

ベンチャー企業の情報戦略とマーケティング

Information Strategy and Marketing for Venture Business

芳 賀 玉 樹

目 次

はじめに

- I. 戦略的経営情報システム
- II. 戦略的情報活用プロジェクト
- III. ベンチャー企業のマーケティング戦略
- IV. マーケティングの目標達成システム
- V. マーケティングの実態調査プロジェクト
- VI. マーケティングの成果を上げる拡販の体系化
- VII. 高度情報社会とマーケティングの情報管理技法
- VIII. マーケティング教育のプログラム

参考文献

はじめに

このベンチャー企業の戦略も今までに、「ベンチャー企業成功への道筋」、「ベンチャー企業の研究開発と戦略」と項を重ねて来た。特に前回の「ベンチャー企業の研究開発と戦略」で取り上げた開発された商品システムをベンチャー企業の益向上に結びつける為にも、またベンチャー企業を存続させ、成長発展させ収益を確保する為にも、マーケティング戦略の推進とマーケティング戦略の基盤となるベンチャー企業の情報戦略の企画と実行が必要不可欠である。

この様にベンチャー企業にとってマーケティング戦略の推進と情報戦略は、

ベンチャー企業をより高いレベル引き上げ且つ、より企業の競争力に貢献する源泉となる。

マーケティングの機能の例として「顧客が本当に欲しい商品システムは何か」、「どんな商品システムを開発すればよいか」(有望商品システムの発掘)「開発される新製品をどうやって最も効果的に売り収益を上げるノウハウは何か」「ベンチャー企業の貴重な経営資源・を効果的に活用して、売りたい商品を売りたい市場・顧客に供給して満足を得る。」

「将来に亘り有望な市場・顧客と商品システムは何か」等のベンチャー企業が現在と将来に亘り必要とする最も重要な機能を担っている。そしてベンチャー企業を支え成長発展させる車の両輪とエンジンの役割が今回のマーケティング戦略の推進と前回の研究開発なのである。ベンチャー企業の情報戦略の企画と実行は言わば、制御装置(ハンドルとブレーキ)、運転技術の役割でいずれも、ベンチャー企業を支え成長発展させるには不可欠の知的財産も含めた経営資源と言える。

さて、ここでとりあげる主な内容は、前半では経営情報のなかでも企業の組織と情報、組織活性化と小集団の活動、さらにはベンチャー企業の戦略の事例として、流通業からスタートし、更に製造業からサービス業を経て情報活用という段階まで業態を進化発展させているいわゆる戦略的経営情報プロジェクトを組上にあげた。

中盤からは、ベンチャーのマーケティングにはいり、特にこれからマーケティングの中でも最も、重要視されるであろう業種別のマーケティングの着眼と推進方法、業界の研究、そしてマーケティングの目標達成システムでは、情報ネットワークと流通チャネルとの観点からスポットライトをあて、マーケティングの実態調査プロジェクトでは市場調査の重要性を、マーケティングの成果を上げる拡販の体系化では、市場・顧客に於ける具体的な拡販の展開方法、高度情報社会とマーケティングの情報管理技法ではマーケティングにおける情報の技法の例を使ったマーケティングへのアプローチ方法を、そしてこのような情報とマーケティングの諸々の成果を具体化する為には、推進するのが人で

あるから、その人を対象としたマーケティング教育のプログラムと教育のスケジュールという内容で、マーケティングの企画推進から具体化までを、情報システムを背景にして述べていく。

I. 戦略的経営情報システム

21世紀にさしかかり、世界的な激動がつづいている。このような激動の時代にあっても、企業は永続し、成長を目ざしている。そして企業のトップは社員・従業員の給与を保証し、ベースアップも実施し、将来の発展の為に先行投資を行い、一方で社会的責任も果たさねばならない。

このような、課題とともに、今日より明日、更なる未来に向けて向上を計るという努力も必要である。将来のことを全く考えられない人や、社員に目標を示されない経営者は少ないであろう。

ところが、この将来や目標に関係の深い、会社の将来の計画のことになると各社各人の取り組み方になると、かなり多様化している。

1. 経営計画

(1) 背景

「貴社の経営計画はうまくいっていますか？」という質問をもし中小企業のトップにしたらどのような答えが返ってくるだろうか、このような答えも考えられる。「明日は明日の風が吹く」とか「自分の会社(?)のことは私が一番よく知っているから経営計画は必要ない」などというのも多いであろう。

また、たとえ経営計画をたてても当たらないからという、消極的な取り組みも結構多い。

① 経営計画は何のためにたてるのか

企業の経営環境がずっと変わらずに、過去から現在そして未来へと変化なしに同じように続く。即ち、昨日までのことが今日さらに明日というように全く同じことが続けばよいのだが現実には全く逆で、今までの延長ではなく、新しい

問題や予期しない出来事がおきてくる。特に、経営の要である開発と販売面のカギを握る顧客のニーズは、時々刻々と変化している。こういった重要な局面になると経営計画は活きてくる。

今までの状態がよい方に持続する場合もあり、たとえば、「ヒット商品とアイデアが活かされソフトも強化され企業の業績は好調である。当分はこのような状況が続きそうだから、好調なうちに先のことも考え、将来に備えておこう。」という経営計画もある。

一方、眼を海外に向けると、欧米諸国の長期利益計画の実態として、将来に対し、危機意識を持っていることもある。例えば、

- 1) 利益が減少（収益が低下）しているか、または将来その兆候が現れる。
- 2) 成長率の低下または、自社やその業界の売上げの伸びが減少し、商品によってはゼロ成長ないし、マイナス成長になりつつある。
- 3) 競争激化
- 4) 設備過剰
- 5) 輸入品に押されている。

将来について、不安がない状態が続けば、計画を導入しないが、将来に問題が発生すれば、企業は、問題を解決し、業績を向上させる有力な手法として、長期利益計画を採用する企業が多い。

以上の 1) 2) 3) わが国の企業にも当てはまることである。そして、わが国の企業では、

- 1) 今までの成長率が、鈍化傾向にあり、利益も伸び悩んでいる。
- 2) 今まではよかったが、今後の事態を想定すれば、厳しい事態も考えねばならない。
- 3) 有望商品・事業には、他業界から新規参入があり、商品のライフサイクルが短くなっている。
- 4) 企業規模があるレベルになり、転換期にさしかかり、今までのやり方で果たしてよいだろうか
- 5) 社員のベースアップの必要性、福利厚生施設の活用、社員の高齢化と受け

皿つくり

- 6) 有能な社員、人材が育たず、トップの苦勞が絶えない。等々の経営者の悩みも増えつつある。

このような状況で、これからは、今までと違った環境や問題に遭遇するだろう。このままでは、自社は存続出来なくなるだろう。新事態に対処する為には、今から対処する方法を考えておこう。」という危機意識から、計画に取り組む様になる。

② 経営計画の特徴

経営計画は、「企業をとりまく環境の変化を予想しながら、企業の目標を達成するための計画をたて、それを実践し、フィードバックしやすくする。」

企業の目標は、計画の期間に達成する業績の成果や願望をさし、計画は、目標…達成するために必要な方法・企業活動を明示したもので、業務計画・「実行計画」によって具体化される。

(2) 経営計画立案上の注意事項

① 予測と目標は違う

予測…将来の出来事を予想することである。

目標…達成しなければならない成果[数値]または、願望する状況である。

この違いを売上げでみると、業界の成長率を予測して、(自社のシェア)、過去の実績から推測して、売上予測をたてる方法であり、前提として過去の実績の延長上に数値の将来を考えている。これでは、当然競争の激化(他業界からの新規参入)と、商品のライフサイクル、環境変化、ソフト化の進展などによるハードの値崩れなどで業績の悪化はすぐ到来してくる。

これに対して、必要とする付加価値及び付加価値率の推移から必要売上を逆算し、その必要値と将来の課題を解決する方法(市場と商品の関係、新製品開発計画、商品戦略による商品構成 etc など打つ手)から、ギャップをうめる方策をたてる。(意思決定を含む。)

この課題解決と、ギャップ対策が、経営計画の中心となる目標と管理である。

② 目標と経営計画は同一ではない。

よくカン違いしやすいのは、目標さえたてれば、それが経営計画になっていると思いがちである。この場合、目標を達成する方法がなくて、目標(どちらかというところ)を掲げて、それを達成するには、根性とか努力、ヤル気に頼ってしまうことが多い。

経営計画には具備すべき条件がある。

ア. どれだけの売上げ、付加価値・収益をあげるのか、その為の必要予算はいくらであるか。

イ. 目標数値を達成する為の前提条件と具体的な方法・手順「実行計画」の条件を満たす。

③ 経営計画は従業員レベルが立てるものではない。トップ自らが立案し、方針として推進する。

経営計画は、トップ自ら計画期間において、これだけの収益(付加価値・利益)をあげたいという願望更に、不退転の決意をし、それを達成するための手順・戦略を自らが構想を練る必要がある。(情報は社外の外部組織、と社内は内部組織・社員から入手する。)この経営計画には、戦略的な経営情報と体系化するセンス・システム思考が役立つので、別項の『戦略的経営情報システム』の体系図を参照されたい。

この体系図は(超)長期計画にも短期計画にも役立つ羅針盤の働きをする。

(3) 経営計画のタイプ

① 予測型

殆ど予測だけに終わる計画で、予測技法にやたらとうるさいのであるが、達成する方法や戦略がなく、予測が当たる当たらないにこだわるタイプでもある。長期計画の初期やトップが方針決定が出来ない、戦略的な思考(情報が大切)に気づかない企業の例に見られる。

② 目標的なタイプ

3年後～5年後の目標…青写真は描くが、予測や実現性の検討とか目標達成する為の手順方法、戦略が不十分で、発展途上の企業に見られる。企画力・戦略思考不足で、どちらかというと、ノルマ達成に重点がおかれ、

説得力に気が配られていない。

③ 部分的・問題解決タイプ

例えば QC 計画、コストダウン計画、工場建設計画の様に、個別的な計画で、総合的な計画でなく、その会社にとって解決しなければならない課題について、解決策を長期的に計画したもので技術思考型、生産主導型の企業に見られる。

以上三つのタイプは、部分的な最適解を求めるもので、総合的経営計画とは異なる。本来、経営計画は、「目標」「予測…代替案付」「問題解決」「戦略活用」的な要素が必要である。こういう条件を備えた、経営計画として、次の二つのタイプがある。

④ 固定的長期計画

これは、期間を固定しておいて、計画と実績を対比しコントロールする。

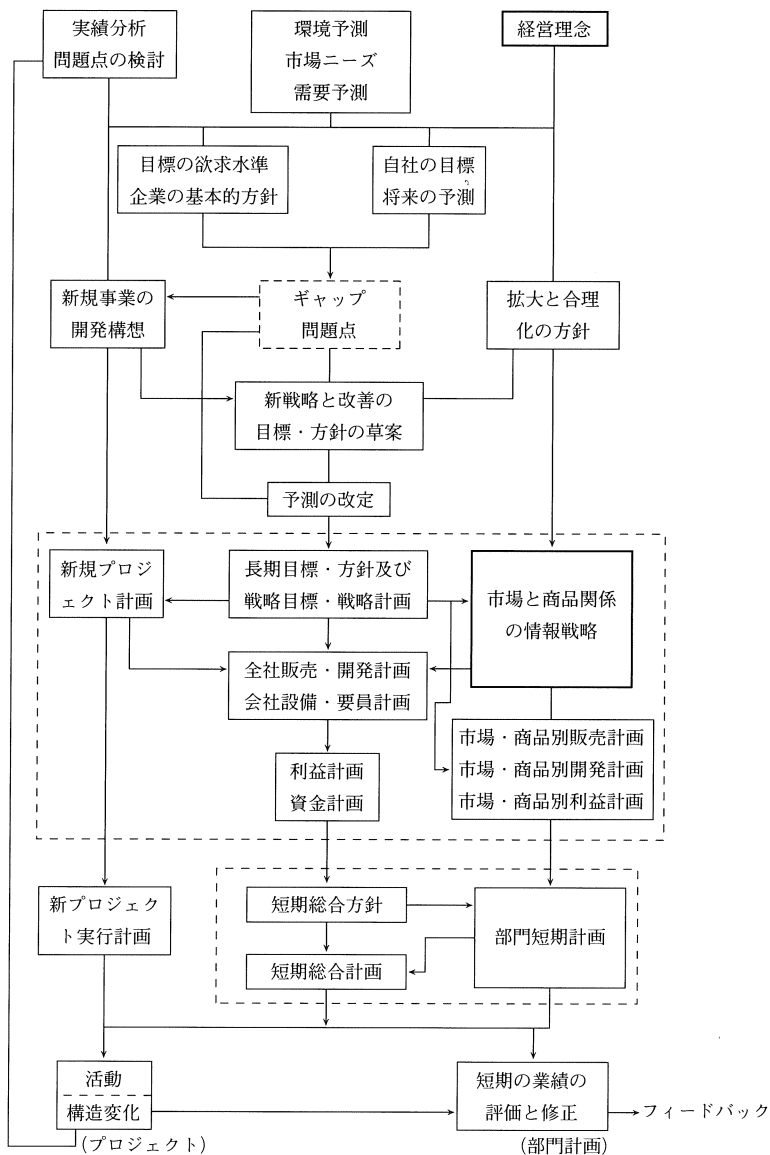
短期〔年度〕計画との関連では長期計画に重点があり、短期計画は長期計画（これが最終のターゲット）の手段という位置づけになる。この場合長期の計画が最終の計画であり少し位の環境の変化では、計画は変更されない。この場合、競争激化、環境の変化の激しい業界には適せず、むしろ公益的企業や、教育産業に適している。

⑤ フレキシブルな経営計画

経営情報を活用して、毎年見直しをする方法で、短期計画との関連では短期計画にポイントがあり、長期計画は企業の進むべき方向〔進路〕の確認又は、短期計画の羅針盤の役割を果たす。見直しをする手間はかかるが、外部環境の変化に即応できることと、内部事情にも適応しやすいので、もっとも現実的に適応できる経営計画である。次に経営計画はどのような手段でたてられるのか、その手順を次の「長期経営計画立案のプロセス」で図示する。

この図は通商産業省構造審議会管理部会「意見」『企業財政政策のあり方』を参考にし著者がまとめたものである。尚、詳細については、戦略的経営システム図を参照のこと。

[情報戦略的長期経営計画の立案とプロセス図]



2. 実行計画（経営計画達成の為の推進方策）

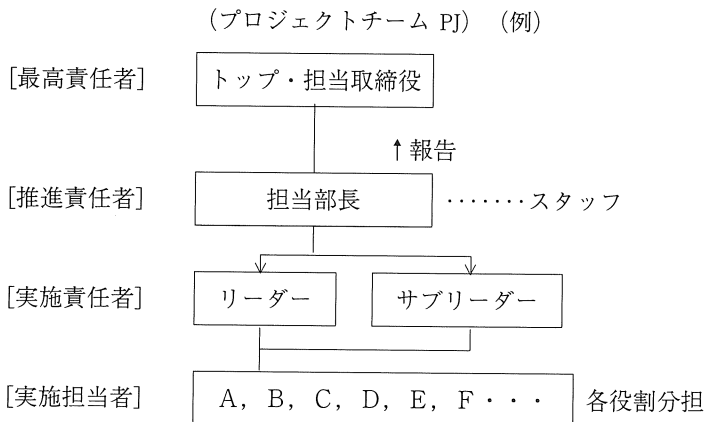
立案された経営計画を実践し、より確実に売上・収益を確保するには、計画・目標を実現する為の実行計画が必要になる。

実行計画の役割は、経営計画を受けて、会社の方針、商品として顧客・市場を中心としたマーケティング戦略と企業の目標達成の為のポイント、行動計画を具備する必要がある。

実行計画は 5W2H（担当者、方法、期間スケジュール、対象、目的、量など）の観点からチェックすれば、より現実性が増す。また、実行計画は、経営レベルのものと販売レベルのものがある。

夫々についての例として「全員参加推進体制」及び別項の『経営シミュレーション』が戦略的に活用できる。尚、メーカー、サービスの例は業種別の戦略の中で推進して行く。そして、セミナー・展示会推進プロジェクト実行計画を販売の例として上げる。

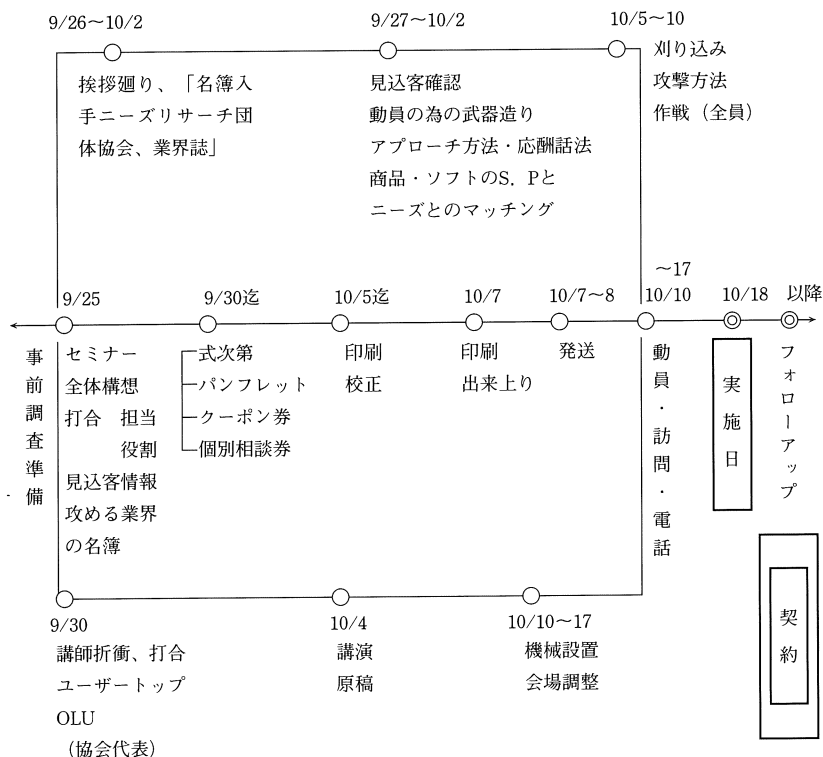
（1）全員参加型推進体制



（注）① この様なプロジェクトは、リストラ等企業の『全社の体質改革』やコンピュータ・IT化やノウハウ・ソフト開発の『全社的推進』等企業にとって重要な課題の解決に推進される。

② プロジェクトを通じて、全社の意識改革、大きな成果を生む体制が確立できる。

(2) 展示会、セミナー推進プロジェクトの実行計画



(注記) (1) (セミナーの狙いは、情報戦略展開と拡販の総合化にありその為に見込み客の蓄積を行う。

(例) 動員見込み50社以上、攻撃名簿で100社 (A、B ランク) 決定 4 割目標

(2) PJ を通じて、人材の育成、トレーニングを行い、営業の生産性を狙う。

(3) 結果のフォロー (販売活動、契約) とフィードバック [日常の営業活動のレベルアップ、ショールームの活用、OLU (オピニオンリーダー) 活用]

3. 戦略的経営情報システム

企業が将来に向けて成長し、永続的に生き残るには、まず企業の基盤が確りしたものでなければならない。この基盤なしには、どんな最先端の機器を導入しても、砂上の楼閣になる。企業の土台や大黒柱に相当するのが『表』戦略的経営情報システムである。

[illegible]

フォローフィードバック

(注) この図は鈴木友昭、芳賀玉樹著『経営高度化モデルの策定』社団法人日本機械工業連合会発行1998年9月発行138頁を参照し著者がまとめたものである。

このシステムの活用方法として例えば、

- ①長期計画(5～10年位)及び短期計画の立案と実行計画の実践のガイドラインとなる。
- ②マーケティング戦略の立案と検討
- ③共同化および企業提携
- ④異業種分野の交流
- ⑤新業態開発…例えば、流通業からメーカーへの進出
- ⑥企業の体質をハード型からソフト型へ転換を行う。
- ⑦自社固有のノウハウを確立し、しかもノウハウを有料化して収益向上に役立てる。
- ⑧情報の価値を高める企業の体質改革を行う。
- ⑨新製品開発・経営の多角化に役立てる。
- ⑩経営者の方針の徹底

等がある。

更にこの『表』の特徴は

- ① 管理サイクルは、全社的な改善運動を経営計画と経営活動の成果とマッチングさせる。
- ②経営者の考え方、アイデアを最終目標の成果である財務諸表、経営指標に結びつける。
- ③戦略的思考の養成、企業の外部環境適応策、市場と顧客関係の販売戦略と開発の情報システムを確立する。
- ④情報を有効な経営資源として活用し、経営計画とマーケティング戦略を立案し実現方法(実行計画)を導き出す。
- ⑤「プロフィットセンター＝収益の源泉」…表では、情報イノベーション、管理技術以降の外部環境「コストセンター」＝費用の発生源『表』では、仕入管理、製品管理、調達能力、在庫管理、設備計画などを区別する。
- ⑥この表のインプットは、経営者のアイデア・構想、方針であり、「プロセシング」は、戦略思考戦略立案、経営計画、経営者行動で「アウトプット」

は、経営の成果である財務諸表、各経営指標である。

尚、この「戦略的経営情報システム」前述の[経営計画]、[実行計画]を参照にし、体系的なITのソフトとシステムが構築されこれを基盤として経営戦略の確立が行われる。

戦略的経営情報システムの主役で、中核的な存在が経営者・経営担当者でありその特徴は戦略的経営思考と経営行動（第一経大論集 第30巻ベンチャー企業の成功への道筋44～45頁参照）である。

I. 4. 事業部制組織

事業部は、企業経営の有力な管理方式、組織化のツールとして昭和30年台を境にして普及していった。その契機となったのが、PFドラッカーの「現代の経営」は多くの経営者や管理者の関心を集め、各社がこぞって事業部制を導入し、いまでも、事業部制が活用されている。

それ以前にも、代表的な多国籍企業では、既に事業部制が導入されて、成果をあげていたし、わが国では、現在では、代表的総合電気メーカーに成長している企業が、昭和の初期に既に、事業部制を導入して、全社的に社員の意識改革に役立て、大きな成果を上げていた。

この事業部制は、昭和33年頃には、成長する中小企業にまで導入され、昭和35年頃ピークに達していたが、導入条件が合わなかったり、事業部制のデメリットもあったので、各企業とも導入・運用に慎重になってきた。

諸々の問題・障害を乗り越えて、事業部制の狙いが変化していった。

最初は管理運用レベルから経営戦略へと狙いは変化進歩している。

(1) 事業部制組織導入の条件

1) 採用を可能にする条件

- ①製(商)品別を基準にして、会社の業務の区別ができる。また、各部門に対し、事業運営上の包括的な権限を与え、利益管理と情報管理の単位とすることができる。

- ②本社の外にある工場、営業所をブロック別に単位化し事業部に所属させる事ができる。

また、製品を単位事業部に整理・統合することができる。

- ③事業部の幹部になるべく人材を計画的に育成し、また、幹部となる対象社がすでに育成されている。また、トップが包括的権限を事業部に委譲できるだけの信頼を寄せている。

