

社会的使命のマーケティングについての一考察 — 顧客満足から社会満足へのマーケティングパラダイム —

三宅隆之

はじめに

今、まさに企業の社会的使命は忘却されようとしている。雪印乳業の食中毒事件をはじめ、近年、企業における社会的責任問題がマスコミで大きく取り上げられるなど、益々クローズアップされている。この原因は、長年の企業ブランドに対するおごりや過信、社会的使命の経営やマーケティングに対する認識の欠如などが根底にあるものと思われる。もちろん、雪印だけの問題としてはすまされない日本企業に内在する構造的な諸問題がこの背後にあるものと考えられる。

雪印問題は日本企業の体質の氷山の一角ではないかという見方も一部ではささやかれている。本論はこのような企業体質の根源を解明すべく「社会的使命のマーケティング¹⁾」という立場から、21世紀社会に不可欠な企業ミッション²⁾を基軸にした社会満足志向のマーケティングへの提言を試みる。

本論の基本コンセプトは、「企業は社会の公器³⁾」「公共の利益を以て私益と成す⁴⁾」という

共通する基本認識に基づいている。企業ミッションの明確化と従業員満足、顧客満足、ステークホルダーズ満足⁵⁾、社会満足⁶⁾へと伝播する企業ミッションとマーケティング概念との関係性をマーケティング的志向から論究してみる。

本論は拙著『社会的使命の経営学』/mission management system 中央経済社（9月初旬刊行）のマーケティング版の要約であると考えていただければ幸いである。いずれはさらなる詰めの研究を行い論理的体系化を図って世に問いたいと考えている。

1. マーケティングコンセプトの変遷

1-1 4PのマーケティングからCS志向のマーケティングへ

マーケティングは社会科学に属する学問である。その限りにおいてマーケティングコンセプト (marketing concept) は、社会環境の変化を端的に享受する。マーケティングコンセプトは会社・企業等の生き方、生き様そのものである。マーケティングコンセプトとは、会社・企業などの事業目的を顧客満足の創造

¹⁾ 明確な企業ミッションを経営理念に次ぐ最上位に掲げ、基軸にしたマーケティングを指しミッションマーケティング (mission marketing) ともいう。

²⁾ 企業ミッションとは、経営最高執行責任者：CEOが経営理念を基礎に最上位に掲げる企業における社会的使命：ソーシャルミッション (corporate social mission) を指している。

³⁾ 企業は私的企業であるが、顧客・ユーザーの便利・便益性を助長する公共財を製造・販売している限りにおいて公のものであるということを指して命名した。企業の社会性、公共性、公益性たる所以である。

⁴⁾ 企業の利益は、先に存在するものではなく、企業が社会貢献をし顧客満足、ステークホルダーズ満足、社会満足をさせた結果、その見返り恩恵として後から還元されるものであるという概念、価値観を指して命名した。

⁵⁾ 会社・企業を取り巻く利害関係者を総称してということばであり、単なる営利組織だけでなく従業員、株主、取引先、顧客・ユーザー、地域社会、自治体、NPO・ボランティアなどの非営利組織、政府、国家などが挙げられる。

⁶⁾ 顧客満足 (customer satisfaction) から社会満足 (social satisfaction) 志向へのマーケティングパラダイムシフトへと、マーケティング概念が移行してきていることに鑑みて命名した。マーケティングは、顧客・ユーザー、取引先だけを対象とするのではなく企業を取り巻くステークホルダーズ満足をも包含させる満足を要求されるようになってきた。

にあるとする事業理念であると考える。

マーケティングコンセプトの変遷を見ていくと、①マーケティングとは4P (product, price, place, promotion) を基軸にしたマーケティングマネジメント、いわゆるマーケティング管理論の領域から、②顧客満足 (customer satisfaction) を基軸にしたCSマーケティング、顧客関係性マーケティング (relationship marketing)、ワン・トゥー・ワンマーケティングつまり、マーケティング戦略論、マーケティング文化論の時代へと変化・変身・進化してきている。

こうしたトレンドの変化は、メーカー志向の川上型マーケティング、つまりマスマーケティング (mass marketing) から顧客満足志向の川下型・フィールドマーケティング (field marketing) への移行を意味する。こうしたマーケティングコンセプトのトレンドは、AMAのマーケティング定義の変遷やJMAのマーケティング定義の中身・内容を見ても明白である。

単なる物的豊かさ=『モノの価値充足志向⁷⁾』のマーケティングから、プラスαのコトやココロなどに代表される『サービスの価値充足志向⁸⁾』のマーケティングへと変貌してきているのである。例えば、私たちが自動車を購入するのは自動車というモノ「ハード」を買うのではなく自動車の効用「ソフト：ハート」から得られる便利便益性、ベネフィット (benefit) を購入しているということと類似している。豊かさの中身・内容がモノを所有するという豊かさの概念から、モノを私たちのライフスタイルに機能させいかに快適な生活をエンジョイできるかというソフト価値、サービス価値へと変化してきているからである。

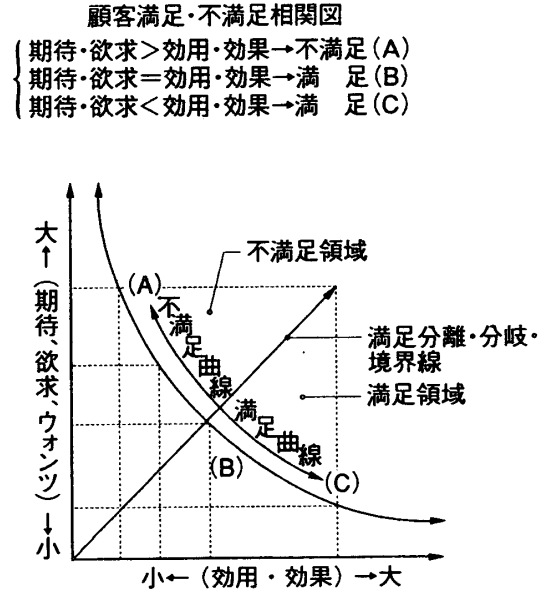
⁷⁾ 高度経済成長期のいわゆるモノ不足の時代に見られるマスプロ→マスセル→マス消費のフローごとく、モノを所有することが豊かな生活の代名詞であるという論理に基づいた価値充足概念を指している。

⁸⁾ 人間の価値充足概念は、モノの価値充足に代表される物質的価値充足概念だけでは、真の欲求を充足したことにはならず、プラスαのサービス価値充足概念、精神的充足概念が充足されて初めて顧客価値が充足される。

私たち顧客・ユーザーの満足度は、「期待⁹⁾」と「効用¹⁰⁾」との関数関係で表すことができる。期待と効用が等しいか期待よりも効用が大きい場合には『満足』となり、期待よりも効用が小さい場合には、フラストレーション (frustration：欲求不満) がおきて『不満足』となる (図表1-1)。マズローの欲求5段階説のとおり生理的欲求から安全・安定の欲求、地位の欲求、自我自尊の欲求、自己発見・自己実現の欲求へと高揚するのを見ればよく理解できるだろう。

このような高度化・高質化する欲求の度合いは、顧客・ユーザーの生活水準や所得水準、生活様式・行動様式・価値観などに包含されるライフスタイル (図表1-2) よって大きく左右される。一様にはいかないのが現状である。生活の個性化、多様化、ファッション化が顧客満足度の度合いを高揚していることはまがいない事実である。

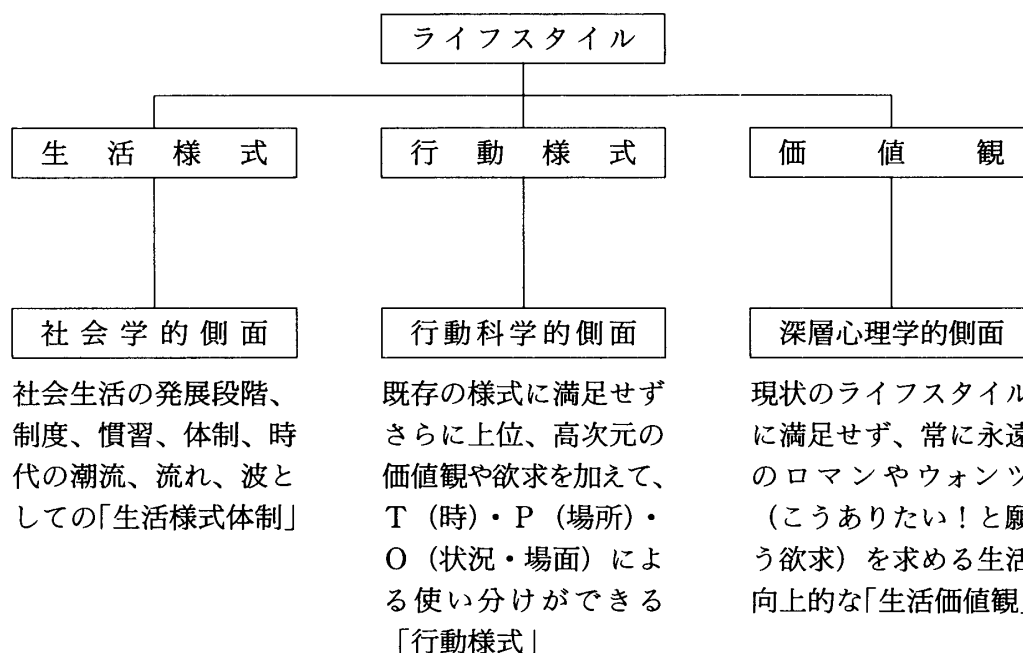
図表1-1 期待と効用との関係



⁹⁾ 顧客のモチベーションの強さを「期待」といい、顧客満足は期待と「効用」との関数関係で決定づけられる。モチベーションの強さは報酬や満足の魅力度と努力が報酬や満足に結びつく確率に対する期待によって決まる。

¹⁰⁾ 効用 (utility) とは個人の期待や犠牲によって供与される効用、つまり効果・ベネフィット (benefit) であると考えられる。顧客満足度は期待と効用の関数関係で表すことができる。

図表 1-2 ライフスタイルの構成要素



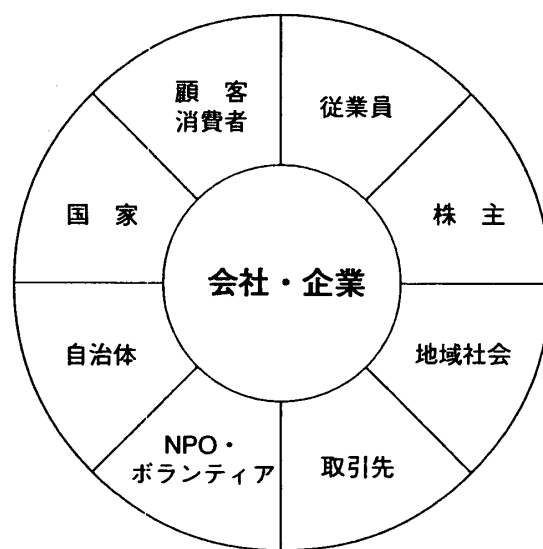
1-2 CSのマーケティングからSS志向のマーケティングへ

マーケティングは顧客志向、利潤志向、4Pの統合的管理志向を基軸にしたマネジリアルマーケティングから顧客・ユーザーだけに止まらず、会社・企業を取り囲むステークホルダーズ (stakeholders：利害関係者) をも包含した社会満足 (social satisfaction) 志向のマーケティングへと進化しつつあることに目を向けなければならなくなっている。

この背景には、かつてのソーシャルマーケティングや環境マーケティングなどに代表される社会的利益を包含する企業利益の追求が余儀なくされてきているという論理がある。柔らかなマーケティングの論理である。

では、会社・企業を取り囲むステークホルダーズとは、何を指すのであろうか。自社製品・商品・サービスを購入する顧客だけの利益を追求するのではなく、働き手である従業員、投資家である株主はもとより学校、教会、病院、地域社会、ボランティアグループ、自治体、国家、NPOやNGOなどの非営利組織体の利益をも結果的に包含しなくてはならないというマクロ的利益概念が重要視されてきている (図表 1-3)。

図表 1-3 会社・企業とステークホルダーズ



雪印事件に代表される企業の経営倫理、マーケティング倫理の欠如が問われている今日、会社・企業の社会性¹¹⁾、公共性¹²⁾、公益

¹¹⁾ 企業における社会性とは、企業の存在及び市場創造を図る製品・商品・サービスが社会の発展や便利・便益性を促し社会の役に立つという認識を持つ必要があることから命名したものである。

¹²⁾ 企業における公共性とは、私企業が顧客・ユーザーの顧客満足を誘発する公共財を創造しているという意味において、企業はみんなのものであり企業は公共性があるとの判断から命名した。

性¹³⁾、倫理性¹⁴⁾、文化性¹⁵⁾、透明性¹⁶⁾、人間性¹⁷⁾、貢献性¹⁸⁾に裏づけられた生産性、収益性の概念が最重要視されなければならない。社会満足志向のマーケティングはこうしたプロセスを経た柔らかいマーケティングの論理をいうのである。

社会満足志向のマーケティングの基本コンセプトは、『企業は社会の公器』『公共の利益：公益を以て私益と成す』の2つのマーケティングコンセプトである。この概念は会社・企業の社会的使命であるマネジメントコンセプトともオーバーラップする。

社会的使命の経営学と社会的使命のマーケティングは相関性があるのである。前者が後者の上位概念であるといっても良いだろう。社会的利益が企業利益に優先するという仮説が成り立つ。会社・企業の社会的貢献性が私企業利益を誘発させるのである。

従来タイプのエクセレントカンパニー

¹³⁾ 企業における公益性とは、企業は利益を公平に分配する必要があるという意味から命名したものである。具体的には顧客に対する値引きなどによる利益還元、株主に対する適正な配当、企業における明日のコストとなる内部留保、従業員に対する適正な分け前、国家に納める税金などである。

