

# 戦略的マーケティング 3

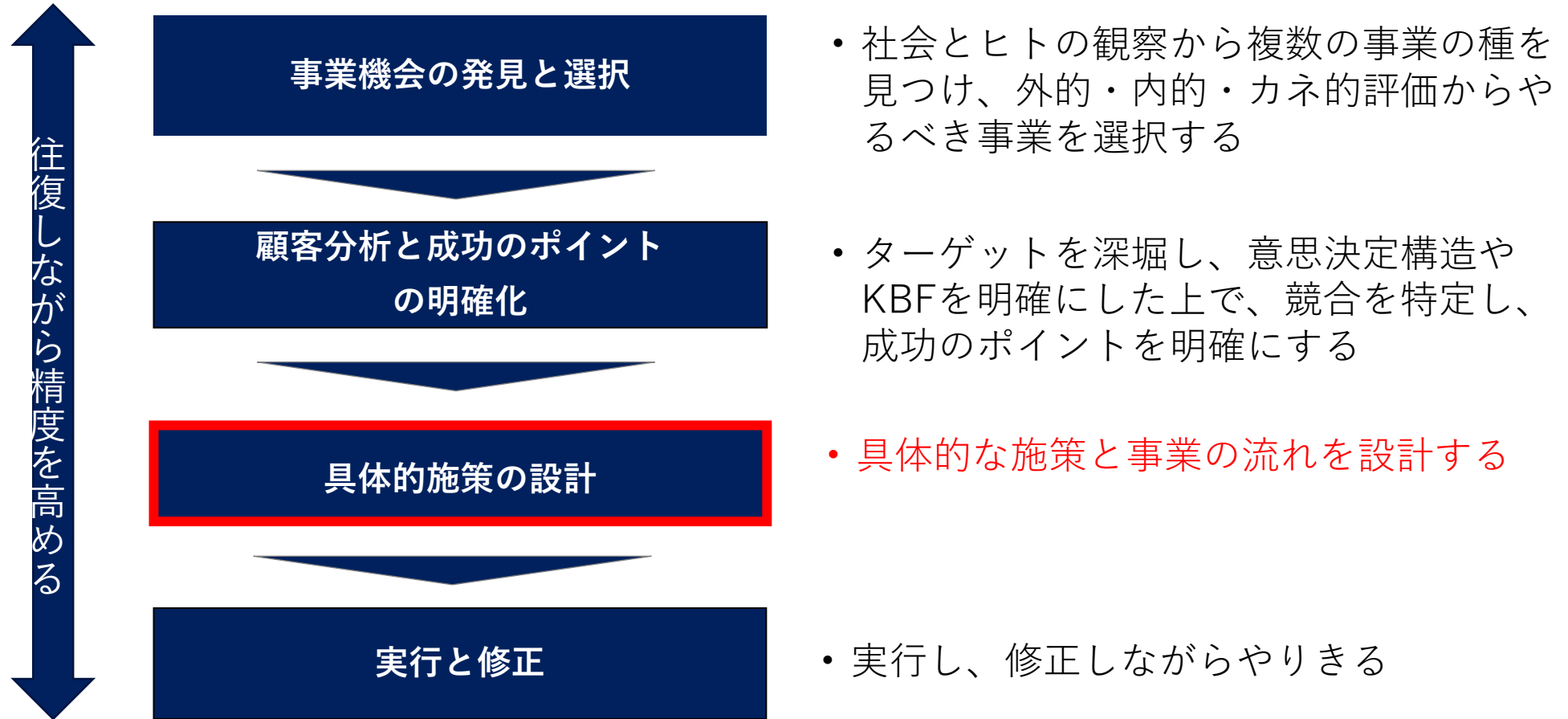
---

鋭農経営塾

講師：株式会社ジェイ・プラス・プラットフォーム  
和田 将人

## 講義後の姿

- ✓ 「具体的施策の設計」のプロセスを理解している
- ✓ 「具体的施策の設計」のポイントを理解している
- ✓ 「具体的施策」の縦と横の整合の重要性を理解している
- ✓ 「企画のワナ」を理解し「実行と修正」の重要性を理解している



