

潜在顧客発掘のメカニズム

～ 見えない顧客は無理して見ない ～

(株)NTTドコモ関西	三木修
かんでんEハウス(株)	富田和俊
阪急電鉄(株)	竹上直子
バンドー化学(株)	本田裕治
三菱ウェルファーマ(株)	吹留健治

各社の背景

【(株)NTTドコモ関西】

現在の携帯電話の普及率は65%を超え飽和状態に近づいており、通信会社間の顧客流動が大きくなっている。顧客流動の動きを確実に把握すると共に、新しい携帯の使い方の普及が求められている。

【かんでんEハウス(株)】

電力自由化の進展やガスとのエネルギー競争が激化する中、電化普及拡大に向け、IHや電気温水器の機器単体訴求ではなく、住宅分野のアメニティサービスを提供するようなソリューションビジネスの展開が求められている。

【阪急電鉄(株) 創遊事業本部CS放送事業部】

2002年7月より110度CSデジタル放送にて宝塚歌劇専門チャンネル「タカラヅカ・スカイ・ステージ」を開局。開局1年半で3万人超の視聴者を獲得したが、今後は目標契約数の早期達成に向けて、新規顧客の早期囲い込みと既存顧客の維持が課題となっている。

【バンドー化学(株)】

近年、市場の縮小均衡と価格競争激化により製品としてのハードを販売しても大きな利益が得られなくなってきたため、製品毎のライフサイクルに応じたバリューチェーンにより、安定した利益を確保する新しいビジネスモデルの確立が求められている。また潜在顧客の発掘により市場を創造する営業活動の仕組みが必要となっている。

【三菱ウェルファーマ(株)】

医療制度の改革や大手海外企業との競争激化に伴い、企業を取り巻く環境が大きく変わりつつある。医療機関からの低コスト医薬品の要望、及び多大な新薬開発の負担が重なり業界の再編成が進んでいる。その中で、従来の営業から脱皮した効率の良い営業が強く求められている。

各社における問題点

各社とも、既存の顕在顧客への営業活動だけでは限界(十分な売上・利益を確保できない状況)となっており、今後は潜在顧客の早期開拓が必要となっているが、各社の共通の問題点として下記点が抽出された。

1. ターゲットを絞り込むための明確な基準がなく、プロモーションの焦点が絞れていない。
2. “潜在顧客”の定義が曖昧である(或いは定義がない)ため、手つかずのマーケットが存在する可能性がある。

3. 総花的・場当たりの施策が多く、プロモーションや営業の効率が悪い。
4. 営業活動やコミュニケーションの一貫性・継続性がとれていない。
5. 営業部門は短期の売上げを重視せざるを得ないため、潜在顧客の開拓が疎かになっている。
6. 顧客が購買意思決定のどの段階にいるのかが把握できていない。
7. 初期段階（潜在段階）での情報収集が困難である一方、需要が顕在化した段階では既に手遅れのことも多い。

. 仮説の構築

潜在顧客の開拓に成功し業績を伸ばしている企業は、各社の営業体制や市場に対する考え方、顧客の行動や商品に対する考え方に応じた「特長ある顧客発掘のメカニズムを所有している」という仮説を立て、企業側・顧客側の特徴をポートフォリオ分析し、潜在顧客探索の特徴・ルールを研究した。

. 分析軸の検討

分析軸として複数候補を検討した結果、企業側2軸（行動面／心理面）、顧客側2軸（行動面／心理面）を下記の内容で設定し、そのうち「営業体制とアプローチ」、「市場開拓の方向性と商品への関与度」の2つのパターンを分析した。

企業	営業体制	・自力(直営型) 自社のリソースだけで直接的に営業する。 ・他力(委託・協同型) 顧客接点に第三者(代理店等)が介在する。
	市場開拓の方向性	・シェア拡大 既存市場内で自社シェアを拡大する(他社から奪う)。 ・市場拡大 市場全体のパイを拡大する(新たに創造・育成する)。
顧客	アプローチ	・買い手アプローチ ファーストコンタクトを顧客側から取りに来る仕組み ・売り手アプローチ ファーストコンタクトを企業側からとりに行く仕組み
	商品への関与度	・高関与 商品を選択する場合の「こだわり」が高く、購入時に盛んに情報探索が行われる商品。 ・低関与 商品を選択する場合に「こだわり」が低く、情報探索にあまり労力をかけない商品。

