

マーケティングPDCAの抜本的強化

組織横断的に取り組むマーケティング機能の強化

青嶋 稔



CONTENTS

- I マーケティング活動における現状の問題点
- II マーケティングPDCA再構築の必要性
- III マーケティングPDCAの事例
- IV マーケティングPDCAに必要となる仕組み

要約

- 1 顧客ニーズの把握に当たり、商品企画・開発部門とマーケティング・販売部門との組織間に高い壁があるため、顧客の声に対する共通認識を持てず、マーケティングにおける本質的問題点が見えなくなっているケースも多い。
- 2 顧客ニーズに対応し、また顧客の潜在ニーズを引き出しながら販売を伸ばしていくには、顧客の声をダイレクトに集めてそのニーズを分析し、商品企画・開発からマーケティング・販売活動へと一貫通貫でつなぎ、顧客の声に応じて組織横断的に具体的対応策へと落とし込んでいく「マーケティングPDCA」の仕組みを再構築することが必要となる。
- 3 小森コーポレーションの「顧客感動創造活動」における製品企画、営業が一体となったマーケティング活動、あるいはニコンの「マーケティングラボ」における顧客の感性価値セグメントを活かしたライフサイクルに応じた商品コンセプトづくりは、マーケティングPDCAに抜本的・組織横断的に取り組んだ事例として挙げられる。
- 4 こうした活動を実現するには、以下の仕組みが必要となる。
 - ①ターゲット顧客を明確化する仕組み
 - ②顧客の声収集と全社組織別課題認識の仕組み
 - ③顧客の声の分析結果を商品として顧客にフィードバックする仕組み
 - ④統一した考え方で販売促進、販売チャネル管理を行う仕組み

I マーケティング活動における現状の問題点

低経済成長の現在では、「売れる商品」を顧客が欲しいタイミングで市場に投入することはますます難しくなっている。顧客ニーズは複雑化、高度化しており、顧客自体が自らのニーズに気づいていない場合も多い。販売を伸ばすにはこうしたニーズを顕在化させ、商品コンセプトとターゲット顧客を明確にして商品企画・開発、マーケティング・販売を展開することが重要である。

しかしながら、商品企画・開発部門と、マーケティング部門および顧客接点を持つ販売部門との組織間の壁は高く、距離は遠い。特に代理店に販売を委託している場合は、

- 顧客の声
- ターゲット顧客
- 解決すべき顧客の課題とそれに基づく商品コンセプト
- 商品投入後の顧客の声に基づき取るべきアクション

——について、組織を超えて共通認識を醸成するのは困難を伴うことが多い。そのため、組織間で顧客の声の分析が共有されない、商品がねらいどおりの商品コンセプトに沿って顧客に受け入れられたのかどうかの検証に対する共通認識が持てない、といったことが起こる。

その結果、商品企画・開発と、マーケティング・販売とが常にそれぞれの立場を理解できず、販売状況が悪いと互いの組織のせいにしてしまい、真なる問題認識と課題設定にたどり着けないケースも多い。

II マーケティングPDCA再構築の必要性

複雑化、高度化した顧客ニーズに対応し、顧客の潜在ニーズを引き出しながら販売を伸ばしていくには、顧客の声をダイレクトに集めてそのニーズを分析し、商品企画・開発へとつなぎ、販売後の顧客の声の分析結果をマーケティング・販売へ、さらには次なる商品企画などの改善活動へと、組織横断的につないでいく仕組みが必要となる。

すなわち、現状の商品機能をベースとした仕様改善程度の「転がし型」の商品企画にとどまるのではなく、ターゲット顧客を明確に定義し、顧客の声を集めて分析し、商品企画・開発に活かすことが必要である。またそれに基づく対顧客への一貫したメッセージを持って、マーケティング・販売などの実際の提案につなげていかなければならない。

そのためには、市場から上がってきた顧客の声をどのように分析し、組織的に共有するのか、そして、共有したその声を商品企画や開発、マーケティング、販売活動にどのように活かすのか、さらに各部門がそれに基づいてどのようなアクションを取るべきなのか——について、部門を横断した共通認識の醸成と活動が必要となる。

