

# SBJ

vol.21

2014年3月31日発行

碩学舎ビジネス・ジャーナル  
Sekigakusha Business Journal

最終講義

# 「マーケティングと 消費者行動」

池尾 恭一 (慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 教授)

# 最終講義

# 「マーケティングと消費者行動」

2014年1月25日(土)

慶應義塾大学

日吉キャンパス協生館藤原洋記念ホール

池尾 恭一

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科  
教授

## 一 はじめに

こんにちは。私は、先輩の先生方の最終講義を数多く聞いてきましたが、つい自分で話をする日が来たということ、何とも言えない、感慨深いものがあります。昔の顔、新しい顔、皆さんの顔を拝見すると、いろいろな思い出が走馬燈のように浮かびますが、今日はそういった感傷にふけてばかりいてもおられません。お話をしなくてはなりません。私は、普段ビジネススクールでは比較的现实な話をさんざんしてきたわけですが、もうちょっとアカデミックな研究者の顔も一応持っている、今日はその辺りも踏まえて、「一体私が何をしていたのか」、そして「今、何を考えているのか」ということを、1時間ほどお時間を頂いてお話ししていきたいと思えます。

## 二 これまでの研究

これまで何をしてきたか。割と落ち着きがないというか、好奇心が旺盛でいろいろなことをやってきました。

## マーケティングと消費者行動

その長年やってきた中で、一番中心にある研究とは一体何なのか。早い話が、マーケティングと消費者行動をくっつけ

ようということでした。それはどういうことなのかといいますと、例えばマーケティングの有名な教科書のコトラーを読んだときに、消費者行動の話など少ししか出てきません。マーケティングが消費者行動とどうつながるのか、読んでもよく分かりません。逆に、消費者行動の教科書と読むと、細かな話が沢山書いてあって、後の方にマーケティング戦略の話が出てくるのですが、どこがどうつながっているのだから、よく分かりません。それは昨日、今日の話ではなくて、ずっとそうなのです。私がマーケティングの勉強を始めて多分もう40年くらいたつわけですが、40年前もそうでした。

一体、それはなぜなのかということ、消費者行動というのは、消費者個人がどのように行動するかということを研究します。一方、マーケティングは、One To One などありますけれども、通常は何らかのセグメントに向かって展開されます。だから、消費者の行動を集計しなくてはいけないのです。集計とは、足し合わせです。

もちろん、例えば、「ある消費者はこんな所から情報を得ているらしい、だからこういう広告がいい」というような断片的示唆はありますが、有機的な結合はあまり見られません。そこで、消費者の行動をきちんと足し合わせて、そ

れに対していかにマーケティングを展開するかというようなことを考えなくてはいけないと思ったわけだ。

### 効用関数の多様性

では、一体どうするか。これがとつもなくややこしいのです。今日は、数式は1個だけ、ここだけです。ここで眠りに入られると困るので(笑)。

### 線形代償型効用関数

$$U_{ij} = \sum_k \alpha_{ik} Z_{jk}$$

消費者 i 製品 j 属性 k

$U_{ij}$ というのは、消費者 i さんの製品 j に対する効用です。属性が k で、属性の加重平均でもって効用値が決まります。それだけのことです。これはマーケティングで極めてよく使う、いわゆる線形代償型効用関数と呼ばれるものです。

何がややこしいかというと、まずその属性です。例えば、クルマの「格好良さ」というのが属性なのですが、人によって、このクルマは格好いいと思う人もいれば、格好いいと思わない人もいます。さらにその格好良さがどれくらい重要かは、人によって違います。

あるいは、格好良さだったら、さっと見ればいいのでしようが、耐久性というところですと、その耐久性についてどれくらい調べるかは、人によって違います。情報探索量の違いです。それから、その耐久性についての確信の度合いという分散の度合いも人によって違います。また、確信の度合いが大きい方がいいというリスク回避型の間人もいれば、分散が大きい方がいいという山つ気のある人もいます。

### 効用関数の集計

これらは全部多様で、一体どうやって集計していけばいいのだろうということ、いろいろ考えたわけです。本当のことを言うと、それはもう30年以上前のことです。

さらに消費者は、情報を探索しながら知覚を変えていきます。そこに企業はマーケティング活動を展開します。このとてつもない複雑な現象を理論化しなくてはいいのです。

では、一体そこでどうすればいいかという、必要なことは「抽象化」と呼ばれるものです。多分、研究者の腕の見せ所は、この抽象化をいかにうまく行うかです。抽象化しないとややこしくて話になりません。逆に抽象化し過ぎると、当たり前前の結論しか出てきません。そこを、

「ああでもない」「こうでもない」と考え、抽象化された世界の中で集計を行い、マーケティングのあり方を含めて、学問的な言葉で言うと比較静的な、つまり他の条件が等しいとすれば、これが大きくなったらこれが小さくなるというた、そういう関係をいろいろと考えたわけです。

### 消費者行動とマーケティング戦略

その考えた結果が、『消費者行動とマーケティング戦略』(千倉書房、1991年)という本になっています。この本自体も20年以上前に出たもので、絶版ではないのですが、今は在庫切れらしいです。もしまとまった注文がありましたら、私の方から本屋に頼んでおいてもいいですけれども(笑)。これは、実は私の博士論文です。一生懸命書いたのですが、われわれの世界はなかなか矛盾が多くて、一生懸命書いた本はそんなに売れない、ちよちよと書いた本がやたらと売れるということがあるのです。けれども、ここで書かれていることがビジネスに役に立たないのかというと、私は役に立つと信じています。ただ、やはり難しいのです。この本の中は、数式だらけです(笑)。

