

特集 本シェルジュが読む「日本の大問題」への処方箋

## 第4章

# 日本の稼ぐ力は低下した？ これからのマーケティング



園田 泰造  
神奈川県中小企業診断協会

2021年11月15日に内閣府により公表された日本の実質 GDP は、前期から0.8%減少して534.7兆円（2015暦年連鎖価格）となっており、このままのスピードで1年間推移した場合の年率換算での実質成長率は-3.0%という状況です。

顧客も競合も、もちろん自社も、コロナ禍前とは大きく変わってしまったように見えます。果たして日本のビジネスは立ち直り、稼ぎ続けていけるのでしょうか。

そこで、『アフターコロナのマーケティング戦略』の2人の著者の見解をベースに、これからの「マーケティング戦略」の考え方について、一緒に確認していきましょう。

### アフターコロナのマーケティング戦略

アフターコロナの  
マーケティング  
戦略  
最重要ポイント40



値ある一冊。

足立 光・西口 一希 著  
ダイヤモンド社

アフターコロナのマーケティング戦略で、何を考えるべきか。日本を代表するマーケティング2人が、5つの誤解を解き明かし、提言まで盛り込んだ価値ある一冊。

## 1. 今、考えるべきマーケティング戦略

### (1) マーケティングにおける5つの誤解

まずは、アフターコロナの5つの誤解についてです。

### ① デジタル時代のマーケティングの誤解

「リアルでは限界があるから、今後はインターネット主体にシフトすべき？」

今回のコロナ禍を契機に、人は外に出かけなくなると、買い物であれサービスであれ、消費行動の多くがインターネットに移行することが明らかになりました。通常の営業活動ができなくなったため、インターネットで注文を受けてデリバリーするサービスを新たに始めた飲食店も多く見かけました。

一度 EC 使用率が上がれば、外出自粛の状況が解消されても、リアル店舗にすべて戻るわけではなく、インターネット購買は今後もある程度は続いていくと考えられます。

その一方で、アマゾンや楽天ですら、浸透率は日本の全人口の4割程度です。実はデジタルだけで解決できる市場はまだすべてではないのです。今後さらにデジタル化が進むことは確実ですが、デジタルに過剰に反応することなく、ファクトベースで考えることが重要です。

顧客とのコミュニケーションについても、マスかデジタルかの二元論のような、顧客特性を考えずに単一のメッセージ訴求でよしとする「マス思考」は問題です。デジタル化ができない部分の可能性や、リアルで残る部分は何かも考えたうえで、短期、中期の戦略を構築したいものです。

ホームページを作れば、いきなり売れるようになるかのような事業計画を時々見かけま

すが、それはあくまで必要条件であり、デジタルとリアルをうまくつないでいく独自の工夫が事業継続の肝だと思えます。

## ②顧客理解における誤解

「カスタマージャーニーを描けば良い打ち手が見つかる？」

顧客の行動や心理を理解するための手法として、最近ではカスタマージャーニー分析がよく用いられています。これは、ある顧客の考えていることや思っていること、行動などを、購買前から事後に至るまで時系列で整理し、それぞれにタッチポイント（接点）で有効な施策を考えようとするものです。

ところが、著者らは、そこには落とし穴があると警鐘を鳴らします。それは、カスタマージャーニー自体が想像の産物で、企業側が「そうあってほしいと願う」顧客像でしかない、もしくは、最大公約数的に平均化された、本当は存在しない妄想上のジャーニーであるパターンが少なくないことです。

カスタマージャーニーは、実在する顧客1人ひとりに個別で作成し、数十人に繰り返した結果から見えてくる共通項に着目して打ち手を考えていくべきなのです。

そのうえで、誰に（WHO）、どのような独自性や便益を（WHAT）、どのような方法で（HOW）提供すればよいかを決めていけば、マーケティング施策（HOW）の精度と成功率は格段に上がっていくものと考えられます。

