

創造的カスタマー・エクイティ戦略

大 石 展 緒

キーワード：

- プレート・テクトニクス (plate tectonics)
- カオスの縁 (edge of chaos)
- 経路依存性 (path dependency)
- 自己組織化 (self-organization)
- カスタマー・リレーションシップ (customer relationship)
- 創造的カスタマー・エクイティ (creative customer equity)
- リレーションシップ・マーケティング (relationship marketing)
- ロックイン (lock-in)

ファースト・シーン：市場の風景

マーケターはそれぞれの市場現場の風景から、さまざま異変を感知しているようである。

- ①生産や製品の現場では「モノ離れ」の現象がシステムに大きな変革をもたらし、「自然と人工の齟齬」による相対感を実感している。
- ②人々の働く現場では、機械化による「ヒト離れ」の現象が「感性と知性の齟齬」という人間性の偏在感をもたらしている。

③コンピュータ室のバーチャルな現場では、「現実と現実感（仮想現実）の齟齬」が一種の空虚感をもたらしている。

このようなさまざまなパラドキシカルな現象をもたらしている原因がどこにあるのか。マーケターはそれが背景（市場環境）における構造的変動によるものと知覚することにより愕然とする。彼等は直ちに自らの生存をかけ、新しいマーケティング武装で身を固めようとする。そして自らの対象とする市場の親密な顧客と共に、新しい共創戦略を駆使して共生へ挑戦する決意を固めることになるであろう。

マーケティングの対象とする市場とは、特定のマーケティング主体が自己に関わる市場領域をセグメントし、そこに顧客との関係性ネットワークを形成して共存の戦略を遂行する場のことで、一般の経済学的、社会学的市場の概念から特化された部分市場を指すことになる。当面の市場コンセプトは多極化であり、そのマーケティング要因は、「未来（ビジョン）－顧客（志向）－行動（戦略）」のプロセス化である。そして、そのシナリオは主観と客観の合成、明示知と暗黙知との合作である。

1 市場の多極化——市場環境の地殻変動

21世紀に入ってからマーケティングの対象とする市場に見られる顕著な現象は、市場を構造づける背景としての環境に恒常的な地殻変動が見られ、それが市場の相対性を強めると共に、特に、多極化の現象をもたらしている。その元区がIT革命にあるとも言われるが、本章では次の3つの仮説について言及する。

1-1 Naisbitt のグローバル・パラドックスの法則^{*1}

表現は異なるが、IT革命をメガトレンドとして予言した John Naisbitt は、21世紀の最強のドライビング・フォースとしてグローバル・パラドックスの法則をあげている。それを一言で要約すれば、テレコミュニケーションとし

での IT 革命の進展を前提として、「世界経済が巨大化すればするほど、最末端の“パーツ”が勢いを増し、強力になっていく」という主張である。

この主張が何を意味し、この法則がなぜ 21 世紀の経済社会を理解する手掛りとなるかについては、Naisbitt は予言的に評論しているが、ここでは、市場構造に影響を及ぼす可能性のある 3 つの仮説的命題を指摘するにとどめる。

①パラドックス現象の蔓延

21 世紀の複雑系経済社会には、われわれを驚かすさまざまな現象が顕在するとみられるが、その代表的なものの 1 つが「パラドックス・メカニズム」であると J. L. Casti は強調する^{*2}。彼はわれわれを驚かす複雑性現象として、次の 5 点をあげている。

- イ. パラドキシカルな結論（論理的錯綜）
- ロ. 滑らかさからの不連続性（カタストロフィー）
- ハ. 決定論的ランダム性（カオス）
- ニ. ルールを越えた出力（計算不可能性）
- ホ. 部分に分離できない挙動（還元不可能性）
- ヘ. 創発性（自己組織的パターン）

これらが、市場構造へ介入する際には、その絡み合いが事態を益々複雑なものにするであろう。Naisbitt の予見は、21 世紀の経済社会の時代的文脈を読み解くためのキーワードとして、こうしたパラドキシカルなコンセプトが必要であることを示唆しているように思われる。

②テレコミュニケーション革命の進展

Naisbitt は経済のグローバル化の背景としてテレコミュニケーション革命をあげているが、現実的には、それが IT 革命として進化を遂げつつあるという認識が必要であろう。なぜならば、現実の IT 革命がもたらすさまざまな文明的な痛みは、Naisbitt の予見よりもはるかに深刻なパラドックスをもたらす可能性があるからである。

③新しいタイプの企業群の誕生

グローバル・パラドキシカル現象として筆者が特に注目しているのは、全

体と個の中間領域における新しいネットワーク型企業の誕生である。例えば、インターネット・ビジネスにおける「シンジケーション・モデル」の連合企業や、日本においては、従来の中小企業概念を超えた「100 億円企業」*³などもグローバル・パラドックスの申し子として、これからの IT 革命の第 2 ラウンドでの主役を演ずることになるかも知れない。

