

“ちょっと待て、ITソリューション？ その前に顧客が望むこと”

～マーケティング・ケーススタディを中心にして～

2011年3月7日

笠原 英一

Professor of Marketing

School of Business Design

立教大学ビジネスデザイン研究科

kasahara@aprim.jp

www.aprim.jp/

担当講師

笠原 英一 (Eric Kasahara)

■ 略歴

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科教授、アジア太平洋マーケティング研究所所長
博士(Ph.D. in International Studies)、早稲田大学大学院後期博士課程国際関係学専攻(国際経営研究)修了、アメリカン国際経営大学院(Thunderbird School of Global Management)修了
専門は、産業財マーケティング、戦略的マーケティング、消費者行動論、グローバル・マーケティング、ベンチャー・マネジメントなど。日米の機関投資家にファンド・マネジャーとして勤務。その後1989年に(株)富士総合研究所(現みずほ総合研究所)マーケティング戦略 笠原クラスターにてコンサルティングを実施。現在、大学院にて研究と教育に携わるかたわら、アジア太平洋マーケティング研究所にて、アジア太平洋地域で活動している上場企業をはじめ、ベンチャー、成長中堅企業のクライアントに対して、研究開発、事業開発からマーケティング、販売、財務 (IPO、M&A)、企業コミュニケーション(CI、IR)、エグゼクティブ・トレーニング等に関する機能横断的な問題解決支援を行なうコンサルティングを推進中。

■ 著書

笠原[2009]「産業財マーケティング・マネジメント」(白桃書房 Hutt & Speh 著[解説・訳]笠原英一2009、笠原[2005]「米国マニファクチャラーズ・レップの関係性マネジメント」『マーケティングの革新と課題』柏木編、東海大学出版、笠原[2004]『成功した企業家が毎日考えていることーベンチャーマーケティング』中経出版(翻訳)、笠原[2004]『経営学のことがおもしろいほどわかる本』中経出版、笠原[2003]「産業財マーケティングに関するアプローチ研究」早稲田大学大学院研究論集、福田・笠原・寺石[2000]『ベンチャー創造のダイナミクスー経営・評価・育成の視点』文眞堂(中小企業研究奨励賞受賞)、笠原[2000]“North American Biotech Companies: Strategy and Management System” 研究・技術計画学会、笠原[1997]「中小企業の持続的成長と技術開発戦略」『インターネット時代と中小企業』同友館 他多数。

プロスペクト(見込み客)からの電話
「来週末に200台PCが欲しい！至急
見積もり出してほしい！」

セールス・エンジニアのあなたのアクションは？

1. 翌日朝一の新幹線に飛び乗って、自社の200台のPCの見積もりを持っていく
2. 少し時間をもらって、他社の製品も含めた見積もりを後日持っていく
3. 「そんな急なこと無理！」と言ってキレル
4. 帝国データバンク資料を取り寄せて、与信に不安はないかチェックする
5. 日経テレコムで当該企業の記事の検索を始める

マーケティング・マネジメント概要

マーケティング・マネジメント

(Marketing Management)

マーケティングとは、顧客の満たされないニーズを見つけ、定義し、それに対してユニークなソリューションを提供することにより顧客価値を創造するプロセス

マーケティング・マネジメントの2つの活動

- 市場を同質のグループに細分化し(セグメンテーション)、その中で積極的に働きかけるターゲット顧客を選定し、その仮説的ニーズを定義し(ターゲティング)、提供するソリューションとしての効用を明確化し、顧客の心の中で位置づける(ポジショニング)
- ポジショニングを実現するための活動に関する施策(具体的には、製品Product、価格Price、チャネルPlace、販売促進Promotionの構築)

STP + 4P'sが市場戦略のエッセンス

S: Segmentation []

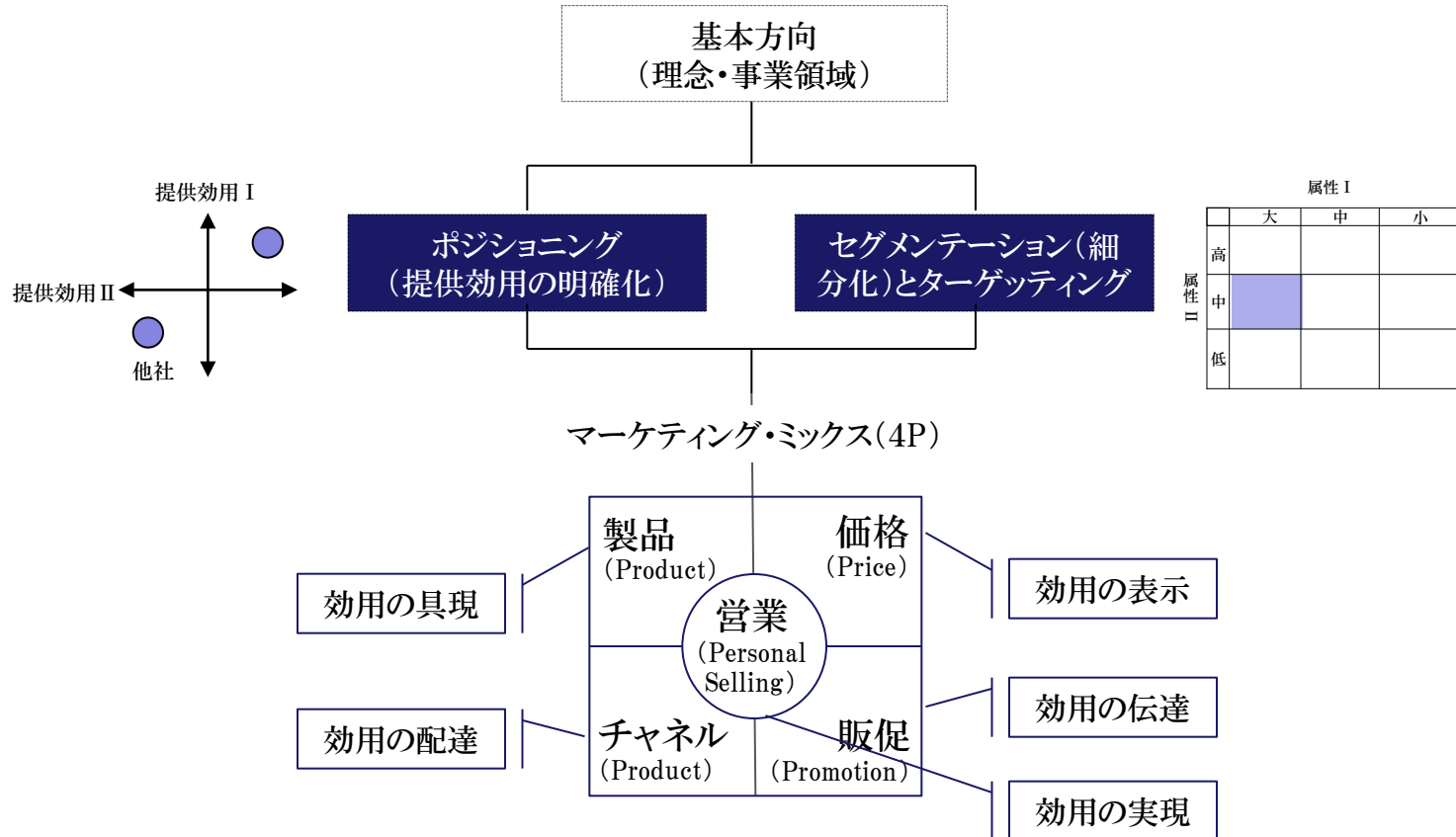
T: Targeting []

P: Positioning []

+

4P's: 4P's (Product, Price, Place, &
Promotion)

ポジショニングとターゲティングの融合



資料：笠原(2004)「成功した企業家が毎日考えること」、中経出版を基に修正

The mission of NEC

NEC strives through "C&C"
to help advance societies worldwide
toward deepened mutual understanding
and the fulfillment of human potential.

Established in 1990

人と地球にやさしい情報社会をイノベーションで実現する
グローバルリーディングカンパニー

NEC Group Vision 2017

Empowered by Innovation

The logo for NEC, consisting of the letters "NEC" in a bold, blue, sans-serif font.

マーケティング・マネジメント

セグメンテーション

- 差別化された市場を前提に、市場をニーズの同質なサブ・グループに細分化し、各セグメントのKBFを明確にする

ターゲティング

- 市場の魅力度と自社の優位性を基に、積極的に働きかける標的セグメントを選定し、その仮説的ニーズを定義する

ポジショニング

- 提供するソリューションとしての効用を明確化し、それを顧客の心の中で位置付けるマップとして明確にする

マーケティング・ミックス

- 望ましいポジショニングを実現すべく、製品、価格、チャネル、販売促進を考える

製品ライフサイクル

- 製品ライフサイクルのステージを意識し、ステージごとにターゲットとソリューションとしての4P'sを発展させる

セグメンテーション(例)

～市場の細分化～

年 収 年 齢	DINKS (20s-30s、子供なし)	Family (ミドル+子供)	Executive (ミドル以上、子供なし)
低			
中			
高			

各セグメントの
魅力度評価

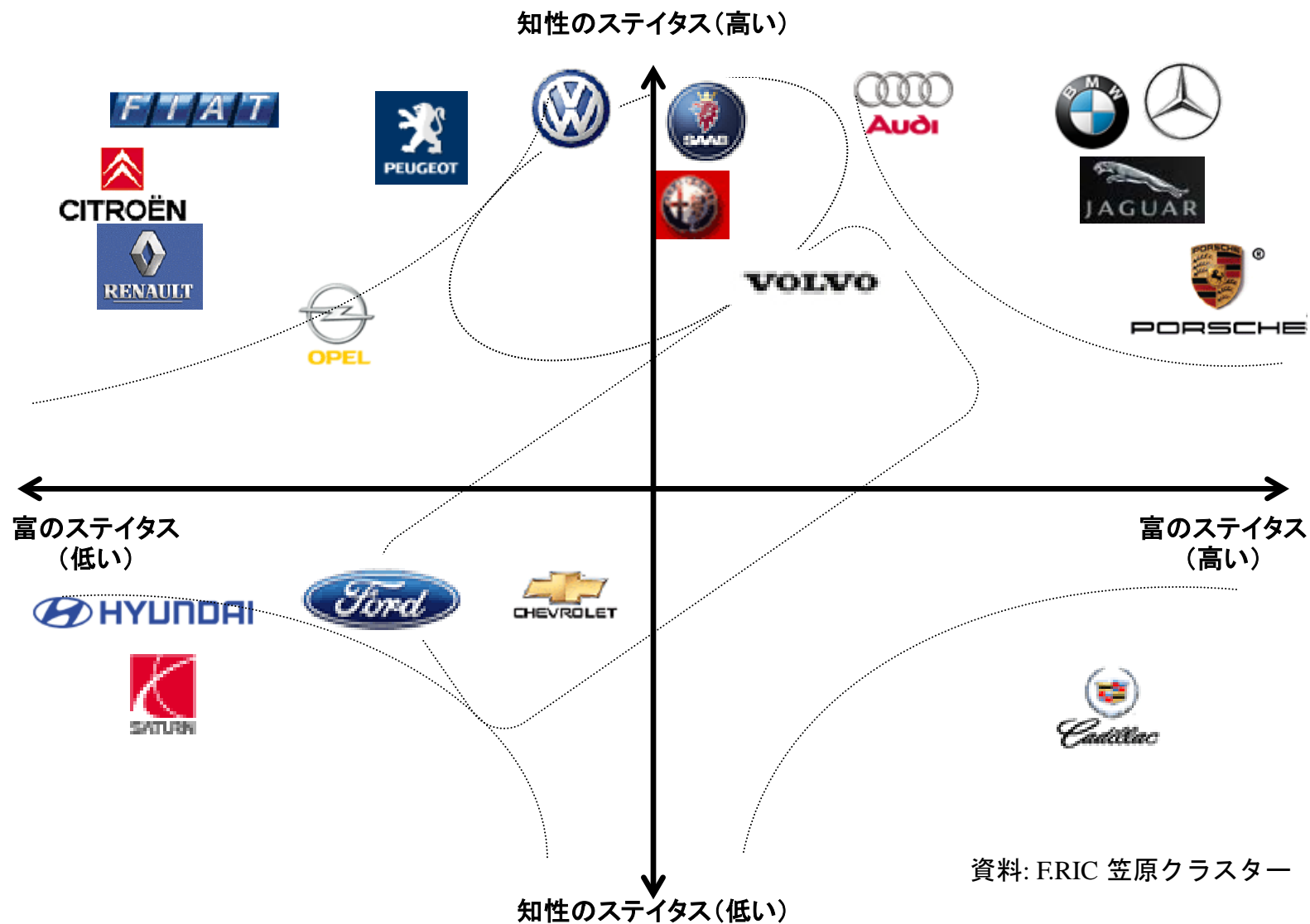
- ①市場の魅力度
規模、成長、競合
- ②自社の適合度
購買決定要因は
4Pのどの要素か

ターゲティング（例）

～標的市場の設定～

年 収 年 齢	DINKS (20s-30s、子供 なし)	Family (ミドル+子供)	Executive (ミドル以上、子供な し)
低			
中			
高	ここを狙う！		