¹⁴⁾ 企業倫理のことを指し、社会的責任者としての経営責任者を全うすべく企業は環境問題を初め企業ミッションを明確化して社会秩序、モラルを遵守する必要があることから命名した。コーポレートガバナンス (corporate governance) が叫ばれているのはいうに及ばない。

¹⁵⁾ コーポレートカルチャー (corporate culture：企業文化) の必要性を企業における文化性と命名してみたものである。企業は新生活文化価値の創造をマーケティングの基本理念にしなければ生き残れなくなっている。

¹⁶⁾ 企業における透明性とは、コーポレートガバナンス (corporate governance) を行う上で情報公開・情報開示などガラス張りの経営を行うことでステークホルダーとの信頼関係を維持していく必要性から命名したものである。

¹⁷⁾ 企業における人間性とは、人本主義をモットーとする企業理念である。企業フィランソロピー、ヒューマンタッチ、ハートウェアといった人間主義の精神が欠落している企業が多いことから命名した。

¹⁸⁾ 企業における社会貢献のことをいい、企業の利益は企業が地域社会において社会貢献した結果その見返り恩恵として後から還元されるものであるという論理からこのように命名したものである。

(excellent company¹⁹⁾) 志向ではなく、アドマイアリングカンパニー (admiring company²⁰⁾)、つまり地域社会、国際社会に賞賛される会社・企業に脱皮することが求められているのである。社会的使命のマーケティングを志向する会社・企業は公共の利益である公益を先ず優先させ、その結果としての私利益を還元させるマネジメントシステム及びマーケティングシステムを構築している。

2. 社会的使命のマーケティング

2-1 社会的使命のマーケティングとは

社会的使命 (mission) とは、経営責任者の燃えるような経営意思・思いである。こうした企業ミッションの理念に基づくマーケティングを社会的使命のマーケティングあるいはミッションマーケティング (mission marketing) ということにする。研究社発行の『新英和中辞典』によって、ミッションの意味を調べてみるとラテン語の「送ること」から派生した言葉であり、①使節団、②在外大使「公使」館、③伝道者の派遣、④伝道、布教、⑤伝道「布教」団体、⑥伝道団、⑦伝道「布教」区、⑧セツルメント、臨保団、⑨使命、⑩天職、使命感、⑪特命、任務、⑫特命飛行などの意味がある。

こうした意味合いから浮かび上がってくることは、経営責任者²¹⁾の事業経営や経営戦略及びマーケティング戦略を立て、それを遂行するに当たってのマーケティング・フィロソ

¹⁹⁾ 高度経済成長期に代表される利益本意の卓越した会社・企業をさし、アドマイアリングカンパニー (admiring company：賞賛される会社・企業) と対比される。利益本意の卓越した企業が悪いというのではなく、企業利益を公平に分配するという社会通念・社会論理が社会環境の変化によって派生してきたという風に考えた方がよい。

²⁰⁾ 企業利益は、単なる株主や企業独自のものではなく、利益をステークホルダーズに (stakeholders：利害関係者) 公平に分配して社会から賞賛される企業になることから、アドマイアリングカンパニーと命名した。エクセレントカンパニー (excellent company) に対比して用いられる。

²¹⁾ 本論では経営者のことを一貫して「経営責任者」と呼んでいる。社会的使命のマネジメントやマーケティングを論究する場合、経営者では責任の所在が不明確であり、あえて社会的責任者としての経営責任者である旨を強調する意味で命名した。

フィー (marketing philosophy: マーケティング哲学) を指しこの哲学を組織の内外に企業ミッションとして深く浸透させて社会的利益をもたらすような事業理念、マーケティング理念を指すものであると考えられる。

つまり、経営責任者、トップマネジメントの燃えるような経営意思・思い (will: mission=心) を目に見えるカタチにして社会貢献し世の中の役に立つ仕事をする事業行動、マーケティング行動そのものを指すのである。つまり、心をカタチにするための市場・マーケット・顧客創造のプロセス及び成果物を総称して社会的使命のマーケティングというのである。

換言すれば、経営責任者・トップマネジメント・リーダー、マーケターの生き方や生き様をマネジメント行動やマーケティング行動に置き換えたものに他ならない。その根源となるのは、パーソナル・アイデンティティー (personal identity: 人間的魅力・自分らしい生き方) である。PI は人間的魅力そのものであるといっても過言ではない。

自分を持ち、自分をどうアピールしプレゼンテーションできるか、自己表現・自己演出力が大いに問われてくる。例えば、快適「ソフト」な自動車「ハード」といった場合における「快適な」というソフト概念のビジュアル・プレゼンテーション能力²²⁾の発揮である。この「快適な」の中身・内容・メニューをどう自己表現、自社表現し顧客・ユーザーのみならず社会的にも満足していくものにどうやってもっていくかを考える。

社会満足志向のマーケティングは、会社・企業を取り巻くステークホルダーである利害関係者の満足をどうやって達成し調整することができるかを常に課題に掲げる。マーケティングを単なる一企業の企業システムと考えるのではなく、トータルな社会システムと考えるマーケティング行動を起こすところ

に、従来タイプのマーケティングとの差別化がある。

2-2 社会満足志向型マーケティングの到来

顧客満足概念は、社会満足概念に包含される。顧客満足という概念は、メーカーが自社製品・商品・サービスを最終・ユーザーである顧客ニーズ (needs) ・ウォンツ (wants) を充足させるという意味合いから派生したミクロ志向概念であると考えられる。本来的に会社・企業の顧客という場合、マクロで捉えると消費者、得意先とか株主、従業員、地域社会、自治体、NPO・NGOといった非営利組織なども包含される。

企業利益と顧客利益のバランスを重視したマネジリアルマーケティングからコンシューマリズムの到来と共に派生したソーシャルマーケティング、地球環境問題を取り上げた環境マーケティングなどの展開から、今やマーケティングは、単なる顧客利益のみを追求するマーケティングから、会社・企業を取り巻くステークホルダーズ、つまり利害関係者の利益をも維持存続させるという社会満足志向のマーケティングが主流になりつつある。

社会満足志向のマーケティングは、会社・企業を生態学的に捉え他の機関との関係性を重視したエコロジカル・マーケティング (ecological marketing) や共生・コラボレイティブ・マーケティング (collaborative marketing) 的性格が強いはたらく。会社・企業は地球上のありとあらゆる生態系との関わり合いを強めながら共生し共存し共栄していくものであるというコンセプトが根底に存在する地球に優しい人間味あふれる社会貢献思想の柔軟なマーケティングである。

決して市場を独占しマーケットシェアを拡大するだけでなく、競争企業との調和・調整機能を保持し、差別化されたマーケティングコンセプトによって、過当競争ではなく自社の強みを探し求めて市場機会を創造していくようなクリエイティブ・アクション (creative action) のあるマーケティングを志向するのである。

²²⁾ 企業ミッションを企業内外に浸透させる場合における、経営責任者の経営意思・思いを目に見えるカタチ、つまり心をカタチにする手続きをビジュアルプレゼンテーション能力 (visual presentation skill) といってみた。

例えば、日本マクドナルドとユニクロというブランドで急成長しているファーストリテイリングのコンセプトには共通点がある。一つは単品ブランドの強みである。マクドナルドはハンバーガー、ユニクロはカジュアルウェアに絞り込んでいる。もう一つは低価格戦略に徹しているという強みである。さらに、両者ともに高品質主義を貫き世界企業に目を向けて世界戦略を展開しハンバーガー大学やユニクロ大学といった人材の育成に大きな力を入れている点である。また、世襲制度を採らない点も共通項である。

両社とも hear (聞く=受け身)ではなく listen (聴衆する=主体性あり)であり、learn (学ぶ=受け身)ではなく study (探求する=主体性あり)であるという人材教育姿勢にも十分に現れている。マグレガーのいうX型人間ではなくY型人間の育成に力を入れているのである。両社に共通するのは『主体性あるマーケティング行動力』である。

そのためには、自社の強みを持ち目標を決めて独創的かつ社会的で国際的な社会貢献思想を持っているかどうかという問題である。換言すれば、企業経営責任者の社会的使命を自覚しているかどうか。社会的使命をどう内外に向けて情報発信しているかどうかに係っている。これは藤田田社長及び柳井正社長の私生活における生き方や生き様の事業への生き映し、マーケティング行動における有りように係っている。

21世紀に求められている会社・企業のマーケティングは、地球規模で全人類的な共生の概念やコンセプトである『人間』『環境』『社会』の調和を求め人間や地球に優しい柔らかいマーケティングの論理である。グローバルな視点に立って調和のある製造・販売・消費システムをどう創り出せるか。全地球規模、地球人意識²³⁾に立ったマーケティング思考が

²³⁾ グローバリゼーションの進展、グローバルスタンダードが叫ばれる中、21世紀におけるマネジメントやマーケティングは、「地球人意識」というキーワード・キーコンセプトで展開する姿勢が必要である。パートナーシップ・マーケティング (partnership marketing)、コラボレイティブ・マーケティング (collaborative marketing) の到来である。

できるかどうかに係っている。

3. 社会的使命のマーケティング論理

3-1 ミッションを基軸にしたマーケティング

企業ミッションは、経営理念を基礎にしその下位概念として必達される。企業ミッションは経営責任者が企業をよりよい方向へ導こうとする燃えるような経営意思・思いが充満している。この企業ミッションを経営理念に次ぐ最上位に掲げて、経営ビジョン・構想→経営「数値」目標→経営責任→経営組織・文化→経営戦略・戦術→経営計画・実施・統制→マーケティング戦略・差別化アクションプラン策定→社会貢献→マーケティング成果・経営成果→マーケティング評価・経営評価といった概念を万遍なく串刺しにする。

このように、社会的使命のマーケティングは社会的使命の経営学やマネジメントの下位概念として機能する。マネジメントもマーケティングも企業ミッションを基軸にして統合化されるのである。では企業ミッションの意味をもう少し具体的に考察してみよう。

例えば、「21世紀の環境に優しい快適なカーライフを感動提案する企業」という経営理念・コンセプトがあったとする。この場合、企業ミッションはこうした経営理念を必達 (make sure) するための、社会的使命感であると考えられる。具体的に言えば、経営理念という企業の心を具体的な目に見えるカタチとして、如何にアピールしプレゼンテーションできるかどうかに係っている。

つまり、経営理念を企業ミッションによって具体化し、経営ビジョン構想、経営数値目標に落とし込み、経営戦略を掲げてマーケティング戦略を行い、社会貢献することによって自社の強みを内外に浸透させ成果を上げる手続き、一本の骨太の筋が企業ミッションであるといえよう。換言すれば、社会的使命のマーケティングを展開するためには、次のようなコンセプトを掲げて連動させ事業成果が上がる仕組みを創り上げることである。

3-1-1 モチベーション (motivation : 動機づけ・やる気) の高揚

モチベーションとは、刺激・誘導・心や行動の動機づけのことである。如何にしたら、企業ミッションを理解し、有機的な仕事効率が上がるかを言ってみせてやってみせて褒めてやるというような環境づくり、雰囲気づくりをすることが大切である。そのためには、誘因 (incentive) といわれるきっかけが必要である。

したがって、自分が組織の中のどういったポジショニングであるか、その職位がどのように企業内外に役立ち貢献しているかを具体的に認識させるような社内体制がどうしても欠かせない。遊び心を大切にし何事にも好奇心を持ち社会的使命感に燃えて、クリエイティブ・アクションを起こす。そして自他共に感動の嵐を浴びせかけられるような雰囲気づくり、環境づくりが必要になる。

個人的には、マズローの欲求5段階説の最上位に位置する自己発見・自己実現の欲求を充たすような自助努力をしなければならない。企業組織欲求と自分の欲求とが一致したとき、1プラス1が2ではなく、3にも4にもなるという相乗効果 (synergy effect) が上がる爆発的なエネルギーが誘発される。マーケティング行動も基本的には、モチベーションの有無によって大きく左右される。

社会的使命のマーケティングを有効に機能させるためには、企業ミッションを基軸にしてモチベーション→コミュニケーション→コラボレーション→イノベーションといったフローへと導くようマーケティング戦略を誘導する必要がある。このフローは企業ミッション必達の避けて通れないプロセスでもある。

3-1-2 コミュニケーション (communication : 意思疎通) の強化

コミュニケーションには、フォーマルなコミュニケーションとインフォーマルなコミュニケーションの2つがある。双方ともに大切である。また、ワンウェイ・コミュニケーション (one way communication) とツーウェイ・コミュニケーション (two way communica-

tion) という分類方法もある。いわゆる、双方向のインタラクティブ・コミュニケーション (interactive communication) である。この種の言い方は情報交換的なニュアンスが強く働いている。

マーケティング行動を効果的に推進するためには、経営責任者・トップマネジメントの意思決定と現場従業員との間のコミュニケーションができるだけ同時受発信的な機能を持つことが大切である。時間がかかりすぎると仕事の効率は上がらない。命令・報告一途の原則を励行する必要がある。

さらに、ボトムアップ (bottom up) を重要視して従業員情報を収集し意思決定の参考資料にすることを忘れてはならない。ボトムアップ→トップダウン (top down) 方式の徹底を図ることが大切である。もう一つのコミュニケーションは、マーケティング・コミュニケーション (marketing communication) の認識である。マーケティングとは、作り手と買い手とのインタラクティブ・コミュニケーション活動であるといっても過言ではない。このコミュニケーションの中に社会的使命という意識・認識を持って行動するかしないかの違いである。

