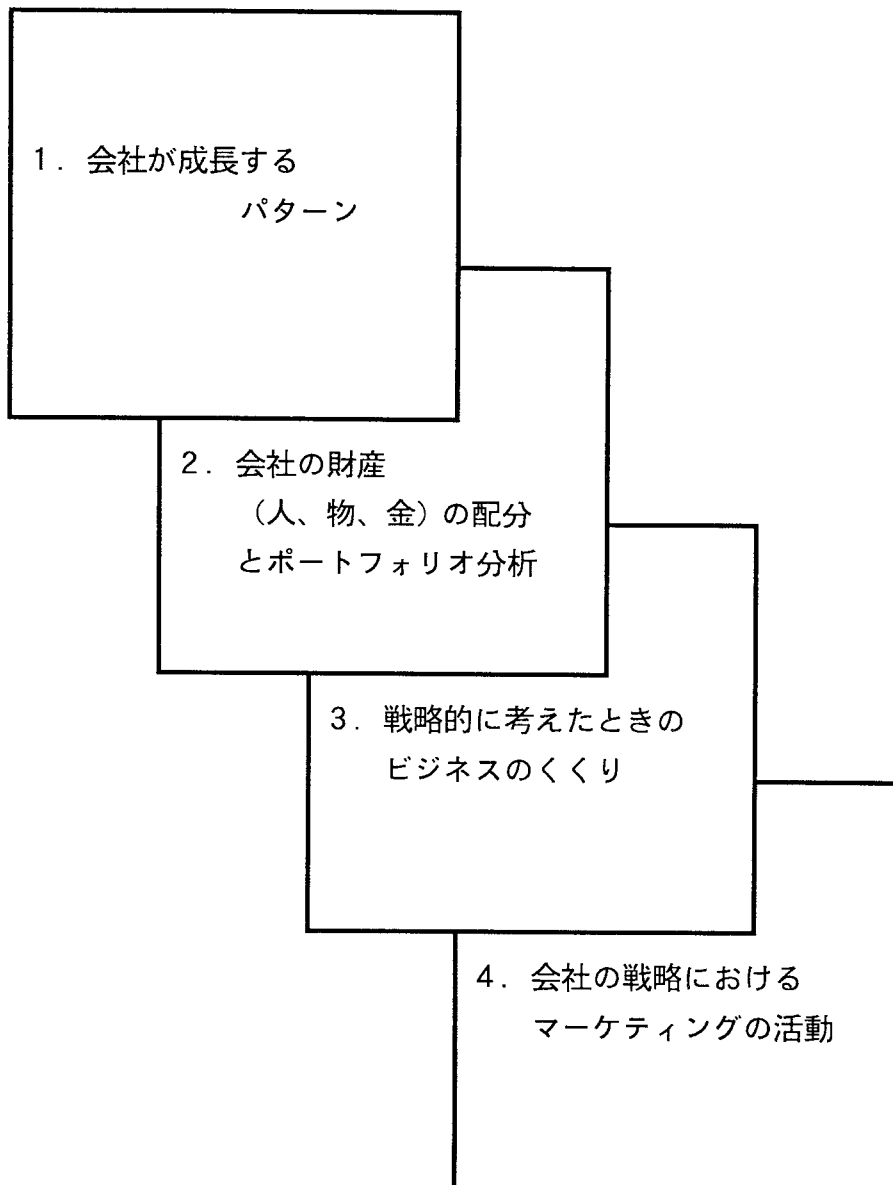


第6章 会社の成長とマーケティング活動



この章では、会社が成長する仕組みを知り、その仕組みの中で、いかにマーケティング活動が重要かを学習しましょう！

1. 会社が成長するパターン

会社が成長していく道のを考えるにあたって、よく使われるものに図6-1にある成長マ

	既存製品	新製品
既存市場	市場浸透	商品開発
新市場	市場開拓	多角化

図6-1 成長マトリックス

トリックスがあります。図において、まず市場浸透というのは、売っている市場に対して、現在の商品をよりたくさん売ることによって、売上利益を増大させ、会社の成長を図ろうとするものです。

