

ドラッカーの研究 ②

マーケティングとイノベーション

「企業の目的は、顧客の創造である。」したがって、企業は二つの、二つだけの基本的な機能を持つ。それが、**マーケティングとイノベーション（革新）**だけが成果をもたらす。

1. マーケティングとは

商品やサービスが、生産者から消費者に流れるまでの全過程における、市場の向けた全ての活動を指す。主に「**生産者**」→「**消費者**」への商品の流れを指す。「市場戦略」といってもよい。

商業用語辞典より

「市場調査」だけを、マーケティングだと思っている人がいるが、「生産者から、消費者までの商品の流れをどうプロデュースするか」である。

2. マーケティング 顧客の欲求からスタートする

これまでのマーケティングは、販売に関する全機能の遂行を意味するにすぎなかった。それではまだ**販売**である。われわれの製品からスタートしている。われわれの市場を探している。

これに対して**真のマーケティングは顧客からスタートする。**

すなわち現実、欲求、価値からスタートする。

「われわれは何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか」を問う。「われわれの製品やサービスにできることはこれである」ではなく、

「顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれである」

という。

実のところ、販売とマーケティングは逆である。同じ意味でないことはもちろん、補い合う部分さえない。もちろん何らかの販売は必要である。だが、マーケティングの理想は、販売を不要にすることである。

マーケティングが目指すものは、顧客を理解し、製品とサービスを顧客に合わせ、おのずから売れるようにすることである。

チラシや販売促進を行って商品を販売することは、真のマーケティング

グではない。何もしなくても、商品が動くことが理想である。
マネジャーは常に、分析、研究、改善を進めて行かなくてはなりません。

「マネジメント」P16. 17

マーケットイン

市場のニーズに合った商品やサービスを

5適（適品、適価、適時、適量、適所）に沿って提供する考え方。

「売れない原因は何か」と考えるとき、5適に戻って提供方法を見直す。
今売れている商品でも、5適を点検してみる。

プロダクトアウト

自社の判断だけで企画、生産した商品を市場に押し出して販売してゆくこと。「売れと言われるから売る」のではなくて「顧客が要求しているから売る」と考え方を变える。あるいは、
産地を中心に、プロダクトアウトからマーケットインに変更してゆく必要がある。

「商業用語辞典」商業界 より

3. マーケティングの現実

- ① 顧客の事情を知っているのは顧客自身である。
売り手に事情は、顧客には通用しないことがよくある。
「客は常に正しい」
- ② 企業が売っているものと、顧客が買っているものは違う。
特売商品を買わずに類似品を買う客の「なぜ」を考える。
- ③ 競争相手は、同業者だけではない。
同業者だけでなく他の販売チャンネルにも目を向ける。
- ④ 時には、競争相手の存在を忘れることさえある。
好調な時ほど競合店の調査を、真摯な態度で行う。
- ⑤ 企業が考える特徴が、顧客にとっては意味がないことがある。
便利だと思って行ったことが、顧客には不便であることがある。
- ⑥ 顧客の考える合理的と企業の合理的は違う。
企業の合理性が、顧客の満足を妨げてはならない。「永遠のテーマ」
- ⑦ 市場にとっては、どのような商品、企業も重要ではない。
自社、自店、部門の存在価値を確認する。
- ⑧ 購入の決定権を持つ顧客は、最終需要者と流通チャンネルである。
また、需要者には、決定権はないが、拒否権を持つ人がいる。

顧客は品揃えに対しての決定権はないが、買う商品の品揃え、サービスが悪ければ買うことを拒否することができる。

- ⑨ 顧客を特定できない素材メーカーは、市場や用途からマーケティング分析をすればよい。

小売業でもその商品がどの様に使用されているか分かっていない。「なぜ売れている」かの理由を追求する。

4. 「当たり前なこと」を疑ってみる

- ① 市場にいて、自社（自店）の商品を買ってもおかしくないのに、買ってくれない人は、なぜ買ってくれないのだろうか？
「」
- ② 顧客の、時間とお金を使う優先順位は、どうなっているのだろうか？
「」
- ③ 他社から購入している人たちは、他社の何が魅力で購入しているのだろうか？
「」
- ④ 自社の商品やサービスのうち、本当に重要なものは何だろうか？
「」
- ⑤ どのような状況になると、自社の商品は不要になるだろうか？
「」
- ⑥ どのような品揃えが、本当に意味があるのだろうか？
「」
- ⑦ 今後、自社の競争相手になる可能性がある産業や企業はどこだろうか？
「」
- ⑧ 今後、核となる知識を使って参入できる可能性がある市場はどこだろうか？
「」
- ⑨ 完全に不合理に見える顧客の行動には、どのようなものがあるだろうか？
「」

