

ベンチャー企業の 戦略的マーケティング手法

目 次

序章	2
1 章 市場性	4
2 章 消費者ニーズ	6
■消費者ニーズをつかむ方法.....	6
(1) 調査会社に依頼するアンケート調査.....	6
(2) アンテナショップ	6
■具体的な行動による調査データが必須.....	7
3 章 営業&販売手法	8
■分析は「SWOT 法」で	8
■「製販分離」が効率的.....	8
4 章 事業の将来性	10
■ポジティブ計画とネガティブ計画.....	10
■日本人の " 飽きやすさ " に対応した商品、サービスの 展開方法	10

序 章

「マーケティング」と言えばその道の第一人者である「フィリップ・コトラー」を誰しも思い浮かべることでしょう。

「フィリップ・コトラー」は「マーケティング理論」に関して多くの書籍を残しているので理論を学びたい人はこれらの書籍を読んでいただくとして、

私は特にベンチャー企業に特化したより具体的且つ実践的な手法をまとめてみました。

最初に、そもそも「マーケティング」とは何でしょう？

「フィリップ・コトラー」の言葉を借りて簡単に言うと「**マーケティング＝企業が欲しいものを手に入れるための経営的プロセス**」と言うことになります。

しかし、その範囲は広く多くの人が経営戦略やマネジメント、また市場調査や営業手法などと何が違うのか戸惑うのも確かです。

一言では「マーケティング」を語ることは出来ませんが、これらの経営戦略から営業手法までをすべてを含んでいると思っていただければ間違いのないでしょう。

つまり、ベンチャー企業で言えば「マーケティング」とは経営そのものであると言っても過言では在りません。

良く間違われる事項に「マーケティング・リサーチ」があるのですが、これは「売るための事前調査」であり、「マーケティング」の一部であることをご理解いただきたいと思います。

「商品やサービスを提供する事業」に的を絞ると「マーケティング」の要素としては概ね以下の項目になります。

- 1：市場性
- 2：消費者ニーズ
- 3：営業&販売手法
- 4：事業の将来性

このうち、最も基本である項目は「市場性」と「消費者ニーズ」なのですが、多くのコンサルタントは何故か「営業&販売手法」のみに注目してアドバイスしてしまいます。

更に言う「営業&販売手法」を指して「マーケティング」と勘違いさえしているコンサルタントが存在するのも現実なのです。

はっきり言いますと「市場性」と「消費者ニーズ」を調査し事業規模の把握なくしてマーケティングを語ることは出来ません。

またこれは、アナリストやキャピタリストなど事業推進や経営の経験の無い理論武装ばかりで固めた者が見落とす最大の項目でもあります。

1 章 市場性

事業の「市場性」とは概ね市場規模を指しています。

これを、事業開始前に把握することが肝要で、これを「マーケティング論」では「マーケティング・リサーチ」と呼んでいます。

例えば1億円の市場に対して1億円の計画を行っても意味がありませんし、1万人の市場に対して1万人が購入すると言う計画を行っても同様に意味がありません。

まず、これから行おうとしている事業の市場規模を知ることはその後の営業方針や販売手法の仕組みそのものが変わってしまうほど重要な事項です。

市場規模を把握するには現状の業界全体の売り上げと参加者数（購入者数）を把握することが重要です。

ここで参加者数が重要なのは、一人でどのくらい買っている（使っている）のかが判るからです。

そして、更に重要な事は過去数年間の統計から、今後の未来を予測することです。

例えば、昨年100億円規模、今年150億円規模であるなら、来年は少なくとも200億円規模にはなるはずである、この予測が重要です。

なぜなら事業とは過去に遡って行うものでなく、あくまでも今から未来にかけて行うものだからです。**重要なのは「未来予測」**なのです。

もう一つ、当該の事業だけでなく周辺を含めた類似事業の規模も調査する方がより正確に把握できると言えます。

まだ誰も行ったことの無い新規事業であれば、ターゲットとなる予想利用者は下記のように求めることができます。

例えばハイティーン向け携帯電話のコンテンツ配信サービスの場合は、

- 1 : 年齢 15 ～ 20 歳の人口×同年齢層の携帯電話利用率＝ターゲット全体の参加者数（パイ）
- 2 : 上記 1 の数字×類似サービスの利用率＝ MAX の参加者数（楽観的数字）
- 3 : MAX の参加者数× 50%（安全数字）、× 30%（弱気数字）

