

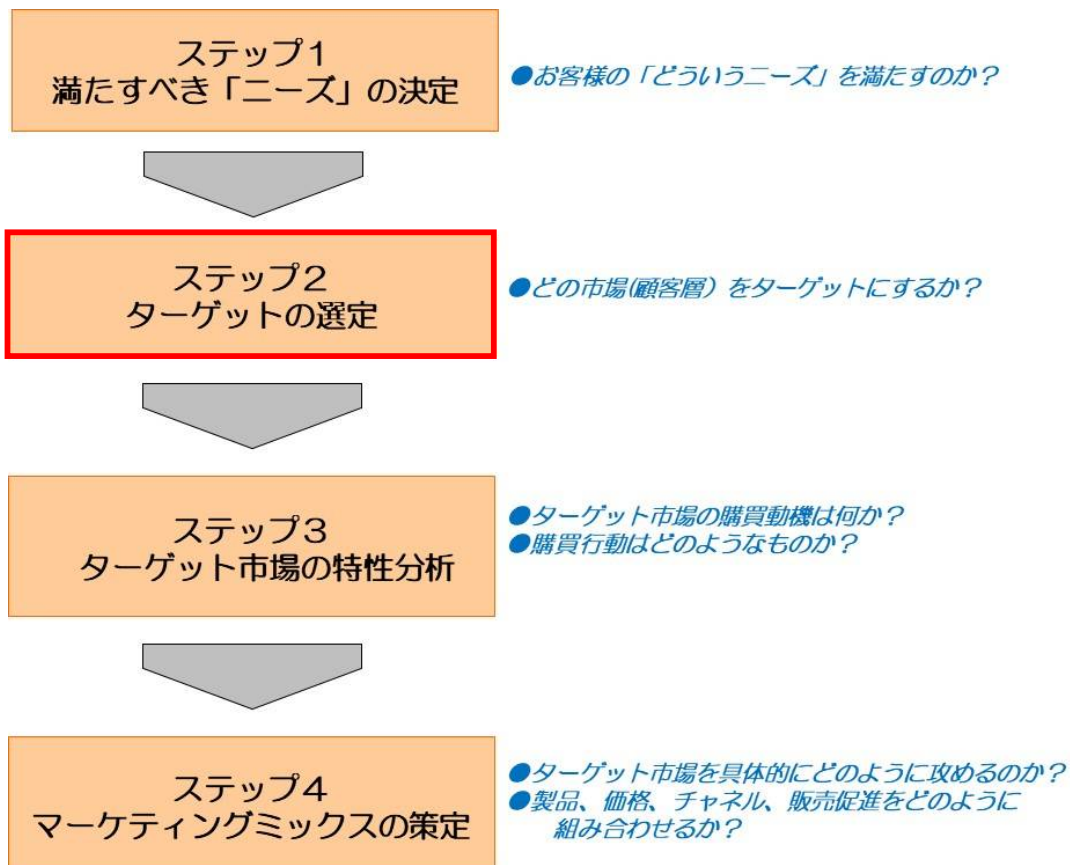
特集

「マーケティングの基本⑨」・・・ターゲットの選定方法（2）

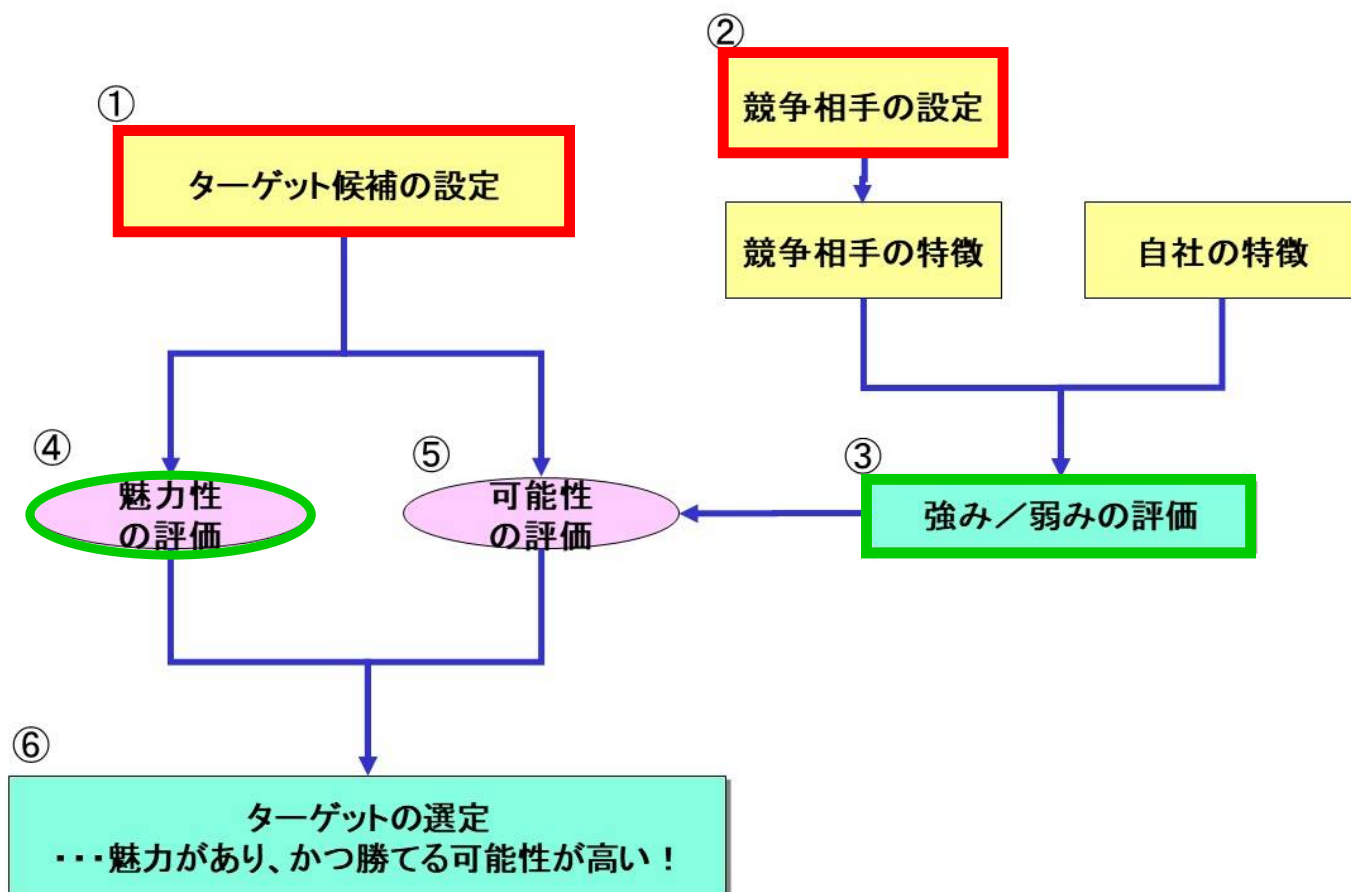
本誌では、「マーケティングの基本」というテーマを特集しています。前回は、ターゲットの選定のための「魅力性」の評価について説明しました。今回はその続き。「可能性（競争性）」の評価の方法を解説します。なお、本誌のバックナンバーは、以下のサイトでご覧になれます。
<http://www.thanksmind.co.jp/newsletter.htm>

