

# 営業リーダーのための マーケティング活動実践ポイント

## Contents

- 1 マーケティングの必要性  
.....
- 2 市場を見極める  
.....
- 3 売れる製品戦略  
.....
- 4 マーケティング戦略で成果を上げる  
.....
- 5 マーケティングの実践例  
.....



本稿は中小企業庁・財務省より公表された情報に基づいて、作成しております。

# 1 | マーケティングの必要性

営業リーダーは、プレイングマネージャーとしての役割が求められます。その際には、日々のセールス活動のみならず、部下の育成・管理、部門マネジメント、そして販売力を高める為のマーケティング発想が必要です。

本レポートでは、マーケティング発想の重要性と、マーケティングをセールス活動にどのように取り入れていったら良いかについて解説します。

## 1 | マーケティングの定義

通常、マーケティングとは「売れるための仕組みづくり」と定義されます。

しかしながら、「売れるための仕組みづくり」とは、営利企業における「ビジネスモデル構築」と同じ意味に捉えることができます。「ビジネスモデル構築」とは、「ビジネスの仕組みの全体像をつくること」を指し、マーケティングよりも、さらに広い枠組みに位置付けられます。

それゆえ、マーケティングの定義は、「市場と対話しながら」という文言を足して、少し絞り込んだ表現にしたほうが理解しやすくなります。

### マーケティングの定義

**「市場と対話しながら、売れるための仕組みをつくる」**

## 2 | マーケティングの必要性

営業の成約数は、見込み客の数に正比例するという法則があります。

しかしながら、見込み客開拓には一定の投資が必要です。通常、営業リーダーが使って許される費用といえは、移動交通費と通信費、そしてたまの接待交際費ぐらいでしょう。

相当数の見込み客を開拓するために必要な予算は、別途確保しない限り、元来無いのが現状です。そこで、営業リーダーが一役買い、次のことを押さえ実践する必要があります。

「見込み客開拓とは、営業の業務ではなく、マーケティングの業務である！」

マーケティングには、コストがかかるマーケティングと、低コストで実践可能なマーケティングの2種類が存在します。知恵と創意工夫に富んだマーケティングなら、低予算で実践が可能です。

### 3 | マーケティングと営業との関係性

新しい顧客を増やすために「マーケティング活動」や「営業活動」を行います。

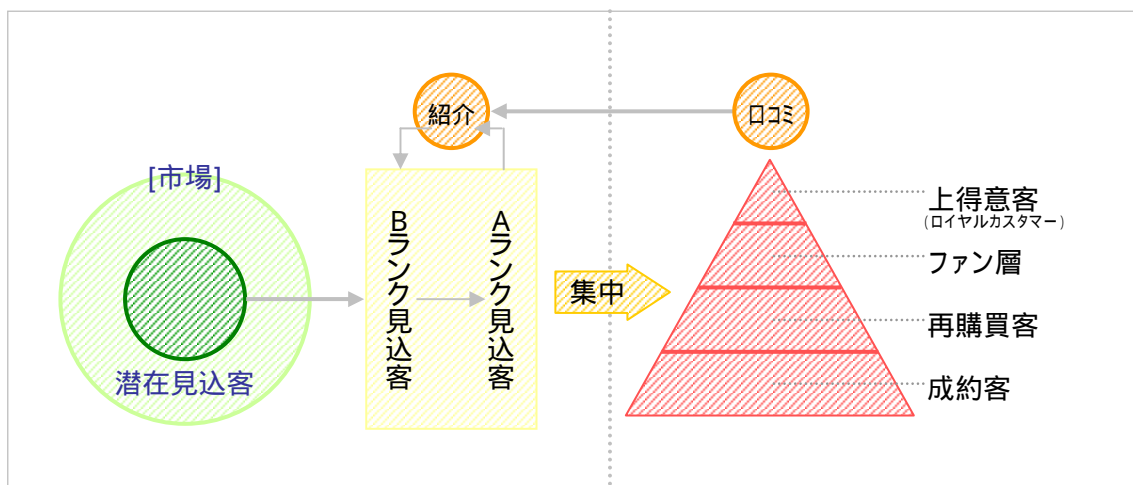
見込み客を見つけることが「マーケティング活動」とするならば、「営業活動」とは、マーケティング活動で見つけてきた見込み客を成約することです。

