

# なぜ、売れないか なぜ、成果が出ないか

マーケティングと言う外来語は、なぜか難しい雰囲気があり、食わず嫌いの風潮があるようです。しかし、マーケティングを上手に使わない限り、企業経営の未来は決して良くなりません。ライバルを抑え、強い会社になろうと思ったら、少しだけ時間を作って考え、実践して下さい。

## 売上責任を、営業だけに押し付けていませんか

大手企業はマーケティング部門を持っています。中小製造業では商品開発部や生産技術部を持っている企業があります。営業主体の会社では企画販促部門を持っていることもあります。餅は餅屋で得意技を持ち寄って、モノの価値を高め、求める顧客に的を絞り、効果的に販促活動で成果を出します。

営業部門とは、一般的には販促活動における、顧客と接触する「人的営業」が業務です。顧客と接触して成果を出すのが彼らの仕事です。ところが、彼らの得意としないモノを定義する企画書づくりや諸々の販売促進のすべてを彼らに押し付けても、万能選手ではないのでいい結果は出ません。

営業は金食い虫です。人件費、出張旅費、営業車、通信費など諸経費を合わせると、1人当たり年間費用は600万円をはるかに超えます。営業の本分は顧客と接触する人的営業に絞り、その他諸々の不得意とするマーケティング活動は、別部門やプロジェクトで支援する組織を作って下さい。

## マーケティングとは、効率よく効果的に「モノ」を「売る」行為

モノが売れるために、三つのフレームワークで考えてみましょう。

1. What	何を	売るモノ	売りたい製商品、技術、サービスは魅力たっぷりですか
2. Who	誰に	欲しがる人	広い市場の中から、買ってくれるお客さまを特定できますか
3. How	どのように	両者を結ぶ	売るモノと欲しがる人を、どんな手で繋ぎ成果を出しますか

経営とは、売りモノを創出し、顧客を創造し、売上を高めると共に利益を蓄えることです。

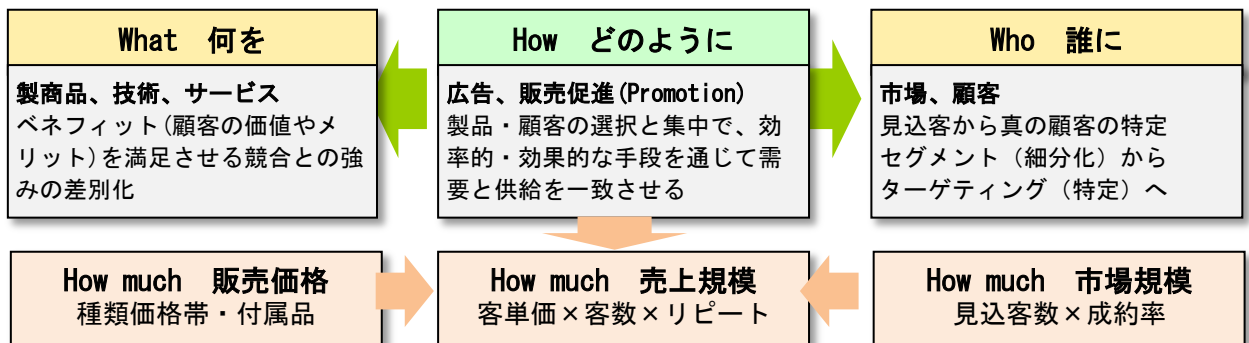
そのために	売るモノ	ライバルに勝てる特長を洗い出して強みの差別化を図る製商品の定義付け
やるべき	欲しがる人	市場の中から、本当に欲しがっている顧客を効率よく具体値で選び出す
成果の要点	両者を結ぶ	効率的かつ効果的な販売促進手法で出会いの場を作り成約に結びつける

三つの要点のどれが欠けてもうまくいきません。総和で勝ち取りましょう。

## 何を、誰に、どのように、を具体化する

マーケティングの目的は、顧客を創造して設定した売上を達成することです。

そのためには、何を、誰に、どのように、いくらで、を徹底的に具体化することで見えてきます。



### 製品の構成要素

- 1. コア  
顧客ニーズを満たす基本機能と価値
- 2. 形態  
特性、品質、デザインスタイル、ブランド
- 3. 付属機能  
アフターサービス、保証オプション、ポイント

