

「消費の経験価値」をデザインする

# ポストモダン・ マーケティングの思想

ノースウェスタン大学 J. L. ケロッグ・スクール 教授

**ジョン F. シェリー**

*John F. Sherry, Jr.*

編集部 / 訳

Anwork by COLIN GRAY ©SIS/amana image

STEPHEN H. SHEFFIELD ©SIS/amana image

S.P.O ©SIS/amana image

VISCOM ©SIS/amana image

ニュートン力学のパラダイムを超えて――。

1940年代後半以降、異なる学問分野がハイブリッドに結びつき、  
新たな地平を開拓しようと動き始めた。

そして70年代、近代合理性の否定を旨とする  
ポストモダンというムーブメントが台頭する。

80年代、その波はマーケティングの領域に押し寄せた。

実際、体系的なモダン・マーケティングは現実の世界では  
さまざまな壁や矛盾に直面していた。

現在、ポストモダン・マーケティングは  
アカデミズムを超えて実学の世界に浸透しつつある。

## 世はポストモダン時代

かつて可能と考えられていた以上に接近して消費者に近づくために、ハイテク、消費財、自動車、家電製品、医薬品、衣料品、食品、グリーティング・カード類、メディア、保険、広告といった産業分野で企業に雇われた文化人類学者たちが活躍する素晴らしい新市場を想像してほしい。

ユング派の元理論から洞察を得た革命的なデザインの自動車を想像してほしい。

あるエンジニアが、ナス・カー(NASCAR…全米自動車競争協会)のピット・クルーを観察し、ここにヒントを得、穀物産業の生産プロセスを合理化させた様子を想像してほしい。

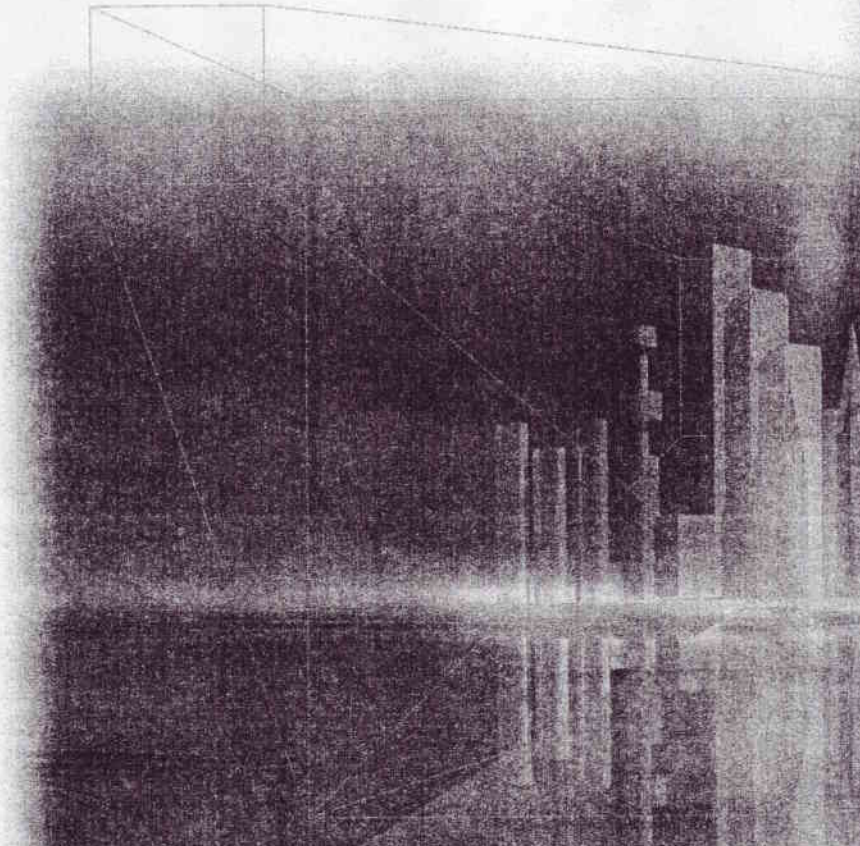
経営戦略が「物語」(storytelling)に代替されることを想像してほしい。

