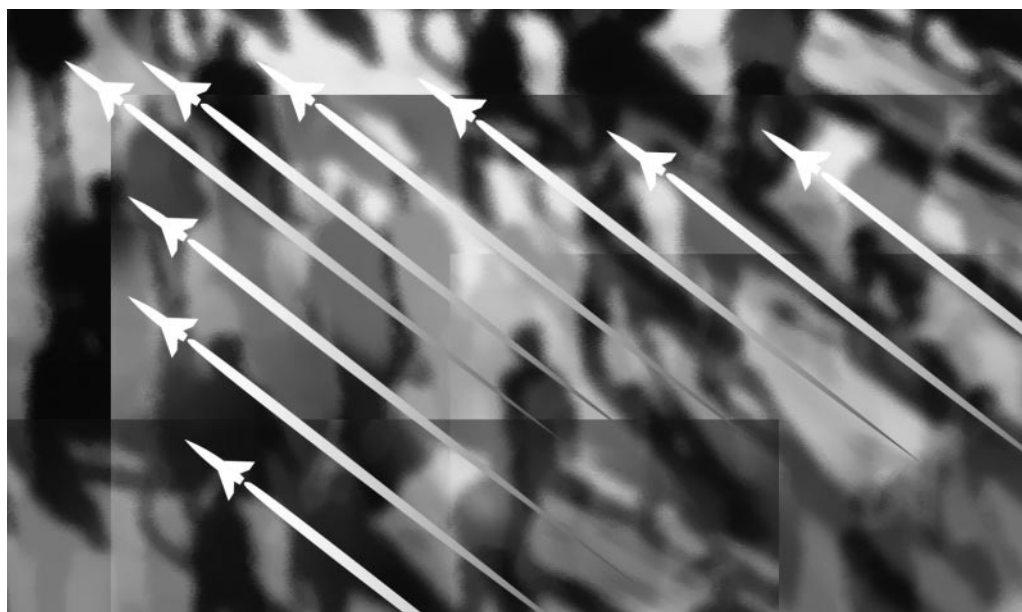


4

マーケティング革新に役立つ 9つの実践的手法

マーケティング革新コンサルティングチーム



21世紀のマーケティング戦略を優位に進める競争条件、それはコンテンツ、インフラ、顧客を掌握することである。しかし、経営資源に限りがあるため、一企業だけですべてを掌握することは難しい。また、掌握しているつもりでも、そのグリップが弱ければ持たざるに等しい。では、どのような方法で経営資源を投入すれば、競争条件を満たすことができるのだろうか。

本稿では、NRI 野村総合研究所のマーケティング革新コンサルティングチームが実際のプロジェクトで採用している「アイデア創発チームの編成」「プラグイン型新規事業創造」「ライフプラン提案型営業戦略」「リスク調整マーケティング」「実験マーケティング」「営業機能の抜本的な見直し」など、実践的な9つのマーケティング手法を紹介する。これらは、コンテンツ、インフラ、顧客を確実に掌握する方法論であり、21世紀の強力な経営モデルの構築に不可欠なものである。安定的成長を目指す企業にとって、現状のマーケティングモデルが21世紀に通用するか否かを点検する際の好材料になると確信している。

21世紀に勝ち残るための コアコンピタンスと戦略方向性

20世紀の産業社会をリードした経営パラダイムは、「規模の経済」が基本となっている。現実の経営モデルも、大量生産、マス・マーケティング、大規模な資金調達と資本市場の整備、事業部制の組織を中心につくられてきた。これは、市場に対して縦（垂直）方向へ経済性を発揮する収獲逡増の追求とみなすことができる。

しかし、情報革命、規制緩和、グローバル化の荒波のなかで、この20世紀型経営モデルも、すでにシステム疲労を起こし、過去の産物になろうとしている。

一体、21世紀の経営パラダイムとは、どのようなものになるのだろうか。一言でいえば、「横（水平）方向へ経済性を発揮するもの」である。

これは、自社のスキルとコアコンピタンス（競争力の中核）を明らかにして、そこに経営資源を集中するアンバンドリング型モデル（自前主義ではなく、専門企業へのアウトソーシングを積極的に活用する餅は餅屋の経営の方法）である。したがって、バリューチェーン（価値連鎖）の他の部分

