

# 企業 経営情報 レポート

Available Information Report for Corporate Management

## 勝てる市場で勝負する ターゲット・マーケティングの 実践法

- 1 ターゲット・マーケティングとは
- 2 市場を細分化するポイント
- 3 勝てる市場を特定する方法

# 1 ・ ターゲット・マーケティングとは

## 1 | ターゲット・マーケティングとは

かつては、企業がよい商品を作り、良心的な価格をつければ売れるという時代でした。

大量生産を行い、大量販売をすることで企業は成長してきましたが、現在は市場が成熟化し、右肩上がりの成長は望めません。消費者のニーズもこれまで以上に多様化しており、顧客の嗜好を満足させなければ企業は生き残れない時代になってきています。

市場を分析するときにおいても、以前に比べより詳細な分析が必要であり、市場の中で勝ち残っていくためには、その時のトレンドを把握し、市場を細分化しターゲットを選定しなければなりません。

本レポートにおいては、ターゲット・マーケティングにおける市場細分化からターゲット選定までの流れを解説致します。

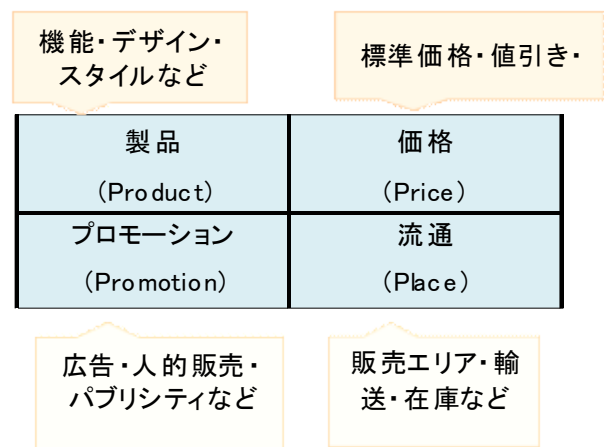
### (1)ターゲット・マーケティングの定義

ターゲット・マーケティングとは、自社が狙っている市場をターゲット（標的）として集中してマーケット活動を展開することです。P・コトラーは下記のように定義づけています。

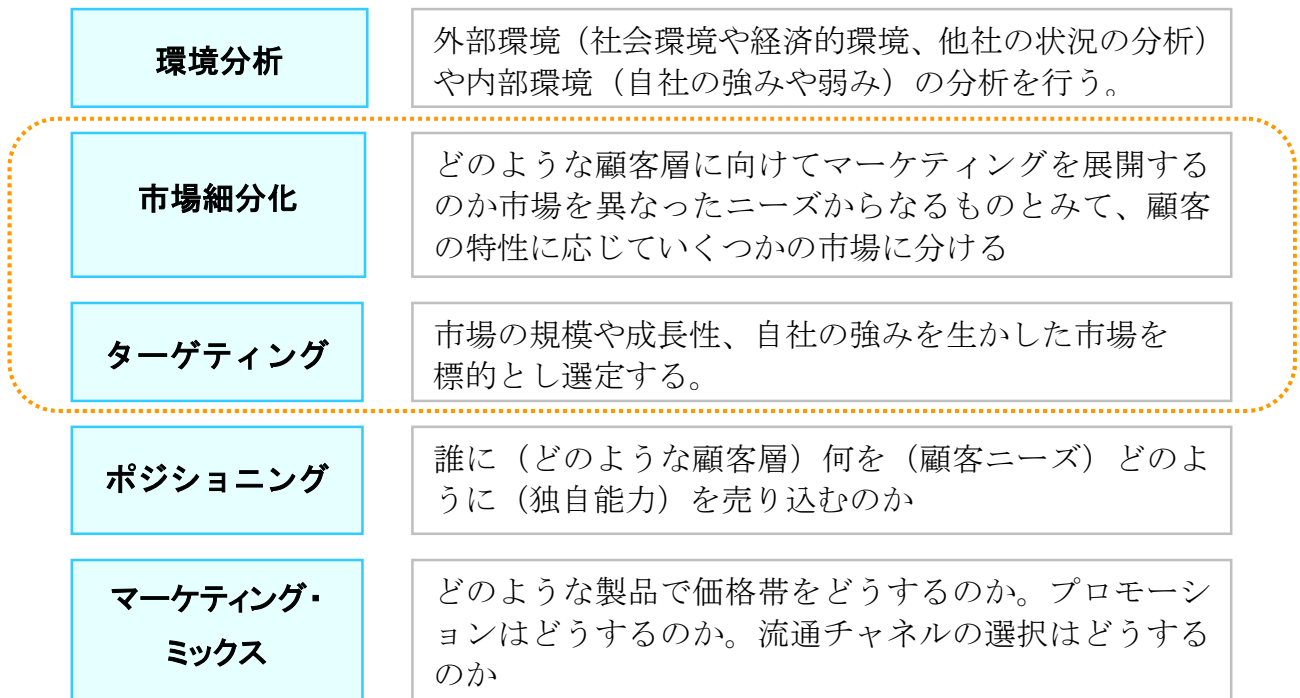
市場をさまざまなセグメントに区別し、これらのセグメントのいくつかを選択し集中化しそれぞれの標的市場のニーズに合った製品とマーケティング・ミックスを開発すること

