

マーケティングの原理性と 意味論的転回への観点

—“Marketing Management” の原理性に対して今日的テクノロジーが
もたらす変化からパラダイム転回への可能性を探る—

森 一 彦

要 旨

マーケティングは“Meeting Needs profitably（顧客のニーズに応じた利益との結びつき）”発想から「交換」を生み出し、顧客創造への変化を生み出すことで企業や組織のイノベーションを創発してきた。今日、デジタルテクノロジーによる人工物とのハイブリッドなネットワークを介して新しい現実としての「生活世界」は拡張し、マーケティングの原理性はステークホルダーとの相互作用や価値共創による「交換」で、1) 目的性＝生活世界で顧客（アクター）が価値を創出するための価値提供、2) 関わる対象＝サービスとサービスの交換への関わり、3) アプローチ＝問題の解釈と解決の探索を同時進行するデザインアブダクションからの創造的な問題解決へ、人間を軸としての「意味」を探究するパラダイム転回が求められている。

I はじめに

2019年米国大手企業 CEO らで構成される「ビジネスラウンドテーブル」での企業パーパス（存在意義）として株主至上主義からステークホルダー重視の宣言が大きな反響を呼んだ。「三方よし」の日本的経営からは当たり前の声もあるが、コロナ禍からデジタル化が全世界で一気に加速し、デジタル化を起点として脱炭素などサステナブルな経済への移行が期待されている。ステークホルダーとの共通価値から企業の変革を導くことが求められる中で、マーケティングをどのように理解していくのか、改めて広く探究する必要がある。

本稿の目的は、マーケティングの原理性（役割・タスク・アプローチ）や規範的特性を再確認し、今日でのテクノロジー変化を手掛かりにマーケティングでの新しい「転回（パラダイムの移行）」への観点を辿ることにある。第4次産業革命でのディープシフト、グレート・リセットで指摘されるように COVID-19 からのグローバルレベルの危機や変化で私たちはこの100年で経験したことのない最も困難な時代に引き摺り込まれている

(Schwab 2016)。マーケティング領域に限らずあらゆる分野でリスクが大きく不安定な状況に直面するとともに、根底に流れる規範性の変化で以前では想像すらできなかった規模で物事の考え方が変わる可能性がある。私たちは今、現実の変化やそこでの因果のメカニズムを追いかけるだけでなく、未来社会への「規範性（どう方向づけるのかの考え方）」を織り込み、これから何が起き、それをどう理解するのかが求められているのではないだろうか。こうした問題意識から、本稿はマーケティングが過去で「どう捉えられてきたのか」を将来へ「どう捉えようとするのか」へ視点を移し、マーケティングを導くパラダイム転回への観点からの可能性を探究していく。

考察の手がかりとする Philip Kotler は、世界的なテキスト“Marketing management”として第1版（1968年）から半世紀に及んでより強い原理と規範性をもってマーケティングの枠組みをリードしてきた。最新版（15版）Kotler & Keller の“Marketing management 15th（以下<Kotker MM 15th>と略称）”は、「今日的な現実を反映させたマーケティング・マネジメントを紹介するガイド」であり、同時に、Kotler は、Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan とともに Marketing 3.0, 4.0, 5.0 とデジタル・テクノロジーがもたらす顧客体験からマーケティングの変化を提言している。本稿では Kotler を中心としてマーケティングの原理性を再確認し、そこから将来への観点を探求する。今日、マーケティングは多領域に渡る実践として拡張し、単一の規範に収斂することは不可能と言える。またこの先さらにテクノロジーの飛躍も予想される中で、時代的なパラダイムの移行を明らかにすることは筆者一人の力量をはるかに超えるテーマであることは十分認識している。ただ、コロナ禍が加速させたデジタルテクノロジーによる新しい現実から今日的なマーケティングを新しい構図の中で理解し、少しでも新しい現実への価値創造を生み出すための試みとして以下を検討していく。

- 1) マーケティングの役割や機能の原理性とその規範的特性を Kotler のテキストをベースに抽出し、同時に歴史的にステージとしての展開とも照応させながら本稿独自の視点として（構造化された構造）を確認する。
- 2) 次に、今日不可逆的な変化をもたらしているテクノロジーがマーケティングの原理性にどのような新しい現実をもたらしているのかを考察する。
- 3) そうした現実に対してマーケティングでの転回（Turn—規範的パラダイムが転じる）への観点を探り、その可能性について考察を試みる。

以下“Marketing management”での様々な考え方や成り立ちを構図として描き出し、それぞれの図での概念化や要約を通じて考察を深めていく。

II 問題の所在＝マーケティング活動を方向づける＜構造化された構造＞

マーケティングを含めて企業活動は常に競合対抗、顧客対象のシフト、製品機能の改良など変化に対応し、変化を生み出すことで事業優位性や企業利益を求めてきたと言える。常なる変化が生まれるにもかかわらずどのようにしてマーケティングは一貫した継続的活動を可能とさせたのだろうか。そこには変化をその構造の中に吸収しながら活動を実践へと方向づけ、次の変化を生み出す「仕組み」があり、それだからこそマーケティングは継続的に一貫した働きかけを持続してきたのではないだろうか。今日、冒頭触れたようにマネジメントでのパラダイム的変化が加速し、複雑化する中でマーケティングの規範性が問われている。本稿では、出発点として過去からのマーケティングの役割や機能を再確認し、その規範的特性への理解を求めていく。

まず、原点としてマーケティングの定義を確認したい。マーケティングの定義は、アメリカの研究者からの意見を集約して定義されたアメリカマーケティング協会（AMA）での定義が基本ベースとしてほぼ踏襲され、＜MM 15th＞でも以下の定義が引用されている。

Marketing is the activity, set of institution, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offering that have value for customers, clients, partners, and society at large. (Approved July 2017)

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

本稿では、この定義を、図表1のように、レベル1) 目的性、レベル2) 関わる対象、レベル3) アプローチ手段という3つの水準で捉え、活動を方向付ける審級（監査のレベル）として検討していく。

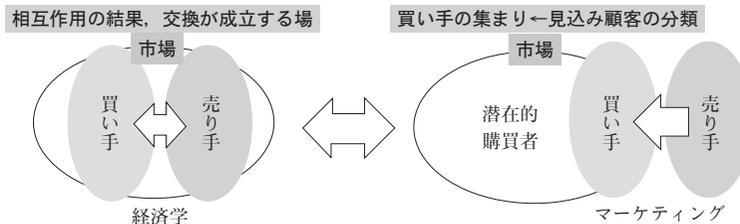
図表1 マーケティングの定義からの3つの水準（筆者作成）

<p>【1）目的性】 offerings that have value for customers, clients, partners and society at large (顧客、得意先、パートナー、広く社会一般にとって価値提供をもたらす)</p> <p>【2）関わる対象】 the activity, set of institutions, and processes (活動、一連の制度、様々なプロセスに関わる)</p> <p>【3）アプローチする手段】 creating, communicating, delivering, and exchanging (創造し、コミュニケーションし、配達し、結果として交換を導く)</p>
--

特に、マーケット（市場）に対する Marketing の特有の考え方として以下の点を再確認し、この定義で中心的な概念である Offering that have value（価値提供）を共有してお

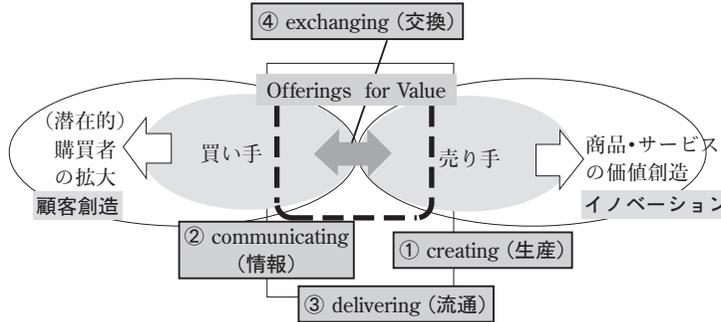
きたい。通常、市場とは「購買者と販売者が財を交換するために集まった物理的な場所」であり、交換という手段で結ばれる相互作用として「買い手 (seller) と売り手 (buyer) の集まり」(例えば、穀物市場、住宅市場) によって成立する。しかし、マーケティングにおいては「売り手」とは産業であり、「買い手」のみが市場として構成されるため、市場は両者の集まりでなく「買い手の集まり」の分類として扱われ、ダイエット市場、若者市場などの市場とは未知なる「買い手の集合」と置き換えられて成立する (Kotler MM 15th)。本稿では、この「買い手の集合」を創り出すという特性がマーケティングの原理性に大きく反映されていくと捉える。(図表 2)

