



マーケティングの基本のさわり

2012年 4月17日
丹沢合宿資料

加藤敦彦



1. 戦略と戦術



- 戦略：戦場とタイミングの選択（戦闘の選択）
- 戦術：戦闘を有利に戦うための戦闘資源の選択
- ビジネスにおける戦場はマーケット
ビジネス戦略＝対象市場の選択と商品投入のタイミングの最適化



2. マーケティングの位置づけ



- 営業に付随する機能ではない
- 営業と開発の上に君臨する存在
- 従って、営業とも開発とも独立した機能として、責任者を明確にする必要が有る
- 国際競争に曝されているビジネスでは、これを実践できないと勝ち組になるのは難しい



2. マーケティングの位置づけ



- 日本では技術系大卒者のキャリア満足度は欧米より低い
- 技術屋のキャリア・パスとしてマーケティング職が確立されていないのも要因の一つ
 - ✓ マーケティングという名前のついた部署は多いが、実態は殆どが営業管理 (Sales Administration)
 - ✓ マーケティング機能を持っている会社はあるが、マーケティングとしての責任者が明確になっていない



2. マーケティングの位置づけ



- マーケティングの基本は「価値を売る」こと・・・Value Selling
- Value Sellingの原則
 1. 価値を知る
 2. 価値を創出する
 3. 価値を高める
 4. 価値に見合う価格設定
 5. 価値のPR



3. 価値を知る



- 価値を知る ≡ 顧客を知る
- 顧客は何のためにその商品を買うのか
- 商品を買うことで顧客の仕事・生活がどう変わるのか
- 可能な限り、その価値を金額に換算する



3. 価値を知る



- 顧客は何かを達成したいために商品を買う
- その達成目標を把握しなければ正しい価値の演出はできない
 - ノルマ／納期の達成
 - 売り上げや利益の向上
 - より快適な生活
 - 工場の不具合解決
- 顧客は目標の達成／問題解決の価値を金額に換算している
 - ただし、それが正しい価値を反映しているとは限らない



4. 価値を創出する



- 客層の層別
- 特定の客層へのSolutionを提供
- Solutionはユニークでなければならない



4. 価値を創出する



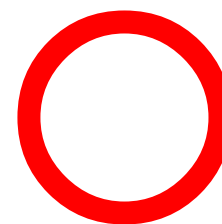
- Solution = 問題解決
 - 問題のないところにSolution無し
- 顧客の問題を理解してなければ正しい解を提供できない
- 顧客の「問題ない」には3種類ある
 - 問題意識はあるが敢えて語らない → 信頼関係の不足
 - 問題を抱えているが、その深刻さを認識してない → コーチングの不足
 - 本当に問題を解決済み → 次の「山」がある筈だ



4. 価値を創出する



- 安直に複数のものをパッケージしてもSolutionにはならない



4. 価値を創出する



- Solutionは相手を選ぶ



悪いけど、間に合ってるよ



4. 価値を創出する



客層の層別

- ケース・スタディ: LED電球

プラス

長寿命
省電力
調光可



この部分を「価値に翻訳する」

マイナス

高価

明るさに指向性がある



4. 価値を創出する



客層の層別

- ケース・スタディ: LED電球

プラス

長寿命
省電力
調光可



電気代が安い
交換頻度が低い
熱くならない
CO₂排出量が少ない ...