ここでのポイントは、「マーケティング活動」と「営業活動」の領域は区別するものの、マーケティング活動によって見込み客を発見し、営業活動によって成約するということは企業業務の自然な流れであるということです。そして、この二つの業務は、密接不可分に連携しているということです。

マーケティング部門が無い企業の場合、全ての顧客に対して営業マンが対応と結果に対する責任を負っています。

しかし、本来、営業の業務責任の殆どは下図の「Aランク見込み客を成約客へ」の部分に集中しています。結局のところ「今月の締め日までに成約すること」だけです。その他の大部分は、マーケティング部門の責任とすべきところばかりです。

#### 顧客が発展する段階とマーケティング・営業の関係性



マーケティング活動は、見込み客開拓の他に、今すぐ購入しそうなBランク見込み客に対する継続的な情報提供や、一度購入した顧客に再び購入してもらうために様々な販売促進プランを実施することにも含まれることになります。

営業活動はマーケティング活動と密接不可分に連携しているため、従来の営業活動にマーケティング活動を取り入れることは、業績向上の足がかりになるといえます。

そして、企業の業績向上を実現させるメインエンジンは、マーケティングを理解した営業リーダーがいる営業部門にあるといっても過言ではありません。

## 4 | マーケティング活動実施のステップ

マーケティング活動は、漠然と考えても良いアイデアは浮かびません。マーケティング活動は導き出すものであり、下記のような5つのステップで行われます。

### マーケティング活動実施のプロセス

市場機会の発見

顧客ニーズ、自社の強みと弱み、機会と脅威の明確化

標的市場の選定

自社にとって最適なセグメンテーションの選択

マーケティング・ミックス(4P)の設定

Product(製品)・Price(価格)・Place(販路)・Promotion(販促)

マーケティング戦略の導入・実施

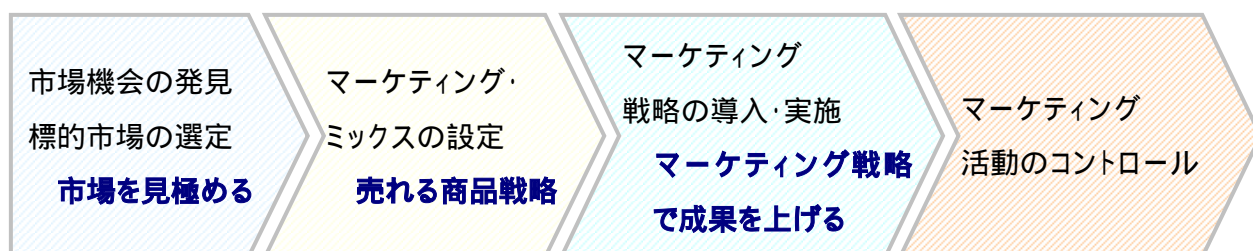
マーケティング計画・組織体制・情報システムの構築

マーケティング活動のコントロール

P D C A サイクル、予算管理

以上を整理すると、マーケティング活動は、企業を取り巻く自社の内部環境と外部環境を認識し、事業の機会を見だし、そこに自社の強みを活かすことで導き出されるということです。

