

マーケティング概念の進化の理論的考察 — オムニチャネル・マーケティングの予見 —

The theoretical consideration of Progress of the concept of Marketing: Foreknowledge of Omni Channel Marketing

熊倉 雅仁

Masahito Kumakura

要旨

第1章 市場構造の変革とマーケティング概念の進化

- 1-1. マーケティング概念の誕生
- 1-2. マーケティング概念の変革
- 1-3. STP
 - 1-3-1. セグメンテーション
 - 1-3-2. 市場調査
 - 1-3-3. ターゲティング
 - 1-3-4. ポジショニング
 - 1-3-5. 市場シェア・顧客シェア拡大モデル
- 1-4. 流通構造の革新
 - 1-4-1. サプライチェーンマネジメントの変遷
 - 1-4-2. サプライチェーンマネジメントの変革
- 1-5. マーケティングミックス 4P
- 1-6. ダイレクトマーケティングの新しい概念
- 1-7. フィールド・マーケティング
 - 1-7-1. ギャップ提案
 - 1-7-2. サプライズ提案

第2章 マーケティング 2025

- 2-1. ソーシャルメディアマーケティング
- 2-2. デジタルコンテンツの重要性
- 2-3. マーケティング概念の多様化
- 2-4. ゲームフィケーション
- 2-5. アンバサダー・マーケティング
- 2-6. ショールーミングとウェブルーミングの融合による新たな O2O 概念
- 2-7. オムニチャネル・マーケティング

要旨

マーケティングの起源については諸説あるが、1908年のフォード・モーター社の成功例をもって、近代マーケティングの誕生と言われている。フォードは、大量生産、大量消費の生産体制を可能にし、販売力にも長け、T型フォードが大ヒットした。近代マーケティングが日本にもたらされたのは、1955年、経団連元会長の石坂泰三氏がアメリカ訪問のなかで、先進的なマーケティングを視察し、必要性の認識を感じたのが発祥とされている。高度成長時代の黎明期である1955年代半ばにアメリカからマーケティングが導入された。アメリカにおけるT型フォードの量産化の時代と日本における高度成長時代の背景が合致したものと考えられる。

マーケティングが誕生してから100年余りが経過し、その概念や手法は時代の背景とともに変化を遂げている。時代は、1950年代から1970年代にかけて少品種大量生産、大量消費／モノ不足から、1980年代から2000年代にかけて多品種少量生産、少量消費／モノ余りへと変遷した。そして、2000年代以降、時代背景のテーマは新たな価値創造へと移った。その間にメディアは、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌のマスメディアから、インターネット、ソーシャルメディアへと移り変わった。マーケティングの概念は、製品中心のマーケティングから、顧客中心のマーケティング、価値主導のマーケティングへと進化した。

ビジネスは日々変革し、とどまることなく、想像を超えるスピードで革新している。その流れを追うように、マーケティングの概念と手法も変革を遂げている。昨日まで価値が高いとされてきたマーケティングの概念や手法が、今日はその価値を失ってる可能さえ起り得る。マーケティングの歴史を辿り、これまでマーケティングが、どのように変革を遂げてきたのかを振り返ることで、これからのマーケティングを予測することにつながる。マーケティングの概念や手法を振り返り、時系列に俯瞰して考察することで、未来のマーケティングの概念、手法を予見する。

第1章 市場構造の変革とマーケティング概念の進化

1-1. マーケティング概念の誕生

19世紀末のアメリカにおいて、鉄道による輸送網や電信のネットワーク網の発展によって、工業製品が流通するようになり、企業は大量生産を行うようになった。企業が大量生産を行えば、必然的に大量に販売しなければならなくなり、それにより、流通網が整備されて市場が形成されていった。そこで、企業は、生産の効率化や販売網の拡大、流通網の構築の要請に迫られて、マーケティングの概念が誕生した。

20世紀に入り、米国フォード・モーター社は大量生産方式を初めて導入した。1908年に発売された「T型フォード」は850ドルの価格で売り出され、他社の2,000ドルと比較しても半額以下であった。その5年後には、価格をアメリカの平均年収600ドルを下回る550ドルとし、庶民でも手の届く価格とした。フォードは、他のモデルを廃止して生産能力をT型一本に絞り込み、ベルトコンベヤーを使った流れ作業による大量生産を可能にし、組立ラインの効率化によって生産コスト切り下げに成功した。また、フォードは効率的な生産システムだけではなく、ディーラー網を構築し、アメリカ全土で販売とメンテナンスができる体制を整備して販売力も備えた。フォードは、生産の効率化を進め、さらに販売チャネル、流通チャネルを構築し、自動車市場においてマーケティングを既に実践していた。マーケティングは現場で誕生したのである。1935年に米国マーケティング協会（AMA）が発表した最初のマーケティングの定義は、「マーケティングとは、生産から消費まで財とサービスの流れに相関する事業活動を含むものである」（AMA, 1935）であった。

戦後復興期、日本は闇市や配給制の時代が終焉して経済が急回復し、それによってモノ不足から立ち直った。当時、企業は小売店の系列化により、ナショナルブランド（NB）の構築を目指した。企業は、少数の巨大な百貨店と多数の零細小売店を通じて日本国内市場において積極的に商品を販売し始め、全国展開することでNB商品力をさらに拡大、小売店の系列化が一層進展してその地位を確立した。フォードの長けた販売力と同じ事象である。ちなみに、米国

の経営学者ピーター・F・ドラッガーは、「マーケティングの元祖は三越の前身である越後屋だ」(P・ドラッガー, 2001)と述べている。

1-2. マーケティング概念の変革

1948年・60年、AMAはマーケティング概念を「マーケティングは、生産者から消費者あるいは利用者に、商品およびサービスの流れを方向づける種々の企業活動の遂行である」(AMA, 1960)と表現した。この定義においては、マーケティングは企業活動の遂行であるとしている。生産者から消費者または利用者に対して、製品、流通、プロモーション、価格を組み合わせ、商品、サービスの流れを方向づけるとしている。

高度経済成長期の日本は、顧客の所得は大きく増大、生活に大きなゆとりができ、多様な商品、サービスを購入できるようになった。その結果、顧客は物的充足欲求を満たすため、不足物を手に入れようとした。企業は同質の不足物を大量に生産、流通を行い、自社の商品、サービスをすべての不足物を求める顧客に認識させ、購入を喚起させることが企業にとって社会的使命となった。大量生産、大量販売の時代で購入が生産を大きく上回る状況にあり、企業が優位でもあった。企業は生産技術の変革によって効率化の極大化により安い商品、サービスをできるだけ多くの顧客に提供することを目指した。また、モータリゼーションの発達は企業にとって商圏を拡大させた。顧客の車による購買行動は、時間をかけて買い物に行くワンストップショッピングによるまとめ買いを誘引したため、商品、サービスの複合的な品揃えが求められた。さらに商圏の拡大は来店客数の増加を意味し、店舗規模の拡大も図られた。このような時代背景により、食品スーパー、衣料品スーパーのなかから、商品、サービスを拡大してGMS(総合スーパー)へ転換し、急成長を遂げた。この時代、大量生産、大量流通、大量販売を前提としてすべての顧客を対象として同じ方法でプロモーションを行うマスマーケティングが重要であった。マスマーケティングは平均的な顧客を対象に、標準化された製品を大量生産、大量流通によって届け、規模の経済を追求する。大量生産と流通の効率化によってコストダウンを図りつつ、市場全体に対して企業のメッセージを一方向に誰でもいいから伝え

て市場シェアを一気に獲得することができる。マスマーケティング戦略は、日本の高度経済成長期に合致した戦略であった。

1960年のアメリカでは、米国マーケティング学者セオドア・レビット(2001)が、「ハーバード・ビジネス・レビュー」誌に「マーケティングマイオピア論」を発表し、製品発想だけで顧客視点が欠落していると、企業を破滅に追い込むとして警鐘を鳴らしている(T・レビット, 2001)。レビットが「マーケティングマイオピア論」のなかで典型的な事例として引用しているのが、米国鉄道会社の例である。鉄道会社は自らを輸送事業と考えず、鉄道事業と考えたために、自動車、トラック、飛行機などの鉄道以外の輸送手段を使う企業に市場を奪われて衰退していった。鉄道会社が顧客視点に立ち、自らを輸送事業として考えることができれば成功につながる(T・レビット, 2001)。マーケティングは、顧客ニーズを発見し、創造し、触発し、満足させるといった一連の努力と事業活動のすべての立場にあるとしている。レビットは、製品中心のマスマーケティングのこの時代、既に顧客中心のマーケティングの必要性を指摘している。また、レビットは、論文のなかでもうひとつの事例としてハリウッドの映画産業をあげている。ハリウッド映画産業は、自らの産業をエンターテインメント産業ではなく、映画産業とだけ定義したために、テレビ産業などに市場を奪われて急速に衰退していった(T・レビット, 2001)。しかし、レビットが論文を発表してから50年余りが経過した現在、ハリウッドは復活し、活気を取り戻している。自らの事業の定義を映画産業から、エンターテインメント産業と再定義したからである。それを導き出したのは、ウォルト・ディズニーと考えられる。ウォルト・ディズニーは、制作した映画や創造したキャラクターが、映画産業だけでなく、多くの産業で活用できると考えた結果、ミッキーマウスを使ったテレビ番組の制作を開始し、さらにカリフォルニアやフロリダにディズニーランドを創ってディズニー映画のテーマパークとして事業を大成功に導いたのである。

