



顧客志向の標的

栗木, 契

(Citation)

季刊マーケティングジャーナル, 27(2(通号 106)):29-40

(Issue Date)

2007-09

(Resource Type)

journal article

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/90000546>



顧客志向の標的

- ①——顧客は事業の土台である
- ②——意図せざる帰結
- ③——依存効果
- ④——行為の規則転換
- ⑤——波の上での安定

栗木 契

●神戸大学大学院 経営学研究科 准教授

「顧客志向」は、マーケティングの論の中核をなすコンセプトである。本稿では、構築主義的な視角から顧客志向の基本フレームを再考し、マーケティングのプログラムを、顧客の「心理」に還元するアプローチの近視眼性を指摘する。そのうえで、本稿では、顧客志向の標的は、マーケティングのプログラムを、「行為の集計と合成」と「行為における因果の相互依存」が導く、流動性とダイナミズムに接続することであることを指摘する。

①——顧客は事業の土台である

マーケティングとは、企業と市場の相互作用のプロセスである。企業は、日々市場の動向の理解につとめ、顧客への働きかけを行う。顧客を欠いたビジネスはあり得ない。企業が、どんなに優れた技術や知識を開発しても、顧客を獲得できなければビジネスにはならないからである。

かつて、P.ドラッカーは、事業の目的は利益（利潤）の極大化だとの経済理論を否定し、利益とは、企業の活動や意思決定の妥当性を検証する指標の一つにすぎないと述べた

(Drucker (1954) 訳 pp.63-68, Drucker (1974) 訳 pp.90-100)。ドラッカーは、事業の目的は「顧客の創造」だという。顧客とは、喜んで製品やサービスに代金を支払おうとする人たちのことであり、顧客が存在することによって、はじめて資源は富に転化し、財は商品となる。この顧客という富と利益の源泉を確保することによって、事業は成立し、拡大していくのである。

ドラッカーによれば、「顧客は事業の土台であり、事業の存在を支えるもの」である。そして、マーケティングの本質的な役割は、「顧客というものをよく知って理解し、製品（ないしはサービス）が『顧客』に『ぴったりと合って』、ひとりで『売れてしまう』ようにすること」にある。こうした発想は、顧客志向、市場志向、あるいはマーケティング・コンセプトと呼ばれ、マーケティング論の中心的コンセプトとされてきた。

顧客志向は、古きよき時代の経営者向けの訓話ではない。現在でも、このドラッカーの洞察は、マーケティングのテキストに繰り返し取りあげられる（嶋口、石井（1995）pp.4-5, 和田、恩蔵、三浦（2000）p.5, Duncan（2005）p.67, Kotler & Keller（2006）p.6, Kotabe & Helsen（2007）p.12）。あるいは、優れた理論家が、事業の本質を示すものとして顧客志向に言及する。たとえば安富歩は、

ドラッカーの主張を踏まえて、企業活動にとって利益は重要だが、それは、阪神タイガースにとって勝利が重要なと同じことだと述べる（安富（2006）pp.204-206）。ビジネスとして見たときに、プロ球団が試合に勝つことが重要なのは、それがファンの獲得につながるからである。しかし、もし試合に勝ったところで、ファンを失ってしまうのであれば意味はない。同様に、利益は、さらなる顧客獲得の可能性を広げる資源となるという点で重要である。しかし、利益を出すために、顧客を失うようなことを繰り返していれば、いずれ企業は立ちゆかなくなる。

また、このドラッカーの洞察は、実証的にも支持されている。A. H. クリカと S. ジャヤチャンドランと W. O. バーデンは、114 の実証研究のメタ分析を行い、大勢としては市場志向が強まれば、企業業績が向上する傾向が認められることを確認している（Krica, Jayachandran & Bearden（2005））。

もっとも、顧客志向とは、顧客の意向に耳を傾け、その必要や欲求にしたがっておけば、事業は成功するといった単純な話ではない。顧客志向における、「顧客」の役割は二面的である。以下では、なぜ、顧客にしたがうだけでは、マーケティングのプログラムやシステムはうまく機能しなくなるのか、そして、顧客志向は、企業経営者やマーケティング部門に、どのような役割を果たすことを求めているのか、といった問題を検討し、顧客志向への理解を深めていくことにしよう。

②——意図せざる帰結

1. 社会現象は人間の心理に還元できるか？

上述したように、石油や鉱物資源が富となり、緑茶飲料や介護サービスが商品となるのは、それらを購買する人たちがいるからである。誰も購買しないのであれば、石油や鉱物資源は富にはなり得ず、緑茶飲料や介護サービスは商品にはなり得ない。顧客の獲得は、資源を富に、そして財を商品に転じるための必要条件である。

