

# “顧客創造”を入口に 成長の仕組みづくりを目指せ



慶應義塾大学名誉教授  
公益社団法人日本マーケティング  
協会理事長

## 嶋口 充輝氏に聞く

低成長から抜け出せない日本市場で、企業が成長していくには何が必要なのか。良いものを安く作れば売れた時代が終わり、企業は顧客ニーズをどのようにとらえ、仕組みをつくれればいいのか。

日本マーケティング協会理事長で、日本のマーケティングの第一人者である嶋口充輝氏にマーケティングの発想から、現状を突破するためのヒントをうかがった。

事業を形態ではなく、  
機能としてとらえる

**榎館** かつて、日本製品が世界を席捲した時代もありましたが、日本経済は現在、低成長の状態からなかなか抜け出せない状況です。こうした現状を打破するためにも、もう一度マーケティングの発想が経営に携わる人にヒントを与えてくれるのではないかと思います。先生は60年代にマーケティング発祥の地、米国に留学されマーケティングを学ばれてきましたが、まず、どのような経緯からマーケティングを専攻されるようになったのか、お聞かせください。

**嶋口** 私が慶應義塾大学経済学部4年のときにフルブライト奨学金をいただき米国に留学することが決まりましたが、経済学を学んでもしよ  
うがないという気持ちがあり、それでは本場でビジネスを勉強しようとして決めて、当時、日本のマーケティングの第一人者である村田昭治先生のゼミに入れていただきました。

その折に、マーケティングのエッセンスとはこういうものかと開眼させてくれたのが、ハーバード大学教授のセオドア・レビットという人が書いた「マーケティング近視眼 (marketing



Interviewer  
京都総合経済研究所  
取締役調査部長  
榎館 孝寿

myopia)」という論文でした。その後、何人かの研究者にどういう経緯でマーケティングを勉強するようになったのかと聞いてみたら、やはりレビットに影響されたという。

レビットの論文は、経営・マーケティングの本質とはお客さんの視点で考えることだということを確認に打ち出していた。その点で経営学の大家であるピーター・ドラッカーの発想とかかわりがあるのではないかと思います。レビットは企業の衰退はなぜ起きるのかという問題意識をもつて、かつて隆盛を極めたものの60年代当時、衰退していった米国の鉄道産業とハリウッドの映画産業を取り上げました。鉄道産業も映画産業も市場が飽和したからではなく、事業者が近視眼に陥り、経営を誤ったために衰退したということです。

どういふことかというところ、鉄道産業は自分たちの事業を近視眼的に鉄道事業としてしかとらえなかったし、映画産業は映画事業としてしかとらえなかった。しかし、人々が鉄道や映画に求めていたのはトランスポートーション、輸送事業であり、娯楽事業だったというのです。その時代、人々が求めた輸送手段として、たまたま鉄道が最も効率が良かったから、求めていた娯楽の中では当時、映画が先端的でおもしろかったから、成長産業になったにすぎない。そして、鉄道は輸送事業であり、映画は娯楽事業であるというように本質をとらえなければ、どんな事業でも短期的に終わってしまうと結論しています。

現代風に言い換えれば、形態的発想と機能的発想ということになるでしょう。事業とはみんな

な形があるものであり、鉄道事業者や映画事業者は事業を形態としてしかとらえず、事業は未来永劫に続くものと考えました。しかし、鉄道事業を抽象的に機能的発想からとらえると輸送事業の機能を満たす形態がたまたま鉄道だったにすぎない。時代とともに輸送の形態はどんどん変化して、自家用車が、レンタカーが出てくる。あるいは長距離バスや航空機がと、いくらかでも取って代われる輸送手段が出てきます。だから、我々は事業を考えるとときに、現在、隆盛を極めているかにも見える事業とはどんな機能を満たしているのかに注意してみても必要があります。

