

Marketing Conference

出島組織の新たな可能性
—顧客の生活世界への入り込み—

2020年10月18日

岡山理科大学
宮脇靖典

本日の報告アウトライン

1. はじめに
2. 顧客の生活世界をめぐる議論
3. 顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の修正・活用
4. 事例：顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の修正・活用
5. 考察：顧客の背後に広がるコミュニティを視野に入れることの重要性
6. おわりに

本日の報告アウトライン

1. はじめに

2. 顧客の生活世界をめぐる議論

3. 顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の修正・活用

4. 事例：顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の修正・活用

5. 考察：顧客の背後に広がるコミュニティを視野に入れることの重要性

6. おわりに

1. はじめに

(1)「マーケティングの新常態」への対応

ウィズコロナがもたらしつつある新常態への対応として、eコマースやサブスクリプションへの注力、あるいはローカル・バイの見直しについての議論が、盛んに行われている。

しかし、ウィズコロナがもたらしつつある新常態は、顧客の消費行動が彼らの生活世界における営みの一部であることを再認識させるものなのではないか。

顧客との接点を市場に見いだすばかりでなく、彼らの生活世界まで視野に入れた議論が、マーケティングに求められているのではないか。

(2)本報告の目的

主観的な時間と空間で生きられる経験(Schutz, 1970/2008)をめぐる議論を踏まえ、企業が顧客の生活世界に入り込む試みについて、出島組織の修正・活用がみられる事例から明らかにする。

本日の報告アウトライン

1. はじめに
2. 顧客の生活世界をめぐる議論
3. 顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の修正・活用
4. 事例：顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の修正・活用
5. 考察：顧客の背後に広がるコミュニティを視野に入れることの重要性
6. おわりに

2-1. シュッツの生活世界論

(1) 間主観的な生活世界

生活世界とは、「私が仲間の人間と共有している世界、他者によって経験され解釈される世界、つまり、われわれすべてに共通な世界である」。

(Schutz, 1970/2008, p147)

(2) 主観的な時間と空間で生きられる経験

生活世界は、今ここに生きている私を中心に、時間的・空間的に広がる世界であり、そこにおける時間と空間は、生きられた経験の意味によって伸び縮みし、ときに歪みもする。

(Schutz, 1970/2008)

(3) 主観的な時間や空間と現実との折り合いをつけながら生きていく生活世界

- ・時刻や暦など社会の定める時間との折り合い。
- ・仲間や他者がそれぞれの経験に基づいて解釈する時間との折り合い。
- ・到達可能な範囲が技術の発展によって限りなく拡大される空間との折り合い。

2-2. 生活世界における経験をめぐる議論

(1) 経験をめぐるマーケティング研究の議論

顧客と企業の「共創経験」に始まり、顧客の生活世界を理解するために時間軸や空間軸を加えようとするSロジックの議論へと到達している。

- ・価値共創の土台となる「共創経験」(Prahalad & Ramaswamy, 2004/2004)
- ・顧客へ企業が入り込んでいく「外から内へ(Outside-In)」の価値共創
(Ramaswamy & Guillard, 2010/2011)
- ・顧客の生活世界を理解するために時間と空間を消費前後の経験に広げる必要
(Heinonen et al., 2010)