購買／非購買を分かつのは、人の意思である。毎晩のように泥酔して帰宅したり、記憶喪失に陥ったりといったことでもないかぎり、われわれの家が、知らぬうちに購買した衣類や家電製品、いつの間にか出現した化粧品やスナック菓子で溢れかえることはあり得ない。家計を単位とした消費であれば、購買は個人や家族の意思にもとづいて行われる。この意思決定は、対象となる製品やサービスの価値を、個人や家族が見いだすことによって行われる。そして、その背後には、個人や家族の嗜好やライフスタイルがある。

このように考えていくと、社会現象や市場動向の基礎には、顧客となる消費者の心理の変化がある、といたくなる。あるいは、産業財の分野であれば、顧客となる購買担当者の心理、あるいは購買部門の意思決定プロセスが、事業の帰趨を決めると考えたい。しかし、これは近視眼的な顧客志向である。K.ポパーは、このような立論を明快に否定してみせる。社会現象や市場現象、あるいは事業の帰趨は、当事者たちの当初の目標状態が、予想通りに実現されたものだとはかぎらないからである。行為の行く末を、すべて見通して行為する人など、あり得ないではないか。

たとえば、現在日本で進行している少子高齢化を、個々の日本人の心理の問題に還元し

てとらえることで、どこまで問題の核心に迫ることができるだろうか。なるほど、この社会現象は、意思をもった人々の意図的な選択や行為の結果として出現したものである。しかし、少子高齢化を、これらの人々が望んでいたことだと見なしてよいかは、別の問題である。社会が少子高齢化へと至る過程では、当事者の意思だけではなく、別のさまざまな要因が介在し、このプロセスを促進したり、ねじ曲げたり、阻害したりしているはずである。この考えが妥当なのであれば、社会現象や市場動向を人間の心理に還元して説明できるとの主張は大きな限界をかかえているはずである。

2. 意思は、社会的・時間的な過程を経て実現にいたる

K. ポパーは、社会現象を、人間の心理や内的な意思決定に基礎づけることができない理由として、次の2点を挙げている（Popper (1957) 訳 pp.237-238）。第1に、人々が何を好んだり、選択したりするかは、前提となる社会の制度や規範、あるいは慣習や文化によって異なってくる。したがって、人間性やその意思をとらえるためには、社会的な制度や慣習の変化を理解しなければならない。問題は、この制度や慣習を、企業が作り出すこともあることだが、この問題については、次節以降で検討する。

第2に、人々の意思は、社会的・時間的な過程を経て実現にいたる。そこで生じる相互作用は、人々の行為を、意図せざる帰結に導くことがある。ポパーは、孤独を好み、山を愛する登山家を例にとり、社会のなかでは、この登山家の意思がストレートには実現しな

いことがあることを指摘する。社会は個人の専有物ではない。同じく孤独を好む、他の多くの人たちもまた山に向うのであれば、山頂は登山家たちで溢れかえり、孤独を楽しむにはほど遠い場所となる。当然ながら、この山頂のにぎわいは、当の登山家たちが意図した状態ではない。

このように、社会における行為の加算的集計は、意図せざる帰結を導くことがある。沼上幹は、行為が意図せざる帰結に至るのは、そこで集計と合成が起こるからであり、この集計と合成のメカニズムを読み解くには、上述した登山家の例のような加算的集計から生じる変化に加えて、時間的順序展開から生じる変化にも着目すべきであると指摘する（沼上（2000）P.21, pp.145-146）。たとえば、時間的順序展開による変化としては、子供の頃から繰り返し口にしてきた食事が、慣れ親しみを通じて、好ましい味となってしまうといった変化をあげることができるだろう。

顧客となる人たちの心理や意思決定のメカニズムは、マーケティングのプログラムをデザインしていくうえでの主要な検討事項の一つである。しかし、顧客の心理や意思決定メカニズムを、安定した再現性をもつ、法則的な現象と考えることは避けなければならない。買い手の行為は、その内面に端を発するわけだが、実現の過程における集計や合成を経て、彼/彼女の意図を越えた展開へと至ることがある。そして、この意図せざる帰結を受けて、さらに彼/彼女の新たな行為が芽生えることもある。

顧客の意思や行為は、けだし動的である。したがって、ある時点での顧客の意思や行為、そしてその背後にある嗜好やライフスタイル

を堅牢な土台と見なし、その上に成り立つマーケティングのプログラムやシステムを構想しても、その効果は一時的なものに終わる可能性が高い。意図せざる帰結という現象は、マーケティングのプログラムやシステムには、変化を受け止める柔軟性が必要なことを示唆しているのである。

