



デジタル・マーケティングにおける戦略直感

栗木, 契

(Citation)

国民経済雑誌, 215(4):19-33

(Issue Date)

2017-04-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0041140>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041140>



デジタル・マーケティングにおける戦略直感

栗 木 契

国民経済雑誌 第215巻 第4号 抜刷

平成29年4月

デジタル・マーケティングにおける戦略直感

栗 木 契

デジタル技術の発展により、社会を流通する情報の質と量、さらには速度が大きく変化している。マーケティング環境の流動性は高まり、未来の市場のあり方を見通すことは一段と困難になっている。未来の予測が難しいのであれば、企業は、予測が成り立たない状況の構成を踏まえて、そのなかでの合理的なマーケティングの進め方を考えてみるべきではないか。本稿では、この予測が困難な状況において戦略直感型のアプローチが果たす役割を、事例分析を踏まえて検討する。現代のマーケティングの標準的な企画と実行のプロセスである STP マーケティングは、戦略計画型のアプローチに根ざしている。戦略直感と戦略計画は、いわゆる水と油のような対立概念と見なされやすいが、本稿では両者の補完関係を確認する。あわせて本稿では、デジタル化が進む市場環境のなかで戦略直感の役割が、なぜ高まるかについても検討する。これらの検討や確認を通じて、デジタル時代のマーケティングの企画と実行における行動原則を探る。

キーワード 戦略計画，戦略直感，STP マーケティング，
エフェクチュエーション，マーケティング・プロセス

1 戦 略 直 感

本稿における「戦略直感 (Strategic Intuition)」は、W. ダガンの用語に由来している (Duggan (2002) 訳, pp. 2-7; pp. 18-24; Duggan (2007) 訳, pp. 82-91)。W. ダガンは、近代軍事科学の生成期を振り返るなかで、戦略計画のアンチテーゼとして戦略直感という概念を用いている。この戦略をめぐる対立的な 2 つの理解は、軍事科学から戦略の概念を取り入れた経営学やマーケティング論の領域にも引き継がれる。

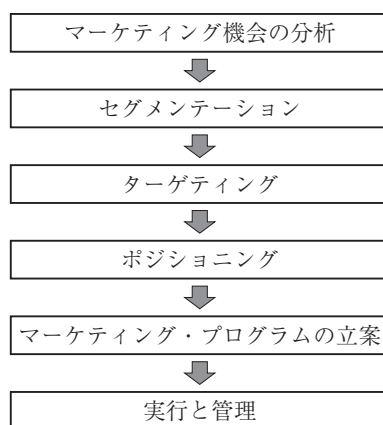
戦略計画 (Strategic Planning) では、行為の主体が、予測にしたがって目標を定め、計画的に組織を動かしていくことの有効性が強調される。I. アンゾフの企業戦略、M. ポーターの競争戦略、そして P. コトラの STP マーケティングなどに代表される、経営学やマーケティング論の戦略計画型のアプローチにおいても同様に、体系的な市場の分析と予測にもとづく統合的な計画の立案と執行が、企業活動の基軸として提示される (Ansoff (1979); Porter (1980); Mintzberg (1994); Kotler (2000); Wiltbank et al. (2006))。

これに対して戦略直感では、行為の主体が、状況に身を委ね、目の前の瞬間に適用できる局所的な方法を、過去から学んだ知識の組み合わせも活用しながら編みだして、一気に実行することの有効性が強調される。データを駆使した予測が、マイクロソフトやグーグルやアップルなどのIT産業の覇者を生み出したのではない。たとえば、それぞれの事業の創生期を振り返ってみよう。B. ゲイツとP. アレンは、ソフトウェアが、ハードウェアから独立した巨大ビジネスになることに賭けた。S. ブリンとL. ペイジは、ポータルではなく、検索がインターネットを制することに賭けた。S. ジョブズは、小型化するパソコンへのGUI（グラフィカル・ユーザー・インタフェース）を組み込むことに賭けた。W. ダガンはこれらのIT起業家の賭けについては、その妥当性を裏付けるようなデータ分析や予測が、事前に存在していたわけではないことを指摘する（Duggan (2007) 訳, pp. 152-165）。

