

企業価値創造とマーケティング戦略

The Corporate Value Creation & the Marketing Strategy

上原 聖

Satoshi Uehara

高千穂大学大学院経営学研究科博士後期課程

Research Paper Series No.1

(2005年4月発行)

本リサーチ・ペーパーは、高千穂大学大学院経営学研究科における大学院生 上原 聖 の研究論文としてレフェリー審査に合格し、同研究科委員会により2005年(平成17年)4月に「高千穂大学大学院リサーチ・ペーパー・シリーズ第1号」として発行することを承認されたものである。本リサーチ・ペーパーの全文は、インターネットにおいて公開されている。

論文要旨

第1章では、マーケティングと顧客価値について定義し、マーケティングによる顧客価値創造と企業価値の関係について論じている。

第2章では、企業価値創造の要素のうちのひとつである、株主価値について論じている。また、期待された業績に対する株式市場の判断を「市場価額÷簿価比率」に反映させ、業績による限定的支配、完全支配、脆弱、規模による限定的支配、という業績による戦略的支配というマトリクスに落とし込み、株主価値を分析することによって、マーケティング戦略の有効性について論じている。

第3章では、企業価値創造の要素のうち、従業員価値について論じると共に、顧客価値、株主価値の総括を論じている。

It defines about the marketing and the one of the customer value and it argues about the relation between the customer value creation and the corporate value by the marketing.

In chapter 2, it is arguing about the shareholder value which is one in the element of the corporate value creation. It incorporates a judgement in the stock market to the expected achievements to " the market value ÷ book value ratio ". It argues about the effectivity of the marketing strategy by being crowded in the dropping in the matrix, the tactical control by the achievements, the determinative control, the full control, the fragility, the determinative control by the scale by the achievements, and analyzing shareholder value.

In chapter 3, out of the element of the corporate value creation, it argues about the employee value and it is arguing about the generalization of the customer value, the shareholder value.

キーワード

顧客志向 顧客価値 株主価値 従業員価値 情報化

まえがき

本論文は、マーケティングの効果としての企業価値創造を定義することが目的である。近年、企業が主要な利害関係者である顧客、株主、従業員のために、企業価値の創造を目的とする経営である“企業価値創造経営”が注目を集めている。具体的にどういったことが企業価値創造経営かということ、顧客のための価値創造は、自社に対する顧客の支持を確保するために、対価に見合った製品やサービスを提供して満足度を高めることであり、株主のための価値創造とは、投資に対する十分な長期的リターンをという期待に応えること、すなわち配当だけではなくキャピタルゲインの期待に応えるべく企業価値を増大することである。従業員のための価値創造とは、従業員を人材ではなく人財として捉えて企業価値創造の原動力とする。そのために責任と権限を与え、やりがいのある仕事や昇進、報酬等の適切な対価により満足度をあげることである。

こういった企業価値の創造の中でも、顧客価値と株主価値がマーケティングの概念を取り入れることによってどのように創造されるのか といった点に注目し論じている。論文の構成は、1章で顧客価値を、2章で株主価値を、3章で従業員価値と結論を述べるという3章で構成されている。

上原 聖

目次

論文要旨	2
まえがき	3
第1章 企業価値と顧客価値	5
第1節 顧客中心時代におけるマーケティングアプローチ	
第2節 顧客志向戦略	
第3節 近年の顧客志向戦略	
第2章 企業価値と株主価値	28
第1節 株価と株主価値の関係	
第2節 経済環境と株主価値	
第3節 株主価値分析	
第3章 結論	38
あとがき	43
参考文献	44

第一章

企業価値と顧客価値【The corporate value & The customer value】

第一節 顧客中心時代におけるマーケティングアプローチ

顧客という存在は、企業価値創造を考える場合、またはマーケティングを語る上で最も優先順位が高い。このことは、マーケティング理論を確立した、ノースウェスタン大学教授であるフィリップ・コトラー（以下コトラー）のマーケティングの定義からも明らかであろう。以下参考までにその定義を示す。

マーケティングの定義^{注1}

顧客の存在を抜きにして、企業はほとんど価値がない

企業の中核業務は、新たな顧客を創造し、既存の顧客を維持することである
競争力ある優れたオファーによって顧客は創造され、持続的な満足を実現することによって顧客は維持される

マーケティングの業務は、優れたオファーを開発し、顧客の満足を実現することである

顧客の満足は、他の部門の業務遂行によって影響される

この定義では、顧客は企業経営に不可欠な最重要資産であるといったような意味も込められている。確かに、どのような企業であっても顧客の存在を抜きにしては、存続し続けることは不可能であろう。

しかしながら、なぜこれほどまで顧客にこだわるのであろうか。それは、21世紀が顧客中心時代であると多くの識者と専門家が認識しているからであり、そのことを取りまとめたのが他にもない、コトラーだからなのである。

他方、我々は仕事の場と生活の場で異なる視点を日常的に経験してはいるが、そのほとんどに気がついていないのではなかろうか。だからこそ、常にマーケターは顧客の視点を持ち続け、顧客は最重要資産である事を再認識しなければならないのである。たとえば、電車の駅で切符を買おうとして、乗車券自動販売機の前で行きたいところまでの切符の買い方がわからなくて困っているご年配の方を見かけることがある。これを見ていたある記者は、これでは自動販売機の意味をなさないのではないかといった内容の記事を掲載した。

注1、Philip Kotler「Principles of Marketing 3rd Edition」1986、Bigger Picture、Introduction 4頁

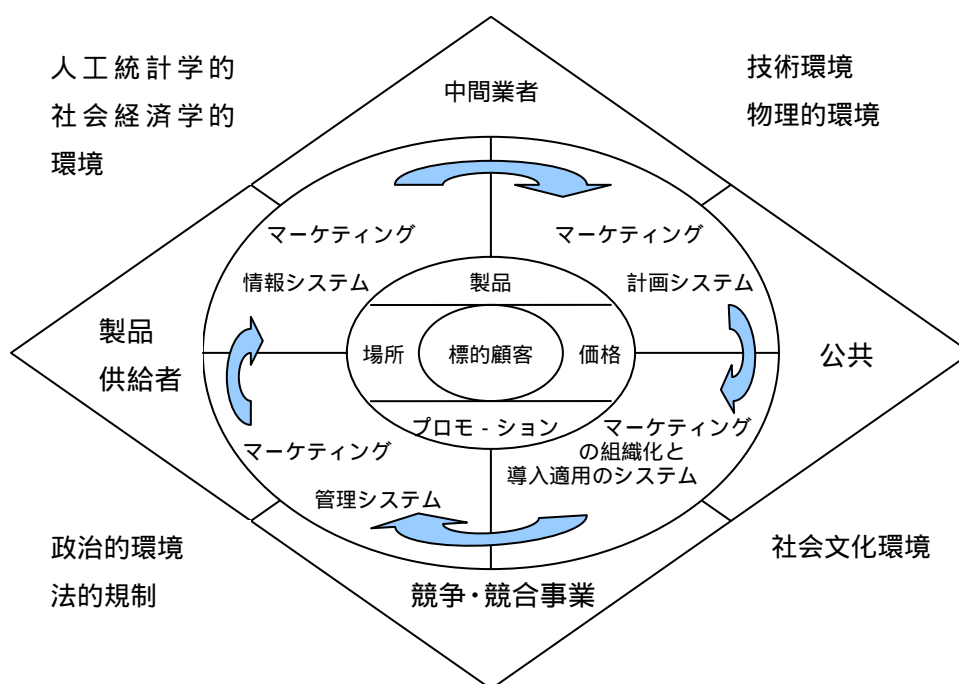
Philip Kotler「Principles of Marketing 6rd Edition」1994、Bigger Picture、Introduction 6頁

Philip Kotler「Principles of Marketing 8rd Edition」1986、Bigger Picture、Introduction 3頁

確かにあれは鉄道会社の顧客へのコスト移転機器とも映る。ご年配の方の立場になれば容易に理解できるであろう。マーケターはこういったとき、自動販売機の仕様とか機能を思案すべきではない。困っているご年配の方を見つけ出し、他の方法で切符を買ってもらう。つまり、駅員が困っている方の行き先を聞き、切符を売るというかつての方法を提供すべきである。これが顧客へのサービスであり、異なる視点に気付くということなのである。

このように様々な顧客中心の描き方があるが、こういった顧客を中心に捉えて企業のマーケティング戦略に影響を与える要素をまとめたものが次図である。標的顧客を中心に捉え、その周りに標的顧客に対するマーケティングの4P^{注2}が配置され、それら4Pを基にして4つのシステムがPDCA^{注3}サイクルで運営され、それらを囲むように中間業者、公共、競争・競合事業、製品供給者が、そしてそれらのまわりに人口統計、社会経済学、技術・物理的環境、社会文化的環境、政治的環境、法的規制などの環境要因が配置されている。企業はこれらの影響を与える要素を考慮して、マーケティング戦略を立案しなければならない。

図1 企業のマーケティング戦略に、影響を与える要素^{注4}



注2、Product、Price、Place、Promotion 頭文字のPをとったもの

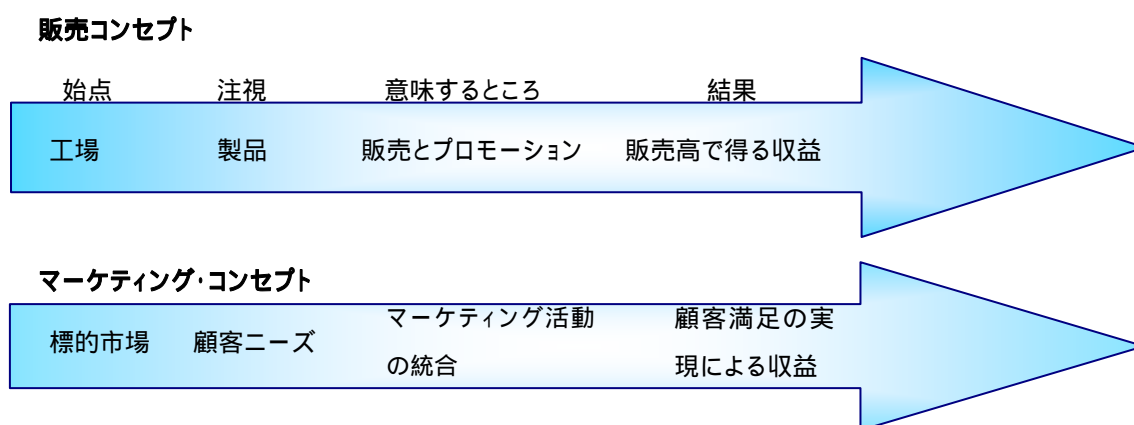
注3、Plan Do Check Actionの頭文字をとったもので、P D C A P・・・といったように繰り返すこと

注4、(出典) Philip Kotler(2000), 「Marketing Management 10th ed」(恩蔵直人監修『コトラーのマーケティング・

他方で、35年以上前にピーター・ドラッカーは、企業の最初の目的は顧客を創り出すことであると述べている。しかし今日の顧客は、数多くの製品、選択の幅が広いブランド、異なる価格、多くの供給者に取り囲まれている。はたして顧客は、このようなさまざまな要素のなかから、どのような判断基準で選択を行っているのだろうか。顧客は、自分にとって最も価値のある提案、提示を評価しているのである。以下に顧客に価値を届ける仕組みの要素（図2参照）と近代的顧客志向組織の概念（図3参照）を示す。図2では、顧客に価値を届ける仕組みの要素を一連の流れで示している。販売コンセプトの結果による収益と、マーケティング・コンセプトの結果による収益が別々に存在するといった点に注目してもらいたい。販売とマーケティングの違いは、マーケティングは常に顧客を中心に考えるといった点が大きく異なり、結果も同じ収益でありながら、販売高と顧客満足といったある意味で正反対の対価が存在するのである。つまり、販売高で得る利益が大きければ顧客満足の実現は遠のいてしまうであろうし、顧客満足の収益を高めるには販売高の収益を減らさなければならないといった逆相関の関係なのである。マーケティング・コンセプトとはモノ余りの経済環境において、ビジネスを効果的に展開するための原理なのである。^{注5}

図3では、近代的顧客志向組織の概念を、伝統的組織図と比較してその差異を示している。伝統的なピラミッド型ではなく、逆ピラミッド型で、トップやマネジャーがまず顧客の視点に立ち、トップダウンで業務の担い手に示し、もっとも高い位置に顧客を位置すべき組織が近代的顧客志向組織であることを示している。