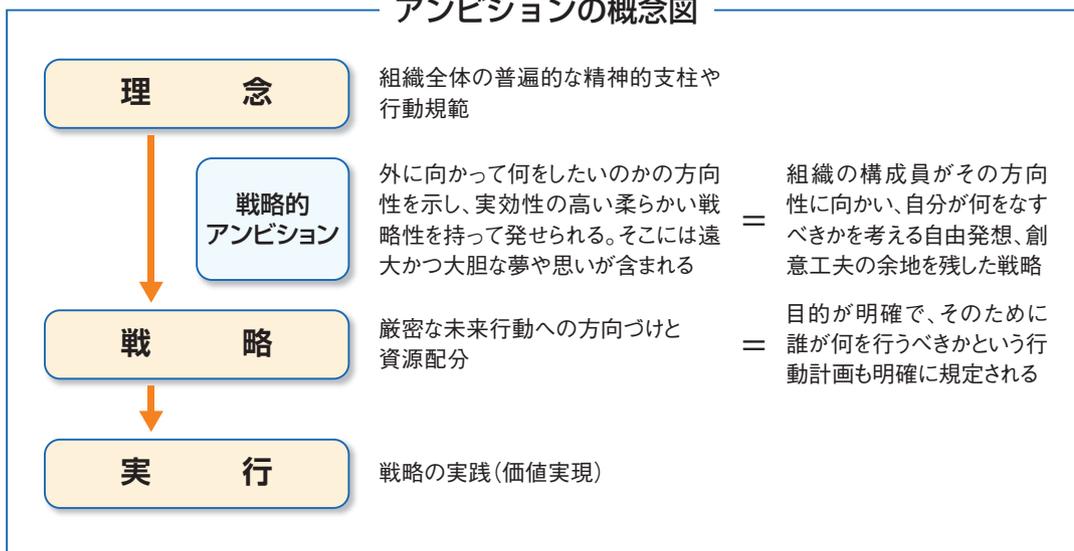
おっしゃるように日本は戦後、素晴らしい経済成長をとげてきたが、現在は元気がありません。だからこそ、いま、一つの成功した事業の形態が未来永劫に成長し続けるという発想から離れて、事業の本質を考えることが必要になっているのではないのでしょうか。そこから新たな事業の形態を見つけ、これをイノベーションにつなげていく。そんな抽象的な視点で事業をとらえかえしてみる必要があります。

### 経営者はアンビションを社員に示せ

**楢館** 現在の事業を機能から考えると、別の道も開ける。マーケティングの起点に立ち帰って、考える必要があるということですね。そうした視点から、最近の事業経営について、中小企業も含めて何かお気づきの点がございますか。

**嶋口** 私は企業を規模で区分けすることが好きではなくて、大きかろうが小さかろうが経営に

### アンビションの概念図



については同じだと思います。しかし、中小企業は中小なりの制約があることも考慮しなければなりません。ただ大企業、中小企業を問わず、現在の企業を見ていると大きなビジョンがありませんね。成功した企業には常に、「こうした



嶋口 充輝 (しまぐち みつあき)

1967年慶應義塾大学経済学部卒業。1975年慶應義塾大学、ミシガン州立大学の両大学院修士・博士課程修了後、経営学博士号 (Ph.D.) を取得。慶應義塾大学助教授を経て、1986年同大学大学院経営管理研究科教授。2007年同大学名誉教授および法政大学経営大学院教授。この間、ルーベン大学 (ベルギー)、ウェスタン・オンタリオ大学 (カナダ)、モスクワ大学 (ロシア)、青山学院大学、早稲田大学等の客員教授を歴任。数社の社外取締役、企業顧問を兼ねる。現在、慶應義塾大学名誉教授、公益社団法人日本マーケティング協会理事長 (代表理事)、嘉悦大学大学院 (ビジネス創造研究科博士課程担当) 教授。主な著書に、『統合マーケティング』(日本経済新聞出版社、1986年)、『顧客満足型マーケティングの構図』(有斐閣、1994年)、『仕組み革新の時代』(有斐閣、編著、2004年) など。

いとの強い思い、意図」が存在する。この思いを会社の内にも外にも戦略性をもったワードで表すべきと思います。私はこれを「アンビション」と呼んでいます。クラーク博士が言った「Boys, be ambitious!」と同じ意味で、大志とか夢、高邁な目的意識を意味します。これを皆がイメージできる言葉で表す。目標となる「絵姿」を示す必要があります。事業経営にとってはまず、自分たちの大きなビジョンなり将来の姿を描いて、それに対して向かっていくことが王道だと思います。日本では最近、大きなアンビションが出ていない。昔はありました。本田宗一郎さんが二輪から四輪に行くときに、まだ早いと言われたが、我々はいずれ航空機までやるのだという大きな志がありました。池田勇人首相の10年で所得を2倍にするという「所得倍増計画」もそうです。最近は何の政策でも経済を再生するとかいうように、夢がない。総じて小粒になってきました。だから、中小企業よ、

大志をいだけ！と言いたいですね。規模の大小ではなく、自分たちこそ、将来の躍進企業であると志を掲げてほしいですね。夢や志に向かい、自分たちの限られた経営資源を寄せて、イノベーションしていく。

