

SBJ

vol.3

2012年2月8日発行

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

対談

「マーケティングの論理」

嶋口 充輝 (法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授)

水越 康介 (首都大学東京大学院 社会科学研究科 准教授)

西川 英彦 (法政大学 経営学部 教授)

マーケティングの論理



インタビュアー

嶋口 充輝

法政大学大学院
イノベーション・マネジメント研究科 教授

水越 康介

首都大学東京大学院
社会科学部 准教授

西川 英彦

法政大学 経営学部 教授

博士論文と流通研究

水越 どこから何うのがいいかわかりませ

んが、今回の対談に合わせて、嶋口先生が
これまで公刊されてきた書籍をまとめてみ
ました。最初の本が1984年で、『戦略
的マーケティングの論理』ですね。それか
らいくつかありますが、1994年に『顧
客満足型マーケティングの構図』、
1997年に『柔らかなマーケティングの
論理』を経て、2004年には『仕組み革
新の時代』と『顧客ロイヤルティの時代』
が編著で公刊されています。ざっくりみる
と、10年スパンという印象を持ちました。

嶋口 そうですか。全然気がついていませ
んでした。『戦略的マーケティングの論
理』という最初に書いた本が、1984年
ですか。中身は1970年代の終わりごろ
にはできていたと記憶しています。

水越 そうなのですか。ということは、海
外に留学されていた際にまとまっていたと
いうことでしょうか。

嶋口 ほとんどそうですね。当時、僕はア
メリカに留学していて、向こうで博士課程
をやっていました。

水越 ミシガンですね。博士論文の内容を
まとめられたということですか。

嶋口 いや、そうではないです。僕の博士
論文は、最終的にはマーケティング・チャ
ネルでした。もつというのと、もともと留学
先では、僕の指導教授はウィリアム・レイ

★1 『戦略的マーケティングの論理』、誠文堂新光社、1984年。当時アメリカで発展しつつあった戦略的マーケティングの考え方をもとに、ソーシャルマーケティングまでを射程に収めて企画されたマーケティング論。

★2 『顧客満足型マーケティングの構図』、有斐閣、1994年。関係性マーケティングの理論枠組みをもとに、顧客満足を実現するためのマーケティング論を模索。

★3 『柔らかなマーケティングの論理』、ダイヤモンド社、1997年。日本企業のマーケティング活動を手掛かりに、アメリカ型とは異なる柔らかなマーケティングの可能性を提示。

★4 『仕組み革新の時代』、有斐閣、2004年。ビジネスの仕組みに注目し、顧客満足をベースにしたマーケティングとイノベーションの融合を模索。

★5 『顧客ロイヤルティの時代』、嶋口充輝・内田和成編、同文館出版、2004年。顧客ロイヤルティ向上をめざすフレイムワークを構築し、リレーションシップ・マーケティングの可能性を問う。

★6 William Lazer、アメリカのマーケティング研究者。AMA元会長。

ザーという、当時のアメリカマーケティング学会の会長でした。彼からは、「ソーシャルマーケティングをやれ」と言われていた。レイザーはもともとマネジリアルマーケティング（経営的マーケティング）の第一人者でもあったのですが、ソーシャルマーケティングの提唱者の一人なのです。ケリーといっしょに研究していて、弟子たちにはみんなに言っていました。

水越 そこでチャネルの研究をされるわけですか。
嶋口 僕としては、アメリカでソーシャルマーケティングをやっても、たくさんやっている人がいるし、自分の独自性も生かせそうにない。どの分野がいいかと考えると、当時、アメリカでは日本に対して非常に関心が高まっていた。その中で、日本というのはこんなに高度成長をしたのだけでも、流通だけが相変わらず分からないというわけです。アルカイックという言い方を確かしていたころでした。そういう話があった、よく流通の質問を受けていた。であれば、アメリカで、日本人として自分が生かせるそういう内容がいいのではないかと思った。

西川 そこでチャネルの博士論文を書かれた。それが、『Marketing Channels in Japan』だね。

嶋口 そうですね。イン・ジャパンです。これが実質的には処女作になります。幸い

なことに優秀博士論文として評価してもらい、米国で出版してもらえたのです。

西川 それが1978年ですね。この本は日本語化されなかったのですか。

嶋口 日本語版はないです。これは全米の博士論文の中から面白そうなものを選んで、年間10冊位書籍化されるということでした。さすがにもう絶版になってしまっていると思いますが。

水越 当初は、では流通研究者という位置づけだったのですか。

嶋口 そうですね。その関係で、レイザー先生と一緒に論文を書いたりしましたし、前にニューヨーク大学にいたローゼンバークとも、一緒に『コロンビア・ジャーナル・オブ・ワールド・ビジネス』に投稿もしました。それから、ヨーロッパでも招待されて講演しました。

★10 小田部さんと初めて会ったのもそれが縁でした。小田部さんは、ミシガン・ステート・ユニバーシティの僕の後輩になりました。直接には一緒ではなく、僕が博士課程を終わって、だいぶ経ってから小田部さんが入った。ただ、彼は僕の論文を読んでくれていたらしい。

★11 その後、小田部さんとツインコタさんが、ハワイで、AMA（アメリカマーケティング協会）による日米流通シンポジウムのチェアをやることになった。その時に小田部さんから連絡が来たわけです。そこで、

日本の流通の講演をしたりしました。

『戦略的マーケティングの論理』に向けて

水越 チャネルの研究をしながら、同時にそのころ戦略的マーケティングもしていたということでしょうか。

嶋口 ええ。向こうでは、博士論文を書く前に総合試験があります。総合試験では、大体3分野、セオリー、ヒストリー、それから戦略について、相当長い、10時間近い筆記試験をやらなければいけない。これが一番タフなところです。総合試験の準備のために、みんな、博士課程の中でいろいろ勉強しながら、自分なりのフレームワークを作っていく。
水越 なるほど、そこでの内容が生かされたということですか。

★7 Eugene J. Kelley: アメリカのマーケティング研究者。ウィリアム・レイザーとともにソーシャル・マーケティングを展開。

★8 Shimaguchi, Mitsuaki, and William Lazer (1979). "Japanese Distribution Channels: Invisible Barriers to Market Entry." *MSU Business Topics*, 17 (Winter), 49-62.

★9 Shimaguchi, Mitsuaki and Larry J. Rosenberg (1979). "Demystifying Japanese Distribution." *Columbia Journal of World Business*, 14 (Spring), 32-41.