ついつい都合の良い架空の顧客像（ペルソナ）を作りがちですが、その結果のカスタマージャーニーはまさに砂上の楼閣なのです。

## ③ブランディングの誤解

「ブランド名が認知され、ブランドイメージが良くなれば、よく売れる？」

「ブランド」は、継続購買とその意思を強化するうえで重要ですが、それは便益体験への満足の結果として生まれるものであって、便益への満足を生み出す原因ではありません。

満足体験を持っていない新規顧客や、購買意向を持たない顧客に対して、ロイヤル顧客が記憶した「ブランディング要素」を訴求し

ても、果たして顧客獲得やロイヤル顧客化を達成できるでしょうか。

著者らは、このようなブランディング至上主義とでも呼ぶべき誤解が蔓延していることを問題視しています。

ブランディングをすれば売れるのではありません。ブランディングになり得る強い便益の体験を生み出さないといけない、このことに尽きるのです。

## ④プロモーションの誤解

「まずは製品やサービスを作り、それから伝え方を考えればよい？」

マーケティングは、作り終わったものを販促することではありません。メーカーは、どのような顧客にどのような便益を訴求するか、商品を企画し、作る段階から入り込んで、「伝え方」を考えることが大切です。

また、一番その製品の良さを知っている作り手や、ユーザーのことをよく知る人たちが、「伝える」訴求開発や意思決定に絡んでいない企業が多いと著者らは指摘します。

いざ競合と比較され始めると、何によってその優位性が成り立っているか、独自性と便益が紐づいた形で認知されないと、簡単にマーケットは奪われてしまいます。

逆に、たとえば、食品販売であればこの店にしか出せない味や特徴があって、それが好ましいものと顧客に理解してもらえれば、いっそうおいしいと感じるようになり、もう他のお店には行けなくなります。

商品を作るときから、それを買う人が食べる（使う）ときの顔を思い浮かべられるかどうかポイントなのかもしれません。

## ⑤戦略策定の誤解

「マーケティング戦略とは、4Pを考えること？」

大学やビジネススクールのマーケティング科目などで必ず教わるマーケティングの定石、4P。Product（製品）・Price（価格）・Place（流通）・Promotion（販売促進）をうまく組み合わせ、整合性のある戦略を作ることがマーケティング部門の役割だと規定している

企業も多いかもしれません。

しかし、4Pには肝心の「顧客」がありません。著者らは、マーケティングを顧客戦略の重要性から引き離して、単なる戦術や手法論に閉じ込めてしまった元凶の1つが4Pではないかとさえ主張します。

WHOとWHATが定まって、その組み合わせを実現するために、結果的にHOWである4Pが決まるという順番を絶対に間違えてはいけないのです。えてして手段が目的になってしまうことはよくあります。高齢者にもInstagramで訴求する企画書があったりしますが、「誰に何をどのように」提供するかはワンセットなのです。

## (2) アフターコロナに何を考えるべきか

本書の著者らは口を揃えて言います。

「コロナ禍で特別な環境変化が起きたわけではなく、常に進行していた変化が一気に加速しただけかもしれません。顧客を起点にその変化やニーズをリアルタイムでとらえてマーケティングや経営を変化させていく必要があることは、いつの時代、どんな状況であっても、変わらないのです」

この時代、モノが売れないからと価格競争に陥るよりも、むしろ価格を上げて、顧客（WHO）と、その製品やサービスが提供する便益と独自性（WHAT）を再定義してみるのも一策といえるかもしれません。

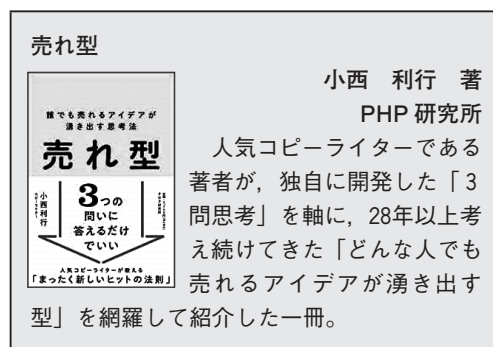
## 2. 今、売れるための実践的な行動とは

ここからは、本シェルジュのメンバーである村上知也さんとの対談を通して、これからのマーケティングを一緒に考えてみます。まずは視点を変えて、企業としては、実際にどのような行動を取ればよいのかを見てみましょう。

村上：ここまでは、マーケティングの5つの誤解を通じて、日本のビジネスの問題点を探りつつ、その解決策について戦略レベル

で考察してきましたが、具体的な行動としてはどう取り組んでいけばよいでしょう。

園田：コピーライターの小西利行氏は、その著書『売れ型』で、売れている企画を分析し、ヒット商品に潜む「ある共通点」を見つけました。その共通点とは、「不満の解決」です。