また、管理会計特に、付加価値会計及びダイレクトコスト(直接原価計算)のセンスを事業部長及び幹部候補者が持つこと。

2) 導入の障害となる場合

- ①事業部門別区分が不可能または困難なこと。
②製品が多角化されていない。

また製品別の市場確保が困難である。

- ③人材の不足、権限委譲に対する不安という人的・組織的問題、とくに、ワンマンコントロールのタイプのトップの企業

つぎに、事業部制組織を導入する場合の利害得失即ち「長所・メリット」と「弱点・デメリット」を対比し、事業部制を導入すべきか否かの情報を提示する。

(2) 事業部制組織の長所と弱点

『長 所』

- (1) 目標の設定がなされる。
- (2) 目標達成意欲が強くなる。
- (3) 長期経営計画の設定と実行計画の推進がやり易い。
- (4) 権限と責任の明確化
- (5) 経営担当者の育成が行われる。
- (6) 付加価値が増大する。
- (7) モラルが高揚する
- (8) 新製品開発の促進
- (9) 企業の体質改善がやりやすい。
- (10) 販売の拡大がやりやすい。

『弱 点』

- (1) 重複により全社的に見てコスト高につく。
- (2) 投資が重複する。
- (3) 全社の協調性がうすくなる。
(隣はなにをする人ぞ)
- (4) 人事が硬直化する。
- (5) 競争心が過剰になる。
(全主的チームワークに欠ける)
- (6) 全主的に見て雰囲気ガシガシする。
- (7) 人事の交流が停滞する。
- (8) セクショナリズムを招く。

5. 組織機能と経営情報

以上、組織についてその活用例としての事業部制組織について考察したが、ここで組織機能と経営情報(事務との関連において捉える)について取り上げよう。

(1) 経営事務の認識、組織機能と経営情報システム

従来の静的な事務の見方は、外面的で即物的な捉え方をしていたが、経営情報システムという観点からすれば、もっとダイナミックで未来指向ないし、意思決定に役立つ事務としての役割が考えられる。

1) 事務、即ち会計(財務会計)という考え方

小規模企業の事務は、事務処理の大半が財務会計に直結されるようになっている。欧米などにおいても、企業事務におけるアカウンティング主導性がまだ根強く定着している。

2) 事務は作業処理であるという認識

この考え方は、製造現場における作業改善のハード的手法をそのまま事務管理にも適用すれば良いという認識である。

この方法では、事務をあまり重視しないのである。それは、生産や販売のように直接的に原価や利潤にしないところから事務にまで配慮する余裕がなくなるからである。この認識は、事務管理改善(実は、経営情報システム)のための投資が軽視される結果に現れる。例えば、「事務改善(OA導入)に□□万円掛けるなら、小型の工作機械が一台買える・」というようにハードの直接投資だけ考える。(ソフト開発・知的生産面は後回しにする)

3) 事務即ち、情報管理(これが進むと経営情報システム)という認識

現在において、最も前向きの事務の捉え方であり、企業事務を本質的な面から捉えて考察して情報処理という新しい見方からの認識である。

この新しい情報管理という認識の事務システムを組織との関連において捉え、多くの課題をかかえている流通業の例で取り上げよう。

この事例は、事務機器・IT関係と情報処理・ソフト産業等を等において

「図、組織機能と経営情報システムを参照の事」

(注) この図は一般的な複数の企業の組織を参考にして著者がまとめた。

I. 5. [図] 組織機能と経営情報システム

[illegible]

6. 日本的経営について

(1) 日本的経営の特色

日本的経営は、その見方によっては、「家族主義的経営」、「温情主義的経営」、「書類優先」等とその特色をいろいろと云い表されている。

日本的経営の特質を最も包括的に示すものは、「集団主義経営」である。集団は本来、個人に対応するものであり、「集団の利害を個人の利害に優先させる集団中心の考え方」である。

また、評価基準からみると、日本では、個人よりむしろ集団の業績評価に重きが置かれているが、欧米の企業では、個人の業績評価が基本となっている。

日本での集団主義は、伝統的に集団(組織、藩・御家大事)への忠誠心に重きを置くことが歴史的に見ても、ずっと続いていることに起因している。

この、歴史的な継続性を考えた上で、集団主義経営の特色をみると、第一に、「和」いわゆるチームワークに通じるものである。

「和」は集団の中に個人の主張も利害も融合されるものである。

集団は家族から村へそして企業へ、さらに国家という具合に『より上位のシステム』へと拡大され、各々のレベルでの集団への強い忠誠心が保持される。

第二の特色は、組織行動としての「生活共同体」的特色である。

生活共同体としての企業・職場は企業活動を行い、利益や賃金(生活をまかなう原資)を獲得し、更に暖かい人間関係を維持し、衣食住からレジャー、さらに社員の家族の生活まで考えた生活の場でもある。従って、生活補助的要素を含んだ手厚い福利厚生制度や集団の永続性を維持するための終身雇用性も導入されている。

この第一の特色と第二の特色をうまくミックスさせて成功している管理技術に TQC がある。QC はもともと、欧米から日本に導入されたものであるが、この QC をベースに日本的経営の特色を加えて、TQC として、花が開き世界的に導入され成果を上げている。(QC は現在 ISO といわれる)

日本的経営の特色を欧米との対比において、参考になるのがネットワーク戦略論であるので、別項のネットワークとシステムを参照されたい。

次に、日本的経営の特色を体系化して、その長所と短所を上げる。

(2) 日本的経営の長所と短所

諸政策	長 所	短 所
終身雇用	相互信頼と意識の安定 忠誠心 [会社のために尽くす]	新規[中途]採用の機会の減少雇用調整が難しい
定 年 制	人事の活性化、人件費の負担減	能力のある人の活用に難点あり
年功給制	生活設計を容易にする	能率と給与が一致しない事あり
年功序列	社内秩序保持(長幼の序)	管理者層の肥大、能力が活かせない
集団活動 (指導)	チームワーク	責任分担が不明確、専門職育成難
稟 議 制	コミュニケーションよくなる参加意識高揚	意思決定の遅れ、責任不明確
福利厚生	生活保証、新規採用促進	福利厚生のコスト負担増加

又、ISO 等の小集団（サークル）活動に必要な条件をまとめ、更に、ISO の部門別管理と機能別管理システムを情報システムのシステム設計のサブシステム例として図示する。

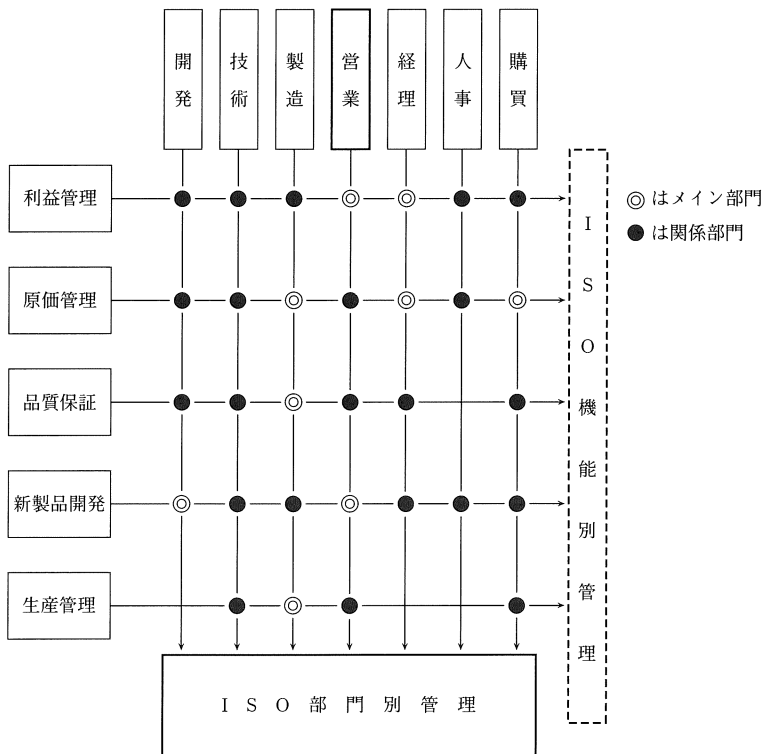
(注) 日本的経営の図も次頁の ISO の図も一般的な企業の例を参照して著者がまとめた。

7. プロジェクトの小集団（サークル）活動活性化の条件

- (1) 提案制と表彰制度
- (2) 競争の原理、チーム間の向上心

- (3) リーダーの人選を的確にする。
- (4) 役割を決め、役割を果たす。
- ①リーダー、全体指導 ②サブリーダー、補佐役 ③メンバー、積極的討議、アイデア発想 ④司会、まとめ役 ⑤発表者 ⑥書記→議事録、マニュアルづくり
- (5) 手法をマスター
- (6) トップ層の積極的支援

8. ISO の部門別管理と機能別管理システム



Ⅱ. 戦略的情報活用プロジェクト

情報は最近では、重要な資源として脚光を浴びている。企業がこの情報を活用して成長発展している例を流通・サービス、更に製造の領域で多角化しているベンチャーの例で取り上げたい。この例では、戦略経営情報、IT化、コンピュータ・POS導入や経営の諸改善策を含み、更に、販売（顧客）管理、仕入管理、外注指導、生産や開発、新規事業（業態）開発などのサブシステム、人材育成、ユニークなアイディア等多岐に亘っているプロジェクト・PJの事例で説明したい。「情報」を重要な資源としている企業の成功の秘訣は、情報を活用して収益向上に役立て、更に、企業の戦略面、特に、企業の発展を担う未来事業や体系的情報システムとしてとして、経営の重要なテーマである各サブシステムまとめるキーポイントの役割を果たしている。

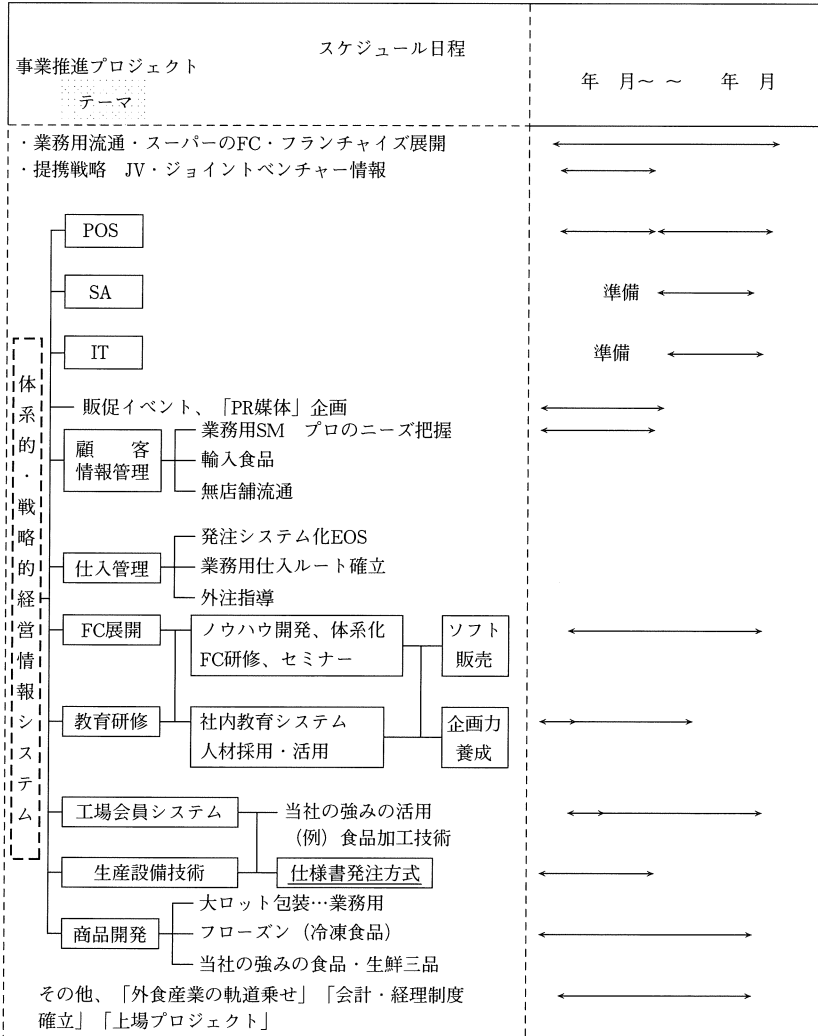
サブシステムとして例えば、「顧客情報」、「業務用スーパーのFC展開」、「仕入管理」、「工場会員システム」、「仕様書発注方式」、「外注指導」、「商品開発」、「IT化」、「SA・ストアオートメーション」、「販売促進イベント」、「人材開発」、「会計・経理制度」がある。また戦略面の未来事業では、業務用スーパーのノウハウを確立して、FC展開をはかる。この業務用スーパーについては、大手企業なканずく流通の旗手の大手商社から提携希望が多く出ている。この業務用スーパーを架け橋として、外食産業、工場会員システムを展開し、業態も、流通業・サービス業・製造業と事業展開の総合化・多角化を目指している。（次頁の図参照）

1. 戦略的経営情報活用のポイント

企業が収益向上のために「戦略的経営情報」をフル活用し、長期的経営戦略を構築するモデルケースは、これからの情報時代の指針として役立つ（戦略的経営情報活用プロジェクト図参照）。

モデルケースの企業は、食品などの消費財を中心とした総合流通業（創業は生鮮食品からスタート）を第一ステップにし、更に多角化の一環として工場

戦略的経営情報プロジェクト [図]



(注) この図は蛸花正、代表取締役社長小野氏の構想を基にして著者がまとめたものである。

(製造) 部門に進出し、総合的メーカーを指向している。その目的を達成するために、経営情報の活用を中心として、そのツール・道具として、汎用コンピュータ、ワークステーション、パソコン、ワープロ、POS、カラーコピー、などのトータル IT・情報機器システムを活用することにより実現を目指すものである。

これはまさしく経営資源のフル活用、特に、情報面の活用が重要なカギを握っているケースといえる。収益向上のための経営情報の活用は、実行する場合には、実行計画のテーマをスケジュール化して進行状況管理を行うことであるが、各テーマはすぐできる短期的内容と、これに対して、長期に亘るものがあり、別図テーマを全部実行するには相当長期になり、しかも継続して実行する必要がある、しかも各プロジェクト・テーマは相互間に関連しているので別図の様に体系化して推進すれば、その関係が明白になり効果的なプロジェクトのテーマの実行・推進が出来る。

プロジェクトのテーマを発掘するコツ・要点は経営者・幹部のアイディア・希望・願望・戦略・やりたい事など本音のニーズを聞き出して、旨くまとめる事である。そして、その内容・テーマを体系化して、優先順位をつけいく、その時に有力な資源が戦略的経営情報なのである。

2. 事例企業の研究

①「情報収集と活用」

事例企業の説明をしよう。「業務用流通ノウハウ」では、通常スーパー(スーパーマーケット)では、一般の個人顧客を対象にしているが、「業務用」というのは外食産業といわれるレストラン、和食・中華料理店、そば屋、寿司屋、喫茶店、パブ、など各飲食関係のいわゆるプロといわれる人達が、食材を仕入れにくるのである。従って、スーパーの営業時間も一般の客のように午後(特に夕方4:30から6時まで)がピークではなく、午前中から(10時頃が)ピークになり忙しい。そして、何よりも、材料のロット量が個人客の数倍の大きさになる。そして、冷凍食品(材)が多いのも特徴である。業

務用はこの様に一般用の流通とはかなり異なるので、経営のポイントは、業務用の仕入ルートを開拓する情報収集である。これは、業務用のメーカーとして活用できるのは、食品関係では、一般用途のメーカーに比べ、その分野では後発メーカーが多く、潜在情報（あまり知られていない情報、気がついていない情報）が多いので、情報収集、加工、提供によって最適のリスト、特に、商品の品質、コスト、サービスの有効情報を活用できる様に用意する。

②「体系的情報展開システム」

体系的情報展開システムでは、いわゆるトータルIT（全社的IT）を指向して、現場のPOS、店全体のSA（ストアオートメーション）、店の事務、本部の事務即ち経営情報を司るITとこれらの基盤となる「売れ筋の把握」、「デッドストック（売れない物の）管理」、商品のデットストックをなくす為の商品のライフサイクル管理、店舗の生産性をあげる為のスペースの活用（例えば、商品を陳列の時は目の高さ位迄に重点をおき、人の頭の高さより上は余白になっている。この、余白部分を活用して、商品が豊富に揃えられているようなレイアウトにする）などをはかる。

③「顧客関係情報管理」

業務用の顧客は言わば玄人・プロであるから、プロとしてのニーズを持つ。例えば、お買上金額に応じた報奨金、商品包装のロットのサイズも一般客より遥かに大きい。業務用の顧客は外食産業であり、プロとしてのプライドと食品に対しては目も肥えている。例えば、鮮度・コストそして、商品では冷食にも興味をもつ。輸入食品では日本人の味覚に合う物で本場の味に親しんで頂く当社のイメージをあげる為に高級品を対象とする。売り方も店頭販売だけでなく通信販売を併用する。その為に流通チャネルを考え一般用顧客と業務用顧客の両方を対象とし、購買頂ける顧客の見込みリストを入手する。その例としてカード会社と提携し、顧客ニースの情報を的確に掴む為に顧客カードをIT化して、即刻必要情報を提供して、販促に活かす。通信販売のもう一つのポイントは、商品情報を顧客にタイムリーに伝える事である。その為にカタログに工夫を要する。カタログをPR媒体として、メーカーにも

参加して頂きコストに配慮する。必要に応じてカタログからも収益が上がる様に企画する。「仕入管理」は前述の業務用ルートの他に発注をシステム化する為に EOS の導入を行う。外注指導は、「工場会員システム」と共に推進するプロジェクトである。工場会員システムは、当社が工場生産を行う場合にできるだけ、「安いコスト」で「良い品質」「早くて適切な納期」を狙い、具体的には、a 会員には安く商品を提供する。

例えば、食パン 1 斤は通常仕入（少量）では 100 円以上するが、この工場会員制では 1 斤 60 円台のコストも可能になる。なぜか、b 共同仕入で 50 社 500 店舗と量が増加する。生産加工を工夫し、外注加工を既存メーカーにも求め、イースト菌会社、製粉会社の中から製造加工に秀でた会社を発掘して直接加工を依頼すればより良い品質で低コストの製品が確保できる。c 会員に対し持ち株制にして、初期に安いコストの資金が調達でき、収益に応じ株主に還元できる。

④ プロジェクトの具体的推進

「仕様書発注方式は」は『低コスト』『良品質』『速納期』の製造の三要素であり、ベストを尽くすのに必要な条件として [製品の成分構成表] というフォーマットを用意し、製品を構成する要素の条件、各パーツ・要素、量的比率、製造加工の条件を完成品別に作成して、製造の標準化をはかる。従って、どの外注先に発注しても、高品質の、低コストの製造を可能にする。外注先は、「長所」「特徴」と個性及び、「出来る事」「出来ない事」をスキルインベントリーの形で登録してまた、外注先のスケジュールを洗いだし、いつ発注すれば、良いか日程を把握しておく。

このプロジェクトの急所となる「業務用ノウハウ」は前述の様にノウハウを確立するが、そのノウハウを武器に大手企業（商社）とジョイントベンチャー JV を組み全国主要都市に FC フランチャイズ展開するするを持っている。勿論、ノウハウ知的所有権として、この企業のノウハウはかなり魅力があり、大手企業から数多くの提携の申し入れがなされている。「商品開発」は当社の強み・セールスポイントを基にした商品を中心に行う。採算の良い

食品の分野、特に、生鮮食品といわれる商品が主対象である。

将来性の高い商品としては、冷凍食品があり、当社は冷凍食品を加工する設備・技術を持っている。又、業務用分野の商品はプロ向けで、ロットも大きく全体のスケールメリットも享受できるが、プロ向けは鮮度とアイデアが鍵を握り、納期と物流システムも大切となる。

開発を行う場合、生産の本格化までの立ち上がりのスピードが収益力・競争力のキメ手となるが、工場会員制・仕様書発注方式によって支援される。

⑤ プロジェクトの課題

「外食産業」の最大のメリットは、当社の未来産業の柱となる業務用スーパーの有望顧客が、外食産業の各業態であるから、「外食産業」は業務用スーパーのモニターあるいは、シミュレーション・実験場として、フルに活用できることにある。また、業務用スーパーによって外食産業の経営のポイント、顧客ニーズが把握できるので、自らの「外食産業」の軌道のせにも役立つという一石二鳥ないし、相乗効果が期待できるのである。

なお、社内体制としては、長期経営計画と管理会計（部門別採算）の確立が課題である。

3. 情報システムと経営戦略

長期経営計画を指向した管理会計の確立を IT・経営情報システムとの関連で取り上げ、又、意思決定の為の会計と、収益向上を目標とした会計がポイントになり、「管理会計（経営事務）における IT の活用分野」「経営目標とトータル IT」「投資の採算（効果）計算・評価基準」「目標達成システム」など企業・法人が将来に向けて、発展していけるか否かの将来の対策と意思決定に必要な会計の分野についてとりあげたい。

(1) 経営戦略と情報システムの活用分野

『別表』の様に、会計の勘定科目に対応する様に経営の管理資料[経営情報]が配置されている。

先ず、経営の外部環境適応策の領域が、[純売上高]を上げる戦略の領域であ

りマーケティングと開発の分野でもある。そして管理資料も図の例以外に市場調査（別項参照）等の戦略的情報があり、売上げを上げるには、企業としての総合力が必要で、単にセールスや営業の量的な補充だけでは、成果は出ない。

〔外部購入価値〕は図の例は、メーカーとソフト産業では、ソフト部門であり、（ソフト産業・ソフト部門は戦略的管理会計からみるとサービス業でなく製造業に近い。）

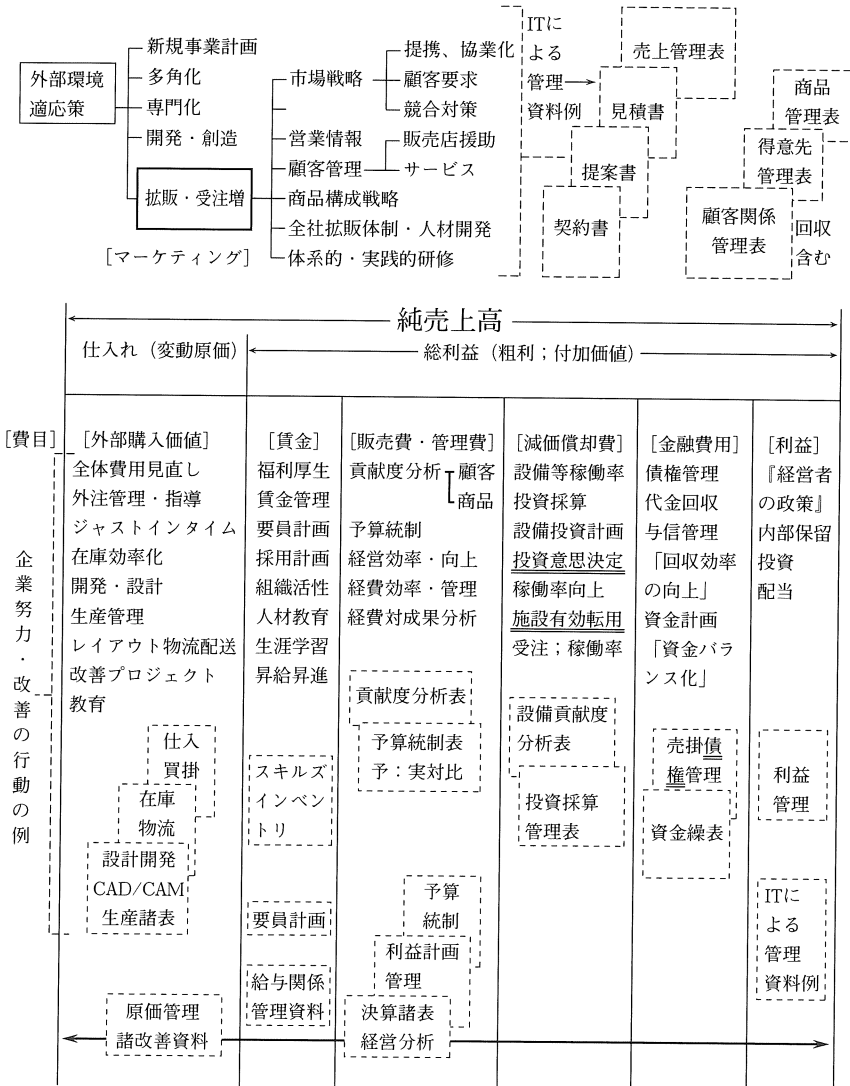
流通・販売業では、仕入価格（外注を使う場合は、外注のコストが外部購入価値）に相当する。

