

◆一歩先行く経営◆

39

『売れない時代』のマーケティング

(資)コンサルタツノヴァーレ代表 時山 正



ここ数年、「思うように売れない」「売上げが減っている」「中小企業には景気の風が吹かない」などといった声をよく耳にします。人を減らしたり、事務所や店舗を圧縮したり、在庫を減らすなどでコスト削減で凌いできたけれど、もう限界だという悲鳴も聞こえてきます。

その一方で、順調に売上げを伸ばしている中小企業も実際に多くあります。IT系などのような新しい業種というわけではありません。従来業種でも、都市圏に進出するでもなく、売上げを伸ばしている事業所はあります。何が違うはずですか。その違いは、どこにあるのでしょうか。経営者として「今という時代」を、どのように観るべきなのでしょう。どのように考え、どのような手を打つべきなのでしょう。三回にわたって説明していきます。

1 何が起きているのか

いま起きているのは、単なる不況ではありません。さまざまな「構造変化」が同時に進行しているのです。少し詳しく考えてみましょう。

人口構造の変化

国内において少子高齢化が急速に進んでいることはご存知のとおりです。これはニーズ構造に変化が起きていることを意味します。

たとえば、従来は若者を主な対象としてきたコンビニエンスストアの弁当や惣菜も、最近では、中高年や高齢者に好まれるものを販売しています。また、安い日常用の子供服を製造していた企業の中には、おしゃやれで高額な子供服に転換したところもあります。

購買行動の変化

消費者や企業の購買担当者の購買行動が変化していることに気づいていますか？ 本格的な情報社会をむかえ、さまざまな情報誌やカタログ、ホームページやブログなどから情報を収集しています。

また、不明な点をメールで問い合わせることは、もはや普通のことです。店舗や事務所に行くときも、場所を確認したり、営業時間や定休日を確認します。大手家電量販店の中には、店舗ごとの商品在庫数をホームページに掲載しているところもあります。このように今の購買者は、無駄な行動をとりたくないのです。

競合構造の変化

いまの競合構造の特徴は、かつてのような同業他社間ではなく、異なるレベルで起こっていることにあります。たとえば、従来の中小小売

業は、国道沿い進出した大型量販店やショッピングセンターと競合することになりました。

また、新しいビジネスモデルをもった業態と競合することもあります。ビジネスコンビニ(都市圏に展開するキンコーズが代表例で、コピーや製本サービスをおこなう)の出現により、従来の印刷業は大きな影響を受けています。クリーニング業でも、インターネットで受注する新しい業態が出現しています。

製造業における競合でもっとも影響の大きなものは、東南アジアでしょう。かつては技術レベルの低いものしか生産できなかった地域でも、製造技術の進歩は無視できません。とくに今後、IT技術との融合を考えると、安いだけではなく高付加価値な次世代製品生産で競合する可能性があります。

その他の構造変化

インフラ整備が進むことによる構造変化の影響を真剣に考えるべきです。東海北陸自動車道が全線開通することによる影響は、けっして観光面だけではありません。モノやヒトの移動が容易になるので

す。たとえば、北陸地域の製造業が東海地域の大手製造業への部品納入量を増やすかもしれません。逆に、東海地域から北陸地域への物流量が増加することも考えられます。モノとヒトの移動は、カネと情報(文化や習慣を含めて)もあわせて移動するということなのです。

ほかの構造変化としては、消費者嗜好の変化も無視できません。嗜好も二極化しているのです。ご自分のことを振り返ってください。そこそこの品質で安いものと、多少高額でもこだわって買ったものがありますね。中間の商品は少ないはずです。

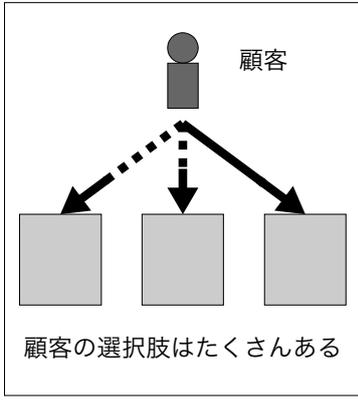
ただし、注意点が一つあります。かつての高額商品購買者は、ほとんどすべてにわたって高額商品で揃えていました。高級車から降りてくる人は、高級服に身を包み、高級なアクセサリで身を飾り、高級なレストランに入っていく、といった具合です。もちろん数は少ないでしょう。しかし、いまでは高級車から降りてきた人が量販品を身に付けていても普通の光景です。いまの消費者は、こだわった部分のみ積極的な支出をするのです。