★10 小田部正明。アメリカのマーケティング研究者。日本語訳の著書に『国際マーケティング』（栗木契監訳、碩学舎、2010年）がある。

★11 Michael Czinkota: アメリカのマーケティング研究者。『国際マーケティング』は小田部との共著である。



嶋口 充輝 Mitsuaki Shimaguchi

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授、慶應義塾大学名誉教授、社団法人日本マーケティング協会理事長
慶應義塾大学経済学部卒業。慶應義塾大学大学院修士・博士課程修了（経営学博士）。ミシガン州立大学大学院修士・博士課程修了（Ph.D）。ルーベン大学（ベルギー）、モスクワ大学（ロシア）、早稲田大学など、ビジネススクール客員教授を歴任。
著書に、『ビューティフル・カンパニー』ソフトバンク・クリエイティブ、『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣、など。

嶋口 どういう試験問題が出てくるか分からないから、網羅的に準備する必要がある。数冊ぐらいのノートを作ることになるわけです。このノートがありましたので、日本に帰って、たまたまこの手のシリーズを出すという話があったときに、戦略的マーケティングで書くことになりました。それが1984年だったということですね。

水越 日本では、慶應に戻られてビジネススクールを担当されます。その関係もあったのでしょうか。

嶋口 確かに、ビジネススクールでは流通の話よりも戦略の方がよかったと思います。あまり流通業の人たちは多くなかったですし、メーカーのチャネル問題があったにしても、やはりマーケティング戦略の問題や経営的な問題に関心が高かった。

それから、もう1つ、本の前書きのところを書いてきたような気がしますが、日本に帰ってきて気がついたのは、1970年代頃はあまり経営的マーケティングからの戦略発想は少なかつたということです。何となくよくいわれる勘と度胸でうんぬんという、そんなニュアンスでした。ビジネススクールの中で、いろいろケースディスカッションをやったり、あるいは講義をしていても、もうちょっと論理的な戦略を身につけていくといいのではないかという感覚があった。

水越 かなり評価され、増版されたと思います。20刷ぐらいはされていますね。

嶋口 25刷位だったと思います。でも、出版社であった誠文堂新光社は、その後、倒産してしまいました。それで、もう中身もだいぶ古くなりつつあるからということ、1回、全部書き直そうと思っていました。ただ、その後忙しくなっていました。

他の出版社から、今でも「あれはどうしたでしょう」とか「復刻版を」と言われています。しかし、そのままでは駄目だと言っています。

需要対応、競争対応、流通対応、社会対応

嶋口 あの本では、どちらかというところ4Pを中心にしたマーケティング・マネジメントではなくて、もう少し戦略的な話をしたかった。当時、戦略的マーケティングという考え方が、アメリカあたりでもいろいろ出てきたころでした。僕は、講義はともかく、書籍や論文ではほとんど4P論をやったことがないのですよね。

水越 なるほど。この本を読んで、今だからなのかもしれないですが、すごく印象的だったのは、ソーシャルマーケティングの話が戦略に入ってくるというところでした。

嶋口 ああ、そうですね。さっきいったとおり、ソーシャルマーケティングは、僕の

恩師のウィリアム・レイザーがアメリカで提唱して、その下で相当調べたせいです。

ソーシャルマーケティングの資料をたくさん持っていた。普通だったら、戦略的マーケティングにあまりソーシャルマーケティングは入れないのだと思います。

西川 しかし、環境に対応するという点では、ソーシャルは戦略的な問題ですよね。

嶋口 そうですね。顧客や需要に対応することも必要だし、競争に対応することも必要だし、流通対応も必要だけれども、やはり社会対応が必要です。いずれも、マーケティングにとって重要なアンコントロールなところですね。これらに対して、創造的な適応をというロジックで書いたのがこの本でした。

西川 今でも、十分に通用する視点だと思います。

嶋口 確かに考えてみると、今でも授業は、基本的にはそのフレームワークを使ってやっています。僕は法政で市場戦略論という授業を持って、それから今は黒岩君に代わりましたが、早稲田でも内田君に頼まれて市場競争戦略の授業をやっています。基本的には、最初に、いわゆる経営的なマーケティングの考え方を示して、そして、需要対応、競争対応、流通対応、社会対応、あとは統合戦略ということでコースをつくっています。

よくいわれるけれども、あの頃にいろいろ

★12 黒岩健一郎。武蔵大学経済学部准教授。嶋口との共著に『マーケティング優良企業の条件』（2008年、日本経済新聞社）がある。

★13 内田和成。早稲田大学商学術院教授。嶋口との共著に『顧客ロイヤルティの時代』（前述）がある。

考えたことが、今もずっと自分の頭の中にあると思います。誰しもきつとそうなのは、ないでしょうか。

ミシガン時代

嶋口 留学先のミシガン・ステート・ユニバーシティには、当時、マーケティングのそうそうたる先生方がいました。僕の恩師の村田昭治先生が「マーケティングの研究なら、ミシガン・ステートへ行け」といったわけです。

まずはマネジリアルマーケティングとソーシャルマーケティングのリーダー、ウィリアム・レイザーがいました。それから、僕が行った時にはベン・ステートに移ってしまっただけでしたが、ケリーもいました。当時の代表的なマーケティングのテキストを書いたスターとテイラーもいました。また、MBAの最初の授業は『ベーシック・マーケティング』を書いた、ジェローム・マッカーシーでした。だから、ここで彼の4P論を学んだわけですが、これはやはり学部でやるものかなという印象がありました。

水越 マッカーシーというと、僕のなかではもはや本の中という人のイメージですが、当時はまさに教鞭をとっていたんですね。

嶋口 そのマッカーシー自身も、MBAの

際には、彼のテキストは参考程度にしていた。そのときはコトラーのテキストを使いましたね。マッカーシーが、コトラーのことを「あのヤングマンはよく勉強をしている」と言っていたことを印象深く覚えています。コトラーの本も、版を重ねるごとにいろいろなテーマが追加されていきますが、基本は4P論をベースにして、マーケティング・マネジメント論を書いている本ですね。

水越 今から見れば、世代交代の時期だったということでしょうか。

嶋口 そうかもしれません。MBAを終え、一度、慶應に戻って助手になり、博士課程に入った時も主専攻はマーケティングでしたが、マイナー（副専攻）ではロジスティクス・セオリーとコミュニケーション・セオリーを取りました。当時、ミシガン・ステートはロジスティクスのパイオニア校でした。小田部さんは確か当時はロジスティクスが主専攻だったと思います。

水越 有名な方がやはりいらしたのでしょか。

嶋口 よくご存じの科学方法論のシエルビー・ハントがいました。彼は、昔はロジスティクスをやっていたのです。それから、パワーソックスだとか、ラロンデがいました。ラロンデは、シエルビー・ハントの先生だった。また、スマイキーやモツスマンという経済学的アプローチの先生もい

た。このスマイキーが、僕のロジスティクス・セオリーの指導教授でした。それから、小売研究のホランダールは知っているでしょうか？

水越 流通研究や歴史研究で読みました。

嶋口 彼もいた。僕は、もう一つの副専攻のコミュニケーション・セオリーでは、ディフュージョン（伝播理論）をとりました。エベレット・ロジャースが指導教授になってくれました。

西川 それはすごいですね。僕たちがテキスト上で名前だけ知っている方ばかりです。



★14 村田昭治。慶應義塾大学名誉教授。日本のマーケティング研究の基礎を築く。

★15 T.A. Stand&D.A. Taylor (1965) Managerial Introduction to Marketing, Prentice Hall.