1-2 地球科学における「プレート・テクトニクス」仮説

— アナロジーとしての「情報プレート」の力学

地球科学としての「プレート・テクトニクス (plate tectonics)」とは、「地球の表面は何枚かのプレートでできており、それらが動きまわって衝突したり、もぐりこんだりすることによって、造山運動や地震、火山などが起こると説明する理論」*⁴と言われている。地球の表面は 10 枚ほどのテンプレートと呼ばれる岩石層で覆われ、大陸がそのプレートの上に乗って動くという意味において、大陸移動説の復活とも言われている。

こうした「プレート・テクトニクス」のアナロジーとして、地球上にグローバルに広まりつつある情報化の現象を情報プレート層としてイメージし、それがあつた種の秩序性を生みつつ絶え間なく流動し、時には地震や火山爆発などの秩序破壊的な激震を引き起こすダイナミックな運動として理解しようとするものである。このプレートの運動は、次のようにイメージすることができる。

①微動する対流的胎動運動

「情報プレート」の動きの特性の 1 つは、そこに生命が宿っているかのように、絶え間なく微動的に胎動していることである。現実の地殻プレートは、マイル対流によって年間わずか 2 ～ 3cm にすぎないが、間断なき周期的循環運動を起こしつつ微動を続けているのである。

対流とは一種の循環運動であり、情報プレートは本質的に、こうした対流的秩序を維持しつつ微動を続ける流動体としてアナロジーできるのではなからうか。この流動性が情報化市場の相対性をもたらす根源的な原因なのでは

ないかと考えるのである。

②構造的変革運動

海底の地殻プレートがぶつかり合って、その歪が地球の地表に近づくと、プレート同志の摩擦熱によって起こるマグマにより、火山活動や大地震を引き起こすという説がプレート・テクトニクスの仮説であるが、そのアナロジーとしての情報プレートがもたらす社会現象としては、微動の変動と激震の変動との複合的な動きを想定することができる。前者の動きは、市場全般に広がるカオスや複雑系の小波であり、徐々に市場の隅々まで浸透する。これに対し後者は、例えば特定産業における構造的変革の歪や、カオスの縁 (edge of chaos) のような臨界状態がもたらすバブルの破裂や企業倒産などの断続的な大波の変動である。われわれは、この大波と小波が連動して引き起こす構造的変革の厳しさを仮想することができよう。

③対流的秩序化運動

情報プレートの第3の特徴として、ある種の動的秩序を志向していることである。物理的に言えば、対流とは液体や気体が熱された時に起こる循環運動のことであるが、メタファーとしての社会現象としては、グローバル・パラドックスがもたらす二極化現象を対立する無秩序とみるのではなく、また中間の調和的秩序でもなく、対立を強めつつも両者を超越（または包含する）創発的秩序の発見を志向する。こうした情報プレートの対流的秩序運動は、例えば情報の編集テクノロジーにも見られるが、マーケティングの領域では生物学および生態学的分野にこうした動的秩序を志向する傾向が強い。具体例として、Charles Fine の企業進化の法則^{*5}の2つをあげておく。

イ. 第1の具体例は、クロックスピード（進化の速度）の加速時代における世代間秩序またはライフサイクル秩序であり、遺伝システムやミームにもとづいた文明的秩序である。

ロ. 第2の具体例は、二重らせん構造における円環秩序のことで、垂直構造運動と水平構造運動が自動的に繰り返される企業のサプライ・チェーン・システムにみられるダイナミックな秩序化運動である。

1-3 生命の形態形成場に関わる Sheldrake 仮説*⁶

「現在自然に存在する生物の特徴的な形と行動、また物理的、化学的なあらゆるシステムの形態は、過去に存在した同じような形態の存在の影響を受けて、過去と同じような形態を継承する。それは形の間（形態形成場）による形の共鳴（形態共鳴）とも呼ばれるべきプロセスによっている……」*⁷という発生学的概念が、生命のニューサイエンスとしての「Sheldrake の仮説」である。有機化合物質の結晶であれ、植物の種固有の形態であれ、また動物の特定の本能行動であれ、「あるシステムは、過去にそれと同様のシステムが組織化されていたのと同じ形で組織される」という形態形成作用の原理である。「2 度あることは 3 度ある」という非科学的現象を科学的に解き明かそうとした Sheldrake の仮説が現代的にどのような意味をもつか、それが IT 革命社会の進化とどう関わり合いをもつのか、またマーケティングの対象とする市場の地殻変動にどのような影響をもたらすかなど特に情報論的視点からのアプローチを試みる。

①創造的生命観

生物学の研究は個体から細胞へとミクロレベルへと進み今や分子レベルで生命現象の説明が可能なところまで進歩しているが、反面宇宙観などのマクロ的見方もすすんでおり、筆者は Sheldrake の生命論はマクロの見方から生命の創造性を捉えたものと理解している。特に、情報論的視点からの創造的生命観は、次のような現代的意義を指摘できよう。