2 どのようなように考えるべきか

これまで見てきたように、さまざまな変化が起こっています。今までと同じやり方で売上げを伸ばしていくことは難しいでしょう。変化に対応していかねばなりません。では、具体的にどのような手を打つべきでしょうか。できれば、有効な手を打ちたいものです。そのためには、時代に対応した「考え方」を知らなければなりません。

「売る」は禁句

たしかに経済行為を表す言葉として「売る」という言葉は存在します。しかし、売上げは、経済ではなく経営なのです。「誰に売ろうか」「どうやって売ろうか」は、今の時代に対応していない発想です。



「売る」という発想は、すでに顧客よりも優位に立っています。①顧客にはニーズがある。②だから、うちが売れるのだ。多くの場合、②に誤りがあります。顧客の立場に立てば、他所から買った方がいいのですから。

「売る」のではないとしたら、どのように考えるべきでしょうか。答えは「買っていただく」です。

×「誰に売ろうか」

○「誰なら買っていただけませんか」

×「どのように売ろうか」

○「どのようにすれば買っていただけるか」

このような発想の転換こそが、時代に対応する第一歩です。

積極的購買と消極的購買

山に登ったとしましょう。疲れたし、ちょうど昼時でお腹も空いた。ところが、どう見ても美味しそうな店が軒だけしかありません。出てきた人も、まずいし高いしと会話している。空腹だし他になにか仕方がない、入るとするか…。

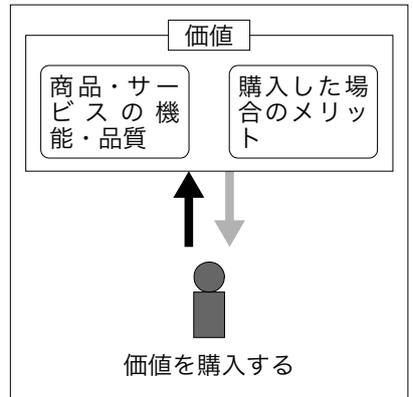
このように、購買せざるを得ない状況で、他に選択肢がない場合には、たとえ不満があっても購買します。このような購買を「消極的購買」といいます。いわば、仕方ない購買です。

しかしこのような場合、最大の脅威は、競合の進出です。先の例では、もつと美味しいか安い店が隣にできれば、あつという間に売上げが激減することになります。

一方、近くに同じような店があるのに、わざわざ遠くから探しても顧客がやってくる店があります。このような購買を「積極的購買」といいます。もちろん、積極的購買には理由があります。それを次で説明しましょう。

顧客が手に入れたいののは商品やサービスではない

乗用車の国内販売が減少している中、輸入車の販売実績は伸びています。移動の手段として乗用車をみれば、国産車もその性能では負けていません。むしろ優れている分野もあります。それなのに、なぜ割高な輸入車を購入する人が増えているのでしょうか。それは、大胆なデザインであったり、ブランドであったり



り、性能や機能とは関係ない部分なのです。さらに、高級ブランド商品を購入している自分だったりもします。

これは消費者だけではありません。どんなに品質に優れた部品を製造できたとしても、納期が遅れたり、経営が不安定であれば、受注することは難しいでしょう。あるいは、どんなに安くても、品質が不安定ならば取引は難しいでしょう。品質も納期も価格も問題がないとしても、営業担当の失礼な対応で取引を断られる場合だってあります。

このように、顧客が手に入れたいののは、商品やサービスそれ自身ではなく、それらを購買することによるメリットなのです。いいかえれば、顧客が購入するのは、商品やサービスを含んだ「価値」なのです。

製造業や飲食業などモノを

作ってきた事業所は、モノそれ自身で差別化が可能です。むしろ、そのためモノ自身の性能や機能、品質に頼りすぎて、価値を構成する他の要素に重きを置いてこなかった例も多々見られます。たとえば、営業担当者は、いわゆるルート営業しかできず、顧客に役立つ提案ができないなどです。あるいは、うちはフレキシブルだからといって、顧客が要望しているのに箸を出さないなど、これにあたります。

