

顧客視点の

企業戦略

アンバサダープログラムの思考

Corporate Strategy of Customer's Perspective

はじめに

「新たなる現実」を受け入れて、次へ向かう指標としての顧客視点

20世紀から21世紀へ

それまで未来だと思っていた21世紀が始まり、もうすぐ20年が経とうとしています。では、20世紀に想像していた夢の暮らしが始まっているかといえば、日本も世界も今や「新たな現実」に直面しています。

たとえば、高齢化や人口減少です。日本は今後、高齢化と同時に人口減少が予測されています。2016年6月29日に総務省が発表した平成27年国勢調査の結果では、日本の総人口に占める65歳以上の割合（高齢化率）が過去最高の26・7%に達したことが明らかにまりました。高齢者が25%を超えたのは、1920年の国勢調査開始以来、初めてのことです。加えて出生数は1970年代後半からの長きにわたり減少がトレンドです。こうし

た状況は世界規模で起きており、世界の人口も今世紀中に減少に転じるといわれています。

高齢化や人口減少の進行が引き起こす「新たなる現実」の一つは、経済成長率の低下です。つまり、市場が縮小すれば、消費活動や企業活動も縮小していくというわけです。では企業はどう対応したらいいのでしょうか。モノと消費をめぐる問題も「新たなる現実」です。現在、多くの先進国では日常生活を送るうえで、モノが足りないという状況はほとんどありません。多くの先進国では、モノ余りの状況が生まれており、企業は新商品の開発に頭を悩ませています。コモディティ化からどう脱却したらいいのか、イノベーションやリノベーションの重要性は日々繰り返し指摘されています。他にも、グローバル化、多様性など、21世紀の日本が抱える課題は様々です。

しかし、物事は考え方一つですべてが変わります。新しい道を探すためには、状況を前向きに受け入れることが大切です。環境の変化は、新しい挑戦のチャンスです。人口減少もネガティブに捉えるのではなく、チャンスと捉えることが大切です。つまり、「市場が減少している」と考えるのではなく、「市場が変化しているのだ」と考えれば、今までにない新しい発想で対応すればいいのだと気がつきます。こうした変化を、企業と

顧客の新しい関係づくりを始めるきっかけと考えればいいのです。今までとらわれていた考え方を一度脱ぎ捨て、新しい視座に立つてみれば、今まで見えていなかった新しい視界が広がってくるはずですよ。

現在の日本が直面している様々な環境変化に対応し、企業が新しいステージへ向かうためのキーワードが本書の提案する「顧客視点」であり、既存顧客を重視する「アンバサダープログラムの思考」です。

20世紀のマス・マーケティングは、大量生産・大量消費を背景に発展したものでした。対して顧客視点、既存顧客重視は、企業と顧客が密接に関わる永続的かつ共生型の取り組みです。これは人口減少やコモディティ化など、現在の日本が直面している「新たな現実」を受け入れて次に向かうためには、不可避な流れだといえます。その思考を学び、実践するためには、20世紀型のマス・マーケティングの発想から一歩踏み出す必要があります。新しいコートを着るためには、古いコートを一度脱ぐ必要があるのです。「新たな現実」を受け入れて次へ向かう指標としての顧客視点の企業戦略が求められているのです。

主導権を顧客が握る時代へ

しばらく前からインターネットやソーシャルメディア、SNSの発展により、情報の主導権が顧客側に移ったと言われるようになりました。かつてのマス・コミュニケーション全盛の時代は、そもそも社会に情報が少なかったこともあり、企業からの情報発信はそのまま消費者に浸透していきました。だから企業は、情報を一斉に伝えることができるマスメディアのパワーを最大限に活用でき、消費者は何の疑問も持たずに情報を受け取っていました。しかし、現在の情報環境はそれほど簡単ではありません。今や、誰もがインターネットを使ってあらゆる情報に気軽にアクセスできます。それどころか、顧客同士がインターネット上で情報をやり取りしたり、企業や商品の評価づけを行ったりしています。その影響力は絶大ですが、企業は関与できない点^が特徴です。つまり、**情報環境の多様化は、企業にとつては情報のコントロールができない状況が増えた**ということでもあったのです。