イ. 21 世紀は創発の時代

創発という概念は、情報ネットワークが生み出す独創力として理解することができる。

ロ. 情報生命観

IT 革命の第 2 ラウンドでは、生命力を情報の組織化の視点から見直す発想が必要である。*⁸

ハ. 情報編集による形態共鳴の運河化（情報クレオド）

「情報クレオド」をマーケティングの構造論として捉えると、それは文化

的遺伝としてのミーム観ともつながりを持つことがわかる。

②過去と未来の接点としての現在

イ. 過去に共鳴する現在

「2度あることは3度ある」という過去の再現こそが Sheldrake 仮説の真骨頂である。

ロ. 未来に共鳴する現在

「未来の記憶」*⁹とは、人々は常にある現象や行動が将来どのような結果をもたらすかについて思いをめぐらせており、それが記憶となって現在に残るという意味で、現在は未来からも共鳴を受けるのである。これについては、Sheldrake の説明はない。

ハ. 仮想現実の世界としての現在

「人間の遺伝子や脳の中には未来と過去の両方の記憶がまじりあって多層的に存在しており、」*¹⁰したがって人間の意識は過去の記憶（生命記憶）と未来の記憶（宇宙意識）の間に浮かんでいる。その意識空間が仮想現実としての現在の世界であり、過去から未来にわたる記憶の情報空間でもある。筆者は、これを物語で綴られた「シナリオ空間」と概念づけている。

③モノとココロの掛け橋

イ. 情報の組織化は全ての科学の共通基盤*¹¹

コンピュータ科学の意識や精神分子生物学における生命について、全てが情報の組織化により共通基盤を有する可能性がある。もしこのことが可能ならば、Sheldrake の仮説はモノとココロと生命を加えた三位一体の情報クレオドとして理解することが可能になる。筆者は、マーケティングの対象とする市場コンセプトでは、この三位一体が不可欠なのである。

ロ. 知性と感性の結合

これまでの IT の進化は、人間における知性と感性を分断し、コンピュータ知性と人間の感性が各々を疎外するという異常事態を到来させたが、両者の結合が不可能となれば、本来の人間性がより高いレベルで復活す

ることになる。勿論コンピュータやロボットは感性を持ち得ないが、人間サイドでは高次元の感性（直観力）のみならず、人間味のある知性を育てることが可能になるのである。こうしたバランスのとれた人間性こそが、Sheldrake の追及した未来の生命観に他ならないと言えよう。

2 市場における生存の論理——「企業生存の5原則」

いま、マーケティングの対象となる市場に地殻変動ともいえる影響をもたらしている3つの仮説について言及したが、続論として強調したいことは、市場の多様化ということである。すなわち、次のような市場の特化が指摘されよう。

2-1 市場多極化の要因

第1の要因は、プレート・テクトニクスのアナロジーとしての「環境としての情報化」というダイナミクスである。その継続的振動と地殻の移動がもたらす市場の相対化を取上げたい。岩盤の上の市場に布置される人もモノも、知らず知らずのうちに移動を繰り返しており、そのポジショニングは不安定で、明確な布置は不可能と言わざるを得ない。

ある企業が計画的目標に向けスタートを切ろうとしても、第1歩の方向自体が定まらない。相対性市場においては、確定されない現在位置から如何にして目標に対する第1歩を踏み出すかという難問に直面することになる。

第2の要因は、グローバル・パラドックスの仮説がもたらす市場の多質化である。同質化へのグローバル化と異質化へのローカル化がお互いに引っ張り合い、その中間がブロードバンド的な拮抗をみせているが、多質化とは空間の全方位的多角化、時間のスピードの多様化とがまざり合い、複雑な様相を呈しているのである。特に時間的要因としてのクロックスピードとは生物学的な進化の速度を意味し、企業や製品のライフサイクルの短縮化がその測度であって、優位性は一時的という現代の競争市場の特質の原因ともなってい

る*¹³。問題は、こうした市場構造の多質化の中で、自己の特質や差異性を表現することが非常に難しいということである。このことは、今日の差異性が明日の同質性という事態を招来しつつあるという意味である。

第3の要因は Sheldrake の生命発生学における形態形成場の仮説であり、特に過去からの共鳴における形態形成現象は、経済学理論における経路依存性 (path dependency) という仮説に見合うものである。ちなみに、経路依存性とは、従来までの行動や経験が習慣化され、行為者が継続的な行動を取るようになるという特性を指す。問題は、こうした市場の共鳴化が過去からの共鳴のみならず、未来からの共鳴により未来への道筋を示唆する点である。これは、過去を諦め、未来に活路を見出そうとする現在の日本市場のような様相がイメージできよう。

以上、市場多様化への誘因として

- イ．市場の相対化
- ロ．市場の多質化
- ハ．市場の共鳴化

という要因をあげたが、これらは、市場環境を動かす3つの仮説のアナロジーによる推論であり、マーケターの現場感覚にもとづいている。なお、ここでは、現実の市場風景からの検証を省いている。したがって、それにかえて、これら3つの要因が、生物進化をもたらす組織の諸条件にてらして好結果を期待できるかどうかについて言及したいと思う。もし期待できそうであるならば、企業にとっても市場の多極化は、その生存条件に好影響をもたらす可能性を証明することになるからである。

