

成功する企業に マーケティングなんて いらない!?

第1回

好調企業は
リサーチなんてやってない!



原作／弓削 徹

株式会社エスト・コミュニケーションズ

代表取締役

製造業のマーケティングコンサルタント

URL <https://www.yugetoru.com/>

E-mail yugetoru@yugetoru.com

マンガ／森元 智

企業が成長するためにはマーケティング戦略が欠かせません。しかし、カン違いやムダな取り組みが多いことも事実。では、中小企業が使いこなすべきマーケティングとは何か。MBAでは習得できない、実践的な知見を学んでいきましょう!



翌週…

社長
紹介します！

コンサルタントの
弓削さんです

はじめ
まして！

失礼だが
効果を期待して
いいもの
なのかね？

お父さん…

ウマ三食品株式

当社は
既存品は頭打ち
商品開発も
迷走中

なので
市場調査を
主導していただき
たいのですが…

いえ

調査は必要
ございません！

工場を拝見
しましたが
良い技術・人材・
生産設備を
お持ちです

それらを
活かせば
必ず勝機は
あります！

じゃあ何を
根拠に販促や
商品開発を
すればいいの
かね？

まずは3つの
カン違いを
正しましょう

3つの
カン違い…？

企業の3つの
ポイントといえば
「ヒト・モノ・カネ」
だが…

あとは「情報」かな

それらを
具体化すると
こうなります

ヒト → 人材活用
モノ → マーケティング
カネ → 資金調達



マーケティングでは
自社の技術と商品を
最も高い価値観で
利用いただける
ユーザーを見つけ
そのニーズを
深掘りして
いくべきです

うむ…

マーケティングを
シンプルにすれば
この3要素に
なるのですが…

誰に

どう売るか

何を

多くの企業が
抱えている問題の
カタチですね！

人違い

ターゲットを間違えてる

誰に

何を

見立て違い

売りのポイントを
間違えてる

どう売るか

言い間違い

メッセージ化を
誤っている

ここを間違えると
企業はカラ回り
します

具体例は
この通り！

人違い

《塗料メーカー》

木板・床の傷つき防止剤
家庭向けに営業して苦戦

本来はメンテナンスに
コストのかかる
ホテルや旅館など
B2B向けの
商品である

見立て違い

《健康食品メーカー》

高級酢が高価過ぎる
と不人気

言い間違い

《展示会にて…》

ウリの伝わらない
キャッチコピーや
社名のみ掲示ばかり

〇△□工芸

究極の品揃え！

何でもお任せ！！

商談に
結びつかなければ
出展料がムダ！

健康飲料として
ミニボトルで
売れば OK！

それらのポイントを見
つけるためにも
調査は必要じゃ
ないのかね？

しかし実際に
調査するとしても
何人にアンケートが
取れるでしょうか？

この場合なら
500〜1000人が
しきいち
関値

それを超えなければ
データは
誤差の範囲と
なってしまいます

それに大半は
使えないもの
ばかりです

当り前の回答

安いとい
コンパクトなら
買いたい

考えてない回答

便利で
いいかも
すばらしい

また
買いたい
これなら買います
多機能で
いい

付度した回答

なぜマーケティング調査は役に立たないのか？

外資系企業が好むとされるマーケティング調査ですが、実際は大手企業も社内対策で仕方なくやっている程度です。では、なぜマーケティング調査が行われなくなったのでしょうか。

●マーケティング調査が効果をなくしたのはなぜ？

- ①ニーズの多様化で、多くの被験者を集めても広範なニーズを代表できなくなった
- ②定性的な顧客の声は、高度化したネット検索機能を使えばブログや SNS でも発見できる
- ③個人情報保護法の施行を受け、有効なリスト入手がむずかしくなった
- ④企業の経費削減により、高額な調査費用を出せなくなった
- ⑤マーケティングの役割として「何を売るか」より「どう売るか」に重点が移った