### より現実的な説明

そこで、もう少し現実的な説明ができ

ないのだろうかということに考えました。何を考えたかということ、「多様性は一体どのように生じるのか」ということです。つまり、消費者間で多様性が大きい場合もあれば、多様性が小さい場合もあります。さらに人々は多様性に執着する場合もあれば、あまり執着しない場合もあります。一体どのような場合に多様性が大きくなり、どのような場合に多様性が小さくなるのか。どのような場合に人々は多様性に執着し、どのような場合に執着しないのか。それをうまく説明すればいい。それを説明する要因として、購買特性というものを考えました。



## 購買関与度と製品判断力

具体的には、関与度と判断力です。ちなみに、この関与度と判断力と使った論文を私が最初に書いたのは1988年です。多分ここにいらっしやる皆さんの中で、私のKBSの授業に出た方には、この話をしたはずなのです。覚えているか、別に当てませんけれども、多分何回かは話をしたはずですよ。

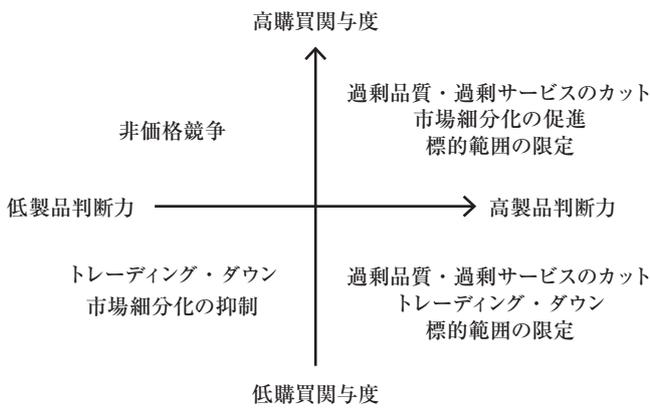
この購買関与度と判断力によって、その多様性のあり方を説明します。関与度とは何なのかというと、人々がどのくらい情報を探索するかということを規定するとともに、その多様性への執着の度合いを規定するものです。判断力は、一体どのような方法で情報探索をするのかということとともに、多様性の程度を規定するものです。

この購買特性によって、人々の多様性のあり方を説明し、適切なマーケティングミックスの違いを導くことができるのではないかと考えたわけです。

## 消費者行動のマトリクスによる集計

図のようなマトリクスを考えました。

例えば、左下に行くと、低関与・低判断力なので、多様性は、あまり生じないでしょう。多様性が大体ないし、あったとしても執着しない。だったら、市場細分化などやらない方がいいという話です。



正反対に右上に行くと、多様性が大きくてそこに執着するので、そこから、ここではしつかり細分化をしなければいけません。右下へ行くと、多様性はあるのだけれどもそれに執着しないのですから、まあそこそこという話です。

このマトリクスで、いろいろと説明できるのですが、ここで全てを説明する気もありませんし、時間もありませんし、おそらく皆さんも聞く気もないと思います。関心がある方は、『日本型マーケティングの革新』（有斐閣、1991年）という本があるので、それを読んでいただければと思います。

## 囲い込みからオープン型へ

例えば製品によって購買特性が違います。だから、「こういう製品には、その購買特性に応じて、こういうマーケティングミックスがいい」というように説明できます。また、人によっても購買特性が違いますから、セグメントに応じたマーケティングミックスというのでも引き出すことができます。さらに考えてみると、この購買特性は時代とともに変わってくるわけです。早い話が、関与度は下がって判断力は上がるわけです。そんなことは当たり前です。人間は誰でも、昨日に比べると今日は賢くなるものです。だから判断力は上がるわけです。関与度とは、いわば購買の重要性ですから、飽きるということがあるわけです。そうすると関与度は下がります。

そうなる、戦後の日本の消費社会で起こったことは、もしかすると、この関与度と判断力によってかなりの部分を説明できるのではないのでしょうか。私の信じる限り、かなり説明できたと思います。そこが説明できるのであれば、今後どうすべきか、ということもある程度示唆できるということになります。戦後のマーケティングの展開を説明するとともに、今後進むべき道を示すことができるのではないかと。こういうお話になってきます。

## 囲い込み型

結局、戦後の日本には、非常に関与度が高く判断力の低い人たちが大量に発生したのではないかと。そういうことを考えました。そういう人たちに対しては、例えばブランドは、どんなブランドがいいのかというと、これも細かく説明すると時間が足りないので簡単に言ってしまうと、「企業名ブランド」です。要するに人間は物を買うときにある種の不安を持ちます。判断力の低い人はどんな不安を持つのかというと、漠然とした不安を持つのです。パソコンを買うときに、パソコンのことが全然分からない人がどんな不安を持つのかというと、「何か分からないけど平気かな」というものです。判断力の高い人はもっと特定の「スピードが早いかな」「容量は十分かな」という不安を持ちます。では、判断力の低い人の不安を解消するにはどうしたらいいかというと、漠然とした不安を持っているのですから、漠然とした安心感を与えればいいのです。それが、企業名ブランドです。ソニーならば平気なので、クロック周波数がどうこうという話ではなく、ソニーであることが重要です。