は、別の一流企業とゆるやかな提携関係を結んでいく。また、従来の日本企業が強かった縦方向のリードタイム短縮競争やコスト削減競争とは無縁であり、自社や系列企業の内部蓄積に依存するものでもない。

では、どのように自社のスキルとコアコンピタンスを見出せばよいのか。この問いかけはきわめて重要で、企業戦略の方向性を規定するだけでなく、マーケティングをはじめとするあらゆる組織活動のベースとなるものである。

ここでは、帰納法的に成功企業、成長企業を類型化しながら、21世紀に勝ち残るための「3つのコアコンピタンス」と「4つの戦略方向性」を示す（図1）。

（1）スピードの経済を働かせる「コンテンツ力」

自社が製品イノベーションを生み出す力に優れていること、あるいは、自社で生み出さなくても、コンテンツ（情報の中身）所有者に非常に近い中立的な立場にいることである。

（2）規模の経済を働かせる「インフラ力」

これは、世の中で必要悪とされているが

図1 21世紀の水平分業パラダイム下の戦略方向性

経済性の源泉	スキルとコアコンピタンス	具体的な戦略方向性	代表例
スピードの経済	コンテンツをおさえる	自らコンテンツを生み出す	ソニー、本田技研工業、アップル・コンピュータ、花王
規模の経済	インフラをおさえる	人がやらない面倒なことをやる	ヤマト運輸、リクルート、Fsas、ベルシステム24、エクソダス・コミュニケーション
範囲の経済	顧客をおさえる	顧客との接点を持つ	NTTドコモ、東京電力、ヤフー
		顧客からのフィードバックの仕組みを持つ	セブン-イレブン・ジャパン、アマゾン・ドット・コム

出所）Fsas：富士通サポートアンドサービス

だれしも使いたがるインフラを持つことを指す。たとえば、一昔前であればアウトソーシングビジネスにおけるコンピュータセンターであり、昨今であれば電子商取引時代の物販拠点としてのコンビニエンスストアなどである。

さらに、「コンテンツ」と「インフラ」というコアコンピタンスを組み合わせると、「人がやらない面倒なことをやる」という戦略方向性も見えてくる。つまるところ、インフラ力は、公益インフラに近いところにいる企業だけにかかわる課題ではないのである。

(3) 範囲の経済を働かせる「顧客力」

これは、顧客に対してトータルなソリューション（問題解決策）を提供するのが得意なことを指す。そのような企業は、2つの戦略方向性に分かれる。

1つは、「インフラ」的な強みも持ち合わせているケースであり、「顧客との接点を持つ」という戦略がふさわしい。NTTドコモ、東京電力、ヤフーなどがこの戦略の良い事例である。

もう1つは、「インフラ」がなくても何らかの市場データや顧客データを「フィードバックする」仕組みを構築している企業のケースであり、その仕組みによって顧客が離れない強みを発揮する。

NRI野村総合研究所では、21世紀に勝ち残るマーケティングパラダイムを、上記の4つの具体的な戦略方向性に直結するものと考えている。以下の各章では、21世紀型経営モデルを具体化するマーケティング手法のなかから、9つの有効なものを紹介したい。

手法1：アイデア創発チームの編成

(1) 「知識の範囲」と「能力の範囲」

マーケティングのためのアイデアの創発には、「既存の組織が日常業務で実施するもの」と、「プロジェクトチームがスポットで実施するもの」がある。

プロジェクトチームが実施する場合は、短期集中で行われるので結論も早く出るが、それだけに「知識と能力の面でバランスのとれたプロジェクトチーム」を編成することが成功の鍵となる。特に、知識面では「シーズ知識（製品や技術に関する知識）」と「ニーズ知識（顧客や市場に関する知識）」が、能力面では「発想の豊かさ」と「機能定義・普遍化の能力」が不可欠となる。

たとえば、新商品開発の場を想定してみよう。商品開発のアプローチには2種類ある。1つは「顧客ニーズを満たす商品機能を定義し、各機能を実現する要素を具体的に組み合わせるケース」であり、もう1つは「既存の商品を個別の要素に分解し、各要素が果たす機能を代替する要素を具体化するケース」である。