世の役に立つ便利・便益性、ベネフィットを如何に素早く顧客・ユーザーに提供し顧客満足、社会満足を図るかという構図をいち早く創り上げ企業とステークホルダーズとの良好なネットワークを如何に構築するか、顧客・ユーザーとのご縁 (customer relationship communication) を大切につることが重要である。マーケティング行動は、情報を創出する企業活動であると見ることができる。その情報も新生活価値創造という消費・生活者の声を聞き協創の概念で創出することが大切である。マーケティング行動は顧客に対して聴く耳を持つことから始めなければならない。

3-1-3 コラボレーション (collaboration : 協創・協働) 関係の樹立

コラボレーションとは、顧客や社会のニーズ・ウォンツを発掘する際に顧客やユーザー

と一緒に暮らした提案・ノウハウを考え協働作業をするという顧客価値創造概念である。顧客満足の反対概念である『不』満足概念²⁴⁾、例えば不満→満悦マーケット、不安→安全・安心マーケット、不快→快気マーケット、不便→簡便マーケットといった具合に問題提起型の発想で協創関係を構築してもよい。

あるいは、「健(自然・健康・楽しさ)」「美(美しさ・美感・優美)」「快(気分・快適・リゾート)」「遊(遊び心・ふれ合い・共感)」「安(安心・安全・平和)」「心(自分らしさ・文化・ロマン)」といったキーワードからの掘り下げから新生活文化価値を創造することができる。

発案の手続きは、ブレインストーミングでもアイデアのフラッシュでも、オズボーンのチェックリスト法でも自由連想法でもKJ法でも何でもよい。世のためになるサービス概念であれば方法は問わない。要は一緒になって考えるということと、顧客・ユーザーに対して聞く耳を持つということが大切である。

この方式はアイデア(idea: ひらめきづくり)→コンセプト(concept: 概念づくり)→デザイン(design: カタチづくり)→イメージ(image: プレゼンテーション)といったフローで考えるとよい。アイデアは「点」、コンセプトは「点と点を結んだ直線」、デザインは「直線と直線と直線を結んだ三角形」であると考えればよい。後はこの三角形をどう顧客・ユーザーにイメージアップするかという手続きになる。新しい概念を美味しく見せる技術がマーケティングには欠かせないのである。

とりわけ、コンセプター、プランナー、ライフデザイナー、マーケターにはこうした素養が求められる。新生活文化価値や暮らしの提案・ノウハウを発案し提案するためには、絶えず現状に満足せず前述した『不』のつく

概念の掘り起こしをしようという意気込みを持つ必要がある。

換言すれば、「百聞は一見にしかず(100回聞くより1回見た方がよい)」→「百見は一考にしかず(100回見るよりは1回考えた方がよい)」→「百考は一行にしかず(100回考えるよりは1回行動した方がよい)」ということの繰り返しであるといえよう。クリエイティブ・アクションの3原則²⁵⁾として深く脳裏に焼き付けておく必要がある。いわゆる、創造性開発の手法である。アクションを起こすためにはその前にどれだけ知っているかというよりは、何をどうする、何ができるかという一貫した論理が展開されなければ、良いアイデアやコンセプト、キーワードは生まれてこない。

3-1-4 イノベーション(innovation: 改革・革新)の励行

イノベーションとは、これでよいという方向ではなく、こうしたい、こうありたいと願う方向へとサービス価値、付加価値を導くことである。そしてよりよい納得のいく住みやすい社会を構築するための動機づけ、方向づけのことをいう。いわゆる現状打破、創造的破壊のための改革・革新戦術である。

例えば、「モノの価値充足志向」から「サービス価値充足志向」のマーケティング戦略への転換などが挙げられよう。具体的には、①モノからコト、心へ、②量から質、率へ、③ニーズからウォンツ、デザイアへ、④ハードからソフト、ハートへ、⑤理性から感性、情「緒」性へ、⑥物質財から情報財、サービス財へ、⑦文明から文化、ロマンへといったイノベーションへのパラダイムシフトである。

こういった生活トレンドの変化、価値観の変化トレンドをどのようにしてマーケティング戦略や戦術、マーケティング行動の中に採り入れることができるかという実務面、実践面へのシフトである。抽象的な概念を如何に

²⁴⁾ 「不」満足概念とは、顧客満足の反対概念である顧客不満足概念に目を付けて、マーケットの開発を試みる場合に命名したことばである。例えば不満、不安、不快、不便といった不のつく概念から新市場開発を試みるのである。

²⁵⁾ 筆者が発案した創造性開発手法であり、①百聞は一見にしかず→②百見は一考にしかず→③百考は一行にしかずというフローで、創造性開発を試みる。

マーケティング行動の中に採り入れて具現化するかが問われている。

マーケティング行動を社会的な使命を保持しながら進めれば必ず不透明な将来像がはっきりしてくるはずである。マーケティングは社会科学に属する学問であるが、行動科学や心理学、経営学、歴史・文化との関わり合いが極めて強い学問である。

イノベーションの精神は明日を創りそれに適合したマーケティング・イノベーション (marketing innovation) を引き起こす源となる。そのためには自分自身の毎日の生活を向上心をもって有意義に過ごすことと、「私をマーケティングする」という発想を忘れないことである。マーケティングとは「自分探し」であるといっても過言ではない。

3-2 社会ミッション志向のマーケティング

21世紀のマーケティングは顧客満足志向の枠組みから社会満足志向の枠組みへと大きく変化・変身・進化していくものと思われる。客層・市場ターゲットは単なる顧客・ユーザーから企業を取り巻く利害関係者へと枠組みが大きく拡大する。社会満足志向のマーケティングの時代の到来である。

社会満足志向のマーケティングは、企業が製品・商品・サービスなどを通じて、地域社会や国際社会に社会的貢献をし社会的利益やベネフィットを供与するという発想を利益よりも優先させるというマーケティング・フィロソフィー (marketing philosophy) である。社会的利益に貢献した後から私的利益が還元されるという論理のマーケティングを指している。

例えば、NHK TVで2002年3月14日に放映された、群馬県富岡の野菜の直売所『食彩館』の例を挙げると、キュウリなどの野菜に生産者の名前が明示されており、生産者によって同じキュウリでも売れ行きが違うという内容のレポートであった。こうした直売所は全国的にも増加しており3倍にもなっているという。単なる価格だけの購入から生産者が使命感を持って生育させた野菜には、生産者の野菜栽培及び販売に対する思い、つまりミッションがある。生産者の名前や味覚、安

全性を表示することで生産者のミッションが顧客・ユーザーに伝播するのである。

この事例のように、『心』を目に見えるカタチにするというプレゼンテーション、マーケティング・コミュニケーションがインタラクティブに行われていることへの評価の現れではないだろうか。こういったベネフィットを社会に提供した結果が利益となって還元される。

有機農法による野菜とそうでない野菜とは自ずから生産者の思いが異なる。経済性、生産性オンリーの利益追求をするのか、安全性重視の健康マーケット、安心マーケットを選択させるのか、選択するのは消費者・顧客である。社会的利益を追求する企業は社会ミッションを追求する企業である。野菜の生産販売においても経済性オンリーの追求から人間性、安全性を追求する時代に入ってきているといえよう。

3-3 社会・顧客ミッションからスタートするマーケティング

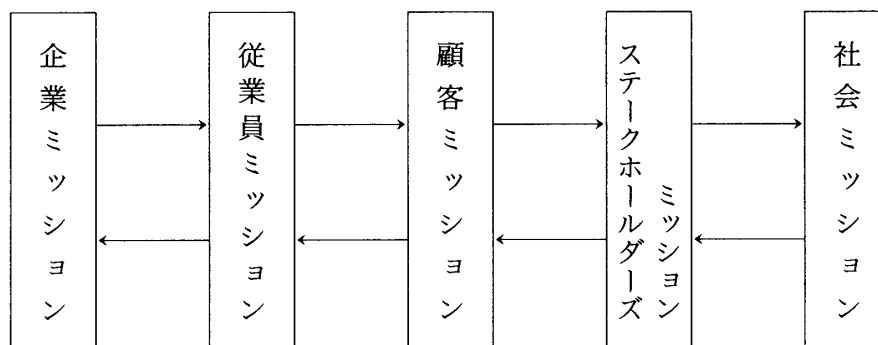
顧客ミッションは、社会ミッションに包含されるミッションである。その理由は社会ミッションがステークホルダーズミッションに包含されるからである。社会ミッションはマクロ的概念であり顧客ミッションはミクロ的概念であるといえる。

一般的に企業経営サイドからの認識では企業ミッション→従業員ミッション→顧客ミッション→社会ミッションというトップダウン方式をとる。しかしながら、社会ミッション→顧客ミッション→従業員ミッション→企業ミッションというボトムアップの論理も成り立つ (図表3-1)。むしろ、後者あつての前者であるといえよう。

つまり、世の中のニーズ・ウォンツ・デザイアを如何なるカタチで吸い上げ、企業ミッションを形成せしめて企業の生き方、生き様を如何にビジュアル・プレゼンテーション (visual presentation) できるかに係っている。インタラクティブ・コミュニケーションの相乗効果である。

その根拠になる基本コンセプトが経営理念

図表3-1 社会・顧客ミッションからスタートするマーケティング



であり、経営理念に基づいて経営目標を如何に必達 (make sure) するか、そのシナリオづくり仕組みづくりがマーケティング戦略である。社会的使命のマーケティングは、企業経営責任者の心をカタチにするための手続きであり成果を上げるための燃えるような使命感である。

そのためには、社会が何を求めているかを先が見極める洞察力、そこから得られたニーズ・ウォンツ情報の加工・分析、顧客に具体的にプレゼンテーションできる製品・商品・サービスの提案・供与、つまり、価値ある暮らしの提案ノウハウの提供である。顧客価値の創造を如何に図り顧客満足させるか、そのためには社会ミッションを前提にした顧客ミッションの設定がキーポイントになる。

顧客・ユーザーが「こんな製品や商品・サービスを求めている」といったキーワードやキーコンセプトの創造が具現化のためのワンステップになる。顧客ミッションとは顧客・ユーザーが求めているニーズ・ウォンツ・デザイアそのものなのである。こうした欲求・思い・想いをカタチにすることが大切なのである。

4. ステークホルダーズ・ミッションマーケティングの展開

4-1 企業ミッションとマーケティング倫理

企業ミッションとマーケティング倫理は相関関係にある。倫理観なしに企業ミッションは考えられない。それは企業ミッションが世の中のため世に役立つ仕事をするために設定

されるからである。企業ミッションは企業において良い仕事、人間的な仕事をしようという経営責任者・トップマネジメントの人間の魅力に支えられているという色彩が濃いからである。

自社あつての他社ではなく、他社あつての自社といったパートナーシップ・マーケティング (partnership marketing²⁶⁾) 的発想が根底にある。キリスト教の布教・伝道のことをミッションというが、まさに他人を助けることが自分を助けることになるという論理である。「汝隣人を愛せよ」というキリスト教の格言がある。日本の仏教にも「因果応報」という格言があるように、人間一人一人に生きていくための尊厳が与えられている。この尊厳を会社・企業に当てはめて考えればよい。

会社・企業が事業をやっているのではなく、世の中でやらせていただいているという発想である。他社にやらせていただいているという風に考えた方がよい。世間が公平に仕事を分け与えているのだという考え方が大切である。「やらせてもらえる幸せ」である。その意味で、企業ミッションは神聖であるといえよう。

ミッションとはミッションスクールのミッションである。神が公平に与えた仕事に対す

²⁶⁾ グローバリゼーションの進展、グローバルスタンダードが叫ばれるなか世界は、地球人意識・地球家族という認識をもってマーケティングに取り組む必要があることから命名した。協創・共生・福祉のマーケティングパラダイムという観点から、パートナーシップ・マーケティング (partnership marketing) が主流になってくるものと思われる。

る社会的使命感こそがミッションの神髄である。企業ミッションが万物共有の精神的な神の意思・思いであるとするならば、如何なるミッションであろうとも普遍性がある。つまり、顧客・ユーザーに理解され納得され受け入れられるという要素を必然的に保持している。その意味で、企業ミッションの設定は偉大なる仕事を成し遂げる要因となる。

4-2 従業員ミッションとマーケティング行動

企業ミッションは、従業員ミッションと成って伝播し伝道し浸透しなければならない。企業ミッションの社内外浸透システムの構築である。企業経営責任者の経営意思・思いは従業員や彼等を取り巻く人々に強力なインパクトを与え、顧客ミッションはもとより社会ミッションと成って、社会的利益を上げることにも貢献しなければならない。この社会的な利益、社会貢献心が私的利益を生む源泉になるのである。先ずは社会的利益ありである。そして、社会的利益の一部が私益と成って還元されるというマーケティング論理が働く。

一番良いのは、従業員の私生活における思いと企業における思いとが一致している状態を維持することである。こういう状態を維持できれば、爆発的な相乗効果の上がるエネルギーと成って経営成果を促すことになる。経営責任者はその舵取りをしなければならない。

企業の期待と効用及び従業員個人の期待と効用とがピタリとフィットするような働きやすい環境条件を如何に樹立できるかどうかにかかっている。つまり、企業ミッション＝従業員ミッションにもっていくことが大切である。与えられた仕事に対するスキルが自分自身を磨くスキルに転化されたとき人間はやり甲斐感や生き甲斐感を感じるものである。

4-3 顧客ミッションとマーケティング創造

マーケティングとは、顧客の創造を図り顧客満足、社会満足を必達するためのプロセスを指している。いわゆる、顧客価値創造・社

会価値創造提案活動の総称である。顧客ミッションは従業員ミッションの下位概念であるといっても過言ではない。

また従業員満足 (employee satisfaction) と顧客満足 (customer satisfaction) のどちらが優先するかという議論が良く行われる。学者の見解も二分している。私は従業員満足が顧客満足に優先するという立場をとっている。顧客は常に受け身であり企業は顧客・ユーザーが欲しいと思う製品・商品・サービスを顧客に先駆けて企画・開発・創造し付加価値をつけてプレゼンテーションする義務がある。もちろん、ニーズ情報・ウォンツ情報・デザイン情報は顧客・ユーザーから入手する。

