



コロナ禍からの回復に求められる 起業家的マーケティングと市場創造

2023年11月11日

一般社団法人 日本市場創造学会 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

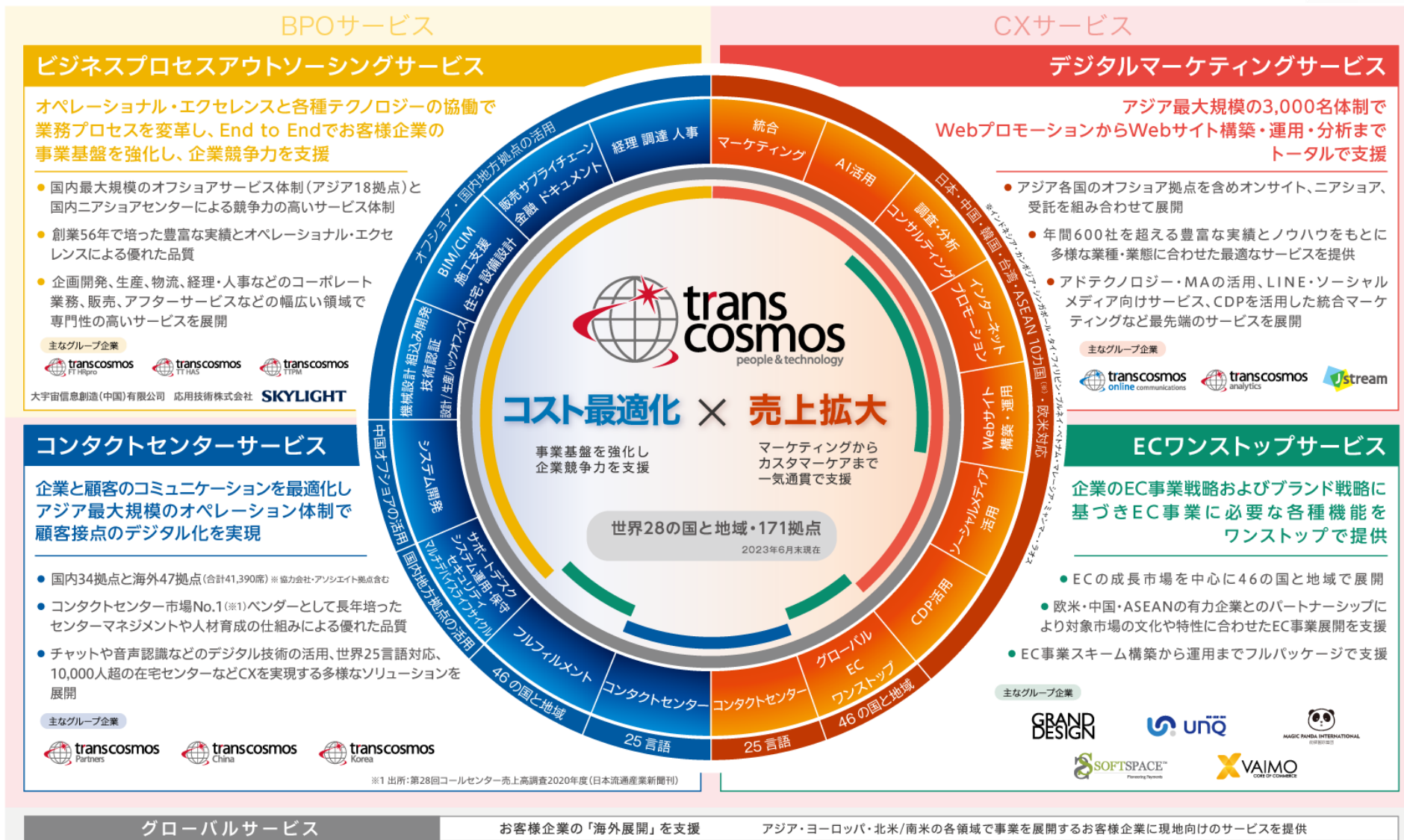
※本資料の著作権は福島常浩に帰属します

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. 商号：トランス・コスモス株式会社
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
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
設立	1985年6月18日（創業1966年6月）
資本金	290億65百万円
売上高	3,738億30百万円（2023年3月期）
代表	代表取締役共同社長 牟田 正明/神谷 健志
従業員数	70,291名（国内：43,956名 海外：26,335名） 臨時雇用者（年間の平均雇用人員）を含む（2023年3月末）
事業内容	CXサービス（デジタルマーケティング・EC・コンタクトセンター）、BPOサービスの提供



事業紹介



自己紹介

- サカナの仲買の次男
- 味の素→GE→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
- 追求したいこと：
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



