービスを探し、注文し、受け取れるようにすることである。顧客ニーズにより効果的に応え、より高い満足度を引き出すためには、サプライヤー、配送企業、社員、地域コミュニティなどとの関係を梃子として活かす必要がある。事業に大きな影響を及ぼす本質的な二つの力、すなわち供給サイドのコモディティ化と需要サイドのカスタマイゼーションにも対応しなければならない。

さらには、製品ポートフォリオから顧客ポートフォリオへと発想の重点を移す必要がある。マーケティングにおいてカスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）が重要になってきているため、①顧客の収益性や生涯価値を測る、②アップセリングやクロスセリングを行う、③顧客データベースを用いてデータマイニングをしたり、メッセージ、製品、サービスをカスタマイズしたりする、といったスキルを培わなければならないのである。

マーケティング戦略を、企業戦略の文脈の中で築いていくことも求められている。マーケティング部門は、顧客価値を創出・提供する業務全般を担い、他部門への影響力を強めていかなければならない。デジタルエコノミーの下では、マーケティングの発想を核にしながら企業戦略を策定しなければならない。

ならない。企業戦略とマーケティングに新鮮な発想を取り入れなければ、デジタル時代に高業績をあげることなどではしないのである。

本書では、マーケティング戦略と業務オペレーションを**実行するための新しい枠組み**（フレームワーク）を提示する。販売、あるいはより新しい**マーケティング**という概念に代えて、**ホリスティック・マーケティング**（全体論的マーケティング）という概念を取り入れる。本書で紹介するフレームワークを事業に活かすには、三種類のマネジメント、すなわち**需要、経営資源、ネットワークのマネジメント**を統合することである。これを実践すれば、①製品・サービス、②マーケティング活動、③事業アーキテクチャー、④業務オペレーションという四つのプラットフォーム上でマーケティングを展開することができる。製品・サービスと事業アーキテクチャーは**収益ドライバー**（収益の発生源）として、マーケティング活動と業務オペレーションは**コストドライバー**（コストの発生源）として位置付けられる。ホリスティック・マーケティングの実践者は、優れたバリュー・ネットワークを**開発・マネジメント**することで高い成果を挙げる。このバリュー・ネットワークでは、投入とあらゆる産出との調和が図られ、優れた品質、サービス、スピードが実現される。

私たちは、本書が以下の重要な目的に貢献できるよう願ってやまない。

- ・新しい価値の源を見出し、市場に新風を吹き込む
- ・より高価値の製品・サービスを効率的に生み出す
- ・ケイパビリティ（能力）とインフラを活かして、価値ある新製品・新サービスを効率的に顧客のもとへ届ける

## 第一章 マーケティング力を武器にデジタルエコノミーを生き抜く

事業活動、そしてマーケティング戦略は、激しい変化の波に洗われている。アメリカを代表する企業家の言葉をいくつか引きたい。

新しいテクノロジーやアイデアは、時としてあまりに深く、広く、大きなインパクトを持ち、社会のすべてを変え尽してしまう。印刷機。白熱電球。自動車。有人飛行機。何十年に一度のことかもしれない。だが、ひとたびこうしたテクノロジーやアイデアが生まれると、歴史が大きく動き、その歯車は決して戻ることがない。

——ルイス・ガースナー（IBM会長）

インターネットを活かせ！ウェブサイトを立ち上げるだけでは十分でない。インターネットを活かしてどうビジネスを変えていくか——そのプランを作って私のもとへ持つてくるように。

——ジャック・ウエルチ（ゼネラル・エレクトロニクス前会長）

インターネットは単なる販売チャネルでも、広告媒体でもない。いかにビジネスを進めていくか、お客様からの注文をどのようにして受けるか、さらにはどのようにして価値を届けるか。このような点を根底から変えるもの、それがインターネットである。

——エスター・ダイソン（EDベンチャー・ホールディングス会長）

これらの言葉は、インターネットが今後の市場や企業行動にどのような影響を及ぼすか、その見通しを示している。だが、市場と企業を大きく変える先進テクノロジーは、インターネット——およびそれを支えるデジタル化やネットワーク化——だけでない。バイオテクノロジー、新素材、最先端医療、新しいコミュニケーション技術、スマートチップなども見落とせない。グローバル化が生活に及ぼす影響も忘れてはならないだろう。世界各国の消費者が、新しいライフスタイルや消費形態に接し、より多くのものを求めるようになっていくため、このような新しいウォンツ（欲求）を満たそうと、グローバル化を進める企業が増えている。加えて規制緩和と民営化の潮流によって、これまでになく新しい市場が生まれ、大きな事業機会がもたらされている。

以上のような変化は、一般には「オールドエコノミーVS. ニューエコノミー」という切り口で論じられてきた。その主張によれば、オールドエコノミーを支えてきたのは製造業のマネジメント手法

だとされる。メーカーは工場にさまざまな方針や慣行を取り入れて、操業の円滑化を図っている。製品の標準化を進めてコストを抑えている。市場と組織を拡大し続けていくことで、規模の経済（スケール・エコノミー）を実現している。新しい市場に参入する際には、従来の手順や販売チャネルをそのまま「移植」する。効率の追求を重んじて、工場組織に階層制（ヒエラルキー）を導入している。工場長が中間管理者に命令し、中間管理者がさらに作業担当者に伝えるという仕組みである。こうした組織では通常、権限を一ヶ所に集中させ、厳しい統制を敷いている。

他方、ニューエコノミー（あるいはデジタルエコノミー）を突き動かしているのは、デジタル革命と、情報産業のマネジメント手法である。情報には多くの特徴がある。無限の差別化、カスタマイゼーション、パーソナライゼーションを可能にするという特徴。ネットワークで結ばれた多数の人々に瞬時に伝達できるという特徴。さらに情報がガラス張りになつていれば、それをもとによりよい判断を下すことができる。ニューエコノミーの組織は階層を減らし、権限の委譲を進め、社員の自発性を重んじる。

今日の経済環境はオールドエコノミーとニューエコノミーの混合であり、「ナウ・エコノミー」あるいは「ネクスト・エコノミー」と呼ぶのがふさわしいだろう。IBMのルイス・ガスナーは先ごろ、冒頭で紹介したコメントを訂正している。「経済が一八〇度変容したわけではない。……いわば、戦争の本質が変わったのではなく、火薬が発明されたということだ」

企業は、過去に有用だったスキルやコンピテンシーのほとんどを、今後も持ち続けていく必要がある。しかしその一方で、今日の経済下で成長と繁栄を目指すなら、新しい知識やコンピテンシーも大いに吸収しなければならぬ。企業戦略を根本から見直して、マーケティング戦略との整合を図らな

ければならない。マーケティングにどういった役割を求めめるか、企業戦略の枠組みの中で考えなければならぬ。本書では、ホリスティック・マーケティングの必要性を訴えていく。すなわち、企業は包括的なプロセスに沿って価値を発掘、創造、提供し、市場に絶えず新風を吹き込まなければならぬのだ。わけても強く訴えたいのは、この新しい戦略を築く上では、マーケティングこそが中心的な役割を果たすべきだという点である。

