

流通科学大学 リサーチレター No.24

コト・マーケティングの解明  
—顧客体験を基にしたマーケティング—

流通科学大学商学部教授 東 利一

2015年4月

流通科学大学学術研究会

〒651-2188 神戸市西区学園西町3丁目1番

TEL : 078-794-2130 FAX : 078-797-2261

# コト・マーケティングの解明

## *Elucidation of Koto Marketing*

### －顧客体験を基にしたマーケティング－

### －Marketing based on Customer Accumulated Experience－

東 利一

Toshikazu Higashi

本稿の目的は、コト・マーケティングの解明である。まず、コトを明らかにし、さらに助詞の「を」と「で」を用いてモノよりもコトのコンセプトが上位であることを説明する。その後、乗客への「安心・便利」の提供で黒字経営に転換した十勝バスのケースをもとに、コトを発見し提案する過程を説明する。その過程からコト・マーケティングの定義や特徴を導出し、マネジリアル・マーケティングとの簡単な比較を行う。

**キーワード：** コト、「を」と「で」、体験と認識、コト・プロセス、コト・マーケティング

## I. はじめに

東(2015)は、1970年代からの「モノからコトへ」の意味を考察し、70年代、80年代、90年代以降のそれぞれの時代に用いられた「コト」を明らかにした。コトはモノ（商品）と対比され、「ライフスタイル」であり、「記号」であり、「体験」であった。しかしこれでは、コトがモノとの対比で時代ごとに多義的に用いられるだけで、コトの本質を明らかにしてはしていない。本論文では、コトとは何かを明らかにし、ひいてはコト・マーケティングとは何かを明らかにする。以下では、「こと」の定義や性質、事的世界観を踏まえたうえで、マーケティングで用いられる「コト」について考察していく。その後、十勝バスのケースをもとにコト・マーケティングの特徴や定義を明らかにする。

## II. 「こと」とは何か

和辻(1935)によると、「こと」とは『「もの」が動作や状態としてあること』を示す。たとえば、「動くこと」とは、『(何か)「もの」が「動く」という動作としてあること』である。「静かなこと」とは、『(何か)「もの」が「静か」という状態（静かな状態）としてあること』である。このように、「こと」は「もの」の動詞や形容詞と結合してしか存在しえない。「こと」は「もの」と切り離せない関係にある。

このような「もの」と「こと」の関係を、マーケティングではどのように考えたらいいのだろうか。東(2015)の「モノからコトへ」では、モノは商品であり、コトはライフスタイルや記号、体験であることが明らかになったが、コトを重視するマーケティング活動では共通して「顧客の

状態」が焦点となっていたといえる。70年代のライフスタイル・マーケティングでは、「顧客の価値観に基づいた生活状態」の創造がカギとなった。生活者は物質的な豊かさよりもライフスタイルを追求し、企業はその提案をおこなった。80年代の記号消費では、顧客は「他との差異という状態」を求めて商品の背景にある記号の意味を解釈し続けた。90年代以降のこだわり消費では「思い出に残るような五感を通じた感覚的な体験状態」をもたらす消費の形が重視されるようになった。

これらのことからマーケティングにおけるコトとは、「顧客が体験状態としてあること」であるといえる。

コトが何であるか明らかになったが、以下では日本思想における「こと」に関するレビューを行い、コト・マーケティングの基礎を明確にする。

### Ⅲ. 「こと」の性質

木村（1982）は、「もの」と対比して「こと」の性質について述べている。結論からいうと、両者の違いは、「もの」の相互排他性と「こと」の同時進行性であり、「主観にとっての「こと」」が重要である。

「もの」は物理的な存在だけではなく、心理的・精神的な存在でもある。我々の外的な空間や内的な空間を占めている。外部的な「もの」が存在するためには、一定の空間的な容積が必要であり、それゆえに「もの」と「もの」とは空間的に相互排他的である。つまり、2つの「もの」が同時に同じ空間を占めるということはあるえない。その相互排他性は、内的な「もの」でも同じである。