判断力を高めたお客さまは、どうなるかというと、より特定の不安を持ちます。特定の不安を解消しようと思うと、より特定の安心感を与えればよいので

す。だから「個別ブランド」ということ  
になります。

さらに言うと、判断力の低いわが国の  
ユーザー・消費者にとって、画期的な差  
別化商品というのは駄目なものです。なぜ  
なら、画期的な差別化商品は従来商品と  
大きく異なっています。従来商品と大き  
く異なっている商品は、もしかするとす  
ごく良い商品かも知れませんが、もしか  
ずるとんでもない食わせ物かもしれま  
せん。リスクです。だから、「同質的マー  
ケティング」が展開されることになるの  
です。ただ、本当のことを言うと、同質  
とは、ちよつと違います。微細な差別化  
に基づくマーケティングが展開されるの  
です。

他方で戦後わが国は、マーケティング  
的にも、技術的にも、大変な進歩を遂げ  
ました。進歩の距離は長く、革新の歩幅  
は小さい。小さな歩幅で、長い距離を走  
るにはどうしたらいいのか。決まってい  
ますね。小股でうわーつと、行くしかな  
いのです。次から次への「連続的な新製  
品投入」というようなことが、行われる  
ことになりました。

さらに、たぶん戦後の日本のマーケ  
ティングを考える上で一番大事なことは、  
未熟でリスク回避的なユーザー・消  
費者がどのような情報源を好むのかとい  
うことです。これはある程度分かってい

ます。判断力の高いユーザー・消費者は  
どのような情報源を好むかというところ、  
印刷媒体もしくは現物です。パソコンのこ  
とに詳しい人間はどうやって調べるかと  
いうところ、カタログを見たりホームページ  
を見たり、あるいは実際に触ってみるの  
もあるかもしれません。スイカを買うと  
きでもそうですね。分かっている人は、  
たいていみたらいいのです。分かってい  
ない人は、パソコンのパンフレットを見  
ようと、スイカをたいてみようと、何  
のことか分かりません。

では、どうしたらいいのか。決まってい  
ます。人に聞けばよいのです。つまり  
人的情報源です。消費財だったら小売店  
の店員さん、業務用の商品だったら営業  
さんです。こういった人的情報源を囲い  
込むということが、わが国のマーケティ  
ングにおいては極めて重要な役割を果た  
してきました。

だから、業界によって違いますが、大  
ざっぱに言うと1980年代の半ばく  
らいまで、わが国におけるマーケティ  
ングエクセレンス、すなわちマーケティ  
ングがお上手と言われている企業の中  
には、優れた流通ネットワーク、優れた営  
業ネットワークを持っている企業が、比  
率的には圧倒的に多く、その典型的とい  
うより象徴的な存在が、例えばトヨタで  
あり、資生堂であり、松下であり、キャ

ノンであったわけですから。そのような「囲  
い込み」流通というものが、非常に重要  
な役割を果たすことになっていったわけ  
です。

その囲い込みを維持するためには、一  
体どうしたらいいのでしょうか。そこで  
大事なのが「フルライン戦略」です。す  
べての商品が揃っていないければ囲い込め  
ません。囲い込みとは何かというと、競  
争の排除です。競争の排除とはどうい  
うことかということ、迷わせない、浮気させ  
ないということ、浮気させないため  
にはどうしたらいいかということ、ライバ  
ルとの接点をすべて絶つのです。それ  
には何が必要か。フルラインです。こうい  
った日本型のマーケティングというもの  
が展開されたのではないかと思います。

ただ、この日本型のマーケティングを  
支えているのは、高関与・低判断力、す  
なわち関与が高くて判断力が低いユー  
ザーです。戦後それが反対の方向へ向  
かっていきます。判断力が高まり、関与  
が低下します。そうになると、先ほどブラ  
ンドの話をしました。例えば同質的  
マーケティングに何が起ころうか。同質  
的マーケティングは、判断力が  
低いからいいのですが、判断力を高めた  
お客さまに同質的マーケティングをする  
と何が起ころうか。答えは、ただ一つ、価  
格競争です。どれを買っても同じという

ことがばれているのだから、だったら安  
い方がいいに決まっています。

### オープン型

連続的な新製品投入は、判断力の低いリ  
スク回避的なユーザーだから良かったの  
です。判断力が高まると、ちよこちよこ  
変えられるのはまどろっこしいのです。  
だったら、はなからニーズに正確に合っ  
たものを出さざるを得ません。しかし、  
世の中がどんなことになると、新製品  
開発をのんびりやっという話  
はないでしょうね。そうすると、開発ス  
ピードは維持ないしは加速化しなくては  
なりません。つまり、「大胆な差別化」、「正  
確なニーズ把握」、そして「開発スピー  
ドの維持」が求められます。

しかし、これらを同時にできるのかと  
言われると、それに対する答えは決まっ  
ています。できる場所もあれば、でき  
ない場所もあります。ただ、こうい  
ったことが求められれば求められるほど、  
フルライン戦略を維持することは相対的  
には難しくなります。

では、一体どうしたらいいのか。決まっ  
ています。フルラインの反対語は、「選  
択と集中」です。ところが、日本の多く  
の企業の経営者の方々が、選択と集中と  
いう言葉を使うか使わないかに関わら  
ず、その必要性に気づいて、そういうこ