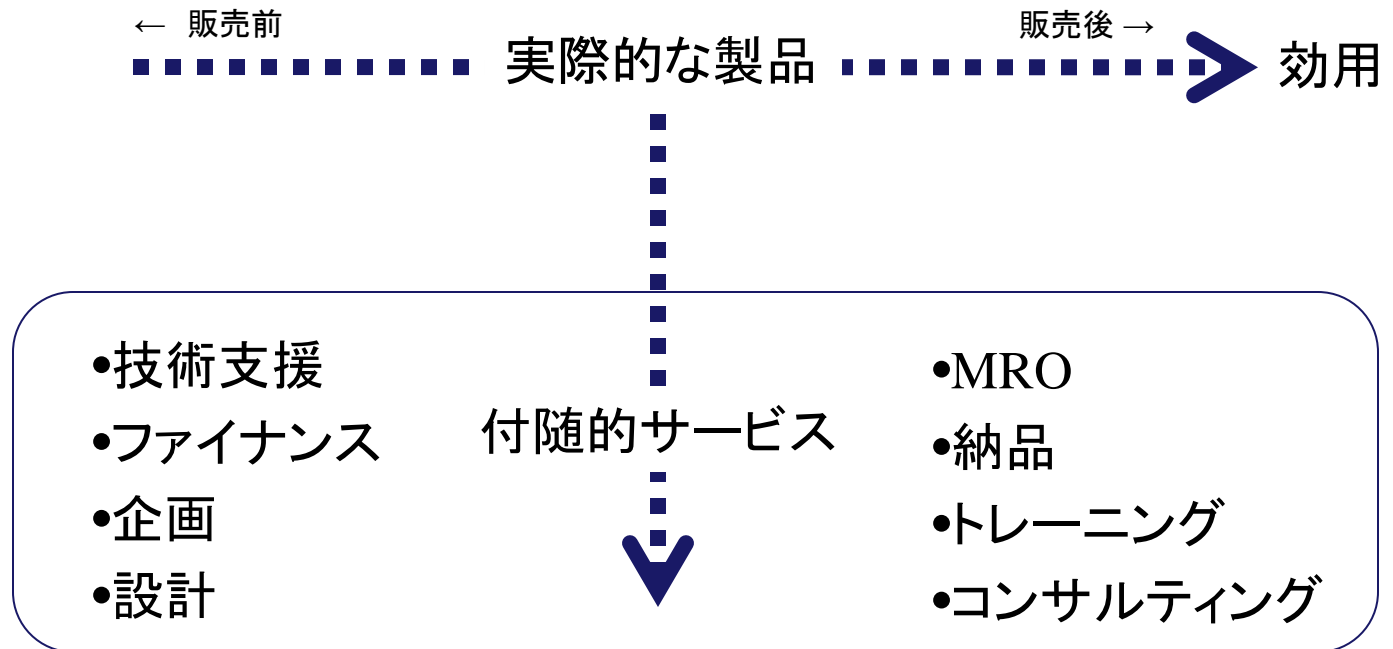
ブランド・イメージによるポジショニング（例） ～提供効用の明確化～



プロダクト： 製品とは

- ・ 製品： 顧客が消費・使用できる状態
- ・ 製品開発： ポジショニングを踏まえて、製品差別化（水平的差別化、垂直的差別化）、製品の階層構造（コアの効用、製品の形態、付随的サービス）、製品ライン（幅と深さ）を決定すること
- ・ 開発の視点： 顧客ニーズと競合動向

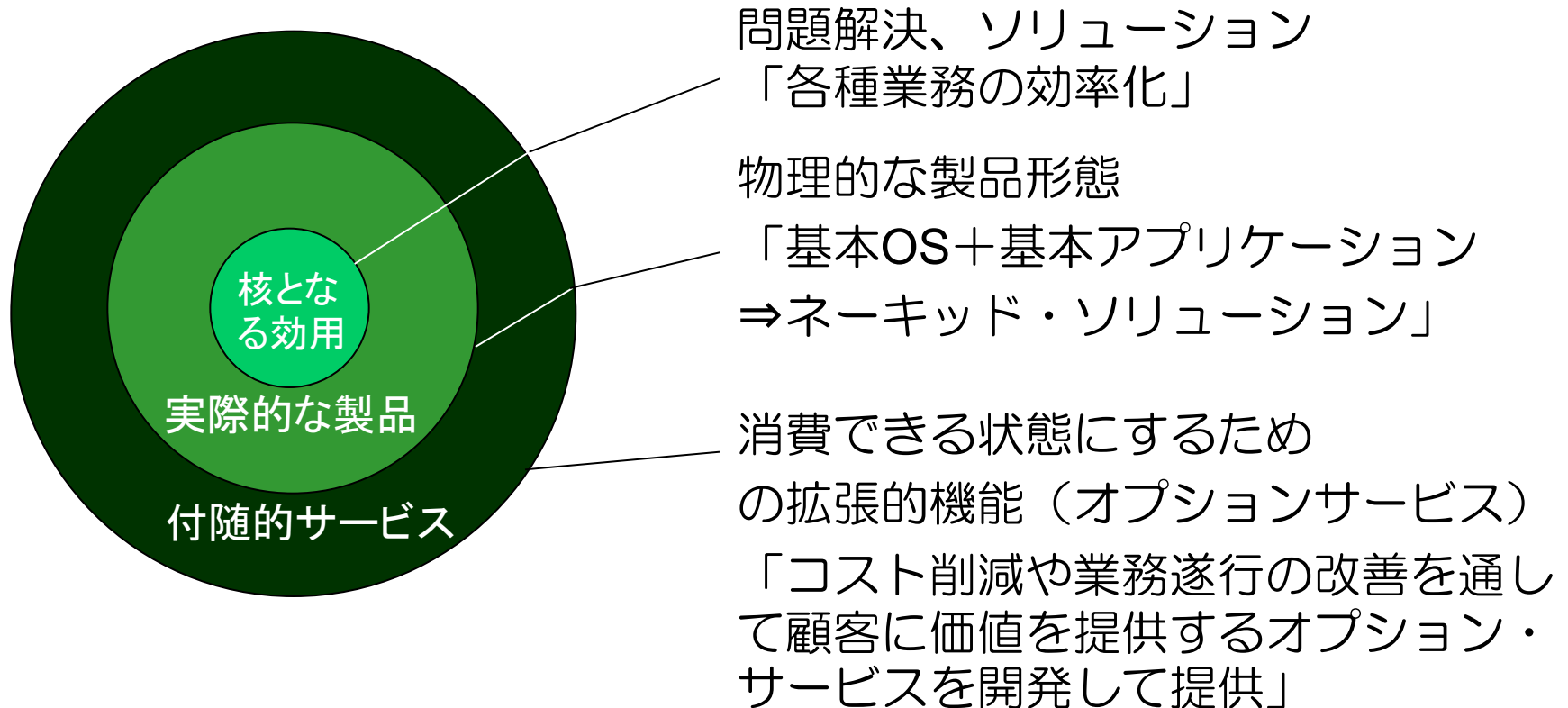
製品の拡張的機能



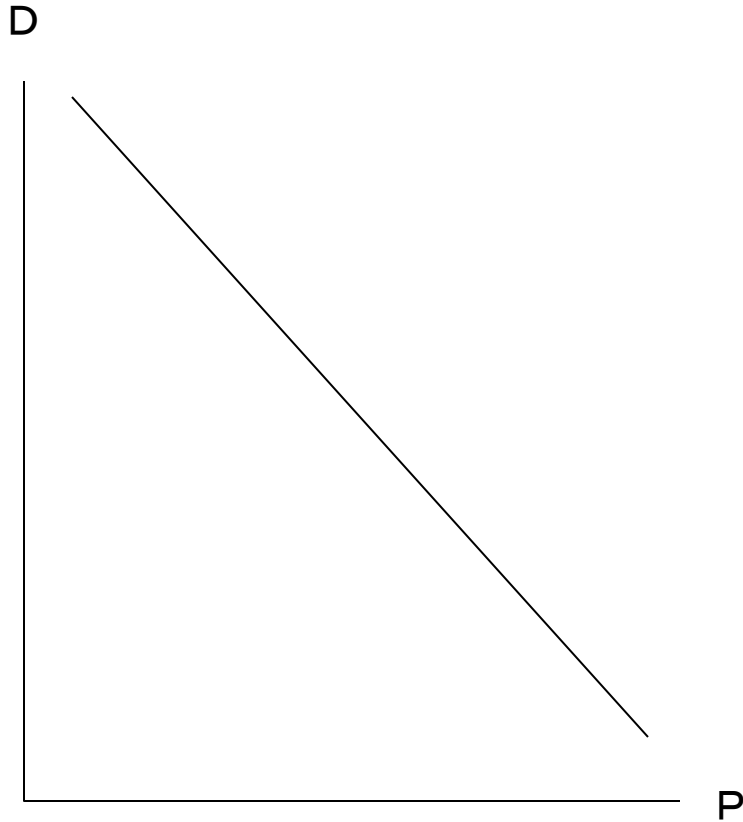
ポジショニングと製品の階層構造

製品＝効用の束⇒3つの次元(コラー)

