

平成21年度 マスターセンター補助調査・研究事業

**マーケティング戦略を活用した  
ベストプラクティス企業に関する調査研究と指導指針**



平成21年 1月

**社団法人中小企業診断協会山形県支部**

## はじめに

世の中には、マーケティングというキーワードが溢れ、私の本棚にも数え切れないほどの書籍が蔵書されていますが、本事業を始めるにあたり、「マーケティングとは何か?」、とする定義を再検証すると共に、個別企業からのアンケート調査によって「マーケティング戦略を活用したベストプラクティス企業の事例調査」を試みました。

### (1)アメリカ・マーケティング協会の定義

マーケティングとは組織的な活動であり、顧客に対する価値を創造し、価値についてコミュニケーションを行い、価値を届けるための一連のプロセスであり、さらに組織のステークホルダーに恩恵をもたらす方法で、顧客関係を管理するための一連のプロセスである。

### (2)社団法人日本マーケティング協会の定義

マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野(社会・文化・自然環境)に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合活動である。

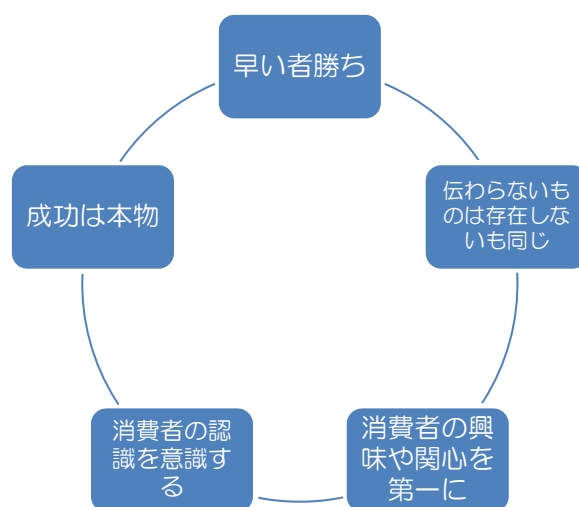
「マーケティングのしくみ(安田貴志 著)を参照」

また、「マーケティングとは?」の問いに対する答えは、「人と人とのやり取り」「何らかの交換」「商談や交渉を説明するもの」「お互いにメリットを得ようとするもの」「商売の極意」「儲けける秘訣」「お互いにメリットを得るもの」「儲かるしくみづくり」等々、種々の答えがあり千差万別のようです。

このマーケティングという考え方は、比較的新しいことや情報技術やネットワークのめざましい進展による環境の変化が要因の1つとなっています。

さらに、マーケティングは、心理学・経済学・哲学などの広範な分野から、多様な考え方を取り入れているため、日々、変化し続けているため、マーケティングを知り、日々の仕事や生活の中にマーケティングの知識を活かして行けば、自分にとってのマーケティングが見えてくるものと思われま

### マーケティング戦略の経験則



こうした主旨を踏まえ、社団法人中小企業診断協会からの事業支援を受け、会員の指導支援の指針として、または企業等の「気づき」と「行動」を促すための手引書として参考となれば幸いです。

平成21年 2月

編集委員長 竹川 敏雄

委員 新谷 博司

委員 三沢 也寿志

委員 渡部 一彦

## I. マーケティングの概略

### 1. マーケティングとは

マーケティングとは、人によって色々な定義があるが、一言で言えば『儲かる仕組み作り』という意味である。

儲かる仕組み・売れる仕組みを作るためには、少なくとも以下の2段階の戦略が必要である。

- ① 自社および自社が提供する財やサービスを目立つようにして、見込み客を集めること。
- ② 集めた見込み客から、当社の財やサービスの価格や品質・信頼性がわからないことによる不安を取り除いて、成約に結びつけること。

更に、顧客のもとに当社の製品やサービスを送り届ける仕組みを構築することも必要である。

### 2. マーケティングの4P

(1) 以下の4つの事柄の頭文字Pを取って、マーケティングの4Pと言う。

- ① Price (価格)
- ② Place (流通チャネル)
- ③ Product (製品 (特に品質・付加価値の面))
- ④ Promotion (販売促進)

(2)以下で、このマーケティングの4つのPについて説明する。

- ① Price とは、当社が提供する財やサービスの価格をどのように設定するかということである。

例えば当社が販売する財やサービスについて、粗利益率は高くなくとも大量販売を目指して低い価格を設定する、あるいは、大量販売は目指さないが高粗

利益率をもくろんで高い価格を設定する、などの戦略がある。

- ② Place とは、当社が提供する財やサービスの流通チャネルをどうするかということである。

例えば家庭で最終消費者が使用する製品であれば、廉価・大量販売を目指してGMSを中心に低価格で販売する、あるいは、大量販売は目指さないが高粗利益率を目指して、百貨店を主な販売ルートとして高級感を持たせながら高価格で販売する、などの流通戦略がある。

- ③ Product とは、当社が提供する財やサービスそのもの（特に品質・付加価値に注目した）である。

例えば、低価格で大量に販売するためにそこそこの品質の製品を低コストで生産する、あるいは、付加価値を高めて高価格・高粗利益率で販売するために、生産コストが多少高くなっても高品質の製品を生産する、といった戦略がある。

- ④ Promotion とは、当社が提供する財やサービスの販売促進のための広告・宣伝・プロモーションをどうするかということである。

広告・宣伝・営業費用を売上高・予想売上高に対してどれだけの割合で投下して、どのような方法で、どのようなメディアを用いて行うかということである。

例えば、広告・宣伝・プロモーション費用として売上高の20%投下して、その内の40%を人的営業に、30%をテレビ広告に、20%を紙のメディアに、10%をインターネット広告に使うといったことである。

### 3. マーケティングの4Pの組み合わせ

マーケティングの4Pは単独でそれぞれの戦略を決定すればよいものではなく、整合性を持たせて組み合わせることで最大限の効果を得ることを目標とする。

具体的には、大きく分けて2つの方向性がある。

1つは、低価格、中程度以下の品質、低付加価値、広げた大量販売チャネル、といった組み合わせの廉価・大量販売戦略である。

もう1つは、それとは逆に高価格、高品質、高付加価値、絞って高級感を持たせた販売チャネルといった組み合わせの、高付加価値・高粗利益率販売戦略である。

これらをそれぞれに実現するためには、それぞれに生産から流通・広告・宣伝・販売まで整合性を持ってマーケティングの4P を戦略的に組み合わせなければならないのである。

そして、戦略に見合ったそれぞれのPについて戦術を遂行しなければならない。

## マーケティングに関するアンケート調査の概要

- 1、実施機関            社団法人 中小企業診断協会山形県支部  
                             社団法人 中小企業診断協会
- 2、調査の目的            企業のマーケティング戦略が円滑に進み、企業活力が維持・強化されることを目的に、会員の指導指針の一助とすべく本調査を実施しました
- 3、調査期間            (事業期間) 平成21年5月～平成3月  
                             (調査期間)平成21年10月1日～12月31日
- 4、調査方法            企業に訪問し、面談・聞き取りして回収
- 5、回収サンプル数        53事業所  
                             (製造 10、建設 3、卸小売 10、飲食 10、運輸通信 3、サービス 9、その他 8)

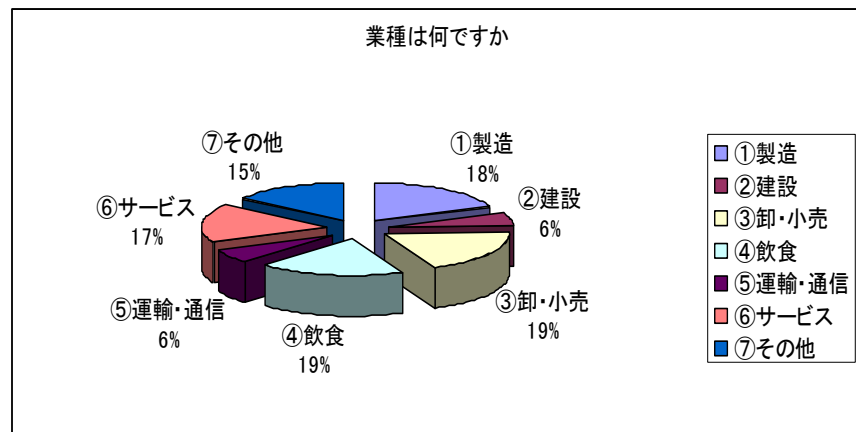
# マーケティングに関するアンケート調査 《 分析・結果 》

## I、会社概要

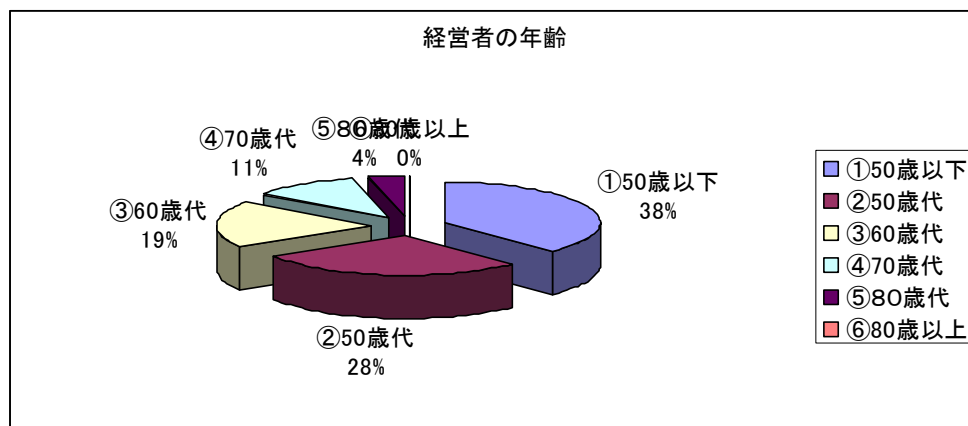
### 1、貴社の主な業種は何ですか(件数)

製造業・卸小売・飲食が各 10 社、サービスが 9 社の順に調査表の作成協力が得られました。

①製造	10
②建設	3
③卸・小売	10
④飲食	10
⑤運輸・通信	3
⑥サービス	9
⑦その他	8

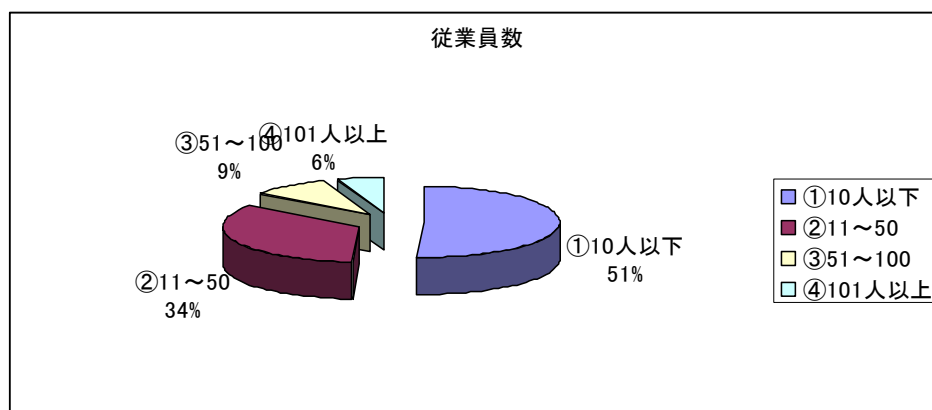


### 2、経営者の年齢





### 3、従業員数



## II、マーケティングに関する調査

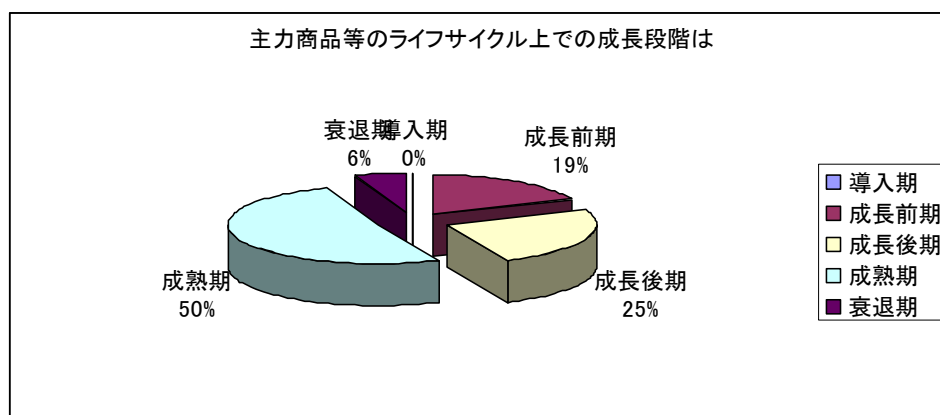
### 1、マーケティングに対する基本的な考え方をお答えください

(1)貴社の経営の中で、最も中心的な事業(業態)、製品(商品)は何ですか

上記、I、会社概要の「1、貴社の主な業種は何ですか」を参照のこと

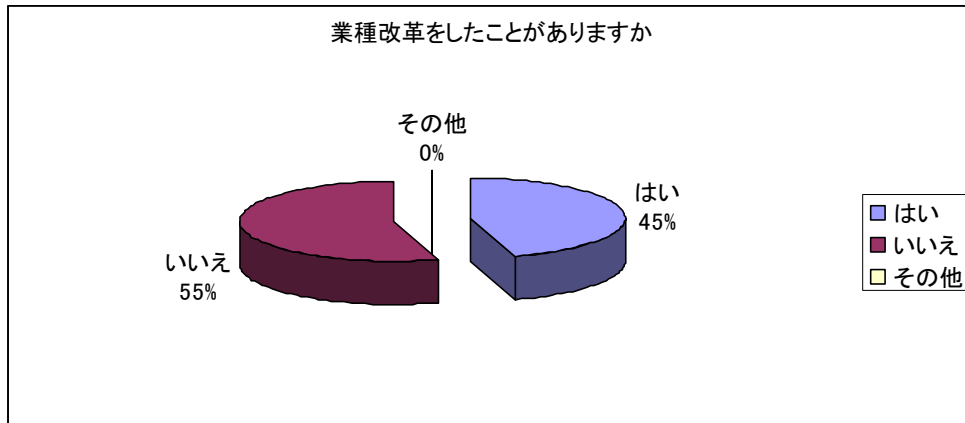
(2)貴社の柱となっている商品・サービスのライフサイクル上での成長段階の位置は、どこですか

