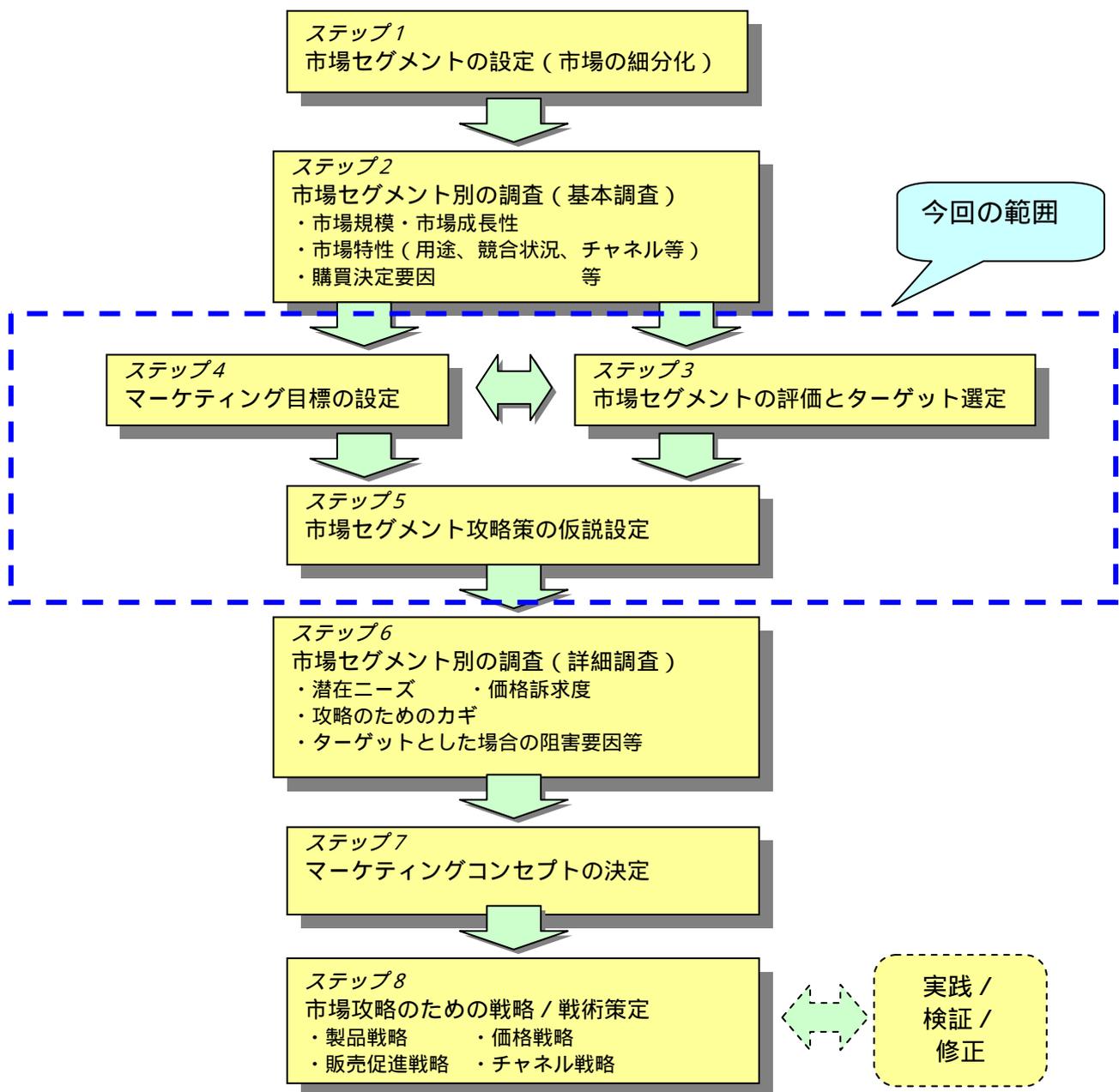


特集

『マーケティング戦略の策定手順と留意点(その3)』

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

前号のTHANKSでは、マーケティング戦略の基本的考え方と策定手順のステップ2「市場セグメント別の調査（基本調査）」まで解説しました。

今回は、ステップ3「市場セグメント別の評価とターゲット設定」を中心にステップ5「市場セグメント攻略策の仮説設定」まで説明します。

ステップ1 市場セグメントの設定（市場細分化）

...前々号（VOL. 37参照）

ステップ2 市場セグメント別の調査（基本調査）

...前号（VOL. 38参照）

ステップ3 市場セグメントの評価とターゲット選定

調査結果を整理し、どのセグメントをターゲットにするかを「大まかに」選定します。

「大まかに」という意味は、「ここだ」と決めつけるのではなく、「このあたりか」という目星をつけるということです。

最終的にどのセグメントを最優先に攻めるかはステップ6の詳細調査の結果で判断します。

この段階では、詳細調査を行う価値があるセグメントを選び出すのです。

評価・選定方法

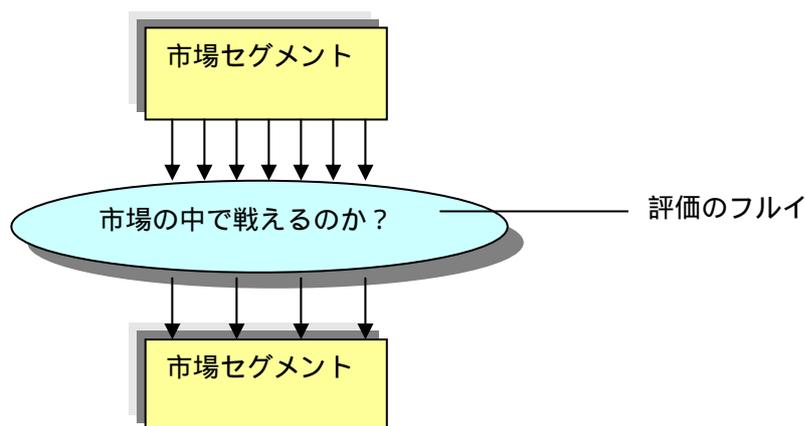
評価・選定は以下の2段階で行うことが一般的です。

第1フェーズ：参入可能性の評価（一次評価）

