

ニッチ市場の競争戦略とマーケティング戦略

南都経済研究所 連携コンサルタント 山城 満

1 競争戦略とマーケティング

社会の成熟化が進み、顧客ニーズ、ライフスタイル、価値観が多様化する中、事業活動は、対象とする市場を細分化して捉え、そこで自社のコア・コンピタンス（企業の中核となる強み）を発揮することが必須ともなっている。

特に中小・中堅企業は大企業に比して経営資源には乏しいことから、ニッチ市場を目指し、そこに経営資源を集中させるという戦略を取ることが最良と言われている。

企業の収益と成長のカギは、独創性、新規性、先端性といった競争優位性を持つコア・コンピタンスであるが、近年ますます短縮化している製品・サービスのライフサイクル、さらにはITを始めとした新技術が次々と出現することを考えれば、高付加価値化や差別化の持続性が保証されているものでもない。

ライバルの追随措置、あるいは報復措置、さらには新しいビジネスモデルを擁した新規参入等があれば利益縮小、経営の不安定化は免れない。

2 マクロ環境分析 (SWOT・3C・PESTLE)

時代の潮流を捉えることは、事業を成功に導くために不可欠であり、正確な経営戦略策定に「外部環境」を探ることは必須である。

それを探るツールとして、伝統的なSWOT分析、3C分析があるが、米国の経営学者でマーケティングの第一人者であるフィリップ・コトラーは6つの要因を切り口として多方面から分析しようとするPESTLE分析を提唱している。

これは政治、経済、社会、技術、法律、環境を表す英語の頭文字をとったものである（図表1）。

図表1：外部環境分析＜PESTLE分析＞

要因	事例
政治的要因 (POLITICS)	政府政策／国家予算／米中動向／地域紛争 etc.
経済的要因 (ECONOMY)	為替相場／経済成長率／金利／各種経済指標 etc.
社会的要因 (SOCIETY)	流行／少子高齢化／女性の社会進出 etc.
技術的要因 (TECHNOLOGY)	AI／ICT／技術革新／電気自動車／大容量通信 etc.
法的要因 (LEGAL)	規制緩和／規制強化／関連法規／最低賃金 etc.
環境的要因 (ENVIRONMENT)	温暖化／異常気象／冷夏／暖冬 etc.

3 ミクロ環境分析 (ポーターの5つの競争要因)

(1) 業界の構造を把握する

自社の現状の事業、および計画している新事業の競争環境を分析する場合、先ず、外部との競争関係性が紐づいた業界の構造を把握し論理的に分析する必要がある。

米国の経営学者マイケル・ポーターは「5つの競争要因」として多面的な分析を唱えている。

自社事業の現状における競争優位性も、大手同業者の追随や、思わぬ方向からの参入により、いずれは競合相手との同質化が進み、激しい価格競争を展開し利益を削ることになりかねない。

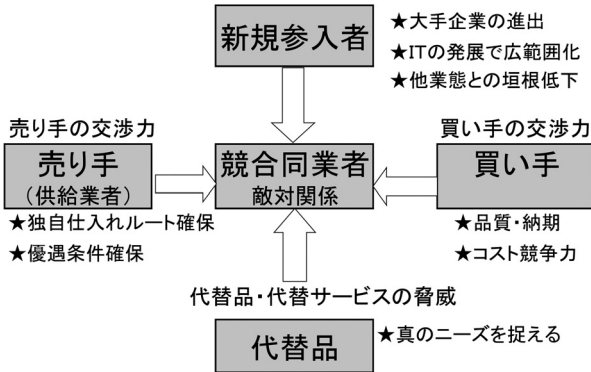
(2) 5つの競争要因

経営戦略の構築に当たっては、競争圧力の源泉を分析し、自社の長所短所や業界内での地位を明らかにすることが基礎作業といえる。すなわち、様々な競争圧力や脅威が取り巻く業界の構造を経済的、技術的特性から分析し、何が決定的競争要因かを探り、それらに対抗するため自社の経営資源をどのように配分するかを検討していく。

その点について、ポーターは次の「5つの競争

要因（FIVE FORCE）」を広義の敵対関係として唱え業界分析の切り口としている（図表2）。

図表2：FIVE FORCE（5つの競争要因）



【1】新規参入の脅威

業界が成長市場である場合、外部からの新規参入者により競合他社が増える。また、ITの発展で地理的に広範囲化し、さらに規制緩和等による業態間の垣根も低くなっている。

新規参入者により生産キャパシティが増大し、販売価格の低下やコストの上昇により企業の収益が圧迫され、さらには、大手企業の参入時には豊富な経営資源にものをいわせた業界再編の可能性もある。

