

Japan  
Marketing Academy

# Conference Proceedings

vol.1 2012

マーケティング研究の  
可能性

法政大学市ヶ谷キャンパス

2012.11.11.SUN



# カンファレンス・プロシーディングス 目次

## vol.1 マーケティング研究の可能性

マーケティングカンファレンス2012 日本マーケティング学会設立記念大会

プログラム	2
学会長講演	「マーケティング研究の可能性」 石井 淳蔵 3
基調講演①	「ネスレ日本の Business Redesign —成熟先進国モデルへの挑戦—」 高岡 浩三 6
基調講演②	「マーケティング研究の可能性」 加護野 忠男 13

※ 本プロシーディングスの掲載内容は、マーケティングカンファレンス2012の講演録である。

### カンファレンス委員長

小川 孔輔 (日本マーケティング学会 常任理事, 法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授)

### カンファレンス副委員長

西川 英彦 (日本マーケティング学会 常任理事, 法政大学経営学部 教授)

# プログラム

<p><b>会員総会</b></p>	<p>12:30 受付開始</p> <p>13:00 発起人挨拶 後藤 卓也 (日本マーケティング協会 会長)</p> <p>13:05 会員総会 司会: 小林 哲 (常任理事, 大阪市立大学大学院経営学研究科準教授)</p>
<p><b>設立記念大会</b></p>	<p><b>テーマ「マーケティング研究の可能性」</b></p> <p>13:20 学会長講演 石井 淳蔵 (日本マーケティング学会 学会長, 流通科学大学 学長)</p> <p>14:00 基調講演① 高岡 浩三 (ネスレ日本 代表取締役社長兼CEO)</p> <p>14:40 基調講演② 加護野 忠男 (神戸大学 名誉教授, 甲南大学 特別客員教授)</p> <p>15:20 休憩</p> <p>15:40 <b>パネルディスカッション</b> コーディネーター: 小川 孔輔 (常任理事, 法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授) パネリスト: 加護野 忠男 (神戸大学 名誉教授・甲南大学 特別客員教授) 内田 和成 (副会長, 早稲田大学商学学術院 教授) 高岡 浩三 (ネスレ日本 代表取締役社長兼CEO)</p> <p>16:40 <b>日本マーケティング学会プログラムのご紹介</b> 学会で計画している研究プログラムについてお話しします。 司会: 西川 英彦 (常任理事, 法政大学経営学部 教授)</p> <p><b>「マーケティング・リサーチプロジェクト」の説明</b> ブランド&amp;コミュニケーション研究会 田中 洋 (副会長, 中央大学大学院戦略経営研究科教授)</p> <p>東南アジア・マーケティング研究会 小川 孔輔 (常任理事, 法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授)</p> <p>観光・地域マーケティング研究会 高橋 一夫 (理事, 近畿大学経営学部教授)</p> <p><b>「マーケティングサロン」の説明</b> 長崎 秀俊 (マーケティングサロン委員, インターブランド, 法政大学MBA田中洋ゼミOB) 高村 和久 (マーケティングサロン委員, 早稲田大学MBA内田和成ゼミOB)</p> <p>17:20 大会終了</p>
<p><b>懇親会</b></p>	<p>18:00 懇親会開始 楽しく食事をしつつ, 学会員同士の交流をはかります。 場所: ホテルグランドヒル市ヶ谷 3階「瑠璃」 東京都新宿区市谷本村町4-1 司会: 西川 英彦 (常任理事, 法政大学経営学部 教授) 高橋 千枝子 (マーケティングサロン委員, 三菱UFJリサーチ&amp;コンサルティング株式会社, 神戸大学MBA OG)</p> <p>20:00 懇親会終了</p>

# マーケティング研究の可能性

日本マーケティング学会 会長・流通科学大学 学長

## 石井 淳蔵

日本マーケティング学会の最初の会長に選ばれました石井と申します。初めてお会いする方が多いのではないかと思います。よろしくお願いいたします。

学会設立にあたって、「マーケティング研究の可能性」というテーマで、これからお二人の基調講演があります。それに先立って、30分ほどの時間を頂いて、本学会設立の経緯と、その目指すところについて、お話をさせて頂きたいと思っております。



### 1. 日本マーケティング学会設立の経緯

まず、本学会の設立の経緯について、最初にご紹介いたします。日本マーケティング協会が公益社団法人に変わる際に、マーケティング学会をつくったらどうかという話が生まれてきました。これがスタートになりますが、これについては、先ほどマーケティング協会の後藤卓也会長からお話がありましたので、繰り返す申し上げることはありません。ただ、後藤卓也会長、嶋口充輝理事長、そして石橋正明専務理事の協会のお三方には、この学会の設立に際しまして最初の第一歩からここに至るまで、力強いご支援を頂いております。

さて、2011年7月4日に、嶋口理事長の呼び掛けで、学会の設立準備委員会が立ち上がりました。準備委員会委員をお願いした方々に集まって頂き、どのような学会をつくったら良いのか検討が始まりました。何度となく集まり、話が少しずつ整理されていきました。そして、フィリップ・コトラー教授やデビット・アーカー教授を初めとして、世界からビジネスの方も含めて57名の方に、発起人となって頂くことになりました。この発起人の方々には、学会の重要性を宣伝していただき、多くの方に参加への呼び掛けをして頂きました。

そして、今日の2012年11月11日に至りました。この間、多くの方にいろいろとご協力頂きました。とりわけマーケティング協会のスタッフの皆さんには、有形無形のご支援を頂きました。ふつう、学会をつくるというときには、研究畑の間ばかりになり、「ああしたらどうだ」「こうしたらどうだ」と理屈ばかりが先行してなかなか実績には結びつかないのですが、協会のスタッフの方に付いて頂いたおかげ、ことのほかスムーズに進みました。

さらに、博報堂の方々からも、Webやロゴ等のデザイン制作を中心に、いろいろご支援頂きました。本学会を組織するうえで、Webを軸にしたいという意見が準備委員会からも強く出ました。さてどうするかという段で、ウェブデザインをよく御存じの先生方が揃ってはいたのですが、時間とマンパワーがなくて実現できる状況にはありませんでした。そのときに、博報堂のWebチームからご支援を頂きました。

そうしたご支援ご協力の結果、無事、このような形で日本マーケティング学会設立記念大会を開けることになりました。多くの方々の自発的なご支援・ご協力の下に生まれたということを述べさせて頂くと共に、あらためてそれらの多くの方々に感謝申し上げたいと思います。

