

WLS 研究所レポート「2016 年の展望と研究所の目指すもの」

まえがき「ソーシャル&プロセス・マーケティングの時代」

産業革命後、モノと生産力拡大の時代となり世界は大きく変わった。資本主義は人々の生活を豊かにする一方、あくなき欲望の拡大を生み、戦争や環境汚染を起こした。20 世紀後半からの金融革命、IT 革命によって、人間生活を取り巻く環境は一変し、さまざまな可能性を広げると同時に、富の不均衡や不安定、知性や品格の劣化など一層の不安要素を生み、世界には不協和音が響いている。

21 世紀はモノからコト、さらに心の時代になると言われながら、いまだにその実態は見えてこない。

その中で、企業はどうあるべきか。資本主義の申し子であると同時に、人々の生活の基本を支える場であり、世界の歴史を動かしていく力を持つ「企業」という組織体はどうあるべきか。

人間の使命は、未来の子供たちに健康で美しい世界を継承するため社会を発展させることである。人類共通のこの真理に基づくならば、21 世紀の企業は高い志を持って、顧客と共に価値創造しながら、社会問題を解決しつつ持続可能な経済活動を行う存在になるべきだ。

ウェルネス・ライフサイエンス研究所は、企業活動と社会問題解決を一体のものとし、ソーシャル・ウェルネス（人と社会の健康で美しい発展）を実現させることを目的に設立された。

その手法として、「ソーシャル・マーケティング：持続可能な未来のため、社会の健全な発展を事業活動によって実現するためのマーケティング」と「プロセス・マーケティング：IT 社会の進展に対応し、生活者と企業の間での多方向情報交流によって、サービス・商品の開発から販売までが循環する構造を作り上げるマーケティング」を提案する。

ウェルネス・ライフサイエンス研究所は、「ソーシャル・マーケティング」「プロセス・マーケティング」の実践の場として、企業コンソーシアムを形成し研究活動を行い、21 世紀型の未来創造を可能にする企業活動のモデルを生み出す。

本レポートはそうした WLS 研究所の研究活動から得られた知見をメッセージしていく。読者諸賢のビジネスと人生に何らかのヒントを提示することができれば幸いである。

第1章 世界と日本の展望

1 不安のグローバル化と“ソーシャル企業”へのトレンド

●進む世界経済のグローバル化の功罪

2016年の世界経済は、2%前後の成長が予測されていたものの、年明けから不安要素が噴出している。世界経済を牽引する米国経済の減速。中国や新興国の経済成長も減速し、EC、中東もテロによる不安定さが増している。日本においても一部好調な産業はあるものの、実質賃金は4年連続で低下するなど明るい材料は少ない。

世界経済は不透明さを増し、各国がマイナス金利などさまざまな経済政策を打つが、有効に働かず、世界同時株安・円高への潮流が生まれている。

新興国の一部では経済成長も見られるものの、日本のみならず世界全体で、国ごとの、さらにはそれぞれの国の中で格差が広がっている。

一方、グローバルな市場とITによって世界は緊密に結びつき、これまでにない変化がおこり、予測不可能な世界が生まれている。

1990年代以降に進んだマネーをコアとした経済のグローバル化の進展は、ダイナミックな経済活動を可能とし、投資意欲を伸長させ、それまでの先進国中心の経済活動から、新興国への投資シフトを可能にした。その結果、少子高齢化という先進国特有の現象によって早晩疲弊したであろう世界経済の停滞は免れ、現在のようにアジア、南米といった第二、第三の成長地域を生み出し、冷戦の終了もあって、当面、資本主義を基盤とした世界は続くという基礎要件は整った。

しかし一方では、世界を駆け巡るマネーと、多国籍化する企業活動、さらにはITの進展によるネット社会の到来によって、「国民国家(民族が国民として主権者となる国)」の概念は希薄となり、全世界的に社会保障体制が弱まり、経済効率主義＝弱肉強食の志向が強まり、国家間および国内における「格差社会」が生まれている。

また、グローバリズムはあくまで欧米主導のものであるという側面は否めず、その反動として、先鋭的な宗教主義、国粹主義的な国家を生んでいる。インターネット・カルチャーは、かつて想定された人類知性の発展よりも、知性の劣化状況を生み出す傾向が強くなり、社会の中に理性よりは感覚的盲動を生み出す素地となっている。

さまざまなファクターが引き起こす人心の荒廃は、平和と国際協調を脅かすテロと戦争の危険を増加させる下地となりつつある。

こうした世界の変容を感じ取り、「人心」に「不安」の根が張っている。この「人心の不安」は経済をはじめとした、私たちの生活と仕事の主要フィールドである日本社会にも大きな影響を与えている。

●不安のグローバル化に対して～人災と天災～

現在、世界を覆う最大の人災はテロである。2015年12月のパリ同時多発テロ、2016年3月のベルギー連続テロと、その根はいまだ深く、世界はその影響下にある。「テロとの戦争」だけでなく、イラク、シリアにおける空爆のような「テロが引き起こす戦争」が実際に起こっている。

第一次・第二次世界大戦での経験が示唆するように、価値観・利害が異なる他国への脅威が喧伝され、各国で威勢のいいだけの無内容な国粹主義がはびこり、経済格差がそれを助長するような状況は、新たな世界戦争といった破滅的事態を引き起こす火種ともなろう。そしてグローバルに一体化が進む世界経済と、ネット社会の進展は、危機の抑止というよりは、むしろ危険度を高める方向に動いている。