★16 Jerome McCarthy (アメリカのマーケティング研究者。『Basic Marketing』(Irwin, Inc. 1960年)における4Pの提唱で知られる)。

★17 Philip Kotler (アメリカのマーケティング研究者。今日のマーケティング・マネジメント論を構築)。

★18 Shelby D.Hunt (アメリカのマーケティング研究者。方法論研究、関係性マーケティングで特に知られる)。

★19 Robert Dowersox (アメリカのマーケティング研究者)。

★20 Bernard J. LaLonde (アメリカのマーケティング研究者)。

★21 Edward W. Smykay (アメリカにおけるマーケティング研究者)。

★22 Frank H. Mossman (アメリカにおけるマーケティング研究者)。

★23 Stanley C. Hollander (アメリカにおけるマーケティング研究者。小売研究、歴史研究で知られる)。

★24 Everett M. Rogers (イノベーションの普及理論がよく知られている)。

嶋口 レイザー、スマイケー、エベレー

ト・ロジャースという3人が先生になってくれたわけです。ロジャースは僕が最後の学生だったかもしれません。その後スタンフォードに行ってしまったから。

水越 本場にそうそうたる方々が当時ミシガンにいて、そこで学ばれたわけですね。ハントといえば、科学哲学系でポール・ア

ンダーソンも同期だったと聞きました。

嶋口 私と一緒に博士号を取りました。マーケティング理論の方法について、僕たちが最近書いた『マーケティング科学の

法論』はその影響がありますね。このあたりは水越さん詳しいかもしれませんが。もともと、ウィリアム・レイザーの博士課程の授業も、ヒストリー・オブ・マーケティング・セオリーでした。中身は理論史

です。だから、レイザーの授業では、もうA.W.シヨウから始まって、一通り読まされた。そういうこともあり、幾らか、そういう分野をやる機会があったのです。

日本の流通研究の影響

嶋口 少し話が前後してしまいましたが、戦略的マーケティングについては、アメリカで、朝から晩まで図書館にこもって、いろいろな文献を読み続けた中でノートを作っておいた。考えてみれば、その頃に一番勉強したので、今も基本フレームワーク

になっていると思います。

西川 今の話聞いて、『戦略的マーケティングの論理』の参考文献が、ほとんど海外しかない理由がわかりました。

嶋口 そうですね。確かに、ロジックを語ろうとしたら日本のものも悪くないけれども、アメリカの本の方が分かりやすかったです。

西川 『戦略的マーケティングの論理』の

6章はいわゆる流通の話だと思うのですが、ここも日本の文献は少ないですね。

嶋口 そうですか。意識したわけではありません。僕には日本に2人の恩師がいます。先ほどの村田先生がその一人ですが、もう一人の片岡一郎先生は流通に非常に

関心を持っていた。片岡先生がいうわけです。「君、日本の流通を知ろうと思ったら、医薬品業界とアパレル業界とトイレタリー業界、このあたりが分かれば、日本の流通もマーケティングも含めてだいたい分かるよ」と。

水越 確かに難しそうな領域です。特に医薬は制度も絡んで複雑そうですね。

嶋口 非常に印象的だったのは、医薬品業界の方が、「嶋口先生、『置き忘れ』って分かりますか」というわけです。何ですかと聞いたら、業界の競争が激しい中で慣習的に行われてきたおまけの方法だというわけです。

水越 おまけとして何かを置き忘れていく

ということですか。

嶋口 もともとは、添付制度などといわれていました。添付というのは、例えば、1つ売るために2つおまけをあげるわけです。そうすると、お医者さんの方では、それを患者に投与して、全部保険でお金として払ってもらえる。1つしか買っていないのに、3つ全部もらえるわけです。

当然、これは問題がある。国の税金を使って薬を補助しているわけです。好ましくない。そこで添付は禁止しようと、当時の厚生省がいろいろ規制をしようとしたそうです。しかし、医薬品メーカーからすれば、規制されてしまうと手足が縛られてしまうことになる。そこで、業界が「自主規制します」ということで、添付禁止にしたわけです。ところが、実際、どうなったかというところ、公な形での添付はなくなっただけでも、「置き忘れ」という方法が生まれた。

西川 なるほど。置き忘れてしまったら、これは仕方がない。しかし、添付ではありませんということですね。実態はほとんど変わらないという。

嶋口 今はないと思いますが、複雑な話です。そういうことを理解しないと、日本の流通は捉えられない。

★25 Paul F. Anderson アメリカにおけるマーケティング研究者。方法論研究で知られる。

★26 嶋口充輝監修、川又啓子・黒岩健一郎・余田拓郎編著（2009年）『マーケティング科学の方法論』白桃書房。

★27 Arch W. Shaw マーケティング（流通）研究勃興期の研究者。

★28 片岡一郎。慶應義塾大学名誉教授。日本のマーケティング研究の基礎を築く。

恩師の授業スタイル

嶋口 先ほど日本の恩師の話をしました
が、そういえば2人とも話がすごくう
まい。村田先生と片岡先生ですが、しかし、
2人は全く違うやり方なのですよ。

水越 違うやり方ですが、2人とも話がう
まかったということですか。

嶋口 僕らがまだ大学院の頃、どうしたら
話がうまくなるのかと2人に聞いたことが
あります。全く違う説明でした。片岡先生
は、話の論理を重視し、どちらかとい
うと、同じ話を繰り返し繰り返しやれとい
うわけです。そうすると自信が持てるし、安
定感が出るし、アドリブが利くようにな
る。あとは、幾らでも追加していけばい
い。

水越 なるほど。地道な訓練が大事とい
うことでしょうか。

嶋口 村田先生はどうか。聞き手は石だと
思って、状況適応的にぼーんと思いついた
ことをどんどんしゃべっていけと（笑）。村
田先生はどちらかというと言葉で思考する
天才的な人なのです。「わたくしは」と切
り出して、ほんとと独特の魅力的な声でしゃ
べるわけです。「何々は」とか「えー」と
か「あー」とか言っただけ目だという。

西川 それは天才的ですか。

嶋口 学部でそういう話を初めに聞いた人
は、みんな、魅了されてしまう。そこで、
村田先生のしゃべり方のまねをするので

よ。でも、まねをしているだけで、本当は
全然できない。

片岡先生の方法は少しづつ努力していけば
何とかなねができる。まずは、片岡先生の
まねをしながらさらに努力して、もし余裕
がきたら、村田先生のしゃべりかたをす
ればいい。逆にすると、まったくうまくな
らない。

西川 学ぶ段階があるということですね。

嶋口 授業の仕方でも全然違いました。片岡
先生は、一年の授業をやって、一つの本の
一章も終わらない。一回数時間で半ペー
ジぐらいいか進まないわけです。もともと経
済史の先生でしたから、この言葉の意味は
何だろうか、この命題は実務ではどうなっ
ているのだろうか、とか、細かく議論しま
した。「これは正確にはどういう意味なん
だ」という問いに、「要するに・・・」なん
て答えると「要するにとはどういうこと
だ、しっかりと説明しろ」というわけで
す。村田先生は全く逆で、1回に1冊読め
という感じでしたね。目次をみて、一気に
全体像をつかむ。

