

第14講 マッチングのプロセスで 何が起こっているのか

キーワード

GDロジック, SDロジック, サービス, サービスーズ, 共創, デザイン,
消費のプロセス, 顧客体験, 交換対象物, EPR



イサム・ノグチの作品「ブラック・スライド・マントラ」は、札幌大通公園にある。黒御影石でできた、滑り台でもある彫刻作品である。実際、後ろに回ると階段がありそれを登ってクルリと滑り降りることができる。彼は、「この作品は子どもたちのお尻で磨かれ完成する」と言った。本講では、このことの意味を考えてみたい。

1 マッチングの今

本書は、マーケティングとはマッチングであるという認識から始まった。マーケティングとは、需要と供給とを会わせることであると述べた。欲しい物を自ら供給する自給自足から、欲しい物を他者から手に入れるという分業の発生とともに、マッチングの問題は生まれた。交換というものがそんなに簡単に実現するわけではないからである。

マッチングは、すでにあるものを前提として、それらの交換をスムーズにするために、一カ所に取り揃え、欲しい物を見つけやすくするという工夫から始まった。商人は、みずから消費するためではなく、よそから仕入れ、品揃をして、個別の生産者同士では交換が成立しがたい状況を克服するという役割をになった。

このように、商人は、生産するのではなく、多くの生産者の物を取り揃えることで、買手の選択肢を広げ、交換をスムーズにしたが、やがて、みずからも生産にかかわることで、買手の選択肢をさらに広げた。大手商業者のプライベートブランドは、そうして生まれた。このような商人の生産への関わりは、今日ではさらにその範囲を広げ、イオンのトップバリュは、衣食にかかわるほとんどのカテゴリをカバーしている。

セブン&アイのプライベートブランドであるセブンプレミアムは、大手メーカーと共同で商品を開発し販売を行っている。

このように、今日、流通と生産の分業のあり方が不分明なものになってきており、ますますその境界が分からなくなっている。

通販業者であるジャパネット・タカタは、消費者の使用法や使い勝手を考えて、メーカーにジャパネット仕様の製品を提案し供給してもらったりしている。これも、流通業者の生産段階への関わりである。

以上のような経緯に、サービスや感動など形のないモノが交換対象として加わってくると、マッチングのプロセス（さらには価値の実現のプロセス）は、

第14講 マッチングのプロセスで何が起きているのか 185

ますます多様になってくる。ここに、消費者が参画して商品を創り上げる、共創といった考え方が生まれてきた。

2 GDロジックからSDロジックへ？

— 形のあるモノから形のないものへ —

現在、マーケティング学界では、形のあるモノから形のないものを重視するという、視点の転換が起きている。

GDロジックとは、物を中心に考えるマーケティングの考え方で、「マーケティング」という概念が生まれてからずっと、「サービスのマーケティング」が考えられるようになるまで中心的な考え方となってきたものであり、今も、その中心性は変わってはいない。こうした考え方をGoods Dominant Logic（モノを中心に考える考え方）と呼んで、新たに台頭してきたSDロジック：Service Dominant Logic（「サービス」を中心に考える考え方）、と区別しようとしている。

この潮流は突然生まれたわけではなく、先行するさまざまな研究に通奏低音のように流れている、ビジネス活動における形のないものへの重視や価値の実現に対する考え方（ロジック）を整理し、それをGDロジックと対比させてSDロジックと名付けたのである。

ここで「サービス」という言葉に注意しなければならない。

SDロジックでは、たとえば、配送サービスとかアフターサービス、レストランのサービスといったいわゆるこれまでサービスと呼ばれてきたものは、サービスズservicesと複数形で表現する。本来serviceという単語は不可算名詞（uncountable）であるが、さまざまな業界やサービス産業で多様に提供されるサービスをそれぞれ個別のものと捉えて、このように複数形で表現するのである。そして、単数形のserviceは、形のあるモノであったり形のないものであったりする「商品」を通じて実現する価値について考えるために用いられる。

