

# 日本型マーケティングの進化と 第4次産業革命下の企業ビジネスパラダイム変革

## Evolution to Marketing in Japan and The Fourth Industrial Revolution & Japanese Corporate Business Paradigm

新 津 重 幸  
Shigeyuki Niitsu

### 第一章 日本型産業技術の進化とマーケティングの変革

#### はじめに

マーケティングは、戦後初期にアメリカから市場調査（マーケット・リサーチ：Market Research）の概念で日本に導入されたものである。そして、その後第1期のアメリカ・マーケティング協会の定義が日本に導入され、それは市場において「製品の需給間の円滑な授受を成さしめる諸活動」とされた。

まさに、モノを消費者にスムーズに移行させる為に、様々なマーケティング手段を組み合わせる戦略的活動であるとされた。それは、メーカー起点に立った流通戦略とコミュニケーション戦略によって消費市場を創造する、といった概念であり、サービスの概念に関する深い言及はなかったと言えよう。経済学との違いは、単に貨幣による交換で成された財（製品・サービス）のボリュームを指すものではなく、消費者を起点とした消費創造の様々な商品化アプローチで消費生活が成立するとした概念の違いであったのだろう。つまり、消費者主導主義にあったと言える。しかしながら、戦後混乱期を経てメーカーの生産標準化や品質管理技術の向上による大量生産が可能となると、大量消費の為の仕組みが求められた。

朝鮮動乱後、急速に発展した大量生産システムによる大量製品を販売する仕組みが、日本的流通構造の中で独自の進化を遂げた。この大量販売の仕組みの構築こそが「日本型マーケティング」の起源と言える。そして、この事実は第一次高度経済成長から第二次高度経済成長の発展の基盤となり、1980年代の成熟社会、1990年～2000年初頭の低成長社会、そして今日の並行経済成長社会へと変遷していった。もちろん、アメリカのマーケティング概念や流通構造概念の導入による影響も大きいですが、日本的市場構造の中で独自の進化と変革を遂げていったと言えよう。2000年初頭までは、欧米モデルを工夫、加工したビジネス化を推進していたが、これらも日本的ビジネス風土の中で独自の進化を遂げたとと言える。そして、今日の並行経済社会は「もはやモデル無き時代」をどう前向きに捉えるか、正に未来のマーケティングは日本型マーケティングの独自性と創造性の中で進化せざるを得なくなっている。しかし、こうした一連のマーケティングの新たに求められる方向性も、戦後生活創造に寄与してきた「日本型マーケティングの独自性」の中から継承され、将来に向けて新たな企業構造パラダイムとビジネスパラダイムを創造させていくことになる。

私は丁度戦後すぐの生まれで、その成長過程では日本型マーケティングの果実を実感しながら、生活変革を体験する中で過ごしてきた。そして、実社会に入った1970年代は第二次高度経済成長の中で、新たなマーケティングの先進取組みを体験し、1980年代の成熟社会では若手実務家と研究者として新たなコト創造型マーケティングモデルに関与してきた。さらに、1990年以降、低成長時代のリエンジニアリングモデルと日本型構造改革システムによる「日本型マネジリアル・マーケティング」の構築に関与してきた。2000年以降、ICT・SNS社会とマーケティング実務の取組みを行ない、そして2020年以降のIoT・AI技術の進化の中で新たなビジネスモデルの構築に関与してきている<sup>(注1)</sup>。

こうしたマーケティングの進化の過程を、生活者として、実務者として、研究者として、実感・体感してきた経緯に基づいて、これまでの「日本型マーケティングの過程と成果」、そしてこれからの「第4次産業革命の進化と今日の企業ビジネス体系への予見」を論述する資格を有する有識者として本論文をまとめた。

## 1. 戦後経済の発展とマーケティング

1945年敗戦後の生活苦境と経済混乱期を経て、朝鮮動乱（1950年～1952年）は在韓米軍・在日米軍による物資産業の特需を生む好景気をもたらした。生産基盤が貧弱な中でも大量生産と品質管理による標準化技術が米国から導入され、繊維・石炭・鉄鋼を始めとする基幹産業以外に生活必需品や家電産業の基盤が築かれたのは、この時代である。そして、第一次高度経済成長が始まる1955年以降、伝統的日本家屋の中に多くの家電製品が普及、人々の暮らしを変容させた。ここから日本の消費は、「家のため」にモノを購入する「充足の時代」が1980年まで続く。モノの充足は、隣の家にあるモノが我が家にはない「不満の認識」と捉えられ、消費モードを拡大させた。そして、家電製品が生活の近代化として認識されていた。当然、メーカー側も膨大な消費ニーズに対応する製造業レベルでの大量生産体制と品質管理体制と、大量消費に向けた流通レベルでの大量販売体制を確立していった。1970年までの第一次高度経済成長のマーケティングは、この大量販売の体制と標準製品化の体系づくりの競争であったと言える。その中で、戦前からの財閥系企業を凌駕し、グローバル企業として巨大化した代表的な企業が「トヨタ自動車」「HONDA」「松下電器産業（現：パナソニック）」「資生堂」等々である。つまり、これら新興企業はモノの大量生産のみに傾注するのではなく、大量販売の仕組み化を確立し、生活者ニーズに即応した市場を構築できたからである。

マーケティングの本質は、ターゲットとする「生活者」へのサービスの付加価値による競争差異化にある。もちろん技術革新に伴う製品差異性の競争次元を含むが、マーケティングの基本は製品差異性の追求だけにあるわけではない。ターゲットとする消費者が、スピーディに、便利に、欲しいと思った時に製品を購入できることであるし、製品購入や購入後の正確な対応、そして、その製品を購入したことによる満足マインドの醸成に、その基本がある。つまり、マーケティングは単に製品差異性の追求と販売結果のみの消費経済的成果を追求するものではない。

この時代の生産主導型・販売主導型マーケティングの中でも、購入者に対する購入後の満足サポートの完結が戦前の中小製造企業であったこれら自動車・

家電・化粧品の大手企業化を可能にしたと言える。マーケティングは、戦後アメリカから「市場調査」の概念で導入されたものであり、市場の構造と製品の「顕在ニーズ」の把握をデモグラフィック（人口統計的）特性で明らかにすることから始まっている。いかに円滑に生産製品を消費者に授受させるかに、その主眼があったと言える。そして、流通過程は旧来型零細小売構造のまま進化し、1970年までメーカー・卸による主導社会が続くことになる。今一つこの時代のマーケティングで特筆すべきは、ラジオ・新聞・雑誌・テレビの普及による広告優先時代の開花である。マス・コミュニケーションによる大量メッセージの信頼性は、これまでモノの消費に疎かった消費者の生活に最も影響を与えた販促手段となり、広告産業とメディア産業は拡大成長していった。これは、1955年から1980年の戦後25年間にわたる高度経済成長の終焉まで続く。

つまり、販売主導による競争優位は、メーカー主導の零細系列小売店の数にあったと言えよう。「トヨタ自動車」のディーラー制度、「松下電器産業（パナソニック）」の系列店制度、「資生堂」の制度化化粧品の制度店制度（化粧品系列店）等の取組みは、企業成長基盤構築の代表的事例である。

要は、系列店が購入者の近くにあり、迅速なアフターフォローを可能とするか、しないか、商品活用サポートのサービス力の構築にあったと言える。それ程この時代の製品は使用時に壊れやすく、そのサポート体制の適宜性と利便性が求められたからである。このことは、SNS社会による流通革命が生じている今日でも基本ニーズとして変わらない。つまり、マーケティングは、購入・使用者へのアフターフォローを前提とした生活ソリューションそのものであることを、この時代から証明していたと言えよう<sup>(注2)</sup>。

さらにこの時代、生産を支えた「金の卵」と称された集団就職者や地方からの出稼ぎ労働者の生活近代化消費が、高度経済成長を牽引したことも忘れてはならない。都市部での成長過程で1970年代を契機に彼らが住居を購入、都市生活者として市場を構成したことも、第二次高度経済成長を支えた要因として挙げられる。

そして、1970年代のスーパーマーケットの成長による流通革命と田中角栄氏による「日本列島改造論」から派生した高速道路整備や鉄道インフラの高度化、

新幹線整備等の事業が、住宅の郊外化と生活の近代化需要を招来したとも言える。

また、生産拠点の地方化が地方都市の生活成長をもたらし、流通業やサービス業の発展による膨大な雇用ニーズが複合され、経済成長が促進された。さらに、東京オリンピックに向けてのインフラ技術や冷凍食品技術、機械製品・電気製品の軽薄短小化と高機能化は家庭内耐久財の膨大な買い替え需要を招来し、1970年代の第二次高度経済成長を促進した。

1970年代中期のニクソンショックや第1次オイルショックによる不況の影響は、大手企業の新卒採用を抑制・中止などが起こり社会問題となったが、一方、流通や外食などの新興のサービス産業は大量に大卒者を採用するようになり、就職先は多様化していった。結果、給与所得の上昇は続き、新家電商品への買い替え需要や自動車購入、住宅購入増を招来し、大量生産・大量販売を推進した。「家の為」の膨大な必需ニーズ需要が存在し続けた結果である。

マーケティングは1970年代から大規模小売チェーンの成長に伴う流通の近代化と、チェーンストア理論に基づくチェーンストアオペレーションと小売販売システムの構築が成され、流通革命に伴う販売システムの構築にその成果を発揮した。また、大量生産システムは大量販売システムの近代化もあり、より効率的に販売促進を図るためのターゲット・マーケティングを求めた。そして、それは市場調査システムの近代化を促進させた。時代はホストコンピュータの進化に伴い迅速なデータ解析を可能とし、市場調査分析の数量化理論による様々な分析アプリケーションが登場したことにより、これまでの単にターゲットのデモグラフィック(人口統計的)特性からの分析だけでなく、個々人の価値観の違いを加味したライフスタイル分析によるライフスタイルターゲット論が台頭した。そしてこれらは、製品開発や製品差異性の構築、広告コミュニケーション戦略のメディアミックスや表現戦略のターゲットセグメンテーションにも大きく貢献していった。こうしたライフスタイル分析は、1980年の成熟社会の到来で個々人の価値観の多様化に対するヒト・ターゲット区分に活用され、ターゲットセグメンテーション理論の進化にも貢献することとなる<sup>(注3)</sup>。

また、1970年代の第二次高度経済成長は、団塊世代の人口増の中で住宅の郊外化や地方都市の近代化と民力度を向上させたが、コミュニケーション戦略や販売促進戦略、商品に地域偏差を加味する等の地域ごとの特性別マーケティング・アプローチが求められ、エリアセグメンテーションの為のエリア・マーケティング理論やデータベースが確立された。この頃から、製品のテストマーケティングアプローチによる市場戦略理論が確立し、1980年代の成熟社会におけるマーケティング戦略の展開に貢献している。

ただ、消費はまだ「家の為」のニーズ型消費が主流であり、一律標準のマス型マーケティングが推進されていた。

ところで、1970年にそれまで様々に社会問題とされてきた公害問題が社会的解決課題として具現化し、企業の環境に対する社会的責任が問われた。そして、このことは大きな政治課題ともなり、強力な公害規制法が制定された。企業から排出される空気・水質への汚染物質に対する生産整備変革を求めた。時代は高度経済成長を支えた大量消費と新機能製品製造の設備投資を求めていたため、公害を規制する新たな生産設備革命が展開された。

日本の環境改善はこうした高度経済成長によって可能となり、その成果の進化の基は今日の日本の環境改善の原点となったと言えよう。例えば、深刻な大気汚染による環境問題改善が遅れている中国は、2000年の高度経済成長時にその命題に取り組んでいなかったことが立ち遅れの要因であろう。中国国内の環境改善がグローバルな命題と捉えられている現在、国内経済は安定・減速状態となり環境改善への投資が出来にくい現実となっている。

また、一带一路戦略で国外市場構築を推進してきているが、これらのグローバル化の道も進出市場の環境問題を無視した取組みは、やがて中国企業の進出問題点が出する危険性をはらんでいる。

## 2. 1980年代成熟社会の到来とマーケティング・プロセス

成熟社会の到来は、これまでの「家の為」の一律標準ニーズ型消費の時代を終焉させた。つまり、「私の為」の多様な価値観の違いを前提とした個々人の生活満足を追求するウォンツ型消費の時代となった。これまでの大量標準生産・

販売が通用しなくなり、「私の為」の価値需要を伴う製品の多様化を求めた。その為、同一カテゴリ製品でも多様な価値製品が求められ、一律標準の大量生産から、多様な価値観に対応できる生産体制の変革が促進された。これが、生産ラインのフレキシブル化であり、ヒトが専門するヒトの生産関与に限界が生じ、ロボット化の推進と生産システムの改革が行なわれた。多品種少量生産体制の確立である。この生産システムは、FMS (Flexible Manufacturing System) と言われ、製品の多様化や情報システムの変革に対し柔軟に対応する生産システムが構築された。この生産の近代化は製品開発の新しい次元を求め、ターゲットセグメンテーションのライフスタイルセグメントによる製品開発を求めた。広告コミュニケーションや小売流通現場の販売オペレーションもこの多様性を求め、日本の販売システムと販売オペレーションの近代化が推進された。

一律標準ニーズに対処する販売システムの時代は、広告が購買促進の最大コミュニケーション戦略と考えられたが、この頃の広告は「買おうと思ひ込ませる」効果であり、現実の購買促進は購買時点の現場（多くは店頭）にあるとする考え方が表出した。これがフィールド・マーケティング理論である（注4）。

さらに、ヒトの価値観の多様化が進むと、ヒトは多次元なコトで一つの製品を活用すると考えられ、ヒトのライフスタイルはより細分化して多様化しないと通用しなくなった。加えて、成熟社会は新しい時間消費（レジャーや趣味）の生活次元を創造し、こうしたターゲットの超細分化はヒトで区分する非効率性を生じさせた為、ヒトの「コトとモノ」との関係性、すなわち製品ターゲットは「コト×モノ＝生活シーン論」にあるとし、コト・ターゲット論（著者提唱）を開花させた（注5）。

