

SBJ

vol. 24

2014年5月12日発行

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

『寄り添う力

：マーケティングをプラグマティズムの視点から

刊行にあたって

石井 淳蔵 (流通科学大学 学長)

『寄り添う力 :マーケティングを プラグマティズムの視点から』 刊行にあたって



石井 淳蔵

流通科学大学 学長

本書では、マーケターが主人公になります。彼あるいは彼女は、日々、自分たちの顧客が必要とするものはなにかを考え、なんとかそれを満たそうと思つていきます。それは、「まだ見ぬ需要を掴む」あるいは「他者の気持ちを掴む」、言い換えると、「未来を掴む (Seize the future)」という課題に他なりません。そのために、未知の領域に挑み、先が見えない苦闘を経験します。しかし、その挑戦の過程は、自身にとつての新しい地平を開く過程でもあります。それは、彼女/彼女の成長にほかなりません。

そうした挑戦するマーケターに一番相応しく、かつ依拠すべき哲学はプラグマティズムのそれではないかと、私は思います。マーケティングにおけるプラグマティズムとは、どのようなものか、そこから具体的にどのような指針や姿勢が導き出されるのか。本書では、そうしたことを、読者の皆さんと一緒に考えようとするものです。

プラグマティズムの哲学…実践は、理論を乗り越え、現実の壁を克服する

本書を脱稿したあと、初秋の頃ですが、研究仲間と隠岐の島の海士町に行きました。当地で展開しているまちづくりの視察が目的です。海士町は、島根県隠岐郡、隠岐諸島の島前三島のひとつ、中

ノ島にあります。大阪伊丹空港から飛行機で行くと1時間足らずで、隠岐の島の空港に到着し、そこから30分ほどフェリーに乗って中の島に着きます。

海士町の人口は、今は25000人くらい。ただ人口は、何十年にわたって減り続けています。最盛期には60000人もいた人口が、21世紀を迎えるころには、4割にまで減ってしまいました。

島の主産業は漁業です。イカやアワビなど良質の海産物が獲れますが、離島ということと条件はよくありません。良質の海産物でも、本土の境港にある市場に持ち込むとき、いったん島で集荷してから運ぶので1日余計に時間がかかります。海産物の値段は、その1日分の鮮度落ちの理由で下がってしまいます。漁業の振興を計るにしても、本土から数十キロ離れた島の漁港という物理的なハンデを解消させることはできません。地元の方に、「島の港に持ち込まず、直接本土の漁港に持ち込んだらどうですか」と素人考えで質問したのですが、「漁船の往復の石油代を賄うことは難しい」と言われました。

産業もそうですが、若い人たちが学ぶ場所も恵まれたものではありません。周囲の3つの島を合わせて、やっと一つの高校があるだけです。生徒は毎朝、各島から船に乗って通ってきます。そんな

土地ですから、もちろん大学はありません。

そうなのです。働く場も学ぶ場も限られているのです。その島から、若者や働き手が流出し、人口が減少するというのも自然の理と思わざるをえません。

産業は振るわず人口流出も収まらずとダブルパンチで、町の財政は当然のようには逼迫しました。2000年には、町は102億円の借金を抱えるまでに至りました。当時の年間予算が40億円足らずです。その借金の大きさがわかると思います。町は、いつ破たんしてもおかしくないところまで追い詰められました。

…現在の町長である山内道雄さんが書かれた『離島発生き残るための10の戦略』（NHK出版、2007年）のなかで、その当時のそんな苦境が述べられています。

しかし、それから10年も経たないのですが、今では島の高校には、都会から高校生が留学に来るようになりました。在学する高校生の半数もの生徒がそうした留学生だと言います。また、イターンやUターンで島にやってくる大学生や社会人も増えました。島のなかで教育事業が立ち上がり、大学や会社の教育・研修も行われるようになりました。

余談ですが、私たち大学の研究仲間がこの島を訪問した理由は、こうして発展

するまちづくりを見てみたいというのが一番でしたが、もう一つ、大学の教育の一環として、この島で生まれた教育事業と、なにか戦略的な連携が組めないかを探るという課題でもありました。

漁業も、改善しました。町の主導権の下、最新技術の冷凍工場が設立されました。獲れた海産物をそのまま買い取り冷凍にして、国内はもちろん海外にも出荷されています。隠岐で育てた隠岐牛も、ブランド牛として育てる施策が的を射て、人気が出てきました。

