

3. マーケティング戦略

(1) 「マーケティングの基礎」



早稲田大学商学学術院長・商学部長
教授 恩蔵 直人氏

1. マーケティングの重要性

今日は「マーケティングの重要性」、「顧客のニーズ」はどうとらえるのか、マーケティングの中で非常によく出てくる言葉の一つである「マーケティング・マイオピア」、それから「マーケティングの発想」とは何か、最後に「マーケティングの全体像」、この五つについてお話ししたいと思います。

まず始めは、マーケティングの重要性についての話です。皆さん全員がビジネスをなさっていると思いますが、ビジネスの柱って一体何でしょうか。

我々がよく取り上げる二つの柱があります。一つはイノベーション。いわゆるプロダクトのイノベーションもあるし、プロセスのイノベーションもあるので大方のビジネスには当てはまると思います。もう一つはマーケティングです。一方だけではだめで、提供する製品やサービスに関するイノベーションだけでなくマーケティングの両方が必要です。

イノベーションとマーケティングというのは私が言い始めたのではなくて、先鞭をつけた人たちがいます。最も有名な人はピーター・ドラッカーです。聞いたことがあると思いますが「経営の神様」といわれる人です。彼が「ビジネスというのはまずイノベーション、つまり技術の部分あるいはプロセスの革新がないと勝てない。でもそれだけではなくもう一つ、マーケティングが必要だ」と言っています。少し表現を変えると、イノベーションは“体力”で、マーケティングは“知力”かなと思います。「ビジネスには、体力と知力の二つがないといけない」というように置きかえて私は言っています。

それでは、マーケティングの“知力”とは一体何でしょうか。

「JOB A」という乗馬型の健康機器があります。パナソニック電工が開発して、今はライバル会社も幾つか出ています。発売当初は60歳以上の高齢者向けとして、例えば老人ホームや病院などで骨折した高齢者のリハビリに使うとか、あるいは足腰が弱ってきた人が乗って少し鍛えるなど、そういうものとして発売されましたが、なかなか売れませんでした。ところがある日、営業担当者が「JOB Aで痩せたよ」という、まさにユーザーの声を聞きつけてきました。調べてみると本当に痩せる効果があるとわかり、そこで大きく戦略を変えたんです。30〜40代、しかも主婦向けにダイエット商品として売り出したのです。

この話が我々に何を教えてくれるのか。製品自体は馬に似た動きを再現するという、まさにイノベーションを持っているわけです。パナソニック電工はそれを高齢者向けにまず提供したけれども、それだけでは売れなかった。たまたまある営業担当者が聞きつけた話を基に、誰に売るかというターゲットと製品のポジショニングも変えたら一気に売れていったのです。つまり、すごい製品=イノベーションだけではだめで、マーケティングがないとビジネスは成り立たないということです。

もう一つ、大手企業が開発したガスタービンの例を紹介します。ガスタービンといってもすごく小さいもので、用途は基本的に発電機です。発電機として比較すると従来のレシプロ型より価格が高いが、静かで振動もなく、すぐ最大電力を作れるという特徴がありました。またガスタービンを小さくするのは大変な技術なんだそうです。ところがなかなか売れず、やがて撤退してしまいました。これはイノベーションではなくてマーケティングで失敗したのです。ターゲットを絞らず、買ってくれる人なら誰でもいいという売り方をしたのですが、こういう製品はメンテナンスも必要ですし、誤って使うといろいろなトラブルが起きたりします。結局お客さんに対して多くの対応が発生してしまい、コストのほうが多くなってしまったのです。

最近のマーケティングの事例で私が非常にうまいなと思ったのは、日本香堂です。お香の市場ってぐんぐん伸びそうなイメージはないですね。実際そうなんですけれども、彼らは何をしたかという、「喪中はがきをもらったら、お線香を私は贈っています」というコミュニケーションをやりました。そうしたら売上が大きく伸びました。製品は従来と変えていないので、イノベーションはありません。それなのに、そのコミュニケーション一つだけで売れ行きが伸びました。これはお客さんに気付かせているわけです。親しくしていた人がなかなか連絡がとれてなくて、年末に喪中はがきが来た。そうしたら「しまった」と普通は思いますよね。その時に“お線香を私は贈っている”という、そういうコミュニケーションだったら売れるわけです。これはまさに知恵です。

