



マーケティング・トランスフォーメーション [1]

価値共創によるパラダイムシフトと、その先に見る次世代マーケティングの兆し

現代マーケティングを揺さぶったサービス・ドミナント・ロジック。「すべては顧客と価値共創するサービス」と捉える北欧学派の思想はCXやLTVなどマーケティングの一大潮流を巻き起こした。この共創パラダイムは多くの企業にコモディティ化の淵からの浮上機会を与えた一方、価値の共通尺度化に伴う課題も生んだ。

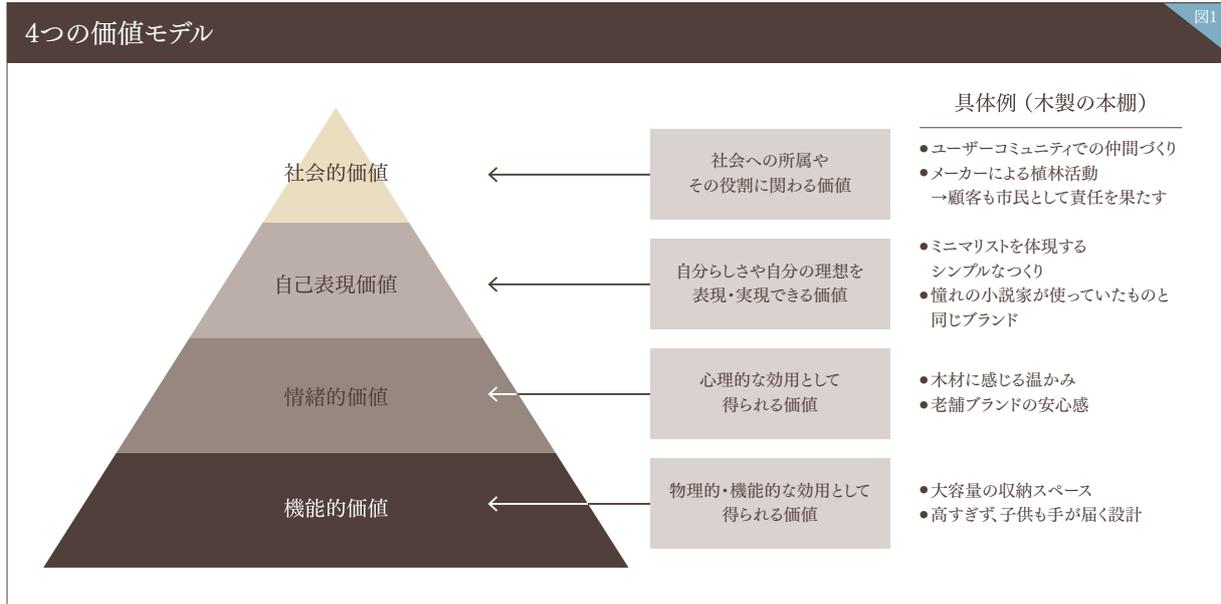
次世代マーケティングに求められるであろう変革の萌芽は、既にマーケットに現れている。

マーケティングの2大テーマ 「顧客」と「価値」

ビジネスとは何か、またその目的は何か、この問いに躊躇なく明瞭に答えるのは一流の経営者でもおそらく難しいことであろう。「Why」から始めよ」はビジネスの基本となったが、企業にとって基本的な問いであるこれらには、一般的な共通解は今のところない。昨今のESG投資などを見れば、必ずしも経済的指標、すなわち、売上や収益だけでないことは明白である。

しかしながら、指針が何もないというわけではない。経済学者のミシガン大学のジェームズ・ウォレッシュュらはビジネスが追求すべき価値を類型化し、コレクティブ・バリューという概念を提示した。そして、これを最適化することがビジネスの目標ではないかと投げかけている。この主張に倣えば、少なくとも何かしらの「価値を生み出す／高めること」、をビジネスの目的の一つとして含めることに違和感は覚えないのではないだろうか。

そして、この「価値を生み出す／高めること」を投影しているのが、ここで主題となる「マーケティング



グ] であると考え。

ビジネスにおけるマーケティングについては、古今東西の学者による理論や通説から、著名人が謳う秘訣、時代の成功者が語る流儀まで数多の主張が発信され、様々な議論が展開されてきた。これらを総括することは最早、無謀に近いと言っても過言ではない。しかしながら、今日において特に以下の2つのテーマは、マーケティングを論ずるにあたって必ず持ち込まれるのではないだろうか。「顧客」と「価値」である。

