

# 流通分野におけるロジスティクス・マーケティングの応用 に関する考察 ～マーケティング論の新たな展開～

## A Study on the Application of Logistics Marketing in the Distribution Area ～ New development of the Marketing Theory ～

丹 下 博 文

Hirofumi TANGE

### 和文要旨：

最近では流通革命と呼べるほどインターネット通信販売が世界中で急速に普及し、従来から主流となってきた伝統的な実店舗販売中心の流通市場を凌駕する傾向すら鮮明になってきた。もちろん流通市場における実店舗販売とインターネット通信販売は今後も共存することになるが、新しい流通形態となるインターネット通信販売のさらなる市場浸透を図るには、効果的なマーケティング手法としてITを重視するデジタル・マーケティングととともに物流を重視するロジスティクス・マーケティングからの両方のアプローチが必要不可欠になり、それぞれのマーケティング戦略の要素となるマーケティング・ミックスの「4C」を融合しさらに最適化していかなければならないと考えられる。こうして21世紀の今日では流通分野において新たなマーケティング論の展開が期待される。

### 英文要旨：

Recently internet-order selling system has been fastly spreading all over the world to such an extent that it is called the resale distribution revolution; consequently it seems to be even clear that this system is likely to surpass the so-far-mainstream or traditional real-store selling system in the resale and distribution market. It is needless to say that these two kinds of selling system will co-exist from now on just like before. However in order to promote further the market penetration of internet-order selling system as a new resale and distribution method, the physical-distribution-oriented logistics marketing as well as the IT-oriented digital marketing are both indispensable as effective marketing way of doing. Therefore it is considered that each market mix '4C' consisting of the factors of marketing strategy should be converged and optimized. As a result nowadays at the 21st century new development of the marketing theory is expected in the resale and distribution market.

**和文キーワード：**流通市場、インターネット通信販売、マーケティング、マーケティング管理、マーケティング3.0、マーケティング4.0、ロジスティクス・マーケティング、デジタル・マーケティング

**英文キーワード：**resale and distribution market, internet-order selling system, marketing, marketing management, marketing3.0, marketing4.0, logistics marketing, digital marketing

## 目 次

1. はじめに
2. 「マーケティング」とは何か
  - 2-1. 現代におけるマーケティングの意義
  - 2-2. マーケティングの定義とプロセス
3. マーケティング管理に関する課題
4. マーケティングにかかわる情勢変化
5. マーケティング 1.0 から 3.0 への変遷
  - 5-1. マーケティング 1.0 と 2.0
  - 5-2. マーケティング 3.0 の時代へ
6. 新しいマーケティング 4.0 の時代
  - 6-1. マーケティング 3.0 から 4.0 へ
  - 6-2. マーケティング 4.0 の時代背景
  - 6-3. デジタル・マーケティング
7. まとめ：流通革命に向けて
  - 7-1. 「ネットとリアル」の融合
  - 7-2. 流通革命とマーケティング

## 1. はじめに

1915年に「マーケティング論の父」と称されるA.W.ショー（Arch W. Shaw）が、流通活動を需要創造と物的供給に分類しマーケティング論の端緒を開いた名著『市場流通に関する諸問題（Some Problems in Market Distribution）』を米国で上梓<sup>じょうし</sup>してから1世紀以上が経過した。そこで本論説の主要な目的はマーケティング論の発祥「百周年」を記念し、21世紀の今日、米国の経営学者で現代におけるマーケティング研究の第一人者と評され「現代マーケティングの父（the father of modern marketing）」とも称されるフィリップ・コトラー（Philip Kotler）の主要著書をもとにマーケティング論の新たな展開を考察する点にある。このことが流通の新しい形態と呼べるインターネット通信販売の急拡大を背景に、物流を重視する新しい「ロジスティクス・マーケティング（Logistics Marketing）」の理論構築や応用研究、さらにその普及と発展に貢献すると確信されるからである<sup>1</sup>。

1 「ロジスティクス・マーケティング」という新しい概念については以下の拙著の第V章から第七章（105～176頁）で詳しく論じられている。

参考までに米国におけるマーケターたち（marketers）の主要な団体として著名なAMA（The American Marketing Association: アメリカ・マーケティング協会）の理事会で2013年7月に承認された「マーケティング（Marketing）」の新しい定義は次のように表現されている。「マーケティングとは、顧客、取引先、協力者、または社会全体に対して価値のある提供物を創造、伝達、配送、交換するための活動、一連の機構およびプロセスである（Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large）」と<sup>2</sup>。この定義は07年に承認されたものと同一であるだけでなく、04年に改訂されたAMAの定義ともそれほど大きく変わっていないものの、提供物の‘delivering’（配送または配達）という物流やロジスティクスを示唆する用語が含まれている動向が注目さ

丹下博文『企業経営の物流戦略研究（第2版）』中央経済社、2017年。

2 2017年5月にAMA（アメリカ・マーケティング協会）のホームページ（<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>）から引用。

れる<sup>3</sup>。

なお、本稿における英文の日本語訳はすべて本稿の筆者によるものであることを、最初にお断りしておきたい。

## 2. 「マーケティング」とは何か

### 2-1. 現代におけるマーケティングの意義

現代におけるマーケティングの基本的な概念と実務について論じた Kotler & Armstrong (2016) の『Principles of Marketing (Sixteenth Edition)』によれば、マーケティングを考察する際の前提として次のような記述が見られる<sup>4</sup>。今日の成功した企業には1つの共通点がある。例えばインターネット通信販売またはネットショッピングを行う EC (Electronic Commerce: 電子商取引) の分野で世界最大手に成長したアマゾン (Amazon) は、顧客指向が強くマーケティングに深く依存している。つまり、限定された標的市場において顧客のニーズを理解し満足させることに熱心である、という認識を共有している。別言すれば、価値創造に基づいて持続的な顧客関係が築けるよう組織内の全員を動機づけている。

この場合の顧客関係 (customer relationships) と価値 (value) は今日において特に重要である。劇的な技術の進歩とともに多くの経済的、社会的および環境的な挑戦に直面し、今日の顧客は企業および顧客相互にデジタルに繋がり、注意深く消費し、どのようにブランドに取り組みかを評価し直しつつある。新しいデジタル、モバイル、ソーシャルなメディアの発展が顧客の購入方法と情報交流の仕方に変革を生じさせ、新しいマーケティングの戦略や戦術が求められるようになってきた。このように急速に変化する現代では、現実的で持続性のある顧客価