商品開発にはリサーチが必要と考える人は多いのですが、販促企画において役立つ余地はそれほど大きくありません。

●マーケティング調査で得られる 3 つの「石」

- ①道に転がっている無価値な石：「価格は？」→「安いといいですね」、「サイズは？」→「小さめがいいと思います」、「カラーバリエーションは？」→「多いほうがいいです」のように、訊かなくてもわかる回答しか得られません。
- ②原石：磨けば光るのかもしれないが、磨くことができない宝石の元。調査結果としてユニークな意見が出たけれど、どう分析したらいいかわからない。社内はもちろん、調査会社にも的確に分析できる人材はほとんどいません。
- ③ちょっと困ったことになる石：調査結果を信じて商品開発をしたのに、まったく売れない。取り入れると痛いことになる、いわば胆石です。

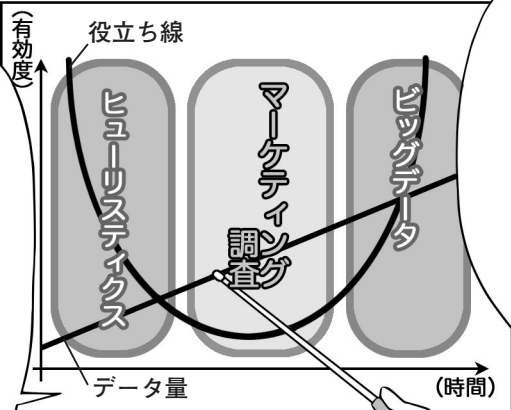
●失敗の原因となる 5 つの「心理」

グループ・インタビューなどで真実を引き出すことに失敗してしまう原因には、5 つの心理状態があります。

- ①ウソ：決して悪意で心ないことを話すわけではなく、インタビューに慣れていない（あるいは慣れすぎている）ため、とにかく発言をまとめてコメントらしくカタチを整えることを優先してしまう。
- ②見栄：自身の生活レベルや収入、趣味について見栄を張ってしまうこと。「こんなにより製品がこの価格なら、ぜひ買いたい」と言うけれど、実はまったく買う気がないというもの。環境によいものなら買うと宣言する環境見栄もあります。
- ③忖度：せっかく調査をしているのだからあれこれ話してあげないと悪い、と気を回して評論家のようにコメントすること。「売れると思います（私は買わないけれど）」など。
- ④無知：まったく使用実感も知識もなく、自身がターゲットでもないのに、知ったかぶりをして回答してしまうこと。
- ⑤先入観：テレビや友人が語った内容やネットで見かけた意見を、よく考えずに自分にあてはめて答えてしまうこと。

今はビッグデータに
すぐ手が届く
時代です

あるいは
ヒューリスティクスを
活用するの



※ヒューリスティクス
経験則から短時間で正解に近い解を得る方法のこと

とにかくこの2つの
中間に位置する
マーケティング調査が
最も役に立ちません！

例えば某大手
ファーストフード
チェーン店

ここは
調査データ費に
数億円をかけて
出店場所を
決定しています
100店規模の
リストラを何度か
経験しています

マーケティング
調査は必要ない

何が可能なかを知って
いるのは私たちの方だ！

経済界の大物も
こう語る通り
好調企業は
リサーチなんて
やっていないのです

SONY 創業者
盛田 昭夫 氏

しかし実際
マーケティング・インという
概念があるでは
ないか

その結果に
忠実になるなら
どこの会社も
みな同じ商品をつ
くることになります

では、どうやって
商品開発のテーマを
探せばいいので
しょうか？

そうなつては
自社が存在する
理由も

また
開発担当者の
貴女もやり甲斐が
ないでしょう

それはそう
なんです
すが…

有効なマーケティング調査とは？

マーケティング調査について否定的なことばかりを書きましたが、有効な手法も紹介しておきます。例えば、インターネット調査は、かつて指摘されたような偏りもなくなってきており、コストの点からも試す価値があります。さらに、次のような調査法も有効であるといえます。