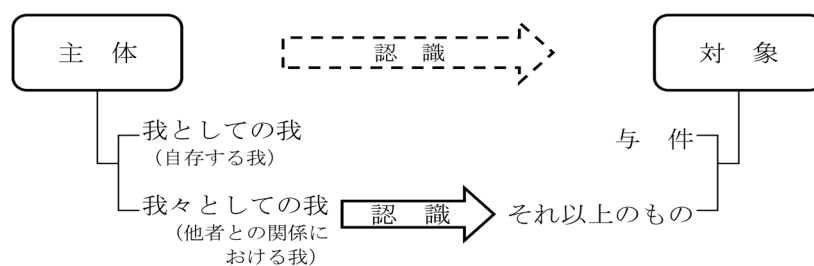
それに対して「こと」は、すべて同時に進行する。無数の事件やさまざまな変化が同じ時間に生じている。そのなかで「私が主観としてそこに立ち会っている」場合にのみ、「こと」が私にとっての「こと」として成立する<sup>1)</sup>。たとえば、私が存在するということ、机の前に座っているということ、音楽を聴いているということ、論文について考えていること、それを文章にしてパソコンで書き込んでいること、これらすべての「こと」は同時に進行している。これらすべての「こと」は、なんら相互に排除し合うことなく、私が今現在ここにあるということの中に融合して同時に成立している。

もちろん、この同じ瞬間に私の知らないところで無数の「こと」が生じている。どこかで誰かが生まれているだろうし、誰かが亡くなっているだろう。しかしそれらは、私がそれに気づき、意識的に私の存在に組み込まれなければ、私にとっての「こと」とはならない。「こと」が「こと」として成立するためには、私が主観としてそこに立ち会っているということが必要である。

### Ⅳ. 事的世界観

事的世界観については、青木(1985)が事的世界観に基づいて80年代の意味消費を説明したが、ここではもう少し詳細にみてみよう。

木村(1982)によって「主観にとっての『こと』」や「こと」が「こと」として成立するための「主観としての立ち合い」の重要性が明らかになったが、廣松(1982)によると主観の捉え方にも注意を払わなければならない。従来の認識論は、「主観－客観」の図式において論じられるが、廣松は認識の対象と主体とをそれぞれ二肢に分け、事的世界観を四肢的構造で説明している。つまり、事的世界観では「四肢的構造」で世界を認識するのである(図表1)。



図表1 事的世界観

まず、認識対象についてであるが、我々が何かを認識するとき、認識対象を「与件／それ以上のもの」として二肢構造的に捉え、与件をそれ以上のものとして認識する。たとえば、我々はコップを認識する場合、目の前にある物質(与件)を目の前にある物質(与件)以上のあるもの、つまりコップとして意味を読み取っている。我々の目の前にあるものにコップという意味がなければ、我々の目の前にあるものは漠然としたものでしかない。

さらに、認識の主体についても「我々としての我／我としての我」という二肢的構造で捉える。先ほど「こと」の成立には「主観としての立ち合い」が必要と述べたが、その主観も実は自存するのではなく他者との関係において成立する。したがって、認識される意味は当該主体個人の主観ではなく、その主体の関係する他者との関係において構成される。

したがって、四肢的構造の事的世界観では、認識主体は他者との関係において認識対象の意味を認識する。世界は意味を含んでしか成り立たず、それはこちら側の認識作用を含んでしか成り立たないし、またそのような認識作用をする個人というのも自存的なものではなく関係の結節である、といえる。事的世界観によると、私にとっての「こと」つまり私が主観として立ち会っている「こと」は直示的にみえるが、実は「こと」がどのように成り立つかは主体のもつ関係によって決まるということになる。

さて、青木(1985)はモノとモノとの関係において事的世界観を引き合いに出し、80年代の記号消費を説明している。青木(1985)のいう「商品は、他の商品との関係において1つの商品とし

ての価値をもつ」とは、認識対象の関係性によってモノがそれ以上の意味をもつということになる。これは、モノの意味の認識は認識主体の関係性に影響を受けるという廣松(1982)の指摘とは異なる。たとえば、青木(1985)がステレオと対比して価値をもつと指摘したウォークマンの事例は、廣松(1982)の事的世界観に基づくと、屋外でも音楽を楽しみたいと思っている人たちに共感する個人が、屋外でも音楽を楽しめるという特別の意味をウォークマンに認識すると解釈すべきである<sup>2)</sup>。

百歩譲って青木(1985)の主張を認めたとしても、本章のコトの定義からみるとこれはモノ(商品)中心の解釈であり、モノにモノ以上の意味を企業が付与したとしても、顧客との関係において意味が付与されていなければ、その意味を顧客は認識してくれないであろう。つまり、企業側の一方的な意味付与という危険性がそこには含まれている。