楽観はできないが、テロ後のパリ市民の中の冷静な対応には希望が持てるし、国際社会の抑止力も少なからず機能している。大切なことは過激な思想に走ったり、絶望にさいなまれたりすることなく、落ち着いて日々の暮らしの中の幸福に想いを寄せ、家族や周りの人との絆を感じ、育むことではないだろうか。そこから、相互理解から平和への知恵、努力は生まれると信じたい。

不安のグローバル化は人災だけではない。天災への不安もある。この10年間、「異常気象」という言葉を聞かなかった年はない。地球環境保全へのさまざまな取り組みはあるものの、環境への負荷となる世界の経済成長と人口増加は続き、地球温暖化は確実に進行し、森林は減少し、地球環境が綻びを見せており、想像を超えた天災が世界各地で起こっている。

東日本大震災も「1000年ぶり」の地震であった。そして日本は今後も、「伊豆沖」「南海トラフ」「首都直下型」地震のリスクを抱えている。富士山の噴火もしかりだ。これらの天災は、この30～100年内に確実に起こるとされている。ただ正確な予測は難しい。熊本の震災のように予期しない場所で「明日」起こる可能性もあるのである。

●グローバル化とITによる世界規模の意識変化

金融を中心としたグローバル化は今も進行し、日本も合意したTPP（環太平洋パートナーシップ協定）のように世界市場は開かれ、さらなる競争社会の到来を告げている。すべての企業は国家の政策によって守ってもらおうという発想から、世界市場への門戸が開いた、という発想転換が必要となる。

たとえばTPPによって解放された市場では、入ってくることは止められないが、出ていくこともできる。産業の危機が危ぶまれる日本の農業には、高い生産技術とともに、世界遺産となった「和食」という味方がいると考える。これまで内向きであった「食」関連企業も、世界を市場としていくチャンスができたのだ。

ITの進展による変化は、直接的に社会全体に表れている。日本におけるスマホ使用

者は全携帯電話使用者の6割を超えた。これは何を意味するか？ スマホは単なる携帯電話ではなく、ウェアラブルコンピュータであり、ネットマシンである。今や日本人の多くがインターネット・エコノミー、インターネット・カルチャーの影響を受けるということだ。

実際、フェイスブック、ツイッター、ユーチューブのメディア力は、すでに雑誌などをはるかに超え、新聞やTVと同レベルとなった。個人の消費行動はネット情報によって大きく左右され、時には世論そのものを形成することさえある。ネットによる情報の質は必ずしも高くはない。しかしその影響度は大きく、世界規模で知性の劣化が顕在化してきた。こうした中で作られる「世論」によって国家が動いてしまう、あるいはある意味で容易になった世論操作で国家が世界を動かすという事態、これも世界を「危険」に陥れる要因である。

こうした世界を生き抜きつつ、世界をよい方向へ向かわせるためには、流されない、ブレない明確な「信念」「規範」、それを支える「正しさ」「真理」の必要性はかつてないほど高まっている。

●地球のキャパシティと偏差が生む格差

アジア、アフリカの成長とともに世界人口は2040年に90億人を超えると推計される。地球環境が果たしてそれを受け止めることができるのか？ 現在ですら世界で8億5000万人の人が飢餓（栄養不足）状態となっている。本来、食糧生産力は地球人口を補うことが可能であり、エネルギーも技術の進歩によって原子力に頼らずとも40年は枯渇することはない。問題となるのは、政治や経済の不安定・偏差によって飢餓人口が生まれているということだ。

また、環境問題の中では、人口増加に加え、農業・工業の成長によって「水不足」のリスクが高まっている。2025年には50億人が水不足に苦しむという推計もある。

この根本にあるのは「格差問題」の進行である。食糧は十分にあっても世界に行き渡らないのもそれが原因である。環境問題解決を阻むのも、途上国と先進国の格差がその一因だ。富の偏在はテロの温床にもなる。またそれぞれの国の中の格差は社会不安を招く。日本にもそれが顕在化し始め、人々の不安を募らせている。未来社会を考える時、おそらく最重要な課題となる。

●不安世界で求められる企業のソーシャル化

変化しつつある世界の中で企業はどうあるべきか。いま起こっているそれぞれの事象に対応する「戦略」、日々の事業活動をどのように展開していくかという「戦術」を明確にすることは必須であるが、大切なことは「戦略」「戦術」の方向性を決める「理念」をどう持つかということである。

世界規模のメーカーでさえ時代にキャッチアップしていきただけでは、潮流に飲み込ま

れる時代である。またネット社会によって「ウソ・偽り」は通用しない時代となっている。

不透明な時代の中で、これからの企業は、時代対応とともに、明確な理念とその誠実な実践が重要となる。そしてその理念には、社会への視線というソーシャルな概念が必要不可欠となる。また、世界を不安に陥れている格差の是正という面でも、これまで見てきたように国民国家のパワーが相対的に落ちてきている中、企業の役割は高まる。

歴史的視点からいえば、20世紀までの「国家」の時代から、「企業」の時代へのシフトは始まっている。つまり世界を良くするか悪くするかは企業の行動いかんになるということである。

世界の持続的発展がなければ企業自体の発展もないし、存在自体が危うくなる。これからは、社会の健全な持続的発展を実現する「理念」を持ち、それを「実践」する企業でなければ生き残ることはできない。事業と社会の持続的発展を可能にする「ソーシャル・マーケティング」が必要とされるのである。