# 「具体的施策の設計」と「実行と修正」のプロセス

具体的な施策と事業の流れを設計する。  
実行し、修正しながらやりきる。



各4Pは独立して存在するのではなく、ターゲット・KBF（≡提供価値）との「縦の整合」と4P間の「横の整合」の両方が必要。



当たり前のように思えるが、縦割りが進行すると個別担当が思いを実現させようとしたり、前例主義で単純に仕事を継承させたり実は整合しない例も多い。

# 「具体的施策の設計」と「実行と修正」のプロセス

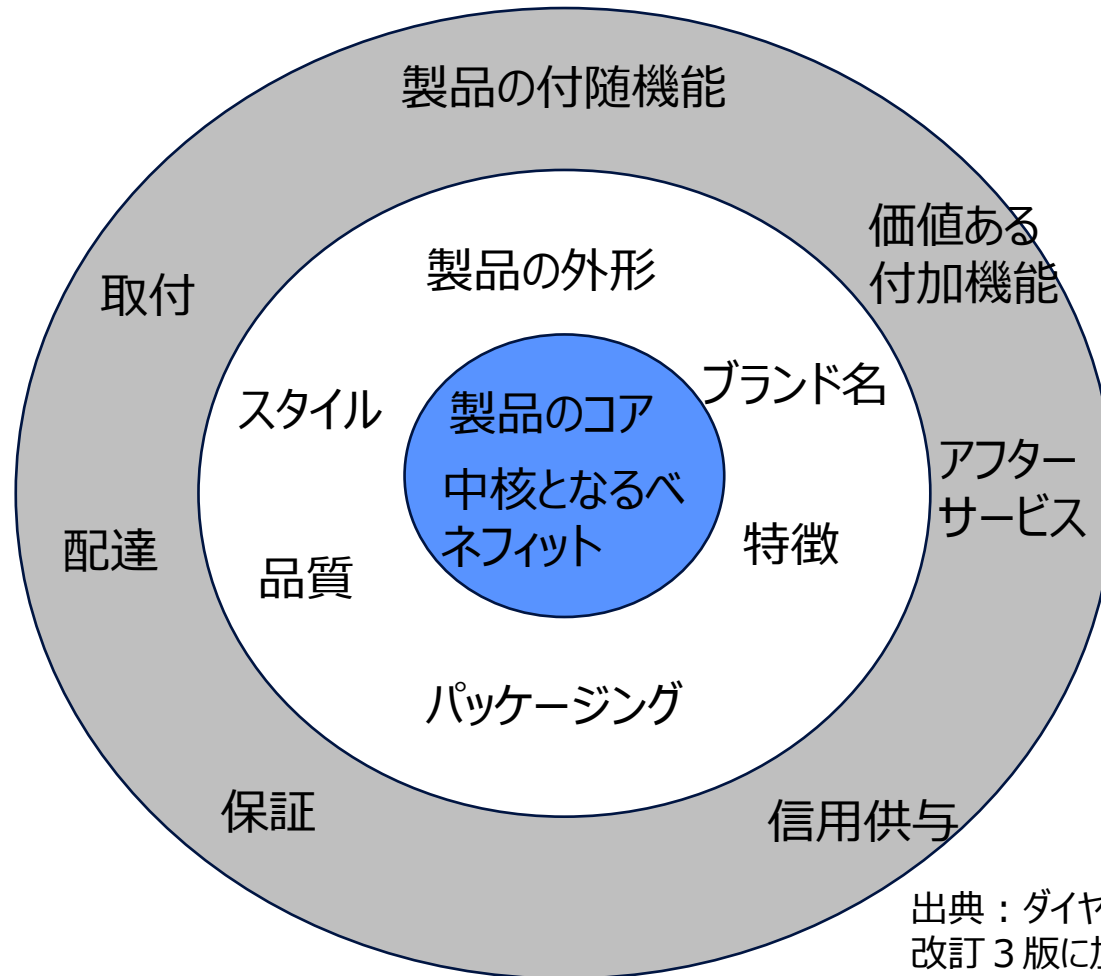
具体的な施策と事業の流れを設計する。  
実行し、修正しながらやりきる。



製品の種類によっていくつかのパターンに分類され、特徴や重視されるポイントが違う。

物理的特性		使用目的		購買プロセス	
非耐久財	<ul style="list-style-type: none"> <li>• すぐに消費される</li> <li>• 消耗品</li> <li>• 低めの価格</li> <li>• 大量販売をめざす</li> </ul>	消費財	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 個人消費</li> <li>• 対象は不特定多数のエンドユーザー</li> </ul>	最寄品	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 消費者が特別な努力を払わずに頻繁に購入する（食品や飲料等）</li> <li>• 多くの小売店に陳列してもらうことがカギ</li> </ul>
耐久財	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 繰り返し使われる</li> <li>• 価格は高め</li> <li>• 販売量少ない</li> <li>• 製品保証/アフターサービスが重要</li> </ul>		生産財	買回品	<ul style="list-style-type: none"> <li>• いくつかの製品を比較検討して購入する（家具や衣類等）</li> <li>• 価格と機能のバランスがポイントとなる</li> </ul>
サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 無形の製品</li> <li>• 特定の場所/時間に提供され、一度提供されると修正や返品ができない</li> </ul>			専門品	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 購入にあたって特別な知識や趣味性を要する（自動車や高級衣料品等）</li> <li>• ブランドの確立と維持が重要</li> </ul>

製品は3階層に分かれる。製品そのもののだけでなく、サービスまで含めたどこかで差別化し、優位性を作る必要がある。競争軸は時間経過とともに徐々に外枠に移行する。



出典：ダイヤモンド社グロービスMBAマーケティング  
改訂3版に加筆修正



# ワークシート (Product)

皆さんのプロダクトはどんな価値を提供していますか？強化・改善の方向性がありますか？

	中核となるベネフィット	製品の外形	製品の付随機能
現状			
あるべき姿／改善の方向性			

# 「具体的施策の設計」と「実行と修正」のプロセス

具体的な施策と事業の流れを設計する。  
実行し、修正しながらやりきる。



■ チャネルの本質は「ターゲットにとっての便利さ」。如何に「欲しいと思った時に、欲しいと思ったものが手に入るようになるか？」がポイント。

「所有」「空間」「時間」「情報」の4つのギャップを埋めて商売を完結してくれるパートナーであり、同時に自社のお客様であることが多い。



狙った顧客層に即座に対応するには相応のコストが必要。自力でのリーチが難しい場合、他社の資源とコストでリーチしてもらう。最終的にビジネスは顧客を持っているものが強い。

