

「ハートシェア」を掴む

—— サステナブル・リレーションシップ・マーケティング時代へ ——

名和田 竜

Capturing the "Heart share"

—— Toward the era of sustainable relationship marketing ——

Ryo NAWATA

A major change is required in the conventional way of thinking about marketing, especially in the way market share (market share ratio), which has been regarded as important in competitive strategy theory.

Everyone is aware that the times and social environment have changed dramatically over the past several years.

The evolution of AI and other technologies, global warming and other climate changes, natural disasters, worsening international conditions, and above all, changes in people's values and lifestyles due to the long-lasting Corona disaster... These changes have made conventional marketing strategies, strategic theories, and success laws no longer applicable. First of all, it is important to recognize that conventional marketing strategies, strategic theories, and success laws are no longer applicable.

In this essay, I would like to first demonstrate this objectively, and then show what kind of thinking and strategies companies and businesspersons should adopt in order to survive in the future.

In addition, what marketing strategies and initiatives will be effective in a market where the preconditions have changed? In addition to clarifying these issues, we would like to present a new value perspective from the viewpoint of market share.

1. はじめに

従来のマーケティングの考え方、とりわけ競争戦略論でこれまで重要視されていた市場シェア（市場占有率）の捉え方に大きな変革が求められている。

この数年間で、時代や社会環境が大きく変化したことは誰しもが実感するところだろう。AIをはじめとするテクノロジーの進化、地球温暖化をはじめとする気候変動、自然災害、国際情勢の悪化、何より長く続いたコロナ禍による人々の価値観やライフスタイルの変化・・・これらによって、従来のマーケティング戦略や戦略セオリー、成功法則等が通用しなくなったことをまずはしっかりと認識しておきたい。

本論ではまずこのことを客観的に示し、そこから今後、企業やビジネスパーソンが生き残るためにどのような思考や戦略を持つべきなのかを示していきたい。

また、前提条件が変わった市場において、有効となるマーケティング戦略やその取り組みとはどのようなものなのか。これらを明らかにすると共に、シェアという視点からも新たな価値観を示していきたいと思う。

これまで「市場シェア戦略」と言えば「市場占有率」を指し、経営戦略や市場競争において非常に重要視されてきた。しかし、これからの時代は「市場シェア」よりも「ハートシェア」がより重要な指標となっていく。「ハートシェア」とは簡単にいってしまうと、人々の「心の中のシェア」である。

なぜ「ハートシェア」が重要となってくるのか。

そもそも市場競争とは、1人1人の購入意思決定の奪い合いである。したがって、競合よりもいかに「好意（感）度」を高め、購買行動を起こしてもらえるかに掛かってくる。つまり、「ハートシェア」をいかに高められるかが購買を決めると言っても過言ではない。

ところが、長い間企業間競争は、競合との差別化や市場シェアをいかに奪っていくかに注力し過ぎたが故に、本当の意味での顧客ニーズというものを見失った競争に終始してしまった。市場が成長している時代であれば、それでも通用したが、既に日本の市場は、成熟から縮小へと向かっている。実際はまだもう少し先だったはずの現象が、コロナ禍等によって人々の価値観や意識を大きく変化させ、市場の縮小を加速させてしまったとも言えるだろう。

ただ、縮小傾向にある市場の中で、従来のように同じパイを奪い合っているような競争では、次第に取るべきパイも枯渇し、やがて朽ちていくことは容易に想像できるはずだ。

今求められているのは「相対的なシェア」の奪い合いではなく、「絶対的なシェア」をいかに掴めるかにある。すなわち、人々（顧客）の「ハートシェア」をガッツリ掴むことである。これを掴めれば、これほど強いものはないだろう。

但し、これは俗にいう「オンリーワン」を意味するものではない。オンリーワンとは、代替品や他のサービスが出現した際、崩れ去るリスクをはらんでいる。ところが、常に顧客から絶対的な支持を受けている状況をつくれると、どのような状況になろうが、その関係性が崩れることはない。