そして、ターゲットとなる顧客に対して何を提供するのか、どのようにして収益をあげるかといった観点でマーケティング活動を構成していきます。



マーケティング活動を構成する手法については、「市場機会の発見」や「標的市場の選定」等、次章より実例を交えながら解説していきます。

## 2 | 市場を見極める

マーケティングの第1ステップは、ターゲットとなる顧客を認識し、市場を区分することから始めます。

### 1 | 顧客ニーズを把握する

「顧客ニーズ」は、顧客が心に抱く欲求・現状への不満のことです。不安感や恐怖心も、裏返せば顧客ニーズとなります。

顧客ニーズが満たされるならば、顧客は売り手にお金を支払い、それと引き換えにモノやサービスを手に入れます。

顧客ニーズを的確に把握しようとする企業が多いのは、それを満たせば確実に売上が上がると考えるためです。特に大企業は、多額の費用をかけて、市場調査を実施し、顧客ニーズを引き出そうと躍起です。

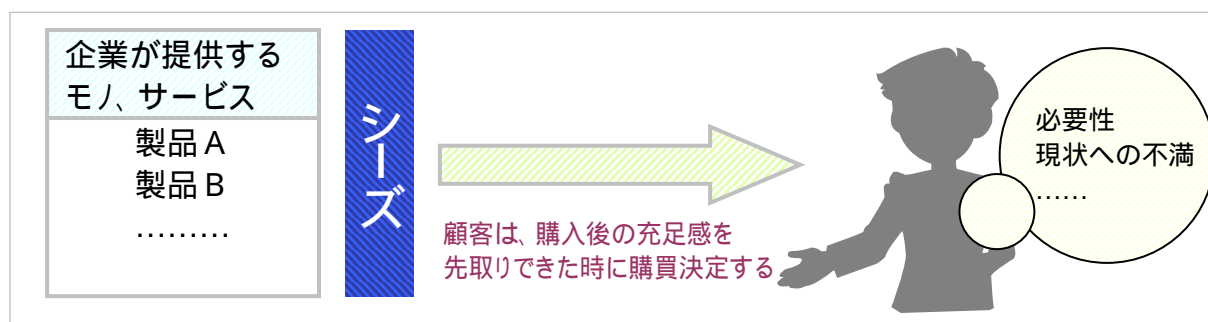
しかしながら、肝心の顧客側は、真に自分が何を欲しているかを明確に自覚しているとは限りません。例え自覚しているとしても、限られた知識・経験の中で認識しているにすぎません。

顧客ニーズを満たす手段は、多種多様にあります。販売するモノやサービスが、目の前にいる見込み客の満足を100%呼び起こすものではないのかもしれない...この事は、現場では頻繁に起こりうる事です。

実際の現場においては、「顧客ニーズを満たす」ことの現実的な姿とは、「当社の製品・サービスを買った後のメリットを見込み客にイメージさせる」こととなります。

結局、購入した直後から当面の期間の使用感のイメージを先取りし、そこにある未来の充足感を顧客は買い求めているのです。

#### 顧客ニーズと購買決定



ニーズ = 企業が所有している技術や材料、アイデア、探究心など (Seeds)

## 2 | 市場を細かく分けるセグメンテーション

セグメンテーションは、市場細分化ともいわれ、市場をいくつかのグループに分けることをいいます。細分化することで、販売の拡大を狙います。ただし、分け方を間違えると、効果は半減します。その意味で、セグメンテーションは、企業から顧客へのアプローチがより効率的に実施できて、その結果が効果的なものとなるための事前策ということになります。

セグメンテーションを行う前提条件として下記の4点が挙げられます。

### セグメンテーション前提条件

- 測定可能性**：セグメントされたグループの境界や市場規模が容易に測定できること
- 到達可能性**：セグメントされたグループ内の顧客に対し、メディアやチャネルを使用して容易に接近し、メッセージを到達できること
- 維持可能性**：セグメントされたグループの市場規模が会社として十分な利益を獲得し、維持できる対象であること
- 実行可能性**：セグメントされたグループにアプローチしたとき、レスポンスが示されること