■ チャネル選択のポイントは自社の設定したターゲットとポジションに整合し、かつチャネルの利益と自社の利益が合致して長期的に組めるかである。

## ①チャネル自体のターゲットとポジションが自社の狙いにあうか？

チャネル自体がお客さんとポジションを持っている。まずは、本質的にチャネルの持つ顧客と自社のターゲットがあっていることがパートナーの条件

## ②チャネルの利益と自社の利益が合致するか？

チャネル自体が自社のお客さん。価格・納期・稼働など実は利害が相反することを多く含んでいる。互いに利益を生み出すWIN-WINをつくれるかが重要

社会は絶えず変化する。



選択されるチャネルも変化する。



単一チャネルへの依存度が高くなりすぎると、そのチャネルの衰退が自身の衰退につながるので注意。基本は「最終顧客を絶えず見る」

# ワークシート（Place）

皆さんのチャネル（候補）について考えてみよう。

自社のターゲット／リーチ上の課題	チャネル候補と自社にない強み	想定される利害対立のポイントと回避の方法	評価

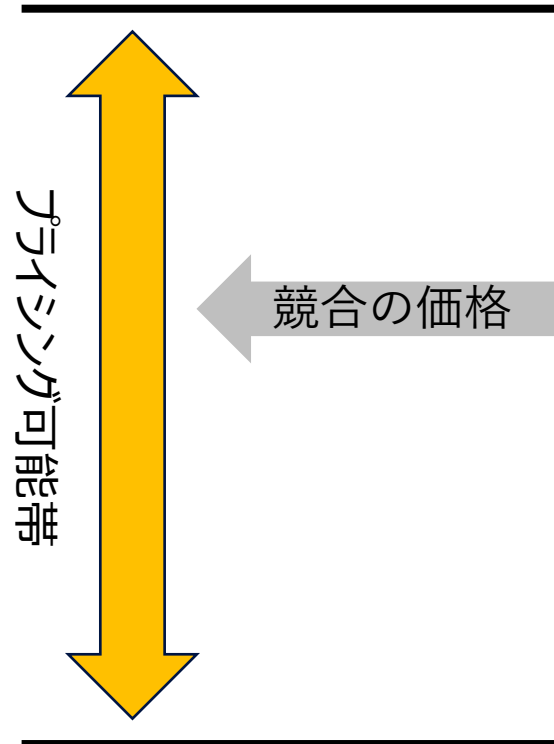
# 「具体的施策の設計」と「実行と修正」のプロセス

具体的な施策と事業の流れを設計する。  
実行し、修正しながらやりきる。



価格設定には顧客にとっての価値（カスタマバリュー）と自社のコスト、そこに競合の価格が関係する。基本は価格を上げる方法を考える。

カスタマバリュー



価格を上げる代表的な方法

① ターゲットを変える

- ・ To B/Gに変える（個人向け旅行→法人向け旅行）
- ・ タイミングを変える（沖縄の冬場のインゲン）
- ・ 場所を変える（砂漠で水を売る）
- ・ 価値を変える（プロテイン：大豆の粉→体をつくる）

② 課金モデルを変える

- ・ 後で利益を出す（プリンタ、剃刀、システム、携帯）
- ・ 物販のサービス業化（リース・レンタル）
- ・ 別の人から集金（ポータル、SNS、ゲームアプリ）

③ サブスク化

- ・ 定額使い放題、長期契約（ソフトウェア、音楽、番組、洋服、自動車、ラーメン・・・）



# ワークシート（Price）

皆さんの製品・サービスの価格を各起点で算定してみよう

コスト起点	競合・代替品起点	カスタマーバリュー起点

# 「具体的施策の設計」と「実行と修正」のプロセス

具体的な施策と事業の流れを設計する。  
実行し、修正しながらやりきる。



■ 購買までの顧客の態度変容をプロセス分解し、次のステップに進めるための施策を考え実施すること。

## AIDMAモデル



## AMTULモデル



## AISCEASモデル



プロセスは商材に合わせて要設計。自社のパターンを解明して対策する。

# ワークシート（Promotion）

皆さんの製品・サービスのプロモーションを設計してみよう

態度	認知				購買
現状把握					
課題箇所					
改善目標と事業への効果					
投下予算と施策案					

## 4 P チェックリスト

Product	<input checked="" type="checkbox"/> K B F にあった価値を提供しているか？ <input checked="" type="checkbox"/> 3階層に分解してどのような価値を提供しているか？ 改善の余地はないか？
Place	<input checked="" type="checkbox"/> ターゲットはあっているか？ <input checked="" type="checkbox"/> 利害は一致しているか？ <input checked="" type="checkbox"/> 「5 C」を意識して協力関係を築けているか？ <input checked="" type="checkbox"/> 大きな社会の変化を注視しているか？
Price	<input checked="" type="checkbox"/> コスト・競合・カスタマバリューから検討しているか？ <input checked="" type="checkbox"/> 価格を上げる努力をしているか？
Promotion	<input checked="" type="checkbox"/> 顧客の態度変容を理解しているか？ <input checked="" type="checkbox"/> 各プロセスでの現状を把握しているか？ <input checked="" type="checkbox"/> プロモーション上の課題を特定しているか？ <input checked="" type="checkbox"/> 顧客の態度を進めるための有効な施策を行っているか？

# 「具体的施策の設計」と「実行と修正」のプロセス

具体的な施策と事業の流れを設計する。  
実行し、修正しながらやりきる。



■ 設定した4Pを実現する為の企業の活動をプロセス毎に分解し、具体的な施策に落としとして見える化する。そして、自社のVCをKSFに整合させる術を考える。主活動のみ分析する場合も多い。



