

# 「奈良発マーケティング」の成果

清水 信 年\*

## A Brief Report on "Marketing Nara"

Nobutoshi SHIMIZU

### 要 旨

本稿では、奈良大学社会学部の平成13年度前期開講科目として行なわれた「地域デザイン特殊講義」における新しい講義スタイルの試みについて報告する。

この講義の特徴は、まず第一に、実務界でご活躍の企業・団体の4名の方々を招聘し、実際に教壇に立っていただき講義をしていただくという点である。そして第二に、そうしたお話の内容に関して教員が概念・理論枠組みを用いて整理し、学生に講義をするという点である。これは、欧米の大学におけるMBA（経営学修士）コースにおいて実施されているケースメソッドと呼ばれる手法の教育効果を狙いとしたものである。

こうした“理論と実践”を併せた講義スタイルにより、多くの点で好ましい成果を得ることができた。本稿では本講義の概要について報告するとともに、その成果についても若干の分析を行なっている。

### I. 本講義の概要

本講義は、奈良大学社会学部の平成13年度前期開講科目「地域デザイン特殊講義」として実施された講義であり、「奈良発マーケティング」はそのテーマとして担当教員である清水が設定したものである。

講義要綱で示した本講義の概要等は、以下のようなものである。

#### 〔概要〕

「奈良の地域性」と「全国に通用するブランド力」とを武器にマーケティングを展開する企業・団体をとりあげ、その活動を実務・理論の両面から理解することをめざす。

#### 〔内容〕

本講義の特色は、上記のような企業・団体の方々にも教壇に立っていただき、実務の現場で直面しているマーケティング課題の実際を講義していただくという点である。毎回の講義は、そうしたの方々による講義と教員による講義とを交互に行なう形で進行していく。

## [参考文献]

参考文献については、講義中に紹介する。

## [成績評価の方法]

各企業・団体の方の講義ごとにレポート課題の提出を求める。

具体的には、以下のようなスケジュールで講義を行なった。

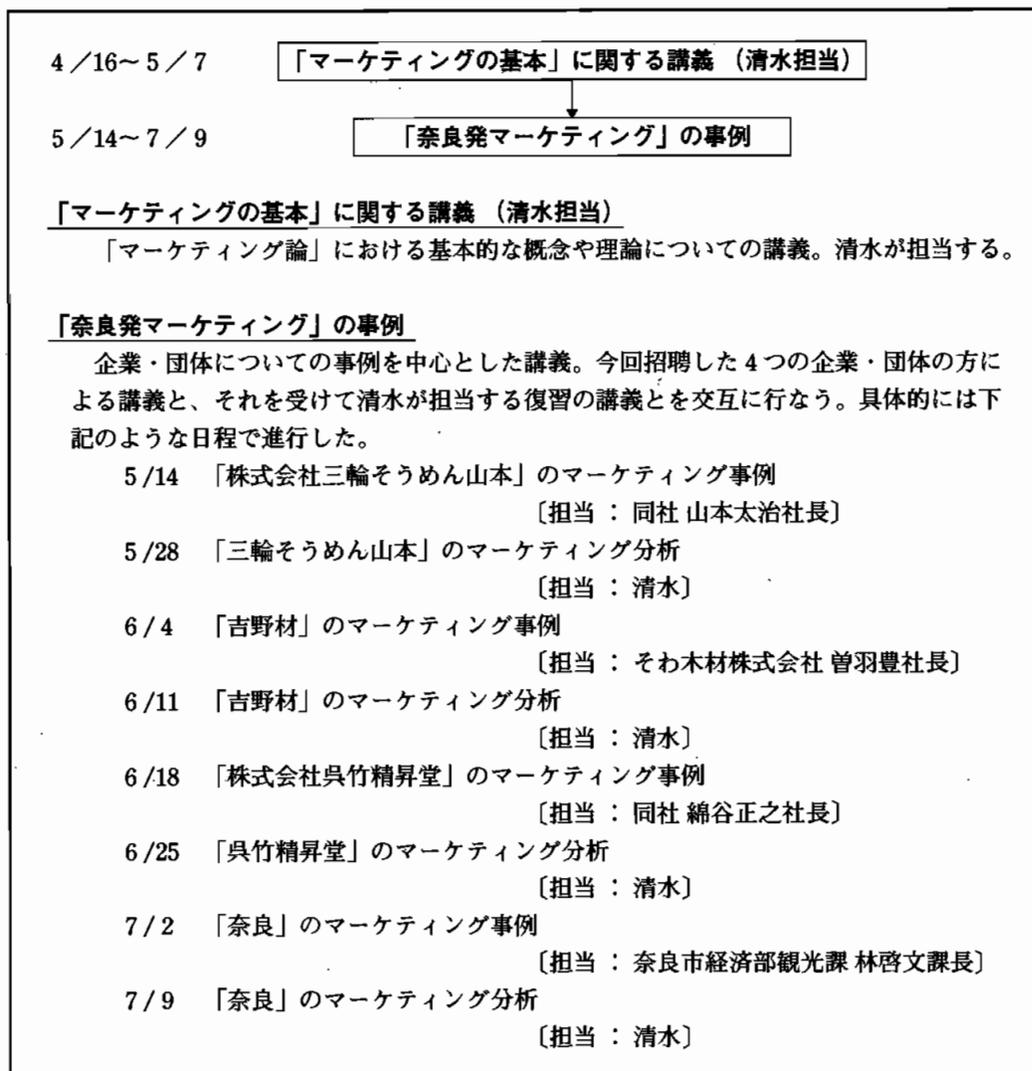


図1. 「奈良発マーケティング」講義スケジュール

## Ⅱ. 本講義のねらい

今回の講義の特徴は、企業・団体の方々に実際に教壇に立っていただき自らのマーケティング活動について講義をしていただくという点と、そうしたお話の内容を受けてマーケティング論の教員が概念・理論枠組みを用いて整理し学生に講義するという点であったと考えている。すなわち、理論と実践を併せて学生に提示するという点である。