経営やマーケティングの領域における、戦略計画型のアプローチへのアンチテーゼということでは、戦略直感は、後述するビジョナリー型や逐次適応型のアプローチも包摂した広い概念にとらえることも可能である。しかしW. ダガンの戦略直感が、行為の主体が予測可能な状況は部分的にしか成り立たず、その背景には、行為の主体が置かれている状況が社会的な相互依存関係の場だという構成があることに注目した概念であることを考えあわせると（Beyerchen (1992); Duggan (2007) 訳, p. 90）、この戦略直感という概念の眼目に通じるのは、ビジョナリー型や逐次適応型のアプローチというよりも、これも後述するエフェクチュエーションの行動原則だと見るべきだろう。

以下本稿では、デジタル時代におけるマーケティングの企画と実行のあり方を、戦略計画と戦略直感という対立項を踏まえて検討していく。

図1 STPマーケティングのステップ



2 STP マーケティングとしてのスタディサプリ

P. コトラーが示した「マーケティング・プロセス」は、マーケティングの標準的な企画と実行のプロセスとして、国内外で広く浸透している。マーケティング・プロセスとは、戦略計画の流れに沿って、マーケティングの企画と実行の手順を、図1のように定式化したものであり、大規模なマーケティングの企画と実行を統合的に展開するうえで有効なアプローチと考えられている (Kotler (2000) 訳, pp. 109-114)。

マーケティング・プロセスの手順においては、「セグメンテーション (Segmentation)」「ターゲティング (Targeting)」「ポジショニング (Positioning)」が、全体の要 (かなめ) となる。そのためにこのプロセスは、「STP マーケティング」と呼ばれることもある。

マーケティング・プロセス、あるいはSTP マーケティングは、マーケティングにおける戦略計画型のアプローチの代表的手順である。その実際を、「スタディサプリ」というデジタル・マーケティングの一事例を用いて確認していこう。

3 スタディサプリはこうして生まれた

「スタディサプリ」は、リクルートが展開するウェブ配信の教育サービス事業である。当初の大学受験講座と高校講座 (旧「受験サプリ」) から、現在は中学講座、小学講座、さらには英語学習へと事業を拡大している (日経 MJ (2013); 朝日新聞 (2015); 栗木 (2015a; 2015b; 2016a))。

「スタディサプリ」の受講生は、パソコンやタブレット、あるいはスマホなどからウェブサイトアクセスし、配信されるビデオ講義で学習する。「スタディサプリ」の高校講座・大学受験講座には、約3000の講義が用意されており、そこで教えるのは、トップ予備校などの教壇に立ってきた有名講師たちである。

一般に高校生たちは、勉強に加えて、学校行事や部活動にと忙しい毎日を送っている。そのなかであって、特に地方に住む高校生たちにとっての悩みとなっていたのが、高度な受験指導を提供する予備校や講師が、東京などの大都市圏に集中していることだった。

「スタディサプリ」は、この従来型予備校の展開力の限界を乗り越えるべく開発された。ウェブ配信によるビデオ講義であれば、場所や時間に制約されずに勉強できる。また教室が不要なことなどから、低コストの事業展開も可能である。

「スタディサプリ」は、デジタル時代の新しい教育サービス事業だといえる。ではこの新しいサービス事業をリクルートは、どのように確立していったのか。

3.1 マーケティング機会の分析

リクルートは、事業の開始に先立って、市場調査を繰り返し行っている。高校生を対象とした調査、国内の受験産業についての調査、海外のウェブ配信の教育サービスについての調査などが行われた。

3.2 セグメンテーションとターゲティングの設定

これらの市場調査でわかったことのひとつに、全国ベースで見ると、予備校に通うのは、大学進学を希望する高校生の3割程度にすぎないという実態があった。その背景には、先に述べたような、地方の高校生の受験事情があると考えられた。リクルートは、ここに注目し、大都市部中心の従来型の予備校ではカバーしきれない大学受験者をターゲットとすることにした。

3.3 ポジショニングの設定

リクルートは、ウェブを利用する教育サービスのアイデアを編みだした。ウェブ配信によるビデオ講義であれば、場所や時間に制約されることなく、一流講師の授業を聴講してもらうことができる。また教室が不要なことなどから、低価格でサービスを提供できる。リクルートは、このようにウェブを用いることで、従来型の予備校とは差別化されたポジショニングにおいて事業を展開することにした。

3.4 マーケティング・プログラムの立案と実行

以上のようなマーケティング機会、そしてターゲティングとポジショニングの設定を踏まえて、リクルートは、「スタディサプリ」の開始にあたっては、大手予備校に引けを取らない大規模なプロモーションを全国に投入しながら、質の高い講義動画を、従来型の予備校での授業より大幅に低い料金で配信するプログラムを展開していった。