●行動観察

言葉はウソをつくが、行動はごまかせない。顧客の行動を長時間観察してヒントを得る調査方法です。顧客自身も気づいていない不便やニーズを掘り起こすことができます。使用現場にビデオカメラを据えて1週間ほど撮影、分析するなどのやり方があります。

●アイトラッキング

こちら、視線はウソをつかないことを利用するもので、Webサイトや自販機を見る顧客の視線を機器によって記録し、注目点をあぶり出します。例えば、自販機で、購入者は左上やコイン投入口の近くを見ていると長く信じられてきましたが、実際は左下方をよく見ていたのです。売れ筋商品を、そこへ配置して売上を伸ばした例が報告されています。

●テストマーケティング

ある地方を選んで、実際に商品を販売して反応を見る手法です。子供服の西松屋は、冬物は北海道、夏物は沖縄でテスト販売して売れ筋を絞っています。

市場分析はむずかしい？

自社をとりまく市場環境を分析するためのさまざまなフレームワークがあります。MBA的なマーケティング知見では、メインとなる項目です。

▶ PEST 分析

政治 (Politics)、経済 (Economics)、社会 (Society)、技術 (Technology) の4つの視点から外部環境を分析する手法。

▶ STP 分析

フィリップ・コトラーが提唱した戦略立案のためのフレームワーク。

- ・セグメンテーション (市場ニーズ / Segmentation)
- ・ターゲティング (対象顧客 / Targeting)
- ・ポジショニング (便益性 / Positioning)

▶ 3C 分析

自社の現状を分析するための3つのポイント。

- ・顧客 (Customer)
- ・競合 (Competitor)
- ・自社 (Company)

▶ 5 フォース

マイケル・ポーターが提唱した脅威の分析手法で、「競合他社」「買い手」「売り手」「代替品」「新規参入者」の5つを指す。

漠然と考えるより、こうしたフレームワークを利用することで思考は前進します。しかし、記入するだけで満足し、記入結果を生かす分析や対策ができなければ意味を失うことになります。「だから何？」とならないような活用ができるかは、中小企業にとっては課題です。

成功する企業に マーケティングなんて いらない!?

第2回

商品開発のテーマを見つけよう!



原作／弓削 徹

株式会社エスト・コミュニケーションズ
代表取締役

製造業のマーケティングコンサルタント

URL <https://www.yugetoru.com/>

E-mail yugetoru@yugetoru.com

マンガ／森元 智

商品開発のテーマを見つけることは容易ではありません。コンビニやスーパーと取引する惣菜・弁当のメーカーである「ウマミ食品」を舞台に、今回は社内資源を生かしつつ安定して売れる商品開発のコツを見ていきましょう。

社内資源を
生かしつつ
安定して売れる
商品開発のコツ

テーマ探しは
商品開発の
キモです

今までは
どうしていた
のですか？

関連書籍を
読んでも
手順説明と
ヒット商品分析
ばかりで…

ウマ三食品株式

結局

既存商品の改善

雑誌からのヒント

自分の欲しいモノ…

自分の欲しい
モノだと…

そんな安直な
事じゃダメだろ

そんな事は
ありません

確かに
一人は
ユーザーが
いますし

担当者も
真剣になり
企業の個性も
生まれます！

ふうむ…

ホッ

キーワード式

ポジショニング式

ストレッチ式

シンプルに
考えれば
商品開発には
この3方式が
あります

でも消費者の
不満には目を向け
たいですね！

ド式

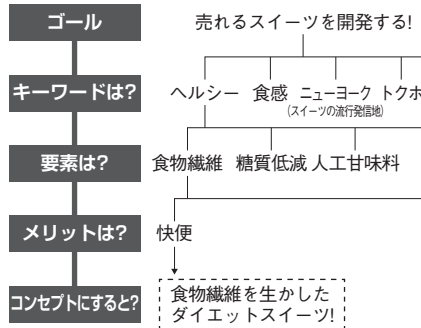
ダ
ン
エ

私は
社内の資源を生かし
リスクを低減できる
「ストレッチ式」を
お勧めします

商品開発テーマ探し「シンプル3方式」

● キーワード式

トップに、達成したいゴールを掲げる。それを実現できるキーワードを、要素に分解していきコンセプトに落とし込む手法。キーワードには現在の流行、トレンドに関わるモノを盛り込んでいく。