2 日本の存在意義～文化立国へ～

●アジアの中の日本

未来の企業社会を考えるにあたり、世界の動きと時代の流れをつかむとともに、自らがよって立つ国・日本をどう捉えるかが重要である。地理的・歴史的に関係深いアジアの中の日本はどうか。

巨大な人口を背景に経済力を増しつつ、一党独裁という独特の政治機構を持つ中国の動きは、国際協調というよりは独自路線であり、その影響度も高い。10%を超える経済成長はもはや止まったものの、いまだ5%を超える成長は続く。アジアインフラ開発銀行の発足をはじめ、資本主義社会へのアプローチは今後も熱心に行われるであろう。

ただし、「チャイナリスク」と呼ばれるビジネス上・政治システム上の不安定さが残る。世界第二位の経済大国としてその動向には注意を払う必要があるものの、日本においては中国以外のアジア、特にインドと東南アジアへの注目が高まりつつある。インドは人口12億を超え、IT分野での先進国でもある。東南アジアも人口6億を超え、ASEAN経済共同体が発足し、その国民性は日本との親和性もあり、関係深化のための好材料も多い。インバウンドを考えた時に、中国一辺倒ではなく、台湾やインド、東南アジアといった東アジア全般への目配りも大切となろう。

東アジアは今や、PCや車、繊維といった多くの工業生産品で世界の50～90%のシェアを持つ生産拠点であり、人口・GDPにおいては世界の50%を占める。端的に言えば東アジアだけでサプライチェーンを形作ることが可能である。そしてそのほとんどが途

上国であり、これから高所得国へ駆け昇ろうとしているのだ。日本はその中でどのようなポジションを取っていくのか、しっかりと自国の強みと弱み、アジアの友邦との関係をつかまねばならない。

●少子高齢化の先進国として

先進国は間違いなく“高齢化”という人類が初めて直面するタームに入る。特に日本はそのスピードが世界一であり、少子化もそれに加わる。世界の中で一番早く、「少子高齢化」という社会構造の国となる。

日本が世界に誇るべき社会保障制度である「国民皆保険・皆年金制度（すべての国民が医療保険、年金に入る制度）」は、もともと働く世代が多い高度成長期の日本社会をベースにしている。介護保険の導入など社会保障制度の改良が加えられつつも、予想以上に早い少子高齢化社会への対応に、行政が苦慮しているのは事実だ。こうしたことから「老後の生活不安（年金と健康）」が高まるのは当然といえる。

経済指標が「好循環」を示しているのにも関わらず、日本の一般消費シーンが活性化しない一因はここにある。未来が見えないので大胆な消費はできない、という心理が働いているのである。

現在、アクティブ・シニアは比較的潤沢に資金を持ち、消費を行っているが、今後少子高齢化がさらに進行すれば、その活力は失われる。労働人口の減少による生産力不足だけでなく、社会保障制度自体の維持が困難になる可能性も否定できない。

ただ、現在の水準が維持できるかは別にして、社会保障制度による社会の安定・安全は日本の大きな財産であり、これを崩壊させる政権・政策が生まれるとは考えにくい。社会サービスの面では、国だけではなく、より市民に近い地方自治体の役割が高くなることが予想される。むしろこのフィールドで民間企業が果たすべき役割は大きくなるであろう。

●オリンピックをステップボードに真の「観光立国」へ

現在の日本における確実な好材料は、2020年東京オリンピック開催である。1964年の東京オリンピック時には、新幹線の整備など社会インフラの飛躍的発展があり、これが日本の高度経済成長のバックグラウンドとなった。その発展の中心は、製造業であり、モノづくりの国・日本として、私たちはその成功の上に現在の繁栄を築いているのは間違いない。

では、今回の東京オリンピックでは何が起こるか。オリンピックまでの5年間と、オリンピック以降の社会をどう予測し、何を目標として、どう行動するかを明確にすることが重要だ。

オリンピックまでの5年間における一つの柱は現在おきているインバウンド需要である。訪日外国人は政府予想を超えたスピードで増加し、昨年2000万人に迫った。日

本は「観光の国」としてあまりある魅力を持っているのだ。

このリソースを大事に育てることが重要である。まず、現在の動きを逃すことなく、高品質で誠実な「真のおもてなし」を実現する。

ただ、日本の持続的な経済発展を考えた時、さらに重要なことは「オリンピック以降」である。インバウンドによる経済効果が高まるのはオリンピック時がピークとなる。しかし、それ以降もビジネスは続く。私たちはオリンピック以降、どのような状況を創っていくべきかを考え、そのためのリサーチとトライアル、投資を行わなければならない。

早晚、インバウンドのトレンドは「ショッピング」から「体験型」へ移行する。また、国内では「少子高齢化」によって、「アクティブ・シニアの余生に対する投資」「少ない子供への集中的な投資」「子供のいない夫婦の豊かな人生への投資」というマーケットが伸長する。

この内外2つのマーケットを考えた時、質の高い「観光」へのニーズ&ウォンツに大きな可能性がある。

「観光立国・日本」は間違いではない。ただし、その内容が重要となってくる。持続的発展のためには、「真の観光立国とはどうあるべきか」を真剣に考え、世界に誇るべき「日本の価値」とは何かを正しく捉え、発信していかなければならない。

●日本のポジショニング～製造立国、技術、ITから文化立国へ

日本の経済的発展は、現在のアジア諸国のように「安いモノを作る」ことからスタートした。勤勉な国民性をベースに、「モノづくり」に携わる中、やがて安いだけではない、高付加価値を生み出す「技術立国」となり、世界第2位の経済大国となった。クルマがその代表選手であるが、ウォークマンのような「ソフト」型マシンの分野でも世界をリードし、IT時代初期には「大型スーパーコンピュータ」の時代から個人ニーズに移行した「パソコン時代」を牽引した。

