

# サステナビリティ・マーケティング再考

—トヨタ・プリウスの事例から学ぶ—

## Rethinking Sustainability Marketing

—Case Study of Prius, Toyota—

中村学園大学 流通科学部

明 神 実 枝

### 1. はじめに

今日では、多くの企業が社会課題に取り組んでいる。その内容はさまざまであり<sup>1</sup>、それらの多くは周延的な活動にとどまる<sup>2</sup>。その一方で、企業が中心的な事業として社会課題に取り組み、それが市場の流れを変えたという事例もある。それはどのようにして実現されたのだろうか。言い換えれば、企業はどのようにして社会との関係を形成し、社会的な秩序を形成するに至るのだろうか。<sup>3</sup>

このような問題意識から、以下では、トヨタ

のハイブリッド車「プリウス」の誕生・変容・発展過程を考察する。プリウスはトヨタの中心的な事業に据えられて開発され、発売から20年を経た今日、プリウスを含むハイブリッド車は社会に普及している<sup>4</sup>。しかし、プリウス発売以前はハイブリッド車は市販されておらず、そもそもエコカーという価値観は一般的ではなかった。それにもかかわらず、今日ではプリウスを含むハイブリッド車は社会に普及し、エコカーという価値観も定着している<sup>5</sup>。それはどのようにして実現されたのだろうか。

1 企業が社会の中に生きる一員として社会課題を解決しようとする活動は、今日では多く行われている。メセナ、社会貢献、企業の社会的責任、ソーシャル・ビジネスなど、呼び名は多様である。研究者もそうした実践に注目し、マーケティングが社会課題の解決の一躍を担える可能性を探求してきた。ソーシャル・マーケティング、ソサイエタル・マーケティング、エコロジカル・マーケティング、グリーン・マーケティング、環境マーケティング、サステナビリティ・マーケティング、企業の社会的責任（CSR）、共通価値の創造（CSV）などがそれである。

2 Porter & Krammer (2011) は、企業による社会問題への取り組みのほとんどはCSR（企業の社会的責任）の範囲であり、中心的な事業としては取り組まれていないことを指摘し、それが社会に悪循環をもたらしていると批判する。「政府と市民社会は、事業活動を犠牲にして社会の弱点に対処しようとするため、多くの場合、問題が悪いほうにこじれる。（中略）しかし、ほとんどの企業は今なおCSR（企業の社会的責任）という考え方にとらわれている。つまり、企業にとって、社会問題は中心課題ではなく、その他の課題なのである。」（同書、9-10頁）

3 社会の理論の研究者、ニクラス・ルーマン（2007）は、議論の前提とされる社会秩序は、常に他でもあり得た可能性に開かれていることを指摘し、それにも関わらず生成される社会秩序のありそうな様相のありそうになさを問うことの重要性を強調する。マーケティング研究においても、石井（2012）は、市場創造の理解に社会秩序生成理解が重要であると強調する（石井2012、11-12頁）。

本稿ではこの問題意識に立つて、社会的な秩序の生成過程の考察を試みる。具体的にはこうである。企業は社会の一員として活動する。その企業にとって、社会の存在は前提とされ、その性格は所与とされている。だが、企業は意のままにならない社会との対話、関係形成を通して市場形成や社会の価値観形成に関わる。その様相を明らかにすることを本稿の目的とした。

4 2017年1月末時点のプリウスの世界累計販売台数は約398万台、プリウスを含むハイブリッド車の世界累計販売台数は1,000万台を超えた。（トヨタ調べ、トヨタ「ニュースリリース」2017年2月14日より）

5 エコカーという用語の新聞における使用頻度は、1997年から多くなり、社会の関心事となってきたことが窺える。新聞・雑誌検索サービスの「日経テレコン」による記事検索をすると、日経各紙の記事では、エコカーという用語が初めて使われたのは1990年であり、それ以後の件数は以下の通りである。1990年～1996年の6年間に6件、1997年の1年間に19件、1998年～2007年の10年間に682件、2007年～2016年の10年間に18,864件。（2018年1月検索）

具体的には、トヨタはどのようにして社会の課題を発見し、解決策を提案し、その解決策が社会に定着するにいたったのか。これらを明らかにする。そして、事例から学んで、マーケティングにフィードバックされることを考えたい。特に、ここでは「企業が社会課題への取り組みを通して市場を切り開くこと」をサステナビリティ・マーケティング理解と呼んで、サステナビリティ・マーケティング理解を再考したい。<sup>6</sup>

## 2. プリウスの誕生・変容・発展

自動車の歴史を振り返ると、1886年にドイツのカール・ベンツがガソリン車を発明し、1893年にルドルフ・ディーゼルがディーゼル車を発明したことにさかのぼる。そして1907年、米国のフォード社が自動車の大量生産体制を確立し、量産した。それ以降、自動車産業は主に欧米で発展し、車は社会に普及してきた。