いずれのケースでも、チームとしてなすべきは、求める商品の構成要素が果たす機能を明確に描き出し、代替物の探索・比較を幅広く行うことである。

なお、この機能定義→代替物探索のプロセスは、社内業務改革、サービス改善、広告・宣伝など、あらゆる企業活動の分野に応用することができる。

(2) チーム編成の実際

知識・能力の範囲を網羅したチーム編成が理想だが、実際には、事前に能力要件を

見極めるのは困難であり、部門の制約から知識の範囲にも偏りが生じがちである。

大手消費財メーカーA社とNRIは、技術部門と営業部門からなるプロジェクトチームにより、短期集中型のアイデア創発を行った。かねてから、A社の商品企画の場では、散漫にアイデアを出しては否定することの繰り返しになりがちだった。それは、A社内のメンバーだけでは「シーズ知識」「発想の豊かさ」に偏っていたためだった。

そこでNRIは、「ニーズ知識」を補完するため、マーケティング調査分析を行うと同時に、「機能定義・普遍化」の事前トレーニングをA社に対して実施した。こうして、当該チームの機能を知識と能力面から補完した結果、複数のアイデアを商品化が可能レベルまでコンセプト化することができたのである。

手法2：プラグイン型 新規事業創造

(1) 足りないピースに注目

電話やインターネットで顧客の注文・問い合わせなどを受けるテレマーケティング事業を行っているベルシステム24、コンピュータネットワーク関連のサポート事業を行うFsas（富士通サポートアンドサービス）、物流サービスのヤマト運輸……。最近業績好調なこれらの企業は、共通の特徴を持っている。すなわち、「必要だがやりたくない（できない）」業務を引き受けるアウトソーサー（アウトソーシング受託企業）であることだ。

これらの業務は、「人材集約型で一見泥くさいが、需要変動を吸収する一定以上のスケールがないとうまく回らない」「一見

何でもない業務に見えるが、実は専門家集団で、組織に蓄積されたノウハウが物を言う」ものである。したがって、低コストでの内製化が難しく、やったとしても社内組織として位置づけるのが難しいものになってしまう。

最近、ベンチャーのスタートアップ企業だけでなく、既存企業でも新規事業、特に電子商取引関連の事業の立ち上げが相次いでいる。われわれは、ここで往々にしてそのビジネスモデルに目が行きがちだが、実際に事業を円滑に回していくためには、上記のような業務領域が「足りないピース（小片）」として浮上してくる。注目すべきは、これらの業務が実はとても重要であるということだ。

1999年末に米国の「eクリスマス」において問題になったのは、電子商取引ビジネスそのものではなく、それを支えるバックヤード、すなわち顧客サポート、IT（情報技術）インフラ、物流サービスである。これらを含めた全体の業務設計が不完全だったため、結果として予想を超えるビジネスの伸びに対応しきれず、顧客満足度を低下させる原因となってしまった。日本においても、これから同じような問題が顕在化するの間違いはない。

(2) プラグイン型への転換法

これからの新規事業参入においては、足りないピースの見落としリスクがますます高まろう。新規事業を立ち上げようとする企業は、ピースの考慮漏れに特に注意を払わなければならない。

ベルシステム24、Fsas、ヤマト運輸などの企業は、今後も電子商取引をはじめとするさまざまな事業に対して、「プラグイン」

すなわちピッタリとはまるようなサービスメニューを提供してくる。それらのなかに、活用すべき足りないピースを見つけるヒントが隠されている。そして、アウトソーサーのサービスの活用を盛り込んだ新規事業の業務づくりでも、伝統的なBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）手法が依然として役に立っているのである。

NRIでは、このプラグイン型サービスに関して、次のような支援を行っている。

- アウトソーサーに対する、プラグイン型のサービスメニューの設計・構築・営業の支援
- 企業の新規事業進出あるいは既存事業の見直しの場面における、NRIの業務改革手法「REPS（ReEngineering Profit Structure）」を用いての、プラグイン型サービスを導入した事業の早期立ち上げ支援

