

SBJ

vol. 32

2015年3月9日発行

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

対談

消費者を捉える論理と マーケティング戦略

池尾 恭一 (明治学院大学 経済学部 教授)

新倉 貴士 (法政大学 経営学部 教授)

木村 浩 (立正大学 経営学部 教授)

碩学舎

消費者を捉える論理と マーケティング戦略

インタビュー

池尾 恭一

明治学院大学経済学部 教授

新倉 貴士

法政大学経営学部 教授

木村 浩

立正大学経営学部 教授

慶應で学ぶ

新倉 本日は「ミスター・マーケティング」の池尾先生にお話を伺います。池尾先生という慶應ボーイです。池尾先生は、中学から大学院まで慶應で学んでこられたのですが、まずは、そのあたりのことからお教え頂けますでしょうか。

池尾 中学から勉強の話を始めてしまうと、全然していませんでしたというスタートになるので、少しだけ小学校の話をします。私の入った小学校はかなりの進学校でした。一貫校で大学までつながっているのだけれど、中学以上は女性だけで、男子は小学校しかない、清泉という学校でした。正確には覚えていませんが、私のいたクラスの子の半分以上は、栄光という神奈川県有数の進学校に行きました。人生の中でいつ一番勉強したかという、実は小学校のときに一番勉強しました。清泉から栄光に進学した人たちのかなりは東大に行くわけだけれども、私の年は大学紛争で東大入試がなかったもので、同級生は浪人して東大に行ったり、現役で一橋や京大に行ったりしていました。今は大変偉くなっている人もいます。私は親が慶應出身ということもあって、慶應の中等部に行きました。中等部に入ってしまうと、よほどのことがない限り大学まで行けるので、中高時代は何をしていたかという、ひたすら野球をしていました。

私が一番、勉強をしたのは小学校だけれども、高校野球の3年生の時に人生一番の華で、神奈川予選の準決勝で負けてしまいました。1番打者として4割を打ち、神奈川県ベストテンに入りました。

大学に入って、1、2年はふらふらしていましたが、3年になるときに、人生というのには何かあるか分からないもので、非常に仲のいい友達に村田ゼミに誘われて、村田ゼミを受けました。村田ゼミの入ゼミの試験を受けようとしたら、村田先生は出張中で、代わりに面接したのが実は嶋口さんでした。嶋口さんとはそのときからのお付き合いです。もしあのときに嶋口さんに落とされていたら、私の人生は全く違うものになっていたと思います。当時の村田ゼミは非常にサディスティックで、正確には記憶していないのだけれど、何万字レポートというのが有名で、とにかく週に本ゼミが1回とサブゼミが2回の計3回ゼミがあり、とてつもない量のレポートを書かされました。『体系マーケティング・マネジメント』という非常に難しい本をやらされました。

今でも覚えています。『体系マーケティング・マネジメント』の第1章は歴史の話で、第2章がオルダーソンでした。さらに、副読本に、荒川先生の『現代配給理論』や風呂先生の『マーケティング・チャネル行動論』があり、副読本も厚いわけ

で、随分と苦労しました(笑)。

それとは別に、週に1回の本ゼミでは、★⁹スタウトとテイラーが書いた『Managerial introduction to marketing』をやりました。とにかく、大学3年生のときは非常にサディスティックにやらされて、よく勉強したなという感じ。4年になって、父親と相談して修士ぐらいは行ったらどうだという話になったのだけれども、修士に行く勉強を始めたなら、多少面白くなったのと、先生に勧められたというのもあって、気が付いたら博士課程にいました。

消費者の空間行動を基点としたマーケティング戦略研究の深化

★⁹新倉 修士課程のころの研究テーマは、どういった内容だったのですか？

★⁹池尾 チャンネルですね。当時、チャンネルの議論とロジスティクスの議論というのは切り離されていました。たまたま私はミクロ経済学が好きで、それで数学を結構勉強していました。数学を勉強すると、OR (Operations Research) にも興味をもち、ロジスティクスの議論に入っていたわけ。そうすると、チャンネルの議論とロジスティクスの議論を統合した形で何かできないだろうかということを考えるようになりました。修士論文そのものはチャンネルの議論でしたが、その前後、実は修士から博

士にかけて、かなりの数の論文を書いているのですが、それらは、チャンネルだったりロジスティクスだったり、その中間だったりするようものでした。

★⁹新倉 倉庫立地みたいな研究もありましたよね。

★⁹池尾 ええ。ロジスティクスの中には、倉庫立地の話もあって、それが今度是小売地の話へとつながって、さらに関与の話へとつながってくるのです。

★⁹新倉 その後に関与が広がってくるのですか。

★⁹池尾 当時は関与という言葉を知らなかったから、購買の重要性というのが当時の論文のテーマなのですが、購買の重要性が高ければ出向範囲が広がる、購買の重要性が低ければ出向範囲が狭くなる、それに応じてチャンネル政策を考えるとということに議論したわけです。この話は、不幸なことには未熟な論文として残っているわけですね。(笑)。