セグメンテーションは、分けることそのものにあまり意味はなく、目的があつてこそ分ける意味が出てきます。

その目的とは、顧客に対する確かなアプローチをすることです。もし、セグメンテーションしなければ、多数の顧客に対して闇雲にメッセージを発信することとなり、非効率的です。一定規模の市場を、一定規模の顧客集団に分割することでアプローチ基準を明確にします。

### セグメンテーション基準

- 地理的基準**： 県、 市、 丁目 etc.
- 人口動態基準**：年齢、性別、所得、職業 etc.
- 心理的基準**：ライフスタイル、趣味、嗜好 etc.
- 反応基準**：コミュニケーションの過程におけるリアクション（反応）で、営業担当者を割り当てる etc.

### 3 | アプローチする対象を絞るターゲティング

ターゲティングとは、セグメンテーションの後、実際にどのセグメントに対しアプローチするかを決定することです。決定されたセグメントは、共通のニーズや性格特性を持つ買い手の集団であり、これを「標的市場」といいます。標的市場の中から、まずは見込み客を発見する流れになります。

資金が潤沢な大企業においては、市場全体にアプローチする無差別マーケティングを用いることがあります。ですが、中小企業の多くは、複数の標的市場のうちから、特定の一つのグループに狙いを絞る「集中型マーケティング」を用います。

### 4 | ワン・トゥ・ワン・マーケティングの実践

近年では、市場の細分化を更に進め、「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」の考え方が主流になってきました。一人一人志向の異なる顧客に対し、企業側も異なる対応をしようとするスタンスのマーケティングです。

そのスタンスをとって目指すこととは、長期的な顧客との関係作り、即ち「顧客維持」です。この顧客維持の観点で実施するワン・トゥ・ワン・マーケティングの実現には、ITシステムの導入が欠かせません。なぜならば、顧客の志向は、購買履歴に反映されるため、データベースを整備しないとその管理は困難であるからです。

顧客の膨大な購買データなどを蓄積し、顧客ごとにセグメントしたうえで、顧客プロフィール、購入履歴、クレーム内容などを活用して、顧客をロイヤル顧客（お得意様）にランクアップしていきます。

大切なのは「売り上げ要因の分析」（自社製品がなぜ売れているか）に常に気を配り、データベースを改良し続けることです。

都度更新を行い、そのデータベースの精度を高めていくのが、市場を把握し、収益力を高めていく第一歩です。

大規模な設備投資を行わなくても、安価な表計算ソフトを使用してこのデータベースを構築する事は十分可能です。

#### 顧客データベース例

ID No.	1	職業		
顧客名		勤務先名		
性別	男	勤務先住所		
年齢		勤務先TEL		
生年月日		勤務先FAX		
住所		年賀状	0	(0: 出さない 1: 出す)
TEL		誕生日プレゼント	0	(0: しない 1: する)
FAX				
E-mail				

## 3 | 売れる製品戦略

ターゲット顧客を設定した後は、その顧客に対してどのような製品・サービスを提供するかの製品戦略を設計します。

### 1 | 製品戦略をチェックする

顧客ニーズに合致した製品を企業が市場に供給し続けること、それが製品戦略です。

マーケティングでは、製品とは「便益の束」であると考えるのが一般的です。これを言い換えると、何らかのメリットが買い手にある、あるいは買い手が使ってみて便利だと感じるものが束になっている、それが「便益の束」であり、製品です。

製品は、顧客が買い求める対象そのものであり、マーケティングという概念も、これがなければ始まらない、全てのスタート地点です。

そこで、現在売っている製品について、マーケティングの世界の考えである「便益の束」という切り口から、一度チェックすることで、新しいヒントが得られる時があります。

#### 製品戦略チェックリスト

- Q 1 : 我が社の製品を買うことで得られる、お客様の便利さとは？
- Q 2 : お客様が、大切なお金と引き換えにして買おうとする我が社の製品...その動機の裏には、どんなメリットがあるか？
- Q 3 : 代替品が市場にたくさんあるにも関わらず、お客様は我が社の製品に関し、どんな価値を見いだしているのか？
- Q 4 : お客様自身が、他人との比較において個性が引き立つことについて、我が社の製品はどれほど貢献しているのだろうか？
- Q 5 : 実際のところ、どんな人が、どんな生活上の利用シーンにおいて、我が社の製品を利用するのだろうか？