こうしたスタイルの講義を計画した狙いは二点ある。

まず第一に、「ケースメソッド」による教育効果である。ケースメソッドは欧米の多くの大学におけるMBA（経営学修士）教育において盛んに行なわれている講義手法で、近年日本においても実施例が増えている。もともとは法学における判例分析を参考に考えられた手法といわれ、特定の企業や事業プロジェクトなどに関する客観的事実を記したケース資料を用い、その企業や事業プロジェクトにおける意思決定の良否や問題点などに関しての学生同士の討議を促し、そこでの議論を通じて経営学における理論や考え方についての理解を深めることを目的としている。

本講義においては、ケース資料を用いる代わりに実務に携わる方々自身に直接語っていただくという点で違いはあるが、基本的には上記のようなケースメソッドの教育効果を狙っていた。

そのために、まずケース（事例）に触れる前の段階として、マーケティング論の基本的な概念や理論枠組みに関して3回にわたって担当教員の清水が講義を行なった。受講学生の中には「マーケティング論」の講義をすでに履修した者も含まれていたが、そうした学生も含め改めてマーケティング論における基本的な考え方を理解したうえで実際の事例に触れることがケースメソッドを用いる講義としては重要であると思われた。

そして、企業・団体の方々による4回の講義を聴講した学生に対して、そのそれぞれの翌週の講義（＝清水が担当する復習の講義）の開始時間を締め切りとする4回のレポート提出を課した。このレポートにおいては、企業・団体の方々による講義の内容を、マーケティング論の基本概念を用いて学生自身が分析を行なうということを求めている。翌週の講義の開始時間までにレポート提出を締め切るのは、教員による復習の講義を聴いたうえでレポートを作成しては、学生自身が分析を行なうということによるケースメソッドの教育効果が失われるおそれがあると考えたためである。

その復習の講義においては、担当教員の清水が、マーケティング論の枠組みに沿った形で前週の事例の分析を行なった。今回はとくに、一つの事例については一つの理論や概念のみを用いて分析を行なうようにした。したがって学生にとっては、自分が行なった分析とは異なる考え方をこの講義で示されることもありうる。しかしケースメソッドを用いた講義では、企業や事業プロジェクトにおける唯一の正解が何であるのかを求めることが目的ではなく、理論や概念を用いて問題を論理的に考察するプロセスが重要なものであり、その意味で学生自身の考えと教員が示した考えとの相違が生じること自体が、学生にとっての新たな考察のきっかけを与えることになる。

本講義のねらいの第二は、地元企業のマーケティング活動について理解を深めてもらうという点である。

マーケティングという概念はもともと大規模寡占企業の市場における活動として生み出されて

きたという経緯があり、「マーケティング論」などの講義において示されるマーケティング活動の具体例も、たとえばソニーやトヨタ、P&Gといったように世界に名だたる大企業が引用されることが多い。

しかし現在では、多くの企業においてマーケティング活動が重要であり、また非営利組織においてもマーケティング的発想が組織にとって大きな利益をもたらすということが考えられている。奈良から全国・全世界の市場に向けてマーケティング活動を展開する地元の企業・団体の事例に触れることで、学生にとってはマーケティング論の理論・概念をより現実の世界に照らして理解することが期待され、また自分たちの身近な企業や団体が優れたマーケティング活動をしていることを理解することで新たな刺激を与えることにもなると考えられた。

### Ⅲ. 各事例の概要

次に、各事例における講義の概要を整理してみよう。以下では、まず各事例における企業・団体の方々による講義の概要を整理し、続いてそれを受けて清水が行なった復習講義の内容を整理している。

#### 1. 「株式会社三輪そうめん山本」のマーケティング事例

##### (1) 「委細麺談 ～細く長くのおつきあい～」(5月14日講義)

事例の第一回講義ということで、受講生のほか学外からの聴講者、新聞社の取材の方などで教室が埋まり、その中で山本太治社長にはパワーポイントやビデオを用いながらのたいへん熱のこもった講義を行なっていただいた。

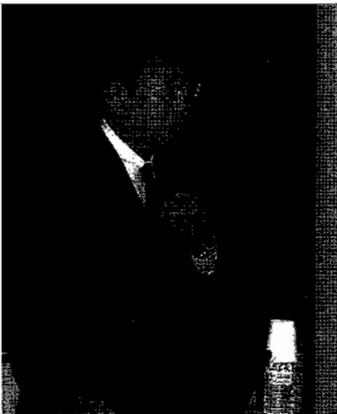


図2. 山本太治社長による講義

お話しいただいた内容は下記のようなものであった。ポイントは、同社が長い歴史の中で守ってきた高い製法技術と、それにより生み出される高品質な製品を市場に展開するための様々な活動である。

- I 事業概要
- II 手延べそうめんの歴史
- III 三輪そうめん流通販売
- IV 製法・おいしさの秘密
- V 商品ラインナップ

講義後半ではフロアの学生から、素麺製品のライフサイクルと他社との競争状況や、海外市場への展開についての社長の考えなどに関する質問がなされ、当事者の方に直接壇上に立っていただくという本講義の特徴が生かされたものとなった。