したがって、「ハートシェア」を掴むということは、顧客の絶対的シェアを掴むことを意味し、その関係性は一時的ではない、持続可能な関係性を構築することとなる。

言葉を変えると、顧客にとっての「ベスト1」になるということである。これこそが、これからの企業にとってマーケティング上の究極のゴールといえるだろう。

では、このハートシェアを獲得するには、どのような戦略が求められるのか。

思考の変革はさることながら、1にも2にもこれまでの成功法則や既成概念からの脱却である。また、顧客との一過性の関係性ではなく、持続可能な関係性を構築していくことを念頭に置いた取り組みと仕組みが求められる。

本論では、この考え方と具体的な取り組みについてを示していきたいと思う。

2. 従来の成功セオリーからの脱却

—世の中の前提条件、ゲームのルールが変わった—

世の中が変化し、これまでの前提条件やゲーム自体のルールが変わった今、当然のことながら、その戦い方や理論も進化していかなば通用しないことは言うまでもない。

従来のマーケティング理論や経営・競争戦略論なども、そのままでは当然通用しなくなっていることに気づいている人は少なくないだろう。

ここで、従来の競争戦略の基本的な考え方を示しておきたい。

まず、市場そのものが成長している際は、その市場でビジネスをしている企業に関しては、その規模感を問わず、それなりの売上や利益の恩恵をどこも享受することが出来る。

しかし、市場自体がシュリンクしている状況では取れるパイも限られてくる。つまり、市場におけるパイの奪い合いはより激化し、企業間の生き残りを掛けた熾烈な競争にさらされていくこととなる。

したがって、生き残っていくためには、自社よりも競争力の劣る企業からパイを奪うことが求められる。定石は、“自社よりも競争力の劣る企業から”ということになるが、この競争力が劣るという視点は、基本的にはシェアで判断していく。つまり、自社よりもシェアの取れていない、いわば弱い企業からそのシェア（パイ）を奪っていくのがセオリーなのである。

良く言えば勝ちやすきに勝つということになるが、要は弱いところからつぶしていくといった発想ともいえる。

フォローするわけではないが、マーケティング戦略にしる経営戦略にしる、そのルーツは戦争理論にあるので、これは致し方ないだろう。

ただ、現代社会において果たしてこの理論が通用するのだろうか。ましてや、時代や環境が著しく変化した今現在において、この発想がそのまま通用するとはとても思えないのが近年においての筆者の率直な考え方であり、実際に通用しないというのが実感値としての結論でもある。

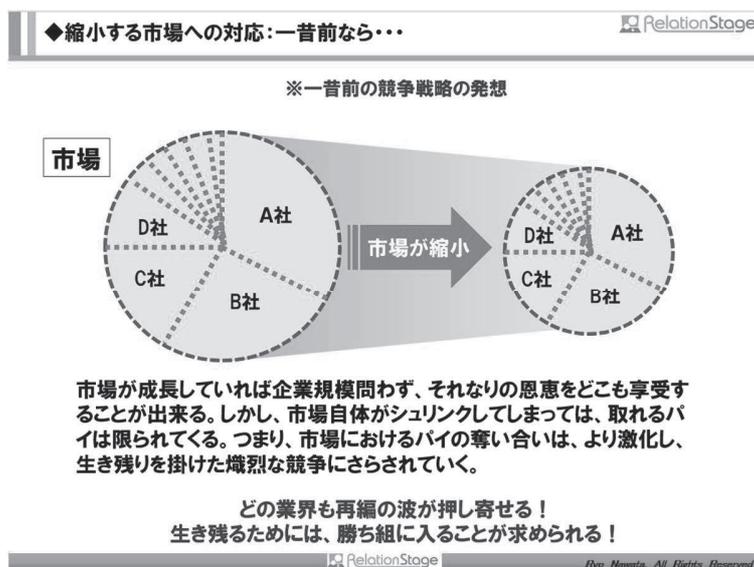


図1. 縮小する市場への対応（図版作成：RyoNawata）

パイ（市場）が縮小すると、市場が淘汰されていくことは間違いない。従来の競争戦略の発想は基本的にはその市場の中で生き残っていくことが前提にあるので、いかにパイを奪うかに終始するのは当然なのかもしれない。