<参入を阻止する障壁>

①規模の経済

大量生産により単位コスト低減が図られる規模の経済が作用する業界では、新規参入者は大量生産に踏み切らざるを得ない。

②製品差別化

先行企業が高いブランド認知を得ている場合、新規参入には多大な宣伝コストがかかる。

③巨額の投資

サンクコスト（回収不能な広告費・研究開発費・設備）が大きい場合は参入のリスクは高い。

④仕入れ先のスイッチングコスト（変更のコスト）

従業員の再教育、補助設備の更新、仕入れ先探索コスト等。

⑤流通チャネルの確保

- 既存の流通チャネルが完成している場合、新規参入者はチャネル構築に広告分担金等のコストを要する。
- 昔からの取引関係で質の高いサービスや専属契約がある。

⑥既存企業が決定的に有利さを持つ

- 独占的テクノロジーやノウハウ、工業所有権。
- 有利な供給源を独占的に抑えている。
- 立地に恵まれている。
- 政府の助成金がある。
- 習熟またはエクスペリエンス*

※エクスペリエンスは習熟の累積による効果で単位当たりコストが下がること。

【2】同業者間の敵対関係

同業者間の敵対関係は、最も一般的な競争で価格、広告、新製品の投入、顧客サービスや保証条件などの戦術がとられるが、業界内の動きはすぐにわかるので、その動きに対する敵対行動により競争が激化する。

<敵対関係激化の原因>

- 業界の成長が遅い場合シェア争いが激化。
- 固定費または在庫コストが高いと、各社は生産キャパシティいっぱいの生産に走り在庫が増加。
- 製品差別化はないが買い手を変えるコストが低い場合、価格の安さやサービスにより競争が激化。
- 規模の経済性を利用するため、生産能力を大きく増やさなければならない業界では値下げに走りやすい。
- 特定の業界でブランド力を確立させたいという戦略の下では収益を犠牲にして挑む場合もある。

<撤退障壁が大きく業界内に同業者が滞留>

- 資産がその業種用に特化し清算価値が低い。
- 撤退のための固定コストが大きい。(労働者の再配置コスト/スペア部品維持コスト等)
- 社内他事業と戦略的な関連性がある。
- 政府および社会からの制約(地域への影響等)。
- 感情的障壁(本業意識/従業員への思いやり/社歴/プライド等)。

<敵対関係は変化する>

- 業界の成熟化/成長鈍化により弱小企業から順に次々に締め出される。
- 企業買収により異質な企業が入り込む。
- テクノロジー革新により固定費水準が上昇し、それを賄うため売上増加競争が激化する。

【3】代替品の脅威

- 業界の製品と同様の基本的ニーズを異なる方法で満たす製品/サービスであり、直接的な競合品ではないことから意外なところより現れるため予想が難しく、常に顧客の真のニーズには留意する必要がある。
- 従来であれば競合する製品として位置づけられていなかったものが、技術革新などを背景として競合になることがある。
- 代替品へ乗り換える障壁、すなわちスイッチングコストが低い場合、特に普及が進む。
- 代替品の方がコストパフォーマンスに優れるかどうか、また、価格は高いが高品質あるいは利便性が高いかどうかで普及度合が決定される。

【4】買い手の交渉力

- 買い手(自社にとっての顧客)は、影響力を使って値下げ、あるいはサービスの向上といった自社にとってはコスト負担の圧力をかけてくる。

- エンドユーザーに劣らず流通チャンネルも重要で、大口取引になる場合や、十分な情報を持ちエンドユーザーの購買意思決定に影響を及ぼす卸売事業者等も交渉力を駆使してくる場合が多い。
- 標準品や差別化できていないものは、買い手にとってスイッチングコストが低く、数社を競わせて価格引き下げ圧力をかけてくる。
- 買い手の仕入額全体に占める購入物の割合が高い場合、買い手の価格意識も高くなる。
- 収益性の低い買い手は、価格を安く押さえようとする。一方で、収益性の高い買い手や、総コストに占める購入物の割合が低い買い手、品質を重視する買い手は価格について寛容である。
- 買い手の業界の強大化や集約化が進む場合、必然的に購入量も増加し値下げに対する交渉力は強まる。
- 交渉力の強い買い手に対しては製品の差別化を進めるか、変量ロット・短納期などの要望に際えることやコンサルティング能力の向上等により売り手変更コスト(スイッチングコスト)を高める必要がある。
- 交渉力の弱い買い手層、あるいは価格にうるさくない買い手層を選択する。

