Qファイル

変化する現代市場のキーワード

元東京都立向島商業高等学校教諭　平島　廉久

Q１　企業の社会的責任（ＣＳＲ）

新学習指導要領の『マーケティング』で，企業の社会的責任について扱われるようになりましたが，内容について教えてください。

「企業は社会の公器である」といわれ，日々の活動を通じて商品やサービスの提供，雇用の創出，税金の納付などを行い，社会への貢献をはたしてきました。ところが，近年ではさまざまな分野での法令違反や欠陥商品の発生など企業の不祥事が相次ぎ，企業に対して厳しい目が向けられ，企業のあり方が問われるようになりました。

その内容は，「企業は社会に大きな影響を及ぼすので企業活動に責任を持ち，消費者，従業員，株主，取引先，地域社会などの利害関係者（ステークホルダー）に対して適切な行動をせよ」いうものです。このことを企業の社会的責任（**ＣＳＲ**：**C**orporate **S**ocial **R**esponsibility）といいます。そして，ＣＳＲへの取り組みの度合いが，企業の新たな評価基準となってきています。

具体的な活動内容としては，環境への配慮，顧客への新たな価値の創造と提供，法令遵守，地域への貢献，労働環境の整備など，その対象範囲はどんどん広がっています。そして，これらの活動内容を実現するために，「ＣＳＲ推進部」や「ＣＳＲ室」などの名称で専門の部署を設ける企業が増えています。

また，専門の部署の設置とともに増えているのが，ＣＳＲの取り組み方針や活動内容をまとめ，社会的責任をどのようにはたしているかを知らせる「ＣＳＲ報告書」の発行です。大企業ではほとんどが発行しています。

ＣＳＲに関して，もう一つ触れておきたいのがＣＳＲ調達です。これは企業が原材料や部品などの調達を行う場合，取引先に対してＣＳＲの取り組みをしっかり行っているかを取引の条件として求めることです。したがって，ＣＳＲの徹底を実践しないと，取引をしてもらえなくなる心配があるわけです。これまでは品質（**Q**uality），価格（**C**ost），納期（**D**elivery），すなわち**ＱＣＤ**がすぐれていれば優良な取引先として評価してくれましたが，これからは，あわせてＣＳＲも徹底していかなければなりません。

このように企業においてＣＳＲの推進は大きなテーマとなっています。こうした状況から，新学習指導要領の『マーケティング』の教科書の指導内容として，「消費者保護や法令遵守など，現代市場における企業の社会的責任を扱うこと」と新たに記されています。ＣＳＲの内容の理解とともに，背景についても理解させることが求められています。

Q２　顧客生涯価値（ライフタイムバリュー）

新聞や雑誌で顧客生涯価値という用語を見るようになりました。どのような意味なのでしょうか。

顧客生涯価値とは，企業が１人の顧客から生涯にわたって得られる価値（成果）のことで，ライフタイムバリュー（**L**ife **T**ime **V**alue：**ＬＴＶ**）といいます。企業にとっては顧客生涯価値が大きければ，それだけ利益の増大につながるので，いかに顧客生涯価値を高めるかが重要なテーマとなります。

その具体的な方策として大切なことは，顧客のロイアルティ（忠誠心）を高めて強固な信頼関係を築き，長期にわたって商品を購入してくれるリピーターへと育てることです。ロイアルティの高いリピーターが多いほど，継続して自社の商品を購入してくれるので，それだけ顧客生涯価値が高まることになります。

たとえば，毎日 1,000 円の買い物をする顧客がいたとします。１回の購入額はわずかな金額ですが，１年で 36.5 万円，10 年で 365 万円，30 年もすると 1,095 万円にもなります。したがって顧客のリピート率を高め，生涯にわたって自社のファンになってもらうことが何よりも重要となります。

ところで，リピート率を高めるといっても計算どおりにはいかず，顧客離れが起きるので，売り上げを増やすためには，新規の顧客を獲得しなければなりません。しかし，昨今は新規の顧客の獲得に要す

るコストが高くなり，既存の顧客を維持するためのコストよりも５倍もかかるといわれています。コストの面からも既存の顧客を大切にして，リピーターになってもらうことが得策になります。

