

マーケティング戦略の基礎理論とは

- 利用者満足を最大化するために -

JA中核人材育成研修会
ユニット4「マーケティング戦略」
講義資料

2009年7月13日(月)

10:00 ~ 16:30

2009年7月16日(木)

9:30 ~ 12:30

JA栃木教育センター

林 明夫

1. はじめに

Q: 「自己紹介」をして下さい。

A: (林明夫: 以下省略)

- (1) 株式会社 開倫塾 代表取締役社長
- (2) マニー株式会社(手術用縫合針製造、ジャスダック・Jストック)社外取締役
- (3) 学校法人 友朋学院 東日本高等学院 理事長(福島市)
- (4) 社団法人 経済同友会(東京)幹事 規制改革委員会、農業改革委員会委員
- (5) 国立大学法人 宇都宮大学大学院工学研究科 客員教授
- (6) 栃木県社会教育委員(栃木県教育委員会)
- (7) 社団法人 栃木県生産性本部 理事
- (8) 栃木県産業協議会 理事
- (9) 社団法人 栃木県経営者協会 教育委員会委員
- (10) とちぎニュービジネス協議会 理事
- (11) 社団法人 栃木県経済同友会 幹事、社会貢献活動推進委員会 副委員長
- (12) CRT 栃木放送「開倫塾の時間」担当 毎週土曜日 9:15 ~ 9:25 23年目
- (13) 読売新聞 栃木版コラム「とちぎ寸言」担当
- (14) 社会福祉法人 両崖福祉会 特別養護老人ホーム 清明苑 理事(足利市)
- (15) 開倫コネスコ協会 会長
- (16) 開倫研究所 所長、教育経営品質研究会 主宰
- (17) 慶應義塾大学法学部法律学科卒業、世界銀行研究所・ハーバード大学行政大学院国際開発研究所、国立シンガポール大学大学院で各々民営化短期集中コース修了

- * メンバー
- ・ 日本経済調査研究所
 - ・ OECD IMHE(経済開発協力機構高等教育管理プログラム)
 - ・ Harvard Graduate School of Education、Principal Center(ハーバード大学教育大学院 校長センター)
 - ・ 全国社外取締役ネットワーク
 - ・ 日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム
 - ・ International Corporate Governance Network(ICGN 国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク)
 - ・ ペガサスクラブ
 - ・ 日本ホームセンター研究所
 - ・ JETRO
 - ・ アジア経済研究所
 - ・ 群馬経済同友会
 - ・ 茨城経営者協会

開倫塾の他に様々な組織や団体に依頼をされ、また所属をさせて頂きながら、その各々の社会的使命(mission ミッション)の達成のために少しでもお役に立てればと活動させて頂いております。

Q：本日の「研修の目的」は何ですか。

A：JA の将来を担う幹部職員として身につけるべき利用者満足を最大化するためのマーケティング戦略の基礎理論を学ぶことです。

Q：「経営とは」何ですか。

A：経営とは営みを経て目的・目標を達することです。
この定義は小林恵智氏からお教え頂きました。

Q：「経営の基本理念」とは何ですか。

A：4つあります。

(1)「顧客本位」

自らの企業・事業体にとって顧客とは誰かを明確に定義。

顧客の問題解決を通して「人生の成功の実現」や「持続可能な社会の実現」に貢献すること。
社会のお役に立つこと。

企業・事業体・組織としての社会的使命(mission ミッション)を果たすこと。

(2)独自能力

他のものまねではない独自の能力を発揮すること。

但し、初めから自分の頭で発想し、実行すると、人類初めての実験となって失敗することが多い。闇夜に鉄砲を撃っても当たることは少ない。そこで、独自能力を発揮する前提として「競合比較」と3つの「ベストプラクティスのベンチマーキング」(社内、同業他社、異業種)を行い、ものごとの「因果関係(原因と結果の関係)」を高いレベルで認識することが求められます。

その上で、「P(Plan、計画) D(Do、実行) C(Check、検証) A(Action、修正)」のサイクルを回し続けることで、「独自能力」が発揮できる。

「実験」は、今までやっていたこととの誤差を見つけ出すために行うべきもの。

「競合比較」や3つの「ベストプラクティスのベンチマーキング」で学んだことを、できるだけ簡単な形にしてから「実験」をし、今までやっていたこととの誤差を発見。少しずつ修正しながら、全面展開すべきです。

(3)「社員重視」

社員重視の中心概念はエンパワーメント(empowerment)。

エンパワーメントには2つの意味、「能力強化」と「権限委譲」があります。

自己研鑽(けんさん)や研修により、職位に求められる能力を強化し、身につけてはじめて、権限が委ねられる。仕事の上での能力の不足する人に権限を委ねたら、結果は出ません。

* 「企業は原則倒産」。(高井伸夫弁護士のことば)
結果が出なければ、企業であれば倒産となります。

仕事の上での結果を出せる能力を「雇われる能力(エンプロイアビリティ employability)」
と言います。職位により雇用される能力は異なります。

- (ア) トップマネジメントとしてのエンプロイアビリティ
- (イ) ミドルマネジメントとしてのエンプロイアビリティ
- (ウ) ロウ・マネジメントとしてのエンプロイアビリティ
- (エ) 一般社員としてのエンプロイアビリティ