### 2 | プロダクトライフサイクルからのアプローチ

製品にも、人間の一生のように、生まれてから死ぬまでの一生がある、という考え方、それがプロダクトライフサイクルです。

具体的に、プロダクトライフサイクルには大きく四つの段階があります。「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の4つです。

#### **導入期**

企業が市場に新製品を投入したばかりの段階です。製品の認知を高めるため、企業は販売促進のための活動費用も相当に捻出する必要があります。

#### **成長期**

製品の売上が拡大する段階です。急成長する新製品を見た競合企業が、類似品を市場に投入してきます。自社製品の購入を促すため、ブランド認知を高める活動が必要です。

#### **成熟期**

製品の売上が鈍化する段階です。デザインやパッケージなどをリニューアルしたり、イメージ広告によって顧客をつなぎとめるなどの工夫が必要です。

#### **衰退期**

製品の売上が急減する段階です。撤退することも一つの選択肢となります。

一般的には、今販売している製品が、この4つの各期のどこに当てはまっているのかを意識し、それによって販売のスタンスを変える必要性が高いとされています。なぜなら、買い手の製品に対する認識度や、ライバルとの関係性を考慮した場合、単一の販売姿勢がベストであるとは言えないからです。

成熟期においては売上が鈍化する段階ですが、成熟期にある製品を扱う企業は、世に多数存在します。発想の転換を行い、成熟期を言い訳にしない戦略を見いだしていく必要があります。

その際に企業がとる経営戦略は以下に述べる3つの戦略であると言われております。

### 3つの戦略スタンス

#### **新製品開発戦略**

ライバルに負けない画期的新製品を販売すること

#### **顧客接近戦略**

製品はライバル社と同等程度だが、顧客との関係性構築に強みを見いだしていく

#### **低価格戦略**

圧倒的な低価格で製品販売する

中小企業では、多大な資金が必要な「新製品開発戦略」や「低価格戦略」はとりにくいと言えます。中小企業においては、自らの努力によって販売機会を見いだす「顧客接近戦略」が重要な戦略になってきます。

顧客接近戦略の現実の姿は、「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」の実践にほかなりません。見込み客のデータベースを構築し、継続的な情報発信を行い、顧客が買いたい時に顧客の近くにいるという戦略スタンスです。このノウハウが確立できれば、プロダクトライフサイクルの成熟期を嘆くことも少なくなるでしょう。

### 3 | 業界別のワン・トゥ・ワン・マーケティング

#### (1) 製造業

例えば、靴メーカーが販売店と協力して顧客毎の足の形をとり、それぞれの顧客に合った靴を製造するというものがあります。最初に足の木型を作る際の顧客負担は大きくなるようですが、その後は常に自分に合った靴が購入出来るので好評です。

さらにデザイン面で顧客ニーズに合ったものを提供出来れば、顧客が離れる可能性は限りなく低くなります。このように、製造業ではワン・トゥ・ワン・マーケティングの中でもカスタマイズという観点が中心になってきます。

#### (2) 卸売業

卸売業の場合は、以前からリテールサポートという手段によって個々の小売業のニーズに合わせた、ワン・トゥ・ワン・マーケティングに近い対応を行っていました。

今後は、顧客である小売業へのリテールサポート力の向上とともに、小売業のワン・トゥ・ワン・マーケティングを支える工夫を行う事が、卸売業にとってのワン・トゥ・ワン・マーケティングになります。