そして、コミュニケーション戦略ゴールの市場構築の為には「マスコミ（広告・広報）」×「POS コミ（購買時点コミュニケーション・フィールド・マーケティング戦略）」×「ヒトコミ（コミュニケーター・マーケティング理論）」×「モノコミ（品質価値×使用価値の商品構造論）」の4コミの連鎖複合モデルを生んだ（新津・座間理論）。その他、流通の情報システム化や物流システム化（センターシステム×物流情報システム）を推進した（注6）。

さらに、POSシステムの販売現場導入により、販売情報システムと販売システムの近代化を可能とした。生産システムの近代化(FMS)やコミュニケーション戦略の近代化(4 コミ連鎖モデル)や情報システムモデル、流通近代化モデル等々は、今日のマーケティング戦略の進化の原点と言えるものであり、1980年代の日本のマーケティングの進化とビジネスシステムの進化は、もちろん欧米の影響はあったものの日本が最も進化継続したと言える。

ブルーカラーとホワイトカラーの給与格差もなくなり、休日時間の増加は生活の新しい時間消費の次元を生み出し、一億総中流と言われる夢のような安定成長の時代を構築したと言える。当然、この時代のマーケティング原理は今日のマーケティングの原点を構築したと言え、日本型マーケティングを確立した時代とも言える。多くの生活を変革する技術革新により製品や新素材の開発が数多く市場化され、生活の近代化を促進した。また、サービス経済化の時代となり、サービス・マーケティングの原点もこの頃確立された。

この頃、明確に製品(Product)は作られたモノや素材として定義し、そして購入して使われるモノが商品(Commodity)と定義され、マーケティングは「製品を商品化」するアプローチとして捉えられた。さらにこの頃、顧客化と市場形成の為にアフターフォローによるサービス・マーケティングの重要性が確立された。

しかし、1985年のバブル経済の到来は、日本の先進的産業活動・市場戦略活動を激変させ、土地が金を生む錯覚が企業構造そのものを弱体化させた。私はこのバブルが無かったら、1990年代の低成長は回避され安定的企業構造の近代化が継続できたのではないかと推察する。

### 3. 低成長時代のマーケティング・プロセス

1990年のバブル崩壊は、日本の企業構造・産業構造そのものを変革させた。つまり、これまでの企業成長の基盤として評価されてきた日本型社会・産業、企業構造を崩壊させたと言えよう。日本の成長基盤として考えられてきた年功序列・終身雇用は否定され、業績評価主義や能力評価主義が採用され、企業構造を重点事業への転換(リ・エンジニアリング)が促進されたことにより、重

点事業を中核とした構造改革の推進と事業改革が求められた。企業は成長を望めない社会の到来の中で、これまでの資金を借入れ運用する資金フロー化から、不良資産や資金の清算の為に資金ストック型に経営を転換させた。

企業構造そのものの転換は、これまでのビジネスパラダイムが通用しなくなってきた時代の到来と言え、これまで市場戦略を中核とした「マーケティング・マネジメント論」を前提にマーケティングは推進されてきたが、新たなビジネスパラダイムの構築は企業経営そのものにマーケティング思考を導入せねばならないとする「日本型マネジリアル・マーケティング論」の確立の時代となった<sup>(注7)</sup>。

その第一の命題は、企業理念に基づく「企業が社会に生かされている」とする社会的責任論に立脚することを求めるもので、企業の様々な社会的不祥事が企業の直接目的である「永続的活動」を不可能にすることが証明される時代となった。それもこれも、土地が金を生むバブルの概念が企業の適正な中核事業を「逸脱」させ、バブル崩壊によって不良資産を抱えた企業の財務・人材適正の変革が求められたからだ。人材適正についても、新しいビジネスパラダイムのノウハウと能力が求められ、社会的使命を全うできる企業統治（コーポレート・ガバナンス）が求められた。

企業理念は永久不変の原則であるが、度重なる不祥事に対してコンプライアンス（社会規範に基づくビジネス行動）が問われ、単に事業収益構造の良さだけでなく企業の評価は社会的な貢献（CSR 活動）が重要な要素となってきた。そして、事業経営も事業領域の重点化と同時にそのパラダイム（これまでの事業ノウハウの継続）を変革しないと生き残れない時代となってきた。当然、企業実務の情報化は進展し、情報システムの活用が企業人の命題となったし、市場の把握の仕方ともこれまでとは全く異なるパラダイムを求める生活構造変革が招来したと言える。つまり、市場はこれまでのアプローチの仕方では成果を期待できなくなり、全く新しい次元のビジネス・アプローチが求められてきた。そして、技術革新による製品構造の変革を予見できないとビジネスが成り立たなくなり、グローバル産業化が命題とされた。

成長が望めない中で、雇用も減退、給与も上がらず、物価が低迷するデフレ経済の時代となり、2000年以降も継続されている。そうした中でも、製品価値やサービス価値の変化スピードは増大し、情報システムの進化は製品・サービスのライフサイクルを短縮化した。

例えば、フィルムを原点とするカメラは、素人でも失敗しない「コンパクトカメラ（1970年、80年代）」からカメラを持っていなくても撮れる「使い捨てカメラ（1987年）」へと進化していくが、1990年以降デジタルカメラの登場でフィルム産業は衰退へと追い込まれる。また、カセットテープも1993年頃からCD化が進み、その変化のスピードは異常な速さで変革していった。こうした低成長化とビジネスパラダイムの変革は、企業に顧客重点主義を生じさせ、自社の生涯顧客化こそが企業の生き残りの命題と捉えられた。

そうした中で、CS（Customer Satisfaction：顧客満足）のシステム化が促進され、重点顧客主義を取る FSP（Frequent Shoppers Program）や顧客囲い込みの為の CRM（Customer Relationship Management）システムの構築が求められた。さらに、CSを推進するためには、従業員が真に自社ビジネスへの「働きがい」を醸成できるかの ES（Employee Satisfaction：従業員満足）システムの構築が、「CS=ES」として取組むことが求められた<sup>(注8)</sup>。

弱者優先の弱者市場の開拓に取り組むことこそが、社会最適事業であるとする認識の高まりから、これまでの重複活動行為を排除することがニュービジネスパラダイムを生むと考えられるようになり、このビジネススキームの代表的成功例が「アスクル（1995年プラスより独立）」ビジネスシステムと言える。

また、高齢化社会の到来と少子化によるマーケットボリュームの転換が、これまでのビジネスパラダイムが通用しなくなることを示し、この社会に向けての新しいビジネススタイルの構築が求められるようになってきた。企業の事業構造そのものの転換とニュービジネスパラダイムの構築がマーケティングに求められ、企業活動そのものへのマーケティングパラダイムの変革を求める「日本型マネジリアル・マーケティング」の構築が求められ続けた。

その中で、中国を代表とする新興国経済の成長は、企業のグローバル戦略の転換を求めた。技術進化は、国内の価格競争力を高めるだけでなく、進出先の

海外現地市場構築による企業構造の転換が図られた。しかし、これまでと異なり、既に新興国市場では旧来のグローバル戦略パラダイムは通用せず、全く新しいグローバル・マネジリアル・マーケティングの構築を求めた。1990年代のグローバル進出は、それなりの成果を生み出していた。しかし、2000年に入ると新興国の政治的・市場的・生活的特性に合致した成長戦略を取らねばならなくなっているのに、その構築と事業パラダイム変革を成し遂げた成功企業は大手自動車メーカーを除くと数少ない。

さらに、情報技術の進化と変革は急速に進展された。それは、生活や企業内活動のコミュニケーションパラダイムを変革させた。携帯電話の普及によるIcT (Information and Communication Technology) の進化である。特に、2000年代に入ると、このデジタルネットワークは生活を変革させ、モバイル（携帯電話通信）の普及は生活構造の必需品となり、このアプリケーションの進化はSNS社会を招来し、旧来のマーケティング・コミュニケーション戦略（広告・広報、営業、販促）にSNS手段が新たに大きく関わるようになってきた。SNS社会は携帯端末を「生活者個人が媒体を持った」として機能するようになり、企業が市場を統御できるとしたマーケティングパラダイムを変革させた。

これまで、様々なマーケティング戦略活動により市場（生活）を創造統御できるとしてきたPush・Pull戦略は見直すことが求められ、マーケティングパラダイムの原理・原則を変革せねばならなくなった。生活者が媒体を持つ時代のマーケティングは「生活者と共に」が求められ、4P理論促進のマーケティングから4C理論の生活者との共生（実感・体感・共感）型マーケティングが求められるようになった。企業の戦略的命題は、利益（Profit）から信頼性（Confidence）の構築に置かれ始め、ますます旧来の日本型マーケティング戦略原理の転換が求められた。

1990年代、低成長時代ではあっても日本企業は資金ストック化とコスト抑制により、企業体質を再生することができた。また、新興国の富裕層の高い日本品質評価と日本製品希求により、高い日本企業技術の果実がグローバル市場で通用し、2008年のリーマン・ショックまではデフレ経済であっても、超少子高齢化の中でのマーケットボリュームが縮小する中であっても、高品質・高価格

のグローバル戦略によるメリットは享受できてきた。しかし、リーマン・ショックと東日本大震災は日本市場を激変させ、製品の耐久性のみを追求したグローバル製品戦略を展開した韓国・台湾企業がグローバル市場を席卷していった。日本企業は現地ニーズに合致した「適正品質」への概念が希薄だったため、1990年以降求められた日本企業のグローバル事業パラダイムの変革が立ち遅れていたことは否めない。

「シャープ」に代表される多くの家電メーカーの衰退要因は、上記の事による。こうしたデフレ経済とグローバルな市場戦略の結果的不振、さらに超少子高齢化による社会構造の変革は、これまでのマーケティング思想が通用しない新しい日本型マーケティング戦略原理とマネジリアル・マーケティング・パラダイムを求めるようになった。1990年から2010年までが失われた20年と言えよう。ただし、IoTや情報技術革新や新素材進化の中で、成功・成長を収めた企業や顧客創造主義に徹した成功企業も多くあったことも間違いない。これら企業は、社会生活構造変革の中で、これまでとは全く異なるビジネスパラダイムを追求した企業と言える。

## 小括

少なくとも、1990年代から第3次産業革命によるマネジリアル・マーケティングの時代となり、生活構造そのものの変革を生むビジネス体系と情報革新体系を第3次産業革命として取組んできたと言えよう。そして、企業の信頼性の構築を命題とするマネジリアル・マーケティングの構築が求められてきたと言える。第2次産業革命までは、マーケティング・マネジメント論を中心とした市場成果の追求が命題であった（いわゆる4P理論の時代）。しかし、第3次産業革命からは経営構造そのものの中にマーケティング視点の導入が要求され、日本型マネジリアル・マーケティングの追求が命題となった。そして今日、社会創造と生活者そのものの新しい生活次元の自己実現を目指す時代へとつながっている。だから、私たちは単にモノや健康生活サービス社会を売っているのではなくて、社会的な生活創造のビジネス概念が当たり前のこととする新たな社会が、企業の努力に

よって創造できるとしてきた（いわゆる4C理論の時代）。まさしく、「明治」のプロバイオヨーグルトは商品機能で生活的健康社会を創造するサービスを構築していると言える。また、「オタフクソース」は、モノとしての生産物はソースだが、ソースを売っているわけではない。お好み焼きを作る生活文化と家族文化、そしてヒトとのコミュニティ社会のサービス構造を企業命題としてきた。その為に、従業員全てに対してその責務を求め、「お好み焼インストラクター」の資格制度を設けている。また、コーヒーのある生活創造を命題とした「UCC 上島珈琲」も同様で、「コーヒーアドバイザー」の資格を全従業員に取得させる努力は、まさに社会命題とした生活創造の拡大を目指している。つまり、モノとしてのコーヒーはなぜその存在価値があるのか。飲料としての存在価値は当然だが、“Good smile coffee”、つまり香りは人間の精神的要件と新たな生活価値と社会創造そのものに対して寄与する、とした社会創造とそれと共に過ごす自己実現につながようとするもので、まさにマーケティング 3.0/4.0 を目指した活動が日本独自の第3次産業革命でも脈々と取り組まれてきたと言えよう。

3.11 震災後、「オタフクソース」はキャラバンカーで炊き出しに参加し、「UCC 上島珈琲」はイベントカーで温かいコーヒーを提供していた。被災地の各避難所で、焼きたてのお好み焼や温かいコーヒーが届けられていたことは忘れられない。ただ、食料の調達もままならない時期に、コーヒーという嗜好品が被災地で受け入れてもらえるのか、危惧を抱きながら赴いたそうである。私も「イオン」との関係で被災地に出向いていたが、淹れたてのコーヒーの香りが立ち上り、避難所には行列ができていた。21日間で10万杯を配ったそうだが、大変感激する光景を各所で体感した。まだ被災して2週間程度のときで、こうした取組みは日経MJやYahoo!ニュースでも大きく取り上げられている。

こうしたモノとコトとのサービス付加価値や社会的役割の創造は、このような説明で回答が得られるのではないかと思う。第3次産業革命は、情報革新が進展する中で、企業はマネジリアル・マーケティングを追求した社会的信頼性を命題とするビジネスパラダイムを構築できたと言えよう<sup>(注9)</sup>。

図表-1 日本型産業技術の進化とマーケティングの変革

- ①第1次産業革命とマーケティング - 1950年～1980年：Japan -  
 大量販売システムの完結  
 ●川上型マーケティングの追求
- ②第2次産業革命とマーケティング - 1980年～1990年：Japan -  
 ターゲットセグメンテーションアプローチの確立  
 ●川下型マーケティングの追求
- FMS生産体系の確立
  - モノ×コト=モノ主導型生活シーン論アプローチの確立
  - サービス経済下の中での時間消費型サービスビジネスの確立
  - 店舗業態化とチェーンシステムオペレーションの確立
- ③第3次産業革命とマーケティング - 1990年～2010年：Japan -  
 ●生活創造型マーケティングの追求
- One to Oneマーケティングの追求
  - データベースマーケティングの追求
  - 情報ネットワーク型マーケティングの追求
  - 製品論(4P)から商品論(4C)への追求 →
- CS=ESの追求
  - ソリューション型ビジネスの追求
  - デジタルネットワーク社会の創造とマーケティングの追求
  - 製品+生活創造サービス価値の追求
- 生活環境変革・健康・安心・安全の命題とマーケティングの追求
  - 物流システム化と小口・共同配送システムの確立
  - 日本型マネジリアルマーケティングの追求 →
- ビジネスパラダイムの変革と組織・人的資源変革の追求