〔純利益〕はいわゆる〔付加価値〕であり、〔賃金〕＋〔販売費・管理費〕、〔減価償却費〕、〔金融費用〕・・・金利と〔利益〕からなる。この場合、重要な指標は、『付加価値』に占める『賃金』の割合・『賃金分配率』でこの割合は健全な企業・法人では長期的に一定になるという法則である。

業態別に見た賃金分配率は卸問屋・商社で45～48%位、小売業で47～50%位、組み立ての製造業で36～39%位、装置産業ではかなり低い（10%台もある。それは設備・投資の割合が高いので）。

又、卸問屋・商社の分配率が小売業より低いのは、配送センター・倉庫等の設備投資が必要な事と、金融費用がかかるからである。この賃金分配率一定の法則を活用して、現実的な経営目標の「長期経営計画」ができる。この賃金に関係の深い企業の課題に福利厚生、賃金管理、組織編成・活性化、人材教育、生涯学習があり管理資料として、「給与計算（賃金管理）」「要員計画・採用計画」「スキルズインベントリー（組織構成社員の技能・特技をシステム化して組織活性化に活用する）」そして、〔販売費・管理費〕のポイントは、予算統制・貢献度分析である。設備投資に関係が深いのは「減価償却費」である。〔金融費用〕は資金繰り・資金運用に関係が深いのが、実は支払条件、回収条件などの企業活動・取引先との関係がキメ手になり又、資金計画も大切である。管理資料は、「資金繰表」「売掛債権」「資産活用表」等がある。〔利益〕は、経営者の政策の影響が強く、利益の処分は、内部留保〔再投資向け〕か、或いは配当に回すか等の方針が考えられる。

〔別表〕



(注) この表は 鈴木安昭、芳賀玉樹著『経営高度化モデルの策定』社団法人日本機械工業連合会1998年9月P 88を基にし著者がまとめた

(2) 経営目標と IT・情報システム導入の採算効果

次に、長期計画の観点から経営目標を設定し、IT を導入する場合の長期的な効果・採算を 2 案に絞って比較した。(長期的な視点から体質改善を指向して新システムを考慮した。)

1 案は現状の延長線上に、2 案は IT・情報システムによる体質の改革を目指している。

尚、比較は長期利益計画の簡便方式により、その採算の概略を把握するものである。

Ⅱ. 3 (2) <経営目標と IT・情報システム導入の採算効果> (比較表)

2 案 IT・情報システム導入

単位：万円、(年間)

科 目		年 度	初年度	2 年 目	3 年 目	4 年 目	5 年 目 予 備	合 計
純 売 上 高(万円)			191,000	240,000	300,000	360,000		
付 加 価 値(総 利 益)			38,000	48,000	60,000	72,000		
要 員	直 接 員(人)		30	35	40	45		
	間 接 員(人)		25	25	24	25		
	合 計 (人)		55	60	64	70		
①	付加価値生産性(万円)		690	800	938	1,029		
	売上高／1 人当(年)		3,480	4,000	4,688	5,142		
	総 賃 金(人件費)		14,470	19,000	23,400	28,100		
②	分 配 率(%)		38.1	40.8	39.0	39.0		
企 業 推 持 費	販売費・管理費		14,410	19,000	22,000	26,000		
	減 価 償 却 費							
	I T トータル コスト(差 額)		0	600	1,200	1,800		
	小 計							
	営 業 利 益(万円)		9,120	8,800	13,400	16,100		◎47,420
③	純 利 益							
	データ量；伝票件数							

IT 化の長期的効果は 1 案と 2 案を比較する事 効果は管理的効果、即ち、IT 化に伴い組織が活性化され直間比が改善され、付加価値生産性が大幅に向上したのが貢献している。最大の効果、長期経営計画立案を伴う IT 化である為、目標の設定と全体的経営資源の見直し・整備ができ経営の機会を適宜につかみ、業界のリーダーシップが取れる事にある。他の IT 化効果は、顧客及び商品・担当営業の貢献度を向上する事により売上げ・付加価値は増加しこの比較表以上の ◎ 効果の差（プラス）が出る。

1 案 (現 状)

単位：万円、(年間)

科 目 年 度		初年度	2 年目	3 年目	4 年目	5 年目 予備	合 計	
純 売 上 高(万円)		191,000	240,000	300,000	360,000			
付加価値(総利益)		38,000	48,000	60,000	72,000			
要 員	直 接 員(人)	30	35	40	45			
	間 接 員(人)	25	30	32	35			
	合 計 (人)	55	60	72	80			
①	付加価値生産性(万円)	690	738	833	900			
	売上高／1人当(年)	3,480	3,692	4,167	4,500			
	総 賃 金(人件費)	14,470	21,200	26,600	32,100			
②	分 配 率(%)	38.1	44.2	44.3	44.5			
企 業 推 持 費	販売費・管理費	14,410	19,650	24,800	29,500			
	減 価 償 却 費							
	I T トータル コスト(差額)	0	0	0	0			
	小 計							
	営 業 利 益(万円)	9,120	7,150	8,600	10,400		◎ 35,270	
③	純 利 益							
	データ量; 伝票件数							

◎長期的効果
☆2案-1案
=12,150万円

(注)①=付加価値／人員 (例) 72,000万円/70人=1,029万円/人; 72,000万円/80人=900万円/人

②=総賃金／付加価値 (例) 28,100/72,000=39.0%; 32,100/72,000=44.5%

③経常利益=営業利益+運用(受取)金利-支払い金利 (利息)

尚、減価償却費は IT トータルコストに算入した。

(注)この比較表は鈴木安昭、芳賀玉樹著『経営高度化モデルの策定』社団法人日本機械工業連合会1998年9月発行234頁を参考し著者がまとめたものである。

Ⅲ. ベンチャー企業のマーケティング戦略

1. 業種別戦略展開の情報

業種別に分けて、アプローチする方法が販売戦略・販売促進等マーケティングの分野で活用とされている。業種別に目標をおくメリット性は大きいですが、その主なものをあげると次の事が考えられる。(①～⑩の各項参照)

尚、別表の「業種別の戦略的アプローチ」によって、マーケティング・ソフト開発そして、就職に大いに役立てる事が出来る。マトリックス表は『縦軸に商品や事業』『横軸に顧客の業種・業界(グループ)』という組合せになり、最も効率的な組合せで、アプローチがしやすくなっている。この表を参考にして話を進めたい。企業・販売戦略の基盤は『商品・事業』と『顧客(業界)』の二大資源の組合せになる。

- ①業界別に区分するのは、我が国の産業構造と指導官庁の方針の影響度が大きい事にもある。
- ②我が国の産業は、業種・業界別に集まって種々の方針や開発・販売等重要な情報の収集と活用が行われる。
- ③従って、業界別にマーケティング戦略などの企業の収益に重要な影響を及ぼす方針も業種別に実行したほうが、効果的である。
- ④業界の区分情報がより細分化され・体系化されて把握され、マーケティング・開発、就職活動に即活用できる。
- ⑤産業分類として、第二次産業の建設業、各メーカー、第三次産業の流通業、新概念では、第四次産業ともいべきサービス・電波・情報処理・官庁・教育機関に区分される。
- ⑥どの業界で何の様な商品・システムを良く活用しているかを把握する。
- ⑦どの商品をどの業界に売りこむかの戦略又、どの業界に就職企業を求めるかの目標を決める有効情報にする。
- ⑧どの業界に特化するかの目標が立ち、業界別のアプローチ方法・ソフト開発のヒントが得られる。

⑨自社の強い業界に何の様な商品開発・供給したら良いかのニーズがつかめる。

又、良く知っている業界に就職のアプローチをすると採用に有利に働く。

(採用側も業界に強い人材は即戦力の確保になる。)

⑩マーケティングや企業の戦略の展開で人的資源の配分例えば、営業マン・幹部、SE・ソフトウェア技術者など貴重な人材をどのように配置するかのヒントと情報がえられる。

⑪このマトリックス表を活用し、新人特に新卒の営業やIT情報処理要員・事務職の教育を効果的に推進できる。

次に、業種別の戦略的アプローチ [図] を業務用・生産財] 及び [一般用・消費財]、[IT・OA・情報システム] の各業界で例示する。

(注) このマトリックス表は、鈴木安昭芳賀玉樹著「経営高度化モデルの策定」

社団法人日本機械工業連合会1998発行 P. 135 を参照し著者がまとめた。

Ⅲ. 2. 業種別の戦略的アプローチ[図]...

OA・IT・情報システム、業務用(注) ☆印は特に関係が深く有望 ○印は関係があり将来性あり

業界グループ	建設関連			メーカー						自動車		流通				金融保険			運輸	サービス	電・輪・情報処理	官庁	学校	自営業								
	建設業	設計	不動産	施主	食品	化学・繊維	鉄鋼・金属	機械	電機	精密機器	印刷他製造	輸送機器	自動車製備 S/S	卸・商社	百貨店	S I P A	C V S	D I Y	専門店	銀行	保険	証券	運輸・通信	ホテル・外食	レジャー	電・輪・情報処理	団体協会	教育機関	医師	弁護士	会計士税理士	その他自営
顧客業界 OA・システム	☆	☆ CAD	☆		☆	☆	☆	☆	○	○	○	☆	○	☆	☆	☆	☆	☆		☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆			☆	
	☆	☆	☆		☆	☆	☆	○	☆	○	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆		☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
ワークステーション ネットワーク端末 (オプコン、サーバ)	☆	☆	☆		☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆		☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆		☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
パソコン、IT	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆		☆	☆	☆	○	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	○	○
	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	○	○	○	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
ワープロ、DTP	☆	☆			☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	○	☆	☆	☆	☆	○	○	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	○	○
	☆	☆	☆		☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	○	☆	☆	☆	☆	○	○	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
ファクシミリ FAX	☆	☆			☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	○	☆	☆	☆	☆	○	○	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
	☆☆	☆☆	○☆☆	○☆☆	○○	○○	○○	○○	○○	☆☆	☆☆	☆☆	○○	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	○○	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆
デジタル複写機 トータル OA、複合機	☆☆	☆☆	○☆☆	○☆☆	○○	○○	○○	○○	○○	☆☆	☆☆	☆☆	○○	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	○○	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆
印刷システム	☆	○	○	○	○	○	○	○	○	☆	☆	○	○	○	☆	○	○	○	○	☆	☆	☆	○	○	○	☆	☆	☆	○	○	○	

Ⅲ. 3. 業種別の戦略的アプローチ...

業務用・生産財(注) ☆印は特に関係が深く有望 ○印は関係があり将来性あり

[illegible]

Ⅲ. 4. 業種別の戦略的アプローチ[図]...

一般用・消費財・業務用 (注) ☆印は特に関係が深く有望 ○印は関係があり将来性あり

[illegible]

Ⅲ. 5. 業界の研究

人生（就職）の目標の一つに自分が希望する企業と関係し、仕事・業務を遂行する事にあろう。さて、この希望する会社は一体どういうグループ（より上位のシステム）に所属しているであろうか。

企業が所属するより上位のシステムが業種・業界である。

業種・業界は産業分類を行う場合にも活用され、我国では伝統的にも企業・法人は業界別にまとめられ、指導官庁も業種・業界別に組織編成されている。今はマーケティングの有効な戦略としてその重要性が認識されよう。

日の当たる業種・業界については栄枯盛衰が常で、その時代の成長産業が当然人気が高い。業種という分け方は企業の事業や営業の種類による区別であり、同じ業種の企業の集まりが業界である。使われる言葉の中で、他の産業との区別のニュアンスが強いと「業種」が使われ、一方それぞれの産業を独立したグループとする意味合いが強いと「業界」が使われるという考え方もあるが、ほぼ同じ意味に使われる事が多い。

さて、産業を大きく分類すると、第一次産業＝農業、水産業、工業の様に直接自然に関係するもの、第二次産業＝いわゆるメーカーと云われる物作りを行う企業、第三次産業＝小売業、飲食業、サービス業という分類もありこの方法で更に進めるとサービスと新しいソフト産業や情報産業（IT 含む）を第四次産業という考え方もある。

業界の構造に大きな影響を与えるのは、次の5つのキーワードである。それは『国際化』『技術革新』『情報化』『政策の影響・社会構造の変化』『規制の緩和』といえよう。

『国際化』で影響するのは、通貨の変動即ち円高と円安でこれは貿易収支と企業の業績にすぐ響く、即ち円高に成れば輸入産業と内需型の業種は業績が向上し、逆に輸出産業は業績が低下してしまう。そして、円安になると輸出産業は業績が良くなり、輸入産業と内需型の産業は業績が悪くなる。

この様に通貨の変動は、業界別に業績に大きな影響を与える。この通貨変動

に備えて、企業は生産の拠点を海外に移し、いわゆる産業の空洞化現象が起きた。そして、企業が生産拠点を東南アジアにシフトした為にアジア地区の経済は一時的に急成長を遂げたが、その後、通貨不安や産業間のギャップ・経済政策のタイミングの遅れ等で大きな混乱も見られ、海外においても国際化の波が大きな影響をもたらしている。国際化で顕著になるのは、グローバル化・地球市場化でこの例として、パソコン・PCの世界マーケットの大半は台湾で作られている。

『情報化』と『技術革新』は電子化を始め新素材・生命工学（今後は大脳生理が最重要）更に、通信技術・ネットワークとソフトの分野の成長と進化が伴って企業と業界そして産業界全体に衝撃的な影響を及ぼしている。

『政策の影響・社会構造の変化』は世界各国の経済の状況を見れば、明白であろう。先進国の好況に比し、一部の国では不況が続く企業・業界も苦境に置かれている。

『規制の緩和』は情報通信や流通・サービス業更に産業全体に影響が必至で、国際化・技術革新・情報化に対応できず、企業の体質改革を無視する企業・業界はいずれ、落伍して行くであろう。

3. 新産業の動き

二十一世紀もスタートし、前記の大きな影響・衝撃と合わせて、新しい分野の産業・業界の出現と発展が考えられる。ここではその代表的な例をあげよう。（現在はITが新たに脚光を浴びているが、また、新たな概念や複合化された産業が出現し、産業・経済を牽引する大きな要因になろう。）

【人工知能・AI産業】

既に1兆円を大きく超える産業に迄成長している。従来のコンピュータは人が思考し手順を示していたが、このAIでは人の様に知識を蓄積し、必要に応じてコンピュータが思考し結論を導く方法である。応用分野は、専門家の知識・判断・推論等をコンピュータに代行させるエキスパートシステム、自動翻訳を可能とする言語処理システム、AIロボットなどがある。大脳生理学の

進歩も合い伴って、かなり大きな産業分野・業界に発展することも考えられる。

【超電導・新エネルギー産業】

二十世紀最後の技術革新といわれたが、次世紀にも発展し、単にリニアモーターだけでなく、種々な産業・業界の分野が関与して行く。より高度のコンピュータ等電子関係に必要な技術として活用したり、エネルギーや医療機器・電機業界、超電導ケーブル等幅広く業界を巻き込んだ開発が進められている。その市場規模は10兆円を超え産業の核となろう。

【生命工学・バイオインダストリー】

遺伝子の組み替え技術の進歩など、実用的な技術として大きな産業となると予想される。この産業は発酵工業などの[従来バイオ]と、細胞融合、遺伝子組み替え、生体細胞の応用技術のバイオリアクターなどの新バイオがあるが、21世紀の始め迄に5兆円の市場になると予測される。この分野に参入する業界は殆どの業界が考えられる。

【宇宙産業】

わが国の産業としての規模は未だ小さいが、通信衛星まで含めると将来性はかなり期待され、衛生打ち上げ、宇宙間輸送、宇宙環境関連・通信・放送・気象観等を含み、次の世紀のホープ的産業に発展する可能性をもつ。

【新素材産業】

新素材の開発は全業界を横断する形で種々な取り組みが考えられ、新素材としては、軽量・超強度・無公害であれば更に良い。例えば、炭素繊維、チタン合金、高張力鋼、ハイプラスチック、セラミックス(耐熱性に優れエンジンへの応用や多用途が期待される)、人体の補完的素材(人工骨、人工血管等)ガリウム砒素などの電子材料がある。

【新流通産業】

事例研究の様に、単純な物品販売業やサービス業の枠を超えて産業の複合化を目標に、外食産業、環境、食品・食材の生産、健康産業、複合サービスまで幅広く手がけ、顧客と商品を基盤として地域の街造りにも貢献する。

【新医療産業】

高齢化社会の到来で、医療・福祉の新ビジネスの成長・発展が期待される。老人福祉・ケアハウス・医療介護・健康スポーツ、生涯学習等の関連の設備・サービス等ソフトを含めるとかなり大きな産業に育つ可能性がある。また、この分野の設備については、企業法人の厚生福祉、社宅各設備を転用すれば、思い切った低コストで利用者が利用でき、益々ビジネスチャンスは広がり参入できる企業も増加していく。

以上の様に新産業は将来性が豊かであり、これを支えるエネルギーはベンチャー企業如何にかかっている。

技術予測2010年実現の可能性

技術・製品名	L	M
情 報	○自己増殖チップ	○超電導デバイス ○バイオコンピュータ
エレクトロニクス	○ニューロコンピュータ ○自動翻訳システム等	○光コンピューティング素子機器
	○非線形光電子材料 ○分子デバイス	○超電導材料
新 素 材	○高性能金属系複合材料等	
	○ウイルス治療薬 ○バイオエネルギー	○人工酵素 ○生体膜
ライフサイエンス	○人工	
エ ネ ル ギ ー	○新エネルギー ○リサイクル	○燃料電池 ○超電導電力貯蔵施設
自 動 化	○知的 CAD	○複合加工センター ○超超精密加工機械
運 輸 ・ 交 通	○次世代超電導リニアモーターカー ○HST	○通信衛星利用自動車
空 間 利 用	○海中 ○地下	○月面研究基地 等
環 境	○CO ₂ 植物固定化技術 ○温暖化防止システム	○地下廃棄物処理システム
計	20	13

経済企画庁『2010年技術予測』より参照

● 社会構造変化に伴う新市場資料・通産省/技術革新の動向と新市場の展望研究会

新市場・コンセプト	1985年	1990年	1995年	2000年	平均伸率
余暇市場	52.1	65.9	82.8	106.9	4.9%
生涯学習	22.1	29.5	34.6	42.4	4.4年
家事の外部化(増加分のみ)	+0	+2.6	+5.2	+7.8	—
医療・保険	21.9	30.2	41.9	57.9	6.7
高齢者の消費支出(衣食住)	23.2	31.9	44.0	60.5	6.6
コミュニケーション手段の革新・多様化	16.0	23.8	38.0	59.6	9.2
国際化	1.4	2.5	4.7	7.9	12.2
合 計 (重複含む)	136.7	185.4	251.2	343.0	6.3

単位(兆円)

6. 代表的な業種・業界の動向

【食品業界】

まず「食品」の例であるが、最終顧客に栄枯盛衰が見られる。即ち、コンビニエンスストア・CVS の成長が続く影で、小型専門店、スーパーは消費の低迷で売上げ不振に悩まされている。食品のメーカーは商品（新製品）開発力と顧客開発（開拓）力を高める戦略がキメ手となる。特に開発に資源を投入し営業の最前線を強化していく。

【酒類・アルコール産業】

我が国の食品総生産額の20%を占める大きな産業で新製品がいつも市場に投入され、多角化領域もバイオ産業（発酵技術の活用）・外食・医薬・化粧品・総合的食品等と新分野へも事業展開を図っている。酒類はビールを最大の商品にし、人気商品の登場・消長は際立っている。かつての焼酎ブームは落ち着き、現在はワインブームで湧いている。ブームの底流には健康指向と流行・アメニティ（快適さ）がある。

顧客は前述の食品専門店、酒店、スーパー、コンビニエンス等があるか、最

も影響があるのがいわゆる外食産業の分野で、各種の飲食とバー、スナック等のサービス業である。顧客開発・市場活性化の為に営業・研究・開発が一体となった活動を推進している。キメ細かな営業推進の為に新鋭の採用には積極的である。

【製パン・菓子関係業界】

酒類に次ぐ大市場を形成している。製粉・米の最大の顧客で成熟市場と云われているが、食生活と味の嗜好の変化で成長の余力はある。何よりも、我が国の流通の変革に影響を与えているのが、製パンメーカーが小売流通の中で最も成長が期待される CVS のチェーン展開を図っている。この業界の CVS のへ課題は商品の品揃えと経営ノウハウ（情報システム・IT 含む）の開発と活用にある。資源についても CVS への配置・投入が最重要となる。この業界をもう少し細かく見ると「製菓（洋菓子）メーカー」「米菓メーカー」「製パン・ベーカリー」がある。尚、食品業界を総合化し他産業も関連し『外食産業より多重業態への展開と進化』の様な未来戦略も描く事ができる。（後述）

【アパレル】Apparel は本来「衣服」を表すが1970年代になり繊維 2 次製品を表す言葉となっている。

アパレルを品目別割合を見ると、婦人服が44%、紳士服が27%、子供服12%、靴下類 7 %等となっている。繊維情報センターの予測による2000年の衣料品の市場は22兆 5 千億円としている。繊維産業は川の流に例えられるが、原料・糸の素材分野を「川上」織物・ニット生地段階を「川中」そして、裁断・縫製による二次製品の製造と流過程を「川下」といい、この「川下」がアパレルである。「川上」には大手の総合繊維・化学メーカーがあり、「川中」を中小企業が担い、「川下」は大手のアパレルメーカーから中小・零細のマンションメーカーまで幅広く担っている。

その中には DC（デザイナーズ・キャラクター）ブランドも含まれている。アパレル関係の仕事（業務）としては、「商品企画」「生産」「販売」「宣伝・PR」が 4 本柱であり戦略もこの分野に重点が置かれている。この業界はマーケティング・流通革新が激しく、通信販売を始めた新たな手法を推進する企業が多く

発展の可能性を秘めている。

【住宅・不動産】

世界的に見ればいわゆる基幹産業として重要な役割を担っている。

不況の長期化とデフレ政策による消費の低迷で大きな試練に立たされたが、住宅への潜在需要は大きい。

住宅・不動産の低迷の中で好調なのは、不況の中で生き残れる不動産のソフトおよび大都市近郷と学園・学生のアパート需要そして、これから発展できるのは業種別・用途別の販売促進策(例えば高齢化社会の老人福祉施設を顧客企業の新業態としててがける)を展開できる住宅・不動産会社である。