個人が持つ影響力は従来とは比べものにならないほど大きくなりました。たった一人の発言が、ソーシャルメディアを通じて瞬く間に世界に広がるようになり、たった一人の発言が多くの人の共感を得ることで、大きなパワーを発揮するようになりました。20世紀と

比べ、21世紀の個人が持つ影響力は計り知れない、と言えるでしょう。個人の存在が大きくなるにつれ、マーケティングにおける「顧客」の影響力も拡大してきました。顧客による評判が良い方向に向かえば企業やブランドを推奨してくれたり、守ってくれたりします。しかし、ネガティブな方向に向かうと、極端な話、不買運動に発展する場合もあるでしょう。つまり、企業や団体などは、今まで漠然と「顧客」と呼んできた存在に対して、もっとリアリティをもって接する必要があるのです。具体的には「顧客」という言葉の裏側には、大勢の一人ひとりが「実在する個人として暮らしている」という当たり前の事実を、もう一度しっかりと考えることが必要です。マス・マーケティングの時代から、状況は劇的に変わっているのです。

従来、顧客という存在は漠然としたものであり「見えない存在」でした。企業は、見えない相手に対して広告を出したり、様々な施策を行ったりしてきました。マスメディアとは、見えない相手と効率よくコミュニケーションするためのメカニズムと言えます。しかし、インターネットやソーシャルメディアの発展により、顧客は「見える存在」になりました。それどころか、彼ら一人ひとりとソーシャルメディアを通じて会話もできるようなっています。企業は、顧客を漠然とした存在として捉えるのではなく、彼らとキチンと向き合う必要があります。そして顧客を「新しい関係づくりを行うべき存在」としてあら

ためて認識し、顧客の視点でビジネスを考えなければなりません。

企業経営と顧客視点

では、顧客の視点に立った取り組みをどのように行えば、企業の新たなる成長や発展、売り上げに結びつけていけるのでしょうか。本書は、そのヒントについて示した書であり、その具体的なメソッドとして、「アンバサダープログラムの思考」を提示する日本で最初の本です。この顧客視点に基づくメソッドは、企業にとって顧客との永続的で新しい関係づくりの参考になるはずです。

そもそも顧客視点で考えなければならないのは、ビジネス全体であり企業経営そのものです。これは現在成功している企業の多くが、それぞれの違いはありますが、顧客視点を実践していることからわかります。たとえば、後述する「ネスカフェ アンバサダー」ではメーカーと消費者という関係を超えて、アンバサダーの方と一緒に物事を決める取り組みを行っています。これは企業だけで物事を決めるのではなく、実際の利用者と一緒に決めることで、より利用しやすいサービスにしていこうという姿勢の実践です。

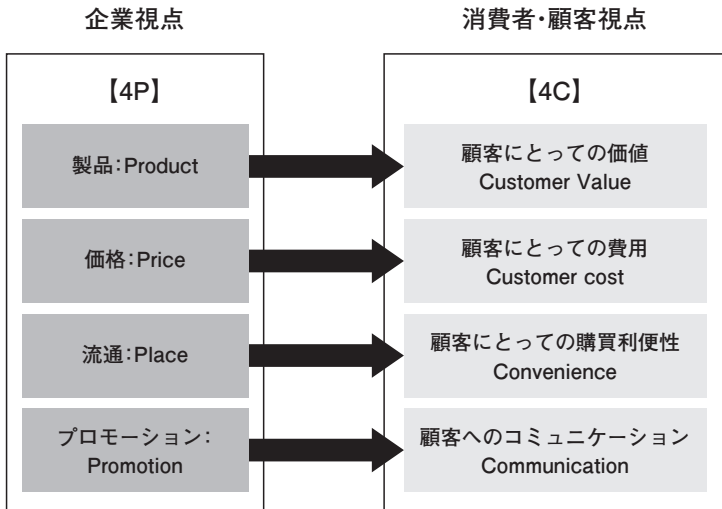
つまり、マーケティングの中に顧客視点で解決すべき何かがあるのではなく、マーケティングそのものを顧客視点で再構築して考える時代になってきていると言えます。本書で示す「アンバサダープログラムの思考」をどう取り入れるかは、企業の姿勢に関する問題であり、経営戦略に直接関係するものなのです。その意味で、本書はマーケティングの本というより、顧客とのコミュニケーションを通じて企業を次のステージへと発展させる経営戦略に関するガイド本と言えます。

