

〈論 説〉

ダイレクトマーケティングと情報システム パートⅡ Direct Marketing, and Information System PartⅡ

芳 賀 玉 樹

『顧客と商品の体系化による情報戦略の基盤作り』

ダイレクトマーケティングを軌道のせし、企業の収益向上に役立てる戦略として、企業経営の二大資源「顧客」と「商品（製品）」を有機的に結びつけ、再配分する方法が有効であろう。

この二大資源を結びつけて再配分して活用する方法の事例をとりあげよう。

1. オピニオンリーダー的顧客の体系化と編成

前述のトータル販売ネットワークの三つの販売形態に共通している重要なことが二つある。一つは、経営資源としての「顧客」の見込みリストを創造することである。この方法として、自社に来店したことのある顧客か、あるいは、少しでも関係のある人のリストを作り、特別の招待状を作って送付する。招待状も特別にデザインして色彩豊かにかつ立体的に創意工夫する。これには結婚式の招待状が参考になろう。二つ目は、いわゆる自社の「オピニオンリーダー的顧客」を体系化し、活用することである。マーケティング（特に販売）の生産性を上げるには、セールス要員や店への投資を効率的に行いできるだけセーブして余力を残しておく。そして自社の最大の支持層になる顧客として、実際に我社の商品（製品）を使って頂いている顧客を心強い味方にするのが最も効果的である。この心強い味方をオピニオンリーダーとして我社をバックアップして頂く方法を講じるのである。その方法は、このオピニオンリーダーに我社に見込客を紹介して頂くことや、顧客としての意見を提供してもらえる様に緊

密な関係を持つことである。

つまりマーケティングの生産性向上には、大切な顧客に役立つ商品（製品）と情報（ソフト）を提供し、顧客に満足して頂き、その上で、この顧客を最大限に活用できるかどうか、顧客をオピニオンリーダーとして、大切な経営資源として、自社の心強い味方にする事ができるかどうかにかかっているのである。このオピニオンリーダー的顧客については我国の企業の例として、あまり重要視されていない面もあり、体系化や組織的な活用がなされていないケースが多い。そして、有能な人・セールスだけが個人的に活用している場合が多く、企業全体として、活用するケースはまれにしか見られない。そして、有能なセールスはこのオピニオンリーダー的顧客を重要な経営資源として、独立し創業し成功するケースが多く、ベンチャービジネスとしての活力の基になっている。一方オピニオンリーダーを活用できなかった旧企業は顧客が残らず、衰退して行く。この様にオピニオンリーダーを活用できない失敗を改善して、オピニオンリーダー的顧客を全社の資源（財産）として、トータル販売ネットワークの有力な支援策となろう。

なお、自社製品を使った体験を基にオピニオンリーダー的顧客として、マーケットの核心として活用し、有力な販売チャネルとして成例しているケースが、多国籍企業に見られ、世界36カ国以上に及ぶネットワークを構築し世界有数の超高収益・優良企業として、日本と米国に上場している例が見られる。

そこで、このオピニオンリーダー的顧客の体系化と活用の手法を次の表に示していこう。

まず、(1) 顧客を業界（業種）別に分類し、その業界に含まれる企業の中から有力な例を抽出していく。また商品（例）のように納入実績のある企業や、今後有望とみられる見込客を選別し、オピニオンリーダーとして協力して頂けそうな顧客を探す。

(2) オピニオンリーダーは、商品に対する知識および、我社との信頼関係から既に納入実績のある企業に依頼する方が効果的である。

(3) こうして、オピニオンリーダー的顧客と共に、新規の客の開発を推進して

いく。

この様にしてオピニオンリーダーを中心に推進すれば、新規客の開発（開拓）も容易になり、セールス人員を増やさなくて済むようになり、マーケティングの生産性は向上して行く。尚、顧客は業界・業種別に体系化するケースが多いが、商品や、販売のネットワークの作り方によっては、

- (4) 地域別にオピニオンリーダーを体系化し、位置づけする場合もある。この場合は、できるだけ広域に体系化した方が、かたよりが少なくなり活用しやすい。例えば、関東、近畿、中部、九州、四国、北海道という位のかかなりの広域にした方が、活用しやすくなる。
- (5) オピニオンリーダーを業界・業種別に分ける理由・バックグラウンドとしては、これはわが国の場合には、伝統的に業界としてのまとまりが強く、顧客も同じ業界であるという安心感と、信用面からみても商談が成立し易くなるからである。

