

研究員の主張

「ニュー・マーケティングを考える

顧客関係重視のマーケティングを

マーケティングの新しい流れ

個人消費が伸び悩んでいる。マーケティングは「誰に」「何を」「どのように」売るのかということが基本になるが、この三つのキーワードが見えない企業が多いのではない。しかし、このような時だからこそチャンスととらえることもできるわけで、実際元気な企業も多いのである。

最近の企業のマーケティングを考えた場合、企業と顧客（消費者）との関係をより強固にしていこうという考え方が中心になってきている。顧客との関係を重視するマーケティングは関係性マーケティング「セ・ワン・トゥ・ワン・マーケティング」などといわれているが、ここでは「顧客関係重視のマーケティング」と呼ぶことにする。顧客の「満足」が前提にあるのだが、「80/20の法則」（2・8の原則ともいわれている）が示すように、約二割の顧客で売り上げの約八割を構成すると経験上からいわれている。したがって貢献度の高い顧客との「長期的関係づくり」は企業にとって重要な戦略なのである。ここでは「伝統的なマーケティング」と「顧客関係重視のマーケティング」のミックス戦略としてとらえ、あわせて中小小売業の「業態」開発について考えてみる。

伝統的マーケティング戦略の概念

マーケティング・コンセプト（マーケティング志向）とは顧客の満足を第一に考え、企業の利益は顧客満足の延長としてとらえることであるが、それではマーケティング・コンセプトを確立するために企業はどのようなマーケティング・プログラムを確立したらいいのだろうか。伝統的なマーケティングのテキストの多くは次のようなステップを踏んでいる。

マーケティング・プログラム

（一）マーケティング計画のプロセス

（一）自社の状況把握

第一に自社の環境を把握せずに「モノ」は売れないのであって、企業内外の環境を把握することが出発点である。つまり自社の「強み」を明らかにするプロセスである。

（二）マーケティング目標の設定

第二のステップは目標を決定することである。利益、投資収益率など財務的な数値で表現された企業全体の目標をベースに売上高、売上量、顧客占有率などの形で目標を設定するステップである。（目標は数値化できることが原則である。）

（三）マーケティング戦略の策定

第三のステップは目標達成のための基本

的な枠組みを決めることである。つまり誰に「何を」「どのように」売るかを策定するプロセスである。一般的な伝統的マーケティング戦略の内容は「標的市場の選定」「ポジショニング分析」「マーケティング・ミックスの構築」である。

「標的市場の選定」は自社の「強み」を（顧客の）誰に「評価してもらおうか」というステップである。十人十色といわれる消費者ニーズに適合させるためには当然マーケット・セグメンテーション（市場細分化）により、市場機会を明らかにすることが不可欠である。

次に「ポジショニング分析」であるが、消費者は自社をどのように定義付けているのかという問題である。例えばソニーといえば「ウォークマン」に代表されるような消費者の意識のなかに占めている「ポジショニング分析」は自社の「らしさ」を追求することである。

「マーケティング・ミックスの構築」はマーケティング学者J・E・マッカーシーの「4P」適合戦略である。つまり製品戦略（Product）、小売業ではマーケティング＝品揃え戦略と一般的にいわれている（流通チャネル・物流戦略（Place）、価格戦略（Price）、プロモーション戦略（Promotion）、プロモーションは顧客関係とも密接につながる領域である）の四つの活動を適切に統合化することによって環境変化に適合可能な戦略的対応をしていくことである。つまり、マーケティング戦略は企業全体の問題としての経営戦略と同じ概

念といっても過言ではないのである。

顧客満足と顧客関係重視の

マーケティング

マーケティングを企業の戦略的対応と位置付けた場合、企業の対応方向をどこに置けばいいのだろうか。ここでは三つの対応方向を考えてみる。

第一はライバル企業に対する対応である。

従来から企業は自社の特徴を出すために商品・サービスを考えてきた。いわゆる「商品の差別化」である。このことにより市場のシェアを重視してきたのである。第一の対応は言葉を変えれば「競争」対応である。