本日の内容

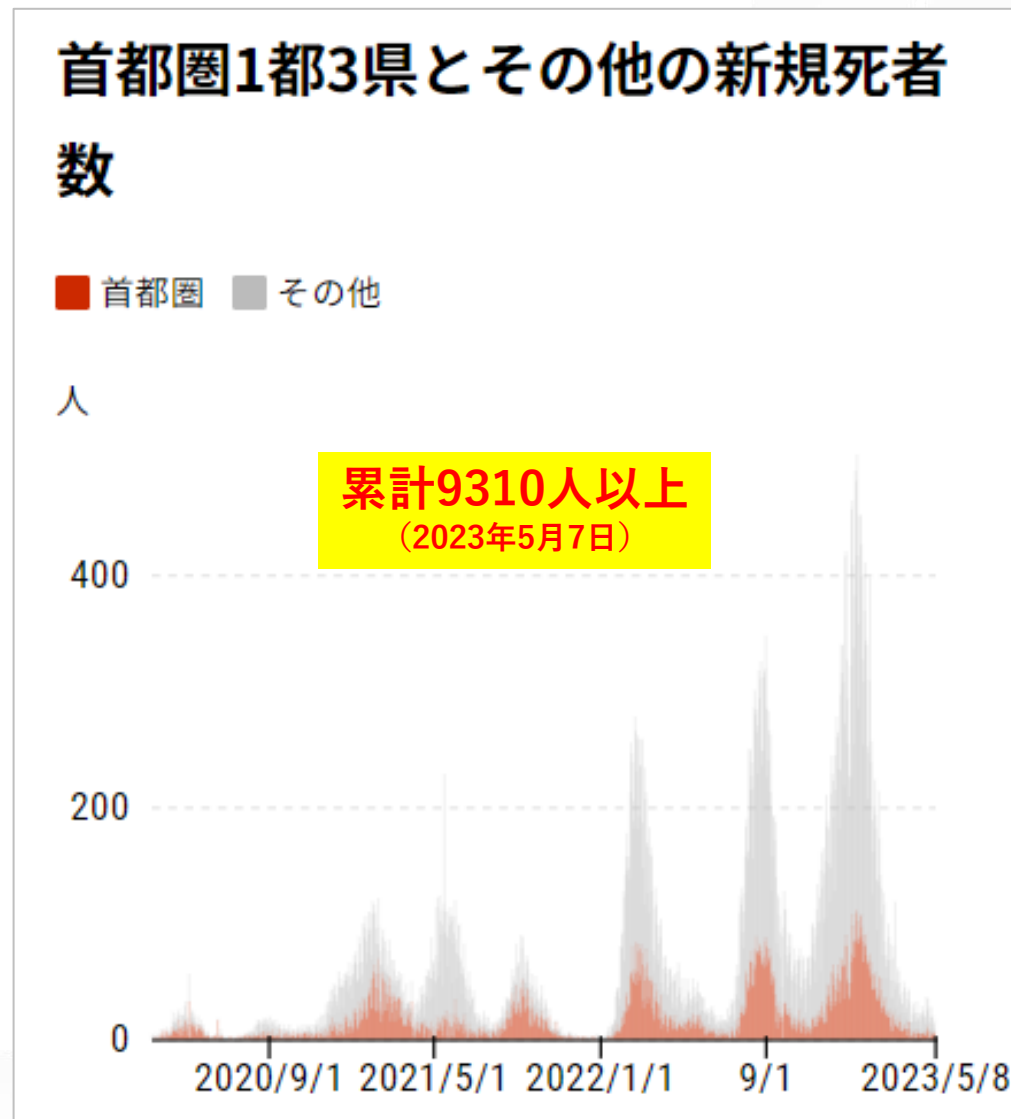
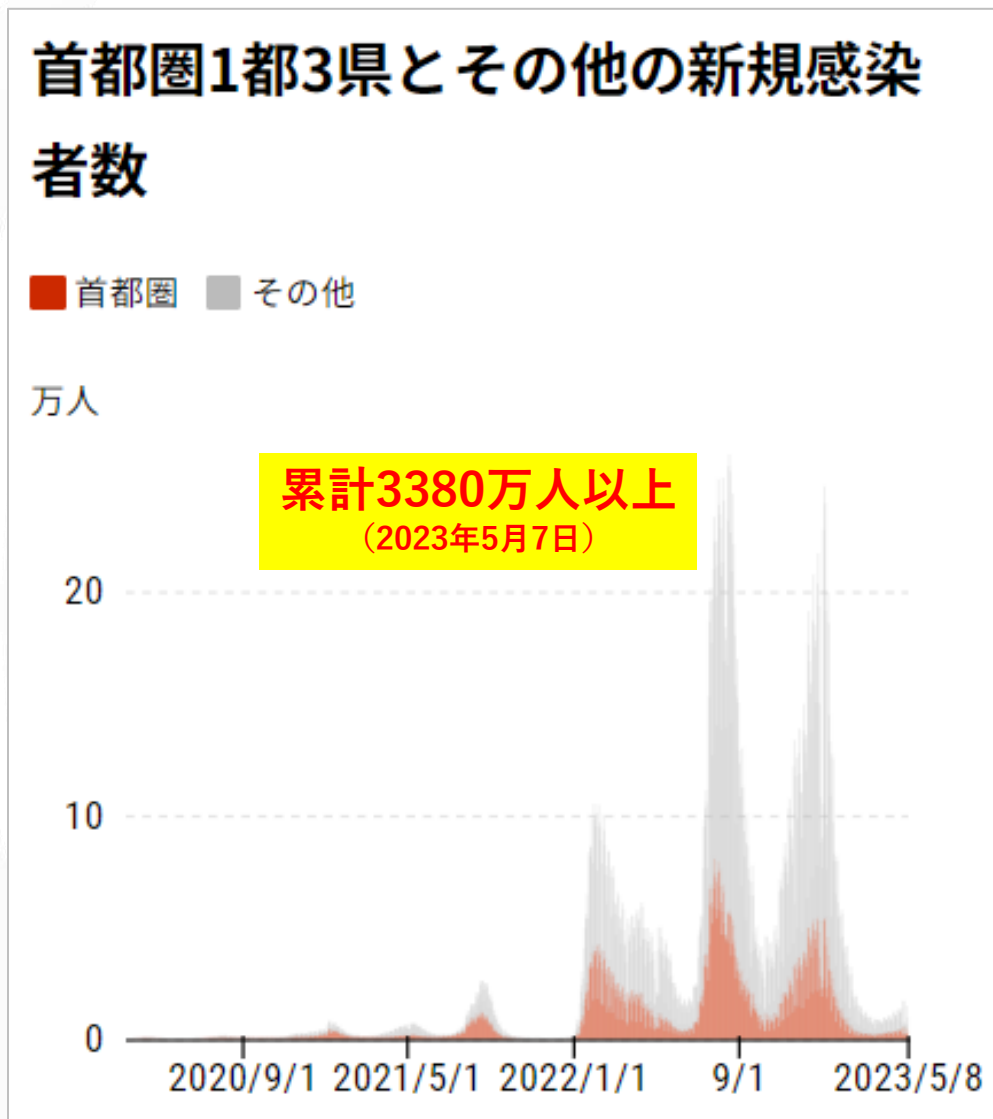
1. コロナ禍とは何だったか
 2. 近年のマーケティング進化論
 3. マーケティングの大変革
 - なぜ変わる？
 - どう変わる？
 - 対応方法は？
-



コロナ禍とは 何だったか

この4年間にはいろいろなことがありました

コロナ感染状況の推移



コロナ禍による社会変化

コロナは2020年を中心に、われわれの生活に大きなインパクトをもたらしたが、同じ時期に多くの未曾有の有事が発生していたことも忘れてはならない

グローバル化からナショナリズム (平和の確信にゆらぎ)