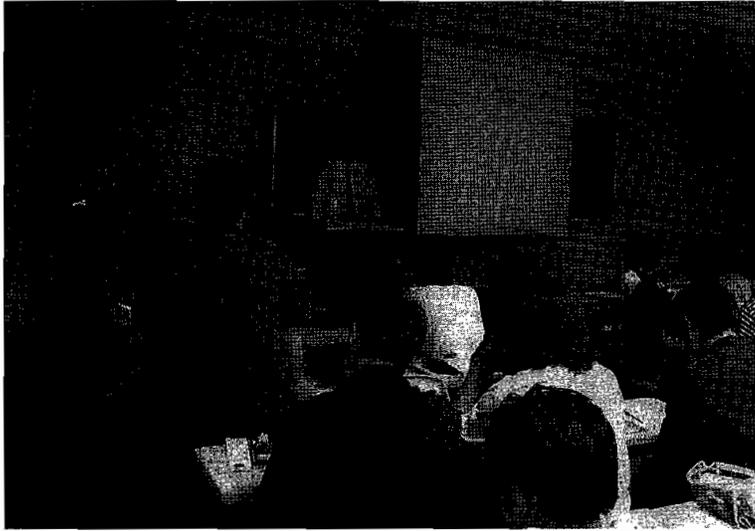


図 3. 講義後の質疑応答

## (2) 事例分析：「山本」ブランドの強さ

同社は、永年その製法を磨き上げ、品質の高い素麺を製造する技術を保有している。このことはもちろん同社の強みであるのだが、それ以上に同社のかけがえのない資産となっているのが、まさに「三輪そうめん山本」というブランドそのものである。

製造業者にとって、自らが生産する製品の品質が高いということは疑いも無く重要なことである。しかし、ことブランドの重要性という側面を考えると、品質の高さだけではそれをもたらす十分条件にはなりえない。

このことは、農作物や水産物の例を考えればよくわかる。たとえば、冬の日本海の味覚であるズワイガニである。このカニは、冬に日本海側の港に多く水揚げされるのだが、それが福井県など北陸の港に水揚げされると「越前ガニ」と呼ばれ、山陰地方の港に水揚げされると「松葉ガニ」と呼ばれる。そして、市場の価格では北陸の「越前ガニ」は山陰の「松葉ガニ」よりも高い値をつけられ取引される。どちらも同じ日本海の漁場で捕られるにもにかかわらず、である。

これは、「越前ガニ」というカニの名前がブランドとして認識されているからである。山陰地方の漁業関係者は、「松葉ガニ」のブランド力向上に躍起になっているという<sup>1)</sup>。

たしかに品質の高さは、高いブランド力を持つための必要条件ではある。が、それだけでは十分ではない。日本海で捕れた美味しいズワイガニは、「越前ガニ」でもあり「松葉ガニ」でもありうる。しかし、そのブランドについて消費者にいかに関係を発信するか、そして消費者がそれにどのような反応を示すか、という対話のプロセス、つまりブランドをめぐるマーケティング活動について慎重なマネジメントが求められるのである。

奈良県の名産品である三輪素麺も、製造する業者はたくさん存在し、それぞれは永年の製法を守り品質の高い製品を生産している。しかし、「三輪そうめん山本」の存在は特別である。同社の素麺は、主に有名百貨店での贈答品売り場で扱われている。また、日本の航空会社の国際線機

肉食としても多く消費されている。決して、スーパーマーケットなどの棚には並んでいないし、ましてや特売の目玉としてチラシに掲載されることなどありえない。それは「三輪そうめん山本」の素麺が、他の名前を冠した三輪素麺よりもブランドとして高い評価を消費者によって認識されているからなのである。

そのようなブランドのイメージを企業の資産とするためには、それなりのマネジメントが必要である。

まず、ブランドを構築するためのマネジメントが必要であろう。山本の三輪素麺は、1922年に日本橋三越で贈答用の食品第一号として取り扱われた。そして、それがきっかけで高級贈答用として全国に名が知れたと言われている。また、1928年には宮内庁御用達となった。こうしたことが、山本の三輪素麺が高いブランド・イメージを持つ大きなきっかけになったのだろう。

しかし、ブランドのイメージを考える際により重要なのは、そうして構築したブランドイメージを維持するためのマネジメントである。おそらく、宮内庁御用達として指定された商品など、歴史をさかのぼれば過去に山ほどあるだろう。百貨店で贈答用商品として扱われてきた商品も、たくさんあるだろう。数十年前の新聞広告を調べると、テレビや洗濯機がお中元・お歳暮の商品として百貨店に並んでいたことがわかる。そうした宮内庁御用達商品や過去の中元・歳暮の目玉商品のうち、現在でもそうした存在でありつづけているものがどれほどあるだろうか。

山本社長のお話を伺って、同社製品の高いブランド・イメージを保つために重要だと感じたのは「新しい素麺スタイルの提案」をする努力である。同社は、たとえば「暑くなるほど美味になる」「家族のまん中に夏が来る」「みんなが美味しいものは、すぐなくなる」といった魅力的なコピーを用いて、お中元シーズンに積極的なプロモーションを展開してきた。また、奈良市内に設立している「麺ゆう館」において同社の素麺の新しいスタイルの料理方法などを消費者にアピールする活動を続けてきた。いずれも、同社製品が消費される新しいシーンを消費者に認識してもらうための同社の努力である。

