

第6回 マス顧客対応から ロングテール対応へ



青嶋 稔

CONTENTS

- I マス顧客対応の限界を乗り越えるために必要な論点
- II 先進事例
- III 多様化するニーズへの対応に向けて

要約

- 1 顧客とともに価値を創造していくためには、規模の拡大と顧客ニーズへのきめ細かい対応という二律背反した事象の両立が求められる。マス顧客対応を乗り越えた対応が求められる理由として、①顧客ニーズの多様化・細分化・複雑化、②ニーズ対応と経済性の両立の難しさ、③流通依存の限界、が挙げられる。
- 2 先進事例として、ミスミグループ、トラスコ中山、花王を取り上げる。
- 3 多様化するニーズにもロングテールにも対応するには、①切実なニーズに対する提供価値仮説の構築、②継続的顧客理解と顧客体験の構築、③スケールする仕組みの構築、の三点が必要となる。

I マス顧客対応の限界を乗り越えるために必要な論点

顧客と価値を共創するには、顧客ニーズをいかに理解するかがポイントとなる。製造業にとって市場規模は重要であるが、規模を求めすぎると顧客の多岐にわたるニーズを捉えることが難しくなってしまうという二律背反した状態に陥る。均一な製品・サービスでは多様化している顧客ニーズに対応することが難しくなっているため、いかにバランスをとるかを考えなくてはならない。

このように、マス顧客対応を乗り越えた対応が求められる理由として、①顧客ニーズの多様化・細分化・複雑化、②ニーズ対応と経済性の両立の難しさ、③流通依存の限界、が挙げられる。

1 | 顧客ニーズの多様化・細分化・複雑化

現在、世間には既に一通りの製品が行きわたっており、顧客は基本性能だけではなくさまざまなニーズを持つようになっている。工場の中のFA（Factory Automation）装置であれば単にハードウェアを納入するだけでなく、顧客のライン設計に合わせた提案が求められる。シャンプーなどの消費財もさまざまなライフスタイルの消費者がおり、求められることはそれぞれ違う。またアルコール飲料の分野では、ビールの消費が落ち込む反面、ハイボールやワイン、ノンアルコールビールの消費量拡大など、ニーズは多様化・細分化している。

これらの要因の一つに、消費者のライフスタイルへのこだわりが強まっていることが挙

げられる。多様化する消費者のニーズにどう応えていくかがより一層重要となっているものの、そこには多くの困難を伴う。

BtoCでは流通各社が大型化したことにより、店舗の棚を確保することで大量に販売することができた。そのため、顧客の変化より棚をどう取るかに依存してしまった。結果として流通が非常に大きな力を持ち、いつしかメーカーは流通の要望に合わせてモノをつくることだけで相当なりソースを取られ、消費者のニーズの変化に十分に応えられなくなったという一面もある。

BtoBでも同様にニーズが複雑化している。たとえば、IoTに代表されるように顧客の環境に合わせた提案が必要となっている一方で、いまだに営業担当者の属人的対応への依存度が高い傾向がある。顧客対応はフロントの営業担当者に任されており、良質な営業ノウハウは一般化することが難しいということもある。だからといって、多くの営業担当者がカタログスペックのものを販売するのみでは、営業不要ともいわれかねないリスクを抱えている。

このように、マス顧客対応は限界にきている。FA製品であれば、センサー、PLCなどを販売する際、顧客のライン設計をともに考え、生産性革新のための提案をできるかが重要になっている。つまり、営業部隊をソリューション部隊に変革することが求められているわけだが、多くの企業が挑戦しているものの、うまくいっている例は稀有である。これはFAだけでなく、事務機業界でも情報機器でも同じような状態である。これでは、営業担当者の存在意義はますます薄くなるばかりである。

こうした状況になってしまったのは、メーカーが顧客ニーズの把握を十分にできてないことも一因である。顧客ニーズを把握するには、仮説を立てて検証を繰り返すことが欠かせない。優秀な営業担当者は顧客ニーズをさまざまな方法でヒアリングしながら仮説と検証を繰り返し、提案内容を考え出していくが、そのようにできる人材はごく一部である。キーエンスのように営業担当者がニーズカードを作成し、顧客の潜在的ニーズをあぶり出し、先行して開発するという企業もあるがそれもまれである。

また、BtoCにおいても消費者のニーズが多様化しており、競合商品含め類似商品が並んでいるため差別化は極めて難しい。そこで、マス顧客として大きく捉えるのではなく、ニッチだが「切実なニーズ」をいかに把握するかが大事になっている。

2 | ニーズ対応と経済性の 両立の難しさ

顧客のニーズはさまざまではあるが、かといってそれに逐一对応していると経済性が伴わない。ニーズ対応と経済性をどのように両立させていくかがポイントとなる。多くの場合、ニーズ対応にウエイトを置きすぎたBtoBの場合だと、横展開ができない個社カスタマイズ対応になってしまう。もちろんそれでは、得られる利益も少ない。

さらに筆者がよく直面するのは、このような顧客向けのカスタマイズを担当している部門が高いエンゲージメント（従業員満足度）を持っていることである。「自社のDNAは顧客に真摯に向き合うことである」という強い自負があり、担当者にとって事業の経済性よ

り顧客と真摯に向き合う優先順位の方が高くなってしまっている。ところが、事業として採算が取れなくてはその事業は持続できないのだ。

BtoCにおいても同様である。消費者のニーズが多様化している中で、ニッチなニーズにターゲティングすれば、対象とする顧客数は少なくなるため、ニッチなニーズを持つ顧客の悩みがどれだけ切実であるかを見つけれられるかが重要になる。そこで、ロングテールに着目する必要性が出てくる。