- ・ ウクライナでの戦争
- ・ 東南シナ海の問題
- ・ 福島原発処理水への反応

諸物価の高騰

- ・ 世界的ロジスティックスの停滞
- ・ 人手不足と雇用縮小の同時発生
- ・ 極端な円安進行

< 2020年以降の生活の変化 >

デジタルへ
マスから
メディア
接触は

三密忌避意識の増大

オンラインショッピング、
オンライン教育、リモート医療

弱い紐帯の強み

在宅勤務の“当たり前”化

経済性の
高まり

ワークライフ
バランスの見直し

家族重視の傾向

集合儀式の衰亡

感染症への
強い警戒意識

旅行制限

内省化傾向
の強まり

変化への対応：基本方針

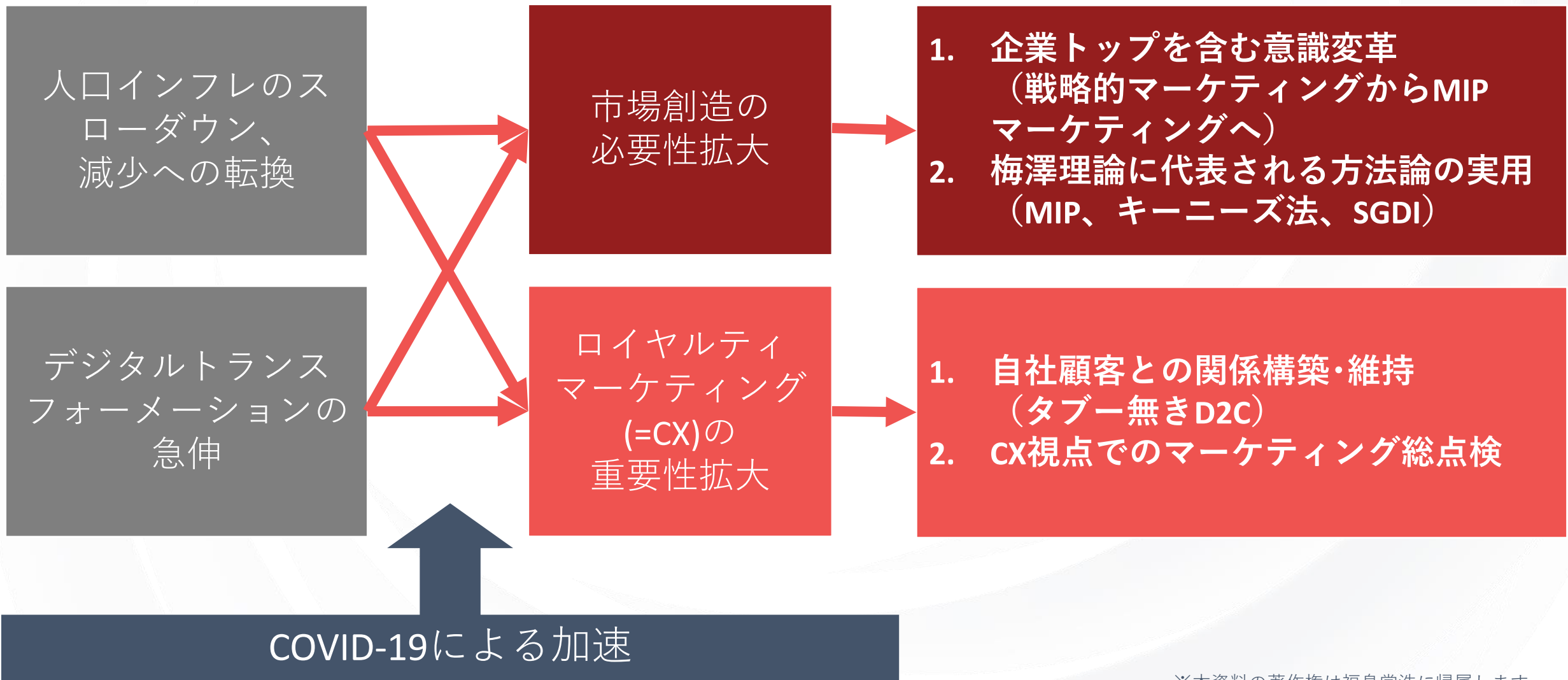
- ・梅澤伸嘉博士は、コロナ禍の影響について、以下のように指摘していた

- ・3密は本能
- ・コロナで生まれたトレンドはない
すべてはこれまでの変化が加速しただけ



コロナ禍の期間に加速されたトレンドについては、
ゆるぎなく速やかに対応していくことが肝要

対応すべき課題と対応の導線



近年の マーケティング進化論

コトラーの進化論を中心として

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。

マーケティングの目的の変化

20世紀初頭から体系化を進めたマーケティングは、時代の変遷によってその主たる目的を、包摂的に変えていった。

1.0

売れる仕組み作り “The Marketing of Product”

2.0

価値の創出・伝達・交換に関する生産性向上

3.0
～

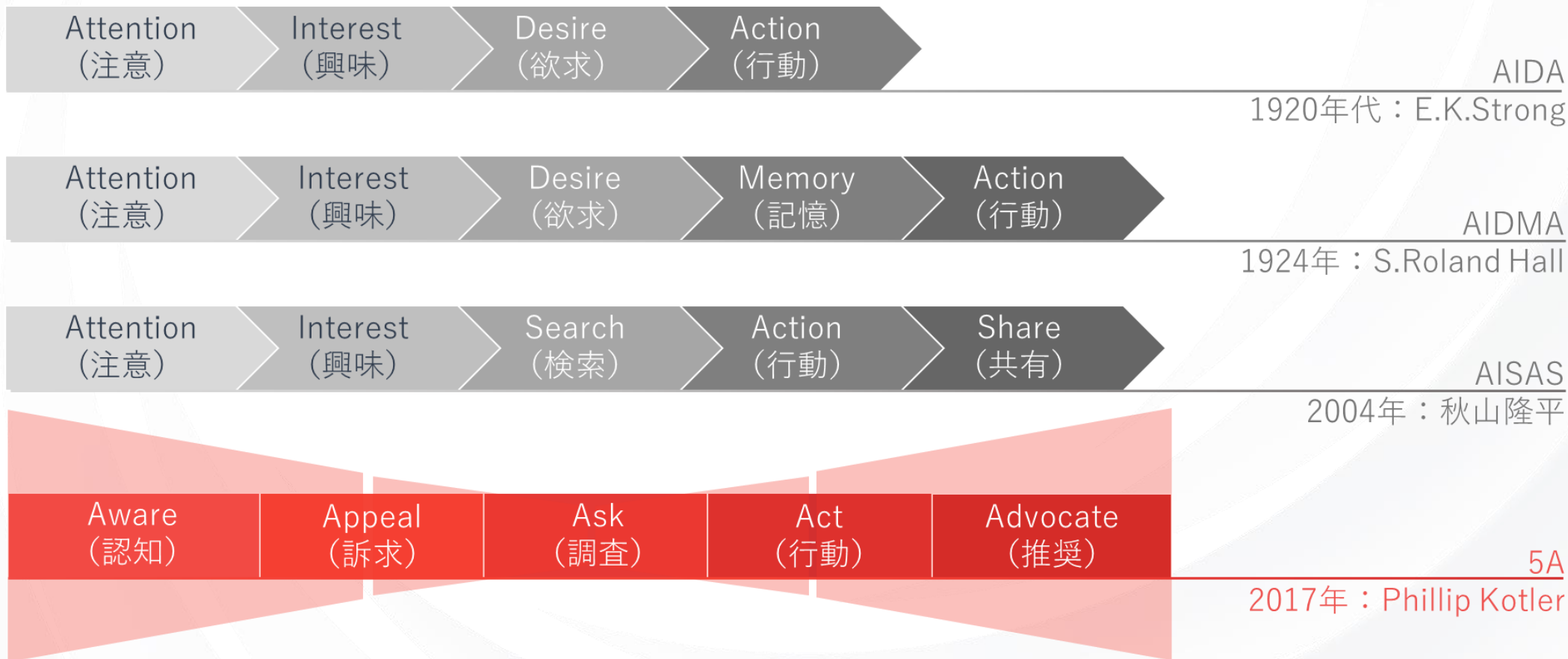
(創造価値によって) 人々の生活を向上させ、共通善に貢献

“5A起点のCX”が基本のコンセプトに

	旧来型 (～Marketing 2.0)	デジタル社会型 (Marketing 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）

