

ヘルスケア領域における マーケティングの発想と展開 (1)

——新たなマーケティング発想に基づく新規事業開発試論——

目黒 昭一郎

はじめに

わが国では、高齢化が急速に進み、社会全体の活性化をどのように維持するかが国家的政策課題となっている。現実には、高齢化・少子化といった人口構造の急激な変化による生活習慣病の増加などの疾病構造の変化や介護サービスの需要増加など、医療や介護の中・長期的な政策課題が浮上している。同時に、大変化の時代といわれているように、グローバルな経済的構造の変化が急速に進んでいるなかで、今後のわが国の産業基盤をどこに求め、わが国の存在感をどのように発揮するかという、国家的戦略構想の立案が喫緊の課題として問われている。こうした急激な環境変化がもたらす不透明性や不確実性の増大を、どのように受け止めていくかが、今日のわれわれ一人ひとりの個人にとって、あるいはそれぞれの企業や組織にとって、きわめて重要な課題となっている。それらの政策課題の対象領域のひとつとして、健康あるいは医療（ヘルスケア）の領域がさまざまな観点から検討されている。

実際の人々の生活では、より「すこやかな人生（wellbeing）」を過ごすために、日々の生活のなかで健康（healthy）に生きることがを願い、自らそのための努力をすることが、ひとつの望ましい生活のあり方として、意識されはじめている。

マーケティングの視点からみれば、このより「すこやかな人生」を過ごすことへの意識の高まりが、健康に関連する製品・サービス・情報／知識などに対するニーズ（needs）、欲求（wants）そして認識（perception）を大きく変化させ、人々のライフスタイルに基本的な変化を生じさせていることは明白である。ここに国家的戦略構想の領域のひとつとして、ヘルスケアの領域における新規事業の可能性あるいは開発が注目を浴びている理由がある。

本稿ではこのようなヘルスケア領域の環境変化をふまえ、マーケティングの視点から、この領域における新規事業開発に焦点を当て、以下の3点を中心に検討を進める。

第一に、わが国のヘルスケアの領域においては、いまだにマーケティングという概念はほとんど知られていない。したがって本稿では、「マーケティング」とは何か、および「マーケティング・コンセプト」とは何か、を概説する。さらに、ヘルスケア領域におけるこれからのマーケティング・コンセプトの方向性についての考察を深める¹⁾ために、新たな発想や方法論を紹介する。

第二に、医療分野における企業の新たな市場空間を創りだし、新たな事業を構築した事業化の過程を、ひとつのモデルとしてたどることによって、企業の具体的なマーケティング・コンセプトと新規事業の戦略展開の考え方を試論として提示する。

第三に、これらの考察によって、ヘルスケア領域における今後の新規事業開発のマーケティング・コンセプト、およびそのコンセプトが活かされるべき領域と、その領域におけるプレイヤーが共有すべき「ものの見方 (point of view)」とは何かを検討する。

本稿における「ヘルスケア (の) 領域」とは、われわれの生活空間における健康に関連するすべての製品、サービス及び情報／知識あるいはそれらの組み合わせが、企業や何らかの組織 (病院などの医療機関であれ、政府機関などの非営利組織であれ) によって提供される領域を示している。また、単に「製品」とある場合は、事業者 (営利組織、非営利組織いかん問わず) から、直接、間接を問わず対価の支払いと交換されて、消費者 (使用者) に提供される製品・サービスおよび情報／知識を意味する。

[本稿は、日本ヘルスサポート学会誌 (Asian Pacific Journal of Disease Management 2009; 3(2)) に掲載された著者の New Business Development in the Health Care Market in Japan-Creativity Management in the New Business Development-の解説論文として作成したものである²⁾。〈原論文は、<http://www.jshss.org/english/>を参照〕

本論全体の構成は以下のとおりである。

【本号の内容】

- ◆ はじめに
 1. マーケティングとは何か
 - 1-1 マーケティング・コンセプトの変遷
 - 1-2 「事業の本質」とマーケティング
 - 1-3 現代マーケティングの戦略システム
 - 1-4 「サービス」のマーケティング
 2. 新たなマーケティングの発想の時代へ

【次号の内容】

- 3. ヘルスケア領域における新規事業開発の発想とその戦略
 - 3-1 新規事業の開発事例とその展開プロセス
 - 3-2 今日の新規事業開発に求められる戦略発想
- ◆ まとめ——わが国のヘルスケア領域におけるマーケティングの課題

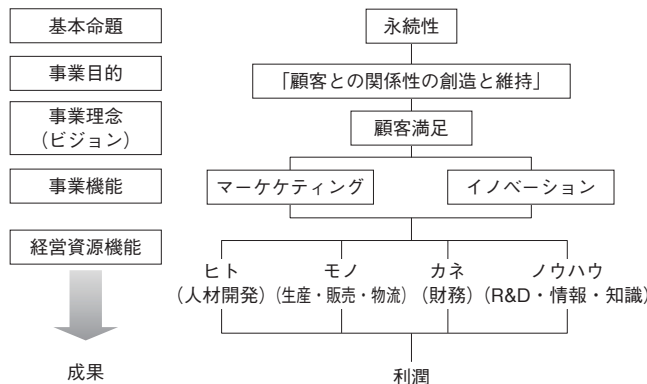
1. 「マーケティング」とは何か

マーケティングとは何か。この問いに答えるために、本稿では事業の本質という視点から、企業経営あるいは事業運営におけるマーケティングの位置づけを明確にする。そのうえで、今日の企業によって展開されているマーケティング戦略の構図をあきらかにする。

1-1 「事業の本質」とマーケティング

ここでは嶋口³⁾ [2000] を参考にしながら、

第1図 事業運営の基本構造



(出典) 嶋口充輝編 (2004)、仕組み革新の時代、有斐閣、p.62 (一部変更)。

「事業の本質」とは何かと問うことによって、事業運営の基本を確認し、その中でマーケティングの本質的機能をあきらかにする（第1図参照）。

「事業の本質」は、その「永続性」（ゴーイング・コンサーン：going-concern）にある。この「永続性」は、事業の持続的成長によってもたらされる。つまり、事業を運営する当事者は、社会からヒト、モノ、カネそして情報／知識・ノウハウ・技術といった資源を取り込み、成長を実現しながら将来に向けて営み続けなければならない。

この「永続性」を前提にすると、事業運営の目的、つまり事業目的とは、「顧客との関係性の創造と維持」となる。製品・サービスあるいは情報／知識を提供している事業の場合は、それらを継続的に消費しあるいは使用する顧客や支持者が存在することによって、その事業ははじめて成り立つ。この「顧客との関係性の創造と維持」という事業目的の達成によって、事業の本質である永続性を実現しようとするならば、当該事業を運営する考え方、あるいは事業理念が必要となる。現代社会における事業理念とは、一言でいえば「顧客満足」である。今日においては、いかなる事業を考える場合にも必ずこの「顧客満足」がその根幹になければならない。言い換えれば、事業を支える「顧客満足」なしには、いかなる事業も成立しえない。

したがって、マーケティングの本質的役割とは、この「顧客満足」を獲得すべく、「顧客との関係性の創造と維持の仕組みを創る」ことである。そして「明日の糧を求めて創造的・分析的に成長（growth）の仕組みを構築し実行する」ことである。なぜならば、顧客との関係性を創造・維持する仕組みをつくることができれば、その仕組みによって事業の永続性が全うできる可能性が高まるからである。つまり、マーケティングの本質的役割とは、単に市場調査や広告・販売促進によって、商品の販売をより効果的に効率よく行う