1. 前回までの復習・・・詳細は前号を参照ください。

マーケティング戦略を策定する際の基本的な手順は以下の4ステップです



ステップ2：ターゲットの選定の基本手順



前々回解説した部分



前回解説した部分

③ 強み/弱みの評価

購入の際の考慮するポイント

競争相手

購買決定要因	炭化型				他の方式					
	当社	評価	A社	評価	バイオ型 (B社)	評価	乾燥型 (C社)	評価	焼却型 (D社)	評価
性能 (減容率) ...処理前の量に対して	××%	4	××%	3	××%	4	××%	1	××%	5
設置のしやすさ (大きさ)	やや大きい	2	やや大きい	2	中程度	3	非常に小さい	5	非常に大きい	1
設置のしやすさ (設置場所)	屋外設置	2	屋外設置	2	屋内設置	4	屋内設置	5	屋外設置 (隣家なし)	1
分別の必要性	ほとんど不要	5	ほとんど不要	5	非常に必要	1	やや必要	3	やや必要	3
リサイクル性	部分的に可能	3	リサイクル不能	1	リサイクル可能	5	部分的に可能	3	リサイクル不能	1
イニシャルコスト (▲トタイプ)	××万円	2	××万円	3	××万円	3	××万円	5	××万円	1
ランニングコスト (▲トタイプ)	××万円	4	××万円	2	××万円	3	××万円	4	××万円	2

5段階評価 (5:優位、1:劣位)

...なるべく客観的なデータによって評価する

④ 市場の魅力性の評価

ウェイト
=重要度

評価項目 対象市場	市場規模		成長性		収益性		波及性		総合評価	
	0.3		0.4		0.1		0.2		1.0	評価
老人ホーム	××億円	3	非常に高い	5	低い	2	あり	4	3.9	○
学校	2	3	2	5	3.0	□
病院	3	3	4	3	3.1	□
社員食堂	1	1	3	3	1.6	×
スーパー	5	2	1	2	2.8	△
ホテル	2	4	3	1	2.7	△

※各項目は5段階評価 総合評価はΣ(各項目の評点×ウェイト)

----- ここまで前回 -----

⑤ 攻略可能性の評価

魅力性の次は、市場を攻略できるかどうかの可能性の評価です。
可能性の評価は、以下の2段階で行います。

<第1段階：戦えるかどうか（参入できるかどうか）の評価 = 必要条件>

仕様や規制等、何らかの理由により、「どう考えても戦うことが無理」と判断されるものは、この段階でターゲットから外します。（=足きり評価）

ただし、今後、仕様変更の可能性があったり、他社と提携すれば参入可能ならば、ターゲット候補としては残しておきます。

参入の際の必要条件	老人ホーム	学校	病院	社員食堂	スーパー	ホテル
●処理量の適合性		×				
●規制上の問題			×			
.....						
.....						
結論		×	×			

↓ ↓
ターゲットから外す

<第2段階：勝てるかどうかの評価 = 十分条件>

戦うことができたとしても（市場に参入できたとしても）、他社に負けてしまっは意味がありません。

各市場の購買決定要因（お客様が購入先を決める際に重視すること）と、当社の「強み/弱み」の適合性から、勝てる可能性を判断します。

市場の購買決定要因 (10点満点)					強み/弱みの評価					
2	3		1	性能(減容率)	4	3	4	1	5	
		3		大きさ	2	2	3	5	1	
		2		設置場所	2	2	4	5	1	
3		2	4	分別の必要性	5	5	1	3	3	
	3			リサイクル性	3	1	5	1	1	
2	1	2	3	イニシャルコスト	2	3	3	5	1	
3	3	1	2	ランニングコスト	4	2	3	4	2	
ホテル	スーパ	社員食堂	老人ホーム	対象市場	競争相手	当社	A社	B社	C社	D社
39	35	28	38	当社	相対ポイントの計算方法 当社の点数が1位の場合=当社点数/2位の点数 当社の点数が2位以下の場合=当社点数/1位の点数					
33	21	28	36	A社						
26	39	28	23	B社						
33	23	45	36	C社						
27	25	15	24	D社						
1.18	0.90	0.62	1.06	相対ポイント						
総合得点: \sum (強み/弱みの評点) \times 購買決定要因の評点										

