

流通科学大学 リサーチレター No.25

ビジョナリー・マーケティング  
—コト・マーケティングのインフラとしてのビジョン経営—

流通科学大学商学部教授 東 利一

2015年6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

# ビジョナリー・マーケティング

## Visionary Marketing

### －コト・マーケティングのインフラとしてのビジョン経営－

### －Visionary company as the infrastructure of Koto marketing－

東 利一

Toshikazu Higashi

本稿の目的は、ビジョナリー・マーケティングがコト・マーケティングのインフラとして不可欠であることを明らかにすることである。事例考察を通してそれを確認できた。同時に、ビジョンに基づいた経営は顧客とつながっていく経営であり、ビジョンは従業員にとって行動の判断基準として機能することも明らかになった。また、企業ビジョンの3要素を示し、ビジョナリー・マーケティングを行うための方向性を示した。

**キーワード**：ビジョナリー・マーケティング、顧客とつながる経営、フィルター、コト・マーケティングのインフラ、企業ビジョン3要素

## I. はじめに

マーケティングにおける価値の焦点は、交換価値から体験価値や使用価値へとシフトしてきている。このことは、価値の創造主体は企業ではなく顧客であるということの意味する。たとえば、安さが重視されるプライベート・ブランド商品でさえも、製造者が明記されていないものは敬遠される傾向にある。それは、いくら販売企業が責任をもって販売するといっても、そこに顧客は「安心・安全」という価値を認めていないというのが現実だ。

東(2015)のコト・マーケティングは顧客の体験状態に着目し、顧客へのお役立ち活動がマーケティングであると主張する。現場レベルのコト・マーケティングを実践するには、少なくとも事業レベル、さらには経営レベルでコト・マーケティングが実践できる組織になっていなければならない。本論文では、コト・マーケティングを支える経営のあり方、つまりコト・マーケティング活動のインフラとしての、ビジョナリー・マーケティングについて考察する。

ビジョンに基づいた事業部レベルもしくは企業レベルのマーケティング活動が重要になるが、その理由は以下の通りである。ビジョンは一種のフィルターであるからだ。つまり、事業部もしくは企業として顧客にどのような体験価値を提供するのか、またそのために従業員がすべきことは何かといったことは、すべてビジョンというフィルターを通して認識され判断されるからである。

そのためには、「コト価値実現」の要素をビジョンに組み込まなければならない。そうするこ

とで、製品生産やサービス提供ではなく、コトという顧客価値の提案に企業は焦点を合わせる  
ことができ、それゆえに従業員も自立的に活動の方向性を認識し行動基準に基づいた判断が可能と  
なり、顧客もビジョンに基づいて企業への期待をもつことになる。

以下では、まず顧客価値に基づいた3種類のマーケティングについて説明する。次に、アイデ  
アタクシーとして神戸で知られる近畿タクシーのケースをもとに、ビジョンとは何か、ビジョ  
ンの役割について説明する。そのうえで、ビジョンがその関係者にとってどのように働くのかその  
役割について説明する。そして、さまざまな関係者に対して顧客価値提供のためのフィルターと  
して機能するためのビジョンの構造について説明する。

## II. 企業とコト・マーケティング

コト・マーケティングは顧客への役立ち活動である。その活動をどのレベルで行うかというこ  
とが本稿では重要になる。一般的に、マーケティングは製品・サービスレベルの活動であるが、  
複数の製品・サービスを束ねる事業部レベルでのマーケティング活動もある。事業部を複数有す  
る企業は、さらに上位のマーケティング活動が求められる。

このような2段階もしくは3段階のマーケティングに、コト・マーケティングはどう対応して  
いるのだろうか。表1をみてみよう。コト・マーケティングは、製品やサービスの機能がもたら  
す体験価値よりも大きな体験価値を実現する。製品・サービスを用いるという意味で、従来のマ  
ーケティング活動でいうと製品・サービスレベルに相当する。事業部が複数の製品・サービスを  
束ねるように、一つのコト・テーマのもと複数の製品・サービスを展開する場合もある。たとえ  
ば、花王のヘルシア緑茶（2003年発売）は、体脂肪カットという機能で「健康」というコト

表1 顧客価値に基づいたマーケティング

種 類	対応レベル	内 容
コト・マーケティング	製品・サービス	製品・サービス「で」顧客のコト「を」達成す る
ビジョナリー・マーケティ ング	事業部	ビジョン「で」社会や顧客へのお役立ち「を」 達成する
コーポレート・マーケティ ング	企 業	上位のビジョン「で」社会や顧客へのお役立ち 「を」達成する

価値を提供しているが、ヘルシア緑茶のほかにヘルシアウォーター（2006年発売）、ヘルシアス  
パークリング（2009年発売）、ヘルシア五穀恵茶（2012年発売）、ヘルシアコーヒー（2013年発  
売）と複数の製品を展開している。ヘルシアはちょっと太めの中年男性をターゲットにして、健

康を実現するために生活のなかで1日1本飲んでもらうのだが、同じものを毎回飲むのではなく食事やシーンに合ったヘルシアの飲料を選択できるように種類を増やしている。また、健康行動の習慣化を応援すべくヘルシアクラブというインターネットサイトを立ち上げ、健康というコスト実現のためにサポート活動も行っている。

このように事業部レベルでもコスト価値の追求は可能である。1つの事業部でありながら、つまり複数の製品・サービスを展開しながら1つのコスト価値実現を追求するためには、束ねる役割を果たす「コスト価値をベースにしたビジョン」が必要になる。本稿では、このコスト価値をベースにしたビジョンに基づいたマーケティングを、ビジョナリー・マーケティングと称する。ビジョナリー・マーケティングは、ビジョン「で」顧客社会へのお役立ち「を」実現する活動である。

事業部が1つだけの企業は、ビジョナリー・マーケティングが全社レベルのビジョンと非常に近いものになると考えられる。事業部を複数有する企業の場合は、複数事業部の間の一貫性を保つためにさらに上位の「コスト価値をベースにした企業ビジョン」が必要になるかもしれない。いずれの場合にしても、企業自体はコスト価値に基づいたビジョンを通して社会や顧客へのお役立ち活動を行うことになる。