より上位の仕事を目指す人は、現在の仕事上の能力を身につけながら、同時により上位の
仕事上の能力を身につけることを戦略的に行うことが求められます。

その職位に就いてからその職位に必要なことを学ぶのでは、結果が出せるようになったころ
には他の職位に移ることになることが多い。

このようにしてはじめて、一人ひとりの「労働生産性」が向上。「雇用の維持」と「労働条
件の改善」つまり「社員重視」が実現できます。

(4) 社会との調和

「法令遵守」

(ア) アダム・スミスは「市場主義」の権化、何でも欲望のおもむくままに自由勝手にやれば
神の見えざる手によりあるべき市場が形成されると言われがちです。しかし、アダム・ス
ミスには、「諸国民の富」(国富論)の他に、「法学講義」と「道徳感情論」という著書が
あり、「法律を守りながら経済活動をする事」「自分がされたら嫌なことは相手の感情
を考えてやらないことが道徳であること」も説いています。

(イ) 法律や道徳、企業倫理(Business Ethics ビジネス・エシックス)に反した行動は、企業
自体としても、また、ビジネス・パーソンとしても取らないことが求められます。

「社会貢献活動の推進」

(ア) 本業に即した形の、また、社員や株主、顧客、ビジネスパートナーなど利害関係者(ス
テーク・ホルダー)の理解・協力が得られる内容の社会貢献活動の推進が、よき企業市
民(Corporate Citizenship コーポレート・シチズンシップ)としての責任(CSR、Corporate
Social Responsibility コーポレート・ソシアル・リスポンシビリティ、企業の社会的責任)
として求められます。

(イ) 自然や環境に対する取り組みは、「法令遵守」の一つとして、また、「社会貢献活動」
として求められています。

* 少し長くなり恐縮ですが、拙い私の実務上の経験と、経営についての定義、経営の基本理念に
ついての 4 つの内容をふまえ、本日の研修の目的を達成するために「利用者満足を最大化す
るためのマーケティング戦略の基礎理論」をご一緒に学ばせて頂きたいと存じます。よろしくお
願い申し上げます。

* レジユメは、理解しやすいように QandA の形で作成させて頂きました。
おわかりにくい場合は、話の途中でも遠慮なくお聞き下さい。

参考文献(引用文献)

(1) フィリップ・コトラー 著 恩蔵直人監修 月谷真紀訳
「コトラーのマーケティング・マネジメント(基本編)」
ピアソン・エジュケーション 2002年10月10日刊

(2) 一橋大学大学院国際企業戦略研究科「ポーター賞」運営委員会
第8回ポーター賞受賞企業・事業 ホームページ www.porterprize.org

2. マーケティング戦略とは

Q : マーケティング戦略とは何ですか。

A : (1) マーケティングを全社戦略(Corporate Strategy コーポレート・ストラテジー、企業全体に関わる戦略)のレベルで行うことで、企業全体の永続性(持続的成長)を実現することです。

(2) マーケティングを機能別戦略(Functional Strategy ファンクショナル・ストラテジー、多角化した企業が全社戦略の決定に基づいた事業分野ごとの事業戦略を実行させる戦略。生産、マーケティング、人事、財務、研究開発など各機能の戦略のこと)の1つの枠組みとしてとらえることのできない時代に突入したからです。

(3) 「デフレは売り手にとっては地獄、買い手にとっては天国」です。「比較購買」が徹底的に行われますので、企業はその生存を懸けて(社長から現場の末端まで全社をあげて)全社戦略としてマーケティングを実行すること、「マーケティング戦略」が求められています。

Q : マーケティングとは何ですか。

A : 「顧客のニーズに自社の製品・サービスをフィット(適合)させること」です。

(1) 顧客の問題解決(Customer Solution カスタマー・ソリューション)をする製品やサービス(Product プロダクト)を、(2) 顧客の負担(Customer Cost カスタマー・コスト)を考えた価格で(3) 顧客の利便性(Convenience コンビニエンス)の高い流通経路(Place プレイス)で(4) 効果的なコミュニケーション(Communication)を実現した形で顧客とのプロモーション(Promotion)で提供することにより、顧客満足最大化を図ることが基本です。

少し早めですが、「マーケティング・ミックスの4つのPと顧客にとっての4つのC」を御紹介します。

4つのP		顧客にとっての4つのC	
製品(サービスも)	Product	顧客ソリューション(問題解決)	Customer Solution
価格	Price	顧客コスト(負担)	Customer Cost
流通	Place	顧客の利便性	Convenience
プロモーション	Promotion	顧客とのコミュニケーション	Communication

Q：マーケティングの定義を少し紹介して下さい。

A：(1)ピーター・ドラッカー先生は、「マーケティングの目的は、セリング(販売)を不要にすることである。マーケティングの目的は、顧客について十分理解し、顧客に合った製品やサービスが自然に売れるようにすることなのだ。理想を言えば、マーケティングは、製品なり、サービスを買おうと思う顧客を創造するものであるべきだ」と述べておられます。

(2)コトラー先生は、「標的市場を選び出し、優れた顧客価値を作り出し、分配し、コミュニケーションをすることによって顧客を獲得し、維持し、増やすための技術と知識である」とマーケティング・マネジメントを定義しています。