もう一つ、私がうまいなと思ったのはロッテのチョコレートです。私はコモディティ化と呼んでいますが、はっきり言ってチョコレートは大きな違いはないのです。ところがロッテは何をしたかという、製品を母の日と結びつけて、母の日キャンペーンをここ4〜5年やっている。「お母さんありがとう」と若い女性が語るあのコマーシャルです。板のチョコレートを30年以上売ってきたわけですが、そのキャンペーンのおかげで売上高が伸びて、板チョコでナンバーワンになりました。製品を何かすごいものに変えたわけではありません。年中の催事の中で母の日につけて、たまたまパッケージが赤いのでカーネーションの赤と縁があるということで、北海道の地元のスーパーと一緒にキャンペーンを行ったら結構引きがよくて、本体で導入してキャンペーンを始めたのです。ですからビジネスでは知恵が大事なんです。この辺をまず皆さんに認識していただきたいというのが最初のポイントです。

2. 顧客ニーズの捉え方

次に、顧客ニーズについてです。私はいろんな会社と呼ばれてディスカッションするのですが、よく言われるフレーズがいくつかあります。「我が社は受注生産で、お客様のニーズなん

て当たり前。お客様の注文に応じていればよい」、「うちは長年これをして経験も蓄積もあるので、顧客ニーズなんて今さら」、「今はうまくいっているから顧客のニーズなんか考えたこともない」、「うちは極めて単純なビジネスだからニーズも明快」というようなフレーズです。これらのフレーズはいずれも「顧客ニーズはそんなに重要じゃないんじゃないか」、あるいは「大体わかっている」というものだと思います。しかしそれは、非常に表層的な顧客ニーズではないでしょうか。

顧客ニーズについては、我々は少なくとも3段階、3層に分けて捉えている。一番表層的なニーズは「明言されるニーズ」と呼んでいます。要するにお客さんの言葉として出てくるニーズです。

二つ目は「真のニーズ」です。これはお客さんの言葉にはないが、お客さんの言葉やこれまでの行動などから容易に推測できるものです。例えば車両価格が100万円を切る安い車でも維持費がすごく高かったり燃費が悪いと困りますよね。ですから「安い車が良い」といった時に、車両価格はもちろんなんです、維持費も当然ニーズに入ってくるだろうということです。真のニーズとは、要するに言葉から推測できるところまでを加味します。

ではもっと深い部分が何かというと、「学習されるニーズ」と我々は呼んでいます。言葉からは推測できない、そしてお客様は語ることができず、気づいてもいないものです。しかし、提示されると「ああそれっていいね」と気づくニーズです。それを我々は「学習されるニーズ」と考えています。ですから、受注生産だとか、長年の経験やおつき合いが長いからお客さんのことを良くわかっているといっても、改めてニーズの深さを考えていくと、もう少し広がりが出てくるかもしれません。

しかし「学習されるニーズ」を我々はどうやって知ったらいいのかという疑問が出てきます。幾つか方法はありますが、代表的な例をご紹介します。

まず、エイビス・レンタカーの例です。90年代の初頭、エイビスは調子が悪く、ライバルのハーツやナショナルに続く第3位でした。ブランド・ロイヤルティも顧客満足も業界では他の2社に比べて劣っていました。そこでどうしたか。顧客の腕時計や服に小型カメラを取りつけて、車を借りるときの行動や声の抑揚、言葉を観察したんだそうです。それまでは、ニーズを調べるのにお客さんをお呼びしてグループインタビューなどをしていました。そこでは「車はやっぱりきれいなほうがいい」とか、「レスポンスの速さは大事」とか言われるわけです。お客さんの頭の中はレンタカーでいっぱいですから、その延長でしか物を考えません。それを真に受けて全部実行しましたが成果は上がりませんでした。なぜかということ、要するに車をピカピカにするのもレスポンスを速くするのも限界、飽和水準に達していたわけです。

