

これで再成長!

新事業進出・虎の巻

—プラス志向の出口戦略—

第7回

新事業と既存事業のマーケティング

経営承継研究会

中小企業診断士 野崎 芳信

Question

私は西日本の中核都市の本店を中心に海辺の街々で、欧州料理のレストランを営んでいる創業経営者（40歳）です。開店以来、地域の農産物・海産物を活かした料理は好評で、安定した業績をあげています。今後も安定した経営を継続するために予約販売で好評な生ハム・焼菓子を新事業としてスタートさせ、専門店と通信販売で本格的に展開したいと考えています。どのような考え方でマーケティング活動を進めたらよいのでしょうか。

1 新事業進出のマーケティングとは

前号までの作業で、新事業の探索方法・枠組みを示しましたが、今月号からはどのような事業分野に進出すべきかから始めて、部門別業務を説明していきます。

(1) 「マーケティング」の定義

マーケティングの考えは、アメリカで誕生し、100年の歴史があります。日本においては戦後導入され、60年経過しています。

【日本マーケティング協会の定義（平成2年）】

- ① 企業及び他の組織が、グローバルな視野に立ち
- ② 顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う
- ③ 市場創造のための社会的活動である

【概念（コンセプト）】

企業や組織が、市場といかに関わりを持つかの考察法や接近法で、その仕掛けの作り方

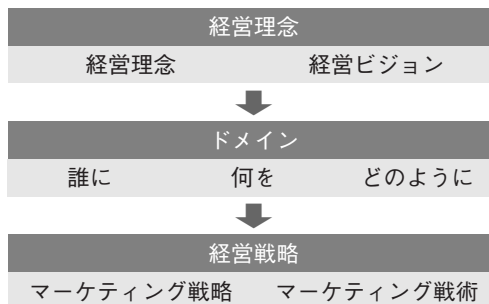
です。

(2) 新事業進出のマーケティング戦略

既存事業が収益的余裕のある場合、上記概念に基づき、新事業のマーケティング戦略を立案し、それを戦術レベルまで落とし込んで実行していきます。その上で既存事業の戦略の見直しを行います。

経営資源に余裕がなく、事業再編を実施する計画であれば、新しいビジネスモデルに基づくマーケティング戦略を図表-1の手順で立案し、実行に移します。

●図表-1 経営戦略の手順



これで再成長!新事業進出・虎の巻

マーケティング戦略は、需要の創造・開拓・拡大を目的として、ターゲットを設定し、それに対応したマーケティングミックスを計画することです。

(3) 新事業進出に当たって

新事業進出に当たっては、まず経営の基本に立ち返り、経営理念の再確認を行います。

今回のケースでは、『従業員の笑顔で、地域の元気を全世界に広げる』を創業からの経営理念とし、この理念を基本として進めることを再確認しています。

社長がかつて修行したヨーロッパのレストランでは、地域に根ざした経営で世界中からお客様と調理人を集め、切磋琢磨して常に革新しているといいます。その姿もこの理念の一部に入っていると伺いました。

経営ビジョンは、経営理念を具体的に示します。新事業に進出する場合、事業内容に新たな顧客・商品・販売方法が追加され、具体的な数値目標・サービスの種類などが項目として追加されます。

2 STP 分析

STP 分析の目的は、自社が「誰」に対して「どのような価値」を提供するのかを明確にすることです。

(1) 市場細分化 (Segmentation)

全ての人に万人向けの商品を売り込むのではなく、細分化された同質の小集団に販売します。図表-2の地域・商品のように、市場細分化は特定の切り口での変数を工夫することが鍵となります。

【変数 (切り口)】

- ① 地理的変数：地域，気候，人口密度
- ② 人口動態変数：年齢，性別，家族構成
- ③ 心理的変数：ライフスタイル
- ④ 行動変数：求めるベネフィット
- ⑤ 商品：使用パターン，アプリケーション，最終ユーザー