つまり、マーケティングを単に「マーケティング部門が実施すること」と捉えず、商品企画・開発、マーケティング・販売の各部門横断で顧客の声に対する共通認識を醸成しながら、計画（Plan）、実施（Do）、確認（Check）、改善（Action）のサイクルを回していく「マーケティングPDCA」を再構築することが求められるのである。

Ⅲ マーケティングPDCAの事例

1 小森コーポレーション

小森コーポレーションは、オフセット印刷機械のトップブランドとして世界規模で事業を展開し高いシェアを保有するグローバルプレーヤーである。

同社の経営理念は「顧客感動企業」の実現であり、高い経営品質による「顧客感動創造活動」を通じ、

- ①小森ブランドイメージの向上
 - ②知覚品質管理の徹底
 - ③ソリューションビジネスの推進
- を展開している。

同社が考える顧客感動とは、単に製品の「基本品質」で顧客の要望を満たすのではなく、顧客への対応力、操作やメンテナンス指導、パーツ提供スピード、顧客の課題理解とその対応スピードなどの「顧客対応品質」との両面で顧客の期待値を上回ることを目指している。

本稿では同社の顧客感動創造活動のうち、

- ②知覚品質管理の徹底
 - ③ソリューションビジネスの推進
- を中心に以下に論じる。

(1) 知覚品質管理の徹底

小森コーポレーションは、知覚品質を、基本品質（印刷品質、部品品質、生産性、外観、デザインなどの製品の基本品質）と顧客対応品質（顧客への対応力、操作やメンテナンス指導、パーツ提供スピード、顧客の課題理解と対応スピード）に分けて捉えている。つまり知覚品質を同社は、「基本品質と顧客対応品質の両面から顧客の期待値を満たし、さらに

それを超える品質」と定義しており、その両面において顧客の期待値を上回ることを目指している（図1）。

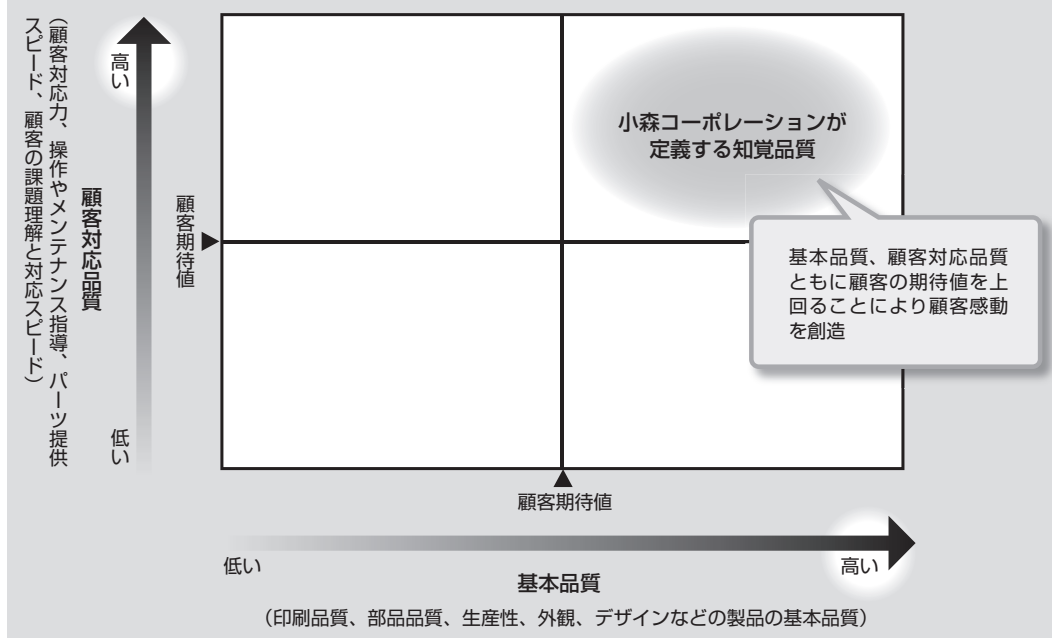
こうした活動を進めるため、同社はまず、顧客の客観的な声を集めることから始めた。知覚品質を構成する要素である基本品質と顧客対応品質について細かく項目分けされた質問からなる顧客満足度調査を実施し、その結果を、製品企画、設計、開発など関連する部門に顧客の生の声としてフィードバックしている。すべての項目が5段階で評価され、どれかの項目で2以下の評価がつくと顧客へのヒアリングの実施が義務づけられている。これはまさしく、顧客感動創造活動に対する小森コーポレーションの「通信簿」であり、同社はそれを真摯に受け止め、常に知覚品質の向上を目指している。