消費環境が個性化、多様化、ファッション化する今日、いち早く顧客情報を入手し経営理念の中に活かし、社会的使命感に燃えて従業員に企業ミッションを理解し納得してもらって、顧客ミッションとして内外に浸透させる。この意味において、企業ミッション＝従業員ミッション＝顧客ミッションという一貫したフローが成り立つ。企業ミッションは、企業に内外はもとより、企業内においても縦横、斜めと横断的にリンケージさせる必要がある。

4-4 社会ミッションとマーケティング貢献

社会ミッションとは、会社・企業を取り巻くステークホルダーズ (利害関係者) ミッションのことを指している。企業は企業ミッションを経営理念に次ぐ最上位に掲げて顧客満足志向のマーケティングを行うのであるが、企業における社会的責任や社会的役割という認識が環境問題やISOがらみで強化されてきている。

こういった意味合いから、企業は顧客満足だけに目を向けるのではなく、顧客を包含する幾多の利害関係者の満足をも包含せざるを得なくなってきたのである。社会ミッションという地域規模、社会規模、地球規模の満足をも充足させるようなマーケティング貢献が必要となってきた。

経営責任者が発案した企業ミッションは、従業員ミッションと成って広く得意先や消費

者などを包含した顧客ミッションとなり、それがさらに社会規模、地球規模に浸透されて社会ミッションとならなければならない。企業における善なる行為・行動が規範となって全世界に広がっていく。社会ミッションは企業ミッションの最終目標でもある。

したがって、前述したトップダウン方式による企業ミッションの内外浸透だけではなく、社会ミッション→顧客ミッション→従業員ミッション→企業ミッションといった逆のボトムアップ方式の企業ミッションフローも成り立つものとする。企業ミッションは、会社・企業を取り巻く利害関係者間のインタラクティブ・コミュニケーションを基礎にして成り立っているものと考えられる。

従来のように、端的に顧客・ユーザーだけの利害を志向するのではなく、顧客はもとより株主や地域社会、自治体、NPO、NGO、学校、教会、病院、自治会、婦人会といった利害関係者とのインタラクティブ・コミュニケーションを強化し、会社・企業が社会貢献した結果としての利益・利潤を還元させる。こういった、マーケティングを社会満足志向のマーケティング、あるいは社会的使命のマーケティングと呼ぶことにしている。

5. 社会的使命のマーケティング戦略の構図

5-1 経営責任者の燃えるような経営意思・思いが基礎

社会的使命のマーケティングの基本コンセプトは、『企業は社会の公器』『公共の利益：公益を以て私益と成す』という経営理念である。この発想は社会的使命の経営学やマーケティングにおいて普遍である。その根底には、経営責任者の燃えるような経営意思・思いが一つの使命になっている。

自社利益を考える前に、社会的利益・公共の利益を優先させる。その結果として私的利益・利潤が還元されるという考え方である。この意味において、企業は社会性(社会の役に立つという認識)、公共性(企業はみんなのものであるという発想)、公益性(利益を公平に分配する)、倫理性(社会的責任・役割り・モラルの向上)、透明性(ガラス張りの経営)、

公開性(ディスクロージャー：情報公開・開示)、人間性(人間味のある思いやりの心)、文化性(企業文化を持つ)貢献性(地域社会に貢献する)が存在する。そしてこうした概念を全うした結果として『生産性、収益性(利益・利潤の追求)』が向上するという柔軟なマーケティングやマネジメントの論理が成立するのである。

企業が社会の公器であるという発想は、社会的利益²⁷⁾を優先させ社会貢献をすることによって、利益は後からその見返り恩恵としてついてくるという発想である。この発想は、経営責任者の人間的魅力や私生活における生き方・生き様・ライフスタイル(life style：生活様式・行動様式・価値観)に負うところが大きい。人間は社会的動物だからである。このような経営責任者は、21世紀における世の中を地球規模で良くしていこうという一貫したコンセプトを自ら企画・立案し実行に移していこうという行為・行動力が極めて旺盛であるのが特徴である。彼等はコーポレート・シチズンシップ(corporate citizenship：企業市民性)への認識や企業フィランソロピー(philanthropy：博愛主義・慈善主義)の精神が強固であり、ステークホルダーズに対するパートナーシップ(partnership 共同・協力・協調)及びコラボレーション(collaboration：協創)を全面に打ち出す努力をしている。

5-2 社会満足度必達のマーケティングパラダイム

社会的使命のマーケティングにおいては、顧客満足よりも社会満足を優先させ、その結果としての企業利益を追求する。顧客満足度²⁸⁾よりも社会満足度²⁹⁾を優先させるのであ

²⁷⁾ 社会的利益とは、「企業は社会の公器」「公共の利益を以て私益と成す」という共通する企業理念に基づいて、公共の利益・社会的利益を優先させることが企業における私的利益をも増大させるという論理で命名したことばである。

²⁸⁾ 顧客満足度とは、顧客満足を最大化・極大化することが企業利益につながるということを、一定の尺度で命名したことばである。顧客満足度を最大化するためには、企業ミッションを明確にし従業員満足(employee satisfaction)をはかることが前提になる。

る。地球や社会に共生し共存するための環境づくりを先ず行き共通の利益目標を見据えて、競争よりも協創・協働・協調の精神を大切にす。

その場合、過度の競争原理を防止し全地球規模の運命共同体としての企業の存続を企業それぞれの差別化戦略の展開によってのみ社会的使命のマーケティング必達 (make sure) を試みようという考え方である。私的利益のみを優先する従来タイプの顧客満足度の追求のみに専念はしない。エクセレントカンパニーからアドマイアリングカンパニーへの移行が見られる。これが21世紀企業の歩むべき道であると考えている。

しかしながら、社会満足志向概念は国家体制、社会体制などの社会システムや生活水準・所得水準など個々人のライフスタイルによっても満足度の度合いが異なるなど様には行かないのが現実である。EUが貨幣をユーロに統一したが税制などは各国によって対応がまちまちであり、顧客満足度に隔たりが出ているのはその証拠である。

国家間の税制など法的な手続きの調整が必要なことはいうまでもない。現にドイツとオランダでは自動車の本体価格が異なるという現実があり、ドイツ人はいったんオランダに輸出した自動車を逆輸入した方が得策であるというニュースがNHKテレビで放映されていた。

オランダでは、消費税13%の他に贅沢税35%が加算され、結果的に割の高い自動車を買わされているという現実があり、ドイツでは消費税16%が本体価格に加算されるという税制になっている。そのため本体価格の安いオランダからの逆輸入車を購入した方が約23%程度のコスト低減になるというのである。

こうした現象は雇用の面における賃金格差がでて、ライン川を挟んでドイツとフランス

の労働者は賃金の高いドイツへの流入がかなり行われており、雇用形態の流動化現象が起きている。こうした例は業種や雇用形態によって社会満足度の低い国家から高い国家への雇用の流出や人口の移動を促進させ、国境無き労働人口の流動化を促す結果になっている。

現に、アメリカ経済が立ち直ったのは、各州によって魅力ある産業起こしが行われ雇用人口移動が行われた結果であるという指摘もある。ユーロによるヨーロッパ貨幣統一問題は、対アメリカとのマーケティング競争力を付価する機能を促進する効果となり、マーケティング活動にも大いに拍車をかける要因ともなっている。

社会満足志向のマーケティングは、国内外を超えた国家間、地域間の経済的格差を是正するという風に機能しなければ到達、必達、達成は難しい。中国には今や世界の13億のマーケットがあるといわれている。マーケティングは地球規模で考えざるを得なくなってきた。自国・自社の利益のみを追求するマーケティングから、他国を思いやり他国利益を優先させるような社会満足志向の柔軟いマーケティングの論理が益々必要になってきたのである。

5-3 経営責任者の「モチベーション」誘発力

モチベーション (motivation: 動機づけ) とはやる気である。労使双方にいえる言葉であり概念である。経営責任者からすれば、経営理念を基礎にした企業ミッションを最上位に掲げて如何に従業員が仕事の効率を上げることができるかという労働環境条件を組織内外に創り出すことである。

いっぽう、従業員サイドからすれば、如何にやり甲斐や生き甲斐のある仕事を行って従業員満足度を最大化、極大化するかという主体性ある行為・行動を心がけるかということである。企業ミッションである会社・企業の経営意思・思いと従業員の労働意欲とが一致すれば、仕事効率は爆発的に飛躍し成果を上げられる。

しかしながら、不一致の場合は仕事効率は

²⁹⁾ 社会満足度は顧客満足度よりも先行するという一貫した論理・仮説に基づいて命名したものである。その根底には公共の利益を以て私益と成すという柔軟いマネジメント及びマーケティングの論理が存在する。

低下し、労働生産性は急速に下落する。企業ミッションと従業員ミッションとは表裏の関係にあるといっても過言ではない。このモチベーションには刺激・動機・誘因 (incentive)・誘発という概念がつきものである。やる気を起こさせる基軸になる基本コンセプトである。わかりやすくいえば、何のため、如何なる理由で、何故やるのか・・・という根拠理由である。

動機づけは、目標管理的志向概念から派生するという特徴がある。目標の内容はともかく、人間が生きていくための生き方、生き様をどのように考えるかによって動機づけや誘因内容の強弱に差がでてくる。自己達成・自己必達意欲が旺盛であればあるほど、目標は明確になっているはずである。

こうした考え方は、人間個人と会社・企業である法人は同格である。企業が必達目標を掲げるのは、ゴーイング・コンサーン (going concern: 継続企業体)として、社会の役に立ちたいという社会貢献思想に基づく結果利益、還元利益を求めてよりよい社会を創り上げ賞賛される企業になりたいというミッション、社会的使命があるからである。決して金儲けだけを追求しているのではない。モチベーションの本質はこんなところにあるといっても過言ではない。

個人サイドからいえば永遠のロマンの充足であり安全で安心できる幸せな暮らしであろう。これを組織である会社・企業に置き換えて考えるとどうなるか、これが会社・企業におけるマーケティングでありマネジメントであり企業に生き方である。会社・企業も人間と同じ法人格を持つ独立法人である。組織が大きいか小さいかの話しである。組織は1人では成立しないが2人以上では成立する。

大きな組織においては、経営責任者のリーダーシップの有無が当然に問われてくる。まさに経営責任者の生き方・生き様そのものに係っていると見えよう。人を動かすには、動かす人の個人的な人間的魅力が大きくなる。こうしたい、こうありたいと願う共感、共鳴心、感動と喜びを自他共に分かち合う心の問題である。モチベーション力はこうした

面にその神髄があるのではないだろうか。

日産自動車の再生に成功したカルロス・ゴーン社長の経営術は、日本人従業員の優秀さと納期を守るという完璧な実行力、欠けているのは経営責任者のモチベーション、つまりやる気を起こさせる環境づくりであったといっている。ゴーン氏はこれを率先して実行したのである。ゴーン社長は自分自身の経営意思・思いである心を目に見えるカタチにしたのである。

5-4 ミッションを基軸にした双方向の「コミュニケーション」

コミュニケーションはプレゼンテーション³⁰⁾でもある。先ず、コミュニケーション (communication: 意思疎通) の意味であるが、岩崎民平編『KENKYUSHA'S NEW POCKET ENGLISH-JAPANESE DICTIONARY』1963年、改訂新版第二刷、研究社辞書部によれば、次のようなコメントがついている。

①伝達、報道すること、②通信、手紙、伝言、③連絡、交通、交通機関、④ラジオ・新聞などの報道機関、⑤輸送機関、⑥思想伝達法といった6つの訳語が示されている。このコミュニケーションには、ワンウェイ及びツーウェイ及び双方向のコミュニケーションがあることは前述した。

これに対して、プレゼンテーションの意味を調べてみると、①贈呈、捧呈、授与、授与式、②贈り物、ギフト、③紹介、披露、拝詣、伺候、④表示、発表、体裁、押し出し、⑤提出、提示、⑥牧師の推薦(権)、⑦公に見せること、演出、上演、⑧表象、観念、直覚、⑨学位授与式の日とある。

私流に解釈すれば、プレゼント(品物=ハー

³⁰⁾ 企業ミッションを基軸にしたマネジメント及びマーケティング展開していくためには、モチベーション (motivation: やる気) → コミュニケーション=プレゼンテーション (communication & presentation: 双方向の意思疎通) → コラボレーション (collaboration: 協創) → イノベーション (innovation: 革新) といったフローが欠かせない。プレゼンテーションはコミュニケーションでもあり、企業における自分探しでもある。

ド=心=ソフト) にテーションという言葉が接尾語として付け心をカタチに表現する行為・行動ではないかと考えている。つまり、コミュニケーションもプレゼンテーションも自分の思いや刺激であるミッションをカタチにして相手に伝達し相手の反応を認知する一連の行為・行動であると判断される。

したがって、社会的使命のマーケティングにおいては、企業の経営理念を基礎にした企業ミッションが従業員ミッションになるように、そして顧客ミッション、ひいては社会ミッションになるように経営責任者のリーダーシップによって誘導していかなければならない。モチベーションとコミュニケーションは連動しているのである。

日産自動車再生の立て役者であるカルロス・ゴーン社長は、歴代の日産自動車の重役が成し得なかった工場見学を行って自社の自動車に試乗して感触を味わったり、約3,000人の従業員とメール交換をするなど社員とのインタラクティブ・コミュニケーションを励行して成果を上げている。こうしたゴーン社長の対応は社内や傘下の工場でも瞬間に評判になり、ほんとに従業員のやる気を促す動機に繋がったと回顧している。

