

顧客至上主義脱却としての「尖り」型マーケティング



秋田 舞美

一般社団法人東京都中小企業診断士協会

0. はじめに

マーケティングの時代的変遷は、戦後の需要過多であった生産志向に発し、技術立国として日本が躍進を遂げた販売志向から、消費者のニーズを掴む顧客志向へと大きく舵をとった。マーケティングとは、企業と事業者の相互理解によるものであるが、近年のマーケティングは、その時代的变化を「進化」と捉え、プロダクト・アウト型の製品を、事業者の独りよがりなよろしくない製品と評するきらいがある。

しかし、顧客ニーズからは想定外の商品は誕生せず、事業者側主体での製品開発の必要性は、例えば、アップル社の製品がそれを証明している。本論文では、事業者を主体とする「尖り型マーケティング」を提唱し、その有用性について記載していきたい。

「顧客志向型マーケティング」に対し、企業個性を基軸としたマーケティングを「尖り型マーケティング」と定義する。

この「尖り」とは、「強み」に対する言葉として使用しているものであり、強みが優劣の関係（縦軸，上下）であるとすれば、尖りは横軸である。顧客志向型のマーケティングは、顧客のニーズや趣向に沿うものであるから、ある程度の目安があり、理想とする姿がある。つまり、強み・弱みという言葉から分かるように、良い・悪いが明確であり、判断の指針がある。

一方、尖りは個性であり、共通した正解、理想の姿を持たない。顧客志向型マーケティングと尖り型マーケティングは、並列でどちらも有用なものではあるが、後者は、センスと呼ばれるものに頼っているために理論化が難しく、他事例に応用するための体系化・一般化して落とし込むことが困難である。尖りをマーケティングとして活用する手がかりとし、理論化を助ける手法の一つとしてSTP思考という考え方を採用した。

尖りとは個性的であることであり、個性的であ

図表1 時代によるマーケティングの変遷

	時代・背景	命題
生産志向	需要>供給	効率的な生産
販売志向	大量生産の確立、生産技術の向上	技術力、高品質（プロダクト・アウト）
顧客志向	企業間競争の激化	消費者のニーズ（マーケット・イン）

1. 「顧客志向型マーケティング」に対する「尖り型マーケティング」

顧客目線を中心に置いた近年主流となっている

図表2 マーケティングの種類

	顧客志向型マーケ	尖り型マーケ
基本概念	顧客目線	企業個性
製品開発	マーケット・イン	プロダクト・アウト
目標	理想とする姿がある	共通した正解はない
着眼点	強み	尖り
例	棚は高さ○cmがゴールデンゾーン	保育園特化の建設業

図表3 STP思考



るということは、それを好まない顧客も存在する。つまり、尖り型マーケティングは、ターゲットの母集団を減らす代わりに訴求力をあげる手法である。尖り（S：Sharpness）に対し、母集団の減少をカバーできる訴求力を持った最適なターゲット（T）を検討し、かつ、プロモーション（P）も、一般論ではなくTに合わせて最適なPを考えていくという、S→T→Pという思考プロセスである。

2. 下請的構造企業から女性目線建設業へ

株式会社 井上技研
 ・北海道札幌市
 ・資本金：5千万円
 ・従業員：9名
 役員：2名，パート：1名
 ・1985年設立
 ・1995年現社長が就任

株式会社井上技研は、北海道札幌市の建設業であり、会社設立以来、堅実に売上を伸ばしてきた。1995年には、創業者の娘が専務に、その夫が社長に就任し、その体制で22年が経過している。

同社の売上において大きな割合を占めていたのは官公庁や大手インフラ企業。少数の顧客が多額の売上を担っており、景気や少数企業の業績に左右されるという意味で、製造業の下請と似た構造となっている。同社では、以前より、その下請的構造からの脱却の道を模索しており、独自分野の売上拡大を課題としてきた。平成23年大手インフラ企業の経営環境悪化により売上が激減し、平成24年に、行政の無料派遣制度を使い当方が関わりを開始。平成26年から顧問としてアドバイスを行っている。