それから約100年後の1997年、日本のトヨタ

がガソリンエンジンにモーターを組み合わせるハイブリッド車「プリウス」を、世界で初めて量産した。事後的に見れば、ハイブリッドの概念自体は古くからあったと確認できる。トヨタ自身、ハイブリッド車の開発は1968年にさかのぼり<sup>7</sup>、その他の自動車メーカーからもいろいろなシステムが発表されている<sup>8</sup>。だが、当時の自動車メーカーの立場から見れば、ハイブリッド車、もっと言えばエコカーを一般向けに量産化するという発想はそもそもなかったもので、トヨタがプリウスを量産するという発表は自動車業界に大きな衝撃を与えたという<sup>9</sup>。

プリウスはどのようにして、その時代の常識を超えて誕生し、新しい常識形成のきっかけとなってきたのだろうか。できるだけその時代の当事者の視点に立って、その経緯を辿ってみよう。<sup>10</sup>

### (1) 社会への視点からのスタート

トヨタは1993年秋に「21世紀の車を考える」

6 サステナビリティ・マーケティングの代表論者はBelz&Peattie (2009) である。市場志向の環境経営を提唱するMeffert&Kirchgeorg (1998)、共通価値の創造 (CSV) を提唱するPorter&Krammer (2011) も同様の理解を前提としている。

Belz&Peattie (2009) によれば、サステナビリティ・マーケティング理解の特徴は、①市場志向の限界を受け入れ、市場メカニズムを改変する必要性を認めること、②規制を避けず、むしろ必要な規制整備に向けての企業コミットメントあるいは集団誓約を促す、③環境面、社会面、経済面の3面の収益を重要視すること、である。(Belz&Peattie2009, p.28.)

7 「ハイブリッド車の開発は1968年にさかのぼる。省エネや低排出ガスといった特性からガスタービン・エンジンの開発が始められ、そこで燃費改善のためにハイブリッド技術が検討された。だが、バッテリー技術の未成熟などにより、1980年代にこのプロジェクトは一時中断された。」(『トヨタ自動車75年史』「第3部第4章第8節 IT との融合、新エネルギーへの挑戦」)

8 マツダの金井誠太副会長(当時)は次のように語っている。「ハイブリッド車の概念そのものは古くからあり、1900年にF・ボルシェがエンジンと電気モーターで走る自動車を発表しています。マツダも1970年にハイブリッドのコンセプトカーを発表し、新聞配達用のトラックを実用化しました。しかしこれはあくまで試験的なクルマであり、一般向けの量産化はまだ先の話だと私たちは考えていました。」(『文藝春秋』第92巻第2号、311頁、2014年)

9 マツダの金井誠太副会長(当時)は『文藝春秋』の「世界が驚愕した日本人54人」にプリウス開発のリーダーを務めた内山田竹志氏を挙げ、当時のことを次のように振り返っている。「90年台半ば、トヨタ自動車が量産ハイブリッド車に取り組むと聞いたときは「本当だろうか」と半信半疑でした。開発投資や製造コストから見て、ハイブリッド車はビジネスにならない、というのが当時の自動車業界の常識だったからです。」(金井誠太「世界が驚愕した日本人54人：内山田竹志 奇跡のプリウス開発」『文藝春秋』第92巻第2号、311頁、2014年。)

10 事例を記述していく上で、石井(2009)の視点を参考にする。事例を事後的に見るのではなく、当事者のビジネス・インサイトの軌跡をなるべく辿る。そうすることで、プリウスの開発者である内山田竹志氏や関係者には「ある期を境に前後の自体がまるっきり変わってしまうという創造的瞬間があったこと、そして周囲の者にはしかと見えなかった成功のカギを見極めたこと、そしてそれについて明確な革新を持ちその実現のために集中的に自らの力をそこに傾注し、組織の力を結集させていったこと、そのことを理解したい。」(同書、90頁)

プロジェクト（G21<sup>11</sup>）を立ち上げ、1994年1月に、開発責任者の内山田竹志チーフエンジニア（現代表取締役会長）率いるチームが、21世紀に向かって提案できるような車を具体的に検討し始めた。ただし、エコカーを開発しようという意図はなかった<sup>12</sup>。

チームは「21世紀の車を考える」という漠然としたテーマのもと、どのような部品や技術を採用するかなどから話し合ったが、議論は難航した。その時、内山田氏は「技術などのハード面の話は止めよう。社会のソフト面から考えよう」と発想の転換を促した。各メンバーは、世の中にある21世紀の社会についてのあらゆるレポートを調べ、キーワードを探った。少子高齢化、女性の社会進出など様々な社会の課題が挙げられ、中でも環境と地球資源の問題に関心を寄せた。<sup>13</sup>

