

一般社団法人 日本市場創造研究会 特別講演

世界の構造変化を目前にして

# 「アントレプレニアル・マーケティングと 高まる市場創造の重要性」

2022年11月26日

一般社団法人 日本市場創造研究会 事務局長  
トランスコスモス株式会社 上席常務執行役員  
福島 常浩

# 会社概要

社名

トランスコスモス株式会社（東証第一部：9715）

英文：transcosmos inc.

本社 所在地

〒170-6016 東京都豊島区東池袋3-1-1 サンシャイン60

Tel 050-1751-7700 Fax 03-3980-5770

本店 所在地

〒150-0011 東京都渋谷区東1-2-20 渋谷ファーストタワー

<https://www.trans-cosmos.co.jp>

設立

1985年6月18日（創業 1966年6月）

資本金

290億65百万円（2022年3月末）

売上高

3,540億85百万円（2022年3月期）

拠点数

169拠点：国内67拠点、海外102拠点 27カ国（2022年3月末）

従業員数

69,512名（国内：43,839名 海外：25,673名）

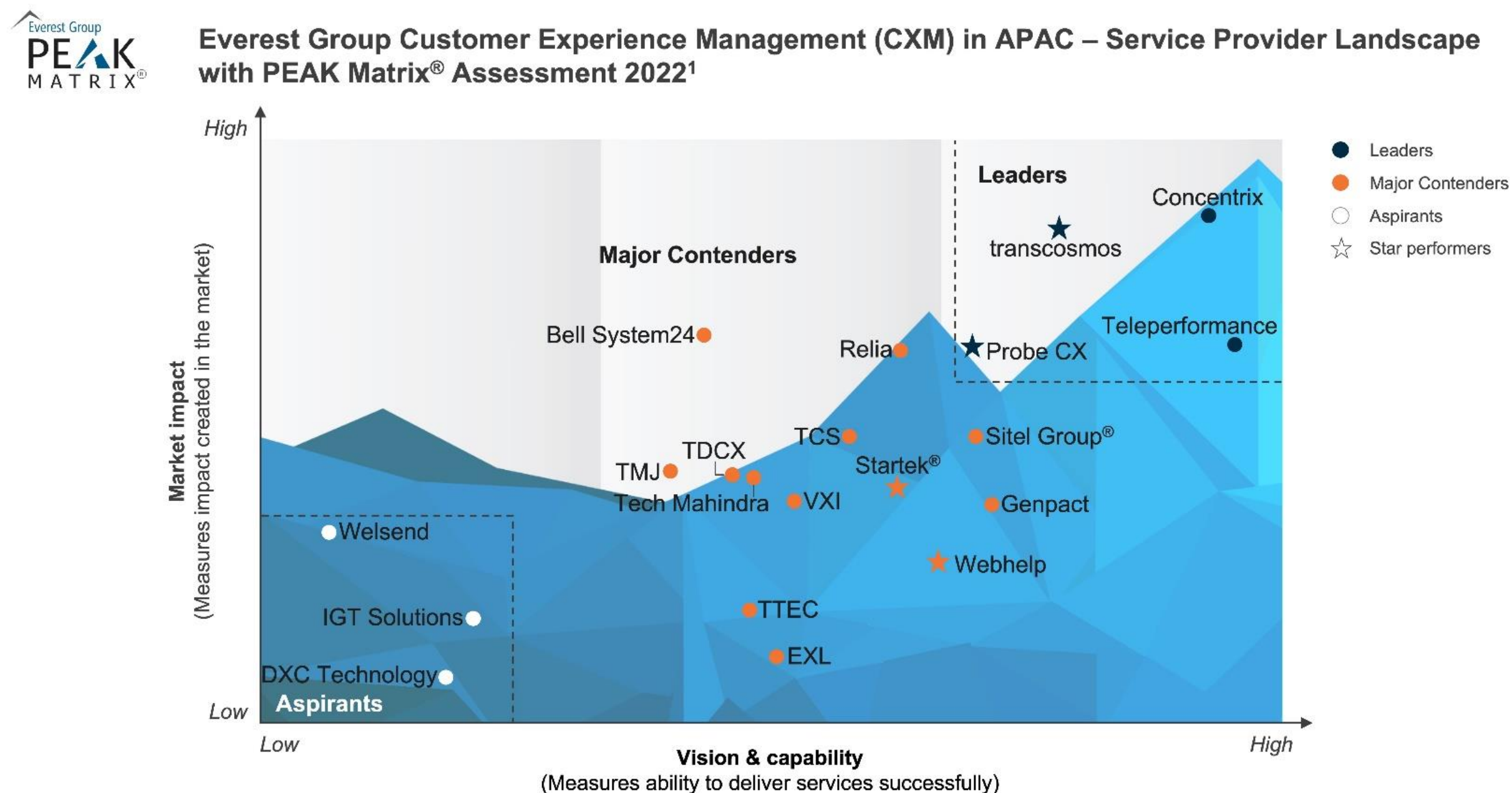
臨時雇用者（年間の平均雇用人員）を含む（2022年3月末）

事業内容

DEC（デジタルマーケティング・EC・コンタクトセンター）サービス、BPOサービス



- 市場調査会社のエベレストグループが2022年8月に発表した、**アジアパシフィック地域のCXベンダー**調査である「Service Provider Landscape with PEAK Matrix® Assessment 2022」において、弊社が**2年連続でリーダー**に認定されました。
- 同時に、リーダーの中でも高い前年比成長率を示したことで、スターパフォーマーにも認定されました。**スターパフォーマー**は、前回および最新の PEAK Matrix 評価における市場への影響、企業全体のビジョンと組織的な能力に関するパフォーマンスの相対的な比較に基づいて選択されます。



<sup>1</sup> Assessments for Bell System24, Relia, and TMJ exclude service provider inputs and are based on Everest Group's proprietary Transaction Intelligence (TI) database, provider public disclosures, and Everest Group's interactions with buyers  
Source: Everest Group (2022)



# 自己紹介

- ・サカナの仲買いの次男
- ・味の素→G E→Samsung→三菱商事  
→ぐるなび→MDV→トランスコスモス

洋の東西、規模の大小、ネットから金融まで、  
広い業界・企業を経験

- ・専門分野：新事業・新製品開発、ビッグデータ事業、  
ロイヤルティマーケティング（CRM）、ブランド論  
医療マーケティング
- ・ライフワークとして：リアルとデジタルのマーケティング実務の融合、  
医療分野のマーケティング



# Section

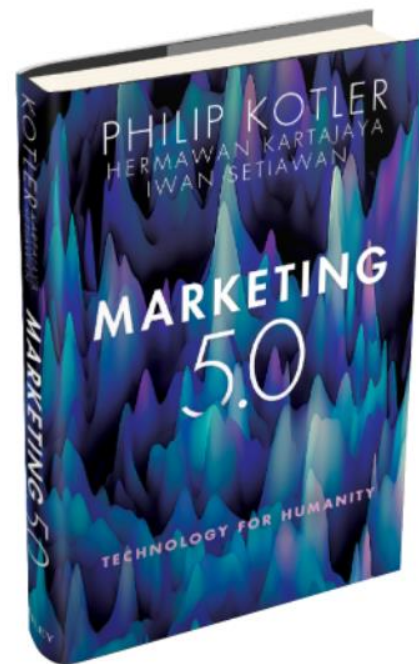
1. コトラ教授のマーケティング進化論
2. 近代マーケティング史上最大の変化を生じさせた原因は？
3. マーケティングの方向性
  - ロイヤルティ・マーケティングの推進
  - 市場創造（MIP開発）の必要性増大
4. 巨匠の示唆 ～市場創造の必要性拡大～
5. 弊社ソリューション事例  
“ 5 A Loyalty Suite”

# 『コトラーのマーケティング4.0』の”5A Loyalty 診断“を独占提携



- 『マーケティング4.0』共著者であるヘルマワン・カルタジャヤ氏がファウンダーのMarkPlus社と当社は2019年より業務提携いたしました

MarkPlus社訪問時。ヘルマワン・カルタジャヤ氏（左）、イワン・セティアワン氏（右）は両氏とも『マーケティングX.0』シリーズの共著者。



いる。グローバル顧客の四十四パーセントがウェブルーミング（オンラインで調べて店舗で買う）を、二十三パーセントがショールルーミング（店舗で体験してオンラインで買う）を採用していることが、マッキンゼーの調査で明らかになっている。トランスコスモスがアジアの十の主要都市で行った調査では、ほとんどの顧客が製品カテゴリーによってウェブルーミングとショールルーミングを使い分けていることが明らかになった。このようなハイブリッドのカスタマー・ジャーニーには、CXに対するオムニアプローチが必要だ。ハイテクで、それでいてハイタッチのアプローチが必要なのである。

332ページ中の184ページ目

53%

- トランスコスモスは日本で独占的にコトラーの『マーケティング4.0/5.0』のコンセプトをもとに開発した“5A Loyalty 診断”サービスを提供し早い段階からCX戦略に取り組んでいます