成長期 50%と過半数を占めており、ついで成長後期 25%、成長前期 19%の順となっている。



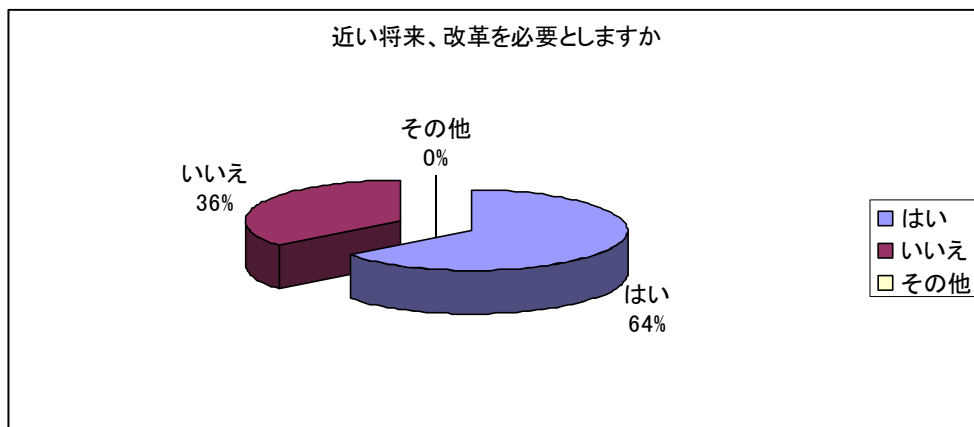
### (3) これまでに業態を改革したことはありますか

「いいえ」が55%と「はい」の45%を上まわっている。環境の変化や消費者の意識の変化などが言われている中で、業態の改革を行っていないことが明らかとなっている。



### (4) 近い将来、業態改革を必要としていますか

上記(3)で、これまでに業態を改革をしていないとする事業所が55%あったが、近い将来、業態改革を必要としていますかの問いに対して、「はい」とするものが64%の結果となっていることから、改革の必要性は認識していることがわかる。

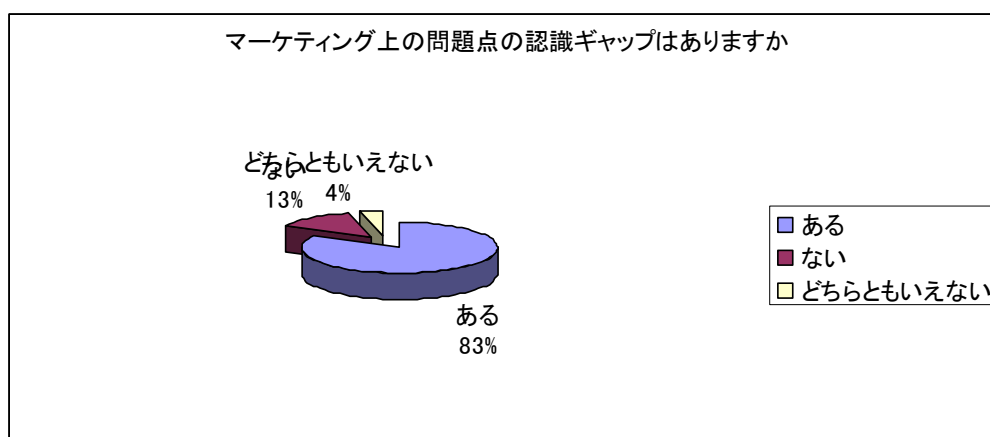


## 2、マーケティング活動を遂行していく上で、貴社の問題点をお答えください

### (1)貴社のマーケティング上の問題点の認識ギャップはありますか

「ある」が83%、「ない」が13%、「どちらともいえない」が4%の順となっている。

この結果から、多くの事業所は、マーケティング上の問題点の認識ギャップが「ある」と認識していることがわかる。



### (2)上記(1)で「ある」と答えた方は、次の中から適切な答えを選んでください

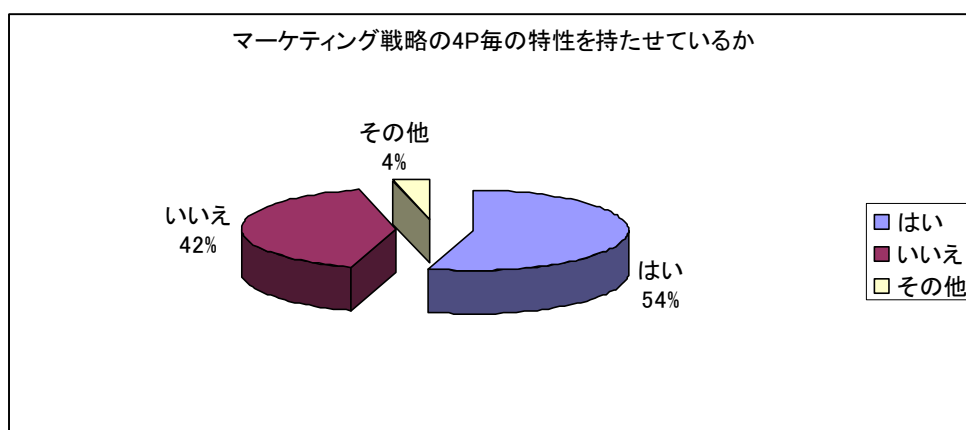
(複数回答)

①製品開発	37	12.05
②ブランド設定	14	4.56
③ライフサイクル	4	1.30
④価格設定	50	16.29
⑤価格変更	15	4.89
⑥デスカウント	14	4.56
⑦流通機能	8	2.61
⑧役割業務	7	2.28
⑨広告	38	12.38
⑩人的販売	27	8.79
⑪販売促進	59	19.22
⑫仕入	18	5.86
⑬商品選定	10	3.26
⑭物流	4	1.30
⑮その他	2	0.65

### 3、マーケティング戦略について

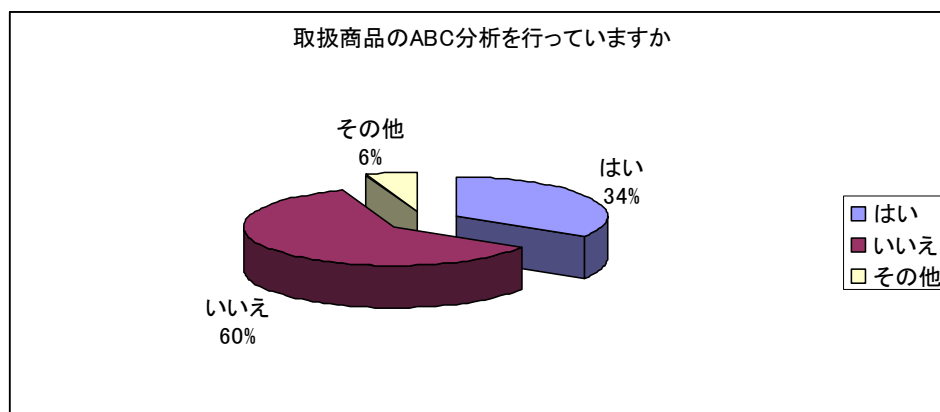
(1)貴社はマーケティング戦略上の4P(製品・価格・販売促進・流通)ごとの戦略の特性を持たせていますか

「はい」が54%、「いいえ」が42%、「その他」が4%の順となっている。



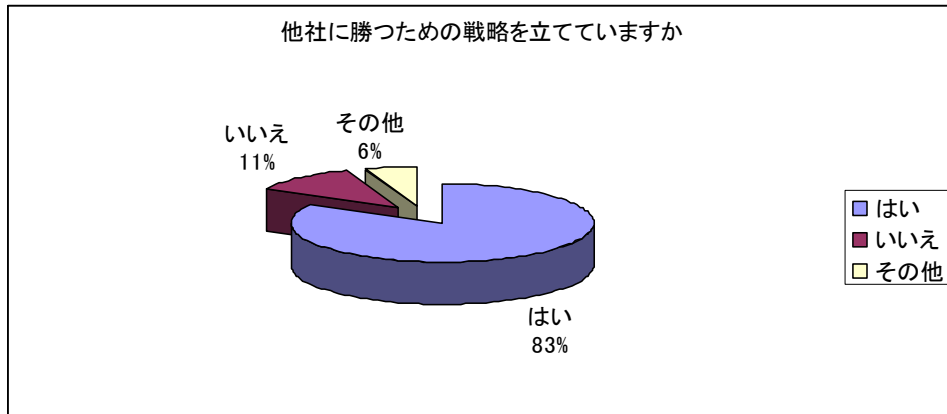
(2)貴社では、取扱商品のABC分析などを行っていますか

「いいえ」が60%、「はい」が34%、「その他」が6%の順となっている。  
このことから判断すると、過去会計(結果)から現在会計(管理)へのシフトも必要な課題としてある。



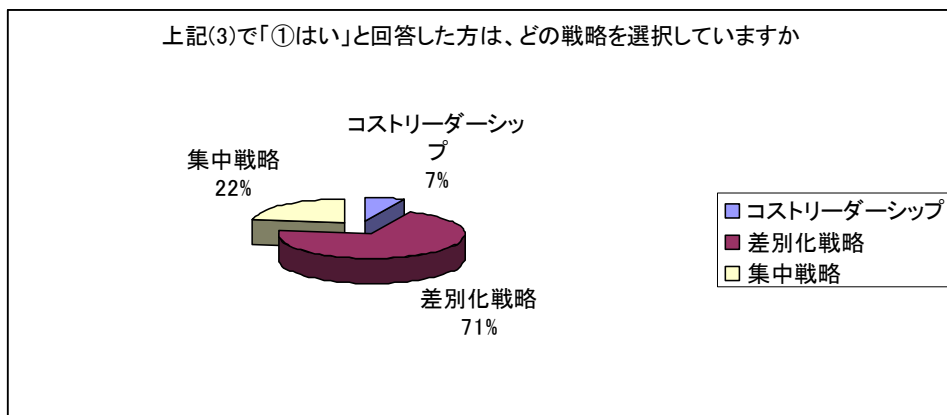
(3)貴社では、他社に勝つための戦略を立てていますか

他社に勝つための戦略を立てているかの問いに対して、「はい」が83%、「いいえ」が11%、「その他」が6%の順となっている。



(4)上記(3)で「はい」と回答した方は、次のどの戦略を選択しますか(複数回答)

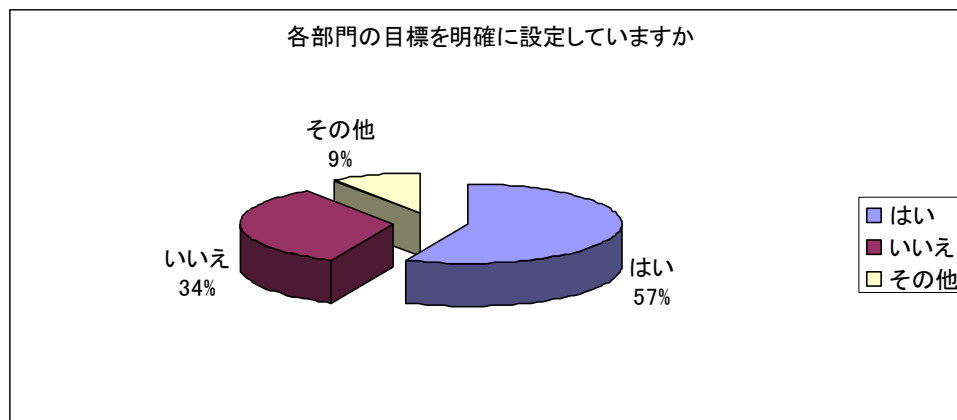
「差別化戦略」が71%、「集中戦略」が22%、「コストリーダーシップ」が7%の順となっている。



