

ビルメンテナンスにおける コトランマーケティング手法 活用論

松本 卓三

はじめに

本誌2015年2・3月号で連載された「デジタルサイネージシステムマーケティング戦略論」(著者・高橋眞一郎氏)を熟読しました。高度な理論の解説と展開に、新鮮な驚きと大きな衝撃を覚えました。何よりも本誌に「コトラー」が登場したことが驚きました。加えて「コトラーのマーケティング3.0」を踏まえて「共創」というキーワードでの「革新的価値能力」と「戦略的提携力」の提言は、斯業界にとっては、非常に重要な示唆であると確信しました。これからビルメンテナンス(BM)企業の方への大きなヒントになることを認識していただきたいと思います。

高橋氏に触発されたこともあり、コトラーのマーケティング理論を、BM企業としてどのように解釈して営業・業務に活かすべきかを提案しようと思い立ち、本稿を執筆することにしました。

1.

BM業界における マーケティングとは

25年前、筆者がBM業界で営業を開始した時は、いろいろな企業のトップから「松本さん、この業界では営業は難しいことは考えないで、『やります、できます、頑張ります』を言っていれば注文は貰えますよ！」と真面目な顔で言われました。

確かに、この業界のさまざまな営業の方と名刺交換を

しましたが、よく観察してみると、いわゆる「お客様の御用聞き」が営業マンの基本行動であり、営業情報の収集やセールストークなどはあまり必要とされなかったことが分かりました。

当時、売上・利益がいつも右肩上がりで、営業マンのスキルはそれほど必要ではなかったようです。その後、バブル崩壊後から続いた不動産不況は、BM業界にも大きな影響を及ぼしました。右肩上がり神话が消え、BM営業独特の「不可侵ルール」も崩れ、「弱肉強食」という他の業界では当たり前の「競争・競合時代」になったのはご承知のとおりです。

このままではいけないとBM企業は企業体質強化と人材育成に着目しました。「BM業界イノベーションの夜明け」は1980年代後半からと、筆者は考えています。その前後あたりからBM業界でも「マネジメント」「営業戦略」「営業スキル」などのセミナーや研修が盛んになりました。それまでに経験したことがないコンセプトであり、社内への導入に試行錯誤する状態になりました。

ところが、BM各社は、マネジメント・セールス・マーケティングについて、系統立てて取り組まず、それぞれのメニューの「良いとこ取り」「つまみ食い」をすることで社内改革をやろうとしました。その結果、当然ながら人材育成や営業強化に結びつくことにはならなかったのです。

当時のビジネス社会では、ドラッカーの「マネジメント」やコトラーの「マーケティング理論」が流行しました。ドラッカーのマネジメント理論はいろいろな業界に

導入され、活用されました。

ところが、コトラーのマーケティング理論を評価、賞賛する経営者は少数派で、ドラッカーの独り勝ちであったのはご存じのとおりです。従い、コトラーのマーケティング理論はBM業界では見向きもされなかったのです。

理由の一つは、1967年出版されたコトラーの著書「マーケティングマネジメント」は800ページの長文であり、かつ内容が大変難解なものです。筆者も30代後半に読み始めたのですが、途中でギブアップした経験を持っています。「とにかく長いし、難しい」という声が多くあり、ビジネス面で活用されることは少なかったようです。

さらに、筆者も最初は誤解したように、「『マーケティング』とは営業活動に連動する『市場調査』である」との解釈が導入、活用に時間がかかった一因でした。

そこで、ここからは、できる限り分かりやすく、マーケティング理論の概要を、コトラー中心に説明したいと思います。

2. コトラーのマーケティングとは

先述のとおり、コトラーの著書「マーケティングマネジメント」は800ページの長文で、かつ内容が大変難解なものです。しかし、同書は、初版以来、加筆、修正がなされ、40年間で版を重ね、12版に至っています。

マーケティング理論の進化

マーケティング1.0	製品中心	Mind
マーケティング2.0	消費者志向	Heart
マーケティング3.0	価値主導	Spirit
マーケティング4.0	自己実現	Self-Actualization

(1)マーケティング理論の進化過程

● マーケティング1.0 ●

BM業界において解釈すると、製品=サービスであり、顧客に対して、清掃業務、設備管理業務、警備業務のサー

ビスを「知らせる」「見てもう」ことを意味します。

すなわち、自社サービスの優れている点や強みを顧客に知らしめ、売り込むことを、マーケティング（市場戦略、販売戦略）の核とします。

戦略的方針のもとではなかったですが、昭和60年代から、顧客に対するサービスの中味を知らしめる活動が開始されました。会社案内、業務パンフレット、提案書等のツールが改良と改善を重ねていた時代です。