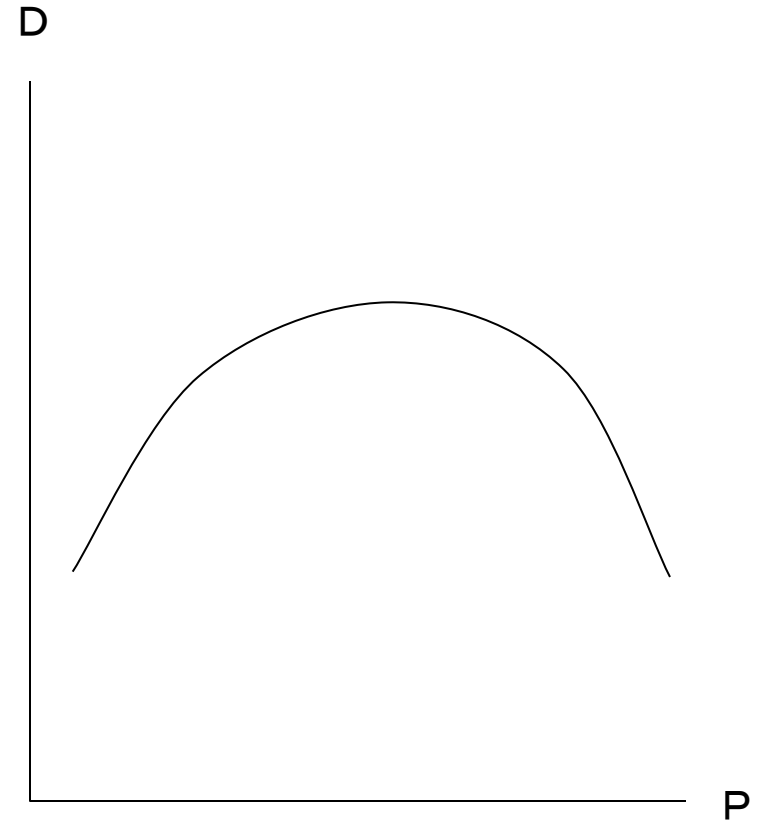
マイクロソフトにおける製品



プライス： 価格の捉え方

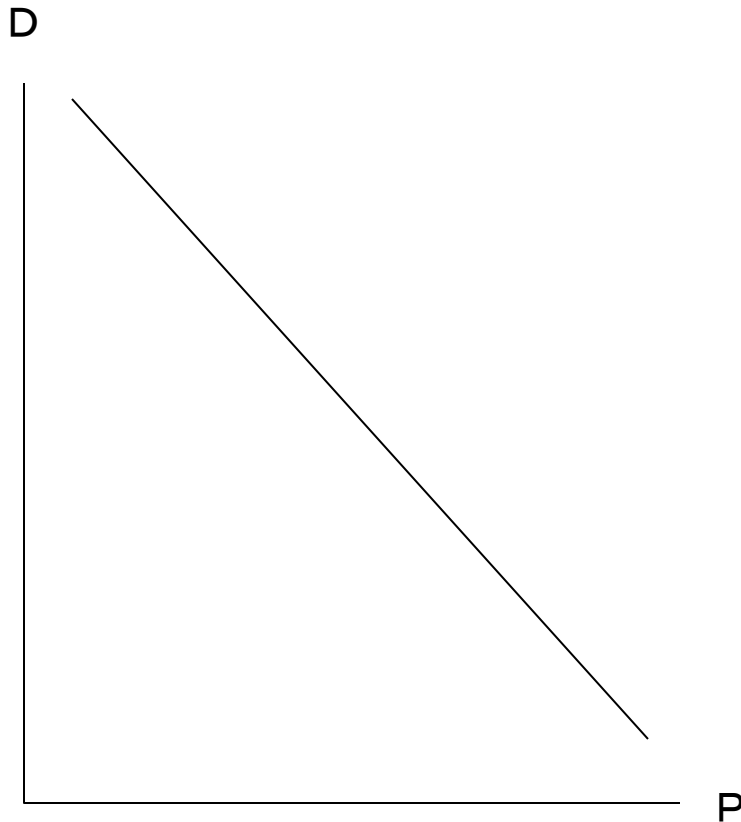


経済学的捉え方



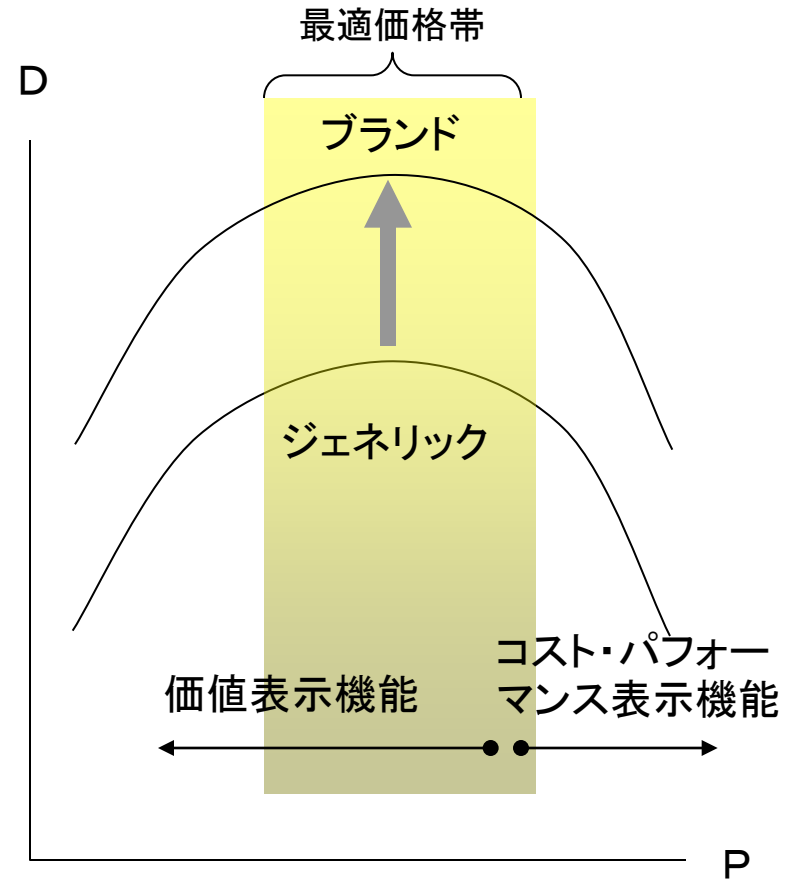
マーケティング的捉え方

価格の捉え方(本質)



経済学的捉え方

情報の完全性→コスト・パフォーマンス表示機能



マーケティング的捉え方

情報の不完全性→価値表示機能

価格設定の視点

価格に影響を与える要因

<内部要因>

- 製品コンセプト
- 製品機能・便益
- 企業イメージ
- 費用・利益目標
- マーケティング・ミックスなど

<外部要因>

- 競合状況
- 顧客需要
- 景気・経済動向
- 取引先への依存度
- 法的規制など

Price
(価格)

価格設定のアプローチ

<コスト志向による価格設定>

- コスト・プラス法
- マーク・アップ法
- 損益分岐点法

<需要志向による価格設定>

- 直接価格評価法
- 直接知覚価値評価法
- 属性別知覚価値評価法

<競争志向による価格設定>

- 実勢価格による価格設定
- 入札による価格設定

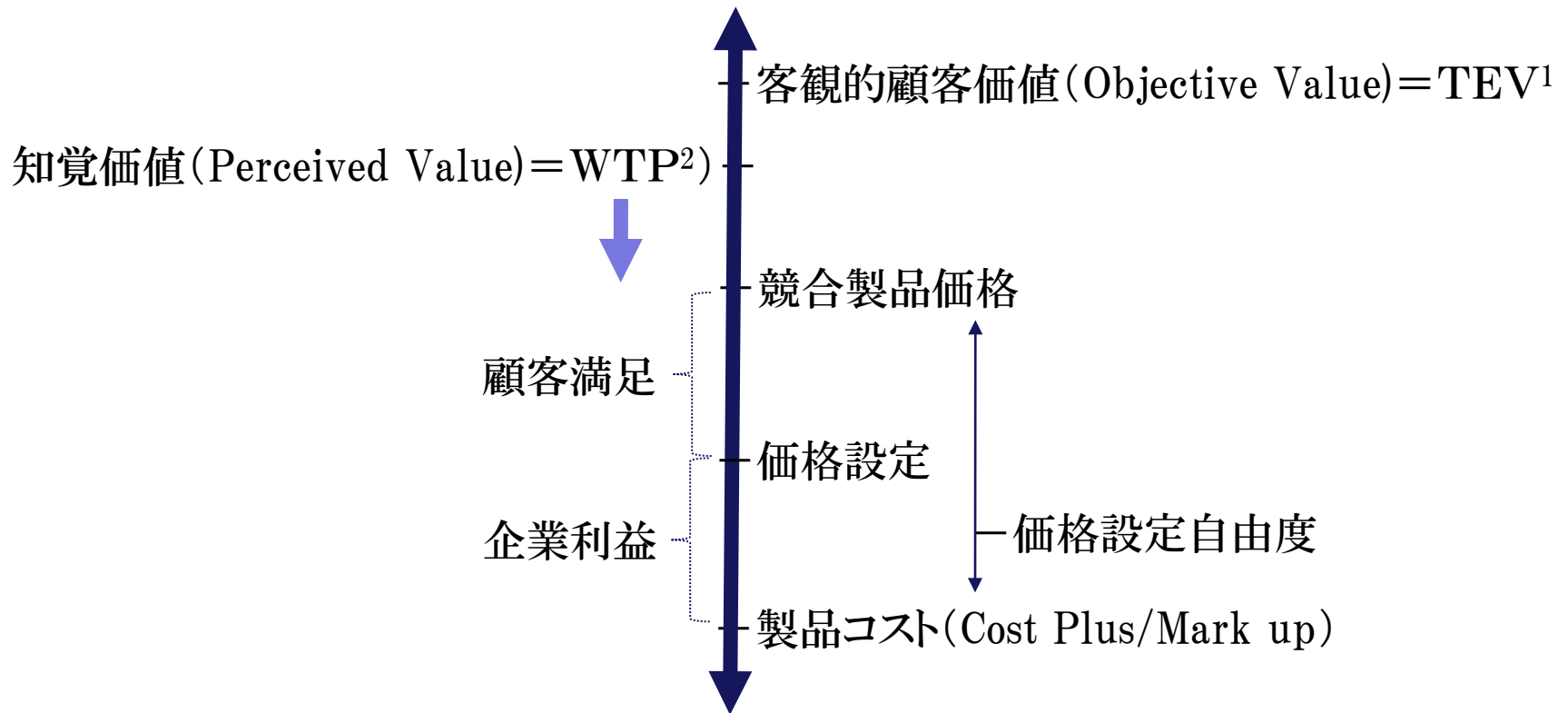
価格設定に際してのポイント

顧客のWTP

= Willingness to Pay

(顧客の知覚価値/Perceived Value)

価格設定の視点

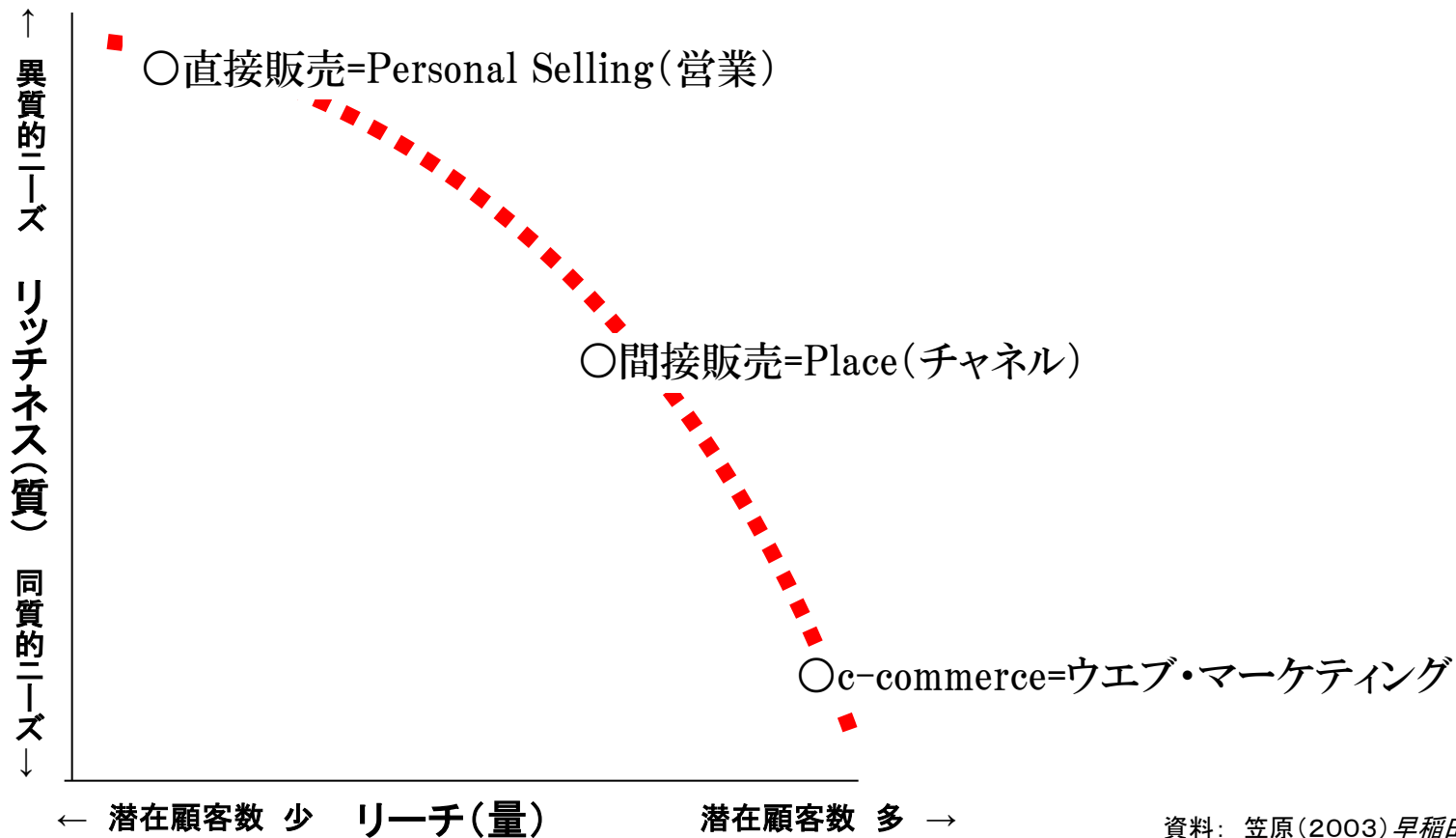


1: TEV=True Economic Value (実質的経済価値)

2. WTP=Willingness to Pay(顧客の支払意思額)

プレイス： 顧客インターフェース

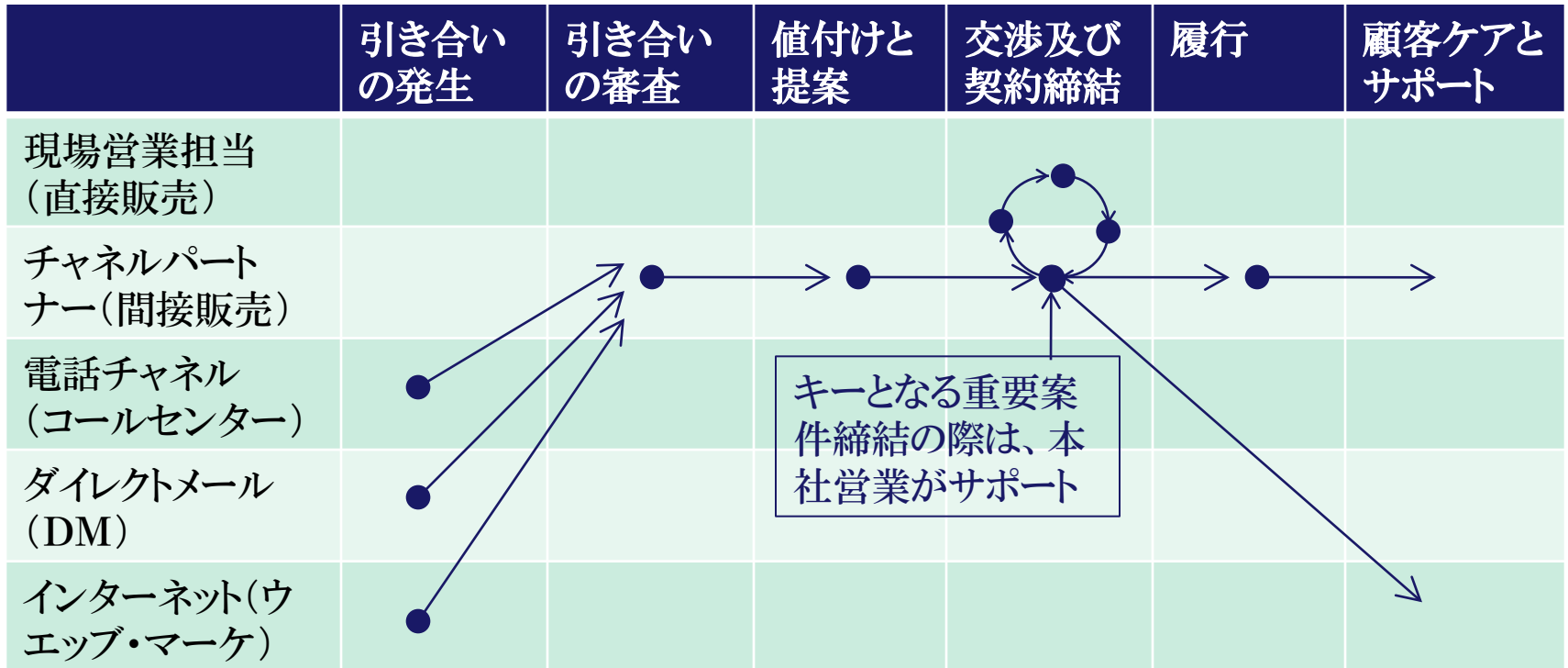
対象となる標的顧客の数(リーチ)と求められるコミュニケーションの質(リッチネス=ニーズの異質性)に基づいて、顧客インターフェースとしてのチャネルを選択