#### 4、販売計画について

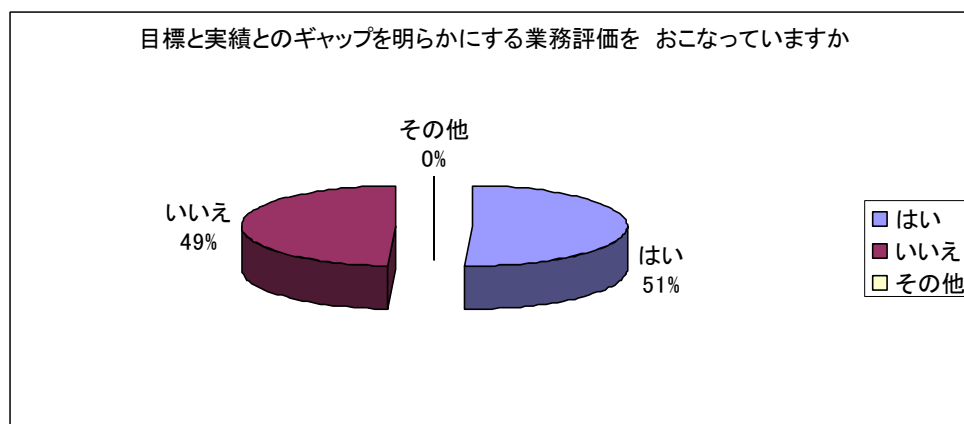
##### (1)貴社では、各部門の目標を明確に設定していますか

「はい」が57%、「いいえ」が34%、「その他」が9%の順となっている。



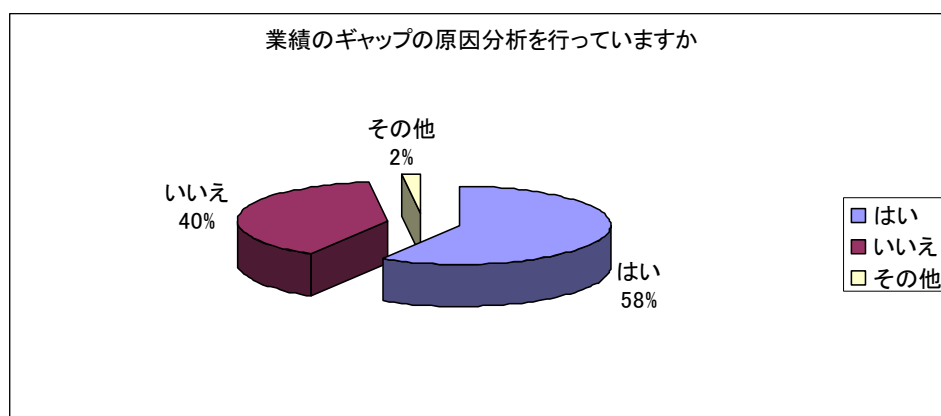
##### (2)貴社では、目標と実績とのギャップを明らかにする業務評価を行っていますか

「はい」が51%、「いいえ」が49%となっており、「その他」はゼロという回答でした。



### (3)貴社では、業績ギャップについて、なぜ生じたのかの分析を行っていますか

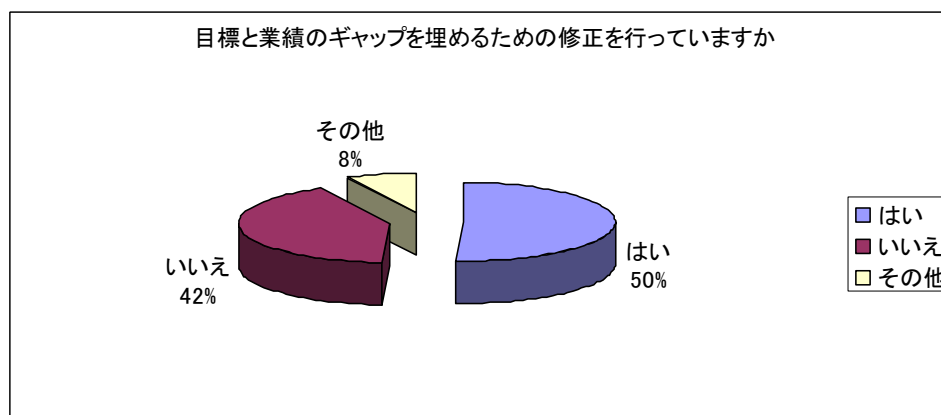
「はい」が58%、「いいえ」が40%、「その他」が2%の順となっている。  
この結果から、51%の事業所が「目標と実績とのギャップを明らかにする業務評価」を行い、その内の58%の事業所が「業績のギャップの原因分析」を行っていることが明らかになっている。



### (4)貴社では、目標と業績ギャップを埋めるための修正を行っていますか

「業績のギャップの原因分析」を行った事業所が、「目標と業績ギャップを埋めるための修正」を行った事業所は50%あることがわかった。

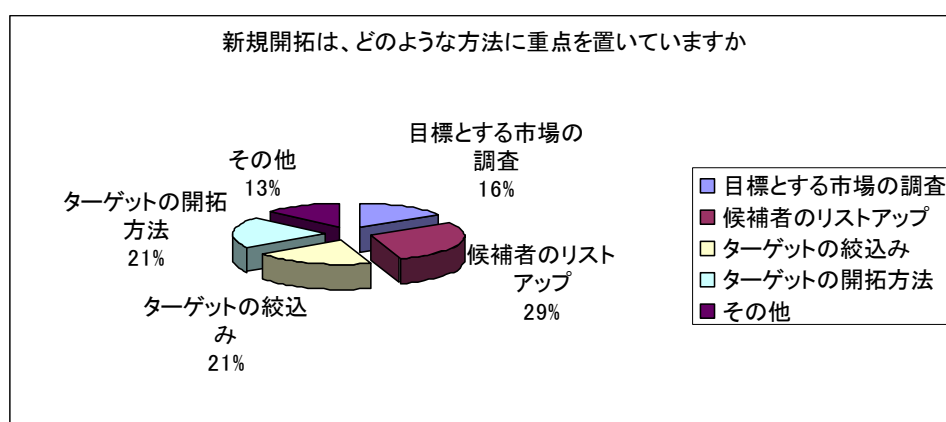
また、「いいえ」が42%あり、業務評価や原因分析を実施したにも関わらず、目標と業績ギャップを埋めるための修正を行っていないことがわかる。



## 5、新規開拓について

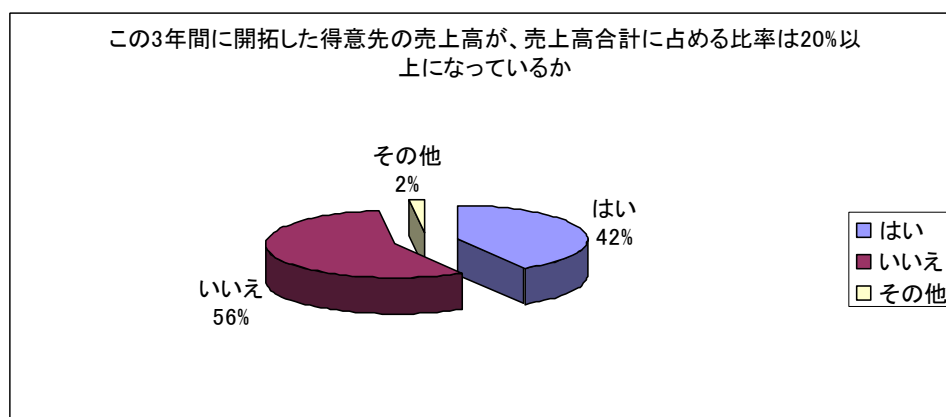
(1)新規開拓の方法には、つぎのような方法がありますが、貴社では、どのような方法に重点を絞り込んで実施していますか(複数回答)

「候補者のリストアップ」が29%、「ターゲットの絞り込み」と「ターゲットの市場に沿った開拓方法の設定」が21%、「目標とする市場の調査(目標の明確化)」  
「その他」の順となっている。



(2)この3年間に開拓した得意先の売上高が、売上高合計に占める比率は20%以上になっていますか

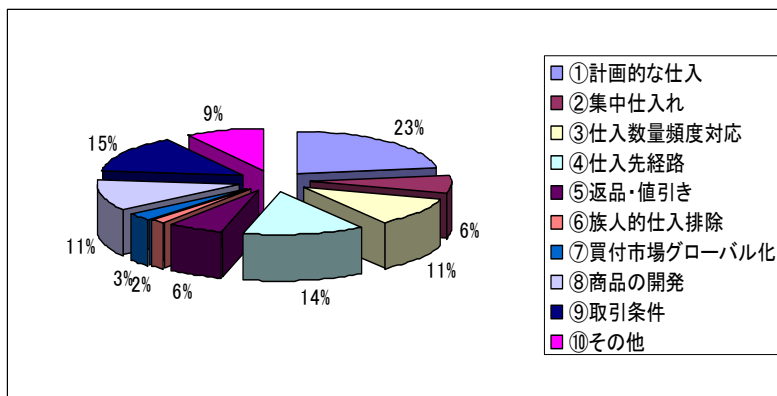
「いいえ」が56%、「はい」が42%、「その他」が2%の順となっている。  
取引先数が減少し、売上高が低下していく状況にあっては、新規開拓への取り組みは業績アップに結び付くマーケティング戦略の重要課題であります。





6、仕入を合理的・高効率化を図るためには、どのような取り組みが必要とされますか(複数回答)

「計画的な仕入」が23%、「取引条件」が15%、「仕入先経路」が14%の順となっている。

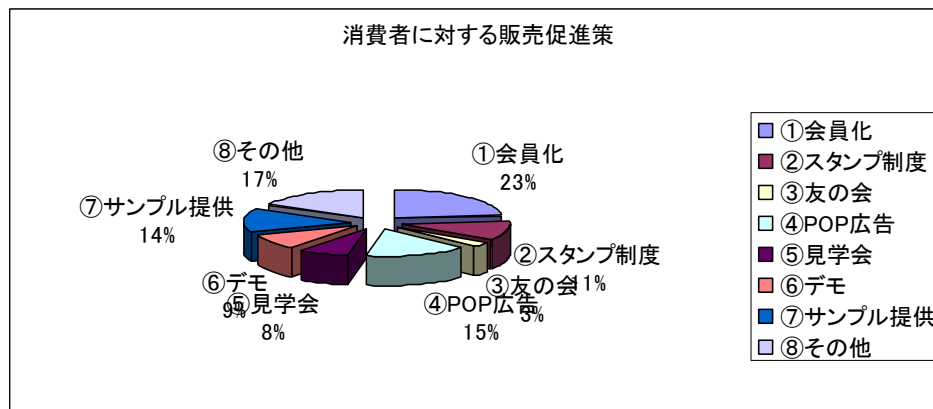


①計画的な仕入	28
②集中仕入れ	8
③仕入数量頻度対応	14
④仕入先経路	17
⑤返品・値引き	8
⑥族人的仕入排除	2
⑦買付市場グローバル化	4
⑧商品の開発	14
⑨取引条件	18
⑩その他	11

7、貴社では、どのような販売促進活動を行っていますか

(1)消費者に対する販売促進(複数回答)

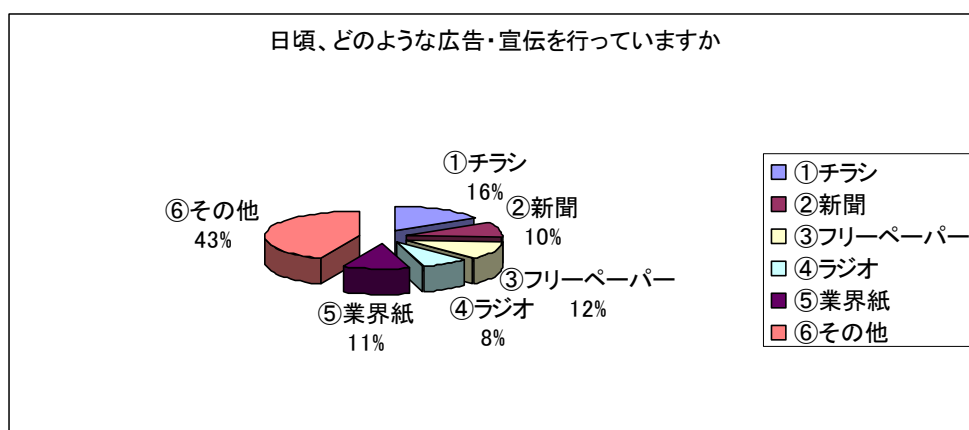
「会員化」が23%、「その他」が17%、「POP広告」が15%、「サンプル提供」が14%の順となっている。



(2)貴社では、日頃、どのような「広告・宣伝」を行っていますか(複数回答)

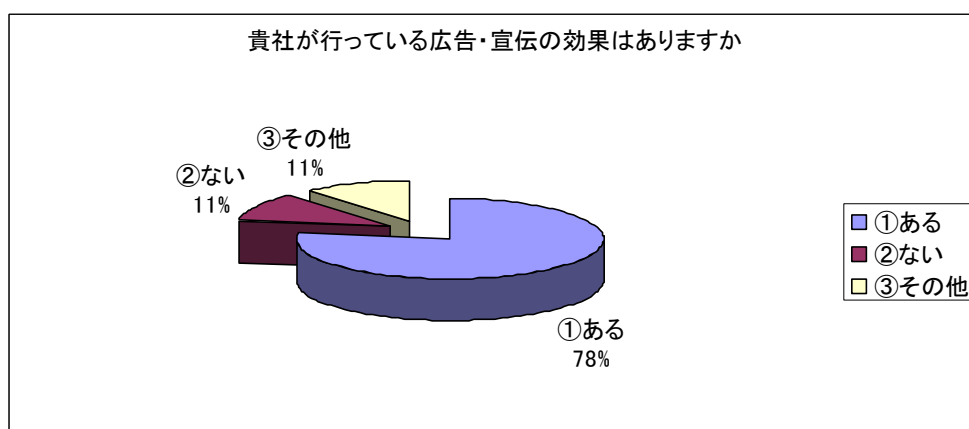
「その他」が43%、「チラシ」が16%、「フリーペーパー」が12%、「業界紙」が11%、「新聞」が10%の順となっている。

