

THANKS (VOL. 37)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成12年7月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

『マーケティング戦略の策定手順と留意点(その1)』

本誌では、前回まで、4回にわたり「企業戦略」の策定について特集しました。

今回からは、戦略の階層を下げて、特定製品を販売する場合のマーケティング戦略の策定方法について解説します。

マーケティングに関する書物は星の数ほどありますが、やはり概論的、抽象的なものが多いです。

本誌では、読者の皆さんが、仕事の場で実際に活用できるように、できるだけ、「実践的」「具体的」「簡易的」にしたいと考えています。

「マーケティング」とは何か？

「マーケティング」という言葉は、今や日常用語です。

最近では、マーケティング部やマーケティング担当等、会社組織の中でも、「マーケティング」という言葉を使った部署が増えています。

しかし、「マーケティングとは一体どういうこと？」と素朴な質問を投げかけられた時に、自分の言葉で、きちんと説明できる人がどのくらいいるのでしょうか？

マーケティングという名前を冠した組織にしても、実際にやっていることを聞くと、単なる市場調査であったり、広告宣伝等の販売促進であったり、「名は体をあらわしていない」場合がほとんどです。

マーケティングの定義はさまざまです。

第一人者のP.コトラ教授は、以下のように定義しています。

「マーケティングとは、交換過程を通して、ニーズ(必要性)とウォンツ(欲求)を満たすことを意図する人間の活動である。」

翻訳の問題もあるのかも知れませんが、はっきり言って難解です。

また、最近、日本でMBAプログラムを開講し、急速に伸びている(株)グロービスの本によれば、以下ようになります。

「マーケティングとは、将来の売上、利益を得るための『売れる仕組みづくり』である」

コトラ教授の定義と比べると、圧倒的に理解しやすいですが、ただ、会社の中で実践しようとする「売れる仕組みづくり」というのは、少し抽象的すぎるかも知れません。

私としては、マーケティングを以下のように定義したいと思います。

マーケティングとは
ターゲットとなるお客様を選定し、
そのお客様のニーズや意思決定の方法を把握して、
買っていただくための手段を総合的に講じること。

定義としては、ちょっと「長ったらしい」かも知れませんが、こうやって定義すれば、マーケティング実践のための「やるべきこと」が自ずと見えてきます。

マーケティング戦略策定のための基本

マーケティング戦略を策定するにあたり、基本的に押さえておくポイントがあります。

情報は自分の「足」と「耳」で入手すること

最近、市場調査機関の資料室の充実や、インターネットの発達により、各種情報が以前よりも、はるかに容易に入手できるようになりました。

こうした情報源は人口や事業所数等の統計データや、対象市場についての概要を把握する上では非常に有用です。

しかしながら、「二次的な情報（＝だれかが加工した情報）」は、あくまでも表面的なものであり、「お客様が本当に求めているものは何か」とか「今後、市場はどのように変わるのか」等を把握することはできません。