住宅不動産会社の営業は受注と販売に分けられ、内容は、接客・相談・交渉・計画そして契約という手順を経ながら「資金計画・最有利コストの資金」「間取り・インテリア」「方位・家相」「税務対策」等幅広い知識が活きる。住宅の目的別建築の種類は「一戸建」「マンション」「アパート」に分けられ、一戸建は更に、在来工法、2×4(ツーバイフォー)、プレハブ(木質系、鉄骨系、コンクリート系)があり夫々に特徴・セールスポイントを持っている。

住宅不動産の営業はこの様に幅広い知識と実務が役立ち、収入も全産業の中でトップクラスが期待される。

尚、住宅・建築の関連の業界は裾野が広く、建築資材、インテリア、建築・土木重機・レンタル、特に住宅エネルギーシステムとしてのソーラー(太陽熱活用・太陽電池等の自然エネルギーで省エネ・人と自然環境にやさしい)システムは21世紀に向けこれからの発展が期待され、採用も発展する分野が多くの人材を必要としよう。

【電機および電子】

世界的な品質と開発力、技術力、コスト競争力を持つ、VTR、カラーテレビ等の映像機器、音響等のAV機器を中心に機械工業全体の10%を占める大きな産業である。

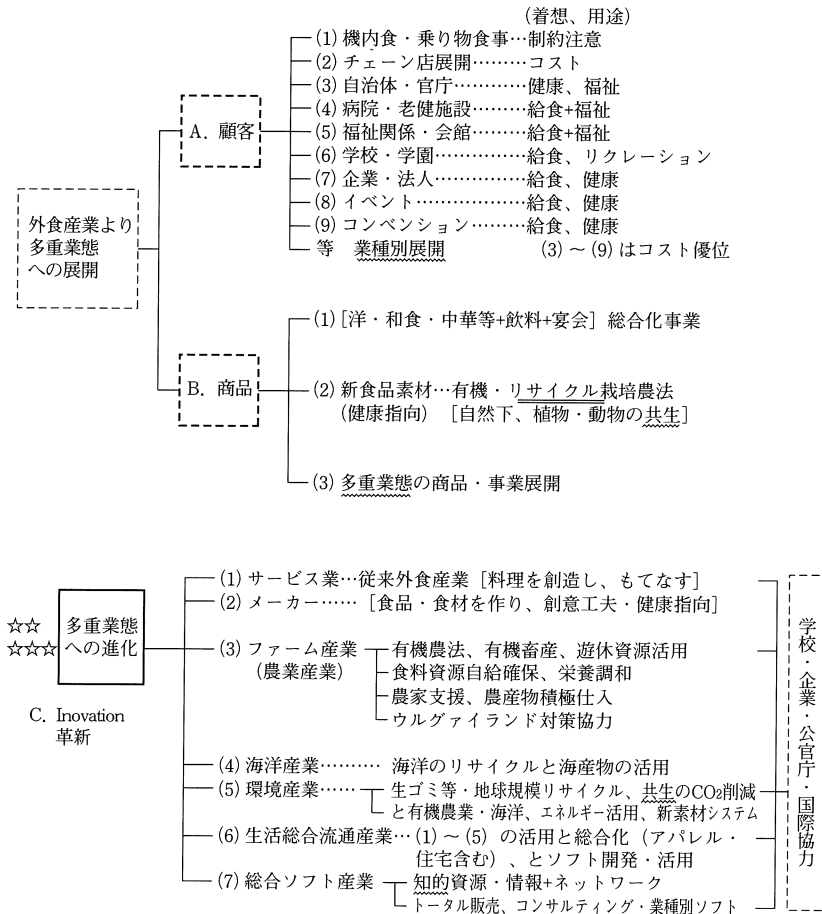
この業界の特徴は電機関連の部品メーカーや協力企業数が多く全従業員数も200万人近い大規模である。この分野の製品は家庭用品から工業用品まで極め

でカバーする範囲が広い。この業界を分けると「重電機業界」は発電機、送電機、モーター等企業法人向けの生産財を主力としている。

「家庭電機業界」は一般消費者向けの製品を主に作っている。

家庭電機業界を更に細分化すると、『民生用電気機器』...エネルギーを回転

『外食産業より多重業態への展開と進化』



(注：この表は我国の複数の外食産業の戦略を基に関連する他の産業との交流の可能性をまとめた。)

や熱に転換応用した洗濯機、掃除機、電子レンジ、トースター等『民生用電子機器』半導体など電子の特性を応用した AV 機器・ラジオ、テレビ、VTR、テープレコーダー、ステレオなどを生産する。そして、我が国の電機業界の特色として殆どのメーカーは産業の米といわれる半導体の分野を持つ事であり、各社は総合エレクトロニクス化を指向している。電機業界の歴史をみるとかつて“3種の神器”いわれたテレビ・電機冷蔵庫・電機洗濯機次に、耐久消費財の3C時代カラーテレビ・クーラー・カー（乗用車）そして最近のAV（VTR・ステレオ）・パソコン・携帯電話、更に将来性はDVD（デジタルビデオディスク）という具合にヒット商品を送り出す毎に大きな成長を遂げて、人材の採用も積極的に展開してきた。

この様に電機業界は、新製品開発と企画開発・マーケティングが最重要な戦略で人材もこの戦略に添って投入される。今後は、OA化・FA化を指向して情報処理・通信分野・ソフト各領域を総合化し来たるべきマルチメディア時代に備えて開発力・ソフト力の強化の為の人材の確保と教育・育成が企業発展のカギを握る。そして、一方では、流通革新を通信販売・ダイレクトマーケティングを主要な柱としたトータル販売の構築も重要な課題となる。

【コンピュータ・OA機器業界】

情報（化）社会の進展で最も成長が期待され技術革新の影響（電機業界も大きい）そして、企業のリストラの追い風もある一方で新規参入も多く開発と販売の競争も激化している。そして、この分野で勝つにはソフトの強化と販売強化と社員のレベアアップ教育が必須条件である。この業界は電機・家電、コンピュータ、通信、写真・精密機器、事務機器などさまざまな業界からの参入ラッシュが続き競争は激化しているが仕事も多岐に亘る。

採用も毎年積極的に行われる。仕事は主に販売とソフト・技術が中心で最も大切な考え方は、業種別の特色を掴み、システムを組み立てることである。この業界の商品と業種別の戦略的アプローチについては別図を参照の事。

【ソフトウェア・情報サービス】

ソフトウェア産業は、最近急成長を遂げOA機器、通信機器、コンピュー

タの普及で更なる成長も期待される。21世紀最大の成長産業と期待されるだけに質的にレベルアップ出来る企業は今後も明るい展望があろう。

この業界は、わずか20年間で売上高7兆円になり、高度情報化が追い風になり先進国に比ベソフトに課題を残す我が国の事情を見ても今後益々重要な産業としてクローズアップされる。この業界は3つに分けられる。

「情報処理サービス業」コンピュータデータの入力や運営管理を行い、企業の計算業務例えば会計業務を受託する計算センターからスタートした企業が多く企業のコンピュータ導入が盛んになるにつれ、システムの運営管理 FM (ファシリティマネジメント) に重点がおかれている。今後は IT (情報通信技術) 事業などのネットワークサービスやソフトの開発など総合的を展開する方向にあり、人材の採用・教育もこの方向に沿って行われる。

「情報提供サービス業」は種々のデータを収集し、情報を提供するデータベースを代表とするもので、初期の投資が大きく採算にのる迄時間がかかるという課題はあるが長期的に見れば発展は期待出来る。

「ソフトウェア業」ソフトウェアの開発を主業務とする。そして、需要即ち産業界からの要請・注文という観点からも最も注目される領域である。というのもパソコン・OA・IT の普及により急テンポの技術革新とリストラが専門家・多様化したソフトを必要とし、我が国の課題であるソフト面の強化もあり、アウトソーシング (事務業務を外部に委託する、今後のベンチャー企業の一つの有望分野) 普及も伴って更なる発展が可能である。

このソフトは情報機器メーカーが開発して来たがソフトの機械化・自動化が容易でない為ソフト業者 (ソフトハウス) に依頼する傾向が強くなっている。この分野はメーカー系、独立系、ベンチャー系があり、設備投資が要らず、少人数でも参入出来る為、小規模独立系の企業が多く大小で1万社にも達し労働集約型で人が財産のため採用は大切な戦略となる。ソフトの仕事・職種としては SE がある。そして、この業界で成長発展するには、前述の業種別戦略に基づく営業企画力とソフト・システム設計力が鍵を握り、ベンチャー企業の活躍の場は大きい。

Ⅳ. 1. マーケティングの目標達成システム

- (1) マーケティングで大切な事は自社の目標を強固に持つ事である。自社の強固な目標があれば人生は楽しく、販売は成功する。
- (2) 成功する為の目標は、売りたい対象の『顧客企業・業界』と何を売りたいという『商品』の目標を持って臨む事である。
- (3) 制約条件の中で最重要事項は、顧客のニーズ・要求と欲求と自社の持てる資源である。
- (4) ギャップ・問題点の把握は、目標と現実の差で目標達成にとって乗り越えなければならない障害・かべである。マーケティングの行動スケジュールは早い段階に考え、目標の設定又はギャップの把握段階までに確定する。ここでは、顧客の購買心理（後述）の把握も考慮する。
- (5) テーマ化は何をすれば目標が達成できるかであり、これは販売作戦の立て方とカベの破り方を参照すれば実現できる。
- (6) 市場調査体験は、実際に販売活動の実験をしながら種々な市場の体験をする。これは市場の実態調査（後述）が役立つ。失敗を恐れず教訓として次のチャンスに活かせば道は拓け、マーケティングの新規開拓に役立つ。
- (7) 情報の収集は、他人の情報・体験も活用できる。市場の調査体験的活動が最も良い情報源となる。
- (8) 創意工夫・ヤル気・情熱はどんな場合でも前向きに販売に挑戦する心構えが最後に勝ちを制する。
- (9) 代替案の作成は、ただ一つの案を実行するリスクよりも、複数用意することでチャンスを広げ最高の状態で臨める。
- (10) 実行は用意周到に行い、販売がうまく行ったかどうかの効果測定と、次につながる改善の心がけがマーケティング活動を成功に導く。

◎マーケティング戦略管理に於いては、流通チャネルと情報ネットワークの関係が大切である。

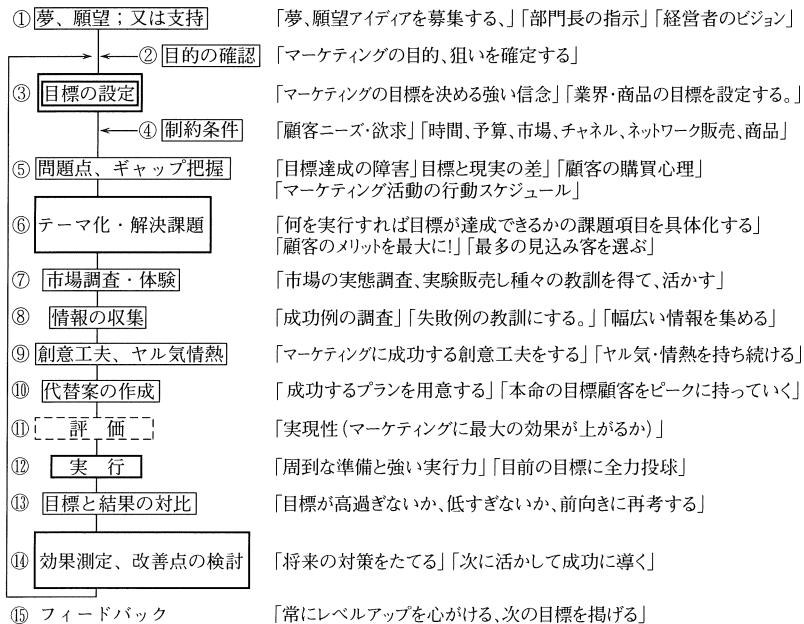
- ◎マーケティングのシステム設計では流通チャネルと情報ネットワークと商品システムの使用用途が基本となる
- ◎マーケティングは戦略企画レベルと販売の現場サイドの両面を強化しなければならない。この両者は車の両輪の様な関係とはたらきをする。(この両者を一つでも欠くとマーケティングは旨く行かない。)
- ◎戦略企画レベルのものが、流通チャネルと情報ネットワーク、業種別の展開、目標達成システム、市場の実態調査プロジェクト、戦略的経営情報であり、販売の現場サイドの分野が顧客の購買心理、拡販の体系化、マーケティング教育、拡販に役立つ管理手法である。(この両者の詳細は、この「ベンチャー企業の情報戦略とマーケティングの別項にて取り上げるので参照されたい」)
- ◎マーケティングを推進する場合はトータル販売という大局的観点から販売の形態、ネットワークを構築する。
- ◎販売のノウハウ(顧客の購買心理、市場の実態調査、拡販の体系化等)を活用すると目標は達成できる。
- ◎体系的営業教育の目標・ガイドラインとして、マーケティングのレベルアップに活用できる。

Ⅳ. 2. 『マーケティングの目標達成戦略』

次の手順を活用し販売を成功させ、企業の収益向上等と情報戦略の構築と推進に役立てる。

マーケティングの目標達成戦略 [図]

マーケティングの目標達成の手順 「説明」



尚、このマーケティングの目標達成システムの [図] は第一經大論集第31巻29頁を基に著者がまとめた。

Ⅳ. 3. マーケティングと情報ネットワーク

マーケティングに於いて今後最も注目される「流通チャネルと情報ネットワーク」について取り上げてみよう。

マーケティングを中心とした企業の戦略の基盤は『流通チャネル』と『情報』の二大資源である。この流通チャネルと情報によって、企業の売上げ高・付加価値・利益と開発の成果が決定される。そこで、この項ではこの二つの資源についてスポットライトをあてる。

(1) 流通チャネルと情報ネットワーク

- ①流通チャネルのなかには伝統的な考え方と新しい考え方システムが同居している。
- ②新しい考え方・手法の中には経営の基盤として情報システム・ネットワークとその経営基盤を強くする情報機器群（IT・情報システム・OA やマルチメディア）の活用が大きなカギを握っている。
- ③わが国では、小口配送便などキメの細かい物流の普及で新しい販売形態としてダイレクトマーケティング（通信販売・無店舗販売）が普及しやすいベースができています。この販売形態は今後最も成長が期待されている。
- ④欧米とわが国の流通は全く対照的な特色を持っている。この特色を理解してシステム設計をすると成功する。
- ⑤欧米の流通は単純で最終顧客・ユーザーとメーカーの径路は短く、ユーザーとメーカーが直接結びつく事もある。
- ⑥わが国の流通は長く、複雑である。この為諸外国からは理解を得にくい。また、我が国では業界別に独特の商慣習益々日本の流通機構が馴染めない。がこの流通が日本経済の特色をなしている。
- ⑦卸売の機能が日本の流通機構の特色である。しかも、大手の卸売業（商社）と中小の卸売業（二次問屋、地方問屋）共存している事であり、卸売業の役割の大きさを表している。主な役割は「情報ネットワーク」「物流機能」「資金のダムの機能」「人材派遣（小売・製造業に対し開発・販売

コンサルティングの役割)」「経営支援システム」が五大機能となる。「情報ネットワーク」は最新のコンセプトであり、我が国の流通の課題から見ても、このコンセプトが益々大切になる。そして商品・顧客情報・そして流通機構全体の情報を統合化する考え方である。

⑧情報ネットワークの構築と活用が流通業特に中小業者の企業存亡のかぎを握っている。

⑨流通機構のシステムにより拡販のヒントが掴める。

(2) 情報ネットワークのシステム設計上留意すべき点

①VAN 等の先端情報技術の基本となる情報を日常の企業活動の中でタイムリーに入手できる様にしておく。情報は商流と物流から得られる。

②セミナー・展示会・イベントの企画・運営、アフタフォローも情報ネットワークの貴重な資源となる。

③ユーザー研修会をレベル別・業界別に推進し、使えるソフトを開発し活用してフィードバックする。

④在来メディアの中で顧客での活用例を会報・ニュースとして編集し、販促用媒体として、定期的に刊行する。

⑤オピニオンリーダー=我が社のファンの情報を体系化し、業界別・使用例(アプリケーション)別に編集する。

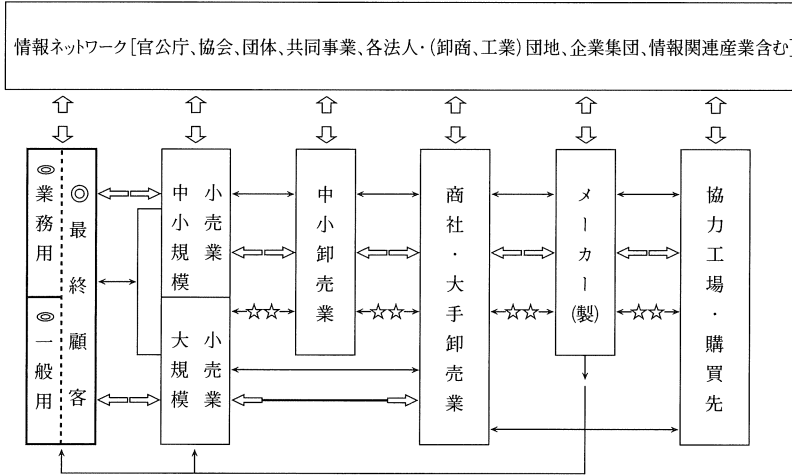
⑥商品開発計画の時、オピニオンリーダー的顧客のニーズを的確に把握出来る様に顧客との情報パイプをつくる。

⑦同業種交流、同業界との交流は、狭い範囲での情報は得られるが、新しいヒントやコンセプトは、異業種・異分野の企業や団体・組合の方がより新鮮なものが得られる。

⑧産官学(産業界・官界・学会)共同のミーティングの機会をつくり、各分野の情報を幅広く入手しフィードバック出来る仕組みを作っておく。

以上の流通チャネルと情報ネットワークに関するシステムにより、販売強化と企業の基盤作りが確立できる。

『流通チャンネルと情報ネットワーク』 [図]



『流通チャンネルと情報ネットワーク』 [図] の説明

- (1) 二重線 \longleftrightarrow は有効情報である。
 - (2) 実線 \longrightarrow は商流、物流を示す。
 - (3) 流通の中には、メーカー（協力工場）から直接顧客に配送される直送に着目。
 - (4) 物流の革新とメディアの進化が販売・開発の進化に役立つ
 - (5) \longleftrightarrow ☆ ☆ \longrightarrow は共同事業で行うと効果的。
- 尚、マーケティングの情報のシステム設計においては、この『流通チャンネルと情報ネットワーク』 [図] が最も重要な基盤となる。
- (6) 流通チャンネルの中で最も重要な資源は、最終顧客のニーズである。
 - (7) 最終顧客では、使用用途が『業務用』と『一般用』の二つの使い方があり、マーケティング戦略に大きな影響を及ぼす。

(注：この図はわが国の代表的な流通チャンネルを基に最終顧客と使用用途にポイントを置き著者がまとめた。)

Ⅳ. 4. 顧客の購買心理とマーケティングマナー

顧客の購買心理は、マーケティングの実践レベルの有効な技法であり、顧客ニーズの一環で捉えれば、販売にとり速効性がある。そして、購買心理は大脳生理に基いてアプローチすれば、開発面迄役に立つマーケティング技法になる。

大脳生理の中で、購買やコスト改善に関係している側面に心理的障害がある。

(1) 心理的障害

人は新しいものに抵抗する、或いは、何か言われると構える傾向がある。

即ち、今までのものを守ろうとする。この様に、実は習慣・シキタリを破り、新しい事を見つけて実行しようとする時は、人間の特性として、三つの心理的な関が邪魔をされると言われている。

(一般的に歳と共に強くなり新しいものを受け入れない)

それは、

- ①. 認識の関 (感度が敏感か鈍感か) ... 本質を見抜く力の強弱
- ②. 文化の関 ... 道徳・習慣・規制にこだわる。
- ③. 感情の関 ... 自分或いは、他の人の言動・感情にこだわる。

これらの中での人 (主に管理者) の対応のタイプとして

- ①. 一見好意型 --- 考えておこう。それは素晴らしい考えだがね...
- ②. 責任転嫁型 --- 皆が納得するかね。そりゃトップが承知しないだろう。
よそでやった結果を見てからにしよう。
- ③. 制約条件型 --- 費用がかかり過ぎる。予算がない。時間がない。
今は、実行の時でない。
- ④. 拒絶否定型 --- 自分の考え方だけで、他は受け入れないタイプ

この障害・カベを知り、カベの破り方を身に付け、更に次項の『購買心理とセールスマナー』をマスターして、顧客にアプローチ出来れば、商談の成功率・成約率即ち、受注・売上げは飛躍的に向上する。

(2) 『購買心理とセールスマナー』

世は、まさに、情報時代で、パソコン・インターネット・媒体を旨く活用した PR や CM が数多く出現している。そして、PR や CM と媒体を上手に組み合わせれば、従来の流通や販売より遥かに斬新で効果的なマーケティングが展開できる。

この PR や CM は在来のメディア（新聞雑誌、ラジオ、諸ニュース、広報媒体）やマルチメディア・インターネット・ニューメディアを通じて、あの手この手と工夫がなされ、顧客、消費者に受けているヒット CM も結構見受けられる様になっている。

この CM の様な、或いは、創意工夫により、CM 以上の演出効果を出す販売の演出・演技を行う事が可能である。それは、CM のベースになっている『顧客の購買心理』いわゆるアイドマ・AIDMA（Attention, Interest, Desire, Memory, Action）という流れを知って、これをうまくキャッチしたシナリオを描いて、自ら創意工夫して実行してみることが販売・マーケティング開発に役立つ。

そして、情報機器システム・ソフト等の IT（情報技術）を駆使していけば、大きな販売の成果が期待できる。また、身近かな物では、AV 機器...ビデオ・DVD、OHP、スライド、AUDIO、実物投影機などを立体的に活用すれば効果は益々高まる。

この『顧客の購買心理』いわゆるアイドマ・AIDMA は欧米流にシンプルに行けば5段階であるが、日本流儀にキメ細かく考えれば、次のように十の過程・プロセスが展開される。

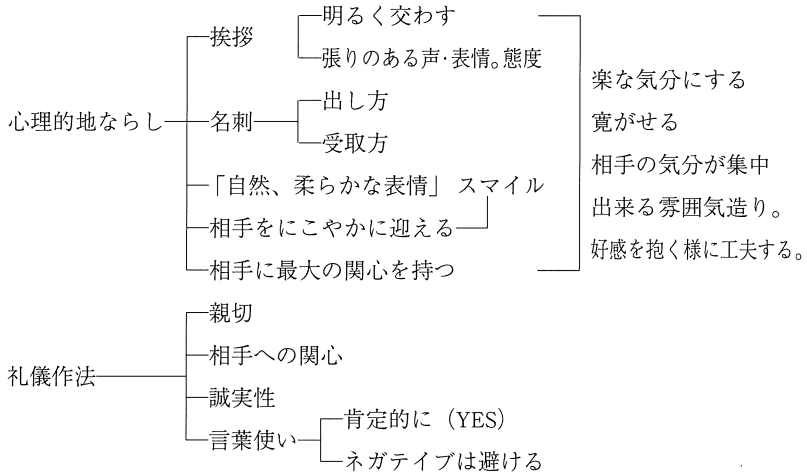
この十段階のキメの細かい購買心理を基に販売・マーケティングのマニュアルを作れば良く売れる、使い安いマニュアルになり、多くの実績をあげている。

購買心理は応用範囲が広く、マーケティングの領域では開発に、拡販、市場の実態調査に購買心理を旨く活用してマーケティングで大きな成果を上げることが出来る。

そこで、購買心理の流れを取り上げ、マーケティングの実践面に活用する手法を構築していこう。

5. 購買心理の流れとマーケティングへの活用

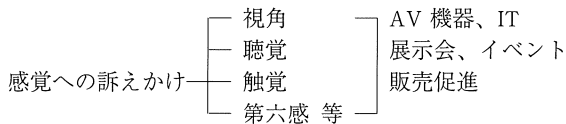
(1) ムードを作る (ムードを感じる)



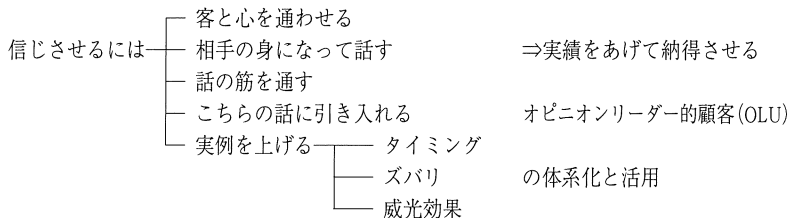
(2) 2 注意を引く (オヤ何だろう?)