このように同社は、知覚品質の構成要素を項目分けして顧客からの客観評価を受け続け、それを担当の全部門にフィードバックし、場合によっては顧客の声を直接ヒアリングすることにより改善アクションアイテムに落とし込むというPDCAを着実に実施している。

(2) ソリューションビジネスの推進

小森コーポレーションはまた、重点顧客に対しては上述とは異なる視点での対応を取っている。同社が定める重点顧客の基準に合致する企業を明確に定義し、それらの企業に対してソリューションビジネスを推進しているのである。同社が考えるソリューションビジネスとは、「顧客の顕在的のみならず潜在的課題をも引き出し、それに対する解決策を提案していくこと」である。そのために同社が

図1 小森コーポレーションが考える知覚品質



設置したのが、「小森グラフィックテクノロジーセンター（以下、KGC）」である。

ここで重要なのがこのKGCの位置づけである。こうした部門は、マーケティング部門の下に置くのがよいのか製造部門の下がよいのかと、とかく論議が分かれるところである。マーケティング部門下とすれば、顧客からの声を集めやすく、それをマーケティング活動の改善にも活かしやすいが、製造部門からは遠くなり、技術に反映するには部門間での調整が必要になる。

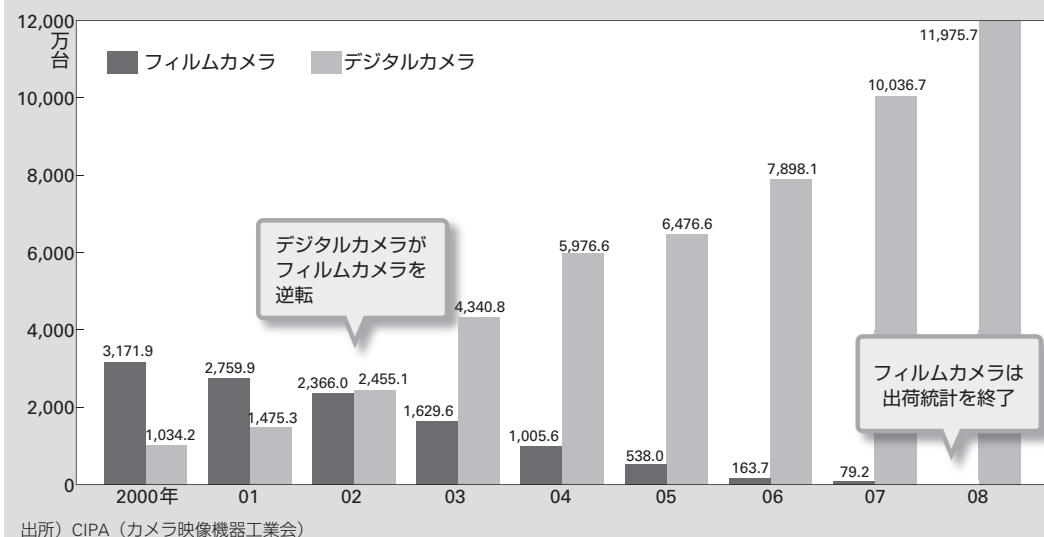
一方、製造部門下とすれば、顧客からの声が届けば技術にすぐに反映できるが、部門の位置づけとしては顧客から遠くなる。こうした課題を解決するため、小森コーポレーションではKGCの位置づけを社長直下とし、経営企画室の一組織とした。つまり小森善治代表取締役会長兼社長兼最高経営責任者の強烈なる思いとして、KGCに重点顧客を中心と

した顧客の声を集め、顧客の顕在的・潜在的課題を抽出し、そこから得られた情報を、製品改良、新製品開発へのテーマに落とし込んでいる。

KGCの活動は、顧客の声を聞き、製品改良、製品開発のテーマを抽出することであるとともに、資材メーカーなどを中心とした共同研究活動、顧客を集めたトレーニングやデモンストレーションも提供している。小森コーポレーションの知覚品質が独りよがりの判断とならないよう、同社はKGCによって、顧客の声を常にダイレクトに集めることに努めている。