ツールとしての短期的な役割だけではなく、マーケティングは、事業の中核である顧客との関係性を創造・維持する仕組みそのものをつくるという、むしろ中・長期的な経営課題に深くかかわっている。それゆえにマーケティングは、経営における一つの中核機能であるとされ、企業経営におけるさまざまな機能の中で、唯一マーケティングが事業の成長に責任をもつ。

既に述べたように、組織が成長を持続していくためには、自らの環境との関係に受動的に適応し、同時に自ら外部環境に能動的に働きかけ適合することによって、新たな存在理由と存在領域を確保していかなければならない。そのためには、組織内外の既存の秩序を事業の内部から破壊する創造力と、それを実現するメカニズムをもつことが必要となる。つまり、事業として持続的成長を実現していくためには、顧客が獲得する経験価値の独自性が保証されなければならない。この独自性を保証するためには、既存の競合他社とは異なったユニークな価値を顧客に提供しなければならない。そうでなければ顧客の購買の対象とはなりえない。したがって、不断の新製品開発や新規事業開発が、マーケティングのきわめて重要な課題となっているのである。

現在のわが国の企業やその他の組織によって展開されている事業をとりまく環境変化のなかで、特に注目しておかねばならないことは、過去20年余にわたる情報・コミュニケーション技術（ICT: information and communication technology）の急速な発達と、それに伴う情報コストの劇的な低下と、発展途上国の経済発展による経済のグローバル化の進展である。なかでも、いわゆるデジタル革命による情報・コミュニケーション技術の発達は、これまでにない規模の空間的な広がりのおかげで、新たな事業発想を可能にしている。

同時に、不確実性と不透明性が増加する環境変化のなかで、自らの存続と持続的成長を

第1表 わが国と米国の「マーケティングの定義」

マーケティングとは、 企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、 顧客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である。 日本マーケティング協会 (JMA) : 1990年改訂
マーケティングとは、 組織とステークホルダー (利害関係者) にとって有益となるように、 顧客に対して価値を創造・伝達・実現し、 顧客との関係性を管理するために行われる 組織的な活動とその一連の過程である。 全米マーケティング協会 (AMA) : 2007年改訂

維持し、明日の糧を獲得するためには、既存事業そのものを抜本的に再構築 (再生) するか、あるいはこれまでの既存事業の枠組みを超えた新たな事業を創成するか、そのいずれかを選択することが必要となっている。つまり、広義の「イノベーション」(革新) が、企業そのものの存続と、持続的成長を維持していくための今日的な喫緊の課題となっているのである⁴⁾。したがって、その意味で第1図にあるイノベーションは、マーケティング活動に含まれるほうが現実的かつ実際的である。そして、利益は、事業を存続させるための条件である。すなわち、利益とは、将来のためのコストであり、同時に事業を継続するためのコストである⁵⁾とみなすことが必要である。

1-2 マーケティング・コンセプトの変遷

わが国と米国におけるマーケティングの定義を第1表に示した。マーケティングとは「実践の学問であり、実践のノウハウである⁶⁾」としての特徴をもっている。本節では、マーケティング固有の発想と視点を理解するために、マーケティング・コンセプト (概念)、すなわち、「マーケティングを展開する主体が、自らの事業の展開の考え方やアプローチを明示したもの」を、具体的な事例をもとに検討する。

マーケティングを知るうえで最初に理解しておかねばならないことは、「マーケティン

グは優れて米国の産物である」という事実である。米国において東海岸から西海岸に至るまでの一大大陸市場が開拓されたことによって、実学⁷⁾としての、あるいは実践的な技術・ノウハウ (art) としてのマーケティングは開花した。したがって、マーケティングの発想や実践には、米国のもつ文化が色濃く反映されてきた。特に、第二次世界後から現在にいたるまで、米国発のマーケティングは、わが国のみならず欧州諸国における企業の経営理念や経営哲学に包摂され、市場戦略に対する基本的な考え方として位置づけられてきた。

第2表には、これまでのマーケティング・コンセプトの歴史的変遷をきわめて簡単に整理してある⁸⁾。以下のコラムにそれぞれのコンセプトを体現した企業の事例を簡単に紹介しておく。

コラム 1-①

製品志向のマーケティング・コンセプト

フォード社による自動車産業の制覇は、大衆消費社会の到来を象徴した製品志向のマーケティング・コンセプトの代表的な事例である。ヘンリー・フォードは、1899年に、デトロイト・オートモービル社を設立、1903年にはフォード・モーター社を設立した。1908年にT型車を発売し、その後、細部におけるさまざまな改良を加えながらも、T型車1車種だけを18年間にもわたって生産し続け、累計生産台数は1546万台に達したといわれている。発売当初のT型車の価格は850ドルで、当時としてもきわめて安い価格であったが、この

第2表 マーケティング・コンセプトの変遷

<p>生産志向のマーケティング・コンセプト 理念=より安い商品をより多く提供する 手段=生産技術</p>
<p>製品志向のマーケティング・コンセプト 理念=よりよい商品を提供する 手段=品質改善</p>
<p>販売志向のマーケティング・コンセプト 理念=顧客の購買意欲を高める 手段=販売技術・広告宣伝などの刺激策</p>
<p>顧客志向のマーケティング・コンセプト 理念=顧客の求める製品を創り出す 手段=全社的統合活動</p>
<p>社会志向のマーケティング・コンセプト 理念=生活者とともに社会貢献や環境保全に寄与すること 手段=全社的統合活動</p>



(出典) 井原久光 [2006]、ケースで学ぶマーケティング、ミネルヴァ書房、pp. 50-110

価格は、大量生産、大量販売が進展するにつれて、1924年には290ドルにまで低下した。その結果、1920年代には、走る車の2台に1台はT型フォードという状況になっていた。まさに、彼の願いであった、当時の「金持ちの道楽品」を文字通り「大衆の足」とすることに成功したのである。

当時の米国は、国民所得が上がり始め、価格を一定の水準にまで引き下げれば耐久消費財が爆発的に売れる大衆消費社会の入り口にあった。同社の戦略は、当時の米国の環境にきわめて適的な戦略だったのである⁹⁾。同時に、同社によって導入されたベルトコンベア・システムに代表される大量生産システムは、当時の社会や労働者にさまざまな問題をもたらした。1936年にチャーリー・チャップリンが監督、制作、脚本、作曲した『モダン・タイムス』(Modern Times)は、大量生産に翻弄される労働者の姿を描いた名作である。

コラム1-②

販売志向のマーケティング・コンセプト

大量生産が普及するにつれて、消費者に巧みに売り込む「セールスマン」がプロフェッションとして脚光を浴び、販売志向のマーケティング・コンセプトが、販売部隊の設立や販売員（セールスマン）の管理手法などの発展につながった。1949年に、初演されたアーサー・ミラーによる『セールスマンの死』(Death of a Salesman)は、当時の時代背景を反映して大好評を博した。

販売志向のマーケティング・コンセプトを理解する上できわめて重要なことは、大衆の購買意欲

をたくみに刺激する新たな商業形態として、デパートメント・ストア（百貨店）が出現したことである。ここでは、アリストッド・ブシコーによって1852年にパリに設立された百貨店の原型といわれる「ボン・マルシェ」を紹介しておく。

当時フランスでは、第二帝政が始まり、産業革命が進展して金融資本が育成され、庶民の生活は安定し、人々は上流階級の暮らしにあこがれをもつようになっていた。ここにブシコーは一般の庶民がもつ「何か欠けているという意識」を発見する。そこで当時の経済成長を背景に、彼は前職での経験をベースに、入退店の自由、定価販売、現金決済、返品可などに加えて、薄利多売の小売業を徹底的に展開したのである。