しかしお客さんの言葉、声の抑揚とか行動を観察して分析すると、別の軸が浮かび上がってきた。その別の軸は何かというと、ストレスや不安です。家族旅行というより仕事の出張をイメージしたほうが良いと思いますが、旅行に伴うストレスや不安を取り除くことが大事だとわかってきました。そこで、出発ゲート、フライト状況を掲示するビデオモニターを店舗に設置したんです。パソコン・ファクスを使えるビジネスセンターも開設しました。スタッフの対応も変えていきました。こういう一連の取り組みをしたところ、90年代初頭は元気がなかったけ

れども98年には顧客満足、ブランド・ロイヤルティが業界第1位になったんです。従業員の定着率も9%上がりました。要するにそれまで何年もかけて改善してきたサービスの迅速さや車のきれいさなどはもう飽和状態になっていて、想像もしなかった新しい取り組みが強みになったのです。

今のビジネスでは、お客さんがすぐに気がつくようなサービスに関しては基本的にみんな満足しているんです。満足している状態の中での競争です。ですからお客さんのより深い部分のニーズをうまく吸い上げていくことが大事だと思います。

それでは最初の「明言されるようなニーズ」は全く意味がないかということ、そんなことはない。例えばエイズやガンには特効薬はないですね。そういう“技術が追いついていない部分”で満たされていない部分もあります。しかし「明言されるニーズ」は基本的にはもうかなりの部分が改善されてしまっています。差別化を図るには「学習されるようなニーズ」をどう取り込んでいくかが大事になるのです。だから多くの企業が行っている一つの方法が、お客さんをじっくり観察するということなのです。

医療機器関連のホギメディカルでは、手術機器セット提供のサービスをしています。大きい手術だと注射器、メス、針など100も200も手術の部材が必要だそうですが、従来のやり方では、看護師さんが二人がかりで数時間かかって丁寧にそろえ、手術室に整理して置いていた。看護師さんたちはそれが当たり前と思って一生懸命、手術の前にはそうやるわけです。ところが同社は、ずっと病院の中を観察し続けた結果、それがいかに無駄かということが見えてきた。そこで、個別の医師の手術用の部材を、全部滅菌してセットとして一括提供するサービスを始めました。今まで二人がかりで長いと3~4時間かかるのが、わずか15分前に開けて並べるだけでよくなったわけです。お医者さんの中にはこだわりがあったりして、カスタマイズが必要で大変なんだそうですが、それに対応して一括提供します。これは非常に優れたサービスだと思います。看護師さんも、本業の患者さん対応に節約された時間を充てられるという効果も生じました。

いくら看護師さんをお呼びして「どうしたらいいか」と聞いても、こういうアイデアはまず浮かんできません。例えば手術部材を置く倉庫をもっと手術室に近くしてほしいとか、棚をもっと分かりやすくしてほしいというようなことは出てきますが、一式セットで提供を受けるような発想は出ないでしょう。要するに今までの自分たちの行動の延長でしか考えられないわけです。ですから同社は、緻密にずっと観察を続けていって何が問題かということをあぶり出したのです。

このように“観察”ということが一つの解決策としてよく取り上げられます。ほかにも Be the User、自ら顧客になってみる、こういう会社が結構あります。例えば病院の機器を開発する場合、みずから患者の視点になって問題点を浮かび上がらせる。MRIで断層写真を撮る時、閉所恐怖症の人にはすごいプレッシャーらしい。だから今は両側が開いているタイプが出ています。

二つ目はHome Observationです。お招きしてインタビュールームとかで聞いた場合、どうしてもお客さんは構えてしまうので、自宅や滞在ホテルなど、お客さん自身の空間で語っても

らう。花王のエッセンシャルシャンプーが、「かわいいはつくれる」というキャンペーンをやっていました。あれはホテルに顧客を呼んでず滞在してもらって、普段と全く同じように髪の毛を洗ったりリンスしたりしてもらう。そこから出てきたコンセプトなんです。