小売業などのように、商品を仕入れて販売する業態では、差別化が難しいと考えられてきました。せいぜい品揃えと価格で差をつける程度でした。しかし、顧客の望む「価値」に目を向ければ、もつといろいろな差別化が可能になります。アスクルのような新しいビジネスモデルは、このような発想から生まれてきたのです。

まとめと次回予告

今回は第一回として、今の時代は何が起こっているのかを明らかにし、その結果、考え方を転換しなければならぬことを説明しました。次回は、少し具体的な方法論を考えていきたいと思います。

◆一歩先行く経営◆

④

『売れない時代』のマーケティング(2)

(資)コンサルタンツノヴァール代表 時山 正



前回は次の三点を明らかにしました。

- ①今の時代は単純な不況ではなく、さまざまな構造変化がおこっていること。
- ②この変化に対応するには、「売る」という考え方から、「買っていただく」という考え方に転換しなければならないこと。
- ③これを実現するためには、顧客の望む「価値」にもっと目を向ける必要があること。

今回は、この三点を発展させ、もう少し具体的に説明していきます。

まず考えなければならぬことは「買っていただく」現場です。この現場は『顧客接点』という新しい考え方でとらえなければいけません。なぜならば、この現場でこそ売上げが発生し、また顧客ニーズを発見する場所でもあるからです。

3 どうすれば販売力を強化できるのか

売上げは、販売を通じてしか実現しません。しかも支出科目は多いのに、収入は(基本的に)売上げだけです。この唯一の収入である売上げですべての支出を賄い、なおかつ借入金元金返済をすることを考えれば、もっと販売力の強化を真剣にとらえるべきです。

「売る」と「買っていただく」の具体例

先日、都内の有名デパートで興味深い体験をしました。この話から始めましょう。

私が探していたのは、クルビズでも使えるような、シンプルで遊び心があつて、ちよつと洒落たカフスでした。従来のものはジュエリーを使ったデコラティブな(装飾性の強い)ものが多いので

す。

品揃えが充実しているAデパートでショーケースの中を見てみると、女性店員が声をかけてきました。

「お気にいったものがあればお出ししますよ」

いくつかを出してもらったのですが、その間、この店員は黙って待っているだけです。結局、買いたいほどの商品がなかったため、礼を言つて売場を立ち去りました。

数日後、やはり品揃えの充実しているBデパートでショーケースの中を見ていると、女性店員が同じように声をかけてきました。こちらは、商品を出しながら

「どのようなものをお探しますか?」

と尋ねてきたのです。小さめでデコラティブではなくてななどと答えると、ケースの中や在庫の入った引出しから探しながら三種類の商品を出して「このような商品はいかがでしょうか」

と提案してきました。なかなかいいなと思いつながら手にとつて見ていると、さらに別なカフスとタイ留めを出してきました。

「お客さまが今されているのは〇〇(ブランド名)とお見受けしましたが、こちらですと少し趣向が違いますので、お手持ちの幅が広がるかと存じます」

タイ留めはひじょうに気に入ったのですが、カフスはちよつと趣味ではなかったので、

「このタイ留めに合うような丸型か正方形型でボタンタイプのカフスはありませんか?」と尋ねると、なかなか洒落た商品を二種類出してくれました。結局、そのカフスとタイ留めを購入することにしました。

「売る」と「買っていただく」の違い

今の例でお気付きだと思えますが、Aデパート店員の基本姿勢は「売る」と「買っていただく」の違い、Bデパート店員の基本姿勢は「買っていただく」と「売る」との違いです。その本質的な違いは次のように整理されます。

「売る」と「買っていただく」の違い

自分の気に入るものをお客

さま自身が選ぶ。選ぶために必要な商品情報は、求められれば説明する。

「買っていただく」こと

ニーズに合ったものを多くの商品の中からお客さまと一緒に選ぶ。必要な商品説明をするのは当然だが、観察やコミュニケーションを通じて、顧客ニーズ探索を積極的にこなす。

ここで言う「ニーズ」は、一人ひとり異なるものです。同じ人でも、状況によつて異なることもあります。つまり「ニーズ」はカスタマイズされているのです。

しかも現代では多くの商品があります。それらをすべて知った上で、自分のニーズに合った選択をおこなえ、とお客さまに要求するのは無理があると思いませんか?

