

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>

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。復興は日本国民にとつての悲願であり、それを実現するためには、我が国の経済を下支えすべき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。

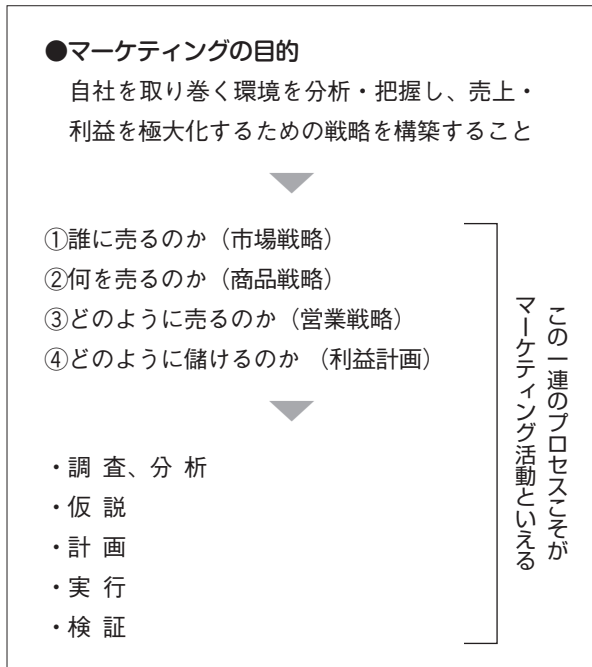
第1回のテーマは、「市場の変化とマーケティングの役割」についてです。中小企業の戦略構築において必要なマーケティングの要素とは何か、どのように考えるべきなのか、市場はどう変化してどのように対処すべきなのか…。まずは、その発想のベースとなるマーケティング思考法について解説してみましよう。

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



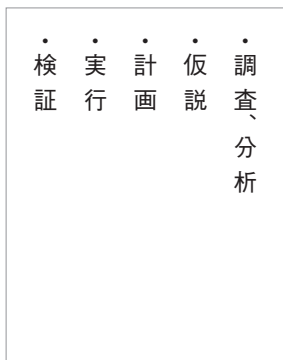
「難しい」「勉強して試したが効果が
 がない」「所詮、大手企業向けの
 もの」「中小企業にとっては無用」
 などの意見が多く聞かれます。果
 たしてそうなのでしょいか？
 そこで、マーケティングを目的
 から考えてみることにしましょ
 う。マーケティングの目的を、

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 誰に売なのか（市場戦略）
 ② 何を売なのか（商品戦略）
 ③ どのように売なのか（営業戦略）

④ どのように儲けるのか
 （利益計画）

そして、これらの諸要素を極大
 化するための、



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

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つた
 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

誰に何を売ると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」……ごもつともです。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、リストラ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、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を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、確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、政府に対する不信任感、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。これ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のです。そのためにも、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つ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。