では、「コトとは顧客の体験状態である」という我々の提案するコトの定義による事的世界観はどのようになるのであろうか。まず認識主体は「顧客」である。認識対象は「顧客自身の体験状態」である。つまり、顧客は自身の他者との関係に基づいて、「顧客自身の体験状態」に意味を認識する。体験をしていてもそれに意味を認識しなければ、それはコトではない。また、認識主体が「企業」である場合、この企業は自存的なものではなく、顧客との深いかかわり合いをもっているというように「顧客との関係における企業」であるということが重要である。

このようなコト的世界観をもとに、青木(1985)の挙げた3つの事例(ウォークマンと、朝食メニューコーナー、機動戦士ガンダムシリーズ)を捉え直してみよう。

ウォークマンは顧客が新しい「音楽を楽しむ状態」を提供する道具である。朝食メニューコーナーは、朝食の品が揃えられて買い物しやすい状態にしたコーナーである。機動戦士ガンダムシリーズは、まさにガンダム・ファンが物語やパフォーマンスを楽しむ状態を演出するためのセットである。いずれのコト事例においても、顧客層の1人である顧客が認識対象(ウォークマン、朝食メニューコーナー、機動戦士ガンダムシリーズ)から得られる体験状態に意味を認識している。意味を認識しなければ認識主体は顧客にはならないし、企業側も新たな需要を創造できない。

## V. コトと商品・サービスの関係

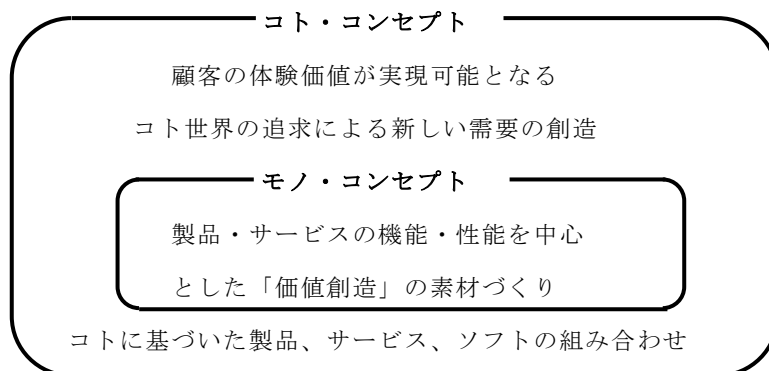
コトを定義して、1970年代からの「モノからコトへ」を捉え直したが、モノの使用・消費によっても我々は何らかの体験をする。これは、モノが初めにあってコトが提供されている。これだけなら、わざわざコトを取り上げる必要はない。ファンが機動戦士ガンダムの物語やパフォーマンスを楽しむために一連のシリーズがつくられたという先ほどの事例は、「まずコトありき」の事例である。では、コトとモノ(商品・サービス)とはどのような関係にあるのだろうか。ここでは、コトとモノの関係を考察する。

両者の関係は、助詞の「を」と「で」を用いて考えるとよい。最初に、「を」を用いてコトと

モノの関係をみてみよう。たとえば、自転車「を」楽しむ。これも「楽しい状態」をつくりだすのだが、自転車に乗ることが目的になってしまい、モノ自体に体験価値を求めることになる。そして、「コト・コンセプト＝モノ・コンセプト」になるため、コトの提案はモノの機能次第ということになってしまう。つまり、モノ中心、機能中心の発想になってしまう。モノでコトを考えると、「モノでどんなコトができるのか?」、つまり、「モノでどんな顧客状態ができるのか?」ということを考えることになる。そのため、発想自体がモノに縛られてしまう「モノ起点のマーケティング論理」になってしまう。機能で顧客の状態（コト）を変えるためには相当の技術的イノベーションが求められる。しかも、それはいずれ競合他社の技術的キャッチアップによって価格競争になる可能性をとまなう。

次に、「で」を用いてコトとモノとの関係をみてみよう。自転車「で」楽しむ。これは、自転車で何か他のことを楽しむということであり、自転車に乗ることとは別の目的を果たすために自転車に乗る。たとえば、車では入っていかない裏道を通ることでいつもとは違った何かに気づく、このお店のスイーツ美味しそうだから自転車から降りて食べてみよう、といった自転車に乗っていない時間も重要になってくる。このように自転車という道具を用いながら、自転車に乗ること自体「を」目的にするのではなく、自転車「で」何か他のことを楽しむ<sup>3)</sup>という別の目的がコトであり、自転車はコトを実現するための1つの道具でしかなくなる。したがって「で」の世界では、モノ・コンセプトはコト・コンセプトを実現するためのパーツという存在になる（「コト・コンセプト>モノ・コンセプト」）。