●マーケティング・ミックスとは、目標を効果的に達成させるためのツールであり、4つのPに基づき方針を決めていくことです。

- ①製品 (Product)
- ②価格 (Price)
- ③プロモーション (Promotion)
- ④流通 (Place)



## (2) マーケティング戦略の策定プロセス



ターゲット・マーケティングは、マーケット戦略において、戦略の方向性を決める重要な位置付けとなります。

どの市場にターゲットを当てれば時流に乗ることができるのか、顧客の支持を得ることができるのか、戦略策定において一番力を入れなければならない過程です。

### ■事例 1：値上げに成功した中堅スーパー

地方都市の中堅スーパーで「値上げ戦略」にて利益を拡大したスーパーがあります。主力商品の売上高が前年比 1.9 倍に増加し、更に利益も 2,400 万円改善し黒字に転換することに成功しました。従来の安売り一辺倒をやめ、価格を引き上げることで成果を上げました。

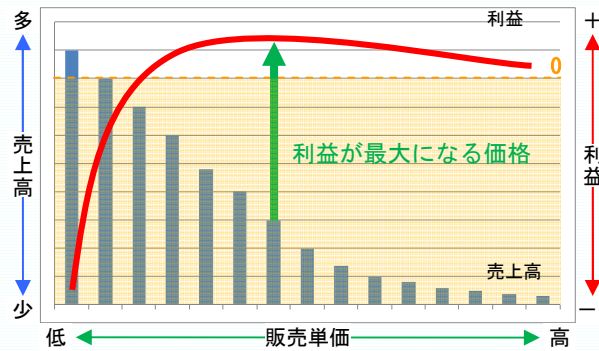
この中堅スーパーは従来 298 円であった特売価格を 398 円へと 100 円引き上げました。値上げすれば売上が落ち込むと他社より見られていましたが、実際には売上を伸ばすことに成功したのです。

この成功の背景には、消費者を分析しターゲットする消費者を絞り込んだことがあります。特売の商品は、通常 798 円で販売されており、時折行う特売にて 398 円で販売されていました。更に、期間限定の特売にて 298 円にて販売されている状況でした。消費者を分析した結果、通常価格の 798 円で購入する消費者はほとんどいなく、大半が 398 円にて購入しており、298 円で購入するのは 10%にも満たないバーゲンハンターと呼ばれる浮動層でしかないことが明らかになりました。

そこで、浮動層を切り捨て 398 円の従来の特売期間を長くする戦略を取った結果、売上・利益ともに増加させることができました。

398 円に価格を絞った理由は下図の通り、最大の売上高より最大の利幅がある価格帯で販売したいと判断したからです。データ分析は取引先が行い、取引先からの提案により 398 円に絞りました。

現在、このスーパーのPOSデータはすべて取引先に公開されており、取引先とともに売上拡大策のプランを検討しています。



出典：日経ビジネス 2006年7月17日号「コープさっぽろ」

## ■事例2：売り込み先を絞り込んだ粉ミルクメーカー

育児用粉ミルクの市場は3社で85%のシェアの状況であり、この事例のY社はシェア20%と業界3位から脱することができない企業でした。育児用粉ミルクは一般消費者が使用するものであり、一般消費者の購入動機は、広告によるものとY社は認識していましたが、実はこの認識は全く異なっていました。