西川 村田先生はアメリカ的ですか。

嶋口 そうですね、留学中はそういった形
でとにかく読まないといけませんでしたの
で。

西川 その留学先の先生方もとてもいい
方だったわけですね。

嶋口 もちろんです。アメリカのレイザー

先生もすごくかわいがってくれましたね。

僕は、卒業後にアワード（Honorary
Alumni Award）ということでも賞をもらっ
たのです。そのさい、レイザー先生はフロ
リダからミシガンへ戻ってきて、いろいろ
と上に働きかけをしてくれたそうです。授
賞式の際にも、わざわざフロリダから家族
で駆け付けてくれて、お祝いをしてくれ
た。アメリカ人でも普通はそんなことはし
ない。

水越 それはありがたいことですね。人間
関係の大事さといえますか。

嶋口 僕が昔言われたのは、学校の教師
で、ある程度自分のポジションを築くため
には、自分の能力や力だけでは足りない。
それは3分の1ぐらいで、もう3分の1
は、所属している学校の力。そのおかげで
仕事をもらったり、研究の成果も発表でき
る。それから残りの3分の1は、指導教授
との関係だというわけです。

水越 そうですね。特に人同士のつながり
は大事だと思います。

嶋口 改めて見ると、僕には自分の力とい
うのは本当に3分の1もないですが、やは
りいい先生に巡り会えた。それから、いい
学校で職を得られたというのは非常にあり
がたかったと思います。

当時の日本商業学会の記憶

西川 日本に戻られて、当時の状況はどうでしたか。

嶋口 当時、僕は田島先生の書いた日本の

流通の話が非常に分かりやすかったですね。^{★30}風呂先生や荒川先生たちも流通のことを詳しく書いていたけれども、極めて理論的でしたでしょう。考えてみれば、昔は、何かあまり具体例を挙げてはいけないという、抽象理論だけでやらなければいけないという雰囲気があった。

水越 確かにそうですね。今でもあるかも知れませんが。

嶋口 覚えているのは、^{★32}オルダーソンの考え方をベースにした荒川先生の論文です。当時、私は経済学部だったので、マーケティング研究は理論からやるのが楽だろうと思ひ、これが一番理論的だといわれたので、そうかと思つて読みました。しかし難しい。それがきっかけで、オルダーソンの英文を輪読しようということになり、仲間と一緒に輪読したりしましたが、論文というのは、荒川先生流に書くのだと思つていました。

水越 アメリカではそういう形は主流ではなかったのですか。

嶋口 どうでしょう。少なくとも、いずれも非常に優れていたとは思ふのだけれども、アメリカの人に説明しようとするとき、とても難しいところがあった。

水越 アメリカと日本では、ずいぶん研究に違いがあったということでしょうか。

嶋口 慶應の助教授になったころ、専修大学で開かれた商業学会に初めていきました。片岡先生に連れていってもらった。

「君、教師になったから、学会に入りなさい」というわけですが、あまり学会に関心がなかったもので、よくわからない。とりあえず、一番後ろの方で、片岡先生と、それからたしか^{★33}小林太郎先生がおられて、3人で聞いていました。

どこかの先生が発表していて、うろ覚えですが、例えばコカコーラがどうしたこうした、という話をしていたわけです。すると、一番前にいた関西の先生がぱっと手を挙げて、「君、ここは学会だぞ。何がコカコーラだ」と一喝した（笑。「学会で会社の名前なんか出すな」と怒っているのですよ。

西川 今から考えるとすごい状況ですね。

水越 具体例や、例えばこの会社では、といえない時代があったのですね。

嶋口^{★34} 和田充夫君がだいぶ後になってからですが、アメリカから帰ってきて、慶應ビジネススクールの教師になったとき、論文を書いたので見てくれというわけです。非常に分かりやすく、具体例も踏まえて易しく書かれていました。そこで、「おまえ、これは分かりやす過ぎる。先輩教授の教えによれば、日本の学者論文はこれじゃ駄目

だ」と冗談ながらいった記憶があります。和田君は、今もその話をします。

「戦略」とその言葉

嶋口 昔は、「戦略」なんて言葉も学会ではあまり使つてはいけなかったようです。

西川 「戦略」もですか。

嶋口 『戦略的マーケティングの論理』にしても、これは学会向けの学術書ではなくて、ビジネスマンに向けてというようなつもりが結構あったかもしれません。

西川 そうなのですか。ビジネスマン向けにしては、ちょっと難しい感じもします。

嶋口 微妙なところはありますね。この本を書いて、結構いろいろな人が読んでくれて、いろいろ質問を受けました。もうちょっと分かりやすくしなければいけないと思ひ、その後、日経出版から^{★35}『統合マーケティング』を書きました。『統合マーケティング』は、もっと事例をふんだんに入れた。

西川 『戦略的マーケティングの論理』にも面白い事例が含まれていますね。例えば^{★36}「ある日の午後の喫茶店風景」だとか。

嶋口 そうですね。やはり、僕は研究者向けに何かを書くという思考は強くなかったと思ひます。若かったせいもあって、堅く書いてはいるけれども。その後もあまり、研究書として書いたつもりはないですね。

★29 田島義博。学習院大学名誉教授。マーケティング論、特に流通論研究の基礎を築く。

★30 風呂勉。神戸商科大学名誉教授。日本のマーケティング研究の基礎を築く。

★31 荒川祐吉。神戸大学名誉教授。日本のマーケティング研究の基礎を築く。

★32 Wroe Alderson マーケティング（流通）研究勃興期の研究者。システムズアプローチを採用したことや、品揃え物概念の提唱でよく知られている。

★33 小林太郎。早稲田大学名誉教授。

★34 和田充夫。関西学院大学商学部教授。慶應義塾大学名誉教授。近年の著書に『地域ブランド・マネジメント』（和田充夫他、有斐閣、2009年）がある。

★35 『統合マーケティング』日本経済新聞社、1986年。変化の速い市場に対応するためのマーケティング戦略論。

★36 「ある日の午後の喫茶店風景」。マーケティングマネジメントを議論するためのケース。『戦略的マーケティングの論理』に所収されている。

西川 当時なので、ということだと思えます。改めて読み直してみたのですが、ケースの辺などを含めて、まるで講義のようなストーリー構成だと思いました。

嶋口 そうですか。そこまで意識していたわけではありません。

西川 さきほどの「ある日の午後の喫茶店風景」もそうですし、それから片岡物産の事例もあったと思います。それなどは、まさにケースメソッドです。KBS（慶應義塾大学ビジネススクール）の授業のような中身でした。

嶋口 それはそうですね。今でも使っていますから。片岡物産のケースは、あちこちで使ってくれています。この間、KBSの井上君³⁸から連絡が来て、「これ、英文に訳しているんですか」と言ってくれました。