「ロングテール戦略」は、2014年に米国の技術雑誌の編集長だったクリス・アンダーソンが提唱した考え方である。その手法を用いてAmazonなどのネット販売でリアルな書店では扱えなかった書籍が売れるようになった。また、Youtubeなどの登場でさまざまな人がクリエイターとなり多様なコンテンツが世の中に登場し、あらゆるニーズと合致するようになった。BtoCにおいては店舗からネットへという傾向だけでなく、店舗とネットの組み合わせもさまざまな形態で現れている。

切実なニーズを持つ顧客は、Amazonで検索すれば、書籍などのカテゴリーはリアルな書店で在庫がなくても絶版になっている本でも見つけることができるようになった。このようなニーズを持つ消費者の悩みを理解し、正しくターゲティングし、そういった層の検索ワードを把握し、いかに適切なメッセージを出していくかということが重要な論点となっている。対象が小さくなる分、ある程度お金を出しても欲しいというニーズを捉え、アプローチできるかが問題なのである。そしてこの切実なニーズを捉えると同時に、いかに規模を拡大できるかという点が最も重要な論

点となる。

3 | 流通依存の限界

顧客と価値を共創するには、新しい価値を顧客に提案し続けなければならない。食品メーカーであれば、店舗で販売するマス向けの製品だけでなく、消費者に新しい価値やライフスタイルを提案し続けなければならない。

実際、食品メーカーがスーパーなどの小売業者を通さず、ネット直販に乗り出す動きが出ている。背景には、小売業者が大手に集約され、相対的に流通のバイイングパワーが強くなって値下げの圧力が高まったという事情がある。小売大手が100円のビールをプライベートブランドで出すと、それに伴って飲料メーカーも自社ブランド品を値下げしなければならないという圧力に直面する。そうした中、たとえば、ニチレイは2009年5月から「低カロリー」を前面に出した冷凍弁当のネット通販を開始している。コンビニの弁当と比較すると価格は高めだが、健康志向の消費者からは支持されている。

消費者の財布の紐が固くなり、スーパーマーケットはお買い得感で消費者の関心を引くことが主な訴求ポイントになっている。食品に関しては消費者は特に価格訴求をする傾向が強い。そしてこの傾向は、流通業界が再編して大型化したことにより他業界でもさらに強くなっている。家電製品においては、家電量販店のバイイングパワーの強さによってメーカーが適正価格で販売することが難しくなっている一面がある。

こうした流通依存の状態では、メーカーの消費者に対するニーズ把握力が弱まるばかりである。今必要なことは、消費者のライフ

スタイル提案など、多様化するライフスタイルに合った新たなニーズの開拓である。したがって、メーカーは顧客と直接の接点を持ち、マスではない切実なニーズを探り当てていかなければならない。そしてメーカーは消費者のライフスタイルを知り、関心事や悩心事を常に把握し、それに対して訴求をする力をつけることが求められているのである。

II | 先進事例

先進事例として、BtoBではミスミグループ本社とトラスコ中山を、BtoCでは花王を取り上げる。

1 | ミスミグループ本社

(1) 企業概要

ミスミグループ本社（以後「ミスミ」）は、自動化産業における生産間接材を扱うメーカー、商社機能を持つ。FAなどの自動機の標準部品を主に扱うFA事業、自動車や電子・電気機器などの金型部品を主に扱う金型部品事業、流通事業としてミスミブランド以外の他社商品も含めた生産設備関連部品、製造副資材やMRO（消耗品）などを販売するVONA事業などを手掛けており、2021年度の売上高は3661億円である。

(2) 時間戦略とカタログによる

ロングテール対応

ミスミは、特注対応・受注生産が基本だった機械部品を標準化し、カタログ販売を実現した。顧客が型番・寸法を指定すれば、欲しい部品をすぐに注文できる仕組みを構築し、製造業の機械部品を効率的に調達できるよう

にした。「時間価値」、またこれを推進することを「時間戦略」と呼ぶ、同社の中核的考え方である。

顧客にとっての時間価値は、発注してから3日以内に出荷されることであり、同社から購入する前は数カ月かかっていた部品調達の納期を圧倒的に短くすることができた。こうした時間価値を実現できているのは、仕掛品状態までベトナムで大量生産し、最終的な仕上げは市場に近い生産拠点で行うからである。つまり、コストと納期にトレードオフの関係解消させているのである。

グローバルでの短納期は、10年以上の歳月をかけた部品メーカーの開拓とともに、加工・出荷体制の構築、営業拠点・配送センター・生産拠点の連携強化が礎となっている。また、このロングテールは自社の製造機能で実施するだけでなく、VONA事業で製造副資材、消耗品の他社ブランド品を扱っている。同社がこれまで扱ってきたFA装置用部品や金型用部品に加えて、取り扱い機械部品はサイズ違いも含め800垓（1兆の800億倍）種類にも上る。また、工具、手袋、パーツクリーナーなどの製造副資材、消耗品までオンラインで扱っている。

同社は、顧客とサプライヤーをつなげるプラットフォームとして、2010年よりVONA事業を始め、サプライヤーと直接取引できるネットワークを構築することで、顧客に対してワンストップかつ低コスト・确实短納期で効率的な生産間接材の調達を実現した。取扱製品は他社メーカーも含め3000万点を超えており、VONA事業のECサイトは多くの顧客から評価され、現在、日本における電子受注率は90%以上に達している。