## II. マーケティングの精神

「組織の課題は顧客創造。その役割を担うのはマーケティング」というのは、今から半世紀ほど前に、ピーター・ドラッカー教授によって言われたことです。企業であれ学会であれ、組織として顧客創造を計る上で必要なことは、「未だ実現されていないニーズに応えること」です。「未だ実現されていないニーズに応えることにより、組織は成長し、さらには社会も発展します。この命題は、まさにマーケティングの精神にほかなりません。

本学会も、その精神を基本理念とし、またその精神の実現を通じて、学会の発展を図りたいと思います。同時に、企業や組織に対してあるいは社会に対して、このマーケティング精神の大事さを提唱していきたいと思っています。

## III. マーケティング学会のミッション

本学会のミッションは「探求と創発」となっています。先ほども申しましたように、博報堂のWebチームには、学会のWebデザインや制作にご協力頂きました。加えて、マーケティングの実践と理論の融合を計る運動をしていくうえで、どのようなスローガンを打ちだしたらいいのかについても考えて頂きました。いくつかの案を提案して頂いて、その中から準備委員会で選び出したのがこの「探求と創発」です。

私たちは、新しいマーケティング実践を創るため、新しいマーケティング理論を創るため探求します。「創発」という言葉は、解りにくいかもかもしれませんが、「世の中にとって、これまでなかったような、役に立つ価値を生み出す」ということだと理解してください。

これまでにない、新しい実践や理論を創り出す、こういう想いを「探求と創発」という言葉に込めています。既にある何かを見つけ出すというよりも、未だこの世の中になかった何かを創り出す、これが学会の大事なミッションになります。

## IV. 学会の戦略目標

この「探求と創発」という学会の目指す姿勢がはっきりしたところで、これから数年間、学会としてやるべき戦略目標がおのずから出てきます。

第1は「新しい価値の創発」です。最近の日本企業は、少し失速気味です。30年ほど前、1980年代にはあれほどもてはやされた日本企業の勢いは、見る影もないような状態に落ちています。その一つの原因は、マーケティングの力不足にあることは明らかです。その意味で、私たちの社会の中に、マーケティングの考え方や大切さをさらに伝えていくことが必要でしょう。さらに言えば、マーケティングを通じて新しい価値を創造する、その実践と理論づくりが、学会として大切な仕事になると思います。

第2は「マーケティングの理論と実践の融合」です。これについては、学会ホームページのあいさつの中の言葉を、そのまま引用したいと思います。「マーケティングの理論と実践との深いレベルでの交流を促し、理論研究者は、実践からの挑戦を糧に、新しい理論づくりに励みます。他方、実践者は、理論によって、時代を超え、文化を超えた、力強い支えを与えられます。理論なき実践は、いかに独創的であっても、社会に定着することはできません。この意味で、理論と実践は互いに支え合いながら成長することになります」と書かれています。

これまでは、学会は学者のための学会で、研究は学者だけでやればいいという風潮がありました。しかし、マーケティングの理論と実践の融合を目指して、両者が互いに密に協力し合って考える、このスタンスこそがこの学会の特色だと思っています。

第3の戦略目標は、「マーケティング概念の拡張」にかかわります。マーケティング概念は、アメリカで1950年代に誕生しました。そして、「統合されたマーケティング・マネジメント」、「消費者志向」、「経営理念としてのマーケティング」といった考え方が経済社会に普及していきました。それも、たんに消費財メーカーに普及するだけでなく、多様な広がりを持つようになっていきます。

ホテルやレストランやコンビニ、さらには医療や観光や地域おこし等々、多様なサービス分野や非営利分野において、「未だ実現されていない新しい価値を創り出す」努力が行われています。マーケティング概念が、サービスの分野にまで広がっていくことを認識して、本学会は、その受け皿になりたいと考えます。

## V. マーケティング学会のスタイル

本学会のスタイルですが、会員相互の広くかつ深い交流が要になることを、あらためて強調したいと思います。学会を構成する一番の基礎となるものは、学会のなかで交わされる一つ一つのコミュニケーションです。学会のなかで、実践や研究の発表があり、それをめぐっての建設的な討議が行われます。そうしたコミュニケーションの広がりや力強さが、学会の価値を創りあげます。

そのために、会員同士の深いレベルでの交流が不可欠です。先ほど、述べましたように、本学会では、多様な分野におけるマーケティング実践者やマーケティング研究者が参画されます。企画や営業や開発など仕事の内容が異なる方、医療や観光や情報など分野の異なる方、…。本学会の一番大事なことは、この学会でなければ会い難い方々とお会いする、そして深いレベルでの交流を図ることです。これが本学会のさしあたりの目標になります。

その目標に向けて、具体的には、このような大会の開催に加え、ジャーナルの発行、研究プロジェクトの設置、あるいはサロンの開催とかといった形で、交流の場がつくられる予定です。会員の皆様の探求への思いが、具体的な形や成果となって現れるよう、学会執行部としては、こうした場の形成と維持に努めたいと思います。

多面的な場を通して、理論と実践の深化を目指します。独創的な理論の開発・展開や、これまでなかったような新しい実践の試みが、こうした場における交流とコミュニティのなかから生まれてくることを期待しています。

## VI. 学会員の、学会員による、学会員のための学会

最後に、お集まりの会員の皆様に、一つお願いをして、私の話を終わりたいと思います。

今まで申し上げました多くの方々にご協力を頂いて、マーケティングの実践と研究と教育に関係の深い方々が集まる場をつくることができました。いろいろな方が、会員として参画して頂いています。しかし、正念場はこれからです。「この学会という場が、どのように利用されるのか」、「このコミュニティにおいて、どのようなプログラムが試みられるのか」、これから皆さま方と一緒に考えていきたいと思っています。

できたばかりの学会で、完成度もまだまだです。「学会員の、学会員による、学会員のためのマーケティング学会」のいっそうの隆盛に向けて、これからも挑戦し続けたいと思います。あらためて、皆さん方のご協力の方よろしく願っています。