同社はこのKGCの活動により、先行の「LED-UV乾燥システム」よりも設置箇所の柔軟性やコストパフォーマンスに優れた「H-UV^{注1}乾燥システム」を開発、製品化することに成功した。これは常日ごろからKGC内に顧客の印刷環境を再現し、顧客の

図2 デジタルカメラ、フィルムカメラの時系列世界出荷台数推移



「困りごと」をつぶさに聞くことで実現した。速乾性を高めることによる後作業の効率化、および即納品できることによる印刷工場におけるコスト削減と生産性向上を同時にねらったのである。こうした開発テーマに対しては、KGCを介してインキなどの資材サプライヤーも開発段階から入り込み、共同で進めている。

こうして開発されたH-UVを搭載した印刷システムは、最初に発売された日本をはじめ、市場から高い評価を得ている。

2 ニコン

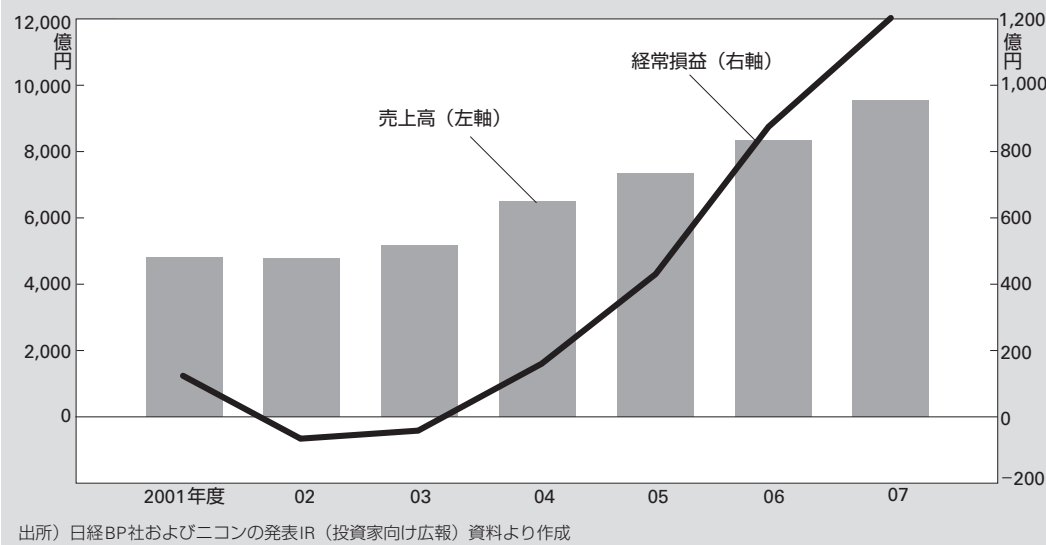
かつてフィルムカメラの名門であったニコンは、デジタルカメラの登場に伴い、2000年以降、家電メーカーなどの参入により競争が熾烈化して苦戦を強いられ、フィルムカメラの需要は急速に減退し、フィルムカメラ市場も急速に衰退した(図2)。

特にコンパクトデジタルカメラは半年で新製品が発売されるなど、商品のライフサイク

ルは圧倒的に短くなった。そのため、フィルムカメラ時代とは全く異なる時間サイクルで顧客の声を迅速に収集・分析して商品開発にフィードバックし、商品導入後も顧客の声を再度拾い集め、その効果を検証できる体制をつくるが必要となっていた。しかしながら、同社は設計者が重んじられる技術志向の強い企業であった。過去から伝わる「ニコン神話」には製品にかかわるものが多く、技術を偏重するあまり、マーケティング活動そのものを苦手としていた。結果、消費者からは「フィルム時代の古いブランド」と認知され、抜本的な改革が必要となっていた。1994年に同社が最初に搭載した光学式手振れ補正技術は、マーケティング力に勝る家電メーカーに話題性を奪われるという苦い思いもした。

顧客ニーズの探索については、世界各地の販売会社が現地で収集した情報を、商品企画担当者各自が日々の連絡や出張などで入手し、部門内での共有はしていた。しかしながら、顧客情報を収集する仕組みが体系化され