しかし、未曾有の人口減少という難題を抱え、今後も急速に市場が縮小する日本において、パイの奪い合いをしても、誰も真の勝者にはなれないだろう。

この状況下で成長している企業は、本当にパイの奪い合いに終始しているのか。

もちろん、手段の1つとして有効な策であることは間違いない。

しかし、今の市場環境を鑑みると、そのようなコップの中の嵐で競い合っているのは、市場の成長も企業の明るい未来も見えてこないだろう。

極端な例ではあるが、ビデオやフィルム事業・ガラケー市場などの晩年に、いくらシェアを取ったからといって、その企業が生き残れるわけではないことは万人が知るところである。

今は日本の市場ライフサイクルそのものが「衰退期」といっても過言ではない。だからといって、市場からの撤退を推奨しているわけではない。言いたいのは、縮小する市場だけを見ていては道は開けないということだ。

発想を転換して考えてみるとわかりやすいだろう。

スポーツでもゲームでも、ルールという前提条件があるからこそ、勝ち方の定石や成功法則が通用するのである。

しかし、その前提となる条件やルールが変わったのであれば、そこに柔軟に対応していかなければ、当然勝つことは不可能となる。五輪や世界大会における柔道や水泳などもそうだが、企業であってもトヨタなどは常に国際基準の変更などに悩まされながらも、そこに対応してきた。

逆に言うところの変化に柔軟に対応できず、頑なに従来のやり方や考え方に固執してしまった人や企業は市場から撤退せざるを得ない状況に陥ってしまった。

今我々に求められることは、こうした変化に柔軟に対応し、自己変革ができる思考なのである。

話を戻そう。今我々に必要なことは、従来の競争戦略からの脱却である。

そもそも、縮小する市場状況下で1人勝ちをしよう、自分達さえ生き残ればそれでいいという発想自体が大きな過ちに繋がる。

これからの時代は、自分たちで新たなパイを生み出す発想がより求められる。

また、競争相手はもはや競合ではないという視点も忘れてはならない。競合ばかりに目を向け、そこの差別化に必死になり右往左往したところで、時代とのズレが生じてしまえば何の意味もなさない。ましてや競合ばかりを見ていてはそのズレ自体が見えなくなってしまう。大事なことは、自分たちで新たな価値をいかに創出していくかにあり、見るべき相手は1にも2にも顧客でなければならない。

つまり、競争する相手は時代と環境であり、顧客の価値意識でなければならないということである。競合は見方を変えると情報を提供してくれるベンチマーク先と捉えるくらいで丁度良いのかもしれない。また、共闘・協業を視野に入れるべき存在ともいえるだろう。

思えば我々は、長らく勝ち負けの発想や視点でビジネスを捉えるという呪縛に囚われていたのかも知れない。もはやその様な時代ではない。もっと高次の思考でビジネスに向き合うことが求められ、そこに気づいた人や企業がこれからは生き残っていくのではないだろうか。

ユニクロをはじめ、マクドナルドやトヨタ、セブンイレブン、星野リゾート、凸版印刷・・・こういったその業界を代表する企業は、確かにそうした高次の思考でビジネスを推進しているように見受けられる。

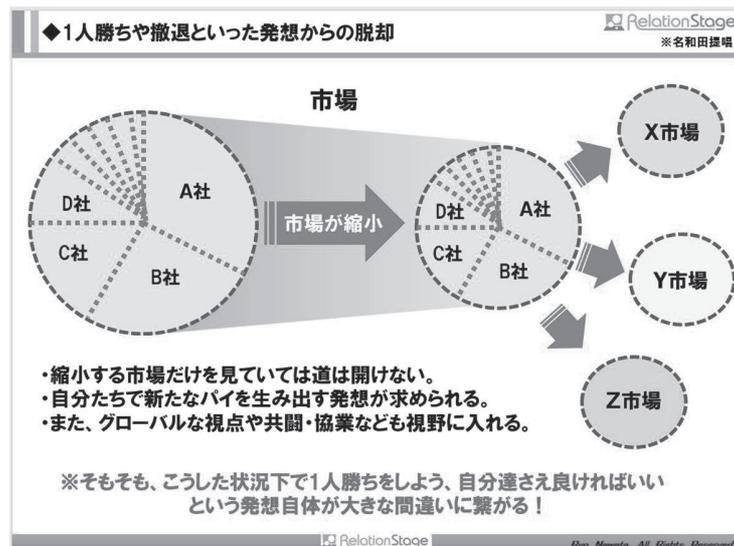


図2. 従来の市場競争からの脱却 (図版作成: RyoNawata)