手法3：電子商取引時代の顧客戦略立案

（1）顧客ロックインが重要

IT革命により、顧客接点は多様化し、日々変貌しつつある。とりわけインターネットによって、どの企業も簡単に顧客と直接接点を持つことが可能となった。このため、もはや「いかに新たな手段で顧客接点をつくるか」ではなく、「いかに他社よりもうまく顧客を集めて継続させるか」という顧客ロックイン（固定化）がまさに重要な時代となっている。

顧客戦略を考える際にポイントとなるのは、次の3つである。

- ①いかにタイミングよく顧客ベースを拡大するか。

②いかに自社の資源・状況に合った顧客を取り込むか。

③いかに顧客自身のスイッチングコストを高めて継続的な関係に持ち込むか。

インターネットという新しい手段の普及期には、勃興しつつあるターゲット顧客は刻一刻変わる。「はじめて」の顧客を取り込みことが鍵となる局面では、特にこのことが当てはまる。また、すでに旧来型の接点で持っている顧客の強み、店舗の強み、ブランドの強みを、いかに新しい顧客接点の強みに転化するかが問われる。

一方、継続客化のためには囲い込みが重要だが、通常のポイントシステムなどによる囲い込み策だけでなく、顧客自身に主体的にかかわってもらい、顧客の時間と興味をコミットしてもらう仕掛けが重要となる。ユーザーコミュニティに友達ができれば、顧客は離れにくくなる。

また、いったん新しい複雑な仕組みに慣れてしまえば、別の似たような仕組みをわざわざゼロから学び直したいとは思わない。他のブランドを選ぼうとすると、顧客自身が手間、時間などの余計なコストを負担することになるからである。

一言でいえば、顧客自身のスイッチングコストを高めるということだが、これらのロックイン策をうまく使うことが顧客戦略の原点なのである。

（2）顧客ロックインの実際

移動体通信事業のB社は、すでに持っている端末普及力と課金インフラをテコに、インターネット事業への橋頭堡を築いた。その際の競争力の源泉は、膨大な顧客ベースを持っていたことと、平均2年余での買い換えサイクルと高リピート率により新し

情報誌のD社は、インターネット上の戦略の核をカスタマイズに置いている。顧客は、いったん手間と時間をかけて自分の好みを登録すると、二度と同じことをしたいとは思わない。ロックイン効果をうまく利用しているのである。

顧客満足と企業利益を重視した需要の創造のためには、新しい市場の創造が経営上の課題となり、需要側の立場に立ったビジネスモデルの確立が不可欠となる。そこで、顧客データベースを構築し、それを駆使するためにデータマイニング技術とナレッジ

- ①初期営業段階での導入部分である「新規顧客開拓戦略」
- ②顧客のセグメントごとに顧客ニーズに合ったソリューションを提案する「営業チャネル戦略」
- ③顧客の満足度を維持することで自社のLTV（ライフタイム価値）の拡大を目的とする「CS（顧客満足）戦略」

すでに、①を実践する顧客へのシステム評価アンケートシートの策定と、②につなげる営業プロセスのロジック策定を行い、導入段階に入っている。

ライフプラン提案型営業戦略は、単なる商品販売戦略とは異なり、効果測定にある程度の期間を要するため、継続的な戦略の実施と検証が必要である。

手法5：顧客情報活用の 救世主「顧客モデル」

(1) 優先順位を示す「顧客モデル」

大規模な投資をして顧客データベースを構築した。マイニングツールも購入した。しかし、残ったのは高性能の単なる検索システム……。このように、せっかくの投資を活用できずにいる企業との出会いが最近多くなった。シーズ主導で情報システムを導入し、不発に終わる典型例である。

しかし、この投資も、少し知恵を絞るとリカバリーショットは十分可能となる。その1つの手だてが、「顧客モデル」である。顧客モデルは、有益なマーケティングの役割を2つ果たしてくれる。第1は対応すべき顧客に優先順位づけをする役割、第2は適切な顧客対応コンテンツを決める役割である。つまり、どの顧客に何を優先的に行えばよいかを教えてくれる。

顧客モデルにはいくつか種類があるが、特に有効なのは次の3つである。

- ①顧客の収益性、将来性、ロイヤルティなどに強弱をつける「ランクモデル」
- ②顧客と企業との関係の深さを表す「ステータスモデル」
- ③顧客の将来的な行動を予測する「行動モデル」

