

変化を読み取りチャンスを掴む 実践！マーケティング思考法

市場の変化とマーケティングの役割

アルファ・マーケティング・コーポレーション

URL <http://www.alpha-marketing-corp.com>

代表 新井 一聡

E-mail info@alpha-marketing-corp.com

ビジネスブログ『マーケティング小咄プラスα』

http://blog.livedoor.jp/alpha_marketing/

第1回

今、必要とされるものは何か？

未曾有の被害をもたらした震災と、今なお解決の糸口すらつかめぬ原発事故は、国民の価値観や意識を一変させました。復興は日本全国民にとっての悲願であり、それを実現するためには、我が国の経済を支えすべし中小企業の活性化が欠かせません。しかしながら、未だ定まらぬ政府方針や曖昧な情報に惑わされて右往左往し、また、市場や消費者の変化に気付かずにつ立し、経営危機に陥っている企業も少なくありません。

求められるのは、正確な現状分析と的確な戦略の構築です。そのために必要とされるのは、小手先のテクニックや目新しい理論などではなく、いかに正確に現状を分析し自社の戦略を構築していくかという、「マーケティング思考法」なのです。

本シリーズでは、分かり易い事例を交えてマーケティング思考法について解説していきます。お伝えしたいことは、「こうしなさい」

ではなく「このように考えてみてください」ということです。この思考法を身に付ければ、企業を取り巻く様々な環境変化に的確に対応して、ピンチをチャンスに変えることもできるのです。後は実践あるのみです。

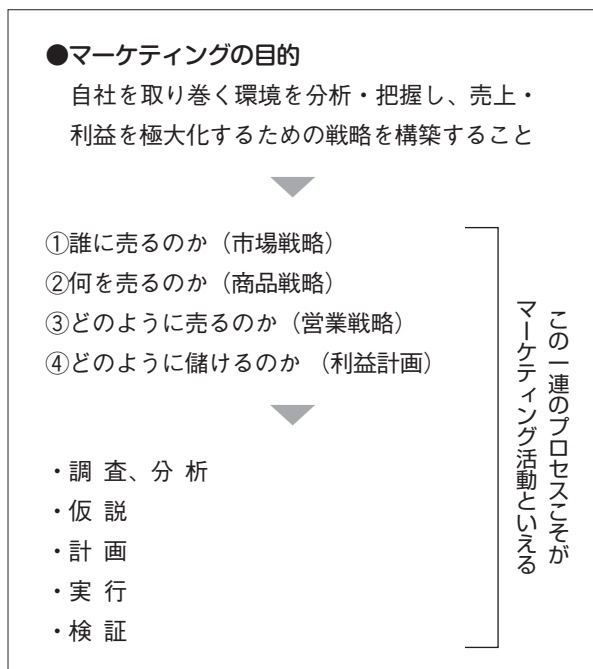
第1回のテーマは、「市場の変化とマーケティングの役割」についてです。中小企業の戦略構築において必要なマーケティングの要素とは何か、どのように考えるべきなのか、市場はどう変化してどのように対処すべきなのか。まずは、その発想のベースとなるマーケティング思考法について解説してみましよう。

マーケティング思考法とは

中小企業の経営者に「マーケティングとは何か？」と問えば、「広告宣伝活動」「市場調査」「営業の支援」などの回答が返ってきます。まさに、十人十色です。

また、「マーケティングに対するイメージは？」と尋ねると、

図1 マーケティング活動とは何か



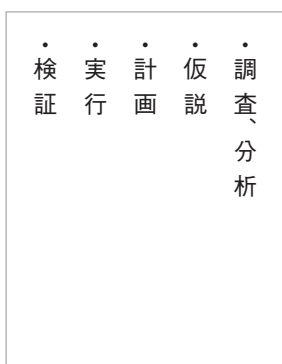
「難しい」「勉強して試したが効果が
 がない」「所詮、大手企業向けの
 もの」「中小企業にとっては無用」
 などの意見が多く聞かれます。果
 たしてそうなのでしょうか？
 そこで、マーケティングを目的
 から考えてみることにしましょ
 う。マーケティングの目的を、

握し、売上・利益を極大化するた
 めの戦略を構築すること」
 と定義してみます。すると、その
 本質は次の4点に集約されます。

① 誰に売するのか（市場戦略）
 ② 何を売するのか（商品戦略）
 ③ どのように売するのか（営業戦略）
 ④ どのように儲けるのか（利益計画）

という一連のプロセスこそがマー
 ケティング活動なのです。さらに、
 これらの諸要素を俯瞰して、正確
 な現状分析に基づいた確かな戦略を
 構築し、実行して行くためのベー
 スとなるのがマーケティング思考
 法なのです（図1）。

事業規模の大小や業種に関わり
 なく、この原則は変わりません。
 しかしながら、個々のプロセスに
 関しては、それぞれの置かれた状
 況により、たとえ同業種の同規模
 企業であっても1社ごとに異なる



そして、これらの諸要素を極大
 化するための、

のです。
 したがって、○○戦略などと謳
 った書物やセミナーでの受け売り
 の手法を、単純に自社に当てはめ
 たとしても上手くいかなかった
 り、それどころか、かえってマイ
 ナスの結果になったというケース
 も少なくないのです。

例えば市場分析一つを取って
 も、今日の市場の変化を単に震災
 によるものとして捉えれば結果を
 見誤ってしまいます。

現状の市場の変化を捉えるため
 には、いわゆるリーマンショック
 以降、徐々に進行しつつあった市
 場の流れとの結び付きを考慮しな
 ければなりませんし、震災後の政
 府による対応の遅れや国際情勢な
 どにも目を向ける必要があります。
 そもそも各種マスコミを含め
 たあらゆる情報の信憑性という問
 題もあります。

重要なことは、その変化の実態
 を正確に把握し、自社のビジネス
 にとってどのような影響があるの
 かを判断することです。その上で、
 それに対応するためにはどのよう

な方法を探るべきなのかを検討して行きます。

こうした一連の情報分析と戦略の構築を進める上で、欠かすことのできないビジネススキルがマーケティング思考法なのです。

思考法を用いた新展開

誰に何を売るのかというのは極めて基本的な問題であり、何を今更と思うかもしれませんが、「自社は運送業だからモノを運ぶことが商売だ」「酒の卸売業だから飲食店への営業が商売だ」……ごもっともです。もちろん、従来続けてこられた市場についての現状分析をし、将来予測をすることは経営において必須の事項です。それすら

実施せずに、単純に前年の売上と比較して「今年はこれだけ」などと、売上予測をしているようではまともな経営をしているとは言えません。まず、現状を分析しないことには何も始まらないのです。

既存の取引先が倒産することもあれば、市場自体が縮小している

場合もあるでしょう。競合企業による既存顧客の奪取や新規参入により市場シェアを失うこともあるでしょう。前年実績などという、根拠のない数字を担保するものなど何もないのです。常に最新の情報に基づき正確な分析をすることは、当然、為されるべきマーケティングの役割です。そこで、マーケティング思考法を用いて戦略を検討すれば、新たな市場開拓の可能性も生まれてきます。

例えば、運送業者による物販は今や当たり前になっています。加えて、全国を走行している車輛からの情報を基に、渋滞状況など、リアルタイムな路線情報を提供するビジネスも考えられます。

飲食店向けに毎日納品している酒卸売業者であれば、お酒と併せて様々な付帯商品の提案ができるかもしれませんし、同じく飲食店向けのビジネスをしている異業種との共同配送によってコスト削減を図ることもできるでしょう。

新たな市場開拓のポイントは、更なる可能性を追求して行くマイ

ンドであり、マーケティング思考法で発想することです。

コラボレーションの可能性

先頃、競合する大手ビールメーカー同士の共同配送計画が発表され話題となりました。その他にも各産業分野において、共同仕入れや異業種間の相互乗り入れなど、従来考えられなかったような協業体制が生まれてきています。これも震災による変化の一つといえるでしょう。

この度の震災による、部品メーカーの被災や物流網の寸断による機能停止は、多くの企業に大小の影響を及ぼしました。その結果、単なる競争だけではなく、リスクヘッジやコスト削減の意味からも「競業」から「協業」への意識変化が生じてきています。今後も、業種の壁を超えて様々な形のコラボレーションが誕生してくることが予想されます。

マーケティング思考法で発想し、分析に基づき、自社にとって

協業できる可能性はないかを探ることは、変化の時代を生き抜く上で益々その重要性を増してきます。着眼点としては、合理化を目的とした同業種との協業、市場拡大を目的とした異業種とのコラボレーションが中心となるでしょう。もちろん、これとて目安に過ぎず、あらゆる可能性を否定すべきではありません。

いち早く気付き、着手した者がチャンスモノにすることができ、取り残されれば生存競争から脱落してしまうのです。コラボレーションの可能性は常に考えて行く必要があります。

市場における新しい価値観

「節約」や「エコロジー」なども、震災後の消費者の価値観を決める上での重要なキーワードです。

原発事故に伴う電力消費量削減の呼び掛けは、省エネ家電の需要を喚起しました。思わぬブームに活気づく業界の一方で、テレビ地上波のデジタル化特需も加わって

値崩れにより利益計画が狂い、液晶パネル事業の縮小を発表した大手企業もあります。

既に市場の衰退期に入り、寿命を終えたかに見えた扇風機がにわかに人気を集めて品薄になり、14枚ファンを有する省エネタイプや、ファンの無い独自機構の商品が注目されています。蚊帳や団扇、浴衣に甚平など、日本古来の納涼グッズも見直され、現代風のデザインや工夫が施されて新しい付加価値を与えられ、評判を呼んでいます。