水越 繰り返しになりますが、海外でも、やはりこういった形の研究書はなかったのですか。

嶋口 研究ではないね。研究というのはあくまで論文でしょう？

西川 書籍ではあったのですか。ハーバードなどの本は、それを研究書と言っているかどうかは別にしても、割とケースと理論とセットになっていると思います。

嶋口 そうですね。テキストブックとの区別がよくわかりませんが、エピソードですか、例えば、といった示し方はすると思います。アメリカは、実際の問題をどう

やって理論で切るかという問題が常に意識されている。

昔、僕が一番戸惑ったのは、アメリカの試験問題でした。僕はもともと経済学部でしたが、経済学の授業はすごく楽なのです

よ。非常に分かりやすい。ところが、試験は難しい。ビジネススクールの日本学生は落とした人が多かったと思います。なぜかと言うと、「アメリカで大統領がこういう政策を取った。この政策の影響について、理論的に説明しなさい」というわけです。

水越 なるほど、理論を知っているだけでは答えられない。

嶋口 そうですね。政策そのものをよく知らないでしょう？その上に、理論的説明をしろというわけです。日本だったら、テキストに書いてあることをそのまま、解答しなさいというのが多いと思います。

西川 そういう意味では、やはりアメリカの方が理論と事例といえますか現実の関係が密接かもしれないですね。

学会での思い出

嶋口³⁹ 石井さんなどと一緒に研究するようになってから、日本の研究や学会のイメージが変わったかもしれません。僕は、特に関西の先生方は、理論中心の研究しかやらないと思っていた。

けれども、石井さんと付き合ってみたら、

非常に柔らかいではないですか。他にも付き合ってみると、関西の人たちはみんな、書くものは堅いけれども、話をしていると柔らかい話をする。具体的な会社もよく調べている。

先の方法論ではないですが、マーケティングや商業というのは、もともとサイエンスとしてはちょっと遅れている分野でしょう？だから、何か背伸びをしていたのかも

水越 それは1980年代前半の頃ですか。

嶋口 いや、もうちょっと前か。1970年代頃かもしれない。

西川 そこから、どうして今日的な研究や学会に転換していくのですかね？何かきっかけはあったのでしょうか。

嶋口 やはりアメリカの影響でしょうね。アメリカはほとんど具体例を出すでしょう。テキストブックだといえそうですが。逆にいうと、日本は教科書なのか、研究書なのか分からないものが多い。アメリカは、テキストブックは、いわゆる研究業績とはちよつと違う。

西川 『戦略的マーケティングの論理』自体は、当時日本で先駆的だったといえますか。

嶋口 どうでしょうか。「戦略」という言葉を学会向けにも使ったという意味ではそうかもしれませんが。僕はアメリカから帰っ

★37 「片岡物産」。マーケティングマネジメントを議論するための慶應ビジネススクールケースの一つ。

★38 井上哲浩。慶應義塾大学ビジネススクール教授。近年の書籍として『マーケティング』（池尾恭一他、有斐閣、2010年）がある。

★39 石井淳蔵。流通科学大学学長。神戸大学名誉教授。詳しくは、SBJ vol.2を参照のこと。

てきたわけですから、まあ、いいかと思っ
ていました。

西川 それは先駆的ですよ。

嶋口 商業学会の奨励賞をもらいました
ね。評価されたということではあります
が、戦略という言葉を入れた本で本当にい
いのかというふうにも思いました。確か
小樽商大の全国大会だったと思います。そ
のころは学会にあまりまじめではなかつた
ので、当時5歳くらいの子供も連れて行っ
ていました。

西川 一緒に奨励賞をもらったのですか
(笑)。

嶋口 いや、学会にはほとんど出ずに、子
供と2人で観光していたのです。そうした
ら、後輩の池尾君^{★40}が探しに来てくれた。
「賞状を取りに、午後は出てくれなきや困
る」というわけです。困ってしまい、仕方
がないので、小樽商大の学生食堂のところ
で子どもに待っているように言いました
(笑)。

西川 学会に家族を連れていくのは海外で
もよくありますが、しかしすごい話ですね
(笑)。

嶋口 こんな話ばかりしても仕方ないです
が、沖繩で学会があったときも印象に残っ
ています。あのときには、石井さんと2人
で、「この発表は聞かなくても論文を読め
ば分かるな」などと行って、途中から沖
繩一周に出かけました。ちょうど恩蔵さん^{★41}

もいたから、一緒に行こうというわけで、
僕がレンタカーを運転して、石井さんと恩
蔵さんに乗せて行った。恩蔵さん、今でも
言いますよ。あの時、一緒にどこかの洞窟
に行ったと(笑)。

ヒット商品の研究

西川 石井先生と一緒に研究されたり本を
書かれるようになったのはいつですか。

嶋口 石井さんが『マーケティングの神
話』を書く5年ぐらい前だと思います。

西川 『マーケティングの神話』が
1993年ですから、80年代後半ですか。

嶋口 そうです。石井さんとはいろいろや
りましたが、僕の印象では、日本経済新聞
社のヒット商品のメカニズムの研究が記憶
に残っています。当時、すでに早稲田の恩
蔵さんと慶應の桑原さんが2人、日経の仕
事を手伝っていました。二人とも、まだ大
学院の学生だったのではないかと思いま
す。

西川 それはまたすごい時代ですね。

嶋口 そこで、新しいプロジェクトを起こ
してくれないかと頼まれたのです。そのと
きに石井さんに相談したら、調査をできな
いだろうかという話になりました。それが
ヒット商品の研究だった。これが『マーケ
ティングの神話』のベースになったと思
います。

水越 ヒット商品がどのように生まれるの
か、思っているほど論理的ではない、とい
うことですか。

嶋口 そうです。「調査をかければニーズ
が読める」とか、テキストには書いてある
わけでしょうか？ところが、聞いてみると、
どうもそうではない。

西川 日本経済新聞社の消費経済研究所で
すか。

嶋口 そう、消費経済研究所です。それで
話を受けて、15人ぐらいの話聞くことが
できました。いずれも、当時のヒット商品
をつくった会社です。

経緯ははっきり覚えていないのですが、そ
の質問の中で「ところで、こんなにすごい
ヒット商品をつくったわけですが、最初か
らできると思っていましたか？」と聞いたわ
けです。すると、「いや、まさかこんなに
売れると思わなかった」というのがほとん
どでした。

水越 謙遜もあると思いますが、おそらく
本音ですよ。調査をしても、そこまで明
確に答えが返ってくるわけではない。

嶋口 そうすると、マーケティングがうそ
をついていたことになるのではないかと
思ったわけです。しっかり調査をかけれ
ば、ニーズが読めて、ニーズに従って商品
をつくれれば、売れるようになると思っ
たけれども、違うのではないかと。そうい
うことをわれわれは議論するようになりました。