値 (customer value) を基盤とする強い顧客関係を構築することが、これまで以上に重要になってきている。

それではマーケティングとは何であろうか。最初にマーケティングは他のどのビジネス機能よりも顧客に関係しており、恐らく最も簡単な定義は「マーケティングは顧客に向き合い、有益な顧客関係を管理運営することである (Marketing is engaging customers and managing profitable customer relationships)」と。そのうえでマーケティングの2つの要素は、第1に一層高い価値を約束して顧客を引き付けることにあり、第2に満足を提供して顧客を維持するとともに増加させることにある。その好例として世界最大のファストフード・チェーンであるマクドナルド、世界最大の小売チェーンであるウォルマート、インターネット上のソーシャル・ネットワーク・サービス (SNS) を提供するフェイスブックなどがある。

健全なマーケティング (sound marketing) は、あらゆる組織の成功にとって必須であり、この点は営利を目的とするグーグル、ターゲット、P & G (プロクター・アンド・ギャンブル)、コカコーラ、そしてマイクロソフトなどの大企業だけでなく、大学、病院、博物館、交響楽団、さらに教会のような非営利組織ですら同じである。実際にも家庭、学校、職場、娯楽場など、ほとんどの場所でマーケティングを見ることになるが、マーケティングには顧客の普段の目には映らない多くの部分が含まれている。その背後には、人々の巨大なネットワーク、優れた技術、注意や購買を引き出すための競争があるからである。

こうして現代のマーケターたちはウェブサイトやオンライン・ビデオなどのあらゆるものから新しいマーケティングのアプローチを組み立て、大衆に向けてメッセージを直接的、個人的、双方向的 (directly, personally, and interactively) に発信して生活の一部となり、ブランド (brands) によって経験 (experiences) を豊かにすることを通してブランドを活かしたいと考えている。要するに、この点にこそ現代におけるマーケティングの意義があると推測されるわけである。

3 A.W. ショー著、丹下博文訳・論説『市場流通に関する諸問題 (新增補版)』2012年、白桃書房、133頁。  
なお、本書の原典は以下ようになる。

A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, Harvard University Press, 1915.

4 Philip Kotler & Gary Armstrong, *Principles of Marketing (Sixteenth Edition)*, Pearson Education Limited, 2016, pp. 28-54.

## 2-2. マーケティングの定義とプロセス

AMAによるマーケティングの定義は上述したとおりであるが、Kotler & Armstrong (2016)の研究によれば、マーケティングは販売と広告 (selling and advertising) だけと考えられることが多いけれども、販売と広告はマーケティングの一部にすぎず、現代のマーケティングは伝統的な販売という観点ではなく顧客のニーズを満足させる (satisfying customer needs) という新しい観点から理解されなければならない、と指摘されている。

そのうえで広義には「マーケティングは個人または組織が他の個人や組織と価値を創造し交換することによって、求めているものを入手する社会的および経営的なプロセス (social and managerial process) である」と定義している。また、狭義ではビジネス的な状況下で「マーケティングは顧客と利益や価値のある交換関係 (profitable, value-laden exchange relationships) を構築することに携わっている」と表している。こうして最終的にマーケティングとは「企業が顧客から見返りとして価値を獲得するために顧客に対して価値を創造し、強い顧客関係を構築するプロセス (The process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return)」と定義づけている<sup>5</sup>。

一方、マーケティングの骨格となって顧客の価値を創造し獲得するマーケティング・プロセス (The Marketing Process: Creating and Capturing Customer Value) は5段階に分類されている<sup>6</sup>。最初の第1段階として、メーカーは市場および顧客のニーズと欲求を把握しなければならないが、この場合に使われる概念には①ニーズ、欲求、需要、②市場提供物 (製品、サービス、経験)、③価値と満足、④交換と関係、⑤市場という5項目が掲げられている。

このなかの最も基礎的な概念は人間のニーズ (human needs) であり、これは欠乏を感じる状態を指し、衣食住や安全などに対する物理的なニーズだけでなく、知識や自己表現などの社

会的なニーズも含まれる。続いて欲求 (wants) はニーズを満たすために文化的または個人的に必要なもの - 例えば食べ物へのニーズを満たすには飲み物への欲求も伴うであろう - を含み、これが購買力 (buying power) を伴うと需要 (demands) になる。次に市場提供物とは、ニーズや欲求を満たすために市場に提供される製品、サービス、情報、経験を組み合わせたもので、顧客は価値と満足 (value and satisfaction) を期待できる市場提供物 (market offerings) を購入することになる。交換は欲しい物やサービスを提供者から入手する行為で、そこに市場が (markets) 形成される。マーケティングは交換関係 (exchange relationships) によってニーズや欲求を満たそうと決めたと際に発生し、その結果として市場が製品やサービスの実際の購買者および潜在的な購買者の全てから構成されることになる。

## 3. マーケティング管理に関する課題

マーケティングは利益のある顧客関係を構築するために市場を管理運営することを意味し、このためマーケティング管理 (marketing management) とは「標的市場 (target market) を選択し、顧客と利益のある関係 (profitable relationships) を構築する技術または科学」と考えられている。したがってマーケティング管理とは顧客価値指向のマーケティング戦略を策定することを指し、マーケティング・プロセスの第2段階に該当する。

マーケティング管理者 (marketing manager) は勝利をもたらすマーケティング戦略を作成するために次の2つの重要な問題に取り組まなければならない。その第1は、どの顧客に仕えるのか、すなわち標的市場をどこにするのか (what's our target market?) という問題である。第2は、どのように顧客に仕えるのか、すなわちどのような価値提案をするのか (what's our value proposition?) という問題である。

第1の標的市場の問題については、最初に顧客を区分することによって市場区分 (market segmentation) を実施しなければならない。その際にマーケティング管理はできる限り多くの顧客を獲得し需要を増加させることと考える