アメリカのみを考えても、企業はこれまでも転換を迫られてきた。振り返ってみれば、日本やヨーロッパからきわめて質の高い製品が押し寄せ、消費者の心を捉えた時期、各社とも品質と効率の向上に熱心に取り組んだ。TQC（総合品質管理）、ベンチマーキング、アウトソーシング、サイクルタイムの短縮、リエンジニアリングなど、新しいアイデアも取り入れた。変革を担ったのは、エンジニアや製造現場の人々だった。

情報化時代が訪れたことで、各社はふたたび発想の転換を迫られている。IT（情報技術）を高度化し、ネットワークを拡張するために莫大な投資が必要となり、その額は工場や製造機械への投資を大幅に上回っている。一九九〇年代に入ると、リアル店舗を持たないドットコム企業が彗星のように現れ、既存企業はほぼ一様に不意をつかれた。眼前では、新興企業の手によってまったく新しい仮想市場（マーケットスペース）が生み出されていた。アメリカ・オンライン（AOL）、アマゾン・コム、ヤフー、イーベイ、E\*トレードなどドットコム企業の株価高騰ぶりは、まさに息を呑むほどだった。コダック、ジレット、アメリカン航空といった巨大企業を凌いだ例も決して少なくない。

だがやがて、既存企業も胸をなでおろした。ドットコム・バブルが崩壊して、プライスライン・コムの設立者ジェイ・ウォーカーなど、ドットコム長者の多くが、九〇パーセントクラブに名前を連

ねることになった。そう、ドットコム株価の暴落によって資産を九〇%以上失ったのである。それでも、誰一人として**仮想市場**（マーケットスペース）が消滅するとは考えていない。それどころか、既存企業はまったく反対の見通しを立てている。「自社こそ、インターネットを最大限に活かせるはずだ」と。こうして多くがeコマース（電子商取引）、eプロキュアメント（電子調達）、eリクルートメント（電子採用）、eトレーニング（電子研修）などを導入し、日々の業務の慣行や手順を電子化している。

情報化時代、市場では競争は激しさを増すばかりである。買い手は製品どうしを比較し、価格に敏感になり、高い要望を持つようになっていく。メーカーや小売企業からパワーを奪い、はつきりと希望を示すようになっていくのだ。その内容は製品やサービスの中身、価格、流通チャネル、さらには広告や販売プロモーションにまで及ぶ。

デジタルエコノミー化が進んだことで、企業は事業領域や市場でのポジションを明確にし、新しいマーケティング・コンセプトや кейパリティで武装しなければならなくなっている。マーケティング部門に対しては、他部門との連携を通して、従来よりもはるかに幅広い役割が求められるべきである。企業戦略や組織全体の中で、マーケティング部門が大きな影響力を発揮できるようにするべきである。以上が、企業が次に進めるべき変革の中身だ。これらを成し遂げられるかどうかで、ニューエコノミー下での命運が決まる。

この章ではまず、経済のデジタル化の背後にある大きな変化、すなわち業界間の境界が引き直され、消費者が大きなパワーを手に入れているという事実に触れ、その結果として消費者と企業がそれぞれどういった力を手に入れているかを簡潔に述べる。次に、ビジネスの世界で古い発想がすたれ、新しい

発想に取って代わられている点に触れる。そこでの主眼は、経済のデジタル化を受けてマーケティングが変容している点を示すことにある。最後に、ホリスティック・マーケティングとは何か、そのフレームワークを提示する。

### ■デジタルエコノミーで高業績をあげる秘訣

デジタルエコノミー下で高業績を目指すなら、事業全般とマーケティングに関して、以下の九つの発想転換を受け入れることである。

- ・ 情報の非対称を解消して、すべての当事者に等しく情報を伝える
- ・ 一部の顧客ではなく、すべての顧客のために製品を用意する
- ・ 「作って売る」という発想を捨て、「(ニーズを)感じ取って満たす」ように努める
- ・ 地域経済ではなくグローバル経済を事業のフィールドに据える
- ・ 収獲通減の法則を克服して、収獲通増を目指す
- ・ 資産を自ら所有するのではなく、社外の資産を利用する
- ・ 企業統治(コーポレート・ガバナンス)から市場統治(マーケット・ガバナンス)へ重点を移す
- ・ 大量市場(マス・マーケット)ではなく、「顧客市場(マーケット・オブ・ワン)」を前提にする
- ・ ジャスト・イン・タイム(JIT)からリアルタイムへ移行する

## 情報の非対称性を解消して、すべての当事者に等しく情報を伝える

経済学の分野では、「市場は、経営資源を配分するのに最適のメカニズムである」とされている。これには前提がある。情報の完全性と対称性が保証されていること、参加者すべてが対等な力と移動性を持っていることである。しかし、現実の市場ではこの前提が成り立つとはかぎらない。一般には売り手の方が情報を入手しやすく、買い手は著しく不利な立場に置かれている。情報をコントロールするのも、取引を主導するのも売り手である。そこで必然的に独占的競争が生じる。買い手は、売り手が定めた条件を受け入れ、ブランド認知度、売り手企業の評判、溢れるほどの宣伝・広告などを頼りに取引するほかないのである。

ところが、デジタル技術の力によって、売り手と買い手の情報力格差や力関係に劇的な変化が生じている。売り手は、参入障壁の低さに引かれてeマーケットプレイスに押し寄せ、買い手は、製品、サービス、売り手企業などに関する情報を入手しやすくなっている。情報の遍在化と低コスト化が進んだのである。

消費者だけでなく、企業もこの情報革命のメリットを享受している。eプロキュアメントを取り入れた企業は、各サプライヤーの価格を比較することで、調達コストを低減できる。サプライヤーや販売代理店との間でエクストラネットを構築すれば、注文、売買、決済に伴うコストも下げられる。需給の状況をより正確に判断することも可能となる。そうなれば、条件をさまざまに変えながら価格や生産量を割り出して、経営資源のマネジメントを効率化できるのだ。

一部の顧客ではなく、すべての顧客のために製品を用意する

オールドエコノミー下で企業は、顧客別の要望に応えるのは現実的でないと考えていた。コストがかかりすぎるといっているのである。そこで顧客は、一〇〇%望み通りとは言えなくても安い製品で我慢するか、高い対価を支払って理想の製品を注文するか、いずれかを選ばなければならなかった。裕福でないかぎり、カスタマイズされた製品やサービスは高嶺の花だったのだ。

しかし、ニューエコノミーがそれを変えた。デジタル技術の進歩によって、「たった一つ」の注文にも低コストで応えられるようになったのである。その実践例としてはデル・コム（コンピュータ）、アキュミンズ・コム（ビタミン）、IC3D・コム（ブルージーンズ）、ソニック・コム（カスタマイズCD）などが挙げられる。このような流れは、標準化されたグローバル通信インフラ、インターネット、そしてウェブ・ブラウザなどが後押ししている。スタンフォード大学ビジネススクール教授のワード・ハンソンは、カスタマイゼーションが「消費の民主化」につながると考えている。

「作って売る」「ニーズを」感じ取って満たす」ように努める

これまでは永年にわたって、「作って売る」という発想が主流を占めてきた。「作って売る」タイプの企業は、需要を予測し、生産プランを立て、十分な在庫を蓄える。競争優位を目指す上では主に、ビジネスプランに沿って規模の経済を活かし、社員の学習スピードを速め、既定の業務手順を実行しようとする。