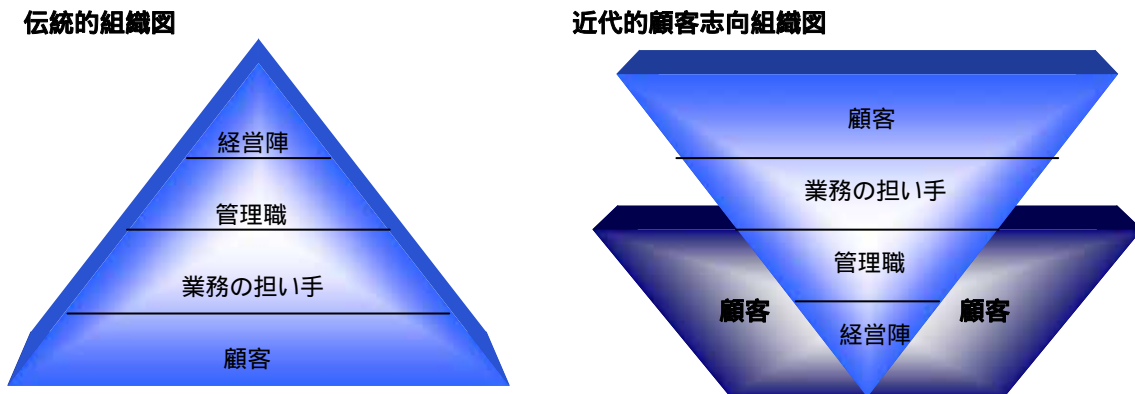
図2 顧客に価値を届ける仕組みの要素^{注6}



『マネジメント・ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション,2001年

注5、Philip Kotler「Diagnosing the Marketing Takeover」 Harvard Business Review (Feb,2004) ダイヤモンド社 67頁

図3 近代的顧客志向組織の概念^{注7}



こういったマーケティング志向を徹底することで、自社の存在意義、目標とその達成について考えるようになる。これはいまや当然のことであろう。「マーケティング・コンセプト」とは、モノあまりの経済環境において、ビジネスを効果的に展開するための原理である。この10年間、大半の企業は自社の供給能力に見合うだけの顧客をいかに獲得するかという問題に腐心してきた。その問題を解決するカギは、顧客ニーズをより丁寧に観察し、より決め細やかに対応することと考える企業が増えている。

このような新たなマーケティング・コンセプトが、いかなる商品であろうとこれを売り込むのがマーケティングの仕事であるという既存のコンセプトに代わろうとしている。これはこれまでの論理を逆転させて「売れる商品を作る」ことを迫るものだ。すなわち、満たされていない顧客ニーズを発見し、ウォンツを充足させることで、利益を追求し顧客に何らかの影響力を及ぼすために社内のあらゆる職能を連携させることを求めている。

特に慎重に吟味しなければならないのが、各部門間の連携である。このマーケティング・コンセプトによって、組織に関する提言が新たになされ、組織を変更しなければならないケースも多い。その結果、部門間には激しい対立や不安が生まれている。顧客の利益を最優先することを全部門が志向することで、利益が最大化するのだろうか、いまこそ問うてみるべきだろう^{注8}。

注6、次の論文を参照 恩蔵 直人「マーケティング」第1章 マーケティングの本質 15頁 日本経済新聞社

注7、(出典) 恩蔵 直人「マーケティング」第1章 マーケティングの本質 57頁 日本経済新聞社

注8、次の文献より引用 フィリップ・コトラー著、ダイヤモンド社編集部訳「市場戦略論」第6章 顧客志向はクロス・

第2節 顧客志向戦略

前節で述べられているように、顧客の重要性には誰も異論はないが、実際のマーケティング活動では、顧客の存在を想定できない場合が多い。つまり、その商品・サービスのターゲットが描けていないのである。

このような顧客を想定できない商品・サービスを作り出している企業や組織は顧客志向とは言えない。それはプロダクト志向、製品志向と呼ばれ、顧客の存在を忘れてしまっているのである。

では、顧客志向で商品・サービスを作り出すということはこういったことであろうか。

もし「顧客志向」とは何かと問われたら、それは理念とか行動規範とか、思想だと答えるであろう。いくら顧客志向という概念を調べてみても顧客志向の具体的な方法はどこにも説明されていないからだ。ただ、常に何かを考えると、思案するときに顧客の視点で評価してみるという程度のことなのである。そこで重要なのは、顧客や消費者のニーズやウォンツを把握し理解することなのである。

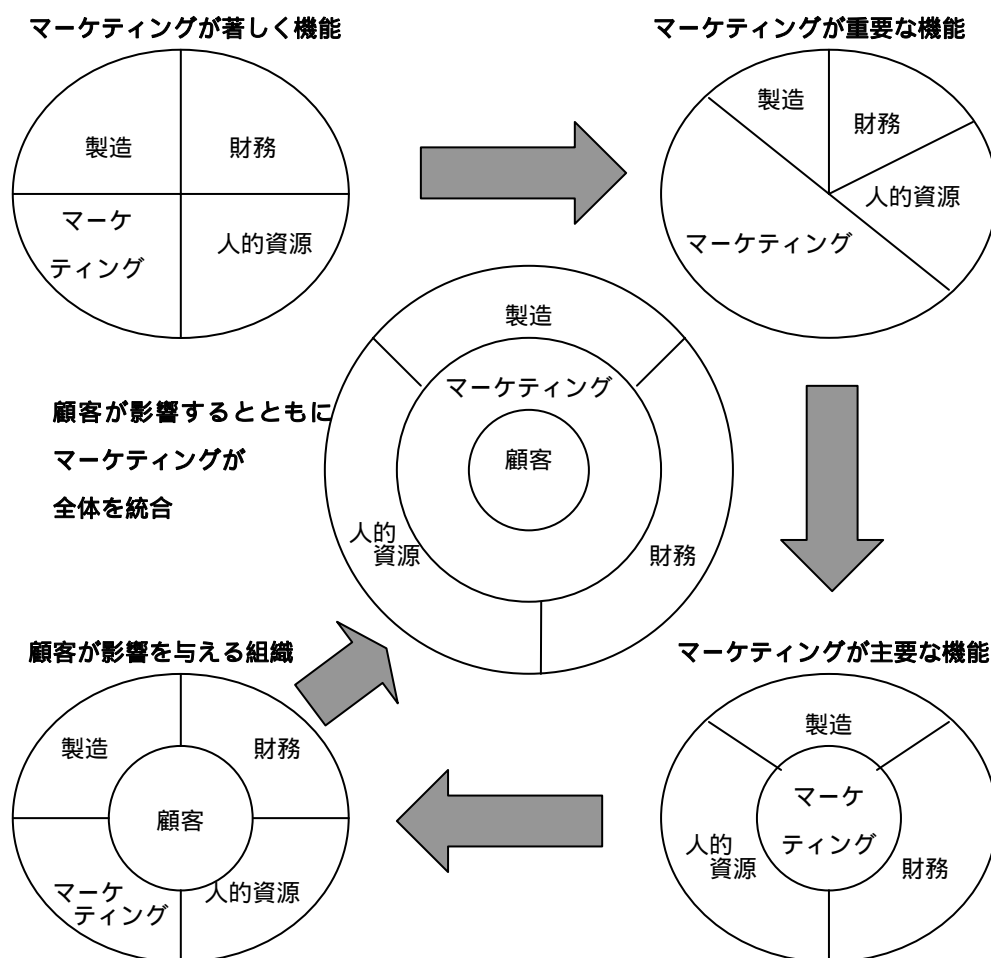
自社が顧客志向かどうかなどと論議してみても意味はない。なぜなら、そもそも組織風土が顧客志向であったりなかったり、簡単には変えようがないからである。

例えば日産自動車のカルロス・ゴーン氏のような凄腕のマーケティングが指揮を採り、強引に向きを変えてしまわない限り顧客志向にはならないのだ。顧客志向を実現するには組織の人々にマーケティングについての理解を促す活動を持続的に行う必要がある（図4参照）。

たとえば、東芝にリブレットというコンパクトなボディを特徴とするパソコンがある。このパソコンは、普段は机の前に座っていないで外回りをする人、具体的には大手保険会社の外務員のような人々をターゲットとして開発された製品なのだが、これは顧客志向といえるであろう。

他方で、東芝のノートパソコンからアキュポイントという製品が消えた。IBM ではトラック・ポイントという。これでは、アキュポイントのユーザーは、次はIBMのノートパソコンを買いなさいと東芝から宣告されたようなものである。これは顧客志向と言えない。顧客志向というのは、企業や組織の姿勢とか意思決定の結果とか、色々なことが混在し、簡単には判別できないし、時間の経過で変化するものである。そして、商品とかサービスとか顧客への対応姿勢で、常に結果で判定されるのである。

図4 マーケティングの組織風土への浸透度合^{注9}



こういった経緯から、顧客志向を前提に顧客価値を創造すべきであるが、では顧客価値の創造とは一体どういったことであろうか。それは、第一に消費者を顧客化し、次にその顧客を維持することが顧客価値の創造なのである。

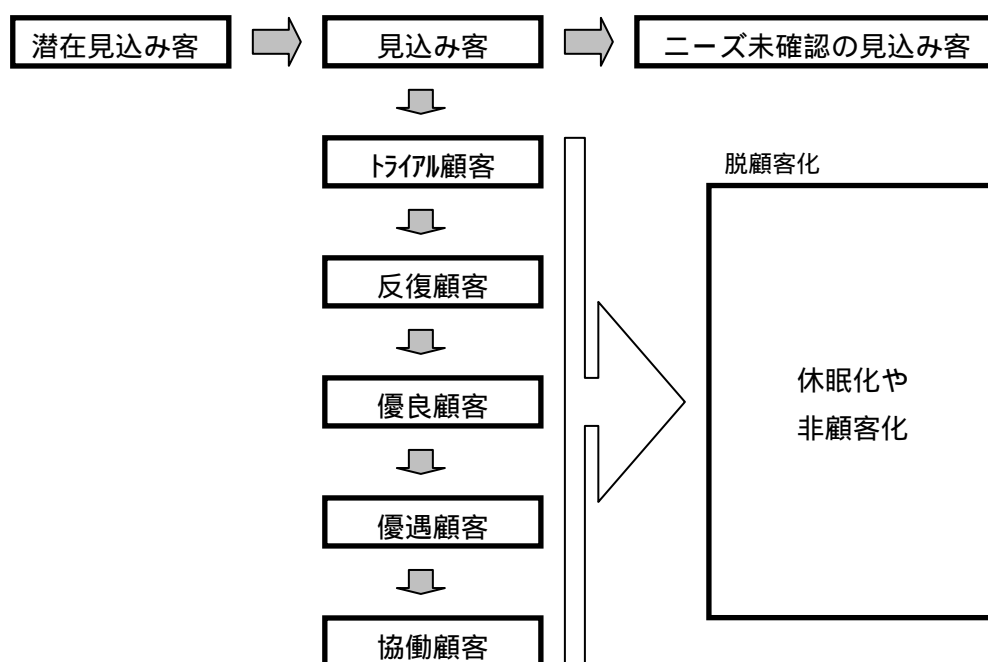
まずはじめの顧客化であるが、顧客化するにはいくつかのプロセスがある。しかも、顧客はブランド・ロイヤリティによっていくつかに分けられる。その全体が図5である。この顧客化プロセスが重要なのは、プロセスを思案することで、マーケティング活動の中核となる二つのことが思い描けるからである。

ひとつは、このプロセス図に「顧客の量」を書き込んでみる。すると、それが経営的に妥当な量かどうか容易に判断できるのである。もうひとつは、顧客が変化する過程で、

注9、(出典) Philip Kotler(2000), 「Marketing Management 10th ed」(恩蔵直人監修『コトラーのマーケティング・マネジメント・ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション,2001年,34頁

どんな働きかけを行ったら良いかが思い描ける。つまり、一般的な広告宣伝なのか、顧客リレーション醸成型のコミュニケーション活動なのか、あるいはどのようなコピーが顧客の心を動かすのかなどである。

図5 顧客化プロセス^{注10}



顧客化プロセスの考えが示唆しているもうひとつ重要な概念が顧客の維持である。顧客は維持されるからこそ、トライアル顧客が反復顧客、優良顧客、優遇顧客、そしてパートナー（協働顧客）へと変化するのである。ここには時間の経過と維持するための働きかけが必要なのである。顧客が失われることが経営にどう影響するかを計算して、維持率改善のための施策を講じなければ、企業は収益をあげて経営を持続できない。例えばアメリカの携帯電話会社は、毎年平均25%の契約者（顧客）を失っていると言われ、そのコストは20億ドルから40億ドルに達すると推計されている。そこで、顧客が失われる率（顧客壊失率）を四段階で抑制しようと活動をしている。

注10、(出典)多田正行「コラーのマーケティング戦略」第1章 顧客志向戦略とは 51頁 PHP 研究所

第一段階は、顧客維持の仕組みを理解し、顧客維持率を計測する。

第二段階で、顧客の属性と自社が管理できる壊失理由の関係を明らかにする。

第三段階では、顧客が壊失されることによる経営への経済的インパクトを計算する。この計算に当たって、ライフタイム・バリュー（顧客の生涯価値）を適用する。

第四段階で、維持が改善されることでどれほどの収益への好影響が生じるかを計算する。

この考え方は、何も新しい考え方ではない。いくつもの企業が実践している古典的な方法であり、多くの企業がこの四段階を継続的に繰り返し実施している。クレジット・カードの巨人MBNA（アメリカの金融サービス会社）では、すべての上級管理職に、顧客からのフィードバックの内容を理解することを目的に、カスタマーサービス・センターでの電話対応業務でのモニターに従事することを義務付けている。また、農業用機械の巨大メーカーであるジョンディア社では、退職した従業員を再雇用し、取引を止めてしまった顧客へのインタビューを積み重ねている。顧客の事は顧客に聞けというマーケティングの鉄則があるが、その真髄を彷彿させる。

