

マーケティングの未来

行 川 一 郎

アブストラクト：

本研究では、マーケティング発展の現況の俯瞰を出発点とし、未来においてマーケティングのあるべきスタイルと学問的完成に近づくためのステップを考察した。マーケティングの未来を探求論考するにあたり、21世紀を迎えた当初、および平成を終える今年といくつかの区切りをもって検証した。そこにおいて変化という事象については (1) カタストロフィの発生 (2) 事態の必然性 (3) 環境変化のプロセス進行、を踏まえた認識が必要とした。次に消費者志向概念が相変わらず完成を見ない現況を踏まえマーケティング発展の障壁と解決につなげる方途を 1. 理念相反 2. 学問的成長過程の現実 3. 科学性への期待と現実 の三点から考察した。さらにマーケティングの未来形を形成するために緊要な事項について 1. 哲学的基盤確立の必要性 2. サイエンス手法発展の期待と懸念 の二点に集約して論考した。

ツールとしてのマーケティングは飛躍的に高度化して社会的有用性は確固たるものになっているが理念的完成を目指すための努力の蓄積を重ねていくべきだというのが筆者の見解である。Good Company—“良い企業”が社会の主流となっていくべきであり、その実現の先に“良い社会”が形づくられていくという認識を携えつつ、実現に向けては①fill up ②top upでマーケティングは自らを一步一步完成に近づけ未来に向かっていくべきだと本稿では結論づけた。

キーワード：Good Company マーケティング理論 マーケティング・サイエンス
GAF A AI 知識マーケティング

1. 緒言

情報化社会という言葉は高度情報化、IT革命、ICT、AIと、冠する言葉を次々に変えつつ今日という時代の姿を端的に語り続けている。マーケティングにおいても類似の接頭辞を冠したマーケティング手法が時の進行に合わせて取り上げられてきた。時代の急激な変化をさらに一層強烈に感じる今にあってマーケティングの発展は今後どのような道をたどり、未来においてマーケティングはどう振る

舞うこととなるのか。本稿ではその一端ではあるが幾ばくなりとも探求し論考することを基本認識とし、そのもとにマーケティングの未来について、平成を終える年でもある2019年を区切りとしてマーケティングの来し方と行く末を見やっいていこうとするものである。もとより体系をものにするには限界がある。理念（本質）、手法・技法（表層）に目を向けるとともに、なぜマーケティングは「ただのマーケティング」なのか、すなわち奥深く学問的思惟の対象とされる機会が希薄なの

か、についても並行的に考察することによってマーケティング学問体系と実学的展開双方の発展への手がかりを得ることに繋げていきたい。

マーケティングの未来、即ち単に未来図を描くという深遠な企図を理想としつつも限界を踏まえ、これからのマーケティングの方途を考察する—Marketing Thought from Now—ことを本稿における論考の出発点とする。

2. 現代マーケティングの概観

2.1. 近時の発展状況

20世紀初頭に学問的誕生を果たし商業、流通の分野から経営、工学、数学、情報科学、コンピューター工学へと連携を広げ21世紀を迎えることとなったマーケティングだが、日本におけるマーケティングを整理すべく平成の終焉という節目をもって概観しようにも波をかき分けて突き進んでいくという前進の姿ではなく、揺蕩うが如くとどまっている感さえある。社会科学であるマーケティングだが工学の成果を取り込んで成果を上げてきた姿を整理するために、ステップとしてまず近時の概観を整理することから始めたい。

20世紀から21世紀へと移った当時、我が国の社会経済はデフレ状況が続く中で心理的な抑圧感が蔓延していた。¹ 企業活動と経営実践の場にあっては改革の言葉が鳴り響き、マーケティングは実務の場でも理念を語る場でも相変わらず新たな進路を切り開くための新パラダイムが模索されていた。マーケティングでは経済市場が活性化する中でイノベーションが展開されれば、実務本意的な観点でいわれるところの「儲けティンク」としてならば、その要請には応えることができる

ので、実践的成果につながるツールを探索する作業が低迷する当時の市場経済下で推進されていた訳である。学問分野としてのマーケティングの当時の展開としては環境重視の認識が理念に内在化されていく過程であったといえ、またツールとしての情報通信技術(ICT)活用の重要性和不可欠さがIT革命という用語が流行した時期であったことに象徴的に見てとれるように、ITマーケティングやWEBマーケティングが広く認識された時期であった。データベース活用によるOne-to-Oneマーケティングを展開することで顧客(=個客)を保持することを目指す維持型マーケティングが90年代よりも一層真剣に意識され、それを実現するために有効な企業マーケティング戦略としてコーポレートブランドが取り上げられた時代でもあった。

マーケティングという極めて限定的視点ではあるが、このようにある年代をスポットライトを当てるようにふりかえって気づくことは、時代の節目によってドラスティックな変化があったということは必ずしもないことである。変化は(1)カタストロフィ的に発生する(2)不連続となった事態の到来は後日になって振り返った場合に社会経済的な必然性がみとれる(3)社会や生活すなわち私たちの内外環境は流れるように移り変わるプロセスである、と改めて知るのである。

たとえば最も現代マーケティングを象徴する表現として常態的に取り上げられる言葉が「消費者志向」だが、まるで横浜駅やサグラダ・ファミリアのように永遠の未成品²のごとく懐疑的に取り上げられる字句である。消費者志向が登場したとされる1960年代においてその理念を企業が理解し、社会の中で正当に定着したのならばそこで難なく消費者志向

¹ <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/> 経済財政白書/経済白書を参照

² <https://toyokeizai.net/articles/-/194958>

『永遠に未完? 「横浜駅」工事はいつ終わるのか—「日本のサグラダ・ファミリア」と人は呼ぶ』 東洋経済オンライン 2017/10/30 20181211accessed

