

『マーケティング的思考のすすめ』連載に際して

流通科学大学商学部 教授 チェ・サンチョル 崔 相 鐵

マーケティングの流行り

「マーケティング」という言葉が頻繁に使われるようになった。もちろん競合相手との熾烈な戦いの中で、売上高を増やし、利益率を保つべき企業、なかんずく大手企業が、マーケティングの重要性を認識し、マーケティング関連の人的・物的投資を惜しまなかったことは、一昔前からのことである。しかし最近では、町工場の経営者も、商店街の小売商や飲食店の店主も、気軽にマーケティングという言葉を用いている。中には、マーケティングを「モーケル」(儲ける)ともじって「モーケティング」だから、やらないといけないと言い張る人もいる。やや不本意な使われ方ではあるが、厳しい市場競争の下で売上高と利益を確保すべきだという意味では、マーケティングの本質を突いた駄洒落であり、微笑ましい。

このように企業規模の大小や業界の如何を問わず、営利を追求する企業なら、マーケティングは必要で重要なモノとして受け止められている。ただし、マーケティングの勢いは決して営利企業だけに留まらない。最近では、NPO(Non-Profit Organization、非営利組織)のような社会貢献活動や慈善活動を行う市民団体などもマーケティングを唱えている。さらに、選挙を控えた政党や自治体、政府組織などもマーケティング・チームを稼働しているところも少なくない。儲けとは関係のないところでも、マーケティングは流行っているのである。至るところでマーケティングが唱えられる時代に我々は生きている。

販売管理としてのマーケティングの登場

これほどマーケティングという用語が広く使われていると“マーケティングとは何か”という問いへの答えは、かえって難しくなりそうだ。しかし、「マーケティング的思考を持つことを読者の皆さんに勧める」という趣旨で本コラムの連載を始めるにおいて、“マーケティングとは何か”を前もって触れておくことが求められる。尚、本連載では、あくまでも営利企業を中心に議論を進めることにしたい。

マーケティングは、英語では“Marketing”と表記される。“Market”に動名詞の“ing”が付いて成り立つので、「対市場活動」と解釈すれば良いだろう。ただし、対市場活動といってもあまりにもラフで曖昧なので少々説明が要る。何より「マーケティング」が、時代によって異なる意味合いで議論されることに注目したい。

周知のように、マーケティングは米国資本主義の申し子であり、それゆえにマーケティングの母国は米国である。実際にGE(ゼネラル・エレクトリック)、フォード・モータ、P&G(プロクター・アンド・ギャンブル)など、錚々たるメーカーが百年も前に創立され、米国の資本主義を力強く牽引することになるが、これら巨大メーカーが他ならずマーケティングを実践したがゆえに世界的な企業になったと言われる。

これら巨大メーカーが作った商品を市場へ大量販売した時代は、アメリカが繁栄の契機を掴んだ「作れば売れる」時代であった。商品さえ作れば、旺盛な購買欲をもった消費者が群がっていた時代にマーケティングが誕生したのである。メーカー優位のこの時代には、マーケティングとは、概ね「セリング(Selling)」のこと、すなわち「販売管理」を意味していた。

今でもこのように「セリングこそがマーケティング」、あるいは「販売管理がマーケティング」だと思っている人は少なくない。例えばジョン・スポールストラの著書『エスキモーに氷を売る』がベストセラーになったことは記憶に新しい。ちなみにこの本の副題は「魅力のない商品を、いかに

セールスするか」である。「巧みな話術をもったアグレッシブなセールスマンを多く抱える会社こそがマーケティングに強い会社だ」と思わせる本に他ならない。

万年雪の剣山がそびえるヒマラヤの住民に冷蔵庫を売ったり、裸足習慣を保ってきたアフリカの住民にスニーカーを売ったりする神話的販売手法は、もちろん逞しい商売魂の現れであり、称賛に値する。一方で、顧客の欲望を意図的にそそり、不要なニーズまでも操作的に作り出すという批判もある。しかし、マーケティングの有力な在り方として、今でも経営現場では良く使われる。

顧客志向のマーケティングの流行り

しかし、マーケティングを「単なる販売についての技術」と見なすことは、一昔前の高度成長期または売り手市場の時代には通用しても、今のような低成長・不況期または買い手市場の時代にはそう簡単に受け入れられるものではない。下手すれば、顧客のことを顧みず、川上の作り手による勝手な「押し込み販売(hard selling)」として社会的批判を受ける恐れがあるからだ。

実際、最近のマーケティング・テキストでは、「セリングを不要にすることこそが、マーケティングだ」と言い切っている。作ったモノを無理矢理でも売り切るやり方は時代遅れで、真のマーケティングは「売れるモノを作る」事だという。すなわち、勝手に作ってしまったことを売る商売ではなく、「顧客のニーズを分かるところから商売を始める」ことこそが、マーケティングの基本なのだ。

このような顧客を起点とする経営は、根本的にセリングとは異なる。最初から顧客の願望や嗜好、すなわちニーズを周到に調べ、それに対応できる商品を作り出す。そのために、難解な統計処理を行うマーケティング・リサーチと呼ばれる手法を用いて、顧客ニーズを掴み、そのニーズに合致する商品を作る。これによって、セールストークが上手で顧客に受けの良いセールスマンを動員したり、多大な販促費用を投入しなくても、顧客は自社の商品の良さを分かってくれている。事前にニーズが分かり、それに対応した商品を作ったのだから、物事はスムーズに進むという事だ。