ソーラーバッテリーやバイオエ



クーラーにその地位を奪われた扇風機だったが、現在、家電量販店では在庫切れを起こすほどの売れ行きになっている。写真は、14枚のファンが自然な風を送る省エネ扇風機

タノールなど、これまでコスト削減につながりにくいため普及しなかった製品も、今や存在感を増しつつあります。掛け声ばかりが先行していたエコロジーが、真の意味で浸透してきた証でしょう。

デジタル全盛時代にあつて、アナログがキーワードとなることもあります。こうした動向を見極め、自社内に埋もれている製品がないか、あるいは改良の余地はないか。常に検証して行くこともマーケティング思考の一環です。

ヒントは信頼と安心

震災以降、政府に対する不信感、情報に対する猜疑心、そして目に見えぬ放射能汚染への不安感。このような状況で今こそ問われているのが企業の社会的モラルです。消費者は、生活のあらゆる場面において安全性に対し厳しくチェックしています。信頼すべき政府発表に裏切られた国民は、信頼の拠りどころを失い、自ら安心を求めて拠り所を探しているのです。

特に顕著なのは食品関連であり、生産日や産地の偽装に始まり、食中毒問題や感染症、そして放射能汚染と不安要素は枚挙にいとまがありません。こうも不安要素が募れば、商売あがったりと嘆く業界関係者もいることでしょう。

しかしながら、見方を変えればピンチはチャンスを得るためのきっかけにもなるのです。不安な消費者は信頼すべき拠り所を求めています。一つひとつ不安を解消して行くことで信頼を獲得し安心を提供することができるようになります。そのため、産地や生産日はもとより、生産者や生産工程、出荷検査の様子などを情報公開することで安心を提供することができるようになります。

誰が、ということも重要です。自ら信頼を担保できないのであれば、第三者機関を使ったり、より社会的信用の高い企業とのコラボレーションを考えても良いのです。信頼は一朝一夕に築くことはできません。しかし一度築くことができれば、企業にとって大きな

武器となるのです。

江戸時代、火事の際に商人が真っ先に持ち出す物は顧客台帳だったといえます。それこそ信頼の源であり、商売の基本となるものだからです。一から信頼を築くというのは非常に難しいものですが、規模の大小や分野を問わず、国民が安心を求めているという今日の状況は、期待に的確に対応することにより信頼を獲得する絶好のチャンスなのです。

ここでもマーケティング思考法が発揮されるか否かで成否が決まるのです。

まとめ

本稿では、冒頭で述べたとおり「市場の変化とマーケティングの役割」について考察しました。変化に対応するための「マーケティング思考法」の重要性と活用法の基礎は、ご理解いただけたでしょうか。次号以降は、実際に様々な場面での応用について解説して参ります。

変化を読み取りチャンスを掴む 実践！マーケティング思考法

どこを目指すのか「ターゲティングとポジショニング」

アルファ・マーケティング・コーポレーション

URL <http://www.alpha-marketing-corp.com>

E-mail info@alpha-marketing-corp.com

代表 新井 一聡

ビジネスブログ『マーケティング小咄プラスα』

http://blog.livedoor.jp/alpha_marketing/

第2回

マーケティング戦略の基本

「※自社ブランド」の市場における「位置付けの現状把握（ポジショニング）」と「誰に対して販売するのかの方針決定（ターゲティング）」は、マーケティング戦略構築の基本となります。

かつて、プロダクトマーケティングの流れは、市場ニーズを分析し、それに基づいて製品を開発し、「お客様の要望にお応えしました！」という広告を打って訴求するシンブルなものでした。

消費者もまた、時間の経過とともに消費レベルを高め、選択する製品もステップアップして行くという明確な流れがあり、「いつかはクラウン」などのキャッチコピーに象徴されるように、車の購買行動においては買い替える毎により大きな車種、より上級な車種へというのが当たり前でした。

ところがバブル経済崩壊後の失われた10年、近年のリーマンショック、そして先の震災と、数々の大きな変革を経てこれらの流れは既に過去のものとなりました。将来に不安を抱え、あるいは現実

※本稿における「自社ブランド」は、自社の提供するブランド、製品、サービス等の総称とします。

減収という予期せぬ事態に陥った多くの消費者は、小振りで燃費の良い車に乗り替え、ビールから発泡酒などへとシフトしているのです。その一方で、高級外車市場は好調であり、プレミアムビール市場が誕生しています。

このように、混沌とした市場にあつては、実態を見極め自社ブランドをどう位置付け、どの消費者層を狙うのかという市場のセグメンテーションが益々重要性を増してきます。最初にこれをしつかり押さえておかなければ、その後の諸施策がかみ合わず全てが無駄打ちとなりかねません。よって、マーケティング戦略の基本として、必ず押さえておくべきポイントなのです。

二極化市場と格差社会の本質

では、前提条件として、現在の市場の状況を見て行きましょう。

格差社会などといわれ、所得格差が社会問題視されていますが、そもそも格差社会の本質は、それ以前の二億総中流意識と言われた概念との対立軸と捉えれば分かり

やすいでしょう。国民の大多数を占めるのは給与所得者であり、彼らを対象とした概念といえます。

ここでは、是正すべき社会問題であるか否かを論ずることに意味はなく、現状を正確に把握し、それにどう対応して行くのかという方針を検討することが目的です。

かつて、終身雇用制度と年功序列による賃金体系の下では、すべての給与所得者が決して大きなものではないにしても、ある程度将来に夢を持つことができました。雇用と賃金アップが約束されていたのですから、消費性向がより大きく、より上質なものへとシフトすることも当然の帰結です。

では現在はいくとうと、終身雇用は崩れつつあり、リストラという名の解雇が一般化しています。年功序列による組織や賃金体系は崩壊し、業績連動や能力応分の体系に大きくシフトしてきました。

ここで注目すべきは企業組織のスリム化です。今までは年功序列の賃金体系を維持するために、人ありきでポストを作っていました。が、今や不要な管理職ポストはどんどん廃され、その結果、一部の

管理職と大多数の一般社員という構図へと変わってきたのです。

こうして、市場の大多数を占めて来た給与所得者における中間層が激減し、一部の高所得者層と、大多数の低所得者層という二極化が起こってきたのです。残った中間層も、雇用や所得に対する不安感から、消費マインドとしては低所得者層に近いといえるでしょう。大手企業と中小企業間の格差や、失業率の増加も二極化の一因です。起業家や自営業者にとって事業の成否による二極化は今も昔も変わらぬ原則である一方、公務員は基本的に体質が変わっていません。

消費パターンと理由の後付け

将来に対する大きな期待を持たず、不安を感じている低所得消費者層。彼らの特徴的な消費パターンは3つです。

1つ目は「儉約」です。車はよりコンパクトで燃費の良いものに買い替える。ビールをやめてビール系飲料に切り替える。昼食は弁当で済ませる。などが典型事例です。ただし、消費者の心理としては、儉約のためとは決して考えたくないのです。

「地球環境に配慮したから低燃費のハイブリッド車にしたのだ」
「ビールと味が変わらないから、発泡酒に切り替えたのだ」
「昼食を弁当で済ませば、時間を有効に使えるのだ」

このように、本来はやむを得ず取った消費行動の変化も、自主的かつ合理的な判断だったと考えたいものです。いわば「理由の後付け」です。これはマーケティング戦略構築の上で重要な視点となります。誰しも他人に強制されることを好みません。低価格という本音に訴えるばかりではなく、消費者にとって合理的で賢い選択なのだという後付けの理由を考えてあげなければならぬのです。

また、従来であれば上から2番目を選ばせるための「松竹梅」と

いう価格設定も、下から2番目というような、従来とは視点を変えた着眼が求められるでしょう。

2つ目は「エコロジーとボランティア」です。消費の欲求を抑えることのほけ口として、自然を相手にしたエコロジーと弱者への奉仕であるボランティア活動は格好のテーマです。企業活動の中でエコロジーやボランティアに協賛していることは、共感に繋がります。ただし、消費者にとって負担にな

っては共感が反感に転じる可能性があります。強制されることを嫌うという原則を忘れず、あくまでも慎重に進める必要があります。

3つ目は「こだわり消費」です。日常生活のあらゆる部分に儉約を強いる中で、趣味や嗜好など、自分らしさを表現したり、あるいは自己を納得させるための消費行動として、より上質なものを選択します。この場合、必ずしも高価なものということではなく、目利きの自分だからこそ選ぶことができたとお買い得商品ということが重要なのです。ここでも、そのような消費者心理を踏まえた演出や舞台設定が重要となります。

自社ブランドの自己分析

こうした混沌とした市場を認識した上で、自社が狙うべき市場はどこなのかを定める必要があります。そのためにはまず、自社ブランドは何者なのかという自己分析が不可欠です。もともとシンプルかつ有効な手段が「SWOT分析」です。SWOTとは、

- ・ Strengths (強み)
- ・ Weaknesses (弱み)
- ・ Opportunities (機会)
- ・ Threats (脅威)