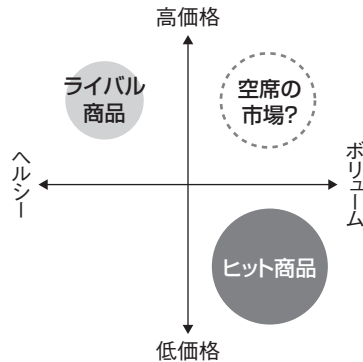


■業界内のキーワードは?

お一人様
 生活習慣病
 食物アレルギー
 ハラル、コーシャ
 マクロビ
 食物繊維
 バター、マーガリン不使用
 化粧くずれ
 服へのハネ
 手作り
 機能性表示制度
 ……

● ポジショニング式

商品カテゴリーの軸を2つ選び、ポジショニング・マップを作成する。その中で、自社既存商品、他社商品などをマッピングし空白の市場を明らかにしていき、そこで、該当する軸の商品コンセプトを考える。



■軸の設定例（食品の例）

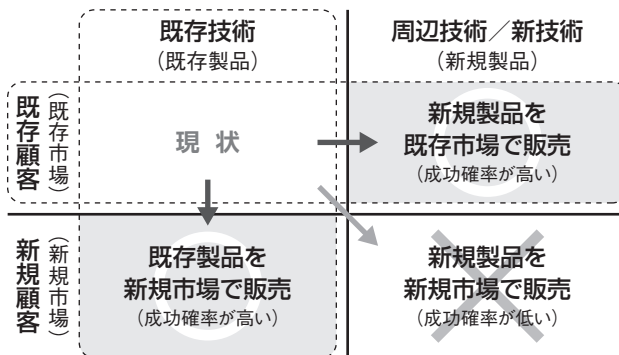
簡便 ↔ ひと手間
 シンプル ↔ 複雑
 健康 ↔ カロリー
 経済的 ↔ 嗜好満足
 素朴 ↔ 洗練
 淡泊 ↔ 濃厚
 まろやか ↔ 刺激的
 多機能 ↔ 単機能
 本格 ↔ カジュアル
 定番 ↔ 流行
 アジア ↔ 欧米
 チェン店 ↔ 個人店
 ご当地 ↔ 全国
 女性的 ↔ 男性的
 節約 ↔ ぜいたく
 合理的 ↔ 遊び心

● ストレッチ式

現状商品に該当する既存技術と既存顧客の掛け合わせを、隣のゾーンへストレッチ（足を伸ばす）する手法。

<新技術×既存顧客>
 <既存技術×新規顧客>
 このゾーンは成功確率が高い。

<新技術×新規顧客>
 このゾーンは成功確率が低い。

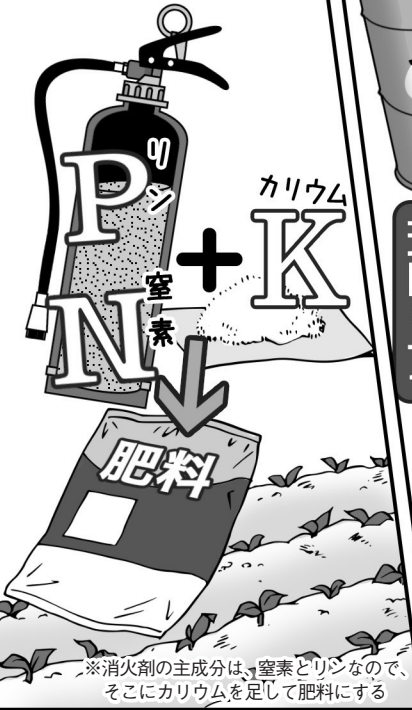


～ なぜストレッチ式が有利か ～

他の手法などにより理想的な商品を狙った場合、成功確率の低い<新技術×新規顧客>のゾーンに当てはまってしまう場合があるが、ストレッチ式ではそのリスクを避けることができる。