池尾 恭一 Kyoichi Ikeo

慶應義塾大学名誉教授/明治学院大学経済学部教授
商学博士(慶應義塾大学)
慶應義塾大学商学部卒業、同大学院商学研究科修士課程、博士課程、関西学院大学専任講師などを経て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授。2015年より現職。
主な著書に、『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 村田昭治。慶應義塾大学名誉教授。マーケティング研究者。
- ★² 嶋口充輝。慶應義塾大学名誉教授。マーケティング研究者。詳しくは『SBJ Vol.3参照。』
- ★³ 森下二次也。荒川祐吉編著、『体系マーケティング・マネジメント』、千倉書房、1966。
- ★⁴ Wroe Alderson。マーケティング研究勃興期の研究者。シズテムズアプローチの採用や品揃え物概念の提唱で知られている。
- ★⁵ 荒川祐吉。神戸大学名誉教授。マーケティング研究者。
- ★⁶ 荒川祐吉著、『現代配給理論』、千倉書房、1960。
- ★⁷ 風呂勉。神戸商科大学名誉教授。マーケティング研究者。
- ★⁸ 風呂勉、『マーケティング・チャネル行動論』、千倉書房、1968。
- ★⁹ T. A. Staudt and D. A. Taylor (1970), *A Managerial Introduction to Marketing*, Prentice Hall.

新倉 検索可能なわけですね。

池尾 大学院の間に、単著5本と共著1本を書きました。今から考えると、年を取るとなかなか地道な研究はできないので、あのころにそれをやっていたのが非常に良かったと思います。

新倉 直接的にマーケティングというよりも、むしろ周辺のなところをうまくまとめられたということでしょうか？

池尾 いや、実は最終的なテーマは、現在とあまり変わっていないのです。それは、消費者の空間的な行動というものを基点に、チャネルを中心としたマーケティング・ミックスを考えていくという発想なのです。先ほど未熟と言ったのだけれど、あれは卒論をもとにまとめたものです。

新倉 学部の卒業論文ですか？

池尾 古いもので記憶がやや曖昧なのですが、卒論を三田商学研究に研究ノートという形で掲載させていただきました。購買の重要性和顧客数等によってチャネル政策を考えようというものだったと思います。

新倉 変わっていないですね。

池尾 変わっていません。

木村 例えば、ハフモデルが出てきたときの店舗魅力度を要素分解していったという感じなのですか？

池尾 ハフモデルに目覚めるのは、その先で、^{★11}中西先生に会ってからです。倉庫立地論というのは、根は工業立地論から来て

ます。立地論というのはヨーロッパにベースがあり、かつ大変な学問的な蓄積があるのですが、その中心である工業立地論から分かれて倉庫立地論の話になる。さらにもう一つ枝分れしての商業立地論の話になった。まさにそのあたりを研究していたわけです。

当時、運が良かったのは、村田先生のグループの中に、後に慶應の常任理事まで務められた高橋潤二郎先生がいらっしやっで、この方が経済立地論のご専門だったので、結構教えていただきました。ハフモデルの存在は知っていましたが、ハフモデルがそんなに発展性を持っているということには、当時は残念ながら気付かなかった。その後、関学に行けば、そこに大家がいるわけで、話は瞬間につながるわけです。

もう1回言うと、出発点はチャネル論なのです。それとは別に、ミクロ経済学や統計学の勉強をしていた。そのうちに、ロジスティクス論に関心をもち、チャネル論とロジスティクス論の関係に関心が移った。そういった流れの中で、立地論に辿り着いた。それで、立地論も勉強することになった。色々やっているうちに、立地論の成果を踏まえた形で、消費者の空間行動とマーケティング戦略という研究テーマになっていったわけです。

様々な研究者との出会い

木村 チャネル選択から始まった研究テーマに、OR的な発想を取り込み、さらに消費者の需要の多様性を説明するためのモデルへと発展させることで、池尾先生の博士論文、さらにはそれをベースとした『消費者行動とマーケティング戦略』へと続いていると思うのですが、それは、研究の興味が移ってきたということなのですか？

池尾 そこでは、実は分断があるのです。

実は、私は色々な面でラッキーでした。修士のときに、極めて不思議な話なのだけれども、嶋口さんと、商学部^{★14}の堀田先生の3人で研究会を始めたのです。商学部の助教とビジネススクールの助手と商学研究科の修士の学生の3人でやるという、非常に恵まれた研究会でした。そこに、早稲田の^{★15}亀井先生も来られました。それは方法論の研究会で、そこでやっていたのが^{★16}ポパーです。その中で演繹的な理論構築の必要性を非常に強く感じるわけです。そうなるかと、先ほどのミクロ経済学の延長線上で考えていくことが非常に魅力的になる。ところが、当時は、ミクロ経済学で演繹的に理論構築するという話と、立地論の話はつながらなかった。

そのミクロ経済学の話の延長線上において、マーケティングを理論化することができないだろうかと考えていました。そうすると、ミクロ経済学の延長線上でマ

★10 David L. Huff が提唱した小売吸引力モデル。

★11 中西正雄。関西学院大学名誉教授。マーケティング研究者。詳しくは、SBJ Vol.6 参照。

★12 高橋潤二郎。慶應義塾大学名誉教授。経済学者。

★13 池尾恭一著、『消費者行動とマーケティング戦略』、千倉書房、1991。

★14 堀田一善。慶應義塾大学名誉教授。マーケティング研究者。

★15 亀井昭宏。早稲田大学教授。マーケティング研究者。

★16 Karl Raimund Popper。イギリスの哲学者。反証可能性をベースとした科学的方法論を提唱。

★17 ティングを理論化する上ですぐに出てくるのが、チェンバリンの独占的競争の理論や、★18 ロビンソンの不完全競争の理論です。★19 それから、当時は北欧のバラメター理論が注目を集め、そういうものが魅力的に見えてきたのです。簡単に言えば、製品が差別化され、消費者が不完全情報下で行動するとして、それに応じた形で企業の行動を理論化していかうという話です。