とを呼び始めたのは、もう20年以上も前の話です。あれだけ偉い人達が選択と集中と言っていた割には、選択と集中の歩みは、のろいのです。なぜ、のろいのかというと、どこの会社にも明確な抵抗勢力がいるからです。一体それは誰かという、流通・営業担当者です。流通・営業担当者にしてみたら、製品ラインをばさばさ切られては、たまったものではありません。つまり、この20年間くらい、日本では製品ライン、あるいは事業ポートフォリオに関して、全く正反対の二つの

はやり言葉が語られてきています。片方は、選択と集中、もう片方は「ワンストップソリューション」です。反対のことを言っているのです。選択と集中は、開発・製造部門の論理です。これに対してワンストップソリューションとは、流通・営業部門の論理です。

そういつた中で、折り合いを付けるには、一体どうしたらいいのか。それが、「オープン型のマーケティング」、すなわち他社品の取り扱い、あるいは他社品を取り扱っている流通ルートでの販売ということになります。この話を始めると長くなってしまいますのでこの辺にしておきますけれども、囲い込みの流通からオープンな流通になると、製品の作り方も変えなくてはなりません。つまり、囲い込み

の流通では、とんがっていない商品が多いのですが、これに対してオープンな流通では、むしろとんがった商品が多いです。分かりやすい例を挙げると、飲料メーカーが自販機で売るときの製品づくりは、どちらかと言うと、とんがっていない商品でOKです。ところがコンビニで売ろうと思ったら、とんがっていないければ売れっこないというわけです。普段6時間くらいでする話を今15分くらいで話しているのですが、なかなか大変なものがあるのですが、繰り返しますが、この『日本型マーケティングの革新』を見ればよく分かります(笑)。これはまだ好評発売中です。

### 囲い込み型

企業名ブランド  
同質的マーケティング  
連続的製品投入  
流通・営業の囲い込み  
フルライン戦略



### オープン型

個別ブランド  
大胆な差別化  
正確なニーズ把握  
開発スピードの維持  
オープン型とマーケティング  
選択と集中

### 日本型マーケティングの革新

この本のなかで一体何を言っているのかというと、購買特性とマーケティングミックスの間の理論的な説明です。マーケティングミックスというのは早い話が4Pのことです。こういう購買特性ならばこういうマーケティングミックスがいいという理論的な説明です。それを時系列的に説明しても、結構うまく説明できません。あるいは、これを現在のクロスセクション、つまり現在のデータを使って調査をしてみると非常にフィットがいいのです。

それはどういうことでしょうか。つまり、現在のマーケティングの平均と合っているということですが、フィットがいいということは、現実のマーケティングを説明しているわけです。では、現実のマーケティングを説明しているようなやり方をすれば、みんな成功するのか。これは平均を説明しているのですね。平均は成功しているのか。そうではありません。さらに、これをうまくやっている会社とやっていない会社との間で収益性の違いを見ると、確かに合っている方が収益性は高いのです。しかし、それが成功の条件なのか、こういった購買特性に合った形でもってマーケティングミックスを展開すれば、それで皆さんハッピーに成功

するのかというと、それだけでは成功はしません。つまり、平均値を取ると、これが合っていて、しかもこのとおりやっている会社とそうではない会社を比べてみると、統計的にはやっている所の方が収益性は高いのです。ではその統計的に収益性が高い所とは全部大成功ばかりなのかというと、この数十年を見ていると、日本に大成功企業はそうそうないのです。ということは、これは成功の条件なのかというと、残念ながらそうではありません。これは何なのか。あえて言えば「成功の必要条件」なのです。つまり、購買特性にあったマーケティングミックスは、成功の必要条件を理論的に説明ができます。だからこれは「定石」なのです。その定石をやっておけば成功するのかわと、定石をやらないと成功する確率は低下しますが、定石どおりにやっておけばそれでOKというほど、世の中は簡単ではありません。では一体、成功するためには何が必要なのかというと、定石以上のものなのでしょうか。その定石以上のものは何なのかというと、それがマーケティング戦略と呼ばれるものなのではないかと思えます。

### マーケティング戦略への道

では、マーケティング戦略とは一体何なのか。これは人によって言葉の使い方

が微妙に違うということがあります。恐らく私の言っていることが世の中のマーケティング戦略の定義と大きく異なるというわけではないと思います。市場標的、つまりターゲットをどう選ぶか。そのターゲットに対してどのような価値を提供するのか。そして最後にその価値をどのように提供するのか。市場標的の選び方に関して定石があるのかというと、あり得ません。ターゲットをどのように選ぶのかに関しては無限の可能性があるのでしよう。ターゲットはこうやって選ばばいいというようなことはあり得ません。あるいは、お客さまにどのような価値を提供するのか。その価値には無限の可能性ががあります。例えば、私は、iPadを離せません。あのiPadが私に提供してくれる価値は、何か教科書を見ると書いてあるのでしょうか。スティーブ・ジョブズはどんな定石にのってiPadを作ったのか。そんなものはないのです。

つまりマーケティングミックス、4Pの話は、定石に従って、理屈に従ってある程度やることはできます。ただ、それは失敗しないための「必要条件」であって、成功のための「十分条件」ではありません。では成功のための十分条件とは何かというと、それは「マーケティング戦略」です。そこにはクリエイティブティ

(創造性)が求められます。例えばターゲットを一つ決めるにしても、単純に年齢だとか性別だとかではなくて、もっとクリエイティブな切り口、「こんなベネフィットを求めているお客さん」みたいな話になります。そうすると、マーケティング戦略の部分は、「こうやればいいです」という話はありません。あり得ないのであれば、山勘でいくか。そういうわけにもいきません。無手勝流というわけでもない。では、一体どうしたらいいのか。定石はないけれども、ガイドラインくらいはあるでしょう。