5 Ibid., p. 29.

6 Ibid., p. 31.



人がいるけれども、マーケティング管理者はいかなる方法によっても全ての顧客に仕えることが不可能であることを理解している。あらゆる顧客に対応しようとするれば、どの顧客にも十分に対応できないからである。そこで企業は十分に対応でき、しかも利益をもたらしてくれる顧客を選別したい。こうしてマーケティング管理は顧客管理 (customer management) と需要管理 (demand management) の2つに大別することができる。

続いて企業は標的とする顧客に仕える方法、すなわち市場において差別化を図り自身のポジション (position) を決めなければならない。ブランドの価値提案とは顧客のニーズを満たすために提供すると約束した恩恵や価値 (benefits or values) の組み合わせとなるが、こうした価値提案はブランドごとに差別化される (differentiate) ことになる。企業は顧客が競争相手 (competitor) のブランドではなく同社のブランドを選択したほうが良い理由を示さなければならない。したがって企業は標的市場において顧客に最大の優位性 (advantage) を与える強い価値提案を策定しなければならない。

こうしてマーケティング管理では標的とする顧客に向き合い有益な顧客関係を構築するマーケティング戦略 (marketing strategy) を策定することとなり、その際に戦略を導く理念 (philosophy) が必要になってくる。この場合に顧客、企業組織、そして社会の利害関係にどの程度のウエートを置くかが課題となるけれども、実際には利害関係の対立することが多い。しかし、そこにこそ企業が意思決定をする際に顧客の欲求、企業の要望、顧客の長期的利害関係、および社会の長期的利害関係を考慮しなければならない社会的マーケティングのコンセプト (societal marketing concept) が求められる背景がある。

特に社会的マーケティングのコンセプトは、純粋なマーケティングのコンセプトが消費者 (consumers) の短期的欲求と長期的恩恵 (long-term welfare) が一致しない可能性がある点を問題視している。当面のニーズと標的市場の欲求を満たすことが、常に消費者の長期的利益にとって最善であるとは限らないからであ

る。つまり、このコンセプトは基礎となる企業にとっての3つの考慮事項を①社会という人類の幸福 (Human welfare)、②消費者の欲求の満足 (Want satisfaction)、③企業の利益 (Profits) として、消費者と社会との双方の福利 (well-being) を維持・向上させる方法で消費者に価値を提供するマーケティング戦略に基づいており、結局は社会や環境に対して責任を負う持続可能なマーケティング (sustainable marketing) を指向している<sup>7</sup>。

#### 4. マーケティングにかかわる情勢変化

20世紀初頭に A.W. ショーによってマーケティングの端緒が開かれてから約1世紀が経過したが、21世紀の今日におけるマーケティングに関する情勢変化を Kotler & Armstrong (2016) は以下に記載するような5点に集約して論じている。マーケティングは空白地帯のようなどころでは起こらない (Marketing doesn't take place in a vacuum) からである。こうした劇的ともいえる急速な変化は市場 (marketplace) で毎日起こっており、マーケティング戦略をチャレンジングなものにしている。それゆえ変化できる能力 (ability to change) が競争優位 (competitive advantage) をもたらすと考えられているわけである<sup>8</sup>。

その第1に掲げられているのがデジタル時代の到来であり、ほとんどの消費者はデジタルなものに取り巻かれている。こうした情勢変化がオンライン・マーケティング、モバイル (mobile) ・マーケティング、あるいはソーシャル・メディア・マーケティングと呼べるマーケティングの新しい形態の誕生する背景となっている。事実、デジタル技術の急速な進歩が私たちの生活に根本的な変化をもたらし、世界人口

7 Ibid., pp. 33-36

なお、ソシエタル・マーケティング (Societal Marketing) やソーシャル・マーケティング (Social Marketing) は以下の拙著のなかで論じられている。

丹下博文『企業経営の社会性研究 (第3版)』中央経済社、2014年、21～22頁。

8 Philip Kotler & Gary Armstrong, *op. cit.*, pp. 48 - 53.

の40%に相当する30億人がオンラインで結ばれていると推測されている。また、米国人の成人の半数近くがスマートフォン（スマホ）を所有し、この半数がスマートフォンなどのモバイル機器を利用してオンラインのコミュニティを形成するフェイスブック（Facebook）、ツイッター（Twitter）、ユーチューブ（YouTube）などのソーシャル・メディア（social media）にアクセスし、その数は増え続けている。

なお、米国のマスコミでソーシャル・メディアという用語が頻繁に使用されている反面、専門的にはデジタル・アンド・ソーシャル・メディア・マーケティング（Digital and social media marketing）という用語が登場し次のよう説明されている。このマーケティングは「デジタル機器を通して消費者といつでもどこでも接触できるウェブ・サイト、ソーシャル・メディア、モバイルなアプリと広告、オンライン・ビデオ、e-メール、ブログなどのデジタル・マーケティングの手法を用いる（Using digital marketing tools such as Web sites, social media, mobile apps and ads, online video, e-mail, and blogs that engage consumers anywhere, at any time, via their digital devices）」と<sup>9</sup>。したがってソーシャル・メディア

9 Ibid., p. 49.

参考までに米国の主要新聞においては次のようなソーシャル・メディアという用語の使用例が見られる。

'In social media era, selfies are the new Tupperware party', The New York Times International Edition, August 28, 2017.

'Denny's new mascot mocked on social media', USA TODAY, September 14, 2017.

'The Silent Film Returns on Social Media', The New York Times, September 14, 2017.

'Facebook Stresses Brand Safety in Video Advertising', The Wall Street Journal, September 14, 2017.