1-3. STP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）

1-3-1. セグメンテーション

米国ゼネラル・モーターズ社（GM）は、画一的な T 型フォードに対して、低所得者層から高所得者層にいたるまでそれぞれの階層ごとに異なる自動車の購買ニーズが顕在化していることに気づき、市場の細分化を实践した。自動車が普及していない時期には、画一的で選択肢はないが、低価格の T 型フォードが大量に販売できた。しかし、自動車が世帯への普及が進むと所得の階層ごとにそれぞれ異なる嗜好が生まれ始めた。GM はフルラインによる多品種大量生産の体制を構築して異なる顧客ニーズに対応し、フォードの自動車市場を奪っていったのである。GM は、階層を「一般」「中流の下」「中流の上」「上流」に分け、それぞれの顧客ニーズに商品、サービスを提供し、1920 年代に既にセグメントマーケティングを实践していた。

日本では、1973 年、1979 年の 2 回にわたる石油ショックを契機に所得の低迷、物価の上昇により、それまでの高度経済成長に支えられた顧客の購買力は大きく低下し、安定成長経済に突入する。このような時代を経て 1980 年代に入ると、ある特定のグループに対して特別のメッセージを伝えるセグメントマーケティングが採用された。大量生産、大量販売を前提として、異なる顧客ニーズを獲得する必要性が認識されるようになった。セグメントマーケティングは、市場を細分化してそれぞれのセグメントに適したプロモーションを行うマーケティング手法である。不足物的欲求が満たされ、満足物的欲求充足の次元に購買行動が変化したため、衣料品などにおいて嗜好という概念が入り込み、年齢層などによって商品、サービスに対するニーズが変わってきた。そのため、市場における顧客ニーズごとにグループ化する必要がでてきた。

市場の細分化の方法には、地理的細分化、デモグラフィック細分化、サイコグラフィック細分化、行動的細分化などがある¹⁾。地理的細分化は、顧客のニーズや行動は地域によって異なるという考え方に基づいている。たとえば、うどんの味を関東は濃味、関西は薄味として販売することなどは地理的な特徴を考慮した細分化である。デモグラフィック細分化では、細分化の基準が、年齢、性別、所得などである。これまで市場細分化のなかでもっとも中心的な考え方

で活用されてきたものである。顧客ニーズが密接にデモグラフィック要因とむすびついていることや、細分化された市場を認識、測定するのが容易であることがその理由としてあげられる。GMが階層を「一般」「中流の下」「中流の上」「上流」に分け、それぞれの顧客ニーズに商品、サービスを提供したのは、デモグラフィック細分化によるものである。サイコグラフィック細分化の要因は、ライフスタイル、社会階層、購買動機、パーソナリティーなどがあり、個人を基本対象とするものである。顧客の価値観の多次元化により、同じ年齢、性別、所得層に属する顧客がまったく異なる購買行動をとるようになった。地理的細分化、デモグラフィック細分化だけでは対応しきれない細分化に、サイコグラフィック細分化を加えて、顧客へアプローチする必要がある。サイコグラフィック細分化は、今後の市場細分化において重要な役割を果たしていくであろう。行動的細分化は、顧客の商品、サービスに係る知識、態度、使用形態、反応などに基づいて細分化することである。たとえば、チョコレートは、子供のおやつとして使用するケースとバレンタインなどのプレゼントとして贈るケースがある。歯磨き市場においては、「かなり頻繁に使うから安いほうがいい」「経済性セグメント」、「虫歯を防ぎたい」薬効性セグメント、「歯を白くしたい」化粧性セグメント、「味がいいほうがいい」味覚性セグメントがあることが知られている。行動的細分化は、市場を細分化するためのより良い区分として注目されている。企業は、競争優位、いわゆる自社の強みを発揮できるセグメントを、人口統計やライフスタイルなどの諸変数を用いて創造しなければならない。

1-3-2. 市場調査

顧客のセグメンテーションを行うには、市場調査が欠かせない。アンケート結果などに基づいて、性別や年代といった基本属性ではなく、顧客の価値観や考え方、行動に基づくライフスタイルの傾向について因子分析を行い、クラスター分析による顧客のセグメンテーションを行う必要がある。新津（2015）によれば、市場調査は、市場に関する情報を科学的手法によって収集し、記述、分析する過程であり、マーケティング戦略の立案、戦略に基づき実施される活動の予測、活動のモニタリングに役立てることを目的とするとしている。また、

市場調査はマーケティング・リサーチと同義語である。日本マーケティング・リサーチ協会は、マーケティング・リサーチを「企業や公共機関が、消費者に本当に望んでいるもの、本当に魅力を感じているものを作るための情報を科学的に集め、分析し、商品計画に反映させていく」²⁾と表現している。新津(2015)は、顧客にいくつかの価値観や生活動態をベースとした類型が存在し、それが市場戦略の時代になると、性別や年齢、所得、学歴といったデモグラフィック細分化だけでは十分な成果を期待できず、サイコグラフィックをベースとした市場調査の必要性を求めている。顧客ニーズが多様化、高度化するなか、顕在化していないニーズをマーケティング・リサーチにより追求することが求められている。

市場調査は、まず、現状の実態を把握し、顧客の購買行動の背景をつかむことにある。市場の構造を明らかにして、顧客の購買行動の理由を多面的に分析することが重要である。市場調査は、その過程において多くの情報をもたらしてくれる。調査結果は、現状分析にとどまらず、企業が今後の戦略を立案するうえで重要な判断材料を提供する。市場調査の結果、予想もしなかった事実がみえてくる可能性がある。調査結果をいかに有効にマーケティングに活用していくかが企業に問われている。

1-3-3. ターゲティング

市場を細分化(セグメンテーション)した結果、市場のビジネス機会が明らかになったら、市場の評価と市場セグメントの選択を行う。市場を特定(ターゲティング)し、企業の得意とする事業領域に絞り込み、選択と集中により特化することである。すべての顧客を満足させることはできない。すべての顧客に同じような対応をすることは不可能である。なぜなら、顧客ニーズは多様であり、一様ではないからである。顧客には、他人と同じブランドを持ちたいと思う顧客がいれば、他人とは同じブランドを持ちたくないと思う顧客もいる。あらゆる顧客をターゲットとした商品、サービスは、誰からも必要とされないということが前提にあり、すべての顧客を対象とすることは不可能であって、万人ウケを狙うなということである。つまり、市場が存在し、その成長性、将

来性が高く、かつ、企業の強みを生かせると考えられる顧客に対象を絞り込まなければならぬ。

米国の経営学者マイケル・E・ポーターは、マーケット・シェアに関して、3つの戦略を明確にした（M・ポーター，1995）。3つの戦略とは、コスト・リーダー戦略、差別化戦略、集中型戦略である。コスト・リーダー戦略とは、狙う市場を一つの統一体として扱い、一つの商品、サービスとマーケティングミックスだけでマーケティングを行う戦略である。差別化戦略とは、狙う市場を顧客ニーズに合わせて細分化し、個々のセグメントごとに商品、サービスとマーケティングミックスを展開する戦略である。集中型戦略とは、狙う市場を顧客ニーズに合わせて市場を細分化し、自社の強みを生かせるセグメントに的を絞って、特定の顧客ニーズを満たす商品、サービスとマーケティングミックスを展開する戦略である。

ターゲティングは、顧客の対象の絞り込みだけではなく、企業の事業領域の絞り込みを行うという意味でのターゲティングも必要である。つまり、企業の強みを持つ事業領域に絞り込みを行う選択と集中である。企業の商品、サービスの提供の観点からも、万人ウケを狙うなどということである。小売業態において、百貨店、GMSのような衣・食・住全般に係る総合化業態から、顧客の特定の欲求を満たすために特化した商品、サービスを提供する専門化業態が登場し、衣料、食料、住居関連のなかでも特化してより品揃えを多くする動きは、企業の強みを持つ事業領域への絞り込みによる選択と集中である。映画スターでも同じようなことが言える。たとえば、007シリーズの英国俳優ショーン・コネリーは、ジェームズ・ボンド役にターゲティングして、スパイアクション系を好む層を取り込んだ。以来、アクション系映画でヒット作を連発する。しかし、万人ウケを狙ってドラマ系の役にも挑んだがヒット作は生まれていない。

1-3-4. ポジショニング

ターゲティングした顧客に対して、ターゲティングした企業の商品、サービスの付加価値や競争優位性を理解してもらい、自社の商品、サービスを購入してもらおう動機づけを行う必要がある。つまり、提供する商品、サービスの強み

を明確にする必要がある。万人ウケするような広くて浅いものではなく、ターゲットにした顧客ニーズに深く突き刺さる、ターゲットにした事業領域の商品、サービスの一番の強みを設定しなければならない。