提案の本質

「買っていただく」ためには「提案」が不可欠ですが、その核は次の二点です。

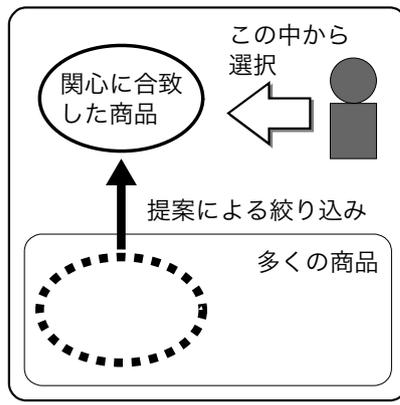
・ニーズ探索力

・徹底した商品知識

お客さまは、すべての商品を知っているわけではありませぬし、すべての商品に興味があるわけでもありません。自分の関心に合致する商品群

の中から選択したいのです。従来は、自分で見出した商品群の中から選択していただけです。しかし自分が見出せなかつただけで、もつとよい商品があつたのではないか？これがお客さまの根源的な不安の一つになります。

もし自分の関心をわかってくれていて、しかも商品に詳しい専門家がいてくれたら、その人に絞り込んでもらつた中から選べる…。これが提案の本質です。



役に立つ提案、役に立たない提案

このように「提案」とは、お客さまの商品選択を助けるものです。しかし近年、実体がないまま「提案」の言葉だけが先行しているように感じます。お客さまのカスタマイズされたニーズに無関係に押し付けている提案（と称する

もの）も多く見受けられるのです。

提案が役に立つか、役に立たないかは、お客さまのカスタマイズされたニーズをどこまで理解できるか、にかかっているのです。

先のカフスの例で考えてみましょう。私のニーズは「クルビズでも使えるような、シンプルで遊び心があつて、ちよつと洒落たカフス」でした。このニーズに合致するならば、どのようなものでもよかつたのです。ジュエリーが使われていようがいまいが、どちらでもよかつたのです。ここを間違えると、提案する商品群を誤つてしまいます。Bデパート店員は、コミュニケーションや観察の中から、私の真の関心を読み取つたのでしよう。だから通常よりも大胆な提案が可能だつたし、私もその提案を受入れることになつたのでした。

4 提案を科学する

以上で説明したことは、提案の基本にすぎません。観察やコミュニケーションからお客さまのカスタマイズされたニーズを読み取り、いくつ

の商品群に絞り込んで、さてどうするか…。この詳細について解説しましょう。この内容は豊富なので、次回に渡ることになります。

顧客購買行動の原理

お客さまが購買を決定するまでには、いくつかの段階があります。基本は「AIDM AC」です。この理論は本来、消費者購買について研究され発見されましたが、広く応用がきく内容になっています。また、最後のCは筆者が共同研究により付け加えた段階です。これら段階要素について詳しく説明していきます。

Attention	知	る
Interest	興	味もつ
Desire	欲	求する
Memorize	記	憶する
Action	購	買する
Confirm	確	信する
顧客購買行動原理		

A 「知る」

何回も述べたように、お客さまはすべての商品を知つて

いるわけではありません。自分のニーズに合致した商品でさえ、世の中に存在することを知らないことも多いのです。ですから提案の第一歩は「知らせる」ことにあるのです。

先のカフス売場では、まず三種類、それから一種類を知らせてくれました。ショーケースの中に展示されていた商品はわかつていましたが、それ以外にも在庫引出しから取り出した商品もあつたのです。そのような商品があることは提案されるまで知りませんでした。

また、涼しくなつてくると、多くの和菓子屋店舗では秋の新商品が並びます。多くのお客さまは、それをどのように知るのでしょうか？ たまたま店舗を訪れたり、その前を通りかかつたお客さまは知ることもできません。しかし大部分のお客さまは、店舗から離れた場所にいます。積極的に知らせなければ、購買行動は始まらないことになります。つまり新商品を買いに来ないでしょう。この場合には広告やDMを通じて「知らせる」必要があるわけです。