参考までに記しておきたいのが、私が尊敬し影響を受けたスポーツ（競技）合気道の創始者であり、早稲田大学の教授であった富木謙治氏（1900～1979年）が著した『武道論』の一節である。

「競技の場」は、「闘う心」と「和の心」との「調和の場」である。

「闘う心」のない所に進歩はない。が、「闘う心」が「和の心」を破り、闘争に終わるのならば、人類は破滅する。闘って、しかも和するとき、人類に永遠の幸福と繁栄とをもたらす。

「実戦の場」から「競技の場」へと移した現代の武道は、大いなる飛躍であり、進歩であると言わねばならない。」(富木謙治1991年:70)

戦後の日本は武道が禁止されていたが、時代と共に徐々に解禁となっていった。しかし、学校教育の現場である体育の授業として取り入れられるためには、武道とは異なるスポーツ精神と競技化という課題をクリアしなければならなかった。

富木氏は、合気道を「武道」としての精神性を残しつつ、体育（スポーツ）として教育現場に取り入れられるよう注力した人物でもある。武道家であり教育者でもあるため、「武道」というものをどう教育カリキュラムとして昇華するかに尽力したのである。

人類が成熟し思考が高次へと成長すると、「和の心」が芽生え、「闘う心」を上回っていく。確かに戦争や争いというものはいつの時代にもついて回るが、人類の成長と共にそれをいかに回避するかを考える知恵や思考を我々は身に付けてきた。

また、日本においても戦後、武術は武道へ、柔術は柔道へ、剣術は剣道へと高次思想の元、進化を遂げた。ビジネスにおける戦略や競争ももっと高次の思考で捉えていくと、「和の心」がより求められてくることに気づかされるのではないだろうか。

先に挙げた企業を見ていくと、少なくとも自業界の競合からシェアを奪う、競合を蹴落とす、あるいは競合といかに差別化を図るかといった戦略からはどうに脱却している。

これらに共通するのは、共創戦略や協業、コラボレーションといったキーワードに代表される発想といえるだろう。

3. シェア概念にも発想の転換が求められる (シン・シェア戦略)

— 「NO.1」 ≤ 「オンリー1」 ≤ 「ベスト1」 —

さて、ここでもう少し市場シェアというものについて考えていきたい。

ビジネスで生き残るためには、市場シェアというものは確かに重要な指針の1つといえる。これは昔も今も変わらないだろう。

とはいえ、このシェアという視点にも大きな意識変革が求められる。

そもそも市場シェアとは何によって構成されているのかを見ておきたい。

市場シェアとは、(カバー率) × (顧客内シェア) の掛け算によって決まってくる。つまり、シェアを上げたければ、このどちらか、もしくはどちらも上げれば必然的に市場シェアは上がっていくことになる。その際、規模の大きな顧客内シェアを上げることがこれまでのシェアアップ戦略では重要視されてきた。

なぜなら、規模の大きな顧客内シェアを上げることは、市場シェアに直接影響を与えることになるからである。但し、これは今現在・現時点で即シェアを上げたい、シェアを上げること自体が目的化している戦略と言わざるを得ない。

ここに持続可能な顧客との関係性といった視点を加味してみると、単にシェアを上げるために規模感を追うシェアアップ戦略のみでは通用しないことに気づかされるだろう。

ではどうするべきなのか。ここに、これからのシェア戦略に必要な視点を5つ上げておきたい。

1. マーケットシェア (市場シェア)
2. 顧客内シェア (クライアント内の取引シェア)
3. マインドシェア (頭の中のシェア)
4. ハートシェア (心の中のシェア)
5. タイムシェア (24時間の中のシェア)