ポジショニングは、ターゲット顧客の心の中に、自社の商品、サービスについて独自のポジションを築き、差別化されたイメージをもってもらう活動であり、顧客に自社の商品、サービスの価値を認めてもらい、競合する商品、サービスに対して優位性を発揮することを目的とする。つまり、市場において、企業の提供する商品、サービスの真の独自性を確立し、その地位を維持するためのものである。フィリップ・コトラーは、「ポジショニングは、今も威力を発揮する革命的コンセプト」(A・ライズ、J・トラスト、2008)だと述べている。

顧客は、商品、サービスの情報が氾濫しているため、購入の都度、商品、サービスに関する情報を再収集することは困難である。顧客は、企業や、商品、サービスのポジションは意識の中で決定する。企業の提供する商品、サービスのポジションは、競合する商品、サービスとの比較で得た、商品、サービスに関する認知、イメージ、知覚などの複雑な集合体と考えられる。

アサヒビールは、アサヒスーパードライ発売当時、味の感じ方やのどごしによさといった状態を「コクとキレ」ということばで表現して新たな市場を創造し、ドライビールカテゴリーでのポジショニングを確立した。重くて、苦いのが本格派のビールとされ、トップブランドのビールはこの傾向だったが、競合する商品、サービスに対する差別化に成功した。

首都圏や関西圏の地方銀行、信用金庫は、東北や中国などの地方銀行や信用金庫と比較して、メガの大手銀行と競合する。地方銀行は、地元密着により地域に貢献することで、メガと一線を画したポジションを築いている。地元企業は、メガから資金調達ができなくても、地方銀行、信用金庫からは資金調達ができることが多い。また、メガにも地方銀行にも属さない、りそな銀行は、リテール戦略により、法人顧客は中堅、中小企業をターゲットにし、個人顧客には資金運用、住宅ローン、信託のソリューション提供の強化を打ち出している。個人顧客について、メガが金融資産の大口の保有者層以上をターゲットしているのに対し、りそな銀行は、金融資産の比較的小口の保有者層以上を

ターゲティングして差別化を図っている。顧客視点という概念でリテール戦略を発信し、ポジショニングを確立している。

1981年、米国のマーケターである、アル・ライズとジャック・トラストが「ポジショニング戦略」を出したことで、1980年代にポジショニング理論が注目されるようになった。アル・ライズとジャック・トラストは、「そのカテゴリーでトップになることが、ポジショニングでは重要であり、マーケティングの基本的な課題は、先頭を切れる分野を創造することである」（A・ライズ、J・トラスト、2008）と述べている。先頭を走り、顧客の心に最初に入り込むことのほうが、自社の商品、サービスが競合する商品、サービスより優れていると顧客に納得させることよりも簡単である（A・ライズ、J・トラスト、1994）。つまり、自社の商品、サービスは、他社の商品、サービスより優れていることより、マーケット参入が早いほうが、顧客の心を掴めるということである。人類初の月面上陸をしたのは、ニール・アームストロング船長だが、少し遅れて上陸したマイケル・コリンズの知名度は低いことと同じ事象である。一番手と二番煎じの違いは想像以上に大きい。この場合、一番手になるには、一番最初に商品、サービスを開発しただけでは十分でなく、一番最初に顧客に知覚させなければならない。

ジャック・トラストは、2008年、「リ・ポジショニング戦略」を発表している（J・トラスト、2008）。リ・ポジショニングの成功事例として、資生堂のシーブリーズや大塚製薬のポカリスエットがよく紹介される。

ボディケア商品のシーブリーズは、海に行つてシャワーを浴びた後などに使用して、ひんやりするデオドラントが主軸の商品である。シーブリーズは、かつて海に行く20代から30代の男性市場をターゲティングしていた。ウィンドサーフィン人口の拡大などによるマリンスポーツブームのトレンドに乗っていた。しかし、近年、海に行く人も次第に少なくなくなり、ターゲット顧客は減少していった。そこで、資生堂は、リ・ポジショニング戦略をとった。これまでの海や夏といったシーブリーズの利用シーンのイメージから、日常生活シーンでの使用に訴求ポイントをもってきた。香りや日焼け止めのイメージを訴求し、ターゲット顧客を10代の女性にしたのである。シーブリーズは、20~30

代男性が海で使用するシーンから、女子高生が日常生活で使用するシーンへのイメージを変更し、見事にポジショニングの変更成功した。大塚製薬のポカリスエットは、発売当初、マーケットのほとんど無かったところに「スポーツ飲料」としてポジショニングを行い、そのマーケットで顧客の大きな支持を得た。しかし、スポーツ飲料のマーケットに競合商品が増えたことで、マーケット規模が限定的なスポーツ飲料市場からマーケット規模の大きな清涼飲料市場へ進出し始めた。顧客の飲料の利用シーンをスポーツから、日常生活へシフトした。朝、起きたら飲む、なんでもないときに飲む、お出かけ前に飲むなど、起床時、運動中、入浴後などの日常シーンで飲むシーンを想定している。マーケットを変えても、イオン飲料・水分補給という訴求ポイントは維持し、清涼飲料の中でも、カラダにいい飲料として、リ・ポジショニングすることで、競合する清涼飲料との差別化を図っている。

フィリップ・コトラーは、1980年に競争地位戦略を提唱し、企業のポジショニングを4つのタイプに分類した（P・コトラー、K・ケラー、2014）。4つのポジショニングとは、マーケット・リーダー、マーケット・チャレンジャー、マーケット・フォロアー、マーケット・ニッチャーのポジショニングである。マーケット・リーダーのポジショニングとは、トップ企業が十分な経営資源を活用して、市場全体を攻略するマーケティングを展開する。マーケット・チャレンジャーのポジショニングとは、マーケット・リーダーと差別化を図り、自社の強みをもつ事業領域の市場を攻略するマーケティングを展開する。マーケット・フォロアーのポジショニングは、上位の企業の真似をして、リーダーやチャレンジャーと競合せず、市場を特定のセグメントに集中して小さなセグメントを獲得するマーケティングを展開する。マーケットニッチャーのポジショニングは、市場の特定のセグメントに集中して攻略することで、小さなセグメントを独占するマーケティングを展開することである。

マーケット・リーダーは、顧客の心の中に入り込んでナンバーワンという盤石なポジションを既に築いている。マーケット・リーダーでない企業が、ポジションを確立している企業と競合するのは自滅行為である。新たなビジネスに参入する場合、マーケット・ニッチャーのポジショニングにより、集中型戦略

を展開することで、競争のない独自のマーケットプレイスを獲得することが重要である。競合する市場は、顧客ニーズが顕在化して見えるマーケットであるがゆえに目が行きがちであるが、顧客の潜在ニーズを掘り起こすような見えない市場を創出することで、競争するよりも遥かに儲かるビジネスを構築すべきである。

1-3-5. 市場シェア・顧客シェア拡大モデル

ピーター・F・ドラッカーは、「企業の目的は、顧客を創造することにある」（P.ドラッカー，1973）と述べている。新たな顧客層の囲い込みには、2つの方法がある。1つ目は、選択と集中による企業の得意とする事業領域で、新たな顧客を創造することである。2つ目は、事業領域の多角化により、新しい商品、サービスを提供することによる新たな顧客の創造である。

企業はまず、選択と集中によって絞り込みを行った事業領域で、既存顧客の市場細分化に係る分析により、新規顧客のターゲティングを行い、顧客基盤を拡大することである。企業は、STPによって事業領域の選択と集中を図り、企業の得意とする事業領域で顧客を創造する。既存顧客に対して得意とする事業領域において、付加価値の高い商品、サービスの提供により長期的なりレーションによる顧客ロイヤリティを構築することが何よりも重要である。なぜなら、収益の8割は既存優良顧客の2割に支えられていること、新規顧客に商品、サービスを提供するには既存顧客の維持に比べて5倍のコストがかかること、また、5%の既存顧客の脱落を減らすことによって収益が25%~85%改善することなどの経験的法則が発見されているからである。さらに、近年、SNS社会では、既存顧客とのロイヤリティを構築することが、口コミにより新規顧客の創造につながる可能性が高まることも期待されるようになった。

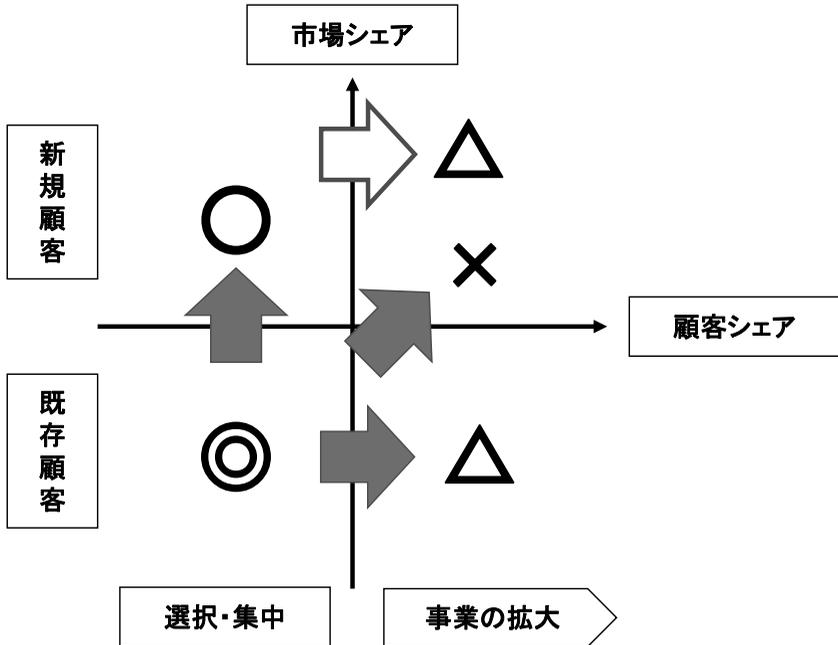
既存顧客に対しては、一生を通じた購買行動における顧客シェアを最大化する、いわゆる顧客LTV（ライフタイムバリュー・生涯価値）を最大化することが求められる。顧客との長期的なりレーションを構築することは、既存顧客に対して付加価値の高い商品、サービスを提供し続けるというコミットメントが要請される。いまや、ICTの進展により、顧客管理データベースは充実