のでも経営者がそういうメッセージを社員に示すことが大事です。経営者はリーダーですから、組織の方向性を示さなければいけない。私は「戦略的アンビション」と言っていますが、あれもやろうこれもやろうではなく、自分たちの経営資源を勘案し、まさに選択と集中で方向性を打ち出していく。昔は「日本経済に寄与する」とか理念で済んでいましたが、それでは抽象的すぎます。リスクをかけて戦略を語り、こういう方向に行くと示すことが現代の事業リーダーの役割です。

## 経営の本質とは顧客創造

### 榎館

そうした戦略を展開するときにはマーケティングが心得ておくことがありますが。

### 嶋口

先ほどドラッカーさんの話が出ましたが、マーケティングの役割はお客さんに密着して需要を創造し、そこに向けて果敢にイノベーション

を起こすことです。顧客基盤がなくなったら事業は成り立ちません。だからイノベーションとマーケティングという事業の二大機能を動員することで、まず顧客基盤を創ることです。ドラッカーさんは、「経営の本質とは顧客創造だ」と言っています。事業とは入り口で顧客基盤を創り、そこにヒト・モノ・カネ等を寄せていって、結果として出口に利潤が出てくる。これができなければ事業は成り立ちません。かつての経営学はトヨタ自動車(株)の看板方式のように科学的生産管理をどうするかといった内部の問題が中心になりがちです。それはそれで重要なのですが、経営全体を考えたときに、お客さんがいなければ事業が成立しないのですから、経営学にとっても実際の事業経営でも、顧客創造こそが基盤中の基盤ということになります。

昔はお客さんがたくさんいましたから、製品を作れば黙っていても売れました。しかし今は違います。まず、お客さんの視点から発想して、仕組みを作らなければいけません。そして、組織ぐるみで果敢に出ていって利潤を得ていく。先ほどから言っているように、そういうことを明確に打ち出したのが経営マーケティング理論の第一人者であるドラッカーさんでした。現代のマーケティング理論の第一人者であるフィリップ・コトラーさんが来日した折に会って話しましたが、88歳になるあのコトラーさんがドラッカーさんのことを尊敬していることがわかりました。10年ほど前、ドラッカーさんに会ったときには震えたと言うのですから。

私もドラッカーさんには個人的に何回かお会いしています。なかでもいちばん印象に残って

いるのは最初のコンサルテーションの話でした。彼は戦争中にドイツから米国に渡り、苦勞しながら経済記者やコンサルタントを経て経営学者になった人ですが、その最初のコンサルテーションの対象が有名な靴の小売店だったそうです。成長が鈍化しているので事業運営のどこが悪いのか探ってほしいとオーナーから依頼された。そこで彼はその小売店に数か月間詰めてつぶさに検証しましたが、欠点が見つからない。

店の構えはブランドに恥じないものだし、ディスプレイも素晴らしし、店員の対応も爽やかで、すべて完璧。この素晴らしい事業経営のどこに欠点があるのかと悩んでいる中で、あるとき、閃いたというのです。確かに完璧に近いが、社員の人たちにインタビューしてただ一つだけまったく出てこない話題があった。誰も、お客さんの存在について触れなかったということです。つまり、靴の品質とはこうあるべきであり、ディスプレイはこうすべきであり、伝統のある靴屋の店構えはこうでという話ばかりで、肝心の靴を買いに来るお客さんはどういう人が来て、どういう買い方をするか、一言もなかった。そこでドラッカーさんは、どういうお客さんがどういう買い方をして、どんな質問をするのか。製品やサービスを買ってくれるお客さんを見て、そこから事業モデルを発想しなければいけないと進言した。最初は高級な靴の小売店だというプライドがあるから、そんなことは問題外だという反応でした。自分たちは靴のプロであり、お客さんの考え方など気にもかけずに、自分たちが靴についてお客さんに教育するよう

なつもりで、売っている。ところが、お客さん

の視点からの発想に事業を転換すると、業績が大きく改善され、ドラッカーさん自身においてもこれがコンサルの成功第一弾になったということです。

企業というのは組織が大きくなったり、伝統を誇ったりするようになると、えてして自己中心になるのです。そこで、効率を高めて利益を出していいこうという発想になる。しかし、このような自己中心型の、製品を出せば売れるという時代は終わりました。だから、私は顧客視点の重要性を説いたドラッカーさん、レビットさん、コトラーさんあたりがマーケティング型経営についての啓蒙を続けてきた教育者であると思っています。