いわゆるサービス概念が持つ重要性は、生産と消費が同時に行われるという同時性と、必然的にそれが時間の経過（つまりプロセス）を伴うものであると

186

いうこと、また、サービスの生産者と消費者との間で相互作用の局面が介在するという点である（第13講参照）。そこから、プロセスという側面には「関係性」が、相互作用という側面には「共創」という概念が導き出される。

こうした相互の関わりと時間経過の中で価値が実現するという認識に立ち、相互作用の過程で何が起きているのかを考えていくことが重要視される。消費のプロセスは製品の利用のプロセスであり、そうした時間経過の中で価値が実現されていくのだという認識から、時間・プロセス・相互作用を、商品価値の実現に重要であるとしたこと、これがSDロジックの最大の特徴と意義であろう。

3 消費とはどういうことなのか、価値はどのように実現するのか

ジャパネット・タカタの高田社長は、デジカメを通販商品に取り上げるかどうかの検討の中で、次のようなことを考えた。以下は、テレビ朝日『カンブリア宮殿』（2006年）の中でのやりとりである。

1000万画素の製品を取り上げ、700万も800万も変わらない。手ぶれ補正も、今ではほとんどの機種が備えている機能です。それに対して、買う人がどのようにデジカメを使うかを考えなければならない。パンフレットの液晶画面へのはめ込みの写真（嫁ぐ花嫁）と赤ん坊の写真を指さして、「これなんですよ、大切なのは」と。

購入者が使うシーンをイメージしやすいこと、花嫁の写真、赤ん坊の笑顔を見てそのデジカメを手にとってみたくなる、そういうコンテキストからの導きの大切さを強調する。特に、通販を利用する人は年配者が多い。

次に、アシスタントの小池に質問。

「もし、あなたが結婚式で、ご両親から、ポスター大の毎年撮ってもらった写真を20枚ご両親から受け取ったらどんな気持ちですか？」と聞かれる。

「それはとても嬉しいですね。そんな使い方は考えても見ませんでした。

第14講 マッチングのプロセスで何が起きているのか 187

売り場では、こうした機能がある、ああした機能があるといった機能の比較ばかりですし、、、」

高田氏が常に考えているのは、企業の視点とは違った使う側の視点からの「使い勝手」に焦点を当てた商品紹介である。

メーカーのセールスポイントと高田氏のセールスポイントとは、常に食い違うという。

以下は個人的な体験である。

3年ほど前、父の米寿の記念に、お墓参りを兼ねて父の実家を尋ねた。父の妹の連れ合いである80近い伯父は、振り袖姿の孫娘の写真を自慢げに見せてくれた。日本庭園に立つ着物姿は、縁取りが粗くやや宙に浮いたような感じであった。庭と人物との合成写真だったのだ。伯父は、本当は、素敵な日本庭園に振り袖姿の孫娘を立たせ、デジカメの腕を振るいたかったのであろう。

思い出話などに花を咲かせている間、伯父は、父と妹（伯父の連れ合い）の写真や、私と子どもたちのスナップなどを撮っていた。

夕刻、帰ろうとしたとき、従妹が、写真をお土産に手渡してくれた。伯父が、会話の合間に撮ってくれたスナップ写真だった。驚いて、どうやったのかと聞くと、近くのコンビニに行って焼いてもらったとのことであった。

4 マッチング主体としての消費者

すでに述べたように、本書は、「マーケティングとはマッチングである」という認識からスタートした。

マッチングは、生産から消費にかかわるすべての主体によって担われる。本書では、歴史的に登場した順に、商人そしてその分業を通じて役割分化した卸売業者と小売業者を、マッチング主体としてとりあげた。そして、20世紀を前後して自らマッチングに乗り出し、「マーケティング」という言葉の担い手として前面に登場した生産者（メーカー）のマッチング活動を、やや詳細にとり

188

あげた。

市場のもう一方の担い手としての消費者については特に章を設けては取り上げなかったが、もちろん、マッチングの担い手としての存在を忘れてはならない。

4.1 マッチング主体としての消費者による生活協同組合

今日、多くの生協（消費生活協同組合）は、店舗を持っていたり、宅配サービスを行ったりして、通常の小売業者と見分けのつかない活動を行っている。しかし、これらは、消費生活協同組合法のもと、同じ地域内に住む人々の相互扶助組織の「生活に必要な物資の供給事業」として行われている（厚生労働省ホームページ）。具体的には、添加物を押さえた食品や、成分無調整の低温殺菌牛乳など、その他多くの健康や栄養に配慮した食品を、生産者に委託して作ってもらい組合員に供給している。