(2) 顧客の見方についての再考

顧客が自らの主観的な時間や空間と現実との折り合いをつけるのは、市場においてばかりでなく、市場を介さない私的あるいは公的な営みの場面においてもである。

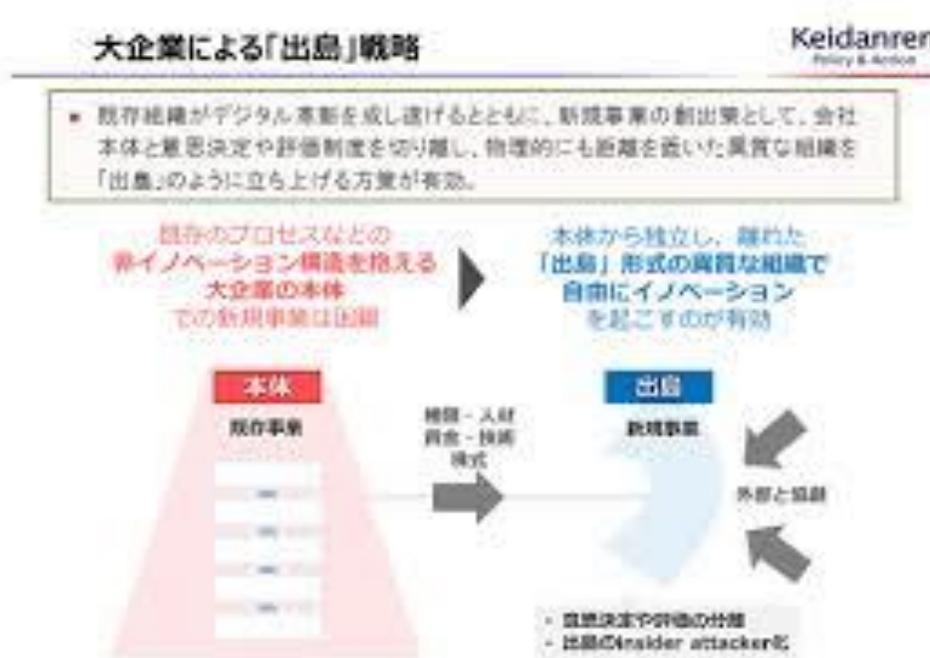
したがって、顧客の見方についてもまた、市場における彼らとの接点に限定しないことが、顧客の生活世界を理解することにつながるといえる。

本日の報告アウトライン

1. はじめに
2. 顧客の生活世界をめぐる議論
3. 顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の修正・活用
4. 事例：顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の修正・活用
5. 考察：顧客の背後に広がるコミュニティを視野に入れることの重要性
6. おわりに

3-1. 出島組織の修正・活用(1)

(1)イノベーションにおけるブレイクスルーの期待を日本の経済界から集める出島組織
経団連(2018)は、「既存のプロセスなどの非イノベーション構造を抱える大企業
の本体での新規事業は困難」であり、「本体から独立し離れた「出島」形式の異質
な組織で自由にイノベーションを起こすのが有効」であるとする。



出所)経団連(2019)「オープンイ
ノベーションの推進に向けて」

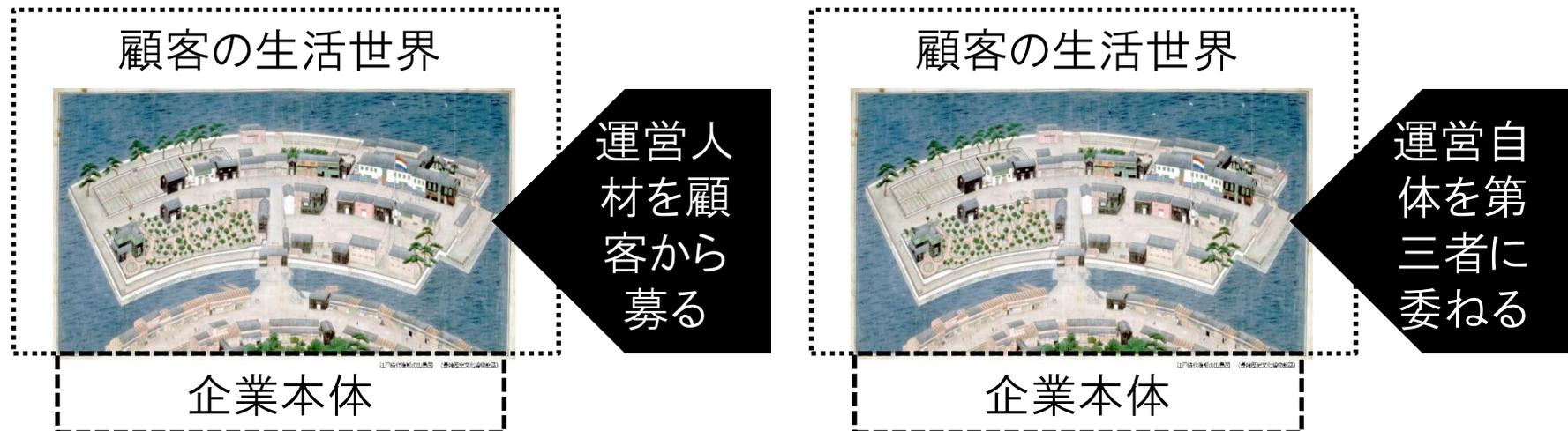
3-1. 出島組織の修正・活用(2)