「その他」が43%と高い数値となっていることから、各社各様、種々の方法で広告・宣伝を実施していることが伺える。



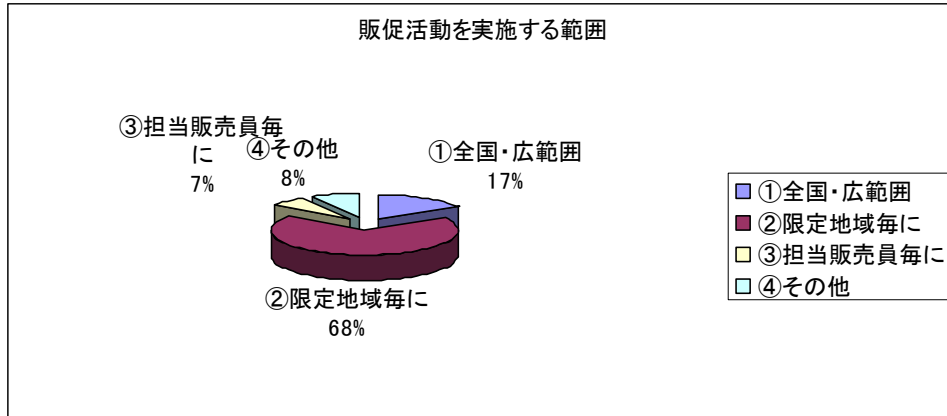
(3)貴社が行っている「広告・宣伝」の効果はありますか

「広告・宣伝」の効果がありますかの問いに対し、「ある」が78%と高く、「ない」と「その他」が各々11%となっている。



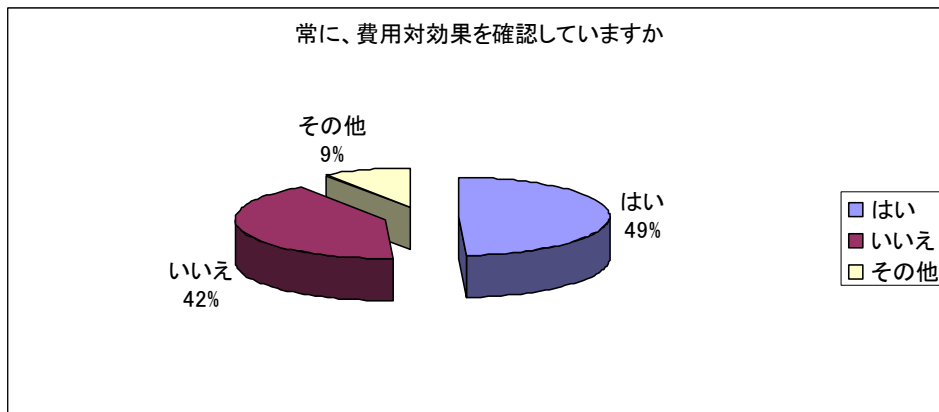
#### (4)実施する範囲(複数回答)

「限定地域毎に展開する」が68%と圧倒的に高く、ついで、「全国的・広範囲に展開する」が17%の順となっている。



#### (5)常に、費用対効果を確認していますか

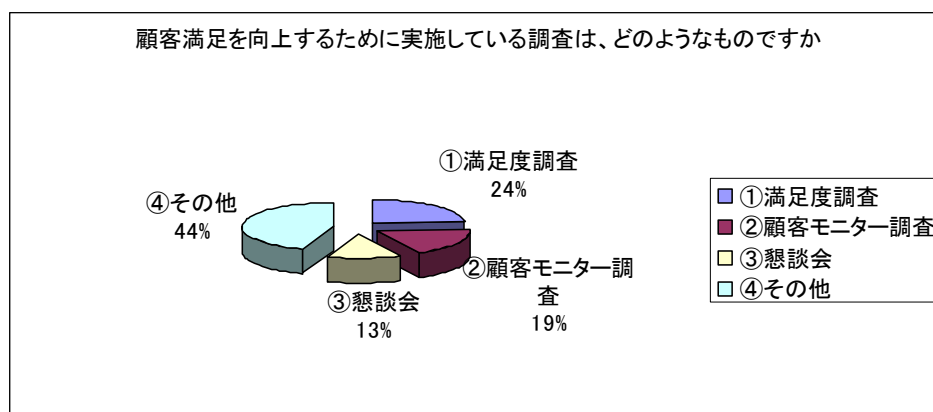
「はい」が49%、「いいえ」が42%、「その他」が9%の順となっているが、「はい」と「いいえ」が40%台の近似値の回答となっている。



## 8、貴社では、顧客満足度を向上するために実施している調査は、どのようなものでしょうか

「満足度調査」が24%、「顧客モニター調査」が19%、「懇談会」が13%の順となっている。

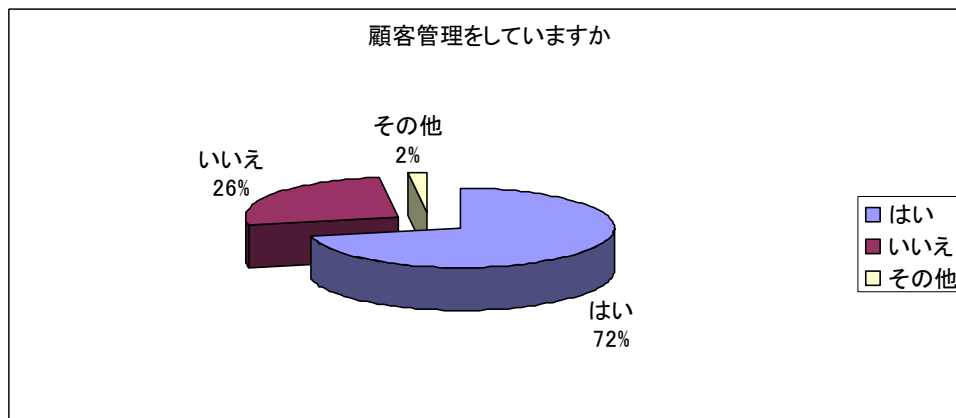
しかし、全体回答の中で「その他」が44%と一番高く、種々の対策に拠って対応していることがわかる。



## 9、顧客管理について

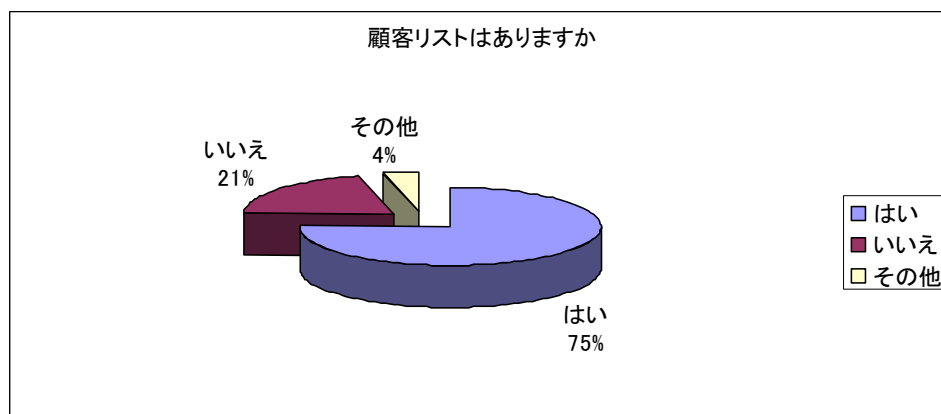
### (1)貴社は、顧客管理をしていますか

「はい」が72%と圧倒的に高く、ついで「いいえ」が26%、「その他」が2%の順となっている。



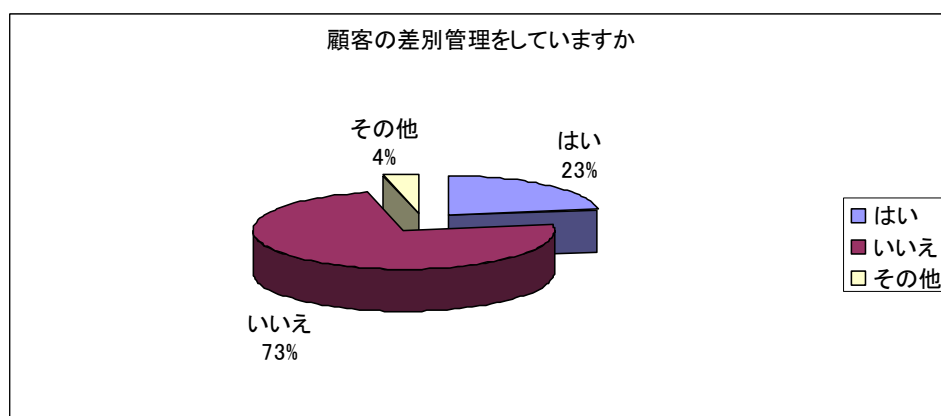
## (2)顧客管理リストはありますか

「はい」が75%と圧倒的に高く、「いいえ」が21%、「その他」が4%の順となっている。



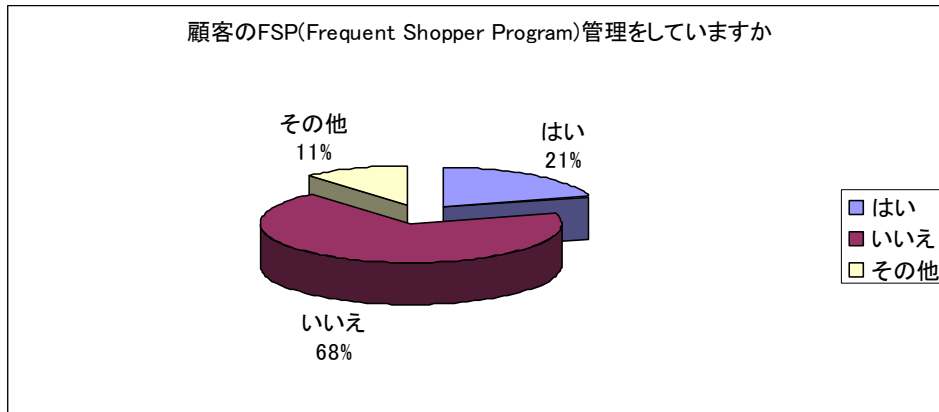
## (3)顧客の差別管理をしていますか

「いいえ」が73%、「はい」が23%、「その他」が4%の順となっています。上記(1)の「顧客管理をしていますか」の問いでは、「はい」と高い結果となっているが、より詳しい管理は行っていないことがわかる。



#### (4)顧客のFSP(Frequent Shopper Program)していますか

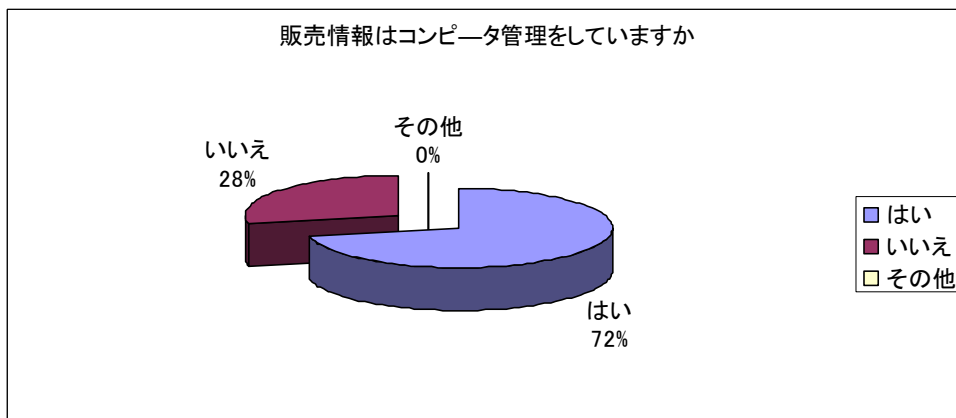
「いいえ」が68%、「はい」が21%、「その他」が11%の順となっている。



### 10、販売情報について

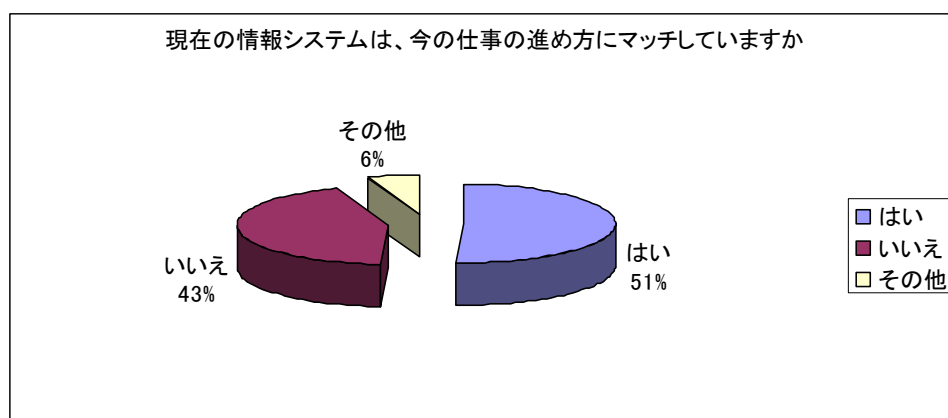
#### (1)販売情報はコンピュータ管理をしていますか

「はい」が72%、「いいえ」が28%、「その他」がゼロの順になっている。販売情報をコンピュータ管理をしている事業所は72%と、非常に高い結果となっていることがわかる。