ご清聴どうもありがとうございました(拍手)。



# ネスレ日本の Business Redesign

## — 成熟先進国モデルへの挑戦 —

ネスレ日本株式会社 代表取締役社長兼 CEO

### 高岡 浩三

#### はじめに

皆さん、こんにちは。ネスレ日本の高岡です。このような第1回の記念大会の最初の基調講演をさせていただきます。大変光栄に思っております。

私は、ネスレに入社してほぼ30年になりますが、どうしてネスレを選んだかという一つ特殊な事情がございました。父親を小学校5年のときに肺癌で亡くしました。ちょうど42歳の厄年でした。そのときに喪主を長男ですから務めるわけですが、実は祖父も42歳で他界していたということを知られまして、長男で2世代にわたって厄年で死ぬ。母親からお前も気を付けろと言われて育ったものですから、自分の人生は42歳で終わるのかなと思ひながら、卒業を迎えました。父親は事業を営んでおりましたが、当然、卒業するころには畳んでおまして、私としては就職の道しかなかった。そして、実力次第で早く自分の希望する仕事ができるポジションに出世ができるのは外資系企業しかないと考えました。

神戸で外資系という、ネスレとP&Gという選択がありました。当時、神戸大学の占部先生のもとで経営学、特に組織論を専攻しておまして、その中でマーケティング、あるいはブランドに大変興味がありました。また、ネスレは非常に年金が手厚いということを知っておりましたので、そういうことも含めて最終的にはネスレを選んだ。父親からの遺言は何もなかったのですが、人と違う選択をさせてくれたのではと、父に大変感謝をしております。

ネスレは100年日本で事業活動をしておりますが、その間トップがほとんど外国人だったこともあり、実は日本においてほとんど情報開示していませんでした。私はちょうど先月でCEOに就任にして2年がたちました。就任当初より、ネスレはこれから日本の情報をもっと開示しようという

ことで記者会見をはじめ積極的に広報活動をするようになりました。

今日は、まずは世界のネスレグループ、あるいはネスレ日本の実情を多少説明した上で、本題に入らせていただきたいと思ひます。



#### I. ネスレグループ概要

ネスレグループは、創業は1866年で、あと数年で創立150周年になります。ほぼ全ての国で事業を展開しております。社員数は33万人、そのうちスイス本社の役員は13人と大変少なく、そして国籍はさまざまです。

製品の事業構成につきましては非常に多岐にわたっております。バランス良く事業を行っております。日本ではどうしてもネスカフェやキットカットがおなじみになるのですが、世界的には食品、水、ペットケア、菓子共に世界のトップクラスという売り上げを達成しています。

#### II. 2011年ネスレグループ業績

2011年のネスレグループの業績ですが、様々な国で事

業を展開しており、為替変動が売り上げに影響を及ぼします。また、買収売却の影響によって売り上げが増減します。そのため、ネスレではオーガニックグロースという為替変動ならびに買収売却の影響を除いた対前年の伸び率を重要指標にしています。また、値上げや値下げの影響を除いたボリュームベースの対前年伸び率RIG (Real internal growth, 実質内部成長率) も重要指標にしています。売上については、この二つの指標をもっています。

また、売上と同時に重きを置いているのは、当然ながら営業利益であり、2011年はネスレグループ全体で60bpsつまり0.6%利益率を改善しています。営業利益率としては15%を達成しています。ネスレは増収増益では十分ではなく、増収と増益率が大事です。すなわち営業利益率を毎年0.1%でも改善していくことを目標としています。

### III. 2011年全ての地域、新興・先進市場ともに成長

ネスレは、大きく全ヨーロッパ、全アメリカ、アジア・オセアニア・アフリカという三つのゾーン(地域)で管理しています。従って、売上の責任を持つ3人の副社長を有しております。

先進国を抱えるゾーンヨーロッパの成長に対して、新興国が多い南アメリカを抱えているゾーンアメリカ、それから、新興国が非常に多いゾーンアジア・オセアニア・アフリカの成長が著しいです。ただし、先進国が売上を伸ばしていないかというところではなく、昨年は4.3%の成長、それに対して新興国では13.3%の成長です。

ゾーンの売上の構成比を見ますと、現時点では全アメリカが約半分、3割がアジア・オセアニア・アフリカです。全ヨーロッパが2割です。私どもが全てのステークホルダーに約束しているネスレモデルは、オーガニックグロース(金額ベース)で最低でも先進国では2~3%、グローバルには5~6%を達成することと営業利益率を改善していくことです。ネスレでは、あるときは10%、あるときは1%、2%という成長を大変嫌います。毎年確実に5~6%です。弊社会長のピーター・ブラベックは、毎年確実にステークホル

ダーの期待に応えていくというのが超一流企業の使命であると考えています。そして、利益率を毎年改善していかなければならないのです。

先ほどネスレの役員は本社に13人と申しました。この13人に加え、トップ15のマーケットヘッド(現地法人の社長)が年に2回招集され、トータル約30人で拡大役員会議を行います。このトップ15のマーケットヘッドの定義は、売上金額ではなく、利益金額のトップ15です。その中に日本も入っておりますので、私も参加します。

### IV. 2011年ネスレ日本グループ業績

さて、ネスレ日本の業績は、具体的な売上金額等は発表をしておらず、オーガニックグロースなどの重要指標のみ発表しています。まず、売り上げの構成比は、皆さんご存じのネスカフェは全体の売上の4割でして、10%がネスカフェ ドルチェ グストのようなレギュラーコーヒーのマシンの売り上げです。それから、チョコレート、ペットフード等々、コーヒー以外が大体半分ぐらいです。

昨年はオーガニックグロースで3.2%、営業利益額では12.4%伸びました。震災があり、またデフレの中、円高に助けられたとはいえ大変原料が上がりまして、値上げもやむを得ず実施したのですが、そういう流れの中でこの業績の達成は大変でした。営業利益率も0.8%向上しました。

日本企業と比べると突出した利益率となりますが、これは、あるカテゴリーもしくはセグメントでトップシェアをもっていることが強みになります。インスタントコーヒーのネスカフェは語る必要がないでしょう。実はレギュラーコーヒーには、長らくネスレは参入しておりませんでした。なぜ参入していなかったかといいますと、レギュラーコーヒーは意外に儲からない。豆をブレンドして焼いて詰めるだけということで、そこに付加価値を付けることは難しかった。それを儲かるシステムにしようと長年研究してきたのがネスプレッソでした。レギュラーコーヒーが入った専用カプセルをセットして簡単なボタン操作で1杯ずつ入れておいし