5-5 「コラボレーション」志向の新生活文化価値創造

マーケティング及びマネジメント上で次にくる概念は、コラボレーション (collaboration: 協創) という概念である。この概念は顧客価値を新生活文化価値という切り口で協創・協働の概念で創造するという意味である。いわゆる顧客価値、社会的価値を顧客・ユーザーと一緒に考えて考えるという価値創造概念である。これは従業員との協創という意味にも理解される。日産再生の功労者であるカルロス・ゴーン社長が従業員3,000人とコラボレーションをして従業員との意思疎通を図りモチベーションを起こしたのは記憶に新しい。

このコラボレーションの概念は、経営管理者と従業員間だけではなく、グループインタビューや個人別の深層心理的面接法によっ

て、顧客の意図している消費購買心理や購買行動を見極めてマーケティング活動に有効活用しようという意味もある。むしろこういった考え方が主流である。新製品開発などでは、女性の現実を直視した発想力や企画力が良く流用される。女性発想の新製品・新商品・新サービスがよくヒット商品になるのはこのことを如実に物語っている。

コラボレーションの意味を調べてみると、共同、合作、共同研究、協調、援助、芸術作品を共同で仕上げるといった幾多の意味がある。いわば、顧客と企業がパートナーシップ的な関係性を結んで顧客満足や社会満足ができる新製品・新商品・新サービスを創造しようという訳である。

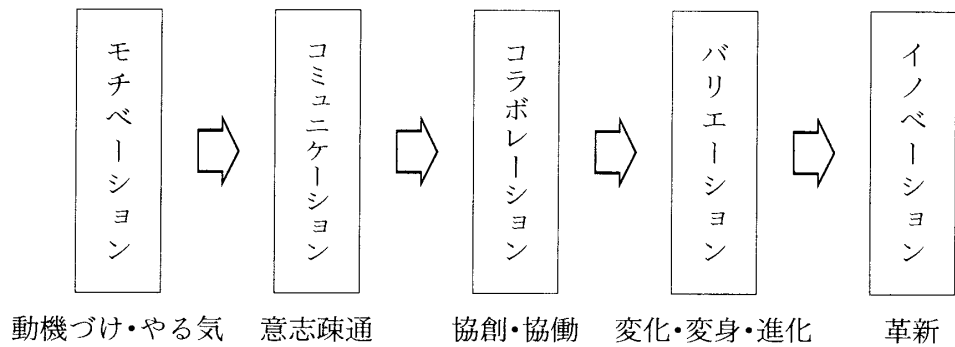
そのためには、成熟社会のトレンドやキーワード、キーコンセプトを掴む手段を講ずる必要がある。例えば、①健 (healty) = 自然・健康・楽しさ → 健康マーケット、高齢者マーケット、②美 (beauty) = 美しさ・美感・優美 → ビューティーマーケット、③快 (amenity) = 気分・快適・リゾート → 快気マーケット、④遊 (community) = 遊び心・ふれ合い・共感 → 感動マーケット、ふれ合いマーケット、⑤安 (safety) = 安全・安心・平和・和平 → 安心マーケット、⑥心 (identity) = 自分らしさ、文化・ロマン → カルチャーマーケットといった具合に考えてみる。

そしてキーワードストーリー³¹⁾を『健康で美しく快適に遊んで安心する』という風に考えてマーケットの開発や新製品の開発に結びつけていくとよい。この種のキーワードストーリーは自分が今後の21世紀を生き抜いていくためにはどのようなキーワードが考えられるかを思いつくままアットランダムにブレインストーミングで挙げてみればよい。

十人おれば十人十色あるいは一人十色のキーワードやキーワードストーリーが生まれてくるはずである。十人一色という画一化さ

³¹⁾ 社会的使命のマーケティングを展開していくためには、その時代時代を先取りするようなキーワード・キーコンセプト、キーワードストーリー (keyword story) を頭に描いて発案するとよい。「今」を一言でいうとどういったキーワードに置き換えられるか。こうした概念は極めて重要である。

図表5-1 マネジメントイノベーションのフロー



れ標準化た商品やサービスには見向きもしない消費生活者がたくさんいることに注目しなければならぬ。現代の消費生活者は、刺激のある価値情報でないと見向きもしないという特徴がある。

新生活文化価値を創造しデザインできるコンセプターなりライフデザイナー、マーケター、プランナーが求められている。いわゆるニューライフスタイル・マーケティング(new lifestyle marketing=新生活文化価値創造型マーケティング)の到来である。全地球規模で社会満足の創造を促すような社会的使命のマーケティング(mission marketing)の到来である。

5-6 マーケティング・「イノベーション」の励行

P.F. ドラッカーによれば、事業経営において大切なことは、マーケティングとイノベーションであると著作の中で明言している。私流にいわせれば、社会的使命のマーケティングとイノベーションである。イノベーション(innovation)とは、革新・刷新・新機軸・新制度・新奇なこと・新奇なものという意味である。

つまり、既存及び既成概念や既成事実からの革新及び脱皮を図ることである。いうなれば、へびが年に何回か脱皮するのと同じで社会機関としての組織活動やマーケティングが新しく生まれ変わるといふ社会科学現象を指している。新奇性が問われるのである。

ドラッカーのいうマーケティングとは、『顧客=市場の創造』ということであり、顧客満足の創造、新ブランド戦略展開による製品差

別化、競争・競合に打ち勝つ戦略、マーケットシェアの拡大等を行って、企業の持続的競争優位性を確保することに主眼がある。

イノベーションとは、会社・企業における永遠のロマンの充足、チャレンジャー精神を指している。何故ならば、挑戦する限り企業の可能性があるのである。小売業において、チャレンジショップであるとか、チャレンジマートという言葉がはやっているのはこのためである。

マーケティングは、社会環境の変化・変身・進化によって当然に変化し進化していかなければならない。エクセレントカンパニー発想のマスマーケティング、顧客満足志向のマーケティングから、全世界から賞賛され社会的使命や社会満足志向マーケティングへと変化せざるを得ない状況下にあるのが現代のマーケティングである。マーケティングは絶えず変化し革新していかなければならない、マーケティングはイノベーション活動の一手段であるといっても過言ではない(図表5-1)。

ソニーやホンダ、キャノンなどに見られるように世界企業に脱皮することを目標・目を置き、世界商品を創出する企業への脱皮が求められている。こういった各社に共通するキーワードは「世界標準³²⁾」「世界認識³³⁾」「世

³²⁾ 世界標準とは、世界に通用する製品や商品・サービスを発案して企業及び創り出される商品を通じて世界に貢献していこうという姿勢や世界共通の尺度を指していったものである。

³³⁾ 世界認識とは、企業におけるマーケットをミクロ的にとらえるだけでなく、広く全地球的視野や規模でとらえることにより、世界共用品・世界共有財産を創出するという世界認識を指して命名した。

界企業³⁴⁾」「世界商品³⁵⁾」という合い言葉である。企業の大小は問わない。如何に世界貢献、社会貢献をしているか。その結果利益が会社・企業に還元されているかどうかという次元の問題である。

食中毒事件を引き起こした雪印などに見られるブランドにあぐらをかいた企業イメージダウンではなく、世の中から賞賛されるアDMIアリング・カンパニーになることこそ、21世紀企業に課せられた課題である。そのためにも社会的使命のマーケティングを強化する必要がある。

6. ミッションマーケティングの差別化戦略

6-1 経営責任者・マーケターによる差別化

社会的使命のミッションマーケティングは、経営責任者であれば誰でもやれるという筋合いのものではない。社会的使命を理解できる適任者が担当するのが最も好ましい。社会的責任者としての経営責任者の認識をもつ人材が妥当である。

人間的にも魅力があり、他人から信頼できる人格、素養を身につけている人物が適任といえる。これはマーケターであるマーケティング担当者についてもいえる。基本的に大事なことは、燃えるような経営意思や思い、社会的使命感を持ち4意（創意・熱意・誠意・情意）を大切にす人材の確保が望まれる。人材から人財への認識の切り替えが必要である。誰でもやれるという考え方は禁物である。

人間性、個人的魅力、貢献性、明日を見抜く洞察力・先見性、思いやりの心、協調性、迅速性、意思決定力、リーダーシップ、独自性、計数感覚、目標管理力、自己管理力、自分に対する厳しさ「他人に優しく自分に厳しく」、創造力、謙虚な態度、アンテナは高く姿勢の低い人材などが求められる。

ある程度、下部組織から積み上げられた苦労の方が指導者には適任である。苦労のわからない経験不足の人材では腰砕けになってしまう。芯のある強い経営信念の持ち主で経営目標を必達する持ち主であることが必須の資格要件である。

経営者は経営責任者であるという考え方が必要である。経営責任や経営責任者としての自覚、社会的役割を十分に把握し、社会貢献思想の強い人間性の豊かな人材が切に求められる。経営の神様と言われた松下幸之助や土光敏夫、本田宗一郎、井深大、盛田昭夫などの経済界をリードした人材の生き様や生き方をみればわかる。

6-2 マーケティングコンセプトによる差別化

社会的使命のミッションマーケティングにおいては、マーケティングコンセプトにおいても差別化戦略が行われる。差別化の基本コンセプトは、『企業は社会の公器』『公共の利益：公益を以て私益と成す』の2つのコンセプトである。この意味は企業における利益：私益は、会社・企業が社会貢献した結果その見返り恩恵によってもたらされるものであり、決して利益が先行するものではないという考え方である。

このコンセプトには企業は、単なる『CS：顧客満足 (customer satisfaction)』をさせることだけではなく、顧客や得意先、投資家である株主、働き手である従業員、学校、病院、教会、自治会、婦人会、地域社会、自治体、国家、NPOやNGOなどの非営利組織体などの『SS：社会満足 (social satisfaction)』をも充足するという意味合いが込められている。

基本的には、企業経営の信託を受けている経営者・オーナーの社会的使命感の認識・認知度合いによって対応が異なる。ミッションマーケティングには、キリスト教の精神である「汝、隣人を愛せよ」という博愛思想が根拠になっている。困窮している相手に愛の手を差し出して助けてあげれば、自分も報われるという精神である。仏教思想の中にある因

³⁴⁾ 世界企業とは、全地球・全人類に優しい世界共用品・世界共有品を創出することをモットーにした地球的・社会的利益を優先させる企業をこのように命名したものである。

³⁵⁾ 世界商品とは、世界認識を持ち世界標準を理解し世界企業が創り出す世界共通・世界共用・世界共有の製品や商品・サービスを創出する企業が創り出した商品を総称している。

果応報という言葉と同義語であると解釈される。

この精神は、利益は企業の独り占めにするのではなく、公共の利益として世の中に還元するという思いが込められている。会社・企業の利益はゴーイング・コンサーン (going concern: 継続企業体) として明日の利益を生み出すためのコストであるという認識である。利益を得るためには、如何なる手段も問わないという金儲け主義の論理とは中身・内容が異なるのである。

会社・企業は公器として社会性、公共性があり、公益性が存在する。企業はみんなのものであり企業利益は継続企業体としての明日のコストと企業存続に必要な内部留保金を残す。その他の利益は、消費者や顧客、得意先、株主、従業員などのステークホルダーズに利益還元をするという基本理念である。

こうした考え方は、企業経営責任者の企業倫理、マーケティング倫理に関する問題であり、コーポレートガバナンス (corporate governance: 企業統治) 問題に波及する。社会的責任問題を放置してまでも企業の私的利益を追求することへの警鐘として企業統治という認識が広まったことは事実である。

例えば、最近急成長を続けている中国13億のマーケットを我が国が確保しようと思うならば、先ず中国に対して利益供与をすることが先決問題であり、最初から自国の利益のみを追求しようという姿勢は極力戒めなければならない。相手国の利益は何か、そして利益供与をすることによってその見返り恩恵を求めるといった思いやりの精神が必要とされる。

我が国独りよがりの利益独占的発想は、国際社会が許さないばかりか、中国にとっても不利益を与えることになる。共存、共生、協創の精神で地球社会満足の発想で取り組むことが何よりも大切なことである。地球家族、地球社会、全地球人間的、超国家的認識を以て対処することが社会的使命のミッションマーケティングには欠かせない。

6-3 戦略的マーケティングによる差別化 戦略的マーケティングとは、マーケティン

グをある意図の基に効率的に筋道を立ててマーケティング戦略を遂行し、経営数値目標を必達する仕組み、手続きのことを指している。戦略的マーケティングを展開するためには、発想を180度変革しなければならない。先ず、経営責任者は、「戦略経営」を行う「戦略経営責任者」という認識が必要である。

次に、マーケティングに欠かせない情報についても、「戦略情報」の受発信という認識を持つこと。そしてマーケティングの認識も「戦略的マーケティング」という長期的、総合的、統合的、大局的な視野に立ったマーケティングが求められる。

戦略的マーケティングは、前述した『企業は社会の公器』『公共の利益: 公益を以て私益と成す』というマーケティングコンセプトに則って進められ展開されなくてはならない。ここには社会的使命を果たすという一貫した思想や一本の筋が通っているのである。そういう意味において、マーケティングコンセプトは統合的であるといえるだろう。同じ戦略的マーケティングといっても、従来タイプの戦略的マーケティングとはやはり、中身・内容が異なるのである。

会社・企業は、知・情・意³⁶⁾を保持し善なる行為・行動を起こす社会システムとしての機関であるという認識・発想に立つのである。その根底には社会悪を排除し世の中の役に立つ貢献思想が大きな支え・意思・使命となっている。このことは世の中から賞賛され褒め称えられる企業であるアドマイアリング・カンパニーへの脱皮を意味する。

実務的には、戦略経営に基づいて戦略目標を明確化し社会的使命のミッションマーケティングを如何に効率的かつ効果的に必達するかである。そのためには、企業ミッション→従業員ミッション→顧客ミッション→社会ミッションが機能し、逆に社会ミッション→顧客ミッション→従業員ミッション→企業