(2)顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の修正・活用

企業が直接顧客の生活世界へ入り込むのは、決して容易なことではない。

企業内の人材は、市場における接点を通しての顧客の見方に馴れ親しんでいるため、顧客の生活世界まで視野に入れることを実践するのが難しいからである。

そこで、出島組織を修正・活用するアプローチが2つ考えられる。1つが、出島組織の運営人材を顧客から募るアプローチであり、もう1つが、運営自体を第三者に委ねるアプローチである。



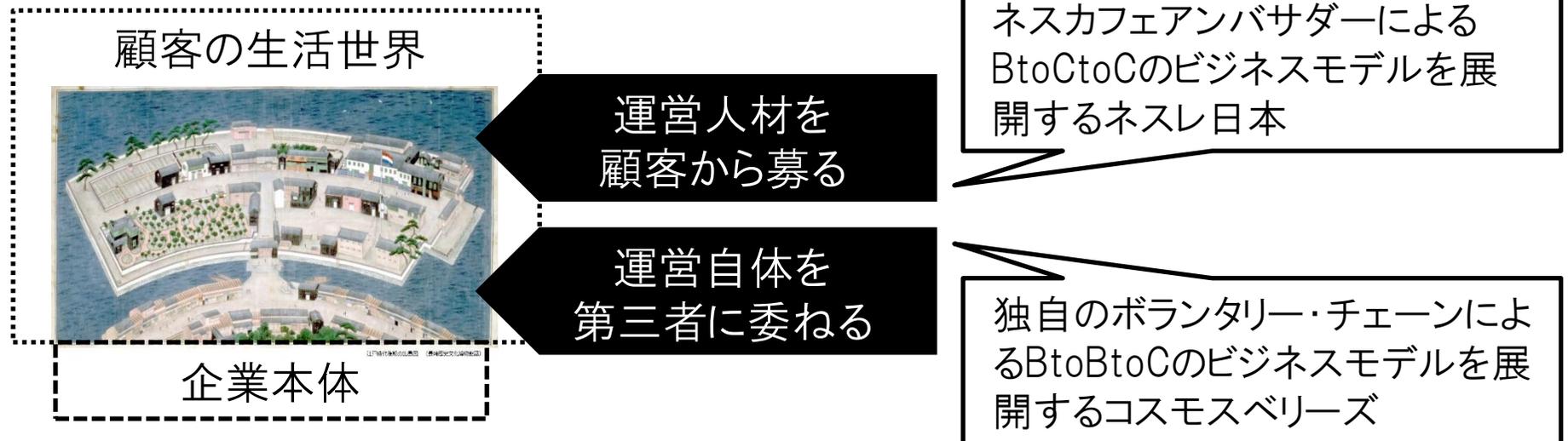
3-2. 分析の枠組みと対象事例の選定

(1) 分析の枠組み

顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の修正・活用について明らかにすることは、文脈性が高く時間軸を伴う現在事象を取り扱うことを意味する。

したがって、理論上の貢献からみて有意義な現在事象の側面を取り上げる事例研究(野村, 2017)を採用した。

(2) 対象事例の選定



本日の報告アウトライン

1. はじめに
2. 顧客の生活世界をめぐる議論
3. 顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の修正・活用
4. 事例：顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の修正・活用
5. 考察：顧客の背後に広がるコミュニティを視野に入れることの重要性
6. おわりに

4-1. ネスカフェ・アンバサダー：アンバサダーと企業の共創関係

(1) 顧客の生活世界へ入り込むことを考えるようになった転機

コーヒーマシンのオフィス需要を拡大するために、そこで働く個人をアンバサダーとして募ることになって、アンバサダー(オフィスで生活を営む個人)をどのようにケアしていくかという問題意識が生まれた。

(2) アンバサダーとネスレ日本との共創関係

「私たちが考えた案だけをアンバサダーに提案するのではなく、アンバサダーと私たちが「共創関係」を構築することでアイデアが生まれ、改善しながら新たな仕組みが構築される」
(高岡, 2015)