図3 ニコンの業績推移



ていなかったため、情報の即時性や一元化の欠如という課題が表面化していた。前述のようにコンパクトデジタルカメラは半年ごとに新製品が発売されており、そうした短いライフサイクルに合わせて、顧客の声を収集・分析した結果を商品企画のPDCAに迅速に回していく仕組みが必要となっていた。

そこでニコンは2000年、映像カンパニー（事業部）内にマーケティングを担う事業戦略部を新設し、初代部長に木村眞琴氏（現取締役社長兼社長執行役員）が就任した。木村氏は新製品をマーケティング主導で開発することを推進し、2002年にはCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント：顧客関係管理）プロジェクトを立ち上げ、顧客の声を集める基盤を構築した。

当時のニコンは、2002年3月期および03年3月期と、2年連続の経常赤字に転落しており大変苦しい状況下にあった（図3）。カメラを担当する映像事業の収益は悪くなかったものの、そのような環境下でも開始をした

CRMプロジェクトは、ニコンの体質を、技術偏重から設計とマーケティングがともに事業を推進する体制へと変革させる意味を持っていた。

2005年6月に荻谷道郎氏（現会長）が社長に就任し、設計とマーケティングが一体となって事業を推進する仕組みの構築に向け、さらなる経営改革に着手した。こうした経営改革とマーケティング力強化策の一環として、CRMプロジェクトは2005年に「マーケティングラボ」という組織に発展し、機能が大幅に強化された。マーケティングラボは、設計とマーケティングが一体となった経営改革を推進するための非常に重要な役割を担っていた。その役割とは、商品企画に活用できる顧客の声を収集と分析を行う機能の構築である。

商品企画に活かせる情報を収集するには、デザインやライフスタイルなどの「感性価値」を顧客からいかに聞き出すかが重要となる。また商品を、ターゲットとする顧客にね

らいどおりに落とし込むには顧客のセグメント化が必要となる。同社は感性価値に基づいた顧客のセグメント（「感性価値セグメント」）分類を行い、セグメント別にターゲット顧客の声を収集する仕組みを構築した。

この顧客の声収集を体系的に実施するために、マーケティングラボは司令塔的な役割を果たしながら、グループインタビューの実施、Webアンケート、販売会社経由での情報収集の仕組みを構築していった。

また、映像製品の国内販売会社であるニコンイメージングジャパンもこの情報収集体制を整備した。登録顧客へのアンケート配布を自動化し、回答データの集計結果をイントラネット（企業内ネットワーク）上に掲載して組織として共有ができる形にした。

データ収集の精度向上のため、相関が高い因子をグルーピングし、ターゲット顧客の心理学的特性や志向を聞き出すようにしている。また、機能の必要性を直接聞き出すのではなく、たとえば手振れ補正機能の場合、「シャッターチャンスを逃したくない」「暗い場所でよく撮影する」などシーンを具体的に提示し調査することからニーズ仮説を立てるなどの工夫を積み重ねていった。

こうして収集した顧客の声をもとに、高画質や多機能など性能を重視する「パフォーマンス」、デザインやスタイルに優れた「スタイリッシュ」、シンプルで使いやすい「ライフ」——というライフスタイルに応じた商品ラインアップ分類へとつないでいくことが可能となった。

このような取り組みの成果として、ニコンのデジタルカメラのシェアは飛躍的に向上した。これはマーケティングラボのみならず、

荻谷会長・木村社長が当時推進した設計とマーケティングが一体となって事業を推進する体制の成果にほかならない。

ここでのマーケティングラボは、設計とマーケティングが一体となって事業推進するための「インフラ」として、顧客の声を商品企画に役立つ斬り口で収集・分析する仕組みとしての役割である。そして実際、収集したその情報をもとに商品企画、設計とマーケティング、販売会社が一体となって事業を推進したことが大事なポイントである。

こうして組織的に集められた顧客の声は、商品企画、設計、およびマーケティングが共有し、次なる商品企画にフィードバックされるとともに、一貫した販売促進、店頭での販売、広告活動として展開されている。