地球資源はいつかなくなるという予測があるが、あとどのくらいでなくなるのか、実際のところ誰にも分からないので想像しにくい。現に、まだ先の話だろうという予測が当時の自動車業界の常識だった。だが、チームは環境と地球資源の問題について深く入り込んで議論した。内山田氏は「21世紀中に石油資源が枯渇するかもしれない。石油があと、どれくらいでなくなると判明した時、世の中は、いかにして石油を使わないかという方向に進む。その時に対応できない企業は生き残れない」という危機感を持った。<sup>14</sup>

より詳しい調査と議論を重ね、次第にコンセプトが固まった。それは「現在の車が持つ利便性・快適性を維持あるいは向上」した上で、「21世紀の車社会が抱える課題への回答を提案できる車を開発しよう」、「その課題として、エネルギー・環境を取り上げよう」というものであった。<sup>15</sup>

エネルギー・環境の課題に対応した車を開発するために、まず燃費の向上が検討された。具体的に部品やシステムを全て見直し、総合して燃費を1.5倍にする見通しが立った。ところが、社内の議論の中で「石油枯渇の切り札として燃費1.5倍の向上では低い。2倍でないと画期的な提案をしたことにならない」という意見が出された。<sup>16</sup>

チームは「燃費2倍を目標にするなら、今ある技術の延長線上では無理だ。新技術に挑戦しなければならない」という考えから、ハイブリッドシステムの開発に挑戦することにした。その時、内山田氏は燃費2倍ならハイブリッドだとして、迷わず決意したという。インフラ整備などの社会資本の投資が不要で市場的に広がりも期待でき、燃費も良くするという理由からである。<sup>17</sup>

だが、この時点で、量産車向けのハイブリッドシステムが具体的に開発されていたわけではなかった。むしろ、ハイブリッド車の量産化に踏み切るにはリスクが大きすぎるというのが常識的な判断であった。内山田氏の言葉を借りれ

11 21世紀の車を考えるプロジェクトは、G21と呼ばれるプロジェクトで、1993年9月に発足された。トヨタの豊田英二名誉会長（当時）は1980年代から「最近の車は次々に機能だけを増やして、本質とかけ離れたところに技術を使っている。もうじき21世紀になるのだから、それに向けてどんな車を作っていかなければならないか、というような検討をすべきではないか」と考えており、それを具体的に検討するプロジェクトとしてG21が発足された。

12 内山田氏は「環境ありきで開発したわけではない」とインタビューに答えて語っている。『月刊 地球環境』「21世紀のエコカー開発に意欲」1998年4月号、12頁。）

13 板崎（1999）、37-40頁。また、ライカー（2004）、131-132頁。

14 『月刊 地球環境』「21世紀のエコカー開発に意欲」1998年4月号、12頁。

15 内山田（2007）、19頁。

16 板崎（1999）、58-59頁。

17 「ハイブリッドシステムのメリットは、電気自動車や天然ガス車と違い、莫大な社会資本を投資してエネルギー供給設備などのインフラ整備をしなくて済むということだ。」『月刊 地球環境』「21世紀のエコカー開発に意欲」1998年4月号、12-13頁）

ば、その時から「とてつもなく大きな開発テーマが加わった<sup>18</sup>」のだった。

このような中、ハイブリッドシステムの検討が始まった。チームはトヨタ内で開発中の技術から検討しなかった。ハイブリッドの考え方自体は古く、内山田氏の調べたところによると、1970年代にはいろいろなシステムが発表されているが、技術的にクリアできない点があり、実用化は不可能と考えられていた<sup>19</sup>。そこで、それらの世の中に原理が発表されているシステム約80種類を集め、燃費向上を基準に絞り込みをした。

その結果、約10種類が残った。ここから原理を中心に慎重な検討を重ね、4つに絞り込んだ。その4つをシミュレーションして3つが残り、最終的に1つに決まり、そこから実用化に向けて開発が進められた。<sup>20</sup>

そして、オリジナルのハイブリッドシステムを搭載した車を「～に先立って」という意味のラテン語にちなんで「プリウス」と名付け、21世紀に先立ち世に送る思いを込めた。<sup>21</sup>

## (2) プリウスの市場導入とその帰結

トヨタには、もう一つのとてつもなく大きなテーマがあった。プリウスを市場に導入することだ。プリウス発売当時のトヨタの広報担当であった高田氏は、「96年の時点で、燃費のいい車が必ずしも売れないという状況があった。これまで燃費向上のために莫大な投資をしてきたことを考えると、“燃費のいい車が売れる”と