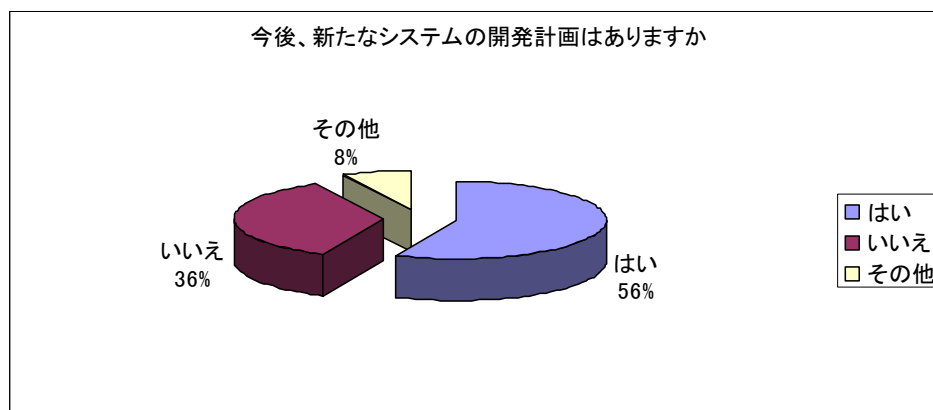
## (2)現在の情報システムは、今の仕事の進め方にマッチしていますか

「はい」が51%、「いいえ」が43%、「その他」が6%の順となっている。このことから、現在の情報システムは、今の仕事の進め方に「マッチしている事業所」と「マッチしていない事業所」が7%の差はあるものの、近似値となっていることがわかる。



## (3)今後、新たなシステムの開発計画はありますか

「はい」が56%、「いいえ」が36%、「その他」が8%の順となっている。上記(2)で、現在の情報システムは、今の仕事の進め方にマッチしていないとする回答が43%あることもあって、「今後、新たなシステムの開発計画がある」とする事業所は56%となっている。



### Ⅲ. 集客の面でのベスト・プラクティスの例

#### 1、「ちらし」による集客の基本知識

中小企業診断士 竹川敏雄

##### (1)消費者に商品情報を伝える方法

商品情報を消費者に伝える方法は多種多様ではありますが、小売店であればチラシを撒いたり、地域のミニコミ誌への掲載などが考えられます。

このように、企業と消費者を結び組み合わせをプロモーション・ミックスと言われ、このプロモーション・ミックスは「プル型」と「プッシュ型」に区分されています。

「プル型」には、①取材記事として取り上げてもらうPR、②チラシやDMなどの広告、③サンプル配布やイベントの開催などの販売促進があり、消費者に対する直接的な行為を指します。

また、「プッシュ型」には①大がかりな陳列やPOPなどの販売促進、②セールスマンや販売員などによる人的販売があります。

##### (2)商品の価値を高めるための販売促進策

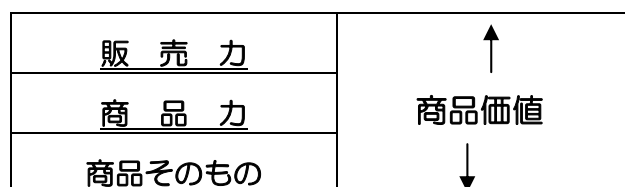
###### 商品力・販売力の価値を高める販売促進策のポイント

商品の価値は消費者が決める	・お買い得感・お値打ち感の価値は消費者が決める
商品の価値を高める工夫	・消費者が決める価値は、メーカーや小売等の働きによって大きく左右される ・その企業は、商品の価値を高める工夫としてテレビや新聞・雑誌への広告、魅力的な店舗づくり、口コミの誘導等、さまざまな努力をする



商品の知名度と価値感	・商品を知っている人は、ブランドが持つイメージや売場の雰囲気まで含めて商品の価値を判断する。一方、ブランドのことを知らない消費者は材質や品質などの「商品そのもの」で価値を判断する。
見せ方や伝え方で価値が変わる	・商品をお売るときには、消費者が商品に高い価値を感じるような工夫が必要です

### (3)商品価値の三層構造



#### 販売・商品・商品そのものの価値を高める工夫のポイント

	概 要	特 徴	事 例
販 売 力	・ 売方への工夫	・ 効果が大いだが、しほみやすい	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 消費者に、実際の利用シーンをイメージできるように説明する</li> <li>・ 商品のうんちくを伝える</li> <li>・ <b>チラシ</b></li> <li>・ POP</li> <li>・ 口コミ</li> </ul>
商 品 力	・ 商品への工夫	・ メーカーの工夫が中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ デザイン</li> <li>・ 機能</li> <li>・ ネーミング</li> <li>・ パッケージ</li> </ul>

商品そのもの	・商品そのもの	・商品の規格やスペック ・明確な差をつけることが難しい	・規格 ・技術
--------	---------	--------------------------------	------------

「マーケティングのしくみ(安田貴志 著)」

#### (4)POP・チラシ・DMは販売促進の3本柱

このPOP・チラシ・DMは販売促進の3本柱は、費用対効果とマンネリ化の打破という問題を常にクリアしていかなければなりません。

つまり、常に、低コストで高い効果をあげるものを作り続け、しかも、目新しさを演出しなければなりません。

まったく白紙の状態からチラシを考えても、思うようなアイデアは出すことは困難であるため、毎日のように新聞などに折り込んであるチラシの事例に学び、自社の業種・業態のコンセプトに合ったものにアレンジして活用することによって効果的な販促ツールが出来上がります。

#### (5)チラシづくりの基本的レイアウト

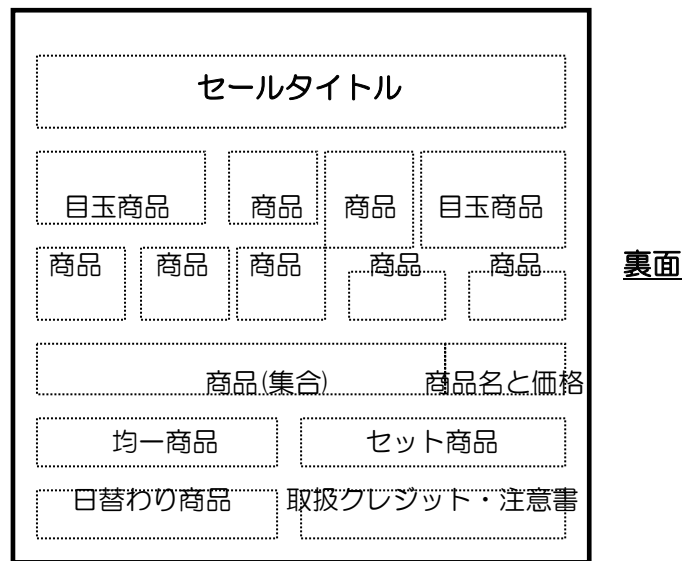
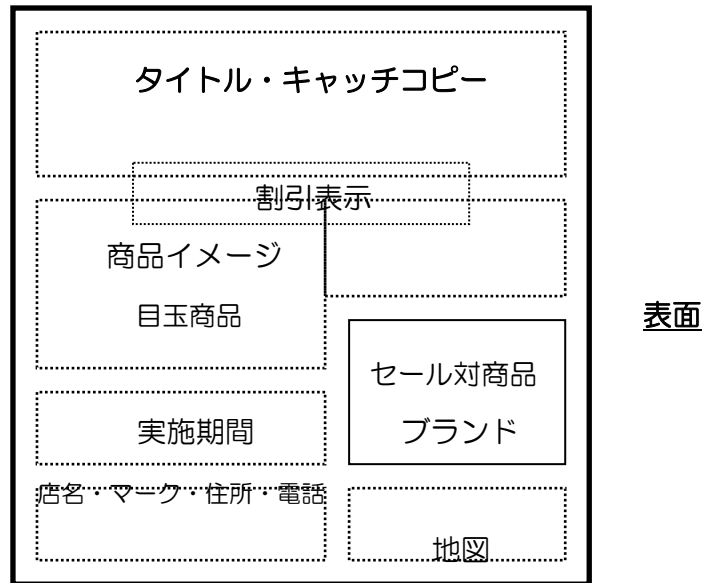
見やすく効果の高いチラシを作るためには、レイアウトの基本に沿ったチラシづくりが不可欠です。

以下、常日頃、アドバイスをしているチラシづくりの記載事項とレイアウトの基本についてまとめました。

また、月別セールスのタイトル事例としては、以下の通りですが、併せて、チラシには「何のセールスであるか」を、お客様にアピールした方が良いでしょう。

話題性	イベント性	季節需要の喚起	価格訴求力
来店の動機づけ			

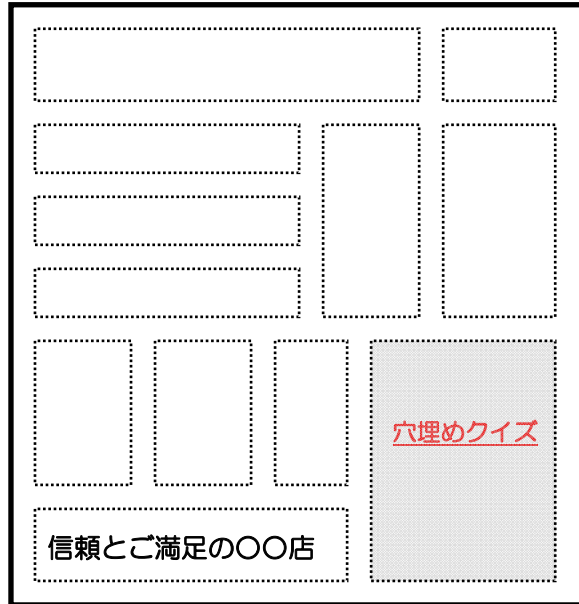
### チラシづくりの基本的レイアウト



#### ① お買い得感を強調する

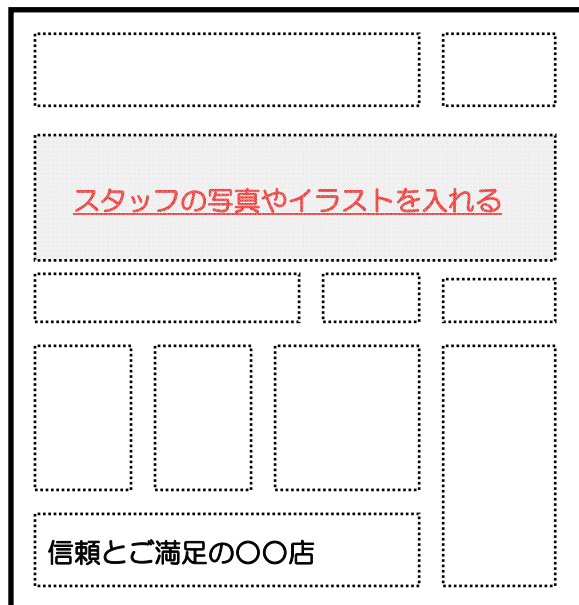
時間を限定した価格訴求	・タイムサービスなど
日にちを限定した価格訴求	・売り出し期間中の集客力を維持し、客数の平均化を図る

② お客様の参加意識を高める



※顧客名簿が作れる ・ 商圏が把握 ・ 客層が分析できる

③ 親しみ感を演出する



④ お客様を満足させるサービスを知らせる

各種サービス内容を表示する

信頼とご満足の〇〇店

※出張、修理、配達、時間、駐車場、パソコン資料づくり、HPづくり

(6) チラシの広告効果を調査してムダな費用を無くす

**チ ラ シ 広 告 効 果 検 討 票**

(チラシのマンネリ化とムダな経費を削減する)

売り出しタイト( )	売り出し期間 月 日～ 月 日				
	合 計	1日目	2日目	3日目	〇日目
① 売り出し期間中の売上高					
② 売り出し期間中の客数	合 計	1日目	2日目	3日目	〇日目
③ チラシ配布枚数					
④ 広告宣伝費					
チラシ1枚当たり売上高					
チラシ1枚当たり客数					

広告宣伝費1円当たり売上高	
チラシ1枚当たり広告宣伝費	
期間中1日当たり平均売上高	
期間中1日当たり平均客数	
対前回増加率	

(7)販売計画を立てて計画的で効果的なチラシを配布する

販売促進カレンダー(書き込んでみましょう)

	1月	〇月	12月
地域行事			
社会行事			
生活行事			
チラシ			
売り出しタイトル			
予 算			
売場演出			
販促資材			
その他			

※POP チラシ DM の作り方・見せ方/永島幸夫著

(8)月毎のチラシ(カレンダー形式)