③——依存効果

1. 誰が変化をつくり出すのか？

マーケティングのプログラムやシステムには、顧客の変化を受け止める柔軟性が必要である。だがこれは、顧客志向の一面に過ぎない。さらに、マーケティングのプログラムやシステムには、顧客の変化をつくり出す柔軟性が必要である。

メーカーにとって、顧客と見込まれる消費者の嗜好やライフスタイルの変化、あるいは顧客と見込まれる組織の購買基準や生産方法の変化は、見逃すことのできない重要な問題である。しかし、その変化が顧客自身の内面から生まれ、形成されたものだとに限らない。

P & Gが、「ファブリーズ」という衣料用消臭スプレーの日本国内での本格販売に踏み切ったのは、1999年3月のことだった（栗木、清水、吉田（2006））。この時点で、日本の多くの消費者が、衣料用消臭スプレーを渴望していたわけではない。衣料用消臭スプレーを必要としていたのは、ごく限られた人たちだった。P & Gに先行して、すでに小林製薬やライオンが衣料用消臭スプレーを販売していたが、その市場規模は2～3億円程度と小さなものだった。

しかし、P & Gはファブリーズを、100億円以上を売り上げるブランドへと育て上げていった。P & Gが目付けたのは、隣接する室内消臭剤・室内芳香剤の市場である。当時の両市場は、それぞれ100億円を超える規模があった。とはいえ、室内消臭剤・芳香剤の顧客は、「部屋の臭を取りたい」と考えていたのであって、「布の臭を取りたい」と考えていたわけではなかった。この人たちの関心をひくには、ファブリーズの「布製品に対する優れた消臭機能」をアピールするだけでは不十分だった。

P & Gが試みたのは、この部屋の臭を取りたいと考えている人たちに、「その原因は布だ」と知らせるプロモーションだった。同社は、テレビ広告を用いて、「料理の臭いが布について、その布のせいで部屋が臭う」「汗の臭いが布につき、その布のせいで部屋が臭う」といったメッセージを繰り返し流した。こうしたキャンペーンの結果、「部屋の臭いの原因は、布製品の臭いだ」との考えが、人々の間に広がっていった。

ひとたび「部屋の臭いの原因である、布製品の臭を取りたい」という欲求が生まれれば、ファブリーズが優位性を持つことは明らかだった。ファブリーズの顧客は急増した。

もうお気づきだろう。企業が、顧客の意思や行為に従っていれば、顧客の創造が果たされるわけではない。メーカーは、顧客の意思や行為の変化に敏感でなければならない。しかし、その変化は顧客の内面ではなく、メーカーの優れた洞察や活動から生まれるものかもしれないのである。

2. 欲望を充足する過程が要望を創造する

かつて J. K. ガルブレイスは、同様の問題を取りあげ、「欲望を充足する過程が、同時に欲望を創造する過程となる」という二面的な関係を、「依存効果」と名付けた (Galbraith (1976) 訳 pp.166-176, 栗木 (2003) pp.96-103)。ガルブレイスによれば、生産とは、欲望を満足させるだけの過程ではない。それはまた、欲望をつくり出す過程でもある。

繰り返し述べてきたように、顧客の意思や行為に適合しなければ、事業を成り立たせることは困難となる。しかし、企業が生産を行ったり、マーケティングの諸活動を展開したりする過程で、顧客の意思や行為が構成されるということであれば、この顧客への適合という制約は、企業を拘束する絶対的な条件ではなくなる。

ガルブレイスは、以上のような考察を踏まえて、企業を「自分で廻している車にのって懸命に走っているリス」になぞらえる。「リス」が企業であり、その外部環境となる市場あるいは顧客が「車」である。この「車」の運動に、天体の運行法則のような、自律的な運行の規則を見いだすというのは、できない相談である。運動の行方は、企業の動きに依存している。このような相互依存関係があるときには、顧客の意思や行為のトレンドを、企業がそれらを観察したり、さまざま活動を仕掛けたりすることから切り離して、客観的に理解したり、予測したりすることは困難となる。

3. 依存関係がつくり出す効果

ガルブレイスは、以上のような依存効果は、豊かな社会の産物だと考えていたようである。なるほど、喉の渇きを、石鹸の生産で満たすことはできない。しかし、豊かな社会では、

喉の渇きをどのように充たすかについての、いくつもの選択肢がある。カフェに出かけることもできれば、自動販売機で炭酸飲料を買うこともできる。このように多くの選択肢がある豊かな社会では、企業は選択の過程にはたらしかけ、顧客の意思や行為を制御することが可能になる。