業界の例としては、(a)メーカー〔製造業〕として、〔建設業及び関連産業、食品、繊維、化学、薬品、鉄鋼、金属、機械、電気機器、輸送用機器、精密機器、印刷その他製造業〕、(b)流通〔商社、卸、小売…具体的には、総合商社、専門商社、1次卸、2次卸、百貨店、スーパー、コンビニエンスストアCVS、ホームセンターHC、各専門店、生活協同組合など〕、(c)運輸、通信、サービス〔ホテル・レジャー、外食など〕、電波情報処理（ソフト）、出版、官庁、団体協会、学校教育機関、金融保険（銀行、信用金庫、保険、証券）、自営業（医師、弁護士、会計士、税理士、その他自営）等があり、業界としてのまとまりは様々な段階やレベルが考えられる。

なお、この業界・業種別の詳細な分類方法を次に、〔生産財、業務用〕と〔消費財・一般用〕の例で示す。

オピニオンリーダー的顧客の編成と活用

業界（業種）		業 界						業 界			業 界					
社名		◎	◎					◎			◎	◎				
商品（例）		A 社	B 社	C 社	D 社	E 社	F 社	G 社	H 社	I 社	J 社	K 社	L 社	M 社	N 社	P 社
パソコン	モデルⅠ		○	○	※	※	※	○	○	○			○	○	○	
	モデルⅡ		○	※	○	○		○	※			○	○	※	※	※
メディア機器	モデルⅠ	○			○		※	※		○	※	※	○	※	※	
	モデルⅢ		○	※	※	※		○	※	※		※	○			※

(注) ◎ 紹介・推薦して頂ける顧客 (オピニオンリーダー)、○ 納入実績、※ 今後狙える見込み客
 ノーマーク (実績の無い客) は穴場と考えられる新規開発客

2. 使用用途別のオピニオンリーダー的顧客の体系化

オピニオンリーダー的顧客を活用して、マーケティングの効果を高める為には、業界・業種別に編成し、更に使用用途 (顧客での使われ方と購入の仕方) を分析して、適切に顧客と商品 (又は事業) を組合わせる (配分する) 事がポイントになる。

注目すべきは、「一般用 (個人・家庭むけ) の使用用途」と一方の「業務用 (法人・企業むけ) の使用用途」の両方共トップに立つことは至難のワザと前述したが、もし、両方共にトップに立つ方策があるとすれば、それは、オピニオンリーダー的顧客を「耐久消費財・一般用使用用途」と「生産財・業務用使用用途」の両方に体系化して活用することにある。その両方の体系化の図を示したい。

この図を基に、企業の (マーケティング) 戦略を再認識していこう。

オピニオンリーダー的顧客を市場 (業界) 別と事業・商品別に編成することは、この手法が単にマーケティング・販売レベルに止まらず、企業の戦略レベルの考え方 (コンセプト) に引き上げる効果があり、経営の意思決定にとっても大きな意義がある。

このレベルアップにより、企業の収益向上と健康体質作りに役立つことができる。

オピニオンリーダー的顧客の体系化 [図] 一般用・消費財

オピニオンリーダー的顧客の体系化 [図] 一般用・消費財 (注) ☆印は特に関係が深く有望 ○印は関係があり将来性あり

使用用途 業界グループ	業務用										法人										一般用										◎ 人の集まり 仲間
	建設関連					流通					生活・福祉・学校教育・官庁・冠婚葬祭・医師・弁護士・会計士・税理士・その他					個人・家庭					パーソナルユース										
	建設	設計	不動産	百貨店	スーパー	CVS	DIY	専門	生活共同組合	福祉法人	学校教育機関	官庁・団体	冠婚葬祭	医師・病院	弁護士	会計士・税理士	その他	子供	学生	独身者	独身修給者	結婚予定者	専業主婦	修給主	修給主	若い家族	一般家族	核家族	世話役		
商品事業	業	設	計	産	主	店	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
家具・仏壇・インテリア	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
自動車 └── 業務用 └── 一般用	○	○	○	○	○	☆	☆	○	○	☆	○	○	☆	☆	☆	☆	☆	○	☆	☆	○	☆	○	○	○	○	○	○	○	☆	☆
住宅(戸建、集合)	☆	☆	☆	☆	○				☆	○	☆	☆	☆	☆	☆	☆	○			☆	☆	☆		○	☆			☆	☆	○	
寝具・ヘルス用品	☆	☆	☆	☆	☆	○	○	☆	○	☆	☆	○	☆	☆	☆	☆	○	○	○	○	☆	○	○	○	○	○	○	○	☆	☆	○
薬品、化粧品					☆	☆	☆		○	☆		☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆			○	○	○			☆	☆	○	
食品・健康食品					☆	☆	☆		○	☆		☆	☆	☆	☆				○	☆			○	☆				☆	☆	○	
衣類・アパレル・着物					☆				☆	☆	☆	☆	☆	☆				☆	☆	☆								☆	☆	○	

