

カスタマー・ ストラテジーの時代

著者：岸本 義之

多くの企業に「マーケティング」という名前のついた部署が存在する。しかし、そうした部署は本当に役割を果たしているのだろうか。単に「営業」部門を補助するだけのスタッフ部門になっていないだろうか。「戦略」とはほど遠いルーティン・ワークに追われるだけになっていないだろうか。いまこそ、本来の「マーケティング」の姿に立ち返って、「カスタマー・ストラテジー」を策定しなければならない。

「マーケティング」を超える必要性

そもそも「マーケティング」とは何か。言葉の成り立ちとしては、Marketという動詞にingがついたものである。Marketという単語を動詞として使うということは、「市場を創造する」というような意味が込められていると考えてよい。例えばドラッカーは、企業の目的は「顧客を創造すること」であり、企業の基本的な機能は「マーケティング」と「イノベーション」にあると述べている（『現代の経営』、2006年（原著1954））。それほど大きな役割を期待されているのである。また、ドラッカーは「マーケティングの究極的な目標とはセリングを不要にするものである」とも述べている（『マネジメント』、1974年）。仕組みとしての活動がきちんと整備されれば、属人的な営業努力に依存することがなくなるはずという考えである。

しかしながら、日本企業の多くでは「営業（セリング）」が主役、「マーケティング」は脇役のような扱いである。その理由の一つは、日本企業においてマーケティングが「広告・宣伝」または「消費者リサーチ」という業務だととらえられてきたためであろう。コトラーなどのマーケティングの教科書には「マーケティング」の4P（製品、価格、流通、プロモーション）などと紹介されているが、日本企業ではなぜかプロモーションのみがマーケティング業務とみなされがちである。

そもそも問題の根底にあるのは、高度成長期の「マス・マーケ

ティング」が時代に合わなくなっているにもかかわらず、その時代の業務がいまだに残っている点である。欧米企業の多くは、時代に合わない「マス・マーケティング」を卒業しているのだが、日本企業はいまだに「新製品の迅速な開発、新製品の大量投入、新製品の知名度向上のための大量広告」を得意技と思っている。業績の結果を見れば、それが時代に合わなくなっていることに気づくはずであるが、他の得意技がないために、しかたなく広告支出を続けているのであろう。そして、その不振の責任がマーケティング組織に負わされているのかもしれない。

では、そうした旧時代的な「マス・マーケティング」がなぜ、時代にそぐわないのかを考えてみよう（図表1参照）。

顧客は希少になっている

かつての高度成長期であれば、人口も増加しており、顧客は無尽蔵にいると考えてもよかった。特に新たな製品（例えばカラーテレビ）に関しては、まだ初回購入に至っていない顧客が多数いた。しかし、今の先進国においては、ほとんどの製品において普及率は既に上限に達しており、顧客は何度も製品を買い替え購買している。初回購入の顧客は、製品知識が不足するために、広告や、店頭での推奨に影響を受けやすいが、買い替え購買の顧客は、自分が欲しい性能や機能、逆に自分には不要な性能や機能も知っているため、メーカー側の「売り文句」の影響を受けにくい。

流通の力関係が逆転した

かつてはメーカーが流通チャネルをコントロールするパワーを持っていた。家電の系列販売店などはその典型である。大手の化粧品会社やビール会社なども、小売店に対して有形無形のパワーを有していた。しかし、その後は大規模な量販店が全国にチェーン展開を行い、スーパーマーケットやコンビニエンスストア、大型専門店（家電量販店やドラッグストアなど）の方がパワーを持つようになった。大手の小売の棚に製品を並べてもらわなければメー

岸本 義之 (きしもと・よしゆき)

yoshiyuki.kishimoto@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのシニア・エグゼクティブ・アドバイザー。20年以上にわたり、金融機関を含む幅広いクライアントとともに、全社戦略、営業マーケティング戦略、グローバル戦略、組織改革などのプロジェクトを行ってきた。

図表1：低成長時代におけるマーケティングの問題点

	低成長下の問題点		解決の方向性
需要	顧客の希少化	→	希少な顧客とのリレーションシップの重視
	顧客の多様化	→	多様な顧客のうちの特定(優良)セグメントに特化
供給	同質的な過当競争化	→	モノの競争でなく、サービス化で儲ける
	グローバルな競争	→	日本固有の事情に過度にとらわれない
流通	大手流通のパワー増大	→	ダイレクトなどの自前チャネルを活用
	ネットによる競争激化	→	顧客単価の高いビジネスを実現