こういった、顧客化から顧客維持が顧客志向戦略であり、企業価値創造の1つの要素である顧客価値に繋がるわけである。顧客を中心に捉え、明確に価値を判断し、顧客を創造し企業の価値としていく...といったプロセスは、顧客中心時代とよばれる現在のマーケットにおいては、必要不可欠な戦略といっても過言ではない。

しかしながら、トップ・マネジメントがこういった顧客志向を選択したならば、組織を挙げてこれを全面的にバックアップしなければならない。なぜなら、それぞれ専門的な仕事に携わっている部門に分かれている組織では、顧客満足という目的について各部門の活動と判断が直接的ないしは間接的に何らかの影響を及ぼしているからである。

概して、これらの影響力はばらばらに独立している。しかし、新しいマーケティング・コンセプトの下では、ひとつに統合されることが望ましい。顧客満足は、マーケティング部門だけが管理しなければならないのではなく、さまざまな職能が総合的に作用して得られるものだからだ。マーケティング部門は、そのまとめ役を積極的に引き受けるべきであろう。ただし、このような協調的マーケティングを実現するために、マーケティング部門が他部門に対してどれくらいの権限を有するべきかという問題になると、意見が分かれる。今のところ、少なくとも次の三つの考え方^{注11}がある。

注11、フィリップ・コトラー「市場戦略論」第6章 顧客はクロス・ファンクショナルを求める 155頁 ダイアモンド社

1. 最も一般的なものは、マーケティング担当役員の権限を、営業や広告宣伝、マーケティング・リサーチなどの伝統的なマーケティング機能だけに限定するというものだ。しかし、マーケティング担当役員は他部門とも密接な関係を構築・維持すべきであり、顧客の論理とそれ以外の論理が衝突した場合には、社長がその後ろ立てとなる必要がある。
2. 中庸を行く考え方は、マーケティング担当役員がマーケティング部門だけではなく、顧客に直接的な影響を与える部門にも等しく権限を与えるべきというものだ。具体的には、在庫や輸送といった物理的な流通機能、信用調査、購買、広報活動などである。
3. 最も急進的な考え方は、マーケティング担当役員は、企業活動全体を監督すべきであるというものだ。マーケティングが唯一のライン機能となり、それ以外の部門はすべてスタッフ機能となる。マーケティング部門が支配力を握ることで、顧客論理に基づく業務遂行が全部門に徹底される。

しかし、このような大胆なアプローチは大部分の企業にはそぐわないだろう。新しいマーケティング・コンセプトの本質的な意図を超えているからである。実際、このようにマーケティング部門に広範な権限を委譲するという考え方は、マーケティング・コンセプト、ひいてはマーケティング担当者への反感を招きかねない。

新しいマーケティング・コンセプトは、売上高を極大化させるための原理ではない。むしろ、現代ビジネスの中心課題は顧客獲得にあるという認識に基づき、長期的に利潤を極大化させていくための原理なのだ。その根本となる考え方は、顧客ニーズを満たすことで利益は得られ、顧客獲得競争に勝利できるというものだ。マーケティング・コンセプトの基本は、組織のすみずみまでに顧客の論理を浸透させることである。その必然の結果として、顧客に関わる様々な業務を連携させるためのメカニズムが必要となる。ただし、このメカニズムをどのような組織形態によって実現すべきなのか、それはまた別の問題である。マーケティング・コンセプトはこの問いを投げかけるだけで、答えを与えてはくれない。残念ながら、マーケティング部門に広範な権限を委譲することは、今必要とされている部門間の連携を達成する最善の方法でもなければ、また唯一の方法でもないのである。^{注12}

注12、次の文献を引用 Philip Kotler「Diagnosing the Marketing Takeover」 Harvard Business Review (Feb,2004)
ダイヤモンド社 66頁、フィリップ・コトラー「市場戦略論」第6章 顧客はクロス・ファンクショナルを求め 155頁 ダイヤモンド社

第3節 近年の顧客志向戦略

FSP【Frequent Shoppers Program】、ワントゥーワンマーケティング、データベース・マーケティング これらのマーケティング手法が近年において注目、あるいは見直されている。CRM【Customer Relationship Management】手法の進展、あるいは顧客中心時代と言われる今日においては必然的なことであろう。本節では、どのような点が注目されているのかということ、具体例を交えて述べると共に、本章のまとめとする。

まずはFSPであるが、これは前節で述べた顧客化のプロセスにおける優遇顧客、協働顧客を創造する戦略である。優良顧客のなかでも特に売上に貢献している顧客には、トライアル顧客や反復顧客よりもより優先したサービスを提供し、囲い込みを図る。具体的には、顧客カードなどを発行し、そこから集めた購買履歴を管理・分析し、販売促進につなげる。個別顧客ごとの特典、販売価格の設定、優良顧客が好む品揃え、店舗の棚割りや商品の仕入れになどにも利用し、差別化を図るというものである。FSPは厳密には、流通業におけるポイント制度を指すが、航空業界のフリークエント・フライヤーズ・プログラム（マイレージ・プログラム）も含めて、FSPと呼ぶのが一般的だ。正式にはフリークエント・マーケティング・プログラム（FMP）が正しい名称である。

FSPは、1981年にアメリカン航空で導入されたのが最初で、全収益の80%を全顧客の20%にあたる優良顧客が生み出していることから、優良顧客を重点的に囲い込む目的で導入された。その後、ホテル業界やクレジット・カード業界、流通業界などでも導入され、日本では1992年に航空会社から導入された。

一般に、FSPは競合他社よりも先に導入した方が多くの顧客を囲い込めるという先行メリットがあるといわれているが、導入には注意が必要である。航空会社やホテル業界のような固定費型のビジネスの場合、稼働率が低い時期に特典を提供すれば、機会損失を出さずに優良顧客にサービスを提供できる。それに対して、百貨店などの小売業でFSPを導入すると、単なる値引き合戦になる危険性が高いといえよう。

最近では、既存顧客すべてを対象とすることが増え、他業界の企業と提携することも多くなっている。また、インターネット上のサイトのポイント制度と連動させて、クリック&モルタルとしての魅力づけを図ったり、ICカードやリライタブルカードへ書き込んでポータブル性を持たせるなど、新たな展開が進んでいる。^{注13}

では、トライアル顧客や反復顧客はどのように優良顧客化していくのかというと、最近ではEDLP【Everyday Low Price】といった戦略と組み合わせて、よりFSPを機能させるということが行われている。つまり、今までの広告は優良顧客にのみ発行してコスト

注13、次の文献を引用 野村総合研究所 調査レポート「NRIの調査・研究成果を集めたナレッジデータベース」

http://www.nri.co.jp/opinion/r_report/m_word/fsp.html

を下げ、また原価割れの目玉商品などを設けない等することによって、常に一定の割安なプライシングを維持するものである。

一方で、FSP が優良顧客といったカテゴリーに含まれる顧客すべてをターゲットとしているのに対し、ワントゥーワンマーケティングとは、一人一人に対応するという点が異なる。顧客一人一人の属性・嗜好や購買動向を掴み、顧客一人一人に対して個別に適切なアプローチを行うことにより、囲い込みを図る。たとえばあるホテルでは、枕の堅さや食事の好みまでを宿泊履歴として記録しておき、次回からは注文をされなくても当たり前のようにこれらの嗜好を用意しておくといったサービスがある。また、これら以上の展望・展開を図るものとして、SCM【Supply Chain Management】という概念もある。SCMは供給者から消費者までを結ぶ、開発・調達・製造・配送・販売の一連の業務の繋がりのことを言うが、この過程にはワントゥーワンマーケティングというアプローチも含む。

そして、これらのマーケティング手法をより機能的に行うことを可能としたものがデータベースマーケティングである。データベース・マーケティングとは、顧客の情報をデータベース化し、各場面においてその情報を即座に利用し、または準備してクオリティの高いサービスを提供するというものである。近年のITの進歩により、莫大な情報を取り扱うことができることと、モバイル機器やRFIDなどの技術により可用性^{注14}も向上してきている。今後はいかにサービスが他社より優れているか、といったソフト面での差別化ができるかどうか重要になるであろう。

近年の情報技術の進歩により、企業は顧客の膨大なデータを分析・活用することが可能になった。それによって、マーケティング手法も大きく変化している。

まず、個々の顧客の特性を把握することにより、販促活動を非常に効率よく行うことができるようになった。例えば、企業がカタログを配布する際に、購入見込みの高い顧客に絞って送ることも可能だ。RFM分析と呼ばれる手法を使ったもので、顧客の購買行動のうち、Recency（最近カタログで買っているか）、Frequency（頻繁にカタログで買っているか）、Monetary Value（カタログで多額の商品を購入しているか）の3つの尺度により、自社にとっての優良顧客を分類しようとするものである。また、1人あたりのライフタイム・バリュー（顧客1人あたりが一定期間に企業にもたらす利益）を分析することも可能になった。個人別（One to One）の購買履歴や問い合わせ内容、趣味や記念日などの情報を活用して、個々の顧客に最適な販促を行い、顧客一人一人の価値を高めようというのが、データベース・マーケティングの考え方なのである。

このように、近年注目を集めているマーケティング手法は本章で述べている顧客志向戦略であり、近年の顧客志向戦略の代表例である。ITの進展により、価格での差別化は困

注14、可用性：アクセスしたいときにアクセスできるようにすること

難となっている今日において、こういった顧客を中心に捕らえた差別化を図ることが、企業に求められている。^{注15}

最後に CRM であるが、CRM とは、売上、利益増を実現するために、経営戦略上、重要な顧客を見つけ出し、引き付け、維持していく方法である。

従来の購買時点だけの分析で優良顧客にだけ満足を実現するのではなく、認知 顧客理解 接客購買 顧客分析 フォローのプロセスの視点に立ち、顧客に対してより高い価値を与えていこうとするものだ。

図6 CRMの基本的な考え方^{注16}



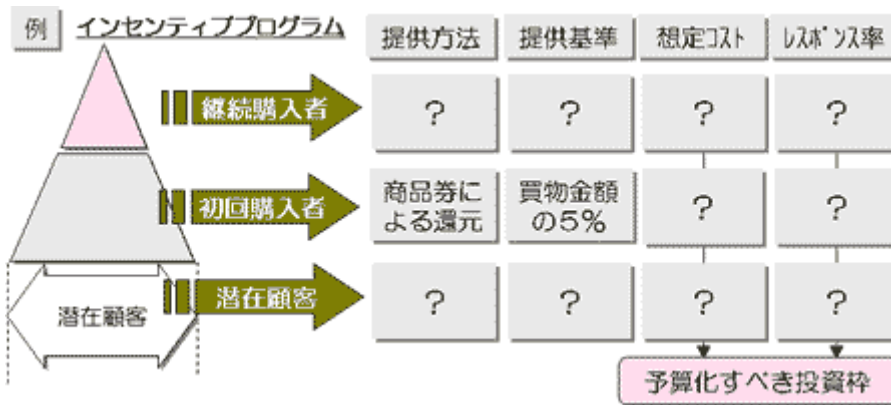
CRM を構築する上でのポイントは、主要課題を明確にした戦略の立案であろう。売上、利益増のために、将来的にどの顧客に対してどのようなこと(たとえば、リピート率拡大、新規顧客開拓)をすることが、最適なのか明確にすることが必要である。

次に、リレーションプログラムの開発であるが、差別的公平性をもたらせるために、カスタマーにどのようなメリットを与えたらよいか、そして、導入するリレーションプログラムはどのような効果があり、コストはどのくらいかかるのか、すなわち顧客価値を明らかにする。

注15、次の文献を引用 野村総合研究所 調査レポート「NRI の調査・研究成果を集めたナレッジデータベース」

http://www.nri.co.jp/opinion/r_report/m_word/database.html

注16、次のサイトを参照 日本コンサルティンググループ <http://www.hoop.ne.jp/crm/crm/index.htm>



では、最適な IT 導入とナレッジマネジメントとはどのようなものであろうか。リレーションプログラムを効果的、スピーディに運用するためにはどのような情報システムを導入し、そして、ナレッジ化して、組織全体に浸透すべきであらうか。以下参照にそれぞれのシステムを示す。

顧客情報・情報提供のシステムはどれが最適なのか

顧客情報はどのような項目を収集するとよいのか

何のためにどのような情報分析が必要なのか

フロントエンドシステム	データベース	バックエンドシステム
顧客との関係強化・活用のための「場」づくりを支援するシステム ・ POS ポイント ・ WEB ホームページ ・ Eメール	顧客との関係づくりに有用な情報を蓄積するデータベース ・ 顧客基本属性情報 ・ 購買履歴情報 ・ プロモーション生産性	顧客分析、活用を支援するシステム ・ 行動プロセス分析 ・ RFM 分析 ・ データマイニング