※4P 理論から 4C 理論への変革 (注10)

今日、マーケティングでは製品 (Product) と商品 (Commodity) の概念を明確に差異化している。しかしながら、マーケティングの戦略要素として、4P 理論は今日でも製造メーカーを中心に論じられている不変の原則とも言える。特に、消費財メーカーの市場創造の為には、4P の構造は重要視されている。顧客志向を論じる中でも、顧客は創造できるものとしての Push・Pull 型マーケティングでは、市場戦略を促進する上で 4P 理論は重要であり、市場は促進のマーケティングで統制できるものとして考えるならば、この 4P 理論はまさしく重要視される概念である。

図表2 ブランド価値を構成する4Pと4C

高度経済成長時代の Pro-marketing (促進マーケティング)		低成長時代の Com-marketing (共生マーケティング)	
4 P	Producer <メーカー> (原義) 前へ導く人	Company <企業・団体> 共にパンを食べる Corporation	
	Purchaser <購買者>	Consumer <消費者・生活者>	
	Product <製品> 前へ導き出されたもの	Commodity <商品> 共に便利なもの	
	Price <価格>	Cost <費用・価格> 共に立つ	
	Promotion <促進> 前へ動かす(* Persuasion=説得)	Communication <コミュニケーション> 共に(意味をもつ)(*Consent)	
	Place <場所>	Channel <流通経路>	
Profile <環境> +) 前方からの様子	Circumstances <外部環境>		
<b>Profit</b> <利益> 前へ向かう		<b>7Cs= Confidence</b> <信頼>	

出所：清水公一氏

しかし、今日の企業はマネジリアル・マーケティングの最終ゴールを、信頼性 (Confidence) の構築に置かれるようになってきている。それは、市場創造が生活者と「共」に生活創造を命題とすると同時に、そこから社会創造までも可能とするマーケティング 3.0 の命題を企業に求めている。そして、その先に生活者の自己実現を前提とする自創・共創を支援するマーケティング 4.0 の命題も求められるようになってきている。

そこにおいて、生活者と共生するマーケティング、すなわちコ・マーケティング (Com-Marketing) の時代へと進化していることを示唆している。

従って、図表に示すように、その原理は 4P から 4C へと変革してきていると言えよう。

4P 理論は、プロ・マーケティング (Pro-Marketing) として市場創造に向けての促進のマーケティングと言えるが、その最終ゴールは利益 (Profit) の確保にある。しかし、4C 理論は、社会的・産業的・生活的な環境の変革を前提とした企業及び

製品トータルの市場戦略における信頼性をゴールとしている。4P と 4C の各要素への変革の理由は以下の通りである。

### ① 製品 (Product) から商品 (Commodity) 概念へ

商品 (Product) は、購入・使用されて初めて商品として確立される。従って、マーケティングは、製品 (Product) を商品化 (Merchandising) する活動とも言える。モノが生活者のコトとの関係で生活シーンを創造するとするならば、メーカーが製造したモノは製品であり、店頭で陳列されているモノも製品と言える。また、モノを製造する為の素材もサプライ・チェーン上は製品である。チャネル構造の中でセルイン (納入されたモノ) されたモノは製品であり、生活者の手にセルアウト (購入・使用されたモノ) されて初めて商品となる。消費財を形成する様々な部材 (素材) も、消費財メーカーにより生産・流通され、生活者が購入・使用した商品のボリュームが大きければ、生産素材としてのボリュームも巨大化する。従って、素材 (生産材) ボリュームも購入・使用された商品ボリュームに左右される。素材メーカーは、素材が末端製品に活用され、商品化された市場果実の大きさに市場ポジションが確立される。

こう考えると市場の形成は、生活者のコトとモノとの関係から成立する生活シーンを生活者と共に担保するモノとして「商品 Commodity」の意味と意義があると言えよう。

### ② コストプラス価格 (Price) から費用 (Cost) 工夫へ

「製品」概念においては、「コスト+利益=売価」のコストプラス法の原価計算概念で売価が算出される。つまり「コストに利益を加算して売価となる」といった発想であり、多くのメーカーはこのコストプラス法で売価を算出する。しかし、「商品」概念においては、「売価-利益=コスト」の売価マイナス方式により売価は決定される。つまり、売価は購入して頂く値段の適正さで商品化されるわけで、売価は生活者が決定するとした概念となる。その為の弛まざるコスト工夫が求められる。この売価マイナス方式を最初に提言したのが、1970 年当時、スーパー流通業№1 オーナーであった中内 功氏である。彼は「売価は小売業が決める」

を信念として、メーカー希望小売価格の破壊と生活者のバリュー主義を提起している。その後、1990年には、売価は商品購入価格の適正度や割安の心理価格を指すとされ、売価は商品化する為には生活者に主導権があるとされた。

このことは重要で、コストプラス法では当初の売価は高くても、市場が形成され生産量が増大すれば売価は下がるとする考え方であり、市場形成に時間差があるとされた。しかし、売価マイナス方式では、当初は市場形成目標と時間軸の中で利益マイナスであっても、市場形成に従ってコスト回収ができるとする考え方である。一方で、コストの工夫次第では、購入しやすい価格設計を追求する、市場戦略を図る考え方がある。売価設定の新しい考え方であり、今日、商品ライフサイクルの短縮化傾向の中でこの方式を採用するメーカーも出てきている。

### ③ プロモーション (Promotion) からコミュニケーション (Communication) へ

4P 概念では、購買を促進する為には、市場導入を促進するプロモーション (Promotion) 概念で「購入させる」市場を形成することができる、と考えられてきた。つまり、配荷納入によるセルインの市場シェア獲得を図ることが重要と考えられてきた。流通過程における市場在庫の発生概念は、正しいとされてきた。それは、納入イコール売上としてきた発想にある。その為には、リポートや取引促進を図る為の様々なプロモーション手法や購買促進の為の促進コストがかけられてきた。マーケティングが大量生産・大量消費の生産販売主導型である時代は、プロモーションは最も重要であるとされたわけである。広告を含め、営業販促・購買促進販促は売上確保のコミュニケーション戦略コストとして売上を保障するものと考えられており、今日でもこの考え方は市場戦略の重要要素として展開されている。しかし、SNS 社会の到来で生活者が自己発信型のメディアを保有する現代において、生活者の実感・体感→共感→共有→信頼性の確立→結果売上とするステップを重視した生活者と共にコミュニケーションを共有する発想が重要となり、その為には相互信頼関係の構築に目標が置かれた。それ故今日、企業・製品そのものの信頼性の構築ができなければゴール売上確保には至らないとされてきている。コミュニティとは、目的を共に共有化できる集団を指すもので、コミュニケーションはその為に存在する。従って、顧客とは企業及び商品の

共有関係を保持する集団と解釈され、これを企業・商品の顧客コミュニティと呼ぶ。買わせるプロモーション概念から、共生するコミュニティ形成と生活創造を共に果たす役割とするコミュニケーション概念の時代となっている。そして、コトとモノの関係の中で、モノは品群で消費され、自社製品はその一部として活用されるポジションにある。品群コーディネートの中での実感・体感のアプローチもコミュニケーション活動によって可能となる。

#### ④ 場所 (Place) から流通経路 (Channel) へ

買い場・購入場所を確保することは、市場形成概念の中で重要である。その意味で製品の買い場の確保を第一命題とするのが4P理論である。この場合、自社の単品ポジションが買い場の中でどのように確立できるかが求められる。そして、それは多分に最も重要な買い場を限定したがる。多くの消費財で食品はスーパーマーケット、生活雑貨や化粧品はドラッグストアとチャネルが限定され、戦略コストの大部分の投下を決定することにつながっている。商品化の主導権が限定される場合には、この場所 (Place) 概念で良かった。しかし、価値観の多様化や生活領域の多次元化により、買い場も多様化する。ましてや今日の SNS 社会の進化により、買い場も多様化している。オムニチャネルの進化が求められる今日では当然ながら、買い場と購入方式は多次元化する。

買い場が多用化することは、チャネルも多様化する。つまり、場所よりもどのようなチャネル経路を通じて市場形成のチャンスを拡大するかが重要となる。ましてや EC サイト購入が進展する今日、生活者に対する多次元な買い場対応が求められる。そうした意味で、場所を規定する4P概念からチャネル経路の多次元化をはかる4C概念を前提 (オムニチャネルビジネス化) とすることが求められる。

以上のように、4Pから4Cへの次元転換が求められる理由を述べたが、もちろん企業活動における4P概念を否定するものではない。しかし、持続的成長が求められる今日、さらに産業構造の革新が叫ばれる今日、企業活動の命題は生活者と共にであり、あるいは社会創造と生活者の自創・共創支援を求められていると

するならば、マーケティングの究極のゴールが信頼性（Confidence）の確立にあることは言うまでもない。利益（Profit）の追求のみに限定される時代では無くなっている。

その意味で、4P から 4C 概念への変革が求められていると言えよう。

---

## 第二章 日本型第4次産業革命の進化と2020年以降の ビジネスマーケティング変革

### はじめに

2008年リーマン・ショックによる日本企業のグローバル戦略力の低迷は、これまでの日本企業のグローバル戦略における高品質・高価格戦略の成功を無にした。そして、現地市場化を目指す上で現地ニーズに即応した「現地適正品質戦略」によるグローバルマーケティング戦略の転換を即したと言える。特に、家電産業や高度化技術産業は、企業崩壊に見舞われる程の大打撃を被らせた。それもグローバル現地化に向けてのマネジリアル・マーケティング戦略力を構築してこなかったからに他ならない。

そして、2011年東日本大震災は、これまでの日本企業のリスクマネジメントの在り方も含め、第3次産業革命で得られた果実をより社会創造と少子高齢化社会に向けた生活者への生活創造の命題を明確にした。つまり、マーケティング 3.0/4.0 による企業事業パラダイム変革を求められていることを再認識させた。

当然、これまでの営業戦略やコミュニケーション戦略、SNS 戦略、チャンネルシステムの大変革を求められてきているし、グローバルなマネジリアル・マーケティングパラダイムの変革と真のグローバルマーケティング戦略への構築を求めてきたと言えよう。企業組織そのものも、その変革に見合った組織パラダイムの変革が求められている。

そして、さらに産業構造は AI・IoT、ビッグデータをベースとした第 4 次産業革命の命題をベースに企業構造変革を求められてきている。2015 年頃より、ドイツ・アメリカで先行された第 4 次産業革命については、日本企業は著しく立ち遅れてきたと言えよう。しかし、今日、AI・IoT による産業革命は、日本社会の中でも様々な形で商品構造の変革、チャンネル構造変革、生産構造の変革を招来し、現実化しつつある。

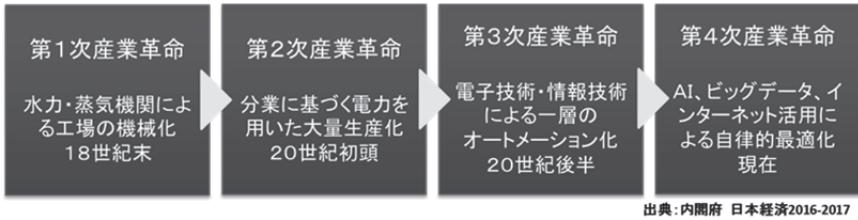
こうした中で、日本企業のマーケティングパラダイムも社会創造、生活創造に向けてのマーケティング 3.0/4.0 の本質を全ての企業構造の中に取り込まねばならなくなっている。

本章では、この企業パラダイムの変革の一部を述べてみよう。

## 1. 第 4 次産業革命の目指す社会構造とは

内閣府の「日本経済 2016-2017」によれば、第 1 次・第 2 次産業革命を経て、20 世紀後半には第 3 次産業革命に突入し電子技術や情報技術によるオートメーション化が促進された。そして、それから期間をおかずに現在は AI (Artificial Intelligence)、ビッグデータ、インターネット (IoT-Internet of Things) 活用による自立的最適化を求めた技術革新が飛躍的に進展しており、この動きを第 4 次産業革命と規定している。

図表-3 第4次産業革命



産業の革新は、その成果を通して、社会・生活を大きく変革する



産業の革新においては、高度な先進技術の導入を通し様々な課題が解決され、その成果を通して社会や生活が大きく変革する。「ソサエティ 3.0」の工業社会、そして「ソサエティ 4.0」の情報社会においても夫々、社会構造やライフスタイルの大きな変革がもたらされた。政府が実現を目指す「Society(ソサエティ) 5.0」では、サイバー空間とフィジカル空間が高度に融合した人間中心の社会構造が到来する“超スマート社会”への変革が予見されている。

では、第4次産業革命へ向けての世界の流れを見てみよう。2011年、ドイツで立ち上がった国家プロジェクト「インダストリー4.0」を先陣として、この5年間で先進諸国を中心に2025年を目処にIoT (Internet of Things) をベースとした新たな産業基盤の確立に向けた具体的な施策が出揃った。そして、各国における技術革新の取組により具体的成果が顕在化してきたことを踏まえ、2016年のダボス会議では第4次産業革命による社会変革がテーマとして取り上げられた。まさに第4次産業革命は、現在、待ったなしで着実に進展している状況にあると言えよう。

第3次産業革命から第4次産業革命へと変革するさなか、マーケティング3.0が2010年に、そして、2016年にはマーケティング4.0が発表された。マーケティングは、如何に市場環境の変化に対応していくかが命題となるが、この短期間におけるコトラーの矢継ぎ早のマーケティングコンセプトの提示は、まさに市場に大きな構造変革が起こっていることの証左であろう。