DXに起因するカスタマージャーニーの変化

5A：「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。



マーケティングが大変革

なぜ変わる？ 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？

どう変わる？ マーケティングのどこがどう変わるのか？

対応方法は？ では企業はどこをどう変えなくてはならないのか？

マーケティングが大変革

なぜ変わる？：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？

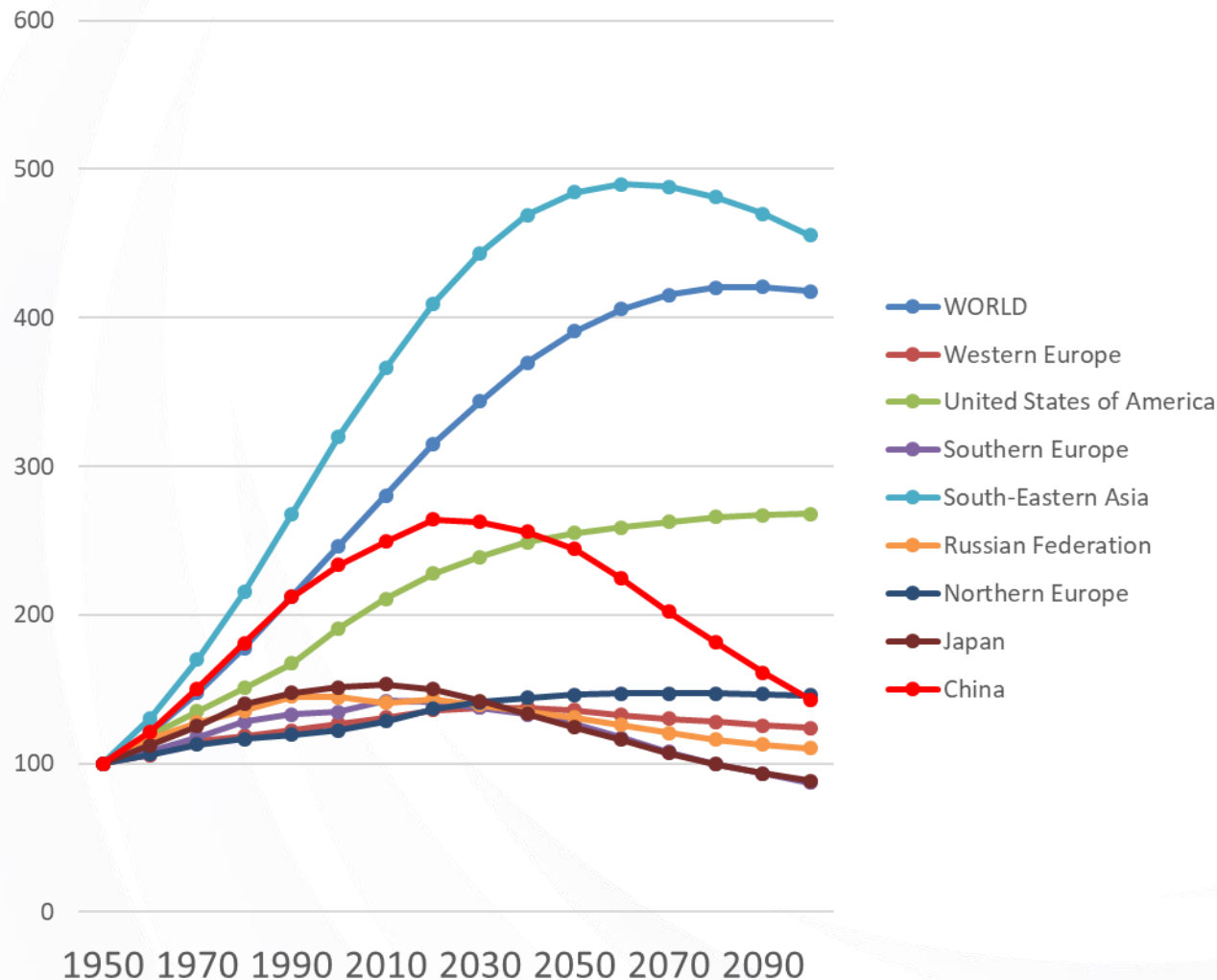
どう変わる？：マーケティングのどこがどう変わるのか？

対応方法は？：では企業はどこをどう変えなくてはならないのか？

なぜ変わる？

1. 人口は拡大から停滞／減少へ
2. IT革命による社会構造の変化

人口拡大は停滞・減少へ



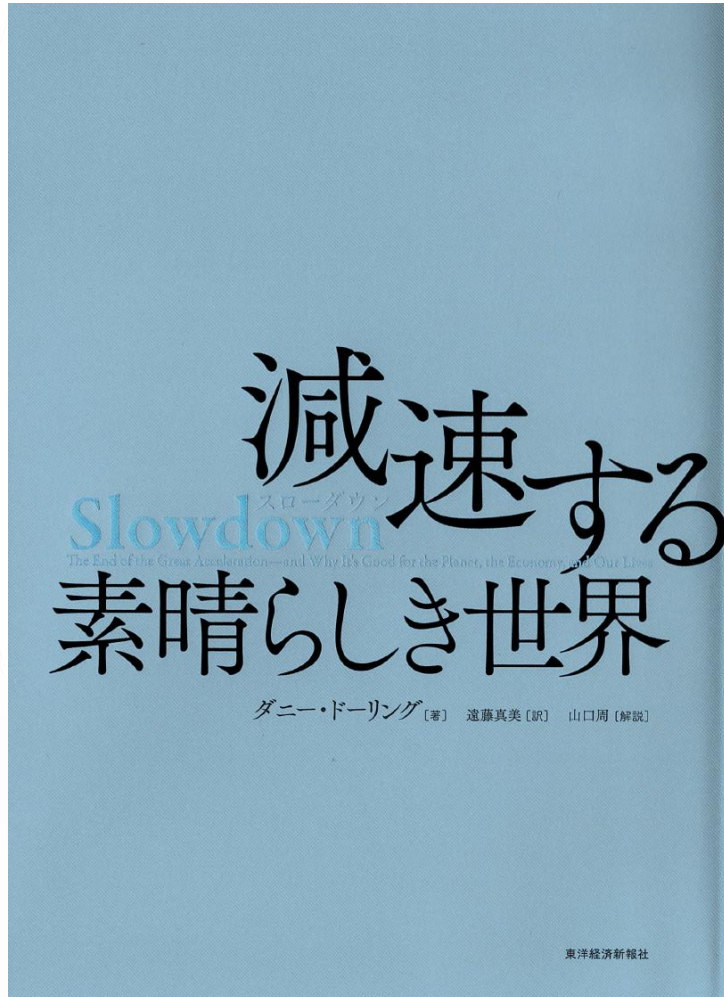
単位：千人



United Nations

	Peak Population	Peak out year
WORLD	10,431,045	2086
Japan	128,131	2008
United States of America	393,993	---
China	1,425,925	2022
Russian Federation	148,933	1994
South-Eastern Asia	798,124	2062
Northern Europe	113,722	2078
Southern Europe	154,162	2012
Eastern Europe	311,381	1993
Africa	3,917,077	---

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。

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	生活様式への影響
超高速演算	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
大規模データの扱い	ID-POSや各種履歴データなどの 膨大なデータの取り扱い
超高速通信	通貨によらない決済や貯蓄
インターネット	AIによる知的作業の自動化