ブシコーの始めたデパートは、2つの需要創出効果をもたらした。ひとつは、品揃えの豊富さによる需要創出効果であり、他のひとつは、巨大な店舗から生まれる余剰需要の創出であった。彼は「バーゲン・セール」を徹底的に実行し、同時に「催し物セール」も始めた。この薄利多売を実現するためには、大量販売→大量購入→大量販売という循環を維持することが必要となる。彼のために現金販売によって得られた資金的余裕を大量仕入れに投じて回転率を高め、バイヤーによる一括購入、国の内外への仕入先の拡大、工場からの一括仕入れなどを進めることで仕入れ原価を抑えた。こうして彼はデパートという新しい小売業の形態を確立し、「買い物」というショッピング行動を促した。人々は公園を散歩するような自由な気分、身分的束縛からも日常的わずらわしさを

らも解放され、巨大な建物のなかを歩きまわり、高級品を自由に手にしてみることができた。彼は、高級品をバーゲンなどで安価に提供することで、一般大衆の節約精神を刺激し、同時にワンランク上のライフスタイルを見せることで、商品を「夢」と一緒に売ったのである¹⁰⁾。

コラム1-③

顧客志向のマーケティング・コンセプト

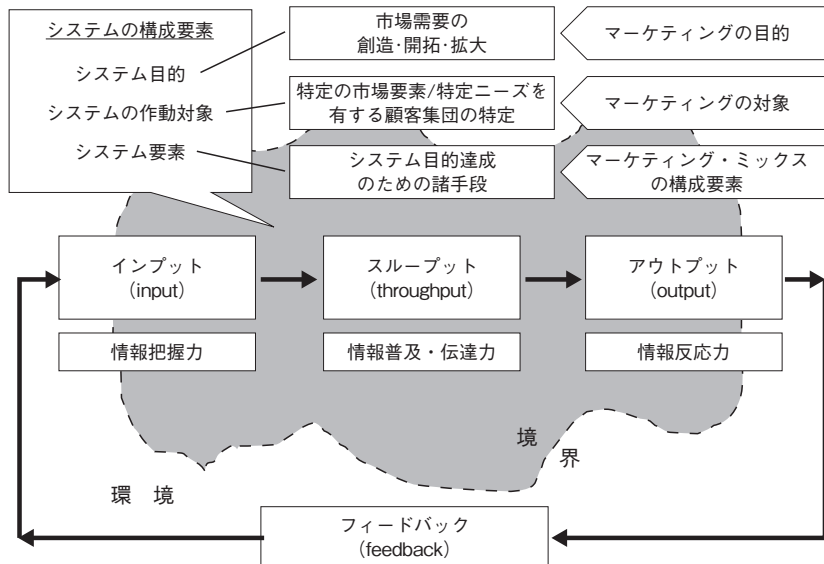
顧客志向のマーケティング・コンセプトの代表的な事例のひとつに、小倉昌男氏によって1976年に関東を中心に事業化された「宅急便」事業がある。宅急便の事業化の原点は、彼自身のある日常的な些細な経験であった。ある日、彼が親戚に子供の洋服を送ろうとしたとき、便利な手段がないこと、つまり顧客の視点に立つと「何かが欠けている」ことに気がついたのである。当時、国鉄小荷物も郵便小包もあったが、どちらも指定の荷札があったり、荷造りに細かい指示があったりとわずらわしいことが多かった。ここに、彼が家庭の主婦をターゲットとして、家庭から家庭へと荷物を運ぶサービス・ビジネスに焦点を合わせたヒントがあったのである。そこから「翌日配達、荷造り不要、わかりやすい料金体系、全国配送」などの宅急便の基本的なマーケティング・コンセプトが誕生した。

このコンセプトが、現在の宅急便事業のビジネス・モデル構築へとつながったきっかけは、たまたまニューヨークの街角でUPS (United Parcel Service) の小型トラックを目にした時点だったと

いう。彼は、この宅急便の事業化を政府の規制(運賃認可制・路線免許制)、資金調達などのさまざまな難題を積極果敢に解決しながら実現した。その後も生活者としての人々の日常経験のなかから、新たな価値となるものを掘り起し、新規事業として次々に立ち上げ、日常生活に必要な多様なサービスを提供してきたのである(例えば「クール宅急便」「引越らくらくバック」「ブックサービス」「時間帯お届けサービス」「ゴルフ・スキー・空港・往復宅急便」など)。1976年1月の開始初日の取扱個数はわずか11個であったという¹¹⁾。(2009年度の取扱個数は31億3694万個(国土交通省調べ))

3つのコラムに示したように、マーケティング・コンセプトは、製品志向(あるいは、シーズ志向)から、販売志向へ、さらには顧客志向へと、企業を取り巻く環境の変化とともにその姿を変えて来た。しかしながら、ここで大切なことは、上述の3つの事例によって明らかなように、マーケティングとは、顧客がもつ「何かが欠けているという意識(perception)」を、潜在的なものも含めて発見し、それを具体的なニーズとして明示化し、そのニーズを充足させる新たな価値を提供する仕組み(ビジネス・モデル)を創造するこ

第2図 マーケティングとシステムズ・アプローチ (概念図)



とにある。そのためには、単に与件として環境条件を受け止め、それらへの順応的適応を実現するだけではなく、環境に対して積極的に働きかけ、新たな環境条件を自らの手で創りだし、自らの存在領域を創成するという創造的適合を実現することが必要であることを意味している。この点にこそ、マーケティング固有の存在理由があるといえる。同時に、現代マーケティングにおいて、マーケティング戦略をシステム（体系）であると考え、システムズ・アプローチをその概念的枠組みとして採用する理由がある（第2図参照）。（参照：コラム1-④ マーケティングとシステムズ・アプローチ）。

コラム1-④

マーケティングとシステムズ・アプローチ

現代マーケティングは、その発想や実践のアプローチとして、システムズ・アプローチを採用する。システムズ・アプローチをきわめて概念的にまとめると第2図のようになる。マーケティングにおいては、本来的にシステム本体と環境との間での相互作用の概念、環境への順応的適応・創造的適合という概念、そして組織的な進化という概念が含まれている。つまり、企業が存続しかつ成長を実現していくためには、企業は外部的な環境変化と内部的な環境変化に適応しながら、新たな状況への創造的適合を図る。すなわち、企業は、環境変化に受動的な反応をするだけではなく、自らが外部環境に働きかけ、自らの存在領域を創造することによって、新たな生存環境を自らの手で創造するという積極的適合行動をとるのである。例えば、これまでに存在しなかった新たな製品に新たなサービスを組み合わせ市場化することによって、新たな顧客価値を創造し、自らの存在領域を創り出すことである。具体的にいえば、技術革新による新たな製品の開発によって、新たな製品（MP3）を提供することによって、顧客に新たな価値（好きな音楽を随時ダウンロードできる）を提供し、顧客の支持を獲得することによって、既存の製品（カセット・テープ・レコーダー）を陳腐化させてしまうことなどである。