資料：笠原(2003)早稲田大学大学院研究
科紀要を基に修正

マルチ・チャネルの統合

(Lawrence G. Friedman)



営業主体の直接販売、代理店等を通した間接販売は、択一的/代替的な活動ではなく、補完的な関係にある活動と考えるべき

プロモーション： 広告の目的と効果測定のポイント

～例えば、顧客化過程で考えると～

認知

- ・ 助成想起(再生)： ブランドAを知っていますか
- ・ 純粹想起(再認)： 高級腕時計というどのようなブランドを思い浮かべますか

態度

(注次頁)

- ・ 信念： ブランドAの以下の特性を5(強くあてはまる)～1(まったくあてはまらない)の5点尺度で評価してください。
- ・ 選好： 他のブランドに較べると、ブランドAは自分の好みに合っているということを5(全くその通り)～1(全く当てはまらない)の5点尺度で評価してください。

購買

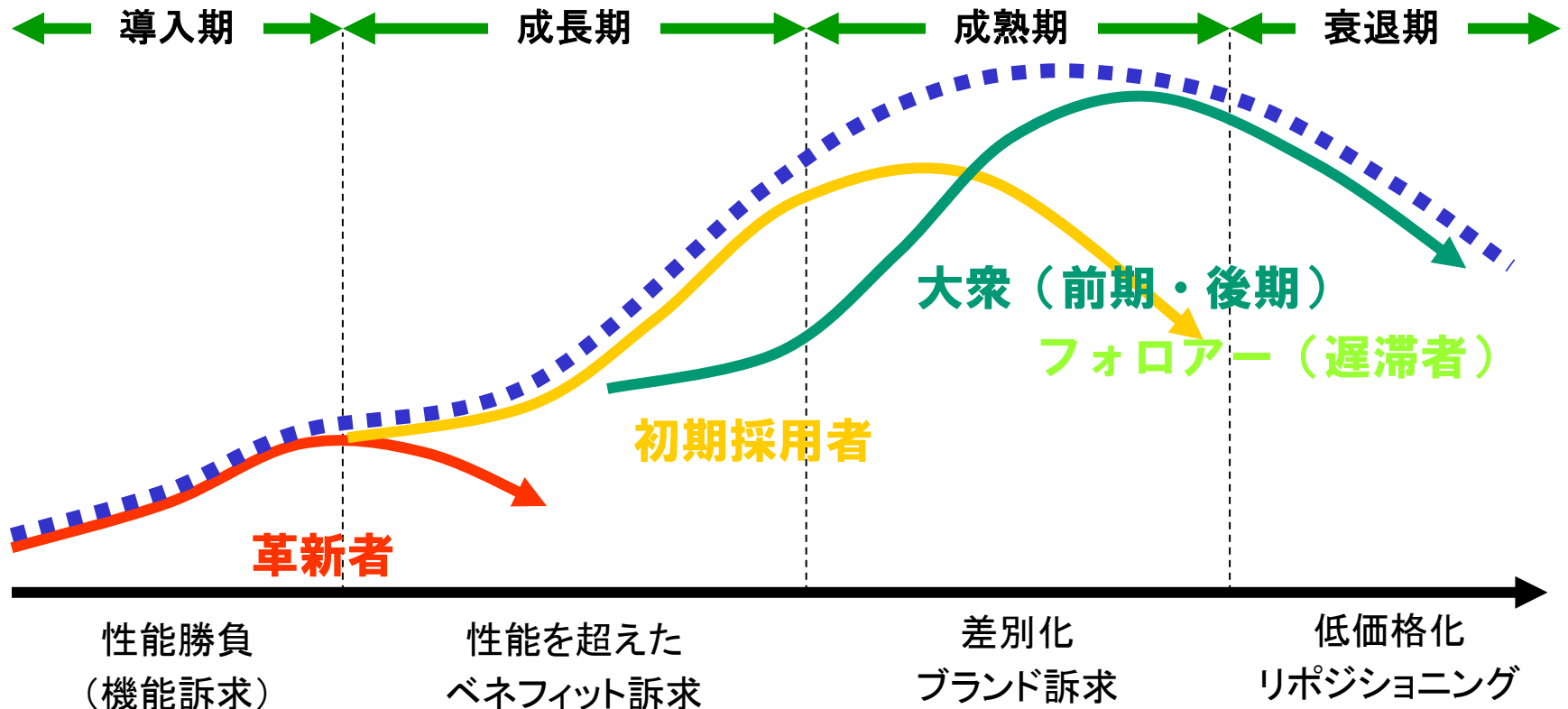
- ・ 関心： ブランドAの情報を得るために、販売店に行ったことがありますか。
- ・ 試行： ブランドAを買ったことがありますか
- ・ 使用： ブランドAをいつも使っていますか

$$\text{態度 (Attitude)} = \sum_{i=1}^n b_i e_i$$

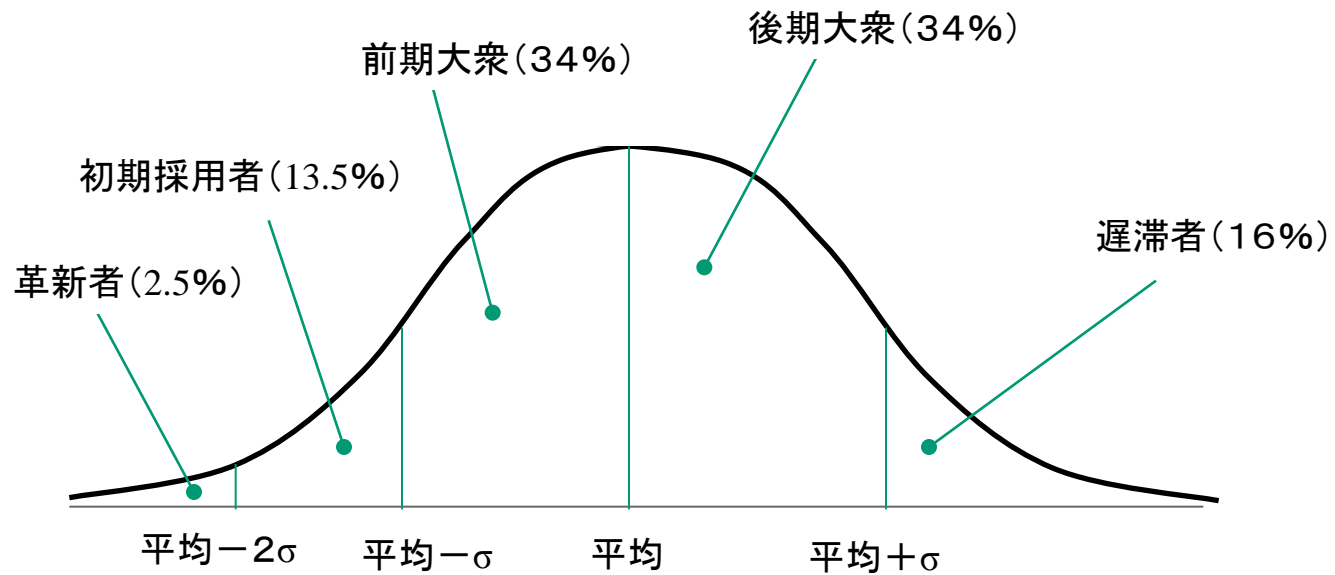
- b=belief→製品に関する属性に関して、その製品が有している程度についての顧客（消費者の主観的評価
- e=evaluation→製品に関する各属性の重要度
- a=attitude→製品に関する各属性の重要度と上記の信念の積和

プロダクト・ライフ・サイクル(PLC)

ポイントは、PLCの位置づけによって、ターゲット、訴求価値が異なるということ
イノベーターに受ける = 万人には受けない

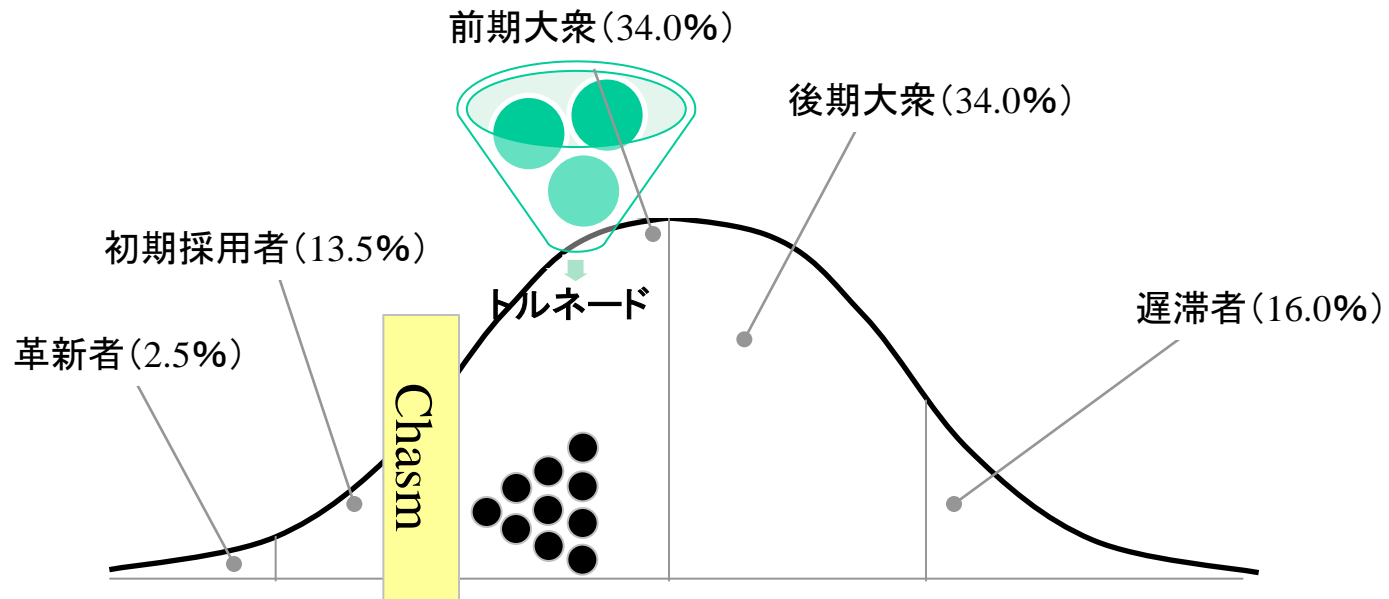


ライフサイクルと顧客ターゲティング



出所: ロジャース

ハイテク製品に関するPLCとChasm



出所: Geoffrey A. Moore, Inside the Tornadoを基に笠原作成

キャズムを乗り越えるためには、顧客(企業)レベルのみならず、購買センターレベルで、ターゲティングを戦略的に考える必要がある。

B to Bマーケティングの特徴

B to CマーケティングとB to Bマーケティング

産業財メーカー

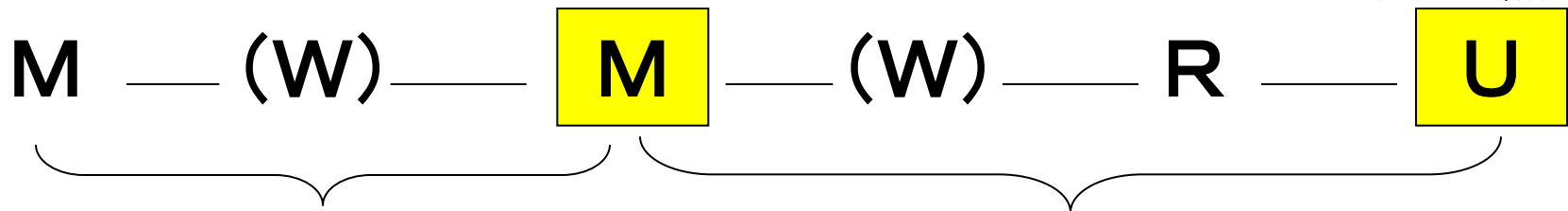
(例) Intel

消費財メーカー

(例) HP

消費者

(例) 個人顧客



消費財メーカーのような**組織的顧客**に対して、**産業財(製品やサービスの一部になる財)**の製品コンセプト、価格づけ、プロモーション、流通までを計画・実施するプロセス

⇒産業財マーケティング (BtoB)

個人や家庭のような**最終消費者**に対して、**消費財**の製品コンセプト、価格づけ、プロモーション、流通までを計画・実施するプロセス

⇒消費財マーケティング (BtoC)

M: Manufacturer (メーカー)

W: Wholesaler (卸)

R: Retailer (小売)