- 相手に心から注意を向ける。
- 前の話と関連を持たせる。
- 相手を軽く驚かす (話題……以外性)
- 相手の意表をついてみる

(3) 興味を持つ (これは面白そうだ!)



(4) 信じる (成程そうか)



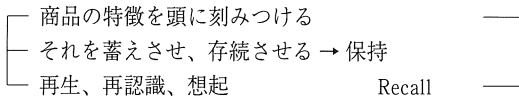
(5) 欲求を持つ（欲しくなってきた）

人の欲求の五段階を参考にし、相手の欲求のレベルを考慮してアプローチする。
「ひとを見て法を説け」

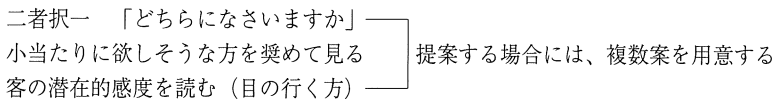
(6) 結果を連想する。

お客が使用している場面を想定させる。イメージにありありと描かせる。
AV 機器や IT の活用、OLU が使っている 状況を再現 して見せる。（効果大） AV、
IT、カラー写真等

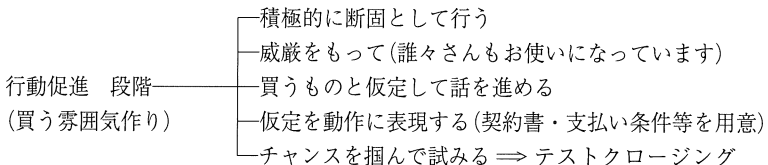
(7) 記憶する、これは記憶に入れて活用する方法である。



(8) 選ぶ（選んで頂く）



(9) 行動（決心）する



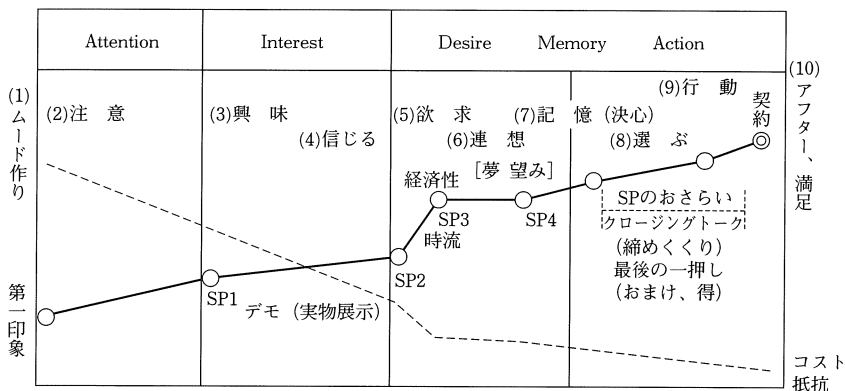
(10) 満足を感じる（アフターフォロー） 満足した顧客は顧客を紹介する マーケティングの『打出の小槌』『宝の山』満足した顧客に我社（商品・私）を紹介・推薦して頂く。紹介・推薦して頂いた客は、購買心理の段階では 1 から一気に (7) 迄購買意欲が盛り上がっている。購入する確率は可なり高くなっている。

さて、以上の購買心理、購入行動の過程（プロセス）の盛り上がり方を図解すると大要次の表の様になる。商品・システムの中でもパーソナルユースのものはこの購買心理の十段階のシナリオが有効である事は、マーケティング教育やマニュアル作りと活用により実証されている。

以上の購買心理のフローをわかり易く図解すると次の表にまとめる事ができる。

（この図は著者がマーケティング教育とマーケティングのマニュアル作りにおいて、まとめたものである。）

6. 購買心理のサイクルと販売促進策



【図の説明】

- ① この図の最上段の英文は従来からよく使われている AIDMA といわれる購買心理の五段階の流れであり、その下の(1)から(10)迄の流れは、新しく考え出した購買心理の十段階のであり、より細かな工夫をしている。
- ② 客の購買意欲を高める為には実線のカーブをスムーズに高くしていく工夫が要る。(尚、点線は価格コストに対するもので実線のカーブにほぼ反比例する。) 実線の購入意欲のカーブを高めるにはセールスポイント SP およびセールスアプローチを工夫する。
- ③ セールスキャンペーン、実演は、この購買心理の流れに沿わせると効果的になる。
- ④ SP は商品・ソフトのセールスポイントや期待効果であり、購買意欲を高める為に効果がある。
- ⑤ 大きなヤマ場は、興味 1 から意欲につなぐ所であり、ここでは、本能と本音の欲求に訴えるのが効果的である。

本 能	— 自尊心に訴える	「自己実現の欲求」「使いこなせます」「ニュースにのる (記事にのる)」
	— 利害の観念に訴える	「経済性」「儲かる」「効果が上がる」
	— 模倣本能に呼びかける	「成功事例」「オピニオンリーダーの推薦・紹介」「流行」
	— 競争心	「誰々さんも決定」「〇〇システムに成功しています。」
	— 肉親の情愛、友情に訴える	「生涯設計・生活設計」
	— 機会損失	「今、このチャンスを逃さない様に!」

- ⑥ セールストークのシナリオはこの流れに沿って描けば有効であり、販売促進、コマーシャル CM もこの順序で展開して行けば効果的である。

7. アプローチにおける留意点

① 良い第一印象

- └ 心からの微笑み
- └ 快活さ、明朗さを出す動作、工夫
- └ ほめ言葉

② 相手の注意を引き付ける（特に集中的な注意）

○できるだけ多くの感覚に訴える…五つの感覚はすべて直ちに脳に作用し、集中的な注意を引く力を持つ。

従って、なるべく多くのツール（AV、IT、ソフト等）を活用する。

- 好奇心に訴える
- 本能、本音に訴える
- 相手の関心事を中心に話を進める

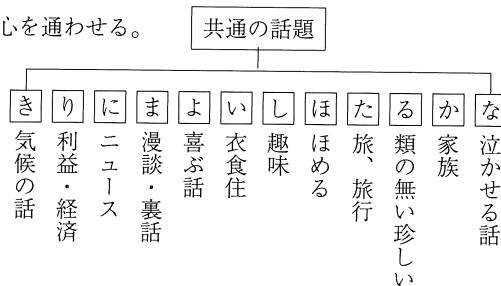
③ 自社商品を心から信じ、確固たる信念を持つ

○顧客に打ち解けて頂くにはどうするか（話のキッカケを掴む）

- (a) まず、販売担当者自ら心の扉を開く
- (b) 礼儀正しい態度・イメージを与える

④ 相手の長所を認め、ほめる。

⑤ 共通の話題 を持ち、心を通わせる。



共通の話題はこの様に、面白いまとめ方を活用すれば、大腦に良い影響を与え良く覚えらる。

⑥ 相手に語らせること [7割]

趣味、体験、感想 等（共通の話題が役立つ）

⑦ 情報の伝達、提供を工夫する。パソコン・インターネット・携帯電話、Eメール、IT 等を活用する。

⑧ 訪問の回数・頻度を工夫する。

☆マーケティング活動で良い人間関係を保つ要領、それは『聞き役に徹する』事である。

人が備えているものに、口は一つ、耳は二つ、目も二つある事を忘れずに、相手が7割以上話せる様に配慮する。インタビューの極意『ナル程、ソウデスカ、ソウデスネ、(大したものです)、さすが〇〇さん』という褒め言葉と流れをインタビューで活用すれば、ニーズリサーチ・人間関係・コミュニケーションは成功する。

V. マーケティングの実態調査プロジェクト

経営環境の激変により企業はリストラを迫られている。経営戦略・マーケティングの中で最も重要な事は、経営の原点となる『顧客のニーズ』を正しくつかむ事である。その顧客ニーズを正しくつかむ最も的確な方法に市場の実態調査プロジェクトがある。市場調査は成長し発展する企業では導入され実施されている。

一方余裕のない企業は日常の目先のことで手一杯で体系的な市場の実態調査は導入されない。体系的な市場の実態調査は本来は企業にとって不可欠の最も重要なテーマであるから一企業単独で導入する余裕がなければ、共同事業や複数の企業が提携して実施しても効果的である。共同事業や複数の企業が提携して実施する場合には参加する構成企業より1～数名のメンバーを出して貫き推進して行くのである。

1. 市場調査のニーズ(どんな場合に市場調査を実施するか)

- (1) 新しい商品を速く軌道のせし自社グループのエース的な働きをする収益源にしたい。
- (2) 対象商品をまとめて売りたい場合どういう客層が有望であるかを正確に把握したい。
- (3) グループで最も生産性の高い拡販の体制を作りたい。
- (4) 販売体制を強化し、ぜひ収益を確保したいが価格と販売量が気にかかる場合。
- (5) 開発商品や自社の商品を通じて、顧客の真実のニーズ早く知り拡販に役立て開発の情報収集にも活用したい。
- (6) 新規参入の実態と顧客の反応・評価・評判などを的確につかみ有効な対策をたてたい。
- (7) 販売活動と市場の実態調査活動を動じ並行して推進し販売の生産性を高めたい。

- (8) 新人や営業経験のない(業務改革・リストラで浮いた)人材を活用して販売の成果を上げたい。
- (9) 営業企画の機能を社内でもちたい。
- (10) 販売の戦略・作戦を展開するのに販売現場の情報の裏付けがほしい。

2. 市場調査を行うメリット・長所(市場調査を実施出来ない場合はデメリットである。)

- (1) 販売政策・戦略の失敗を防ぐことが出来る。
- (2) 販売方針の裏づけとなる最重要な顧客ニーズが現場情報としての確に提供される。
- (3) 自社のノウハウや販売のエネルギーが結集出来る。そして顧客の評価情報(わが社に対するイメージ・支持の可否等)がスピーディに的確に入手できる。
- (4) 環境の変化・時流動向や世相、需要の傾向がつかめので次の稼ぎ手商品が何であるかが解る。
- (5) 顧客のニーズが体系的に把握できる。
- (6) 販売現場の実態調査の体験により、顧客の本音のニーズが把握出来て、今迄気づかなかった重要な潜在情報が収集出来るので販売向上・収益向上に役立つ。
- (7) 他業界からの新規参入の実態が顧客ニーズを通じて把握出来るので拮据の対策がたてられる。

3. 市場実態調査活動の主な狙いと目的

< 狙い >

新製品又は課題製品(ぜひ売りたい商品、取扱いの是非を意思決定を迫られている製品)を対象に顧客の真のニーズ・ウオンツ、市場の今後の実態を確認し、今までは気付かなかったことや潜在化していた問題や顧客の要求と指摘を中心に『もっと多く売れ、利益が出せる体質に改革する為に』市場の実態の情報収集活動を推進する。

< 目的 >

- ◎新製品・新規事業で利益を出す体制を造り出す。
- ◎調査対象商品の大幅売上げ増加
- ◎リストラ・業務改善による人材又は新人・営業未経験者を活用して精鋭営業マンに育成する。
- ◎どの商品に力を入れどの商品を省力化するか意思決定ができる。

4. 市場実態調査活動導入上の注意

- (1) 調査担当者自らが実態調査現場の事実を全身全霊で体験・確認する事をベースとしている。
- (2) 市場実態調査担当者は市場調査であることをあまり意識させずに、現実売り込み〔実演〕をしながら、相手の本音を引き出す様に配慮する。
- (3) 顧客が主張する要求・ニーズ、問題点には何故そう主張するのか、その背景・本音を捉える事を重視し掘込に役立てる。
- (4) 顧客の要求事項、問題点の客観的裏付けを調査で重視する。その為にクレーム情報や購入決定ポイント等販売に及ぼす影響の重要性に注目する。
(定量的な集団の大きさに拘らず)
- (5) 今後狙える顧客層にもアプローチし、新規顧客：新ルートの開発に役立てる。

5. この市場実態調査活動の特徴と成果

- ◎市場実態調査活動プロジェクトにより売上げを何倍も伸長する事が出来る。
- ◎自社の経営資源と社員のパワーを結集して我が社の収益を向上させる事ができる。
- ◎調査のための調査に終わらない。販売の成果を上げる事を目的にしている。
- ◎人材を活用し人の脳力開発を行う。
- ◎どの様な環境でも企業が成長・発展できる基盤を造る。

6. 市場実態調査活動の進め方の概要

STEP 1 調査項目を選ぶ

実態調査内容の範囲 (1)販売ルート (2)対顧客関係 (得意先の実態) (3)製品仕様 (4)市場環境	市場実態調査内容の要点 (1)市場構造 販売シェア (メーカー別；業種別) (2)既存顧客要求 (3)見込顧客要求 (4)他社(他メーカー)関係	実態調査項目 (1)決定権者(トップ、幹部)の意向 (2)ユーザーの集団、協会・協同組合 (3)キイマン(管理者) (4)使用者 (5)オピニオンリーダー(我が社のファン)
--	---	---

STEP 2 調査対象の選定・モデル地区選定

地域別対象 (1) A 地区～～ (2) B 地区 ————— 合計 ○○件	グループ別対象 (1) 決定権者 (2) 指名者 (3) 使用者 (4) 技術者；SE (5) オピニオンリーダー：OL	顧客層別 (1) 業種別、業界別 (2) 規模別分類 目標とする客層 物的流通 (3) 大口ユーザー (4) 一般ユーザー
--	--	--

STEP 3 調査の実施方法

- (1) 売る為の実演 [商品説明]
- (2) インタビュー [調査、客の反応]
- (3) 自らの現場体験

STEP 2 調査対象の選定・モデル地区選定

STEP 4 調査のフォロー (1)調査結果の報告、現場体験の再現 (2)調査の管理資料作り (3)原始データ集、写真、録音・録画 (4)調査データベース作り(次の調査用)	STEP 5 今後の進め方 (1)業界特性の把握[新;旧] (2)対象業界新規参入上の注意 (3)新規参入上のメリット;デメリット
---	---

7. 販売ルートの実態調査

(1) 販売ルートの種類

顧客層 ルート例	既存顧客	新規客	オピニオンリーダー	関与業者	
				A	B
1. 典型的パターン					
2. 直 販					
3. 新規開発					
4. 新築オフィス					

(2) メーカー別、ルート特質

重 要 ルート	長 所 / 背 景
P	トータル OA 供給ルート / トータル OA を含めたインターネットの構築
Q	設計事務所など総合力のあるルート / トータルオフィスシステム構築

8. 得意先の実態の把握『顧客の主な要求事項』

(1) 顧客層別の関心の多さ（数値は順位）

顧客層 要求項目	既存顧客	新規客	オピニオンリーダー	A	B
操 作 性	②	②	④	④	②
魅 力 性	④	①	①	③	④
詳 細 説 明	①	④	③	②	①
アフターサービス (販 売 政 策)	③	③	②	①	③

2 要求の背後にある事実

要求項目	その背景・事実
アフター体制	1. 事務所の移転、模様替えの時(トータルオフィスシステム) 2. 自社では修理;システム設計ができない 3. 購入する時に、社内説明のため
詳しい使い方の説明書	1. 充分使いこなしたい。 2. 誤操作による故障が心配 3. 他の人に推奨したい

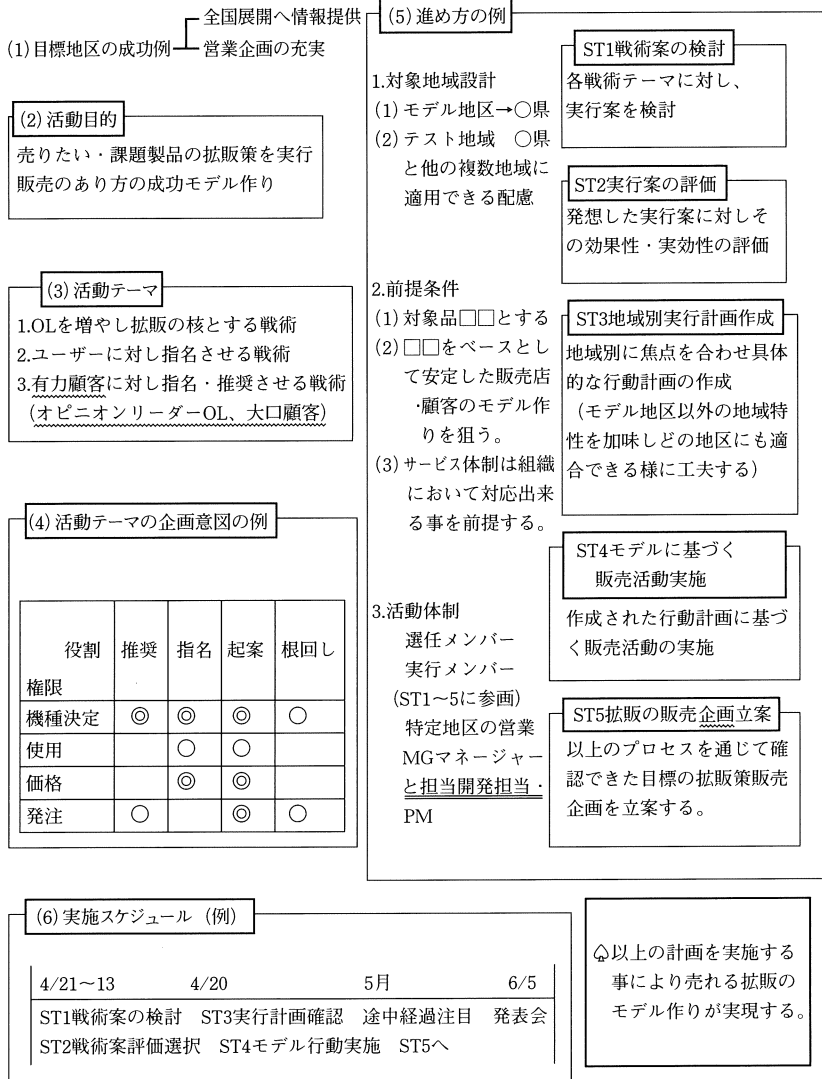
(3) 要求事項の顧客別の関心度

	アフターサービス	販売政策	製品仕様
オピニオンリーダー	40%	35%	25%
見込客	30%	10%	60%

(4) 4 自社と競合他社に対する顧客の要求と評価

メーカー名	良い評価(セールスポイント)	芳しくない評価(要改善点)	主な客層
V 社	サービス体制が良い (1) 巡回訪問 (2) セミナー研修会 (3) PR が分かり易い	望ましいこと 製品改良 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> { 安全性 操作性 魅力性 </div>	既存顧客
W 社	(1) 使用説明書分かり易い (2) クレーム時にメーカーが直ぐ訪問 (3) 社員の知識のレベルが高い	(1) アフターサービス体制不明確 (2) 開発の政策が知りたい (新製品が次々に出る)	オピニオンリーダー OL
X 社	(1) 熱意ある営業 (2) 社員が良く相談に乗ってくれる	(1) アフター体制不十分 (2) 充分使いこなせない	見込客

9. 今後の進め方



Ⅵ. マーケティングの成果を上げる『拡販の体系化』

IT 活用時代により多く売り、収益向上に役立てる事はマーケティング関係者にとり、最大の課題である。使える人材の募集・良い人材の活用も、新規分野参入の成否も体系的な教育研修が鍵を握っている。この様なニーズを満たしながら、更に、自社の経営の改革をはかり新機軸を成功させるには、体系的なマーケティングが必要である。

この様な、ニーズを満たしてマーケティングの成果を上げる有効な技法として『拡販の体系化』がある。『拡販の体系化』はトータル販売システムを活用する事により一層効果的になる。

<システム拡販の体系化の背景と狙い>

- ①新たなシステムに参入する或いは現在の商品に新規ソフトを付加する等開発を行う場合
- ②効率よく、しかも確実に売りたい。
- ③採算の良い高付加価値のマーケティングを展開したい。
- ④販売の生産性を飛躍的に高めたい。
- ⑤経験のない人もベテラン以上の付加価値を上げられる様に短期育成したい。人材の確保と育成
- ⑥勝つ型を創りたい。マスターしたい。
- ⑦自社のトップ・幹部マネージャーが具体的な商談を管理出来担当者に適切なアドバイスができる体制を作る。

<システム拡販の体系化の期待効果>

- ①どういう手順(道筋)を通れば、売れるのかが手に取るようにわかる。
- ②その手順の具体的な手法やツールにどういうものを使えば、商談契約に結びつくかわかる。
- ③具体的成果として、次の様な事例が情報産業や IT 関連の業界を中心に見られる。
 - (a)従来は、新規訪問から契約迄 1 年以上かけた高額システム商談を大幅に向上させ、1 ヶ月以内に契約成立の例
 - (b)マーケティングへの新規参入に苦勞し、2 年間で 1 システムの実績のものが、<このシステム拡販の体系化>を導入し、半年間で 30 セットの実績の販売の例

もある。

最大の成果はこの＜拡販の体系化＞の導入で、人材の確保・教育が的確になり、大幅な収益向上になった事である。

では『拡販の体系化』を先ず図示し更に各段階の要点を説明しよう。

1. 顧客の顕在化

見込み客を増やし、また新規客を開発し、キイマンを発掘するための顧客の顕在化

- (1) 見込客（企業、集団、団体、協会）を見つける。[インデックス]を活用してアイデアを出し易くする。 ⇒ [見出し・表札]
 - 1) 「どんな対象客が考えられるか」 ⇒ [業種・規模・レベル部門]
 - 2) 「その顧客はどこに存在しているか」 ⇒ [地域・場所・会社名]
 - 3) 「その客はどんなニーズを持つか」 ⇒ [悩み・問題・課題]
 - 4) 「その客はわかっている範囲でどんな」 ⇒ [会社事情・立場]

(個) 性を持っているか
 - 5) 「その客は当方の提案に合致したニーズ ⇒ [顧客ニーズ・商品のセールスポイント]

を持つか(相性は)」

《どの客から攻めるか》

- (2) キーマンを見つける（購入・マーケティングの決定権を持つ人）
 - 1) 購入意志可能性の確認 ⇒ [会社方針・取引関係・会社事情・導入タイミング]
 - 2) どんな手続きで意思決定されるか ⇒ [手順・方法・分担・役割・権限]
 - 3) 誰れを相手に推進すれば良いか ⇒ [役職・氏名・人脈・金脈]
 - 4) 対象者の個性・特性を知って攻める ⇒ [役割・経歴・年齢層・価値観・権限・趣味・癖・運勢]