これに対して最近では、「（ニーズを）感じ取って満たす」ことで優位性を得ようとする企業が増加している。このような企業は、顧客から幅広いニーズを探るだけでなく、好みの製品特徴を具体的に

指定してもらっている。顧客からの注文を起点にしてすべての業務を動かし、デジタル技術を活かしてスピーディに注文に応えようとする。このタイプの企業は、「作って売る」だけの企業よりも以下の点で優れている。

- ・製品のオリジナリティを高められる
- ・高い技術に裏打ちされた製品を、短期間（あるいは短時間）で作れる
- ・顧客中心の発想を身に付け、消費者ニーズに効果的に応えられる
- ・高い収益率を享受できる

### 地域経済ではなくグローバル経済を事業フィールドに据える

インターネットを利用すると、地理的な到達範囲（リーチ）を飛躍的に広げられる。ニューエコノミー下では、小規模企業でもグローバル化が可能である。歴史上かつてなかったことが起きているのだ。小さな企業でも、あらゆる国や地域の見込み客と接点を持ち、すべての国や地域でビジネスを展開できる。対照的に、複数の海外拠点を持つ大企業は、「真に必要な拠点はどれか」と考えてみるのも一案だろう。アクセントチュアのパートナー、ロバート・バルドックが次のように述べている。

繊維産業でも、直接販売は大きなインパクトを生んできた。アメリカやヨーロッパのバイヤーが、CD-ROMのようなマルチメディア媒体を用いてインドや極東の工場とじかにコミュニケーションを取るようになったため、現地の代理店が排除されているのだ。ニューヨークのデザイナー

は、最新デザインができる、アジアの工場に電子的に送信すればいい。工場ではインターネットを介して世界各地から注文を受け、デザインをもとに注文数の製品を裁断、縫製する。物理的に移動するのは完成品のみである。

インターネットを介して海外マーケティングを展開すると、どのような結果が生まれるだろう。企業はこの点を考えてみる必要がある。というのも、メリット、デメリット両方があるからだ。このようなマーケティングが実現したのは、ロジスティクス（物流、フェデラル・エクスプレスなどのサービス）や決済手段（クレジットカード）の発達によって、地理的距離の制約を受けずに取引を行えるようになったからである。同じ製品を海外から安価に購入する道があるなら、高い価格を支払って自国で購入する必要などない。このような状況を前にして、国よっては、インターネットを利用した海外からの製品購入に規制を加えようとする可能性がある。

### 収獲逋減の法則を克服して、収獲逋増を目指す

工業化時代には収獲逋減の法則が働き、企業が成長する上での足かせとなっていた。企業規模が大きくなるにつれて、官僚的な体質がはびこり、フットワークが重くなり、リスクを避けようとする傾向が強まっていた。市場リーダーは、サプライヤーへのコントロールを強め、特許の壁を張り巡らせ、積極果敢な新規参入企業に対しては法廷闘争も辞さなかった。プロクター&ギャンブル（P&G）は、新製品を開発したり、関連製品を提供したりして、小売店の棚スペースを他社に明渡さないようにした。ホームデポは、多種多様な製品を低価格で提供し、地場の金物店を追い詰めようとした。

ニューエコノミーの特徴は、情報が爆発的に増殖することである。データはさまざまな方法によって複製、保存、移動、分解、再結合できる。インターネット上には無限の「棚スペース」が用意されている。買手は好みのサイトを自由に訪れることができる。経営資源の乏しい企業でも、ごく短期間で目覚ましい規模の拡大が可能になるのだ。

ニューエコノミーでは、成長が成長を呼ぶ。「ネットワークが拡大すると、コストはそれに比例して上昇するだけだが、価値は指数関数的に大きくなる」というメトカーフの法則の通りである。eビジネスは一般に、多数のメンバーを獲得しなければ成り立たないが、その一方で、一定以上のメンバーが集まれば、以後はメンバー数の増加を上回る勢いで価値を高められる。マッケンナ・グループの研究者が次のように述べている。

一九九八年初め、「eコンペア・コム」というウェブサイトが、サービス内容を公表しないままですらオープンした。オーナーたちは、訪問者がサイト内を探索して答えを見出すことを期待していた。答え、すなわちサービス内容はただ一つだった。サイトに登録した訪問者に、自社株一〇株を無償で提供したのである。その結果、わずか数週間で登録ユーザー数は三〇〇万を突破した。この「固定客」をベースに、eコンペアはわずか数ヶ月で仮想ショッピング・ネットワークを築き上げた。

eマーケットプレイスを構築するためには、製品やサービスの準備、メンバーの獲得に大きな初期投資を要するが、このフェーズを乗り越えれば、以後の変動費は比較的少なくて済む。製品やサービ

スによつては、(例えば、情報や音楽ソフトのように) デジタル的に再生・複製して電子的に配信すればよい。ため、限界コストはかぎりなくゼロに近い。このように拡大に伴う限界コストの小ささと、地理的リーチの広さが相まって、需要を急激に押し上げることができる。このため、ニューエコノミーでは収獲逓増の法則が働くのである。

ニューエコノミーの下、企業は顧客やメンバーを増やすことに力点を置いて戦略を立案するべきである。同種のネット企業の中でいち早く顧客ベースを拡大すれば、以後はその存在感(プレゼンス)と口コミの力で半ば自然に顧客が増えていく。アル・ライズとローラ・ライズは、『インターネット・ブランディングの法則』(邦訳・東急エージェンシー)で「一人勝ちの法則」が働く時まで述べている。すなわち、ネット事業で成功するのは各事業カテゴリー一社のみで、他社は、かりに生き延びられたとしても、絶望的な差を付けられてしまうというのだ。

### 資産を自ら所有するのではなく、社外の資産を利用する

今日では各企業とも、物的資産を持つべきか否かに頭を悩ませている——自ら所有すべきか、あるいは契約、団体への加盟、リースといった手段で、必要な時に利用できるようにしておくべきかと。モンサントのCEOボブ・シャピロなどは、こんな刺激的な言葉を放っている。「自ら資産を持つ必要など、どこにもない!」。事実、資産そのものではなく、利用権だけをベースに競争を繰り広げる企業も少なくない。物的資産はむしろ重荷となっており、世界中の企業が**資産のスリム化**——業務のアウトソーシング、物的資産の売却、機器のリース、運転資本の減少など——を進めてきた。多くの企業が、「工場よりもブランド力を手に入れたい」と考えている。

消費者の間にも、製品を買うより借りる傾向が広がっている。自動車はリースすればよく、ソフトウェアから暖炉まで、あらゆるものがレンタルできる時代になった。ここで、ルノーがどれほど手厚いサービスを提供しているかを紹介したい。

ルノーは、リースプランに多種多様なサービスを組み込んでいる。このプランがあれば、煩雑な購入契約を結ばなくてもカーライフを楽しめる。リース料金にはサービス料も含まれている（契約後に必要なのは、ガソリン代のみである）。ルノーの狙いは、少ない経済負担で自動車の価値を十二分に活かしてもらうことである。このサービスを契機に、顧客から後々まで「まずはルノーに相談しよう」と思われる存在となり、利益を得ようとしているのだ。

