

「コンサルタントの目」

何故やらない、何故出来ない？ マーケティング調査の勧め

跡を絶たない 自己中心の成り行き経営

自社（店）の商圏範囲を明確に示せる中小企業がどれだけあるだろうか。「商圏」というと、通常は商店の場合を云い、「自店の顧客がどの町丁に何人いる。」というように、「自社（店）の影響力の及ぶ地域の範囲」と解されているが、本質的には必ずしも地域でなくとも良い。製造業であれば、「特定の型式・仕様・性能を持った自社製品の潜在顧客が何処の業界に居て、その製品の需要量がどれ程の量存在する。」というのも、一種の「商圏」である。ところが、「自社の顧客と商圏」について質問してみると、顧客の顔が見えている事業者でも商圏となると曖昧な返事しか返ってこないのである。「知りたくても、どうやって調べたらよいか分からない」という向きがあるかも知れないが、理由はともかく、「業種業

態に拘らず自社（店）の商圏を明確に認識している中小事業者が極めて少ない。」ということである。我々コンサルタントから見ると、顧客不在で自己中心の商売（経営）

をしているから、「顧客がどんな用途やニーズから商品を買おうが、商品が売れさえすればそんなことはどうでも良いと思っている（関心が無い）のではないか？」と疑ってしまう。というのは、商圏とは、事業者自らが主体的に設定し、種を蒔き、肥やしをやって耕す、「畑のようなもの」であるべきと考えられている。したがって、商圏を明確に規定していない事業者は自社の商圏の手入れを怠っていることになる。

自社の商圏を守るために アンテナを張り巡らせ

「商圏認識の薄い事業者は決まって戦略の無い経営を行っている」と云ってよい。なぜなら、戦略とは書

いて字のとおり、「ライバルと戦って勝つための方策」であり、競合認識のないところに戦略は無いからである。ライバルを意識した上で、「自社の経営が成り立つには、どの商品をどんな用途にどれだけ売ればよいか」あるいは「一定の客単価のもとに何人の顧客を確保しなければならぬか」という具体的な数値計算から商圏として求めるべき顧客の存在範囲（商圏）が決まってくる。したがって、自ら設定した商圏は徹頭徹尾ライバルから死守しなければならぬのである。それゆえ、商圏内の動向は、あたかも「やぐざ社会の縄張り」のように、アンテナを張り巡らして絶えず監視し、些細な変化にも関心を持って対処しなければならぬことになる。

「マーケティング調査」というと、なぜかプロの仕事で、「コンサルタント会社などに委託し、分厚い報告書として受け取るデータ類」のように思われるかもしれないが、

実は本来事業者自身が行うべき「商圏内の監視作業」なのである。

調査の結果より、調査すること自体に意義がある

マーケティング調査の目的が「監視」にあるとしたら、調査報告書は「監視の結果」ということになる。としたら、報告書が出来上がるまで最低二ヶ月は掛かるであろう。それを読んで理解した上で事態に対処するには一年の四半期が過ぎてしまい、その頃には商圏の状況は変わってしまったことが多い。したがって、調査報告書は所詮過去のデータに他ならない。それより、時々刻々の情報を数字に置き換えられるよう事業者や管理者の頭の中を整理しておくことの方がどれほど有効か分からない。筆者はメーカーで長年調査業務に従事してきたので実感として感じるのであるが、あたかもコップに半分注がれた

水を「多い」とも「少ない」とも受け取れるように、調査の数字にはいかようにも解釈できる面がある。それゆえ、なまじ解釈を加えるより、「データをして語らしめる」

マーケティング調査の対象と 主な調査項目	
商圏内の変化 (成長戦略のベース)	自他の経営資源 (競争戦略のベース)
需要(潜在需要量、生産・販売量、販売価格) 顧客(属性、嗜好・ニーズ) 競合(参入・撤退、業容・業態、商品・客層)	経営力(経営者の力量) 組織力(組織風土、士気) 営業力(市場占拠率) 技術力(知的財産権) 調達力(仕入先・ルート)

方が余程親切なのであるが、なぜか依頼者は解釈のみを求めている。統計数値というものは、始めは不明確であっても、暫く追跡していると動かし難い事実となつて出てくるのであるが、その時になつて手を打ったのでは既に手遅れになっていることが多い。したがって数字を読み取る側にとっては、多方面

からのデータを総合的に分析し洞察する能力が要求されるわけで、判断を下す事業者や管理者自身がデータ数値を解釈するのが一番良いのである。そして、事業者や管理者に多方面からのデータ数値が時々刻々入ってくるようにさえしておきさえするならば、改めてマーケティング調査に時間と金をかける必要も無くなるのである。先ほどの「自社の商圏範囲」にしても、仮説を立て、幾つかの検証を行えば、確認の持てる範囲が自ずと見えてくるものである。

「自社の強み・弱み」は ライバルとの相対関係

「商圏内を監視して変化に対処する」と述べたが、具体的には何をするのであるのか。技術変化や法改正といった業界共通の事象に対して対応することは勿論のこと、顧客のニーズや嗜好の変化、及びそれらに基づく総需要量の増減といった、自社製品の売上高や利益業績にかかわる兆しをいち早く察知して、技術力や販売の強化を図ることも重要な対処の仕方の一つである。しかし実はそのこと以上に重要なことが有る。「ライバルとの

戦力比較とそれによる戦略の修正」である。例えば規模の大きなライバル企業が、豊富な資金力に物を言わせて突然安値攻勢を仕掛けてきたり、顧客の囲い込み作戦に出きたりしたらどうだろう。自社がこれまで高付加価値戦略を採っていたとしたら、多少なりとも変更を余儀無くされるに違いない。このように、「自社の強み・弱み」はライバルとの相対関係によって変わってくるものである。この例の場合、もし自社が低価格戦略で対抗できないとしたら、即刻新たな第三の戦略に向けて創りこみをしなければならぬ。

分かっているようで分かっていない「自社の経営資源」

そのような場合に備えて事業者が常時監視しておかなければならないのが、自社の経営資源である。「人：経営者、従業員」「物：立地条件、土地・建物(スペース)、機械装置」「金：資金(調達力)」「ノウハウ：知的所有権、アイディア、管理能力」の状況は時々刻々変化するので、余程意識的に客観的な評価を心掛けていないと咄嗟の場合に的確な判断を下せない。特に人

材やノウハウの価値は、過去のイメージや古い経験に囚われて実際より過大や過小な評価をしてしまいう傾向があるからである。一見何気ない普通の営みが、ライバルと比較すると俄然強みになったりする。例えば、生産者の顔が見える生鮮食品を扱っているSMや飲食店は、仕入ルートが不定の店と比較した場合、消費者にとって「より安心できる店」である。同様に従業員が居付きの良い店は、出入りが激しい店に比べて、より親しみやすい店ということになる。

時間を掛けて自社の経営資源を計画的に強化する

自社の経営資源を常時監視しておかなければならないもう一つの理由は、それが将来の有力な戦略手段になり得るからである。ダイヤの原石を仕入れて計画的に磨きをかけていけば、何年か先には光り輝くようになる。研究開発や人材育成は常にそのような意図から為されるべきであり、その為には、マーケティング調査と経営戦略が一体となった、意図的かつ計画的な取り組みが望まれるのである。

(中小企業診断士 新井将平)