(3) meviy事業による時間戦略におけるさらなるイノベーション

ミスミは、前述した時間価値・時間戦略をさらに高めるためにある事実に着目した。日本の製造業の競争力低下と、その原因となっている生産性の低さである。また、同社がその問題解決に貢献できる可能性が大きいということである。

同社は前述したカタログ化と標準化によって時間価値を創出してきたが、一方で日本の製造業の競争力は落ちており、そのことは製造業の労働生産性の低さにも現れている。OECD（経済協力開発機構）の調査で、2000年まで1位であった日本の製造業の労働生産性は、18年には16位まで落ちているのである。さらに日本の製造業は人手不足と働き方改革による時間不足に直面している。1980年代は豊富な生産年齢人口と一人当たりの就業時間があったが、現在、高齢化で生産年齢人口は減少し、一人当たりの就業時間も働き方改革により大幅に短くなっている。

そのような中、同社常務執行役員吉田光伸氏は、紙の図面による調達がモノづくりのスピードを阻害しており、かねてより同社が進めてきたカタログ規格品では、全体の52%しかカバーできていないという事実に着目した。そして、残り48%の図面品領域に対して何らかのソリューションを考えたいとし、紙図面で調達されている領域にメスを入れることを検討した。

同社の試算によると、製造業の調達現場では、仮に部品数1500の設備を例にとると、作図、見積もり、待ち時間を合計して1000時間もの時間を要しているという（図1）。

この状況ではカタログ化だけの解決は難

しい。なぜならば、複雑な形状の部品は標準化しづらいものであり、標準化できたとしても顧客の選定作業が非常に困難であるという事実直に直面したからである。

また、同社が5000社のメーカーに行った調査によると、いまだ98%のメーカーが調達にFAXを利用していることも分かった。つまり、カタログ化できない部品の調達プロセスを改革すれば、さらなる時間価値の創出ができ、そこには大きな経済価値がある。そこで

吉田氏が考えたのが「meivy（メビー）」というデジタル部品調達サービスである（図2）。

同社の試算によるとmeivyの効果として、前述した部品1500の設備における調達の場合、92%の時間削減ができる。

meivyは、顧客が3Dデータをミスミにアップロードすると、AIで自動見積もりを行い、即時に価格・納期が出てくる。そして、顧客の3Dデータから製造プログラムを自動

図1 メーカーの調達現場の実情、時間の三重苦（ミスミグループ試算）

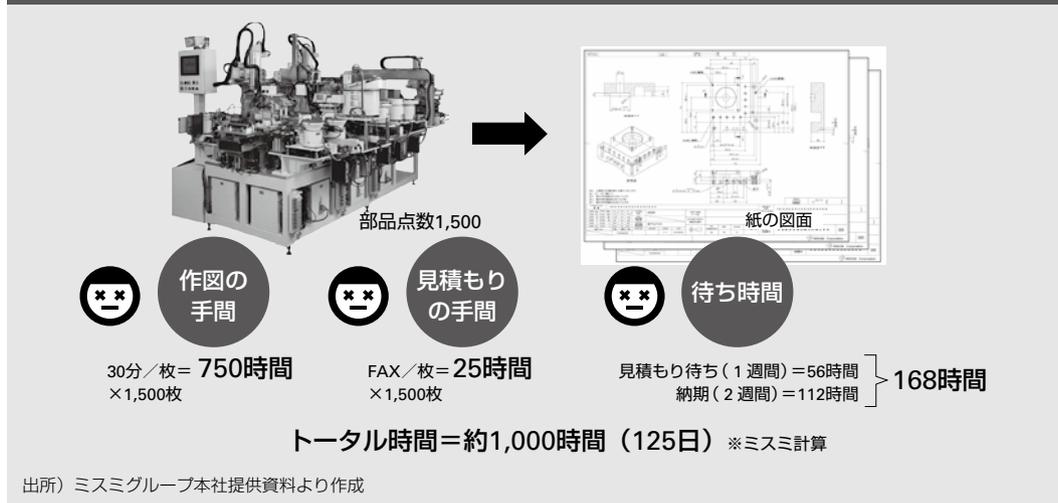


図2 ミスミグループ本社の製造業DX「meivy」の革新性



生成し、デジタルでモノづくりを開始し、最短1日で出荷する。つまり、顧客は3Dデータをアップロードすれば作図が不要になり、価格・納期はAIが割り出してくれるので見積もり待ちが不要になる。さらに、最短1日で出荷ということは确实短納期が実現されるということである（図3、4）。

meivy以前は、3DのCADで設計しているにもかかわらず、見積もりを取るためだけに

2D図面を描くといった非効率が生じていた。しかし、meivyでは、3DCADをそのままWebにアップロードするだけで、必要な部品の見積もりがすぐに出てきて、しかもそのまま注文することができる。そのため、見積・注文にかかる時間は大幅に短縮される。

このように、ミスミが着目しているのは徹底したロングテール戦略による時間価値の提供であり、さらなる進化を目指したグローバ

図3 ミスミグループ本社のmeivyが実現する時間の創出



図4 ミスミグループ本社のmeivyによる圧倒的な労働生産性改革



ル化対応、サービス進化、アライアンスの強化である。同社は、事業をグローバルに展開しており、meviyについては、21年12月に欧州でサービスを提供し始めた。今後の課題は、国内ではなくグローバルでのさらなる事業展開である。