出所：Strategy&分析

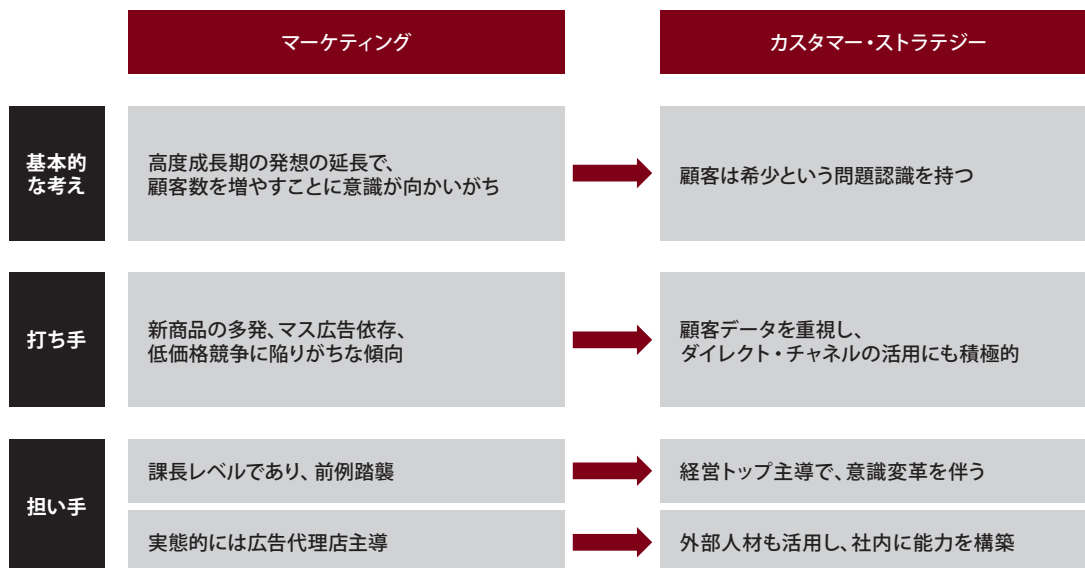
カーは商売にならないため、メーカーは小売のことを聞かざるを得なくなり、同質的なメーカー間競争を強いられる立場になってしまった。こうした中で新製品をいくら投入しても、すぐに棚から外されてしまうようでは広告費も回収できなくなる。

世の中がサービス化している

新製品の迅速な開発は、競合の日本メーカーも得意であり、製

品による差別化をしようとしても模倣によって同質化してしまう。そうすると、「いい製品を安く作って売る」というメーカーのビジネスは構造的に低利益になってしまう。また、低価格の製品が新興国から輸入される時代においては、メーカーは常に価格競争の脅威にさらされている。消費者の側も、「良い製品が安い」ということに慣れきっており、製品に高い対価は払わないという習慣が根付いてしまった。一方で、消費者はさまざまなサービスに対して対価

図表2：「カスタマー・ストラテジー」という考え方



出所：Strategy&分析

を払うようになってきており、サービスでいかに儲けるかが重要になってきている。

ネットの時代になっている

メーカーが同質的競争に追い込まれている状況において、さらにダメ押しをしているのがインターネットの普及である。ネット上での製品の比較は容易であり、価格比較まで瞬時に行えてしまう。また、消費者は「買いたいと思った時に情報を検索すればよい」と思うようになったため、「買いたいと思うより前」に広告を見ても、その内容を記憶しておこうとはしない。ネット時代より前は、「いつか買うかもしれない」という製品の広告を認知して記憶していたのだが、今はその必要がない。TVレコーダーによって広告がスキップされることも相まって、TV広告のパワーが低下した。