このようにある程度の目標を定めることができます。

これに、利用料を掛ければ売り上げの目標が立てられます。

ただし何ヶ月かけてその数字にするのが重要であり、これも類似サービスの過去の統計から導くしかありません。

また、参考とするサービスも過去に全く無い場合は全体のパイの 1/1000 程度（0.1%）を当面の目標に設定しておいて、適時見直しをかけていくようにするとよいでしょう。

統計というのは恐ろしく当たっているもので無視できません。事業の開始前にしっかりと「マーケティング・リサーチ」することをお勧めします。

2章 消費者ニーズ

「消費者ニーズ」は「市場性」と共にマーケティング論では「マーケティング・リサーチ」と呼ばれています。

事前のリサーチによって市場性は十分に有ると判断された場合、次に重要なのが市場は有っても消費者は本当に居るかということです。

既存の事業や商品であれば統計的にある程度の数字が読めるのですが、どのベンチャー企業も既存商品と競い合おうとは思わないはずです。

既存の商品でも品質向上させたものやスタイルやデザインを変えて新規商品とは言えないまでも今までに無い斬新な商品を出していくはずです。

つまり、今までに無いものが本当に受け入れられるのかがある程度実証されなければ、やる意味があるのかを問われます。

■消費者ニーズをつかむ方法

そこで、企画した商品がどのくらい消費者に受け入れられるかを把握することが必要となります。

また市場性との掛け算で事業規模をより正確に割り出すことがこの調査結果のデータで可能となります。

(1) 調査会社に依頼するアンケート調査

最も多く用いられる方法は、調査会社に依頼して事前アンケートを行うことです。

調査会社に送り先リスト、商品が判る資料、アンケート用紙を渡して調査代行してもらいます。

送り先リストは、カテゴリーデータでリステイングサービス（スクリーニング）もしてもらえますので時間と手間が省けて便利です。

(2) アンテナショップ

もう一つはアンテナショップ、これは物理的なショップと Web やフリーペーパーなどの媒体を利用した場合が考えられます。

更に商品やサービスの内容によってはデモが行える物理的な場所が用意できれば数ヶ月間の試行を行え、アンケート結果と併用すればより正確なデータが得られます。

いずれにしても、本格稼動や発売の前に十分な調査を中心とした準備期間を設けるということです。

■具体的な行動による調査データが必須

良い事業アイデアが出ると、誰しも上手く行くことを確信して即行動を起こしたがるものです。

しかし、この段階での確信は「根拠の無い自信」でしかないということを理解していただきたい。

また、事業融資や出資を必要としているなら、当然これらのデータは不可欠なものとなります。

アイデアと計画だけでお金を出してもらえるほど世の中は甘くはありません。

事業計画の数字の根拠を求められたとき、最も有効な裏づけは既存の統計数字ではありません。

これらの具体的な行動による調査データだと言うことをお忘れなく。

また、これらの事前の調査などの経費を事業開始前に最初から見込んでおくことも必須事項です。

＊

最後に「市場性」と「消費者ニーズ」の「マーケティング・リサーチ」の結果、本当に上手くいく確信的なデータが出なければ、おそらくその事業は止めて置いたほうが良いでしょう。

「経営とはスピードと潔さが肝要です。」

3章 営業&販売手法

まずベンチャー企業共通の最大の問題点とは何でしょうか？

殆どのベンチャー企業の最大の問題点は「売り」にあります。

つまり、他社に無い技術、商品を持っているが、売る方法を持ってないことが課題としてあげられます。

もっとも商品を右から左へ流すことでの新しいスタイルを確立した商社的なベンチャー企業はここでは論外となります。

「売り」を考えたとき、まず自社の商品の性格を正確に把握することが重要です。

ここでは出来るだけ第3者の眼でクールに分析しなくてはなりません。

■分析は「SWOT 法」で

そこで、「SWOT 法」による分析をお勧めします。

「SWOT 法」とは、強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) の頭文字を取ったもので、4つのカテゴリーについて箇条書きに思いつくままを書きだすことから始めます。