《アポイント・面会内容・持参資料・宿題・攻め方》

2. ニーズリサーチ手法 → 顧客のニーズ・欲求把握の為のインタビュー

販売活動で他の者と差をつけて優位に持ちこむ為に、また相手の顧客の眼が肥えているとか、一筋縄でいかない場合に、スピーディに商談を進めて早く契約に持ちこむ為には単純な売り込みでは勝ち目はなくなる。そこで、「急がば回れ」という観点から相手の懐に飛び込んでニーズを聞き出す事が有効な手段になる。

この場合に、最初のアプローチ（切り口上）として種々の場面が考えられる

が、ここではイベント・展示会の場合を考えて見よう。「ビジネスフェア（展示会）が開かれます。弊社としては、IT 化についてお客様のを反映致しました企画を立てたい所存です。引いては弊社の商品計画・ソフトの開発の参考に致したいので、ご意見を拝聴したいと思い、お伺い致しました。御社の IT 化計画について現状と御計画をお聞かせ頂ければ幸いです。というニーズリサーチをかける事が出来れば見込客のニーズ・欲求は的確に把握出来る。

そこで、『インタビュー項目』のチェックリストを用意してマーケティング活動を効果的にしよう。

ニーズリサーチにおける 『インタビュー項目』

(1) 御社で取り組みたい経営のテーマ

- ①マーケティング、販売促進 ②長期計画、利益計画 ③IT 化の促進
- ④経営情報システムの確立 ⑤総合的 OA 化の促進 ⑥経営の多角化
- ⑦新製品の開発 ⑧ISO の導入 ⑨コスト改善（リストラ）

(2) IT についての関心事について

- ①効果対費用 ②IT そのものの研究 ③経営情報システムの確立
- ④会社の利益向上に役立つ
- ⑤経営のツールとして役立てたい ⑥会社の戦略に役立てる ⑦その他

(3) お困りの仕事は具体的にどんな業務でしょうか

- ①原価管理 ②販売関係 ③仕入れ、外注 ④見積り ⑤経理業務
- ⑥経営者の為の資料

(4) 情報（OA）システムの導入に関連して障害になっている事

- ①諸制度の整備 ②投資費用対効果 ③幹部社員の関心度 ④要員の確保
- ⑤予算の確保

(5) 情報システムの期待効果

- ①経営者の為の管理資料提供 ②事務処理の迅速化、体系化
- ③リストラ（間接業務の効率化） ④収益向上 ⑤事務コストの低減
- ⑥キメ細かい情報の提供 ⑦競争力の強化

(6) 御社の IT 化の現状と将来計画

- ①どんな業務に使っていますか
- ②使用機種 導入 年 月 日
- ③将来構想 時期

(7) IT (OA) を最も利用している部門はどこですか

- ①総務 ②経理 ③企画 ④営業 ⑤開発 ⑥設計 ⑦製造(技術)
⑧資材(部品) ⑨事務管理 ⑩その他_____

(8) IT 導入の教育について

- ①カリキュラムを作り全員参加 ②自由参加 ③必要に応じて ④特にやらない

(9) IT を導入する場合の担当部門は

- ①情報関係 ②企画 ③社長室 ④総務部 ⑤経理部 ⑥技術関係
⑦その他_____

(10) 貴方(インタビュー面談者)の仕事と役職名

- ①仕事 ()
②役職 ()

(注) このニーズリサーチのインタビュー手法により上がる成果は可なり多く使う事により増加していく。

3. 展示会・ショールーム、セミナーの活用

「IT 時代の有力な販売促進の拠点、ショールーム・プラザの活用について」ショールームの活用は単にハード的なアプローチに止まらず、総合的な販売促進の一環として捉えた方が遥かに効果的である。そこで、この項では幅広く取り上げ、ショールームを拡販の有力拠点として見直す。

- (1) 1 ショールームの活用の狙いは、より多くの商品・システムを売り、一人当たりの販売の生産性・付加価値を高めるその為には、良い顧客に我社のショールームに来客頂き、顧客からの信用を得る為の努力や仕掛けが必要となる。

その顧客が我が社のショールームを通じて、我社に好意を抱けば、いわゆるオピニオンリーダー的な顧客として自己のコネ・知人層を紹介して頂けるといふ、新たな見込み客を増やす源泉としての効果を生む。

- (2) ショールーム・プラザの活用により拡販・収益向上に結びつける為の諸条件

①ショールームのオープン時間に工夫が要る。通常は営業時間(顧客が入館・見学出来る時間)帯は企業の定時の勤務時間に合わせ、顧客の都合や見学したい時間帯を無視している場合が多い。例えば土曜は休み、平日に午後5時キッチリに閉めてしまう事が多く、時間外に見学・知人同伴の場合でも使えない事になり、これでは、「仏作って魂いれず」の例えどおりで、一体誰の為のものかと考えさせられる。イメージ的には逆効果になる。

少なくとも顧客の見学できる都合を考慮して、平日は顧客からの予約に合わ

せてもう少し時間を延長するとか、来客の受入れ体制を整えておき、土曜日は交替でも良いから、顧客の都合に合わせる工夫が要る。

- ②出来るだけ近くに来客用の駐車場（券）を用意する。又は、送迎車を用意するという顧客に対する配慮が肝要。
- ③ショールーム・プラザの PR をして注意を引く配慮をする。ショールームやプラザを販売促進の拠点としてイベントや経営セミナーのお知らせやパンフレット・POP を人目につく様にする。
- ④商品やソフトの品揃えを出来るだけトータル化する。すなわち、総合化したイメージで品揃えし、顧客がシステムの構築したり、選び易くする。また、業種別とか顧客の業務を配慮して導入し易くソフト化しておく。
- ⑤ショールーム・プラザの雰囲気作り、ここではもちろん流行性・ファッション性を加味した色彩感覚・センスが必要であるが、最も大切なことは来客がリラックスできる様に配慮する。最近の健康ブームを反映させ、疲れない椅子とか、OA ファニチュア類も自然の木製のものにし、人体に良い自然を取り入れた設備レイアウトにも心掛け、コストにも配慮出来て、ショールーム・プラザの特長が出せて大きなセールスポイントが PR できる。
- ⑥顧客が自由に出入り出来、自由に使いしかも、顧客がシステムを創造する喜びを味わえるような配慮する。この例にある情報ポートがある。このポートの特色に、ミーティングルーム、フリールーム（創造性を喚起）、或いは、カウンセリングルーム（自由な形で顧客が相談できるように工夫）等の顧客指向の配慮がなされている。

(3) ショールーム・プラザを拠点とした販売促進策

販売促進策の代表的ツールとしてセミナーがあるが、そのセミナーの効果的進め方を例示したい。

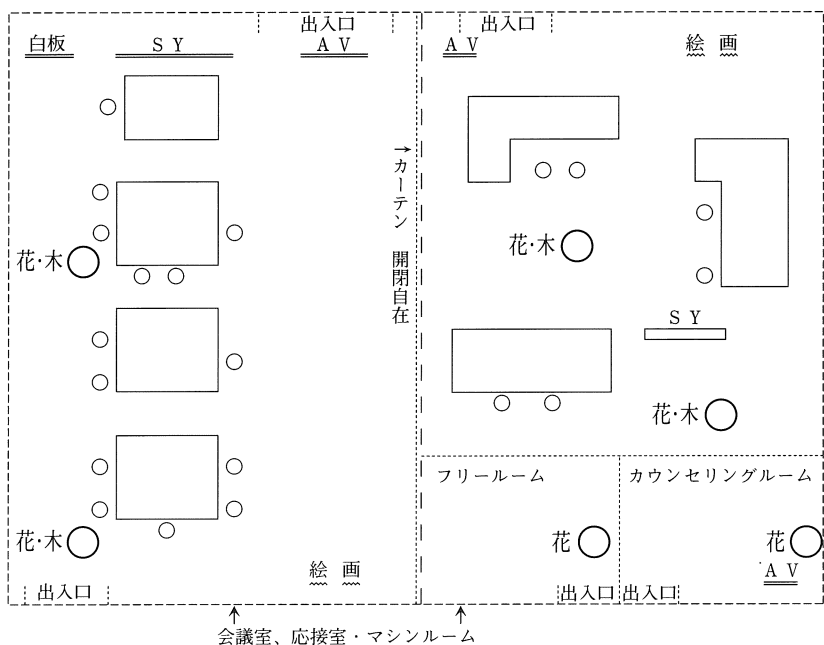
- (4) ショールーム・プラザにおいてお客様を迎えて商談を展開して、契約に持ちこむ為の最大のハイライトになる実演の標準化の効果的展開について取り上げる。特に、高額な情報システムの事例で示す。

(5) ショールーム・プラザのレイアウト上の注意

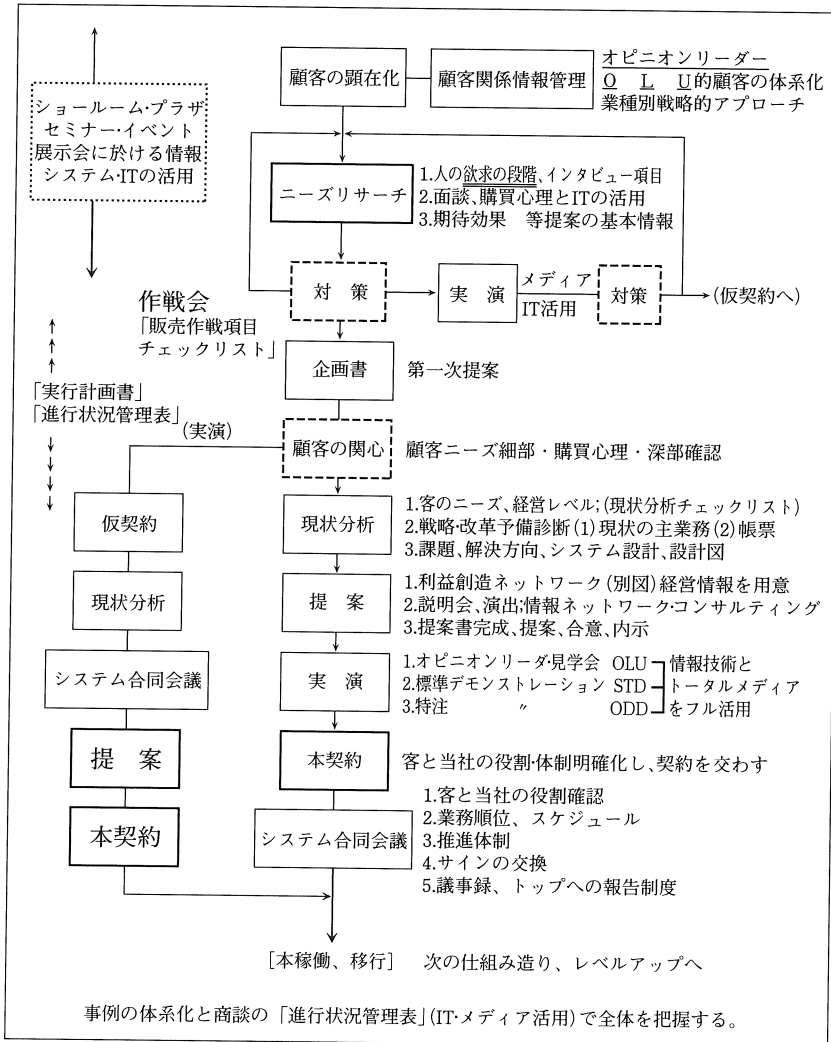
この様にして実演の標準化を行い、できる限りショールーム・プラザを活用して、契約に結びつける努力をするが、さらに、実演する場を商談締結の場として活用するにはのデザインやレイアウト上の注意事項を上げ、システム拡販に役立てたい。

『ショールーム・プラザのレイアウト上の注意事項』

1. ショールーム・プラザ全体の雰囲気のを和らげる工夫をする。植物（鉢物）を配置し、絵画を飾り、BGMを活用する。
2. マシンルームと応接室・会議室の間の仕切りは透明のガラスにしておきカーテンを利用する。
3. 説明用具（SY、電子・黒板、白板、映像・投影）は、演出効果を出す為に視聴覚機器システムをふんだんに活用する。
4. マシンルームは出来るだけ総合的に品揃をし情報機器・AV・視聴覚機器システムをうまく組み合わせる。
5. 顧客が使う場面をイメージして客の事務所の様に質素で良く工夫したオフィスを再現すればコストも掛からず顧客も身近くに感じ、求め易くなる。次に一つの例をあげて図示する。



『拡販の体系化』[図]



(注) システム拡販の体系図は情報システムの企業においてマーケティング教育を積重ねて著者がまとめたものであり、前述のⅠ・Ⅱ・Ⅲそして後述のⅤ・Ⅵ・Ⅶの各項も参照されたい。

4. 人の欲求の段階とニーズの把握

人の本音のニーズを把握する有効な方法については、心理学者マズローの研究による欲求五段階説がありその説から考えて行きたい。この欲求を知ってインタビュー項目を活用すれば、販売・開発のマーケティングで成功する。『人の欲求の五段階・レベル別の強さ』…… マズローの欲求五段階説

欲求(関心事)の段階		企業内各レベル	担当者 窓口	推進者 (ハンコ廻し)	経営者 決定権者
A 自己実現欲求	目標	補完関係			
	調和	普段出来ない事を この機会に			
	見栄、名誉				
	立場				
	願望、趣味				
	夢を託す	後継 出世			
	自我拡大	所有欲 取得欲			
B 認められたい	健康				
	ポスト				
	人前で恥をかきたくない				
	身分相応に扱って欲しい				
C 集団に帰属	リーダー	プロジェクトリーダーR 例え草野球でもRに			
	会社に帰属				
	のけ者は困る	多数決 孤独はイヤ 勢いに着く 同調する			
D 安全の欲求	その場の空気	上司との関係 仲間との関係 部下・後輩との関係			
	職場				
	有利な立場、競争心				
	収入・仕事確保…ローン支払い				
	家庭				
	不安の処理				
E 生理的欲求	自分の安全(グループの安全)				
	利益				
	老後、病気をしない健康				
	生理 欲(物、等) 食、衣、住				

(注) この表は心理学者マズローの欲求五段階説を基にマーケティング教育に於いて著者がまとめた。

5. マーケティングセミナーの例

経営者。管理者の為のセミナー『IT は儲かるか?...!』

式次第	[担 当]	所要時間
(1) 当社トップの挨拶	[当社社長]	5 分
(2) 情報戦略から IT 活用の必要性和効果を講演	[コンサルタント]	50分
IT 導入の背景		
IT 導入の効果。		
Ⅱ		
IT に成功する要点		
(3) 業界に於ける IT 導入の動向・ニーズ	[業界代表]	15分
(4) オピニオンリーダー的顧客 OLU の事例発表	[OLU]	30分
『私はこうして導入に成功し、収益を上げ、 IT のシステムを作り活用している。』		
(5) IT 関係産業の挨拶『設計思想・コンセプト』	[メーカー代表]	10分
(6) 映写、「ユーザーの導入・使用現場ルポ」	[ユーザー使用例]	20分
「応用技術、特にソフト面」		
(7) 情報システム実演		
(8) 個別相談コーナー		
①当社トップ、マネジャー MG、営業、リーダー、SE、インストラクトレス、CE		
②OLU のトップ、管理者、担当者		
③財務相談、リース、クレジット		
④税務・会計		
⑤コンサルタント、行革、プロジェクト		
⑥メーカー・ソフト関係		
(9) 晩餐会		

6. 実演の標準化

手順 [担 当 者]

(1) ニーズリサーチ	[営業、SE]
①実演準備の調査、実演の型、OLU、OD、STD (拡販の体系化図参照)	[MG]
②実演の業務決定	[SE MG]
③プログラム	[S E]
④参加人員、日時・スケジュール、場所決定	[M G]
⑤担当者、役割確認	[M G]
⑥用意する物	[全員]

- (a)企画書(提案書スタイル一部)「現状、改善点、期待効果」
- (b)システムのフローチャート(帳票の一覧表)
- (c)筆記具、チャート紙、電子黒板、白板、OHP、AV等
- (d)説明板(ショウ、展示会・イベントで使う、説明用)

⑦概略説明

[式次第]	[場 所]	[担 当]
(a)挨拶	会議室	MG
(b)概略説明	〃	営業
(c)実演対象業務	マシンルーム	SE
(d)実演操作(OPE)	〃	SE、オペレータ
(e)提案書説明	会議室	営業
(f)質疑応答	〃	参加者
(g)御相談		〃
⑧機械装置説明	マシンルーム	SE、営業
⑨業務実行	マシンルーム	オペレータ
⑩客操作	〃	顧客
⑪質疑応答とまとめ	会議室	全員
⑫商談(会議室)、当方の参加者は最高責任者、SE、スタッフ、担当者出席 (＊終了時間を考慮し食事・喫茶の用意をしておく)		
(注)OLU.. オピニオンリーダー的顧客; OD.. オーダーズ(特注の)デモ; STD スタンダーズ(標準)デモ; SE.. システムエンジニア; MG.. マネジャー; OPE.. オペレータ機械操作員		

6. 企画書の作成と活用

企画書は、ニーズリサーチにより顧客より聞き出した内容を、当方で纏めて提出し、次の展開を計る為に作成し、顧客の責任者に提出して活用する。

[現状分析への誘導]

『企画書の例』

(はじめに)

今回の企画書提案の目的は、御社の収益向上を目的とした企業努力の一貫として、IT・情報システムの課題を取り上げ、最も効果的な方向と方法を見出し、それにより、御社幹部の方々にお役に立てる事にあります。

IT・情報システム導入に当たり必要な事は、先ず、最初に御社の方針と御要望をお聞きし、更には、現在の御社の業務を体系的に把握し、改善の方向、着眼点を見出し、御社の売上・利益の向上に役立てる事にあります。

併せて、御社の経営事務生産性の向上の解決策と企業の再構築の資料・報告書が提案されます。

この様な折りに当たりまして、御社の IT・情報システムの御照会を賜りまして厚く御礼申し上げます。

以下の様に（～専務、～事業部長よりお伺い致しました内容を中心にして）とりまとめご提案申し上げますのでよろしくご検討のほど賜ります様お願い申し上げます。

《企画書の項目と内容》

1. 情報システムの目的

- (1) 御社経営幹部に対し価値ある経営管理情報を適時適切に提供する事により打つべき手(意思決定)の基とする。
- (2) 経営管理上の諸制度の整備の支援を行う。
(例) 原価管理、外注仕入、事務管理
- (3) 生産性の向上および収益の向上を計る。
(例) 間接部門の効率化、組織の効率化、受注売上促進
- (4) 競争力の強化
- (5) 人材の育成、社員の能力開発に役立てる。
等

以上が主なる目的と存じますが、これらの解決策を見出す方法の一つとしてより詳しく、御社における現状の業務の流れを把握する為に体系立てた業務(現状分析)を行う必要があります。

2. 情報システムの主な狙い

- (1) 情報システムを推進する事により、現業(工事物流)、営業、管理、総務に携わる部門の人、取引先の事務的業務に負担を軽減して、もっと直接生産性に直結した価値ある仕事を遂行して頂く。
(例) ①工事...納期短縮、コストダウン、外注先指導
②外注仕入先...品質向上、納期厳守、コスト改善
③営業...新規受注先の開拓、受注戦略

- (2) 情報システムにより余剰人員が生じれば、直接稼ぎ手部門に回すか、現場部門の事務の補佐を行って生産性を上げる援助を行う
- (3) 得意先一覧、仕入れ先一覧を的確に作成・提出する事により、回収・支払の予定ひいては資金計画をスムーズにする。
- (4) 情報システムの推進組織を作り、全社的なプロジェクトの体制を敷くことにより、社内のチームワークを盛り上げ現場の協力をより一層得やすくする。
- (5) 情報システムにより、事務の標準化をはかり、誰でも早く的確に処理できる様にして経営幹部が管理し易くする。
- (6) 従来のやり方に比べ、新システムではより一層のスピード化、正確化を計り報告書をタイミング良く提出できる。これらにより、一層の収益向上に役立てる。

3. 対象業務

- (1) 経理会計システム...(原価管理を含む)
- (2) 販売促進(受注促進)支援システム

以上の諸業務を対象としていますが、その重要度、優先順位を決めるには的確な現状分析を行う事が必要です。又、現状分析を行って、現在の仕事の洗い出しとデータ両を把握し更に御社の要望をお伺いすれば「業務処理上のポイント」「現状に対する改善点」「情報システムの効果と必要コスト」等が明確になります。

4. 将来構想

情報システムは現状についての効率化。改善に止どまらず、将来に対する体制作りのヒントが得られます。

また、より一層の競争力をつけると共に取引先の種々の要望に対応できる体制作りの為にもなるべく早い機会に新システムに積極的に取り組まれる事をおすすめ致します。

5. 現状分析のやり方

- (1) 準備、現状の仕事の流れ(工程)のポイントを体系だてて把握する為に業務に精通された方を担当者にして下さい。
- (2) 用意するもの、上記をやり易くする為の資料
- (3) 所要時間、日程、今回は概要の把握迄行いますので、現状分析と改善の着想に約5時間位必要です。

①現状分析 年 月 日 時～ 時

②結果の報告と検討...御社経営幹部の方に分析結果の報告と質疑応答に約60分～90分かけて行います。

7. 現状分析手法

現状分析や市場調査等の知的生産の分野はどちらかと言えば省かれる傾向であるが、極めて重要な機能であり、厳しい環境と顧客の選択に応え、信頼を得る様に販売側の資質を向上させる為にも、現状分析は必要不可欠である。顧客の現状を把握する大切な機能である現状分析の要点は、顧客のニーズをより詳しく把握し、適切な提案をして最終的にはマーケティングの目標である「契約」結びつける重要な役割を担っている。

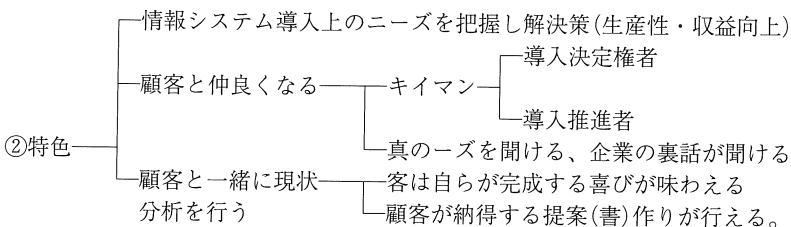
この現状分析では、提案にパンチを利かせて、その結果、競合他社に打ち勝って成約に結び付ける為に IT 化の背景になっている経営ニーズを幅広く捉え顧客企業の幹部の方針や意見を十分に反映する事が肝要である。従って、現状分析を行う場合は、先ずその企業のトップや幹部のニーズをうまく聞き出すことから始まる。そして、より詳しくは、次項の『現状分析の為のチェックリスト』を活用して、顧客の情報システム・IT のニーズを的確に引き出してまとめる。