★20 これらはサブプライサイドの話ですが、他方で、当時、マーケティングでは消費者行動の研究が非常に盛んになっていて、そこで注目を集めていたのが、★21 フィッツシュバインたちの多属性態度モデルであり、他方、★22 ショッカーなどは、コンジョイントといった測定がらみで、多属性の議論をしていました。そこにランカスターが出てくるわけです。『Consumer Demand: A New Approach』というのが私が研究をやった中で最も影響を受けた本だと思います。私の研究の中の一つのターニングポイントになりました。ランカスターは多属性の世界で、消費者の行動を演繹的に定式化していくわけです。

ランカスターの研究はもともと完全情報ですが、やがてランカスターの延長線上に不完全情報の議論が入ってくる。不完全情報の議論が入ってくると、不完全情報下で消費者がいかに意思決定するかという話と、不完全情報下でいかに情報探索するか

という話を考えなければならぬ。いかに情報を探索するかというところで情報経済学の話になるのです。情報経済学では、いかに情報を探索するかに焦点があるわけですが、いかに情報探索をして、その結果、最終的にいかなる知覚を持って意思決定するかというのは知覚改訂の話で、ペイジアンで扱われることになります。しかし、今、言ったような話を真正直に理論化すると、とてつもなくややこしくなります。

★23 そうした折、ある経済学の有名な先生にそんな話をする、「何を言っているんだ。いかに面白い結果を導き出せるような形で前提を作るかというのが、学者の腕の見せどころだよ」と言われて、「ああ、そうなのか」と思いました。つまり、あまりばか正直な前提を置くと答えが出ないのです。ただ、あまり強い仮定を作ってしまうと、答えは出るけれども面白くないのです。

では一体どういう前提でやると非常に面白い結果が出るか。われわれが消費者行動を研究するのは、マーケティングと関連があるからです。多属性で、不完全情報で情報探索し、しかもそこに企業からのマーケティングが作用するという想定の下で、そのマーケティングに対するインプリケーションをいかに導き出すかということで、博士論文を書いたのです。

博士論文で導かれた結論は、現実的にも

それなりに役には立つと思いますが、やはりかなりきつい仮定が置いてあって、これをもう少し現実的に役立つようにするにはどうしたらいいかということを考えたときに、購買の重要性が、もうこの頃になると、購買の重要性などと言わなくて、購買関与と書いていましたが、鍵概念として再浮上してくるわけです。実は、その博士論文を書いているときに、関西学院の同僚に★23 青木さんがいて、隣で「関与、関与」と言っていたわけです(笑)。

★24 大学院のときに色々考えたことが幸いペーパーになっていたので、それをどう改訂すればよいかと色々と考えて、購買特性という形で理論化していくのがいいだろうということになりました。その購買特性とは一体何なのかというと、それが購買関与度と製品判断力でした。



★17 Edward H. Chamberlin アメリカの経済学者。

★18 Joan Violet Robinson イギリスの経済学者。

★19 独占的競争の理論を源流にマーケティング現象を経済学的アプローチで解明しようとした学派。

★20 Martin Fishbein アメリカの消費者行動研究者。

★21 Allan D. Shocker サンフランシスコ州立大学教授。マーケティング研究者。

★22 Kelvin J. Lancaster コロムビア大学教授。経済学者。製品特性概念の導入により、製品が有する種々の特性に効用を感じるものとして消費者の選好を規定したLancasterモデルを提唱。

★23 青木幸弘。学習院大学経済学部教授。マーケティング研究者。

新倉 ランカスターのモデルに出会ったのは慶應を卒業してからですか？私が大学のころにも、池尾先生といえはランカスターというイメージがあつて、多属性評価の先生だと思つていたのです。

池尾 ランカスターの「ジャーナル・オブ・ポリテイカル・エコノミー」に出た論文を読んだのは、大学院の時だと思います。「ジャーナル・オブ・ポリテイカル・エコノミー」に出たのは論文なので、結構難しかった。その後、『Consumer Demand: A New Approach』を読んだら、こちらはちゃんとかみ砕いてあつて、幾分分かり易かった。随分、一生懸命読んだ記憶があります。

1981年に、アメリカのペンシルバニア州立大学に行きました。当時、消費者行動研究のメッカであつたペンシルバニア州立大学には、オルソンがいたところ、ユニバーシティ・プロフェッサーとしてゲリー・リリアンが来たのです。今度はリリアンに、マーケティングモデルに関する話を随分教えてもらいました。ちょうどコトラーとの最初のマーケティングモデルの草稿が既にできあがつていた時で、勉強になりました。また、しばしば開催されているワークショップにも参加させてもらつたりしました。

帰国直前の最後の3か月間だけはニューヨーク州立大学バッファロー校に行きまし

た。そこにブライアン・ラチフォードがいたからです。ラチフォードは当時、アメリカでランカスターの成果をマーケティングに取り入れた第一人者で、ラチフォードのところでも色々研究して、かなり先がみえてきたように記憶しています。

また、当時、大阪大学に大澤先生の研究会があつて、そこには中西先生もいたし、片平さんもいました。その研究会に出させて頂きました。その研究会が年に1回、海外の学者を呼んでコンソーシアムをやつていて、そこにMITのジョン・ハウザーという研究者が来て、親しくなりました。その後、アメリカで彼のうちに泊めてもらった記憶があります。ハウザーも、ランカスターを取り入れて、有名なデューフェンダーというモデルを作つたわけです。さらに、消費者の異質性を組み込んだ中で、多属性空間での消費者の行動を分析してました。当時、ハウザーの下に、大学院生で阿部誠さんがいました。