残念ながら製造・技術の分野ではアジア諸国にキャッチアップされ、20世紀末には「金融工学」と呼ばれるアメリカのグローバルゲームに翻弄され、停滞の10年を過ごす間、世界第二位の経済大国の座は中国に奪われてしまった。不可逆的な人口減少時代を迎える日本は、これから「規模」のジャンルでは勝負するべきではなかろう。

ではどこに日本の勝機があるか？ 日本が世界に誇りえるものは何なのか？

それは「人と文化」である。

多くの海外旅行をした日本人が実感し、また日本を訪れた外国人の多くが語る「日本の素晴らしさ」は、勤勉で優しい国民性、「道」を極めようとする「学び」による高い精神性、長い歴史と、先人の研鑽努力の上で継承されてきた「美しい風土と文化」で成り立っている。製造・技術の先人たちによって生み出された「日本ブランドの高品質のモノ」と同等に、これらが世界の人々を引き付けている。

「不安」に満ちた世界で、多くの人々が日本文化の根底にある「優しさ・調和・深さ・

高度さ」を強く求めているのだ。この「文化資産」は活用の仕方次第で、日本経済のブースターとすることができる。

大切なのは何が「日本文化」の本質であるかをしっかり見極めることだ。

書画、音楽、芸能、工芸といった「アート」だけが文化ではない。世界遺産登録された「和食」をはじめとする、服飾や住まいなどの「生活文化」。武道や禅といった「学びの文化」。里山や農山漁村地域などに見られる「自然共生文化」、「イベント=祭り」も文化であるし、“クールジャパン”の代表であるアニメや漫画といったサブカルチャーも文化といえる。

「モノ」を内から外へ移動させることだけが「輸出」ではない。インターネット時代には「文化」コンテンツそのものが「輸出品目」となりうるのだ。

コンテンツとは別の面で「文化資産」を活かせるのが「観光」である。日本が世界に誇るべき「文化」を正しく伝え、体験することができる質の高い「ツーリズム」が、世界から人を呼び寄せ、日本国内の人を動かし、多くのリピーターを獲得して経済だけでなく、社会をも活性化させるだろう。

現在日本政府が目標としている「2020年GDP600兆円」。そのうち「448兆円」はサービス産業である。サービスは「人と文化」の産業である。まさにこの分野において、2013年の358兆円から100兆円もの成長が期待されているのである。

今後、「文化立国・日本」というポジショニングは、次章で述べる、「世界経済のサービス産業化」という潮流の中で、さらに大きな意味を持つことになる。

第2章 サービス産業化する企業社会で求められるもの

1 サービスが経済の中心となる時代の「プロセス・マーケティング」と

「アライアンス」

●業界、国境を超えた「超競争時代」の中心にあるのは「サービス」

20世紀後半、特に1990年代は「金融」が世界を動かした。その結果生まれた現在のグローバル化した市場では、マネーだけではなく、あらゆる分野で人とモノが動く。その動きを加速させるのが「IT」である。その象徴が、「グローバル化したインターネット上のサービス企業」であるグーグルやアマゾンだ。

「IT」は業界や国境を超える変化をもたらす。

かつて日本のモノづくり企業の代表だったソニーは、もはやメーカーというよりはネット金融サービスの会社へと変化した。グーグルは地図や交通情報をベースにして自動運行車両を開発し、すでにシリコンバレーでは多くの無人のグーグルカーが公道を走っている。元はネット書店であったアマゾンは、いまや世界をマーケットとした強力なグローバル・ロジスティック企業となりつつある。

従来の業種・業態を超え、さらには国境さえも越えて活躍する企業が生まれる一方、消えていく企業も多い。企業社会は、ITとマネーによって国境を超えて結びついていく。この「超競争時代」では、どんなことでも起こりうるし、安定した産業や業界といったものはない。電気をガス会社や携帯会社が販売する時代など誰が想像したであろうか。

その中で重要なポイントは、これらの動きの中心には「サービス」があるということだ。“お客様の「あったらいいな」＝ウォンツ”をネット上で実現する「仕組み」を作っている企業が伸びている。

●すべての企業が「個客」とつながるITエコノミーの時代

今後、個人の消費行動においてキーとなるのは、ネット（携帯電話を含む）、コンビニ、カードの3つである。これらが有機的に結びつき、個人の消費行動はその中に囲い込まれる。ネットでお店を選択し、クーポンやポイントを付け、カードで決済する。日常の消費財の多くをコンビニが賄い、公共料金等の支払いも行う。私たち生活者は、膨大な選択肢を手に入れながら、実はかなりの部分でこうした“囲い”の中で消費を促さ

れているのである。これからの生活者はビッグデータの一部となり、ネット、コンビニ、カードの见えない包囲網の中で、ただ消費する存在とされる可能性がある。

企業サイドから見れば、ネットを活用してどのような“囲い”を作るか、どれだけの「個客」を囲い込むかが盛衰の分かれ目になる。

新興キャッシュカードが「ポイント付与」の形で、1万円近い額を付与してでも会員を獲得する。ポイントカード各社は提携先を増やし、莫大な数の会員データを活用して新ビジネスを模索している。携帯電話の通信キャリアも、航空会社も、デパートからコンビニのような小売、飲食などすべての生活シーンで熾烈な競争が起こっている。