ここで顧客視点の重要性を説くことに対して、「何を今さら」と思う人も多いでしょう。近年のマーケティングやビジネスでは「顧客視点」の主張が溢れているからです。キーワードを挙げると、「顧客視点の商品開発」「顧客を大切に」「顧客満足」「顧客主義」などのほか、顧客を主役に据えたスローガンを企業理念に掲げる企業もたくさんあります。これは現在のようにモノが売れない時代において、従来の「企業視点」だけでは解決できない課題がいかに多いか、その解決策として「顧客視点」にいか注目が集まっているかの表れでしょう。これは絶対に否定できない正義のようなもので、概念や観念としての「顧客視点の重要性」に異を唱える人は誰もいません。しかし、顧客視点を実際の取り組みやコミュニケーションとして実践するための方法論に関してはどうでしょう。実際のところ、メソッドとして参考になれるような具体的な方法論や施策に関する言及は、意外

となかったのではないでしょうか。顧客視点を推し進め、企業と顧客の新しい関係を構築する経営戦略にまで踏み込んだ考察もありそうでなかったと思います。

ここでマーケティングの歴史を紐解いてみましょう。そもそもマーケティングという概念は1900年代のアメリカで生まれました。鉄道網の発達により、需要に対して十分な供給が可能になったことから発生しています。その後、セールスマンの販売方法や広告手法にも関心が向けられ、1929年から始まった大恐慌時代には、大企業が取り入れ始め、企業管理のために重視されるようになりました。そして、1960年代にアメリカのミシガン州立大学教授エドモンド・ジェローム・マッカーシーによってマーケティングミックスとして知られる4P (Product' Price' Place' Promotion) という概念が提唱されます。これに対してこの4Pは「企業視点」であるとし、4Pを「消費者視点」で捉え直した4C (Customer Value' Cost' Convenience' Communication) が1990年代からノースウエスタン大学で提唱されるようになりました。これは視点を変えたわけですが、消費者の立場を重視する時代性を表すものと言えます。つまり、消費者を重視し、消費者の側から物事を再構築すべきであるという指摘は20世紀から行われていたのです。その指摘の繰り返しですが、カタチを変えて現在まで続いているのではないのでしょうか。

図表①：4Pと4C



出典：著者資料をもとに編集部作成

しかし肝心なのは、「どうしたら顧客の視点に立った取り組みができるのか」という具体的な発想と方法論なのではないでしょうか。今日に至る長い間、「○○・マーケティング」といわれる様々な新しい手法が誕生しては消えていきました。たしかにそれら一つひとつの手法は大変有意義なものでしたが、顧客視点のある一面しか捉えきれなかったというのが実情だったのでないでしょうか。今こそ、もっと顧客視点をビジネス全体や経営戦略的な視点で捉えて、様々なケースに応用できるメソッドが求められているのです。

