

# 月刊 商人舎 October 2018 Vol.66 10

magazine.shoninsha.co.jp

特集

## 「嘘つき!?」マーケティング

定量デジタルデータ偏重の風潮に物申す!!

ピーター・ドラッカーの有名な言葉。「企業は二つの、そして二つだけの基本的な機能を持つ。それがマーケティングとイノベーションである」。そのうえで言い切る。「マーケティングとイノベーションだけが成果をもたらす」。しかし、このビジネス社会のなかで最も「嘘」が多いのもマーケティングとイノベーションの領域である。一方、フィリップ・コトラーは語る。「マーケティングを最も短い言葉で定義すると、『ニーズに応えて利益をあげること』となる」。しかし、ニーズにも応えることができず、利益をあげることもできないマーケティングも、実は世の中に氾濫している。デジタル・マーケティングが本格化する時代には、さらにそんな嘘や誤解や混乱が増幅してくる。今号は真っ向から「嘘つき!? マーケティング」を正す。もちろん真のマーケティングが必須の経営課題であることは論を待たない。



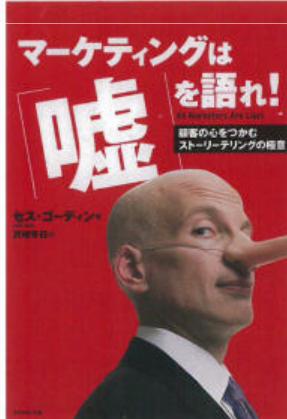


フィリップ・コトラー先生やセオドア・レピット先生、デービッド・アーカー先生らを貶めるつもりは毛頭ない。故田昭治先生はじめ、現役バリバリの恩藏直人先生まで、日本のマーケティングの権威の先生方を軽視するつもりもまったくない。

しかし、結果として、部分的にではあっても「マーケティングは嘘を語る?」ことになってしまいか。マーケティング・マネジメン

トという貴重な経営フレームそのものが「嘘」をつくことになって、それを学んだり、使ったりする人たちに、誤解を与えることになりはしないか。とくにマーケティングを駆使して、顧客満足と顧客創造をしようと志す知識商人たちに、マーケティングへの拒否感を醸成してしまうことにならないか。

デジタル時代の真のマーケティングは何か。それを問うてみたいと考える。



### 操作的マーケティングと一般定量分析

アメリカのマーケター、著述家として著名なセス・ゴーディンは、2006年に『All Marketers Are Liars』(ダイヤモンド社)という本を書いている。邦訳は「マーケティングは「嘘」を語れ!」。サブタイトルは「顧客の心をつかむストーリーテリングの極意」。

マーケティング実務をする人々、マーケター、いやセールスマントースターへのハウツー本である。しかしこの本は結構、売れた。

この著書のプロローグの、最初の一文。

「読者に真実を告げるつもりはない」

あらら。

「代わりに、私は一つの物語を語ろうと思う。なぜマーケターは、真実だけを伝えようとする努力をすべてやめなければならないのか、なぜ、人々が信じているものに注目し、彼らの世界觀を拡大するような物語を語っていかなければならないのか…そういう話である」

ゴーディンの主張は2つ。第1は「消費者は物ではなく物語を買っ

ている」。現在、日本でも大流行の「モノ」ではなく「コト」を買っている、に近い。

第2は、消費者の「ニーズではなく、ウォンツを満たすべきなのだ」。ここでいうニーズは消費者が「必要なもの」、ウォンツは「欲しいもの」である。ゴーディン自身が語っているが「ニーズ」はコモディティである。だとすると「ウォンツ」はノンコモディティということになる。

そして「こうすればマーケティングはうまくいく」として、5つの原則を示す。

原則1：マーケティング以前に、消費者の世界観・枠組みが存在する

原則2：人々は新しいものにだけ気づき、そのうえで推測する

原則3：物語は第一印象から始まる

原則4：優れたマーケターは、私たちが信じるような物語を語る

原則5：「ポンモノ」を持っているマーケターが成功する

矢作敏行法政大学名誉教授が、「操作的マーケティング」と「構造的マーケティング」と分類して、自分は「構造的マーケティング」を考察したいと言っている。私もまったく同感で、そちらを志向するものだが、セス・ゴーディンは明らかに「操作的マーケティング」だ。