【5】売り手の交渉力

- 売り手(供給業者)は、価格を上げる、品質を下げる、高品質なものを売らないといった圧力をかける。
- 売り手の業界が少数企業により牛耳られている場合には価格、品質、取引条件で力を発揮する。
- 代替品との競合がない場合、売り手の力は強い。
- 売り手が多数の業界に販売している中で、買い手業界は重要な顧客でない場合には売り手の力は強い。

- 売り手の製品が買い手にとって重要な仕入れ品である場合、売り手の力は強い。
- 売り手の製品が差別化された特殊製品であって、買い手が他の製品に乗り換えるスイッチングコストが大きくなる場合、売り手の力は強い。

4 競争上のポジショニング（ポーターの3つの基本戦略）

5つの競争要因に対処し他社に打ち勝つため、ポーターは「コストリーダーシップ」「差別化」「集中化」の3つの基本戦略を示している。

企業は利益獲得を目指して活動しているが、利益の定義は、「顧客が払いたい価格－コスト」といえる。ここで、「顧客が払いたい価格」を上げようとするのが「差別化戦略」であり、コストを下げようとするのが「コストリーダーシップ戦略」である。

また、「集中戦略」はいわゆるニッチ戦略で、小さい市場を見つけて、ある一定のシェアを取ったら、その後は成長を目指さないことを意味する。

（1）コストリーダーシップ戦略

コスト面で最優位に立ち業界内でリーダーシップを取ろうとする戦略である。生産規模の大きい工場や設備に積極的に投資し、規模の経済を發揮するとともに、エクスペリエンスを増やすことでコスト削減を進め、さらに、零細企業との取引などの非効率な取引を避け、研究開発、プロモーションなどのコストも切り詰めるなど、他社よりも低コストを実現することがテーマとなる。

低コストの地位を固めることで、同業他社の値引き販売、買い手の値引き攻勢、売り手の値上げ攻勢、あるいは代替品の出現においても、同業他社に対して収益面で優位性を發揮できる。

そのためには、最先端設備への積極的な投資、攻撃的な価格政策や大量顧客へのサービス、効率的な生産のための設計、多種製品での部品共用、工程や配送体制、事務の効率化等、一連の社内体制の見直しも必要である。

当初は赤字も覚悟した市場シェア拡大が必要となるが、一旦高い市場シェアを確保すれば、蓄積した利益により、原材料の大幅値引き、新鋭機械などへの再投資も可能となり規模の経済を生かすことができ、優位性がらせん状に高まっていく。

コストリーダーシップの他の要件

必要な資源	必要な組織
<ul style="list-style-type: none"> ・長期投資と資金源 ・工程の改善管理力 ・労働力の綿密な監督 ・製造が容易な製品設計 ・低コスト流通システム 	<ul style="list-style-type: none"> ・厳密なコスト統制 ・多頻度で詳細な報告 ・組織責任の明確化 ・定量的な目標実現の褒賞制度

（2）差別化戦略

自社の製品・サービスに他社とは異なる要素を付加し優位性を生もうとする戦略で、高価格を設定できる。

製品設計やブランドイメージによる差別化、テクノロジーによる差別化、製品特長による差別化、顧客サービスの差別化、ディーラー・ネットワークの差別化等々、いくつかを兼ね備えるのが理想である。

差別化により、顧客のブランドロイヤルティや収益の向上をもたらし、また、競合他社が追随するためにはかなりの努力とコストを要することから大きな参入障壁ともなる。

もちろん、差別化を図るためにコストを無視してよいのではなく、両立が必要である。

差別化戦略の他の要件

必要な資源	必要な組織
<ul style="list-style-type: none"> ・高いマーケティング能力 ・製品エンジニアリング ・創造的直観 ・基礎研究力 ・品質やテクノロジー主導という評判 ・事業経験からの熟練の組み合わせ ・流通チャネルからの強い協力 	<ul style="list-style-type: none"> ・研究開発、製品開発、マーケティングの連携調整 ・主観的測定による褒賞制度

(3) 集中化戦略

【1】コスト集中

特定の狭い市場を対象とし、低価格で優位性を構築する戦略で、コストリーダーシップ戦略が市場全体を対象とするのに対し、特定の市場に経営資源投入を集中させることから、中小・中堅企業が目指すべきタイプといえる。

【2】差別化集中

差別化戦略を、特定の狭い市場において実施し優位性を構築する戦略である。コスト集中も同様であるが、集中化戦略は十分な大きさがある市場を発見することが課題である。

集中戦略の他の要件

必要な資源	必要な組織
<ul style="list-style-type: none"> ・コストリーダーシップ戦略、差別化戦略の施策をターゲットに適合するように組み合わせる 	<ul style="list-style-type: none"> ・コストリーダーシップ戦略、差別化戦略の施策をターゲットに適合するように組み合わせる

