

マーケティング近視眼と顧客志向

チェ・サンチョル

流通科学大学 総合政策学部 教授 崔 相 鐵

4分の1インチの穴を開けるドリル

筆者のようなマーケティング研究者の世界では、「4分の1インチの穴を開けるドリル」の話は、結構有名だ。米ハーバード大学教授のレビットが、1969年に書いた著書で述べた「4分の1インチ・ドリルが100万個売れたが、これは、人々が4分の1インチ・ドリルを欲したからでなく、4分の1インチの穴を欲したからである」(セオドア・レビット『マーケティング発想法』土岐 坤訳、ダイヤモンド社、3頁)という記述が、この話の出所になる。

主に1960、70年代に数々の優れた著作を発表したレビット(2006年没)だが、未だマーケティング研究の大御所として慕われるのは、やはり4分の1インチの穴を開けるドリルを通して、「顧客満足(CS: Customer Satisfaction)」の重要性をいち早く説破したからであろう。今更だが、売り手の視点ではなく、買い手、すなわち顧客の視点から考え実行することがマーケティングの始まりだということだ。

昔も今もドリルを作るメーカーの経営者の多くは、「ドリルを買った消費者が欲しいものはドリルだ」と考えがちだ。そのために、「より軽いドリル」とか、「回転速度の速いドリル」といった形で、自社の技術を過信した製品開発を進めるのが常だ。しかし、このように考えるのは、経営者にして、むやみに技術プッシュ、あるいは強み伝いの経営に走らせてしまう恐れがある。

マーケティング近視眼

「消費者はドリルが欲しいのだ」と頑なに信じ込む経営者に対して、レビットは、その経営者が慎むべきマーケティングにおける近視眼に陥ってしまうと警鐘を鳴らしている。レビットは、1960年に発表した雑誌(Harvard Business Review)の中での“マーケティング近視眼(Marketing Myopia)”というタイトルの、これまた有名な論文で、その典型的な事例として、まず「米国の鉄道企業の衰退」を取り挙げる。

レビットによると、かつての米国の鉄道企業は自らの事業領域を「鉄道事業」と定義したために、間もなく衰退したということ。鉄道産業の退潮は、旅客と貨物輸送の需要が減ったためではない。現にそれらの需要は依然として増え続けていた。鉄道が危機的状況に直面したのは、鉄道以外の手段(自動車、トラック、航空機、さらには電話)に顧客を奪われたからではなく、鉄道企業自らそうした需要を満たすことを放棄したからなのだ。レビットは、鉄道企業が自社の事業を、「輸送」事業ではなく、「鉄道」事業と考えたために、顧客を他に追いやってしまったと批判する。

それではなぜ鉄道企業は事業の定義を誤ったのか。その答えは、端的に「輸送」を目的と考えず、「鉄道」を目的と考えたことにある。だから、顧客を追いやってしまったのだ。言い換えれば、鉄道企業は、顧客中心ではなく、製品中心に考えてしまったために、自ら墓穴を掘ったことになる。

レビットは、アメリカの映画企業も同様に事業の定義を間違ったと批判する。実際に当時の映画の都のハリウッドは、台頭するテレビの攻勢に戦々恐々していた。ただし、映画企業が危機に陥ったのは、テレビの発達によるのではなく、映画企業がマーケティング近視眼に陥ったことによるもの。映画企業は、映画をエンタテインメント産業と見なすべきだったのに、映画を製作する産業だと考えてしまったのだ。

レビットは、ハリウッドはテレビの出現を自分たちのチャンス、すなわちエンタテインメント産業をさらに飛躍させてくれるチャンスとして歓迎すべきだったのに、これを嘲笑し、拒否してしまったと手厳しい。ハリウッドの経営者が、「映画制作」という製品中心ではなくて、「娯楽提供」という顧客中心に考えていたら、それほど苦しむことはなかっただろう。

顧客志向のマーケティングの基本に戻れ

アメリカ企業で、マーケティング近視眼を避けるために頑張っ、盤石の市場地位を築いた企業も少なくない。例えば、1911年創業の際に肉切り機や肉秤機からスタートしたIBM。同社は、間もなくコンピュータ機器のメーカーに脱皮し、業界の巨人として君臨する。