こうした活動は、消費者が求める品質の商品を自ら調達するというマッチング活動である。

4.2 消費者自らが求めるものを作ってもらう…空想無印, LEGO CUUSOO

自分が、こんなものがあったら欲しいというものを提案し、それに対してデザイナーや一般の人がデザインを寄せ、より実現性の高いものへみなで高め合い、採算に乗る数量が確保できれば、しかるべきメーカーに生産を依頼する、という方式でモノを手に入れるというマッチングがここで紹介する方法である。

エレファント・デザインは、無印良品と提携して「空想無印」をスタートさせた。そこで、「貼ったまま読める透明付箋紙」や「書き込めるメジャー」などが、上記のようなプロセスを経て「商品」化された。

たとえば、「書き込めるメジャー」の商品化への道のりは次のようなものであった（空想無印ホームページ）。

2007年05月30日 「商品化に向けた活動報告」の中で、商品化検討
会議にあがる

第14講 マッチングのプロセスで何が起きているのか 189

2008年08月19日 300票を達成し、商品化の可能性の検討スタート

2008年12月29日 1000票は未到達ながら、373票という状況を受け
て、良品計画の判断により、商品化決定！

2009年01月14日 書き込めるメジャーの試作品ができあがり！

2009年02月25日 品質検査を通り、販売開始時期が確定

2009年03月12日 無印良品各店にて販売開始

LEGO CUUSOOでも、同じようにして、「しんかい6500」や「DeLorean Time Machine」などのLEGOが「商品」化された。

5 価値はどう実現するか

これらの事例は、何を教えてくれているだろうか。消費とは一体どういうことだろうか。伯父のデジカメは、決して高級なモノでも最新のものでもなかった。

消費は、そのものないしサービスを、自分のモノとして処分（費消）することである。従って、消費の前に、購買という自分のモノにするプロセスが必要である。

次に、そのモノを使用することを通じて消費が行われる。しかし、消費は、それを通じて、その人にとっての価値を実現するために行われる。

つまり、サービスとは違ってモノの消費は、購入とともに消費が終わるわけではなく、まさにそこから始まると言っていいだろう。当初もとめていたニーズで……例えばここでの例であるデジカメを使って考えてみると、それまでの銀塩カメラ同様、写真が撮れば良いいうことで購入するのだろう。買ってみると、現像は、自分でプリンターを使ってできるし、それまで通りDPEでプリントアウトすることもできるが、撮った後、一週間も待つ必要はない。すぐその場で、撮れ具合を確認して作品を選び、それだけをプリントアウトすることができる。

190

つまり、時間経過とともに、使用経験が進み、それにつれて、徐々にニーズは広がり、拡大していく。

消費は使用コンテキストの中で行われる。ニーズの拡大は、使用のシーンにも影響を与えていく。撮ってプリントアウトして、という単純なことから、記念写真にしてお土産にしたり、結婚式の披露宴が終わって帰る際の記念としてプレゼントしたり、といったように。

デジカメが本来持っていた機能を発見しさまざまな利用方法を引き出していくとともに、今のデジカメが持つ機能を越えた使用コンテキストを試すようになる。二つの画像を重ね合わせて、全く別の風景を人物の背景に使うといったことは、パソコンとフォトショップなどのソフトがあれば造作もないことであろうが、残念ながら、今のデジカメ単体にはできない。

使用（つまり消費）は価値の実現である。消費と購入とは同じではない。購入したモノの使用を通じて、そのモノが提供する価値が実現する。ということは、いかに使いやすいか、いかに使い方が分かりやすいか、が重要になる。それは、モノであればデザインとして実現されるし、いわゆる「使い勝手」として、その実現の際の価値を高める。