●図表-2 市場細分化

		日本 (国内) 市場		
		西日本	阪神	関東
商品ライン	生もの			
	乳 果			
	焼菓子			

- ⑥ 加工レベル：原料，中間品，最終商品
- (2) 標的市場の選択 (Targeting)

中小企業の場合、強みの発揮可能な市場・最も得意とするセグメントに特化し差別化を図り、経営資源を集中して投入することが戦略の中心です。

既存事業と棲み分けした、シナジー効果が認められる市場を選択し、一つのマーケティングミックスを、特定のターゲットに集中させます。

- ・有望顧客グループの発見 (含既存事業)
- ・参入ストーリー検討
- ・新規事業の効用を想定
- ・市場区分軸を抽出，強み発揮市場発見

(3) 優位性づくり (Positioning)

競争に勝つことも重要ですが、図表-3 (次頁) のように優位性をつくるポジショニングで無駄な競争を回避することが、費用対効果の向上につながります。

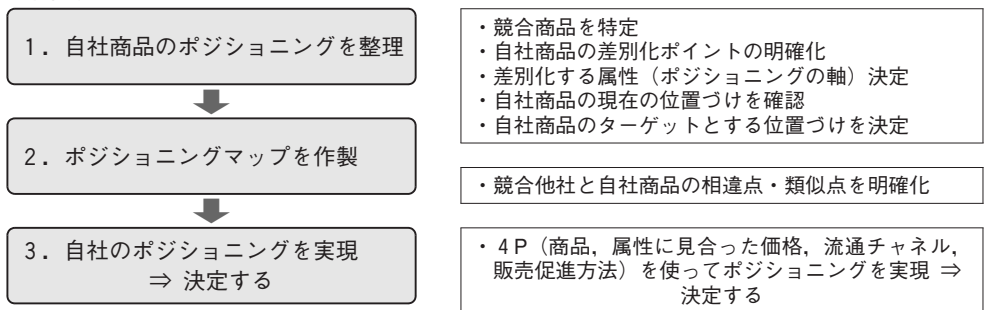
- ・商品・サービスの撤退基準の検討
- ・一層の細分化，既存標的市場の見直しなどで強いブランドの確立

3 販売戦略(マーケティングミックス4P)

(1) 4P

STP 決定後、標的市場において目標とした成果をあげるため、企業がコントロール可能な四つの要素、商品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、販売促進 (Promotion) を適

●図表－3 ポジショニングフロー



切に組み合わせていきます。

それぞれの要素毎に計画・実行していくとともに、次の三つの適合性を図ることが重要です。

- ① 既存事業とのシナジー効果と新事業の適合性
- ② 顧客ニーズ・行動と四つの要素の適合性
- ③ 四つの要素相互間の適合性

(2) 販売戦略

新事業進出に当たっては、特に以下の販売戦略の四つのポイントに注意していきます。

- ① 情報の発信
 - ・インターネットで積極的に情報発信する
 - ・各種イベント等に積極的に参加する
 - ・同業種・異業種とアライアンスを見つける
 - ・TV、雑誌、新聞の取材に応じ露出する
- ② 潜在顧客の発掘
 - ・一番店を積み重ね、知名度向上を図る
 - ・同業種、異業種の顧客の認知度を高める
 - ・難しい仕事に積極的にチャレンジする
 - ・アライアンス企業と共同事業に取り組む
- ③ 既存顧客の信用維持
 - ・既存事業の顧客基盤を大切にする
 - ・品質・品揃えを維持する
 - ・季報などで「報・連・相」を大切にする
 - ・常に相談相手として存在する
- ④ 社内一丸
 - ・経営理念を唱和し、体で身につける