図表 2 経済学などと比較したマーケティングの市場の捉え方 (筆者作成)



すなわち、注目されるのはマーケティングにおける市場とはあらかじめ存在するのではなく、「買い手の集合」として創り出していくことが前提であり、この点は Kotler らが、マーケティングは変化し続ける市場を対象とするとし、“Marketing”は“Market-ing”と表記すべきであるという主張とも符合する (Kotler 2014)。マーケティングは買い手集合化を「実現するプロセス」として変化を生み続ける特徴があり、未知なる買い手を Market (市場) として交換に結びつける進行形の活動である点が特性と言える。すなわち、マーケティングとは新しい買い手を探求し、変化を生み続ける<構造化>がそもそも出発点としてあり、同時にこうした買い手を生み出す「交換」から価値を導き、それを蝶番して売り手側の供給や利益への活動や制度、プロセスも導く<構造>を持っている。プロセスで目指される「交換」はマーケティング原理性の中核となる概念であり、「求める何か (製品) を他者から手に入れお返しに何か (貨幣) を提供すること」<MM 15th>という双方向性において両者を均り合わせることで成立することになる。Drucker が指摘する企業経営に重要な 2 つの要素「顧客創造とイノベーション」は、それらを均り合わせるための買い手、売り手という領域からのマーケティングでのタスクとしても捉えることができる。以上のようにマーケティングとは、生産者と消費者を「交換」に結びつける仕組みであるが、顧客創造を実現するための変化を生み出す<構造化>を介して企業や組織のイノベーションを創発する<構造>を持つと言えるのではないだろうか。この<構造化

図表 3 マーケティングにおける<構造化された構造> (筆者作成)



された構造>をマーケティングの原理性とし、本稿では一端、以下のような構図として捉えていく。(図表 3)

次に<構造化された構造>としての原理性を先に触れた 3 つの審級に順じて以下のように整理する。

1) <構造化された構造>では、その中心性は変化し続ける市場に対する「Offering (提供されること・もの)」として捉えられ、提供を介して「価値」を生み出す<目的性>を持っている。

2) <構造化された構造>では、「売り手=産業 (生産者)」と「買い手=顧客 (消費者)」を交換 (exchange) に結びつける、活動、一連の制度、プロセスを<対象>として働きかける。

3) <構造化された構造>での活動は①Creating (創造)、②Delivering (流通)、③Communicating (情報伝達) などの一連の<アプローチ>を exchanging (交換) に組み合わせることで Offering for Value (価値提供) が価値創造に結びつき、行為者に利益がもたらされるための規模や範囲が求められる。

III <MM 15th>でのマーケティングの原理性と実践 = 3 つの審級

マーケティングでの<構造化された構造>はそれをマネジメントに組み込むことでその原理性をより強く機能させてきた。<Kotler MM 15th>をマネジメント体系に組み込む規範的テキストとみなし、3 つ水準でプロットしてみると、<Kotler MM 15th>では、図表 4 のような対応関係としてマーケティングの活動を捉えていることが理解される。

さらに、こうしたマーケティングの原理性との照応を<Kotler MM 15th>で同書に要約されている Key Concept (基本となる考え方) を基本として、先に述べた 3 つのレベル (審級) からもう少し詳細を捕捉させながら大まかな輪郭として粗描しておきたい。

図表4 Kotler & Keller “Marketing management 15th”との照応（筆者作成）Kotler & Keller “Marketing Management 15th”での Brief Contents,

Part1-Understanding Marketing Management

Part2-Caputuring Marketing Insight

Part3-Connecting with consumer

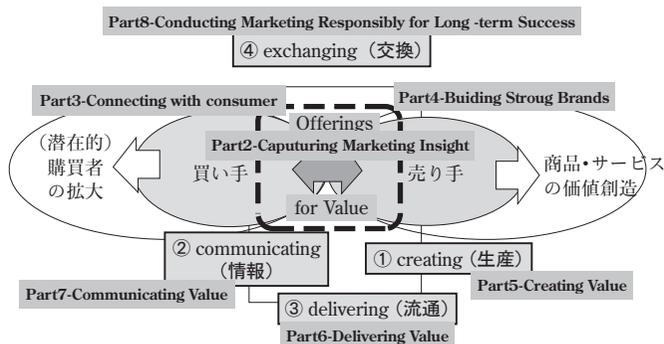
Part4-Buiding Stroug Brands

Part5-Creating Value

Part6-Delivering Value

Part7-Communicating Value

Part8-Conducting Marketing Responsibly for Long -term Success



1 レベル（1）「価値のオファリング（提供されること・もの）」

1) マーケティングの起点は“Meeting Needs profitably（ニーズに応え利益に結びつける）”であり，人間の Needs（基本欲求）を特定の対象へと Wants（対象に強く結びついた欲求）を生み出し，それらを集合化し，購買規模化された Demand（支払い能力からの集合化された需要）へと転化する。すなわち，人の内部にある食欲などの基本 Needs をピザやハンバーガーという特定の製品や対象への Wants（対象欲求）として結びつけて Offering（価値提供）し，買い手の集合化により事業が成立する Demand と売り手側の Supply と釣り合わせていくことがマーケティングの方向づけの基本となる。【Needs/Wants/Demand】

2) これらの Offering は，QSP=品質（Quality）サービス（Service）価格（Price）の組み合わせとしてみなされ，顧客の「期待」に対して知覚されたパフォーマンス（成果）としての「顧客満足」によって評価される。【Value and Satisfaction】

2 レベル（2）関わる対象=活動，一連の制度，プロセス

1) 今日の展開では Offering は単に有形財だけではなく，9つの種類（財 GOODS，サービス SERVICES，イベント EVENTS，経験 EXPERIENCE，人 PERSONS，場所 PLACES，資産 PROPERTIES，組織，ORGANIZATIONS，情報 INFORMATION，アイデア IDEAS）

の複合的組み合わせであり、そのため顧客側が関わりうるリソース（資産）として「ブランド」という関係性で結ばれた資産（強く、好ましく、ユニークな連想からのイメージなど消費者心理や認知システム）を活用し、適切なポジショニングとサービスでの差別化を生み出すことで、持続的な価値への提供を展開していく。【Offering and Brand】

2) この時に、Target Markets に到達させるための購買者へのチャンネルとして、Communication channel, Distribution channel, Service channel の3つを使い分ける。その一方で、原材料、構成部品、さらに完成品へとつながる Supply Chain が川上から川下へとそれらにつながり、一連の価値提供システムを提供していく。【Marketing Channels /Supply Chain】

3) 買い手の集合化をめぐるには、企業は購買者により他社（実在・潜在）と比較検討される競争下であり、マーケティング環境は、競争に関わる当事者間の環境（Task environment）と当事者に影響を与えるより広汎な環境（broad environment＝デモグラフィック的、経済的、物理的、技術的、政治・法的、社会・文化的）を汲み取ることで方向づけられていく。【Competition/Marketing Environment】

3 レベル（3）アプローチ手段＝志向されるのは Value（価値）

1) 変化し続ける市場では、買い手＝顧客（消費者）全ての人を満足させることは不可能であり、ターゲットとする市場をセグメントし、そこでの顧客に応じたポジショニング（心にある位置付け）に向けて Offering を展開する。【Target Markets, Positioning, and Segmentation】

2) 価値提供へのアプローチは、マーケティングミックス（MMX）として、古くは4Pをはじめとして Creating（製品の特徴と品質、サービスミックスとサービス品質、価格などを創る）、Delivering（バリューネットワークとしてサプライ・チェーン全体を考察し、調整する）、Communicating（消費者の関心を引き、関係創造への統合的なコミュニケーションを展開する）、exchanging（交換としての価値を生み出す活動をする）に関わる領域への統合的な方向性が提示され、<Kotler MM 15th>では新しい4Pが提示されている。【People-Processes-Program-Performance】（図表10参照）