橋渡し  
プロモーション  
4P-Marketingmix

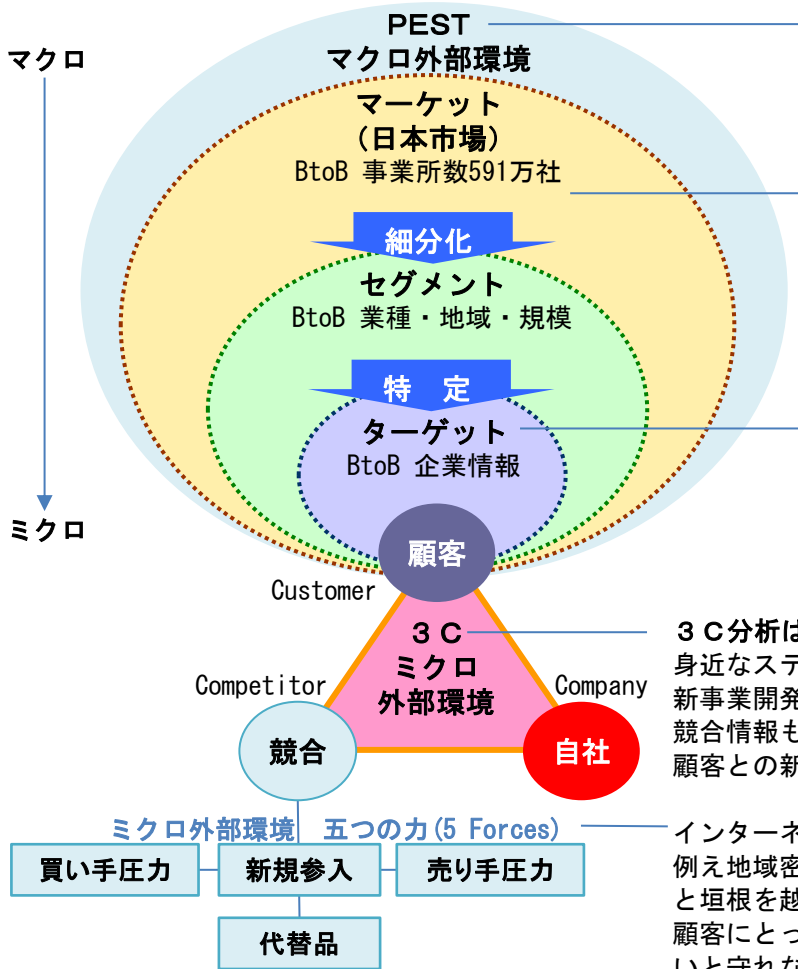
### 市場の構成要素

- セグメント
- ターゲット

## 市場（マーケット）を俯瞰して規模を測る

まずは己を知る。ランキングで何位にあるか、シェアは何パーセントか。業界市場規模の9割は少数の大企業が占め、大多数の中小企業は1割の市場で過酷な争いを続けています。強者の戦略と弱者の戦略はまったく異なります。身の丈にあった市場を属性で細分化し、的を絞ってください。

### 大きな市場からターゲットを絞り込む



PESTで客観的にマクロ市場を俯瞰  
SWOT分析で機会、脅威を見極める

Politic	政治・法律・規制緩和強化
Economy	経済・好不況・グローバル
Society	社会文化の変化・新出旧没
Technology	日進月歩の技術革新対応

日本全市場を対象に広告展開できる企業は大手意外にない。1兆円企業なら数百億円のマーケティング予算が捻出可能だが数億円中小企業では1千万円の予算化も厳しい。その差は四桁で弱者は決して強者に歯向かえない。

**ターゲットとは接触可能な見込客**  
具体的数値の把握で予測可能になる。既存顧客がターゲットに組み込めれば戦略成果は期待できるが、ゼロからの市場開拓は中期三年の我慢が必要。

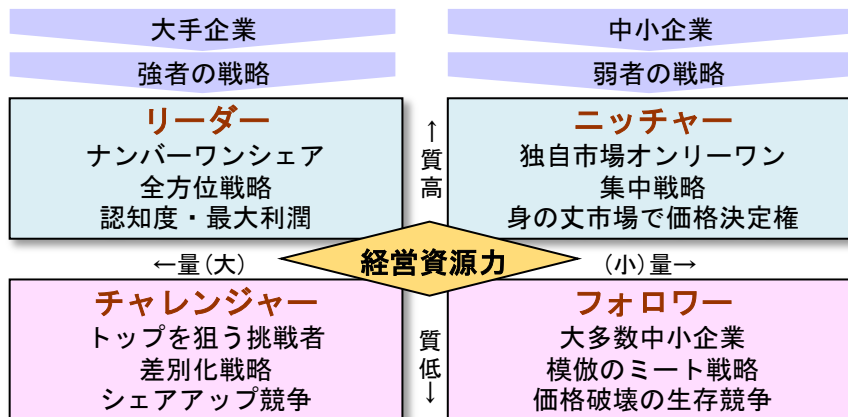
### 3C分析は基本中の基本

身近なステークホルダーは顧客と競合。新製品、新事業開発に関しては、既存顧客のヒアリング。競合情報も既存顧客から収集することが早道。顧客との新密度が情報源になる。

インターネットの普及が商圈範囲を変えている  
例え地域密着型といえど、インターネットは軽々と垣根を越えて、五つの力で圧力をかける。  
顧客にとっての価値、ベネフィットで差別化しないと守れない。製商品、サービスの顧客価値とは。

### コトラーの4類型競争地位 現実論は大企業9割、中小企業1割を認識する

業界、業種別でランキング上位1割をリーダー、チャレンジャー枠に入れ、残りの9割をフォロワーに入れてください。売上規模では9割が左枠に収まり、9割フォロワーの分け前は1割程度です。一般的にはリーダーが4割以上のシェアを取ると絶対的優位になります。チャレンジャーへの登竜門はシェア2%といわれています。フォロワーの挑戦は、チャレンジャーかニッチャーへの脱皮です。この競争地位から自社のポジションを確認し、身の丈を認識し、マーケティング戦略を充てます。