次に、CRM 導入のフローについて簡単に論じたいと思う。CRM の導入には6つのステップがある。CRM は顧客と共同プロジェクトを組み、STEP1~3で2~3ヶ月、STEP4~5のIT関連のシステムづくりに4~6ヶ月、そしてシステムのベースができたならSTEP6で継続的に組織への浸透を図るのである。以下、6つのステップを示す。

ステップ1 CRM 現状分析

- ・CS 調査
- ・顧客セグメント分析
- ・IT 活用度分析

ステップ2 CRM 戦略策定

- ・主要課題の設定
- ・主要顧客の選定
- ・課題解決のためのロジックツリー

ステップ3 リレーションプログラム開発

- ・リレーションプログラム抽出
- ・顧客価値分析
- ・リレーションプログラム導入効果予測・予算化

ステップ4 最適 IT 導入計画

- ・フロントエンドシステムの選択
- ・データベース情報の設計
- ・バックエンド(分析)システム設計

ステップ5 CRMシステムの具現化

- ・フロントエンドシステムの構築
- ・データベース情報の構築
- ・バックエンド(分析)システムの構築

ステップ6 組織への浸透

- ・情報フィードバック体制づくり
- ・情報活用の教育実施
- ・MBO、評価との連携の体制づくり

他方、CRMに似た概念としてCSM【Customer Satisfaction Management】というものがある。CSMとは顧客満足経営のことであり、顧客満足の目的は顧客創造であり、顧客満足の継続的な提供により生涯顧客の拡大と競争基盤の確立を図るものである。つまり、顧客満足経営の目的は顧客の創造から始まり、顧客の継続化を経て生涯顧客育成の実現を図ることであり、そのために企業の仕組みや、社内風土を組織的、継続的に改善改革していくプロセスということができる。

CSMの考え方には、製品中心から顧客中心へ思考する。「市場シェア」の拡大はマーケットに向けて同一商品を大量に多くの店舗を使って広告宣伝によってPRし、売上の増大を図る発想である。これに対して顧客中心の考え方は顧客と親密な関係づくりを前提として発想である。

つまり、従来のように販売中心の効率の追求か、明日の効果を追求することができないのであれば、企業は存続することができない。

長期的・利益的な生き残りの唯一の道は、顧客に焦点をおく経営であり、全てのビジネスはお客様と共に始まり、お客様と共に終わる。始めにお客様ありきの考え方である。従来は、より大きな利益を求めて潜在的な新しい顧客を求めてきた。つまり新規顧客の獲得に重点を置き、はっきりしない潜在顧客の掘り起こしに努力や資金を投入してきた。従って、現顧客はしばしば忘れられ、その価値が見過ごされてきた。しかし、現在の顧客を満足させることができなければ、新たな顧客を探す権利はないのである。

アメリカのテキサス、ダラスの自動車ディーラーのスウェル社はCSによって大きく成長してきた会社である。そのスウェル社のカール・スウェル社長は「1人の生涯の顧客は、わが社に33万ドルをもたらす」と言っている。

つまり顧客との長期の関係づくりとは、顧客の生涯にわたる生活課題を解決支援する関係を築くことを言う。

企業は一人一人の個客の価値を認め親密なコミュニケーションを図り、満足度を聞き、生活課題を解決しながら、「顧客のシェア」を高めることに努力する。その結果、企業は生涯顧客が拡大し経営基盤を確立することができる。企業が新規顧客を一件獲得するのに必要な経費は、既存顧客を維持する経費の約5倍かかる。(米国、顧客サービス・インスティテュート)とされている。

更に大半の企業は毎年顧客の25%以上を失っているという指摘もある。アメリカのブルーミングデールでは上位18%の顧客で、売上全体の75%を、サクスフィクスアベニューでは30%で70%の売上を確保していると言う。つまりロイヤルティの高い顧客は企業資産の一部である。慶応大学の井関利明教授は、この顧客の企業資産について

は以下のように述べている。関係づくりのマーケティングの立場は、長期的な顧客維持の努力を通じて顧客が「得意先」から「支持者」へ、更に「代弁者、擁護者」を経て、最終的には「パートナー」へと質的に進化を遂げるという展望を描く。

従って企業は、その顧客維持の手法によって、計画的に顧客を企業資産へと「顧客進化」を図るものである。

最後にコトラーの「The Ten Major Sins Marketing」(マーケティング10の大罪)^{注17}という論文で述べている10の罪について触れておく。

10の罪とは具体的に、

市場に焦点を絞ることと、顧客を最優先に考える事が徹底されていないことの失敗

ターゲット顧客について深く理解していないことの失敗

競合他社をより明確にして彼らの監視を強化することの失敗

ステークホルダーやパートナーとの関係をうまく構築できていない事の失敗

新しいビジネスチャンスの発見がなされていないことの失敗

マーケティング計画とそのプロセスが不十分であることの失敗

生産およびサービスのスリム化ができていないことの失敗

ブランド構築とコミュニケーションへの努力が不十分であることの失敗

マーケティングを効果的に機能させるような組織になっていないことの失敗

テクノロジーを最大限活用し切れていないことの失敗

および¹⁾では、本章で述べられている顧客価値について提起していることに注目されたい。コトラーも明確に顧客価値について定義(逆説)している。次章では、上記¹⁾、また企業価値創造経営の一要素であるの株主価値について、“株主価値とマーケティング”というタイトルで掘り下げていく。

注17、次の文献を引用 フィリップ・コトラー著、大川修二訳「マーケティングの大罪」イントロダクション マーケティングの現状 東洋経済新報社

第2章

企業価値と株主価値【The corporate value & The Shareholder value】

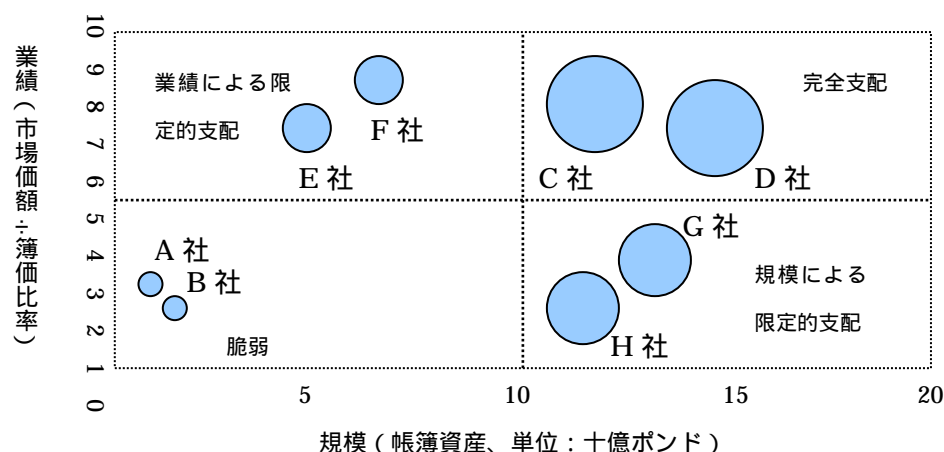
第1節 株価と株主価値の関係

株価は、変化する市場環境を克服する経営陣の能力を、プロの投資家の視点から評価したものである。魅力的な市場に位置し、持続的競争優位を構築しうる戦略を追及しているとみなされれば、その企業の株価は高まる。魅力的な市場や成功する戦略とは、当該企業が資本コストを上回る投資利益率をあげられることであるが、経営陣はこのような場合、容易に外部資金調達や買収や成長を実現できると感じるだろう。

魅力のない市場にとどまり、これといった競争優位も持たない企業を好む投資家などいないので、このような企業は株価が低迷し、資源調達が困難になり、格好の買収対象となってしまう。

企業価値は、ビジネスをより巧拙に実践することで高まる。しかし、たとえ業務内容がよくても、単独のままでは規模が小さすぎる場合もある。単独の企業がその業務を行うよりも、グローバルな野望を持つ、もっと大きな企業が行う方がより価値あるものになることもある。あらゆる企業は、その良し悪しに関わらず買収される可能性がある。違いを挙げるとすれば、良い企業は買収額が高いのでその株主は十分に報われる可能性がある、ということであろう。今日のグローバル経済において、マネジャーが自らの運命を決めたい、つまり自社の独立を保ちたいのなら、優れた企業になるだけでなく規模の大きな企業にならないといけないのである。

図1 業績と規模による戦略的支配^{注1}



注1、(出典)ピーター・ドイル著、須永努/ 貴志奈央子訳「価値ベースのマーケティング戦略論」第1章 価値創造の原則 26頁 東洋経済新報社

脆弱：相対的に金融資本が少なく収益も低い A 社や B 社は、買収の危険にさらされている。この象限に位置する企業は、成熟した魅力のない産業に属し、国内市場にばかり目を向けている事が多い。そのため、同じ資産基盤でより収益性の高い、規模の大きな競争相手に買収されてしまうのである。脆弱な企業が生き残るためには、既存事業の業績を飛躍的に改善させるか、既存事業から撤退してもっと魅力的な産業に再投資する必要がある。

完全支配：「脆弱」の対極に位置するのが、大きな資本基盤から高い収益を上げる C 社や D 社のような企業で、1990年代後半のメルク、インテル、GE などがこれにあたる。これらの企業は、魅力的な市場でグローバルに競争し、高い市場シェアを獲得できる競争優位を備えている。また、業績が優れ、規模も大きいので競合他社を買収することも競合他社による買収から身を守ることもできる。その一方で、これらの企業は新たな競合他社の猛攻撃から現在の地位を守りつつ、売上と利益を伸ばす新たな機会を見出すという課題も抱えている。

業績による限定的支配：左上の象限に位置する E 社や F 社は相対的に小さな投下資本から高い収益を獲得する企業で、2000年時点におけるケーブル・アンド・ワイヤレス、ロイター、スリーコムがこれに該当する。これらの企業は、魅力的なハイテク・セグメントに狙いを絞った専門的なニッチ・プレーヤーであることが多く、概して業績が良いので、買収時の価格は高くなる。しかし長期的な視点で見ると、特殊なスキルをグローバル市場やより広範な市場で活用できると考えている大規模企業よりも脆弱である。IT 業界やサービス業界は、このカテゴリーに分類される若くて優れた企業であふれている。しかしその地位を維持するには、新製品を市場へ導入し、新市場に進出することで積極的に成長する必要がある。

規模による限定的支配：G社やH社は投下資本に対する収益性が低い企業で、今日ではGM、ラコス、ヘンケル、クレディ・リヨネなどが該当する。これらは一般に長い歴史をもち、成熟した資産集約的産業に属しており、業績は悪いがきわめて規模が大きいため、買収されにくい。これらの企業の課題は、低収益の資産を売却し、そこから得た資金をもとにより魅力的な機会をつかむことで業績を改善することである。それができなければ、いずれ業界のコスト強化の一環として買収・合併されてしまうだろう。^{注2}

注 2、次の文献を引用 ピーター・ドイル著、須永努/ 貴志奈央子訳「価値ベースのマーケティング戦略論」第 1 章 価値創造の原則 東洋経済新報社

期待された業績に対する株式市場の判断は「市場価値÷簿価比率」に反映され、株価が簿価を上回れば株主価値が創造される。株価を決定する第一の要因は、収益性のある投資機会をつかむ経営能力である。企業の規模は、会計上の株価である簿価で測ることができる。時価総額とは単純にこれらを掛け合わせたもので、たとえば、「市場価値÷簿価比率」が3で100億ポンドならば、時価総額は300億ポンドになる。

経営陣は株主価値分析を行うことによって、複数のマーケティング戦略の有効性を比較し、どの戦略が自社の市場価値を最も高めうるか客観的に検討したり、特定の計画が企業を戦略的支配マップのどの位置に至らしめるのか「完全支配」の領域か、それとも「脆弱」の方向かについて探ったりすることができる。

経済的価値を創造する鍵は、変化する市場環境の中で競争優位を得たり維持したりする企業の能力である。評価プロセスには、あらゆるマーケティング戦略から導き出される将来の売り上げ増、マージン、投資についての仮定が組み込まれる。

第2節 経済環境と株主価値

ゼネラル・エレクトリック（GE）、コカ・コーラ、BP アモコ、パークシャー・ハザウェイ、ディズニー、キャドバリー、ディズニーの共通点は何であろうか。これらはみな、過去10年以上にわたって優れた売上と業績を達成している市場リーダーであり、マーケティングやブランド構築の成功例である。さらに、株主価値の最大化という明確な目的のもとに導かれ、マネジメントされている企業でもある。

近年、主要企業においては、株主価値の創造が最高経営幹部の共通目標になりつつある。しかし、後述するように、マネジャーが株主価値の最大化を戦略に掲げる例は、理論的にも実証的にもほとんど議論されていない。先にあげた企業は、マーケティングと株主価値の間にコンフリクトが存在しないことも示唆している。