次章では、近畿タクシーのケースをもとに、ビジョンがコスト・マーケティングを行う上でインフラ的な役割を果たしていることを説明する。

### Ⅲ. 近畿タクシーのビジョンとコスト・マーケティング<sup>1)</sup>

近畿タクシーは1952年に設立され、現在の代表取締役は森崎清登、従業員60名、車両数は55台(2015年5月現在)である。事業内容は、バス・タクシーサービス事業と指定訪問介護事業である。事業エリアは、神戸、明石、阪神間(バスは兵庫県内)である。近畿タクシーの加盟団体は、その事業内容から兵庫県タクシー協会、兵庫県バス協会、全国福祉輸送サービス協会というのは当然であるが、他に神戸ファッション協会、神戸ながたティ・エム・オーにも加盟している。

近畿タクシーのホームページには、「地域の資源と出会い、つながり、広がる中で、タクシーが地域づくりのおもしろいツールになりそうだと気づきました。地域の皆さまから「みんなのために動いてね」と託していただければ、直ちに動く「託してタクシー」に進化しそうです。」と説明があり、タクシーの進化を求め、2013年に『託してタクシー』元年、2014年に『もっと託してタクシー』、2015年は『もっと広く託してタクシー』を目指します!と宣言している。そのうえで、託してタクシー3部作として、「地域資源発掘タクシー」、「地域課題解決タクシー」、「地域資源高揚タクシー」を実践している。この標語が、実は近畿タクシーの強みのビジョンになっている。

近畿タクシーは地元ではアイデアタクシーとして知られるが、それはお客さまや地域などとの

かわり方を明確なテーマとして現わしているからである。以下ではさらに、ロンドンタクシー、震災後の街づくり、地域密着経営、観光資源タクシーの4つに分けて紹介しよう。

## 1. ロンドンタクシー

森崎は会社の事業の柱を観光と福祉であると考えていた。そのため、ロンドンタクシーを神戸という観光地で走らせることを切に願った。ロンドンタクシーの導入は、1991年に目にした「日産ディーゼルがロンドンタクシーを輸入・販売する」という業界紙の記事がきっかけであった。ロンドンタクシーは、「観光タクシー」と「ブライダルタクシー」として活用した。

観光タクシーは、神戸市内のホテルやターミナルから旧居留地やハーバーランド、北野の異人館を巡り、出発点のホテルやターミナルに戻ってくるというものであった。

ブライダルタクシーは、ホテルや冠婚業者と契約し、結婚式場の教会から披露宴会場のホテルやレストランなどにウェディングドレスやタキシードの新郎新婦を運ぶサービスである。森崎は自ら企画書やプレスリリースを書き、宣伝や営業を行った。

この2つの企画を実行することで森崎には気づきがあった。まずは、タクシーという「機能」を通して社会とつながることができるということである。ロンドンタクシー導入の話をもくの人にしたら、多くの人に関心をもち、手弁当で関わってくれた。ドライバーの制服はあるデザイナーがよるこんでデザインしてくれ、パンフレットを作ってくれる人も出てきた。メディアから取材も受けた。

また、タクシーはある場所から別の場所に機械的にお送りするだけでは済まされないことにも気づいた。タクシーは単に新郎新婦を会場にお送りするだけではなく、教会の荘厳な雰囲気を壊さずに披露宴会場の華麗な雰囲気につなぐ役割をもっている。そのために、具体的なサービスとして、ライスシャワーの祝福を受けた新郎新婦が先に教会を出発するが、ゲストが先回りして到着を出迎えるというサプライズの流れを作り、時間管理を厳密に行って演出に花を添えた。また、写真撮影を行う、花輪を置く、絨毯を敷くなどということも行った。

このことは、ブライダルタクシーを通して、タクシービジネス自体の新たな課題の発見につながった。つまり、雰囲気まで運ぶことができたならサービスの価値創造になるということである。タクシーとしての運賃は認可運賃として決まっている<sup>2)</sup>。これに上述のような空間プロデュースによって価値を付加しサービス料をいただくことができる。

ロンドンタクシーは、乗務員の意識も変えた。ロンドンタクシーの導入にあたり森崎は乗務員の意識改革を促した。「自分の娘の結婚式・披露宴で使ったタクシーの乗務員が爪楊枝をくわえスポーツ新聞を見ていたら不愉快でしょう」という旨を説いた。乗務員にとってもっと効果的だったのは、乗客からの声であった。観光タクシー導入初日に、あるホテルの社長を乗せて走った。その社長から「こんな車を運転できるなんて、あなたは乗務員のエリートだ」と声をかけられ、名刺をいただいた。帰ってきた乗務員は興奮気味に報告し、「交換する名刺がないから、名刺を

作ってほしい」と言ってきた。ロンドンタクシーに乗るだけで、乗務員の背筋も少し伸びるらしい。信号待ちしている時に「写真を撮っていいか」と言われたり、「カッコええな」と褒められたりした。観光タクシーとして使っていたら、「乗客から『あの建物は何?』と尋ねられて答えられなかった。あかんわ。」と言って、みんなで神戸の名所について勉強するようになった。

## 2. 震災後、街づくりに関わる

長田に生まれ長田で育ち、長田に住む森崎にとって、神戸の震災は大きな影響を与えた。震災復興を機に森崎は街づくりにも積極的にかかわった。「人・建物・乗り物」の3つの要素が街づくりには重要だというのが森崎の持論であり、彼はタクシーという街に導線を描く乗り物をもって街づくりに加わった。

長田はもともと雑然とした街で、顔の見える関係を築きやすかった。震災の被害を受け多くの人が長田から離れた復興住宅へ移り住んだが、森崎はその人たちのために国の補助を受けて復興住宅と商店街や病院を結ぶ「買いもん楽ちんバス」を期間限定で走らせた。

また、地域にもとからあるものを資源として活かし、活性化に役立てるという思いで、地域に眠る「宝」の発掘に奔走した。「被災の街」である長田を復興の街・社会学習の街として「観光の街」にしていった。復興の姿を修学旅行生に見せて伝えようというのだ。そのために一部抵抗する商店主を説得もした。震災の話を実際に聞く生徒たちに驚き、約80店ほどの参加が300店ほどに増えた。復興のためには商品づくりも大切である。長田名物の「ぼっかけ」を活用しさまざまなメニューも開発した。修学旅行に関してはJTBが、名物商品の開発や流通には神戸の企業が複数協力してくれた。森崎は、地域の中に死蔵された資源を、これまで関係のなかった多様な人たちにつなぎこれを編集していくことで、新たなビジネスを起こし街を活性化させていった。近畿タクシーも移動の足としてこの観光の街ビジネスに貢献した。