IT革命による情報流の変化

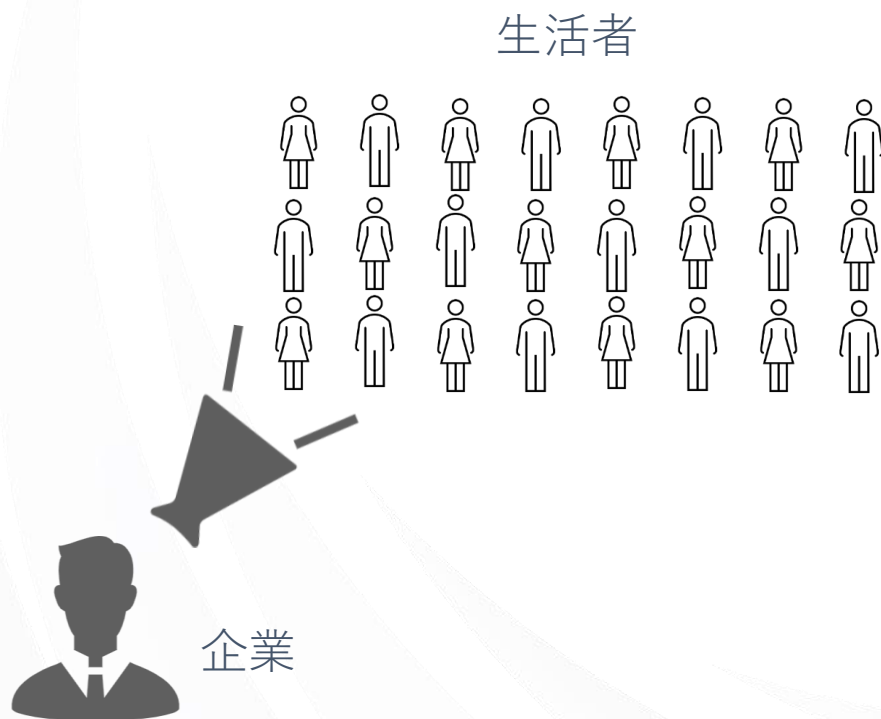
企業から生活者への情報の流れは、大きく変わった。生活者の間で情報は乱反射し、企業の計画通りにはコントロールできない。

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。

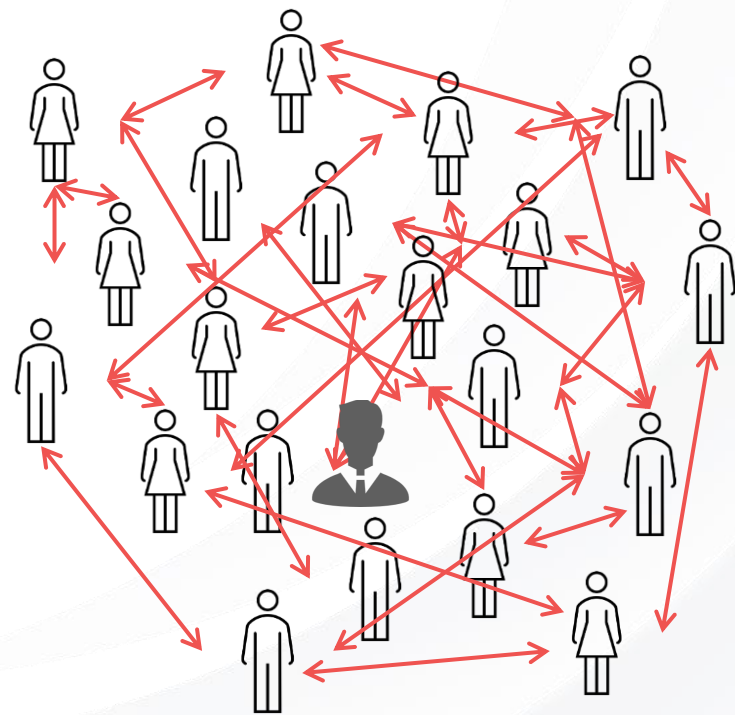


IT革命による情報流の変化

旧来型



デジタル社会型



どう変わる？

マーケティングのどこがどう変わるのか？

カスタマーエクスペリエンス(=CX)の重要性拡大

収奪型から農耕型へ、CXを重視する考え方が本流へ

人口成長期

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

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

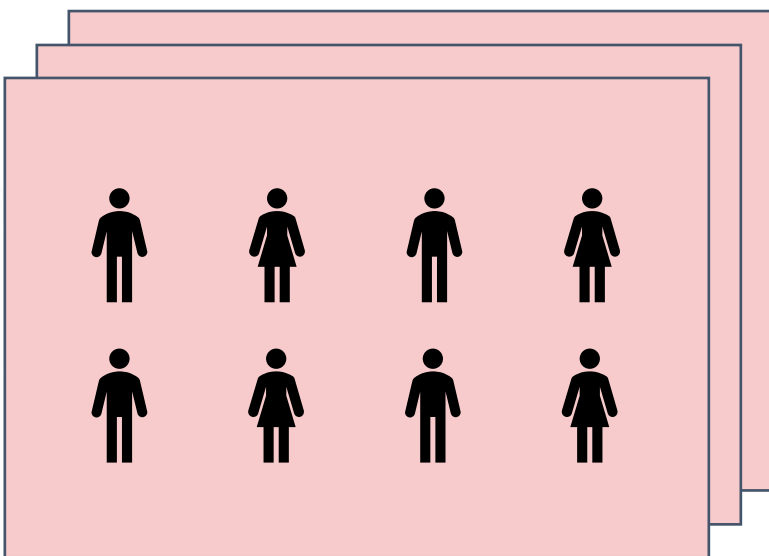
人口停滞/減少期において経済規模を拡大するためには
「顧客をファンに育成する」農耕型の顧客管理が不可欠

人口減少でも市場（付加価値）を拡大するには？

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

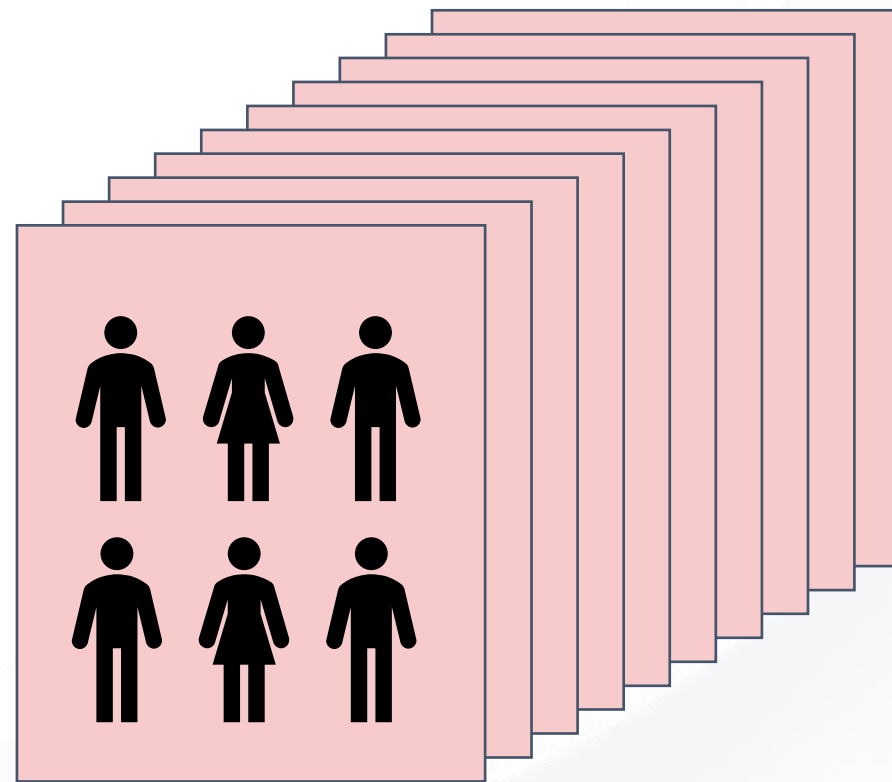
総LTV

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



総LTV

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



人口減少でも市場を拡大する顧客体験

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



CX（顧客体験）は購入で終わらない

接点の分散・多様化

企業と顧客の接点は、
飛躍的に多様化した。
マーケティングの操作
すべき変数も飛躍的に
増加。



5Aを統合的に管理

あらゆるCX/タッチポイ
ントで一貫したパーセ
プションを与え続ける
ことでロイヤルティの
獲得が可能

対応方法は？

1. 市場創造の必要性拡大
2. ロイヤルティ・マーケティング

市場創造の必要性

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。





市場創造のメリット

Philip **Kotler**, WMF1

“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”

