

THANKS

(VOL. 41)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成12年11月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

『最近注目されるマーケティング事例』

THANKSでは、前号まで4回にわたり、『マーケティング戦略の策定手順と留意点』を特集しました。論理的な説明に終始せず、仕事の場で実際に活用できるように、できるだけ、「実践的」「具体的」「簡易的」にしてきたつもりですが、一面で手法に走り過ぎ、難解になってしまったような気がします。今回は、これまでのおさらいとして、最近注目される具体的事例をご紹介します。「戦略とはこんなもの」というイメージをつかんでいただければと思います。

4P別のマーケティング事例

事例を区分する方法（切り口）には様々な方法があります。

THANKSでも、これまでいろいろな形で整理してきましたが（第1号、第2号参照）今回は前回からの流れを受けて、マーケティングの中で最も基本的な区分である「4P」に沿って紹介します。

4Pとはマーケティング戦略の4つの基本的構成要素

1. 製品戦略（Product）

ヤマト運輸は、1976年の宅急便の開発以来、ゴルフ宅急便、クール宅急便等、顧客のニーズに合致した新しいサービスを開発してきましたが、最近でも、時間指定便等で他社との差別化を図っています。

松下電器産業は、小形サイズの卓上型食器洗い乾燥機を開発しました。「置き場所が無い」という多くの声に応えた結果、前モデルよりも大幅な売上増になりました。

バイオニアのミニコンポ（ハッピーチューン）は立方体の本体に鮮やかな色彩というインテリア性が好評で、若い女性からの高い支持を得ています。

タクシー業者の**エムケイ**は、ハイヤーに負けない接客対応を武器に、旧態依然のタクシー業界の中で旋風を巻き起こしており、無線配車率7割（通常5割弱）という支持を得ています。

日立建機では油圧シャベル本体にGPSアンテナや各種運転データを蓄積するコントローラを搭載させ、CSを通じてサーバーに送られるデータを分析、加工することにより、お客様に保守管理の向上と設備の稼働率アップを提案しています。

<ポイント>

製品戦略は、一言でいえば「お客様が求める製品やサービスを提供すること」です。

価格戦略とともに、マーケティング戦略の中では、最も基本的な戦略であり、上記の例は、星の数ほどある事例の中のほんの一部です。

最近の各社の製品戦略を見ていると、次ページのような方向性があります。

- A . 基本機能の強化により、他社製品との差別化を図る
 ...ヤマト運輸の宅急便、松下電器の小型食器洗い乾燥機
- B . 二次的機能の強化により、他社との差別化を図る
 ...パイオニアハッピーチューン、エムケイタクシー
- C . システム化により他社製品との差別化を図る
 ...日立のIT建機

特に、業界が成熟し、単体での基本機能での差別化が難しくなる中で、B、Cの方向性の事例が目立ちます。

2 . 価格戦略 (Price)

マクドナルドは平日にはハンバーガーを半額(65円)で提供することにより、同業他社だけでなく、他のファーストフード業界、コンビニエンスストアに対して、攻撃を仕掛けています。

ヤマダ電機は「最低価格保証制度(他社よりも必ず安くする)」により、消費者に「安く買うならヤマダ電器」というイメージを植え付けることに成功しました。

NTTドコモのiモードは、「雑誌と同じ程度の価格」というコンセプトで、月額300円という基本料金を設定し、加入者の獲得に成功しました。

エーユー(KDDI)は、携帯電話に学割制度(基本料金および通話料の大幅値引き)を採用することにより、財布に余裕がない学生ユーザーの獲得を図っています。

楽天は、楽天市場への店舗開設料について、当時他社が数十万円のところを「5万円」という安価で設定し、特に中小企業の獲得に成功しました。

ローバージャパンは、ローバースマートオーナーシップという制度で、お客様への「買いやすい環境づくり」を行っています。

スマートオーナーシップ：購入時に3年後の残存価値を新車の40%に決め、その残存価値分を差し引いた金額を3年ローンにするもの。

<ポイント>

価格戦略には、2つの狙いがあります。

ひとつは、「製品の機能や品質上ほとんど差異が無い製品を、低価格で提供することにより差別化を図る」という狙いであり、上記の例では、マクドナルドやヤマダ電機の例が当てはまります。

