

# モバイル・マーケティングによる競争力創成

—JR 東日本の事例—

## On Creating Competitiveness with Mobile Marketing — JR-East Case —

研究員 疋田 聰

### はじめに

かつて、こんな言葉がよく言われた。「イギリス人が発明したアイデアを、アメリカ人が製品化し、日本人が売りまくる」。

日本企業は、新しい製品の基となるアイデアや技術を生み出す開発力は乏しいが、いったんそれが製品化されると、あるいは製品化できることが分かると、その製品をより安くつくる方法を編み出し、良質にして安価な製品をつくってしまう。そして、日本製品が世界を席卷してしまうのだ、というわけである。

では、なぜ、日本企業は製品を「より安く」つくることができるのか。ひとつには、労働力が欧米に比べて安いこと、製品化のリスクを負わないこと（失敗しないことが分かっているから）、そしてキメ細かな製品の（本質的機能にはかかわらないところでの）改良に熱心であること、等があげられてきた。つまりは、日本企業は、「真に」新しい製品を生み出すことはしない代わりに、他国の企業が生み出した「新」製品をベースに、もっばら見栄えをよくするといった副次的機能面に手を加え、いわばタダ乗りで売りまくる、というわけである。

この言葉と理由説明は、ある程度は正鵠を得ているようにみえる。かつて、日本の労働力は、確かに安かったからである。しかし、1970年代ごろからはこうした指摘は、「威力」を失ってきた。この言葉は、「安く」つくれる要因の説明はしても、安くつくる「方法を編み出す」ことについては説明していないからである。

「安くつくる」とは、工場の中（技術開発も含めて）だけに限らない。買い手が支払う金額（購買価格）が安いかどうかは、買い手の手元に届けられるまでにかかる費用、さらには廃棄に必要な費用をも反映するからである。加えて、買い手の支払う金額が安いかどうかは、金額を示す数値そのものというよりも買い手がその商品の販売価格を安いと「感じる」か否か、あるいは、少なくとも「納得できる」金額に設定されているかどうかにかかっているからである。

企業（売り手）が社会で存続し続けられるかどうかは、ひとえに顧客（買い手）が製品を買い続けてくれるか否かにかかっている。それゆえ、企業は製品を「安く」つくること、顧客が「納得してくれる」価格に設定することに全力を挙げる。いかに優れたアイデアを生み、製品化したとしても、それが顧客に支持されなければ、すなわち顧客が買ってくれなければ、そして、買い続けてくれなければその製品／企業は市場から消えていく。ここに、マーケティングが必要とされ「機能」しなければならな

い理由がある。マーケティングとは「売る」のではなく、「売れる仕組み」をつくることだ、と（わが国では）しばしば説明される。本稿では、日本発の「安くつくる方法を編み出す」ことについて、JR 東日本の事例検討も含め、考察する。

## 1. マーケティングと技術 —— 売れる仕組みの重要部品

「技術だけでは勝てない」。フィリップス会長兼社長兼 CEO のジェラルド・クライスターリー氏にインタビューした『日経ビジネス』の記事の見出しである（同誌2006年7月24日号、p. 66）。この記事の中で、クライスターリー氏は、次のように述べている。

消費者や小売業者は、当社の歴史的な事業構造にはまったく関心がありません。彼らが関心を持つのは製品そのものです。当社の製品が「センス&シンプルシティー（カッコ良くて簡単）」というフィリップスのブランドイメージに合致して、「人々の生活の質を高める」という当社の使命にあっているかどうかが重要なのです。（同誌、p. 66）

技術志向型の会社は「私たちには良いカメラ（撮影技術）がある」と言います。患者の体内をより詳細に撮影できるかどうか、正確な診断を左右するからです。しかし重要なのは、撮影した画像の鮮明さよりも、患者がいかに気持ち良く治療を受けられるかにあります。フィリップスは技術的に優れた製品を提供するだけでなく、患者にとってやさしい環境を提供します。（p. 67）

技術は市場で成功して初めて「イノベーション（技術革新）」と呼ばれる価値があると私は考えます。（p. 68）

技術がなければ勝てないが、それだけでは勝てない。一方、マーケティングがなければ勝てないが、それだけでは勝てない。両者が共にあり、かつ相互に有効に作用しなければ、勝つのは難しい。いわば、両者の共鳴が必要であることを、クライスターリー氏は語っている。