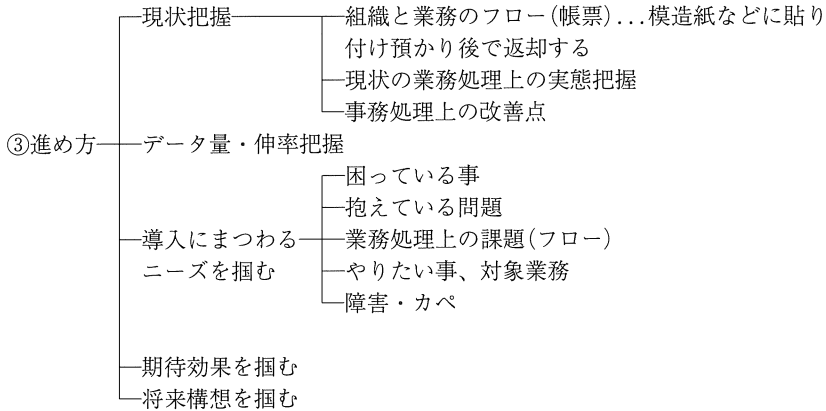
このチェックリストを中心にして現状分析を行うが、補足する情報源としては、会社案内や求人案内、経済誌や新聞雑誌のニュース媒体に掲載されているその企業のトップ層の意見や方針、好きな言葉等をまとめておく事も肝要である。こういう努力が競合に打ち勝つ有力な手法である。

特に見込客企業のトップ層が有名人(指向)や外部活動をしている場合は特に有効である。

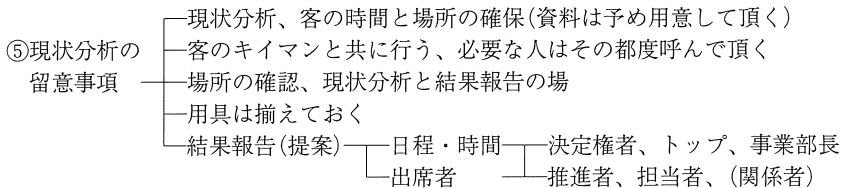
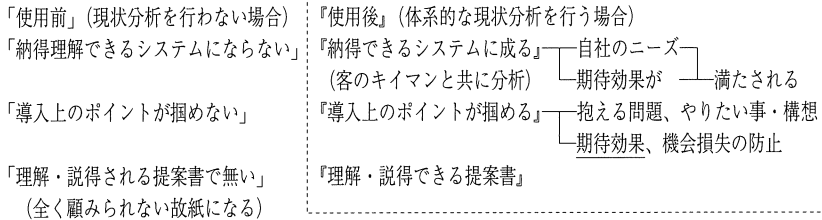
《現状分析手法の体系化》

- ①狙い...より契約を取り易くする為の提案を行う。(現状分析の共同化により、顧客を味方にする、客の中に味方を増やす)





④現状分析の効用



8. 現状分析の為のチェックリスト

(1) 経営指標

①従業員数

直接		間接		小計
男	名		名	名
女	名		名	名
合計()名		()名		()名

- ②年間売上高 最近3～5年間の推移、伸び率
 ③年間人件費(一人当たり)、伸び率(%)、賃金分配率(%).....3～5年の推移
 ④拠点.....営業所(所長).....工場(工場長)、.....物流拠点所在地
 ⑤会社(全社)組織関連図
 ⑥事務職員構成

(例)	売上(販売)事務	_____名	仕入(購買)	_____名
	営業	_____名	会計(経理)	_____名
	在庫(物流)	_____名	企画(計画)	_____名
	総務(管理)	_____名	拠点事務	_____名
	◎合計	_____名		

⑦現在使用中の情報機器システム(ソフト) I T

機種名	使用年数、(残存年数)、支払条件(買取り、リース)、年間コスト、効果(定量、定性)
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

⑧経営計画、利益計画、「会社案内」等参考資料

- (2) 現状のネック、問題点・課題、改善希望事項
 (3) 情報システム対象業務、優先順位、要点、(現行機種のランクアップ、別機種のリプレース可能か)
 (4) 情報システムスケジュール、推進組織、予定担当者・要員、各リーダー
 (5) 生産形態、販売形態、各比率、.....(例) 受注生産、見込生産
 (6) 得意先件数、.....A B C 分析しているか、重点管理は、各ランクの把握度
 (7) 仕入先管理、.....A B C 分析しているか、重点管理は、各ランクの把握度
 (8) 受注方法「形式」、電話...、店頭...、訪問...、郵送...、通販(各割合と将来の割合)
 (9) 単価の決め方(例) 一定(値引き、調整は売り後に行う) 顧客別、セールス担当別
 (10) 商品(原料)数
 ①大分類_____点、中分類_____点、小分類点_____、単品(一品)管理を行うか
 ②主力商品(製品)名_____, _____、_____, _____、_____, _____、
 ③1製(商)品当たりの原料(部品)平均_____点

この現状分析の為のチェックリストを併用し体系的に現状分析を行い、その結果を纏めて提案書の形式で提案する。

Ⅶ. 高度情報社会とマーケティングの情報管理技法

1. 情報管理のポイント

(1) 高度情報社会におけるマーケティング活動の情報収集のコツ

情報社会の経営環境を反映して自社の PR として、さらに自業界および関連のメディア新聞・雑誌の記事を収集・整理・保存して活用している企業・個人が増加している。

特に成長している企業・法人は、大手・中堅・中小を問わず、この傾向が強くなっている。そして、求人、人材募集用の会社案内もよく工夫され、その企業の特色・方針が把握できるように内容がよく整えられている。この PR 関係と会社案内・求人案内が営業・セールスにとって魅力ある情報源である。

この情報を活用して販売の活動で目標の企業を訪問するときの事前準備または、顧客のキイマンとのインタビューの中での話題として大切な役割が果たせる。

会社関係の PR 記事はこちらから「貴重な会社の PR 記事を頂けますか？」と心からお願いすれば、相手から快く頂ける。以下、情報に関して配慮すべき事を取り上げる。

(2) 販売活動と情報の活用

営業および商品企画では情報が大切であるが、担当者全部が必ずしも情報を大切に、旨く処理しているとは限らない。むしろ、紺屋の白袴的な担当者が多い。とくに、幅広い範囲からの情報・開発的な情報の体系化が苦手になっているようである。しかし、我々販売促進に関係する者として、広い視野から情報をもう一度見直してみる必要があろう。

積極的に情報を見直して活用し、資質向上の基盤を作り、有力見込みの顧客ニーズを的確に把握して、顧客に適時適切な情報を提供することによって、顧客から信頼される専門家・プロフェッショナルとして販売促進の営業マンとなる。

特に、今まであまり知られていなかった、世の中に出ていなかった情報
即ち潜在情報を世に出す(顕在化する)事は販売担当者にとって重要な役割
である。

1) 販売と情報

- 潜在情報を顕在化する。→「これからは、こういうものが売れるぞ」…商品開発情報
→「こういう顧客層が有望になるぞ」……顧客開発情報

- 営業担当者に必要な勉強…「潜在情報面」が大切である。《例えば、》

(a)「未来指向」「時流動向」etc、先端技術に敏感になる。

(b)「新技術、新材料」情報(先端技術、記事ニュース)を活用する。

時代が変わっても常に顧客が商品・ソフトに求める心理は、「顧客要求特性」といわれる。

(c) 人間に共通の心理面「顧客要求特性」…商品企画に反映する情報や拡販に活用される。

①安全性：対作業者、周囲の人、環境、対象物、公害、不安解消

②快適性：操作、リズム、温度、湿度、疲労、姿勢、音、色彩、清潔、味

③便利性：操作、判断、手順、動作、兼用、移動、同時処理、準備、多様性

④維持性：保守、点検、修理、サービス、互換、清掃、周期、修理時間

⑤魅力性：調和、美観、作業心理、新規性、優越感気品風合、色彩

⑥経済性：経済性、パフォーマンス、コスト、利益

上記の①～⑥は、顧客が商品・ソフトやセールスを選ぶ時の評価・選択の基準としても大切である。

2) 営業の情報の扱い方

いわゆる 5W 2H という見方で情報を扱う。

(a) 必要な情報は何かを明確にする Why

①一般情報…ある事実に関係のある情報、興味ある情報、知りたい事実、調べることに関係のある知識、知っておいたがよさそうな事実

②目的情報…今行う目的に対して必要な情報、目的を果たす発想を助ける情報、判断し決定するための情報、事実を確認し目的に役立てるための情報、販

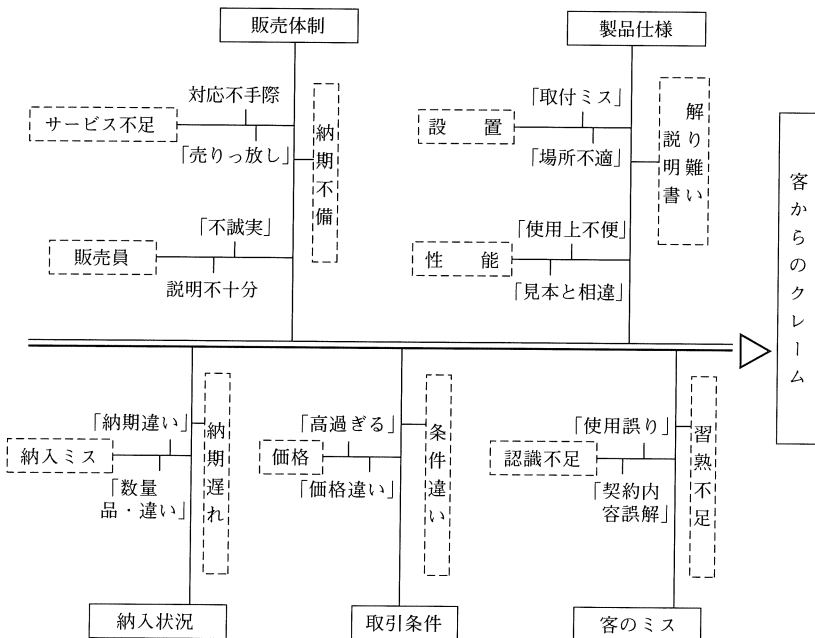
特に遅きに失しない様にする、情報は新鮮な程価値がある事を確認して
情報を集める事。

そのソフトの基礎となるのが、企業の中で導入されている各種の経営管理技法である。経営管理技法の中には VE・バリューエンジニア、ISO、CI など

があるが最近各社で導入されている ISO の例を紹介しよう。ISO の基本ともいえる管理のサイクルについては P. D. C サイクル又は PDCA・デミングサイクルといわれている。この管理のサイクルにより 今迄は成り行き任せであったものが、科学的に管理される様になるので、この ISO 手法は最初製造現場において導入されたが、その後開発・設計・営業そして管理事務の分野迄活用され成果をあげている。このようにして全社的な改善活動に展開されてきたので、ISO (全社的な品質管理) 運動といわれている。(ISO については I . 8. の ISO の部門別管理と機能別管理システム参照)

ISO 技法の代表的な特製要因図法をマーケティングで大切な客からのクレーム処理で例示する。

〔特製要因図法〕 (例：客からのクレーム・苦情)



☆クレームは新製品開発やソフト開発、マーケティング政策の重要な情報源である。
活用如何によっては、ベンチャー企業の大切な情報資源となる。
(注、この図は顧客からのクレームの中から多いものを対象に著者がまとめた)

3. 提案書の作成と活用

拡販の体系化・システム販売で顧客を説得する為に、顧客ニーズ・現状分析の結果をまとめ、締めくくる役割を持つ。文書を使うのは、顧客が自社内で推進・根回しをするのに役立ち、コンセンサスが得やすく結論が早く出るからである。(下記に提案書を情報システム・IT で例示したい)

(注) 提案書活用上の注意

- ①提案書の説明、演出には顧客の決定権者、推進責任者の出席を条件とする。
- ②顧客の決定権者や責任者が不在の場合には、後日改めて再度訪問し必ず説明する。
- ③顧客が時間がない場合、掛図・スライド・資料・実物などで速く説明できる用意をしておく。
- ④質疑応答には十分な時間をとり、相手の言い分は十分に配慮する。
- ⑤提案書説明と質疑応答は議事録をとり、顧客に提出する。
- ⑥提案書提出の日にチャンスがあるので、契約書は必ず用意しておく。
- ⑦提案書を作成し、管理する場合、IT・情報システムにより、より効果的になる。

< 提案書の項目 >

(はじめに)

(Ⅰ) 貴社経営情報機械化・IT 化の [ニーズ] の背景

(Ⅱ) 組織・および事務(業務)のフロー…… [現状分析、データ量]

(Ⅲ) 現状の着想 [課題] のポイントおよび解決方向

(Ⅳ) 貴社経営事務機械化・IT [ネットワークシステム] の対象業務

①対象業務

②経営レベル別・サイクル別管理資料と活用方法

③システムのフロー [経営事務機械化・IT 化によるシステムの流れ]

(Ⅴ) 経営情報システム・IT 化 [〇〇システム導入] の目的と期待効果

①目的

②定性的効果

③定量的効果

④相乗的效果

⑤より大きな効果を出す為に

(Ⅵ) 今後の進め方

①推進体制および効果的導入方法

②導入推進方法

③チェック方法

(Ⅶ) 付属資料

- ①管理資料 [アウトプット] の詳細設計例、映像・グラフ例
- ②検討用比較表
- ③アプリケーション [同業界] の事例
- ④サポート体制 [ソフト、メンテナンス、営業ネットワーク]
- ⑤見積書 (設置条件)

4. マーケティング活動に役立つ情報管理技法

(1) 販売作戦の展開と販売活動チェックリスト活用の背景

高度情報社会の到来、国際化の進展、不況の長期化等でマーケティングの競争は激化している。この環境の中で勝ち残るには、企業努力も必要だが、マーケティング活動の支援と企業の幹部が、第一線の状況を的確に把握し、的確にアドバイス・指示を行い、必要に応じて幹部自らが出馬の時期を計り、トップセールスを展開してその成果も大となろう。その為には、現場の状況を手際よく整理して、顧客との商談内容を的確に把握し、事前に情報をチェックしておく必要がある。この努力を怠ると、とんだ骨折り損になりかねない。

勿論販売担当者自身の自己管理と自己啓発の為にもマーケティングの作戦を立てる習性と、各商談の内容を把握し、しかも多くの商談を比較検討して、ムダな活動を予防する事である。この努力は、種々の効用があり、例えば有力な顧客や成約の見込み度・各商談毎の差等第一線の活動を実行支援する上でも重要な指針となろう。

又、個々の商談をきめ細かくフォローし、受注・契約するには顧客についての継続的な情報を正確にタイミング良くまとめて、商談の対策・作戦を立てる。その対策をたてるには、次のチェックリストが有効となる。

(2) <販売作戦チェックリスト>

[チェックリスト使用上の注意]

目的…アプローチ中の商談を早く契約に持ちこむそのために商談対策・販

売作戦をたてる為の情報(商談内容把握)の体系化を行い、上司や先輩が的確なアドバイスを行う。

使用方法

- ①まず全項目を主要部分から細部まで全部書き出して(聞き取って)見る。
 - ②その際に商談によっては全部書き出せないものがあり、情報収集にかなりの差が出る。
 - ③何社かの事例を取り上げていけば、本人の強弱がよく理解出来る様になるので、強い点は伸ばし弱点は補強する教育をして総合力をつけていく。
 - ④商談の事例を多く診断していく事により、勝ちパターン、負けパターン(好ましくない商談含む)が明確になり商談の打率が飛躍的に上昇していく。
 - ⑤重要な顧客、契約金額の大きい商談、ロット商談、是非決めたい商談、競合の激しい客の商談、急ぐ商談などを優先的にとりあげれば、マーケティングの効率は高まる。
 - ⑥トップや幹部の出場面と役割(何をしたらよいか)があらかじめ把握出来る様になり、成果も出やすく営業担当者の評価も上がる。
 - ⑦営業担当者や新人に同行する時は、必ず事前にチェックして情報収集の準備をしておけば、商談も成功する。
 - ⑧多くの商談を持つようになり、どの客から先にしたらよいか、あるいは、後回しにしたらよいのか迷う場合はこのチェックリストを活用すれば、解決する。
 - ⑨見込み客を多く持っていても、契約成立の打率が低い場合には、チェックリストを使い、見込み客の分析を行って対策を立てる教育と習慣をつける事が出来れば、商談は飛躍的に打率が上がる。
- (3) [実行計画書の作成と活用]
- 販売作戦チェックリストにより販売作戦を立案し、目標企業に対して、受注成約にゴールインするためには次の実行計画書が有効になる。
- ＜実行計画書の狙いと効果として＞

- ①目標企業に対して、何が売りこめるかの対策をたてる事ができる。
 - ②顧客のウオント(本音の欲求)とニーズを的確に把握して、これに応える事により契約の素地が出来る。
 - ③顧客の要求にどう応えたら成果が上がるかのプラン・行動予定・スケジュールが立てられる。
 - ④実行計画書の情報を活用する事によりチームワークを高めて、一人では困難な商談でもグループの知恵で成果が出せる成約の機会が作られる。
 - ⑤企業のマーケティング総合力を発揮する様になり、開発される新製品・新事業の収益寄与も早くなる。
- (4) 事例の体系化と商談の[進行状況管理表]
- <目的>
- この進行状況管理表は発生する商談の事例を体系化し、拡販に役立てる為にスケジュール化する。
- そして、商談の優先順位をつけて、マーケティング活動の生産性を上げるために活用する。
- <期待効果>
- ①営業活動を計画的に実行するために販売の工程を組み、商談の進み方を正確に把握することで契約までゴールが見える様になる。
 - ②営業活動のムダ、ムラ、ムリを撲滅し、営業の生産性を上げる。
 - ③計画的な営業活動が展開できる。
 - ④いくつかの商談を対比・比較してみる事で、商談の優先順位がつけられ、受注計画のヒントがつかめる。
 - ⑤スケジュールを計画的に組むことにより、日程を追って商談の進め具合が把握できる。
 - ⑥営業の生産性を上げる為の動機付けができる情報が得られる。
 - ⑦担当者数名の進行状況管理表を対比し、個人別のバラツキと改善のヒントがつかめる。
 - ⑧他の人の仕事(商談の進行)が理解でき、他人の体験を活用し自己の受注

促進に結びつけられる。

- ⑨商談を担当しているセールスの上司や先輩が商談に対して、アドバイスがしやすくなり、幹部自らの出馬のタイミングをはかり、契約の促進に役立つ。

- ⑩この進行状況管理表を IT・情報システムの有力にソフトとして登録しておけば、後で活用できる。

しかも、販売の状況判断に役立つ。尚、進行状況管理表のスケジュール行動表のサイクルは、月、週単位いずれで実施しても効果はでる。

- ⑪今迄の管理資料の集大成として、「販売作戦チェックリスト」「実行計画」「顧客要求と提案のポイント」の要点を抽出し、進行状況の工程を記入しておき、管理しやすくする。

- ⑫大型画面の IT・情報システムを活用すれば、進行状況管理表は使い易くなり、直接拡販に役立てる事ができる。この進行状況管理表と他の販売促進の管理資料を併用する事で、大幅な受注・促進の増加に効果があり、管理資料は総合化することにより有力なソフトウェアになる。

以上の情報管理資料の具体的なフォーマットを例示する。 (A)販売作戦項目チェックリスト(業務用) (B)販売作戦項目(消費財・一般用と一部業務用)
(C)実行計画書 (D)進行状況管理表

(注、この管理資料集は、第一經大論集第30巻平成12年9月発行39頁を基に著者がまとめた)

VII. 4. (A) 販売作戦の展開

1 『販売作戦項目チェックリスト』

(業務用)

1. アプローチ企業概要

- (1) 業種 規模
 (2) 商品 構成 主力 稼ぎ手 イメージアップ
 (3) 会社方針
 (4) 業界での地位 外部活動 所属団体
 (5) 販売促進、商品開発、O A ・ I T に熱心な企業か
 (6) (取引先)、客先、仕入先、系列
 (7) 人脈、キイマン

	性 格 (型)	趣 味
決 定 者		
推 進 者		
担 当 者		

2. 客のニーズ

- (1) 本音 (2) 抱える問題
 (3) 現状に対する評価、システムへの不満
 (4) 要求されている事、宿題

3. 期待効果

- (1) 提案するハードシステムのメリット (2) 提案するソフトシステムのメリットは何か

4. 対象 (売り込む) 商品システム <時期> いつか

5. 受注の決定要因

- (1) ニーズ対応 (2) 効果 (3) 収益向上
 (4) 売上増、販売促進 (5) イメージ (6) その他

6. アピールポイント

- (1) ニーズで満たせるもの (2) 企業イメージ、企業力、総合力
 (3) 商品—ソフト S . P、ハード S . P (4) 成功例 (5) 提案

7. 好ましい提携先 7' 総合関係

8. 追加事項、今迄の経過、状況

9. アドバイス事項、対策案、必要な人の出番、役割、提供情報

10. 再訪し入手する情報

VII. 4. (C)

実行計画書

目 標 企 業	TEL ☎	社名	業種商品	ランク規模				
	概 要	代 表 者 外 部 活 動 取 引 先 マー ク 企 業 目 標 部 所 目 標 商 品 WP,PC,電子ファイル、システム 訪問サイクル 組 織 役 割						
		事業所						
		組織 人脈	投 職 氏 名	生年月日	性格(型)	趣 味	自宅、他	
			決定者					
			推進者					
担当者								
ポ作 イ戦 ン案 トの								
実行計画	年月日	実 行 計 画 内 容		次の展開、問題解決、対策				
受注予定	日 程	内容（新規、リピート）						
顧客の要求内容								
当方役割・何をするか								

特記事項 (例) 新製品開発、販売促進、イベント

Ⅵ. 4. (D) 事例の体系化と商談の「進捗状況管理表」

項目 事例企業	作戦(案)のポイント (販売作戦)	顧客要求 期待効果	「提案のポイント」 担当方役割	進捗状況 月 10日	スケジュール行動表 月 20日 月 30日	
事例 A 社	人脈把握 宿題提出	収益向上	期待効果極大	再 企	提 実	契
事例 B 社	提携先とタイアッププロジェクト管理	総合力	総合的支援 A S	セ 企	提 実	契
事例 C 社	トータルシステム 各部門協力	総合的効果	トータル O A	セ 企	提	契
事例 D 社	決定権者口説き 場所、内容設定	トップ説得	経営レベルの効果	セ 企	提	契
事例 E 社	キイマン説得 インタビュー面談	トップセールス	収益向上	セ 企	提	契

※ スケジュール 記号 新規訪問 再訪問 同行 セミナー 紹介 企画書 実演 提案書 受注契約

VII. 5. 顧客関係情報システム

マーケティングの情報管理の要点は顧客関係の情報なканずく顧客のニーズを的確に把握して、しかもその情報を全社的な観点に立ってまとめ、しかもいつでも活用できるように準備し管理する事にある。

マーケティングの情報管理により売上実績を、飛躍的に伸ばす事が出来る。この顧客関係情報システムの効用（メリット）としては次のことが考えられる。

- (1) 比較的高額な商品システムやソフト等が付加している複雑な商品システムをより多く売る（拡販）場合のマーケティング活動の体系化のポイントになる。
- (2) セールス活動との一体化をはかると効果は抜群となる。
- (3) マーケティング戦略、特に、商品の開発（流通業では仕入れ）と販売活動に役立つ
- (4) 顧客関係の情報を収集する場合には、顧客の真のニーズの情報の収集と活用が重要な鍵を握っている。
- (5) 企業の体質改革や競争力を強化する戦略を推進する為の少数精鋭、全社員セールス体制のバックアップを行う。
- (6) 全く営業経験の無い人でも、うまく顧客関係の情報を提供、セールス体系、拡販の体系の流れに沿えれば、短期間で相当の実績が上げられる様に成長する。
- (7) 顧客関係の情報の技法（テクノロジー）は IT のソフトの基盤として、知的生産の情報としても、大切な役割を担う。