★40 池尾恭一。慶應義塾大学ヒ
ジネススクール教授。近年
の書籍に、『モタン・マー
ケティング・リテラシー』
(生産性出版、2011年)
がある。

★41 恩蔵直人。早稲田大学商学
学院教授。近年の書籍に、
『感性で拓くマーケティング』
(丸善フライング、2010年)
がある。

★42 『マーケティングの神話』
日本経済新聞社、1993
年。岩波現代文庫、
2004年文庫化。詳細は、
『SBJ vol.3』を参照のこと。

★43 桑原武夫。慶應義塾大学総
合政策学部教授。『ポスト
モダン手法による消費者心
理の解説』(1999年、
日経産業消費研究所)が良
く知られている。

西川 かといって、ニーズを無視して成功するのかわいという、もちろんそういうわけでもない。

嶋口 まさに、そうすると、いったいニーズとは何なのだろうか。誰が売れるニーズを読めるのだろうかというわけです。少なくとも、ニーズが読めるという前提を置いてはいけないという。石井さんは独自にいろいろなことを調べながら、『マーケティングの神話』につなげていった。石井さん自身は、また別のコンテンツから話をするかもしれませんが。

柔らかいマーケティングの論理

西川 以前聞いたところでは、『マーケティングの神話』は、もともと製品開発論で書いたということでした。最初は製品開発で書いていて、結果としてあの形になった。

水越 あとがきで、嶋口先生と口角泡を飛ばしながら議論したと、そのようなことが書いてありましたね。

嶋口 2人で、それはおかしいとか、いや、石井さん、それは間違ってるのか、ずいぶんやりあいました。まだ2人とも若かったからですね。僕もそういうことをやっているときに、戦略的マーケティングの論理とは違う日本の実行戦略のあり方を考えるようになりました。

水越 どういうことですか。

嶋口 例えば、企業研修などをやっている思っていたのですが、いろいろな戦略のディスカッションをしても、そのときはみんなうなずいて「そうだ」と言うけれども、何か浸透していない感じがする。考えてみると、日本には日本流の戦略の在り方がある。そこで書いたのが、『柔らかいマーケティングの論理』という本です。この本は、ある意味では『戦略的マーケティングの論理』を一部否定した本なのです。

水越 最初の本の内容を自ら否定したということですか。

嶋口 日本というのは、理念はあるし、頑張ろうという意識もあるけれど、アメリカでいうような戦略はない。おみこし経営という言い方をしました。みんな、おみこしを担ぎ、わっしょい、わっしょいと盛り上がっていて、ちゃんとほほ町内をくまなく歩いていて、決まった時間に出て、決まった時間に帰ってくる。

欧米では、これを何か長期戦略でやっているのではないかと見てしまうけれど、実際は多分違う。大体、町の長老が「今日は年に1回のお祭りだから、みんな、頑張ってください、やろうよ」と、理念に近いことを吹き込んで、「行くぞ」と言ったら、例えば朝の10時頃に出ていっても、ちゃんと昼までに戻ってくる。明確なルートがあるわけではなく、ちよつと寄り道したり、ちよつと止

まってみたり、グループでうまく調整する。

水越 なるほど。アメリカですと、車に乗って凱旋パレードのような形になりそうですね。

嶋口 そうですね、あれが事前計画型の戦略という感覚です。全体のルートはこうで、何時何分にここを通過して、ここで止まって声援に応える。決まっているわけです。

水越 柔らかいというのは、日本型の状況依存的な戦略の在り方を言うわけですね。



嶋口 『戦略的マーケティングの論理』の

方で書いたのは堅い戦略ですとか、科学的戦略でした。それは悪くはないけれども、どうもそれではなかなか受け入れられない。もう少し、戦略は柔らかくしなければいけない。関係性マーケティングですとかインタラクティブ・マーケティングのように、柔らかさが必要というふうに書いたわけです。

石井さんには、「嶋口さん、これで『戦略的マーケティングの論理』は廃刊にしないといけないね」といわれました。くやしいから、「いやいや、あれはあれでいいと。戦略には2つの形がある。そう理解してもらった方がいい」と答えましたね。

石井先生との共同研究

嶋口 石井さんには、やはり非常に影響を受けていますね。いろいろ石井さんが書いたものを見て、ああ、そうかと思いました。またこちらからもいろいろ投げかけたりして。石井さんと最初の共同論文は、モデルチェンジの話だったと思います。

水越 車のモデルチェンジですか。

嶋口 そうです。「DIAMONDハーバード・ビジネス」に載せました。当時、2人で日本企業の研究をするために、アメリカに渡ったのですよ。トヨタ、セイコー、紀文など、アメリカに進出した日本企業の上

の人に会って、どういうやり方でアメリカの市場へ出ていったかを聞きました。

水越 石井先生の資源の不可逆性の話ですか。

嶋口 そうです。僕は手段と目的の逆転としてまとめました。アメリカは、まず目的があつて手段を考える。日本は、手段から入る。まずやってみる、駄目なら変えてみるという。目的が後からいろいろ出てくるわけです。

水越 資源の不可逆性も同じ論理ですよ。ね、資源を持ってしまったので、それが生きる事業方針を立てていく。

嶋口 日本の企業は、モデルチェンジを繰り返し繰り返しやりながら、スイートスポットを追っていくやり方でしょう。アメリカは非常に目的思考だから、うまくいかなかったらやめてしまうのですね。日本は、そこでまた工夫して、次の改良品を出してやっていく。長期的でインタラクティブにやっている。

水越 ハーバード・ビジネスに出された共著はどのようにまとめたのですか。

嶋口 あれは確か、僕が最初の下論文を書いて、石井さんに渡して、石井さんに手を入れてもらったように思います。それが最初の共著論文でした。その後も、幾つかあったと思います。あとは共同で本を書きました。ただ、石井さんとは一緒に本を書いているけれども、今、つらつらと考える

と、あまり2人の意見は合っていないかったかもしれない(笑)。

西川 そうですか。意見は合っていないですか？

嶋口 石井さんは書くのが早い。僕は遅い。2人で書くと、石井さんの分がざつとできてしまいます。それに合わせて書くというのはしんどいでしょう？だから、こちらももういいやと書いて、後で調整しようと思

うけれども、両方ともしない(笑)。
西川 以前『現代マーケティング』の内容で質問したとき、「そこは嶋口先生の章だから」(詳しくはわからない)といっていました。

嶋口 そうなのですね。だから、お互い、話をしてはいるのだけれども、同じことをしているというわけではない。おのおの独自の研究者だから【和して同ぜず】でいいことだと思いますが。