マーケティングの定義について、アメリカマーケティング協会では『顧客、…(略)…にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセスである』としている。顧客にとっての価値が、その定義のコアとなっていることがわかる。また、“経営学の父”ことピーター・ドラッカーは少し見方を変え、『マーケティングの目的はセリング(単純販売活動)を必要なくすることである』と述べた。これも「顧客」とそれらの人々にとっての「価値」が成立していれば、バナナのたたき売りのような一方的なプロモーションは不要であると言い直せる。

では、ここでいう「価値」とは何であろうか。これについて顧客起点で語りやすいモデルとしては、デイ

ヴィット・アーカーらが用いている機能的価値、情緒的価値、自己実現価値、社会的価値が適するであろう。ちなみに、このモデルは今でも人間の欲求について引用されるマズローの自己実現理論と共通の考えに基づく分類となっている。(図1)

次に、マーケティングにおける「顧客」については「マーケティングの父」ことフィリップ・コトラーの考察を参照するのが最も良いであろう。彼のマーケティングの捉え方の変遷は、顧客だけでなく同時に価値の変遷についても的確に描写している。(図2) マーケティングが企業が生み出す製品から顧客が創り出す価値へと移ってきた、という主張は一人のビジネスパーソン、または一人の顧客として抱く実感と大きなズレは覚えない。

「顧客」と「価値」の変遷については様々に解釈できるものであり、一概には言えないが、以下2点については一般的に言えることとして差し支えないであろう。

- ・マーケティングにおける「顧客」の存在感が強まり、企業の顧客へのアプローチも「消費者」としていかに購買を一方的に促進させるかではなく、「生活者」としてどのように良好な関係を構築・維持していく

かに変化していったこと

- ・一方、顧客側も機能的価値に加え、情緒的価値、さらに自己実現価値などといったよりハイコンテキストで高次なものを「価値」として着目するようになっていったこと

実際のところは、両者は“鶏と卵の関係”であり、相互作用の変遷といえる。

いずれにせよ、今日のマーケティングにおいて「顧客」と「価値」の追求は不可避なのだ。

現代マーケティングを揺さぶった「サービス・ドミナント・ロジック」

これら「顧客」と「価値」の観点で重要な発見であり、かつ今日のマーケティング実践の基礎となっている重要な思想がある。21世紀初めに北欧で登場した「サービス・ドミナント・ロジック (SDL)」である。

現在に至るマーケティング研究は1950年代頃から始まったとされ、その発祥の地である米国にて、先に挙げたコトラーを始めとする北米学派によって様々な理論やフレームワークが提唱されてきた。マーケティ

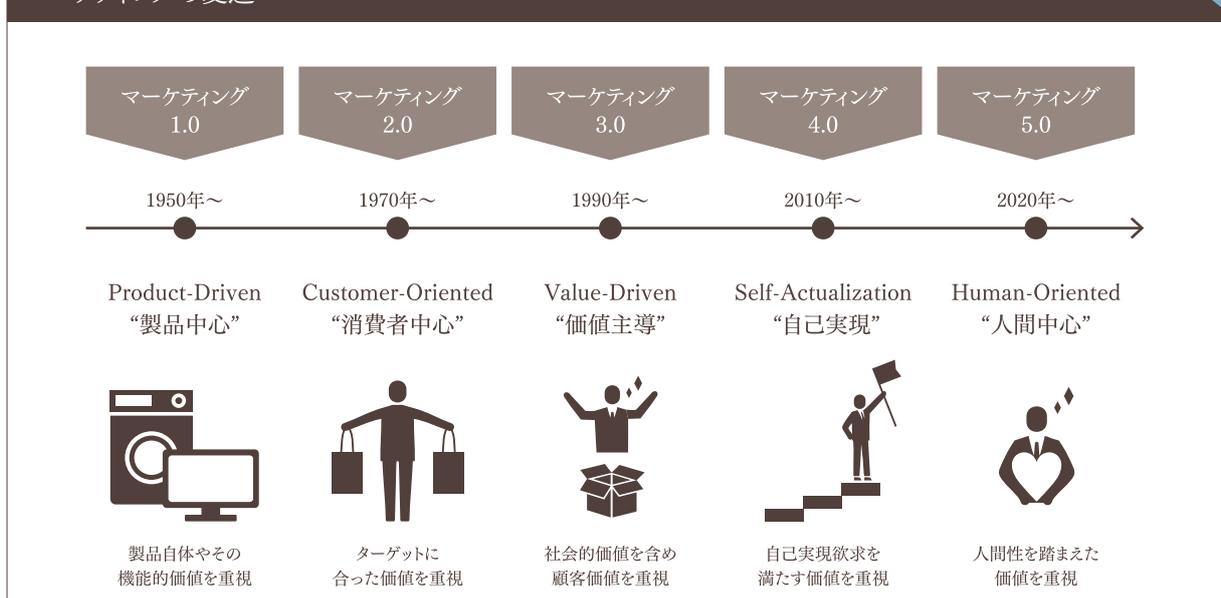
ング戦略の基本であるSTP (Segmentation・Targeting・Positioning) や、マーケティング・ミックスと呼ばれる4Ps (Product・Place・Price・Promotion) はその頃に生まれ、現在でも十分に活用できる洗練されたフレームワークである。