(4) 基本戦略の持つリスク

3つの戦略の競争要因に対する防衛策はそれぞれ異なることから、自社に適した戦略を選択するためにはリスクを明確に知っておく必要がある。

【1】コストリーダーシップ戦略のリスク

コストリーダーシップを維持するためには、常に設備近代化への再投資が必要となるなど多大な負荷がかかるが、買い手のニーズ変化やテクノロジーの進歩など、社会環境は流動的で、次のようなリスクがある。

- ・過去の投資やエクスペリエンスが無駄になってしまうようなテクノロジーの変化。
- ・新規参入者や追随者が、模倣や最先端の設備への投資により低コスト化を身につける。
- ・コストばかりに集中し、品質高度化や顧客ニーズを捉えたマーケティングがおろそかになる。
- ・インフレ等によるコスト上昇で十分な価格差を維持できなくなる。

【2】差別化戦略のリスク

差別化についても、次のようなリスクがある。

- ・低コストを実現した競合相手との価格差が大きすぎ、差別化で取り込んだ顧客が離れてしまう。
- ・買い手の技術的要請が大きくなると、差別化の要因である優位性に対するニーズが落ち込む。
- ・模倣が盛んになり買い手が差別化と認めない。

【3】集中化戦略のリスク

近年では、大手企業もニッチ分野に着目しており、集中戦略を推し進めていても状況をひっくり返されるリスクは常に存在する。

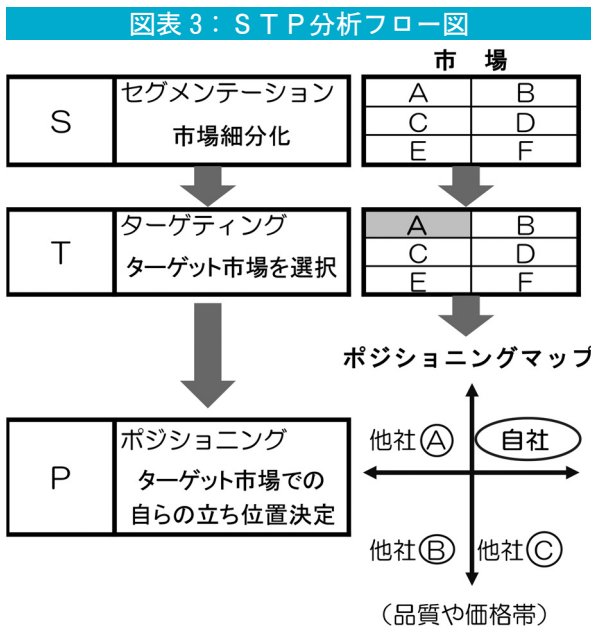
- ・規模の経済性を生かす拡大志向の企業とのコスト差が開き、達成された差別化が相殺される。
- ・市場全体とターゲット市場とで要望される品質や特長の差が小さくなる。
- ・ニッチ市場は変化が激しく、自社のシェアや売上・利益が外部環境に大きく左右されやすい。
- ・絞り込んだニッチ市場の中にさらに小さな市場を発見した事業者に出し抜かれる。

5 中小・中堅企業に適した集中化戦略とマーケティング

(1) コトラーのマーケティング・マネジメント・プロセス ～「集中」をマーケティング面から捉えたSTP戦略～

3つの競争戦略の中で、大企業に比して経営資源に乏しい中小・中堅企業にとって、ニッチ市場に集中する「コスト集中」「差別化集中」は最もふさわしい戦略といえる。

これをマーケティング面から捉えたのが、米国の経営学者フィリップ・コトラーが提唱した「マーケティング・マネジメント・プロセス」である。



その中で「STP分析」が唱えられ、市場を細分化し集中すべきターゲットを決め、自社が優位なポジションを占める。この3つの組み合わせを、取るべきマーケティング戦略を考える際のフレームワークとしている(図表3)。

- ①Segmentation (セグメンテーション)：市場を細分化して捉える。
- ②Targeting (ターゲティング)：ターゲットを明確化する。

③Positioning (ポジショニング)：競合他社との有利な位置関係を探る。

【1】セグメンテーション (細分化)

セグメンテーションとは、市場を顧客の属性やニーズなどの共通項によって細分化するプロセスのことをいう。

仕訳に当たっては、個人や家庭向けの財やサービスを対象とする消費財市場では、一般的に次の4つのセグメンテーション変数を用いる(図表4)。

図表4：消費財市場のセグメンテーション変数

地理的変数 (ジオグラフィック変数)	地域・地方／気候／人口密度／都市化進展度／文化・生活習慣／宗教
人口動態変数 (デモグラフィック変数)	年齢・年代／性別／職業／所得／最終学歴／家族構成／世帯人数・規模
心理的変数 (サイコグラフィック変数)	性格／価値観／ライフスタイル／趣味
行動変数 (ビヘイビアル)	使用状況・使用頻度／製品に対する知識量

