

# 読書会メモ

inu-goya

## マーケティング・リフレーミング（2012年7月）

---

昨年からちょうど1年間程、マーケティング関連の本を数名で読みながらディスカッションするというスタイルの読書会を月に1回行っています。

最近読書会で読んだ本に「シェア」や「スPENDシフト」などがあります。この2冊の本はどちらもアメリカの事例について考察されていますが、国が違くと前提となる歴史や経済状況、文化、でき事が消費行動のトレンドに当然影響します。どちらも面白い本なんだけど、問題と前提が違う時に、取り上げられている消費行動のプロセスは日本に置き換えたら成立するのかなという疑問も常々感じていました。

そんな中、今回は国内の研究者が国内の事例について取り扱った「マーケティング・リフレーミング」という本を読書会の題材として選んで、読んで、数名でディスカッションを行いました。

マーケティングリフレーミングはどんな本

マーケティングリフレーミングは視点の転換により、自己あるいは社会の新しい可能性を見だし、実践し、市場の広がりや事業の収益性の確保へと結びつけるという変化のプロセスのことであり、この本の中心となる概念です。

視点の転換は古くからのマーケティングの重要課題であり、製品やサービスの位置づけをデザインしていくポジショニングなどもそのような概念として提唱されています。

マーケティング・リフレーミングはマーケティングの再活性化には製品やサービスにとどまらず、スタッフの育成や業務プロセス、調達先・取引先との慣行なども見直す必要があり、通常ポジショニングが扱うより、幅広い問題に取り組むという意図があります。

この本のユニークな点は、セラピストとマーケティング研究者の共同研究で生まれた本であるということです。セラピーの、『何かに行き詰まったときこそ今の自分を受け入れ、向き合い、そのうえで何ができるか考え、実践に移していく』というリフレーミングのプロセスがマーケティングにおいても今の日本の企業や地域社会に有効なのは、という視点から研究が始まり本書が書かれています。

本の構成

本書は各事例ごとに視点の提唱＞インタビュー＞コメントと構成されます。インタビューが良くまとめられていて、ここから自分なりにこのケースで何がボトルネックで何が製品開発のキーだったのかなど読み取ることもできます。また、筆者達の事例に関する視点も丁寧に解説されています。

## 「製品市場のダイナミズム」と「共創のプロセス」

本書では8つの事例がそれぞれの視点と共に紹介されていますが、大きくまとめて注目すべきマーケティングリフレーミングの視点は2点あると考えています（自分が興味を持っている部分という意味でもありますが）。

新商品の開発とマーケティングでは、用途や使用シーンの開発がしばしば重要課題となります。本書ではマルちゃん鍋用らーめん、キリンフリー、花王アタックNeoなどの事例によって、消費者を理解し、使用シーンが生活の一部でどのような位置づけになるかを理解し、使用シーンの提案、日常の中に入り込んで行くマーケティングの重要さが示唆されています。製品が関わる生活の中の行動を再定義し、細分化された使用シーンを提案することは一見広い市場を捨て、市場を狭める様に見えますが、ここに上げた事例では多くの場合細分化することで市場を掘り起こし、新しい市場を生み出しています。市場の境界は生産者と消費者の関係性の変化やマーケティング活動によって構造変化をおこし得るもので、その変化がチャンスを生み出します。

市場の変化は企業の提案とユーザーの反応による繰り返される相互プロセスですが、現在の市場では消費者と企業との接点が増え、立場が近くなり、製品について価値観を共有することが多くなっています。本当に新しい製品というのは、評価軸（価値）は最初から定まるわけではなく商品が世にでて初めて価値が生まれます。事前の要素からは導く事のできない製品の価値が、消費者が手にする事で初めて生じるのです。この事が『共創』なのだとして「マーケティング・リフレーミング」では言われています。。

こうして考えるとIT関連の新規事業のある種のギャンブル性は、多くの場合新しいITソリューションはサービスモデルが新しい消費の提案そのものとなる場合が多いため、あらかじめ市場での価値を予測しづらい部分があるからかもしれません。