³⁶⁾ 知・情・意とは、哲学用語であり順に知識・知性、情念・情意、意思・意見を総称していったことばである。会社・企業が企業ミッションを明確にし社会的使命のマネジメントやマーケティングを行う場合の基本理念として考慮していなければならない心因的・精神的概念であるといえる。

ミッションへとフィードバックされることが大切である。

社会的使命のミッションマーケティングが、『社会的使命』ということによって一本化し相乗効果が上がると世の中から賞賛され社会から愛され大きな社会利益をもたらすことになる。こういった社会的使命を戦略的にどのように展開していくかが課題となる。

6-4 顧客・市場創造、顧客細分化による差別化

社会的使命のマーケティングでは、社会満足＝ステークホルダーズ満足志向における顧客満足というスタンスで顧客満足を図る。従来型のいわゆる顧客・ユーザーだけに頓着しこだわるものではない。社会満足志向の顧客満足を志向するのである。いわゆる、従来タイプよりも受け皿が異なっている。常に社会満足との関連において顧客満足の概念をとらえるのである。

P.F. ドラッカーによれば、マーケティングとは『顧客の創造³⁷⁾』であるという論理に立っている。ここでいう顧客とは市場・マーケットに置き換えられることもできる。マーケティングとは自社のマーケティングコンセプトに則った顧客を創造することであり、顧客に納得のいくニーズやウォンツ、デザインなどのサービス価値、つまりベネフィットを供与することである。

問題はこの新規顧客をどういった概念でくりファンづくりをしていくかということである。これこそ真の顧客の創造である。社会的使命のマーケティングにおいては、顧客・ユーザーを一過性の顧客であるとは考えない。長期にわたる顧客関係性(customer relationship)を維持し発展させていこうという特徴がある。

社会的使命のマーケティングを志向する限

³⁷⁾ ドラッカー (P.F. drucker) が1954年に The Practice of Management (邦訳『現代の経営』) の中で事業の目的として提起した概念である。顧客の創造 (to create a customer) を実現するためには、マーケティングとイノベーションという2つの基本的機能を遂行することが大切であることを強調している。

りにおいて、①長期永続性、②顧客との緊密な維持関係性、③長期的ベネフィット・便益性、④協創・協働・共生・パートナーシップ、⑤信用・信頼性及び納得力、⑥人間性・快適性・貢献性の維持などをテーマにした戦略的マーケティングの維持・展開が期待される。

基本的には、顧客が納得のいく自社ブランド商品をいくつ創造し顧客満足を創造していくかに係っている。トヨタのヴッツ、ユニクロのフリース、ソニーのウォークマン、ミツカンの酢、カゴメのケチャップ、キューピーのマヨネーズといった具合に社名とブランド名が一体となったような商品は永続性があり、顧客満足度は高いものになる。

こういった顧客関係性が成立すると、ブランドやメーカー、販売店との愛着心が芽生えて顧客に優越感を供与できメーカーや販社に対する親近感や期待感、信用力が身に付いて顧客ファンはどんどん多くなっていく。良好な顧客関係性の構築である。また、顧客内容も所得別や生活水準別、地域別、嗜好別、ライフスタイル別といったような区分けができるであろう。

いずれにしても、顧客に対する聴く耳を持って各種各様のニーズ・ウォンツ・デザイン情報を常に探知してニューマーケット、製品・商品・サービスの探索・創造・発掘につなげる必要がある。マーケット・セグメンテーション (market segmentation)：顧客細分化戦略の重要性がここに存在する。

6-5 製品・商品「ブランド」・サービスによる差別化

基本的には、顧客『不満足』という不の概念に目を付けて新製品・新商品・新サービスを発掘することが大切である。広辞苑を開いて『不』のつく概念を探してみると良い。例えば、不安、不満、不快、不便といった概念である。顧客満足要因を見つけるという作業よりも、顧客が如何なる概念で不満足や不快感、不便さ、不安感を感じ取っているかを見いだす方が、親近感を抱くものである。

老後の不安、健康に対する不安、生活に関する不満、買物の不便さ、住環境の不快

図表6-1 「不」のコンセプトからヒット商品・有望マーケットを発掘する

「不」のコンセプト	開発ヒント	有望マーケット (例)	ヒット商品・サービス (例)
心の「不安」	ゆとりマーケット	リラクゼーションマーケット スリーピングマーケット 余暇・レジャーマーケット カルチャーマーケット ヘルシー&スポーツマーケット グリーンマーケット 思いやりマーケット 時間・空間・金銭ゆとりマーケット カウンセリングマーケット ホスピタリティーマーケット 交流・交際・団らんマーケット 気分・快適・リゾートマーケット 愛情・感動マーケット 仕事の生き甲斐・貢献マーケット ニューリッチマーケット 安心マーケット	精神安定作用のある内装・照明など 安眠できる寝装具 (照明・布団) 心安まる観光農園 精神充実志向のカルチャーセンター ストレス解消のスポーツジム オフィス・居住空間の植栽ビジネス 障害児の訪問教育ビジネス フレックスタイム・ゲストルーム 産業医・精神科医のカウンセリング サイコセラピストの巡回サービス ふれあい憩うコミュニティカレッジ 頭脳労働者の環境調和型オフィス 愛の絆のアニバーサリービジネス 生涯教育・ボランティア活動 サラリーマンのための土日会社 病気予備軍をチェックする専門病院
老後の「不安」	高齢者マーケット	健康・病気予防マーケット 介護サービス・ケアマーケット 老後の生活保障マーケット 精神的自立マーケット メンタルヘルスマーケット 社会貢献マーケット 生き甲斐マーケット 団らん・ふれあいマーケット 余暇・レジャーマーケット 生涯学習・文化・教養マーケット リラクゼーションマーケット 愛の絆マーケット	ボケ防止のための家庭内娯楽や機器 ホームヘルプサービスなど在宅介護 公的年金制度の充実、各種保険 バリアフリー (障害除去) 型共用品 高齢者何でも110番 ボランティア、シルバー人材銀行 生涯学習・生涯趣味、レジャー インドア、アウトドアの娯楽 健康増進のためのスポーツクラブ 定年後の仕事、社会人大学・大学院 ストレス解消グッズ、安眠グッズ アニバーサリー&ギフトグッズ
生活環境の「不安」	快気マーケット	救急・急患・予防医療マーケット 在宅介護マーケット 気分快適リゾートマーケット 環境保全・景観・雰囲気マーケット 災害などの危機管理マーケット 人間教育・形成マーケット 自然・生活環境保全マーケット 緑化・グリーンマーケット 廃棄物処理・リサイクルマーケット 水質・空気・土壌浄化マーケット 地球温暖化対策関連マーケット 自然・生活環境調和型マーケット オゾン層保護対策関連マーケット 公害防止関連対策マーケット 動植物保護関連対策マーケット	緊急通報システム ホームヘルパーの在宅介護サービス 快適なオフィス環境維持の机、いす 街並みなどの景観ビジネス 地震、災害予知通報システム 創造性教育、偏差値教育徹底 環境汚染防止機器の開発 汚染された自然を浄化する技術開発 リサイクル、資源再生化ビジネス 土壌、河川、海、空気浄化ビジネス 生物圏安全保障、危機管理ビジネス エコロジカルマテリアルの開発 生物圏安全保障、危機管理ビジネス 太陽光発電、電気自動車 自然材を生かした都市・住宅地
生活の「不満」	満悦のマーケット	家族団らん・憩いマーケット 生き甲斐マーケット リラクゼーションマーケット 余暇・レジャーマーケット 交流・交際マーケット 趣味・教養・カルチャーマーケット ニューリッチマーケット 貢献マーケット ニューライフデザインマーケット 健康・スポーツマーケット	食後の団らんを楽しむデザート食品 生涯趣味・生涯学習、第2の仕事 精神充実を促すストレス解消グッズ 東急「お座敷列車の旅」旅行バック ギフト&パーティグッズ カルチャーセンター、社会人大学院 利殖、財テク、資源形成ビジネス アドマイアリングカンパニー 生活デザイン百貨店 バーチャルリアリティのゲーム機器
生活の「不便」	簡便マーケット	「食」の簡便マーケット 「住」の簡便マーケット 「衣」の簡便マーケット 「余暇」の簡便マーケット 「健」の簡便マーケット 「美」の簡便マーケット 「快」の簡便マーケット 「遊」の簡便マーケット 「安」の簡便マーケット 「心」の簡便マーケット	調理済み食品、ピザ・青汁の宅配 多機能型情報家電 ユニセックスファッション 貸別荘、レンタルビデオ、カーナビ 年中無休の救急医療サービス バーチャルリアリティによる美容 会員制リゾートマンション 納涼ビール電車、クーポン式旅行 ホームセキュリティサービス メンタルヘルスケアサービス

(出所) 三宅隆之著『実践ヒット商品・有望マーケットを発掘する「不」のマーケティングからの発想』同友館、1996年。

等々、思いつくままにいくつでも挙げてみると良い。そしてこうした概念に対応したマーケットを開発していけばよい。高齢者の不安→安心マーケット→安眠・快眠枕の開発、健康の不安→健康マーケット→音楽療法、生活の不満→満悦マーケット→熟年温泉旅行、環境の不快→快気マーケット→インテリアにおける香りの演出、生活の不便→簡便マーケット→貸金庫といった具合である（図表6-1）。

とりわけ、製品・商品は、ブランドロイヤルティー（brand royalty³⁸⁾）を高められるような強烈で強力な自社ブランドを持つことが極めて重要である。全国ネットの大型総合メーカーであれば、当然ながらナショナルブランドを、小売業であればプライベートブランドを持つ必要がある。ファッションメーカー、アパレルメーカーであれば、強力かつ著名なデザイナーによるデザイナーズブランドの有無が決め手になる。西友ストア傘下の無印良品の店に見られるノーブランド商品も、特徴を加味すれば成果が上がる。

ドコモの携帯電話、キリンの発泡酒、酒の大関、キューサイの青汁、ワコールの下着、ポーラの化粧品、紳士服のコナカ、照明のヤマギワ、三宅一生デザインのワイシャツ、ヴァレンチノのネクタイ、シャネルの香水、大正の漢方胃腸薬といった具合に口をついてすらすらと消費者が口ずさむまでに浸透すれば大したものである。

ブランドにおける業種・業態は、食・住・衣・余暇・サービスは問わない。ブランドは商品特性、愛顧度、継続購買、親近感、流行感、ネーミングなどのフィーリング等によって持続度や購買影響度が異なるという特徴がある。企業が戦略的マーケティングを展開し強固なものにしようと思うならば、ブランドロイヤルティーの高い強烈なイメージの商品を数多くつくってチャネルリーダー・チャネ

ルキャプテン³⁹⁾になることが大切である。

とくに、耐久消費財である自動車のブランドを見て感ずることは、日本車においてドイツ車などに比べてあまりにもブランド名が多すぎて、顧客を混乱させる要因となっていることに気を付けなければならない。車種やブランドが多いということは、顧客・ユーザーに購買選択手段を講ずると同時に迷いを起こさせる原因ともなりかねない。ブランドが多すぎると返って混乱する場合がある。但し、ファッション商品である化粧品などのブランドはある程度の数を要し、顧客の選択幅を増幅させる必要がある。業種・業態によってブランド戦略は変わってくるのである。

6-6 生産拠点による差別化

中国における人件費は、我が国の人件費の20分の1とも30分の1ともいわれている。ユニクロの生産拠点が中国にあるのは納得のいくものである。日本企業が海外に生産拠点を求めるのは理にかなっている。人件費の低さが企業利益をもたらすからである。産業の空洞化現象はこうしたメーカーの海外戦略の展開にあるといっても過言ではない。

大衆消費財は人件費の安い発展途上国に頼った方が収益性が上がるという論理が成り立ち、逆に付加価値の高いバイオ産業や遺伝子産業、宇宙産業、電子情報産業などはハイテク技術を駆使した先進資本主義国の強みである。この辺の差別化戦略を見誤ってはならない。

一番良いのは生産拠点と消費拠点が一致しているのが最も理想的であるが、前述したように人件費の違う国情があるため、そうもいっておれない。大衆消費財と高付加価値型産業では自ずから生産拠点と消費拠点が異なるのである。したがって、今後中小企業や大企業が戦略的マーケティングを志向していく

³⁸⁾ マーケティング戦略上、ブランドの持つ意味は極めて大きいものがある。如何なるブランド戦略を掲げて企業における名声・ステータスを上げて顧客の信頼関係を構築するかブランドロイヤルティーの占める位置は大きいものがある。

³⁹⁾ チャネルリーダー・チャネルキャプテンは、同義語と考えてよい。流通戦略を展開していく上でメーカーは主導権を掌握して価格決定権など競争優位の戦略を展開しようとする。ブランド商品の市場占有率を高め熾烈な企業競争に勝って市場・マーケットを支配し優位に流通チャネルの主導権を握っていく戦略を指している。

ためには、大衆消費財か高付加価値財かの違いをよく見極めて対処する必要がある。

国内においては、起業家精神を促すベンチャー起業⁴⁰⁾の育成が待たれるし、国家による金融支援制度の整備や人材育成が急務である。とりわけ、中小企業の多様性と可能性を求めてベンチャー支援制度の充実が急がれるといえよう。経済成長率の低迷と景気低迷の波により金融機関における不良債権処理は不透明な折り、粘り強い新規産業の育成や隙間ビジネスへの挑戦、チャレンジャー精神が必要となってきた。