は完成したはずであり、顧客満足や従業員満足の必要性や重要性が今更に語られることはなかったはずである。現実には消費者は王様、お客様は神様というキャッチー表現が誤解をされたままにひとり歩きして消費者第一主義を消費者志向とみなす考えが浸透した。消費者志向が企業のマーケティング理念の高度化の投影として理解されなかったのはマーケティングを思想的に語る事が研究者以外に著しく乏しかった故の残念な帰結であるが、多くのマーケティング発展の道程における欠陥のなせる技の一つの出来事でもある。

2.2. 現代マーケティングを取りまくもの

マーケティングはその学問的發展を期待されるとともに、実務世界の場では戦略的思考の必要性とあわせる形で取り上げられている。経営学、経済学の位置づけから論じられるとともに、日本においては特に流通論から研究されてきた経緯から商学を領域とする学問分野として位置づけられてきた。そのため、ビジネスパーソンが語るマーケティングは経営戦略もしくは経営学における戦術、戦略が当然の認識であるものの、マーケティング体系を扱う書物には商学／商業学が素地となっていることが多く、関連を理解しにくい実情がある。それらを含め、現代マーケティングの飛翔には多くの障壁があるが、本稿では特に三点を挙げたい。それは次の事項である。

1. 理念相反
2. 学問的成長過程の現実
3. 科学性への期待と現状

これらはある意味、マーケティング発展への呪縛であり足かせともなっている。

2.2.1. 理念相反

前項(2.1)において「消費者志向」の未確立もしくは未完成について記したが、CSが

語られる現実やさらには戦略的CSの有効性が認知されていることの不可思議さ、あるいはKotlerら(Kotler 2014)がGood Works!を著し、企業が社会的責任(CSR)を果たすことの必要性和その実現のためのマーケティング手法(コズマーケティング)を語る時、マーケティングの本来の理念を見据えるための立ち位置が分からなくなる。マーケティングは企業と市場、消費者を離れて語ることができ得ない事実がある。そして企業は市場戦略／消費者戦略を利潤、収益、シェアといった市場成果獲得のために活動せざるを得ず、そのような企業競争が変わることはない現実を改めて自省的に確認すると、高次のマーケティング理念の空疎な無価値さを知るのである。企業と消費者双方を支援する市場ツールとしてのマーケティングは消費者志向の実現を現実理念の一つの象徴として掲げたが、実は正に単なる、そして効果的な戦略的・操作的ツールとして消費者本位や企業の社会的責任を掲げて論じられてきた。³

今日すなわち21世紀の消費者志向は「進化した消費者志向」として、多くの論者が工夫した言葉でスマートに語っている。いわく社会志向、環境志向、調和志向等々である。時代的くくりとして数十年にわたる時代的スパンにわたって消費者志向という表現がそのまま消費者志向の延長線として(むしろ延長戦と記したいほどに)使用し続けられている事実は企業活動(経営学的な立場)、市場過程(商学、流通論的な立場)どちらからも理念的な高次化が現実社会の部面においては進行していないこととなる。(白石 2004)⁴

マーケティングはツールとしては精緻化、高度化が確実に進行しているが理念的価値に思い巡らされていないことは時代変化への脆弱性が増すばかりであり、理想を描いている

³ 消費者本位といっても consumerism の思想的視点ではない。CSR もリスク管理的視点で語られることが過半数のところこそ批判的に目を向けるべきである。

「理念」が「現実」を正しい（と考える）道筋へと導かず、未来が朦朧としてしか描き得ないというのに困惑するばかりである。

利己的で自己中心の思考は結果重視で成功が目標となる現代社会の中で生きる者の宿命と思われている。利他の思考は哲学的な世界図の中では描けるが日々の糧を得る生活の中では絵に描いた餅そのものである。利己と利他の絶対的相反性は正に、消費者志向が根付かない本質を示している。消費者志向とは企業にとってある意味、利他そのものに他ならない。利他を志す行動をどこまで企業理念に内包できるかに企業活動の持続性は係っているはずなのであり、それと対外的な変化への対抗能力すなわち環境変化への適応能力、組織の基本的な潜在能力をあわせて企業力は測れることになる。マーケティングの未来への使命の一つは有り体には消費者志向を理念へと内包化させていく、それを目指すことに他ならない。

2.2.2. 学問的成長過程の現実

マーケティングは販売管理とかつては和訳されたが、今日、販売管理とは捉えられ方も異なるものとなっており、多くの一致する理解は販売管理にせよ市場管理にせよマーケティングの部分集合となっている。入門書的には管理論（Marketing Management）と戦略論（Marketing Strategy）その他をあわせて総称的にマーケティングと呼んでいる。ここでこのような陳腐にすぎる説明を記したのには意図がある。マーケティングという呼称は一般的もしくは通称的（さらには俗称的）であり、講義科目などではマーケティング論と呼称されているが（××マーケティング論がある、といった大学（学部）の講義科目的な

説明をしていくときりがなくなるのでここでは踏み込まないが）何よりも指摘したい事項は「論」という語句、その一点である。研究分野に限ってもなぜマーケティング学と呼ばれることが希有なのか？（行川 2010, p.34）⁵ マーケティングは厳密なる学問分野であることに微塵も疑いないが、マーケティング学という用語が用いられる状況にはついで至っていない。経済学、数学、物理学などとは体系的完成度が違うとも思われているひとつの証左であろう。個別学問領域内において樹状的に論理的な体系が完成しているのが「学」であり、理念をもとに将来展望をも描画し予測する学問分野のことを指すものである。それに比して個別理論を関連領域として集大成した学問領域が「論」となるのであろうが、マーケティング論は「理論」というよりも「論考」を集大成したものとさえいえる場面が相変わらず数多い。あまりに領域が細分化されていることもその所以となっている。従ってある意味やはり「マーケティング『管理論』」の略称である、という根拠薄弱出所不明な説明が現実には照らしてマーケティング論に対する分相応な答えにすらなりかねない。即ち、現実世界について、釈迦の掌に浮かぶごとくに市場世界を説明する段階にはマーケティングは未だに到達していないのである。未完成な体系を完成させるべく力を尽くすのがその意味で研究者に求められている最大の要請である。