グローバルに環境は変化している

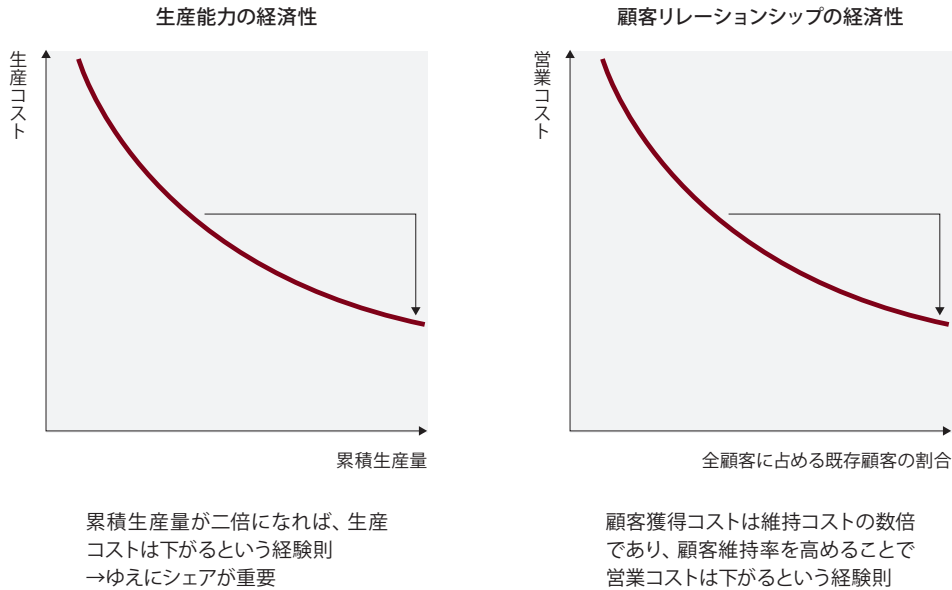
欧米などの先進国では、こうした変化が早く起きたため、メーカーは戦略の練り直しを迫られた。しかしながら、日本において

は、変化は緩慢である。その理由としては、欧米ではデジタル化とともにTVが100チャンネル以上みられる状態になったのに対して、日本ではいまだに従来のキー局を中心としたチャンネル数が維持されている点が挙げられる。このためにTV広告の重要度が相対的に高い状態にまだある。こうした「ガラパゴス」環境におかれているため、日本のメーカー本社は、海外の現地法人が海外勢による新手法のマーケティング攻勢に遭っていても、その状況の深刻さを肌感覚では理解できにくい。「日本のホンシャは頭が固くて何もわかってきていない」という愚痴を言われても、何のことで文句を言われているのかさえ理解できていない。

「カスタマー・ストラテジー」の必要性

ここまで時代にそぐわなくなってしまった「マーケティング」という言葉は、もう使わない方がよい。さすがに高度成長期の姿から脱却すべく、「新たなマーケティング」という取り組みは何十年も前から何度も行われてきたが、それゆえに、そうした言葉すら手垢

図表3：顧客リレーションシップの経済性



出所：Strategy&分析

にまみれてきた。そこで、新たな概念として「カスタマー・ストラテジー」という言葉を用いるのである(図表2参照)。

顧客は有限であり、希少な資源である、というのがまず重要な課題認識である。その希少な資源をどうやって獲得し、獲得した資源をいかに長期間維持し続けるのかが、重要である。これはドラッカーの問題意識に立ち返ることもある。プロダクト・アウトの考えに陥ることなく、マーケット・インの考えを取るようにとよく言われるが、どうしても旧来型の「マーケティング」の延長線上ではプロダクト・アウトになりがちである。「カスタマー・ストラテジー」という言葉を使うことによって、まずは自分自身を戒め、旧来の悪癖から脱すべきである。

「カスタマー・ストラテジー」の根幹をなすのが、顧客リレーションシップの経済性である。1960年代に脚光を浴びた経営学の研究成果の一つが「経験曲線」であるが、これはまさに旧来的なメーカーのビジネスにのみあてはまるものである。それに対して、サービス化が進んだ現代において重要なのが、顧客リレーションシップの経済性なのである(図表3参照)。

「経験曲線」とは、1950年代の米国製造業を分析して得られた経験則であり、「累積生産量が二倍になれば、生産コストが数%低くなる」というものである。これは、累積生産量が増えることによって生産現場の習熟度が上がって不良品率が減るため、その分だけ生産コストが低くなると説明される。累積生産量をライバルよりも高めるためには、市場の立ち上がり時期に高いマーケットシェアを取ることが重要である。そのためにシェア重視という理論が組み立てられていった。しかしながら、これはあくまで1950年代の米国製造業の姿でしかない。その後には起きたことは、日本などのアジア勢による低価格品の流入である。人件費の低い国で生産しても生産コストは低くなる。新世代の製造技術を導入しても生産コストは低くなる。逆に、累積生産量が一定程度まで上がれば、ライバルの不良品率も同レベルまで低下するために「経験曲線」の効果は低減する。要するに、現代においてシェア重視というのは、あまり有効な戦略ではなくなっているのである。もちろん、「規模の経済」(似ているが異なる理論である)はまだ有効である。次世代の製品や技術の開発に大量の資金を投入できるのは、規模の大きい