消火器メーカー

回収した廃棄品を肥料に転用して成功



缶詰メーカー

産廃扱いのシロップを発酵させたメタンガス発電でコスト削減



ホースメーカー

細さを生かした冷暖房装置がヒット



ストレッチ式の環境製品のご覧ください



「あったらいいな」の
感性マーケティングは
結果が不透明

商品の
ターゲットは
ペルソナ分析の
属性ではなく
課題や状況を
絞り込み

解決できる
悩みを抱えている
人がよいでしょう

※ペルソナ分析…典型的なお客様プロフィールを設定するマーケティング手法

つまり
市場は小さいが
一部の^{ウチ}人から
「欲しい」と熱望して
もらえる^{ウチ}切実な
商品を開発する
のです！

当社は
食品メーカー
だよ

この飽食の
時代に切実なニーズ
なんてあるの^{ウチ}かね？

はい！

この通り色々
考えられます

- ・食物アレルギー向け
- ・インバウンド向けの
ハラルやコーシャ
- ・生活習慣病向け食品
- ・ダイエット食品

それで
活かすべき
当社の
経営資源とは
何かな…？

当然、美味しさ
でしょう

大手コンビニに
24時間体制で
納品している事とか

※ハラル…イスラム教の食の規定
※コーシャ…ユダヤ教の食の規定

ほあ〜なるほど〜

全く別視点の
意見ですが…



工場見学で見た
食品原料の破碎と成分抽出する
スプレードライヤーの
マシンを調整・操作する
田中さんの技術が
素晴らしかったです!