各モデルは、顧客データベースによる実データ検証をしながら構築する。そして、モデルによる評価値を顧客データベースに付与すれば、マーケティングの意思決定に有益な情報ができあがる。

(2) 「顧客モデル」の作り方

次に、NRIが手がけた最近の事例を紹介しよう。それは、金融機関F社に対して、ロイヤルティ、収益性（実績と将来）、信用リスクの3軸で、顧客をランク付けする顧客モデルを導入したものである。

実際には、①企業戦略の観点から顧客のロイヤルティやリスクをどう定義するか、②算定する収益をどの事業やコストの範囲まで含めるか、③各モデルの表現に必要なパラメーターは何か、④ランクはどのような区分に設定すると合理的か——などを明らかにしていく。そのために、経営者、担当マネジャー、営業スタッフが顧客に対して抱いている考え方を「企業フィロソフィ」として統一し、そのフィロソフィに基づいて顧客モデルを組み立てる。

そして、モデルの実効性を評価するために、実データ分析による「科学的検証」を行い、モデルを調整する。また、こうしたプロセスにより、モデルの全社的な納得感と実用性も併せて担保されていく。顧客モデルを使えるものにするには、考えながらデータで検証するスパイラル（らせん型）アプローチでないと、うまくいかない。

手法6：リスク調整マーケティング

(1) リスク管理とマーケティングの連携

顧客の裾野を広げ深掘りするマーケティ

ング部門と、顧客の信用力を審査するリスク管理部門とは、その役割分担から考えれば必然的に、対立関係にあるべきという考え方が普通である。しかし、顧客をセグメント化し、行動をモデル化する際の評価軸まですべて違っている必要性はない。

たとえば、米国の銀行では、融資先の審査に「顧客行動スコアリング（Behavioral Scoring）」モデルが使われるようになったことで、顧客の属性と過去の行動パターンから延滞リスクの変化を追跡する作業は、マーケティングでもリスクマネジメントでも共通であるという認識が強まった。

リスク管理部門とマーケティング部門が、互いに意思疎通と検証プロセスのないままバラバラな顧客モデルをつくっているのは、信用リスク控除後の収益性を確実に引き上げることは難しい。