デザインは、価値の実現を助け、高める。個人的な体験を述べさせていただく。

デザインには、消費者がそれを使うことを通じて何を価値として実現して欲しいかというデザイナーの意図が込められている。その意図が形になったものがデザインでありその商品である。

スプースプーンというと、半球型のややくぼみの深いスプーンを思い浮かべる人が多いだろう。日本では、それがスプースプーンだ、と言わんばかりの絶対的な（支配的）デザインとして、多くのレストランで出てくるデザインである。

しかし、この形のスプースプーンは、きわめて使いにくい。口にくわえて前に引き出すとき、くちの形に合っていないだけでなく、くぼみが深いためにスプーがそこに残ってしまう。ヘリからススという食べ方を強いるデザインであ

第14講 マッチングのプロセスで何が起きているのか 191

る。

あるとき、デンマーク製のスプーンにめぐり会った。それは、大きめの楕円形をしており、くぼみはいたって浅い。口に入れて前に引き出すとき、普通にしているときの唇の形に合ったものであるため、不自然なくちの形をすることもなく、スプーンをきれいに口の中に入れることができる。フランス語ではスプーンは、飲むのではなく食べるというが、ススるのではなく、実に自然に「食べる」ことができるのである。

コーヒーを飲むとき、一口ごとにカップのヘリをコーヒーが伝って、カップの側面を汚すという経験をしたことのある人も多いだろう。これも、あるとき、同じデンマーク製のコーヒーカップを使っていたとき、そのようなしたたりが生じてないことに気がついた。口をつけるヘリのデザインを唇の形にわずかに湾曲させることで、口の中にわずかに残ったコーヒーが、その湾曲面に沿ってカップの中に戻るため、外側にしたたるということが起きにくくなっていたのである。

こうした発見をしたとき、私は、これらの食器をデザインした人と出会った気がした。スプーンを飲むのであれば、どんなスプーンでも構わないという人もいるだろう。スプーンの味が大事なのであって、そこで使っている食器の使いやすさは、主要な問題ではないと言われるだろう。事実、記憶に残るのはスプーンのおいしさであって、スプーンではない。しかし、口の中に入っていくスプーン其自然さは、その時の肉体に心地よさを残してくれたし、それは、少なくともスプーンのおいしさを邪魔しはしなかった。

消費のプロセスないし消費の場というものを考えるとき、こうした経験が大事である。なぜか使っていて心地よい、楽しい、そうした積み重ねが、時間の経過とともに連続して起こっていくこと、消費とは、継続的な価値の実現なのである。

6 価値をどのように形にするか……ジョブズの流儀

スティーブ・ジョブズは、iPod発売のプレゼンの中で、次のように言った。「アップルは、今回も得意なことをやりとげました。複雑なアプリケーションをさらにパワフルにしつつ使いやすくすること。iTunesは、最高のデジタルジュークボックスです。とてもシンプルなユーザーインターフェースにより、今まで以上に多くの人がデジタル音楽革命の恩恵を受けられると期待しています。」（ヤング+サイモン、2005、p.420）

「iPodには分厚い取扱説明書など要らない。」「iPodがあれば、音楽の楽しみが一変するんだ」（ヤング+サイモン、2005、p.437）この姿勢は、1984年のマッキントッシュ発売の時から変わっていない。アップルによる当時の比較広告。IBMPCの横に分厚いマニュアルが何冊もドサッと落ち、人の顔の形に似たマッキントッシュの脇には、薄い冊子が一冊パサリと落ちる。このCMは、『コンシューマーリポート』誌で、シンプルで情報量の多いすぐれた作品として評価された。

かつてソニーのウォークマンから再生されるステレオ音楽は、世界中の人々の音楽の楽しみ方を一変させた。自分の好きな音楽を好きなときに一人で、気兼ねなく楽しむことができる。しかも簡単に。

iPodの前、いわゆるMP3プレーヤーは、同じように音楽を持ち歩くことを可能にしたし、しかも、ナップスターなどのソフトを使うことができれば、タダで音楽を手に入れることもできた。しかし、操作は、それなりの知識を必要としたし、実際、だれでもができるというようなものではなかった。