WMF1（2021年10月21日 鎌倉）での講演の結語として（福島訳）

起業家的マーケティングは
「顧客が求める価値を創造」

WMF2（2022年10月6日 インドネシア・ウブド）講演にて



市場創造のメリット

David **Aaker**, WMS2019

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

(ごく一部の例外を除いて)成長のためのたった一つの方法は、新しいサブカテゴリー(市場)を持つことだ

市場創造のメリット

Nobuyoshi Umezawa,

「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」

（『新市場創造型商品の研究』2001）



市場創造のメリット



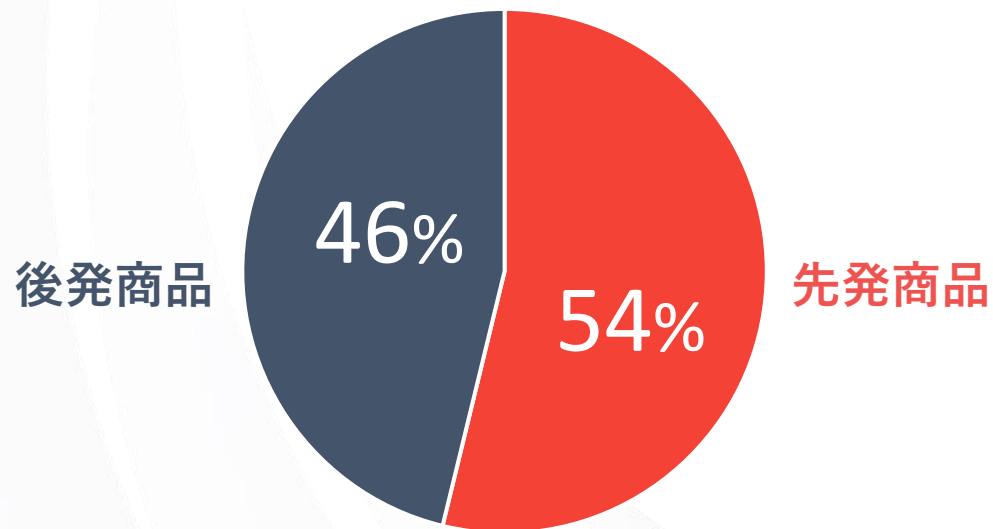
Saras Sarasvathy, “Effectuation”

市場創造は探すものでなく創造するもの

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

見かけの成功率

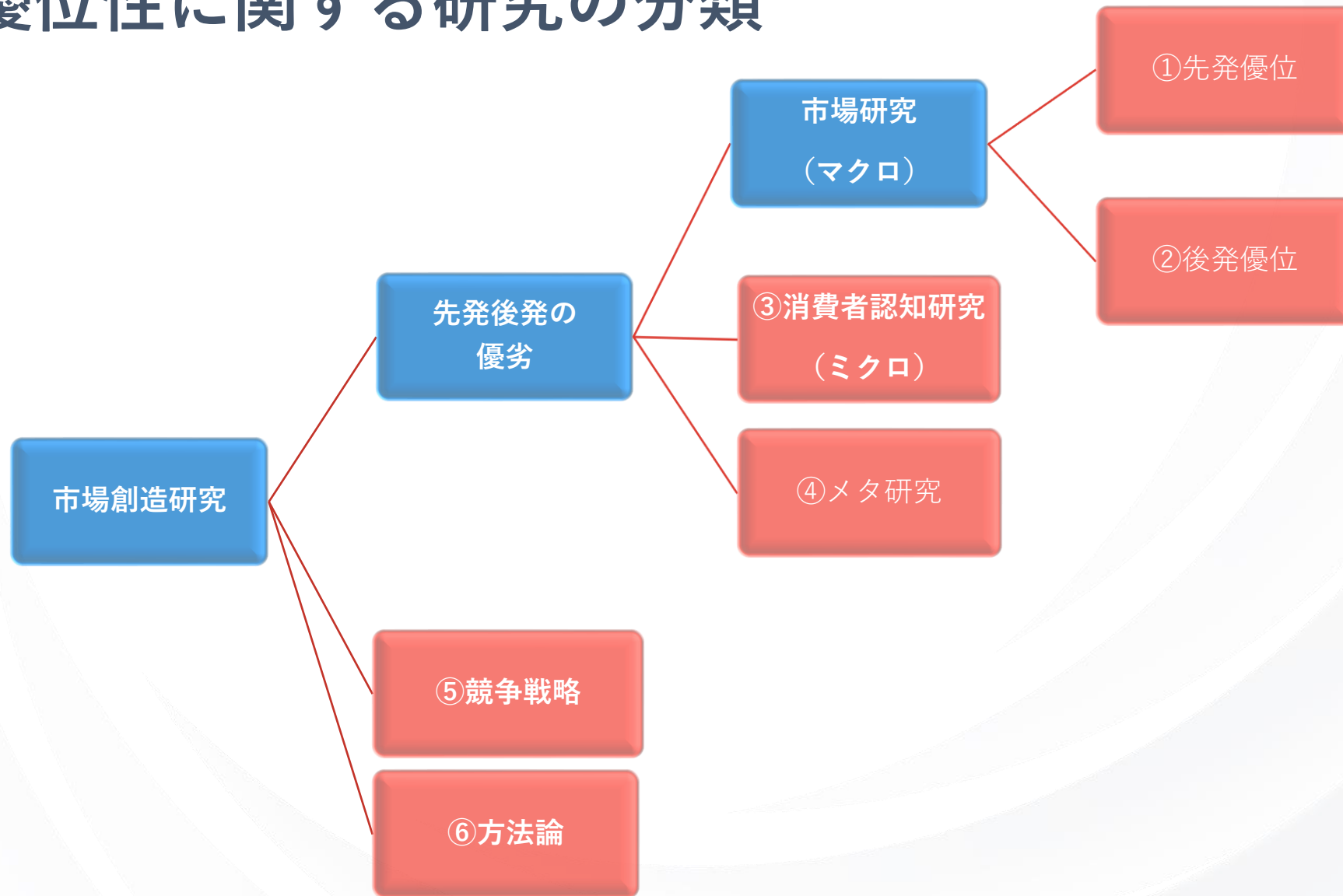


ベース：発売数

真実の成功率



先発優位性に関する研究の分類



先発優位性に関する研究 (1/2)