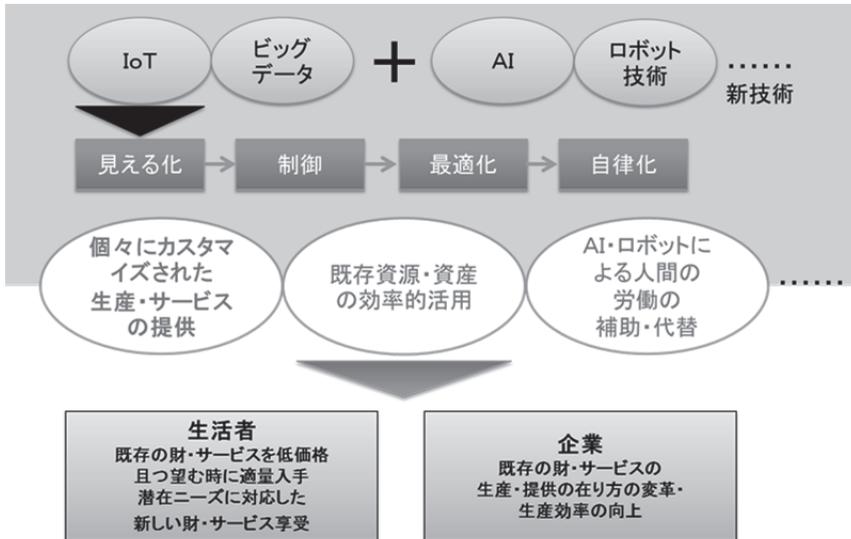
第4次産業革命を語るうえでは、IoTが一つのキーワードになっている。モノが全てインターネットで結ばれると、センサー技術の発達も相まってモノから様々な、そして、膨大なデータを得ることを可能とした。これがクラウド空間、サイバー空間にビッグデータとして集められるようになった。これまでは、ビッグデータの分析・解析は人を介して行われていたため手間暇のかかる大変な作業となっていた。しかし、現在では『ビッグデータをAIが分析・解析し、さらに、その分析結果を基に、様々なビジネス分野に対応した解決策を導き出してくれる状況となっている。そして、フィードバックされた解決策を、新たに開発されたロボット技術や3Dプリンターなどの技術を通して人間の生活や社会の最適化を図っていく』、という新たな産業構造を可能とするのが第4次産業革命である。

IoTの進展を通して、第4次産業革命の流れをわかりやすく考えてみたい。IoTの第一フェーズでは、モノがインターネットで繋がることにより、そこから得られる様々な情報やデータを通して機械そのものや環境の“見える化”が図られる。それを通して遠隔で機械を制御することを可能としたのが、第2フェーズである。次に、センサー技術の発展を通しより詳細なデータの収集を可能とし、そのデータをAIの助けを借りながら解析し最適化を行うのが第3フェーズである。そして、第4フェーズはAIが学習を通してさらに進出し、新たな技術開発のフォローも受けながら自立的に最適化を行なうようになる。最適化を目指すこれら一連の流れにおいては、様々な技術が付加され、それら全体が第4次産業革命といえる。

これが達成されると、生活者個々にカスタマイズされた生産サービスが提供されるようになり、企業にとっては既存の資源とか資産の効率的な活用、AIやロボットによる人間の労働の補助代替が可能になってくる。第4次産業革命

により、生活者は既存の財・サービスを低価格かつ望むときに適量入手でき、さらに潜在ニーズに対応した新しい財とかサービスを素早く享受することができる。一方、企業にすれば既存の財・サービスの生産提供の在り方が変革され、生産効率が比類無く向上する。つまり、第4次産業革命では産業だけではなく、その変革を通して労働や生活などあらゆる物事を根底から変える、歴史的な変革をもたらすと見られている。

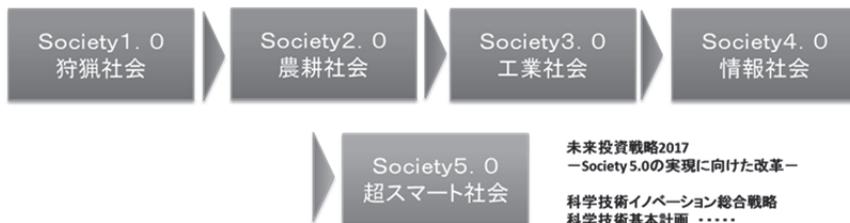
図表-4 第4次産業革命 概要 -ITからIoTへ (注11)



「第4次産業革命」では、産業のみならず、労働や生活などあらゆる物事を根底から変える歴史的な変革をもたらすとみられている

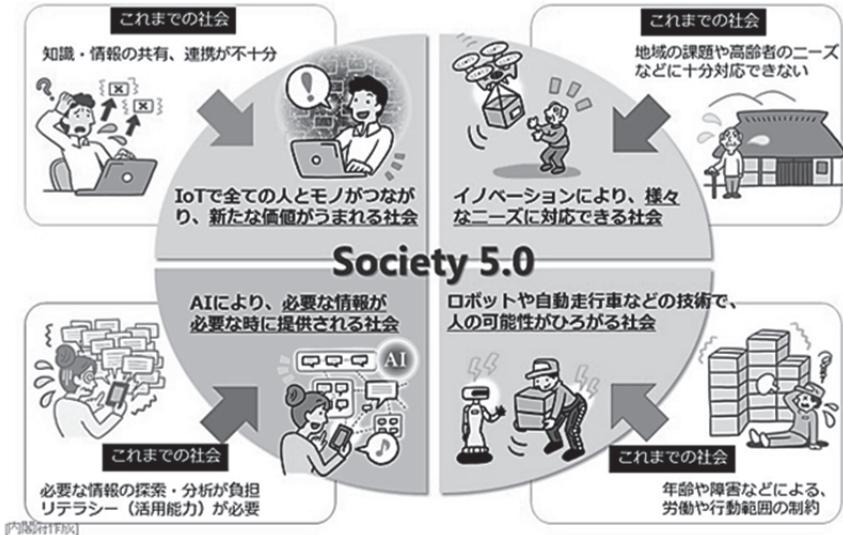
## 2. 「ソサエティ 5.0」—求められる超スマート社会—

図表-5 第4次産業革命から導き出される社会—日本の未来投資戦略（注11）



政府は、「未来投資戦略 2017」でソサエティ 5.0 実現に向けた戦略を示している。そこでは、ソサエティ 5.0 を『サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させることにより、地域・年齢・性別・言語等による格差なく、多様なニーズ、潜在的なニーズにきめ細かに対応したモノやサービスを提供することで、経済的発展と社会的課題の解決を両立し、人々が快適で活力に満ちた質の高い生活を送ることができる、人間中心の社会』と規定している。この内容は、照らし合わせてみるとマーケティング 3.0 と 4.0 で言われていることと符合する。マーケティング 4.0 では、自己実現を目指す人々の為に、如何に個々人のニーズに対応したカスタマイズされたサービス（真の One to One）を提供し、その達成をサポートできるかが重要であるとしている。そして、マーケティング 3.0 では社会的価値の創造が重要であると述べている。人間中心の社会の形成に関しては、3.0、4.0 に共通して述べられており、まさに様々な命題が、マーケティング 3.0、4.0 とシンクロしていると言えるだろう。

図表-6 Society5.0の概要

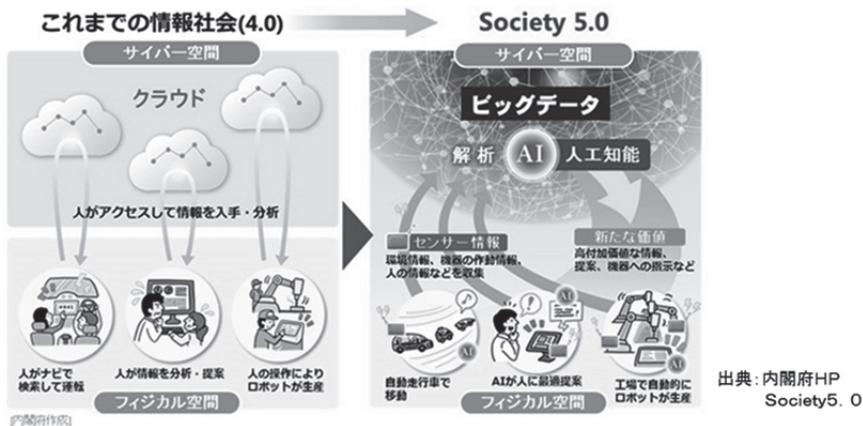


出典：Society(ソサエティ)5.0(政府広報ページ)

これまで述べてきたようにソサエティ 5.0 では、これまでと全く異なる社会の実現を目指している。ソサエティ 5.0 や第4次産業革命を情報社会の延長線上にあり、情報産業の進化拡大であるとの捉え方があるが、それは大きな間違いである。これまでの情報社会（ソサエティ 4.0）では、人間がクラウドに集められた情報にアクセスして情報やデータを入手し、分析・活用してきた。ところが、ソサエティ 5.0 ではサイバー空間に多くのビックデータが集積され、それを人工知能(AI)が解析し、その解析結果をもとに様々な新技術を使って人間に最適解として新たな価値をフィードバックする社会である。単に、情報社会が高度化することではなく、集積された情報を活用して、産業全てが変化進展を遂げ新たな価値創造を行うこれまでとは全く違った社会が形成される。

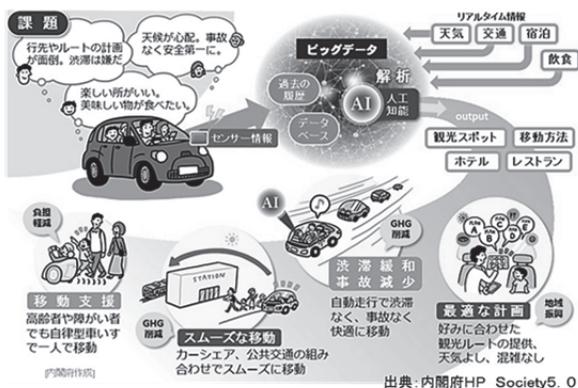
イノベーションで創出される新たな価値を通し、モノやサービスを、必要な人に、必要な時に、必要なだけ、提供されると共に、社会システム全体が最適化され、経済発展と社会的課題の解決を両立していける社会となる、としている（注12）。

図表-7 Society5.0 の仕組み



では、ソサエティ 5.0=「超スマート社会」とは、一体どんな社会なのか。分野ごとに見ていきたい(注13)。

図表-8 Society5.0【参考】交通分野における創造価値



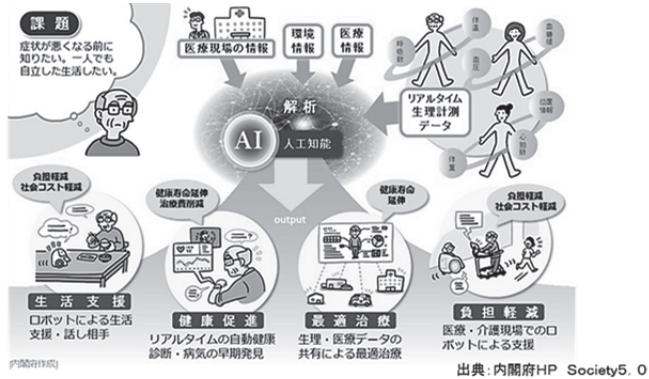
Society 5.0では、各自動車からのセンサー情報、天気、交通、宿泊、飲食といったリアルタイムの情報、過去の履歴などのデータベースといった様々な情報を含むビッグデータをAIで解析することにより、

- ・好みに合わせた観光ルートの提供や天気や混雑を考慮した最適な計画が提案され、旅行や観光がしやすくなる
- ・自動走行で渋滞なく、事故なく、快適に移動
- ・カーシェアや公共交通の組み合わせでスムーズに移動
- ・高齢者や障がい者でも自律型車いすで一人で移動

といったことができるようになるとともに、

社会全体としても交通機関からのCO2排出が削減され、地方の活性化や消費の拡大にもつながることになります。

図表-9 Society5.0【参考】医療・介護分野における創造価値

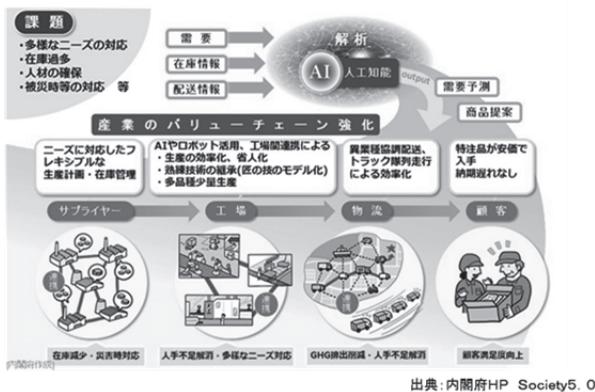


Society 5.0では、各個人のリアルタイムの生体計測データ、医療現場の情報、医療・感染情報、環境情報といった様々な情報を含むビッグデータをAIで解析することにより、

- ・ロボットによる生活支援・話し相手などにより一人でも快適な生活を送ること
- ・リアルタイムの自動健康診断などでの健康促進や病気を早期発見
- ・生理・医療データの共有によりどこでも最適な治療を受けること
- ・医療・介護現場でのロボットによる支援で負担を軽減

といったことができるようになるとともに、社会全体としても医療費や介護費などの社会的コストの削減や医療現場等での人手不足の問題を解決することが可能となります。

図表-10 Society5.0【参考】産業分野における創造価値

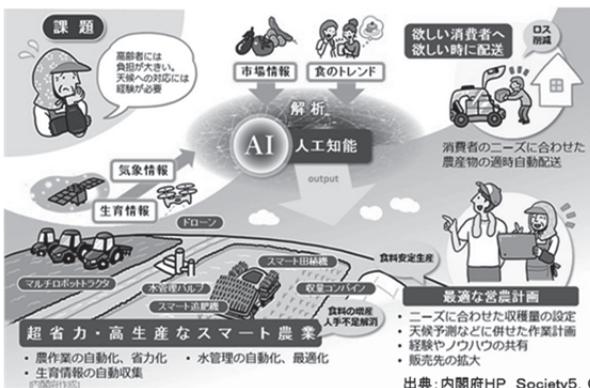


Society 5.0では、顧客や消費者の需要、各サプライヤーの在庫情報、配送情報といった様々な情報を含むビッグデータをAIで解析することにより、

- ・これまで取引のない他分野や系列のサプライヤーを連携させ、ニーズに対応したフレキシブルな生産計画・在庫管理すること
- ・AIやロボット活用、工場間連携による生産の効率化、省人化、熟練技術の継承(匠の技のモデル化)、多品種少量生産
- ・異業種協調配送やトラックの隊列走行などによる物流の効率化を図ること
- ・顧客や消費者においてもニーズに合った安価な品物を納期遅れなく入手できる

