

題目

B to B(Business to Business)マーケティング戦略領域と
企業間関係性モデルの構築

B to B (Business to Business)marketing strategy domain and
inter-business relationship model building

2014年度

高千穂大学大学院

学位請求論文

阿部 郁雄

はじめに

本研究の主旨は B to B (Business to Business) マーケティング (以下、B to B マーケティング) の実務とポジションと企業間の関係性を主に述べている。問題提起として企業間のマーケティングは従来マネジリアル・マーケティングに基づく財を中心として論じていたが、それだけでは企業間のマーケティングを説明しきれないのではないかという問題提起をおこなっている。

実務の世界では周辺業務のサービス化が進行している。その一例としてはソリューション提案といわれる関係性強化の戦略的、戦術的手段が求められている部分である。何か提案をするためには、相手の課題を理解して初めて提案ができるからだ。改めて考えるまでもないが、企業間には従来からの営業マンの対応、それだけではなく専門的な一方で広範な知識を求められる。このことは B to B マーケティング展開における、組織の変革を求められているといえる。そして、B to B コミュニケーション戦略に関してもコンピュータの発達による、Web やデータの解析自体が従来の事業領域を超えて簡易におこなえるようになったことから従来分からなかった部分も分かるようになってきている。したがって従来の業務より、より広範囲なことを求められるようになってきている。さらに、ビジネスとしての関係先のソリューション課題も拡大してきており、関係先の課題もより広範囲にならざるを得なくなっている。その端的な事例が、デジタルネットワークによるつながりである。その結果として、企業にとってはその関係性領域も拡大され、ステークホルダーとの関係性、広く社会との関係性まで配慮することまで迫られている。そして、同時にサプライ・チェーン全体を見渡す必要が出てきているともいえよう。

したがって、企業間のマーケティングにおいてはミクロとマクロの両方の目が必要となり、どちらもより広範囲でより細部にいたるまで配慮しなければならない時代となっている。したがって本論文は理論と実務の架橋を試みた。なぜなら、マーケティングにおいては理論と実践の両軸で考えるべきであり、より広範囲で細部にいたるまで配慮を実証する具体的な実務事例が求められている。したがって各章にはその命題に従って、実証事例を付記している。

B to B における企業間の関係において従来は営業による財を中心に論じられることが多かったが、現在では組織的な行為、すなわちサービスマーケティングの戦略にまで、領域が拡大している。そして、価値の変化及びサービスから発展した B to B の関係性という観点で関係性マーケティングが求められる。そして、関係性を維持する、もしくは発展させるための価値提供としてのイノベーションが求められている。さらに、関係性を発展させたものと考えてよいトータル・サプライ・チェーンは社会性まで考慮に入れる必要があり、オープン・マネジメントという観点も求められている。

そこで、第 1 章では B to B マーケティングの変遷と無形性のシステムを多く扱う NEC の CRM を中心とした事例を取り上げ論じた。

第 2 章では B to B マーケティングでの価値およびチャネルでの企業利益の分配について

論じ、消費財である文房具の卸であるプラスジョインテックスを取り上げた。

第 3 章では B to B の関係性における別の観点からの価値の提供、すなわちイノベーションの提供について論じ、産学連携によりイノベーションを生み出し提供しているタカノを事例に論じた。

第 4 章では環境に関するマーケティングの変遷と企業に求められている環境問題を取り上げた。問題解決に向け現状と解決の方向性を考察した。

第 5 章では企業間の関係性と社会性について、オープン・システムの視点から B to B マーケティングを論じた。

最後になるが、本論文の結論としては、この B to B マーケティングにおける企業間の新たな関係性モデルの提案を目指したものとして総括で結論づけようとして論述されている。

目次

はじめに	1
1. B to B マーケティングの変遷	6
1.1. B to B とビジネス・マーケティングと生産財マーケティング、インダストリアル・マーケティング	6
1.2. B to B とサービスマーケティング	8
1.3. B to B と ABC マーケティング	12
1.4. 企業間の関係性マーケティング	13
1.5. CRM 戦略による差別化と B to B の関係性の構築の事例 (NEC の事例)	15
1.5.1. なぜ CRM 戦略を B to B マーケティングの中核としたのか	15
1.5.2. 製品単体から統合した全体 CRM 戦略としての B to B ソリューションの時代 (2001 年から 2012 年の NEC 内部の動き)	17
1.5.3. 現在の NEC の課題	18
1.5.4. NEC の考える B to B 営業プロセス	18
1.5.5. NEC の考える B to B コミュニケーションの位置づけ	20
1.5.6. ビフォーサービスと B to B コミュニケーション	22
1.5.7. アフターサービスと B to B コミュニケーションについて (NEC フィールディング株式会社事例)	23
小括	27
2. 企業の関係性の視点と B to B マーケティング	32
2.1. B to B マーケティングにおける価値と関係性	32
2.2. 価値の連鎖と B to B マーケティング	43
2.3. トレード・マーケティングと B to B マーケティング	45
2.4. トータル・サプライ・チェーン戦略と B to B マーケティング	49
2.5. チャネル・スチワードシップと B to B マーケティング	49
2.6. バリュー・プロフィット・チェーンと B to B マーケティング	50
2.7. 営業との関係性と B to B マーケティング	52
2.8. 営業関係性提案支援と B to B マーケティングの事例 (ジョインテックスの事例)	
53	
2.8.1. ジョインテックスカンパニーについて	53
2.8.2. ジョインテックスカンパニーの概要	54
2.8.3. ジョインテックスの創業と価値創造と B to B マーケティング	55
2.8.4. 関係性構築のための文具店への支援システムの開発	58
2.8.5. 関係構築のためのコンタクトセンターの重要性	62
2.8.6. コンタクトセンターの運用について	62
2.8.7. FQA の構築と活用	63

2.8.8. 業務の拡大と Web の活用.....	63
2.8.9. 情報の共有化と発信.....	64
2.8.10. 人材育成に関して.....	64
小括.....	65
3. 新規開発モデル企業のイノベーションと B to B マーケティング.....	69
3.1. B to B にマーケティングにおけるイノベーションと価値.....	69
3.2. 製品のイノベーションと B to B マーケティング.....	69
3.3. 関係性におけるイノベーションと B to B マーケティング.....	71
3.4. イノベーションの種類と実行と B to B マーケティング.....	74
3.5. 新規事業開発モデル企業と B to B マーケティング (タカノの事例).....	76
3.5.1. タカノの概要.....	76
3.6. タカノのイノベーションへの取り組みと B to B マーケティング.....	78
3.6.1. 経営の革新について.....	78
3.6.2. これからの経営について.....	79
3.6.3. 品質について.....	81
3.6.4. トップの役割.....	82
3.6.5. コンセプトについて.....	83
3.6.6. アウトソーシングの考え方.....	84
3.6.7. 事業化について.....	86
3.6.8. 製品の管理について.....	87
小括.....	90
4. 企業価値創造と環境への取り組みにおける B to B マーケティング.....	93
4.1. 企業に求められる環境への取り組みと B to B マーケティング.....	93
4.1.1. 環境マーケティングの 2000 年までの変遷.....	93
4.2. マーケティング倫理と B to B マーケティング.....	97
4.3. 環境問題と企業の関係性と B to B マーケティング.....	100
4.3.1. これまでの環境問題について.....	100
4.3.2. 変化している環境問題.....	102
4.3.3. Scope3 と B to B マーケティング.....	105
4.3.3.1. Scope3 の概要.....	105
4.3.4. ホンダでの Scope3 の取り組み.....	106
4.3.4.1. ホンダの概要.....	106
4.3.4.2. 実行の詳細について.....	107
小括.....	111
5. 企業間の関係性モデルと B to B マーケティング.....	123
5.1. オープン・システムと B to B.....	123

5.2. オープン・システムと B to B 営業活動トータル・サプライ・チェーンへの発展 130	
5.3. オープン・システムと B to B でのポジショニング.....	135
5.4. オープン・システムでの B to B のコミュニケーション	141
5.5. オープン・システムと知財	143
5.6. オープン・システムと複雑系	147
総括.....	154
最後に.....	164

1. B to B マーケティングの変遷

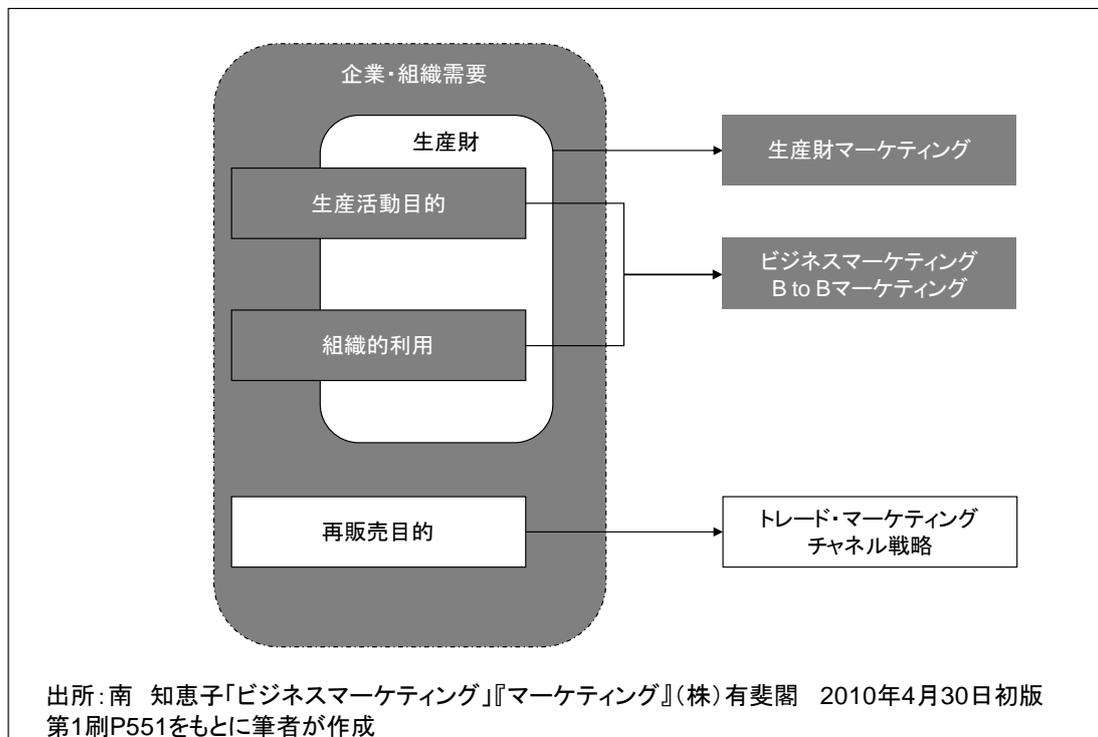
1.1. B to B とビジネス・マーケティングと生産財マーケティング、インダストリアル・マーケティング

従来 B to B (Business to Business) マーケティングは、ビジネス・マーケティング、インダストリアル・マーケティング、生産財マーケティングと呼ばれてきた。海外での研究は行われてきたが、日本での研究はあまりされていないのが現状である。従来からマイケル・D・ハットとトーマス・W・スペイ (Michael D. Hutt Thomas W. Speh) に代表されるように財の観点、すなわち生産財、消費財に分類されて論じられることも多いようである。

一方で自社と顧客との関係から、CRM (Customer Relationship Management、カスタマー・レイションシップ・マネジメント) などと呼ばれている視点から論じられることがある。その分野の研究では余田拓郎や南知恵子、服部隆幸、藤本直樹などがあげられる。その関係性をよりミクロに捉えたもので、生産財を供給する企業は潜在顧客に到達する上で、広告 (テレビ、ラジオ) よりも人的販売として営業を重視するⁱという観点から、営業という点に着目したのが、今村英明、田村や日本能率協会などの調査があげられる。

一方で南は生産財マーケティング、ビジネス・マーケティング、トレード・マーケティングを図 1 のように分類している。

図 1、企業・組織を対象とするマーケティング



高島克義の 90 年代の研究によると、生産財マーケティングとは、一般消費者向けのマーケティングではなく、企業などの組織に向けて行われているマーケティングである。具体

的には、工場などで使われる設備機械、部品、原材料のほか、法人向けのサービスや用度品などのマーケティングである。これは生産財マーケティング、とかインダストリアル・マーケティングと呼ばれることもある。また、業務用、ビジネスユーザー向けという意味でビジネス・マーケティング、あるいは B to B マーケティングという場合もある。この生産財マーケティングにおいて強調されるのは、取引される製品が「生産財」であるということではなく、取引する相手が企業などの組織になるということである、ⁱⁱとしている。そして、従来はこれまでの生産財マーケティング研究においては、買い手が消費者ではなく企業であることから、購買の意思決定が個人ではなく組織としてなされるという認識が重視されてきた。この考え方は生産財マーケティング理論でもっとも支配的な考え方であり、30年にもわたる研究の蓄積があるⁱⁱⁱ、と述べている。そして、生産財における取引関係の特徴を語る時、多様な性格が想定される。例えば関係における協調性、交渉力、技術や取引での依存性、顧客との協力関係レベル、顧客への適応度、信頼の強さ、取引の長期性、コミュニケーションの活発さや情報の共有など、多少意味の重複しているものも含めて多彩なものが考えられる。これらのなかで、もっともコアになる関係の性格とは、生産財マーケティングにおいて企業間の関係をデザインし、組織の連携をつくる時に、もっとも重要な関係の側面であると同時に、他の関係の性格を下位的に決めるという意味である。生産財マーケティング研究において、このコアになる関係の性格を説明する枠組みとして代表的なものが、ホーカソン（1980）らによる相互作用モデルである。この相互作用モデルでは、製品やサービスについて、次のような一般的側面と適応側面の二つの性格で生産財取引の関係を捉えている^{iv}、とも述べている。その一般的側面とは「関係の一般的側面とは、売り手企業の専門的な問題解決能力に顧客がどの程度依存するのかという側面である^v。」と説明し、応用側面とは「関係の適応的側面とは、売り手企業による顧客ニーズに対応する個別ニーズに対応する特注仕様の受注生産のような顧客適応能力が、他に比べてどの程度高いか、また顧客の間でニーズの多様性が大きく、そのような個別にニーズに応えることがどの程度必要とされているのかで規定される。」としている。その結論として、「関係を形成するということを考えた場合、一般的側面より適応的側面のほうを優先して考えなければならないという理由がある^{vi}。」と述べている。

図 2、相互作用モデルによる戦略類型

一般的側面				適応側面
		低	高	
高	製品開発	顧客開発		
低	低価格	顧客適応		
		低	高	

出所: 高島克義「生産財の取引戦略」(株)千倉書房 平成11年7月10日
第2版 P9を基に筆者が作成

そして、「需要の多様化や不確実化がみられる産業では、標準仕様の開発や見込み生産、大量一括配送の問題がクローズアップされることで、企業に顧客適応戦略の重要性を認識させていると考えられる。逆に需要の多様性や不安定性が縮小している産業では、標準化仕様、見込み生産、大量一括配送という標準化の評価が高くなると予想される^{vii}。」としている。そのため、「生産財マーケティングにおける組織と関係性が具体的にどのような特徴をもつのかをもっとも強く規定するのが、顧客適応的な関係かそれとも標準化した関係化という違いである。その意味で顧客適応-標準化というのは、生産財マーケティングにおけるコアの関係側面と考えることができる^{viii}。」としている。そして資源ベース理論ということを主張している。それは、「資源ベース理論というのは企業の戦略や競争優位が企業の保有する経営資源によって条件づけられることを説明する理論である^{ix}。」と主張して、その理由として、「資源ベース理論では、資源を自由に調達できないことが継続的な競争優位をもたらすことに注目するという点が特徴となっている^x。」と述べている。その基となるものは、「競争優位をもたらす資源の問題が二つの階層に分かれることが理解されるだろう。その一方の階層は競争優位を目指すために必要な人材・資金・設備・技術などの伝統的な意味での資源についての問題である。そしてもう一方の階層の資源は、この一般的な資源を調達する組織能力という資源問題である^{xi}。」としている。そのことでみえてくるのは、高島は2社間の関係として捉えている

1.2. B to B とサービスマーケティング

B to C (Business to Customer) の場合では企業が提供する商品は当然のことだが、サービス商品を含め消費財ということになるが、B to B の場合には提供する商品は物的商品、物的商品とサービス、サービス商品のいずれかで幅が広い。また、生産を目的として商品だけでなくことも多い。財の観点から考えてみると、生産財と消費財というように二つに分類することが有効なのだろうか、ということである。

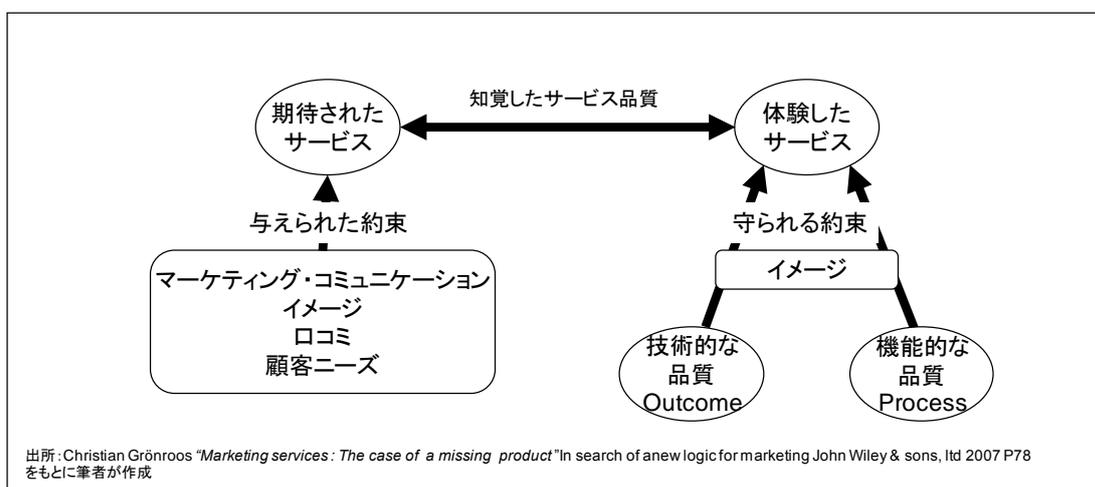
ラブロックはサービスは一方から他方へ提供される行為やパフォーマンスである、として

いる。また、特定の時、場所において価値を創造し、顧客にベネフィットを与える経済活動である^{xii}。としている。

一般的にサービスの特徴として、1、無形性 (intangibility) 2、生産と消費の不可分性 (inseparability of production and consumption)、3、バラツキ性 (heterogeneity)、4、消滅性 (perish ability) ^{xiii}とされている。

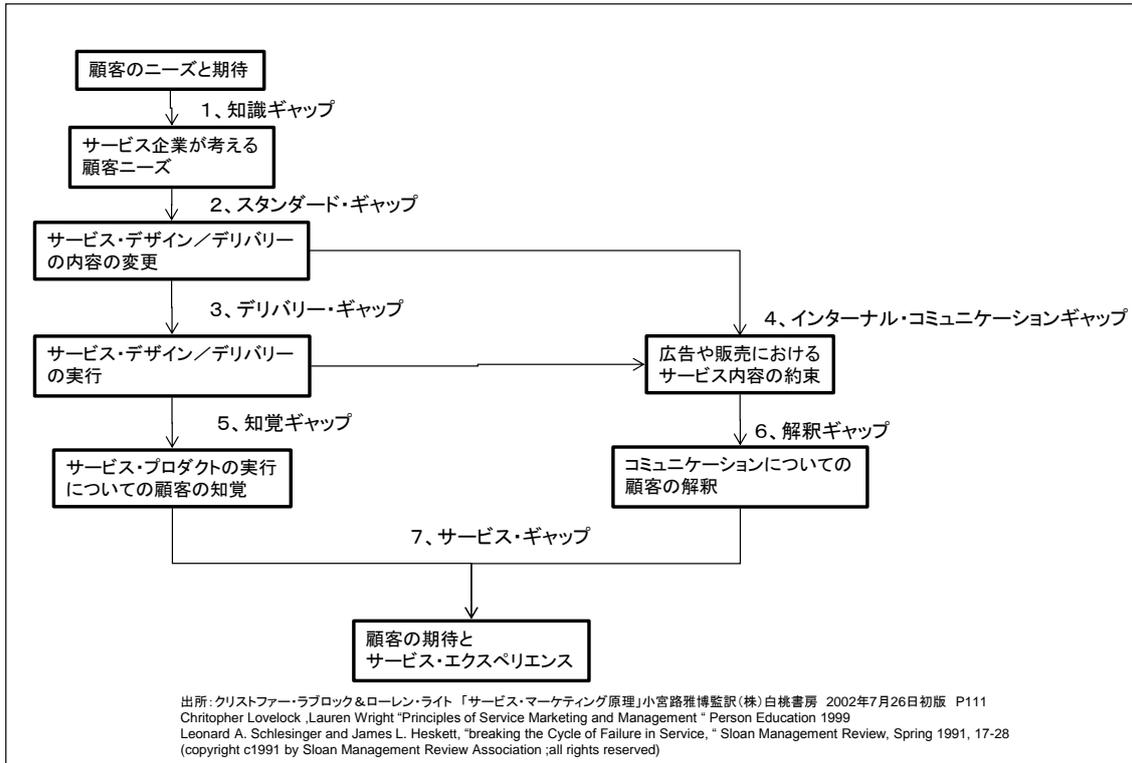
サービスマーケティングではサービスを時間軸で捉え、消費者主体の分類法では、購入前経験、購入経験、購入後経験、間接的影響に分類している。グルンルース (Christian Grönroos) はプロセスを重視し、コミュニケーションによってサービスを受ける前の期待は影響され、体験したサービスは技術的な品質とプロセスによる機能的な品質によっているとして、以下の図のように示している。

図 3、サービスとコミュニケーションモデル



それでも期待されるサービスが実行されるとは限らない。ラブロック (Christopher H. Lovelock) はサービスを行う際におこるサービスギャップについて以下の図のように纏めている。

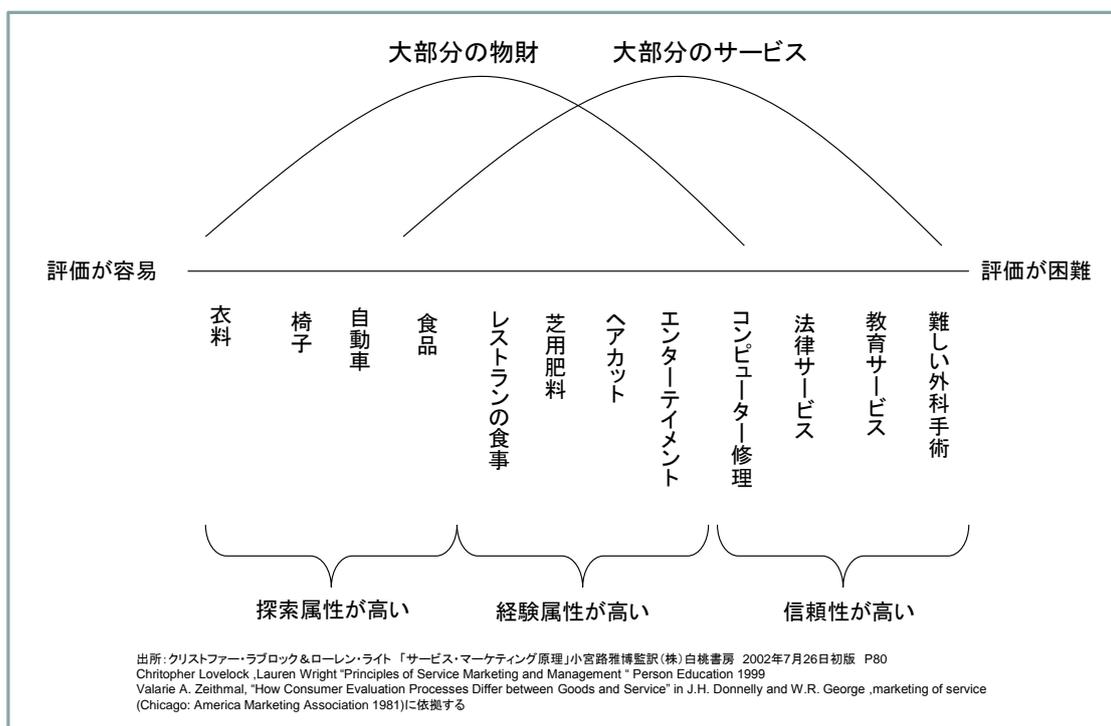
図 4、サービスギャップの発生について



また、ラブロックはプロダクト=製品を下図のように分類しているが、商品のポジションや売り方により異なるではないか、ということが考えられる。

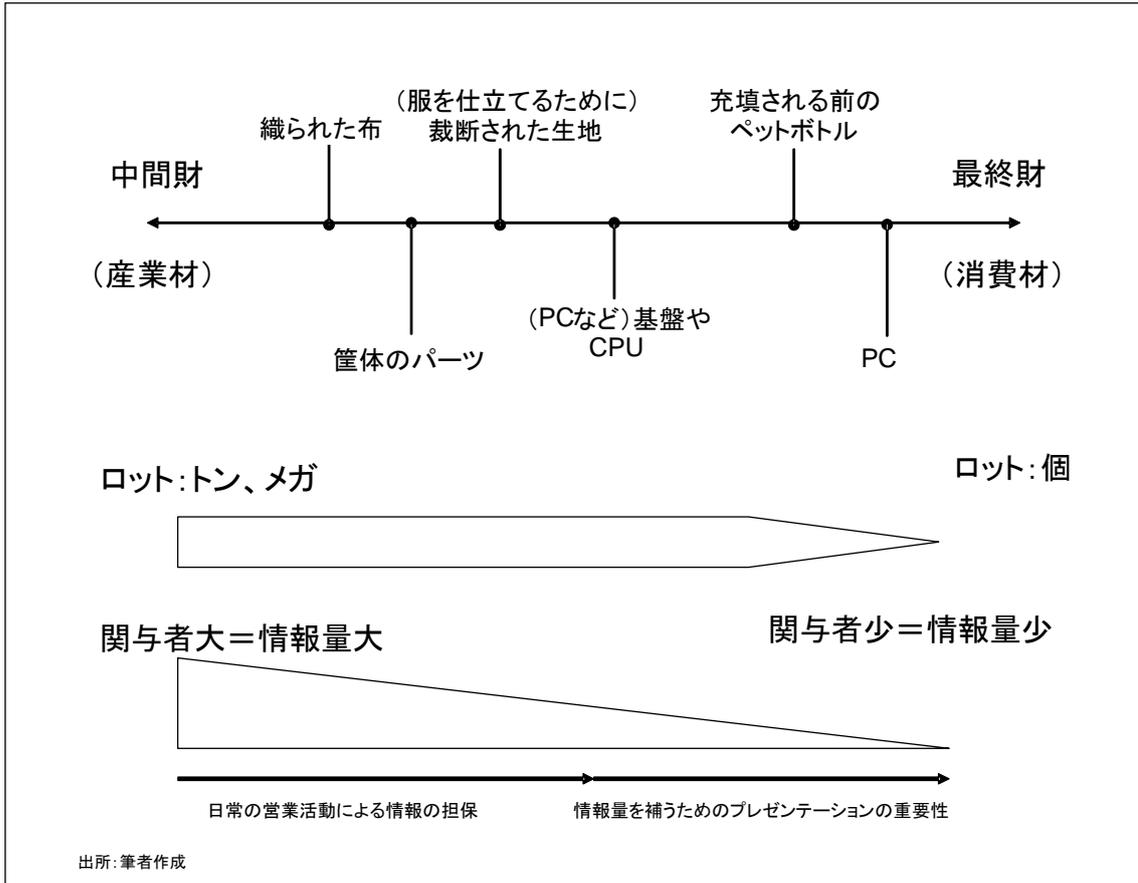
例えば衣類にしても、店員から今年のトレンドを教えられたり、着こなし方を教わったりした経験は誰にでもあるだろう。また別の機会では単純に買い物籠に投げ込んだ経験もあるだろう。とすると、単純に財という分類より商品・製品によるポジションや売り方によって変化していくことが考えられる。

図 5、サービスとプロダクトの関係と評価性



そのようなことから消費財のあり方を参考にすると生産財といえども、消費財に近いものとそうでないものがあると考えerほうが納得がいく。だが一方で消費財との違いは営業を主体する売り方が中心なこともあり、情報が非常に多いという特徴がある。そして、購買には関与者が多くなること、素材に近くなればなるほど工場生産が多くなることからロットが非常に大きくなるのが一般的である。それを纏めたのが、下図である。

図 6、財の観点からの B to B の関係性の大小

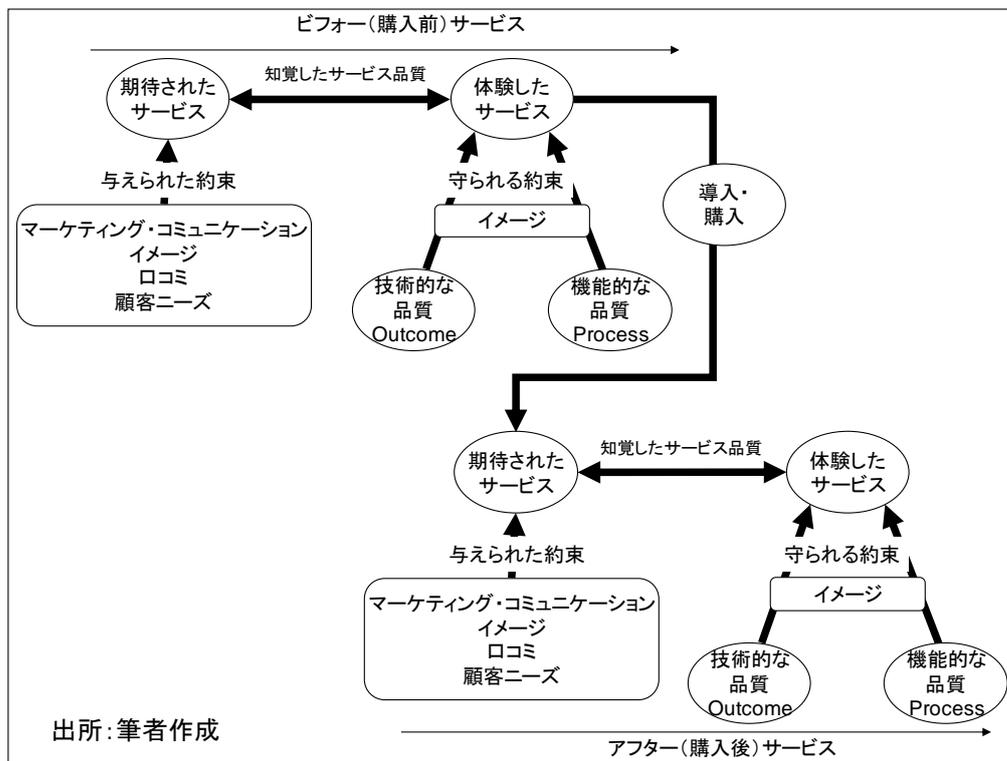


1.3. B to B と ABC マーケティング

一方でサービスとコミュニケーションというものに焦点をあてたのが、宇野が提唱した ABC 理論である。それは A とは購入後のサービスをアフターサービス、B とは購入前のサービスでビフォーサービス、そして C とはコミュニケーションである。購入前のサービスとして商品や製品の利便性に関する情報提供や製品への要求、解決する課題などニーズを聞き取る事であったり、先回りして予想される課題などの解決策を提案することなどがあげられる。そして、アフターサービスにより使用していったモノへの不満点や課題を吸い上げ、解決へ向かうようにする。その際に重要な役目をするのがコミュニケーションである。

ABC 理論とはある意味で時間軸を考察したものであるが、サービスと時間軸の組み合わせで改めてコミュニケーションというものを考えると下図のように考えられる。

図 7、ABC マーケティングから捉えた2つのサービス概念と B to B の関係性



そして、中間財の製造メーカーを考えると分かりやすいと思うのだが、2社間で見るとは、顧客の顧客（Customer's customer）やバリュー・ネットワークを意識するとサプライ・チェーンやバリュー・チェーンになる。それは別の言い方をすると関係性マーケティング、リレーションシップ・マーケティングということになる。なお、イノベーションについては項を改めて述べたい。

1.4. 企業間の関係性マーケティング

関係性からの視点ではグメソン (Evert Gummesson) は、RM (Relationship Marketing、リレーションシップ・マーケティング) においては、協調が中心的特性であるが、私の RM のコンセプトにおいては、市場経済を機能させるものとして競争と協調のどちらも重要であるとしている。伝統的なマーケティングでは、競争をもたらす利益が特に偏って強調されてきた。そして協調を市場の動きを抑制するものとみなしていた。中央集権的な計画、統制を支持する社会主義的な動きへの反動として、政治家やビジネスリーダーが社会問題を解決する万能薬として競争を擁護するのは全くの思い違いであるxiv、と述べている。そして、リレーションシップ、ネットワーク、インタラクションのに関する研究では、一連の一般的特性があげられるようになってきている。ビジネス・マーケティングにおけるネットワーク・アプローチでは、売り手・買い手リレーションシップを形成する要素として、3つのタイプの結びつきを区別している。

1. 活動の連携：技術的活動、管理活動、マーケティング活動における連携
2. 資源的結合：機械などの有形経営資源、知識など無形の経営資源を共有し、交換すること
3. 活動主体間の絆：活動に関わる人々が相互に関わり、影響を与え、相手に対して活動意見を持って形成される。

インタラクションは、3つの階層構造として捉えられる。最も下位の層がアクティビティであり、これが集まってエピソードの一部となり、一連のエピソードがシークエンスとなり、最終的にはリレーションシップが形成される。そして形成されたリレーションシップがパートナー基盤、すなわち組織の全体のネットワークの一部となるのである。リレーションスケープ (Relation-scapes) は、ネットワークに含まれるすべてのリレーションシップを指す名称として提案されてきた。ここの含まれるすべてのリレーションシップは、能動的で支障がないながらも影響力を持つという場合もある^{xv}、とも指摘している。また、マーケット・リレーションシップについても指摘をおこなっている。これはサプライヤー、顧客、競争業者、そしてその市場に存在する主体の間に形成されるリレーションシップである。これらのリレーションシップは、マーケティングの基盤に直接かかわり、外部の焦点を置き、市場の動きに適応する。その中には、消費者と他の組織に関わるリレーションもあれば、消費者が組織間のいずれか一方に関わるリレーションもある^{xvi}とし、以下のようなリレーションに分類している。

クラシック・マーケット・リレーションシップとは、サプライヤーと顧客の二者間リレーションシップ、それに競争者が加わった三者間リレーションシップ、そして物流ネットワークの3つであり、これらはいずれも一般的なマーケティング理論においてよく扱われている^{xvii}、としている。

続いて、スペシャル・マーケット・リレーションシップということを挙げ、このリレーションシップは、クラシック・マーケット・リレーションシップの特定の側面に焦点をあてたもので、たとえばサービス・エンカウンターにおけるインタラクションや、ロイヤリティ・プログラムの会員である顧客といったものがあげられる^{xviii}、としている。また、上位概念として、非マーケット・リレーションシップを2つに分類し、一つはメガ・リレーションシップをあげ、マーケット・リレーションシップより上のレベルに存在するリレーションを指す。これらのリレーションシップは、一般的に経済や社会全般に関わるもので、マーケット・リレーションシップの基盤となっている^{xix}、としもう一つは、ナノ・リレーションシップと呼び、これは、逆にマーケット・リレーションシップの下、つまり組織内部に見出されるリレーションシップである。組織内部の活動は外部とのリレーションシップに影響を与える。ナノ・リレーションシップの例としては、組織内部に独立したプロフィットセンターや部門、事業分野が増えている結果として生じている、内部顧客のリレーションシップや内部市場間のリレーションなどがあげられる^{xx}、としている。ゆえに、企業がマーケティング実施の際に部門間の連携性と相互依存性を考慮しなければならないという

ことである^{xxi}、と述べているが、至極当然のことと思われる。また、単純な二者間リレーションから一歩離れると、そこにはますますより複雑になりつつあるネットワークの世界が待ち受ける。卸売り業者や小売業者を通じて行うマーケティングも含むビジネス・マーケティングにおいては、顧客サプライヤーも複数になりうる。企業は個人の集合であり、企業は抽象的なものであるからこそ、企業間のリレーションシップを可視的なものとするために人によって結びつけられなければならない^{xxii}、と複雑系を意識したことも述べている。

また、企業間のアライアンスは、常に移転可能な知識に関係するものであったが、そのトレンドは変わってきた。自給自足の要塞であった企業は、転移可能な知識を移転するために、製品リレーションシップを通じてアライアンスを発展させた。その製品リレーションシップは今度、埋め込み知識の移転のために知識リレーションシップと化した。知識リレーションシップとは次のような4つの特徴を持つ、とし

- 1、 学習と知識の創造が、ますますアライアンスの目的になっていく。
- 2、 知識リレーションシップは、製品リレーションシップより親密な関係である必要がある。
- 3、 知識リレーションシップは、複雑なネットワークを必要とする。一般的に製品リレーションシップが、競争相手同士で結ばれているのに対して、知識リレーションシップの相手は、大学、コンサルタント、投資家、ライセンスの供給者、教育者、顧客、サプライヤー、組織内部の他の部門など多岐にわたる。
- 4、 製品とは、知識を一つの形に応用したものにすぎないが、知識とはより広い意味を含むものであるために、知識リレーションシップは製品リレーションシップより大きな潜在力を持っている^{xxiii}、と知識と製品における関係性を指摘している。

そこで、以上のように様々なマーケティング戦略手段から見た B to B マーケティングの企業間の関係性を示す概念が存在するが、そこでこれらを実証するために、生産財・消費財のトータル・サプライ・チェーンの実績をあげてきた日本電気株式会社（以下 NEC）を事例として実証研究の一部を述べてみたい。

その NEC も 2008 年のリーマンショック以降、グローバル市場戦略環境の激変により、消費財市場では苦境に立たされた。そして PC を代表とする消費財領域は後退せざるを得なくなってきた。しかしながら本稿では NEC が過去および現在でも日経コンピュータの第 17 回の顧客満調査でも多くの部門で上位にランクされていることからわかるように B to B マーケティング戦略の成功企業として評価されてきたことは間違いない。従って本稿ではその成功の過程を前提として、B to B マーケティングの実例として述べてみたい。

1.5. CRM 戦略による差別化と B to B の関係性の構築の事例（NEC の事例）

1.5.1. なぜ CRM 戦略を B to B マーケティングの中核としたのか

NEC（日本電気株式会社以下 NEC）のは日本電信電話公社（現在の日本電信電話株式会社）時代に電話交換器などを納入する事業から多角化したことから顧客である電電公社

との関係を重視してきた。その後の情報化の流れの中でパソコンを展開して行った。当時の主力顧客は企業などであり機器の購入に際してシステムやプログラムが必須条件であったことから顧客重視、サービス機能重視の社風が当然の流れであった。その後自宅でも会社と同じパソコンを使いたいという需要もあったことから、パソコン市場の拡大を目的として消費者向け市場が開拓されていったのである。

そしてコミュニケーションという部分において B to B の関係性に大きな影響を与えたのはインテルが 1989 年 10 月に行った消費者向けの「レッド X」キャンペーン、1991 年 5 月からの「インテルインサイド」キャンペーンが大きな転換点だったように思う。前者は「インテルは徐々に生産市場と消費者市場のあいだに位置する独特の緩衝地帯に入り込んだことを自覚するようになった^{xxiv}」ことそして後者は「エンドユーザーが重要な位置を占めるようになり、コンピュータの量販店に出向いて、あるいはデルなどの直販 PC メーカーに電話をして購入の決定を下すようになった。いまやエンドユーザーが、ビジネスのやり方に一定の影響を与えるようになった^{xxv}」。そのような変化の激しい時代を経て 2000 年をむかえ、生井俊著「121Ware 解・体・新・書」の前書きにあるのだが、2001 年当時の NEC ソリューションズの i カスタマーリレーションの本部長であった高畠が「モノとサービスそのものの差がつきにくい時代にあって、顧客と長期間にわたって良好な関係を築くことが、顧客満足を最大化し、結果的に企業に利益をもたらすのである。しかし、実際に多くの企業が CRM の大切さを理解していても、長期にわたって良好な関係を築くことができず、せつかくのビジネスチャンスを逃していることが多い。これには次の要因が考えられる。一つは、メーカーであれば従来からのプロダクトアウトの発送から抜けきれず、顧客の側に立った製品やサービス、メンテナンス、情報提供などが不十分であったこと。もう一つは、情報システムを CRM の中核とするトータルな仕組みの構築がきわめて難しかったこと、の二点である^{xxvi}。NEC 自身その例外ではなかった。」のだが、「日本のコンシューマー市場はリピート市場へと移行している。すなわちパソコンを購入した半数以上が買い替え買い増しの顧客で一台目購入の顧客を上回っている^{xxvii}」として危機感をつのらせ、2000 年 4 月に CRM を専門とする組織をもうけた^{xiv}、と述べている。

これにより NEC は CRM 戦略に着手したことになる。そしてその CRM 戦略システム「121Ware」（ワントゥワンウェア）は、NEC のパーソナル事業で手がけるサービス体系の総称^{xxviii}である。

ではどのようなシステムを構築したのかというと当時のサービスは製品紹介をする「カタログ」、顧客同士が集う「コミュニケーション」、デジタルライフを充実させる「アドバイザー」、困りごとを解決する「レスキュー」、パソコンやその周辺機器の購入ができる「ショッピング」といった五つのサービス^{xxix}だった。同時にパーソナル事業に関連する顧客情報を一つに統合し、ワントゥワン・マーケティングが可能なデータベースの構築をおこなった^{xxx}。同時に関連していた 15 のサイトを統合し、顧客との関係プロセスに基づいた情報発信をおこなった。

また、当時はパソコンを直接販売するだけでは他社の直販サイトとも差別化が図れず、また、顧客満足度の向上につながるとは思えなかった^{xxxii}ことから、サプライ・チェーン・マネジメントを軸に CRM を構築すると、サプライ・チェーンは製造プロセスと販売まであり、購入前から購入時点までの CRM は実現できる。しかし、よくよく考えてみると、購入後の CRM に対応する部分が、部材を調達し、作り、出荷するまでのサプライ・チェーン・マネジメントにはなかった^{xxxiii}。ここで、顧客の立場で考えたときに、購入後も含めさまざまな情報提供が必要だということに気がついた^{xxxiii}、ということである。冒頭にも上げたが、メーカーは作ることに意識が傾きがちで、使われる状況とその後どうなっていくのかということに対して無頓着な部分が今でも散見される。

そして 2000 年の Web サイト立ち上げ時にはインターネット直販だったが、顧客から電話で相談したいという声が上がってきた。そこで、電話や FAX での対応をおこなったところ、相手は法人だった。インターネット上で購入してしまうと、商品や代金を支払ったことの実証が残らない^{xxxiv}、このようなやり取りがあり法人にも対応する必要があることに気がついたのである。

1.5.2. 製品単体から統合した全体 CRM 戦略としての B to B ソリューションの時代（2001 年から 2012 年の NEC 内部の動き）

1994 年からはばらばら個別最適を優先した情報発信の時代で、広報、SI 部門にて個別にコーポレートサイト、各製品サイトなどが独自に HP を立ち上げていたようである。

2001 年にはメルマガサービス（メルマガ会員向け定期メール）を開始し、2004 年からは、B to B 会員向けの情報発信サイト Wisdom を立ち上げた。顧客の属性にも合わせた情報発信を行い、特定の商材について、Web 上で紹介するオンラインセミナーも開始した。

2005 年～2006 年頃は情報発信の統合化の時代を目指し、これまで個別に運用していたコーポレートサイトと B to B 系サイトのドメイン、デザインの統合を行い、NEC のコーポレートサイトとしてリニューアルを行い、情報発信機能を宣伝部に集約した。

2006 年には NEC グループを含めた全体最適化へ着手（Web 統合化プロジェクト）し、NEC グループの営業活動につながる Web 活動へ展開していった。それはマス広告、Web、展示会プロモーションの一体化を目指す動きでもあった。そして、2009 年にはより営業活動に密着したコミュニケーション活動の実現を目指し、宣伝部から CRM 本部へと組織強化を行い、より営業活動のサポートを目指していった。組織もマーケティングユニットから営業ユニットへと移管となった。そして、同時に NEC の基幹系システムを CRM 本部の営業ユニットへの移管を行うことで、そこに集約されているデータの活用を目指すことになる。

2010 年以降はコミュニケーション戦略の強化として、ソーシャルメディアの活用（ガイドライン、ポリシー、公式アカウント）を策定して社内に告知し、活用を促した。そして、広報、IR、宣伝の連携強化プロジェクト（マーケティング・コミュニケーションの拡大）

を発足させ、一般的な言葉でいえば IMC (Integrated Marketing Communication、インテグレートド・マーケティング・コミュニケーション) を意識した活動を行うことになる。同時に現場営業連携強化 (定期コンタクト) をもち、情報の共有を図ることを目指している。2011 年にはデータ (接点履歴、Web ログ) 分析、活用の再強化 (コミュニケーション高度化) などをおこない、一方で売上データ、営業活動記録、顧客データなど統合したシステム MIP (Marketing Innovation Platform) の構築、そして分析・活用も進めている。

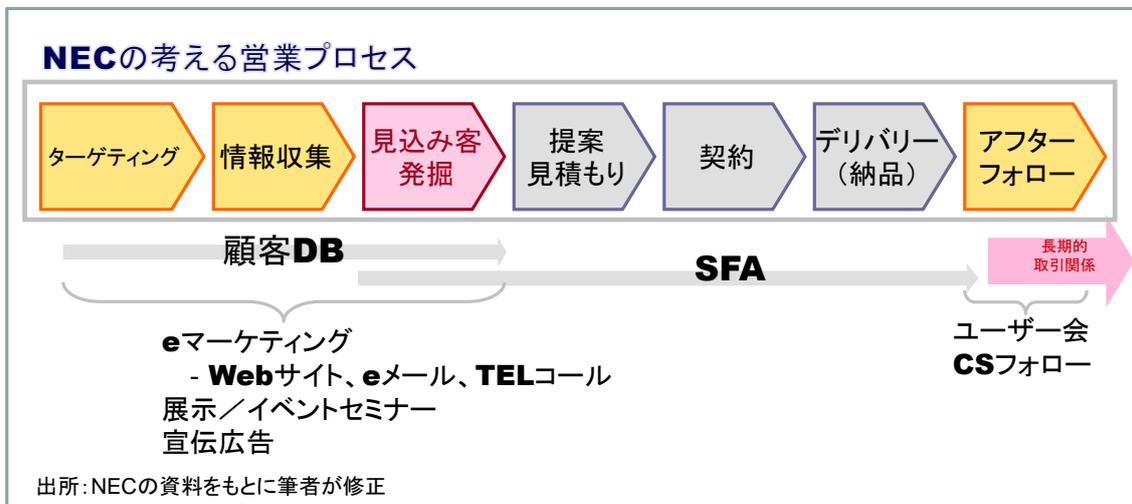
1.5.3. 現在の NEC の課題

先ほどもふれたが、2009 年にマーケティング・コミュニケーション機能を統括する CRM 本部は営業のユニットに移管された。これには 2 つの意味があった。一つは、社内外の雑多な業務をこなしていた営業の負荷の軽減であった。そのために後に詳しく述べる統合型のデータベース=MIP の構築が重要となる。そしてもう一つは本来の顧客をきちんと把握するという業務である。CRM 本部にとって顧客は社内外に二通りあるということである。その後者の顧客の変化として近年のインターネットの普及に伴い営業より Web でまず情報収集する人がビジネスシーンでも増えている。また、様々な要望をもった顧客に対応するために、ハードウェア・ソフトウェア・サービスなど多種多様な商材をラインナップすることになり、結果として営業が伝えきれない情報が多くなってしまった。そして、Web の特性でもあるが、誰でもどこでもアクセスできることから、顧客の問い合わせの範囲も広がり営業が対応するカバーエリアも拡大してきている。そこでまさに、グローバルでの対応が必要となってきている。だが一方で営業マンの人数には限りがあり、全ての対応は不可能な事態ではあるので、どこまでサポートできるのか、という課題がある。

1.5.4. NEC の考える B to B 営業プロセス

営業プロセスのシステムについては《1》 商談プロセス全体を強化していく、《2》 プリセールス、アフターセールス (販売前と販売後) の活動の効率化を目指すのだが、NEC が、特に新規顧客を獲得し長期的な関係を持つ顧客とするプロセスは下図のように捉えている。

図 8、NEC の考える営業プロセス

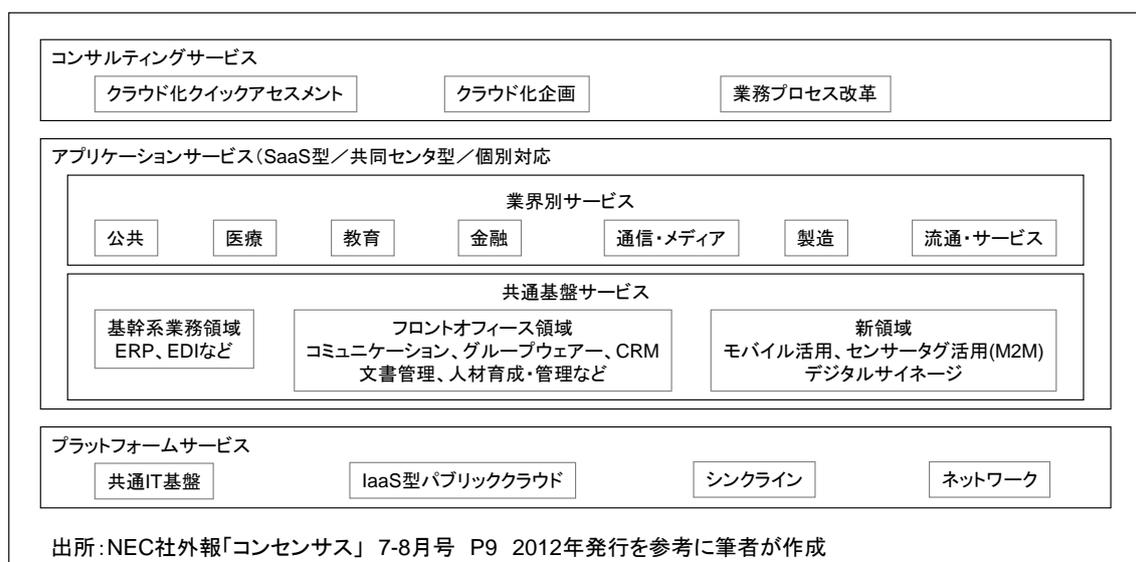


もう少し具体的にいうと、NECの情報提供サービスで、「Wisdomメンバーズ」に会員登録をするとメールなどでセミナーや製品・ソリューションなどの情報が送付される。顧客の属性に合わせて最適な情報を発信し、長期的なリレーションを図っていく。そうした活動で得られたデータは顧客データベースや、SFA = Marketing Innovation Platform (以下MIP) に蓄積される。そうしたデータをさらに活用し、Web、メール、アウトバウンドコール、インバウンド対応で、ターゲットにアプローチして商談機会を発掘し、営業と連携し見積もり、契約、納品へと進み、アフターフォローが実施される。事実、ターゲットティングされたWisdomメンバーズのイベントなどへの参加率は高く、集客もよく、効率のよい仕組みであるようである。事前の段階で分析を行うことで、サービスのギャップが解消されていると考えて良いだろう。そしてそのデータ量の多さは昨今話題になっているビッグデータである。例えばホームページ内でのユーザーの動きをトラッキングすることで、ユーザーの目的がある程度は把握できるようになってきているが、莫大な開発コストをかけてシステムを構築することができる企業は限られるはずであるから、このデータ分析の仕組みは後々外販に繋がることは予想できることであるし、高度化するサーバーの管理運用から顧客のデータを預かり分析する業務委託ということまで発展する可能性は高い。

NECの製品を使用しているユーザー向けの小冊子で「コンセンサス」というものがある。これによると、NECは下図のようなクラウドシステムの展開を考えているようだ。社内業務の効率化やコスト削減を推進するためにパブリッククラウドのSaaS (Software as a Service) を活用するモデル、導入コストをできるだけ押さえながら社外向けのビジネスを始めるためにパブリッククラウドのIaaS (Infrastructure as a Service) を活用するモデル、自社のデータセンタなどで既存のリソースを活用しつつシステム資源の仮想化からクラウドへ進むプライベートクラウド、さらにパブリックとプライベート双方のクラウドを取り入れたハイブリッド型にいたるまでオールラウンドのクラウドが用意されている。クラウド

ドのメリットとして、必要な時に必要なだけ利用するのでコストを削減すること、データセンタでの集中管理による信頼性の確保、管理負荷の低減、さらに災害時の事業の継承や情報基盤の確保、クラウドを使った企業間及び人同士の新しい関係性やコミュニケーションを築けるなどメリットをあげている。そのようなコンサルティングサービスを行い、業界別のアプローチとなる。

図 9、NEC のクラウドサービス

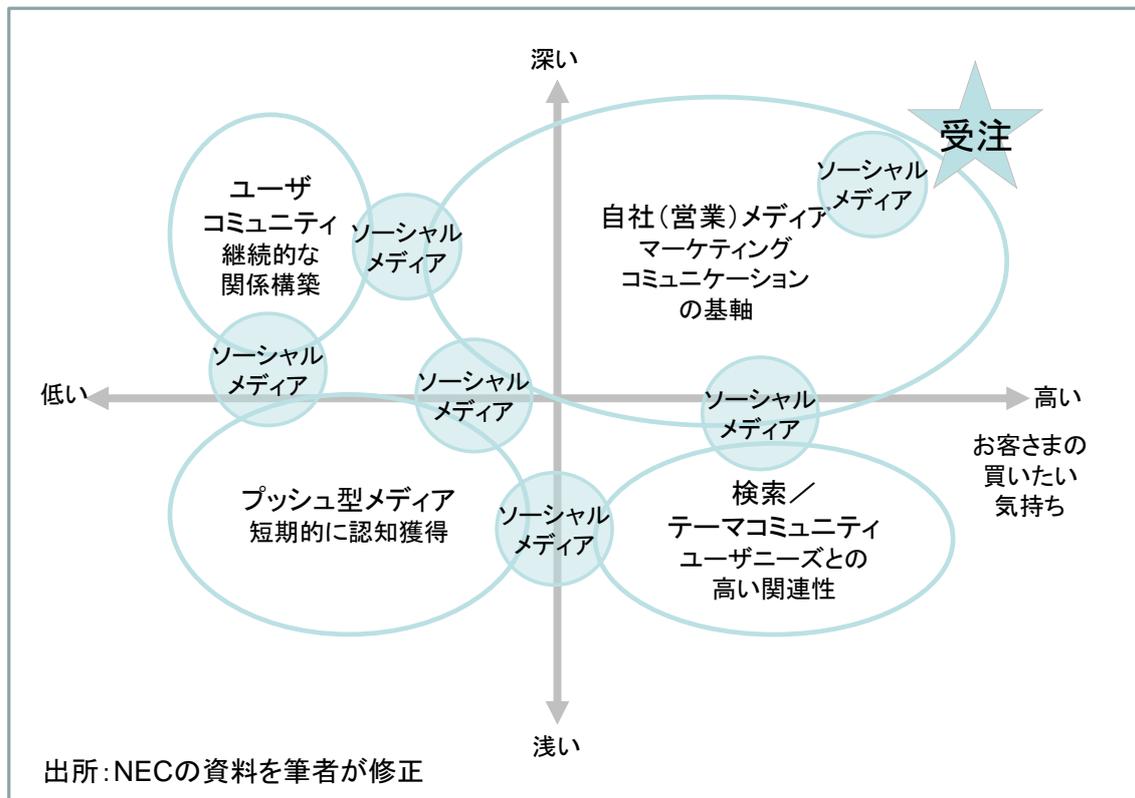


1.5.5. NEC の考える B to B コミュニケーションの位置づけ

NEC では従来のマス・メディアや自社での顧客同士のサイト内のコミュニケーション、ソーシャルメディア (Social Networking Service、以下 SNS)、日々の営業活動も含めて顧客接点の場をメディアと認識している点が面白い。

下図に示したが NEC の各コミュニケーションメディアの位置づけである。この図では横軸に関心の高さ、縦軸には関係の深さをとり、右上に営業をメディアとしてマーケティング・コミュニケーションの基軸としている。B to B の営業活動、特に既存の顧客の場合には、顧客の現状のシステムの不満や今後の経営課題をもとに、システムへのニーズを引き出すことが重要だ。

図 10、各コミュニケーションメディアの位置づけ



その文脈において、自社の営業を基軸とするのは理解できる。そして、右下には Web での検索をあて、左上には自社サイトのユーザーコミュニティをおき、従来の 4 媒体を左下においている。そして、NEC ではサイトを構築するにあたり、顧客同士のコミュニケーションの場を設けていることに以前から力をいれていたのだが、注目に値するのはソーシャルメディアを他のメディアの補完機能として位置づけ、使用していることである。

NEC ではソーシャルメディアに関しては顧客とのゆるやかなコミュニケーションの拡大と新しいコミュニケーション手段への積極的な取り組みを目標としている。生活者の興味喚起がされている場への積極的な参加をおこない、顧客のニーズが多様化されており、一方的な情報発信では限界に来ているのではないかという仮説に基づき双方向コミュニケーションの場として活性化している、と考えている。それを従来の企業の業務機能の補完として位置づけ、広告宣伝部門としては、「傾聴」、「会話」に注目して制作をおこない、従来型メディア×自社メディア×ソーシャルメディアの横断企画展開をめざし、統合型のコミュニケーションを目指している。そして NEC グループとしての参加姿勢の提示とガバナンスのために、利用にあたってのポリシー、ガイドラインの策定、公式アカウントを設け、利用者に誤解や悪意のあるなりすましなどを防止している。

消費財メーカーなどソーシャルメディアを使用した場合の問題を聞くことがあるが、どうもまだ消費者＝ターゲット（この場合にはソーシャルメディアへの参加者）が異なっている

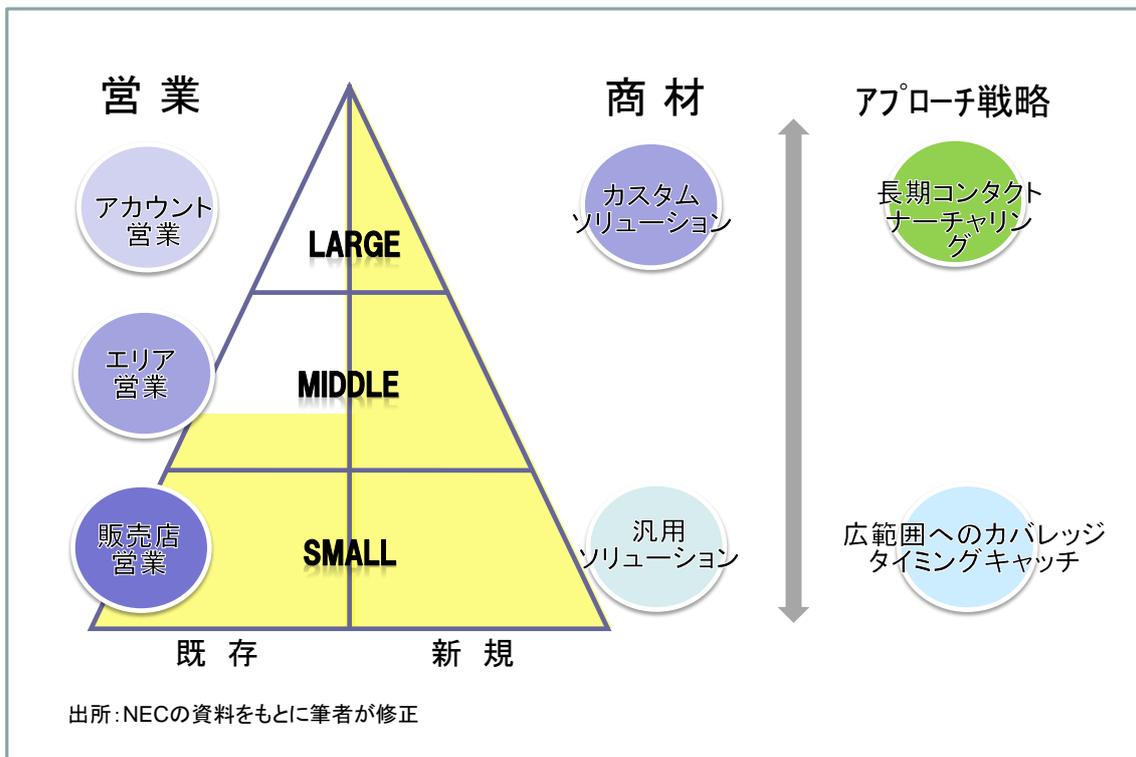
ように思える。それはまだ一般的な人にはソーシャルメディアへの熟練が不足していからではないかと考えられるが、NECの場合にはそのギャップは少ないように感じられる。

1.5.6. ビフォーサービスと B to B コミュニケーション

NECではプリセールス呼んでいるのだが、これは宇野政雄の言うビフォーセールスと同じものである。先ほど見た営業プロセスに即したe-マーケティングやWebサイト、TELコール、展示会やイベントなどを時代に適合したコミュニケーションである。これは宇野が40年近く前に指摘したABC理論が形を変えて生きているといえる。また、NECにとっての製品でもあるソリューションサービス（例えばビックデータの分析を短時間で終える）などは無形なものであるがゆえ、事例を丁寧に紹介して、なぜそれが可能なかが良く分かる仕組みとなっている。それはどのようなことかという経験的にいえることだが、課題を抽出し、要件定義をいかに決めていくのか、そしてそれをどうやって実現するのか、というのがソリューションサービスということなのだが、顧客が不安になる部分をよく理解していることが分かるということである。

だが一方で当然のことなのだが、企業の規模、例えば全国展開しているか、それとも地方を中心とした活動をしているのかなどによって当然「売る」商材は異なる。また業界によってもニーズは異なる。自社向けにカスタマイズしてもらいたいと思ったとしても、使いこなすには、人的・金銭的な問題も発生する。そしてNECの場合には対応する営業部門が業界別および規模別に異なっているのである。

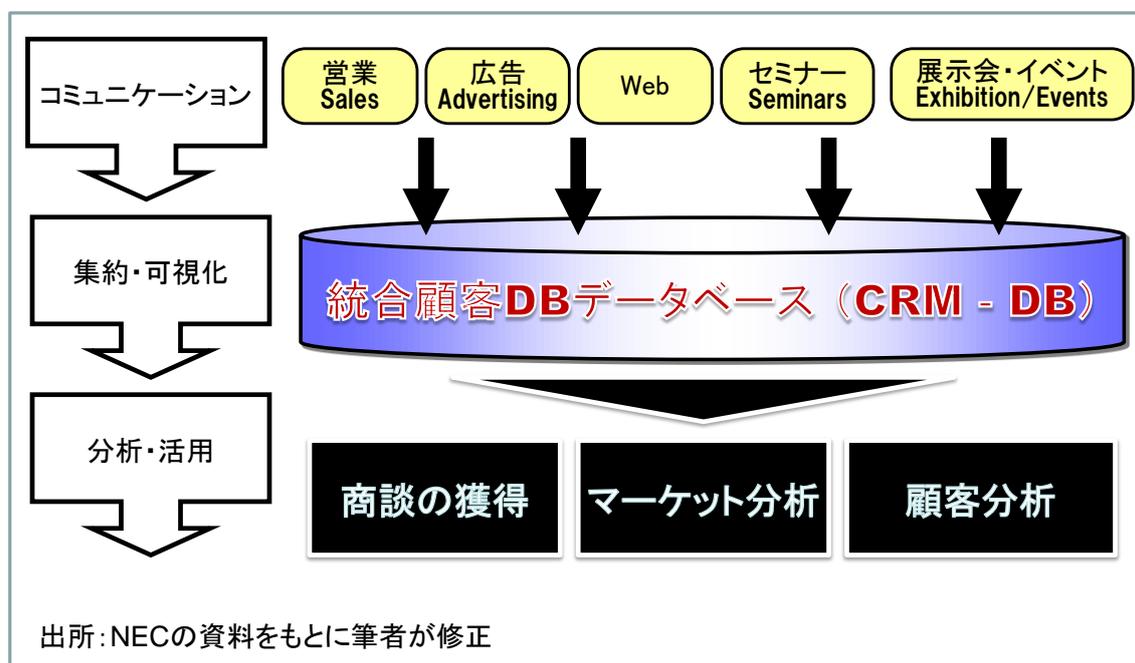
図 11、営業と商材別アプローチ戦略



同時に営業活動、もしくは顧客をもっと類型化することを考えると、業界や規模による分類を志向することとなる。そうすると、先ほどの様に業界別の軸が設けられることになる。そこでコミュニケーションの効率化という課題に直面する。効率化を図るために、どのようなコミュニケーションに反応した顧客なのか、そしてどのような課題を抱えているのかなどの顧客の情報を統合化して営業が利用しやすくする必要がある。同社のMIPにはそのような情報が網羅されているので、営業が使えるパッケージ提案ツール（例えば自治体向けのパッケージソフトなど）が用意され、タイムリーな提案に使われている。その解決策として顧客データベースの構築をおこなって顧客やマーケットの分析をおこない、営業の情報を伝える一方でPDCAではないが、コミュニケーションにフィードバックし、より精度を高めることとなる。

多くの企業や法人にとってこのようなシステムは納品されるまで分からないことが不安なのだが、それをホームページでの事例紹介、イベントやショールームなどリアルな接点での紹介など多岐にわたって行っている。顧客にとって期待したモノと実際のモノとの差、ギャップの解消をおこなうのか、またそのプロセスをどのようにおこなっているのか、ということも非常に重要なことであろう。そのことから、営業の業務報告まで管理することになったと考えられる。また、そのプロセスの見える化により、営業の類型化が可能となり、新たな営業へのサービスが実現でき、その相乗効果が見込まれるのである。

図 12、顧客リレーション活動とデータベースの位置づけ



1.5.7. アフターサービスと B to B コミュニケーションについて (NEC フィールディング株式会社の事例)