製造業の場合でも同様で

す。このような会社で、このようなことができるというところを、多くの発注企業は知らないのです。

岐阜県の、ある中小製造業でこのようなことがありました。ここは大企業の下請をおこなつています。深い意図もなかつたのですが、会社案内のかわりにホームページを立ち上げて、設備を写真付きで掲載しました。するとそれを見た（今まで取引のない）大企業から問合せがあり、そこから継続的な受注に結び付けました。その大企業は、下請の中小製造業を探していたのです。もちろん、どこにも発注できるような作業ではなく、この中小企業の保有する設備が他にはなかなか見当たらないものだつたことが決め手になりました。

この中小製造業が、もしホームページを持たなかつたらどうだつたでしょう。間違いなく、今の受注はないことになります。これほど「知らせる」ことが重要なのです。設備だけではなく、他所ではできない技術やノウハウをもつている中小製造業は多いものです。しかし、それを世間に対して「知らせる」いま

『売れない時代』のマーケティング(3)

(資)コンサルタントノヴァーレ代表 時山 正



今回は、①「買っていただく」ためには、提案販売・提案営業が必要なこと、②効率よく提案を進めるには、顧客購買行動原理AIDMACに従うこと、そして「知らせること」の重要性を説明しました。今回は、この続きから始めます。

Attention	知	る
Interest	興味	もつ
Desire	欲求	する
Memorize	記憶	する
Action	購買	する
Confirm	確認	する
顧客購買行動原理		

I 「興味をもつ」

お客さまは、商品・製品やサービスを知ったからといって、すぐに購買に走るわけではありません。興味がないければ、購買には結びつかないのです。したがって、提案の重要な役割の一つは、いかに興

味を喚起するかにあります。

しかし、お客さまが何に興味をもつかは、様々です。それを探るためには、コミュニケーションや観察力を駆使することが必要です。

実績をあげる販売員・営業員は、この点に優れていません。彼ら彼女らは、お客さまのニーズを直接的に探ることはできません。お客さまを理解し、お客さまの役に立とうとしているのです。

D 「欲求する」

買っていただくための最大のポイントはここです。お客さまは興味をもったからといって、すぐに購買するわけではありません。興味を欲求まで高める必要があるのです。キーワードは、「期待を高めること」と「不安を減らすこと」の二つです。

期待を高める

前々回で「お客さまが購入するのは商品・製品やサービスではなく、価値である」こ

とを説明しました。そして価値は、「機能・品質」と「購入メリット」の二つであることを指摘しました。

期待を高めるとは、購入した場合のメリットを具体的にイメージさせることと云ってもいいでしょう。

具体的なイメージをいくつか挙げてみましょう。
 ・仲のいい友達と美味しい料理やワインを楽しむながら会話をすることよさそうなのレストラン
 ・大手に 営業に行ったときに仕事のできるビジネスマンに見てもらえるような機能的で個性的なバッグ
 ・採用することで年間一千万円のコストダウンを実現する情報システム

不安を減らす

期待が高まるほど、不安も増大するものです。美味しそうだけれど、高そうだ。他より安いけれど、品質は安定しているのか？ よさそうだけれど、追加コストは発生しないのか？ などなど。

期待が高まっているお客さまでも、不安を抱えたままでは購買に至りません。不安を少しでも減らす努力が必要となります。

しかし、しばしば勘違いの努力もみられます。たとえばレストランで、美味しいと評判だが、実際に安くない。だからといって値段を下げる必要はないのです。肝心なことは、お客さまの不安を解消することだからです。つまり、高い理由をお客さまに納得させればいいのです。いいかげんな経営で高いのでは、お客さまは納得しないでしょう。特別な材料を使っていたり、手間隙かけていることが理由ならば、お客さまも納得できます。重要なことは、その理由を説明しているか、ということなのです。どんなに手間隙かけていたとしても、それをお客さまに説明していただければ、ただの美味しいいけれど高い店と評価されてしまいます。

「期待を高める」と「不安を減らす」の両方が必要ですが、この順序も大切です。なぜなら、期待がなければ不安もないからです。県内で住宅の受注建築をおこなっている工務店さんから