ここに一石を投じたのが、フィンランドの研究者を始めとする北欧学派であった。彼らは、これまでの製品を中心とした、当たり前とも思えるマーケットの見方を180度変えてしまったのだ。

SDL登場以前の見方であった「グッズ・ドミナント・ロジック (GDL)」では、企業は製品 (グッズ) として価値を創出し、市場取引 (平たく言えば購入) を通して顧客の金銭と交換する。その際、製品の価値として妥当な値付けが、市場でなされる。これを「交換価値」という。価格だけ比べて購入する日用消費財などが分かりやすい例であろう。では、接客を伴う飲食サービスはどうかというと、料理という製品に接客というサービスが伴っているだけで、製品が価値の中心であると捉える。グッズ・ドミナントという言葉通り、「製品による支配」のモデルである。大量生産大量消費の時代に適した見方であったことに説明は不要であろう。

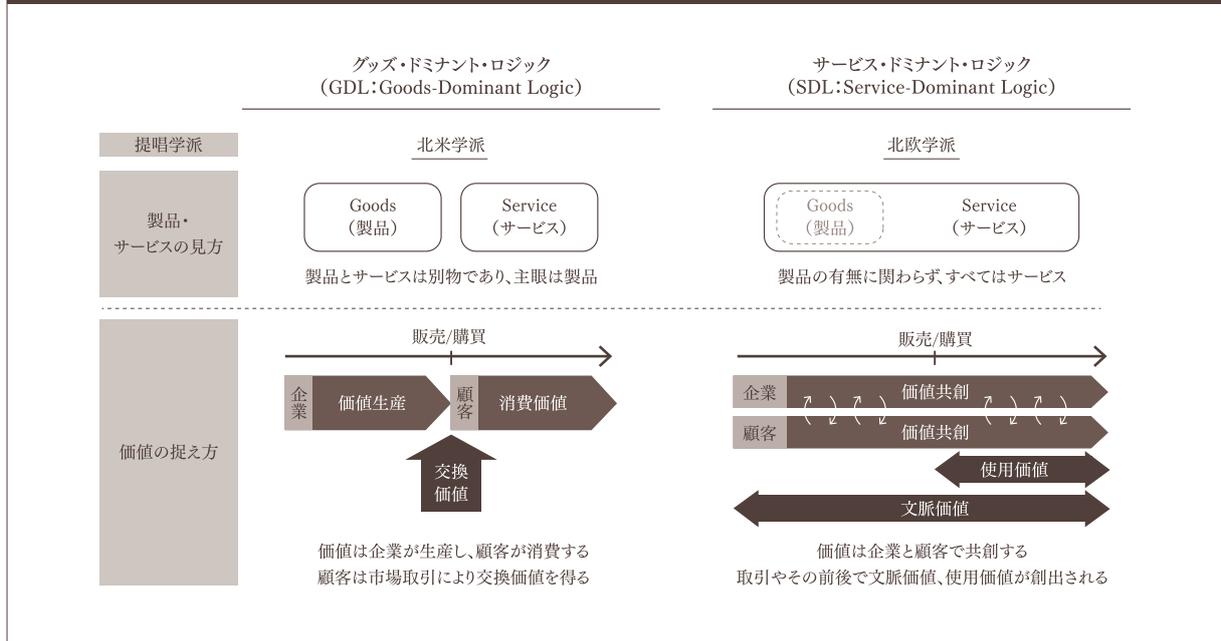
マーケティングの変遷

図2



マーケットの2つの見方：GDLとSDL

図3



対して、SDL では、製品のような有形物を含むか否かに関係なく、すべてはサービスであると考え。企業はあくまで価値の提案者で、価値は顧客との共創によって生まれる。難しい概念のように思えるが、いわゆる“モノからコトへ”そのものである。例えば、IT ベンダーのソリューションサービスの価値の所在は、搬入したサーバーでも、搭載したアプリケーションでもない。ベンダーと顧客であるクライアント企業が取り組む共同プロジェクトを通じた課題解決こそが、ここでの価値なのである。(図3)