あらためて「顧客視点」を語る意味

なぜ今、あらためて「顧客視点」に立った取り組みやコミュニケーション戦略について語る意味があるのでしょうか。理由は大きく二つあります。

一つ目は冒頭にも述べたソーシャルメディアの誕生による環境の変化です。今やインターネットやソーシャルメディア、SNSの発展により、個人がメディアを持ち自由に情報を発信できる時代です。ここで認識していただきたいのが、ソーシャルメディアの特徴です。ソーシャルメディアはマスメディアに次ぐ新しいメディアとされ、四マスメディアに次ぐ「第五のメディア」として紹介されることもありませんが、これは典型的な誤解です。ソーシャルメディアと既存メディアはまったく違います。その違いの最大のポイントが「コミュニケーションの双方向性」です。マスメディアが情報を一方的に大量に伝えることを得意としたメカニズムなのに対して、ソーシャルメディアは個人と企業が直接会話したり、顧客の声に耳を傾けたりできることに最大の特徴があるのです。そのような双方向性の仕組みを持ったメディアは今まで存在しませんでした。ソーシャルメディアは、企業と顧客を直接つなぐコミュニケーション・ツールとしては格好のものだというわけです。

ソーシャルメディアの発展によって情報の主導権は顧客に移ったと言われていますが、同時に企業側から顧客へのアプローチも容易に可能になったことを忘れてはいけません。ソーシャルメディアを上手に活用することで、マスメディア時代にはできなかった顧客との関係づくりができるようになったのです。つまり、テクノロジーの発展によってソーシャルメディアという具体的なツールができたことで、長らく「概念」から進めなかった顧客視点での取り組みを「具体的施策」として語る事が可能になったのです。

そして、二つ目は、私たちがソーシャルメディアマーケティングの専門家として長年、企業と顧客を結ぶビジネスを行ってきたことが挙げられます。まだツイッターやフェイスブックなどのSNSが誕生する以前の、ブログ誕生の時代から企業と生活者を結ぶお手伝いをしてきました。そうした顧客視点に立った取り組みを長らく行ってきた経験の蓄積をメソッド化したものが、後述する「アンバサダープログラムの思考」という考え方です。長らく概念として掲げられていた「顧客視点」を具体的な施策として繰り返し行うことで見えてきた、本当に役立つ「顧客視点」のあり方を提示できるだけの材料がそろったということなのです。

アンバサダープログラムの思考とは何か

第1章に入る前に、「アンバサダー」「アンバサダープログラム」「アンバサダープログラムの思考」について、簡単に触れておこうと思います。

ソーシャルメディアの発展を背景に、自分が好きな企業や商品、ブランドなどの情報を誰かに頼まれるわけでもないのに、自発的に情報発信する人たちに注目が集まっています。「アンバサダー」を一言で言えば、企業やブランドを積極的に応援し、クチコミをしてくれるファンのことです。また、「アンバサダープログラム」とは、企業がアンバサダーたちと一緒に行うマーケティング活動の総称を指します。そして、「アンバサダープログラムの思考」とは、そのような取り組みの指針となる「**企業と顧客の新しい関係づくり**」を**目指す姿勢**のことを意味するのです。この姿勢こそ、企業と顧客の関係を一歩進めるために必須のものであり、これからの経営戦略に最も役に立つであろう新しい考え方なのです。

これまでのマーケティングは、企業が商品を買ってもらうために、顔の見えないター

ゲットに対して、マス広告を投下し、商品に興味を持ってもらったり、好意を得ようとしていたりするモデルでした。このような従来型のマーケティングには重要だけでも、見落としがちな視点が二つあります。マス広告は新規ターゲットを対象にしたものであるということです。もう一つは、マス広告は質もさることながら、結局は量がモノをいうモデルなのです。

「企業と顧客の新しい関係づくり」を目指す姿勢とは、この従来型マーケティングの逆を目指すものと言えます。つまり、新規顧客の開拓にエネルギーを費やすのではなく、既存顧客を大切にしようという発想だからです。これはLTV (Life Time Value・顧客生涯価値) の観点から理にかなった着目点だと言えます。つまり焼畑農業的に新しい顧客を次々と開拓するのではなく、今、商品を買ってくれている顧客やファンに、これからもうずっとファンでいてもらい、永続的に商品を買ってもらうこと、そのための関係づくりを強化しようということを目指すものなのです。