Kotler(1983)によれば、ニーズとは人間生活上必要なある充足状態が奪われている状態であり、製品はそのニーズを満たしうると考えられる何ものである。つまり、モノ・コンセプトでは、何らかの欠乏状態（不満や不安）を解消するための機能をどう開発するかということが重要になる。



図表 2 コトと製品・サービスの関係

ところが、「コト・コンセプト>モノ・コンセプト」（図表 2）の世界では、モノに求められ

る機能も若干異なってくる。コト・コンセプトの追求は「モノの機能による顧客の悩みや不満の解消による顧客満足」よりも大きな満足の提供が可能となる。モノはコトの一部である。コトが顧客満足を提供する場合、その際使用されるモノがもたらす満足はコトがもたらす満足の一部でしかない。さらに、そのモノの機能もコト・コンセプト実現の役に立つ機能が一層求められる。

したがって、「マイナスからゼロへ」という不満や不安の解消も可能だが、コト・コンセプトは「ゼロからプラスへ」という顧客の願望実現に用いることが一層向いているといえよう。

次章からは、事例を挙げてコト・マーケティングとは何かということを説明していく。

## VI. 十勝バスのコト・マーケティング<sup>4)</sup>

十勝バスは1926年に設立され、従業員270名、車両数は129両(2014年11月現在)あり、うち107両が路線バスに使われている一般乗り合いバスで、地元では「黄色いバス」として親しまれている。事業エリアは北海道十勝管内(1市18市町村)の1市14市町村をカバーしている。

### 1. 経営の危機

路線バス事業は昭和40年代をピークに利用者の減少が続いていた。1969年(昭和44年)の2,300万人の利用者が2010年には402.1万人と、利用者が83%減少した。もちろん、経営改善には取り組んできた。1990年から2010年にかけて、立て直しのための長期経営計画を立て続けに実行し、資産を売却したり、車両更新を引き延ばしたり、人件費を削減してきた。1990年から2010年の20年間で人件費を60%削減したが、営業収益も50%減少した。

会社存続の危機を強く意識することになったのは、2008年の原油高騰であった。これまでの経営合理化策でできることはほとんどやり尽くしていたため、残る策は収入を増やすことのみで、バス利用者を増やすしか手立てはなかった。急激な原油高騰で会社がつぶれるかもしれないという危機感をもつ幹部たちに、営業を強化するしかないという意識がようやく共有されるようになった<sup>5)</sup>。

### 2. 顧客に聴く

2008年にまず小さく取り組んだ。本社近くの1路線の1つの停留所「白樺通19条」から営業をスタートさせた。このバス停付近の半径200mにある住宅に、みんなで作成した「路線図」と「時刻表」をポスティングをしてみた。ポスティングをしていると、家の前に人がいれば黙ってポスティングをするわけにもいかない。思い切ってあいさつをしてみる。そこから会話がはじまる。会話のなかで、便数が少ない、目的地までの路線がない、最終便の時間が早いという不便さの声も聞いたが、「バスの料金はいくら?」とか、「バスは前から乗るの、後ろから乗るの?」ということも尋ねられた。いろいろな質問に丁寧に社員は答えながら、ポスティングを続けた。翌日は、前日のポスティングでの会話が社内の会議でも話題になった。

このようにポスティングからはじまった営業活動は、そのうち「なぜバスに乗らないのか」を探ることが大きな目的になった。上述のようにバスの不便さへの声を中心であったが、さらに探っていくと、「バスの乗り方が分からない」という声が聞こえてきた。訪問した社員がいろいろな声を聞いては、会社に戻って知らせ、翌朝の会議で解決策をみんなで話し合った。

そこで気づいたのが、バスを利用しないのは、バスが不便だからではなく、バスが不安だからだということだった。不安解消策として、バスの乗り方と降り方を掲載した路線バスマップ「おびひろバスマップ」<sup>6)</sup>を作成して配布した。その結果、「1人か2人なのだが、いままで素通りだったバス停にお客さんがいるようになった」という声を運転手から聞くようになった。

戸別訪問に慣れてくると、「1年に1度でいいからバスに乗ってみませんか」とか、「歩くことで健康にもつながり、世界的な問題にもなっている環境問題にも寄与します」など、バスに乗る行動を起こしてもらえるように、少しずつ提案するようになった。