# コトラーの「Marketing X.0」

近年でもコトラー教授は多くの書籍を上梓しているが、マーケティング全体の変化については以下のシリーズにて語られている。



2010年



2017年



2022年

# コトラーのマーケティング進化論：1.0から5.0そして6.0？

## Marketing1.0

### 「製品中心のマーケティング」

需要が供給を上回る。製品の機能そのものが価値。

## Marketing2.0

### 「顧客中心のマーケティング」

顧客第一主義。企業は製品の機能ではなく、顧客のニーズをくみ取ることが大切。

## Marketing3.0

### 「製品から人々の魂へ」

顧客を全人的な存在として扱う。企業は製品やサービスだけでなく、社会的価値を提供する。

## Marketing4.0

### 「伝統からデジタルへ」

何をつくり出したら顧客が幸せになるかを考え、新しい価値をベースに新市場を創っていく。

## Marketing5.0

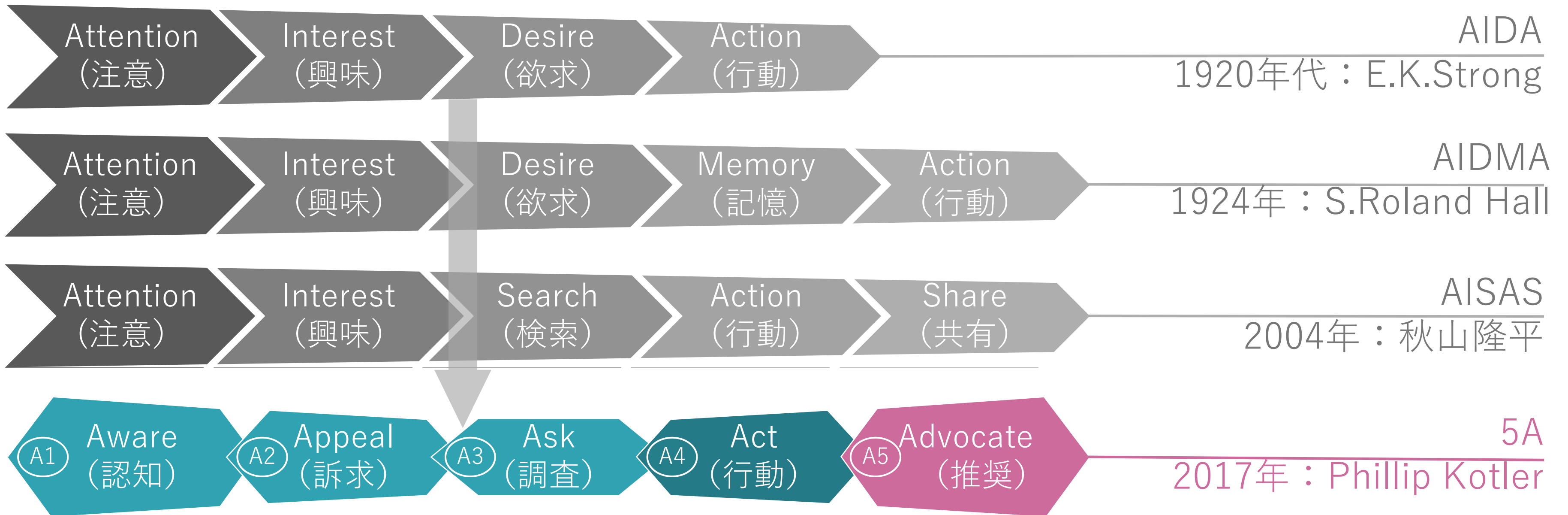
### 「人間性のためのテクノロジー」

3.0と4.0の統合。Z世代を中心として、さらなるマーケティングの進化。人類の補強のための新技術の適用。



# DXに起因するカスタマージャーニーの変化

「購買」行動を端点とせず、「推奨」をゴールとする。ファネル構造の崩壊。



※一方向ではなくジャンプや遡行する顧客実態に対応するのが5A (based CX)

# “5A起点のCX”が基本のコンセプトに

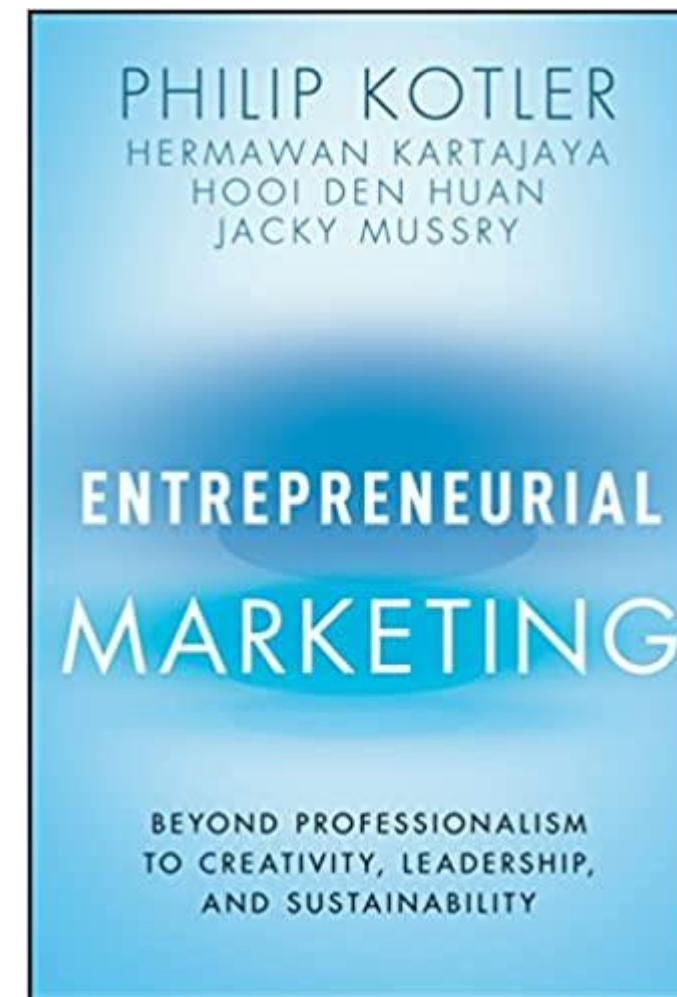
	旧来型 ～2.0	デジタル社会型 3.0～
マーケティングの目的	価値の創出	地球をより良い場所に
手段	価値の交換	関係の構築
KPI	PAR（購買行動率）	BAR（ブランド推奨率）
最重要指標	購入意向	ロイヤルティ
メディア	マスメディア	マスメディア + デジタル、SNS、CC他
カスタマージャーニー	AIDMA	5A
追求対象	CS（顧客満足）	CX（顧客体験）

# World Marketing Forum 2

テーマ：entrepreneurial marketing

日時：2022年10月6-8日  
場所：インドネシア・ウブド  
参加者：招待制で約100名

P.コトラー教授の基調講演より  
2023年3月発刊予定  
(日本語は未定)



※Marketing 6.0はIwanSetiawanが内容紹介していましたが、発刊未定です。内容はメタバースとブロックチェーン、NFTです。



# コトラー教授の2つのキーワードと4つのトレンド

## ■2つのキーワード

- **Entrepreneurial Marketing**  
プロフェッショナルマーケターから、  
起業家的マーケターへ
- **From Linear Economy  
to Circular Economy**  
直線的経済から、循環型経済

## ■4つのトレンド

- **Sustainability**（持続性）
- **De-growth**（脱成長）
- **Peace**（平和）
- **Customer Science**  
（顧客科学）

# 変わるべきマーケティングの取組姿勢

## プロフェッショナルマーケティング

- 伝統的な、既存市場の中でとるべき利益を取っていくことを志向
- 伝統的で手堅い

## 起業家的マーケティング

- 混沌とした市場において、顧客が求める**価値を創造**し、イノベーションにより**カスタマー・エクスペリエンスとして具現化**
- 前衛的かつ開拓的

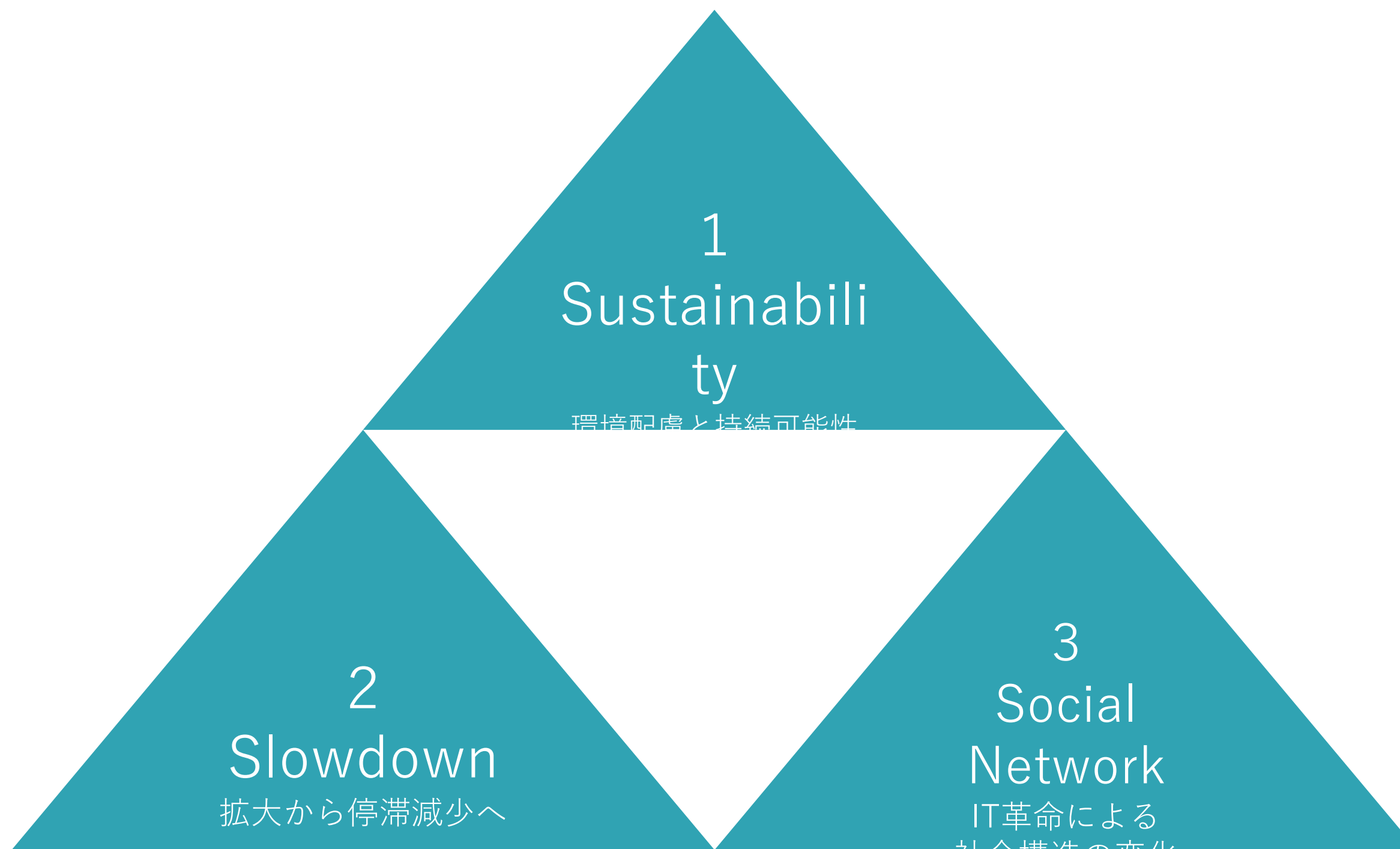
コモディティ化する市場での、自社売上げの極大化を図るマーケティングを批判。  
「社会をより良い場所にする」ための、成長戦略としては新価値創造に特化し、  
**「市場創造」**を示唆していると解釈。

# 近代マーケティング史上最大の変化を生じさせた原因は何か？

1. Sustainability：環境配慮と持続可能性
2. Slowdown：人口は拡大から停滞／減少へ
3. Social Network：IT革命による社会構造の変化



# 近代マーケティング史上 最大の変化“3 S”



# 1 . Sustainability

## 環境配慮と持続可能性

# 企業競争と社会的生産性

- 持続可能な社会を実現するためには、資源の効率的な活用が必須。  
→社会的生産性を極大化（付加価値総要素生産性）
- 社会的生産性のアウトプットは、当然「幸福量（ウェルビーイング）」の総量であり直接の測定は困難だが、付加価値と仮定することができる。
- 既存市場での企業競争は、成功率も低く熾烈なものとなる。  
総投入量：創造市場 < 既存市場
- 一方社会レベルでの付加価値は以下の通り。  
総ウェルビーイング：既存市場 << 創造市場
- 社会的生産性は、創造市場が圧倒的に大きくなる。

$$\text{社会的生産性} = \frac{\text{総ウェルビーイング（付加価値）}}{\text{総投入量（人、モノ、カネ）}} \times \frac{\text{＜既存市場＞}}{\text{＜創造市場＞}}$$