いコーヒーを作る。このビジネスモデルのイノベーションが発明されて、レギュラーコーヒーにネスレは参入した。このレギュラーコーヒーの家庭用のシングルサーブ（一杯抽出型）マシンのセグメントにおきましては85%のシェアを持っておりまして、われわれとしては近い将来、インスタントコーヒーを抜くような存在になると思っています。また、クリーミーパウダーや液状クリーマーがありますが、これもそれぞれカテゴリートップシェアを持っている。

それから、意外と知られていませんが、「ネコ大好きフリスキー」でおなじみのフリスキーも私どものブランドです。フリスキーをはじめネコちゃん向けのペットケア製品については、トップシェアを持っています。

チョコレートは、キットカットをはじめとする3ブランドで展開しております。

それから水です。実は、ホテル、レストランなどでペリエとか、サンベレグリーノが提供されています。

## V. ネスレ日本のグループ内におけるミッション

これまではアジア・オセアニア・アフリカのなかで圧倒的に利益を稼いできたのが日本とオーストラリアでした。日本の役割は、過去30年はcash cow（キャッシュ・カウ）という重要な役割がありました。だからこそ、ネスレ日本の過去のマーケットヘッドはスイスの本社の役員の中に入っております。私の前任者は今、全アメリカ担当の副社長です。

今後の日本の役割は何か、新しい現実を目を向けています。確実に世界の先進国は高齢化して、そして、人口増が見込めない状況の中で衰退していく。最も難しいマーケットである日本において、売上の伸びと利益率の改善を実現するビジネスモデルをつくるのが日本の新しい役割であり、実現すれば世界の先進国のモデルになります。

## VI. ネスレモデルの追求

日本が先進国における成長モデルをつくり、ネスレグ

ループの中でお手本となるという宣言を2年前にネスレスイス本社に対して行い、展開しています。その中心になるのはもちろんマーケティングです。私自身も、ネスレも、マーケティングとは経営そのものだと考えており、あらゆる部門で、マーケティングをどのように展開していくかということに常に意識して実行しています。

## VII. ネスレロードマップ

グローバルなネスレのロードマップがあります。競争上の強みとしては、製品とブランド、充実したR&D、世界でのプレゼンス、そして、人材、企業文化、価値観を大きな財産とする、また競争上の利点としています。

成長のための製品戦略として、まず、Nutrition（栄養）、Health（健康）、Wellness（ウエルネス「幸せ」）分野が挙げられます。このキーワードをわれわれのビジネスの成長の原動力にしていかなければなりません。

また、家庭外の消費。特に国の発展、流通の発展とともに、食品の消費が家庭から家庭の外へ移っていくということがあります。

それから、ネスレは新興国においては、おいしくて栄養価が高く、しかも手の届く価格帯の製品を供給しています。一方で、先進国においては、プレミアムな製品を展開します。このアップダウンプライスといわれるお店の競争価格帯、つまり、手の届く価格帯の製品群とプレミアム価格帯の製品群を両方展開していくというのが非常に重要な時代となってくる。例えばコーヒーを見てもみると、1杯10円以下の手の届く価格帯のインスタントコーヒーをフィリピンや中国、インドで売りながら、一方ヨーロッパや日本のような国ではネスプレッツという1杯80円のレギュラーコーヒーのコーヒーマシンも販売している。その国に合った値段と価値を徹底的にローカルで突き詰めていながら商品開発をして出すということが、ネスレの大きな強みになります。

## VIII. ネスレ日本の事業戦略

四つのグローバルの基本戦略がありますが、これをそれぞれの国でどのように展開するのか考えるのは、それぞれの国を任されているわれわれマネジメントの仕事です。

一つは、イノベーションとリノベーション、二つ目に消費者とのコミュニケーション、三番目にいつでも、どこでも、どんな形でも 製品の入手が可能である、です。最後が、低コストで高効率のオペレーション。戦略というよりは目標に聞こえるかもしれませんが、これをその国々で本当の戦略にしていく能力がそれぞれのローカルのマネジメントに求められるということです。これを日本ではどのようにしているかというお話をさせていただきます。

## IX. 統計データから見る産業の危機と ビジネスチャンス

まずイノベーションのお話です。時間の関係もありますので、分かりやすくコーヒーに絞らせて頂きます。

人口が減って、世界で最も早く高齢化している日本は、胃袋の数が減って、なおかつサイズが小さくなっていく。確実に食品メーカーにとって市場が小さくなっている。ところが、別の視点では、過去の失われた20年の中で世帯の数は増えており、そのなかで少数世帯が増え、今や60%の世帯は一人か二人世帯です。昔、戦後は長男が家を継いで親の面倒を見るということは当たり前のようにしてきましたけれども、もはやそうではなくなっている。その結果、田舎ではお年寄りだけ残る。災害や津波があり、いかに農村部で高齢者世帯、あるいは一人住まいの高齢者の世帯が多いかということが分かったと思います。これをわれわれはオポチュニティと見なさなければいけない、ここに消費の大きな変化が出てはいないか。実際に3500万世帯しかなかったものが、今は5100万世帯まで伸びている。これをどう見るかということです。

## X. コーヒーマーケットの変遷

また、この20年で世界のコーヒーの消費が変わりました。大手カフェチェーンの登場で、今まではブラックコーヒーに砂糖とミルクを入れるかしか選択がなかったのが、カフェというメニューになった。われわれは「ブラックコーヒーからホワイトカップに変わった」と言っております。日本において、この20年、喫茶店の数が激減する一方、カフェチェーンが増えている現象が起こっております。

そうなれば家庭においても、カフェでの飲むようなメニューを気軽にお求めやすい値段で、しかもおいしいものを飲みたいというニーズが生まれます。それにわれわれがどのように取り組むのかということが、実はこの10年間の非常に大きな課題でした。

## XI. 四つの基本戦略

### I. イノベーション&リノベーション

私たちは、今なおインスタントコーヒーで65%以上のシェアを持っておりますが、さすがにインスタントコーヒーも、金額としては若干上がっておりますが、ボリュームはこの10年ほとんど変わっていません。しかしながら、日本のネスカフェの売上は金額で世界1位、非常に重要なマーケットです。