産業財マーケティングと消費財マーケティングの比較

	産業財 (B to B) マーケティング	消費財 (B to C) マーケティング
購買者属性 (知識、数)		
購買目的 (生活 vs. 戦略実現)		
購買対象製品 (複雑性、価格)		
意思決定 (組織 vs. 個人)		
当事者間関係 (協働 vs. 取引)		

B2BとB2Cの本質的な違い

～製品よりもむしろ顧客の購買目的に基づく顧客へのアプローチ～

マーケティング分野	買い手の購買目的	顧客へのアプローチ
消費財マーケティング (B to C)	顧客の <u>生活の維持・向上</u> のために購入	個人としての生活パターン把握
産業財マーケティング (B to B)	生産、販売等をはじめとする <u>経営上の課題解決</u> のために購入	企業としての経営戦略把握

産業財マーケティングの場合は・・・

差別化を目的とする競争戦略（基本戦略）

- ・「製品の優れている点は、この点とこの点です！」という製品特性アピール型ではない。
- ・「当社の製品やサービスは御社の課題をこのように解決します」という、究極的な戦略課題に対する問題解決力を意識したアプローチが必要。
- ・課題解決力を構築することと、問題解決力に関する優位性を伝達することが大事。

企業市場の分布

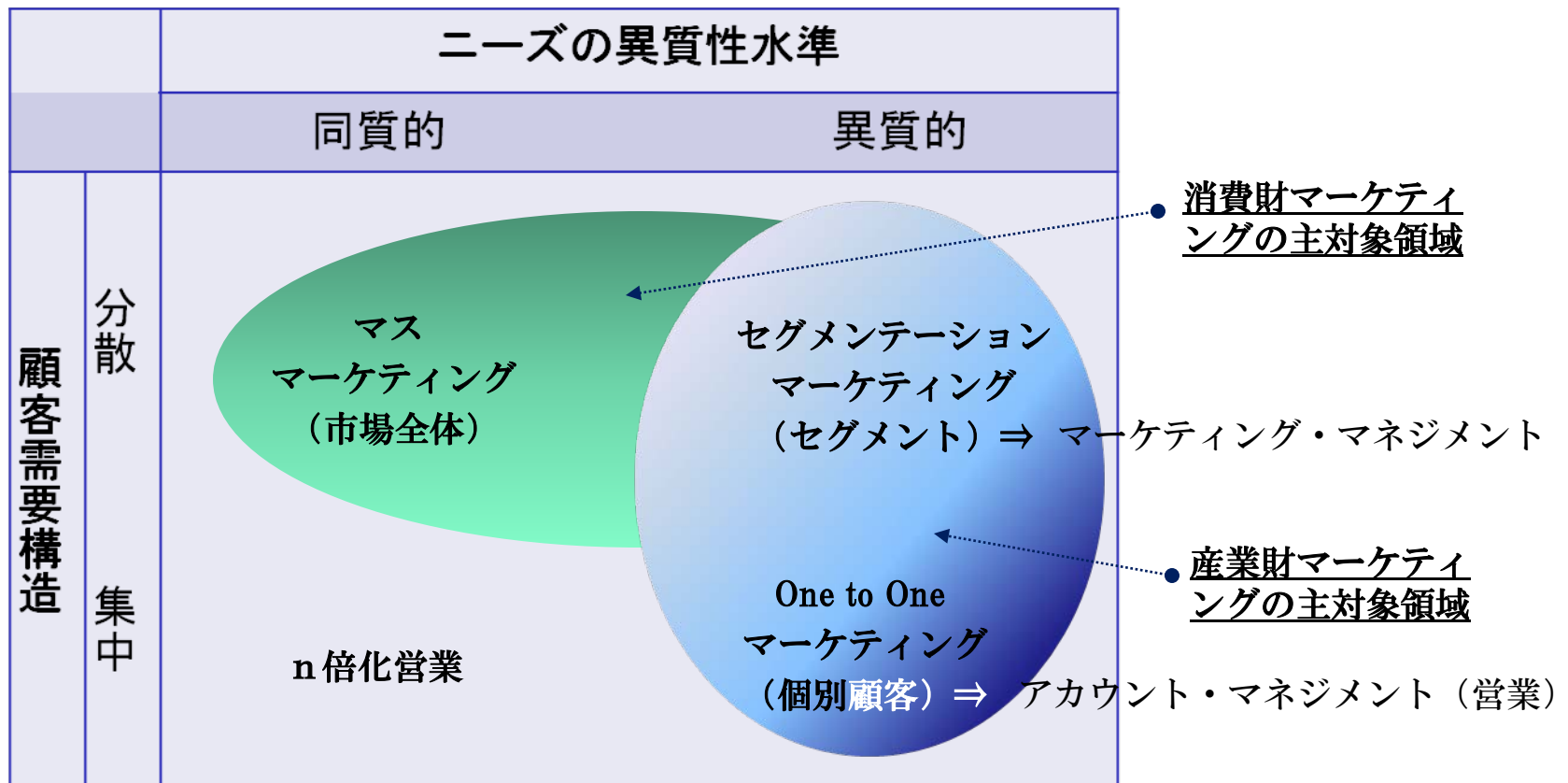
製造業は、それほど数としては多くない。たとえば、あるデータによると、米国に存在する製造業者は36万社。その中で従業員数が100名を超えるのは、約36,000社で、全体の10%にすぎないが、この一握りのグループが、米国内で製造される全製品の75%以上を出荷している。

⇒規模における集中傾向

資料： 笠原『戦略的産業財マーケティング』白桃書房2009

マーケティング・マネジメントとは、

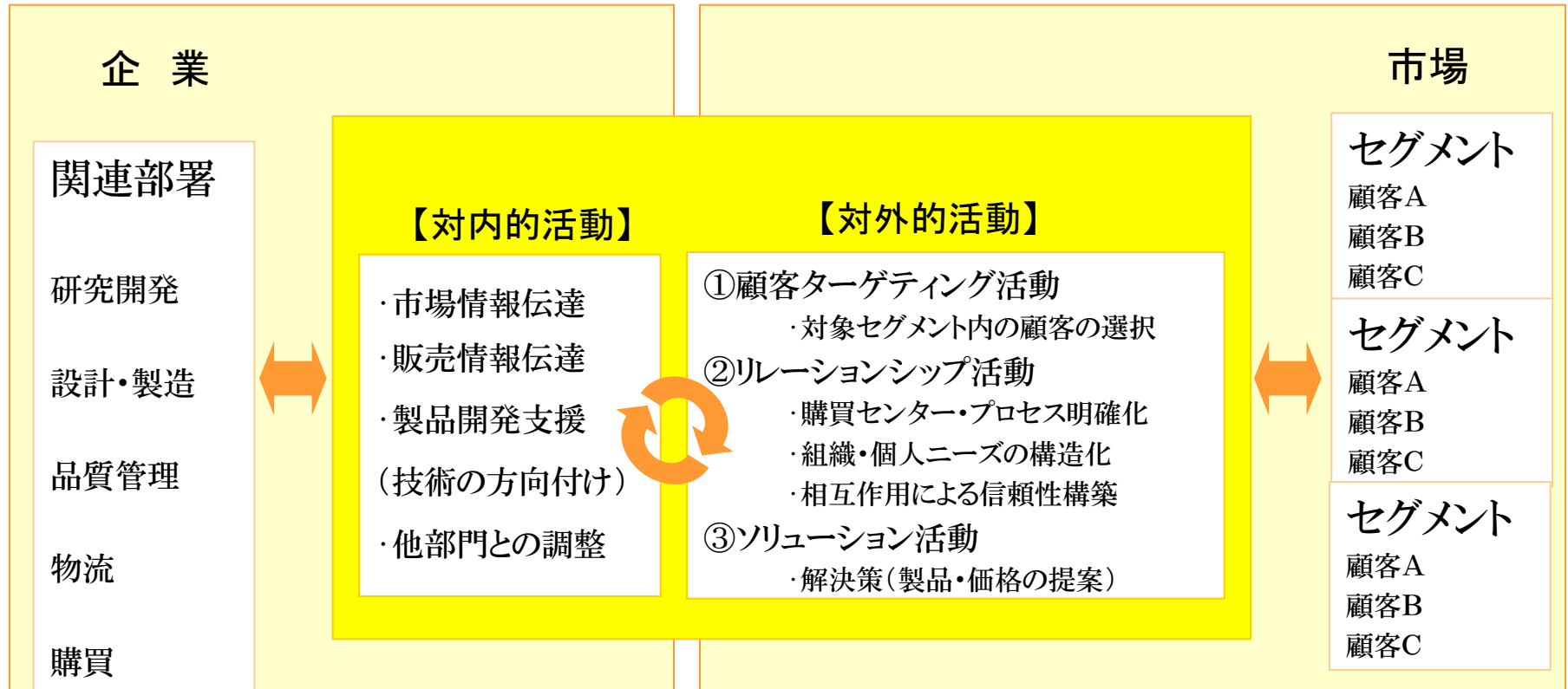
顧客の満たされないニーズを見つけ、定義し、それに対してユニークなソリューションを提供することにより顧客価値を創造するプロセス



資料：笠原『戦略的産業財マーケティング』白桃書房2009をもとに作成

営業活動のポイント

B2Bマーケティングの要としての営業活動



資料：笠原(2003) 早稲田大学大学院研究科紀要を基に修正

生販技一体＋顧客巻き込み型

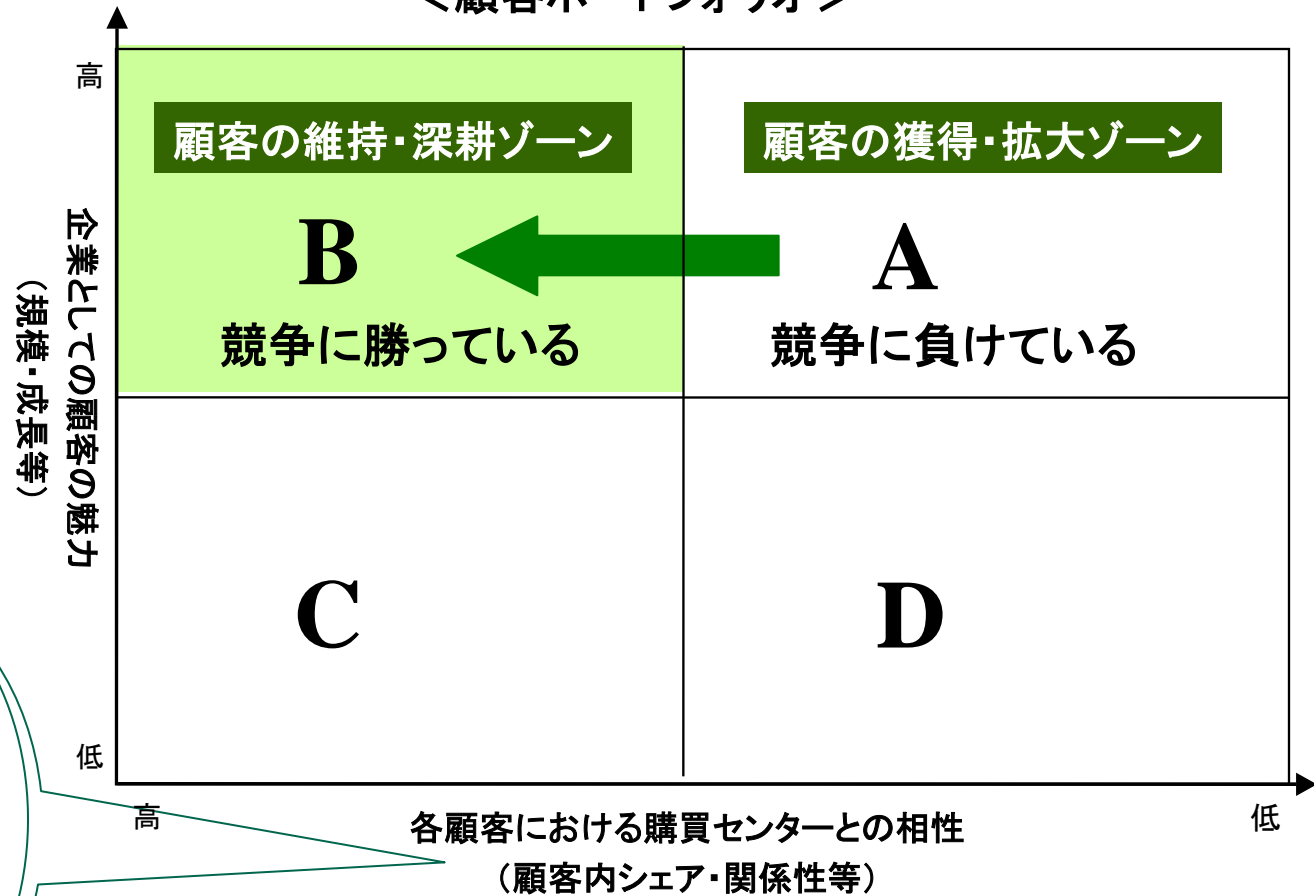
営業活動

(ターゲティング活動)