前号のTHANKSでも説明した通り、ターゲットセグメントを選定する際は「市場の客観的魅力性」と「当社の競争力」の2つの面から評価することが一般的です。

また、当社の競争力には「市場の中で戦えるのか」という必要条件と、「戦った時に勝てるのか」という十分条件があります。

市場セグメントの評価・選定では、まず、この「市場の中で戦えるのか」という視点から各セグメントをフルイにかけます。



<留意点>

評価基準としては、当社製品仕様での市場対応の可否や、市場の参入阻害要因の克服可能性がありますが、この段階では、あまりシビアに考える必要はありません。

例えば、仕様の大幅変更の可能性があるったり、また他社と提携すれば市場参入可能ならば、候補として残しておけば良いでしょう。

第2フェーズ：ターゲットの絞り込み

第1フェーズの「足きり評価」で残ったセグメントをさらに評価し絞り込みます。

市場の魅力性

「市場の魅力性」については、「市場規模」「成長性」「収益性」が代表的ですが、それ以外にも「当社の他製品への波及性（他の製品の販売に好影響が出る）」や「発展性（その市場が攻略できれば他の市場攻略の足がかりになる）」等、多面的な検討が必要です。

評価方法としては、調査結果を以下のように一覧にまとめ、総合的な判断を行います。

	市場規模	成長性	収益性	波及性	発展性	総合評価
携帯電話						×
パソコン						
.....						
.....						
.....						