1と2については、説明するまでもないが、3については少しばかり説明しておきたいと思う。

「マインドシェア」については、従来のシェア戦略でも語られてきた視点ではあるが、簡単に言ってしまうと、人の頭の中にあるシェアである。

つまり、あるカテゴリーを思い出したときに真っ先に思い浮かぶブランドは何かという問いに対し、一番最初に出てきたブランドが、その人の中のマインドシェアの1位ブランドになるということである。

例えば清涼飲料水のお茶というカテゴリーで何を真っ先に想起するかを考えてもらえればイメージしやすいだろう。

マインドシェアとは頭の中のシェア、すなわち記憶の中にしっかりインプットされているという意味では、購買行動にも大きく影響する重要な指標といえる。

しかし、いくら頭の中にあっても、そのブランドに対し帰属意識 (ロイヤルティ) がどの程度あるかといえば、これはまた別の話と言える。

先ほどのお茶で例えると、コンビニに行くまでは頭の中にあるブランドのお茶を買おうと思っていたが、店に行ってみると別のブランドのお茶が値引き販売されていたので、そちらを購入した・・・こうした経験は誰しもあるのではないか。

確かに顧客のマインドシェアを高めることは購入確率を上げることに影響するが、必ずしも購入を確約するものではない。また、悪いイメージで記憶に刷り込まれる場合でもマインドシェアは高まる。

では、4のハートシェアではどうか。ハートシェアは先にも示した通り、心の中のシェアであり、顧客にとって代替えのない絶対的な存在である。何かと比較する必要もされることもない、いわば顧客にとっての「ベスト1」といった存在なのである。

これが、「ナンバー1」とも「オンリー1」とも違う、ハートシェアを掴む「ベスト1」の最大のメリットといえるだろう。

実際「ナンバー1」になること自体が目的化してしまい、何のために「ナンバー1」になるのか。「ナンバー1」になることで何をどうしたいのか・・・そこを見失ったまま、自社都合、自社メリットのみのために、何が何でも「ナンバー1」になるという旗印を掲げた結果、躓いてしまった企業を筆者自身幾つも見て来た。

こういった企業の多くは、「ナンバー1」になるためであれば、多少手荒いことをしても構わない、弱小企業を蹴落とすのは当然のこと。それが市場競争、資本主義経済社会の原理原則であるといったことを大義としている。

確かに、合法的であればそれは一概には否定できない部分もある。但し、こうしたやり方は一時的には「ナンバー1」になれるかも知れないが、果たして永続的に顧客から支持を得られるのだろうか。古くはライブドア、近年のビックモーター、損保ジャパン、日本大学・・・etc

少なくともこれらの企業はある時期、ある分野で「ナンバー1」になっていたかも知れないが、少なくとも顧客のベスト1にはなっていなかったのが実態ではないか。

繰り返すが、「ベスト1」とは顧客にとって絶対的な存在であるということ。したがって、見るべきは、1にも2にも顧客であり、競争する相手は時代と環境であり、顧客の価値意識でなければならない。つまり、そこに競合が居ようが居まいが関係ないのである。

これを今後どの企業もしっかり意識し経営していかねばならないことを忘れないで欲しい。

4. すべては持続可能な関係性づくり「SRマーケティングの実際」

ここまで示してきたように、これからのマーケティングや経営戦略に求められることは、競合との競争ではない。いかに顧客との関係性を構築し持続させられるかである。

筆者はこれを「サステナブル・リレーションシップ・マーケティング」と提唱している。

つまり、顧客との良質な関係性を永続的に構築するためのマーケティング活動ということである。では、これを実践するためには何が必要か。

当たり前のことではあるが、まずは「顧客ファーストの徹底」である。顧客が求めることをとことん理解し、そこに正確に対応していく。「自分たちが顧客に何を提供したいのか？」ではなく、「顧客は何を求めているのか？」常にこの発想が先でなくてはならない。

「自分たちは顧客が求めているものに対し、何を提供できるのか？」ここを徹底的に掘り下げることである。

但し、これだけでは今一つ実践に落とし込むのは難しいと言えるだろう。もう少し具体的な関係性づくりの手法について示しておきたいと思う。

まず、「サステナブル・リレーションシップ・マーケティング」とは、顧客との良質な関係性を永続的に構築するためのマーケティング活動と定義したが、良質な関係性を永続的に築くためには、顧客のベスト1にならなくてはならない。そのためには顧客のハートシェアを掴むことが求められる。つまり、ハートシェアを掴むには、何をしなくてはならないかを考え実践していくことである。