慎重な言い回しを重ねながらではあるが、ガルブレイスは、「不自由する物がなくて、何が不足しているか分からない」社会では、「欲望が宣伝や販売術や外交員の巧妙な手管によって合成され」と述べる。だが、これは勇み足だといわざるを得ない。P. A. サミュエルソンが指摘するように、企業もまた、人々の欲望の具体化を、すべて計画的に制御できるわけではない。サミュエルソンは、ガルブレイスの「依存効果」に対して次のように述べる。

「たしかに・・・企業の成長を追うにあっても、消費者にたいし、会社が売りたいと思う品を、彼らが買う気になるように誘導することもできるのだ。

しかし、巨大企業は絶対君主ではない。たとえば、フォードは『エドセル』モデルを売ることができなかった。リヴァー・ブラザーズは、マジソン街がその魔術のかぎりをつくしたにもかかわらず、『スワン』石鹸を売ることができなかった。・・・」(Samuelson (1976) 訳 p.847)

サミュエルソンは、ことの違いを正確に見抜いている。弾が撃てるかどうかと、それが確実に的中するかどうかは別の問題である。

このように、依存効果という概念は、機械

の作動のように確実に再現される関係をとらえたものではない。この不確実性が、何を意味するかを検討は次節で行う。ここでは、依存効果の意義が、顧客志向への次のような理解を深める点にあることを確認しておこう。

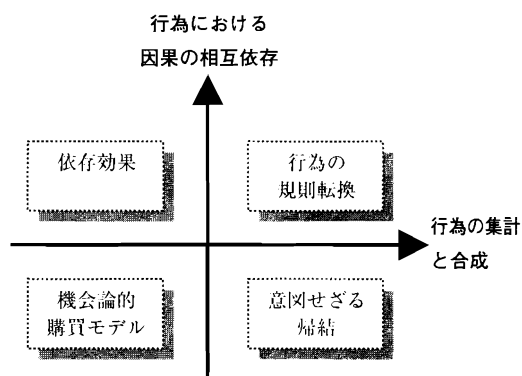
顧客という土台は、企業にとってそれほど頼りになるわけではない。なるほど、企業活動が成功するか否かは、顧客の意思や行為しだいである。しかし一方で、顧客の意思や行為もまた、無視できない影響を、企業活動から受ける。この双方向の依存関係に気がつけば、顧客志向とは、企業活動を、顧客の意思や行為という自律的な要因に還元することではないことが見えてくるはずである。

N. エリアスは、権力の問題を分析する際に、特定に要因に問題を還元するアプローチは、問題を単純化してくれるが、同時に問題を隠蔽する弊害があると指摘している（Elias (1970) 訳 pp.103-106）。権力は、むしろ「AのBに対する依存が、BのAに対する依存に結びついている」といった相互依存関係から出現するのである。上述してきたように、これは権力だけの問題ではない。社会的相互作用の局面で生じる強制力や支配的傾向、あるいは規則や秩序の多くは、要因間の相互依存関係から生じる構造特性である。

第2節で述べたように、マーケティングには、顧客の行為が招く意図せざる帰結を受け止める柔軟性が必要である。だがこれは、顧客志向の一面である。さらにマーケティングにおいては、その時点における顧客の意思や行為とは合致しないプロモーションや製品の投入を、一定期間にわたって企業が主体的に続けることが必要になることがある。顧客を理解し、顧客の意思や行為に事業を適合させ

■図——1

顧客志向の標的に流動性とダイナミズムをもたらす2つのベクトル



ようとするだけでは、ファブリーズのマーケティング革新は生まれなかったはずである。しかし、P&Gが「顧客というものをよく知って理解し」ており、「製品（ないしはサービス）が『顧客』に『ぴったりと合って』、ひとりで『売れてしまう』ようにすること」に成功したことも間違いない。顧客志向とは、このように、企業の主体的な試行を通じて、相互依存的な要因間の関係へと、企業活動を接続することなのである。

④—— 行為の規則転換

1. 依存効果の創発を導く

上述したように、マーケティングにあたっては、顧客の意思や行為とは必ずしも合致しないプロモーションや製品の投入を、一定期間にわたって繰り返すことが必要となることがある。しかし、この場合にも、柔軟性を欠いた計画制御の導入は危険である。なぜなら、以下で述べるように、依存効果は、懐疑論的な行為の規則転換を排除するものではないからである。

以下の第4節では、依存効果における創発の問題に目を向ける。すなわち、第2節で取り上げた、意図せざる帰結を生み出す「行為の集計と合成」、そして第3節で取り上げた、依存効果を生み出す「行為における因果の相互依存」が、重なり合ったところで何が起こるかを考えてみるのである。このような理論フレームを用意することで、たとえば以下で紹介するP. ファーレグとJ. スティンカンブとM. モイレンバーグの実験に見られるような現象が、因果の相互依存を活用しようとするプロセスから、行為の加算的集合と時間的順序展開を経て、新たな因果の相互依存が創発するという、懐疑論的な行為の規則転換のダイナミズムを示唆するものであったことが明らかにになる。