「嘘つき? マーケティング」の第1の発生源はこの「操作的マーケティング」にある。

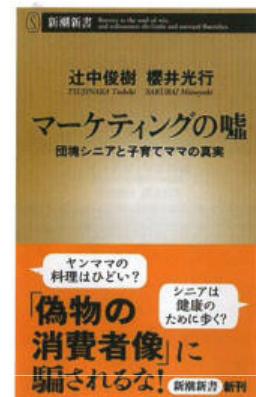
もう一冊。2015年1月刊の『マーケティングの嘘』(新潮新書)は、辻中俊樹さんと櫻井光行さん

の共著。辻中さんは本誌にご寄稿いただいて、その考え方を披瀝してもらった。

辻中さんの著書では、「市場調査で一般的に使われる定量的マーケティングは、しばしば偽物の消費者イメージを作り出す」

これはいい指摘だ。

たとえば「若い母親の料理は手抜きだらけ」「シニア層の散歩は健脚目的」といった、ありそうな「マーケティングの嘘」を、辻中さんは「生活日記調査」によって、ひっくり返す。痛快だ。



ビッグデータをアルゴリズムによって解析し、同時に定性調査をかけて、補強し、確認する——このオーソドックスなマーケティングは、何らかの成果をもたらすだろう。しかし一般的な定量調査だけで、ありそうな「トレンド」を導き出すと、そこに「虚構」が生まれる。

たとえば2013年5月に、イオンリテールが東京の葛西店で「グランドジェネレーション」をターゲットにした店舗改装をして、実にうまくいったことが

ある。それは当時の葛西店店長の杉原博文氏が自店の商圈マーケットを、丹念に定性リサーチした結果としてのグランドジェネレーション狙いであった。そしてここからG.Gモールが誕生した。

しかし私はこれを横展開してはならないと指摘した。定量分析で、相対的に高齢者が多い地域という結果が出たとしても、それを画一的にG.Gモール化してしまったら、マーケティングの虚構にはまるからだ。

つまり一般的な定量調査による「マーケティングの嘘」に騙される——これが第2の問題である。

## テリー・リーヒーの 「カスタマー・パネル」

月刊商人会 2014年5月号は「特集・TESCO顧客伝説」だった。英国ナンバー1リテラーのテスコが、絶好調だったころの話だ。

この特集の冒頭に私は「Legend Retailer ひとつの柱と四つの強み」という原稿を書いた。

テスコ第4代CEOとして中興の祖となったのがテリー・リーヒー。彼は若くしてマーケティング・ディレクターという役員の端くれに滑り込んだ。そして「顧客の声に耳を傾ける」ことから始めた。

その手法は「フォーカス・グループ・インタビュー」と言われるものだった。

1992年、リーヒーは「創業以来、最も大規模な消費者調査」を断行した。その結果を携えて、1993年の春、リーヒーは役員会の先輩たちに向けて、きめ細かな分析と丁寧な報告を行った。それは「不都合な事実を覆い隠してきた石をどけるようなものだった」。

これと並行して1992年、リーヒーは「カスタマー・パネル」と名づけた仕組みを全店に導入した。「昼の買物客と夜の買物客、それぞれ30人ほどに集まつてもらい、パネルと称する公開討論会を開催する。各店舗の店長たちがパネルを主催する。司会は本社から派遣された専門チーム」。

リーヒーは、イギリス中のテスコの店で、カスタマー・パネルを開催した。そして、数限りない顧客の声を聴き続けた。

「知恵とアドバイスの最高の源。それは顧客である。重要な決定や困難な問題解決の原点は、すべて顧客にある。顧客こそが最も信頼できるガイドである。顧客は我々を苦境から抜け出すよう導いてくれる。彼らの声を真実として受け止め、従っていくべきだ」

リーヒーは述懐する。

「顧客を我々のあらゆる活動の中心に置くべきだ。あなたが顧客の脈を診ることを止めたら何が顧客の

心臓を速く脈打たせるのかわからなくなるだろう」なんと、リーヒーの言葉はピーター・ドラッカーそのものである。そしてリーヒーの言葉の数々は、とくにスーパーマーケットや小売業における「定性調査」の重要性を物語っている。

そのうえリーヒーは、チェーンストアとしてのマーケティングにとって、最後の解答を得る。

「重要な指摘は、各地のパネルで異口同音に語られるものだ」。これをリーヒーは「群衆の収智」と呼んだ。巨大なチェーンストアであっても、各店ごとの「カスタマー・パネル」を実施すると、その内で「異口同音に語られること」がある。それが貴重な宝のような情報なのだ。

しかしリーヒーは、この定性的な「カスタマー・パネル」のうえに、定量的な「顧客志向」の手段を積み上げる。それが1995年に開始された「クラブカード」によるロイヤルティ戦略である。