相談されたことがあります。完成見学会はそこそこ集客できているのに、なかなか受注に結びつかない、という内容でした。見学会での様子を尋ねると、耐震性や工法などを説明しているということでした。つまり、商品がいかに優れているかを説明していたのです。もちろん耐震性も重要なポイントです。しかし、耐震性は不安解消要因です。家を建てることは夢の実現です。その人や家族のライフスタイルや趣味などを理解して、さまざまな条件を踏まえ、さまざま条件を踏まえ、たうえで、その人や家族の夢をより実現するような会話をしなければなりません。趣味に使えるコーナー、すっきりした収納、モダンなキッチン、知人を招待して自慢できるようなリビングなどなど。そうすることで、自分の建てた家で生活することを具体的にイメージし、期待が高まるので

す。期待が高まってくれば、当然、不安も膨らみます。耐震性はもちろんのこと、価格や住宅ローンのこと、メンテナンスのことなど、さまざまな不安が起きます。これらについて、きちんと説明して納得していただく努力が、次に必要なのです。

M 「記憶する」

ここまでくれば、あと一歩ですが、油断してはいけません。気に入っている店だけれど、そういうえば最近行っていないなあというような飲食店が、誰でもいくつかあてよう。この状態を店が放置しておけば、次に来店するのはいつになるかわかりません。お客さまは気に入っているのだけれど忘れていただけなのです。記憶を喚起しさえすればよいのです。既存顧客にDMを出す必要は、ここにあります。もちろんDMには期待を高める内容が必要です。

また、購買するつもりでも検討が必要な場合もあるでしょう。この場合も「いかがですか」というアクションをとる必要があります。もしかしたら新たな不安要因が起ったかもしれません。同業

他社が売込みをかけているかもしれません。日常の忙しいから忘れていくかもしれないのです。

① 次の来店や返答を待つだけではなく、購買につながるような行動を起こすことが必要なのです。

A 「購買する」

C 「確信する」

お客さまは自分の支出が正当であったことを確認したいのだ、ということを知らなければなりません。自分の建てた家に訪れた友人から、素敵な家だと羨ましがられて、自分の支出は正しかったと納得するのです。あるいは、自分が旅行で滞在したホテルがマスコミで取り上げられて、自分の支出が正しかったことを確信するのです。

購買の正当性を確信したお客さまには、次のような特徴があります。

- ① リピートして購買する
- ② 他人に勧める

前回お話ししたBデパートのカフス売場。今回に行った際、販売員から「この前お買上げた商品、ご満足いただけましたか？」と、もし尋ねられたら、前回の購買の正しかったことを確信し、

以後はその売場のファンになることでしよう。

提案と顧客購買行動原理

お客さまが購買するためには、これだけの質的に異なるステップがあるのです。このステップに応じた「提案」をしなければ、効果がないのは当然です。

いくつの場合で考えてみましょう。

商品の宣伝

これはいい商品です。



こんなことありませんか？ それにはこの商品がお役に立ちます。

【解説】漠然と宣伝するのでなく、お客さまに「自分のための商品だ」と感じていただくことが大切です。

お客さまが商品Aと商品Bとで迷っている場合

Aもいいですが、Bもいい商品です。



Aのメリットは〇〇ですがデメリットは××です。一方Bのメリットは〇〇でデメリットは××です。もしお客さまが△△でしたらBをお勧めします。

【解説】お客さまに選択を強

いるのではなく、お客さまが選択しやすいよう情報提供することが必要です。さらにお客さまの場合ならどちらの選択が有利であるかを明確にすることがポイントです。

想定していた価格より高いために躊躇している場合

もう少しお安い商品もあります。



確かに少しお高いですが、その代わり〇〇ですから、結局お得なお買い物になると思います。

【解説】〇〇は、ずっと効果がある、ずっと長持ちする、メンテナンスが不要である、などが当てはまります。つまり、購入した場合の利便性を訴求することで、高い価値の購買であることを納得していただきます。

購買に際して

ありがとうございます。またよろしく願います。



ありがとうございます。お客さまのお役に立てたことを喜びに感じます。

【解説】カネのためではなく、お客さまの満足のために仕事をしているという姿勢が

大切です。

* * *

以上三回に渡って、これからの時代はどのように売上げを伸ばすかを解説しました。もう一度まとめておくことにしましょう。