## 生産者、メーカーにも 商人的発想が必要

**榎館** そうした社会、市場の変化を見誤り、良い製品を作れば必ず売れると考えている経営者の方はまだまだ多く見かけますね。製品のガラパゴス化が起さる要因もそんなところにあるのでしょうか。

**嶋口** 良いものって、誰にとつて良いものなのか。昔の良いものは自分たちのようなその道のプロにとつて良いものだった。だから、良いものとは売り手の自己流の価値に根差した高品質で堅牢な商品でした。いま、お客さんが良いと言うものを、プロの人たちはあんなくならないものと思うかもしれないが、お客さんが求めるものはつねに良いものと受け止めることが大事です。もちろん製品需要に持続性がなければダメ

ですが。ただ、すべての消費者を満足させるというのは一企業では難しいのが現実です。だからこそ、経営者は顧客ターゲットを決めて、そこに合うものを出していく。しかし、そこでもお客さんの発想を取り入れていくことが大事になります。市場というのは、昔から千客万来といいますが、お客さんをベースに考えること。マーケティングというのは、その千客万来づくりをするということです。千人のお客さんが10回ずつ足を運んでくれれば万来になる。だからお客さんのニーズをとらえ、お客さんとのリレーションシップを構築する。その仕組みを考えると、マーケティングです。ビジネスというのは商人的発想なのです。商人はお客さんを立てて、自分たちは二の次に考える。いまは生産者、メーカーであつても商人的発想を取り入れていかなければなりません。

## 中小企業こそAI、 IoTなど革新技術を取り込め

**榎館** 京都は世界的なハイテク企業がある一方、多くの中小企業が立地しています。市場が変化するなかで、中小企業の経営者に何かアドバイスがございませうか。

**嶋口** 一つは繰り返しになりますが、規模の大小にかかわらずアンビションを大きく明確に掲げ、自社の経営資源をうまく寄せて、目標に向かっていったきたいということ。もう一つは、そうした目標に向かって具体的に政策、戦略を練るときに、昔は品質が良いとか、価格が安いとか、単発で特色を打ち出すことによって成長

の起爆剤となりましたが、いまは仕組みの時代です。私は「仕組み革新」と言っていますが、アンビションに向けて全体の仕組みをしっかり構築する。ビジネスモデルと言ってもいいですが、規模が小さければ小さいなりに良い仕組みを作り、全体の政策をその仕組みを通じて実行していく。その方が事業の特色も出るし、お客さんにもブランドを訴求しやすいはずです。

それから三つ目もやはり規模に関係なくですが、AIやIoTなど最近、技術革新が進んでいる情報技術を事業に取り入れるということです。情報技術の可能性が広がるなか、伝統的な企業であってもIoTに関係がない企業であっても相当真剣に取り組まなければならないと思います。私がお会いする経営者の方たちにも「AIだIoTだと言うが人間にしかできないことがたくさんあるよ」とおっしゃる方がいます。それはそれで一つの見方ではありますが、私はAIやIoTにできないことはないというぐらいの発想で取り組んだ方がいいと思います。人間というのは新たな進歩に対して、否定的になりがちです。しかし、AIやIoT機器の能力には限界がないという発想で物事を見ていくと、いまよりワンステップ上のビジョンが描けます。ある雑誌で東京大学のAI研究者である中島秀之さんと対談したことがあります。その後、人間の仕事はどんどんAIに置き換えられていくと感じました。そうした技術を抵抗感をいだきながら導入するよりも、受け入れ感をもって積極的に導入した方がいいと思います。進歩や発展は新しいものに対してネガティブな見方をする人たちより、プロアクティブな人たち

から生まれます。

Amazon.comの台頭も、その良い例だと思います。米国で最も優れたマーケティング企業を表彰するマーケター・オブ・ザ・イヤーというアワードがあり、GEやGMという米国を代表する企業が歴代選ばれていますが、その2000年のマーケター・オブ・ザ・イヤーにAmazonが選ばれた。ところがAmazonはその時点で赤字会社であり、赤字会社が選ばれた前例はありませんでした。米国にはバーンズ&ノーブルという米国最大の書店チェーンがあり、本来はこちらが選ばれてしかるべきという議論があったようです。しかし、そのとき、Amazonが選ばれた理由はすでにネットでお客

さんを確保し、24時間オープンしているなど、成長力の潜在性の高さが評価された。いまは赤字だから、小規模だからなどという発想は捨てなければなりません。小さいからこそ未来のポテンシャルが高いと思った方がいい。そういう可能性が広がる時代になったのです。