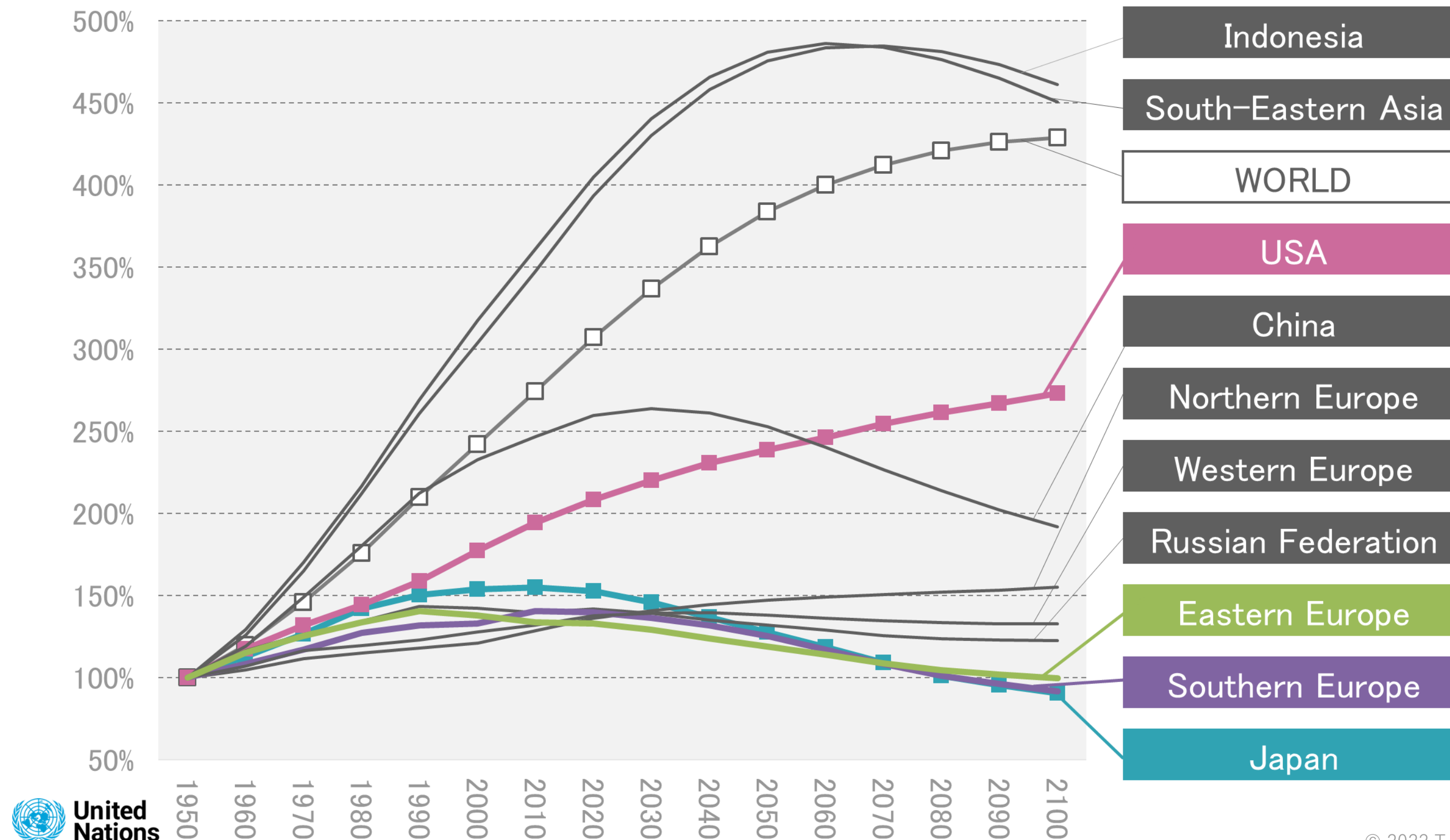
既存市場: 小または"0" / 大 (with a red X)  
 創造市場: 大 / 小 (with a blue circle around the fraction)



## 2. Slowdown

人口は拡大から停滞／減少へ

# 人口拡大は停滞／減少へ



# 人口拡大は停滞／減少へ

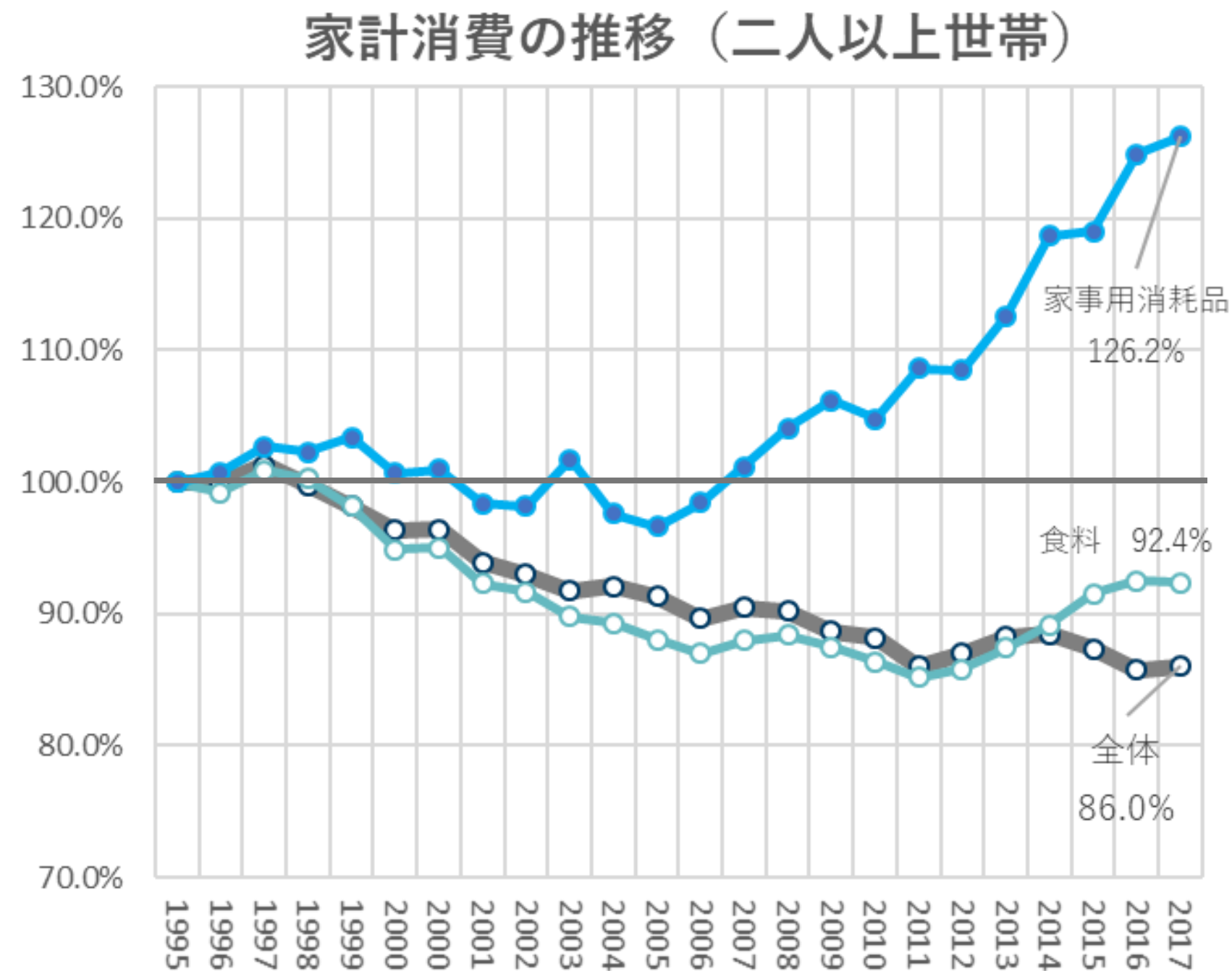


	Peak population	Peak out year
<b>WORLD</b>	<b>10,875,394</b>	---
<b>Japan</b>	<b>128,802</b>	<b>2008</b>
<b>United States of America</b>	<b>433,854</b>	---
China	1,464,418	2031
Indonesia	337,382	2067
Russian Federation	148,374	1993
South-Eastern Asia	803,066	2062
Northern Europe	121,044	---
<b>Southern Europe</b>	<b>153,334</b>	<b>2012</b>
Western Europe	198,855	2032
<b>Eastern Europe</b>	<b>310,506</b>	<b>1992</b>
Africa	4,280,127	---