ハートシェアを掴むには、顧客からの「好意度」(好感度)を高めることが求められる。「好意度」を上げるためには、顧客との物理的・心理的な「接触率」を高める必要がある。また、接触率が高まると認知率も上がる。逆も然りで認知率を上げるためには「接触率」を高める必要がある。但し、接

触率や認知率をただ高めるだけではなく、そこには「好意度」を持ってもらうことが必須となる。要はこの3つの条件は三位一体であり、どれが欠けても成立しないということも忘れてはならない。

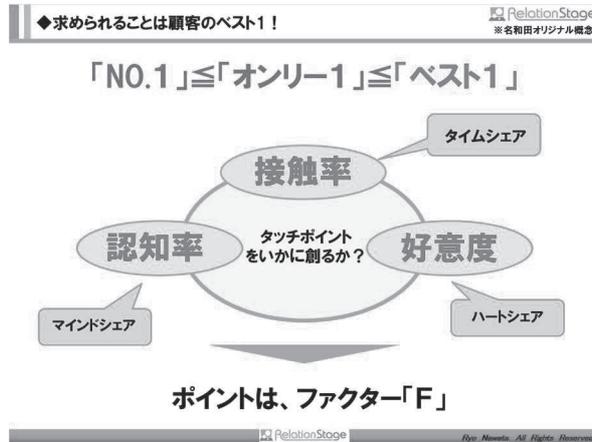


図3. 求められることは顧客のベスト1 (図版作成：RyoNawata)

さらに付け加えると、認知率を上げるには、マインドシェアを上げることが求められ、接触率を上げるには、顧客のタイムシェアの中にどれだけ食い込めるかが求められる。

また、好意度を上げるとハートシェアが高まるということに繋がっていく。この時重要となるのが、それぞれの目的に応じ、どのように顧客とのタッチポイントをつくっていくかである。そこでカギとなるのが、ファクター「F」なのだが、このファクター「F」とは、言うなれば自社のフォロワーやファンであり、そうした顧客をいかに創るかということが最大のポイントとなる。そこで企業側としては、顧客に対するフォロー（サポート）をいかにしていくのが同様に鍵となるのである。

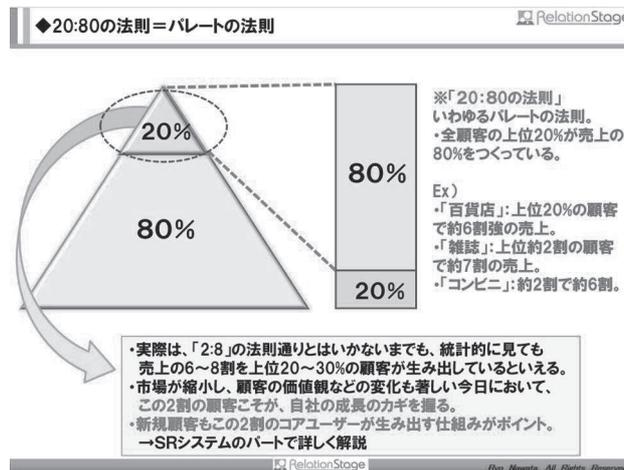


図4. 20:80の法則 (図版作成：RyoNawata)