ところで、クライスターリー氏が『日経ビジネス』誌のインタビューで語っている「マーケティング」という言葉は、上述した「売れる仕組み」と言う意味で使っているように思われる。このような使い方は、多くの先進的な企業や経営者、ビジネスパーソンにとって、違和感のないものであろう。しかし、アメリカのマーケティング教科書でマーケティングを「正しく」学んだ人にとっては、なんとなくしっくりとはいかないことも事実のようだ。なぜなら、アメリカの教科書に書かれているマーケティングの定義は、これとはだいぶニュアンスが異なるからである。マーケティングという言葉の定義の標準とされている AMA の定義は2004年に改定され、現在は下記のようなのである。

Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and stakeholders.

よく知られているように、AMA は1985年に定義を改定し、マーケティングをビジネス活動に限定せず、非営利組織や個人の活動にまで拡張した。このとき、85年 AMA 定義に対してわが国のマーケティング研究者や実務家の間で「日本の実情には合わない」という声が上がリ、その声を受け継ぐ形で1990年にJMA（日本マーケティング協会）はわが国の実情をふまえた新しい定義を作成した<sup>(1)</sup>。

マーケティング（学）がアメリカで生まれ発展してきたという事実、すなわち「アメリカ発」であることを考えれば、日本の実情に合わないところがあるのは、不思議ではない。このとき言われた日本の実情とは、大企業ばかりでなく中小零細の製造業者や商業者が多数活動しておりそれらを除外するわけにはいかないこと、厳しい競争を抜きには出来ないこと等であった。その意味では、JMA が「日本発」のマーケティング定義を作成した意義は大きい。

一方、日本発のマーケティング観とでもいうべき言葉に、「商人（あきんど）の道」や「のれん」がある。また商人気質という言葉もある。商人気質には「利益にめざとい気質」（『広辞苑』）というマイナス的な語義もあるが、信用を重んじるというプラス的なニュアンスで語られることも多い。「商人（あきんど）の道」や「のれん」は、ほとんどプラスの意味である。そして、これらの言葉が言おうとするところを日々の（ビジネス）活動の心構え・よりどころ・理念として端的に表すものに、「三方よし」がある。

いうまでもなく「三方よし」は、近江商人の精神を示す言葉として知られている。売り手よし、買い手よし、世間よし、の「三方よし」は、今日のわれわれにとっても非常にしっくりとする言葉で表現されたものではないだろうか。「世間」と「ステークホルダー」を比べるまでもなからう。「世間」のほうが、より身近で実感的であり、かつ奥深い意味を連想させる。ステークホルダーと言う言葉は、頭の中では理解できても、具体的に誰のことを指しているか実感としては分かりにくい。よく使われる割には具体的に何を指すかはっきりしない地域活動という言葉（たとえば、定年後に地域活動に加わるといったとき、町会活動を指しているのだろうか）に感じる違和感に似ているように思える。

また、三方よしは、大企業ではなく、また製造業でもないものにとっても、すっきりと分かる言葉ではないだろうか。ソーシャルマーケティングという言葉について、コトラー的理解に違和感をもち、レイザー的理解がしっくりくることにもつながるように思える。

マーケティングの意味を「売れる仕組み」と捉え、その理念を「三方よし<sup>(2)</sup>」と考えるほうが、われわれには分かりやすい。2004年 AMA のマーケティング定義が、85年定義より企業のマーケティング活動を念頭においているように聞こえると同時に、「三方よし」や90年 JMA 定義に近づいてきたように感じるという意見に同意する人は多いのではないだろうか。この考えに立てば、技術とマーケティングは別々ではないのであり、「売れる仕組み」を構成する不可欠の「部品」であることは明白であろう。