メーカーゆえであり、小規模メーカーは経営資源の制約ゆえに成長の機会をとらえにくくなる。しかし、「損をしてでもシェアを取りに行く」という戦略はもはや意味がない。ライバルと圧倒的なシェアの差を付けた後で製品を値上げして利益を取ればよいのであるが、そこまで差がつかないのであれば、シェア取り合戦は消耗戦である。

一方の「顧客リレーションシップの経済性」とは1990年代のサービス業の分析から得られた経験則であり、「既存顧客の維持は、新規顧客獲得よりも低コスト」というものである。例えば、リピート客の多い温泉旅館は販促費をそれほど使わずに客室の稼働率を上げられるが、そうでない場合は新規顧客を獲得するために販促費をかなり使わないとならなくなり、経営を圧迫するようになる。生命保険会社においても、すぐに解約する顧客の比率が高いと、それを新規顧客の獲得で埋め続けられないとしないため、なかなか利益につながらない。つまり、同じような規模の企業であっても、既存顧客比率の高い企業の方が利益率は高くなるのである。この原理はメーカーにおいてもあてはまる。メーカーの生産コスト自体は同業間ではほぼ差がつかなくなっており、むしろマーケティング効率の差が利益率の差につながりやすいからである。「ブランド・ロイヤルティ」がメーカーでも注目されているのはこのためである。リピート顧客の多いメーカーの方が利益率が高く、業績が安定しやすいのである。

つまり、「カスタマー・ストラテジー」とは、顧客との関係性をいかに維持し、拡大させるかということを重視する戦略である。決してプロダクト・アウトではない。また、単なる広告宣伝の話（マーケティング部門の中間管理職レベルの課題）でもない。どういう顧客を選択し、どういうチャンネルを選択し、どういう顧客データを活用し、どうやって利益を上げていくかという戦略が重要であり、これはビジネスモデルの転換を必要とする場合もあるため、むしろ経営トップが決断を行うべき課題である。従来使われてきた言葉としては「リレーションシップ・マーケティング」に近いのであるが、顧客の重要性を強調するために「カスタマー・ストラテジー」という

言葉を用いることが適切なのである。

業界ごとに「カスタマー・ストラテジー」の課題は異なるので、以下に概観を見ていこう。

消費財メーカー:新チャンネルをどう構想するか

かつて消費財メーカーは、卸に商品を売り、卸が小売に商品を売るというビジネスモデルで発展してきた。大手メーカーの中には系列卸や系列小売を組織化して独自のチャンネル戦略を追求して成功したところも多かった。しかし、前述のように、大手小売業がパワーを持ってきたため、逆に小売が主役であり、メーカーが納入業者という従属的な地位になってきている。小売業のPB（プライベートブランド）商品に対して、大手のNB（ナショナルブランド）メーカーが製品を提供する事例も多い。こうした状況の中では、メーカーは「買い叩かれる」ばかりであり、利益を上げることは非常に困難である。

こうしたビジネスモデルは、メーカーとしての「カスタマー・ストラテジー」が成り立ちにくい点でも問題である。自社からどのアカウント（小売店）に何ケース販売したかは把握できていても、その小売店で毎月1万人の顧客が10個買ってきているのか、10万人が1個買ってきているのかはわからない。リピート顧客がどのくらい多いのか、特売の時だけ買う顧客が多いのかもわからない。メーカーはそうしたことに関心を持つ必要すらなかった。毎月10万個が売れたということだけがわかればよかったのである。

こうした状況では「ブランド・ロイヤルティ」もなかなか難しい。多少高くても（特売でなくても）買ってくれる顧客がリピートしてくれる状態であれば、小売に対するリベートなどの費用も少なく済み、利益率も高まるはずなのであるが、そういうリピート顧客を育成する手段がメーカーにはないのである。製品の差別化はすぐに模倣され、広告の効果は昔ほど効かない。むしろ小売業のPBと安さで競わされる破目になってしまう。