し、ロイヤリティの高い顧客の把握は容易である。したがって、いかに既存顧客を維持し、失った顧客を呼び戻すために、顧客を惹きつけ、関係性の維持、向上を目指していくのが重要である。

百貨店やGMSに代わって、選択と集中により事業領域を絞り込んで登場したのは、ユニクロ、しまむらの衣料専門店や、ヤマダ電機、ヨドバシカメラなどの家電量販店、ニトリなどの家具専門店などである。これらカテゴリーキラーは、事業領域をターゲティングして成長を続けている。カテゴリーキラーの登場により、事業領域の広い百貨店は苦戦を強いられているものの、既存顧客なかでもお得意さまに対して、誕生日や記念日にギフト案内を送ったり、特別なサービスを提供するなど、One to Oneによるきめ細かい対応により、業績を伸ばしている百貨店もある。つまり、2割の顧客が8割の収益をもたらすことを理解し、顧客ターゲティングについて、お得意さま戦略を徹底することが重要である。

多角化による事業領域の拡大によって、顧客基盤を拡大することは避けなければならない。なぜなら、企業は、商品、サービスのラインを拡大したり、多角化して他の市場にも手を広げると往々にして失敗することが多いからである。過去、コカ・コーラは、コロンビア・ピクチャーズを買収したり、タイラー・ワインを買収したが、後に売却し、現在は事業領域を飲料メーカーに選択、集中している。また、松下電器は、米国の映画・エンターテイメント大手MCAを買収したが、すぐに売却している。当時、米国巨大企業GEの元CEOであるジャックウェルチは、ナンバーワン、ナンバーツー戦略により、シェア1位か2位の事業以外は見直しか廃業か売却を実施した。

拡大した事業領域で新規顧客を取り込むには、まず、企業が選択と集中によって絞り込みを行った事業領域で顧客化を図り、ロイヤリティの向上を図った後に、新たな事業領域でアプローチを行うべきである。つまり、多角化等による事業領域の拡大を目指す場合は、ロイヤリティの高い既存顧客をターゲットとして、新たな商品、サービスを提供し、顧客シェアの拡大を目指すべきである(図1)。



【図 1 市場シェア・顧客シェア拡大モデル】2016年4月筆者作成

1-4. 流通構造の革新

1-4-1. サプライチェーンマネジメント (SCM) の変遷

サプライチェーンとは、一つの商品供給に関する、小売業、卸売業、製造業さらに製造業に原材料等を提供するサプライヤー等のすべての企業を指す。サプライチェーンマネジメント (SCM) とは、これらの企業すべてを通じて情報の共有化を行い在庫量の削減や物流の効率化を図ることを指す。サプライチェーンマネジメント (SCM) を理解するためには、川上から川下にいたるサプライチェーンの構造と川下から川上にいたるデマンドチェーンの構造から俯瞰する概念が存在する (新津, 2008)。デマンドチェーンは、サプライチェーンのように物の流れに重点を置くのではなく、顧客ニーズに係る情報に重点を置き、サプライチェーンと顧客をスムーズに結びつけ、顧客ニーズに適った商品、サービスの提供を目指すものである。サプライチェーンマネジメント (SCM)

の概念が登場したのは、1980年代に入ってからであり、流通の主導権が、生産者主導から顧客主導にシフトしたことが鮮明になった時期である。大量生産、大量消費の時代は、量の確保が管理の目的であったため、在庫はバッファであり、製造業は生産効率を追求し、卸売業は流通コストの最小化を図り、小売業は欠品率の縮小を目指した。しかし、成熟化社会でモノ余りの時代に突入すると、質の高い商品、サービスを安く、かつ、早く提供する必要がでてきたため、製造業、卸売業、小売業それぞれの部分最適に限界がみられ、顧客ニーズを瞬時に、かつ、正確にサプライチェーンに伝達する仕組みを構築することが求められた。この不確実性の時代、在庫はリスクとなり、製造業はスピード生産が重視され、卸売業は需給調整機能にシフトし、小売業は、顧客ニーズ、需要予測を正確に把握しなければならない。

ITの発展は、サプライチェーンマネジメント（SCM）を通して競争優位を獲得することを促した。POS（Point of Sales）、EDI（Electronic Data Interchange）、VMI（Vender Managed Inventory）などのITを利用して、サプライチェーンの効率化の向上により、サプライチェーンマネジメントの全体最適の実現を目指す環境が整い始めた。サプライチェーンマネジメント（SCM）では、原材料の調達、製造、消費にいたるまでのサプライチェーンのすべての企業の枠を超えて、サプライチェーン全体で在庫の発生と移動を適正に管理することを目的としている。つまり、物流、情報流、商流のスピード向上により、在庫削減、リードタイム短縮、流通コストの削減を目指すものである。

イスラエルの物理学者であるエリヤフ・E・ゴールドラットは、制約条件の理論を提唱した。これまで、企業は、業務プロセスを「つながり（チェーン）」の重さを軽くすること、つまり、コストを削減することを重要視していたが、これからは、チェーンの強さ、つまり、利益を生み出すスピードが重要であると提示している（E・ゴールドラット、2001）。

サプライチェーン全体のスピードを向上させようとする、社内外の連携スピードを向上させなければならない。販売、流通、製造、原材料調達の過程をスピードアップし、販売プロセス、流通過程、製造工程、原材料調達の連携スピードをアップする必要がある。これらプロセス間の連携、コミュニケーション

ンの強化を図るために、IT ツールをうまく活用することが重要である。サプライチェーンマネジメント（SCM）は、部分最適ではなく、全体最適により、サプライチェーン全体の流れを俯瞰してマネジメントしなければならない。サプライヤー、中間業者、サード・パーティ・ロジスティクス（3PL）業者そして顧客が絡み、全体の流れを細部まで俯瞰しようとする範囲が広大である。サプライチェーンに関係するすべての企業、組織が、売れ筋情報、在庫情報などをリアルタイムに共有し、コラボレーションしていく仕組みを構築していく必要がある。

1.4-2. サプライチェーンマネジメントの変革

原材料から最終製品までの加工の履歴をブロックチェーンに登録することで、単に POS、EDI、WMI をブロックチェーンに置き換えるだけでなく、トレーサビリティを実現できる。英国のスタートアップ企業エヴァーレジャーは、ダイヤモンドの個品管理を行うシステムをブロックチェーンで提供している。個々のダイヤモンドのシリアル番号やカラット数、さまざまな商品情報の他、そのダイヤモンドの所有履歴を管理している。

サプライチェーンにブロックチェーンを活用することで、製品の原材料調達から製造工程と流通過程、販売プロセスまでの追跡を可能にする。受発注や納品予想、到着日時等の取引記録、加工品の加工履歴、ロット番号や仕様などの個品単位の識別情報、純正品であることの保証情報等、工業製品の製造から流通までの過程を逐一ブロックチェーンで管理することが可能になる。特に、ブロックチェーンの機能のうち、サプライチェーンの提供において重要となるのがデータのトレーサビリティと改ざん困難な透明性の高い取引である。中央管理者が不在で、かつ、悪意を持ったユーザーがいても、エコシステムが安定維持される。さらに、商品に不具合が見つかった場合、原材料の個品単位まで遡ってチェックが可能になる。つまり、発注、納品、検品、支払といった会計、経理プロセスやトレーサビリティ品質管理業務の効率化が図れる。不良品、不正、不具合商品のトラッキングが容易になるだけでなく、購入顧客へのコンタクトまで容易になる。トラックレコード、つまり、取引履歴が参照できることで、

情報の非対称性が解消できる。そして何より、多くの原材料納入業者、加工業者、流通業者が参加するサプライチェーン上で、特定の利害関係者に依存しないシステム運用が実現可能になる。現状、小売業者、卸売業者、製造業者で分断されている在庫情報や、川下である小売業者に集中していたタイムリーな売れ筋情報が、中央管理者不在で中立的に運営されるブロックチェーン上で共有、追跡が可能になることで、サプライチェーンの活性化、効率化を急速に進めることができる。さらに川上、川中である製造業者、卸売業者の交渉力強化にもつながる。サプライチェーンにブロックチェーンを活用することは、系列を越えた新たなサプライチェーンを構築し、サプライチェーンマネジメントに変革をもたらす。