地域の産品の育成、教育事業の開拓など、わずか数年のうちに、潮目は大きく変わりました。山内道雄町長を先頭に、生き残りをかけた町ぐるみの活動（「実践」）が功を奏し始めたのです。

振り返れば、10年前には、この島には、超えることのできななさそうな「現実」の高い壁が見えていました。また、その壁を打ち破る糸口となる「理論」も見当たりませんでした。そもそも、そんな便利な理論があれば、わが国の離島の町あるいは過疎の町が抱える課題そのものが生まれることもないでしょう。

しかし、です。ここが大事な点ですが、そんな現実の高い壁と見えない解決策（理論）、そんな「現実と理論の隘路」においても、成立する「実践」があったのです。というより、「小さな試

行をあちこちでいろいろと試みるなかで、それが渦になり力となつて、道なき道を切り開いていくそんな実践があった」という言い方が正確かもしれせん。

「実践」とは、小さい試みが渦となつて、道なき道を切り開いていく、そうしたものののだと思います。本書を支える命題は、「実践は、理論を乗り越え、現実の壁を克服する」というプラグマティストからのメッセージですが、この島の皆さんの活躍ぶりを見てみると、そのメッセージがあらためて心強く響きます。

偶有性：マーケティングが生み出す現実 はいつも奇跡的

マーケティングの皆さんが日々試みられているマーケティングという実践も、この町で行われた実践と何も変わるところはありません。マーケティングの実践は、「マーケティング理論の限界を乗り越え、マーケティングの現実の壁を乗り越えます」。

当然のことながら、そうしたマーケティング実践に、あらかじめ用意された答えも正解もありません。みんなで知恵を絞り、衆知を集め、その現場に固有の（しかも暫定的ではない）いろいろな解決策を見出します。どのような策で

あつても、それぞれにあらを立てればこちらが立たずというジレンマを抱え込んでいます。微妙なさじ加減を施しながら、やっと新しい現実が生まれてきます。これがマーケティング実践ではないかと思えます。

皆さんが試みるマーケティング実践が、ある意味思い通りにうまくいったとしましょう。しかしそのときでも、「もし、あのとき、あの力が働かなければ、この現実が生まれてはいなかった」という偶然か幸運かが、きつと働いていたことに気づくのではないのでしょうか。

今ある現実の成り立ちは、すべからくそうしたのだと思います。言い換えると、マーケティング世界において今ある現実とは、いかに思い通りに成り立つたように思えたとしても、決して必然のなかで、成り立つべくして成り立つものではありません。いつも、つねに、なにかしら奇跡的ともいえる偶然（偶然はいつも奇跡なのですが）が引き寄せられて生まれるものだと、私は考えます。

その人と同じ目線に立つ

さて、マーケティングは、いまだ存在しない「未来を掴む」ために、解のない道を歩みます。「それが、そもそもマーケティングの課題なのだ」ということは、ピーター・ドラッカーが何十年前か前に言っ

います。「組織のミッションは、未だ満たされざる社会のニーズを満たすことで顧客を創造することです。そしてその課題は、マーケティング（マーケット）によって果たされます」と。氏の代表作の『マネジメント』にあります。

ここで言う「マーケット」とは、消費財を販売することを課題とする人だけを言うのではありません。もっと一般的に、組織というものが直面する「顧客」を創造する役割を担う責任者を指します。一つの会社を取り上げても、さまざまなマーケットがあります。社長や事業部長はマーケットです。ブランドマネジャーやプロダクトマネジャーやエリアマネジャーも、もちろんそうです。すべて、「その組織の顧客を創造する役割を担う責任者だ」という意味で、マーケットです。同じ伝で言えば、大学の責任者である学長も、大学の学部の責任者である学部長も、病院の院長も、自治体の市長さんも県知事さんも、店舗の店長さんも売り場主任のパートナーさんも、顧客の創造を図るマーケットにほかなりません。

さて、そのマーケットは、最初にも述べたように、未来に向けての挑戦者です。相手となる顧客に「なにが欲しいのか？」を直接聞いても、ちゃんとした答えが返ってくるとは限りません。多くの