ちなみに、この最後の記事は次のような記述から始まっている。「As Facebook Inc. ramps up its new "in-stream" video advertising, the social media company is attempting to avoid the brand-safety headaches that have plagued rivals such as

ア・マーケティングと後述の第6章第3節（6-3）にて考察を加えるデジタル・マーケティングとは、ほとんど同義と見なしてよいであろう。

第2は経済を取り巻く状況の変化であるが、とりわけ2008年秋に勃発したリーマン・ショックとその余波による世界的な景気後退は消費者に大きな打撃を与えた。20年ほどにわたる消費過剰（overspending）の状態の後、この新しい経済情勢の変化は消費者を所得に見合った消費に回帰させ消費の優先度を考え直させる契機となった。こうして今日では消費者の収入と支出は再び増加しているものの、米国では過去数10年間には見られなかった節約（frugality）指向が表れている。多くの消費者が良い生活（good life）とは何かを再考するようになったからである。

このような新しい経済状況に呼応し、低価格商品から高額商品まであらゆる産業においてマーケティング戦略を策定し直している。従来では見られなかったほど、マーケターは金銭に見合った価値（value-for-the-money）、実用性（practicality）、耐久性（durability）などを重要視するようになった。つまり、不確実性の高い時代になってから多くのマーケターは長期的なブランド・イメージや顧客関係を損なわないよう留意するようになってきたわけである。

YouTube in recent months.」と。

なお、日本では人と人とのコミュニティの形成を促進する社会的ネットワークをインターネット上のWebサイトで構築するSNS（Social Networking Service）が、国内だけでなく国際的な「口コミ」効果を狙ったマーケティング活動として集客力を高める効果を発揮している現象が目目される。このSNSの代表例としてフェイスブック（Facebook）、ライン（LINE）、ツイッター（Twitter）などが挙げられている。

一方、ブログ（blog）とはウェブログ（Weblog）の略語でウェブ・サイトまたはホームページの一種。日記のように発信者とともに閲覧者も簡単に個人の意見や感想などをウェブ上で時系列的に公開でき、その執筆者はブロガー（blogger）と呼ばれ、2001年の米国における同時多発テロ（9.11）勃発以降の社会的不安の高まりを背景に急増したといわれている。

第3は非営利マーケティング (not-for-profit marketing) の発展であるが、近年になりマーケティングは大学、病院、博物館、動物園、交響楽団、財団、さらに教会など数多くの非営利組織 (NPO: not-for-profit organizations) における戦略の主要部分になってきた。非営利組織は支援や会員を募る際に厳しい競争に直面しており、健全なマーケティング (sound marketing) は非営利組織が会員、資金、支援を募る際に役立つからである。他方、政府機関においてもマーケティングに対する関心が高まってきた。例えば米国防軍は様々なサービスを行う軍人を採用するためのマーケティング計画を立てている。加えて様々な政府機関がエネルギー保存や環境に対する関心を鼓舞したり、喫煙や不法な麻薬使用、肥満などを減らすためのソーシャル・マーケティングに関わるキャンペーンを企画している。

第4は急速に進む経済のグローバル化である。今日、規模の大小を問わず、ほとんど全ての企業がグローバルな競争に直面している。米国企業も国内市場においてヨーロッパやアジアの多国籍企業の優れたマーケティングの挑戦を受けている。実際、トヨタ、ネスレ、サムスンなどは米国市場において競争相手となる米国企業を上回る実績をあげている。同様に広範な産業分野において米国企業はグローバルに事業を展開し、世界中で製品を造り販売している。その代表例がマクドナルドやナイキであろう。いまや世界中のどの国の経営者も自国だけでなくグローバルな視野を持たなければならなくなり、グローバル・マーケティング (global marketing) とは何であり、それは国内マーケティング (domestic marketing) とどこが違うのか、などを考慮しなければならなくなった。

最後の第5に掲げられているのが、倫理や社会的責任の重視であり、別言すれば環境や社会に対する責任が求められるようになった情勢変化といえるだろう。実際にもマーケターたちは社会的な価値や責任とともに人類を支えているまさに地球との関係を再検討しつつある。世界的に消費者主義 (consumerism) や環境主義 (environmentalism) が成熟するにつれ、現代のマーケターたちには持続可能なマーケティン

グ (sustainable marketing) が求められるようになってきた。企業の社会的倫理や社会的責任 (corporate ethics and responsibility) があらゆる業界で重要な課題になっており、この背景にはいかなる企業行動も消費者との関係に影響をおよぼすようになってきた情勢変化がある。したがって将来を展望する企業は消費者の身近なニーズだけでなく消費者やコミュニティの長期的な利害関係にも配慮して利益を得ることを追求しなければならなくなったわけである。

## 5. マーケティング 1.0 から 3.0 への変遷

### 5-1. マーケティング 1.0 と 2.0

ここからは同じくコトラー (P. Kotler) 等によって執筆された『マーケティング 3.0』および『マーケティング 4.0』と題する2冊の著書を中心に論じていきたい<sup>10</sup>。マーケティング 3.0 は2008年秋のリーマン・ショック後の2010年に出版されたが、その7年後の17年に出版されたマーケティング 4.0 は顧客 (customers) に焦点を当てたマーケティング 3.0 を踏まえてデジタル経済 (digital economy) を基盤にしており、新しいマーケティングを創出するという観点から非常に参考になり注目されるからである。

マーケティング 3.0 では最初に米国の未来学者アルビン・トフラー (Alvin Toffler) による時代の大きな変化に関する考え方が参照されている。つまり文明は3つの経済の波に分類され、第1の波は土地を最も重要な資本とする農業の時代 (Agriculture Age)、第2の波はイギリスで発祥した産業革命を契機とする機械と工場を本質的な資本とする工業の時代 (Industrial Age)、そして第3の波は知力、情報、ハイテクが不可欠な資本となる情報の時代 (Information Age) である。

10 Philip Kotler etc., *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, John Wiley & Sons, Inc., 2010.

Philip Kotler etc., *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, John Wiley & Sons, Inc., 2017.



これと同じようにマーケティングにも大きな変革が求められている。最近の金融崩壊、気候変動（地球温暖化）の深刻化、経済の高成長率の西欧から東洋への移転、機械からデジタル—インターネット、コンピュータ、携帯電話、ソーシャル・メディアなど—への技術の移行といったマクロ経済的な変化が消費者行動（consumer behavior）に影響を及ぼし、マーケティングに変革を迫っている。過去60年間にわたりマーケティングは生産中心のマーケティング1.0から消費者中心のマーケティング2.0に移行し、今日では再び変化して企業は製品から消費者、さらに人類の課題に焦点を拡大している。こうしてマーケティング3.0は企業が消費者中心から人間中心へ移行するとともに利益と企業責任とを調和させる段階を指している。

Kotler etc. (2010)によれば、マーケティングは1.0から3.0へ向けて段階的に発展してきたが、今日でも多くのマーケターはマーケティング1.0を実践しており、マーケティング2.0を実践しているマーケターもいるけれども、マーケティング3.0を導入しつつあるマーケターは少数にすぎない。しかし、このマーケティング3.0を実践するマーケターには大きなチャンスが訪れることになるという。