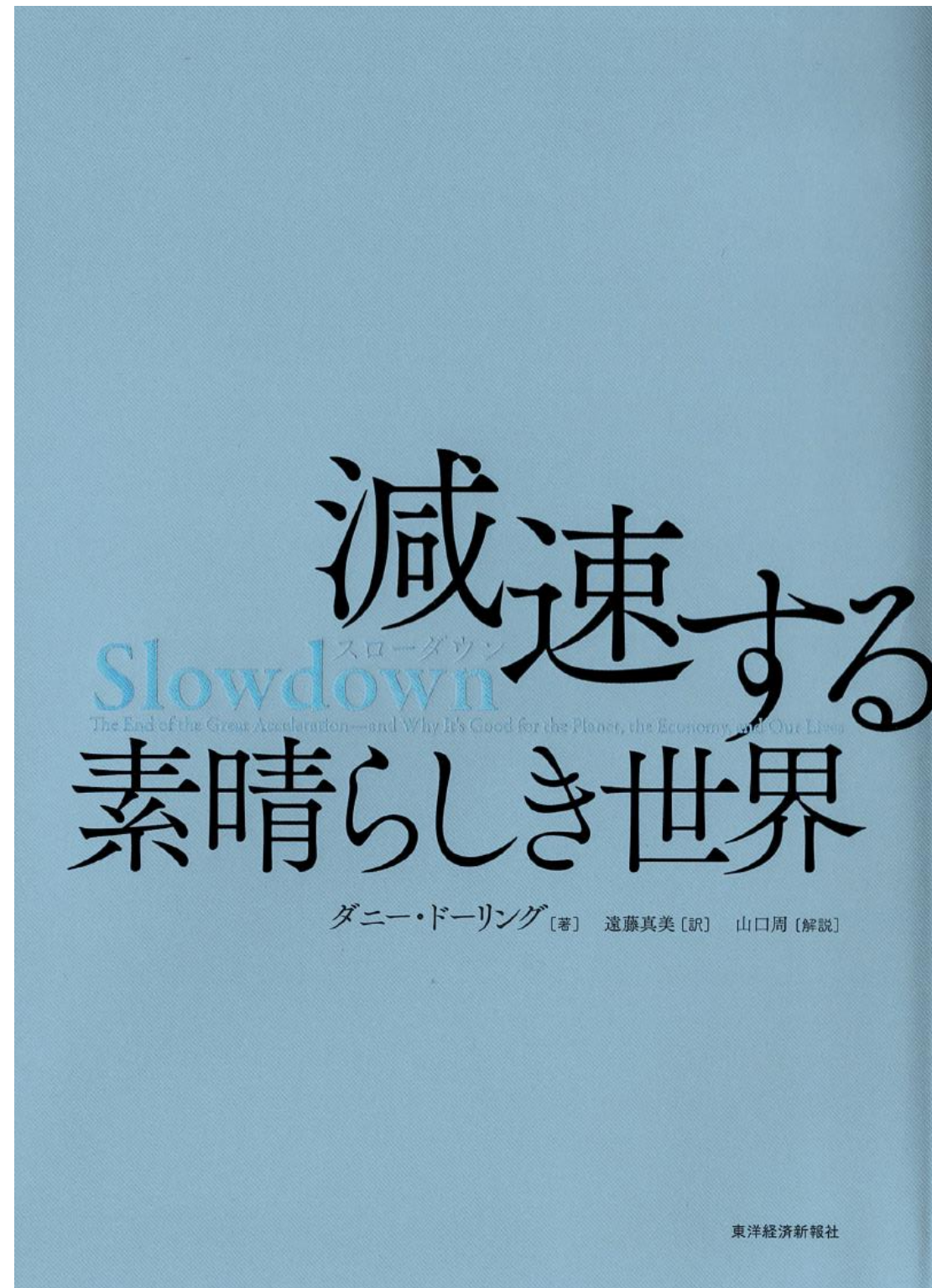


# わが国経済の実態 ～家計消費の推移～

家計消費は長期漸減傾向で推移していますが、分野により増減に大きく相違が生じています。



# 世界の減速が語られ始めている



<本文より抜粋>

過去160年の間に、世界の人口は2倍になり、そしてまた2倍になり、さらにほぼ2倍になっている。

人口がわずか数世代のうちにこれだけ急増したことは、過去に一度もない。これから先もないだろう。

いま、世界人口のペースはスローダウンしている。

スローダウンは歴史の終わりでも、救いの到来でもない。

ユートピアに向かっているわけではないが、**ほとんどの生活はよくなる**だろう。住まいも教育も改善し、過酷な仕事も減る。私たちは安定へと向かっている。

## 3 . Social Network

## IT革命による社会構造の変化

# 各種の革命が人類にもたらしたものの

誕生した技術

生活の変化

農耕

新石器革命

定住

蒸気機関

産業革命

“力”から“知”へ

コンピューター

IT革命

???



# IT革命がもたらす影響

## 技術的側面

- 超高速演算
- 大規模データの扱い
- 超高速通信
- インターネット

## 生活様式への影響

- 誰でもいつでも世界中に費用を気にせず情報受発信ができる
- ID-POSや各種履歴データなどの膨大なデータの取り扱い
- 通貨によらない決済や貯蓄
- AIによる知的作業の自動化

# SNSなどのIT革命による情報流の変化

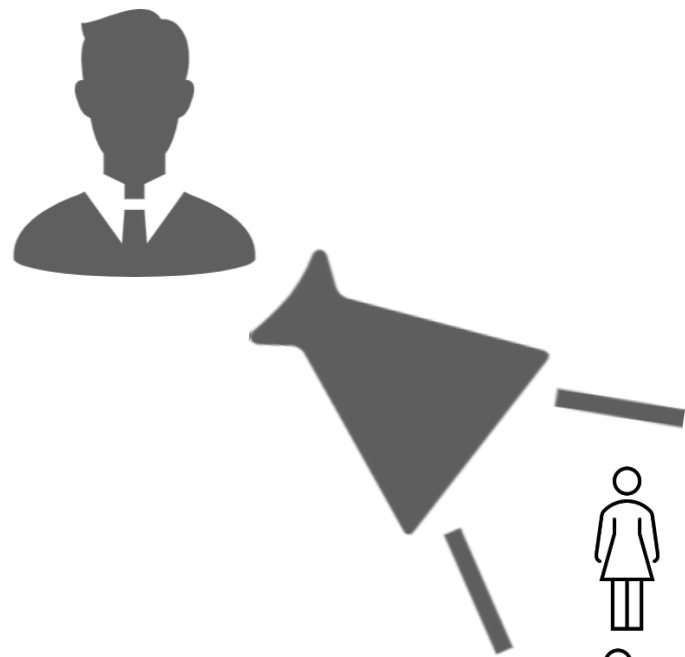


- 企業から生活者への情報の流れは、大きく変わった。生活者の間で情報は乱反射し、企業の計画通りにはコントロールできない。
- これからはSNSやコールセンターなど、多くの接点を通じて、顧客体験の最適化を図る必要がある。

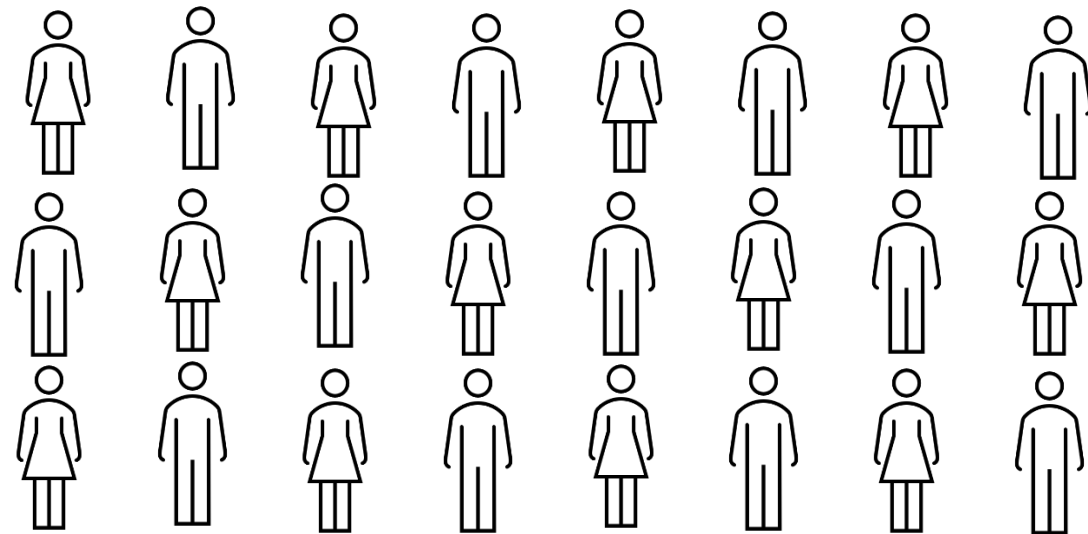
# ソーシャル・ネットワークによる情報流の変化

旧来型  
Old-Fashioned

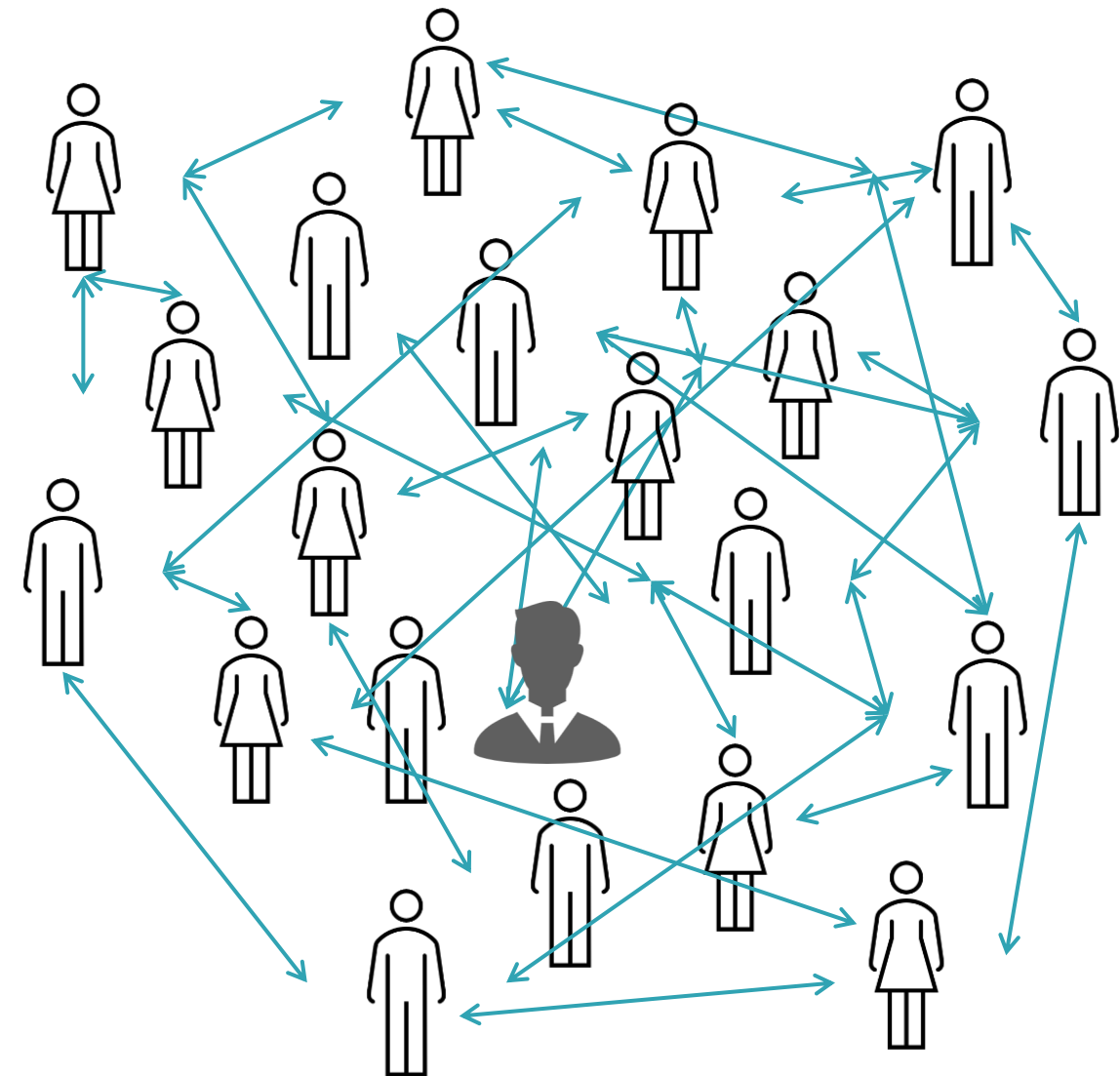
Company



Consumers



デジタル社会型  
Digital Society-  
Based



# マーケティングの方向性

- ・ロイヤルティマーケティング (=CX) の推進
- ・市場創造 (MIP開発) の必要性拡大

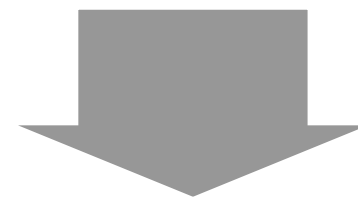


# 1. ロイヤルティ・マーケティング

# 収奪型から農耕型へ、ロイヤルティマーケティングが本流へ

人口成長期のKFS

新規需要をいかに素早く  
獲得するか



**狩猟型**  
**Hunting Type**

人口停滞/減少期のKFS

つながった顧客をいかに育成し  
推奨者(=ファン)にするか



**農耕型**  
**Farming Type**

人口停滞/減少期において経済規模(人口×価値)を拡大する為には  
付加価値(=CX)を拡大する = 「顧客をファンに育成する」 農耕型の顧客管理と  
市場創造型の商品管理が不可欠 (Dアーカーや梅澤伸嘉、チャンキムらが提唱)