#### (3) 小売業

もともと商店街の食肉店などでの、調理済みのものを提供したり、その家族に合った分量だけ販売するなどにはワン・トゥ・ワン・マーケティングともいえるものです。

最近では百貨店などで、カード使用のデータを活用し、利用状況別の割引を行ったり、顧客のニーズに合った商品案内やメンテナンス情報を提供するといった例が見られます。このように、小売業の場合は日々の購買データに基づいたワン・トゥ・ワンのアプローチが主流です。

#### (4) サービス業

サービス業も小売業と同じく、基本的には購買データを蓄積して顧客に合わせたサービス提供を心掛けることが基本になります。さらに、サービス業の場合はサービスを生み出すという意味で製造業に近い特性を持っているため、顧客に合わせてカスタマイズしたサービスをどれだけ提供出来るかがポイントになります。

## 4 | マーケティング戦略で成果を上げる

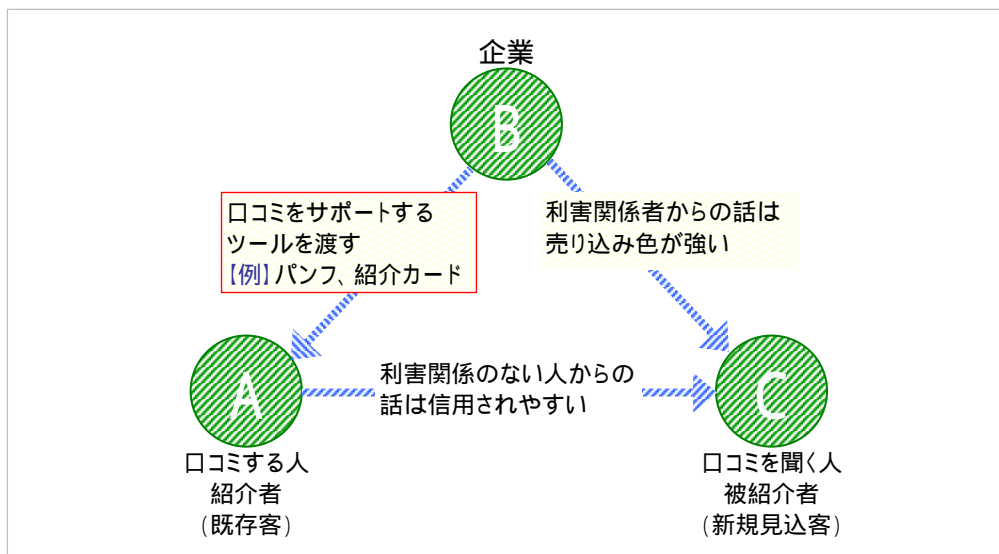
現代においては「顧客コミュニケーション」を手段として最大活用できるかどうか、マーケティング戦略の鍵といわれております。

### 1 | 売上を上げる「口コミ」戦略

一般に口コミは自然発生するものと信じられていますが、実のところ、口コミは戦略的に仕込むことができます。

方法としては、口コミをサポートするツール類を作成し、口コミをしてくれそうな既存客に手渡しておくのです。口コミを上手にカタチに変換していけば、口コミは加速度的に広がっていきます。そのための戦略的な仕掛けがツール制作ということです。

#### 口コミのトライアングル



### 2 | 親密な関係を築く人的販売

営業部に所属する営業マンは、人的販売の要員そのものです。その役割は、刈り取り志向か種まき志向かの選択によって、見込み客への接客態度は変化します。

種まき志向は、マーケティングマンとしての任務であり、具体的には「市場と対話しながら、売れる仕組みをつくること」の中の、「市場との対話」をする役割、そして、「売れる仕組みを作ること」としての役割が求められます。近い将来買いそうな見込み客に対しては、継続的情報発信というマーケティング(水やり)を実施していく必要があります。

## 5 | マーケティングの実践例

マーケティングの実践は、マーケティング手順をしっかりと実践して、売れる仕組みづくりを作り出すことが重要な課題となってきます。

下記の事例に共通することは、顧客とのやりとりを今まで以上にしっかりとやっているというスタイルです。そして、リーダー自らが実践し、模範を示すことで販売力を向上する仕組みになっています。