1. の製品戦略の項でも説明した通り、成熟した産業の中では、製品自体の差別化が難しくなり、価格面で、いかに「安く」できるかが競争上重要な要素になります。

価格戦略のもうひとつの狙いは、「お客様の財布に価格を合わせることにより、市場を創出、拡大させる」というものです。

新製品やサービスの場合は、お客様が購買を決定する際の壁は非常に大きいものがあります。

買ってもらうためには、お客様に、「追加費用になるけど、この金額だったら負担ならない。十分に払うことができる。」とか、「この金額だったら今買っているものとほとんど同じ。」等々を感じてもらわなければなりません。

iモードや楽天の例は、まさに、こうした心理的な「壁」を取り除き、「財布を開かせた」典型的な事例です。

また、このように考えると、ローバー・ジャパンの例も「お客様の財布に合わせて、買いやすい環境をつくる」という点では同じであり、「販促戦略」というよりも、「価格戦略」に含めるべきものだと思います。

3. 販売促進戦略 (Promotion)

家電量販店の**デオデオ**は、お客様の購買履歴を徹底的に蓄積、分析することにより、お客様に合致した販売促進活動を行っています。(ソニー製品中心に購買する客層には、ソニー製品についての期間限定割引セールをDMで連絡等)

レンタルビデオ最大手の**カルチャーコンビニエンスクラブ (TUTAYA)**は「TUTAYA Online」の会員に対して、携帯電話に新着情報や割引引き情報を配信することにより、店舗への集客を図っています。

ミスミは、自社カタログの中で部品選定、設計変更、見積り、発注作成までできるように、CD-ROMを配布しています。将来的には、ネット経由で自動発注できる仕組みを構築する予定です。

シチズンは、CNC自動旋盤等の最新の工作機械を搭載した専用トラックで顧客を訪問し、無料で加工してみても自社製品の優位性を実証しています。また、主軸固定型の旋盤については、6カ月の無料貸与まで行っています。

<ポイント>

販売促進戦略は、時代とともに狙いが変わってきています。

昔は、「お客様にいかに知らせるか」が狙いの中心でしたが、今は、「お客様にいかに買う気になっていただくか」まで考えなければなりません。

そして、そのために、最近以下の2つのことが重要になってきています。

不特定多数から特定相手へ (いわゆるワン・ツー・ワンマーケティング)

物余りの時代では、企業側がいくら「これが良いですよ」とPRしてもなかなか効果が出ません。

お客様が「自分にピッタリ」と感じて初めて「買う気」になります。

デオデオの事例は、こうしたことを狙った典型的なものです。

説明から実証へ

情報過多の時代では、お客様は企業側の言葉だけでは、なかなか信用してくれません。

いくら良いことを言っても「本当か?」という疑いの目で見ます。

こうした疑念の壁を打ち破るためには、「百聞は一見に如かず」が一番です。

日用品では、「お試し品」は昔からの常套手段ですが、今の時代は、シチズンのような工作機械メーカーでさえ、上記の事例のような取り組みをしています。

4. チャネル戦略 (Place)

化粧品無店舗販売メーカーの**ファンケル**は、セブンイレブン等のコンビニエンスストアと提携したり、J R 構内に自社店舗を開設したり、新販路開拓に積極的に取り組んでいます。

ソニーは家電ネット販売のソニースタイルドットコムを開始しました。まずは、パソコンや周辺機器等から始めて、将来的にはソニーの全製品を対象にする予定です。

すかいらーくは、既存店舗を利用したメニューの宅配を始めています。また、コンビニエンスストアの a m p m も宅配サービス (デニス便) を行っています。

サントリーは、ウイスキー「無頼派」を柱にインターネット通販の市場開拓を試みています。大量の T V C M や雑誌広告といった従来型の広告宣伝を止め、ホームページだけの宣伝を行っています。将来的には輸入ワインについての販路としての期待も込めています。