いう環境作りが必要だった<sup>22</sup>」と述べている。

トヨタは、1990～1991年に環境をテーマにした企業広告「ドリトル先生シリーズ」を展開し、環境に対する企業姿勢をアピールした。その後、福祉車両や安全への取り組みのPRに続いて、1997年に環境をテーマとした企業広告を展開することを計画した。<sup>23</sup>

その具体的なテーマは、次の4つに留意しながら決められていった。①トヨタの企業活動(電気自動車、ハイブリッド・直噴エンジンD-4など「CO<sub>2</sub>削減」に絡めた商品の投入)、②社会動向(12月開催予定であったCOP3、容器包装リサイクル法の施行)、③他社動向(他社も直噴エンジンや低排出ガスエンジンの搭載拡大などから環境広告を積極的に展開してくるだろうという想定)、④企業イメージ(トヨタの企業イメージは女性がどちらかというときと低く、女性に関心が高いのは「ゴミ処理問題」であること、その他、排ガス対策、電気自動車の開発、リサイクル、燃費の向上など)<sup>24</sup>、である。

このキャンペーンは「トヨタエコプロジェクト」と名付けられた。これは企業全体の環境イメージ・好感度の向上という目的のもとに計画され、プリウスという一商品の宣伝のためだけに計画されたのではなかった。

「トヨタエコプロジェクト」は1997年1月から年間を通じて行われ、まずはトヨタの環境への取り組み姿勢を伝えた。「あしたのために、いまやろう。」のもと、CO<sub>2</sub>削減やリサイクル問題などの環境テーマを提示しながら、トヨタ

18 内山田(2007)、19頁。

19 「(プリウス開発の責任者を務めた)内山田氏の調べたところによると、1970年代には盛んにいろいろなシステムが発表されている。米ゼネラル・モーターズなどの世界のカーメーカーが、これまで何度も研究した。しかし、バッテリー、制御システム、ソフトウェア、この3点が技術的にクリアできず、実用化は不可能と考えられていた。」(板崎1999、64頁、括弧内は筆者加筆)

20 板崎(1999)、63-73頁。

21 内山田(2007)、21頁。

22 高田(1999)、10-11頁。

23 『トヨタ自動車75年史』「資料で見る75年の歩み」-「自動車事業」-「営業」-「地域活動」-「日本」-「広告・宣伝の変遷」-1991～1995年、1996～2000年

24 高田(1999)、12-13頁。

が明日のためにどのような環境への取り組みを行っているかを紹介していった。

その中で、ハイブリッドカーも紹介された。「電気とガソリンを自動的に切り替えて走るハイブリッドカー。いよいよ地球へ」「ガソリン消費量1/2」というメッセージを通じて、ハイブリッド車の仕組みと、その燃費が従来車の2倍であること、21世紀社会に向けた車であることが伝えられた。そして、同年12月のプリウス発売時期にプリウスを紹介し、「21世紀に間に合いました」というメッセージを通して、21世紀社会の課題に対する一つの答えであることを強調した。(表1参照)

また、社会との対話を目的として、「トヨタ環境フォーラム」を毎年開催し、環境保全と経済成長の両立について議論したり、トヨタの環境技術を幅広く公開したりするなどした。

この一連の広告やフォーラムなどのコミュニケーション活動を通して、社会の環境問題への関心は高められていった。そして、プリウスは

発表前から注目を集め、予想以上の反響を得た。プリウスの認知度は上がり、トヨタの企業イメージも向上した。若い世代にも就職したい企業として指名されるほどに人気を得た。<sup>25</sup>

これらの活動を通して、社会における環境問題への関心も高まり、プリウスもハイブリッド車も社会に知られるようになった。プリウスは発表前から注目を集め、予想以上の反響を得て、販売開始から1か月で月間販売台数目標の3倍を超える3500台を受注した。インターネット上にプリウスファンのサイトが立ち上がり、プリウスユーザー同士で低燃費を競い合う「エコラン」をする人も出てきた。1給油で1,000km走行を達成したことなどが情報交換され、プリウスならではの走りが楽しめるようになった。

しかしその一方で、その後は販売台数が伸びず、販売台数を伸ばすことはさらなる課題であった。

表1 ハイブリッド車の歩みの概略

年	月	主な出来事
1997	3	ハイブリッドシステム「THS」を発表
	10	<b>プリウスを発表（12月発売）</b>
2002	8	プリウス世界累計販売10万台突破
2003	4	ハイブリッドシステム「THS II」を発表
	9	<b>プリウスをフルモデルチェンジ（2代目）</b>
2007	5	ハイブリッド車の世界累計販売100万台突破
2008	4	プリウス世界累計販売100万台突破
2009	5	<b>プリウスをフルモデルチェンジ（3代目）</b>
2013	6	プリウスの世界累計販売300万台突破
2015	8	ハイブリッド車の世界累計販売800万台突破
	12	<b>プリウスをフルモデルチェンジ（4代目）</b>
2017	1	ハイブリッド車の世界累計販売1,000万台突破