NEC フィールディング株式会社 (以下、NEC フィールディングス) という会社は一

般的にはあまり知られていないだろう。主な業務は NEC が納入を行ったビックネーム（例えば全国規模の銀行や大手流通業など NEC のアカウント営業が対応する企業）を除いた企業に対して NEC と連動した営業活動、すなわちアフターサービスを行う会社である。その対象企業は 30 万社、512 万システムのアフターサービスを行っている。そのために、6 千人近い人と国内では 450 弱の拠点を擁している。

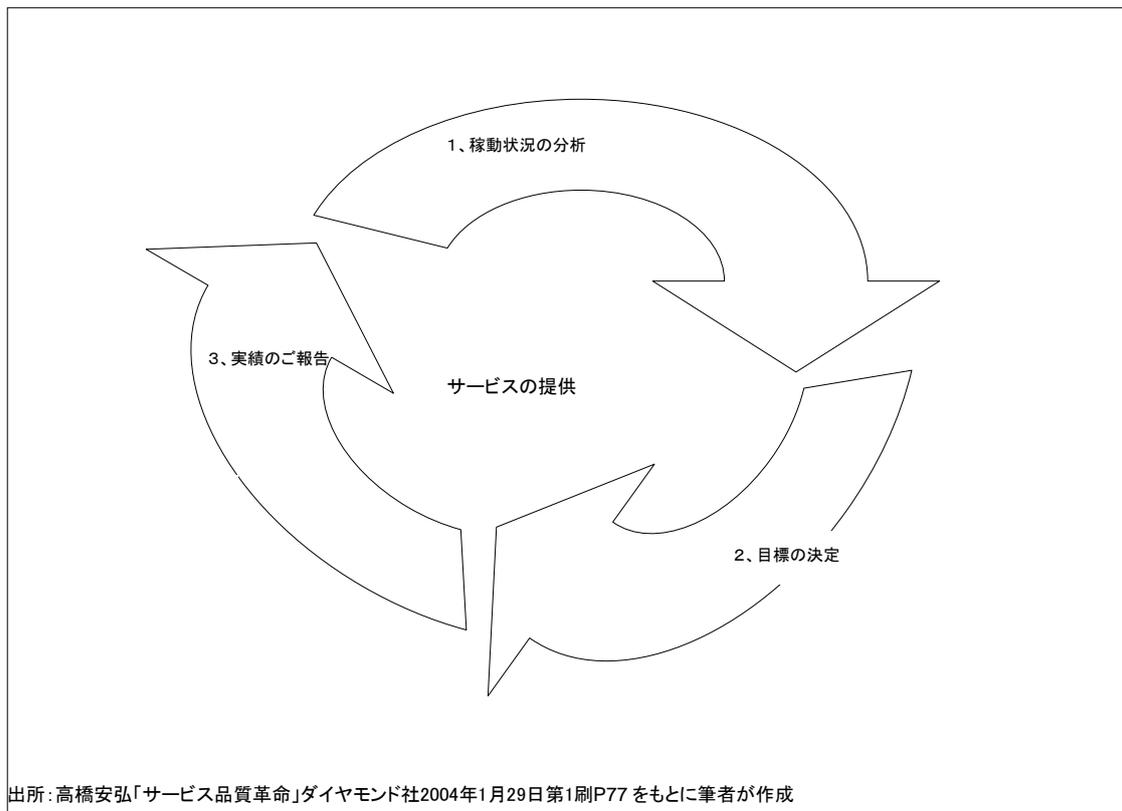
NEC フィールディングのホームページではフィールドイング活動とは情報関連領域において、お客さまの活躍現場で、お客さまの快適運用と最適活用を実現すると共に、お客さまのニーズを先取りして様々なサービスを創出し、提供することです。また、社名の由来としては「フィールドイング」とは、「お客さまの対策チームとして迅速に問題解決にあたる」という意味を持つ英語「fielding」を引用している。当社が目指すビジネスが「お客さまとの接点を中心とした活動」であることを、社名を通して明確にしました^{xxii}。アフターサービスの詳細はパソコンからスーパーコンピュータに至る各種コンピュータ、ネットワーク機器について、企画・設計から導入・構築、運用・保守、サプライサービス（トナーやカートリッジなど）に至るすべてのフェーズで各種サポート&サービスを提供している。

2004 年の段階では事業を以下の 5 つのポイントに絞っていた。

1. 事業の本質を「サービス業」と位置づけたこと。
2. 「CS」を経営の基軸に位置づけたこと。
3. 「アフターサービス分野」に事業ドメインを絞りこんだこと。
4. 戦略推進の「卓越した仕組みと強固な体制」が存在すること。
5. 自立を機に「マネジメントロジック」を意識的に転換したこと^{xxxv}。

現在も 3 年ごとに経営方針を見直し、そこで CS と CSR（企業の社会的責任、Corporate Social Responsibility 以下、CSR）を基軸とすることに変更を行っている。その CS に関しては「個」としての顧客対応を徹底させることで、CS を向上させようと考えた^{xxxvi}。これは下図に示した SQA（Service Quality Activity）と呼んでいる活動である。

図 13、顧客との関係を強化する SQA



それと同時に個の教育評価は、サービス技術検定制度において技術スキルをハードウェアサポート技術、ソフトサポート技術、運用・設計構築技術の3分野に分け、それを三段階のスキルレベルで評価している^{xxxvii}。

また、顧客へのサービスの向上のため、NECのMIPとは異なった顧客データベースの構築である。連動しないことの意味は顧客の保守管理の状態をストックしていることから莫大な情報量を保持することになること、そして、その情報には顧客である企業のオープンにしにくい情報も含まれていることからである。「そのような情報をNECとはいえ他社には言えない」ということである。だからといって、情報連携は行われなければならないわけではなく、現実には設計部門間では綿密な情報交換が行われ、たとえばサーバーなどの入れ替え時には当然のことだが、情報の交換が行われている。

そしてNECフィールドインゲスには2つのビジネスモデルがある。一つはストック型ビジネスで期間契約をベースとして保守サービス^{xxxviii}で、長期にわたる契約の場合には、20年前の部品の調達までも行うことがある。もう一つはクロスセルで顧客の課題を解決するためのサポートサービス^{xxxix}である。後者はエージェント（営業）だけでは解決できない課題と判断した場合は、エージェントと支店営業部・ビジネス推進部・技術支援部の要員からなる「ソリューションクルー」がその都度結成される。ソリューションクルーが共有した顧客の課題については、クルー各員の得意とする能力を活用して解決策を立案する。もし、提案案件が受注できなかった場合は、「だめだった」で終わってしまうのではなく。

提案案件の機能・性能・納期・など失注の原因を分析し、その結果顧客から聞き出す失注理由を検証して次の提案の参考にしている^{xi}。これも PDA サイクルでの検証と見える化である。

顧客からの苦情は「一般苦情」「重大苦情」「特殊苦情」の3段階に分けて運用している^{xii}。そして重要な状況は全社の役員や管理部門にメールが配信され情報が共有されている。また、地方を6ブロック、各5名の30名、本社では50名が満足と品質、目標と実績についてここでも PDA サイクルを使い検証をおこなっている。たとえば100台のマシーンを使われているが、そのうち1台が動かなくてもそれほど支障はないが、2～3台のマシーンを運用している場合には1台がダウンした場合には緊急事態と判断している。顧客にとっての重要度ということを非常に大事にしているエピソードである。

カスタマーサポートセンター（以下、CSC）は以前2拠点での運用であったが、現在は9箇所（12センター）で運用している。もしも大きな災害にあつて1拠点でも運用ができなくなっても支障がないようにバックアップ体制の構築をおこなっている。そして CSC が受けた情報はリアルタイムで拠点に転送され、拠点はその顧客に関するスキルを持つカスタマーエンジニア（以下、CE）を選出する。その CE が外出していれば、作業予定情報を CE のスマートフォンに転送して作業指示をする。連絡を受けた CE はスマートフォンに表示された作業指示メールを確認するが、必要があれば作業すべき内容を確認するために、スマートフォンを CSC に接続し、録音されている顧客と受付者との会話を聞くことができる。顧客にとっては同じ説明をしなくても良い、ということである。

営業のバックアップとして、ヘルプデスクによる24時間体制によるリモート監視の実施。部材供給を受ける（支社で CE の業務を行う）ビジネスパートナーには、購入所要を早期に提示し、パートナー企業とのプル型サプライ・チェーン（いわゆる看板方式）を実施し、競争力のある商品開発などで一体となった活動を行い、相互の競争力の強化を図っている^{xiii}。そして、CE には技術革新が早い IT 業界ならではの教育をおこなって新たな技術の革新についていこうとしている。

一方で顧客とのコミュニケーションについてはコミュニケーションに関しては徹底的な現場主義である。現場にいかにかに足しげく通うか、そこで情報を吸い上げるかに注力をおこなっている。その対応回数は374万回/年と非常に多くのコンタクトをとっている。また、一つ一つの小さなことでも顧客へ商品の提供をおこなっている。例えば LAN ケーブルを引くことさえもおこなっている。また、何が顧客にとって重要かということも考えているのである。それが、次の大きな仕事につながると考えているのである。システムトラブルというものは、悲しいことではあるが多かれ少なかれ発生してしまうものであるが、現在はシステムトラブルが減っていることから訪問機会が減っているのが現状だ。事業領域を広げる一方で訪問頻度の高いキャノンやリコーといった複合機メーカーまでが競合となっている。

そして、2011年3月11日に起こった東日本大震災により、アフターサービスは大

きく注目されることになる。それまでは、顧客である企業は IT ベンダーに対してコストの削減やクラウド化により関係が希薄になっていたが、その時以降システムをいつ、どのように復旧させるかが課題であった。もし復旧が遅れば、それは顧客の顧客への対応ができないということを意味していた。そこに注力できない IT ベンダーは次回の契約につながらないもしくは契約の見直しということになり、復旧への対応ができたベンダーへのシフトが発生しているという事態に直面している。

震災による顧客の価値の変化というのは極端なことであろうが、日々の保守や営業活動により情報を集約し、変化の兆しを見つけ、それに地道に対応をおこなう一方で、2012年8月16日の「日経コンピュータ」での第17回顧客満足度調査のシステム運用関連サービスの情報サービス会社では2位、2011年10月5日に発表された株式会社 J.D. パワーアジア・パシフィックの2011年日本 IT 機器保守サービス顧客満足度調査＜サーバー機編＞では3位となった。それらの内容の分析や自社での顧客満足に関する独自調査を経てアフターサービスの見直しを常に行い、顧客満足を引き出している。

小括

NEC の関係性および ABC 理論の実践とサービスとコミュニケーションの一部を述べてきた。NEC という会社の位置づけは B to B の関係において多くはシステムの構築やそのコンサルティングである。そこでは多くは顧客のニーズやウォンツを聞いてどのような行為を行うかを理解した上でのシステムの構築であることが経験的にはいえる。だが、発注する段階では顧客は最終的にはどのようなようになるのかが分からないことがある。言い換えると無形なことが多く、例えば売上と購入者を紐付けて管理・分析したい、ホームページでの画面遷移を見て優良顧客を発見したい、最終的にはサーバーなどのシステムの構築やモニターに映る画面として納品される。財の観点からは無形性の度合いが高いということである。

納品に至るまでの NEC のコミュニケーションとは、顧客へのアプローチ前からの準備、ホームページの顧客の関心や業態別のサービスメニューや顧客間のコミュニケーションの場の提供、言い換えるとコミュニケーション手段の構築と分析から始まっている。

一般的にホームページの閲覧を解析することで、閲覧している人がどのような人なのかが推定できるとされている。例えば、既存顧客であれば製品やサービスを知っているから、企業の業務トップページからいきなりサポート情報のページ、コンタクト情報のページへの画面遷移となる可能性が高く、見込み客であれば企業の製品やサービスを知らないわけであるから、トップページからその企業が手がけた事例紹介のページ、企業の事業への取り組み姿勢やトップの考え方などの企業メッセージなどのページへ移動して、その企業の特徴をつかもうとする。そして、競合する企業であれば、トップページから競合先がどのような顧客を持っているのかを知りたいのであろうから顧客一覧のページ、そして今後どの分野を強化するのが端的に分かる、採用情報のページなど関心の高いページへ移動する。

そのような事例を蓄積することで、顧客の傾向が分かるようになる。従来分析できなかった部分が分析できるようになっている。ここが一般的にビックデータといわれている部分である。それを自社の資源であるシステムを使い自社のホームページの訪問者やユーザーフォーラムの行動を解析し、対策をおこなったことそしてそのノウハウを自社の強みに変化させた。そして、一方でコンタクトを取ったことのない人とはコンタクトしたがないものであるが、ソーシャルメディアにもいち早く取り組み、コンタクトするノウハウを蓄積していったと考えられる。

このことによりひとつには期待されていることと納品されるシステムのギャップを埋めることができるのである。

そして宣伝部が持っていたとされる「傾聴」、「会話」であるが、これは全社の人間、特に営業が持っていると考えられる。そのことはSNSの実施においても有効なことであった。SNSを運用する場合には、情報を発信する「個人の人間性」が重要であるということが盛んに言われている。どういうことかということ個人がしっかりしていれば俗に言う炎上は起きない、と言われていることから、人の話を聞くという基本的なことができ、それに対してきちんと対応していくということが重要だということを示唆していることに他ならない。

そして顧客のスキルやニーズに合わせて多彩な手法とコンタクトポイントの構築を行いコミュニケーションに非常に注力していることである。また、グループからも情報を集め業界別にポジショニングを行い、顧客を類型化しセグメンテーションを行い、発見した顧客にターゲットを決めれば、汎用企画もしくは個別ニーズのある顧客にはそのカスタマイズを行っていく。また、アフターサービスについても地道な小さいことの積み重ねを行いCRM戦略の基本である顧客の維持とともに人的な交流が中心だが、その知識をシステム化することで情報共有が可能となり、水平展開が可能となる。これもあまり意識されないうで行われていたようだが、個人の顧客に対応してきたこと＝CRM戦略の手法が後々法人などの分析やアプローチに応用されているように思える。また、忘れてはいけないのは、営業マンがそのような分析をおこない、汎用企画書を作成するわけではないということだ。そのようなことをおこなうのは間違いなくスタッフである。なぜなら営業マンには広い知識が求められる一方で、スタッフと呼ばれる人材にはより高度な専門性が求められるからである。また、専門性と総合性の両者が噛み合わなければ、現在のシステムは成り立たないのである。その関係を持って顧客企業の利便性や安心の担保となるシステムを構築するのである。その関係を関係性という観点からみると、スタッフにとって営業マンは顧客にあたるという、インターナル・マーケティングが実施されていたのである。

顧客の掘り起こしから始まり、顧客分析、そして顕在化した顧客に対して効果的にアプローチを行い成約に結び付け、納入後は現場を中心とした取り込んだ顧客を逃がさないアフターサービス、顧客とマッチングしたコミュニケーション戦略ということに関して一日の長があることは否めない。

B to BにおいてはNECも例外ではなく、コミュニケーションに関しては営業に重きを置

いている。顧客である企業のシステムを担当する部門からシステムに関してのレベルは様々であることが想定されるのだが、大きな流れとしてはオリエンテーションがあり、要件定義、提案書、仕様書、都度の見積りの作成、により案件が決定していく。競合も当然のことながら存在するので、差別化のための付加価値をどうつけるのか、そのための提案が必要となる。提案ができるということはクライアントである企業の課題が理解できている、もしくは（相手からの示唆を含み）情報を入力しているということである。その場合には NEC フィールドインギスの事例にもあるように、複数のメンバーでの解決策を探るということである。ネットワーク型による課題解決ともいえる。

解決策を見つけるといっても（当然のことながら「製品」の情報も含まれている）情報の過剰な現在において、提案する側も提案を受ける側も混乱する可能性が高い。その情報を取捨選択する、プライオリティーをつけるという能力が必要となる。そしてソーシャルメディアを扱うということは個人に依存することは先ほどふれたが、改めて、入社以前の学校を含めた教育と入社後の教育が非常に重要だといえる。

営業のスタイルということを考えるにあたり、日本経済新聞社 日経産業消費研究所「営業の革新 混迷の時代に求められる『強さの研究』^{xliii}」によると行動重視型、奉仕型、提案型、ワークショップ型の4つに分類している。営業のスタイルとして提案型営業の利益率が高いことを指摘している。提案ができるということは、課題と解決策をもっているということである。

NEC の営業区分については下図のように分類できる。

図 14、NEC の営業区分

営業／業界	公共	医療	教育	金融	通信・メディア	製造	流通・サービス
アカウント営業							
エリア営業							
販売店営業							

出所：筆者作成

アカウント営業は開発などのビフォーサービスとアフターサービスまですべての面で顧客と向き合うことになる。その場合には業界の情報と個別の顧客の情報が集約されることから提案型営業やワークショップ型営業を行うことが容易になることが考えられる。一方でエリア営業の場合には、アフターサービスと分離されていることから、都度アフターサービスに関する情報を収集して提案活動を行うこととなる。一方で顧客側も潤沢な資金がないことやそれほど時間もかけられないなどの問題やスキルやそもそもの手手が不足しているなど人的な問題も抱えることが想定されるので、開発が少ないことが想定される。エリア営業はあまり開発というものがなく、あるのはあるソフトのなかかチョイスし提案することが現実的なことから販売店営業が先ほどの提案型営業とは異なった提案型営業になることが多いと想定される。とすると、その分野や地域でのある意味の提案型営業は必要だが、単純に全て同じタイプの提案型営業ではないと考えられる。それぞれのニーズに対

応した人材が必要となると考えられる。そこで、人材の多様性ということになるのだろう。ただし、その場合には固定的に考えるのではなく、人材を流動的に捕らえる必要がある。なぜならば、人には成長志向があり、その段階にいる人材にはそれに沿ったステップアップが必要だと考えられる。それも一つの多様性である。

そして提案型営業という人材を増やそうとすると、特に NEC のように多くの人を抱えているからこそだから、改めて考えてみると、2つの顧客があるということである。経験的にそれはあるのだが、社内にいるスタッフにとっては「営業は顧客」であり、「購入者も顧客」であるということである。顧客の顧客という考え方に従えば、顧客（＝営業）の顧客が購入者であるということでもある。間接的なことではあるが、営業が動きやすく、余計負荷が減れば本来の購入してくれる顧客へのサービスも向上するということである。そして営業マン向けツールの開発の熱心さは特筆に価するだろう。このことによって営業は顧客に向き合う時間を獲得することで購入する顧客サービスへの向上が可能になった。

NEC の場合には、中間財として物的にはサーバーやネットワークの機能や構築、すなわちある意味で SI である。顧客である法人が行う消費者に対してのシステムやサービス開発を行う一方で、（現在はパソコンの売り上げに関しては決算から外れているが）消費者向けの PC の販売やサービスを行っていたことで、法人向けのシステム構築やサーバー機能による消費者までつながる価値の連鎖の構築とコミュニケーションを意識しないで行っていたのではないだろうか。

今回の事例から分かることは、B to B において財として無形性に近いものはビフォーサービスとアフターサービスの重要性和サービスのプロセスとコミュニケーションの一体化が重要である。そして今後はそのサイクル構築しながら検証を行い価値やコミュニケーションなどの手法の変化が起こった場合には特にそうだが、修正していくということである。

そして、NEC の行っている SNS について先ほども個人の人間性ということに触れたが、そうすると組織の力と個人の力のバランスが大切であるということである。また、その発信する情報の内容についても、情報がすぐに伝わる現代において古い情報は見向きもされないということも現実である。B to B においては専門性ということが非常に重要であるが、一方でその専門的な部分を統合してひとつのシステムにまとめ上げるということはプロデュース能力が必要となる。

そして別の観点からいえることは、システムのような無形性が強いものはコミュニケーションする内容が「未来の姿」すなわちシステムが実現する世界や「将来自分たちが受けられるサービス」であることから特にビフォーサービスにおいては明確に分けられるものはないということである。これは他の分野でも同様であろうが、利益を生む提案型営業を目指すということのひとつの形であると考えられる。そしてグメソンが指摘している知識のネットワークが構築されているのはいままでのない。

そして、NEC の事例から分かることは、B to B において財として無形性に近いものは CRM の重要性が B to B マーケティングの変遷の中で提案されてきたことである。そして

宇野が提唱する ABC マーケティングの応用である、ビフォーサービスとアフターサービスの重要性とサービスのプロセスとコミュニケーションの一体化が重要である。そして今後はそのサイクルを構築しながら検証を行い、価値やコミュニケーションなどの手法の変化が起こった場合には特にそうだが、修正していくということに結論付けられる。

2. 企業の関係性の視点と B to B マーケティング

2.1. B to B マーケティングにおける価値と関係性

企業間の取引以外でも一般的に価値があるという言い方をする場合があるが、取引という場合は金銭とものの交換という見方がある。その場合には金銭と同等の価値があるものということがいえる。それでは関係性という観点から改めて価値とは何だろうか、ということを考えてみたい。その観点からグレンルース (Christian Grönroos) は以下のように述べている。1970年代から、価値、例えば製品と金銭との「交換(exchange)」は、マーケティングにおいて中核的な現象と考えられてきた。この見方によるとマーケティングは製品と金銭の交換を容易にするために計画され実行されることになる。マーケティングに関するこの見方からは必然的に標準的なマーケティング・モデルや概念は交換を創造する職務へと適合されなければならないことになる。その結果、マーケティングの主要な課題は、顧客に購入させることであり。顧客が古いか新しいかは問題ではなくなる^{xliv}、と指摘している。これは現在も存在していることである。大量生産と価格とチャネル戦略により市場のシェアを獲得し、その市場を席卷することで、利益を獲得するというモデルが典型である。だが、市場は多角化している現在ではこの戦略だけではなかなかうまくいかない。そこで、「交換価値 (value-in-exchange)」の見方は、「利用価値 (value-in-use)」の考え方に取って代わり、顧客にとっての価値は製品のなかに組み込まれているものというよりも、むしろ顧客が製品やサービスを使用するときに発生するという考え方になる。

このようなマーケティングの種類は、しばしば「取引マーケティング(transaction marketing)」と名づけられる。その焦点は購買と単一の交換（あるいは取引）を創造することにある。マーケティングは特定範囲内に限定されたキャンペーンとなり、その目標は製品やサービスを販売するために提供することが最優先になる。価格は重要な論議となる^{xlv}、としている。そして、交換の現象は消費財のコンテキストにおいてまず研究され、マーケティング・ミックスのマネージメント方法や 4P モデルが中心的な要素となった。市場が成長し、その交換が顧客と製品の生産者間の重要な相互作用を必要としない状況においては、この取引志向のマーケティング・アプローチは成功しており、今なおそうだ^{xlvi}、としている。

そこで、サービスマーケティングやリレーションシップ・マーケティングではどのように価値ということを捉えているかをみてみたい。1970年代から。サービス提供者や製品のサプライヤーと生産財購買者や顧客との間の相互作用（買い手と売り手の相互作用）がマーケティングにおいての重要な要素であるという考え方に基づいた新しいマーケティングのアプローチが登場した^{xlvii}、とも指摘している。そして、継続中のものも含めた生産者と顧客との間の相互作用へ焦点をあてることは、マーケティング（マーケティング担当者）が顧客を企業の関係性のパートナーとして捉えることを可能とした。この新しい視点は、マーケティングの中核は交換それ自体ではなく、交換は市場（インターネットによる仮想市場も含む）における当事者間の関係性のなかで起こるという考え方に基づいている。た

だし、顧客が満足する品質や価値を受け取る方法で関係性が取り扱われるならばである。継続的な購入やクロスセリングの機会、交換や取引は上手にマネジメントされた関係性の結果として生じる。これは、「交換の観点(exchange perspective)」との比較で、「関係性の観点(relationship perspective)」と呼ばれる。単一の取引はマーケティングのなかで最も重要なものとは考えられていない。むしろ、交換あるいは取引を促進しサポートすると考えられる関係性が最も重要である^{xlvi}、としている。また、顧客にとっての価値は、製品やサービスを用いるとき顧客によって部分的に単独で創造されていたり、提供者と顧客によって部分的に協働して創造される。その焦点は製品にではなく、顧客の価値創造プロセスにあてられ、価値は顧客のために発生し、彼らによって認識される。従来の「交換価値(value-in-exchange)」の見方は、「利用価値(value-in-use)」の考え方に取って代わり、顧客にとっての価値は製品のなかに組み込まれているものというよりも、むしろ顧客が製品やサービスを使用するときに発生するという考え方になる。要約すると、関係性の観点によると、マーケティングの焦点は、価値の送達というよりも「価値創造(value creation)」あるいは「価値形成(value formation)」であり、単純に既に価値を顧客に提供するのではなく価値創造のプロセスや販促やサポートである、といえる^{xlix}、としている。交換価値とは何かということには、交換に基づいた取引マーケティングのアプローチは、不特定多数を対象とするマス・マーケティングの考え方に基づいているⁱ、としている。

このように4Pを基にしたマーケティングとプロセスを重視するサービスマーケティングやリレーションシップ・マーケティングの価値は全く異なると指摘している。

そして、関係性がマーケティングの基礎であるとき、製品の役割はあいまいなものとなるⁱⁱ、となるという指摘をおこなっている。したがって相手の課題を解決するソリューションと付加価値が重要となると同時に、関係性において顧客の価値は関係性それ自身において体系化された活動の価値コンポーネントや価値のコンポーネントの合計であると見られているⁱⁱⁱ、という指摘をしている。そして、関係性の文脈において顧客の知覚価値(Customer Perceived Value 以下、CPV) は以下の3つの式で示すことができる。

- (1) $CPV = (\text{核心的なソリューション} + \text{付加されたサービス}) / (\text{価格} + \text{関係性のコスト})$
- (2) $CPV = \text{核心的な価値} \pm \text{付加価値}$
- (3) $CPV = \text{活動} \pm \text{関係性の価値}^{\text{iii}}$

としている。

それぞれについて改めて説明もしている。

式(1)において価格は短い期間の告知である。原理的には核心の製品の配送に関して支払われている。関係性のコストは関係性が発達したような超過した時に発生する。核心のソリューションの有用性の知覚や付加サービスを一つの行動や活動の連鎖の経験することである^{liv}、としている。

式(2)においては均質化する長期的な概念でもある。加えられた価値の要素は関係性

の発達のように時間とともに経験される。ところがここでは二つの兆候が観察することができる。しばしば、加えられた価値は何か为核心の価値に常に、確かに加えられたように扱われている。これは明らかなものではない。なぜならば、この加えられた価値は否定的な可能性もある^{iv}、とし±という記号を使っている。

式(3)については、象徴的な活動(たとえば製品の要素、サービスの要素、情報や他の種類の源泉を含んでいる)によって創られる最初の価値において、顧客が知覚する価値は供給者やサービス供給者との関係性という単なる事実と明白な価値のコンポーネントを含んでいることが期待できる。この価値のコンポーネントは例えば、セキュリティ感、信頼感、コントロールされた関係性のコストや最小化された購入リスクである。この方程式の関係性価値の部分はもちろん肯定的でなければならない。価値のある破壊装置は関係性においての賜物であるとする、それは否定的になる。このような場合他の団体との関係性が実際にあることを顧客が知覚しているかどうかは疑いようがない。顧客は同じ供給者とのビジネスを続けるいくつかの理由は例えば、価格、場所、技術との関係である。論理的に、このような活動や関係性の価値のコンポーネントから離れて維持しているように見える。顧客はそれらを隔てて常に知覚しているわけではない^{vi}、からであるとしている。

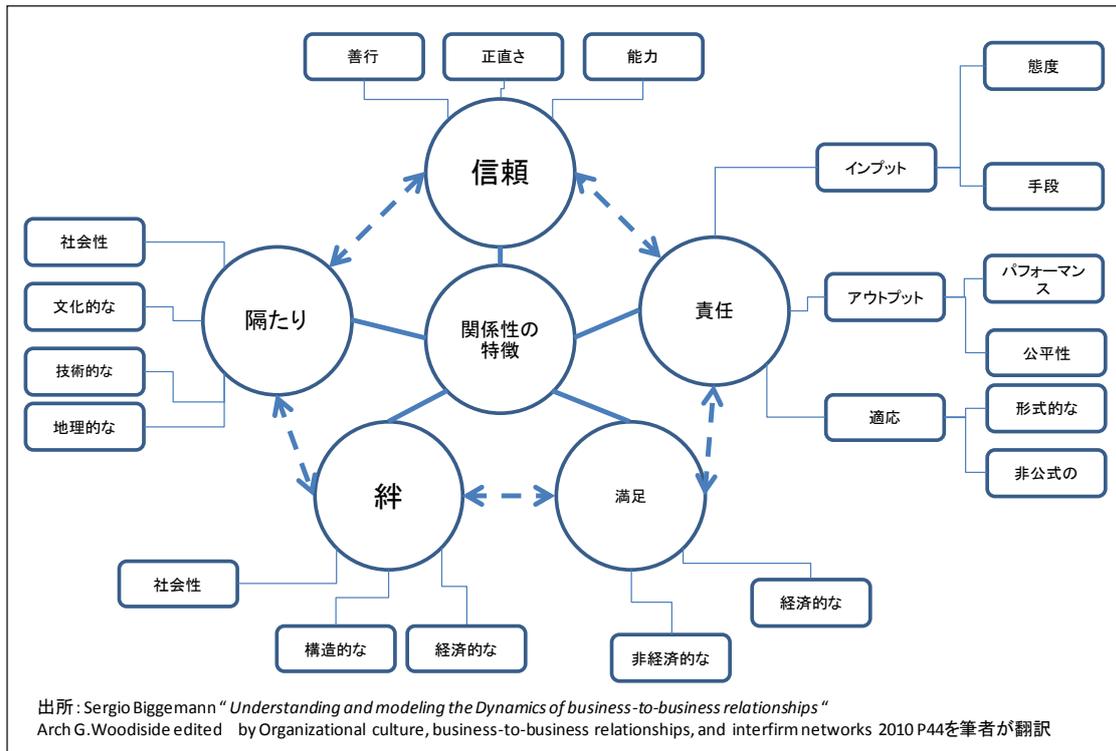
そのような指摘を行ったうえで、ここでの結論は、成功するリレーションシップ・マーケティング戦略は、リレーションシップ・マーケティングを計画するにあたり、議論された3つのプロセスを考慮に入れる必要がある。相互活動プロセスはリレーションシップ・マーケティングの核心であり、計画されたコミュニケーション・プロセスではリレーションシップ・マーケティングが明白にされたコミュニケーションの側面であり、価値あるプロセスはリレーションシップの結果である^{vii}、としている。続いて、B to Bの関係性においても伝統的なマーケティング・ミックスによるアプローチの問題は長く認識されている。多くの企業にとって顧客との関係性において分離された機能のようなマーケティングの役割は少なくとも存在している。マーケティング部門は企業の顧客との関係性の大変多い他の要素が統合されることなく、プランされたマーケティング・コミュニケーションによってしばしば占有されている。B to Bの関係性において関係性の側面は顧客と相互間の全体の幅での統合された計画的なコミュニケーションを包括したフレームワークを提供する。この方法でマーケティングは組織に浸透し真の顧客志向が達成される^{viii}、としている。

一方でグルンルースによると同じ学派としているグメソン(Evert Gummesson)は価値について、「社会の2つの補完的な側面について述べたい。一つは価値社会であり、価値の創造を経済活動と消費の望ましい成果として強調するものである。私たちが求めているのは、なんらかの価値なのである。価値は企業によって市場を通して商業的に提供される。特にサービスや企業間の取引においては、顧客は共同生産者でもある。多くの価値は、家族や友人、あるいは自分自身のために私たちが自ら作り出した創造物である。もう一つの側面はネットワーク社会で、ここでは組織や社会が重なり合う構造を強調する。企業および市場は相互に作用しあうリレーションシップのネットワーク構造になっており、完全に

RM (Relationship Marketing、リレーションシップ・マーケティング) の定義と一致する^{lix.}」としている。そして、「RM と CRM は、価値社会およびネットワーク社会の精神のもと展開されているものである^{lx.}」と社会の必要性ということに力点を置いている。また、価値というものの中でも「官僚的-法的価値は、以下の言葉によって特徴付けられる。硬直的、法的言い回し、機能不全の法律や規制の適用、内部手続きの重視、成果ではなく形式への高い関心、企業が専門家であり、顧客は無視すべきものとう思い込み、顧客はコストがかかる存在であり、システムの周辺である。顧客は大衆で統計的数値、重要な争点は顧客を奪うこと。これらの価値観は、歴史的には政府や政府関連機関において支配的であった^{lxi.}」とし、続いて「官僚的-法的価値観は、一般の私企業においてもしばしば見受けられる^{lxii.}」と述べている。イギリスを中心として企業のコンサルティング活動もしているデノボの言葉を引用して、「企業の発展の第3ステージは、統合された価値の提供にある。第1ステージは製品起点のステージにあり、製品は希少で製造が大きな問題である。第2ステージは競争が主な問題となる^{lxiii.}」とも指摘している。価値の歴史的な変化についての一つとして重要なものだと考えられる。

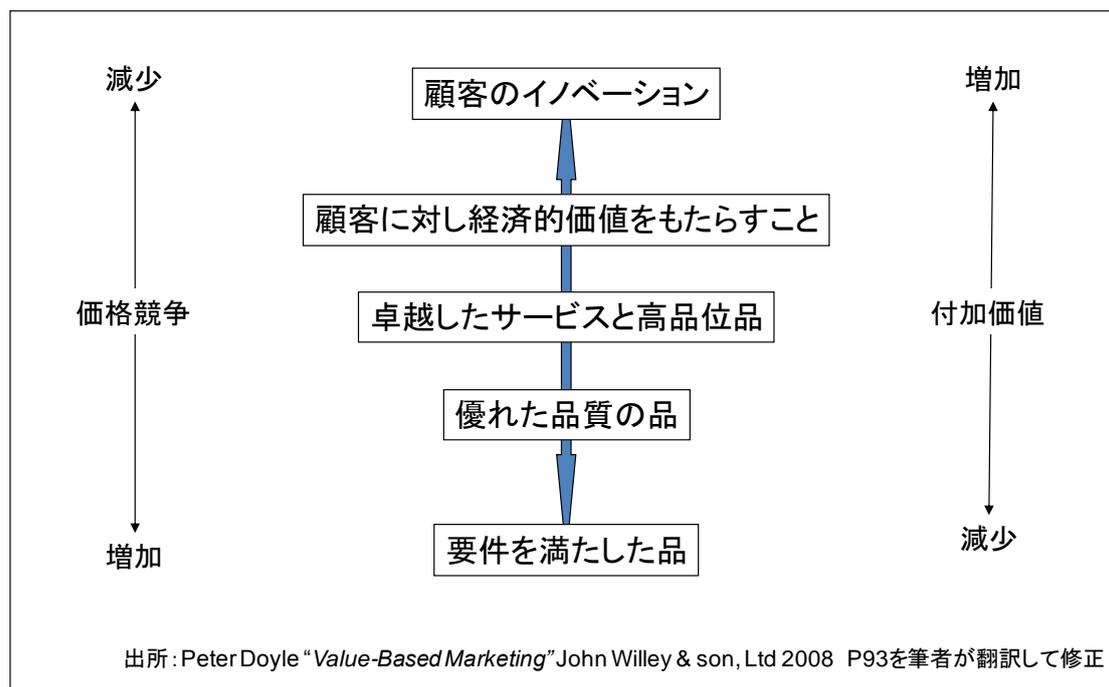
価値を伝えるためには関係性の構築を築くということになるのだが、セルジオ・ビゲーマン (Sergio Biggemann) によると B to B マーケティングにおける関係性は5つの要素から成り立っているとしている。それは信頼、責任、満足、絆、隔たりである。ただ、5つ要素に付随する要素、下図でいう社会性や文化的な隔たりや適応性などにあたる部分については個々の企業の置かれた状態によって異なっているとしている。さしずめ、今なら環境問題などが追加されるのであろう。

図 15、B to B マーケティングにおける関係性を構成する5つの要素



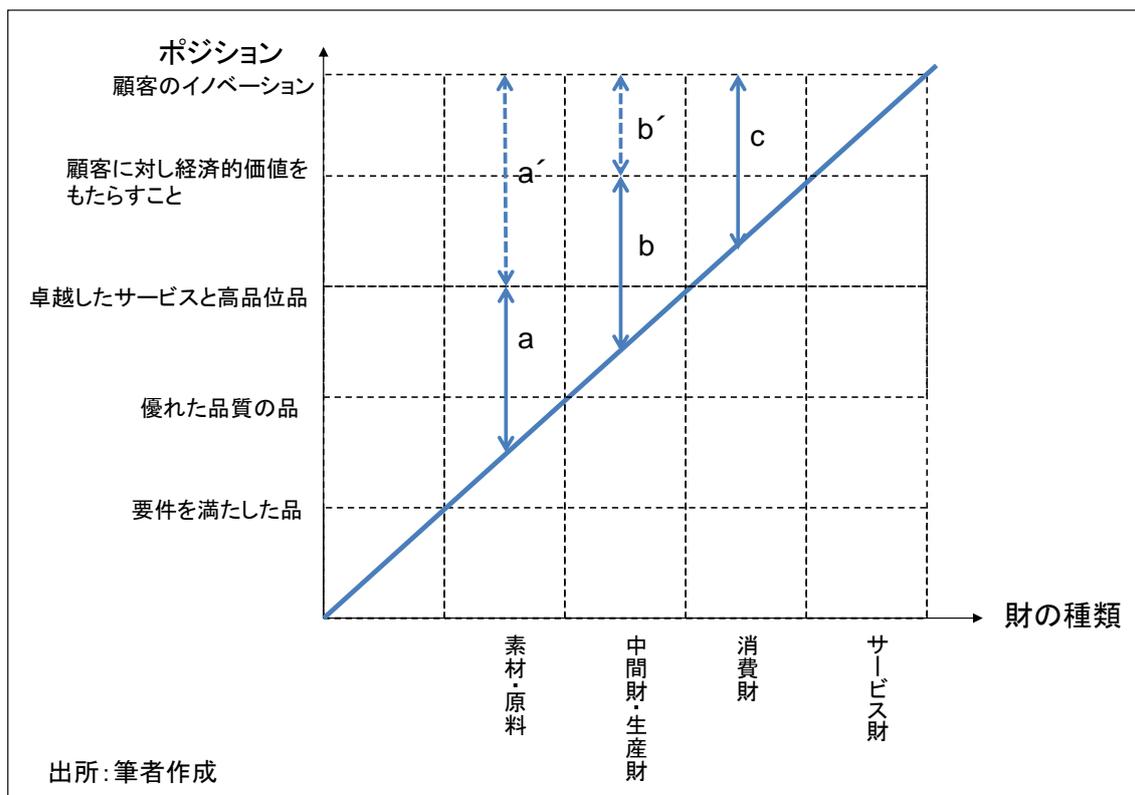
この5つの要素については納得できる部分が多いが、それだけでは関係を保つことは難しい。それはライバル企業やクライアントが求めていることが異なることが考えられる。ライバル企業とクライアントとの関係、前者との競争と後者との関係の変化についてピーター・ドイル (Peter Doyle) は下図のように表している。単純に製品の要件を満たした段階では価格競争は増加する。そして優れた製品の場合には若干その競争は少なくなる。サービスとともに提供されるとより価格競争は少なくなる。そして経済的な価値やイノベーションをもたらすとさらに価格競争は少なくなる。それは付加価値を加えるということでもあるので、付加価値を加え満足を引き出すということになる。コトラー (Philip Kotler) とケラー (Kevin Lane Keller) は「仲介業者のニーズを把握し、チャンネル・オフアリングを調整して仲介業者に優れた価値をもたらすことができるようにチャンネル・ポジションを構築しなければならない^{lxiv}」と指摘している。価格競争と付加価値の関係そして顧客満足にも繋がるということである。そこで付加価値をどのように構築しているのかということを見ていきたい。

図 16、価格競争と付加価値の関係の変化



B to Bマーケティングにおいて扱うものは素材から消費財などそのまま消費者に渡るものまで多岐に扱っている。その文脈で考えると、価値を縦軸にし、横軸を財とすると2者の関係は以下のように考察ができる。そしてそれぞれの財によるイノベーションのポジションが明瞭になることで、サプライ・チェーンやバリュー・チェーン上での価値の変化についても明瞭になる。

図 17、提供する価値と財の関係



例えば、生産財の場合には a のように経済的価値をあげるためには、どのようなことが必要かということを見ていこう。デュポン ジャパン イノベーションセンターといのものが名古屋市にある。元々は2005年にオートモーティブセンターとして開所されたようである。そこでは、日経産業新聞（日経産業新聞 2012 年 7 月 20 日、P24）によると、デュポンの製品や技術を展示。訪れた顧客にデュポンが提供可能な素材や技術を示し、そこで生まれたアイデアから数々の共同開発プロジェクトを立ち上げ、6年半でセンターを訪れた企業数は実に 4,000 社、手掛けたプロジェクトは 320 件以上。日本法人の天羽稔社長は「名古屋での開発品だけで、すでに約 6 千万ドル（48 億円）の売り上げにつながった」と胸を張る。代表例が、トヨタ自動車のハイブリッド車「SAI（サイ）」や「プリウスα」に採用されたバイオ樹脂を使った素材だ。表面がなめらかで汚れにくい繊維やインパネ用部材のほか、デンソーと寒冷地での耐久性に優れたタンクを共同開発。環境に良いほか従来品よりもコストは低く、コネリー副社長は「これから世界のスタンダードになる」とコメントしている。ではなぜ名古屋から新製品が次々生まれたのだろうか。それは1つは、デュポンの技術者の力を引き出す仕組みにあるとしている。デュポンはまず顧客が抱える技術的な課題を聞く。それを受けて専任のコーディネーターが、日本にいる数百人の技術者から適任者を指名してチームを作る。事業分野ごとの縦割りにならず最も必要な知識と人材を活用できるということである。そして、もう1つは「顧客サイドにも優れた人たちがいた」こととのことである。「自分たちの技術的な課題を明確に説明してもらえ。このためデュ

ポンは様々なアイデアで総合力を発揮できる」

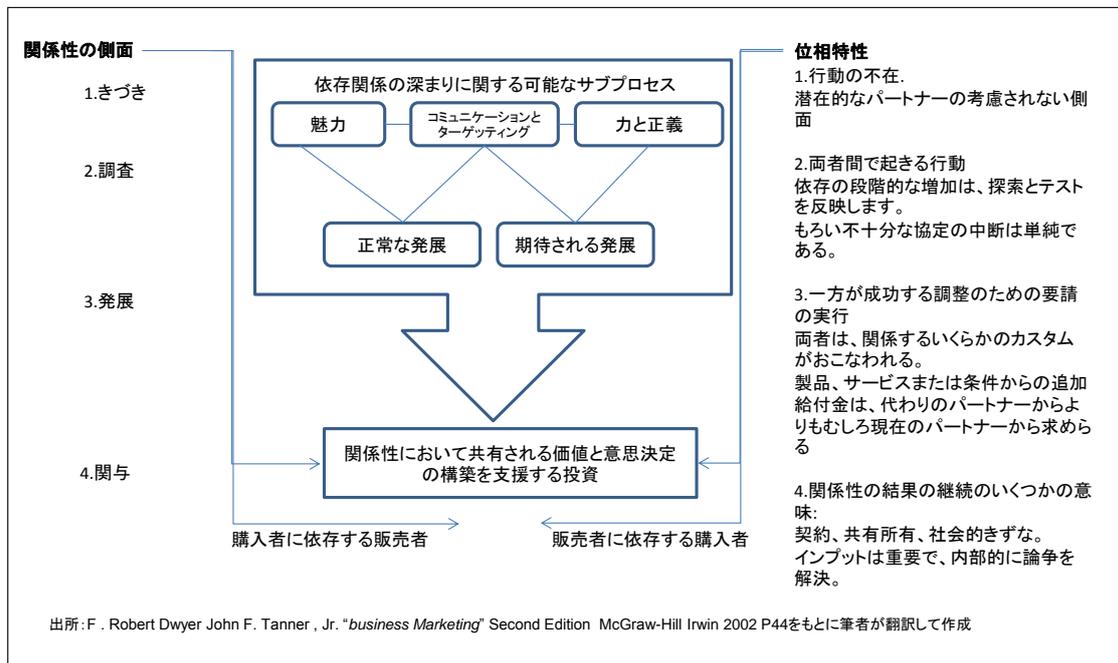
その結果としてデュポンは 2011 年にインドなど 4 カ国・地域、今年にはブラジルとメキシコに“名古屋型”のイノベーションセンターを設立した。今後は米国やロシアなどにも計画する。センター同士がテレビ会議などを駆使して連携を密にすることで、「全世界にいる 9 千人の技術者への玄関となる」（コネリー副社長）という。

施設を作るのは簡単だ。コネリー副社長は「それを生かすソフト面が重要^{lxv}」と指摘している。

そして、消費財においては、コクヨが 2014 年 6 月に発売したビートルティップ デュアルカラーがあげられるだろう。ペン先がカブトムシの角のような形に 2 つに分かれており、ピンクや黄色といった 2 色を使い分けられる。それぞれのペン先の間には透明な樹脂の板を挟み、ペンをくるくる回しながら線の色を引き分けられる。教科書などでキーワードを色分けする際に、ペンを 2 本持つ手間が省けると中高生に好評^{lxvi}ということである。そして、後ほど述べるが、プラスジョインテックスのように販売ビジネスモデルを新たに構築し、価値を届けるという方法も今後は検討すべきであろう。

つまり、素材・原料は中間財、生産財としての卓越した提案サービスと高品位を追及せねばならず、中間財、生産財の取り組みメーカーがその素材を活用した消費財を生産し顧客への経済的価値を生活創造変革をもたらすモノの価値の提供につながる $a+a'$ の付加価値と企業間の関係性が求められる。さらに、中間財、生産財、消費財についても同様の付加価値進化へのアプローチと企業間の関係性まで前後に求められる。サービス財については言うまでもなく、顧客への経済的価値と生活イノベーションへの付加価値と企業間の関係性がその前後に求められてくる。デュポン社やコクヨの事例は先ほどの図の関係性を示した事項と言える。

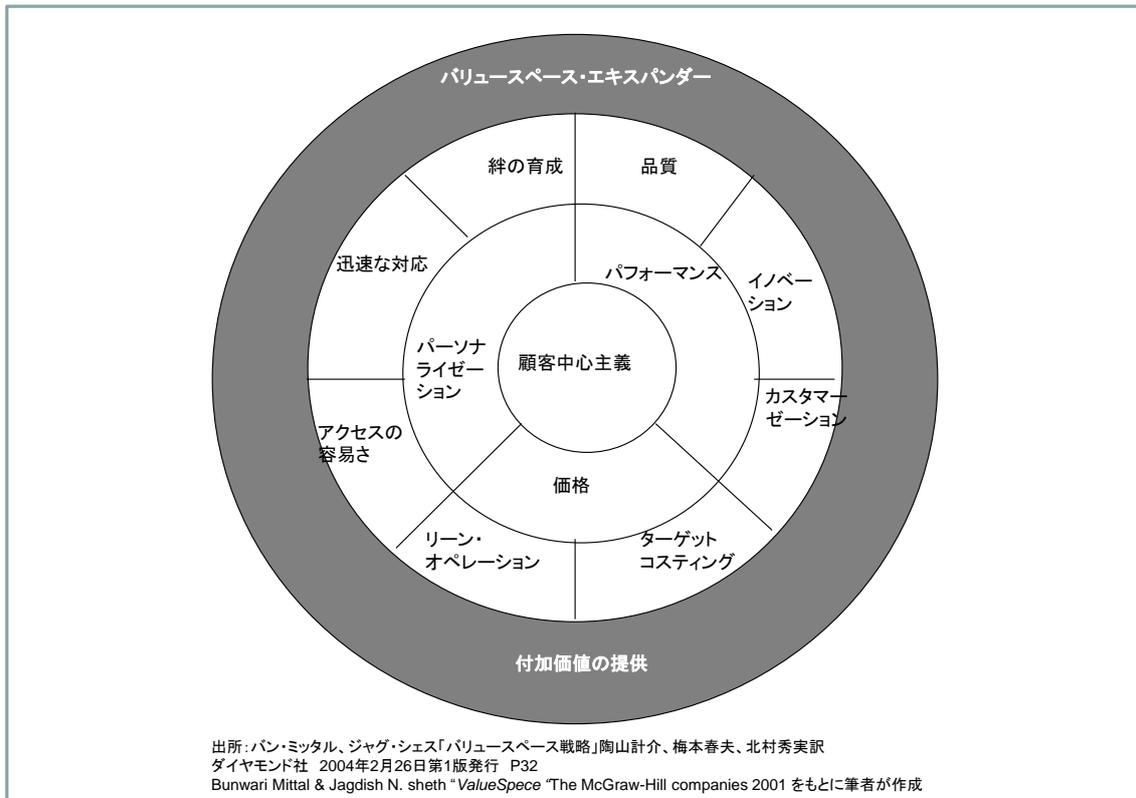
図 18、関係性の発展プロセス



価値の連鎖という別の観点からは、顧客満足志向となる。その顧客満足ということに関して、バン・ミッタルとジャグ・シェス (Bunwari Mittal & Jagdish N. sheth) は『顧客満足に焦点を当てるといって新たな市場原理の導入と実践に進んでいった。しかし、企業目標としての顧客満足でさえ、もはや活力を失ってきたように見える。今や企業は、顧客満足の追求が正しい方向への1ステップであるが、競争の激化した市場における確かな解決策ではないということを理解し始めている。一つには、もし誰かが顧客である彼らにより良い価値をもたらすことができるなら、今日満足してくれた顧客が明日にはあなたのライバルに変わるかもしれないからである。もう一つには、顧客満足は「結果」であって、事業活動ではないからである。何がその満足をもたらしているのか、を突きとめない限り、あなたは顧客に対して何もできないのだ。顧客満足をもたらすこの第1の要因が顧客価値である。顧客に提供する価値からあなたは常に目を離さず注意して、それら固有の価値をライバルに先んじて提供し続けられれば、今日も明日も明後日も、あなたと共にいるという確信を持つことができるだろう。顧客からの不断の愛顧を得るための特効薬は、顧客満足よりもむしろ顧客価値にあるのだ^{lxvii}。』と満足から価値の提供へと進化すべきだとしている。そして、「何を企業に求めているのかを顧客に尋ねてみよう。顧客の答えは三つのものに向けられている。第1に、期待どおりかそれ以上の役割を果たす製品やサービス、第2に、公平かつリーズナブルな価格、第3に企業との取引がしやすいことである^{lxviii}。」としている。彼らは、それらをバリュースペースという言い方をして、パフォーマンス、価格(プライス)、パーソナライゼーションの3Pだとしている^{lxix}。パフォーマンスとは品質のことであり、パーソナライゼーションとは顧客は「たやすく取引できる」ことだけを求めている

るのではない。顧客は企業との取引のなかで個人的な交流をも求めている。パーソナライゼーションという言葉は、このような意味やそれ以上の意味をとらえることを意図している進化したサービスであるとしている^{lxx}。そして、顧客は取引しやすい企業を探している。顧客は、基本的に、買わされるというプレッシャーを感じずに済む購買経験を求めている^{lxxi}、と述べ続けて、そこには利便性、購入時の支援、能率的な発注などが含まれる^{lxxii}、とも指摘し、価格については価格が公平でリーズナブルか、製品の入手や使用の際の負担するその他の財務コスト（たとえば運送費、維持費など）最小限かどうかに関心を持ち、したがって顧客にとっては、製品・サービスの生涯コストができるだけ小さいほうがよい。また、価格やコストとともに見返りとして受け取るものについても考える。価格やコストが妥当かどうかの評価は、便益にかかっている^{lxxiii}、としている。そして、絶対的に安い価格が優れたバリュー価格であると誤解してしまうだろう。もしそうなれば、ディスカウントストアが、フルサービスを提供する小売店よりも常に優れた顧客価値を提供するとみなされる。当然のことながら、このように誤解される。それは実際に消費者がとらえているバリュー価格と相容れないものになってしまう。したがって、バリュー価格は、一定のパフォーマンス価値を果たす製品がサービスに対して顧客が支払うもっとも低い総コストと言える^{lxxiv}、としている。これは価格が安ければ価値がるということではないということをも明確に指摘している。それを先ほどのパフォーマンス、価値、パーソナライゼーションの3Pの関係を下図のように表している。

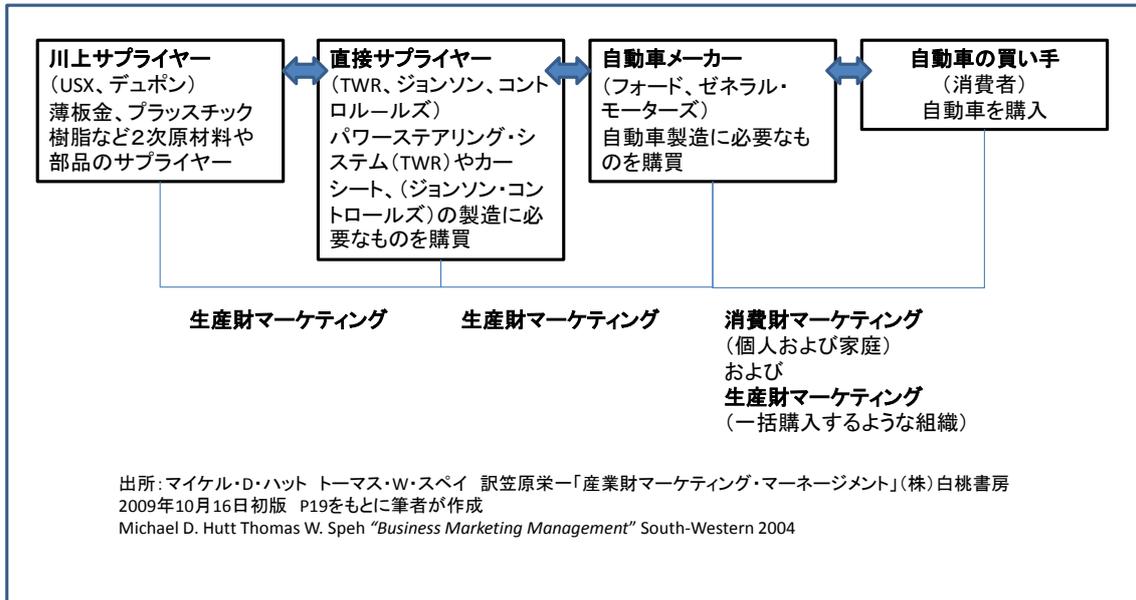
図 19、顧客バリュースペース創造のフレームワーク



関係性をより発展的に捉えたものとしてはゴードン (Gordon) があげられる。彼は顧客の顧客 (Customer's customer) の重要性を指摘している^{lxxv}。そして 2 社間を超えた関連を従来は、B to B to B、B to B to C などと一般的には呼ばれている。これは別の言い方ではサプライ・チェーンやバリュー・チェーンと呼ばれている。一般的には需要される商品を適材適所において提供しようとする仕組みがサプライ・チェーン・マネジメントであり、情報技術を採用することにより、発展してきた概念であり管理手法である^{lxxvi}。サプライ・チェーンの研究では、価格 (Price)、品質(Quality)、イノベーション (Innovation) に分類され議論されている^{lxxvii}のである。

一方で、マイケル・D・ハットとトーマス・W・スペイ (Michael D. Hutt & Thomas W. Speh) はサプライ・チェーン管理は、無駄の削減、期間短縮、柔軟な対応、コストの削減という 4 つの主要な目的を実現するために実行される^{lxxviii}、と指摘している。

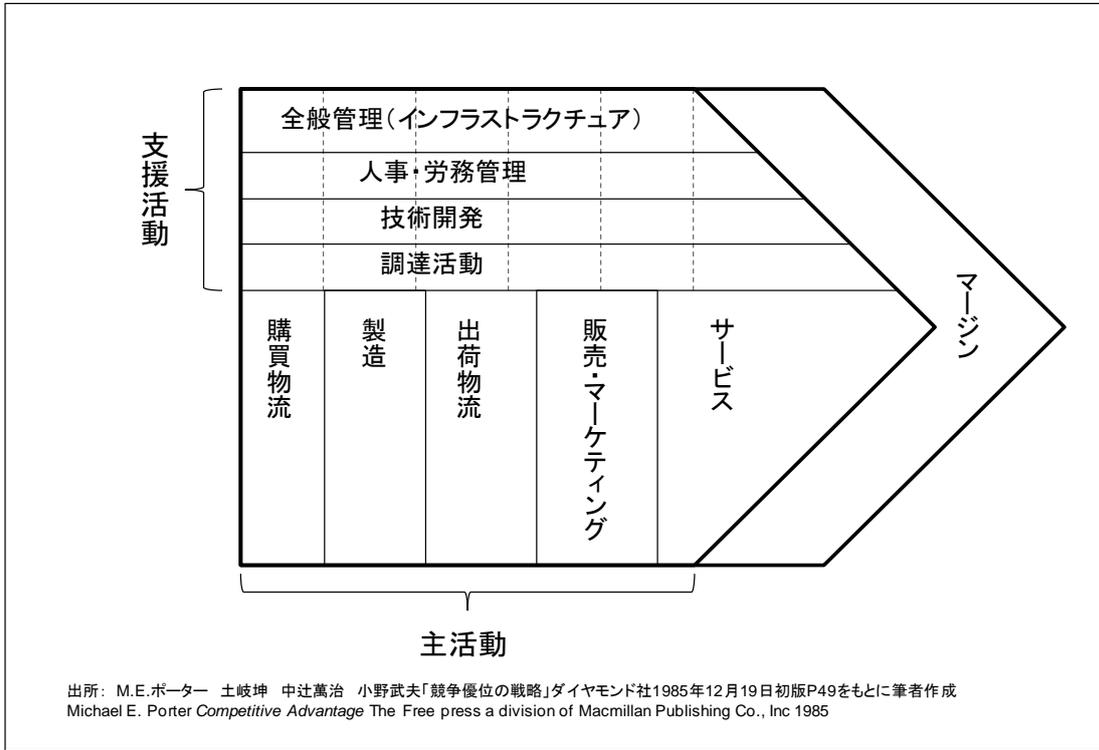
図 20、サプライ・チェーンの構造



2.2. 価値の連鎖と B to B マーケティング

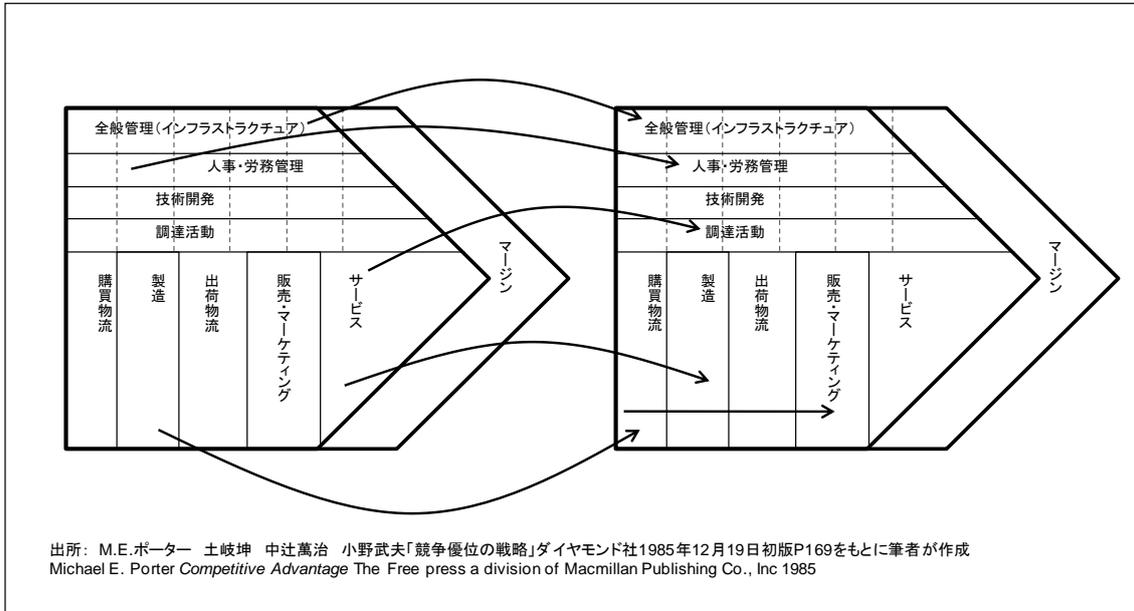
サプライ・チェーンと価値の2軸で考え、をさらにそれを発達させたものとして、ポーター (Michael E. Porter) は価値連鎖 (バリュー・チェーン、value chain) というモデルを提唱している。それは、下記の図にあるように、企業内の活動を主活動と支援活動に大別し、それらを細分化したもので、個々の活動が価値を生み出すとしている。

図 21 価値連鎖 (バリュー・チェーン)



そして、企業間の価値連鎖についても下図のような価値の連鎖を指摘している。

図 22、価値連鎖 2



バリュー・チェーンと似たような概念としてマイケル・D・ハットとトーマス・W・スペイは「バリュー・ネットワーク」というものを唱えている。それはビジネスモデルの最後

の要素であるバリュー・ネットワークは、企業の調査基盤を補完・強化するものであり、サプライ・チェーン、戦略提携パートナー、連携などがこれに含まれる^{lxxix}、としている。

「企業の調査基盤を補完・強化するもの」とはある意味で相互のサービスなどのカスタマイズがそこに含まれていることは容易に想像できる。

では、そのサプライ・チェーン、バリュー・チェーンというものがどのような変遷をたどってきたかを辿っていききたい。

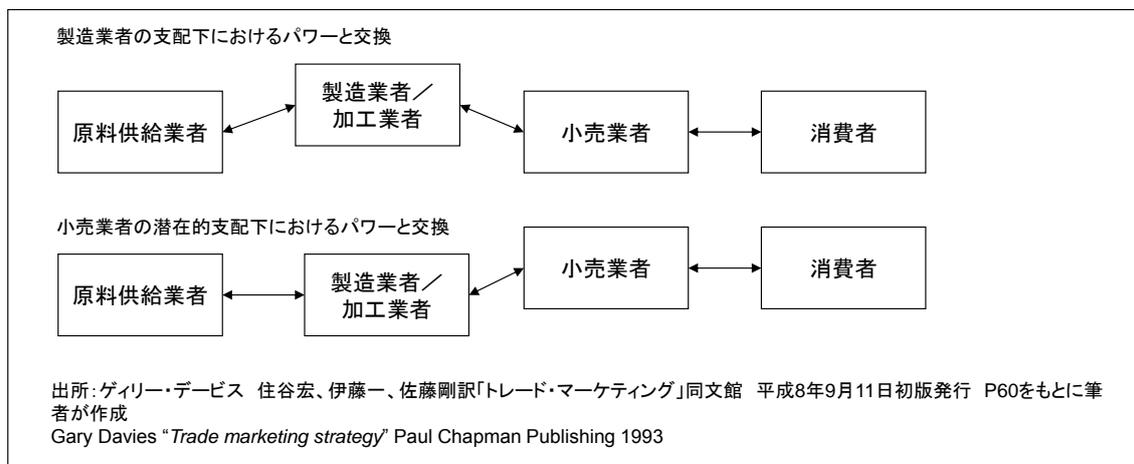
2.3. トレード・マーケティングと B to B マーケティング

1996年にゲイリー・デービス (Gary Davies) が唱えたのが、「トレード・マーケティング」である。それは、イギリスでの小売業とメーカーの変化の関係を中心にして捉えている。その変化とは、消費財流通システムの形態が根本的に変わることである。製造業者にとって、この変化とはいうまでもなく小売業者のパワーの増大と多くの大規模小売店のパワーの行使である^{lxxx}、と述べている。そして、小売業者のバイイング・パワーの集中化は、大規模製造業者がマーケット・シェアを確保するために、小売業者に当該商品を確実に在庫してもらおうようにしなければならないことを意味している。これを確実に行う方法の一つは、買い物客が当該ブランドを取り扱う小売業者だけを愛顧するようにブランドイメージを高め維持することである。差別的ディスカウントを規制する法が存在しない場合、大規模小売業者はバイイング・パワーを行使できる。そして製造業者が完全に能力を発揮しなければ、さらに製品がブランド化されないか、また製品に独自性がなければ、大規模小売業者が成功する可能性が高いといえよう。

1980年代のイギリスでは、公正取引委員会がグローサリーの供給における競争状況を調査した。彼らの結論は、大規模小売業者はパワーを行使しているかもしれないが、結果的にディスカウントは転化され、消費者の利益になっているということであった。ここまできを考慮すると、製造業者は大規模小売店のパワーを抑制する法律を支持しているように思われるし、小規模小売業者を抑制する法律を支持しているように思われるし、小規模小売業者もまたこの考えを支持している。しかし興味深いことにグラント (Grant) は、優先的ディスカウントの根本的原因は中央集約的チェーンストアの交渉力による所産ではなく、販売量を維持するための大規模小売業者に対してディスカウントしている製造業者自身であると結論付けている^{lxxxi}、と述べている。

そしてその関係を示したのが下図である。

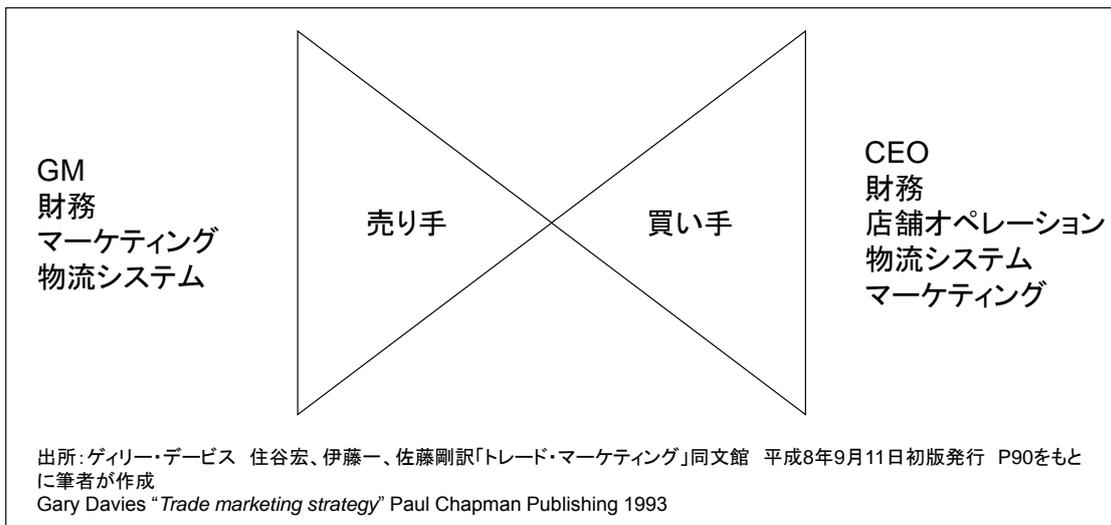
図 23、サプライ・チェーン上でのパワーの関係



そして、上図について以下のような説明をおこなっている。原料供給業者と製造業者との取引は通常、製造業者が大部分のパワーの基礎を保有する環境で行われる。また、他の分野、1つの例として自動車製造業者をあげると、部品供給業者は独自の技術や専門性によってパワーを持つ立場にあるかもしれないが、一般化するとパワーは原料供給者よりも製造業者に帰属していると思われる。製造業者が独自の、あるいは高度にブランド化した製品を持ち、小売業者が小規模な買い手であり、製造業者がパワーを持っていると知覚されている場合、取引関係において製造業者が強力な立場から商談することになる^{lxxxii}。小売業者と消費者の取引は、どちらかの当事者にも有利ではないことを示している。セルフサービスの環境において、顧客/消費者は唯一のパワーの基礎、すなわち愛顧を小売業者に対して行使することはほとんどないであろうし、一人や二人の個人客を失うことで影響を受ける小売業者はほとんどいないであろうし、一人の顧客の行動で事業を変える小売業者もいないであろう。顧客の欲するものを判断しようとする小売業者は、顧客がパワーを持っていると考えることになろう^{lxxxiii}、としている。