3) デジタル時代では、消費者と Connect することがマーケティングの仕組みの中核になりつつあり、メディアでは Paid, Owned, and Earned Media での反響増幅しあう展開により、テレビ、インターネット、モバイルでの Screen からユーザーとの Connect を作り出す。コミュニケーション環境での膨大な情報は、インプレッションとして拡散し、そのため広くエンゲージメント（絆）に巻き込んでいくプロセスとしてデザインされていく。【Impressions and Engagement/Paid, Owned, and Earned Media】

図表5 4P 領域での規定での捉え方の変化（筆者作成）

	4P McCarthy 1960	4C Lauterborn 1990年代	4A Sheth 2004 Sheth & Sisodia 2012	4P Kotler & Keller 2016	4C Kotler, Kartaj aya, Setiawan 2017
	企業が決定するマーケティング活動	顧客ベネフィットを設定するための検討事項	顧客を動かす顧客価値	企業内の原則となる考え方	デジタル時代でのマーケティング活動
Creating Value	Product (製品)	Customer Solution (顧客ソリューション)	Acceptability (受容性)	People (人間)	Co-creation (共創)
Delivering Value	Place (流通)	Convenience (利便性)	Accessibility (アクセス性)	Processes (プロセス)	Communal Activation (共同活性化)
Communicating Value	Promotion (プロモーション)	Communication (コミュニケーション)	Awareness (認知性)	Program (プログラム)	Conversation (カンバセーション)
Exchanging Value	Price (価格)	Customer Cost (顧客コスト)	Affordability (充当性)	Performance (パフォーマンス)	Currency (通貨)

IV <構造化された構造>での歴史的变化

こうしたマーケティングの<構造化された構造>は歴史の変遷として、そこでの移行のスピードや範囲は時代的に重なる濃淡やタイミングの前後はそれぞれの国や地域で違いはあるものの、ある一定の時間的範囲の中でパラダイムが移行している。ここでは Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan が提示した「マーケティング3.0」での製品中心、消費者志向、価値主導3つのパラダイムと照応させ、限られた紙幅の粗い記述とはなるが、以下の図表6の流れとともに各ステージでの方向性（規範性）がどのような歴史の変遷を経て今日に至っているのかについて概要を確認しておきたい。

1) マーケティング1.0<製品中心>

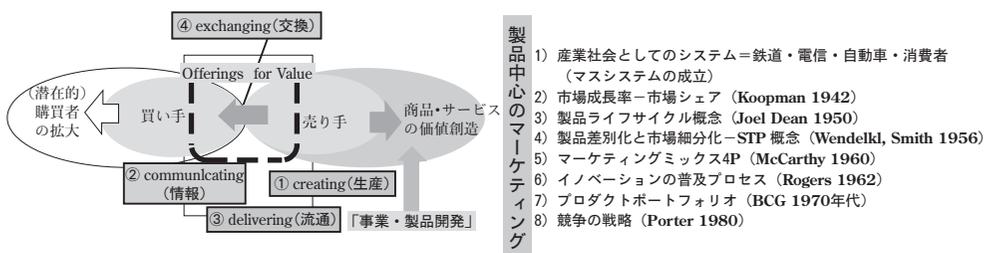
マシーンエイジと言われるように機械から製品が量産される産業社会のステージでは、マーケティングは「工場から生み出される製品をすべての潜在的購買者に売り込む」ことが原理であった（Kotler 2010）。第2次世界大戦での生産力の強化から量産力を加速させながら、おおよそ1980年代まで<構造化された構造>での Offering の中心となるのは生産（メーカー）での「製品」であり、優れた製品を開発量産化し、生産コストと同時に販売価格をできる限り引き下げることでより多くの購買者に買ってもらうことから規範性が形成された。そこではマス市場への拡大のために規格化による生産規模の拡大と流通網が拡充され、マスメディアによる大量情報が動員される。マーケティングは生産する側の競争として「市場シェア」をより独占的に獲得し、その業界内の競争的ポジションに応じて

図表6 Kotler et “Marketing 1.0/2.0/3.0” の比較（マーケティング3.0をベースに筆者作成）

	Marketing 1.0 Product-centric Marketing (製品中心)	Marketing 1.0 Consumer-oriented Marketing (消費者志向)	Marketing 1.0 Value-driven Marketing (価値主導)
Objective (目的)	sell product (製品を販売する)	Satisfy and retain the Consumer (消費者を満足させ繋ぎ 止める)	Make the world a better place (世界をより良い場所にする こと)
Enabling force (可能にした力)	Industrial Revolution (産業革命)	Information technology (情報革命)	New wave technology (新しい技術の波)
How companies see the market (市場の見方)	Mass buyers with Physical needs (物理的ニーズを待つ 大量の購買者)	Smarter consumer with mind and heart (マインドとハートを持 つ賢い消費者)	Whole human with mind, heart, and spirit (マインドとハードを精神を 持つ全人格の人間)
Key marketing concept (鍵となる考え方)	Product development (製品開発)	Differentiation (差別化)	Value (価値)
Company marketing Guidelines (企業のガイドライン)	Product Specification (製品の特徴)	Corporate and product positioning (企業と製品のポジショ ニング)	Corporate mission vision, and values (企業のミッション、ビジョ ン、価値)
Value proposition (価値提案)	Functional (機能性)	Functional and emotional (機能性と情緒性)	Functional, emotional and spiritual (機能性、情緒性、精神性)
Interaction with consumer (消費者とのやり取り)	One-to-many transaction (1対多数の取引)	One-to-one relationship (1対1の関係性)	Many-to-many collaboration (多数対多数の協働)

マネジメント戦略（プロダクトポートフォリオ，コストリーダーシップ/差別化/集中化）が展開された。＜構造化された構造＞での焦点は，生産側でのプロダクトに内在する機能的価値と価格であり，この製品を軸とする Offering を基本として Segmentation-Targeting-Positioning とマーケティングミックスによる競争的な戦略モデルが次第に形成されていった。（図表7）

図表7 Marketing 1.0 での＜構造化された構造＞（筆者作成）



2) マーケティング2.0＜消費者志向＞

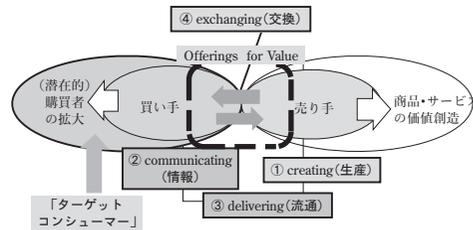
次第に製品が普及，市場が成熟化すると同時に情報技術での規模（マスメディア）とスピードが拡張し，消費者側に選択をもたらし，製品比較と差別化競争を生み出していく。

段階的に消費者の「購買接点」を吸収する場としての流通業が台頭巨大化し、対抗してカテゴリーキラーも生まれ、マーケティングの焦点は買い手（顧客）側にメリットをもたらす差別化要因や価格にシフトしていく。ライフスタイルとしての多様性が注目され、購買行動に重ね合わせるように顧客側の心理的・認知システムを通じての差別化や独自のポジショニングが目指される。同時にサービスが製品とともに組み込まれ、顧客との関係性の強化による継続的な購買が目指され、マネジメントは顧客のロイヤル化への戦略（CRM）や顧客の生涯価値につながる「顧客満足」に焦点が当てられていく。一方では情報メディアの発達から、顧客とダイレクトな購買関係として One-to-one での関係性はデータにより精緻化され、顧客は資産として捉えられていく。＜構造化された構造＞での焦点は消費者側で心理特性、認知心理を介しての差別化・付加価値化、あるいは低価格量販化などから消費者の購買行動に働きかけ、そこでのより消費者の満足を高める「交換」が目指されていく。（図表 8）

図表 8 Marketing 2.0 での＜構造化された構造＞（筆者作成）

- 1) 顧客創造「マーケティング近視眼」(Levitt 1960)
- 2) ダイレクトマーケティング (Wundeman 1961)
- 4) 購買意思決定モデル (Howard & Seth 1969)
- 5) 顧客満足度 (Keith 1977)
- 6) VALS=ライフスタイルマーケティング (SRI International 1978)
- 7) ポジショニング戦略 (Trout 1961 Trout&Ries 1981)
- 8) SERQUAL モデル (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1988)
- 10) 4P から、顧客視点への 4c (Lauterborn 1990 年代)
- 10) キャッシュユーザーの使用 (Moore 1991)
- 11) One2One マーケティング (Peppers 1993)
- 12) サービス・プロフィットチェーン (Heskett 1994)
- 13) カスタマー・リレーションマネジメント (アンダーソンコンサルティング 1998)
- 14) パフォーマンスマーケティング (Godin 1999)
- 15) カスタマーエクイティ (Blattberg, Getz, Thomas 2002)