また、対企業を取引先とするBtoB市場でのセグメンテーションは、企業や業界の性質を軸に分類することが多い(図表5)。

図表5：BtoB市場のセグメンテーション変数

地理的変数 (ジオグラフィック変数)	企業の本拠地、店舗がある地域
人口動態変数 (デモグラフィック変数)	業種／従業員数／資本金／売上規模／担当者・決定権者の役職や年齢
心理的変数 (サイコグラフィック変数)	購買動機／抱えている悩み別／企業側の購買方針／購買意欲
行動変数 (ビヘイビアル)	商品・サービス利用の経験有無／利用頻度や回数／購入に至るまでのプロセス／購入のベネフィット

立地や企業規模はもちろん、社風や取り組みなど企業自体の特徴・価値観の多様化が進んでいる他、購買製品の社内での重要性、購買方針や決定権者、社内合議等の決定プロセスなど、企業・業

界のセグメンテーションはより複雑になる。

また、購買担当者は製品情報にも詳しいことが多く論理的に判断がなされ、特に品質や信頼性が求められることから購入動機にも着目することが重要である。

<市場細分化の前提条件「6R」>

セグメンテーションを行う場合、必須のフレームワークとしていくつか唱えられているが、留意すべき前提条件の代表的なものとして6Rがある。

①Realistic scale（有効な規模）

市場規模が大きすぎると競合が多く、一方、小さすぎると利益が出ないので、綿密に市場調査し、市場規模を見極める必要がある。

②Rank（優先順位）

市場ごとにユーザー層や注目度等を把握し、優先順位をつけて重要性を検討する。

③Rate of growth（成長率）

ターゲティングする市場の成長性を分析することは欠かせない。

④Rival（競合）

ターゲティングした市場の競合状況を調査し、自社とはターゲティングした市場で差別化ができるか、優位性を持てるかを判断する。

⑤Reach（到達可能性）

ターゲット層に到達する販売チャネルや広告メディアが存在するか。また、ターゲット層へ商品やサービスが届けられなければ無意味となる。

⑥Response（測定可能性）

セグメントの規模や購買力の測定は可能でなければ、マーケティング施策に効果があったのか判断できない。

【2】ターゲティング

細分化された市場の中から、自社がターゲット

とする市場を選ぶプロセスで、自社の製品の強みが活かされるような市場、ブランドイメージやコンセプトなどに合致した市場を選択する。

ターゲティングの手法として、一般的に次の3つが用いられるケースが多い。

①集中型マーケティング

ターゲットとする市場を絞ってマーケティングを行う手法で、市場を絞り込んだうえで経営資源を集中することで、特定の顧客に対して最大限の効果を得ることができる。特にニッチな製品など熱烈な愛好者がいるケースで効果的である。

②差別型マーケティング

セグメンテーションにより細分化された複数の市場に対して、それぞれのニーズに合致した製品を提供する手法で、複数の市場を対象に、複数の製品を開発・提供する。

③無差別型マーケティング

細分化された市場を無視する形で、さまざまな市場に対して同じ製品を提供する手法で、幅広い顧客に働きかけることから、資金力が豊富な大企業などに適している。

【3】ポジショニング

ターゲティングした市場に関して競合他社の価格・機能・品質などの調査を行い、自社製品と比較の上で、自社の優位性を明確化する。

その際、ポジショニングマップと呼ばれるマトリクス図を作成するのが一般的で、自社と競合他社を当てはめることで、自社の立ち位置を分析する（p.6 図表3 ポジショニングマップ参照）。

マップのX軸およびY軸に競合と比較する軸の設定においては、品質・価格帯・対象顧客年齢層、店舗数・販売チャネルなどの競合のポイントが代表的である。

マトリクスに当てはめるにあたっては、感覚で判断すると正確さを欠き、あくまでデータにもとづいて分析することが重要である。

（２）コトラーのマーケティングの時代背景

コトラーは時代の変化とともに、マーケティング 1.0 及び 2.0、3.0 の理論を提唱し、現在 4.0、5.0 まで深化している。

【１】製品中心の「マーケティング 1.0」

＜1900 年代～1990 年代＞

産業革命を機に大量生産・大量消費の時代に突入したことによる、大量の広告を行い買ってもらうのを待つのみといったマーケティングで、生産機能を維持していくための、まさに「製品中心」のマーケティングといえる。