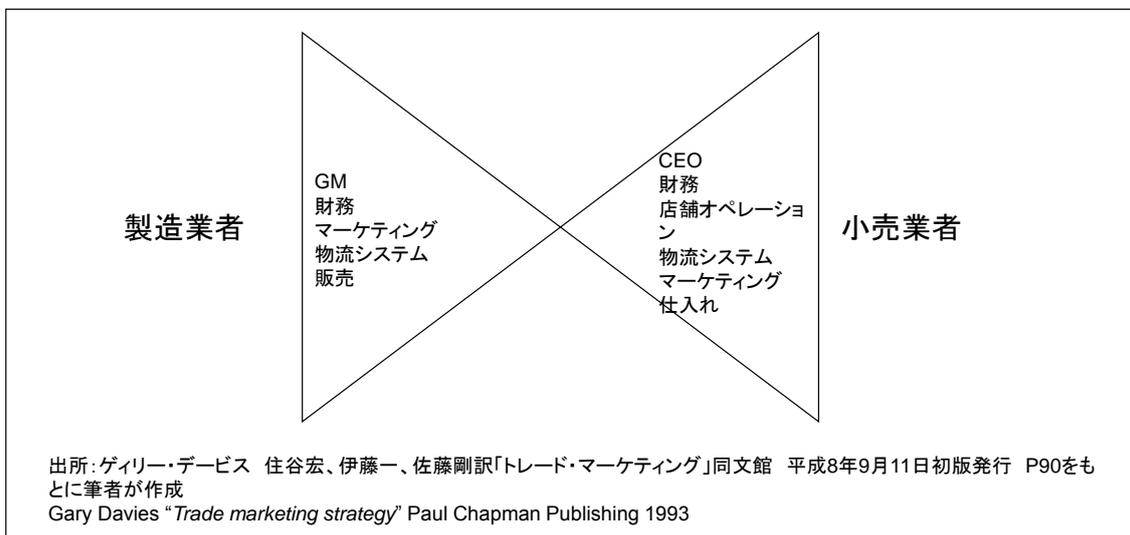
また、伝統的に2社間の関係について以下の図のように示している。

図 24、製造業者／小売業者関係の伝統的モデル



だが、2つの組織の密接な関係において、接触の重要なポイントである2人の個人小売バイヤーと供給者の営業マンだけに焦点をあてようとするのは、的外れである。必要なのは2つの組織間の関係を根本的に再構築することが必要ではないだろうか、つまり、相互行為の焦点は2人の人間、営業とバイヤーにあるという考え方に変えることである。そして、その発展モデルとして以下の図を示している。

図 25、製造業者／小売業者関係に望まれるモデル

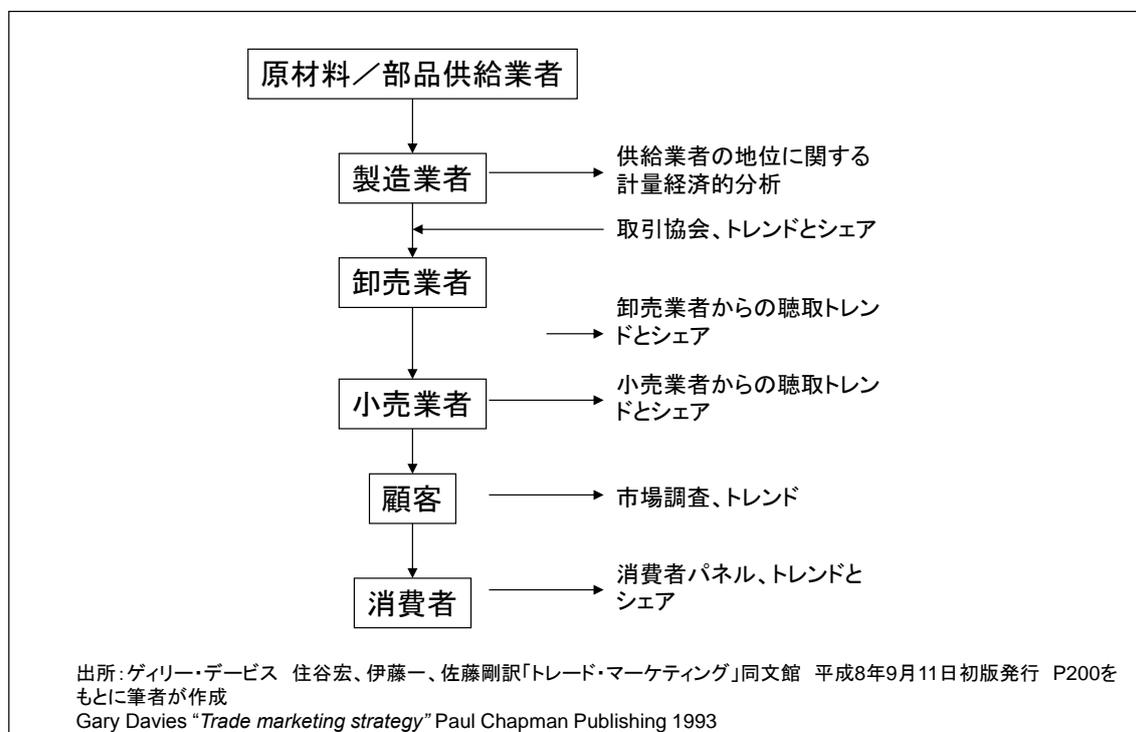


そして、ロジスティックスは次のように定義される。供給業者から企業を經由して顧客までの原材料、部品、最終製品の移動と保管を戦略的に管理する一連の活動でロジスティックスは物流管理と製造後湯者の購買部門の分野であった原材料の概念とが結びつて一つのシステムとなっている^{lxxxiv}、としている。サプライ・チェーンはマーケティング・チャネ

ルと類似した概念である。マーケティング・チャンネルは通流目標を達成するために企業が操作している外的接触組織である、と定義されている。ローゼンブルムの定義では製品そのものに対するチャンネル・マネジャーの統制ないし、影響の範囲を限定している。チャンネル管理は、だから製造業者から消費者までの関係を管理することに焦点を当てられているように思われる。重要なのは顧客を終点とする1つのシステムとしてそのような関係をみることである。販売経路は単にサプライ・チェーンの1要素でしかない^{lxxxv}、と述べている。なぜなら、マークス&スペンサーが新製品を開発する時、製品の購買と流通を考えるだけでなく、製品をどのように作るのか、製品を付くための原材料の手当てを性質についても詳細にわたり関与する^{lxxxvi}、からだとしている。ゆえに、サプライ・チェーン管理は次のように記述することができる。つまり“製品、半製品、原材料、の供給と製造に含まれる全ての活動を適切に統制することによって消費者への製品の供給を組織することである”キーワードは“組織する”と“統制する”である。定義では所有を除外していないが、効果的なサプライ・チェーン管理は統制がなければ保証されない。マークス&スペンサーの事例では統制に関する彼らの能力は克服すべき問題を理解する技術的能力と市場においてそれが存在していることに基礎を置いている。これらは統制を到達するために必要な正当性と一体化のパワー基礎を提供する。彼らの供給業者の利益に対する期待はやはり重要である^{lxxxvii}、と述べている。

そのためには情報の重要性も訴えて、下図のように示している。

図 26、サプライ・チェーンにおける情報源



最後にゲイリーは「製造業者のパワーの源はブランドとその愛顧にある。しかし、小売業者の集中度が高まるにしたがって多くの製造業者のブランドの顧客にとっての相対的価値は低下してきており、この統制の源は色あせてきている。これを修正するため、製造業者はブランド愛顧を再構築するだけでなく少なくともサプライ・チェーンの統制を含む方を開発する必要がある。同時に、トレード・マーケティングは、サプライ・チェーン全体にもっと関心を持つ必要がある。サプライ・チェーン管理やロジスティクス管理は、やはり企業経営に全体論的視点を提供したり、活気のある見解を与えるという点で理想的機会を提供する^{lxxxviii}。」と述べている。

2.4. トータル・サプライ・チェーン戦略と B to B マーケティング

後段で詳しく述べるが、新津はサプライ・チェーン・マネジメントはマーケティングの命題である最終消費者満足を追求するものであり、トータルマーケティング戦略体系の全体最適を目指すもので、B to B のごく一部の最適を目指すものではない、としている^{lxxxix}。このサプライ・チェーン・マネジメントの捉え方はバリュー・チェーンやバリュー・ネットワークという捉え方に近いと思える。そのためにはデマンド・チェーンということ意識する必要がある。サプライ・チェーンを動脈、デマンド・チェーンを静脈とすることからもっと積極的に消費者のニーズやウォンツまで捉える必要がある。

2.5. チャネル・スチュワードシップと B to B マーケティング

そしてそのサプライ・チェーン・マネジメントにまた新たな考え方がある。それは、ランガン(V.kasturi Ragan)が唱える「チャネル・スチュワードシップ」という考え方である。流通チャネル参加者のうち、誰か一人がリーダーとなってチャンネル戦略を作り上げ、顧客にとって最もよいことを行い、同時に、チャネルパートナー全員が利益を享受できるようにすることである。このリーダーのことを「スチュワード」と呼ぶ^{xc}、としている。もう少し別の言い方をしている部分もあり、そこでは顧客のデマンド・チェーンの要望を満たすため、チャネルのチームメンバー各自の役割と責任を設定するにあたっては、「求められる役割に応じた報酬」という考え方を取るべきである。スチュワードは、チャネルの選択肢を検討するに際して、様々な費用対効果を検証する。そして、ある責任が誰かに与えられた場合には、その責任を果たすための費用が、自動的かつ明確に同定されるようにしなければならない。このことが、努力に応じた報酬のメカニズムをつくるための最初のステップとなる^{xci}、としている。

これはデマンド・チェーンのニーズを満たすための新たな製販同盟、製販一体化の取り組みともいえるだろう。そして、事業の継続性という観点から利益を獲得するということは当たりまえだが、重要である。

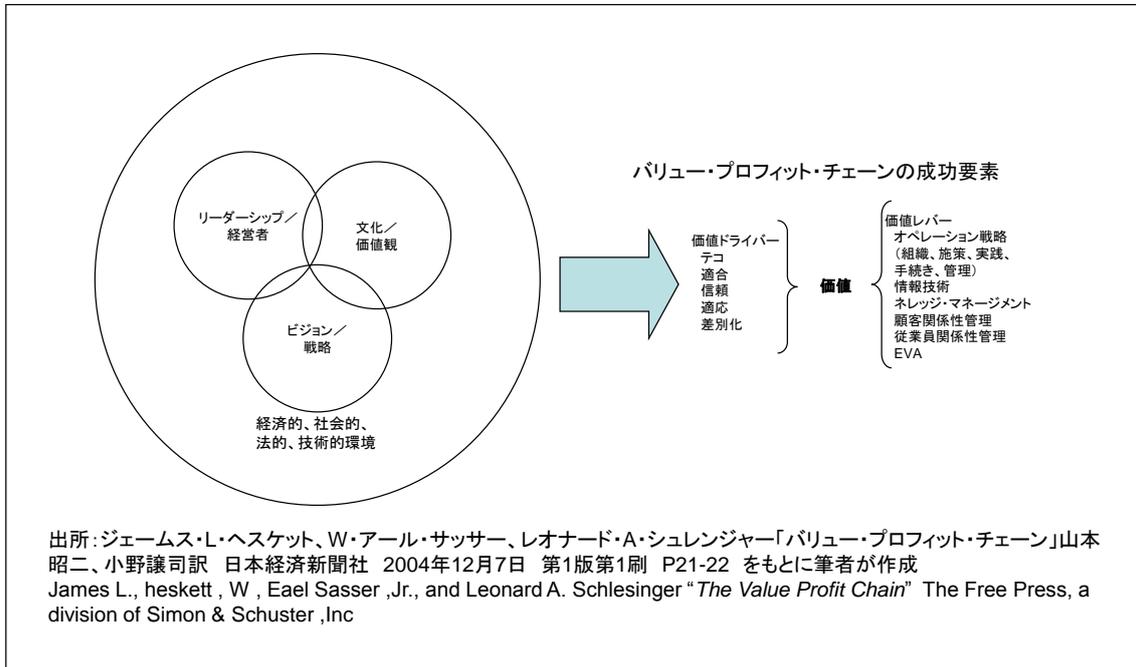
2.6. バリュー・プロフィット・チェーンと B to B マーケティング

ジェームス・L・ヘスケット (James L. Heskett) はバリュー・プロフィット・チェーンというものを唱えている。それは、「サービス・プロフィット・チェーンの考え方によってもたらされ、維持される成功は、リーダーシップ、文化と価値観、ビジョンと戦略が組み合わされた〔三位一体の業績〕に注目することから始まる。この三番目の要素は、その性格からハードなものであるが、定型化は容易である。実際に困難なのは、最初に二つのソフトな要素である。三位一体の業績は、社会的、技術的、規制、経済的な変化が組み合わさった文脈で実行され、持続可能な変革の出発点となる一方で、バリュー・プロフィット・チェーン他の概念にとっての背景となる。それは五つの効果—テコ、焦点、適合、信頼、適応力—を引き出すものである。このうち信頼と適応力は勝利をおさめた文化と価値観からもたらされる。テコと焦点は、ビジョン (目標を達成するための方法) を通して概ね達成される。それは〔戦略的ビジョン〕とも呼ばれる。

戦略的ビジョンは、結果と過程品質〔結果がもたらされる方法〕—それはサービスではない—に基づいて価値を生み出す。価値は第一に価値概念—それはビジネス上の定義だが—という手段を通して創造される。価値概念は、顧客や従業員、パートナー、投資家の利益を最大化することで達成される。それは組織、施策、過程、訓練、評価、管理、インセンティブを用いて、管理を上回る結果を追い求めるオペレーション戦略を通して達成される。そのすべては、組織の基盤となる価値提供システムによって支持される。

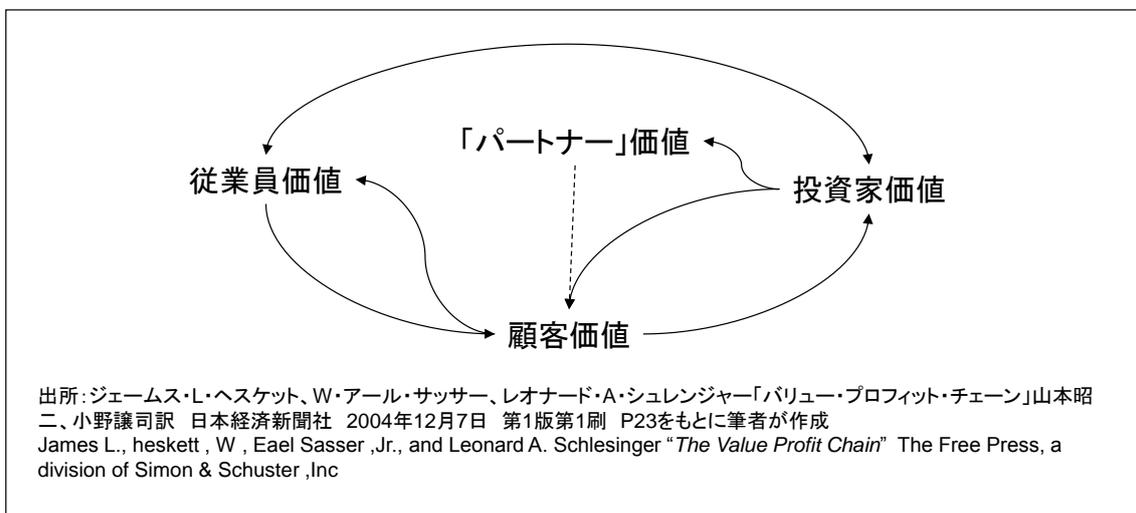
テコ、焦点、適合、信頼、適応力と、それによって生み出される価値は、一連のレバー—情報技術、知識移転、サプライ・チェーン・マネジメント、価値交換、オペレーション戦略、EVA などによって達成される。それはいずれも戦略的価値ビジョンにおけるオペレーション戦略の重要な要素である。三位一体の業績における要素間の関係、すなわちバリュー・プロフィット・チェーンの特徴や戦略的価値ビジョン、そしてこれらのレバーは図に示されている。レバーは、バリュー・プロフィット・チェーンに活力を与える^{xcii}。」としている。そして、その成功のための概念を示している。

図 27、バリュー・プロフィット・チェーンの概念図



そして、価値ということにも注目し、価値の連鎖を唱えているのが下図である。

図 28、バリュー・プロフィット・チェーン (価値の連鎖)



そして、それぞれの価値については

- 1、従業員価値方程式 = (結果の提供能力 + 職場の質) / (1 / 総収入 + 職場「アクセス」費用)
- 2、パートナー価値方程式 = (収益 + 関係性の質) / 事業を遂行する費用
- 3、投資家価値方程式 = (投資家への配当 + R&D、従業員、顧客、パートナーへの投資 / 投資ベース)

4、顧客価値方程式 = (結果 + 過程品質) / (費用 (価格) + 顧客アクセス費用) ^{xciii} としている。

以上のように価値ということに注目して企業間の関係性を示している。そこで価値というものがどのような形で伝えられているのかみていきたい。

2.7. 営業との関係性と B to B マーケティング

一般的に会社の顔である営業は多様な側面を持っているのは直感的にわかる。ではどのように分類されているのだろうか。少し古い資料だが、日本経済新聞社から 1998 年に発行された『営業の革新：混迷の時代に求められる「強さ」の研究』という企業調査に基づき報告されたものがある。営業の種類としてここでは基本的な技術の上に、応用技がありそれを、行動重視型営業、提案型営業、奉仕型営業、ワークショップ型営業の 4 つに分類している。そして、提案型は業績との相関が強く、行動重視は弱い。営業実務の世界でも提案型営業を積極化する企業は多いが、提案型が業績に結びつくことは、調査の上で実証されている。ワークショップ型は提案型ほどではないが、業績との相関が強い^{xciv}、としている。そして、問題解決したいことについて買い手が既知か未知か、問題解決すべきことについて売り手が既知か未知かによって、採用すべき営業活動は下図のように分類でき、提案型は営業が未知、売り手が既知の状態において有効なスタイルとなる、としている。

図 29、営業の 4 類型

		問題解決したいことについて買い手が	
		既知	未知
問題解決すべきことについて売り手が	既知	行動重視型	提案型
	未知	奉仕型	ワークショップ型

出所：日本経済新聞社、日経産業消費研究編「営業の革新：混迷の時代に求められる「強さ」の研究」日本経済新聞社、1998年4月発行P24をもとに筆者が作成

価値を伝える方法として営業からの提案やワークショップなどがあるという点は理解ができる。その価値を誰にどのようにという点が重要だろう。前章では無形性の強い NEC の事例をみてきた。ここでは価値の差がない消費財を扱っているプラス株式会社ジョインテックスカンパニーという企業をみていきたい。

2.8. 営業関係性提案支援と B to B マーケティングの事例(ジョインテックスの事例)

2.8.1. ジョインテックスカンパニーについて

プラス株式会社という企業がある。誰でも日常的に使用する事務用品などを扱っている企業である。事務事業報告(平成23年5月21日から平成24年5月20日まで)を見ると国内では、競合他社とは違う独自のマーケットの創造や従来とは違う新しいサービスの充実を図り、企業構造と収益の改善とともに、有利子負債の削減を積極的に実施し、コストダウンに取り組み、連結会計年度の業績につきましては、売上高 109,727 百万円(前年同期比 6.3%増)、営業利益 2,339 百万円(※4)(前年同期比 30.0%増)、経常利益 4,098 百万円(前年同期比 182.8%増)、当期純利益 8,287 百万円(前年同期比 1,307.3%増)となっている^{xcv}。ではどこでも買える事務用品なのになぜ伸びているのだろうか。

そもそも下図にあるように販売する文具店は減少しているのである。

表 1、文房具店の経年変化

産業分類 名称	年 (和暦)	事業所数		従業者 (人)	年間商品販売額 (百万円)	
		法人	個人			
紙・文房具 小売業	昭和47年	28,900	3,294	25,606	65,780	239,052
	昭和49年	29,439	3,474	25,965	64,913	320,206
	昭和51年	30,131	3,991	26,140	67,080	415,575
	昭和54年	30,874	4,574	26,300	69,537	523,159
	昭和57年	31,379	5,330	26,049	73,574	688,727
	昭和60年	31,158	5,525	25,633	74,249	732,531
	昭和63年	28,546	5,948	22,598	71,799	743,198
	平成3年	25,970	6,288	19,682	69,204	909,227
	平成6年	23,750	6,840	16,910	69,439	976,555
	平成9年	21,284	6,689	14,595	63,827	915,519
	平成11年	-	-	-	-	-
	平成14年	15,962	5,928	10,034	55,468	737,219
	平成16年	-	-	-	-	-
	平成19年	11,806	5,102	6,704	43,813	703,305

出所:通産省 商業統計 産業細分類別(産業4桁分類)(昭和47年~平成19年)平成21年4月22日更新のデータを一部筆者が修正し作成

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/jikei.html> 2012年12月14日

そこでの流通をになうプラス株式会社・ジョインテックスカンパニーという企業がある。

この会社はオフィスマーケットにおける販売店の「競争支援業」として全国文具事務用品店を通じ、顧客企業のオフィス生産性向上に貢献する様々な独自サービスを展開する流通事業部門です。取り扱いアイテムは文具、OA用品からオフィス家具、インテリア、学校教材、食品、家電製品など多岐わたる企業である。コンタクトセンター、別の言い方をするとコールセンターであるのだが、社団法人企業情報化協会が主催する平成22年度「優秀コンタクトセンター表彰制度」において「優秀賞」^{xcvi}、平成23年度は人材育成賞を受賞している^{xcvii}。この賞はどういう賞かというと平成23年で14回目を迎え、コンタクトセンター業務で優れた成果を挙げた国内企業を毎年選抜して表彰するものである。

そもそもジョインテックスとはどのような企業で何を目指したのか、そしてなぜ、どこが優れているのか、どのような付加価値をつけているのかということマーケティング総合研究所が主催している2010年7月におこなわれた当時のプラス株式会社 取締役 ジョインテックスカンパニー マーケティング本部長 浅野希美夫氏の講演および2012年9月19日に行われたCRM部の部長で藤田京子氏の講演を中心に見ていきたい。

2.8.2. ジョインテックスカンパニーの概要

2012年12月のプラス株式会社ジョインテックスカンパニーのホームページを参照すると会社概要は以下のようになる^{xcviii}。

カンパニープレジデント 浅野 紀美夫

本部所在地 〒170-0013 東京都豊島区東池袋4丁目41番24号 東池袋センタービル
従業員数 約450名（ジョインテックスカンパニー）

主な事業内容

◎家具、オフィスインテリア用品、文具、事務用品の販売、賃貸、仲介、修理、ならびに保守管理

◎電子光学機器の販売

◎日用品雑貨、スポーツ用品、食料品、家庭用電気製品、時計および楽器の販売

◎コンピュータープログラムのソフトウェア、書籍の販売

主な営業拠点 北海道（札幌市）、宮城（仙台市）、群馬（前橋市）、茨城（水戸市）、埼玉（さいたま市）、東京（豊島区）、神奈川（横浜市中区）、愛知（名古屋市中区）、大阪（大阪府中央区）、広島（広島市）、福岡（福岡市博多区）

主な物流拠点

文具／東日本センター、東日本ケースセンター、浦和センター、西日本センター、九州文具センター

家具／北海道家具センター、東日本家具センター、西日本家具センター、九州家具センター

2.8.3. ジョインテックスの創業と価値創造と B to B マーケティング

現在社長を勤める浅野は通販事業としてアスクルを展開していた当初はプラス製品だけでアスクルを展開していた。その時に顧客から「やはりファイルは A 社、糊なら B 社でなければ。プラス以外の製品も扱って欲しい」という厳しい意見があった。納得すると同時に、いかに辛くても顧客主導のビジネスを貫こう、顧客が要求するものを徹底的に扱おうことを決意した。そこで、プラス製品の取り扱いシェアは下がってきたが、しかしそれを実行することで顧客満足を得て、アスクルという流通自体が大きく成長することとなった。製造業である以上、新製品を開発・製造することは非常に重要なのだが、さらに重要なことはマーケットメイキング（市場創造）だとしている。例えばコピーボードを開発・製造した際のエピソードがある。それは世の中で「コピーができる黒板が欲しい」と思っている人が多く潜在的にいた。その根拠となるのは市場に 1 台 75 万円だったにも関わらず爆発的に売れた事実である。通常の通信販売はほとんどが直販＝ダイレクト通販のため、間にエージェント（文房店）を入れて、全ての商材を翌日、届けるという仕組みは世界初の試みをおこなった。プラスの企業理念としてキーワードは「プラス発・日本初」というものがある。その文化を継承しているということである。

新しい卸の機能や文具店支援機能ということには先ほどふれたが、ジョインテックスは通販機能を持ちながら、ヒト介在型の営業モデルが特徴なのである。顧客開拓・債権保全・回収以外の人には不要という通販ビジネスモデルをも一方で作っていながら、次は人を必要とするビジネスモデルを構築したのである。これまでのアスクルなどのモデル企業を構築し旧態依然とした文具店の機能を通販で否定しながら、一部の、人を必要とする機能だけを特化して磨き、文具店を活性化することが目的としたのである。

文具店が何故、アスクルに負けたのだらうという、この部分の分析が必要だと文具店に機会あるごとに向かって情報を発信している。アスクルを始めた頃、「こうした通販が、文具店におけるフェイス・トゥ・フェイス（Face To Face）に勝てるとは思わない」という流通の見方は多かったのだが、ところが、実際にはアスクルの売り上げは急拡大したのである。その理由としてフェイス・トゥ・フェイスの前に、ファンクション・トゥ・ファンクション（Function To Function／機能）が無いことがその要因なのである。アスクル、ジョインテックス、ビズネットは良い品を安く、早く、明確な価格で、しかも文具店以外の品も届けるビジネスだが、その当時の旧態依然としていた文具店にはこのような機能は無かったということである。

通販のアスクルと同一の機能を持ち、更に人が介在しなければ出来ない新たなサービスメニューを付加して通販に勝つビジネスモデルに挑んだのがジョインテックスである。そして浅野は日本には問屋と言われる概念が三つあるとしている。一つは製品問屋で、文具問屋、菓子問屋、酒問屋、など限られた分野の商品を届けるものだ。二つ目は、限られた流通エリアの届ける問屋で、量販店、百貨店問屋などだ。三つ目が、メーカー流通で、自社

の製品を販売する会社、という形だ¹。しかし、どの問屋をとっても「この種類しか商品しか運ばない」「〇〇にしか運ばない」「関連会社の製品しか扱わない」といった自己都合そのもので成り立ってきたとしている。この事業思想が真の顧客満足を追求できるのか？という疑問から生まれたのがジョインテックスカンパニーである。すなわちオフィスで使うものは全て届けるというオフィスマーケット問屋である。多くの文房具の納品業者は、「自分は文房具、事務用品屋だ」という大変強い業種概念を持っている、なのでこうした業種体質を業態に転換させていくことがの支援が、我々の役目であると強く認識している。これが文具店の支援ということである。ジョインテックスではアスクルとほぼ同様の価格設定、製品構成をもっている。通販をおこなう媒体として“sumartoffice”“sumartschool”を通じて民間企業や官庁・学校に経費削減を提案し、徹底的に文具店を活性化しつつ、ヒトが介在することが不可欠なサービスメニューを展開している。そして“sumartoffice”は03年より開始、5年で100億円の売り上げを突破した。同様に“sumartschool”は1997年より開始して、2008年度に50億円を突破して確実に成長を遂げている。だが、一方でプラス製品の取り扱い約20%、ジョインテックスのプライベートブランド（以下、PB）が約20%で、残り60%はナショナルブランド（以下、NB）の商品だ。先ほどもふれたが消費者、マーケットの声を聞くと、プラスのシェアは20%にしかならないが、それを認識していることが大切だとしている。なぜならシェアを無理に上げようとするれば、マーケットから目が離れ、消費者が離れるからである。消費者志向ということを、流通業は考えていかなければならないと述べている。別の言い方でも再三述べているのだが、顧客志向ということは顧客に価値を届けるということと同じことである。そう考えると当たり前のことであるが、子会社という位置づけで親会社以外に製品を扱うというのはなかなか難しいことであるが、それを「顧客志向」とい方向性をもって解決に導いている。子会社といえども顧客志向を貫く価値の連鎖を意識する姿勢が重要なのである。

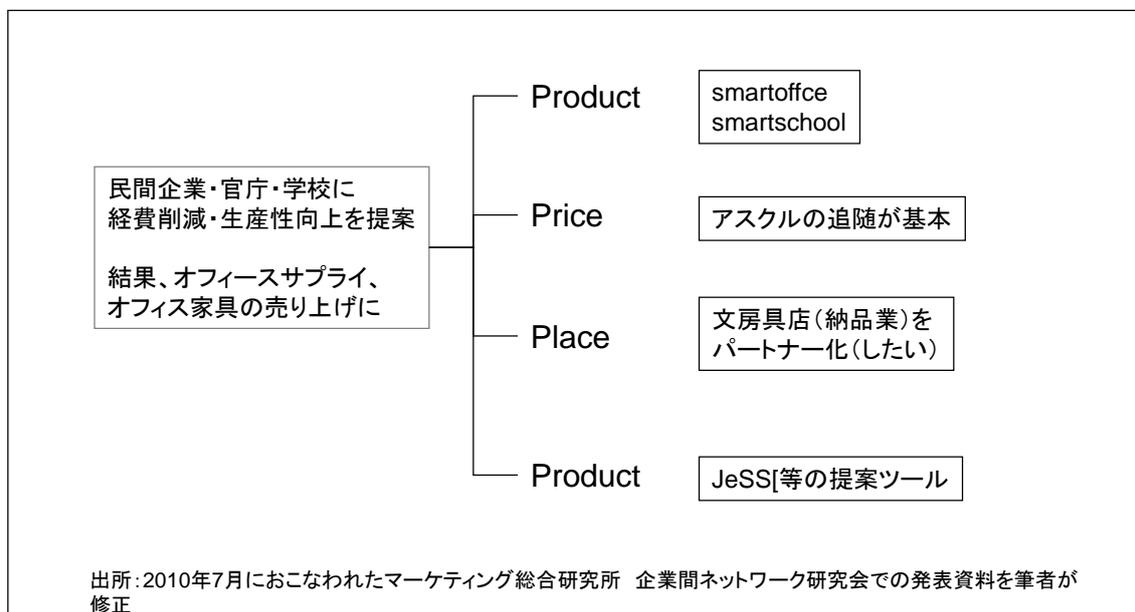
事務用品業界は納品のビジネスで、受注と在庫、配送業が主業務と思っている方が今でも多いと指摘している。そしてこうしたことは処理業務でビジネスではないとしている。そして処理業務を全てアウトソーシング可能な業務は外部へ出すような販売モデルを構築しない限り、旧来の構造からは脱皮できないと断言している。この勘違いは何も事務用品業界に限ったことではない。全く別の業界であるが、同じ場所で同じような時間の拘束であるにも関わらず、仕事と作業は異なる。仕事とは何らかの創造性が必要で、作業は何も考えずに出来る。だが、なかなか多くの職場では作業に逃げる人が多いように感じられる。確かにこの部分を変えるモデルを作れるだけで生産性は確実に上がる。だが、そのような企業文化を持った企業はまだ少ないと感じる。

ジョインテックスの卸し機能に関して従来問屋（Old Middleman）は文具店に対して、「モノを届けるから、顧客からの注文を受けて発注して欲しい。そして在庫と送料はそ

¹ 卸売業の分類については諸説あり井戸大輔の「卸売業の意義と役割」『現代商業論』慶應義塾大学出版会（株）2010年11月5日に詳しい。

らで」と負担をかけたが、そうした問屋は将来、駄目だと考え、そこで新たな問屋（New Middleman）を目指したのである。

図 30、マーケティング視点からのジョインテックスカンパニー



そしてジョインテックスと関係のある販売店は約 7,000 軒に上るのだが、今後は集中と選択を図ろうと考えているのである。それはなぜかという、消費者の購買形態は変化を続け、パラダイムシフトが次々に起きているからである。インターネットの普及で低価格競争が全ての人に公開されているという環境になったことから、今の消費者は個人にせよ、社会にせよ、いろいろなサイトを見て比較・検討し、一番安いものを買うことができる。だからモノが安くなったのではなく、高くては売れない情報環境になってしまったと指摘している。ゆえに情報環境がどんどん進化して、高く売れない環境になっていることを、文具店は認識しなければならないとしている。また、ジョインテックスの中でも重要なミッションは「安売り」であるがしかし、その条件は低価格・高品質だとし、アスクルもそれを目指しているわけだが、徹底的に安売りできる構造をどう創るかを重要な課題だとしている。一般の文具店に勝ち、そして利益が出る構造をバックヤードで構築し、安売り体質を整えた上で販売を強化するということだとパートナー企業に対して説明し、伝えているのである。そしてジョインテックでは事務用品の NB の扱いについて文具店に対しても以下のような指導をおこなっている。「NB より我々が作っている PB で徹底的に安く売りつつも、利益をしっかりと上げる体質を作れ」ということだ。「低価格競争で利益が出る会社にしないと、現状を乗り切れない」と考え、そのため販売店に指導している。「安売り販売でも利益の上がる仕組み作り」こそ、今のデフレの経営と認識し、攻撃的な安売りを徹底的に行うことが、ジョインテックスの思想であると説明する。別の言い方をすると文具店

との共存を目指しているということである。安く販売し、競争に勝つためには、どうしたらいいのかという課題にたいしては後段で詳しく述べる。

文具店が減ったもう一つの要因は、現状の販売店が持つ機能だけでは顧客満足に至らなくなってしまうからだ。操作型マーケティングから協働型マーケティングへこの発想を我々は取り入れ、パラダイムシフトをおこなった。文具店が顧客を操作できない、すなわち売り手が買い手を操作できなくなったというという現実を受けいれるということである。

従来は他社からの価格を入手しない限り、出入りの文具店が「このボールペンは、この価格が最も安い」と提示すれば、買い手はその言葉を信じて買っていたのだが、今は「アスクール」をはじめとする、事務用品を調達する新流通と言われるビジネスモデルやインターネットなどを含めて、価格を全てカタログに載せてしまっている。そのため、ユーザー（買い手）を操作することは全く出来ないようになってきた。ユーザーが事務用品を調達するという機能において、売り手と買い手側の間に情報ギャップが無くなってしまったということである。ゆえに、従来の文具店の知識、技能では顧客は満足しなくなって、文具店が衰退の一途を辿ったと浅野は言う。それゆえ、これからは筋肉労働者では対応できない、知識集約型へ移行していかないと駄目だ、と文具店を指導しているのである。そして協業型マーケティングを標榜している。ここでいう協業型マーケティングとは、売り手と買い手で共に何かを作り上げていくビジネスモデルである。それによって両者の情報ギャップを拡大して、売り手が適正の利益が取れるビジネスを作っていくことを目指している。その協業することを目的とした情報の格差を解消することを狙ったシステムが必要となったのである。

2.8.4. 関係性構築のための文具店への支援システムの開発

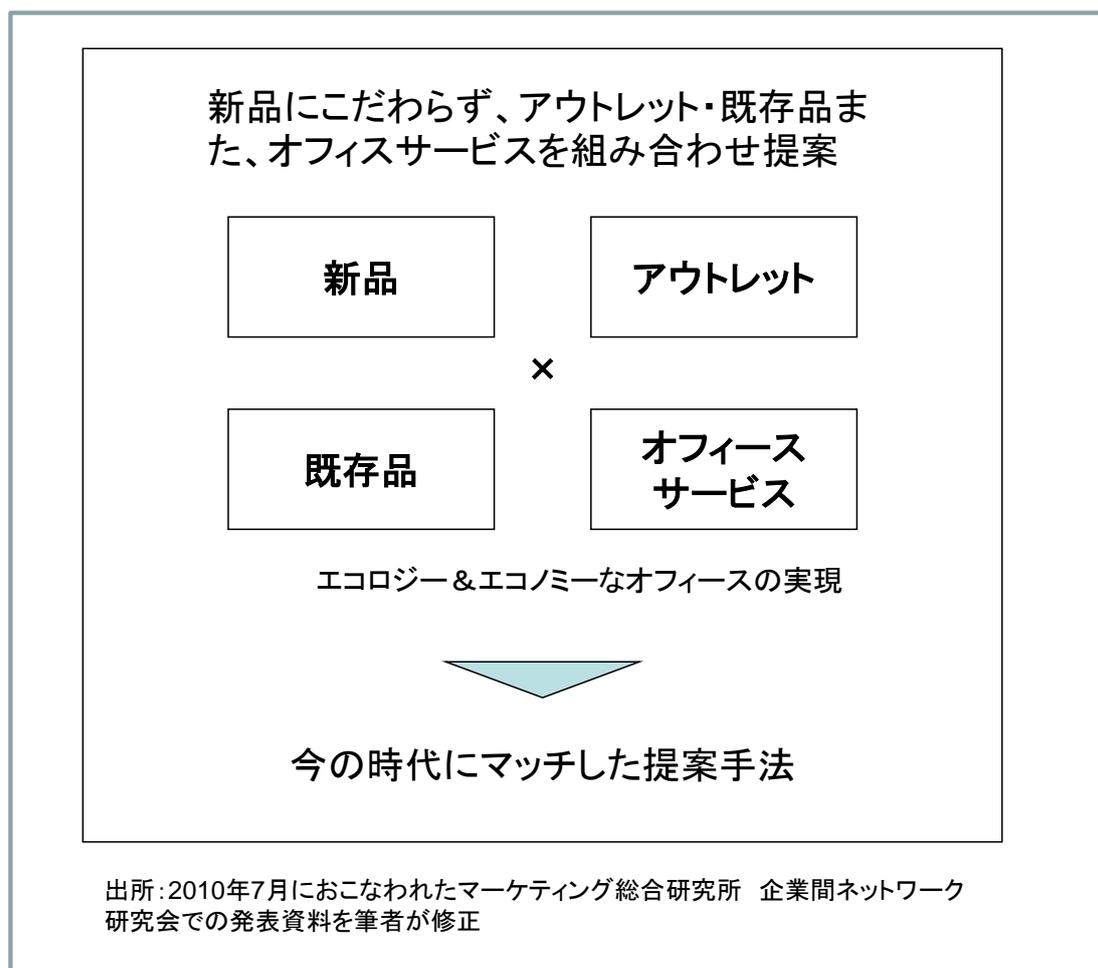
そこで、先ほど述べた協働型マーケティングが必要として開発したのが、「Jointex e-Switching Service + smartoffice (以下 Jess)」というビジネスシステムである。JeSS は、手間のかかる「購入商品の現状分析」を顧客、すなわち文具店に代わって顧客の購入商品の現状分析を実施し、PB 商品へのスイッチング等、具体的なコスト削減や環境対策を提案・提供するサービスである。現在、顧客が購入している事務用品のデータをジョインテックスの JeSS にかけると、PB 等コストの安い同等品への切り替えを、最速で 10 分程度で機械的に分析できる。これにより通常の購入品と同一機能でコストダウンできるのである。安売りではあるが、ジョインテックスが安く提供する PB や「プラス」商品に切り替えた文具店＝販売店は適正な利益をしっかりと取れる。従前の文具店よりトータルの売り上げは落ちるが、1 品あたりの商品コストが下がれば、最終ユーザーの満足を得て、かつ自分たちの利益も維できる仕組みである。

これを「CS (カスタマー・サティスファクション／顧客満足) = SS (サプライヤー・サティスファクション)」とよんでいる。SS は造語だが、顧客満足と自社の満足が同じに、一つになれるとしている。顧客と同等品を検討しながら、協働して独自の商品構成を作っ

て安く売り、顧客を満足させて利益を上げる協働型マーケティングのビジネスモデルなのである。

また、別の観点からは「JOINTEX ecology & economy PLAN (以下 JeePLAN)」というシステムも作っている。「当社は家具メーカーでもあり、「プラス」ブランドの商品を中心に販売したい」というのはメーカーの都合というものだ。ジョインテックスは流通カンパニーなので、新製品だけではなく、アウトレット品や既存品、中古品その他も含めて共に売る、「エコロジー&エコノミーなオフィスの実現」を目指している。例えば、オフィスを移転してレイアウト変更となれば、メーカーは新品で一新しようと提案するものだ。顧客の予算は500万円、メーカーの提案なら1千万かかるとする。差額500万円のために身を削れ、というのはビジネスではない。そこでジョインテックスならば執務室や来客スペースには新品を使う。社員の会議室や食堂などに共用スペースはアウトレット品を使うと、例えば昨年10万だったモノの新品が1万円になる。男性更衣室などな実質、一日5分程度しか使われないし、来客から見える場所ではないので、既存品や中古品を組み合わせる予算内に合わせた提案を行い、顧客満足を得るようにする。下図がその概念図である。

図 31、JeePLAN の概念図

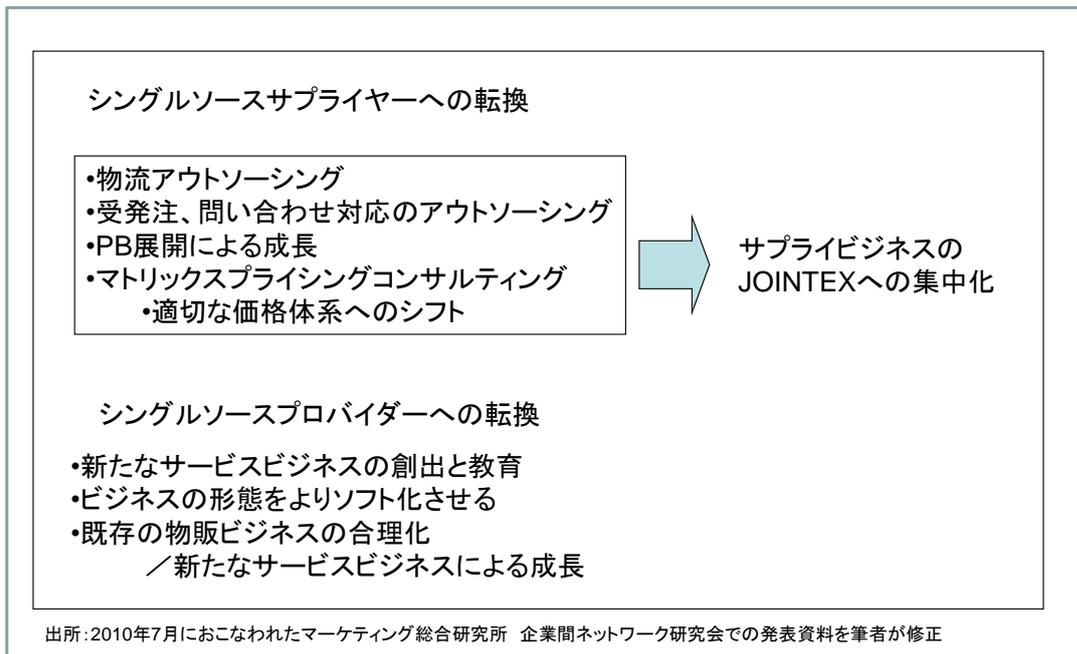


浅野は販売店が競争しても確実に利益を出せるビジネスモデルを我々が提供していかないとはいけなく考えている。彼の言葉を借りると「あるものだけでは足りないと言われるなら、新たな価値を付加してモノを売るビジネスが重要だ」としている。具体的には先ほど述べた JeSS という仕組みを活用し、単独で顧客に出向いてシュミレーションシートを作り、独自に提案できる営業マンに“ジムリエ”という営業スキル資格を与えているのである。とてもハイレベルな試験をパスする資格なようで、ワインのソムリエを真似た事務用品のスペシャリストのようなものと説明している。そしてこの資格を持つと給与にも反映させ、モチベーションをあげることで営業のスキルを上げているのである。また、同時に給与にも差がでることから社員間でも競争になり当然のことながら全体のレベルアップにも繋がると考えられる。

また、2010年には主力の販売店の方々に、“ゴールドパートナー”(ジョインテックスとの取引を主力とするパートナー販売店)の資格を持ってもらうように進めているのである。それはジョインテックスの営業活動の活動量と活動範囲は限られているので、パートナー販売店の営業に、顧客が満足するサービスメニューを徹底的に e-ラーニングで教育してもらい、提案手法を販売店に移植し、分身化させて売り上げを拡大したいという方針からである。

同時に“ゴールドパートナーズクラブ”というものも立ち上げている。それはジョインテックスとの取引を主力とする販売店を対象にした納品ビジネスのチェーン化である。具体的には、「物流アウトソーシング」などのメニューがあるようである。物流は「プラスグループ」のコアコンピタンスで、09年はグループ全体で、年間6,300万個の荷物をユーザーに届けている。「福山通運」が年間5,000万個の配送を行っているとしているが、要は配送をジョインテックスにアウトソーシングをするということである。なぜならば、文具店の配送を調査すると、荷物を積んで配達する軒数は1日20軒であるが、プラスの物流会社は「アスクル」を含め、最も効率がいいと一日100軒に配達する。とするとそのノウハウは双方にメリットがあるということである。ある意味では囲い込みであり、協業でもある。コストを抑えて相互の利益の獲得を目指すという意味で大変重要な施策であると考えている。

図 32、ゴールドパートナーズクラブ—納品チェーンへの参画



JeSS は、ライバルの流通業のカタログ価格が切り替わる際にもっとも良く使われていているようである。その使い方は量販店、スーパーは卵や牛乳などを恐ろしく安価な設定にすることがあるが、一方でしっかりと利益が出せる商材にはそのような価格設定をしている。それをマトリックスプライシング²と呼んでいる。文具業界なら、ボールペンの黒は安い値をつけ、A4のブルーのファイルも同様に安値とする。しかし、一方で同じボールペンでも他の色は定価の八掛け、ファイルもA3やピンク色なら定価の八掛けにする。トータルで利益が取れるようなマトリックスでの価格設定をおこなっている。商品全体で一律の価格にするビジネスでは、絶対に儲からないから、1点ずつマトリックス的な価格設定をユーザーに提供するように文具店に指導しているのである。

今後、目指すのは“オフィスマーケットトータルプロバイダー”への挑戦—すなわち、サービスビジネスの提供であるとしている。「アスクール」や“smartoffice”も、モノを卸すだけでなく、コールセンターでの受注代行サービスや、在庫、配達代行、クレーム対応といったサービスをおこなっている。このような従来のサービスではなく、全く違った新しいサービスをおこなうとしている。それを販売店に提供して、販売店が更にエンドユーザーに提供する形で、売り上げの規模の拡大に挑戦する、としている。このようなサービス、すなわち顧客に価値創造をおこなっているのである。

² 一般的な価格政策は（1）低価格政策、（2）高価格政策、（3）おとり価格政策に分類されている。この場合には（3）にあたり、特定の商品に対して仕入れ原価を割る価格をつけ安いイメージをつけ購買動機を刺激し、ラインの売り上げを計ること。占部郡美編著「経営学辞典」（株）中央経済社平成5年11月10日第70刷P46

2.8.5. 関係構築のためのコンタクトセンターの重要性

そのようなサービスなかで、特筆すべき機能としてコールセンターがある。ジョインテックスカンパニーのコンタクトセンターは組織的にはマーケティング本部 CRM 部に組み込まれている。そのセンターの概要だが、会員登録されたユーザー・お取引先向けの窓口を設置。一般ユーザー向けお問い合わせセンターと受注センターを併設し、メーカーと流通の両方を兼ね備えたセンターである。B to B、B to C、B to G (Business to Government) に電話を主に担当している。開設時間は9時から18時(日祝日、年末年始など特定日は休み)で営業を行い、受注業務はWebサイト、FAX、メール受付は24時間、365日対応をおこなっている。

その特徴はIVR (Interactive Voice Response) を使用していない。IVR とは一般的に企業の電話窓口で、音声による自動応答を行うコンピュータシステム。発信者のダイヤル操作に合わせて、あらかじめ録音してある音声を発信者側に自動的に再生するシステムである。

また、トークスクリプトがない。よってルールにとらわれず、顧客の要望、お困りごとに対しては費用がかからない場合にはスタッフに自由に権限が与えられている。これはサービスマーケティングで有名なリッツ・カールトンに近い仕組みである。

一方で売上の伸びに比例してセンターの拡大化をすることなく、FAQ (Frequently Asked Questions) の構築などのBPR³ (Business Process Re-engineering) により規模は変えない、という方針である。そのことに加えて顧客からのお問い合わせやご意見を録音やタイピングすることで、全国の営業マンがリアルタイムで閲覧できるようになっており、即座に顧客フォローにつなげられる。また、顧客フォローはコールセンターと全国の営業マンが補完し合って対応(コールセンターにはヒューマンサポートがある)している。現在のコールセンターの構成は51名で社員は21名、残りは派遣スタッフの30名で、応答率は98%以上、出勤率は99%以上、退職率は0.1%と驚異的な数字である。そして人材の活用に関しては中途採用や派遣社員に対して社内公募により13名を正社員としている。現在ではそのうち2名は課長として活躍しているとのことである。

2.8.6. コンタクトセンターの運用について

一般的にはコンタクトセンターは通常コストセンターであるという考え方がある。そのため、コールセンターの稼働率を高めるといことが求められる。そこで稼働率の導入するにあたり、まず忙しさの見える化をおこなったのである。そのためセンター全体の稼働率、チームごとの稼働率、個人稼働率の導入をおこない、センター全体の稼働率の目標は

³ 企業改革のために既存の組織やビジネスルールを抜本的に見直し、プロセスの視点で職務、業務フロー、管理機構、情報システムを再設計(リエンジニアリング)するという経営コンセプトのこと。 <http://www.atmarket.co.jp/aig/04biz/bpr.html> 2012年10月27日

80%以上とした。そのことにより、チーム稼働率に余裕があれば、他のチームへのヘルプをスムーズに依頼できるようになり、生産性が2割の向上することとなった。そのことで、スタッフもただ「忙しい」とは言わなくなり、不平・不満を解消することができた。同時に他のチームへのヘルプが精神的にきついとといったことも数値で測れるようになったので、スタッフのストレスも減少することとなった。

そしてチームの稼働率の低チームは他チームへのヘルプを行うことで、スタッフのマルチタスク化が進み、顧客をお待たせしないこととなり、2009年9月から2010年8月の集計した結果だが、25回の応答率の100%が実現できた。また、稼働率が低い時期は、様々な研修を実施することで、繁忙期に人を増やすのではなく、閑散期にスキルアップを行うことで、繁忙期には人数の増加に頼らない体質へと変化させた。

2.8.7. FQAの構築と活用

プラスのメーカーとしての自社の商品販売から、ジョイントテックスとしてプラス以外の商品も扱うことで流通業へ展開していったことは先ほど述べたが、一方で取り扱いアイテムは150万アイテムへととなった。このことから「知らない商品ばかりで何も顧客からの質問に対して、何も答えられない」ということが発生していた。そこで、14万件にも及ぶFAQを作成した。FAQを活用することで、即答率は2012年6月現在では17%の向上となった。その一方でFAQをコールセンターだけで使用するのはいらない、という意見があり、文具店向けのWebサイトに10万件のFAQを公開したところ、月間では2,000アクセスに達した。アウターである文具店にとっては、Webは24時間アクセスできることから、利便性が向上し、インナーである社内にとっては同じことを調べるコストを削減できた。このことにより、3,000万円の削減につながった。そしてコールセンターのスタッフ自らFAQにないものは自分で書き入れ、日々進化させている。

2.8.8. 業務の拡大とWebの活用

カタログを中心に販売していることから、コールセンターでは通常カタログなどを手元において顧客の電話に対して対応している。例えばそこに書かれていることが誤解を招く表現や専門的過ぎて分かりにくい表記であることは経験的にもあることである。そしてその分かりにくい部分などがあるから、顧客へコールセンターに問い合わせを行うこととなる。カタログがわかりやすければ、当然のことながら、顧客へコールセンターにも電話をかけることも、Webを見る必要もない。そこで日々顧客からの質問などの答えているコールセンターの人間がカタログの校正に参加すること、すなわち顧客の視点でカタログをみることで、たとえば誤解を招く表記の改善が行える。また同時に電話でのお問い合わせが減少するという良い循環になることになっている。

また、2010年から顧客にWebのご利用を促進するアウトコールを実施することで、コールセンターの業務の効率化を図った。FAQの充実ということもなり単純には比較できない

のだろうが、2011年にはWebへのアクセスが115%へと大きく伸ばすことができた。どれも簡単なことだが、辛抱強く続けることの重要性が改めて認識できることである。

2.8.9. 情報の共有化と発信

プラス（株）の専務役員、ジョインテックスカンパニーのプレジデントが出席し、全社で実際の顧客の声を聞きその場で指示を出し、レスポンスの速さの重点をおく仕組みを構築。同時に、顧客からの全入電をデータ化しレポートを作成し関連部署の実務責任者を毎月招集し報告を行うなどしている。

一方コールセンター内では全チームリーダーによる業務ミーティングを毎朝行い、前日の履歴すべてに目を通して、問題点・運用の検討を行っている。朝礼や夕礼も毎日行いここでは、挨拶の練習から始まり気づきの発表、体操もおこなわれているとのことである。意識の統一にはかなり力を入れているのがわかる。また、チームごとにも毎週ミーティングを行い、スタッフがわからないことや苦手なトークは他の人がどのように工夫しているのかを参考にし、ロールプレイングによる解決を図っている。また、「こうしたらいいのでは？」という改善提案もおこなっている。こうしてきちんと時間をとって、発言の場を与えることで、スタッフの問題も解決ができることで、スタッフには大変好評のようである。また、そのことから離職率も低下したとのことである。

全チームリーダーによりセンター全体の改善会議も毎月行われる。また、先ほどふれた「お客様の声を聞く会議」にも参加し、情報の発信、共有がおこなわれている。個々のスタッフ対しても年4回の個人面談、会社の方向や経営計画の説明会も年に2回開き、情報のオープン化はかなり進んでいる。

2.8.10. 人材育成に関して

臨機応変に対応できる視野の広い人材を育てることを目的として、先ほども触れたが他チームの業務取得などを行い、一方でオフJTにあたるフォローアップ研修、他社のコールセンターの見学を行うことで、良い点や改善すべき点などを学び自社の仕組みにフィードバックをおこなう。また自社の物流工場の見学することで他部門の理解を深める、そして販売の最前線である営業に同行し、顧客とどのようなやり取りが行われているのかを実体験し、そのことをコールセンターの業務の改善にも役立ち、同行しているその場で営業のヒューマンサポートも可能となる。そして、セルフモニタリングを月に2回の実施、品質管理担当からの月1回のフィードバックなど細かいフォローも行われている。

また、コールセンターは人材を育てる役割を4年ほど前からなっている。具体的には新人教育に対して2ヶ月間にわたり、ビジネスマナーから自社のシステム、顧客対応の実務研修まで多岐にわたった教育をしている。また、社員のフォローアップ研修として中途採用の社員や部署間の異動をする社員に対して最短3日から最長1カ月にもおよぶ研修も実施している。自社のノウハウを開示するという勇気をいる決断だったと思われるが、お取

引の新入社員や一般の社員に対しても 1 週間から最長 1 カ月にもわたり研修を実施している。そして全国の従業員に向けて Web サイトの普及を目的として 2008 年から 150 回、800 社に向けて Web でのセミナー開催している。

先ほどもふれたが、派遣社員でも安心して働ける環境のために、正社員への登用、管理職への昇格、そして営業部門への配置転換など本人の希望もあるだろうが、多様な働き方が選択できることは大変重要だ。そしてやはりモチベーションも上がるであろう。

さらにモチベーションの向上策として、応答率 100%を達成したチームには大入り袋の配布を行っている。その他にも、電話対応コンクールや皆勤賞、勤続年数による慰労など幅広く行われている。そして顧客からの「ありがとう」を 1~5 ポイントで自らカウントし、「ありがとう」をたくさん獲得したスタッフを表彰している。これもリッツ・カールトンのファイブスターという従業員を表彰するシステムに近いものである。ここでは競争と協業がある。

しかしながら、それでも残念なことだが、トラブルは発生する。その場合にはスタッフ自らの手書きのお詫び状と商品をお送りすることだ。そして翌日の届いた時間を見計らって、「今日お届けした商品は大丈夫でしたでしょうか」とフォローのコールをかけている。本来の目的はユーザー様の離反防止であるのだが、その結果としては 50%の方の購入金額が増え、47%の方は以前と同じ取引額のままで、減少したのはわずか 3%である。そして、そのお詫び状を書いているスタッフの手書きということが重要な要素などだろうか、モチベーションは向上しているとのことである。これは他社の事例をあげるまでもないが、コールセンターと顧客との接点という意味で非常に重要なことなのである。

小括

協業型マーケティングを標榜し、文具店に対して価値の連鎖を行い、ここでも見事に ABC 理論が実践されている。もう少し具体的に述べると JeSS、JeePLAN そして従来コールセンターはコストセンターだと言われてきたのだが、ここでは見事にプロフィットセンターへと生まれ変わっている。冒頭述べたようにシステムや人的なものを含めた信頼の関係、それぞれのコールセンターのメンバーの責任感の強さ、そしてそれをバックアップする研修と昇進、実行するための FAQ の 14 万件におよぶ構築とすべての要素による顧客満足を引き出す仕組みである。そして内部での協力、営業部門やカタログ制作の部門など他部門との関係の構築が非常に重要なことになっている。

製品の説明をひとつとっても非常に分かりやすいことから、最終ユーザーに対応する販売店などもそれをセールストークとして活用していることが想像できる。

売やすいから売れるという仕組みを構築したことにより製品の差の無いものをどのようにして売っていくのかということが非常に分かりやすく示されている。簡単に言えばサービスによる差別化である。

一般的なコールセンターではそこまでの対応を行っていることは少ないのではないだ

ろうか。なぜそのようなことが出来るのかということを見ると、お金がかからなければ良いと思うことがどんどん行えるなど顧客のためになることに非常に貪欲なことが分かる。そしてその実行のための人材を育てることに労を惜しんではいないことである。そしてコールセンターの運用において文化を守る仕組みを人の厳選ということを守ることが行われている点が非常に面白い点である。

当たり前のことを当たり前に行うことの重要性が非常に良く分かる好例だと思う。

そして、価値の連鎖という観点から文具店がそのサービスを実施すると確実にユーザーにとって価値を届けられるということである。ゆえに利用されているのであろう。これまでジョインテックスのコールセンターに部分を読まれた方でザッポスという会社に非常に近いと感じられた方もいらっしゃるだろう。ここでは価値連鎖という観点から消費者に価値がどのように届けられているということを考察してみよう。ご存知ない方に改めて上げるとアメリカの靴のネット通販会社にザッポスという会社がある。最終ユーザーに対して販売するその企業は **B to B** の関係とは一見異なるように思えるが、価値の連鎖においては最終ユーザーにいかに届けるかということも課題の一つである。

そのザッポスは企業理念として「10のコアバリュー」というものを掲げている。

- 1、 サービスを通じて、「ワオ！」（驚嘆）を届けよう
- 2、 変化を受け入れ、その原動力となろう
- 3、 楽しさと、ちょっと変わったことをクリエイトしよう
- 4、 冒険好きで創造性を発揮して、オープンマインドであれ
- 5、 成長と学びを追求しよう
- 6、 コミュニケーションを通じて、オープンで正直な人間関係を構築しよう
- 7、 ポジティブなチームとファミリー精神を築くということ。
- 8、 限りあるところから、より大きな成果を生み出そう
- 9、 情熱と強い意志を持とう
- 10、 謙虚でいよう^{xcix}

このようなコアバリューを標榜し、企業文化を大事にし、学びを実践している。この部分もジョインテックスと非常に近いことがお分かりになるだろう。

具体的には（1）ザッポスの送料・返送料の無料化、365日以内の返品受付、（2）顧客サービスは全社員の仕事とし、（3）電話対応の時間は無制限、在庫がなければ他社サイトをチェックし、顧客に伝える、（4）マニュアルがない。対応や話の内容は各自に、任せるなどは浅野が指摘した「従来の問屋」と呼ぶ部分やジョインテックスのコールセンターと共通する部分がある^c。研修中に辞める人にはボーナスを支払うのはザッポスだが、ジョインテックスでは社風に合わないスタッフは採用しない、という点も共通している。また、Webなどの使い方についても進んでいることも指摘しておきたい。

企業の文化を通じて従業員との価値、顧客との価値を分かちあうこと、すなわち価値の連鎖である。これはジョインテックスの目指す企業のあり方や文具店の成長のあり方も同様

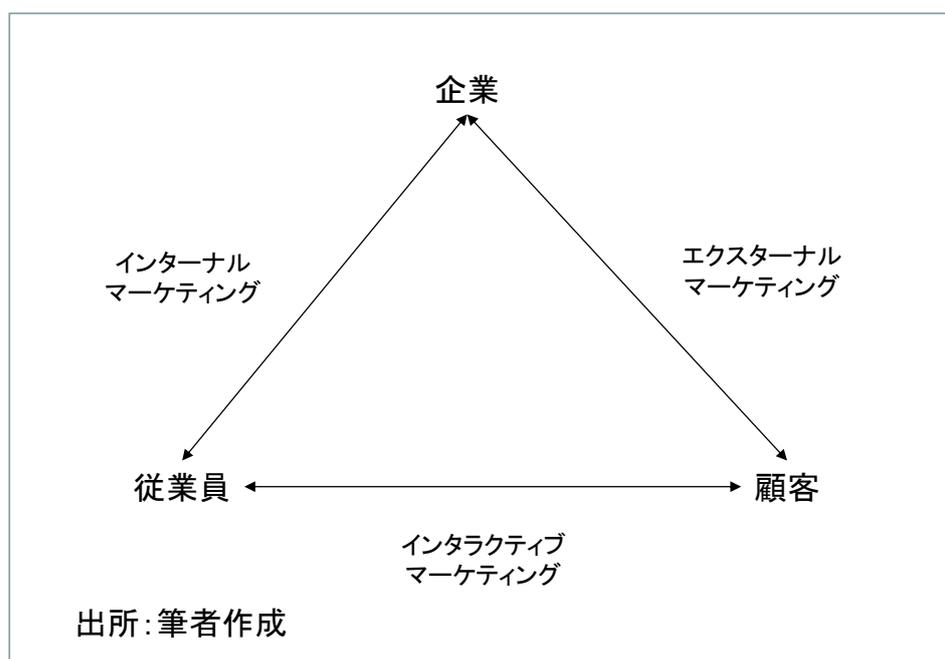
である。価値の連鎖を行うというのはサプライ・チェーン上で次ぎの業態に価値を届けるということになるので、隣接する業界の実行するサービスは自ずと似てくるといってもある。新たなサービス開発の参考となる部分である。

ゆえに、サービスの水平展開や垂直展開による新規市場への参入が可能となる可能性が広がるということである。

また、サービスマーケティングでよく用いられるサービストライアングルであるが、その始まりは間違いなくインターナル・マーケティングから開始されることが今回の事例から良く分かる。

なぜならば、従業員が実行しなければ、顧客とのインタラクティブマーケティングなどありえないし、企業がいくら顧客にアプローチしても、グルンルース風に言えば「約束」ということになるのだが、期待したその約束がなにも実行されなければ、当然失望ということになり、2度と使われることはない。そして、関係性における5つ要素を冒頭にしめしたが、企業間の関係でも相互の文化を理解し、社会性も近く、期待されたことに責任をもって実行することで信頼を獲得し、満足を満たし、関係性の絆を強くするというサイクルになる。そうすると企業と従業員、企業と顧客、従業員と顧客の双方向性が重要なのである。

図 33、サービストライアングル



そして、この事例にあるように企業間の関係性を重要視する視点とは、人財という側面と価値を高めるためのシステムの二重性が重要なのである。また、関係性という観点からは時間軸と関係の段階も非常に重要なのである。そして、時代にあった価値を届ける手法の変化に対応するというのも重要なのである。それらが密接に関連して多面的な企業構造と関係性を構築している。また、それを支えるのは企業文化ということになるのであろう。