生活者はIT社会の進展によって増えすぎた選択肢に疲れはじめ、ITの中でも最も自分に利便性の高い窓口の一本化へと向かうトレンドが生まれ始めている。

● ITエコノミー時代に有効なプロセス・マーケティング

今やほとんどの人が、ネット・カルチャーやネット・エコノミーの中にあるIT生活者となっていることは述べた。IT生活者の特性は「損得」を非常に大事にし、短いタイムスパンで考え、一気に流されやすい傾向があることだ。

こうしたIT生活者の傾向をつかみ、対応していかねばならないが、大事なものはIT生活者に迎合するのではなく、真の信頼関係を築くことである。

IT生活者にとっての「真の得」とは何か、考え尽くして提供すること。そして長い説得ではなく直感的に腑に落ちるストーリーを見せること。そして一度コンタクトを持ち気持ちをつかんだら絶対に離さないように提案を連打することである。IT生活者の「お気に入り」となり「設定」を固定できるようなサービス展開を考えねばならないのだ。

こうした状況下で有効なのが、「プロセス・マーケティング」である。

従来の経営学の中で「マーケティング・プロセス」という概念がある。これは「市場分析」⇒「セグメンテーション」⇒「ターゲティング」⇒「ポジショニング」⇒「4P（製品、価格、流通、プロモーション）統合」⇒「戦略実行・評価」といった“流れ”（プロセス）の個々の段階を検証し、機能不全であればフィードバックによって前段階へ戻るという作業を繰り返し、マーケティング戦略を健全化・機能化することである。

「プロセス・マーケティング」はこれを双方化、ダイレクト化したものである。定義としては「IT社会の進展に対応し、生活者と企業の間での多方向情報交流によって、サービス・商品の開発から販売までが循環する構造を作り上げる手法」となる。

プロセス・マーケティングの本質は「商品・サービスの開発段階から生活者（消費者）を巻き込む仕組みを作ることで、ロイヤリティの高い顧客を創造する」ことである。

「ロイヤリティの高い顧客」は「優秀な営業者・宣伝者」となる。従来のマーケティングの「企業（生産者・提供者）⇒生活者（消費者）」という「単一方向・段階思想」から脱して、「生活者⇄企業」という「双方向・循環思想」がそれを可能にする。

また、現代のマーケティングにおいて重要な点は「IT」である。これにより消費者の商品の選択肢は格段に増え、選定技術（ネットによる口コミ収集からレコメンド技術まで）も爆発的に進んだ。さらには消費者自身が商品の販売者、情報発信者になる状況を生んでいる。こうした現代の状況に対応する「プロセス・マーケティング」は「IT」を常に視野に入れ、生活者との連携の方法、開発の方法、情報発信の方法を考案していかなければならない。

多様化し不透明化するマーケットにおいて「共同開発した一般生活者」は、購買者となるだけでなく、ロイヤリティの高い企業への同志となり、周囲への情報発信者として活躍してもらえる。生活者の「伝道者（エバンジェリスト）」化、「親善大使（アンバサダー）」化が可能となるのである。

「プロセス・マーケティング」の有効性はさらにある。「マーケティング・プロセス」の中にあつたムダ・ムリ・ムラを排除できるのだ。現実の社会では、「マーケティング・プロセス」の各段階が分業化され、それぞれのプロフェッショナルが担うようになる。すると各段階で必要以上の“仕事”が増え、コスト増の上、問題の本質が見えにくくなるのだ。「プロセス・マーケティング」は、代理店・卸などの中間の専門事業者をなくし、直接顧客とつながることで、そのムダ・ムリ・ムラを排除するものだ。

IT時代は商品・サービスの寿命も短い。「プロセス・マーケティング」によるスピード感ある情報の直接交流がなければそれに対応できない。

また、IT時代はコンテンツ0円のフリーミアムの時代である。「最終商品」だけで「利益」を生むのは難しい。この中で「利益」を出すには、マーケティング・プロセスのあらゆる段階で、「付加価値」を生みだし、そこから「利益」を生む構造が必要である。たとえば、「リサーチによる分析」や「データベース情報」「マーケティングに使えるネットワーク」などである。「プロセス・マーケティング」は、それを可能とする手法である。

「プロセス・マーケティング」のモデルの一つは、SNS、ネット写真・動画の隆盛である。マスメディアが提供するコンテンツではなく、個人が投げかけるメッセージや写真、動画によって、大きな流れが生まれる。お互いが共有する価値観のもとでコンテンツが膨大に膨れ上がっていく。「価値を共有する顧客」がマーケットを形成し、ひとつの世界を創り上げていく。フェイスブックやツイッター、インスタグラム、ユーチューブなどが、その先行モデルである。サービスプラットフォームであるSNS企業自体はビジネスモデル化に苦しんでいるが、未来の経済圏のありようを示した功績は大きい。

●すべての企業がライバルであり、アライアンス先である

トヨタが自動車事業だけではなく教育や住宅へと事業領域を広げてきたように、小売業が不動産開発へ、不動産業が商業施設運営へ、電鉄業が介護施設運営へ、通信事業者が電力事業へと、業種を超えてさまざまな企業が乗り入れる“超競争時代”が始まって

いる。

そのコアにあるのは「サービス産業化」である。

I Tにより、生産・製造と消費者との距離は確実に縮まっている。卸売業、代理店業の役割は相対的に低くなり、マッチング業の代表選手であった総合商社でさえ、実際の小売や飲食業を行うようになってきている。金融の世界では、Fin Techと呼ばれる I Tを活用した決済システム導入が進行している。巨大企業と I Tベンチャーの連合によって、従来の事業者とは違ったサービスを創り出し、直接的にお客様とつながる「サービス産業化」する動きを見せている。