業種によっては「ブランド・ショップ」によって、こうした苦境から

逃れるという試みがとられている。携帯電話などは家電量販店でも売られているが、自社ブランドのショップも数多く展開している。アパレル業界でも、百貨店任せではなく、自社ブランドの専売店を展開してブランドイメージを高め、顧客リレーションシップを自社で維持しようという企業がある。日本に展開する海外ブランド品メーカーでは、ブランドイメージの維持のためにショップを自社（もしくは国内の提携先企業）で運営している例がいくつもある。同質的な競争に巻き込まれないためには、こうした努力が必要になる。もちろん、こうした戦略が取れるのは、顧客あたりの単価がある程度高く、ブランドの差別化ができている場合に限られる。また、アフターサービスの必要な製品においても、「ブランド・ショップ」戦略が成り立つ。実際に自動車は今でも専属専売のディーラー店舗で売られ、点検や修理などのアフターサービスも提供し、保険やローンも提供している。

もう一つの試みが、ダイレクト・チャンネル化である。食品メーカーの多くは、スーパーやコンビニ向けの一般的な食品の他に、健康食品などを通信販売で提供する事業を開始している。今のところは、限定的な商品における通信販売であるが、今後は本業の商品においても通信販売を行う企業が出てくるかもしれない。まったく同じ商品をスーパーと通販の両方で扱うとなると、小売店の側から文句を言われるかもしれないが、何らかの差別化を行うなどすれば、自らのコントロールの効くチャンネルを創設することも可能であろう。ダイレクト・チャンネルでも、チャンネルを自社で運営するコストはかなりかかるため、高単価の製品に絞るか、購買量の多いヘビーユーザー向けの優待サービスとするか、などの工夫をしないと行けない。しかし、顧客データを基にした販促が打てるようになるため、工夫次第では高い利益を上げることが可能になる。ただし、インターネットのモールに製品を出すだけでは、自社運営のチャンネルとはならない（顧客データも利用できない）上に、価格を比較されやすくするだけなので、利益を上げることは難しい。

既存チャンネルとの中間的な形態というのも考えられる。欧米では「ショッパー・マーケティング」という言葉があるが、「ショッパー」

とは今まさに「ショッピング」をしている（どれを買おうかと商品を見ている）消費者のことである。家にいてソファに座っている消費者に広告を見せても、その広告を記憶してくれないのであれば、お金の無駄である。しかし、何を買おうかと情報収集を始めたり、店で製品の比較をしている顧客の「背中を押す」ことにお金を使えるのであれば、効果的である。これがリピート化につながってくれば、なおよい。スマホを使ったデジタル・クーポンなど、ネットを介した販促とリアル店舗を結びつける分野は、ショッパー・マーケティングの中でも注目されている分野と言える。

産業財メーカー：サービス化でどう顧客に食い込むか

「マーケティング」という用語が主に消費財の分野で用いられ、TV広告や消費者リサーチのイメージが強かったこともあり、機械などの産業財メーカーでは「マーケティング」は自社には関係が薄いと考えられがちであった。しかし、これを「カスタマー・ストラテジー」という概念で考え直してみると、極めて重要であることがわかる。何しろ、産業財メーカーにとっては「顧客が有限」なためである。自社の製品を買ってくれるような企業数はおのずから限定されており、離脱する顧客を新規顧客で埋め合わせるということを繰り返しては、いつか行き詰ってしまう。

産業財は、顧客企業の製品に使用される素材・部品を供給するビジネスと、顧客企業の生産設備や消耗品を提供するビジネスに大別される。川上のサプライヤー企業よりも川下の顧客企業の方が少数である場合が多く、川上企業にとって川下の顧客企業は有限だが、川下企業にとって川上のサプライヤー企業は切り替え可能という状況が起こりやすい。近年では新興国で低価格の川上企業を探すことも可能になっており、製品のみで勝負しようとする、かなり厳しい戦いを覚悟せざるを得ない。

また、産業財の顧客企業は、消費財の顧客と違って「好き嫌い」とか「感覚」で製品を選択してはくれない。自社内の上司などを説得できるような理屈が成り立たない限り、調達先を変えることは

難しいからである。上司や他部門を説得するには、直接的に低コスト(納入価格が低い)か、間接的に低コスト(生産プロセスが合理化されるので、トータルの生産コストが低下する)か、というロジックが成り立たないといけない。