の頭文字を取ったもので、内的環境、外的環境について、それぞれプラス要因、マイナス要因を検討するものです(図1)。

まずは、客観的にそれぞれの要

図1 SWOT分析

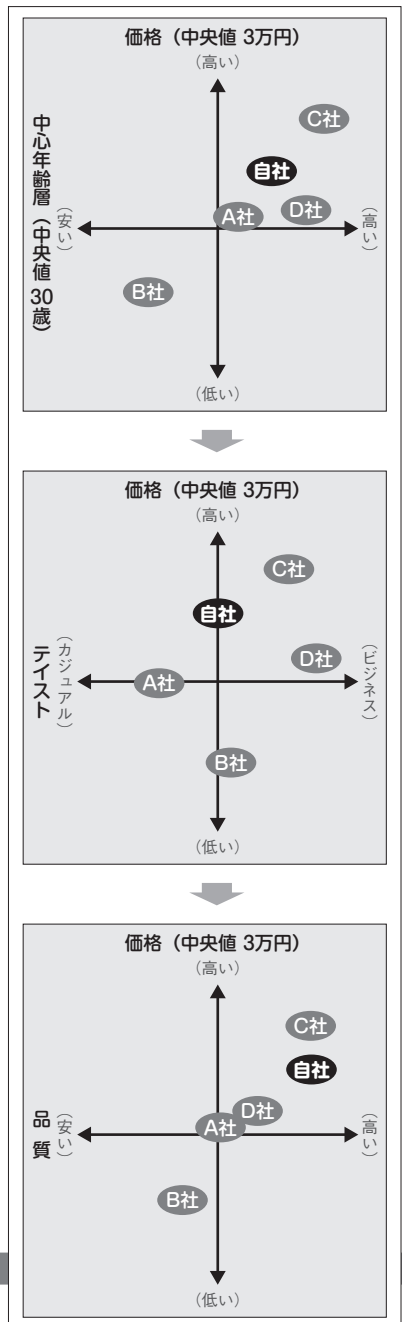
内的環境		外的環境	
プラス要因	強み (Strengths)	機会 (Opportunities)	
	弱み (Weaknesses)	脅威 (Threats)	
マイナス要因			

素をリストアップして行きます。ここで重要なことは、影響の大小に関わらず、関係することは何でもリストアップして見る。一人だけでなく、複数で取り組むことも有効です。

注目すべきことは、一つの事象がプラスになることもあればマイナスになることもあるという点です。例えば、小売店にとって隣接地に大型商業施設ができることは市場を奪われる脅威であると考えられる反面、商業施設の集客効果により新客獲得の機会と捉えることもできます。また、商品が手作業による加工品のため大量生産できないことは弱みである半面、希少価値を生むというプラス要素とも捉えられるのです。

要するに、想定するターゲットが何を求めているのかによって、あるいは自社がどのターゲットを狙っているかによって、プラス要因となるかマイナス要因となるかが決まるのです。したがって、この後説明するポジショニング、ターゲットニングと組み合わせながら、何通りも作成して行くことになります。そのためにも、関係項

図2 ポジショニングの比較例



目はもれなくリストアップし、新たな要素が見つければ随時追加して行く必要があります。

ポジショニング

当該市場において、自社ブランドがどのような位置付けにあるのかを確認するのがポジショニングです。通常、縦軸、横軸の2つの要素を使って、競合製品との比較をすることにより推し量ります。一つの組み合わせだけでなく、様々な組み合わせで比較・検証して行きます。

例えば、婦人服であれば、縦軸に価格、横軸に対象年齢層を置いて比較します。次に、横軸をテイストや品質などに置き換えて検討します。縦軸、横軸を様々な観点

から客観的に見て行くことで、自社製品の強みや弱みが見えてきます(図2)。

当初、社内で意図・想定していたものとは、異なる結果になるケースも決して珍しいことではありません。ポイントは正確な状況判断です。したがって、ここで留意すべきは、こうであるはずだという思い込みにより、評価をねじ曲げてしまわぬことです。それを防ぐためには、複数の競合ブランドとの比較で判断すること。そして、様々な部門のスタッフによる複数の目で判断することが有効です。

場合によっては、比較すべき競合は異業種の場合もあり得るのです。例えば、自社の路面店を、待ち合わせ場所やデパートスポットとしてくくった場合、業種の壁を取

り除いて検討する必要があるのです。あらゆる可能性を否定することなく、客観的に評価することにより、新市場開拓のアイデアも広がります。この過程で新たに見出された自社の強みや弱みは、SWOTの項目に追加します。

ターゲットニング

次は、誰に売ろうかという方針を決めることです。

ポジショニングの結果、当初想定していた通りの位置付けであり、ビジネスが順調に推移しているのであれば、既存のターゲットを変えず、更なる深耕策を講じるのは正しい戦略です。しかし、その場合でも、更に新しいターゲットの開拓の可能性は、常に検討さ

れるべき課題です。

なぜならターゲットとなる顧客層は、常に変化しているからです。既存顧客の年齢一つ取っても、毎年1歳ずつ上がっているのです。ましてや消費心理やトレンドなどは常時変動しているものです。一定期間ごとに見直し作業をする必要があります。

モノの価値は人によって大きく異なります。例えば、50万円の腕時計。時計をファッションの一部と捉える消費者にとっては価値あるものでも、単なる道具と考える消費者にとっては無用の長物です。5万円の一眼レフデジタルカメラを入門機種と捉える消費者もいれば、費用対効果の高い価値ある1台と捉える人もいるでしょう。このように、誰をターゲットにするかにより、マーケティング戦略は全く異なるものになるのです。

しかも、同じ人物が専門店で高額品を買う一方で、1000円ショップに足繁く通うという消費パターンも一般的な現象なのです。こうなると、「誰」を特定するにも、年齢、性別、職業、所得レベルという単純なものから、ライフスタ

イル、価値観などといった、より抽象的な概念のベクトルが必要になってきます。

この過程で、自社ブランドの新たな強みや弱みも見出されることでしょう。これもまた、SWOT項目に追加します。

市場構造の細分化と戦略構築

このように、ポジショニングもマーケティングも一様ではなく、その組み合わせにより様々な異なる方向性が見えて来ることがお分かりいただけたと思います。それは自社ブランドにとつての可能性でもあるのです。それぞれの場合につき、SWOT分析を繰り返し、どれが最適かを決定します。これが自社ブランドの目指すべき方向性となるのです。

方向性の決定に当たっては、既存の戦略との整合性やターゲットとする市場の将来性、競合ブランドの状況や展開の難易度など、可能な限り具体的な尺度を用いて、スコア化して絞り込みます。絞り込んだ2〜3の方向性につき、それぞれ選択した場合のメリットと

デメリットを比較し、最終的な判断を下します。こうして自社ブランドの新たな方向性が決定したら、後はそれに向けて戦略を作り上げて行きます。

冒頭にご紹介したビール系飲料を例にお話ししましょう。

●有名プレミアムビール

想定ターゲットは、高額所得者層とビールにこだわりを持つ低所得者層の二つ。しかし、所得レベルは、供給サイドの勝手な想定（もちろんこれが重要なのですが）であり、消費者には無関係。よって、メッセージはビールづくりへのこだわりを訴えるべきでしょう。

●新開発の第3のビール

想定ターゲットは、価格を理由に不本意ながらビールからシフトして来た低所得者層。これも、いかに手間暇かけて開発したか、ビールと変わらぬ風味、健康的などといったビールに対する優位性を訴え、価格以外の理由で自らの意思で選択したというイメージを醸成するようなメッセージが必要となります。

マーケティングの役割 それはショックアブソーバー

市場と消費者マインドは、移ろいやすく常に変化しています。市場の中にある自社ブランドもまた、常にその位置付けが変わっています。自社内の状況により変化する場合もありますし、国際情勢や経済環境にも影響を受けているのです。状況は絶えず流動しているという認識を持つことが重要です。変化していることに気付かなければ対応が遅れ、時代に取り残されるという結末が待っています。その認識の上で、常に自社ブランドの位置付けを確認し、必要に応じて方向性や戦略を見直していく作業が必要です。自社と市場、ブランドと消費者、それぞれの変化に対するショックアブソーバーの役割を担っているのがマーケティングなのです。

SWOT分析及びポジショニングとマーケティングの手法を用いれば、正確な現在状況を把握し、的確な戦略を構築することが出来ます。上手く使いこなし、精度の高い戦略を構築してください。

変化を読み取りチャンスを掴む 実践！マーケティング思考法

変化に即応する「戦略的経営」の仕組みづくり

アルファ・マーケティング・コーポレーション

URL <http://www.alpha-marketing-corp.com>

E-mail info@alpha-marketing-corp.com

代表 新井 一聡

ビジネスブログ『マーケティング小咄プラスα』

http://blog.livedoor.jp/alpha_marketing/

第3回

戦略的経営のすすめ

「戦略的経営」。この言葉をご存知でしょうか？ 平たくいえば「経営課題を可視化して、変化に即応できる仕組みに基づく経営」ということです。「見える化」と言われる場合もありますが、日本語の品格を重んじ本稿では「可視化」としましょう。