そこから、これらを分析して行って結論を導き出すのです。

そしてこの結果を踏まえて最も重要なポイントは自社販売するのか（出来るのか）、営業&販売のプロと提携しディーラーを構築するのかということです。

■「製販分離」が効率的

私の事業推進上の持論に「製販分離」、つまり製造と販売はまったく視点が異なるためにメーカ系なら製造に注力し、営業は販売専門企業のサポートやフォローに徹するというのがあります。

したがって、メーカ系であるなら販売パートナーとの提携を考えた方が良いでしょう。

同じ視線で共存共栄が可能な販売専門企業を探すことが肝要です。

ディーラーの確立には時間が掛かります。しかし一旦確立すれば、自社販売す

るよりも早期に立ち上がり、長い眼で見れば確実に成果に差が大きく出ます。

ベンチャーの弱点であるリソース（人、物、金）の問題も簡単にクリアできるでしょう。

ただし考えなくてはならないのは、その販売専門企業1社に全てを任すのか（オンリーワン）、それとも数社に任すのか（ワンオブゼン）によって提携の仕方や仕組みが異なってきます。

危機管理を考えるならワンオブゼンでしばらく様子を見て、最も成果が出せる企業に総販売代理を任せ、その他の企業をその総販売代理企業の二次ディーラーとして構築できれば営業&販売に関して頭を悩ませずに済むことになります。

総販売代理企業とは定期的に意見交換し、市場に流せる（売れる）商品開発も一緒に進めることが可能となります。

ベンチャー企業はリソースに余裕ある大手企業と同じ事を行ってはいは駄目です。

「ベンチャー企業はベンチャーならではのスピードと機動性を生かすことを最大の武器とした戦略が必要なのです。」

4 章 事業の将来性

事業の将来性で最も重要なのは未来市場の読みである、事業計画などでもここが最も難しいところなのです。

例えば、昨年が5千万円の売り上げで今年が1億円の売り上げというような過去の一定の実績が有るのであれば、来年の計画もその後も、それほど計画数字に狂いは無いものになります。

問題は、新規事業なのです。初年度幾ら、次年度幾らなどまだ何も推進していないうちではまったく読めません。

こういう場合は、他社の類似商品や事業を調査して参考にするなど、その商品やサービスを展開する市場全体の数字や市場の伸び率から割り出す他に手段はありません。

また、この際に私が良く行う方法としては2つの計画を作成します。

■ポジティブ計画とネガティブ計画

一つは**ポジティブ（楽観）計画**、もう一つは**ネガティブ（悲観）計画**です。

当然のことネガティブ計画では赤字になる可能性もあります。その場合はコストやリソースの外部委託化などを検討しながら計画を行わなくてはなりません。

■日本人の " 飽きやすさ " に対応した商品、サービスの展開方法

もう一つ、市場の読みと並んで重要なことがあります。それは商品やサービスの展開方法です。

数年間同じもので勝負をしようなんて考える人は居ないと思いますが、日本の消費者は新しい物好きが多くてとにかく飽きやすい性格です。これは統計上で言うところの**世界一**です。

これに対応した対処が重要なのです。

一つは**機能やグレードに差をつけて商品郡のバリエーション化の推進**、もう一つは**同じ商品を他の分野へ移行する方法**などがあります。

前者をバーチカル（垂直）展開、後者をホリゾンタル（水平）展開と呼びます。

＊

商品やサービスのマーケティングの具体的な事項を説明しましたが、正直、机上の理論だけでは物は売れません。

要は売るのも買うのも人ですから、理論や手法優先でなく「理論や手法は正確に把握するための補足事項」くらいに考えて正解かと思います。