現にIBMは、コンピュータ機器販売の好調で1990年に過去最高益を記録した。しかし、それからコンピュータ業界の様相は一変し、1993年に160億ドルという巨額の赤字が見込まれた。他社の追従を許さないコンピュータ関連の技術から数多くの革新的製品を世に出した、アメリカの象徴ともいべきこの企業は、風前の灯のように弱っていった。

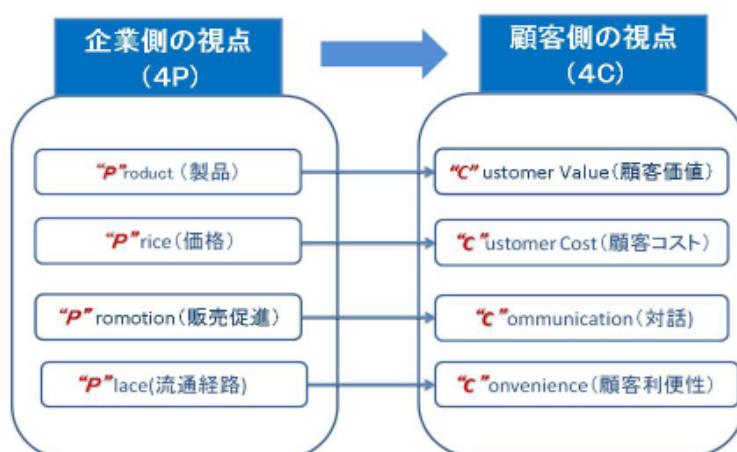
巨大帝国の崩壊を目の前にして、IBMは一か八かにかけてルイス・ガースナー(Louis Gerstner)という外部の経営者をトップとして迎え入れた。彼は、IBMのマネジャーたちに、「IBMはサービスの企業である」ことを喚起させ、「顧客の問題を解決する」原点回帰を促した。何せ同社が古くから決めた事業領域としての企業理念は“IBM Means Service”だったのだ。同社は、価格競争が激しく、新興国の参入が後を絶たないコンピュータ機器事業を手放した。その代わりにクラウド時代の寵児として生まれ変わった。技術やハード中心の企業から、顧客ニーズやソフト志向の企業に鮮やかに変身した訳だ。IBMはマーケティングの基本の顧客志向に改めて気づき、マーケティング近視眼から抜け出すことができた。

アメリカの話ばかりだったが、振り返って日本の場合どうか。紙面の制約で具体例は割愛するが、かつての日本企業の経営者は、顧客中心の経営を常に意識し、実行していたと思われる。それが敗戦後の廃墟から日本経済を引っ張ってきた原因と言われて久しい。しかし、昨今に至っては、カネボウ化粧品の白斑問題、阪急阪神ホテルズから始まったメニューの「誤表示問題」のような不祥事の事例からも分かるように、概して顧客満足の視点を失いつつある。短期利益極大化を重んずる浅薄な株主至上主義が流行り、顧客重視どころか、顧客軽視風潮が蔓延しているのだ。

顧客満足を粗末に扱う昨今の動きに対して、マーケティング研究者も危惧の念を抱いている

ようだ。最近のマーケティング・テキストでは、従来のマーケティングの基本の基本としての4P(Product, Price, Promotion, Place)が、期せずにして売り手の視点に立ってしまうので、顧客の視点からの全面的な見直しを唱えている。すなわち、図で示されたように、消費者満足のためには4Pから4Cへのパラダイム転換を求めている。4Cとは、顧客側で製品の中身を考える顧客価値(Customer Value)、値ごろ感を重んずる顧客コス

顧客志向のマーケティング：4Pから4Cへ



ト(Customer Cost)、一方的な広告ではない双方向コミュニケーション(Communication)、顧客への利便性(Convenience)のこと。4Pが作ったモノを売りっぱなしにする、いわばプロダクトアウト的な視点なのに対し、4Cは顧客の隠れたニーズを見つけ出し、それに応えようとするマーケットインの視点、ほかならず顧客満足視点である。

アベノミクスは成功的なスタートを切ったが、本格的な景気回復には多くの不確定要因が控えている。これから各企業の底力、なかんずくマーケティング戦略が試されるだろう。難局だからこそ、「基本に戻れ(Back to the Basic)」。半世紀も前にレビットが唱えたマーケティング近視眼に陥らない顧客満足の経営は、正に企業経営の基本だ。

この原稿は在日韓国商工会議所が発刊する会報「架け橋」152号(2014.1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。