といったことができるようになるとともに、社会全体としても産業の競争力強化、災害時の対応、人手不足の解消、多様なニーズの対応、GHG排出や経費の削減、顧客満足度の向上や消費の活性化を図ることが可能となります。

図表-11 Society5.0【参考】農業分野における創造価値



Society 5.0では、気象情報、農作物の生育情報、市場情報、食のトレンド・ニーズといった様々な情報を含むビッグデータをAIで解析することにより、

- ロボットトラクタなどによる農作業の自動化・省力化、ドローンなどによる生育情報の自動収集、天候予測や河川情報に基づく水管理の自動化・最適化などによる超省力・高生産なスマート農業を実現
- ニーズに合わせた収穫量の設定、天候予測などに併せた最適な作業計画、経験やノウハウの共有、販売先の拡大などを通じた営農計画の策定
- 消費者が欲しい農作物を欲しい時に入手が可能になる
- 自動配送車などにより欲しい消費者に欲しい時に農産物を配送

といったことができるようになることと、社会全体としても食料の増産や安定供給、農産地での人手不足問題の解決、食料のロス軽減や消費を活性化することが可能となります。

図表-12 Society5.0【参考】食品分野における創造価値



Society 5.0では、個人のアレルギー情報、食品情報、各家庭の冷蔵庫内の食品情報、店舗の在庫情報、市場情報といった様々な情報を含むビッグデータをAIで解析することにより、

- アレルギー情報や個人の嗜好に合わせた食品を提案してもらえようになり、購入の利便性を向上
- 冷蔵庫の食材管理が自動でなされ、必要な分だけ発注・購入することができ、食品ロスを削減
- 家族の嗜好や日々の健康状態などに合わせた料理の提案を受け、快適に食事を摂取
- 生産者や店舗としても顧客ニーズに合った生産や発注、在庫管理を行うこと

といったことができるようになることと、社会全体としても食料ロスの軽減や食品産業の競争力強化を図ることが可能となります。

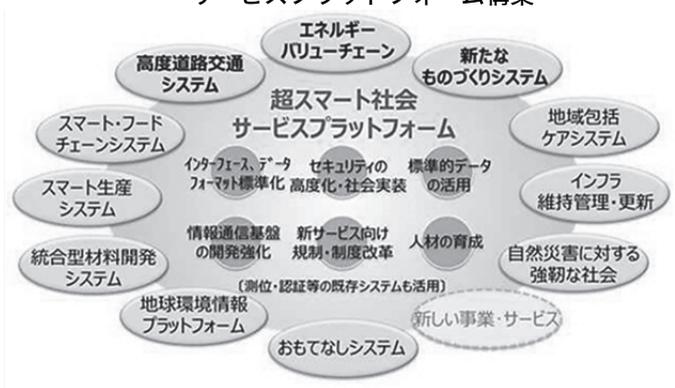


自動運転や物流のトラックの隊列行動、ウェアラブル端末を装着するだけで健康診断が受診でき、世界中の医療データが瞬時に参照でき最新医療が受けられる等々、各分野で計画され、研究・開発が進められている。このように様々な事例が各分野で例示されているが、これらは夢物語ではなく、実際は、すでにかかなり具体化されており、その点を十分認識すべきである。

社会全体でビッグデータを活用し、個々人の生活のみならず社会システムの最適化までも目指す超スマート社会実現へ向けては、誰でもが利用でき、サービスを楽しむ共通のプラットフォームづくりが不可欠となる。

インターフェース、データフォーマット標準化やセキュリティ高度化・社会実装に始まり想定される新サービス対応の規制・制度改革等を含む基本盤を核に個人へのサービス・価値提供やインフラ・社会サービスを誰でもが利用できるシステムとして実装したサービスプラットフォームづくりが国家戦略として計画・推進されている。

図表-15 Society5.0 超スマート社会実現に向けて  
-サービスプラットフォーム構築

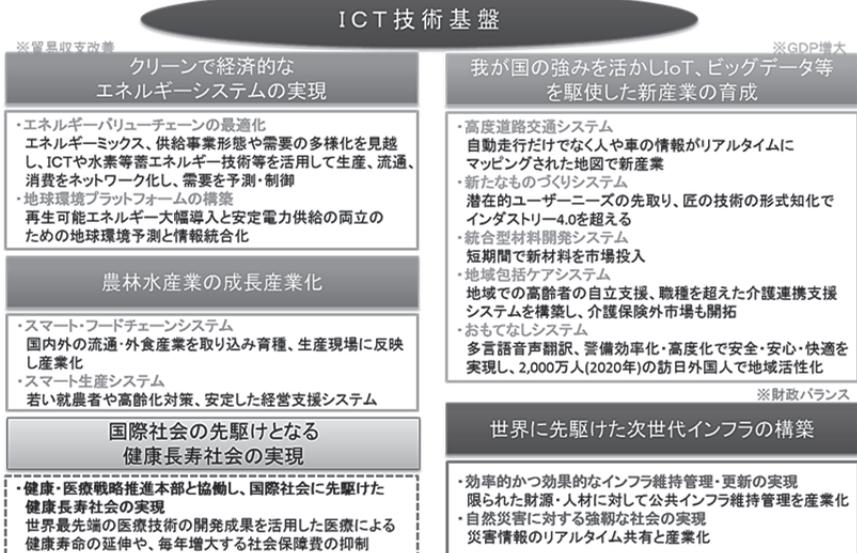


出典(第5期科学技術基本計画(答申))

超スマート社会の実現には、IoTを有効活用した共通のプラットフォーム(超スマート社会サービスプラットフォーム)構築を推進しなければならない。  
 そして、超スマート社会の競争力の維持・強化に関しては、  
 ・ノウハウや知識の知的財産化や国際標準化を進めていくこと  
 ・システムのパッケージ輸出促進を通じて新ビジネスを創出すること  
 ・超スマート社会サービスプラットフォームに必要な技術(サイバーセキュリティ、IoTシステム構築、ビッグデータ解析、AI、デバイスなど)と、新たな価値創出のコアとなる強みを有する技術(ロボット、センサ、バイオテクノロジー、素材・ナノテクノロジー、光・量子など)の中長期的視野からの強化などが挙げられます。

政府の科学技術イノベーション総合戦略では、プラットフォームに実装する産業・社会システムに関しては政策とリンクさせた11のシステム化を目指している。GDPを増大させる新産業の育成に向け、高度道路交通システム、新たなモノづくりシステム、統合型材料開発システム、地域包括ケアシステム、おもてなしシステムの構築。また貿易収支改善へ向けて、一つはエネルギーバリューチェーン最適化と地球環境プラットフォーム構築（天候や気候の変化を把握し、最適なエネルギーを供給）、もう一点は農林水産業の成長産業化を図るべくスマート・フードチェーンシステム、スマート生産システムの構築。また、財政バランスの為に、効率的かつ効果的なインフラ維持管理・更新実現、自然災害に対する強靱な社会実現が提示されている。これら11のシステムに加え、戦略推進の中で生まれる様々な技術やアイデアに基づき新たな事業・サービスが加わり、より実践的なプラットフォームが形成される（注14）。

図表-16 科学技術イノベーション総合戦略で示す11のシステム化

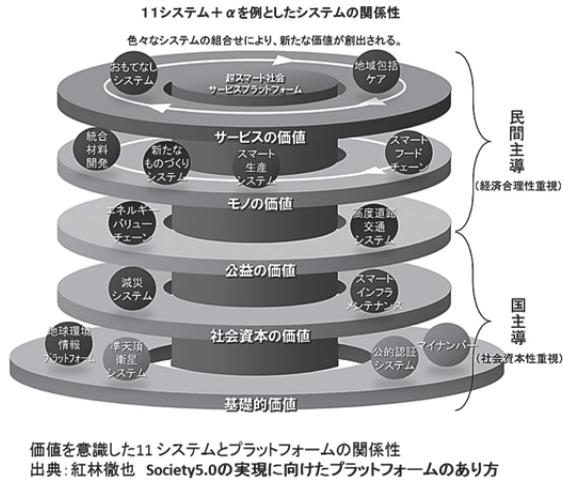


サービスプラットフォームの技術とシステムに関しては省かせてもらうが、第4次産業革命のキーとなるビッグデータ収集を飛躍的に精緻化かつ拡大しているセンサー技術に関して代表事例として簡単に触れておきたい。

第2次・第3次産業革命による工業社会化に伴って、石油・天然ガスを中心としたエネルギー使用量と世界の人口は飛躍的に増大した。長い人間の歴史を横軸とすれば、垂直に近い状況で増えている。そして、情報社会に於いてはデータ量がこれまでとは比較できないほど急激に伸長している。これは、インターネットの普及を核としたICT技術の進展によるものだが、近年の急激な増大を後押ししているのはセンサー技術の発達によるところが大きい。様々なモノ・場所に設置されたセンサーにより、機械的情報はもとより環境や人間の動作等々の情報まで全てデータ化し蓄積できるようになったためである。既に、ユーザーの意図を察するセンサーや状態や状況を測るセンサー、そして、人間の五感、視覚・聴覚・臭覚・味覚・触覚で感じたことを数値化できるセンサー、さらに、人間の五感を超える能力を持った超五感センサーの開発や、化学的現象や生物学的、医学的現象を数値化できるセンサーの開発も進んでいる。これらのセンサーを通して集められる精緻化された莫大な量のデータを分析することから、個々人のニーズや機械・環境等における異常値・問題点の把握等が可能となり、最適化の解を得ることができるようになる。センサーひとつをとってもここまで進化を遂げているのである。

そして、プラットフォームに関して見てみると、これまでのような単純で平面的なプラットフォームではなく、役割に応じた複数の立体的で3次元的なプラットフォームが構築され、そこに様々なシステムが配置される。これが縦横斜めに組み合わさることによって、様々な財・サービスが開発・提供されるようになる。単に産業の拡大のみを追求するのではなく、社会全体の革新につながる変革が第4次産業革命と言えよう<sup>(注15)</sup>。

図表-17 Society5.0 価値を意識した 11 システムとプラットフォームの関係性



次々生み出される新しい技術や構築されるシステムが横断的に融合・影響し合って、従来の産業ジャンルに限定されない様々な価値の出現が期待される

### 3. 第4次産業革命と今日的企業ビジネスの動向

世界企業の時価総額ランキングを見ると、1992年当時は、製造、小売、金融業など幅広い企業がランクインしている。そして、世界の上位25社の中で8社の日本企業がランクインしているが、そのほとんどは銀行であった。

ところが、2016年になると大きく変わる。上位10社の内、5社がIT及びICTをベースに置いた企業で、トップ3は「Apple」、「Google」、「Microsoft」である。しかも、3社とも時価総額は年々増大しており、4位以下を圧倒的にリードしている状況にある。これが一年後の2017年には、IT、ICT企業がトップ10に7社入っており、その中に中国のITネットワーク企業「テンセントHD (Tencent)」(5位)と「アリババグループHD (Alibaba)」(8位)がランクインしている。

時価総額とは株式総額を表すものだが、新しくランクインした「テンセント」が2319億ドルから5581億ドル、「アリババ」は2191億ドルから5167億ドルと、2社ともこの1年間で2.5倍に拡大している。これを「トヨタ自動車」と

比較してみると、「トヨタ自動車」の売上高はこの2社の10倍に当たる27兆円、利益額は2.5倍の1兆8000億円だが、時価総額は2051億ドルと2社の半分にも満たない。株価は将来の期待値といえるが、「テンセント」と「アリババ」への期待がそれだけ高いと言える。その背景にあるのは、両社のAIは、この2～3年のうちに「Google」に追い付き、追い越し事業も大きく拡大するだろうという見通しである。この世界の投資家の世界企業の見立ては、まさに第4次産業革命による今後の世界の構造変化を象徴していると言える。

では、具体的事例で、第4次産業革命の現在を俯瞰してみよう。

拡大を続ける「テンセント」の株価が2018年現在上昇し、時価総額では世界第2位になっている。その背景には2017年1月から10億人以上が利用する無料アプリ「ウェイシン(微信)」でミニプログラムを始めたという点にある。

これは、店の情報、買い物、出前、シェア自転車の利用などの消費関連がスマートフォンを通して入手・手配できるサービスで、爆発的な人気を博している。サービス開始からまだ1年だが、既に1日の利用者は1億7千万人、ページを設けた企業・店舗数は58万社に達した。同社は小売りビジネスへの攻勢を強め、「カルフルー」と提携するなど中国のみならず世界の小売ビジネスに進出を始めている。

**テンセント、中国SNS発小売り革命狙う**  
**店探し一括で10億人の利用者誘導 外食や買い物の玄関に**  
出典：日本経済新聞 朝刊 2018年2月2日 2:30



小程序(ミニプログラム)から簡単に店の情報を直接入手できる

小売りビジネスへ攻勢を強める テンセントの最近の動き	
<b>2017年12月</b>	
京東集団と共同で、中国3位のECサイトの唯品会に約1000億円出資で合意	
デンマークの大手ブランド服「JACK & JONES」と新たに業務提携	
中国大手スーパー運営の永輝超市に700億円強の出資で合意	
<b>18年1月</b>	
仏カルフルーと資本・業務提携で合意	
永輝超市の傘下の高級スーパー子会社に15%出資で合意	
不動産大手の大連万达集団傘下で、商業施設の中核会社に5800億円を共同出資で合意	