次に、Ride Along。これは狭い空間を共有することです。例えば自動車に乗りながら語り合う。空間を共有すると本音が出やすいんだそうです。

Wine & Dine、これはおなじみの食べたり飲んだりして語るという方法です。

あとはCommunityです。これはお客さんのコミュニティに入っていこうという方向です。コミュニティの中では、お客さんはいろいろ本音を語ってくれます。

最後がExtreme User。これは極端な顧客に注目しようというものです。マス（多数）からでは浮かび上がりにくい問題解決あるいは課題が浮かび上がってきます。

おもしろい例の一つ紹介したいと思います。花王のエクストリーム・ユーザーです。普通のお客さんに目を向けても新たな問題が出てこないので、商品を作るに当たってエクストリームの顧客にフォーカスしたわけです。アンチエイジングのクリームってありますよね。これを開発したときに採用した。年相応ではなく妙に若く見える人、逆に本当は若い病気等で若者らしいことができない人、あるいは身内に100歳以上の長寿がいる人、女優さんのように実年齢と離れた役を演じる人、これらはみなエクストリームです。顧客の分布でいうと真ん中の大きいところじゃなくて右か左の両極なわけです。こういう両極の人、極端なところに光を当て、そこから問題・課題を浮かび上げて、マスに売るためのコンセプトを具現化し、最終的にマスの評価を受けて商品化をする、こういうプロセスを花王はとったんです。

アメリカのデザイン・コンサルティング会社 IDEO（アイデオ）は、ある飲料メーカーから、地下鉄の自動販売機の売上を高めるための解決策を求められた。マッキンゼーならば地下鉄のお客さんの特性を調べるでしょう。どういう人たちが一番乗り降りするのか、それに合わせて商品、中身を変えようという発想、これは伝統的なマーケティングの発想であり、我々もなじみがあります。でも IDEO は、お客さんがどういう行動をとって買うかつぶさに観察した。そうすると、必ず時計を見たりして時間を気にして買っている。「いつ電車が来るか。まだ10分ある、5分ある」と。そこで IDEO の提案は、「自販機の上に時計をつけましょう」というものでした。それでアメリカでは実際に売上が伸びているそうです。

3. マーケティング・マイオピア

さて、“皆さんのビジネスって一体何か”についてちょっと考えてみてください。

ここで皆さんにお伝えしたいメッセージは、マーケティング・マイオピアという見方、考え方は、マイオピアというのは“近視眼”という意味です。要するに近いところしか見えていない、見ていない。これは、マーケティングの世界では戒めの言葉です。

レビットというマーケティング界の大御所が1960年に提唱した言葉です。当時、アメリカは鉄道産業や映画産業が衰退していました。鉄道は自動車にとって代わられたのですが、そのとき鉄道会社の人間は自分たちのビジネスをどうとらえていたかということ、“我々は鉄道産業に従事している”でした。レビットによると、まさにそれこそが近視眼だということです。

なぜ近視眼なのかということ、お客さんは、鉄道に乗ることが目的ではなく、輸送、トランスポートーションを求めているからです。だからより便利で低価格の手段が出てくれば当然そっちへ移るわけです。お客さんが求めているものの本質は何かを考えることが重要なわけです。

そういう視点が出てくると、競争範囲の見方も広がってきます。コカ・コーラの競争相手はペプシだけではなくありません。他の清涼飲料とも競争しているし、ファストフードとも競争している。さらに一般消費者のお財布の中身をめぐって競争しているという見方もあります。コーラを買うか、あるいは雑誌、漫画、お菓子を買うかというような選択は当然あり得ることです。

先ほどの鉄道以外の例では、コピー機を作るのではなくて“オフィスの生産性の改善”、ガソリンを売るのではなくて“エネルギーの供給”、映画制作じゃなくて“娯楽提供”、百科事典を売るのではなくて“情報を広める”、エアコンの製造ではなくて“空調システムの供給”。こういう捉え方をしておかないといけないと思います。皆さんも果たして近視眼になっていないかどうかを確認してください。

良い例があります。皆さんの上の蛍光灯を見てください。蛍光灯ってなぜこの部屋にあるのか。明るさが欲しいわけですね。大手電機メーカーにしても、今までは“蛍光灯を作って売る”という発想でした。ところがお客さんが求めているものの本質を考えると、蛍光灯が欲しいわけじゃなくて明るさが欲しいわけです。そう考えると、蛍光灯を売って何ぼの世界ではなくて“明るさを提供”できないかという発想も出てくる。それで実際に動き始めた「あかり安心サービス」があります。この建物全フロアで蛍光灯は相当数になります。それを例えば「100万円のうちが全部マネジメントします」というサービスです。お客さんにすれば、蛍光灯の処理に関する心配がなくなる。排出者の責任がなくなる、マニフェストの発行・管理も必要ない、経営コストも削減できる、さらに世の中全体で見ると適正処理もできる。循環型社会に貢献することもできる。