2-2 一般的組織進化の諸条件

W. A. Sherden *¹⁴ は未来の不確実性に適切に対応できる組織づくりの要因として、種の繁栄につながる「生物進化の6種の仕組み」をあげている。

①自己組織化

組織に自己組織化 (self-organization) の機能を発揮させるには、底辺への

権限委譲と他方では文書化された指導原理（社是や経営理念など）とが相互補完的な働きをして、組織に安定秩序や自律性のあるシステムを生み出すことである。全く予測のできなかった事態に直面したときに、組織のすみずみで自己組織化の機能が発揮できることが狙いである。自己組織化は相対市場においては無くてはならない働きである。

②組織の知能化

組織の知能化とは、組織内の諸関係、情報の交換、あるいは集団の活力など組織全体の知能の集積であり、組織内の1人ひとりの知能の合計よりもずっと高いものである。いわゆる組織学習の成果であるが、組織学習を高度な組織知能にまで引き上げるには、開かれた企業風土、情報の共有、横断的チームの導入、経営陣への情報の結集などが必要であり、また学習のスピードそれ自体が競争の条件となることもある。何れにしても、多質化市場に見合う高度な組織知能が必要なのであるが、現在のブロードバンド的市場社会にあっては、組織知能のおくれが一般的現象であるといわざるを得ないであろう。

③反作用

ヒトの生得的反射作用のように、組織は未来を予測できない。組織が全く予期しないことに直面しても、何かと対応できるように備えることが、シナリオ・プランニング*¹⁶の本来の狙いであり、その訓練が組織内に生物的な反射機能を育てることになる。企業組織におけるシナリオ方式の採用については特に筆者が強調するところであるが、厳密に言えば、シナリオ方式には、次の2種がある。

イ．意識的反射方式

ロ．無意識的反射方式

特に、後者はシナリオなきシナリオと言われる即興演劇的方式のことで、企業組織はこれらを使い分けなければならない。

④突然変異

自然界における突然変異は、急激で大きな変化が生物に飛躍的進化をもたらすことがあり、これらの殆どが偶然の結果なのである。組織においても思

わざる大異変に直面することもあるが、意識的にティッピングポイント (tipping point) の状態を仕掛けたり演出することも可能である。特に多質市場では、至るところに突然変異の種を発見したり、カオス (chaos) を利用して突然変異の原因を操作したり、仕掛けたりすることも可能であろう。勿論、好ましい突然変異は進化をもたらすが、好ましくない突然変異はカタストロフィックな現象をもたらす危険のあることも組織の直観で棄却しなければならないであろう。

⑤共生

自然界では、意識しなくても共生というプロセスが他の生物と助け合う生物に優位性を与えるという原則がある。企業組織においても、特に環境との共存や関連企業との協業は、マーケティング活動を含めメリットを生むことが多い。共生は自発的共生であれ、非自発的共生であれ、共鳴の場の存在が不可欠の要因となる。

⑥競争環境

競争環境は共生の場とは次元を異にするもので、生物の世界では厳しい競争環境で繁栄する生物ほど、進化してたくましくなることが一般原理であると言われている。そのアナロジーで言えば、競争環境にある民間の組織は国営組織よりも当然進化してたくましくなる筈である。市場競争そのものが一種の不安定的相対化現象であるとすれば、組織にとって競争環境は不安定性の高いビジネス環境ということになる。問題は、組織が不安定性の厳しさをどう受けとめるかにあると言えよう。

以上のような生物進化の6つの仕組みは、シンタックス (syntax) としてそれぞれ組み合わせられ、生物としての組織化能、適応能、およびゲーム能としてセットされ、生存能を構成することになる。生物にとって生存とは進化することであり、われわれはそのメタファーとして、マーケティングを主導する企業の生存条件を探ることができる。

2-3 企業生存の5原則

市場環境の地殻変動にもとづく市場の多極化に対応する企業の生存条件は、前述した生物進化の諸条件（生存能）をメタファーとして探索することができる。結論から言えば、次の5原則を企業が具備することによって、市場における企業の生存（進化）の条件になりうると考える。つまり、次の5つの生存戦略である。

- ①「方向性」の明確化
- ②「差異化」の特化
- ③「存在（価値）基盤」の確立
- ④「環境整合性」の強化
- ⑤「時代的トレンド」の枠組

以下、多極化する市場の特性や生物進化のさまざまな仕組みと関連させながら、各原則（戦略）について言及する。

①方向性の明確化

方向性とは単に進むべき目標を示すことのみならず、なぜその目標を選んだのかという戦略的意味をもつ行動指針である。その指針は、戦略として明文化される明示的指針と、明示されない暗黙的行動指針（例えば形態形成場の経路としてのクレオド）に区分されるが、何れにしても、相対性の高い市場において方向を明確にすること自体の難しさがある。例えば、革新性の高い指針は過去と断絶しなければならず、地殻変動がやまない現在においては、行動主体の布置や視座そのもの定まらない事態が起きる。さらに未来の不確定性は、予測そのものが不可能なことを示している。

問題は、こうした方向性の相対化にどう対処すべきかということである。考えられ得る方向戦略としては、次の3つの方法が考えられる。

イ．試行錯誤

清水博*¹⁶によれば、試行錯誤もバクテリアの知のように生命的な知の原理の1つである。これは、無方向性のランダム行動であり、空間的にも時間的にも至って効率の悪い方法でもある。ただ、特に複雑性の高い市