1-5. マーケティングミックス 4P

ポジショニングで明確にした商品、サービスの強みを効果的、かつ、効率的に顧客に訴求するのがマーケティングミックスである。1985年のAMAのマーケティング概念の定義は、「マーケティングは、個人や組織の目的を満足させる交換を創造するために、アイデア、商品やサービスの概念化、価格設定、促進、流通を計画する過程である」(AMA, 1985)としており、「製品 (Product)」「価格 (Price)」「プロモーション (Promotion)」「流通 (Place)」のマーケティングミックス 4P の概念が中心となっている。日本はバブル期を迎え、大量生産、大量流通、大量販売に対応する効率的な生産、流通、販売システムが構築されると、供給が需要を上回るようになる。このような状況になると企業は大量に生産した商品を販売するためにマスプロモーションによる活動を強化したり、より多くの流通業者を通じて販売を強化するプッシュ戦略をとるようになる。企業が流通業者の協力を仰いで商品、サービスの大量販売を推奨したため、流通業者は巨大な勢力を形成するようになる。ヤマダ電機やヨドバシカメラなどの家電量販店、セブン・イレブンなどのコンビニエンスストアの台頭がそのケースである。好景気による顧客の収入増機会の創出による実収入増による背伸びした購買行動や、それに相まってマスコミによる増収ムードに包まれていたことも販売を後押しした。

1-6. ダイレクトマーケティングの新しい概念

バブル経済崩壊以降、市場が成熟して顧客が多くのを所有するモノ余りの時代になると、顧客は真に必要なもの、付加価値のあるものだけを選別して購入ようになる。大量生産、大量流通、大量販売の時代と異なり、顧客はより顧客にとって個性的な商品、サービスを求めるようになった。企業は、新たに商品、サービスを開発して販売するというプロダクトアウトのプッシュ戦略から、顧客の立場に立って顧客一人ひとりのニーズに真に適った商品、サービスを提供するマーケットインの発想、いわゆるプル戦略へと転換が強く求められる。つまり、多品種生産、多品種流通、少量販売を前提としてモデリングやセグメントを利用した顧客とのコミュニケーションにフォーカスするダイレクトマーケティングの考え方が重要性を増す。ダイレクトマーケティングは、顧客と個別、直接的な双方向のコミュニケーションを行って顧客のレスポンスを確認しながら、ニーズや嗜好に合わせて顧客の立場に立ってプロモーションを展開していく。データベースマーケティング、One to One マーケティングなど、今日でも重視されるマーケティング手法がベースとなっている。

従来のマスマーケティングが顧客を集合体と捉えて属性や傾向などから共通項を絞り込み、顧客セグメント、ターゲットを設定する手法なのに対して、ダイレクトマーケティングは顧客一人ひとりに個別にアプローチを行う手法である。マスマーケティングは一定のシェアを一気に獲得することを目的としているのに対して、ダイレクトマーケティングは多様化する顧客の潜在ニーズを個別に掘り起こし、顧客との双方向のコミュニケーションによりリレーションの維持、向上を図ることに主眼を置いている。企業が提供する商品、サービスによって顧客との間で長期的、継続的なリレーションを構築することで、顧客は生涯を通じて企業に大きな収益をもたらす。前述のとおり、新規顧客を獲得するには、既存顧客の維持の5倍のコストがかかる。新規顧客を獲得して顧客基盤を拡大することは重要であるが、既存顧客一人ひとりのデータベースを分析して嗜好やニーズを個別に、かつ、正確に把握したうえで、最適な商品、サービスを提供することに、より重きを置き、顧客基盤の維持、向上を図るほうが効率的である。ディズニーリゾートの来園者のリピート率は98%といわれている。

る。ディズニーリゾートを運営する株式会社オリエンタルランドは年間 500 億円の投資と人材育成によって、顧客に提供する商品、サービスの付加価値を高め、顧客満足を超えて顧客が期待する以上の商品、サービスの提供により、顧客ロイヤリティを最大化している。長期的、継続的なリレーションをもつ顧客は、口コミによる新規顧客の獲得につながる可能性を秘めている。企業にとって顧客ロイヤリティの向上は、今日の SNS 社会において顧客基盤の拡大にその力を発揮することになる。

従来型のマスマーケティングに代わって、新しいマーケティング手法である、ダイレクトマーケティングの有効性が台頭した。すなわち、それは、マス（集合体）ではなく、ダイレクト（顧客個人）という新しい概念である。これらを可能にさせた時代背景には、IT の進展によりデータベースの蓄積、一方での顧客の価値観の多様化がある。2004 年、AMA は「マーケティングとは、組織とステークホルダー（利害関係者）にとって有益となるように、顧客にたいして価値を創造・伝達・提供し、顧客との関係性を管理したりするために行われる組織的な活動とその一連の過程である」（AMA, 2004）とマーケティングを定義した。それから 3 年足らずの 2007 年には、AMA は「マーケティングとは、顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値ある提供物を創造・伝達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセスである」（AMA, 2007）とマーケティングの新定義を発表した。顧客に提供するものは、単なる商品、サービスではなく、それに加えて商品、サービスを使用する付加価値を提供することである。従来からのマスマーケティングから個人へのダイレクトマーケティングを重視し、マーケティングミックス 4P の概念はなくなっている。また、「顧客との関係性を管理」し、「顧客にたいして価値を創造・伝達・提供し」としており、顧客とのリレーションや付加価値の提供、コミュニケーションの概念が新たに盛り込まれている。

モノ不足時代の製品中心のマーケティングとモノ余り時代の顧客中心のマーケティングでは、経済環境の良いマーケットにおける投資商品販売に係るマーケティングと経済環境の悪いマーケットにおける投資商品販売に係るマーケティングにたとえることができる。経済環境の良いマーケットでは、投資ニー

ズは旺盛となり、投資商品に係る需要が供給を上回る状況が起こる。投資商品は、価格が値上がりする可能性が高いため、顧客満足度は向上する。このような環境では、プロダクトアウトの発想によるプッシュ戦略によって、企業から顧客への一方向のメッセージを発信することで、商品を売ることができる。一方、経済環境が悪くなると、投資ニーズが減退することから需要が低下する。経済環境が悪い環境では、マーケットインの発想によるプル戦略によって、双方向のコミュニケーションにより、顧客の投資ニーズに対応する必要がある。マーケットの上昇に伴って投資商品が値上がりすれば、顧客の投資ニーズをほぼ満たすことができるが、マーケットの下落時には、顧客の真の投資ニーズである、リスク許容度、投資目的、投資金額などを把握したうえで、ビフォーフォローからアフターフォローまできめ細かく対応することが重要となる。大きなリスクを取りたくない、将来のリフォーム資金に充てたい、5百万円程度投資したい等のニーズ把握によるビフォーフォロー、日本のマイナス金利導入による投資環境の変化や顧客のその時々への投資に対する考え方の把握によるアフターフォローにより、顧客ロイヤリティを構築しなければならない。経済環境の良いときから、顧客中心のマーケティングを実施している企業と、製品中心のマーケティングを実施している企業とでは、経済環境が悪化したときに、投資商品の販売実績、つまり企業収益に大きな差がでることになる。

保険商品は、経済環境に関係なく、常にマーケットインの発想により顧客ニーズに則った販売を行う必要がある。保険商品は、欲しいときに手に入らず、欲しくないときに手に入る商品と言われている。保険商品は、病気をしたり、がんに罹患したりすると加入できなくなるため、顧客にとっては、病気になって初めて保険の必要性に気づくのである。欲しくないときに、保険商品の勧誘を受けるため、顧客にとっては保険商品の勧誘を嫌がる傾向にある。

がんに罹る確率や罹患したときの治療費、がん検診の必要性、顧客のがんに罹患したときの考え方など、顧客と双方向のコミュニケーションをしっかりとることが極めて重要である。「保険料の安いいい保険商品があります」などの勧誘行為はタブーであり、プロダクトアウトのプッシュ戦略は、保険商品販売には通用しない。

1-7. フィールド・マーケティング

1-7-1. ギャップ提案

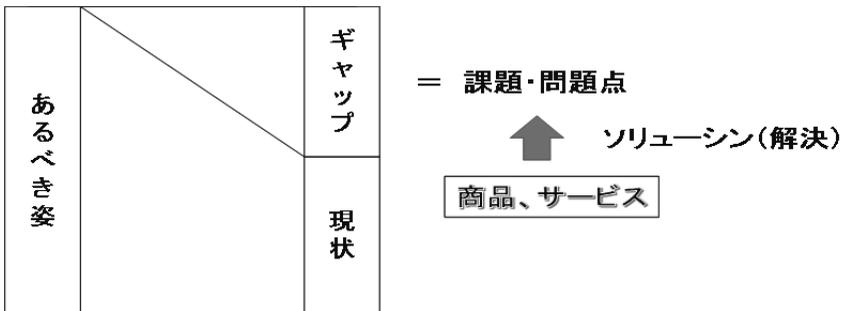
現場（フィールド）での顧客とのコンタクトポイントにおける販売員の提案力を前提としたプル戦略においては、フィールド・マーケティング戦略が重要である。購買時点における顧客情報や POS データを分析して販売提案を行うなど、フィールド対応のための種々のアプローチは重要であり、この対応力がメーカーの商品販売シェアを決定するといわれている（新津，1991）。