一方「アリババ」は2018年無人スーパーや顔認証レストランに続いて、無人レストランをオープンさせた。店ではテーブル自体がモニターになっており、メニューが表示され、座るだけで自動的に顔認証も行なわれる。顔認証の事前登録が必要だが、メニューにタッチするだけで注文ができ、出来上がった料理はスタッフによって運ばれる。料理の注文から支払まで自動化されており、食事が終わったらそのまま帰るだけ。代金はアリペイの口座から引き落とされる。ここまで、現実が進んでいる。

### アリババが、無人スーパー、顔認証レストランに続き、無人レストランを開店

2017.11



出典: Hatena Blog 中国IT最新事情

2018年1月、家電見本市「2018 International CES」で、「トヨタ自動車」の豊田章男社長自らが自動運転技術を活用したモビリティサービス専用EV「e-Palette Concept」を発表した。車の発表ではなく、様々なサービスを提供するプラットフォームとしての事業開発の発表であった。サービスを提供するパートナーとして、米国「アマゾン・ドット・コム」「ピザハット」「ウーバーテクノロジーズ」、中国のライドシェア最大手「滴滴出行」、日本の「マツダ」が名を連ねる。「アマゾン」や「ピザハット」は通販の荷物やピザを運ぶためのクルマとして、「ウーバー」と「滴滴」はライドシェアとしての活用を狙う。世界に冠たる企業を技術パートナーに、今後の自動運転車のプラットフォームとしてのサービス提供を目指している。

## 「e-Palette(イー・パレット)」

自動運転によるモビリティサービス専用の電気自動車  
世界最大の家電見本市「CES」で豊田章男社長自ら発表

出典：日経電子版 2018.1.10



その他に、「日産」と「DeNA」による自動運転の先のサービスを付け加えた自動運転の実験や国内4社のトラックの隊列走行の実証実験も行なわれている。

## 日産・DeNA自動運転の先、サービス磨く実証実験

出典：日経電子版 2018.2.18



配車予約時間になると車両が指定した乗車ポイントに自動運転でやってくる



アプリに「ハンバーガーが食べたい」と声で入力すると、複数の候補の中から目的地を選択できる。

### 「何しに行く？」アプリが目的尋ねる

アプリを起動すると「何しに行く？」と尋ねる画面が開く。声で「みなとみらいでハンバーガー」と答えると、画面には目的地周辺にある複数の店舗候補が表示される。声で「横浜ワールドポーターズ」周辺にあるハンバーガー店を選択

### 運転スムーズ、画面にはクーポン

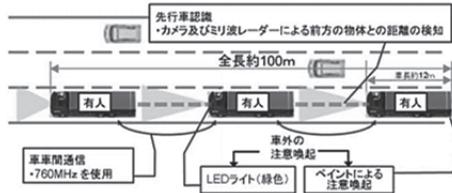
走行中、車内のタッチパネルには目的地周辺の飲食店などで使える割引クーポンが次々と表示された。ボタンを押せばスマホのアプリにダウンロードして、実際に店舗で使うことができる  
自動運転そのものの検証もさることながら、その先に展開するサービスを磨こうとしている実証実験の狙いだ。

## 国内4社のトラック、高速道路で隊列走行の実証実験

出典：日経電子版2018.1.20

各社の背中を押したのは、運転者不足の問題を抱える物流事業者の叫びだ。

【システム概要】



【車両外観】



CACC(Cooperative Adaptive Cruise Control:協調型車間距離維持支援システム)と呼ぶシステムを使って隊列走行を実現する。

また、2018年1月「アマゾン」が、無人スーパー“アマゾン・ゴー (Amazon Go)”をオープンした。注目度も高くご存知かと思うが、入口にはゲートが並び、スマートフォン・アプリを持っている人だけが入店でき、商品をとると商品棚のセンサーが作動して料金が加算され、そのまま店を出ることができ、会計はクレジットカードに請求される。

それから、経産省が電子レシートの実証実験を始めた。「東急ハンズ」の他27店舗が参加、電子レシートの標準仕様を検証する。電子レシートの活用が進むと、消費者は自身の購買履歴を確認したり家計簿や健康管理に役立てたりできる。また、事業者はより詳細な消費者の行動が把握でき、データ分析に基づいた商品やサービスの提供が可能となる。

## ほぼ無人スーパー「アマゾン・ゴー」



出典: BBC.Com

## 経産省が電子レシートの実証実験東急ハンズなど参加

出典: ITpro 2018年1月31日



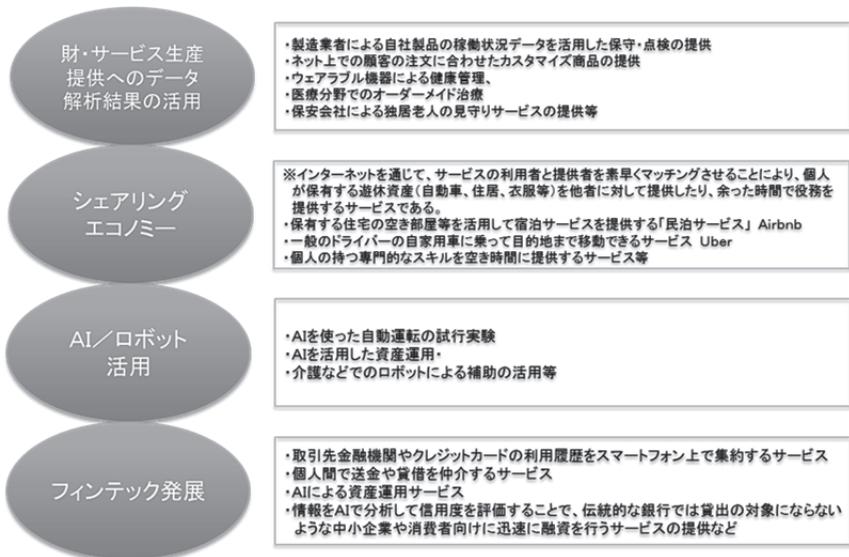
一番わかりやすいのが、AI スピーカーである。既に TVCM でご存知かと思うが、例えば、LINE の「Clova Wave (クローバウェーブ)」は、〰〰〰に電話を入れて、と話すだけで電話をかけてくれる、〰〰〰にメールを入れて、〰〰〰とメールを入れてくれる。その他、Google の「Google Home(グーグルホーム)」は、音声の聞き取り精度が高く、端末とつないだ 1500 種類の家電を言葉で伝えるだけで操作ができる。また、Amazon の「Amazon Echo(アマゾンエコー)」は、様々な機能が搭載されており、話しかけるだけでネット通販や仮想通貨も注文できる。様々な企業のサービスにこのスピーカーで全てアクセスできる。「野村総合研究所」によると、23 年までには日本の世帯の半分が利用するであろうと予測している。

そして、最も普遍的で身近な第4次産業革命の事例としては、新しい情報技術を活用した金融イノベーションである「フィンテック (FinTech)」があげられる。取引先金融機関やクレジットカードの利用履歴をスマートフォン上で集約するサービス、個人間で送金や貸借を仲介するサービス、AIによる資産運用サービス、そして、おサイフケータイサービス等々、すでに実際に利活用されている。

自動運転では、2017年に独「アウディ」により、自動運転機能レベル3（条件付き自動運転）に対応した車が市販されている。また、米「ウーバー」は走行中に事故を起こしてしまったが、自動走行でハンドルのない車を開発中である。この事故で今は展開を差し控えている「トヨタ」「日産」も、開発を進めているのが実態である。

事例からもわかるように、想像以上に第4次産業革命の現実化の進展は早く、基礎技術はかなり具体的に成果を出し始めており、これらを組み合わせてリアルにどう結び付けるかといったところまで状況が進んでいるのが現実である。

図表-18 第4次産業革命 現状の事例



出典：内閣府 日本経済2016-2017

### 第三章 第4次産業革命と社会・生活創造型マーケティングへの変革

これまで述べたように、今日、第4次産業革命が進展しようとしているが、この進化スピードはグローバルな進化であり、日本企業に新たなAI・IoTを前提とした企業の独自化を求めるものである。

EC社会の進化はスピードが速く、そのアプリケーションそのものが社会創造と生活創造を招来していると言える。それは生活者が媒体を持ち、生活者主導社会が構築されているからである。モノの所有からレンタルやシェアリングビジネスが産業化されていることも、生活者主導の新たな自己実現を可能とする社会創造が形成されつつあると言えよう。そういう中でこの第4次産業革命のビジネス実感と体感は徐々に進化し、社会創造を可能としてきている。

一つは、限りなく生活者とつながるマーケティングと生活ソリューションの追求にマーケティングの命題がある。そして、IoTとAIへの産業転換とそこへのマーケティング概念の追求が挙げられよう。つまり、IoTとAI技術の情報構造と展開構造の論議も当然だが、それによるマーケティング活動で生活がどう転換するのか、また創造されるのだろうかということを追求しなくてはならない。ただし、今までのビジネスのコア・コンピタンスの延長線上にはない、という事実を認識せねばならない。

図表-19 第4次産業革命とマーケティング—2020年～未来：Japan— (注16)

● 限りなく生活者と繋がるマーケティングと生活ソリューションの命題の追求

- IoT・AIへの産業転換とマーケティングの追求
- 究極のOne to Oneマーケティングの完結
- SNS社会の進化とマーケティング変革
- 社会創造のビジネスパラダイム型マーケティング

→ - 社会最適と重複行為の排除が社会最適ビジネスを生む

- コミュニケーション戦略の命題=信頼性の確立
- ビッグデータ・クラウドシステム型マーケティングの追求
- ECサイト型ダイレクトマーケティングとストアマーケティングの変革

→ - 店舗の無くなる日  
 - 旧来型営業システムの崩壊  
 - 顧客に近づくマーケティングシステム  
 - モノ売りから生活サポート事業の優先社会  
 - コンテンツ型社会・広報型コミュニケーション戦略の追求  
 - 信頼性確立の命題とマーケティング

- グローバル戦略の相手国適正品質の追求とマーケティング
- 生活ソリューションビジネスに対処する産業分業化

→ - コラボ型ビジネスの完結とマーケティングの追求

- オムニチャンネル型ビジネス創造とマーケティングの追求

例えば、これまでのガソリンを燃料としていた自動車の世界では、「トヨタ自動車」が水素を燃料とするFCV（燃料電池自動車）の開発を進めてきた。しかし、次世代エネルギー車と位置づけてきたECVも、EV車（電気自動車）の世界的潮流にその存在感は薄れつつある。EV化はこれまでのエンジン構造とは全く異なり、燃費の競争ではなく、センサー機能を持った自動運転化が求められると同時に、車がAIとIoTの箱になろうとしている。つまり、新しい生活創造と生活サポートの箱になり、これまでの自動車機能とは異なってくる。自動車産業構造の中で、今まではエンジン部品から車体機能まで長い縦割りの下請け構造を構築し、経済に大きな影響を及ぼしてきた。今や違う。新しい社会創造に向けた提案が早かった、Google等AIやIoT産業の手を借りている。

●自動車メーカーのAI・IoT導入によるオムニチャネルビジネス化

①求められる自動車機能の変革とコネクテッドカーの革新

- GPSの進化
 

}	位置情報のプロップデータ、車間距離センサー、ハイウィパー、ドライバーモニタリングセンサー、ステアリングセンサー、スピードセンサー、等による走行支援・車両技術・交通管理・保険サービス
---	--
- 車と家を繋ぐコネクテッドカー化(車からの家電制御)
- IoTによる安全スキル評価と保険評価

②自動運転技術の進化

表1 自動運転レベルの定義概要

レベル	システム	自動化
1	運転支援	システムが前後・左右のいずれかの車両制御に係る運転タスクのサブタスクを実施
2	部分運転自動化	システムが前後・左右の両方の車両制御に係る運転タスクのサブタスクを実施。運転者の自動運転システムが全ての運転タスクを実施
3	条件付運転自動化	システムが全ての運転タスクを実施するが、タスク領域は限定的。システムの介入要求等に対して、予備対応時利用者は、適切に応答することを期待
4	高度運転自動化	システムが全ての運転タスクを実施するが、タスク領域は限定的。予備対応時において、利用者が応答することは期待されない
5	完全運転自動化	システムが全ての運転タスクを実施し、かつ、タスク領域は限定的ではない。予備対応時において、利用者が応答することは期待されない

このAIとIoTはマーケティングの観点から見ると、今まで1対1でオーダーメイドはできるが、効率上、産業としての極大化が図れなかった。しかし、オーダーメイド的でありながらマスカスタマイゼーションというその人独自のものが、1対1でも効率的にできることを示した。例えば、アパレル業界では、センサー機能がフィットするウェアを着けると、体形から含めた全ての個人情報を読み取ることができる(既に「ZOZOTOWN」スーツで一部実用化)。そして、その情報から選択できる趣味・嗜好のデータやテイストマインドを検出することで、彼が太ろうが何であろうがその体形の測定ができさえすれば、カスタマイズされたアパレルが情報として完結する。そうした企業は、個人の情報を収集することだけをビジネスとして既に現実化しているが、縫製やパターンなど

は全て今までの産業と連携している。IoT でつながるので、アパレルパターンも全てそこで完結し、地方の裁断・縫製メーカーとの協業体制が確立する。これまでの SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel : 製造小売) アパレル事業と全く異なる産業構造が構築される。しかも、それが非常に速いスピードで消費者の手に届き、<sup>3</sup>その1着はあなたのためのものです、となる。これまでは、マス概念で一定の効率を追求しなくてはいけなかったマーケティングが、One to One をこの AI と IoT によって効率的にできる。それをマスカスタマイゼーションと言っているのだろう。

それから社会最適を目指し、社会産業・流通構造や生活シーンに向けての重複行為の排除が社会最適ビジネスを生むことを、AI や IoT は証明している。90年代に「プラス」の今泉嘉久会長が、「アスクール」のビジネスを産業化した時に社会最適の追求とこれまでの産業の無駄な重複行為を排除することを命題に、ビジネス化を図ったと述べている。ビジネス体系としては、情報社会や SNS 社会の進化の中で、社会的命題をビジネス化する産業革命は、既に 1990 年代に日本で始まっていた。