このパラダイムが切り拓いた、いくなればマーケティングのイノベーションを、3つの例を通して詳しく見てみる。これらは今日のわれわれにとっては当たり前前のもに見えるかもしれないが、その背景を知れば、いかにSDLが礎となっているかがわかるであろう。

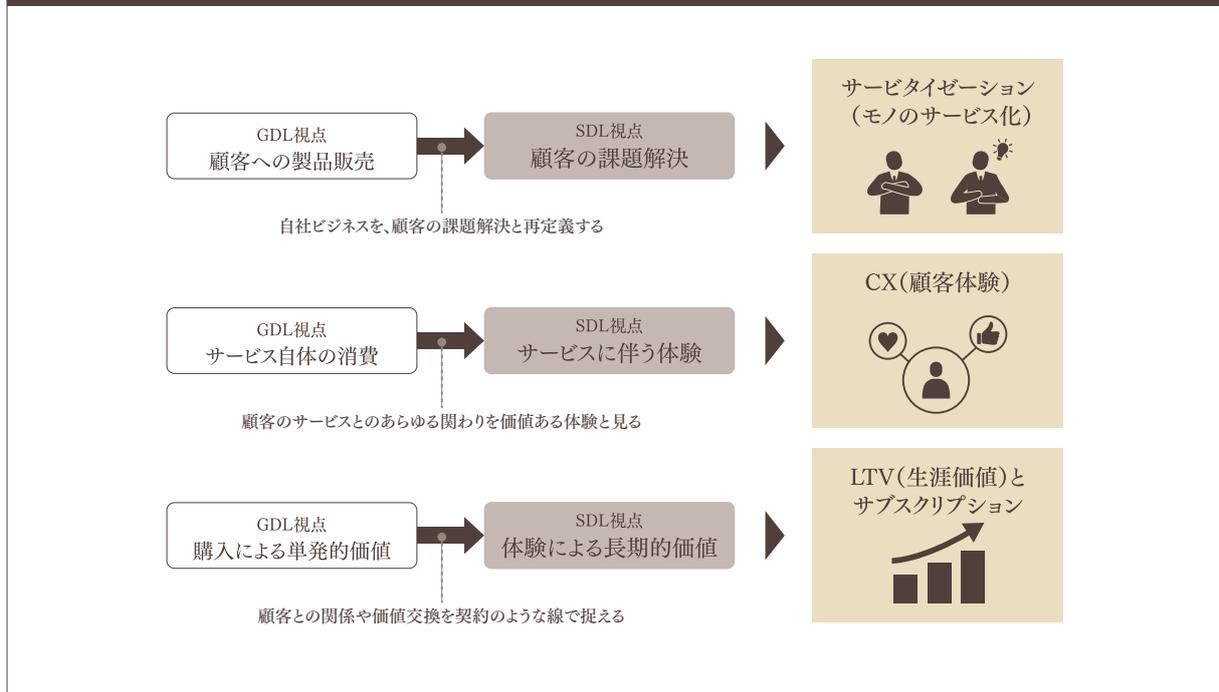
共創パラダイムが生み出した3つのイノベーション

■ **サービタイゼーション (モノのサービス化)**
「ソリューション提案型営業」という一種のスロー

ガンが、マーケティングのトレンドとなって久しい。自社ビジネスを、モノ(製品)を販売することではなく、製品の利用やそれによる顧客の課題解決をサービスとして提供することと再定義したのだ。これにより、価格競争から脱却し、サービスとして各社差別化をすることで、独自の競争優位性を見出すことにつながった。この動きは、特にコモディティ化が進んだ製造業において顕著で、一部の企業にかなりの経営インパクトをもたらしたことは想像に難くないであろう。

■ CX (Customer Experience : 顧客体験)