もう一つ、HDRIVEというサービスがあります。大きな工場のモーターなどにつける省エネのためのインバーターは非常に大きく、また3,000万円から5,000万円もする高価なものです。日立はインバーターを売るビジネスをしていたわけですが、お客さんが欲しいものは一体何かを考えた結果、「お客さんはインバーターが欲しいわけじゃなくて省エネしたいわけだから、省エネという機能をサービスできないか」という発想が出てきた。HDRIVEは、初期投資不要で工場にインバーターを据え付けて、省エネで浮いた費用の一部を受け取るというものです。例えば、数字はアバウトですが、今まで年間500万円かかった電気料金が年間300万円になったとすると、200万円浮きます。その200万円のうち150万円を日立にくださいというビジネスです。ちなみにこれはビジネスモデル特許も取得しています。初めてこの話を聞いたとき、これはすごいと思いました。お金がある企業は5,000万円のインバーターをぼんと購入するでしょうが、そんなに投資できないという工場も当然あります。そういう工場にとっては、このHDRIVEは最高です。

これはお客さんが求めているものの本質を理解していないと生まれないことです。

4. マーケティング発想

ここでマーケティング発想について押さえておきたいと思います。皆さんにぜひご理解いただきたいものを紹介します。

一つ目がシンガポールエアラインです。この会社は最新鋭機種を積極的に導入しているばかりでなく、航空業界が厳しい中でずっと黒字を維持しており、しかも顧客満足も高い会社です。では、この会社はどのような視点でビジネスに取り組んでいるのか。

象徴的なことの一つが、座席の前のポケットにヘッドホンとかメニューを入れていないことです。飛行機に乗って座ると前の席にポケットがあり、そこに大抵のエアラインだとメニューとかヘッドホンが入っています。でも入っていない。なぜでしょうか。ほとんどのお客さんは使うわけですから、一般的なビジネスの発想でいうと最初に入れておいたほうが効率が良いわけです。しかし同社は、意図的にお客さんとの接点を作っているのです。ヘッドホンなどを入れておかないことによって接点が最低3、4回は生まれます。マーケティングで“コンタクトポイント”と言っていますが、そのコンタクトポイントを生み出すことによって、お客さんは「自分をもてなされている」という実感を持つわけです。

人々がエアラインを評価するポイントはどこなのかという調査が以前になされています。それによると、本社ビルの立派さや使用機種ではなく、“真実の瞬間=コンタクトポイント”なんです。飛行機に乗る時、飲み物が出てくる時、それを回収する時、飛行機を降りる時など、平均すると大体5回キャビンアテンダントとの接点があるんだそうです。1回当たり約15秒、つまり15秒×5回を“真実の瞬間”と業界では呼びますが、その繰り返し、積み重ねこそがエアラインの評価を決定的に左右するのです。この“真実の瞬間”を、座席のポケットにヘッドホンやメニューを入れないことによって生み出しているのです。これはまさにマーケティングの発想です。

東京ディズニーランド（TDL）の例を見ましょう。TDLのリピーター率は9割を超えています。10回以上訪れる客も50%を超えています。すばらしいリピート率です。従業員はみんなキャストと呼びます。だから一人一人演技しているのだという位置づけです。誇りも持っている。そのキャストたちの中で、ベンチふきを担当する人がいるのですが、彼は雨が降ってもベンチふきをやります。なぜだと思いますか。

TDLには、組織として守るべき価値があるのです。TDLで一番大事なものは何かというと安全性、セーフティーなんです。ちなみにSCSEという順番になっていて、一番上のSがセーフティー、次のCはコーテシー、つまり礼儀正しさ。そして三つ目のS、ここで初めてショーが出てくる。夢を売る、ショーを演じているテーマパークですが、それは三つ目なんです。最後はE、エフィシエンシー、効率です。この順番で大事にしているのです。TDLには危険な場所があってはいけない。だから「この先危険」などという看板は一切ない。安全であることが最優先なのです。