# 選好とロイヤルティ

## Preference and Loyalty

AIDMAに代表される、デジタル社会以前のカスタマージャーニーでは、いかに効率的に選好を獲得するかが重要だった。

これからのマーケティングに求められるのは、長期にわたる利益が確保できる、真のロイヤルティの獲得となる。

### 選好

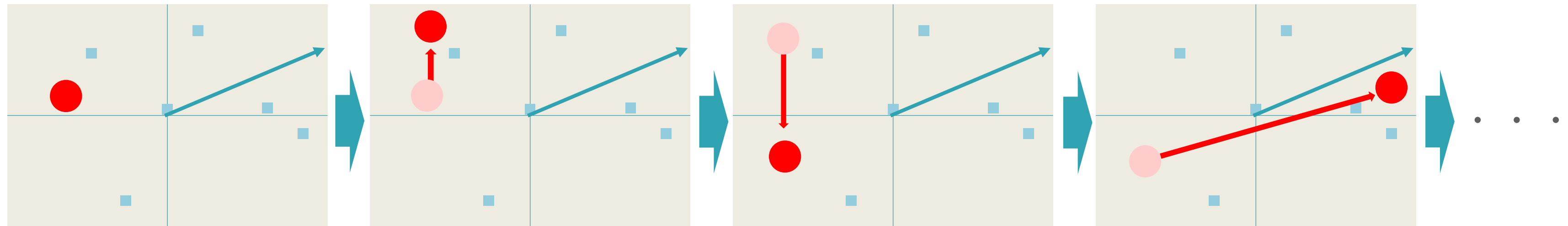
### ロイヤルティ

定義	消費者のブランドに対する相対的な好意度のこと	顧客が特定のブランドに対して示す愛着・執着のこと。
パーセプションの状態	好ましいパーセプション	好ましいパーセプションを、長期間固定している状態
測定尺度	好きの程度を尋ねる	旧) 反復購入率、購入回数シェア ↓ <b>推奨行動</b>

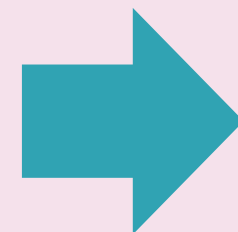
# CXとはパーセプションを書き換え続けるプロセス

## CX is the process of continuously rewriting perceptions

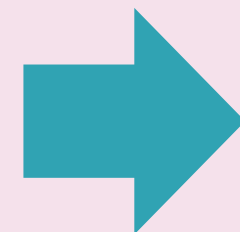
ロイヤルティ形成（パーセプションの固定）のためには、CXの統合的管理が重要



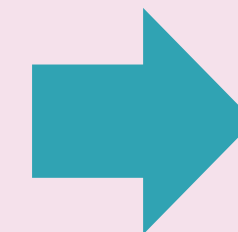
CX1  
テレビ広告



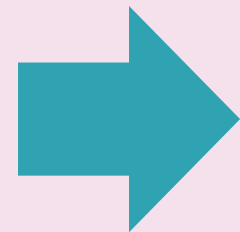
CX2  
SNS



CX3  
店頭



CX4  
利用



...

巨匠の示唆

2.市場創造の必要性拡大

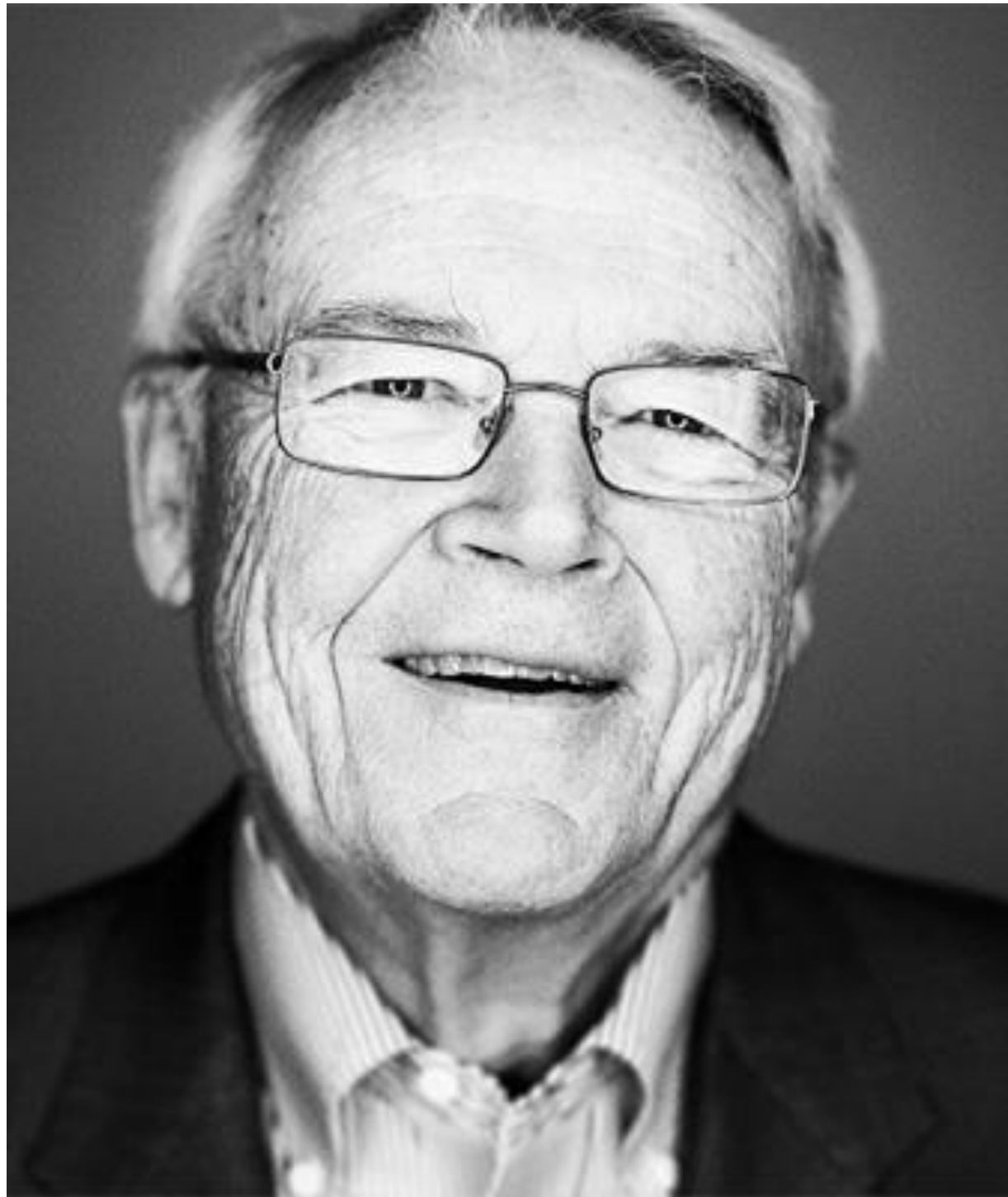


# 市場創造のメリット①



- .コラー、WMF1（2021年10月21日、鎌倉）での講演の結語として（福島訳）
- “もしもこの先5年間、同じビジネスを行っているとしたら、あなたの会社は生き残れない“
- WMF2（2022年10月6日、インドネシア・ウブド）講演にて
- 起業家的マーケティングでは、「顧客が求める**価値を創造**」

## 市場創造のメリット②



- David Aaker, WMS2019
- “The Only Way( with rare exceptions )to Grow is Own a Game-Changing Subcategory.”

