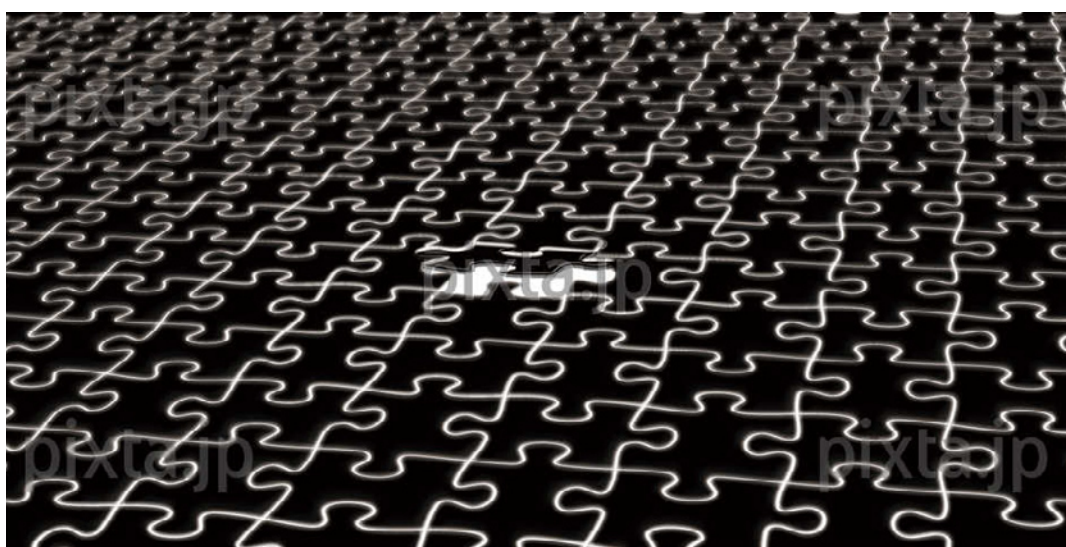


## 細かくして1つ前から



同じように見えるピースでも一つひとつ異なる。注意して見直すことが新たな発見につながる

### マーケッターの不安感

先日、株式会社電通イーマーケティングワンによる『CRM意識調査』の結果が「マーケッターの危機感が浮き彫りに」という見出しで発表された。

まず「自社のマーケティング活動は他社と比べて、進んでいるか」の質問には、過半数を超える56%が「後れている方だと思う」と回答している。CRM活動に満足していないマーケッターが半数以上という結果であった。「今後重要性が高まると思われるマーケティング活動は何か」には、「新規見込み顧客獲得戦略・施策検討」が26.7%、「顧客データベースの統合・一元管理」が23.0%、「見込み顧客の育成・創出」は21.0%となっている。「CRMとはどのような業務だと考えているか」には、「顧客満足度の向上」が45%、「顧客との長期的な関係構築」が43.3%、「見込み顧客へのアプロ

チ・獲得」が35.0%、「見込み顧客との関係強化」が34.7%となっている。以前にも増して、見込み顧客へのアプローチ、関係強化への関心が高まっているようだ。

マーケティングの活動とは、○×という明確な解があるものではないので、どんなに成果を残しても常に、更に良いやり方があるはずだという感覚は残るものだ。しかしながら、既存顧客との関係性の変化や、新規顧客を求めてさまよっているような、従来とは質の違うマーケッターの不安感が感じ取れる。

### 減少する顧客

当たり前だが、既存顧客の数は原則的に、減ることはあっても増えることはない。顧客の中にはそのライフタイムを全うした顧客、すなわち需要を失った顧客が生まれるのが当然だから、どんなに効果的に

マーケティング活動を行っても、既存顧客数は必ず減少する。既存顧客の維持・関係構築のためのマーケティング活動は、その減少の度合いを最小限にとどめるための行為とも言える。活動をしても既存顧客の数は減るが、何もしなければその減少の度合いは最大になるということだ。