村上：たしかに、ビジネスの種は、「不満」、「不便」など、世の中の「不」を見つけることだとはいわれることです。

園田：著者も、身近な「不満」をただ見つけて解決するだけではなく、さらに幸せをプラスできるアイデアが必要だと言っています。

村上：具体的には、どうすればそのようなアイデアを考えることができるのでしょうか。どうも難しそうな気がします。

園田：著者は、たった3つの問いを考えることで、売れる企画にたどり着けると主張しています。その3つとは、

- ①それ、みんなの不満かな？
- ②それ、相手はうれしいかな？
- ③それ、誰かに話すかな？

これが著者発案の「売れ型」です。

①はそのアイデアが多くの人を幸せにできるかどうかを問います。ニッチすぎでは市場が狭くて商売になりません。

②は、そのアイデアがプラスの幸せを生み、世の中が共感するかどうかを問います。マイナスをゼロに戻すだけでなく、ワクワクするプラスにしようと考えたことでより強い共感が生まれ、多くの人に広まります。

③は、そのアイデアが広く伝えられるかどうかを問います。つい誰かに話したくなるような内容でなければ、アイデアは広まっていきません。できれば、居酒屋でみんなが話すほどのアイデアを目指したいものです。

村上：アイデアというと、デザイナーや建築家など、クリエイティブなイメージのある仕事だけに必要なものと思われがちですが、まずは居酒屋のネタを目指すわけですね。

園田：著者によれば、そのときに「みんなに届け」ではなく、「あなたに届け」とたった1人でも強い思いを届けようとするので、同じ思いの人に広げていく感覚が重要だと述べています。

村上：いわゆる「マス思考」に陥らず、しっかりと1人ひとりの顧客を見据えることがやはり大切なんですね。

園田：そうです。それでは、その顧客戦略について考えてみましょう。大手専門店ECサイトで売上を倍増させた前田徹哉氏は、著書『売り上げを倍増させる“顧客勘定”マーケティング』で、顧客生涯価値(LTV)を最大化させる方法についての気づきを与えてくれています。

売り上げを倍増させる  
“顧客勘定”マーケティング



前田 徹哉 著  
日経BP

大手専門店ECサイトで売上を倍増させた前田徹哉氏が、売上や利益を大幅に伸ばす独自メソッド「顧客勘定」を詳細に解説。顧客生涯価値

(LTV)を最大化するためのヒントが得られる一冊。

村上：「顧客勘定」ですか。聞き慣れない単語ですが、通常の会計管理とは何が違うのでしょうか。

園田：著者は、通常の会計の勘定は「商品勘定」と呼んでいます。「いくらの何がい

つ売れたか」という観点です。一方、「顧客勘定」は、「どの顧客がいくらの何をどれだけ買ったのか」という観点になります。この両者の売上高は一致します。

村上：なるほど。「顧客勘定」の意味はわかりましたが、これをどのように活用していけばよいのでしょうか。

園田：著者はまず、目標の売上高を達成するためには、客単価いくらの顧客が何人必要かを決め、「どんな顧客を何人維持するか」、「どんな顧客に何人育成するか」、「どんな顧客を何人獲得するか」を客数と客単価で明確に示すところから始めるべきだと主張しています。

村上：「どんな顧客」というのは、どのような観点で考えればよいのでしょうか。

園田：多くを買い続けてくれている顧客(Sランク)、普通の顧客(ABCランク)、実績なし(離反客含む)といった分類で、実データがなければ仮説でもよく、とにかく可視化することが大切なようです。各顧客は同じランクに居続けるわけではなく、上下するわけですが、グロスの売上高だけを見てみると、その内訳がわからず、打ち手が的外れになる可能性があるわけです。

村上：ランクダウンの原因を探り、1人ひとり丁寧に顧客と向き合って、LTVを最大化する努力を続けることが大切だということですね。

園田：はい。まだまだ語り足りないのですが、続きのネタは居酒屋でどうですか。何か良いアイデアが浮かぶかもしれません。

村上：いやいや、それこそ目的と手段が逆なのは(笑)。

園田 泰造

(そのだ たいぞう)  
2015年中小企業診断士登録。十数年にわたり、Webアクセス解析やETL/BIツールを組み合わせたデータ可視化を含め、データ分析を経営に生かす仕事に従事。