## 市場創造のメリット③



- 梅澤伸嘉、『新市場創造型商品の研究』、2001
- 「MIP(市場創造型商品)の成功率は、後発商品に比べて100倍となる」

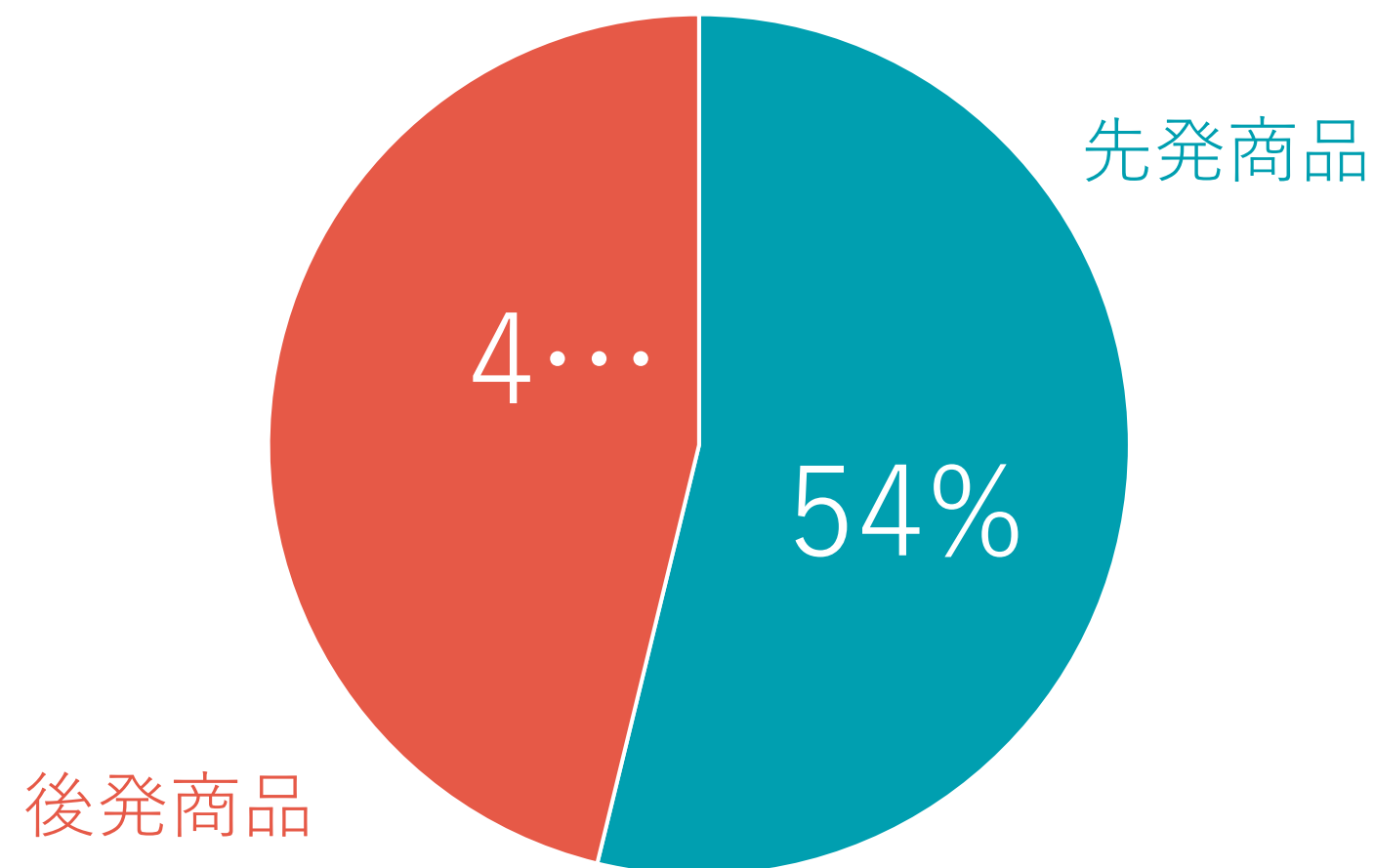
# 先発商品・後発商品の成功率（対象：223市場の商品）

ベース：市場の数  
Base: Number of markets

見かけの成功率

ベース：発売数  
Base: Number of launches

真実の成功率  
True success rate



54% ■ 先発商品の成功率

0.5% ■ 後発商品の成功率

# まとめ

## 今後求められる対応方法は？

1. 市場創造（MIP開発）の必要性拡大
2. ロイヤルティ・マーケティングの推進

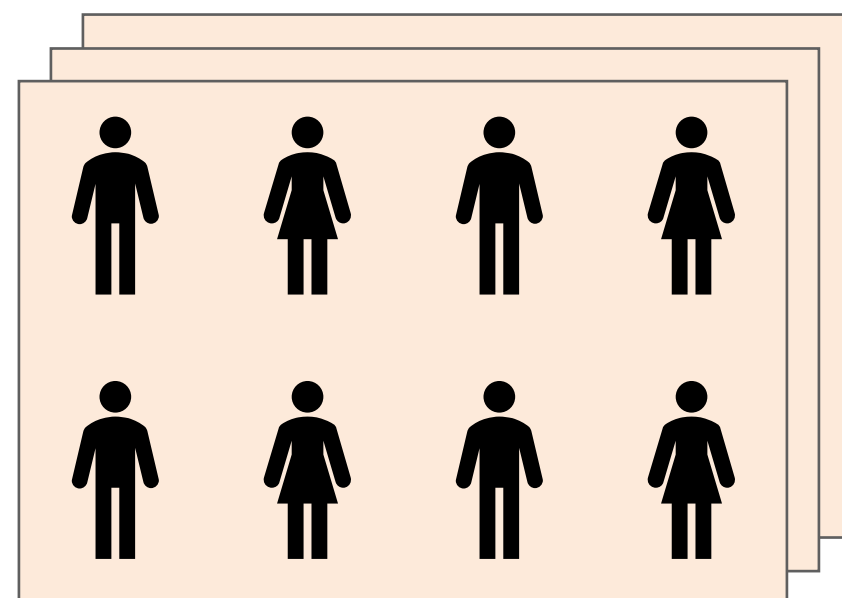


# 人口減少でも市場を拡大するには？

$$\text{Lifetime Value} = \text{人数} \times \text{年間単価} \times \text{継続年数}$$

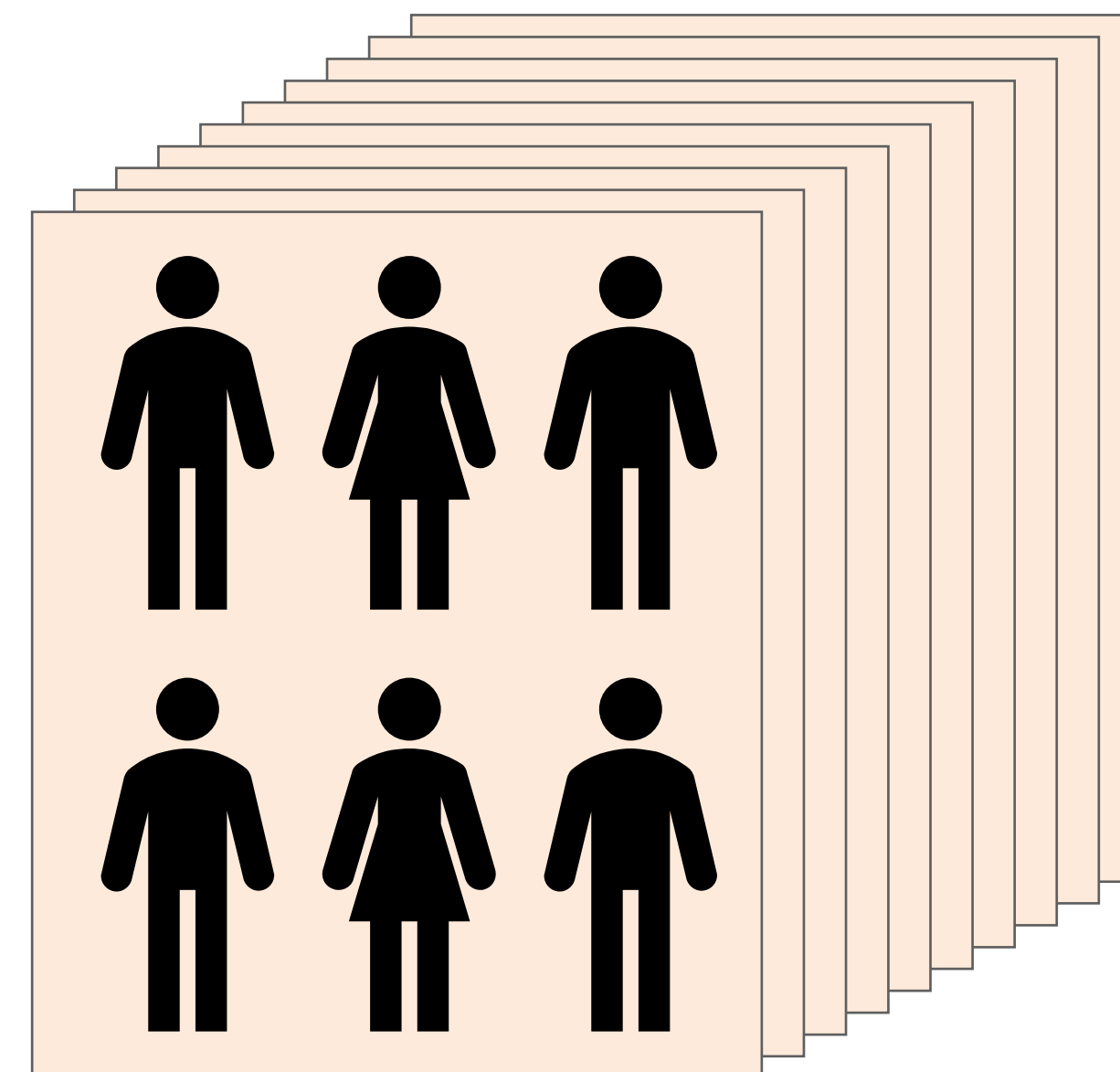
総LTV

$$= 8人 \times 1万円 / 年 \times 3年 = \mathbf{24万円}$$



総LTV

$$= 6人 \times 2万円 / 年 \times 10年 = \mathbf{120万円}$$



# 人口減少でも市場を拡大する 2つの対応

ようするに、  
一人のお客様の価値（売上、利益）を大きくすればよい

そのためには  
???

1. お客様でいる期間を延ばす

×

2. 同じ期間でより多く購入  
していただく

<顧客戦略>  
ロイヤルティ・マーケティング

<製品戦略>  
市場創造（MIP）

# 変わるマーケティング

人口増加をベースにした市場拡大は、世界的にも徐々に望みにくくなり、収奪型のマーケティングから、農耕型のマーケティングへの転換が求められる。

マーケティングの“環境”が変わる

- ・ 無成長経済・縮小消費への対応
- ・ もちろん「コロナ」の影響
- ・ 生活者全員が接続性の時代へ

マーケティングの“やり方”が変わる

- ・ 急速なデジタル・
- ・ トランス・フォーメーション
- ・ 1to1コミュニケーションの一般化

対策として、生活者一人当たりのベネフィット総量の極大化  
(市場規模 = 人口 × 一人当りベネフィット総量)

1. 独自化による市場創造(MIP開発)
2. ロイヤルティマーケティングの実践

# 注目すべき二大潮流を加速させたコロナ禍

## <環境>

人口インフレのスローダウン、  
減少への転換  
(経済規模 = 人口 × 一人当たり付加価値)