オピニオンリーダー的顧客の体系化 [図] 業務用・生産財

[illegible]

3. 企業戦略としての「製品と市場の関係」

(1) 企業戦略について、アンゾフ氏は、戦略の概念を「①企業の事業活動についての広範な概念を提供する。②企業が新しい機会を探索するための個別的な指針を設定する。③企業の選択の過程を最も魅力的な機会だけに絞り込むような思想決定のルールによって企業の目標の役割を補足するようなものである。」と定義している。

アンゾフ氏の目ざす戦略的意思決定の主たる対象となっている戦略の構成要素を次の5つの主要な項目に分類している。

① 製品 —— 市場分野

企業が所属し、また所属しようとする特定の製品 —— 市場を明らかにすることである。(この考え方は、P・Fドラッカー氏の主張する事業の目的は市場の創造にあるとする見解と併せて考察すると興味深くなる。)

② 成長ベクトル

成長ベクトルは、現在の製品 —— 市場分野との関係において、企業の進路を示すものである。

③ 競争力の利点

企業に強力な競争上の地位を与えるような個々の製品 —— 市場の特性を明確にするものであり、これを活用することにより、企業は、見込のある成長機会を探索することができる。

④ シナジー (Synergy) —— 相乗効果

これは、新しい製品・市場の関係を既存のものとシステム化させることによりおこる相乗効果の事である。アンゾフ氏の企業戦略論の中でも大切な概念(コンセプト)であり、多角化の成否はシナジーの大きさによって決定されることが考えられる。

⑤ 成長方式

企業の成長を自社の開発によるか、合併によるかの選択であり、戦略の根幹をなすものである。

以上のようにアンゾフの考える戦略の主要な項目は、製品と市場の関係が大

きなカギを握っている。

(2) 製品 —— 市場関係のマトリックス

アンゾフ氏は、製品と市場（顧客）の関係を次の様なマトリックス（タテとヨコの関係に組合せて、立体的に演出する）で考えている。

製品 市場	既 存	新 規
	既 存	新 規
既 存	市場浸透	製品開発
新 規	市場開発	多 角 化

この製品と市場関係のマトリックス表を基に企業に適合（アプライ）ないし導入する場合に参考となる考察をしてみよう。

- ① 企業が導入しやすく、リスクが少ないと見られるのは、既存製品を既存市場に適合させる市場浸透であり、製品のコストダウンや諸改善策、合理化により市場占拠率（シェア）を高めることである。

次に導入しやすいのは、

- ② 製品開発である。この製品の領域は、商品・技術の新しさの度合いを表わし、既存市場（既存顧客）に新製品を提供し販売するものである。

次に、

- ③ 市場開発は、市場の新しさの度合を表わし、既存製品を新し市場にアプライさせるものである。

- ④ 最もリスクが大きい反面、チャンスに活かせることができるのが多角化で、企業の浮沈のカギを握っている。成功すれば、企業は躍進するが、反対に失敗すれば、ショックは大きい。それは、多角化が、新しい製品を新しい市場に適合（アプライ）するという未知の分野であり、企業の総力を結集するからである。

このようなマトリックスを戦略に応用する手法に PPM がある。

- (3) PPM (Product portfolio management) プロダクトポートフォリオマネジメント

経営資源を事業間にどの様に配分し、各事業の役割を考える手法に PPM がある。この考え方は、個々の事業をその市場の強さあるいは、競争力、市場からの成長率を四つの象限（カテゴリー）に分類する。

PPM マトリックス

成長率 ↑	高い	花 形 (Star)	問 題 児 (question mark)
	低い	金のなる木 (cash cow)	負 け 犬 (dog)
		強 い	弱 い
		→ 競 争 力	

このマトリックス表は、タテ軸方向に事業の成長性の尺度をとり、ヨコ軸方向に事業の競争力の尺度をとる。成長性は市場の伸び率で表わし、競争力は事業がどれだけ市場において成果（収益）をもたらしことができるかその強さを表わす尺度に使う。