「スタディサプリ」の有料会員サービスは2012年に開始し、その後は、大学受験講座と高校講座を中心に事業を拡大していく。2015年には有料会員が累計25万人を突破するなど、成長が続く。

4 予測→計画→執行の流れ

STP マーケティングは、マーケティングの企画と実行に、以下のような①予測→②計画→③執行という戦略計画的な流れを持ち込み、プロジェクトの整然とした展開をうながす。STP マーケティングが、大規模な事業展開において合理的だと見なされるのもそのためである。

①予測とは、事業目的のもとで市場調査を行い、標的として最適な領域を見いだすステップである。マーケティング機会の分析、そしてセグメンテーションとターゲティングの設定が、これにあたる。

②計画とは、①で定めた標的に向けて、統合化されたマーケティング・プログラムを策定するステップである。ポジショニングの設定、そしてマーケティング・プログラムの立案が、これにあたる。

③執行とは、②で計画したプログラムを、市場に集中投入し、実行と評価を進めていくステップである。マーケティング・プログラムの実行が、これにあたる。

すでに見てきたように、「スタディサプリ」の企画と実行は、STP マーケティングのプロセスとしてたどることができる。リクルートは市場調査によって、大きな未消費の領域（時間的・経済的な制約で従来型の予備校に通えない高校生のセグメント）が眠っていることを見だし、この領域を標的に、従来型の予備校とは差別化された、低料金のウェブ配信の教育サービスを投入することで、事業の成長を導いていった。

5 STP マーケティングから逸脱するスタディサプリ

しかし、「スタディサプリ」の実際の歩みを振り返ると、そこにはSTP マーケティングの予測→計画→執行の流れとは相容れないような動きも見られる。続いて、STP マーケティングからは逸脱する、いくつかの動きを「スタディサプリ」の事業が確立されていくプロセスのなかに見ていく。

5.1 行動から生じる予期せぬ出会いの活用

まずは「スタディサプリ」の誕生の経緯である。この「スタディサプリ」という有料教育サービスの開発プロジェクトは、市場調査のなかでリクルートの担当者が、地方の受験事情を知ったことから動き出した。しかしこの市場調査は「リクナビ進学」という、別の事業の一環として行われていたものだった。有料教育サービスに取り組むことは、そもそもの目標ではなかったのである。

「リクナビ進学」は、専門学校や大学などをクライアントに、広告収入を得て、進路選択のサポート情報を高校生に提供する事業だった。「リクナビ進学」は広告を収益源としたビジネスモデルを採用しており、この時点では当のリクルートの担当者も、予備校のような有料教育サービスを自社が手がけることになるとは考えていなかった。しかしここでこの担当者が、市場調査での予期せぬ出会いを「自社には関係のない話」と割り切らなかったことから、「スタディサプリ」という新しい有料教育サービスは編みだされていった。

5.2 リソースの転用

「スタディサブリ」の開始にあたっては、手持ちのリソースを、当初の思惑とは異なるかたちで転用する動きも見られた。リクルートは、「スタディサブリ」の有料教育サービスを開始する以前から、大学入試の過去問題などを無料提供する会員サービスを行っていた。この有料と無料の2つのサービスは、当初は異なる経緯から開始していた。

しかし「スタディサブリ」の有料サービスは、その市場導入にあたって、この無料サービスと組み合わせて提供されることになる。こうした無料サービスとの組み合わせは、リーチを広げ、利用者を有料サービスへと誘導する効果が期待できる（三宅・島崎（2015）pp. 130-131）。「スタディサブリ」は、経緯の異なる社内のリソースを転用することで、無料と有料のサービスの組み合わせを巧みに実現している。

5.3 計画の迅速な切り替え

立案された「スタディサブリ」のマーケティング・プログラムは、そのすべてが当初の計画どおりに実行されていたわけではない。実行のプロセスのなかで、いくつかの重要な変更が生じている。

「スタディサブリ」の受講料金は、開始当初は1講座5000円の買い切り型だった。従来型の予備校は一般に1講座8～10万円くらいの価格設定であることと比べれば、「スタディサブリ」は最初から激安料金だった。事前の消費者調査では、この低価格の料金設定はたいへん好評だった。ところが事業を開始してみると、実際の利用申込みは想定外の低迷が続いた。リクルートは途中で料金の体系を見直し、月額980円で全講座使い放題という料金プランに変更することで、「スタディサブリ」の事業を立て直している。