## 3. 地域密着経営

森崎の街づくりの経験は、近畿タクシーが地域サービス会社として展開する原点になった。震災後の長田の街づくりに関わった森崎は、近畿タクシーの事業も地域密着事業へと大きく舵を切る。もともと「乗客と乗務員が互いに顔の見える関係づくり」をしたいと切望していた森崎は、商圏とサービスメニューを明確に打ち出した。商圏は近畿タクシーの本社から半径2km内に住む住民に絞り込んだ。その住民にお役に立つ近畿タクシー独自のサービスを企画しお客様を増やすことで、仕事のやり方を変えていった。

タクシーが単に移動するだけの手段ではないということをアピールした。具体的には以下のようなサービスメニューを提案した。「お花見タクシー」は、桜の季節に宴会セットを積んで場所取りや写真撮影まで乗務員が行う。地元の人が気軽に地元の桜を楽しむことができる。「安心かえる号」は、塾通いの子供を送迎する子育て支援タクシーである。塾への企画提案を行い、親のみならず塾側にも安心を提供するサービスである。「出前タクシー」は、自分で買いに行かなくて

も飲食店の出前の料理を買ってきてくれる。出前のチラシ制作や注文受けも近畿タクシーが行う。店側は出前人員を雇わなくて済む。「海の家タクシー」は、ホテルや自宅から須磨の海岸まで送ってくれ、帰りも予約しておくで迎えにくる。水着のまま出かけて水着のまま帰ってくることもできる。「星空の車いすタクシー」は、当日の夜でも配車する介護タクシーで、乗務員は介護士の資格を有している。「有馬温泉日帰りの旅」は、ユニネットタクシーで、温泉や食事を手ごろな価格で楽しめるサービスで、外出したいという車いすのお客さまに安心して利用していただくサービスである。

こういったアイデアは、森崎が1人で考えたのではない。乗務員たちが自ら考えて生まれてきたアイデアである。地域にマーケットを限定して、福祉や観光をテーマに様々な企画を行う。それらが社会的に注目され、マスメディアにも多く取り上げられる。また、地域のお客さまから声をかけていただくことが多くなった。こうして乗務員のモチベーションも向上した。いろいろなサービスメニューを作ることで、乗務員の人材としての可能性に森崎は気づいた。乗務員と一緒に地域の福祉や観光のためにというテーマを持って、具体的な事業に落とし込んで実践した。共感できるテーマに関わった時、人は思いもかけない能力を発揮すると。

森崎は、インターネットを活用して新たなサービス開発も行っている。「タクシー進化会議」<sup>3)</sup>を近畿タクシーのホームページ上で開設し、全国のお客さまからタクシーに対する要望を募っている。ここに集まったアイデアは社内で選考し、半年の試験運行を行って本採用というステップを経る。インターネットで募集したアイデアを実際にタクシーに実現し、話題を呼んだ。

具体的には、次のようなものがある。「ラジオ選局主導権樹立タクシー」は、乗客が自分の聴きたいラジオ局や番組を乗務員に遠慮なく選択できる。「カウントダウンタクシー」は、料金が増える90m手前から運賃メーター内に設けた表示ラインの点滅で料金が増えるタイミングを知らせる。全国の運賃メーターのメーカーに問い合わせ、うち2社のみがこのメーターを製造していたそうである。近畿タクシーはすぐに全車に装備した。「携帯電話充電タクシー」は、携帯電話の充電ができる。「チャイルドシートタクシー」は、チャイルドシートを搭載している。「くつろぎタクシー」は、スリッパやクッションを備えている。「雨の日タクシー」は、後部に搭載したキャリアで自転車を運ぶことができる。

これらの実践は、乗務員も「目新しい仕掛けはお客さまとの会話のきっかけになる」と言い、リピーターにつながり実効果を実感している。

#### 4. 観光資源タクシー

地域密着の経営を行っていた近畿タクシーは地元だけに限らず、神戸の観光資源を活用したビジネスを展開している。神戸は観光都市でもあるが、近畿タクシーが行っているビジネスは単に観光客を観光地に運ぶという旧態依然のものではない。森崎はありふれた日常のことでも光の当て方によってはそれがさらに観光のウリになると考える。光の当て方次第で、埋もれていた観光

資源を顕在化させ、すでに認知されている観光資源はより価値を高めるのが近畿タクシーである。その根底には、「もっと地域に目を向け、もっと新しいことを」という思いがある。

その代表例が、「神戸スイーツタクシー」である。スイーツの美味しい店をまわるだけでなく、店のオーナーとも話し合っ、訪ねて行ったときにはそのお客さんの名前を書いたプレートケーキに飾ってもらうなど、サプライズも準備している。ツアー当日乗務員はあいさつしながら乗客の名前を聞くとすぐに店に連絡している。乗務員も休日にはツアーでまわる店に足を運び、最新の人気商品の味を確かめている。仕入れた情報が社内での乗客との会話に役立つ。

大河ドラマ「平清盛」にあやかり平家一門になりきり貴族の衣装で平清盛ゆかりの地を巡る「牛車タクシー」は、福原京のあった兵庫区平野地区の街おこし団体のボランティア協力も得る。清盛ゆかりの地だけでなく、清盛をモチーフにしたお土産が買える商店街も巡り、「ドラマ館」か「歴史館」まで送り届ける。

他にも、神戸で撮影された映画のロケ地を巡る「銀幕タクシー」や高品質のスピーカーから流れるジャズに浸りながら夜景スポットとジャズクラブを巡る「神戸ジャズタクシー」、美味しいパン屋を巡る「ブレッドタクシー」、美味しいステーキ店を巡る「神戸ビーフタクシー」などがある。