リテール・シアター(マーチャングインギングや商品情報の提供などに劇場的演出が凝らされた売り場)で感動的な演出を行い、店が消費者に提供する経

験を、店が販売するいかなる商品よりも重要なものにするフラッグシップ・ブランド・ストアの隆盛を想像していただきたい。

まだ利益を生み出すに至っていないベンダーがひしめくバーチャル市場の驚異的成長を想像願いたい。

このような世界がいまや現実のものとなっている。「ポストモダン・マーケティング」の時代へようこそ。



# Postmodern Marketing

## *A Primer for Managers*



## 消費者の経験価値を デザインする

我々は無意識のうちに「経験経済」に生きており、何らかのかたちでマーケティングが介在する世界にとつぶり浸かっている。この事実がもはや明白である。

グローバル経済では、提供する財やサービスにある水準以上の価値——いわばゲームの出場料のようなもの——がなければお話にならない。それゆえ、あらゆる業界では、メーカーたちは次なる競争優位を求め、消費者の経験を理解し、それをいかにデザインするかに腐心している。

消費者の経験の内容を把握し、意図的につくり出すとするマーケティング的な試みは、ポストモダン時代にあつて劇的な変貌を遂げつつある。

ポストモダン・マーケティング論を、「中国のフォータウン・クッキー（おみくじ入りクッキー）のようなもの」という例えで始めても、さほど不謹慎ではなからう。

我々人間は、世界があるがままにではなく、自分（価値観や嗜好など）を尺度に理解している。そう、人間は納

得できるパターンを求め、好ましいシナリオを描く動物なのである。

概して人間は、自らが住んでいる地域から世界を読み解こうとし、さらに個人的なニュアンスによつて何らかのアレンジを加える。そして、その許容範囲内で、自身の世界観を形成する。これは、消費者や経営者のみならず、科学者や研究者にも当てはまる。自らが見出したパターン、紡ぎ出したシナリオのうち、あるものは大事にし、あ

過去四半世紀の間、人生に意味を与える「マスター・ストーリー」（多くの人々から当然のこととして受け入れられてきた事柄）が急激に崩壊しつつある様子を目の当たりにしてきた。

知ることと理解することを隔てる境界線はじわじわと侵食されてきた。それぞれに仕切られていた学問分野において、その進歩を漸進させるよう細心

の注意を払って築かれた知の貯蔵庫(サイロ)と仕切りは無意味になりつつある。

人間の知る力には、日常生活の多義性や矛盾を十分把握できないことが検証されている。現実を大局的にとらえれば、物事を「知る」ための従来方法は統一性に乏しく、信頼性も失われつつある。これが、ポストモダン時代のマーケティングが消費者を経験の中身、そして消費者との関係性を再調整しようとしている推進力と言えよう。

## ポストモダン・マーケティングを定義する

ポストモダン・マーケティングは、従来のマーケティング理論とその実践の基礎となる仮説を疑問視したり、ロカルな消費者行動への学際的な感受性を刺激したり、マネジャーがこれまで想定してきた現実を代替する「新しい現実」を消費者が生み出しつつあることを認める姿勢を肯定したりするものだ。

ポストモダンのマーケティングは、解釈的に消費者を探求すること、すなわち、消費者が経験している多数の断片的なストーリーからその意味合いを徹底的

に探し求めようとしている。

マーケティングは、これら断片化されたストーリーを再結合させるうえで大きな触媒として機能する一方、この創造的破壊ゆえに生み出される複合的なコミュニケーション(広告はその一形態)に影響を及ぼす。

ポストモダン・マーケティングは、単にマーケティング史上の一過的な流行ではない。それは、消費者行動の地域性を尊重する真摯な態度であり、また気概でもある。

ポストモダンのマーケティングならば、ニーズやウォンツがあいまいで、時には表現できないと考えていることだろう。しかも消費者たちは日増しに革新的かつ一過的な経験に遭遇している。そこでポストモダンのマーケティングたちは、そこに提供すべき財やサービスを発見し、設計し、経験として送り届けるために、「コンテキスト」(消費者が経験するストーリーや環境)を刺激する方法を選択している。

時にはちよつとした影響を与えるだけで、ロカルにもグローバルにもイノベーションが誘発されるケースもある。しかし、その場合でも常にコンテキストにおける消費行動に本質的な洞察は見つかる。