### 企業統治（コーポレート・ガバナンス）から市場統治（マーケット・ガバナンス）へ重点を移す

製品やサービスを内製せずに他社から調達すると、取引コストが発生する。その中には、探索のためのコストが含まれている。最良のサプライヤーや取引条件を探し出すための時間、金銭的成本、経営資源などである。仲介業者から製品情報の提供を受ければ、探索コストは抑えられるが、ゼロにはできない。さらに、価格交渉と契約に特別な配慮や多大な労力を要する場合には、契約コストが生じる。経営資源や業務プロセスを調整するためのコストも、無視できない。

ノーベル経済学賞を受けたロナルド・コースが書いているように、「企業は、社内の追加取引コストが公開市場と同じ水準になるまで、規模の拡大を続ける」。各社は低コストで行える事業活動のみを社内で行い、他をアウトソーシングする。

情報革命の恩恵によって、複雑な活動を調整したり、意思決定を行ったりする際の負担は小さくなっている。情報の入手が容易になったため、取引コストが低減している。取引にあたっては、従来は階層組織をベースに調整していたが、今日では市場に調整を委ねるケースが増えている。電子取引の比重も高まるに違いない。取引コストと調整コストが下がるにつれて、eマーケットとeインターメディアリー（仲介業者）の重要性が増すだろう。

企業は顧客とコア・コンピテンシーへの関心を強め、それらと関連が薄い業務はアウトソーシングする傾向を強めている。市場で勝ち残るためには、顧客、サプライヤー、事業パートナーとの絆を深めなければならず、顧客リレーションシップを構築・マネジメントする能力が重みを増している。

**大量市場（マス・マーケット）ではなく、「個客市場（マーケット・オブ・ワン）」を前提にする**

ニューエコノミーでは、マーケティングの目的が「製品の買い手を探す」から「買い手に合った製品を探す」へと変わる。デジタル技術を用いると個客の行動を追跡できるため、1対多（ワン・トゥ・メニー）ではなく、1対1のワン・トゥ・ワン・マーケティングが行われるようになる。マーサ・ロジャーズとドン・ペパーズは『ONE to ONEマーケティング——顧客リレーションシップ戦略』（邦訳：ダイヤモンド社）で次のように主張している。『ワン・トゥ・ワン』型の企業は、個客についての情報を収集し、じかにコミュニケーションを行うことで、緊密な関係を保ち続ける』。

スピード、バリューチェーンの統合、新しいインフォメディアリー（情報仲介業）など、リアルタイムでビジネスを展開していくためのツールがあれば、ワン・トゥ・ワン・マーケティングを実践できる。多大な資本を投下することも、規模を拡大することも、必要ではない。規模が小さくても優れ

た企業であれば、顧客とワン・トゥ・ワン・リレーションシップを築くことができる。街の書店を頭に描いていただきたい。「いらつしやい、メアリー！この前お勧めしたトマス・ジェファアソンの伝記、楽しんでもらえました？……それはよかった。それなら、チャールズについての新刊もどうか？ 気に入ってもらえると思つて、取り置いてあるんだけど……」。こうした心遣いに接して、快く思わない顧客がいるだろうか。

### ジャスト・イン・タイム（JIT）からリアルタイムへ移行する

今日では、新鮮な情報を入手するのは難しいことではない。このため、顧客の需要をほぼリアルタイムで正確に掴むことができる。需給のバランスを取りながら、市場に密着したスピーディな対応ができる。製品在庫に代わつて情報がその重要性を増しているため、サプライチェーンの大変革が促されている。いくつか例を挙げたい。

・ウォルマートは、何千にもおよぶSKU（最小在庫単位）のそれぞれについて、在庫数と日々売上を正確に把握し、P & Gなどの大手サプライヤーに公開している。P & Gではそれをもとに、ウォルマートの各店舗に紙オムツ、洗剤、歯磨きチューブなどを何ケースずつ取めればよいか、日ごとに判断している。

・デルコンピュータは注文生産方式を取り入れている。この戦略が効を奏して、一九九九年には在庫日数が六〇〜七〇日（業界平均とほぼ同じ）からわずか六日に短縮された。在庫回転率も年間五八〜六〇回程度へと改善されている。ちなみにコンパクトは一三・五回、IBMのパソコンは九・八

回である。

・シスコシステムズの製品は四〇の工場で生産されているが、シスコが所有しているのはそのうち二つだけである。シスコは、ルーターをはじめとするインターネット製品の生産をサプライヤーに委ね、自社ブランドで販売しているのだ。

小口の注文を数時間、あるいは一日でこなすのは容易なことではない。だが、在庫を最小限に抑えようとするなら、これを実現するほかない。

上述した九つの発想の転換は、消費者と企業それぞれに、これまでにない新しいケイパビリティをもたらしている。以下、この点の説明に移りたい。

## ■消費者と企業が新しいケイパビリティを獲得している

### 消費者の新しいケイパビリティ

デジタル革命は、買い物にさまざまなケイパビリティをもたらしてきた。

・買い手の立場が著しく高まっている

今日、買い物は各社の価格や製品の特徴を瞬時に比較できる。マイサイモン・コムやバイ・コムなどのサイトを訪れれば、一回のクリック操作でそれが実現する。プライスライン・コムのように、買手が価格を指定できるサイトまで生まれている。ホテル宿泊、航空チケット、不動産などについて、

希望購入価格を登録して、売り手が現れるのを待てばよい。法人の場合は、逆オークションによる調達への道も開かれている。一定の期間を設けて売り手に価格を提示してもらい、最低価格の提示者に発注するという仕組みである。複数の買い手の要望を取りまとめ大口割引を引き出すサイトも登場している（デイリーイーディールズ・コム）。

・製品やサービスのバラエティが目覚ましく広がっている

アマゾン・コムは「地球最大の書店」をうたい、三〇〇万点を超える書籍を扱っている。リアル書店では決して実現できない品揃えである。ネット販売はおよそあらゆる商品に及んでいる。家具（イーサンアレン・コム）、洗濯機（シアーズ・コム）、マネジメント・コンサルティング（アーンスト＆ヤング・オンライン）、医療アドバイス（サイバードクズ・コム）……。その上、世界のどこからでも注文できる。国内流通網が整備されていない国の人々にとっては、大きな朗報である。物価高騰に悩む国々の消費者も、こうしたサービスを利用すれば支出を抑えられる。

・あらゆる分野の情報が豊富に得られる

あらゆる国やあらゆる言語の新聞が手に入る時代が訪れた。オンライン上でも百科辞典、辞書、医療情報、映画批評、消費者レポートなど、無数の情報が入手できる。

・注文や商品受け取りの方法が多様化している

週七日間、一日二十四時間、自宅に居ながらにしてショッピングできる。商品は自宅に配送されて

くるため、マイカーを運転し、駐車場を探し、レジの列に並ぶ、といった必要はなくなつた。

・他の買い物とチャットをして、意見を交換できる

チャットルームのドアを叩くと、同じ興味関心を持った人々と情報や意見を交わすことができる。例えば、アイビレッジ・コムのような女性向けサイトを訪れると、他の母親たちと子育ての悩みを分かち合える。映画ファンに向けても、無数のチャットルームが開設されている。