これまでのアイデアタクシーの種類は、森崎自身もすべて列挙できるのだろうかと思うくらい多い。その中にはリピーターのつかなかった企画も多くあると森崎は言う。しかし、企画を一緒に考えていったお店や企業、商店街などの方々とつながりができ、「タクシー呼ぶなら、近畿タクシー呼ぼうか」となっているそうだ。ロンドンタクシー以前は「流し」営業 100%だったものが、今は「予約」営業が7割になっている。

森崎の基本的なスタンスは、「まずは地域、次にお客さん。最後に会社がもうかれればいい」というものだ。それは、ロンドンタクシーから始まった近畿タクシーのビジネス展開の基本である。ビジネス展開のなかで発見するテーマは様々である。しかし、テーマは違えどもそのテーマの下で様々な人と関わることで、街と人もしくは人と人をつないでいる。

## 5. 近畿タクシーにおけるコト・マーケティングとビジョンの関係

このような近畿タクシーの事例においてビジョンとコト・マーケティングの関係はどうなっているのだろうか。

### a. ロンドンタクシーの活用

いまでは『もっと広く託してタクシー』を目指します！と宣言し、具体的に、「地域資源発掘タクシー」、「地域課題解決タクシー」、「地域資源高揚タクシー」を実践しているが、当初森崎は、会社の事業の柱を観光と福祉であると考えていた。そのために、観光に関してはロンドンタクシーを導入し、「観光タクシー」と「ブライダルタクシー」として活用した。ここまでは、どこの企業でもありえるありふれた事業展開である。



近畿タクシーがコト・マーケティングを行いえたきっかけは、森崎の気づきである。「ロンドンタクシーは結婚式の慶びのための手段である」ということに気づいたことである。タクシーが教会から披露宴会場への移動手段というだけなら、乗務員は丁寧に運転サービスを提供するだけだ。近畿タクシーが行ったことは、新郎新婦の慶びのお手伝いのために、ゲストから祝福されて送りだされた新郎新婦が式場から先に出発するものの、ゲストが先回りして到着を出迎えるという流れを作り、時間管理を厳密に行って演出に花を添えた。また、写真撮影を行う、花輪を置く、絨毯を敷くなどということも行った。こうやって、単に新郎新婦をお送りするというだけでなく、教会の荘厳な雰囲気壊さずに披露宴会場の華やかな雰囲気につなぐというコト価値を提供する。

#### **b. 長田の街づくり**

2 つ目の長田の街づくりも、「を」ではなく「で」のコト発想（東 2015）で取り組んでいる。この場合の森崎の役割は、近畿タクシーの代表取締役というよりも「ながた TMO・観光事業部長」という肩書が適切かもしれない。淡路阪神大震災の「被災の街」長田「で」来街者に何を体験してもらおうか。商店街「を」体験してもらおうなら買い物であろうが、それでは復興には程遠い。「で」の発想だから、長田を復興の街・社会学習の街として捉え直すことができ、そのことで長田を「観光の街」にしていった。

「観光の街」長田というビジョンがあるから、復興の姿を修学旅行生に見せて伝えようとする。そのために抵抗する一部の店主を説得もする。

復興のための商品づくりも長田名物の「ぼっかけ」を活用しさまざまなメニューも開発した。修学旅行に関しては JTB が、名物商品の開発や流通には神戸の企業が複数協力してくれた。森崎はこのビジョンのもと、地域の中に死蔵された資源をこれまで関係のなかった多様な人たちにつなぎこれを編集していくことで、新たなビジネスを起こし街を活性化させていった。近畿タクシーも移動の足としてこの「観光の街」ビジネスに貢献した。

#### **c. 地域密着経営**

震災後の長田の街づくりに関わった森崎は、近畿タクシーの事業を「地域密着事業」として方向性を定めた。それがビジョンに該当し、以前から森崎が切望していた「乗客と乗務員が互いに顔の見える関係づくり」は、そのための行動基準としてみてよいだろう。顧客を近畿タクシーの本社から半径 2km 内に住む住民に絞り込み、行動基準に基づいてその住民にお役に立つ近畿タクシー独自のサービスを企画しお客様を増やすことで、仕事のやり方を変えていった。

もちろんタクシーが単に移動するだけの手段ではないということをアピールした。具体的には表 2 のようなサービスメニューを提案した。

これらは一見バラバラのサービスメニューのように見えるが、「ビジョンに基づいて地元住民のために」という一貫性のあるサービス展開であることが分かる。

表2 地域密着事業のサービスメニュー

サービス	コト価値
お花見タクシー	地元の人が気軽に地元の桜を楽しむことができる
安心かえる号	親のみならず塾側も安心していただけるサービス
出前タクシー	飲食店のビジネスをサポートするサービス
海の家タクシー	お客さまが須磨の海岸を気軽に楽しむことができる
星空の車いすタクシー	当日の夜でも配車する介護タクシーで、乗務員は介護士の資格を有している。安心、便利を提供。
有馬温泉日帰りの旅	温泉や食事を手ごろな価格で楽しめる 車いすのお客さまに安心して利用していただくサービス

#### d. 観光資源タクシー

地域密着の経営を行っていた近畿タクシーは地元だけに限らず、神戸の観光資源を活用したビジネスを展開している。それは、「地域資源発掘タクシー」、「地域資源高揚タクシー」というビジョンのもとに展開される。神戸は観光都市でもあるが、森崎はありふれた日常のことでも光の当て方によってはそれが観光のウリになると考える。光の当て方次第で、埋もれていた観光資源を顕在化させ（「地域資源発掘タクシー」）、すでに認知されている観光資源はより価値を高める（「地域資源高揚タクシー」というのが近畿タクシーである。その根底には、「もっと地域に目を向け、もっと新しいことを」という思いがある。

表3 観光資源タクシーのサービスメニューの例

サービス	コト価値
神戸スイーツタクシー	スイーツの美味しい店をまわるだけでなく、サプライズも準備
牛車タクシー	大河ドラマ「平清盛」にあやかり平家一門になりきり貴族の衣装で平清盛ゆかりの地を巡る また、清盛ゆかりの地だけでなく、清盛をモチーフにしたお土産が買える商店街も巡り、「ドラマ館」か「歴史館」まで送り届ける
銀幕タクシー	神戸で撮影された映画のロケ地を巡る
神戸ジャズタクシー	高品質のスピーカーから流れるジャズに浸りながら夜景スポットとジャズクラブを巡る
ブレッドタクシー	美味しいパン屋を巡る
神戸ビーフタクシー	美味しいステーキ店を巡る