タイトル							
	月	火	水	木	金	土	日
<div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; text-align: center; color: red;">1ヶ月 保存版</div>		1 定休日	2 今月よろしく 2割引	3 2割引	4 本日は 目玉日	5 大安全品 3割引	6 〇〇 サービス
	7 ギフトデー	8 定休日	9 限定3名様無料	10 朝市	11 本日の 目玉	12 夕市	13 タイム サービス
	14 スタンプ 2倍	15 定休日	16 タイム サービス	17 修理サー ビス	18 朝市	19 本日 の目玉	20 夕市
	21 〇〇にお 困りでは	22 定休日	23 早い 者勝ち	24 明日から セール	25 ← 大創 業祭	26 大創 業祭	27 → 大創 業祭
	28	29	30	31			

店名

(9)その他の販売促進策(チラシを含む)

売り出しの景品は商品券	・ 自店の発行する商品券で、リピーター固定客化する
〇〇の日をチラシに活用する	・ 売り出しに積極活用し、ポイントも活用する
チラシ+通販+インターネット	・ いろいろな注文方法を用意し、便宜性を訴求する

キャッチコピーを使って知名度アップ(参考)

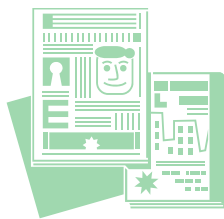
基本パターン	キャッチコピーの例
語りかけ調	〇〇でお困りではありませんか
ニュース調	〇〇産地で、有機栽培・自然食品の調達に成功
提案調	なべ料理で語り合しましょう
お客様の会話調	どうして！?お母さんの手は、いつもスベスベ
おすすめ調	梅雨どきの雨対策に最適の商品です

最後に、過去の研修で学んだシンクロニストの中山まこと先生の著書「キキダスマーケティング・たった3日間で売れ出す」より、キキダスマーケティングの発想法についての一文を紹介をしたいと思います。

すべての販売促進のヒントは「人の気持ち・本音」の中にあり、人の気持ちをつかむことによって、売れる販売促進は簡単に実現できるとしています。

そのキキダスマーケティングは、①人の気持ちを訊き出すこと、②あなたの販売促進企画が効き出し、③あなたのビジネスが危機、脱す という方法です。

キット、目からウロコとなる座右の銘の一冊となることと確信いたします。



チラシの一例

<p><b>焼肉</b></p> <p>和牛上カルビ???????? 1,200円                  和牛上横付カルビ???? 1,100円                  カルビ???????????????? 800円                  和牛ヒロース???????? 1,200円                  厚切りのろす???????? 1,000円                  和牛ロース???????????? 800円                  ハラミ???????????????? 850円                  上タン塩???????????????? 850円                  レバー???????????????? 650円                  上ミノ???????????????? 850円                  テッチャン???????????? 550円</p> <p>野菜盛合せ???????????? 800円                  にんにく焼き???????????? 450円                  海鮮焼き???????????????? 900円</p> <p><b>お肉と一緒に</b>                  サンチュ ???????400円                  グループ85                  大皿盛合せ (3~4人前)                  上タン塩・和牛カルビ・和牛ロース・上ミノ・野菜 ?????????4,200円</p>	<p><b>ご飯物</b></p> <p>ピビンバ(α-β) ?????????550円                  ユックピビンバ(α-β) ???700円                  クッパ ?????????????????550円                  カルビクッパ ?????????????700円                  コムタンクッパ ?????????900円                  カルビ汁 ?????????????????700円                  ライス ?????????????????200円                  大盛ライス ?????????????280円</p> <p><b>鍋・麺</b></p> <p>キムチチゲ???900円                  豆腐チゲ?????900円                  モツ鍋??????800円                  冷麺 ?????????700円</p> <p><b>刺身</b></p> <p>ユック?????600円                  牛タタキ?????650円                  牛刺身??????650円                  豚足 ???????400円</p>
<p><b>漬物</b></p> <p>キムチ(白飯) ?????????400円                  オイキムチ(きゅうり) ?????400円                  キムチ盛合せ ?????????600円                  ナムル盛合せ ?????????450円                  チャンジャ大根 ?????????400円</p> <p><b>サラダ</b></p> <p>グリーンサラダ ?????????450円                  トマトサラダ ?????????400円                  ムンチュサラダ ?????????400円                  コンビネーションサラダ?????600円</p>	<p><b>スープ</b></p> <p>ワカメスープ ?????????350円                  豚スープ ?????????350円                  野菜スープ ?????????350円                  カルビスープ ?????????480円                  ユックジャンスープ ???????500円</p> <p><b>お飲み物</b></p> <p>コーヒー・アイスコーヒー・アイスティー・                  コーラ・オレンジジュース 各????250円                  生ビール(中ジョッキ) ?????????500円                  生ビール(大ジョッキ) ?????????700円                  ビール(中ビン) ?????????480円                  サワー各種 ?????????350円</p>



## 2. 情報誌への広告

中小企業診断士 渡部 一彦

### (1) 広告媒体

広告媒体とは、メッセージを受け手に伝達させる伝達手段のことです。媒体とは、テレビや新聞など一般的な伝達手段のことです。ビークルとは、媒体の中の特定銘柄のことを意味します。例えば、日本経済新聞や山形新聞などです。媒体やビークルは、ターゲット、製品の特性、訴求点、予算などを考慮して決定します。

広告媒体は、次の7つに分類することができます。①テレビ、②ラジオ、③新聞、④雑誌、⑤屋外広告、⑥ダイレクト・メール、⑦インターネットです。

各媒体には、それぞれ特徴があるので、特徴を考慮して、媒体を選択しなければなりません。

情報誌あるいは雑誌は、以下のような特徴があります。

長所 : ①セグメントが可能、②多くの情報の提供が可能、③メッセージが長命

短所 : ①視覚だけによる訴求、②広告変更などにおける柔軟性が低い

### (2) ターゲットの選択

広告を掲載する情報誌を選択する場合、事前にターゲット（顧客）を設定する必要があります。

広告材料である我が社の商品あるいはサービスの顧客はどんな人達なのか、顧客分析が必要です。顧客分析としては、地域、年齢、性別、職業、所得、学歴、ライフスタイル等を細分化して分析します。その分析した顧客に良く読まれている情報誌すなわち顧客にマッチングした情報誌を選択する必要があります。

### (3) 訴求点

広告は何を訴求点にするかによって、2種類に分類されます。

- ① 商品広告： 特定の商品を訴求した広告のことです。広告の訴求内容は、商品そのものに関するもので、生産者についてはほとんど触れられていません。  
商品の何を訴求するのか、例えば、価格なのか、機能なのかを明確にしなければなりません。
- ② 企業広告： 広告主である企業を訴求した広告です。広告主が、自社に対して消費者が望ましいと感じるイメージや好感度を抱いてもらうことを意図したものです。  
最近では、安心・安全等の企業イメージが重要になってきています。これらの訴求点にマッチングした情報誌を選択する必要があります。

#### (4) 効果測定

広告を掲載した後に忘れてならないのは、効果測定です。

広告内容、地域性、部数、読者層にもよりますが、どの程度広告効果があったかを確認します。厳密な効果測定は難しいですが工夫が必要です。

例えば、新規顧客等に、何によって知ったか、それとなく聞くとか、広告別にクーポンを入れておき、クーポン回収数で確認するとか、アンケートを実施するとか、できる限り効果測定を実施し、費用対効果を確認します。

商店Aの新規顧客獲得の場合の例をあげます。

その商店Aは、ほぼ町の真ん中に店を構えており、その店の東西南北のどの方向に有望な顧客が分布しているか不明な為、何度か東西南北時期をずらして限定地区に広告を打ちました。その結果、南地区の顧客は集客するのですが、北地区の顧客はほとんど来店しませんでした。そこで、集中的に南地区に広告を打ち、費用対効果を最大限に挙げることができました。

これが全てに該当するとは限りませんが、このような広告のうち方もあります。これは、ターゲットを地域でセグメントした例です。

## (5) 広告の作成

広告あるいはチラシの作成で気を付けなければいけないのは、作成をプロにまかせたままの広告主がいるということです。広告主としては、プロに任せれば安心だと思うのですが、そうではありません。任せっぱなしにしないで、プロが作った広告を自分あるいは他の人でチェックをする必要があります。

広告の場合でもPDCAサイクルを廻し、広告の内容・デザイン・色・字体・文字の大きさ・写真等検証をしっかりと実施し、より良い広告に改善して行って下さい。

## (6) 広告予算の決定

広告の予算をどの程度にするかは迷うところです。以下に企業が広告支出を決定する際に利用する考え方を示します。

### ①支出可能額法

支出可能な範囲内で広告予算を決定する方法です。特に限られた金額しか広告に支出できない中小企業で採用されています。極めて明解です。ただし、売上げに及ぼす広告の効果は全く無視されています。

### ②売上高比率法

売上実績や予想売上高に対して、一定の比率で広告予算を設定する方法です。単純であり、財務担当者から支持を得やすいですが、売上高の結果として広告予算がとらえられています。広告予算が売上高をもたらす発想になっていないことから、拡大均衡には結びつきません。

### ③競争者対抗法

競合他社の広告予算に合わせて、自社の広告予算を設定する方法です。ライバル企業との競争状況においては、大きな失敗は避けられるという考えです。しかし、自社より劣った予算設定方法に合わせてしまう危険性があります。適切な広告予算は企業によって異なります。競合他社が自社よりも予算設定方法がまさっている保証はありません。

### 3. ホームページ

中小企業診断士 三沢 也寿志

#### (1) ホームページ(SEO 対策を含む)

##### ① ここで取り上げるホームページ

ここでは、三沢が中小企業診断士業務の傍ら経営している、プロ家庭教師派遣ビジネス『名門進学会』、のホームページを取り上げる。

{山形最強！プロ家庭教師派遣の『名門進学会』} は、ほぼ全期間ホームページのみで集客を行っているが、山形としては決して安くはない料金にもかかわらず年間数十名の入会者を得ているので、そのホームページの集客能力は折り紙付きと言える。

このHPで行ったコンテンツについての工夫、SEO対策の両面について述べる。

##### ② 『名門進学会』HP コンテンツについて

###### i) 授業料を明記

家庭教師派遣をご依頼するお客様がもっとも不安に思うことは、その料金（授業料）についてである。 それにもかかわらず、料金を明記していない家庭教師派遣ビジネスのホームページが大部分であり、特に料金の高いところほど明記していないのである。

これに対して当社では、明瞭な料金体系を謳い、もちろんその決して安くはない料金と料金の根拠はホームページで明記している。 また、教材販売なども行わないことを明記している。

これらのことにより、電話による問い合わせ数が多くなり、コンバージョン・レート（成約率）が高くなっていると思われる。

## ii) 集客のための読ませる文章を掲載

『名門進学会』ホームページに集客して読んでもらうために、そして当会の指導方針を見込み客によく理解してもらうために、より少ない学習時間で効率的に入学試験に合格する方法を記した「入学試験に合格するための学習法」と、少ない時間であまり苦痛を感じずに効率的に英語の成績を上げるための「効率的英語学習法」と言った文章をHPに記載して、高い評価を得ている。

これらの文章により当会ホームページへのリピーターを増やしており、その内容に納得した潜在的顧客が、数多く当会の顧客になっているのである。

## iii) 信頼性獲得のために地位ある人の推薦文を掲載

集客のためのメディアがホームページだけでは信頼感に欠けるきらいがあるので、三沢の友人で現職の文部科学副大臣、及びやはり三沢の友人で地元山形大学の教官の2人の当会ビジネスへの推薦文をHPに掲載している。

このことは、当会のビジネスとこのHPへの信頼感を高めるのに役立っており、このHP訪問者のコンバージョン・レート（入会率）を高めるのに役立っているはずである。

## ③SEOについて

多くの中小企業のコンサルティングをさせて頂いていると、集客を主目的として最近ホームページを持つようになった会社が、かなりの割合で存在する。

こうした会社のホームページ（今後はHPと記載します）を見ると、HP自体はきれいに作成してあり見栄えがするものが多いが、能力の高いプロのウェブ・デザイナー（及びHP制作会社）が作成したもの以外のほとんどが、SEOを上手く行っていない。

### i) SEOを行っていない理由

SEOを上手く行っていない理由として考えられることは、第1にHP制作者がSEOという概念を知らないか、知っていてもどのようにすればSEOを行えるかの技術的知識が無いことがある。

第2に、制作依頼者（発注者）である企業の担当者が、SEOという概念を

知らないので、SEO を制作者に依頼していないということがある。

『ちなみに SEO とは Search Engine Optimization の頭文字を並べたもので、直訳は”検索エンジン最適化”であるが、その内容は、【潜在顧客が Yahoo や Google 等の検索エンジンに”自社の提供する財やサービスに当てはまる検索語”を入力して検索したときに、自社 HP を検索結果の上位に表示させるようにすること。】である。

例えば当社だと、潜在顧客が Yahoo や Google 等の検索エンジンに「家庭教師 山形」などを入力して検索した場合に、当社のこの HP が検索結果の上位に表示されるようにすることである。』