その中で、いろいろなマーケティングツールが生み出され、それらを組み合わせたマーケティング・ミックスの概念が出来上がった。それらを消費者に分かりやすく絞込んだ有名な 4 P（プロダクト・プライス・プレイス・プロモーション）は、今でもメーカーの基本ツールとして使われている。

【２】顧客志向の「マーケティング 2.0」と「STP」戦略

＜1980 年代～2000 年代＞

製品が消費者に普及したことで差別化が困難になってきたのと同時に、オイルショックによる経済活動の停滞といったマクロ経済の変化もみられるようになった。

そのような状況を背景に、消費者ニーズに目を向け、これを満足させるためにどうすればよいかという「消費者志向」のマーケティングが生み出され、マーケティングは方法論主体の戦術的なもの

のから、ニーズを分析することから始まる戦略的なものとなった。

そこで 4 P に代わって重視されるようになったのが「STP」戦略である。

市場を細分化、およびターゲットセグメントを決定し顧客層を専門化するもので、そのセグメントにおいて競合他社との差別化を図ることができ、市場での認識を高めるポジションを発見するという戦略である。

＜IT の発達と細分化市場＞

IT の発達でインターネットやソーシャルメディアが普及して、それまで一方的に情報を送られるマス・マーケティングから、消費者が主体的に情報収集できるようになった。

それを背景として、消費者ニーズも高度化・個性化が進み「顧客参加型マーケティング」さらには「体験型マーケティング」という個人の情緒的価値観に訴える考え方が生まれ、顧客志向のマーケティングは、現在に至るまで、さらに細分化が深化している。

【３】価値主導の「マーケティング 3.0」

＜2000 年代～2020 年代＞

インターネットやソーシャルメディアの普及は、企業理念や社会問題の解決といった価値をメッセージとして届ける「価値主導のマーケティング」へと進んでいく。

社会が経済的に豊かになる中、地球環境や公衆道徳も含む本当の豊かさや人間の価値といったものが認識され、消費者は企業に対して精神充足感まで求めるようになった。

顧客は、収益にしか関心がない企業よりも、社会に対して思いやりのある企業のほうを選択するだろうということである。

その中における大きな柱が CSR (corporate social responsibility: 企業の社会的責任) である。これに似たものとしてマイケル・ポーターが提唱しているのが CSV (Creating Shared Value: 共有価値の創造) という概念で、社会的な価値と経済的な価値を同時に追求し両立させることを目指すとしている。

【4】スマートフォン時代の「マーケティング 4.0」へ
マーケティング 4.0 は、心理学者マズローによる欲求 5 段階説に基づいており、これは、人間の欲求である「生理的欲求」「安全欲求」「社会的欲求」「承認欲求」「自己実現欲求」の最上級である自己実現欲求を満たすものとして、コトラーが 2014 年に提唱した。

＜購入後のプロセスまでフォロー＞

SNS が登場したことで、消費者は企業との双方向のコミュニケーションが可能になり、さらには口コミなど能動的な発信が可能となったことで、消費者は企業からのコミュニケーションより口コミなどを信用するようになった。

その情報を見て購入を検討する消費者が増えたため、企業は消費者の製品購入後のプロセスまでフォローする必要が生じてきたことから、購入後も消費者との接点を持ち続け、ただの顧客から自社の「推奨者」として情報を発信してもらうことが企業にとって重要となってきた。

＜消費者自身の手でセグメントを形成＞

SNS で消費者同士が繋がりネットワークコミュニティを形成し、企業と消費者が縦につながるセグメント形成から消費者自身の手でセグメントを形成するようになった。

＜モノからコトへ＞

インターネットの発達により、お金さえあれば

様々なものが手に入るような時代になり、その結果、消費者は感動するような「体験」や「社会に貢献するという価値」、つまり、精神的欲求を満たすことが重要になり、人の関心がモノからコトに移行してきている。

6 ワン・トゥ・ワンマーケティング (市場シェアより顧客シェアを高める)

(1) ワン・トゥ・ワンマーケティングとは

ワン・トゥ・ワンマーケティングとは、顧客一人ひとりに合わせてコミュニケーションを提供することを指し、顧客の特性に合わせてアプローチする手法である。

個人化されたアプローチは、顧客の行動履歴や属性情報といったデータベースが基になり、そのため、顧客との接点の中で、属性情報や行動情報を収集・蓄積していく仕組みが必須といえる。

現在では、スマートフォンを一人 1 台持っているのが当たり前となり、顧客の消費行動も、企業から顧客にアプローチできる手段も多様化している。それに伴い、顧客一人一人とのマーケティングの重要性が高まっている。