ポストモダン時代には、マーケティ

ングは——良かれ悪しかれ——文化の安定性とその変化の推進力の一つとなる。したがって、ポストモダンのマーケティングたる者、マーケティングの質が向上する半面、低下しうること、消費行動が生活の質を改善すると同時に劣化させうること、その場限りの満足感が結果的に我々をたぶらかし、迷わせ、しまいは麻痺させることで、長期的な幸福を蝕みうることを認識すべきである。

また、ポストモダンのマーケティングは、消費者の取捨選択をサポートする者であると同時に、その行動をデザインする者であること、そのためのインプットは財務の面でも、市民生活の面でも、さらには地球環境の面からも測定されなければならないことを理解すべきである。

さらには、自らの介入したことで、意図せぬ結果、または予想外の結果を招かぬよう配慮することをはじめとした「体系的な思考」を、提供する財やサービスの機能的かつ美的に配慮する必要があるだろう。

したがって、真のポストモダン・マーケティングは、かつてないほどインタラクティブな市場に身を置いていることを自覚しているため、自身のビジネスよりも消費者を優先する態度を取る。

### John F. Sherry, Jr.

ノースウェスタン大学J.L.ケロッグ・スクール教授。編著にContemporary Marketing and Consumer Behavior: An Anthropological Sourcebook、共著にKellogg on Marketing (邦訳『マーケティング戦略論』2001年7月ダイヤモンド社より刊行予定)などがある。



ポストモダン・マーケティングは、従来型のモダン・マーケティングの行きすぎと限界を是正するものと理解できる。

ポストモダン・マーケティングは、懐疑論に市民権を与え、単なる現実を代替する概念を賞賛し、学際的な探求を奨励する。それゆえ、従来型のマーケティングの傲慢さ、自己満足、硬直性に異議を唱える。

ポストモダン・マーケティングは、経済分析や心理分析のツールを超越する消費者中心に考えた企てである。

そこでポストモダンのマーケティングは、消費者が意味を創造・解釈・変形する方法を理解しようという時、人類学、社会学、歴史、地理学、記号学、文芸批評、哲学、美学、文化研究など、従来型のマーケティングが効果的に利用しなかった専門分野に知見を求めようとする。

## ポストモダン・マーケティングの六つの特徴

ポストモダニティは、「モダニティ」(工業化、機械化、定量分析に代表される近代的思考)の前提と約束の不十分

さへの反動である。

モダニズムのプロジェクトの基礎にあったのは、いわゆる進歩の概念である。そしてそこには、合理性、すなわち科学や資本主義、社会主義、宗教、民主主義、ヒューマニズムといった包括的で総合的な体系によって、個人は啓蒙され、市民は尊重され、モラルが醸成されるという期待が存在した。

モダニティは、知るための方法として科学に特権を与え、現実を普遍かつ唯一の存在として解釈する。それゆえ、物質的な繁栄を促すために工業化を採用し、組織には官僚的階層が浸透していった。

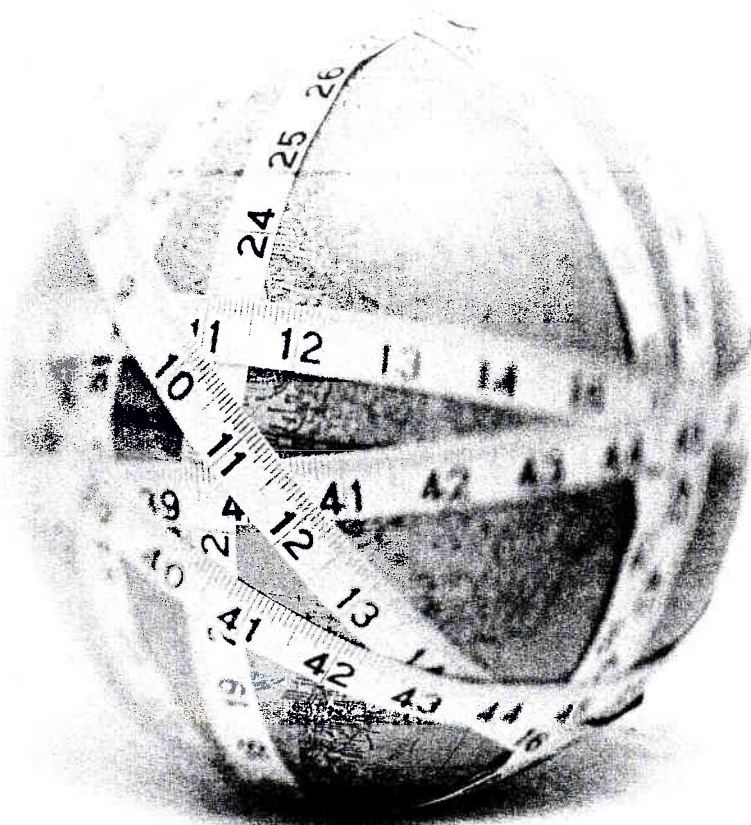
啓蒙主義の完璧なる追求——。やがて、これは過去に例を見ないほどに実現されたとはいえず、柔軟性に欠ける、矛盾に満ちたイデオロギーとして限界を迎える。モダニティの絶頂はどん底でもあり、最良の時であると同時に最悪の時でもあった。