● マーケティング2.0 ●

「知らせる」ことから、顧客の「ニーズを聞く」ことがマーケティング手法の中心となりました。自社のサービスを知らしめる（売り込む）ことも必要ですが、顧客がどのようなサービスを求めているかを調査・分析することによって売上拡大を図るという意味です。

ビルオーナーは、総合管理を求めていたり、清掃サービスのみを必要としているのかを、調べる、聞く、分析することが重要となりました。

● マーケティング3.0 ●

「ニーズ」に沿ったサービス提供から、顧客の価値と精神的満足感を主体とするマーケティング手法への移行です。BM業界で言えば、価値はコスト・パフォーマンスが良いか悪いかであり、満足は結果品質のレベル（清掃であれば衛生・清潔レベル、設備管理であれば安定したオペレーション、警備であれば安全確保）の意味になります。BMの提供するサービスから、顧客にもたらす価値と満足の追求へというマーケティング手法です。

ビルという商品に対してオーナーが考える価値（利益性、社会性、公共性）を理解し、共感するBMが、適正で公平な価値（見積り）で契約するという考え方になります。

コトラー理論では、顧客ニーズをチェックする段階から、価値について顧客とBMと一緒に考え、相互に共感して納得することを意味します。BMとしては、顧客と同じテーブルで協議を重ねて最適なサービスレベルと業務プロセスを作り上げることになります。

従来からの委託・受託の上下関係に慣らされたBM業界は、同じテーブルでパートナー同士として話し合うことは、残念ながらできなかつたし、やろうとしなかつた

上
のです。満足についても同様で、双方が創りあげるものという認識が薄かったことになります。

● マーケティング4.0 ●

「自己実現」を目指すマーケティングは、もはや心理学の領域になるのですが、筆者は、これを具体的にBM業界に落とし込んだ考え方、方法論を説明できるまでには至っていません。しかし、現段階では次のように解釈しています。

マーケティング4.0「自己実現」とは、「顧客がBMサービスを受けることにより、出てくる結果や満足できる姿（環境、情景、美観）を実現すること」です。すなわち、「自己」とは、BMであり、オーナーであり、オーナーの顧客（ビルの利用者、使用者）です。それぞれの自己が実現したいと目指すプロセスと結果が、満足できるものでなければなりません。

ビルオーナーの自己満足は、社会の進歩に伴い、ビルの存在理由や存在価値が、社会的意義（そのビルが震災などの発生時に避難者受け入れなどの果たすべき社会的役割）を持つことであり、また公共的意義（ビルの利用者、使用者にとっての利便性、安全性など）を実現することだと考えます。

「1.0～4.0」の変化と進歩に対する解釈は、いろいろなビジネス分野で、たくさん公開されています。今回、ヒューマンタッチサービスであるBM業として、ヒトとヒトが与えあい、受けあうサービスによって、ビルのアウトプット（価値、満足感、存在意義、自己実現から利他精神）がもたらされるものと考えています。

(2) ドリルと穴

一般的なマーケティング理論の解釈として有名な『ドリルと穴』のエピソードが、コトラー理解のヒントになるので紹介します。

T・レビット博士の1968年の著書「マーケティング発想法」にある格言をコトラー理論「1.0～4.0」に照らしあわせた考え方です。

①ドリルマーケティング1.0

ドリルで穴を空けるのに、手動ドリルでは大変なので電動ドリルを新製品として販売したら、お客様に大変

好評でした。ホームセンターでは、手動ドリルは販売を中止することにしました。

「買いたい客は優れた性能の商品を欲しがる」

②ドリルマーケティング2.0

新発売した電動ドリルが爆発的に売れて、儲かったドリルメーカーは、それまでの70回転から100回転の商品を開発したら、DIY愛好家たちのニーズにぴったりで、ヒットしました。

「客はより進歩した製品を買いたい」

③ドリルマーケティング3.0

100回転のドリルはよく売れたが、DIYマニアから「100回転は性能すばらしいのだが、空けた穴がもっときれいな仕上がりにできるものが欲しい」とのリクエストが出てきました。

メーカーの開発部は、コトラー理論を適用した結果、「客が求めているもの（価値を認めるもの）は、ドリルの回転速度ではなく、穴の仕上がりが美しい製品である」と納得できたのです。

ドリルを買う客が求めるのは、実は、ドリル製品ではなく、「穴が空く」という結果であり、マーケットの成熟によって、求めるものが「空いた穴のきれいさ」になった訳です。

④ドリルマーケティング4.0

客のニーズ・ウォンツがさらに高くなり、150回転で、穴の内径、出入り口の仕上がりがきれいな新製品のドリルを発売すると、「このドリルおかげで、仕事が早くなり、次の工程に移る時間も短縮できて、メリハリのある仕事ができている自分に大満足である。このドリルを開発してくれてありがとう」と、礼状がメーカーに殺到するこ