個別顧客ターゲティング

～顧客の魅力度と自社の優位性を複合的な要素で判断～

＜顧客ポートフォリオ＞

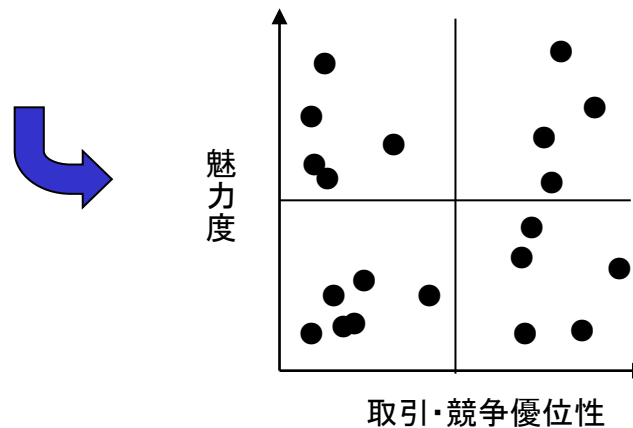


企業としての
の魅力度(マ
クロ・レベル・)
のみならず、
購買センター
との相性(ミク
ロ・レベル)も
考慮する

顧客分析表を作成する⇒顧客ポートフォリオ

⇒大きな視点としては、顧客へのアプローチ・コストとリターンを考慮する

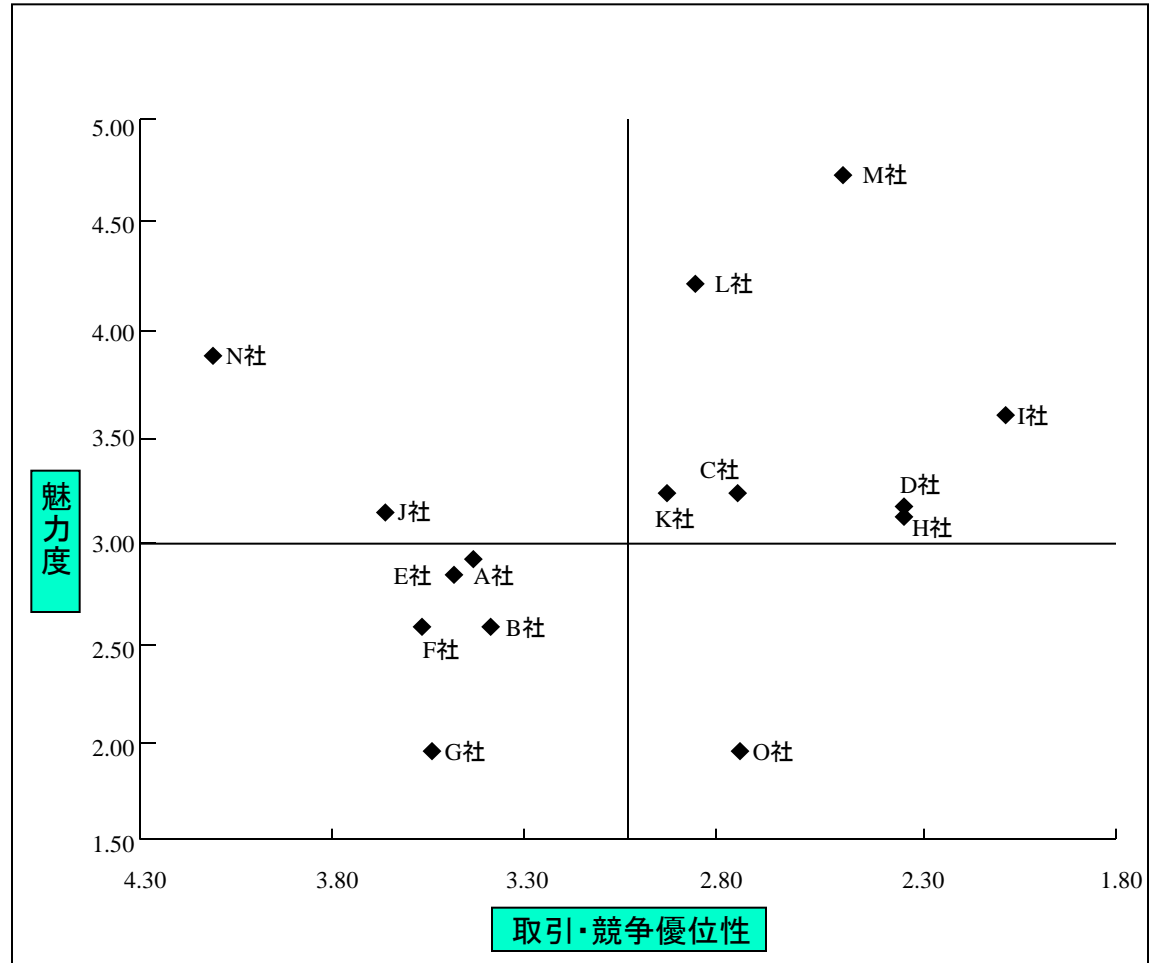
(例)		NO.	分析項目 (魅力度)	定義	ウェイト	1点	2点	3点	4点	5点
NO.	分析項目 (取引・優位性)									
1	取引実績	1	購買規模	M円／月	6.54	1未満	1以上 5未満	5以上 10未満	10以上 20未満	20以上
		2	技術力	先端の技術力があるかを評価する (当該製品に限らず)	2.16	業界の中で劣る	業界並	業界でもややよい	業界でもかなりよい	業界トップ
2	関係性・信頼性	3	成長性	将来的な企業規模、将来的な売上ポテンシャル	0.65	高い		どちらでもない		低い
3	スイッチングコスト	4	業界シェア	当該製品の業界内順位	0.65	下位 (10位以下)	不明	上位 (5位前後)		トップ
4	顧客内シェア		顧客内順位	(位以下)		(位前後)				



顧客情報をインプットし顧客ポートフォリオを作成

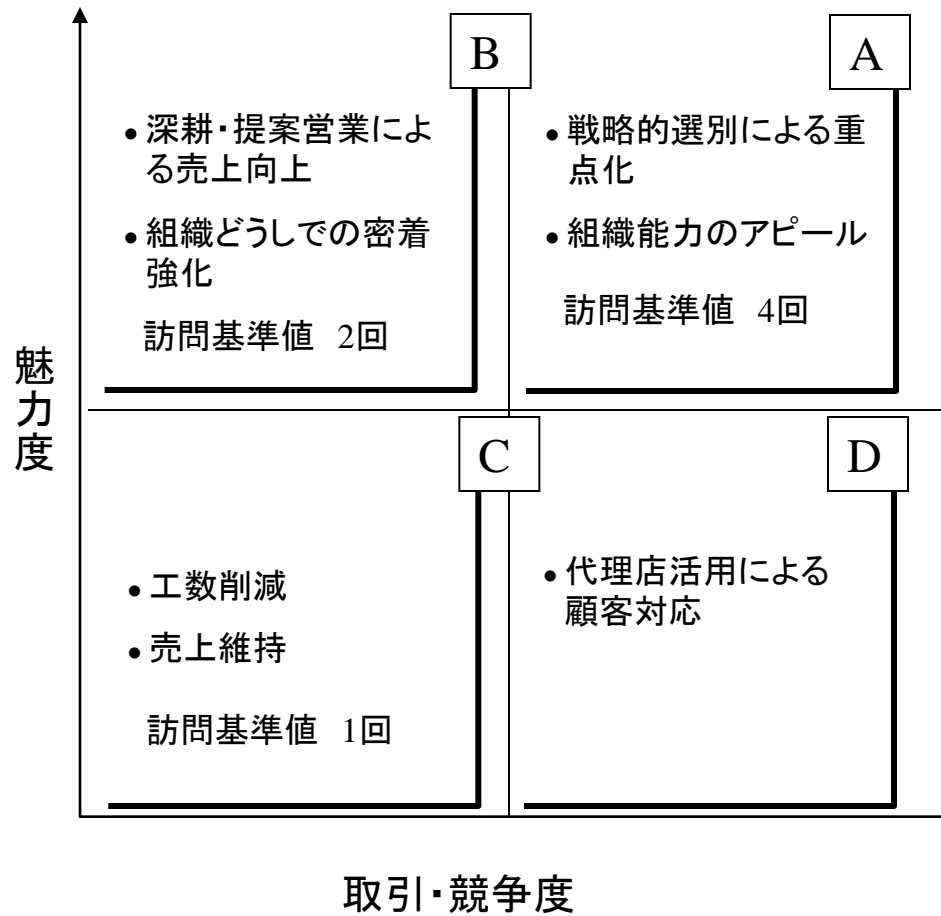
	顧客名	取引・競争度	魅力度
1	A社	3.35	2.95
2	B社	3.30	2.65
3	C社	2.85	3.30
4	D社	2.45	3.25
5	E社	3.40	2.90
6	F社	3.45	2.65
7	G社	3.35	1.95
8	H社	2.45	3.20
9	I社	1.95	3.60
10	J社	3.50	3.25
11	K社	2.95	3.30
12	L社	2.80	4.15
13	M社	2.50	4.75
14	N社	4.10	3.80
15	O社	2.25	1.95

合計 44.65 47.65



訪問基準値(例)

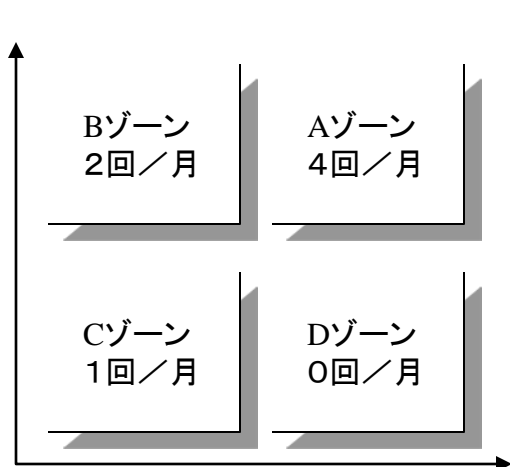
訪問基準値設定



顧客グループごとに営業マンパワーの時間配分

セールス1人あたりの月間営業訪問可能回数(例)

15日／月 × 2回／日 = 30回／月



セールス	担当 社数	保有社数				必要回数(基準回数)				
		Bゾーン	Aゾーン	Dゾーン	Cゾーン	Bゾーン (3)	Aゾーン (4)	Dゾーン (2)	Cゾーン (0)	計
Xさん	15社	3	7	4	1	6	28	4	—	38
Yさん	15社	2	3	5	5	4	12	5	—	21
Zさん	15社	1	2	5	7	2	8	5	—	15
合計	45社	6	12	14	13	12	48	14	—	74

担当名	佐藤 之俊
-----	-------

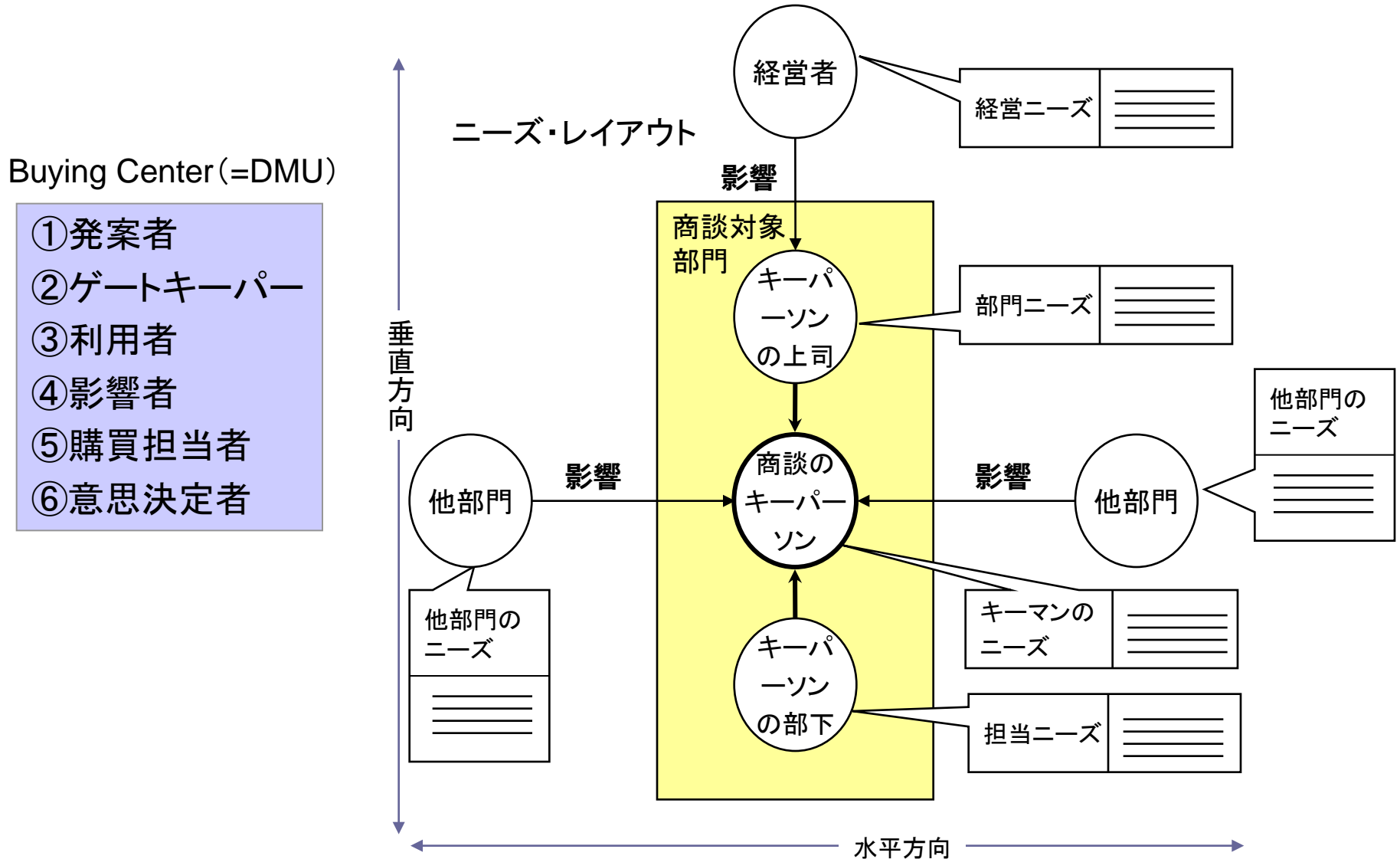
☐ は訪問予定 ☒ は訪問実績 ☒ は計画どおり訪問した 毎週末に今週の実績と来週以降の計画を記入し提出