市場の変化の中でインスタントコーヒーをカフェで楽しんでいただけるような、しかもレギュラーコーヒーと遜色ないおいしいコーヒーを作るにはどうしたらいいか。これは家で、スプーンでコーヒーをすくってカップに入れ、お湯を注いで混ぜていたらできない。コーヒーマシンのネスカフェ ゴールドブレンド バリスタで実現させたのです。このバリスタに簡単に詰め替えができる専用のカートリッジ製品も販売しています。

このマシンのすごいところは、従来のコーヒーメーカーでは絶対につくれないクレマという細かな泡ができることです。目隠しでテストをしましても、このバリスタで作ったコーヒーとレギュラーコーヒーはほぼ見分けられないで

しょう。加えてミルクをカップに入れて、ボタンを押していただくだけで、自動でラテ系のメニューをつくるというのも優れた点です。

もともとこのマシンのしくみは、ネスレプロフェッショナルという業務用飲料事業で生まれました。ヨーロッパでは高級なレストランでもインスタントコーヒーメーカーとして使われています。これでレギュラーコーヒーと同じようにお店で提供する。そのマシンを家庭用に小さくして開発してもらいました。日本が発信元となって開発してもらった、世界初の商品でした。

しかし、インスタントコーヒーベースのこのマシンだけでは、カフェ需要を家庭内に100%取り込むことは難しいということで、ネスプレッソに加え、カフェバラエティが楽しめる専用カプセル式のネスカフェ ドルチェ グストを展開しています。ブラックカップでは1杯約50円なので、ミルクカップでは約100円です。

どうしてこの1杯分のコーヒーがよく売れているかといえますと、世帯の数が増えていると同時に、世帯の人数が減っています。一人か二人です。仮にお子さんと4人で今生活されている世帯を見ても、コーヒーを4人で家族一緒に団らん飲むという時間はほとんどないのでしょくか。私が子供のころは、必ず夜は一家4人で食事の後にコーヒーを飲むという時間がありましたが、今は子供さんも塾や何かで忙しい、朝食さえも出掛ける時間が全員ばらばらである。こういうところでは従来のコーヒーメーカーは非常に不便です。3杯、4杯、まとめて作らなければいけない。放っておくとすぐ酸化して味が落ちる。そうみれば、4倍も5倍も値段はかかるが、1杯ずつの方が便利でおいしい。このニーズを捉えたということです。

しかも、マシン本体の店頭での実勢価格が1台7980円で、マシン本体では利益は出ていない。携帯電話と同じように最初から利益を取らない価格設定にしました。全く競争がありません。家電量販店で値下がりしないのは、アップルのiPhoneと掃除機のルンバ、そしてこのネスカフェ ドルチェ グストだけだということです。

## 2. 消費者とのコミュニケーション

次に、消費者とのコミュニケーションに移ります。私どもの大きな戦略は、広告からパブリシティへ、それからデジタル、あるいはダイレクトマーケティングへという戦略を21世紀型マーケティングとして志向しています。

コミュニケーションとメディアには、オンライン（デジタル）とオフラインがあります。また、PAID MEDIA, OWNED MEDIA, EARNED MEDIAの3つの種類があります。従来の広告である、テレビや紙媒体、あるいはインターネットに広告を出すのがPAIDです。それに対して、OWNED MEDIAというのは、自社ホームページ、あるいは自社の商品のパッケージ、それから、店頭のPOPなど自社に備わるメディアです。そして、これから積極的に使っていかなければいけないのはEARNED MEDIAです。PRやソーシャルネットワークです。

私はチョコレートのマーケティングを10年ほどしていました。当初は、それこそ利益率3%くらいだった。これを日本のネスレとして大きく改善していくということになった。その当時、すでによく知られたネスカフェやキットカットのようなブランドの売上が広告で上げるというのは非常に難しかった。そしてテレビの広告はやめようということになりました。一方、テレビの番組で、お医者さんがタマネギにはこういうものが入っていると言うと、次の日にはタマネギが店頭からなくなるくらい売れる。自分自身がおいしいものを食べに行く時、おいしいレストランを探している時、広告を見て行かないし、仮にそれを見たところで信用しない。利害関係のない自分の友達とか、知り合いから「あの店はおいしいのだ」と言われたら行く気になります。相対的に、いわゆる作り手からのメッセージや広告の説得力が低下していくという問題があります。

そこで取り組んだのが、皆さんご存じのキットカットの受験生応援キャンペーン。要するにブランドにニュースをつくるということなのです。ニュースをつくれればみんな話したくてしょうがないから、さらに話してくれる。それが急速に広がる時代になったのが、Twitterなどソーシャルネットワークの出現です。

一方、オンライン（デジタル）ですが、企業のホームページは全く人気がありません。そういうところで例えばテレビの広告とか商品の情報を出しても、本当に一部の人しか興味を持ってもらえません。そこで、いろいろな業態と組んで、私どもの300万人を超える会員に対して、面白いコンテンツを作って、遊びにきてもらうようなサイトを作っています。2012年は8カ月で3300万人の方がサイトを訪れています。今年1年で6000万人ぐらいの方が来ていただければいいなと思っています。

### 3. いつでも、どこでも、どんな形でも製品の入手が可能

インターネットを通じて会員募集をやっていると、当然ながら「いつでも、どこでも、どんな形でも製品の入手が可能」という戦略の中で、小売ルートのみならず、自社のネット直販に取り組みます。ましてや、私が最も尊敬する企業の一つヤマト運輸さんの、日本のデリバリーシステムは世界一です。だからこそネットショッピングなどのビジネスが機能するわけです。もう一つ面白いのは、Out of home、家庭外からのチャンスがあります。実はオフィスでのビジネスモデルに取り組んでいます。経済状況が難しいなか、企業は社員に対し、福利厚生の一環として、お茶やコーヒーの供給をする時代ではなくなりました。社員はどうしているかというと、通勤途中のコンビニや自動販売機などでコーヒーを買っています。

そこで、このような背景を受けて、ネスレでは、ネスカフェ アンバサダーというオフィスを対象にしたプログラムを2012年6月末から北海道でスタートしまして、テレビのインフォーマショナルを通じて、ネスカフェ アンバサダーを募っています。これまでに1万人集まりました。2013年末には10万人集まる予定です。「ネスカフェ アンバサダー」（アンバサダー＝大使）に登録すると、オフィスで「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」を無料で使用できます。手軽に本格的なカフェメニューを楽しめる利便性や経済性に加え、コーヒーを基点に広がる“コミュニケーションの活性化”といった「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」