## 2. 日本型マーケティングと日本発マーケティング

ここでは、日本型マーケティングと、日本発マーケティングについてわれわれの立場、および考え方を述べる。

日本型（日本企業によくみられる）マーケティング戦略と言ったとき、何があげられるだろうか。第一にあげられるのは、消費者ニーズへのキメ細かな対応力であろう。この場合、前述したようにやや否定的なニュアンスで語られることも少なくないが、1980年代、なぜ日本企業がアメリカ企業より強いのかを説明する理由として、よくいわれた。日本市場に進出したものの、苦戦するアメリカ企業に対して「マーケティングの基本中の基本である消費者志向をとっていないからだ」といった評も多く聞かれた。現地適応戦略を旨とする日本型マーケティングからすれば、アメリカ企業は教科書に書かれているマーケティングを実践していない、ということになる。

また、消費者ニーズへのキメ細かな対応は頻繁な製品改良やモデルチェンジを生む。時には、過剰な製品改良やモデルチェンジも行われる。こうした慣行は無駄や資源の浪費につながるからなくさねばならないが、しばしば新しい市場機会の発見にもつながることも無視し得ない。

こうした点をうまく説明したのが、資源の不可逆性を前提とする「資源を軸に展開する」やり方という論理<sup>(3)</sup>であった。この論理によれば、「資源を軸とした事業展開は技術や市場の偶然を取り込み、それらの偶然的な出会いの機会の拡大に貢献すること、そしてその意味で、日本企業の行動の基本原理は絶え間なく偶然を取り込みそれを実現するところにある」（石井、p.9）。すなわち、日本企業がアメリカのマーケティング教科書に書かれているように目的を設定し、その実現に向けて行動するという方法を取らないことにも、それなりの「合理性」があり、かつ「成功」しているのだ、というわけである。別な言い方をすれば、PDCA サイクルというよりは、DCA、DCAを繰り返すDCA サイクルをとっていて、うまく行っている。さらにいささかの飛躍であることを承知したうえではあるが、歩きながら考える（これは、英国人型行動を表す言葉とされているが）経営行動、ともいえよう。もっとも、歩きながら考える、とは言ってもどこに行くのかはおおよそのところしか考えていないのだが。

さて、資源を軸に展開するやり方という説明は、今日でも十分に通用する論理かどうか若干の吟味が必要だろう。なぜなら、この間、「失われた10年」があったからである。

この論理は、暗黙のうちに、家電、自動車、エレクトロニクスといった産業分野を想定している。今日の課題であるサービスやファッション等のイメージが重要な役割を果たす分野は想定してはいない。いかに高付加価値を表示するか、つまりどうすれば「より高い」価格を設定できるかについては、関心外とっていい。またこの論理は、かつての日本的経営における3種の神器のひとつ終身雇用制度を前提としている。終身雇用や雇用の維持を経営者のもっとも大事な仕事のひとつと心得る「優しい」経営者ではなく、リストラ策をとることに躊躇しない「合理的」な経営者が腕を振るう企業にはそもそも適用できない説明である。

しかし、目的を設定し、それを達成するための戦略を立てて行動するというPDCA

サイクルというよりは DCA サイクルをとり、「技術や市場の偶然を取り込み、それらの偶然的な出会いの機会の拡大」（石井、p.9）を手に入れるという行動が、依然として日本企業にはあるように見える。では、その基本原理は、資源を軸とするやり方に由来しないなら、いかなるところに基づくのであろうか。

われわれは、基本的にすべての人のポテンシャルを信じる精神を信奉する考え方と、そのポテンシャルを信じる人とポテンシャルを期待しない人の2種類に分ける考え方の2つがある、という立場をとりたい。そしてここでは、前者を日本型従業員観、後者をアメリカ型従業員観と名づけることにしよう。日本型従業員観に立てば、技術や市場の偶然を取り込み、それらの偶然的な出会いの機会を拡大し、かつ、製品として市場に送り出すことが可能となる。アメリカ型従業員観に立ったなら、こうした機会をあらかじめ計画することなく偶然に手に入れることは難しい。アメリカ型従業員観を持つとアメリカのマーケティング教科書の内容を理解しやすいという経験を持っている人は多いだろう。われわれが、人的資源の開発、人材育成といった、いわゆるマーケティング分野からのアプローチではほとんど触れることのない分野を取り込んでいる所以である。JR 東日本のケース研究でもこの点ははっきりと確認できたと考えている。この意味でも、まさに、戦略は組織を規定するのである。