産業財においては、顧客企業の数が少ないだけでなく、顧客企業ごとに仕様が異なることも多い。消費財メーカーのような同質の規格品ではなく、カスタム化対応が求められるのである。そうしたカスタム化の開発を行うためには、間に卸売業などが介在することは非効率であり、川上メーカーの担当者が川下メーカーに直接の「営業」活動を行わないといけない。この活動を通じて、川下メーカーの生産活動をトータルに低コスト化させるような提案を行うことが重要になる。産業財メーカーの「カスタマー・ストラテジー」においては、このような提案型の顧客リレーションシップをいかに構築できるかが重要な課題となる

製品そのものの直接的な低コスト競争では新興国企業に勝てないとなると、日本の産業財メーカーの戦略は、間接的な低コスト化のための提案をいかに行えるかになる。もし有効な提案が行え、カスタム化された製品を提供できるようになれば、新興国製品にスイッチされる危険性は相当に低下する。この提案においてカギを握るのが、「サービス」の要素である。

特に生産機械のメーカーの場合はわかりやすい。顧客企業は、生産機械が欲しくて購入しているのではなく、生産機械を「稼働」させたいのである。生産機械の保守・点検や修理・交換は、「稼働」のための必須のサービスであり、この体制が貧弱なメーカーは評判を下げ、選択されなくなる。安い機械を買ったが、しょっちゅうダウンして生産効率が下がったとなると、まさに「安物買いの銭失い」である。最近話題のIoT(インターネット・オブ・シングス)を利用し、点検や交換の時期が来たら適切にアラームを発するようしたり、24時間で稼働をモニタリングしてダウンを予防したりというようなサービスも、トータルで生産コストが低下することを説明できれば、川下企業に採用してもらえるようになる。

また、自社できちんとメンテナンスした履歴を持つ中古の生産

機械を日本の顧客企業から引き取って新興国向けに販売するというビジネスモデルも、近年では有効になっている。日本の顧客向けには常に最新の機械を低コスト(残価を高く維持できることによる低リース料)で納入でき、新興国の顧客には手頃な価格で「壊れにくい高品質な中古機」を提供できるので、この戦略は一石二鳥である。特に新興国向けには、中国や韓国製の安い機械との競争になるが、そのために安い(低品質の)機械を開発するのではなく、高品質の機械を中古で提供することで防戦し、さらには「中古なのに壊れない、さすが日本製は高品質」という評判を高めることができるのである。

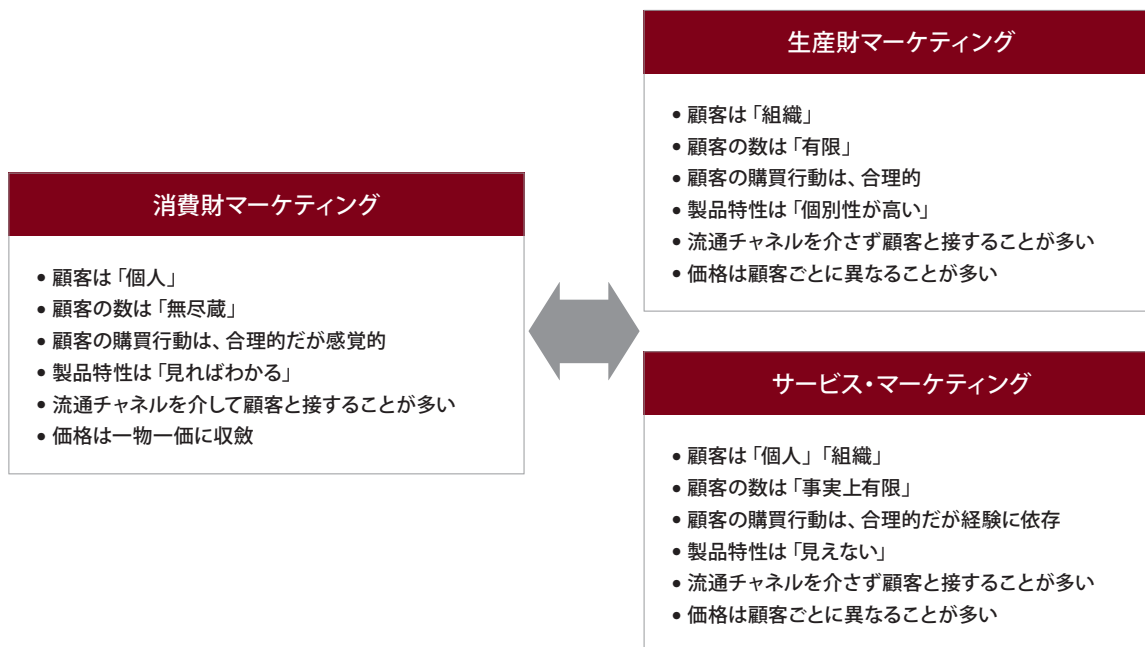
部品・素材系のメーカーの場合は、サプライチェーンのプロセスにどのように関与できるかがカギを握る。日本メーカーの生産現場は原材料や仕掛品の在庫を極小化することで生産効率を向上させようと必死に取り組んでいる。川下企業の製品販売動向などの情報も川上企業と共有することで、川上企業が必要な数量の部品や素材を迅速に提供できるようにするなどして、企業をまたがった連合体としての効率を向上させるような取り組みも行われている。このような試みは、まさに顧客企業とのリレーションシップを継続化させるものであり、単なる物流サービスの枠を超えたメリットをもたらす。