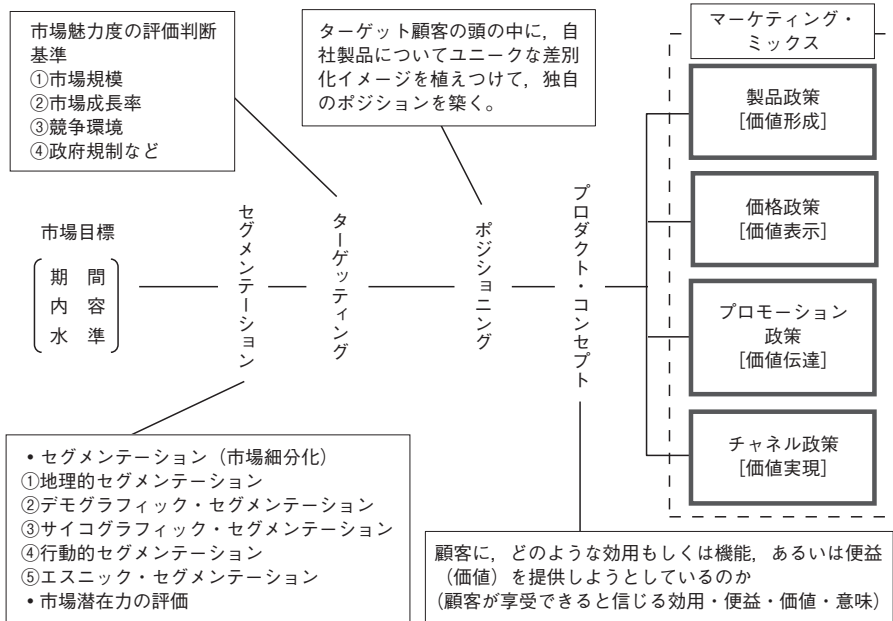
1-3 現代マーケティングの戦略システム

マーケティング活動をより具体的に掌握するために、本節では、企業によって実際に展

開されているマーケティング戦略の体系全体を嶋口 [2000、2004、2008] を参考に、概観する。前述したように、マーケティングの本質的役割とは、「顧客との関係性の創造と維持の仕組みを創る」ことであり、そして「明日の糧を求めて創造的・分析的に成長の仕組みを構築し実行する」ことである。これをきわめて単刀直入な表現すれば、「売れるしくみ」をつくることであり、この「売れる仕組み」が、すなわちマーケティング戦略であると言ってもよい。

企業が実際にマーケティング活動を行う場合には、マーケット・セグメンテーション（市場細分化：market segmentation）という考え方が重要になる。市場細分化とは、市場の消費者を何らかの基準（たとえば、年齢層、居住地、所得階層、ライフスタイル、など）で市場全体を分類すると、似通った特徴でくくることのできる消費者群（これを市場セグメントと呼ぶ）に細分化できる。市場全体がいくつかの市場セグメントで構成されていることがあきらかになれば、企業はそれらのセグメントの中からどれをターゲット（対象顧客層）とするかを決定する。この意思決定プロセスをターゲティング（targeting）という。ここで選択されるターゲット、つまり市場セグメントは、ひとつの場合もあるし複数の場合もあり、その選択によって有効なマーケティング戦略の内容は大きく異なってくる。この段階で、自社の製品の競争企業の製品との相対的な位置づけを明確にする。このような、製品の位置づけに関する意思決定をポジショニング（positioning）という。消費者の観点からすれば、自社製品が競合他社とどのように異なるのが明確にわからなければ、選択の対象とはしないであろう。したがって、特に新製品や新たなバージョンの製品を展開する場合には、自社製品と競合製品のポジショニングの比較や、それに対する消費者の選好を調査し分析することが重要である。すなわち、自社製品に独自の価値を感じ

第3図 マーケティング戦略の構図



て購買してもらうためには、製品価値を構成するさまざまな属性 (attributes) の組み合わせを工夫することによって、製品にどのような特徴を持たせるか、つまり差別化戦略が課題となる。このようなマーケティング戦略体系の構造は第3図に要約される。

以上のようなマーケット・セグメンテーション、ターゲットティング、ポジショニングは省略してSTPと呼ばれ、今日のマーケティング活動の展開の基盤となっている。このポジショニングを現実の市場において実現するためのマーケティング活動は、基本的には、製品 (product) 政策、プロモーション (promotion) 政策、流通 (place [channel]) 政策、価格 (price) 政策に集約される。これらの4つの政策が統合化され、マーケティング・ミックス (marketing mix) として、市場において展開されるマーケティング戦略を形成する。一般に、マーケティング・ミックスは、それぞれの頭文字をとって4Pと呼ばれている。

このマーケティング・ミックスのそれぞれ

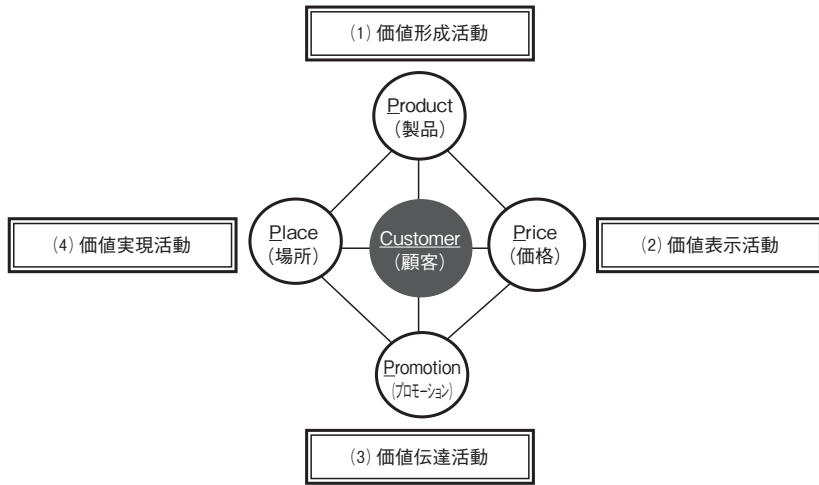
の構成要素について整理すると以下のようなになる (第4図参照)。

製品政策とは、価値形成活動であり、自社がどのような製品を提供するかに関する活動である。マーケティングにおいて重視するのは、製品を「便益 (benefit) の束」としてとらえることである。ここでいう便益とは、製品価値を構成するさまざまな属性のことであり、したがって、便益とは、その製品を購入・使用することによって消費者が獲得できる価値のことである。製品政策とは、この消費者が獲得できる価値を実現できるように、その製品が具備すべきさまざまな属性を組み合わせ、製品仕様の設計を行うことである。

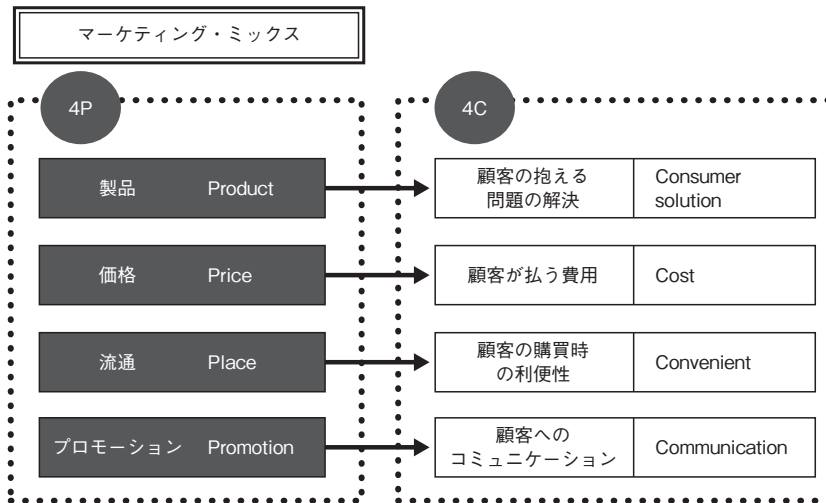
価格政策とは価値表示活動であり、製品をどのような価格にして展開していくかに関する意思決定である。これは消費者にとって納得のできる価格であると同時に、流通業者にとっても取扱い意欲を引き出す価格でなければならない。