成功したコンシューマー向けITソリューションを見直すと、TwitterやInstagramなどのように、シンプルなサービスモデルで、かつわかりやすく利用シーンの価値の提案が受け入れられたサービスが多いように思います。IT事業の初期の成功の鍵となるのは、利用シーンと価値の提案がどれだけスムーズにユーザーに理解されたかと、ユーザーのフィードバックをどれだけ継続的にサービスに取り込めたか。かもしれません。

## まとめ

これまで色々な本で海外の事例として紹介されてきた『共創』などの概念が、「マーケティング・リフレーミング」では、国内の事例をもとに、ただの事例紹介に止まらず、マーケティングのプロセスも含めて綿密に考察されています。

「マーケティング・リフレーミング」は国内の新製品の開発やマーケティングの事例をもとに現在のマーケティング、市場調査、製品開発などのトレンドを真面目に読みとこうとした、多くの価値ある考察が書かれています。もっともこの本に書かれた見方全てが納得できたかというと、自分はそうでもありませんでした。そもそも、マーケティングとセラピーの関係がどうもじっくりこなかったり、市場のトレンドの考察に顧客の成長や変化があまり考慮されていないと感じる部分があったり（全体にではないけど）、現実的なモノ作りの感覚からは視点が概念的すぎて、過剰に複雑化しすぎていると感じる部分もありました（全体的にはないけど第一部は特に感じました）。

それでも、そういった部分も含めて筆者達の考えを理解していく面白さがあります。

読書会をおこなっている方たちには「マーケティング・リフレーミング」は読書会の課題図書にしてじっくり読んで欲しい本・ディスカッションする機会をもって欲しい本として、自信を持って推薦できます。この本を読む事を機会に読書会を始めても良いかもしれません。

また今製品開発に関わる人が新しい価値や共創というモノ作りのプロセスを考える機会とする意味でも、良いテキストになるのではないかと思います。

[マーケティング・リフレーミング -- 視点が変わると価値が生まれる](#)

## マーケティングリフレーミングの「共創」について

---

「マーケティング・リフレーミング」の感想続きです。

今回は本書に頻出する重要なキーワード「共創」について、さらに理解を深めつつIT関連サービスと共創の関係なども考えてみたいと思います。

.....

「共創」をGoogleトレンドで調べてみると2012年の1月から検索指数が急上昇していて、この言葉が今年に入ってからバズ的なキーワードとして認知され始めているような印象を受けます。しかし今のところ「共創」は日常的には使うことのあまり無い、一般的に意味が浸透しているとは言い難い言葉です。

「共創」という言葉には直感的に様々な体験・価値の共有とコラボレーションによる経済活動ぐらいの意味を感じます。また、たとえば「シェア」（レイチェル・ボッツマン、ルー・ロジャース）における「コラボ消費」のような経済的なトレンドを連想する言葉でもあります。シェアで扱われるコラボ消費は、過剰なコンシューマリズム（消費主義）へのカウンターとして地域コミュニティへの回帰、共有、リサイクルの意識がICTと融合した米国の消費傾向を意味しています。

マーケティング・リフレーミングの「共創」はこの本の中で多くの実際の事例とともに解説される概念ですが、単にコラボレーションによる製品開発やマーケティング、消費傾向を表す切り口として扱われているわけではありません。

### マーケティング・リフレーミングの「共創」とは

この本の中で「共創」がどのような意味を持つのか理解するには、「市場」が本書でどのように定義されているか理解する必要があります。

消費者から見た「製品市場」とは、製品の利用シーンや、入手方法などにもとづいて境界が決定される「細分化された需要の集合」のことです。消費者にとっての製品の価値は市場の中で位置づけられ、そこに属する製品の価値に基本的な秩序を与えます。

重要なのは、市場は生産者と消費者が出会う日々の市場の刺激によって構造変化を引き起こしうる、ダイナミックで不確定なものであるということです。

マーケティング・リフレーミングでは「共創」とはダイナミックで不確定要素の多い外部としての市場との関わりから、事前要素からは導くことのできない新たな価値が見いだされるメカニ