川下企業の生産効率を大きく改善できるような「サービス」の提案ができる場合は、そのサービスの対価を得ることも可能である。しかし、そこで儲けを得ようとするよりは、川下企業との関係性をより緊密化・長期化させることを目指す方が、長期的にはメリットが大きい可能性がある。川下企業が競争力を増して売上を成長させてくれれば、川上企業の成長にもつながる。このような考えに基づいてビジネスモデルを構想することが、産業財メーカーの「カスタマー・ストラテジー」である。

サービス業:顧客データをどう活かすか

サービスは無形性が高い点に特徴がある。事前に見て比較する

図表4：マーケティングモデルの違い



出所：Strategy&分析

ことができないため、新規のサービスを利用する際には心理的なバリアが生じる。例えば、新たな歯医者を探そうとしても、どのようなサービスを得られるのかは事前にはわからないので、今まで見てもらった歯医者を継続する方が低リスクという判断をすることがある。こうしたことから、サービス業では新規顧客を獲得することが困難になるのである。どんなに広告を行っても、無形なサービスの品質は事前には伝わりにくい。前述のような「顧客リレーションシップの経済性」が発生しやすいのは、このためである。図表4に示すように、消費財、生産財と、サービスのマーケティングには、基本的な次元での違いが存在する

リレーションシップ・マーケティングという概念が発達してきたのは、主にサービス業の分野であった。優良な既存顧客との関係性をいかに長期的に維持させるかが重要であり、そのために追加的な支出がかかったとしても、新規顧客の獲得に支出を行うよりは効果的なためである。逆に言うと、リレーションシップのための支出は、優良顧客向けに集中しなければならない。同じような支出を全顧客に対して行ってしまえば、支出倒れになってしまう。

では、どのような顧客が優良顧客になるのか。航空業界の例でいうと、数日後のフライトを定価で頻繁に予約するようなビジネス顧客は、数十日先のフライトを割引で予約するレジャー客よりも、何十倍もの利益を年間にもたらしてくれる顧客であり、そのためマイレージの上級会員としてさまざまな特典を与えるだけの価値がある。顧客ごとに価格が異なり得ることもサービス業の特性であり、顧客別の採算分析に基づいた優遇策の設計が有効になる。

サービス業の多くでは、顧客ごとのサービス提供データが膨大に蓄積されており、これを分析することで優良顧客のもたらす価値を推計することができる。いわゆる顧客生涯価値という概念である。一年間にどれだけのサービスを利用してくれそうか、そこからどの程度の利益がもたらされるか、来年以降も顧客として維持できる可能性は何%か、というような推計を基に、将来もたらされる価値を全て現在価値に割り引いて合計するのである。この価値を個人別に推計しておくことも可能である。例えば米国のクレジットカード会社などでは、古くからこうした推計を行っており、高価値の顧客から解約の電話がかかってきた場合は、その解約理由に

対応して、電話オペレーターの裁量でつなぎ留めを行う。例えば年会費の高さが理由であれば会費の引き下げ、金利の高さが理由であれば金利の引き下げを、その場で行うのである。一方、低価値と推定されている顧客からの解約の申し出に対しては、すぐに解約手続きを行う。