顧客から見れば、自社の商品は、多くの商品の中の一つにすぎない。
この現実を忘れてはならない。

5. マーケティングの教訓

① 顧客を買収するな。

値引きで顧客を引き付けても、価格を元に戻せば、顧客は去っていきます。値引きを元に戻すと、値引き前よりも売上が減少します。

結局、ビジネスを破たんさせる種を生むケースが少なくない。

→EDLPの重要性

② 市場志向に徹せよ

顧客は自然に減少する。そのため、新規顧客を獲得しなければ、顧客数も減少していきます。

自社の顧客だけでなく、市場そのものに目を向けなければなりません。うまくいっている企業は、それを忘れがちです。

→今日の顧客が、明日も来るとは限らない。

③ どのように商品を定義するか

「この商品は何か」ではなく、「この商品の使える市場はどこにあるか」を問うこと。商品の定義

→市場では売り手の想像もつかない使い方、食べ方をしている場合がある。

④ 人口構成の変化が最も重要なチャンス

様々な市場の変化の中で、人口構成の変化こそ、先が確実に見通せる、リスクの少ない大きなチャンスである。

→「人口の減少」「少子高齢化」「所得の減少」は今後の予測ができる。とれに合わせたビジネスモデルが作りやすい。

イノベーション

1. イノベーションとは

一般的には、現状に変化を加え、新しい考え方や方法を導入すること。
「刷新」「革新」「新機軸」などと訳される。

- ① 企業経営者の創造的活動による新製品の生産。
- ② 新生産方式の導入。
- ③ 新販路の開拓。
- ④ 新資源の占有。
- ⑤ 新組織の達成

などを挙げ、これらの**創造的破壊活動**が経済発展の原動力であり、
ときには10年前後の景気のうねりを作り出すものであるとした。
このように、イノベーションは、単なる技術革新ではなく、思いつき
やアイデアでもない。技術の進歩と社会の動向を踏まえつつ、経済社
会を動かしていく企業家の機能を言う。

商業用語辞典

ランチェスターは、「ハイリスク、ハイリターンではなく、ローリスク、
ローリターン、すなわち、小さな成功の積み重ね」と言っています。

2. 三種類のイノベーション

「企業は、発展する経済においてのみ存在しうる」

- ① 商品そのものに関わるイノベーション
- ② 消費者の行動や価値観や、市場の面でのイノベーション
- ③ 受注、発注、間接業務などに関わるイノベーション

それを達成するためには、

- ① 新商品の創造 →不景気の中でも、コマーシャルを入れなくてもヒ
ット商品が生まれた。「桃屋のラー油」など。
- ② 価格の引き下げ →ユニクロ、ニトリは価格を下げて過去最高益

を出した。

- ③ 既存商品の新用途の開発 →「料理酢」を「飲料」に変えた。
- ④ 設計 →ペットボトルを充填前に膨張させるシステムを作り、運送コストを飛躍的に下げた。
- ⑤ 商品 →消費者がプロデュースした商品がヒット。
- ⑥ マーケティング →農産物直売所の繁盛と公設市場の衰退
- ⑦ 顧客サービス →物は「人」、「もの」、「場所」の順に売れて行く。
- ⑧ マネジメントの組織や手法など →組織、部門の再編成。

新しい経済的な成果（生産性の向上や利益）を生む総称がイノベーションである。

3. イノベーションの取り組み方

歴史ある企業は、イノベーションを行ってきたからこそ、成長できたのであり、変化を乗り越えてこられた。

イノベーションは、意識的、体系的、継続的な努力によって起こすものです。そのためには

- ① 変化をチャンスにとらえ、そのためのイノベーションを、会社全体で受け入れる姿勢を持つ。
- ② イノベーションの成果を測定できる物差しを持つ。
- ③ 既存事業とは異なる基準での評価制度を持つ。
- ④ 一定の基準を下回ったもの、間違った努力、方向性の違うものを、廃止する仕組みを持つ。
- ⑤ 現在の商品、技術、市場、流通チャンネルは、すべて寿命があるという事実を受け入れる。
- ⑥ どの分野で、どのようなイノベーションが、いつまでに必要かを明らかにする。