観光資源事業でも「観光資源を発掘もしくは高揚する」というビジョンのもとに、表3に挙げられているような多様なサービスでコト価値を提供している。この事業展開は、乗務員だけでなく、各サービスに関連するお店や企業、商店街の関係者の協力が得られたのも、明確なビジョンがあったからである。森崎の基本的なスタンスである「まずは地域、次にお客さん。最後に会社がもうかればいい」は、ビジョンに基づいた「三方よしの経営」といえよう。

#### e. コト・マーケティングのインフラとしてのビジョン

このように近畿タクシーは、『もっと広く託してタクシーを目指します！』というビジョンを掲げて、「地域資源発掘タクシー」、「地域課題解決タクシー」、「地域資源高揚タクシー」という3つのサービス展開をおこなっている。この3つのサービス展開は企業規模が大きければ、それぞれが1つの事業部のビジョンとして成立する可能性をもつ。

ケースからも分かるように、近畿タクシーははじめからこのような明確なビジョンを掲げていたわけではない。

表4 近畿タクシーのビジョン展開とサービスメニュー

方向性	具体的な事例
観光と福祉	ロンドンタクシーの活用→コト価値の気づき
地域資源の活用	「被災の街」長田を「観光の街」へ
→観光資源発掘タクシー 観光資源高揚タクシー	神戸スイーツタクシー、牛車タクシー、銀幕タクシー、神戸ジャズタクシー、ブレットタクシー、神戸ビーフタクシー、等
地域密着経営	以前から「乗客と乗務員が互いに顔の見える関係づくり」を切望 地域住民への多様なコト提案
→地域課題解決タクシー	お花見タクシー、安心かえる号、出前タクシー、海の家タクシー、 星空の車いすタクシー、有馬温泉日帰りの旅、等

表4のように、近畿タクシーは、当初事業の柱として観光と福祉を考えていた。そのうちの観光事業で導入したロンドンタクシーの活用を通して、顧客の体験価値つまりコト価値の重要さに気づいた。

震災後の長田の街づくりでも、来街者の体験価値を重視した活動をおこなっている。来街者は買い物客だけではない。被災の街という特殊な環境を社会学習者にとって価値あるものとしてプロデュースしていった。タクシーの役割は、そこでの移動手段というだけである。

街づくりを通して地域住民との絆の大切さを実感した森崎は、「地域密着経営」を意識するようになった。地域住民にさまざまなメニューを提案できたのは、「地域密着経営」というビジョ

ンのもと「乗客と乗務員が互いに顔の見える関係づくり」という行動基準があったからだと推測される。なぜなら、運転以外の多様な対応が乗務員には求められ、乗務員も臨機応変に対応しているからである。

これら3つの経験を通して、現在近畿タクシーは「観光資源発掘タクシー」と「観光資源高揚タクシー」、「地域課題解決タクシー」というサブ・ビジョンと「もっと広く託してタクシーを目指します」とビジョンを明示している。そして、各サブ・ビジョンを具体的に実践することで、コト価値が顧客に提案されている。つまり、コト・マーケティングを実践するためのインフラとしてビジョンが存在することがわかる。

ビジョンとコト・マーケティングの関係に焦点を当てて近畿タクシーの事例をみてきたが、焦点外で重要な要素がもう一つある。それは自律的な乗務員の存在である。つまり、ビジョンは社員との関係においても重要であることは明らかである。そのことについては次章以降で考察する。

## IV. ビジョンとは何か／ビジョンの役割

### 1. ビジョンとは何か

ビジョンとは何か。ここでは、企業なり事業が社会や顧客にどうお役に立つのかということを示したものをビジョンとする。ビジョンはその定義から、夢や想いを語るものでもある。同様の意味では、理念や使命という用語も使われているが、ここではそれらを一括してビジョンという言葉を用いる。さて、以下では、ビジョンの役割についてまとめてみよう。

ビジョンは2つの側面をもつ<sup>4)</sup>。1つは企業にとっての信念のような「基本的価値観」としての側面である。信念であるがゆえに、常に経営手法や目標に優先させなければならない。もう1つは、企業が何のために存在するのかという企業の存在理由を示した「目的」という側面である。

このようなビジョンを必要とする理由が少なくとも3つはあると伊丹・加護野(2004)はいう(表5)。1つは、組織で働くメンバーは金銭的なインセンティブだけではなく理念的なイン

表5 ビジョンの側面と提供物

提供物 側面	理念的インセンティブ	判断基準	コミュニケーション
基本的価値観		◎	◎
目的	◎	◎	◎

センティブを欲するからという理由である。正しいと思えるビジョンはメンバーの働く意欲をかき立てる素になる。ビジョンの「目的」の側面が特に当てはまる。2つ目の理由は、ビジョンが

メンバー1人ひとりの行動判断の基準となるからである。信念を貫き通したり、目的としてのビジョンを守り抜いて行動するという面で、ビジョンは基準として機能する。3つ目の理由は、ビジョンはコミュニケーションのベースを提供するからである。同じビジョンを共有するメンバー間ではコミュニケーションが生まれ、伝えられるメッセージのもつ意味が正確に伝わる。これは、ビジョンのいずれの側面にも当てはまる。

## 2. ビジョンの共有者

ビジョンによって組織の信念や社会的存在理由が明示されるのだが、このビジョンは共有されなければならない。では、誰となぜ共有されるのだろうか。伊藤(2000)は顧客と株主、従業員の3者との共有をあげる。顧客にとってビジョンとは、ビジョンを共有することで何ものにも替えがたい深い満足が得られるという約束になる。株主には安定的な業績の向上と株主価値の増大をビジョンは約束する。そして、従業員にはそこで働くことの価値、つまり金銭的な満足だけでなく精神的な満足をビジョンは約束する。したがって、ビジョンはこれらの約束をそれぞれの相手と果たすために共有されるのである。それはなぜか。企業の目指す理想像と顧客や株主からどのようにみられているかというイメージにはギャップが生じがちである。そのギャップを調整しバランスをとっていかなければならない。その重要な役割をビジョンは果たすのである。