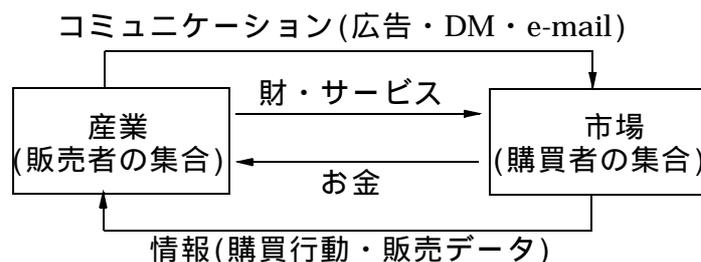
Q：標的市場とは何ですか。

A：(1)マーケティングを行う一人ひとりの人(マーケター)は、市場のすべての人を満足させることは難しい。様々なサービスや製品を購入するグループをマーケティング・ミックスを考えながら分析し、企業として最高の形でニーズを満たすことのできる製品やサービスの内容・提供方法、つまりセグメントを選択します。このような形で選択された市場を「標的市場」と言います。

(2)標的市場が選択されると、企業は各々の市場に適した「市場提供物」とその提供方法を開発します。製品やサービスなどの提供物は顧客に大きなベネフィット(問題解決)をもたらすものとして標的購買者の心にポジショニング(Positioning)、位置付けられます。

(例)ボルボは安全性にこだわる購買者を標的市場にして車を開発。そのため、ボルボ社は、自社の車を市場で最も安全な車としてポジショニング。

(3)簡単なマーケティング・システムは次の図の通りです。



「グローバル企業」とは、競合する企業通りの地域内または国内市場での戦略的ポジションが、世界全体でのポジションからの影響を大きく受けるような企業。規模の大小を問わない。グローバル企業は、世界的視点から事業活動の計画を立て、実行し、検証、修正を続けています。(P D C A)

マーケットプレイス(店に買い物に行く場合などの物理的な場所)の他に、マーケットスペース(インターネットで買い物をする場合などのデジタルな空間)が広がってきました。

* 日本最大のビジネス系 e-mail magazine 「平成進化論」(鮎谷周二氏発行)(毎日発行、30万部)

Q : 「ニーズ」とは何ですか。「欲求」とは何ですか。「需要」とは何ですか。

A : (1) 「ニーズ」とは、食料、空気、水、衣食、風雨を避ける場所といった人間の基本的要件です。リクリエーション、教育、娯楽なども人間としての大切な基本的要件、つまり「ニーズ」です。

(2) こうしたニーズがそれを満たす特定のものに向けられると、「欲求」になります。アメリカ人にとって食料はニーズ、ハンバーガー、フライドポテト、ソフトドリンクは欲求です。日本人にとっても食料はニーズですが、米、おそば、カレーライスは欲求です。欲求は、人間が暮らしている社会によって決まります。

(3) 「需要」は特定の製品やサービスに対する「欲求」で、支払い能力に裏付けされる。ハイブリッド車を欲しいと思う人は多いが、実際に買うことができる人は、欲しいと思う人すべてではありません。企業は、製品やサービスを欲しいと思う人だけでなく、買う気があり、また、実際に買うことのできる人がどのくらい存在するかを判断しなければなりません。

3 . マーケティング戦略立案の流れ

Q : マーケティング戦略立案の流れを考えるとときに最も重要なことは何ですか。

A : 本部がつくった企業戦略計画は、それに基づく事業部計画、さらに細分化された事業単位戦略計画、最終的には担当マネジャーが自分たちの目的を達成するためのマーケティング計画の策定(Plan)だけで終了するわけではないということです。組織としての実行(Do)と検証(Check、実行結果の測定と結果の診断、修正(Action)を、組織全体で、その生存を懸けて回し続けることが求められます。

Q : P D C A を回し続けて、ちょっとおかしいなと経営者やマネジャーが気付いたときにはどうしたらよいのですか。

A : Return To Basic(リターン・トゥ・ベーシック)。基本に戻る。初心に立ち返ることが大切です。「初心忘るべからず」(世阿弥)です。

* 経営者や経営幹部の中には、日本や中国、世界の古典に親しんでいる方が多く見られます。世阿弥の「風姿花伝(花伝書)」や芸術論、唐の基礎を築いた太宗の事ばをまとめた「貞観政要(じょうがんせいよう、原田種成訳注、明治書院 上下)」など超おススメです。

Q：具体的に考えるべきことはどのようなことですか。

A：当たり前のことのようですが、年に数回は頭のシンが痛くなるくらいきつめて考えた方がよいのは次の5つです。

- (1)何が自分たちの事業なのか。
- (2)顧客とは一体誰なのか。
- (3)顧客にとっての価値は何なのか。
- (4)自分たちの事業はこれからどのようなようになるのか。
- (5)自分たちの事業はどうあるべきか。

Q：どのような方法で行ったらよいですか。

A：(1)経営者や経営幹部、マネジャーは坐禅やメジテーションなどを積極的に行い、頭の中をまずはカラっぽにして、つまり、すべてを捨て去り、以上のような根源的な問題に真正面から取り組むことが、企業の持続的成長、永続性のために求められます。

(2)視野を広げるために、時々は今いる所以外に身を置くこと。

「田舎の3年、京の3日」ということばがあります。刺激を求めて自分にとっての「京」、自社にとっての京」を探すことも...