最も分かり易い例を挙げれば、事業計画の策定という作業があります。その際、単に売上の数字ありきで、計画を立てている会社をよく目にします。盲目的に前年度実績に対しプラス（あるいはマイナス）〇〇%などと、根拠なき数字を前提として掲げているケースさえあります。これは計画ではなく単なる目標数字に過ぎません。

計画とは、目標を達成するために、いつ、誰が、何を、どのようにするのかという実行計画でなければなりません。数字に対する裏付けがなければ、全く意味のないものになってしまいます。

地に足の着いた計画を策定するために、売上を構成する3要素（購買客数、購買頻度、購買単価）

図1-1 売上を構成する3要素

売上＝購買客数×購買頻度×購買単価

図1-2 売上を2倍にするには

$$2.00 \times 1.00 \times 1.00 = 2.0$$

$$1.26 \times 1.26 \times 1.26 \div 2.0$$

図1-3 落ち込んだ売上を補うには

$$0.70 \times 1.20 \times 1.20 \div 1.0$$

$$0.70 \times 1.43 \times 1.00 \div 1.0$$

に分解して考える必要があります。単純化して考えると図1-1の式となります。

例えば売上を2倍にするためには、3つの要素のいずれかを2倍にするというののも一つの方法ですが、3つの要素をそれぞれ26%ずつアップさせるという方法も考えられます（図1-2）。

逆に、要素の一つがマイナスとなれば、それを他の要素で補うためには、多大な努力を要します。例えばいずれかの構成要素が30%落ち込めば、それを補うためにはその他の2つの要素をそれぞれ20%アップさせるか、いずれかの要素を40%以上アップさせなければなりません（図1-3）。

よって、この3つの要素が確実に分かるような仕組み作りが求められます。正確な状況を確認した

上での目標設定、目標達成のための行動計画の立案、その実行状況を把握しながら各要素を極大化するための確かな戦略の打ち出し、つまり、PDCAサイクルの継続です。

以上は、小売業界やサービス業界に特化したものではありません。顧客一つを取っても、直接販売と代理店販売、店舗販売と無店舗販売など流通形態ごとに細分化する場合もあれば、商品分野ごとに細分化するケースもあります。また、部門単位で細分化することもあるでしょう。そして、これらを分析するためのデータは必ずしも一様ではなく、それぞれ細分化した構成要素ごとに異なります。しかしながら、いずれの場合においても、構成要素を可視化するという目的意識を持って仕組みを作ることが重要です。

B to Bの業態であれば、下請工場であれ、この原則は例外なく適用することができそうです。そして、意識的に戦略的経営に転換すれば、相手任せの成り行き経営から脱皮し、主体的な経営に転換することができそうです。

3つの構成要素を考察する

「購買客数」

自社製品やサービスを購入してくれる顧客の数です。大別すると、新たに獲得する「新規顧客」と、既に購買経験のある「既存顧客」の2つがあります。

まず、新規顧客の獲得には、広告、パブリシティ、紹介、口コミなどの手段を使って見込み客を集めます。そして、次のステップとして、実際の購買行動を起こしてもらうための様々なアプローチも必要です。一般に、新規顧客を販売に結びつけるまでに、既存顧客の5倍以上のコストがかかるといわれており、多大な労力を必要とします。

この新規顧客の獲得が滞れば再購買はもとより、他の要素の拡大機会を損なうばかりか、当該事業の衰退につながりかねません。新規顧客の獲得は「事業発展のための源泉」なのです。最もコストと効果のバランスが求められますので、できる限り質の高い検証システムの構築が必要です。

一方、既存顧客の維持は「事業

安定化のための礎」となります。新規顧客の獲得が、結果の読みにくい目標であるのに対し、既存顧客は既に顔の見えるにお客様が対象ですので、対応は容易です。事業計画における売上見通しも立てやすく、ブレも少ないので、この比率を高めることが経営の安定化につながります。

ポイントは、継続的なコミュニケーションによる信頼関係の構築です。直接の訪問や来店促進、ダイレクトメールやメールマガジンなどのツールを使ったコミュニケーションで、可能な限り個別のコンタクトを図り、常にお客様の意識の中に自社をイメージして戴くための努力をすることです。

自社にとって、最も大きな痛手は、競合先へのブランドスイッチです。彼らは、虎視眈々とその機会を狙っているのです。それを防ぐ唯一の手段は、お客様との関係性強化に外なりません。

自社の商品力を高めることが、顧客をつなぎとめるための最善策だと考える方もいるでしょう。確かに、商品の開発・改良はもちろ

に、どんなに優れた品質も、それが伝わらなければ意味がないのです。そのために、日頃からのコミュニケーションが重要となります。そして、お客様の役に立ち、喜んでいただける情報を提供し続けること、すなわち質(商品)と量(接触頻度)とのバランスが求められます。

「購買頻度」

既存顧客に対し、自社製品の購買頻度を高めてもらうことで「売上の増大」につなげることが直接的な効果です。そして、もう一つの重要なポイントは、購買頻度を高めることにより「自社に対するロイヤリティが高まる」という効果が期待できるということです。

半年間に1回10万円の購買実績のあるお客様と、同期間に3回に分けて10万円の購買をされるお客様では、後者の方が自社に対するロイヤリティが高いです。将来にわたり長く顧客であり続け、より多額の購買をし、あるいは新しいお客様を紹介して戴ける可能性が高いのです。

小売業であれば商品の入れ替え

サイクルを短期化してお客様の来店頻度を高めたり、メーカーであれば新製品の開発や既存製品の周辺機器の提案など、様々な工夫が求められます。

「購買単価」

お客様の1回当たりの購買金額を高めることです。単純に商品価格を引き上げるのではなく、お客様が離れてしまいます。それなりの戦略に基づいた戦術が必要です。

例えば、付加価値商品の価格アップ、周辺商品とのセット販売やまとめ売りは、「お客様にとってメリットのある提案」であれば好意的に受け入れられます。

また、スタンダードとプレミアム の2種類が設定されている商品において、低価格のスタンダードが売れ筋の場合に、更に最高グレードのスーパープレミアムを追加投入することで、売れ筋がプレミアムに移行して購買単価が上がるというケースもあります。

いずれにせよ、顧客ニーズに即した的確な提案でなければお客様は離れてしまいますので、細心の注意が必要です。

財務諸表で見えない経営実態

ここで一つの事例をご紹介します。細かい設定は多少変えていますが、基本的な内容は実例に即しています。

東京の郊外に5店舗を構え、年商約10億円のオリジナル・ファッション雑貨の製造・小売を営むA社。相談は3年前のこと。5店目として、満を持して都心の原宿（渋谷区）に出店して4年目を迎えていたが、この原宿店が出店以来の赤字続きで、全社の業績も低迷状態。資金繰りのための融資を打診したところ、不採算である原宿店の撤退を、銀行と顧問税理士から勧告されているとのこと。

財務諸表を見ると、売上の37%を占める本店が牽引役となり業績を維持しているものの、他の郊外3店は売上が減少し、かろうじて黒字を維持している状況。一方、原宿店は売上が上昇しているとはいえ、未だ採算分岐点の80%程度でした。郊外店の半分のスペースながら、出店コストの高い原宿店

が、まさに経営の重荷になっているようにしか見えません。

しかし、自社ブランドの拡大を期して進出した原宿店の撤退は、社長にとって受け入れがたい決断でした。また、同店が全社に与える好影響を直感的に感じているとのこと、本当に撤退すべきなのか、あるいは継続して成長を期する手段はないのかという相談でした。

時に、経営者の直感というのは正鵠を得ていることがあります。しかし、直感だけで経営の舵取りをするのは危険極まりない暴挙です。そこで筆者は、マーケティングの視点で、A社の現状分析に取り組みました。

ここで生きてきたのが、A社が業績のピーク時に導入した顧客管理システムです。POSデータと顧客管理データを連動させたシステムは、顧客の購買実績を品番単位で管理することができました。これを有効活用すれば、実に様々な分析が可能であり、有効な戦略を立てることが可能です。

ところが、惜しむらくはせっかく収集した購買データという宝が

ほとんど活用されていない実態でした。ともあれ、このシステムのお陰で、財務諸表からでは読み取れない様々な実態が見え、データから売上実態分析表（図2）を作成しました。

この表の注目すべきポイントは、次の5つです。

- ① 売上高の約3/4は既存顧客によるものである
- ② 既存顧客の購買単価は新規顧客の1.5倍である
- ③ 購買客数は減少傾向だが、既存顧客数は微増である
- ④ 新規顧客数が大きく減少する中、原宿店のみ伸びている
- ⑤ 原宿店は、購買顧客数の70%を新規顧客が占めている

前記の結果から「原宿店が新規顧客獲得の牽引役を果たし、他の郊外店での再購買を促している」という仮説を立て、更に個別の顧客について購買行動を分析したところ、まさにそれを裏付ける結果が得られました。