マス・マーケティング	ワン・トゥ・ワンマーケティング
■一つの製品を多くの顧客に売る	■一人の顧客に多くの製品を売る
■製品の差別化	■顧客の差別化
■絶えず新規顧客獲得に注力	■既存の顧客から新しいビジネスを獲得
■規模の経済	■範囲の経済

(2) 規模の経済から範囲の経済へ

【1】規模の経済

規模の経済とは、生産規模を拡大することで得

られる経済効果で、同じものを大量に生産することにより単位当たりの固定費が下がり、同一規格品を比較的低コストで供給できる。

ワン・トゥ・ワンメディアを通じて得た消費者情報を資産と考え、その活用によって「範囲の経済」を達成できれば、ライバル企業の「規模の経済」の優位性は相対的に低下する。

【2】範囲の経済

範囲の経済とは、取り扱う製品・サービスの種類の増加に伴い単位当たりのコストが低下するという経済効果。複数の事業を行って経営資源を共有したほうが1単位あたりのコストが低下する。

<相補効果（コンプリメント効果）>

コンプリメント効果は、複数の事業や製品が互いに補い合って一つの物的資源を効率的に利用することによる効果。

季節の繁閑が激しい事業で閑散期のみ別事業に人材をシフトさせる場合や、遊休設備を暇な時間に別の事業に使用するなどが典型例である。

<相乗効果（シナジー効果）>

相乗効果は、顧客情報や科学技術などの情動的資源を、複数の分野がともに共有・共通し、さらに、お互いに新しい情動的資源を利用しようといった、相乗的にいい効果をもたらすもの。

一つの情動的資源をある事業が作り出し、それを別の事業が将来の時点で利用する効果を動的な相乗効果（ダイナミックシナジー）といい、既存事業が築いた情動的資源の蓄積が新しい事業の発展の基盤となり、競争戦略を優位に展開できる。

ワン・トゥ・ワンマーケティングでは日常的に顧客情報が蓄積されることから、それを複数分野に展開すれば範囲の経済が発揮される。

（3）新事業で範囲の経済のメリット

企業は、マーケティング活動、特にワン・トゥ・ワンマーケティングを行う中で、顧客情報、ブランド力、顧客の信用、流通網など、様々な資源を蓄積している。これらは自社の資源にほかならず他分野での利用可能性を持っている。

その中で、既存分野で利用しつくされていないものがあれば、それを利用して新事業に乗り出すことで範囲の経済のメリットを享受できる。

代表的なケースとしては、顧客の購入履歴情報を生かした、新車販売と修理・整備、保険販売。また、赤ちゃんの誕生情報では、種々の新生児用関連商品の販売や、成長する段階を追いながらの知育、教育商材やサービスの販売等である。

（4）顧客の生涯価値（LTV）の獲得

～「パレートの法則」と「1：5の法則」～

LTVとは、Life Time Value（ライフタイムバリュー）の頭文字をとったもので顧客がその生涯において企業にもたらす利益をいう。

顧客のニーズや購買行動が多様化し、さらに人口減により新規顧客開拓の難易度が上がっている中、LTVは既存顧客のリピート購入を促進し、さらなる利益をあげるための考え方で、現在では必須の考え方である。

ただし、顧客が商品やサービスに満足しなければリピートには繋がらず、LTVを高めるのは難しいということは言うまでもない。

すなわち、顧客への価値提供を続けていくことでファン化につながり、やがて顧客への貢献がLTVの向上という形で企業に返ってくる。

■顧客の生涯価値の概念

- 十) 顧客の将来の全購入額
- 十) その他の非購買利益(新規顧客の紹介等)
- 一) 関係維持費(マーケティング・顧客サービス・コミュニケーションのコスト等)



予想物価上昇率で現在価値に割り引く

また、既存顧客のリピートの向上は、新規顧客の獲得に比して大幅にコスト節約が図れるという利点もある。

<パレートの法則>

イタリアの経済学者ヴィルフレド・パレートの提唱による「パレートの法則」では、「20%の優良顧客が売り上げの80%を生み出す」としており、顧客の中でも、繰り返し購入するリピーターは大きな売り上げをもたらす不可欠の存在である。

<1:5の法則>

さらに、アメリカのコンサルティング企業が提唱した「1:5の法則」では、経験則として新規顧客を獲得するには、既存顧客の5倍のコストがかかるとしている。

相手が消費者と企業を問わず新規顧客を獲得するには、広告やプロモーション等に多額のコストをかけて認知を高め、購入を促す必要がある。

一方、既存顧客はすでに商品やブランドについて認知しており、新たに集客する必要がないことから低コストであり、新規顧客の獲得以上に、既存顧客の維持が重要であるという考え方である。