さらに、この懐疑論的な行為の規則転換をとらえることは、サミュエルソンが指摘した問題 — すなわち、企業は、顧客の意思や行為に影響をあたえながら、そのすべてを思い通りに制御できないという問題 — の生じる理由が、依存効果のメカニズムの部分的な機能不全だけではなかったことを解明することにもつながっていく。

サミュエルソンも認めるように、企業の活動には、顧客の心理や行動を特定の方向に誘導するはたらきがある。問題は、その制御が不完全なことだが、その要因については、産業の側における行為の集計と合成によって、意図せざる帰結が生じることが指摘されてきた。たとえば、石原武政は、この局面で企業の制御の不完全化が起こるメカニズムとして、競争による相殺と、説得への購買者の抵抗力を挙げている（石原（1982）pp.63-65、栗木（2003）pp.104-107）。

しかし、これらのメカニズムによって、— なるほど、企業による依存効果の制御は不徹底となるわけだが — 新しいかたちの企業と顧客の相互依存関係が生じるわけではない。つまり、相互依存関係のはたらきは悪くなるが、関係を導く行為の規則そのものが変わるわけではない。これらのメカニズムがとらえているのは、依存効果の部分的な機能不全だというべきだろう。だがさらに、以下で見ていくように、マーケティングを実践する過程では、顧客の意思や行為を導く規則の構成に変化が起き、新たな依存効果が創発するという現象が生じることがある。以下では、このことを確認していこう。

2. 精緻化見込みモデル

広告とは、顧客の心理や行動に対する企業のはたらきかけにおいて、重要な役割を担ってきた。当然ながら、広告においても、相手の心に土足で踏み込むようなやり方は避けなければならない。相手が企業の購買担当者なのであれば、彼/彼女たちの仕事の進め方を踏まえて、広告を制作しなければならない。あるいは、相手が消費者なのであれば、彼/彼女たちがどのように受け止めるかを踏まえて、広告を制作しなければならない。

精緻化見込みモデルは、どのようなマーケティング・コミュニケーションを行うかを検討する際に、有益な示唆を与えてくれる（Petty, Cacioppo & Schumann（1983）、Solomon（2004）pp.282-283、Peter & Olson（2005）pp.438-441）。消費者が、広告をどのような状態で見えるかは、さまざまである。消費者は、広告が取りあげる製品やサービスに、ほとんど関心を示さないこともあれば、強く

興味を示すこともある。

前者の状態を、精緻化見込みモデルでは、「関与度が低い」といい、後者の状態を「関与度が高い」という。関与度が高い消費者は、製品やサービスそのものの中心的な要素についての情報 — 製品の属性、機能的・心理的便益、およびそれらの裏付けなど — を、広告から読み取り、深く考えたうえで判断を行う。一方、関与度が低い消費者は、上述したような製品やサービスそのものに関する情報には、ほとんど目を向けない。むしろ彼/彼女たちは、より周辺的な要素 — 広告に登場する俳優の魅力や、写真の美しさなど — に注意を向ける。このような傾向があるため、関与度が高い消費者を対象とする場合と、関与度が低い消費者を対象とする場合とでは、有効な広告表現は異なることになる。

付言しておけば、広告表現と、消費者の関与度の関係は、二面的である（ここでもまた、ガルブレイスの指摘する依存効果が目撃される）。広告がどのように読まれるかは、上述してきたように、消費者の関与度に依存する。一方、消費者の関与度は、先天的なものではなく、状況のなかで構成される傾向である（Celsi & Olson (1988), Peter & Olson (2005) pp.92-94）。猛暑は、避暑旅行への関与度を高める。広告表現もまた、状況を構成する要因である。「バーゲン」の一言をささやくだけ、消費者の広告への関与度は一気に高まる。

3. 周辺的情報としての原産国効果

話は続く。精緻化見込みモデルでは、原産国表示は、関与度の低い消費者に有効な、周辺的な情報の一つと見なされてきた（Mah-

eswaran (1994), Verlegh, Steenkamp & Meulenberg (2005)）。たとえば、自動車であれば、ドイツ製や日本製と聞けば、走行性能も品質も、共に高い水準が期待される。しかし、ロシア製と聞いて、消費者が同じように感じるかどうかはわからない。こうした生産国のイメージが、製品・サービスに対する消費者の態度や、購買意向に与える影響を、原産国効果という。