情報入手の基本はやはり、自らの「足」と「耳」です。

顧客や流通業者等に足を運んで、自分の耳で直接「生の声」を聞くことが不可欠です。

こうしたことがなく、二次情報だけで安易に戦略を策定してしまうと、いわゆる「机上論」になってしまいます。

マーケティング戦略はまさに「現場主義」に基づくべきものです。

戦略は「仮説」と「検証」の繰り返しで策定すること

ある会社のマーケティング部門は、何人もの人をかけて市場の細かなデータや声を集めていました。

「××業界は、事業所数が 件で、そのうち社員が20名未満の事業所は %。自分たちが今後売り込もうとしている商品の現在の仕様用途は で、……。」

それまでの仕事の成果を発表してもらおうと、上記のように、市場の特性が延々と続きました。

発表が終わった後に、私が質問をしました。「それでどうするのですか？」と。

その答えは予想した通り。「不足しているデータをきちんと揃えてから考えます。」

果たして、完璧なデータを揃えることが可能でしょうか？

また、仮に可能であったとしても、一体何年かかるのでしょうか？

これだけ変化が激しく、スピードが求められる時代に、そんなに呑気なことはしてられません。

戦略とは、基本的に「アバウト志向」です。

入手できた限られた情報から、策定担当者が見識と勘をフルに活用して「仮説」をつくります。

そして、「仮説」を検証するために情報を入手し、修正を加えながら構築して行くべきものです。

戦略にはストーリー性を持たせること

「××市場向けの製品の価格を30%下げよう！」

確かに、ひとつの戦略と言えるでしょう。

しかし、マーケティング戦略は、「価格をどうする」や「どこに広告をだす」といった単発の施策ではありません。

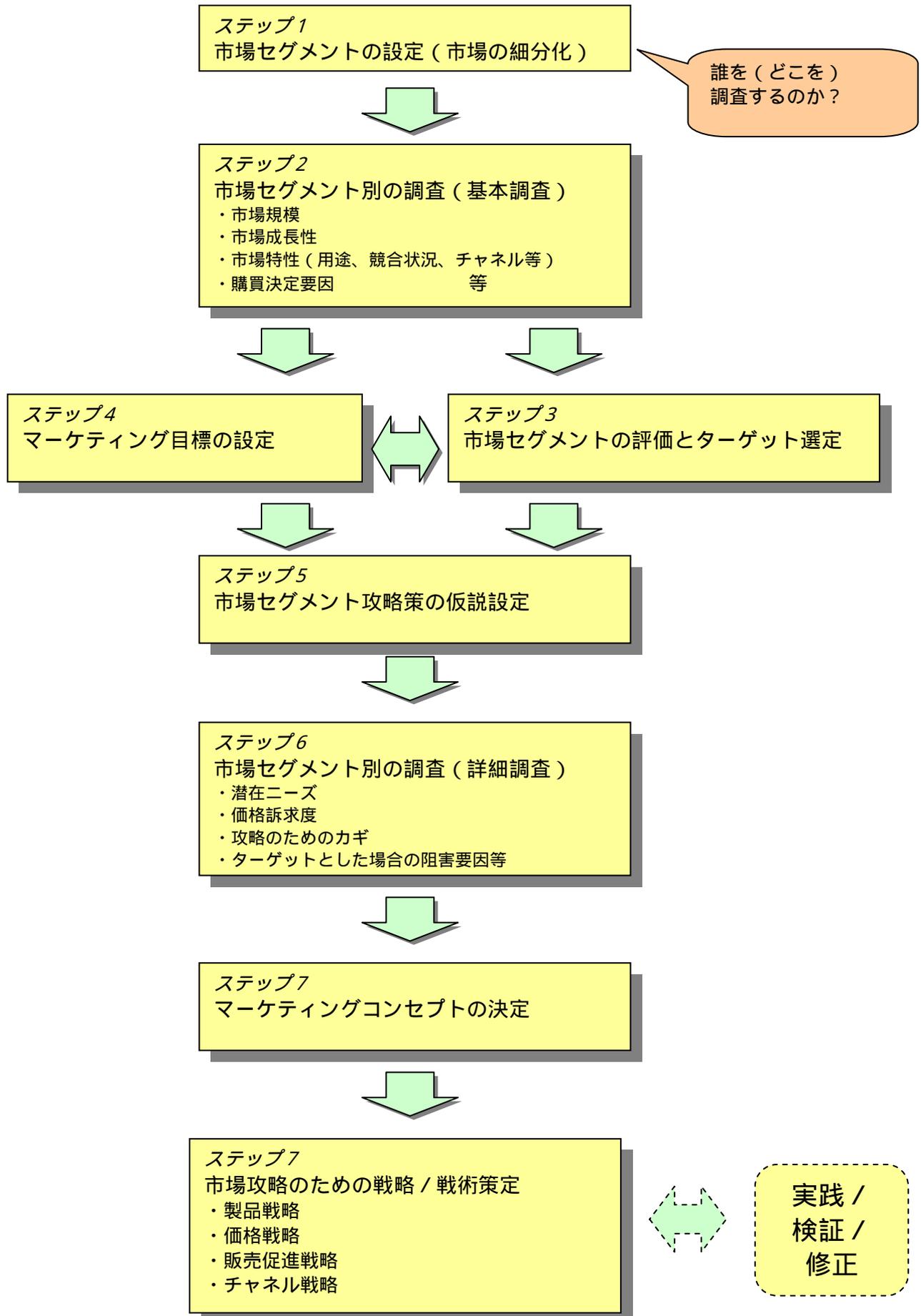
「ターゲットとするお客様にいかにお客様に買っていただくか」「製品」「価格」「販売促進」「チャンネル」等、トータルで考えるものです。

「価格を下げるのだったら、その時の製品はどうするのか？」「価格を下げたことをどうやってお客様に認知してもらおうのか？」「低価格にするならば、流通も変える必要があるのではないか？」

マーケティング戦略は、いろいろな戦略の集合体です。

そして、策定された個別の戦略が、それぞれ整合し、ストーリーを持ったときに初めて、優れた戦略となります。

マーケティング戦略策定の全体フロー



マーケティング戦略策定の詳細手順

ステップ1 市場セグメントの設定（市場細分化）

マーケティング戦略を策定するために、最初に行うべきことは「市場セグメント」の設定です。今後、調査を行うにあたり、「誰を（どこを）」「どの単位」で調査するかを決定します。

市場細分化というように、基本的な考え方としては、想定される大きな市場を、調査のために「切り分ける」わけですが、いざ行おうとすると、これが結構難しいです。

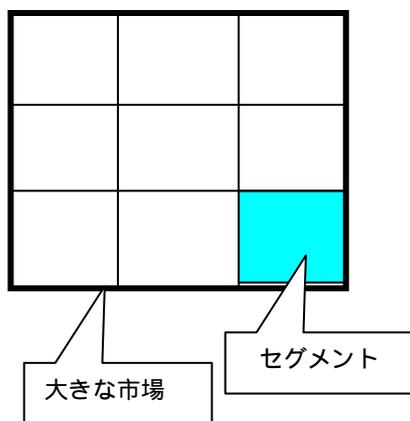
「年齢」や「年収」といった人を対象にする場合は、わりと容易にできますが、業種別に区分しようなんて考えると、元々の市場をどのように定義するかが問題となります。

例えば、半導体のような部品の場合、市場の細分化といっても、何をどういう基準で区分したら良いか非常に迷ってしまいます。

実務的には、こうした場合は「こういうお客様がターゲットになる可能性があるのではないか」という視点で、調査対象候補を洗い出すことが一般的です。

< 市場細分化の実務的方法 >

A. 本来の細分化の考え方



B. 候補の洗い出しの考え方



< 市場細分化の切り口 >

市場細分化の切り口は様々ですが、代表的な例を以下に記します。

人が対象になる場合

年齢、性別、職業、年収、居住地 等

対象が企業等の場合

業種、業態、企業規模、製品、使用用途（アプリケーション）、地域 等

市場細分化の切り口として、「ライフスタイル」や「行動パターン」を挙げる場合があります。確かにこうした切り口は、具体的な戦略・施策を検討する時に、非常にやりやすいのですが、基本調査の段階では、あまり使いません。

市場規模等の定量的な情報を入手することが困難なことが一番大きな理由です。

調査を進めて戦略を練り上げる過程の中で、市場セグメントを定義し直す場合があり、こうした時にこのような切り口で設定する場合があります。

《次号につづく》