こうなれば、原宿店は金食い虫という負のイメージから、成長を支える救世主としてのポジション

図2 A社の売上実態分析表 ※伸長率は、何れも前々年度との増減率比較

項目	本店	郊外店A	郊外店B	郊外店C	原宿店	全店合計
売上高(百万円)※伸長率	350 (2.9%)	190 (-5.0%)	180 (-10.0%)	150 (-9.1%)	80 (33.3%)	950 (-1.6%)
・各店シェア	37%	20%	19%	16%	8%	100%
・新規顧客	100	30	30	20	50	230
・既存顧客	250	160	150	130	30	720 ^①
購買客数(千人)※伸長率	9.0 (0.0%)	4.4 (-6.4%)	4.4 (-10.2%)	3.6 (-7.7%)	2.4 (50.0%)	23.8 (-1.2%)
・新規顧客	3.5 (-2.8%)	0.8 (-27.3)	1.1 (-15.4%)	0.6 (-33.3%)	1.7 (41.7%) ^④	7.7 (-4.9%)
・既存顧客	5.5 (1.9%)	3.6 (0.0%)	3.3 (-8.3%)	3.0 (0.0%)	0.7 (75.0%)	16.1 (0.6%) ^③
新規顧客比率	39%	18%	25%	17%	71% ^⑤	32%
購買客単価(千円)	39	43	41	42	33	40
・新規顧客	29	38	27	33	29	30
・既存顧客	45	44	45	43	43	45 ^②

が与えられます。これは、財務諸表からでは決して見えて来ることのない実態なのです。

次に為すべきこと

こうして実態を把握することができれば、次に為すべきことは各店の位置付けの明確化と、それに応じた的確なマーケティング戦略の構築です。売上の3つの要素を極大化するための最善策を検討します。

●各店の位置付けと役割

- ・本店…企業ブランドと商品全般を牽引する旗艦店。
- ・原宿店…ブランドの情報発信基地としてイメージを提案する、新規顧客の獲得拠点。
- ・郊外店…両店で獲得した顧客の再購買を促進させるためのサブ拠点。

●広告宣伝

店舗ごとに実施していたチラシや地元媒体への広告出稿を止め、本社管理に移行。

ターゲットに合わせた雑誌を中心とした広告には、シーズン毎に展開するコアアイテムでブランドイメージを表現しつつ、本店と原宿店への誘致を盛り込み、パブリ

シティとも連動させて新規顧客獲得を図る。

プレス対応は、原宿店で一元管理してブランドの情報発信基地としての機能を強化する。

●顧客とのコミュニケーション

従来の製品保証書を兼ねたポイント・カードシステムを廃止し、お客様の購買実績に応じた様々な優遇措置を設定し、ブランドロイヤリティの向上を目指す。

本社が顧客データ分析に基づき、個々のニーズに応じてダイレクトメールやメールマガジンにより情報を発信して来店を誘致し、店舗が接客による直接のコミュニケーションを実施する。

中央集中管理による大幅なコスト削減と、お客様一人ひとりのニーズに合わせたきめ細かい対応による質の高い関係性構築を実現する。

●商品構成

- ・本店…旗艦店としての全ラインアップの品揃えとライフスタイルの提案。
- ・原宿店…新規顧客獲得を目的と

した、よりファッション性の高い限定アイテムや、トライアル用の低価格帯商品の展開。

・郊外店…リピート促進を目的とした消耗品のセット販売や既存アイテムの周辺商品の充実。

●販売促進イベント

- ・本店…アパレルブランドとのコラボレーションによるファッションショー。
- ・原宿店…新製品の先行発表会。
- ・郊外店…メンテナンス講習会。

…

これらすべては、購買顧客の増加、購買頻度の促進、そして購買単価の上昇という目的に沿って、各店の担うべき役割に基づいた戦略なのです。

●A社のその後

改革実施後1年で黒字化に成功した原宿店は順調に売上を伸ばし、2年目の今年、増床して移転を予定しています。

本店をはじめ各店舗も業績を急速に回復し、2年連続過去最高益を達成の見込みです。更に、ブランド価値の高まりに伴い増加し

た、全国からの注文に対応するため、通販事業部を新たに立ち上げました。

まずは意識して始めること

事例でご紹介したA社では、優れた顧客管理システムが導入されていたお陰で、質の高い戦略的経営を早期に実現し、業績を急回復させることができました。しかしこれは、決して特殊なケースではありません。

社内に使われていない有効なシステムが眠っていたり、紙の帳票であっても有益な情報をもたらす重要な資源が埋もれているケースは枚挙に暇がありません。

大切なことは、問題意識を持つて考えることです。自社を省みて、売上の各構成要素がどうなっているのか。可視化されているのか。されていないとすれば、どの情報により可視化できるのか。可視化して、管理するためにはどのような仕組みを作る必要があるのか。決して難しいことではありません。まずは、身の回りにあるものから始めてみましょう。

変化を読み取りチャンスを掴む 実践！マーケティング思考法

今こそ取り組みたい、失敗しない新規事業のすすめ

アルファ・マーケティング・コーポレーション

URL <http://www.alpha-marketing-corp.com>

E-mail info@alpha-marketing-corp.com

代表 新井 一聡

ビジネスブログ『マーケティング小咄プラスα』

http://blog.livedoor.jp/alpha_marketing/

第4回

新規事業のすすめ

今、中小企業を取り巻く経営環境はめまぐるしく変化しています。変化の要素は大きく3つあります。

- ① 消費者の価値観の変化
- ② 企業の収益構造の変化
- ③ 金融市場の変化

① 消費者の価値観の変化

所得水準の二極化による一部富裕層向け市場における高品質志向と、大多数を占める低所得マインドの消費者向け市場における低価格志向の増幅です。

さらに、震災およびその後の対応への不信感の反動として、安全・信頼の拠りどころへの欲求と、環境・エコロジー志向も大きな潮流となっており、市場環境に影響を及ぼしています。

② 企業の収益構造の変化

近年のリーマンショック以降、現在収益を上げている企業は、経

済環境の変化に左右されることなく収益構造を確立していた企業と、コスト削減や事業の見直しによる大規模な変革を成し遂げた企業のいずれかです。

逆に、変革に失敗した、そもそも変革に着手しない、ひたすら景気の好転を待っているなど、他力本願的な企業はジリ貧であり、今後自ら変革しない限り、かつての収益構造が再び戻って来ることはありません。

③ 金融市場の変化

欧米の金融危機および、国内の財政悪化を背景とした金融環境の悪化は日を追って厳しさを増し、特に中小企業にとっては資金調達が困難な状況になっています。この状況は、今後も続くことが予測されます。

・・・

このような環境変化を認識した上で、採るべき道は企業の自己変革です。コスト削減、事業の見直し、他社との提携など方法は様々ですが、新規事業というのも有効

な選択肢の一つです。

新規事業というと、新しい事業を新しい市場に展開して事業拡大を図るというイメージがあるかもしれませんが。もちろん、豊富な経営資源の下であればそれも可能でしょうが、多くの中小企業にとってそれは困難です。しかも、悪化する経営環境の中、何とか窮地を脱し、生き残りを賭した変革としての新規事業ですから、失敗は命取りとなりかねません。

ここでは、企業変革の手段として、既存の資産を活用した、失敗しない新規事業を目指すべきです。例えば、消費者の価値観の変化は、自社製品に従来とは異なる新しい価値をもたらす可能性ががあります。企業の変革は、新しい企業向けサービスが生まれる可能性を秘めています。

一方、金融市場からの資金調達には困難な状況ですから、いかに現有資産を活かすか、あるいは相互の強みを活かした効果的なコラボレーションを実現するかなど、リスク軽減の知恵を絞る必要があります。

図1 新規事業の成否を予測するには

新規事業の潜在的な成功確率50%の場合、指数を「1.0」とし、注ぎ込む力を「100」とすると

●成功確率40%の場合 … $40 \div 50 = 0.8$ 指数は「0.8」
指数 注ぎ込む力
 $0.8 \times 100 = 80$ 期待成果は「80」（期待できない）

●成功確率60%の場合 … $60 \div 50 = 1.2$ 指数は「1.2」
指数 注ぎ込む力
 $1.2 \times 100 = 120$ 期待成果は「120」（期待できる）

ます。では、失敗しない新規事業はどのように進めればよいのでしょうか。

成否は予測できる

新規事業の成否は、事前の調査により、ある程度予測可能です。

まず、事業の潜在的な可能性を分析します。その結果、成功の見込みが50%未満であると判断され

る場合は、その計画を実行すべきではありません。成功の可能性が10%未満というのではギャンブルに等しく、もはや事業とはいえないからです。

当該事業の潜在的な成功確率50%の場合、指数を「1.0」とお考えいただくとうかり易いでしょう。例えば、成功確率が40%の場合、指数は「0.8」となります。そこに100の力を注いでも、期待成果は「80」にしかありません。

一方、成功確率が60%であれば指数は「1.2」となります。そこに100の力を注げば、期待成果は120となります（図1）。

このように、まず当該事業の潜在的な成功確率を判断することが重要です。

確率が50%以上であると判断されれば、後は様々な計画のブラッシュアップにより、成功確率を高めることが可能です。筆者の経験では、その確率は80%（指数1.6）まで高めることができます。ただし、少なくとも20%は予測不能な失敗のリスクを排除すること

ができないともいえます。

では、成功の可能性を測るための要素にはどのようなものがあるのでしょうか。

成功のための必須3要素

事業成功のために必須の3要素があります。どれ一つ欠けても成功は覚束ないでしょう。

①経営者の覚悟

②企業の体力

③事業の社会的価値

①経営者の覚悟

新規事業を立ち上げる際、事業を成功させるのだというトップの強い意志は不可欠の要素です。万一、計画通りに行かなかった場合に、撤退の意思決定をする上でも、トップの覚悟が無ければ時期を逸して、大きな損失を被ることもなりかねません。