上表は、「勝てるかどうか」を総合的に判断するための評価表です。
以下のように作成します。

1) 強み/弱みの評価を転記する . . . A象限

A象限には、上述の②で評価した、購買決定要因ごとの当社と競争相手の「強み/弱み」の評価を転記します。

2) 市場の購買決定要因の強さを検討する . . . B象限

B象限には、各市場の購買決定要因の強さを記入します。
具体的には、合計を「10点」として、各購買決定要因に点数を割り振ります。
例えば、老人ホームであれば、最も重視する要因は「分別の必要性」で4点。次は、「イニシャルコスト」の3点という具合です。

なお、点数の割り振りについては、対象市場のお客様へのヒアリングや、アンケートを材料にしながら検討することが多いです。

3) 総合得点を算出する . . . C象限

算出の仕方は、 \sum (各社の強み弱みの評点) \times (購買決定要因の評点) です。
例えば、当社の老人ホームであれば、以下の計算になります。

老人ホームの評点

$$= (4 \text{点} \times 1 \text{点}) + (5 \text{点} \times 4 \text{点}) + (2 \text{点} \times 3 \text{点}) + (4 \text{点} \times 2 \text{点}) = 38 \text{点}$$

性能(減容率) 分別の必要性 イニシャルコスト ランニングコスト 総合得点

4) 相対ポイントを算出する

算出の仕方は、各市場において当社が1位の場合は、以下のように計算します。

$$\text{相対ポイント} = \text{「当社の点数」} \div \text{「2位の点数」}$$

例えば、老人ホームは、当社が1位ですので、以下の計算になります。

$$\text{相対ポイント} = 38 \text{点 (当社)} \div 36 \text{点 (A社)} = 1.06$$

また、当社が2位以下の場合は、以下のように計算します。

$$\text{相対ポイント} = \text{「当社の点数」} \div \text{「1位の点数」}$$

例えば、社員食堂は、C社が1位で、当社が同率の2位ですので、以下の計算になります。

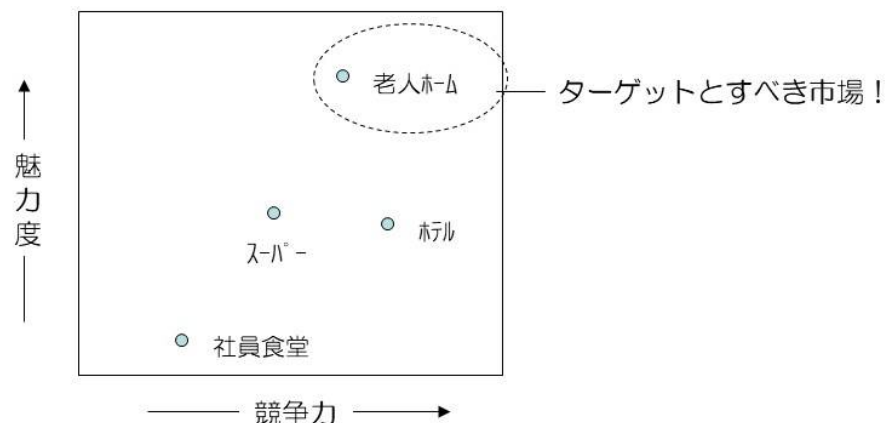
$$\text{相対ポイント} = 28 \text{点 (当社)} \div 45 \text{点 (C社)} = 0.62$$

この相対ポイントは、当社の対象市場における総合的に見た「勝てる可能性」を表します。もし、当社の相対ポイントが、1.0ならば、競争相手と同等。それ以上であれば、勝てる可能性が高く、以下であれば、勝てる可能性が低くなります。

⑥ ターゲットの選定

最後に、「魅力性」と「可能性」の評価から、ターゲット市場を選定します。基本的な考え方は以下の通りです。

市場として当社にとって魅力的！ × 戦ったときに勝てる可能性大！



ということで、論理的な計算に基づき、ターゲットを設定しました。ただし、上述のような評価表を用いた決め方は、あくまでも意思決定の材料です。実務上はこうした資料を参考にしながら社内で議論を重ね、最終的に判断することが通常です。

<次回に続く>