ならではのベネフィットをお楽しみいただけます。

### 4. 低コストで高効率の運営

最後に低コストで高効率の経営について、昨年、地震で電力の供給問題が起こったときに、私どもはグローバル企業として、日本の電気代が高いということは前々から承知していましたので、10年前から取り組み、現在2カ所でコジェネレーションの設備を導入しています。さらに、マーケティング以外の部門においてマーケティングをどのように展開できるかという中で、サプライチェーンの取り組みを一つ紹介します。メーカーが製造工場から製品を出荷して、いったん営業倉庫に入れて、その後、販売計画に応じて、卸売業、小売業へと出荷している。そのため、ストックポイントが三つあるのです。ネスレは、営業倉庫をなくし、製造工場から直接、卸売業の倉庫に納品するというフローの確立に取り組んでいます。メーカーの在庫がゼロになるため、キャッシュフローは劇的に改善し、また物流フローからステップが一つ省略されることで、輸送コストの低減にもつながります。ものすごく大きなメリットです。サプライチェーン部門においてマーケティングの発想で、サプライチェーンのサービス会社として、事業に対してどのようなサービスを提供できるのかを考えた一例です。

## XII. 基本戦略を支える組織・人事戦略

人事部門においても同じようにマーケティングの発想を展開しています。例えば、採用活動について、就職活動と学業の両立ができないということで就職協定をずらそうという話に対して全く納得ができませんでした。むしろ、その両立ができない学生を欲しいとも思っておりません。ネスレでは、2年ほど前からインターンシップなどを含めて様々なエントリー方式を導入し、通年で採用活動を行っていますが、驚くほどグローバルで優秀な人材に応募いただけるようになりました。

日本の非常に厳しい状況の中で、成長と高い利益率を

達成するには、全社的に本当にマーケティングを推し進めなければならないと、全社員に向けて、そして自分自身にも言い聞かせているところです。何かのご参考になれば大変ありがたいと思います。ご清聴ありがとうございました(拍手)。

※この講演記録に記載されている情報は、講演当時2012年11月11日現在のものです。

# マーケティングへの期待

神戸大学 名誉教授・甲南大学 特別客員教授

## 加護野 忠男

この10年ほどの間、日本ではいろいろところでMBAのコースが開かれて、MBAをつくれないうちでも専門的にマネジメントを教えています。しかし、残念ながらマーケティングの専門のビジネススクールはありません。今、本当に日本の企業で必要なのはマーケティング戦略ではないでしょうか。宮本武蔵は「鼠頭牛首（そとうぎゅうしゅ）」と言いました。ネズミの頭を見てウシの首を想像する、これが戦略であって、小競り合いの小さな世界を見ながら大きな世界を思いおこす、そして、それを全体の展開を図るというのが戦略なのです。

日本の企業も本当に冷静に考えてみて何が必要なのかを見て、マーケティングを頑張してほしいと思います。そして、日本の企業でもっとマーケティング研究の重要性を強調していきたいと思います。



### 1. 日本企業の利益率はなぜ低いのか： これまでの戦略

その出発点として、日本企業の利益率はなぜ低いのかということを考えてみましょう。これはいろいろな研究がありますが、どの産業分野を見ても残念ながら日本企業の利益率は海外の企業に比べて低くなっています。なぜそうなのかについてはいろいろな研究がありますが、私は特

に日本企業は製品を重視し、コストパフォーマンスを上げて更に良い製品をつくる戦略にあると思います。なぜそういう戦略かという、この戦略というのは高度な言語能力がいない、つまり製品をまず見て下さいということで、一切の説明がいないからです。この戦略には一理あるということが出来ます。その意味ではこれだけの規模でグローバル展開し、そのためにコストにつり合わない価格設定で、いわゆる薄利多売をしています。

このやり方では顧客とのコミュニケーションが容易になります。競争優位の構築というのは仕組みを持つということだが、自分たちの企業を技術開発と量産効果の追求、さらに量産品質の向上など、自分たちの内部で頑張れば市場はついてくるということです。しかし、今までどおりにはやっていては、あまり利益率は高くなりません。今ではもっと利益率を下げています。また、コストパフォーマンス戦略は、日本の企業だけではなく、お隣の韓国、中国でもやっています。

### 2. 日本企業の利益率を改善するために

このコストパフォーマンス戦略というのは、基本的には後発、後から出ていく方が有利ではないかと思っています。なぜかといいますと、先発の企業は試行錯誤でやっていますが、後発の企業は試行錯誤の結果を見ることが出来ます。私は日本の会社を支えているのは研究所だと思っています。ある程度の会社には研究所があります。その研究所もいろいろな形でありまして、後発の開発というのは楽なのです。この課題について答えが出るかどうかは分からない開発をしている企業があると思います。一方で、少なくともアメリカなどで答えが出ているということが分かっている、必ず後から追う会社があります。最初のソリューションがあって、それを基にしながら、場合によってはそれをもっ

と具体的な形で改良するのです。しかも設備も、先端企業が既に確立した設備の最も新しいものを手に入れることができます。材料に関しても、そういう企業が開発している材料をもっと大きな予算で効果的に、トータルで使うことができる材料を手に入れることが容易になります。これは、後発企業の最も有利なやり方です。そうなってくると薄利多売の考え方になり、もうちょっと改良して、少なくとも初めから売れると分かっているものを売っていくということになります。

実際にこういう例があります。これは小さな会社ですが、ロイヤルブルーティーというお茶を売っている会社です。ワインボトルにお茶を入れて1本2万円で売ります。お茶をワイングラスで飲みましょうということをやっている会社です。私が今、尊敬している会社の一つです。

同じく、私の住んでいる神戸には、沢の鶴という神戸の灘の一番西の端にある日本酒の会社で、社長さんに西村さんという方がいます。1本33万円の日本酒があります。聞きましたら、この33万円の日本酒はあまり売れない。しかし、その半分の値段の17万円の日本酒は売れるということです。17万円でも十分な値段ですが、売れています。それから後は、こういうのはやはりマーケティングではないかと思いました。冷静に考えてみまして、日本の企業はコストを下げることを考えることをものすごくやるのです。現場の人々は全員どうやってコストを下げるかということを考えます。しかし、会社の中で高く売れることを、たくさん考えている人がいる会社というのはそんなにありません。