新規客がみられるようになってから少し経つと、病院やスーパー、銀行など、行きたい所への路線の問い合わせが多くなってきた。そこで、エリアを絞った「目的別時刻表」を作成した。住民の声をもとに、表面には自宅の前を走っているバス路線上にどんな病院や商業施設があるか分かるように路線図に沿ってイラストを書き、裏面には病院や商業施設ごとの時刻表を載せた。第1弾として、「通院・買い物編」を作成した。通勤・通学以外で昼間に行くところといえば、病院と買い物がほとんどを占めるからだ。目的別時刻表が出来上がると、ポスティングも一軒一軒のチャイムを鳴らしてまわる家庭訪問に変えていった。

この目的別時刻表の作成過程での気づきが、「バスは主役ではない。移動の手段である」ということだった。この気づきから生まれたのが、路線にある各種の施設を主役にした「日帰り路線バスパック」<sup>7)</sup>である。貸切バスと異なり路線バスは行きたい時間や帰りたい時間に合わせて移動することができる。その路線バス沿線の観光施設などの入場料とバス運賃を組み合わせ、割引価格で販売し好評を得た。バスと施設の強みを組み合わせた企画商品であるが、利用者数は販売を開始した2010年度の2,100名から2013年度の4,000名と、2倍弱の伸びを示している。

従業員のマナーやサービスの向上にも取り組んだ。運転士の「あいさつキャンペーン」を行うことを地元の新聞記者に話すと、写真入りで取り上げられた。あいさつや笑顔よりも安全運転が一番大事とこのキャンペーンに同意しない運転手もいたが、新聞を読んだお客さんから応援の声やおほめの声を聞いて反発は徐々に薄れていった。自分たちの取り組みが注目され、良いこととして受け入れられ、自分たちがやっていることは間違っていないと感ぜられるようになっていった。さらに、従業員たちの間にも「自分たちはこの町で必要とされている」という自信も芽生えはじめた。

### 3. さらになる絆づくり

地元FM局で放送された高校生サミットで、バスの運賃は高いという声を受けて、「ワイドフリ



「定期券」制度を 2011 年度からスタートさせた。通学・通勤定期を持っていれば、土・日、祝日、年末年始はどこでも乗り降り自由という制度である。高校生は通学定期を持っているが、週末や祝日に部活などで通学以外の路線を利用しなければならないこともある。運賃をお小遣いから出すと昼食代を削らなければならない。そのような高校生の声から生まれた。当初、運賃収入減少を理由に反対もあったが、いろいろな路線を知ってもらうためのいい機会であり、未来の顧客創造になるということでスタートさせた。バス通学の高校生も社会人になると自家用車を利用するようになるのだが、この制度導入の数年後には通勤定期の利用者も増えてきた。

もう 1 つ結果的に未来の顧客創りになっているのが、2007 年から行っている市内の小学生向けに BDF(バイオディーゼル燃料)バス試乗会を兼ねた環境教室である。6 年生の時に環境教室で学んだ子供たちが高校生になった年から、高校生のバス利用者数が増加した。

このように手段としての路線バスの使い方を積極的に提案することで、潜在需要が掘り起こされ、利用者増に結びついていった。前年度対比で、2011 年度は一般生活路線が 0.5%増、路線バス全体では 4.3%増になった。2012 年度は一般生活路線が 11.7%増(前々年度対比で、12.2%増)、路線バス全体では 12.4%増(前々年度対比で、16.5%増)になった。2011 年度の実績は、40 年ぶりの利用者増加であった。一連の努力と結果は、40 年にわたる利用客の減少と大きな合理化で自信喪失になっていた社員に自信を取り戻させ、社内の雰囲気が変わった。社員は各々が自ら動き始め、チームで連携し始めた。新たな取り組みも、「お客さまにとってどうなのか」ということを常に考えるようになった。

## Ⅶ. 十勝バスのケースから分かるコト・マーケティングに必要な条件

十勝バスのケースはコト・マーケティングに関して非常に示唆に富む。まず、コト・マーケティングには「顧客学習」が重要であるということだ。単純にバスの乗客数を増やすという課題を解決するためにはじめたポスティングであるが、その際に住民とあいさつや話をした。一連の営業活動で、バスを利用しない住民とも話をすることができたことは、十勝バスにとって幸いであった。なぜなら、バスの乗客減少という「問題」を解決するために、「バスに乗る」という体験をその「体験」を通して「住民がどう認識しているか」ということを、バスを利用していない住民からも知りえたからである。