新倉 阿部さんはまだ院生だったのでですね。

池尾 そうだったと思います。

新倉 先ほどの堀田先生、嶋口先生との研究会、それから後の阪大の大澤先生やそこでの研究会の仲間とか、要所での出会いが重要な役割を果たしているのですね。

池尾 そうです。運が良かったことが幾つかありました。一つは堀田先生の研究会

で、嶋口さんや堀田先生がよく私を相手にしてくれたな、と思います。そこには後から和田さんも入ってくるのです。それから、慶應の中で色々な先生に経済学を教えてもらつて、高橋潤二郎先生に経済立地論を教えて頂きました。また、関西に行ったとき、中西先生がいらつしゃつて、中西先生の関係で大澤先生の研究会に入りました。また、当時、それとは別に商業学会の関西部会が非常に活発でした。当時はまだ森下先生も出ていらつしゃいましたし、もちろん荒川先生や風呂呂先生もいらつしゃいました。若手には、田村先生、石原先生がいて、中西先生がちょうど中間ぐらいです。さらに超若手に、石井さん、小島さんがいました。毎月、学会をやつて、飲んでいました。あれも貴重でしたね。

新倉 毎年発表させられたとおつしゃつていましたよね。

池尾 当時の関西部会のいいところは、とにかく毎年、発表しなくてはいけないのです。毎年、最低1回は当たります。下手すれば、全国大会や連合部会があると2回以上当たる。先程の大澤先生たちの研究会も、たまには発表しろという話になるから、常に発表に追われていたような。当時はパソコンがなく、レジメは全部手書きですから。

この他、南山大学のワークショップがありました。南山大学にミカエル寮という寮

★24 “A New Approach to Consumer Theory”, *The Journal of Political Economy*, Vol. 74, No.2 (Apr. 1966), pp. 132-157.

★25 Jerry C. Olson, ペンシルベニア州立大学教授、アメリカの消費者行動研究者。

★26 Gary L. Tilton, ペンシルベニア州立大学教授、マーケティング研究者。

★27 Brian T. Ranchford, テキサス大学ダラス校教授、マーケティング研究者。

★28 大澤豊。大阪大学名誉教授。マーケティング研究者。

★29 片平秀貴。丸の内ブランドフォーラム代表。元東京大学大学院教授、マーケティング研究者。

★30 John R. Hauser, MIT スローンスクール教授、マーケティング研究者。

★31 Defender Model, Lancaster モデルの不完全情報下への拡張とマーケティング戦略への適用を包括的な形で示したモデル。

★32 阿部誠。東京大学教授、マーケティング研究者。

★33 和田充夫。慶應義塾大学名誉教授。詳しくは SBJ Vol.20 を参照。

★34 森下二次也。大阪市立大学名誉教授。マーケティング研究者。

★35 田村正紀。神戸大学名誉教授。マーケティング研究者。

★36 石原武政。流通科学大学商学部教授。大阪市立大学名誉教授。詳しくは SBJ Vol.1 を参照。

★37 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.1 を参照。

★38 小島健司。神戸大学教授。マーケティング研究者。

があつて、そこにみんなで泊まって、経済学的な議論をしていた記憶があります。小島さんが言い出しつぺなのかな。そこに成生さんがいて、神戸の丸山さんや南山大学の澤木先生がいました。^{★41}

ケーススタディーの意義——一般理解に向けて

新倉 それは関西学院大学に行つて間もないときですか？

池尾 間もないことはないと思います。84年ころではないでしょうか。面白かったです。昔はそういう研究会もよくやっていました。

人間は新しいコミュニケーションに出会うと非常に得るものが多い。先日、ハーバード大学の先生方が大挙してやって来て、その折に20年来の友人であるジョン・クエルチ^{★42}という先生のケースリードを久しぶりに聞きました。実は私は88年に彼にケースリードを教えてもらったのです。

ハーバードのビジネススクールでは、毎週、その週に使うケース、例えば、マーケティングならマーケティングのケース6本なり7本なりについて、教え方を4時間位かけて議論していました。それに出席して非常に勉強になりました。それに出た後、実際にクエルチの授業を聞くわけです。これも非常に運が良かった。今は、学外の人間は参加できないらしいですけれども。

新倉 それは慶應ビジネススクールに来てからのお付き合いですか？

池尾 慶應に来た年です。ケースに関しては、学部ときに村田先生や片岡先生の授業を受け、84年にはP&Gで最初のケースを書き、85〜87年ごろには、外部セミナーで見よう見まねでやっていました。88年の4月に慶應に来て、その年の8月からハーバードに行きました。そこでクエルチに教えてもらいました。初めて体系的に教えてもらったのかな。今にしてみてもクエルチのリードは、とてつもなく上手でした。

余談ですけど、彼が書いたケースの売上の総部数はハーバードの歴代3位だそうです。異様なケースライターなのです。そういう人に教えてもらいました。その後で、^{★45}欧州日産のケースを一緒に書きました。あれも、彼と一緒に書いて、勘所みたいなものがつかめました。

木村 漠然としたことをお聞きして申し訳ないのですが、先生にとつて、その時々興味の対象というか、研究対象と、ケースを作り、教えるということは関係があるのでしょうか？

池尾 あるときもないときもあります。運がいいときはそれが一致します。例えばアスクルの場合は、自分のやっている研究とぴったり合っていて、しかもコンサルティングの相手で、さらにケースを書くという三拍子がそろっていたわけですが、そ