2.2.3. 科学性への期待と現状

マーケティングを学問体系として完成させるべく、過去よりアプローチがなされてきたが、経営学諸分野と同じように、多くは調査をもとにした解明であり、それとともに緻密

⁴ 白石はこれからの流通・マーケティング論の発展のためには、流通現象の原理、構造、過程、変化について関連領域の一般理論を構築することが必要（『現代日本の流通と社会』p.16）であると数次にわたり説いていた。範囲が広きに及び、概念が奥深い階層にわたるため今までの未着手状況を鑑みてもその困難さには言を待たないが、確かに学問的視点から見れば原点からの整理と積み上げをしなければなるまい。

⁵ 「マーケティング学」の呼称が定着しない点について、行川は過去にも触れている。（行川 2010, p.34）

な用語の構成による学説であった。(緻密さを備えるとともに最も合理性を備えわかりやすいのがマーケティング的には超古典の範疇に含まれる「Howard=Shethの消費者行動理論」であろうと筆者は考えている)

マーケティングはアート(技法)であるのかサイエンス(科学)であるのか、一時期は論争されたこともあるが今日的にはアートであり科学である(行川 1991, pp.20-21)、ないしは科学化を目指す学問分野である、というのが順当な理解となっていると判断している。

アートという言葉は「芸術」と和訳されてしまう現実が災いして、プロモーションクリエイターの直感やインダストリアルデザイナーの緻密な機能デザインへと理解が置き換わってしまうこともあり得る。また技法、手法という側面に着目してツールとしてのマーケティングという意味合いで判断する者も多いことだろう。

マーケティング・サイエンスもしくはマーケティングの科学性を考える場合、その発展プロセスに目をやる必要があるが、コンピューターによる大量データ処理が可能になった当初はマーケティング問題解決のための需要予測モデルおよび統計データ処理の専門家の分野として位置づけられていた(横田他 1975)。ただ、需要供給の現実を追う方向性ではなく統合的概念枠組を構築して操作的に定式化すべき(荒川 1978)⁶ だという理論指向の主張をみることもできた時期である。

今日ではマーケティングの幅広い分野へのOR手法適用、統計解析の実践が既に日常と

なり専門家によるビッグデータ、収集データの解析による意思決定と戦略決定へのサポートがなされる段階へと既に到達しているといつてよい。

基本的には市場動向(マーケティングにおける企業の需要獲得、非常に狭く言えば売上成果をここでは念頭におくこととする)が戦術・戦略の操作/展開によってコントロール可能だとの認識のもと、実証・応用研究が進められてきた。そこにあつて、市場はデータで予測できる⁷(Hanssens 他 2018)⁸ というマーケティング・サイエンスにおける認識の出発点が今日、あくまで力技での解決策ではあるもののビッグデータの入手・解析、さらには必要データの収集・活用の飛躍的進展が果たされた結果、それによって現実的にかかなりの程度にまで戦略展開に有用な予測が可能だと理解されるようになった。現場での理解はもっと進んでいると考えられよう。データ解析(専門家によるビッグデータないしは収集データの分析)で、精度と範囲に制約があるのでまだ取りあえずといつても良い感じはするものの現実感、臨場感を以て方向性や可能性の提言を支援する時代は既に到来している。(朝野 2016)

今まではマーケティング展開の時代センス捕捉やプランナーの感性、感性での消費者訴求といったアートの側面が確かに短期的市場成果を得てきたことは確かである。しかしマーケティング・サイエンスが企業の市場活動(=マーケティング活動)を広く分析し、予測を果たせるように発展の途を進めていくことでマーケティングは科学化への道を辿っていける、そのめどが付きつつあるのではな

⁶ 荒川 1978, pp.237-259. パラメーター理論

⁷ 市場反応モデルは相手の状況(=データ)をみて戦術的(=現実的)対応をするという図式で素直に描けるのでわかりやすい。ハンセンはOR手法、統計解析の適用の実践的な有用性を(Hanssens 他 2版邦訳2018)で指摘している。また、マーケティング要因の諸変動(=また、マーケティング要因の諸変動(=マーケティング・ダイナミクス)(同書p.235)にアプローチすることの重要性も強調している。

⁸ 原著の初版は1990、第2版は2001

いだろうか。

従って、かつてなくマーケティング・サイエンス完成化への期待が急激に高まる時代に立ち至りつつあるとみなしてよく、マーケティング・サイエンスの進化が現代マーケティングの飛躍的發展を急速に実現させることになっていくであろうと強く期待できるのである。

3. 未来を形成するための備え

マーケティングは遵法でありさえすれば金の斧として使える儲け道具、というのが世に蔓延り潰えることのない最大の誤解であるが、大げさな謳い文句が華々しい十徳ナイフをも遙かに凌駕する、使い勝手に満ちたお役立ちツールとしての認識は今や現代マーケティングにおいては確実に確立している。現代マーケティングにまつわる足かせも 2.2.3. で考察したようにマーケティング・サイエンスが強力な促進役となって、学問的、理念的発展を大きく促進する期待が持てる。

そこにおいて、留意しかつ認識しなければならぬ要諦を大きく括って二点とし、本項で取り上げたい。それはマーケティングの哲学的基盤確立の必要性和サイエンス手法の発展（端的には第三次AIブームの支援）がもたらす将来への不透明性とその払拭への注力の必須性についてである。

3.1. マーケティングの高次元化への課題

筆者はこれまでもマーケティング・パラダイム変革の可能性とその困難さについて考察したが（行川 2010）、マーケティング4.0時代の到来とその先を見据え、“良い企業”が市場社会に迎え入れられ“良い社会”を創っていくためには“Good Company”（行川 2017）を実現することが必須であると確信している。しかし単なる“イイ会社”〔=表層的な意味合いでの“良い企業”さらにはいえば体裁だけの“Good Company”（行川 2017）〕を作り上げ