こうしたことは、「コカ・コーラ」の歴史を想起させる。1886年の発売当初、コカ・コーラはドラッグストアで売られる一種の売薬だった。しかしその後の百年の間に、コカ・コーラは米国人の様々なシーンで飲まれる飲料として提案しつづけられた。現在では、コカ・コーラは世界中で1秒間に4万本飲まれている、という試算もある。果たして、ドラッグストアの売薬としてのコカ・コーラであつたらこれだけ売れるようになっただろうか？ われわれ日本人に身近な例としては、江崎グリコのポッキーや、大塚製薬のポカリスエットも、同様に自らの定義を広げたり新しい消費シーンを提供しつづそれを消費者に受容してもらうことに成功して大きなブランドとなった<sup>2)</sup>。

こうした例を考えると、素麺を食べる・楽しむ新しいシーンの提案、という同社の一連の活動は、高いブランド・イメージを保つためのマネジメントという点で非常に意味があると思われるのである。山本社長の講義は、高いブランド・イメージを保つためのマーケティング努力について、有益な示唆をもたらすものであつた<sup>3)</sup>。

## 2. 吉野材のマーケティング事例

### (1) 優れた吉野材を広めるために（6月4日講義）

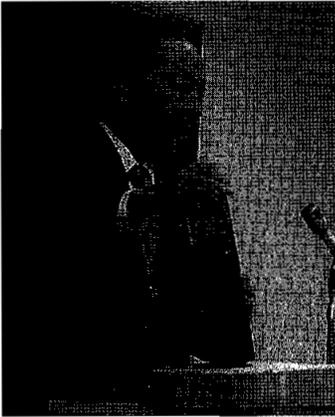


図4. 曾羽豊社長による講義

そむ木材株式会社の曾羽豊社長に、吉野の木材産業におけるマーケティング事例について講義をしていただいた。曾羽社長は、吉野製材工業協同組合において全国の設計士や消費者に対する様々なセミナーを担当されており、同組合ならびに吉野材のマーケティングをこれまでどのように行ってきたのか、非常に詳細にお話しいただいた。また、木材標本や木材加工品をお持ちいただき、関連ビデオの放映などとあわせ学生の興味をひく講義をしていただいた。

お話しいただいた内容は下記のようなものであった。ポイントは、吉野のスギ・ヒノキがいかにか優れた特徴をもつ木材なのかという点と、それを輸入木材や偽ブランドをつけた“吉野材”などから差別化するために、流通やブランドの独自の展開を行ってきた同組合の様々な取り組みである。

- ◎日本は森林国
- ◎日本の住まいには木造が最適
- ◎木の流れについて
- ◎吉野製材工業協同組合の歴史

### (2) 事例分析：吉野材の流通

曾羽社長の講義において、重要なポイントとして感じられたのが「吉野材センター」の設立経緯である。これは、産地である吉野町に自ら立ち売りを行なう場として昭和49年に開設された市場である。日本各地に存在する製材市場に吉野の木材を卸すのではなく、自ら市場を吉野に設立し全国の顧客にわざわざ吉野まで足を運んでもらうということの意味は、いったいどういうことであろうか。そして、それはどのような難しさがあるものだったのだろうか。

マーケティングにおいて、製品をどのように最終顧客まで届けるかということに関する「流通政策」は重要な意思決定である。歴史的には、マーケティングは製造企業の生産活動が大規模化することによる販売問題の発生によってその重要性が認識されるようになった。製造業者にとって、自らの製品が他の製造業者の製品よりも消費者の愛顧を得ることが非常に重要な問題となったのである。そしてそれは、流通業者の存在意義である「社会的品揃え」（多くの製造業者の様々な製品を揃えて消費者に販売すること）との間で矛盾を起こすこととなる。製造企業のマーケティング活動における流通政策とは、そうした流通業者を間にはさんで最終顧客に至るまでの流通経路に関する意思決定である。

こうした問題について、日本の製造企業は「流通系列化」を巧みに展開してきたと言われる。これは、他者である（＝資本関係が無い）流通業者に対して、自らの製品を中心にした品揃えと優先的販売を求める（＝「社会的品揃え」を放棄させる）ための様々な施策であり、顧客に至る

までの流通経路を自らの意図のもとに制御できるようにしようとする製造業者の行為である。そのためには、取引する流通業者をひきつけるための様々な誘引報酬や、本当に自社製品を優先的に販売しているかどうかを監視するためのモニタリングコストなど多くのコストを要することになる。しかし、価格や販売方法などに関して製造企業の思惑通りに製品を最終顧客まで届けるためには、このように自ら管理できる流通経路を持つことは非常に価値のあることなのである<sup>4)</sup>。

吉野材センター設立の狙いも、これと同様のものではあったと思われる。当時、消費地にある材木問屋で取り引きされている吉野材の価格が、とても安い水準で設定されているのではないかという問題が認識されていた。そこで、そうした価格水準の適正な管理や他産地の木材との差別化を図るため、たいへんな苦勞の末に自ら管理する市場としての吉野材センターが開設されたそうである。

この他にも、吉野製材協同組合の様々な取り組みはこうした流通の問題を考えるうえで非常に示唆にとんでいる。たとえば、木材の直接の顧客は家屋の設計士であるということで、設計コンペや各種セミナーを開催することにより全国の設計士との間に直接パイプを構築し、建材として吉野材を使用する機会が増加することを狙っている。また、さらにその先に存在する木材の最終的な顧客である住宅購入者に直接つながるため、相当な費用をかけて独自のモデル住宅の開発を行ったり、また住宅展示場へ自ら出展するというも行なったりしている。これらは、顧客までの流通経路に他の業者を介さず完全にコントロールすることを狙った直接流通のための施策だと考えることができる。