ポストモダニティは、モダニティの教義の徹底的な批判である。とはいえず、その擁護者のなかには多くの変わり者が存在しており、そのような意味からは、一種の合成物であり、集合体であるとも言える。

ポストモダニティには、少なくとも六つの特徴がある。

## I Fragmentation 断片化

すなわち、我々が確立した構造や育んできた概念の解体である。経験は解体され不連続なものになっている。その一方で、従来ならば別個のものであったカテゴリーやプロセスは融合されている。





ダイヤモンド社の好評書

〒150-8409 東京都渋谷区神宮前6-12-17 ☎0120-700-168

# アクセンチュアのeビジネス戦略

# ガリユー・ネットワー

# 戦略

顧客価値創造のeリレーションシップ

ピーター・キーン／マーク・マクドナルド 著  
 仙波孝康／中村祐二／西村裕一／前田健蔵監訳 沢崎冬日訳  
 ●顧客価値をより高めるリレーションシップとは？  
 ●他者とWin-Win関係の構築を結ぶためには何をすればよいのか？  
 ●その提携によるチャンスやケイパビリティを最大限に活用するには？



★2400円  
4-479-37351-5

ハーバード・ビジネス・レビュー・ブックス



# イノベーション、多角化、M&A：成長の可能性を見出せ!!

# 成長戦略論

日本企業の再生に必要な競争優位の原理と原則

Harvard Business Review 編 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳  
 第1章◎「安眠の排除」が成長を生み出す  
 第2章◎パリティ・イノベーションによる価値創造戦略  
 第3章◎多角化と戦略的資産  
 第4章◎高収益メーカーはサービスを売る  
 第5章◎ハーシャル・バリューチェーンによる事業創造  
 第6章◎リビング・カパニ  
 第7章◎企業買収による成長  
 第8章◎OEKモデルによる事業統合のマネジメント



★2200円  
4-479-37353-1

●お求めは書店で  
 店頭がないときは、FAX 03(3818)5969分TEL 03(3817)0711までご注文ください。FAXの場合は書名、冊数、氏名(会社名)、お届先、電話番号を明記。ご注文承り後4~7日以内に代金引替宅配便でお届けいたします(手数料は何冊でも1回380円)。\*価格には消費税は含まれておりません。

Diamondブックカタログ&ブックストア  
<http://www.diamond.co.jp/>

## 2 Deconstruction 脱構築

すべてのストーリーを、体系的、包括的、分析的に解体し、その恣意性を暴露することを奨励する。これまでの権威を拒絶する。基本に反抗する態度は昨今の風潮である。

## 3 Hyperreality ハイパーリアリティ

これは、ポストモダンティを診断した時の特徴である。表面上、リアルな物質世界ではなく、より大きな重要性を帯びた象徴的な世界を構築する。ますます我々は、その経験をかたちづく

## 4 Consumption 消費

これは、ポストモダン時代の焦点を成す活動である(訳注: consumptionは「成就」を意味するが、ここでは文脈上「consumption」またはフランス語の「consumation」と訳す)。消費は付加価値を創造するプロセスとして、生産の向こうを張る。いまや「消費の生産」という言葉もあるように、消費者はメーカーの共同創造者ないし共同生産者である。消費者は、消費による経験を生み出すためにメーカーとコラボレーションを図る。