これまでは、I Tの「仕組み」だけでも勝負ができた。しかし今後は、生産・物流・小売りの全局面を統合した「サービス・プラットフォーム」の創出が求められる。このとき、各事業ジャンルのどの企業とどのような「アライアンス」を結ぶかが重要となる。

世界の裏側の小さなベンチャー企業から、多国籍世界企業、日本のリーディングカンパニーも含めてすべての企業が「サービス産業化」したライバルとなる。これは逆に言えば、どのような企業ともアライアンスを結ぶ可能性が出来たということである。

広くアンテナを張り、従来の業界常識にしばられることなく、アライアンス・チャンスを探し、実現することができる時代となったのである。

2 超競争時代にこそ望まれる「ソーシャル・マーケティング」

●超競争時代の危険

I T社会の生活者には世界から多様な商品・サービスの選択肢が提供されることになる。個々の優劣ははっきりとし、評価も瞬時に世界を駆け巡る。マネーとITによるグローバル化がもたらす、国境・業種を超えた「超競争時代」が到来している。

I Tの分野ではグーグルに始まり、フェイスブック、ツイッター、ユーチューブはもはやデファクトスタンダードとなっている。アップルの 아이폰、アマゾンや楽天などのeコマース、クックパッドのようなレシピサイトも含め、最初に「プラットフォーム」を作るパイオニア、あるいは画期的な発明をしたイノベーターがそのジャンルを総取りする現象が起きている。

後発で追従してもそれはコピーでしかなく、生活者の支持を得られない。「食なら～」 「検索なら～」 「ショッピングなら～」 とトップが決まれば、その他のプレイヤーは見向きもされない状況となる。

ただし、企業がトップを取るために「理念」なく進めば、必ずコスト競争に巻き込まれ、企業モラルや企業風土を失い、自壊していくことになる。企業と人が、幸福な形で

存在するには「理念」が必要なのである。

●企業と人の価値と尊厳を取り戻す「ソーシャル・マーケティング」

不安世界が超競争社会に入ったとき、多くの企業が喪失してしまうもの。それは「正義・大義や愛情」といった「人間の根源的な真理」に根差した「企業理念の設計」と「企業活動の実践」である。これからの時代、「企業理念」とは単なる御題目ではなく、企業が持続的に健全な形で存続するために必要不可欠な道標になる。

経済成長そのものが、豊かな社会につながるという、ある意味で牧歌的で幸福な時代はとうに去ってしまった。多くの企業が「己の事業をもって社会に貢献する」ことを企業理念に謳いながら、現実には競争の激化により「経済効率最優先」となり、ブラック化したり、粉飾決算などで「正義・大義」を失って自壊していくのは、この変化に気づいていないからだ。

いま、企業にとって重要なことは「どんな成長をして」「どんな豊かさを手にするか」という明確なビジョン「理念」を持つことである。

企業活動に求められるのは「真に幸福な人生を実現」させる「価値の提供」と、それを未来社会へつなぐ「持続可能性」を高める「仕組み」づくりである。すなわち「ソーシャル・マーケティング」なのだ。

「ソーシャル・マーケティング」の定義は、「持続可能な未来のため、社会の健全な発展、生活の質の向上を事業活動によって実現するためのマーケティング」である。

拡張する人間世界、グローバル化する人間社会の中で「持続可能な経済成長」の重要性がますます高まっている。資本主義経済の中にあっても、もはや営利追求だけが企業の存在意義である時代は去った。

今後、企業は「ソーシャル（社会性）」な存在であることが求められる。つまり次世代へよりよい環境を作り、継承し、さらに豊かさを世界に敷衍させることである。

WLS研究所では、事業と社会貢献を融合させる「ソーシャル・マーケティング」のモデルを作り、ビジネス・コンソーシアムによって、先進的な仕組みやビジネスモデルを作り上げていく。「ソーシャル」な企業の連携が拡大することで、より健康で美しい社会～ソーシャル・ウェルネス～の実現の一助になることを目指す。

第3章 WLS研究所の目指すもの

1. ウェルネス・ライフサイエンス研究所とは

・ソーシャル・ウェルネスの実現に向けて

企業の持続的発展のために、今求められているものは何か？ それは事業を通じて「ソーシャル・ウェルネス（人と社会の健康で美しい発展）」を実現することだ。お客様に新しい価値を提案するとともに、社会的な正しさを創り上げること。働く人とお客様、さらに皆が存在するコミュニティを、健全に発展させること。これを成し遂げることで、企業は社会から求められる存在となり持続発展への道を歩める。また、そうすることで20世紀型の価格競争、シェア主義から抜け出し、新しい21世紀型の事業活動を行うことが可能となる。