2-① 意識の改革と共有 そして、ターゲットの設定

建設業は、所謂「飲みニュケーション」により仕事をつなぐ文化も色濃く残っている、完全なる男性社会である。先代の娘である犬嶋専務は、自身の経験から、技術者も含めた女性採用に積極的であり、企業の女性色は大きな尖りであった。しかし、男性社会だからこそ、女性として目立たぬことを心がけてきた専務は、当初、「女性目線」を高らかに宣言することに戸惑いがあった。当方が顧問になったことをきっかけに、「女性目線の井上技研」として位置付けたプロモーションを検討し、実行に移すこととした。

尖り（S）が「女性目線」と定まれば、次は、ターゲット（T）である。女性目線が活かせる事業として、①女性が多く働く企業（保育園、高齢者施設）、②女性活用に熱心な企業、③個人住宅（主婦の心に訴える）の3本建てのターゲットを考えた。同社は、BtoBの業務を行ってきたため、まずは企業向け、①、②を短期的なターゲット目標として定めた。

2-② 営業ツールの「女性目線」化

図表4 (株)井上技研の現ホームページ



STに続くP（プロモーション）として、まず、S（女性目線）を具現化する営業ツールの見直しを行った。最初に取り組んだのはホームページ（HP）のリニューアルである。

リニューアルに際して、同業他社のホームページを調査した結果、①シックな色合いやシャープなラインなど「格好良い」男性受けするホームページが多く、②建設業にとっての商品である「建物（外観、内部）」がキービジュアルとなっている企業がほとんどであった。同社のHPを女性目線が感じられるものにするため、「女性が一番、気にするのは何か？」という点を話し合った結果、

誠実性、心ゆくまで話を聞いてくれる姿勢ではないかという仮説に達し、かつ各種アンケートも、この仮説を裏付けるものであった。「女子会みたいなミーティング」をテーマに相談風景をメインのビジュアルに持ってきた上で、カラーもピンクの可愛いHPとした。このHPをきっかけに、「女性目線の自由な発想」「企業内他部署との連携のとりやすさ」が評価され、ダイバーシティに取り組む企業から1億円規模の大型案件が飛び込んでくるなど、営業ツールの見直しは想像以上の効果があった。

2-③ 建物ではなく、空間・環境の販売 ～ 箱物販売からソフト販売へ～

図表5 女子会の風景



次に行ったのは、女性が活躍できる社会を作りたいという視点から、「建物というハードではなく、女性が暮らす（働く）環境としての建設を提供する」ことを実現する、ソフト面での取組である。

その一つが各種、女子会の開催。例えば、保育士女子会では、ホテルランチでのカジュアルな雰囲気の中で、「少子化で兄弟のいない子や自閉症の子が増えたのに、保育園は大空間化が進んでおり、居場所づくりが難しい」など、現場ならではの貴重な意見を得ることができた。保育士は働き手不足が深刻な業界であり、採用のしやすさにもつながる快適な職場空間は、保育士にとってだけでなく、オーナーのメリットにもつながっていく。

また、片付け関連などのイベントを企画している。これは短期的顧客に対する営業ではなく、棚や収納に工夫した「片付けやすい家×片付けノウ

ハウ」のコラボとして、暮らしを販売する企業というイメージの定着を狙っている。

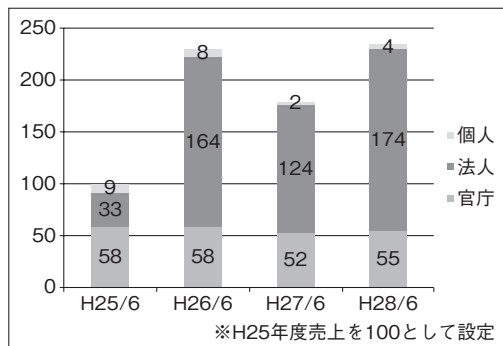
2-④ 社員の働き方から考える女性活用

同社が考える女性活用は、単に制度を充実させれば良いというものではなく、文化を熟成させていくものだ。女性が過ごしやすい環境は、もちろん男性も過ごしやすい環境である。男性であっても、女性の働き方や過ごし方を理解する、女性「的」目線を持った男性社員の育成にも力を入れている。例えば、同業他社に比べて残業を極力減らし、「社長・上司が残っていても、自分の仕事が終わったら帰ること」を徹底させている。この取組は、社員の余暇充実という意味合いに加え、実は、「家事や子育てに参加することで、女性の大変さを理解し、男性も女性目線を身につける」という趣旨もある。