出所：トヨタのニュースリリースより筆者作成。

25 日経の企業イメージ調査で発表される「環境イメージランキング」では、97年には1位になった。(高田1999,16頁)

### (3) プリウスの普及：環境性能から顧客価値へ

プリウスは発表前から注目を集め、予想以上の反響を得たが、その一方でプリウスは多くの顧客に選ばれたとは言えず、販売台数を伸ばすことはさらなる課題であった。環境問題やエコカーへの関心の高まりと共に「環境問題に配慮したいが、従来のクルマが持っていた走りなどの魅力を犠牲にしたくない」という要望があることが見えてきた。

トヨタは「いくら環境にいいクルマだと言っても、市場で広く普及しなければその効果が社会的に現れない。環境に優しいクルマを普及させることが真の環境対応につながる」という考えに立って、環境対応を進化させた。まず、ハイブリッドシステムをプリウスだけでなく、既存の様々な車種に展開していくことにした。また、プリウスのフルモデルチェンジにも踏み切った。

プリウスのモデルチェンジの際には、初代プリウスのユーザーの声を参考にした。具体的には「実用燃費の向上と気持ちよく走りたい」という声に応じて走行性能を向上させ、当時の世界最高レベルの燃費35.5km/Lなどを実現した。さらに、「より未来感がほしい」という声に応じて、スイッチを押すことでモーターのみの走行を選択できるEVドライブモード、駐車

を補助するインテリジェントパーキングアシスト、ボタン一つでエンジン始動できるプッシュボタンスタートなどの先進的な機能を盛り込んだ。

2代目プリウスは、初代で実現した燃費性能と環境価値を高めた上に「走る楽しさ」や「未来感」など車本来の魅力を実現した車として、2003年に発売された。「ついに未来が動き出す」というキャッチフレーズの広告を通じて、走る楽しさや未来感などに重点を置いて価値を伝えた。(表2参照)

初代プリウスは、普及というにはまだまだ課題が残っていたが、2代目プリウスの発売以降は状況が変わった。2代目プリウスは多くの顧客に選ばれ始めた。その後、3代目、4代目のプリウスも発売され、販売台数は伸びていった。(図1参照)

その後、ハイブリッド車のさらなる普及を目指して、3代目、4代目のプリウスも発売されてきた。3代目では、従来のガソリン車にはない、低燃費車・ハイブリッド車ならではの爽やかな走り、未来感、ワクワク感をより高いレベルで実現した。プリウスは単なるエコカーというよりは、クルマ好きの顧客も視野に入れた新世代のクルマとして、普及し始めた。

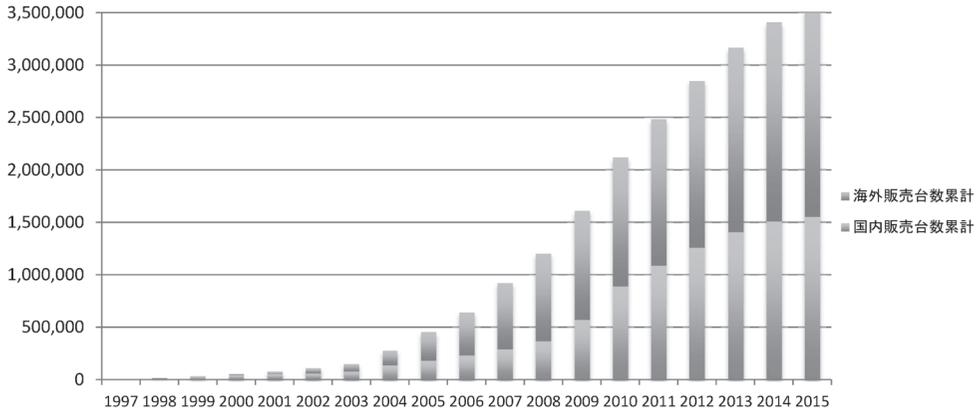
また、プリウス以外の車種に展開されたハイブリッドシステムも評価され、多くの顧客に選

表2 プリウスの広告・宣伝

1997.01	「TOYOTA ECO-PROJECT」広告展開開始
1997.10	「プリウス」新発売「21世紀に間にあいました。」
2003.08	ハイブリッド・シナジー・ドライブ広告開始
2003.09	「プリウス」モデルチェンジ「ついに未来が動き出す。」
2009.05	「プリウス」モデルチェンジ「スーパー・ハイブリッドカー誕生」
2011.03	「プリウスα」新発売「考えるのが先か。感じるのが先か。」