サービタイゼーションで、サービスを通じた顧客の「体験」が重視されるようになったのは必然の流れであり、CX(顧客体験)という概念がマーケットへ定着した。企業にとって、単に「生産」の対象だった製品が、サービスなどとともに顧客と価値を共に見出す「体験」の構成要素へと変化したのである。顧客にとっても、単に機能を得る「消費」の対象だった製品が、使用感を比べて周囲と共有したり、ファンとして新製品開発に参加したりする「体験」を通して価値を見出すものになった。これによって、企業が提案者



や支援者として関わりながら、顧客は価値を見出していく体験を得るようになったのである。

LTV (Life Time Value : 生涯価値) とサブスクリプション

ここまです踏まえると、顧客を“消費者”ではなく“生活者”として捉え直す意義をおわかりいただけたのではないだろうか。点であった顧客接点が線的な広がりを持ち、購入や使用といった場面以外も含めた生活の中での顧客との関係性を企業は意識しなければならなくなったからである。特にライフスタイルに関わるサービスを中心に、一期一会の市場取引ではなく、長期的な顧客価値である LTV (生涯価値) に着眼するようになった。この新たな企業と顧客の関係性は販売・購入の関係ではなく、契約の関係に近い。単発の購入単価より、関係性の継続すなわち契約の継続、離反の低減が重視される。こうして親和性の良いサブスクリプションが共創パラダイムにおいてお馴染みのマネタイズモデルとなったのである。(図4)

生活者への恩恵、導かれた新たな課題

企業・顧客にとってのイノベーションと言っても過言ではない共創パラダイムは今日広く浸透し、マーケティングの一つのスタンダードとなっている。これは、顧客にとっての「価値」に大きな恩恵をもたらした。

冒頭の価値モデルに戻って考えたい。4つの価値のうち、比較的ローコンテキストである機能的価値や情緒的価値に着目してみる。特に情緒的価値は一期一会で一方的な価値提供であった GDL の世界観では購買後の顧客の関与が制限されており、顧客による価値醸成や一定の水準の要請は難しかった。極端に言うと、購入した製品が自分に合わなかった場合、製品を別購入するか、自分が商品に合わせる（妥協する）かのいずれかが迫られることも少なくなかったのである。高級品やこだわりの逸品、一生涯ともにする財産などは別として、特に日常的なモノにおいてはそうであった。ところが、共創パラダイムによって、顧客の課題解決による CX の継続的向上を通じて、市場を牽引するプレイヤーを中心に、機能的価値と基本的な（低次な）

情緒的価値について満たすべき「標準」が形成され、これが顧客にとって価値の共通尺度となってきた。Amazon のサービスに慣れた生活者は、直販サイトでの注文の際、郵送に1週間かかると愕然としてしまう。これは一例であるが、他にも飲食店やモビリティサービスなど例を挙げれば切りがない。さらに、この価値の共通尺度はデジタル化の大きな波を受け、SNS等を通して、その拡散のスピードが速まっている。

一方、企業側もマーケット共通となった「基準」とそれを満たすための手段について、知りうるようになってきた。少なくとも顧客が満足する最低限のラインとその守り方の手引きに誰でもアクセスできるようになってきたのだ。このことが、マーケット全体の顧客価値を底上げし、一定水準が保証されることにつながるため、顧客にとっては大きな恩恵であろう。これによって、よりハイコンテクストな自己実現価値や社会的価値に目を向けられるようになっていくはずだ。