の様なことは、滅多にありません。もちろん、面白そうだからケースを書くのです。ただ、それがすぐに研究に結び付くかどうかはなかなか難しいところがあります。P&Gのケースのように、人に言うのも恥ずかしいぐらいの回数をやっていて、書いたときはそれほど深く理解していなかったのだけれど、そのケースを教えているうちに研究へのインプリケーションが見えてくるという話もあると思うのです。

最近のことで言うと、^{★47}中国におけるJTBであつたり、^{★48}ゲーム産業であつたりは、このテーマは面白いから、それでやっつけていこうというような自分の持っている関心で書いていきます。ただ、関心を持って書いていくと、ある種の思い込みがある場合もあるのです、そのあたりは気を付けなければいけない。中国におけるJTBというケースでは、JTBが中国に進出するとき、富裕層を取り込むのは当然だけれど、中間層にどう対応するかというのがテーマですが、私は中間層に行くしかないだろうと考えているわけで、多分、そういうことなのだろうけれども、中国で何が起きているかという、他の業界では中間層を狙い過ぎて失速するという場合もあるわけです。ですから、書いたときの思い込みにとらわれず、ニュートラルに分析していくことが必要でしょう。

先ほど演繹的な理論構築の話を上上げ

★39 成生達彦。京都大学教授。マーケティング研究者。

★40 丸山雅祥。神戸大学教授。経済学者。

★41 澤木勝茂。青山学院大学大学院教授。経営学者。

★42 John Quelch。ハーバード大学教授。

★43 片岡一郎。慶應義塾大学名誉教授。マーケティング研究者。慶應ビジネススクール元校長。

★44 池尾恭一著、「日本P&G株式会社」、日本生産性本部ケース教材、1985。

★45 池尾恭一著、「日産自動車株式会社・欧州市場のマーケティング戦略」、KBSケース教材、1989。

★46 池尾恭一著、「アスクル株式会社・オフィス通販事業」、KBSケース教材、1998。

★47 池尾恭一著、「株式会社JTB・中国市場でのマーケティング戦略」、KBSケース教材（非売品）、2011。

★48 池尾恭一著、「ゲーム産業に関するノート」、KBSケース教材、2012。

ましたが、私は今でも理論は演繹的に作るべきだと思っていますが、演繹的には発見の文脈がなかなかないわけで、発見の文脈ということかというと、ケースの深掘りがある効だと思えます。

新倉 80年代半ばまで、ずっと演繹的なモデルや理論を取り扱ってきて、そこから割と帰納的に色々と導くようなケース研究なのでしょいか？

池尾 発見の文脈が違うだけであって、理論構成は演繹的なのです。ある理論を作りました、その理論を現実と照らし合わせました。現実と合わないから、それを修正します。といったときに、なぜ修正するかの「なぜ」を深くやっていけば、演繹的な体系になっていくと思うのです。よく分からないけれど、現実には合わないから修正しましたというのは良くないと思います。そうではなくて、現実には合わない部分を修正する過程で、それを修正するための条件、なぜ修正しなければいけないのかということ、それを深く掘り下げていくと、結局、演繹体系全体が変わるわけであって、そうなること、手続的にピュアな演繹かどうかはともかく、事実上、演繹的な論理体系ができてくるのではないかと考えています。

これはケース分析では常にそうだと思うのです。あるケースでこういう結論が出ました。そのときに大事なことは、なぜそういう結論が出たのかであり、より広い文脈

の中におけるそのケースの位置付けなのです。それを理解さえしていれば問題ない。例えばP&Gのときにはこういう結論、アスクルのときにはこういう結論。その二つの結論、ケースの相対的な位置関係はどうなっているのか。これが重要だと思おうのです。

先ほどのJTBの話もそうです。JTBの中国市場でのターゲットの議論と、ユニチャームが同じ中国でどのようなターゲットを設定すべきかという話と、ついでに例えばユニチャームのインドネシアにおけるターゲットの話、それらの相対関係をきちんと説明できることが大事であって、その3つに場当たりの結論を出すというのはだめです。その3つの相対関係を説明できると、今度は、例えばドイツのブルドーザーを売るときの話との相対関係まで理解できるようになるわけです。

新倉 こうしたケースの話は、MBAの院生相手にするのですか。

池尾 この話は、KBSの委員長るときよく話しました。入学の時の話でいきなりこれをいってもなかなか分からないから、入学のときは「自分の経験とケースの相対関係を考えなさい」ということをいきました。あるケースを分析すると、そのケースの世界にどっぷりはまってしまうを得ないのだけれど、そのケースで起こっていることをできるだけ自分の体験と関連付け

なさいみたいなことをいいます。入学後は、ケース間の相対関係を考えなさいといひ、卒業式では、一般理解のためには永遠に勉強しなさいというわけです。

新倉 最初にMBAとかでケースを学ぶ人たちに、この様に伝えることは、すごく大きな意義があるような気がします。

池尾 ケースはケースの世界だけというのではなくて、自分の体験と関連付けることによって理解が深まると思います。実務経験がなくても、物を買ったことはあるでしょう。自分の消費体験と関連付けなければいけません。まずは自分の体験との相対関係、次には複数のケース間の相対関係を考えるというのが、ケースの意義や方法論とつながると思っています。

研究者が事例論文を書くときも、その事例論文の結論が、なぜ成り立っているのかということの条件を明らかにすることが大切です。事例論文ではそれをやらないといけないのです。