それらが密接に関連して多面的な企業構造と関係性を構築している。また、それを支えるのは「スチュワード」理念の提案を目指す企業文化ということになるのであろう。

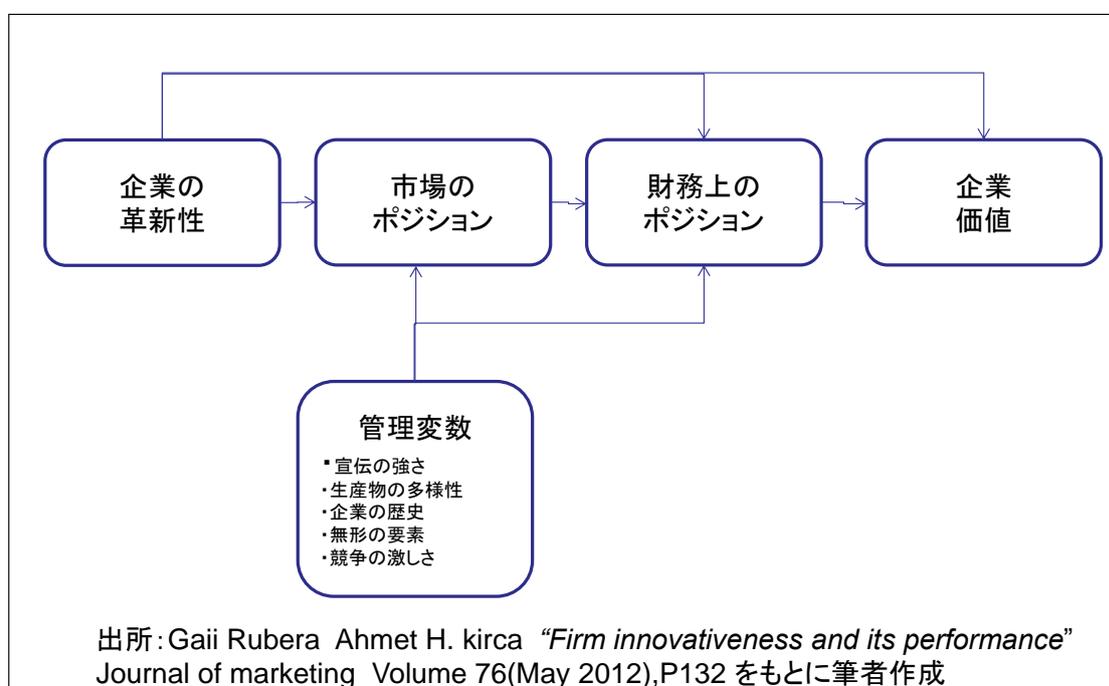
3. 新規開発モデル企業のイノベーションと B to B マーケティング

3.1. B to B にマーケティングにおけるイノベーションと価値

前章で B to B マーケティングにおける価値について論じたが、そこで価格競争と付加価値の変化で価格競争が一番少なく、付加価値が高いことが顧客のイノベーションをもたらすことだと示した。そこで、改めてイノベーションについて論じていきたい。

イノベーションに取り組む企業の価値から論じたのが、ガイ (Gaii Rubera) である。その管理変数として、宣伝の強さ、生産物の多様性、企業の歴史、無形の要素、競争の激しさをあげている。宣伝の強さとはコミュニケーションと言い換えても良い、歴史とは経験の多さと捉えることができるし、無形の要素とはサービスの良さである。そして競争の激しさによりそれらの要素の精度が上がると考えると必然的に価値もあがる。

図 34、革新性と企業価値



そこでその最終形であるイノベーションについて過去から様々に論じられてきたが改めて論じてみたい。

3.2. 製品のイノベーションと B to B マーケティング

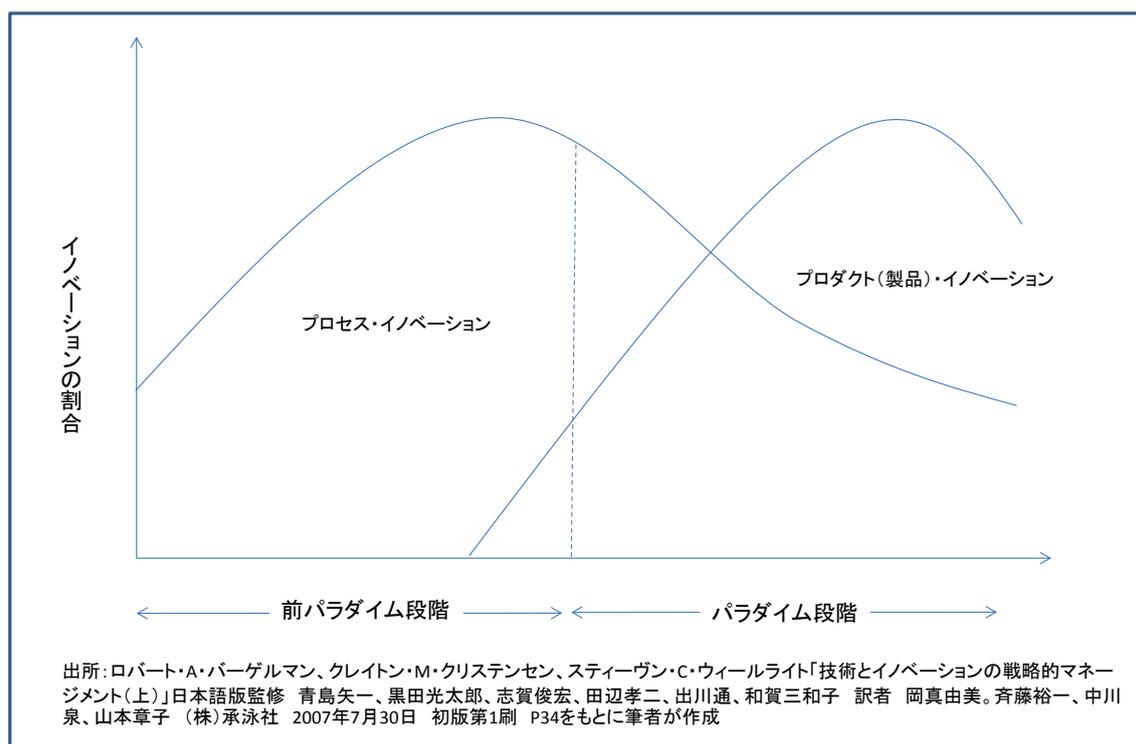
イノベーションを改めて経営学辞書でひくと、「革新機能」となっている。「革新機能」を改めて同じ辞書でひくと、企業にとって新しいアイデアを企業化 (commercialization) することによって企業に新たに利潤をもたらすすべての変革を革新という⁶⁾、としている。イノベーションの普及で有名なロジャース(Everett M. Rogers)はイノベーションとは、個人あるいは他の採用単位によって新しいと知覚されたアイデア、習慣あるいは対象物である。

ある人の行動に関する限り、あるアイデアが「客観的」にみて新しいかどうか、つまりそれが最初に使用されたり発見されたりしてからどれだけ時間が経過していようと、ほとんど意味がない。個人がそのアイデアを新しいと知覚するかどうかによって、個人の反応が決定づけられる。あるアイデアが個人にとって新しいものと映れば、それはイノベーションである^{cii}、としている。先ほどの価値の段階に当てはめてみると、ある企業にとってはイノベーションであるが、ある企業にとってはイノベーションではないことがある。とするとどう知覚されるか、という点は非常に重要な観点である。

一般的にはイノベーションはプロダクトイノベーションと研究開発プロセスや製造プロセス、物流プロセスなど業務プロセスなどのプロセスイノベーションに分類されている。

そのイノベーションをクリステンセン(Clayton M. Christensen)は科学分野の進化的発展段階には、2つの段階があるとしている。第1は、前パラダイム段階で、対象とする現象に関して、広く見とれられる単一概念が存在しない段階である。第2は、パラダイム段階で、それは、ひとつの体系的理論が科学基準をクリアするころに始まる^{ciii}、ライフサイクルによってイノベーションは異なることを指摘している。

図 35、製品／産業ライフサイクルにおけるイノベーション



ロジャースは技術とはこうあって欲しいと思う成果の達成に関わる因果関係に不確実性が内在するとき、これを減じる手段的な活動のための綿密な計画である^{civ}、という。また、技術には次の二つの側面がある、としている。一つは、物質あるいは物体であって、技術を具現化する道具よりハードウェアとしての側面、二つ目が、道具を利用するための情報

基盤からなるソフトウェアとしての側面である^{cv}、としている。これはコンピュータのハードウェアは電子部品からなっている一方、ソフトウェアはコンピュータを利用するプログラムである、その道具と使用方法の関係を示している。

3.3. 関係性におけるイノベーションと B to B マーケティング

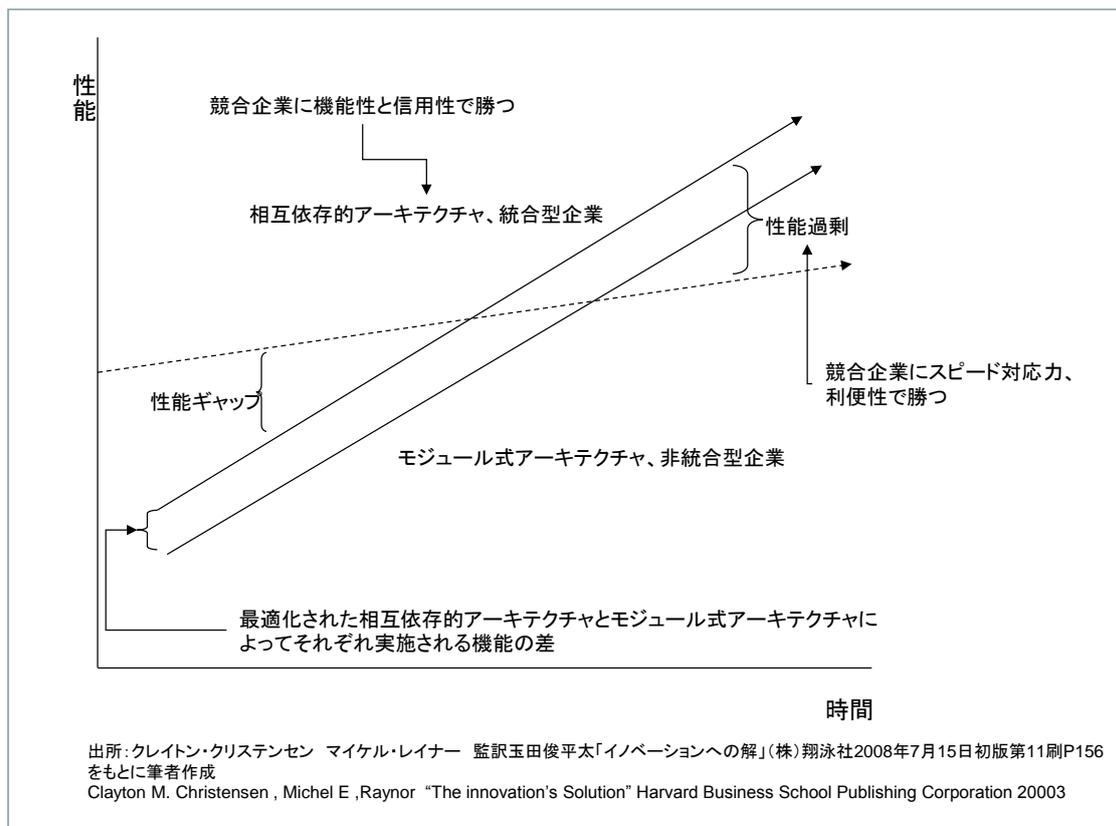
先ほどの価値の段階のイノベーションの部分をもう少し関係性の観点から活動ということに絞って見ると、イノベーション決定過程は本来的に情報探索と情報処理活動であり、この活動によって人はイノベーションのもたらす優位性と劣位性に関係する不確実性を減少するように動機づけられる^{vi}、としている。その優位性と劣位性および相互の関係性の同意である普及について、1、相対的優位性とはあるイノベーションよりも良いと知覚される度合いのことである。相対的優位性は経済的な観点で表されることがあるが、それに加えて社会的な威信、便利さ、満足感なども重要な因子である。あるイノベーションが十分な「客観的な」優位性をもっているかどうかはあまり重要ではない。肝心なのは、個人がそのイノベーションに優位性があると知覚するかどうかという点である。イノベーションの相対的優位性を知覚する度合いが大きいほど、その普及速度は速くなる^{vii}、としている。そして、2、両立可能性とは、潜在的採用者がもつ既存の価値観や過去の体験そしてニーズに対して、あるイノベーションが一致している度合いのことである。社会システムの価値観や規模と両立しないイノベーションは両立可能なイノベーションほど速やかに普及することはない。両立不可能なイノベーションが採用されるためには、それ以前に新しい価値制度の採用が必要になる場合がある。しかし、その制度が普及するには時間がかかる^{viii}、としている。

ではその普及したイノベーションはどのような経過をたどるのだろうか。ウィリアム・J・アバナシーとジェームズ・M・アターバックス（W.J. Abernathy&J.M. Utterback）は以下のように説明する。主要なシステム・イノベーションに続いて製品やシステムに関する無数の小規模な改良が行われており、後者が数の上で前者をはるかに上回っていることから、最終的な経済的利益の半分以上をもたらししている。こうしたイノベーションのほとんどが、コスト削減を主な動機としているものの、小規模なエンジニアリングや製造技術の調整が大きな性能向上をもたらししていることも事実である。一般にこのような漸進的イノベーションを通じてシステムはますます専用し、そこでは、生産における規模の経済性とマスマーケットの発達が極めて重要になる^{cix}、としている。そして、製品によってそれは変化するとしている。具体的には、際立った新製品の場合にはこのような漸進的変化のパターンは当てはまらないようである^{cx}。企業目標や生産設備の再編を必要とするような新製品は「特定の」生産システムに特化した外部の組織の組織から生まれる傾向にある。組織の内部から生まれたとしても、却下されることが多い^{cxii}、としている。より流動的な製品変化のパターンは、新しいニーズが特定されていたり、従来のニーズを満たす新しい方法が発見されたときに生じる^{cxii}、と述べている。

多くの研究が示唆することは、このような製品イノベーションは、科学技術に強い大学や研究機関、あるいは企業家を支援する金融機関が存在する大市場の内部またはその近くに所在する企業や組織の中で生じる可能性が高い。またこのような成否が従来製品に対して持つ競争優位性は、初期費用の低さよりむしろ機能特性の向上にあるため、単当たり利益率が高い傾向にある^{cxiii}、としている。この二つのイノベーション、すなわち先ほど指摘した漸進的イノベーションと際立った製品の場合のパターンは、イノベーションの両極的な種類を表すものとして捉えられる。一方の極には規格品を生産するために設計された硬直的で効率的な生産システムへの漸進的な改良が位置し、その対極に製品特性が流動的である急進的なイノベーションが位置する。実際には、これらは厳密な意味で独立な区分ではない。ここに挙げるいくつかの事例を通じて、現時点では「固定的な」分類、つまりコスト削減を目的とした漸進的イノベーションを推進する分類に区分される組織がもともとは新製品イノベーションに注力する小規模で「流動的な」組織だったことが示される^{cxiv}、としている。ここで重要なのはイノベーションは知識を必要とするが、その一方で製品と経済性の問題が示唆されているということである。

その製品開発については2つの側面があるとクリステンセンは指摘している。

図 36、製品アーキテクチャ



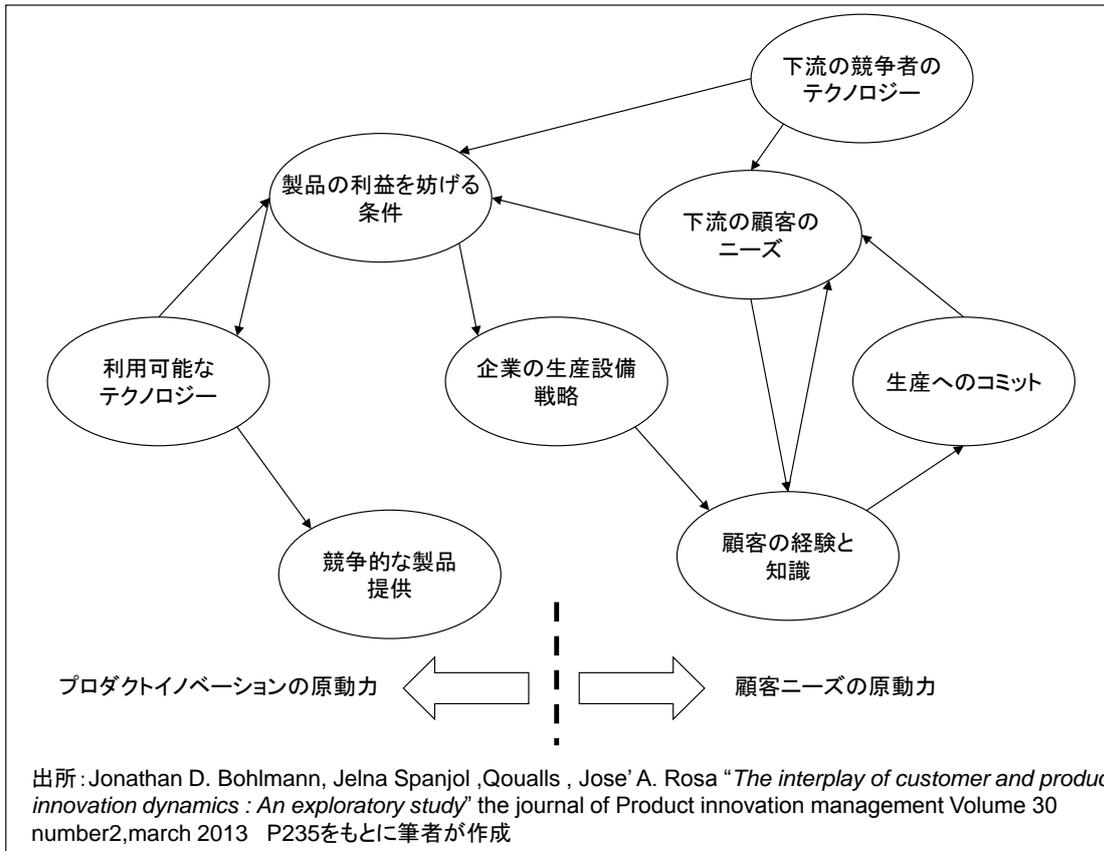
性能を縦軸にとり、横軸に時間にとり、本来目標としている性能を点線で示し、2本の直

線のうち一本を相互依存アーキテクチャ＝統合型企業、すなわち一方の設計、製造方法が、もう一方の設計、製造方法に依存する状態である^{exv}とし、もう一方はモジュール式アーキテクチャ＝非統合企業である。それはモジュール型のインターフェイスとは、バリュー・チェーンの全構成または全段階にわたって、予測不可能な相互依存が全く存在しない。すっきりとしたインターフェイスである。モジュール部品は、十分に理解されてきわめて明確な方法で組み合わさって連携する。モジュール型アーキテクチャでは、あらゆる要素の絡み合いや機能が完璧に指定されているため、規格を満足させる限り、誰が部品やサブシステムをつくるかは問題ではない。モジュール部品は、離れた場所で作業する独立的な作業グループであっても別の企業であっても開発が可能である。モジュール型アーキテクチャは柔軟性を最適化するが、厳しい規格をひつようとするため、エンジニアの設計の自由度をあまり与えない^{exvi}、としている。

そしてモジュール型で成功するためには、本当にモジュール式の世界で競争していけるのかを確認する必要がある。企業が何かを供給者や提携相手から調達するか、逆に何かを顧客に販売するためには、次の3つの条件が満たさなければならない。第1に、供給者と顧客の両者が「何を指定すべきか」、つまり構成要素のどの属性が製品システムの作動にとって重要で、どれがそうでないかを識別できなければならない。第2にこうした指定が満たされたかどうかを検証するために、これら属性を評価できなければならない。そして第3に顧客と供給者とのインターフェイスをまたがって、十分に理解されていない、または予想不能な相互依存関係があってはならない^{exvii}、としている。この指摘も重要である。もし、イノベーションを起こしても使われないものでは意味が無いからである。

ジョナサン (Jonathan D .Bohlmann) はイノベーションと顧客のニーズの関係を以下のように示している。

図 37、イノベーションとニーズの関係モデル



この図ではどこから始まっても良いのだが、それぞれの相関関係が示されている。ひとつ注意が必要だ。それはこの場合の下流とはサプライ・チェーンでの下流ということである。例えばその「ニーズ」により「製品の利益を妨げる条件」を変更の要求がある。そのためには「利用可能なテクノロジー」を使いその条件を変更することで、「企業の生産設備戦略」も変更する。そこで出来上がった製品に対しての「顧客の経験と知識」の範囲内で「下流のニーズ」に応えることが出来る、ということである。

3.4. イノベーションの種類と実行と B to B マーケティング

イノベーションはどのようにして起こしていくかということを知財という観点から企業が単独で行うのか、他社とのアライアンス、最近見られるようになってきたオープン型などあるが、渡辺は以下の図のように 6 種類の類型に分けて説明している。

図 38、イノベーションの 6 類型

モデル	I	II	III	IV	V	VI
目的	実施権確保	技術独占	ライセンス	アライアンス	セミオープン連携	オープン
オープン度合い	ニュートラル	プロプライエタリー	ダイアド			オープン
タイプ					ネットワーク	コミュニティ
バリエーション	クロスライセンス		ストレースライセンス	アライアンス	アライアンスの重畳、ちざいブール、研究開発コンソーシアム?	コピーレフト、コモンズ
模倣図(イメージ、黒は利権者、灰は何らかの縁他以外の関係性を構築して影響を及ぼそうとする相手)						
事例	中小企業、後発参入	製薬メーカー・日亜化学の青色LED事業の初期、グローバルニッチトップ中小企業	大学の技術移転 TOTOの光触媒ライセンス事業	ハイテクベンチャーの大企業との連携、光触媒塗料の合併企業、ホンダの中間企業との提携	スマートグリッドベンチャーのアライアンス、コンセンサス標準、研究開発	GPL、ライセンス、エコパテントコモンズ

出所: 渡部 俊也「イノベーターの知財マネジメント」(株)白桃書房 2012年9月26日初版 P394をもとに筆者が作成

企業のポジションや人材、資金力などを考慮し、自社の戦略にあった類型を選択するということになる。

そこでもまだイノベーションについては疑問が残る。概念としては今までの指摘はわかるのだが、なぜ成功したのかということかである。黒川は 2001 年に、製造業（1 部、2 部上場企業および大規模未上場会社）に対して、郵送質問紙法によるアンケートを実施した。回答企業数は、161 社であり、回答率は 16.1%であった^{cxviii}、その結果であるが、製品開発を①技術集約的、②マーケティング集約的、③試行錯誤的に 3 タイプに分類し、タイプ別に成功要因を調査した^{cxix}。そしてタイプ別に統計的に優位な差を確認できた成功要因を見ると、①「技術集約的製品開発」では、「自社のマーケティング能力との適合」と「強力な宣伝、販売促進」の重要性が低かった^{cxx}、②の「マーケティング集約的開発」と③の「試行錯誤的製品開発」では、「自社のマーケティング能力との適合」と「強力な宣伝、販売促進」が重要である、市場の反応やそのフィードバックが、より重要となる、としている^{cxxi}。③「試行錯誤的製品開発」での成功は、「ニーズの先取り」と「買い手のニーズに一致」することの重要性が低く、買い手のニーズを先取りして開発するよりも、実際に市場にいうつかの代替的商品を導入してから、顧客の反応を見て商品を修正するという川下の要因が強く反映されるからである。それとは反対に、①「技術集約的製品開発」では、「買い手のニーズ」といった開発前期での成功の要因の重要性が高くなる^{cxxii}、としている。

そして、3 タイプに共通に見られる重要な（7 位以内）成功要因には、「製品差別化」と「トップの支持・判断・決断」がある。特に「製品の差別化」は各タイプで重要な成功要因のトップ 3 位以内に入っているため、究極的に最も重要な製品開発における成功要因だと言えよう^{cxxiii}、としている。「製品の差別化」はもちろんだが、では「トップの支持・判断・決断」とはどのようなものなのだろうか。

2004 年 3 月には東京証券取引所第 1 部に上場していることからご存知の方も多いかもかもしれないが、タカノ株式会社という企業がある。そこで、マーケティング総合研究所が主催した、2013 年 5 月 15 日のタカノ株式会社（以下、タカノ）の相談役である堀井朝運

氏の講演を拝聴する機会を得た。堀井はタカノ株式会社で 1988 年タカノの社長に就任し、その後 1998 年タカノ株式会社の会長に就任するとともに、2002 年早稲田大学大学院修士課程（MBA 取得）するという経営者の側面と論者としての側面の両面を兼ね備えている。そして上場の原動力となったのは堀井が中心となり進めたイノベーションである。そのイノベーションの実践と経営者としての考え方、取り組みについて検討を行いたい。

3.5. 新規事業開発モデル企業と B to B マーケティング（タカノの事例）

3.5.1. タカノの概要

本社は長野県上伊那郡にあり、社員数は 459 名（2012 年 3 月 31 日現在）と比較的小さいが、国内に 7 箇所、営業所も全国に 4 箇所設置している。個人で創業したのが 1941 年 7 月と戦前からではある。そして、もともとは 1953 年に各種ばねの製造・販売を目的として長野県上伊那郡宮田村に資本金 30 万円で株式会社タカノ製作所⁴を設立どこにでもある中小企業であった。その 4 年後には後の社長となる堀井朝運が入社したことが大きな転機となった。

タカノは今でも事務用いすで大きなシェアを占めているが、事務用いすへの進出は一九六二年にさかのぼるようである。自動車シートに組み込むバネの下請けの仕事が引き上げられ、このバネを有効利用するために急きょ製品化したのがきっかけだ。当時の製品は体育館や講堂などで見掛ける折り畳みいすで、座り心地を良くするため座の部分にばねを入れたことから始まった。

当初は自社ブランドで展開していたこともあり、注文は伸びなかった。転機を迎えたのはコクヨとの取引が始まった六八年、生産量が急激に伸びていった。当時の堀井朝運（あさかず）社長は「コクヨの販売力と当社のコストダウン技術が合致し、シェアを大きくした」と当時を振り返る^{cxiv}。このことから分かるように、もともとは下請け企業の典型ともいうものであった。

だが、1985 年になると、情報処理機器、防災防犯機器などのメーカーである国際技術開発とタカノは製品の仕分けや電子錠の部品などに使うロータリーソレノイドの商業生産をめざして業務提携した。国際技術開発が優れたロータリーソレノイドを開発したのを機に、両社が業務提携し、国際技術開発が設計、開発、タカノが試作、製造をそれぞれ担当することにした。製品の販売は両社が共同で行う。タカノは本社工場にロータリーソレノイドの製造に必要な巻き線機などの若干の設備投資を行ったのち、量産に入る^{cxv}、と新聞でも発表し、新たな分野に進出を行うようになった。

1986 年には「エクステリア部門は、スチール家具のパイプ製造技術を土台にして四年前（筆者注 1982 年）からスタートした。なかでも門扉はこのところ急速に伸びてきており売り上げの七%にまで成長。ここ一、二年の売り上げ増の原動力のひとつになっている。今後は HA（ホームオートメーション）用に自動化機構を取り入れた製品の研究、開発などを進

⁴ 昭和 48 年 8 月に社名をタカノ株式会社に社名を変更

める^{cxxvi}」としている。また、自動車、省力化機械、家電製品、通信機械などに使用される精密線バネ、薄板バネなど約千百種類のバネを生産する。製品の一部は米GE（ゼネラル・エレクトリック）社に直接輸出され、GEからは毎年、品質・納期優秀の表彰を受けるなど、その技術力に対する内外の評価は高い。だが、市場が成熟し、業界全体が激しい価格競争にあること、などに加えて円高でコストダウン要請が強まっており、「バネ部門は今後あまり成長が見込めない」。さらに「いすの市場も成熟化してきている」ため、今後成長を続けていくためには、「新しいことをやる以外にない」という。当時の売り上げ構成は鋼製家具七〇%、バネ関係二三%、残りが門扉などの新分野。これまでも自社生産設備や他社向けの産業用ロボット・生産システムをつくるタカノ機械、工具・省力化機械などの販売の日光商事、コンピュータ周辺機器、電子部品製造、販売のタカノ電子を設立し、グループ化による多角化路線を走ってきた。最近では門扉、ロータリーソレノイドやアミューズメントロボットのリース、販売にも参入、商品面での多角化も成果が出始めている^{cxxvii}、としている。

また、同時期にはコクヨはタカノから供給された製品の配送センターを増築している^{cxxviii}。多角化へ向けてとして、半導体のもとになるチップのでき具合などをチェックする画像処理装置分野に本格的に参入する。高速・高精度の画像処理装置「MF—一〇〇〇」を開発、事業として成り立つメドをつけた。1989年には、画像処理装置を発売している。これは、画像をビデオ信号に置き換えてリアルタイムで処理する。このため製品のすべてが検査に可能なり、今まで人の目による検査やサンプル検査に頼っていた製品の精度を高めることができるもので、初の単独自社ブランドで近く発売できる体制が整ったため、今後この分野をひとつの柱に育てる^{cxxix}、としている。その時期には、「オフィスいす業界全体を見れば、新しいビルの建設が減ったことで需要が落ち込んでいる。しかし、我々は時代に合った商品の開発に力を入れてきた」。不況が続く業界の中にあって、コクヨへのOEM（相手先ブランドによる生産）を手掛けるタカノは順調に業容を拡大している。95年9月中間期でもスチール製いすの売り上げを前年同期比で三・一%伸ばした^{cxix}、という報道がされている。また、「加工しやすい設計にして徹底的にコストを削減するため、企画段階から開発、製造、資材管理の各部門が共同で開発に当たってきた戦略が奏功した」。そして、「価格面では東南アジアなどからの輸入品に勝てない。中・高級品を中心に機能を付加して競争力を高めるしかない」。腰の部分を支えるサポート機能を持たせ、男性用と女性用で座の奥行きを変えられるいすを発売するなど、「働く人の環境に合わせた製品づくりを心掛けている」と強調する。そして、「いすだけではやっていけない時代が必ず来る。売り上げが四〇%落ちて倒れない体質を作りたい」。十一月には米国・エイムズに現地法人「AM TAK」を設立、海外市場進出への足場も作った^{cxix}、ように製品・生産場所の多角化を勧めている。また、この時期から大学との連携も軌道に乗り始めたようで、東京大学と共同で真空の状態を使う原子間力顕微鏡を開発し、米国でも現地の大学と共同開発した電磁波を使った非破壊検査装置を発売するなど、大学との共同研究にも前向きに取り組んでい

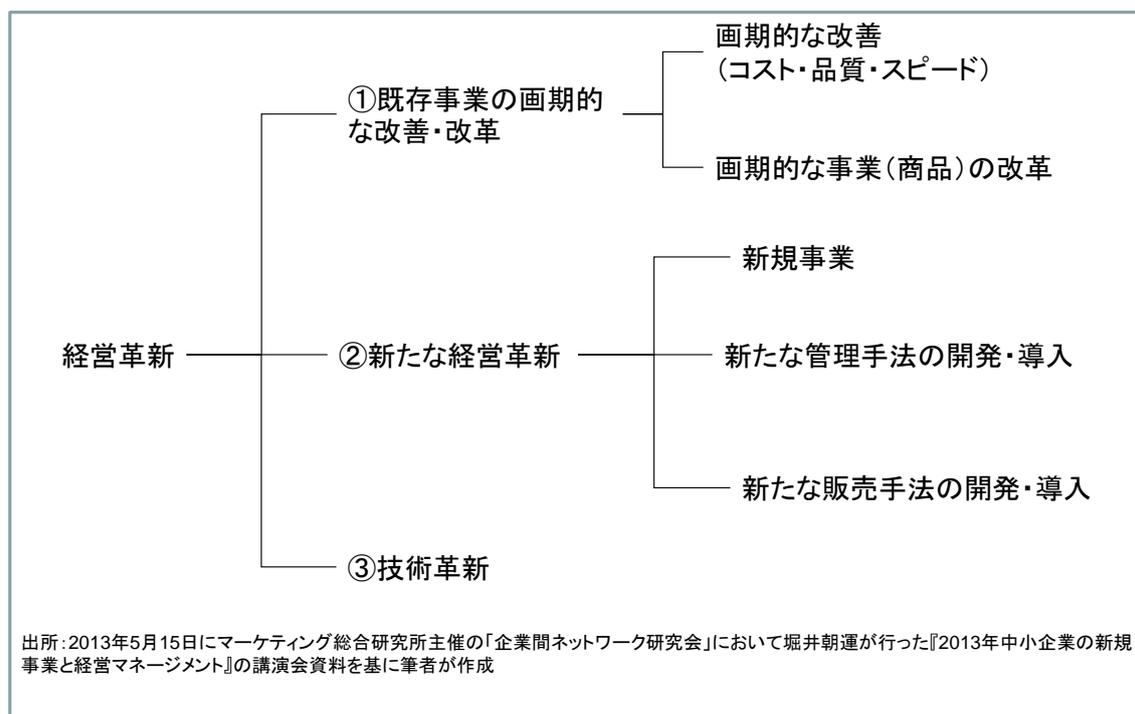
る。「外部委託によって開発期間、コストを最小限に抑え、商品化のスピードアップを図る^{cxxxii}」と自信をもって回答している。2000年に入ると事務用いす、画像検査装置のメーカー、タカノがいす開発のノウハウを生かした介護機器事業に力を入れている^{cxxxiii}、ようである。一方で経営の基盤を整備するとともに、そこで得たノウハウを多方面に応用する一方で新しい分野へのチャンレンジ、すなわち大学との連携も行っている。ここにタカノの開発力、言い換えるとイノベーションを起こす源泉がある。

3.6. タカノのイノベーションへの取り組みと B to B マーケティング

3.6.1. 経営の革新について

堀井は企業の役割とは「自由競争を通じて、社会や人々が必要とする、新しい高顧客価値の商品・サービスを開発し、廉価で市場に提供することにより、人々の生活に潤いを与え、社会に貢献する」ことだとしている。それに付け加えて「社会や人々に働く場を提供することにより社会に貢献する」ことでもあるとしている。また、「利益を上げ、納税義務を果たし、企業の存続を図り社会に貢献する」ことだとしている。だが、経営には答えも式もないと語るが、あるのは企業環境に適応させ高いパフォーマンスを上げるイノベーションを成し遂げるための「知恵」と「行動力」だとしている。そして、既存事業のイノベーションの目的は、現在の企業基盤を支えると同時に、新たな事業、経営手法の導入と技術革新を行うための人的、金銭的な経営資源を提供し、確保し続けることである^{cxxxiv}、として既存事業を位置づけている。そして、彼は経営の革新（イノベーション）を3つに分類している。

図 39、3つの経営革新



そして、これらの3つの方法を実現する効果的な手法として、外部活用（アウトソーシング）があるとしている。

そして、日本では、江戸時代から商売の基本理念は、始末、算用、才覚、信用であるといわれている。始末とは節約、儉約することそして始めに終わりを考えておくという意味があるとしている。算用は収支を明確にし、経理の数字を経営に生かす、計数に基づいて経営し内容を公開する（ディスクローズ）という意味である、また大切なのは才覚である、としている。それは他の人が考えないことを実行することであると述べている。信用はモノやサービスを販売するより前に、信用されることが一番大切だとしている。これは関係性においても非常に重要だということである。

企業に求められるイノベーションは3つあるとしている。一つ目は「既存事業を改善・改革する」、そして二つ目は「新たな経営革新」、三つ目は「技術革新」であると指摘している。そして、シューペンターのイノベーション、すなわち、①「新しい財貨の生産」、②「新しい生産方法の導入」、③「新しい販売先の開拓」、④「新しい仕入先の獲得」、⑤「新しい組織の実現（独占の形成やその打破）」の5類型の中で先にあげた3つの要素（既存事業の画期的な改善・改革、新たな経営革新、技術革新）だとしている。

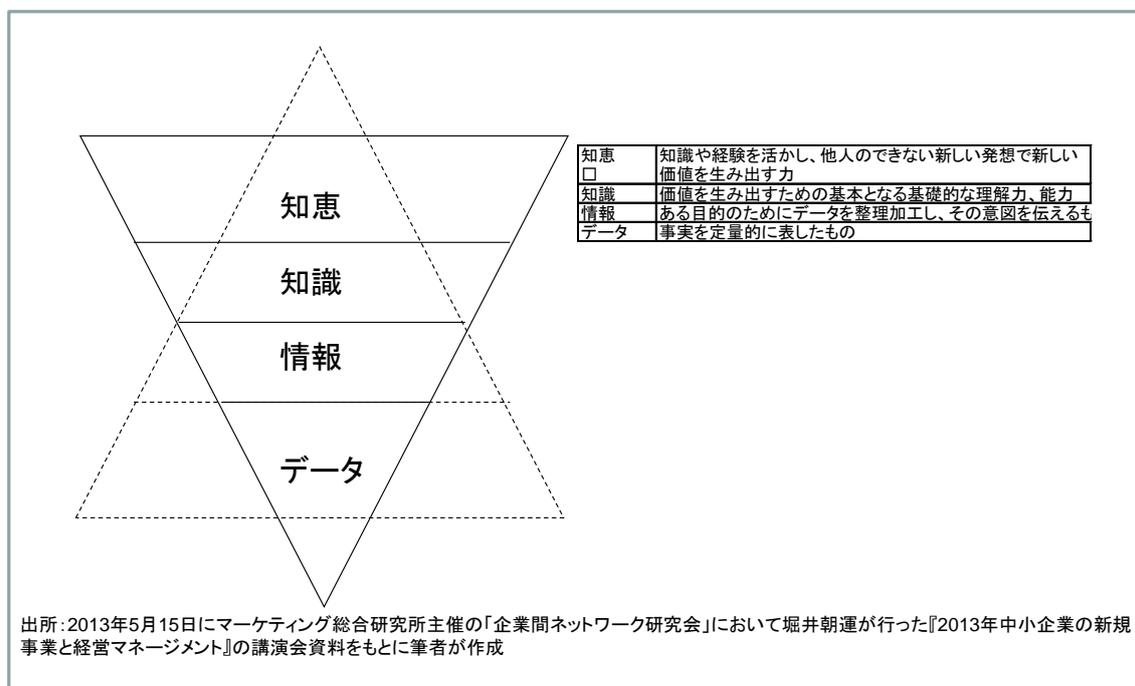
既存事業で、最も重要なイノベーションは、“改善”だ、としている。この“改善”についてちょっとした改善ではなく、コストとスピードと品質に関する“画期的な改善を行うことだ、としている。先ほど触れたウィリアム・J・アバナシーとジェームズ・M・アターボックスらが論じていることを一歩進めていることが重要である。そして、もう一つは、既存事業の商品やサービスを改革していくことが大切だとしている。その例として、自動車のハイブリットの開発を挙げ、これを画期的な既存事業の革新であるとし、これも新たなイノベーションである、と位置づけている。これはプロセスイノベーションとともに、プロダクトイノベーションを示唆している。そして、新たな経営革新の中には新規事業があり、そこに新しい管理手法の導入をはかることがある、そして経営の問題で大事なことは、全て自前でやるのではなく、コスト面や商品・サービスを市場に展開するタイミングを考えた場合にはアウトソーシングも一つの選択肢になる、という。前述した知財によるイノベーションの6分類でも示されているが、堀井の指摘するようにコストや時間ということもそこでは考慮する必要があるということがいえる。そして、画期的なイノベーションを管理する場合には「新しい皮袋」が必要ということである。

3.6.2. これからの経営について

堀井は今の世の中には数字や言葉で表されるデータがあふれている。その中で仕様目的に合わせて整理したものが情報だ、と指摘する。その情報を使ってできることを知識だという。そしてその知識を使って、他人が出来ないことをするのが「知恵」だという。これからの経営は「知恵」をいかに出せるかが、企業の運命を左右することになる、と指摘する。これも非常に重要な指摘である。最近筆者として感じることだが、インターネットの発達

により、分からないことがあるとネットで検索してその結果を読んで知った気になっている人が多いことを感じる。自分で考え抜くという基礎体力が低下しているような気がするの筆者だけだろうか。

図 40、知恵のピラミッド



その必要性を堀井は、企業はそれぞれ違った理念を持っている。同じことをやっている会社はない。そのために違った理念を持ち、その理念に基づいて方針を立てていく。しかし、同じ業種、同じような会社でも利益は違う。これは企業のやり方が異なるからだ、としている。それに付け加えて、企業経営において $1 + 1 = 2$ とは限らない。世界には 3 にも 4 にもなる答えを出す人が存在する。こうした企業と競争するのだから、経営のやり方しだいではパフォーマンスが決まってくる。ゆえに「企業経営には式も答えもない」ということになる。

イノベーションを成し遂げるには、先ほどの「知恵」を出すことと「行動力」が重要だと指摘する。これを経営に当てはめると、上司の指導しだいで部下の育ち方も異なる、ということになる。ここで人材、教育という視点の重要さがわかる。

さきほども触れたが、既存事業で重要なことは、コスト、品質、スピードだとしている。そのために、経営のトップは意思決定をするが、利益を出すのは営業や工場の第一線で働く人たちなので、現場に足を運び、現状を把握し、これでいいのかということを見ていく必要があるという。

既存事業の画期的な見直しには二つの方向性があるとしている。一つはコスト低減である。これは、設計を見直すことであるとしている。また、人件費、原価償却、金利といっ

た毎月発生する固定費用と材料費や外注費など変動費の管理だという。なぜならば、この二つが交わった点が損益分岐点であるという。特に新しい事業の場合には、当初は売上が無い状態からスタートするのだから、固定費を極力抑えることが非常に大事だという。そして二つ目の方向として、質を高めることである。その質を高めるために、研究開発のコアな部分は自社で行うが、その後は大学に依頼をおこない、人材育成や固定費の質を高めることをおこなっているとのことである。そして堀井は続けて新規事業開発の立ち上げ、すなわち「立ち上げ新規事業開発」は、新規事業を立ち上げるだけでなく、立ち上げた新規事業を事業として収益が確保できる状態に「事業化」することである^{cxxxv}、としている。経営者として先の先まで考えるということは非常に重要だ。特に現場では作ることに集中し、その部分は抜ける可能性がある。ありの目と鷹の目で見ることの大切さを改めて思う。

そして開発の依頼を大学にすることは経験的にも理解できるが、人を派遣して学位をそこで取得させ、その開発過程を理解することは非常に重要だ。なぜならその人が一定の期間を経て企業に戻った場合にはその経験や人的な関係まで含めてノウハウになることは明白であるからだ。その部分を見落とすことが多いのが現状の産学連携の取り組みではないだろうか。

図 41、既存事業の画期的な改善の2方向

1. 既存事業の画期的な改善

1. コスト

1. 原価低減
2. 固定費の管理

2. 品質

3. スピード

2. 既存事業の画期的な改革

1. 商品・サービスの高度化

2. 基礎研究・応用研究の再構築

3. 新技術の導入(アウトソーシング・アライアンス)

変化が常態である。絶えず現状を疑ってみる。

出所:2013年5月15日にマーケティング総合研究所主催の「企業間ネットワーク研究会」において堀井朝運が行った『2013年中小企業の新規事業と経営マネージメント』の講演会資料を基に筆者が作成

3.6.3. 品質について

品質については1次品質と2次品質に分けて説明をする。1次品質とは、商品形成する材料や寸法を高める基本要素として、2次品質とは顧客が実際に使う時の機能も含めて、利用時の品質である、としている。この品質についての指摘はグルンルースが指摘する「利用

価値」という部分と同様であると考えられる。そして、その利用価値をあげるために設計の段階での取り組みの重要性を指摘している。特にそのスピードである。そしてそのスピードについて以下のように説明している。経営の業績やコストに関するスピードは様々ものがあるとしている。市場にモノを出す場合やサービスの変更する場合には意思決定のスピードが速くなければいけない。上司を4人も5人も揃えるのではなく、出来るだけ組織を簡素化して権限を委譲していくことが意思決定のスピードを上げることになる、と述べている。これは組織のフラット化と同時に責任のありかを明らかにする意図があることを示唆している。調査・研究に関しては、営業の意見を聞くことは非常に重要で、それは顧客にじかに接する機会を有する営業は、顧客の意見や要望を開発にフィードバックする環境を整えることである。そして、開発のスピードを上げるためには、先ほどの大学との連携もそうだったが、コアの部分以外はアウトソーシングした場合のほうが安く早い。だが、外部活用費はコスト面ではマイナスの場合もある。そこで、部品を持参するデリバリーのスピードでそのまま組み立てだけをソーシングするなどケースバイケースに行うとのことである。そしてものづくりのスピードは標準化することだ。そしてアフターサービスのスピードはネットやシステムの構築で顧客のソリューションに対応していく。保守のスピードについてはメンテナンスフリーにしていくことで解決を図る。このような速やかな対応は業績だけでなくコストをも決定する、と述べている。細かい部分にまで心配りが出来ているのは先ほども自身で現場の重要性を示唆した経営者ならではの視点であろう。

3.6.4. トップの役割

その経営者ならではの視点として、トップの役割について触れている。それは例えば、それまで業績の良い工場でも、トップが交代したとたんに赤字になることがある。同じモノを同じ社員で同じように作っているにもかかわらず、工場長や部長が代わっただけで業績が落ちることがある。1年目に赤字を出したら今までのやり方でいいのか疑ってみる。そして2年目も赤字だった今の商品やサービスが果たして事業になるのか根本的に考え、改革していく必要がある。最後、3年目も赤字だったら経営者＝トップを替える。ものによっては時間のかかるものもあるのでそう簡単にはいかないが、大事なことは自分の目で見ることである。さらに大事なことは社員のやる気、社員のモチベーションを高めるためにはどうしたらいいのかを考えなくてはならない。工場長が自分の事業を黒字にしたいと思うと短絡的には賃金を下げるか、ボーナスを出さないようにする。しかし日本で給与は奥さんが握っている。“お父さんは何か悪いことでもしたのか?”、“どこかいいところがあったら変わった方がいいんじゃない”と家族も応援しなくなる。処遇を下げることは、働く人のモチベーションを下げる。コストだけではない部分にも十分なケアが必要だということである。そして、イノベーションに関してトップの役割を以下のようにまとめている。

図 42、イノベーションとトップの役割

- トップは現状をよく分析し、適切な方針を示し、社員のモチベーションを上げる(同じ職場でもトップが代わると業績も変る)
- トップ自ら変り、社員に意識改革を促す
- トップは自分の考えを自分の言葉で話す
- トップはイノベーションのイニシアチブをとり責任もとる
- トップは携わるメンバーを意欲的にさせる
- トップはイノベーションのスタート時点から関わる
- トップはイノベーションは人材育成であることを認識し実行する
- トップは必要な経営資源をタイミングよく調達し、提供する
- トップはイノベーションの進捗状況をよくチェックし、支援する
- トップはイノベーションについて勉強しようとする姿勢が大切である
- トップは新規事業開発を事業にする方法や考え方を提言し、イニシアチブを取る

出所:2013年5月15日にマーケティング総合研究所主催の「企業間ネットワーク研究会」において堀井朝運が行った『2013年中小企業の新規事業と経営マネージメント』の講演会資料を基に筆者が作成

最近でも新規事業に取り組んでいる企業が多くあるが、その成功の可否を握るのはトップの関与と理解が必要だということである。先ほど権限の委譲ということに触れられていたが、丸投げと委譲は全く違うということである。

3.6.5. コンセプトについて

新事業ではコンセプト作りの重要性を訴えている。そこで一番大切なことは、考えて考え抜いて知恵を出すことだという。経験的な話だと前置きしながら、食事時、就寝時、妙案が浮かべばその場でメモをする。考えるということは、単に考えるのではなく、メモを含め記録しないと実感できない。そして何処でもやろうとする意識と実行だという。新規事業で全く新しいものは、大企業だってできない。中小企業でも、ここはよそと違う、ここは絶対にうちがコアになるものを作っている、といったことなら出来る。そして半歩先を読む、そうした指向が大切だと述べている。この考え抜くという作業については、個人的なことではあるが、ある一定の段階を超えると三上(馬上、枕上、廁上)でのアイデアがおこる経験がある。どんなことにも当てはまることだと思う。

そして変革は、従来とは違う考えで本質に迫ることである。深堀することであり角度を変えてみることも大切だ。例を示すと、固定電話から携帯電話になった、印刷はパソコンでプリントすれば済む。そこで、印刷会社は表示手法としてのLEDのパネルに傾斜している。本質的なところを深堀していくことによって、新規事業を模索することも必要だという。そして技術以外のではないともいう。販売やマーケティングの手法や新しいルート・チャ

ネルを開拓することも必要で、管理の面では「リーン」の生産システムや、生産技術のシステム化や IT 化の促進などがある。それから人事・経理での新規性を出すには、戦略的人事や財務への変革も重要となり、クラウド情報化によるリアルタイム化も重要だと指摘する。また、一つではなく二つを組み合わせると新規性を出す、これも成功例が多々ある。異なる技術を組み合わせることによって、新規性を出すことも考えられる。中小企業に一番適しているのは、今持っている技術を深掘していくことだと述べている。だが、先端技術は魅力的だが、なかなか中小企業で取り組むには難しい。ある分野でニッチを狙っていくことが大事だとしている。ここでは企業の持っている資源に左右されることになる。その資源にあった範囲でイノベーションを実行することが肝要なのである。だから、資金の問題も含めて堀井はスピードの重要性を先ほど指摘しているのであろう。

そしてもう一つ大切なことは、システム化だという。電車や地下鉄の IC カードは、自動改札機の中を 1 秒で通して、データを巨大なコンピュータでバッチ処理し、良いか悪いかを判断している。こうした技術のシステム化が非常に重要だとしている。また、アプリケーションの開発についてもパソコンは以前特定の技術を持つ人だけしか使えない時代があったが、一般の人が使えるようにアプリケーションやソフトを開発した。パソコンや携帯電話が売れるようするにはアプリケーションソフトの開発によるシステムの新規性が重要になってくる。そして、新規事業の次の新規事業とは、「一つの商品の成長期に次の新規事業に取り組む」ことだ。そして一番問題なのは死の谷の部分＝資金は始める前から必要で、キャッシュフローを見るとお金は入ってはこないが、使うお金は巨大である。中小企業が独立ベンチャーで新規事業を始めた場合には、この死の谷でおおよそ 6 割の会社がつぶれるという。ここを乗り越えるためには、資金や人材の用意、さらに考え抜いたコンセプトや情報力が必要だという。そのためには先ほどのトップの関与が非常に重要だということである。

3.6.6. アウトソーシングの考え方

“アライアンス”とは業務提携であり、そこには相手との信頼関係の構築や事前の調査が必要となってくる。一方成果物に対して対価を払う“アウトソーシング”はそうした手間もなく、外部への委託で成果を得られる。中でも堀井は経験上、大学の研究機関の活用が一番メリットがあった、としている。また、活用には、委託研究、委託開発、共同研究などがあるが、この中でも共同研究が一番メリットがある、と述べている。大学の修士や博士課程の研究者を援助し、自社のテーマに取り組んでもらうことである。以前アメリカの大学とも取り組んだが、期間を区切って目的を明確にすれば、かなり高い精度の成果が得られる。タカノの場合は 6 ヶ月で約 2000 万円の費用がかかるが、考えようによっては安いかもしれない。長期間チビチビお金を使ってなかなか成果が出ないよりは数段と効率が良いとのことである。そして堀井の在任中に約 30 の新規事業を手がけてきた。いすとバネの下請けから外部委託として一番初めに始めたのが、“高精度電磁アクチュエーターだった。

この技術は、当時の知り合いの社長が教えてくれたものだが、お札とコインの分類や郵便番号による宛名の仕分け、さらに織物機械にまで使われ、今では多分100%当社製だ、と断言している。表1に示してあるように、信州大学と産学共同で開発した、“画像処理装置”は今から30年以上前の日本にはWindowsのOSのできる大学がなかった。これをアイオワ州立大学(ISU)にこのOSの開発を依頼した。そのおかげで画像処理端末は、利益をもたらし、成長していった。また、原子の大きさで見える“原子間力顕微鏡(AFM)”はさまざまな機関で使われている。以前の液晶パネルは真空にして液晶を吸い込んでいたが、今では蓋をとってそこに液晶を充填する、それまでは1インチ1時間を要してしたが、今では7秒で充填できる。そこにこの検査装置が使用されている、ソフトは千葉大に制作を依頼したものだが、この取り組みは非常に良い結果をもたらした。当時は印刷会社が不景気で、パネル事業への参入を模索しており、印刷大手の大日本印刷や凸版印刷が千葉大に委託研究していた。そこに当社の依頼が重なり、教授の紹介で大手をはじめ、印刷会社に売れるようになった、これも大学とうまく連携し活用した例である。“電磁波による検査装置”はNASAのスペースシャトルの液体水素を通す管に対してこの装置の検査に使用されている。その後、フォードや3Mにも売れたが、今は赤字になる前、収益のある段階で中断した。信州大学と共同で開発した蕎麦の一品種である高嶺ルビーからは蕎麦や日本ミツバチで採取した蜂蜜を販売している。この蜂蜜はとても希少で1個1万円もしているが、抗酸化活性は普通の蜂蜜の100倍、ポリフェノールは16倍と高く、非常によく売れている。そしてその蕎麦はもともととはネパールの3000M級の高地で咲いているのだが、品種改良にも取り組み十数年かけ日本での栽培に成功した。

アメリカのアトランタの展示会に参加したときに、カナダのビスタ・メディカル社と提携して、“耐圧センサー”、床ずれを予防する検査システムを開発した、患者にとって床ずれは非常に問題になるが、北海道大学と組んでこの改良したセンサーも、ベッドやマット、スニーカーなどの検査で使用されている。

新規事業のプロジェクトの運営は3年以内に開発を成功させ、更に3年以内に黒字化し、費用は5年以内に回収する、という取り組みである。そして大学の博士課程にも人を転出させるのである。毎月大学を訪問し、先生とも新規事業について話し合いながら、研究を進めるのである。こうした開発の取り組みを行う場合には、他人の意見を否定しないということが肝要だという。改めて新入社員にも教えることは多々ある経験からだという。若い感性が、何をしたら買ってもらえるのか、どういうサービスがあったら商売になるのか、を教えてくれるから、経験や年数に関係なく他人に意見を否定してはいけないという。しかし、必ず良いものほど商品の寿命が短い傾向にあるので、開発は急いで行うスピード感が必要であると述べている。

表 2、大学との連携の実績と人材の育成

新規事業開発	提携先	学位	事業内容
電磁アクチュエーター	他企業、自社、東北大学		金融機器金銭の分類、郵便番号による宛て先分類
画像処理検査装置	信州大工、ISU、千葉大工、	D1、M2	TV、PC等のパネル等の検査
原子間力顕微鏡	東京大学		エレクトロニクス機器の検査
電磁波による検査装置	ISU		電磁波による金属のキズ検査
機能的食品	自社、UI	D2、M1	赤い花のそば、蜂蜜、ハーブ等
レーザー検査装置	自社、UI		検査、不良品のリペア
新圧センサー	加VEG社、北大		床ずれ防止等、開発
植物育成	明大農		特殊な方法による植物の育成

D=博士課程、M=修士課程 数字は人数

出所：2013年5月15日にマーケティング総合研究所主催の「企業間ネットワーク研究会」において堀井朝暉が行った『2013年中小企業の新規事業と経営マネジメント』の講演会資料をもとに筆者が作成

3.6.7. 事業化について

商品化のプロセスにおいて、例えば開発は大学で行い、中国で生産して自社の工場では生産しないことも考えられる。その場合は、管理や販売などは自社で行うことが求められる。それが会社のノウハウとして蓄積される。この蓄積されたノウハウを使ってまた新しい事業を展開していく。これを誘発型新規事業と呼んでいるようである。下図のように先ほどの液晶の検査機器のノウハウをいかしていくつかのアイテムの全く新しい事業が開発されている。1個成功したら終わりではなく、次々と横展開を考えることが大切なのである。それをもう少し詳しく堀井は述べている。『立ち上げ新規事業開発』のプロセスは、「開発」し、「商品化」し、「事業化」することである。また、それぞれの過程での経験をノウハウとして蓄積する仕組みづくりも大切である。その「事業化」の段階で収集された顧客情報は、次の新規事業開発に最も役に立つ企業な情報である。これら顧客ニーズに対する情報をもとに、蓄積されたノウハウを活用して、さらに効率よく多くの新規事業開発が可能となる。

図 43、誘発型新規事業開発の事例

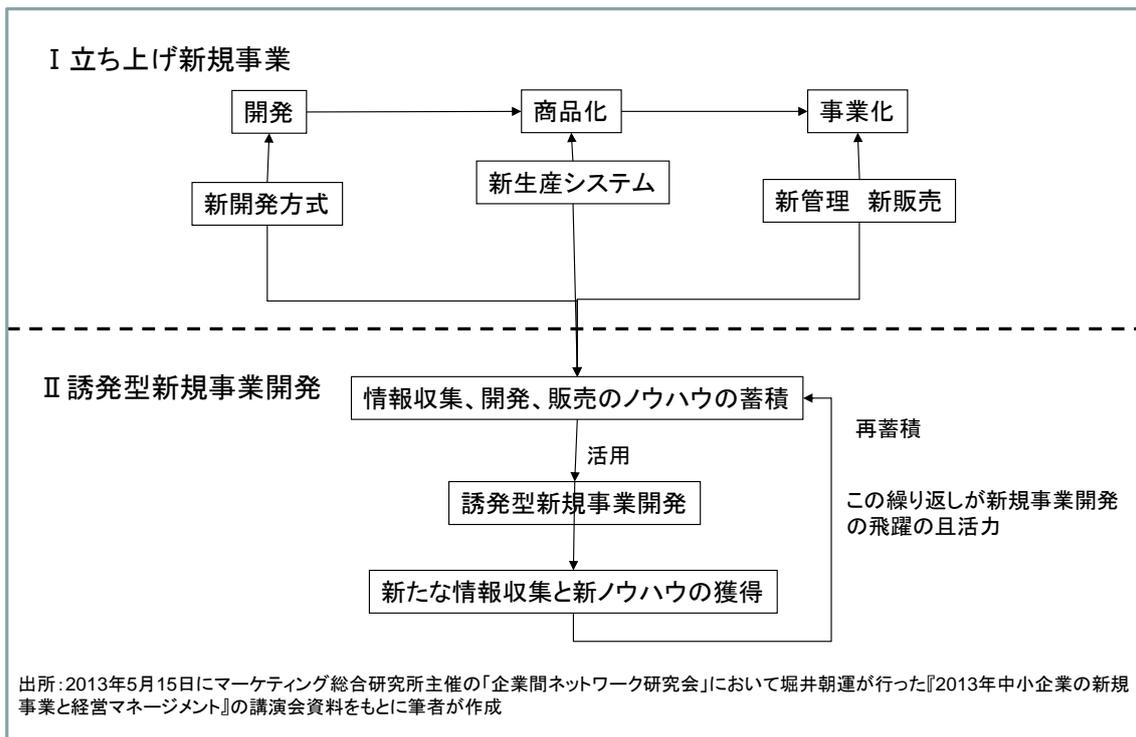
キズの検査装置開発に伴う誘発型新規事業開発	半導体・ICパッケージ関連装置
液晶関連 CF工程検査装置 TFT工程検査装置 Cell工程検査装置 ps高さ測定装置 リペア装置	BGA CSP COB検査装置 ファインPCB検査装置 パンプ高さ測定装置 Color画像処理装置
プラズマディスプレイ検査装置 プラズマディスプレイ検査装置 OLED検査装置 FED検査装置 ワイド・レンジAFM	電子デバイス・材料検査装置 フィルム検査装置 LEDチップカウンター

出所：2013年5月15日にマーケティング総合研究所主催の「企業間ネットワーク研究会」において堀井朝暉が行った『2013年中小企業の新規事業と経営マネジメント』の講演会資料をもとに筆者が作成

この蓄積された新規事業開発のノウハウや顧客情報の活用から新たな事業が生まれることから「誘発型新規事業開発」と呼ぶ。「誘発型新規事業」こそが「立ち上げ新規開発」の事業を確かな事業として飛躍させるものである。

「立ち上げ新規事業開発」の「開発」過程では、現在、市場にある商品・サービスとの差別性や優位性を創出しなければならない。それには、優れた新商品開発、調査、新商品設計、試作、新規外部活用等の新たな能力が不可欠である。「商品化」では、知恵を絞って、品質・コスト・スピードで絶対的な優位性のある商品づくりの新しいアイデアが必要である。「事業化」は最後の総仕上げである。これは、「立ち上げ新規事業開発」が事業として成り立つように新規事業の採算化と競争力強化を図り実践することである^{cxxxvi}。』としている。そして下図で示したように、「誘発型事業」を実行し、新たな情報とノウハウを獲得し、蓄積し、また「誘発型事業」へとつなげてループさせている。情報を謙虚に受け止め活用し改善を行い、新たな市場や製品の優位性をまた確保する、その貪欲さをシステム化することがタカノの成功の一つの要因だろう。

図 44、誘発型新規事業開発

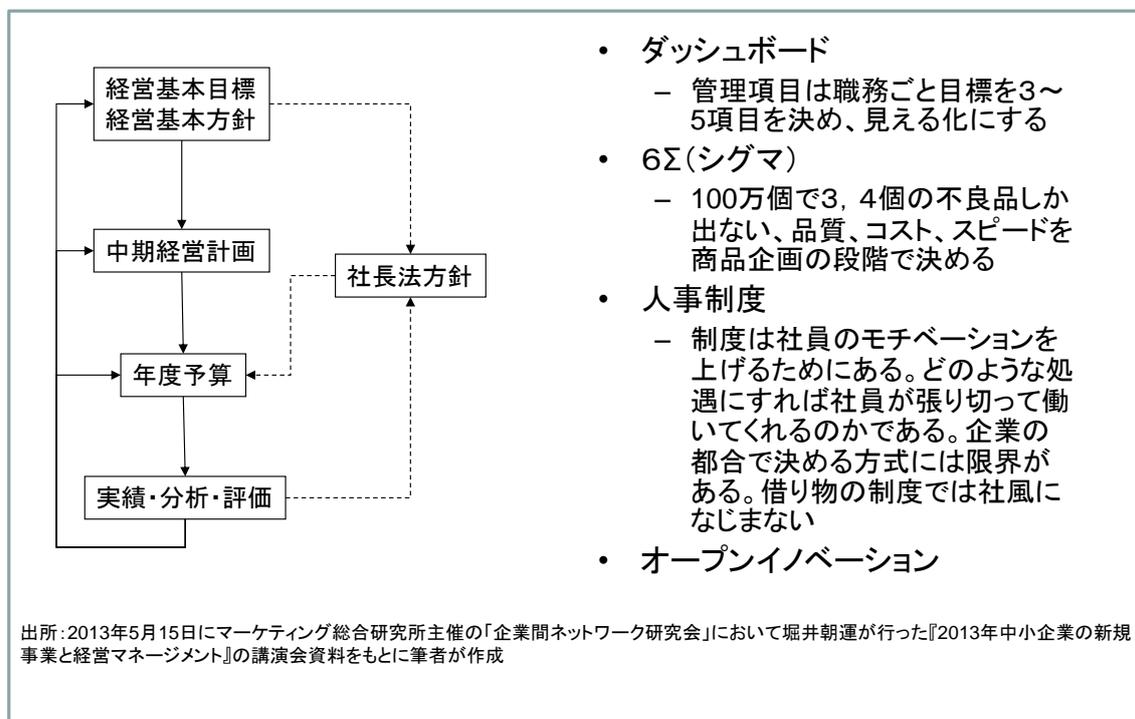


3.6.8. 製品の管理について

タカノでの新しい管理手法は、方針管理方法を用いているが、アメリカではダッシュボード管理方法が一般的なようである。また、オープンイノベーションについては、自社の技術だけではなく、他社の技術やアイデアを組み合わせ、新しいビジネスを生み出す考え

方である。産学連携や異業種間などによる共同研究があげられるが、これはアウトソーシングをさらに広げたものだ、自社の技術に他社から、他社の技術に自社へと双方向に様々な提案をしてもらうことで、新技術・新製品を共同で開発していという方法である。

図 45、新管理手法の開発・導入



また、売るための販売についてだが、会社によって異なるのは当たり前だが、大量生産・大量販売の時代は終わり。カスタマイズされたものに変化していると指摘する。同時に新規事業の品質・値段・コストは開発者が決めるのではなく、顧客が決めるのだという。そのためには、「それには、新しい販売方式や新しいマーケティングと他の追従を許さないような新しい管理方式（品質・コスト・スピード）による競争力の実現が不可欠である^{xxxxvii}」としている。これはなかなかできることではないが、プロダクトアウトからマーケットインということを理解していれば、たやすく理解できるであろう。

補足として、堀井がイノベーションについて体系的に述べているので重複する部分もあるが記しておく。

- a. 立ち上げ新規事業開発開始の決定
- b. 新規事業開発の事業環境の調査
 - 1、事業の展望
 - 2、マーケットリサーチ（市場調査、顧客に買ってもらえる仕組み、など）
 - 3、自社の商品、販売、技術、サービスの強み弱み
 - 4、競合関係

- 5、コスト競争力
- 6、法的な問題
- 7、特許及び知的所有権の関係
- c. 事業の選定（テーマ）
- d. メンバーの人選と人材育成についての検討と実施開始
- e. 事業計画書の作成（1）
 - 1、事業内容の確認とコンセンサスを創る
 - 2、経営の視点から問題点を見つけ出し、成功の確率を高める
 - 3、新規事業開発の中身のチェックと進捗が管理できる
 - 4、経営資源の調達に必要である。
- f. 情報収集と調査（市場調査、技術評価、必要な経営資源の調達などについて）
 - 1、経営者、開発リーダー、管理、営業、研究開発、等の人材
 - 2、資金調達
 - 3、生産
 - 4、販売
 - 5、アウトソーシング、アライアンスの有無
 - 6、M&Aの可能性
 - 7、事業（商品・サービス）のコンセプト創り
- g. 事業（商品・サービス）コンセプト創り開始
 - 1、顧客から見て他商品・サービスとは明らかな差異があり、世情に合っているか。
 - 2、その差異性が顧客にとって、他の商品・サービスに比較して明確な優位性がある。
 - 3、その結果、その商品・サービスには顧客が満足できる顧客価値のある商品・サービスを提供し続ける。
 - 4、顧客が商品・サービスについて提案やカスタマイズできる。
- h. 商品の試作

商品の試作の目的は2つある。1つは、新製品・サービスの品質や性能をテストし、実際に顧客に試してもらうために、もう1つは商品の製作のしやすさをテストすることである。後者は、耐久性など品質の確認と製作コストがどのくらいになるのかを検討する上で重要である
- i. 詳細な市場調査の実施

マーケットリサーチの基本は、顧客や市場を深く理解し学ぶことから始まる。実態を詳細で十分なマーケットリサーチを実施しないで意思決定を行うことはギャンブルをするようなものである。試作の製作が終わり、新商品・サービスの案ができたところで、販売方針を決定するために詳細なマーケットリサーチを行う必要がある。
- j. モニターの依頼
- k. 事業計画書の作成（2）

- l. テスト販売の実施
- m. 新商品・新サービスに対する顧客の評価
- n. 新商品・新サービスの最終決定
- o. 販売方法、販売計画を決定し実施に移す
- p. 事業計画書の作成（3）
- q. 立ち上げ新規事業評価を行い、事業化に向けての計画・立案を行う。
- r. 「誘発型新規事業開発」開始^{cxxxviii}