ることしか現実的には困難、という限界（行川 2017, p.58）を社会自体が内包している点も同じく指摘した。消費者が発信する虚実取りまぜたSNSを中心とする情報が市場を揺さぶりつつある今日、そのコミュニティによる翻弄から企業は逃れるすべをもたない。うわべだけの“イイ会社”は市場での存続が以前にまして困難になりつつある。Kotler（Kotler 2017）はマーケ4.0それこそが優位性をもたらす戦略的な武器となることを主張しているわけだが、筆者としては社会における善なる存在をも目指す“Good Company”をたとえ頑なであろうとも指向すべきであると強調したいのである。

3.1.1. 日本に現れている課題

それに逆行するように、近時、日本の製造業の信頼性を揺るがす種々の事案が表面化している。ものづくりは工業化社会の基盤となるものであり、日本の高度経済成長を牽引して日本をいわゆる一等国の地位へと躍進させたのも製造業のものづくり品質の並外れた優秀さだった。

しかし、2017年に自動車業界にとどまらず社会問題として社会の耳目を集めた「日産自動車」の完成車検査体制不正（いわゆる無資格審査）は2018年に至ってもリコール問題として継続し、過去の出来事とはならなかった。

今沢（2018）は日産自動車の検査不正問題を筆頭にして、象徴的な事象を紹介している。かつて中島飛行機、富士重工業という企業名で日本工業界の一翼を担っていた来歴が際立つ「スバル」の検査不正、「神戸製鋼」の品質検査の管理データ改ざん、大手化学メーカー「東レ」の品質保証部門による検査データ改ざん、「三菱電線工業」「三菱伸鋼」「三菱アルミニウム」3社の検査データ不正事案と3社の親会社である非鉄金属メーカー大手「三菱マテリアル」の対応経過がその内容である。現場の疲弊、現場力の低下（今沢 2018, p.178）という言葉が記されているが、

この表現は確かに近時、日本の経済成長低迷が続くなかでとみに良く聞かれるようになってきている。各社で相次ぐ検査不正をドミノと表現（日経 2018.9.27）⁹ して、疲弊する製造現場の深刻さが相次いで報道されることとなった。

他方、2018年10月には油圧機器メーカー「KYB」の免震・制震装置の検査データに長期にわたる不正があったことが公表（朝日 2018.10.17）¹⁰ され、日本各地の大規模建築物、特に公共機関の建物を免震補強するダンパーが数多く該当していることで深刻な影響が発生した。KYBは創業者である萱場氏の名を冠した萱場工業という企業名で古くから知られ、油圧機器関連装置の業界牽引役として工業界をリードしてきたメーカーである。この事件は不動産デベロッパーのマンション販売や建設業のビル工事へと影響がひろがり、社会生活と産業活動への波及という解決困難な現実を見せつけることとなった。品質管理基準の不要なまでの厳格化への批判や安全基準に絶対はないという言辭は、たかが品質管理、無駄な備えという誤解を生む。しかしされど品質管理であり鉄壁の品質保証あればこそである。それはよく日本品質とも呼ばれている。適当な時に壊れてくれないと企業は儲からないので困る、という出所不明のジョークを生み、過剰品質という言葉が不幸にも市民権を得てしまっている。しかし映画バックトゥザフューチャーⅢ¹¹にも登場した“良くて安い日本製品”への消費者の思いこそ実に日本産業を輝かせてきたものだった。

職人氣質の人員が退職した、有能な人が減少もしくは引き抜かれた、尖ったモノが創ら

れなくなったので現場のものづくり意欲が減退したといった指摘は場当たりの指摘ながらも当たっている感はある。コスト圧力、作業日程短縮化、人員不足の実態が蔓延しているといわれる中での疲弊化はやはり生じてくるであろう。これらを一一つ解決して生産システムに取り込んでいったはずなのに綻びが生じてしまっているのが今日である。コスト、日程、人員という経営資源の根幹にかかわる課題は第二次産業に限らず第三次産業でも同様であり、産業界全体に疲弊化の現象と影響、被害が発生していくことが懸念される。それは防ぎうるだろうか。短絡的に「AIで解決を」といった言辭をもって思考停止することは余りに無責任で、回答にさえないだろう。

3.1.2. 企業経営と経営哲学、

そして“Good Company”への道

企業経営を経営者が合理的な信念のもとに行い、組織にそれが正しく伝達されていくなれば市場におけるビジネスは消費者にも株主にも従業員にも受け入れられる結果を生んでいく。一般に、優れた企業家の力、組織、時代背景がシナジーを生むことによって企業の成功につなげることは可能である。松下幸之助は石田梅岩の著作を座右の書としていた（城島 2016, p.7）¹² とされるが、商道と顧客中心の考え方（石川 1968, p.166）¹³ を矛盾少なく合理的に結びつけ松下幸之助流の経営哲学としての結論を出すために非常に有益だったことがうかがえる内容を「都鄙問答」は持っている。石田梅岩の教え（柴田 1962）¹⁴（山岡 2014）¹⁵ は庶民への清貧の教えでもあるので、商人が利益を得ることの合理性との相反については言葉の並びを拾っただけでは理解

⁹ 日本経済新聞 2018.9.27 朝刊3面 完成車検査、不正ドミノ、日産・スズキ、コスト競争が重荷

¹⁰ 朝日新聞 2018.10.17朝刊1面他、KYB データ改ざん

¹¹ ドクがメイド・イン・ジャパンを鼻であしらったらマーティが「日本製は最高だ」と答えるシーン

¹² 城島は『石田梅岩「都鄙問答」』で松下幸之助が座右の書としていたこと、梅岩にならった理念としてPHP（繁栄による平和と幸福）を謳ったという逸話を紹介している（p.7）。

¹³ 石川は『石田梅岩と「都鄙問答」』で商売によって利益を得るのは商人の道であり、それとともに利益を得る心構えに真実の心、即ち誠実さが求められることを問答の「商人の道」の箇所から端的に紹介（p.166）している。