バスを利用している住民は、その体験から便数の少なさや目的地への路線がないこと、最終便の時間の早さなどを伝えた。このことは、住民はバスに乗ることは「不便」とであると認識していると解釈できる。十勝バスもこれはある程度予想できたはずだ。

しかし、バスを利用していない住民のバスに対する認識は違った。バスをまったく利用していないという体験ゆえに(ということも住民は意識していたわけではないが)、乗り降りの仕方や料金をさえも知らないということも伝えた。そこから、バスを利用していないという「顧客の行

動の根源」に関するインサイトを得ることができた。「知らないから、いまさらバスに乗るのは不安だ」と住民は認識しているということを見つけたのだ。つまり、「不安」という住民のネガティブなコトに気づいたのである。十勝バスは、インサイトにより企業側の常識と顧客体験の常識のギャップをはじめて認識した。知らないから不安だ。不安だから乗らない。この「不」の連鎖を断ち切るために、「おびひろバスマップ」を作成し、バスの乗り方・降り方や運賃を記載した時刻表を作成し配布した。

住民は単に利用していないからバスのことよく知らないということを伝えただけであろう。しかし、一連の会話から十勝バスは「乗客数減少」という問題を、その中心にある「バス利用」を「住民がその体験からどう認識しているか」という視点で、当初意識的にはなかったにしても結果的にとらえ直した。それがきっかけになり、バスを利用していない住民の「不安」という状態の解決に動き出したのである。

顧客学習はさらに続く。新規乗客がみられるようになって、病院やスーパー、銀行など行きたい所への路線の問い合わせが多くなった。戸別訪問の営業活動以外に顧客との接点が増えたことになる。そこで、「目的別時刻表」を作成した。この時刻表の作成過程で気づいたのが、「バスは主役ではない。移動の手段である」ということだ。つまり、V章で説明した「を」と「で」の「で」に気づいたのである。バス「で」何か他の目的を果たすことがバス利用者にとって重要だということに気づいた。(ポジティブな)コト・テーマを考える転機になった。だから、後に各種の「日帰り路線バスパック」が生まれたのである。

「ワイドフリー定期制度」も、「で」の視点からみれば奇をてらった制度を導入したわけではないということが分かる。バス「で」他の目的を果たすために、通勤・通学定期券で利用するいつもの路線以外を利用してもらおう。そうすれば他の路線も知ってもらえ、さらなる利用につながっていくということだ。また、BDFバスの環境教室は、未来の乗客があえてバス「で」他の目的を果たそうとなるように動機づけを行ったといえる。

顧客接点という意味では、利用者と接するバスの運転手も重要な存在である。その運転手が笑顔であいさつし誇りをもってバスを運転するようになれば、十勝バスへの利用者の親近感は向上する。

戸別訪問の営業活動から始まり、問い合わせへの対応、バス運行など、十勝バスは住民と接するプロセスを複数もった。そして、各プロセスは、お客さまとの多数のインタラクションから構成される。十勝バスは、そのインタラクションからの気づきを基に、様々な顧客視点のサービス・メニューを提案していった。

他方、住民たちは十勝バスをどのように認識していたのだろうか。住民たちは生活のなかで十勝バス「を」楽しもうとは思っていない。十勝バスを手段として利用しているだけだ。十勝バスの利用者は、十勝バスの利用体験を重ねていく。長年の利用体験を通して、バスは「不便である」

ということを認識してきた。十勝バスを利用していない住民は、移動手段としてバス以外の利用体験を重ねていく。その未利用体験の積み重ねがバスへの「不安」という認識を生み出した。

このような現状に対して、十勝バスの「おびひろバスマップ」や「目的別時刻表」などの取り組みは、「バスは不安だから利用しない」という住民の考え方（生活思想）を徐々に変えさせる方向に向かった。「おびひろバスマップ」で不安が取り払われ、様々な目的別の提案メニューによっていろいろな「十勝バスの便利さ」という体験を重ねていくことになる。つまり、住民たちは十勝バスを、「不便・不安」な手段としてみていたが、いつの間にか「安心・便利」な手段と認識するようになった。こうなると、十勝バスの路線バスは「安心・便利」というポジティブなコトを提供する事業になってくる。