K S F を  
思い出す

事前に分析されていたK S F を再度明確に意識し、組織として達成すべきことを明確にする

V C のプロセス  
を整理する

顧客に提供する商品・サービスができるプロセスを川上から川下に並べる

施策と施策の狙  
いを考える

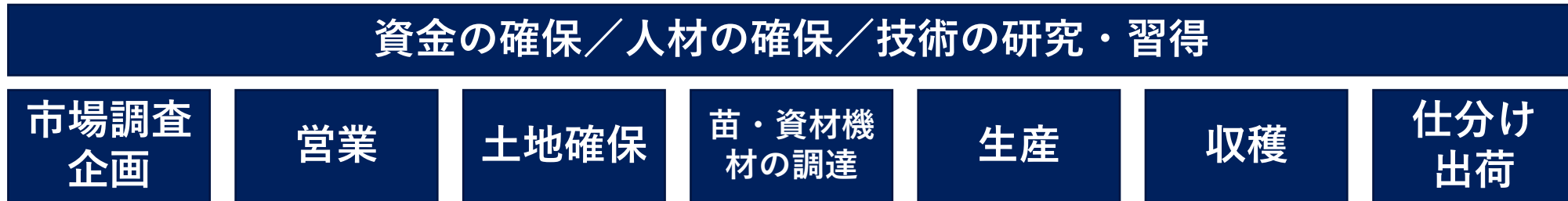
企画した4 P を実現する為に、どんな施策をどんなやり方で実行するか、それがどうK S F に寄与するかプロセスごとに考える。



# V Cのメッシュは明確にしたい課題に準ずる

V Cのプロセスはさらに分解可能。経営者なら全体を考え、各担当はその作業を更に分解し精度を上げる。

## 経営者の視野

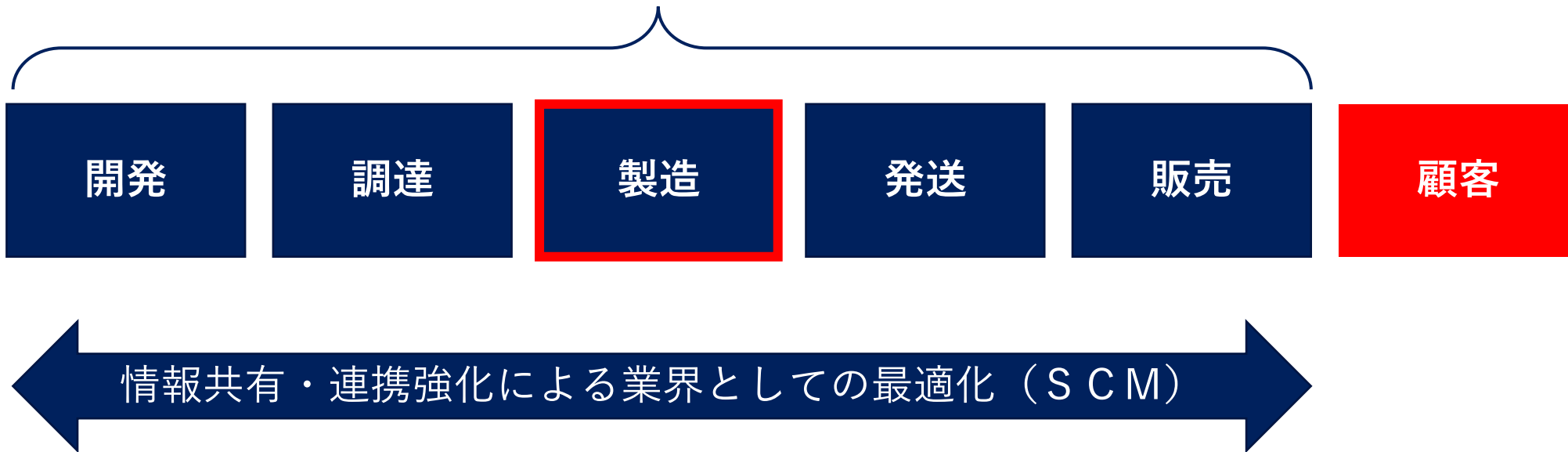


## 生産責任者の視野



■ 顧客に上質な価値提供するには自社だけでなく、パートナーも重要な要素となる。また、その全体の情報共有を進めて、稼働率向上・リードタイムの短縮・在庫の最適化を図るのがサプライチェーンマネジメントである。

誰と組むか？によりトータルでの顧客への提供価値が異なる



# ワークシート（バリューチェーンの設計）

■ あなた事業をバリューチェーンを使って見える化してください

K S F					
V C の プロセス					
施策					
施策の意図、 工夫					
改善案					

# 「具体的施策の設計」と「実行と修正」のプロセス

具体的な施策と事業の流れを設計する。  
実行し、修正しながらやりきる。



「考えずに実行する」のではなく、事前に「戦略的に考える」ことは非常に大事。しかし、「実行して初めて気づくこと」も多く、「戦略を神格化」するのではなく、修正を繰り返し精度を上げていくことを前提として取り組むことが大事。