かつて中核技術が産業用の機械であった工業化の時代において、マーケティングは工場で製造された製品を買い手の人に販売することにかかわる活動であった。したがって、目標は製品を可能な限り安価にするために製品を標準化し生産を大規模化する点にあった。このマーケティング1.0の戦略を象徴しているのがヘンリー・フォードのT型フォード車である。

これに続くマーケティング2.0は今日の情報技術が中心となる情報化時代に起因し、マーケティングの役割は単純ではなくなった。消費者は十分な情報を得て、いくつかの類似製品を容易に比較することができるようになったからである。ここでは製品の価値が消費者によって定義づけられるものの、消費者の嗜好（preferences）が大きく異なっているため、マーケターは市場を細分化したうえで特定の標的市場に対し一層優れた製品を開発しなければならなくなる。企業にとって「消費者は王様である（Customer is King）」という黄金律（golden

rule）がうまく機能するようになるからである。

## 5-2. マーケティング3.0の時代へ

今日ではマーケティング3.0、すなわち価値主導の時代（values-driven era）が到来している。マーケターは人々を単に消費者として扱う代わりに、知力、精神、意思（minds, hearts, and spirits）を備えた人間（human beings）としてアプローチすることになる。消費者指向のマーケティング2.0と同じように、マーケティング3.0も消費者の満足を目指している。しかしながらマーケティング3.0を実践する企業は、世の中に貢献する一層遠大な使命、ビジョン、価値（missions, visions, and values）を備え、社会における諸問題に対する解決策（solutions）の提供を目指している。とりわけグローバルな経済危機の時代に、マーケティング3.0は消費者が急速な社会的、経済的および環境的な変化と乱気流によって影響を受けやすくなるにつれ、消費者の生活に対し一層強い関係を持っている。このマーケティング3.0に対する経営的な情勢を形成する主要な推進力として、①参加（participation）の時代、②グローバル化の矛盾（globalization paradox）した時代、および③創造的な社会（creative society）の時代の3つが掲げられている。

一方、技術的な進歩が消費者、市場、マーケティングに大きな変化をもたらした。実際、マーケティング1.0は産業革命の間に生産技術の進歩に先導され、マーケティング2.0は情報技術とインターネットの成果として実現した。現在では「新しい潮流となる技術（new wave technology）」がマーケティング3.0の誕生を推進している。こうした2000年代初頭から誕生するようになった新しい潮流となる技術とは、個人やグループの間の接続や相互作用を可能にする技術を指し、具体的には安価なコンピュータとモバイル電話、低コストのインターネット、およびオープン・ソースのことで、これらの技術は個々人に自己表現と他人との協力を可能にした。

こうした新しい潮流となる技術が出現したことによって、ソーシャル・メディア（social media）が誕生することになるが、ソーシャル・



メディアは次の2種類に大きく分類される。その第1は表現に富む (expressive) もので、これにはソーシャル・ネットワーキング・サイトによって写真も共有できるブログ (blogs)、ツイッター (Twitter)、ユーチューブ (YouTube)、フェイスブック (Facebook) が含まれる。第2は協同的 (collaborative) なもので、この代表例の一つが誰もが無料で自由にサイト (sites) にアクセスし編集に参加できる多言語インターネット百科事典のウィキペディア (Wikipedia) である。

さらにマーケティング 3.0 に向けて新しい消費者の姿勢を形成することとなった技術の影響に加え、もう一つの推進力となったのが技術を基盤に進展したグローバル化 (globalization) である。特に情報技術 (information technology: IT) が世界中の国家、企業、および個人間の情報交換を可能にする反面、輸送技術 (transportation technology) がグローバルなバリュー・チェーン (value chain: 価値連鎖) において貿易などの物理的な取引を促進している。こうして技術と同じようにグローバル化は世界中の誰にでも到達できることから、連結型の経済 (interlinked economy) を創出する。ところが技術と異なりグローバル化は平衡力 (counterbalance) を引き起こす推進力となり、平衡 (「釣り合い」の意味) を求めて逆説 (paradox) を生むことが多い。グローバル化は世界中の国家や人々を解放する (liberate) と同時に圧力 (pressure) をもたらすことにもなる<sup>11</sup>。

結局、マーケティングは消費者に最も近い経

11 Philip Kotler etc., *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, op. cit., pp. 3-17.

なお、『広辞苑 (第6版)』によれば、オープン・ソース (open source) とは「コンピューター・プログラムのソースコードを無償で公開し、複製・修正・再配布などが自由に行えるようにすること。また、そのようなソフトウェア」と説明されている。

一方、グローバル化またはグローバリゼーションに対する平衡力とは、実質的にはグローバル化が貧富の格差や環境破壊といった負の側面を助長していると唱える反グローバル化 (anti-globalization) の動向を指していると考えられる。

営プロセス (managerial process) といえるが、マーケターと消費者との矛盾点は終焉を迎えなければならない。いかなる製品やサービスのマーケターも他の製品やサービスの消費者である、という認識を持たなければならない。なぜなら誰もがマーケターでもあるとともに消費者でもあり、消費者は他の消費者にマーケティングをしていることになるからである。こうして過去 60 年間にわたるマーケティング・コンセプトは、ほとんどが垂直的なものであるのに対し、新しい消費者の信頼システム (new consumer trust system) は水平的なものになり、今日の消費者は自身の共同体 (コミュニティ: community) に集い、自身の製品や経験を共に創造し、賞賛に値する特徴を求めて共同体の外側を見るにすぎないことになる。

ただし、消費者は良い特徴は共同体の外側にあることについては懐疑的であるけれども、いったん良い特徴を発見すると忠実な支持者になろうとする。したがって企業が成功するにはマーケティングを実践する際に、消費者はますます共同創造 (cocreation)、共同体化 (communitization)、および特徴の構築 (character building) を指向するようになる動向を把握しなければならない<sup>12</sup>。

## 6. 新しいマーケティング 4.0 の時代

### 6-1. マーケティング 3.0 から 4.0 へ

マーケティング 3.0 が 2010 年に発表されてから 6 年間にわたる考察期間を経て、7 年後の 17 年にマーケティング 4.0 が発表された。その間に技術的な進歩によって多くのことが起こった。これらは新しい現象ではないものの、技術の統合 (technology convergence) が最終的にはデジタル・マーケティングと伝統的なマーケティングとの統合 (the convergence between digital marketing and traditional marketing) に結びつくと考えられている。ハイテクの世界では人々が高度な接触 (high touch) を切望するからである。社会的な交流が進めば進むほど、人々は自身のために造られたものを欲するようになる。ビッグデータの分析に支援されて製品

12 *Ibid.*, pp. 17-34.