Y社が、新たに母親を対象とし市場分析を行った結果、育児用粉ミルクの選択は産婦人科で利用していた銘柄を退院後も利用する率が9割であることが明らかとなりました。このため、今まで行っていた広告を大幅に削減し、産婦人科向けのプロモーションに切り替えることにしたわけです。営業対象も大病院ではなく中小病院に絞り込み、大きな成果を上げることを可能にしました。販促方法は、病院にてY社の粉ミルクを使用していることがわかるように、哺乳瓶にY社の粉ミルクを使用していることを印刷し大量に無料配布しました。

この取り組みにより、Y社はシェア20%から30%と10%アップし、売上も以前の1.5倍となりました。

上記の2つの事例にわかるように、市場を詳細に分析し、どの市場の消費者にターゲットを絞るかを明確にすることにより、売上や利益の増加が可能となります。

## 2 | ターゲット・マーケティング活動の効果

ターゲット・マーケティングを実施することにより、顧客対応、競争優位、コストの有効活用への効果が期待できます。

### (1)顧客対応

ターゲット・マーケティングの効果は、顧客ニーズに対し、きめ細やかな対応が可能となることと、市場分析においても対象が絞られるため、市場特性の理解と把握を比較的短時間で、かつ正確に把握することができるということです。

市場の特定により、対象顧客を限定することになり、顧客のニーズを適切に把握し対応することが出来るようになります。

### (2)競争優位

標的市場を明確し、顧客を絞り込むことにより、そのセグメントがどのようなニーズを持っているのかが明らかとなります。ニーズを満たすためには、どのような商品・サービスを提供すべきかも明白となります。

市場を特競合他社と自社との違いを明確にすることができ、今後の市場における有利な商品戦略を立案することが可能となります。

### (3)コスト

市場を絞り込むことにより、自社が標的とする市場にのみコストを集中させることが出来ます。自社が対象としない市場に対しコストをかける必要はなくなり、コストを有効に活用することが出来ます。

## 2・市場を細分化するポイント

### 1 | ターゲットを絞る3つのステップ

自社が狙うターゲットを明確にするには3つのステップがあります。

第1のステップは「セグメンテーション」です。ここでは、顧客分析を行い市場・顧客のグループ分けをします。

第2のステップは「ターゲティング」です。ここでは、いくつかに分けたセグメントの中で自社が狙うマーケティング活動を中心とする顧客の選択を行います。このポイントは、そのセグメントの将来性、自社の強みが活かせるかという点が重要です。

第3のステップは「ポジショニング」です。ここでは、自社を選択してもらうためには何をすべきか、という方針を決めます。

#### ■自社が標的とするターゲットの特定

	セグメンテーション	ターゲティング	ポジショニング
実施項目	市場・顧客のグループ分け	標的とするセグメントの選択	競争優位性を達成のためのコンセプト決定
アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場の細分化</li> <li>● 顧客の属性・ニーズや購買パターンにより切り分けを行う。</li> <li>● ターゲティングにつながる基準を明確にする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客セグメントの評価</li> <li>● セグメントの将来性</li> <li>● 自社の強みが発揮しやすいか</li> <li>● 顧客セグメントの選択</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 差別化の方針決定</li> <li>● 差別化要因の明確化</li> </ul>



### 2 | 市場を細分化する方法 ~セグメンテーション

ステップ1はセグメンテーションです。セグメンテーションは、自社に最適な市場を絞り込むための市場の切り分けを行います。自社の目的に則した基準で切り分けを行います。

市場を細分化しなければならない理由は、市場は1つではなく、市場ニーズは必ずしも同一ではないためです。市場は、多様なニーズで構成されています。これを認識することが市場細分化のスタートです。人は、1人ひとり嗜好が異なりますが、市場を構成する人々

の何らかの共通点を見つけ出し、同じようなニーズを持つ集団に市場を細分化していきま  
す。その上で全ての消費者に同じ商品を生ろうとするのではなく、所得や年齢層、ライフ  
スタイルに合わせた商品提供が求められます。

## ■購入時間にて消費者を区分

市場細分化の方法は様々ありますが、ひとつの例として購入時間により消費者を区分  
した事例があります。誰もが購入する缶コーヒーです。

今まで、性別、年齢を軸として市場細分化を行っていましたが、「飲む時間帯」により  
市場を細分化し、時間帯により商品開発が行われています。

## (1)市場細分化の切り口

- ①地域
- ②年齢、性別等
- ③ライフスタイル
- ④消費者の購買行動

### ①地域

市場を、都道府県、市町村などの地域、気候や人口密度など地理的条件に区分します。  
消費者の嗜好は、地域により異なる場合があります。例えば、うどんのつゆは関西と関東  
では全く異なります。