顧客は、「そうそう、それが欲しかったのー」と、よく言います。自分で自分が欲しいものが、それほど明確にわかっているわけではないのです。その分だけ、マーケットは、「顧客のニーズ」について、「これでしかない」という自らの強い確信が必要になります。その確信の核となるのは、マーケティング現場のなかで掴んだ「インサイト」にほかなりません。現場発のこのインサイトこそが、未来を掴もうとするマーケットにとって、命の次に大事な宝物になります（石井淳蔵『ビジネスインサイト…創造の知とは何か』岩波新書、2009年）。

その宝物を得るために、なにをおいても、まずマーケティングの現場に赴きます。そして、現場では、なによりも「相手に寄り添う」姿勢が大事です。相手から、なにかしら自身のマーケティングの役に立つ知見を引き出そうというのは、あまりにも前のめりにすぎます。それでは、自分の発想をベースに相手のことを考えることになってしまいます。せっかく現場に出て行っても、現場を見る肝心のメカネが曇っていても、見えるものも見えません。

まずは、「その人と同じ目線に立つ」、「その人のために、自分はなにができるのかを考える」ところからスタートしたいものです。その人に寄り添え

ば、その人とのあいだに、何かしらそれまでとは違った現実が生まれます。自分にとって言えば、気づきが生まれ、自分が見ている世界の地平が広がります。つまり、自分が変わります。「人に寄り添い、自分が変わる」ことが、マーケットの第1の仕事といっても過言ではありません。「他のだれでもない私が、私固有の現場で気づいたこの気づき」、これがマーケットの宝物になるのです。

「人に寄り添う」。学ばずとも、自然とそうする力をもった人はいます。しかし、自分を顧みて言うとき、なかなかそうはいきません。長いあいだ学者生活を続けてきたせいか、当事者というより傍観者の立場に立ってしまいがちです。現場を俯瞰する高みに、つい立とうとします。そんなことを感じながら、「『寄り添う』には、能力や修練が必要なのだ」と思い至りました。本書のいくつかあるキーワードから「寄り添う『力』」を本書の題名にしたのは、そうした気持ちからです。

現場に寄り添い、気づき（インサイトの）を得る。それがマーケットの最初の課題になります。しかし、それでマーケットの仕事が終わるわけではありません。まだ、道半ばです。

「自分が変わり、相手が変わる」自由闊達なコミュニケーション

優れた気づき（インサイト）を手に入れたら、そのインサイトが、水が高いところから低いところに流れるように、周囲の人々に自然に伝わって波及していくというものではありません。このインサイトをめぐって、周囲とインサイトの関係を創り出していくことが、なにもまして重要です。

が、しかし、すべての当事者のあいだでインサイトの関係が自然に生まれていくことは、まずもってありえないと考えた方がよさそうです。どこかに必ず、「ウィン・アンウィンの関係」が潜みます。「利（あるいは理）」では納得しても、「あいつがやるということ自体が気に入らない」と「情」では納得できない、そんなこともあるかもしれません。そんなこんなで、正しいこと良きことが自然に伝わっていくことはありえません。

水が高いから低きに流れるように話は伝わらないとしたら、周囲の人々と、そのときどきで心の琴線に触れるコミュニケーションが大事になります。その種のコミュニケーションは、あらかじめ用意されたものというより、その場において生まれる、いわば創造的な性格を持つものではないかと思えます。対話してい

るなかで、些末なエピソードだと思つて

いたものがそのインサイトを伝えるためのメインのメッセージになったり、思いもしない人から思いもしない反応があつて、局面が大きく変わったり、…。

こうした想定外のことが起こるといふのは、現場のもつ自然のダイナミクスです。そうした変化を臨機応変に取り込み発展させていく、これが、マーケターのもう一つの大事な課題です。

言うまでもありませんが、インサイトは普遍（不変）のものではありません。

一般的に言つて、不変の観念がまず存在して、それが不変のまま普及していくという考えは、あまり実用的とは思えない考えです。どんなに完璧に見える観念でも、異なる現場を普及するにつれて変容します。仏教やキリスト教や儒教のような厳格な観念でも、地を変えるごとにその性格を変えていきます。