はより個性的 (personalized) なものとなり、サービスはより個人的 (personal) なものとなる。デジタル経済で重要な点は、これらの矛盾をテコにして活用する (leverage these paradoxes) ことにある。

こうした過渡期には新しいマーケティングへのアプローチが必要となり、マーケティング3.0の当然の進化形としてマーケティング4.0が導入されることになる。マーケティング4.0の趣旨はデジタル経済 (digital economy) のもとで変化しつつある消費者の消費の仕方の実態にマーケティングを適合させる点にあり、マーケットの役割も消費者に意識 (awareness) させることから最終的には支持 (advocacy) するように導くことへと変わっていく<sup>13</sup>。

今日、私たちは全く新しい世界で生活しており、例えば西欧の大国 (Western superpower countries) のリーダーが自己中心的な考え方 (ego) を捨てて他国との協力を余儀なくされるように、これまで経験してきたパワーの構造 (power structure) が劇的に変化している。マクロ的には世界が覇権的 (はけん) なパワーの構造から多国参加型へと変化しつつあり、ほとんどがEUや米国であった大国は経済的なパワーが他の国、とりわけアジアの国へと移行しつつあることを認識している。私たちは、どのようにして排他的 (exclusive) なパワーが包括的 (inclusive) なパワーに取って変わられるかを目の当たりにしているが、私たちの生活に連結性 (connectivity) と透明性 (transparency) をもたらしたインターネットが、こうしたパワーの変化 (power shifts) の大きな要因となった。

パワーの変化は人々にも影響をおよぼし、現在ではパワーが個人ではなく社会的集団とともにある。水平的・包括的・社会的な勢力 (forces) が垂直的・排他的・個人的な勢力 (りようが) を凌駕する世界では、顧客のコミュニティは一層力強いものとなり、大企業やビッグ・ブランドを恐れずにブランドに関する良し悪しといった話しを共有することを好む。こうしてブランドに関する無

作為な会話 (random conversations) が、標的に向けられた広告キャンペーンより信頼性が高くなり、社会的集団が影響力の主要な源泉となって対外的なマーケティング・コミュニケーションや個人の嗜好 (preference) を上回るようになった。その結果、顧客はブランドを選択する際に仲間や同僚に先導されやすくなる<sup>14</sup>。

## 6-2. マーケティング4.0の時代背景

上述したようにマーケティング4.0へ進化する時代背景として、第1にマクロ的には世界の経済的なパワーの変化が覇権的で排他的なパワー構造から多国参加型で包括的なものへと移行し、その要因にはインターネットの普及が指摘されている。それとともに第2にミクロ的には社会的集団の影響力が強くなり、ブランドを選択する際に顧客のコミュニティが大きな源泉となってブランドの決定を左右するようになってきた動向が読み取れる。

それらに加えてグローバル化 (globalization) によって企業間の競争力 (competitiveness) が、もはや企業の規模や国籍、あるいは過去の優位性によって決定されなくなる。小規模で社歴が短く、しかも地域を基盤にする企業が、大規模で社歴が長くグローバル化した企業に対抗して競争できる機会が得られるようになるわけである。結果的に他の企業を圧倒的に支配する企業も存在しなくなり、それに代わって共に創造するために顧客や仲間 (partners) のコミュニティとの連携、さらに競争相手であっても共に協力 (co-opetition) できる企業との連携が可能な企業が現れれば、このような企業が競争力を獲得することになるであろう<sup>15</sup>。

イノベーション (技術革新: innovation) の流れも、かつては企業からマーケットへ垂直的 (vertical) に行われた。従来、企業ではイノベーションは企業内から発生すると考えられ、それが強力な研究開発の基盤を形成してきた。そこ

14 *Ibid.*, pp. 5-7.

15 'co-opetition' は cooperation (協力) と competition (競争) の合成語で、経営やマーケティングの分野では競争関係にある企業同士が同時に満足できないトレードオフ (trade-off) の状況下において、双方の利益のために協力し合うことを表す新語である。

13 Philip Kotler etc., *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, John Wiley & Sons, Inc., *op. cit.*, Prologue.

ろが結局は内部的なイノベーションのスピードが、変化し続ける市場において十分ではないことを認識するようになった。こうして今日、イノベーションは市場自体がアイデアを提供し、そのアイデアを企業が商業化するという水平的(horizontal)なものになっている<sup>16</sup>。

同様に競争(competition)の概念も技術的な要因によって垂直的なものから水平的なものへと変化しつつある。市場は大量型を主流とするブランドから小量型でニッチ(隙間的: niche)なブランドへ移行しつつあり、インターネットを利用することによって物理的なロジスティクスの制約(physical logistical constraints)が、もはや小さな企業やブランドには存在しなくなる。

一方、顧客が購買を行う際には社会的な調和願望(desire for social conformity)とともに個人的な嗜好(individual preference)に導かれるのが典型的であった。このうちの社会的な調和指向を重視するか個人的な嗜好を重視するかの程度は個人によって様々である。しかし今日、私たちが生活している連結性(connectivity)があれば、顧客はますます他人の意見に注意を払うようになり、他人の意見を共有したり膨大なレビュー(評価: review)を取り入れる。とりわけインターネットによってソーシャル・メディアが、こうした主要な変化を推進してきた。したがってコミュニティが形成される時代背景のもとで、企業は従来のようにマーケティング・コミュニケーションをコントロールできなくなる。

マーケターはより包括的、水平的、そして社会的な時代背景の変化を理解する必要がある。特にソーシャル・メディアは地理的(geographic)および人口統計的(demographic)な障壁を取り除いて人々の連携とコミュニケーションを可能にし、企業に対しては連携を通してイノベーションを可能にする。顧客はより水