ズムのことを指します。

もう少し生産者の視点からの言葉に言い換えるなら、「共創」は予測の付く範囲で戦略を策定し実行しながら、失敗も含め市場の不確実な出来事にその都度対応し、戦略として組み込み直し、最終的に目的に到達する製品開発とマーケティングのプロセスということになります。

## インターネットサービスの共創的スタートアップ

コンシューマーをターゲットにしたインターネットサービスはリリース時点で「価値の定まらない製品」である事が多いはずです。

新しいライフスタイルや消費を提供するインターネットサービスは、既存市場の細分化による開発だけでなく、顕在化していない可能性を掘り起こすアプローチもしばしば取られ、価値の予測が困難で、またリリース後の消費者の行動に価値の影響を受け易い製品だと言えます。またSNSやコンテンツ共有型のサービスはネットワーク外部性（利用者が増え得るほど利用者の利便性が上がるというような）のフィードバックによってサービスの価値は変動します。

インターネットのスタートアップはどのような種類のサービスであれ、予測出来ない外部要因の影響を受け、またその原因に正しいリアクションをおこなわないとならないという、共創的な課題を持っています。

## 共創的な施策とは

マーケティング・リフレーミングでは、いくつか共創的な製品開発とマーケティングがとりあげられています。麒麟のフリー、花王のアタックNeo、産直グリーンファーム、マルちゃん鍋用らーめん、生活の木など、この本の中で紹介されたほとんどの事例が共創的な要素をふくんでいます。

製品の種類も、取組み方まちまちですが、それぞれの製品や事業の施策から見える共創的な施策の特徴をあげるとしたら、1) 消費者の製品の利用シーンを深く理解しながら開発やマーケティングへ利用シーンをフィードバックすること。現場での直接の顧客に対する創意工夫の全体的な戦略への組み込み。2) 生産者と消費者の両者間の実体験、価値観、文化のボーダレスな共有に着目すること、などになるのではないかと思います。

製品のニーズや価値を根拠にした説得力のあるメッセージを、初期の段階で消費者に送ること

が困難なインターネットサービスのスタートアップは、関連する製品市場の中で多様な体験をもち、さまざまな場面で多用なニーズを抱えた潜在的顧客に、ビジョンを伝え、新しい価値や体験を提供しながらも、彼らのその反応を受けて軌道修正する相互作用のプロセスが必要になります。

マーケティング・リフレーミングで語られるような市場の分析的な深い理解に基づいた製品の企画や顧客を中心としたマーケティングは、言葉にすると当たり前のあまりに普通のことのようにも思えます。しかし、新しい価値の提案と顧客中心主義の両者を実際にインターネットのサービスとして両立する（バランスをとる）のはなかなか難しいことです。この二つのベクトルの両立を前提としているからこそインターネットサービスにとって「共創」は何度でも問いなおす価値のあるテーマなのではないかと思います。

## スPENDシフト 前半（2012年3月）

---

『スPENDシフト』はアメリカで2008年の大不況以降におきている消費行動の転換（スPENDシフト）とその転換をきっかけとした地域エコノミーの本です。『スPENDシフト』では、物質的ゆたかさへの抵抗、工夫とイノベーション、自作、コミュニティに貢献したバランスのとれた生活などの消費行動の転換がアメリカ（そして世界中で）で起きていることが示されています。

アメリカではファイトクラブのタイラーのように、1990年代にはハイパー消費を見直したいという空気が国全体に生じていました。そして2008年のサブプライム問題をきっかけとした大不況は国全体を巻き込んだ危機となりました。

アメリカのスPENDシフトは、短期間の劇的景気の低下・雇用の劇的喪失に端を発し、物質主義にたいするカウンター・不況による労働力の確保・急落した不動産価格・広い土地を背景に、多様性に関して比較的寛容で、チャンス을求めてアメリカにやってきた移民が沢山いて、生きるためにもイノベーションを生み出し工夫しチャレンジせざる得ない文化とともにダイナミズを持って広がっている印象です。