## ii) SEO を行わないと不都合な理由

次に、上述のような理由が考えられるとはいえ、SEO をきちんとやらないとビジネス上不都合な理由を、以下に述べる。

SEO をきちんとやらないままだと、いくら自社の HP に”検索して欲しい単語”を十分に盛り込んで、ビジュアル的・機能的にも見栄えのするものを制作・アップしたとしても、そのある程度の割合が潜在顧客である検索者の検索に対して、自社のこの優れた HP でも検索結果の上位には表示されない。

検索エンジンで検索して上位に表示されない HP は、内容がいくら優れたものであっても、ほとんどの検索者は見に来てくれない。

検索者に高い割合で自社の HP を訪問してもらう（見てもらう）ためには、少なくとも検索結果の1ページ目に表示されること、欲を言えば1ページ目の3番以内に表示されることが望ましいのである。

## iii) 具体的な SEO

次に、自社 HP に対する行うべき具体的な SEO について、箇条書きで述べる。

- A. HP に記載する文章を書く時点で SEO を考慮して、検索して欲しい単語（もちろん自社名や自社住所、自社が提供する財やサービス名を含む）を、繰り返し何度もテキストの中に書き込むこと。

B. SEO について正確な知識を持ち、SEO を十分に考慮した HP を制作できる能力のあるウェブ・デザイナーに HP の制作を依頼すること。

C. Google や日米の Yahoo 等検索エンジンに登録すること。

ビジネス・サイトを Yahoo Japan のカテゴリーに登録申請する場合は、最低でも52,500円掛かるが、これは登録時1回限りの費用であり、登録の効果（SEO 対策としての効果）は永続するので、ぜひお勧めしたい。

その他、Google のように無料で登録できる検索エンジンに対しては、必ず登録して欲しい。

これらの登録・登録申請は、素人が自分ですることも可能であるが、多少の追加的支払いによって大部分のウェブ・デザイナーも登録・登録申請を代行してくれる。

D.よその HP から自社 HP にリンクを張ってもらうと（被リンクを得ると）、これもまた SEO 上効果がある。

だから、自社と業種が似ていて相互リンクが OK！なサイトを探し出して、相互リンクを行うことも SEO 対策になる。もちろん、自社 HP から外部にリンクを張る作業は、ウェブ・デザイナーに依頼できる。

#### ④『名門進学会』ホームページにおける SEO の実際

##### i) 内部 SEO

ウェブ・デザイナーに、この検索語で検索された場合には当会の HP が上位に表示されるようにして欲しいという単語を幾つか伝え、HTML で HP を記述する際にそれらの単語にタグを打ってもらった。

また、それらの単語が繰り返し何度も出てくるように意識してテキストを書いた。

これらの内部 SEO により、想定した検索語で検索した場合当会 HP が上位に表示されやすくなるとともに、外部 SEO の効果をも高めることになっている。

## ii) 外部 SEO

### A. Yahoo ビジネス・カテゴリーへの登録

まず SEO 上非常に大きな効果がある Yahoo ビジネス・カテゴリーに登録した。

費用は52,500円掛かったが、これで Yahoo での検索表示結果が、3ページ目から1ページ目に浮上した。そして、その効果は永続するので、十分に費用に見合うものであった。

### B. クロス・リコメンドへの登録

SEO 上効果のあるクロス・リコメンドに登録した。費用は42,000円掛かったが、「家庭教師 山形」という検索語で Yahoo の1番上に表示されるようになったので、費用に見合う効果があったと言える。

### C. Jリスティングへの登録

やはり SEO 上効果のある Jリスティングに登録した。費用もやはり42,000円掛かったが、「家庭教師 山形」以外の検索語でも Yahoo に上位表示されるようになったので、費用に見合う効果はあった。

### D. その他被リンクの獲得

数多くのタウン情報サイト、教育サイトなどに登録して被リンクを獲得するとともに、同じような家庭教師サイトと相互リンクを張った。

これらのことも、SEO 上効果があるのである。

## ⑤ アクセス解析

### i) アクセス解析が必要な理由

アクセス解析を行わないと、アクセス数がどのくらいあるか、ページビューがどのくらいあるか、アクセス者がどこからやってくるか（例えば検索エンジン経由など）、検索エンジン経由でアクセス者がやってきた場合検索語は何かなど、が不明のまま、正しいアクセスアップ対策、正しいページビューアップ対策など、が取れないといった問題が生じる。



だから、正しいアクセスアップ対策、正しいページビューアップ対策を取ってビジネスのコンバージョン数を向上させるためには、アクセス解析は必須である。

## ii) アクセス解析の実際

まず Google Analytics を使用可能にするために、Google に登録し、Analytics のコードをコピペで HP の各ページに貼り付ける（これはウェブ・デザイナーに依頼できる）。

これによって Google Analytics が使用可能になったら、ログインしてアクセス解析を始める。

アクセス解析を行うことにより、上述のアクセス数、ページビュー数、アクセス者がどこからやってくるのか、検索エンジン経由の場合にはアクセス者の検索語が何か、直帰率、離脱ページはどこか、などが分かる。

## iii) アクセス解析結果によるホームページの修正

上記のアクセス解析の結果を受けて、想定外の検索語で検索されている場合などもよくあるので、その場合は検索数の多い検索語で上位に表示されるようにテキストを書き換えるなどの対策を取る。

また、直帰率が高く平均ページビューが少ない場合も、検索語を考慮したり、ランディングページの作りやテキストを考慮して修正したりしなければならない。

さらに、そもそもアクセス数が少ない場合には、SEO をしっかりやらなければならない。また Yahoo や Google 等検索エンジンの PPC 広告への出稿を考えた方がよい場合もある。

## 4. 店頭ディスプレイ

中小企業診断士 新谷博司

店頭ディスプレイと関連事項について簡単なヒントを具体的に例示する。

### (1) 店頭ディスプレイと集客

店舗にとっての看板的作用が店頭で、客を引き込めるかどうかにかかっている。テクニックは別として、次の点への配慮が客を引き込めるかどうかのポイントになる。

- ① 店頭だけでなく、周辺も含めて「整理」「整頓」「清潔」「清掃」に心がけ、雑草・ごみ・くもの巣・看板文字の欠落は勿論、駐車場への駐車マナーの遵守指導もしっかりしておかないと、来店チャンスを失いかねない。
- ② 店頭入り口近くでの買物かごなどの整理整頓も、うまくなっている店とだらしなく感じる店がある。ちょっとした気遣いが店の品位や高感度を高めるので、手抜き・気抜きはしないこと。
- ③ 道路・駐車場から店頭・店内への通路には通行の邪魔になる物などがないよう配慮すること。このチェックには、経営者や店長が権限ある立場で巡回して、必要な処置をとることが求められる。各人が自分の持ち場で忙しく立ち働いているときに、担当者レベルが「ああしろ」「こうしろ」の指示が出せるわけがない。全体の立場から重要性を理解できる経営者・店長クラスの巡回が求められる所以である。

- ④ 店頭での店内案内が分かりやすい場所には維持してあることは勿論ながら、「本日のお買得情報」「只今のお買得情報」を掲示したい。多くの店は売場での表示で終わっているが、入店する時に店頭で確認して入ることで、集客・造反に役立つ。これらの表示を見てから、狙いを定めてはいつてくれるように誘導し、各売り場でもそれぞれが競い合ってお買い上げいただく工夫をするようにすればよい。⇒誘客は二重三重に誘いかけたい。

## (2) 通路の確保と買い物行動

通路の確保はディスプレイの基本の一つだが、作業者が品出し作業の途中でその場を離れてしばらく戻らず中に台車や段ボールを通路に放置していることは多い。

買物客はそれを避けながら品選びをすることになるが、商品台に接しておかれていることもあり、商品台にある商品を買えずにやむをえず通過することがある。まるで買えないように障害物を置いているような結果になる。素晴らしいディスプレイに工夫しても、品出し・補充の仕方も関連して研究しなければ効果は割引される。

## (3) 企画と値付けの時期

スーパーなどにおける催事の準備を早目に行う店がある。その場合、値付けされていない商品が売場に並べられる。「今売っている商品」と「明日から売る商品」が混在しており、事情が分からない客は買いたくても値段の表示がない商品は買い難い。

性格の違う商品（今売るものと明日売る物）を混在させた売場は、スペースの面だけでなく、客の買物行動をも弱めてします。

売場は、隅々まで売る商品と買物意欲を高めるための「見せる（魅せる）商品」を並べる場である認識をしっかりとしなければならない。

#### (4) 本日のお買得情報案内

お買得情報は、「客数の増」「客単価のアップ」「来店回数を増やす魅力度アップ」において重要な情報である。本気でその商品を提供しお客へのサービスと共に売上に結び付けたいのなら、その商品棚などの近くだけでなく、関連商品の売場・店内の何箇所かに「本日のお買得商品とその売場案内」を掲示することでお客の関心は高まる。

この情報をもっと有効に活用するよう、しっかりと取り組まれたい。

#### (5) レイアウトと関連した人材の配置

来店時間帯は業種によって異なるが、仮に午後4時から6時ごろがピークであるとすれば、その時間帯には管理職やバックヤードの人員を売場に配置し、お客の「買物への品選びへのアドバイス」や店としての「売りたい物のPR」をすることにより買い上げ点数を増やすなどの役割を果たす。

ポイントは、店内に客数が一番多い時間帯に、買物を支援する売場アドバイザーを配置し、レイアウト・陳列の不備を補足しながら売り上げ増を狙う。

## 5. パブリシティ

中小企業診断士 渡部 一彦

非人的販売の中で広告は、企業が自ら資金を出し潜在的な顧客に対して積極的に働きかける活動のことです。これに対してパブリシティは、企業あるいはその製品・サービスに対する需要を刺激するものですが、広告主による広告料のような料金の支払いは行われません。パブリシティとして新聞、雑誌、ラジオ、テレビなどに取り上げられるには、企業や製品がニュース性あるいは情報としての価値すなわちニュースバリューを持っている必要があります。

パブリシティには、①掲載の意志決定権がメディアの側にあり、②原則として無料であり、③客観性が高く受け手が信頼しやすい、などの特徴があります。

また、一度パブリシティに取り上げられた内容は、次のような性格を持ちます。

① 取り上げてくれたメディアの権威や威信を利用できます。②ゆえに、他のプロモーション手段より高い信頼性を持ちます。また、現代の消費者は無意識のうちに広告には疑いを持つようになっており、反面、パブリシティなら簡単に信じてしまうという傾向を持ちます。

① そのプロモーション手段では、説得し得なかった人々に対しても影響を与えます。②しかし、パブリシティには、次のような欠点も存在しているので、注意が肝要です。

また、①その内容を企業自らコントロールすることができません。②継続性を持ちません。

ここでは、「読まれるプレスリリース」に関して、記述します。

### (1) プレスリリースとは

プレスリリースとは、記事を掲載してもらう目的で書くものです。広告との違いは、公共性が必要で、特定の企業のPRになってはいけません。話題性、面白みがあり、かつ、価値があると判断されないと、記事としては掲載されません。

また、マスコミは、一般的に広く浅い知識は十分ですが、特定分野に詳しいわけではありません。マスコミは「初めて」「新たに」に弱く、公共性、話題性があれば、注目するリリースとなる可能性が高くなります。例えば、レトロタクシーあるいは公園を周回する人力車等は、プレスリリースの書き方次第で記事になる可能性

が大となります。

## (2) 効果的なリリースの書き方

プレスリリースと言っても、記事と同じ様に、5W1H（いつ、何処で、誰が、何のために、何を、どのように）を網羅して書きます。5W1Hは、簡潔にポイントを押さえて書きます。背景も含め、素人に説明するように分かり易く書くのが肝要です。できれば、字だけでなく、図、絵、写真等も使用して、分かり易くに重点を置きます。

また、問合せ先、広報担当窓口等はしっかり書いておいて下さい。特に問合せ先の窓口は一本に絞り、その窓口で電話すれば、少なくとも概要は全てわかるようにしておく必要があります。内容的に間違いがないように留意します。特に日時、数字、固有名詞等は間違い易いので、十分注意する必要があります。

プレスリリースを書いたら、内容が間違っていないかあるいは分かり易いかを第三者にチェックしていただきたいと思います。また、間違いがあった場合は、なるべく速やかに訂正版を差し替える必要があります。

## (3) リリースのタイミング

それでは、リリースはいつ、何処に出したら良いのでしょうか。

まずは日程的な余裕が必要です。最低2、3日、できれば1週間余裕を見た方が良いでしょう。

事前告知の場合は、2週間前程度が良いでしょう。

何処に出すかについては、各市庁舎等に出し手にも便利な「記者クラブ」があるでしょうから、そこに投稿するのが便利です。

また、本社あるいは支社ダイレクトでも良いですが、記者クラブの方が良いでしょう。

また、プレスリリースは、受ける相手の身になって書いて下さい。ニュースバリューがあるかどうかあるいは面白い物があるかどうか相手の目線でチェックしてみてください。なお、回数が多くなると、ニュースバリューは同じでもNGになる場合があります。受け手側がニュースバリューに気付かない場合もありますので、ダメもとと思って、根気強く出して下さい。