ギャップ提案とは、顧客の「あるべき姿」と「現状」を把握し、そのギャップ、つまり、問題点に気づきを与え、企業が提供する商品、サービスにより、そのギャップを解消し、問題を解決する提案方法をいう（図 2）。顧客の潜在ニーズを顕在化し、ソリューションの提供を行う課題解決型の提案手法である。商品、サービスそのものに焦点を当てて販売を行うプロダクトアウトではなく、顧客の悩み、課題を解決するマーケットインによって提案を行う。顧客は顧客自身の潜在ニーズに気づいていない。顧客の潜在ニーズの顕在化とは、顧客が抱えている不満、不安などをヒアリングすることによって、顧客の本来あるべき姿と、いま置かれている現状を把握し、それを比べることによってそのギャップに気づいてもらい、顧客の課題、問題点を示すことにある。顧客は、自分の課題、問題点に気づくと、できるだけ早くそれを解決したいと考える。企業は、その課題の解決策、つまり、そのギャップを埋める手段として、商品、サービスを提供できれば、ストレスなく購買につなげることができる。むしろ、課題を解決してくれたと顧客から感謝される提案営業が実現でき、顧客満足向上につながる。

歯磨き粉を販売する場合、「新商品です」とか「業界最安値です」と推奨してもなかなか販売につながらない。「歯をもっと白くしたい」や「歯磨き粉は味がきらい」などの顧客の課題に焦点を当て、「味覚がなく白さを保つ」ことを主眼に提案することで、顧客の課題を解決できる。また、保険商品を顧客提案する場合でも、前述のとおり、「保険料の安い保険商品があります」と、プロダクトアウトの発想では決して販売することはできない。顧客にとってあるべき姿、つまり、保険商品では必要保障額を算出し、現状入っている保険商品の

保障額とのギャップ（＝保障不足額）を提示し、企業が提案する商品、サービスで、そのギャップ（＝保障不足額）を解消するソリューションを提供することで、購入につなげることができる。結果として、保険料の削減などにもつながれば、顧客満足はさらに向上する。

フィールド・マーケティングにおけるソリューション型営業で重要なことは、生活者が毎日の生活の中で何を不満に思い、何に不安を感じているのかという日常生活における課題を解明し、それに対して企業は課題解決にどう対処するのか、それによって生活者の満足をどう得るかである（新津・庄司，2008）。



【図2 ギャップ提案】2016年6月筆者作成

1-7-2. サプライズ提案

セオドア・レピッドは、「顧客満足の追求を目的としたマーケティングを中心に、企業は活動すべきだ」（T・レピット，2001）と述べている。米国の消費者心理学を専門とするマーケティング学者リチャード・オリバーは、1981年、「期待不確認モデル」を提示した³⁾。期待不確認モデルとは、顧客が満足であるか不満であるかは顧客の事前の期待と事後の実感によって決まるとするモデルである。事前の期待が実感よりも高い場合には、マイナスの不一致が起り、顧客は、その商品、サービスに失望したり、不満を持ったりする。逆に、事前の期待より実感が高い場合には、プラスの不一致が起り、顧客は、その商品、サービスから満足を得ることになる。サプライズ提案によって、顧客は商品、サービスに対する驚きを伴った好ましい感情を抱くことができる。サプライズ

は、期待水準と実感水準において、プラスの不一致が起こったときに生じる。サプライズは、期待していたものを遥かに超越する感激、感動のゾーンに達した状態である。サプライズ提案により、顧客満足を超え、顧客歓喜を生み出すことができる。顧客歓喜を実現するには、顧客の気づいていない潜在ニーズを掘り起こし、顧客のかゆいところに届く提案、ソリューション提供を行わなければならない。

第2章 マーケティング 2025

2-1. ソーシャルメディアマーケティング

低成長期に入り、晩婚による単身世帯の増加や女性の社会進出によるライフスタイルの変化によって顧客ニーズはさらに多様化する。有職女性の購買行動は、専業主婦に比べて行動範囲が広いが時間的な制約があるため、仕事帰りの駅前か近隣の最寄りに構える実店舗でワンストップショッピングを行う。また、通信販売もしくはネット店舗で購買行動を行うことから、顧客一人ひとりの行動パターンをベースに個別化して、チャネル横断的に双方向のコミュニケーションをとらなければならない。チャネル横断的に顧客ニーズを把握し、リアルタイムで対話によるコミュニケーションを実施するリアルタイムインタラクティブマーケティングを実施する必要がある。リアルタイムインタラクティブマーケティングとは、企業と顧客との双方向のコミュニケーションに基づき、リアルタイムにマーケティングを行うことをいうが、リアルタイムインタラクティブマーケティング実施には、ビッグデータの活用が欠かせない。ビッグデータはどのような顧客かをきめ細かく把握し、顧客ニーズを一步先読みするための顧客情報をあらゆるチャネルで共有することを可能にする。ICTの進展によるインターネットの普及、コンピューターの処理量、速度の向上に伴う生成、蓄積機能の向上により、大量のデジタルデータの収集が可能になった。ブログや動画サイト、または、Facebook、Twitter や LINE といった SNS の利用者の増加により、PC やスマートフォンから、文字だけでなく、音声や写真、動画などのデジタルデータがインターネット上のサーバに蓄積され、データベ

ス化されている。ソーシャルメディアは、Facebook、Twitter や LINE といったインターネット上のサービスを使って顧客が情報を発信し、顧客同士の双方向のコミュニケーションを通じて情報が共有、拡散していく。これらのメディアを通じて得られたビッグデータは膨大なデータから相関関係を導き出し、これまで気が付かなかった関係性を発見することにより、新たな付加価値を創造することができる。企業は、ソーシャルメディアを通じて生成、蓄積したビッグデータを積極的に活用し、商品、サービスそのものとそれ以外の付加価値創造により、顧客を創造していかなければならない。このプロセスこそが、ソーシャルメディアマーケティングである。

2.2. デジタルコンテンツとマーケティングの融合

ICT の進展とスマートフォンの普及により、デジタルコンテンツが生み出され、デジタルコンテンツをマーケティングに融合するデジタルコンテンツマーケティングに対する注目度が高まっている。コンテンツマーケティングとは、潜在的な顧客ニーズを喚起するため、コンテンツを制作して共有するマーケティング手法全体を指す。顧客にとって有益な情報を企業が発信し、それを共有した顧客に企業の収益につながる購買行動を起こしてもらうことである。つまり、企業が発信したい説得力のあるコンテンツを、ブログや SNS、Web サイト、雑誌など顧客に合った手段で提供し、顧客の納得を得ることである。コンテンツは、見る側に検索 (search)、クリック (click) を要求するもので、見る側の意思と意図によって接触される。したがって、コンテンツは同一内容では見られなくなり、常時変化することが要求される。変化、進化することによって、見る側の興味、関心を助長する「変革相乗効果」を期待するものである (新津・庄司, 2008)。

デジタルコンテンツマーケティングの実施により、顧客のステージに応じてパーソナライズ化された施策を実施することで、顧客の囲い込み、顧客の固定化を促進することができる。また、既存の顧客、優良な顧客との関係維持のための施策を実施し、顧客ロイヤリティを高めることができる。さらにデジタルコンテンツマーケティングは、PDCA を速く回すことが可能なため、実施しな

がリアルタイムで現状を把握して検証を行い、実施している施策を修正することができる。見込み顧客から優良顧客になった購買行動を検証して、その検証結果を踏まえ、見込み顧客を対象として、検証結果と同様の購買行動を喚起していくことが考えられる。また、優良顧客が脱落してしまったケースにおいては、脱落した顧客の脱落する直前の購買行動を検証し、優良顧客を対象として、脱落する直前の購買行動を検知して割引キャンペーンやプッシュ通知等を実施するとか、商品サンプルを送ってみる等の実施を試みることが考えられる。

顧客の Web サイトの閲覧状況やスマートフォンアプリの利用ログを分析することで、その先にいる顧客の思考を知り、一歩先に行く提案をすることができる。また、顧客の利用ログと誰でも使える共通の統計データや天気データ等を結合することで、購買行動と天気の相関関係を分析し、効果的、効率的な施策を実施することができる。

デジタルコンテンツマーケティングの目的の一つに、ビジネスに必要なデータを蓄積することが挙げられる。ビッグデータには多くの貴重な情報が含まれていて、企業にとって非常に強力なツールとなっている。スマートフォンアプリ、Web サイトへのアクセス、店舗や EC で実施されるポイントサービス、顧客の購入履歴などがデータとして蓄積され、分析することで、購買のトレンドの把握や、顧客の来店、購入を促進し、企業の収益につなげることができる。デジタルコンテンツマーケティングは、ビッグデータの蓄積、分析により顧客の一歩先をいく提案を可能にし、より臨機応変で有用性の高いマーケティング力を発揮する。一方、スマートフォンの普及と個人のブログの成長により、誰でも Web サイトを通して自由に情報を発信できるようになった。1 年間に流れる情報量は、これまで人類が書いた書籍の 300 万倍を超えたという説もあり、顧客が 1 日に目にするメッセージは 3,000 を超え、そのうち記憶に残るのがわずか 0.1%とも言われている。情報が洪水のようにあふれている今日、真に価値のあるデジタルコンテンツを提供しなければならない。