場においては有効であるかもしれない。

ロ．即決的知（リアルタイムの創出知）

これは真剣勝負における待ったなしの決断である。スピード時代に相応しく、その場その場で即決的に適切な操作情報を創出する方法である。つまり脱学習であり、知識や体験を即興劇的に使えるようにすることを意味している。それが行動と直結した状態がオートポイエーシス（auto-poiesis）である。

ハ．シナリオ知性

即興劇はシナリオなき演劇と言われるが、シナリオ知性とは、方向性を意味するシナリオによる未来の幾つかをプランニングし、選択した特定の未来（方向性）に向け組織が一体となってアプローチする方法である。

方向性の戦略としての筆者の策は、即決的知とシナリオ知性とを併用し、外れた軌道はガイドイメージによって修正しつつ、相対的航路を進むことが得策と考える。

②差異性の特化

差異性を強調することは、マーケティング活動の基本的命題である。前述したように、ブロードバンド的多質化社会においては、差異性そのものが普遍化し、多質化の中で自己の質を決めることが難しくなっているばかりでなく、差異性に対する評価も、売手と買手との間のズレが大きくなり、それが市場における価値（ひいては製品価格）の混乱を引き起こしつつあるのが現状と言えよう。要するに、現在直面している問題は、同質化と異質化との対立というよりは、同質性の中での差異性、または異質性の中での差異性というデリケートな問題である。前者の例としては、グローバル化の進むeビジネスのマーケティングによって、新しいキメの細かい差異性が生まれつつあることである。特に有名になった「クリック&モルタル戦略」では、リアルとネットの異質性の統合により新しい差異性のビジネスが生まれてくることを示唆している。

後者の例としては、ローカルの差別化が進むワン・ツー・ワン・マーケティ

ングに対して差異性のサービスをどのようにしたらよいかという問題であり、顧客とメーカーとの継続的關係性の中に、顧客に対する革新性の提案をいかに続けるべきかがその答えになるであろう。つまり差異性は、メーカーの手から顧客の手に持ち替えられつつあるということになる。

③存在（価値）基盤の確立

存在（価値）基盤とは、マーケティングの対象となる市場における企業の生存能（前述した生物進化の6つの仕組み）を意味するが、生存（進化）の持続としての存在を保障するものは、経営活動の結果として得られる利益のようなものではなく、市場のコンセプトから言えば、顧客との「良好な關係性」という意味になる。つまり、後述する「創造的カスタマー・エクイティ」そのものということになる。したがって、その他の4原則は、顧客との關係システムの強化に貢献することを通しての生存条件であるとも言えよう。

④環境整合性の強化

21世紀は環境の時代を予感させるが、地球規模のさまざまな変化が環境の影響力を一層強いものにしており、公害問題のように、環境適合性を悪化させた場合、厳しい生態的制裁を覚悟しなければならないであろう。このような公害環境と区分されるもう1つの機会環境ともいえる環境が存在する。これは、市場に直結した身近な環境であり、企業の生存機会と密接な關係にある環境といえるであろう。そして市場のネットワーク化は、こうした機会環境との関わり方に、つまり環境整合性のあり方に変化をもたらしているといえることができる。ところで、マーケティング活動と関連する市場と密接な關係を有する機会環境を、システム環境と行動環境と分け、その整合性の問題に言及する。

イ．システム環境との整合性

これは、市場のさまざまなマーケティング・システムと連動している環境であり、企業文化にとって、より大きな外部環境との接点でもある。特にシステム環境の重要性は、マーケティング活動が対象とする市場における顧客と企業との關係システムと深く関連している点にあり、ある

意味において、マーケティングの使命を制しているともいえるであろう。したがってシステム環境との整合性は、マーケティング主体の存在（価値）基盤やその他の存在条件ならびに論理の問題などにも影響をもたらすであろう。整合性は、システムの駆動や効率にとって何よりも良い潤滑油でもある。

ロ．行動環境との整合性

市場環境のもう1つの局面は、マーケティング行動と直接的に関わり合うという意味での行動環境である。マーケティング行動にとっては、創発という意味において、生態的な親密さで結ばれている環境の局面でもある。その整合的關係のメリットは、形態共鳴、オートポイエーシス、アフォーダンスなど言われる生態的創造性に関わっているといえるであろう。

⑤時代的トレンドの枠組

長期的に見て、企業のマーケティング活動や対象とする市場の動向には時代的なトレンドが存在し、それらを上限下限という2本の曲線の幅として描写することができる。その幅が、格組みである。そして企業が枠組の外部に飛び出すと落ちこぼれになり、枠組の内部へ戻れないときに、その企業は生態的制裁を受け、立直ることは不可能になる。したがって2本の曲線は見えない壁または抽象的な境界線の位置を示すということができる。

こうした時代的トレンドの領域は、現在時点に近い未来ほど幅が狭く、遠い未来ほど幅が広くなるという特質と、枠組幅を構成する要素の質的変化が起こり、枠組それ自体が流動的で、「知らず知らずのうちに落ちこぼれていた」という事態を生むのである。こうした枠組のダイナミックスを、樹木の根の三重構造でのメタファーとして説明することができる。