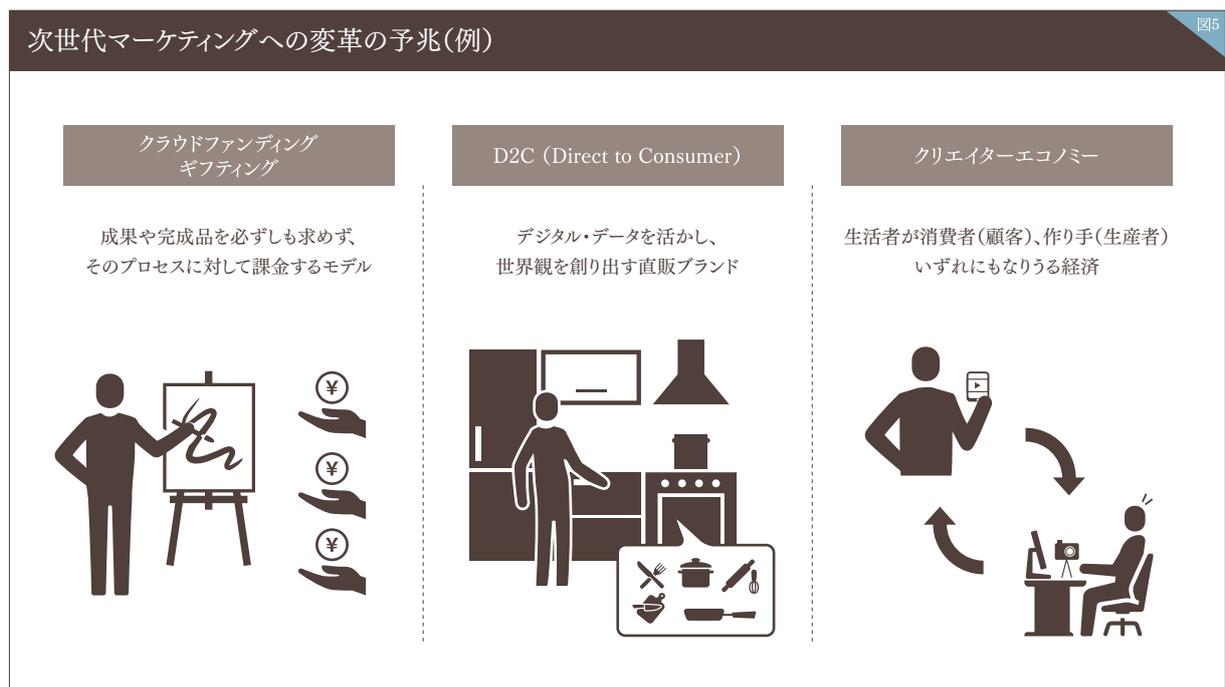
しかし、恩恵ばかりというわけではない。大きな課題も生まれている。コモディティ市場からの転換の大役であった共創パラダイムは、機能的価値だけでなく低次元情緒的価値も含めて顧客に水準を与えてしまっ

た。すなわち新たなコモディティ化を推し進めているのである。マーケットで生み出される顧客価値を経験した生活者たちの価値尺度の標準は、企業と顧客が共創を続ける限り、高まるであろう。そして、その標準以下の機能や情緒は差別化要素とならず、付加価値の対象となるどころか、場合によってはマーケットから淘汰されてしまう恐れすらある。

次世代マーケティングに求められる変革の予兆

この新たなコモディティ化に対しマーケティングの打ち手はあるのだろうか。次世代マーケティングに求められることとして、共創パラダイムというビジネスの捉え方の変化ではなく、マーケティング自体を抜本的に改める変革が一つの答えとなるのではないかと考える。そしてその萌芽は既にマーケットに出始めている。

次稿以降でさらに議論を進めるにあたり、その端緒として萌芽的なマーケットトレンドを3つほど例示しておきたい。求められる変革のヒントは、これらに隠れている。



■ クラウドファンディング、ギフティング

応援消費や投げ銭などとも呼ばれている。

共創パラダイムでは、購買という時点をその前後に広げて顧客との価値共創を考えていたが、これらは具体的な購買というものを必ずしも問わない。ここでの投資者ともいえる顧客との関係性や顧客価値は新たなものであると解釈したほうが良いであろう。

■ D2C (Direct to Consumer)

「メーカーの DX」とも呼ばれるデジタルドリブンの直販ビジネスである。

国内外の D2C 企業の中には、決して機能や価格で圧倒的優位性があるわけではない、場合によっては業界の標準から逸脱している要素があるにも関わらず、顧客と売上を拡大しているブランドがある。ストーリーやナラティブを用いる彼らの強みや顧客価値は精査する必要がある。

■ クリエイターエコノミー

生活者が自身の創作活動によって収入を得る活動

である。

ここでは、クラウドファンディング等のように購買というものを必ずしも問わないということ以外に、作り手（生産者）と顧客（消費者）の境界が曖昧であることがある。

消費者であった顧客が、作り手として生産者になる場合もあるのだ。この、未来学者アルビン・トフラーが名付けた「プロシューマー（Prosumer：producer（生産者）＋ consumer（消費者）を足した造語。生産消費者）」が生み出すマーケットでの価値創造は新たな視点を入れなければならないであろう。（図5）

これらのトレンドはスモールビジネスや個人事業主だけに関わるものではない。既にこれらが一定のマーケットを生み出していることから分かるように業界、市場全体に関わる変革の予兆として見るべきである。

デジタル・イノベーション・ラボ 高木 翔平