

## コトラーの研究

### 「マーケティングとマネジメント」

参考文献「コトラー教授 マーケティング・マネジメント」入門1

総合法令 グローバルタスクフォース著

## 山本豆腐店の謎 マーケティング的思考の謎

### 1. 山本豆腐店

京都の北に「山本豆腐店」という個人経営の豆腐屋さんがあります。

日本には現在 約 13,000 の豆腐屋さんがありますが、スーパーマーケット、CVSの台頭で、大手メーカーに寡占化が進み地方の豆腐屋さんの件数は減りつつあります。

しかし、「山本豆腐店」は売上を伸ばしています。

### 2. 「山本豆腐店」はなぜ売上を伸ばしているのかを検証する。

推理① 「山本豆腐店の近くにはスーパーマーケットがないのではないか」

他の豆腐店は、スーパーマーケットの進出により潰れてしまったが、山本豆腐店の近くにはスーパーマーケットが無かったのではないか。

→今の時代、近くにスーパーマーケットがない地域は少ない。過疎地で食料品店が少ない地域はありますが、その近くの豆腐屋さんが売上を伸ばしているということは考えられません。

推理② 「近くの大型スーパーマーケットに商品を納品しているのではないか。」

大手スーパーマーケットが近くにあることを利用して、自分の店の豆腐を店頭においてもらっているのではないか。

→店主曰く「私の豆腐はリアカーでしかお売りしていません」。「私も最初はスーパーに置いてもらおうと考えたが、先代に反対され止めました」。

推理③ 「山本豆腐店の知名度はかなり高いのではないか。」

山本豆腐店は何百年も続く老舗で、かなりの知名度があり、遠くから買いに来ているのではないか。カタログ販売やインターネットで販売しているのではないか。

→近くで聞いてみても知名度はあまり高くない。また、店主曰く「カタログやインターネットなんか金を使ったらずいぶん店は倒産してしまう」「それにコンピューターなどは使ったこともないし、使う気もない」とのこと。

推理④ 「他にない特別な豆腐を作って販売しているのではないか。」

豆腐の味にうるさい京都のグルメをうならせるような、他にない特別な豆腐を作っているのではないか。

→ちなみに、山本豆腐店は「ソフト豆腐」一種類だけである。

店主曰く「うちの豆腐は国産大豆一本で、丁寧に手づくりしている。スーパーで売られている国産大豆150円の豆腐とは比較にならない」と言っているが、スーパーの国産大豆豆腐150円の豆腐と食べ比べても大差はなかった。

推理⑤ 「価格が飛びぬけて安いのではないか。」

山本豆腐店は国産大豆を使っているにもかかわらず、個人経営、家内工業で借金もないため、「国産大豆豆腐 100円」と安く売っているのではないか。

→店主に「いったい1丁いくらで売っているのですか」と尋ねると。店主は「1丁200円 国産大豆を使っている割にはかなり安いと思うよ」と答える。

この5つの推理はことごとく全部はずれた。

### 3. 山本豆腐店の謎の解明

山本豆腐店の成功の秘訣は何か。

スーパーマーケットに卸している訳でもなく、知名度も高くなく、特別なものを売っているのでもなく、安く売っているのでもなく、機械も使用せず、手づくりで、リアカーを引いて豆腐を販売しているような個人の豆腐屋がなぜ繁盛しているのかを店主に聞いてみた。

店主曰く「昔から山本豆腐店をひいきにしているお客は確かにいる。しかし、殆どの客はスーパーに取られた。普通の客をターゲットにしている訳ではない。京都の旅館やレストランをターゲットにした。」

→「何千件もある旅館やレストランを1件1件歩いたのですか？」

「それは、ムリです。2つの軸に絞り込んで電話で営業をかけた」

→「豆腐料理がない店をですか？」

「アホ！ 豆腐料理がない店に豆腐を売ってどうする。」

「わしの考えたのは、2つの軸とったやろ」

「一つ目は、ピーク時にお客を何人収容できるか」

「二つ目は、メニューのうち豆腐料理が何%あるか」

→「つまり、人気のある店で、豆腐メニューが沢山ある店をターゲットにしたのですね」

「そうゆう訳にもいかんのか、豆腐メニューの多いところは、自家製で豆腐を作っていたり、もっと大手の豆腐専門メーカーと契約していたりする」

「大きすぎる店も、チェーン店で仕入先が決まっていたりする。だから、私がターゲットにしたのは、『人気はあるが中型店で、豆腐メニューが10%~20%程度ある店』。

「そうしたら、次々と契約が飛び込んできた」

→「なるほど、それで豆腐を1種類に絞っている理由もわかります。」

しかし、「価格がスーパーより高いのは問題じゃありませんか？」

「それがなあ、定期的に新鮮な豆腐を届けてくれて、好きな量だけ買えるシステムの方が都合いいらしいな」

「山本豆腐店」の店主が、コトラーのマーケティング・マネジメントを研究していたかどうかは知らないが、生き残りのため色々と試行錯誤を繰り返し今に行きついたことは確かだ。

## コトラーの「マーケティング・マネジメント」

マーケティング・マネジメントとは、

### 1. マーケティングの定義

コトラーは、「**標的市場を選び出し、優れた顧客価値を作り出し、分配し、コミュニケーションをすることによって、顧客を獲得し、維持し、増やすための技術と知識である**」と述べています。

また、マーケティングとは、「**売り込む**」ことではなく、商品が「**自然と売れていくようにする**」仕組みを作ることも述べています。ドラッカーも全く同じことを述べています。