プロモーション政策とは価値伝達活動であり、自社の製品に関する情報を消費者との間

第4図 マーケティング・ミックス



第5図 顧客から見た4つのC



(出典) 嶋口充輝・石井淳蔵他 [2004]、ゼミナール「現代マーケティング入門」、日本経済新聞社、p.35。

でいかにコミュニケーションをしていくかに関する活動である。たとえば、企業はテレビCMあるいは口コミなどを活用して、その製品のブランド名を認知してもらったり、買いたいと思ってもらうように、さまざまな媒体や手法を組み合わせ、消費者への直接的、あるいは間接的な影響力を発揮する。

流通政策とは価値実現活動であり、どのような流通経路を経て製品を消費者に届け、そ

の価値を実現するのかということに関する活動である。つまり、ターゲットである消費者に、自社の製品を効率的に届ける販売形態と流通形態を決定することをさす。

現在の顧客志向のマーケティング・コンセプトにおいては、(第5図)にあるように、この4Pは4Cに置き換えられることになる。すなわち、製品とは、顧客の抱える問題の解決を提供すること (Consumer solution) で

あり、価格とは、顧客のコスト (Cost) であり、流通は、顧客の購買時の利便性を提供すること (Convenience) であり、プロモーションは、顧客とのコミュニケーション (Communication) となる。

先進諸国においては、上述したマーケティング戦略システムが、これまでの研究開発 → 新製品の開発 → 市場導入 → 大量生産 → 大量販売 → 大量広告 → 大量消費 (→ グローバル市場展開) のプロセスを経ることによって、マーケット・シェアの拡大を指向してきた。つまり、この発想の枠組みが、これまでのマーケティング・パラダイムとなってきたのである。このマーケティング・パラダイムによって展開される伝統的なマーケティングは、マネジリアル・マーケティング (managerial marketing: 経営視点に立つマーケティング) と呼ばれている。

1-4 「サービス」のマーケティング

現代市場においては、「製品」や「サービス」のそれぞれを単体として考え、そこに事業活動の焦点を規定してしまうと、マーケティングの発想そのものの視野を狭くし、まさに近視眼的な発想に陥ってしまう。すでに指摘したように、マーケティングの本質的な使命とは、顧客の知覚している「何か欠けているという意識」を、人々の生活空間から掘りだし、それを具体的なニーズとして明示化して、そのニーズを充足させるユニークな価値を提供する「仕組み」を創造することにあるからだ。このマーケティングの使命の必然性は、消費市場がグローバルに成熟すればするほど高まる。

そこで本節においては「サービス」のマーケティングに焦点を当てることよりも、ユニークな価値を構成するひとつの要素として「サービス」を捉え、その視点からサービスのもつ特徴を、製品の持つ特徴と対比しながら明確にしておく。

一般にサービスの特性とは、無形性 (in-

tangibility)、品質の変動性 (quality variability)、不可分性 (inseparability)、消滅性 (perishability)、そして需要の変動性 (fluctuating demand) という5つによって説明されている¹²⁾。これらのサービスがもつ特性に起因するサービス・マーケティングのマネジメント、サービスの品質管理、あるいはサービス・マーケティングにおける競争優位性の獲得など、サービス・マーケティング独自の課題があるが、ここでは紙幅の都合で、サービスがもつそれぞれの特性と、その特性に起因するマーケティング展開上の重要な留意点を整理するとどめておく。

無形性とは、購買者が実際にそのサービスの提供を受けたり、経験したりしなければ、サービスの内容や質を具体的に評価することはできないことを示している。

・無形性によるマーケティング展開上の留意点

- ① 顧客が購買の対象とするサービスを体験する以前の事前段階において、十分な情報を提供すること (対象顧客だけではなく、顧客の意思決定に関与するすべての関係者を対象としたホームページ、広告、パンフレットなどの一般的なツールと共に、PR や口コミを重視すること、つまり評判マネジメント (reputation management) を重視すること)、
- ② サービスの内容を表現する「有形象徴物」を考案すること、
- ③ ブランドの構築、特にブランド認知度の向上を図ること。

品質の変動性とは、サービスは同一品質のサービスを継続的に提供することが難しいことを示している。サービスの提供者が同一人物ではないために、標準化が困難であり、消費者側の不透明性と不確実性を高め、その結果、消費者のリスクを増大させる。

・品質の変動性によるマーケティング展開上の留意点

- ① 従業員に対するビジョン・ミッション・価値観の徹底した浸透と共有化を図ることが、サービスを提供する組織基盤を構築するうえで不可欠である。それによってはじめてサービスが個々の従業員によって、臨機応変かつ適切に判断され提供される。さらに、
- ② 従業員教育・訓練・研修の継続的实施、特に日々の監督者との対面的コミュニケーションを日常業務に定着させること、
- ③ 人間的要素が不可欠なサービスと、機械化・自動化・システム化が可能な作業の仕分けを徹底し、前者に人的資源を集中的に投入すること、
- ④ 新規採用と人材育成に明確な指針とプログラムをもつこと、それらを社内外に明示すること、そして
- ⑤ 定期的な顧客満足度調査を実施すること。この際の対象者には、顧客のみならず顧客に関与している関係者すべてが含まれなければならない。

不可分性とは、サービスは生産と消費が同時に行われることを示している。サービスの生産と消費が同時であるということは、サービスが必要な時点で最適なサービスが提供されなければならないこと示している。

• 不可分性によるマーケティング展開上の留意点

- ① サービスの提供者と受け手である顧客とのインタラクション（相互理解・相互作用・相互行為）の頻度と内容（質）の管理が重要であること、
- ② サービスの評価は、それらのサービスの提供者の印象、知識、スキル及び、施設内の清潔感や雰囲気などによって形成されるために、それらの日常的管理の徹底が重要であること、
- ③ 顧客及び顧客に関わる人々の利便性を考慮した立地条件の選択が重要であること。

消滅性とは、サービスは提供されている時点で消滅し、失われた期待収益は再び取り戻すことができないことを示している。この消滅性は、需要の変動性と密接な関係がある。需要の変動性とは、サービスの需要量が、季節、週、さらには1日の時間帯によってかなり変動することが多いことを示している。

• 消滅性によるマーケティング展開上の留意点

- ① サービスのマーケティングにおいては、需要と供給を管理することが重要になる。

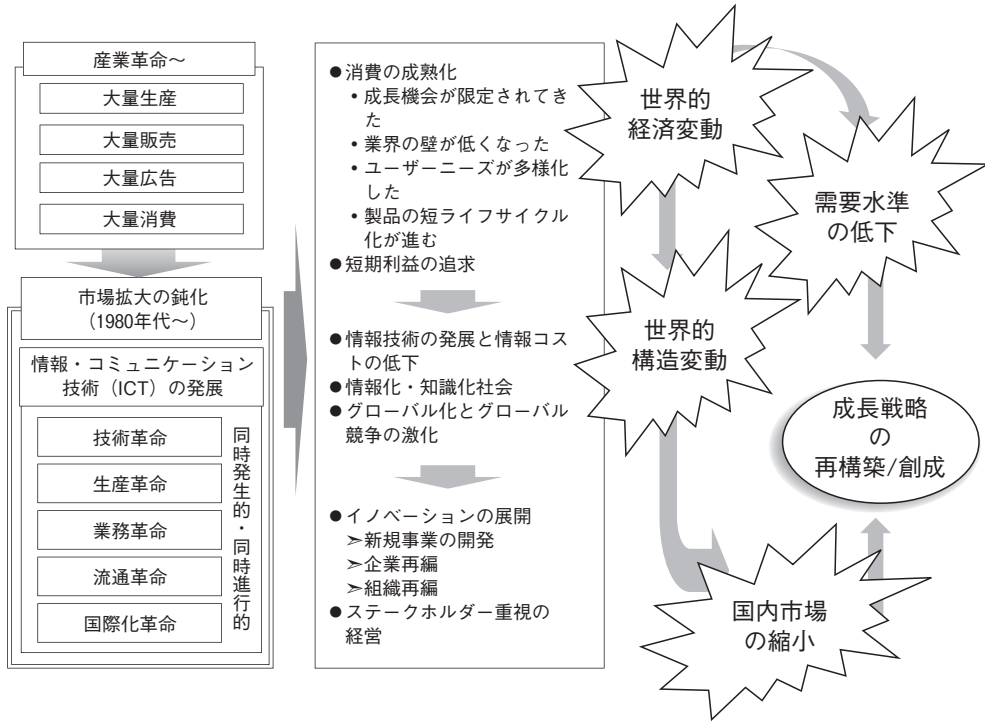
この需要と供給の管理は、提供するサービスの内容によっても大きな違いがあるが、基本的には顧客に対するサービスの安定した提供が必要である。そのためにはある期間、あるいはある時間帯を遊休させていても、需要のピーク時に耐えられる供給能力を準備しておかなければならない。