また、加工できる部品の種類の拡大や継続的な進化を目指し、顧客の調達における生産性を高めるため、さまざまな企業との連携も検討している。世界の有力サプライヤーと連携することにより、自社単独ではなく、他社も含めたエコシステムを構築でき、生産性向上を実現できるからである。

2 | トラスコ中山

(1) 企業概要

トラスコ中山は、機械工具、物流機器、環境安全用品をはじめとしたプロツール（工場用副資材）の卸売業者である。1959年、大阪で機械工具や間接資材の卸売業である中山機工商会として創業。64年に業界初の総合カタログ「中山商報」を創刊。2000年以降は「トラスコ オレンジブック」に改名し、発刊を続けている。21年12月期決算の売上高は2293億円である。

(2) トラスコ中山のロングテール戦略

トラスコ中山はロングテール戦略を推進している。約3000社の製品を取り扱い、約50万アイテムという圧倒的な在庫量を有し、顧客に即納を実現している。同社がこのような他社にはない独自の戦略を取る背景には、創業からの歴史がある。

1959年の創業当初、卸売業界には既に先行する企業が多く存在しており、最後発である

同社は同じ土俵で戦うのは厳しかった。そこで、他社がやりたがらないことに戦略的に取り組んだ。スチール棚など、かさばるものもあえて取り扱い、アイテム数を増やしていったのである。そして現在、50万に上るアイテムを短納期で届ける独自のビジネスモデルを開発・実行し続けることで、顧客から圧倒的な支持を得ている。3000社ものメーカーの商品を取り扱っていることは、顧客の選択肢を広げることになる。

たとえばモンキーレンチは約20社分を扱っており、同じような機能・サイズのモンキーレンチでも多くのオプションを顧客に提供可能である。また顧客の利便性を上げるために、スポットエアコンのような季節性の高い商品ほどシーズンを問わず在庫を豊富にそろえている。このように同社は、他社とは異なることを推進し、さらにその実行力を高める取り組みをしている。

また、同社の大量の在庫と取り扱いメーカーの多さは、EC開拓に大きく寄与している。ネット通販会社への販売は同社の成長ドライバーとなっている。ネット通販は競合が多いように見えるが実はそうではない。なぜならば、ネット通販会社が3000社のメーカーと直接取引することは難しいからである。納品書、請求書、支払いなどの処理、データランザクションの手間は膨大なものである。そこでネット通販会社は、トラスコ中山1社とつながれば、約3000社のメーカーとつながることができるというわけである。

また、顧客の利便性を高めるために、同社はネット通販会社が注文を受けた商品のエンドユーザーへの直送も請け負っている。通常、ネット通販会社はトラスコ中山から来た

商品を自社の箱に詰め替え、エンドユーザーに届けていた。しかしこれでは納期が長くなってしまふ。トラスコ中山がユーザーに直送すれば、納期が短くなる上に配送や梱包資材などが減少し、環境問題にも配慮した対応となる。2021年は同社からユーザーに直送された個口数が280万個、日に約1万個の送付があったことになる。

さらに同社は、新たな付加価値をもたらす事業として「MROロッカー」を展開している。これは、顧客先の所定の位置に棚を置き、顧客が必要とする商品を在庫として置かせてもらう。どのような商品を置くのかについては顧客と打ち合わせて決定し、使った分だけ課金するという富山の置き薬のようなビジネスモデルである。同事業は順調に伸びており、21年のサービス開始から400社以上が

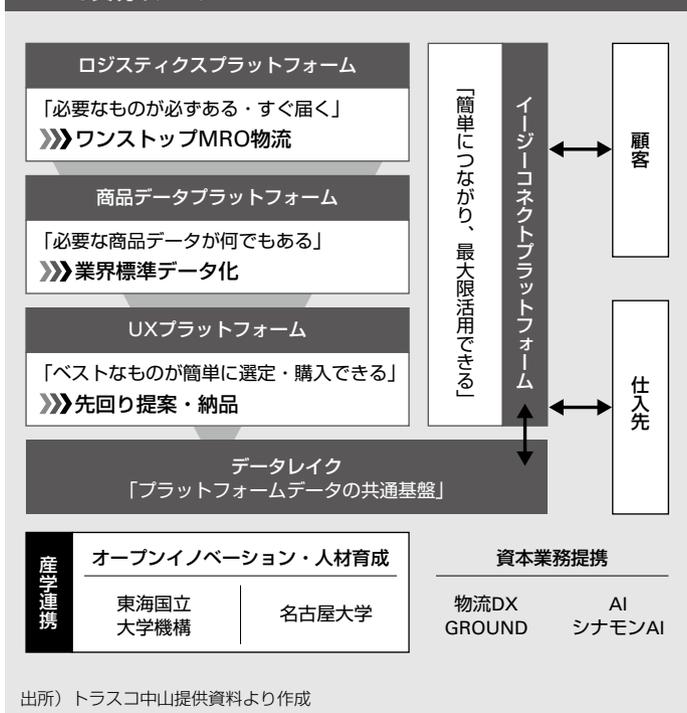
参加しており、その評価も高いという。このような仕組みを構築できるのも、同社が推進してきた大量の在庫を抱え、短納期で届けるための情報システムと物流システムへの投資のおかげである。