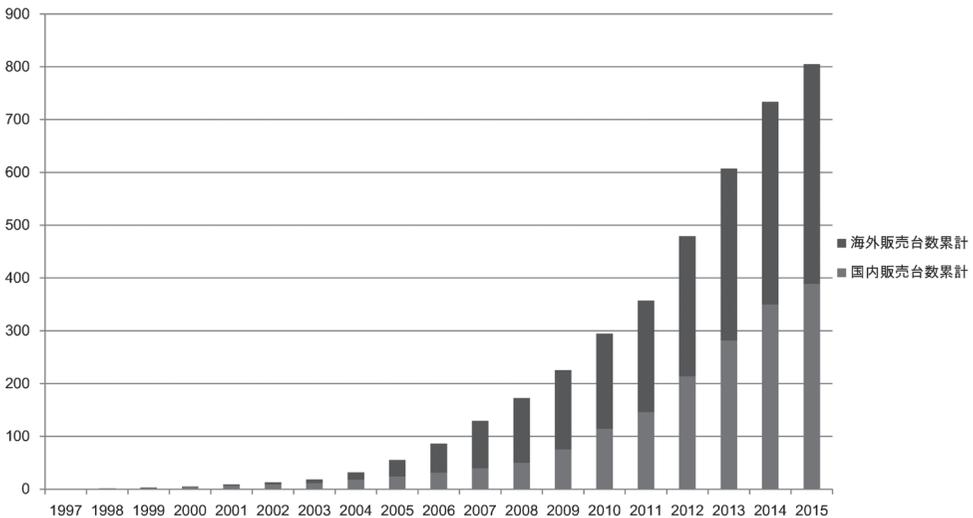
出所：『トヨタ自動車75年史』-「広告・宣伝の変遷」より筆者作成

図1 プリウスの販売台数（トヨタ調べ） 単位：台



出所：トヨタのニュースリリースより筆者作成。

図2 ハイブリッド車の販売台数（トヨタ調べ） 単位：万台



出所：トヨタウェブサイトのニュースリリースより筆者作成。

※ プラグインハイブリッド車を含む。\*2015年のみ1-7月のデータ。

ばれた。2007年にはハイブリッド車の累計世界販売100万台を超え、2017年1月には1,000万台を超えた。（図2参照）

#### （4）エコカー市場の形成

プリウスの発売は、自動車業界に新しい動きをもたらすきっかけにもなった。プリウス発売以前は、自動車メーカー各社は、新エネルギー

車の技術開発やコンセプトカーの発表、試験的な実用化などは行っていた。だが、一般向けの量産を検討するにはいならず、「エコカーはビジネスにならない」というのが常識的な考えだった。

プリウス発売以後は、自動車メーカー各社は、新エネルギー車の量産に向けて動き出した。すでに翌年のモーターショーでは、競合メーカー

が次々にハイブリッドシステムを搭載したコンセプトカーを発表し、何年後に量産化すると宣言した。実際に、ハイブリッドカーの量産化も実施されてきた。ホンダ「インサイト」、「シビックインサイト」、「CR-Z」はその一例である。

それだけにとどまらず、次世代エネルギー車市場への参入を意識した技術開発が加速され、プラグインハイブリッドカー（PHV）、電気自動車（EV）、燃料電池車など、さまざまな新エネルギー車の試験的な導入、限定的な商品化が行われている。

このように、プリウスの発売以後、それに追従するメーカーが現れ、新しいエコ技術の開発と量産化が急がれている。プリウス発売がきっかけとなって、「エコカーはビジネスにならない」という自動車業界の常識が崩れ、自動車市場に新しい流れが創り出されたことが窺える。プリウスは、既存の市場に新製品を投入しただけではなく、エコカー市場という新しい市場を切り開いたのである。

#### （５）事例から学びたいこと

プリウスの誕生と変容、発展、それに伴ってエコカー市場が形成されてきた過程を考察してきた。この事例から学びたい内容は以下の４点に整理できる。

##### ① 社会への視点から価値が定義された

プリウスが提供する価値は、21世紀の社会の問題を解決するという、社会への視点から定義された価値である。そこから導き出されたのは、環境とエネルギーという問題にひとつの答えを示すことであり、具体的にはハイブリッド技術

の選択であった。既存のインフラを使うことにより、莫大な社会資本を投資してインフラ整備をしなくて済むからだ。<sup>26</sup>

もし、トヨタがエコカーを開発するという点からスタートし、環境性能に焦点を絞っていたら、電気自動車や燃料電池車などの開発が行われたとしても不思議ではない。社会視点に立ったことは、ハイブリッドという選択肢を有力候補にした。

