

脱マーケットインのマーケティング

マネジメントコンサルティング事業部 コンサルタント 柁田 幸樹

．はじめに

高度成長期の日本は工業化社会であり、プロダクトアウトの時代であった。この時代は、モノがなく、作れば売れるという時代で、大量生産であり、大量販売であった。顧客はマスとして扱われ、低価格によって大量消費者に仕向けられる。このプロダクトアウトには、2つのパターンが考えられる。まず、他社のまねをしてうちもやる、という横並びのパターン。2つめは、他社のことにはあまり目も向けず、自社でできることをやる、というパターンだ。いずれも顧客のことはあまり考えない。しかし、市場経済が成熟し、量的な消費需要の継続的な拡大が見込めない時代のもとで、企業は新たなパラダイムへと移行した。

そこで、顧客の立場から発想しよう、という動きが出てきた。いわゆるマーケットイン、お客様指向と呼ばれるものである。お客様の声こそ絶対であり、企業はこぞって顧客の声を集めようとした。おそらく、現在の企業においては、昔ながらのプロダクトアウトを行っている企業が一部、その他多くの企業はマーケットインによる商品開発を行っているのが現状ではないだろうか。しかし、お客様主義に陥ってしまうと、企業が疲弊してしまう。なぜなら、顧客の要望はことごとく赤字要因となるからだ。

昨今、顧客の情報収集力は格段にアップし、顧客の企業に対する相対的な力が増加してきていることを否定する人は少ないと思う。そのような流れもあってか、ますます顧客の分析をしたがる企業が多いような気がしている。

顧客ニーズを探るためには、消費者調査を行ったり、テストマーケティングをおこなうことが多い。では、そもそも顧客調査を行えば、顧客ニーズを探り当てることができるのだろうか？

．顧客のニーズとは

企業が言っていることと消費者として見えることに決定的な違いがある場合が多い。例えば、うちの商品は～で・・・などと言っていたとしても、消費者の感覚として、そのような認識はなく、会社側が思い込んでいることと消費者のギャップが大きい場合が多い。会社としては、時間とお金をかけ多量のデータ分析を行い差別化を図っているのであろうが、悲しいことに消費者の目にはほとんど同じであったり、差別化のポイントがどうでもよかったり認知されていなかったりするのである。

顧客のニーズは、顕在的なニーズ、顧客が認識していない潜在的なニーズに分けられる。顕在的なニーズとは、顧客自身が認識しているニーズである。この顕在的なニーズのうち、市場に反映されたニーズと、まだ反映されていないニーズとに分かれる。いずれも、市場調査等を行えば手に入りやすい情報である。一方、顧客が認識していない潜在的なニーズとは、今はないが、もしあれば需要が見込める、顧客自身からは決して聞くことのできないニーズである。マーケティングなどによるデータ分析によって得られるのは顕在的なニーズである。現在多くの企業は、お客様指向を標榜し、顧客ニーズのうち目に見える部分を攻めているわけであるが、これでは顧客のニーズのうちの、ごく一部分のみを攻めているにすぎない。なぜなら、顧客が意識している、つまり形式知の部分は顧客のニーズのごく一部にすぎず、むしろ顧客の意思決定のより大きな要素となるのは、その影に隠れている膨大な量の顧客自身が認識していない非言語的、暗黙知的なニーズだからである。つまり、現在多くの企業が行っているマーケティングでは、顧客ニーズのごく一部しか分からない、逆にいうと今のマーケティングでは把握しきれない暗黙知的なニーズを探りあてられる企業にはチャンスがあるというわけである。

．お客様主義の限界

顧客の欲するものを提供し、それに対する報酬を得ることは企業活動の基本であり、重要なことである。つまり、顧客のニーズを的確につかみ取り、それに応え、常に顧客志向を旨とすることは企業にとって重要なことである。しかし、顧客志向、マーケットインを重視するあまり、事業の基本をあまり深く考えることなく過剰なお客様主義という横並び体質に陥り、自社のアイデンティティを見失う企業が意外にも多いものである。意味のない差別化は、しばしば無駄な努力に終わるのである。各企業は競合の動向を気にして、売れるカテゴリーに参入する。ヒット商品が出れば、多くの企業が同じような商品を発売する。おそらく、どのメーカーも多大な努力をして差別化を図ろうとしているのは間違いないであろう。ところが、われわれ消費者はその差別化をどのように見ているであろうか？ コモディティ市場といわれる市場において、多くの消費者は、それぞれの商品の差異をあまり意識してはいない。つまり、差別化を図ろうとする企業の努力は報われないことになる。

そもそも、マーケティング調査から明らかになるようなニーズは、間違いなく競合他社にも察知されているものである。よく考えれば当たり前かもしれないが、このような企業は少なくなく、そして横並びになっているに過ぎないのである。しかし、多くの企業は、競合他社の動向や売れ筋動向、安易な顧客アンケート調査などを通して市場に聞く以外に製品開発の方向性を見失っているのである。自ら市場の真の顧客自身が意識していない潜在的なニーズを嗅ぎ取り、そして自社にしかできない解決策を考えることを放棄してしまっているようにも見える。このように、データ分析偏重、過剰なお客様主義に陥るあまり、企業本来の強みを活かし、商品のあるべき姿を描いていくという力が弱くなっている企業が多いように感じる。

．脱マーケットイン

マーケットインの概念はもちろん重要だが、特に市場が成熟期を向かえている場合、顧客の顕在的なニーズを満たすだけでは勝てない。利益を生み出していくために

は、競合他社に勝てなければならないのだ。データ偏重に陥ると、横並びになってしまう可能性が大きい。データ偏重主義に陥っている企業に共通するのは、自社の強みがどこに活かされているのかわからないということである。これは、提供側の企業が強みを活かしていると言っているだけではだめで、顧客に明確に認識されていなければならない。さらに注意すべきは、強みを活かしていない企業はそのことに気付いていない点である。

現在の市場の動きは極めて速く、先が読みにくい。それに比べ、企業の地力の強化には時間がかかり、市場の変化がわかってからでは手遅れになる可能性が高い。だからこそ、市場の潜在的なニーズを先読みし、あるべき姿“to be”を描いていく姿勢がますます重要になってくるのだ。マーケットインだけを頼りにすれば、後追いになるため横並びに陥り、最終的には淘汰される羽目になってしまうのである。

ここで注意しなくてはならないのは、自社の強みを活かしてあるべき姿“to be”を描いていくのと高度成長期のプロダクトアウトは別物であるということである。自社の強みを活かし、顧客にどんな価値を提供するのか、つまり“to be”とは何か、現在の延長上にない「見えない姿」を見る力（仮説構築力）が必要ということだ。

図表 1 マーケットインから“to be”創造型マーケティングへ