このようなロイアルティの高い顧客へと育てる方策の一つとして，企業が行っているのが，ポイントカード制度や会員制度などを通じての「顧客の囲い込み」です。これらの方策は，顧客をつなぎとめる一つの方策ではありますが，金銭的な要素による顧客の囲い込みには限界があります。やはり顧客を魅了する商品やサービスの提供によって，顧客との信頼・絆づくりが必要となります。企業が顧客を囲い込むというよりも，企業が信頼関係と絆によって，顧客から囲い込まれることが求められます。

そのためには顧客に高い満足度，つまり顧客満足を超える「顧客感動」を提供することが必要です。顧客への感動的な対応によって，自社の熱心なファンとなってリピーター，さらには生涯顧客になってもらうのです。また，顧客は感動すると，自社商品やサービスの良さを知人や周囲の人に「推奨」してくれます。この消費行動のプロセスを図示すると，左図のようになります。

AIDMA-DSモデル

Ⓐ Attension：注意
↓
Ⓘ Interest　：興味
↓
Ⓓ Desire　：欲求
↓
Ⓜ Memory　：記憶
↓
Ⓐ Action　：行動
↓
Ⓓ Delight　：感動
↓
Ⓢ Share　：推奨
(口コミ)↓(C to C)
インターネット閲覧者
知人・周囲の人

このように顧客満足を超える顧客感動の提供によって，顧客生涯価値を高めるとともに，口コミ効果によって新規顧客の獲得にもつながるのです。

Ｑ３　ブルー・オーシャン戦略

新しい経営戦略として，ブルー・オーシャン戦略が注目されていますが，詳しく説明してください。

少子高齢化や人口の減少によって，今後，多くの業界で需要の減少は避けられない状況にあります。その上グローバル化によって，世界的な大競争社会が広がり，企業間競争は激しくならざるをえません。とくに流通業や外食産業においては，オーバーストアであるにもかかわらず新規出店が相次ぎ，過酷な競争が続いています。

まさに血みどろの競争が展開されており，こうした既存と同じ競争市場のことを「レッド・オーシャン（赤い海）」と呼んでいます。このように競争企業と同じ市場で戦う方法では，競争が激しくなる一方です。とくに資本力や技術力で劣る規模の小さい企業の劣勢はまぬがれません。同じような土俵で戦ったのでは，勝ち目はありません。

そこでレッド・オーシャンでの競争を避け，競争のない未開拓の市場を創りだし，独自の経営をめざす企業が登場しています。こうした市場のことを「ブルー・オーシャン（青い海）」と呼んでいます。ブルー・オーシャン戦略をとると，レッド・オーシャンのような過酷な競争から抜け出すことができ，独自の経営を展開することによって，成長することができます。

そのためには，競合企業にはない商品やサービスの開発を行い，他社の追随を許さない独自の経営を展開することが必要となります。新しい付加価値を創造することによって，価格競争から逃れ経営を有利に展開することができます。また，サービスの提供方法を見直すことによって，不要な価値を取り除いてコストダウンをはかり，低価格で提供することも可能となります。

ブルー・オーシャン戦略の一例として，ホテル業界のＡホテルを紹介しましょう。ホテルといえば，一般には豪華な雰囲気や食事などの分野での競争が展開されています。しかし，Ａホテルでは豪華さの追求ではなく，ぐっすり眠れることをキャッチフレーズにし，ビジネスマンを対象にした低料金で泊まれるホテルを追求しています。このため，外壁や隔壁は防音設計になっており，枕やベッドなどは安眠の面から工夫され，顧客は自分にあったものを選ぶことができるようになっています。

また，一泊の宿泊料金は 5,000 円未満で，低料金を実現するために徹底したコスト削減を行っています。ホテルの経営では人件費が大きな比重を占めることから，コストを削減するために自動のチェックインやチェックアウトのシステムを導入しています。これらの独自の戦略によって，低料金で安眠できることから人気が高まり，最近では女性の利用者も増えています。

このようにＡホテルは豪華さの追求ではなく，Ａホテル独自のブルー・オーシャン戦略によって成長を続けているのです。