既存顧客を大切にすることの副産物は山ほどあります。たとえば、既存顧客のフィードバックを商品開発に生かす、既存顧客とのミーティングを通じて企業組織を活性化させる、既存顧客のクチコミ効果を最大限に生かす、などの事例が挙げられます。また、既存顧客と一緒にマーケティング活動を行うことで、新規顧客を開拓する新しいマーケティング

グの事例も生まれています。

また、マーケティングの視点を「量」から「質」へ変換させることも重要です。今までの企業は、商品を売るために、より多くの人に商品を知ってもらうという手法を取り、そのためにとにかくたくさんの人々の認知を獲得するという方法を意図せずに選んでいたのです。つまり、認知から購買へ至る流れを量で担保しようとしてきたと言えるのです。できるだけ多くの人に対して露出させ、とにかくたくさんの方々の認知を得、できるだけ多くの人に興味を持ってもらい、できるだけ多くの人に覚えてもらう等々。つまり、量を獲得することで、マーケティング上の問題を解決しようとしてきたのです。しかし、読者のみなさんもその限界を実感しているのではないのでしょうか。マーケティングの量から質への転換についての具体的な方法論についても、本書で提案しようと思います。

本書では、まずマーケティングが新しい段階に入っている状況についてまとめていきます。そしてマス・マーケティングの限界や、それらを補完する「アンバサダープログラム的思考」とその具体的な方法論についても、事例を用いながら解説します。これから顧客視点を重視しようという企業の方はもちろん、すでに取り組んでいるがあまりうまくいっていない方にも参考になる内容です。

「人は目の前の湧き水に目を奪われがちだが、気づくと背後が干上がっていることもある」
「進化の芽は、幹ではなく枝葉から芽生える」

これは2001年のカンヌ国際広告祭のフィルム部門で日本代表審査員を務めた藤井実氏（博報堂グローバルMD推進局長）の言葉です。最初の言葉は、過去の成功体験や現状のビジネスモデルにとらわれることなく、世の中の全体を見渡すことが大切だということであり、二つ目の言葉は、まさに本書のための言葉ではないでしょうか。

アンバサダープログラムで行われている一つひとつの取り組みは、明確な手法や方法論が確立される前から、自然発生的に施行されてきた経緯があります。それは現在まで行われてきたマス・マーケティングという幹に対する進化の芽と言えるでしょう。そして進化の芽は、もう一つの大きな幹に育っていく可能性があるので、新規顧客の開拓も大切ですが、新規獲得に目を奪われているうちに自社のファンを失うリスクにも目を向けるべきです。量も大切ですが質も大切です。ファンを大切にし、ファンとの共生を図る交流から、様々な未来が見えてくるはずで、現状を打開する際に重視したいのは、永続的に取り組める発展的な思考です。

はじめに 「新たなる現実」を受け入れて、次へ向かう指標としての顧客視点

アンバサダープログラムの思考は、企業戦略からマーケティング戦略、商品企画などにも適用できる比較的应用力のある考え方なのです。「新たなる現実」は考え方次第で、「新たなる希望」に変えることができます。事例に基づく知見も豊富にお伝えするので、単なる理屈では終わらない、生きた知見を本書で身につけていただければと思います。