今後は、先進国中心に構築されたこの感性価値セグメントを、どのように新興国に対応させていくのかが、同社にとっての課題となっている。

デジタルカメラ業界は、新たなカテゴリーであるミラーレス一眼カメラの競争激化、先進国の成長鈍化によるコンパクトデジタルカメラの市場縮小など、今後環境が厳しくなることが予想される。ニコンは、同社の行っている商品企画、設計、マーケティングなど全社一丸となって推進するマーケティングPDCA活動が、今後ますます重要となっていくと認識している。

3 消費財メーカーA社におけるマーケティングPDCA

消費財の通信販売で有名なA社は、コールセンターによるダイレクト販売をしている。同社は商品を販売するとともに、常に顧客か

らの声を収集している。特徴的なのは、顧客からの注文を受け付けるだけでなく、顧客からのクレーム情報や商品に対する要望を、商品改良や新規商品に活かすため、コールセンター内部にR&D（研究開発）センターを隣接して置いていることである。顧客の声が入るコールセンターの横にR&D部隊を入れることにより、商品に対する顧客からの声を商品企画・開発にダイレクトにフィードバックしている。

A社の製造する商品は嗜好性が高いため、購入後に顧客がA社商品に感じていることは、R&Dにとって重要なインプットとなる。こうした顧客の声を次なる商品開発のための研究に活かすとともに、顧客からの指摘をR&Dセンターがダイレクトに共有することで迅速な商品改良につなげ、商品投入後の改善活動のサイクルを早めている。

このように、開発に顧客の声がダイレクトに伝わり商品の改良・開発に活かせる仕組みは、顧客からの高い支持の獲得にもつながる。

Ⅳ マーケティングPDCAに必要な仕組み

マーケティングPDCAには、異なる使命と考え方を持つ商品企画・開発とマーケティング・販売等とが、組織横断的な「共通言語」と「活動基準などの仕組み」を持つ必要がある。それには以下の仕組みの構築が必要となる。

- ①ターゲット顧客を明確化する仕組み
- ②顧客の声収集と全社組織別課題認識の仕組み
- ③顧客の声の分析結果を商品として顧客に

フィードバックする仕組み

- ④統一した考え方で販売促進、販売チャネル管理を行う仕組み

(1) ターゲット顧客を明確化する仕組み

商品企画の際、すべての顧客をターゲットとすることはできないので、ターゲットとする顧客を明確に定めることが必要となる。

消費財などであれば顧客のライフスタイルなど感性価値セグメントで分けて顧客セグメントに組み込む。デモグラフィック属性情報のみならず、購買意識、ライフスタイル、行動パターンを調査項目に入れ、顧客の価値観に焦点を当てセグメントに分けることが必要である。法人向け商材であれば、購買ポテンシャルが高い、または自社製品購買量が多いなどのプライム顧客について、商品企画・開発部門とマーケティング・販売部門が共同で顧客動向を定期的に把握し、PDCAを回す顧客を明確に定義する。こうしたセグメントへの共通認識を部門を超えて徹底させることで、組織としての顧客情報の共有基盤をつくり上げる。

(2) 顧客の声収集と全社組織別課題認識の仕組み

ターゲットとする顧客セグメントが明確になったらそのセグメントを抽出し、顧客の声を収集する仕組みをつくる。たとえば自社の登録ユーザーを対象にアンケートを行う、もしくはパネル化した顧客に対してWebアンケートやフォーカスグループインタビュー調査^{注2}等を実施するなどして顧客の声を収集し、分析する仕組みである。

こうして集めた顧客の声を分析し、商品企

画・開発・設計部門、マーケティング・販売部門とで共有することが必要となる。しかしながら、分析結果を単に共有するだけでは十分ではない。

小森コーポレーションが行っているような顧客満足度調査を実施し、その結果を商品企画、開発、マーケティング、販売部門で共有し、それぞれに関連する項目から改善のサイクルを回すなど、収集・分析した結果からどのようなアクションを起こすべきかを組織として明確に定めておく。アンケートなどの結果によって、顧客の声が何を意味しているのか、そこから考えられる課題は何であるのかまでを各組織が落とし込めなければ、単なる共有に終わってしまう。そうならないためには、顧客の声を収集するとき、その後のサービス改善や商品機能へと落とし込めるような質問項目を設定するよう、十分に考慮する。