木村 そのことについては、どうしてもモデルに全変数を組み込むことはできないから、それを絞っていくという過程で、どういう条件でこれは成り立つのかを必ず考えるとよくいわれました。もう一つ、先生は「現象が変わったのか、記述の仕方が変わったのかをよく説明しろ」と口癖のようにおっしゃるのですが、あれは先ほどの演繹・帰納と関係があるのですね。



池尾 もちろんあります。何か新しいことをいうときに、より良い説明の仕方ができたという形での新規性を主張するというのと、現象が変わったことによって、従来の理論の限界が見えてきて、だから新しい説明が必要だというのは、分ける必要があるでしょう。

先ほどの話でいうと、従来の現象が変わったということになってくると、従来の説明が成り立つ条件というのは一体何で、新しい現象は何故、それに合わないのかというところまで説明するとよいわけですね。戦略の話だと、そんな話はしょっちゅうあるわけです。消費者行動の場合は、特に面白いのは最近です。この20年ぐらいで消

費者行動は大きく変わってしまいましたから。それも自分が物を買うときのことを考えてみれば良いわけです。従来の理論の中には、この変化に耐え得る理論と耐えられない理論がある。では、耐えられない理論は一体なぜ耐えられないのかというと、従来の現象に限定的な条件を作ってしまったているからなのです。従来の現象に限定されないような条件を作っておけば、説明できる。だから、常にある理論が説明できる条件を考えることが重要なのでしょう。

新倉 先ほどの研究会の話などで、池尾先生は色々なところに所属して、そこで様々な刺激を受けてきたとおっしゃいましたが、これまで人生の過程でライバル的な存在というか、「仮想敵国」みたいに思った人やエピソードがあれば教えてください。

池尾 ライバルというのはおこがましく、ライバルではありませんが、仮想敵国は考えたことがあります。関西にいたときは、年に最低1回は発表をするわけで、90%以上の確率で田村先生がいるわけで、常にそっちを向いて話していました。

新倉 本人に向かって？

池尾 そうです。質問の時間になると、田村先生から、「池尾さんな」とくるわけですね。核心的なところでイエスカノーかと必ず聞かれる。この田村先生からの質問を、いわば仮想敵国として常に意識をしていました。徐々にこういえばこう来るみた

いな攻撃パターンと防御のパターンが分かってきたけれど。ただ、田村先生は大先輩ですから、ライバルと考えるほど厚かましくはないけれど、発表のときは常に意識していました。自分にとってそれが非常によかったと思います。

おそらくそのかきもあって、私の学位論文は田村先生のご推薦で、『消費者行動とマーケティング戦略』として千倉のマーケティング・サイエンス・シリーズに入れていただきました。

新倉 今のお話の千倉のサイエンスシリーズから、有斐閣の『日本型のマーケティングの革新』^{★49}になって、随分、先生の研究方向性が変わったなという印象を持ったのですが、如何でしょうか？

池尾 話の流れは同じです。その後の『モダン・マーケティング・リテラシー』^{★50}の話とも絡みますが、結局、消費者の異質性をどう捉えるかなのです。これは理論的にも政策的にも大変大事なことです。消費者は異質ですが、それを全部バラバラに捉えるべきなのかというと、マーケティングの観点からはそうとはいえない。他品種少量生産技術が進歩し、3Dプリンターのようなものが普及しても、やはり多くの場合は量産が必要なので、そうなる何種類の製品を作るかが非常に重要なわけです。それは結局、多様性をどのように扱うかに尽きるわけです。マーケティングで最も重要

★49 池尾恭一著、「日本型のマーケティングの革新」、有斐閣、1999。

★50 池尾恭一著、「モダン・マーケティング・リテラシー」、生産性出版、2011。

などところは、セグメンテーション、ターゲットインクの話で、では一体どのようなときに、そういった消費者が持っている多様性に忠実であり、どのようなときに多様性を無視して単純化するのを考えなければならぬ。つまり、マーケティングにおいては、消費者異質性の取り扱いは、理論的な課題であるとともに、政策的にも重要で

す。千倉の本の時は、消費者間の異質性を想定しながらも、他の条件が一定としたとき、どのような因果関係が導かれるかという、比較静学的分析を行いました。

これに対して、多様性自体を理論化しようというのが『日本型マーケティングの革新』です。では、消費者はどのようなときに多様性に固執し、どのようなときに固執しないか。それを取り込むことが実は重要なのです。それを捉えるための尺度が、購買関与度と製品判断力です。『日本型マーケティングの革新』では、それをもとにマーケティング・ミックスのあり方を特に現実との対比において説明しました。日本の場合には、一つの傾向として関与度が低下して判断力が上がっていきます。そういう中で戦後の日本のマーケティング・ミックスの有様を説明できるだろうし、説明できれば将来を予測することもできるだろうという話です。

では、消費者の多様性への執着程度に

応じてセグメンテーションを行ったとして、数あるセグメントの中でどのターゲットに焦点を当てるべきか。これには定石はない。これには創造性が必要で、これこそがマーケティング戦略なのです。ただ、定石はないのだけれども、無手勝流でいくか

といえ、そうではない。定石はないけれど、ガイドラインぐらいいあるだろうと考えると、ガイドライン・ミックスの定石とともに、マーケティング戦略のガイドラインを考えたのが『モダン・マーケティング・リテラシー』です。