しづらいが、現代経営に置き換えるならばビジネス（＝企業もしくは経営者）が遵法のもとに遂行され、執行者にマクロ的視点（バランス感覚）と長期的視野（時間感覚）があれば良いことなのである。堺屋（1997）¹⁶ は日本人の国民性を引き合いに石田の倫理観をまとめているが、確かに精勤努力によって日本が高度経済成長の果実を手に入れたのであろうし、凋落を味わい経済復活に苦渋している日本ゆえに起こった近時の製造業の不幸事なのであろう。

さて、本項（3.1.）では疲弊と劣化が感じられる日本企業を見やりつつ、そこにおいて“Good Company”に道を繋げられ得るだろうか、と言う問いを発した。この問いが論考においても関心の最たるものとなってくるところなのだが、困難な危機に近づいているならばなおさら“良い企業”を求めれば、Kotler流に言うならばそれを強み（＝比較優位）にできるはずである。善を求めることをここでは象徴的表現で哲学という言葉で表してはいるものの、それはマーケティング理念高度化の実現に他ならない。マーケティング理念発展の道程においてその実現を訴求していくことが結果として一社会にも企業にも消費者にも一正しい、というのを改めて主張、強調したい訳である。

優れた企業家が卓越して善なる理念をもって経営哲学（たとえば記述の流れから松下の水道哲学を意識してもよい）を構築し、市場

で成功を取めるとともに社会にも受け入れられたとしても、それでは結局のところ一つの企業が“良い企業”になることで終息してしまう。優れた行動理念は基本的に必須である。しかしながらそれが総体となって集合的な社会繁栄である“良い社会”を作り上げることに繋がるものではなく、“良い社会”を形有るものにするためには個の成功を超えた高次の方法論が提示され、そのための努力が集成される必要がある。

そこにおいて、改めてマーケティングの立ち位置を見てみよう。企業が市場活動をしてモノ・サービスを提供するプロセスにおいてマーケティングはその基底部分と周辺部分に関わっている。基底というのは行動理念に関わるものであり、そこで「儲けティンク」のごとき悪しき行動様式をとらないよう企業行動のフレームワークを確立させて行かねばならない。端的にはいわば善なるフレームワークであり、それを学としてのマーケティングが方向性として提起すべきなのである。哲学的とはそれらを捨象しての表現である。他方、周辺というのは戦術、戦略の実行・支援ツールとしての意味を持っている。行動プロセスを成功に導いていくためには情報サポートと正確な決定判断を行うことが必要かつ重要だが、前項（2.2.3.）のマーケティング・サイエンス発展への期待が抱けるとともに、次項（3.2.）の不透明性払拭が不可欠となってくる。

¹⁴ 柴田『人物叢書 石田梅岩』では石田梅岩彼の生い立ちから終焉に至るまでの略歴を綴っている。

石門心学の開祖である石田が余り知られていないのは彼の業績などの典拠が乏しかったことをはしがき（p.1）で記されているが、庶民を啓蒙する思想が受け入れられ引き継がれていったこと自体に価値を感じる。

¹⁵ 山岡により都鄙問答がビジネス書として形をかえて紹介されている。

¹⁶ 堺屋太一『日本を創った12人（後編）』のpp.11-45が石田梅岩。堺屋が著した本著作は、人選が荒唐無稽な感が個人的には非常に強いのだが記述内容は簡潔で石田に関する記述について他書と比べて齟齬もない。本書では勤勉で清貧で贅沢を忌避し丁寧に物事に処し人と誠実に接することを商人、庶民さらには日本人としての美意識とする石田の倫理感を説明している。勤勉・儉約・知足安分（p.31）という石田のまじめな生活哲学は近代日本人の道しるべ的な感がある。消費と幸福につながらない矛盾を内在しているところが正に働き蜂、総中流、護送軍団、仲間意識満載の日本人感と重なる。将来への期待と希望を内面から惹起させるところに目を向けると、石田の教えがたとえば松下幸之助の気に入るところとなったというのは大いに納得できる。

経営における倫理性については長く、また多すぎるほどに論じられているが、日本人の心理を捉えた中国古典の論語が「仁」という言葉で論ずるところの人間としての心構え、他者との人間関係をもって倫理の本質が語られることがある（安富 2014）¹⁷。あるいはまた、三方よし（行川 2017, pp.61-62）の近江商人の精神にも通じるところでもあるが、“良い会社”をもってして“良い社会”を実現していくためには他者との真摯で前向きな関係性を確立・維持・強化・継続・発展させるプロセスの中で、総体的向上もしくは新たな善なる社会創造を果たさなければならない。マーケティングは基底部分で経営プロセスにさらに強く多く関わり、それとともに周辺部分でも目的達成に向けて貢献していくべきである。

3.2. マーケティング・サイエンスへの期待とAIの不透明性

マーケティング・サイエンスはコンピューター（ハード）と解析手法（ソフト）双方の進化に支えられて発展してきた。

AIへの期待と注目は昨日今日にはじまったことではない。1960年代（＝第一次）、多くの情報科学専攻の学生がオートマトンを語り、数学ですべての事象を解こうとしていた当時の驚きを思い出す。その頃からしばらく、マーケティングは需要予測への期待と挫折と信頼復活の道を歩んでいた。1980年代（＝第二次）、コンピューターが手もとに置かれ

るほどに、工業先進国中心ではあったものの社会全体でコンピューター化が進んだ。AIの実用化をエキスパートシステムで、という期待が語られた時代である。知識マーケティング¹⁸の実現はコンピューターの処理能力の限界が立ちほだかり、そうたやすくは叶わなかったが関連分野ではロボット化への取り組みが着実に進化を遂げていった。

その後、21世紀を迎えてICT化が進む中で第三AIブームは一見、突然全く違う場面に転換した感があるが、ノイマン型コンピューターの世界から遷移しているわけではない。ディープラーニングは正に力技でデータを処理して結果に繋げている訳である。量子コンピューターによる並列処理の実現で飛躍的な社会と技術の変化が到来するのか、筆者の専門を外れるので知識を持たないが、現在の延長線の社会が新たに素敵な社会になっていくのかと言う点で、未来への不透明さが気がかりである。