関係性マーケティング

西川 さきほど、関係性マーケティングという言葉が出たのですけれども、この関係性マーケティングの話が出てくるのは90年代にはいつてからですか？

嶋口 そうですね。『柔らかなマーケティングの論理』でも、関係性マーケティングの話がだいぶ出ています。柔らかな戦略として、戦略アンビション、戦略ドメイン、

★44 嶋口充輝・石井淳蔵

(1988年)「モデルチェンジの積極的展開」

『DIAMONDハーバード・ビジネス』、Dec. 'Jan' 49-58頁。

★45

『現代マーケティング』石井淳蔵・嶋口充輝、有斐閣、1987年。

それから顧客満足、社会的満足、関係性構築とインタラクティブ、などが重要ということでした。あと、マーケティング実行力として、営業ですね。

西川 1994年の『顧客満足型マーケティングの構図』でも、関係性マーケティングは書かれていますね。

嶋口 ええ。そちらの方が先ですね。^{★46} 間部マナブさんの絵を描くときに言われていた

「誘導される偶発」という話を書きました。まさにインタラクティブに投げかけていって、そこから誘導によって出てくる偶発を取り込んで、次の方向性を決めていくというわけです。

西川 そのさいに、関係性が重要になっているわけですね。

嶋口 ええ。そのなかでも、やはり、関係性が非常に重要なバリューになっている。しかも、関係をつくって終わりではなく、関係をつくってから、そこから、やはり新しい活動をしていかななくてはならない。そのあたり、どうすればよいかを考えました。

水越 そうしますと、関係性マーケティングの話も、柔らかなマーケティングの論理のような日本らしいマーケティングや戦略のあり方の延長線上にあったということですか。

嶋口 そういうことになりますね。

「仕組み」の重要性

西川 あと、『戦略的マーケティングの論理』もそうですし、それから『顧客満足型マーケティングの構図』や『顧客ロイヤルティの時代』でも強調される「仕組み」の話をお伺いできますか。仕組みに持つていられる展開は、割と共通しているように感じます。ビジネスモデルにも近いのかと思います。

嶋口 昔、慶應のときに、ソニーから派遣されている学生がいました。当時はソニーの業績が非常に良かった。そんなことから、ソニーから派遣されている学生に「みんな、ソニーがすごいと言うけれど、ソニーのすごさは一体何なんだろう」と聞きました。本人にもはっきりとはわからない。「ソニーの強さというのは、やはり技術でしょうね。特に小型化の技術です」と言うわけです。

西川 なるほど、優れた技術があるから、優れた業績を上げられるというわけですね。

嶋口 そこで、今度は他の電機メーカーの方に聞いてみました。すると、逆のことを言うわけです。「申し訳ないけど、ソニーの技術は、われわれとそんなに変わらない。むしろ、技術の深さは、うちがずっとすごいです」と。

西川 しかし技術的に違わなくても、ソニーだけが発売し業績を上げている。

嶋口 まさに。彼らはウォークマンやアイボも、それ以上のものも作る技術があるというわけですが、実際には市場に出せていない。彼らもそれはわかっている、そこが課題なのだというわけです。

水越 そうすると技術ではない、むしろマーケティングという話になるわけですか。

嶋口 またそのソニーの方に聞いてみました。困ってしまったようで、彼は会社に戻ったときに、いろいろ上司に確認したそうです。そうすると、「いや、それはDNAだよ」とか「カルチャーだよ」と言われたらしい。「先生、どうもDNAがカルチャーが強さの理由ですよ」と。

それは思考停止だといいました。「それは神の思し召しだと言っているに等しい。もうそれ以上、議論をするなどということだよ。もうちょっと考えてみてくれ」と言うと、そうすると困るわけですね。

水越 この先は難しそうですね。

嶋口 仕方がないから、本屋に行つて、ソニー躍進の秘密を、人の書いたものを読むわけです。そうすると「やっぱり小型化技術と書いてありました」と。しかし、小型化技術と書いたら、すぐにまねができるのです。

コアコンピタンスとは、もともと組織の中に内在している、目に見えない競争力でしょうか？だから、コアがあつて、小型化技

★46 マナブ間部。日本の画家。ブラジルを中心に活動。

術だとか、品質だとか、何とかと言ってしまったら、もうこれは絶対まねをされてしまう。まねができないのが本当の強さだとしたら、やはりDNAやカルチャーと言うしかないでしょう。しかし、それだとまた分からないままになる。どういうふうに表示したらいいかというと、これがいわゆるビジネスモデルなのですね。

水越 実際には見えないものをうまく捉える論理といますか、フレームワークということですか。

嶋口 僕は、コアコンピタンスは玉ねぎだといつも言っています。コアコンピタンスは、皮をむいたら、何も残らない玉ねぎと同じ。それを誤解して、どこかにコアがあるのではないかと思っている。

分からないことは、実は強さでもある。ソニーにも分からないわけですからね。ライバルはもつと分からない。そのまるごとが強さになる。それをどう表現したらいいかというと、結局は、何かビジネスモデルというまるごととして捉えるしかない。

しかし、ビジネスモデルというのはちょっと、何かハードな感じがします。であれば、仕組みという言葉がいいということとでね。そこで、仕組みの革新を起こすというのが、やはりこれから重要ではないかという。

西川 それで、仕組み革新という言い方をするわけですね。

★⁴⁸
嶋口 当時、一緒に勉強していた余田君や小野君からは、「『仕組み革新』なんていう言葉はないんじゃないでしょうか」と言われたりしました。でも、今は、彼らも当たり前に使っていますね。

青海慶友病院の仕組み

嶋口 最近では、僕は青海慶友病院の事例でよく説明します。あの解説をすれば、仕組みをうまく理解することができる。人間的なものやすごい感動まで提供している組織です。

昔は結構、マニュアルでできたのかもしれない。規模が大きくなっても、ある程度、いいサービスができる。ところが、感動とか人間的な温かさはマニュアルではできない。規模もあるので個人に頼るわけにもいかない。仕組みの力でやっていくしかない。

水越 『仕組み革新の時代』の最初の章で青海慶友病院を取り上げていますね。

嶋口 ええ。企業研修でも青海慶友病院の話をするのですが、聞いてくれた人はとても共鳴してくれています。

★⁵⁰
東急ホテルチェーンズの梅原さんという前の会長が言っていました。例えば、ホテルでも、マニュアルどおりにやらせると、非常に不都合が多い。スタンダードという言い方をしているようですが、例えば、マニュアルではコーヒーはお客様の右側から

出しなさいという。ところが、場所によっては、右がふさがって、そこから出すことができない。当然、この場合は左から出すことになる。別にそれでいいわけです。その臨機応変の部分をもっと考えることができるのであれば、顧客に本当に喜んでもらうことはできない。これをいちいちマニュアルに書き足すのではなく、仕組みとして全体の中で考えるということですね。

水越 ホテルの話は、青海慶友病院ととても重なりそうです。一方で、こういった話は、一般のメーカーにも通用する話になるのですか。

嶋口 昔、東芝の事業部長たちからも紹介してくれと言われたことがあります。どうしてかときくと、仕組みを学ぶためだというわけです。東芝というのは、技術の東芝というイメージがあるでしょう。しかし、それを仕組みの中でうまく事業を運営していくことが大事だというわけです。

水越 仕組みという点ではどこでも通用するということですね。

嶋口 沖電気の工場長からも紹介してくれと言われました。そこは、もともと工場が老朽化してしまったので、新工場を造りたいという話をしていました。トヨタのカンパ方式にしたいということで、まずはそういうことを指導している研究所にいったらいい。すると、最初に「工場を定義してください」といわれた。