平指向になってブランドからのマーケティング・コミュニケーションにますます注意深くなり、それに代わって'f-factor'と呼ばれる友人、家族、愛好家、信奉者(friends, families, fans, and followers)に依存するようになる。最終的に顧客の購買プロセスは以前より社会的(social)なものとなって意思決定の際に社会的集団(social circle)に注意を払うようになり、オンライン(online)とオフライン(offline)の両方で助言(advice)や評価(review)などを求めるようになる<sup>17</sup>。

### 6-3. デジタル・マーケティング

伝統的にマーケティングは常に市場の細分化(segmentation)、すなわち市場を地理的、人口統計的、心理属性的(psychographic)、および行動的な諸要因に基づいて同質性を備えたグループに分類する作業から始まる。この細分化に続けて標的設定(targeting)を行うのが典型的であるが、標的設定とはブランドがその魅力に基づいて追求し、そのブランドに適すると確信される1つまたはそれ以上の細分化された市場を選択する作業を指す。こうした細分化も標的設定もブランド戦略の基本となるけれども、両者はブランドと顧客との垂直的な関係をも表している。しかしながらデジタル経済では顧客が水平的なウェブのコミュニティで社会的に相互に結ばれ、このウェブのコミュニティが新しい細分化された市場を形成することになる。

また、マーケティング・ミックスは顧客に何をどのように提供するかに関する計画を支援するために従来から使われてきたツール(classic tool)であり、本来的には'4P'(product, price, place, and promotion)であるが、連結された世界(connected world)ではマーケティング・ミックスが一層の顧客参加(customer participation)を提供するように進化するため

16 A.W. ショー著、前掲、119頁参照。

参考までに、ショーはマーケティングの源泉となった需要創造活動の目的は、消費者に購買意欲を起こさせるような「商品に関するアイデア(idea about the goods)」を伝達し、消費者の購買行動を普及・継続させることにある、と述べている。

17 Philip Kotler etc., *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, op. cit. pp., 7-15.

なお、インターネットを通して商品を注文し購入するインターネット通信販売(またはインターネット通販)とオンライン・ショッピングとは同義語として使われることが多い。



‘4C’ (co-creaaion, currency, communal activation, and conversation) に定義し直されるべきであり、この新しいデジタル経済における4Cによって企業はデジタル経済で生き残る確率が高まる。

この場合に最初の共同創造 (co-creation) とは、デジタル経済において新製品を開発する戦略のことである。これにより企業は新製品開発の成功率を向上させることができるとともに、顧客はカスタマイズまたは個性化された製品やサービスを入手できるようになり、優れた価値の提供を受けることが可能になる。次に価格設定 (pricing) はデジタル時代には標準化 (standardized) から動的 (dynamic) なものへと変化する。例えばオンラインによる小売業では膨大なデータを収集し、そのビックデータを分析することによって顧客ごとに価格設定を行い、企業は利益を最適化する (optimize) ことができる。こうしてデジタル経済では価格が流通貨幣 (currency) のように市場の需要によって上下することになる。続いてチャネルも変化し、とりわけ共有を軸とするシェア経済 (sharing economy) のもとでは製品やサービスが同等の仲間どうしの間 (peer-to-peer : PtoP) で流通するようになり、これが共同体的活性化 (communal activation) の基盤となる。最後に販売促進も変わり、企業から顧客への一方向的なものから、今日ではソーシャル・メディアの普及によって顧客が他の顧客へブランド評価などに関して会話 (conversation) することができる。

ただし、デジタル・マーケティング (digital marketing) は伝統的なマーケティング (traditional marketing) に取って替わるものではなく、両者は役割を交替しながら同時に存在しなければならない。企業と顧客の相互作用 (interaction) の初期段階では伝統的なマーケティングが認識 (awareness) と関心 (interest) を引き出す際に主要な役割を果たす。ところが、こうした相互作用が発展し顧客が企業との密接な関係を求めるようになるにつれてデジタル・マーケティングの重要性が高まり、その最も重要な役割は行動 (action) と支持 (advocacy) を推進することになる。

要するにマーケティング4.0は企業と顧客の

相互作用をオンラインとオフラインの両方で結びつけ、ブランド構築において様式 (style) と実質 (substance) を融合し、最終的に顧客の関わり (engagement) を強化するために人間どうしの接触 (human-to-human touch) を機械どうしの連結 (machine-to-machine connectivity) で補うというマーケティングのアプローチになる。それはマーケターたちのデジタル経済への移行に役立ち、マーケティングに関する重要なコンセプト (概念 : concept) の再定義を余儀なくさせる。こうしてデジタル・マーケティングと伝統的なマーケティングは、顧客の支持を獲得することを最終目標とするマーケティング4.0において共存しなければならないわけである<sup>18</sup>。

## 7. まとめ：流通革命に向けて

### 7-1. 「ネットとリアル」の融合

マーケティングは18世紀から19世紀にかけて勃興した産業革命 (Industrial Revolution) による機械化によって整備された大量生産体制を背景に、大量販売を行うための手法として「マーケティング論の父」と評されるA.W. ショーによって20世紀初頭に提唱され、需要創造 (demand creation) という当時では画期的な概念を起点に理論構築が始まったといえよう。このマーケティングは20世紀を通して学術的に研究され続けてきたが、20世紀末に勃発したコンピュータとインターネットの普及にとまなうIT (情報技術 : Information Technology) 革命によって大きな転機を迎えることになる。それはA.W. ショーによってマーケティング論の端緒が開かれてからちょうど100周年となる1世紀後の21世紀になり「現代マーケティングの父」とも称されるP. コトラー等によって考察が加えられ、本稿において検討されたマーケティング4.0に当たるデジタル・マーケティングの提唱に象徴されている。

そもそもデジタル (digital) とは、数値、文字、音声、画像など全ての量や状態に関するデータを0と1の組み合わせ、すなわちオンとオフであらわす方式を指し、あらゆるデータを連続

18 Ibid., pp. 47-53.



した量で表すアナログ (analog) の対照語として使われるようになった。したがってデジタル技術を小売業を主体とする流通分野に応用すれば、新しい流通形態として世界中で台頭してきたインターネット通信販売 (またはインターネット通販) を表すのがオンラインで、従来から存在する伝統的な流通形態と呼べる実店舗販売を表すのがオフラインということになり、最近では流通革命と呼べるほどインターネット通信販売が急速に普及し、従来から主流となってきた伝統的な実店舗販売中心の流通市場に浸透し<sup>りようが</sup>凌駕する傾向すら鮮明になってきた。