そして大事なことは、どこに定石があつて、どこがガイドライン程度の話になるのか、つまり創造性が求められるのかです。購買特性に基づく4Pの決定には、創造性は、それほどないと思います。むしろその前の戦略のところこそ創造性が求められます。

### モダン・マーケティング・リテラシー

では、一体それをどのように考えるといいかという、毎度同じパターンで申し訳ないのですが、それは『モダン・マーケティング・リテラシー』(生産性出版、2011年)に書いてあります。これは2011年発売で絶賛発売中です(笑)。ここで、中身を少しだけご紹介させていただきます。と思います。

言ってみれば、マーケティングミックスと市場環境を適合させなければいけません。適合には何が影響を与えるかという、購買特性、そしてライバルに対する相対的な優位性でしょう。その購買特性が、ターゲットと提供価値の選択に依存します。そして相対的な優位性は、ライバルの強み・弱み、提供方法に依存します。この市場標的、提供価値、提供方法を決めるのがマーケティング戦略です。この部分は極めてクリエイティブです。しかも、そこにはわが社の強み・弱み、企業全体の戦略が絡んできます。このような枠組の中でこの影響関係を説明しているのが、この本です。

そのようなことを今まで考えてきたわけです。時間の関係があるので、話を先に進めていかなくてはなりません。



### 三・日本型マーケティングの転換

では一体、今、何をやっているのかということ。多分、現在日本あるいは世界でもそうかもしれないですが、マーケティングは大きな転換点にきているのだらうと思います。

囲い込みからオープン化という話、新興国の話、そしてデジタル・マーケティングの話です。

#### 囲い込みからオープン型へ

転換点の一つは、先ほどから申し上げている、囲い込みからオープン型という話です。実は先ほどお示した『日本型マーケティングの革新』が出たのは1999年です。その後、私自身もいろいろな形で調査をしたり、あるいはKBBSの修論で使われたりしました。今、私が申し上げたフレームワークはそれほど難しくないので、修論に使われやすいのです。言うのが恥ずかしいくらいの数の実証研究が行われています。

さらに、2010年に私は還暦で、そのときに私の、特に博士課程の卒業生や研究者で仲良くしてくださっている方々が、「あの本の続きをやりたい」と言ってくださって、『日本型マーケティングの新展開』(有斐閣、2010年)という本を出しました。これは、池尾・青木編となっています。青木さんは学習院の

先生で、私が非常に仲の良い先生です。彼が事実上、仕切ってやってくださいます。先の本が出てから15年がたち、その15年の間に一体何が起ったのかというのをこの中でいろいろ議論していきましょう。先ほど申しましたように修士論文などでもいろいろな形で、一体その後どうなっているのかということが検証されています。

もちろんオープン化に向かっていって、例えスーパーマーケットで売っている商品のように、既にオープン化が当たり前のものもあれば、自動車のようにまだ相変わらず囲い込みの流通を使っているところもあります。あるいは総合電機メーカーのように、コンピューター関係はもうオープン化が当たり前のだけども、インフラ系はまだまだ囲い込み系というようなどころもありまます。それらが今後さらにどうなっていくのかも、やはり重要な点だと思います。

### グローバル・マーケティングの新展開

もう一つはグローバル展開の話です。これはどういことかという、日本はもともと、少し大げさな言い方をすれば明治以来、欧米キャッチアップで来ました。そして、貿易立国ですが、貿易立国とは言っても、主たる輸出先、主たる展開先は欧米だったわけです。欧米に対し

て、自動車に代表される機械と電機製品を売っていたというものが、少なくとも2000年くらいまでの日本の典型的な貿易構造です。

ところが2000年以降になってくると、話は随分変わって来ました。どう変わってくるかという、そもそも欧米、日本といった先進国の重要性が低下してしまつたのです。IMFの2013年4月の予測によると、世界のGDPに占める先進国の割合がどんどん落ちていって、途上国、新興国の比率が大きくなっていきます。私はあまりこういう統計のことに詳しいわけではないのですが、為替レートを使って比べてもかなり近づいています。購買力平価だと既に逆転しているという話もあるのです。

いずれにせよ、新興国の比率が非常に大きくなっています。うまい具合に、その新興国の多くはアジアですから、日本の近くにありまます。では、その新興国は一体どんな市場を持っているのでしょうか。

日本とシンガポールを除くとアジア各国では、圧倒的に中間層が多いのです。中間層とはどんな人なのかというと、経済産業省の定義ですと所得が5000〜3万5000ドルです。単純に100万を掛けると50万〜350万円です。ただ、その中で特に重要なのは100万〜

200万円くらいのところでしょう。これが実際にマーケットとして非常に重要性を高めています。では一体、ここに向かってマーケティングをするときに何が起るのか。そこでは、どのような購買特性が見られるのか。これを考えるうえでKBSというのは恵まれた職場で、新興国の方がたくさんいます。時事ネタの話もかなり楽に入ることが出来ます。こういった新興国が歩んでいる道は、日本が歩んだ道とかぶるのかというと、かぶる部分もあります。しかし、全てが完全にびたつとかぶるわけではないから面白いのです。