「株主価値の最大化」^{注3}と「収益性の最大化」を混同し、マーケティングと株主価値の間にはコンフリクトが存在すると錯覚しているマネジャーは少なくない。しかし、両者はまったく異なる。収益性の最大化は短期的なもので、企業の長期的な市場競争力を常に損なう。また、利益を急速に改善しようとするれば、コスト削減に目を奪われ、資産の減少を招くこともある。一方、株主価値の最大化は、成長機会を識別し、競争優位を構築することに焦点をあてた戦略なので、資産を損なったり自社の核となる組織能力を活用しない短期的な戦略とは異なる。

グローバル・レベルで市場環境が大きく変化している今日、今まで以上に効果的なマネジメントが求められている。競争的な資本主義は、自然界におけるダーウィン説さながらの様相を呈し、競合他社よりも効果的に顧客の欲求を満たした企業が成功を収め、顧客が対価を支払っても良いと思う製品やサービスに魅力を感じるかは、市場環境との関係に左右される。コンピュータも小売店も銀行サービスも、今日の魅力が明日も続くとは限らない。技術の変化、新たな競争、欲求の変化によって、昨日のソリューションは陳腐化し、新たな機会が登場する。

かくして、永きにわたって存続できる企業はほとんど存在しないことになる。アリー・デ・グースの試算によると、欧米企業の平均寿命はせいぜい20年であり、成功している企業が収益力のある競争優位を維持できる期間はさらに短いであろう。製品、サービス、プロセスにおけるイノベーションはすぐに模倣され、余剰利益は失われていく。成長企業であっても、真の収益性は失われてしまうのである。企業が資本コストを上回る収益を維持できる期間は一般に7～8年程度であることが研究によって示されている。

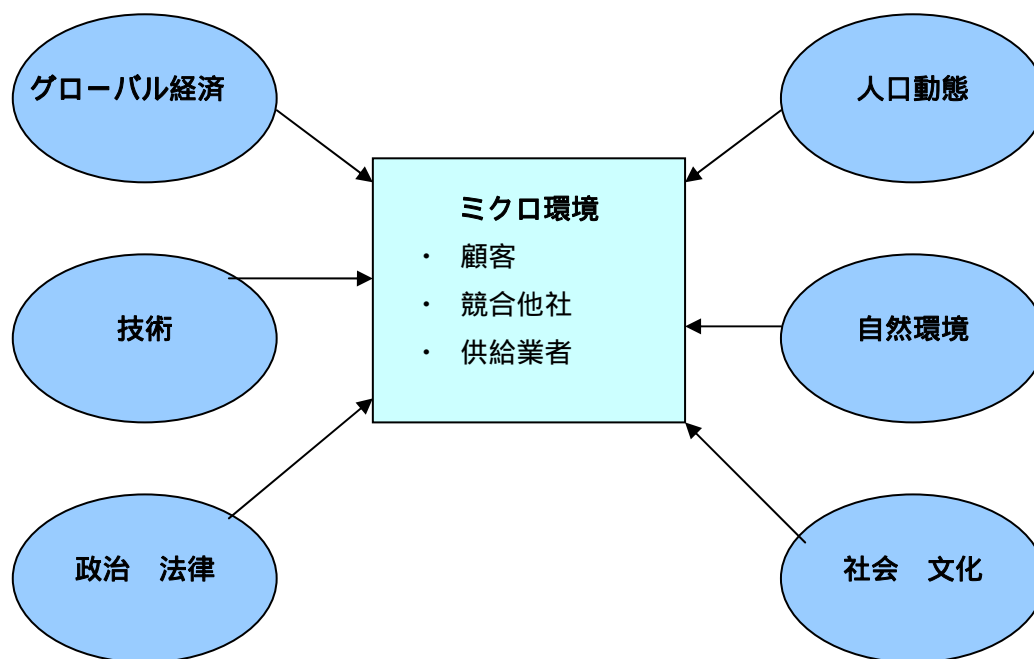
成功が一時的なもので終わってしまう企業が大勢を占める一方で、平均をはるかに上回

注3、次の文献を引用 あずさ監査法人「ビジネスキーワード」http://www.azsa.or.jp/b_info/keyword/shareholder.html

る期間に渡って優れた業績を維持する企業もある。近年の例では、GE、コカ・コーラ、メルク、BP アモコ、シェルなどがあげられよう。しかし、エクセレント・カンパニーを引き合いに出すことは危険でもある。というのも、過去の栄光を築き上げた戦略やシステムを覆す洞察力と勇気、そして能力を備えたリーダーはまれであるため、環境が根本的に変化すると偉大な企業ほど倒産しやすいからである。

企業の業績に影響を与える環境は、マクロとミクロに分けられる。マクロ環境の変化とは、すべての市場に影響を与える広範な外部要因であり、今日生じている主要な経済的变化、人口受動的変化、政治的变化、技術的变化、文化的変化などがそれにあたる。ミクロ環境の変化とは、顧客や競合他社や供給業者など、企業が属する個々の業界に影響を与える特定の変化であり、マクロ環境の変化が特定業界に対して及ぼす影響を反映している。

図2 事業環境^{注4}



今日、マクロ環境は企業と社会のあり方を根本的に変えるユニークな歴史的変化に見舞われている。このような変化は「脱工業化社会」「グローバル・ビレッジ」「第三の波」等と呼ばれているが、おそらく最も得た表現は情報化時代であろう。

注4、(出典)ピーター・ドイル著、須永努/ 貴志奈央子訳「価値ベースのマーケティング戦略論」第1章 価値創造の原則 7頁 東洋経済新報社

社会学者は欧米での経済的進化を、農業化時代（紀元前8000年～紀元18世紀半ば）、工業化時代（18世紀半ば～20世紀後半）、情報化時代（1960年代～今後数年続くと予想される）という三つの時代に分けている。もちろん、これらの時代区分はおおまかなものであり、重複している期間もあるが、およそ次のように説明できる。農業化時代は、農業を基礎とし、肉体労働があらゆる富の源泉だった時代であり、最終的には産業革命によって引き起こされた次の時代に道を譲る。工業化時代になると、機械が人力に取って代わり、支配的な雇用主は農場から工場へと移行し、農業と工業双方の生産性が飛躍的に高まった。

9000年以上続いた農業化時代に比べ、工業化時代は約200年と短いものであった。1960年代には、工業化時代が終焉を迎え、情報化時代が幕を開けた。先進国では軒並み製造業の雇用が下降しはじめ、サービス部門が新たな成長の鍵となった。雑然とした工場に機器を操作していたブルーカラー労働者は、次第にオフィスでコンピュータと科学的知識を用いて一人か少数のチームで働くホワイトカラー労働者にとって代わられた。今日では、生産性を高め競争力を生み出す源泉は、工場や機械から情報技術（IT）へと急速に移行しつつある。

三つの大きな変化の波は、スムーズに次の時代へ移行したわけではない。それぞれの波がS字カーブで表されているが、これは、始めに混乱期が、次に長い成熟期があり、最終的には新たな技術の出現によって消滅していくことを示している。20世紀最後の数十年間は、情報化時代が始まり、工業化時代が消滅するという混乱期にあたる。この間、M&Aは記録的な数に達し、旧ソビエト連邦とその衛星国の社会主義体制は崩壊し、経済危機が東南アジアを襲った。これらはすべて、第二の波の古い産業組織や社会組織が、新たな情報化時代の競争環境に押し出されたことの証である。^{注5}

情報化時代には、マネジメントは市場のグローバル化、産業構造の変化、情報革命、顧客による期待の高まりという4点において戦略的・組織的に対応する必要に迫られている。グローバルなオペレーションやマーケティング能力を持ち合わせていない企業は多くの業界で競争に敗れる。ここ数十年にわたって、財、サービス、資本の国際取引は急激に増加し、GATTやその後継組織であるWTOを足がかりに、国家間の貿易障壁を全般的に下げて市場を開放するべく交渉が行われるなど、貿易の自由化に対する取り組みは活発化しつつある。政府はこれまで、国内の産業や市場を競争から守ろうとしてきたが、結局はインフレが深刻化したり、経済成長が鈍化したり国内企業が国際競争に必要な効率性と企業のスキルを欠いたり、手痛い結果を招いたことも少なくなかった。輸送にかかる時間とコストが減少し、通信革命によってより安く、簡単かつ効果的にグローバル・コミ

注5、次の文献を引用 山下 幸雄「経営史 欧米」第8章 第二次世界大戦後の世界の資本主義と経営問題 日本評論社

ユニケーションが取れるようになりつつあることも、市場と競争のグローバリゼーションを促す要因になっている。さらに今日では、あらゆる企業がインターネットのウェブサイトを開設し、街角の顧客と同じくらい気軽に、地球の裏側にいる顧客とやり取りする事ができるなど、世界貿易に参加する際の障壁も劇的に下がりつつある。

その結果、新たなグローバル・マーケットプレイスからの利益獲得機会を最大化し、提供コストを最小化するように組織された、新しいトランスナショナル企業が出現した。マイクロソフト、GE、インテル、メルク、IBM、マクドナルドなどはみな、主要な市場全てに進出し、グローバルなサプライチェーンを用いて最も安い地域から原料や部品を調達し、最も効率的な地域で組立とロジスティクスを行い、最も関連知識を利用しやすい地域で研究開発に取り組んでいる。

小規模な国内企業が、長期にわたって競争できるだけの規模の経済性を達成している分野は少ない。トランスナショナル企業では、製造コストよりも情報や知識の面で規模の経済が働く。インテルやシスコシステムズのように新しいタイプのトランスナショナル企業が成功を収めているのは、研究開発、ブランド構築、IT、マーケティングといった分野に他社より多く投資できるからであり、いったん新たな機会を見つけると、その市場を利用・開発するために必要な資源を整えられるからなのである。

第3節 株主価値分析

近年、株主価値分析（SVA：Shareholder Value Analysis）^{注6}が注目を集めている。伝統的な会計が現実には即していないことが明らかになってきているためであろう。会計上の利益ばかりに目を向け、短期的な視点に陥り、従業員、ブランド、顧客や供給業者とのリレーションシップといった情報ベースの資産に対する投資もおろそかになってしまっているのである。こうした無形資産が圧倒的な価値創造となっている今日、有形資産のみに焦点を当てる会計はあまり意味がない。SVAならば、これらのバイアスを避けられる。しかし、SVAがその進化を発揮するにはマーケティングが必要であり、またマーケティングが戦略に対して真に貢献する際にはSVAが必要になるのである。

しかしながら、マーケティング戦略がなければ、SVAはたんなるトートロジーに終わる。株主価値の原則は、株主が行った投資に対して利益を最大化することであるからだ。SVAでは成長、利益、予想投資額から株主付加価値を計算することができるが、その成長や利益、必要投資額自体は別の財務モデルから導き出さねばならない。自社の成長を促し、利益マージンを伸ばし、投資を有効活用できる戦略を展開する方法はSVAではわからない。これらを目的とするのが、他ならぬマーケティング戦略なのである。^{注7}

資本コストを上回る投資利益率をあげてはじめて企業の経済価値が創造される、という点こそがSVAの核心である。経済理論からわかるとおり、競争市場においてこれが起こるのは、企業がコストか品質の点で差別的優位性を有する場合のみである。ユニークな優位性がなければ、利益は競争によって資本コストのレベルにまで下がってしまう。つまり株主価値の創造とは、顧客が一貫して特定の企業から購入したがるような持続的競争優位性を構築することといえる。顧客ニーズの調査・分析フレームワークや競争分析手法、消費者選好を測定し、高めるシステムなどのマーケティング・ツールを用いれば、この持続的競争優位を創造することができる。マーケティングを効果的に用いることでSVAは成長志向のダイナミックなものになるが、そうでなければ、単にコスト削減の方法や一時的にキャッシュフローを高める資産に焦点を充てただけの静的なものになってしまう。

SVAモデルで用いられるのは、将来の販売量と価格のほか、コスト、投資、資本コストなど、大部分がマーケティング変数の見積もりである。これらの変数はそれぞれ、市場分析と市場予測の精度によって異なってくる。どのモデルであっても、重要になるのは「データの取捨選択」である。顧客や競合他社が将来とる行動を見極められなければ、SVAから導き出される結論も価値のないものになってしまう。

SVAは、戦略計画の後半にしか関わらない。あらゆる意思決定の問題は、変化の必要

注6、Shareholder：株主

注7、次のサイトを参照 「The Prairie Consulting Group」Shareholder Value Analysis

性を認知する、行動の選択肢を明確化する、選択肢を評価する、選択を行う、という四つの段階を踏むが、SVA が使えるのは後半の二つのみである。SVA は、いままき起きている問題や機会を認識するために必要となる継続的な市場分析・技術分析には何も役立たないし、戦略代替案を示してくれるわけでもない。SVA を行ったからといって、インターネットという機会に気づいたり、新製品や流通に関する優れたアイデアを特定できるわけではない。こうしたことができるのは、顧客に近いところにいる従業員である。マーケティングは財務的視点を取り込む必要があるし、財務もまたマーケティングを取り込まなければならない。