セイコーは最高級ブランド「クレドール」の取扱い販売店を従来販売店の約半分に絞り込みました。ブランド価値を高めるとともに、メーカー自身で顧客管理を徹底的に行い、半直販的な販売を志向するものです。

<ポイント>

「チャネル戦略」という言葉をコンサルティングの中で使うと、必ず、「既存チャネルとのシガラミ」など、難しい議論になってしまいます。

しかしながら、本戦略の本質は「お客様が買い物をしやすくなるためには、どこで販売すればよいか」ということあり、まずは「お客様ありき」で「あるべき姿」を描き、それを実現するためには、既存チャネルとどのように調整するかを検討することが重要です。

上記の例では、ソニーにしても、「価格は店頭価格と同水準」「商品配達、据付けサービス等は既存流通業者に委託」等の配慮をしています。

既存チャネル網が強力な企業ほど、こうしたチャネル戦略には及び腰になりがちですが、文具業界のアスクル (プラス) とコクヨを見て分かる通り、スタートに躊躇しているとあっという間に大きな差がついてしまいます。

経営者としての決断力が極めて重要です。

マーケティングと情報技術

これまで、マーケティングについて、いろいろと説明してきましたが、マーケティング戦略と情報技術について少し整理したいと思います。

情報技術がビジネスに与える影響は大きく以下の2つです。

情報技術の進歩により、新しいビジネスが生まれる

情報技術が進歩することにより、従来にはなかった新しいビジネスが生まれます。

ネット接続サービス、電子商取引はもちろんのこと、セキュリティサービス等、いろいろなビジネスが今後どんどん出てくるでしょう。

情報技術の進歩により、マーケティング手段も進化する

は、直接的には一部の企業にしか関係しませんが、この は世の中に存在する全ての企業に大きな影響を与えます。

製品戦略については、日立建機の事例のように、情報技術により新しい機能、サービスを付加することが可能になります。

価格戦略については、情報技術によるコストダウンが、価格戦略を行うための手段として非常に重要です。

マクドナルドにしても、低価格の実現は世界的な最適購買、為替管理によるものですが、その背景には極めて充実した情報技術があること言うまでもありません。

販売促進戦略については、デオデオやTUTAYAの例にあるように、情報技術無くして今後の販促活動を考えることはできません。

チャンネル戦略については、特に電子商取引の分野で新たなビジネスチャンスが生まれるでしょう。

このように、情報技術の進歩は、全ての企業に影響を与える、まさに**革命**です。

まとめ

今回はいろいろな事例について見てきましたが、全てが成功している訳ではありません。

ローバー日本の例でも、3年後の下取り価格と査定価格に差が生じた場合、誰がその差を補填するのか不透明等、問題点があります。

皆様の参考になりそうな、わかりやすい事例を、なるべくいろいろなバリエーションで紹介できればと考えましたので、その点はご了承下さい。

最後に、マーケティングの戦略の成功の秘訣について私見を述べさせていただくと、結論としては、

「いかに顧客志向を徹底しているか」に尽きると思います。

顧客志向については、これまでTHANKSの中で何回も特集しましたので、改めて説明致しませんが、その本質は、「**お客様を十分に知り、自らの行動をお客様に合わせる**」ことです。

製品戦略については、お客様のニーズが把握できていなければ、満足してもらえる製品/サービスを提供することは不可能です。

価格戦略については、お客様財布がどの程度で開くかが分からなければ、妥当な価格設定はできません。

販売促進戦略については、お客様ひとりひとりにピッタリと思ってもらえるようなPRが必要です。

チャンネル戦略について、お客様がどこで買い物をするかといった購買行動が分からなければ、どこで売るかということは決定できません。

日常的に「お客様を知る」仕組みを作っておくことが、21世紀の生き残りの条件なのです。