さらに新興国の今いった年収が100万〜200万円くらいの人に物を売ろうと思ったら、極端なことを言うとう価格を4分の1くらいにしなければなりません。どうしたらそんなに価格が下がるのか。それには、やはり機能を切り捨てなければなりません。どこを切り捨てるかです。そのような話が出てきています。

これについてまだ研究の道半ばなので、大風呂敷を広げることではできませんが、この枠組で結構うまくいくような気もしないこともないわけです。いずれにしても、グローバル市場とは言っても、欧米というよりも新興国、そして中間層、つまり所得が比較的限られた人々に対す

るマーケティングというものをうまく説明することができないかということを考えているわけです。これが二つ目です。

### デジタル・マーケティングの進行

最後の三つ目の転換点が、デジタル・マーケティングの話です。インターネット絡みのお話です。

われわれ人間は、多分3000年くらいの時間を掛けて流通の仕組みというものを築いてきました。その3000年の流通の歴史の中で、最後の150年間を除くと、その流通は、「卸」が牛耳っていました。卸中心の流通がずっと続いてきたのです。最後の150年間、すなわち19世紀の半ばごろから、いわゆる近代的な小売業が出てきたり、メーカーがやるマーケティングが出てきたりということで、多様な流通が生まれました。

ただ、今までの流通とは、どういう流通なのかというと、プロが作った商品をプロが流通させるといふものでした。プロというのは専門家、つまりメーカーはプロです。メーカーが作った商品を、プロの卸、プロの小売というように、プロが生産し、流通させていく仕組みをわれわれ人類は作ってきたのでしよう。

インターネットは何が特徴的かという、誰もが売り手になるのです。例えば、プロが作ったものを素人が売っている可

性能があるのです。場合によっては、特にデジタル化された商品、音楽や本などは、作ることで、誰でもできるのです。例えば先ほどの本は、書き手の私は一応プロで、プロの本屋が出していただいているわけです。それで私は本を書いていると威張っていたわけですが、最近は本を書くことは誰でもできるわけです。パソコンで本を書き、PDFか何かにしてダウンロードできるようにすると、誰でも出せるのです。これは音楽もいけますね。私が歌を吹き込んでダウンロード販売するうえで障害はありません。誰もが売手になる世界が生まれてきました。

このヘッド（プロ）の世界では雑音、つまりしようもないものはスクリーニングプロセスの中で自動的になくなっていました。これに対してテール（アマチュア）の世界ではいろいろなものが入り交じっており、何らかの形でスクリーニングをしなくてはなりません。ところが、今までの流通の仕組みはプロを対象としたものです。有象無象という失礼ですが、いろいろな人が入ってきた流通には対応できません。すなわち、新たな需給のマッチングの仕組みが必要なのでしょう。この新たなマッチングの仕組みは、まだどうなるか分かりません。すでに今あるものは、分かっています。今あるものとしては、マッチングを素人にやらせ

ようというものです。例えば、アマゾンに出てくる素人の書評はまさにそれです。アマゾンで書かれている素人の書評は信用できるかというと、簡単には信用できないかもしれません。しかし、その信用できないかもしれないものが10、20集まってくると、信用力が増してきます。それが集合知です。集合知は決め手なのでしょうか。それは分かりません。来年の今ごろになると、もっと素晴らしい発想が出てくるかもしれません。今まで誰もが生産者になるというのはデジタル商品だけだったのです。だから、本や音楽、コンピュータのゲームなどでした。

話が面白いのは、それがここ2、3年、あるいは3、4年かも知りませんが、いわゆるメーカーズ・ムーブメントという、製造業も民主化に向かいつつあるという話がでてきました。民主化がビットからアトムへということですが、これは私より詳しい方がたくさんいらっしゃるでしょう。3Dプリンタがでてきてくると、3Dで量産するというわけではなく、3Dプリンタで試作品を作ることができるようです。そのうえで、EMS（電子機器の受託生産サービス）のような請負業を使うことで、製造業への参入障壁が、がくんと下がる可能性があります。こういった形で大きく参入障壁が下がった製造業のもとでマッチングをする流通機構

は、どうなるのか。そういうことを考えると面白いかなと思っています。もうしばらく教職にいるつもりなので、そんなことを考えていきたいと思っています。

#### 四・MBAのゆくえ 顧客志向

最後に、教育の話です。私はマーケティングの教師です。マーケティングのキヤッチフレーズは、何と言っても「顧客志向」でしょう。よくKBSの学生をいじめていると、「マーケティングは顧客志向ではないのですか。なんでそんなにいじめるのですか」と言われます。

しかし、勘違いされては困ります。われわれの顧客は現役学生ではないのです。われわれが志向すべき顧客は、「学生の将来」です。だから、現役学生にいくら恨まれてもいいのです。その代わり、ここには卒業して10年たっている、20年たっているという人が多くいるので、まだ恨んでいると言われる立場がないのですが、卒業して感謝される、そういう教育が必要なのです。まだ恨んでいる人間がいたとしても、私にはちゃんと言い訳があります。将来、感謝できる人間になるためには、やはり自分でも努力する必要があります（笑）。つまり、教育で提供すべきものは、将来自分で磨き続けていくためのスターティングポイ