<https://shop.nestle.jp/front/contents/ambassador/amb/ec/>

4-2. コスモスベリーズ: 地域店と量販店の共生

(1) 業種店から業態店への転換によって顧客の生活世界へ入り込む

ボランティア・チェーンを展開するヤマダ電機の完全子会社ながら、家電販売とは別業種が過半数を占める加盟店を、顧客の「電器係」としての業種店から「お困りごと解決係」としての業態店へ転換させるローカルプラットフォーム構想を進めている。

(2) ローカルプラットフォーム構想の実現を支える仕組み

- ・ヤマダ電機の商品在庫とインフラを加盟店が自由に利用できる仕組み
- ・加盟店にとって必要な業務関連情報が得られる、あるいは加盟店が本部や他の加盟店に気軽に相談することを可能にする情報インフラの仕組み



<https://www.berrys.co.jp/mission/platform/>

4-3. 顧客をみる視野を市場から生活世界へと拡大する

- (1) アンバサダーとの接点を市場におけるそれに限定しないネスレ日本(トップ)の姿勢
「せっかく「ネスカフェアンバサダー」というビジネスモデルを通じてつながったので、自分たちの好きな、新たな形のコミュニティをつくっていただきたい」(高岡, 2015)
- (2) コスモスベリーズ創業にかかわる2人の経営者にみる独自の加盟店観と顧客志向
同社の前身企業の創業者にみる独自のボランティア・チェーン観「地域家電店の連邦経営」
☞ 加盟店の裁量範囲に対する大幅な容認
同社の創業者が「お得意先の電器係になろう」(松下幸之助)から影響を受けた顧客志向
☞ 「お困りごと解決係」としての業態店への転換の推進

本日の報告アウトライン

1. はじめに
2. 顧客の生活世界をめぐる議論
3. 顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の修正・活用
4. 事例：顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の修正・活用
5. 考察：顧客の背後に広がるコミュニティを視野に入れることの重要性
6. おわりに

5. 考察：顧客の背後に広がるコミュニティを視野に入れることの重要性

(1)生活世界においては個人にとどまらずコミュニティ全体を反映する場合がある顧客ニーズ

ネスカフェアンバサダーの出島組織から上がってくる声には、個人的な要望もあれば、オフィスというコミュニティとしての要望もありうる。コスモスベリーズの出島組織から上がってくる声も、同様に加盟店が属する地域コミュニティとしての要望がありうる。

顧客の生活世界まで視野に入れる場合、顧客ニーズは個人にとどまらずコミュニティ全体を反映している場合があることを常に考えておかななくてはならない。

(2)コミュニティ・レベルでのニーズ対応が新たなビジネスチャンス呼び込む可能性

まず、コミュニティ構成員の一人ひとりに、新たな個人顧客となる可能性がある。

それにまして重要なのは、コミュニティが広がったり、他のコミュニティとつながったりする可能性を期待できることである。それは、企業が自社の人材を投じてつくる出島組織にはみられない可能性である。

本日の報告アウトライン

1. はじめに
2. 顧客の生活世界をめぐる議論
3. 顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の修正・活用
4. 事例：顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の修正・活用
5. 考察：顧客の背後に広がるコミュニティを視野に入れることの重要性
6. おわりに

6. おわりに

(1)理論上の貢献

顧客の生活世界についての議論が既に始まっている価値共創研究、とりわけ企業システムに関する議論に、顧客あるいは第三者との共創の可能性を示唆した。

(2)実務上の示唆

イノベーションにおけるブレイクスルーとしての期待を日本の経済界から集める出島組織であるが、その修正・活用によっては、顧客の生活世界へ入り込むアプローチともなる可能性が確認された。

(3)今後の研究課題

コミュニティ・レベルでのニーズ対応に伴う光と影が、どのような形であらわれているのか、新たなビジネスチャンスの拡大につながるような光としての側面もあれば、個人を基本としてきた従来のニーズ対応とハレーションを起こすような影としての側面もあると考えられる。この点について、取り上げた2つの事例の関係者へのインタビュー等を通じて深掘りし、明らかにする必要がある。