

# 変化のフォロワーから 社会再生のリーダーへ ～「マーケティング3.0」の視点から～



ブランディングコンサルタント

## 小出正三

こいで・しょうぞう

1987年、国際基督教大学教養学部卒業。大広、マツキャンエリクソン勤務などを経て、2000年にブランドマネジメント専門のコンサルティング会社・ブランドロジスティクスを設立。トップ企業から新進ドットコム企業、公共団体まで、幅広い顧客のブランド開発に携わる。

経済的成長と「良き社会の実現」の調和を図るという新しいマーケティングの考え方は、大学にどのように適用でき、ブランド力の向上にどうつなげられるのか。ブランディングの専門家が、「マーケティング 3.0」というキーワードを下敷きにして論じる。

### 人間的価値観と 経済的成長との違和感

3・11の東日本大震災は、人々の生活はもとより、その価値観を大きく揺さぶる契機となった。私の周囲にも、経済的成長の追求と人間的な価値観との間に、今まで感じなかった違和感を意識し始めた者が多い。

マーケティングのカリスマとして日本でも高名なフィリップ・コトラーが、2010年に“Marketing 3.0-From Products to Customers to the Human Spirit”（邦訳『コトラーのマーケティング3.0-ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版）という著書を発表した。副題に“Human Spirit”とあるように、マーケティングの中心に人間の精神を置くという考え方には、我々が抱える価値の対立を昇華するヒントがある。

人間性をマーケティングの中心に置くことは、経済的な価値（効率、利益）の追求を目的としてきた一般企業にとっては新しい挑戦となろう。しかし、それは21世紀の価値創造をリードする魅力的な挑戦であり、同時に、多くの大学にとってもこれからの時代を生きるヒントになろう。

図表1 マーケティング1.0～3.0の比較

|              | マーケティング1.0         | マーケティング2.0         | マーケティング3.0                      |
|--------------|--------------------|--------------------|---------------------------------|
| 特徴           | 製品中心               | 顧客中心               | 社会価値主導                          |
| 時代背景         | 工業化と大量生産           | 脱工業化と情報社会          | ソーシャル・メディア化                     |
| 目的           | 製品を販売する            | 消費者を満足させ、つなぎとめる    | 世界をより良くする                       |
| 価値の提案        | 機能的な価値             | 機能的な価値に加え情緒的な価値    | 機能的・情緒的な価値に加え精神的な価値             |
| マーケティングコンセプト | 製品のマーケティングミックス(4P) | 企業と製品のポジショニング(STP) | 社会的な集合知(ビジョン、プラットフォーム、同志的なつながり) |
| 成長の意味するもの    | 企業の量的成長            | 企業の質的成長            | 社会的人間的成長                        |
| 代表的な日本企業     | トヨタ、パナソニック         | ユニクロ、NTTドコモ        | ソフトバンク、ミクシィ                     |

※「マーケティング3.0」の比較表を筆者が一部アレンジ。

### 製品中心から 顧客中心への移行

まず、コトラーが『マーケティング3.0』の中で示した「マーケティング1.0」「2.0」「3.0」について簡単に触れておこう（図表1）。

マーケティング1.0とは、大量生産・工業化時代における「製品」を軸としたマーケティングである。作れば売れるという時代の中、いかに他社よりも良い製品を、より安く、より多くの人に届けるかが競争の中心にある。

日本で言えば、戦後の高度成長期から1980年代の“Japan as No.1”のモノづくりの時代までがこれに当たる。

続くマーケティング2.0とは、1990年代以降、現代に至る脱工業化・情報化社会における「顧客満足」を軸にしたマーケティングである。急速に進んだモノ余りの時代の中で、競争はモノの品質ではなく（品質が良いのはもはや当然のことで差別化にならない）、いかに顧客を獲得・維持するかに変わった。

「モノより思い出」（日産セレナの広告コピー）に代表されるように、顧客の機能的なニーズだけでなく、情緒的なニーズを満たすことで、満足度を売るマーケティングである。そもそも需要が少ないモノ余りの時代に、需要＝欲望を創り出すことは高度な技術といえる。日本以上に欧米ではこの移行が盛んで、顧客の心の中にある無形資産＝ブランドが注目された理由でもある。

しかし、リーマンショックへの厳しい批判やEUにおける反グローバリズム運動の盛り上がりなどが示すように、欲望を過剰に生産するマーケティング2.0の限界は認識されつつあり、それを超える新しい価値原理が求められている。そこに、マーケティング3.0という考え方が生まれる背景があるのだ。

### より良い社会の実現が 企業活動の目的に

マーケティング1.0と2.0の違いは、既に述べたように「製品志向」か「顧客志向」か、にある。しかし、いずれの目的も「自己（企業）の経済的成長」であり、上記の差は目的達成のための手段の違いに過ぎない。それに対して、マーケティング1.0、2.0とマーケティング3.0には本質的な差がある。

マーケティング3.0における企業活動の目的は「より良い社会の実現」である。そしてこの目的の大転換こそが、社会に増えている創造的な人々の参加を促し、新しい付加価値の創造につながる。新しい付加価値創造の資源は社会的な集合知であり、ゆえに自己の経済的な成長ではなく、他者と共により良い社会をめざす企業が、マーケティング3.0では価値創造のリーダーとなるのだ。

### 企業の事例に見る 「3.0」の特徴

ソフトバンクは現在、自然エネルギー事業への進出で話題になっているが、同社を現在の地位に押し上げる転換点となった2001年の「ブロードバンド普及事業」当時から、既にマーケティング3.0の特徴を見いだすことができる。