中小企業はランチェスターの弱者の戦略に従う。強者の戦略は自殺行為である。

### ブルーオーシャン

大手企業に魅力のない市場規模  
大手の苦手な匠技や非量産製品  
ライバルに模倣されない差別化

### 絶え間ない挑戦

大手企業の値下攻勢で採算悪化  
需要低減で共食い状態の価格競争  
減収減益で先細りする将来不安

### レッドオーシャン

# 企業の持続成長は、新たな製商品開発と顧客の創造のふたつしかない

製商品には必ず寿命が来ます。新陳代謝できない企業も同様に衰退していきます。

## ライフサイクル

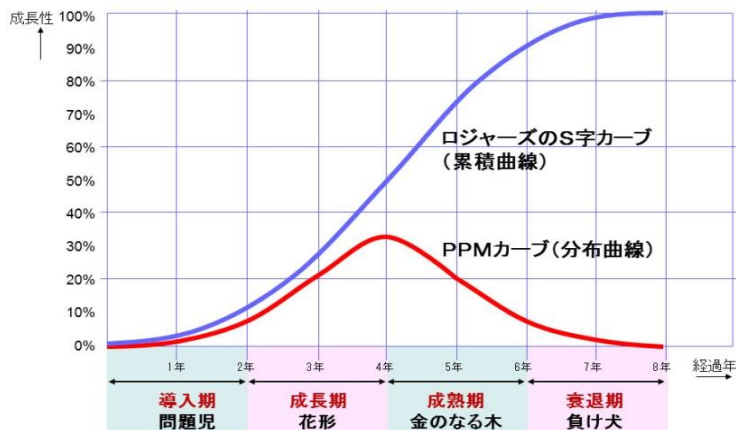
### S字カーブとPPM曲線

販売数や売上を毎年積み上げて累積値を求めるとS字を描き、最後にはフラットになって寿命を終える。

ロジャースのS字カーブ。

年々の売上をプロットすると山型になり、PPMカーブを描く。

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントでは、以下の四つのフレームで寿命を表す。



### 問題児

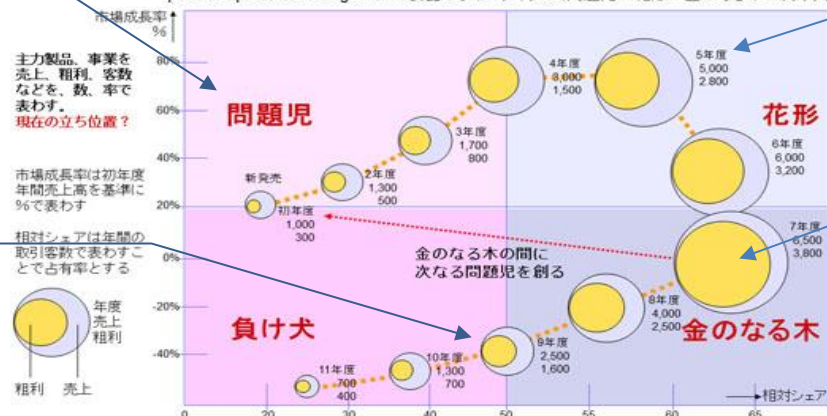
- 新たに投入する製商品
- 周到な開発計画
- ハイリスクな先行投資
- 勇気ある決断
- 注視する成長率曲線
- 計画的な販売促進

### 負け犬

- 勇気ある撤退
- 危険な優柔不断
- 他製品への影響配慮

## PPMマトリクス

products portfolio management 製品のライフサイクル(問題児→花形→金のなる木→負け犬)