今日において視程に入る近未来を語る時にはAIとICTとが何においても金科玉条ともいえるほどのキーワードとなってしまうが、ブレット・キング（2018）は20世紀後半から21世紀初頭を情報/デジタル時代（1975-2015）、それ以降は拡張の時代として、豊富な実例をもとに産業社会、ビジネスモデル、企業活動すべてにおいて高度複合技術に注視しアプローチを注力することが不可欠であることを述べている。ただ、やはり未来は定まっておらず到来もしていないので、本当にそう

¹⁷ 安富は『ドラッカーと論語』でドラッカーによるマーケティングの定義である「マーケティングは販売を不要にする」という記述にふれ、マーケティングと販売は真逆でもある対義語である、という著名な認識部分（p.73）について前半部で紙幅をさいている。そのことから明白にわかるのだが筆者はドラッカーのマーケティングおよびビジネス認識とイノベーションと情報社会への注目を記述の中で整理しており、それを踏まえて論語の倫理＝仁（p.242）なので、ドラッカーの思想とつながるものがあると述べている訳である。本書は論語の掲載があまりないものの、ビジネスパーソンに古典倫理の普遍性を示唆している。

¹⁸ 行川が当時考えた知識マーケティング（日経流通 1987.12.26参照）は第二次AIブーム（高速計算可能、PCのパーソナル化、大量データ収集/活用の現実化）下でのハードとソフトを基底にした考え方（行川 1991, pp.176-190参照）だった。

（「知識マーケティングで高度な知的判断—A I 活用し情報処理」 日経流通新聞 1987.12.26）

なるというものでは全くなく、たとえば彼の著書（キング 2018）に卓越した指針が提起されている訳ではない。現在の延長で行動するしかないという人間すべてに言える限界がある。私たちはコンピューターがインフラ化したスマート社会で空間移動、金融活動、情報伝達などを享受するというシナリオはSF作家（たとえば星新一）¹⁹ の発想力（イメージネーション）と世界観を超越しえない、というもどかしさがつきまとう。

結局、現実社会でビジネスを遂行する企業はいつにあってもしトライアンドエラーの繰り返しの中でしかオペレーションできないということを感じさせる。それは彼（キング）の近未来記述があたかもスマートフォンのアプリ紹介、ZOZOスーツを彷彿とさせるもの（キング 2018, pp.518-552）となってしまうところ、そこに端的に見て取れよう。

それにしても現時、情報通信分野とデータ収集・活用技術におけるめざましい進化は過去と比べられない速度になっている。マーケティングでは先進テクノロジーを確立させ牽引するものとしてサイエンスを認識する傾向にあり、ビッグデータやWEBテクノロジー、

IoT活用をどう使うかという実務的ポイントに関心が集中している。それによって市場を創造し規模を拡大している業界、ICTを縦横無尽に活用しAI技術のさらなる発展をもたらす企業が俄然注目されていることも当然大きく影響していよう。

スコット・ギャロウェイ（2018）が「テクノロジー界の四強」²⁰ として挙げるところのGAFGAはいうまでもなく世界を席卷する米国のグローバルICT企業である。

GAFGAは成長著しく、未来市場を席卷し経済活動を支配しかねない注目のICT関連企業であるが、GAFGA（Google, Apple, facebook, amazon）の括りの他にもFAAA（facebook, Alibaba, amazon, Alphabet）が多く取りざたされている。その中でもなんとと言ってもGoogleの親会社であるAlphabetが将来性では際立っている感があるが、かつての盟主であるMicrosoftも力の陰りが出てきた現況、電気自動車と宇宙ロケットで世界に躍り出たSpaceXの現況をみる時、先端産業の業界の広がりがかつてとは大きく様相を異にしているICTに関わる産業界と個別企業の未来が余りにも不確実、不透明であることを感じさ

¹⁹ 星新一『声の網』。本作品のオリジナルは1970年とのことである。（星 1985, p.266）ジョージ・オーウェルの『1984年』は余りに大作なので引き合いに出せないが、確かにその影響の一端を感じさせるSF小説である。人々を安全に護るコンピューター群に優しい神の愛をも感じるとともに逃れようのない恐ろしい末生（まっせ）を実感させる作品である。

「電話線はいま、人間の各種の心の動きをのせ、それを伝えるのに忙しい」（同、p.147）

「コンピューターはそれらの話を聞いていた」（同、p.187）

「コンピューターが連合し、回路で結びつきあっているその存在は、名づけようもなく怪しげなものを限りなく作り出し、送り出し、ばらまいていた。」（同、p.217）

「コンピューター群はあらゆる情報を持ち、最も適切な判断を下すことができ、いかなる動員もできるのだ」（p.251）

「人びとは大むかしから、神の存在を夢見てきた。理屈からではなく心からの願ひである。そして、その神とはこのようなもの」（p.261）という表現、これはインターネット社会そのものを描いている作品である。

未来が到来していない時に未来⇔「その時」を同値として描くとうなる、という思いがよぎる作品である。到達したかも知れない「その時」が現在だとすると、確かに描かれている内容は合致するのだが、写真を見るのではなくラフスケッチ、素描を見る感がある。ちょうど、西部劇時代の英米人がhelloという単語を（単語がなかった）知らなかったり、江戸時代の日本人がもしもという単語を（単語がなかった）知らなかったと同じようなものである。httpやwwwという単語を1970年代以前の人々は知らない。このささやかな例でも明らかかなように未来に存在する現実をビビッドに過去の人もしくは現代の人は描けない。アバウトに素描するのが限界なのである。それから敷衍的に言えることとして不透明さ（＝見えない未来）の中の不安は本来的に危険・危機を内在しているのでその増殖の懸念を払拭するのが、何にもまして取るべき正しい姿なのである。

