

経営

マーケティングにおける パラダイム・シフトと具体的アプローチ

No. 2

富士総合研究所
主任経営コンサルタント 笠原 英一

マーケティングに関する基本的なパラダイムとして、伝統的なマネジリアル・マーケティングとは別に、近年、リレーションシップ・マーケティングが登場してきたということをお前回ご紹介した。今回は、このリレーションシップ・マーケティングに焦点をあてて考察してみたい。

リレーションシップ・マーケティングの誤解

「顧客と企業の間における経済的な価値の交換を実現すること、具体的には、マーケット・シェアを最大化することを目的に、プロダクト（製品）、プライス（価格）、プレイス（流通チャネル）、プロモーションという四つのPの要素を対象市場に適合させる」ということが従来のマネジリアル・マーケティングの内容であるとしたら、リレーションシップ・マーケティングのコンセプトは、「長期継続的な相互作用の確立と信頼性の形成を第一義的に考えながら、顧客と企業が一体化し、共業することにより、新しい価値や意味を創っていく」というものである。考え方としてはきわめて魅力的な理論に感じられるが、リレーションシップ・マーケティングを実践しているという企業に寄せられた顧客からの評価に

ついては、必ずしも高いものばかりとは限らない。

リレーションシップ・マーケティングを何らかの形で実践していると報告されている企業に関して顧客ヒアリング調査を行ったところ、次のようなコメントが得られた。「こちらのことを聞くだけ聞いて、ちょっと相談しようとする逃げ腰になる傾向がある（住宅）」「ET化で逆にコミュニケーションのニュアンスが伝わりにくくなった（医療機器部品）」「顧客情報が顧客に対する価値の提供にどれだけ活用されているのか定かではない（エレクトロニクス）」「われわれのデータがどのように使われているのか非常に不安である（サービス）」。またリレーションシップ・マーケティングを展開している企業側のコメントとしては以下がある。「データの構築に一生懸命で、どう活用していったらいいかが見えない（エンジニアリング）」「データのインプットに追われ、顧客との時間がとりづらくなった（デバイス）」。

こうしたコメントは、一部にはリレーションシップ・マーケティング「データ・ベース・マーケティング」という誤解から生じているものと判断される。一部は、リレーションシッ

プ・マーケティングと研究開発の連携の問題に帰すことができるかもしれない。また、導入したソフトウェアの問題かも知れない。いずれにしても、長期継続的な相互作用や双方向コミュニケーションによって、顧客と企業が一体となり、新しい価値や意味を一緒に創っていく」というコンセプトが十分生かされていないことは事実である。このコンセプトが、どうしたらもつと多くの実践の場で活用されるようになるか、その方法論を論じる前に、この基本的なパラダイムが有効に機能する領域について考えてみたい。

企業間における理想的な関係性

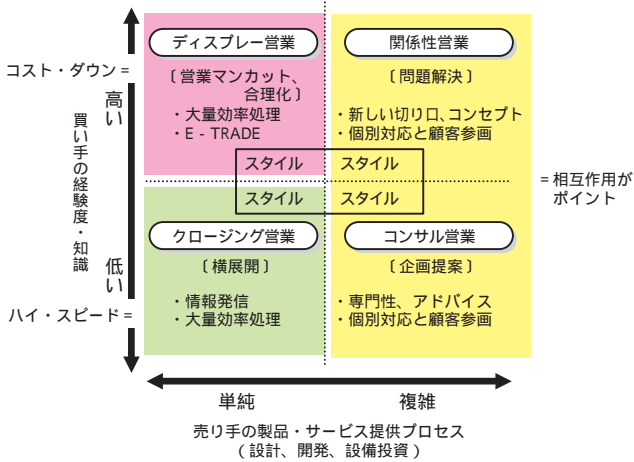
顧客と企業間における望ましい関係のあり方については、ターゲットとする顧客市場特性と提供するソリューション（製品・サービス）特性によって規定されると考えられる。