だから話はずながつながっているのです。創造性のところまで行ったのが『モダン・マーケティング・リテラシー』、多様性というものをも説明対象にマーケティング・ミックスの在り方を論じたのが『日本型マーケティングの革新』、多様性を所与のまま、比較静学的にマーケティング・ミックスの在り方を論じたのが『消費者行動とマーケティング戦略』ということ。新倉 今までケースは何本ぐらいい書いていらっしゃるのですか？

池尾 自分はそのなにごいケースライターのじゃなくて、20本ぐらいいかな。良いケースもあれば、そうでもないものもあります。また、分析的に素晴らしくよくできたケースだからといって、それが教育用に素晴らしきとは限らない。

新倉 それをもう少しかみ砕いて説明して

ください。

池尾 現在の研究テーマに非常にうまく適しているケースがあっても、それに合っている教育対象が多いとは限りません。MBAのように数多くのケースを教える場合はともかく、通常のセミナーで使うマーケティングのケースの数は多くて5、6本です。そうすると、マーケティング戦略とは何かとか4Pとは何かといったケースの出番が多くなります。また、比較的、単純なケースの方が教えやすい。それから、もちろん製品自体が難しいと教えづらい。

『ゲーム産業に関するノート』というケースを書きまして、これは電機メーカーの内研修などで使うとすごくいい。詳しい人がたくさんいるからです。ところが、そうではない場合で使うと、マーケティングというよりも、製品の内容に全くついてこれない人が出てしまう。そういうのは、教育用ではあまりいいケースではない。電機産業だけに限っていいばいいのかもしれないけれど。

私が書いたのではないけれど、最近よく使うのが、ハーバードのケースで、^{★51}パーバリーやZARAです。どちらも非常に良いケースだと思いますが、こうしたアパレルのケースにはおじさんはついていきにくい。

新倉 それは確かに難しいところですね(笑)。

★51 「パーバリー」、HBSケース教材、2004、邦訳・日本ケースセンター、2013。

★52 「ザラ」、HBSケース教材、2003、邦訳・日本ケースセンター、2010。



★53 Rose Marie Bravo, Burberry CEO (1997-2006).

感じなのですか。それとも1ケースで複数の理論が使えるのですか。

池尾 それは、ものによって色々ありますが、3つ、4つの理論と絡むということもあります。使い方によるわけです。先ほどのP&Gのケースの場合には、4PとSTPを教えないとすれば、十分にできる。STPの中でも標的設定の創造性を考えろという議論にもついでいこうと思えば、それもできます。さらにチャネルの話が出てくるから、チャネルの議論だけでもできる。グローバル・マーケティングの議論をやるうと思ってもできる。今いったような4通りぐらいのやり方ができます。

池尾 P&Gのケースは、30年ぐらいたっているからまさにそうなるわけです。30年もやっていると、当初書いていたときに想定できないような用途が出てくるわけです。

西川 裏技ですか。

池尾 裏技が表技になるということもあるし、それは色々です。書いているときに全ての用途を想定できるということはなかなかない。ただ、どんなケースでも、最低一つは対応する理論が必要でしょう。

ケースの場合、受講生から学ぶということもあるのだけれど、受講生とやり合っているうちにこっちが思いつくということも多いと思います。受講生を問い詰めているうちに「ああ、そうだ」とこっちが思いつくわけです。

新倉 なるほど。そういう使い方もあるのですね。

西川 慶應やハーバードのビジネススクーラムみたいに教えてくれるスタッフがいろいろいいのですが、他の大学ではそういうスタツプがいるわけではないので、どういった点に気をつけてやるかという極意のようなものがあれば、教えて頂けませんか。

池尾 ケーステイチングを独学というのはかなりきついと思います。ケーステイチングにも、かなりノウハウが蓄積されているので、ある程度やり方を学んだ方が、近道だと思えます。

では一体どうすれば学べるのかというと、やはりケーススリッドに慣れた人の授業をみるのだと思います。なかでも、ケーススリッドでは、黒板にどのように板書していくかというボードプランが最も重要だと思います。先ほどのクエルチのボードプランは魔法のように、学生がいったことを書いてるように見えて、最後にそれがきちんとしたまとめになっている。ボードプランがしっかりとっていると、学生は議論をしながら自分の考えが整理され、最終的に理論とどうつながっているかが分かるわけです。だからボードプランが大事です。

手前味噌ですが、今度碩学舎から『マーケティング・ケーススタディ』という本を出版します。私がこれまでに書いたケースのなかから日本を掲載するとともに、ケース

★54 ステラ・テナント。

★55 西川英彦。法政大学経営学部教授。マーケティング研究者。対談に飛び入り参加。

★55

西川 1つのケースには1つの理論という

いうことです。

スタディとはどのようなもので、どのように進めていくかも書いてあります。さらに一つのケースは導入編という位置付けで、それについては具体的なリードの仕方やボードプランも書いてあります。それ以外の10本のケースは、ケースの本文が収録されているだけですが、碩学舎のサイトから別途ボードプランとまとめのスライドをダウンロードできるようにするつもりです。ですから、ご質問の極意は、その本を教科書に使うことではないでしょうか(笑)。

若手研究者に向けて

新倉 今、池尾先生は、学会発表といえ、基調講演的なものが多くなったかと思うのですが、若い人たちに向けてアドバイスを頂きたいと思います。池尾先生の学会での発表を私が最初に見たのは、まだ院生のときでしたから、多分、一番脂が乗っていたころではないかと思うのですが(笑)、その当時(90年代前半)の発表に対する準備はどういう風にしていたのですか。