## 5 Pastiche 模造

文化的記号を遊び心に満ちてコラージュしたり、モンタージュしたりすることである。社会的規範を流動化させ、価値観、信念、イメージを緊密に結合させる中心的なメカニズムである。矛盾、両義性、混乱は、何らかの折り合いをつけたら、解決されたりすることなく、ありのままに許容される。

## 6 Multiphrenia 多重人格

ポストモダンならではの人間の特徴を表している。もはや自己は、単一の

### 年々高まるその重要性と期待

この新しい思想の波は七〇年代初めに社会科学全体に広まり、その結果、各専門分野に大変動を引き起こした。

認知中枢とは見なされない。むしろ分割可能で、サイバネティックで、状況適応型で、ダイナミックである。さらに、特定の声だけに特権が与えられることはない。多声性(polyvocal)が基本である。ポストモダン時代は、「どちらか一方」(either/or)ではなく「両方とも」(and/both)の世界として解釈するのが正しい。したがって、あらゆる可能性が増殖されていく。



マーケティング領域では、一部のマーケティング学者が経済合理性に欠ける消費者行動を説明するうえで他の学問分野を参照するにつれて、また、これらマーケティング以外の研究者が文化的現象として消費行動に関心を抱くにつれて、八〇年代末にこの波に洗われることとなった。

これらの学者たちは、その専門分野の現状に不満を抱くと同時に、常識化した実証主義的パラダイムを超えて自らの研究を拡大させていった。そして、知ること、理解すること、価値を評価すること、表現することの基準を改良しようとした。

ポストモダン研究は、ノースウエスタン大学、ユタ大学、アリゾナ大学、コロンビア大学、ラトガーズ大学、ペンシルバニア州立大学、イリノイ大学、ウィスコンシン大学、カリフォルニア大学アービン校といったアメリカの大学、アルスター大学、オーデンセ大学、ロンドン大学といったヨーロッパの大学、さらにはポリティクニク（学術、職業訓練といったプログラムを提供する教育機関）で散発的に発生した。

近年、消費者研究学会やアメリカ・マーケティング学会といった学会は、ポストモダン・マーケティングの検討に、ますます多くの時間を割くように

なった。

また、「ジャーナル・オブ・コンシューマー・リサーチ」「インターナショナル・ジャーナル・リサーチ・イン・マーケティング」といった学術誌は、その守備範囲を大幅に拡大して、ポストモダン研究を掲載するようになっていく。

ポストモダン・マーケティングの学術研究は、既して、次の三つの論点に向けられてきた。

第一の論点は、モダン・マーケティングの批判的見直しである。これは、研究そのものの焦点が時期尚早のまま絞り込まれぬよう、知のインフラを拡大・深化させるために、研究範囲とその方法を厳格に再検討することを目指している。

第二の論点は、消費に関する文化現象を進展させることにある。これは、消費者行動に関するコンテキストに包括されている、あるいはその全体に埋め込まれている、消費者の理解について詳述することを目指している。このような活動は、歴史的および相対的な観点からより進められている。

第三の論点はコミュニケーションのシンボル性に関する。消費の意味がどのように転移するのか、あるいは帰結していくのかについて注意が払われ

ている。実際、消費の意味に関する博物史ないし文化史を記述していくことは、同分野における有望テーマとなっている。

これら三つの論点は網羅的でもなければ、相互に排除し合うものでもない。しかし、ポストモダン・マーケティング研究の中心的な傾向である。

## ブランド・スケープを描き出せるか

マーケティング・ミックスのあらゆる要素はポストモダンのトレンドに染まっており、この新時代において従来のマーケティング戦略は一変する。

猫の目のように変化する消費者の気分に対応せんという起業家精神あふれる組織は——重層的ながら分権が保証された——新たなサクセス・ストーリーを生み出している。

どのような消費行動が起こっているかについても、以前の時代のプロダクト・ポートフォリオ以上に緻密に観察され、かつ巧みに管理される。そして、商品とブランドの内面性 (interiority) —— マーケターが消費者へ提供する財やサービスの本質な経験価値 —— が最も重要となる。