SVA は、マーケティング専門家にとって大きな機会である。前述にもあるが、伝統的な会計では、短期的な利益に焦点が充てられ無形資産は考慮されないため、マーケティングは軽んじられる。しかし SVA では、今日のグローバルな競争市場における真のバリュー・ドライバーが前面に押し出される。第一に SVA を用いることで、マーケティングは経営陣の戦略策定プロセスにおいて中心的な役割を担うようになる。現代の取締役が話す言語はファイナンスなので、当該事業の財務的価値を高められるか否かという点に基づいて行動しなければならない。従来のマーケティング活動では、マーケティングによって創造される財務的価値を測定することも、それをほかの専門分野に伝えることもできなかった。マーケティング専門化が過小評価され、主流からはずされていたのはこのためである。しかし SVA を用いれば、企業価値がどれほどマーケティング戦略に左右されるかが直接わかるし、マーケティングと社内のほかの職能とを効果的に統合するフレームワークや共通言語も得られる。

第二に、SVA を行うことでマーケティングの理論的基盤はさらに強固なものになる。従来のマーケティングは、顧客ロイヤルティや市場シェアの増加自体を目標とする傾向があった。しかし今日では、株主価値の向上に貢献することがマーケティングの最終目標となりつつある。もはやマーケティング担当者は、顧客満足度を高めシェアを増大させれば業績も高まるという。立証されているわけでもない前提に頼ることができない。このジレンマを解消するためには、従来のマーケティングを、経済的価値を最大化すべく無形資産（顧客やチャネルとのリレーションシップ、ブランドなど）の創造と管理に注力するマーケティング活動を戦略的策定プロセスの中心に据えて考えるものである。

第三に、SVA によって収益性の高いマーケティングへの投資が増える。伝統的な会計では、マーケティング支出を「無形資産に対する投資」ではなく「コスト」とみなし、無形資産に対する投資から生み出される長期連続的な利益を考慮に入れないので、マーケティングに十分な資金を投じない企業が少なくなかった。これに対して、SVA は将来志向のも

のなので、マーケティング支出の長期的な効果を明確に推測することができる。したがって、現在の利益を低下させるブランド構築への投資は、伝統的な会計の下では嫌われるが、SVAのもとでは価値を創造するものとみなされる。

第四に、SVAを用いることで、マーケティング予算をむやみに削減してしまう恐れがなくなる。これまでに経営陣は、短期間で利益を改善する必要がある場合にはマーケティング予算を格好の標的にしてきた。ブランドに対する資金的支援を削減すれば、短期的には売上にそれほど影響を与えず利益を増大させることができるからである。しかし長期的に見た場合、そのような方針が必ず市場シェアや価格プレミアムの低下を招くという事実は無視されてきた。一方、ブランド・マネジャーはSVAを用いることで、ブランドに対する支援を削減すると価値を構築するどころか破壊してしまうことがわかる。ブランドに対する資金的支援を場当たりに削減する企業に対して、情報を豊富に持つ株主は当該企業の株価を下げることによって反応するだろう。^{注8}

この10年間、戦略評価やマネジャーの能力評価の基準として株主価値を採用する企業数は増加の一途をたどっている。株主価値を基準にするということは、事業戦略が株主に対するリターンによって判断され、配当と株価の上昇によって評価されるということである。

株主価値アプローチを採用する企業では、現代の財務理論から導かれる次の2点を前提とする。一つ目は、マネジャーは「本人」(財務上自社の所有権を有する株主)のために行動する任を帯びた「代理人」であるという観点に立ち、株主に対するリターンを最大化することこそがマネジャーの最大の義務である、と考える点である。二つ目の前提は、実際にこれを達成する方法に関するものである。株価は当該企業のキャッシュ創出能力に対する投資化の期待によって決まるので、経営陣の仕事は長期的にキャッシュフローの値を最大化する戦略を策定することと定義できる。売上がコスト(資本コスト)を上回れば、企業はキャッシュ、すなわち価値を生み出していることになる。

SVAでは、キャッシュフローを割り引くことによって戦略の総合的な価値を算出する。キャッシュフローを割り引くのは、貨幣には時間的価値があるからである。つまり、現金には利子がつくので、今日受け取った現金は、1年後あるいはさらに将来受け取る同じ金額よりも価値がある、ということを考えているのである。また、割り引く理由はリスクを考慮してのことでもある。投資家のとるリスクが大きくなるほど、求めるリターンも大きくなる。リスクは、割引の計算に用いるようになったのは1980年代のことであり、マーケティング戦略の評価基準として用いられるようになったのはごく最近のことである。

SVAを行うことで、株主価値を創造する戦略が明らかになる。株式市場が予想する企業

注8、次のサイトを参照 「Accenture」 Shareholder Value Analysis Services

<http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=services¥sbs¥capabilities¥sva.xml>

の業績は、市場価額÷簿価比率に反映される。株価が簿価を上回れば、企業は価値を創出したことになる。市場価額÷簿価比率は、株主価値最大化というマネジメントの目標達成度を測定するのに役立つ。

マネジメント・チームが提案する新しい戦略を評価するには、その戦略が将来に与える効果と、過去の戦略や投資の結果とを切り離して考えねばならない。現在の株価は、現在のマネジメント・チームが行うことに対する株主の期待と、過去の意思決定から得られた価値の両方を反映している。現在の戦略を判断するには、その戦略が株主価値に対して徐々に与える影響に注目しなければならない。株主アプローチの本質は、戦略によって資本コスト（同程度のリスクを持つ事業に自らの資金を投資した場合に投資家が期待する収益）を上回る収益が生み出されたときにマネジャーが価値を創造するという点にある。

価値ベースのマネジメントと SVA が普及するきっかけとなったのは、新たな情報化時代によって生じた変化である。また、経済が拡大し、産業に対する政府支出の役割が減少したことで世界中の株式市場が飛躍的に成長したことも、その原因の一つといえる。政府支出には政治情勢などの複雑な事情が関係しているが、民間が行う株式投資の目的はこれよりもはるかに単純明快である。民間投資家は、自らの資金を投資する年金、保険、投資信託が最大の成果をあげてくれることを期待する。そのため、ファンド・マネジャーは投資した企業にますます価値を求めるようになるのである。

アメリカとイギリスに端を発する現代の株主価値に対する動きは、貿易や資本の移動がグローバル化するにつれてほかの主要国にも広まりつつある。企業は現在、顧客だけでなく資本も求めて国際的に競争しており、株主資本をひきつける際には期待される収益が最重要視される。情報革命も市場の効率化に一役買っている。現在では、コンピュータやモデリング・ソフトウェアが発達したおかげで、以前よりはるかに早く SVA 手法を実行したり企業の戦略的思考の意味合いを検証したりできるようになったし、投資家が入手できる情報は質・量ともに飛躍的に高まっている。また、高度化した通信手段を介して、わずか数秒で資金が世界中を移動できるようになった。その一方で、これらの傾向が強まるほど、マネジャーはますます資金提供者の監視の目にさらされることになる。

価値を管理しない企業にとって、資本の獲得は困難でコスト高なものになりつつある。それが原因となって成長は妨げられ、ひいては自社の寿命も縮まってしまう。役員でない株主やファンド・マネジャーは、株主価値を創造しないトップ・マネジメントを解任することに躍起になっている。最近の例としては、アメリカの GM、IBM、アメリカン・エキスプレス、コダック、イギリスのマークス・アンド・スペンサー、ミラー・グループ、シアーズ、BP などがあげられる。さらに、買収も脅威となりうる。市場価額÷簿価比率が低

い企業、すなわち株主価値を最大化するよう業務が行われた場合の企業価値と現行の企業価値との差異を示す「バリュー・ギャップ」が高い企業ほど、他社に買収され、既存の経営陣が交替させられる可能性は高くなる。^{注9}

では、これら株主価値の課題は何であろうか。価値ベースのプランニングが二つの前提に基づいていることを考える。一つは、マネジャーの主な目的が株主に対するリターンの最大化にあるという理念的前提であり、もう一つは企業の市場価値が将来の割引キャッシュフローに対する投資家の期待に基づいているという規定的前提である。

企業には、社会的責任があり、株主だけが企業のステークホルダーではないということは多くが指摘するところである。マネジャーが株主価値の最大化ばかりを追求すると、社会的責任が軽視されたり、ステークホルダーによって利益に差が出たりする。明らかに、これらのステークホルダーの利益は株主の利益と衝突する恐れがあるし、株主以外のステークホルダーの方が企業と長期的なリレーションシップを築くことも多い。今日の株主は、情緒的で長期にわたる企業との個人的結びつきを持つ個人投資家よりも、機関投資家のほうが多い。その他のステークホルダーは、次のように分類することができる。

従業員：従業員による主張の正当性は、彼らが企業に対して持つ長期的なコミットメントにある。今日の情報化時代の価値創造においては、伝統的なバランスシート上の項目よりも従業員の特殊なスキルの方が重要な無形資産となる。一般に、従業員の目的は雇用の保障、報酬、仕事の満足度の組み合わせである。これら三つ、なかでも保障は、株主価値の最大化に基づく戦略と激しく対立する可能性がある。急速に変化する市場においては、価値ベースのマネジメントを行うと、不幸にも事業が打ち切られたり、処分されたりすることも多くなるからである。

マネジャー：20世紀に所有と経営が分離すると、トップ・マネジャーは株主の利益と一致しない利益を追い求めやすくなった。マネジャーは成長や短期的な利益を、株主価値以上に給料や名声といった個人的報酬と密接に結びつくものとして捉えることが多い。一般に、マネジャーが機会を追及する際には、株主以上にリスクをきらう傾向がある。企業がリスクの高いプロジェクトに投資する場合、株主はポートフォリオを多様化すればリスクを分散させることができる。しかしマネジャーは、自らの仕事が危険にさらされるので、失敗すると株主以上の痛手を被ることになる。

顧客：顧客価値がなければ、株主価値も存在し得ない。どれほど視野の狭い財務マネジ

注9、次の文献を引用 佐藤 裕一「経営分析の基本」第1章 経営分析の基礎 日本経済新聞社

ヤーであっても、企業の長期的なキャッシュフローの源泉が顧客満足にあることを理解している。多くのマネジャー、とりわけマーケティングの知識が豊富なマネジャーは、顧客満足の最大化が第一の目標であるべきだと主張し続けている。しかし問題は、顧客満足がそのまま顧客満足に繋がるわけではないという点である。競合他社よりも低い価格、優れた品質・特徴によって顧客を喜ばせようとしても、提供コスト（資本コストを含む）が顧客によって支払われる価格を上回っている限り持続的優位性は獲得できない。やみくもに顧客満足の最大化を図っても、株主価値志向と対立してしまう事には目に見えている。

供給業者：バーチャルに統合された今日の企業は、ネットワーク内にいる供給業者との強調とコミットメントのもとに成り立っており、競争は、個々の企業間競争からネットワーク間競争へと移りつつある。ネットワーク内の供給業者は、長期的な保障、予測可能性、満足のいくマージンを欲しているが、今日の移ろいやすい市場で価値をマネジメントする企業には、このようなリレーションシップを保証できない。技術変化、消費者ニーズの進化、新たな供給源などによって、安定性に対する伝統的な供給業者の切なる願いと価値を求める株主の野望の間には対立が生まれる。

コミュニティ：企業が拠点とする地域や国のコミュニティも、企業の活動に関心を持っている。企業の社会的責任は、企業が社会に対して「していること」「できること」の二つから生じる。前者は汚染や環境破壊のように企業活動の副産物として生じる負の影響であり、コミュニティはこれがなくなることを望んでいる。後者は雇用の維持、マイノリティの支援、学校教育の改善といった、コミュニティが企業に行って欲しいと考える行為をさせている。社会的影響は企業が引き起こすものなので、責任も企業にある。しかし、社会問題は社会の機能障害によって生じるものなので、企業がこの責任を引き受けようとするれば、株主価値の最大化という目標と激しく対立する恐れがある。^{注10}

企業の社会的責任を擁護するものとステークホルダーの利益を擁護するものの主張には数多くの反対意見があり、その際たるものが「社会的責任を負う事が企業の役割ではない」というものである。私有財産を認める市場経済における企業の社会的責任はただ一つ、誠実かつ合法的に株主価値を創造することである。マネジャーは、公益が何であるかを決定する専門知識を持っているわけではないし、そうする事が政治的に理にかなっているわけでもない。この選択を行うのは、選挙によって選ばれた政府である。政府が有権者に対し

注10、(出典)ピーター・ドイル著、須永努/ 貴志奈央子訳「価値ベースのマーケティング戦略論」第1章 価値創造の原則 39頁 東洋経済新報社

て社会的目標のためのコスト負担を求めているのだから、顧客に高価格で我慢してもらったり、従業員に低賃金で働いてもらったり、株主に低いリターンで納得してもらったりという具合に、企業がステークホルダーに対してコスト負担を求める道理はない。