2. 新たなマーケティング発想の時代へ

この過去20余年の間に、企業を取り囲む環境に世界的かつ不可逆的な変化が生じ、市場全体に質的にも量的にも不連続的な変化が生じている（第6図参照）。特に、情報・コミュニケーション技術の急速な発展は、情報革命として、産業革命と並び称されるほどの大きな変化を地球規模で引き起こしている。同時に、新興国群の急速な経済成長によって、産業と市場のグローバル化が急速に進んでいる。その結果、今日のグローバル化された市場は、その空間的規模が急速に拡大し、あらゆる事業活動においてイノベーションを生み出す機会が生まれている¹³⁾。その一方で、新たに開発された画期的な新製品といえども、類似技術の出現や模倣によって、きわめて短期間で差別的優位性を失い、急速にコモディティ化（一般商品化）し、価格競争が激化するという現象を呈している。

今日の国内市場においては、市場細分化戦

第6図 今日のマーケティングの課題



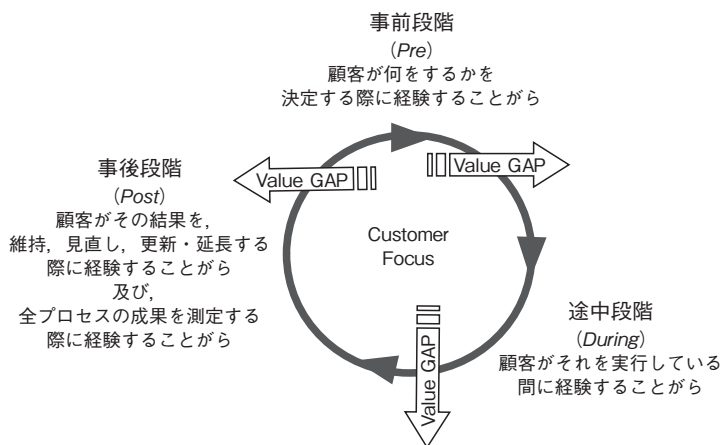
©Shoichiro Meguro 022710

略の推進が、対象市場の微細化を招来し、事業成果に非効果的、非効率的な要因をもたらしている。同時に、差別的優位性を追求することによる製品・サービスの差別化競争の激化は、収益性への貢献度をますます低下させている。したがって、従来型のマネジリアル・マーケティングの延長線上には、企業の存続自体も成長も危ぶまれる事態が待っているだけだという危機感が、過去10余年の間に企業の間次第に共有されるようになった。これまでは潜在需要が常に存在し、それに適応することによって、需要の創造・開拓・拡大が可能だったことが現実にあきらかになってきたのである¹⁴⁾。

このような構造的な変化を背景に、欧米のさまざまな産業における企業は、21世紀に入って、本来のマーケティング——人々の生活空間から、彼らが知覚している「何か欠けているという意識」を市場空間として彫り

だし、それを具体的なニーズとして定義し、そのニーズを充足させる新たな価値を提供する仕組み（事業空間）を創造すること——に立ち戻って、既存事業の再生と新規事業の創成をめざす企業経営の革新を、今日的な最重要課題として再認識しはじめている。同時に、欧米諸国の革新的企業群は、自らが、社会にあるいはグローバルに広く認知され、評価されることの今日的重大性を認識したうえで、あらためて社会的な意味（meaning）と意義（relevance）をもつ存在として、事業を取り巻く環境の変化への適応とクリエイティブな適合を実現しながら、新たな顧客との関係性の創造を実現しようとしている。特に、貧困や環境、あるいは保健・健康などの社会問題に積極的に取り組むことによって、新たな市場空間を創造しようとする、いわゆる社会志向的（societal）なマーケティング・コンセプトが、欧米諸国の大企業の間で共有化され

第7図 顧客の活動サイクル・モデル (Customer Activity Cycle Model)



(出典) サンドラ・ヴァンマーブ著、目黒昭一郎訳 (2009)、プレイキング・スルー、麗澤大学出版会、p.96を参考に作成。

つつあることを指摘しておきたい¹⁵⁾ (第2表参照)。

ここで、これらの先行的な企業群の間で、最近の10年あまりの間に次第に顕在化してきたマーケティング活動の特徴を整理すると、以下の3点に要約できる。

① **カスタマー・フォーカス (customer-focus)・アプローチ¹⁶⁾** をコンセプトとするマーケティングの戦略発想が生まれていること。

市場を似たような欲求やニーズをもつと考えられる人々を統計的に層別し、それらをターゲットにマーケティングを展開する伝統的な市場細分化の戦略発想から、生活者としての一人ひとりの特定の顧客の視点にたつて、彼らの日々の活動経験に同時進行的かつ継続的に対応することによって、顧客により豊かな経験価値を提供するという、新たなマーケティングの戦略発想に転換した事業が出現している。換言すれば、製品・サービスの生産→流通→消費という従来型のマーケティングの発想を大きく逆転させ、一人ひとりの顧客に、可能な限り長期間(事業によってはその顧客の生涯)にわたって、製品・

サービス・情報/知識を統合化し、一元的かつタイムリーに提供するビジネスが生まれている。この背景には、情報・コミュニケーション技術の急速な進歩とその低コスト化によって、製品・サービス・情報/知識の個人仕様化 (personalization) による特定な個人への対応が可能になっていることを示している。

② **個々の顧客の行動を分析することによって、バリュー・ギャップを探索、発見、確定し、特定化していること。**

どのような行動の選択 (例えば、何らかの製品・サービスを購買するだけではなく、これまでの生活習慣を変えたりするなどの行動変容も含めて) の意志決定は、最終的には一人ひとりの個人の判断に帰する。したがって、こうした行動変容に影響を与えるためには、それぞれの個人のニーズ(needs)、欲求(wants)、認識(perception)を理解することが、論理的かつ効果的な方法論となる¹⁷⁾。これは対象となる個々の顧客の行動を理解するための分析的な枠組みが必要となることを意味する。

そのための方法論のひとつに、個々人の経

験プロセスのなかで、経験価値の実現を阻害している要因を分析し、新たな経験価値を創出する方法がある。ヴァンダーマープは、カスタマー・フォーカスを実現する実践的な方法論として、顧客の活動サイクル（CAC : Customer Activity Cycle）を活用することを提案している¹⁸⁾（第7図）。同氏は、この方法論の活用によって、顧客がある特定の成果を求めて、実際にどのような行動したのか、あるいはある行動ができたはずなのにしなかった理由は何か、あるいは行動すべきであったのにできなかった理由は何か、などを分析し、それによって、バリュー・ギャップ（value gap）の中に存在する経験価値の実現を阻害している要因あるいは欠如している要因を探索・発見・確定して特定化できることを、さまざまな事例研究であきらかにしている。

