

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つの事例で紹介いたします。

あくまでもマーケティング思考の事例集ですが、「自社に置き換えるかどうか」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SUUVユーザーのライフスタイルを紹介して共感呼び、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？をきく

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か。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2万円を区切って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・高額所得層の「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プルなアクセサリー」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びます。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は、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付加することで、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なし」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、意味は分か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、中小企業にとつ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のレストラン」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となります。

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。更には、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で勝負できるのです。

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

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、参考にしてご利用ください。

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。ご理解いただけました。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。

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