ここでは、マーケティング・カンパニーのダンハンビー社が力強い味方となってくれた。1989年にエドウィナ・ダンとクリーヴ・ハンビーによって設立され、ダンハンビーと名づけられた会社である。1995年、テスコはダンハンビー社に投資し、FSP(フリークエント・ショッパーズ・プログラム)を推進する「テスコ・クラブカード」を誕生させる。このカードは、顧客データ付きPOSシステムと連動していて、膨大なデータ処理を行わねばならないが、その代わりにテスコの顧客の購買動向が手に取るようになる。

当時のクラブカードには、主に3つのポイントがあった。

第1は、より焦点を絞った効果的なマーケティングを展開し、売上げの拡大につなげることができる。単なるダイレクトメールにとどまらず、総合的なインストアプロモーションや、品揃え、プライシング、サービスを展開することができる。

第2は、無反応が予想される消費者にかかる無駄なマーケティング費用を削減して、コストの抑制が可能となる。

そして第3に、トレンドをつかみ取って、「顧客の財布のシェア」を高めることができる。ダンハンビーによるFSPはヨーロッパ全土、アジア、アメリカなど、世界28カ国でのテスコ店舗で展開され、3億5000万人を超える顧客データが分析される。そこから得られるインサイトを活用・適用して、顧客の経験価値の創出や、ロイヤルティ・プログラムが提供される。さらに顧客データをメーカーに外販することで、主要取引メーカーとのwin-winのマーケティング情報の共有を図ることができる。

このクラブカードによるFSPはアメリカ第一のスーパーマーケットであるクローガーなどでも活用

されて、クラブカードとロイヤルティ・プログラムは世界中に伝播していった。

## エスノグラフィックリサーチと ビッグデータ

ここで、「カスタマー・パネル」という定性調査とクラブカードによるID-POS活用のFSPが両輪となって、テスコの「顧客伝説」が重ねられていった点は重要である。

その証拠に、イギリスの競合他社もカード戦略を模倣し、追随してきた。しかしイギリスの消費者たちはそれを他社の「企業間競争戦術」と理解した。競合相手は、顧客のためにやっているとは受け止められなかつたのである。それはテスコのカスタマー・リレーションシップ・マネジメント(CRM)が、長らく「カスタマー・パネル」を積み上げ、それとの融合によって形づくられていたからだ。

テスコ全盛時のマーケティングが定性アプローチの「カスタマー・パネル」と定量アプローチのID-POSデータ活用の融合によってでき上がっていたことがよくわかる。

先述の辻中俊樹氏は、本誌執筆記事の「『生活日記調査』マーケティングのAからZまで」の中で、フィリップ・コトラーの講演の言葉を引用する。

コトラーは「New in Marketing Research」(新しいマーケティング・リサーチの方法)として、4つのアプローチ法を挙げているが、その第1番目が「Ethnographic research」で、第2番目が「Big data analysis and predictive analytics」である。

第1のエスノグラフィックリサーチとは、直訳すれば「民族誌学的アプローチによる調査」だが、具体的には、デブスインタビュー(1対1の深掘りインタビュー)、ユーザビリティテスト(使用者テスト)、観察調査、コンテクスチュアルリンクワイアリー(文脈的調査)などの手法を使って、顧客の潜在的なニーズを探る調査のことを言う。つまりは定性調査である。

第2はビッグデータ分析(Big data analysis)と予測分析(predictive analytics)である。

辻中原稿では、「Big Dataについて、その解析のユニークネスが必要だとしており、そのためにもエスノグラフィックリサーチを推奨している。エスノグラフィックリサーチは、定量

的アプローチではなく、徹底した定性情報の把握のことである」となる。

当然のことながらフィリップ・コトラーも、テスコのテリー・リーヒーと同じように、定性調査と定量調査の両サイドから、マーケティング・リサーチをしなければならないと教授しているのだ。

しかし現状のテスコを見ると、きわめて深刻な苦境に陥っている。もちろんドイツ発のアルディとりドルというハードディスカウンターに完敗なままに叩きのめされているというのが第一の理由だ。カスタマー・パネルとクラブカードが機能しなくなったわけではない。定量・定性両マーケティングから貴重な情報は得られているものの、テリー・リーヒーが退任し、「実行」レベルが落ちたからだと思う。

マーケティングには、その後の実行が必須なのである。

## 定性情報の定量化と ビッグデータ・エコシステム

現代はリーヒーの時代から、さらに刷新されたデジタルマーケティングの時代に突入している。結果として、定量データは巨大化し、さらに互いに連結して、あるいはプラットフォームを形成して、「ビッグデータ」と化す。しかし逆にそれによってすべてが明らかになると誤解が生じる。そして今、膨大な定量データ偏重の風潮が生まれている。ビッグデータはすべてを表しているわけではない。そのことはいつも認識していくなければならない。