また、マーケティング・コミュニケーション戦略の広告・販促・営業の世界も、今やインターネットと SNS を中心とした生活者間のコンテンツ社会になっている。そのゴール命題が何か。これまでのゴールは売上だった。コミュニケーション戦略は売上創造の一番大きな手段だったが、どうも違ってきた。コミュニケーション戦略のゴールは信頼性の確立になってきた。つまり、その企業の製品なり、企業の活動なりを信頼されない企業のモノ・サービスは購入されない。あるいは生活者が行なうコトに使用されない。従って、社会最適ビジネスと重複行為を排除し、社会創造にビジネス貢献する信頼性確立の時代になってきていると言える。

そして、EC サイト型ダイレクトマーケティングの時代となり、これまでの店舗を中核としたストアマーケティングの変革を迎えている。これは大変な変革である。高齢化社会や少子化社会、あるいは单身比率の向上、働く女性社会の到来は、社会的年齢構造やデモグラフィック構造の変化の中では、極端に問い詰めていくと店舗がなくなる日が来るのではないかと予見される。既に、中

国では EC サイトの市場拡大により店舗が苦境に立たされている。店舗でも完全無人の新セルフサービスの運営が始まり、QR コードをかざすだけでキャッシュレス、レジ決済レスの社会が到来しようとしている。AI や IoT 化の進化は、こうした産業命題を解決することにつながる。

元々 QR コードとは、日本で 1994 年に「デンソー」が開発したものだ。2000 年に「マルエツ」と「NTT ドコモ」が i モードコンテンツの配信と顧客ダイレクトの店頭品揃えの完結や、さらに進めて 2005 年には IC タグによる物流から店頭 MD までの改革実験を行なった際に QR コードが検討された。「セブンイレブン」が 2020 年代に IC タグ導入を言い始めているが、2005 年実験当時の IC タグの価格は 1 枚 200 円と大変高価だった。実験当時、卸売業から小売業、メーカー、IC タグメーカーからソフトコンテンツのメーカーの方々に賛同を得て、約 3 年間で費やした。先進的過ぎたのだが、CVS やスーパーが単品に IC タグを導入すれば IC タグの単価も下がり、在庫や決済、レジの自動化といった店舗オペレーションの効率化が促進される。しかし、未だ IC タグの弱点である水分に弱い特性やコスト面がネックとなり、実験当時から変わっていない部分も多い。今後、急速に進化を遂げ、日本型 IC タグが AI・IoT 社会の進化につながることを期待される。

中国では、QR コードを個々人の ID に使用している。2017 年 7 月の中国大連で利用したタクシーはまだ現金で支払えたが、同年 9 月には支払金額を QR コードで認証するだけの形式になっていた。急速なスピードで AI や IoT 化が容易に進化している。つまり、キャッシュレス社会の到来である。日本のマスコミは、キャッシュに信頼性がないからと言っているが、確かにそれも一理ある。しかし、何故『新しい社会創造と個人のビックデータを活用した AI・IoT ビジネス化の進化』と、報道しないのだろうか。現在では、中国のみならずフィリピンや東南アジアでも QR コードは活用されている。日本において先進的に IC タグを使うことは正しいと思う。それは、キャッシュの信頼性や計算上の問題だけでなく、ビックデータをベースとした生産・素材調達、生産機能分化、物流改革、キャッシュレス店舗運用へと、AI・IoT によるマーケティング社会の到来につながるからである。

果たしてどうだろうか。2022～2023 年ごろ「セブン-イレブン」を始めとする CVS 全てで導入が完成して、IC タグが普及する。それは、店舗で進化するだけでなく、個人の EC サイトも SNS を活用した購買社会革命が生じているだろう。しかもそれは、1 対 1 の購買行動を完結する社会になっていると予測される。IC タグの弱点を克服し、日本で IC タグ社会を構築した結果、新しい未来は中国あるいは東南アジアの QR コードを使っている世界と、違う先進性をどう持つか予見しなくてはならない。そこに AI か IoT の技術が加算されたら、私たちの生活構造はどう変わるか、単にモノを売っている場面だけではなく、地域の中のコミュニティを店舗が主導するとか、企業が連携したチーム型コミュニティ創造マーケティングの展開社会が到来しているかもしれない。情報体系が ID との関係の中で完結できるとしたら、店舗を中核とした生活コミュニティ社会の流通マーケティングが完成していることだろう。つまり、新しい時代を予見した店舗中核コミュニティ創造を目指さない限り、店舗の価値は見いだせない。

そうした意味で、オムニチャネルビジネス社会の到来と言えよう。

#### 第四章 企業の組織機能ソリューションとコンタクトポイント 重点化社会へ

ところで、企業にとって最大の付加価値を生む“営業って何なの？”を問わねばならない。組織を大きく変貌させている「明治」では、営業部の個別事業ライン機能を統合している。つまり、市乳・菓子・乳食品・アイス・栄養・健康・幼児商品、等々全てが一人の営業責任者に統合されている。その統合された営業組織と同時に、購買コンタクトポイントの核を推進するフィールド機能を再確立し、購買時点重視の組織体系の変革を目指している。

これまでの一般的な営業は、市場ではNo1 商品に事業を絞り込んでいるが故に、営業活動は重点小売チェーンの本部バイヤーへの営業活動である。提案型営業研修の成果もあり、営業は提案書を持参した営業活動で、購買時点である各店舗フィールドへのアプローチはほとんど念頭にない。つまり、それは店側

の責任として回避している。また、営業の性とも言えるが、自社の売り易い予算達成可能な商品のみ商談しようとする傾向が強く、自社商品の市場力が伸長している時は良いが、何らかの事象で逆風になった場合、商談力が格段に低下する。そして、売れない理由を外部環境要因とした言い訳に終始する。売る為に売場や購買時点に立ち、市場力を回復しようとする努力が希薄になっているように思える。

一般的な営業マンの流れを述べたが、では、モノの購買接点はどこにあるか？購買時点とは、一般的用語においてはフィールド（購買時点ーコンタクトポイント）であると捉えられる。これまでフィールド機能は営業を補完するものと捉えられてきた。しかし、フィールド活動が市場創造を主導していく時代になってきている。フィールドではフィールドレディと呼ばれる主婦等を活用して、店頭情報を収集することを主眼としてきた。しかし今日、新しい役割・機能のフィールド重視の時代が到来している。購買時点のフィールド成果が向上するとなれば、顧客との接点を重視した企業活動力が向上してくる。店舗フィールドを重点とした購買時点における顧客コンタクトポイント力を重点化する時代となっており、単に数値商談を中核とする営業重視の時代ではなくなっている。

フィールドの原点を重視しながら顧客価値を創造し、自社商品の生活シーンを創造していこうとする企業組織への改革の時代である。既に「オタフクソース」や「UCC 上島珈琲」では、こうした思想への転換を図っている。フィールドにおいて、顧客とのコミュニティを構築する発想だから、社員の資質も生活創造に向けての専門性を要求される。例えば、「UCC」では、コーヒーアドバイザーとしての社内資格を持たせ、コーヒーのプロとしてお客さんに飲用シーンとモノの付加価値を提案している。従って、これからは市場を創造するフィールド力の創造に企業コストは重点化せねばならない。つまり、自社の商品の中核とした生活シーン創造の為の商品生活のプロとしての資質が要求されてくる。消費財メーカーあるいは消費財市場を補完する素材産業も相手企業の何をソリューションするかを中核に、製品を商品化する為のプロとしての資質が要求される。得意先が対峙している顧客に向けてのソリューション力である。AI・

IoT 化はこれら顧客のコミュニティ化と自社商品生活創造を可能とする新しい組織の枠組みの変革を求めてこよう。

さらに、こうしたアプローチは自社だけでなく、他社との連携と役割・機能分担を促進させ、それがIoTによって可能となり、コラボ型・アライアンス（協業）型の新しいサービス付加価値型のビジネスを創造していくことになる。コラボ型ビジネスの関係である。つまり、一社だけの枠組みの企業構造の時代は過去の産業構造となろう。この点についても、日本は立ち後れている。

90年代に登場した「アスクル」のビジネスモデルをもう一度思い出してほしい。キーワードは弱者優先のマーケットアビリティの社会創造型ビジネスモデルであり、まさしくマーケティング 3.0/4.0 型ビジネスである。オフィスの文具や必需品市場は、90%が従業員 30 人以下の中小オフィスで、文具ディーラーはフィールド対応せず、注文があれば届けるビジネスだった。事務機器を含め、オフィスのライフスタイルへのサポートは全然されていなかった。オフィスは事務用品があればいいだけではなく、来客用のお茶や飲料は、従業員自らが買い出しに行っていた。また、クーラーが寒過ぎるなら膝掛けといったように、オフィス内の生活スタイルの商品開発をメーカーとコラボして対応していった。文具や事務用品だけでなく、総合的オフィスの生活シーンを創造したビジネスモデルと言え、オフィス従業員の快適な生活自己実現を創造したと言える。

図表-21 生活ソリューションと生活創造・社会命題型ビジネスの追求ー② (注18)

- 末端ユーザーとの直接型ビジネスの時代  
ー AI・IoTの導入によるビジネス高度化ー

### 「ASKUL」モデルの意味と意義

- ・ 弱者優先のマーケットピリティ
- ・ 重複行為の排除
- ・ 旧来型ビジネスポジション価値の変革
- ・ ユーザー直結型IoTビジネス化

### マーケティングの命題は生活者(ヒト)ソリューションにある

### 「ダイキンHVAC」ビジネスモデル

ー 住宅産業化とミサワホーム型モデルの進化ー

- ・ 最新のIoT技術で故障発生時にメールでお知らせ
- ・ メールに故障原因が記載されているから依頼が的確
- ・ 24時間365日受付対応であんしん
- ・ 修理完了までの期間短縮が期待

**修理が早い!!**

- ・ 最新の省エネ機器で電気代最大70%OFF
- ・ スマホやパソコンから運転状況確認
- ・ 消し忘れ確認やプログラム運転で無駄解消
- ・ リースを使えば月々8,700円~設置可能

- ・ 期間中は何度修理しても一切無料
- ・ 高額部品も勿論対応
- ・ リース購入なら動産保険付きで天災でも安心

**経費削減!!**

**7年間は修理費無料!!**

こうした概念は、空調サービスの「ダイキンHVAC」のビジネスモデルを生み出したことと共通する。つまり、これは「ダイキン」というメーカーのことではなく、空調生活サポートの発想でつくり上げた企業である。まさしく、今日のAI・IoT型企業と言える。建築世界特有のゼネコンと下請けの関係から、空調機器は一番最後の受注製品であるため安さを要求される。ビルや住宅建築事業は、建てるのはゼネコンや住宅産業だが、ファシリティや設備機器・空調・水回りは、定価の45%から見積もりが出ると言われる程、産業競争環境社会である。この中で修理や調整が早く、7年間修理無料でユーザー本位の経費削減を可能としたビジネスモデルを発想し、企業を立ち上げた。しかし、代理店制度が障壁となり、空調機の末端ユーザーの情報を全く掴んでいなかった。

元々、この会社を創業した経緯は、3.11の大震災後の電力削減を目的とした「東京電力」からの依頼である。ただ、夏場の電力の供給不足を懸念されたもの

の、計画停電や節電意識によって早期に解消された為、同社のビジネス目的を空調ライフスタイルのユーザーソリューションに切り替えた。つまり、空調機器はコントローラーによって電力調整が可能である。そこで、まずユーザーの空調コスト削減の為にダイレクト販売モデルと空調サポートモデルを製品化し、末端ユーザーの情報を取得することから始め、これらをビッグデータ化してIoTとAI機能により個別ユーザーの空調機器サポート生活をビジネス化した。つまり、顧客の空調機器をID化し、IoTで様々な活用情報をデータ化し、AIの識別機能によってトラブルや電力削減サポートをビジネス化したと言える。当然、メーカーの「ダイキン」も市場事業の把握と市場シェア拡大の為にサービス付加価値の向上が図られ、空調社会最適事業を生活創造ビジネスとしてグループ化したことになる。

まさしく、社会創造を新しい空調ライフスタイルの自己実現をサポートする、マーケティング3.0/4.0型ビジネスと言える。そして、この事は家庭内のAI・IoT化する他の情報機器サービスサポートにもビジネスを拡大することができる。

また、大きく変わる自動車の機能によって、ユーザーの生活機能も変わってくる。つまり、コネクテッドカー化や車からの家電制御、IoTによる安全スキルと保険評価等々がビジネス化される。そして、自動車を活用するライフスタイル化は、自動車を所有するのではなくシェアリングやレンタルライフスタイルのビジネスを拡大させてくる。また、EV化の進化とIoTにより、単に自動車を所有する時代からシェアリングを含めたビジネス化は、自動車販売のオムニチャンネル化を促進する。技術のAIやIoTが進むと、先ほどの空調ライフスタイルビジネス同様、市場構築はユーザーに向けてオムニチャンネルビジネス化してこよう。

## 第五章 第4次産業革命（AI・IoT 産業社会の到来）とビジネスパラダイムの変革

### 1. オムニチャネルビジネス化の時代

およそ 800 万人と言われる団塊世代が前期高齢者に到達し、2025 年には後期高齢者に達する。こうした超高齢化社会の到来は、リアルな行動領域の狭小化を伴う。そして、女性の社会進出は、モノの購買行動領域を狭小化させる。これらのことは、スピードと利便性を求め、業態構造に多大な変革を求めている。

2015 年の EC サイト（Electronic Commerce=電子商取引）の取引額は 14 兆円に達し、そのトップはアパレルを超え食品・飲料・酒類が№1 となっている。最寄品による EC 需要の増大は、時短と距離をソリューションしたとすれば、購買時点が店頭とは異なり店舗に陳列されている同一 MD では通用しない。その選択ニーズは拡大する中、アイテム構造の拡大は必須であり、EC 専用の MD でなければならなくなっている。店舗空間はモノを陳列するだけの場所から、コト・ソリューションを提供する MD が求められる。これらの事象は、宅配事業や移動販売についても同様のことが言える。