私の知っている会社で、京セラは例外的です。現場でそういうことを考えて、高く売れるということを真面目に考えている会社です。そのためにはどういうことをしているのでしょうか。

### 3. 産業構造の変化

日本の産業構造は変わりつつあります。電機産業よりも食品産業の方が、有形固定資産成長率が高いのです。これは1994年と2010年を比べてみて、有形固定資産成長

倍率、成長がどのぐらいの倍率になるかということ調べたものです。サービス業は、有形固定資産成長倍率は2倍を超えています。製造業が1.3倍、その中で食品産業は1.35倍、電機産業が1.15倍、化学産業は1.2倍であり、鉄鋼業が0.92倍と減っています。冷静に考えてみますと、食品産業は典型的な製品産業で、人口減少社会では伸びるはずのないのですが、そこが具体的な有形固定資産の大きさでも鉄鋼業を超えて、電機産業よりチャンスが大きいのです。化学産業も、下には自動車、輸送機がありますが、やはり重要な産業は伸びています。

私はよく分かりませんが、とにかく日本の産業構造が変わりつつあるということです。ネスレというのは、スイスの企業でございますが、言語でいえばフランス語圏、スイスのフランス語圏です。これはマクロの統計でいろいろな国に対する貿易統計等ですが、ほとんどの国に対して黒字になっていますが、今まで一度も黒字になったことのない国が二つあります。一つはフランス、もう一つはイタリアです。この二つの国には今までずっと赤字でした。この二つの国のような輸出の仕方を考えようということで、私はこの9月にフランスに行ってボルドーを飲んで、ボルドーのワインはなぜ高く売れるのかいろいろと話を聞いてきました。そうすると高く売れる知恵がものすごくたくさんありました。その話をしていきたいと思います。

### 4. 高価格ブランド戦略の実行のために

日本では、まだ高価格のブランド、高価格で売っていくということに関して、一部で行われているが、なかなかそれをできないでいます。ベンツとかBMW、ドイツのメーカー、それから、電気製品で大きく利益をあげている会社であるが、高級ブランドを売るためにはその戦略が必要になってきます。

先ほど申し上げました沢の鶴やロイヤルブルーティーは、お客さんの価値を高めてから値段を上げるというやり方です。値段を上げてから対処するものではありません。2万円のお茶を一体誰が買うのだろうかということで、ロイヤ

ルブルーティーのホームページをみてみたのですが。ロイヤルブルーティーを売る一番いい場所というのは日本航空の国際線のファーストクラスです。私も1回だけファーストクラスに乗った経験があります。アメリカで病気になりまして、帰るときはファーストクラスで帰りましたが、このときは随分損をしたと思いました。せっかくファーストクラスに乗っているのに飲んだ飲み物はミネラルウォーターだけ、食べた食事はバナナだけ、こういう状況でございました。それで、横の家内がドンペリを私の分も飲んでいました。ファーストクラスに乗る全員がお酒を飲んでいるとは限らない、今までファーストクラスに乗っていた人の中でお酒を飲めない人は随分損したということでしょう。そういう人にとっては2万円のお茶というのは、JALもやはり自分たちに心ばかりの高いお茶を出す、そういうところで2万円のお茶は出ているのです。まず値段を見てみたら、一体どういう人が買ってくれるのかということになりますが、その辺をターゲットにしながら、どうやったらこのお客さんに喜ばれるかということを考えているということではないでしょうか。

沢の鶴の人に聞きますと、先ほどの17万円の日本酒は一体誰が買っているかという、韓国で売れているのです。韓国の会長さんが気に入ってくれてたくさん買ってくれます。会長さんは、沢の鶴から大量に買って、配っておられるという話を聞いたことがあります。実際に価値を上げるために値段を上げるのではなく、値段を上げるから価値を生む。ブランド効果、それは売れなくても、量にこだわらないということです。少しでもいいから高い値段で売っていく。

これは奈良の中川政七商店のブランドです。そのぐらい実際に高価格戦略を導入するために一体何をしなければならぬのか、これもネットで調べてみました。

トヨタのiQという車をご存じですか。二人乗りの車で。価格ドットコムで調べましたら、トヨタのiQの値段は128～168万円ということです。ところが、このトヨタのiQという車をアストンマーチンという会社を買って、その内装を変えて、外装にちょっと手を加えて出しています。2009

年の6月29日にトヨタiQをベースに新しいコンセプトカーとして概要が発表されました。クリエイティブで環境に優しく、小型車でありながら prestige性を付加することで高い存在感を発揮することを目標に製作されたとあります。トヨタもTME（トヨタ・モーター・ヨーロッパ）を通じて、アストンマーチンにiQをOEM供給すると発表しています。2009年の12月には、量産仕様の写真を初公開するとともに概要が発表されました。2011年1月に、市販仕様が発表されて、同年4月から生産開始。併せて、生産開始記念モデル「Launch Editions」が発表されました。値段はこのときは409万円。128～168万円の車がちょっと手を加えるだけで400をちょっと超える409万円。

フランスのアパレルブランド「コレット」とのコラボレーションで製作された世界限定14台の「シグネット&コレット」を発表されました。エクステリアをライトニングシルバーで塗装し、簡単に言うと化粧です。化粧することによって価値をつけるのです。

実際にこういうことをやろうと思うと、トヨタが今までつづけてきたサプライヤーのネットワークとは全く違うタイプの企業からのネットワークが必要になるということです。全く新しいタイプの企業間のビジネス戦略というものをモデルにして、それで成り立たせる。こういうネットワークをかかえていけば、化粧をした車が620万円、アジアでも日本でも475万円、「Launch Edition White」と「Launch Edition Black」ということで発売したところ、これでもトヨタのほぼ3倍、実際3倍にはなっているのだけれどもコストはそんなに掛かっていないということになります。もちろん売れるところはそれぞれ違ってくるでしょう。だけれども、この価格で売れます。一体これは何でこの価格が採用されるのでしょうか。これは技術の問題でなく、マーケティングの問題です。

これだけの価値の上昇というものがどうやっておこるのでしょうか。少なくとも私はお金がないということもありますが、この値段は払わないでしょう。恐らくこの値段を払う人がいると思うから、やっているのです。そういう人たちは一体どういう価値を持っているのでしょうか。顧客価値と