顧客志向のマーケティング

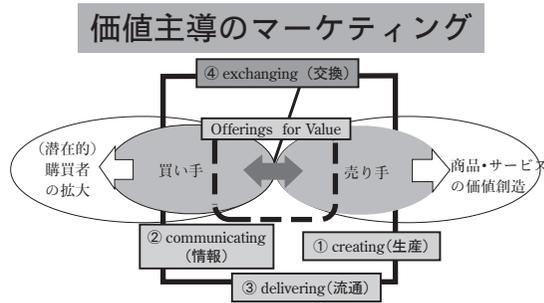


3) マーケティング3.0<価値主導>

1990年代に入り、ソ連崩壊やインターネットによる国境を超えての個々人が自在なつながりを持つようになると市場経済は一気にグローバルへと拡大し、＜構造化された構造＞はデジタル技術、グローバル競争、地球的問題群（気候変動、生物多様性）など今までにない拡張された変化を反映するようになる。Kotler は病気の世界的流行、貧困の増大、環境破壊など社会や経済や環境の急激な変化や混乱を指摘し、企業の価値による解決策と希望を提供し、社会課題へのソリューションをもたらすとしてマーケティング3.0を提示したが、時代的な力として参加、グローバル化のパラドックス、クリエイティブ性が消費者の志向を協働、文化、精神へと変化させていることが指摘され、市場に対する見方をマインドとハートと精神を持つ全人的存在として捉え価値主導のマーケティングが説かれている (Kotler 2010)。次第に、企業はミッションやビジョン策定から活動を自己の価値観から方向づけるとともに、一方の消費者は受け身的存在からネットワークを介して参加する主体へとシフトし自ら価値を作り出すようになっていく。ここでの＜構造化された構造＞

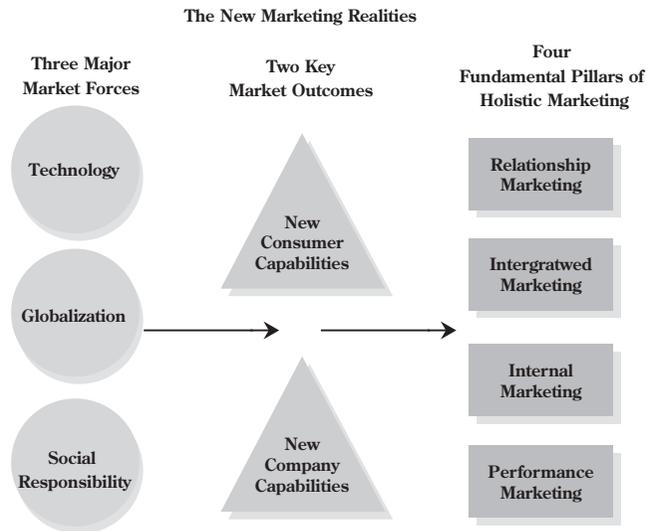
図表9 Marketing 3.0 での「構造化された構造」(筆者作成)

- | | |
|--|---|
| 1) グローバルマーケティング (Levitte 1983) | 8) BOP マーケティング (Prahalad 2004) |
| 2) 生産財マーケティングの変容 (Shapiro & Bonoma 1983) | 9) 競争優位の CSR, CSV (Porter & Helpman 2006, 2011) |
| 3) ユーザー・イノベーション (Hippel 1988) | 10) デザインドリブンイノベーション (Verganti 2009) |
| 4) イノベーションのジレンマ (Christensen 1997) | 11) インバウンドマーケティング (Halligan & Shah 2009) |
| 5) 経験価値マーケティング (Schmitt 1999) | 12) リバース・マーケティング (Govindarajan & Trimble 2012) |
| 6) ホーリスティックマーケティング (Kotler 2002) | 13) アンバサダーマーケティング (Fuggetta 2012) |
| 7) サービス・ドミナントロジック (Vargo & Lusch 2004) | 14) プラットフォーム革命 (Marshall, Geoffrey, Paul 2016) |



では、企業と顧客の両者での「交換」をめぐって価値やその実現での多様性が現れていく。そこでは、リアル/バーチャルの融合 (Web 空間での E コマース, 越境 EC, プラットフォーム) グローバルと階層的視点 (BOP, リバースマーケティング), 産業や業態 (製造業のサービタイゼーション), 先端テクノロジー (デジタルディスラプション), 企業の内的資源 (パーパス経営) サービスや顧客経験など (経験経済, サービス経済) 起業やイノベーション (ユーザーイノベーション, エフェクチュエーション) など「交換」での価

図表10 Kotler & Keller “Marketing management 15th”でのマーケティングの新しい現実



値実現でのあり方は、従来の「製品中心」「消費者志向」それぞれが考え方が濃淡入り混じりながらも、多様なユーザーを組み込んでの価値創造の在り方として、様々なバリエーションが生まれている。

こうした歴史的流れを総括して<Kotler MM 15th>では今日のマーケティングの現実を、1) テクノロジー、グローバリゼーション、社会的責任というマーケットへの影響力要因から、2) 企業と消費者双方に新しい可能性 (Capability) がもたらされ、3) それによって4つのマーケティングの方向性、①インターナルマーケティング (組織内部での主体)、②統合的マーケティング (市場をめぐるステークホルダーでの主体) ③リレーショナルマーケティング (顧客との関係主体)、④社会的責任 (社会・コミュニティでの主体) マーケティングという4つの領域を統合したホリスティックマーケティングが目指されるという考え方を提示している。(図表10)

V 先端テクノロジーによる社会変化と新しい現実

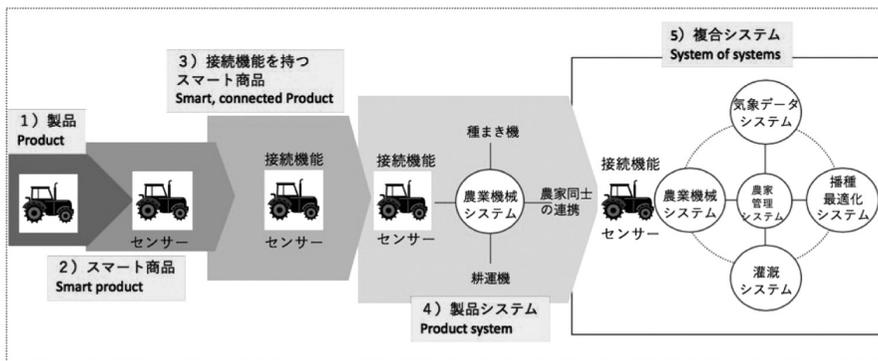
以上見てきたように、今日のマーケティングでの<構造化された構造>はデジタルテクノロジーによる現実構成に大きく影響されている。既に触れたように、コロナ禍によりデジタル化が全世界で一気に加速し、デジタル化こそが脱炭素などサステナブルな経済への転回を牽引する切り札と期待される状況が起きている。したがって、本稿では今日的な現実 (Reality) から未来を理解する意味でも、テクノロジーがマーケティングに及ぼす影響からの新しい認識を手掛りとして考察を進めていきたい。

まず今日的テクノロジーによる変化として最初に理解しておきたい認識は、マーケティングの「交換」をめぐる生産者/消費者は、もはや固定的な概念としては捉えられず、システムや集団性の変化から常にアップデートされる流動的な存在として捉えられている点である。特に注目したいのは、マーケティングの原理性に大きな影響力を持った学者から相次いでマーケティングの歴史的段階での中心概念であった製品、消費者それぞれの本質が先端テクノロジーによって変化したと主張された点である。