1994年に九州に構築した物流センター「プラネット九州」では、顧客の利便性をさらに高めるため「物流を制するものが商流を制する」と考え、投資を継続している。これは、顧客が望むモノを必要なときに必要なだけそろえることが付加価値であるという考えに基づいているためである。たとえば、高密度で収納したコンテナを入出庫するロボットシステム「オートストア」への投資など、50万アイテムに上る在庫から瞬時に顧客が望む商品の配送を実現する仕組み構築を続けている。

同社には27の物流センターがあるが、配送用のトラック、取引情報を管理するデータセンターも自前である。大量に在庫を抱えると減損リスクなどがあるが、同社が扱う工具はやりすたりがなく、あまり陳腐化しないということが逆にメリットになっている。また、卸売業という業態でありながら、基本的に小売業と同じように少量単位で出荷できる仕組みも持っている。たとえば通常の問屋ではビニールテープは10巻などある程度の量をまとめて販売することが原則だが、1巻ずつ販売できる。

現在、50万のアイテム数を100万に倍増させるべく、2026年完成予定の次世代物流センター「プラネット愛知」を建設している。同社はあくまでも国内市場での拡大にフォーカスし、品ぞろえの充実を目指している。今後は、これまで接点が薄かった一般消費者とのつながりも拡大する考えだ。

図5 トラスコ中山における「ベストなものが、もうそこにある」の実現イメージ



100万アイテム化に向けて計画しているのが、新流通プラットフォーム「HACOBUNe」を用いた新プロジェクト「TRUSCO HACOBUNe」である。人工知能（AI）や最適化技術により、製造現場の副資材物流を改革し、「ベストなものが、もうそこにある」「最速、最短、最良の納品を実現する」という姿を目指している（図5）。TRUSCO HACOBUNeは、「ロジスティクスプラットフォーム」「商品データプラットフォーム」「UXプラットフォーム」「イージーコネクトプラットフォーム」および共通基盤としての「データレイク」で構成されている。そして、単に100万アイテムという在庫数だけでなく、欠品なし、誤受注なし、誤出荷なしを目指している。

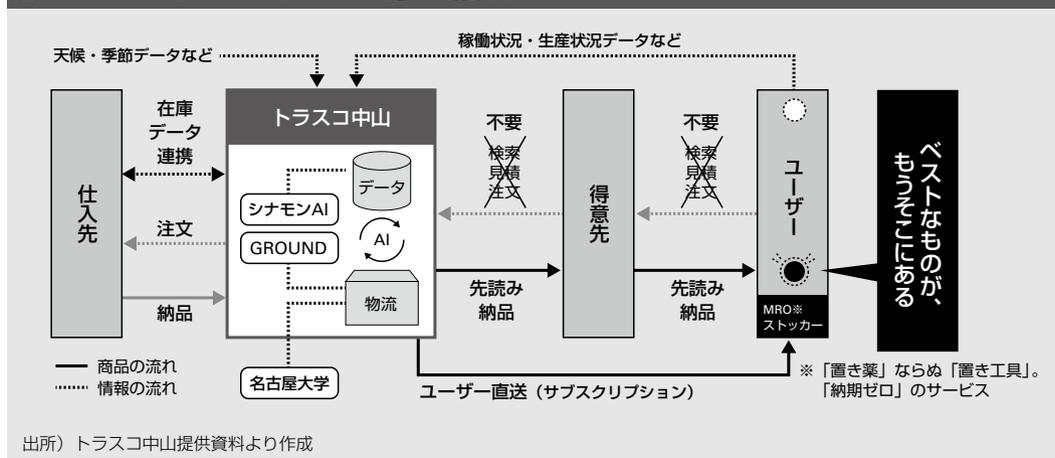
同社は、卸売業でありながらECの向こうにいるユーザー直送をスムーズにするため、見積もりへの瞬時回答、納品スピード短縮、環境負荷軽減を目指している。そして、前述の「ベストなものが、もうそこにある」をキーワードに、AIを専門とするシナモン、AI物流ロボットの技術を持つGROUNDとい

た企業とパートナーシップを組み、トラスコプラットフォームを構築している。AIを利用し、ユーザーの工場の機械稼働状況や作業進捗といったデータや天候などの外部データを解析することで需要を予測し、顧客の需要を先読みして「MROストッカー」に届けるような構想を実現しようとしている。

工場がデジタル化されれば、さまざまな外部サプライヤーとのデジタルネットワークが加速され、最終的には「納期ゼロ」、すなわち、顧客が必要と気づく前にベストなものが顧客の手元にあるという状態が実現可能になるだろう。それは物流の人手不足の緩和や無駄な梱包材やトラック輸送をなくすことにもなり、カーボンニュートラルへの対応にもつながると考えている（図6）。

このような同社の構想を実現する肝となっているのが、KPIに対する考え方である。同社では、在庫回転率などの指標は自社都合でしかないという理由で採用していない。つまり、KPIはあくまでも顧客目線であるべきというわけである。そこで、顧客の注文に在庫からどれだけ出荷できたかという「在庫出荷

図6 「ベストなものが、もうそこにある」実現後のビジネスフロー



率」を採用している。21年度の在庫出荷率は91%である。注文を受けた当日か翌日朝には顧客の元に到着するため、顧客満足度の高さに直結している。

受注から納品までのリードタイムも重要なKPIである。現在のリードタイムは平均で20時間程度である。これをさらに短くするため、AIなどを活用した類似品検索の開発に力を入れている。たとえば受注した商品が在庫にない場合、代わりにほぼ同じ機能を持った別商品やハイエンドの商品などを、類似品検索機能を使って提案したいという。同社はこのようにさらなる顧客の利便性の向上に努めている。