組織全員が守るべき価値があるわけです。価値の内容はそれぞれ違うと思いますが、それを徹底していないとまずい。そういう価値とかあるいは発想、それがどう組織に根づいているかということが大事だと思います。

5. マーケティングの全体像

最後にSTPの話です。最初に「JOB A」の話をしましたが、あれは年齢や性別で市場を切っています。でも市場はいろいろな軸で切れるということを確認してください。これはB to BとB to Cでは当然違うと思います。B to Bだとお客さんの会社の規模、エリア、あるいは業界・業種だったりいろいろある。いずれにしても市場をどういう軸で切っていくかということが大事です。そして市場を細かく切ってセグメント化し、その中でどこを狙うのか、消費者だったら誰を狙うのかというようなことをきちんとしていかないとマーケティングは有効にならない。

そして、お客さんの心の中にどう位置づけていくかというのがポジショニングです。

ポジショニングで好きな例ですけれども、1970年に売り出されて1980年まで余り伸びなかったペーパータオルの話があります。はじめの10年間はいわゆるペーパータオルとして売っていた。しかし80年にクッキングペーパー、つまり台所で使う商品に変えたら売上が伸びた。要するに、全く同じ商品でもお客さんの心の中にどう位置づけるか=ポジショニングによって売上が大きく変わるのです。

このようなことがビジネスの世界では非常に起きやすい。そのことを知っているか知らないかということは、やはり大きい違いだろうと思います。マーケティングは、まさにビジネスの知恵なのです。

マーケティングの基礎

東経連事業化センター「ビジネス講座」
2010年10月7日(木)
早稲田大学商学大学院 恩蔵直人

講義の内容

- 1. マーケティングの重要性
- 2. 顧客ニーズの捉え方
- 3. マーケティング・マイオピア
- 4. マーケティング発想
- 5. マーケティングのSTPと4P

1. マーケティングの重要性

- 大学では、研究と教育を2つの柱として位置づけ、車の両輪のように、2つのバランスをとりながら運営しています。
- 皆さんにとって、ビジネスにおける柱はなんですか。
- 重要と思われる柱を2つ挙げてください。
()
()

出発点としての顧客ニーズ

- パナソニック電工は、乗馬型の医療・健康機器を開発し、60歳以上の高齢者に売りだした。
- そんなとき、ある営業担当が自社製品で痩せたというユーザーの声(顧客ニーズ)を聞きつけてきた。
- そこで、自社製品で本当に痩せるか否かについて調査を実施し、効果を確認した。
- 30代から40代にかけての主婦をターゲットに、ダイエット商品として「JOBA」を売り込んだ。
- マーケティング発想に基づいた顧客ニーズの把握がなければ、技術だけでビジネスは成功しない。

マイクロガスタービンの事例

- ジェットエンジンを開発する企業が有する先端技術。
- 発電機として比較すると、従来からのレシプロ型より高価格であるが、低騒音、低振動で、小型ながら大きな出力を実現できる。
- スタート直後から最大電力を使用可能。
- 90年代に市場導入した。優れた技術にもかかわらず、マーケティングで失敗。

皆さんは、顧客のニーズに対してどのような考えを持っていますか。

- 1. わが社は受注なのでまったく必要ない。
- 2. 長年の経験と蓄積があるので問題ない。
- 3. ビジネスがこれまでうまく行っているので、顧客のニーズなど考えたこともない。
- 4. 単純なビジネスなので、ニーズも明快だ。
- 5. 試行錯誤しながら見出す(大久保氏)。
- その他のコメント。

()

2. 顧客ニーズの捉え方

1. 明言されるニーズ

(顧客は言葉で語るができる)

2. 真のニーズ

(顧客の言葉から容易に推測できる)

3. **学習されるニーズ**

(言葉からは推測できないが、顧客はしだいに学習していく)