また、財やサービスにオーラを生み出すうえで、消費者がその経験においてブランドにどのような生命を吹き込むのか、これを理解することが欠かせない。

何らかの意味を創造するあらゆる文化制度——芸術、宗教、政治、ストリート、メディア等々——を正しく喚起すると同時に、販促メディア（メッセージ、イベント、経験）を消費者一人ひとりがそこに自らを投影し、自身の重要性を認識できるようデザインすることが、広告主の挑戦課題である。

交渉力やカウンタートレード（航空機やブランドといった政府調達について付帯して、買付国から海外供給に課せられる投資や技術移転、当該国商品の買い付けを行うこと）、リサイクル・コストその他の消費者や地球にやさしい条件を盛り込んだ「バック・トゥ・ザ・フューチャー」的なプライシングも急速に発展しつつある。

流通に関わるテーマはたくさんある。ある商品へのニーズを消費者がいまに認識している状況では公正な立場に立つこと、クリック・アンド・モルタル——ネット事業と既存事業

（リアル）——を適切に組み合わせること、TPOをわきまえる分別を消費者に呼び戻すこと、サービス活動を素早く展開すると同時に、そこに魂を吹き込み、かつしかるべきポジショニングを与えることなど、例を挙げ始めるときりがない。

ソーシヤル・マーケティング、グリーン・マーケティングなど、倫理性を備えたマーケティング・プラットフォームが、ポストモダン時代には不可避となる。

ポストモダン・マーケティングの最

たる特徴は、消費者たちはブランドが織り成す文化的世界に生活しているという認識だろう。

このブランドを中心として描き出される世界、すなわち「ブランド・スケープ」は、マーケティングが消費者のために構築した物質的で象徴的な環境であり、そこは、地域性が加味された世界であり、ブランドはあたかもトータル・ブランドのごとく機能する。

ブランド・スケープは、特定のコミュニティのメンバーであるという意味を与えると同時に、個人的な意味も反

映される属人的な世界でもある。ブランド・スケープを構築できるか否かによって、ポストモダン時代へ適応できるか否かが決まるだろう。マーケティングは、自身がブランド・スケープを描き出す手段を消費者に提供しているという事実を肝に銘じておかなければならない。

ポストモダン時代には、協力、共同、コラボレーション——マーケティングと消費者の間で何らかの意味を形成するためのやり取り——が、消費者の経験価値を決定づけるのである。

## シェリー教授の ポストモダン・マーケティング推薦書

1) 本稿は、ポストモダン・マーケティングの主要な特徴と輪郭を紹介することを旨し入門編であり、その全容の紹介には至っていない。このポストモダン・マーケティング分野のより詳しい内容については、次のような独創性に富む文献がある。

- Brown, Stephen, *Postmodern Marketing*, Firat, 1995. (今年度、ダイヤモンド社より邦訳が刊行予定)
- A. Fuat and Alladi Venkatesh, "Liberatory Postmodernism and the Re-enchantment of Consumption", *Journal of Consumer Research* 22 (3), pp239-267. 1995.
- Ogilvy, James, "This Postmodern Business", *Marketing and Research Today* (February), pp4-21. 1990.
- Sherry, John F., Jr., "Postmodern Alternatives: The Interpretive Turn in Consumer Research," in *Handbook of Consumer Behavior*, eds. Thomas Robertson and Harold Kassarijan, Prentice-Hall, pp548-591. 1991.
- Sherry, John F. Jr. and Robert Kozinets, "Qualitative Inquiry in Marketing and Consumer Research", in *Kellogg on Marketing*, ed. John Wiley, pp165-194. 2001. (2001年7月ダイヤモンド社より刊行予定)

2) 新たな想像力をかき立てる文献には次のようなものがある。

- Baudrillard, Jean, *Simulacra and Simulation*, University of Michigan Press. 1999.
- Debord, Guy, *The Society of the Spectacle*, MIT Press. 1994.
- Jameson, Frederick, *Postmodernism, or The Logic of Late Capitalism*, Verso. 1991.
- Lyotard, Jean-Francois, *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*, University of Minnesota Press. 1984.
- Marcus, George and Michael Fischer, *Anthropology as Cultural Critique: An Experimental Moment in the Human Sciences*, University of Chicago Press. 1986.
- Rorty, Richard, *Philosophy and the Mirror of Nature*, Princeton University Press. 1980.
- Vattimo, Gianni, *The End of Modernity: Nihilism and Hermeneutics in Postmodern Culture*, Johns Hopkins University Press. 1988.

