

起業(5)

～ ビジネスプランの作成手順② ～

今回は、皆さんが提供する製品・サービスなど事業の具体的な内容の構築手法について、市場細分化、ターゲットの選定、市場規模の確認、マーケティング・ミックスの観点から解説致します。

市場の細分化とターゲットの選定

皆さんは、「誰に」「何を」「どのように」「いくらで」提供しようとお考えですか？市場の成熟化が進み顧客ニーズが多様化するなか、万人向け製品やサービスの提供は、コンセプトが曖昧となり、魅力の薄いものになる可能性が高くなります。その解決策として、市場を同質の集団にグルーピング(市場細分化)し、細分化された顧客層を一つの単位として魅力的な製品やサービスを開発することで訴求力を高める戦略をとることが多々あります。では、どのような切り口で細分化すれば良いのでしょうか。本稿では、株式会社グロービスの解説(『MBAマーケティング』, ダイヤモンド社)を参考に、「地理的変数」「人口動態変数」「心理的変数」「行動変数」「加工レベル」の5つの切り口で説明致します。一つ目の「地理的変数」には、気候、都市化の進展度、政府による規制、文化、顧客の行動範囲などが該当します。セグメントとして、関東・関西、季節、都市部・郊外・地方などが挙げられ、地域限定商品や季節限定商品、ロードサイド店などが具体例です。二つ目の「人口動態変数」には、年齢、性別、家族構成、所得レベル、職業、教育レベルなどが該当します。セグメントとして、若者・中年・高齢者、男・女、既婚・未婚、高齢者世帯・母子世帯・単独世帯、高所得・低所得、ブルーカラー・ホワイトカラーなどが挙げられ、男性向け化粧品や女性向けタバコ、大衆車や高級車、ビッグサイズ衣料、ハラルフードなどが具体例です。三つ目の「心理的変数」には、ライフスタイル、パーソナリティなどが該当します。セグメントとして、スポーツ好き、アウトドア志向、保守的・進歩的などが挙げられ、RVや外車、新聞や雑誌の選択、預貯金や投資のリスク

対リターン感性などが具体例です。四つ目の「行動変数」には、ベネフィットや使用率などが該当します。セグメントとして、経済性、機能性、使用頻度、買い手の製品に対する知識・態度などが挙げられ、愛玩用ペット製品、バレンタインデーの義理・本命・自分用チョコレート、ヘビーユーザー向けやライトユーザー向け製品などが具体例です。五つ目の「加工レベル」には、原料、加工、最終製品に至る生産財の加工レベルが該当します。顧客の装備状況や技術レベルに応じた提供などが挙げられ、材料や一次加工レベル、ユニット組み立てレベルでの製品提供が具体例です。

ターゲットの選定は、前稿の「グランドデザインを描く」で想定した顧客層と本稿のセグメントで明確になった顕在・潜在顧客層にズレが無いかの乖離検証から始めます。まずは、ターゲット候補層の特徴を改めて列挙し、本シリーズの「構想力を磨く」で指摘した通り、「今、何で困っているのか、何を求めているのか」のリサーチが重要になります。方法論として、直接、ターゲット候補層にインタビューし自身で体感することも重要ですが、IoTやセンシング等を活用し行動特性など本人が無意識に選好している事柄をデータとして収集・分析することで新たな発見も生まれます。本リサーチを通して、優位性を発揮できるレベルに市場を細分化し、魅力的なアプローチの可能性を探ります。そして、相対的に優位に立てる様に自社のポジショニングを確立するのです。

仮説、対策の立案と市場規模の確認

ターゲット候補層を様々な方法で分析すると、顕在ニーズの明確化と潜在ニーズの仮説立案が可能となり、自社の独自性の構築へと繋がります。

例えば、「ターゲット候補層は日々の時間に縛られた生活から抜け出し、潤いを求める」という仮説に対して、経営者として何が提供できるか検討します。建築家なら緑のある洒落た空間の提供に加え、家族や友人と集う場の提案、コーヒー店主なら潤いと深みのあるコーヒーの提供に加え、コーヒー豆や入れ方の提案が潜在ニーズへの対応として考案できます。要は、ターゲット候補層を徹底的に分析し、仮説を立て、自身の強みが活かせる形で解決策を検討するのです。仮説と解決策が考案できたら、ターゲット候補層がどのような形で皆さんの製品やサービスを利用するか想像し、映像に描いて具体的なイメージを掴みます。