「ジョブズは技術のための技術になど興味はない。付加しやすいからという理由だけで製品にいろいろな機能を詰め込んだりしない。その逆である。彼は製品ができるだけシンプルで使いやすくなるまで複雑さを切り詰める。アップルの多くの製品はユーザーの立場から設計されている。」（ケイニー、2008、p.78）

第14講 マッチングのプロセスで何が起きているのか 193

「ジョブズはつねにユーザー体験を重視した。」ジョン・スカリーは言う。「彼はいつもユーザーがどのように体験するかという観点から物事を見てた。」ジョブズは言ったものだ。『グラフィックベースのコンピュータが何かを知らない人に、グラフィックベースのコンピュータはどうあるべきかを訊くなんてどだい無理な話だ。だれも見たことがないんだから』とね。」

「アートやテクノロジーにおける創造性とはすなわち個人の表現にかかわる問題だ。芸術家はフォーカスグループ（筆者注：市場ニーズを探る調査手法）を実施して絵が描けるわけではない。同じくジョブズもこれを利用することはない。フォーカスグループに何が欲しいかを尋ねてもイノベーションはままならない。彼らは何がほしいを知らないからだ。大衆車を世に広めたフォード・モーター創設者のヘンリー・フォードがかつてこう述べている。「もしお客様に何がほしいかと訊ねていたら、もっと速い馬をという答えが返ってきただろう」

「自分が何をほしいかなんて、それを見せられるまでわからないことが多いものだ。」（ケイニー，2008，p.82）

「ジョブズはエンジニアのように考えない。素人同然に考える。だからアップル製品の申し分ない実験台になる。彼はアップルにとって「ただの人」、つまり理想的な顧客なのだ。」（ケイニー，2008，p.84）「ジョブズはきわめて顧客中心である。iPodの起点は小さなハードドライブでも新しいチップでもなくユーザー体験だった」（ケイニー，2008，p.79）

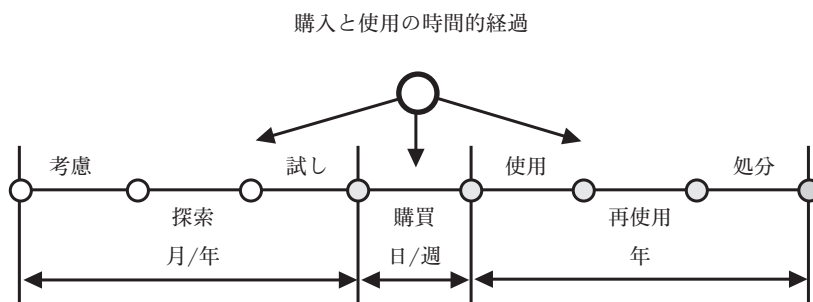
「デザインというのはおもしろい言葉だ。外観のことだと思う人もいる。本当は、もっと深いもの、その製品がどのように働くかということなんだ。いいデザインをしようと思えば、まず、『真に理解する』必要がある。それが何なのか、心でつかむ必要があるんだ」（ヤング+サイモン，2005，p.431）「ジョブズにとって、デザインとは装飾ではない。製品の見た目ではない。色合いや細かな様式ではない。ジョブズにとって、デザインとは製品の働きそのものである。」（ケイニー，2008，p.91）

194

この姿勢は、自社以外にも徹底される。

「アップルでは長年、「ヒューマン・インターフェース・ガイドライン (HIG)」の厳守が促されていた。どのソフトウェアアプリケーションにおいても一貫したユーザー体験を確保するための規格バイブルである。メニューの場所がどこか、どのようなコマンドを使うか、ダイアログボックスはどうデザインするか、そうしたことをHIGはデザイナーに逐一指示する。Macのソフトウェアはどこの会社が開発しようがすべて同じようにふるまわなければならない、という考え方である。」(ケイニー, 2008, p.75)