オムニチャネルビジネスは、単にモノ売りからコトとモノを複合した生活シーン創造型に変革せねばならないだろう。

オムニチャネルビジネス化の命題は、図のステップを目的としてビジネス展開されるものである<sup>(注19)</sup>。

図表-22 JXELDL モデル



2016年5月熊倉雅仁作成

- ① 購買時点は、それごとのMDオペレーション購買意思決定への販促や商品表示の方法、等々が店頭、ECサイト、宅配、移動販売で異なり、この購買プロセスを明確にせねばならない。これを「カスタマー・ジャーニー (Customer Journey) の設計」と呼ぶ
- ② 個々の購買プロセスの中で、商品・サービスそのものの価値に加工・実感・体感のコト型アプローチをどのようにサポートするかを、ECコンテンツのみではなくプロとしてのヒトの関与による付加価値化が求められる。これを「カスタマー・エクスペリエンス (Customer Experience: 顧客体験) の演出」と呼ぶ
- ③ 顧客と商品・サービスを提供する企業との関係の中で、愛着心や思い入れを創造せねばならない。それは、「カスタマー・エクスペリエンス (Customer

Experience:顧客体験)」がもたらす付加価値から生み出た関係性の強化を、コトとして継続アプローチせねばならない。これを「カスタマー・エンゲージメント (Customer Engagement) の向上」と呼ぶ

- ④ 顧客満足を維持・拡大させる為の進化とモノのコト・ソリューションを前提としたアプローチが求められる。これを「カスタマー・サティスファクション (Customer Satisfaction : CS) の超越」と呼ぶ
- ⑤ 商品ラインナップや商品の品群アプローチ、さらに使用次元のソリューションを提言し、モノの付加価値に接するアプローチが求められる。これを「カスタマー・デライト (Customer Delight) の獲得」と呼ぶ
- ⑥ モノを超えた顧客に対する記憶に残る感動アプローチの手法を構築させねばならない。これを「カスタマー・ロイヤリティ (Customer Loyalty) の構築」と呼ぶ

オムニチャネルは単にマルチチャネル的 EC サイト活用のモノ売りシステムと誤解してはならない。生活者の生活創造に向けての購買時点の様々なアプローチとコンセプトをビジネス化することであり、コト・ソリューションに向けたヒトやコンテンツによるアプローチと、具現化が求められる様々なオムニチャネルを前提としたビジネスチャレンジと理解せねばならない。

ところで、自動車産業社会に生じている生活変革と社会変革は、先にも述べたようにシェアリングエコノミーやレンタルエコノミーの新しい生活シーンを創造している。それは、これまでのディーラー主体の車を所有する為の生活シーンだけではなく、車を持たない生活シーンを創造する。このことは自動車ばかりではなく、有名ブランドのアパレルやバッグのレンタル・シェアリング市場、住宅地や観光地の自転車・バイクのレンタル・シェアリングビジネスを生み出した。やがてこれらは、生活者の所有する多くの耐久消費財や宿泊施設・住宅等々まで拡大する。これらの新しい生活シーンの誕生は、AI・IoTの進化によってますますその利便性や購入シーンの簡便ビジネスを生む。つまり、購入・使用の新しい社会創造は、これまでの店舗や EC サイトを活用したコンタクトポイントを多次元化する。

図表-23 自動車産業のオムニチャンネルビジネス化の要因

●EV化の進化とIoT

- 自動車産業構造の変革（部品階層産業の変革）
- FCV（燃料電池車部品 3000 点の時代）
- 自動運転とは AI 技術の導入
- ヒトと車の関係の変革（コネクテッド、EV、シェアリングの台頭）
- ディーラーの Eeb によるエクスペリアルセンター化
- 所有と利用の価値の二極化（いつでもどこでも移動価値を満足できる）

つまり、メーカーはオムニチャンネルビジネスを前提とした、新しいチャンネルビジネス化を推進せねばならない。これまでの顧客や得意先接点での組織構造では、もはや成り立たなくなっている。そして、EV化の進化とIoT化は、自動車産業全体に新たなチャンネルやディーラー業態構造を求めてくる。産業社会がこれだけ変革するのだから、新たな生活・社会のビジネス化を予見し、それをAIやIoTによってビジネス変革に取り組みねばならない。

2. 生活者概念から自創・共創概念の開花と生活構造変革 (注20)

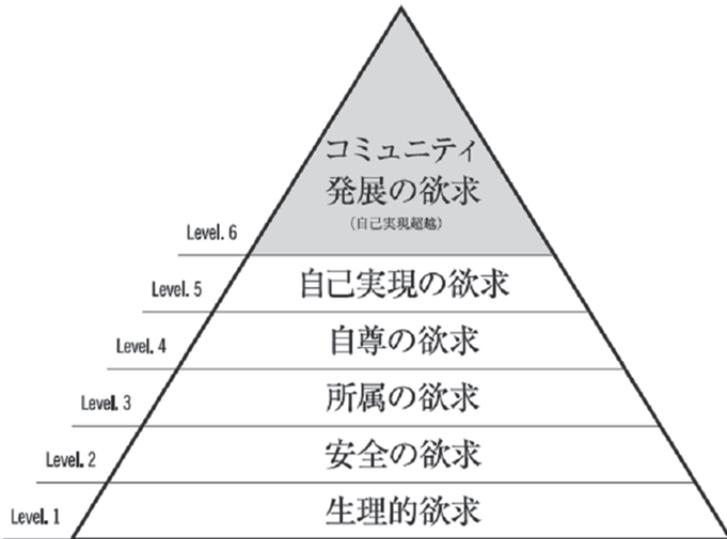
AI・IoTによって産業構造やビジネス構造が変革するのだから、当然、それによって生ずる生活構造と社会構造の変革は生活者概念そのものを変革するかもしれない。これまで、生活者の欲求段階構造は、アブラハム・マズローの欲求5段階説を前提に社会と生活構造を判別してきた。最高位のレベルを「自己実現の欲求」としており、それを欲求5段階で示してきた。

しかし、生活者にはそれぞれ成長段階や人生の括りの中で、各生活次元の自己実現欲求が存在し、それを完結して次の生活次元へと進み、次の生活次元での新しい自己実現欲求が芽生えてくる。何故なら、幼児から小学校・中学・高校・大学・社会人生活と、生活者は各々生活の次元が成長と共に何段階か存在する。特に、社会人になってからも、今日では働き方改革やAI・IoT化社会の中で就業構造も変革してくる。ましてや、企業寿命が平均20年と短縮化すると、終身雇用的就業構造は存在しなくなり、転職行動が普通の時代となる。転職ごとに自己実現の欲求は異なってくるが、専門職であっても就業社会では、

階層欲求や自己生活高度化目標がその都度の自己実現の目標欲求となる。そして特に、60～65歳定年を迎えると、その後の生活社会は全く新しい生活次元となる。ここにおいて、生活者は個々人独自の新たな自己実現を目指す「自創者」、あるいは共にそれを目指すコミュニティのヒト対ヒトの輪の中で「共創者」としての概念に変革するだろう。

つまり、単にモノ・サービスを購入・使用し、生活創造を目指す生活者概念から、自ら新たな自己実現を創造しようとする「自創者」「共創者」の概念で生活者を捉え直すことが求められる。これを「カフェ・カンパニー」代表の楠本修二郎氏は、「コミュニティ発展の欲求」としてこれまでの5段階説の上に6段階目を設定している。

図表-24 アブラハム・マズロー「マズローの欲求段階説」  
—5段階説から6段階説へ—



AI・IoT化による産業革命とそれによる社会構造の変革は、オムニチャネルビジネス化を生み、その命題は「自創・共創欲求」を満たす為のオムニチャネ

ルサービスの多次元化と様々なオムニチャネルビジネスのチャンスを生じさせる。もはやこれまでの一元的なコンタクトポイントの店舗に限定するアプローチではなくなる。

さらに、21世紀以降、日本に生じている社会・産業・生活の構造変革は、過去のマーケティング・アプローチを大変革することを求めている。それくらい今日の生活環境の変革は著しい。つまり、新たな社会創造や自己実現に向けてのビジネス変革が求められてきている。

### 3. これまでのマーケティング・アプローチでは不可能な環境変化要因とビジネスチャレンジ

図表-25 2010年以降のメガトレンド変革 (注21)



図に示したように 2010 年以降の社会構造の変革は、これまでの社会トレンドとは全く逆転している社会事象がほとんどである。つまり、これらのメガト

レンド変革は、過去の企業ビジネスパラダイムが通用しなくなっていることを示すものである。それは、企業に新しい社会創造に向けてのビジネス・アプローチを求めるもので、過去のビジネスパラダイムと組織・経営マインドでは、事業創造は不可能であることが示されている。

市場戦略アプローチについても、少子高齢化社会の中でのマーケットボリュームの変革はこれからも続くであろうし、既に人口が継続して減少する社会が始まっている。こうした状況の中で、晩婚化や未婚率・離婚率の増加、DINKS 世帯の増加、単身世帯増を招来している。さらに、女性の社会進出は日常生活商品の構造変革を求めるもので、その行動は EC サイト需要の増大を招き、店舗に新しい価値創造を求めている。店舗はモノを売る場ではなく、「そこに行けば自らの求めるコトができる」といった、結果からしかモノの需要は期待できなくなつてこよう。さらに、店舗に新しい地域コミュニティ生活支援と生活創造の役割を求めてこよう。

今日的な自創・共創生活を個々の生活スタイルの中で構築しようとすれば、企業そのものが従業員の働き方と働きがいの醸成を考えた働き方改革の時代を招来してきている。この働き方改革に寄与するのも再三述べている AI・IoT、ビッグデータの進化による第4次産業革命への取組みがベースとなろう。

また、グローバルに見ると地球規模の人口増と世界的高齢化社会が到来するが、これに対して最も早く進展した日本の高齢化社会への対処商品ノウハウがグローバルノウハウとしてのポジションを確立できるだろう。これを「J-Concept」と呼んでいる。さらに、世界的食糧不足の中でバイオとは別に良質で安心・安全な農業や水産業から派生する食品加工・流通販売の6次産業の成果は、グローバル品質として日本のポジションを向上させるかもしれない。

しかし、こうした中でもデモグラフィックな階層ごとに大きな格差社会が到来していることは、否定できない。マーケティングは購買力のある者へと向かいがちであるが、弱者マーケットの数のボリュームは拡大していこう。つまり、弱者優先のマーケティングはこれからの企業ビジネスパラダイムとして重要である。このことは、グローバル市場の中でも検討されるべきマーケティングと言えよう。

また、ヒト不足の現象は、景気とは別に就労人口の減少の中で継続される動きと言え、グローバル人材の育成と日本型の就労技術向上は AI・IoT の技術進化を含めて検討されるべき事項である。そして、これまで各産業及び企業団体における、外国人の就学・就労支援の具体的諸策を構築せねばならない時代が到来していると言える。

さらに、これらのメガトレンド変革のスピードの早さは、産業構造の中で企業ライフサイクルが一産業 30 周年期説で捉えてきたものが、一産業 20 周期とといった短期企業ライフサイクルの時代を招来しようとしている。とするならば、一企業の新入社員が一企業に永続的に就労し続けることが困難となり、自己の生活実現とライフプランの中でどのようなキャリア形成を培い、転職社会に対処していくかの働き方改革が求められてこよう。

そして、地球規模の温暖化の中での天候異変を AI・IoT 技術を基に正確に予見し、企業のマーケティングビジネスに反映することが求められてこよう。

いずれにせよ、人の行動と企業構造の転換とこの AI・IoT による第4次産業革命によって、新たなマーケティングの命題とビジネスチャレンジの命題を予見し、取り組まねば企業の永続的活動は保証されない時代となっていることを認識すべきである。

---

## 【注釈】

- (注 1) 「マーケティング戦略原理の変革」新津重幸著 2016 年 MUI レポート No.5
- (注 2) 「成熟マーケティング戦略」読売広告社マーケティング会議 宇野政雄編著 1981 年
- (注 3) 「成熟マーケティング戦略」読売広告社マーケティング会議 宇野政雄編著 1981 年
- (注 4) 「フィールド・マーケティング戦略」読売広告社マーケティング会議 宇野政雄編著 1983 年
- (注 5) 「フィールド・マーケティング戦略」読売広告社マーケティング会議 宇野政雄編著 1983 年
- (注 6) 「4 コミ連鎖複合モデル」座間平治・新津重幸著 ブレーン 1985 年
- (注 7) 「日本型マーケティングの進化と未来」新津重幸著 白桃書房 2017 年 P206 ~P240

- (注 8) 「マーケティング論」新津重幸・庄司真人編著 白桃書房 2015年 改訂版 P12
- (注 9) 「2018 第4次産業革命とマーケティングの戦略的変革」新津重幸著 2018年 MUI レポートNo.6
- (注 10) 「7Cs コンパリスンモデル」清水公一氏 1995年
- (注 11) 「2018 第4次産業革命とマーケティング 3.0/4.0」高津春樹著 2018年 MUI レポートNo.6
- (注 12) 「2018 第4次産業革命とマーケティング 3.0/4.0」高津春樹著 2018年 MUI レポートNo.6
- (注 13) 「Society 5.0」内閣府ホームページ
- (注 14) 「科学技術イノベーション総合戦略—11 システム」第5期科学技術基本計画 2017年内閣府
- (注 15) 「Society5.0の実現に向けたプラットフォーム」紅林徹也氏 2017年
- (注 16) 「2018 第4次産業革命とマーケティングの戦略的変革」新津重幸著 2018年 MUI レポートNo.6
- (注 17) 「2018 第4次産業革命とマーケティングの戦略的変革」新津重幸著 2018年 MUI レポートNo.6
- (注 18) 「2018 第4次産業革命とマーケティングの戦略的変革」新津重幸著 2018年 MUI レポートNo.6
- (注 19) 「オムニチャネルビジネス戦略」熊倉雅仁氏 2016年
- (注 20) 「生活者概念から自創・共創者概念へ」新津重幸著 2018年 「日本型マーケティングの進化と未来」 P236
- (注 21) 「2010年以降メガトレンド変革」新津重幸著 2018年 MUI レポートNo.6