幸いにも市場には、価値の最大化を追求する企業が他のステークホルダーの利益も考慮するようにしむける強力なインセンティブが存在する。なかでも、新たな「ナレッジ・ワーカー」を引き付け、維持し、動機付ける必要性は高い。というのも、最終的に企業の競争力はナレッジ・ワーカーの特殊なスキルと努力によって決まるからである。企業が従業員に正当な報酬を与え、安全で魅力的な労働条件を提供しなければ株主利益は生まれず、今日の競争市場において顧客満足をおろそかにする事は自殺行為である。バリュー・マネジメントの中核をなすのは、市場調査、新製品開発、品質、カスタマー・サービスへの投資である。しかし、トップ・マネジメントが株主価値を主要目的とせず「各ステークホルダーにおける利益バランス」にばかり目を向けていると、その企業の戦略は明快さと焦点を失ってしまう。また、経営陣は名声や広報活動を目的とする投資に引き寄せられ、利益を生み出しそうにない事業に固執したり、やみくもに多角化を推し進めたりするおそれもある。そうするとやがて「バリュー・キャップ」が生じ、最終的には買収という、従業員にもマネジャーにもコミュニティにも好ましくない結果を招くことになる。

長期的に見れば、すべてのステークホルダーにとって最良の戦略は株主価値の最大化である。そのステークホルダーの要求を最終的に左右するのは企業のキャッシュ創出能力であり、キャッシュ創出能力は企業の競争力に左右される。企業の競争力は株価に反映され、企業の市場価値は競争優位の想像力と収益性の高い成長力への評価によって決まる。この点が不明確な目標は、コスト増や投資配分の失敗、競争力の低下に繋がる。短期的に見れば従業員やマネジャーの生活は向上するかもしれないが、今日のグローバル市場において資源を不適切に使い続ければ、やがて利益は低下し、業績の伸びも鈍化する。経営陣が株主価値を創造できなければ、あらゆるステークホルダーが脆弱になってしまうのである。

バリュー・マネジメントを批判する者は、往々にして誰が株主かを忘れている。投資家はよく、少数の富裕層で一般人とはかけ離れた利己主義な人間として悪魔のように扱われる。たしかに、アメリカやイギリスではその傾向がないわけではない。しかし、イギリスでも3分の1の家庭が直接あるいは契約型投資信託会社を通じて株式を所有しており、アメリカではその割合がさらに高い。また、事実上すべての家庭が年金など機関による貯蓄を通して間接的に株式を所有しており、それらの機関が所有する株式は、アメリカでは全体の50%、イギリスや日本では80%に達する。いまや、株価の影響を受けない人はいないといっても過言ではない。企業の損失は、その原因が経営のまずさであれ、ほかのス

テークホルダーの利益を追求した結果であれ、従業員や年金受給者をはじめ、貯蓄をしている個人に影響が及ぶ。年金や社会保障の対策は、世界的に見ても公的部門から個人へとシフトしつつあり、株主は以前にも増して「彼ら」から「われわれ」へとかわりつつある。株主利益が重視されるようになれば、経営幹部やファンド・マネジャーはますます株主価値最大化の圧力を受けるようになる。

さらに、株主価値を目的とすることには、従業員に対して高い成果を上げる動機づけにならない、実務レベルで従業員やマネジャーが何をすべきかについて触れておらず業務的ではない、という根本的な批判がある。株主価値の最大化が強く望まれない理由として、従業員は通常、自分自身が重要な株主ではなく、具体的な自分の仕事と自社の株価を直接結び付けて考える事ができない、株価は経営陣の手腕とは関係のないマクロ経済的要因と市場の力によって変動する事が多い、などがあげられる。

先にも述べたが、SVAベースのマネジメントは、戦略の選択と評価の基準は提供してくれるが、戦略をどのように構築するかという点に関しては何の役にも立たない。したがって、戦略に基づくSVAを行う前に、戦略を変更する必要があるかどうかを明確にする方法が必要になる。つまり、競争優位を創造しうる、資本コスト以上のキャッシュフローを生み出す戦略オプションの構築プロセスが存在しなくてはならないのである。これら二つの前段階を十分に理解していないと、SVAは成長機会を開拓するどころか、成果をあげていない事業から撤退するダウンサイジングのみに焦点を絞ったものになってしまう。

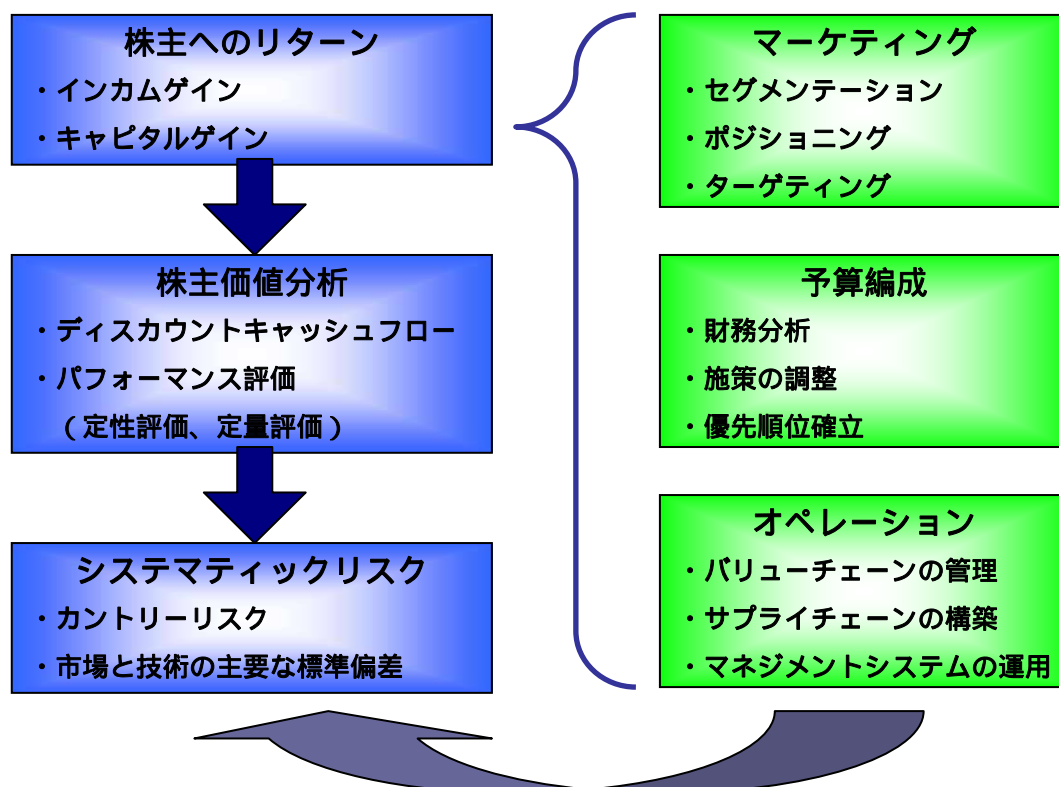
従業員を動機づけ、SVAを業務に落とし込むために、経営陣は将来自社のバリュー・ドライバーとなるものを深く理解する必要がある。バリュー・マネジメントを財務手法として捉えてはならないのはこのため、バリュー・マネジメントは社内にあるすべての知識とスキルに存在する。このように、企業が該当業界で競争優位を構築し維持するために必要なオペレーションに対する一連の仮定を事業論とよぶ。事業論は次の五つの項目に分類できる。第一は環境アセスメントで、グローバル経済、技術、業界構造の変化、将来市場を形成するであろう顧客の期待といったものに対する経営陣の分析を表している。マネジャーは、こうした環境の変化から事業戦略や組織能力の要件を再設定する必要性に気づかなければならない。

第二は企業のマーケティング・モデルに関するものであり、企業が最も利益をあげられる顧客と、その顧客が望むものに関する分析のほか、競合他社が執る戦略や強み・弱み、競争優位を創造するために必要となる能力などを考える競争分析が含まれる。第三は、製品やサービスを生産し顧客に届けるまでのバリューチェーンを構築する最善の方法について分析するオペレーション・モデルに関するものであり、第四は、経営陣がマーケティン

グやオペレーションの成果をモニターするために用いる主要な財務比率を含む予算編成モデルに関するものである。そして、とりわけ重要な第五の項目は、戦略実行に向けて人、リーダーシップ、ビジョン、スキルを組み合わせる組織モデルに関するものである。

事業論を用いずして、成功する成長戦略の策定に株主価値を活用することはできない。インフレ率も全体的なG N P成長率も比較的低い時代には、成長し続ける企業だけが株主価値を十分高められる。また、根本的な価値の創出源を十分に理解すれば、S V Aの動機づけとオペレーションに関する制限を克服し、ひいては目的、タスク、資源を用いて、株主価値を自動的に高めるマーケティング、オペレーション、財務上の成果を評価する事ができるようになる。

図3 株主リターンと事業論^{注11}



このように、時代の変化を捉え、長期に渡って成長し続けることを明確に市場にアプローチをすることが、株主価値へとつながるのである。冒頭にも記述したが、短期の利益で

注11、次の論文を参照（出典）ピーター・ドイル著、須永努/ 貴志奈央子訳「価値ベースのマーケティング戦略論」
第1章 価値創造の原則 44頁 東洋経済新報社

はなく長期的な成長が大切なのである。リストラと呼ばれる人員整理、類似・または模倣製品の投入などは、短期的な収益は押し上げるが、長期的な成長といった視点を考えた場合、市場にアプローチするインパクトは弱いであろう。短期的には収益は上がらないが、これから成長を続ける IT 分野やバイオ分野などの研究・開発を行っている企業の方が、株主価値は高いであろう。また日本で言えば、ナノテクノロジーやエコ技術、RFID などの分野に早期に参入している企業は、株主価値が高く長期的な成長が見込める。

よって、ボストン・コンサルティンググループの代表的な経営戦略である PPM 経営などのような、長期的視点に立った競争戦略は非常に有効であり（図 2 参照）、株主価値を考えた製品開発、あるいは市場調査など企業価値を創造するマーケティングにも大きく寄与するであろう。

図4 戦略事業単位のポートフォリオ分析グリッド: 4つの象限からのキャッシュ・フローと戦略事業単位への示唆^{注11}

		市場占有率	
		大	小
市場成長率	高	花形 ・少ないキャッシュフロー ・事業における優れた潜在的可能性 ・戦略事業単位の最適化	問題児 ・キャッシュの一方的流出 ・潜在的に高い市場成長性と低い市場シェア ・戦略事業単位の最適化または撤退かの選択
	低	金のなる木 ・正の大きなキャッシュフロー ・高い市場シェアと低い市場成長性 ・投資の抑制およびキャッシュが必要な戦略事業単位への集中的キャッシュ投入 ・成熟した戦略事業単位	負け犬 ・少ないキャッシュフロー ・乏しい成長見込み ・戦略事業単位の撤退

注 1 1、Never ,L,& Deck ,S (1 9 9 0) 「 Strategic Corporate Alliances 」 Quorum Book P. 1 9 , Figure 1 2

第三章

結論【The conclusion】

最後に本章で従業員価値を述べ、結論につなげる。

マネジメントの権威で In Search of Excellence の共著者であるトム・ピーターズは、「従業員が満足しているか、何らかの不満を抱いているか、会社に足を踏み入れて15分以内に見抜ける」と豪語していたという。不満を抱いた従業員が会社を破滅に追いやる場合もある。離職率が高い、基本方針が頻繁に破られる、派閥意識が強い、他部署に対して批判的 これらはいずれも、従業員が不満を抱いている証拠と考えることができる。

これらの現象は、現代の企業において少なからず見られる。これでは従業員価値を創造するどころの騒ぎではない。そこで、まずは従業員との関係改善策を立案することが、従業員価値創造の第一歩と言えるのではないだろうか。

では、どのように従業員との関係を改善するかというと、適切に選ばれた従業員に適切な教育を施し、モチベーションを高め、敬意を持って接すれば最高のパフォーマンスを示してくれるのではなかろうか。これは、大量の人員をやみくもに採用し、教育訓練をほとんど実施せず、意思決定の権限を大幅に制限した上で、仕事振りを批判してばかりいるような企業では、けっして望めないことだ。こうした扱いを受けた従業員は、たちまち不満分子となり、会社に害悪をもたらすようになるだろう。

経営トップが自社の価値観、ビジョン、ミッション（使命）、ポジショニング、ターゲット顧客を明確にするまで、採用活動は行うべきではない。自社にふさわしい人材の採用、適切な教育訓練、権限委譲などは、これらが明らかになってはじめて行えるのであり、それができてこそ「従業員が自社のブランドを体現してくれる」という確信も得られるのである。

時代の先端をいく企業の中には、従業員という呼称をやめ、アソシエートやパートナーという呼び方をするところもある。また、サウスウエスト航空では、CEO ハーブ・ケレハ一の発案で、人事部門の名称が人間部門と改められたことは有名である。