まず「製品」では、Porter & Helpman (2015) は製品が Smart & Connect (センサーによるデータ化され、通信によりつながる) されることでその「本質」が変わり、多様なデバイスとの連携から異なる領域と接合され、製品は次第にデータが行き交う複合的システムの中で機能する一つの要素となっていくことを指摘した。Smart & Connect された製品により生産者側は、従来の業態を越境して業界連携し合う産業システムとして編成され、それらのプラットフォーム化は、API エコノミーなど独自のシステム世界を形成するようになった。例えば、今日のクルマは CASE (Connected, Autonomous, Shared & Services,

Electric) という要因からデジタルネットワークでのシステムに埋め込まれて機能し、自動車産業はモビリティ産業として再定義されようとしている。プロダクトはソフトウェア(APP)を介してより広汎な産業システムの中で稼働されるようにデザインされ、ファイナンス、シェアリング、エネルギーなどの異なるシステム間と連携して常にアップデートされ、ネットワーク外部性を拡張していくのである。(図表11参照)

図表11 製品からシステムの複合体に移行
(Porter & helpman「IoT時代の競争戦略2015」から筆者作成)



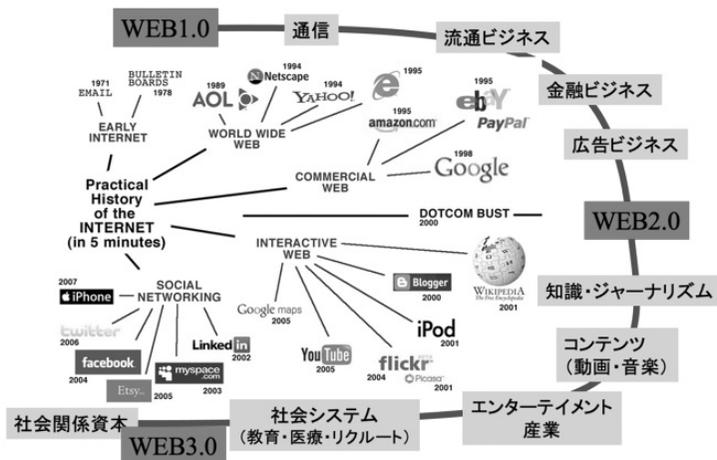
一方、Kotler (2014) は Mobile Connect を介して「消費者」の生活の本質が変わることを指摘している。ソーシャルコネクティビティにより消費者の「購買接点」を越えて「生活世界」に全面拡張するタッチポイントが生まれ、凄まじいスピードでつながりが生み出される中で、ソーシャルメディアを介したサブカルチャー的傾向を持つ無名の社会ネットワークに人々は包摂されていく。消費者の一連の行動は「カスタマージャーニー」として捉えられ、個人情報データの利活用として生み出される膨大なデータから様々な「見える化」が図られていく。従来の属性や地理上、人口動態の影響よりも Internet での関心を軸としたその都度ごとに変化するコミュニティが生み出され、特に若者、女性、ネティズンなどデジタルネイティブ世代は受け身的な消費者を超えて、クラウドファンディングや応援消費などインクルーシブな参加から集合拡散し、相互作用を介してビジネスや社会変革を可能とする力を生み出していく (Kotler 2014)。一方同時に、消費者は常に変化するネットワーク状況を反映した流動的で不安な存在となる「リキッドモダニティ (液状化する社会)」という特徴をもたらし (Zygmunt Bauman 2001)、消費という側面では「リキッド消費」として①短命性②アクセスベース③脱物質という特徴をともなって、それは生活者の意識を大きく変えていると指摘されている (Bardhi and Eckhardt 2017)。

次にテクノロジーがもたらす現実への第2の認識は、テクノロジーによって私たちの

「日常生活」は人工物（artifact）とは切り離せないハイブリッドなネットワークに埋め込まれる形で根底的に変化しつつあり、「交換」も人工物という第3者のあるいはハイブリッドな存在を組み込んで起きている点である。今日に至るインターネットの回路上での接続性（Connected）はソフトウェアを介して「人工物」によるハイブリッドな現実構成を生み出し、社会変化を起している。当初は通信回線上でどのような状況下でも伝達可能な情報の仕組であったインターネットでの回路は次第に流通、金融、広告、エンターテインメントなど事業システムを破壊的に変え、知識やジャーナリズム、コンテンツ流通、医療や教育などの社会基盤を次々と塗り替え、さらにサイバー・フィジカル・システム（CPS）として産業の在り方をリアルとバーチャルに融合させ、Connectすることを通じて情報検索、コンテンツ創造さらに参加や行動を人々から引き出し、今日では社会関係資本やソーシャル・コミュニティなど人間存在での根底的なレベルへの再編を起している。（図表14参照）

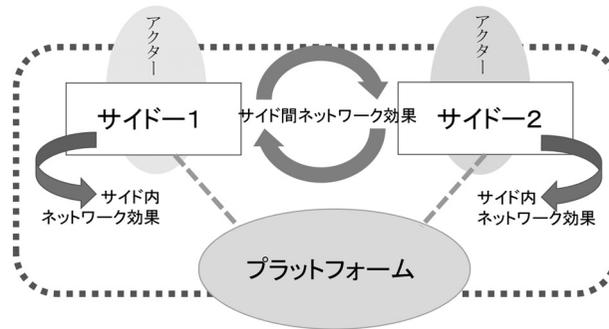
図表12 インターネットでの進化

<http://www.krepcio.com/practicalinternet.html> に筆者加筆



アバター、メタバースなど人工物による能力拡張により「人間」という概念やイメージは変わりつつあり、リアルとバーチャルが融合した世界構成の変容は、デジタル通貨、フードプリンター、ドローンなど人工物を介して加速し、今後も5G（第5世代移動通信の国際規格）でのAR/VR/MRなど情報メディア空間への関わり方を身体空間や世界の構成からさらに大きく変化させることが予想される。市場での「交換」も生産者と消費者だけではなく、さらに外部ネットワーク性によるエクスポネンシャル（指数関数的）な拡張を秘めたプラットフォームが融合的に介在することで、新しい市場＝交換を作り出してい

図表13 プラットフォームとしての3者間の取引（筆者作成）
サイド間・サイド内ネットワーク効果



ることは注目しておきたい。

特に留意しておきたいのは、社会学のアクターネットワーク理論が指摘するように、従来ではお互いが別のカテゴリーに切り離して認識された人間・モノ・社会・技術などが、異質な存在でありながら現実には「相互に入り混じりながら切り離すことができない状態」として市場もハイブリットなネットワーク (hybrid networks) として成立していく点である。テクノロジーは単に人間の道具ではなく人間の能力の一部として認識を導き、行為に参加するようになり、人間の能力もこの社会技術的な編成 (Configuration) に依存し、そのあり方次第で人間の存在が左右されるようになる。ハイブリットなネットワークでは、行為の主体として想定されるのは人間だけではなく、例えばスマートフォンのアプリのようにソフトウェア (人工物) との協働によって行為の主体が生じる状況が日常化されていく (土橋・上野 2006) 今までのマーケティングでの消費者行動や心理などの人間の能力や主体性は、人間とモノや技術との関係性においてその都度生成/変化する状況下において捉え返されていかなければならなくなる。e-sports, 遠隔医療, AI ロボットとアートの共演など生活世界での新しい現実が拡がり、そのような体験としてデザインされていく日常世界が前提となるのである。社会的現実 (事象) を人だけでなく、技術, モノ, 社会的なものなど様々なアクターが参加するネットワークとして理解し、それらも「行為主体性」を持つことで新しい日常としての現実が生まれていくと捉えるのである。「交換」に関わる生産者・消費者という主体はそのハイブリッドな状況や関係性から編成され、こうした視点から行為主体はそれらとの「関係的にのみ」生じるという指摘は、新しい現実として極めて重要な事象を示唆している (土橋・上野 2006)。