(3) 顧客の声の分析結果を商品として顧客にフィードバックする仕組み

収集した顧客の声から商品企画・開発をし、商品として顧客ニーズにフィードバックしていく仕組みが必要である。

現状の商品仕様に対する不満、ターゲットとした顧客セグメントでの商品評価、ターゲット顧客のニーズと商品仕様の訴求状況などを冷静に分析し、それらを次なる商品企画に活かすには、顧客ニーズの引き出し方にも工夫がいる。顧客に対し機能について直接的にヒアリングをしても、顧客ニーズが顕在化していない場合、あるいは顧客がその機能を認識していない場合は拾い上げることができず、ニーズは埋没してしまう。手振れ補正などの機能に落とし込むためにニコンが実施

した前述の質問項目や聞き方の工夫の例にあるように、聞き出した顧客ニーズを商品機能に具体的につなげられる聞き方、収集の仕方を常に考え、改善していかなければならない。

顧客の変化を常にモニタリングするため、ターゲットとしたセグメントの顧客を定期的に集め、フォーカスグループインタビューを継続的に実施し、ライフスタイルの変化などから推察される商品に関連するニーズについての仮説の検証を繰り返し、顧客の潜在的ニーズを聞き出していくことも有効な方法である。

また、エスノグラフィ^{注3}により、消費者の潜在的需要を吸い上げることも有効な手段である。

(4) 統一した考え方で販売促進、販売チャンネル管理を行う仕組み

そして、こうして企画開発された商品がターゲット顧客に正しく伝わるためには、顧客ニーズに訴求する形での販売促進活動、マーケティングを展開して、首尾一貫したメッセージを出し続けていかなければならない。

また直接販売ではなく、代理店を経由して販売する場合であれば、代理店への教育を徹底しなければならない。こうした仕組みを持つこそ、首尾一貫したマーケティングが展開できる。このような活動を徹底して行うことにより、マーケティングPDCAを全社組織で一貫して高めていくことが求められる。

小森コーポレーションでは、H-UV印刷システムの特徴である速乾性の訴求ポイントを、

- ①トータルリードタイムの短縮
- ②ストックスペースの削減

③品質の向上

——と、印刷会社にとってわかりやすい形に落とし込んだ。

顧客の声に基づいて企画・開発された商品は、その商品コンセプトが正しいターゲット顧客に正しく訴求されなければならない。そのためには同社がKGCで展開しているように、営業要員が顧客を技術者のいるその拠点に連れて来て、そこで商品企画の概念や訴求ポイントを、マーケティングの一環として説明することも実施している。重ねていえば、顧客の声に基づいて企画・開発された商品コンセプトが、正しいターゲット顧客に正確に訴求するためには、このような手段も有効なのである。

商品企画上何をねらっているのか、顧客の業務にどのように訴求するのかを営業要員が正しく伝えることは難しい点もある。ターゲット顧客の課題を理解し、その課題をヒアリングして顕在化させたいと、商品コンセプトに沿った提案活動をすべての営業要員が行えることを期待するのは難しいからである。

そのようなメッセージを正しく伝えられる拠点を設ければ、そこに顧客を連れて来ることと、顧客の課題を組織として理解して次なる商品企画にもつなげられるし、商品コンセプトを正しく伝えることを徹底することもできる。代理店経由で販売している場合も、代理店向け支援施策の共通インフラとして

KGCのような拠点を用意しておくことは、顧客の課題を理解したうえで、商品コンセプトを正しく理解してもらうには有効な手段である。代理店にとっても有効なサポートとなることは間違いなく、競合企業に対する差別化になると考えられる。

こうしたマーケティングPDCAを着実に回し続けることにより、顧客の声に基づく、商品企画・開発、マーケティング・販売活動へと一貫通貫でつなぐことが可能となる。

その結果、顧客の声に応じて、組織横断的な具体的対応策に落とし込んでいく改善サイクルを着実に回すことができる。

注

- 1 「省電力・低発熱・オゾンレスUV乾燥システム」。High-performance UV Curing System
- 2 1グループ6～8人程度で司会者が座談会形式でインタビューを行い、その回答から顧客の深層心理を捉える調査手法
- 3 集団や社会の行動様式を調査して記録し、インタビューや観察から顧客の潜在的需要を吸い上げる手法

参考文献

- 1 『日経情報ストラテジー』日経BP社

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、買収後の戦略・組織統合、事業戦略立案、海外事業戦略立案、本社改革など