当然ながら、ドイツ製の自動車であれば、必ず走行性能や品質が高いとは限らない。しかし、関与度が低い消費者は、走行性能や品質の指標となりそうな中心的な情報には目を向けず、こうした周辺的な手がかりだけを用いて判断を行ってしまう傾向がある。

一方、関与度が高い消費者は、原産国表示を見ようとししないわけではない。しかし、このタイプの消費者は、製品やサービスに関する他の情報も入念に検討する。そのため、原産国効果の影響は相対的に小さくなる。実証研究でも、原産国効果の影響は、関与度が低い消費者には大きく、関与度が高い消費者には小さくなることが示されてきた。

だが、続いて述べるように、原産国効果によるこの消費者の態度形成のメカニズムもまた、特定の状況のなかの精妙なバランスのもとで機能するメカニズムだったのである。

4. 状況の底を踏み抜く

精緻化見込みモデルでは、関与度が高い消費者に対しては、製品やサービスの中心的な情報を詳細に伝えることが、有効なプロモーションとなると考えられてきた。ところが、P. ファーレグ、J. スティンカンブ、M. モイレンバークの実験は、製品やサービスの中心

的な情報が提示されているにもかかわらず、関与度が高い消費者の情報処理に、原産国表示が強く影響することがあることを示している (Verlegh, Steenkamp & Meulenberg (2005))。

なぜ、そのようなことが起こるのだろうか。口先でいかによいことを言っても、信じてもらえなければ、コミュニケーションは失敗に終わる。ファーレグたちは、M. ゴールドバーグとJ. ハートウィックによる先行研究 (Goldberg & Hartwick (1990)) を踏まえて、プロモーションにおける表現が度を超すと、消費者の不信感が芽生えることに注目する。中庸な推奨 (「品質の高い製品」「10 人中 6 人の消費者が、わが社の製品が最も良いと評価しています」) なら、疑念は生じない。しかし、極度な優位性の訴求 (「他社が追従できない驚異的な品質」「10 人中 9 人の消費者が、わが社の製品が最も良いと評価しています」) は、疑念を呼び起こす。そして、表現の一部であっても、ひとたび疑念が生じれば、消費者はメッセージ全体の信頼性にも問題があると思います¹⁾。

つまり、広告表現の強度がある閾値を超えると、消費者の態度形成には異なる規則が用いられ、異なる傾向の反応が導かれる、という変化が起こる。関与度が高い場合、製品やサービスの特性の優位性を伝えれば、通常は、消費者の態度にポジティブな反応が生じる。ところが、その優位性の表現を思い切って強くすると、信頼性の評価という新しい回路への接続が起こり、消費者の態度にネガティブな反応が生じる。

このときに、原産国のイメージが、周辺的情報とは異なるかたちで、関与度の高い消費

者の態度形成に重要な影響をおよぼすことになる。原産国のイメージが十分に高ければ、消費者は、「驚異的な品質」「10 人中 9 人の消費者に選ばれた」といった極端な訴求でも、原産国が〇〇ならあり得る話かもしれないと思い、納得する。そのため、優位性の訴求を強めても、消費者のネガティブな反応は生じない。このとき、原産国効果は、情報源というよりは、信頼性の源泉としての役割を果たすことになる。

クリプキの懐疑論とは、人間の行為の規則を、普遍法則になぞらえることへの懐疑である (Malcolm (1986) 訳 pp.298-300, 上野, 西阪 (2000) pp.131-134, 栗木 (2007))。上述してきたように、プロモーションの表現の強度によって、消費者が情報処理に用いる規則が変わり、反応の傾向が変わるのであれば、そこで消費者の態度形成を導いていたのもまた、状況しだいに変化するメカニズム — すなわち、局所的な規則にもとづく作動だったということになる。

加えて、ファーレグたちの実験が興味深いのは、局所的な規則のもとでは、相互依存的なコミュニケーションが形成されている場合でも、①消費者の行為の規則を知った企業が、この規則にもとづいて消費者の行為の操作を強化していく — すなわち、プロモーションにおける表現を強めていく — ことによって、当の規則が有効に機能する状況の底を踏み抜いてしまい、消費者の行為の規則転換が生じることがあること、そして、②この転換を契機とした新たな企業と消費者の相互依存関係 — すなわち、原産国効果を信頼の源泉として企業が新たに活用するとともに、それに依存して消費者の態度形成が行われるという関係

— が創発することで、両者はコミュニケーションの破綻を回避することが可能となることを示していることである。

行為の集計と合成は、企業と消費者を、意図せざる帰結へと導くだけではなく、状況を変えることで、両者の意図の前提に置かれていた行為の規則をも転換に導くことがある。プロモーションそしてマーケティングにあたっては、この状況の再構成と規則の再編が起ることを織り込んだ、柔軟で複眼的な対応が求められる。