さらに第3の現実認識としては、テクノロジーによる破壊的な変化や不確かさが高まることで「交換」での人々の思考や動機付けが「外的環境への適合」だけではなく、むしろ

「自ら環境に働きかける」社会変革への視点を取り含んだ論理へとシフトしている点である。テクノロジーの技術革新性は社会に広く普及することでイノベーション力を加速させていくため、技術がもたらす成果は多領域に渡る波及的社会変化が目指され、予測できない複雑な変化に対してステークホルダー的な共通認識やそこからの連携が生まれている。この意味で、世界や社会の関わりへ自らの存在意義（パーパス）を求め、世界観から自らの行為や決断を導くとともに、企業的意思決定や技術の方向はステークホルダーとの関係で常に練り直していくと言える。GAFAを始め、NIKE+CONNECTED, P&GでのDEVELOP & CONNECT, さらにはPelotonなどのD2Cブランディング、今日をリードする企業に通底する特徴はこうしたステークホルダーとの連携を通じて社会変革への意思を伴ってエモーショナルな共有から事業展開をさせている点である。Saravathy, S. D (2008)は、未来が予測不可能で、目的も不明瞭で、環境が人の行為によって変化させる中でのアプローチとして「エフェクチュエーション」という概念を示した。存在する市場を前提として、予測分析から目標を立てていくSTP (Segmentation-Targeting-Positioning) のような「コーゼーション」に対して「エフェクチュエーション」では、市場は創られるとして特定の「目的」ではなく所与の「手段」から出発し、「これらの手段から何が他にできるのか」を問う。そのことを通じて、起業的に他者と積極的に関わることでステークホルダーという関係性とそこでの相互作用をうみだし、「現存する現実」を「新たな可能性」へと変容させていく。ここで注目されるのは「予測できない未来の中のコントロール可能な側面」に焦点を当て、現存する現実に小さくても働きかけ、ステークホルダーとの相互作用を通じて現実を次々と変化させていく動きである。そこで捉えられる市場は、サラスパシーによれば、潜在的には緑との青とも規定できるグルー（Grue=GreenとBlueの合成語）のような存在であり、事前では明確に捉えられず、新しい可能性の「探索」とともに利用可能なネットワークやリソースを次々と紡ぐことで、もともとの現実が他の人と相互作用を介して次々と作り変えられていく。「手段」として①アイデンティティ、②知識ベース、③社会的ネットワークの3つのカテゴリーからスタートし、こうしたステークホルダーとのネットワークを介した価値創出に雁行して、ダイナミックプライシングやサブスクリプションとの新しいビジネスモデルが可能となっていく。デジタルテクノロジーは、ステークホルダーとしての共通価値を見極め、その広がりから新しい仕組みとして人間が行動し、動き、ステークホルダー化することを加速させることで変化を生み出す動機に強く働きかけると考えられるのである。

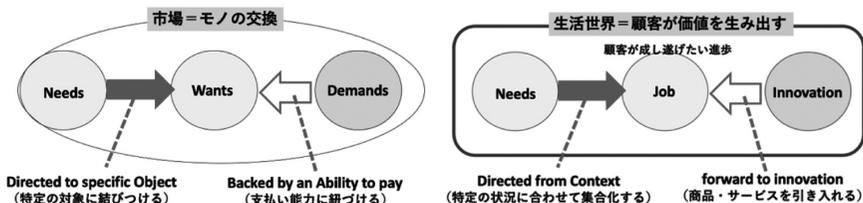
VI マーケティングでの転回への可能性

今日的なテクノロジーは多様な Connect を生み出し、人工物とのハイブリッドなネットワークを通じて市場をユーザーとの「生活世界」へと直接的につながりネットワークでの相互作用を加速させることで何かを生み出す「場」へと現実を創り変えていく。この点でマーケティングでの「構造化する構造」は、人間が働きかけ、ステークホルダーとの相互作用から現実を作り出す社会構成主義的な側面を強く帯びてくると思われる。マーケティングの「交換」が複雑で常に変化するステークホルダーとの関わりから生まれる価値を前提とするならば、実践的マーケティングに向けてはどのような「転回」が求められてくるのだろうか。本稿では社会事象での時代的説明や正当性を保証する「観点（ナラティブな言説）」に注目し、＜構造化された構造＞での3つの審級から次代のマーケティングへの「転回」を探っていきたい。

転回への観点1) 生活世界に向けての「価値提供=Offering」への転回

転回への第1の観点は、イノベーションの視点から Christensen らのジョブ理論が示したマーケティングの起点としての「価値提供 (Offering)」での目的性への転回の可能性である。＜MM 15th＞で示されたようにマーケティングの起点は、人間の Needs (基本欲求) を特定の Wants (対象に強く結びついた欲求) に転化し、それらを Demand (支払い能力からの集合化された需要) へと集合化する発想がある。人の誰もが持つ衣食住などの基本 Needs はピザやハンバーガーという特定の製品への欲求 Wants に結びつけられて Offering され、利益を生み出す供給と釣り合わせる Demand (需要) 創出のために Wants 化された対象の規模を量的拡大し、マーケティングが方向づけられる。そのため市場でのモノの販売/購買をベースとして供給コストを上回る利益のための Demand 需要を暗黙にうちに促していく。このことが、市場での交換をモノに集中加速させる量産化志向が生まれ、株主利益への圧力も加わることで、エコロジカル・フットプリントを超える環境負荷、資源乱獲など地球的問題をもたらす遠因となってきたのではないだろうか。

図表14 “Needs/Wants/Demand” 起点とジョブ理論の起点の比較 (筆者作成)



Christensen によるジョブ理論は、マーケティングの起点である価値提供をめぐって、従来の捉えられてきた“Needs/Wants/Demand”とは異なる視点から提起した。ジョブ理論は、「顧客はある特定の商品を購入するのではなく、進歩するためにそれらを生活に引き入れる」ことから発想する。この進歩を顧客が片付ける「ジョブ」と呼び、ジョブを解決するために顧客は商品を雇用する（Hired）という比喩的な言い方をしている。すなわち人間の「内部の欲求」からモノへと外的対象化するのではなく、自分を取り巻く「外部との状況」から生まれるジョブ＝よりよくしたい Progress を目的として考える。ジョブ理論での大きな「転回」は、市場の交換＝モノの販売に集中させるのではなく、生活世界での Context（文脈）からジョブが特定され、人間にとってより良い選択や商品が生活世界に引き込むことを「目的性」とする点である。Christensen らは「プロダクトを売るのではなくジョブに応える」発想の転回の実例として、ディーラーを最優先顧客としてきた BMW の体質の大変革、「クルマ」から「モビリティ」への発想の劇的な変化を示している（Christensen 2017）。先に触れたように今日では、デジタルデバイスで身体に接続し生体レベルからのアスリートへのサービス展開する NIKE, D2C として自宅とスタジオを接続し、インストラクターが Web 空間でエクササイズをリードする Peloton など、テクノロジーを介して生活空間と Web 空間が接続されて融合する新しい現実が現れている。そこでは顧客が「特定の状況で成し遂げたい進歩」を機能的、社会的、感情的側面を含めて「ジョブ」からカスタマイズするカタチで Offering され、交換をサブスクリプションなど継続的なビジネスモデルに置き換えていくことを可能としている。Offering での価値提供のあり方は、「企業が生産した財を顧客が購入して使用する」のではなく、「顧客が生活世界に財を引き込んで価値（進歩）を創り出す」という発想の転回があり、そこではモノの量的拡大ではなくユーザー自身の質的生活へとシフトさせていく可能性がある。財（無形・有形）に価値を埋め込むのではなく、生活プロセスでのモノや行為を組み合わせた活動を通して顧客自身が価値を生み出す発想からマーケティングの「交換」を組み立てていくことの可能性である。こうした観点は「交換」を一回限りの取引とみなすのではなく、サービスのコンテキストの関係性に焦点を当てていくサービス研究からも提示されている。そこでは、製品は単に価値を手助けするものであり、価値は提供者と顧客の関係性、相互作用によって創造され、マーケティングの焦点は交換価値（Value-in-exchange）から利用価値（Value-in-use）へとシフトし、価値創造や価値形成が重要なテーマとなるのである（Grönroos 2007）。