### 花形

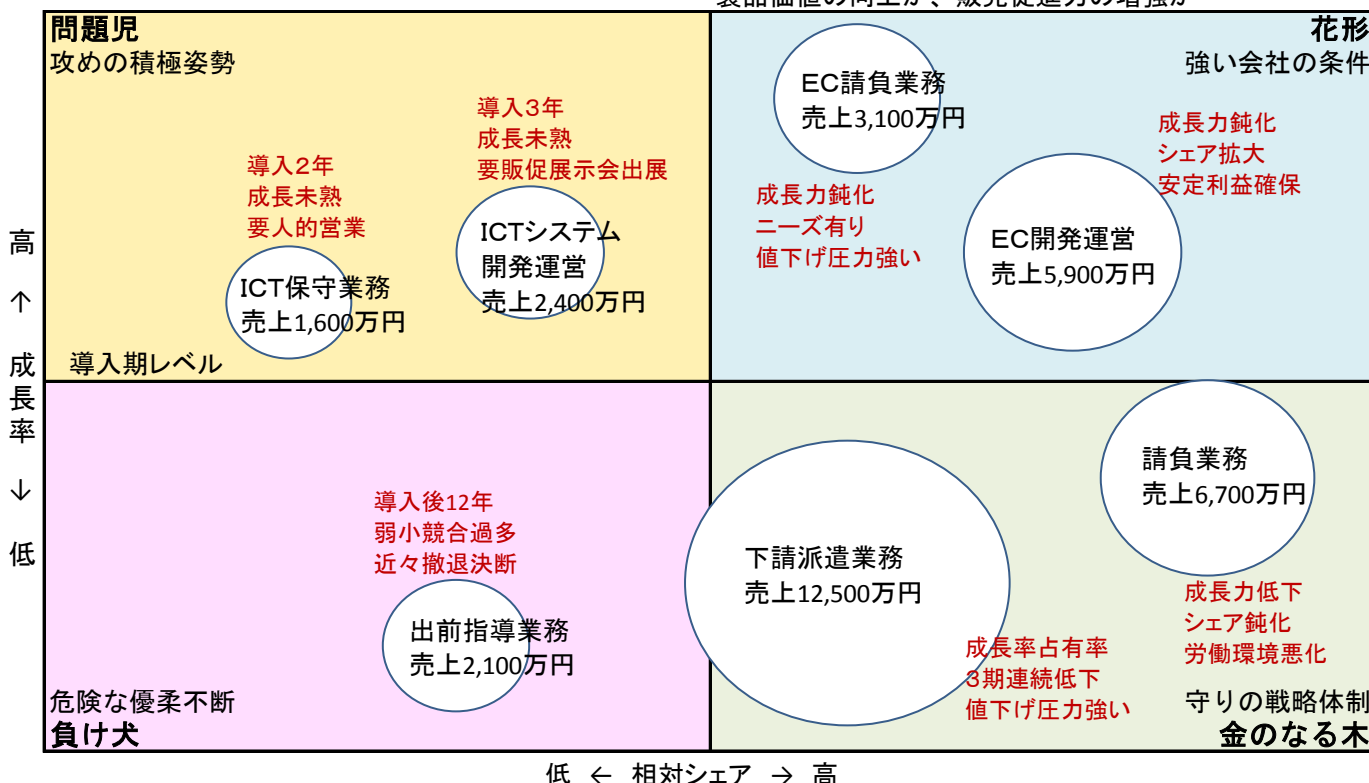
- 成長率 & 占有率向上
- 認知度のアップで
- ライバルのミート参入

### 金のなる木

- 成長率の鈍化
- 占有率は向上
- 利益の蓄積
- ライバル差別化
- ラインナップ付帯機能
- リニューアル延命策

## 製商品別ABC-PPM分析 ICTシステム企業サンプル

考察点： 問題児が少ないと未来の花形収益が期待できない  
ライバルを意識した戦略、戦術を手当てる  
製品価値の向上か、販売促進力の増強か・・・

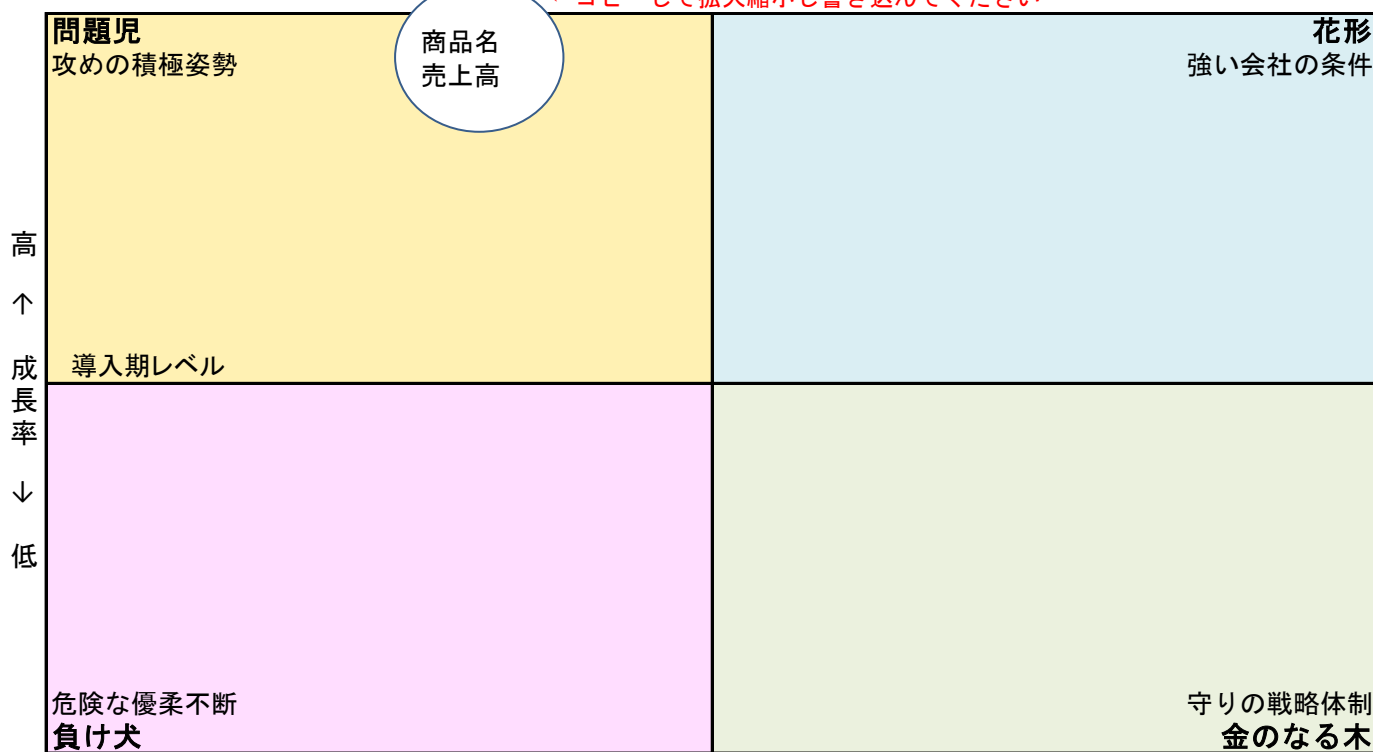


自社の製商品（製商品群）をPPMの四つのフレームで展開して下さい

### 製商品別ABC-PPM分析

事前に別シートのABC-PPMリストを作成して下さい。

←コピーして拡大縮小し書き込んでください



低 ← 相対シェア → 高

考察点：

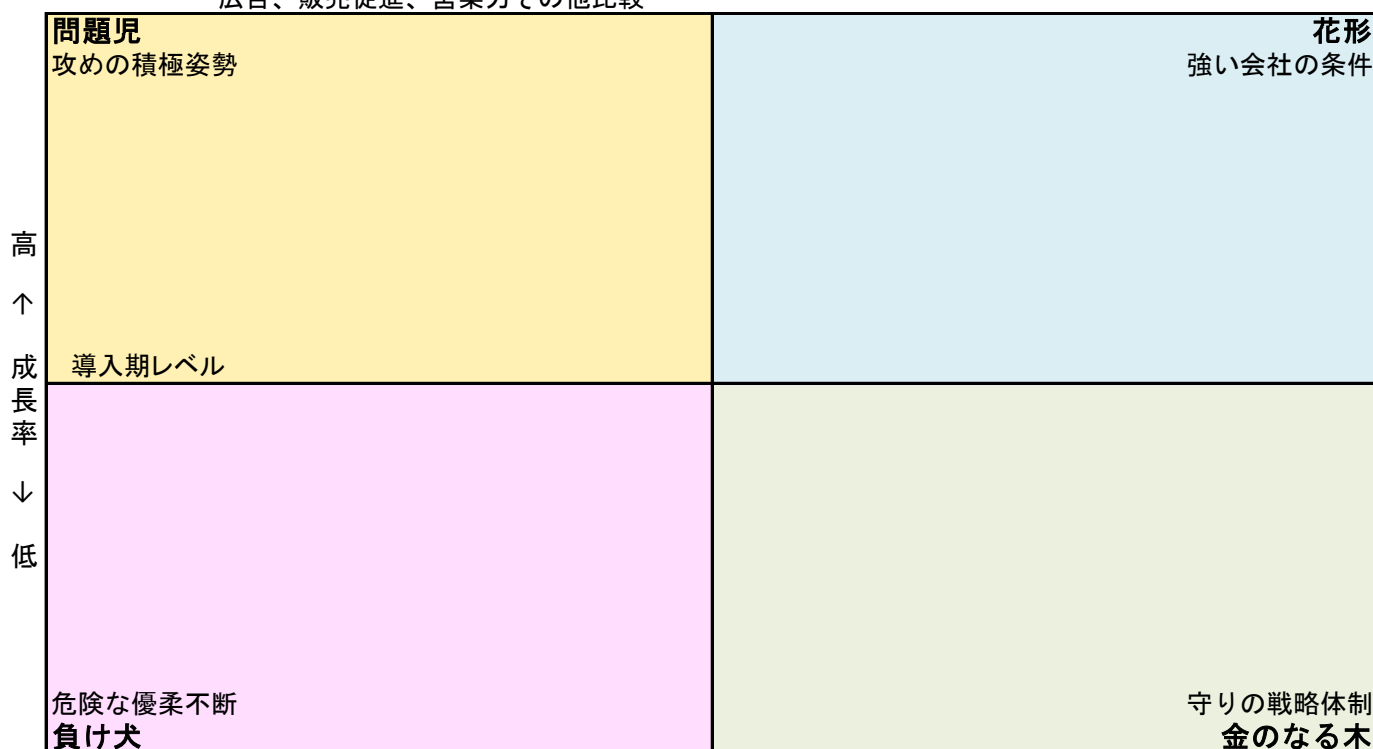
### 製商品別ライバル比較ABC-PPM分析

ライバルと自社製品の勢力図を描き分析する

考察点： 売上、利益、シェア、認知度比較

製品の機能、品質、価格比較

広告、販売促進、営業力その他比較



低 ← 相対シェア → 高

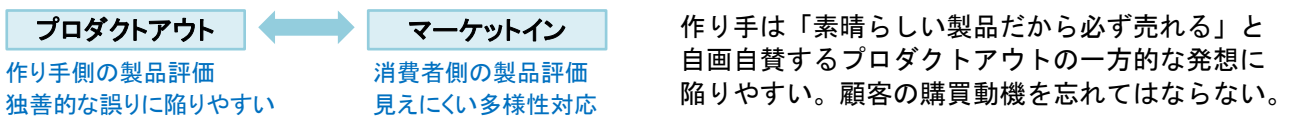


# 売ることには執念を燃やそう！

なぜ、PPM分析をするのでしょうか？ 目的は常に売上の持続的向上です。製商品のポジションが決まったら、それぞれに対策を施します。留意点は次のようになります。