当社の競争力

「当社の競争力」を検討する際に重要なことは「市場（お客様側）から見て、当社が競争相手と比較してどう見えるか」を評価することです。

例えば、当社が低コストで生産できる体制を有していたとします。

それは、確かに大きな「強み」と言えるでしょう。

しかしながら、お客様が24時間稼働の工場で、故障が発生した時に一刻も早く復旧したいと考えているとしたら、そのお客様の購買決定要因としては「購入コスト」よりも「保守体制」の方が大きくなるでしょう。

このような場合、もし保守体制が劣位であるなら、いくら「低コスト」という強みを持っていても、当該市場に対しての競争力は低いと言わざるを得ません。

このような、自社の特性（強み/弱み）と市場の要請（購買決定要因）から競争力を総合的に評価する方法として、下図の「クロスマトリックス分析」があります。

市場の購買決定要因 10点満点で評価 市場が「重要」と判断する 要員が高得点							「強み」「弱み」の評価 5点：非常に優位 1点：非常に劣位			
2	2	1	3	2	製品性能	2	4	3	3	
4		2	6	2	導入コスト	5	2	3	3	
2		2	3		ランニングコスト	3	2	2	2	
		4	1	2	営業提案力	2	4	3	1	
	8	3	1	5	保守体制	2	4	3	1	
2					製品供給力	3	4	3	3	
市場	市場	市場	市場	市場	市場	当社	競合A	競合B	競合C	
36	20	26	40	29	23	当社	相対シェア(競争力)の計算方法 当社点数が1位の場合 = 当社点数 / 2位の点数 当社点数が1位以下の場合 = 当社点数 / 1位の点数			
28	40	36	24	30	38	競合A				
28	30	30	28	27	30	競合B				
28	14	16	26	23	16	競合C				
1.29	0.50	0.72	1.43	0.97	0.61	相対シェア				

総合得点：（強み/弱みの評点）×（購買決定要員の評点）
 （例）当社の市場 = $\frac{(2 \times 2)}{\text{性能}} + \frac{(5 \times 1)}{\text{導入コスト}} + \frac{(3 \times 0)}{\text{ランニング}} + \frac{(2 \times 2)}{\text{提案力}} + \frac{(2 \times 5)}{\text{保守体制}} + \frac{(3 \times 0)}{\text{供給力}} = 2.3$ 点

前ページのクロスマトリックス分析を例にとると、当社は市場 〇〇 では劣位であり、市場 〇〇 では優位、そして市場 〇〇 ではほぼ同等と評価されます。これは、「導入コストが安い」という当社特性が市場 〇〇 の購買決定要因に合致し、また「提案力や保守体制の弱み」が、そうした要因を重視する市場に合わないということを表わしています。このように考えてみると、当社の競争性とは「当社特性の市場適合性」と言い換えることができるかも知れません。