安富歩は、社会のマネジメントには、やわらかい制御が必要だという。原産国効果を情報源としてだけとらえ、信頼性の源泉としての可能性を見ようとししない固い対応は、創発によって事態を乗り越えていくダイナミクスをやせ細らせる（安富（2006）00. 104-105）。ドラッカーが顧客志向に見いだしたであろう、本来の豊かな可能性を引き出すためにも、経営者や marketer は、マーケティングのプログラムやシステムの自明な変数を操作することだけで、顧客の意思や行為の変化に適合しようとするのではなく、その前提にある自らの思考や行動の枠組みを問い直し、新たな秩序の地平に至ろうとする、反省的対話を妨げないようにすることが重要となる。

⑤——波の上での安定

新約聖書のなかに、岩のうえに家を建てる人のたとえ話がある。砂地をうえに家を建てる人と、丈夫な岩盤のうえに家を建てる人を対比し、キリスト教信仰にたって生きることは、後者の岩のうえに家を建てる人のようなものだと説くのである²¹⁾。

さて、「顧客を土台とする事業」とは、砂地のうえに立つ家になぞらえるべきなのだろうか。それとも岩のうえに建つ家になぞらえるべきなのだろうか。優良企業の安定した業績を見ていると、そのマーケティング・プログラムや事業システムは、岩のような堅牢な土台を基礎として成り立っているように思えてくる。

しかし、ここは考えどころである。企業とは、揺らぐことのない堅固な構造物なのだろうか。企業が実行するプログラムやシステム、あるいはその背後にある組織は、人間の身体になぞらえることもできる。そして、もしそれが人間の身体のような柔軟さをもったシステムなのであれば、安定は、揺るぎない土台のうえでしか実現しないわけではない。たとえばわれわれの身体は、波間をゆく小舟のうえでも、小刻みに体を動かしバランスをとることで、体の安定を保つことができる²²⁾。

再度問う。顧客とは、岩盤のような堅固な土台なのだろうか。仮にそうだとするのであれば、次のような還元論が成り立つはずである。顧客の意思や行為をとらえることによって、マーケティング・プログラムの計画制御が可能となる。あるいは、ひとたび企業が、顧客の嗜好やライフスタイルに合ったマーケティング・プログラムを確立することができれば、安定した経営が可能になる。要するに、顧客の内面や行動に還元して、企業活動の有効性を理解したり、予測したり、制御したりすることが可能になるというわけである。

だが、顧客とは砂地のような土台なのかも知れない。本稿で検討してきたように、顧客の意思や行為は、企業や他の人々との相互作用を通じて、意図せざる帰結や依存効果、あ

るいは行為の規則転換に巻き込まれていく。こうした問題を考えれば、顧客の意思や行為、嗜好やライフスタイル、あるいは購買手続きや態度形成の規則に、法則的な再現性は期待できず、顧客の意思や行為は、安定したものとはなり得ないはずである。顧客の意思や行為を機械の動きのようにとらえることは困難なのである。

この後者の顧客観に立脚すれば、顧客志向に必要なのは、堅牢なプログラムやシステムを構築することではなく、プログラムやシステムにその遷移をうながす柔軟で複眼的な動きを与えることだということになる。顧客データベースやCRMシステムは不要だといっているのではない。しかし、堅牢なプログラムやシステムを構築しようとするあまり、企業組織の市場との対話に向けた動きを止めてしまうことがあってはならない。顧客志向を反省的対話と見なすことの眼目は、語りかけると同時に自らも変わろうとする、柔軟で複眼的な動きを企業組織につくり出すことにある。

ドラッカーは、事業の目的は利益ではなく、利益の源泉となる顧客の創造だと述べた。同様の言い回しを使えば、顧客志向の標的もまた、顧客の意思や行為ではなく、それらの源泉となる要因間の関係の構造だということができよう。顧客志向の標的は、マーケティングのプログラムや事業システムを、「行為の集計と合成」と「行為における因果の相互依存」とが導く、流動性とダイナミズムへと接続することである。顧客志向とは、顧客に還元して事業の説明をすることではない。顧客志向とは、顧客を通じて事業を創造する可能性を見いだすことなのである。

注

- 1) 考えてみると、実際の広告制作では、製品やサービスの優位点を、露骨に訴求するのではなく、間接的にほのめかすソフトな表現をとることが多い。これも、いかに優位点とはいえ、過度な強調はメッセージの信頼性を脆弱化することを配慮しての対応なのかもしれない。
- 2) マタイによる福音書 7 章 24-29 節。『聖書・新共同訳』新約聖書 p.12
- 3) この洞察に富むアレゴリーは、優れた経営者の著作である高原(2006)より得た (p.45)。本稿では、この洞察が、顧客志向の特殊解ではなく、顧客志向の本質とかかわるものであることを、理論的な考察を通じて裏付けてきたわけである。