²⁰ スコット・ギャロウェイ『GAFGA 四騎士が創り変えた世界』p.15

せる。

さらにまた、未来は本来定まっていなくて新たな社会形態の到来²¹といったような大いなる期待とともに、真逆の不安、不信も生じてしまう。たとえば本稿でも21世紀という言葉で区切りの表現に用いたが、ほんの少し前の過去ともいえる21世紀の当初、日本ではまだADSL回線が用いられ、パソコン通信という技術もかすかながら生き残り、それらは私たちのハンドリングが可能なツールであった。だがインターネットが社会インフラになった今日、私たちはその見えざる力によって、そしてそれを操る影の支配者の手の中でまるで熱したフライパンの上ではじけるポップコーンのように踊る回っている大衆となった。

一般の人々にとって理解しがたい話をまとめてブラックボックス化してしまい、便利さだけが分かる社会の中では、世界支配の首都を造るゲルマニア計画のようなおどろおどろしいプロジェクトが人類自らは気がつかない内に進行しているのかもしれないという妄想さえ生まれてしまう。EUのGDPR(一般データ保護規則)は“挑戦的意思をもって”GAFANなどのデータ収集ビジネスと衝突するものであり、ICTの高度化とAIの技術進展が社会と調和的では必ずしもないことをわれわれに既に知らせつつある。それらの成果と密接につながっているマーケティング・サイエンスが“良い社会”をもたらしていく力を持つのだろうか、ということは現在の時点では結論

を出し得ない。

そのような不透明さを取り除く方途を真剣に考えていかねばならないが、それはマーケティングを超えた世界、即ち法理念・法体系から社会規範にまで及ぶ社会システムのフレームが作り直される必要が究極的には求められていこう。

4. 結言

消費者は賢くもあり愚かでもある。冷静に購入後の満足を計算しつつ刹那的に浪費欲求充足のために自らを翻弄する。しかし知識を深め経験を重ねたことにより、無為な消費には確実に慎重となっている。経済的困窮という側面で有意差を求めることができるかも知れないが、購入せずに交換し所有せずに共有するというスタイルの急速な到来と規模の拡大を見ると、マーケットは確かに変わりつつあるという明示的な示唆をそこに見ることができる。シェアリング経済はマーケティングに変化をもたらすだろうがそれを含め、4Pの側面からはどう考えればよいだろうか。

PRODUCTはIoT、ICT、AIといった関連用語の宝庫の中で正に現在進行形で語られているが、何よりも鍵となるのはイノベーションだ。たとえば翻訳イヤホン(Google Pixel Buds)は細密な部品組立技術とデバイス性能向上化と機械翻訳技術で商業化したテクノロジーもマーケティングも不十分だったので迷走してしまった。積み上げ型で出来あ

²¹ 森・日戸は『デジタル資本主義』で「デジタル技術」という用語を用いているが、それらの周辺技術の成果が席卷する今日の経済社会では資本主義が新たな段階に入った、という同様の指摘は多くなされている。情報化社会になったので世界が変わったかといえば振り返ってみればそうでもなかったもので、全く新しい社会が到来したかどうかは未来になってみないとわからない。しかし第四次産業革命の時代到来という区切りの確からしさを不安と期待とともに感じる今日である。多くの研究者、ジャーナリスト、専門家がその姿を少しでもクリアにすべく各方面から筆をとっている。本書では価格がない限界費用ゼロ社会というリフキンの考え方(本書、p.136)の紹介とコモンズ-共有財(特にデジタルコモンズ)の重要性の指摘(同、p.150)が現実的疑問を抱かせつつも興味深い。また、本書ではドラッカーのいう知識社会をデジタル資本主義社会と一部重ねて投影し(同、p.41)、将来の市場社会の姿をイメージしており、技術が人間の弱点を強化する(同、p.213)という「人間のデジタル化」を第三次AIブームの先にある社会の一つの形として整理している。

がったこのようなイノベーション製品はテクノロジーとマーケティングのシナジー効果が最も出しやすい。失敗の現実例という意味でも今後のデジタル技術社会でマーケットが隆盛へと向かっていく方向の一例を示している。言い換えればプロセスにミスがあれば優れたイノベーションの産物であろうともダメということになる。

PLACEはロボット技術の適用によって確実に乗り越えられると見られるが、チャンネルシフト戦略²²のようなオンラインとオフラインの接続にも目を向ける必要がある。

PROMOTIONは流動化の只中にある。かつて映画館でのフィルムCMが壊滅したようにメディアが変わった未来には戦慄を覚える結果が待ち受けているかも知れない。現在、不透明感がはなはだしい状況下なのがPROMOTIONである。

PRICEは最も人々の行動心理に影響がある。それもプリミティブ（原始的）な部位に作用するので、対応を誤らない優れたメーカーによる判断が重要だということに気がつく必要がある。たとえばサブスクリプション方式のビジネスモデルはPROMOTIONと一体化させることが必要不可欠だが、他国、他社、他製品のビジネススタイルやモデルが援用できる保証はない。

以上のように、マーケティング戦略もしくはツールとしてのマーケティングには新たな

展開の必要性が迫っているということが4Pどれをとってもわかってくる。そこにおいて、ここでAI社会（の到来）という表現を用いるのは明らかに時期尚早ではあろうが、そのような社会では有り体にいってしまえば、楽に生活ができ、そして幸せがもたらされるものでなくてはならない。その社会では弱者と貧者に不幸を肩代わりさせるという転嫁の社会になってはならない。マーケティングはそのためにこそ機能するべきである。時代とともに様々なキーワードが語られてきた。今日においてもICT、AIという時流の言葉を受け、市場社会発展に寄与すべく、マーケティング・エンジニアリング²³、マーケティングオートメーション²⁴をはじめ、時宜を得た広義のマーケティングテクノロジー展開を進めるために有効なツール、考え方が各所で語られている。

マーケティングの未来はツールの精緻化を尽くすことで基本スタンスとして企業活動の支援に徹し、かつ応えることが何よりも肝要となってくる。換言するならば現実化をはかるということである。Kotlerはかつて戦略的成果が得られない陥穽²⁵を列挙したことがあるが、幹の部分は変わることはないであろう。