3 | 花王

(1) 企業概要

日本を代表する日用品メーカー。洗剤、トイレタリー、化粧品で高いシェアを持つ。また機能性食品、ペット用品の製造販売も行っている。2021年12月期の売上高は、1兆4188億円、営業利益は1435億円、連結従業員は3万3507人である。

(2) 多様化・細分化する生活者への対応

花王は、多様化、細分化する生活者の関心やライフスタイル、ニーズの理解し、訴求する製品を出す「スモールマス」に特化したマーケティングを2015年に提唱した。その代表的成果が「エッセンシャルflat」である。これはくせ毛や髪の毛のうねりなどに悩んでいる消費者に向けたヘアケアブランドである。くせ毛やうねり毛にドライヤーで熱を加えることにより、まとまりのある髪になる技術を採用している。同社は、この切実なニーズを持つ

マーケットに対して実感を持ってもらう工夫を繰り返し、評価を得られた内容を蓄積していった。くせ毛やうねり毛で悩んでいる消費者をデジタルマーケティングで精緻にターゲティングし、キャンペーンを実施したのである。

具体的にはGoogleと協力し、くせ毛に悩む女性がどのようなキーワードで検索するかを分析してキーワードを幅を広めに設計した。「くせ毛」「髪、うねり」などの髪に関するキーワードに加え、それらを解決する「ストレートパーマ」「ヘアアイロン 人気」といったそれらの悩みを解決するキーワード、「シャンプー 口コミ」「ヘアケア 効果」といったカテゴリーワードを設定したのである。その結果、検索流入を多く獲得することができ、発売前に実施したECでの先行販売では目標の290%を達成、ターゲットとするコアの顧客層のニーズをつかむことに成功している。

また、口腔ケアブランドである「クリアクリン フルージュ」では、さまざまな気分を楽しめる四つの香味の洗口液を用意し、マスではないが非常に強いニーズを持っている顧客に訴求している。こうした切実で強いニーズを持っているコアの顧客に対して、その悩みを理解し、ライフスタイルに合ったブランドを提案し、トライアル購入などを通じてコミュニケーションを活発に取り、理解を常に深める努力を行っている。こうした切実なニーズに訴求するため、マスに対して広告を打つだけでなく、デジタル広告を利用した、より精緻なターゲティングを行っている。

さらに同社は、消費財メーカーからUX創造企業へと進化を遂げようとしている。エシカル消費の高まりや消費のパーソナライズ化

が進み、消費財を製造・販売するという立場から、顧客体験の創造がより一層大事になっていると考えているためである。同社のDX戦略推進センターのカスタマーサクセス部では、データを駆使して生活者を深く素早く理解することに努めており、よりよい体験価値づくりに活かす活動を推進している。

たとえば、21年から化粧品の自社ECを本格化しており、顧客とのコミュニケーションについてデータ分析の視点からカスタマーサクセス部がEC担当者への提案を行っている。また、ブランドコミュニケーションについては、ブランドマーケティングや商品開発に役立ちそうな情報を抽出するためWebの行動ログを使い、ブランド購入者やブランド名検索者の動向把握、検索キーワードを分析して生活者の悩みや興味関心を理解し、ブランド担当者にフィードバックしている。こうした活動の狙いは、生活者の悩みや関心を「点」で捉えるのではなく、ストーリーとして顧客・消費者を「線」で理解することを目指しているということである。

このように花王では、多様化した消費者ニーズに対応するため、デジタル技術を活用しながら、マスではないが切実なニーズに真摯に向き合い、その悩みや興味を理解したり、どのようなキーワードで検索するかなどを分析したりすることで、顧客へのアプローチ、訴求するメッセージの発信を推進している。

Ⅲ 多様化するニーズへの対応に向けて

多様化するニーズにロングテールで対応していくために必要なこととして、①切実なニーズに対する提供価値仮説の構築、②継続的

顧客理解と顧客体験の構築、③スケールする仕組みの構築、の三点が挙げられる。

1 | 切実なニーズに対する提供価値仮説の構築

多様化する顧客ニーズに対して、自社がターゲットとする顧客が抱える課題と、その課題を解決するためにどのような価値を提供したいのかを明確にしなければならない。商品が普及している段階であれば、イノベーターやアーリーアダプターからアーリーマジョリティに広げていくことで売上を伸ばすことができた。ところが現在、商品は一通り行きわたっており、そこでは満たされていない新たな価値を提供しなければならない。

その際、着目すべきはニーズの強度である。顧客は「あった方がいい」という商品にはお金を払わない。それはBtoBであってもBtoCであっても同様である。一方で、ニッチであっても切実なニーズは必ず存在している。そこにスポットライトを当て、どうしたら解決できるかについての仮説を構築するのである。

前述のミスミグループ本社は、時間戦略、時間価値という独自性のある戦略を貫き、設備設計における時間の無駄を減らすことを徹底した。顧客の手元に商品が到着するまでに1000時間もの時間が使われていることに着目し、これを大幅に削減することによる新たな市場創造を目指している。解決されていない課題に対して、顧客がどの程度強いニーズを持っているかは、それを解決することによる効果やメリットをどれだけ明確に提示でき、顧客にとってどれだけ大きなインパクトになるかで推定できる。同社が着目した製造業に