また、北海道と沖縄では気候が異なります。北海道では冬場にスタッドレスタイヤが必  
要になりますが、沖縄では雪が降らないためスタッドレスタイヤは必要ありません。この  
ように、地理的な特性により市場を細分化する方法です。

### ②年齢、性別等

市場を年齢、性別、家族のライフサイクル、所得、学齢、職業などに基づいて区分しま  
す。これを用いる理由は、消費者のニーズや欲求は、年齢や性別などに密接に関連してお  
り、更に人口統計基準が年齢や性別を基に区分するため、他のタイプより分類しやすいた  
めです。

### ③ライフスタイル

市場をライフスタイルや性格、パーソナリティに基づき区分します。ライフスタイルは、

消費者の価値観や心理的、行動的側面で構成されています。このライフスタイルが、消費者の購買行動に大きな影響を与えています。

#### ④消費者の購買行動

消費者の購買行動とは、個人の消費を目的にし、製品のサービスや購入する個人などの購買活動をいいます。購買的基準は、製品の属性・知識、使用状況や使用形態に着目して区分する方法です。

## (2)市場細分化の際の留意点

- ①市場規模
- ②市場の持続性、将来性
- ③市場へのアプローチの可能性
- ④自社の経営資源

#### ①市場規模

市場の規模と消費者の購買力がどの程度あるセグメントなのか見極めることができるかが重要な点です。このセグメントは、どのくらいの売上規模が確保できるかを試算できるかどうかポイントになります。

#### ②市場の将来性

その市場に持続性があるのかどうかという判断が必要です。たとえ選択したセグメントにて継続して売上を確保していかなければ利益を得ることはできません。

#### ③市場へのアプローチ可能性

市場セグメントに効果的に到達でき、製品やサービスを提供し得るチャネルがあることが必要です。市場を細分化しても、物理的にアプローチをすることが出来なければ意味はありません。こうした判断も必要になります。

#### ④自社の経営資源

細分化された市場セグメントを惹きつけるような効果的なマーケティング・プログラムを設計できることが必要であり、自社にそれだけの能力やスタッフなどの経営資源が備わっていないければなりません。



## 3・勝てる市場を特定する方法

### 1 | 標的市場を明確にする方法 ~ターゲットイング

市場細分化の次のステップは、標的とするセグメントをいくつか特定することになります。ここでのポイントは市場の将来性と、自社の強みが十分に発揮するかできるかが重要となります。ターゲット市場の選定方法は一般的に下記のように区分されています。

#### ■ターゲット市場の選定

##### ●無差別マーケティング

市場セグメントの違いではなく共通点に注目して、同一の製品やサービスの提供を行う。

いわゆるマスマーケティングのこと。

##### ●差別化マーケティング

複数の市場セグメントをターゲットとして、それぞれ別々の製品やサービスを行う。

##### ●集中化マーケティング

1つ、もしくは少数のセグメントに自社の経営資源を集中させることにより、限られた市場で効率のよりマーケティングを展開しようとするもの。

セグメントを選定するにおいて効率性を考慮すると、ある程度の規模のセグメントを選定する必要があります。しかし、規模が大きくても低価格でしか販売が出来ないようなセグメントであれば、コストを下げなければなりませんし、赤字になる可能性もあります。一般的に競合が多い、技術力が必要ないなど参入障壁が低いセグメントの選択は望ましくありません。

セグメントを選択することは非常に重要となります。これは、自社の事業ドメイン・企業理念とも密接にかかわる問題であるためです。自社は何をする会社なのか軸がぶれないように判断しなければなりません。

中小企業においては、経営資源をいくつかに分けて細分化する必要性がある差別化マーケティングより、経営資源を集中させる集中化マーケティングが適していると言えます。

## ■ターゲット市場の選定基準

- |            |               |
|------------|---------------|
| ●市場の規模と成長性 | ●製品ライフサイクルの段階 |
| ●自社の強み     | ●参入障壁         |
| ●環境要因      | ●競合他社の戦略      |