. 分析企業

潜在顧客の開拓に特徴ある13社を文献等の事例で分析し手法をパターン化した。

手 法	内 容
代理店型	アスクルは、中小企業に顧客を絞り、代理店(文具店)を活用して顧客を開拓、文房具からオフィスに必要な商品を翌日届けるというコンセプトで事業拡大を行った。
すり込み型	ヤマハは、音楽教室を開き、発表会やコンクールを開催することで、潜在顧客(生徒)に自社のブランドイメージをすり込んでいる。
友人紹介型	三井ホームは、自社の住宅を購入した顧客から友人を紹介してもらい、友人が成約すると紹介者に謝礼を支払う。
文化醸成型	オタフクソースは専用ソースを広げるため、お好み焼き自体の普及活動・メニュー提案等を展開している。焼肉のタレを需要喚起するエバラの「焼肉の日」、酢の需要喚起のミツカン「お寿司の日」も同じ。
ポイントアライアンス型	各種エアライン会社は、ホテル・商業施設等、様々な異業種と連携して、同セグメント顧客を吸引。
ショールーム型	住宅メーカーは、住宅展示場を設けることにより、住宅の購入や建替えを検討中の顧客が自ら来店する仕組みを構築。

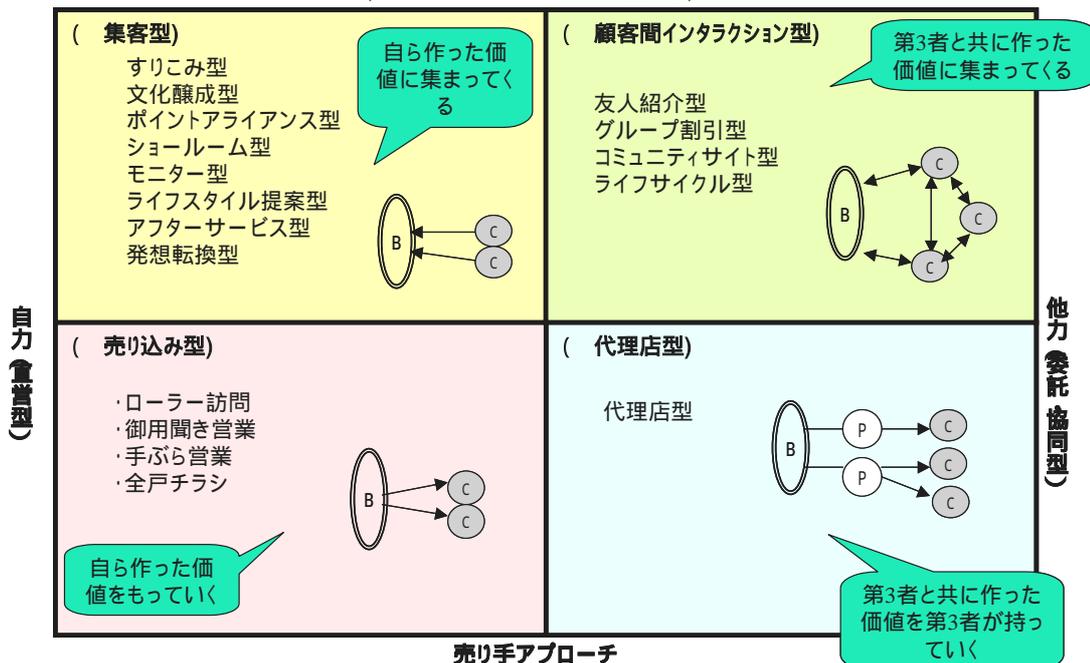
グループ割引型	複数人で購入すると安くなる、といった特典により、潜在顧客探索を顧客にゆだねる方法。
モニター型	アンケート、商品プレゼントに応募させることで、潜在顧客のリストを入手する手法。
コミュニティサイト型	@コスメは、ユーザー間のコミュニケーションにより化粧品の評価を客観的に行える web サイトを提供し、潜在需要を喚起すると共に、その為の顧客データを蓄積し、企業に提供している。
ライフサイクルコミュニティ型	ベネッセの「たまごクラブ」「ひよこクラブ」では、読者間でコミュニティを形成させる仕組みを用意（雑誌、WEB等）その中で自律的に問題解決が図られ、価値が形成されている。
ライフスタイル提案型	カタログハウスは、商品を独自の視点で厳選し、そのライフスタイルに共感するような雑誌を作成し、雑誌を通じて特化した商品を通信販売する。
アフターサービス型	トヨタは、「10ミニッツサービス」(500円で洗車、脱臭等を行うサービス)等、顧客の来店を促し、顧客との接点を強化することで、次の需要を見逃さない仕組みを構築。
発想転換型	松井証券は、インターネットの活用により、大手企業にできないサービス(小口取引、24時間営業等)を提供することで、新しい顧客層を開拓。

パターン分析 (営業体制/アプローチ)