これら四つのカテゴリーに分類された事業は夫々独得の性質を持っている。

① 花形 (Star)

高い成長が期待でき、将来性が見込める。自社の競争力も現在は強いが今後の成長を期し、競争力を維持し、収穫をあげるには、資金を多く投入する必要がある。

② 金のなる木

成長性の余地はさほど大きくないが、自社の市場占拠率（シェア）は高く、事業採算は良い。成長の余地は大きくないので、競争相手もあまり積極的にならないし、自社も資金を多く投入する必要がないので利益率は最も高い。

③ 問題児 (question mark)

成長性はあるが、自社の競争力は弱く、将来の事業性からいうと疑問符がつく。

④ 負け犬 (dog)

自社の競争力も弱く、成長力も期待できない。

この様に、プロダクト・ポートフォリオ戦略（PPM）は、相対的マーケット

シェアと市場成長率から成るマトリックスを四つの象限（カテゴリー）に分けて、意思決定に役立てる。即ち、「金のなる木」の製品・事業を頼れる資金源として特化し、将来「金のなる木」になれると期待される「花形」の製品・事業にも経営資源（人・情報・資金）を投入する。問題児でも将来「金のなる木」になりうる競争力が強くなる見通しがつけば、経営資源を投入していく。この四象限のマトリックスはアメリカのコンサルティング企業、ボストン・コンサルティング・グループ社の開発した手法であるが、一方アメリカのコンサルティング会社マッキンゼー社が開発し、提案しているマトリックスがある。マッキンゼー社のマトリックスは、タテ軸に市場魅力度をとり〔高い、中間、低い、の三つのレベルに区分〕また、ヨコ軸に自社の強さ〔高い、中間、低いの三レベルに区分〕をとり、合計九つの象限（カテゴリー）に区別するので中間領域にある製品・事業にも考慮されている。このプロダクトポートフォリオ戦略を推進していくには、1つには、「顧客の支持」が肝心で、もう一つは、製品・事業の転換をしやすくする組織を考えなければならない。

例えば、戦略的事業単位（Strategic Business Unit 即ち SBU）という戦略を推進する。以上の「アンゾフの戦略論」「PPM」「SBU」も戦略の推進、製品・事業推進の有力な手法として、更に我が国の市場に適合した具体的な手法として「市場（顧客）と商品関係」を体系化した「新製品開発計画の領域」をとりあげたい。

4. 「市場と商品関係」新製品開発計画の領域

企業の戦略或は、商品戦略を具体的に企業の中で導入して、拡販更には企業の収益向上に役立てる手法として「市場と商品関係」新製品開発計画の領域を考察しよう。

この「商品と市場関係」ではタテ軸に市場の新しさの度合（その企業にとって）をとり3つのレベル即ち (i) 市場の変化なし (ii) 市場浸透強化 (iii) 新市場に分ける。ヨコ軸に同じく3つのレベルに分ける (i) 技術変化なし (ii) 技術改良 (iii) 新技術

このタテ軸とヨコ軸の関係を組合わせると、9つの領域が考えられるが、最初の市場の変化なし、技術変化なしの領域は、マーケティングとしての変化がなく、コストダウンのみによる企業努力なので対象から外す。他の8つの領域について考えてみよう。

例として、業務用（生産財）および一般用（消費財）の両用にあてはまり、マルチメディア、インターネットとも関係の深い「OA情報機器システム」をとり上げる。

①「市場拡大」

これは、現在の商品を新しい市場（市場浸透強化策）に適合させる場合である。

この方法は、最初是一个の営業拠点からスタートして、企業の発展段階、成長に合わせて営業拠点を増やし、販売の量を増やししながら、全国の流行の普及の度合い、タイムラグ、を充分分析することができる。全国の主要拠点に販売網が出来れば、マーケティングのネットワーク化が可能になり、前述のオピニオンリーダー的顧客作りにもはずみがつく。

②新用途発見

これは、既存商品の使い方用途を新しく見つけ出して、商品を普及させ、新市場を開拓（開発）していく方法である。

この場合、ソフト面の開発と充実が発展のカギを握っている。

③ネーミングの変更

使い方やイメージを高めることによって、より広い市場を獲得し、商品の付加価値も高める。イメージを変えて、より高いイメージを持って頂くには、適切なネーミングを考える事が有効であろう。