実は日本は中国やインドなどの成長国以外では圧倒的にスPENDシフト的傾向の少ない国とされています。

これからの日本は、平均所得や人口や失業率が自然に改善することはおそらくありません。景気が悪いというだけにとどまらない、日本の国全体にかかわる災難のスパイラルがゆっくり進行している状態です。それでもなお、他の先進国と違いスPENDシフトが見られないのは長期雇用のしくみがまだある程度機能しているからでしょう。

長期雇用のしくみからこぼれる人達、主に若年層を中心としたグループでは、何らかの価値転換が発生するかもしれません。ただし、価値をシフトしたいグループと仕組みを維持したいグループがわかれてしまっていて、現状では価値転換のダイナミズムが発生し難いだろうとおもいます。

日本は今国全体としては、「震災前」に戻ろうとしている状態とも言えます。しかし「震災前」の日本も別の種類の災難の中にいます。

3月に入り、あらためて自分ができること、すべきことって何かを考えてしまいますね。



長めのブランクが間に入りつつ新しい参加者が加わり、先週（2013年9月最終週）数ヶ月ぶりに読書会を行いました。

今回の課題図書は高広伯彦さんの「次世代コミュニケーションプランニング」。（翻訳書のマーケティング関連の本のような印象もややあるような）背景に一環してロジックを感じる構成の本で、また新しくなった参加者が共通して身近に感じる問題のフレームワークが発見できるだろうということで課題図書として推薦しました。

コミュニケーションプランニングとは？

コミュニケーションプランニングは、広告費が縮小し、広告主の要求が複雑化（オファー化）するなか、商品やサービスを「伝える」技術・作法であった従来の広告にたいし、商品やサービスがいかにか消費者と会話するかという方向性を持ったマーケティングソリューション。本書ではコミュニケーションプランニング的思考において、いくつか重要な概念について考察します。

### ■コミュニケーションプランニングから見たメディアプランニング

レガシーなメディアプランニングとは情報ビュグルとしてのメディアの効果的な使い方を考えることでしたが、コミュニケーションプランニングの観点から考えるメディアプランニングでは、これまでメディアと思われていないような、メディア化可能なコミュニケーション資産（＝ブランドが露出する場所と顧客との接点）を、メディア化することが重要になる。このような"メニューにない新たに発見したメディア"はマス媒体向けの予算は無いプロジェクトや、適切な媒体が無い、マス商品でない事業体などのマーケティングに有効な手段となりうる。

### ■コミュニケーションプランニングのなかのコンテンツの役割について

ソーシャルメディアは単なるデジタル交友録ではなく、コンテンツとコンテンツが結びつき、その結びつきが人と人とを結びつける双方向の情報パイプライン。これまで作り手から受けてへ一方的であった情報の流れは、作り手＝受けてと双方向になりつつあり、コミュニケーションプランニングはユーザーの手でコンテンツが生まれる仕掛けを作る視点を持たなければならない。消費者の手によって生まれたコンテンツが増える中、企業は、消費者を巻き込むのではなく、企業自身が消費者のコンテンツに巻き込まれることになる。企業側が消費者の作るコミュニティに向きかにかに巻き込まれるかがこれからの鍵になる。

### ■バイラルマーケティングについて

広告枠として口コミを買うことは、小さな媒体枠を買うことであり、口コミが広がることではない。バズマーケティング＝話題となるものの企画であり、バイラルマーケティング＝どう広がるかの視点とは異なる。口コミが「拡がる」ことをめざすなら、口コミが拡がるためのしかけをどう企てるかが必要。

### ■コンテクストプランニングについて

コンテクスト＝コミュニケーションを成立させる背景や状況、体験、人間関係など共有された情報のこと。商品やサービスについての直接の言及（インサイト）ではなく、コンテクストの解釈

、コンテキスト作りからパーセプション（商品やサービスの価値についての認識）を変えていこうという思考や、現状のコンテキストの中で消費してもらうのが難しい商品やサービスでも、どのようなコンテキストなら受け入れてもらえるのか、商品サービスがどのようなコンテキストに埋め込まれるのかという思考が、「コンテキストプランニング」。