これから求められる「リスクを意識したビジネス拡大」には、顧客が反応したプロモーション媒体や選択したチャネルなどを基にモデル化したリスクを、当初のマーケ

ティング戦略にスムーズにフィードバックできる組織が必要となる。

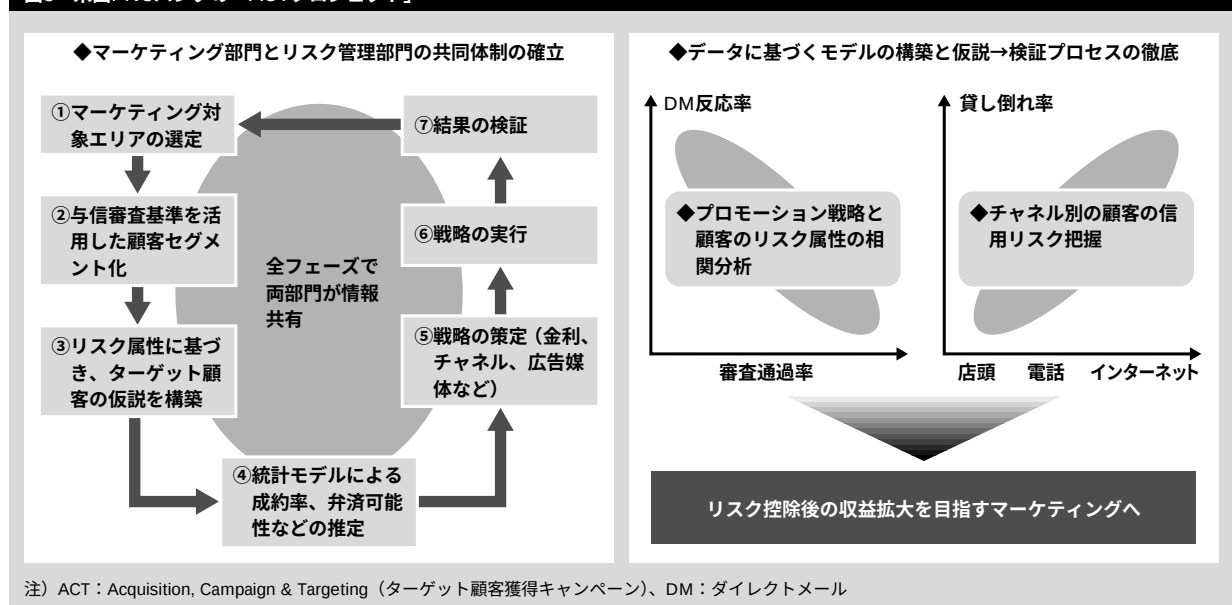
（２）組織、プロセス、顧客モデルの連携

米国ペンシルベニア州ピッツバーグを拠点とするPNCバンクは、地元市場での競争激化と収益圧迫を受けて、ITを駆使するナショナルバンクを目指す戦略をとった。しかし、従来のローカル市場とは勝手が異なり、全米市場のリスクは全く未知の世界である。

そこでPNCバンクは、「ACT（ターゲット顧客獲得キャンペーン）プロジェクト」を行内で立ち上げた（図3）。そこでは、従来隔絶されていたマーケティング部門とリスク管理部門とが共同で、顧客のセグメントの定義と、チャネル別、広告メディア別の信用リスクの計量化を実行し、同時にダイレクトメール発送の実施と効果の検証を一体となって実行している。

金融機関など多様なリスクを抱える企業は、絶えず変化する顧客のリスク・リター

図3 米国PNCバンクの「ACTプロジェクト」



ンをいかにスピーディにマーケティング戦略に反映させるかが、ビジネス拡大の鍵となる。さらに、競争環境が厳しいほど、顧客情報やリスク分析の視点を科学的にフル活用する「リスク調整マーケティング」が重要になってくる。

その実現のためには、単なる組織間のコミュニケーションにとどまらず、共同でつくった顧客モデルを双方の組織のリソースを使って検証する、組織的サイクルを構築することが必要である。

手法7：実験マーケティング

(1) 実験マーケティングの仕組み

これまでのワン・ツー・ワンマーケティングは、ポイントシステムによる「囲い込み」を狙うものが多く、えてしてポイントの乱発競争になったり、顧客が各社のカードを持つことにより囲い込み効果がなくなったりした。

しかし、ワン・ツー・ワン＝「ポイントシステムによる囲い込み」ではない。ワン・ツー・ワンマーケティングの今後の進化は、購買履歴や顧客が登録した興味に基づくレコメンデーション（推奨）や個別メッセージ発信へと進み、必然的に実験・検証の仕組みへと進むと考えられる。レコメンデーションや個別メッセージ発信は、すでにインターネット上で一般化しつつあるが、今後はリアル世界も含めて進展していくと考えられる。

実験・検証の仕組みは、同一条件で抽出した対象者を実験グループと対照グループに分け、たとえば実験グループ1には当該商品のメッセージのみ、実験グループ2にはメッセージと割引券を出力し、対照グル

ープには何も出さないようにして、この3つのグループの当該商品購入率を比較するものである。その差が統計的に有意であれば、これが「効果」である。

これまで正確な効果の検証なしに次の施策を打っていたマーケティングの世界に、高精度な効果検証系の仕組みが導入されることの意義は大きい。マーケティングスタッフのマインドは、実験・検証によってノウハウを開発、検証、蓄積するマインドに大きく変わり、他社には容易に真似できない組織的な強みを持つに至るものと考えられる。

(2) 実験マーケティングの実践

NRIでは石油元売りG社とともに、ガソリンスタンド店頭における購買履歴に応じた個別メッセージ発信と実験・検証の仕組みを開発、導入した。たとえば、機械洗車の購買履歴がない人に対して、現在の機械洗車機ではボディーに細かい傷がついたりすることがない旨を詳しく読ませ、お試しクーポンを与えてレギュラーユーザー化を図るといったものに適用している。

このような24種のプロモーション、200のメッセージを、購買履歴、プロモーション反応履歴に応じて出力したところ、給油量で15%増の効果があつたのをはじめ、新規加入者の定着率アップ、機械洗車するレギュラーユーザーの増加など、さまざまな局面での効果が実証された。