こうした一連の取り組みは、当然のことながら既存の市場を利用して流通を行なうよりも多くの費用と努力を要するものである。しかし、品質の優れた吉野材をできるだけ多くの顧客に届けたいという目的のもと、自らの意図を反映させることができる流通経路をいかにして構築するかということの重要性を、この事例は示しているのである<sup>5)</sup>。

### 3. 「株式会社呉竹精昇堂」のマーケティング事例

#### (1) 「書く、画く、描く ―かく文化の創造」(6月18日講義)



図5. 綿谷正之社長による講義

「クレタケ」でその名を知られる株式会社呉竹精昇堂の綿谷正之社長にご登壇いただき、同社の製品開発活動やメーカーとしての姿勢に関して講義をしていただいた。当日は様々な墨製品をお持ちいただき、同社のこれまでの活動を具体的にイメージしながら理解することができた。また聴講者に対して同社の「筆ペン」や未発売の新製品サンプルなどを配布していただき、そうした意味でもたいへん盛り上がりのある講義となった。

お話しいただいた内容は下記のようなものであった。ポイントは、市場の変化と技術の変化が不断に発生するなかで、新しい需要をつくりだす製品を生み出してきた同社のメーカーとしての姿勢である。

#### 1. 呉竹精昇堂の紹介

2. 墨から液体墨へ、液体墨から筆ペンへ、  
筆ペンから筆記具へ、筆記具からアート&クラフトへ
3. 呉竹精昇堂100年の歴史の中で培った5つの価値観
4. メーカーとしてやるべきことへの基本姿勢

## (2) 事例分析：クレタケが製品開発でつくってきたものは何か

メーカーにとって、新製品を生み出し市場に展開することの重要性は明らかである。「製品ライフサイクル」の概念が示すように、多くの製品はいつかは売上の衰退期を迎える。その製品が顧客に提供してきた便益が、他の新しい製品によって代替されることが起こるからである。旧来の製品しか持たなかったばかりに衰退してしまったメーカーはたくさんある<sup>6)</sup>。新製品開発に努力するのは、将来の自社の稼ぎ柱を育成するという行為なのである。

呉竹精昇堂は、奈良の伝統産業である墨・筆をつくりつづけてきたメーカーである。しかし、同社は決して伝統工芸品のみを守りつづけて現在まで至った企業ではない。周知のように「筆ペン」という非常にイノベティブな製品を生み出したのは同社であるし、子供たちの習字のお稽古には欠かせない液体墨（いわゆる墨汁）も同社が開発し市場に送り出したものである。また一般にはあまり知られていないが、サインペンの開発もパイオニアであるべんてるとほぼ同時期に行っていたし、現在に目を移せば、流行しているカリグラフィーや“絵手紙”といったアート用品も他社に先がけてさかんに製品開発を行なっている。

このように、同社は単なる改良型の新製品というよりは、新しいカテゴリーを切り開く革新的な新製品を次々と生み出してきたということがわかる。

こうしたスタイルを仮に「先発優位型」と呼ぶとすると、その強みはまずパイオニアということによる強いイメージを市場で確立できることであろう。「筆ペン」といえばクレタケ、と多くの人に思い浮かべてもらえるのはそうした効果である。また、早い段階から市場に製品を送り出すということは、そのぶん有力な販売ルート他社に先がけておさえられる可能性が高いし、そうした早い段階で製品を購入してくれる顧客というのは一般にはその製品に対して強い関心を持っていると想定されるから、そうした上客を自社のファンにできる可能性も高い。

一方で、「先発優位型」はコストがかかりリスクの高い行為でもある。まず、他社に先がけて革新的な製品を生み出すための開発コストが必要である。また、流通業者や顧客に対してその目新しい製品の機能や用途について啓蒙するためのコストも負担しなければならない。そして、それだけのコストをかけたとしても万が一それが一人前の市場をつくりだすことができなければ、多大な投資が無駄なものとなってしまいリスクもある。うまく市場として確立されたとしても、今度はそこを狙って後発組が参入してくる。パイオニア企業が多大なコストをかけて市場をつくった後であるから、後発組が必要とするコストは先発企業よりも比較的少なくてすむだろう。逆に言えば、後発組が本来負担すべきコストまでパイオニア企業が投資しているというようにも考えられる。そうして、苦勞してつくった市場を他社との競争の中で徐々に奪われていくかもしれないというリスクも抱えることになる。

「先発優位型」の企業が、こうしたリスクを少しでも小さくするために必要なのはおそらく、

まずマーケティング・リサーチ等による市場性についてのデータ収集と、それにもとづく意思決定を行なうことだろう。呉竹精昇堂も、社会の変化や技術の変化、ニーズの変化などに関する情報収集に注力することを、メーカーとしてやるべき重要なことの一つとして認識している。新製品を投入したり、新しい市場に参入するような場合には、必ずリサーチを行ない市場性を検討するという。講義の際にお土産としていただいた、水に溶ける粉末墨「くれ竹 こなすみ」(未発売)のパッケージにもアンケートが入っており、綿谷社長が学生たちに回答への協力をしっかりと呼びかけていた。