②企業の体力

現状打破を目的とした新規事業

です。ので大きな投資計画は望むべくもありません。とはいえ、新規事業を立ち上げるためには一定規模の資金が必要となります。自社で賄うか、親会社などから資金を仰ぐか、あるいは金融機関からの借入か。前提条件は、まず自社の運転資金に問題が無い状態であることです。

既に運転資金が不足している状況で、資金調達を目的に新規事業を計画するというのは本末転倒です。よしんば資金が調達できたとしても、新規事業は頓挫し、本業の存続すら危ぶまれる状況に陥ることは必定です。

このような場合には、あくまでも既存事業の立て直しを第一に考えた再建策が急務です。新規事業は、既存事業の再建に比べて遥かに難易度が高いのです。新規事業が窮地を救ってくれるなどという幻想を抱くべきではありません。

③事業の社会的価値

単に利益が見込めるというだけで、社会的価値の無い事業や一過

性のビジネスに手を出してみたところで、所詮それは単なる金儲けの手段に過ぎず、企業が取り組むべき事業とは一線を画するものです。社会的な価値を提供し、継続的な収益事業として存続する計画でなければ成功は望めません。

成否を決する7要素

新規事業の成否を判断する要素として、図2に示した7つが挙げられます。

図2 新規事業の成否を判断する7要素

●既存事業における要素

- ①顧客
既存の顧客に提案できるか
- ②販路
既存の流通チャネルを活用できるか
- ③ブランド力
自社のブランド力が通用するか

●新規事業に係る要素

- ④商品力
市場における優位性はあるか
- ⑤人材
人材は確保できるか

●その他、内外の要素

- ⑥資金力
必要な資金を調達できるか
- ⑦市場環境
当該市場の環境はどうか

●既存事業における要素

①～③の、既存事業における3つの要素「顧客」「販路」「ブランド力」は、今回のテーマにおいて非常に重要な意味を持ちます。なぜなら、いかに現有の資産を活かして新しい収益事業を築くかということが課題だからです。

既存ユーザーがターゲットとなるのか、あるいはターゲットは異なれども既存の流通チャネルを活用することができるのか。自社のブランド力が想定ターゲットに浸

透しているのか。3要素中、少なくとも1項目、できれば2項目において該当することが望ましいと考えられます。

●新規事業に係る要素

④～⑤の、新規事業に係る要素では、対象市場における自社製品またはサービスのポジショニングを考えます。

対象市場において、果たして優位性はあるのか、あるいは優位性のある市場はどこなのか。これを見極めて方針を決める必要があります。いわば事業の方向性であり、

重要なファクターですから、最初 アイデアに固執することなく、幾通りも検討を重ねながら最も成功が見込める市場を選ぶことが第一であり、その上での商品力ということになります。

人材については、目指すべき市場および自社製品に対応可能な人材が、社内・社外を問わず確保できるかどうかです。特に、事業推進のリーダー、市場を知るマーケット、商品を知る開発者またはマーチャンダイザーは事業の三本柱ですから、兼務を含め、具体的な見通しを立てておきたいものです。

●その他、内外の要素

⑥～⑦の、その他の要素として、資金力と市場環境があります。事業黒字化までの期間と投資額を試算した上で、資金調達の見通しを立てておく必要があります。既存事業の継続に支障を及ぼすことのない計画を立てます。

市場環境は、あくまでも自社が参入するに当たってという視点で判断します。例えば、仮に対象市場が衰退市場であっても、既に大手企業が撤退を決め、よりセグメントされたターゲットに絞り込むことで参入機会が生じるというケースもあります。ですから、この場合、単なる市場動向をマクロ的に俯瞰しても意味がありません。

「事例1」 自社の強みを 他の業界で活かす

医療用サポーターを扱うメーカーが、スポーツ用品市場に参入した際の事例です。

A社の強みは末端の医療施設へ

成功のための必須3要素

- ①経営者の覚悟
- ②企業の体力
- ③事業の社会的価値

新規事業の成否を判断する7要素

- ①顧客
- ②販路
- ③ブランド力
- ④商品力
- ⑤人材
- ⑥資金力
- ⑦市場環境

図3 成功の可能性を見極める10項目

のきめ細かな営業活動であり、製品採用の意思決定者である医師に直接アプローチして自社製品の優

位性をアピールする手法でシェアを拡大していました。新規事業であるスポーツ用品市場への参入に際しても、A社の最も得意とする営業手法を採用しました。

医療業界と同様、既に成熟市場であるスポーツ用品の流通において新規参入への障壁は厚く、卸業者や小売店にアプローチしても、なかなか成果が上がりません。医療業界での実績という製品の優位性も、エンドユーザーまでの距離が遠く伝わりません。

そこで、A社の最大の強みである営業手法を活かし、メインターゲットを中学校・高等学校の運動

部で活動する生徒と想定し、顧問の教員に対する直接アプローチを開始しました。

生徒のケガ対策に頭を悩ませていた教員にとって、まさに欲していた製品ということもあり、率先して生徒や、実際の購買意志決定者であるその保護者に対し製品の優位性を説明してくれるようになりました。このようにして、瞬く間にA社の製品は普及して行つたのです。

医療用具市場とスポーツ用品市場、全く異なる分野ではありますが、A社の持つ営業ノウハウという優位性が新規事業に活かされた好例です。

事業アイデアの高度化

こうして、3つの必須要素と成否を決する7つの要素、合わせて10項目をスコア化して成功の可能性を見極めます(図3)。

各要素のバランス配分は事業内容や諸条件により異なります。できれば専門家による評価が望まし

いですが、あくまでも潜在的可能性の評価ですから、ここでは誰が見ても行けそうだという感覚が得られるか否かを判断基準とします。内部評価は、往々にして甘くなりがちですので、ハードルを高め設定して丁度良いでしょう。これでようやく、実行を検討する組上に乗せられます。

次はいよいよ、具体的な事業企画です。どんな事業でもそうですが、一番大切なことはコンセプトづくりです。「どこで」「誰に」「何を」売り、「どのような価値」を提供するのかということ。コンセプトが事業の方向性や、あらゆる行動の規範となりますから、じっくりと時間をかけて議論すべきです。

コンセプトを議論する際、陥りがちなのが「どのように」という方法論が先行してしまうことです。差別化要因として分かり易いということが一因ですが、方法論から遡ったコンセプトはこじつけに近い場合が多く、説得力に欠けます。方法論は、あくまでもコン

セプトを実現するための手段ですから、留意すべきポイントです。

コンセプトが決まれば、後は各要素につき、それをいかに実現するかという方法論の検討になります。複数の案が考えられるはずです。新しい事業として展開するので、初めはあまり制限を設けることなくアイデアを出し合うべきです。一つひとつにつき実現可能性や効果を検証しながら、最適な方法を見出して行きます。

コンセプトから逸脱することが無ければ、当初のアイデアと大きく異なる方法であっても問題ありません。この段階で、潜在可能性50%の事業案を70%程度まで引き上げることを目指します。

【事例2】

コラレーションにより可能性を拡げる

医療関連製品の輸入販売をしているB社が新規事業として、自社ブランド(PB)の製品を展開する計画を立てました。既に医療機

●採算分岐点到達時期

単月黒字を何ヶ月で達成する見込みか

●累積損失解消時期

事業開始から何ヶ月で黒字化する見込みか

●最終目標達成時期

目標とする事業規模に到達する見込み時期

●最終目標売上高

期待する追加売上高はどれだけか

●最終目標粗利額

どれだけの収益が期待できるのか

図4 新規事業計画のチェックポイント

した医療現場における情報を活かしてC社が企画・製品化し、それぞれ医療市場、一般市場で販売するという構想です。

結果として、情報の共有による品質の向上、スケールメリットにより生産コストの軽減などの相乗効果が発揮され、コラボレーション企画の成功事例となりました

B社にとっては、PB開発という新規事業に際し自社単独展開にこだわらず、柔軟に方針転換したことが成功要因といえます。

事業計画策定

事業の骨子が固まったら、いよいよ事業計画を策定します。事業計画書の作り方については、それだけで膨大なテーマとなりますのでここでは割愛しますが、失敗しない新規事業計画という観点での重要なポイントをご紹介します。

まずチェックすべきポイントは、図4に示した数値目標における3つの時期と2つの数字です。これらの見込み時期と数字の整

合性を見て、計画が合理的か否かを検証します。これにより目標売上規模が実態と乖離した数字であったり、黒字化までに時間がかかり過ぎであったりという、計画の無理筋が見えてきます。

計画のどこに問題があるのか、何が原因で、修正は可能なのか、あるいは計画中止かを判断しなければなりません。

撤退の基準設定

最後のポイントとして、失敗と判断した場合の撤退の基準設定を設けます。事業により異なりますが、売上高、利益率、顧客数、累積赤字額など、一定期間において目標を達成しなかった場合の計画の修正および撤退の基準を明確に規定しておく必要があります。

既に事業がスタートしてしまっただけでは、それまでの投資費用や投入資産を惜しむあまり判断を誤り、損失を拡大してしまう可能性が高いのです。ですから、基準は計画段階で明文化しておき、未