問題児	問題児が少ないことは、商品開発力がないことであり、将来が危ういことを認識する 問題児が三年経過しても成長率が上がらない時は、戦略を再検討する 製品の構成要素が需要にミスマッチしていないか 市場のセグメント、ターゲットに誤りはないか 販売促進が疎かになっていないか、営業体制に抜かりはないか その上で需要がなければ失敗を認め、赤字の上塗りはせず、潔く退く
花形	成長率曲線が右肩上がりの際は、手を抜かず攻め続ける 生産計画は慎重に。ライバルの確認と市場規模を測って身の丈投資を考える 成長率が鈍化し始めたら、次なるシェア拡大戦略を図る
金のなる木	最も利益が蓄積できる成熟期は、ライバルとのシェア争いにあることを認識する あてがう戦略はライバルとの製品差別化、販売差別化に尽きる 相対シェアに限度を感じたら、リニューアル、代替新製品を投入する
負け犬	寿命が来れば負け犬になる。採算割れする前に撤退する 関連商品に影響を与えるときは、最低限の出費を計算し捨石として残す

## マーケティングリサーチ 市場調査の必要性



市場が刻々と変化する21世紀は、顧客の動向を注意深く調査しなければなりません。顧客が何を望んでいるか。プロダクトアウトではなく、マーケットインの発想です。私たちの未知の情報を収集することが市場調査です。これを外部に依頼すると100万円単位の悩ましい予算が必要になります。

別シートの産業統計、人口統計を参考にしてください。まずは自力で市場調査を行ってください。総務省、自治体、業界の統計データは結構参考になります。業界分析が必要な時は野村総研など信用できる調査会社の資料を購入して下さい。数万円で手に入ります。