藤崎実

顧客視点の企業戦略 アンバサダープログラムの思考／目次

はじめに

「新たな現実」を受け入れて、次へ向かう指標としての顧客視点

2

20世紀から21世紀へ／主導権を顧客が握る時代へ／企業経営と顧客視点／あらためて「顧客視点」を語る意味／アンバサダープログラムの思考とは何か

第1章

顧客視点がないと「マーケティング」ではない

23

「顧客視点が大事件」「顧客視点で考える」／マス・マーケティング時代は企業が顧客よりも優位にあった
／デジタル時代は顧客に情報の主導権が移ってしまった／デジタルとマスメディアが共存する時代
／顧客を大事にしている企業にとっては良い時代／顧客をファンに、ファンをアンバサダーに／そもそもずっと昔から顧客の評判こそ一番大事だった／量を重視するのか、質を重視するのか／マス・マーケティングに最適化された縦割り組織／顧客視点でないマーケティングは、マーケティングではない
／すべてを「顧客視点」でゼロベースから見直す時がきている

マーケティングを顧客視点で組み替える

顧客視点を実践する…製品開発／顧客視点を実践する…クチコミと可視化／マーケティングはアメリカで生まれた／20世紀の日本はマス広告全盛期／マス・マーケティングのコミュニケーションモデル／マス・マーケティングの構造的限界／マーケティング用語は軍事用語／マス・マーケティングの枠から出る必要性／マス・マーケティング以前から高いはあった／顧客を大切にすることを重要性／ネットの時代だからこそ、顧客のクチコミが重要／「マス・マーケティング型」と「アンバサダープログラム型」／「単発キャンペーン型」から「中長期ストック型」へ／マーケティングはそもそも顧客視点だった

企業の目的は「顧客を創造する顧客」の創造である

企業よりも消費者の言葉が信頼される時代に／消費者の言葉を持つパワー／「推奨する消費者」への着目／「ブランドのファン」への着目／「ブランドアドボケイツ」への着目／推奨行為は人の自然な感情／ブランドアドボケイツを組織化する／アンバサダープログラムとは彼らが語る言葉を増やすこと／アンバサダーの言葉は、顧客視点の情報伝達／顧客の時代・アンバサダー概念の拡張、あるいは原点回帰／アンバサダーとインフルエンサーの違い／アンバサダーとロイヤルユーザーの違い／アンバサダープログラムはマス・マーケティングと併用

顧客と一緒にマーケティングする

アンバサダープログラムのステップ／五つの戦略を軸にした「目的の仮設定」の種類／傾聴…顧客の声に耳を傾け顧客理解を深める／会話…顧客との会話を通じ自社の思いを知ってもらう／活性化…顧客を活性化し顧客の影響力を最大化する／支援…顧客を支援し顧客が助け合えるようにする／共創…顧客と共創し顧客をパートナーとする／アンバサダープログラムの「目的の仮設定」方法／現状把握のための調査…プレリサーチ／目的設定と効果予測／既存顧客がもたらす四つの価値の効果予測／プログラムの対象は人間である／アンバサダープログラムの始め方／アンバサダープログラムの対象にも様々な選択肢がある／顧客のクチコミにより生まれるアードメディアに注目する／顧客のクチコミ活性化のための公式を考える／「シーン」を考えるためにアンバサダージャーニーをつくる／クチコミを動機付けるための「シカケ」を見直す／クチコミの効果を最大化するための「シクミ」を見直す／「シーン」と「シカケ」と「シクミ」の組み合わせ

実践レポート アンバサダーの体験設計（寄稿…上田怜史）

アンバサダープログラム導入の前に／アンバサダープログラム導入のモデル設定／アンバサダープログラム導入の流れ／アンバサダープログラムの本質とは

第5章

アンバサダーが企業にもたらす変化

257

顧客視点の戦略をカタチにする／なぜアンバサダープログラムに着目したのか、何を解決したかったのか／顧客視点の戦略から、実際に得られた成果や価値、今後の可能性／長期的視点の大切さ

第6章

顧客視点経営がビジネスを変える

297

成長を続ける企業の姿勢／「顧客視点」から新しい顧客の問題を解決したネスレ日本／この100年くらいのマス・マーケティング時代が特殊だったと思えばすべては簡単だ／あなたの会社は顧客に何を提供する会社なのか？

おわりに

316

参考文献・参考資料

322

プロフィール

326