例えば、パソコンやオフィスコンピュータに通信機能を持たせて、ワークステーション（WS）とネーミングを変えればより高級感が出て、使い方も広くなり、普及しやすくなる。

④製品改良いわゆるモデルチェンジである。

この場合、この場合は、全くの新製品を出すのではなく、既存製品の改良に止

るので、コストもリスクも少くて済む。そして、使い方を工夫し、ソフト的側面を充実させれば、技術改良と市場浸透策によって、新しい顧客（又は付加価値）を獲得することができる有効策となろう。例の様に、付加価値の少なくなった電卓から、より付加価値の高い電子手帳（システム手帳）にモデルチェンジすれば、新しい展望も開ける。

⑤ 顧客層拡張

これは、いわゆる使用用途を広げる。即ち一般用使用用途に強い企業・セールスでは、業務用使用用途にも着眼し強化し、新しい市場分野を開発する。また、逆に業務用使用用途に強い企業・セールスは、一般用使用用途にも着眼し強化し、新しい市場・顧客を獲得して、付加価値を高め、企業の体質を改革することができる。

⑥ 取替え、新モデルへの置換え

これは、旧モデルを使っていた顧客に新モデル・新製品を置換えて頂くのである。

この場合、リースやレンタルを利用することによって、置換えのサイクルを短縮する。即ち、市場に活力が期待でき、有効需要も生まれ、置換えの予測できる。

⑦ 製品系統販売いわゆるシリーズ化である。

これは、普及機から中級機更に高級機というように、製品・機種を品揃えを行って、スキ間商品を埋めて、より多くの顧客の支持をより多く得るようにする企業努力である。そして顧客が置換えるときに、普及機から中級機そして高級機にランクアップしていく。

⑧ 多角化

これは、新技術の製品を新しい市場にアプライするもので、最もリスクが多きい。成功すれば、企業は飛躍的に発展する。逆に失敗すれば、落ち込みも大きい。従って、活力の少なくなった企業では、多角化は期待できない。

従って、多角化を次々に展開できる企業はそれだけ活力があり成長の余力を持っているといえる。例の様に、類似している業界から全く未知の領域に参入

するケースもあるが、未知の分野は、それだけリスクも大きいので、この場合はオピニオンリーダー的顧客を活用することが、大いに役立つであろう。市場と商品関係を「新製品開発計画」の8分野としてまとめたのが次の表である。

市場と商品関係 → 「新製品開発計画」の8分野

市場の 新しさの 度合 (その企業にとって) ↑	新市場	「新用途発見」② (例) パソコン→CAD パソコン→ワープロ (ソフト)	「顧客層拡張」⑤ (例) ビジネスユース →パーソナルユース (会社職域から家庭へ) パーソナルユース →ビジネスユース (家庭から会社へ)	「多角化」「新業種、新業態」⑧ (例) ・文具からOAへ ・事務機からニューオフィスへ ・建築からニューオフィスへ ・ハード主体からソフト産業へ
	市場浸透強化	「市場拡大」① (例) －拠点販売 →ブロック販売 →全国拠点展開へ (協会団体の活用)	「製品改良」④ モデルチェンジ, 用途開発 (例) 電卓←電子手帳 電話→多機能電話	「製(商)品系列拡充」⑦ (例) 事務機・OA単一販売 →トータルOA→オフィスシステム
	市場の変化なし	(合理化, 効率化)	「一部, 変更」③ 一部機能の変更で名称(ネーミング)や価格を改定 (例) ラップトップ型OA・パソコン, オフコン →ワークステーション	「取替え」⑥ (例) 旧モデルから新モデル コンピュータへ
		技術変化なし	技術改良	新技術

→ 技術〔ソフト含む〕の新しさの度合 (その企業にとって)

参 考 文 献

- ・ THE PRACTICE OF MANAGEMENT by Perter F. Draker
- ・ Ansoff, H. I., Corporate Strategy, Mc Graw-Hill, 1965 (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年)
- ・ 大前研一『ストラテジック・マインド』プレジデント社, 1984年。

- 森田道也「企業戦略論」1991年、株式会社新世社新経営学ライブラリー 6
- 藤芳誠一「経営基本管理」昭和54年、株式会社泉文堂
- 鈴木安昭、芳賀玉樹「経営高度化のための指導啓蒙報告書」平成3年3月、社団法人日本機械連合会
- 伊藤陽三編著「現代商学総論」経林書房
- 伊藤陽三編著「実践経営組織論」経林書房
- 今坂朔久『現代経営者思考論』白桃書房