マーケティング発想法

マーケティング1.0	製品中心	手動ドリルでなく電動ドリルです
マーケティング2.0	消費者志向	1秒間で100回転する電動ドリルです
マーケティング3.0	価値主導	きれいな穴をあなたに提供します
マーケティング4.0	自己実現	貴方の仕事の生産性が1時間向上するドリルで、メリハリのある仕事をする自分

とになりました。

このように説明すると、コトラーとレビットをリンクさせたマーケティング手法の発展のプロセスが、よりスマートに頭の中に入ってきて、分かりやすくなると思います。読者の皆さんも、「ドリル」を「モップ」や「ポリッシャー」に置き換えて、「1.0~4.0」の意味するところを時系列に捉えて考えてみてください。

(3)マーケティング理論の活用法

日本では、マーケティング理論は当初、広告・宣伝・市場調査として捉えられました。しかし本来は、商品・サービスがその市場において、売れること、売れ続けることを実現するための考え方、行動であるという理論です。

従って、企画、生産、市場調査、広告宣伝、営業、技術開発、アフターサービスも含めたトータルなビジネスプロセスに係わるものと解釈されるようになりました。

筆者がビジネスマンの駆け出しの頃に、上司から叩きこまれた格言を思い出します。

①商品やサービスの新規発売時では、良い商品は何もしなくとも売れる。

②ライバルが現れて競争時代になると、客が求めているものを探しだせば買ってもらえる。

③売れ行きが伸び悩む時には、客に価値（値打ち）をもたらすものを出せば、客は継続して買い続けてくれる。

④商品・サービスが成熟期（売れ行きが頭打ち）に入ってきたら、客が買って使った結果が100%満足にするために、知恵と工夫を出して、商品・サービスをさらに機能アップ、値打ち感アップできれば売れ行きが元に戻ってくる。

これらをよく覚えておくようにと言われました。45年近く前の話ですから、上司がコトラーを読むはずがなかったのに、内容は、まさに「1.0~4.0」のプロセスそのものと思い至りました。余談ですが、その上司は滋賀の出身で、さすが近江商人のDNAはすごいと今さらですが実感しました。

(4)コトラーの功績であるSTP思考

もう一つ、コトラーが提唱した「STP手法」を理解して、新規顧客開拓、サービス差別化、営業戦略等にあてはめて活用することも、より一層売上・利益が増える結果・

実績につながると考え、以下に紹介します。

①S : SEGMENTATION (セグメンテーション)

「市場細分化」を意味するのですが、BMに置き換えれば、建物を用途別に分類し、攻略すべき分野を選定することです。オフィスビル、商業施設、医療介護施設、宿泊施設、教育施設、研究施設、製造施設、流通施設、文化施設、公共施設等の分野を、営業戦略（地域特性、営業切り口、提案手法、担当者選定など）、サービスメニュー（単一、総合、PM、FMなど）の視点で捉えて、どの分野を重点的、優先的に攻めるか分析調査することを意味します。

②T : TARGETING (ターゲッティング)

これは取り組むターゲット選定を意味し、参入すべき分野を優先度、重要度の点から絞り込み、その分野で、攻める地域、具体的顧客名を選び出すことを意味します。

③P : POSITIONING (ポジショニング)

これは選定したターゲット分野と顧客に対する、「自社の立ち位置」を分析し、戦略（正攻法、迂回作戦、共同作戦など）を立てることです。

ライバルとの競合はどうか、顧客のニーズにあっていいか、サービスの価値は顧客に共感してもらえるか、満足感を与えられるか等の視点で自社の置かれている立場、位置をよく知ったうえで、顧客に、自社が認めてもらえる機能・コスト・価値を考えることです。

このS-T-Pの順に、マーケティング戦略を作り上げていけば、戦略の「見える化」と合理的なアクションプランができるようになります

終わりに

本稿は、あくまで筆者個人の解釈です。コトラーやレビット理論解釈は数多くあります。関心を持たれたら、他の解釈も当たってみることをお勧めします。他の産業分野での解釈、適用法もBM業に役に立つと確信しています。

筆者なりに、BM業においてどう活かせるのか、分かりやすく理解できるように心掛けたのですが、まだまだ説明不足とも感じています。次の機会があれば、BM業により活用しやすい具体的な事例を解説できればと考えています。

（まつもと たくぞう／マネジメント21 代表）