Q：もう少し具体的に内容を述べて下さい。

A：企業の目的である企業ミッションを明確化。限られた数の目標に的を絞り、自社が大切にしたいと考える主要な価値と理念を強調。自社が対象とする主要な競争領域を明確化すべきです。

- (1)産業領域(自社が対象とする産業の範囲)
- (2)製品およびアプリケーション領域
- (3)コンピタンス領域 (自社が有する技術力やコア・コンピタンスの範囲)
- (4)市場セグメント領域(自社が対象とする市場や顧客のタイプ)
- (5)垂直的領域 (原材料や最終製品や流通までの中で自社が参加するチャンネル・レベルの数)

<問い> 広範な垂直的領域をもつ企業にするのか、それとも
設計、製造、マーケティング、物流などすべてのサービスを下請けに出す垂直的統合
を小さくしたり、存在させない企業にするのか。

(6) 地理的領域 (自社が対象としている地域や国の範囲)

Q：企業の目的を示したもの(ミッション・ステートメント)が妥当性を失ったり、企業の最適な方向性を示すものでなくなった場合には、どうしたらよいのですか。

A：企業の目的を定義し直す必要があります。自社を定義し直すことです。企業目的を示したもの(ミッション・ステートメント)は、企業の様々な事業単位に対して方向性を与えます。

Q：「事業」とは何ですか。

A：3つの次元で定義できます。

(A社)TV局向けの白熱灯照明システムの設計と事業を定義

(1) 顧客グループ TV局

(2) 顧客ニーズ 照明

(3) 技術 白熱灯照明

ただし、事業を製品よりも市場に基づいて定義し、3つの次元はモノの生産プロセスではなく、顧客を満足させるプロセスとして捉えることも大事。

<例>ゼロックスは、製品の定義を「我々はコピー機をつくっている」とし、「市場の定義」を「我々はオフィスの生産性向上のお手伝いをしている」としている。

Q：戦略事業単位(SBU、Strategic Business Unit ストラテジック・ビジネス・ユニット)とは何ですか。

A：大企業では「それぞれが独自の戦略を必要とするような全く種類の異なる事業」を展開しております。その単位のことです。その特徴は次の3点です。

(1) 企業の他の部分とは独立して計画を立案できる単一の事業または関連事業の集合である。

(2) 独自の競争相手を持つ。

(3) 戦略計画と利益成果に責任を持つとともに、利益に影響を与える要因の多くをコントロールしているマネジャーがいる。

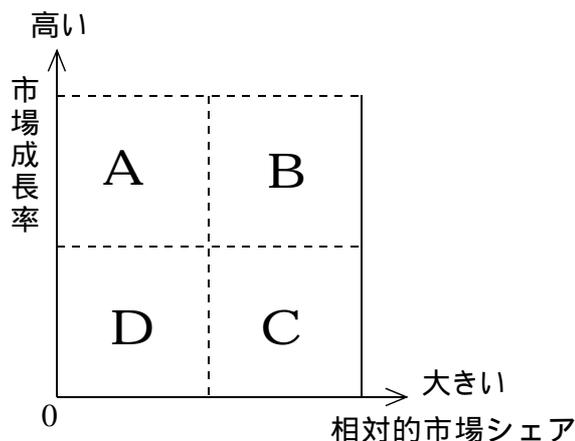
Q：企業が戦略事業単位(SBU)を明確化する目的は何ですか。

A：独立した戦略を策定し、事業ポートフォリオに適正な資金を割り当てるためです。

Q：成長・市場シェアマトリクスとは何ですか。

A：ボストン・コンサルティング(BCG)が開発したマトリクス。

縦軸は市場成長率、横軸は相対的市場シェア(占有率)。



(1) Aは「問題児」...高成長市場を対象としているが相対的市場シェアが低い事業。既に市場リーダーが存在する高成長市場なので、工場、設備、人材に資金の投入が要る。どこまでお金を注ぎ込めばよいのか「問題」となる。

(2) Bは「花形」...高成長市場における市場リーダーでかつての「問題児」が成功した事業。市場成長の速さについていき、競合他社の追撃を避けるために相当の資金を投入しなければならないから、花形事業は必ずしも企業にとってプラスのキャッシュ・フローを生むとは限らない。

(3) Cは「金のなる木」...かつて花形だった事業で、成長の鈍化した市場においても最大の市場シェアを維持している場合をいう。「金のなる木」は、規模の経済性と大きな利益・マージンのおかげで企業に大きなキャッシュ・フローをもたらす。

(4) Dは「負け犬」...低成長市場で相対的市場シェアの低い事業。一般に利益が少ないか、損失を出す。

(5) 負け犬や問題児が多すぎ、また、花形や金のなる木が少なすぎるとバランスを失する。

Q：企業の次なる課題は何ですか。

A：どのような目的・予算・戦略を各戦略事業単位(SBU)に割り当てるかを決定すること。

具体的には次の4つ。

(1) 「拡大」必要ならば短期的利益を犠牲にしてでも市場シェアを伸ばすこと。
「問題児」を「花形」にしたいのなら市場シェアを伸ばすために「拡大」すること。

(2) 「維持」市場シェアの維持を目的とした戦略。この戦略は大きなキャッシュ・フローを生み出し続ける強力な「金のなる木」に向けた戦略。

(3) 「収穫」長期的な影響を度外視して、短期的なキャッシュ・フローの増加を目的とする継続的なコスト削減プログラムを実行することによって事業からの撤退が決定される。

売り上げが落ち込むペースよりも速くコストを削減し、キャッシュ・フローを増加させれば成功。この戦略は将来の見通しが暗くて立場の弱い「金のなる木」があって、そこからキャッシュ・フローを引き出す場合に用いられることが多い。「問題児」や「負け犬」にも適用できる。