多様な価値があるが、顧客によって重視するポイントが異なる

➡ **顧客の層別**



4. 価値を創出する



客層の層別

- ケース・スタディ: LED電球

どういう顧客がどの価値を重視するか、仮説を立てる

電気代が安い: ほぼ全員

交換頻度が低い: 事務所・ホール、高齢者世帯

熱くならない: 幼児がいる世帯、冷房中の建物内

CO₂排出量が少ない: エコロジスト、環境目標を持っている企業



ここから誰に、何を訴えるかを組み立てる



4. 価値を創出する



製品再定義による価値の創出

- ケース・スタディ: 半導体検査装置

「検査装置」から想起されるイメージ

- ✓ 欠陥や不具合を出さなければ不要
- ✓ 無くて済む物なら無い方が良い
- ✓ 必要悪



これでは高く売るのは難しい



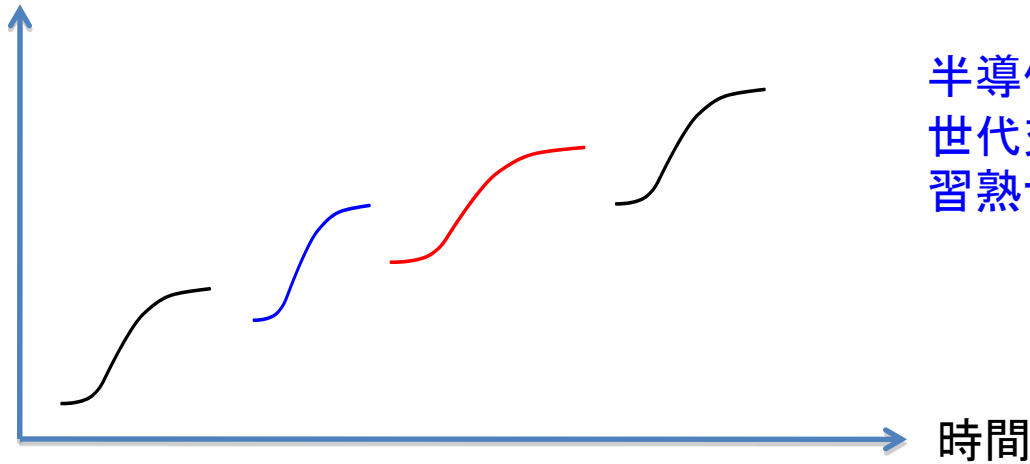
4. 価値を創出する



製品再定義による価値の創出

- ケース・スタディ: 半導体検査装置

習熟度



半導体は2年ごとに技術の世代交代があり、その度に習熟サイクルを繰り返す

「~~検査装置~~」 「プロセス制御ソリューション」

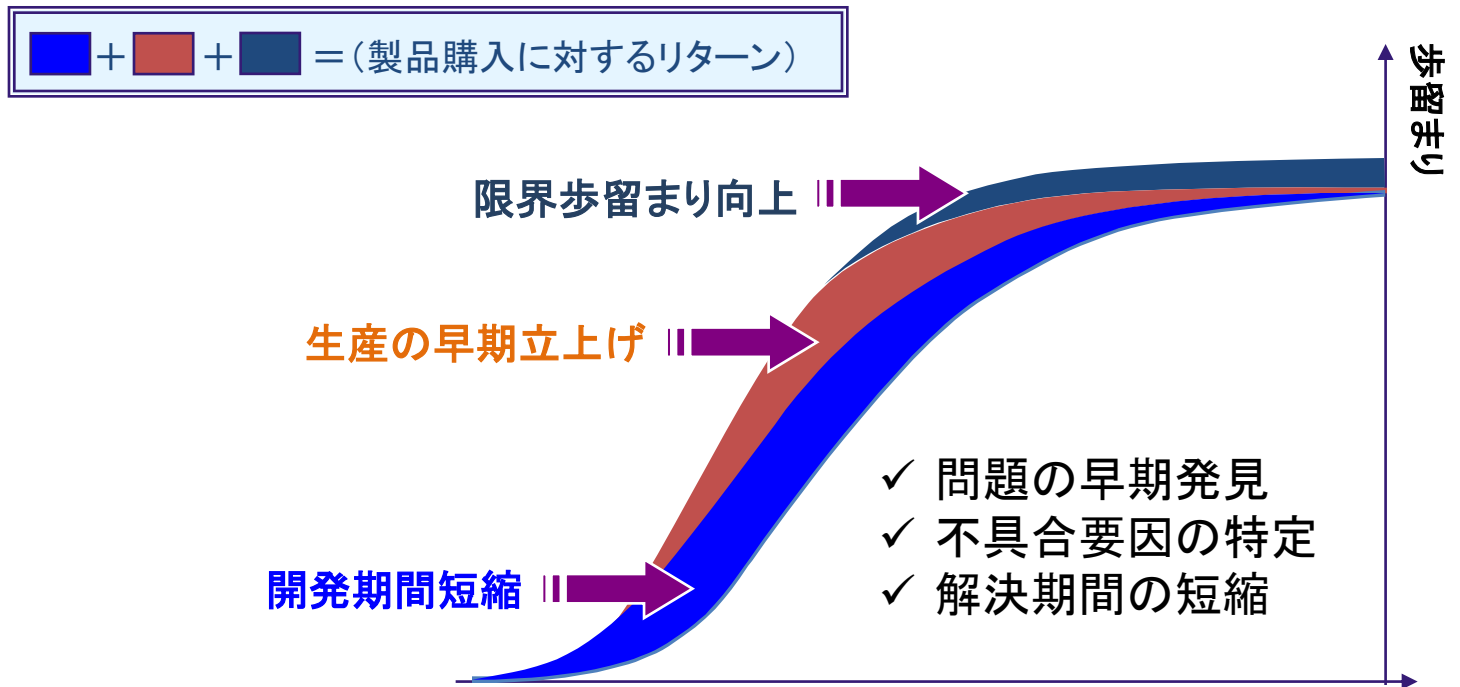


4. 価値を創出する



製品再定義による価値の創出

- ケース・スタディ: 半導体検査装置
「プロセス制御ソリューション」としての価値のステートメント



5. 価値に見合う価格設定



- 売値をどう決めるか

~~製造原価 + 一般管理費 + 利益~~

購入者が享受する価値から逆算する



5. 価値に見合う価格設定



- 売値をどう決めるか

1. 製造原価 ¥300万の生産設備を開発した
2. これを導入すると顧客は ¥1,000万／年利益が増える

「製造原価 + 一般管理費 + 利益」の売値 = ¥500～600万？

顧客価値に基づく売値 = ¥2,000万



5. 価値に見合う価格設定



- 商品企画の手順

1. 顧客価値の仮説を立てる
2. 顧客価値の検証 (Market Validation)
3. 顧客価値に基づく売値の設定
4. 製造原価の試算
5. 原価率の基準に基づいてGO/STOPの判断

↑ 設定売値の50%以下の原価で作れなければ**STOP**が普通



5. 価値に見合う価格設定



- 売値をどう決めるか

生産財は価値を金額に換算するのは比較的易しい

✓ 但し、顧客の仕事に対する深い理解が必要

消費財は顧客の収入や生活スタイルに大きく依存する

✓ 品種を増やして、各購入層の価格帯にあった製品を用意する

✓ 層別が下手だと無駄に品種が増えすぎて利益を圧迫する



6. 価値のPR



- 誰に向かって発信するか、しっかり意識する
- 解決しようとしている問題が何か明確に述べる
 - ✓ 何が新しいのか、従来とどこが違うのか
 - ✓ 相手によって重視するポイントが違うので問題をはき違えないこと
 - ✓ 何でもかんでも並べすぎるとピンぼけになりがち
- 提供される解の本質は最後に述べる
 - ✓ どうやって問題の解決が図られるか
(確かに解になっていることを納得させる)
 - ✓ 解がユニークであることのアピール
(競争相手との違いを示す)