その具体的方法として、次の4つがあります。

まず第一として

- (1) 現在の市場の中で、まだその商品を使っていない消費者への売り込みです。

1991年の東京モーターショー(幕張メッセ)では、地球にやさしい(環境保護)をテーマに、日本の各自動車メーカーが小型車をアピールしています。

これは、現在の大型車のユーザー(小型者の未利用者)への積極的な売り込みで、この例にあたります。

次に、

- (2) 競争相手企業の消費者を自社商品の使い手にしてしまうことです。

例えばメーカーで言えば、K社の洗剤の利用者にL社が新商品をテレビコマーシャルで積極的にアピールすることにより、最終的にL社の新商品を使わせてしまうことです。

そして、

- (3) 今売っている商品を消費者が使う回数を増やすようにすることがあります。

具体的には、シャンプーの“朝シャン”がよい例でしょう。

最後に

- (4) 使用機会当りの使う量の増大があげられます。

次に、今売っている商品を新しい市場へ投入することによって、成長を果たそうというのが市場開拓です。

例えば、海外への輸出がこれにあたります。商品の輸出に限らず、小売業そのものが、海外へ出店するとか、逆に海外企業の日本進出も同じく市場開拓の例です。

ただ、新市場というのは、なにも、地理的に新しい市場に限られるわけではありません。

例えば、レジャー産業で考えた場合、今まで



図6-2(a) 東京モーターショー 1991年

男性のレジャーと考えられてきた競馬が、中央競馬会などによる女性市場の開拓努力により、女性ファンが増えています。これも市場開拓の例です。

これに対して、今までの市場に新商品を導入して成長を目指すのが、商品開発です。

飲食業を例にとれば、ファーストフード業界（マクドナルド、ケンタッキーフライドチキン等）が、時間帯限定メニューとして朝食セットを販売し始めたのも、成長をねらった商品開発です。

最後に新商品により、新しい市場を開拓するのが、多角化です。

小売業が総合生活提案業への脱皮と称しながら、非物販（物品以外のビジネス）、例えばスポーツ事業、金融事業への進出なども代表的な例でしょう。

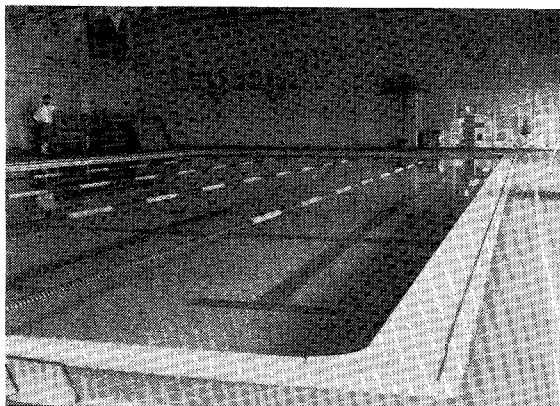


図6-2(b) 非物販（スポーツ事業）

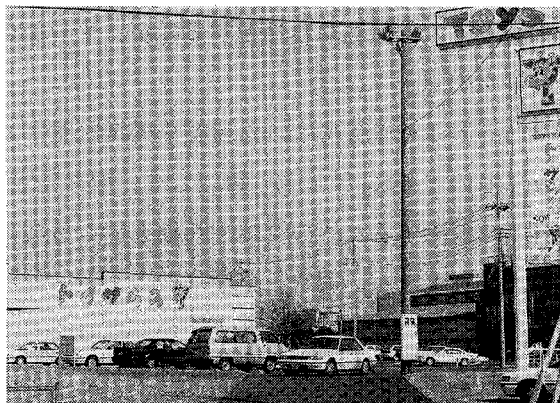


図6-2(c) 海外企業の日本進出

2. 会社の財産（人・物・金）の配分とポートフォリオ分析

会社が、売上を上げ利益を出し続けていくためには、まずたくさんある商品やビジネスそれぞれに、どんなはたらきをさせ、限りある財産の人、物、金をどのように配分するかが非常に大切です。

このような商品やビジネス間でのはたらきを決めることや財産の配分に関して、有効なやり方としてポートフォリオ分析があります。

ポートフォリオ分析の考え方を図6-3に示します。

図において、縦軸は市場が大きくなっていく比率いわゆる市場成長率です。市場成長率が高い状況では、その市場への参入企業の数も多く、他社との競争も激しく、また市場の拡大に