↳ 但し、十分注意しないと紛争を生じさせることもある。(林)
企業倫理的には、やらない方がよい場合が多い。

(4)「撤退」資源をより有効に使えるところがほかにあるので事業を売却または清算すること。
企業収益にマイナスとなる「負け犬」や「問題児」に適す。

Q：新規事業の計画と古い事業の合理化のためにはどうしたらよいですか。

A：どうすれば現在の実力よりも速く成長させることができるかを考えることです。3つの方法があります。

- (1)集中的成長機会 現在の事業の中で一層の成長が達成できる機会を発見すること。
- (2)統合的成長機会 現在の事業に関連した事業の開発または買収の機会を発見すること。
- (3)多角的成長機会 現在の事業とは関係のない魅力的な事業の追加機会を発見すること。

Q：弱い事業はどうしたらよいでしょうか。

A：多大な経営的配慮が必要となる。

但し、マネジャーは資産を減らし続けている事業を救うために、エネルギーや資源を浪費することなく企業を成長させる機会に集中しなければなりません。「選択と集中」が求められます。

Q：SWOT分析とは何ですか。

A：企業の強み(Strengths)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threats)の総合的な評価を言います。

(1)外部環境にはマクロの要因とミクロの要因があります。

「マクロ環境要因」

- (ア)デモグラフィックス(年齢、世代、世帯規模、家族のライフサイクル、性別、所得、職業)
- (イ)経済的
- (ウ)技術的
- (エ)政治的
- (オ)法的
- (カ)社会的
- (キ)文化的

「ミクロ環境要因」

- (ア)顧客
- (イ)競合他社
- (ウ)流通業者
- (エ)供給業者

(2)マーケティング「機会」とは、企業が利益を上げられるような購買者ニーズが存在している分野のこと。「機会」とは次の2つに分類される。

魅力度

成功確率

- (ア)その事業の強みが標的市場における成功条件に合致していること
- (イ)競合他社を上回っていること

* 最高の成果を上げる企業とは、最大の顧客価値を生み出し、それを長期間にわたって維持できる企業のこと。

(3)環境上の脅威とは、不利なトレンドや変化によって引き起こされる難局のこと。防衛的マーケティングの活動がなされなければ、売り上げや利益の悪化をもたらす。

(4)内部環境分析(自社の強み、弱みの分析)

各事業は定期的に次の各コンピタンスにおける内部的な強みと弱みを評価すること。

- (ア)マーケティング
- (イ)財務
- (ウ)製造
- (エ)組織

チームワーク不足は大問題。部門内、及び部門間の協力関係の評価も。

Q：市場細分化とは何ですか。

A：(1)「市場細分化」とは、企業がマーケティングの精密さを高めようとする努力です。これに対して「マス・マーケティング」を利用する企業は、1つの製品やサービスをすべての買い手に売り込む。

<例>コカ・コーラ社は192ãの瓶入りコーク1種類のみを販売していた時代もありました。

(2)しかし、「広告メディア」と「流通チャンネル」の激しい増加で、「1つのサイズで全購入者を満足させるマーケティング」は難しくなってきました。

<広告メディア>(ア)TV

- (イ)CATV
- (ウ)ラジオ
- (エ)オンラインコンピュータ・ネットワーク
- (オ)インターネット
- (カ)電話
- (キ)ポスティング
- (ク)駅前チラシ配布
- (ケ)新聞チラシ折り込み

<流通チャンネル>(ア)大型ショッピングモール

- (イ)専門店、専門店チェーン(S・C)
- (ウ)スーパーストア、スーパーストアチェーン
- (エ)カタログ通信販売
- (オ)テレフォン・ホーム・ショッピング
- (カ)インターネット上の仮想店舗
- (キ)アウトレットモール
- (ク)ハイウェイショップ
- (ケ)道の駅

Q：市場細分化には、どのようなレベルがありますか。

A：4つのレベルがありますので、是非活用して下さい。

(1)セグメント・マーケティング

「市場セグメント」とは、市場の中で同じような欲求、購買力、地理的所在、購買態度、購買習慣を備えていて、区分ができるような大きなグループのことを言います。

但し、セグメント構成員のニーズ、選好、行動は似てはいるが同じではないので、1つのセグメントの構成員に標準的な提供物ではなく、「フレキシブルな市場提供物」を提示することが求められる。

「フレキシブルな市場提供物」は2つに分けられます。

(ア)セグメントの全構成員が高く評価する製品やサービス

(イ)セグメントの構成員の一部が高く評価するオプション(追加料金がかかる)

<例>(ア)デルタ航空はエコノミーの乗客全員に座席と機内食とソフトドリンクを提供

(イ)しかし、アルコール飲料とイヤホンにはその分の追加料金がかかる

セグメント・マーケティングを活用すると

(ア)企業はターゲット・セグメント向けにより照準を合わせた製品やサービスを提供し、それに適正な価格を付けることができます。

- (イ)「流通チャンネル」と「コミュニケーションチャンネル」の選択がやさしくなります。
- (ウ)企業が特定セグメント内で直面する競合他社の数が減るかも知れません。

(2)ニッチ・マーケティング

「ニッチ」とは、更に深く定義したグループのことです。

ニーズが十分に満たされていない小さな市場を言う場合が多いようです。

魅力的なニッチの特徴

- (ア)そのニッチの顧客が明確なニーズを持っている。
- (イ)顧客が自分たちのニーズを最もよく満たしてくれる企業にプレミアム価格を支払う。
- (ウ)そのニッチが競合他社を引きつける可能性は低そう。
 - ()セグメントが比較的大きいと幾つかの競合他社を引きつけるのが普通。
 - ()ニッチは比較的小さく、引きつける競合他社も1社か2社に過ぎない。
- (エ)専門化によって無駄を省くことができる。
- (オ)魅力的なニッチには規模、利益、成長の各面で潜在性がある。