緻密にかつ大胆に進めているのが良く分かる事例である。だが、警鐘もならしている。開発者も自分が一流だと思ったそれで終わりである、絶えず進化が求められるからである。研究のために大学に転出しても一社会人であり、会社が給与を支払っていることから学生気分では困る。その自覚をもって開発に取り組む姿勢が大切だとしている。また、新聞では「人減らしのリストラは経営者に力がないことの表れ」とし、「企業の収益は改善しても、マクロ経済的に見れば将来の雇用不安を生み、個人消費を低迷させる原因となる。従業員を解雇せずに業績を向上させる経営をするのがトップの責任^{cxxxix}」とコメントしている。信念、謙虚さ、聞く耳をもった経営者は強い。それは常に情報を収集し、知識から知恵へと進化しているからだ、という指摘はもっともである。

小括

イノベーションで一番大切なのは方法論も大事なのだが、それ以上に大事なのはやはり経営者だ。少し古い調査だが、新原は財務データによる優良企業のサンプル抽出から作業を始め、企業の収益性、安全性、成長性の三つの要素に着目し、過去15年間にわたる数字を追い^{cxli}6つの項目を持つ優良企業像を浮かびだした。それは、第1に取り組む事業の範囲についての考え方で、「分からないことは分けること」というものである。その意味は、経営者が自分で分かっていない事業を責任範囲の事業として手がけてはいけない。そういう時には、他に分けなければならないというものである。取り組む事業の範囲については、社長の現場感覚が必要である。優良企業とそうでない企業が区別された要点は、その会社がやらないこと、やめなければならないこと、やるべきでないことを問われた場合に、それらが明確になっているかどうかであった^{cxlii}、としている。そして、第2には、自分の頭で、考えて考えて考え抜いていること」である。言い換えれば「トップが論理的であること」である^{cxlii}、としている。第3に、改革のため、自社を「客観的に眺め不合理な点を見つけられること」である。この研究を進めていくうち、良好な成果を上げている企業、特に企業改革に成功した企業の経営者をみていると、失礼な言い方であるが、経営者は「傍流の時代」とも呼ぶべき現象が観察された。会社の主流を歩み、順調に出世してきた人よりは、多少はずれた、周辺部署や子会社で苦労した人物のほうが本社の中枢に入り、改革を成功させている場合が多い^{cxliii}、としている。第4に、「危機をもって企業の千載一遇のチャンスに転化すること」である。言い換えれば、追い詰められたときこそ、冷静さを失わ

ず考え抜いて、危機が作り出した「隙間」を確実にモノにして、長期的発展に向けた新しい方向性を見出すことである^{cxliv}、としている。そして、第5に、「身の丈に合った成長を図り、事業リスクを直視する」経営方針である^{cxlv}、としている。また、第6に、お金以外の「世のため、人のためという自発性の企業文化を企業に埋め込んでいること」である。優良企業には「規律」がある。特に経営者自身が規律（経営者の発言が神の言葉である）であって従業員にとっての予測可能性がないというのではなく、経営者と従業員の双方を律する自己規律の企業文化が埋め込まれている場合が多い^{cxlvi}、としている。これらと同様なことを（財）UFJ ベンチャー育成基金の松井も指摘している。その内容は、事業的を絞る、志が高い、現場主義の徹底^{cxlvii}としている。

これらは、今回のタカノの堀井と一致する部分が多い。先ほど新原が指摘し私が今まで指摘していない部分を中心にいえば例えば、1998年には堀井は社長就任10年で社長を引退し、前社長の息子の鷹野準現社長にその職を譲っている。そういう意味では部外者である。また1989年にはホームセキュリティーにも進出したが^{cxlviii}、その後の発展がないことから撤退したようだが、上手くいかなかった事業もあるようだ。

ポーターは、国家のイノベーション力に関する、1999年のポーターとスタローンによる研究を紹介している。それは、国の研究のうち大学で行われている比率が、国のイノベーションの創造に大きな影響を与えている^{cxlix}、としている。そして、その経営や競争に関する新たな概念が求められている。長期的視野に立つ経営姿勢や、従業員を資産として扱う姿勢、サプライ・チェーンの密接な関係、技術改善のための積極的な投資、生産性における継続的改善、は従来の日本企業のモデルの長所だとしている^{cl}。だが、収益性、明確な戦略、長期的視野、優れたオペレーション効率、そして強力な従業員インセンティブが結実した場合には絶大な競争優位がある、としている^{cli}。特に大学との連携はタカノでは上手く機能しているし、今では少しずつ進んでいるが、今後の企業としての取り組みの課題だろう。また、堀井は新規事業開発から派生し誘発型新規事業という言い方をしているが、これはプロダクトイノベーションを起こして、プロセスイノベーションへと展開するという手法をとっている。この点に特徴があり今後のイノベーション研究にとって重要な示唆を与えている。

そして別の視点から付け加えることがあるとすれば、新聞の記事の量から察するとプレスも含むが、伝え方の上手さがある。従業員のモチベーションを下げずにいる点を考慮するコミュニケーションの上手さがあるだろう。サービスマーケティングでいうところの従業員に向けてのインターナル・マーケティングの上手さは必須なのであろう。これが現場を分かっているということなのであろう。

製品には寿命があることから、企業が存続するためには常にある種のイノベーションを起こしていく必要がある。その場合には経営者が財務状況や自社の技術などを十分に考えて、些細な情報にも耳を傾け、従業員が動きやすい環境を整備することそのことを自らが考えぬくことから始まるのが成功への近道ということなのである。

ここで見られる新規事業に対する関係性概念は開発に対する経営理念の中に一つに、外部研究機関、ここでは大学の研究機関との関係性の重要性を述べている。自社の社員を大学の研究機関に派遣し、学位を取得させイノベーションの開発に立ち合わせている。つまり新規事業における関係性の構築には外部とのアライアンスがいかに重要かが分かる。各研究者が述べている新規事業に関わる案件は、外部との良好な関係性を構築できる経営理念とアライアンス構築プロセスにあると結論付けられる。

4. 企業価値創造と環境への取り組みにおける B to B マーケティング

4.1. 企業に求められる環境への取り組みと B to B マーケティング

4.1.1. 環境マーケティングの 2000 年までの変遷

本章は、近年グローバルな企業課題となっている地球環境への経営の関与が B to B マーケティング上避けられない事項となっていることから、環境への取り組みをソーシャル・マーケティングの観点から論ずる。しかし、環境問題への取り組みはともすれば CO2 削減への取り組みが企業課題であるかのような説もある。

特に 2011 年 3 月 11 日の東日本大震災以前の 2000 年頃からは地球の温暖化の原因が CO2 の排出にあるといった論調が高まり、CO2 の削減の事例があたかも企業価値を向上させるかのごとき論点があった。各企業の広告を通じて CO2 を 10%削減したなどの取り組みも目立ってきた。

しかし、企業は自社の経営領域（創業以来の取り組んできた自社の SEED や人材や企業理念、事業理念の取り組み資源）をベースとして社会とどのように関わっていくかが求められている。つまり、ソーシャル・マーケティングの視点は自社の経営資源を中核とした様々な取り組みにあるはずである。そして、様々な企業の関係性の中でこれらの取り組みも成立している。

本章では環境マーケティングの視点を整理すると同時に、CO2 への取り組み事例を検証すると同時に真の社会への関与と取り組みのあり方を B to B マーケティングについてオタフクソースの事例を結論として述べたい。

その理由として、実務の携わっていると企業に求められていることが広がっていることを実感する。特に企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility 以下、CSR）についてはステークホルダーの概念の拡張により著しい変化が起こっている。環境対応については特にそうだ。

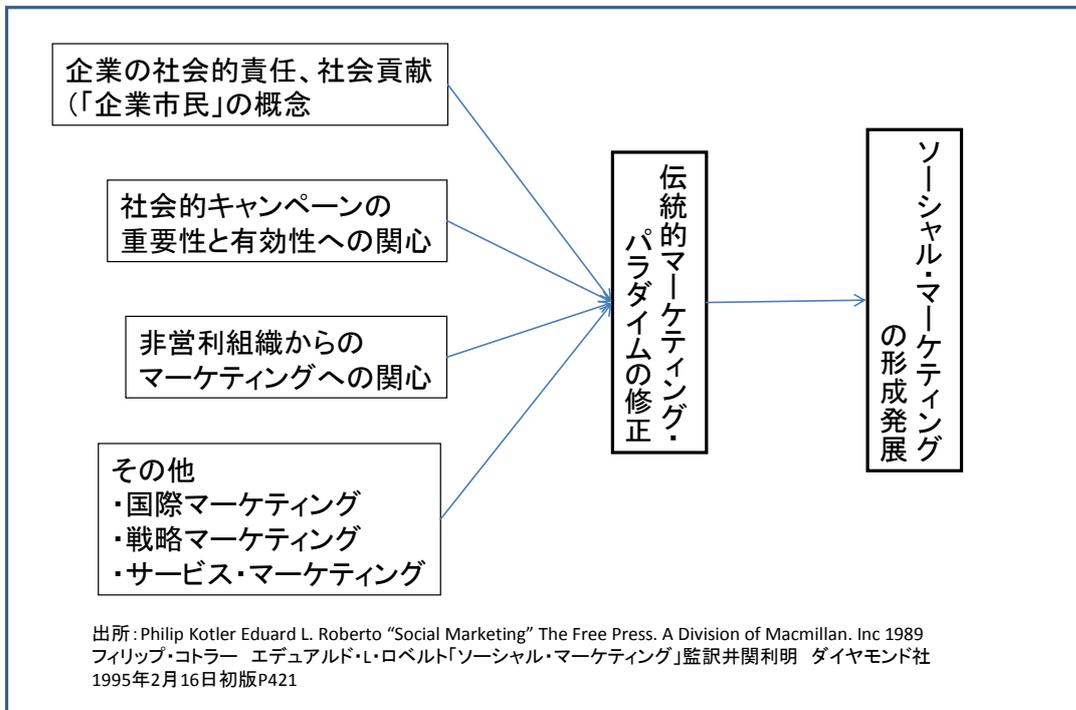
マーケティングがどのように環境ということにかかわってきたということをケン・ピティー（Ken Peattie 1992）は、時系列ではないようだが、以下のような指摘を行っている。マス・マーケティング、ニッチ・マーケティング、生産財マーケティング、非営利マーケティング、社会志向的マーケティング（ソサイエタル・マーケティング）、サービスマーケティング、強力販売志向のマーケティング（リバリッジ・マーケティング）、国際マーケティング、グローバル・マーケティング（世界マーケティング地球規模マーケティング）、リレーションシップ・マーケティング（系列マーケティング）、ライフスタイル・マーケティング、マイクロ・マーケティング（微細マーケティング）^{clii}とし、その変化の先にグリーン・マーケティングをあげている。ピティーによるとグリーン・マーケティングとは

- (a)、長期的視点というよりはむしろ将来無限に続くということ。
- (b)、自然環境により強く焦点を当てる。
- (c)、環境を社会にとって有用なものという程度をはるかに超えた高いレベルでの本質的な価値として取り扱う。

(d)、特定の社会というよりは地球的な問題として焦点を当てる^{cliii}、としている。

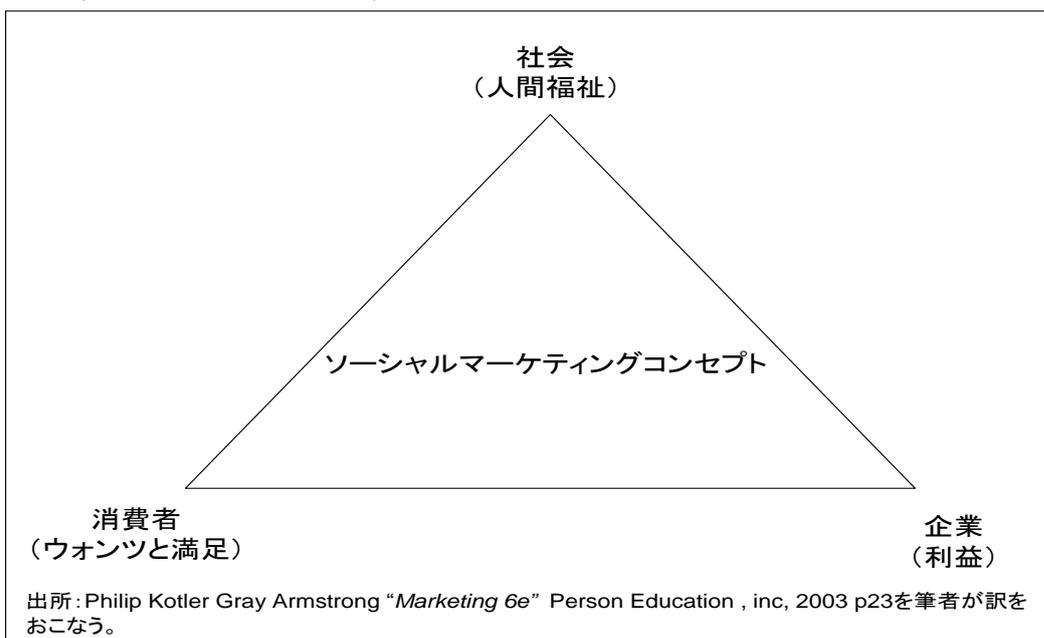
一方で多くのマーケティング論者に影響を与えているコトラーは「ソーシャル・マーケティング」を論じ、その系譜を以下の図のように表わしている。

図 46、ソーシャル・マーケティングの系譜とその形成



そして後にコトラーとアームストロング（2003）はソサエタルマーケティング（Societal Marketing）を主張して、社会、消費者、企業との関係を以下のように示している。

図 47、ソサエタルマーケティング・コンセプト



また、さらにコトラーはディマーケティングも主張していることから、環境問題、消費者にも関心が強いことがわかる。

このように環境に関してマーケティングでも多くの関心を集めていたことが分かる。

その発端となったのは1950年代から60年代にかけて経済復興が公害防止をまったく考慮しない方針ですすめられたことできわめて深刻な健康被害を発生している^{c1iv}ことから関心を集め、決定的だったのは1962年に出版されたレイチェル・カーソン (Rachel Carson) の「沈黙の春」やケネディ大統領が1962年に発表した「消費者利益保護に関する特別教書」である。それらに影響された梅沢昌太郎は売らないマーケティング (ディスマーケティング) を1972年には唱えている。その後梅沢はマーケティングの変化を以下のように示している。

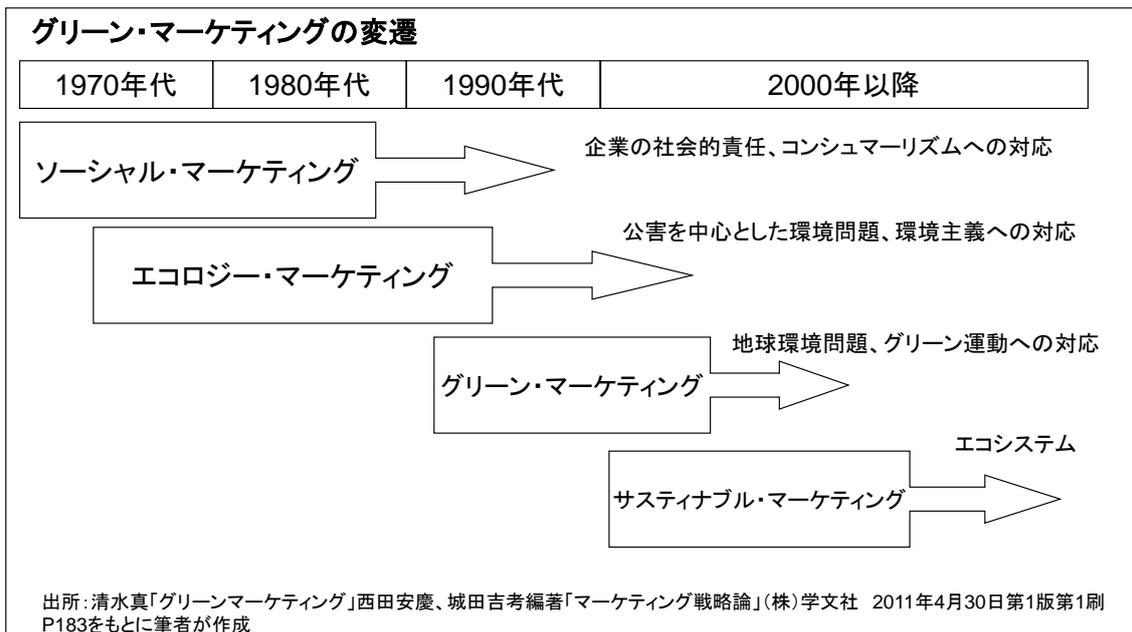
表 3、マーケティング概念の変化

時代	期間	主な態度
生産(製品)志向	1920年代	「よい製品。それを売る」
販売志向	1920年代から 1950年代	「創造的な広告による説得販売は消費の抵抗を克服し買う気にさせる」
マーケティング志向	20世紀の後半	「消費者は王様。ニーズを発見しそれを充足させよ」
ソーシャル・マーケティング志向	1970年代	「どんなスピードでもクルマは危険である」
売らないマーケティング(ディマーケティングーディスマーケティング)志	1990年代から	「消費者・生活者の利益に反するモノやサービスは売らない」

出所: 梅沢昌太郎「ビジネスモデルの再生 ディスマーケティングを問う」(株)白桃書房2006年11月26日p26

一方で片山又一郎は共生、パートナーシップマーケティングという観点からソーシャル・マーケティング、エコロジカル・マーケティングを座視している。西尾チズルもエコロジカル・マーケティングを主張している。その西尾は1970年代の公害問題やコンシューマーズの台頭によって、マーケティングの目標が、当該企業に利益をもたらす顧客ニーズの充足だけではなく、消費者を含む生活者やコミュニティ全体の利益と調和することであるというように拡張された^{c1v}、と指摘している。そして大橋照枝は「グリーン・マーケティング」で動脈系とは男性原理、生産の理論、生産主権、エコノミー、エフィシエンシー、中央主権であり、その下位あったのが、静脈系で、女性原理、生活の論理、生活者主権、エコロジー、エントロピー、地方分権であるとしている。その2項対立状態からお互いからみあい、静脈系が動脈系に進出し、場合によっては入れ替わる現象が起きている^{c1vi}、と指摘している。そして静脈系としてのグリーン・マーケティングを捉えている。

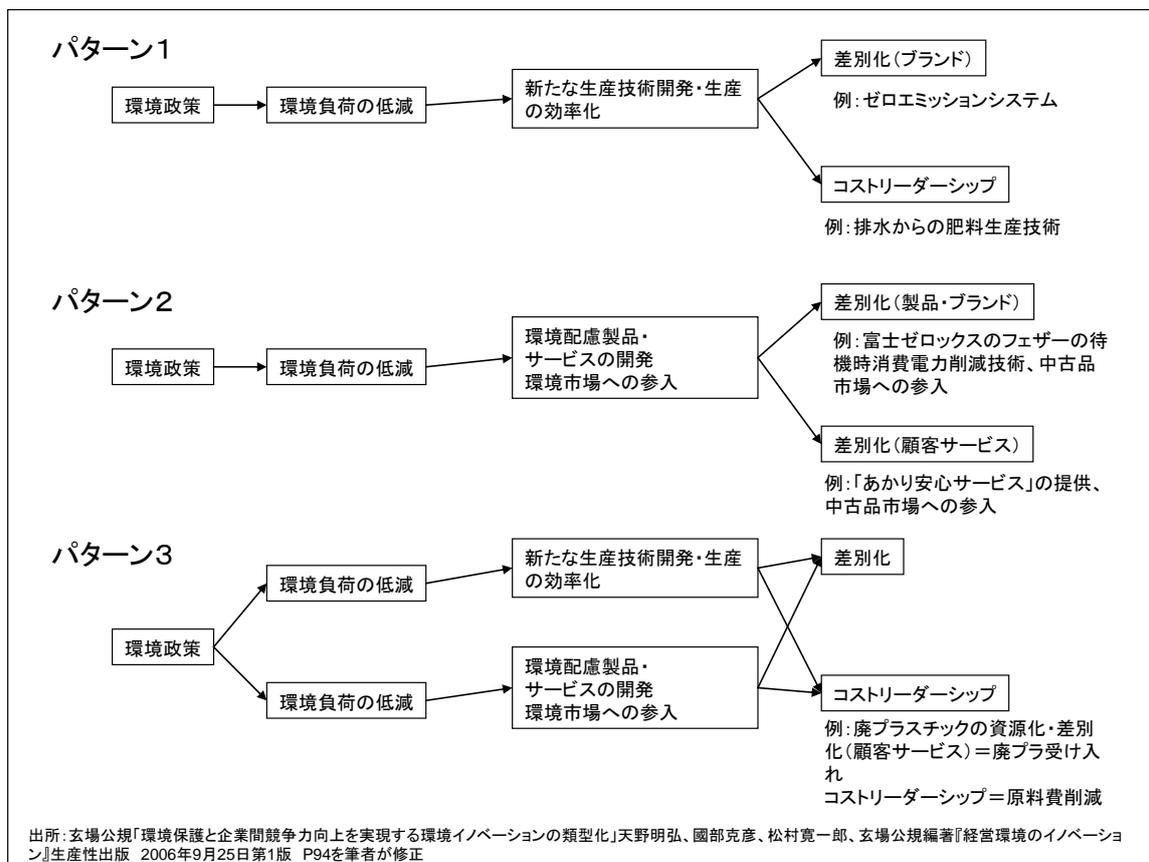
表 4、グリーン・マーケティングの変遷



食品パッケージのマーケティングの視点からの考察において、一般的に環境配慮をあらわす言葉として 3R (Reduce 減らす Reuse 繰り返し使う Recycle 資源を再生する) があるが、それに Refuse (ごみになるものを拒否する) と Retain (長持ちさせる) 2つの R を加えて鈴木は 5R を主張する。そして、同時に Repair (修理する)、Reform (作り直す) の 2つの R の重要性も指摘している^{clvii}。今まで見てきたようにマーケティングは積極的に環境に関わってきたことが分かる。

そして、一方でポーターが唱えているようだが、企業が環境対応を意図して投資を行うことにより、イノベーションが促進され、結果的にコストを上回る効果が得られ、競争力が向上する＝イノベーション・オフセット^{clviii}、という考え方がある。それを玄場は以下の図のように3つに類型化して示している。

図 48、環境イノベーション



環境というものを従来よりも積極的に捉え、イノベーションを促進する動きが活発化しているのである。

4.2. マーケティング倫理と B to B マーケティング

水尾順一はマーケティングでの倫理の問題を指摘している。それは現在の企業のあり方、すなわち CSR ということを非常に意識したものである。そこで、改めて水尾の説に触れておきたい。

水尾は、「企業の社会責任について論じるときにまず明確にしなければならないのは、社会責任における『社会』の定義である、とし高田は、『社会的責任』という用語を使用していることを取り上げている。そして『『社会的責任』と同意義にとらえるならば、高田の『社会的』の定義には、狭義、広義、最広義の3段階があり、内容面から狭義の社会的責任として非経済的あるいは非金銭的側面があり、経済的責任と合わせたときに広義の社会責任として説明している^{clix}」として、これをもとに、さらに、経営者の環境諸主体に対して果たすべき責任として最広義の社会的責任があるとする。特に最初の狭義と広義の例について経営者と社員の関係をあげて説明しており、社会的欲求や、自己実現欲求をみだす非経

済的または非金銭的責任を狭義の社会的責任としており、狭義の社会的責任に賃金報酬など経営者が社員に行うべき経済的責任が一体化した段階を広義の社会的責任として定義している^{clx}、と水尾は述べている。

また、狭義の社会責任の内容は経済的責任であり、広義の社会責任は非経済的責任であると定義する。なお、最広義の社会責任は、現在のステークホルダー論議、すなわち企業を取り巻く利害関係者との良好な関係性構築が重要な時代にあっては、高田の論じる環境主体としてのステークホルダーに対して果たすべき責任まで拡大したものと定義する^{clxi}、としている。

マーケティング倫理の責任についてはどのように論じられているのだろうか。森本は、企業の社会責任の構造の視点から、1、法的責任、2、経済的責任、3、制度的責任、4 社会貢献としてその責任構造がより高次のレベルに発展するとしている。1の法的責任は企業行動を通じて守るべき「法令遵守責任」であり、2の経済的責任は、財やサービスの生産を通じての利益獲得責任としているが、企業の存在を所与のものとしたとき、経済的責任はゴーイングコンサーンとして前提となる当然の義務であることから、マーケティング倫理の視点からは特段の扱いをしないこととする。3の制度的責任は企業市民として法的責任を超えたレベルで自発的に遂行するべき責任としていることから、援用して法令遵守を超えたレベルで企業や業界が自主的に取り組む規制と捉えることとした^{clxii}、としている。

4の社会的貢献はその概念にメセナ、地域貢献、環境問題への積極的な取り組みなどを含めて、「積極的貢献」とする。以上のことから、法令遵守責任、自主規制責任、積極貢献の3段階の責任レベルがあるとしている^{clxiii}、としている。

マーケティング倫理の概念規定では、

- 1) マーケティングのマクロとミクロ、
- 2) 活動領域におけるネガティブ領域とポジティブ領域

の二つの軸からアプローチすることができる。マーケティングマトリックス的アプローチは本書を統合する概念である^{clxiv}、としている。

社会性という観点からはソーシャル・マーケティングという言い方もされている。一般的にはレザーとケリーの主張が広く共通の理解として捉えられ、今日ではマクロマーケティングとして理解も包含されている。マクロマーケティングは流通、市場なども含めた広い概念として捉えるのが一般的で、日本でも三上（1982）、刀根（1997）など多くの学者がその重要性を論じており、この点からもマーケティング倫理にはマクロとミクロのアプローチが考えられる。

水尾は人間、社会、環境志向に対応したマクロ領域の視点から不当な二重価格、クレーム対応、誇大広告などからもたされる不満、不信、不安の除去から、顧客満足に至るCS経営に向けた倫理的活動としてのミクロの領域の視点など、顧客の概念には消費者だけではなく、広く企業の川下に位置する取引先なども顧客の概念に含まれる^{clxv}、としている。そし

て、以下のようなマトリックスとして示している。

図 49、マーケティングの倫理のマトリックス体系

マーケティングの倫理のマトリックス体系			
	ネガティブ活動領域	ポジティブ活動領域	
マクロ領域	外部不経済の減少 ・大気汚染 ・水質汚染 ・産業廃棄物の不法投棄 ・フロンガスの発生など	自主規制枠の設定 (企業独自、業界全) 積極的貢献 ・社会貢献 ・メセナ支援 ・人道的支援 ・地球環境保護など	→社会倫理・環境倫理
ミクロ領域	内部不経済の減少 ・誇大広告 ・不当な二重価格 ・優越的地位の濫用 ・談合など	顧客満足 ・適切な商品、場所、時期、価格、数量の5つのRightを実践 ・パーソナルセリング ・デメリット表示 ・消費者啓発 ・顧客満足保証	→CS倫理
	↓ 予防倫理 (法令遵守責任)	↓ 積極倫理 (自主規制責任・積極的貢献責任)	

出所：水尾 順一「マーケティング倫理 I(株)中央経済社2002年10月1日第4刷P21をもとに筆者が作成

これを実行する組織については、水尾は「社内システムにおいては、明確な企業哲学の反映、すなわち経営理念の共有から、事業領域・企業行動指針の制定がベースとなる。さらには、トップマネジメントの明確なコミットメントに始まり、ミドル、一般社員層まで含めた全社的な価値の共有と、社外システムにおいては顧客、株主、取引先、競争企業、そして広く社会全般も含め各企業を取り巻くステークホルダーとの良好な関係を構築する確固たる企業行動基準が潮流として流れていなければならない、さもなくば所詮は「画餅の倫理」にすぎない。このことは従来の企業価値そのものを転換し、戦後の日本経済を支えてきた「経済価値」偏重ではなく、社員とのコ・ワーキングの価値を共有する「人間価値」、そして社会との共有を目的とした「社会価値」とのバランスのとれた企業価値で「バリューアブル・カンパニー(価値ある企業)」を構築する必要性を意味する^{clxvi}」としている。改めて述べる必要はないかもしれないが、社会的価値は現在では非常に重要であることは言うまでもない。

また、水尾は複雑系の時代においては、企業の経営戦略上においても売上・利益・シェアといった経済的価値だけではなく、人間・社会など企業を取り巻くステークホルダー(利害関係者)との調和が重要となる^{clxvii}、と述べている。そして、後段で企業が行うマーケティング活動が企業そのものにとって倫理的であるとともに、企業を取り巻く各ステークホルダーに対して第一にネガティブ活動領域で不利益を与えない、すなわち社会的な不経済を与えないミニマムアプローチマーケティングであり、予防倫理の考え方を持たなければならない。マーケティング倫理に基づく企業の責任レベルでは、法令遵守責任が該当する、第二には、ポジティブ活動領域で積極的に利益を促進する。つまり社会的経済効果を高め

るマキシムアプローチのマーケティングであり、積極的倫理の考え方である。マーケティング倫理に基づく企業の責任レベルでは、自主規制責任・積極的貢献責任が該当する^{clxviii}としている。より良い社会を作ること貢献しながら、利益を出して存続していることの両立を示している。

そして、消費者、生活者の変化についても水尾は指摘している。「以前プロダクト（生産者）とコンシューマ（消費者）の融合したトフラーのいう『プロシューマ』の復活であるが、現代ではプロシューマ概念にさらに倫理的（Ethical：エシカル）な価値観が付加された。すなわち、エシカル・プロシューマが台頭している。また、このエシカル・プロシューマの概念は広義の顧客（カスタマー）、すなわちモノを消費する消費者だけでなく直接の消費者ではない生活者も含めた顧客にあてはめることができ、記述のとおり、環境にやさしい行動の生活者、ボランティアネットワークに積極的参加し自己実現を求める生活者も増加するなど、その意味からエシカル・カスタマーの時代といえることができる。彼らは、非倫理企業の生産や消費に立ち向かうだけでなく、倫理企業の生産や消費を援助し、購買行動をおこす。特に環境問題に対してその傾向が強く、環境にやさしい製品、エコラベルのついた製品を買い求め、省資源エネルギー型製品を評価する。

エシカル・カスタマーは、個人に倫理観に基づき製品の生産から消費だけではなく、投資家として資本参加し、投資収益の拡大を図るとともに、投資家として発言権を行使し、経営に参画する時代になった^{clxix}」としている。

また、一方で大須賀は「インダストリアル・グッズの購買動機はいずれも買い手側の合理的なニーズにポイントを置いた動機が中心であった。しかしこれからは環境配慮型商品が社会のニーズを満たす商品の主流になるから、環境負荷の有無の観点からインダストリアル・グッズの購買決定がなされるものと思われる^{clxx}。」と示唆している。コトラーの社会と消費者と企業との関係ではないが、社会というものが変化すればおのずとマーケティングも変化するということである。もう一歩進めて考えれば、生活者と企業人の対立関係ではなく、生活者でありながら企業人となっていることが考えられる。そこで、次に社会性の一つである環境問題について概要を述べておきたい。

4.3. 環境問題と企業との関係性と B to B マーケティング

4.3.1. これまでの環境問題について

一般的に環境への意識というものはどのような変遷をたどってきたのだろうか。見田宗助など多くの人に影響を与えたレイチェル・カールソンの「沈黙の春」をあげるかたも多いだろう。確かに大きなターニングポイントであったのは事実だ。

森岡正博は以下のように指摘している。環境思想には、問題点の把握と解決を、その政治的・経済的下部構造に求めるものと、精神的・内面的要因に求めるものの二類型があるとしている。前者の代表が「社会派エコロジー」だとすれば、後者の代表が「ディープ・エコロジー」であろう^{clxxi}、としている。ディープ・エコロジーとは何かというと、ノルウ

エーのアーネ・ネス (Arne Naess) が 1972 年の第 3 回世界未来研究会議および 73 年に「探究」で 7 つのテーゼであるとしている。その 7 つのテーゼについて尾崎は以下のように示している。

(1)、「人をあくまで〔関係論的・全フィールド的イメージ〕の中で把握する。これは単なる“環境内人間”の概念を解体する」

あらゆる有機体は、本質的な関係とし把握される生命圏の中の結び目であって、他の有機体から孤立して存在することが不可能である。

(2)、「生命圏平等主義-原則として」

ネスがあえて「原則として」と断っている所以は、人間に限らず、あらゆる生き物が自己の生命の維持するためには、何ほどかは他の生き物を殺害し、搾取し、抑圧せざるをえないからである。だが、それにも関わらず、エコロジーに関わる者であれば、一切の生き物の「生き繁栄する平等の権利」を「直感的に明瞭判断な公理」として容認するはずである。

(3)、「多様性と共生の原理」

多様性とは、基本的に新たな生命形態、豊かな生命形態のことであり、これらを容認することは「生き残りの潜在的可能性」を高めるのである。いわゆる「生存競争」や「適者生存」といった概念はネスによれば、殺し、殺戮し、抑圧する能力を意味するのではなく、複雑なさまざまな関係の中で「共生し協力し合う能力」の意味で解釈されるべきなのである。

(4)、「反-階級の姿勢」

多様性の原理といえども、搾取する側と搾取される側といった、強制的に引き出されたごとき区別は支持しない。生態学的な平等主義や共生の原理はどこまでも「反-階級」の姿勢を貫く。これらの原理が肯定するのは「階級ないき多様性」である。

(5)、「汚染と資源枯渇」

(6)、「複雑さ、錯綜性にはあらず」

全体構造も統一原理も存在しない混沌たる状態を意味する「錯綜性」と、多様性が一定の原理に基づく相互作用によって一つの統一体・体系を構成する立場を指す「複雑さ」と峻別するのである。生命圏における有機体・生命の在り方・相互作用は、驚くほど高いレベルでこのような「複雑さ」が存在していることを立証している。このことは、われわれに広範な体系的試行を要求する。ことによって、現実にもわれわれがこういった「複雑さ」に支えられた「生命圏の関係」を一般にいかにも無視しているかを否応なくみせつけるのである。

(7)、「地方自治と脱中央集権化」

ネスの見解では、生活様式は、それが外部に対して依存する割合が高くなればなるほど大きな危険にさらされることになる。そのために、「ローカルな地域」にとっては、地域自治の強化と、物質的・精神的な自給自足の能力を高めるように努める必要がある。そのた

めには不可欠な前提となるのが「脱中央権限化」である^{clxxii}、としている。

そして、環境問題の系譜として、トマス・ベリー、ワーウィック・フォックス、リュック・フェリへと繋がっていくようである。

経営学の側面からはダグラス・マグレガーが1960年に著した、今となっては古典として忘れられることもあるが、「企業的人間的側面」で述べているのは、『アメリカでは、経営者の思いのままになる範囲は、過去一世紀の間に徐々に縮小されてきた。年少労働者、婦人雇用、労働者の賃金、団体交渉などの関する立法は、経営者の加えられた制約はすべて不当だとして、なにがなんでもこれに対抗しようというのも態度である。一世代か二世代前の典型的な経営者がまさにこれであった。もう一つの態度は、人間の価値ということにもっと目を向けて、積極的に倫理綱領を意識し、自制することである。この後の態度が、今日よく耳にする経営者の「社会的責任」のが観念なのである^{clxxiii}』としている。マグレガーが論じているX理論、Y理論から発展して考えられる側面である。そしてステークホルダーという概念の登場とその発達もあり、CSRへと繋がっていくのである。

4.3.2. 変化している環境問題

現在の企業の取り組みがどのようなものなのか、ということを経営者の活動を支援しているエクベリ 聡子氏の指摘を参考としよう⁵。氏は(株)イースクエア取締役、(株)ワンプラネット・カフェ代表取締役社長でもあり、そこでの活動は企業向けに、CSRの社内浸透、戦略策定、企業の環境、コンサルティング、新興国・途上国（インド、アフリカ）向けのサステナブルビジネス構築支援に従事している。そして東北大学大学院環境科学研究科特別講師として社会人対象の環境リーダー育成修士課程の企画運営に携わられている。そこでの活動の中で、10年ほど前までは環境やCSRというと「今、取り組む必要あるの？」という反応が多かったようである。例えば通常の企業活動の「プラスアルファ」というような捉え方です。それがこの数年で大きく変化してきているとしている。その変化を先駆けて引っ張ってきたのは、メーカーだとしている。

そしてその後大きく変わったのがリーマン・ショックだとしている。それ以前に寄せられる相談の多くは、「ビジョンの作り方」とか、「環境問題の基本的な理解のための一般研修」などだったとしている。それがリーマン・ショック以降には相談内容が「限られた予算の中で本質的に何をやるか」などと変化し、経営そのものへのCSRの組み込みや事業に非常に近い商品開発などに予算がつき込まれるようになってきているとしている。

現在は「CSRを経営そのものに組み込み、推進するために、どのような仕組みが必要なのか」というご相談を非常に多く受けるようになったと述べている。これまでは、これら経営資源をやりくりしていくのが企業経営だといわれているが、最近は、企業経営に様々な環境問題や社会問題が影響を及ぼすようになってと指摘している。これは今までの指摘され

筆者注

⁵ 2012年10月25日に凸版印刷株式会社で行われた講演を中心としている。

てきたことではあるが、安定した企業経営ができるのも安定した健全な社会があるからだとしている。

一つは政策が強化され、京都議定書⁶の扱いが今後、どのようになるかという問題があるが、各国で環境に関する政策が打たれていくのは間違いないとしている。もう一つは、それらの政策と連動して、エネルギー技術や資源問題に関しての大胆な革命ともいえるものが起こるだろう述べている。この際には、そのような革命を起こせる企業が勝ち残るとしている。もう一つ、資源制約という面で見ると、やはり資源の枯渇問題を避けることはできない。銀や銅、鉛など、予測されている埋蔵量をはるかに超える量が今後、必要になるといわれていることから、資源の有効活用が死活問題になってくるとしている。

そして氏はそのような状況にあることから「デカップリング」(Decoupling) ということを主張している。それはどういうことかということ、私たちがこれまでに作り上げてきた産業構造は、経済が発展すると環境負荷も合わせて上がっていくカップルモデルだとしている。それに対し「デカップリング」とは経済成長を実現しながら環境負荷を下げよう、というのである。

実際に、経済成長を達成しながら環境負荷を下げている企業事例としてスウェーデンでは数年前から、経済成長をしながらCO₂の排出量やゴミなどの環境負荷を削減するというアプローチに国をあげて取り組み、実際に「デカップリング」が出来ていると指摘する。

新聞を読まれる方ならご存知だと思うが、『持続可能な発展のための世界経済人会議(WBCSD)』でも、持続可能なバリュー・チェーン(製品が消費者に届く流れでの付加価値の連鎖)をテーマに、昨年(筆者注2010年)プロジェクトを立ち上げた。リーダーはユニリーバである。同社がシャンプー、リンスなどの自社商品ごとに、ライフサイクル全体を通じたCO₂排出量を計算したところ、平均で7割ほどが消費段階のものだったという。消費段階でのCO₂排出を抑制する商品・サービスを開発するとともに、消費者の行動にいかに関与を与え、巻き込んでいくか、プロジェクトメンバー企業は熱心な討議を続けている。^{clxxiv}』のである。氏はもう少し具体的に指摘している。ユニリーバは、環境負荷を減らしながらビジネス規模を2倍にするというビジョンを掲げ、2010年に「サステナブル・リビング・プラン」というものを発表している。どのようなものかということ、サステナビリティ経営に求められる視点として、

- 1) 10億人以上が、すこやかな暮らしのための行動を取れるように支援する。
 - 2) ビジネスを成長させながら、製品の製造・使用から生じる環境不負荷を半減させることを目指す。
 - 3) 自社のサプライ・チェーンにかかわる何十万人生活の向上を支援する^{clxxv}。
- としている。

筆者注

⁶ 京都議定書の概要は環境省のホームページを参考のこと
<http://www.env.go.jp/earth/cop6/3-2.html> 2013年3月2日

このプランの中でユニリーバは具体的な中長期戦略を掲げ、いくつかの柱を立てて 2020 年までに BOP (Base of the Pyramid) 層の 10 億人に、衛生的な環境習慣を身につけてもらい、健やかな暮らしを応援するとしている。これはライフスタイルの環境負荷を半減させながら自社の成長とともに世界の人たちの暮らしの向上を支援するということである。

ユニリーバの CEO 自ら、このビジョンについていろいろな機会に触れている。その内容は先ほどふれた環境イノベーションでも指摘したように、「ビジネスを成長させるチャンスである」と発言している。また「ユニリーバの商品を使っている世界中 20 億人以上の人たちと一緒に、ユニリーバは何ができるかという視点ではなく、問題に取り組むことが私たちの役割であり、そのスタンスがビジネスチャンスを広げ、ファンを作っていく」ともしている。

ユニリーバでは他にも、2020 年までにパッケージにリサイクル素材を使うとともに、パッケージ重量を 3 分の 1 に削減、またはリサイクル率を上げることで廃棄物を削減していくとしている。パッケージ関連の調達方針も公表しており、そこでは持続可能な方法で管理された森林からの素材、もしくはリサイクル素材で作られたパッケージ用紙やダンボール紙の割合を 2015 年までに 75%、さらに 2020 年までには 100%にすると具体的な数字を出して取り組んでいる。きちんとした環境配慮型商品の提供が新たな販路の拡大につながっている。

そして別の取り組みもあるとしている。それは環境を商品ブランドの中に織り込んでいく、「ブランド・インプリント」という手法だとしている。これはすべての製品分野において、環境、経済、社会、消費者、市場動向、そして主要な世論形成者などを想定し、これらに対して製品がどう影響を与え、どのような価値を生み出したかを評価するというもので、バリュー・チェーン全体にわたり評価を行うとしている。これを具体的にやっているのが、紅茶のリプトンある。ここでは「レインフォレスト・アライアンス」という環境配慮型のコーヒー豆や茶葉とかに使われる認証マークを取り入れて、自分たち独自のやり方ではなく、少々コストアップになるけれども、この認証マークを取り入れていくことで影響力があがり、売上に貢献すると評価し、採用している。リプトンでは、2015 年までに世界で販売されているすべての商品に「レインフォレスト・アライアンス」認証の取得を目指していくという目標を掲げている。

この認証制度を導入したことで、B to C いわゆる意識の高い生活者たちに訴えることができるようになり、環境配慮の意識が高い企業、B to B から評価され引き合いが増えたようだ。他にもマクドナルド、イケア、エア・フランスなどでは、この認証を取り入れたことにより販路を拡大しているようである。単に自己満足の環境配慮に終わらせず、評価を得ることに成功している事例である。

このように商品の開発から流通まで小さい変化かもしれないが徐々に起こっている。そしてこの節の冒頭に指摘したように、政府の政策にも変化が起こっている。

また、2011 年 (平成 23 年) 3 月 11 日におこった東日本大震災の影響によりサプライ・

チェーンの見直しとともに、電力問題が持ち上がった。そのことにより企業の節電への取り組みが本格化した。一方で従来は電力を発電するためには火力、水力、原子力が中心となり電力を発電していたが、そのうち原子力発電が使えない状態となったのは周知のとおりだ。その結果として火力発電に頼ることとなり、CO₂の排出の問題、温暖化という問題に突き当たる。そこで、CO₂対策の一つとして最近取り組みが始まったスコープ3（Scope3）について述べていきたい。

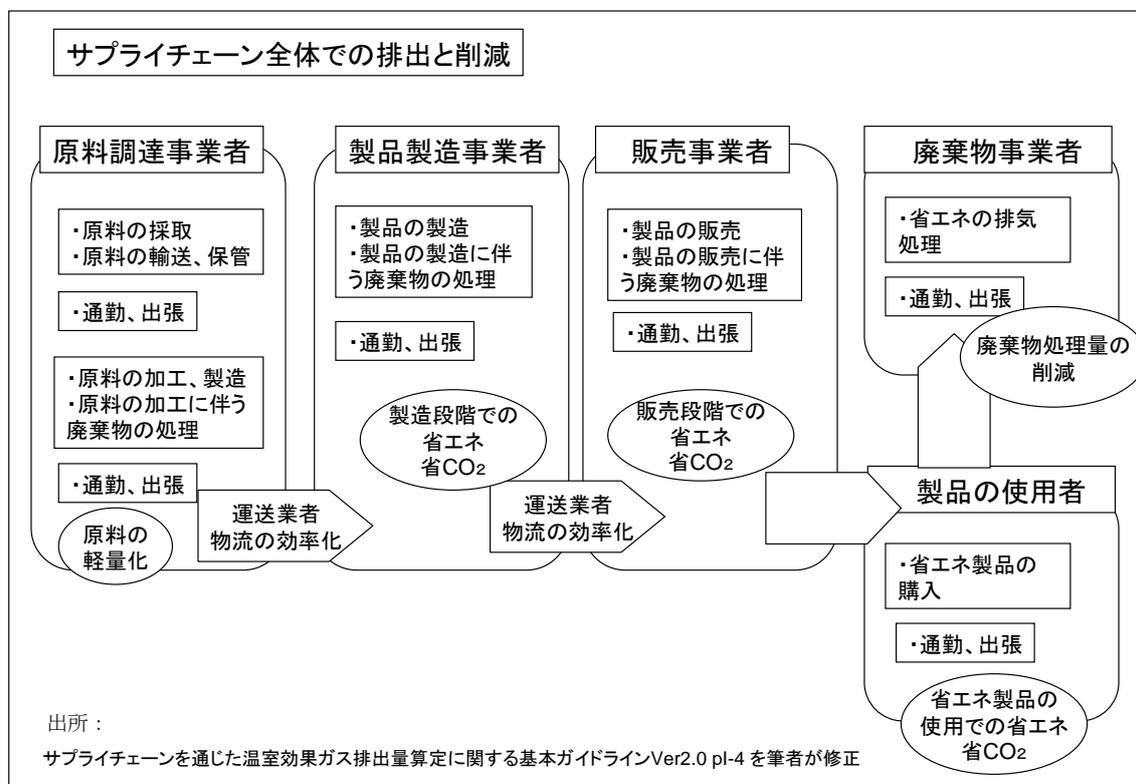
4.3.3. Scope3 と B to B マーケティング

4.3.3.1. Scope3 の概要

環境省 経済産業省が2013年3月に出した「サプライ・チェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン Ver2.0」というものがあるので、詳細はガイドラインをご覧ください。Scope3とは簡単にいってしまうと、自社だけでなくサプライ・チェーン全体を通じた温室効果ガスの排出量（Scope3：スコープ3）を把握する。Scope3算定により排出量の多いカテゴリを明らかにし、より効率的な対策を実施することを目的としている。

概念としては、下図のように原材料の生産から消費、廃棄までのサプライ・チェーンの排出量を把握し、それぞれの従業員の通勤、出張まで及ぶ広範囲なものである。

図 50、サプライ・チェーンにおける排出量の範囲と削減のイメージ



だが、このガイダンスでは Scope2 は CO₂ のみを対象としているが、GHG プロトコルにおける Scope2 では、CO₂ に限定されていないため、算定対象としているガスが異なっている。しかし、日本国温室効果ガスインベントリ報告書によると、エネルギー転換部門における GHG 排出量の 99%以上が CO₂ であるため、算定対象ガスの違いによる影響はほとんど生じないと考え、ガイドラインを作成している。国際的な基準とは異なることを認めている一方で、いかに取り組みやすさを基準に作成している苦勞が見えるガイドラインである。

だが、サプライ・チェーンは日本にみで完結するものではないということが非常に重大である。なぜなら国内の基準では海外の基準と異なるということはその存在の整合性が問われることとなる。また、海外で消費者に販売する企業も当たり前だが存在していることから、2重の手間がかかることや海外に進出する場合には新たにやり直す必要があるということになる。

先ほどはユニリーバのデカップリングの取り組みについてふれたが、2013年に世界の大手企業 500社を対象に各企業の地球温暖化対策の取り組みや温室効果ガス排出量の開示について調査した結果である「CDP Global 500 Climate Change Report 2013」を公表している。その調査結果において、本田技研工業株式会社（以下ホンダ）は、日本企業ではトップの開示スコアを獲得。さらに、開示内容と取り組み実績の両面で非常に高い評価を得たことにより世界の先進企業の12社のうちの1社に選ばれた^{clxxvi}、と発表している。ではどのような取り組みをおこなったのかを見ていきたい。

4.3.4. ホンダでの Scope3 の取り組み

4.3.4.1. ホンダの概要

ホンダのホームページ⁷では、モビリティに携わる会社として責任を持って温室効果ガス排出量を算定、開示することが、全世界での温室効果ガス低減に向けた取り組みを積極的に推進していくために必要なことだと考えている、としている。そして、その足がかりとして、世界で最も広く利用されている温室効果ガス算定基準である「GHG プロトコル」に従って、ホンダの企業活動による排出（Scope 1、2）ばかりでなく、原材料の採掘、輸送から顧客の製品使用、廃棄による排出など Scope3 を含んだ、ホンダに関わるバリュー・チェーン全体での 2011 年度の温室効果ガス排出量を算定し、2012 年 8 月、業界では世界で初めて開示している、としている。そして、Scope3（その他の間接排出）の算定においては、推計割合の大きいカテゴリについて、データ収集の推計精度向上のため、対象範囲（バウンダリー）を拡大して、算出方法の精度を向上させるなど、ホンダに関わるバリュー・チェーン全体での温室効果ガス排出量の実態が、より正しく把握できるよう進化を続け、その結果、2011 年度に引き続いて行った 2012 年度の算定結果は、ホンダの企業活動によって

筆者注

⁷本田技研工業（株）の <http://www.honda.co.jp/news/2013/c130912.html> 2013 年 12 月 23 日 を参照し、筆者が概要をまとめた。

排出された温室効果ガス排出量が 495 万 t-CO₂e、その他の間接排出も含めた、ホンダに関わるバリュー・チェーン全体での温室効果ガス排出量が 2 億 7,591 万 t-CO₂e となっている^{clxxvii}、と発表している。そこで、分かったことは、80%以上を、顧客の「製品使用による排出 (Scope3)・カテゴリー11)」が占めている。つまり、ホンダに関わるバリュー・チェーン全体での温室効果ガス排出量を低減していくためには、製品使用時の温室効果ガス排出をどのように低減していくかが最も重要であると述べている。そのために必要なことは、製品の燃費の向上にほかならないとしている。2020 年における製品 CO₂ 排出量の低減目標を、「全世界平均で 2000 年比 30%低減する」と定めて、製品の燃費向上に努めている、とのことである。

一方でこの目標を達成しても、当面ホンダの「(Scope3)・カテゴリー 11」の CO₂ 排出量は増加すると見込まれるとして、製品の燃費向上よりも、アジアを中心とした各国の経済成長に伴う製品の生産量増加のほうが大きいと予測されることから、いずれどこかでこの上昇カーブを下降に転じさせなければならぬとして、製品の生産量が増えても製品が排出する温室効果ガス総量は減る。それが Honda の目指す姿であるとしている。

そのために「トリプルゼロ」という環境負荷ゼロの未来像を描き、この実現に向けて「Honda 環境性能基準 (HEPS)」という独自の基準を設け、自社製品をこれに適合させていくことで、製品の燃費向上や再生可能エネルギー対応などによる温室効果ガス排出量の低減を図っていくとしている。

改めて指摘する必要も無いが、企業としての成長も視野にいれサプライ・チェーン全体での管理を行い、環境に対応していくという姿勢である。別の言い方をすれば企業の成長とデカップリングを目指しているともいえる。

4.3.4.2. 実行の詳細について

ホンダの Scope3 についての取り組みについて環境年次レポート 2013 を中心に見ていきたい。代表取締役社長執行役員の伊東孝紳はその中でこのように述べている。

「ホンダは 2010 年に、次の 10 年に向けた経営の方向性を「良いものを早く、安く、低炭素でお客様にお届けする」と発信しており、その方向性に基づいて、Honda 環境・安全ビジョンを“「自由な移動の喜び」と「豊かで持続可能な社会」の実現”と定めた。

Honda は創業以来「自由な移動の喜び」を実現するために、パーソナルモビリティの開発に取り組んできた。

「自由な移動の喜び」とは、自ら操る楽しさはもちろんのこと、移動することでさまざまな夢や感動を発見し、“ワクワク・ドキドキ”を感じてもらうことであると思っている。

一方「豊かで持続可能な社会」の実現のためには、気候変動・エネルギー問題が最重要課題であり、経営資源を集中させて取り組むべきと考えている。

ホンダは環境・安全ビジョンで掲げたこの 2 つのテーマの実現に向け、環境性能や安全性だけでなく、ホンダのアイデンティティを際立たせた商品や技術を、他社に先駆けて提

案していきます。」とし、続いて「ホンダは昨年、2011年度の企業活動に伴う温室効果ガス（GHG）の総排出量を、世界で最も広く利用されているGHG算定基準である「GHGプロトコル」に準拠した値として公表している。特に製品使用時の排出を含む分類（Scope3）のデータを業界では世界で初めて開示している。2011年度ホンダから排出されたCO₂の総排出量は2億2,506万t-CO₂eで、そのうち販売された製品が生涯にわたって排出するCO₂の総量は約1億9,588万t-CO₂eであり、全体の87%も占めている。製品の燃費を改善していくことが低減施策の主軸になることはもちろんだが、影響の大小にかかわらず、低減できる場所はすべて取り組むということが、企業としての社会に対する真摯な姿勢だと考えているのである。

昨年までは我々自身が環境に対する影響度の位置づけを調査し自覚する段階だったが、今後はバリュー・チェーン全体でGHG排出量を把握・管理し、ハイブリッド車のフルラインアップ化や環境先進工場を目指した寄居工場稼働などの具体的低減策を立案し、実行していくことが必要だ、としている。また、この考えはCO₂だけではなく他の環境負荷物質など、すべての分野において実践し、精度を向上させ、低減量を増やしていくということであり、これが今後のHondaの環境経営方針である^{clxxviii}。としている。

その運営の組織体制は、1991年12月、環境対応で中心的役割を果たす組織として「環境会議（現在の日本環境会議）」を日本に設置。これを北米、南米、欧州、アジア・大洋州、中国へと拡大して（地域環境会議）、グローバルの環境マネジメントシステムを整備してきた。人と車の安全な社会をつくるために「安全」領域と合わせて、1995年3月には、「世界環境安全会議」を設置。中期経営計画に基づいて世界レベルでの環境保全活動の計画を審議、決定し、実行展開の年次レビューも行い、グローバルから地域、現場へと連鎖した環境マネジメントシステムを確立し、現在、気候変動・エネルギー問題を中心とする環境問題はHondaの事業運営に影響を与える重要課題であるとの考えから、代表取締役社長執行役員が議長を務めている^{clxxix}、と本格的に取り組んでいる印象を与えている。

世界環境安全会議では、経営会議で定められた中期方針、中期経営計画に基づいてグローバルの環境取り組み中期方針、中期計画を策定。各地域、各領域の具体的計画を実行部門が策定し、地域環境会議の審議、承認を経て、全計画が確定し、計画実行後の毎年の実績は、地域環境会議が審議、評価を行い、その結果を目標、計画に反映して中期方針、計画の達成を目指している。グローバルホンダの環境取り組みの進捗や全世界にまたがる横断的テーマは、世界環境安全会議へ報告され、次年度の計画や次の中期経営計画、方針に反映され、このPDCAサイクルに基づき、日本、北米、南米、欧州、アジア・大洋州、中国の各地域で継続的な環境保全活動を推進していく、としている。

この活動は、専任スタッフではなく従業員一人ひとりが主体となって計画、実行しているのが特徴で、「従業員全員が自分たちの仕事として積極的に環境課題に取り組んでいく」という考えに基づいている^{clxxx}、としている。

考え方としては、「ホンダの環境取り組みの考え方」にあるように、ホンダは、①製品の

ライフサイクルの各段階における環境負荷を低減していくという基本姿勢のもと、②「自由な移動の喜び」と「豊かで持続可能な社会」の実現を目指している。

その中で最重要課題を③気候変動・エネルギー問題、重要課題を資源問題と認識するとともに、生物多様性にも大きな関心を払っている。そして最重要課題と重要課題に対しては、④CO₂排出ゼロ化・エネルギーリスクゼロ化・廃棄物ゼロ化という未来像を定め、これにしたがって⑤製品および⑥企業活動において具体策を打ち出し、推進していく^{clxxxi}、としている。

具体的には、環境負荷ゼロの究極の社会「トリプルゼロ」を掲げ、

1. 自前再生可能エネルギーによる“CO₂排出ゼロ”化

気候変動問題への対応として、将来的には太陽光発電など自前再生可能エネルギーの導入により、Well-to-Wheelの観点でCO₂排出のゼロ化を目指す。

また、その過程では、ゼロ化技術の開発と並行して、製品の燃費向上や物流の輸送効率の向上など、製品のライフサイクルおよび企業活動におけるCO₂排出の低減も着実に進めている。

2. エネルギーリスクゼロ化

エネルギー問題への対応として、将来的にはソーラー水素ステーションによるエネルギーの自前化、エネルギーマネジメント技術の進化による環境管理の効率化などで、エネルギーリスクのゼロ化を目指している。

その過程では、製品の燃費向上による使用エネルギーの低減、ハイブリッド技術や電動化技術によるエネルギーの多様化などで、エネルギーリスクを減少をさせる、としている。これは、ホンダの企業活動におけるリスクの減少にもつながると考えている、とのことである。

3. 廃棄物ゼロ化

資源問題への対応としては、貴重な資源の代替技術の開発や、3R（リデュース、リユース、リサイクル）技術の進化、水資源使用量の低減などにより、すべての資源を無駄なく循環させて廃棄物をゼロにすることを目指す、としている。

また廃棄物のゼロ化だけでなく、有害化学物質の削減などの取り組みを進めることで、製品のライフサイクルおよび企業活動におけるすべての環境負荷物質をゼロにすることを目指す^{clxxxii}、としている。

具体的な目標と現在の状況については、2020年の製品のCO₂に関して、ホンダは、最重要課題と認識している「気候変動・エネルギー問題」に対応するためには、製品から排出されるCO₂の低減が必要だと考えている。そのため、2020年を目標年として、四輪車、二輪車、汎用製品のそれぞれで使用時のCO₂排出量原単位を2000年比30%低減する「2020年製品CO₂低減目標」を策定している^{clxxxiii}。

2013年までの具体的な取り組みとして、例えば製品ライフサイクル観点CO₂総量の早期安定化と将来の低減を見据えた、グローバルCO₂原単位低減目標の達成のために、業界トッ

プクラス燃費性能の実現と、普及拡大の加速、二輪においては、コンピューターを中心に電子制御燃料噴射装置（PGM-FI）や低フリクションエンジンの拡大などを掲げ、四輪では、2012年から順次、エンジンとトランスミッションのラインアップの刷新などを行い、汎用部品ではiGXエンジンで開発した、新電子ガバナー（STR-ガバナー）の適用を拡大する^{clxxxiv}、としている。

CO₂に削減に関しては世界的な活動となっているようで、アメリカではソーラーシティ社と、新しいパートナーシップを結び、ホンダやAcura（車種名）の顧客、そしてディーラーが太陽光発電への切り替えを進めやすくなるように支援し、家庭やディーラーにおけるエネルギー消費の大部分を太陽光発電でまかなうことにより、CO₂排出の低減を可能することを目標とし、プログラムの開始からわずか5週間で何万件もの電話問い合わせがあり、契約は473件、顧客の家庭に設置された太陽光発電は合計1.5MWとなった^{clxxxv}、としている。

また、日本では、国内での環境保全活動の実行レベルを高め、先進性を維持することを目的に、ホンダは1991年12月に「日本環境会議」を設置し、各部門に関連する事業所、輸送領域、グループ会社の環境負荷低減および製品、部品リサイクルなどの推進を図るため、各部門においても会議や連絡会を設けている。同会議には、生産関連部門、購買関連部門、日本営業本部、カスタマーサービス本部、管理本部、および（株）本田技術研究所の役員や責任者が参加し、運営している。

環境に関する社会動向などの状況分析に基づき、中期環境方針、目標を提案し、各部門が定めた目標に対する進捗を確認するのが「日本環境会議」の役割で、全部門に関わる横断的課題に対して対応施策の提案を行い、日本における環境取り組みの継続的な維持、改善を図っている。

各部門は、「日本環境会議」で決定された中期環境取り組み計画に基づいて部門ごとの目標を定め、各部門では、関連する事業所、グループ会社を含めて、輸送に関する環境負荷低減、および環境関連の事業や施策について、PDCAサイクルを回している。

2005年度から、国内の財務連結対象会社を含む連結グループでの取り組みの強化もおこなわれている^{clxxxvi}、としている。環境に対する監査もおこない、同時に新入社員や昇格者、特定作業従事者などを対象に実施する研修型教育と、従業員の環境意識の向上を日々の業務のなかで養っていく実践型教育を柱にしながら、社内ポータルサイト、ホンダウェブサイトを活用で全従業員への網羅的な情報提供を随時行える環境を整え^{clxxxvii}、環境教育にも力をいれている。そのほかにも、環境負荷低減の優秀事例の水平展開と、その活動の定着を図るため、ホンダでは1999年よりグリーン大会を開催している。毎年、企業活動領域ごとに領域大会を開催。さらに3年に1度、ホンダグループ総体で優秀事例の発表と共有をするグリーン大会本選を開催している^{clxxxviii}、とのことである。また、全世界の環境事務局が集まる会議など実施している。全社で共有されていることは、大きな方針に加え、具体的な目標値（たとえばCO₂削減など）も共有されている。そのために、データ収集のルールやツールも共有されている。グローバルという観点からは各地域によってレギュレーション

ョンの範囲やレベルや重要度も異なることから実施レベルでは地域に任せているようである。これは地域ごとのボトムアップの重要性を示唆している。

そして施策はそれぞれもったもたことなのであるが、なぜこれほど早く Scope3 に対応できたのかという疑問が私にあった。そこで、本田技研工業（株）環境安全企画室の方にエコプロダクツ2013会期中の会場で質問を行った。そこで得た回答が以下である。創業者の本田宗一郎が、排ガス対策や燃費対策、工場の環境負荷などに早くから着想していたこと⁸や、企業理念の中に「地球的視野」などが取り込まれていることなどもある一方で、トップダウンではなく社員が自発的取組として個々の活動を行っていく社風があるという。そもそも車の排出するCO₂の大きさに関心があり、存在することが問題かもしれない、という危機意識が前提としてあり、同時にやるかには一番になりたいという、社風があることでこれだけの短期間で達成できたと述べている。このようなことが原動力となり、このような大変な作業を達成したのであろう。また、最近の手法としてマーケティングや教育分野などで使われているゲーミフィケーション（Gamification）というものがある。デジタル大辞典によると「ゲームの要素を他の領域のサービスに適用することで、利用者の動機付けを高めるマーケティング手法。ポイントやスコアやアイテムの獲得で利用者同士の競争意識を高めたりする手法を指し、ソーシャルゲームの要素をもつものが多い。ゲーム化。ゲーム化戦略。ゲーム的手法。^{clxxxix}」ということだが、社会性の高い分野で競争をすることや一番を目指すということもこれに当てはまっていることが考えられ、デジタル手法ではなくともこの考え方を応用することでモチベーションをあげる手法として参考になると考えられる。

小括

● 環境における事業としてのマイクロ・マクロの問題

今回は環境問題、特に最近注目されている Scope3 について取り上げた。環境問題について水尾などが指摘しているようにマーケティングからのアプローチとして、マクロ・ミクロからのアプローチがあることを述べた。そのマイクロ・マクロマーケティングには、梅沢は、「マイクロの事業戦略としてマーケティング戦略⁹は、マクロつまり社会的な利益と反することが本来的に生ずるという考え方である^{exc}。」としている。そして、「マイクロ・マクロマーケティング論であっても、マクロの立場を基本にした、解決（ソリューション）の方向づけを行う必要がある^{exci}。」としている。「事業戦略としてのマーケティング戦略は、事業と個人のために存在し、その利益を最大限にして、新しい活動に再投資することが目的であ

⁸創業者である本田宗一郎の理念、「Honda は車を作らせてもらって世界のお客様に便利を提供するのは良いが、人に迷惑をかけてはいけない」という理念
<http://www.ecool.jp/person/2010/08/honda-0820.html>2014年12月15日

⁹梅沢は「戦略マーケティング戦略」という言い方をしているが、ここではマーケティング戦略としている。以下同じ。

る。もちろん、消費者満足などのコンセプトがあり、消費者・生活者をないがしろにしたマーケティング戦略は、あり得ないことは事実である。しかし、事業行動には本質的に、消費者・生活者の利益に反することがある^{excii}、」と述べている。そして続いて、「リサイクルに関する企業行動を見ていると、果たして地球環境への配慮と企業利益のどちらを優先しているのか、はなはだ疑問に思うことがある^{exciii}、」としている。そして、「このような行為は、組織として必然的に起きる現象である」と見た方が整合性があると、私（梅沢）は考えます。組織は多かれ少なかれ、自己の利益を防衛する立場をとる^{exciv}、」とも述べている。そして、「ミクロとマクロのジレンマの発生が起きる。その調整に政策がある。流通政策はそのジレンマを流通システムを改善することで、解決する公共事業組織の戦略ということになる^{excv}、」としている。だが、ユニリーバやホンダの取り組みを見てきたように、サプライ・チェーンやバリュー・チェーン全体での取り組みに変化してきていることから、マクロマーケティングの問題をミクロマーケティングで解決するのではなく、企業間での取り組み、B to Bにおける関係性での解決に向かっている。とするならば、チャネル・スチュワードシップの主張を一部修正することになるが、サプライ・チェーンでのデマンドニーズを吸い上げることをのランガンは主張しているが、ここで述べてきたようにマーケティングには社会性が必要とされることは必然と考えることが妥当である。