ウェルネス・ライフサイエンス研究所は、「ソーシャル・ウェルネス」実現のための価値創造機関として2013年設立された。

アライアンスを基本とし、参画する企業のビジネス・コンソーシアムを創発し、新たなビジネスモデル、マーケティングモデル、モニタリングモデルを構築する。

・3つの特徴

① アカデミック&リアルビジネス

質の高い「学び」をベースに、シダックスが持つ3000か所以上の「現場」と「人」を活用して研究開発を行う。その知見を基に協働して事業活動へ展開させる。

② オープンリソース&アライアンス

参画企業は研究開発で得られた知見を共有し、相互に連携し、自由に新たな研究開発と事業活動を展開する。

③ サステナビリティ

21世紀型持続可能な日本社会の創出を目的とする。研究テーマはこれからの日本社会の根幹に関わるものとし、より良い形でその現実化を目指す。

・2つの方法論

① 「ソーシャル・マーケティング」

持続可能な未来のため、社会の健全な発展、生活の質の向上を事業活動によって実現するためのマーケティング

② プロセス・マーケティング」

IT 社会の進展に対応し、生活者と企業の間での多方向情報交流によって、サービス・商品の開発から販売までが循環する構造を作り上げる手法

2. 第1期（2013～2015年度）の研究テーマと参画企業、活動の成果

・第1グループ

研究テーマ：「ITマーケティング——若年世代の消費行動と娯楽」

参画企業：KDDI 株式会社、味の素株式会社、コカコーラ・イースト株式会社、オザックス株式会社

第1グループではITを活用したマーケティングをテーマとし、そのターゲットを「若者の消費行動」と設定した。その中でも「娯楽」、対象を「カラオケ」としてリサーチ方法等の研究を行った。

そして、若者の消費動向をつかむために「IT日記法」という新手法を試みた。これはクローズドのSNSと言うべきもので、対象者の一定期間の消費行動をアップし蓄積して、それを基にグループインタビューを行い、潜在的な欲求（ニーズ&ウォンツ）を探り出すものである。

テーマを「若者×カラオケ」に絞って分析した結果、「歌や歌う事は好きだが、“カラオケという”場“へは行かない」という行動パターンが特に20代以降顕著になるという傾向が見えた。

それを踏まえ、新たな活動を「ITを使用した効果的な“カラオケ・プロモーション”」として、短期的には「ソーシャルギフトを使ったプロモーション」を構想した。「ソーシャルギフト」とは、ネット上で友人などにコーヒーショップやコンビニなどで使える、「電子クーポン」を送付する仕組みである。リサーチによって、「若者は会社での付き合いによって娯楽を行うのではなく、スマホなどでつながる同好の士や友人と娯楽を共にする機会が多い」という傾向が見えたことが、ソーシャルギフト採用の要因となった。

ここにグループ企業の持ち味を活かし、「ソーシャル・マーケティング＝事業と社会貢献の一体化」を組み合わせ、寄付行為を発生させる仕組みを考案した。上記のような消費傾向を持つ若者には、もう一面、「社会貢献に関心はあるが、実際には行動していない」という傾向も見えたからである。このソーシャルギフトのテスト実施をレストランカラオケ・シダックスの商品を使い、2016年度に実行する予定である。

中長期的には「渋谷インバウンド」を新たなテーマとして設定した。2020年の東京オリンピック開催を視野に入れ、世界発信する力のあるITをもって何を行うか。さらに広い視野を持った発想が必要となろうし、プレイヤーも海外の企業、たとえば旅行会社やeコマースを行うネット企業などとのアライアンスを含めて考えていくことにな

る。

・第2グループ

研究テーマ：「エリアマーケティング——渋谷を拠点とする新イベント創出」

参画企業：アサヒビール株式会社、株式会社ニチレイフーズ、アイリスオーヤマ株式会社、KVH株式会社

第2グループは、「渋谷の活性化」をテーマとして活動行ってきた。この間、「クール・ジャパン」の視点を取り入れ、渋谷から世界に発信すべき題材として「OMUSUBI（おむすび）」を発想した。多様な地域特性を持ちつつ、携帯性や発展性、自由度の高さなど日本文化の特性を備えた素材である日本の伝統食「OMUSUBI」には、「寿司」と同じく世界での市民権を得る力があるという目論見である。

ロンドンオリンピックで200以上のオリンピック文化イベントが発信されて大成功を収めた事例を鑑み、2020年の東京オリンピックをにらみ、渋谷という立地を活かして、「OMUSUBI」を軸としたイベント発信の方向性を得た。「Rice Style Revolution」と題し、世界に向けて、多様な食文化の発信を大テーマとして設定。「プロセス・マーケティング」の手法を取り、WLS研究所単体のテストイベントから、渋谷に存在する多くの企業や、行政を巻き込んだ活動へ発展させるプランが想定された。

2015年度は渋谷のレストラン東京メインダイニングを舞台に「渋谷OMUSUBIフェスタ」を開催。参画企業の協力を得て、「ご飯の食べ比べ」「OMUSUBI体験」などを行い2日で300名の参加者を得た。「ソーシャル・マーケティング」の考え方に基づき、イベント参加費は全額国連UNHCR協会へ寄付した。

イベントによるプロセス・マーケティングにおいては、継続的プロモーションの重要性、またスケールメリットを獲得することも重要であることを学び得た。今後は「渋谷区イベント」との連動を視野に入れて、活動を拡大することが必要となる。

その意味で、渋谷区の町会、商工会、NPO団体との連携を進行させ、区主催イベントのタイムスケジュール等と照らし合わせ、「2020年東京オリンピック文化イベント認可」を目指してプロジェクトの成長・変化・発展を考えていく。