「ダーウィンの調べたところによると、根はまず、重力の方向へ向けてまっすぐ下に伸びる。つづいてその根から出てくる二次根は、重力にたいしてやや横向きに伸びてくる。そしてこの二次根から出てくる三次根は、重力の影響を受けないのでいろいろな向きに伸びてくる。幹や枝の動きも、根の動き

も、このような三重構造になっている*¹⁷⁾」のである。特に三次根のランダムな動きがトレンドによる予測を難しくしている。非自発的落ちこぼれだけは絶対に避けなければならない。

以上が「企業生存の5原則」である。5つの生存原理がバランスあるシンタックス (syntax) としてセットされるとき、強力な生命力が発現するであろう。それは、多極化という厳しい21世紀の市場環境へ挑戦するマーケティングの生命的武装ともいえるものであろう。その武装の有力なもの1つが、「顧客志向」の新展開としてのカスタマー・エクイティ (customer equity) である。

3 創造的カスタマー・エクイティ戦略——「顧客志向」の新展開

前章で言及した「企業生存の5原則」を現実には活用するには、当然のことながら、それに見合うマーケティング・システムの確立とマーケティング・マインドセットの構築を前提としている。すなわち、マーケティング活動の対象とする市場には、顧客と企業との何らかの「関係性ネットワーク」が、取引のインフラとして形成されていなければならない。それがカスタマー・リレーションシップ (customer relationship) と呼ばれるものであり、情報ネットワークにおける市場形成の基本要件でもある。問題は、こうしたカスタマー・リレーションシップがただ漫然と敷設されるのではなく、顧客と企業との間に、それなりのマーケティング・マインドセットが構築されていなければならない。無論その基本コンセプトが顧客志向にあることは当然である。こうした顧客志向のマインドセットに裏付けされたカスタマー・リレーションシップを制度化せよと強調したのが外ならぬ T. Levitt なのである。彼は、誠意と善意によって築かれた顧客志向のリレーションシップを大切な無形資産として育てるのがマーケティングの役割だとしているが、この考え方がとりもなおさず、カスタマー・エクイティ (customer equity) の基本コンセプトなのである。

Levitt の考え方については後述するとして、われわれの主張する企業生存の5原則と顧客との関わりは次のようになるであろう。

- ①方向性－顧客と向き合う
- ②差異性－顧客の評価
- ③存在（価値）基盤－顧客とのリレーションシップ
- ④環境整合性－環境としての顧客
- ⑤時代的トレンド－顧客ニーズの趨勢

このような顧客と密接不可分の関係を築くことが創造的カスタマー・エクイティ（creative customer equity）の発想であるが、これからの多極化の時代には、前述のような多角的顧客志向が不可欠であり、したがって企業生存の5原則に裏付けされた創造的カスタマー・エクイティの戦略こそが、21世紀のサバイバル・マーケティングの基本的コンセプトになると筆者は確信するのである。

3-1 T. Levitt の「関係性マネジメント」論について

消費の目的は、問題を解決することである。したがって、消費者が消費するのは単なるモノではなく、期待された恩恵という問題解決なのである－化粧品ではなくて、化粧品が消費者に約束する魅惑の満足感である。4 / 1 インチのドリルではなくて、4 / 1 インチの穴である……。これが有名な T. Levitt のマーケティング・コンセプトである^{*18}。つまり、マーケティングが顧客の問題解決という創造性を生むのである。いや生まなければならないのである。

Levitt からのもう 1 つの引用を載せておく。「売手と買手の関係が、販売の成立した時点で終わることはほとんどない。大きな取引の割合が日一日と増えてゆくなかで、両者の関係は、販売成立後のほうが緊密になる。次回の購入で買手が売手を選ぶ場合に、この関係のあり方が、決定的な要因になる。」

^{*19}「……売手にとっては、販売がすべての終りであるが、買手にとっては、出発点である。」^{*20}

以上の2つの引用の前者では、消費には問題解決という創造性が必要であることを強調しており、後者では、顧客の問題解決には時間の要因（長期サイクルの関係）が必要であることを示唆している。この両者から、問題解決には顧客とメーカーとの抜き差しならぬ相互依存関係が生まれてくるというのである。すなわち、顧客と売手の間には、問題解決という関係性マネジメント (relationship management) が不可欠であるというのが彼の論旨である。彼は特にマネジメントの制度化を強調しており、現代のe-マーケティングにおけるカスタマー・リレーションシップのネットワーク化を予測しているとも評価できよう。彼は関係性維持のための幾つかの問題提起をしているが、次の3項目は、筆者なりに要旨をまとめたものである。

①関係性の風化を防げ

顧客とメーカーとの関係は自然に風化していくものであると共に、風化を促進するような市場環境でもある。お互いに意識して手入れをしなければならぬが、関係性の維持改善はエントロピーとの戦いでもある。特に売手サイドは、システムの情報化の研究と共に、不断の人間性訓練も欠かせないであろう。