第1は「良き社会のビジョン」、すなわち企業としてどんな社会の実現をめざすのかという問いかけである。ソフトバンクはブロードバンドというサービスを売っているが、本当の価値はそれではない。彼らは、ブロードバンドによって人間の自己表現の可能性が広がり、それが個人にも社会にも良き変化、それも劇的な変化をもたらすというブロードバンド社会のビジョンそのものを世に売り出したのである。

第2の特徴は、そのビジョンを実現するために、社会との間に「共創のプラットフォーム」を築いたことにある。ソフトバンク以前の日本企業にビジョンがなかったわけではない。しかし、それは業界や行政の閉じられたムラ社会の中で創られたものである。孫正義社長は、ツイッターによる開かれたコミュニケーションで知られ、単にビジョンを打ち立てるだけでなく、その

ビジョンの実現に多くの人を巻き込むことで社会全体を自分たちの視点とし、頭脳として、新しい社会的な価値を生み出そうとしている。ブロードバンド事業の選択も、それによってより多くの人たちが双方向の情報発信に参加し、新しい価値創造に組み込まれるプラットフォーム型のビジネスだからである。

### 顧客は創造的関与の 意思を持つ「人間」

ソフトバンクの例に見るマーケティング3.0の第3の特徴は、これが最も重要なことであるが、「同志的なつながり」にある。ソフトバンクがビジョンを示し共創を働き掛ける相手は、自分のニーズの充足だけを願う受け身の「消費者」ではなく、良き社会の実現を願う一つの「人間」であり、自らもそこに主体的に創造的にかかわりたいという意思を持っている。そうした顧客との「同志的なつながり」はマーケティング3.0の独壇場である。

つまり、「より良い社会をつくるため」の「共創のプラットフォーム」で結ばれた「同志的なつながり」が、従来の閉じた企業組織の創造性を超える「社会的な集合知」へのアクセスを可能とする。そのようなマーケティング3.0型のつながりが、新たなイノベーション（新結合）を可能にするのである。

価格についても同様で、モノの機能的価値（マーケティング1.0）や情緒的価値（マーケティング2.0）の対価にとどまらず、「この企業と一緒により良い社会を実現し、世界を変える」という所属意識や自己実現の価値に対しても、顧客は対価を支払うのだ。このような成長の価値は、心理学者アブラハム・マズローの自己実現理論で示されており、マーケティング3.0はこ

の成長の価値をビジネスとして実現する(図表2)。

マーケティング3.0は、モノを売ることでも、満足を売ることでもなく、人間としての成長を売ることで経済的成長の追求と人間的な価値観との間に理想的な止揚をもたらすのだ。

## 大学が持っている「3.0」の3つの鍵

「良き社会のビジョン」「共創のプラットフォーム」、そして「同志的なつながり」というマーケティング3.0の鍵は、まさに大学の本質そのものである。

良き社会のビジョンの基として、大学には「建学の精神」がある。そして共創のプラットフォームの基として「キャンパス」が、同志的なつながりの基としては、学生、教職員、卒業生を結ぶ「大学ファミリー」がある。大学こそマーケティング3.0を体現する組織であるべきなのだ。

筆者は、1990年代以降における日本の大学市場の拡大が、志願者に対するマーケティング2.0(顧客満足の最大化)の徹底によるものだと考えており、それを否定するものではない。し

かし、一方でこの時期に大学は(顧客満足を優先した結果)、社会変化のフォロワーとなってしまい、本来持っていた良き人と良き社会を育てるリーダーとしての役割が弱くなってしまったのではないかと危惧している。

今、世の中ではマーケティング3.0的な変化(筆者は望ましい変化だと考えている)が芽生えつつある。しかし、いまだに多くの企業、多くの人々の認識は、マーケティング1.0やマーケティング2.0の段階にとどまっているのが現実である。マーケティング3.0の考え方を新たな現実としていくには、誰かが実践を通じてその変化を加速しなくてはならない。マーケティング3.0による大学の再生は単に大学にとどまらず、そのまま社会の再生へとつながっていく。大学がマーケティング3.0のリーダーになる意味は大変大きいと筆者は信じるのである。

## 人材や施設の開放で大学ファミリーが拡大

マーケティング3.0が大学の再生だけでなく、大学が社会を再生する方法でもある以上、大学は単にマーケティング3.0を実践するだけではなく、

マーケティング3.0への移行を社会に対して「見える化(見せる化)」する努力を自らに課さなければならない。いかに見える化を行うかというブランディングが大事であり、その過程で先に述べた3つの鍵の力を強化する必要がある。

具体的には、良き社会のビジョンである「建学の精神」をリブランドすることである。建学の精神の理想を現代において捉え直し、「良き社会のビジョン」に昇華して、積極的に社会に問いかけなくてはならない。

次に「キャンパス」をリブランドすることである。これは単に物理的な施設を指すのではなく、そこにある「共創のプラットフォーム」をブランド化することである。キャンパスは地域の価値創造のプラットフォームとして、地域社会の中でしっかりと認知されなくてはならない。その過程で、大学はその人材や施設を積極的にかつ短期的な見返りを度外視して提供し、行政や各種団体に代わる地域社会づくりの主体としてかかわる必要があろう。それが長期的には地域社会の価値を押し上げ、大学の投資の結果として、多様な収入開拓(事業収入、寄付収入等)の道も見えるはずである。

そして、それらの努力が結局は「大学ファミリー」に新しい意味を与えることになり、同志的なつながりをリブランドする。現在の大学ファミリーは大学の教職員や卒業生に限られるものであろう。しかし、大学が「良き社会」の実現に向けた「共創のプラットフォーム」になるべくその責任を果たしていけば、当然ながら「地域社会で共創にかかわるすべての人が大学ファミリー」となるのである。

象牙の塔から社会の肥沃な大地へ。マーケティング3.0時代における大学への期待と担うべき責任は大きい。

図表2 マズローの自己実現理論(欲求5段階説)