とすると、マクロの視点で考えるとその解決の方向として社会性（ここでは環境ということになるが）ということとを考慮するとサプライ・チェーン全体で二酸化炭素を制御する一方で、サプライ・チェーン全体で利益を稼ぎ存続を目指すこととなる。そして好意的に解釈すると相互の存在を認めあうということの意味する。それは環境チャネル・スチュワードと製品チャネル・スチュワードの2種類のスチュワードが必要となってくる。そしてユニリーバやホンダでも指摘されているが、その両者を駆使して製品を作り上げていくということになる。大須賀は、フラーが提唱するように、21世紀型新製品開発戦略は設計の段階から環境配慮削減対策と再資源化、再生資源利用を事前に考慮した上で実践されなければならないだろう。また生産企業は、環境配慮型消費の方法と販売方法を消費者やチャネルメンバーに積極的にPRする必要があるだろう^{excvi}、と述べているがもっともなことである。その実行のためには専門性と総合性の両立と環境と利益獲得のジレンマを乗り越えて達成されなければならない。そしてホンダでの事例のように、トップとボトムの意識の共有が非常に大事なこととなるとともに、グローバル企業ならばそれを実行していくためには地域の文化とのすり合わせが必要なのである。そのような多くの課題を乗り越えて事業を進めていくこととなる。

● ミクロでの実行について

そして、ミクロの視点から考えると、その実行のためには人間というものを改めて考える必要がある。マクレガーがいうように、「目標を納得させるのに、権限を振り回してはだめだ。人を動かす別な方法（たとえば力をかけてやって統合させること）が必要である。Y理論によれば企業目標に対する納得の度合いが高まるにつれて、外部からの統合の度合い

を弱めてゆけるという。その裏にある考え方は、人間は自己統制能力を高く評価し、その結果、経営者は権限以外の方法も場合によっては良いこともあるのは明らかである^{excvii}。」と述べている。だが、現在ではもっと様々な手法も検討されるべきではないだろうか。

学校での学習などにも取り込みなどが検討されてるゲーミフィケーションということにふれたが、ゲーム性ということを改めて考えてみたい。改めてゲーム性、遊びというものをどのような捉えられているのかを確認しておきたい。

ホイジンガ (Johan Huizinga) は「遊戯」としているが、すべての遊戯はまず第1に、また何にもまして、一つの自由は行動である。命令されてする遊戯、そんなものはもう遊戯ではない。せいぜい、押し付けられた遊戯のまねごと、写しでしかありえない^{excviii}、とし第二の特徴として、遊戯は〔日常の〕あるいは〔本来の〕生ではない。むしろ固有の傾向によって、日常生活から、ある一時的な活動の領域へ踏み出してゆくことである。幼い子供でももう、遊びというものは〔ただホントのことをするふりをしてするもの〕だと感じているのだし、すべては〔ただ楽しみのためにすること〕なのだ、と知っている^{excix}、としている。そして、遊戯は必要や欲望の直接的満足という過程の外にある。いやそれはこの欲望の過程を一時的に中断する。それはそういう過程に合間に、一時的行為として挿しこまれる¹⁰。遊戯はそれだけで完結している行為であり、その行為そのものの中で満足を得ようとして行われる^{cc}、とし、遊戯はものを表現するという理想、共同生活をするという理想を満足させるのである^{cci}、としている。また、遊戯は人生にとって不可欠なもの、文化に奉仕するものになることがある。いや、もっと正しく言えば、現に遊戯そのものが文化になることがある^{ccii}、とも述べている。

そして、遊戯は日常から、それが行われる場とその持続時間とによって区別される。完結性と限定性が遊戯の第三の特徴を形成する。それは定められた時間、空間の限界内で〔行われ-遊戯されて、その中で終わる〕。遊戯そのものの中に固有の経過がある、特有の意味が含まれている^{cciii}、とも述べている。遊戯はものを結びつけ、また解き放つのである。それはわれわれを虜にし、また呪縛する。それはわれわれを魅惑する。すなわち遊戯は、人間がさまざまな事象の中に認めて言い表すことのできる性質のうち、最も高貴な二つの性質によって充たされている。リズムとハーモニーがそれである^{cciv}、そして、その遊戯は、その外形から観察した時、われわれは遊戯を総括して、それは〔本気でそうしている〕のではないもの、日常生活の外にあると感じられているものだが、それにもかかわらず、遊戯者を心の底まですっかり捉えてしまうことも可能な一つの自由な活動である、と呼ぶことができる。それは規定された時間と空間の中で決められた規則に従い、秩序正しく進行する。またそれは、秘密に取り囲まれていることを好み、ややもすると日常世界とは異なるものである点を、変装の手段でことさら強調したりする社会集団を生み出すのである^{ccv}、と新たな集団となることを示唆している。遊戯がもたらすものとして、遊戯は何ものかか何ものかを求める闘争であるか、あるいは何かを表す表現であるか、そのどちらかである。

¹⁰ 筆者注：「さし挿まれる」としているが、誤植と修正を行っている。

この二つの機能は、遊戯が何かを求める闘争を「表現する」というふうにして、また、遊戯が最も表現のすぐれている者を選び出すために競争の形をとるという具合にして、一つにまとめられることもあり得ないではない^{ccvi}、ということも示している。これらのことから改めて考察をすると、遊戯＝ゲームの本質を理解して進めるという文化が土台にあることが今回のホンダのケースでは重要なのである。環境対策を行っているセクションではホンダのやり方は勉強になると話を聞くことがあるが、表面的な事例をまねることも大切だが、なぜ継続できるのか、ということの方がより重要なように思える。とすると、ホイジンガが指摘しているように、遊びの中に競争という楽しみがあり、その結果として勝者は尊敬を得、名誉を帯びるのである。そしていつもこの名誉と尊敬は、すぐさま勝者の所属しているグループ、関係者の全体におよぼされてゆく。この点にも、遊戯のまた別の、まことに重要な特性がある。遊戯で獲ちとった成功は、すぐに個人から集団へ移され、しかもそれが盛んに行われるのである^{ccvii}、という指摘につながってゆくように人の本質を見極めたマネジメントを行うということが大切なのである。ゆえに環境問題ということについても、実施するためには人間（この場合には従業員であるが）そのものの本質を捉まえて実施し、継続することが大切なのである。

そして、ホンダの特徴として多くの従業員がまるで一番になるためのゲームでも楽しんでいるかのように、Scope3に取り組んでいるように見える。ある意味では従業員と社会の満足が一致して活動することでそのように見えてくるのであろう。その側面から言えることは企業人の倫理観の重要性である。そして改めてこれは別の言い方をすると、サービスマーケティングの逆さまの三角形で言われている「従業員を大切にする」、「働きやすくする」ということでもある。

一方で縦横にめぐらした教育ということでレベルを保とうとしていることの重要性は言うまでもない

● 環境と関係性について

これらのことが示唆することは従来の2社間取引を中心としたB to Bマーケティングから企業間連携の変化と企業内の意識変革、人というものの本性、グローバル化した場合には地域文化までも視野に入れたB to Bマーケティングが必要ということになる。

企業の関係性において価値のあるイノベーションの提供についても、同時に環境イノベーションの推進が求められているのである。だが、唐突に事業を開始しようとしても失敗することが多いのも事実である。一方でマーケティング戦略論の観点からは、事業の多角化の分類として、水平型多角化、垂直型多角化、集中型多角化、集成型多角化としているが、集成型多角化のリスクを指摘している^{ccviii}。環境問題もとなると経営リスクの増大などの課題が考えられる。一方で環境に関してはNPOによる整合性の監査もおこなわれると非常に信頼が増してくることから、NPO (Nonprofit Organization) に関しても連携していくこととなる。

だが、キャイネル (Giuho Cainell) らによるとイタリアの産業にかかわる企業の環境と

利益の関係を調査した結果があるが、高い環境に関する成果の関係とより良い経済の成果から低い排出は利益になるとは見いだせない^{ccix}、とも述べている。

一方でハンブルガー (Christian Homburg) らによる B to B 企業の 372 社に対する調査の結果として、B to B 企業のマネージャーは効果的な戦略的な CSR のガイドラインを切り開くことを示唆している^{ccx}、としている。このことから分かるがまだまだ環境についてどのように進めていくかということの試行錯誤は続くのであろう。

加えて、ミネラル・コンフリクトや BCP (Business Continuity Plan 事業継続計画) の問題もサプライ・チェーン上の課題もあり、今後も各所、各視点からの検討が進むであろう。

ゆえに、経営者は改めて自社の経営資源を見直すとともに、社会や技術の変化を慎重に見極め、周囲にはそれぞれの専門性の高いスタッフを配置し、意見を聞きながらトップ自らそのイノベーションやサプライ・チェーン上の位置や役割、事業の連携について考え抜き、損益を考慮し、必要な人材を育てながら事業計画書などをまとめ慎重に進めるということになる。

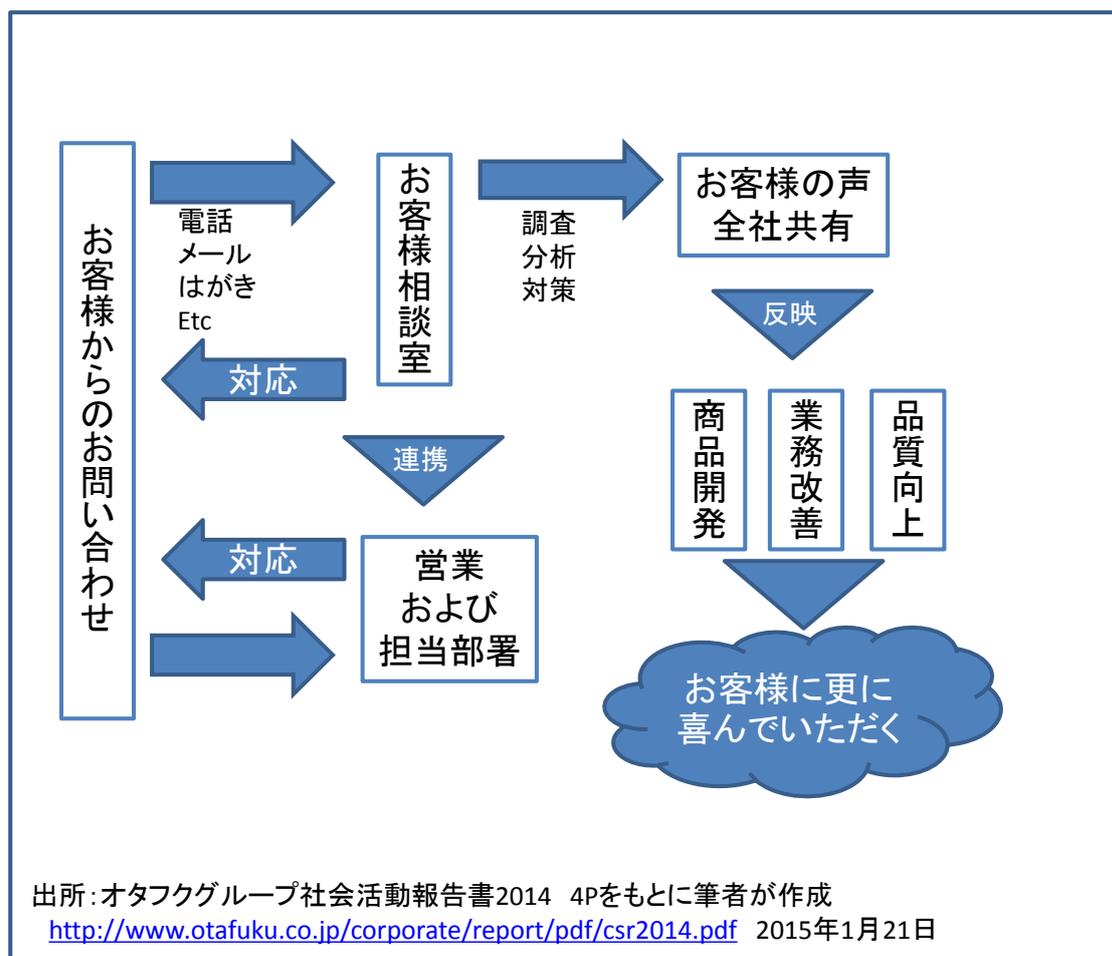
だが、一方で環境や BCP などへの取り組みが遅かったり、技術が劣っている場合や製品製造に関しても社会的な糾弾されるような不祥事を行った場合には、信頼性が崩壊することになる。従ってサプライ・チェーン・マネジメントに入れたい、もしくは排除されたいということもということも考えられることから、安閑とはできない。経営の刷新や技術の革新が常に求められる時代になっていると同時に社会との関係を考慮し、パートナーとしての選ばれる必要があり、一過性でない総合的かつ継続的な取り組みが経営には必要なるのである。

● オタフクソースの CSR について

ここまで環境問題を中心に扱ってきたが、改めて総合的な取り組みという観点からオタフクソース株式会社 (以下オタフクソース) の CSR について改めて述べていきたい。経済産業省が主催して、「おもてなし経営企業選」というものを平成 24 年から実施している。それは、少子高齢化、都市部への人口集中等による国内市場の競争激化、グローバル化への対応等、多くのサービス事業者は厳しい価格競争にさらされているとし、一方、各地域には、地域・顧客との関係を徹底的に強化することで、価格競争に陥ることなく、顧客のニーズに合致したサービスを継続的に提供し、「顧客」のみならず「社員」、「地域・社会」から愛される経営を実現している企業が存在しているとしている。そして、経済産業省では、このような企業で行われている、「(1) 社員の意欲と能力を最大限に引き出し、(2) 地域・社会との関わりを大切にしながら、(3) 顧客に対して高付加価値・差別化サービスを提供する経営」を「おもてなし経営」と称し、地域のサービス事業者が目指すビジネスモデルの一つとして推奨している。おもてなし経営を実践されているベストプラクティス企業を全国各地から発掘し、サービス事業者に対して経営改革のヒントとなる取組を御紹

介するべく、「平成 25 年度おもてなし経営企業選」を実施した^{cexi}。平成 25 年度では、全国から 50 社が選出された。その中に中国地区からはオタフクソースも含まれている。幸いなことに、マーケティング総合研究所が主催し、2014 年 5 月 28 日に実施された、企業間ネットワーク研究会でのオタフクソースの代表取締役である佐々木茂喜氏の『「オタフクソース」のステークホルダーとバランスアプローチ』というタイトルの講演を拝聴する機会を得た。佐々木のステークホルダーの概念は、銀行、容器製造企業、香料・加工原料製造企業、地域社会、購入者、株主、社員、経営者、商社、小売企業、お客様と全方位型だと述べている。そして、バランスというのは、文明と文化（文明とは地域性であり、文明とは文化と異なり違いを超えていくも）、右脳と左脳（理念と法令）、定量情報と定性情報、機能的価値と情緒的価値、効率と非効率（効率主義と効果主義、コストと見るか、価値と見るか）、販売活動と普及活動（ブランド作りよりファン作り）、仕組みと社風（マニュアル化・システム化とコミュニケーション・教育）との調和を図ることだ、としている。これらのことが、利益の追求と社会貢献のバランスを取ることになるのであろう。その実践の方法として、本業を中心とした様々な取り組みを行っている。例えば、お客様相談室には年間で 5,653 件の問い合わせがあり、全社で対応を行うように心がけている。

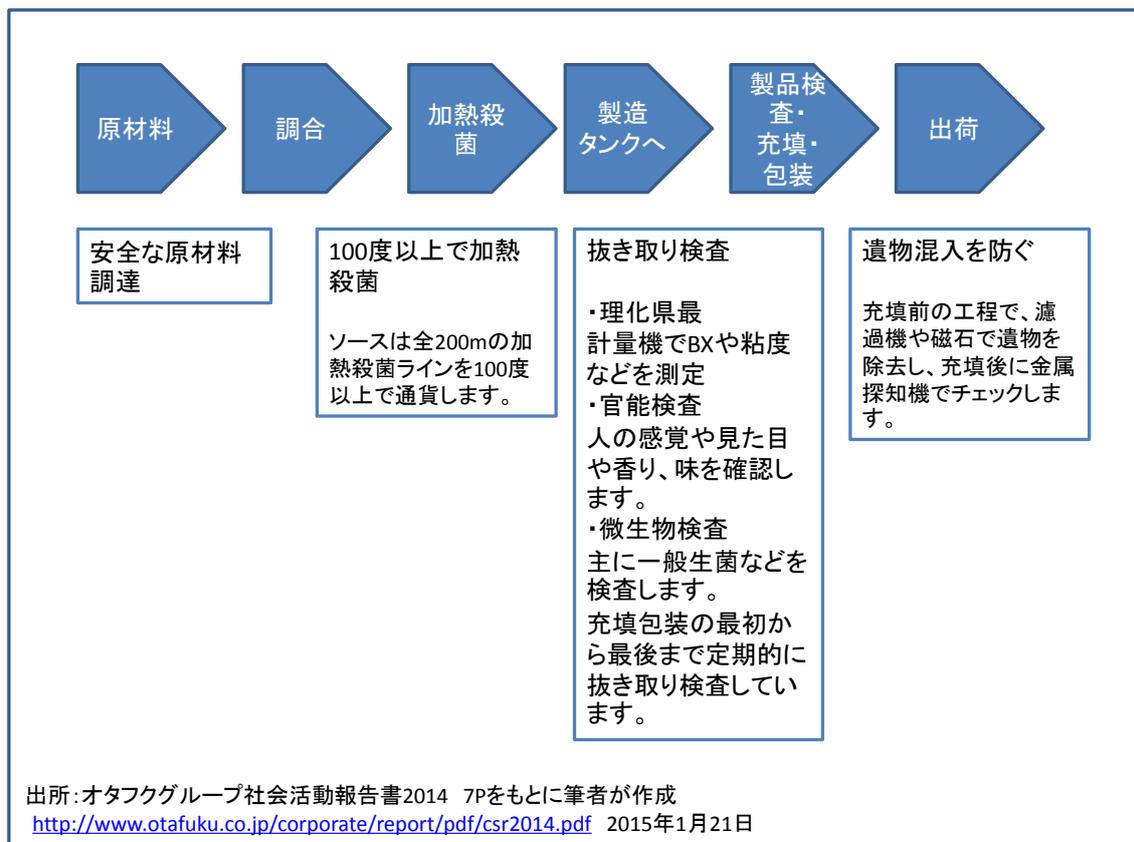
図 51、お問い合わせのフロー



パッケージにおいても UD を取り入れている。また、体に悪いものや疑わしいものは使わないという理念のもと、原料の生産現地への視察を実施している。

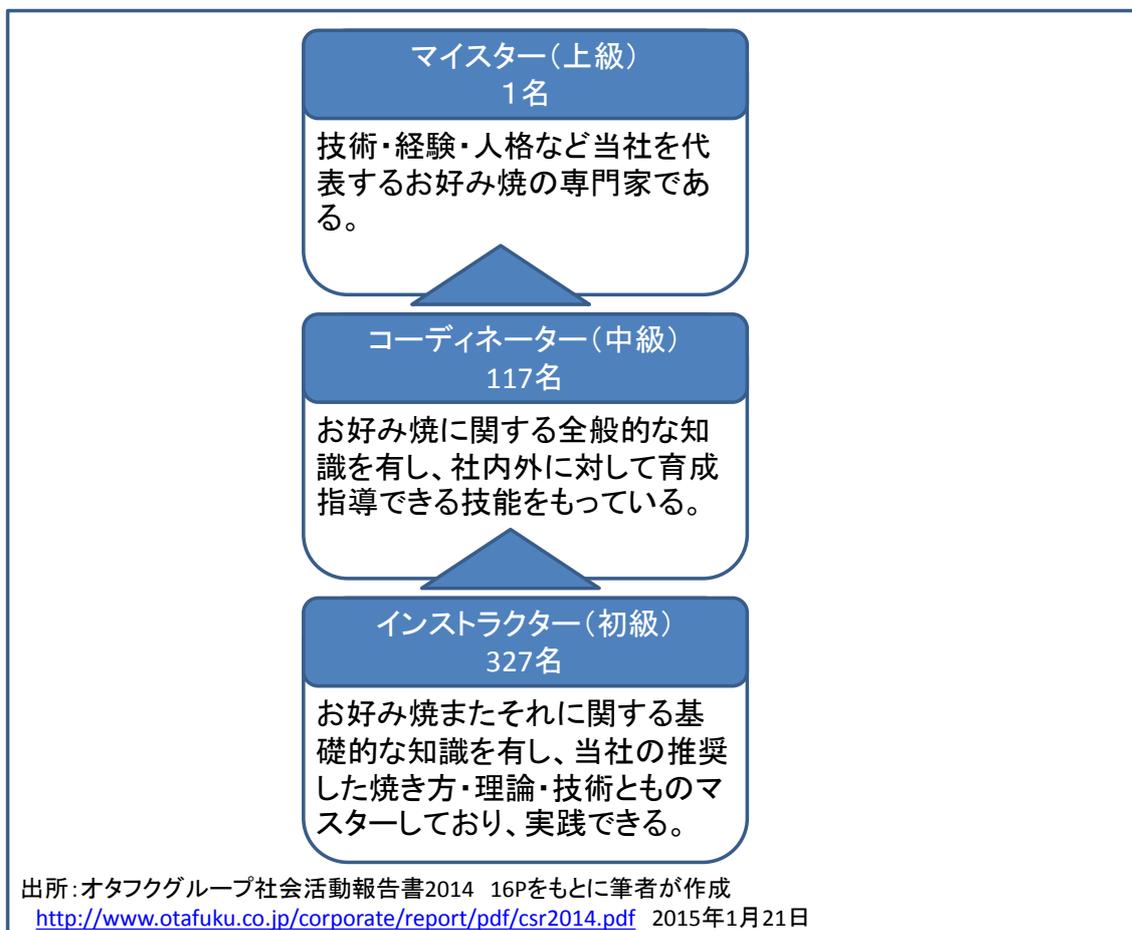
また、日本経済新聞によると二〇〇五年には有力メーカー、ユニオンソース（東京・文京）との提携で一時、業界最大手になり、規模拡大に伴って、量産ラインでは機械の導入など省人化を積極的に進めてきた。九二年から十年かけた工場の増設工事では、最新の無人搬送機などロボットや自動倉庫を導入。「とくに無人搬送機は当時まだ珍しく、造幣局などからも研修に来たほど」（白石俊明・常務取締役兼本社工場長）という。ソース製造でも、コンピューターが原料の種類や量を調節し自動で投入する「自動ブレンドシステム」を開発、人手をかけずに調合できるようにした。製造や充てんなどの各工程で、画面のワンタッチ操作で管理できる電子化も進めている。もっとも、白石工場長は「自動化を進めるだけでなく、今後は手間暇を惜しまず、新商品の開発や生産にも力を入れる必要がある」と強調する。消費者の好みの多様化やこだわりに応え、製法や原料を見直す時期に来ていると感じているためだ。職人肌の技術者を多く抱えるユニオンソースを買収したことも、こだわり商品に力を入れるきっかけになったという。そして、独自製法の第一弾として始めたのが、石臼（うす）を使って香辛料をひく手法。機械を使うよりもそれぞれの香辛料が持つ独特の香りが引き出せるという。工場長自らソバ職人に弟子入りし、石臼のひき方を習う力の入れようで「香辛料に応じ大型の石臼などの開発も進める」とし、石臼を使うなど製法にもこだわっている、^{cexii}と製品の品質へのこだわりの両立を目指している。そして、生産にあたり下図のような検査体制を引き安心・安全な品質を維持している。

図 52、製造ラインでの検査



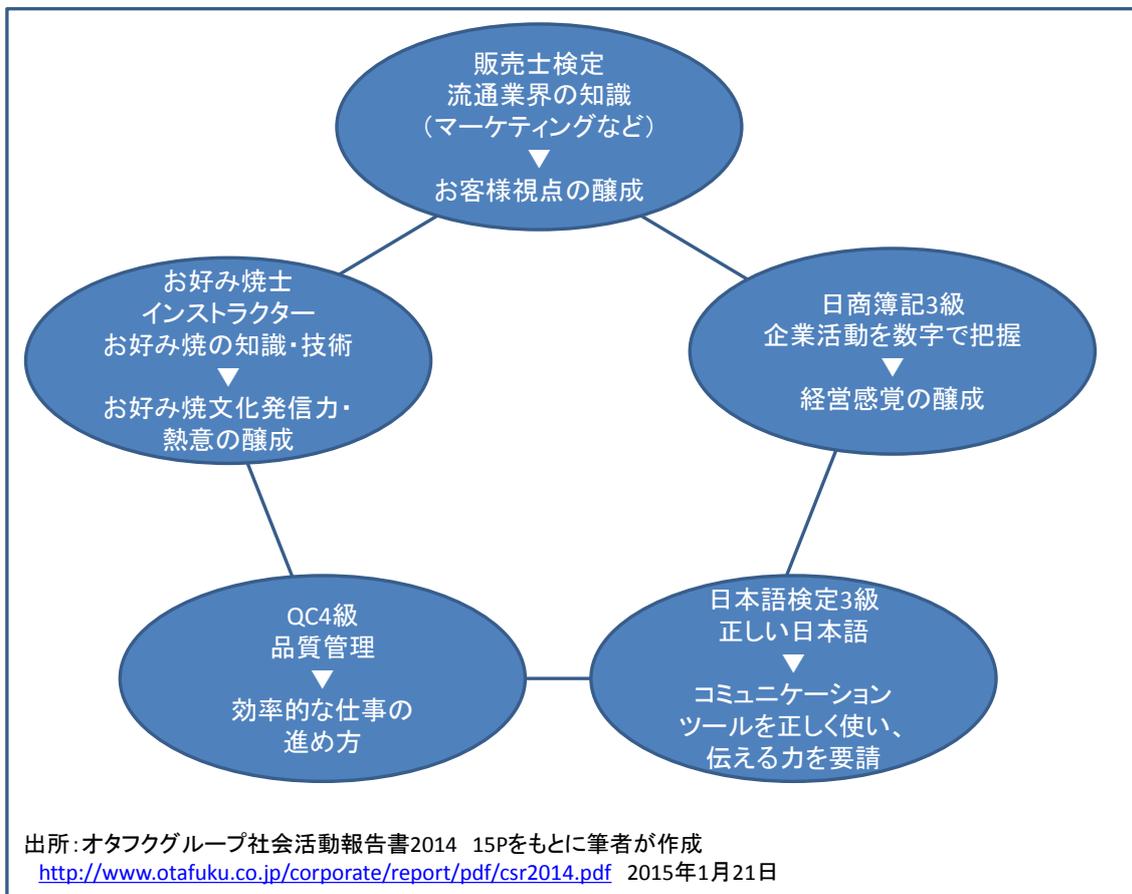
そして、新たな成果として「1歳からのシリーズ」という離乳食が終わった子供向けの商品にも表れている。それは、ママの手料理をお手伝いする商品として、「1歳からのシリーズ」を充実させています。離乳食が終わったお子様でも食べられる刺激の少ない味わいでシリーズ全商品において7代アレルギー原料（卵・乳・小麦・そば・落花生・えび・かに）使用していません。当社ホームの1歳からのシリーズ専用ホームページ「ママの愛情広場」上では、商品の主要原材料である農産物の原産国情報を紹介し^{ccxiii}、安心も届けている。また、食品廃棄物の再生利用の実施も100%となっている。そして、お好み焼き店様向けお好み焼き提案会やお好み焼店開業研修、地域イベントへの参加、小学校での食育の授業、キャラバンカー「団らん号」による福祉施設などへの訪問、社員研修にも力を入れると同時に、社内資格として「お好み焼き士」なる資格制度も導入するなどその活動は多岐に渡っている。そして、下図にあるように段階を経てより上位を目指すこととなる。

図 53、社内お好み焼士の人数とスキル



そして、同時に販売士検定 2 級、先ほどのお好み焼きインストラクター、QC4 級、日本語検定 3 級、日照簿記検定 3 級と 5 つの資格を社員の必須基礎としてスキルの向上を目指している。

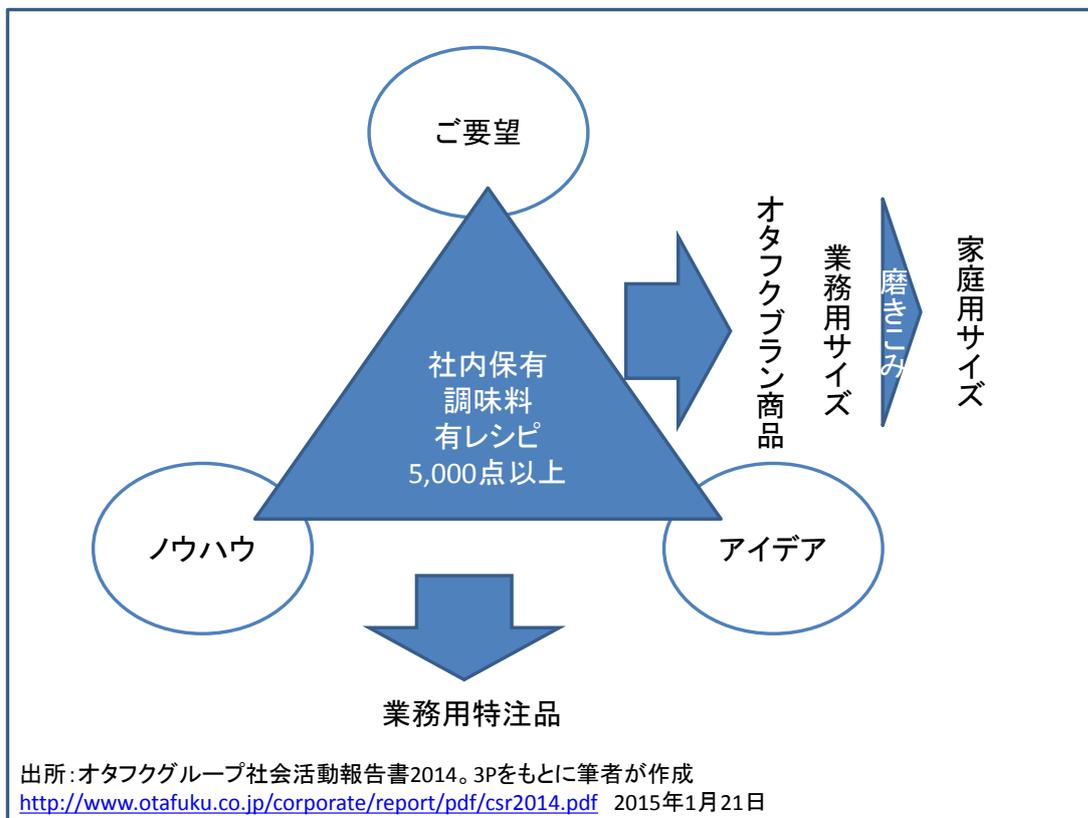
図 54、社員に求められる基礎スキル



製品開発についても特徴がある。お多福グループは2000年から、全国の食品メーカーや小売各社などから注文を受けて作る特注品の事業を強化している。だが、ただ1つ1つを顧客の希望に合わせて作る特注品は、開発面でも生産面でも効率が悪くコスト負担が重い。そのため事業環境が厳しさを増していた過去数年は開発案件数を絞り込み、10年前に年間2,000件以上を手掛けていた開発案件は09年度には1,700件程度に減少していた。

だがこの間、経営効率は改善する一方で「対外的にも、社内的にも弊害が出るようになってしまった」（佐々木社長）。社員が特注品開発に携わる過程で身につけていた企画提案力、商品や栄養、衛生管理などの知識などが低下。細かいニーズへの対応ができなくなったことで顧客との信頼関係が弱まってしまった例もあったという。このため10月1日付で開発関連部署を統括する商品開発本部を新設。東京と広島で開発担当者も増員し、開発案件を年間2,000件程度まで引き上げる計画だ。要求が厳しい食品メーカーや総菜メーカーなどとの取引を企業体質の強化につなげたい考えで、「財務の数字には表れないノウハウという財産が失われないようにする」^{ccxiv}という方針に変えているのである。このことから、お客様のご要望を聞き自社で製品を開発していることから、多くのレシピを持ち、その中から業務用から家庭用の製品へ発達させているのである。

図 55、製品開発の展開



藤光蒲鉾工業副社長藤田雅史氏が日本経済新聞のインタビューに答えて面白い話をしている。オタフクソースのマーケティングとはと問われ「非常識を常識に変える努力だ。広島のお好み焼きを題材にソースを土産品として投入した結果、消費者の支持を受けた。ソースと土産という関連の薄い商品を合体させたわけだ。全国に広島のお好み焼き文化を広めたのはオタフクソースとっていいccxv。」と述べている。自社の経営資源にいかにかかわっているかがわかるエピソードだ。

ここで分かることは、様々なステークホルダーに対して理性的側面と感情的側面の両面を上手く使って対応している姿が浮かび上がってくる。社会貢献は何も時代の先端であるCO₂等をゆえんとする地球環境問題以外にも社会貢献の方法はある。しかし、むしろ自社の経営理念を中核としたCSRを実行すべきである。その意味で自社の資源または自社の生産という部分から生まれた製品であるそれらもって、社会にどのような生活価値を創造するのかにある。その1つが、ソースを売るのではなく、生活シーンの創造を目的とした、オタフクソースのお好み焼き文化に基いたその活動は社会プロセスを生み、地域社会活動に貢献するということである。そして、それがB to Bの関係性へとつながってゆくのである。

それは、創業の理念を大事にしながら、いくつかの現代の課題とのバランスを取っている。そして一方ではその実行のために社員にも基礎的な能力を求めている。ここでは2つのバランスが見える。社会を含めたマクロ視点を活かしその中でのバランス経営と社会貢献を行うことと同時に社会に受け入れられる製品開発とその普及というマクロとミクロのバランスである。このことが今後は重要な点となってくることだろう。

5. 企業間の関係性モデルと B to B マーケティング

第 1 章では企業間の関係性における財の無形性と有形形成、産業材と消費財から考察をおこない、関係性における信頼、信用が非常に大切であり、そのためにはコミュニケーションとサービスの観点から ABC マーケティングという基本的なことがいかに重要かを指摘した。そして、従来下請け企業といわれている会社には営業力が乏しいこともありビフォーサービスもしくはプレサービスの部分が欠如もしくは相対的に弱いということは改めて指摘するまでもない。そして、第 2 章では、消費財である文房具を扱う卸による価値の連載におけるアフターサービスの重要性が示した。しっかりした経営理念にのっとりた卓越したプラスジョインテックスのコールセンターがそれにあたる。これも進化した製販同盟の形態であるといえる。第 3 章では関係性における価値すなわちイノベーションによる相互の関係構築の重要性が分かる。また、そのためには、人材の育成、事業化計画など経営者としての基本がよく分かる。また、第 4 章で指摘した環境問題についてはサプライ・チェーン・マネジメントの観点からのトレード・マーケティング、スチュワードシップ、それぞれのパワーということを指摘し、そして価値という観点からの交換価値から利用価値への変化、そして価値形成、価値創造にあたるイノベーションを俯瞰してきた。そして第 5 章では、個々の企業においては社会性という観点から B to B マーケティングを捉えてみたい。

5.1. オープン・システムと B to B

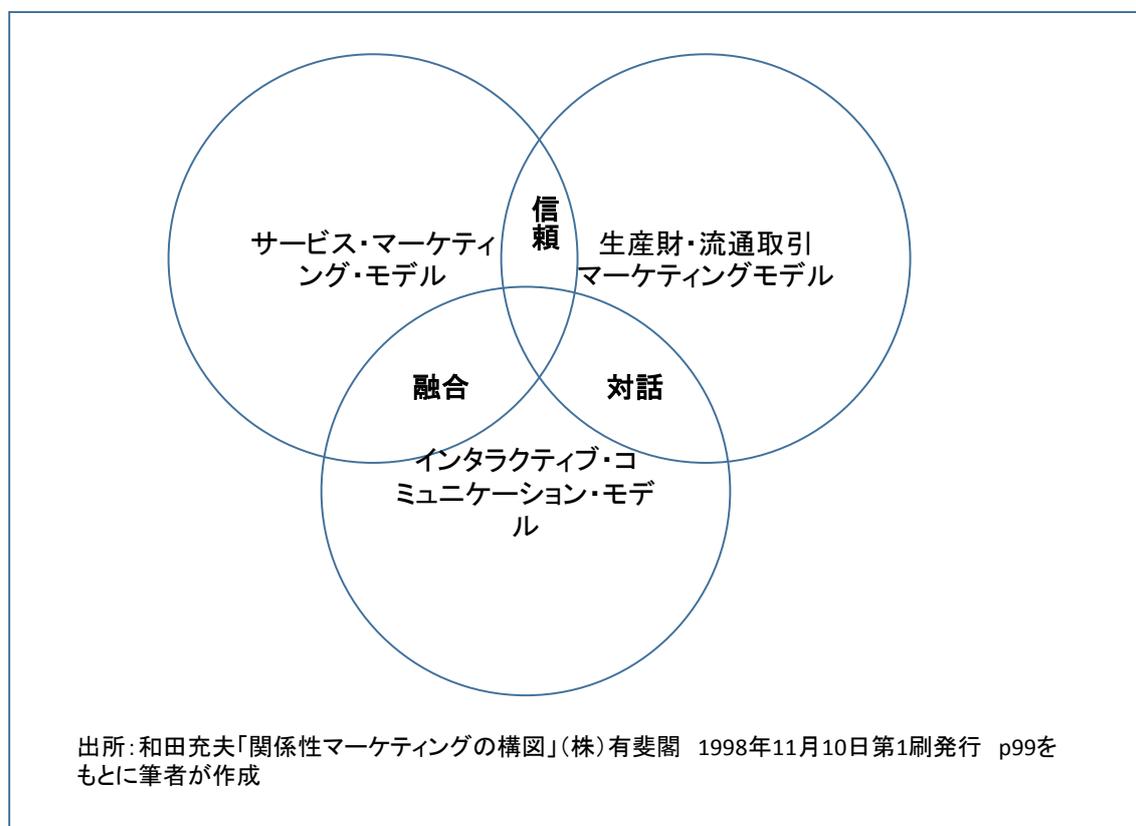
社会性ということを変更して意識してみると、経営学にはクローズド・システムとオープン・システムという大きな流れがある。後者は一般的に「開放体系ともいわれるが、本来生物を説明するシステム概念である。それは、環境との間に継続的な相互作用の関係をもつことが特色であり、環境から物、エネルギー、情報などをシステムにインプットし、それを内部で転換し、アウトプットを環境に産出することによって、均衡状態を保つことによってシステムは存続する。そして、環境の変化に適応するために、その内部の構造や過程を変化させていくことが、オープン・システムの特徴である。企業の場合、人、材料、貨幣を獲得し、構成員のそれを分配することによって、環境と企業との間に循環的な相互作用を続け、それによって、均衡を保ち、企業は存続していく。そして、企業をめぐる市場や技術などの環境に対して、企業は目的や戦略、組織構造を適応させ、環境との対外的均衡を維持することによって生存していく^{cxvii}。」とされ、「組織のオープン・システム論は、近代管理論の始祖であるバーナード(C.I.Barnard)が最初であり、サイモン(H.A.Simon)に受け継がれ、また、イギリスのタビストック学派の手によって社会-技術システム論として展開されている^{cxviii}。」のである。そして、「また、アンゾフの企業戦略論は、オープン・システム論を経営計画に適応したものである。企業がオープン・システムであるという場合、それはアナロジーであり、企業と生物とは同じではない。生物は成長と死滅の法則に従うが、企業組織は構成員の脱退や死亡に関わらず半永久的に存続できる。生物は環境

の変化に対して自律的調整作用によって適応していかななくてはならない。また、環境の変化に適応するための適応的構造を企業組織の内部にもつ必要がある。最後に、オープン・システムは、以上の特性のほかに、有機的制御や活力的要素、情報フィードバックなどの特徴をもっており、それは有機的組織概念との関連をもち、クローズド・システムは機械的組織概念と関連をもっている^{cexviii}。」としている。このことから、現在はオープン・システムの時代にあるように考えられる。

そこで、和田のいう関係性マーケティングの概念と事例とを示していることから改めてみていきたい。和田の関係性マーケティングの全体図を構成する要素として、

- 1、関係性の対象範囲と形態、
- 2、関係性マーケティングの基本スタンス、
- 3、関係性マーケティングにおけるコミュニケーション・プロセスの 2 段階性、すなわち ツー・ステージド・コミュニケーション・プロセス、
- 4、関係性の内実としての信頼と融合^{cexix}、としている。そして、下図の示したように、関係性マーケティングが依拠するものが、第 1 にサービス財のマーケティング、第 2 に生産財あるいは流通取引におけるマーケティングであり、最終的にインタラクティブ・コミュニケーション・モデルである^{cexx}、とし下図を示している。

図 56、和田のインタラクティブ・コミュニケーション・モデル



そして、ここで重要なことは、サービス財、生産財あるいは流通取引におおける状況はいずれも 2 者間の直接的遭遇の状況を前提としており、インタラクティブ・コミュニケーション・モデルはこれらの状況を包摂しつつも、企業あるいは製品ブランドと不特定多数顧客を前提としていることである。つまり、サービス財、生産財や流通取引にしろ、基本的に供給者対受容者といった特定少数間の 2 者間関係×N という状況を前提としているのに対して、インタラクティブ・コミュニケーション・モデルは、企業や製品ブランドと生活者との関係を 1 対特定多数の関係に作り替えるかという課題を第 1 に抱えている^{ccxxi}、としている。そしてサービス財や生産財あるいは流通取引のマーケティングは、もともと 2 者間の直接遭遇の状況が想定されているから、2 者間の関係性に変化の形成に重点を置く関係性マーケティングのフレームにおさまりやすいし、これまでマーケティングの実践においても実質的に関係性マーケティング・アプローチが無意識的に存在していた可能性は高い^{ccxxii}、と指摘している。それは、サービス財のマーケティングにあつては、その特徴としてサービス提供者とサービス受容者の両方が常に一時空間に存在しなければサービス財は成立しないわけであるから、そこにはおのずから 2 者間のインタラクションの状況が設定されており、2 者間の融合へのお膳立てが出来上がっている。生産財のマーケティングについても流通のマーケティングにおいても、状況は類似している。これら 2 つのマーケティングに共通することは、生産財の場合には原材料と部品もしくは完成品、流通取引の場合にはメーカーと卸、卸と小売さらにメーカーと小売といった 2 者間の関係が特定化されていることである。したがって、そこには対話・信頼・融合という関係性マーケティングにとってきわめて重要な概念輩出の条件設定が与件的に行われているのである。そして、このかぎりにおいて、仕入れメーカー、メーカーと販売先といった関係にあつて、インタラクティブな対話、信頼の形成、融合といった現象が現実のものとなっている場合が多いと考えられる^{ccxxiii}、からだとしている。

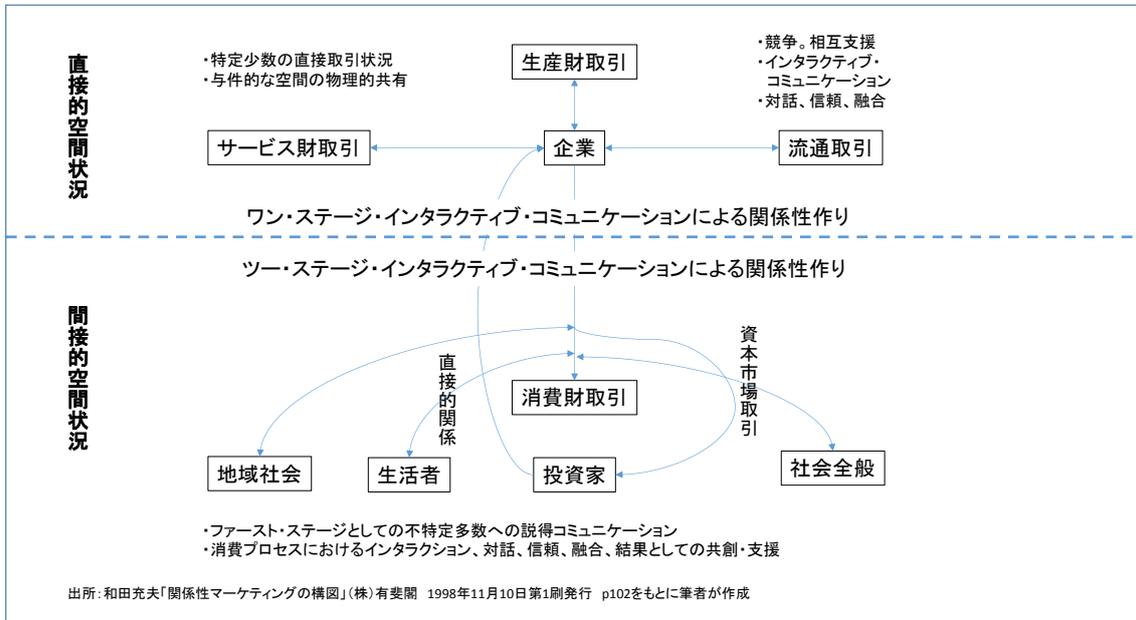
続けて、関係性マーケティングの全体構図は、大きく分けて生産財取引、流通取引、サービス財取引に特徴的な企業と取引対象者との関係性の形態が、特定の・直接的である時空間状況と、企業と消費財取引における生活者、あるいは地域社会全般といった、本来的に対象者が間接不特定多数という状況に分類される。そして、直接的時空間状況では与件的に関係性の形態が直接的インタラクティブに設定されているから、ここではいきなりインタラクティブ・コミュニケーション状況下に、どのようにして対話・信頼・融和の状態を戦略やシステムとして作り上げ、双方向に共創・相互支援の状況を生み出すかということが問題となる^{ccxxiv}、としている。

そして、一方、間接的時空間状況では、不特定多数であるから、いきなり閉ざされた時空間の共有状況を想定することはできない。とくに消費財取引の場合には、どのようにしたら不特定顧客を特定しうるか、多数の顧客との直接的時空間状況をいかに作るかということが問題となる^{ccxxv}、と指摘している。

ゆえに、その答えの一つとして、直接的時空間状況とは異なった説得的コミュニケーション

オン行為を尖兵とするツー・ステージド・インタラクション・コミュニケーション戦略があり、購買行為よりは消費プロセスを重視した戦略という関係を超えた、企業と地域社会、企業と社会全般との関係性作りである^{ccxxvi}、と述べている。

図 57、和田のツー・ステージド・インタラクション・コミュニケーション



いま一つの難題は、企業という製品サービス提供者とその受益者という関係を超えた、企業と地域社会、企業と社会全般との間の関係性作りである^{ccxxvii}、としている。

ここで、セブン-イレブンの焼き立てパン事業について和田が述べているのでみていきたい。1993年12月(株)セブンイレブンジャパンと、パン冷凍生地製造ノウハウ指導と、技術供与についての基本協定を締結した^{ccxxviii}、そのことについて和田は、わが国の製パン業界にあって、直近の最も衝撃的なニュースは、業界最大手の山崎製パンがセブン-イレブンの焼きたてパンに関する共同事業提案を断り、味の素社がセブン-イレブンの焼きたてパン事業に参入したことである。

わが国の製パン業界は、流通システムのいいうならば、食品やトイレットリーのような伝統的な業界流通システムとは異なっている。つまり、パンは日配品(毎日小売店に配荷しなければならない商品)であるから、その流通構造はメーカーから小売への直納という形態をとり、また山崎製パンのヤマザキ・ディリーストアに代表されるように、メーカー直営もしくはフランチャイズ形式を採用する。基本的に卸売業を介在させないメーカー・小売の一体化した製版統合的な流通システムである^{ccxxix}、とし、続けてセブン-イレブンが山崎製パンに焼きたてパン事業の協業化を申し入れて断られ、結果としては味の素と組んで焼きたてパンの製造販売に関わる、いわゆる「製版同盟」を編成した背景にはさまざまな要因が介在している^{ccxxx}、と指摘している。当時はセブン-イレブンにおけるパンの売上が700億円に達していることである。これは、コンビニエンス・ストアにおけるパンの売上の

およそ3分の1を占めているのである。製パン市場第2位の敷島製パンの売上が1000億円ということを考えても、わが国の製パン業界にとってはセブン-イレブンという単体小売企業の存在が無視できるものではないことを物語っている。事実、セブン-イレブンは当時山崎製パンから全国的に供給を受けており、地域ごとに神戸屋（関西）、ロバパン（北海道）などと取引関係があった。市場リーダーとしての山崎製パンとしても、流通チャネルの中核をなす一般店の基盤がゆるぎつつある状況下ではセブン-イレブンの販売力を無視できない状態にあった^{ccxxxix}、と述べている。

だが、セブン-イレブンにあっても状況は厳しいものであった。わが国のパン市場は年間230万トンで頭打ちとなっており、販売高も1兆円を前後するなかでセブン-イレブンのパンの売上も伸び悩み状態であった。コンビニエンス・ストア同士の競争の激化によるなんらかの差別化の要請、セブン-イレブンにおける若年層を中心とした女性層比率の伸び悩み、インスタア・ベーカリー・チャンネルの伸長といった要素は、明らかにセブン-イレブンに対して、

- 1、 成熟市場における市場シェア獲得のための製品高付加価値の要請
- 2、 コンビニエンス。ストア間競争における差別的品揃え形成の要請、
- 3、 若年層を中心とした女性層のより強い吸引力の増加を求めており、焼きたてパン事業の展開はまさにこれらの要請を満たすものであった。

焼きたてパン事業におけるセブン-イレブンの以上のような強い要請に対して、山崎製パンにしても移りゆく小売チャネル構造変化の方向の下で、高付加価値型市場は系列の「ヴィ・ド・フランス」と「サンエトワール」で充足するとしても、成長するコンビニエンス・ストア・チャンネルはいかにも魅力的であったし、自己系列の「サンエブリー」と「ヤマザキ・ディリーストア」といったコンビニエンス・ストアだけではいかにも貧弱であった。しかし、結果として山崎製パンはセブン-イレブンの申し出を断った^{ccxxxii}、としている。なぜならば、客観的にみれば、この決断は当然ともいえたが、先に示したチャネル・パワー論からすれば、製パン業界がいかに山崎製パンのリード型とはいえ、セブン-イレブンの存在はあまりにも大きなものであった。結果として山崎製パンは、セブン-イレブンと味の素との製販同盟が実現した地域はセブン-イレブンとの取引を失った。山崎製パンの事業協業化拒否のツケは、売上にしておよそ100億円といわれている。山崎製パンにとってこの決断は、失うものと得るものとのバランス判断であったように思われる^{ccxxxiii}、からだとしている。そして、新製品開発の協業化を含む包括的製販同盟が成り立つ基盤は、それがメーカーと小売企業であった場合、メーカーの新製品開発における開発力・生産力と小売企業の販売データも基づくデータ力・提案力といったものの場合である^{ccxxxiv}、と述べている。

山崎製パンとセブン-イレブンとの間の焼きたてパン事業の協業化にあつて、山崎製パンは圧倒的な技術力を有しており、またデータ力・提案力に基づく新製品開発力についても同社は系列一般店、系列インスタア・ベーカリーやコンビニエンス・ストアをもっており、この限りにおいてセブン-イレブンの力を借りる必要も強く感じてはいなかった。山崎製パ

ンが求めているのは、パン市場における小売構造変化の状況にあつて、セブン-イレブンのもつ圧倒的な販売力である^{ccxxxv}、という指摘もおこなっている。そして、ある意味では山崎製パンはセブン-イレブンとは垂直的な関係にありながら、小売市場にあつては競合関係にある。従つて、市場リーダーである同社としては、セブン-イレブンと競合することは小売市場における自らの基盤を否定することとなり、きわめてリスクの高い状況に直面することとなる。ここに、市場の成熟性、山崎製パンの市場シェア・ポジション、協業・一体化メリット、両者の分かち合える資源の非均衡性といった点から、山崎製パンとしてはどう受け入れられない提携業務であつたことがうかがえる。つまり、この時点での山崎製パンとセブン-イレブンの関係は、もちろん両者の永年の取引による信頼関係というかたちになつていたとは思われるものの、あくまでもチャンネル・パワー論的な状況を抜け出すほどのものではなく、ある意味では開発・生産・販売に至るプロセスでの自己完結性を有していた山崎製パンにとっては、パワー論的な議論を超えた一体化・融合化の可能性は見てこなかつたように思われる^{ccxxxvi}、とも述べ両者の立ち位置の違いについて指摘をおこなっている。

一方で、味の素にとって、パン事業における小売企業との間の製販同盟はどのような意味をもつていたのだろうか。ここでまず、同社の多角化事業展開を消費財分野に限つて考えよう。1996年度の味の素の売上はおおよそ5971億円であり、その構成は同社の分類によると6つの分野にわたっている。このうち、消費財を主とする分野は①「味の素」のような旨味調味料と「本だし」のような天然調味料からなる調味料事業分野、②食用油を中心とする油脂事業分野、③「クノール・スープ」やマヨネーズ、冷凍食品からなる加工食品事業分野、そして、④飲料・乳製品を主たる商品郡群とする飲料・乳製品事業部の4つである。

同社の売上構成で最大の分野は飲料・乳製品事業分野の28%であり、次いで加工食品分野が26%である。もっとも、飲料・乳製品分野はカルピス食品工業の「カルピス」をはじめとする飲料取引分と味の素ゼネラルフーズのインスタント・コーヒー取引分が含まれるのだから、実質的には加工食品分野が最大の事業分野だといつてよいだろう。この時点における同社の多角化展開の問題は、加工食品を中心とした多くの消費財のほとんどが成熟市場であるということである^{ccxxxvii}、という指摘をおこなっている。ゆえに、同社の成長への選択は、医薬品のような新しい分野を強化するか、いまだ参入していない分野を探すかあるいは開拓していくことになる。パン市場への参入は後者の選択ということになる。ただし、わが国のパン市場にしても市場規模約8000億円といいながらすでに成熟市場であり、市場シェアを切り崩していくには高付加価値型差別化商品としての焼きたてパン市場しか参入の目はないのである^{ccxxxviii}、とアンゾフのモデルを念頭においたような新たな市場参入へと参入したと述べている。

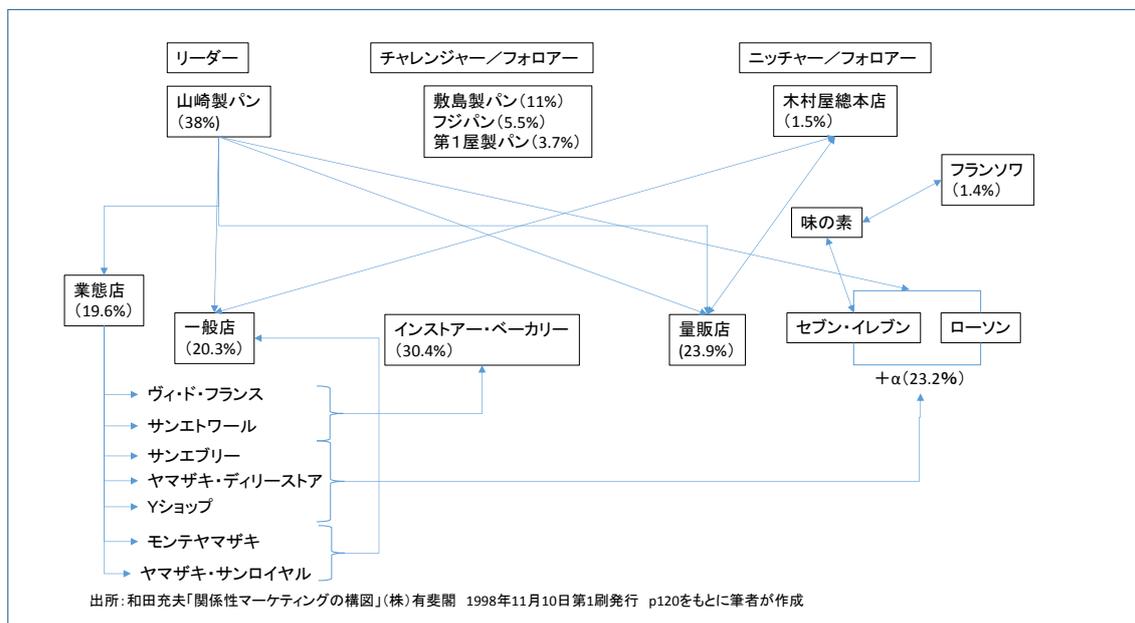
新製品の共同開発を含む製販同盟が成立しうる基盤は、まず、メーカーと小売企業との間に極端な流通パワーの非対象性が存在しないことである。製販同盟成立の第二の背景は、

メーカーと小売企業がそれぞれお互いにもちえない独自の経営資源を有し、かつ両者独自の経営資源が融合することによって新たな経営資源が形成されることである。セブン-イレブンと味の素、伊藤忠そしてフランソワによる製販同盟（戦略同盟）は、ある意味ではローソンにみられる単なるPB下請体制というよりは、製販が合体したパン製造販売に関わる流通システムにおける提携化と考えた方がよいだろう^{ccxxxix}、と重要な指摘をおこなっている。

だが次のようにも述べている。セブン-イレブンと味の素との関係を成り立たしめている基本スタンスは、両社の「焼きたてパン事業」に対する将来的な展望にかかわっている。味の素にとっては焼きたてパン事業は、同社の消費財分野における多角化事業の多くが成熟期にあるなかで、仮にこの事業が小売ベースで2000億円の事業となるならば、同社にとってはこれまでの多角化事業のなかでは最大規模となる。また、既存の食品冷凍技術に加えてパンの焼成技術という新たな技術分野の資源が蓄積しうる可能性をも秘めている^{ccxli}。そして、セブン-イレブンにとっては成熟化したパン事業を高付加価値商品の品揃えによって活性化し、また若年女性層を来店客として取り込む可能性も高い。それゆえに同社の現在のパン売上700億円を一举に3倍近い2000億円にまで拡大した計画を立てるのである。また、生産システムをもたない同社にとっては、パン生地冷凍技術と設備投資を提供しうる味の素の経営資源も魅力的だし、焼成工場も含めて焼成メーカーを巻き込んだ三社一体となった物流システムも魅力である^{ccxlii}、とも述べている。そのたの施策として、セブン-イレブンは冷凍技術をもつ味の素と提携するにあたって、「チームMD」という考え方を導入している。イトーヨーカドーグループによれば「チームMDとは、客がいまどんな商品を求めているかという情報を、商品企画—製造—物流—販売というすべてのプロセスで共有し、それに基づいて商品開発、販売を進めるもので、トータルな流れをコントロールすることによって、ニーズにあった商品開発をおこない、トータル・プロセスの各段階における計画的な在庫管理によってロスを削減すること」である。さらに、「チームMD」は流通プロセスの系列化や下請けのような固定的なものではないとしている。セブン-イレブンでは「チームMD」について、とくに目標と情報の共有化、優れた専門技術の保有、役割分担の明確化を強調しており、メーカー・小売業それぞれの専門性をあげている^{ccxliii}、という指摘もお互いの強みを生かすという意味では重要な点である。

そして、下図のように、リーダー、チャレンジャー、フォロアー、ニッチャー、という伝統的なマーケティングの位置づけにもとづいてパン業界とコンビニエンス・ストアの関係を示している。

図 58、パン業界の競争の構図



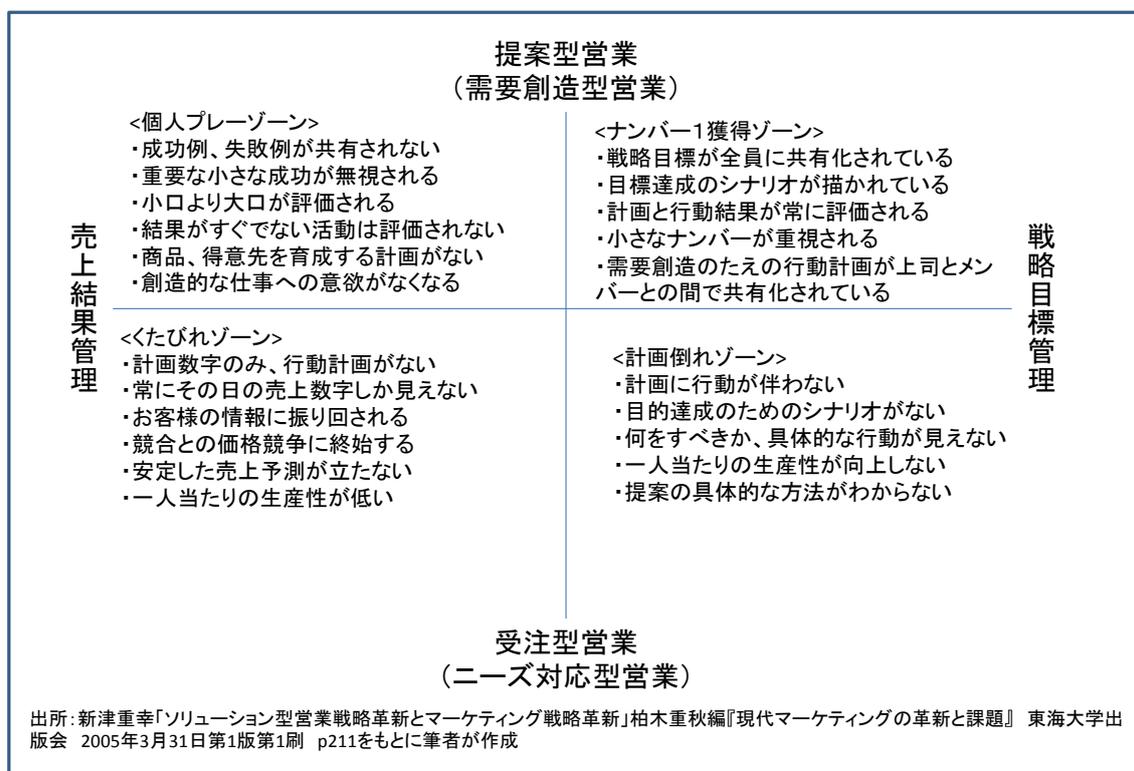
そして開始当初は、セブン・イレブンと味の素の提携によるパン事業は、生産体制整備の遅れや取り扱い店舗数の少なさなどによってなかなか進展しなかったものの、ここに来て急速に成長を示し、1997年の時点では小売レベルの売上でおおよそ700億円、冷凍パン生地出荷でおおよそ400億円にまで達している^{ccxliii}、とその後順調に推移している。

そして、この結論として、流通取引における関係性マーケティングの内実としての融合という現実、包括的戦略同盟における新商品開発プロセスにこそ存在しうる可能性を秘めている。つまり、2者間の提携、独自資源の保有、シナジー効果という期待という図式は、両者の融合があって始めて現実のものとなる^{ccxliv}、と述べている。そして、関係性マーケティングのいう関係性形成のマーケティングは、以上のように2者間の経済合理性を超えた、コスト削減よりはむしろ売上げ増伸のための仕組み作りなのであり、認知的信頼・感情的信頼という従来マーケティングの枠組みを超えた流通システムにおけるトータル発想と顧客発想が重要なのである^{ccxlv}、との指摘をしている。そこで、先ほどあまり深く触れなかった、新津のトータル・サプライ・チェーンと営業活動との関連、その発展形を示唆していることから改めて次項で触れていきたい。

5.2. オープン・システムと B to B 営業活動とトータル・サプライ・チェーンへの発展

営業の分類として、日経の調査によると行動型、奉仕型、提案型、ワークショップ型という類型があることを第2章で紹介したが、新津は営業の分類を下図のように示している。

図 59、営業の種類



そして、提案型営業と同じ意味でソリューション営業という用語を使い、以下のように説明している。

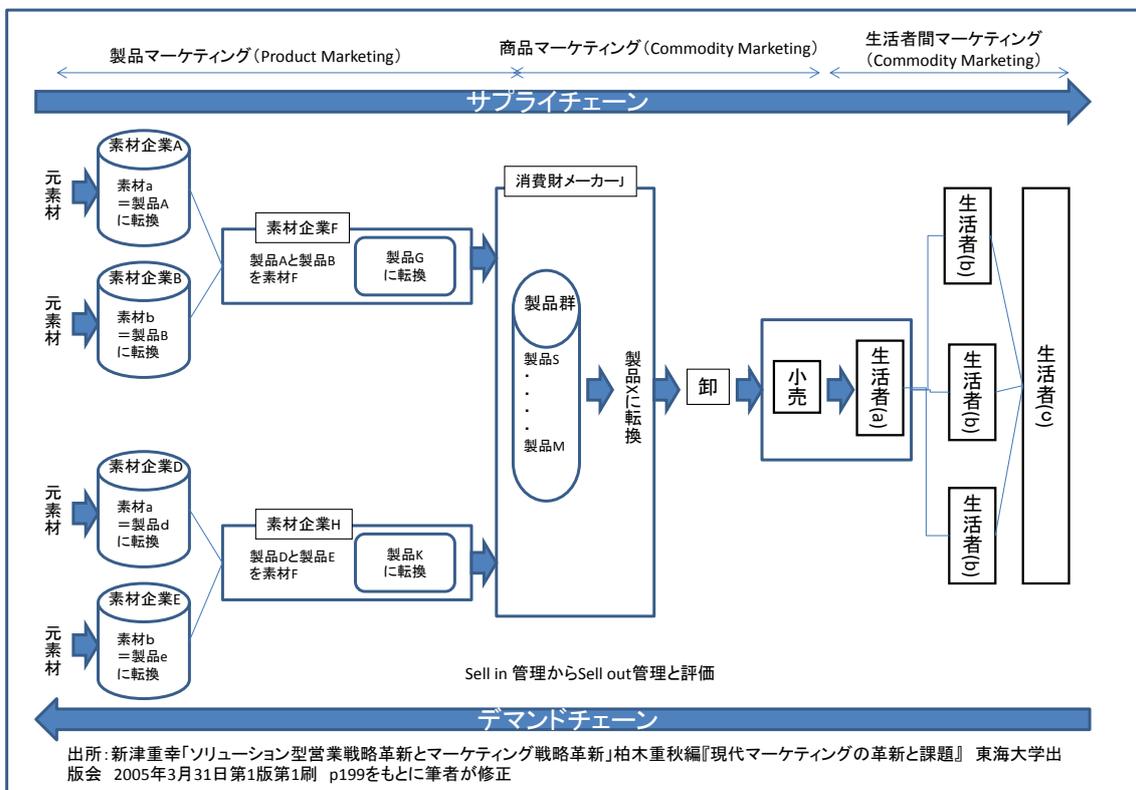
ソリューション型営業の基本は、自社あるいは営業個々の得意先・取引先の課題解決の方策を模索し、提言し、協業し、実行し、総括（レビュー）し、再度課題化・提案・実行するPDCA（Plan Do Check Action）サイクルのシステム化にある。そして、これらを支援するソリューション型営業支援システムの確立とそれによるナレッジ・マネジメント（Knowledge Management）体制の確立にある。ナレッジ・マネジメントとは、支援情報知識を創造的に知恵化、つまり得意先・顧客課題解決に向けて応用することである。