## 企業の新しいケイパビリティ

インターネットの恩恵は、消費者だけでなく企業にも及んでいる。

・有益な最新情報と手段を武器に、世界各地の顧客に販売勸奨ができる

ウェブサイトを設けると、製品・サービスの特徴と価格、自社の沿革、事業哲学、採用情報ほか、さまざまな情報を載せて、訪問者の関心を惹くことができる。かつてはコスト上の制約によって、広告やパンフレットの量を抑えざるを得なかったが、インターネット上では充実した情報をほぼ無限に提供できる。グレインジャーのように、巨大なウェブカタログを設けて、顧客のために製品を探したり、注文を出したりしやすい環境を整えている企業もある。ウェブサイトを情報提供チャネルにとどめておくか、販売チャネルとしても活かすかは、各社の選択次第である。加えて、インターネットは至るところに張り巡らされているため、あらゆる地域の人々が製品を知り、注文を出してくれる可能性がある。

・顧客との双方向コミュニケーションと取引の迅速化が可能である

インターネットの発達によって、消費者が企業との間で気軽に電子メールを送受信できるようになった。企業はエクストラネットを構築して、サプライヤーや流通業者との情報交換、受発注、決済などを効率化しつつある。マーケティング調査にもインターネットが活躍している。ネット上のフォークス・グループ、顧客によるディスカッション、アンケートなどを通して、基本データを収集できるのだ。電子メールによるマーケティングも可能である。希望あるいは承諾した既存顧客、見込み顧客を対象に、クーポン、商品サンプル、ダイレクトメール、情報などを電子メールで送信するのである（電子クーポンの発行はクールセイビングス・コム、サンプルの配信はフリーサンプルズ・コムなどがそれぞれ行っている）。

・製品やサービスを顧客向けにカスタマイズできる

ウェブサイト上では、訪問者の数や頻度といったデータを把握できる。それをデータベースに蓄積して、他の顧客情報で肉付けすれば、個客へのターゲットイングが可能になる。これは、メッセージ、製品、サービスなどのカスタマイズ化にもつながる。

・調達、採用、研修、社内外とのコミュニケーションなどを改善できる

すべての企業は、売り手であると同時に買い手でもある。各社はインターネットの活用によって、大幅なコスト削減を達成している。サプライヤーの価格を比べたり、ネット・オークションやeマーケットプレイスで資材を調達したりしているのだ。研修用資料をネット上に用意している企業もある。

社員、ディーラー、代理店などはパスワードを使ってアクセス、ダウンロードする。クラス研修に参加しなくても、最先端の知識が身に付くのだ。

以上のように、買い手と売り手がともに新しいケイパビリティを獲得している。このため、市場の効率と成果が大幅に向上する可能性がある。

### ■高い価値を生み出すための企業課題

消費者と企業が新しいケイパビリティを手に入れると、市場の形態が劇的に変化する。デジタルエコノミー下では、いずれの企業も二つの市場に参加している——**物理的市場**（マーケットプレイス）と**仮想市場**（マーケットスペース）である。インターネットとデジタル技術の普及を受けて、銀行、保険会社、旅行代理店などほとんどの企業が、仮想市場（マーケットスペース）にまで事業活動の場を広げている。

今日、市場は、顧客価値、コア・コンピテンシー、協働ネットワークという三つの大きな要因に突き動かされている（左下表を参照）。

### 顧客価値

前述の九つのトレンド、そして消費者、企業が大きなケイパビリティを手に入れているという事実を受けて、事業哲学が製品中心から顧客中心へと劇的に変わりつつある。

・顧客中心主義を貫く

企業は、製品、工場、製造機械よりもむしろ、顧客を獲得することにこそ意味があると目覚めつつある。ナイキはナイキブランドの靴を内製しているわけではない。サラ・リーも、製造のほとんどをアウトソーシングしている。各企業は、個々の製品を売るという発想から抜け出して、製品ラインを工夫して既存顧客へのクロスセリングを促進しようとしている。組織面では、製造部門を顧客担当部門に対するサプライヤーと位置付けるべきである。顧客担当部門には、社内の調達コストが高いときには社外に発注できる権限を認めるとよい。顧客担当マネジャーの使命は、顧客のウォンツを的確に捉え、適切な製品ラインアップを揃えることなのだ。

・顧客価値と顧客満足を重んじる

強引な販売手法を取ると、短期的には利益を増大させることが多い。セールス担当者のおおくは、取引をまとめたい一心で大言壮語してしまう。すると顧客の失

要因

企業にとっての至上課題

顧客価値

顧客中心主義を貫く  
顧客価値と顧客満足を重んじる  
顧客の要望に合った流通チャネルを築く  
マーケティング・スコアカードを活かす  
顧客生涯価値から利益を生み出す

コア・コンピテンシー

成果、コスト、スピードで他社が勝る業務はアウトソーシングする  
世界のベストプラクティスにならう  
新しい競争優位をたゆみなく生み出していく  
部門横断的チームを設けて業務プロセスを円滑化する  
物理的市場（マーケットプレイス）から仮想市場（マーケットスペース）へと取引の場を広げる

協働ネットワーク

すべての利害関係者（ステークホルダー）の利益を追求する  
サプライヤーを絞り込み、事業パートナーとしての絆を強める

表1-1 市場を動かす三つの要因と企業にとっての課題

望と離反を招き、高コストをかけて新規顧客を獲得しなければならなくなる。一方、なすべきことを心得た企業は、ブランドを通して顧客への約束を示し、その約束を果たす。さらには、たゆみなく新しい価値を追求し、顧客の事業成果や満足度を高めようとする。

・顧客要望に合った流通チャネルを築く

顧客が従来とは別の方法で製品を入手したいと考えていても、企業側は往々にして既存の流通チャネルを守ろうとする。マイカー購入者の多くは、ディーラーに足を運ばずにカタログ通販やインターネット通販で済ませたいと考えているだろう。デルにコンピュータを注文するのと同じ感覚である。これに対して自動車メーカー側は、多大な投資によつてディーラー網を築き上げてきたため、ディーラーと競合する直販チャネルの立ち上げには二の足を踏む。だが、消費者の要望が十分な高まりを見せ、いずれか一社でも直販に乗り出せば、もはや直販化への趨勢を押しとどめることはできなくなる。将来的には、顧客要望に合った流通チャネルが主流を占めるに違いない。

・マーケティング・スコアカードを活かす

企業のトップはフィナンシャル・スコアカード——すなわち損益計算書（P&L）と貸借対照表（BS）——を強く意識しながら経営の舵取りをしている。しかし、業績を左右するのは市場での活動である。そこで、マーケティング・スコアカードを設けて、市場でのパフォーマンスを把握するのが望ましい。差し迫った課題は何か。新しいチャンスは何か。マーケティング・スコアカードには、これらの指標、すなわちマインドシェア、顧客満足度、離反率、他社との品質比較などを盛り込むとよ

い。

・顧客生涯価値から利益を生み出す

今後は、目先の販売成果のみに気を取られてはいけけない。顧客生涯価値（顧客から将来にわたって得られる利益の現在価値）に目を向け、顧客シェアをいかに高めていくかに知恵を絞らなくてはならない。その目的は、顧客に長期にわたって利益をもたらし、未永い取引関係を築き上げることである。