しかしながら、日本型従業員観が日本のマーケティング戦略の実践を規定しているかといえば、それだけでは十分な説明とはいえない。どのようにして技術と市場の偶然に出会い、偶然を手に入れ、製品に仕立て上げるか、については、それこそその現場にいた人々の感度が優れていたからだ、という説明にならない説明になってしまうからである。そこではどのような力が働いたのかが分からないのである。これについては、JR 東日本における Suica の展開を事例に検討したい。

さて、日本発のマーケティングといったとき、モバイル・マーケティングをあげるのが、いまや定説<sup>(4)</sup>とあっていいだろう。わが国における携帯電話の普及を背景に、その活用、すなわち、モバイル・マーケティングの実践では日本は世界の先頭を切っているといわれる。また、携帯電話はきわめて現代的な機器でもある。電話とはいっても、5年前の電話とは、その利用の様は電話とはいえないまでに多様である。それゆえ、モバイル・マーケティングの今後の展開を見通すには「想像力」が必要であり、研究テーマとすることは非常に興味深い。

### 3. JR 東日本にみる競争力創成 —— マーケティングと技術の共鳴

JR 東日本の Suica/Suica システムは2001年11月18日サービスを開始した IC カード (Suica) による出改札システムである。いうまでもなく、Suica は IC カードであってモバイルではないが、2006年1月から「モバイル Suica」サービスが始まり、その機能は拡大しつつある。ちなみに、モバイルとは、携帯電話や PDA などの移動通信端末をいう（日経広告研究所編『広告用語辞典』第4版、「モバイル広告」の項）が、一般的には、特に携帯電話を念頭において語られることが多い。

出改札システムに IC カードを導入するという JR 東日本の意思決定は、それまで使われていた磁気カードによるシステムの更新時期にあたり、技術面の進展と経営面か

らの必要性の両面からなされたとされている。これにより、出改札のスピードアップ、メンテナンスコストの削減が図られ、同時に JR 東日本の持つ資源（駅等）のより有効な活用の道を開くことを意図したと、JR 東日本は説明している<sup>(5)</sup>。

今日の Suica 事業の状況に照らしてみれば、IC カードによる出改札システムの導入は、JR 東日本がいうように「当初の予定通り」に展開しているように見える。すなわち、導入の意思決定をした経営者の「先見性」が際立っているように見える。

しかし、いかに経営者が先見の明をもっていようと、導入 GO! の意思決定をする際、IC カードやフェリカ技術のレベルが利用者が快適に使ってくれるだけのものに達していなければならない。また、利用者もそれを抵抗なく、できれば積極的に利用してくれなければうまくいかない。まさに「新たなシステムの導入というものは、いくらそのシステムが優れたものであっても、社内はもちろんのこと、世の中の動向や、ご利用されるお客様の意識など、すべての“タイミング”がそろわないと実現しないもの<sup>(6)</sup>」だからである。それゆえ、JR 東日本の経営者の「先見の明」は、Suica システム導入時というよりも、その後の展開にこそ見出されねばならないだろう。なぜなら、Suica を「切符」として採用し、次に「電子マネー」に機能を拡大しただけならば、マーケティングの観点からはたいした意義はないのであって、Suica をモバイルにしたところが、イノベーションたる所以だからである。というのは、モバイルは「24 時間 30cm 以内のインタラクティブなパーソナルメディア」であり、通常はリラックスした状態で利用される。そのため、モバイルには楽しさや遊びといった要素が重要で欠かせない。ここが、モバイルのすごいところである。ここでは、はじめに目標を設定してから行動するという PDCA サイクルというよりは、「歩きながら考える」経営が見て取れる。