デジタルトランスフォーメーションの急伸

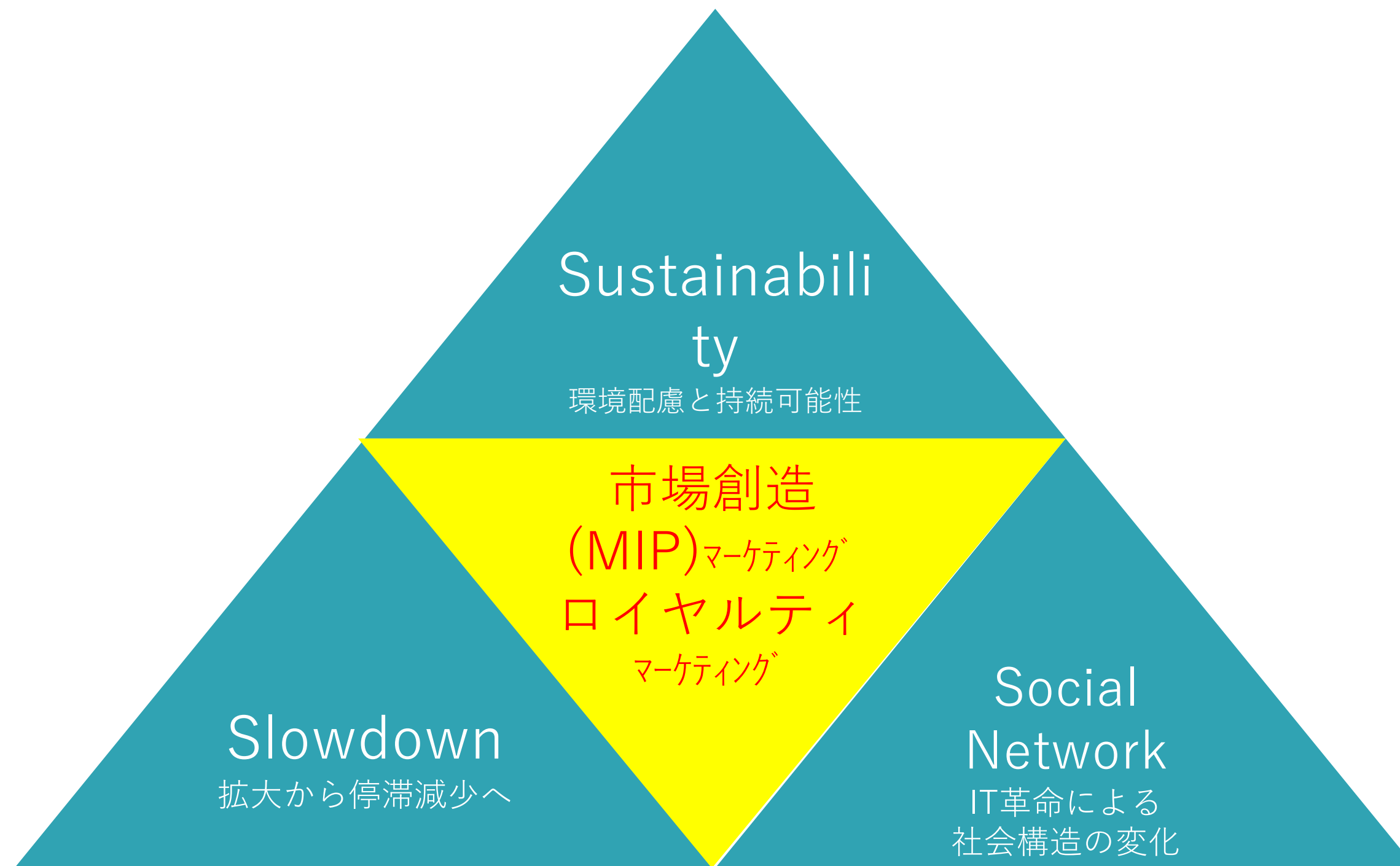
## <新潮流>

ロイヤルティマーケティング(=CX)の  
重要性拡大

市場創造(MIP開発)の必要性拡大

COVID-19

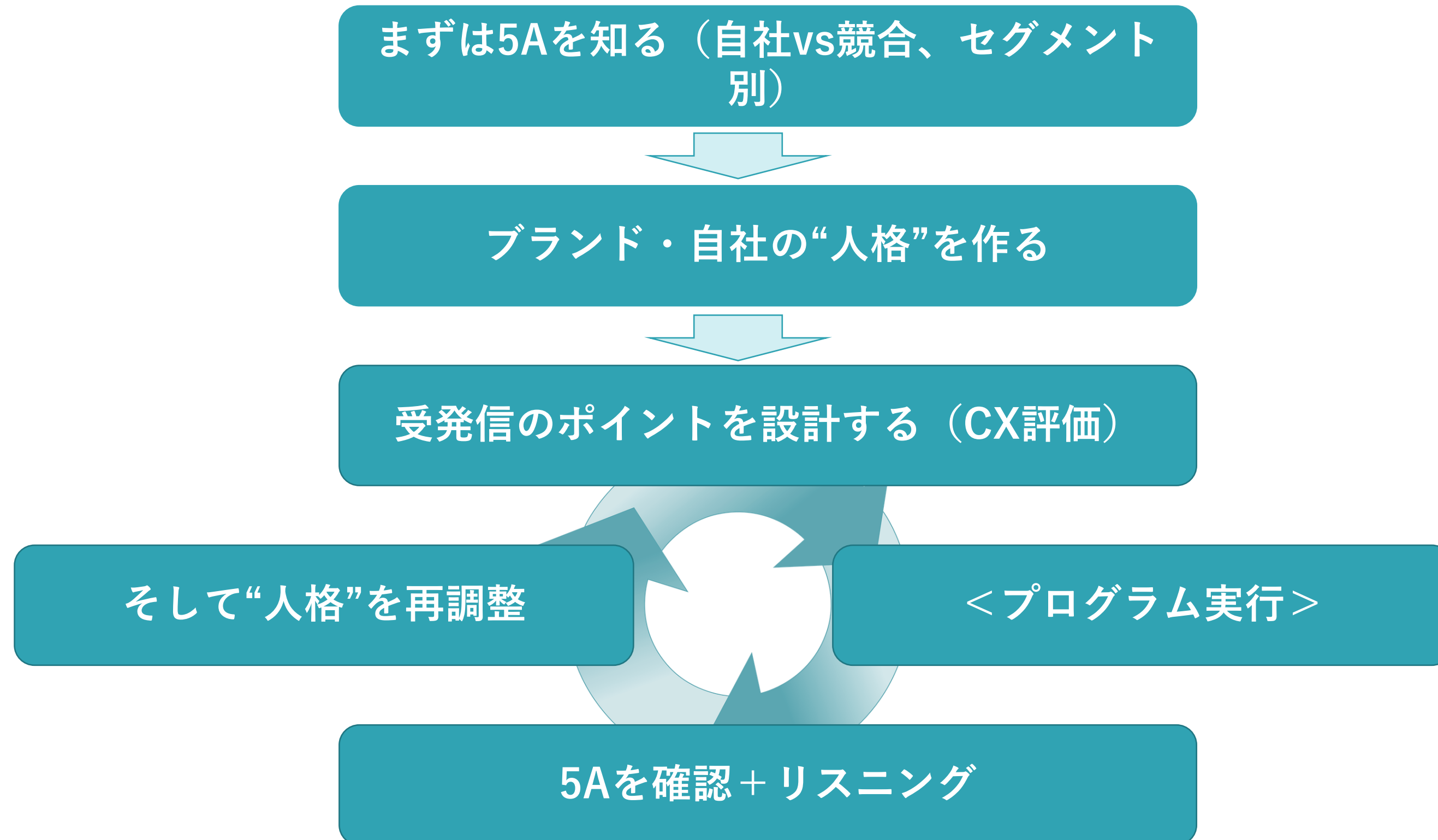
# 近代マーケティング史上 最大の変化“3S”





## 2. 弊社ソリューション事例 “5 A Loyalty Suite”

# マーケティング5.0時代の戦略展開のフロー



# “5Aロイヤルティ診断”の概要

コトラーのマーケティング4.0/5.0のコンセプトをもとに開発された当社独自の診断サービス  
自社と競合他社のロイヤルティ・パーセプション・CXをワンストップで「定量的に」可視化します

## 5A診断：

5Aの測定を行い、11の指標を用いて自社と競合他社を比較します。5Aを可視化し、ブランド×セグメントのロイヤルティ構造を明らかにします。

1 誰の

## パーセプション診断：

対象市場において消費者が何を重要視して選好し、購入するか。何が推奨行動において重要視されているかを明らかにします

2 どんなニーズを

## CX診断：

購買前後のタッチポイントを整理して自社と競合他社を比較します。購買や推奨に影響を与える重要なタッチポイントを明らかにします。

3 どの方法で

# “5Aロイヤルティ診断”の概要

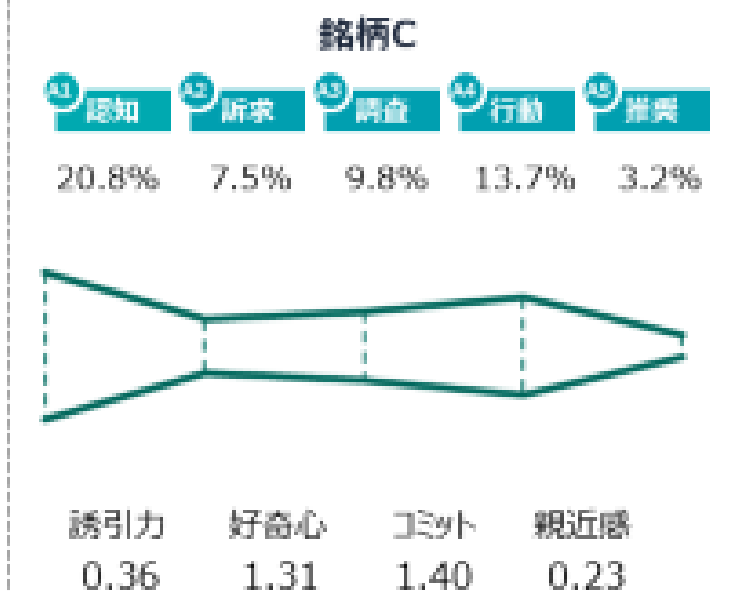
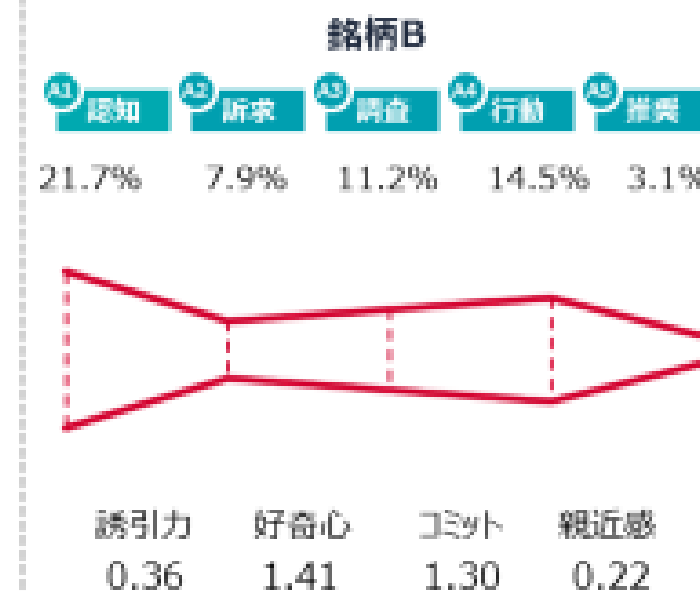
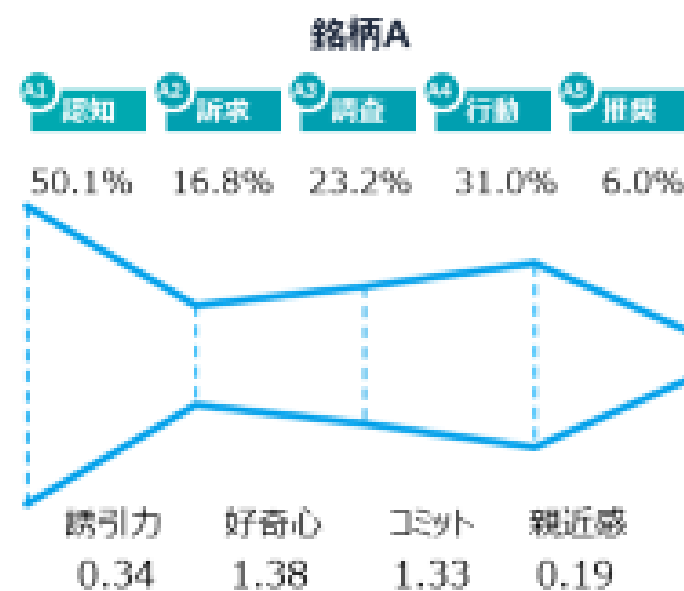
## 5A診断：