分類	論文	梅澤研究のトピックス
①市場研究 —先発優位	Robinson and Fornell(1985) Urban and Kalyanaram(1992) Alpert, Kamins, and Graham(1992) Broun and Lattin(1994) Huff and Robinson(1994) 中村・杉田(1995) 上田・森(1995)	・成功率は先発54%、呼応初0.5%（223市場）。 真の成功率は100倍を明示。 ・革新的/棲み分けの/市場代替的に分類し、それぞれの構成率を測定した。
②市場研究 —後発優位	Golder and Tellis(1993) Schnaar(1994) 新宅(1994) Shanker, Carpenter, and Krishnamurthi(1998)	なし
③先発後発の優劣 —消費者認知研究 (ミクロ)	Carpenter and Nakamoto(1989) Kardes and Kalyanaram(1992) Kardes and Kalyanaram, and Dornoff(1993) Alpert and Kamins(1995) Zhang and Markman(1989) Rettie, Hilliar, and Alpert(2002) Denstadli, Lines, and Gronhaug(2005) Carson, Jewell, and Joiner(2007) Niedrich and Swain(2008) 秋本・韓(2008)	・市場研究の考察として仮説を検証。 1.代名詞効果 2.1 / 2 効果 3.空腹効果 4.トロッコ効果 ・後発が優位な仮説を提示。 1.追いかかけ効果 2.大砲による逆転効果 3.類似市場優位効果

先発優位性に関する研究（2/2）

分類	論文	梅澤研究のトピックス
④先発後発の優劣 ーメタ研究	Szymanski, Troy, and Bharadwaj(1995) Vander Welf and Mahon(1997) 韓(2011)	学位論文に収載。
⑤競争戦略	W. Chan Kim and ReneeMouborgne(2005) Clayton M. Christensen(2000) David A. Aaker(2011)	MIP理論として体系化。 ・ MIPは後発に比べ100倍の成功率。 ・ 多くの成功商品はMIPである。 ・ MIPはロングヒットになりやすい。 ・ 小規模企業ほどMIPが作りやすく必要となる。 ・ 創業はMIP ・ MIP開発に集中すれば、地球資源のロスを改善。 他多数
⑥方法論	※競争戦略研究に付随して概念提示が なされることはあるが、いずれも操作 的な定義や手法が示されるものはない。	キーニーズ法として体系化 ・ C/Pバランス理論 ・ 未充足ニーズ理論 ・ 市場創造理論



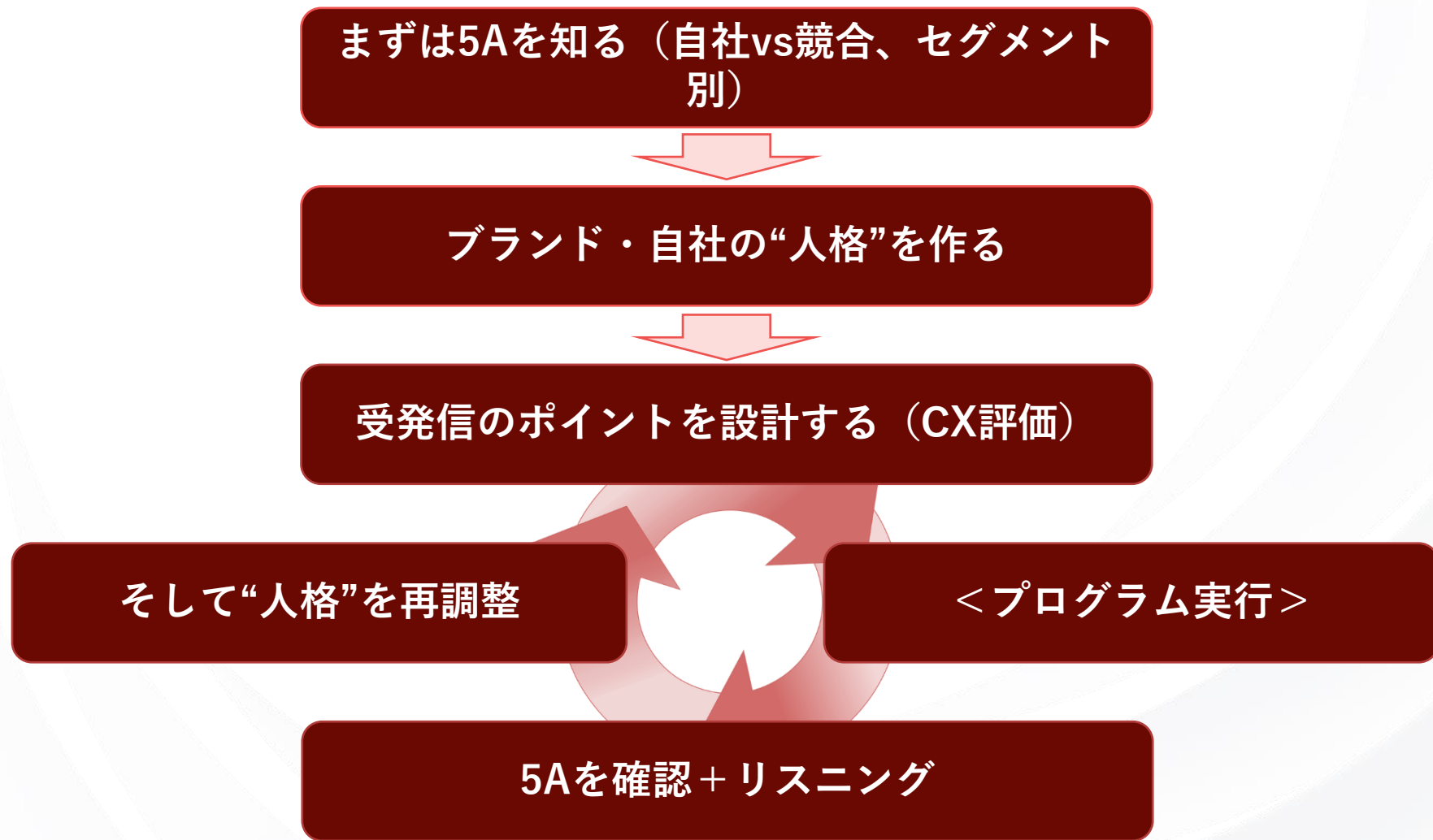
梅澤による研究は、世界でも類を見ない先発優位性に関する総合研究であり、その成果は理論的な視座と実務的な方法論をともに内包しているといえる。

ロイヤルティ・ マーケティング

「5A」 起点のCX



新時代に求められるマーケティング課題



デジタル時代に重視されるブランド・パーソナリティ

会社や商品のブランドパーソナリティは、社内外に一貫したもので、表面的な対応では実現できない。DX社会においては、すべての情報が流通する

ブランド・
パーソナリティ



企業や製品のパーソナリティ（人格）に対して生活者が共感を得られるかどうか
ロイヤルティ形成のカギとなる

“5A Loyalty診断”の概要

コトラ教授のマーケティング4.0/5.0のコンセプトをもとに当社独自の診断サービスを開発した。
自社と競合他社のロイヤルティ・パーセプション・CXを一貫して「定量的に」可視化できる

01



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。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する。

02



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する。

03



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。

“ロイヤルティ診断”