また、様々なプロモーション活動による消費者の認知度向上や購買意欲の喚起も重要となるであろう。同社は「筆ペン」の新発売にあたり、当時の会社の売上高全体の約1割にあたる金額を全国CMのために使ったそうである。また、終戦後に再開した学校の習字の時間に墨汁を使ってもらうため、全国の先生たちにダイレクト・メールで製品のメリットをアピールしたという。「習字は墨を自分で磨るものだ」と考える頑固な先生たちに、墨汁という新しい製品を理解してもらうためには相当な苦勞があったことだろう。

しかし考えてみると、この二つの行為は相反する目的をもったものである。前者は、リサーチなどを行なって顧客側に存在する需要を確認するための行為であり、後者は積極的に市場にはたらきかけて新しい需要をつくりだそうという行為である。需要は消費を行なう者に所与に存在するものなのか、それとも生産を行なう者が創造するものなのか。これはマーケティングにおける非常に難解であるが重要な問題である。

呉竹精昇堂はたしかに様々な新製品を他社に先がけて開発してきたわけであるが、それは単に新しいモノをつくったというよりも、新しい市場を生み出してきたというように理解することができる。しかしそれは、様々な情報をもとに市場性を考えたうえでの結果である。上記のような需要に関する問題を、組織の仕組みや組織文化にもとづくマネジメントによって解決してきたのであれば、同社が今後も革新的な新製品を生み出していく可能性は非常に高いと言えるのではないだろうか<sup>7)</sup>。

#### 4. 奈良市のマーケティング事例

##### (1) 奈良観光の歴史と現状 (7月2日講義)

これまでの3回の講義はいずれも、奈良の名産品や工芸品など物理的に姿のある製品が関係した内容であったが、最後の事例は「奈良」という土地そのものをマーケティングするというテーマを設定した。奈良市経済部観光課の林啓文課長にご登壇いただき、奈良市への観光需要を中心としたお話をうかがった。当日、教室の周囲にはたくさんの華やかな奈良観光ポスターが貼られ、大仏様や金剛力士像に参観されながらの講義となった。

お話しいただいた内容は下記のようなものであった。ポイントは、多くの遺産や文化財を抱える「奈良」を、どういったまちとして市場に認識してもらうのかという問題である。

- 1 観光発祥の地 奈良
- 2 数字で見る奈良観光
- 3 観光は遊びか



図6. 林啓文課長による講義

- 4 日本の光としのび寄る影
- 5 これからどうする奈良観光

(2) 事例分析：まちをマーケティングする、とは

なぜまちをマーケティングすることが必要なのか。それは、製品と同様にまちも競争にさらされており、ライフサイクルの衰退期をいつか迎える可能性があるからである。

まちが魅力的な場所であると、そこにビジネスや観光、居住希望者が集ってくる。すると、不動産価格が上昇したりインフラ整備のための増税が必要になったりする。その結果、ビジネスや観光客、生活者にとってのまちの魅力が低まり、他の都市へ移ってしまうかもしれない。すると経済や社会生活

の様々な面で問題が発生し、その解決のために自治体がさらに税金を上げ、その結果・・・というスパイラルに陥る恐れがあるのである。また、技術変化による産業構造の転換や、国際的な都市間競争の激化、国政の変化などの要因によって、まちに問題が発生する可能性もある。

つまり、まちを取り巻く市場の環境は変化する。また、まちにとっての顧客は、他の都市との選択肢の中でまちへのニーズを発生させる。そうしたことに対応できるようまちの能力を高めその魅力を常に持続させるために、まちのマーケティングが必要となるのである<sup>8)</sup>。「地方分権」の流れが進めば、そうした努力がますます重要になることだろう。

では、奈良のまちはどのようなマーケティングを展開しているのだろうか。以下では、まちを製品になぞらえて考えてみよう。

新製品を開発する場合に、そのコンセプトを構築するためには3つのことを考える必要がある。それは、「市場セグメントの確定（＝誰を顧客として想定するか）」「便益の確定（＝その顧客にとってのどのような価値を提供するのか）」「独自技術・経営資源の確定（その便益をいかにして実現するのか）」というポイントである。

林課長の講義では、想定する顧客として具体的には修学旅行生、コンベンション参加者、そして奈良のまちに住む生活者のお話があった。こうした顧客に対し、奈良市がどのような便益を提供しようとしているのか。そのためにはどのような技術・資源を用いているのか。

まず修学旅行生だが、奈良を訪れる修学旅行生の数は少子化や行き先の多様化により減少の一途をたどっている。昭和54年には年間330万人だったものが、平成11年には113万人にまで落ち込んでいる。しかもそのうち、奈良市に宿泊する人数は同じく57万人から19万人へと減少している。最近のパターンとしては、京都市内に宿泊し日帰りて奈良まで足を伸ばす、というものが増えているという。当然のことながら日帰り客と宿泊客とでは消費の金額が全く異なるわけであり、この点を改善することが重要となっている。そのために奈良市観光課では、奈良市だけではなく明日香や吉野、さらに京阪奈良陵の学術研究都市までもあわせてのプロモーションを試みている。修学旅行という目的にかなう行き先としてそうした奈良市周辺の土地をアピールすることで、それらの真ん中に位置する奈良市に宿泊してもらうことを狙っているのである。

つぎに、コンベンション需要への対応である。平成11年に奈良市で開催された「放射線技師学会」では、その経済効果が1億5270万円にのぼったという。さらに、そのような機会が奈良を訪れた人々に良い印象を持ってもらえれば、再び観光のために彼らが戻ってきてくれるかもしれないという波及効果も期待できる。奈良市としても、そうしたコンベンションを招致したり、コンベンション参加者への様々なサービスを提供したりするための機関として「奈良コンベンション・ビューロー」を設立し、コンベンション需要への対応を行なっているということである。