国際化の進展とグローバル化の進展に伴って、我が国の中小企業は大企業とともに世界企業への挑戦と世界商品の製造販売など戦略的マーケティングの展開を余儀なくされている。今こそ、原点に立ち返って活路を見いだす時期にきている。不況下の産業をどう育成し、人材を育てて世界に通用する起業に脱皮していくためにはどうしたらよいか。その決断を迫られている。

戦略的マーケティング⁴¹⁾は、こういった生産拠点や消費拠点からも見直す時期にきている。これからの企業経営は、このような柔軟性のある対応ができる企業に再編成していく必要があるだろう。グローバル化がこれに拍車をかけることになる。いずれにしても、地球規模、世界規模で経営戦略やマーケティング戦略を樹立していく必要がある。世界標準、世界規格という波やうねりに負けないような企業体質を創り上げていく必要がある。

⁴⁰⁾ 景気低迷下の産業社会では、企業(業を企てる)よりも起業(業を起す)という発想が大切である。ベンチャー起業の到来である。とくに発展途上国の追い上げや企業の海外進出が激しい今日においては、産業の空洞化は免れざるを得ず、高付加価値の高いITなど情報通信分野や遺伝子産業、バイオ産業などへの取り組みが強化されてきている。

⁴¹⁾ 戦略的マーケティングとは、自社の事業ドメインを明確にした上で企業戦略、事業戦略、機能別戦略を立て、企業環境分析と資源分析とのバランスを考慮に入れながら、マーケティング戦略の機会及び脅威、強み弱みを読みとり戦略代替案の識別をしながら、マーケティング戦略意思決定を行って市場競争優位の戦略を遂行するマーケティングを指している。

6-7 価格による差別化戦略

戦略的マーケティングを進めていくためには、社会満足志向を基礎にした顧客満足マーケティングを志向していく必要がある。基本的には、この路線をベースにしたマーケティングの4P (product・price・place・promotion) を徹底させることである。前述した製品・商品「ブランド」・サービス概念は、4Pの中のプロダクト (product) に関する概念であり、価格はプライス (price) に関する概念である。

価格は経済学的には、需要と供給が均衡する点で決定される。つまり、マーケティング的に考察すれば、売り手の販売心理と買い手の購買心理によって決定づけられる。売り手である供給者はできるだけ自社利益が大きくなるような価格設定をしようとするが、買い手である需要者は逆にできるだけ安い価格で購入しようとする。結果的に、双方が妥協するところで価格、つまり値段が決まる。

一頃、流通業界を賑わせた紳士服、医薬品、酒類などの超破壊価格政策は市場価格形成において、混乱をもたらす結果を招いたのはご承知の通りである。最近ではユニクロの超破壊価格が消費者の購買心理を促している。これは前項でも論述したとおり生産拠点が中国であり日本の人件費の20分の1から30分の1の労働コスト削減によるという説明のつく理由があるので大きな問題にはならない。

ユニクロや日本マクドナルドなどに代表されるようにきちんとした説明が付く理由がある場合を除いて、「価格競争」は安易に行うべきではない。それよりも商品のデザイン性や色彩、商品イメージ、包装、嗜好性、機能性、便利・便益性、斬新性、希少性、新規性、新製品・商品魅力、流行性、ファッション性、広告・宣伝・PR・イベントといった販売促進など価格以外の要素、つまり、「非価格競争」を最重視する必要がある。

最近の顧客は、消費の個性化・多様化・ファッション化が進んで必ずしも価格だけを重要視する買い方ではなく、価格と品質と製品と嗜好との4つのバランス感覚で選択してくるケースの方が多い。もちろん、アサヒスー

パードライなどに代表されるビールなどのナショナルブランド商品においては、価格競争が大きな決め手になることはいうまでもない。

しかしながら、商品の需要と価格との間には一種の法則がある。一般的に価格が上昇すれば需要は減少するが、逆に価格が下落すれば需要は増大していくという傾向がある。こうした価格と需要量との関係を「需要の価格弾力性」といっている。この弾力性は生活必需の商品と生活向上的商品など商品の種類によってそれぞれ異なってくるという特質がある。

このほか、価格決定要素として一般的ではあるが、①需要と供給及び市場特性、②製品・商品特性、③製品・商品コスト特性、④競争・競合特性、⑤流通チャネル・経路特性、⑥国内外法規制などの社会的特性などを考慮に入れて価格による差別化を進めていく必要がある。ミッションマーケティングとの兼ね合いで考えれば、価格という認識を単なる価格の引き下げというニュアンスではなく、あくまでも社会に企業利益：儲けの一部を公平に分配しているという公益性の原則に則った「社会貢献価格⁴²⁾」とか「社会還元価格⁴³⁾」といった名称や呼び方の方が理にかなっているといえよう。価格においても顧客満足から社会満足へとパラダイムシフトしているということをステークホルダーズに認知・認識させるような方策が必要がある。

6-8 流通チャネル・販売地域による差別化

基本的には、自社のミッションマーケティングが社内外に広く深く浸透しうるような流通チャネルや販売地域の差別化が図れるような売り方の差別化を図るべきである。そのた

⁴²⁾ 社会貢献価格とは、企業は社会の公器・公益を以て私益と成すという柔軟いマネジメント及びマーケティングの論理に基づいてつけられた社会的利益を根本理念とする顧客本位の価格を指している。この理念には、企業の社会性、公共性、公益性、倫理性という概念が強く働いている。

⁴³⁾ 社会還元価格とは、社会貢献価格とほぼ同じであるが、企業利益は企業が社会貢献した結果利益として還元されるというニュアンスが極めて強く働いており区別される。

めには、自社における社会的使命のマネジメントやマーケティングの特徴をわかりやすく具体的かつ未来志向的に取引先や最終ユーザーである消費者・顧客に伝達する必要がある。

たとえば、自社の製品は地域社会に優しいエコマテリアルグッズ⁴⁴⁾を通じて地域社会や顧客・ユーザーに賞賛される製品・商品・サービスを提供しているという地域社会貢献の実績を創り上げることである。NPOやボランティア、婦人会、自治会、教会、学校、自治体等々との情報交換やインターネットを通じての意見交換やホームページの開設など、地域社会とのインタラクティブ・コミュニケーションを強化する必要がある。

そして地域社会から信頼され安心され賞賛されるような仕組みを社内外に伝播させるシステムをいち早く構築することである。販売する製品商品の広告や宣伝だけでなく、社会コストとして地域社会に貢献できるようなネットワークシステムを構築することである。システム化を図るということは、顧客・ユーザーからの反応も早くクレームや新製品・商品情報をいち早く入手できるという強みも当然にでてくる。

企業のご都合主義だけで地域社会を狭義に見るのではなく、広く地域社会に開かれた企業のマーケティング戦略を展開する必要がある。つまり、地域社会に企業の生き方・生き様が理解でき納得のいく事業活動を展開しているという証をご披露し公約(commitment)しなければならない。地域社会に開かれた売り方、接し方、納得のいくミッションマーケティングを展開させる必要がある。開かれたマーケティングということは、地域社会のステークホルダーズとの関係性を強化していかうという企業の生き様であり、自社、つまり自己牽制力が働き企業を良いミッション、良いビジョン、良いイメージ、良い方向に導く根拠理由にもなりうる。

⁴⁴⁾ 環境に優しいグッズ(ecological material goods)を指している。再生紙の使用や缶・瓶・プラスチック製品等々の回収により、リサイクルによる循環型経済社会の構築が急務となってきた。

地域社会の誰からも賞賛される企業であるアドマイアリングカンパニーになれるようなミッションマネジメントやミッションマーケティングを心がける必要がある。如何なる流通チャネルや経路であろうともこの精神を忘却してはならない。企業ミッションは、従業員ミッションとなり顧客ミッションとなって、地域社会に享受されステークホルダーズミッション、社会ミッションとなって企業にフィードバックされる。

6-9 プロモーションによる差別化

ミッションマーケティングというプロモーションは、単なる従来型の販売促進を指すのではない。社会的使命の販売促進・プロモーションを行わなければならない。ただ単に商品であるモノを売るという発想ではなく、地域社会の一員である企業の製品・商品・サービスを共有するという認識に立ってプロモーションを行う必要がある。具体的には顧客満足よりも社会満足を誘発させるようなプロモーションである。顧客・個人の利益よりも地域社会の利益を優先させるようなプロモーションである。

地域社会を構成するステークホルダーズであるという価値認識をもって節度ある良識のある広告・広報・宣伝活動を行う必要があるのである。企業ミッションを傷つけ顧客・ユーザーに優しくない過剰広告や企業倫理に反するようなメッセージは極力避けなければならない。常識とか社会通念の範囲内で顧客に優しいプロモーションを心がけるべきである。

高品位かつ高感覚・好感度の21世紀提案型企業⁴⁵⁾が地域社会に存在していること自体

⁴⁵⁾ 21世紀における製品・商品・サービス開発は、「これでいい」という発想ではなく「こうありたい」と願う顧客・ユーザーのウォンツ・欲求・欲望に目を付けて行う必要がある。こういった発想をマネジメント及びマーケティング戦略の一つに掲げている企業を提案型企業あるいは提案型営業と区別している。21世紀は生活提案型企業、ニューライフデザイン型企業が伸びるものと思われる。ちなみに銀座松屋のストアコンセプトは「生活デザイン百貨店」であり、東急ハンズのストアコンセプトは「生活文化を創造する店」となっている。

が、地域社会にとって便利・便益を与え社会利益、ひいては顧客利益にもつながるといような意味のある企業になることが必要不可欠の条件になる。社会悪を排出する企業は地域社会の一員になることは不可能であるという社会システムを構築する必要がある。

販売促進というよりは、顧客・ユーザーの生活文化価値を向上させるという意味で販売適応といったいい方の方が理にかなっているといえよう。販売促進という意味はどちらかといえば、メーカー志向のモノの売り方の名残であり、モノを豊富に購入させる手段というニュアンスが強よく、現代社会には必ずしも当てはまらない。生活提案型の売り方とか提案型営業、生活文化価値の創造といったことばの方がよりふさわしいと考える。柔らかいプロモーションの論理が切に求められる。

6-10 ステークホルダーズによる差別化

社会的使命のマネジメントやマーケティングにおいては、会社・企業を取り巻くステークホルダーズを以前にも増して明確かつ重点的にとらえなければならない。従来においては、ともすると顧客・ユーザーや取引先を最重要視していた向きがある。会社・企業を取り巻くステークホルダーズには、顧客・ユーザー、取引先以外にも従業員、株主、地域社会、学校、教会、NPO・ボランティア・社会福祉法人などの非営利組織、自治体、国家等々との関係性を重要視せざるを得なくなっている。

この背景には、「企業は社会の公器」「公共の利益を以て私益と成す」という論理が優先されるという社会的通念が確立されつつあるからに他ならない。いふならば、企業の社会性、国際性、公共性、公益性、貢献性、倫理性、透明性、文化性、人間性という概念が生産性に優先するという柔らかいマネジメント及びマーケティングの論理が浸透しつつあるからである。

逆にいえば、企業における生産性及び収益性は前述した社会性から人間性までを全うした見返り恩恵として後から還元されるものであり、決して先にあるものではないという仮

説が成り立つであろう。従来型の企業に見られるように企業利益を独り占めにするという論理は21世紀社会においては通用しない。国際社会や地域社会が目を見張っているのである。会社・企業を取り巻くステークホルダーズの利益をも包含してとらえるという論理に転換しなければならない。

この考え方は国際化社会においても同様である。器が変わっただけなのである。中国に数多く進出している日本企業の利益を考える場合、先ず中国企業の利益、日中双方の国家利益を優先して考慮するが如しである。今やマーケティングはコラボレイティブ・マーケティング (collaborative marketing: 協創のマーケティング)、パートナーシップ・マーケティング (partnership marketing) の時代に入っているといても過言ではない。

6-11 社会貢献思想とマーケティング成果

6-11-1 環境をコンセプトにしたボディーショップのミッションと貢献思想

では、最後に環境問題を柱にしたミッションと社会貢献思想で成長をし続けている The Body Shop のミッションマーケティングを事例研究的に考察してみよう。ボディーショップは、1976年にアニータ・ロディック会長がイギリスのブライトンで創業したスキン、バス&シャワー、ボディーローション、ヘアケア、ネイルケア、フレグランス等々の製品・化粧品を販売する企業である。

営業方法はフランチャイズ方式を採用し1978年にはベルギーのブリュッセルにオープン、翌年にはスウェーデンのストックホルム、ギリシャのアテネ、カナダという具合に瞬く間に世界に拡大していった。現在では世界47カ国に約1,500店を有し、我が国では1990年に第1号店がオープンしており、今や店舗数は120余店を営業するに至っている。

我が国に国際的な化粧品販売の有力店が進出してきている背景には、政府が推進している規制緩和策のほかに、しっかりとした企業ミッションを掲げて社会貢献をしようという第三者から賞賛される企業経営のあり方を強く押し進めている企業が比較的多く見受

けられる。東京お台場の青海にあるビーナスフォートは女性美をテーマにし、幻想的な世界に誘い込んでしまおうというコンセプトがひしひしと感じられる。この中にある化粧品店や服飾ファッション雑貨店などを見ていると、やはり「快適なビューティーライフを提案する店」というショップコンセプトを明確に打ち出しているのが目につくのである。

化粧品そのものを売るという単なる物売りビジネスではなく、化粧品店の持つ雰囲気や生き方・生き様、社会的使命・ミッションを売っているということに気がつくのである。

ボディーショップも然りである。東京は多摩市聖蹟桜ヶ丘SSのB館4階にある店舗を見ても快適なビューティーライフを提案するというコンセプトが伝わってくると同時に、一般の化粧品店とはセレクトされたテーマを持った良識と気品に満ちた店舗であるということに気がつくのである。

先ず、実感するのは環境に優しい店舗であるというコンセプトである。これは商品の一つひとつを見ていれば自ずからわかる。会長であるアニータ・ロディック氏によれば、ボディーショップが最も大切にしているのは、次の6つの企業ミッションであるという。