企画が邪魔をして事業が失敗するパターン「企画のワナ」

- ①企画時間が長すぎて機を逸する
- ②企画者が2次情報しか持っておらず「分かった気」になっている
- ③企画の方が実行部隊よりも力を持っていて修正を認めない

誤りが分かった段階で、柔軟に前工程にもどり、何度もプロセスを上下しながら、自社としての確からしさを追求していくことが大事

事業機会の発見と選択

- 社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的評価からやるべき事業を選択する

顧客分析と成功のポイント  
の明確化

- ターゲットを深堀し、意思決定構造やKBFを明確にした上で、競合を特定し、成功のポイントを明確にする

具体的施策の設計

- 具体的な施策と事業の流れを設計する

実行と修正

- 実行し、修正しながらやりきる

往復しながら精度を高める

# まとめ

「皆さんは、なぜ、今の作物を作っているのですか？」



自社の都合だけでなく、市場の視点だけでなく、未来も見据えた、**総合的な事業環境**を意識した回答をされている場合は、**戦略的マーケティング**に沿った事業構築をされていると思います。



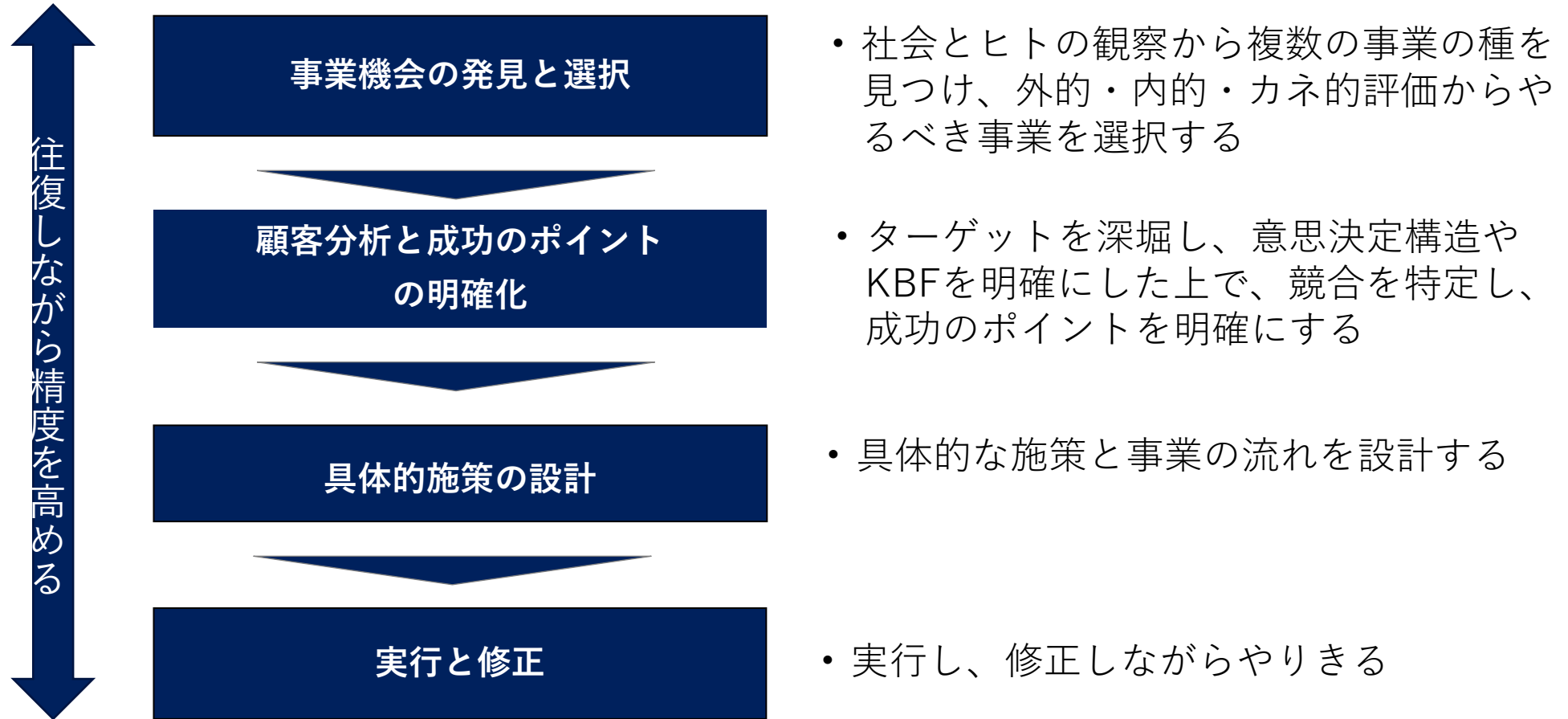
「このクラスは戦略的マーケティングとなっていますが、マーケティングとは何が違うのですか？」