達成の場合、速やかな経営判断を下すことが重要です。判断の遅れは、中小企業にとって命取りとなりがねません。

とりわけ、現状の経済状況ではスピードが求められます。あまり目先の状況に右往左往するのは望ましくありませんが、少なくとも四半期毎に状況を客観的に分析し、必要に応じて計画の修正を加え、遅くとも1年後には継続か撤退かの判断を下す必要があります。

新規事業は企業発展のための戦略の一つであり、その失敗により存続が危ぶまれるようでは本末転倒です。したがって、撤退もまた重要な経営判断です。新規事業は、成功を期して不退転の覚悟で臨んでも、決して退路を断ってはいけません。

新規事業を進めることは、想定外の連続でもあります。しかしながら、事業計画にこれらのポイントが押さえられていれば、失敗によるリスクを最小限に抑えることができます。「自信を持って」実行あるのみです。

関向けに確固たる販路を持つ同社が、より収益性の高いPB製品を展開するという計画は、一見理にかなっています。

しかしながら、製品の輸入販売を専業としてきた同社には、製品の開発・生産のノウハウや人的資源はありません。製造コストのみを追求し、海外生産を計画していたのはいかにも無謀と思えました。

そこで、同じ分野の製品を企画・製造し、一般市場向けに販売しているC社とのコラボレーションが提案されました。B社が収集

変化を読み取りチャンスを掴む 実践！マーケティング思考法

変化の兆しを見逃すな！ 5つの【参考事例】

アルファ・マーケティング・コーポレーション

URL <http://www.alpha-marketing-corp.com>

E-mail info@alpha-marketing-corp.com

代表 新井 一聡

ビジネスブログ『マーケティング小咄プラスα』

http://blog.livedoor.jp/alpha_marketing/

最終回

マーケティングの本質とは

マーケティングの本質的役割とは、自社（およびその提供する製品とサービス）と、市場（顧客または消費者）を最適化するための一連の活動です。市場環境や消費者心理が激変する今日、いかに迅速に変化の兆しを察知し、的確に対応して行くかが企業存続の条件であり、中小企業においてもマーケティングの重要性は従来以上に高まっています。

ここで求められるマーケティングの機能とは、付け焼刃的な小手先の手法の導入ではなく、事業戦略に基づき、自社の状況に応じて継続性のある仕組みを構築することにあります。そのために必要なマーケティング思考法を、これまで4回にわたりお伝えしてきました。最終回の今回、市場の変化やお客様のニーズをどのように見極め、いかに対応するのかを5つの事例でご紹介します。

あくまでもマーケティング思考の事例集ですが、「自社に置き換えるとどうなるのか」という視点

でお読みください。「自社にとって」の最適化がマーケティングの役割であることをお忘れなく。

【事例1】

データを読む

市場における自社の状況を把握する上で、データを取得する仕組みづくりは不可欠です。以下はあるSUV（スポーツユーティリティビークル）における広告出稿の事例です。豪華な装丁の特製カタログというフックを付けて、資料請求のレスポンスに基づき媒体を評価しました（図1）。

①資料請求件数の比較

まずはシンプルに、媒体別の資料請求件数を出して比較します。この場合、発行部数の多いB誌が最多の52件で、発行部数の最も少ないE誌が48件と続いています。発行部数や媒体コストの多寡は、自社にとっての効果とは無関係であることが分かります。

②獲得コストの比較

次に、媒体コストを資料請求件

図1 媒体別広告実績表

媒体名	A 誌	B 誌	C 誌	D 誌	E 誌
媒体コスト	¥1,200,000	¥750,000	¥400,000	¥300,000	¥300,000
発行部数	400,000	200,000	100,000	80,000	20,000
資料請求件数	35	52	38	40	48
1件当たり獲得コスト	¥34,286	¥14,423	¥10,526	¥7,500	¥6,250
レスポンス率	0.009%	0.026%	0.038%	0.050%	0.240%
購買件数	3	13	4	1	8
1件当たり獲得コスト	¥400,000	¥57,692	¥100,000	¥300,000	¥37,500
購買率	8.57%	25.00%	10.53%	2.50%	16.67%

数で割って、1件当たりの獲得コストを比較します。すると、最も効率の良いのはE誌の6千250円で、D誌が7千500円と続いています。最も獲得件数の多かったB誌は1万4千423円と2番

目に効率が悪いという結果です。E誌は読者のおよそ4人に1人が資料請求していることになり、自社のターゲットと見事に一致している結果といえます。

仮に、ここまでのデータしか得られなければ、効率の悪いA誌とB誌への広告出稿は止め、その分をE誌やD誌への出稿量を増やしたり、別の媒体に振り向けたりという戦略が妥当でしょう。

ここまでの分析も、そのベースとなるデータが無ければ得られなかったのです。しかし、更にその資料請求者が当該製品の購買に至ったか否かを把握できれば話は違います。

③購買件数の比較

では、購買件数を見てみましょう。B誌が13件でトップ、E誌が8件と続いています。1件当たりの獲得コストもE誌の3万7千500円に次いでB誌が5万7千692円となっています。B誌からの資料請求者の4人に1人が購買しているという結果です。逆に、D誌は資料請求件数が多いもの

の、実際の購買には至っていないということが判明しました。

この結果を見れば、広告戦略は先程とは異なるものとなるでしょう。次に為すべきは、読者層と資料請求者の分析です。なぜ、このような結果になったのか。それを解明することが、的確な戦略を構築する鍵です。

B誌は高額所得者層を対象としたライフスタイル誌、D誌はアウトドア・ライフスタイル誌、E誌は4WD専門誌です。結果を踏まえ、E誌とは記事制作を含めた全面協力体制を築き、D誌においてはブランド広告を中心に認知度向上を目的とした広告展開を実施。B誌においてはタイアップ広告により対象商品であるSUVユーザーのライフスタイルを紹介して共感を呼び、人気シリーズとなりました。

実態を正確に把握するためには、まずデータを収集するための仕組みが必要なのです。必ずしも、高額なITシステムを導入する必要はありません。肝心なことは、何を知るために、どのようなデー

タが必要なのか。目的と手段を明確化することなのです。

【事例2】
なぜ？を考える

あるアクセサリ・ブランドのコンセプトは「知的で洗練された大人のためのシンプルなアクセサリ」であり、お客様も高額所得者やキャリアウーマンが多いと経営者はいいます。お客様の1回当たり平均購買単価は2万5千円。最近、客数が減り、売上が減少し

ているものの、平均単価は変わらないとのこと。果たして原因はどこにあり、どのような対策が必要なのでしょう。早速、状況を分析してみました(図2)。

確かに社長の指摘通り、購買件数、売上高が前年に比べ約20%減少しているものの、1回当たりの購買単価は、ほぼ横ばいです。

次に、個々のデータをチェックしたところ、1回当たりの購買単価が5万円以上の高額顧客層と1万円前後の顧客層に分かれている

図2 顧客購買実績表

	項目	当 年	前 年	増減率
	売上高	¥327,689,520	¥411,069,430	-20%
	購買件数	13,124	16,547	-21%
	1回当たり購買単価	¥24,969	¥24,843	1%
	購買客数	5,129	5,652	-9%
	平均購買回数	2.6	2.9	-13%

図3 顧客層別購買実績表

	項目	当 年	前 年	増減率
顧客層A	売上高	¥101,724,000	¥157,430,880	-35%
	購買件数	9,800	12,862	-24%
	1回当たり購買単価	¥10,380	¥12,240	-15%
	購買客数	3,379	3,898	-13%
	平均購買回数	2.9	3.3	-12%
顧客層B	売上高	¥225,965,520	¥253,638,550	-11%
	購買件数	3,324	3,685	-10%
	1回当たり購買単価	¥67,980	¥68,830	-1%
	購買客数	1,749	1,755	0%
	平均購買回数	1.9	2.1	-9%

傾向が見られました。そこで、1回当たりの平均購買単価2万円で区切って2つの顧客層A・Bに分け購買実績を分析しました（図3）。

その結果、平均購買単価の低い「顧客層A」において、購買客数、購買単価、購買頻度などあらゆる面で大きな落ち込みがあることが判明しました。「顧客層B」においても落ち込みはあるものの、購買客数、購買単価においてはほぼ横ばいという結果です。

更にその実態を探るべく、それぞれの顧客層についてリサーチしたところ、自営業者や医師、管理職などいわゆる高学歴・高所得層の「顧客層B」と、そのようなライフスタイルに憧れる一般サラリーマンやOLなどの「顧客層A」という全く異なる顧客像が浮かび上がってきました。

低所得者層である「顧客層A」は消費抑制の意識がより大きく働いたものと考えられます。ただし、両者に共通していることは、「自分に合ったブランド」として強い愛着を感じているという点です。

この結果を踏まえて立てられた戦略の方向性は2つ。

・「知的で洗練された大人のためのシンブルなアクセサリー」というブランドの基本コンセプトを変えることなく、高級感を維持した商品ラインを展開して行く

・よりカジュアルなテイストや素材を採り入れながら、ブランドの入門モデルというべき商品ラインを導入して低所得の顧客層に対応すると共に、新しい顧客の獲得を目指す

そして、その実現のため、ブランドの再構築プロセスを推進しました。ターゲットとすべき顧客像を明確化した上で、自らのポジションを再構築するこの取り組みは短期間に効果を上げ、実施から半年で前年を上回るレベルへと急回復を遂げました。