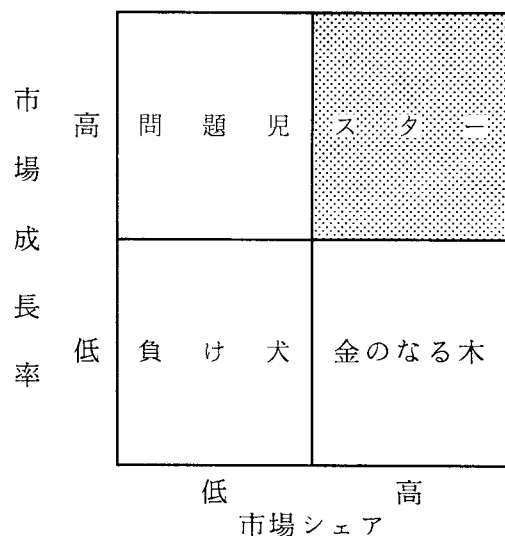


図6-3 ポートフォリオ・マトリックス

応じた設備投資も必要ですから、使うお金の必要性も大きくなります。

逆に市場成長率が下がると、使うお金が少なくて済みます。

そして、横軸の市場シェア（占有率）とは、市場全体に対する自社商品の占める比率です。この市場シェアは、売上・利益の大きさを表わし

ます。つまり、ある商品の一品当りの費用（その商品をつかって売るために使うお金）は、その商品をつくる量が大きくなるにつれて、また作り始めてからの期間が長くなるにつれて下がります。

ある会社もっている商品やビジネスは、それぞれに使うお金の大きさと売上・利益の大きさに応じて図6-3に位置づけられます。

例えば、図の左上では、売上・利益が少ないのに、消費者が必要とする商品の量は多い。つまり、この位置の商品やビジネスは、必要なお金が入ってくる売上・利益よりも大きいわけで、それゆえ「問題児」と呼ばれます。

これに対して、右上の「スター」の場合は売上・利益も大きい市場が大きくなっていく中で、市場シェアを守るための使うお金の必要性も大きいわけです。

これが、右下の「金のなる木」になると、シェアを守るのに必要なお金を上回る売上・利益の確保が期待できます。

そして、最後に左下の「負け犬」ですが、お金の必要性は小さいのですが、売上・利益も少なく、結果として儲けにつながりません。

この枠組みから考えられる大事な結論は、市場が大きくなる比率いわゆる市場成長率と市場シェアによって与えられる位置により、期待されるはたらきや人・物・金の配分が異なってくるということです。

すなわち、多くの商品やビジネスは、一度は、「問題児」を体験します。会社として、努力すべきことは、この「問題児」のなかで有望なものを「スター」に育てることです。

そして、スターは、そのスターの座を期待することができれば、やがて市場が成熟していくとともに、「金のなる木」となって、大きな儲けを生み出します。したがって、お金の流れでいうならば、「問題児」に使えということになりま

しょう。これにたいして「負け犬」や将来性の低い「問題児」は、撤退が検討されることになります。

3. 戦略的に考えたときのビジネスのくくり

ポートフォリオ分析について、加えて述べておく必要のあることは、図6-1でプロットされる商品やビジネスは、どのようなくくりなのかです。ここでしばしば用いられるのは、戦略ビジネス単位 (Strategic Business Unit: 以下SBU) という考え方です。

SBUとは戦略を考える時の組織上のくくりであり、一般に、それは、

- ①はっきりした競争の相手と市場を同じくして
- ②儲けを生み出すくくりとして、売上や利益の把握が可能であり、
- ③一定のお金をそのくくりの中で投資でき、他のくくりから見て独立性もって、戦略を考えることができる。

といった条件で決めるべきものです。

4. 会社の戦略におけるマーケティング活動

会社としてのビジネスの範囲と成長の方向が決まり、さらに各SBUになすべきはたらきと経営の財産が割り当てられると、個々のSBUとしては、このような条件の中で、目標を達成していかなければなりません。この目標の達成において大事なはたらきをするのが、マーケティングです。

あるSBUに与えられた目標や経営財産がどんなものであれ、すぐに、撤退しない限り売上・利益を確保するための具体的活動を起こさなければなりません。通常、企業はこの売上・利益を確保していくために、さまざまな具体的方法をとります。これらの方法がマーケティング活動です。例えば、商品の性能や特徴のアピール、付随サービス、広告などはその例です。

マーケティング活動としては、この他にも多くのものが考えられますが、それらは一般的に商品 (Product)、値段 (Price)、商品をアピールする (Promotion)、流通チャネルを考える (Place)、の4つに分類されます。第3章でも述べられていますがこの4つは、それぞれの頭文字をとってマーケティング4Pと呼ばれます。

いわゆるこのマーケティングの4Pが、売上・利益の確保すなわち会社の成長を支える重要なキーになるわけです。