おける1000時間は、削減すれば大きな経済効果を期待できる。このように、切実なニーズは顧客本人も気づいておらず、顧客にヒアリングをしても抽出されないことが多い。むしろ、顧客の業務をよく把握した上で抽出すべきものであろう。

また、トラスコ中山は、工場用副資材の在庫を圧倒的に持つことで、最後発ながら「トラスコ中山に頼めばワンストップで購買できる」という独自のポジションを築き上げた。

BtoCにおいても切実なニーズは多く存在している。一見断片的で一つ一つは小さな塊であっても、その強度が問題である。たとえば、味の素冷凍食品の「アスリート・ギョーザ」は、食欲がなくても餃子であれば食べられるというアスリートの声をヒントに、アスリートの切実なニーズを解決した。しかし、従来の餃子には脂質の多さが気になるというデメリットがあったため、油分をカットして必要な栄養素を加えることで、アスリートのコンディション調整に役立つのではないかとこの考えの下、開発に着手することが決められた。前述した花王は、シャンプーというコモディティ化する製品カテゴリーで消費者の切実なニーズを丹念に集めつつ、開発を続けてきた。

このように、顧客の切実なニーズと自社の提供価値に関する仮説を立て、課題解決に向けた意義の明確化を行うことが第一歩である。

2 | 継続的顧客理解と顧客体験の構築

次に、仮説を検証しながら、製品だけでなく顧客の課題が解決される顧客体験の開発を進める。BtoBは顧客のワークフローを理解

することが何より大事である。ミスミグループ本社はmeviy事業において、まず、部品調達の業務実態を調査した。製造業の98%がいまだにFAXを利用しており、同社が考えるAI自動見積もりとデジタルモノづくりで創出できる時間価値は、大変価値のあることが実証されている。

これはBtoCも同様で、顧客を「点」ではなく、その変化を「線・ストーリー」として把握することが求められる。Web行動ログを利用してブランドの購入者やブランド名検索者の動向、検索キーワードなどから、消費者の悩みや興味関心を分析し、ブランド担当者にフィードバックすれば、顧客を「線・ストーリー」で理解できる。多様化した消費者ニーズに対応するため、デジタル技術を活用しながら、「マスではないが切実な」消費者ニーズに真摯に向き合い、その変化を動的に捉えるのである。

また、顧客を「線」で捉えるという意味で、顧客と価値を共創するというスタンスは理解を一層深めるのに有効である。本田事務所の本田哲也氏は、マーケティングに必要なのはナラティブであるという。つまり、企業と消費者との共体験、物語が大事であり、企業が発信をするだけではなく、消費者も主人公となり、企業とともに物語をつくるのが大事であるといっている。このスタンスは、顧客にとっても企業に対してレスポンスを発信する大きな動機づけとなる。

切実なニーズを開拓し、マスではないが新たな市場を開拓するため、この検証はDtc(Direct to Customer)のスタイルを取るのが望ましい。ロングテール商品を出し続けて切実なニーズに対する仮説を立て、検証を繰

り返していく中で、量が取れる商品に育ち、流通で販売されるものも出るだろうし、もしくはあくまでもメーカー直販としてDtoCで販売され続けるものもある。重要なのは、メーカーが顧客と接点を持ち、切実なニーズに対する仮説検証を繰り返し、顧客体験を顧客とともに創出する仕組みを持つことである。

このように、継続的な顧客理解は切実なニーズの解決を顧客体験として提供するには最も重要な活動である。それには、常に顧客との直接的なコミュニケーションを図ってニーズの価値を検証し、結果を製品やサービスに素早く反映するループを持たなければならない。そしてその際、課題が解決したという成功体験を顧客と共有することで、顧客を増やしていくことが大事である。顧客体験という考え方に焦点を当てたとき、解決策を見つけるまでだけでなく、むしろ使用後の体験が成功体験として大きなウェイトを占めるからである。

また、他社と連携しエコシステムを構築して取り組むことも視野に入れたい。日本企業はとかく、自社ですべてを解決したいという垂直統合の思考が強い傾向があるが、自社ですべてのニーズを満たすことは難しい。

日立製作所は「Lumada」でIoTプラットフォーム事業を展開している。ここで提案されているのは、製造業や流通業に対するデータを活用したソリューションの展開である。金融業界のような規制産業であれば顧客のニーズは規制対応で同じようなニーズに束ねることができる。しかしながら、製造業の顧客は業務によってまちまちなので、調達のプロも生産における設備の使い方も異なる。また、導入されている設備もさまざまであるた

め、一社ですべてをカバーすることは不可能である。したがって、自社単独で進めるのではなく、エコシステムを構築してさまざまな企業と連携する必要がある、それが結局は顧客の利便性アップにもつながることとなる。

3 | スケールする仕組みの構築

BtoCの場合、着目したニーズがニッチだとしても切実であれば、ターゲットとする消費者に正しくアプローチすれば大きな数に達するということも多い。切実なニーズに対してはマス広告でのリーチは難しいため、ターゲットとする消費者がどのような動線をたどって情報を収集するのか、その過程を正しく理解しておきたい。そこで、花王が行ったように、消費者がどのような検索ワードを用いているかを理解することが必要となる。切実なニーズを持つ消費者にSNSなどで発信することにより、ナラティブに訴求することが大事だが、これは同じような悩みを持つ消費者同士の共鳴を呼ぶことにつながる。メーカーからの一方的なメッセージではなく、消費者と共創したメッセージ・価値であるため切実なニーズが顕在化し、規模を拡大することができる。