2-3. マーケティング概念の多様化

企業にとって顧客とのリレーション強化による顧客ロイヤリティの向上は、企業に大きな収益拡大の機会をもたらす。ICT進展による SNS の台頭により、顧客は自らが情報発信者となった。ロイヤリティの高い顧客は、利用した商品、サービスを友人、知人に推奨してくれる。商品、サービスに対するメッセージは企業が発信するより、信頼を置く友人、知人から発信してもらったほうが説得力を増す。2001 年、米国の元マッキンゼーコンサルタントのルネ・ダイが、バズマーケティングという概念を提唱した (R・ダイ, 2001)。バズマーケティングとは、人の口から口へと伝えていくマーケティング手法のことをいう。バズ (Buzz) とは、昆虫がぶんぶん飛ぶ音を意味していて、情報が人の口を通じて次から次へと飛び交うことを表している。SNS が浸透している今日、バズマーケティングを活用して口コミを上手くコントロールできる企業が収益拡大を狙える。ジョン・グッドマンの法則では、好意的な評判は 1 人が 5 人に伝えるとされている。また、1996 年には、米国のベンチャーキャピタルのステューブジャーベットソンが、ホットメールが急成長したことを説明するために、バイラルマーケティングという表現を用いた⁴⁾。バイラルマーケティングは、企業の商品、サービスを顧客に口コミで宣伝してもらい、その利用者を広げるマーケティング手法である。バイラルとは、病原体のウイルスの意味で、商品、サービスの情報が人を介して伝わっていく様子をウイルスの感染に喩えたものである。

バズマーケティング、バイラルマーケティングとも口コミが発生しやすい環境を整えることで効果を極大化する。たとえば、世間で既に話題になっていることを活用することで話題にしたくなるネタを提供して、顧客が誰かに話したくなることを念頭に置くことが重要である。また、コンプライアンスに留意したうえでのことだが、タブーを犯すことも一例であろう。ペプシは、コカ・コーラと比較してどちらが美味しいかのアンケート結果をテレビ CM で放映し、話題となった。また、プレゼントキャンペーンは、魅力的で、かつ、顧客へのインパクトを重要視した内容として話題化を狙い、キャンペーンに顧客を巻き込み、口コミを顧客と共創することも必要であろう。

2-4. ゲーミフィケーション

ゲーミフィケーションとは、遊びや競争など、人を楽しませて熱中させるゲームの要素を、ゲーム以外の分野で、顧客とコミュニケーションをとっていかうとする取組みである。ゲームの発想により顧客の興味、関心を引きつけて、購買行動を高めることで顧客エンゲージメントを獲得する。つまり、ゲームの要素を他の商品、サービスに適用することで顧客の動機づけを高めるマーケティング手法である。

ゲーミフィケーションは、2011年に米国の大手調査会社ガートナーが発表した「先進テクノロジー・ハイプサイクル」で取り上げられてから、注目されるようになった。ガートナーによれば、「2014年までにグローバル2000企業の70%が少なくとも1つ、ゲーミフィケーションに関する取組みを実施する」⁵⁾という。また、2013年以降のテクノロジーにおける重大な展望の1つとして「2015年までに、グローバル1000企業の40%が、ビジネス・プロセスを変革する中心的な仕組みとしてゲーミフィケーションを採用する」⁶⁾と発表している。ゲーミフィケーションの実例として取り上げられるのが、米国のナイキ社による「ナイキ+ (ナイキプラス)」である。ナイキシューズに付ける装置により、ランニング距離、歩数、ペース、タイム、消費カロリーなどの活動実績を自動的に計測し、確認できる仕組みとなっている。運動した実績データをクラウド上にアップロードして、時系列に確認ができる。これにより、ナイキと顧客との間、また、顧客と顧客との間にコミュニケーションが広がる。ナイキ社はゲーミフィケーションにより、新たな付加価値を創造し、顧客ロイヤリティを獲得している。今後、ゲーミフィケーションは、マーケティングにとどまらず、あらゆる分野での活用が期待されている。

2-5. アンバサダー・マーケティング

2012年、米国の企業家ロブ・フュジェッタは「アンバサダー・マーケティング」という概念を提唱した。アンバサダー・マーケティングとは、「アンバサダー (大使)」や「アドボケーツ (支援者)」と呼ばれるロイヤリティの高い顧客のコミュニケーションにより、マーケティングを実施することと定義している

(R・フュジェッタ, 2012)。SNS の普及により、口コミで広がる情報の深さと幅が大きく拡大し、共有、拡散するスピードも急速に加速している。顧客は、企業が広告により発信するメッセージよりも、友人、知人が発信する口コミのほうを信頼する。一人の顧客が、商品、サービスについて、Facebook や Twitter で推奨すれば、インターネットでつながる友人、知人に 100 人単位で情報が流れ、たちまち市場を席捲する。企業の商品、サービスを他の人に推奨したいと思っている顧客とコミュニケーションを実施し、マーケティングに取り組むことが不可欠となっている。

アンバサダー・マーケティングの代表的な成功事例として、ネスカフェアンバサダーがあげられる。ネスカフェアンバサダーは、顧客がアンバサダーに応募して選考を通過すると、バリスタがオフィスに無料で提供される。1 杯 20 円程度でおいしいコーヒーをオフィスで飲めるとあって爆発的な人気を集め、すでに 10 万人以上のアンバサダー登録者がいるという。ネスカフェアンバサダーでは、アンバサダーが無料でオフィスにバリスタを設置できる代わりに、カートリッジを定期購入し、オフィスで使用している画像や定期的なアンケートに回答する。ネスカフェは、この仕組みにより、商品の売上を拡大し、顧客とのリレーションを築くことができる。また、アンバサダーによる商品の感想などの Facebook などの SNS への投稿により、商品開発に役立てたり、口コミによる共有、拡散により、さらなる売上向上につなげることができる。

アンバサダーを見つける方法として、企業の商品、サービスについて、SNS 上でつぶやいている声を拾う方法や、公開している動画やインスタグラムをモニターする方法が考えられる。また、NPS (ネット・プロモーター・スコア) の手法により、アンバサダーを探することができる⁷⁾。NPS は、米国のコンサルティング会社ペイン&カンパニーが実施した顧客に対するアンケート調査手法で、顧客ロイヤリティが測定できる。NPS を計測するために、企業の提供する商品、サービスについて「友人、知人にすすめたいと思いますか？」という設問に対して 0～10 点で採点してもらう。その中で 0～6 点をつけた顧客を「批判者」、6～8 点をつけた顧客を「中立者」、9～10 点をつけた顧客を「推奨者」に分類する。NPS は「推奨者」の割合から「批判者」の割合を引いた数値とな

る。顧客に対するアンケート調査の項目で「友人、知人にすすめたいと思いますか?」という設問に対して、10点の「非常にそう思う」または9点の「そう思う」と回答した「推奨者」をアンバサダーと考えてコミュニケーションを実施する。

アンバサダーを探しあててマーケティングを実施する方法はあるが、重要なことは、付加価値の高い商品、サービスを提供することにある。企業は、付加価値の高い商品、サービスを提供することで顧客を創造し、双方向のコミュニケーション実施により顧客満足度を高め、顧客シェアを拡大していく。その結果、最終的に顧客ロイヤリティを獲得できるのである。ロイヤリティの高い顧客は、SNSを通じて、商品、サービスについて推奨し、共有、拡散してくれるので、ポジティブスパイラルを構築することができる。アンバサダー・マーケティングのゴールは、このポジティブスパイラルを構築することにある。

2-6. ショールーミングとウェブルーミングの融合による新たな O2O 概念

O2O (Online to Offline) とは、Web サイト (オンライン) で集客した顧客を、実店舗 (オフライン) に誘導して購買につなげることである。O2O (Online to Offline) では、実店舗 (オフライン) で購買につなげるために、Web サイト (オンライン) を通じて来店を動機づけるため、顧客にメリットを提供している。たとえば、Web サイト上やスマートフォンアプリ上でのクーポン配布や、GPS の位置情報を利用してエリア内に顧客が入った瞬間に、実店舗 (オフライン) の情報やクーポンをプッシュ通知するといった取り組みである。また、自宅に不在がちな単身世帯の増加に伴い、商品を Web サイト (オンライン) で注文して、仕事帰りに実店舗 (オフライン) で受け取るサービスなどの提供により来店してもらい、受け取りついで買いを促進している。

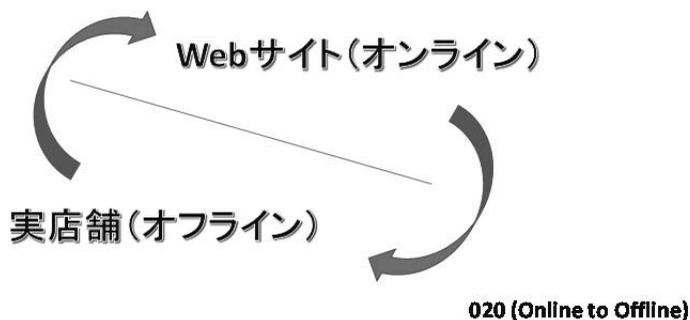
O2O (Online to Offline) では、顧客は、商品、サービスの購入前に Web サイト (オンライン) で探して比較検討したうえで、実店舗 (オフライン) で購入する。いわゆる、ウェブルーミングによる購買行動をしている。ウェブルーミングは、O2O (Online to Offline) による集客の観点でとらえると、コンテンツが重要となる。なぜなら、集客の手段となる検索エンジンは、顧客にとつ