女性活用に関する札幌市長との懇話会にも、8名（うち男性は2名だけ）の出席者の一人として同社の男性社員が選定されている他、採用難の今年、他社が苦戦する中、女性社員2名、男性社員1名の新卒者を内定させている。

2-⑤ 取組3年目での効果

図表6 (株)井上技研の売上推移



H28年6月期は過去最大売上高を記録し、これは最も落ち込んでいたH24年6月期の3.9倍にもなる。他にも、「女性目線企業」「女性活用企業」との認識が広まり、専務は、北海道教育委員会の部会委員就任の他、私立大学、商工会議所等で女性活用に関わる講演やセミナーに登壇。

	<ul style="list-style-type: none"> ・先代の娘である専務が、男性社会である建設業の実情を熟知 ・技術者も含め、女性が活躍 ・「女性社員が建設業で働くということ」を身近に思う男性社員
	<p>(現状の行政関連やインフラ大手に加えた新規ターゲット設定)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・短期【企業】女性目線を活かせる保育園や高齢者施設、女性活用企業 ・中・長期【個人】専業主婦、パート主婦（新築・リフォームの決定権）
	<ul style="list-style-type: none"> ・女性目線企業の表明、明確化（意識の改革） ・営業ツールの女性目線化（ホームページ等） ・箱物からソフトへ（女子会やイベントの実施） ・社内環境整備、社員の意識改革、女性活用企業としての確立

↓↓↓効果↓↓↓

<p>【業績】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・H28/6期はH24/6期の3.9倍の売上となり、30年の歴史で過去最大売上高を達成 ・保育園の施工件数3件、高齢者施設の施工件数3件（平均各1件/年ベース） ・女性目線という理念と社内体制に共感した企業から、1億円規模の案件を受注 <p>【女性目線取組企業として】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成28年北海道教育委員会 新たな高校づくり部会「新卒採用と女性経営者」委員就任 ・平成29年3月小規模企業持続化補助金に採択 (テーマ『井上技研＝「女性目線」の建設業」というイメージ確立と発信！) ・平成29年7月札幌市長との「女性が活躍できる制度」懇話会に男性社員が出席 ・毎年新卒社員を採用、かつ採用難の平成30年新卒3名の獲得に成功（うち女性2名）

現在、民間企業をターゲットとした取組では一定の成果をあげているため、今後は、中期ターゲットであるBtoC、個人住宅市場への進出を狙っていく。Re-BOX（商標登録済）として新しい三世代（夫婦、夫の両親、妻の両親）住居の提案や、イベント開催時には潜在顧客として主婦30名程の集客を行うなど、少しずつ準備を進めている。

3. まとめ

企業の個性を活かした尖り型マーケティングについて述べてきたが、これは、大企業と中小企業のとるべき戦略の違いとも言える。大企業は多くの強みがある一方で、多額の売上を確保する必要があり、小さな市場には進出できない。よって、ターゲットを絞り込むような「尖り」を強く打ち出していく方法は取ることができず、万人が好む王道の、ある意味無難な商品展開を行っていく。

一方、中小企業は自社の規模に見合った利益を確保すればよく、ターゲットを限定した尖り型のマーケティングに適している。大企業と同じ戦略

図表7 大企業と中小企業のマーケティング比較

	大企業	中小企業
利点	<ul style="list-style-type: none"> ・資金力 ・各業界との繋がり ・人海戦術、知識 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の規模に見合った利益を確保できればよい ・各店の個性
欠点	<ul style="list-style-type: none"> ・多額の売上を、確保する必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・資金力不足 ・人的負担の限界
目指すべき商品コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> ・（8割の人に）受け入れられる商品（＝嫌われない商品） 	<ul style="list-style-type: none"> ・（2割の人に）愛される商品
マーケティング	顧客志向型	尖り型

で争えば、価格競争に巻き込まれることは自明の理であり、「尖り」すなわち個性を打ち出していくことが、中小企業の生き残り策であると同時に、存在価値であろう。顧客志向は過度になれば、企業の個性やこだわりを奪うことにもつながる。本論文が、過度な顧客主義から脱却し、顧客と共に事業者も主役として並立するマーケティングの回帰へと資することを期待したい。