	顧客間インタラクション型	集客型	売り込み型	代理店型
ターゲットの特徴	・購入に関する心配や関心事が多い。 ・第三者の客観的情報を求めている。 ・納得すれば増殖	・興味の度合い、購買意欲が高い。 ・情報探索意欲が高い。	・企業側が想定したターゲット市場の変化が激しい時にはリスクが大きい	・自社で対応しきれない小口客。
訴求のポイント(メリット)	・供給者側の一方的な情報でなく、顧客側の信頼性の高い情報が得られる。	・一方的な押し付けで無く、自ら必要な情報を選択できる。	・企業が伝えたい商品のイメージ、機能をダイレクトに伝えられる。	・素早くきめ細かく、密着したサービスが行える。
問題点(ウィークポイント)	・予測が非常に困難。 コントロール不可	・予測が困難。 ・集客のためのしかけにコストがかかる。	・非効率 ・顧客の抵抗感大 ・広がりがない	・代理店のコントロール困難。 ・代理店のモチベーション管理が困難。
成功のポイント	・コミュニティの方向性に合致した顧客だけを維持しつづける仕組み。 ・客観性の担保。 ・最適な規模の維持。	・抵抗感無く、顧客を集客できる魅力的な仕掛けが必要。 ・販売することを全面に出さない。	・的確にターゲットを絞ることのできるマーケティングスキルの有無	・代理店をやる気にさせるインセンティブ ・サービスレベルを一定に保つ仕組み。

買い手アプローチ

(ファーストコンタクトが顧客側から)



売り手アプローチ

(ファーストコンタクトが企業側から)

・パターン分析(市場開拓の方向性 / 商品への関与度)

	顧客間インタラクション型	集客型	売り込み型	代理店型
ターゲットの特徴	・購入に関する心配や関心事が多い。 ・第三者の客観的情報を求めている。 ・納得すれば増殖	・興味の度合い、購買意欲が高い。 ・情報探索意欲が高い。	・企業側が想定したターゲット市場の変化が激しい時にはリスクが大きい	・自社で対応しきれない小口客。
訴求のポイント(メリット)	・供給者側の一方的な情報でなく、顧客側の信頼性の高い情報が得られる。	・一方的な押し付けで無く、自ら必要な情報を選択できる。	・企業が伝えたい商品のイメージ、機能をダイレクトに伝えられる。	・素早くきめ細かく、密着したサービスが行える。
問題点(ウィークポイント)	・予測が非常に困難。 コントロール不可	・予測が困難。 ・集客のためのしかけにコストがかかる。	・非効率 ・顧客の抵抗感大 ・広がりがない	・代理店のコントロール困難。 ・代理店のモチベーション管理が困難。
成功のポイント	・コミュニティの方向性に合致した顧客だけを維持しつづける仕組み。 ・客観性の担保。 ・最適な規模の維持。	・抵抗感無く、顧客を集客できる魅力的な仕掛けが必要。 ・販売することを全面に出さない。	・的確にターゲットを絞ることのできるマーケティングスキルの有無	・代理店をやる気にさせるインセンティブ ・サービスレベルを一定に保つ仕組み。

高関与商品
(顧客のこだわり大)

既存市場内での シェアアップ	<p>(仕掛け変更型)</p> <p>すりこみ型 友人紹介型 ショールーム型 モニター型 アフターサービス型 発想転換型(エブソン)</p> <p>同業他社とは違った価値の提供や、同業他社に先んじたアプローチにより、顧客を誘引</p> <p>漁業にたとえるなら、「エサを変える」、「ワナを変える」</p>	<p>(海洋牧場養殖型)</p> <p>グループ割引型 コミュニティサイト型 ライフサイクル型 ライフスタイル提案型</p> <p>顧客間のコミュニケーションを活性化させる場を提供し、顧客と価値観を共有、顧客との関係性を構築。</p> <p>漁業に例えるなら「海洋牧場養殖型」</p>	市場拡大
	<p>(スキルアップ型)</p> <p>代理店型</p> <p>商品での差別化は困難なため、購買の利便性向上(販売のタイミングやチャネルの見直し等)により、現状に不満を持つ顧客を獲得。</p> <p>漁業に例えるなら、「良い漁師(漁場)を見つける」</p>	<p>(漁場変更型)</p> <p>文化醸成型 ポイントアライアンス型 発想転換型(松井証券)</p> <p>新しい用途や利用シーンの提案により、新たな需要を創出。</p> <p>漁業に例えるなら「漁場を変える、広げる」</p>	

低関与商品
(顧客のこだわり小)

最後に

潜在顧客とは文字どおり「見えない顧客」であるため、これを無理に見ようとすれば、多大な労力を要するとともに、顧客との間にも様々な軋轢が生じがちである。潜在顧客の発掘においては、企業と顧客の状況をよく理解した上で、それぞれの特徴に応じた無理のない発掘方法を探ることが重要であるが、今回研究した分析手法をもちいることにより、企業には色々な潜在顧客発掘のパターンがあることが理解できるし、それぞれに自社のパターンを当てはめることにより、自社の抱える問題点、成功のポイントの参考になると考える。

以上