### 是非、実施したいアンケート調査

既存顧客なら面接調査が有効です。未知の顧客ならインターネット、DM郵送、展示会場での調査が有効です。電話や街頭は好まれなくなってきました。いずれにしても回答ノベルティは用意しないとと思うような回収数が得られません。傾向調査であれば**30~50回答**あれば判断できます。

アンケートは仮説を立て、コトラーの市場特性「七つの〇」構成要素で項目を決めて下さい。

1	Occupants	占有者	誰が見込客か	ターゲットになる個人、会社情報。男女、年代、業種
2	Objects	対象	何を買うのか	製商品、サービス、機種、性能、仕様、色、デザイン
3	Objectives	目的	なぜ買うのか	用途、利便性、快適性、価値観、値頃感、希少性
4	Organizations	組織	決済者は誰か	当人、配偶者、親、子供、会社組織、上司、職場
5	Operations	作用	買う方法とは	現金、クレジット、代引き、振込、ローン、信用
6	Occasions	機会	いつ買うのか	今、一週間後、一月後、一年後、ボーナス時、四季
7	Outlets	販路	どこで買うか	店舗、会場、訪問販売、通信販売、インターネット

以上「七つの〇」を前提に、アンケートの設問項目を考えて下さい。設問モレのないよう注意して下さい。あまり設問が多いと嫌がられるので、20問を目安に洗い出してください。

- 注意点
- 基本は選択チェック式にすること。数分で書き込めることが回収効率を高めます。
  - 目的の購買動機などは、アナログ的な意見記入で心理調査に役立ちます。
  - 訪問留置は回収効率を低めます。訪問面接聴き取り調査で回収効率を高めて下さい。
  - アンケートへのお礼を忘れないよう、ノベルティは必ず用意して下さい。
  - 個人情報保護方針は明記して下さい。

市場調査はリスクマネジメントです。安易な外部委託調査は金食い虫です。アウトプットを明確に。

## ST4P企画書で計画を練り、精査してから決行する

マーケティングとは、売り物（製商品、技術、サービス等）と顧客を橋渡しする戦略であり、効率的効果的に目的を達成しなければならない。変化の激しい21世紀は、前述のライフサイクルの短命化の通り、期限目標を明確にしてスピーディに展開すべきです。

### マーケティングのSTPフレームワーク

S Segmentation	セグメント	市場の細分化。顧客属性で市場を切り分け適合範囲を確定する
T Targeting	ターゲット	顧客の特定化。顧客に接触できる情報を取得する見込客数
P Positioning	ポジション	製品の定義化。顧客を納得させるマッチング成果の最大化

マーケティング戦略は、営業単体の努力だけでは成り立ちにくい。タテ割りの組織にヨコ串を刺し、商品開発、企画販促、生産技術などを巻き込んだ全社戦略で成功させたい。具体的にはプロジェクトを立ち上げ、各部門選抜でチームを作り、目標と期限を明確にして戦ってほしい。

この書では、STPのポジションに4Pマーケティングミックスをはめ込んで企画書を作成します。

ST4P企画書は、長山流のシンプル、スリム、スマートなA4版1枚で完成です。

### ST4Pのフレームワークで具体化

S (Segment) 細分化	売り物を必要とする市場を、属性や地域で細分化し、見込客規模を測る
T (Target) 特定化	不特定多数からデータを取得して、接触可能な具体的見込客の創出
4P (Position) 差別化	4Pマーケティングミックスによる競合との差別化
Product 製品	種類、機能、特性、品質、デザイン、ブランド、サービス等で価値を構築
Price 価格	製造原価、販売価格、値引き幅、取引条件、保証、特典、ノベルティ
Place 拠点・物流	チャンネル、立地条件、商圈範囲、品揃え、在庫、納期、物流システム
Promotion 販売促進	広告、販売促進、広報、人的営業、インターネット、口コミなど

### プロモーション(Promotion)とは

プロモーションは、販売戦略上極めて重要な活動であるにも関わらず、一般常識では誤った解説になっています。マーケティング戦略におけるマーケティングミックス4Pの要のひとつになっていることは確かですが、販売促進だけのプロセスで成り立つものではありません。

プロモーションとは、製品に関するメッセージを市場に発信し、意識や関心を高め、購買行動を促すためのコミュニケーション活動であり、その手段として以下のものが挙げられる。

広告 (AD)	マスコミ4媒体 (テレビ・新聞・雑誌・ラジオ)・インターネット
販売促進 (SP)	展示会・折込チラシ・DM・店内POP・屋外広告・イベント・懸賞
パブリシティ (PR)	広報 (費用の発生しない新聞・テレビなどの報道活用)
人的販売	街頭キャンペーン・訪問営業・サンプル配布・アンケート・ノベルティ
口コミ	インターネット (ブログ・SNS)・モバイル・ツイッター
ネットマーケティング	検索エンジンキーワードSEO・リスティング広告SEM

### 広告や販売促進効果が下がる訳

広告媒体が多岐に増える分、広告効果は下がって当然です。テレビはBS等チャンネルが増え続けるから反比例して視聴率は下がる。雑誌やフリーペーパーも増え続け、インターネットも広告参入業者が倍々ゲームの様相で、そこにモバイルの台頭が著しい。広告が増えるに従って、媒体当り広告効果は下がります。