最後に、奈良に住む生活者へのマーケティングである。奈良といえば、大仏建立から1000年以上もの長い間ひとびとが連続と生活を続けてきた場所であるわけだが、林課長によればこうした人々の暮らし自体が非常に価値のあるものである。そうした発想から、近鉄奈良駅南側の「奈良町」に残る伝統的な町並みや町家を整備し、魅力あるまちづくりに努めている。奈良を訪れる観光客にもこの奈良町は興味深いエリアであるわけだが、まず何よりそこに暮らす人々が生き生きとするような町にすることが重要であるという。

一般の企業においては、単独の製品のみでずっと競争を生き残り存続していくのはなかなか難しい。まちの場合も、そこを訪れる人々に提供できる便益の切り口が単独では、衰退のスパイラルに陥る可能性が高くなる。これは、かつての炭鉱町や製鉄の町をイメージすれば理解しやすいことだろう。その点で、奈良の場合は様々な遺産や文化財、良質のサービスを提供できる観光業の諸施設、魅力的な町並み、といったように多くの技術・資源を持っているという強みがある。

しかしながら、大仏様がいるから、鹿がたくさんいるから、と考えているだけでは魅力的なまちだと人々から思われなくなってしまうだろう。品質の良い製品だからといって、市場でヒットするとは限らないのである。そうした価値ある奈良の強みをもって顧客にどのような便益を提供することが出来るのか、というマーケティングの発想がおそらく重要なことである。林課長を中心とした奈良市経済部観光課が取り組んでいるのは、そうした“奈良のマーケティング”なのである<sup>9)</sup>。

#### IV. 本講義の成果

講義の最終回に、受講学生に対して本講義に関するアンケートを行なった。その結果を以下に示すが、総じて学生の評価は高かったようである。特に、企業・団体の方々による講義に関しては出席率も非常に高く、自由回答形式のコメントでもこうしたスタイルの講義について評価する意見が多かった。(なお、以下のアンケート結果は、本講義における4回のレポートすべてを提出した学生の回答のみを対象としている。n=49)

[最初の3回の講義(「マーケティングの基本」の講義)への出席状況]

- 毎回出席した。 30人 (61.2%)
- 数回欠席した。 16人 (32.7%)
- 出席ゼロ。 3人 (6.1%)

[上記講義の意義があったか]

- とてもあった。 21人 (42.9%)

- まああった。 21人 (42.9%)
- あまりなかった。 3人 (6.1%)
- まったくなかった。 2人 (4.1%)

## [企業・団体の方の講義への出席状況]

- 毎回出席した。 48人 (98.0%)
- 数回欠席した。 1人 (2.0%)
- 出席ゼロ。 0人

## [上記講義の意義があったか]

- とてもあった。 38人 (77.6%)
- まああった。 11人 (22.4%)
- あまりなかった。 0人
- まったくなかった。 0人

## [事例の復習講義への出席状況]

- 毎回出席した。 10人 (20.4%)
- 数回欠席した。 36人 (73.5%)
- 出席ゼロ。 3人 (6.1%)

## [上記講義の意義があったか]

- とてもあった。 14人 (28.6%)
- まああった。 29人 (59.2%)
- あまりなかった。 5人 (10.2%)
- まったくなかった。 1人 (2.0%)

以上のような回答と各学生の成績（4回のレポートの合計点）との間で相関係数を計算したところ、以下のような関係が認められた。

「企業・団体の方による講義に先立つ、マーケティングの基本的な概念に関する講義（全3回）に関して、出席頻度が高い人ほど得点が高い。」

(Pearsonの相関係数 0.282、 $p < .05$   
: Kendallのタウ b 0.260、 $p < .05$ )

「企業・団体の方による講義の翌週の復習講義（全4回）に関して、出席頻度が高い人ほど得点が高い。」

(Pearsonの相関係数 0.295、 $p < .05$   
: Kendallのタウ b 0.349、 $p < .01$ )

こうした講義への出席頻度と成績との間には、当然のことながら他の様々な影響が関係していることが予想されるが、本アンケートで得たデータのうち「所属学科の違い」「学年の違い」「マーケティング論の講義を既に履修しているか否か」という変数と成績との間に有意な関係は認め

られなかった。このことから、本講義においては企業・団体の方々による講義はもちろんのこと、その前後の講義における学習が学生たちにある程度好ましい影響を与えたと考えることができるのではないだろうか。単なる講演会というのではなく、ケースメソッドの手法を意識した講義形態をとったことによってそうした成果が得られたものである、と総括したい。

この他、企業・団体の方々による講義にはのべ30名余の学外からの聴講者が出席した。そうした方々の多くは、本講義に関する新聞記事をご覧になって担当教員の清水までお問合せをいただいた。新聞社の方々には、本講義の開始前だけでなく講義自体にも取材にお越しいただき記事にとりあげていただいた<sup>10)</sup>。このように、本講義は学外の方々にも「奈良発マーケティング」への関心をお持ちいただけたという意味で貢献できたのではないだろうかと考えている。