## ■新規標的市場を女性客としたコンビニエンスストア

コンビニエンスストアの顧客は男性が7割、女性が3割で圧倒的に男性が多い状況でした。客数全体、特に男性客が減少傾向にあり、流行に敏感な女性客を増加させ客数の安定を図ろうとしました。そこで、女性をターゲットとしオリジナルスイーツの開発を行い女性客の囲い込みに成功しました。

商品には、女性がクリームをスイーツ選択の理由にするため、ロールケーキに絞り込んで展開を行っています。この結果、オリジナルスイーツの売上は6割増加し、女性の購入比率も3割から4割強へと増加させることに成功しました。

## 2 | 自社の競争戦略を検討する ～ポジショニング

ポジショニングとは、顧客に対し自社の製品・サービスの他社との違いをアピールするための方策を立案することです。要するに、自社の製品・サービスの差別化の方向性を明確にして、顧客に自社を選択してもらうためにはどうすればいいのかを検討することです。

### (1)差別化の種類

差別化は、商品での差別化、サービスでの差別化、人の差別化、イメージの差別化があります。

#### ■差別化の方向性

- ①商品の差別化
- ②サービスの差別化
- ③人の差別化
- ④イメージの差別化

### ①商品の差別化

商品の機能、品質、デザインはどうかといったことです。

例えば、機能面、特に耐久性においての差別化として、ナイフでも切ることが出来ないビジネスバックが該当します。

### ②サービスの差別化

デリバリー・アフターサービスなどのサービスが行き届いているかということです。

具体的には、注文のしやすさ、配達の速さ、メンテナンス等のアフターサービス、顧客に対し商品を適切に使用できるようにすることが挙げられます。

### ③人の差別化

人を通した差別化は、教育された従業員による差別化です。これは、「技能や知識」「礼儀」「迅速な対応」「信用できる一貫したサービス」などの提供による差別化です。

### ④イメージの差別化

イメージの差別化は、商品のステータス、使用感など情緒的な価値で差別化することです。イメージを直接的にコントロールすることは難しいのですが、企業からの活動、情報発信により、自社の商品のいいイメージを消費者の心に残るようにすることです。

自社の方針を明確にし、それを実現するために何をしなければいけないのか、コストはどのくらいかかるのか、利益を確保することができるのか検討しなければなりません。

差別化を選択するには、競合他社よりも的確に顧客のニーズや購買プロセスを理解し、より多くの価値を提供することが出来るか否かの判断が必要となります。

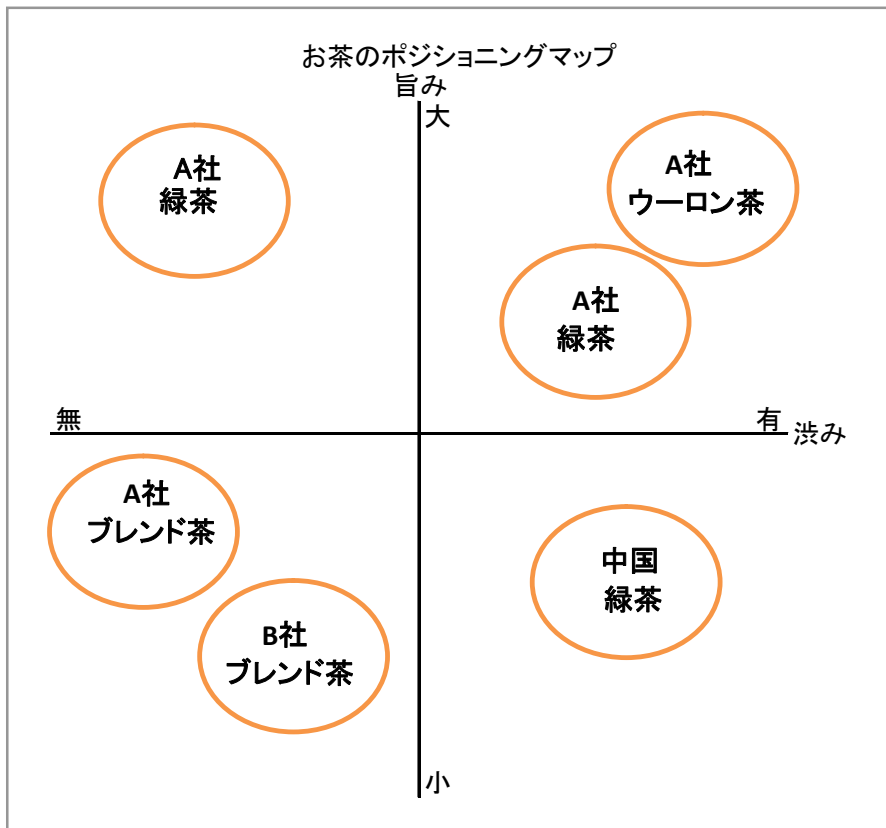
競争優位性を確保するために、製品、サービス、スタッフ及びイメージの差別化を図りますが、更に、いくつかを組み合わせた差別化を図る必要があります。