デジタルエコノミー下で競争優位の源泉となるのは、旧来の物的資本よりもむしろ関係資本であり、各社は市場シェアに加えて、顧客シェアを高めることに同じように力を注ぐ。かりに大きな市場シェアを押さえても、ロイヤルティの高い顧客を多数獲得できるとはかぎらない。市場シェアを維持する陰で、実は既存顧客を次々と失い、多大な代償を支払って新規顧客を獲得しているのかもしれない。これに対して、顧客シェアの向上に焦点を合わせれば、製品、サービス、流通、コミュニケーションの各ミックスを再定義できるだろう。叡智ある企業は、ハンターとして顧客を追いかけるのではなく、”庭師“として顧客の発展を促すものである。

コア・コンピテンシー

今日の事業環境を突き動かす第二の要因は、コア・コンピテンシー（中核的な能力）である。アナログエコノミーの事業活動は、①新製品の開発と市場投入、②顧客リレーションシップの維持・増進、③業務オペレーションとインフラの構築・運用、の三つから成り立っている。他方デジタルエコノミ

ーでは、企業ごとに収益構造、ひいては求められるスキルに大きな違いが生じる。前述の九つのトレンドに揉まれ、新たなケイパビリティを手にしたことで、各社は発想を大きく転換させてきた。「規模を拡大する」「品質を向上させる」にも増して、「自社ならではの製品（差別化可能な製品）をよりスピーディに提供する」ことが重んじられるようになってきている。

・成果、コスト、スピードで他社が勝る業務はアウトソーシングする

いかに優れた企業といえども、あらゆる業務に卓越しているわけではないだろう。その昔ヘンリー・フォードは、自動車製造に関わるすべてを手がけたいと考え、タイヤ、座席（シート）、果てはガラス製造にまで乗り出したが、そのような時代は過ぎ去った。今日では、非中核業務はアウトソーシングして、その分野を得意とする企業に効率よく進めてもらうのが、時代の趨勢となっている。

・世界のベストプラクティスにならう

競合他社との比較で業績を評価するのはもはや常識だろう。さらに視野を広げて、他業界のさまざまな分野で秀逸とされる企業の事例に接すれば、得るところがきわめて大きいに違いない。スリーエム（3M）からはイノベーション手法、ウォルト・ディズニーからはサービス精神溢れる社員の育成法、フェデラル・エクスプレス（フェデックス）からは物流（ロジステイクス）手法、そしてL・ビーンからは感動を生むサービスの極意が学び取れるだろう。

・新しい競争優位をたゆみなく生み出していく

ハーバード・ビジネススクールのマイケル・ポーター教授は、持続的な競争優位を築くことの重要性を説いている。持続的な競争優位は、あらゆる企業にとつて垂涎の的だろう。だが、社会が目まぐるしく変化している以上、いかなる優位性もいずれは廃れゆく運命にある。新しい競争優位もすぐに模倣され、威力を失ってしまう。したがって、顧客のために絶えず新しい価値を探したり、生み出したりすることが求められる。そのためには、変わりゆく顧客のニーズや価値観をうまく捉え、適切に対応することである。

・部門横断的チームを設けて業務プロセスを円滑化する

企業ははるか以前から、部門別組織を前提に成り立ってきた。この仕組みの下では、各部門の業務効率アップするが、部門間のコミュニケーションや調整は図りにくく、力関係をめぐる争いが起りかねない。『リエンジニアリング革命』（邦訳：日本経済新聞社）を著したマイケル・ハマート、ジェームズ・チャンピの功績は、**業務機能**（ファンクション）から**業務プロセス**へと人々の関心を移した点にある。プロセスは機能と比べて広がりや深さを持つ概念であり、成果を通して顧客に満足をもたらすことを目的としている。製品開発プロセス、受発注・決済プロセス、顧客獲得・維持プロセスなどに分けられ、その遂行には一般に複数の部門の力を必要とする。そこで各社は、部門横断的チームに推進を委ねることで各プロセスの円滑化を図り、顧客の利益に添おうとしている。リエンジニアリングが目指すのは、部門間の壁を打ち破ることである。

・物理的市場（マーケットプレイス）から仮想市場（マーケットスペース）へと取引の場を広げる  
ウェブサイトを開設して企業情報を載せ、製品やサービスを紹介することにはメリットがある。この点はずでに多くの企業が目を留めている。ウェブを直販チャネルとして活用する企業も現れている。しかし、小売店に強く販売を依存する企業は、気軽にネット販売を始めることができない。小売企業の反発を招き、製品の取扱い拒否をちらつかされるかもしれないのだ。そこで、かりに販売チャネルとしての利用は見送るとしても、少なくとも調達、採用、研修、社内コミュニケーション、情報収集などには仮想市場（マーケットスペース）を活用するべきである。

### 協働ネットワーク

今日の市場を突き動かす第三のファクターは、事業パートナー間のコラボレーション（協働ネットワーク）である。ゼネラル・モーターズ（GM）、フォード・モーターズ、ゼネラル・エレクトロニクス（GE）、スタンダード・オイルといった巨大企業はかつて、**垂直統合**を積極的に推進した。他社と緊密な協力関係を築き、維持するには、多大な取引コストを要するため、むしろバリエーション全体を傘下に収めるべきだと判断したのである。自己完結的なサプライチェーンを設けて、それに合わせた業務プロセスを考案するほうが、社外調達よりもコストを抑えられるというわけだ。

ところが、九つのトレンドが生まれ、消費者と企業が新しいレイパビリティを手に入れたことで、**垂直統合**（バーティカル・インテグレーション）に代わって**仮想統合**（バーチャル・インテグレーション）が現実的な選択肢として浮上してきた。ネット上で情報交換を進めれば、少数の人員でスピーディに関係各社の調整を行い、取引を完了できる。

協働ネットワークを構成するのは、中心となる企業と、その企業がこれまでWin-Win関係を築いてきた利害関係者である。ニューエコノミーの下では、競争の主体が個別企業から協働ネットワークへと移行しつつある。すなわち、優れた協働ネットワークを築いた企業が勝者となるのだ。

・すべての利害関係者（ステークホルダー）の利益を追求する

企業の存在目的は株主の利益を増進させることだが、そのためにはまず、利害関係者の利益のために尽さなければならない。そのことに目覚めた企業も少なくない。マリオット・コーポレーションのビル・マリオット・ジュニアは、同社の優先順位（プライオリティ）をこう説明している。「何より重要なのは社員に満足してもらうことです。そうすれば、社員はお客さまに満足をお届けし、お客さまはふたたび当ホテルを利用してくださるようになります。このようにして、株主利益を押し上げるわけです」。ゼロックスの前会長兼CEOポール・アレアも、顧客、社員、事業パートナーの満足度向上が利益増大につながると述べている。

・事業パートナーの貢献に十分に報いる

以前は、「利益を増やすために、社員、サプライヤー、流通業者への報酬や対価は可能なかぎり抑えるべきだ」という考え方が主流だった。自社の利得を最大化するためには、他社の利得を最小限に抑えなければならぬ、というゼロサム・ゲームの発想である。しかし今日では、別の考え方が生まれている。社員、サプライヤー、流通業者に高い対価を約束すると、いずれも業務に邁進して、パイ（全体の利得）を拡大してくれるというのである。実際、快進撃を続ける企業の多くが、事業パート