BtoBでも同様に仕組みの構築が必要だ。一社に展開した事例で終わらないように、それがスケールできる仕組みをいかに構築するかがポイントである。日立製作所はLumadaをケーススタディとして、横展開可能な状態に昇華している。製造業の悩みは金融などの規制産業と異なり多種多様であるということを認識し、対応していくことが求められる。

一方で、悩みのコアの部分は類似している場合が多く、具体化と抽象化を繰り返しながら

ら汎用化している。この汎用化が大変な作業なのであるが、とかく日本の製造業は、顧客ごとにカスタマイズを行うことで目の前の顧客の満足度を高めることに終始しがちである。その結果、経済性が伴わなくても顧客が喜ばばよしとしてしまっているが、これでは事業を継続することはできない。経済性を伴うには、顧客の切実なニーズに対応した製品・サービスを提供する際、それを個社として捉えるのではなく、ズームアウト、つまり

抽象化して切実なニーズを持つ塊に展開させるのである。

たとえば、製造業にとって設備の予兆保全は切実なニーズである。工場内の設備保守は、労働者の高齢化に伴い、人を充てることが難しくなっている。そのため、仮に遠隔保守や予兆保全などの仕組みができて、その経済性さえ証明されれば導入する企業は多いだろうと予想できる。日立製作所は導入した予兆保全システムから製造業に共通して見られ

表1 N倍化されスケールした日立製作所の「Lumada」ソリューション事例

ソリューション名	内容
Hitachi AI Technology / 計画最適化サービス	計画業務のプロセスを定式化・デジタル化し、統一したルールでより最適な計画を自動的に立案する - 花王（売場の店頭支援巡回計画を自動化） - ニチレイフーズ（生産計画と要員計画を自動立案）
Risk Simulator for Insurance	予測モデルを用いて将来の入院リスクをシミュレーションする医療ビッグデータ分析ソリューション - 第一生命（生命保険の加入範囲を拡大） - 栃木県（保険事業支援） - JA共済（終身共済、医療共済など複数の共済の引受基準の見直しを支援） - ベトナム最大手の国営保険会社 Bao Viet Insurance社（健康増進に向けた新たな保険サービス提供）
音声デジタルソリューション	高い認識率の日立独自の音声認識技術を活用し、膨大な通話録音記録を自動でテキスト化、対応品質向上やコンプライアンスチェックの自動化などを図るサービス - 野村証券（営業店・本社の26,000台の通話録音データのテキスト化対応、システム構築） - トヨタ（コールセンター業務にテキスト要約システムを導入） - 三菱UFJモルガン・スタンレー証券（音声認識・AIを活用した顧客対応モニタリングシステムを導入）
帳票認識サービス	AI技術を基に高精度な文字認識を行い、定型・非定型帳票、手書き文字、二次元コードなどを自動で読み込む - 全銀協（電子交換所のシステム委託業者に選定。2022年の稼働を予定） - 日立_財務部門（自社の出納業務の帳票読み取り・照合の自動化）
CMOSアニーリング（組み合わせ最適化処理技術）	量子コンピュータを模した日立独自の計算技術CMOSアニーリングを活用し、組み合わせ最適化問題の解決に取り組む。損害保険ジャパン、三井住友フィナンシャルグループ、KDDI総合研究所をはじめ幅広い顧客と実証を実施
感性分析サービス	SNSや口コミサイトなどソーシャルメディアの情報、TV、新聞などのマスメディアの情報、コールセンターの会話履歴などから企業や商品に対する顧客の声や感情を高精度に可視化 - ホンダ（感性分析サービスを共同で開発） - 電通・電通デジタル（日立の分析プラットフォームを組み込み「mindlook」を協創）
材料開発ソリューション	AIやデータ解析などのデジタル技術で新材料を開発・評価するマテリアルズ・インフォマティクスを適用したソリューション。下記企業など約40社で採用 - 帝人（素材開発の高度化やR&Dのスピードアップを目的とした帝人中計達成のための協創） - UACJ（高機能アルミニウムのR&Dに向けた協創） - 三井化学（新材料開発に適用し実証を実施）
人流可視化ソリューション	顧客一人一人のカメラ画像を人型のアイコン画像に置き換え混雑状況を可視化するサービス - 東急（2016年から導入（駅視-Vision）、2018年に86駅に導入）、京急、相鉄へ導入 - 東京ドーム（2020年11月、プロ野球公式戦における感染対策に向けた技術実証を実施）

出所）日立製作所提供資料より作成

るエッセンスを抽出し、横展開している。切実なニーズは、同じようなニーズを持っている顧客がほかにもいるという観点で常に規模も取ることを目指せば、事業としての経済性を伴うようになる。そういう観点を持ち合わせる事が重要なのである（表1）。

日本企業は、「失われた30年」の中でデフレ経済から抜け出せていない。他社がつくったものを品質で凌駕するというビジネスモデルではなく、顧客とともに新しい価値、顧客体験を創出していかなければならない。そしてそれを価格勝負ではなく、価値を訴求した上で正当な利益を取っていくことが必要なのだ。

切実なニーズを捉え、デジタル技術を最大限に生かした顧客体験を創出することにより、経済性の伴う規模を生み出すというロングテール対応が、まさしく今の日本企業には求められているのである。日本企業のこれからの変革を願ってやまない。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）フェロー

専門分野は組織構造改革、中長期経営計画、買収と統合、PMI、マーケティング戦略、営業組織改革など
米国公認会計士、中小企業診断士