[illegible]

営業活動

(リレーションシップ活動)

ターゲット顧客と購買センター (Buying Center)



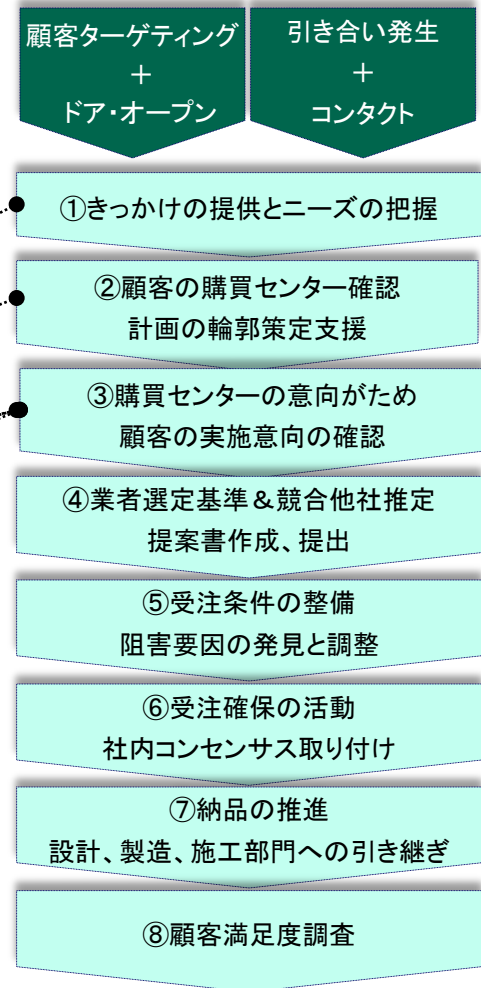
購買センターとその購買プロセスの明確化 ⇒それに対応した営業プロセスの構築

購買センター (Buying Center)

販売センター (Selling Center)

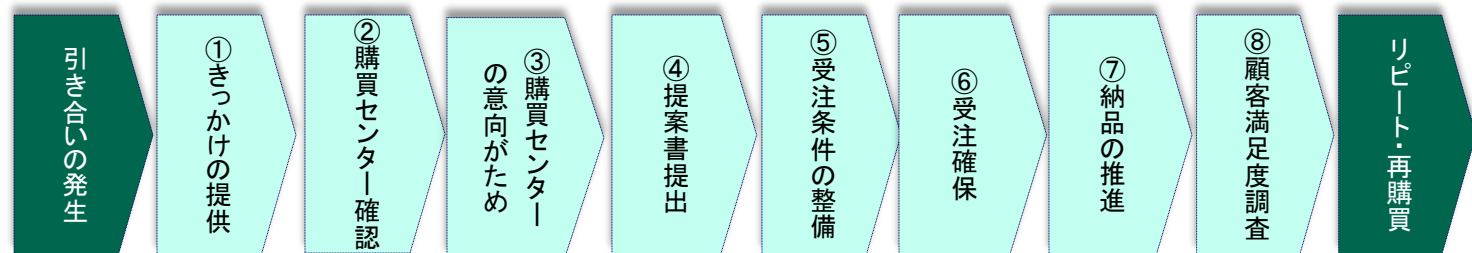
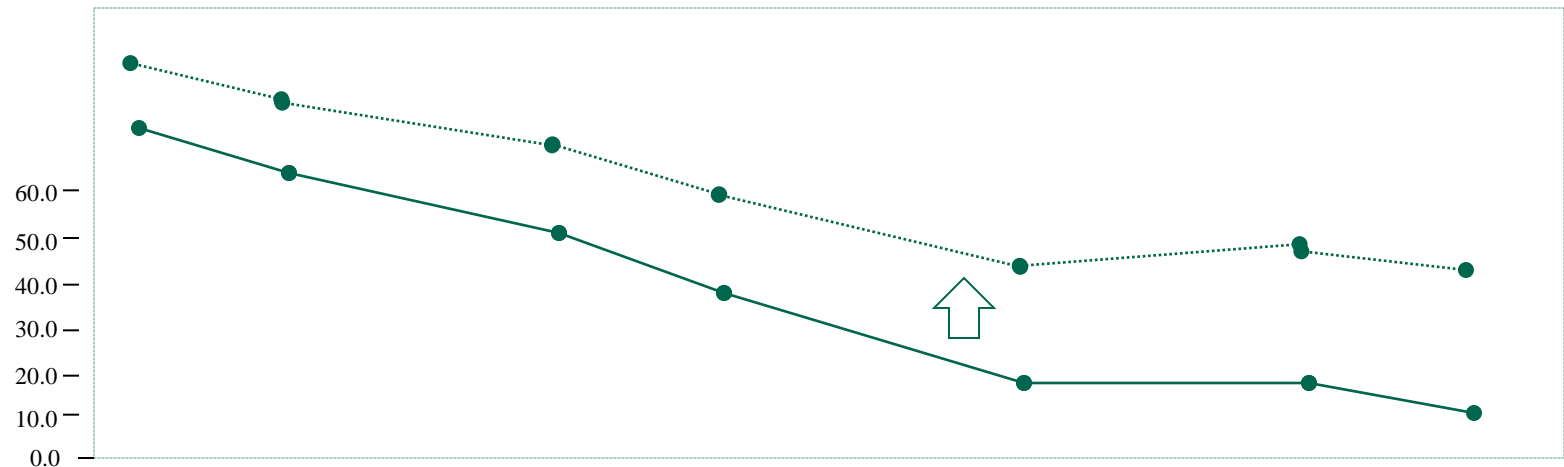
		購買センター (Buying Center)		
		資材 担当	技術 担当	生産 担当
購買プロセス(Buy Phase)	①問題の認識(ニーズ)		●	
	②必要財の把握(ウォンツ)		●	
	③必要財の記述(スペック)	●	●	
	④調達源の取得と分析(RFP作成)			●
	⑤提案書の取得と分析			
	⑥提案書の評価と業者の選択			
	⑦発注手順の選定			
	⑧成果のフィードバック			

購買プロセスに応じて、キーとなるコンタクト先が変化する



資料: Robinson, Farris, and Wind (1967), "Industrial Buying and Creative Marketing,"
Ally and Bacon, Inc. のフレームワークを基に笠原が修正
RFP=Request for Proposaal

営業プロセスのボトルネックの改善



産業財の営業担当者として理解すべきポイント

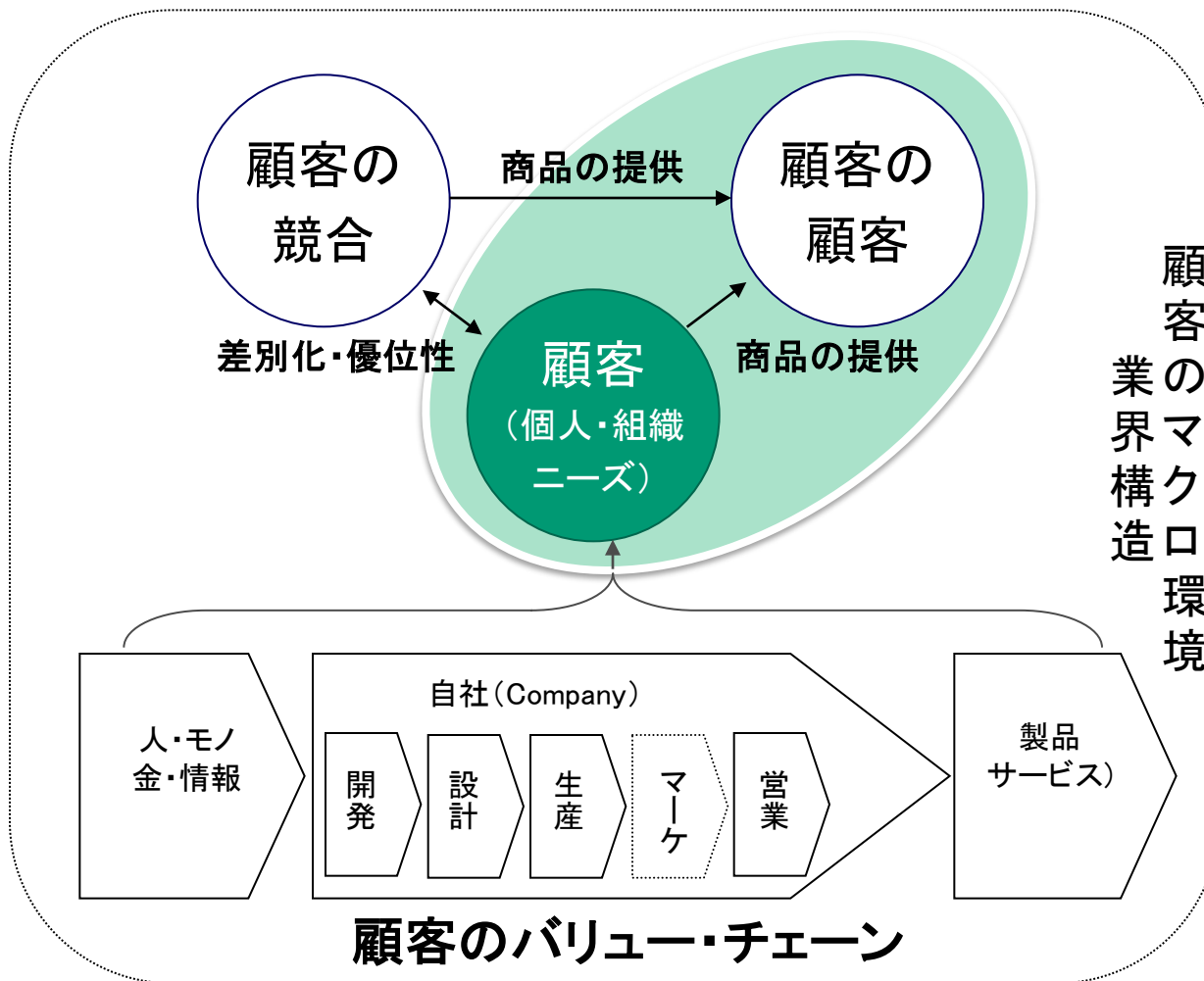
- ・ 購買プロセスのどの段階で、購買センターの誰が関与するのか
- ・ 関与者の与える影響力はどの程度か
- ・ 関与者はどのような購買決定要因をもっているか

営業活動

(ソリューション活動)