従業員はとりわけ敬意を持って扱われた場合は創造性を発揮しつつ、責任を持って業務にあたることができる。これはかつての企業では見られなかった、新たな従業員観である。優れた企業の中には、インターナル・マーケティングの考え方に沿って従業員を把握しようとして試みるところもある。つまり、従業員のニーズは一人一人異なるという前提に立った上で、従業員個々のニーズを把握し、会社としてできるだけ彼らの満足度を高めようというのだ。ある病院では看護師の離職率が極めて高かった。未婚か既婚か、子供がいるかい

ないかといった個々の事情をまったく考慮せず、全員の就業時間を一律に決めていたからである。その後、新しい管理者が就任し、フレックスタイム制の導入をはじめとする労働条件の改善に取り組んだところ、事態はようやく好転した。現在この病院は、優秀な人材を積極的に採用する一方で、スタッフの満足度を高めることで離職率を低く抑えることにも成功している。^{注1}

このように、従業員満足（ES）を高めることから従業員価値を創造するわけであるが、従業員価値とマーケティングを考える上で、セールスパersonに限ってその活動のタイプを5つに分類すると以下のように分けることができる。

一つ目は、セールスパersonが単に製品を売る“基本的なマーケティング”。

二つ目は、セールスパersonが単に製品を売るだけでなく、ただ顧客から質問やコメント、苦情などがあればそれに対応する“リアクティブ・マーケティング”。

三つ目は、セールスパersonが単に製品を売るだけでなく、販売後の短い時間の間に、販売した製品が顧客の期待に沿っているのかどうかを、接触して確認する活動である“アカウントブル・マーケティング”。

四つ目は、セールスパersonは適時・適切に顧客に接触して、製品の使用や利用についてさまざまな助言を行うとともに、顧客がより高い期待を実現するよう援助して製品の販売を行う“プロアクティブ・マーケティング”。ちなみにプロアクティブとは、事前に状況を予測して問題状況が生じる前に対応するという考え方である。

五つ目は、企業は顧客と協働してよりよい遂行の方法を見つけ出す“パートナーシップ・マーケティング”、の五つの活動である。

従業員価値とマーケティングを考える場合、プロアクティブ・マーケティングやパートナーシップ・マーケティングを従業員が実行できる組織であれば、間違いなく従業員価値は高く、大きく企業価値を押し上げるであろう。しかし、基本的なマーケティングやリアクティブ・マーケティングのレベルしか、従業員が実行できない組織（こういった組織には概してマーケティングに関する部署が存在しない）であれば、企業価値を押し上げるまでには至らず、製品に頼ったプロダクト志向にならざるを得ない。アカウントブル・マーケティングを従業員が実行できて始めて、企業にマーケティングが浸透し、企業価値を押し上げるか否かの境界線になるのではないだろうか。

注1、次の文献を引用 フィリップ・コトラー著、大川修二訳「マーケティングの大罪」第4章 利害関係者との関係を適切に管理できていない 東洋経済新報社

図1 リレーションシップ・マーケティングのレベル^(注2)

	高マージン	中マージン	小マージン
大規模の顧客数 流通業者	アカウントブル・ マーケティング	リアクティブ・ マーケティング	基本的なマーケティング もしくはリアクティブ・ マーケティング
中規模の顧客数 流通業者	プロアクティブ・ マーケティング	アカウントブル・ マーケティング	リアクティブ・ マーケティング
小規模の顧客数 流通業者	パートナーシップ・ マーケティング	プロアクティブ・ マーケティング	アカウントブル・ マーケティング

このように、企業価値創造経営とマーケティングは非常に関連深いということがわかる。マーケティングを考える上で必要不可欠な存在である顧客。マーケティング戦略を適正に評価する存在である株主。そして、マーケティングを実行する従業員。これらの価値を創造するというのが、企業価値創造経営であってマーケティングの目的でもある。これら3者を明確に捉えて企業の資源を適正に配分し、将来長期に渡る成長分野へ投資することこそ、現在求められているマーケティング戦略なのではなかろうか。

かつて、企業はひとつの市場にひとつのチャンネルに到達して販売していた。しかし、さまざまな市場が登場し、さまざまなツールが登場してきた現在において、マルチ・チャンネル・マーケティングは、ひとつの企業が複数のマーケティング・チャンネルを活用して複数の顧客セグメントに到達することを可能にしているのである。

では実際、これらを実行するマーケティングにとって、どのようなコミュニケーションを図ればよいのであろうか。

ハイテク業界の一部に「マーコム」という言葉が広がっている。マーケティング・コミュニケーションを略した言葉で、もっぱらテレセールス、展示会、それにセミナーや刊行物等々を組み合わせたリード・ジェネレーションを主たる目的とした活動をいう。

そもそも企業は、製品やサービスの販売のためには、既存の顧客や潜在顧客、さらには市場や社会とコミュニケーションする必要があるが、そのコミュニケーションの仕方が、製品やサービスと市場によって取捨選択されるのである。

マーケティング・コミュニケーションの組み合わせ（ミックス）は、次の五つの要素で構成される。

注2（出典）多田正行「コトラーのマーケティング戦略」第5章 リレーションシップ・マーケティング 171頁

広告宣伝 (advertising)

販売促進 (sales promotion)

PR とパブリシティ (public relations and publicity)

販売組織 (sales force and personal selling)

ダイレクト・マーケティング (direct and online marketing)

ここで注意しなければならないのは二点ある。ひとつは、販売組織とその販売促進がコミュニケーション・ミックスに位置づけられている点だ。日本的に言えば、営業活動ということになるが、それを担う要員（販売担当者や営業担当者）もコミュニケーションの担い手であって、販売元のメッセージを運搬、伝播する役割を担っている。

もうひとつは、コミュニケーションだから、必ず反応とフィードバックがある。コミュニケーションのプロセスを考察すれば簡単に容易に理解されるが、メッセージには送り手と受け手があって、反応やフィードバックは、送り手を受け手に変える。だから、コミュニケーションには持続的なメッセージの送受信のプロセスで考え仕組まなければならないし、その成果には評価する方法が用意されている。

古典的な話題だが、テレビの CM の累積投入量と製品の店頭販売量に正の相関度があるというのが知られている。これは理論的な調査研究の成果なのだが、だからといって、今も広告投入を同じように続ければよい、つまり製品が売れるというのは、だいぶ様子が違う。これは、いくつか事情があるけれども、基本的にはコミュニケーションのメディアが多様化したことと、受け手（顧客や消費者）の購買行動、消費行動が変化したのだ。

では最後に、どのようなコミュニケーション・モデルを描けばよいのかを述べる。コミュニケーション・モデルについて結論から述べると、標的市場とそこでの認識が明確になれば、マーケティング・コミュニケーターは、メッセージの受け手から必要とされる反応を引き出す方法を考案しなければならないということが言えよう。つまり、マーケティング・コミュニケーションでは、どのようなコミュニケーション・メディアを採用しようとも、顧客や見込み客、あるいはその周辺から、何らかの反応を引き出し、そして聞き出し、それを次のメッセージの送出しに反映しようとする。

ある食品メーカーが A という新商品を発売し、テレビ等で大々的に宣伝を行った。その CM を見た多くの消費者の購買意欲をそそり、A を買うために近隣のスーパーに向かった。ところが、いくら陳列棚を精査しても A は見つからない。結局、彼らは代わりに他のものを買って帰った。

テレビ CM が視聴者に届いて製品の販売店を探し回る購買行動を引き起こしたのだから、

マーケティング・コミュニケーション的には大成功だと、CM 製作者グループは評価するであろう。だがマーケターは、このテレビ CM は失敗だったと評価するしかない。確かにその製品がほしいという反応（消費行動、購買行動）を引き起こした。しかしメーカーからするとその製品は売れなかったのだ。

その原因は、配貨という流通に関わる見落としなのである。テレビに CM を投入する予定が作成されたとき、同時に製品の流通（この場合は店頭カバレッジ）を考えて、再販業者である食品スーパーに、製品を店頭で陳列してくれるようにという働きかけやプロモーションを実施すべきなのである。

これとは逆の例が次だ。アメリカのレストランやコーヒーショップで紅茶を頼むと、いわゆるティー・バックと沸騰したお湯の入ったポットが運ばれてくる。そして何種類か運ばれてくるティー・バックのうちの一つを選んで、ポットに入れると温かい紅茶が飲める。このティー・バックが入っている袋の裏面に、小さな文字で“紅茶についての質問やご依頼はこちらまで”という書き込みがあって、“紅茶についての質問やご依頼はこちらまで”とフリーダイヤルの電話番号が印刷されている。この印刷には、ティー・バックを供給する製品メーカーの深慮遠謀が隠されている。

そのティー・バックが気に入って、製品メーカーのフリーダイヤルに、販売店などを問い合わせると依頼したとして、その依頼した側の最寄に販売店がないと知れると、通信販売をする、ということになる。それで、ティー・バックを100袋ほど注文する。そして、しばらくして最寄の食品スーパーへ買いに行くと、以前は店頭で品揃えされていなかった製品メーカーのティー・バックが売られているのに気付くことになる。

これは次のように販売経路の開拓を行ったからである。レストランなどで自社の製品を消費して、それでその商品を購入したいという顧客の地理的な分布を常時分析する。ある地域に、一定の数の顧客が存在すると判断されると、その地域にある食品スーパーへ行き、当社製品の需要が当該スーパーの商圏内にいることを伝える。すると食品スーパー側は、それだけの固定客がいるのであれば、製品を販売しようということになるのだ。いわゆる業務販売と通信販売を組み合わせると共に顧客も獲得するのである。

よく、売りたいものと買いたいものの相克ということが起こる。製品メーカーが売りたい製品が店頭で並んでいなくて、顧客が買いたいと思いつつしか認知の外へと消えていく。つまり買わなくなり、売れなくなるのだ。

どのようなコミュニケーション・モデルを描くかはマーケターの技量だが、製品の流通量が増えるモデルを選択しなければ、そして、各市場にマッチしたマーケティング戦略を選択しなければ、顧客価値も株主価値も従業員価値も創造されないのである。

あとがき

マーケティングに閉塞感が漂いつつある今日。本論文では、マーケティングの可能性を企業価値創造経営と結び付け、新鮮な切り口でマーケティングの体系が論じられている。具体的には、マーケティングを顧客価値、株主価値、従業員価値へ結び付け、これら三者の最大化を追及するということである。その結果、切り口の冴えや発想の独自性を重視していた従来のマーケティングに、明確な利益指標が付与されることになる。

情報化が進む今日、少なくとも3つの理由でマーケティングの重要性は高まるであろうと思われる。第一の理由は、加速度的に進んでいる市場のグローバル化である。さまざまな市場においてグローバリゼーションは当然のこととなり、地球の裏側の顧客と取引をし、地球の裏側のライバルに目を配らなければならなくなっている。今後、グローバルなマーケティング・スキルを持ち合わせることなく、企業が成長に打ち勝つことは困難になるだろう。

第二の理由は、顧客による期待の高まりである。コモディティ化に直面している今日の顧客にとって、製品品質が一定水準を満たしていることは当たり前である。高まった顧客の期待を技術力や低価格だけで満足させることには限界があるため、多くの企業は経験価値やブランドやサービス・クオリティに救いを求めている。こうした発想の多くはマーケティングに起因する。とすれば、マーケティング発想を組織内に浸透させ、従業員一人一人がマーケティングの遂行者になることが求められているはずである。

第三の理由は、競争優位を生み出す源泉がモノづくりからマーケティング・スキルへと移っていることに気付く。ナイキ、デル、アルマーニ、ボディショップなどを思い浮かべてほしい。これらのブランドでは、すべての生産を外部の供給業者に委ねている。企業に残されているのはマーケティングであり、マーケティング力によって競争優位が生み出されている。技術力や生産力に頼るだけでなく、マーケティングに焦点を当てることで大きな成果が期待できるのである。

マーケティングの重要性が高まるだろうという多くの者の予想は、マーケティングに携わる者として誠に喜ばしい限りである。だが安心してばかりはいられない。取締役会におけるマーケティングの影響力は低水準にとどまっているからである。マーケティング戦略の成否を判断する際、マーケティングは株主価値などの評価指標と明確に結びついていなかった。株主価値重視が叫ばれている今日の経営環境において、従来型マーケティングは学問的な対応に遅れていたともいえよう。

上原 聖

主な参考文献

- (1) 経営分析の基本 佐藤裕一 日本経済新聞社
- (2) 人材マネジメント入門 守島基博 日本経済新聞社
- (3) 市場戦略論 ヒーリップ・コトラー ダイヤモンド社
- (4) 集客を約束する7つのマーケティング戦略 村山 涼一 宣伝会議
- (5) マーケティングの神話 石井淳蔵 岩波書店
- (6) マーケティング10の大罪 フィリップ・コトラー 東洋経済新報社
- (7) 競争優位のブランド戦略 恩蔵 直人 日本経済新聞社
- (8) 顧客満足型マーケティングの構造 嶋口 充輝 有斐閣
- (9) 現代マーケティング 嶋口 充輝 有斐閣