### 1 | 販売コンクールで売る力をつける 食品スーパーA社

店舗ごとに1人の社員を選び、全28店で同じ商品を販売し、売り上げを競わせている食品スーパー、A社の事例です。

食品スーパーのA社は、売上減少の対策として販売コンクールを始めました。

「話しかけて売る」

というスーパーではめずらしい販売形態を復活させ、このコンクールを突破口として、普段から「客に積極的に声をかけるような態度をはぐくむ」のが狙いでした。

#### コンクール形式

参加者の地位をほぼ同等にそろえ、競争心を刺激する  
各店の詳細な販売データを全店に配布する  
成績優秀者には社長賞などの報奨制度も用意する

同社は営業マン同士の競争のような仕組みを導入することで、販売員の意識と行動を改革しているのです。この様に「話しかけて売る」という単純な事を、販売の流れに取り入れる事により、売れる確率は高まります。

店頭陳列 + 話しかける  
DM送付 + 電話する  
FAX送付 + 電話する

この傾向は、話して売るのが当たり前だった昔よりも大きくなっているかもしれません。ただし、単に話しかけるだけではなく、必ず、物質化したもの（商品・パンフ等）を先に見せるのがポイントです。

## 2 | 店長への直行便を活用する ドラッグストアB社

店長への直行便を活用し、年商を20%アップしたドラッグストアB社の事例です。

品ぞろえやサービスに関する意見を顧客が店長に直言する「店長への直行便」制度で、1年間に受け取った「直行便」は約250通です。その直行便に対して、3日以内に必ず返答し、要望のあった商品については、1度は必ず仕入れる社内ルールとしています。

マーケティングはマネジメントとは異なり、顧客から出発します。ですから、顧客に密着している感覚が重要になってきます。店長は、まさにそのことを実践されています。

このようにマーケティングの「精神」が組織全体で発揮できるかどうかは、リーダーによるのです。「真のリーダー + 制度（仕組み）」は、組織がうまくいくための2大要素です。

## 3 | 能力開発アドバイザーの登用 ホームセンターC社

ホームセンターC社は、ベテラン社員の活用と販売員の能力向上の一石二鳥を狙った新制度を導入しました。役職定年を迎えたマネージャー経験者の中から教育に向けた人材を選び、専任職の「能力開発アドバイザー」に任命する制度です。

店舗に配置し、販売員の接客態度をきめ細かく指導する「能力開発アドバイザー」が特に力を入れているのは、「自分自身ではなかなか気が付かない接客での癖をその場で指摘し、自覚させる」ことです。どのような業種・業態であっても、設計したマーケティングプロセスを着実に進めていくためには、プロセスに関わっている「人」がきちんと仕事をする必要があります。

例えば、「1ヵ月後に誕生日を迎えるお客様に、来店すればプレゼントがもらえるというハガキを送る」ことをプロセスの中に組み込んだとしても、担当者が「忙しくてなかなかハガキが書けません」というようなことでは、成果は生まれません。

ですから、画に書いた餅にしないためには、どうしても定期的にチェックを入れて不十分な点を修正するマネジメントの仕組みが必要となります。チェックするための書式、管理者、指導する場の設定などが不可欠です。同社ではこのアドバイザーが全体を指導することで、徐々に接客サービスの均一化を図ることができるようになりました。

特に、多くの場面で接客が必要な小売業、サービス業などは、このような地道な努力が欠かせません。現場での直接指導が、特に重要です。中小企業等で、サービスレベルを向上させるには、「マネージャー・リーダーが模範を見せる」ということしかありません。

また、管理システムも「自ら作り、自らやってみせる」ことが大切です。

これをやることで、マネージャー・リーダーに能力が身に付き、社員からの上層部に対する信頼も深まります。