### 参加者からのQuestion

ブッククラブ的に進行しようという読書会進行の立場から、いくつかの問いを参加者の方にあげてもらいました。以下その一部。

■地域の情報を扱う立場から、どのような所に実際にメディアが発見できうるのか？という問いがありました。

■実際の商品を例に、どのようにコンテキストを埋め込め得るか？コンテキストインサイトの違いはどのようなものかという問い。また製品企画でストーリーとして考えていたフレームワークがコンテキストプランニングに重なるかも？という印象をもたれていたようです。

今回は一冊の本を準備期間1ヶ月間、一回の読書会で済ませましたが。内容のボリュームを考えるともう少し時間をかけて読んでも良かったという印象です。時間をかけて繰り返し読んで理解できた、という体験があるのが読書会を通して本を読む良さだと思うので、小さな「繰り返し読む一理解できた」という体験をできるだけたくさん実感できるような読み方や、読書会の進め方を考えるのが読書会の今後の課題かな、などと思っています。

## ウェブはグループで進化する

---

「ウェブはグループで進化する」の著者ポール・アダムスはGoogleでユーザー体験部門を指揮するリサーチャーでした。ポール・アダムスはFacebookのソーシャルグラフには欠点があると有名になった[スライド](#)「The Real Life Social Network」で指摘しているのですが、現在はGoogleを離れFacebookに所属しています。

「ウェブはグループで進化する」はオフラインで人の行動が何から影響を受けるのか、どのように影響を受けるのか、オフラインの社会行動がどのようにオンラインのコミュニケーションに関わるのかが解説されます。著者は本書の目的を「社会行動の基礎の理解をビジネスのアクションプランへと応用してもらうこと」としています。

### ◆Webは人と人とを結びつけるものへ変わろうとしている

電話や携帯電話、メール、インスタントメッセージなど過去200年間コミュニケーション技術は進歩して来ましたが、人間の行動そのものの変化するスピードは緩やかで、新しいテクノロジーによっても人と人とが作るソーシャルネットワーク（社会的ネットワーク）の構造は変化していません。かつてWebは文書などコンテンツを結びつけるものでしたが、ソーシャルウェブは人々を結びつけるよう変化しています。

webの世界は人間の社会行動の中ではきわめて新しい存在で、ソーシャルウェブの登場は、オンラインの世界がオフラインの世界に追いついていこうとしていることを意味します。

現実の社会の中で人が他者にどのように影響を与えあうのかについての理解を深めることが、人中心に変化しつつあるWebの世界で効果的にコミュニケーションし、適切にメッセージを伝える方法への理解につながります。

### ◆オンラインでは事実ではなく感情がシェアされる

オンラインでシェアされる情報の多くが人間関係や個人的な体験談で占められます。他人がどのように振る舞うかを知る事は人の行動に大きな影響を与えます。人は事実ではなく、事実につながる感情をシェアします。

オンラインの会話の中でブランドが登場する機会はあまり多くありません。人がブランドについて会話するとき、視界に入り、触れることの出来るなど周囲の環境からの合図が大きく影響します。日常空間に無い商品は、日常空間に存在するものとの関連性をしめさなければ話題になりません。

### ※最もシェアされたコンテンツ

読書会参加者の体験でも、過去SNSで発信された情報で最も共有されたのが、コンテンツに登場するのが知り合いである（間接的に知っている）というようなケースだった、とのことでした。オンラインでシェアされやすいのは「可愛い猫」そのものではなく「知り合いの誰かが飼っている猫が可愛い」というような人との関連性（コンテキスト）を含む情報、ということなのかもしれません。

#### ◆人の意思決定は人間関係に様々な影響を受けている

著者は人間の判断における意識の重要性は過大に評価されている、と指摘します。あらゆる判断は「何となくこう感じる」という感情を基にくだされます。人の行動は、ファネルモデルのような合理的で段階的なプロセスによって決定されているわけではありません。

他人の行動は無意識に、自分でも気付かないうちに自分の行動に影響します。人は他人のかすかな合図を読み取り何が適切な行動か無意識のうちに判断するが、何が自分の行動を変えたのか意識することはありません。