いくつかの差別化を選択した場合においても消費者に売り込みを行う時には、自社製品がナンバーワンであることを売り込んでいくことが効果的です。

## (2)マッピングによるアプローチ

差別化をどのように行うのかの方針決定をするにおいて、マッピングによるアプローチが有効です。これは、いくつかの軸をとりマップを作成し、自社や他社の製品をマッピングする方法です。他社と競合する製品と比較し、自社製品と他社製品の違いを明確にすることで、今後の方針決定に効果があります。マッピングに空白箇所があれば、新製品で差別化を図ることも可能ですし、自社製品と同じカテゴリーに複数の製品が有る場合には、それぞれの製品の特徴を見極める方針を決定します。

■お茶のマッピングの事例



(3)販売活動

ポジションを選択したら、企業はターゲットとする消費者に自社が望むポジションを伝達し、広めていかなければなりません。

目標達成を効果的に行うためには、第1章で解説している通り、製品、価格、流通、広告に関し戦略計画を立案しなければなりません。

重要性	顧客にとって大きな価値を提供することができる
特有	競合他社が提供していないか、自社独自の方法で提供
優れている	他社より優れた価値を提供できる
コミュニケーション	コミュニケーション可能であり購買者の目に見える
他社より先駆け	他にまねされない
手ごろ	購買者が無理をせず支払える価格
収益性	製品の導入により収益を上げられる

### ■ 小家族に特化した中堅スーパー

地方都市の中堅スーパーであるC社は、競合スーパーの安売り競争に悩まされていました。そこで、市場の分析を行い、C社のターゲットを独身者や独居老人などの一人暮らしや夫婦2人、あるいは小さな子供がいる3人家族など小家族に絞り込みを行いました。

小家族への商品の提供のため、C社は商品を一回の食事ですりきれの量にて展開するようにしました。

例えば、肉や魚などは1人が1回に食べる量を1パック、野菜などは1食で食べる量を1パックにするなどです。

これにより、小家族の日用品に対するニーズにこたえ、価格を維持しながら安定した売上を確保しています。

### ■ 3歳未満の子供をターゲットにした玩具メーカー

従業員数39名のD社は、少子化で縮小している市場の中でありながら、ヒット商品を生み出し、売上を伸ばしている玩具メーカーです。ヒット商品開発のポイントは、誰も気づかないような着眼点で商品開発の切り口を見つけ出していることです。

玩具の市場は、0歳児のおもちゃから携帯型ゲーム(DS、PSP等)まで大変市場が広いというのが実態です。D社は、その中でターゲットを3歳児未満の第1子に絞込んで商品開発、製造を行っています。

その理由は、出生数は年々減少していますが、第1子に限れば減少数は全体の減り方に比べ小さいためです。しかも、2歳までなら価格が多少高くてもいいものを買いたいという親は多いと言われていることに着目し、3歳未満の第1子にターゲットを絞り込んでいます。

商品開発も例えば0歳児向けの商品であれば、月齢に応じ1カ月刻みで商品を展開し、消費者の継続購買を促した活動を行って成功を収めています。

## 3 | 最後に

ターゲット・マーケティングは、大企業だけのものではなく中小企業においても取り組むことができる手法です。選定した市場において自社の強みを発揮することにより、市場における既存顧客の満足を得、なおかつ新規顧客の囲い込みをすることが可能になります。

経営資源の乏しい中小企業にとっては、大きな市場を細分化し、自社のターゲット市場を明確にすることにより経営資源を有効活用することができます。自社の強みを発揮できる市場にて、安定した経営活動を行っていくことが可能となります。

## ■参考文献

- 『ターゲット・マーケティング（同文館出版）』経営教育総合研究所 山口 正浩 監修  
『マーケティング実践講座（ダイヤモンド社）』須藤 美和  
『ヒットの経営学（日本経済新聞出版）』日本経済新聞社 編