どんなに素晴らしいシステムを導入し、有効なデータを獲得できても、その結果を分析し、具体的な戦略に落とし込むのは人の能力

によるものです。仮説と検証を繰り返しながら、磨き上げて行く他はありません。

【事例3】 本質を見極める

あるサポーター・メーカーの商品開発会議にて。テーマは膝用サポーターです。

開発担当者からは、新開発素材の優位性や、側方動揺に対する安定性など、様々な改良ポイントが説明されています。専門医による所見や、膝に傷害を持つスポーツ選手やトレーナーのモニターレポートなど、実に熱心な担当者の苦労は理解できます。既存商品と比較して、性能面での優位性も分かりました。しかし、マーケティングの視点から、この製品が売れるという実感は得られませんでした。

スポーツ・サポーターを選ぶ際のポイントは何か。医療用のサポーターであれば、医学的な見地から最適なものを医師が処方するので、彼らの意見が商品開発のポイントとなるでしょう。

しかし、スポーツ・サポーター

は、スポーツ選手がスポーツ店に足を運び、自ら気に入ったものを選ぶものです。その選択基準は、明らかに医療用のそれとは異なるでしょう。もしかししたら、機能とは無関係の色やデザインが意思決定を左右し、あるいは価格が選択基準となるかもしれないのです。

会議の後、開発担当者を連れて、高校生のとあるスポーツ大会を訪れました。膝用サポーターを付けている選手は全体の30%以上。やはり、膝というのはニーズの高い部位なのです。

各メーカーのものが使われて、色や形も様々でしたが、我々が注目したのは選手の動きでした。どの選手も一様に、一つのプレーを終える度にサポーターに手をやり、場合によってはずり上げる動作をしているのです。「ニーズはこれだ!」と直感しました。

こうして生まれたのが、脚の形状にフィットした立体裁断による膝用スポーツ・サポーター。コンセプトは「プレー中にずれ落ちない」です。それまでのサポーターといえ、いわゆる筒型で、脚の

形状を無視したものでした。当然ながら着け心地は悪く、すぐにずれ落ちてきます。

膝関節の周辺は、最も細い膝部分を中心に、上端の大腿、下端の下腿へと広がった形状であり、後面に比べ前面が長くなっています。この基本構造と、脚の動きに合わせた伸縮性の調整により、ずれ落ちないというコンセプトは実現しました。こうして誕生したサポーターはスポーツ選手たちの共感を呼び、瞬く間に普及しました。

この基本性能に様々な機能が加えることで、用途に応じた製品が次々に開発されました。ずれ落ちないという本質的な顧客ニーズを見極めることができれば、どんなに優れた機能も、市場に受け容れられることはなかったでしょう。

【事例4】

良いものが売れるわけではない

我が社の製品は「〇〇社の製品より、はるかに効果が高い」「△△社の製品はほとんど効果が無い」というのが口癖となっている、

消臭剤メーカーの社長。開発当初は、様々な試験データを持つて意気軒高に大手流通各社に営業訪問するも全く相手にされません。

大手製薬会社に持ち込んだところ、二束三文で買い叩かれたと憤り、結局何人かのセールスレップ（販売代理人）を使って細々と営業展開している状況です。

何とかこの製品を世に出したいと願う社長ですが、そのためには、自身の意識改革が必要です。「良いものが売れるわけではなく、消費者が良いと思うものが選ばれ、買われるのだ」という現実を直視しなければなりません。その上で、お客様の立場になって、どのような時に、どのような提案をされれば欲しいと思うのかを追究することが必要です。

機能や性能が分かり易い文房具でさえ、時としてブランドやキャラクター、パッケージなどの要素が重視されます。ましてや、消臭という目に見えず数値化しにくい分野で、いくら性能を言葉で訴えても、お客様に伝えるのは至難の技です。

家庭用消臭剤の主たる購買者は主婦やOLなどの女性と考えられます。彼女らに対し、「〇〇ppmの濃度で云々」と説いてもほとんど意味はないでしょう。同じ口上を、テレビコマーシャルでおなじみのメーカーが語れば、意味は分らずとも効果があるのだというイメージは伝わります。

風邪薬のCMが好例ですが、舌を噛みそうな成分名を並べられているのに、何やら効果がありそうに思えて来るものです。何を語るか以前に、誰が語るかが重要なのです。

かといって、多くの中小企業にとってそれほどの知名度はありませんし、テレビを始めとしたマスメディアで大掛かりな広告を打つ体力もありません。ではどうすればよいのでしょうか。考えられる改善ポイントは2つです。

まずはターゲットの絞り込みです。既存の流通チャネルがあり、それに乗せられる場合を除き、一般流通市場への新規参入障壁は高いです。業務用市場の方が、参入は容易でしょう。大手企業が参

入していない分野にターゲットを絞り込みます。

次に、提案の方法も重要です。自社製品の優位性を訴えるのはどこも同じですから全く差別化になりません。競合他社製品の良さも認めた上で、当該分野においては自社製品に優位性があるというロジックを構築する方法が考えられます。専門性は、特に業務用分野においては大きな強みとなりますし、他社製品の優位性を把握した上での提案には説得力があります。

自社製品の優位性を唱えるばかりでなく、「一歩退いて市場を俯瞰し、お客様の立場で考えてみる」「ターゲットを絞り込み、一点突破を目指す」これらを念頭に、お客様に選ばれるために何をどうすべきかを考えることは、中小企業にとって常に心掛けておきたいテーマです。

【事例5】

お客様は誰だ

地方都市の国道沿いに建つレストラン。一流ホテル仕込みの確かな味とリーズナブルな価格が評判

を呼び、昼も夜もいつも満席の盛況ぶり。しかし、この店もかつては相次いでオープンした2件のファミリー・レストラン・チェーン店に押され、経営危機を迎えた時期がありました。

豊富なメニューと手の込んだ調理がウリのこのレストラン。近隣にオープンした2件のファミリー・レストランを視察した結果、自店の想定ターゲットは、「昼食にやって来る地元ビジネスマン」と、「週末の夜にやって来る近隣の家族連れ」という異なる2つの顧客層だということが分かりました。

前者のビジネスマンにとって、優先されるべき条件は、リーズナブルな価格と料理が供されるまでの時間。これが必須条件であり、これに加えて美味しければ選ばれることになります。

一方、週末の家族連れは、ゆったりと食事を楽しみたい方々。たまに訪れるレストランで、ちょっと贅沢な雰囲気と一流シェフの味を、できることなら手軽な価格で楽しみたいと考えています。

明らかにニーズの異なる2つのお客様。しかも、同じお客様がそれぞれのシチュエーションで来店される可能性も高いのです。シェフは、だからこそ昼夜同メニューにしているのだと仰います。それでお客様のニーズを満たしているのであれば良いのですが、そうではありません。

ランチタイムの最大のネックは調理時間がかかり過ぎること。シェフが一人で、お客様のオーダーを伺ってから調理しているのですから当然です。しかも、メニュー品目が多いのでオーダーにも時間がかかり、価格もばらばらなので会計にも手間がかかります。これでは忙しいビジネスマンのランチには不向きです。

そこでランチメニューは、サラダとスープとご飯に一品を加えたセットにしてメイン料理を3種類、一律料金で、それぞれ数量限定としました。これにより仕入れコストを削減し、よりリーズナブルな価格設定を可能にし、しかも大幅な時間短縮を実現しました。

一方、夜は価格の異なる3種類

のプリフィクス・スタイルのコースメニューを用意しました。これも、味と価格のバランスを考えると実にリーズナブルな設定です。更に、お子様連れのためにワンプレートの料理ではなく、量や味を調整したコース仕立てのメニューとしました。ファミリー・レストラン並みの価格で、ワンランク上の味とサービス、そして雰囲気を提供したのです。

効果が現れたのは、近隣のオフィスに配布したワンコイン・ランチのチラシがきっかけでした。お客様の優先順位は価格、時間、味のはずですが、口コミの際は順番が変わります。美味しい店がある。手際も良いし、値段もリーズナブル。基本条件が整えば、本来の強みである味が勝負できるのです。

ランチタイムに満足したお客様は、家族や友人を連れて週末の夜にやって来ます。ゆったりとした時間を過ごすために。そこには何の矛盾もありません。ただ満足感があるだけです。

お客様が誰なのか、何を求めているのか。常にこの視点に立つて

プリフィクス・スタイル：決まった値段で数種類の中から前菜、メインディッシュ、デザートなどを選ぶ方式

考えれば、自ずと答えは見えてきます。

すべてはお客様のために

マーケティング思考とは、自社にとってのお客様は誰なのかを探り、お客様の立場で何を欲しているのかを考え、解決して行くことに他なりません。方法は一つではありませんし、正解もありませんが、この考え方を身につければ、どんな状況にも的確に対応できるのです。

困難な状況を克服したり、新しい機会を生み出したり、可能性は無限に広がります。ぜひ、参考にしてご活用ください。

5回にわたり、マーケティング思考法につき解説して参りました。ご愛読、ありがとうございます。ご理解いただけたでしょうか。もっと詳しく知りたい事項や、自社のケースではどのように採り入れたらよいのかというご質問がありましたら、どうぞお気軽にお問い合わせください。

※下記の案内をご参照ください。