人は自分の所属グループの考え方に沿うようように無意識に自分の行動を変化させます。他人にたいしてどのように振る舞うかは、相手とどのような関係を結んでいるかに強く影響されます。知り合いー協力者ー相談相手……などのように人間関係のタイプを強い絆と弱い絆に分類すると、人が強い絆を作る相手はほとんどの場合10人を超えません。

人が消費行動の参考にし信頼するのは強い絆を持つ相手です。逆にソーシャルネットワークの中ではグループ属する人とそうで無い人が無意識に判断され、グループ外の人物には否定的な先入観を抱きます。

#### ※弱い絆も参考にする

「強い絆ー弱い絆」は読書会参加者のなかでかなり疑問がもたれた部分でした。「弱い絆」をもつ相手をロールモデルにすることが多いという意見もあり、強い絆のように感情をベースにした意思決定が常に優先されるのかは検討の余地がありそうです。

#### ◆情報はグループを結ぶ普通の人間を経由して広がる

人は集団を形成する傾向にあり、かついくつかの独立したグループにつながって（所属して）います。

人は平均して4～6のグループに属しています。グループ間をメッセージが伝わるのは、両グループに属する、多くの場合唯一の人間を経由することになります。人は自分とある程度似ている人物としか接しないため。共通することの低いグループで情報を共有されることは難しく、ある考えが幅広く社会に共有される状況は稀です。

独立したグループの間を情報が経路するにはそのグループを結ぶ普通の人間を経由するしかない。この考え方は社会の中に極端な影響力を持つ人間が存在し情報の拡散に欠かせないという考え方とは対立します。コンテンツは普遍的な価値をアピールするのではなく、小規模なグループに響くように。親しい友人の間でシェアされるコンテンツが結果何万の人々に到達します。

#### ◆小規模なグループに着目した活動がこれからのマーケティングの中心的なテーマになる

この本では「インフルエンサー」について一章があてられています。著者の「インフルエンサーに頼ったマーケティング」への見解はかなりネガティブです。クチコミが広がるネットワークは複雑であり、インフルエンサーは因果関係と相関関係を取り違えた、願望に基づく概念だとしています。

人が強く影響を受けるのは、親しい人、心理的に近い人とする本書は、ソーシャルウェブにおけるマーケティングとしてパーミッションマーケティングを推奨しています。

新しいテクノロジーが登場するたびに、人々の間に割り込むいわゆる「妨害型マーケティング」の新しいツールが生まれてきました。人の関心（の総量）には限界があり、現在人は企業のマーケティングをあまり信用していません。必要十分な人が広告に接し企業のメッセージを信頼し、売り上げが増加するのが広告の望ましい状態です。情報を得たいか？という了解の基、友人にメッセージを伝えてもらうように依頼し、友人間にコンテンツが共有され、メッセージが消費者へ到達するパーミッションマーケティングは強力なマーケティング手法になる、と著者は言います。

#### ◆まとめ

ソーシャルウェブの人と人との関係性を、企業と消費者のコミュニケーションに利用しようとする例はすでにオンラインの各所で見ることができます。著者が所属するFacebookのコミュニケーションは社会行動の理解をもとに設計されています。Facebookのオープングラフは影響の受けやすい心理的に近い人の行動を見せることで、同じような行動をとるように促します。

[最近の記事](#)の引用ですが、LINEの田端さんは「スタンプはファイナンス的には広告だが、消費者にとっては送り主が企業であり広告ではない。スタンプを無視することは友達の気持ちを無視することになる。」とLINEのスタンプ広告が友人間の関係がブランドメッセージの伝達に利用されていることに言及しています。

「ウェブはグループで進化する」は、サービス、メディア運営者としてこれからのオンライン（ソーシャルウェブ）上でメッセージの配信やコミュニケーションに関わるならば、サービスやコンテンツを届ける側にいる人達の現実の社会での人間関係の理解とそれに基づく伝え方が必要であることを強く示唆しています。

## 読書会その1

<http://p.booklog.jp/book/57660>

著者 : dogrun Inc.

著者プロフィール : <http://dogrun.jp>