市場規模とは、一定期間の取引金額や取引量を指します。本推計は、皆さんが起業時に事業として成立する規模か否かを判断する重要な資料になりますので、市場規模を念頭にターゲット層を明確にしていきます。一般的には、官公庁や業界団体が発行する資料を調査して算出しますが、取得不能の時には調査会社への委託や既存企業の売上高・業界シェアから逆算することもあります。なお、皆さんが事業化を考える際の市場規模の算出は、対象地域の人口×購買(使用)可能性のある顧客層の人口比×平均購買(使用)頻度×購買単価で算出できます。多くの場合、人口は基礎自治体の資料で、平均購買(使用)頻度や購買単価は官公庁の公表資料で確認できます。

マーケティング・ミックスの検討

マーケティング・ミックスは、「企業が売り上げや市場占有率などのマーケティング目標を達成するために用いるマーケティング諸手段の適切な組み合わせで、製品・場所・プロモーション・価格が重要な手段」です(『ブリタニカ国際大百科事典』)。なお、久保知一氏(2022)は、「マーケティング・ミックスの組み合わせ方についての研究は数が少ない。一つ一つのPを構成する要素は多種多様で、相当程度の抽象化を行わなければ理論的な命題を作れない。手段同士の組み合わせの妙を追求する考え方である。」(『マーケティング・ミックスの多様性』より抜粋)と指摘しています。一つ目の製品(Product:商品・サービス)は、事業の根幹をなすもので、3要素、つまり、「コア」「形態」「付随機能」について検討しなければなりません。

「コア」は、顧客が製品から得られる効果や利益であるベネフィットに相当する部分です。「形態」は、製品特性、品質、スタイル、パッケージングなどコアに付随する部分です。「付随機能」は、アフターサービス、保証など付加的な機能に関する部分です。顧客がこれら3要素のどの部分に比重を置いて選好するかは、例えば、個人消費を目的とする消費財なら、提供する製品が洗剤等頻繁に購入する“最寄品”、家具等比較検討して購入する“買回品”、高級ブランド品等購入に特別な知識や趣味性を要する“専門品”で異なります。従って、顧客ニーズや競合を丁寧に分析し、自身が提供する製品の特性を理解したうえで、差別化に向けた製品戦略を練る必要があります。二つ目の場所(Place)は、流通チャネルのことで、本機能は、製品の効率的な顧客への提供と顧客からの情報の効率的な収集にあります。本チャネルは、自社組織のみならず外部組織(物流・卸売・小売など)の活用により成立するため、その構築には多くの時間と費用を要する一方、一度構築すると変更は困難です。また、本チャネル構造は、チャネルメンバーの参加条件で広狭基準・長短基準・開閉基準がありますが、最適なチャネルの構築に向けて、製品や顧客の特性、競合環境などを総合的に考慮して決定しなければなりません。三つ目のプロモーション(Promotion)は、顧客の購買決定プロセス(注意・興味・欲求・動機・行動)に応じて、効率的かつ効果的にコミュニケーションするために重要で、具体的には、広告、狭義の販売促進(クーポン・値引きなど)、人的販売、パブリシティ(ニュース・編集記事)、口コミの最適な組み合わせです。四つ目の価格(Price)は、価値表示と利益創出という2つの側面を持ちます。価格は製造コストを下限に、カスタマー・バリューを上限に設定することになりますが、顧客が適正と認める以上の価格では売れません。インターネット等でリサーチし、売れる価格帯を発見すると共に、自社の利益と競合の存在を念頭に設定する「知覚価値価格設定」とセグメントごとに顧客の状況に応じて変動させる「需要価格設定」(例:深夜割増、至急扱い、新幹線グリーン席)があることを考慮して慎重に判断する必要があります。

三十三総研 代表取締役副社長 伊藤 公昭
(学術博士 三重大学 学長アドバイザー 客員教授・
鈴鹿医療科学大学 客員教授)