即ち、欠けているマーケティングフレームを検査し直すことから始めるのが取り組むべきステップである。これを①fill upプロセス

²² 奥谷・岩井は『世界最先端のマーケティング』でチャンネルシフト戦略と名付けた戦略について述べている。オンライン販売と実店舗（オフライン）販売双方の特性抽出と双方の社会的必要性を事例を挙げて述べている。事例が繰り返し述べられ語られていて、そこからオンラインオフライン接続の重要性とともに普遍的実現の困難さが表れている。

²³ 上田雅夫・生田目崇は『マーケティング・エンジニアリング入門』でマーケティング目的を達成するための活動を「業務」としてとらえ、それを遂行して実現する活動をエンジニアリングとしている。マーケティング・サイエンスという理念的な把握と異なり、実務の視点を強調してデータ分析将来的にはビッグデータ技術の高度化に期待する形で消費者と市場とをよりの確に補足する活動として整理している。

²⁴ 『マーケティングオートメーション入門』ではマーケティングオートメーション見込み客へのターゲティングを従来に増して的確に行うために、精緻なニーズ分析を行い対顧客アプローチをしていく手法とされているが、MRの応用形・発展形といえる。たとえば日配品などではなく住宅販売営業などが事例に挙げられるが、営業ツールとしてMR手法を使うことはコストさえいとわなければ非常に有効性が期待できるものであり、ICT化の波が奏功した成果をもたらすという方向性も見えてきている。

と呼ぶことにする。

次にツールとしての社会的有用性を高めていくとともに併せて理念の浸透周知をあやまずにはかることを地道にしていく努力を怠ってはならない。マーケティングにアート性はなくなりますが占いもどきのものが闊歩してはいけぬ。そのような似非マーケティングを一掃し、サイエンスの成果を活用しつくすことで“良い企業”ひいては“良い社会”へとステップバイステップで堅実な実践を進める。その成果の積み上げを②top up プロセスと呼ぶこととすると、それをもってマーケティングの高次段階への進化が実現することになるのである。

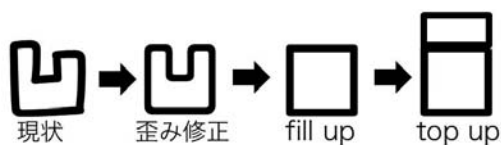


図1 マーケティング進化に向けた作業プロセス (筆者作成)

マーケティングの未来は結局、①fill up ②top up で創り上げていくべきというのが提言となろう。足りないところを埋めるという注ぎ足し・充填型対応、そしてその上への積み上げ対応をして高さをかさ上げし、高みをめざして成長させていくべきである。

参考文献

- 朝野熙彦編著『マーケティング・サイエンスのトップランナーたち：統計的予測とその実践事例』東京図書 2016
- 荒川祐吉『マーケティング・サイエンスの系譜』千倉書房 1978
- 石川謙『石田梅岩と「都鄙問答」』岩波新書 683、岩波書店 1968
- 今沢真『日産、神戸製鋼は何を間違えたのか』毎日新聞出版 2018
- 上田雅夫・生田目崇『マーケティング・エンジニアリング入門』有斐閣 2017
- 奥谷孝司・岩井琢磨『世界最先端のマーケティング』日経BP社 2018
- ブレット・キング『拡張の世紀：テクノロジーによる破壊と創造』東洋経済新報社 2018
- スコット・ギャロウェイ『GAFA 四騎士が創り変えた世界』東洋経済新報社 2018
- 白石善章教授古稀記念論文集刊行委員会編『現代日本の流通と社会』ミネルヴァ書房 2004
- 行川一郎『現代企業の環境対応—新時代のマーケティング』泉文堂 1991
- 行川一郎「マーケティング学における新パラダイムの可能性」『神奈川大学国際経営論集』No.39 2010.3. p.34
- 行川一郎「GOOD COMPANYをめざすために」『神奈川大学国際経営研究所国際経

²⁵ Kotler (2005) はTen Deadly Marketing Sins (原書名) としてSinsを列挙している。

- 1、市場の定義が不明確で顧客主導になっていない
- 2、ターゲット顧客を十分理解していない
- 3、競合に対する認識が不足している
- 4、利害関係者との関係を適切に管理できていない
- 5、新たな機会を見出せない
- 6、マーケティング計画策定プロセスに問題がある
- 7、製品やサービスを十分に絞り込めていない
- 8、ブランド構築力やコミュニケーション能力が低い
- 9、マーケティングを効果的・効率的に推進できる組織になっていない
- 10、テクノロジーを活用しきれしていない

ツールとしてのマーケティングが戦略的成果をあげるためには兆候をつかみ原因を探り、4Pの適切なミックスを遂行するとともにブランドの活用と市場戦略の有用性を強調しているのが特徴といえる。

- 営フォーラム』No.28 2017
- Hanssens, D. M., et al. 『マーケティング効果の測定と実践—計量経済モデリング・アプローチ』有斐閣 2018（原著の初版は1990、第2版は2001、第2版邦訳2018）
- Kotler, P. 『マーケティング10の大罪』東洋経済新報社 2005
- Kotler, P., Hessekiel, D., Lee, Nancy, R., 『グッドワークス!』東洋経済新報社 2014
- Kotler, P., et al., MARKETING 4.0 WILEY 2017, 邦訳『コトラーのマーケティング4.0』朝日新聞出版 2017
- 堺屋太一 『日本を創った12人〈後編〉』PHP新書006 PHP研究所 1997
- 柴田実 『人物叢書 石田梅岩』吉川弘文館 1962
- 城島明彦 『石田梅岩「都鄙問答」』致知出版社 2016
- 電通イーマーケティングワン 『マーケティングオートメーション入門』日経BP社 2015
- 星新一 『声の網』角川文庫（14095）角川書店 1985
- 森健・日戸浩之 『デジタル資本主義』東洋経済新報社 2018
- 安富歩 『ドラッカーと論語』東洋経済新報社 2014
- 山岡正義 『魂の商人石田梅岩が語ったこと』サンマーク出版 2014
- 横田澄司他 『マーケティング・サイエンス—その構造と展開』新評論 1975