顧客市場特性とは、買い手としての顧客の経験度・知識レベルを意味しており、これが低いか高いかによって二つのセグメントに分けられる。一方ソリューション特性とは、製品・サービスに関する売り手の提供プロセスを意味する。具体的には、設計、開発、設備投資などが単純か複雑かということの意味しており、この軸を用いて単純な提供プロセスのセグメントと比較的複雑な提供プロセスのセグメントに分けられる。この二つの基準を統合すると四つのパターンに分けられる（図表参照）。買い手の経験・知識が低い市場に対して、比較的単純な形で、製品・サービスを提供するケース、買い手としての経験・知識が高い市場に対して、単純な製品・サービスの提供プロセスを展開するケース、経験や知識の限ら

れた顧客に対して、複雑な製品・サービス提供を行うケース、そして経験や知識の豊富な顧客に対して、複雑な形で製品・サービスを展開するケースの四つである。

具体的に見てみよう。はじめてパソコン「PC」を購入する際のように経験や知識が不足している状態では、どのように使うのか、そもそも自分がどのようなものを欲しているのかということが不明確な場合が多い（ニーズ不確実性）。また、そのニーズを充足する方法としてどのような方法があるかということも不明確である（手段不確実性）。さらに、売り手に対する信頼性も不足していることが多い（トランザクション不確実性）。このような状況下では、PCショップの営業マンの懇切丁寧な説明と説得、そして売り込みが何よりも有効である。さらにブランド、例えばIBM

市場特性と企業間関係



資料：笠原英一ほか、『経営相談全集』三省堂出版、2002年

のロゴの入ったPCが一番の安心材料として機能したりする。このセグメントの営業スタイルは、クロージング営業（契約締結を目的とした営業）と呼ばれている。

しかし、経験を積むことにより、前述の不確実性は減少し、むしろ自身でPCのコンセプト（使用目的、用途、主要機能）を考えることが可能になり、かつ、低価格での調達ルートや信頼できるサプライヤーに関して自信を持って判断することができるようになる。秋葉原のパーツ・ショップからデバイスを購入してちよっとした自家製PCを組み立てることも不可能ではない。そこまで行かなくても、インターネット経由でデルコンピュータに、自分のスペックに基づくカスタムPCを注文するようになるであろう。このようなユーザーに対しては、営業はある意味で無力である。大切なことは、極力営業部門を合理化して、可能な限り、展示で代替することが求められる。最近の言葉で表現するとEトレード（Eコマース）への転換である。kakaku.domeやparts.comの世界であり、営業の視点で表現すると、ディスプレイ営業（展示営業）となる。

以上のように、顧客の経験度や知識のレベルの変化は営業の存在意義に大きく影響すると考えられるが、購入する製品・サービスがもっと複雑なものになると、状況は異なったものとなる。例えば、PCという比較的シンプルなものではなく、大規模な全社のオペレーションにかかわるシステムを導入するケースを想定してみよう。規模の小さい企業では、深い経験や知識をもったIT担当者の数は限られている。大規模なオペレーション

系のシステムの導入に際しては、ITのみならず、マーケティング、営業、ロジスティックス、生産などの機能も含めて、理想的な姿をゼロベースで検討しながらプロジェクトとして進める場合が多い。その際、システム・ベンダーからの適切なアドバイスや指導が極めて大きな意味を持つ。いわゆるコンサルティング営業である。

企業として試行錯誤を繰り返し、業務の知識や経験を高めていくと、業界における最先端の領域で革新を求めようになる。このような顧客に対しては、ベンダーは解を持ち合わせていないことが多くなる。こうした状況でこそリレーションシップ・マーケティングの精神、つまり「長期継続的な相互作用や双方向コミュニケーションによって、顧客と企業が一体となり、新しい価値や意味を一緒に創っていく」というスタンスが求められるのである。

リレーションシップ・マーケティングの例

自動車関連のパーツ・メーカーのエンジニアが、完成車メーカーと共同でスポーツ・ユーザーリティ・ビークル「SUV」を開発するようなケース、航空機メーカーの工場にエンジン・メーカーのチームが間借りして、企画から一緒に取り組むケース、音響機器メーカーが、デバイス・メーカーのエンジニアに自社の購買を全面的に任せるケース、女性用下着メーカーがモニターとの相互作用で新しいコンセプトを開発するケースなど枚挙にいとまがない。今回は、このリレーションシップ・マーケティングを生業としているプロフェッショナル集団にスポットをあててみたい。