いう観点からもう一度自分たちのやっていることを見直すということを考える典型的な例です。ところが、日本の場合は、どうも物そのものを見ていて、物で売っていかうという姿勢が強くて、顧客価値はあまり考えないところがあります。

顧客価値で成功した一番典型的な例は、関西ではじめたミスタードーナツというドーナツ屋さんでしょう。東京からはダンキンドーナツが出てきましたが、お店の広がりよう、そこのスケールを見てみたら、今のところはミスタードーナツの方がいいのではないかと思います。とにかくミスタードーナツはドーナツ屋の価値を上手にお客さんに提供しています。ミスタードーナツのお店に来る人はどんな人ですかと聞きましたら、かなり詳細にお答えいただきました。特に、名刺を持っていない人ということでした。名刺を持っていないということは、名刺を持っている人に入られたらびっくりするということです。なぜかという、ミスタードーナツの価値というのは、女性が男性の目を気にせずゆっくりとくつろげるドーナツ屋さんだからです。男性に入られたら困る。男性でも若い人はいいけれども、駄目なのはおじさんです。おじさんたちに入られなくするということです。

では、どうしたらおじさんたちに「帰れ」と言えるのか。入り口で振り分けて帰りなさいと言うわけにいきませんから、おじさんたちの入りにくいような店舗設計にします。まず売っている品物がおじさんたちの背筋が寒くなるような品物を売る、これがドーナツです。もう一つは、店舗を透明にしておいて外から見えるようにする。入っていったらあまり格好いいことがないですよと、外から見えますよという体制にしておいて、おじさんたちを抑える。それから、ドーナツ屋さんの入り口には景品が飾ってあるでしょう。あの景品は大体おじさんたちがこんなもの見せられたら入りたくないと思うものです。ピンク色のお弁当箱など置いておくと、おじさんたちが行きにくい。こうやって顧客価値を上手に提供しています。

しかし、これは女性の方だとお分かりだと思いますが、この中でも最近普通のドーナツ屋さんの3倍、4倍の値

段で売っているドーナツ屋さんが出てきました。考えてみましたら、3倍、4倍といっても値段は知れているので、100円の3倍は300円とか、400円とか、こういう低価格のものほど値段を高くする、ネスレさんは典型的にそうですが、100円のチョコレートを300円で買ってそんなに痛くない。100万円の車を300万円で買うとなるとそれは勇気が要ります。これをやっていっています。

ロイヤルブルーティーのようにヘルシアのペットボトルのお茶も普通のお茶よりも2倍で売られています。2倍というのは利益としてはすごいことなので、上げた分のほとんどが利益ですよ。この分儲かります。しかもこの値段、100円のを200円で売っても、ぶつぶつ文句を言いながらもみんな買えるということですから、お客さんにとっての価値を提供しているということです。

神戸大学にいたころのMBAの学生でパナソニック電工という、当時は松下電工に在籍した学生がいました。その学生に教えてもらったのですが、パナソニック電工さんで一番利益率の高い商品のひとつは、プラグを差し込む所の周りにあるプラスチックの板で、家を建てるときにあれを値切る人はいないということでした。こんなものを値切る暇があったらもっとコストの高いものを値切った方がいい。大体単価の安いものを高く売っているのです。

耐久消費財や電気製品、自動車というのは、値切れるけれども、それは非常に難しい。それと比べるとフランス、イタリアのブランドというのはいろいろ考え方がありますが、ほとんどのボルドーワインは日本に来ると1000円以下で売っています。それをボルドーの旧シャトーなりますと、1本4~5万円、ブルゴーニュになりますとその2倍、場合によっては100万円を超えるようなワイン、こういう売り方で売ってくるものというのはなかなかありません。嫌なら買わなくていい。ボルドーの高く売る知恵として、ひとつは売りに行くな、買いに来させろ。買いに来たお客さんというのは、せっかくここまで来たのだからということで買って帰る。そのときに直接売ってはいけません。正規の流通経路へ移します。ボルドーにある一般の酒の小売り屋さんに、買いに行ってくれということをやっています。私はこう

いう知恵も含めて、日本の企業はもっと高く売る必要があると考えています。

日本で例外的に高く売ることが上手なのは京都の人です。京都というのはすごいですね。つまらないものに由緒を付けて高く売っている。同志社大学のビジネススクールでもいろいろとやっていますが、京都商法を売るのではなくて、もっと使えるようにして頂きたいです。これは他の大学にはなかなかまねできない。京都企業というのは本当に高く売ることにかけていますよね。それから、マイナスのものを全部プラスにしていく。皆さんもご存じの、京都のかばん屋さんで兄弟げんかしたところがありますね。あの兄弟げんかしたかばんさんは、あの兄弟げんかのおかげで売り上げが2倍になったのです。弟さんのお店は前と同じ売り上げを達成して、お兄さんのお店もほぼ同じ売り上げを達成したということで、けんかしてもちゃんとやっています。

私はこういうことに関して、マーケティングというのがもっと多様な事業に役立てば日本の企業は良くなるのではないかと思っています。先ほど石井さんが真理の探求と言いましたが、私はマーケティングに対しては真理の探究ではなくて、役に立つ知恵を探求してほしいなと思います。役に立つということは高く売れるということです。マーケティングのエッセンスというのは高く売る知恵ではないかと思うのです。経営学者はこんなことを考えませんので、マーケティングの学者にこういう知恵を出してもらいたい、そういう意味でマーケティング学会に対して期待しています。

非常に雑ばくなお話になってしまいましたが、マーケティングは今、世の中で一番期待されているのです。もっと役立つ知恵を出す。高く売る。これが恐らく実践的な道です。真理を追うというより、役に立つかどうかというようなことを実践する。役に立つということは高く売れるというのがエッセンスだというふうに考えて頂きたいのです。日本の企業のために高く売る知恵をどれだけ出せるかということがこれからの勝負だということを、この学会に期待をしていきたいと思います。

どうもありがとうございました(拍手)。

# Japan Marketing Academy Conference Proceedings vol.1

2012年12月31日発行

Online edition : ISSN 2188-1677

発行者 — 石井淳蔵

発行所・発売元 ————— 日本マーケティング学会

〒106-0032 東京都港区六本木3-5-27 六本木山田ビル9F

(公益社団法人 日本マーケティング協会内)

電話(03) 5575-0627

e-Mail [info@j-mac.or.jp](mailto:info@j-mac.or.jp)

<http://www.j-mac.or.jp>