あるいは、高校などによる「スタディサブリ」の学校単位での採用のように、リクルートが「スタディサブリ」の事業をはじめたことで生じた新しい動きもある。「スタディサブリ」を高校が補習などに利用すれば、生徒一人ひとりのレベルに合った学習が提供できる。しかし、リクルート側はこの可能性を当初は想定しておらず、「スタディサブリ」の存在に気づいた高校側から、利用についての打診があったことから、はじめて可能性に気づいたという。

2015年には「スタディサブリ」を導入した高校は、700校ほどに広がっている。リクルートは現在では、この動きを後押しするべく「スタディサブリ」を導入する高校に向けて、教員用の管理システムを開発したり、営業マンによる高校への訪問をはじめたりするなどの取り組みを行っている。

6 市場の不確実性と相互依存性

「スタディサブリ」だけではない。マーケティングの実際は、STPマーケティングの予

測→計画→執行の流れのように、理路整然とは進まないことが少なくない。

たとえば石井淳蔵は、いくつかの事例をあげながら、マーケティングの実際は両義的であり、市場における企業活動を振り返るときには「おいしいビールをつくったからヒットした」という説明と、「そのビールをおいしいと思わせるマーケティングがうまくいったからヒットした」という説明の2つの併存が避けがたく起こることを指摘している（石井（2004）pp. 36-38）。鈴木隆は、自身の起業経験、そして他社の事例をあげながら、マーケティングにおいて本当に重要な情報は、当事者となって試行錯誤を繰り返すなかで入手されることが多々あり、事前の情報分析の精度を上げることだけに傾注しても無意味となりやすいことを指摘している（鈴木（2016）pp. 3-10）。

なぜ、このようなことが起こるのか。STP マーケティングをはじめとする戦略計画型の発想の見落としはどこにあるのか。その背景には、市場の不確実性と相互依存性という相互に関連する2つの問題があることを、R. ウィルトバンク、N. デュー、S. リードそして S. サラスバシが指摘している（Wiltbank et al. (2006); Sarasvathy (2008) 訳, p. 73）。彼らが指摘するように、STP マーケティングをはじめとする戦略計画型のアプローチがマーケティングにおいて合理的となるのは、以下の2つの前提が満たされるときである。

第1は、市場の不確実性に関する前提である。戦略計画型の発想では、市場の不確実性は、リサーチや試行の繰り返しによって一定の範囲で克服可能 — すなわち顧客のニーズをはじめとする市場の未来は、一定の範囲で予測可能 — だと考える。

第2は、市場と企業活動との関係に関する前提である。戦略計画型の発想では、この関係は、市場に対して企業が適応するというリニアなものであり、そこには相互依存性 — すなわち企業は市場に適応する必要がある一方で、企業活動を通じて市場をつくりかえることができるという両義的關係 — は存在しないと考える。

7 戦略計画型アプローチへの対案

顧客の必要や嗜好や行動については、企業がそれらを予測することはできても、企業のリソースを駆使してそれらをつくりだすことはできない。企業をこのような存在だととらえる企業観が、STP マーケティングをはじめとする戦略計画型のアプローチの前提にはある。そこから導かれる論理的な帰結は、企業が市場のコントロール力を高めるためには、マーケティング・リサーチによる予測能力の向上が必要だとする考えである。しかし、前述のように実際には、この戦略計画型の発想には批判が絶えない。それは、実際のマーケティングでは、市場の未来の予測は容易ではないからである。

T. コーエンは、A. クロンロッドの「チェスは人工知能（AI）のショウジョウバエである」という言葉を引用している。ショウジョウバエを研究することでヒトの遺伝子への理解が深

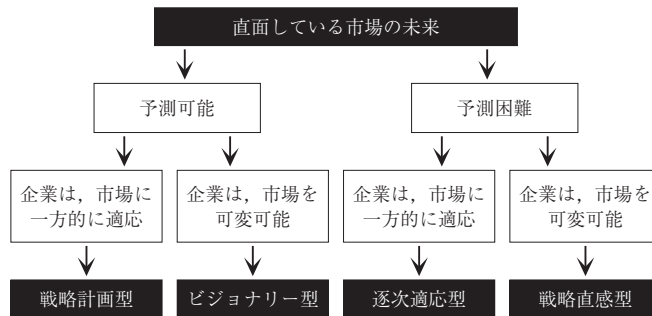
まったように、チェスに着目することで、人工知能についての理解が深まるというのである (Cowen (2013) 訳, pp. 82-103; pp. 190-193)。1997年に予測力に勝る AI は、チェスのグランドマスターに勝利をおさめている。そして、その後の AI を駆使した対局へと移行したフリースタイルなどのチェス大会では、きわめて複雑な戦略にもとづく、高度なやり取りが繰り広げられるようになっていった。しかし、これらの大会は人気がなく、観客者数は低迷する。予測能力に長けた AI は、「きわめて高度なチェス対局」は実現できても、「魅力あるチェスの市場」を構築することはできなかったのである。このように予測によるコントロール (予測制御) は、その対象は市場の構成要素の一部となりがちであり、そのコントロールは市場の全体にはおよばない。