一般的に言って、日本企業は、価格を安くすることには熱心だが、価格を高く設定することには情熱を燃やさないように見える。規模の経済を追求することには力を注ぐけれども、製品を絞ってその製品の付加価値を高めることには目を向けようとしない。似通ったニーズのマスマーケットを対象にした経営戦略であるならこうした方策も有効だろうが、豊かな消費者に対する戦略としては得策とは言えないことは明らかである。特にサービス財に関しては、得策ではない。購買力だけでなく経験豊かな消費者は画一的なサービスに対しては、高い対価を払おうとしない。彼らは、彼らなりの基準に照らして満足できるものに対しては、より高い対価を支払おうとする。だから、サービスの質が大きな価値を持つものを扱うビジネスにおいては、一人ひとりの顧客に対して常にサービスの質を維持することは必須である。製品をいかに安く生産するかをひたすら追及する考え方、いわば工場内の論理を基本とする経営ではこうした事態には対応できない。だから、屏風と店は広げすぎると倒れるのである。消費者が商品（サービスを含めて）を購入するときや使用・消費するとき、すなわち購買・消費時点でのサービスの質や価値（ブランド、イメージ等）を高めることに企業は力を注がねばならない理由がここにある。企業の競争力は、端的に言ってしまえば、工場であつくつった製品の価格にどれだけサービスに質や価値の価格を上乗せできるかに現れるといえる。そのバランスを創り出すのがマーケティングと技術の力であり、

相互の共鳴にほかならない。

さて、JR 東日本の競争力創生とは、だれに対して競争力を強めるのであろうか。他の輸送機関？ それともショッピング街、飲食店？

いずれも、目に見える形での競争相手として常にウォッチすべきものであることは言うまでもないが、同時に、われわれが次のように考える必要性を感じていることも事実である。JR 東日本が今後競争する相手とは、顧客である。顧客との豊かさへの感性比べであり、知恵比べである。

JR 東日本のドメインをどのように考えるべきだろうか。

- ・ What : 移動 (速さ) → 移動・通勤通学に楽しみ (速さ+少しの潤い) → 生活を豊かに
- ・ Who : 通勤通学者 (義務的) → 通勤・通学者 (義務的+少し余裕あり) → 多くの人 (自発的)
- ・ How : 鉄道→Suica/IC カード→モバイル Suica

JR に限らず、鉄道を利用するのは、基本的には通勤、通学、旅行、買い物等用事があるからだが、ドメインを規定する3軸、顧客ニーズ、顧客層、技術は上記矢印 (→) のように右に移行しつつある。Suica やモバイル Suica の出現と採用は、鉄道業として認識されてきた JR 東日本のドメインを変えつつある。そうでないと、マーケティング・マイオピアの再現になってしまうであろう。やはり、ここでもマーケティングと技術の共鳴が求められる。そして、JR 東日本のマーケティング活動は「売れる仕組み」「三方よし」に適っているか、の吟味がされなければならないだろう。

これらの諸点については、今後の研究課題としてさらに考察を深め、検討を重ねていきたい。

## 注

- (1) JMA の1990年定義は、次のようである。

マーケティングとは、企業および他の組織 (1) がグローバルな視野 (2) に立ち、顧客 (3) との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動 (4) である。

注 (1) 教育・医療・行政などの機関、団体などを含む。

(2) 国内外の社会、文化、自然環境の重視。

(3) 一般消費者、取引先、関係する機関・個人、および地域住民を含む。

(4) 組織の内外に向けて統合・調整されたりサーチ・製品・価格・プロモーション・流通、および顧客・環境関係などに係わる諸活動をいう。

- (2) 「三方よし」をマーケティング用語で表現すれば、win-win ではなく、win-win-win の関係を構築すること、とすれば近い意味になるろう。

- (3) 石井淳蔵「日本型マーケティングと競争優位」『季刊 マーケティングジャーナル』34号、日本マーケティング協会、1989年9月。

- (4) 藤田明久×亀井昭宏 (対談)「広告研究最前線 モバイル広告にみる新しいビジネスモデル」

『アド・スタディーズ』Vol. 18、吉田秀雄記念事業財団、2006年11月。井上哲弘「クロスメディアマーケティングとモバイル広告」『アド・スタディーズ』Vol. 18。恩藏直人「モバイルによるマーケティング革新」『季刊 マーケティングジャーナル』100号、日本マーケティング協会、2006年3月。

なお『アド・スタディーズ』Vol. 18は「進展するモバイル広告」の特集号である。

- (5) JR 東日本でのヒヤリング調査における資料および説明（2006年8月4日）による。
- (6) JR 東日本ホームページ。研究開発ストーリー、Suica 誕生までの軌跡。