事業の利益は2重構造で出来ています。

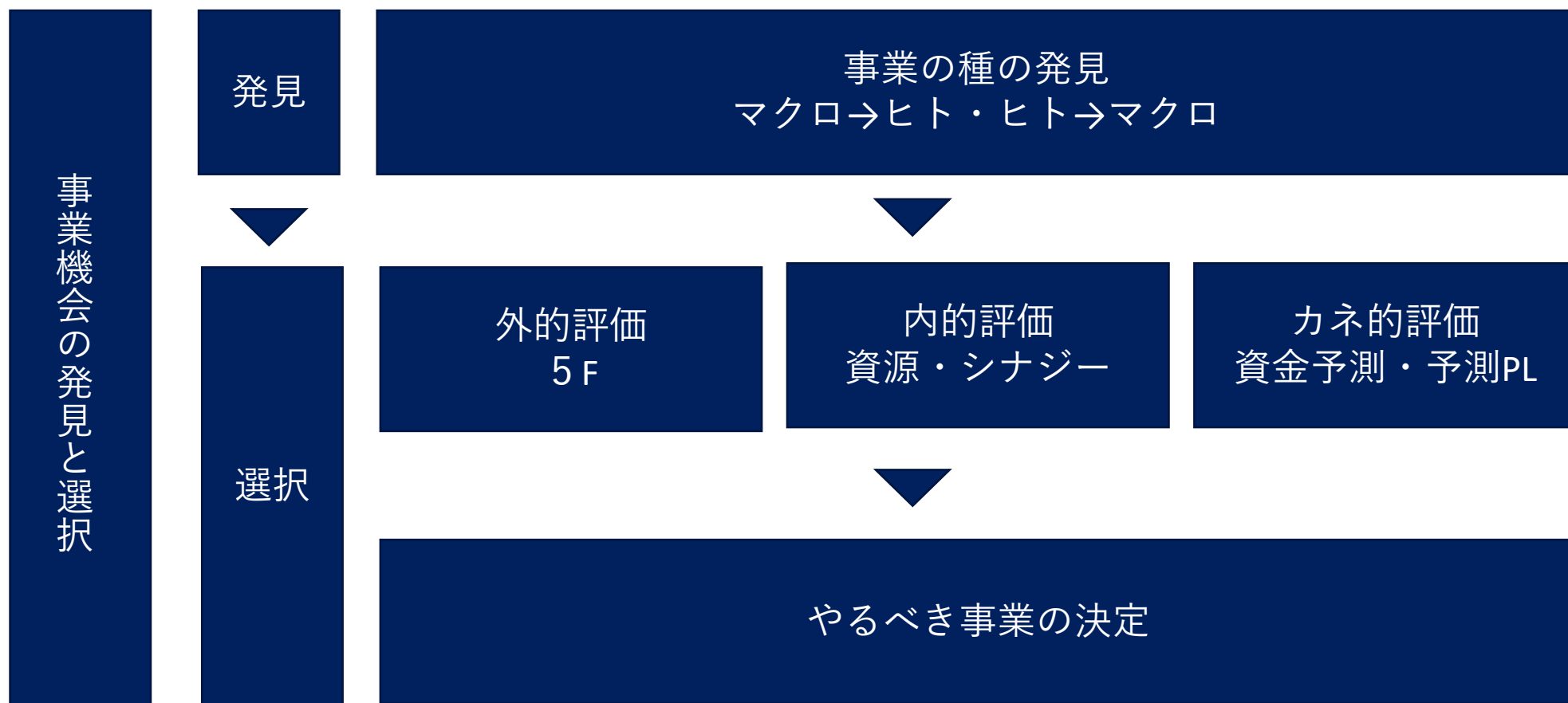
1. 事業環境的に利益が出しやすい（≡戦略的）
2. その上で、ニーズを満たし、利益水準を高める（≡マーケティング）