新たなチャンネルとしてインターネットに参入するビジネスは増え続けています。

彼らの広告宣伝費には、売上高の1割を超える業種も少なくありません。

販売促進を含む広告宣伝費は効果効率で1割予算が戦場に立てるバロメーターかも知れません。

### マーケティング戦略

#### ST4Pコンセプトワーク

目的: \_\_\_\_\_

期限: \_\_\_\_\_

訴求する文章は大切です。顧客にインパクトを与えるキャッチフレーズを考えて下さい。

製品名、キャッチコピーは簡潔に印象的に。記憶の定着が認知度をアップします。

製品の個性 \_\_\_\_\_

顧客の価値 \_\_\_\_\_

差別化特長 \_\_\_\_\_

製品名 \_\_\_\_\_

キャッチコピー \_\_\_\_\_

◆マーケティング戦略ST4P企画書

サンプル

作成日 2014年6月20日考案

戦略名	趣味の部屋わがまま造作セット		会社名	バンビ設計事務所			
期限・目標	三ヵ年。売上1億円で黒字化		提案者	長山 伸作			
戦略概要	少子高齢化により、住まいに空きスペースが生まれてくる。50歳以上から団塊世代を対象に、ライフスタイルに合った趣味の部屋づくりを提案する。六畳間の半分、二壁面一床仕様で、ドリンクバー、工作部屋、茶室、書斎などの組立シリーズで展開を図る						
STP	分類	科目	明細	単位：千人(社)	数量		
Segment	B2B、B2C	B2C	国内人口		127,690		
	B2B 産業分類業種、地域、企業規模、企業属性で数値を測る						
	B2C 地域、男女、世帯、年齢、年収、持ち家、個性で数値を測る	50歳以上70歳以下	2008年データ		34,660		
		世帯数と持ち家	世帯数半分、持ち家比率75%		12,998		
		趣味にこだわる人10%	更に突き詰める人10%で全体の1%		130		
	セグメント確定数 単位：人(社)						129,975
Target	展示会接触	展示会出展	アンケート、名刺取得。年二回		600		
	ネット接触	専用ウェブサイト構築	アンケートメール取得。特典付常設		900		
	アンケート	個人情報取得	三ヵ年アンケート取得総数		1,500		
	実演見学会	拠点周辺地域	半径10キロ以内、年四回実施		120		
	工房体験	拠点周辺地域	半径11キロ以内、年四回実施		120		
	見込客	DM、電話、メール、訪問など	ターゲット確定数		1,740		
		接触可能な情報の入手が条件	対セグメント比率		1.3%		
目標顧客	見込み客との接触により、顧客化できる成約率、獲得率を設定する	獲得率		8.0%			
		目標獲得数		139			
Product 製品	顧客価値差別化 種類、機能、特性、品質、デザイン、サービス	ヒノキ間伐材木工品	ウディなくつろぎと自然にやさしい高級ヒノキ				
		高品質ノックダウン設計	初期五種類。組み立てやすさ重視、個性対応				
		コンパクトパッケージ	配送と持ち運びやすさに配慮				
先行投資	研究開発	設計と試作品製造	費用：千円	10,000			
	設備投資	工房とモデルルーム。OEM契約	費用：千円	5,000			
Price 価格	顧客価値 値頃感、競合比較、支払条件、特典など	子育ての終わったゆとり世帯、退職金を使えるリタイヤ世帯 年収500万円以上なら手が出せる値頃感は100万円以下 安売り対象ではない。品位と趣味を愛する人が対象					
	製造原価	本体、付属品、梱包、送料込み	単位：千円	300			
	販売価格	販売代理店を考慮し、原価率は30%までとする	単位：千円	900			
	値引	100セット販売までは特別価格設定	平均値引率	10.0%			
			単位：千円	平均販売価格			
			単位：千円	(売上総利益)粗利			
				510			
	市場規模	顧客数	客単価	売上高	製造原価	売上総利益	粗利率
		139	810	112,752	41,760	70,992	63.0%
	Place 拠点・物流	分類	科目・明細	単位：千円	費用月額	月数	合計額
固定費 本部、店舗、インターネット店など運営費。製造は含まず		設計事務所対応事務処理経費		50	36	1,800	
		工房イベント参加人件費		30	24	720	
						0	
物流費		OEM製造元負担				0	
金融決済費		クレジット決済		57	115	6,521	
				固定費支出合計			
			9,041				
Promotion 広告販促	広告	趣味の専門誌広告掲載。年二回		500	6	3,000	
	販売促進	展示会出展費。年二回		500	6	3,000	
	パブリシテ	業界誌での記事掲載依頼		0	0	0	
	人的販売	実演・工房体験近隣チラシポスティング		200	12	2,400	
	口コミ	フェイスブック展開		30	36	1,080	
	ネット	ウェブサイト構築運営		50	36	1,800	
	その他					0	
				販売促進費支出合計			
			11,280				
目標顧客数	販売価格	売上高	製造原価	拠点固定費	販促費	先行投資	営業利益
	139	810	112,752	41,760	9,041	11,280	15,000
			売上構成比	37.0%	8.0%	10.0%	13.3%
							31.6%