半面、デジタル時代には、ソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)をはじめとして無差別な定性データの氾濫現象が起こる。そしてそんな定性データも、ビッグデータに引きずられるようデジタル化される。

しかしマーケティング情報がデジタル化されることによって、また新しい「嘘」が滑り込んでくる余地が生まれている。

フィリップ・コトラーは2016年12月に、『Marketing 4.0』を発表している。『コトラーのマーケティング4.0—スマートフォン時代の究極法則』(朝日新聞出版)が恩賜直人訳の日本語版のタイトルだが、英語のサブタイトルは「Moving from Traditional to Digital」である。つまり、「伝統的なものからデジ



タルへの移行」。

定性アプローチも伝統的なものから、デジタルへとムービングしている。

ジョージ・メイソン大学のカーク・ボーン教授が指摘している。

「定量データは数学モデルにそのままインプットできる。定量化できる予測モデルや規範的モデルの魅力は耐え難い」

一方、定性データは、コトラーの指摘する「Ethnographic research」である。定性アプローチによる調査や、顧客ヒアリング調査、顧客からのアンケート回答、オンラインフォーラム、ウェブフォームのフィードバックコメント、記述コメント、コールセンターへの電話、さらに営業やマーケティングチームが集めた情報、報道などから得られたものまで、多彩を極める。さらにデジタル時代にはソーシャルメディアから得られる定性情報も増え続ける。

従来、定性データの分析には人手がかかった。そのため、過去の定性データ分析の範囲は限られていた。これがトラディショナルな状況であった。

ボーン教授は指摘する。

「状況は急速に変わりつつある。定性データを定量的データに変換する巧妙な方法がいくつも出てきている。それにより、定性データにも定量分析の力を余すことなく活用できるようになった」

定性データは一般的には、数値化できないため、非構造的で、単なるテキストである。

しかしここには多様な変換方法がある。

たとえば「採点」とは、特定の定性的回答やコメントに数値で順位や点数をつけることで定量変換する。「感情分析」は、定性データが表す感情に正の値もしくは負の値を割り当て、その感情の強さに数値をつける。さらに「テキスト分析」は、文字情報の内容を、たとえばトピックモデルやヒートマップといった定性的方法で要約する。

これ以外にも、自然言語処理や意味処理（文書や口頭の言葉から意味を抽出すること）など、定性情報の定量変換の方法は飛躍的な進化を遂げている。

その結果、定性データも定量データ化され、ビッグデータに融合されてくる。

定性データの集まり（セット）を定量的データへ単純に、自動的に変換して定量化するのであれば、結果として定性データセットではなくなるのではないかという疑問が生じる。

しかし「定性データはなくならない」とボーン教授。むしろ、このビッグデータの時代、収集している他のどの種のデータよりも早く増えているだろう。

確実に定性データの定量化は進むだろう。それにより、定性データ用に驚異的な速さで生み出されているさまざまな分析アルゴリズムや技法を活用できるようになる。

定性データは「データストーリー」やデータ資産の最も重要な要素の一つであり続ける。

ボーン教授は強調する。「それから逃れられないし、逃げようとすべきではない。むしろ最大限活用し、最善のモデルを作成して意味や洞察を抽出し、収集している膨大な量の定性データを定量化できる、より巧妙なアルゴリズムを探し続けようすべきである」。

ゴダード宇宙飛行センターにデータ・サイエンティストとして職を得ていた天体物理学者のカーク・ボーンは、ある意味でデータ主義者だ。

そのボーン教授の考え方を要約すると、「定量的データと定性データの両方を分け隔てなく集約、分析、解析して、初めて誤った考え方を避け、データサイエンスの取り組みに、より深いコンテキスト的意味合いを持たせることができる」ということになる。

「一つのプラットフォーム上にある集中型『多言語』データ環境で分析ツールを共有して、これを実施することが、達成する一番簡単な方法である」。これを「ビッグデータ・エコシステム」と呼ぶ。

そして最近、この「ビッグデータ・エコシステム」への集中が見られるようになってきている。

しかしそれでも、定性データと言われるものの定量化は、定性情報そのものの特質の喪失にならないかという疑念は拭えない。無機質に数値化された定性データは、それはそれで活用するとして、人間の感情や心理を深掘りする定性データを、いかに巧妙なアルゴリズムであろうと、定量化した途端、それは定性データと化すのではないかという、アナログ派からの素朴な疑問である（ちなみに結城義晴はアナログ派から逃れることはできない）。