ントではないかと思っています。

#### 教育目的≠MBA力

実は私にはいろいろな顔があります。教育研究をやっていますが、政府の日本学術会議というところがあって、その傘下で、経営学はこういうことを教えようという、経営学教育の参照基準、あるいは経営学教育の質の保証みたいなことを議論しています。そこで、学士力ということが話題になっていきます。MBA力という言葉は、ここでしか使われていないと思います。教育目的はMBA力にあるわけですが、経営学教育とはどういうことかという、多分三つあります。「教養・知識」、「考える力」、そして「How to」です。これをわれわれは教育すべきなのでしょう。ただ、現役のときに学んだことが一体いつまで使えるのか。現役で学んだことが10年後、20年後に使えるのか。使えることもあるでしょうけれども、賞味期限はそれほど長くはありません。世の中が変わっていますから。やはり教養・知識であれ、考える力であれ、How toであれ、それは常に卒業後もブラッシュアップしていかなければいけません。そのためのスターティングポイントを提供することが、学部であり、MBAであれ、教育の役割ではないかと思っています。

そして、この中でKBS的に言うと、一番重要なことが、考える力、つまり「知恵」ということなのでしょう。考える、考え続けるための出発点を与えることが大切なのではないかと思います。

### 知恵・ケースから一般的理解へ

そこでケースの話です。ちなみにここから申し上げる話は私の個人的見解であって、KBSの公式見解ではありません。

ケースは一体、やって何になるのでしょうか。言うまでもなく、あるケースを勉強したとしても、そのケースと同じ状況など絶対ありません。では何が大切かというと、あるケースである結論が出たときに、なぜそうした議論が行われたかを理解することです。このケースではこういう議論だった、別のケースではこういう議論だった、私の実務経験ではこうだった。その三者の相対的な関係、これを理解するのが、その相対的な関係が分かってくると、このケースでなぜこういう議論が成り立ったかという条件が分かってきます。ですから、ケースの議論をするときには、必ずケースとケースの相対的な関係、そして、このケースの議論が成り立つ条件は何なのかを考えていくことが大事なのではないでしょうか。

そういった相対感や条件理解が進むと、やがて一般的な理解がわいてきます。一般的な理解の下で、この場合はこうなのだというのが、おそらくケース教育の理想的な行き着くところではないかと思っています。

では、そういうことがMBAの2年間でできるのかというと、できる人もいるでしょうし、できない人もいます。そういうことかということ、卒業後も頑張れということに尽きるわけです(笑)。

一般的理解のための相対感の醸成は特に大切です。例えば日本のいわゆるグローバル化と言ったときに、最も重要なことは、グローバルな文脈の中で日本の立ち位置を理解することなのでしょう。そういった日本の立ち位置を相対化した中で、国際感覚を持つということがあるでしょう。あるいは、特定の企業で働いているときに、一体なぜ現状が成り立っているのか、現在のやり方が成り立っている条件は何なのか。そういうことを考えることができれば、現状否認、何でもかんでも現状否認すればいいのではありませんが、現状否認の能力も、おそらく身につけていくのではないかと思います。そして、物事の仕組みを理解して、一体何が変わり、何が変わらないのかということを考えていく能力が身に

つくのではないのでしょうか。

こうなりますと、2年間ではおそらく絶対に無理です。2年間での勉強をベースに考え続けることによって、こういう方向に向かっていくのではないかと思っています。

### 五・おわりに

残念ながら、MBAを私が教えることは多分もうないと思いますので、今日のお話は遺言みたいなものです。ただ、私は個人的にはしぶとくて、まだしばらく働くつもりです。実は私は現在63歳です。慶應義塾の定年は65歳ですから、本当はまだ2年あります。でも、65歳では辞めなければいけません。辞めてどうするかといったときに、私には娘が2人いるのですが、2人とも嫁に行ってしまったので、頼みの綱は孫なのですが、孫はまだ2歳半で、いまいち話題が合わないようです(笑)。そのような中でお誘いを頂いて、既に多くの方がご存じかもしれませんが、明治学院大学がこれから70歳までは雇ってくれるということなので、もうしばらく、しぶとく教職・研究職に就いてやっていきたいと思っています。皆さま方はこれが最後ではありませんので、今後ともぜひよろしくお願いしたいと思います。

以上で私の最終講義を終わらせていた

できます。どうもありがとうございました(拍手)。

## 略歴

池尾 恭一（いけおきょういち）  
慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授  
商学博士（慶應義塾大学）  
1950年神奈川県生まれ。1973年  
慶應義塾大学商学部卒業、1975年同  
大学院商学研究科修士課程修了、  
1978年博士課程単位取得退学。関西  
学院大学商学部専任講師、助教授を経て、  
1988年慶應義塾大学大学院経営管理  
研究科助教授、1994年教授となる。  
この間、1981年ペンシルバニア州立  
大学に、1984年ニューヨーク州立大  
学バッファロー校に、1988年ハー  
バード大学にそれぞれ客員研究員として  
留学。2005年10月同研究科委員長兼  
ビジネス・スクール校長に就任  
（2005・2009）。日本消費者行動  
研究会会長（1998・1999）、  
『マーケティング・ジャーナル』誌編集  
委員長（1999）、日本商業学会会  
長（2011）。

## 主な著書

『モダン・マーケティング・リテラシー』、  
生産性出版、2011年。  
『日本型マーケティングの新展開』（共編  
著）、有斐閣、2010年。  
『マーケティング』（共著）、有斐閣、  
2010年。  
『戦略的データマイニング』（共著）、日  
経BP、2008年。  
『日本型マーケティングの革新』、有斐閣、  
1999年。  
『消費者行動とマーケティング戦略』、千  
倉書房、1991年など。