エイビス・レンタカーにおける観察

- 90年代初頭、エイビスのBLはハーツ、ナショナルに続く3位であり、CSも低下傾向にあった。
- そこで、顧客の腕時計や服に小型カメラを取り付け、車を借りるときの行動、声の抑揚、言葉を観察し、心理学者や文化人類学者などから構成されるチームで分析。
- その結果、サービスの迅速さや車の綺麗さなどよりも、旅行に伴うストレスや不安を取り除くことが重要であると判明。
- 出発ゲートやフライト状況を掲示するビデオモニターを設置し、パソコンやFAXを使えるビジネスセンターを開設、スタッフの対応も変更した。
- 98年までに、CSとBLにおいて業界1位となり、従業員定着率も9%上昇した。マジニー副社長は、「これまで何年もかけて改善してきた分野は、顧客にとって重要ではなく、我々が想像もしなかった新しい取り組みが強みになった」と述べている。

調査手法の革新

- **Be the User**:自ら顧客になってみる。例えば、病院機器を開発する場合、自ら患者になる。
- **Home Observation**:自宅やホテルなど、顧客の空間で語ってもらう。本音が出やすい。
- **Ride Along**:狭い空間を共有する。例えば、自動車に乗りながら語り合う。
- **Wine & Dine**:食事をしながら語り合う。本音が出やすい。
- **Community**:お茶会やサークルなど、相手のコミュニティに入っていく。
- **Extreme User**:極端な顧客に注目する。マスからは浮かび上がりにくい問題や課題を浮き彫りにする。

花王のエクストリーム・ユーザー

- マスに目を向けていても問題や課題は浮かび上がってきにくい。
- むしろ、**エクストリームな(extreme)な顧客**にこそ、問題や課題は認識されやすい。
- アンチエイジングの場合、「若く見える人」「身内に長寿がいる人」「実年齢と離れた役を演じる人」「病気を抱える人」はエクストリーム。
- 具現化して、マスによる評価を実施する。

IDEO(アイデオ)の事例

- アメリカのデザイン・コンサルティング会社。
- 人々の行動を観察することにより、新しい製品やサービスを開発し、コンサルティングを展開している。
- 地下鉄の自動販売機の売り上げを高めるための解決策を求められた。
- IDEOのスタンスは、マッキンゼーとはまったく異なるものであった。

皆さんのビジネスは何ですか。

- 簡単に規定してください。

()

3. マーケティング・マイオピア

□ マーケティングマイオピア

レビットによって提唱された
鉄道産業や映画産業の衰退を説明

□ 4つの競争次元

ブランド競争 (コカ・コーラ対ペプシコーラ)

産業競争 (サイダー、缶コーヒー)

形態競争 (同じ便益、ファストフード店)

一般競争 (同じ消費者の財布)

あかり安心サービスとHDRIVE

サービス	ビジネス形態	顧客の満足	社会の幸福
あかり安心サービス	「あかり」という機能をサービスする。 (ランプを販売するのではない)	・ランプの処理に関する心配がない。 (排出者責任がない) ・Manifestの発行・管理の必要がない。 (経営コストを削減)	・ランプの適正処理による「循環型社会」への貢献
HDRIVE	「省エネ」という機能をサービスする。(インバータ、モータを販売するのではない)	・省エネにより電力使用量の削減 ・設置の初期投資が不要で省エネ効果分の中から投資回収する (キャッシュフロー経営に適する)	・省エネによる地球環境温暖化防止 ・省エネ効果がなければ契約解除により、日立が省エネ効果のある設備へインバータを転用→インバータの有効活用

事業定義の違い ～製品志向と顧客志向～

企業	製品志向の定義	顧客志向の定義
ミズーリ・パシフィック鉄道	我々は鉄道を運営する	我々は人々と物資を運ぶ
ゼロックス	我々はコピー機をつくる	我々はオフィスの生産性を改善する
スタンダード石油	我々はガソリンを売る	我々はエネルギーを供給する
コロンビア映画	我々は映画を制作する	我々は娯楽を提供する
ブリタニカ百科事典	我々は百科事典を売る	我々は情報を広める
キャリア	我々はエアコンと暖房設備を製造する	我々は家庭に空調システムを供給する

4. マーケティング発想(1)

- シンガポール航空は、1997年に当時の最新鋭旅客機B777の1号機を受領し、2007年10月には総2階建てエアバスA380を世界に先駆けて導入するなど、常に新しい機種を積極的に用いている。
- 淡路島ほどの大きさしかないシンガポールの航空会社は年間1800万人もの乗客に利用されており、会社設立以来、黒字を維持し、高い顧客満足を誇っている。
- しかし、すべてのクラスにおいて、他のエアラインでは当たり前となっている座席の前のポケットにヘッドホンとメニューが入っていない。