て有益なコンテンツでなければならない。役に立たない無益のコンテンツでは実店舗（オフライン）への送客はできない。一方、実店舗（オフライン）の強みは、商品を手にとって触れることができる体験と、Web サイト（オンライン）では伝えきれない商品に関する店員の提案による接客である。売り場づくりの工夫や質の高い接客により、他社との差別化を図り、顧客ロイヤリティ向上を目指すことが重要である。

Web サイト（オンライン）による送客によって来店した顧客が、その場では購入に至らず、実際の購入は比較サイト等を通じて競合商品に流れてしまう、いわゆるショールーミングの動きがみられる。実店舗（オフライン）に来店した顧客が、競合商品に流れないように、自社の Web サイト（オフライン）に送客する O2O（Offline to Online）のマーケティングの必要性が高まっている。たとえば、来店した顧客が、何も購入せずに帰ったとしても、後日、シリアル番号などを入力して、Web サイト（オンライン）で購入すると特典が受けられるようにすることなどが考えられよう。また、O2O（Offline to Online）には、レジが不要になるなどの店頭オペレーションの効率化につなげることも可能である。

実店舗（オフライン）の強みを生かしながら、Web サイト（オンライン）とデジタルコンテンツの融合により、O2O（Online to Offline）、そして、O2O（Offline to Online）のサイクルを構築することが求められる。O2O（Online to Offline）では、単純な来店促進としての施策ではなく、実店舗（オフライン）と Web サイト（オンライン）を連動させることでいかに顧客を囲い込み、実店舗（オフライン）に来店してもらい、実店舗の売上につなげるかが重要である。また、O2O（Offline to Online）では、実店舗（オフライン）に在庫がない場合への対応にとどまらず、来店した顧客に対して Web サイト（オンライン）を通じて購入につなげる必要がある。O2O2O（Online to Offline to Online）のサイクルを回す仕組みを構築することが、オムニチャネル時代の成功の鍵といえる（図 3）。

020 (Offline to Online)



【図3 O2O2O サイクル】2016年5月筆者作成

2-7. オムニチャネル・マーケティング

オムニチャネル・マーケティングとは、リアルタイムに「いつでも」、かつ、リアルとバーチャルの融合によるシームレスなチャネルを通じて「どこでも」、あらゆるコンタクトポイントにおいて、企業と顧客との対話的コミュニケーションにより、一貫性のある顧客エクスペリエンスを提供し、顧客エンゲージメントの醸成、向上を目指すマーケティング手法である。

オムニチャネルは、商品、サービスを、いつでも、どこでも、顧客が好きなときに注文し、好きなときに好きなところで好きなものを受け取ることができ、最高の購買体験、経験を提供する。コロンビア・ビジネススクール教授のバート・H・シュミットは、「顧客は商品を購入するだけでなく、商品を購入する経験を得ている。安く買えるという経験、新しい商品を知るといった経験など、顧客が体験するさまざまな経験を価値とする」(B・シュミット, 2000)と述べている。つまり、顧客エクスペリエンスとは、顧客が、企業の提供する商品、サービスを通じて、好ましい体験、経験をすることである。顧客は、認知、関心・興味、検索、比較・検討、購入、決済、情報共有、拡散といった購買ジャーニーを体験、経験する。それぞれのコンタクトポイントにおいて、顧客が大切に感激、感動して、一生忘れられないような体験、経験であれば、その商品、

サービスに対して特別な好意、愛着をもち、その企業の提供する商品、サービスを繰り返し利用するようになる。繰り返し、繰り返し利用することによって、顧客エンゲージメントが醸成される。顧客エンゲージメントとは、企業が提供する商品、サービスに特別な好意、愛着をもってもらい、企業と顧客との間で築いた深い関係性やきずなのことをいう。あらゆるチャネルを組み合わせ、何度でも顧客と接点をもち、双方向のコミュニケーションを重ねて、顧客エンゲージメントを醸成していく。米国調査会社ギャラップ社によると、顧客エンゲージメントができていない企業は29%にとどまる。顧客エンゲージメントができていない企業とできていない企業を比較すると、できていない企業のほうが売上が55%高く、収益も34%高い。また、顧客流出率は63%低いという結果がでている⁸⁾。さらに、顧客エンゲージメントの向上により、顧客は、商品、サービスを顧客自ら喜んで購入し、競合する商品、サービスより価格が高くても優先的に選択する。また、友人、知人などに積極的に勧めてくれて、企業に対して感想や意見などを伝えたりする。いわゆる、アンバサダーの役割を担ってくれる。顧客エンゲージメントの高い顧客ほどロイヤリティは高く、企業の収益を押し上げる原動力となる。

オムニチャネル・マーケティングは、FinTech、ビッグデータ、IoT、AI（人工知能）などをフル活用し、ダイレクトマーケティング、フィールド・マーケティング、アンバサダー・マーケティングなど、これまでのマーケティング手法を取り入れた、マーケティング 2025 である。

【注釈】

- 1) 市場を構成する一人ひとりの消費者のニーズや欲求は異なっているという認識を基に、市場を何らかの基準でいくつかの同質的集団に細分化することをいう。抽出の基準には、人口統計学的基準と社会心理学的基準、ニーズや欲求の近似などが使われる。
- 2) 日本マーケティング・リサーチ協会「マーケティング・リサーチとは」を参照
- 3) Wikipedia'Expectation Confirmation theory'を参照
- 4) ホットメールとは、MSN (The Microsoft Network) が提供していた Web メール

- サービスである。
- 5) ガートナージャパン株式会社プレスリリース「ゲーミフィケーションの面白さと革新が人々の参加を促す」を参照
 - 6) ガートナージャパン株式会社プレスリリース「Gartner Predicts 2013」を参照
 - 7) ネット・プロモーター・スコアとは、フレッド・ライクヘルドが提唱した、顧客ロイヤリティ、顧客の継続利用意向を知るための指標をいう。
 - 8) 米国調査会社ギャラップ「Guide to Customer Centricity」を参照

【参考文献】

- ア. ピーター・F・ドラッガー著（2001年）「マネジメント【エッセンシャル版】・基本と原則」, ダイヤモンド社.
- イ. セオドア・レピット著「マーケティングマイオピア論」, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー2001年11月号.
- ウ. 新津重幸著（2015年）「戦略的マーケティング・リサーチのプロセス」, 高千穂大学大学院レポート.
- エ. 日本マーケティング・リサーチ協会, <https://www.jmra-net.or.jp/mr/index.html>, 平成28年6月現在.
- オ. マイケル・E・ポーター著（1995年）「競争の戦略」, ダイヤモンド社.
- カ. アル・ライズ&ジャック・トラスト著（2008年）「ポジショニング戦略」, 有限会社海と月社.
- キ. アル・ライズ&ジャック・トラスト著（1994年）「マーケティング22の法則」, 東急エージェンシー.
- ク. ジャック・トラスト著（2010年）「リ・ポジショニング戦略」, 翔泳社.
- ケ. フィリップ・コトラー&ケビン・L・ケラー著（2014年）「マーケティング・マネジメント」, 丸善出版.
- コ. ピーター・F・ドラッガー著（1973年）「マネジメントI」, 日経PB社.
- サ. エンヤフ・E・ゴールドラッド著（2001年）「ザ・ゴール」, ダイヤモンド社.
- シ. 新津重幸著（1991年）「マーケティング・インテリジェンス」, 株式会社白桃書房.
- ス. 新津重幸・庄司真人著（2008年）「マーケティング論」, 株式会社白桃書房.
- セ. Wikipedia' Expectation Confirmation theory'
http://is.theorizeit.org/wiki/Expectation_confirmation_theory, 平成28年6月現在.
- ソ. ガートナージャパン株式会社（2012年）「ゲーミフィケーションの面白さと革新が人々の参加を促す」, プレスリリース,
<http://www.gartner.co.jp/press/html/pr20120626-01.html>, 平成28年6月現在.
- タ. ガートナージャパン株式会社（2012年）「Gartner Predicts 2013」, プレスリリース,
<http://www.gartner.co.jp/press/html/pr20121113-01.html>, 平成28年6月現在.
- チ. ルネ・ダイ著「バズ・マーケティング」, DIAMOND ハーバード・ビジネス・ライブラリー2001年6月号.
- ツ. ロブ・フュジェット著（2013年）「アンバサダー・マーケティング」, 日経BP社,
pp188-190.
- テ. バンド・H・シュミット著（2000年）「経験価値マーケティング」, ダイヤモンド社.

- ト. 米国調査会社ギャラップ「Guide to Customer Centricity」,
<http://www.gallup.com/services/187877/b2b-report-2016.aspx>, 平成 28 年 6 月
現在.