※本研究は、平成 18 年度科学研究費基盤 A (「マーケティング競争下におけるロバストデザイン戦略の有効性についての実証研究」) の支援を受けた研究の一部である。

参考文献

- Celsi, Richard L. and Jerry C. Olson (1988), "The Role of Involvement in Attention and Comprehension Process," *Journal of Consumer Research*, Vol.15 September, pp.210-224
- Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row (現代経営研究会訳『現代の経営：事業と経営者』上巻, 自由国民社, 1956)
- (1974), *Management: Tasks Responsibilities, Practices*, Harper & Row Publishers Inc. (野田一夫, 村上恒夫監訳『マネジメント：課題・責任・実践』上巻, ダイヤモンド社, 1974)
- Duncan, Tom (2005), *Principles of Advertising & IMC*, McGraw-Hill Irwin
- Elias, Norbert (1970), *Was ist Soziologie?* Juventa Verlag (徳安彰訳『社会学とは何か：関係構造・ネットワーク形成・権力』法政大学出版局, 1994)
- Galbraith, John Kenneth (1976), *The Affluent Society*, 3rd ed., Houghton Mifflin Company (鈴木哲太郎訳『豊かな社会』岩波書店, 1978)
- Goldberg, Marvin E., and Jon Hartwick (1990), "The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness," *Journal of Consumer Research*, Vol.17 September, pp.172-179
- Kirca, Ahmet H., Satish Jayachandran, & William O. Bear-den (2005), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact

- on Performance," *Journal of Marketing* Vol. 69, pp.24-41.
- Kotabe, Masaaki and Kristiaan Helsen (2007), *Global Marketing Management 4thed.*, John Wiley & Sons
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller (2006), *Marketing Management 12th ed.*, Prentice Hall
- Maheswaran, Durairaj (1994), Country of Origin as a Stereotype: Effects of Consumer Expertise and Attribute Strength on Product Evaluations, *Journal of Consumer Research*, Vol.21 No.2, pp.354-365
- Peter, J. Paul and Jerry C. Olson (2005), *Consumer Behavior and Marketing Strategy 7th ed.*, McGraw-Hill Irwin
- Petty Richard E., John T. Cacioppo and David Schumann (1983), "Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement," *Journal of Consumer Research*, Vol.10 September, pp.135-146
- Popper, Karl R. (1957), *The Poverty of Historicism*, Routledge & Kegan Paul (久野収, 市井三郎訳『歴史主義の貧困：社会科学の方法と実践』中央公論社)
- Samuelson, Paul A. (1976), *Economics 10th ed.*, McGraw-Hill, Inc. (都留重人訳『経済学』岩波書店, 1977)
- Solomon, Michael R. (2004), *Consumer Behavior: Buying Having and Being*, Pearson Education
- Verlegh, Peeter W. J., Jan-Benedict E. M. Steenkamp and Matthew T. G. Meulenberg (2005), Country-of-origin Effects in Consumer Processing of Advertising Claims, *International Journal of Research in Marketing*, 22, pp.127-139
- 石原武政 (1982), 『マーケティング競争の構造』千倉書房
- 栗木契 (2003), 『リフレクティブ・フロー：マーケティング・コミュニケーション理論の新しい可能性』白桃書房
- 栗木契, 清水信年, 吉田満梨 (2006), 『『いい製品』だけでは売れない：ニッチでの成功をテコに市場をこじあける (ファブリーズ)』, 栗木契, 余田拓郎, 清水信年編『売れる仕掛けはこうしてつくる：成功企業のマーケティング』日本経済新聞社 pp.17-34
- 嶋口光輝, 石井淳蔵 (1995), 『現代マーケティング・新版』有斐閣
- 高原慶一朗 (2006), 『理屈はいつも死んでいる』サンマーク出版
- 沼上幹 (2000), 『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探求』白桃書房
- 安富歩 (2006), 『複雑さを生きる：柔らかな制御』岩波書店
- 和田充夫, 恩蔵直人, 三浦俊彦 (2000) 『新版・マーケティング戦略』有斐閣
- 共同訳聖書実行委員会『聖書・新共同訳』日本聖書協会, 1987

栗木 契 (くりき けい)

1991年 神戸大学経営学部卒業。1997年 神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。

現 神戸大学大学院経営学研究科准教授。

専攻分野：マーケティング論，ブランド論，マーケティング・コミュニケーション。