①環境に責任を持つ(限りなく自然に近い原料の使用)、②動物を大切に(絶滅危機の動物の救済)、③人権を尊重する(人権擁護キャンペーンの実施、顧客・従業員・社会などコミュニティー・プロジェクトへの積極的な参画、Trade Not Aid: 援助でなく取引=大切な地球人意識)、④体のセルフ・エスティーム(ありのままの自分を愛すること)の主張、⑤キャンペーン(例:野生動物の保護=化粧品の動物実験の禁止運動、ゴミ問題、女性の人権、環境問題、容器のリサイクル、容器のリフィル:詰め替え、リユース:再利用)、資源の有効活用・無駄を省いたシンプルな容器、再生紙の利用:名刺、ポスター、リーフレット、パンフレット、広告はしない、情報公開、サゼッションボックスの設置など)の展開、⑥バリューズレポート(ボディーショップの社会貢献活動の実績をまとめた報告書)の公開である。

とりわけ、環境問題には関心があり環境に責任を持つために、この店で取り扱う商品にはリサイクルしやすい容器を使用するなど最小限の包装しかしていない。もちろん、商品を購入した顧客に対しても袋が必要であるかどうかを前もって尋ねて、必要がない場合には商品をそのまま引き渡している。店内にはいると一目瞭然、何か社会的使命：ミッションを持っている店だなということがひしひしと伝わってくるのである。

店内にはリサイクルボックスを設置するなど、使用済みボトルの回収を行い、シャンプー、リンス等々のトイレタリー商品の詰め替えを希望する顧客には割引価格で詰め替えサービスを行っている。自然や地球環境に優しい製造販売を心がけている。このように、ボディーショップにおける活動の柱は、自然素材を使用した化粧品やトイレタリーの製造販売を行っており、地域コミュニティーや地球環境破壊に対して、企業としての責任を明確に企業ミッション (corporate mission: 企業の社会的使命) として強く打ち出しているところに同業店には見られない大きな特徴がある。

企業における社会満足を顧客満足に先ず優先させ、そこから産み出されフィードバックされる結果利益としての私益を追求しているという姿勢が企業ミッションという骨太の一本の線として強烈に貫かれている。その社会的責任、社会的使命を果たすための企業行動を具体的に実践しているところにボディーショップの強みがある。とりわけ、動物慈善団体との企業フィランソロピー (corporate philanthropy) には目を見張るものがある。

6-11-2 動物慈善団体と企業フィランソロピー

次に、ボディーショップが行っている社会的使命で注目されるのは、動物保護団体と協創・協力し会って絶滅の危機に瀕している動物のためのキャンペーンや募金活動を行っているという事実である。いわゆる、企業フィランソロピー・慈善事業活動である。顧客に絶滅の危機に瀕している動物を知ってもらう

ために、このような動物を石鹸などに商品化し、化粧品業界のウサギやネズミを使った動物実験にも反対しているのである。

具体的には、『Against Animal Testing: 動物実験反対』の意味を店舗のリーフレットなどでメッセージとして発信するなどの情報提供を強力的に推進している。1996年には「動物保護報告書」を発行している。その中に掲載した動物実験に関する原料供給公社への厳しい検査、チェック機能は第三者による認証を受けている。

動物実験反対基準を充たした原料しか使用しないというボディーショップの確固たる姿勢・企業ミッションはこうした手段によっても裏付けられている。具体的には、ボディーショップは世界の主要動物保護団体が設定した厳しい基準『HUMAN COSMETICS STANDARD (化粧品の人道的基準)』を初めて充たした企業の一つである。ボディーショップの店舗では、ウサギのロゴマークを提示することが許可されている。

このように、ボディーショップは、すべての化粧品製品や原料の動物実験を決して行わず新製品開発を行っている旨を公約、公言、宣言、誓約するという社会的使命を声高らかに掲げている。ヨーロッパでは毎年約3万匹、日本では約30万匹のウサギが犠牲になり死んでいるものと推定されている。ボディーショップは化粧品の動物実験は、道徳的に問題のある不必要なものであり禁止すべきであると考えている。ボディーショップは長年、化粧品とその原料の動物実験禁止を訴える活動をしてきた。

そして最近、ついにボディーショップは顧客とヨーロッパの動物保護団体が集めた400万人分の署名の成果が実り、欧州連合 (EU) では動物実験をした化粧品の販売の禁止が決定された。イギリスでは1998年11月以降、ドイツとオランダでも化粧品の動物実験が禁止されている。

6-11-3 人権尊重の精神とボランティア活動

このほかに、人権を尊重するために行って

いるのが、「コミュニティトレード (community trade)」と呼ばれる経済的支援を必要としている地域の人々からの製品の原料を購入し、地域経済発展の手助けをしようという活動がある。最近ではカンボジャの復興・開発に役立てるために使用済みのテレホンカードを集めて日本国際ボランティアセンターに送り、業者を通じて国内外の収集家に販売し換金している⁴⁶⁾。

ボディーショップの例に見られるように、これだけ企業が社会と環境と人権に関わって真剣に顧客や社会のために、啓蒙活動を推進している企業がほかにあるだろうか。ともすれば、口先だけに終わってしまう企業の社会的貢献活動が、これほど企業文化、組織文化として企業に定着している例はそうあるものではない。21世紀型の環境に優しい国際的なモデル企業に相当する知的顧客価値・知価価値創造企業である。

I S O 14001の取得により、企業のステータス (status) を高めるに止まっているようでは、真の社会貢献をしたことにはならないのである。環境に優しい人間性尊重の企業ミッションがあふれ出ている企業の生き方・生き様を広く顧客にビジュアルプレゼンテーションすることで、顧客・ユーザーが納得のいくマネジメントやマーケティングを行うことが大切である。

ボディーショップのように、企業活動と社会的役割、社会的責任、社会的貢献活動を両立させる企業がもっとも増加してくることを望みたい。ボディーショップこそグリーンマーケティング (green marketing)、環境、協創、共生、福祉、公益マーケティングを率先して実行に移している賞賛されるべき企業 (admiring company)、公共の利益を以て私益と成す企業の一つであるといえよう。

6-11-4 公共の利益を私益に優先

ボディーショップのマネジメント及びマーケティングの特徴は、会長であるアニータ・ロディック氏が企業の社会的使命として掲げ

た6つのミッションを有言実行・実践して成果を上げているということにつきる。前述した6つの企業ミッションを経営理念に次ぐ最上位に掲げて、責任ある行為・行動を起こし従業員ミッション、顧客ミッション、ステークホルダーズミッション、社会ミッションとして組織文化、企業文化活動を通じて自社内外に広く伝播させ浸透させていることである。

これと平行して企業ミッションを経営戦略、マーケティング戦略に統合化させ、明確化させ全世界に展開する店舗を通じてボディーショップの経営意思・思いをビジュアルプレゼンテーション (visual presentation) している。

こうした経営責任者の燃えるような経営意思・思いが顧客のみならず地域社会に浸透し、世の中からボディーショップの経営戦略やマーケティング戦略に関心を寄せる人々が増えてきているという事実がある。つまり、ボディーショップの経営理念→社会的使命 (mission) →経営責任→組織・組織文化→経営・マーケティング戦略→社会貢献→経営成果という企業ミッション必達の経営循環サイクルが十分に機能しているという点である。

つまり、ミッションマネジメントシステム及びミッションマーケティングシステムが確立されているのである。ミッションマネジメントやこれに派生するミッションマーケティングはシステム志向に立つ事業概念である。したがって、企業ミッションが一本の太い筋としてトップダウンされると同時にボトムアップされる。企業ミッションは協創関係を構築する潤滑油の役割を果たすという特徴がある。

企業の目的は先ず利益を上げるという単一目標論の時代は過去のものに成りつつある。現代社会においては多目標論が一般的になってきている。ボディーショップの場合は、6つの社会的使命を掲げることにより、社会貢献することを利益に優先させている。ボディーショップの利益は、企業が社会貢献した結果、その見返り恩恵として後から還元されるものであるという認識に立っている。

⁴⁶⁾ 永野孝和編著、三宅隆之・渋谷暁大著『マーケティング論入門』八千代出版、1999年、PP 237~239。

とりわけ、環境に優しいグリーン・マーケティング (green marketing) を他のマーケティングに先行させているという強みがある。企業ミッションは掲げるのは易しいが実行するのは並大抵ではない。これを具体的に実行・実現に移して顧客・ユーザーから賞賛され信頼されて経営成果を上げているのである。一度、掲げたミッションは引き下ろすことが困難になるという特質がある。

公約 (commitment)、公言をして実行しなかったならば、企業の信頼・信用問題にまで発展しかねないからである。企業ミッションはそういう性格や特質を保有している。顧客・ユーザーを裏切る行為は企業の存在、存続をも危ぶませる。ボディーショップは、単なる企業の短期的利益だけではなく、長期的利益をも視野に入れて社会的使命のマネジメントやマーケティングを励行している。P.F. ドラッカーのいう短期利益と長期利益とのバランスである。

人間としてのあるまじき行為・行動ではなく、全地球上の人間や動物の尊厳に関わる視点から社会的使命のマネジメントやマーケティングを展開している。「因果応報」という諺がある。“善”なる行為をすれば“善”なる報いがあり、“悪”しき行為には“悪”なる報いがあるとの例えである。これは歴史が証明している。ボディーショップが掲げた6つの企業ミッションは善なる行為・行動である。

当たり前の概念であるが、掲げ実行し成果を上げ第三者に評価されることはなかなか難しい。ボディーショップは、これを実践し具現化して社会から評価されている。企業ミッションをただ掲げただけではない。ボディーショップの人間味ある人間性豊かな、人間性尊重のゆとりあるスピリットに裏付けられた社会的使命のマネジメント及びマーケティング対応が今日の社会に共感・共鳴心を与え多くのマジョリティーを得ていることは事実である。売り上げが伸長している理由もここにある。環境問題への取り組みを企業の社会的使命としてとらえて、これを上手に事業活動に広く深く浸透させて成果を上げているのがボディーショップである。

おわりに

政治・経済界を問わず、いろいろな不祥事が相次いで出てくるのは何故だろうか。第一は我が国における固有の事業組織の前近代性、構造的な組織体制や仕組みが挙げられるであろう。第二は本論でも強調してきた企業や組織における社会的使命 (social mission) 感の無さからくる企業倫理の問題である。

国際化、グローバリゼーションの進展、グローバルスタンダードが叫ばれるなか、これから21世紀の企業経営は世界標準・地球人意識を持って協創・協働しパートナーシップ・マネジメントやマーケティングの時代を意識して行動する必要がある。相次ぐ企業の不祥事体質からの脱皮が求められている。

明治維新や第二次大戦後の革新が外圧によって行われたという経緯があるだけに、景気低迷下の日本が現行の体質改善を図るためには、日本人自身が自己管理を徹底させ、開かれた企業組織の再構築をし国際社会から信頼される国家に生まれ変わらなければならない。一企業内においてもこの考えは同様である。

そのためには、企業ミッションを経営理念に次ぐ最上位に掲げて、従業員ミッション、顧客ミッション、ステークホルダーズミッション、社会ミッションとなるようなマネジメントやマーケティングを行う必要がある。もちろん、逆に社会ミッション、顧客ミッションからスタートするミッションマネジメントシステムやマーケティングシステムも考えられる。本論では紙数の関係でその詳細を論究するまでには至らなかった。さらなる研鑽を積んでその体系化を図る所存である。

[参考文献]

- 小松隆二著『公益学のすすめ』慶應義塾大学出版会、2000年。
- 小野圭之介著『ミッション経営のすすめ』東洋経済新報社、2000年。
- アーサー・アンダーセン著『ミッションマネジメント』ダイヤモンド社、1998年。
- 三宅隆之著『社会的使命の経営学』中央経済

社、2002年。

村田昭治著『マーケティング・フィロソフィー』国元書房、1996年。

水尾順一著『マーケティング倫理』中央経済社、2000年。

P.F. ドラッカー著、上田惇生訳『The Practice of Management (現代の経営)』ダイヤモンド社、1996年。

P.F. ドラッカー著、上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営 (Managing The Non-profit Organization)』、ダイヤモンド社、2000年。

嶋口充輝著『柔らかいマーケティングの論理』ダイヤモンド社、1997年。

嶋口充輝著『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社、1984年。

嶋口充輝著『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣、1995年。

永野孝和編著・三宅隆之・渋谷暁大著『マーケティング論入門』八千代出版、1999年。

浅井慶三郎著『サービスとマーケティング』同文館出版、2000年。

ケン・ピーティ著、三上富三郎監訳『体系グリーン・マーケティング (Green Marketing)』同友館、1993年。

三上富三郎著『共生の経営診断』同友館、1994年。

海老澤栄一著『地球村時代の経営管理』文眞堂、2000年。

和田充夫著『関係性マーケティングの構図』有斐閣、1998年。

三宅隆之著『現代マーケティング概論』同友館、1999年。

三宅隆之著『現代経営学概論』同友館、2000年。

三宅隆之稿「ミッションを基軸にした新経営システムの提言」静岡産業大学経営学会論集『環境と経営』第7巻 第2号、2001年。

三宅隆之稿「マーケティング・コンセプト論」静岡産業大学論集『環境と経営』第6巻 第1号、2000年4月。

三宅隆之稿「ミッション経営と福祉・公益マーケティング概念に関する一考察」実践経営学会論集『実践経営』2001年。

三宅隆之稿「経営診断の使命と役割」『日本経営診断学会論集①』同友館、2001年。

三宅隆之稿「経営診断の社会性に関する一考察」第35回日本経営診断学会全国大会[明治大学]研究発表論文、2002年。