・第3グループ

研究テーマ：「高齢者マーケティング——高齢者施設におけるダイレトリサーチ」

参画企業：味の素株式会社、花王プロフェッショナル・サービス株式会社、カゴメ株式会社

第3グループは「ソーシャル・マーケティング」の研究を課題とし「少子高齢化」の中で「高齢者」へのアプローチをテーマに置いた。

その手法を「ダイレクト・インタビュー」として、実際の高齢者施設（介護施設）へ赴き、入所者から職員への綿密なインタビューを行った

結果的にはこれが、通常アンケートでは得られない情報収集法として、また「プロセス・マーケティング」の手法として非常に重要なことが証明された。

活動当初は「介護者（職員）の負担軽減」のために必要な「物資提供」のための情報収集が主眼であった。しかし、高齢者施設の入居者、職員の方々とのインタビューを進めるにつれて、その視野が広がっていく。

介護される人、そしてその家族。介護職員と施設経営者。そして第三グループと言ういわば事業者。この三方がすべて「笑顔」にならないと、真の問題解決には至らない。「三方よし」を目指す「スリースマイルプロジェクト」の発動へと至った。

これによって、高齢者介護用商品だけではなく、介護食の問題、特に食品ロスの問題から、高齢者施設による栄養不足問題、ロスの多さによる環境・経営問題など複数の問題解決に向けた活動へと広まった。

第3グループではこの知見を分析し、テストとフィードバックを繰り返しながら、介護施設のよりよいあり方を模索するサイクルづくりを進めるプランを構築した。

こうした視野の広がりから、「志」の高さへの昇華は、施設の職員や経営者の方々の信頼を得ることができ、他の施設への「スリースマイルプロジェクト」への波及を了解いただくという結果を得た。今後、テスト⇄フィードバックの成果を出すことで、「プロセス・マーケティング」の成功モデルの一例となることが期待される。

・第4グループ

研究テーマ：「クール・ジャパンとビジネス——和食・日本文化のビジネス展開」

参画企業：株式会社伊藤園、マルコメ株式会社、大塚製薬株式会社、ロッテ商事

第4グループでは「クール・ジャパン」をテーマに研究をスタートし、各企業が食品関係で統一されていることから、「和食」という到達点に早くに達した。また、「健康」という方向性、シダックス・レストランカラオケへの導入という目標も決することができた。これは、各企業が「アライアンス」の条件として必要となる「価値共有」という作業が早期に進んだことによる。ここから発展し、エコロジカルな素材を使い、持続可能な事業活動を目指す「和ルーム」への展開も生みだされた。

ここからさらに、地方自治体との連携、という「ソーシャル・マーケティング」の手法へと発展する。「和」を軸とした「食と空間」ビジネスを地方活性化と結び付けるという方法論である。各地方自治体には、その土地その土地に根差した文化がある。農漁業の特産、名産品。伝統食から最新のB級グルメまで含んだ食文化。地域の祭りや習慣

などの生活文化。そして歴史。

これからの「ソーシャル・マーケティング」を考える時、「地方創生」は重要なファクターとなる。持続可能なビジネスを創る仕組みづくり、文化を再度価値化し資産化する方法論、そして人々への教育・普及の方法論。これらは、産官学、企業と地方自治体、教育研究機関・アカデミズムとのコンソーシアムによって成立する。今後は、この方向性での研究活動を進めていく。

3. 第2期（2016年度～）の研究テーマ

① ITを活用したプロセス・マーケティング

ITマーケティングを、「創客」と「送客」に活用する手法を模索する。クラスターの多様化と深化が進み、「個客」の集合体と化したように見えるマーケット。しかし、オタクマーケットに象徴されるように、コアなホビーを中心にしたコミュニティづくりとそこからのビジネス開発は十分に可能である。その時キーとなるのはITである。日進月歩のITマーケティングのトレンドを使いつつ、リアルの視野も忘れずに、効果的なアプローチ手法を開発する。

② 渋谷インバウンドを盛り上げるアライアンス

若者文化の発祥地、世界への日本を発信地として知られる渋谷は、2020年開催の東京オリンピック・パラリンピックの主要地となる。この未曾有のチャンスに対して、スポーツ、カルチャー面での取り組みとインバウンド需要とをつなぐ仕組みを開発する。具体的には、渋谷の中に存在するさまざまなレイヤーを解析し、アライアンスを水平垂直に結ぶ。

単なる消費イベントの協働開発にとどまらず、町会、商工会、街づくりのNPO法人、若い世代を擁する専門学校、大学、キッズ、アクティブシニアをターゲットとするカルチャースクール、小売り・飲食業からビットバレーなどのサービス業、電鉄、通信といったインフラ業、さらには渋谷に根差し、情報発信を行う出版社、レコード店、書店からラジオ、インターネットテレビ局などのメディア企業まで、渋谷はさまざまな「異能」が集まる「場」である。その渋谷を舞台として、どのようなアライアンスが可能かを模索する。

③ 少子高齢化とソーシャル・マーケティング

高齢者施設、児童館、学童保育など豊富な「場」を活用し、真のニーズ&ウォンツを探り出し、社会問題解決を、事業を通じて行えるモデルを開発する。行政や医療、スポーツ&カルチャー、ヘルス&ビューティ業界など、さまざまなプレイヤーを巻き込み、より「公的」な活動への進化を目指す。事業として成立しながら「絆づく

り」「教育」「働く人の喜び」を現出させる「社会起業」を、大小の企業体が実地で行うビジネススキームを目指す。

④ 日本文化と地方創生

これからの日本の重要な産業品目となる「文化発信」。日本をテーマとした文化のパッケージ化（グッズ化、イベント化、ツーリズム化など）や販促ルートを開発する。また「文化」による産業興隆は、地方創生の重要なファクターにもなる。「YUCARI文化研究所（*注）」とも連携し、都市型、地方創生型それぞれの新しい形のビジネスモデル開発を行う。