5Aの測定を行い、11の指標を用いて自社と競合他社を比較します。5Aを可視化し、ブランド×セグメントのロイヤルティ構造を明らかにします。

誰の

### ACCA(大手3社)

- ・大手3社のACCAの傾向をみると、概形（5Aパターン）は類似している。
- ・いずれの企業も誘引力が著しく低い一方、好奇心、コミットが大変高くなっており、\*\*\*\*\*市場は低関与型市場と考えられる。



# “5Aロイヤルティ診断”の概要

## パーセプション診断：

対象市場において消費者が何を重要視して選好し、購入するか。何が推奨行動において重要視されているかを明らかにします

# 2

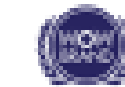
どんなニーズを

## パーセプション診断とは

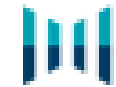
MIT Sloan School 名誉教授のGlen L. Urbanの開発による選好回帰分析を行い、ブランドのパーセプションを可視化します。

パーセプチュアル・マップは、そのカテゴリーでの主要なベネフィットを明確化し、さらに生活者から見たブランドそれぞれの位置づけを正確に表現してくれるため、的確なうち手につながります。

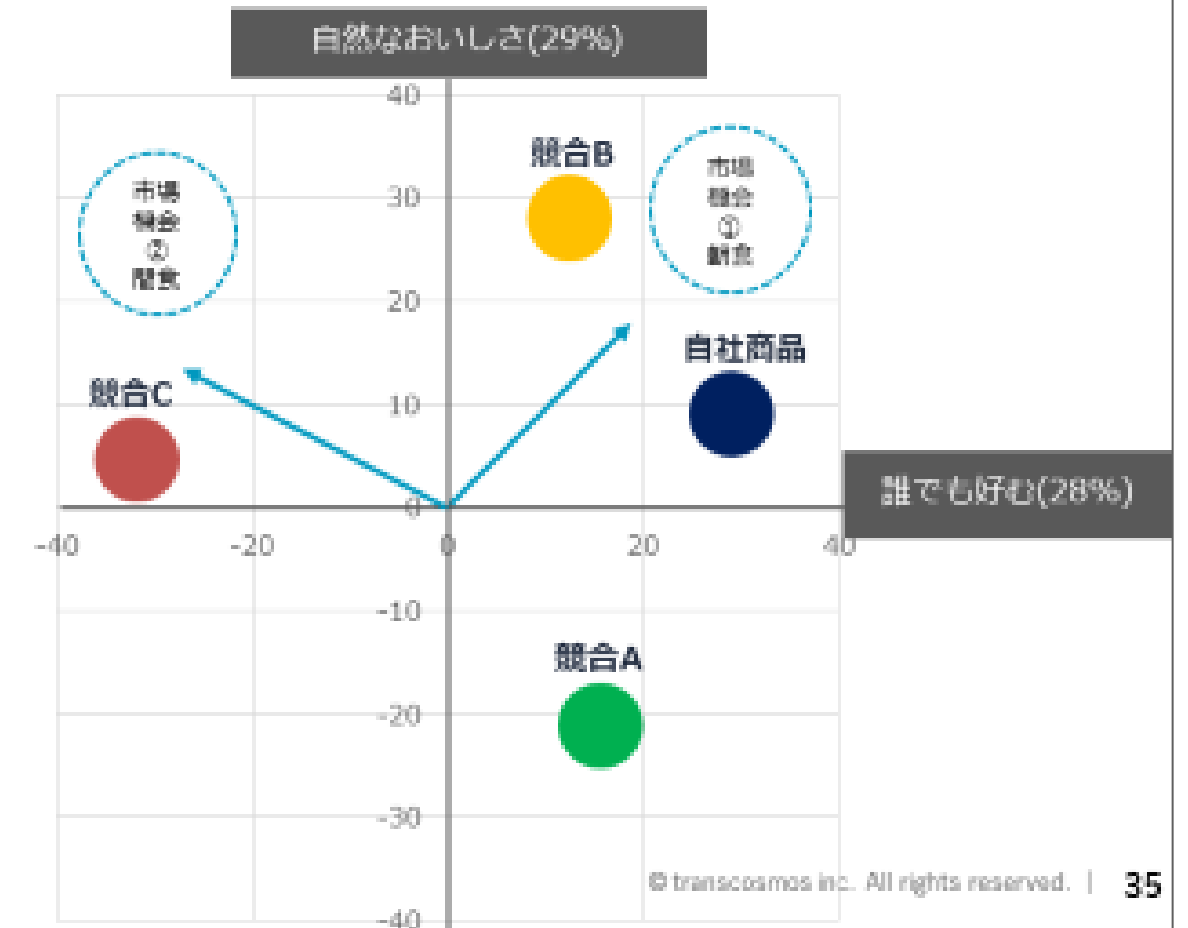
5Aに加えパーセプション診断を行うことで、確実なロイヤルティ戦略を構築します。



Philip Kotler Center  
for Advanced Marketing



5A Loyalty Suite



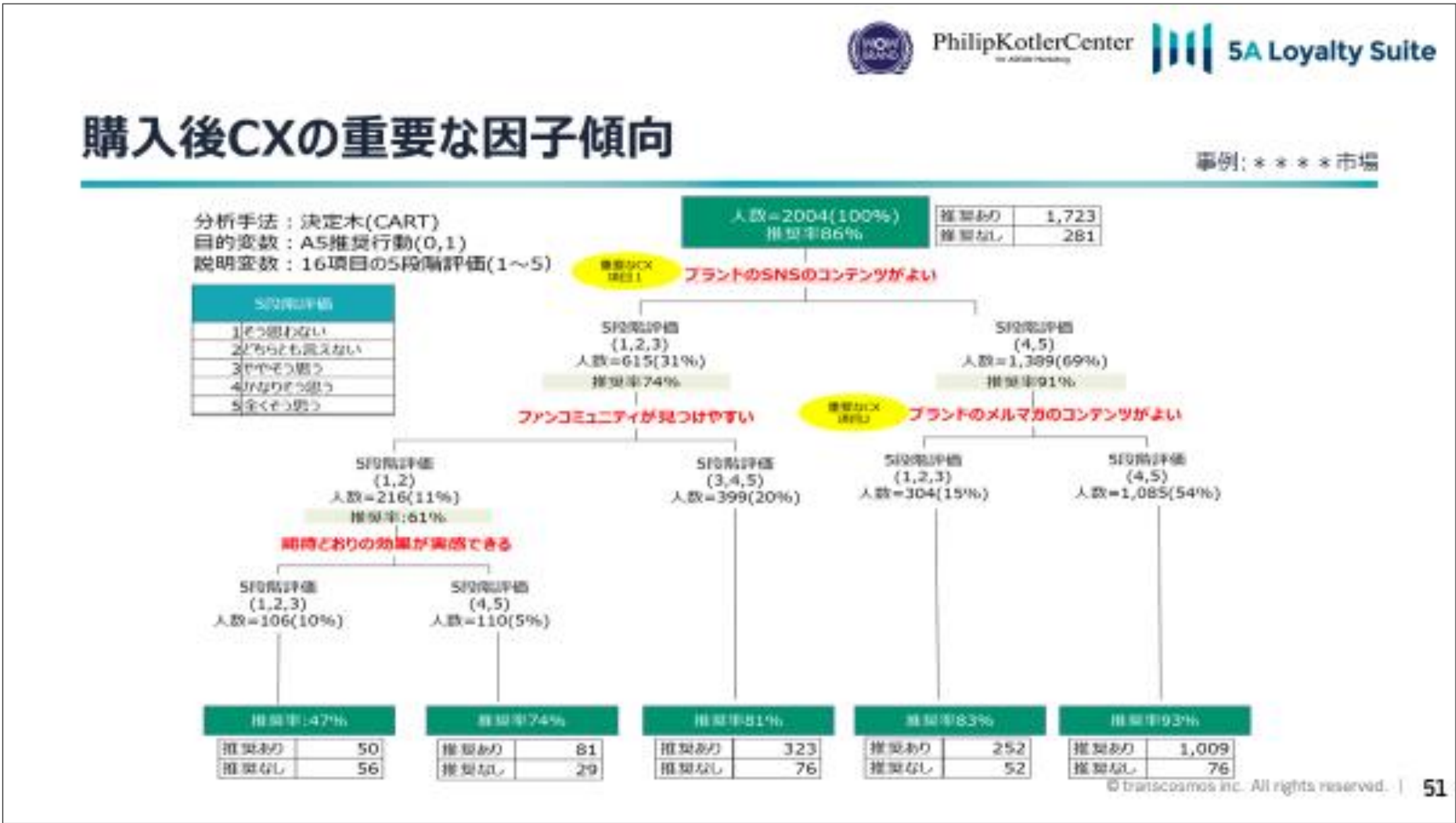


# “5Aロイヤルティ診断”の概要

## CX診断：

購買前後のタッチポイントを整理して自社と競合他社を比較します。購買や推奨に影響を与える重要なタッチポイントを明らかにします。

3 どの方法で







ご清聴ありがとうございました

福島 常浩  
argo787@gmail.com

---

市場創造は後発競合商品と異なり、市場そのものを拡大する唯一の方法であり、成功率も高い。

真にサステイナブルな唯一のソリューションである。