②マインド・ギャップを埋めよう

売手と買手の態度や精神状態は、販売段階の進展と共に大きく変わることがあるが、両者のマインド・ギャップが何時の間にか拡大していることが問題である。情報化は両者の距離を拡げており、マインド・ギャップを異文化理解の問題として取上げるべきところまできているのかも知れない。

③良い関係を「無形資産」として育てよう

「一般的には、善意と呼ばれている無形資産を、保存し高価値にすることは、……有形資産のマネジメントよりむずかしいにちがいないからこそ、熱意を込めて努力しなければならない」*²¹と Levitt は熱っぽく結んでいる。つまりカスタマー・エクイティ戦略の必要性を強調している。

3-2 創造的カスタマー・エクイティ戦略

カスタマー・エクイティに関わる戦略については、最近の「DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー」で特集が組まれている。R. C. Blattberg と J. Deighton は、「カスタマー・エクイティとは、全顧客が生涯においてもたらしめてくれる利益の正味現在価値である。投資コストを考慮すると、闇雲に新規顧客を増やしたり、既存顧客を維持したりすればよいということではない。顧客獲得と顧客維持のための投資がバランスする時、カスタマー・エクイティは最大化する」*²²と述べている。

カスタマー・エクイティを投資効率で評価する見方はアメリカらしいが、Levitt のように、もう少し広い視野から捉えた方がよいのではないかと筆者は考えている。

①顧客志向の新しい視点ー「リレーションシップ・マーケティング」

恩蔵直人*²³は「柔かい企業戦略」の中で、従来型の顧客満足志向のマーケティングではもはや問題は解決せず、新しい視点からの顧客志向、すなわちリレーションシップ・マーケティング (relationship marketing) への視座の移動が必要であることを強調し、伝統的なマーケティングとの差異を次のように表現している。

- イ. 顧客の獲得から顧客の維持へ
- ロ. 市場シェアから顧客シェアへ
- ハ. ビジネス対象としての顧客から資産としての顧客へ
- ニ. 価格と品質の保証から感動と信頼の創造へ
- ホ. 短期の利益追求から長期の関係構造へ

要するに、顧客との関係性を重視ながら多角的に捉え、その関係性に先行投資をしながら、顧客との共創を志向するカスタマー・リレーションシップ・マーケティングである。これは Levitt 的思考方であるが、日本企業の場合は、ヒューマン・リレーションシップの導入も考慮すべきものと筆者は考える。

②創造的カスタマー・エクイティ戦略

顧客ロックイン戦略をはじめ、さまざまなカスタマー・エクイティに関わ

る戦略が前述の DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビューに掲載されているので言及をさけるが、企業生存の5原則や構造的にかかわる幾つかの問題点を指摘するにとどめる。

イ．生存の指標としてのカスタマー・エクイティ

企業生存の5原則に見る存在（価値）基盤の指標としてカスタマー・エクイティの資産価値は有意義である。ただしその場合、カスタマー・エクイティは価値基準ではなく、価値目的と考えるべきであろう。

ロ．未来顧客のロックイン

筆者の考えているシナリオ・モードのマーケティングでは、対象はあくまでも未来顧客である。それは過去、新規を含む現在の全顧客の中から、シナリオとして選ばれた顧客であり、したがってロックイン（lock-in）は手段ではなく目的なのである。

ハ．共創としての創造性

企業生存の5原則からいえば、関係性とは顧客と企業の共創関係であり、共創による創造価値の集積がカスタマー・エクイティでなければならない。創造的カスタマー・エクイティ戦略と呼称したのはその意味である。

③シナリオ・マインドセットの進化

上述した創造的カスタマー・エクイティ戦略を推進するには、何よりもまず、売手は顧客に対し、問題解決のシナリオ・プランニングを提供し、パーミッション（permission）を獲得しなければならない。その際重要なことは、顧客と売手の関係性を拘連するシナリオ・マインドセットの進化を促進することである。

シナリオ・マインドセットとは、シナリオ・プランニングを推進する売手および顧客のビジネス環境構造に関する考え方の枠組である。創造的革新を実現するには、何よりもまず、これまで呪縛されてきた古いマインドセットから開放されなければならない。マインドセットが進化すれば、そのシステム学習も進み、相乗効果がシステム共創のメリットを一層高めることになるからである。これがシナリオ戦略の狙いである。

シナリオ・マインドセットの進化に関する第2のメリットは、正確に予測することが不可能な未来を対象とせざるを得ない経営としては、予測に替わる複数のシナリオを用意し、事態の推移をみながらシナリオを選択できることである。つまり、どんな不慮の事態に対しても、何とかシナリオのストックで対処することが可能だからである。

シナリオ・マインドセットのもう1つのメリットは、シナリオのもつ演劇的要素を生かすことにより、演出的リーダーシップの効果を発揮することが可能である点も指摘できよう。「シナリオなきシナリオ」といわれる即興演劇的效果は、オートポイエーシスやアフォーダンスという生態学的成果も期待することができる。なお、アフォーダンス (affordance) とは、米心理学者 J.J.Gibson による造語で、簡約して言えば環境が人間を含む動物に提供するもの、換言すればその環境と動物が一体の存在であることを表現した語句である。