一時期はCRM(コンピュータ化されたリレーションシップ・マネジメント)ブームがあり、近年またビッグデータ・ブームがあり、そのたびに大量なデータ分析のための高価なソフトウェアやサービスを提案する風潮があるが、その流れに乗せられる必要はない。全顧客のデータを大量に分析してもリターンは低いからである。もし全顧客からの利益をちょっとずつ改善するプロモーション施策を実現できたとしても、そこから得られる追加的な利益はわずかなものでしかない一方、全顧客にプロモーションを行う費用が膨大にかかってしまう。そうではなく、優良顧客の一手前にいる顧客の特徴をあぶり出し、その顧客を優良顧客にランクアップさせるプロモーション施策を行えば、少人数の顧客向けの支出で、大きな追加的利益を得られるのである。

顧客データを分析して優良顧客およびその予備層を特定し、そうした層との関係性を緊密化させるための支出を行い、顧客生涯価値を高めるというのが、サービス業における「カスタマー・ストラテジー」である。

小売業:オムニチャネルは実現可能か

小売業もまた「カスタマー・ストラテジー」という発想を採ることが重要になる。全体として内需が縮小し、インターネットとも競争しなければいけない時代に、従来のように右から左へ商品を流すだけで儲かるわけではなくなる。やはり、顧客を維持して、一顧客あたりの売上・利益を増やしていくという戦略を取らざるを得ない。

小売業の「カスタマー・ストラテジー」は、顧客の代理という立場を明確にすることで成功しやすくなる。特に専門店の場合、顧客の

持つ専門的なニーズに応えることが、これまでも存在意義であり、そのために当該専門分野における「深い」品揃えと、利用方法などに対するアドバイスを提供してきた。顧客の持つニーズに応えるためには、専門製品を販売するだけでは不十分であり、その周辺製品・サービスを提供することも必要となり、場合によっては製品を販売するのではなくレンタルすることなども有効になる。店頭での接客だけでなく、ネットを通じた情報提供なども重要になる。趣味性の高い商品を扱う専門店においては、同好のユーザーによるコミュニティを形成して、そこでの情報交換を行うことで、顧客の組織化を図ることも可能である。

このため、専門店としての専門性を備えていればいるほど、ネットと店舗の両方を活用するという「オムニチャネル」が成功しやすいと言える。顧客のニーズが明確に理解できているために、顧客の代理という立場でサービスを設計することができ、ネットでできることはネットで、店舗でできることは店舗で、という役割分担も明確にできる。専門性や趣味性の高い商品分野の場合は、特にマニア的なヘビーユーザーの一人当たりの売上は、ライトユーザーの何十倍になり得るため、優良顧客を特定した優遇プログラムを設計することも有効な打ち手となる。

一方、量販店の場合は、アドバイスやサービスは最小限で、「良い品を安く、幅広く」という品揃えが重要となってきた。しかし、この価値だけではネットとの競争においては不利に立たされてしまう。ネット通販が即日・翌日配達を強化しているが、こうなってくると、品揃え型量販店の優位性がさらに低下していきかねない。ネット通販がライバルであれば、地域一番店という地位を得ている店舗であったとしても、それが優位性にはつながらない。欧米の量販店大手は、自社のサイトで注文を受け付け、自宅に配送するか店舗で受け取れるかを選べるというサービスを提供しているが、これもネット通販のライバルがショッピングセンターなどに宅配ロッカーを設置するようになると、優位性が減少してしまう。量販店が自社グループでネットモールを形成したとしても、ネット大手の巨大モールと比べれば品揃えも価格も中途半端な競争力

にとどまってしまう。

量販店の弱みは、メーカーにおける「マス・マーケティング」と同様に、顧客の数だけを追求してきて、顧客のニーズの違いをあまり考慮してこなかった点にある。万人向けの最大公約数的な品揃えをしてきたために、衣料品分野ではファスト・カジュアルの専門店チェーンに完敗を喫することとなってしまった。食品スーパーやコンビニは、小商圏における同業他社に対して相対的な優位があれば、それでよかったのであるが、食材を宅配する専門ネットスーパーなどとの競争に勝てるかどうかは不透明である。専門ネットスーパーは、顧客データを分析してサービス内容をカスタマイズできるため、例えば専業主婦世帯向けと共働き世帯向け、シニア世帯向けなどに、別のサービス内容を提示することも可能になる。量販店のカルチャーのままでは、それと同程度にカスタム化されたサービスを提供することは難しいかもしれない。まずは顧客セグメントごとのニーズの違いをきちんと理解し、どういう顧客層が優良顧客になり得るのかを見定め、そのターゲット向けの「カスタマー・ストラテジー」を構築しなければならないのである。