総合評価

こうして評価された「市場の魅力性」と「当社の競争力」から、最終的にどこをターゲットに選定するかは、会社としての方針にゆだねられます。

「市場の魅力性が高い市場を狙うか」、「競争力を重視するか」、「両面を総合的に評価するか」社内で議論して決定します。

<ちょっと一息>

コンサルタントのひとつの要件として「論理性」が挙げられます。

「××だから××」ということ、誰もが納得するように組み立て、説明する訳ですが、こうした「論理」だけで意思決定することは危険です。

「昔から、KKD（経験／勘／度胸）の意思決定は避けるべき。」と言われてますが、私は大事なことは「バランス」だと思います。

意思決定は、「論理的な志向」と「担当者のKKD」の両面が必要です。

例えば、あるセグメントが客観評価で点数が悪くても、担当者の直感で「なんとなく面白そう」というものがあれば、候補として残しておくことをお勧めします。

ステップ4 マーケティング目標の設定

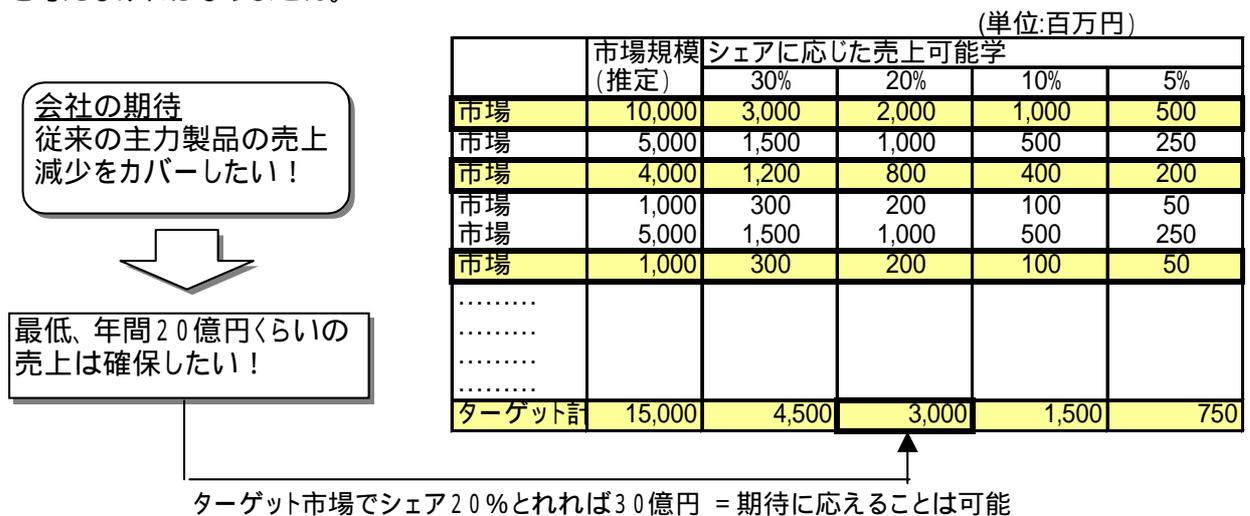
どんな会社でも「当該製品に対する期待（＝目標）」があります。

「他の製品の落ち込んだ売上をカバーしたい」「余剰している人員を吸収したい」「将来の柱を育成したい」等々、その期待の理由は様々ですが、マーケティング戦略はこうした期待と整合しなければなりません。

それでは、ステップ3で選定したターゲット市場で、こうした期待を満たすことができるのかどうか？もし、無理であるならば、どの程度までターゲットを広げる必要があるのか？

その可能性と方向性を検討しておきます。

もし、どうみても「無理」ならばターゲットを広げるか、あるいは期待（目標）を縮小するか、いずれかを考えなければなりません。



詳細調査では「それだけのシェアがとれるのかどうか」が検証のポイントになる。

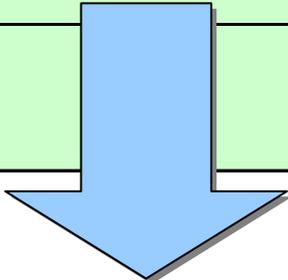
ステップ5 市場セグメント攻略策の仮説設定

ターゲットとして選定された市場ごとに、「この市場はこうやって攻めたらどうか」という仮説を設定します。

「攻略方法を検討するためには、もっと情報を収集することが必要」と考える方がいるかも知れませんが、前々号のTHANKS(37号)で説明した通り、マーケティング戦略とは、もともと「仮説と検証の繰り返し」で策定するものです。

最終的なマーケティングコンセプトの決定や戦略/戦術の策定は、「詳細調査」の後に行いますが、まずは、この段階で一度仮説設定をしておくことが重要です。

	市場の特性	攻略の仮説
市場	導入コスト重視 但し、最低限の保守体制が必要	価格は業界で最低水準とする。 営業方法は多段階の流通経路をなるべく避け、直売中心。 (ECによる販売も要検討。) 保守体制は、外部企業へのアウトソーシング。



詳細調査で検証

こういう「攻め方」は本当に効果があるのか？
もし「効果あり」としたら、実行のために何をしなければならないか？
提携すべき相手はどういうところか？
もし「攻め方」が間違っているとしたら、どこが、なぜ違うのか？
それではどうしたら良いか？

《次号に続く》