2:8の法則（パレートの法則）という言葉は聞いたことがある人が多いかと思うが、これは、売上の約8割は約2割の顧客によってつくられていることを意味する。

つまり、多くの商品やブランド、サービスなどもそうだが、統計的にみると一部の常連顧客によって大半の売上がつくられているというのがパレートの法則ということになる。

実際は「2:8」の法則通りとはいかないまでも、様々な業界の統計データからも、売上の6~8割

を上位20～30%の顧客が生み出しているという実態が見て取れる。

ここから見てくるのは、市場が縮小し、顧客の価値観などの変化も著しい今日において、この2割の顧客こそが、自社の成長のカギを握るということである。

LTV（ライフタイムバリュー）：顧客生涯価値という言葉が、マーケティング用語として注目されてから久しいが、今まさにその概念がより重要視されてきている。

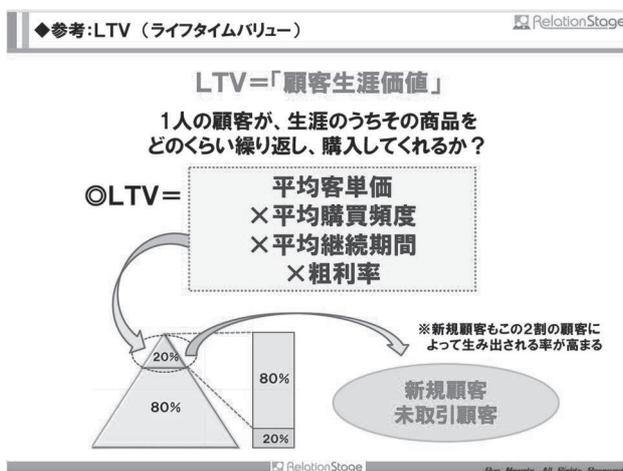


図5. ライフタイムバリュー（図版作成：RyoNawata）

但し、「サステナブル・リレーションシップ・マーケティング」を実践する上では、常に2割から3割の顧客に依存するだけでなく、新規顧客もこの2割のコアユーザーが生み出す仕組みが求められるということも忘れてはならない。

この2割の顧客が単なる生涯顧客にとどまらず、新たな顧客を生み出してくれる、いわば自社にとってのPR担当的な役割を自ら好んで行ってくれる存在になっていくことが、先に示したファクター「F」ということになる。つまり自社のフォロワーでありファンといった顧客層なのである。この発想が、従来の2割の上顧客という概念とも違う要素といえるだろう。

また、それをいかに仕組み化していくか。これが成否のポイントといえるわけである。

この発想に近い概念を過去に提唱していたのが、『関係性マーケティングの構図』の著者であり、慶応大学の名誉教授の和田充夫氏である。

関係性マーケティングとは、和田充夫氏が、1998年提唱した、顧客創造戦略におけるマーケティング理論である。その概要について、簡単に説明すると以下の通りである。

- 顧客は「説得される消費者」ではなく、「自ら需要をつくり上げていく生活者」であるという前提の元、構築された理論といえる。
- つまり、従来のマーケティングの発想（当時）のように、生活者を企業が製品やサービスを提供する対象として捉えるのではなく、企業と生活者は、相互作用的・双方向的コミュニケーション活動によって融合し、両者が一体化し、相互の支援動機を包摂するという関係性によって成り立つという考え方である。
- 要は、生活者を支援者として捉え、双方が、共感・共鳴し、関係性を深め、信頼関係を構築することによって、企業にとっては「マイ・カスタマー」、生活者にとっては「マイ・カンパニー」「マイ・ブランド」が誕生する。
- 結果として、両者には強い絆が生まれ、win-winの長期的な関係性が構築される。
このプロセスを体系化したものが、「関係性マーケティング」である。（和田1998：74-79）

和田氏は、さらにこのプロセスを仕組み化した考え方も示している。

この理論を実際に戦略へと落とし込むためには、企業と顧客が双方向でコミュニケーションを活発に取れる「場」を創ることがポイントとなる。

そしてその「場」に求められることは、ノイズのない「閉ざされた時空間」であれば、必然的にコミュニケーションは促進されるという。問題は、この「場」にいかに関客を誘導するかである。その為の仕組みとして、「トライアル誘導装置」が求められ、次に「リピート誘導装置」、そして「リピート装置」が必要であるとしている。また、このシステムが循環することで、関係性マーケティングの仕組みが完成するということを述べている。