このバリュー・ギャップの存在を特定化できれば、顧客の経験価値が実現されない原因、すなわち「何か欠けているという意識」をもつ理由が、具体的にあきらかになる。そして、新たな製品・サービス・情報／知識などを提供することによって、それらのバリュー・ギャップを埋めることができれば、顧客の経験の連続性を達成でき、結果的に新たな経験価値を提供することによって、新たな「顧客満足」を実現できることになる。この新たな「顧客満足」の実現が、顧客の信頼の獲得につながり、それが顧客との間に強固な関係性を築くことになる。それによって、自社が顧客にとってかけがえのない存在となることができる。

同教授の一連の事例研究¹⁹⁾は、多くの革新的な企業が、この顧客の活動サイクルの分析によって、顧客の経験価値を形成する連続性とインタラクトを阻害している要因、すなわちバリュー・ギャップの存在を、単に探索・発見・確定しただけではなく、それらのバリュー・ギャップを埋める新製品、新サービス、新しい情報／知識を開発し、それらを

新規事業群の開発に結びつけることによって、カスタマー・フォーカスのマーケティング・コンセプトを実現しようとしていることをあきらかにしている。

この活動サイクル・モデルでは、第7図に示すように、生活者である一人ひとりの経験プロセスを3つの段階に分けて分析している。すなわち、ある経験の事前（Pre）、途中（During）、事後（Post）の3段階である。

事前段階とは、顧客が、何をすべきか、つまりどのような経験を選択すべきかを決定する段階である。したがって、この段階で企業、つまり製品・サービスあるいは情報／知識の提供者にとって重要なことは、単なる販売促進活動や強引な販売活動をするのではなく、個々の顧客に関するデータ・情報の収集・分析の実施と、それによって得られた顧客プロフィールに情報／知識・製品・サービスをマッチさせることでなければならない。すなわち、この事前段階では、顧客と信頼関係を構築する能力を発揮することが最優先課題となる。したがって、この事前段階でバリュー・ギャップを生み出さないためには、企業は、顧客のプロフィールにマッチする製品・サービス・情報／知識を、競合他社のものであろうと、あるいは異質な業界のものであろうと、自社のものに拘ることなく調達し、対象顧客に提供することを約束することが必要となる。この段階で大切なことは、顧客の活動サイクルへの企業の介入は、時期が早ければ早いほどより効果的となることである。つまり、企業がこの事前段階から参加しないと、顧客に対して影響力を発揮できる機会は、劇的に減少してしまう。特にヘルスケア領域においては、医師や病院、研究者、学会そして医療行政に携わっている専門家が、新たな医療制度やその他の仕組みのデザインを共同して研究する機会が多い。そういった研究会やプロジェクトに参加する機会がなかった企業は、当然のことながらその新規事業開発は、後手に回る結果となる。

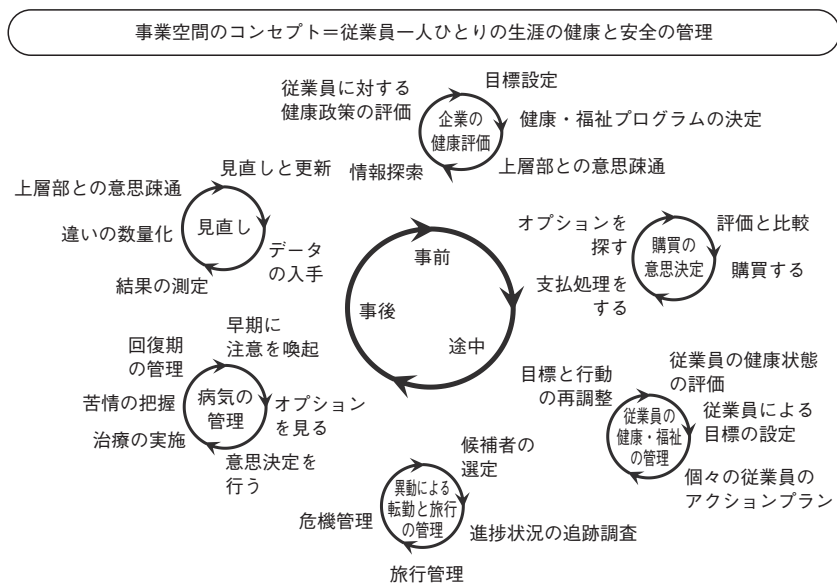
途中段階とは、顧客の行動がある成果（目標）の達成に向けて実際に動き出した段階を意味する。この途中段階にバリュー・ギャップが存在すると、顧客の経験の連続性が中断する。その場合は、顧客の経験価値はゼロ（あるいはマイナス）となる。つまり、そのバリュー・ギャップが埋められなければ、顧客が採用した製品、サービスあるいは情報／知識などの使用は、そこで頓挫することになる。

事後段階では、企業は単にアフター・サービスを提供するだけでは十分ではない。なぜならば、事後段階では、顧客は、成果目的に対して、それまでに経験した成果^{アウトカム}を総括し、現在取引している企業からの購買を継続するか、あるいは他社にスイッチをするかの意思決定をする段階だからである。したがって、企業はこの段階で顧客と共に顧客のこれまでの経験をレビューし、それらの成果を、顧客だけではなく顧客の経験に関係するすべての人々に適切な尺度で測定し、それらの成果を誰にもわかりやすい形（数値）で提示しなければならぬ。つまり、「顧客満足」を顧客

に実感させるためには、他社の製品・サービスを利用するよりも、自社の製品・サービスを利用した方が顧客にとってよりよい成果が実現できることを、具体的で分かりやすい客観的な証拠^{エビデンス}で示す方法を見つけ出すことが必要である。それによって、その効果や効率を顧客本人のみならず、周囲の人々にも具体的かつ客観的に提示して、それらを認めさせ、理解させ、共感させることが重要なのである。

以上の3つの段階は、それぞれが顧客の活動サイクルにおけるクリティカル・ポイント（決定的な瞬間）であるといえる。つまり、それぞれの段階において、何が顧客の望む成果の実現を阻んでいるバリュー・ギャップなのかを顧客と共に探索し発見することができる。その後で、それぞれの段階で顧客が望む成果を実現するために、何をどうすれば最も効果的なのかを、抽象的な概念ではなく具体的に特定することができる。つまり、顧客とのインタラクト（共創：co-create）によって生み出される新たなアイデアが、新たな製品・サービス、情報／知識を生み出すだけで

第8図 IHI社の法人顧客活動サイクル（単純化したもの）



(出典) サンドラ・ヴァンダーマープ著、目黒昭一郎訳 [2009]、プレイキング・スルー、麗澤大学出版会、p135 を簡略化した。

はなく、新たな仕組みや新規事業を生み出すことが可能になる。これによって企業は、顧客が望むより高いレベルの価値の実現に向けて前進する。換言すれば、企業に新たな顧客価値を創り出す機会、つまり新製品や新規事業開発の機会を与えるのは、まさしくこのバリュー・ギャップの特定化なのである。企業がこのバリュー・ギャップを埋める製品・サービスあるいは情報／知識を提供することによって、顧客が獲得する経験価値が大きければ大きいほど、結果的に顧客のより強い信頼を獲得でき、それが顧客とのより強い関係性を築き、それがさらにより大きな顧客満足を実現することになる。ひいてはこれが競合企業の参入を阻止する参入障壁となる。第8図は、この顧客の活動サイクル (CAC: Customer Activity Cycle) を活用して、IHI (International Health Insurance) 社が新規事業群を拡大した事例を単純化して図式化したものである²⁰⁾。