時代は変わっても「モノからコトへ」は形を変えて求められてきた。レビット(1971)の「マーケティング・マイオピアに陥ることを避けよ」ではないが、今後、事業をモノ(製品)の機能ではなくコトで定義する企業が他社との差別化に一層成功するようになるであろう。そうすると、コト価値づくりのインフラであるビジョンに対する社会や顧客の共有や共感が何よりも重要になり、それがマーケティング活動のベースになる。

その事例の1つとして、「患者様とそのご家族の喜怒哀楽を第一に考え、そのベネフィット向上に貢献することを企業理念と定め、その企業理念のもとヒューマン・ヘルスケア(hhc)企業をめざす」エーザイが挙げられる<sup>5)</sup>。

コト価値の実現を約束するビジョンの実現のためには、顧客参加が不可欠になる。営業やマーケティングの部署だけでなく、全社レベルでの顧客とのコミュニケーションが求められるのである。たとえば、エーザイは製薬を開発するにあたり、まず患者様とのコミュニケーションから始めている。患者の会を自社工場に招待してさまざまな意見を聞き、病気を治すだけでなく、患者様の生活の質を向上させるように取り組んでいる。それだけではない。患者様から企業や自分自身がいかに期待されているかということを感じること、製薬開発者のモチベーションやモラルは向上するという。つまり、ビジョンの実現が精神的インセンティブを従業員にもたらすことになる。

このような関係においてエーザイの従業員は患者様に自社の説明として、売上や利益で自らを語ることはあり得ない。患者様のために何ができて何をしようとしているのか、患者様のために

どうありたいかということ語るはずだ。

ビジョンを軸にしたこのような顧客参加のマーケティング活動は、企業に対する社会や顧客の共感の輪を広げて、企業の理解者をつくることになる。したがって、ビジョナリー・マーケティングは、「ビジョンに共感してもらいビジョンを共有してもらおう活動を通して、顧客との共創関係をつくる活動」だといえよう。そして、コト・マーケティングのインフラづくりになる。

### **3. エンゲージメント／オーナーシップ**

前節でふれた顧客や従業員らとの約束事であるビジョンをめぐる、2つの概念がある。それは、エンゲージメントとオーナーシップである。

#### **a. エンゲージメント組織戦略**

エンゲージメントとは、「従業員1人ひとりが、組織に対して、ロイヤルティを持ち、方向性や目標に共感して、「心からの愛着」を持って、絆を感じている状態」（稲垣・伊藤 2010）のことである。組織をあげて社員のエンゲージメント度を高める仕組みによって、従業員満足と顧客満足の両方を追求する。その戦略をエンゲージメント組織戦略というが、この戦略でも、先にビジョンの再定義が行われる。顧客満足を中核においてビジョンを定義しなおす。そしてそのビジョンの徹底した共有化が従業員とのあいだで行われる。従業員は、そのビジョンの具体的な実践を通常の業務の1つのテーマとして取り組むことになる。その通常の業務プロセスが、ビジョン実践のための人材育成の機会となる。したがって、その業務はチームで行うことになるため、ビジョン実践のプロセスで得られたナレッジは組織ナレッジになるような仕組みも求められる。また、業務の推進や改革は顧客視点や現場視点で行われる。なぜなら、この戦略でビジョンを実践するということは、顧客満足を提供するということと同義だからである。

このエンゲージメント組織戦略での特徴は、従業員がビジョンというフィルターを通して通常業務を行っているということだ。ビジョンを現場でそれぞれの従業員が具体的に実践することで顧客満足が提供される。ビジョンを共有している従業員は、自身が顧客に満足を提供する仕事についているという誇りをもって仕事に従事している。その仕事での努力が報われた時、つまり顧客がよろこぶのを見て、顧客に感謝されることを通して従業員自身も大きな満足を得る。

#### **b. オーナーシップ**

ヘスケット等(2010)によると、オーナーシップを有する顧客や従業員は、企業をあたかも我が身同然と考え、企業やその製品、サービスの成功を自分のことのように喜び、さらなる成功を呼び込むための労をいとわない。たとえば、オーナーシップを有する顧客は、口コミを通じて評判を広め、製品やサービスの改良に積極的に参画するし、オーナーシップを有する従業員は、顧客に喜びや感動を与えるべく、臨機応変に行動する。優秀な従業員たちが、常に優秀な人材を招き、彼らは企業の成長に長く貢献していく。このように、共有された価値観や望ましい結果へのコミットメントすることを、オーナーシップという。

なぜオーナーシップが生じるのか。それを考える場合、体験価値と戦略的価値ビジョンを抜きには考えられない。オーナーシップでの価値とは、顧客や従業員が感じる体験価値である。さらにその体験も当該商品やサービスを使用・消費しているときのみの体験ではなく、顧客が体験するもっと広い一連のプロセスすべてを体験<sup>6)</sup>という。顧客はこの全体的な体験のクオリティを評価する。したがって、現在および将来にわたって、こうした価値の実現を具体的に計画するために戦略的価値ビジョンが必要だとヘスケット等(2010)は主張する。

では、このようなオーナーシップをどのようにつくるか。そのためには、まず事業ビジョンを再定義しビジネスを再定義することが求められる。ビジネスは製品・サービスではなく顧客のための価値によって定義しなおす。つまり、「誰に何をもってどのようにお役にたつか」を明確にすることが最初に求められるのである。この様な特徴をもった戦略的価値ビジョンだからこそ、従業員はその実現にコミットするし、顧客もこの具体的な体験価値を別の顧客に勧めるのである。

### c. ビジョンの役割

ここまでのビジョンの考察から分かるビジョナリー・マーケティングについての特徴を以下に列挙する。1つ目は、ビジョンに基づいた経営は、顧客とつながっていく経営だといえる。エンゲージメント組織戦略では、ビジョンを顧客満足の視点から再定義することを求める。オーナーシップの生じるマーケティングでは、顧客の体験価値に基づいた戦略的価値ビジョンが重要である。前章で取り上げた近畿タクシーの事例でも、同社のビジョンの文言に明示されていないが、ブライダルタクシーでの気づき以来顧客価値を意識したサービスメニューの開発がされることが前提として、ビジョンが作成されている。このように、顧客価値がビジョンの中核にあるため、ビジョンの実践は同時に顧客価値の提供になる。

