

0

序章

マーケティングの定石

企業は、顧客に対して商品を提供し、利益を獲得する存在である。顧客に提供する商品を企てることを業なりわいとしているのが企業である。だが、顧客は1つの企業からだけ商品を買うわけではなく、他の企業からも購入する。同じ商品を自社から買わずに他社から買えば、その他社は競合企業となる。

このように、自社と顧客、競合と顧客との関係を解き明かし、「企てる・業なりわい」を成功させるコミュニケーション行動をマーケティングは理論化している。

マーケティングには定石となる技術がいくつもあるが、ものごとをうまく処理するには、定石を覚えることが一番だ。コンサルティング用語としてよく使われる言葉に、MEECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive) がある。これも約束事を覚えて、それに従って処理することを意味するが、マーケティングには、その約束事とされていることがいくつもある。この約束事に従って、ある程度手順を組み立てれば、それだけで取りこぼしが少なくなる。また、応用範囲もきわめて広い。こんなところでも使えるのかというほど、どこでも使える。

01 | 自社と顧客、競合と顧客のペアで考える

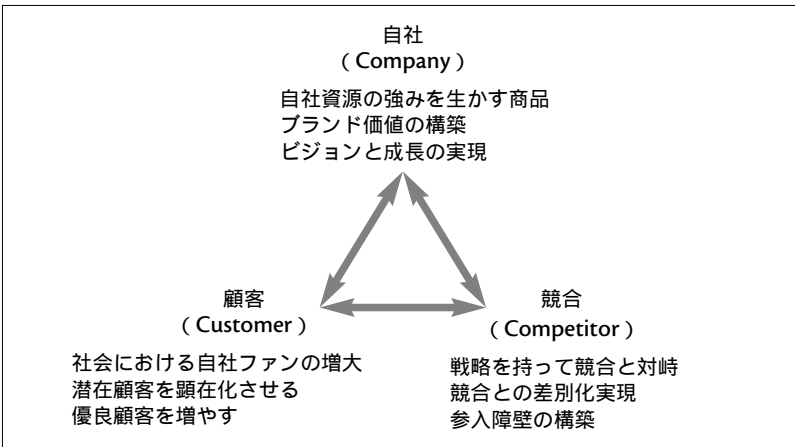
1) 自社と顧客と競合で考える

企業の成長には、市場のなかで「自社と顧客のペア」が「競合と顧客のペア」よりも増えることが必要だ。この自社と顧客と競合の3つを、マーケティングでは「マーケティングの3C」と呼ぶ。自社（Company）と顧客（Customer）と競合（Competitor）の三者の頭文字をとって3Cとするわけだ（図6）。ちなみに、この3Cを調査・分析することを3C分析と呼ぶ。

結論から言おう。じつはこの三者の関係こそが成長の度合いを左右する。ただし、この三者の関係はつねに変化し、自社が競合と競争ばかりしているとは限らない。競合と突然合併することもある。たとえば、日本航空（JAL）と日本エアライン（JAS）は、かつて競争相手であったが、経営統合して1つの企業となった。

顧客というのは様々で、自社の顧客もいれば競合相手の顧客もいるし、両社の顧客でいる場合もある。

図6 マーケティングの3C



だが、成長するためには、つねに競合相手よりも自社の顧客を増やさなければならない。合併する場合にしても、有力な顧客を多く持っているほうが持っていない企業より有利である。

さて、この三者の関係をつねに自社にとって有利に展開するには、次の2点が求められる。

- 1) ビジョンを持って成長する
- 2) 自社資源の強みを生かす商品を開発する

次に顧客に対しては、自社のファンとなるように働きかけ、優良顧客を増やさなければならない。さらに競合に対しては戦略を持って対峙し、商品の差別化を図ったり、参入障壁を築かなければならない。

2) つねにペアで考える

自社と顧客と競合の三者は、1つの商品で競争することからはじまり、多くの商品群、ブランド、チャネルといった様々なレベルやシーンでコミュニケーション活動を展開している。

顧客は、毎日購買活動をしているが、その際、商品だけを比較して購入する場合もあれば、商品の内容は吟味せずにメーカーブランドだけを見て購入している場合もある。毎日、無意識に購買活動をしているように見えるが、選択基準は一定でない。

つまり、この三者をとらえるには、商品を通して「自社と顧客」「競合と顧客」のペアでつながっていること、また、そのつながり方を把握しなければならない。そこには、価格やブランドなど様々な要素ファクターが絡んでいる。

ちなみに、顧客には様々な呼び名がある。「潜在顧客」とは、今のところ自社の顧客ではないが、顧客になる可能性のある人。「顕在顧客」とは、自社と顧客関係を作ってくれた人をいう。この潜在顧客を顕在顧客に変えていく作業と、顕在顧客を維持していく作業をマーケティング活動と呼ぶ。成長するうえでは、潜在顧客を増や

し、それを顕在化させることが必須となるのだ。

まとめれば、成長するとは自社と顧客のペアを増やしていくことだが、顧客には潜在顧客と顕在顧客の2段階があり、この両者に属する人をつねに増やしていかなければならない、となる。

3) 市場環境を把握する

それでは自社は、競合より多くの顧客を獲得すれば、ゲームに勝って終わりかということ、そうではない。競合に勝つことよりも、自社が成長していくほうが大切である。つねに成長に対して意識を広げることが競争に勝つことより重要なのだ。

日本では、高度成長時代は競争に勝っていれば、おのずと会社は成長していった。だが現在のように日本全体が成熟化するなかでは、成長をまず第一に考え、その次に競争を考えたほうがいい。なぜなら、価格競争に勝っても、自社や競合が消耗して潰れてしまっは元も子もないからだ。

要するに、成長を考えるうえでは、3Cとともに市場環境（Circumstance）も把握しなければならない。市場の将来の大きさを推測すること、市場が大きくなる要因を分析すること、市場を大きくするために働きかけられることを検討しなければならないのだ。

市場が成長している場合には優れた商品を作りさえすれば、自社は成長していく。一方、市場の成長度が限られていれば、競合とのあいだで顧客争奪戦を繰り広げることになる。つまり、顧客を獲得するためのコストが増大するわけだ。

また、市場環境に応じて、潜在顧客が顕在顧客になることを保留する場合もある。不景気だから消費者が商品の購入を控えようというようなケースである。

孫子に、「敵を知り、己を知らば百戦危うからず」という言葉がある。だが、市場を知らないでいた場合には、勝利しても得るものがないという結果に終わる。つねに、勝てば成長できる市場を選ぶのだ。