③ 既存の産業の壁を超えて、さまざまな産業の企業や非営利組織の事業とのパートナーリングを構築することによって、新しい事業空間を創りあげていること。

新技術の開発 ⇒ 用途探索 ⇒ 新製品・サービスの開発 ⇒ 市場導入という伝統的な新製品・サービスの開発プロセスではなく、人々の生活空間のなかで、実現されるべき価値の存在を市場空間として掘りだし、その市場空間における多様な製品・サービス・情報／知識を統合化した事業空間をビジョンによって定義し、それを実現するという、いわゆる「入れ子型 (nested-structured)」の構造をもつプロセスによって、新規事業開発が展開されている。欧米諸国のいくつかの大企業あるいはその他の組織において、すでにこの新たな発想を基盤とした新規事業群の模索や創成がはじまっている²¹⁾。

次号においては、医療分野における企業の新たな市場空間を彫りだし、新たな事業を創

成したひとつのモデルの事業化の過程をたどることによって、企業の具体的なマーケティング・コンセプトとその戦略展開の考え方を検討する。 (以下次号)

(麗澤大学教授)

注

- 1) ソーシャル・マーケティング (social marketing) は、米国では過去30年あまりにわたって議論がされてきており、その主体は、政府あるいは地方自治体、教育機関、医療機関などの非営利組織である。この数年間、米国だけでなく、欧州諸国でもその実践的効果が急速に注目を浴び、事例研究が進んでいる分野である。一方、社会貢献を理念として掲げる企業が増加し、社会志向的な新たな事業を展開することも珍しくなくなっている。これらの企業が主体となる社会志向的マーケティング活動は、ソサエタル・マーケティング (societal marketing) と呼ばれている。前者のソーシャル・マーケティングが特に最近注目を浴びている背景には、欧米のノンプロフィット (非営利企業) と行政のエージェントが、これまで企業が展開してきたマーケティング・コンセプトやツールが、人々により快適でより便利な社会をつくりあげるためにきわめて有効であることを認識しはじめたことによる。例えば米国では、CDCP (the Center for Disease Control and Prevention) が、マーケティングを担当する部門を設立し、マーケティングの手法を応用することで、個人と社会のウェルビーイング (wellbeing) の実現に向けて努力している。もっとも劇的なことは、英国では、彼らが直面するすべての健康問題に関して、マーケティングの手法を適用していることである。これらの健康問題とは、個人の行動に起因するものであり、この個人の行動変容のためのプログラムや介入のあり方が問題解決の要素となる。(Philip Kotler, Nancy R. Lee [2008], Social Marketing-Influence Behaviors for Good, 3rd edition, SAGE Publications, p. xi)
- 2) ベースとなった原論文は、これまでの著者の約20年にわたるヘルスケア関連企業における事業開発や新製品開発、およびそれらの企業でのマネジメントの経験と、最近の米国および英国におけるマーケティングの研究成果をベースに、ヘルスケア領域における新規事業の開発プロセスを、帝人株式会社 (現、帝人ファーマ(株)) における在宅医療事業の事例をベースに検討したものである。著者は、帝人株式会社を退職後、米国ブリストル・マイヤーズ スクイブ社 ジンマー事業部 (現ジンマー社) における日本人向け人工膝関節の開発、バイエルにおいて、健康管理事業の松下電器産業 (現、パナソニック) との健康管理事業の合弁会社設立 (Viterion) などを、日本法人の経営者として担当した。
- 3) 嶋口充輝 [2000]、マーケティング・パラダイム、

- 有斐閣、pp. 2-8、嶋口充輝 [2008]、ビューティフル・カンパニー、SoftBank Creative、pp. 84-90
- 4) Peter F. Drucker [2008], Management, Revised Edition, Collins Business, pp. 98-99
- 5) Peter F. Drucker [2008], Management, Revised Edition, Collins Business, pp. 110-111
- 6) マーケティング・コンセプト (概念) とマーケティング・マネジメントについては、嶋口充輝 [2004]、ビジネススクール・テキストマーケティング戦略、有斐閣、pp. 3-20を参照。
- 7) 学問の対象としての事物・現象の実態があり、それが実験や統計、調査などによって検証できる実証科学のこと。
- 8) 井原久光 [2006]、ケースで学ぶマーケティング、ミネルヴァ書房、pp. 49-110を参照。
- 9) 東北大学経営学グループ [2008]、ケースに学ぶ経営学、有斐閣ブックス、pp. 64-78、及び井原久光 [2006]、ケースで学ぶマーケティング、ミネルヴァ書房、pp. 50-60を参考にした。
- 10) 井原久光 [2006]、ケースで学ぶマーケティング、ミネルヴァ書房、pp. 67-75を参考にした。
- 11) 米倉誠一郎 [編] [2005]、ケースブック 日本のスタートアップ企業、有斐閣ブックス、pp. 147-170、井原久光 [2006]、ケースで学ぶマーケティング、ミネルヴァ書房、pp. 25-31、東北大学経営学グループ [2008]、ケースに学ぶ経営学、有斐閣ブックス、pp. 79-94を参考にした。
- 12) 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 [2008]、マーケティング戦略 第三版、有斐閣アルマ、pp. 292-296
- 13) C.K. Prahalad, M.S. Krishnan [2008], The New Age of Innovation, McGrawHill, pp. 3-4
- 14) 嶋口充輝 [2004]、ビジネススクール・テキストマーケティング戦略、有斐閣、p. 16
- 15) Philip Kotler, Nancy R. Lee [2008], Social Marketing, Third Edition, SAGE Publications), Jeff French, Clive Blair-Stevens, Dominic McVey, Rowena Merritt [2010], Social Marketing and Public Health, OXFORD University Press などに詳しい。
- 16) カスタマー・フォーカス・アプローチについては次号でも検討する。
- 17) C.K. Prahalad, M.S. Krishnan [2008], The New Age of Innovation, McGrawHill, pp. 3-4
- 18) サンドラ・ヴァンダーマーブ著、目黒昭一郎訳 [2009]、ブレイキング・スルー——カスタマー・フォーカスを実現するための実践的方法論、麗澤大学出版会、pp. 91-120。
- 19) サンドラ・ヴァンダーマーブ [2009] 及び Sandra Vandermerwe [1999], Customer Capitalism, Tyne & Wear, Sandra Vandermerwe [1996], The Eleventh Commandment, John Wiley & Sons, に多数の事例が紹介されている。
- 20) サンドラ・ヴァンダーマーブ [2009], pp. 106-108参照。
- 21) C.K. Prahalad, M.S. Krishnan [2008], 及び サンドラ・ヴァンダーマーブ [2009] に詳しい。

Summary

Marketing in Health Care —Strategic Insight into New Business Development—

Shoichiro Meguro

Health care field is one of the focused fields in Japanese economy because of the potential opportunities to develop new businesses based on rapidly advancing information and communication technologies (ICT) in Japan.

In this article, the author demonstrates how large industrial organization embedded the health care business, which was far different from the existing businesses, in a broad-based and highly systemic way by presenting the strategic concept which conceptually made up of three nested layers — market space, business space and organizational space —. To challenge these business developments, the author presents key agenda, and also describes the basic thoughts and methods, which are common across almost all the new business development, based on more than twenty years frontline experience in operating and managing health care businesses.

(受付 平成22年11月15日)
(校了 平成23年1月31日)