- ・社長は経営ビジョンを常に語る
- ・熟練者・シニアの共感を得る
- ・卒業者（独立開業者）を大切にする
- ・先代経営者・旧幹部を大切にする

4 ブランド戦略

ブランド戦略とはマーケティング戦略の一つで、ある商品のサービスやコンセプトを、プライマリーリーダーを手始めに、標的市場のユーザーに価値があると認識させ、市場での優位性を築く戦略です。既存事業のブランドの活用により、相互のシナジー効果の発揮も可能です。

(1) 三つの環境

ブランド戦略に挑戦できるのは、商品が次の環境にあることが必要です。

- ① 新しい商品を作り、需要を創出する
- ② 有望な市場を発見しパイオニアとなる
- ③ 既存市場で独自性を築き、特定顧客を確保する

(2) ブランドを確立する三つの戦略

ブランドを確立するため、以下の戦略を提案します。

- ① シェフがメニューで提供している、地元産の多様な果汁を使った焼き菓子から人気商品を選んで、海岸の名前を入れた統一ブランドにする
- ② 駅前高層ビル内のレストランや地域のアンテナショップ内に開店したレストランを

これで再成長!新事業進出・虎の巻

通じ、百貨店などの厳選地域創生焼菓子フェアに参入し、マス媒体も含め知名度を上げていく

- ③ シーズン毎に地元限定販売の商品を開発し、通販では販売せず地元店への顧客誘致を図り、通販でも独自商品を開発する

5 インターネットマーケティング

インターネットの利用が、パソコン経由からスマホをはじめとする携帯型端末経由に変わってきたことから、マーケティングの媒体としての価値は劇的に高まっています。

商品販売であれば、工夫次第で全国に対して商品の情報発信が可能です。またターゲットと決めた相手に、ピンポイントでの情報発信も可能です。購入者は、リテラシーがあれば、提供されているあらゆる商品から選択が可能です。

さらに同じ悩みを持つ利用者の書き込みを参考にでき、クレームやフィードバックも双方向で情報共有ができます。

(1) インターネットマーケティングのポイント

インターネットマーケティングは、量と質を重視し、口コミを生み出す仕掛けづくりが鍵になります。

次に、ターゲットとなる消費者からアクセスしてもらい、容易に購入につながるサイト(HP)の工夫が大切です。

【アクセス数の増加策】

- ① ポータルサイトへの登録
- ② SEOの実施(検索エンジンで上位出現)
- ③ リンク集への登録依頼

【長時間見てもらう工夫】

- ① 簡単に分かりやすいサイト
 - ② 見ていて楽しい画面
 - ③ 豊富で新しいコンテンツ(内容)
- (2) ホームページ(HP)

会社のホームページの魅力は次の三点に絞られます。

- ① 時間的制約がない
- ② 距離的制約がない
- ③ コストが低い

これを有効に活用するため、サイトに誘導後買いたいと思わせた時に、ワンストップで購入画面に入れる工夫をすることが成約の鍵になります。決済方法が容易であることも利用度アップにつながります。

さらに、通販利用経験者には、メルマガ・DM等で季節ごとの商品告知を実施していきます。

(3) ブログ

人気があり情報価値のある、内容の濃い社長や担当者のブログを、ホームページ(HP)と連動させることや、お客様の評価や意見を入れることも効果的です。

HP、社長と従業員のブログで画像・動画を活用した情報発信をし、購入画面に誘導する形で通販の合理化・情報収集を図ります。

(4) SNS(Social Network Service)

Twitter、LINE、Facebookなど多様なサービスが広がっています。知り合いのつながりで広げる仕組みです。

悪意の情報を断絶する仕組みに難がありますので、専門家の協力を得て、特性を知った上で、慎重に活用することが重要です。

成功のポイント!

- ① 新事業進出はマーケティングが重要。
- ② STP分析では、「誰にどのような価値を」販売するか明確にすることが重要。
- ③ 販売戦略での四つのポイントを押さえる。
- ④ ブランド戦略が差別化の鍵。
- ⑤ インターネットマーケティングがさらに有用。