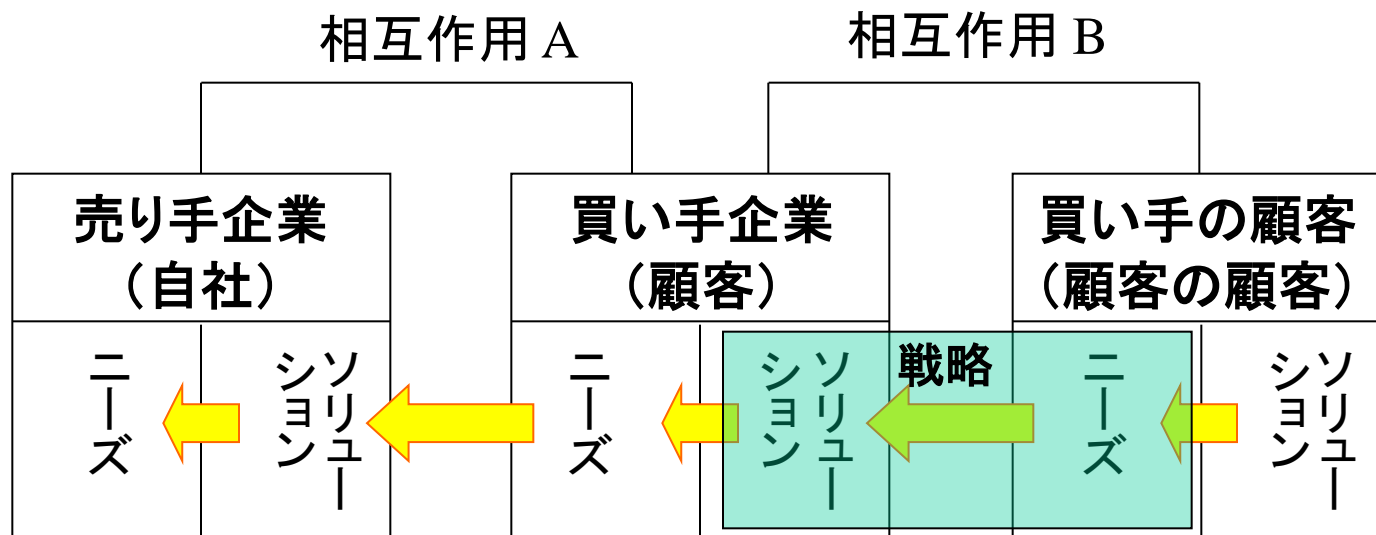
提案書・企画書作成に際してのニーズの構造化

～顧客のニーズに関しては、顧客のマクロ環境、顧客の顧客、顧客の競合、顧客の業界、顧客バリュー・チェーンから構造的(個人・組織)にとらえる～



ニーズの構造化の必要性

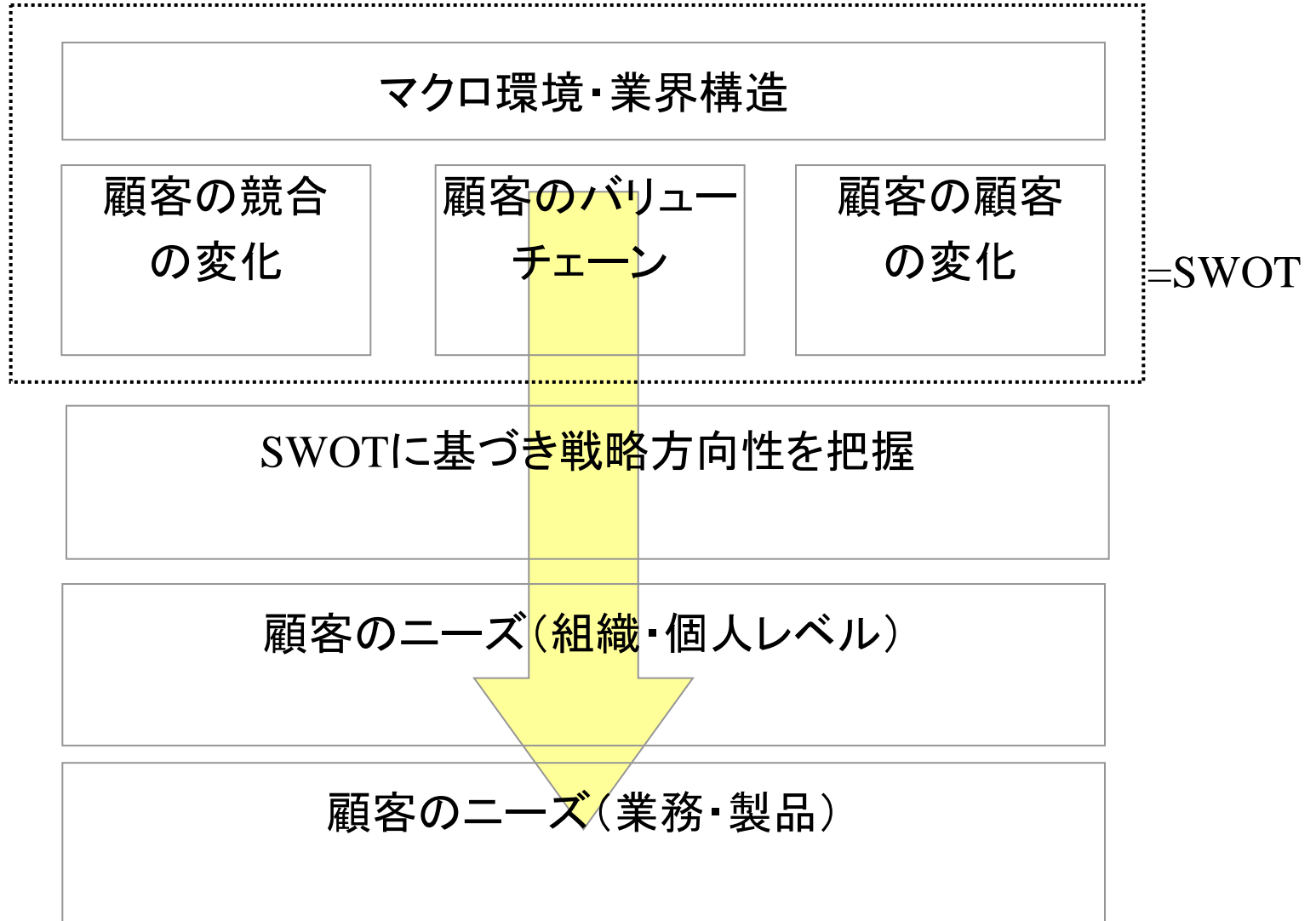
顧客の戦略及びSWOTに基づくソリューション提案



相互作用Aにおけるソリューションは、買い手の企業のニーズによって規定されるが、この買い手企業のニーズは、相互作用Bにおける買い手企業のソリューション実現プロセスで発生する。買い手企業のソリューションはその顧客のニーズによって規定される。

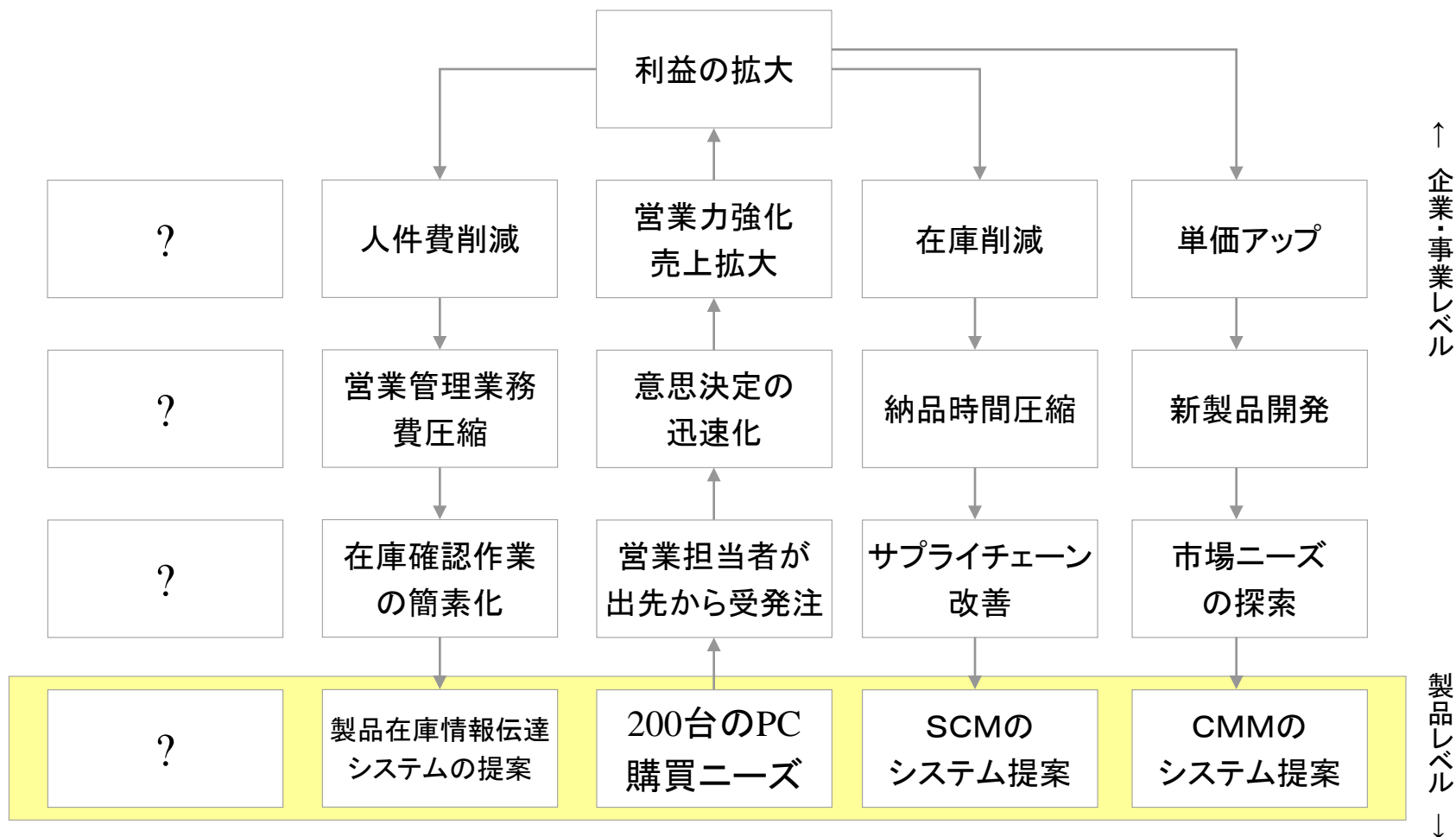
インプリケーション：①売り手企業のソリューションは、買い手企業のソリューションの内容、つまり戦略によって決まる。③買い手企業の戦略は、買い手企業の強み、弱み、機会、脅威（SWOT）がベースになる。③産業財マーケティングでは、買い手企業の戦略やSWOTの分析が必要不可欠。

ニーズの構造化



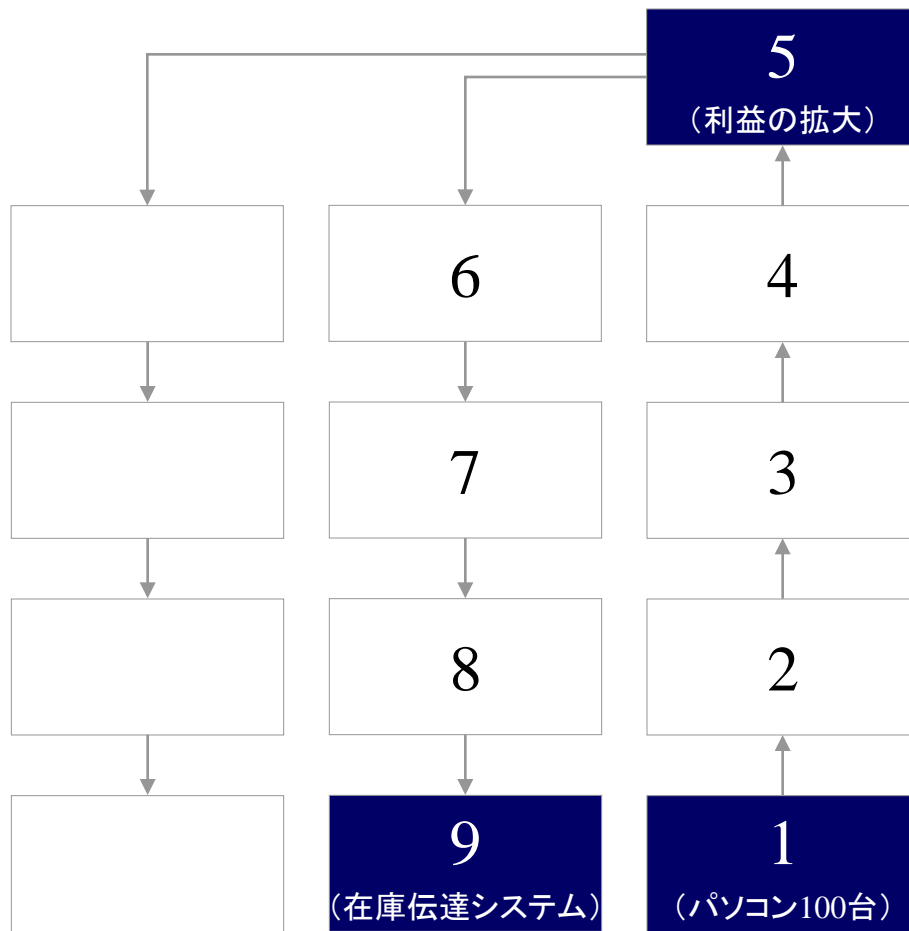
クライアントの真のニーズを探索

～製品レベルから業務レベル、そして戦略レベルへ～



注: CMM=Customer Message Management

具体から抽象、抽象から具体



↑ 企業・事業レベル

製品レベル ↓

「パソコン200台欲しい」という具体的な引き合いに対しては、何故、何故という質問を繰り返すロジックツリーを展開して、真の目的や背景をつかんだ上で再度、具体的な提言につなげる。

逆に「利益の拡大」という抽象度の高いレベルで引き合いがあった場合は、目的を具体化する手段をロジックツリーを用いて展開して提言する。そのためには、どのようにしてという質問を繰り返す。

プロスペクト(見込み客)からの電話
「来月までに100台PCが欲しい！至
急見積もり出してほしい！」

セールス・エンジニアのあなたのアクションは？

ITソリューション持ってきてくれ！

1. ちょっと待て！ITソリューション
2. ？
3. ？
4. ？
5. ？
6. ？
7. 顧客を成功に導く(Leading Your Customer to Prosperity)

ご質問等は以下までお願い申し上げます。

info@aprim.jp
http://www.aprim.jp/



Asia Pacific Research Institute of Marketing

アジア太平洋マーケティング研究所

経営理念と活動概要

アジア太平洋マーケティング研究所(Asia Pacific Research Institute of Marketing)は、アジア太平洋地域におけるリーダー企業およびリーダー人材の育成に、マーケティングの領域で貢献することを理念としています。そのために、企業に対するコンサルティング、調査研究、リーダー人材に対する教育研修、更に、マーケティング分野における最新の理論研究、ケース・スタディ、教育研究、出版、経営者・専門家会議等を、今後も着実に成長することが期待されるアジア太平洋地域で実施してまいります。



Asia Pacific Research Institute of Marketing