ニッチの成功の秘訣... { 「赤鬼に立ち向かう一寸法師」(針の一差し)や、
「ゴリラに立ち向かうゲリラ」になるには

- (ア)顧客に対して非常に献身的
- (イ)優れたサービスを提供
- (ウ)継続的に技術革新に取り組む
- *インターネットの利用の可能性

(3)地域マーケティング

ターゲット・マーケティングを追求すると、地域の顧客グループ(取引地域、地元エリア、個別商店)のニーズと欲求に合わせたマーケティングプログラムとなります。

課題

- (ア)全国的な広告との整合性(相乗効果)をどう図るか
- (イ)規模の経済性の問題をどう解決するか
- (ウ)ロジスティクスの問題をどう乗り越えるか
- (エ)全国ブランドを地域にどう浸透させるか

(4)個別マーケティング

細分化が究極まで進むと「セグメント・ワン」「カスタマイズド・マーケティング」「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」つまり個人単位のマーケティングとなります。

新しい技術(コンピュータ、データベース、ロボットによる生産、電子メール、FAX etc)によって、企業は「カスタマード・マーケティング」「マス・カスタマイゼーション」に立ち戻っています。

「マス・カスタマイゼーション」とは、個々の顧客の要求に応えるべく個別に設計した製品やコミュニケーションをマイ・ベースで提供すること。

顧客が製品やサービスの設計と購買に個人としての主導権を発揮することのできるよう、(ア)フリーダイヤルと電子メールアドレスを準備し、購買者からの質問・提案・苦情を受け付ける体制を整えること。

(イ)インターネット上にホームページを開設し、自社の製品、保証、所在地等についての十分な情報を提供すること。

Q：ポジショニングとは何ですか。

A：(1)ポジショニングとは、「標的市場の心の中に独自の位置を占めるために、企業の提供物とイメージをデザインすること」です。

(2)ポジショニングの目的は、「市場に焦点を当てた価値提案をつくり上げること」、つまり「標的市場がなぜその製品やサービスを買うべきなのかに対して説得力ある理由をつくり上げること」。

(3)既存製品に対して行う創造的な行為がポジショニング。ポジショニングは製品から始まる。製品とはつまり商品・サービス・企業・機関などで、人の場合さえある。しかし、ポジショニングは製品に対して行うものではない。見込み客の心の中に対して行うものである。一般に、有名な製品は顧客の心の中にユニークなポジションを有している。

Q：例えば、コカ・コーラは世界最大の清涼飲料会社であると考えられていますが、このポジションを争うために競合他社にできることは何ですか。

A：4つあります。

(1)顧客の心の中にある現在のポジションを強化することです。
セブンアップがコーラではないと広告したようにね。

(2)空いているポジションを獲得することです。
スナップルが紅茶ベースの飲料で行ったように。

(3)競争相手をデポジショニング、あるいはリポジショニングすること。

(4)自社が一流企業であるとプロモーションすること。

Q：各企業は一体いくつの差異(例えばベネフィットや特徴)をプロモーションすべきでしょうか。

A：一貫した1つのポジショニング・メッセージがよいという意見が強いようです。

ブランド各々について「最高の品質」「最高のサービス」「最低の価格」「最先端の技術」などというように特定の属性を選び出し、その属性では「1」であると売り込むべき。

こうしたポジショニングの1つに力を入れ、実際に約束通りにやり遂げれば、企業はその強みで最も有名になり、顧客の記憶に残るようになります。

Q：明確なポジショニング戦略を立てた後はどうしたらよいのでしょうか。

A：企業は、マーケティング・ミックスのすべての要素で、また、顧客とのすべての接触点で、そのポジショニングを効果的に伝達しなければなりません。従業員教育も大切。

マーケティング戦術がポジショニングと矛盾すると、標的顧客を混乱させるというリスクもあります。有名なブランドがあまりにも頻繁に安売りされると、高級イメージが損なわれます。マーケティング・ミックス活動を慎重に調整して、自社の提供物がポジショニングを支持するようにすべきです。

Q：マーケティング・ミックスとは何ですか。

A：マーケティング担当者(マーケター)は、望ましい反応を標的市場から引き出すために数々のツール(道具)を使います。

マーケティング・ミックスとは、企業が標的市場でマーケティング目的を達成するために用いるマーケティング・ツールの組み合わせのこと。

マーケティング・ツールは「Product(プロダクト)、製品(サービス)」「Price(プライス)、価格」「Place(プレイス)、流通」「Promotion(プロモーション)、広告・販売促進」の4つが考えられる。この4つを「マーケティングの4つのP」と呼びます。

Q：製品(Product)とは何ですか。

A：「製品」とは、「ニーズや欲求を満たすために市場に提供されるもの」のことです。

製品には「有形財、サービス、経験、イベント、人、場所、資産、組織、情報、アイデア」があります。

「製品戦略」とは、「自社製品の優位性を目指して、競合他社との差別化を図る製品差別化戦略」を意味します。

Q：有形製品による差別化とは何ですか。

A：(1)形態：数多くの製品は、大きさ・形状・物理的な構造といった形態で差別化できます。

(2)特徴：製品の基本的な機能を補う特性。

(3)性能：その製品の主要な特徴が機能するレベルのこと。

(4)適合性：生産された製品の同一性が高く、約束された仕様書に合致している程度のこと。

(5)耐久性：自然な状態やストレスの多い状態で、その製品が機能すると期待される耐用期間のこと。

(6)信頼性：製品がある一定期間内に誤作動したり作動しなくなったりしないという見込み。

(7)修理可能性：ユーザーがコストや時間をかけずに自分で修理できるのが理想。

(8)スタイル：製品の外観と買い手に与える雰囲気のこと。

(9)デザイン

Q：サービスによる差別化とは何ですか。

A：(1)注文の容易さ

(2)配達

(3)取り付け

(4)顧客トレーニング

(5)顧客コンサルティング

(6)メンテナンスと修理

Q：スタッフによる差別化とは何ですか。

A：他社よりもよく教育された従業員を通じて、企業は強い競争優位に立つことができます。

よく教育されたスタッフの特徴とは...