そのためには、トータル・サプライ・チェーン・マネージメントからみた自社の取引と取り組みポジションを理解せねばならない。自社にとっての得意先・顧客の課題解決ためには、営業得意先の先に存在する得意先・顧客の取引と取り組み課題を共有すると同時に、その課題解決に向けて提案が求められるからである。つまり、課題は得意先の市場への取り組みから生ずるものである^{cexlvi}、としている。そして、トータル・サプライ・チェーン・マネージメントからみた自社の取引と取り組みポジションを理解せねばならない。自社にとっての得意先・顧客の課題解決のためには、営業得意先の先に存在する得意先・顧客の取引と取り組み課題を共有すると同時に、その課題解決に向けて提案が求められるからである。つまり、課題は得意先の市場への取り組みから生ずるものである。

トータル・サプライ・チェーン・マネージメントを理解するためには、下図に示したように「川上から川下に至るサプライ・チェーンの構造」と「川下から川上に至るデマンド・チェーンの構造」から俯瞰する2つの概念を理解せねばならない。

川上からの概念は、調達から販売に至る素材購買および加工による製品化、また、それらの製品群を複合して商品化し、生産する。生産された商品を流通させ、店舗に納入し陳列販売を行う。さらに、生活者間での商品授受の仕組み（システム販売）等の工程をどのように確立し、システム化し、運用するかを形成する概念である。この形成概念で特に重要なのは、トータルチャネル工程の短縮化、コスト削減、共同化、高品質化、Just in Time化、欠品ゼロ化、小ロット化等々の命題が挙げられる^{cexlvii}、としている。

図 60、トータル・サプライ・チェーン



そして、川下からの生活者ニーズに対応した販売・販促提案の在り方、売り方技法、流通の付加価値（スピード・安心・安全・便利・正確さ）、商品付加価値化、(商品の品質に関わる基本機能、商品の使用価値に関わる付加機能、価格等)、生産の Just in Time（鮮度・品質・欠品ゼロ）と付加価値向上を目指す高品質素材の製品化、更に元素材のトレーサビリティの明確化、特に生活者ニーズによるさまざまな取り組みである^{cexlviii}、と述べている。

また、トータル・サプライ・チェーン・マネージメントを考える場合、サプライ・チェーンとデマンド・チェーンの双方から生じる命題を併せて解決せねばならず、一連のトータル

タルマーケティングチャンネルを理解し把握できないとコスト削減や商品の高付加価値化、さらにはシステム化による事業経営の高度化・高品質化とならない^{cclxix}、とも指摘をおこなっている。なぜならば、それは製品 (Product) と商品 (Commodity) の違いである。製品はあくまで作られたモノ、あるいはモノを完成される上での部品を指し、企業間 (Business to Business) 取引で成立する。しかし、商品は (Commodity) とは生活者が対価を払って購入、つまり使用して初めて商品と言われる。したがって、商品のボリュームが製品のボリュームを決定し、市場を形成すると考えるならば、製品マーケティング企業も、商品化を前提としたデマンド・チェーンの活性化を図るためのソリューション型営業を展開しなければならない。自社の製品を素材とした商品が生活者に購入・使用されればされるほど、自社製品の市場ボリュームは拡大する^{ccl}、と述べている。

したがって、製品マーケティングにおけるソリューション型営業の特徴は、自社製品が得意先・取引先の商品付加価値を向上させることはもとより、新商品化を前提として自社素材製品を提案することを含み、その商品の市場戦略とソリューション型営業を展開せねばならない。しかし、これは得意先の先にある得意先や顧客の課題解決をサポートすることが前提となる^{ccli}、としこうした取り組みを「プロダクト・マーケット・サマリー (Product Market Summary)」と称している^{cclii}、と述べている。これは、製品は生活商品を前提としてソリューションビジネスとして提案を続けなければ市場形成することはできないといった企業理念を表したものと言える^{ccliii}、と営業活動の拡大による効果を指摘し、改めて商品マーケティング展開企業におけるソリューション型営業は、店頭 (Field) における商品交換を促進する仕組みとして展開され、別名「提案営業」として 90 年代には、メーカー営業人材の提案能力の向上を図るため、多くの企業がこの仕組み作りに取り組んだ。そして 21 世紀に入ってこれをより簡便に効率よく効果と成果を上げられるよう「営業支援システム」の確立へと進化している。多量のデータを整備・集約し、ストアの課題解決と店頭購買促進を図る提案書の作成を省時間・省労力で完成させ、ナレッジ (Knowledge) 能力の向上とデータを読み取ることによる提案創造力の向上を図るナレッジ・マネジメントシステム (Knowledge Management System) へと直結している。

これらの試みは、デマンド・チェーンの活性化を前提に、Sell in (商品の卸センター納入、店頭納入で営業の売上とみなす) の考え方から、Sell out (店頭から何個売れたかの、売れた分を営業の売上とみなす) の考え方に基づく営業業績評価へと進化させてきている。ソリューション営業は、このデマンド・チェーンの活性化を図るもので、トータル・サプライ・チェーンの確立に大きく寄与する^{ccliv}、としている。

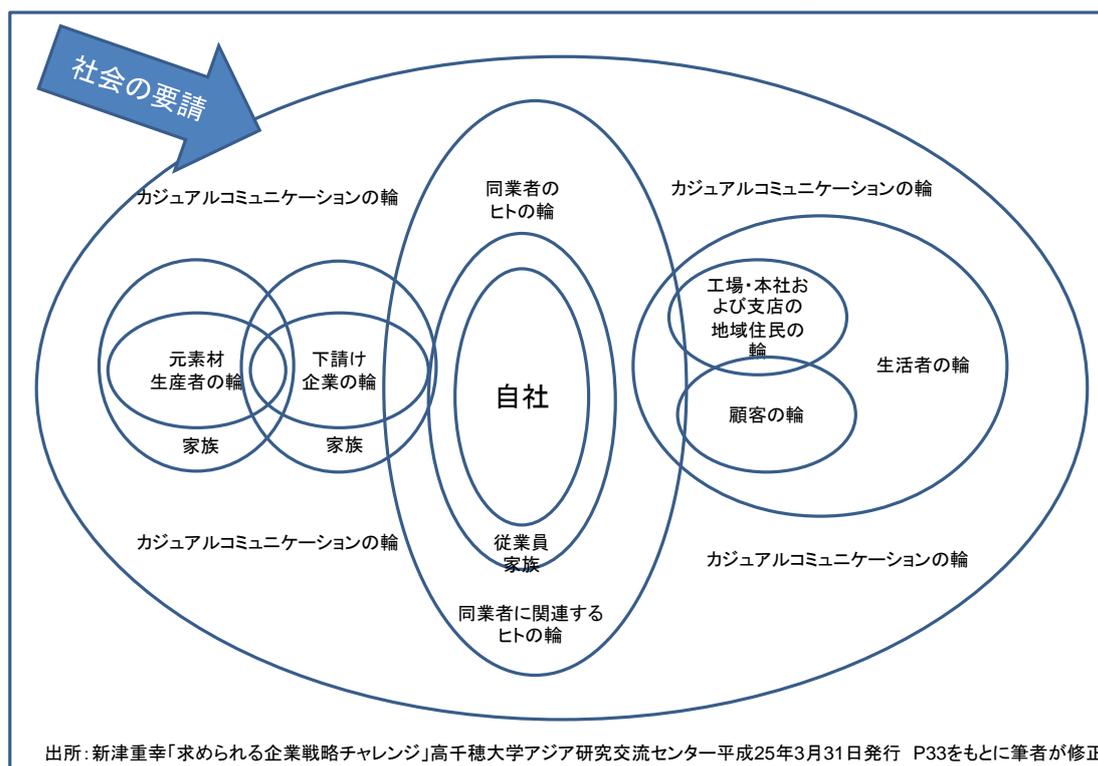
そのためにはコミュニケーションの重要性も指摘しており、コミュニケーター・マーケティングのコンシューマー・インサイド・チャンネルにおけるソリューション型営業について、簡単に述べておこう。

- ① 消費者取引促進のためのコミュニケーター (他の生活者に購買促進や購買影響を与えるヒト) の確保と育成・組織化

- ② ダイレクト・マーケティングにおける顧客のデータベース化による優位顧客へのアプローチ
 - ③ IT ネットワーク上のアドレスを特定・認識し、双方向コミュニケーション情報による共感性向上と情報の共有化による購買促進
- の3つの事項に集約されるeclv、としている。

そして、オープン・システム論を拡張したのが、新津が指摘するオープン・マネジメント論である。オープン・マネジメント論によるコミュニティ形成のためには、形成への命題を関与する輪のヒトに対して「知的欲求の策定」、「自創的コミュニケーション」、「最新情報」、「つぶやき・気分転換」、「習慣的関与」、「満足・アンフィット（うまく合わない事実）の開示」、「自創的趣味・嗜好と共創的活動」、「懐古的関与」、「プロフェッショナル化への相互関与」をキーワードとして、関与者の自創・共創コミュニケーションの輪を形成できなければならないeclvi、としている。そして、同時にその外周には社会の要求があるとも指摘している。

図 61、オープン・マネジメント論によるヒトコミュニティの輪



このことが示唆することはサプライ・チェーン・マネジメントにおいて複雑な関係性を考慮した戦略が必要となることということになる。

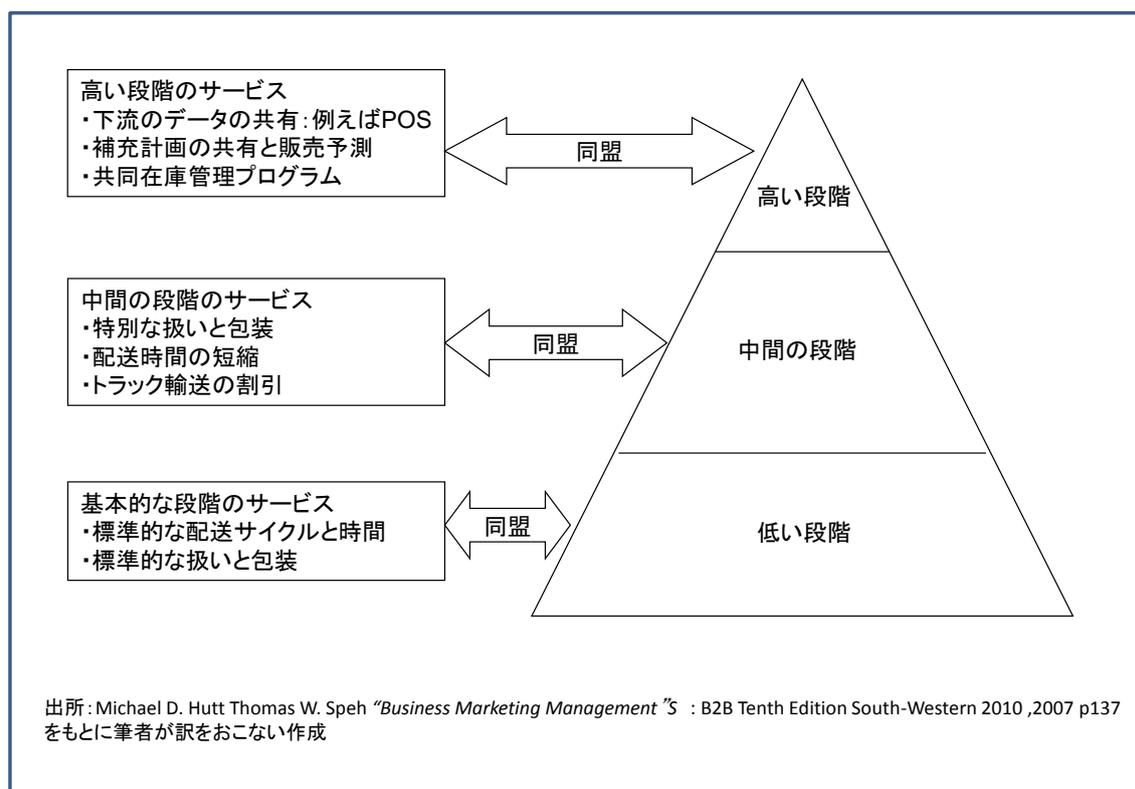
5.3. オープン・システムと B to B でのポジショニング

先ほど、マーケティング市場での自社のポジショニングにおいて、リーダー、チャレンジャー、フォロアー、ニッチャーという分類があることは指摘していたが、B to Bにおいてそのまま展開できるのか、ということを検討したい。

一方で、第1章で取り上げた「Business Marketing Management 8版」では財を中心に論じていたが、「Business Marketing Management 10版」(2010)でハット(Michael D. Hutt)の論調が変化していることから、変化している部分を中心にみていきたい。それはどのような部分かという点、ビジネス・マーケティングはマクロレベルでのセグメンテーションプロセスからはじめなければならない^{eclvii}、としている。そして、もし、マクロのセグメンテーションが効果的なマーケティング戦略の発展に十分であることが分かれば、マクロのセグメンテーションを続ける必要はない^{eclviii}、とも述べている。

だが、概念的には、顧客サービスのセグメンテーションは企業がタイプやサービスのレベルを提供するであろう対象の顧客の特定のグループに含まれている。サービスにかかるコストや利益の可能性の関連と同様にサービスの要求は顧客の段階によって変化するという前提で作用する^{eclix}、としている。

図 62、顧客のセグメンテーション



上図のように、サービスセグメンテーションは顧客のニーズや戦略的なプッシュプル目標の従って同盟を結んでいることを表現する図に両矢印で示されている。このゴールはセグ

メンテーションによりコストの厳しい把握と利益の成長を維持し、実際のセグメンテーションの唯一の要求に答えることで顧客のサービス戦略を発展させることである^{cclx}、と指摘している。

そのためには、セグメンテーション戦略の実現として、良い発展のセグメンテーション計画は計画の実現に慎重な注意を欠くと失敗する恐れがある。成功する実現的な計画は以下の問題に注意することを要求している。

- ・ 販売力はどのように組織化されているか？
- ・ どのような高度な技術や顧客のサービスの要求は新しいセグメント内の組織があるか？
- ・ 誰がそれらのサービスを提供するか？
- ・ どのメディアで新しいセグメントのあうターゲット広告を使えるか？

セグメントされ理解された発展的な戦略の概要は顧客のサービスサポートの継続提供を発展できるか？^{cclxi}

としている。

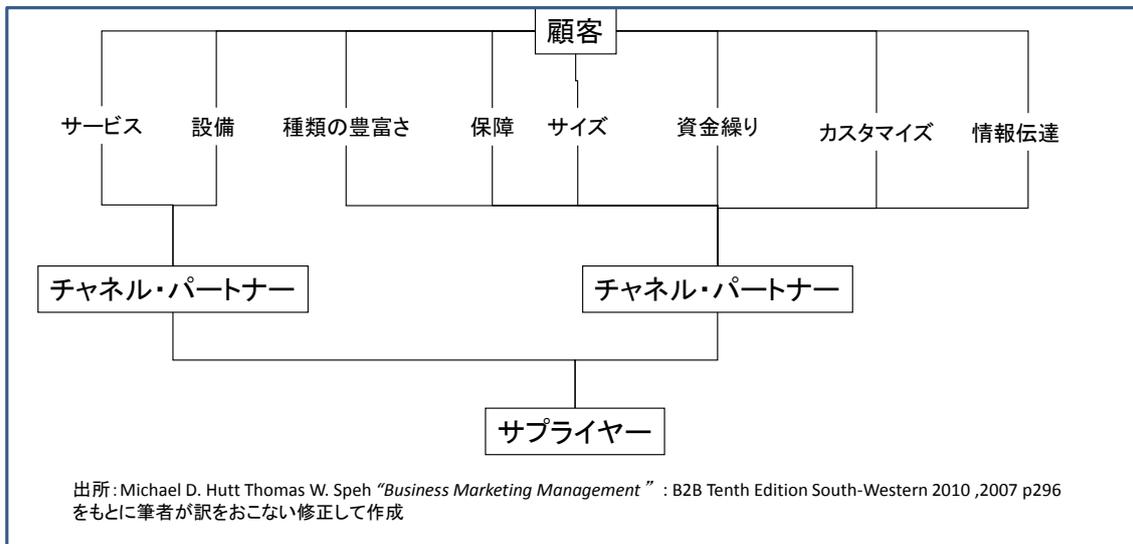
そして、それを伝達するチャネルの機能については、

- 1、製品の情報伝達
- 2、製品のカスタマイズ
- 3、製品の品質保証
- 4、ロットのサイズ
- 5、種類の豊富さ
- 6、有用性
- 7、アフターサービス
- 8、配送^{cclxii}

をあげている。

そして、そのチャネルデザインとして、下図のように示している。

図 63、チャネルデザイン



また、同時に、実践的な B to B チャネルの構築において、実際のチャネルから選ばれなければならないし、すべての責務が割り当てられていることを確信させなければならない。二つ目にチャネルのメンバーはチャネルの目的を達成する必要な戦術を実行する動機によらなければならない。三つ目にチャネルコンフリクトは適正にコントロールさせなければならない、この行為はコントロールされ段階的である^{cclxiii}、とも指摘している。

そして、サプライ・チェーンのマネージメントのコンセプトとして、

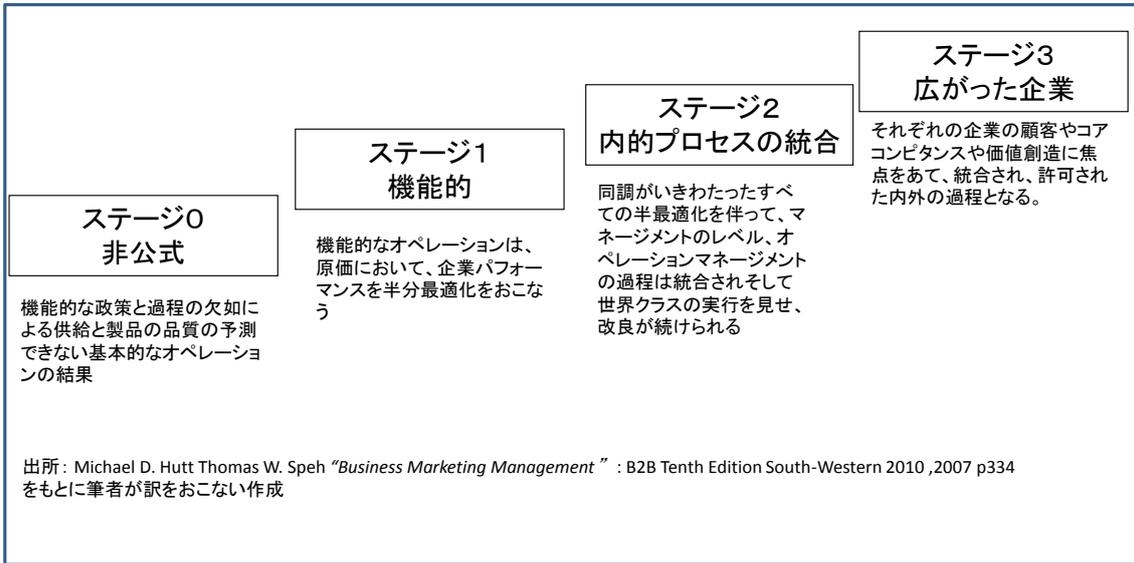
- 1、顧客関係性のマネージメント
- 2、サプライヤーの関係性のマネージメント
- 3、顧客サービスのマネージメント
- 4、デマンド・チェーンのマネージメント
- 5、受注処理
- 6、製造フローのマネージメント
- 7、製品開発と商業化
- 8、リターンマネージメント

そして、サプライ・チェーンは統合された方法によってマネージメントされなければならない。

統合されたサプライ・チェーン・マネージメントはマネージメントされた関係性と情報の焦点をあて、コストを削減し、強化するために組織間を越えなければならない^{cclxiv}、と新津に非常に近いことを述べている。

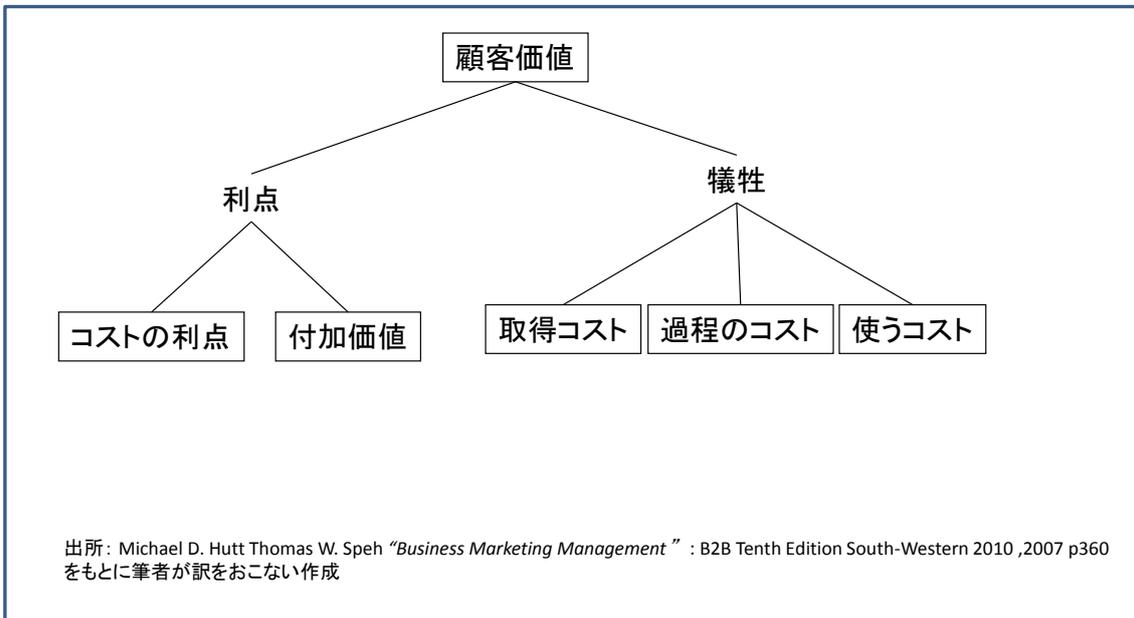
サプライ・チェーンの段階的なポジショニングとその機能・役割についても下図のように示している。

図 64、サプライ・チェーンの段階



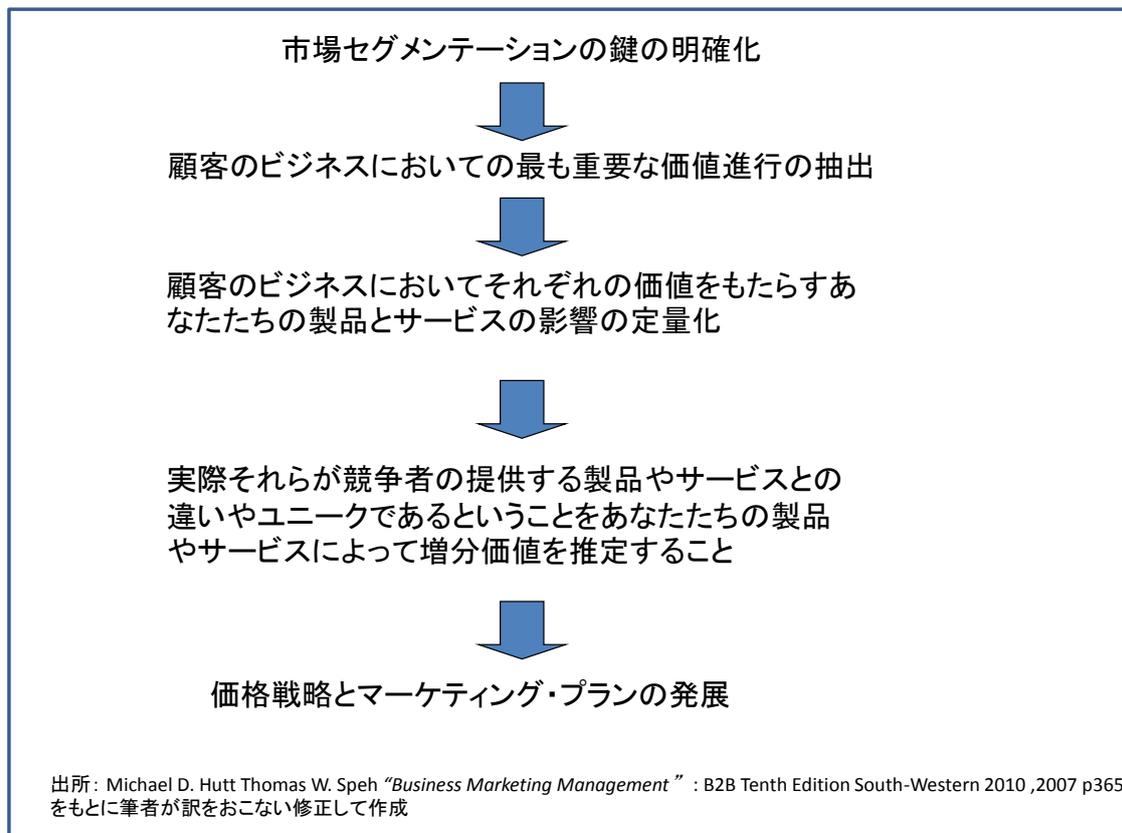
その顧客との価値の連鎖、もしくは取得にあたってのコストとメリットについては下図のように示している。

図 65、市場の価値



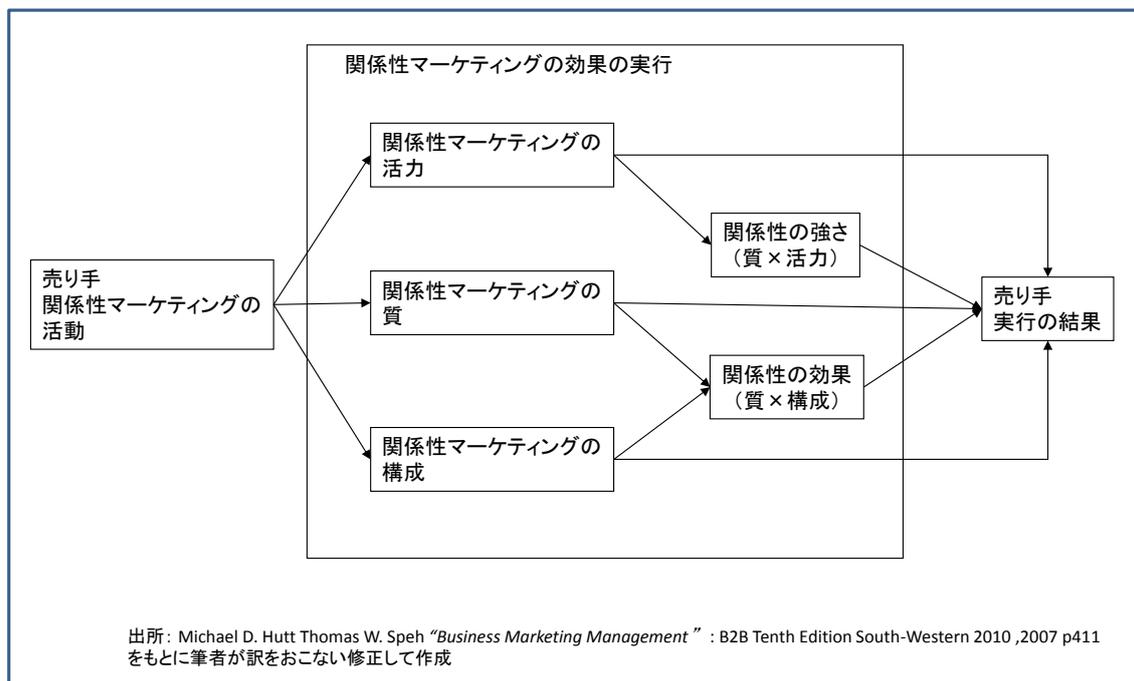
取得した価値をもとにした、市場へのアプローチということを示したのが下図である。

図 66、市場に対する価値をもとにしたアプローチ



そして、B to B 企業の顧客関係性マーケティング戦略の実行において中心的役割を果たすのはセールス・パーソンである。ビジネス市場において、企業間の関係性は個人的で関係性のネットワークを形成し、多面的な行動を内包している、としている。続けて関係性の質は上質な絆に代表される、とも述べている。そして、関係性の活力として、真正面からこれらのニーズに対応し価値ある地位を発展するように顧客のニーズを俊敏に理解することを発展させることがビジネス市場での主要な目的である。関係性の活力は交換相手の会社が持っている対人関係の絆の数に代表される。顧客が持っているより多くの対人間の絆を構築する販売者は情報に良く触れ得る、収益向上の機会を特定し、関係性を維持、構築することでより効果的になっていく cclxv、と述べている。

図 67、価値の関係性モデル



関係性の構成として、関係性の構成は顧客企業との合理的な接触の効果を決めることが中心となる。高いレベルの意思決定者は顧客の組織において効果的な変化させる販売員の能力を増やすことを含んだ接触ポートフォリオであるとし、関係性の強さは販売者と購入者の関係性の明らかな像は関係性の質と関係性の活力の両方を考えている。従って、関係性の強さはストレスやあるいは紛争に耐え、強く、活力のあるそのような多面的で高い質の絆の結果となる。サービスの失敗、似たような設備の失敗、貧弱な配送は販売者と購入者の関係性の反映である。このストレスの期間にわたって販売者の少しの保護に余裕を生む多くの粗略な接触（尊大な活力や低い質）により顧客との関係性は性格付けられている。信頼、多面的で高い品質の関係性の絆（尊大な活力、高い品質）を基盤はサービスの挽回の過程で販売者を助けることとなる。そして、関係性の効果は関係性の質と関係性の構成による対応に代表され、関係性の効果は望まれた目的を達成する企業間の関係性の能力を獲得する^{cclxvi}、と述べている。

関係性マーケティングのプログラムということにも触れている。それは顧客との強い関係性の絆は3つのタイプの関係性マーケティングが実行されている。

- ・社会関係性マーケティングのプログラムは（例えば食事、イベントのサポートなど）や、しばしば個人のステイタスを高くし、関係性を個人的なものとしたコミュニケーションなどの社会的な契約を使う。このような関係性の絆は専門的な取引によるライバルを二重の意味で困難なものとした結果であり、販売者から他者への正な要求と反復販売では反復購買するように顧客に促すことができる。

・構造的な関係性マーケティングのプログラムは顧客自身ができない顧客にとって生産性や効果的な対象としての投資を増加させる計画である。

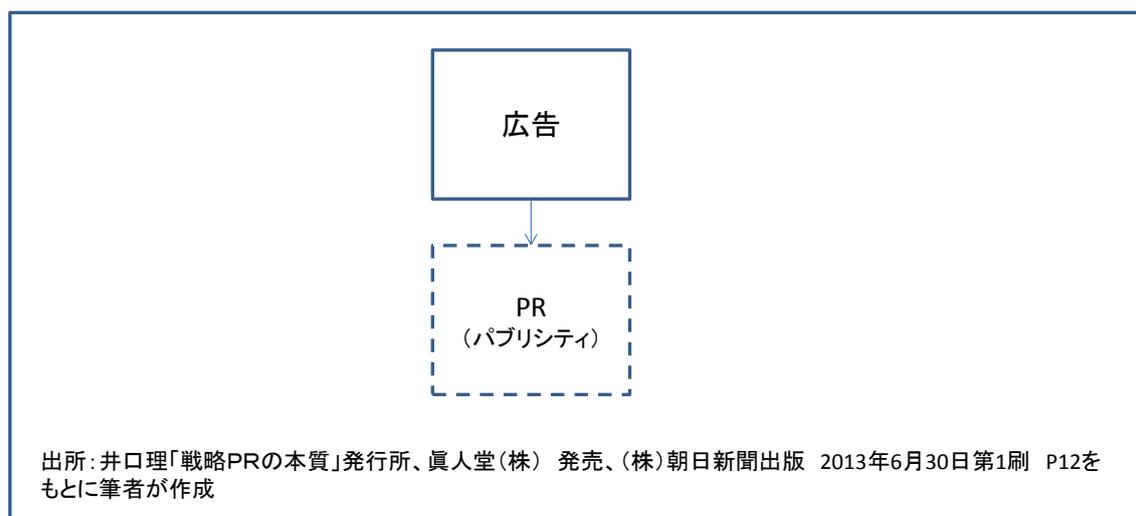
・財政的な関係性マーケティングのプログラムは例えば特別な値下げや無料での提供、支払い機関の延長などは経済的なメリットをもたらし、顧客のロイヤリティを増すことができる。なぜならば競合者はすでに経済的なインセンティブに取り組んでいるし、アドバンテージは続けることができない傾向である^{cclxvii}、との指摘も行っている。

先ほどの新津と同じように社会性や構造的、財政的という言い方をしているが、局面での関係性の重要性を指摘している。

5.4. オープン・システムでの B to B のコミュニケーション

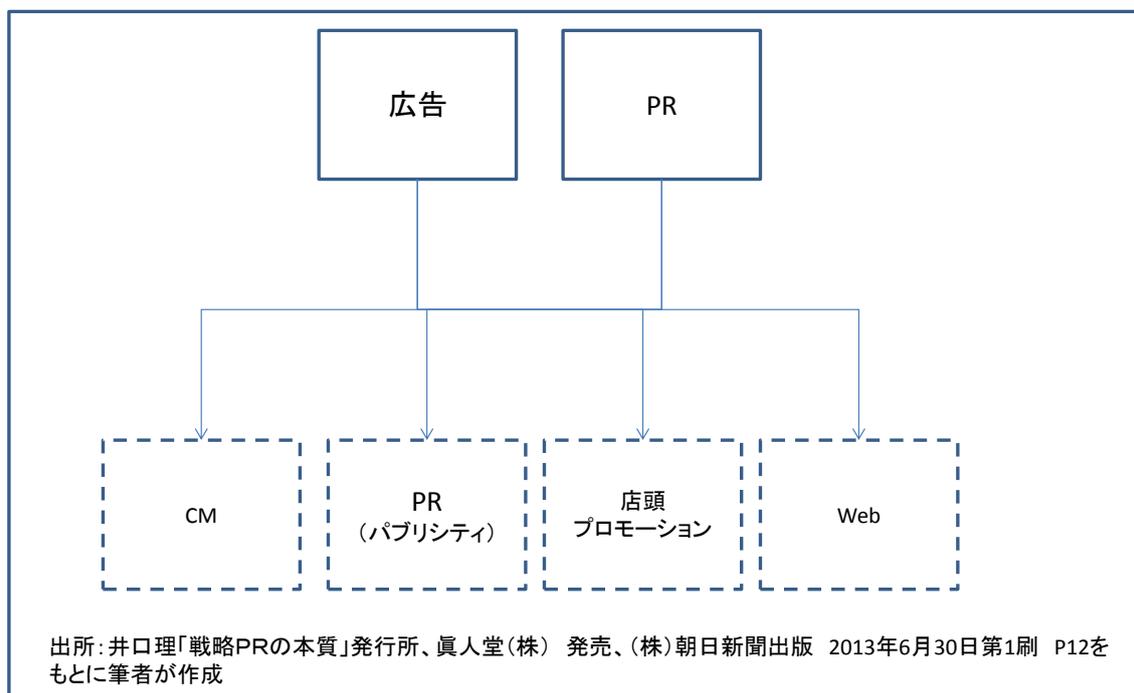
さきほど、コミュニケーションの重要性を指摘したが、コミュニケーションの方法は多々ある。その一つにはマス・メディアを使ったコミュニケーションがある。その変化について 2012 年に広告の祭典「カンヌライオンズ」で PR 部門の審査員をつとめた株式会社 電通パブリックリレーションズの井口理氏がコミュニケーションにおいて、最近の変化を以下のように示している。

図 68、現在の日本における PR のポジション



現在の日本での PR は狭義の意味である「パブリシティ」として捉えられており、広告の付随的なポジション^{cclxviii}、であるとし今後は、PR はコーポレート・コミュニケーションの視点を付加しながら各種コミュニケーション施策を俯瞰してメッセージ・コンセプトを設定するポジション^{cclxix}、であるが、下図のように変化しなければならないとしている。

図 69、理想的な PR のポジション

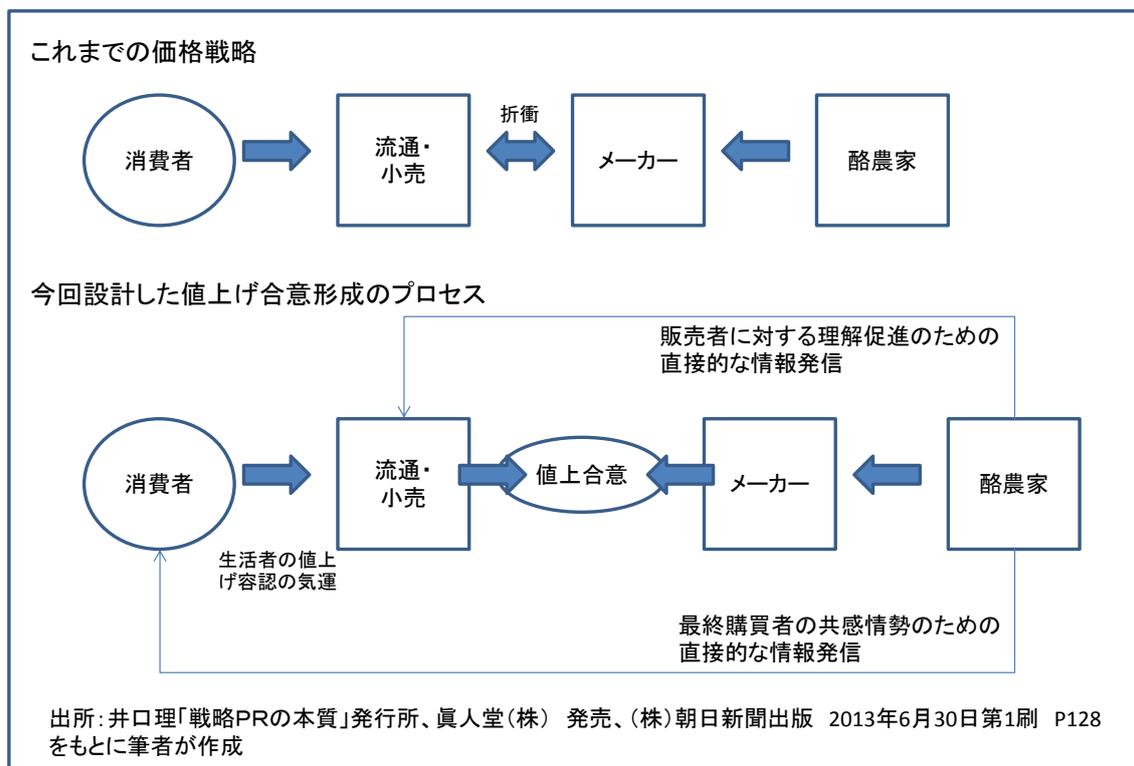


これは、従来のトム・ダンカンが唱えている統合マーケティング・コミュニケーション (Integrated Marketing Communication, IMC) や小林保彦、嶋口充耀などが主張しているホリスティック・マーケティングに非常に近いものである。そして、そのような体制ができた時に、以下の図のように価格を例にとり情報の逆転が可能だとしている。

これは従来から指摘されているインフルエンサーという概念に近いものではある。

そして、井口は牛乳の値上げをする際に小売業への要請では困難な事態に対して、最終消費者に訴え理解を求めるモデルを作り、実行し、達成した。それが、以下になる。

図 70、情報を逆流させる《B to C to B》戦略



これは余田が指摘している、インテルなどにおける B to B マーケティングにおけるブランドの梃子としての役割とほぼ同じ役割であることが分かる。だが、このように世界的な潮流としてコミュニケーションが認識されていることが重要である。

5.5. オープン・システムと知財

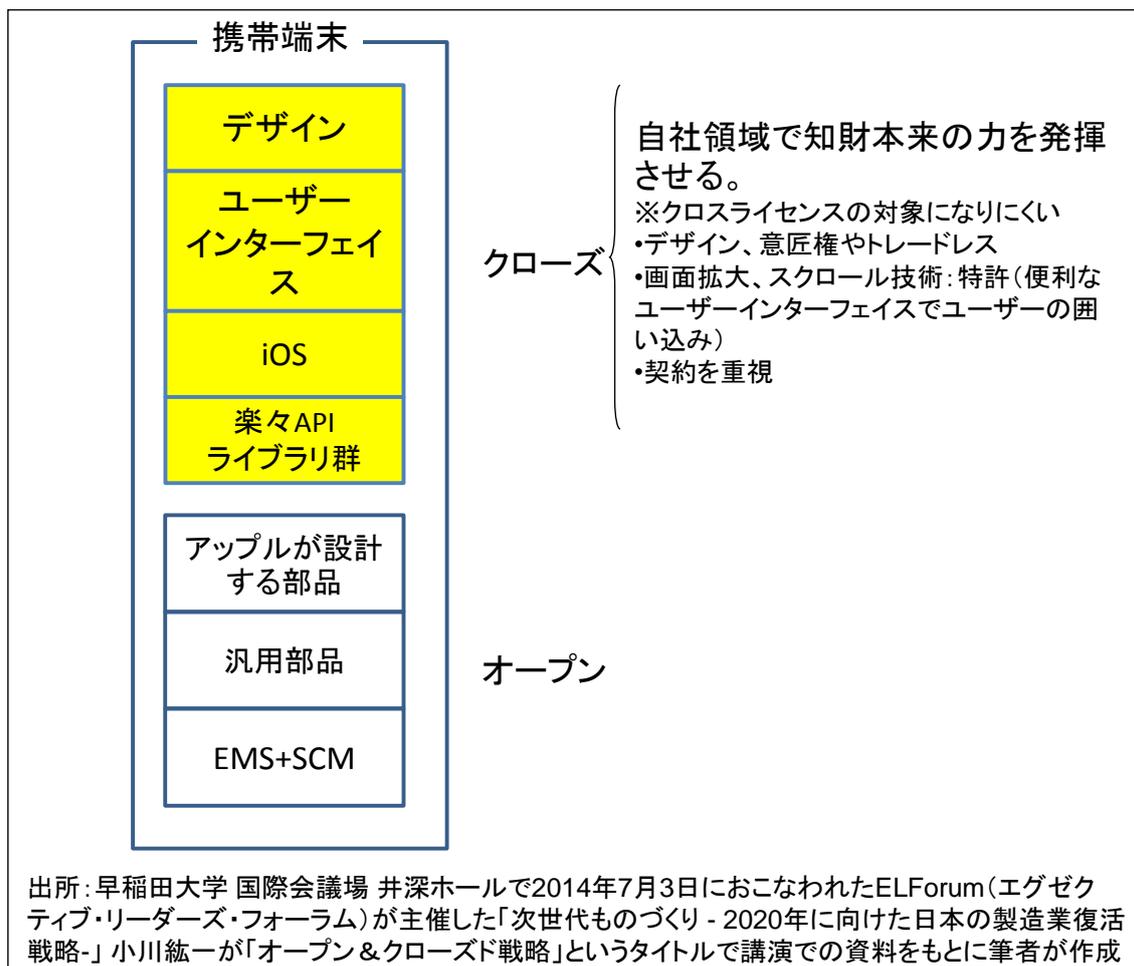
早稲田大学 国際会議場 井深ホールで 2014 年 7 月 3 日におこなわれた ELForum (エグゼクティブ・リーダーズ・フォーラム) が主催した「次世代ものづくり・2020 年に向けた日本の製造業復活戦略」という講演会がおこなわれた。なお、ELForum とは早稲田大学 IT 戦略研究所が幹事組織として企画・運営するフォーラムである。そこで、小川紘一氏が「オープン&クローズド戦略」というタイトルで講演をおこなった。

そこでの小川は日本の製造業の 3 つの深刻な問題があるとして、1 つ目は、円高が加速させた生産拠点のアジア・シフトであるとしている。国内からの輸出が減少して、巨額の貿易赤字になっている。そして、経常収支も赤字すれすれな状態である、としている。2 つ目は、地域経済の崩壊である、としている。その原因として、1960 年代～1970 年代の経済の成長時代を経て 1980 年代から 1990 年代初頭のバブル経済の時代を経て、2000 年以降の製造拠点の海外移転による地方経済の悪化である。その結果として若年層の流出で人口の減少、地域経済の崩壊が起こっている、としている。そして、100 年に 1 度ともいべき産業構造の転換が起こっている、としている。競争のルールが変わって、従来の知財思想が機

能しないと指摘している。その 100 年に一度の大規模な産業構造変革とは、18 世紀後半からの第 1 次産業革命である。工場のモジュール化や科学が技術を改良するなどをおこなわれ、これにより所有権と知財権の明確化による分業と特化が始まったとしている。そして 19 世紀の後半の第 2 次産業革命であるとしている。科学的発見が新技術と新製品を生み出した時代で、自然法則の組み合わせで新製品やイノベーションを起こしたとしている。言い換えると自然法則の産業化が起こったとしている。そして、20 世紀後半からの第 3 次産業革命である。それは製品内部のオープンモジュール化や人口的な理論体系（ソフトウェア）の産業化、やコンピュータソフトウェアに知財権が発生したことである。製造業がソフトウェア・リッチへ転換し、グローバルな企業間分業が大規模に進展し、技術が瞬時に国境を越えて競争のルールが変わってきていると指摘している。これまでのモノづくりとは、物理特性や機械特性など自然法則の活用であったことから、技術進化が遅いと指摘する。というのは、材料技術などは多くの人とのすり合わせや協業や試行錯誤による技術開発だったことから、日本型モノづくりがもっとも競争優位に働いたとしている。現在は、人工的な理論体系からなるソフトウェア・プログラム活用により全て if、Then、else、loop、の組み合わせで設計されているとしている。このことにより、製品設計は構想力・感性・アイデアが製品コンセプト設計に直結しているとしている。そして製品イノベーションは、ハードウェアのモノづくりだけではなく、技術進化が非常に速く、ソフトウェアが主役となっている、としている。日本の企業は技術イノベーションで液晶テレビ、DRAM メモリー、太陽電池などでなどで巨大需要を創出したが、大量普及の段階になると市場からの撤退を余儀なくされることが多い、とも指摘している。それは、ハードウェア・リッチに偏っているからだとしている。

アップルのビジネスモデルについての解説をおこなっている。自社のコアの領域に知財を集中させ、同時に既存技術との結合領域へ知財を集中させることだという。別の言い方もしている。企業に対しては独自のコア技術と知財マネージメントでクロスライセンスを徹底して排除し、市場に対しては調達・製造を知財とコンサルで支配することだ、としている。それが、彼のいうオープン&クローズ戦略である。

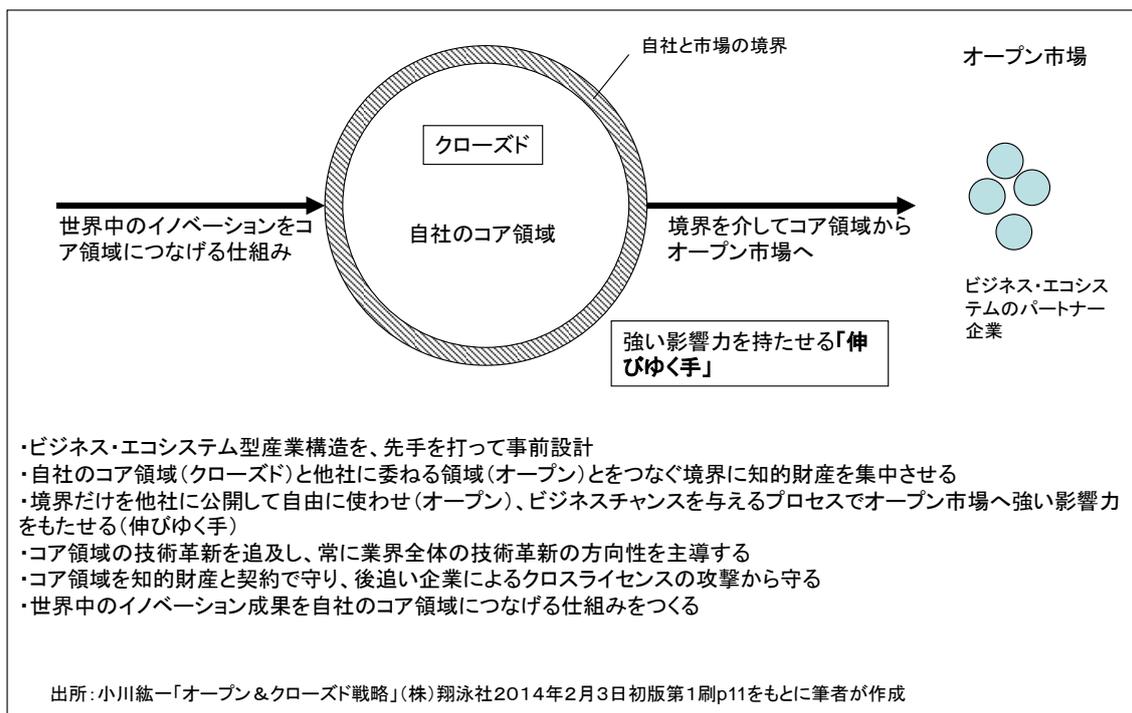
図 71、企業と市場の境界設計



そしてこのような事例はヨーロッパの携帯電話の無線基地局についても同様な仕組みや、ボッシュの統合車両ダイナミクスコントロールによるブレーキ、アクティブフロントステアリング、リアホイールステアリング、アクティブスタビライザー、ディファレンシャルなど、既存の車両ダイナミクスアクチュエーターのネットワーク化とマネージメントが可能なシステム^{cclxx}も同様なモデルだとしている。

専門的経営者のマネージメントとしての「見える手」がオープン市場に向かってしかり伸びている、とし続けて「伸びゆく手」が、製造業のグローバルイゼーションの中の企業活動を特徴づけている^{cclxxi}、と述べている。以下に示したのが、小川の示すオープン&クローズのモデルである。

図 72、小川のオープン&クローズの概念モデル



そして、製造業のグローバルイゼーションの特徴については、技術の伝播スピードという視点から以下のように述べている。

- ① ソフトウェアが製品設計・システム設計に深く介在して製品アーキテクチャが技術モジュールの組み合わせ型（寄木細工型）になること
- ② 技術モジュール相互の結合がオープン化標準化され、あるいは業界標準となり、技術の伝播スピードと他国へ着床するスピードが、それ以前の10倍以上に加速して瞬時に国境を超えるようになること→インターフェイス情報が公開されれば、技術モジュールの単純決道によって誰でも製品を作れるようになる。
- ③ 内部構造がブラックボックス化された技術モジュールであれば伝播・着床スピードが極端に遅くなって国境を越えにくいので、日本企業が競争力を保つことができる^{cclxxii}、としている。

また、コストに関しては、トータル・ビジネスコストとは、その製品を作って顧客へ届けるまでの費用の総和である^{cclxxiii}、であるとし、トータル・ビジネスコストの3要素を以下のように示している。

- ① 技術とその関連コスト：これは製品の製造に使う材料や部品費であり、工場で働く人の人件費であり、材料・部品の調達に関わるコストである。
- ② 経営オペレーションと販売に関するコスト：これはその製品を生む出す研究開発費と製品開発費、技術調達や知的財産のクロスライセンスに必要な費用、資金調達費、宣伝広告費は販売に関わる管理費、これらを支える人々の人件費をすべて含む販売管理費および製

品を顧客に届けるまで販売チャネルコストからなる。

③ 国のビジネス制度によって生まれるコスト：これはその企業が本社を置く国内工場生産することによって発生するコストである。代表的なものが原価償却費と法人税であることは先に説明したが、それ以外に大きな影響を与えるのが為替変動（特に円高）がもたらす実質的なコストアップである^{cclxxiv}、としている。

また、事業のあり方をフロントランナー型とキャッチアップ型という2つの事業視点から公理として以下に要約する。公理とは証明を必要としない真実である。

● フロントランナー型事業のケース

このケースの知的財産公理は「アップル型」と呼ぶことができ、以下の3つで記述される。

公理1・1：その知的財産に価値があり、これを回避・迂回する知的財産が存在しないとき、その企業は競争優位を築くことができる

公理1・2：自社のコア領域とオープン化すべき領域との境界を定め、そのコアの領域でクロスライセンスを排除できて、コア以外の領域で他社の知的財産を回避・迂回できるのであれば、その企業は競争優位を獲得することができる。

公理1・3：自社のコア領域と他社技術をつなぐ境界に知的財産が刷り込まれ。知的財産を維持しながら知的財産と境界を公開し、他社へ強い影響力を持たせることができれば、伸びゆく手の作用によって、その企業はさらに強力な競争優位を築くことができる^{cclxxv}、と述べている。

● キャッチアップ型企業のケース

公理2・1：その製品の産業構造がビジネス・エコシステムを介した国際分業型であり、パテントプール、あるいはこれと同じ機能を持つ仕組みの中で対価を払えばライセンスを受けられ、そしてその企業のトータル・ビジネスコストがフロントランナー企業よりもはるかに低いのであれば、そのキャッチアップ型企業はグローバル市場で競争優位を獲得することができる。

公理2・2：たとえ最先端の技術を持たなくても、先行する企業にとって必須となる知的財産を一つ以上持っていてクロスライセンスに持ち込むことができ、そしてトータル・ビジネスコストがフロントランナー企業よりもはるかに低いのであれば、そのキャッチアップ型企業はグローバル市場で競争優位を獲得することができる^{cclxxvi}、としている。

社会の変化と事業のコアを見極めて、自社の進む方向を見定め、自社の資源を知財に集中しその有効活用を中核とした事業のモデルの構築をおこなうことの重要性を示唆しているのが、小川の主張である。

5.6. オープン・システムと複雑系

オープン・システムの一つの形態でもあり、最近研究が進んできた複雑系についてもここで触れておきたい。ロバート・アクセルロッド (Robert Axelrod) は、複雑系の理論には多くのアクター(あるいはエージェント)とのその相互作用についての研究がかかわる^{cclxxvii}、

としている。そして、「アクターは原子でも、魚でも、あるいは人、組織、国家でもよい。その相互作用は魅力、戦い、交配、コミュニケーション、取引、パートナーシップ、競争である。変化する相互作用のパターンをもつさまざまなアクターについての研究は、数学的に解を出すことは難しすぎて不可能である。そこで、複雑系の理論の主たる研究ツールはコンピューターシミュレーションとなる。自律した主体（アクターまたはエージェントと呼ぶ）がどのような相互作用をするかを特定し、社会全体のレベルで起こる特性を観察するのがその仕掛けである^{cclxxviii}。」としている。そして、その調査方法については、「社会科学においては、帰納法は世論調査やマクロ経済データ分析に広く使われている。これに対して演繹法は、一連の公理を特定して、それらの前提から導かれる結果を証明することに関わる。合理的選択の公理を用いてゲーム理論の均衡解を発見したのは演繹法の好例である。

エージェント・ベース・モデルは第 3 の科学的アプローチである。それは、演繹法と同じで、まず明白な一連の前提とともに始まる。しかし演繹法と違って、定理を証明するのではない。そうではなしに、エージェント・ベース・モデルが生み出したシミュレーション結果のデータを帰納的に分析する。また、典型的な帰納法と違って、シミュレーションで得られたデータは現実世界を直接測定した結果というよりも、厳密に定められた規則から得られるものである。帰納法の目的がデータからパターンを見つけ出すことであり、演繹法の目的は前提の結果を見つけ出すことにあるのに対して、エージェント・ベース・モデルの目的は直感を助けることである^{cclxxix}。」と述べている。また、「エージェント・ベース・モデルはシミュレーションの形を採用するとはいえ、特定の実験的な応用例を正確に描いて見せるのが目的ではない。それよりも、さまざまな応用例に現れる基本的なプロセスについて理解を深めるのが目的である。このため KISS 原理を忠実にまらることが大切である^{cclxxx}。」とし、「KISS とは、『ばかばかしいほど簡単にせよ』(Keep It Simple ,Stupid) という軍隊のスローガンである^{cclxxxi}。」と解説を加えている。

そして、その分析方法を使って企業間の連携についての考察をおこなっている。それは、「企業が技術的な標準を開発し、そのスポンサーとなるために、どのような同盟を形成するかを予測する理論である。われわれは基礎となる仮説として、ある企業が特定の標準設定の同盟に参加する効用は、同盟の規模とともに増大し、同盟内にライバルがいれば、とりわけ近いライバルがいれば、減少すると考えている。想定される同盟の地勢は単にナッシュ均衡である。つまり、どの企業にとっても別の同盟への切り替えを即される誘因がないような同盟セットである。われわれは自分たちの理論の例証として、コンピュータ企業 9 社が 1998 年に、UNIX オペレーティング・システムを競合してスポンサーとなる 2 つの同盟のどちらかへの参加を選択するか、予測してみた^{cclxxxii}」と述べている。また、「製品の標準化はビジネスの業績と技術開発に重要な影響を与える。ある技術が標準となるまでには、いくつかのプロセスを経る。強制力をもつ規制機関あるいは単一の支配的な企業が、市場に参入する場合もなる^{cclxxxiii}」ともしている。そして、市場に互換性の標準を課すパワーを

もつ機関も企業も存在しない場合、標準設定は関心をもつ企業間の角突き合わせた競争の結果となる。しかし、企業が1つかそれ以上の標準設定同盟に参加して、標準技術を開発し、標準の選択を支援することがますます一般的になってきた。ビデオ・レコーダーの標準化のスポンサーとなるために松下が調整役となったVHSの同盟と1998年にUNIXオペレーティング・システムの標準化を開発し、スポンサーとなるために、つくられたワークステーション同盟は、こうした現象の2つの例である^{cclxxxiv}、と述べている。そして、UNIXオペレーション・システムの標準化の企業同盟がどのような基本的なプロセスなのかを、かれらは技術的な互換性のある標準スポンサーとなるために、競合する同盟を結成する問題を考察している。かれらは、初めに標準設定の同盟を成功させるためには、個々の企業を惹きつけて参加させなければならないので、われわれは企業を同盟参加させる誘因となる要素に焦点を置いた。われわれに基本的な仮定としては、企業は、①互換性にある標準を開発して、スポンサーとなれる可能性を高めるために、大規模な標準化設定同盟に参加すること、②同盟の努力で生まれた互換性のある標準から自分たちが得られる利益を最大限にするために、ライバル、とくに近いライバルとの協調をさけることを好むとしている。こうした基本をもとにわれわれは標準化設定同盟の構成要素を特定する理論と方法を考えた。そして、われわれの考えた方法の効果を分析するために、これを1988年にUNIXオペレーション・システムの標準化をつくり、スポンサーとなる目的でなされた努力にあてはめて^{cclxxxv}、分析を進めたのである。次の前提として、標準は、同一中核製品とプロセス設計の特徴を採用する企業の数と規模が増えれば増えるほど収益を増える市場でつくられる場合が多い。外部ネットワーク性が存在するのは、消費者がある製品を効率的に使用するために、補完的な製品を使用したり、製品特有の学習の投資をしなければならないときである。補完性と人的資本への投資によって、消費者がその技術選択を固定されてしまうと、利用者は必要な支援を求めて限られた選択範囲の企業に依存するか、自分たちでそれを用意するかしなければならない。こうして、外部ネットワーク性の影響を受ける製品にとって、標準がないときに、消費者がそうした製品を選択するコストは高く、消費者の関心は一般的に低くなる。適正な標準が存在すれば、関連する製品を高め、拡大し、利用するコストは標準を受け入れる関連市場の数に比例して減っていく。したがって、受け入れられた標準に準拠した製品に対する消費者の関心は、対応する非標準化製品に対する関心よりも高くなるのである^{cclxxxvi}、としている。続けて、標準は法律の力を備えた規制機関が法律的に設定するか（デジュールスタンダード）、市場でのデファクトスタンダードの形で設定するのか、いずれかの形をとる^{cclxxxvii}、とも指摘している。

また、競合する標準化同盟のなかからどの同盟に属するかを選択する際、企業はその同盟の標準化が成功するかどうか、その標準化にどれだけ収益性があるのか、収益のどのくらいの割合を自分の企業が享受できるのか、前もって判断することができない。したがって、厳密に収益の最大化をはかることは競合する同盟のなかから選択するために適正かつ客観的な方法とはならない。それよりも、各社は同盟より別の同盟のほうが「よりよい」成果を

期待できるかどうかということに関心をもつ。そのため、われわれはこうした選好をもとにした効用の最大化を、同盟選択の問題に対する収益最大化の近似値として用いることにする。その企業が目的の同盟への参加によって実現できる効用に2つをもとに考えることにする。第1は、同盟ができるだけ大規模であること。ある技術が標準となる確率はそれと互換性にある製品を提供する企業の規模が大きいほど、高くなるからである。

第2に、総合規模の考え方は、標準化設定のプロセスを競争と考えるとらえ方とは相いれないものである^{cclxxxviii}、としている。近いライバルと遠いライバルというコンセプトを用いるために、サンプルにした各社をワークステーション市場と専門のコンピュータ製品の一般業者の2種類に分類した。サンプルに取り上げたうち、アポロ、インターグラフ、シリコン・グラフィック（SGI）、サンは4社はその収益の大半をワークステーション市場から得ていた。ほかのコンピューター・メーカー4社、すなわち、DEC、ヒューレット・パッカード（HP）、IBM、プライムは、コンピュータ関連の多くのラインの製品を提供していたので、一般業者として分類した。AT&Tは、UNIXオペレーティング・システムの生みの親であり、あらゆるコンピュータ市場部門でこれを採用するよう主張していた関係から、やはり一般業者として分類をおこなっている^{cclxxxix}。

表5、ロバート・アクセルロッドらによる同盟の分類

	地勢1	
地勢2	同盟1	同盟2
同盟1	サン	DEC HP アポロ インターグラフ SGI
同盟2	AT&T プライム IBM	
もっとも近い実際の組み合わせ	UII	オープン・ソフトウェア財団

出所：ロバート・アクセルロッド、ウィル・ミッチェル、ロバート・E・トーマス、D・スコット、エアルト・ブルーデラー「標準化の設定 標準設定同盟における連携の形成」ロバート・アクセルロッド 監訳寺島隆雄 翻訳奥田栄、木島恭一、高木靖夫、出口弘、寺島隆雄、根来龍之 『対立の協調の科学』ダイヤモンド社 2003年6月5日 p148を参照して筆者が作成
“Coalition formation in standard-setting alliance,” management science 41 (Sept,1995) :
The institute of operations research and the management science (informs),2 Charles street, suite 300 providence Robert Axelrod “The complexity of cooperation” Princeton university press 1997

分析の結果であるが、全体的に先に示した2つの地勢が起こるのは、企業が近いライバルを遠いライバル以上に相当嫌う場合である、例の2つの地勢が見つかった領域の外では、次の4つのパターンが見られた。

(1) 各社が近いライバルも遠いライバルもあまり強く嫌っていないとき、一つの同盟に収斂すると推測される。この結果は、ライバル性が少ないとき、総合規模の魅力が支配

し、その結果が一つの普遍的な標準化設定同盟に落ち着く傾向になることを示している。

(2) すべてのライバルが一樣に嫌われているとき、可能性にある 256 通りの同盟のいずれもが、均衡の地勢となる。

(3) 各社が遠いライバルをひどく嫌い、近いライバルに対してはそれほど嫌う度合が増えないとき、いくつかの均衡ができる。

(4) 各社が遠いライバルをあまり嫌わず、近いライバルもそれほど嫌わないときも、若干嫌うときも、いくつかの均衡が生じる。

複雑系であることを意識した各方面にいきわたるコミュニケーションと活動が必要なのである^{cxcx}、としている。

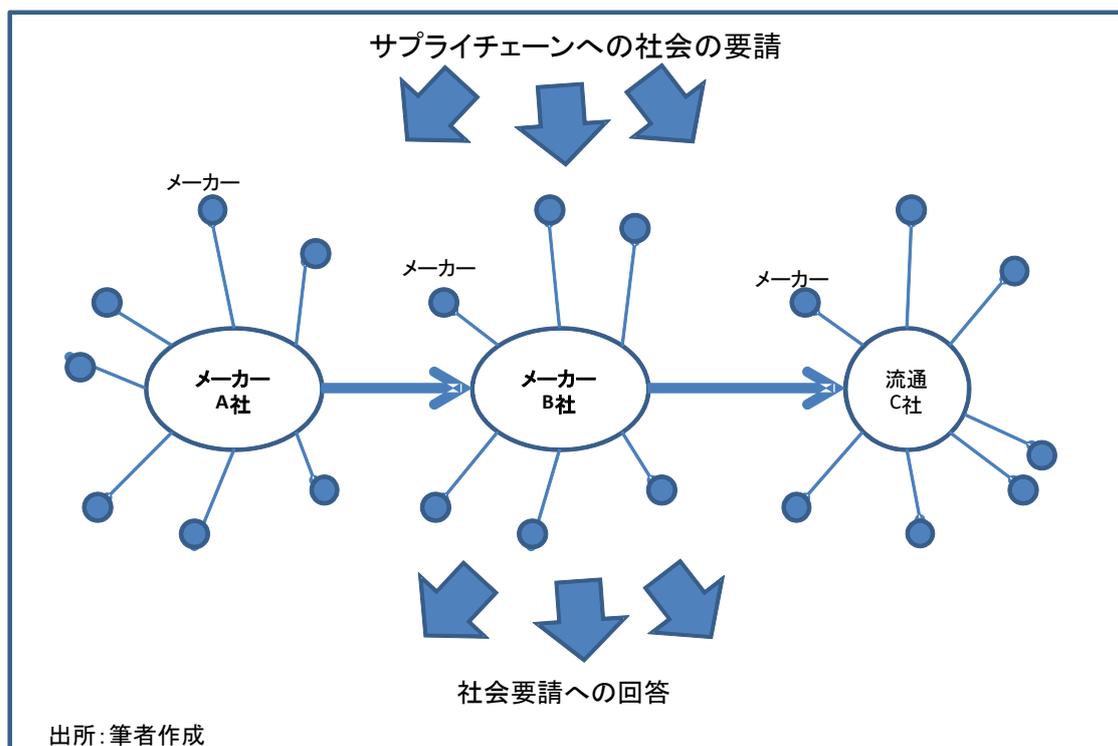
そして、事例分析の結果は、この手法の有益な例証であるだけでなく、競合する各社に同盟を促す誘因は何かという点について、有益な洞察も与えてくれる。局所的に最適の結果が一つ以上あり、システムが安定を見いだす特定の地勢は同盟構築のプロセスにおける早期の動きに強く影響されるという点で、経路依存的となる傾向がある^{cxcxi}、とも述べている。また、専門業者と一般業者という属性の組み合わせと各グループの総合規模が同盟結成に影響を及ぼすカギとなる要素である。同様に、両方の地勢はいずれも、専門業者を同じ線に沿って、ほぼ等しい規模の2つのサブグループ（サン対ほかの3社）に分けている。両方の地勢はいずれも、一般業者を同じ線に沿って、ほぼ等しい規模のサブグループ（DECとHP対ほかの一般業者3社）に分けている。このように、各社は標準化の利点を享受することと、近い競争相手と協力するという問題を背負いこむこととのバランスをとるために、できるだけ等しい規模に近くなるような、近い競合のグループに分かれるのである^{cxcxii}、とも述べている。その結果については、この分析は、また、可能性のある複数の均衡があるとき、いかに歴史と期待が安定した結末に影響を与えるかという点の例証になる^{cxcxiii}。続けて歴史が強力な役割を果たすことがあるのは、各社が過去と現在の強みをお互いの評価に利用するからである^{cxcxiv}。そして、ごく単純な仮説にもとづいて、われわれが考え出した標準化の同盟結成理論は、UNIXアプリケーションの面におけるコンピュータ各社の行動とモチベーションについて、有益な洞察を与えるものである^{cxcv}、と述べている。