7 廃棄までの時間軸



D.F.エイベル (小林 一・二瓶喜博訳) (1996)『デュアル・ストラテジー』白桃書房。

エイベルは、図に示すように、モノの消費のプロセスを、購入前の考慮段階から廃棄に至るプロセス全体として考えた。使用は一回で終わるわけではなく、耐久消費財であれば、毎日毎日、何年も何年も続く。その毎日の使用の中で、製品の価値は持続的に実現していく。だからこそ、ジョブズは、自社が市場に送り出す製品の使い勝手にこだわったのであり、そのこだわりの視点が「顧客体験」であった。

やがて製品は寿命を終える。廃棄物となると、環境問題を気遣う消費者にとっては、それがしかるべく処理され、リサイクルされるべき部分はリサイク

第14講 マッチングのプロセスで何が起きているのか 195

ルされるということが見えていれば、長年楽しませてもらった製品に、安心して別れを告げることができる。したがって、環境問題に対する企業および企業群の取り組みとしては、OECDが推進する拡大生産者責任（EPR：Extended Producer Responsibility）という考え方が、重要であろう。これは、製造、使用、廃棄にいたる製品のライフサイクルのすべての段階に、生産者の責任を拡大するという考え方である。しかしながら、生産者の中心的な責任とリーダーシップをベースにしながらも、流通の各段階にかかわる商業者、消費のプロセスにかかわる消費者の参加が不可欠であろう。そうした全体の仕組みが見えることで、われわれ消費者は、安心して製品を購入し使用することができる。

消費者は、製品の購入を意識した時点から、購買の時点はもとより廃棄までの間のあらゆる使用状況やコンテキストにおいて、つまりは「消費」のプロセスの中で、その製品に対する満足（ないし不満足）を再生産していく。たとえば、購入した製品が故障したときのことを考えてみよう。その時どこにたよればいいのか、部品はどのくらいの時間で入手可能であろうか、修理サービスにかかる時間や費用はどのくらいであろうか。産業用の機器であれば、対応のスピードが特に問題になる。機械の故障による工事の中断などによって被る損失が甚大だからである。迅速な補修サービスのシステムがあることによって、顧客は、安心してその製品を買うという決定を下すことができる。

このように、顧客満足は、購買時点をはるかに超えた時点において生起する事柄で左右される。商品の価値がそのような時間の広がりの中で実現するという視点を持てるならば、消費者が、そうした広がりを含めて購入しているのであり、それはとりもなおさず、製品そのものではなく満足を購入するのだということも理解しやすいだろう。

このように考えるならば、製品は、単なる製品であることを超えて「交換対象物」（何が交換の対象となっているのか）として考えられるべきであり、さらに、時間次元を含める形で、その交換の全体が考慮されなければならない。コンビニエンス・ストアを初めとして、生産から流通・販売に至る事業システムによって最終の提供物（offering）を生産し供給しようとしている企業（群）

は、いずれも、意識すると否とにかかわらず、このような認識の下に事業活動を行ったとき、消費者に支持されるすぐれた成果を達成するのだと言えよう。

参考文献

エイベル, D.F.; 小林 一・二瓶喜博訳 (1995)『デュアル・ストラテジー』(白桃書房)。
ケイニー, リーアンダー (三木俊哉訳) (2008)『スティーブ・ジョブズの流儀』ランダムハウス講談社。

二瓶喜博 (2008)『製品戦略と製造戦略のダイナミックス』五弦舎

二瓶喜博 (2000)「循環型経済における共生マーケティングの可能性…PETボトルのリサイクルを手がかりに…」亜細亜大学経営論集36巻1号。

二瓶喜博 (2000)「市場のニュールールは達成されたのか …… PETボトルのリサイクルにみる環境マーケティングの成立要件」『TRI-VIEW』Vol.14, No. 1。

二瓶喜博 (1995)「リサイクルを戦略的に組み込んだ製品開発---プロダクティブ・ユニット概念の活用」『TRI-VIEW』Vo. 9, No. 4。

ヤング, ジェフリー・S・+ウィリアム・L・サイモン (井口耕二訳) (2005年)『スティーブ・ジョブズ偶像復活』東洋経済新報社。

井上崇通・村松潤一編集 (2010)『サービス・ドミナント・ロジック — マーケティング研究への新たな視座』同文館出版。