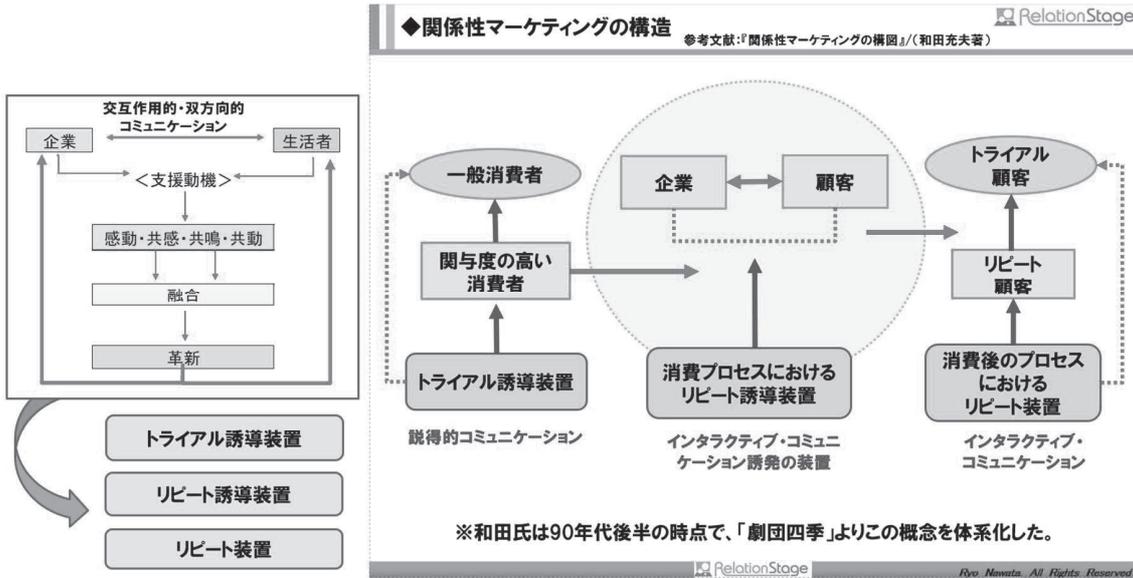


図6. 関係性マーケティングの構造 (和田1998:74, 202) を参考に名和田作成

前提として認識しておいて頂きたいのは、和田氏が提唱した時代はインターネットも一般家庭にはほぼ普及しておらず、企業のマーケティングでもメルマガが浸透し始めた程度の時代である。もちろんブロードバンドでもなく、顧客と企業との双方向のやり取りもほぼ皆無といってよい時代であった。

そんな中、この概念を打ち立てたのは画期的ではあったが、手法はアナログであり、あくまでもリアルな口コミ等を前提としていた。和田氏はミュージカルが趣味であったことから、この概念を劇団四季をヒントに構築したというが、時代が早すぎた為に大きな注目を集めるまでに至らなかったといえる。

しかし、筆者は当時よりこの概念には注目しており、その節目節目でアレンジを加え、実践に落とし込むチャレンジをしてきた。同時にこの概念を具現化している企業についても研究・報告などしてきたが、今まさに時代や環境、価値意識やインフラ・ツールなども含め、全ての条件が整ったのではないかといえる。

筆者が提唱する「サステナブル・リレーションシップ・マーケティング」の概念の基本的な考え方は、和田氏の関係性マーケティングに近いが、使用できるツールやコミュニケーション手段が著しく進化した現代においては、いかにリアルとバーチャルを併用し、融合させるかがポイントとなる。

また、先に挙げたタッチポイントをいかに設定し、顧客との良質な関係性を築き、好意度を高められるかに掛かってくる。その後、ファン化した顧客がまた新たな顧客をいかに生み出してくれるか。それを顧客が自発的かつ自然な形で実践してくれることがカギとなる。企業側は、それをいかに仕組みとして取り入れられるかである。

「サステナブル・リレーションシップ・マーケティング」のシステムを概念図として示すと以下の通りである。

それによって、ハートシェアを掴め、顧客にとっての「ベスト1」へとつながっていく。

また双方のコミュニケーションを円滑にする仕組みを提供することで、持続可能な関係性へと循環していくシステムが構築されていくということも覚えておいて頂きたい。

【参考文献】

佐藤尚之、2018年、『ファンベース』ちくま新書

富木謙治、1991年、『武道論』大修館書店

フィリップ・コトラー、2017年、『コトラーのマーケティング4.0』朝日新聞出版社

和田充夫、1998年、『関係性マーケティングの構図』有斐閣