##### ② 新しい市場が形成された

プリウスは従来の市場に新車種が投入されたというよりは、新しい市場を形成するきっかけとなった。エコカー市場である。トヨタだけがハイブリッドカーを販売しているなら、それはニッチ市場に留まったことになる。だが、世界の競合メーカーが参入し、競争の舞台が新しくされたといえる。プリウス発売がきっかけとなって、エコカー市場が形成されてきたといえることができるだろう。

##### ③ 環境意識の高い消費者が存在すると想定しなかった

環境意識の高い消費者がエコカーを購入するだろうと想定してエコカーを開発することは、理にかなっているように思われる。だが、プリウスの例から分かるように、現実はそのようではなかった。消費者は燃費などの経済的コストを客観的に評価して購入を決めるのではなく、未来感やワクワク感を感じるという価値を求めた。<sup>27</sup>

もし、「消費者は、経済的コストを常に冷静に判断する合理主義者である」という想定にとらわれ、その想定が保持されてきたら、プリウ

26 プリウスの開発側は社内関係部署に「プリウスは単なる新商品ではない。21世紀の社会に求められるクルマの変革に対する答えのひとつであり、問題提起でもある。」と訴えたという。（トヨタ自動車株式会社『Environmental & Social Report（環境社会報告書）2005』、46頁。）

27 西尾（1999）は、トヨタのプリウスをエコマーケティングの成功事例として取り上げ、年間を通じて行われた企業広告「トヨタエコプロジェクト」が成功の主要因であると指摘し、生活者の理解を深めるためにそうした取り組みをすべきであると推奨する（例えば、西尾1999、188頁、220頁）。つまり、「生活者は環境意識が高いので、企業が環境問題に熱心に取り組んでいることや製品がエコ製品であることをきちんと伝えて深い理解にいたったら、その企業を選び、エコ製品を買う」ことを前提にしている。

だが、本稿で確認したように、現実はそのようではなかった。

スから未来感やワクワク感という価値が創造されなかったかもしれず、普及もしていなかったかもしれない。

#### ④ 技術性能から顧客価値への変容

プリウスの発売時に、主に燃費2倍という特徴を市場に伝えた。だが、現実にはそれはあくまで企業側の提供する技術性能であり、顧客にとっての価値とは異なった。トヨタは試行錯誤の中で、性能が「顧客・社会にどのような価値をもたらすのか」を探り、優れた燃費という性能を、環境配慮、プリウスならではの爽快な走り、未来感、ワクワク感、といった顧客にとっての価値に結びつけた。このプロセスは、トヨタと社会との共生的な価値を創造する試みであった。

### 3. おわりに

本稿では、トヨタのプリウスの誕生・変容・発展過程を考察した。プリウスは社会への視点から生み出された、当時の常識にとらわれない新しいコンセプトであり、それは新市場を形成するきっかけとなった。この事例から学んでサステナビリティ・マーケティング理解に対して指摘したいことは、次の2点である。<sup>28</sup>

第1に、社会・環境問題への社会の関心や消費者の関心は前提としてあるわけではなく、それらも含めて形成されてきたということである。

サステナビリティ・マーケティング理解<sup>29</sup>

で示されることは、企業は社会の課題を明確にし、それに対応したマーケティングを行い、製品・サービスを提供することによって社会のニーズを満たすということだ。そして、その前提として社会・環境問題と消費者行動の理解が重要であると指摘する。そこでは「社会・環境問題群」が想定されており、企業はすでにある社会・環境問題の選択肢の中から取り組むべき課題を選ぶことが想定されている。また、「消費者は環境性能が優れた製品・サービスを買う」という消費者像が想定され、消費者は経済的コスト負担が従来品と同等であればエコ製品を選ぶという前提に立っている。

だが、事例から気づかされるように、現実はそのようではなかった。プリウスの場合、21世紀の社会の車を検討する中で、環境とエネルギーへの対応が視野に入ってきたのであり、燃費の良いクルマの方が売れるという状況が先にあった訳ではなかった。むしろ、プリウスの開発過程で問題が明らかになり、市場導入の過程で消費者の関心は形成されたと言えるだろう。

第2に、エコ製品は、環境性能を備えるだけで成立する製品ではなく、企業と社会との間で共生的な価値を創造する過程であるということだ。<sup>30</sup>

従来のサステナビリティ・マーケティングの理解では、企業と社会の共通価値創造ということが主張される。例えば、CO<sub>2</sub>削減につながる燃費という環境性能はひとつの共通価値と

28 石井 (2012) の第7章、ニクラス・ルーマン (2007)、明神 (2012) の視点を参考にした。

29 具体的に、サステナビリティ・マーケティングのマネジメントは、社会・環境の基準を考慮する中で、企業目的に合うマーケティングを行うという特徴を持つ。より一般的に言えば、サステナビリティ・マーケティングは、顧客、社会環境、自然環境との持続可能な関係性を構築・維持することとして定義される。このマネジリアル・アプローチには6つの要素が含まれ、それらは、社会・環境問題、消費者行動、サステナビリティ・マーケティングの価値と目的、サステナビリティ・マーケティング戦略、サステナビリティ・マーケティング・ミックス、サステナビリティ・マーケティングの変革、である。(Belz&Peattie2009, pp.29-31.)