## 1からシリーズ



1からの流通論  
石原武政・竹村正明 (編著)



1からのマーケティング  
(第3版)  
石井淳蔵・廣田章光 (編著)



1からの戦略論  
嶋口充輝・内田和成・  
黒岩健一郎 (編著)



1からの会計  
谷武幸・桜井久勝 (編著)



1からの観光  
高橋一夫・大津正和・  
吉田順一 (編著)



1からのサービス経営  
伊藤宗彦・高室裕史 (編著)



1からの経済学  
中谷武・中村保 (編著)



1からのマーケティング分析  
恩蔵直人・富田健司 (編著)



1からの商品企画  
西川英彦・廣田章光 (編著)



1からの経営学 (第2版)  
加護野忠男・吉村典久  
(編著)



1からのファイナンス  
榊原茂樹・岡田克彦 (編著)



1からのリテール・マネジメント  
清水信年・坂田隆文 (編著)



1からの病院経営  
木村憲洋・的場匡亮・  
川上智子 (編著)



1からの経営史  
宮本又郎・岡部桂史・  
平野恭平 (編著)

## 碩学叢書



マーケティング  
クリエイティブ (1巻)  
石井淳蔵・大西潔 (編著)



病院組織の  
マネジメント  
猶本良夫・水越康介 (編著)



百貨店の  
ビジネスシステム変革  
新井田剛 (著)



国際マーケティング  
小田部正明、K・ヘルセン (著)  
栗木契 (監訳)



メガブランド  
張智利 (著)



[新訳] 事業の定義  
デレク・F・エーベル (著)  
石井淳蔵 (訳)



セールスインタラクション  
田村直樹 (著)



ことばとマーケティング  
松井剛 (著)



新しい公共・  
非営利のマーケティング  
水越 康介・藤田 健 (編著)



企業変革における  
情報システムの  
マネジメント  
依田祐一 (著)



よみがえる商店街  
畢滔滔 (著)

## 碩学舎ビジネス双書



商業・まちづくり口辞苑  
石原武政 (著)



ビジョナリー・  
マーケティング  
栗木契・岩田弘三・  
矢崎和彦 (編著)



旅行業の扉  
高橋一夫 (編著)



コトラー8つの成長戦略  
フィリップ・コトラー/  
ミルトン・コトラー (著)  
嶋口 充輝、竹村 正明 (監訳)



寄り添う力  
石井淳蔵 (著)



グローバル・  
ブランディング  
松浦祥子 (編著)

## SBJ 碩学舎ビジネス・ジャーナル

<http://www.sekigakusha.com/sbj/>



vol.1  
商業を捉える論理  
石原武政・水越康介・西川英彦



vol.2  
「創造的瞬間」とは何か？  
石井淳蔵・水越康介・西川英彦



vol.3  
マーケティングの論理  
嶋口充輝・水越康介・西川英彦



vol.4  
事業の定義復刊の意義  
石井淳蔵



vol.5  
欲望とは何か  
田中洋・水越康介・西川英彦



vol.6  
データをマッサージする  
中西正雄・川上智子・石淵順也



vol.7  
日本の管理会計：  
「数字へのこだわり」とインターラク  
ションが創造性を生み出す  
谷武幸・窪田祐一・廣田章光



vol.8  
碩学アーカイブ 石原武政-1  
石原武政



vol.9  
碩学アーカイブ 石原武政-2  
石原武政



vol.10  
碩学アーカイブ 石原武政-3  
石原武政



vol.11  
日本のコーポレート・  
ガバナンスを問う  
加護野忠男・山田幸三・吉村典久



vol.12  
碩学アーカイブ 石原武政-4  
石原武政



vol.13  
『1からの病院経営』  
刊行にあたって  
木村 憲洋・的場 匡亮・川上 智子



vol.14  
『セールスインタラクション』の  
刊行にあたって  
：営業が生み出す消費欲望とは？  
松井 剛



vol.15  
碩学アーカイブ 石原武政-5  
石原武政



vol.16  
『新しい公共・非営利のマーケティング』  
の刊行にあたって  
水越 康介・藤田 健



vol.17  
第1回碩学舎賞奨励賞受賞作  
「日本企業の多角化と企業価値に  
関するパネルデータ分析」  
池田雄哉



vol.18  
第1回碩学舎賞奨励賞受賞作  
「後発企業のネットワーク戦略  
-北海道におけるワイン・クラスターの  
競争逆転-」  
長村知幸



vol.19  
碩学アーカイブ 石原武政-6  
石原武政



vol.20  
消費者行動研究と戦略論をつなぐ  
和田充夫・新倉貴士・水越 康介



vol.21  
最終講義  
「マーケティングと消費者行動」  
池尾恭一

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.21 (2014年3月31日発行)

## 最終講義「マーケティングと消費者行動」

池尾 恭一(慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 教授)

Online edition : ISSN 2187-0845

### 碩学舎の会員になりませんか？

碩学舎の教員会員ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報をお届けしています。

※教員会員ページにはログインが必要です。教員会員資格は、大学・専門学校の教員および博士課程の大学院生の方に限ります。

株式会社 **碩学舎**  
Sekigakusha

〒101-0052  
東京都千代田区神田小川町2-1 木村ビル10F  
フリーダイヤル 0120-778-079

碩学舎公式サイト

<http://www.sekigakusha.com>

Facebook

<https://www.facebook.com/sekigakusha>