第二の対応は顧客に対する対応である。顧客満足を根底に考えながら企業内のマーケティング戦略が構築されてきた。顧客対応は伝統的マーケティング戦略の主要な領域であるが、企業側からすれば顧客の需要にあつた商品・サービスの提供の調整を中心に考えるので「顧客需要」対応である。

第三の対応は社会に対する対応である。「売り手」と「買い手」の関係がよくても社会的に悪影響を与える商品・サービスの提供であつてはならないという考え方である。つまり「ソーシャル」社会」対応である。三つの企業の対応を軸にしなが顧客とのよりよい関係を築くことが大切になるのである。

それでは顧客との長期的関係を維持していくために「顧客関係重視のマーケティング」をどのようにデザインしたらいいのだろうか。

ここでも三つのキーワードを考えてみる。「顧客の差別化」「顧客のシェア」「顧客との相

互交流」である。「顧客の差別化」は自社に対する顧客の貢献度によって「差別化」をすることである。例えば毎日店に来て買い物をしてくれる顧客と月に一度店に来てくれる顧客とは当然貢献度は違うのであるから、毎日来てくれる顧客をより大切にしようとする考え方である。

百個の商品を売ることより百人に売る、つまり百人との関係を維持していくことが大切と考えられるのである。これは言葉を換えれば「市場のシェア」より「顧客のシェア」ということである。

「顧客の顔」が見えないと言われる今日この頃である。顧客ニーズ対応とよく言われるが企業が顧客のニーズをつかみきれないのである。そればかりか顧客すら自分の欲求がわからないのである。だからこそ「顧客との相互交流」が必要なのである。例えば顧客の悩みや苦情を企業内に取り入れるシステム、「交換」の場であるレジでの売り手と買い手の対話などである。

顧客もマーケティングであると考えたらどうであろうか。企業と顧客の「信頼」が「クチコミ」という手段を通じてのプロモーション戦略につながるのである。幸いに情報技術の進展により顧客のデータベース・システム化も容易になっている。

「業態」の発想を

経営チャンスに生かせ

自分の店は顧客に「何」を提供しているのだろうか。「顧客の名前」は何人把握しているのだろうか。「売り方や商品」に顧客は満足してい

るのだろうか。もう一度考えてみることも必要なのではないだろうか。

顧客の生活シーンに合わせた商品・サービスや販売方法を組み合わせて顧客の「生活提案」をするのが「業態」という考え方である。「誰に」「何を」「どのように」を明確にしなが、顧客との関係を維持していくのである。

当研究所の機関誌「Future Sight」No.2に「時代の変化に素早く対応」と題して、家庭で作らなくなった「おふくろの味」をコンセプトに鶴岡市内で総菜業を営んでいる「ミートデリカ・クド」の工藤社長の寄稿文が掲載されている。そのなかで店の体制が(一)忙しいお客様は弁当注文を時間指定してもらい(二)個でも受け付ける(三)まとまった注文は数日前から予約を受け付ける(四)二十四時間体制で予約注文を受け付け、数の変更も作り始め寸前までOK(五)家族の夕食弁当の注文では全部違ったメニューを注文されても対応できる(五)朝は食べる時間を聞いて一息ぬいたご飯を詰めるという状況にある」と説明しているのには驚かされる。まさしく企業戦略の軸を「競争」「顧客需要」「ソーシャル」対応におきながら「顧客関係重視のマーケティング」を実践しているのである。

「顧客との相互交流」があり、結果として「顧客の顔」がはっきり見えるのである。

ニュー・マーケティング(顧客関係重視のマーケティング)の実践こそ顧客との距離が近い立場にある中小小売業が大型店に差別化できるチャンスと思われる。

(荘銀総合研究所経営相談室長・

中小企業診断士 渡辺 敬一)