## 研究者とビジネスパーソンの間の垣根をなくす

**檜館** たしかにAmazonのジャンルを超えた飛躍的な戦略は目をみはるものがありますね。ところで、先生はマーケティングの本質は「成長の仕組みをどう作るか」にあるとし、ドラッ

### Japan Marketing Academy

日本マーケティング学会

Join us

↓ ログイン

会員登録の完了や、得意書の発行などができます。

↓ 入会申し込み

入会についての詳細はこちらから。

Member

1916名

Academic 34% Practitioner 66%

Man 75% Woman 25%

公式facebookページ

ビジョン

探求と創発。  
挑戦しつづけることを、やめてはいけない。  
マーケティングが生む答えは、日々、変わりつづけるものだから。  
創発し、磨きあうことを、避けてはいけない。  
研究者と実務者、それぞれがそれぞれのMarketing Heartを持ち寄り、  
世界トップクラスのマーケティング力を培っていく。  
そんなビジョンを全員が描ける場所が、必要だと思う。  
私たちは、日本マーケティング学会です。

日本マーケティング学会のHP



学会設立総会への出席者(2012年8月) 写真提供:日本マーケティング協会

カーの経営学は実践経営であり、実務の人たちに理解してもらおうだけでなく、共感を得られなければいけないとおっしゃっています。その意味からも、先生が理事長を務められる公益社団法人日本マーケティング協会が設立された「日本マーケティング学会」は画期的な学会だと聞いております。

**嶋口** 学会というのとはもとと大学や研究所の先生たちの会で、一般のビジネスパーソンにとって敷居が高かった。学会員になるには論文の数だとか、博士課程を出ているかどうかなどが問われ、いわば先生たちの世界の中でやっていました。第三者的な客観的視点でといっても、アカデミックな発想には限界があり、もうそういう時代ではありません。ビジネスの実務の世界と気楽な交流ができる会ができないかという声は昔からあった。こんなこともありました。



嶋口氏の主な著書

米国から帰国したばかりのころ、あるマーケティング関連の学会に参加した折、ある先生の発表で「たとえばコカ・コーラでは」とやったら、他の先生が手を挙げて「君、ここは学会だぞ、何がコカ・コーラだ」と。私は米国でそういう具休例を出すのが当たり前の環境にいたので、これが日本の学会かと驚きました。

もともと、日本マーケティング協会は実務家である法人が中心の組織で、法人から派遣された研究者の会員も200人ほど所属していました。ところが講師は大学の先生であり、先生と聴講者が議論するなかで、学者と実務家の間に垣根を設けない方がいいという意見も出ていたし、現に実務家でも理論もやるような人も出てきた。そこで協会が公益社団法人になるときに日本マーケティング学会を設立することになりました。抽象的な理論だけをやりとりするのはなく、抽象論を具現化したり、実際の問題に対応しながら抽象化したりと、非常に良い学会になっていきます。多くの中堅や若手の研究者も参加し、日本のマーケティング関連では最も大きい学会の一つになっています。通常、学会の日程は2〜3日にわたりますが、ビジネスパーソンにも参加できるように日曜日1日に絞って開催していることも特長です。

**榎館** 大変興味深い試みですね。それでは、最後に先生の座右の銘、記憶に残る恩師の言葉などがございましたら、ご紹介いただけますでしょうか。

**嶋口** 私は高校のときにネフローゼという病に罹り、当時は人工透析もなく1年間以上、天井を見てすごしました。それが奇跡的に治って、

その後は余生みたいなものだった。大数学も行くつもりもなかったのですが、たまたま数学が得意で慶應義塾大学の経済学部に入ったものの、医者にはペンと鉛筆より重いものを持つてはダメだと言われていた。ところが3年生になったときに健康が回復し、その後米国に留学することになりました。それで前述したように村田先生のゼミに入った。村田先生には可愛がっていたら、米国に渡航するときに「Bo Challenger」、チャレンジャーたれという言葉

をいただいた。生きていのが見つけもんという生活をしてきたので、よし挑戦していこうという気持ちになり、ずっと心に残っている言葉ですね。もう一つ、経済学者の故・大内兵衛さんの「急いで駄目だ。怠けてはなおさら駄目だ。学べ、学べ、大いに学べ」という言葉も、自分の中にグサツときて、私の座右の銘になりました。病で遅れた分を取り戻そうと急ぎすぎた自分への自戒でもありました。卒業生にも「君たちも挫折することもあるだろうが、急がず、怠けず、学べ」とよく声をかけました。

私は恩師にも恵まれ、職場にも恵まれ、自分では3分の1実力説でここまでこられたと思っています。恩師の慶應義塾大学の村田昭治、片岡一郎両先生、ミシガン州立大学のウイリアム・レーザー先生の三方には足を向けて眠れません。

**榎館** 本日は厳しい経営環境の中でマーケティングの考え方をどう活かすかについて、貴重なお話をうかがうことができました。ありがとうございました。