## 6. マーケティングに関する調査にみる中小企業の対応について(その他)

中小企業診断士 新谷博司

### (1) 今回の調査に見る中小企業の体質

経営は、環境の変化やライバル攻勢などなどに如何に対応して、考えている計画(あるべき姿など)を実現するために日々行動するわけであるが、多くの中小企業では、例えば、売上高が減少しても「実態の把握が遅い」、「どうすればいいかわからない」ために、困っているだけで手を打っていない。

従って、取り巻く環境などの変化には対応しきれずに、経営実態を悪化させてしまう。

その原因を、今回の調査に関連して回答していただいた中から面談できた人との話し合いから次のことがいえる。

- ① トップは日常業務に多忙で、対策をしっかりと考え対応する余裕がない
- ② トップは困るだけで対応能力がない
- ⑥ トップに代わって問題解決に当たってくれる従業員はいない
- ④ 主治医のような相談相手がない

このことが調査結果にも表れている。

又、小規模事業所にあっては、マーケティングという意味・内容の理解も出ていないトップも多かった。

以下に上記4点に対する調査時の印象やこれらに対する対応について述べる。

### (2) トップは日常業務に多忙で、対策をしっかりと考え対応する余裕がない

#### 【現状の問題点】

中小企業においては、トップ自身が現場で活動している場合が多く、問題が発生しても、クレームのようにすぐに対応しなければ仕事が進まないような事案につい

ては早期解決をはかるが、今後のことについて調べたり行動すべきことについては後回しになりがちである。

このように「やるべきことがあっても、目先の仕事に追われて、行動に移せない」のが大方の中小企業のようなのだ。これでは、組織的に活動している大手や人的余裕のある一部の中小企業との格差は拡大するばかりだと思われる。

### 【対応策】

- ① トップの仕事内容を見直し、下部に任せられる業務を見出して任せていく。自分にしか出来ないことを部下に任せることに消極的な人が多いが、「ポイントの指示と報告を受ける」ことをやれば大きな問題はない。自分の時間は工夫して自ら作り出せばよい。若干の時間を作れば、顧客獲得のための作戦立案や行動(指示を含む)は出来る。
- ② トップの時間余裕を作るには、従業員全員のレベルアップが必要だが、少なくともトップを支える幹部社員に、トップの代役が出来るだけの実力を身につけさせることである。教育は各種考えられるが、簡単な方法の一つに、週1～2回、昼食もしくは終業後の短時間を情報交換会としてトップの考え方などを話す時間をとればよい。そこでの会話が部下の能力開発やそのきっかけづくりになる。

(3) トップは困るだけで対応能力がない

### 【現状の問題点】

マーケティングの理論と実践などについて、まともに学んできた人は多くない。創業時は毎日無我夢中で動き回り、人を雇うようになってからは給与の支払いに追われたりしてきた。体を動かすことは何でもないが、考えることは苦手という経営者は結構おられる。

### 【対応策】

6-(2)で述べたように、補佐役・幹部クラスとの会話などによる信頼関係づくりと分かり合えているという自信からくるレベルアップは有効であるが、外部プレ



ーンを上手に活用して「何をどうすればいいか」、「具体的にどのように行動するか」のアドバイスをもらうことで、当面の考える力をカバーするとよい。

外部ブレーンは、資金余裕があれば経営コンサルタントなどの専門家に依頼すればいいが、中小企業診断協会や商工会議所・商工会などの指導期間と相談して、テーマに沿った専門家の派遣を求めるとよい。

専門家の活用での要注意点は、多くの企業は「税の専門家、税理士」のお世話になっている。だから「経営の相談者はいる」と勘違いしている、或いは勘違いさせられている経営者も多い。しかし、売上が大幅に落ちたり、連続赤字で苦しんでいる企業に対して、経営者が「関与している税理士から満足できるアドバイスをしてくれた」という話を聞いたことがない。ごく一部の税理士を除いて、試験科目に経営に関する科目がないし、税務に対応することで日々ご苦労されているので、つぶれそうな会社に対しても、他の会社の決算申告日が近いなどの理由もあって、役立つアドバイスは出来ていない。従って、企業に対する診断士の働きがけも、受け身でなく、もっと積極的に接触していくことで、企業の不足している能力への支援ができる。今回のアンケート調査と個別面接により、上記のことを強く感じた。

#### (4) トップに代わって問題解決に当たってくれる従業員はいない

このテーマについては、社員教員などによる問題解決能力を高める手はあるが、難しく考えないでもよい。

この問題の基本は、「何が問題か」が分からないことと、「問題解決は自分の仕事とは真剣には思っていない（問題発見・解決の意識が低い）」ことにある。

このような意識の中で「提案制度」などの自主的に問題が提起されることを待っても「期待倒れ」になる。

トップが感じる問題点を、「わが社には〇〇の問題点があり、早急に解決しなければならぬ。どうしたらいいと思うか。皆から意見を出してほしい」と呼びかけるとよい。このように考える癖をつけていくことにより、問題発見とその解決能力が開発される。

#### (5) 主治医のような相談相手がいない

トップは経営者仲間や顧問税理士との付き合いはあっても、経営の相談相手にはならないことが多い。知り合いの経営者に自社の苦境を相談するには勇気がいる（面子・秘密漏えい）し、税理士には聞いても役立たないアドバイスが多い。

経営者には、「落ち込んでいる時にはげましてくれるエンジン役」と「自信を持ちすぎている時に注意をうながしてくれるブレーキ役」が必要で、普段からそのような人脈づくりに心がけねばならない。人脈作りが遅れている場合は、6-2で述べた外部ブレーンの活用を参考にされたい。

## おわりに

編集委員長 竹川 敏雄

昨今、マーケティングの重要性が言われてから大分時間が経過し、数々の成功・失敗事例が紹介されています。

しかし、マーケティング戦略(販売促進活動を含む)については、会社や個人人の置かれている立場などに拠って理解が異なっている場面も遭遇します。

現場のマーケティングといっても範囲は広く、実際にマーケティングを担当している人であっても全般に係ることは少なく、独自に設計したアンケート調査やヒアリングによって、現場からマーケティングのベストプラクティス事例を見出すことができました。

この時期に、今回の調査・研究によって、中小企業診断士が果たすべき役割や知識など、指導支援のための整理が出来たことは、担当したものや会員にとって有意義なことと思います。

当該調査・研究に当たっては、多くの企業から多忙な中、アンケート調査やインタビューなどのご協力をいただきましたことに対し、この場を借りて厚くお礼を申し上げます。

# マーケティングに関する調査・ご協力のお願い

平成 21 年 9 月

社団法人中小企業診断協会山形県支部

## 1、調査の目的・協力のお願い

社団法人中小企業診断協会山形県支部では、企業のマーケティング戦略が円滑に進み、企業活力が維持・強化されることを目的に、中小企業診断協会の会員の指導指針の一助とするべく本調査を実施することとしました。

お手数をおかけしますが、本調査にご協力のほど、よろしくお願いいたします。

## 2、調査表、ご記入の方法

- ①この調査は経営者の方がご記入ください。
- ②ご回答は、回答欄からあてはまる項目番号を○で囲み、その他、具体的な回答を求める質問には文字でご記入ください。
- ③ご回答いただいた調査表につきましては、調査結果の集計以外に使用することはありません。
- ③ 査表を記入のうえ、 月 日までに FAX にて送信下さい。

マーケティングとは、個人および組織の目標を満足させる交換を創造させるために、アイデア・財・サービスについて、コンセプトをつくり、価格設定、プロモーション、流通を計画し、実行する過程であるとされています。

また、マーケティング理念については、①事業の在り方、②社会的役割、③顧客と社員、④製品・商品、⑤利益、⑥競合などについて具体化することにあります。

## マーケティング戦略に関する調査票

社団法人中小企業診断協会山形県支部

NO	質 問	回 答
1	貴社の主な業種は何ですか	①製造業                      ②建設業                      ③卸小売業 ④飲食業                      ⑤運輸通信不動産業 ⑥サービス業                ⑦その他(                      )
2	経営者の年齢	①50歳以下                  ②50歳代                      ③60歳代 ④70歳代                      ⑤80歳代                      ⑥80歳以上
3	従業員数	①10人以下                      ②11～50人 ③51～100人                      ④101人以上

### 1、マーケティングに対する基本的な考え方をお答え下さい

(1)貴社の経営の中で、最も中心的な事業(業態)、製品(商品)は何ですか  
 事業 (                      )      製品・商品(                      )

(2)貴社の柱となっている商品・サービスのライフサイクル上での成長段階の位置は  
 どこですか(いずれかに○印)

①導入期              ②成長前期              ③成長後期              ④成熟期              ⑤衰退期

(3)これまでに業態を改革したことはありますか(いずれかに○印)

①は い                      ②いいえ                      ③その他(                      )

(4)近い将来、業態改革を必要としていますか(いずれかに○印)

①は い                      ②いいえ                      ③その他(                      )

※業態開発とは「商品の種類・組み合わせ」「販売方法」「店舗形態」営業時間」など

2、マーケティング活動を遂行していく上で、貴社の問題点を教えてください

(1)貴社のマーケティング上の問題点の認識ギャップはありますか(いずれかに○印)

- ① あ る                      ②な    い                      ③どちらともいえない

(2)上記(1)であると答えた方は、次の中から適切な答えを選んでください(複数回答可)

- ①製品開発              ②ブランド設定              ③製品のライフサイクル              ④価格設定  
⑤価格変更              ⑥デスカウント              ⑦流通機能              ⑧役割業務  
⑨広    告              ⑩人的販売              11 販売促進              ⑫仕    入  
⑬商品選定              ⑭物流                      ⑮その他(                      )

3、マーケティング戦略について

(1) 貴社では、マーケティング戦略の4Pごとの戦略の特性を持たせていますか(いずれかに○印)

- ①は    い                      ②いいえ                      ③その他(                      )

※4Pとは、「製品」「価格」「販売促進」「流通」の要素を最適に組み合わせて計画し、展開すること

(2)貴社では、取扱商品のABC分析(商品力分析)などを行なっていますか(いずれかに○印)

- ①は    い                      ②いいえ                      ③その他(                      )

(3)貴社では、他社に打ち勝つための戦略を立てていますか(いずれかに○印)

- ①は    い                      ②いいえ                      ③その他(                      )

(4)上記(3)で「①はい」と回答した方は、つぎの、どの戦略を選択していますか  
(いくつでも)

①コストリーダーシップ(コスト面で最優位に立つための政策)

②差別化戦略(商品・サービスの特徴・差別化戦略)

③集中戦略(特定の市場・製品・地域などに経営資源を集中戦略)

#### 4、販売計画について(経営目標に基づいた売上と利益の確保策)

(1)貴社では、各部門の目標を明確に設定していますか(いずれかに○印)

(a)は い            (b)いいえ            (c)その他(            )

(2)貴社では、目標と実際の業績とのギャップを明らかにする業務評価を行なっていますか(いずれかに○印)

(a)は い            (b)いいえ            (c)その他(            )

(3)貴社では、業績ギャップについて、なぜ生じたのかの原因分析を行なっています  
(いずれかに○印)

(a)は い            (b)いいえ            (c)その他(            )

(3)貴社では、目標と業績とのギャップを埋めるための修正を行なっていますか  
(いずれかに○印)

(a)は い            (b)いいえ            (c)その他(            )

#### 5、新規開拓について

(1)新規開拓の方法には、つぎのような方法がありますが、貴社では、どのような方法に重点絞り込んで実施していますか(いくつでも)

- ①目標とする市場の調査(目標の明確化) ②候補者のリストアップ(地域・顧客層)
- ③ターゲットの絞り込み ④ターゲットの市場に沿った開拓方法の設定
- ⑤その他( )

(2)この3年間に開拓した得意先の売上が、売上高合計に占める比率は20%以上  
 になっていますか(いずれかに○印)

- ①は い ②いいえ ③その他( )

6、仕入を合理的・高効率化を図るためには、どのような取り組みが必要と  
 考えられますか(いくつでも)

- ①計画的な仕入 ②集中仕入 ③仕入数量頻度対応 ④仕入先経路
- ⑤返品・値引き ⑥属人的仕入の排除 ⑦買い付け市場のグローバル化
- ⑧商品の開発 ⑨取引条件 ⑩その他( )

7、貴社では、どのような販売促進活動を行なっていますか

(1)消費者に対する販売促進(いくつでも)

- ①会員化 ②スタンプ制度 ③友の会 ④POP 広告 ⑤見学会
- ⑥デモンストレーション ⑦サンプル提供 ⑧その他( )

(2)実施する範囲(いくつでも)

- ①全国的・広範囲に展開する ②限定した地域ごとに展開する
- ③担当の販売員ごとに展開する ④その他( )

(3)常に、費用対効果を確認していますか(いずれかに○印)

①は い                      ②)いいえ                      ③その他(                      )

8、貴社では、顧客満足を向上するために実施している調査は、どのようなものですか

①満足度調査      ②顧客モニター制度      ③懇談会      ④その他(                      )

9、販売情報について

(1)販売情報はコンピュータ管理をしていますか(いずれかに○印)

①は い                      ②)いいえ                      ③その他(                      )

(2)現在の情報システムは、今の仕事の進め方にマッチしていますか(いずれかに○印)

①は い                      ②)いいえ                      ③その他(                      )

(3)今後、新たなシステムの開発計画はありますか(いずれかに○印)

①は い                      ②)いいえ                      ③その他(                      )

ご協力ありがとうございました