- (1)コンピタンス
- (2)礼儀正しさ
- (3)安心感
- (4)信頼性
- (5)迅速な対応
- (6)コミュニケーション

Q：価格戦略とは何ですか。

A：企業は、価格設定を通じて5つの目的を追求することができます。

(1)生存：価格が変動費と固定費の一部をカバーできる限り、企業は倒産しません。

(2)最大経常利益

(3)最大市場シェア...「市場浸透価格」設定

企業は、市場が価格に敏感だという前提のもとに最低価格を設定する。

この目的が適切なのは次の条件が揃ったとき。

市場が価格に非常に敏感で、低価格によって市場の成長が促される。

生産を重ねるにつれて、生産コストと流通コストが下がる。

低価格が競合他社を吸収。

(4)最大上澄み吸収：市場の上澄みを吸収するために高い価格設定をすること。

<条件>

十分な数の買い手が、現時点において高い需要を有している。

少量生産の単位コストがそれほど高くなく、大量生産の利点を得られない。

当初の高価格につられて、競合他社が市場に参入してこない。

高価格が優れた製品というイメージを伝達する。

(5)品質製品のリーダーシップ：品質・製品のリーダーをとることを目指している企業は、高品質の製品をプレミアム価格で提供。

求められているベネフィットを提供する最高の品質と革新的な特徴を備えているため、他社よりも高く価格を設定できる。

Q：価格弾力性とは何ですか。

A：(1)マーケティング担当者(マーケター)は、価格変化に需要がどれだけ敏感か、言い換えれば、どれだけ弾力性があるかを知っておく必要があります。

(2) 価格の小さな変化では需要はあまり変わらない場合、「需要は非弾力的である」と言います。
需要が大きく変化すれば、「需要は弾力的である」と言います。

(3) 需要の価格弾力性は、次の条件下で弱まる傾向にあります。

代替製品や競合他社が少ない、存在しない。

価格を高く設定しても、買い手がすぐに気付かない。

買い手が、なかなか購買慣習を変えたりより低い価格を探したりしない。

買い手が、高価格には品質の違いや通常のインフレーションなど正常な理由があるだろうと考えている。

↳ しかし、時が経過し、競合他社が出現すれば...

Q：バリュー価格設定とは何ですか。

A：高品質の提供物に極めて低い価格を付ける方法です。

品質を犠牲にせず低コストで生産できるようにするため、全業務のリ・エンジニアリングを行い、価格意識の高い大勢の顧客を引きつけるために大幅な値下げをすること。

- ・ every day low price (エブリディ・ロープライス EDLP)
- ・ 「開発輸入」「仕様書発注」「Discounting(ディスカウンティング)」

Q：製品ライフサイクル(PLC、Product Life Cycle)とは何ですか。

A：製品にもライフサイクルがあるという考えです。そう考えるなら、次の4点を認めることになります。

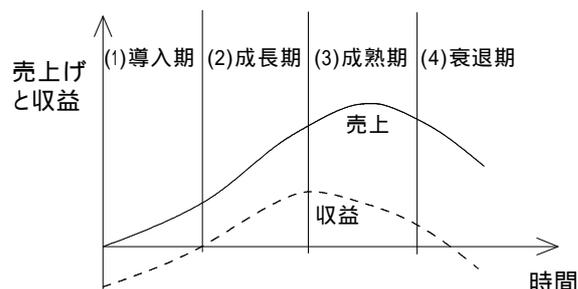
(1) 製品の寿命は限られている。

(2) 製品の売り上げは4つの段階を経過し、各段階で売り手は様々な試練、機会、問題に直面する。

(3) 収益は製品ライフサイクルの段階によって上下したり、下落したりする。

(4) 製品ライフサイクルの各段階に対応したマーケティング、財務、製造、購買、人的資源の戦略が必要となる。

Q：ほとんどの製品ライフサイクルの曲線は鐘型を描きますね。



A : はい。製品ライフサイクル(PLC)曲線は、上の図のように 4 段階に分けることができます。

(1) 「導入期」: 製品が市場に導入され、売上げがゆっくりと成長する期間。

この段階では製品の導入に伴う費用が大きいいため収益はない。

(2) 「成長期」: 製品が急速に市場に受け入れられ、かなり収益が向上する期間。

(3) 「成熟期」: 製品が既に潜在的な買い手のほとんどに受け入れられてしまったために、売上げの成長が減速する期間。

収益は安定するか、競争の激化により減少する。

(4) 「衰退期」: 製品の売上げが低下傾向を示し、収益が減少する期間。

Q : 製品ライフサイクル(PLC)の各段階で求められるマーケティング戦略は何ですか。

A : (1) 導入期 :	マーケティングの目的	製品認知と製品試用の促進
	Product	基本製品の提供
	Price	コストプラス方式の採用
	Place(流通)	選択的流通*の構築
	Promotion(広告)	初期採用者とディーラーにおける製品認知の促進
	(販売促進)	製品試用の促進を目的とした大規模な販売促進