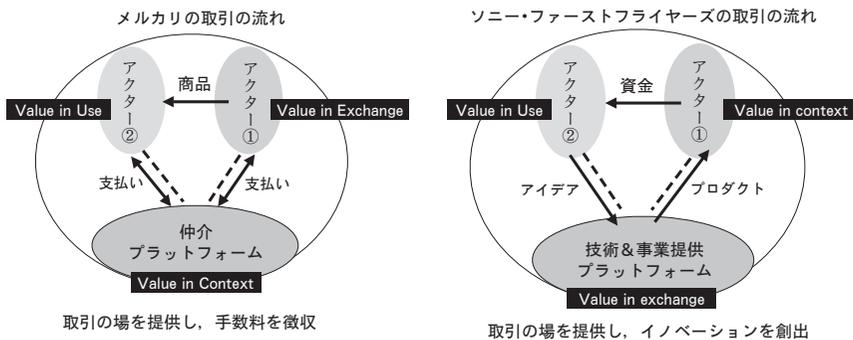
転回への観点 2）関わる対象＝サービス・プロセスへ対象の転回

第 2 の転回への観点は、マーケティングの対象に対する転回であり、対象を包括的に社

会性、文化性を取り含んだ「サービスとサービスの交換」から捉え、価値共創としての活動へと再編していく観点である。S-D ロジックでは、生産者/消費者という単一的な活動を担った固定的な役割や活動から規定するのではなく、オフリングを埋め込んだ価値提供を提示するアクター（従来では売り手）、ソリューションや経験を探し求めるアクターなどより広く様々な活動を同時に果たすアクター（従来では買い手）として捉え、その相互行為の中での資源統合するプロセスから価値共創を発想する（Vargo & Lusch 2004）。交換とは「取引」ではなく、サービスとサービスを介して関係的に価値を「共創するプロセス」に埋め込まれており、ビジネス企業、非営利組織、政府組織、個人、家庭を包括的に「アクター」と捉え、社会的アクターによる相互的なリレーションシップからサービスとサービスの交換を通じての資源統合として価値共創へと原理性を再編するのである。この Actor to Actor システムでは、マーケティングでの構造化とはアクターが他の資源を統合し、適用創造する資源統合のプロセスを通じての変化となる。ここでは「資源は存在しない、資源になる」すなわち利用される時にそれが現実的な資源に転換されていく。資源は静的なオペラント資源（他の資源から行為を施される資源）と動的なオペラント資源（他の資源に行為を施す資源）に区分に分けられ、例えばサーキュラーエコノミー等への視点へは、廃棄物がオペラント資源となり、リサイクルやリユースの視点から再生産される技術ノウハウがオペラント資源として新しく「資源統合」が生み出されるのである。

こうした展開は経済的だけでなく社会的アクターから資源がもたらされ、その資源統合は当事者だけでなくデジタルテクノロジーを介したネットワークによっても実践され、価値は受益者に（経験的に）様々な現実としてもたらされる。今日では例えば、ソニーの「ファーストフライト」でのクラウドファインディングを取り込んでの商品開発＝事業開発では「互酬的な活動」を含んでの Value in Context に価値の源泉がある。また、メルカリなどでオークションシステムも C2C 的市場として「再分配的観点」から Value in Use

図表15 メルカリ、ファーストフライヤーズでの価値の組み合わせ（筆者作成）



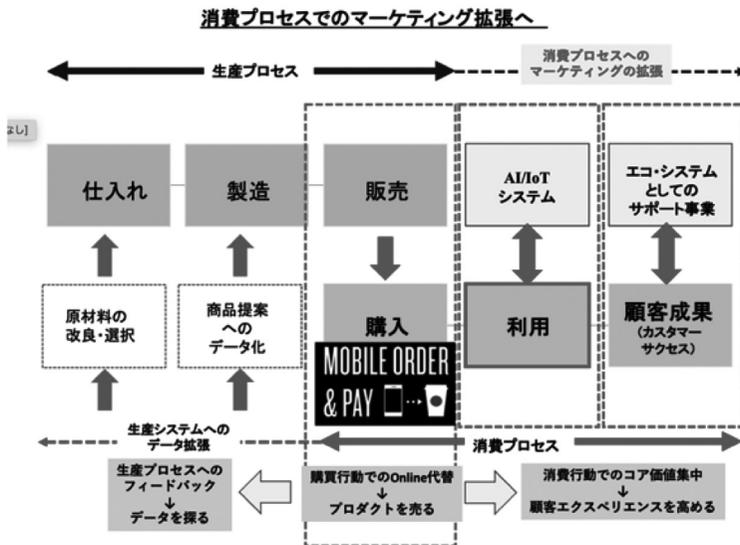
に価値の源泉を求めているとも言える。いずれにしても、Webでのプラットフォームサイトを通じて Value in Exchange は、Value in Use や Value in Context へと複合的に組み合わせられた資源統合プロセスとして再編され、関係継続的なビジネスモデルを導くと考えられるのではないだろうか。(図表15参照)

転回への視点3) アプローチ=構想へのデザイン・アブダクションへ

第3のマーケティングのアプローチに関する転回への観点は、デジタルテクノロジーにより従来のビジネスモデルが破壊される中で、問題を(再)定義する同時に解決策をも探究するデザイン・アブダクション(仮説推論)からの可能性である。

デザインの概念は単なる記号表現のレベルから拡張し、対象をシンボル・モノ・行為・システムなどへと広がり、デザイン思考やデザイン経営などの多様な領域へのアプローチを導く展開へと広がってきている。暗黙のうちに前提としている従来のフレームを疑い、リフレーミングへの思考からビジネスや社会の変革を生み出していく(佐宗邦威 2019)。また、サービス・マネジメント研究に起源を持つサービス・デザインを起点としてサービスとユーザーとのインタラクションをデザインのアナロジーで捉える方法論や発見、定義、展開、実現の4段階で構成されるダブルダイヤモンドなどのアプローチが開発され、そこでは問題を分析的に見るだけでなく、ステークホルダーが理解でき共感できるように創

図表16 スターバックス MOBILE ORDER & PAYでの使用文脈、
購買文脈のデザイン(筆者作成)



り出す（創造）発想から解釈と解決策が同時的に思考されるのである（武山政直 2017）。この意味でギブソンのアフォーダンスが示すように今までにない身体的認知による生態系を介して、意味ある形でモノやコトを関係づけ、行為を導く＜人間の意味づけ＞からの構想が導き出されていく。特に、本稿で注目したいのはデザインに働く動機性である。デザインでは、より良い何かに変えていく将来の可能性に注目し、問題を解決するための動機性から活動が展開される（Krippendorff 2007）。デザイン思考、デザインドリブン、アート思考、いずれも人間中心（Human Centered）という主張は、現在の状況から「望ましいもの」に変えるために行動する動機性から、人間として共感できる点を探し出し、そこから既存の問題を再定義することで望ましい生活世界への Value in Use/Context に働きかけていくのである。

こうした価値創造は、例えば、スターバックスのように事前に EC サービスで商品注文し、店頭で作られた商品を受け取る、消費する、届けるなど現実世界と仮想世界の融合で Value in Use/Context が組み合わされる offering としてコロナ禍での柔軟な事業対応を可能としている。ここではアプリを介して課金システム、友人へのギフトサービスやコーヒー豆などの購入など個人の生活文脈に働きかけ、ユーザーが生活をデザインすることを広くサポートしている。スターバックスでのアプローチは、所与の手段からスタートし、交流する人々との相互作用によって生み出されるイメージーションや熱意を通じて目的が偶発的に生まれると指摘するエフェクチュエーションが持つデザイン性と同じく、自ら資源に働きかけ、自分の立ち位置からインタラクションを生み出すデザインとしてその状況からよりよい現実を構成するデザイン視点を含んだアプローチ展開の具現化と言えるのではないだろうか。

VII 3つの観点に通底する意味論的転回

マーケティングは、生産者と消費者を「交換」に結びつける仕組みであり、顧客創造への変化を生み出す＜構造化＞を介して企業や組織のイノベーションを創発する＜構造＞を持つ。従来の「交換」とは顧客 Needs を起点とするモノ・サービスの購入というイメージの範疇に留まる認識が多い、しかし今まで見てきたように今日での＜構造化された構造＞では、モノ・サービスも顧客もテクノロジーを介した人工物とのハイブリッドなネットワークへと埋め込まれ、そこでの生活世界として新しい現実を創り出し、さらに「交換」のあり方をより広い生態系的システムへと拡張融合していく。このことは、Connect（連鎖）を介して広がるデジタル・ハイブリッドな生活世界での相互作用として「交換」を関係継続的に捉え、常に変化する人間としての「意味」を問うことで価値提供やイノベ-