## VIII. コト・マーケティング

コトは顧客の体験状態であると先に定義したが、この体験を重ねていくプロセスを「コト・プロセス」と名付けよう。コト・マーケティングは、顧客学習を通して、何らかの気づきが必要である。「を」と「で」を使い分け、自社の製品やサービスが顧客の何らかの目的を達成するための手段でしかないということをまず認識する。何らかの目的を達成している状態がコトなのだから、そのコトを提案し実現していく活動が、コト・マーケティングである。なぜ提案なのかというと、顧客は体験の積み重ねを通してコトの価値を認識するからだ。体験をベースに価値を考えるのだから、その価値は体験者である顧客が決めることになる。また、十勝バスが「安心・便利」というコト価値をさまざまなメニューによって提案したように、提案を展開させるという一連の活動が求められる。また、同じテーマの提案でもその内容を深めていくことが求められる。なぜなら、顧客は体験を重ねることでその期待水準を高めるからである。この一連の活動の展開によって顧客はコト価値の手段である製品やサービスひいては企業に期待を寄せることになる。そのためには、コト・プロセスにおいて、顧客と絆をつくりお役立ちのためにかかわっていくことが必要になる。

コト・プロセスのなかにもさまざまなインタラクションが存在する。このように考えると、売買関係もインタラクションの一種であり、さまざまなインタラクションのなかで一部にすぎない。また、十勝バスのケースのようにコト・プロセスにおいて顧客の生活思想を変えることができるような提案ができたなら、顧客の生活習慣は変わる。

したがって、コト・マーケティングは、「顧客が望むであろう体験状態に気づき、それを提案し、展開させるために、コト・プロセスのなかで顧客とかかわっていく活動である」と定義される。

コト・マーケティングとマネジリアル・マーケティングの対比をしたのが図表3である。従来のマーケティングでは、鍵となる価値は交換価値である。企業が価値物を製造しそれを対価と交

換する。したがって、顧客からみても交換に値するものは何かを価値創造の主役である企業は意識せざるを得ない。

マネジリアル・マーケティング		コト・マーケティング
交換価値	価値	使用価値・体験価値 (=コト価値)
企業	価値創造の主役	顧客
交換に値するものは何か	価値の特徴	価値は顧客が決める ⇒生活の「プロセス」が鍵
STP-4P ミックス	マーケティング	顧客とのかかわり合いの中で価値提案を行う (コト・プロセス創造/生活の質向上)

図表 3 コト・マーケティングの特徴

これに対し、コト・マーケティングでは、顧客の体験状態を基にマーケティングを行う。価値は体験を通して体験者である顧客に認識される。したがって価値は体験価値であり、価値創造の主役は顧客であり、価値は顧客が決める。それは、生活のなかでの体験を重ねていくプロセス（コト・プロセス）のなかで顧客が認識する。それゆえに、マーケティングとは、顧客とのかかわり合いのなかで価値提案を行う活動ということになる。

## IX. まとめ

本論文において、コトとは「顧客の体験状態」であり、顧客が体験を重ねていくプロセスを「コト・プロセス」、コト・マーケティングを「顧客が望むであろう体験状態に気づき、それを提案し、展開させるために、コト・プロセスのなかで顧客とかわっていき活動である」と定義づけた。

顧客は製品やサービスを利用することで、何らかの体験をし、体験を通して何かを認識する。その体験と認識の積み重ねのプロセスが「コト・プロセス」である。顧客はコト・プロセスを通して、対象の製品やサービスの価値を判断する。したがって、企業は顧客学習によって、自社のテーマについて顧客が体験からどう認識しているかを知る必要がある。それによって顧客の行動の根源を知ることになる。このようにしてインサイトを導き出すことができはじめて、自社の製品やサービスを手段としたコトの提案が可能になるのである。