したがって、ビジョナリー・マーケティングにかじを切った企業は、必然的に顧客とのつながり直しやつながり創りが求められるし、ビジョナリー・マーケティングにまい進している企業は、顧客とのつながりをさらに深めていくことになる。

また、顧客とつながっていくとは「顧客と共にある」ということであり、企業の存在理由にもなる。

ビジョナリー・マーケティングの2つ目の特徴は、従業員にとってビジョンがフィルターの役割を果たしているということだ。伊丹・加護野(2004)が示すように、ビジョンは行動基準を含んでいる。顧客価値がビジョンの中核にあるので、目の前の業務がビジョンの中核をなす顧客価値の提供になるのか否か、それが行動の判断基準になる。それゆえに、従業員にとってビジョンはフィルターになるのである。近畿タクシーの事例では、4つの段階において共通していたのが、「乗客と乗務員が互いに顔の見える関係づくり」であった。この関係が行動基準になれば、乗客や商店街、地域住民、イベント関係者等とのつながり創りは不可能であった。

ビジョナリー・マーケティングの3つ目の特徴は、ビジョナリー・マーケティングがコト・マー

ケティングのインフラであるという点だ。ビジョンに基づいて顧客価値を提供するというのは本論では明示のこととなったが、その顧客価値提供の実践がコト・マーケティング(東 2015)である。近畿タクシーが、同社のビジョンの具体的実践としてさまざまなサービスメニューを開発し乗客に顧客価値を提供してきた事例をみれば、ビジョナリー・マーケティングがコト・マーケティングのインフラであるということは明らかである。

このような特徴のビジョナリー・マーケティングでは「顧客につながっていくこと」が成功のカギになる。顧客とのつながり方が競争優位の源泉になり、競合他社にとってそれはブラックボックス化してしまう。一方、つながっている顧客にとってビジョナリー・マーケティング企業の活動はホワイトボックス化する。

## V. マーケティング・ビジョンの構造

ビジョナリー・マーケティングの特徴が明らかになったが、どのようにしてビジョンを構築したらよいだろうか。ここでは、これまでのレビューで明らかになったことをもとに企業ビジョンの3要素からなる企業ビジョンの構造を提示する(表6)。

まず、「企業使命」である。最初に企業は、自身の社会的な存在価値をどうつくっていくかということを考えなければならない。ビジョナリー・マーケティングは顧客とつながっていく経営だということが明らかになった。近畿タクシーの事例からも分かるように、ビジョナリー・マーケティングをおこなっている企業は独自の「戦う“土俵”づくり」を行っている。そこでは、自社が「社会や顧客に“何”をもって“どのように”お役に立つか」ということを明確にし、その実現を約束している。そうすることで、当該社会や顧客にとってなくてはならない存在になっている。

次は、「企業理念」である。これによって、全社員の行動基準を示す。近畿タクシーは「乗務員と乗客の顔の見える関係」をととても大事にしている。ロンドンタクシーの事業から観光資源開発・高揚タクシー、地域課題解決タクシーとビジョンを展開していくなかで、この乗務員と顧客の関係は常に守られてきた。このように、「企業使命」を遂行するうえで、「何を大切にし何を守り抜くか。絶対にやらないことは何か」という企業の魂ともいうべきものをはっきりさせて、企業としてのマーケティング姿勢を訴求していくことが求められる。

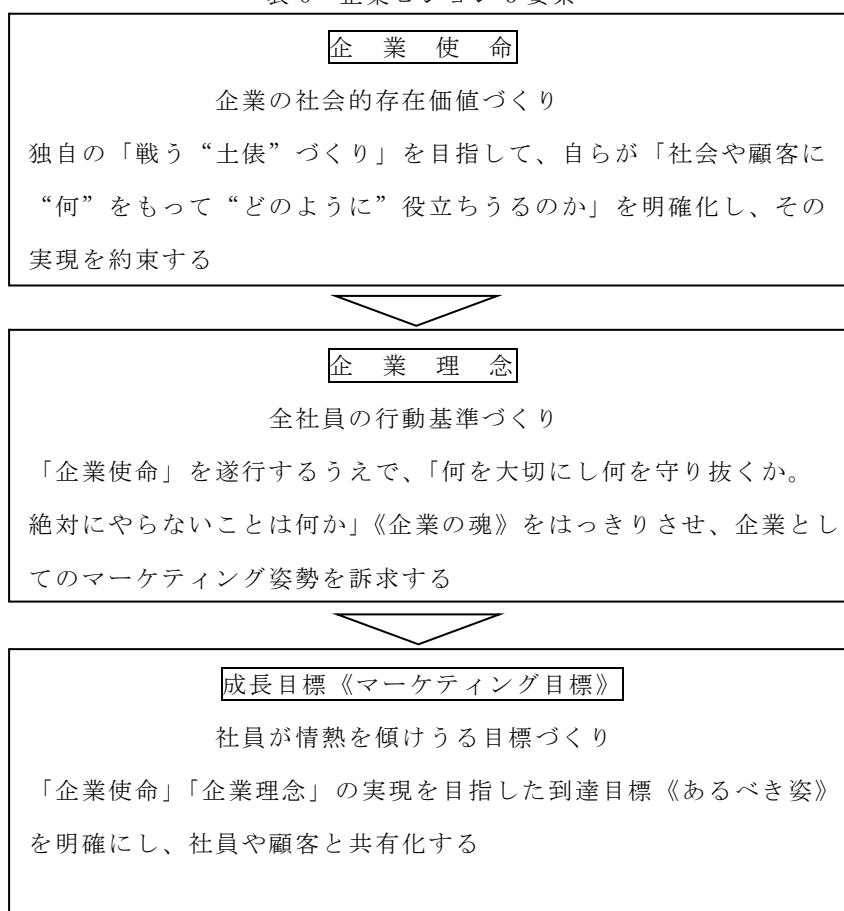
3つ目として、「成長目標」もしくは「マーケティング目標」がある。これは、社員が情熱を傾けうる目標づくりを意味する。上記の企業使命と企業理念を実現したうえで到達する具体的な目標(あるべき姿)が社員の情熱を引き出す。この到達目標を実現するには投資が必要となる。それゆえに、前年対比ではない数値で示された到達目標が不可欠である。また、結果としてどれくらいの数値を達成できるのかということは、事業の企画提案を行ううえでも必要である。近畿タクシーのケースでは明示されていないが、到達目標として、たとえば「予約営業率◎割」とす