◆マーケティング戦略ST4P企画書

作成日	
会社名	
提案者	

戦略名							
期限・目標							
戦略概要							
STP	分類	科目	明細	数量			
Segment	B2B、B2C						
	B2B 産業分類業種、地域、企業規模、企業属性で数値を測る						
	B2C 地域、男女、世帯、年齢、年収、持ち家、個性で数値を測る						
	セグメント確定数						
Target	アンケート						
	展示会接触						
	キャンペーン						
	名簿取得						
	委託その他						
	見込客	DM、電話、メール、訪問など 接触可能な情報の入手が条件		ターゲット確定数			
目標顧客	見込み客との接触により、顧客化できる成約率、獲得率を設定する		対セグメント比率	#DIV/0!			
			獲得率				
			目標獲得数	0			
Product 製品	顧客価値差別化 種類、機能、特性、品質、デザイン、サービス						
	先行投資	研究開発		費用：千円			
		設備投資		費用：千円			
Price 価格	顧客価値 価値感、競合比較、支払条件、特典など						
	製造原価			単位：千円			
	販売価格			単位：千円			
	値引		平均値引率		0		
			単位：千円	平均販売価格	0		
			単位：千円	(売上総利益)粗利	0		
	市場規模	顧客数	客単価	売上高	製造原価	売上総利益	粗利率
		0	0	0	0	0	#DIV/0!
Place 拠点・物流	分類	科目・明細	単位：千円	費用月額	月数	合計額	
	固定費 本部、店舗、インターネット店など運営費。製造は含まず					0	
						0	
	物流費					0	
	金融決済費					0	
					固定費支出合計		0
Promotion 広告販促	広告					0	
	販売促進					0	
	パブリシテ					0	
	人的販売					0	
	口コミ					0	
	ネット					0	
	その他					0	
					販売促進費支出合計		0
目標顧客数	販売価格	売上高	製造原価	拠点固定費	販促費	先行投資	営業利益
0	0	0	0	0	0	0	0
		売上構成比	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

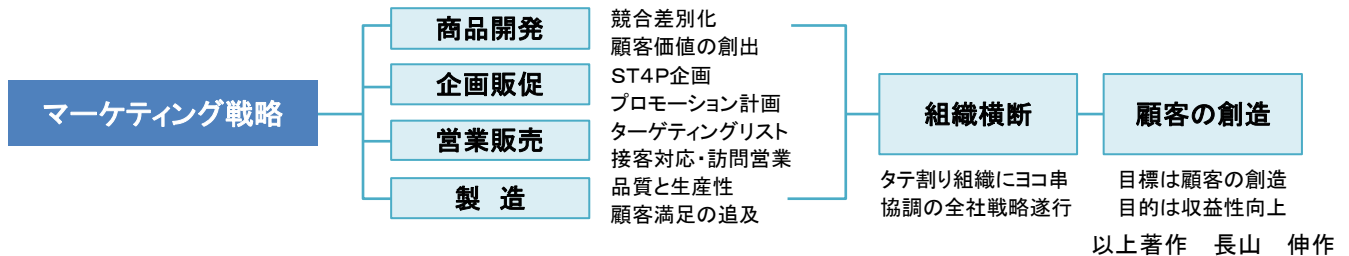


## ◆新製品の創出と顧客の創造を怠る企業に未来は微笑まない

企業の使命は持続成長にある。今のままでよいと判断した時から衰退は始まり、遠からず葬られる。製商品、技術、サービスの技術革新による新陳代謝と、変化する市場に対応する新陳代謝のふたつを常に繰り返す経営活動がマーケティング戦略である。

### 有名無実の営業戦略

現代経営は、営業だけに責任を課す「営業戦略」では歯が立たない。営業戦略とは、マーケティング戦略の下位に置く戦術レベルであることを肝に銘じてほしい。論理的なフレームワークで責任を明確にして、組織の総和で目的を射止めてほしい。企業の成長は顧客の創造にある。



# プロジェクトで成果を出す

## ◆マーケティング戦略に挑戦するプロジェクトを応援します

### 1 マーケティング戦略プロジェクトのコンサルティング業務

1. 現状分析 現在の取扱商品のABC-PPM分析による選択と集中
2. 選択集中 戦略商品の選定とST4P企画書の策定
3. 戦略遂行 BSC戦略マップ、販促計画、作戦業務リスト、目標管理表の作成
4. 目標管理 チーム別、個人別アクションプランの作成と目標管理
5. 目標達成 アクションプランの問題発見、解決策のPDCAスパイラルによるベクトル合わせ

お気軽にご相談ください。TEL. 052-859-2812

(株)サイコーレーション相談役  
名古屋市昭和区桜山町4-71-4大蔵屋ビル3F  
強い会社を創るノウハウサイト  
<http://www.s-naga.jp/>

戦略を絵に描く経営コンサルタント  
企業内研修、顧問契約指導  
**長山 伸作**  
携帯 090-3562-1804  
一般社団法人経営戦略塾理事長

### 2 売ることこだわる、販売促進ツールの作成

顧問先や経営現場でお話ししていると、提案営業の企画書を営業担当が作っていることが多い。出来は決して良いとは言えません。お客様を説得できるレベルではありません。文字を読ませる羅列は苦痛です。効果的なイラストやグラフで分かりやすくしたいものです。

先日お会いした社長が、自社で作る企画書は、膨大なコストの浪費だと言っていました。

例えば、	制作時間	コスト	出来栄え・効果
自社制作	3日	3d×8h×8,000=192,000円	アマチュア
業者制作	2日	2d×8h×5,000=80,000円	プロフェッショナル

(株)一光社プロは、パワーポイントによる企画書やプレゼン資料の作成を得意としています。作成代行はもとより、出張指導もお引き受けします。

1. 提案営業企画書
2. プレゼン・発表会資料
3. 業務・教育マニュアル
4. 商品カタログ
5. チラシ・DM
6. 会社案内・募集案内

販促用パワーポイント、プレゼン資料のデザイン制作

**株式会社 一光社プロ**

名古屋市南区赤坪町99番1号 〒457-0024

TEL. 052(824)0521 : FAX. 052(819)1070

担当の鈴木、内蔵までお気軽にご相談ください

<http://www.ppt-web.jp/>

※各種書式、産業統計・人口動態資料を別シートに掲載しました。ご活用ください。