ションを探究することを強く促していく。そこに通底するのは、常に「人間」という概念を捉え直し、膨大なデータを利活用しながらもそれに依存することなく、社会的な関わりに向けて「意味」を探究することであり、意味の探究からマーケティング実践が具体的に生まれていくと考えられる。今後はさらに飛躍的なテクノロジー変化が予想される中でデジタル・ハイブリッドでの相互行為を通じての価値提案（Offering）は、そこでの人間にとっての新しい「意味」を問うことであり、今までにない現実や変革を目指していく意思をマーケティングの実践として反映すると思われる。「デザインの思考の中心に意味を持ってくることでデザイナーに独自の焦点を与え、他の分野が取り組まない専門の技術を与えることができる」（Krippendorff 2009）。今、人間という概念を今日的に理解するためにも、今日的な社会や日常世界との関わりから「交換」が生み出す「意味」を問う「意味論的転回」がマーケティングの原理性や規範的特性にも強く求められていくのではないだろうか。

注

- 1) <意味論的転回>は、デザイン研究者・教育者 Krippendorff “the semantic turn; a new foundation for design” 「意味論的転回；デザインの新しい基礎理論」から概念借用している。
- 2) <構造化される構造>は、社会学者 Pierre Bourdieu の「ハビトゥス」での持続性を持ち移調が可能な心的諸傾向を持つシステムを<構造化された構造>（Structures structurantes）と規定したことの概念借用をしている。
- 3) 本稿の再校時に、Kotler, Pfoertsch, Sponholz “H2H Marketing the genesis of Human-to-Human marketing” 「コトラーの H2H マーケティング、人間中心マーケティングの理論と実践」鳥山正博（監訳・解説）、石丸由紀、大坂裕子（訳）が刊行された。本稿にとっては同書によってマーケティングの原理としてのテキスト性は今日的な観点から大幅に書き換えられたと受けとめている。内容的には本稿とも親和的で、S-D ロジックやデザインなど類似の観点からより広範に構成されているという印象を受けているがさらに概要を吟味し、今後の研究へと照応させたい。

参 考 文 献

- Alsyne Marshall. W. Van, Parker Geoffrey. G. Choudary Sangeet Paul (2016) 『パイプライン型事業から脱却せよプラットフォーム革命』有賀裕子訳 Diamond Harvard Business Review 2016年
- Alsyne Marshall. W. Van, Parker Geoffrey. G. Choudary Sangeet Paul “PLATFORM REVOLUTION” (2018) 『プラットフォーム・レボリューション—未知の巨大なライバルとの競争に勝つために』妹尾堅一郎監訳 ダイアモンド社
- Bardhi, F and Eckhardt, G. M (2017) Liquid consumption. Journal of consumer research 44(3) 582-597

- Bruno Latour (2008) 「虚構の近代 科学人類学は警告する」川村久美子訳 新評論
- Brown Tim (2009) “CHANGE BY DESIGN How Design Thinking Transforms Organization and inspires Innvation”『デザイン思考が世界を変える』千葉敏生ハヤカワ新書2010年
- Christian Grönroos (2007) “Service management and marketing: customer management in service competition”「北欧型サービス志向のマネジメント」グルンルース (近藤宏一監訳, 蒲生智哉訳) ミネルヴァ書房2013
- Christian Grönroos “In search of a new logic for marketing: Foundations of contemporary theory” (2007) 「サービス・ロジックによる現代マーケティング理論」グルンルース (蒲生智哉訳) 白桃書房2015
- Christian Grönroos & Päivi Voima (2013) “ritical service logic: making sense of value creation and co-creation
- Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan “Competing against luck The Story of Innovation and Customer Choice” (2016) 「ジョブ理論 イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム」依田光江訳ハーバード・ビジネス・レビュー2017年
- Michael, Porter James Heppelman (2015) 「IoT時代の競争戦略」Diamond Harvard Business Review
- Michael, Porter James Heppelman (2016) 「IoT時代の製造業」Diamond Harvard Business Review)。
- Michael A. Merz & Yi He & Stephen L. Vargo “The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective” (2009)
- Norman Donald A (2013) “THE DESIGN OF EVERYDAY THINGS Revisersd and Expanded Edition”『誰のためのデザイン・認知科学者のデザイン原論』野島久雄訳新曜社2015年
- Klaus Schwab (2016) “The fourth Industrial Revolution”『第四次産業革命 ダボス会議が予測する未来』世界経済フォーラム翻訳2016年日本経済新聞出版社
- Kotler Hermawan Kartajaya Iwan Setiawan “Marketing 3.0: From Product to Customers to the Human Spirit (2010) 「コトラーのマーケティング3.0 ソーシャルメディア時代の新法則」恩藏直人監訳, 藤井清美訳 朝日出版社
- Kotler Hermawan Kartajaya Iwan Setiawan “Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital” (2017) 「コトラーのマーケティング4.0 スマートフォン時代の究極法則」恩藏直人監訳, 藤井清美訳 朝日出版社2017年
- Kotler Hermawan Kartajaya Iwan Setiawan “Marketing 5.0: Technology for Humanity (2020)
- Klaus Krippendorff (2009) “the semantic turn; a new foundation for design”「意味論的転回; デザインの新しい基礎理論」株式会社エスアイビー・アクセス
- Sarasvathy, S. D (2008) “Effectuation Elements of Entrepreneurial Expertise”『エフェクチュエーション 市場創造の実効理論』加護野忠男監訳 高瀬進 吉田真満梨訳 碩学社 2015年
- Simon, H. A. (1996), *The Science of the Artificial third edition*, MIT Press. (稲葉元吉・吉原英樹(訳)『システムの科学 第3版』パーソナルメディア(株), 1999年)
- Vargo Stephen L and Robert F. Lusch (2004) “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing” Journal of Marketing 68

- Vargo Stephen L and Robert F. Lusch (2014) “SERVICE-DOMINANT LOGIC, Premise, Perspective, Possibilities” CAMBRIDGE University Press 井上崇道監訳庄司真人, 田口尚史訳「サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用」同文館出版2016年
- Verganti Roberto “OVERCROWDED Designing Meaningful Product in a World Awash with ideas” (2016)『突破するデザイン』八重樫文監訳, 安西洋之監訳2017日経 BP 社
- Verganti Roberto (2009) “DESIGN-DRIVEN INNOVATION”『デザイン・ドリブン・イノベーション』佐藤典司監訳 岩谷昌樹, 八重樫文監訳2016年クロスメディアパブリッシング
- Zygmunt Bauman 44 letters from the liquid modern world, Polity Press, (2010).
- 『リキッド・モダニティを読みとく——液状化した現代世界からの44通の手紙』, 酒井邦秀訳, ちくま学芸文庫, 2014年
- 青木幸弘 (2013)「ブランド価値共創—研究視点と枠組み, S-D ロジックの観点からみたブランド研究の整理と展望」2013商業学会
- 井上崇通, 村松潤一編著 (2010)「サービスドミナントロジック—マーケティング研究への新たな視座」同文館
- 上野直樹・土橋臣吾編 (2006)「科学技術実践のフィールドワーク ハイブリッドのデザイン」せりか書房
- 久保田進彦 (2020)「消費環境の変化とリキッド消費の広がり—デジタル社会におけるブランド戦略に向けた基盤的検討」マーケティング・ジャーナル Vol. 39 No 352-66
- 佐々木正人 (2015)「新版 アフォーダンス」岩波書店
- 佐宗邦威 (2019) 組織の『存在意義』をデザインする HBR 2019年 3 月
- 佐宗邦威 (2019)「ひとりの妄想で未来は変わる」日経 BP
- 高木聡一郎 (2019)「デフレーミング戦略 アクター・プラットフォーム時代のデジある経済の原則」翔泳社
- 田口尚史 (2017)「サービス・ドミナント・ロジックの進展—価値共創プロセスと市場形成」同文館出版
- 田中洋 (2017)「ブランド戦略論」有斐閣
- 武山政直 (2017)「サービスデザインの教科書：共創するビジネスのつくりかた」NTT 出版
- 米森裕二 (2007)「アブダクション 仮説と発見の論理」勁草書房
- 森一彦 (2019)「事業イノベーションと拡張するデザインの可能性」関西学院大学ビジネス& アカウンティング第23号
- 森一彦 (2019)「エフェクチュエーションの論理からの起業的マネジメントの可能性への考察—相互作用/起業エキスパート/人工物の設計を中心とした熟達マップへの研究ノート」関西学院大学ビジネス& アカウンティング第24号