手法8：市場即応型の 営業組織づくり

(1) なぜ「市場即応」か

多くの企業は「勝ち組」になるために、

営業マンにシステムを持たせて情報武装させ、事務効率化を進めるといった「営業力強化」を実施してきている。しかし、第一線の営業マンだけをターゲットに進める営業力強化には限界がある。会社全体の仕組みを見直し、会社全体が「市場即応」で動けるように体質改善をしなければ、飛躍的な革新は期待できない。

たとえば、現場への権限委譲は有力な策の1つである。距離的にも組織階層的にも市場から遠い本社が考える営業施策が、北海道でも沖縄でも通用する時代ではない。本社は現場管理をやめ、企画力、専門力、調整力など本社にしか発揮できない力を高め、本社が持っている権限は市場に近いところへ責任とともに委譲すべきである。

責任と権限を全国の営業マネジャーや第一線の営業マンが持つことで、意思決定のスピードは速くなり、その内容は市場にフィットしたものとなる。すなわち、市場即応の営業になる。

(2)「市場即応」に会社を変える方法

NRIでは、市場即応に革新する体制づくりのために、次のような5つのアプローチを採用してきている。

①「責任と権限」「責任と評価」の再設計

市場に近い現場へ責任と権限を委譲すると同時に、本社の機能や役割も再設計する。また、責任指標の変更に伴い、評価システムも変える。

②マネジャー育成プログラムの設計

現場マネジャーは、委譲された責任・権限を使いこなす能力が求められる。そこで、マネジャーまでのキャリアパスや、単なる座学研修ではない研修プログラムも開発する。

③システムなどのツールの開発・整備

市場の変化に即応して意思決定するために、鮮度が高く、分析・加工などの使い勝手の良いデータとシステムを導入する。また、「事業計画書」などシステム以外のツールを標準化し、整備する。

④仮説・検証型の考える営業スタイルへの革新

「こうすれば売れる」という法則は存在しない。営業は仮説・検証型の職業である。「こうすれば売れるんじゃないか（仮説）」を実行して検証するという営業スタイルを、営業マンにも営業マネジャーにも身につけさせる。

⑤全社的な意識改革

市場即応型への革新は、本社にとっても現場にとってもこれまでの仕事のやり方を変えることであり、意識改革がいかに進むかがポイントとなる。制度やシステムを変えることによる意識改革も期待できるが、意識的に意識改革を進める施策を用意しておくことで、革新のスピードを上げる。たとえば、トップが折に触れて市場即応のコンセプトを口にするというのも有効な施策である。

革新には時間がかかるが、市場は待ってはくれない。少しでも早く取り掛かった企業が「勝ち組」となるゆえんである。

手法9：営業機能の抜本的な見直し

(1) 売り上げ変動要因に着目

各企業において、販売部門が果たしてきた機能は、目的、意図的に設定されたものだろうか。

今の時代、業務効率の改善よりも営業機

能の再設計を優先すべきと考える。なぜなら、「消費者側の知識向上」「組織化された小売業の機能拡大（商品企画、供給管理、発注管理、鮮度管理）」「ITでの代替」「新販売チャネルへの対応」「進展するであろう電子商取引対応」などを考えると、営業機能を抜本的、恣意的に改革する時期に来ていると思われるからである。

にもかかわらず、営業・販売部門が自律的に自らの機能を変更することなく、多くはワテンポ遅れの環境変化追従型になっているのが現状であろう。

機能再設計のポイントは、「売り上げ変動要因」すなわち売り上げ成果に影響を与えるコントロール要因の設定と、その要因に直結した機能の設計にある。従来は営業担当者の行動自体が売り上げ変動要因であり、競争要因でもあった。しかし、情報化、仕組み化が進展する将来では、新たな売り上げ変動要因が重要になってくる。

この売り上げ変動要因には、顧客ニーズの変化の分析から発見・設定するものと、競合戦略上、訴求すべき差別化要因として計画的に創造するもの（鮮度管理、新サービスなど）がある。

（２）営業機能の設計方法と効果

営業の機能を売り上げ変動要因にどのように結びつけ、どの機能を（対象）どのように強化するか（手段）を規定する方法として、「機能系統手法」がある。この手法は、「業務機能系統図の策定」「売り上げ変動要因の設定」「要因と業務機能のマッチング作業」「ポイントとなる機能の創造・確認」「詳細業務の設計」「資源の再配置」からなる。アプローチ方法としては、分析とデザインの両面を駆使し、営業担当者