複雑系の分析の特徴でもある、単純な法則によって分析された結果の好例であろう。そして、その単純な法則とは、一つには社会の変化、ニーズへの対応であるし、自社のコアがなんであるかということの追求である。そして、製品やサービスにして社会に対してニーズに対して価値を届けるということである。

そして、その結果どうなっているかであるが、株価の変動に現れるようになっている。たとえば、ウクライナ情勢とスライスチーズ。一見、関係がないようなこの2つの間には、実は密接なつながりがある。「予想したほど値下がりしなかった」。伊藤忠商事の乳製品課の山中健盟課長は、2014年下半期（7月から12月）のオセアニア産チーズの買い付け価格を見てそう思った。生産は堅調で、値下がりが見込まれたが、1～6月比で2～3%の値下げにとどまった。ウクライナのクリミアを自国に編入したことでロシアは欧米との関係が

悪化。「欧州からチーズを輸入できなくなり、代替でオセアニア産の購入を増やしたのでは」と中山氏は見る^{ccxcvii}、としている。そして、2014年7月の現在であるが、コンビニエンス・ストアでのコーヒーの販売が好調だ。そこで、セブン&アイ・ホールディングスと発電機が主力の富士電機。2社の株価の連動性が急速に強まっている。1に近いほど同じ方向に動く傾向があることを示す相関係数は12年にほぼゼロだったが、足元で、0.6前後まで高まった。つながりを解くカギはセブン&アイが13年に始めた「セブンカフェ」にある。コーヒーマシンを製造するのが富士電機。コンビニの存在感が強まり、最大手のセブン&アイと取引のある企業は大きな恩恵を受ける。かなたにある思わぬ地域からの影響、変化する経済指標と株価の関係、そして産業構造の変化に伴う新たな連関。市場の張り巡らされたつながりの糸は日々複雑になっている。それだけではない。市場全体に広げてみると、別のつながりも浮かび上がる。世界中の株や債権価格、商品などが同じ方向に動く傾向を強めているのだ^{ccxcviii}、という現象が現れている。

図 73、複雑系を意識したサプライ・チェーン



市場のニーズすなわち社会の要請に応えると、おのずと株価にも連動してくるという現象である。

これも PC などのシステムの発達の恩恵ではあるが、プラス面ばかりではなく、マイナス面も当然のことながら発生するのである。このことは、サプライ・チェーンをおのずと意識した経営が求められることとなることを示している。

これらの事象は B to B マーケティングにおける関係性は第 4 章で示した社会との関係性

に関する B to B マーケティングをさらに広い領域のマクロ化したものである。企業は単に企業間の取引関係や事業開発の優位性を推進するモデルでは成り立たないのである。B to B における取引先の先にある市場や消費者との関係性の把握と関与、さらに従業員や取引先の家族や地域など広い意味での関与を意識した関係性モデルが求められていることを示すものである。そして企業の永続的活動を維持、成長させるためにはオープン・システムに関与するマイクロ・マクロな関係性モデルまで企業経営の概念として構築する必要があると言える。

総括

今までみてきたようにオープン・システムの考え方の発展により戦略が変化してきている。同時にサプライ・チェーン上のポジション、社会性ということにより財によっては売り方を変えることとなり、2重の構造をもった戦略が必要となる。そういった意味では複雑系のマーケティング戦略ということになる。

言い換えると市場戦略としては、自社の力量と相手そして、社会性との関係性とそのポジションを考慮したものとなる。

利益という観点からチャンネル・スチュワードという考え方を述べ、製品と環境の2方向を先ほど指摘したが、特に社会性ということが今後はもっと重要な位置づけとなることが考えられ、先ほどのオープン・マネジメントではないが、それを創造するオーケストラのコンダクターのようにハーモニーを指揮する全体を俯瞰するプロデューサーが必要となるだろう。そのプロデューサーは先ほどの経営を理解し、さまざまな情報を取得、理解する複雑系でいうところの情報のハブに位置する人もしくはそこに非常に近い人ということが考えられる。そして、そのプロデューサーは現在を知り、未来を予想し、その未来を創造することとなる。そのためには様々な専門性をもった人が集まりコスト、売価、社会性、利便性、革新性など様々な要件を満たした製品やサービスの開発をおこなうこととなろう。そして、先ほども触れたが、小川が示していることは、社会と企業のコアの技術やモノを考慮して進む道を決めることの重要性である。そして複雑系が示唆することはそのコアなモノはチャンネル戦略をもとに組み立てる必要があるということである。そして、その連合はあまり複雑に考えるのではなく、シンプルに考えるということを示唆している。

そして、様々な事例をみてきたが、関係性の構築によるモノづくりやサービスには様々な段階がある。現実には単なる下請けと言われるような企業や価格中心の製品を提供する企業や営業に重点を置いた、シェア重視型、拡大のために営業中心の活動をする企業の一方で製品を中心とした関係、すなわち従来の製販同盟やプロダクト、プロセスイノベーションの提供はおこなう双方向型の協業企業、そしてその現在では旧来の企業が持っていた機能に社会的意義も含めた企業、エンドユーザーやステークホルダーの意識や環境問題などを共有し、環境イノベーションまで提供をおこなうなど各段階があることが分かる。そしてその段階、段階の製品、営業、取引関係など多くの信頼が存在している。

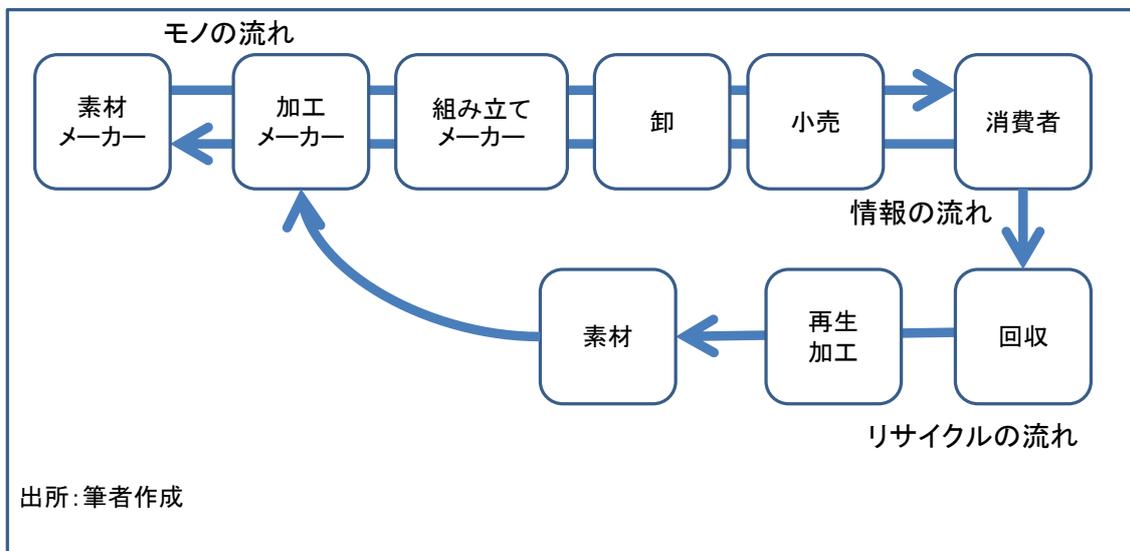
そしてそれぞれの段階で顕著に差がでるのは関係性においてである。その一つとしてサービスとコミュニケーションの変化である。極端な例としては、電子入札という官公庁などで導入されている。それはインターネットなどを使い、広く入札を募り一番安い価格の企業に発注する仕組みであるが、それほど極端なものではなくとも、単なる下請け企業は親会社から言われたことだけに集中し企業もある。また、シェアを取り工場などの稼働率をあげ利益の獲得を目標としたい企業は自社の工場の稼働状況に応じた自社中心の戦略をとる。それが少し変化していくと自社のシェアだけにとらわれずその関係を発展していく製販同盟という形をとり、次第に、製品やその製造・販売に関わる物事に関しての情報を

多様なつながりのある社会に向かって情報を発信し理解を求める姿である。

別の観点から言えることは値段やシェアといった意識の中心にあるのは交換価値である。交換価値のみを重視すると、品質差のない場合には価格での差別化をおこなうこととなる。2社間でも付加価値が増えるごとに交換価値から使用価値への転換が徐々に進んでいく。そしてその製品が新たなイノベーションを提供すると価値ということに関しては使用価値のみとなる。そして社会性ということが考慮され、その製品や商品を使うことで新たな価値や環境負荷を減らすことが可能となると完全に交換価値から脱却し、社会全体での使用価値へ変わっていくのである。そして、社会の価値という点において、ジョン・マッキー（John Mackey）は、世界的に見ると、森林伐採が今なお相当深刻な問題であるのは言うまでもない。しかし、アメリカの経験が物語るように、この問題は効果的に対処できる。人類と地球とのこれまでの関わりを振り返ってみると、国が豊かになると自然環境も改善してきたことがわかる。一人当たりの国民所得が2千ドルから8千ドルの時には経済成長は環境に有害なのだが、この水準を超えると状況は好転する。人々は、生活水準が向上するとき美しい自然環境を期待し、要求するもので、それがたいてい実現するからだ^{ccxcviii}、とし所得により変化すると指摘している。また続けて、メドトニックのCEOを務め、現在はハーバード・ビジネススクールでリーダーシップ論の教授をしているビル・ジョージは、会社のステークホルダーの相互依存性をよく理解しており、「好循環」という言葉を用いてこれを説明する。まず、存在目的と価値観がある。それに刺激され、共感した意識の高い人が入社する。社員のイノベーションとすぐれた顧客サービスによって市場シェアが上昇し、売上と利益が拡大し、ついには株主価値が高まるというわけだ^{ccxcix}、とも指摘している。このことはある段階に入ると企業と社会との関係性への考慮による効果が重要になってくることを示唆している。

そのためには、サプライ・チェーンやデマンド・チェーンを見渡し、程度の差はあれ社会のニーズ、これは別の言い方をすると市場志向ということに敏感に反応する必要がある。

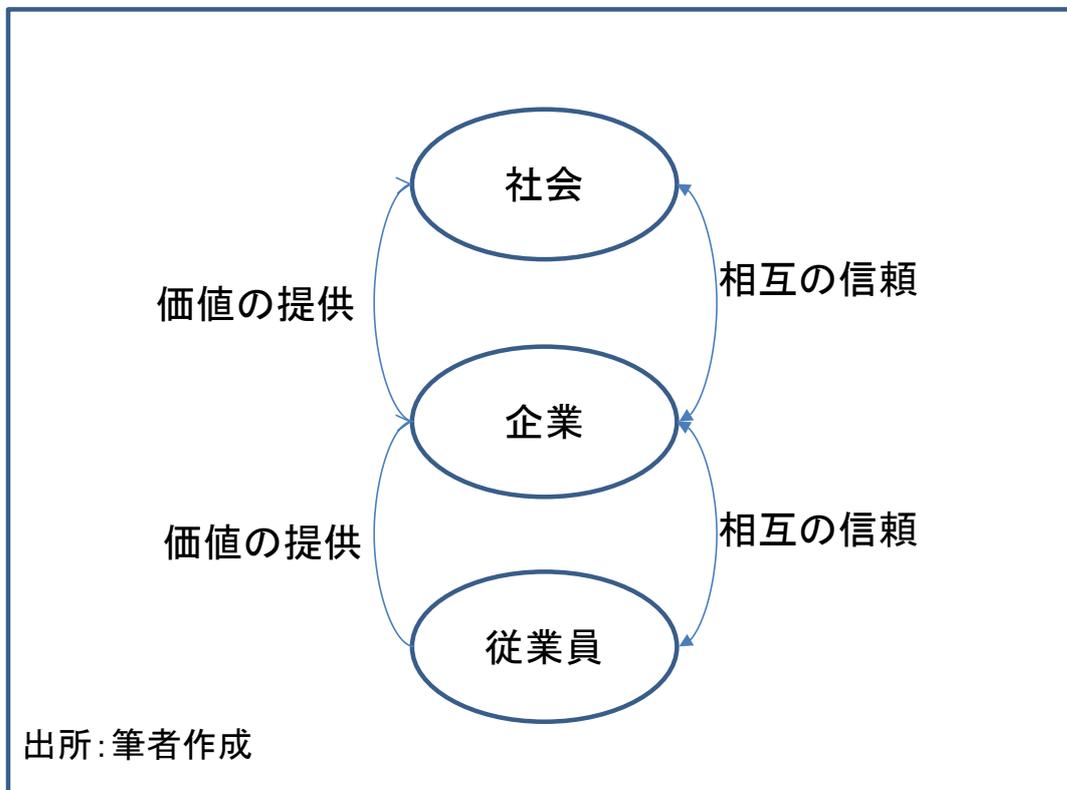
図 74、社会の要請とサプライ・チェーンとデマンド・チェーン



それは一人の人間の力では不可能であるが、複数の人それも専門性を持った人々の力が必要となる。だから企業においても継続的な教育の機会が必要となるのである。また、社会の価値は多様であることから、そのシステムの中でも価値の多様性が必要なことからダイバーシティの導入が必要なのである。そして同時にそれぞれの主張に傾聴をおこない、それぞれの主張のバランスをとり、それを指揮しまとめるコンダクターが必要となるだろう。特に BCP の問題を考えると仕入製品の代替えの問題に突き当たる。当然のことだが、環境などへの配慮した同等製品の購入が必要となる。そのためには、チャンネル・スチュワードという考え方が重要だ。せつかく開発した企業にとって無料でその技術を開放することはできない。その代りに利益を分配するということで了解を得るという方法が考えられる。チャンネルの利益を適正に分配するチャンネル・スチュワードが必要となる。進化するオープン・マネジメントは複雑系にも思えるという指摘はおこなった。その複雑系が示唆することとして、「アウトソーシングと呼ばれるそのシステムを採用するには、供給業者をしっかりと取り込み、全ての部品がぴったりとタイミングを合わせて到着するようにしなければならない。自社の直接的損得だけしか考えない自己中心的なスタンスでは、ネットワーク思考はできない。ひとつのノードの振る舞いが他のノードに影響を及ぼすせいでネットワーク全体がゆらぐことになることが理解できないからだ。ネットワーク経済においてもこうした波及的損失は回避できると、専門家が口をそろえる。実際、これらの会社が失敗したのは、ビジネスモデルを変更する必要性を十分に理解しないままアウトソーシングを初めてしまったからなのだ。ヒエラルキー思考はネットワーク経済にそぐわない^{ccc}。」という指摘だ。それは、先ほどのチャンネル・スチュワードと同様な指摘でもある。そして、変化のスピードが速い時代、ヒトによる判断のスピードを上げる必要がある。だから執行役員制にしている企業が増えてきている。そして、その人には知識や知恵が必要となる。

第 2 章で指摘したグメソンや新津の指摘ではないが、知識の見える化、ナレッジが必要となり、連携を持つこととなる。そして、そのベースとなるのは企業内外での信頼である。

図 75、社会・企業・従業員との信頼と価値の関係



上図のように社会、企業、従業員の信頼をもとにしたとこのような関係になる。そして、前章でもオタフクソースの事例で触れたが信頼を築く上で企業の歴史と文化は重要だ。企業文化に関しての事例として、読売新聞で日産とルノーは一つの会社になりますか?と質問を投げかけた。それに対しての日産自動車のカルロス・ゴーン社長は「日産とルノーは合併しない。この 15 年間、2 社経営してきた。両者は開発や生産、デザイン、マーケティング（市場調査）など、それぞれ担当者が異なり、歴史も文化も言葉も違う。異なる文化の企業が協力する経験を積み、多くの利点があるあることがわかってきた。なぜならば、車は多様性、現地化が進んでいる。これらの時代に対応するため、日産とルノーの経営体制は向いている。

電気自動車やハイブリッド車、燃料電池車など様々な技術が現れ、他の企業との提携が不可欠だ。独ダイムラーや三菱自動車などと戦略的な提携関係を結んでいるが、多くのパートナーは我々の多様性の安心し、寄ってきてくれる。我々もチャンスを探して、相手を探している。

市場は日米欧だけでなく、中国やブラジル、インドなど新興国に広がる。その国に合わせたやり方をしなければならない。我々は日本とフランスに別々に本社を置いたまま、実

りある協業を実証してきた^{ccci}。」と回答している。企業間の文化とそれに関連する企業の文化そして販売する現地の文化など多様な文化を考慮しているのである。

また、日経産業新聞では日立ハイテクのよる企業の価値観を作るための方法を取材している。最初に企業のあるべき姿や共通の価値観を社員に浸透させて、改善や成長を目指す「WAYマネジメント」と呼ぶ取り組みが広がっている、としその効果は、WAYマネジメントは会社らしさ、企業理念を従業員一人ひとりに浸透させることを目的とする。出来合いの企業理念やスローガンを社員に押し付ける旧来の手法では、社員の行動を変えることは難しい。むしろ「企業のあるべき姿を社員が自ら考え、議論する仕組みを提供することが重要」（CSR本部ハイテクウェイ推進センタの長嶺しのぶ氏）だとしている。なぜWAYをはじめたのか、というと、日立ハイテクがWAYの活動を始めた背景には、同社の成り立ちがある。2001年に日立製作所の計測器グループと半導体製造装置グループ、ハイテク商社の日製産業が統合して設立。その後も複数の企業を吸収合併し、社内には異なる企業文化が併存していた。そこで、社員の意識をまとめるため、03年に「企業ビジョン」を作っても、いまひとつ社員の心に響かなかった。「共通の価値観がないと企業としてまとまった力を発揮することは難しい」。08年、危機感を抱いた当時の大林秀仁社長はブレインストーミングによって価値観を共有する仕組みを提案。今のWAY活動の原型となった、と述べている。そして、ブレインストーミングでは、企業が継承すべき価値観を参加者が自ら考え、自由に議論する。上層部から理念を押し付ける方法に比べて「圧倒的に理解が深まりやすかった」。当初は参加人数が少なかったが、10年度には国内外の幅広い業種にまたがる400人以上が参加。ここで話し合われた4つの価値観「チャレンジ」、「オープン」、「スピード」、「チームワーク」を、企業ビジョンや長期戦略と組み合わせ、11年に「日立ハイテクウェイ」としてまとめた、のである。12年度からは「WAYリーダー」と呼ぶ部課長級の人材を通じて活動を推進。リーダー数は全体で100人以上。事前にWAYの考え方について研修を受けた後、リーダーが自らワークショップを主催して部署へ浸透させる。ここでも情報を押し付けるのではなく、参加者がWAYの考え方について議論して理解を深め、13年度にはカフェのようにリラックスした雰囲気ではWAYをどう生かすか議論する「ワールドカフェ」と呼ぶ手法を導入。40人ほどが4～5人ずつのテーブルに分かれて意見交換。一定時間がたつと各テーブルに1人が残り、ほかのメンバーは別のテーブルに移り議論を繰り返す、手法をとった。こうした議論の仕組みによって、WAYは社内に浸透したが、実践的な活動に移すことは難しかった。そこでWAY活動の事例を表彰する「日立ハイテクウェイ賞」を13年度に立ち上げた。トップの社長賞には賞金を出す。初回の社長賞は「電子線応用製品の技術伝承」という活動テーマだった。詳細を社内で公表し、WAY活動の実践方法を社員に知らせた。

そのWAY活動によって製品の不良率が下がる事例も出てきた。中国の製造子会社、日立儀器（蘇州）では、担当者が製造現場を毎日30分チェックするWAY活動を12年度から開始。1カ月後の不良率が前月比80%減った。これには社員のモチベーションアッ

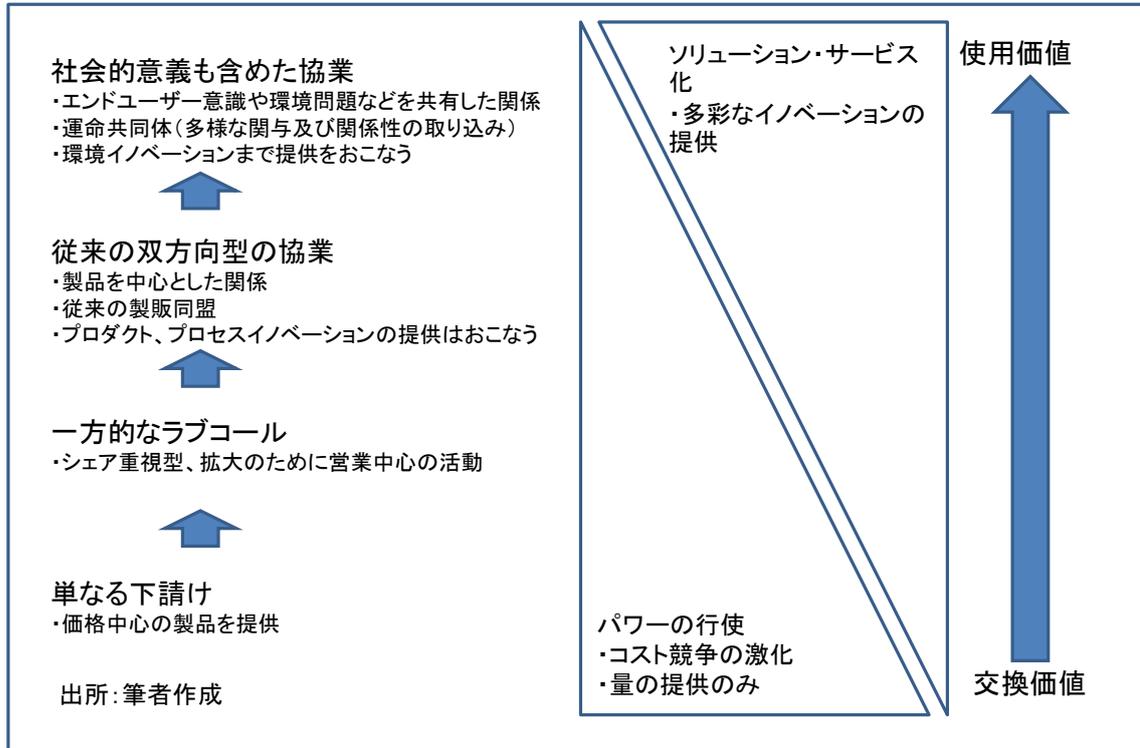
プも関係している。この子会社は担当者の見回りに加え、自社の最終製品が蘇州市のどこに使われているか、マップを作成した。その結果、意識せずに作っていたモジュール部品が、蘇州市の各病院で医療機器に大量に使われていることが判明。社員のモチベーションが高まりミスが減った^{ccci}、述べている。文化や歴史は当たり前だが、人が作るものなのである。理解され実行されなければならない。そのためには、気付きが必要となり、その気付きを共有するということになる。

一方で関係性において業界の変化のスピードにより、その関係性が異なることを入山は指摘している。それは、「半導体産業では弱い結びつきのアライアンスを持つ企業の利益率が向上し、逆に鉄鋼産業では強い結びつきのアライアンスを持ったほうが利益率が向上するという結果を得たのです^{ccciii}。」と述べ、続いて「半導体事業は不確実性の高いビジネスです。技術革新のスピードが速く、既存の技術がすぐに陳腐化していきます。市況の変化の波が大きいのも特徴です。他方で鉄鋼は成熟産業にちかいです。技術革新も起きてはいますが、そのスピードは半導体よりかなり緩やかです。半導体と比べれば、不確実性の低い産業といえるでしょう^{ccciiv}。」と述べている。

改めて財という観点から考えると、素材に近い業種は深い関係性を求め、サービスも深化したものとなる。一方で現在のように Web を活用し技術革新が進みやすい小売業に近い業種は弱い結びつきで開かれた関係性が必要となるということだ。また、従来から指摘されている情報を中心としたデマンド・チェーンもニーズの分析には欠かせないこととなる。環境という観点からは動脈流通と静脈流通というようなことが同時に隅々まで動かなくてはならないということになる。

今まで述べてきたことをまとめると下図のように段階的に変化していくと考えるほうが妥当であると考えられる。

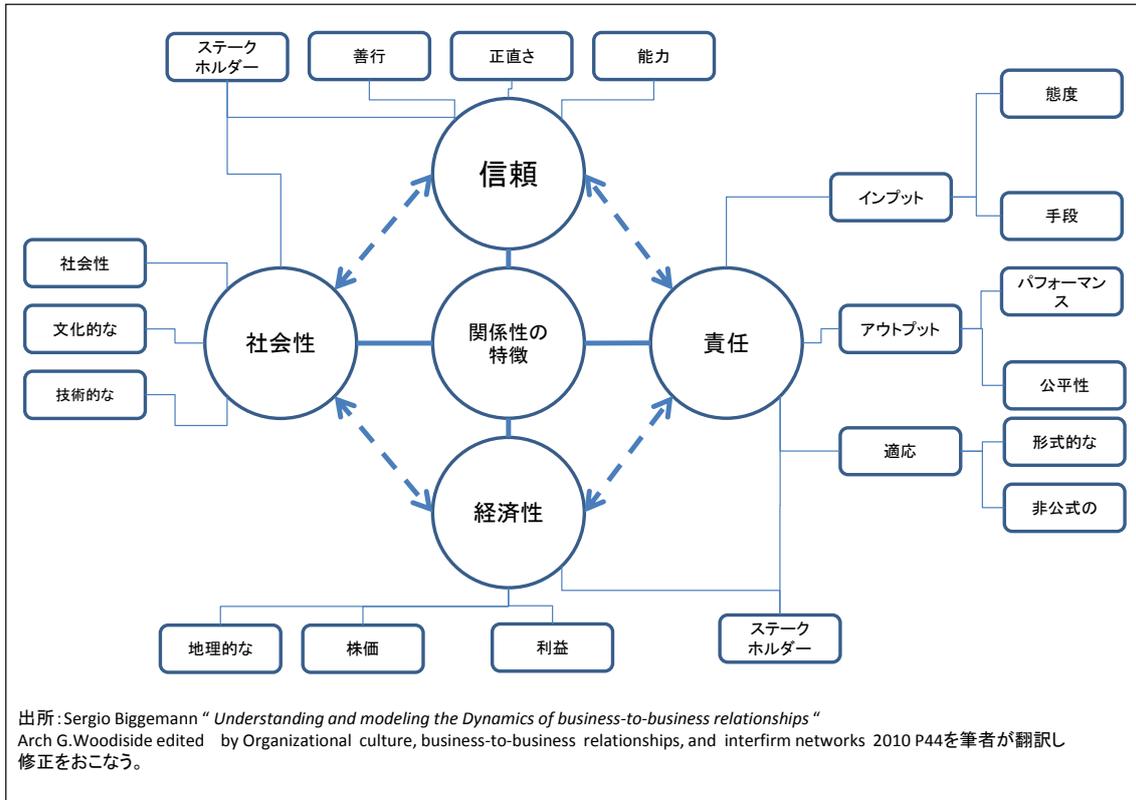
図 76、企業間の関係性の4段階



ビガーマンの指摘ではないが、その役割を担うためにはどこの段階においても相互の信頼関係やそれぞれの企業文化の理解なども重要なこととなる。そして、ここでは簡単に信頼という言葉で表しているが、その信頼は価格への信頼から品質への信頼、イノベーションへの信頼、社会的意義に対する信頼と各段階で異なるのである。また、別の観点からは個々人も各段階でこの情報を知識とし、知恵に昇華させるまで考え抜くということが大切なのである。

そこで、ビガーマンの5つの要素について改めて考えてみると、サプライ・チェーンの視点が欠けている一方で経済性やステークホルダーについても扱いが軽いことから、下記のように4つの要素として修正すべきであると考えられる。

図 77、関係性の4つの要素



そして、企業内ではホンダの事例で見たように人々のモチベーションを刺激し維持させるためには、人間というものの理解が必要なのである。その一つ的手段としてゲーミフィケーションという手法なのである。

そのため、企業にはヒトに行動してもらうためにはヒトを理解するための人間的側面と効率化や複数の要因を理解し解決する合理的な側面の2面が必要となる。市民と企業人の2面性ということである。

前者が発展すると従業員を含めたステークホルダーへの納得が必要なのである。そして人の価値が多様化している現在においては、多様な人材を確保し、傾聴し、考えることが大切なのである。

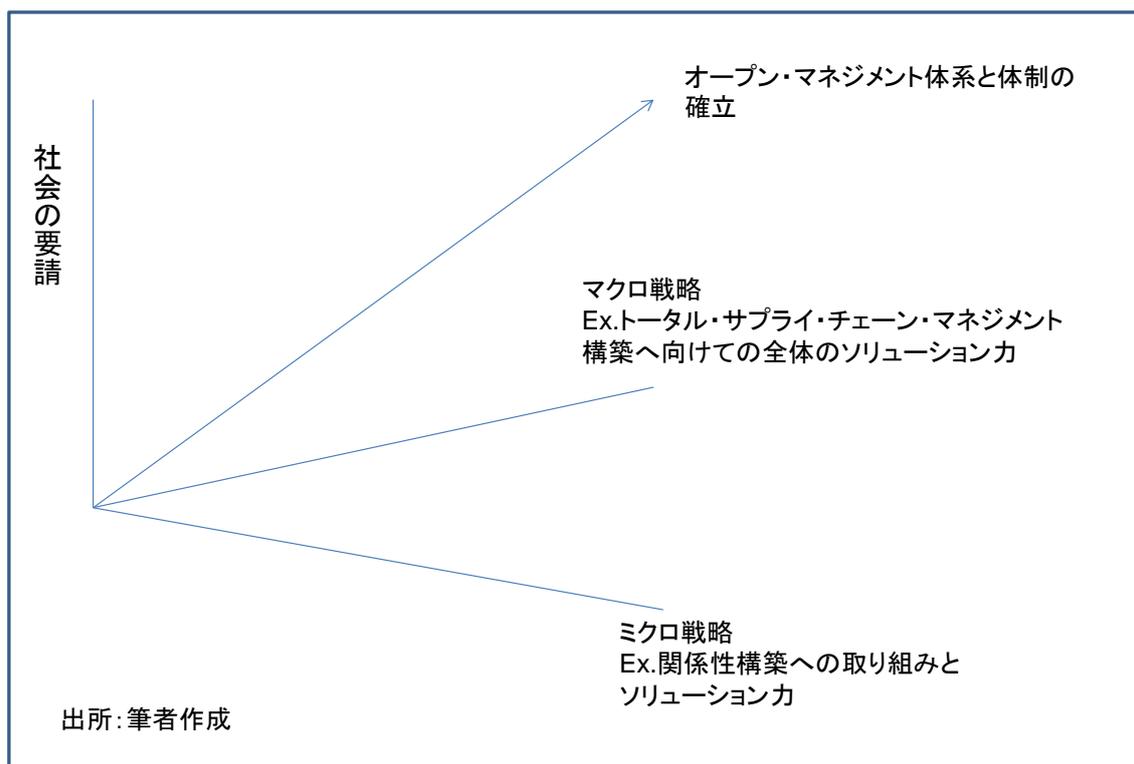
その形が企業、社会、ステークホルダーとの連携を含めたオープンな社会での適用が必要なのである。そして複雑な関係をひも解く努力が必要となる。

ゆえに NEC のように業界別の体制を作り効率化を進め、サービスの充実に努めることとなる。だが、一方でオタフクソースの CSR の取り組みのように社会性と企業倫理、人材育成のバランスをとった経営が必要であるのは言うまでもない。

そのような統合された企業は一種の総合芸術のようでもあるにも見える。その関係性を構築するものは、企業の属する個人個人のモラルであり、モチベーションの維持、実行においてのパートタイムマーケットを含めた全員参加の意識の重要性でもあり、サービスマーケティングのいうところの「約束」でありその実行であり、企業間において

の宇野の言う ABC マーケティングによる理解の向上であり、イノベーションの提供を含めた価値の提供であり、最終顧客まで含めた顧客志向であり、サプライ・チェーン上での利益の獲得と分配による財務の健全化、そして最後には環境までも視野に入れた全体の俯瞰を行いながら、自社のポジションに基づいたバランスの取れた同時多発的なマーケティングを実行する必要があるということになる。そして、コミュニケーションの変化も見逃せない。その結果の一つが株価への反映となるのである。そして忘れてはならないのは、社会との好循環を生み出す関係性の重要性なのである。

図 78、社会性と個人と組織の関係モデル



それぞれには、社会との要請として、環境問題、ステークホルダー、特に生産国に関する貧困の問題、消費者保護、各種法律や規制、価値の変化、国民総幸福量（Gross National Happiness、GNH）の変化や発展などがあげられ、企業の達成すべきマクロの因子としてはトータル・サプライチェーン・マネジメントの構築が中心となり、素材のトレーサビリティ（Traceability）、環境対策、イノベーションの提供、チャネル全体の利益を意識したスチュワード志向、従業員教育、BCP、BOP（ベース・オブ・ピラミッド、Base of the Pyramidの略）などが考えられる。そしてミクロの因子としては 2 社間の関係が中心となり、製品製造のスピード・品質、Just In Time、（一部の）プロセスイノベーションなどの提供、販売会社支援などがあげられるが、これらの因子については検証の余地があり今後の課題としたい。

企業において考える場合には、経済性ということが前提になるが、社会と企業の組織と個

人の関係を考えてポジショニングしてみると分かりやすいであろう。例えば起業したばかりの企業では、人的な関係や技術力などは従業員も少ないことから個人に依存している。そして取引先のニーズに応えようとする。だが、時間が経過すると事業の規模も拡大し従業員も増えてくると個人依存していると、個々人の力量の差が発生する。その差を埋めようとするのが組織である。上場して株などを公開すればなおさらであるが、社会的な影響力がでてくると当然のことながらステークホルダーとの関係が注目されてくる。当然のことながら段階的に専門性も上がってくることになる。当然のことだが、徐々にサプライ・チェーンでも影響力を及ぼすこととなる。重ねて言うが、個人の能力と組織の能力、そして社会性ということが企業にとって今後の重要な課題となっていくことだろう。

そして、基礎となることは自社の強みは何か、と考えることなのである。そして、顧客にとってよいことは何か、そして次の段階では、最終の顧客にとってのメリットは何か、社会にとってよい貢献できるのか、またそのために社会への関心を持った従業員への教育や支援による連携による、個の強みの育成、それらが連携できる組織作り、それをサービスマーケティングでは約束、価値という。そして、その約束の上に企業間の関係性モデルができ、ミクロ・マクロジレンマを超える連携が可能となる。そうすることで、真のトータル・サプライ・チェーンとなり、価値の連鎖がうまれてくるのである。そして、内部向けには細かく考え抜いて、大きなモデルになったときは複雑系が示唆するようにシンプルに考えることが大切なのである。

最後に

日本においてのいくつかの先進的な企業を見てきた。そこでの企業間の関係性を中心に最後にモデルの提言を行ったが、まだまだ優れた企業は存在している。

研究課題の展望として技術の進歩にともなうマーケティングの変化が考えられる。具体的にはオムニ・チャンネルに代表されるように、消費者接点の変化、別の言い方をすると購入とモノの受け取りの変化にともなう、情報と物流の変化である。このことは個別ニーズに沿った対応を求められることから生産するメーカーと流通の相互依存、さらに進むと一体化された状態にまで進化することが発生する可能性がある。そのような場合には新たな企業間の関係性が必要となることが考えられる。また、一方では省力化と人材不足が同時に発生することが考えられる。ミクロの観点から考えると、個別ニーズに対応するために、ロット生産から個別生産へ、そして生産性の向上のための省力化、そしてパーツとパーツの組み合わせの実行のためのモノの相互認証やスマート工場化が進むであろう。また、消費者にとっては電子マネーの決済も今よりいっそう進化し、どこでも購入したモノをどこでも受け取れるようなことがおき、物流や商流が大きく変化し、そのデータを活用したビッグデータの運用によりより利便性を高めることも予想され、その利用も今より大きく進むと考えられる。そのような状況が進みつつある現状を鑑みれば一部では人が不要になる一方で別の分野では人材の不足が生じることとなる。そのような時に企業間の関係性の観点からマーケティングがどのようにあるべきか、という大きな課題につきあたることは自明利である。このような内的・外的要因を検証し、精緻な経営戦略モデルを新たに構築する必要があると考える。また、その場合にはメーカーとしてのブランドをどのように位置づけ、構築していくのかという別の観点からの議論が必要となる。今後に残された課題に対する解決策の模索が必要なのである。

このことから本研究においても緒についたばかりなのである。自身の未熟さもあるが、今後もより広く深い研究が必要なのは言うまでもない。

本論の作成にあたり多くの方々からご支援をいただいた。特に凸版印刷（株）の元広報部長の渡辺幹夫様そして、ご紹介いただいた NEC CRM 本部 Web コミュニケーショングループ シニアマネジャーの田中滋子様 e マーケティンググループ主任の市川貴洋様には様々なお話やご紹介をいただいた。また、NEC フィールドディング株式会社 CS 経営推進本部 本部長の田中弘様、山本廣泰様、コーポレート・コミュニケーション部 主任の金田美由紀様環境に関してはエクベリ聡子様、マーケティング総合研究所の皆様そしてそこでのご講演を拝聴する機会を得た。プラス（株）代表取締役社長の今泉嘉久様、プラス（株）取締役コーポレート本部副本部長の江藤敏行様そして、プラス株式会社の取締役 ジョイントテックスカンパニー マーケティング本部長の浅野 紀美夫様、ジョイントテックスカンパニー CRM 部長の藤田京子様、タカノ株式会社の相談役である堀井朝運様、オタフクソース（株）代表取締役佐々木茂喜様などまだまだ数えきれない

そして、文京大学の鈴木理恵先生、日本大学の藤谷裕子先生、同じく井戸大輔先生、た

ちの Christian Grönroos の論文集の読書会に参加させていただき、マーケティングやサービスマーケティングについてのご指導をいただいた。また、博士前期課程でご指導いただき、2013年にお亡くなりになった元日本大学商学研究科教授の梅沢昌太郎先生には公私ともにお世話になった。

また、高千穂大学大学院教授の新津重幸先生のご指導には感謝してもきれない。

そして皆様へはこの場を借りて改めて感謝を申し上げたい。もちろん本論文についての責任は筆者にあることは言うまでもない。

引用文献

-
- iマイケル・D・ハット トーマス・W・スペイ 訳笠原栄一「産業財マーケティング・マネージメント」(株)白桃書房 2009年10月16日初版 P17
Michael D. Hutt Thomas W. Speh “*Business Marketing Management 8e*” South-Western 2004
- ii高島克義「生産財の取引戦略」(株)千倉書房 平成11年7月10日 第2版。P1
- iii前掲書。P3
- iv前書。P8
- v前書。P8
- vi前書。P11
- vii前書。P47-48
- viii前書。P275-276
- ix前書。P279
- x前書。P280
- xi前書。P281
- xiiクリストファー・ラブロック&ローレン・ライト 「サービスマーケティング原理」子宮路雅博監訳(株)白桃書房 2002年7月26日初版。P4
Christopher Lovelock ,Lauren Wright “*Principles of Service Marketing and Management* “ Person Education 1999
- xiii南千恵子「サービスマーケティング」『マーケティング』(株)有斐閣 2010年4月29日初版第1版発行 P571
- xivE.グメソン「リレーションシップ・マーケティング」訳者若林靖永 太田真治 崔容熏(株)中央経済社 2007年12月10日第1版第1刷。P22
Evert Gummesson “*Total relationship marketing second edition*” Butterworth-Heinemann 1999,2002
- xv前掲書。P28
- xvi前書。P37
- xvii前書。P37
- xviii前書。P38
- xix前書。P38
- xx前書。P38
- xxi前書。P39
- xxii前書。 P96-97
- xxiii前書。P206
- xxiv ティム・ジャクソン「インサイド・インテル」渡辺了介、弓削徹訳 (株)翔泳社 1998年4月30日初版第二版。P159
Tim Jackson “*Inside Intel*” Writers House Inc 1997
- xxv 前掲書。P171
- xxvi生井俊著「121Ware 解・体・新・書」NECメディアプロダクツ(株) 2001年9月29日初版第1刷。P3-4
- xxvii前掲書。P4

-
- xxviii前書。P24
xxix前書。P24
xxx 前書。P41
xxxi前書。P51
xxxii 前書。P51
xxxiii 前書。P52
xxxiv前書。163-164
xxxv <http://www.fielding.co.jp/info/rinen.html> 2012年6月14日
xxxvi高橋安弘「サービス品質革命」ダイヤモンド社2004年1月29日第1刷。P26
xxxvii前書。P139
xxxviii前書。P154
xxxix 前書。P156
xl 前書。P160
xli前書。P105
xlii前書。P178
xliii日経産業消費研究所「営業の革新 混迷の時代に求められる『強さの研究』」日本経済新聞社 1998年4月。P23
xlivC・グルンルース 監訳近藤宏一 訳蒲生智哉「北欧型サービス志向のマネージメント」(株)ミネヴィア書房 2013年6月15日初版第1版発行。P23-24
Christain Grönroos “*Service management and marketing Third Edition*” John Wiley & Sons , ltd 2006
xlv前掲書。P19
xlvi前書。P20
xlvii前書。P20
xlviii前書。P22-23
xlix前書。P23
l前書。P23
liChristain Grönroos “*In search of a new logic for marketing chapter 9 Relationship marketing process*”。P162
lii 前掲書。P162
liii前書。P162
liv前書。P162
lv前書。P162
lvi前書。P162
lvii前書。P164
lviii前書。P165
lix E.グメソン「リレーションシップ・マーケティング」訳者若林靖永 太田真治 崔容熏(株)中央経済社 2007年12月10日第1版第1刷。P9
Evert Gummesson “*Total relationship marketing second edition*” Butterworth-Heinemann 1999,2002
lx前掲書。P10

-
- lxi前書。P21
- lxii前書。P21
- lxiii前書。P145
- lxiv フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー「コトラー&ケラーのマーケティングマネージメント（第12版）」監訳者 恩蔵直人 訳者 月谷真紀（株）ピアソン・エデュケーション 2008年4月15日初版第1版発行。P601
Philip Kotler ,Kevin Lane Keller “*Marketing management*” Pearson Education 2006
- lxv 日経産業新聞 2012年7月20日。P24
- lxvi 日経産業新聞 2014年12月17日2
- lxvii バン・ミッタル、ジャグ・シェス「バリュースペース戦略」陶山計介、梅本春夫、北村秀実訳 ダイヤモンド社 2004年2月26日第1版発行。P8
Bunwari Mittal & Jagdish N. sheth “ValueSpece The McGraw-Hill companies 2001
- lxviii前掲書。P16
- lxix前書。P17
- lxx前書。P17
- lxxi前書。P19
- lxxii前書。P19
- lxxiii前書。P18
- lxxiv前書。P19
- lxxv Ian H Gordon “*Relationship Marketing*” John Wiley & Sons Canada, Ltd 1998.P297
- lxxvi 南千恵子「サプライ・チェーン・マネジメントとは」『マーケティング』(株)有斐閣 2010年4月29日初版第1版発行。P511
- lxxvii Xenophon Koufteros “*The effects of strategic supplier selection on buyer competitive performance in matched domains*” Journal of supply chain management volume 48 2012/4
- lxxviii マイケル・D・ハット トーマス・W・スペイ 訳笠原栄一「産業財マーケティング・マネージメント」。P218
- lxxix 前掲書。P341
- lxxx ギャリー・デービス 住谷宏、伊藤一、佐藤剛訳「トレード・マーケティング」同文館 平成8年9月11日初版発行。P2
Gary Davies “*Trade marketing strategy*” Paul Chapman Publishing 1993
- lxxxi前掲書。P55
- lxxxii前書。P61
- lxxxiii前書。P61
- lxxxiv前書。P194
- lxxxv前書。P197
- lxxxvi前書。P197-198
- lxxxvii前書。P198
- lxxxviii前書。P199
- lxxxix 新津重幸「グローバル化に対応するトータル・サプライ・チェーン戦略とデマンド・チェーン活性化」アジア研究5 高千穂大学アジア研究交流センター2006年3月31日。P291
- xc V・カステウーリ・ランガン 監訳小川孔輔 訳者小川浩孝「流通チャネルの転換戦略」ダイヤモンド社 2013年3月21日。P3
V.kasturi Ragan “*Transforming your go-market strategy*” Harvard business review press 2006
- xcii前掲書。P143-144

-
- xcii ジェームス・L・ヘスケット、W・アール・サッサー、レオナード・A・シュレンジャー
「バリュー・プロフィット・チェーン」山本昭二、小野謙司訳 日本経済新聞社 2004年
12月7日 第1版第1刷。P21-22
- James L. Hackett, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger “*The Value Profit Chain*”
The Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc
- xciii 前掲書。P23
- xciv 日本経済新聞社 日経産業消費研究所「営業の革新 混迷の時代に求められる『強さの
研究』」1998年4月。P23
- xcv http://www.plus.co.jp/finance/2012/2012business_report.pdf 2012年11月2日
- xcvi <http://www.plus.co.jp/news/100806.html> 2012年10月27日
- xcvii <https://www.plus.co.jp/news/110801.html> 2012年10月27日
- xcviii https://www.jointex.co.jp/corp_j.htm 2012年10月27日
- xcix 商業界 2012年4月号 (株) 商業界 2012年4月1日発行 p 65-66 を参照し、本荘修
二による2012年11月13日のITmedia エグゼクティブ勉強会での講演資料に合わせて一
部を筆者が修正をおこなった。
- c 本荘修二による2012年11月13日のITmedia エグゼクティブ勉強会での講演資料の一部
を筆者が修正をおこなった。
- ci 占部都美編著者「経営学辞典」(株) 中央経済社 平成5年11月10日第70版。P50
- cii エベレット・ロジャース「イノベーションの普及」三藤利雄訳 (株) 翔泳社 2007年10
月16日初版第1版。P16
- Everett M. Rogers “*Diffusion Innovations*” Free Press, a division of Simon & Shuster,
Inc 1995, 2003
- ciii ロバート・A・バーゲルマン、クレイトン・M・クリステンセン、スティーヴン・C・ウ
ィールライト編著「技術とイノベーションの戦略的マネジメント(上)」日本語版監修 青
島矢一、黒田光太郎、志賀俊宏、田辺孝二、出川通、和賀三和子 訳者 岡真由美。齊藤
裕一、中川泉、山本章子 (株) 承泳社 2007年7月30日 初版第1刷。P34
- civ エベレット・ロジャース「イノベーションの普及」。P17
- cv 前掲書。P17-18
- cvi 前書。P19
- cvii 前書。P21
- cviii 前書。P21
- cix ウィリアム・J・アバナシー、ジェームズ・M・アターボックス「産業イノベーションの
パターン」ロバート・A・バーゲルマン、クレイトン・M・クリステンセン、スティーヴン・
C・ウィールライト編著『技術とイノベーションの戦略的マネジメント(上)』日本語版
監修 青島矢一、黒田光太郎、志賀俊宏、田辺孝二、出川通、和賀三和子 訳者 岡真由
美。齊藤裕一、中川泉、山本章子 (株) 承泳社 2007年7月30日 初版第1刷。P220-221
- cx 前掲書。P221
- cxii 前書。P221
- cxiii 前書。P221
- cxiiii 前書。P221

-
- cxiv前書。P221
- cxv クレイトン・クリステンセン マイケル・レイナー 監訳玉田俊平太「イノベーションへの解」(株)翔泳社2008年7月15日初版第11刷。P157
- Clayton M. Christensen , Michel E ,Raynor “*The innovation’s Solution*” Harvard Business School Publishing Corporation 20003
- cxvi前掲書。P158
- cxvii前書。P172
- cxviii黒川文子「製品開発の組織能力」(株)中央経済社平成17年5月10日初版発行。P11
- cxix前掲書。P34
- cxx前書。P34
- cxxi前書。P16
- cxxii前書。P34
- cxxiii前書。P34
- cxxiv日本経済新聞地方経済面 長野1995年2月8日。P3
- cxv日経産業新聞 1985年7月16日。P5
- cxvii日本経済新聞地方経済面 長野1986年12月23日。P3
- cxviii日本経済新聞地方経済面 長野1986年12月24日。P3
- cxviiii日本経済新聞地方経済面 長野1986年12月24日。P3
- cxvix日経産業新聞1989年11月11日。P4
- cxv日本経済新聞地方経済面 長野1995年12月8日。P3
- cxvxi前掲書。P3
- cxvii前書。P3
- cxviii日経産業新聞2001年5月18日。P9
- cxviiii 堀井朝運「実践 中小企業の経営組織革新」(株)中央経済社2012年3月20日第1版第1刷。P2
- cxvix堀井朝運・柳孝一共著「実践 中小企業の新規事業開発」(株)中央経済2010年2月1日。P2-3
- cxvvi前書。P3
- cxvii前書。P3-4
- cxviii前書。P99-110までを筆者が抜粋してまとめた。
- cxvix日本経済新聞地方経済面 長野1999年7月28日。P3
- cxl新原浩朗「日本の優秀企業研究」日本経済新聞社 2003年11月27日1版5刷。P16
- cxli前掲書。P34
- cxlii前書。P98
- cxliiii前書。P124
- cxliv前書。P170
- cxlv前書。P192
- cxlvi前書。P222
- cxlvii松井憲一『ベンチャー・ビジネス「成功と失敗」の分岐点』ダイヤモンド社2004年2

-
- 月 11 日第 1 版。P202
- exlviii 日本経済新聞地方経済面 長野 1989 年 7 月 20 日。P3
- exlix マイカル E.ポーター 竹内弘高「日本の競争戦略」ダイヤモンド社 2000 年 5 月 20 日。
P213
- cl 前掲書。P281
- cli 前掲書。P281
- clii ケン・ピティン「体系グリーン・マーケティング」三上富三郎監訳 (株) 同友社 1993 年 10 月 15 日第 1 版。P5-7
- Ken Peattie “*Green Marketing*” Pitman Publishing ,London 1992
- cliii 前掲書 P7
- cliv 飯島伸子編著「環境社会学」(株) 有斐閣 2000 年 7 月 20 日初版第 10 刷 p19
- clv 西尾チヅル「エコロジカル・マーケティング」(株) 有斐閣 1999 年 12 月 25 日初版第 1 刷。P16
- clvi 大橋照枝「環境マーケティング」東洋経済新報 1998 年 7 月 10 日第 4 刷。P8
- clvii 鈴木理恵「環境とパッケージ」清野誠喜 梅沢昌太郎編著『パッケージド・アグロフード・マーケティング』(株) 白桃書房 2009 年 3 月 26 日初版。P115-117
- clviii 玄場公規「環境イノベーションと企業競争力」天野明弘、國部克彦、松村寛一郎、玄場公規編著『経営環境のイノベーション』生産性出版 2006 年 9 月 25 日第 1 版。P74
- clix 水尾順一「マーケティング倫理」(株) 中央経済社 2002 年 10 月 1 日第 4 刷 P2
- clx 前掲書 P2-3
- clxi 前書 P3-4
- clxii 前書 P18
- clxiii 前書 P18
- clxiv 前書 P18-19
- clxv 前書 P19-20
- clxvi 前書 P26
- clxvii 前書 P103
- clxviii 前書 P106
- clxix 前書 P249
- clxx 大須賀明「環境とマーケティング」(株) 晃洋書房 2000 年 6 月 10 日初版 P152
- clxxi <http://www.lifestudies.org/jp/deep01.htm> 2013 年 2 月 25 日
- 森岡正博 小原秀雄監修『環境思想の系譜・3』東海大学出版会 1995 年 5 月 106-116 頁を上記のホームページに掲載している。
- clxxii 尾崎和彦「ディープ・エコロジーの原郷」p4-p7
- clxxiii D.マクレガー「企業の人間的側面(新版)」訳高橋達男 産業能率短期大学出版部 1977 年 8 月 15 日新訳 23 版。P15
- Douglas McGergor “*The human side of enterprise*” McGraw-Hill Inc., New York 1960
- clxxiv 日経産業新聞、2011/10/04。P20
- clxxv http://business.mri.co.jp/abc_hp/colum/vol094.html 2012 年 10 月 2 日
- clxxvi <http://www.honda.co.jp/news/2013/c130912.html> 2013 年 12 月 16 日
- clxxvii <http://www.honda.co.jp/environment/report/global/ghg/> 2013 年 11 月 16 日
- clxxviii <http://www.honda.co.jp/environment/report/direction/top/> 2013 年 12 月 14 日
- clxxix <http://www.honda.co.jp/environment/report/global/structure/> 2013 年 12 月 14 日
- clxxx 同上
- clxxxi <http://www.honda.co.jp/environment/report/direction/approach/> 2013 年 12 月 14

- 日
- clxxxii <http://www.honda.co.jp/environment/report/direction/pursuing/triple/> 2013年12月14日
- clxxxiii <http://www.honda.co.jp/environment/report/direction/progress/co2/> 2013年12月14日
- clxxxiv <http://www.honda.co.jp/environment/report/direction/progress/corp/> 2013年12月14日
- clxxxv <http://www.honda.co.jp/environment/report/global/region/> 2013年12月14日
- clxxxvi <http://www.honda.co.jp/environment/report/japan/structure/> 2013年12月14日
- clxxxvii <http://www.honda.co.jp/environment/report/japan/structure/education/> 2013年12月14日
- clxxxviii <http://www.honda.co.jp/environment/report/japan/structure/education/>
- clxxxix <http://kotobank.jp/word/%E3%82%B2%E3%83%BC%E3%83%9F%E3%83%95%E3%82%A3%E3%82%B1%E3%83%BC%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3?dic=daijisen&oid=25439700> 2013年2月17日
- exc 梅沢昌太郎編著 「マーケティング流通戦略」(株)白桃書房 2001年4月26日初版。PV
- exci 前掲書。PV
- excii 前書。PV
- exciii 前書。PV
- exciv 前書。PV
- excv 前書。Pv-vi
- excvi 須賀明「環境とマーケティング」(株)晃洋書房2000年6月10日初版 P68
- excvii D.マグレガー「企業の人間的側面(新版)」訳高橋達男 産業能率短期大学出版部1977年8月15日新訳23版。P65
- Douglas McGergor “*The human side of enterprise*” McGraw-Hill Inc., New York 1960
- excviii ヨハン・ホイジンガ 高橋英夫訳「ホモ・ルーデンス 人類文化と遊戯」昭和46年9月3日初版発行 昭和53年4月15日 第15版 中央公論社 Johan Huizinga “*Homo Ludens*”。P22
- excix 前掲書。P23
- ec 前書。P24
- eci 前書。P24
- ecii 前書。P24
- eciii 前書。P26
- eciv 前書。P27-28
- ecv 前書。P32
- ecvi 前書。P32
- ecvii 前書。P96
- ecviii 阿部郁雄「戦略的マーケティング」梅沢昌太郎編『現代商業学』慶応義塾大学出版会2010年11月5日。P157
- ecix Giuho Cainelli, Massimiliano Mazzanti, Roberto Zoboki « *Environment performance, manufacturing sectors and firm growth: structural factors and dynamic relationships* “Environmental Economics and Policy studies Volume 15 Number 4

2013 。 p384

ccx Chistian Homburg , Marcel Stierl , Sandy D. Jap “ *Corporate social responsibility in business to business markets ; How organization customers account for supplier corporate social responsibility* “ *Journal of marketing* november 2013 volume 77 number 6 。 P66

ccxi <http://omotenashi-keiei.go.jp/kigyousen/> 2014年6月6日

ccxii 日本経済新聞 地方経済面 中国B、 2006年9月22日。 P35

ccxiii オタフクグループ社会活動報告書。 P5

ccxiv 日本経済新聞 地方経済面 中国B、 2010年10月29日。 P35

ccxv 日本経済新聞 地方経済面 広島 2001年2月17日。 P23

ccxvi 占部都美編著「経営学辞典」(株)中央経済社平成5年11月10日第70刷発行。 P34

ccxvii 前掲書。 P34-35

ccxviii 前書。 P34-35

ccxix 和田充夫「関係性マーケティングの構図」(株)有斐閣 1998年11月10日第1刷発行。 P98

ccxx 前掲書。 P98-99

ccxxi 前書。 P99

ccxxii 前書。 P99-100

ccxxiii 前書。 P100

ccxxiv 前書。 P101

ccxxv 前書。 P102

ccxxvi 前書。 P102-103

ccxxvii 前書。 P103

ccxxviii 株式会社フランソアのホームページより

<http://www.francois.co.jp/company/profile/outline.html> 2014年5月22日

ccxxix 和田充夫「関係性マーケティングの構図」。 P119

ccxxx 前書。 P119

ccxxxi 前書。 P121-122

ccxxxii 前書。 P122

ccxxxiii 前書。 P123

ccxxxiv 前書。 P123

ccxxxv 前書。 P123-124

ccxxxvi 前書。 P124

ccxxxvii 前書。 P125

ccxxxviii 前書。 P125-126

ccxxxix 前書。 P126

ccxl 前書。 P130

ccxli 前書。 P130-131

ccxlii 前書。 P133

ccxliii前書。 P135
ccxliv前書。 P138
ccxlv前書。 P139
ccxlvii新津重幸「ソリューション型営業戦略革新とマーケティング戦略革新」 柏木重秋編『現代マーケティングの革新と課題』 東海大学出版会 2005年3月31日第1版第1刷。P198
ccxlviii前掲書。 P198
ccxlviii前書。 P198-200
ccxlix前書。 P200
cel前書。 P201
celi前書。 P201
celii前書。 P201
celiii前書。 P201-202
celiv前書。 P204
celv P204-205
celvi前書。 新津重幸「第23期企業間ネットワーク研究会資料」。 P17
celvii Michael D. Hutt Thomas W. Speh “*Business Marketing Management : B2B 10 e* South-Western 2010 ,2007 。 P136
celviii前掲書。 P136-p137
celix前書。 P137
celx前書。 P137
celxi 前書。 P139
celxii 前書 。 p294
celxiii 前書。 P294
celxiv 前書。 P331
celxv 前書。 P409
celxvi 前書。 P410
celxvii 前書。 P410
celxviii 井口理「戦略PRの本質」発行所、眞人堂（株） 発売、（株）朝日新聞出版 2013年6月30日第1刷。 P12
celxix前掲書。 P12
celxx <http://www.bosch.co.jp/press/rbjp-1311-21/> 2014年7月4日
celxxi小川紘一「オープン&クローズ戦略」（株）翔泳社 2014年2月3日 初版第1刷。 P13
celxxii前掲書。 P62
celxxiii前書。 P224
celxxiv前書。 P225
celxxv前書。 P336
celxxvi前書。 P337
celxxvii ロバート・アクセルロッド、ウィル・ミッチェル、ロバート・E・トーマス、D・スコット、エアルト・ブルーデラー「標準化の設定 標準設定同盟における連携の形成」

ロバート・アクセルロッド 監訳寺島隆雄 翻訳奥田栄、木島恭一、高木靖夫、出口弘、寺島隆雄、根来龍之 『対立の協調の科学』ダイヤモンド社 2003年6月5日。P3

“Coalition formation in standard-setting alliance,” management science 41 (Sept,1995) :
The institute of operations research and the management science (informs),2 Charles street, suite 300 providence Robert Axelrod “The complexity of cooperation” Princeton university press 1997

cclxxviii前掲書。P3

cclxxix前書。P4

cclxxx前書。P5

cclxxxi前書。P5

cclxxxii前書。P129

cclxxxiii前書。P129

cclxxxiv前書 P129-130

cclxxxv前書。P130

cclxxxvi前書。P131

cclxxxvii前書。P131

cclxxxviii前書。P133

cclxxxix前書。P146

ccxc前書。P150

ccxci前書。P152-153

ccxcii前書。P153

ccxciii前書。P154

ccxciv前書。P154

ccxcv前書。P154

ccxcvi日経ヴェリタス第331号2014年7月13日～19日2014年7月13日発行日本経済新聞社。P1

ccxcvii前掲書。P1

ccxcviiiジョン・マッキー、ラジェンドラ・シソーディア「世界でいちばん大切にしたい会社」(株)翔泳社2014年4月17日。P193

John Mackey, Rajendra Sisodia “Conscious Capitalism” Harvard Business School Press 2013

ccxcix前掲書。P193

ccc アルバート＝ラズロ・バラバシ 青木薫訳「新ネットワーク思考」日本放送出版協会2002年12月20日第1版。P303

Ailbert-La'sazlo' Baraba'si “The new science of networks” 2002

ccci読売新聞2014年5月24日 第13版。P8

cccii日経産業新聞2014年6月27日。P21

cciii 入山章栄「世界の経営学者はいま何を考えているのか」英治出版（株）2012年12月25日第1版第5刷。P172-173

cciv 前掲書。P173

参考文献

クリス・アンダーソン「ロングテール」篠森ゆりこ訳（株）早川書房 2006年9月30日初版

Chris Anderson "The long tail"

クレイトン・クリステンセン マイケル・レイナー「イノベーションの解」(株)翔泳社 2008年7月15日初版第11刷

Clayton M. Christensen Michael E. Raynor "*The innovation's solution*" Harvard Business School Publishing Coporation 2003

H. イゴール・アンゾフ 「戦略経営論（新訳）」 監訳者中村元一 （株）中央経済社 2007年7月10日第1刷第1版

H. Igor Anzoff "*Strategic Management ,Classic Edition*" Macmillan Publishers Limited 1979 2007

ジョン R. ロシター スティーブ・ベルマン「戦略的マーケティング・コミュニケーション IMC の理論と実際」監訳者 岸志津江（株）等級エージェンシー出版部 2009年4月16日第1版第1刷

John R . Rossiter and Steven Belman "*Marketing communications : Theory and application*" Pearson Austoralia Grop Pty ltd,

カール・ポランニー「経済の文明史」玉野芳郎・平野健一郎編訳（株）筑摩書房 2003年6月10日第1刷

Karl Polanyi

ドラッガー「イノベーションと企業家精神」監訳者小林宏治 ダイヤモンド社 1986年6月20日初版第10刷

Peter F. Drucker "*Innovation and enterprneurship*" Harper & Row. Publishres 1985 P.F.

ロバート・スペクター パトリック・D・マッカーシー 「ノードストローム・ウェイ」監訳者山本鑽 訳者犬飼みずほ日本経済新聞社 1996年12月6日第1版第2刷

Robert Spector and Patrick D. McCarthy "*The nordstrom way*" John wiley & son ,inc . 1995

ロラン・バルト「映像の修辞学」蓮見重彦 杉本紀子訳 （株）筑摩書房 2005年9月10日第1版

Roland Barthes

オドア・レビット「T.レビット マーケティング論」有賀優子 D I AMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 ダイヤモンド出版 2007年11月1日第1版

Theodore Levitt "*Harvard Busness review anthology T. Levitt on marketing*" Harvard Business school press 1956,1958,1960,1963,1965-70,1972,1974-1980,1981,1993,2001 セ

トム・ダンカン サンドラ・モリアルティ「ブランド価値を高める統合型マーケティング戦略」訳者有賀勝ダイヤモンド社 1999年8月26日 初版

Tom Duncan and Sandra Moriarty "*Driving brand value*" The McGraw-Hill Companies,inc 1997

DNP 創発マーケティング研究会 井関利明 山川悟 新井範子 上原征彦「創発するマーケティング」日経 BP 企画 2008年3月17日初版第1刷

浅井慶三郎「サービスとマーケティング」同文館出版(株) 2000年1月20日初版

荒川一博「文化経済学」(株) 文藝春秋 2000年6月20日第1版

今村英明「法人営業力を鍛える」東洋経済新報社 2007年2月13日第5刷

今村仁司「貨幣とは何だろうか」(株) 筑摩書房 1999年9月20日第1版

内田隆三「社会学を学ぶ」(株) 筑摩書房 2005年5月10日第2版

小川孔輔「マーケティング入門」日本経済新聞社出版社 2009年7月24日第1版第1刷

片平秀貴「ブランド・エンジニアリング」日経 BP 社 2003年1月14日第1版第1刷

清水公一「広告の理論と戦略第9版」(株) 創成社 2000年4月18日第9版

清水公一「広告の理論と戦略第9版」(株) 創成社 2000年4月18日第9版

高橋昭夫「現代商品知覚論」(株) 同文館 2004年3月1日第3刷

蓼沼智行 「イノベーションと流通構造の国際的变化」(有) 時潮社 2010年3月25日第1版第1刷

西山賢一「複雑系としての経済」日本放送出版協会 1997年8月25日第1刷

日本オラクル株式会社 監修者 藤本直樹 竹村慎輔 袖木輝久「オラクルの CRM 戦略」(株) オーム社 2001年4月25日第1版第1刷

服部隆幸 藤本直樹「製造業 CRM」日刊工業新聞社 2004年6月30日 初版第1刷

的場昭弘「超訳資本論」祥伝社 2008年6月15日初版第5刷

見田宗介「社会学入門」(株) 岩波書店 2006年4月20日第1版

山岸俊男「社会的ジレンマ」PHP 出版 2000年7月5日第1版第1刷

山岸俊男「社会的ジレンマのしくみ」(株) サイエンス社 1999年12月10日初版第8刷

山本哲士 新版「ホスピタリティー原論 哲学と経済の新設計」文化科学高等研究所 2008年3月20日

余田拓郎 首藤明敏編著者 「B to B ブランディング」2007年12月7日第1版2刷

余田拓郎 首藤明敏編著者 「実践 B to B マーケティング」東洋経済新報社 2013年12月19日初版

余田拓郎「カスタマー・リレーションの戦略理論」(株) 白桃書房 2000年5月16日初版

寄本勝美「ごみとリサイクル」(株) 岩波書店 2001年2月5日第21刷