「普遍の観念を伝える」という堅い姿勢を貫いては、周囲から創造的な力を引き出すことはできません。「観念は（そしてその観念を主唱する自分も）、それが引き起こすコミュニケーションの渦のなかで、より豊かなかつ強靱なそれへと変容する」という可能性があることを自覚しておくことが大事です。そうであつて初めて、周囲の人々から思う以上のエネルギーを引っ張り出すことができ

ます。

こういうとみなさんを誤解させるかもしれないですが、マーケターとしては、自身のインサイトや理論がそのまま真正直に伝わっていくこともうれしいことですが、それらを足がかりにして思わぬ大きい渦が巻き起こることもうれしいことなのでは、と思います。

マーケターにとつては、「自分が変わり、相手が変わる」という自由闊達なコミュニケーションを周囲と交わすことが重要です。コミュニケーションを交わし互に理解し合うごとに、仲間が増えていきます。それが、マーケティングの成功につながります。そう考えると、熟練のマーケターとは、卓越し確固とした信念の持ち主というより、「新しい渦が誕生したことを喜ぶ」、そして「自分自身がいつか変わることを知っている」プラグマティストではないかと思えます。自身の掴んだインサイトを足掛かりにして、周囲の人と大きい渦に育てていく、いわばコミュニケーションづくりがマーケターの第2の課題になります。

自分が変わり相手が変わる中で成長する

未来を掴むマーケターの実践は、現代とくに必要とされています。これまでのビジネス界では、どちらかというところ、業界志向、コスト志向、競争志向が強調さ

れてきました。

業界でどのように生き残るか、コストをどれだけ下げることができるか、競争相手に伍して戦うにはどうすればよいか、…。いずれも、業界とか、コストとか、競争相手とか、「適応すべき確固とした対象」があつて、その対象への適応策という性格を色濃くもちます。

経済全体が成長しているときには、土壌も肥沃ですので、この「適応の論理」でも生き残ることができます。しかし、限られた需要を取り合う成熟経済の世界にあつては、その論理では、限界が見えてきます。血の海での戦いに突入することになりかねません。そのとき、目に見える現実と身を合わせるのではなく、新しい現実を創り出すことが重要になります。未来を掴むマーケター、自由闊達なコミュニケーションを組織するマーケターは、まさにその課題を果たすマーケターになります。

このような実用的な理由も大事ですが、私はそれ以上に、未来を掴もうとするマーケターは、その過程でみずから成長させることができるという点を評価したいと思えます。未来を掴むために現場に赴き、相手に寄り添い、創造的なコミュニケーションを活性化させていく。そうした実践のなかで、マーケターは自分自身を変容させていきます。人が成長

するとは、新しい自分を創造していくことにほかなりません。自身が変わる中で、新しく生まれた自分は、それまでの自分に比べ、より多くの人々の気持ちを理解し、物事をより広い視野からより深く考える力がついています。自分が変わること、イコール成長することです。まさに、未来を掴もうとする実践を通じて人は成長するのです。

著者略歴

石井 淳蔵（いしいじゅんぞう）

1970年 神戸大学経営学部卒業

1975年

神戸大学大学院経営学研究科修士

その後、同志社大学商学部専任講師、助教授、教授。

神戸大学大学院経営学研究科教授を経て、

2008年

流通科学大学商学部教授、同大学学長、現在に至る。商学博士（神戸大学）。日本マーケティング学会会長。

主要著書

『営業をマネジメントする』岩波現代文庫、2012年。

『マーケティング思考の可能性』岩波書店、2012年。

『マーケティングを学ぶ』ちくま新書、2010年。

『ビジネスインサイト』岩波新書、2009年。

『マーケティングの神話』岩波現代文庫、2004年。

『ブランド 価値の創造』岩波新書、1999年。

『商人家族と市場社会』有斐閣、1996年。

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」とインターアクション
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キング戦略
-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



vol.22
1からの経営学部
伊藤貴晃・岸本のぞみ・久野恵理子
(法政大学経営学部西川英彦ゼミ
チームローニーズ)



vol.23
『よみがえる商店街
：アメリカ・サンフランシスコ市の経験』
刊行にあたって
畢 滔滔



vol.24
『寄り添う力
：マーケティングをプラグマティズムの視点から』
刊行にあたって
石井 淳蔵

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.24 (2014年5月12日発行)

『寄り添う力：マーケティングをプラグマティズムの視点から』 刊行にあたって

石井 淳蔵(流通科学大学 学長)

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>