新規顧客の獲得は、昔から既存顧客を維持する費用の5倍とも10倍とも言われてきた通り、企業にとって一番負荷の掛かる活動である。人間が成人して自活出来るまで、費用は出ていく一方であることと同様、一人前の顧客に育つまでは利益よりも費用負担の方が上回る。しかし、すぐに利益が出ないからといって、やらないわけにはいかない。既存顧客が必ず減る以上、新規顧客の獲得は、中長期的な顧客ベース確立に必要な活動だ。

### 市場で起きているいくつもの波

今、日本の企業は様々なことに直面している。個別の産業や業界にそれぞれの事情があるのは承知の上で、マクロ的視点でトレンドを見てみたい。

まず1つ目。既存顧客の数と売上げの減少が、従来に比べて加速している。理由はいくつかある。既存顧客の減少は、従来一定の割合で推移していたものが、ここに来て日本の市場自体の縮小、景気減退により加速されている。それを差し引いても、消費志向の高齢層のリタイア、若年層の減少、20代30代の消費しない若者世代などの理由により、もともと日本の市場は縮小しているのだ。そこに景気減退による、消費者の買い控え、節約志向も加わり、追い打ちが掛かっている。

2つ目には、新規市場の開拓が従来の方法では成り立たなくなっていることがある。これまでであれば、新規顧客へのアプローチは、既存顧客のいる市場の中を探れば比較的容易に可能であった。今

までは人口ピラミッドも、それなりに健全なバランスにより成り立っていたし、経済の成長や循環があった。しかし、今はそのやり方では以前ほどの効果は期待出来ない。日本市場自体が縮小しているのだ。同じことをやっても、昔ほどの結果は出ない。

そこで出来ることは、新たな場所、今までとは違う場所に新規顧客を探しに行くことだ。これには2つのやり方がある。1つは、既存の商品・サービスを新規市場すなわち、日本国外で提供すること。もう1つは、日本国内で、違う顧客層にアプローチすること。

どちらのやり方であれ、一筋縄ではいかない。従来とは違う商品・サービスが必要になることも多いだろう。その場合、既存の商品・サービスから1つ上流の段階に戻って、その商品・サービスが「提供する価値」を再度定義し直し、そこから商品・サービスを決定するというプロセスが必要になるであろう。

いくつもの波が合わさって、マーケッターを不安にさせている。その場しのぎの対応では、もはや乗り切れないだろう。鍵は2つ。問題は細かく砕いて対応できるサイズにしてから、対処すること。「問題は何か？なぜ起きているのか？」との問いを数回繰り返していくと、問題の本質とその構成要素が現れるだろう。そして、1つ上流に、1つ前の段階に戻って、考えること。商品・サービスの売上げが伸び悩んでいるのなら、その1つ前の段階、すなわち商品・サービスが提供する価値を再確認し今の市場にフィットしているか再考してみる。その場所から、「顧客は誰？提供する価値は何？」と問えば、今までとは違う景色が見えてくるように思う。

### POINT

- 1 売上げの維持・拡大=顧客の維持・拡大
- 2 問題は細かく砕いてから考える
- 3 1つ前の段階に戻って、違う景色を見て考える

佐藤靖子 [さとう・やすこ]  
ドルチェ・マーケティング(株) 代表取締役。経営コンサルタント大前研一氏に認められ、(株) ビジネス・ブレイクスルー (代表取締役社長: 大前研一) の出資を受ける。「マーケティングは世の中を幸せにする仕事」という理念の下、コンサルティングから販促ツール制作、海外進出まで、経営視点での結果につながるマーケティング活動を総合プロデュース。費用対効果1000%以上の実績や、全日本DM大賞、DMA米国ダイレクトマーケティング協会主催DMA国際エコー賞などの国内外受賞歴多数。オーストラリア・ボンド大学MBA。