

『稼ぎ続けるためのマーケティング戦略実践講座 ～顧客獲得へのシナリオづくり～』

## 第4回 講座ダイジェスト

実施日 : 2017年11月6日(月) 10:30-17:30 @KRP 西館 2階 会議室

参加人数 : 17名(2名欠席)

担当講師 : 学校法人産業能率大学 安藤研究員

### § 講義内容

#### 1) はじめに・前回の振り返り

今回は導入では、自分からお客さんに話題を提供することができるようになって欲しいというところから始めました。

最近の話題から・・・。

仙台にある「さいち」のおはぎについて。4,700人の町で1日2万個完売するといいます。一番おいしいのは今日だけという商品です。大資本ではなくてもお金をかけずにマーケティングをしています。東京・吉祥寺の羊羹屋・おざさもその例です。ネットで簡単にキャッチできる情報の中にも、マーケティングの本質に気づかせてくれるトピックスがあります。

金融機関も大きく変化していくようです。例えばみずほ FG、三菱 UFJ もフィンテックの影響を受けています。こうしたことから気づかされるのは、これまでのキャリアや経験が役に立たない時代が来ることを念頭においておく必要が出てきているということです。

スピード感が益々上がってきていますので、皆さんのインターバルで良いので、四半期を振り返るだけでなく、この先を見ていく習慣をつけていくことが重要になってきています。

#### 2) 「現在の価値」から考えてみる

グループごとに事前課題(ビジネスモデルキャンバス)の内容について相互アドバイスを行いました。

解説の中では、アイリスオーヤマのように、同社の家電が、大手のものよりユーザーにとって良いという観点で開発している企業を例示しました。1週間に1度企画会議をするような戦い方は大手に立ち向かうスタイルです。中小企業には、経営資源であるヒト、モノ、カネに情報、時間が加わっていることを再認識して大手に対抗して欲しいのです。

グループワークを通じて、ある受講者からは「業界によって、課題に対してどう手を打つか、まったく違うということ再認識した」という声が上がりました。「複数の課題の対応は複数ある」。多くの企業の実情は、原因分析しても真因までたどり着いていないとか、一つの対応に留まっています。他で起こった課題が、自社に起こるかもしれないということを考えておくべきでしょう。

ビジネスモデルキャンバスと営業のモデルを考えてもらいました。各社にとって何が十分かという基準は違いますが、お金ではない差別化(価値)ができるが一番良いのです。お客さんは何を認めているのか、お客さんの期待は何か・・・など、あらためて価値とストーリーだけでなく、お金を生み出すものに仕上げていくよう講義を進めました。

また、「今ある商流を変えられないなど、変革に向けては動きが取りづらいという感覚を受けた」という声もありました。従来のやり方(“しがらみ”)でいいのか、取引している商社(チャネル)を変えなくても、人間関係(担当者)を変えることで、商流をかえることはできるという解説をしました。“しがらみ”と思っても変えられる関係もあるという指摘です。新3K 職場・・・過剰品質、形骸化、事なかれ主義という日経ビジネスの記事があります。前例踏襲主義も“しがらみ”

の一つであるということを手企業の事例を元に提示しました。今までの延長戦上で粛々とやっているのではなく、何かを変えないと売り上げは増えないのではないのでしょうか。それを考えるための手段が、ビジネスモデルキャンバスによる検討です。ビジネスプラン（事業計画）とは、第三者に事業内容を“理解してもらう”ために下記の3つの内容が書かれたものを言います。

1. どのような事業であるのか
2. そのビジネスは儲かるのか
3. そのビジネスは実行可能なのか

ビジネスプランの標準的項目を解説しながら、必要な観点を学びました。

財務計画の一般的構成について解説しました。社内では、売上予測と、その達成のための費用の試算が優先されます。「売上高」を“分解”する・・・というセッションでは、参加者から、「顧客別」「事業別」「製品/保守」「直接売上/マージン」「商品の色別」「製品カテゴリー別」・・・という分類が提示されました。その他、顧客行動、利益構造、前年度売上高、資産など、外部（業界）環境の観点から分類することも出来ます。

では、売上を増やすためには、どうしたら良いのか？・・・「売上5原則」ということで、新規顧客増、流出顧客減、購買頻度増、購買点数増、商品単価上げる・・・という切り口を提示しました。

次に「売上予測」の標準的検討手順を解説しました。仮説なので外れても良いが、どういうロジックで設定したのか、算式を決めて試算するようにします。ロジックミスがないか後で検証できるようにしておくのです。仮定条件の数値を集め推計することについては、手近で集められるデータを活用するようにしようというメッセージをお伝えしました。

価格弾力性についての解説の中では、価格弾力性の大小の意味を学びました。あすサービスを趣味とする人とそうでない人の価格に対する考え方で説明しました。

需要の価格弾力性 = 需要量の変化率 (%) ÷ 価格の変化率 (%)

上記の公式を示し、例題を解きながら理解を深めました。ロジックのない値引きの危険性も指摘しました。

### 3) 営業アプローチを考える

営業力を測る4つのS：取引先から「好かれる」& 相手を「好きになる」→「信頼される」→取引先の経営問題などを「相談される」→「尊敬される」という方向性ではないでしょうか（2013.10.16 日経産業新聞 18面参照）。

それぞれのステージに必要な知識、行動様式は違います。事業だけでなく自身の「強み/弱み」も把握しましょう。

「営業として時々自問」してみたいことは、「値引き要請の強い、そうでない」「値下げすれば受注できる？」「営業の役割・価値とは？」「自社（製品）がなくなったら、誰が、どのように困るのか？」・・・など。

### 4) 自社が“変わるべき”ことは何か？

ここからは個人ワークに入りました。次回の最終会合に向けた検討と、講師からの個別アドバイスによる各社ごとの掘り下げを同時並行で進めていきました。

最終会合に向けて、具体的に他人が見てもわかるように描く、考えていることはいつ頃実現したいのか、たとえば3年後と考えたときに、今の強みが3年後も通用するのか、SWOT分析するうえで「強み」はお客さんが言っていることなのか検証することの重要性、優先順位によって絞り込むことなど、作成上の観点を提示しました。9象限のどこをねらうのか、それを狙う上での、想定リスク（失敗要因）を事前に検討しておきます。また、いつから初めて、いつ終わらせるのか。進捗確認、見直しのタイミングはいつなのか、成果を計る目標、基準をつくり、いつまでに達成するのか。自分で変える事、社内支援を求めると、プロセスで社内プレゼンをしてコメントを得るなどして作り込むようアドバイスしました。

以上