社内資源

×

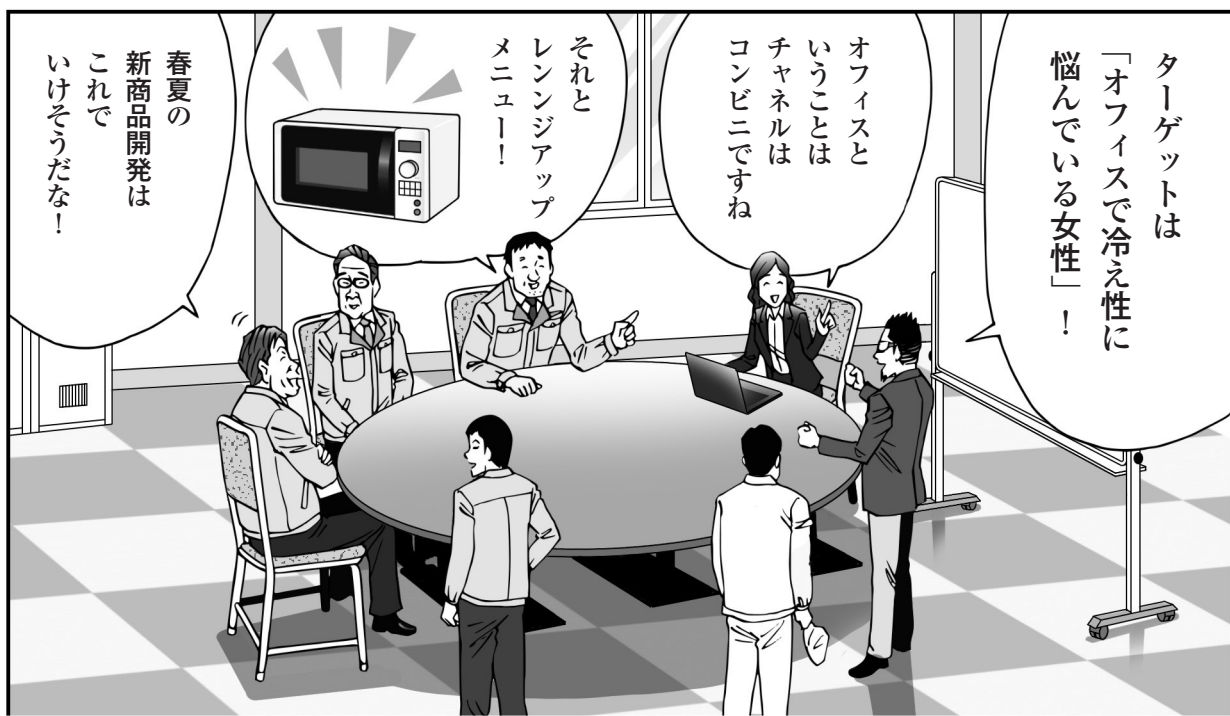
切実な
お悩み

- ・社内ノウハウ
- ・生産設備
- ・廃棄物
- ・人材
- ・既存顧客 など

社内資源には
これらの
要素などが
含まれます

一度、お客様の
悩みは何なのかを
ブレインストーミング
してみてください

わかりました



切実なニーズ・9つのテーマ

①時短・スピード・いますぐ

現代社会では、時間より価値のあるものはありません。お困りごとを即日、または24時間対応で解決するビジネスには、スピードに対する切実なニーズがあります。カギ開けサービスやバイク便、即時の水道修理、1,000円カットなど、提供している価値は同じです。

②子どもの教育・成長

子どもの成長や学習、進学、受験のためには、どんなことでもとわず犠牲にする家庭は少なくありません。より良い教育を受けられることは、成熟社会の切実なニーズです。

③家族・自身の健康・安全

健康志向は大きな流れであり、自分や家族の健康は第一です。医療や健康への支出は抑えることがむずかしく、人間の根源的な欲求の代表的なものといえるでしょう。食物アレルギーの人向けの食品や、アトピーの人向けの石けんや衣料品も注目市場です。

④趣味・萌えの世界

最近、趣味には際限なくお金をかけ、趣味に生きる人が世代を問わず増えています。アイドルの握手会に参加したくて同じCDを何十枚も買ったり、プレミアム価格のついた高額なフィギュアをオークションで落札したりする人もいます。

⑤よそで買えない一点物、オーダーメイド品

中小零細店が大手に対抗するなら、オーダー受注品を提案するやり方があります。パソコンのカスタマイズ、衣類や靴のオーダー、ペットの写真が入ったマグカップやTシャツには根強いニーズがあります。

⑥おしゃれ・美容・アンチエイジング

つねに美しくありたいという女性の願望は、何歳になっても変わることがありません。化粧品や美容サロンなどのアンチエイジング、また体型補正下着などの高額品の市場も拡大しています。

⑦ダイエット・薄毛などのコンプレックス

昔から、切実なニーズの典型例です。どんな人でもコンプレックスを持っており、それを解消するビジネスは不滅といえます。ダイエット食品市場だけでも底堅いものがあります。

⑧不安・損失をさけたい

平和に暮らしたい、イヤな思いをしたくないのは誰しも等しくもっている欲求です。対人関係を改善したい人向けの自己啓発セミナーは大きな市場性があります。富裕層は金銭的な損失を避けるため防犯上の大きなコストを負担しています。

⑨ビジネスニーズ、業績アップ・コスト削減など

企業の販売促進、資金調達、コスト削減など、ビジネス上のニーズは、一般消費者よりも切実です。あるクリーニング店が、個人相手ではなく企業向けに転換することで客単価も上がり、経営が安定したという事例もあります。