予測にもとづくコントロールは、なぜマーケティングの全体におよばないのか。その背景には、企業がマーケティング・リサーチによってとらえることができる予測のベースは普遍法則的な秩序ではなく、局所的な秩序であることが指摘できる (栗木 (2012) pp. 197-202)。生活やビジネスにおける顧客の必要や嗜好や行動のパターンは、自然の秩序のような普遍的な再現性があるわけではなく、時代が変わり、社会の成り立ちが変わるとともに変化していく。このプロセスのなかで相互依存的に構築される顧客の必要や嗜好や行動が、絶えざる変化へと市場を導く。

こうした変化を生み出すのは、社会における人々の行為の加算的集計と時間的順序展開から成る相互依存関係 (沼上 (2000) pp. 145-146) であり、そこには企業との相互依存のもとで進行していく関係と、企業との相互依存とは別のところで進行していく関係とがある。後者の関係のもとでは、市場は企業にとって可変不可能だが、前者の関係のもとでは、市場は一定の範囲で企業にとって可変可能となる (Wiltbank et al. (2006); 栗木 (2012) pp. 65-80; Reeves et al. (2015) 訳, pp. 24-25)。以上の検討を踏まえることで、R. ウィルトバンクたちのフレームワークを、人々の行為の相互依存関係によって成り立つ市場の構成という、メタ問題にさかのぼって説明できるとともに、戦略計画型アプローチの限界に対する処方箋はビジョナリー型、逐次適応型、戦略直感型の3つのアプローチにわけて考えることができるようになる (図2)。

戦略計画型アプローチへの対案の第1は、ビジョナリー型 (たとえば Hamel and Prahalad (1991) の Corporate Imagination; Tellis and Golder (2002) の Will and Vision など) である。企業は、未来の顧客の必要や嗜好や行動を見通したり、予測したりすることが可能であり、かつ、市場に一方的に適應する存在ではなく、社会的な相互依存関係のなかで、一定の範囲で市場に影響をおよぼすことが可能な存在なのであれば、次なる未来の市場の姿を自社のビジョンとして描き出し、企業活動を通じてその実現に取り組んでいくというアプローチに、一定の合理性があることになる。

図2 戦略アプローチの前提となる市場観



戦略計画型アプローチへの対案の第2は、逐次適応型（たとえば Mintzberg (1994) の Emergent Strategy; Teece et al. (1997) の Dynamic Capabilities など）である。企業活動から独立した社会的な相互依存関係がもたらす市場の予測の困難さに注目すれば、マーケティングにあたって企業が重要視すべきなのは、予測ではなく、市場の変化への素早い適応だということになる。そこでは、企業の市場に対する予測能力ではなく、迅速な適応能力を高めることが重要となる。そして、戦略とは、計画ではなく、フィールド実験的な企業活動を通じて形成されるパターンだということになる。

戦略計画型アプローチへの対案の第3は、戦略直感型（たとえば Hayes (1985) の Backing to the Future; Duggan (2002); (2007) の Strategic Intuition; Sarasvathy (2008) の Effectuation など）である。社会的な相互依存関係を踏まえると、企業は顧客の必要や嗜好や行動の変化を予測することは困難だが、自らのリソースがもつ影響力によって一定の範囲でそれらに影響をおよぼすことはできる。このような関係に注目すれば、戦略計画型ではなく、逐次適応型とビジョナリー型の取り組みを相互にフィードバック回路として連結するアプローチが有効だということになる。そこでは、市場の変化への絶えざる適応に終始してしまうのではなく、企業のリソースを活用して市場を再編成していくべく、未来の市場の姿を市場の変化を踏まえて次々と描き出していく、絶えざる解釈を可能とする仕組みの確立が企業活動において重要となる。