さらに、一人の顧客との取引量が増加するほど情報は増え、その顧客と再度取引することは容易になる。

(5) 市場シェアから顧客シェアの重視へ

マス・マーケティングにおいても、市場のセグメント化とデータ化が行われているが、それは、

平均的なニーズや購買行動を予測して一つのグループとして捉え、最もアピールする製品・サービスを発見し、市場シェアを獲得しようとするものである。

しかし、コンピュータにより一人一人のニーズを記憶できるようになり、それぞれの顧客に最適な製品・サービスを提供できるようになったことから、一人一人の顧客にとって最も効果的な便益を生み出し、その顧客の生涯価値において顧客シェアを獲得しようものであるワン・トゥ・ワンマーケティングが提唱されるようになった。

7 CX (カスタマーエクスペリエンス)

(1) CX (カスタマーエクスペリエンス) とは

CX (カスタマーエクスペリエンス) とは、顧客が商品やサービスを購入・利用するときの、一連の体験を指し「顧客体験」と訳される。

実際に顧客が商品・サービスを購入するときの体験だけでなく、購入前の検討段階から購入後のサポートやメンテナンスなど、購入・利用を取り巻くすべての体験を指す。また、企業に対してユーザーが抱いている印象といった要素も含まれる。

(2) 企業にとってのCXの効果・メリット

①顧客継続率の向上 (LTVの向上)

顧客シェアの向上にはリピーターの獲得が重要であるが、CXの向上はリピーターの獲得につながる。顧客が想定した以上の高いCXが実現されていれば、顧客が何度も同じ商品・サービスを継続的に購入・利用し、リピーターになる確率が上がる。

リピーターが増えれば安定した利益を上げやすく、ブランドの認識拡大にもつながる。

②競合他社との差別化

市場が成熟している現代では商品・サービスの差別化が難しくなっていており、CXの向上が他社との差別化を図るための重要な要素になる。

より良いCXは、価格が競合他社より少々高かったとしても、顧客が購入してくれる可能性が高く、ユーザーが常に満足するCXを提供することができれば、途中で他社商品・サービスに乗り換えられることを防ぐことができる。

③SNSなどの口コミによる宣伝効果

近年では、スマホやSNSの普及が進み顧客体験が一瞬で多くの人に拡散されるようになった。そのため、商品・サービス自体だけでなく、誠実な顧客対応などが拡散されれば、商品・サービスへの興味を引くだけでなく、企業の信頼感の向上につながる。

④ワン・トゥ・ワンマーケティングとの関係

CX向上には、顧客一人ひとりに合わせてコミュニケーションを提供し関係を構築することが重要である。

その点で、CXはまさにワン・トゥ・ワンマーケティングの骨格になるものといえる。

8 最後に

中小・中堅企業にとって、集中化を進めることは市場を細分化することでもあり、もしも期待されていたマーケットボリュームに到達しなければ、開発コスト、新製品・サービスの認知のためのマーケティングコスト、新規設備投資を賄うこともおぼつかない。

競争関係について戦略的な見方を欠き、近年種々開発されているマーケティング手法を短絡的になぞるだけでは、事業計画に様々なリスクを内包す

ることになる。

しかし、一方でITの発達により、スマートフォンの普及、SNSの活発化が急速に進む中で、企業と顧客との双方向の対応、マーケティングへの取り入れが十分には進んでいないのも実情である。

事業計画においては、競争環境に対応しながら、新しいマーケティングの取り入れを、戦略的に行っていく必要がある。

(山城 満)

【参考文献】

- 「競争の戦略」M.E.ポーター著 ダイヤモンド社
「マイケル・ポーターの競争戦略」ジョアン・マグレッタ著 早川書房
「競争戦略論II」M.E.ポーター著 ダイヤモンド社
「マーケティング・マネジメント」フィリップ・コトラー／ケビン・レーン・ケラー著 丸善出版
「コトラー マーケティングの未来と日本」フィリップ・コトラー著 KADOKAWA
「マーケティングの基本と実践」大山修一著 すばる社
「ONE to ONE マーケティング」D.ペパーズ／M.ロジャース著 ダイヤモンド社
「星野リゾートの教科書」中沢康彦著 日経BP社
「ポジショニング戦略」アル・ライズ／ジャック・トラウト 海と月社

《筆者プロフィール》

山城 満 (南都経済研究所連携コンサルタント)
中小企業診断士／社会保険労務士有資格者
国際公認投資アナリスト (C I I A)
1級ファイナンシャルプランニング技能士
奈良県立大学地域創造学部兼任講師

1979年 神戸大学経済学部卒業
南都銀行・南都経済研究所 (出向) 勤務を経て
2023年6月独立