さらにいえば、売手と顧客の関係性のさまざまなビジネスモデルがドラマ性を持てば、それらは共有の物語資産として文化的価値を生むことになるであろう。まさにマーケターはすぐれたエンターテナー (entertainer) とも言えるであろう。

ラスト・シーン：再び市場の風景ー

マーケターは、厳しい市場の多極化に苛まれながらも、「企業生存の5原則」を金科玉条としてサバイバルに賭ける決断をする……。

彼等は創造的カスタマー・エクイティ戦略を掲げ、ロックインされた未来顧客と協力して、カスタマー・エクイティを育てるためのシナリオ作りにとりかかる……。

彼等にとってシナリオ・モードのマーケティングは初めての舞台であるが、ドラマツルギーというドラマ編集の情報テクノロジーを駆使して、苦心惨憺の末「物語」の原型の完成にこぎつけた。それは「夢モード」「革新モード」

および「ゲームモード」という3つの物語シナリオであり、そのプロットが演出者に手渡される……

どんなにクロックスピードが速くなろうとも、カスタマー・エクイティを育てるシナリオ・モードのミーム戦略が、IT革命の未来としてやがては到来するであろうシナリオ文明の幕明けに貢献することを、マーケターは信じて疑わないのである。

以 上

〈参考文献〉

- * 1 John Naisbitt (1994), “Global Paradox”, Avon Books, 佐和隆光訳 (1994), 「大逆転潮流」, 三笠書房.
- * 2 John L. Casti (1994), “Complexification”, Harper Collins, 佐々木光俊訳 (1996), 「複雑性とパラドックス」, 白揚社.
- * 3 大野和徳著 (2000), 「100 億円企業を創る」, ダイヤモンド社.
- * 4 PHP 研究所編 (1982), 「最新テクノロジー百科」, PHP 研究所, p. 205.
- * 5 Charles H. Fine (1998), “Clock Speed—Winning Hypothesis Control in the Age of Temporary Adrantage”, Perseus Books, 小幡昭雄訳 (1999), 「サプライチェーン・デザイン：企業進化の法則」, 日経 BP 社.
- * 6 Rupert Sheldrake (1981), “A New Science of Life : The Idypothesis of Formative Causation”, Paladin Grafton, 幾島幸子, 竹居光太郎訳 (1986) 「生命のニューサイエンス」, 工作舎.
- * 7 喰代栄一 (1996), 「なぜそれは起こるのか：過去に共鳴する現在」, サンマーク出版, p. 001.
- * 8 室井尚, 吉岡洋 (1995), 「情報と生命」, 新曜社.
- * 9 Kees van der Heijden (1996), “SCENARIOS”, John Wiley & Sons, (株)グロービス監訳, 西村行功訳 (1998), 「シナリオ・プランニング：戦略的思考と意思決定」, ダイヤモンド社, p. 131.
- * 10 室井尚・吉岡洋, 前掲書, pp. 116-117.
- * 11 室井尚・吉岡洋, 前掲書, p. 173.
- * 13 Charles H. Fine (1998), op. cit., pp. 3-15, 小幡照雄訳 (1999), 前掲書, pp.

14-29.

- * 14 W. A. Sherden (1998), "The Fortune Sellers", John Wiley & Sons, Inc., 森孝恵訳 (1999), 「予測ビジネスで儲ける人びと」, ダイヤモンド社, pp. 315-325.
- * 15 Peter Schwartz (1991), "The Art of The Long View : Planning for the Future in an Uncertain World", Bantam Doubleday Dell Books, 峠本一雄, 池田啓宏訳 (2000), 「シナリオ・プランニングの技法」, 東洋経済新報社, p. VI.
- * 16 清水博 (1996), 「生命知としての場の論理」, 中公新書, 中央公論社, p. 18-19.
- * 17 細田直哉 (1997), 「世界を名付けられぬものにかえすために」, 現代思想, 2月, 青土社, p. 214.
- * 18 Theodore Levitt (1974), "Marketing for Business Growth", Mc Graw-Hill, 土岐坤訳 (1975), 「発展のマーケティング」, ダイヤモンド社, p. 371.
- * 19 Theodore Levitt (1983), "The Marketing Imagination", The Free Press 土岐坤訳 (1984), 「マーケティング・イマジネーション」, ダイヤモンド社, p. 148.
- * 20 Theodore Levitt (1983), "The Marketing Imagination", 土岐坤訳 (1984), 前掲書, p. 152.
- * 21 Theodore Levitt (1983), "The Marketing Imagination", 土岐坤訳 (1984), 前掲書, p. 168.
- * 22 R. C. Blattberg, J. Deighton (2001), "Manage Marketing by the Customer Equity Test", Harvard Business Review, October, ダイヤモンド社編集部訳 (2001), 「カスタマー・エクイティこそ真の企業価値」, ダイヤモンド社, 10月, p. 56
- * 23 恩蔵直人 (2001), 「リレーションシップ・マーケティングの重要性」, 嶋口充輝他著, 「柔らかい企業戦略」の第4章, pp. 107-109, 角川書店.