3) 上記の文献に含まれている概念を融合させた、知的刺激に満ちた情報源には、次のものがある

- Abrahamson, Vickie, Mary Meehan and Larry Samuel, *The Future Ain't What It Used to Be*, Riverhead Books. 1998.
- Hamel, Gary, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press. 2000. (邦訳「リーディング・サ・レボリューション」日本経済新聞社、2001年)
- Kelley, Tom, *The Art of Innovation*, Doubleday. 2001.
- Leonard-Barton, Dorothy, *The Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press. 1995. (今秋、ダイヤモンド社より邦訳が刊行予定)
- Mark, Margaret and Carol Pearson, *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*, McGraw Hill. 2001.
- Pine, B. Joseph and James Gilmore, *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press. 1999. (邦訳「経験経済」流通科学大学出版、2000年)



# Harvard Business Review

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー

June 2001

6



# ポストモダン・マーケティング

## Feature Articles

### ポストモダン・マーケティングの技術

ユタ大学 経営大学院 教授

ラッセル W. ベルク

### バズ・マーケティング

マッキンゼー・アンド・カンパニー 戦略エキスパート

ルネ・ダイ

### コンテキスト・マーケティング

デジタス 会長兼CEO

デジタス シニア・バイス・プレジデント兼グループ・ディレクター

デイビッド・ケニー

ジョン F. マーシャル

### ポストモダン・マーケティングの思想

ノースウェスタン大学 J.L. ケロッグ・スクール 教授

ジョン F. シェリー

### ポストモダン・マーケティング: 10の論点

ノースウェスタン大学 J.L. ケロッグ・スクール 教授

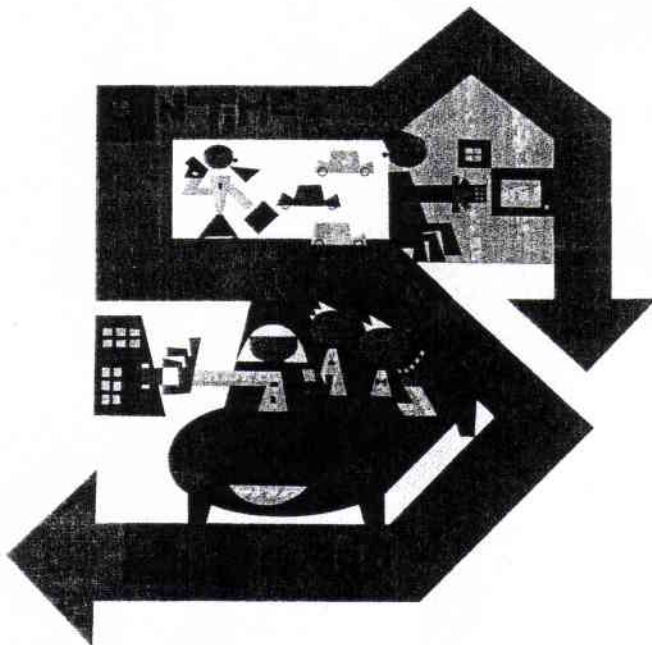
コロンビア大学 ビジネススクール 教授

慶應義塾大学 総合政策学部 助教授

ステファン・ブラウン

モリス B. ホルブルック

桑原武夫 (ほか)



## Opinion

### 経験価値を高める「コミュニティ」を形成せよ

神戸大学大学院 経営学研究科 教授

石井淳蔵

## HBR Articles

### eビジネスのポートフォリオ・マネジメント

セファール・コーポレーション 創立者兼エグゼクティブ・バイス・プレジデント

アンソニー K. ジャン

### 「直感」の意思決定モデル

ハーバード・ビジネス・レビュー シニア・エディター

オールデン M. ハヤシ

## Top Interviews

### マネジメントの未来

ソニー 会長兼CEO

出井伸之

### ネスレ: 漸進的進化のマネジメント

ネスレ CEO

ピーター・ブラバック