これが第3の「マーケティングの嘘」に対する思いである。

## 学ぶには一日、使いこなすには一生

2016年6月に『Harvard Business Review』は「心を動かすデジタルマーケティング」を特集している。

「データは心を動かせるのか」と問い合わせておいて、「デジタルマーケティングで感情に寄り添う」と答えを出す。

消費者分析企業モティスターのCEOスコット・マギッズらに執筆させ、客が将来、どれだけの価値を企業にもたらすかという新たな指標を「感情誘因」

と定義する。そして、これはブランド認知度や顧客満足度よりも、価値創造に直結していて、収益力の重要な源泉となる、と力説する。さらにさまざまな感情誘因の分析をしたうえで、その定量化を試みる。

ここでも人間の心や感情の定量化が出てくる。

一方、コトラーの『マーケティング4.0』は多分、同氏最後のマーケティング論になるだろうが、マーケティングを1.0から4.0までの発展段階でとらえる。

「マーケティング1.0」は生産主導のマーケティングで、つまりはマーケティングの「生産コンセプト」から「製品コンセプト」、さらに「販売コンセプト」までの基本フレームを意味した。結局はつくったものをどうやって売るか。どうプロモーションするかが課題であった。

「マーケティング2.0」は、「顧客中心のマーケティング」で、顧客に欲しがられるもの、顧客の目から見たより良いものをつくり、売ろうという「顧客コンセプト」の戦略である。

そして「マーケティング3.0」は「人間中心のマーケティング」で、コトラーは顧客とは単に目の前の消費者だけではなく、「マインド」とハートと精神を持つ全人的存在」であると捉える。したがって、「マーケティング3.0」では、その全人的存在に対してアプローチしなければならないと説き、だからそのコンセプトは「価値主導」ということになる。

そして「マーケティング4.0」はいわば「自己実現のマーケティング」で、「顧客の自己実現を支援したり、促進したりするような商品やサービスを開発すること」である。

同時に、「伝統からデジタルへ」というスローガンは、「ニューウェーブの技術」をいかに活用するかという現実から浮かび上がる。ニューウェーブの技術とは、ソーシャルメディアのことだ。

コトラーが自身で「マーケティング4.0」を定義している。「企業と顧客のオンライン交流とオフライン交流を統合し、ブランド構築におけるスタイルと内容を融合させ、最終的にマシン・ツー・マシンの接続性を人間と人間のふれあいで補完することで、顧客エンゲージメントを強化するマーケティング・アプローチである」。

オンライン交流はインターネットやスマートを通じた交流であり、オフライン交流とはそれ以外の店舗と顧客との交流、人間同士の交流などである。それを統合する機能が必要になる。今やちょっと古典的になってしまったが「オムニチャネル」などもその一つだろう。マシンとマシンの接続性はわかるだろうし、それを補完する人間と人間のふれあいも理解できるだろう。ただここでコトラーは、デジタル時代においても人間と人間のふれあいを定量化しようとはしていない。この態度は重要だ。そして、最後に顧客エンゲージメントとは、商品やサービスを提供する企業と顧客との間の信頼関係や絆のことだとする。

コトラーは、「デジタルマーケティングと伝統的マーケティングは、顧客の推奨を勝ち取ることを最終目標として共存しなければならない」と結ぶ。

コトラーは多くの対峙する要素や対立する概念、新旧の条件をともに認めつつ、どちらかがどちらかを包含するとの見方をしない。その意味ではピーター・ドラッカーの姿勢にきわめて似ている。

そのドラッカーは、現実を、あるがままに受け入れる。「初めから調和的で美しいものには『とげ』がある」として、頭の中だけでつくられた思想や観念ではなく、眼で見取られた現実を重視した。

その意味で、定性データが定量化され、さらには人間の心や感情まで定量化しようというマーケティングには「嘘くさいもの」を感じさせられるのである。

定量データやビッグデータは有益である。定性アプローチも不可欠である。その定量化とビッグデータとの融合も必要かもしれない。しかし、「マーケティング4.0」で触れられた人間と人間との交流やその深掘りのためのEthnographic researchこそ、マーケティングの到達点であろうと思う。コトラーもそう考えているに違いない。ここには「嘘」がないからである。しかしそれは人間の尊厳や哲学を追求することでもあって、いわば無限である。

最後にコトラーの言葉。

「マーケティングは一日あれば学べる。しかし、使いこなすには一生かかる」