8 エフェクチュエーションの5つの行動原則

市場では、企業にとって予測可能な状況は部分的にしか成り立たない。その背景には、市場が社会的な相互依存関係の場であることがあり、そのなかでは、企業は市場に一方的に適応する存在ではなく、一定の範囲で市場を再編できる存在だと見なすことができる。市場において STP マーケティングのような戦略計画型のアプローチに限界が生じることの理論的な説明は、以上のようにまとめることができる。

ビジョナリー型と逐次適応型のアプローチについては、こうした戦略計画型のアプローチの限界に敏感に反応した処方箋だといえるが、それぞれの限界の一局面への対応にとどまるという課題が残る。マーケティング論の課題が、企業も巻き込んだ相互依存関係の場としての市場における、総合的な企業の行動原則の確立なのであれば、エフェクチュエーションのような戦略直感型のアプローチが必要となる。

補足しておくべきことは、市場には部分的には予測可能性が高い状況もあり、そこではSTPマーケティングをはじめとする戦略計画型のアプローチの有効性が高まることがある。しかし、昨今では多くの企業が、ますます変化が激しく、予測が難しい市場に直面するようになっている。

市場とは、プレイヤーによるゲームのルールの書き替えが、避けがたく起こる場である。したがって、市場の秩序を、普遍法則と同一視することはできない。S. サラスバシは、こうした不確実であり、かつ相互依存的な市場に挑むための戦略直感の行動原則として「エフェクチュエーション」を提唱している。エフェクチュエーションのひとつの特徴は、戦略直感型のアプローチを、どのように実行していけばよいかの行動原則を、H. サイモンに由来するエキスパート研究の方法を活用しながら、明確化していることである。エフェクチュエーションの行動原則としてサラスバシが提示するのは、以下の5つの原則である（Sarasvathy (2008) 訳, p.94-124; Blekman (2011) p.39）。この行動原則に沿って、先の「スタディサプリ」のマーケティングに見られた動きを振り返っておこう。

8.1 手持ちの鳥の原則 (The bird-in-hand principle)

これは、すでにある自社のリソースを活かすことを優先するという「手段主導」の行動原則である。たとえば「スタディサプリ」では、事業の標的が定まる以前に確立していた社内リソースが、市場に対して与える効果や影響力を巧みに転用している。

これは、戦略計画型あるいは逐次適応型の戦略行動が、手持ちのリソースの活用よりも、市場への適応のための予測や迅速な行動を優先しがちなこととは対照的な動きである。

8.2 許容可能な損失の原則 (The affordable-loss principle)

これは、どこまでの損失が許容可能であるかを見定めて、その範囲で投資を行うという、「許容可能な損失」を優先する行動原則である。たとえば「スタディサプリ」では、いきなり現在のような、中学講座、小学講座、英語学習などを網羅する全ラインをオープンするのではなく、手持ちのリソースと必要最小限のアウトソーシングで事業を開始している。

これは、戦略計画型あるいはビジョナリー型の戦略行動が、「期待収益の最大化」の実現をめざして、大きな成長をもたらす事業投資に傾きがちなこととは対照的な動きである。

8.3 クレイジーキルトの原則 (The crazy-quilt principle)

これは、可能なところから行動をはじめ、その結果としてできあがったネットワークのなかで何ができるかを考えるようにするという行動原則である。たとえば「スタディサプリ」では、リクルートがウェブ配信の教育サービスを開始したことで、これを見た高校の先生が補習などに利用する可能性を思い付き、その提案を受けてリクルートは新たな取り組みを開始している。

これは、戦略計画型あるいはビジョナリー型の戦略行動が、事前の予測や目的にもとづいて、事業のパートナーや参加メンバーを決めていくことになりがちなこととは対照的な動きである。またこれは、市場の変化に合わせて自社の製品やサービスあるいはシステムを迅速に更新していくだけではなく、既存の自社のリソースの読み替えにより市場への新たな働きかけを進める点で、逐次適応型の戦略行動とも異なる動きである。

8.4 レモネードの原則 (The lemonade principle)

これは、予期せぬ出会いを大切にし、偶然を避けるのではなく、逆に利用し尽くすことを優先する行動原則である。たとえば「スタディサプリ」では、そもそもの市場調査の目的からははみ出してしまう気づきから、有料教育サービスの企画を開始している。

これは、戦略計画型あるいはビジョナリー型の戦略行動が、状況の不確実性を小さくすることに向かいがちなこととは対照的な動きである。

8.5 飛行中のパイロットの原則 (The pilot-in-the-plane principle)

これは、事業機会をたぐり寄せるのは、その場そのときの人間の活動だと考え、注意と活動を怠らないようにする行動原則である。たとえば「スタディサプリ」では、当初の料金プランが受け入れられないと見ると、新たな料金プランへの切り替えが迅速に行われている。