ナーの貢献に手厚く報いているようだ。

・サプライヤーを絞り込み、事業パートナーとしての絆を強める

伝統的には、サプライヤーの数を増やして互いに競わせるのが自社の利益に繋がると考えられていた。サプライヤーの譲歩を引き出し、調達コストを下げるという発想である。多くの企業が見落としてきたことだが、こうしたやり方には実は大きなコストが伴う。サプライヤーを監視するコスト、品質にバラツキが生じるというコストなどである。加えて、各サプライヤーとも「他に乗り換えられるかもしれない」という不安から、十分なコミットメント（関与）を示さない。最近になってようやく、サプライヤーを絞り込み、事業パートナーとしての絆を深めることのメリットが理解され始めている。これを成し遂げれば、サプライヤーは惜しみなく投資し、製品設計段階から参画し、たとえ逆風下にあるときも支えてくれるに違いない。

### ■新しいマーケティング・パラダイムの必要性

顧客価値、コア・コンピテンシー、協働ネットワークの三つが、新しいマーケティング・パラダイムを生み出すとしている。マーケティング・パラダイムの変遷はすでに第一、第二段階を経て、第三段階を迎えつつある（表1-2を参照）。

「製品を売る」という発想が主流だった時代（第一段階）、各社は工場で生産した製品を宣伝・販売することを主な業務としていた。目指すは販売数を押し上げ、利益を最大化することである。その

ためにはあらゆる潜在顧客を見つけだし、広告（マス向け説得手段）と対面販売（個客向け説得手段）を駆使して販売実績を上げようとする。経営陣は市場セグメントーションを行うことにも、製品やサービスを差別化することにも関心を寄せていなかった。多彩なニーズに応えようという姿勢を持っていなかったのである。製品を標準化することが、「成功への常道」とされ、大量生産、大量流通が行われていた。こうして、マーケティングの分野でもマス・マーケティングが一般化したのである。

マーケティングの発想が定着すると（第二段階）、企業の関心は工場を離れ、顧客とその多彩なニーズに向けられるようになった。市場セグメンテーションを行って、各セグメントに適した製品・サービスやマーケティング・ミックスを用意すべきだと考えるようになったのだ。セグメンテーション、ターゲットティング、ポジショニングのスキルも洗練されていった。各セグメントの満足度を高めれば、顧客ロイヤルティが向上し、リピート購入率が上昇するため、利益がスパイラルに増大する。

ホリスティック・マーケティングは、デジタル革命を

主流の発想	販売（「製品を売る」）	マーケティング	ホリスティック・マーケティング
発想の起点	工場	多彩な顧客ニーズ	個客の要望
焦点	製品	適切な製品 ・サービスと マーケティング ・ミックス	顧客価値、 コア・コンピテンシー、 協働ネットワーク
手段	セールスと プロモーション	市場セグメンテーション、 ターゲットティング、 ポジショニング	データベース・マネジメント とバリューチェーンの統合 （事業パートナーとの連携を含む）
目的	販売量をテコに 利益を増やす	顧客満足度をテコに 利益を増やす	個客シェア、 顧客ロイヤルティ、 顧客生涯価値を高めて、 利益と成長をともに追求する

表1-2 マーケティング・パラダイムの三段階の変遷

受けてマーケティングがより広い概念へと進化したことを示している。企業、顧客、事業パートナー（コラボレーター）が電子ネットワークを介して相互に作用し合い、ダイナミックで包括的なマーケティングを展開するのである。ホリスティック・マーケティングでは、価値の探求、創造、提供が一体に進められ、主要な利害関係者（ステークホルダー）間で長期的なWin-Win関係が築かれる。

発想の起点は顧客の要望に置かれ、顧客の要望に添った製品、サービス、顧客経験を生み出すことがマーケティングの使命とされる。激しい変化と競争の中で、顧客に向けて価値を探索、創造、提供するためには、顧客、事業パートナー、社員、地域コミュニティすべてを含めた関係資本への投資が求められる。いわば、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）をさらに押し進めて、「ホール・リレーションシップ・マネジメント（全当事者との関係性をマネジメントする）」という発想を取り入れることになるのだ。マーケティングは、顧客データベースを構築・管理し、価値を提供することによって、市場に絶えず新風を吹き込む。そしてそれを、バリエーション・ネットワークで結ばれた事業パートナーが支えるのである。ホリスティック・マーケティングは成功するために、優れたバリエーションのマネジメントを通して高品質の製品、サービスをスピーディに提供する。利益と成長をともに実現するために、顧客シェアと顧客ロイヤルティを高め、顧客生涯価値を最大限に引き出す。

以上のようなマーケティング発想の変遷については、第二章で詳しく述べることにする。

## ■ホリスティック・マーケティングのフレームワーク（枠組み）

ホリスティック・マーケティング・フレームワークは、以下のような経営上の問いに答えることを目的としている。

- ・新しい価値機会を見出して、市場を再活性化するための手法は何か？
- ・有望な製品・サービスを効率的に生み出すためには、どのような方法があるのか？
- ・右記を実現するためには、レイパビリティとインフラをどのように活かせばよいか？

新しい価値は市場で生まれ、市場内部、あるいは複数の市場間を移動する。市場では競争と変化が絶え間なく起きているため、価値を掘り起こすためには明確な戦略が欠かせない。明確な戦略を構築するには、①顧客の意識、②自社のコンピテンシー、③事業パートナーの経営資源の関係と相互作用を理解する必要がある。価値を掘り起こして市場を再活性化する方法については、第三章で詳しく説明する。

価値機会を活かすためには、価値創造のスキルが求められる。 marketer は、①顧客の意識を探り、何が顧客の利益になるかを推し量る、②コア・コンピテンシーを活かす、③協働ネットワークから適切な事業パートナーを選び出してマネジメントする、といった役割を果たさなければならぬ。新しい製品・サービスを構想し、形にしていく方法については、第四章で扱う。

顧客に価値を届けるには、インフラやレイパビリティに多大な投資をして、①カスタマー・リレー

シオンシップ・マネジメント（CRM）、②経営資源のマネジメント、③事業パートナーのマネジメントに熟達することである。CRMを実践すると、顧客のプロフィールをつかむことができる。顧客がどのように行動し、どのようなニーズやウォンツを持っているかがわかる。さまざまな顧客との取引機会に適切に、十分に、そしてスピーディに対応できる。効果的な対応を実現するには、経営資源のマネジメントを通して、主要な業務プロセス（注文処理、総勘定元帳の管理、給与支払、生産など）を単一のシステムで統合的に進めることが欠かせない。さらに、事業パートナーのマネジメントを実践すれば、サプライヤー、下請加工企業、流通企業などとの複雑な関係をうまくこなすことができる。価値を提供していく上で必要な要件については、第六章で掘り下げる。