## V. 結びにかえて

今回、講義を担当していただいた方々の企業・団体は、いずれも競争に直面している。それは、消費者に選択肢が与えられているということを意味する。そうした消費者に対して、自らの製品(あるいはまち)を選んでもらえるよう、彼らに語りかけ、また彼らが求めているものを知ろうとする、すなわちマーケティング活動を実践することが非常に重要であることが、いずれの講義からも伝わってきた。マーケティングの教科書を読むだけでは感じられない、“理論と実践”の間を行き来する刺激を、受講した多くの学生に与えていただいた各講師の方々にお礼を申し上げる次第である。

また、このような新しい講義を行なうために、文学部上野誠助教授に講師招聘などに関して多大なお力添えをいただいたことをはじめ、奈良大学の教職員の方々にご協力をいただいたことに対し、この場をお借りしてお礼を申し上げる。

今回の「奈良発マーケティング」のようなスタイルの講義形式は、多くの点で非常に好ましい成果を挙げる事が期待できる。この経験を活かして、今後魅力ある講義を構築していくことが学生に対する私の重要なマーケティング活動だと認識している。

## 【参考文献】

- Christensen, C. M. [1997] *The Innovator's Dilemma*. (伊豆原弓訳 [2000] 『イノベーションのジレンマ』翔泳社。)
- Kotler, P., D. Haider and I. Rein [1993] *Marketing Places*. (井関利明監訳 [1996] 『地域のマーケティング』東洋経済新報社。)
- Pendergrast, M. [1993] *For God, Country, and Coca-Cola*. (古賀林幸訳 [1993] 『コカ・コーラ帝国の興亡』徳間書店。)
- Utterback, J. M. [1994] *Mastering the Dynamics of Innovation*. (大津正和・小川進訳 [1998] 『イノベーション・ダイナミクス』有斐閣。)
- 青谷実知代・岸本裕一 [2000] 『「バーモントカレー」と「ポッキー」』農林統計協会。
- 石井淳蔵 [1993] 『マーケティングの神話』日本経済新聞社。

- 石井淳蔵 [2000]『ブランド』岩波新書。
- 恩蔵直人 [1997]『製品開発の戦略論理』文一総合出版。
- 鈴木安昭・田村正紀 [1980]『商業論』有斐閣。
- 崔相鐵 [1998]「流通系列化政策の歴史的展開 松下電器のチャネル戦略」(嶋口充輝他編『マーケティング革新の時代4 営業・流通革新』有斐閣、第1章)。
- 乳井瑞代・青木幸弘 [1999]「ブランド進化への挑戦～「ポカリスエット」にみる自己変革のブランド戦略～」『マーケティング・ジャーナル』73号、74-92頁。
- 平松守彦 [1985]『一村一品のすすめ』ぎょうせい。
- 平松守彦 [1990]『地方からの発想』岩波新書。
- 平松守彦 [1993]『わたしの地域おこし』日本放送出版協会。
- 森下二次也 [1964]「系列化の意味するもの—マーケティングを中心に」『全通通報』第16巻第2号、第3号 (森下二次也 [1995]『流通組織の動態』千倉書房、第3章に収録)。
- 矢作敏行 [1996]『現代流通』有斐閣。

## 注

- 1) 朝日新聞2000年12月2日付夕刊、1面。
- 2) コカ・コーラの事例については、Pendergrast [1993] を参照。ポッキーの事例に関しては、青谷・岸本 [2000] を参照。ポカリスエットの事例に関しては、乳井・青木 [1999] を参照。
- 3) なお、この講義において紹介した参考文献は以下の通り。  
「ブランド」とはどういうものなのか。：『ブランド』石井淳蔵 著、岩波新書。  
コカ・コーラの歴史について。：『コカ・コーラ帝国の興亡』M. ベンダグラスト著、徳間書店。  
食品業界のマーケティングについて。：『「バーモントカレー」と「ポッキー」』岸本裕一・青谷実知代 著、農林統計協会。
- 4) こうした点に関しては、森下 [1964] を参照。また「社会的品揃え」に関しては、鈴木・田村 [1980] を参照。
- 5) なお、この講義において紹介した参考文献は以下の通り。  
流通経路の管理について。：『現代流通』矢作敏行 著、有斐閣。  
松下電器産業の系列化の道のりについて。：「流通系列化政策の歴史的展開 松下電器のチャネル戦略」崔相鐵著 (『マーケティング革新の時代4 営業・流通革新』嶋口充輝他編、有斐閣、第1章)。
- 6) Utterback [1994] を参照。
- 7) なお、この講義において紹介した参考文献は以下の通り。  
製品開発、先発優位といった概念に関して。：『製品開発の戦略論理』恩蔵直人 著、文一総合出版。  
既存企業が新市場をつくることの難しさについて。：『イノベーションのジレンマ』C. クリステンセン著、翔泳社。  
「需要は所与か？」の問題を深く考察するために。：『マーケティングの神話』石井淳蔵 著、日本経済新聞社。
- 8) 以上のようなことは、Kotler et al. [1993]、第1章を参照。
- 9) なお、この講義において紹介した参考文献は以下の通り。  
まちをマーケティングする、ということに関して。：『地域のマーケティング』P. コトラー他著、東洋経済新報社。

地域の魅力を高める行政の取り組みに関して。：『一村一品のすすめ』ぎょうせい、『地方からの発想』岩波新書、『わたしの地域おこし』日本放送出版協会、いずれも平松守彦著。

- 10) 本講義に関して、奈良新聞 4 月 27 日付朝刊社会面、産経新聞 5 月 15 日付朝刊奈良面、奈良新聞 6 月 5 日付朝刊社会面にて記事として取り上げていただいた。