* 選択的流通とは、特定製品を扱いたいと希望している仲介業者の中から 2、3 社を選んで使うこと。多すぎる販路に販売労力を分散させなくてすみ、開放的流通よりコントロールしやすく、低いコストで適度な市場カバレッジを得られる。

(2) 成長期 :	マーケティングの目的	市場シェアの最大化
	Product	製品拡張、サービスと保証の提供
	Price	市場浸透価格
	Place(流通)	開放的流通*の構築(* 製造業者が財やサービスをできるだけ多くの小売店に置くこと。)
	Promotion(広告)	マス市場における認知と関心の喚起
	(販売促進)	縮小して大量の消費者需要を利用

成長期には、急速な市場成長をできるだけ長く維持するため企業は次のような戦略をとる。

製品品質を改良し、新しい製品特徴と改良したスタイルを加える。

新型モデルを加える。

新しい市場セグメントに参入する。

流通カバレッジを拡大し、新しい流通チャンネルに参入する。

製品認知を促す広告から、選品選好を確立する広告に変える。

価格に敏感な新しい層の買い手の関心を引くために価格を下げる。

(3)成熟期：	マーケティングの目的	市場シェアを守りつつ利益を最大化
	Product	ブランドと製品アイテムの多様化
	Price	競合他社に匹敵する価格か、しのぐ価格
	Place	より進んだ開放的流通の構築
	Promotion(広告)	ブランドの差異とベネフィットの強調
	(販売促進)	ブランド・スイッチングを促進するために拡大

ほとんどの製品はライフサイクルの成熟期にあるため、大多数のマーケティング・マネジャーが対処するのは、成熟製品のマーケティングで生じる問題。

成熟期の戦略とは

市場の修正	(ア)非ユーザーの転換 (イ)新しい市場セグメントへの参入 (ウ)競合他社の顧客の獲得 (エ)使用量(頻度)の増加
製品の修正	(ア)品質改良 (イ)特徴改良 (ウ)スタイル改良による品質特性を修正
マーケティング・ミックスの修正	

(4)衰退期：	マーケティングの目的	支出の減少とブランドの収穫
	Product	弱いモデルの段階的除去
	Price	値下げ
	Place	選択的流通への回帰(収益性の低い販売店の除去)
	Promotion(広告)	中核となるロイヤル・ユーザーの維持に必要なレベルまで縮小
	(販売促進)	最小まで縮小

企業がとれる5つの衰退期戦略

- 投資を増やす(市場支配あるいは競争ポジション強化のため)。
- 業界の不確実性が解決するまで投資レベルを維持する。
- 収益性の低い顧客層の切り捨てによって投資レベルを選択的に減らし、同時に、収益性の低いニッチへの投資を増やす。
- 早急に現金を回収するために投資分を収穫する(うまみを搾り出す)。
- できる限り有利に資産を処分して、早急に事業の撤退を図る。

4. おわりに

Q:好きなことばは何ですか。

- A: (1)「ブルドック魂(食いついたら離すな)」 足利市立山辺中学校のクラス担任 岡田忠治先生
- (2)「練習で泣いて試合で笑え」 足利市立山辺中学校の柔道部長 椎名弘先生
- (3)「自他共栄」 同上
- (4)「一所懸命(一つの所で命を懸ける位熱心にものごとに取り組もう)」
栃木県立足利高校マラソン大会 合い言葉
- (5)「独立自尊」 慶應義塾創設者 福沢諭吉先生
- (6)「注意一秒、ケガ一生」 慶應義塾大学法学部法律学科 宮沢浩一先生
- (7)「法律を学んだ人は常に最悪の時を予想して行動すること」
慶應義塾大学法学部法律学科 峯村光郎先生
- (8)「よいことをして忘れること」 京都一燈園 石川洋先生
- (9)「捨てなければ得られない」 同上
- (10)「人生逃げ場なし」 同上
- (11)「本当の月を見たことがあるのか、本当の自分を見たことがあるのか」
同上
- (12)「離見の見」 世阿弥先生
- (13)「初心忘るべからず」 同上
- (14)「教育ある人とは学び続ける人」 ピーター・ドラッカー先生
- (15)「いつまでも若々しく生きる」 中村天風先生
- (16)「一生勉強、一生青春」 相田みつを先生
- (17)「持続する志」 大江健三郎先生
- (18)「歴史における個人の役割」 プレハーノフ先生
- (19)「学習する組織づくり」 白鷗大学経営学部 柳川高行先生
- (20)「健康第一(身体の健康、心の健康)」

Q：これからのJAを担うリーダーの皆様には期待することは何ですか。

A：経営の基本理念である「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」を「徹底し、卓越した業績(Performance Excellence、パフォーマンス・イクセレンス)」をJAとして目指して頂きたいということです。

(1)日本の、栃木の自然や里(さと)文化、里山文化を守ること。

(2)世界の人口爆発(60億人の世界の人口は90億人まで増えること)に備え、日本の食糧自給率を高めること。

(3)WTO、FTA、EPAの進展や大幅な農業分野の規制改革を見据(す)えて、栃木県の各JAの独自性、国際競争力を高めること。

(4)問題点を先送りにせず、JAや日本の農業の課題解決のための勉強を一生涯続けて行い、どんな小さなことでもよいからできることはコツコツやり続けること。

(5)皆様の御活躍を御期待申し上げます。

御清聴を感謝致します。

感謝

- 2009年7月13日記 -