30 Belz&Peattie (2009) によれば、1970年代以降、社会・環境の基準を考慮するグリーン・マーケティングの普及が予想されたが、それらはニッチ現象に留まってしまった。その原因は、社会・環境の側面を考慮し、経済の側面を軽視したことにあると指摘している。(同書, p.28.)

環境性能だけでは売れなかったということは、ホンダのインサイトの例からも分かる。インサイトは環境性能として優れた燃費性能を実現した。だが、2014年に生産終了となった。

見なされ、それが実現された製品は売れると考えることになる。

だが、現実はそのようではなかった。初代のプリウスは普及には至らず、普及し始めたのは2代目プリウス以降であった。2代目の発売に先立って、顧客の思惑や利害を汲み取って改良され、顧客や社会にとっての価値が新たに提案された。そこでは、燃費という環境性能だけでなく、プッシュボタンスタートなどの機能も付けられ、未来感という顧客にとっての価値が提案された。こうした試行錯誤の中で、環境性能を通して、顧客や社会にどのような価値をもたらすのかが探られ、新たな価値が形成されてきた。

このように、サステナビリティ・マーケティング理解で語られていることは、必ずしも現実にはならないかった。現実には、トヨタと社会が相互に依存し、影響しあう中でプリウスが誕生し、変容し、発展し、ハイブリッドカーの歴史が切り開かれてきた過程であった。言い換えれば、プリウスはエコカーという価値観形成の過程であり、このような過程がサステナビリティ・マーケティングを特徴づける性格であると考えられる。

#### 追記

本研究は、独立行政法人日本学術振興会による科学研究費助成事業「サステナビリティ・マーケティング理解の再検討」（代表者：明神実枝）（JSPS 科研費 JP26780245）の成果の一部である。

#### 参考文献

- 石井淳蔵 (2009) 『ビジネス・インサイト』岩波書店。  
石井淳蔵 (2012) 『マーケティング思考の可能性』岩波書店。  
西尾チヅル (1999) 『エコロジカル・マーケティングの構図』、有斐閣。  
ニコラス・ルーマン (2007) 『エコロジーのコミュニケーション』庄司信訳、新泉社。

明神実枝 (2012) 「想定される市場像の妥当性に関する一考察」明神実枝『中村学園大学流通科学研究』、第11巻第2号、37-48頁。

Belz, Frank-Martin & Peattie, Ken (2009) Sustainability-Marketing, Wiley.

Meffert, Heribert & Manfred Kirchgeorg (1998) Marktorientiertes Umweltmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.

Porter, Michael E.&Kramer, Mark R. (2011), "Creating Shared Value", Harvard Business Review, January-February. (マイケル E. ポーター&マーク R. クラマー「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号、ダイヤモンド社、8-31頁)

#### ・参考資料

板崎英士『革新 トヨタ自動車：世界を震撼させたプリウスの衝撃』日刊工業新聞社、1999年。  
内山田竹志「プリウスの開発」『自動車技術』Vol. 61, No. 1, 2007, pp.18-22。

ジェフリー・K・ライカー (2004) 『ザ・トヨタウェイ』稲垣公夫訳、日経BP社。

高田坦史 (1999) 「環境広告への対応、そのポリシーと展開の実例」『JAA』第43号、10-16頁。

トヨタ自動車株式会社『トヨタ自動車75年史』75年史編纂委員会。

<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/index.html> (2018年1月取得)

トヨタ自動車株式会社『Sustainability Data Book / 環境報告書』各年版。(1998年版～2002年版は「環境報告書」、2003年版～2005年版は「Environmental & Social Report (環境社会報告書)」、2015年版までは「Sustainability Report」) (2018年1月取得)

トヨタ自動車株式会社「ニュースリリース」2015. 8. 21

<http://newsroom.toyota.co.jp/jp/detail/9152370/> (2018年1月取得)

トヨタ自動車株式会社「ニュースリリース」2017.2.14

<https://newsroom.toyota.co.jp/jp/detail/14940200> (2018年1月取得)

『月刊 地球環境』「21世紀のエコカー開発に意欲」1998年4月号、12-15頁。

『文藝春秋』「世界が驚愕した日本人54人：内山田竹志 奇跡のプリウス開発」2014年1月号、311-313頁。