また、コト・マーケティングはプロセス視点を有するので、顧客との長期的な関係のなかで、

様々なコト価値提案を行うことも可能になる。

## 脚注

- 1) 主観の立会いの有無は表現の違いに現れると木村敏(1982)は説明する。たとえば、「木から落ちるリンゴ」という名詞的な言い方は、それを見ている人は自分がそこに立ち会っているという事実を消去している。それに対して「リンゴが木から落ちる」という言い方は、木から落ちるリンゴとそれを見て「リンゴが木から落ちる」ことを経験している主観の両方を含んでいる。
- 2) ちなみに、後述する十勝バスのケースを事的世界観で説明すると、①バスを利用する十勝バスと関係のある住民が、バス利用を不便と認識しているとか、②利用しないので十勝バスと間接的な関係の住民がバス利用を不安なものとして認識している、ということになる。
- 3) LIFE CREATION SPACE OVE(編)(2014)『散走読本』p.9、木楽舎
- 4) 北海道開発協会(2015)、長沢敏彦(2015)、吉田理宏(2013)をもとに作成した。
- 5) 社長の野村文吾は98年に十勝バスに入社し、経営企画本部長を務めた後、2003年に社長に就任したが、入社当時から積極的な営業展開の必要性を感じ社内で提案していたが、具体的な取り組みには結びついていなかった。
- 6) 8万部作成して全世帯に配布した。
- 7) 目的別提案は、「まちなか食遊日帰り路線バス」「『ご当地グルメ』バスパック」「ビヤガーデン&バスパック」など、さまざまな提案をおこなってきている。

## 参考文献

- 青木貞茂(1985)「饒舌な商品たちの詩学」『記号化社会の消費』(星野克美 1985b)、第2章 HBJ 出版局
- 木村敏(1982)『時間と自己』、中公新書
- 長沢敏彦(2015)「お客さま密着！で地域に貢献する十勝バスの利用者増加と環境への取り組み」、『平成26年度低炭素型交通社会づくりセミナー』十勝バス(株) 資料
- 東利一(2015)「「モノからコトへ」は何を意味したのか」、流通科学大学リサーチレター、No. 23
- 廣松渉(1982)『存在と意味—事的世界観の定礎—』、岩波書店
- 北海道開発協会(2015)「地域事例①路線バスの再生～十勝バスの取り組みから～」『開発こうほうマルシェノルド』2015年3月号、p. 8～12
- 吉田理宏(2013)『黄色いバスの奇跡～十勝バスの再生物語～』総合法令
- 和辻哲郎(1935)「続日本精神史研究」、『和辻哲郎全集第四巻』(1962)、岩波書店
- LIFE CREATION SPACE OVE(編)(2014)『散走読本』p. 9、木楽舎
- Kotler, P. (1980) “Marketing Management : analysis, planning, and control [Fourth Edition],” Prentice-Hall
- (村田昭治監修、小坂恕・疋田聡・三村優美子訳『マーケティング・マネジメント(第4版)』、プレジデント社、1983年)

流通科学大学リサーチレター発行一覧

No.	著者	タイトル	発行年月
1	福井 誠	企業におけるEnterprise2.0導入の成功要因 －IBMのJamと久米繊維工業の事例による－	2008年2月
2	山下 貴子 中村 隆	家計の金融資産選択行動分析 ーベイズ型コウホート分析の適用ー	2008年2月
3	濱本 隆弘	企業の社会貢献を学ぶケース - パタゴニア -	2008年5月
4	東 利一	コト・マーケティング - 顧客をコトとして捉える -	2008年9月
5	横山 斉理 柳 到亨	東アジアの商業における事業継承の実態に関する比較調査	2008年11月
6	清水 信年	ミラノサローネ2008への日本企業出展に関する評価記事編纂	2009年2月
7	安 熙錫	日本企業の海外経営 ーベトナムの事例ー	2009年12月
8	白 貞壬	木製組み立て家具製造小売の商品構成に関する一考察	2010年3月
9	白 貞壬	Historical Analysis on the First Japanese Home Furnishing Chain Store of Nitori	2010年3月
10	山下 貴子 中村 隆	家計の金融資産選択行動分析 II ーベイズ型コウホート分析を用いた日米比較ー	2010年3月
11	山下 貴子	リーマン・ショック後の金融資産選択行動	2010年3月
12	本間 利通	内部通報制度の導入状況	2010年5月
13	高橋 広行	外資系企業の現地適応に関する一考察 ーLUSH(ラッシュ)の事例を通じてー	2012年3月
14	孫 美灵	企業側の視点からみた内部統制制度の導入	2012年5月
15	高橋 広行 岡山 武史	リテール・ブランド構築モデルの検討	2012年6月
16	崔 相鐵	Why does Lotte Shopping of Korea go global? :Birth of hybrid retailer and its business development for global retailer	2013年1月
17	孫 美灵	内部統制制度の導入効果に関する一考察	2013年3月
18	白 貞壬	How Do We See the Success of a Foreign Retailer in a Mature Retail Market? :Interaction between Costco and Japanese Consumers	2014年3月
19	山下 貴子 中村 隆	リーマン・ショック後の米国家計金融資産選択行動	2014年3月
20	島田 奈美	減損手続きにおける資産のグルーピングについての考察	2014年3月