01

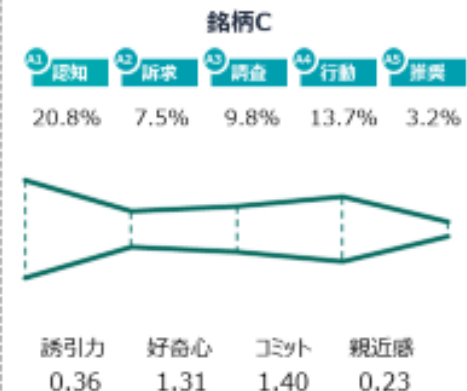
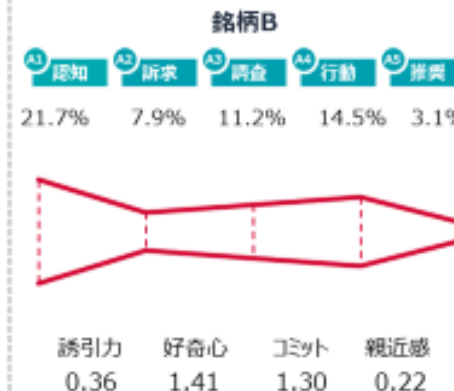
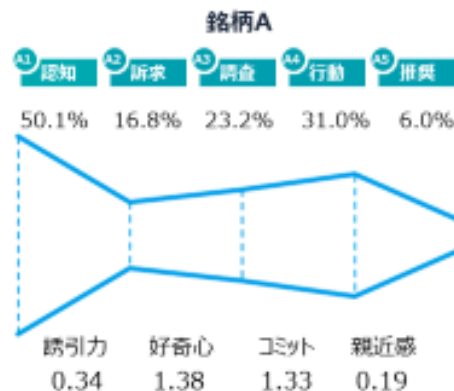


5A診断

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。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する。

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。



© transcosmos inc. All rights reserved. | 31

“パーセプション診断”



02

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する。

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。



“CX診断”

03



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。

購入後CXの重要な因子傾向



Philip Kotler Center
for Advanced Marketing

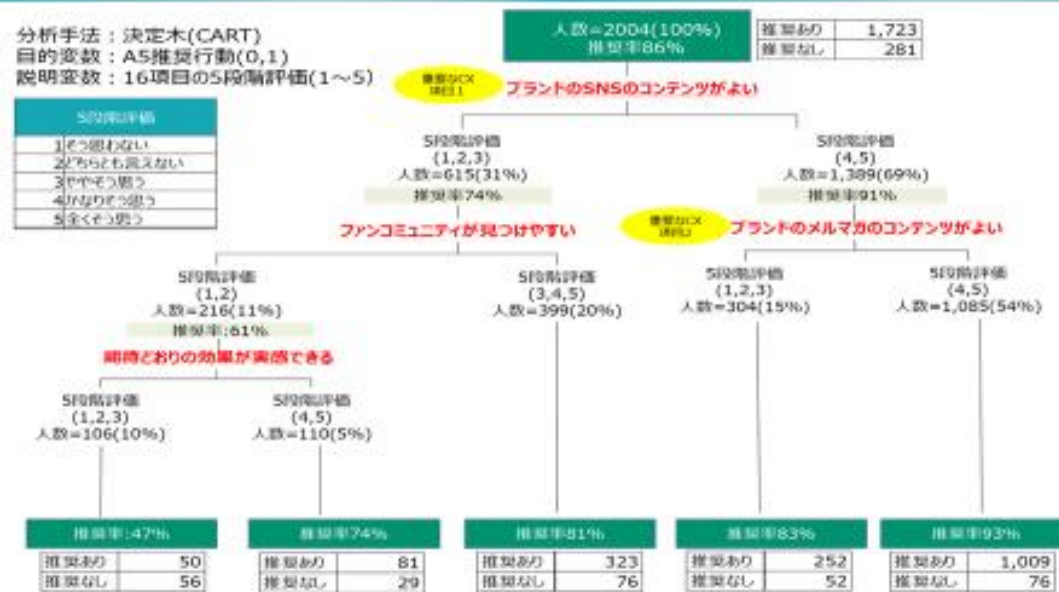


5A Loyalty Suite

事例: ****市場

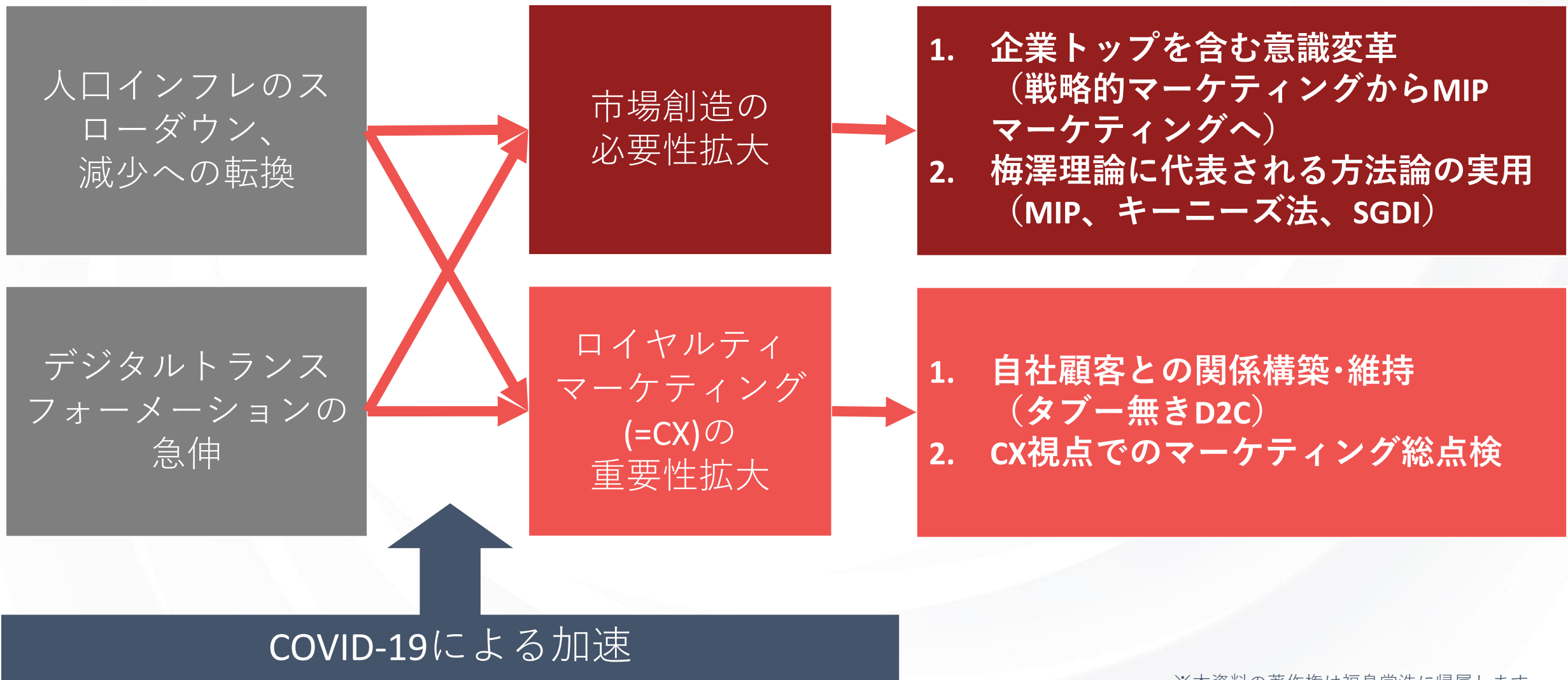
分析手法: 決定木(CART)
目的変数: A5推奨行動(0,1)
説明変数: 16項目の5段階評価(1~5)

5段階評価
1) 全く思わない
2) どちらともいえない
3) ややそう思う
4) かなりそう思う
5) 全くそう思う



© transcomos inc. All rights reserved. | 51

対応すべき課題と対応の導線





コトラーのマーケティング進化論とポストコロナに求められる対応

Thanks For Listening.