巻き込みつつ、客観的に推進できる手法である。

また、いくつかの企業における機能系統手法の実施例をみると、次のような副次的効果も期待できる。

- 真に強化すべき機能の明確化
- 従来機能の見直し（不必要ないし低価値機能の把握）
- 機能別投入負荷の見直し（効果を基軸にしたコスト配分の検討）
- 情報システムによる支援・代替機能の明確化
- 部門横断の機能と部門個別機能の関係付けの規定

マーケティングコンサルティングのポイント

今回は、9人のコンサルタントが、全体の一貫性は多少犠牲にしても、21世紀のマーケティングに役立つ手法をともかく紹介するという趣旨のもと、オムニバス形式で執筆した。そのため、NRIが行う仕事の全体は見えにくくなっているかもしれない。そこで最後に、マーケティング革新コンサルティングチームの活動の概要を紹介したい。以下に述べるように、筆者らの行うマーケティングコンサルティングでは、プロジェクトの「客観性」「具体性」「実効性」が担保されるようになっている。

（１）データに基づいたコンサルティング

プロジェクトの客観性を担保するには、業務系実績データ分析が欠かせない。NRIでは、通常、高度なIT技能を持つ情報分析の専門コンサルタントがメンバーに入り、戦略立案、業務改革、システム導入などに

関する判断や具体化を支援する。情報分析により、かなりの判断ミスを排除できる。クライアント企業では、第三者性の担保という観点から、外部のコンサルタントを入れようという思いがあるのだろうし、筆者らもそれに応えてきた。しかし、それだけでは、クライアントやコンサルタントの思い込みが攪乱要因になってしまう。

（２）協働型のコンサルティング

コンサルティングのアウトプットは、クライアント企業の中で活用されている状態になって、晴れて成果と呼べる。そのためには、アウトプットに方策や実施手順を具体的に盛り込み、それをクライアント企業が心の底から納得しなければならない。そこでNRIでは、クライアントと協働でアウトプットを制作する方式をとっている。実際には、ワークショップ、集中討議合宿の開催など、目的に応じて設計された形態が活用される。

（３）実行支援型のコンサルティング

やることはわかった、後はやるだけ……。実は、そこに落とし穴がある。導入方法を誤ってせっかくの検討結果を台無しにし、元の内容まで否定してしまうケースがとても多い。できることなら、プロジェクトのアウトプットは部分的に現場におろし、導入時の障害や課題を実地評価し、対策を施し、本格定着させていくパイロット導入法が望ましい。ていねいな導入なくしては、実効性を担保することは難しいからである。コンサルティングの最終成果は、戦略、新業務、支援システムなどの実践版である。プロジェクトの報告書だけでは、ただの資源ごみになってしまう。

著者-----
本稿は、マーケティング革新コンサルティングチームの下記のメンバーが執筆した。

三浦智康（みうらともやす）
金融コンサルティング部上席コンサルタント
専門はマーケティング、リスク管理、システム戦略

有吉昌康（ありよしまさやす）
経営コンサルティング三部主任コンサルタント
専門はワン・ツー・ワンマーケティング、CRM、eビジネスなど

中川 慎（なかがわまこと）
金融コンサルティング部副主任コンサルタント
専門は生活者マーケティング

袖山欣大（そでやまよしひろ）
経営コンサルティング三部長
専門はCRM、マーケティング、営業業務革新

鳥山正博（とりやままさひろ）
経営コンサルティング三部上席コンサルタント
専門はマーケティング・イノベーション

澤田博光（さわだひろみつ）
経営情報コンサルティング部上級コンサルタント
専門は情報システム戦略、流通マーケティング戦略

澤村隆之（さわむらたかゆき）
金融コンサルティング部主任コンサルタント
専門は金融機関経営、リスクマネジメント

久保田陽子（くぼたようこ）
金融コンサルティング部主任コンサルタント
専門はBPR、営業革新コンサルティング

中野秀昭（なかのひであき）
経営コンサルティング四部長
専門は営業業務革新、管理会計、SCM