《顧客関係の情報は又次の役割を担っている。》

- (1) 企業の収益向上とマーケティングなканずく売上の向上に不可欠のトータル販売システムの主要な三本柱即ち、
 - ①店頭（ショールーム）販売システム、②訪問（職域）販売システム、③通信（無店舗）販売・ダイレクトマーケティングの重要な三つの販売形態の情

報をつなぎ夫々の三つの機能を向上させる役割を持つ。

- (2) 三つの販売形態・機能を結び付ける事により、マーケティングの最重要資源である顧客の情報を的確に把握し、また顧客にとっても大切な情報を提供することにより良い顧客関係が築かれることになる。
- (3) 顧客との良い関係・コミュニケーションにより売上げの確保と、この顧客を我社のオピニオンリーダー OLU（この OLU は我社のファンとして、我社を他の客に紹介したり推薦して頂ける）有難い顧客となる。
- (4) オピニオンリーダー的顧客を業界別に体系化して情報を活用する事によりマーケティングの生産性は飛躍的に向上し、オピニオンリーダーは自社の最重要な財産・資源になる。
- (5) 顧客関係情報はオピニオンリーダー企業のマーケティングの重要資源として企業存立の重要資源となる。

次に、顧客関係の情報を一般用（個人・家庭用が主で消費財用）として [デジタル家電業界] の例を、又業務用（会社法人が主で生産財用）として [情報産業・IT] の分野をあげ、具体的な管理表（ファーマット）で例示する。

（注、この管理表は、鈴木安昭、芳賀玉樹著「経営高度化モデルの策定社団法人日本機械工業連合会発行19989月の126頁を参照して著者がまとめた。）

『顧客関係情報管理表』[業務用] IT・デジタル家電

年 月 日現在 担当/ 相性/

TELNO.	地域ブロック		住所		年 月 日		訪問サイクル	回/月/年	受注予定日	年 月	当社人脈
会社名			新規訪問				営業拠点	当社	ライバル		
業 種								顧客特典			
代 表 者			取引銀行								
加盟団体											
外部活動			組 織		役 職		氏 名	生年月日	性 格 (型)	趣 味	自宅、他
業界ランク			決定者								
年 商			人 推 進 者								
社 員 数			脈 担 当 者								

管理項目 / 商品名	I T、メディア	Soft/Sys	携帯 S	パソコン	ロボット	F 通信	D P C	Supply	電子機器	S A
1 使用機種 (ブランド) 2 使用部、課、Group 3 使用者 (OP)、担当者 4 購 (導) 入年月日 (残存) 5 買替、増設時期。アタック開始 時期決定要因 満足度 6 購入ルート (前回) (次回) 7 キャンペーン、セミナー招待 支援体制、支援事項 実演方法 (OLU,STD,Orde's D)										

(注1) 実演方法 OLU、オビニオンリーダーでの見学実演; STD、標準の実演説明; Order's D... 特別注文の実演説明を実施する。
(注2) この情報管理表は大別次の3ブロックから成る。(a)会社内容を把握するここでは外部活動からトップアプローチのヒントを掴む。(b)組織内の人脈を把握し、誰に、どのように、何時、どうして、アプローチしたらよいかを掴む。(c)管理項目は取扱の為の使用状況、売れ筋、買い替え、増設、の時期、タイミング、購入決定の要因をつかみ取扱、受注契約の対策を (場合によりチームでも) 樹立する。

Ⅷ (A) 『マーケティングの教育プログラム』

以上述べた様にマーケティングの企画と推進は多くの販売上の技法・ノウハウを包含し、ベンチャー企業の発展成長に必要な経営の機能である。これを実行に移すには人が主役である。マーケティング機能を効果的に実行する為には、マーケティング教育がその鍵を握るのでそのプログラムと教育のスケジュールを例示する。

1. 目的・狙い

- (1) 不況下に於いても、より多くの受注契約・売上を上げ、付加価値を高める為に営業展開の支援を行う。
- (2) 顧客の要求に対応できる体系的営業システムを確立するために「科学的な考え方・諸技法（ISO）を活用して拡販のノウハウと武器作り」を行い飛躍的な拡販を実現する。
- (3) 営業並びに販売促進活動、新分野開拓に必要な諸知識、技術の習得により顧客ニーズ・ウオントに対して受注のチャンスを広げ、付加価値を高める営業活動ができる組織力を養成する。

2. 特 色

- (1) 営業現場ですぐ役立つように事例研究[ケーススタディ]を中心に展開する。
- (2) アプローチ中の商談もより早く、より確実に、より付加価値を高める契約に持っていく。その為に販売作戦、拡販対策を活用する。また、顧客の要求と進行商談の内容把握など、情報の体系化を行って幹部、上司が速やかに且つ的確にアドバイス・指示ができるよう配慮する。
- (3) 大型商談又はシステムの商談の締結、新規開拓に必要な知恵・アイデアを駆使し、状況判断ができるように現場状況を体系的に再現できる仕組みづくりを行う。
- (4) 参加者の英知が結集され拡販の為に活きたノウハウ・武器が創り出される。
- (5) 研修プロジェクト即ち日常の反映となるような営業活動に必要なノウハウ・武器がマニュアル化される。
- (6) この、ノウハウ・武器は営業経験の浅い人や他部門の人々に活用出来る。
- (7) 組織的活動の展開、チームワークのより一層の向上が計られる。
- (8) 営業効率化、活性化が計られる。

3. 対 象

- (1) 営業マン。マネージャー、スタッフ、配転（予定）者
- (2) セールスエンジニア、SE、開発、企画、技術者
- (3) 幹部、管理者

4. 御検討事項

- (1) 対象メンバー数：1チーム6～8名2～3チーム/1プロジェクト
- (2) 所要期間：4ヶ月～6ヶ月（月に2～3会合）
工数 10会合～16会合～（注：テーマの選択により期間・会合数を決定する。）
1会合1～2日

5. 期待効果

- (1) 拡販に役立つ技法・ノウハウの修得により受注・売上の増加が期待できる。
- (2) 顧客への体系的提案力がつく事により営業・ソフトの付加価値が向上する。
- (3) 体系的提案力による競争力強化及び、相乗効果により新規顧客発掘に役立つ。
- (4) ケーススタディを実践的に展開することにより受注・契約の確率が飛躍的に向上する。
- (5) 従来は困難とされていた商談が、体系的研修により改善されて、受注・契約に結びつく。
- (6) 営業及び、関係各部署の活性化が計られ、将来的に販路拡大と売上増加が期待出来る。
- (7) 現場の営業状況、市場地域特性、更に拠点社員の特徴・心理状況が良く把握出来るので本社の幹部・スタッフ、拠点の管理者の管理・意思決定がしやすくなる。
- (8) 開発に役立つ営業情報が体系的にフィードバックされる。

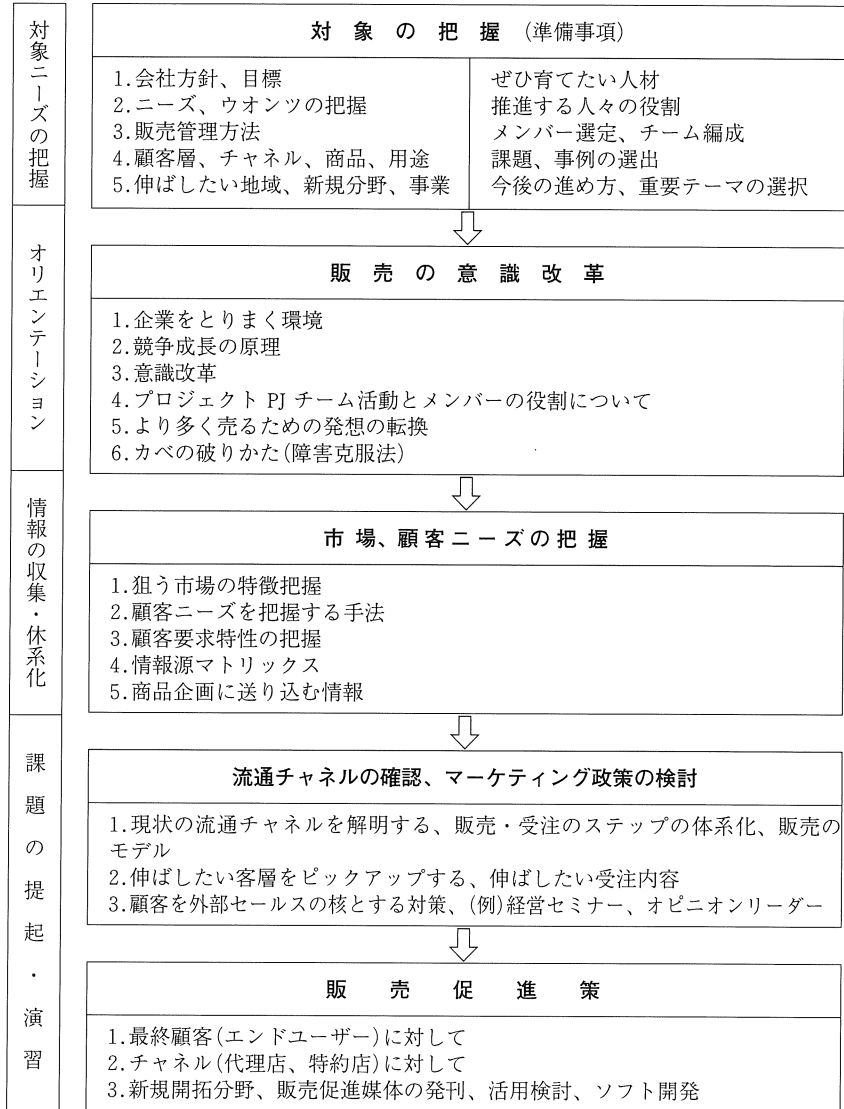
☆不況下に実践的教育研修を行う効果

- 教育研修により産出される作品・武器[実践的マニュアル]の活用による競争力強化で受注、売上げのチャンスが拡大する。
- 技法・ノウハウの修得活用により受注条件が改善され、付加価値の向上に貢献する。
- 教育研修によりチームワークが向上し士気が高揚（モラルアップ・ヤル気が高揚）する。

不況時こそ教育研修の時間がとれ、企業の有効資源として活用される。

6. 進め方の概要

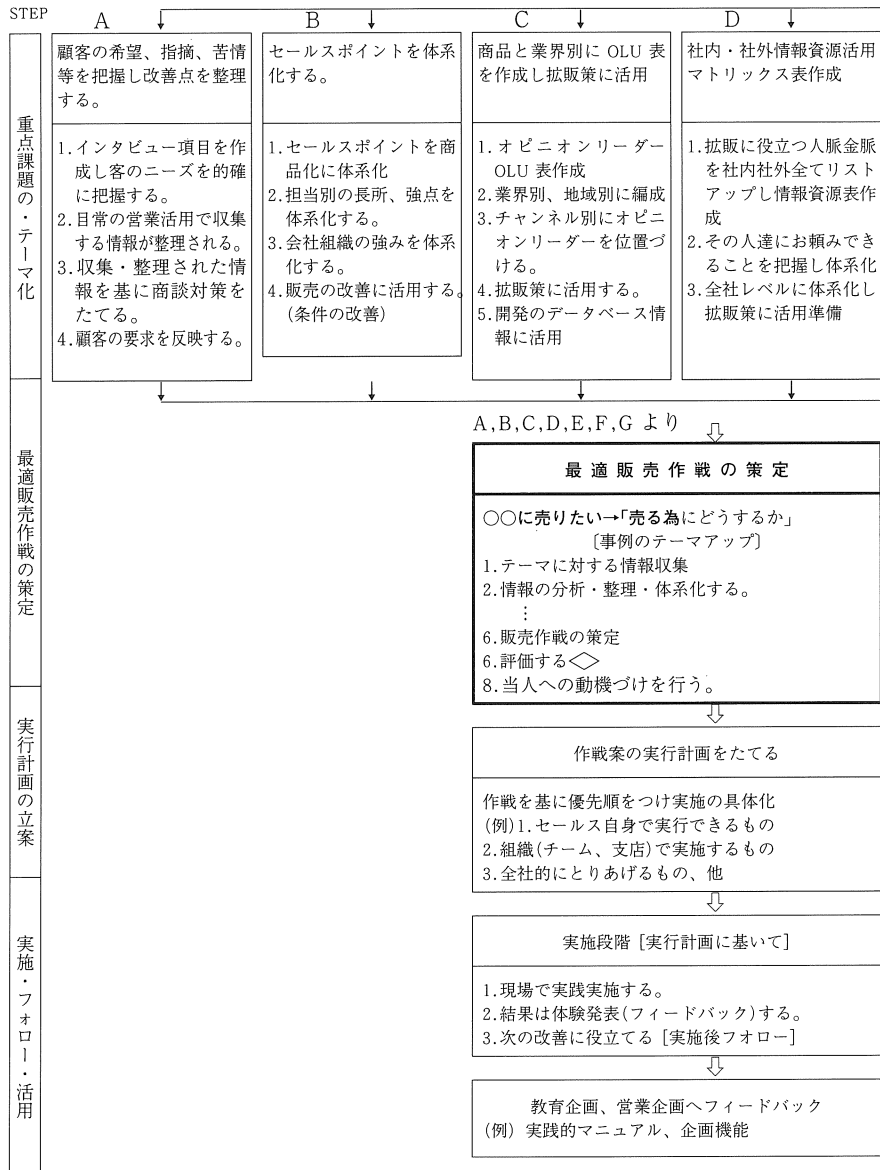
STEP

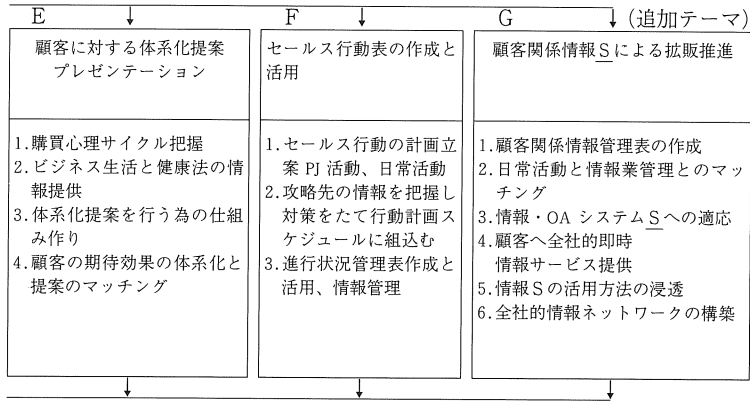


[A、B、C、D、E、F、Gへ]

〔販売促進より〕

STEP





7. <研修プログラムを推進する人々に期待される主な役割>

(1) 推進本部（E H Q）の人々

- 1) プログラムの日程を決め、プログラム全体の進行管理を行う。
- 2) 研修インストラクターと共同でチームのリーダー・メンバーの選定を行う。
- 3) 研修プロセスを通じて、真のリーダーを発見し、管理者候補として活用する。
- 4) 研修プログラム全体のまとめ役として活躍する。
- 5) 研修の企画・調整を行う。
- 6) 作戦案の承認または上申を行う。等

(2) チームリーダーの人々

- 1) チームメンバーの潜在能力を引き出して、チームを活性化する。
- 2) プログラムのテーマの進行・調整を自主的に行いやすくする。
- 3) 課題の納期を厳守する。
- 4) メンバーのなかで追いつけない者がいれば、引っ張りあげる。
- 5) 研修の過程で作成される作品〔ノウハウ含む〕・武器を補強してメンバーに活用させる。
- 6) 自らの所属する職場では、作成した改善案の現場定着の徹底化をはかる。

(3) チームメンバーの人々

- 1) 会社からぜひ育てたい人材として選ばれたことを認識してベストを尽くす。
- 2) 従来の固定観念から脱皮する。
- 3) 時間は有限の資源であることを認識してプログラム上の課題をこなし、必ず納期をまもる。
- 4) 日常、職場の人々が抱えている問題(悩み)を積極的にぶっつけ解決をはかる。
- 5) 必ずよい案、アイデアは出るものと確信してかかること。
- 6) 出てくる改善案、作戦は常に実践活動に応用する。

(4) 研修インストラクター

- 1) 研修プログラムの趣旨に基づき参加者に対し意識づけを行い、全体の活性化をはかる。
- 2) テーマ・問題に対して体系的に解決に導く。
- 3) リーダー・メンバーがカベにぶつかった時、カベを破るよう指導する。
- 4) チーム及びプログラムの進むべき方向をコンセンサスを得て、調整する。
- 5) 研修プログラムから得られる活用法をリーダー・メンバーに植えつける。
- 6) トップに対して研修の報告制度を確立する。
- 7) 研修プロセス・作品のマニュアル作りのガイダンスを行う。

(5) 事務局

- 1) 研修会場の手配、研修用具の準備を行う。
- 2) リーダーメンバーに対するバックアップを行う。
- 3) 研修・プロジェクトに関係する人たちの連絡、調整、根回しを行う。
- 4) 報告会の準備を行う。
- 5) 研修プロセス・作品のマニュアル作りの援助を行う。

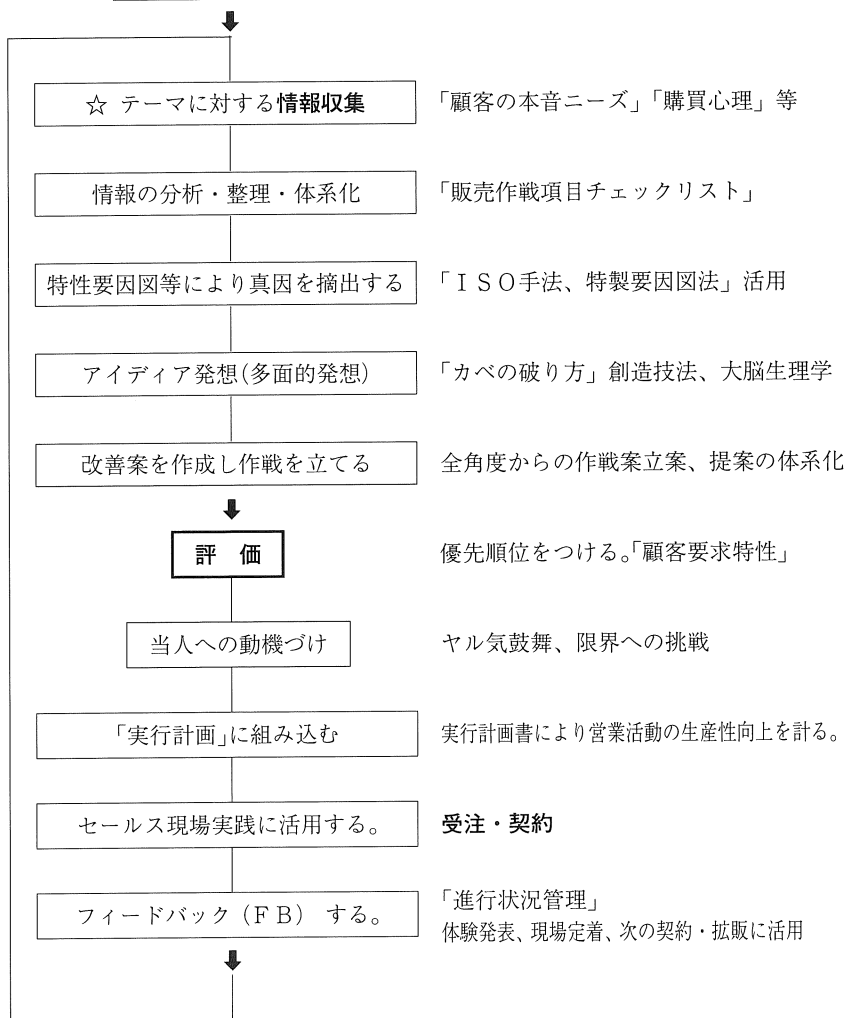
8. [最適販売作戦の策定] のプロセス

事例 『ケーススタディ』

目的→売る、受注(シェア拡大)の為にどうするか 売る、受注の為に作戦

事例・テーマアップ

チーム役割分担(リーダーが決める)



Ⅷ. (B) マーケティング教育スケジュール表

内容項目	スケジュール					～年					～年				
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	
I 教育研修プロジェクト作品 のマニュアル化	←→														
II 拡販の体系化	←→														
・初回訪問から成約迄の流れを作る															
・インタビュー項目															
・営業活動での適用とフィードバック															
III 見込客のニーズリサーチと営業活動	←→→→														
・ニーズの体系化、リサーチ方法															
・組織の分析、キイマン人脈の把握															
・パーソナリティとアプローチ方法															
IV 商談の進行状況管理	←→→→														
・顧客ニーズ、予定と営業行動の照合															
・チェックしやすい管理表の作成と活用															
・社内協力体制による受注促進															
V 実行計画書	←→														
・販売作戦管理項目との相乗効果を出す															
・顧客の要求の要点どう反映させるか															
・効率的な営業活動を展開する															
VI オピニオンリーダーOLU的顧客の 体系化	←→														
・OLU表として全社的にまとめる															
・内外情報資源の体系化	←→→→														
・拡販、受注促進へ活用する															
VII 顧客関係管理システム	←→														
・管理項目の抽出・顧客カードの設計	←→														
・次の受注拡大への活用															
VIII 顧客への提案のシステム化	←→														
・顧客への有効情報の提供															
・提案書作成	←→														
・現場での実戦															
IX 事例(ケーススタディ)の深耕															
・大型商談のテーマアップと受注対策															
・課題商談の受注促進															
・販売作戦の展開	←→														
X まとめとフィードバック															
・新作品のマニュアル化・各職場への定着化	←→														

(尚、各グループ別目標企業攻略チーム研修を指向するとマーケティング活動の効果は大となる。
このスケジュール表はマーケティング教育の複数の実施企業例を著者がまとめたものである。)

参 考 文 献

by Peter F. Draker THE PRACTICE OF MANAGEMENT. 1954.

P F ドラッカー『取代の経営』野田一夫監修 現代研究会訳 1987.3月; P 2, P 6, P 32, P 42, P 47, P 49, P 80, P 82.

Ansoff. H. I. Corporate Strategy. McGraw-Hill. 1965 (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部、1969年 P 12, P 160, P 165, P 165, P 166, P 209, P 222, P 253, 254, P 778.

鈴木安昭、芳賀玉樹「経営高度化の為の指導啓蒙事業報告書」社団法人日本機械連合会 平成10年9月、P 4, P 96, P 110.

伊藤陽三編著「実践経営組織論」経林書房 1993年4月、P 233.

今坂朔久著「現代経営者思考論」白桃書房 昭和48年1月、P 219, P 221, P 256.

第一經大論集 第18巻第4号平成元年3月 8P

第一經大論集 第20巻第4号平成3年3月 P13, P14, P17, P18.

第一經大論集 第21巻第1号平成3年6月 P32.

第一經大論集 第21巻第4号平成4年3月 P2, P18.

第一經大論集 第22巻第2号平成4年9月 P5, P11.

第一經大論集 第24巻第4号平成7年3月 P59, P64, P66, P68.

第一經大論集 第25巻第3号平成8年3月 P39, P41, P47, P54.

第一經大論集 第26巻第3号平成8年12月 P29, P30.

第一經大論集 第27巻第1号平成9年6月 P33, P36, P42.

第一經大論集 第30巻第1号第2号平成12年6月.

第一經大論集 第30巻第3号平成12年12月.