これは、戦略計画型あるいはビジョナリー型の戦略行動が、あたかも自動操縦のように進んでいくものとして、実行とコントロールのステップを扱いがちなこととは対照的な動きである。

9 デジタル時代のマーケティング

デジタル・コミュニケーションの進化は速く、社会を流通する情報のあり方は急激に変化している。「スタディサプリ」のマーケティングに見られたSTPマーケティングを逸脱する動きは、デジタル技術の浸透が進む社会環境のもとでのマーケティングのあり方を示唆していると考えられる。

ビジネスにおいても家庭においても、日々の生活の各所で、デジタル技術の活用が進む。

この技術と社会のダイナミズムは、マーケティングの前提となる顧客の必要や嗜好や行動、製品やサービスの価値、効率的な支払い手段、あるいは有効なチャネルやメディアのあり方を次々に揺さぶっており、未来の市場の姿を予測することは一段と困難になっている(Reeves et al. (2015) 訳, p. 3; p. 10; pp. 123-125)。さらに競争の側面からいえば、市場への適応を基軸とした企業行動は——市場戦略型、逐次適応型のいずれのアプローチであっても——市場での同質化競争に陥りやすいわけで、市場への適応の迅速化をうながすデジタル・マーケティングのもとでは、この同質化競争の問題が顕在化しやすい。デジタル時代における、こうした企業の外在的要因の変化が、エフェクチュエーションをはじめとする戦略直感型のアプローチの有効性を一段と高めている。

加えて企業の外在的要因だけではなく、内在的要因にも変化が生じている。企業が戦略直感の行動原則にしたがって、日々のマーケティングの企画と実行に取り組んでいくには、絶えざる解釈を進める必要がある。そこでは、市場からの迅速なフィードバックや、組織内での柔軟な振り返りや意思決定が欠かせない。これらの課題についても、デジタル技術はフィードバックや意思決定の迅速化や柔軟化を後押ししてくれる。これらもまた、デジタル環境のもとでは、マーケティングの企画や実行においては戦略直感型のアプローチが有効となりやすい要因である。

とはいえ一方で、デジタル技術と手をたずさえた市場のグローバル化、あるいは技術ライフサイクルの短命化によって、多くの企業がマーケティングの企画と実行を、今まで以上に大規模かつ迅速に展開する必要に迫られている(栗木(2016b))。これは、デジタル化のなかでは、戦略計画型のアプローチの一面である統合的な計画の重要性も増しているということである。デジタル技術の活用によって、戦略計画を支える予測や計画や執行においても、その迅速化や高精度化が進んでおり、統合の強化への要請に対応することが容易となっている。

STP マーケティングなどの戦略計画型のアプローチが、市場の予測可能性を前提とした企業の合理的な行動原則を示していたのに対し、エフェクチュエーションをはじめとする戦略直感型のアプローチは、市場の予測不可能性を前提とした企業の合理的な行動原則を示す。デジタル時代のマーケティングにおいて大切なのは、この対立的な行動原則をいかに両立させつつ、高度化していくかである。なぜなら、デジタル技術の発展は、両者のマーケティングの企画と実行における必要性、そして活用の可能性を、同時に高めているからである。デジタル時代のマーケティングの企画と実行では、複線的な思考と行動の重要性が一段と高まっているといえる。

10 お わ り に

デジタル環境のなかで、マーケティングの前提は大きく変化している。だからこそ、マーケティングの企画と実行の進め方を、メタ問題にさかのぼって点検してみる必要がある。

STP マーケティングは、伝統的なマーケティングの企画と実行のプロセスの標準である。その戦略計画型の発想の基軸は、マーケティングの企画と実行に、予測→計画→執行の流れを持ち込み、プロジェクトを統合化された展開に導くことにある。

一方で、マーケティングの企画と実行の実際には、この STP マーケティングという戦略直感型のアプローチから逸脱する動きが避けがたく生じる。これは、市場という場では、F. ナイトの第3の不確実性 (Knight (1921) pp. 224-226; Sarasvathy (2008) 訳, pp. 31-36) が避けがたく生じるからである。さらには、市場への適応を基軸とした企業行動には、市場での同質化競争に陥りやすいという問題もある。

こうした STP マーケティングの限界を補うのが、エフェクチュエーションをはじめとする戦略直感型のアプローチである。エフェクチュエーションは、社会的な相互依存関係のなかで生じる予測不可能な不確実性を踏まえたときの合理的なマーケティングの企画と実行の行動原則を示す。