通常、「マーケティング」という言葉は2を強く意識して使われていますが、本クラスでは1も強く意識する為、そう名付けています。



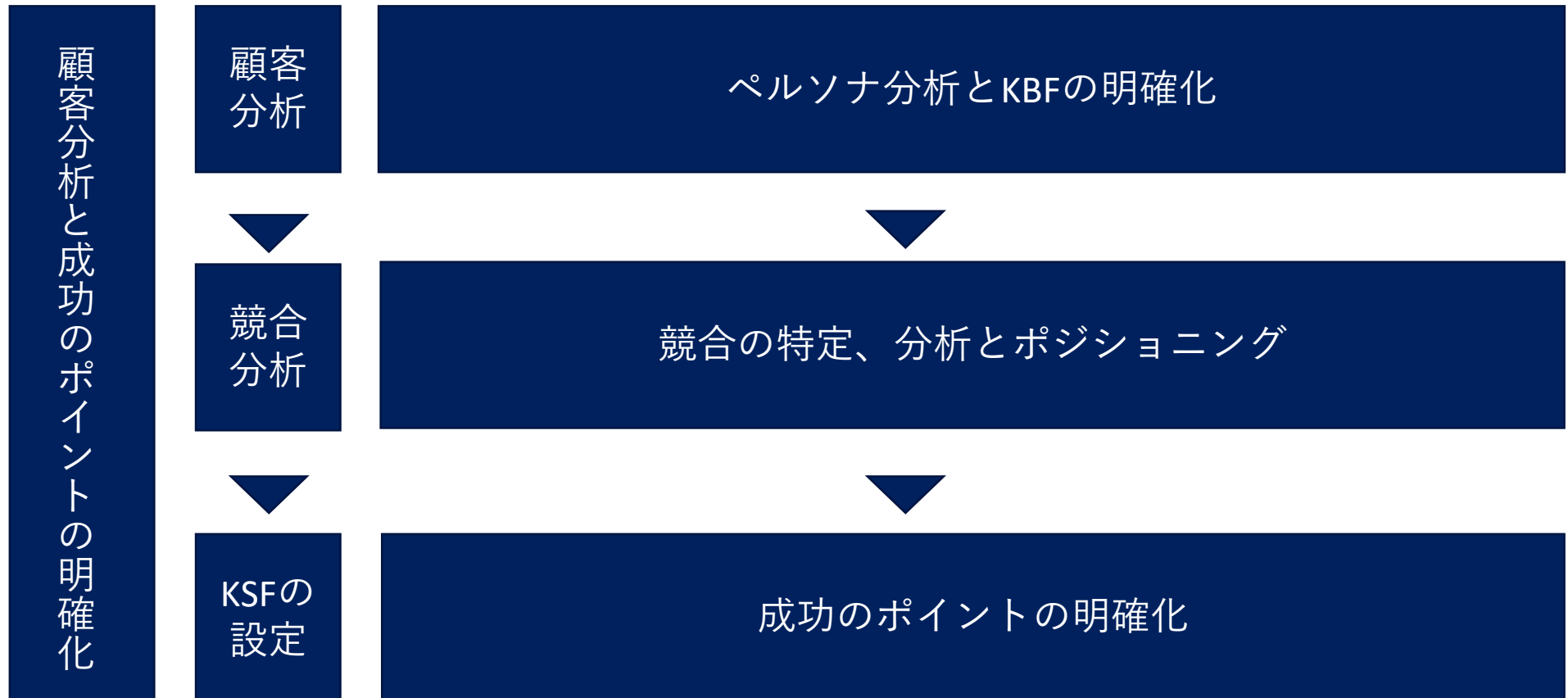
# 「事業機会の発見と選択」のプロセス

社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的評価から、やるべき事業を選択する



# 「顧客分析と成功のポイントの明確化」のプロセス

ターゲットを深堀し、意思決定構造やKBFを明確にした上で、競合を特定し、成功のポイントを明確にする



# 「具体的施策の設計」と「実行と修正」のプロセス

具体的な施策と事業の流れを設計する。  
実行し、修正しながらやりきる。