マーケティング発想(2)

- 東京ディズニーランド(TDL)のリピーター率は90%を超えており、繰り返し顧客が来園してくれる仕組みができあがっている。
- 10回以上の来園者も50%を超えている。
- 特にキャストと呼ばれる従業員たちは十分にトレーニングされており、一人一人が演技をしているという誇りを持っている。
- そのキャストたちの中にベンチ掃除を担当する者がいるが、晴れた日はもちろんのこと、彼らは雨の日でもベンチふきをしている。

二輪車国内出荷台数とハーレー

	全体	ハーレー
--	----	------

マーケティング発想(3)

- 1980年代に200万を越えていたオートバイの登録台数は、2000年代になると70万にまで落ち込んでいる。
- 751cc以上の国内の大型バイク市場も、1998年をピークとして縮小を続けている。
- こうした751cc以上の縮小市場において、ハーレージャパンは21年間連続し登録台数を伸ばし、2000年以降はホンダ、カワサキ、ヤマハなど国内の有カライバルをおさえて市場シェア第1位に輝いている。
- 2003年以降は401cc以上の市場においても、HDJは市場シェア第一位である。
- HDの最低排気量が883ccであることを考えると、市場の逆風に負けることなく成長している。

自社のターゲットを示してください。その際どのような軸で市場を切っていますか

()

()

5. マーケティングのSTPと4P

- **Segmentation**(細分化)
市場を丸ごと狙うよりも、何らかの軸で分割してみる
- **Targeting**(標的設定)
分割された市場のどこを狙うと有利な競争が展開できるのか
- **Positioning**(ポジショニング)
顧客のマインド内に、自社をユニークに位置づけてみる

市場細分化の重要性 (女性用衣料品チェーンの事例)

- 創業者レス・ウェクスナーの父親は、あらゆる世代の女性をターゲットとした婦人服店を営んでいた。
- レスはオハイオ州立大学でマーケティングを学び、セグメンテーションの重要性を認識する。
- ある日、父親に「うちは様々な女性向けに様々な商品を揃えているけど、何か訳があるの」と尋ねた。
- すると、「分かり切ったことを聞くな。どんな女性が来店するか分からないだろう」「お前を大学に通わせたのはお金の無駄だった」と答えた。

細分化の重要性 (女性用衣料品チェーンの事例)

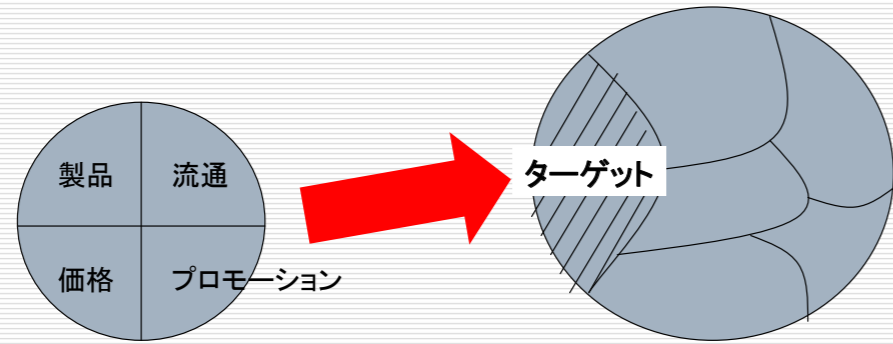
- 後に店を引き継いだレスは、20代の女性をターゲットとして、彼女たちが好みそうな服だけを扱った。
- また同世代の店員を採用し、店舗内の装飾やBGMも若者向けにこだわった。
- そして、店舗名も**ザ・リミテッド**(限定された)と改めた。
- **The Limited、Victoria's Secret、Express、Bath & Body Works**などを展開。

4つのP

- **Product**(製品)
- **Price**(価格)
- **Place**(流通チャネル)
- **Promotion**(プロモーション)

- **マーケティング・ミックス**:これらの4つのPをターゲットにあわせてフィットさせる。

市場細分化とターゲティング



マーケティング・アクション

市場細分化を実施