デジタル技術の発展は、マーケティングの企画と実行における戦略計画と戦略直感の相互補完関係を踏まえた活用の必要性和可能性を同時に高めている。デジタル時代のマーケティングの企画と実行においては、複線的な思考と行動が欠かせなくなっている。

参 考 文 献

- Ansoff, H. Igor (1979) *Strategic Management*, Macmillan (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1985)
- Beyerchen, Alan (1992) "Clausewitz, Nonlinearity, and the Unpredictability of War," *International Security*, Vol. 17 No. 3, pp. 59-90
- Blekman, Thomas (2011) *Corporate Effectuation: What managers should learn from entrepreneurs!*, Academic Services
- Cowen, Tyler (2013) *Average is Over: Powering America beyond the age of the great stagnation*, Dutton Adult (池村千秋訳『大格差：機械の知能は仕事と所得をどう変えるか』NTT 出版, 2014)
- Duggan, William (2002) *Napoleon's Glance*, Nation Books (星野裕志訳『ナポレオンの直感：「戦略」の秘密を解き明かす10の物語』慶應義塾大学出版会, 2015)
- Duggan, William (2007) *Strategic Intuition: The creative spark in human achievement*, Columbia Business School Publishing (杉本希子, 津田夏樹訳『戦略は直感に従う：イノベーションの偉人に学ぶ発想の法則』東洋経済新報社, 2010)
- Hamel, Gary and Prahalad K. (1991) "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing,"

- Harvard Business Review*, Vol. 69 No. 4, pp. 81-92
- Hayes, Robert H. (1985) "Strategic Planning: Forward in reverse?" *Harvard Business Review*, Vol. 63 No. 6, pp. 111-119
- Knight, Frank H. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*, University of Chicago Press
- Kotler, Philip (2000) *Marketing Management: Millennium edition*, Prentice-Hall (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション, 2001)
- Mintzberg, Henry (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*, Free Press
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press (土岐坤, 服部照夫, 中辻萬治訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995)
- Reeves, Martin, Knut Haanaes and Sinha Janmejiaya (2015) *Your Strategy Needs a Strategy: How to choose and execute the right approach*, Harvard Business Review Press (御立尚資, 木村亮示監訳, 須川綾子訳『戦略にこそ「戦略」が必要だ：正しいアプローチを選び、実行する』日本経済新聞社, 2016)
- Sarasvathy, Saras D. (2008) *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar Publishing (加護野忠男監訳, 高瀬進, 吉田満梨訳『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎, 2015)
- Teece, David J., Gary Pisano and Amy Shuen (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533
- Tellis, Gerard J. and Peter N. Golder (2002) *Will and Vision: How latecomers grow to dominate markets*, McGraw-Hill
- Wiltbank, Robert, Nicholas Dew, Stuart Read and Saras D. Sarasvathy (2006) "What to Do Next?: The case for non-predictive strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 27 No. 10, pp. 981-998
- 朝日新聞 (2015) 9月4日 朝刊 p.9 ; 9月5日 朝刊 p.8
- 石井淳蔵 (2004) 『マーケティングの神話』岩波現代文庫
- 栗木契 (2012) 『マーケティング・コンセプトを問い直す：状況の思考による顧客志向』有斐閣
- 栗木契 (2015a) 「年一万円受験サブリは採算が取れるか」『プレジデント』3月16日号, pp. 141-143
- 栗木契 (2015b) 「エフェクチュエーションから生まれた新世代ビジネス」『日経消費インサイト』6月号, pp. 90-91
- 栗木契 (2016a) 「高校の先生と人工知能, 教えるのがうまいのはどっちだ?」『プレジデント・オンライン』6月3日掲載, <http://president.jp/articles/-/18078?page=2>
- 栗木契 (2016b) 「トランプ大統領就任で, 国境を越えたマーケティングは見直されるべきか?」『プレジデント・オンライン』12月2日掲載, <http://president.jp/articles/-/20760>
- 鈴木隆 (2016) 『マーケティング戦略は, なぜ実行でつまづくのか：実践のための新しい理論とモデルの探究』碩学舎
- 日経 MJ (2013) 2月1日, p. 3
- 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究』白桃書房

三宅孝之，島崎崇（2015）『3000億円の事業を生み出す「ビジネスプロデュース」戦略：なぜ，御社の新規事業は大きくならないのか？』PHP 研究所