

マーケティング戦略策定の手法

マネジメントコンサルティング事業部 コンサルタント

正林 由以子

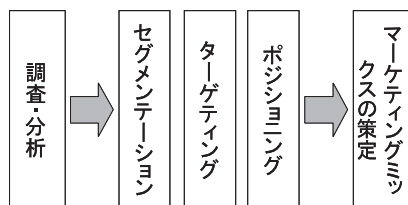
はじめに

マーケティングという語が一般に使われる際にはその意味するところは多様であり、広告・販売戦略のみを指すこともあれば市場調査のみを指して使われる場合もある。しかし、これらの理解はマーケティングの一部を捉えるものに過ぎない。アメリカマーケティング協会（AMA）では、マーケティングとは「顧客・クライアント・パートナー・社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動、一連の制度及びプロセスである」¹と定義している。すなわちマーケティングとは製品開発から販売まで、企業による製品・サービス提供の全ての段階に関わる包括的な活動であると言える。

このような包括的な活動に一貫性を持たせ、効果的なものにしていくためには、マーケティング活動の基本方針となる戦略を定め、そこから具体的な戦術に落とし込んでいく必要がある。

マーケティング戦略の策定は、図表 1 のようなステップで行われる。以下の部分では各ステップの方法について説明する。

図表 1 マーケティング戦略策定のステップ



戦略策定のステップ

1. 事業環境調査・分析

一般にマーケティングにおける調査という言葉から想起されるものは、アンケートやインタビューによる消費者のニーズ調査であろう。しかしマーケティングに資する情報を収集するという観点から見るとこれだけでは不

十分であり、企業の事業環境に影響を与える全ての要素について把握する必要がある。

（１）外部環境分析

市場に影響を与える社会全体の動向・市場における自社以外のプレーヤーの動向など、外部環境を整理・分析する。

①マクロ環境

社会全体の大局的な状況をマクロ環境と呼ぶ。マクロ環境の分析にはしばしば「PEST 分析」というフレームワークが用いられ、以下の要素について分析が行われる。

- 政治（Political）：政治・法制度等
- 経済（Economical）：景気等の経済動向
- 社会（Social）：社会制度・ライフスタイル等
- 技術（Technological）：技術革新等

これらの要素のうち、企業・消費者の行動や規模に影響を与えると考えられるものについて整理を行う。

②ミクロ環境

対象となる市場内部の環境をミクロ環境と呼ぶ。ここでは、市場における自社以外のプレーヤー、すなわち消費者（顧客）・競合を分析する必要がある。具体的には以下のような内容である。

顧客：顧客の規模・分布等の属性、購入動機・ライフスタイル等を分析する。調査には公的統計等の公表データ、アンケート・インタビュー等の独自調査、自社が所有する顧客データ等のデータソースが用いられる。ここで「顧客」とは、現に自社の製品・サービスを利用している消費者のみでなく、今後自社製品を利用する可能性のある潜在顧客を含むこともある。

競合：競合他社のシェア・経営資源・製品・事業戦略等を分析する。

市場内部の他プレーヤーの分析にあたっては、市場をどのように定義するかによって競合・顧客の範囲も異なってくるため、慎重に定義を行う必要がある。単に同じ製品・サービスを提供しているというだけでは競合であるとは言えず、ターゲットが同じである、提供する価値が同じである等の要素を考慮して市場を定義しなければ、現状に即した分析は行えない。

（２）内部環境分析

次に自社が持つ経営資源・戦略・市場でのポジションについて分析を行う。

- 経営資源：財務状況・人材・ブランド力・製品開発力等
- 戦略：製品ポートフォリオ・事業戦略等
- 市場でのポジション：市場シェア・認知度等

（３）自社の現状の整理

（１）（２）で整理した外部環境・内部環境を元に、自社の事業環境を整理する。この際には、「SWOT 分析」というフレームワークを用いることが多い。

SWOT 分析では下記のように自社の内部環境を強み（Strength）と弱み（Weakness）に、外部環境を機会（Opportunity）と脅威（Threat）に分類する。

図表 2 SWOT 分析

	好影響	悪影響
内部環境	Strength (強み)	Weakness (弱み)
外部環境	Opportunity (機会)	Threat (脅威)

以降のステップでは、ここまで整理した強み・機会を生かすと共に、弱み・脅威による悪影響を最小限にするような戦略を立てることとなる。

戦略策定のステップ

2. ターゲット市場の特定

1. で把握した事業環境を元に、具体的な戦略の策定を行う。このステップは（１）セグメンテーション・ターゲティングと（２）ポジショニングからなる。

（１）セグメンテーション・ターゲティング

セグメンテーションとは、市場を一定の基準によって細分化する作業である。セグメンテーションの基準は顧客の属性・購買行動等、様々なものが考えられる。

細分化したセグメントのうち、自社が事業を展開するセグメントを決定するのがターゲティングである。ターゲットとして選定するセグメントは、ある程度の規模または成長性があり、競合他社が少ないセグメント、あるいは自社の強みが発揮しやすいセグメントである必要がある。

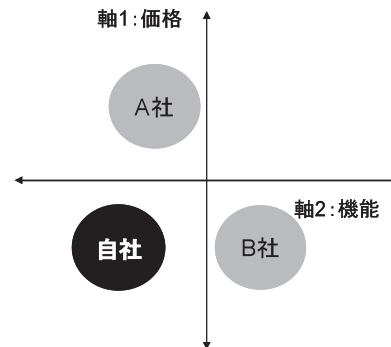
（２）ポジショニング

ターゲットとしたセグメントに競合他社が既に参入している場合には、競合と自社の差別化を図る必要がある。ポジショニングとはセグメント内部での差別化のステッ

プであり、自社がどのようなポジションで事業展開を行うかを決定する。

ポジショニングの際には価格・イメージ・機能・品質等を軸としたポジショニングマップを描くことが多い。マップ上で競合他社が存在しない位置を自社のポジションに設定することで、他社との差別化が可能になる。

図表 3 ポジショニングマップの例



戦略策定のステップ

3. マーケティングミックス戦略

マーケティングミックスとは、製品を市場展開する際に利用されるツールの具体的な組み合わせを指す。ツールはしばしば4P という言葉で表される以下の4つの要素からなる。

- Product（商品）：商品の性能・デザイン・パッケージ・サービスなど
- Price（価格）：販売価格・割引など
- Place（流通経路）：販売方法・流通ルートなど
- Promotion（販売促進）：パブリシティ・キャンペーンなど

これらについて決定する際には、各要素がここまで整理してきた自社の特徴・ターゲティング・ポジショニング等に合致し、要素間で一貫性が保たれるようにする。

このステップで策定した4P の戦略に基づいて、具体的なマーケティング戦術への落とし込みを行う。

おわりに

ここまで述べてきたものはあくまで一般的な手順であり、実際にマーケティング戦略を策定する際には、自社や業界の状況に応じて使用する手法を柔軟に選択していく必要がある。

また、戦略策定後の具体的なマーケティング活動の実行においても、常に効果を確認し、フィードバックしていくことが望まれる。

¹<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>