★⁴⁷ 余田拓郎。慶應義塾大学ビジネススクール教授。近年の書籍に、『ProBマーケティング』（東洋経済新報社、2011年）がある。

★⁴⁸ 小野謙司。青山学院大学経営学部教授。近年の書籍に、『顧客満足（CS）の知識』（日本経済新聞出版社、2010年）がある。

★⁴⁹ 青海慶友病院。顧客ロイヤルティ向上に徹底した病院として知られる。詳細は『仕組み革新の時代』を参照のこと。

★⁵⁰ 梅原一剛。東急ホテルズ元会長。

水越 工場の定義ですか？

嶋口 ええ、「工場とは何ですか」と言われたそうです。彼は困ってしまったらしくて、「いや、工場というものは、良いものを、生産性高く、安全で造るところ」とか、そんなことを言ったらいいですね。質問の意味が全然分からなかった。それでもまあ、仕事そのものは引き受けてもらったという。

後で、最初の質問の意味はどういうことだったのかと聞いたそうです。すると、その研究所の所長が言うには、工場は次工程のために何をするかを考えるから、工場というのは、結局、顧客サービスの考え方のだけというわけです。まさにカンバン方式では、次工程のために考える。もし作る側であれば、多能工になってフレキシブルにやったりするわけでしょう？単なる工場だったなら、とにかく全部作って流してしまおう。それで終わり。

西川 デマンドチェーンの話ですよ。

嶋口 デマンドチェーンですね。それで、前置きが長くなりましたが、工場が出来上がった後、「青梅慶友病院のビデオを見せてくれないか。貸してくれないか」と言うわけです。うちのQC活動で1日、青梅慶友病院のケースを勉強しながらやりたいと言っているんですね。

水越 顧客のことを常に考えるという姿勢を学ぶということですか。

嶋口 その思想でした。いつも工場は次工程をお客さんと見立てて、そのために何をするかをいつも考えながら作業をこなしてはならない。青梅慶友病院は患者さんのために、トヨタはカンバン方式を使いながらお客さんのために何をするか。これをいつも考えている。だから、メーカーの方々も、青梅慶友病院のケースはにわれわれの思想とびつたりだと言うわけです。

西川 なるほど、仕組みで対応することが大事なのですね。

対談後記

ちょうど10年前、大学院の授業で、嶋口先生が講演するのを一度聞いた。留学当時の話など、今回と重なるところもあつたと思う。とても印象深く、例えば、今回も聞くことができた留学時代のメジャーとマイナーの選択の話を覚えていた。たくさん勉強しないとけない、少なくともメジャーで一つ学ぶだけでは駄目なのだと思う記憶がある。

さて、今回聞きたかつたことの一つに、『戦略的マーケティングの論理』の背景知識がある。インタビュ部分でも書いているが、1984年の段階で、あるいは今でも、ソーシャルマーケティングとケースメソッドを組み込んだ戦略論の本は、日本ではない気がする。（そんなに調べたわけではない）。アンバランスにみえるかもしれないが、むしろ僕はこの本の構成がとても大事だと思う。

第一に、マーケティング論の歴史は、この時期に戦略論への拡張とソーシャルマーケティング（あるいは、非営利組織のマーケティング）への拡張という二つの流れを持っていた。ただ、ソーシャルマーケティングへの展開は、今では概念拡張の論争として記録されているだけであり、単なる研究対象拡張の議論に整理

されてしまった。この分岐点に、この本はあつたように思う。第二に、ケースメソッドは（これは多分に個人的な意見だが）、マーケティング論や経営学に固有の研究の方法論でもある。マーケティング論や経営学の研究書は、この形でこそ、研究書としても価値がある。その意味でも重要な書籍だろうと思う。個人的に、もう少しこの形の記述スタイルを考えてみたいと思っていた。

今回の話では、『戦略的マーケティングの論理』と対をなすという『柔らかなマーケティングの論理』の詳細も聞くことができた。研究というのはそうやって進むのだなと感じた。たくさん学ぶだけではなく、積極的に両極端の議論に触れ、しかも自身の研究としてまとめられないといけない。ちよつと院生時代の気持ちに戻つた気がしました。（水越）

1からシリーズ



1からのマーケティング (第3版)
石井淳蔵・廣田章光 (編)
<http://www.sekigakusha.com/marketing.html>



1からの流通論
石原武政・竹村正明 (編)
<http://www.sekigakusha.com/distribution.html>



1からの会計
谷武幸・桜井久勝 (編)
<http://www.sekigakusha.com/accounting.html>



1からの戦略論
嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎 (編)
<http://www.sekigakusha.com/strategy.html>



1からのサービス経営
伊藤宗彦・高室裕史 (編)
<http://www.sekigakusha.com/service.html>



1からの観光
高橋一夫・大津正和・吉田順一 (編)
<http://www.sekigakusha.com/tourism.html>



1からのマーケティング分析
恩蔵直人・富田健司 (編)
http://www.sekigakusha.com/marketing_analysis.html



1からの経済学
中谷武・中村保 (編)
<http://www.sekigakusha.com/economics.html>



1からの商品企画
西川英彦・廣田章光 (編)
http://www.sekigakusha.com/product_planning.html



1からの経営学 (第1版)
加護野忠男・吉村典久 (編)
<http://www.sekigakusha.com/management.html>



1からの経営学 (第2版)
加護野忠男・吉村典久 (編)
<http://www.sekigakusha.com/management2.html>



1からのファイナンス
榊原茂樹・岡田克彦 (編)
<http://www.sekigakusha.com/finance.html>



1からのリテール・マネジメント
清水信年・坂田隆文 (編)
http://www.sekigakusha.com/retail_management.html

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)
<http://www.sekigakusha.com/mc1.html>



病院組織のマネジメント
猶本良夫・水越康介 (編)
<http://www.sekigakusha.com/hospital.html>



百貨店のビジネスシステム変革
新井田剛 (著)
<http://www.sekigakusha.com/department.html>



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)
<http://www.sekigakusha.com/international.html>



メガブランド
張智利 (著)
<http://www.sekigakusha.com/megabrand.html>



[新訳] 事業の定義
デレク・F・エーベル (著) 石井淳蔵 (訳)
http://www.sekigakusha.com/enterprise_definition.html

碩学舎ビジネス双書



商業・まちづくり口辞苑
石原武政 (著)
http://www.sekigakusha.com/book_business1.html



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

大学・専門学校の教員、博士課程の皆様へ

碩学舎サイトの教員会員の専用ページでは、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無料でお届けしています。この機会に、教員会員にご登録ください。以下の碩学舎サイトにて、お申し込みください。

http://www.sekigakusha.com/inquiries/index_univ

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.3(2012年2月8日発行)

「マーケティングの論理」

嶋口充輝(法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授)

水越康介(首都大学東京大学院 社会科学研究科 准教授)

西川英彦(法政大学 経営学部 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>