池尾 今も脂が乗っているよ(笑)。80年代の頃は、先ほど申し上げたように、仮想敵国を見据えて、スキを潰していくということを随分やっていました。ピュアな演繹的論理構成ですから。

80年代の末ぐらいから、内容が『日本型マーケティングの革新』に近いような話に

変わって、少し変わっていききました。ハーバードにバズル^{★56}という先生がいて、80年代の末に数少ないスモーカー同士で妙に親しくなったのですが、自分の研究を色々な人に話せるようにしなければ駄目だといわれました。彼は当時、PIMS (The Profit Impact of Market Strategy) をやっていた、それについて、数理系の学会で発表すると、AMA (American Marketing Association) みたいなところで話すのと、エグゼクティブセミナーで話すのと、MBAで話すのと、4バージョン作るそうです。それをやっておくと、MBAの学生向けの話でも緻密さが維持されるわけです。全部つないで準備しておく、論理構成の緻密さが担保されるということを行いました。それを割と忠実に実行しています。だから、講演の中身も学会発表の中身は、実は芯でつながっているのです。そうなる、大きな枠組みのなかで、日々の講演や授業、そして学会発表の話が位置付けられるわけで、ベースの部分は全部つながっているから、すべての話の準備が非常にやりやすくなりました。ただ、先ほどの博士論文みたいところでそういうことができるのかというと、それは難しいのではないかと思います。だから80年代の後半ぐらいから変わってきたということです。

新倉 ぶれない軸みたいなものがあるから、変な質問をされても柔軟に対応できる

わけですね。

池尾 今の話はコンテンツのフレームワークで、学会で想定される多様な質問に対応するためには、もう一つ、方法論的なフレームワークが必要でしょう。ただ、いずれにせよ、学会発表は、ある種の戦いという部分もあるので、そこでは多かれ少なかれ、仮想敵国を考えて準備することは必要だと思います。



★56 Robert D. Buzzell ハーバード大学教授。

対談後記

池尾先生の研究テーマの変遷を時系列的に伺うことが出来たことは、大変貴重な体験であった。慶應での大学院時代、チャネル論に関心を持ったことを起点として、チャネル論とロジスティクスの関係の解明、立地論を踏まえた消費者の空間行動の分析へと続く研究は、その時々様々な研究者との出会い、そこから得たミクロ経済学、計量経済学、研究方法論などの知見を織り込みながら、まるで水の流れるように展開し、必然とまでは言えないかもしれないが、「計画的な偶然性」を感じるものがあった。こうした研究の流れがさらに、不完全情報下、消費者の異質性を組み込んだ多属性空間の中の消費者行動分析という視点として、池尾先生の代表的な著作である『消費者行動とマーケティング戦略』、『日本型マーケティングの革新』、『モダン・マーケティング・リテラシー』に取り入れられ、一見異なるテーマに思えるこれらの著作の根底で通じているというお話は、研究テーマの着眼点とその展開という意味で改めて勉強させて頂くことが出来た。

また、池尾先生をして池尾先生たらしめている要素の1つにケーススタディがある。今回のインタビューでも、ケースの作

成やケースリーディングに関する様々な要諦をお聞きした。ビジネススクールでの長年の経験がその成果を生み出す要因であることはもちろんですが、帰納的にみえるケースも演繹的な論理体系から出来ているという考え方や、複数のケース（複数の経験）の相対関係が、一般的理解に通じるとの考え方は、ケーススタディに取り組み研究者にとって非常に参考になるお話でした。












こうした池尾先生の生き方こそが、時代の流れを掴み、それを先回りする様々なアウトプットを生み出すことを可能にできたということが出来るでしょう。それを意識しながら、池尾先生の著作を再度、読み直すことで、今後の行先を照らす発見があることを確信しています。

（立正大学経営学部教授 木村浩）

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
恩藏直人・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) |  医療現場のプロジェクトマネジメント
猶本良夫・永池京子・能登原伸二 (編著) |  愛される会社のつくり方
横田浩一・石井淳蔵 (著) |
|  SNSで農業革命
蓮見よしあき (著) |  明日は、ビジョンで拓かれる
石井淳蔵・栗木契・横田浩一 (編著) |  人事よ、ススメ!
中原淳 (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



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



vol.25
1からの学生生活
坂田葉・上田将迪・中野海地
(関西学院大学 石淵順也ゼミ
チームSUN)



vol.26
1からの学生生活
松原悠・佐藤あゆみ・井上恵夢
(一橋大学 松井剛ゼミ)



vol.27
第2回碩学舎賞一席
「デザインと技術：
製品の意味の革新に対する技術の貢献」
後藤智



vol.28
第2回碩学舎賞二席
「既存事業の成長と顧客資源の活用」
渡辺紗理菜



vol.29
第2回碩学舎賞二席
「『古楽』市場の生成過程における
音楽学研究と演奏実践の協働」
飯島聡太郎



vol.30
1からの学生生活：大学生生活×きっかけ
小澤修平・鎌田浩平・小林悠一
(首都大学東京 水越康介ゼミ)



vol.31
＜閉ざされた社会＞と
＜開かれた社会＞-変化の認識論
小坂井敏晶



vol.32
消費者を捉える論理と
マーケティング戦略
池尾恭一・新倉貴士・木村浩

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.32 (2015年3月9日発行)

「消費者を捉える論理とマーケティング戦略」

池尾 恭一 (明治学院大学 経済学部 教授)

新倉 貴士 (法政大学 経営学部 教授)

木村 浩 (立正大学 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>