このように顧客ニーズが商売の起点であるという認識、そしてそれに合う企業の対応こそが、本来のマーケティングの姿であり「顧客志向のマーケティング」である。米国の経営者が口にする「消費者主権(Consumerism)」、日本の企業が企業理念として掲げる「顧客第一主義」は、その様な顧客志向のマーケティングの現れである。

顧客志向マーケティングの限界

しかし、顧客志向のマーケティングは、思ったよりも難しい。顧客志向という合言葉を流行らせたのは、消費者調査の精度が上がり、顧客ニーズが何とか捉えられそうになったことに由来する。実際、顧客ニーズを掴むために高度な統計手法ばかりでなく、認知心理学や人工知能(AI; Artificial Intelligence)なども総動員される。その結果、顧客ニーズを掴んだ当該企業は素晴らしい市場成果をあげるはずだ。しかし、現実には甘くない。顧客ニーズを掴み、新商品を作り、市販したものの、ヒット商品とまでには至らないことが多い。

端的な例として、最近、百貨店業界の売上高を抜き、総合スーパー業界に次ぎ日本第2の小売業態になったコンビニエンス・ストアについて見てみよう。コンビニには、概ね3000品目の商品が揃っている。恐らく日本を代表する殆どの最寄り品メーカーが有力コンビニに商品を置きたいだろう。コンビニ最大手・セブンイレブン・ジャパンだけでも12,000店以上の店舗網をもっており、単純計算で1日1個売れば日本全国で12,000個以上の売上げが確保できる。だからこそ、各メーカーは心血を注いでマーケティング・リサーチを行い、顧客ニーズに沿う商品を開発する。

しかし、残念ながらコンビニに置かれている商品の3分の2は来期には棚から下ろされる。例えば定番のカップ麺は、多くのメーカーがありとあらゆるマーケティング・リサーチ技法を動員し、製造に取り組み、毎年600種類以上がコンビニ市場に出るが、1年後の生存率は5%にも満たない。

これは決してコンビニだけの話ではない。基本的に消費財メーカーの新商品の成功率は、10%程



度ということは周知の事実で、マーケティング・リサーチ技法が飛躍的に発展した最近もさほど変わらない。その理由は、明確だ。顧客のニーズは、本当に読みづらいからである。顧客志向マーケティングも弱点を呈している。

市場との対話を重視する創造的適応のマーケティング

現代日本の消費者を分析する最も有力なキーワードは、「飽き」である。これまで顧客に大変良い反響を得た商品が消費者に飽きられ、急に売れなくなる現象が至る所で見受けられる。この消費者の「飽き現象」に対応する企業の対応戦略が、飽きが顕在化する前に次から次に新商品を大急ぎ出荷する「旬」または「鮮度経営」だ。もちろんその分、多大な商品開発コスト、物流コストがかかる。日本のメーカーの利益率が低い理由の一つでもある。

このような現実には、これまで見てきたようなマーケティングの従来からの二つの大きな流れ、すなわち「販売管理としてのマーケティング」も、「顧客志向のマーケティング」も限界に直面する。しかし、その二つのマーケティングの問題点ばかりを呟いても仕方がない。解決策を探る二エンス・ストアにつべきである。

前者は、消費者ニーズを無視して、大げさな広告や強引な営業を行い、顧客の欲望を無理やり操作すると批判される。しかし、無から有を作り出すという意味では「市場創造型マーケティング」と呼べないこともない。後者は、消費者が王様であるというスローガンの下、顧客のニーズをありとあらゆる手段と技法を総動員して探る望ましいものではあるが、多大なコストがかかり、採算が合わないこともある。とはいえ、この方法は、経営者が口を揃えて叫ぶ「市場適応型マーケティング」に他ならない。

「市場創造型のマーケティング」と「市場適応型マーケティング」は、一昔前には前者が、昨今は後者が主に使われていたと言えそうだが、状況によっては現在も両方共に有力なマーケティングである。しかし、どちらかのマーケティングで成功し、顧客から熱い支持を得た時こそが怖い。なぜなら、顧客はすぐに飽きてしまうからだ。良く言われる「成功が復讐する」場面が訪れるのである。

二つのマーケティングに一長一短があるとすれば、その帰結は明らかだ。経営者が日々直面する市場は、技術進歩、競争環境変化、政策変化、消費者嗜好変動などによって、場合によっては、売り手市場にもなり、時には買い手市場にもなる。予断を慎み、絶えずダイナミックに変わり行く市場との対話を試みることである。つまり、二つのマーケティングを折衷するマーケティング、すなわち創造しつつ適応していく「創造的適応のマーケティング」

こそが、現代の企業経営の要諦になるわけである。

本連載を通して、優れた市場成果を収めた企業が、この創造的適応のマーケティングを駆使していることをお伝えしたい。

この原稿は在日韓国商工会議所が発刊する会報「架け橋」133号（2009.7.20発刊）に掲載されたもので、発刊元並びに寄稿者の承諾のもと掲載させて頂いています。