るのもいいだろう。

他社の事例であるが、アサヒビールはスーパードライの発売に際し、企業使命として「生のおいしさ」を掲げ、企業理念として「フレッシュの追求」にこだわった。製造3か月を超えた商品を店頭から徹底して買い取り、工場からの配送トラックも振動を抑える機能のトラックを導入した。また、工場直送にもこだわった。それは、ビールをまずくする3大原因である時間と振動、直射日光を徹底的に排除しようとしたからである。このような企業理念と企業使命を達成したあかつきに、「生ビール日本一」を到達目標として掲げた。

表6 企業ビジョン3要素



このように企業ビジョンを明確にすることは、目指すべき目標づくりをすることであり、それは同時に戦い方を変えることを意味する。なぜならば、顧客や社会とつながっていく経営を展開することで、独自の顧客価値提供スタイルを確立していくからである。その前提に、価値創造の主役は顧客であり、それゆえに競争の源泉は川下にあるという認識があるからだ。

## VI. まとめ

顧客（にとっての）価値の重要性がマーケティングの世界で認識されている。しかし、それは製品・サービスレベルのマーケティングでの議論が中心である。本論では、体験価値を重視するコト・マーケティングのインフラとしてのビジョナリー・マーケティングについて論じてきた。ビジョナリー・マーケティングに基づいてコト・マーケティングが行われるなら、それはビジョン経営ともいえよう。なぜなら、それは全社をあげて顧客とつながっていく経営を志向するからだ。従業員は顧客とのかかわり合いのなかで顧客価値の提供につながるか否かを行動基準にして活動する。

このようなビジョナリー・マーケティングの実践のために、ビジョンの構造を明らかにした。企業ビジョンの3要素の具体的な実践は、顧客との変化し続けるかかわり合いのなかでその都度見直され、その時々新たな気づきに基づいて展開されていく。

ビジョナリー・マーケティングで、顧客とどのようにつながっていくかを示し、コト・マーケティングで具体的なコトを提案し体験価値を提供し続けていく。そう考えると、ビジョナリー・マーケティングは、つながり合っている顧客とのインタラクションの展開は非線形的である。

#### 注)

- 1) 近畿タクシーのケースは、2010年の(株)CMCでの講演、2013年の流通科学大学での講演と、以下の参考資料を基に作成した。『月刊事業構想』2013年5月号、『理念と経営』2011年8月号、『月刊ベンチャー・リンク』2009年12月号。
- 2) 30分貸しで2、300円であった。そのため安いとの声が多かった。
- 3) 当初はタクシーの在り方を論じる場として開設したが、意外なサービス案が多く集まったため、ユニークなタクシーの提案コーナーに一新した。
- 4) ビジョンの2つの側面は、Collins, James C. & Jerry I. Porras(1994)に基づいた。ただし、伊丹・加護野(2003)や伊藤邦雄(2000)も同様な見方をしている。
- 5) エーザイの事例は、石井(2014)に詳しく書かれている。
- 6) 東(2015)のいうコト・プロセスにおける体験である。

#### 参考文献

- Campbell, Andrew (1989), "Does your organization need a mission?", *Leadership & Organization Development Journal*, No.10, Vol.3, pp-3-9
- Christopher K. Bart, Nick Bontis, Simon Taggar (2001), "A model of the impact of mission statements of firm performance", *Management Decision*, No.39, Vol.1, pp.19-35
- Collins James C. & Jerry I. Porras(1994) *Built to Last*, Harper Business
- (『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』、1995年、p.118-129、山岡洋一訳、日経BPマーケティング)

- Heskett, James L. W. Earl Sasser, Joe Wheeler (2008) *The ownership quotient: putting the service profit chain to work for unbeatable competitive advantage*, Harvard Business school Press.  
(『OQーサービスプロフィットチェーンによる競争優位の構築ー』、2010年、川又啓子、諏澤吉彦、福富言、黒岩健一郎訳、同文館)
- Levitt, Theodore (1969) *The marketing mode Pathways to corporate growth*, McGraw-Hill  
(『マーケティング発想法』、1971年、土岐坤訳、ダイヤモンド社)
- 石井淳蔵(2014)『寄り添う力』、碩学舎
- 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門 第3版』、p.346-349、日本経済新聞社
- 伊藤邦雄(2000)『コーポレートブランド経営：個性が生み出す競争優位』、日本経済新聞社
- 稲垣公雄・伊藤正行(2010)『エンゲージメント・マネジメント戦略』、日本経済新聞出版社
- 佐藤耕紀(2003)「経営理念とコーポレートブランド」、水尾順一編著『ビジョナリー・コーポレートブランド』1章、白桃書房
- 嶋口充輝(2000)『マーケティング・パラダイム：キーワードで読むその本質と革新』、有斐閣
- 東利一(2015)「コト・マーケティングの解明ー顧客体験を基にしたマーケティングー」流通科学大学リサーチレター、No.24
- 宮田矢八郎(2004)『理念が独自性を生むー卓越企業をつくる7つの原則ー』、p.46、ダイヤモンド社
- 花王ヘルシア・ホームページ (<http://www.kao.co.jp/healthya/index.html>) 2015年4月20日閲覧
- ヘルシアクラブ・ホームページ (<https://healthya-club.kao.co.jp/>) 2015年4月20日閲覧
- 「“ご当地タクシー”で地域にファンをつくる 近畿タクシー」『月刊 事業構想』2013年5月号、事業構想大学院大学出版部、p.136-7
- 「「これがウチの強みや」と気づくプロセスに、大きく展開する種がある」『理念と経営』2011年8月号、vol.68、株式会社コスモ教育出版、p.18-25
- 「社長の発想力④ 打ち出すアイデアが会社を変えた「儲けにくい」タクシー業で新サービス連発」『月刊ベンチャー・リンク』2009年12月号、p.84-7

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