例えば 2017 年になると米国では米国型消費の象徴的存在となっていたショッピングモール (SM: shopping mall) が、アマゾン・ドット・コムなどのインターネット通信業者に顧客を奪われ集客力を失って閉鎖が相次ぎ、いわゆる「デッドモール」が増加した。その一方で、同年 6 月に米国のインターネット通販最大手のアマゾン・ドット・コムは有機野菜など食の安心・安全にこだわった生鮮食品を数多くそろえる米高級スーパーのホールフーズ・マーケットを買収し、実店舗チェーンを傘下に収めることによってネット販売にとどまらない巨大小売業を誕生させ、アマゾンの流通事業は「ネットとリアル」を融合させる次の段階に入った、と報じられている。つまり、スーパーマーケットなどの小売業の最後の砦<sup>とりで</sup>とされる生鮮食品の分野にまで進出しようとしているわけである<sup>19</sup>。

これだけでなく米国では 1994 年に書籍のインターネット通販から始まったアマゾン・ドット・コムなどのインターネット書籍販売や電子書籍の台頭を背景に、米書店チェーンでバーンズ&ノブールに次ぐ全米第 2 位のボーダーズが経営破綻し 2011 年 2 月に連邦破産法 11 条 (日

本の民事再生法に相当) の適用を申請した。それと同じように 6 年後の 17 年 9 月には米玩具販売大手チェーンのトイザラスまでがアマゾン・ドット・コムをはじめとするインターネット通販の攻勢によって消費者を奪われたため経営破綻して連邦破産法 11 条の適用申請に追い込まれ、対面販売が重要な分野にまでネットの影響が及ぶ動向が浮き彫りになった<sup>20</sup>。

## 7-2. 流通革命とマーケティング

そうしたリアルな実店舗販売とネットによるインターネット通販にかかわる急速な情勢変化は GDP (国内総生産) ベースで世界第 1 位の米国だけでなく日本を抜いて第 2 位に躍り出た中国、さらに第 3 位の日本などの主要な経済大国で顕著になっている。さらに、この兆候は東南アジアなどの開発途上国でも見られるようになり、もはや世界的な現象になっていると考えてよいであろう。例えば消費者が購入したい商品の価格や品質を実店舗の小売店で確認した後、実際の購入は価格の安いことが多いインターネット通信販売で行うことを意味するショールーミング (showrooming) という消費行動を示す用語が登場したのは、こうした 21 世紀の新しい流通市場の革命的現象を裏付けているのではないだろうか。

ただし、流通革命に結びつくマーケティング活動にも解決しなければならない大きな課題が横たわっている。それは第 1 にマーケティングにおける基本的な販売手法として消費者から消費者へ直接伝わる商品に関する「口こみ」情報の影響力の強さは従来から実務的に主張されている。しかし 21 世紀における今日のようなデジタル経済のもとではスマートフォン (スマホ) とともにソーシャル・メディアや SNS (ソーシャル・ネットワーキング・サービス) が急速に普及したことから消費者どうしの結び付きが従来より強固になって新しいコミュニティが形成されるようになってきた。したがって、この動向に適応した IT を重視するデジタル・マーケティングの手法を企業が導入しなければならなくなった点である。

19 「アマゾンが 1.5 兆円買収：リアル融合、新段階に」日本経済新聞、2017 年 6 月 17 日付け。

「米商業モール苦境：ネット通販に押され」日本経済新聞、2017 年 6 月 14 日付け。

なお、米国のショッピングモールは百貨店を中心に形成され、とりわけ大手百貨店は「アンカーテナント」と呼ばれていたが、その百貨店自体がインターネット通信業者に顧客を奪われモールからの撤退が相次いでいるという。

20 「専門店の強み ネットが浸食：米トイザラス破産申請」日本経済新聞、2017 年 9 月 20 日付け。

第2は、インターネット通信販売では注文がインターネットを通して行われ、最近ではパソコンだけでなくインターネットに接続できる携帯端末のスマートフォン（スマホ）を使った注文も増加傾向にある。ところが、この場合に注文を得た後に製品を届ける配送サービスを的確に行わないと、マーケティングで重要な顧客満足（CS：customer satisfaction）を向上させることができない点である。製品が消費者に届いて初めてインターネット通信販売の経済的または商業的な価値が実現するからである。特に日本では貨物を運ぶトラック・ドライバー不足によって物流危機とか宅配クライシスと呼ばれるほど、配送や配達などの物流ないしはロジスティクスの問題が深刻化している。したがって物流を重視するロジスティクス・マーケティングの導入が必須になると考えられる。

もちろん流通市場における実店舗販売とインターネット通信販売は今後も共存し続け「ネットとリアル」は融合していくことになるが、流通革命に向けて新しい流通形態となるインターネット通信販売のさらなる市場浸透を図るには、効果的なマーケティング手法としてITを重視するデジタル・マーケティングととともに物流を重視するロジスティクス・マーケティングからの両方のアプローチが必要不可欠になる。このため、それぞれのマーケティング戦略

の要素となるマーケティング・ミックスの「4C」を融合しさらに最適化していかなければならず、そこにこそ20世紀初頭にマーケティング論が誕生してから約1世紀後、すなわち百周年を迎えた21世紀の今日において新たなマーケティング論の展開が期待される合理的な根拠があると結論づけられるわけである。

#### 〈主要参考文献〉

- ・丹下博文『企業経営の物流戦略研究（第2版）』中央経済社、2017年。
- ・丹下博文『企業経営の社会性研究（第3版）』中央経済社、2014年
- ・A.W. ショー著、丹下博文訳・論説『市場流通に関する諸問題（新增補版）』2012年、白桃書房、133頁。
- ・Philip Kotler etc., *Marketing 4.0 : Moving from Traditional to Digital*, John Wiley & Sons, Inc., 2017.
- ・Philip Kotler & Gary Armstrong, *Principles of Marketing (Sixteenth Edition)*, Pearson Education Limited, 2016,
- ・Philip Kotler etc., *Marketing 3.0 : From Products to Customers to the Human Spirit*, John Wiley & Sons, Inc., 2010.
- ・A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, Harvard University Press, 1915.