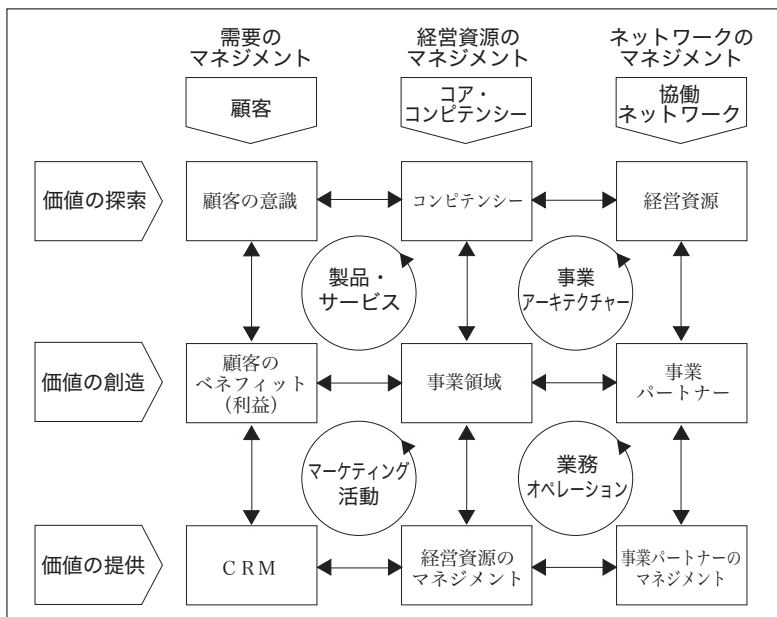
新規事業の創造、継続、そして革新。これらを実現するためには、ホリスティック・マーケティングのフレームワーク（図1-1）が有効である。ここには、関係当事者（顧客、企業、事業パートナー）と諸活動（価値の探索、創造、提供）がどのような関係にあるのか、どのように作用し合っているかが示されている。

ホリスティック・マーケティング・フレームワークは、組織改編の指針ともなる。デジタルエコノミーで組織が果たすべき重要な機能は、需要のマネジメント、経営資源のマネジメント、ネットワークのマネジメントである。フレームワークは、この三つの機能を果たすためにどのようなプロセスを踏むべきかを示している。例えば、需要をマネジメントするためには、顧客の意識を推し量り、何が顧客ベネフィットかを見極め、その上でリレーションシップを築くことになる。このフレームワークからは、組織改編に向けた貴重な示唆が得られるはずである。企業組織のあり方については、第九章で取り上げる。

## ■競争のプラットフォームを構築する

企業が価値を探索、創出、提供する上では、その基礎となるプラットフォームが欠かせない。カギを握るプラットフォームは、①製品・サービス、②事業アーキテクチャ、③マーケティング活動、④業務オペレーションの四つである。ホリスティック・マーケティング・フレームワークを構成する九つの要素は、これら四つのプラットフォームを支え、企業戦略、事業戦略の立案を可能にする。

一 製品・サービスのプラットフォーム…顧客の意識、自社のコンピテンシー、顧客ベネフィット、事業領域を土台に検討すると、製品・サービスの提供戦略が見えてくるはずである。製品・サービス・プラットフォームについては第四章で改



めて取り上げる。

二 事業アーキテクチャープラットフォーム・コンピテンシー、経営資源、事業領域、事業パートナーなどについて思いを巡らせるると、複数のバリエーションから成り立つ事業アーキテクチャーをどう再構築するべきかが分かる。詳細は第五章に譲りたい。

三 マーケティング活動プラットフォーム・顧客ベネフィット、事業領域、CRM、経営資源のマネジメントはマーケティング戦略の指針となる(第七章)。

四 業務オペレーション・プラットフォーム・事業領域、事業パートナー、経営資源のマネジメント、事業パートナーのマネジメントはオペレーション戦略を立案するための洞察をもたらしてくれる。このテーマは第八章で扱うこととする。

価値の探索、創造、提供を実践するためには、機能横断チームが緊密に連携しながら需要、経営資源、ネットワークのマネジメントを進め、上記四つのプラットフォームをベースとして企業戦略、事業戦略を構築しなければならない。

筆者の考えでは、四つのプラットフォームから製品・サービス、マーケティング活動、事業構造、業務オペレーションを生み出してこそ、企業戦略と事業戦略が構築できる(図1-2を参照)。明確な企業戦略と事業戦略を構築できれば、利益を高め、ひいては株主価値を高めることができるのだ。

数式で示せば、「利益 $\parallel$ 収入 $\rightarrow$ コスト」という関係が成り立つ。製品・サービスと事業構造は収入ドライバー(収入源)、マーケティング活動と業務オペレーションはコストドライバー(コスト源)である。では、デジタルエコノミーにおいて利益は何から生み出されるのだろうか。この点は第九章で

説明したい。

## ■結論

伝統的なマーケティングは、「製品を売る」ことを目的としてきた。製品を作ってから顧客を探すのである。ダイレクト・マーケティングの父、レスター・ワンダーマンがいみじくも述べている。「産業革命は『この製品を買いませんか?』を掛け声にした。ところが消費者革命が始まると、今度は顧客の側が『必要な製品を説明するので、作ってもらえませんか?』と問いかけてくるようになった」

今日、顧客は絶対的な存在である。以前は企業がハンターのように顧客を探していたが、現在では顧客がハンターとなっている。顧客側が具体的な要望と希望購入価格を伝えるのだ。製品の受け取り方法を決めるのも顧客、情報や広告を受け取るかどうかを決めるのも顧客である。

したがって企業は、「作って売る」から「(ニーズを)感じ取って満たす」へと発想を転換しなければならない。顧客価値を広い視点で捉えなければならない。そして、顧客にとつ

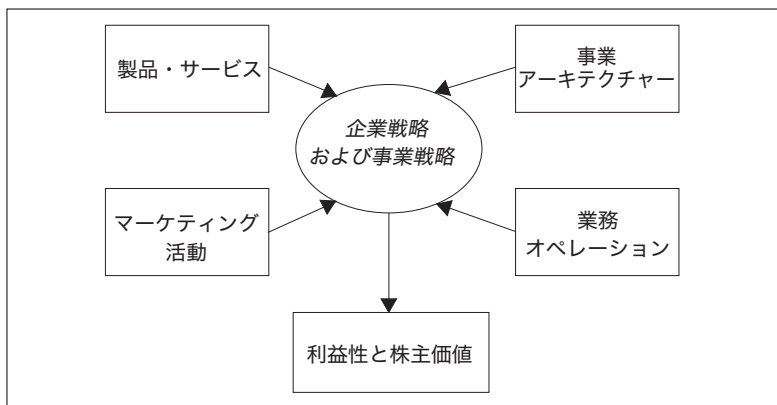


図1-2 競争の四つのプラットフォームから価値を生み出す

て最も便利なやり方でニーズを満たさなければならない。顧客が最小限の時間とエネルギーで製品・サービスを探し、注文し、受け取れるようにするべきなのだ。顧客ニーズにより低コストで応え、より大きな満足を引き出すためには、サプライヤー、流通企業、社員、地域コミュニティとの協力関係をうまく活かすべきである。二つの根本的な力——供給サイドのコモディティ化と需要サイドのカスタマイゼーションを受け入れることも、忘れてはならない。

## ■考察

- ・九つのトレンドはそれぞれ、あなたの会社にどのような影響を及ぼしているか？
- ・インターネットの普及によつてさまざまなケイパビリティが入手できるようになつたが、そのうちのどれを活かしているか？
- ・ホリスティック・マーケティングの実践に向けてどのような施策を取り入れているか？ 今後なすべきことは何か？