→「山本豆腐店」は、ある程度繁盛している旅館やレストランの市場を選び出し、電話で営業してコミュニケーションを図り、1個から定期的に配達することで顧客価値を作りだし、手作り、国産大豆100%の豆腐という価値のある商品を継続的に販売することに成功しました。

→ローカル企業の「Aスーパーマーケット」は、店舗の商圈調査から世帯数、世帯構成、平均年齢、来店方法、買上点数、客単価などを調査し、ターゲットを絞り、市場に合った品揃えとアイテム、SKU、サービスを提供することにしました。

### 2. マーケティングの範囲

コトラーのマーケティングの範囲

- ①財 一般的な商品（店で販売している商品）
- ②サービス 形が無い商品（医者、弁護士、美容師）
- ③経験 演出により与えられた経験（ディズニーランド、ホテル、エステ）
- ④イベント 期間限定のイベント
- ⑤人 有名人は広告というマーケティング活動で名声を獲得
- ⑥場所 経済発展のために場所に新しい人々を呼び込む活動
- ⑦資産 投資家や銀行にとっては、土地や株といった資産がマーケティングの対象
- ⑧組織 高感度のイメージを人々に植え込み、顧客を獲得するという企業変革活動もマーケティングの対象。企業の立ち上げなども同様
- ⑨情報 情報も生産され、市場で販売される商品。ITは主力産業の一つ
- ⑩アイデア どのような戦略活動にもアイデアは必要。アイデアを売り込む活動もマーケティングのひとつ

### 3. マーケティングのコンセプト

- ①「市場を細かく分けて、最適なものを選出する」
- ②「選んだ市場に「マーケティング・ミックス」を行う」

### 4. 市場を細かくして選ぶ

コトラーは、「市場とは従来、購買者と販売者が財を交換するために集まった物理的な場所のことであった。今日、経済学者は、住宅市場や穀物市場のように、市場とは特別な製品や製品群の取引をする買い手と売り手の集まりとしている。しかし、マーケターは売り手が産業を構成し、買い手が市場を構成すると考えている。よく「市場」という言葉を様々な顧客の分類に使う。」

#### ①市場をとらえる

「市場」をとらえる練習として「ヘアドライヤー」の市場を考えてみる。ヘアドライヤーの市場は、「家庭用市場（一般家庭）」、「美容室用市場（プロ市場）」、「ペット用市場（ペット市場）」、「医療用市場（メンタルケア市場）」などに分かれます。

→「山本豆腐店」は、「一般消費者の市場」ではなく、「業務用の市場」を選択しました。

→「Aスーパーマーケット」の商圈調査の結果は高齢者、小家族が多いため、「ファミリー市場」ではなく、「老人市場」「小家族市場」「単身市場」をとらえることにした。

#### ②市場を細かく分ける

市場を把握した後は、市場を細かくする作業になります。この分ける過程のことを「セグメンテーション」と言います。

→「山本豆腐店」のセグメンテーションは、「ピーク時の顧客数を20人～40人の店」、「豆腐メニューの割合を10%～20%」としています。

市場を二つの軸に分けて細かいセグメンテーションを行っています。

→「Aスーパーマーケット」は、「年齢55歳以上の客」「二人以下の家族」「徒歩客」に絞りセグメンテーションを行った。

#### ③ターゲットとする市場を決める

「市場をとらえる」、「市場を細かく分ける」ことにより「ターゲットとする顧客」が決まります。

→「山本豆腐店」は、「豆腐料理を扱う料理屋」をターゲットに選びました。  
→「Aスーパーマーケット」は、「年齢55歳以上の客」、「二人以下の世帯の客」「徒歩客」をターゲットに選びました。

#### 5. 選んだ市場にマーケティング・ミックスを行う

自社の規模、業界の状態などを判断材料に、具体的な方針を決定します。  
いったい何と何を混ぜれば、選んだ市場に対して最も成果が上がるかの  
「マーケティング・ミックス」を行います。

##### ①商品政策（どんな製品を販売するのか）

コトラーは、「製品とは、ニーズを満たすために市場へ提供されるもののことである」と言っています。また、「市場に提供される製品には、有形財、サービス、経験、イベント、人、場所、資産、組織、情報、アイディアがある」

→「山本豆腐店」は、製造する商品を「ソフト豆腐」1品に絞り生産性を高め、豆腐メニューの少ない料理屋に豆腐を配達するというサービスに力を注いだ。

→「Aスーパーマーケット」は、「大きな商品」「重い商品」の品揃えを減らし、「手で持って帰れる」サイズ、重量の商品を増やした。また、高齢者の合う惣菜の品揃えにも力を入れた。腰を掛けられるベンチやお茶の無料サービスを行うことにした。

##### ②価格政策（いくらで商品を販売するのか）

「価格を決定すること」、「価格を変更すること」、「価格を決定のプロセス」

（1）目的の決定 製品を市場に投入する目的は何か。生存、経常利益、市場シェア、上澄みの吸収、リーダーシップ

（2）需要の分析 需要や価格弾力性の計測、インタビューや価格実験、価格感受性の把握

（3）コストの見積もり コストのタイプ別把握、生産水準の把握、コストの見積もり、

（4）競合・オファーの分析 競合価格の把握、調整、土地の風習価格とオファーの分析

（5）設定方法の選択 マークアップ価格、ターゲットリターン、知覚価格、バリュー価格

（6）価格の決定

→「山本豆腐店」は、「手作り国産大豆豆腐」をスーパーの価格が1丁150円であるのに対して、「手作り」という付加価値、「配達料無料」を含めて1丁200円で販売しているのはリーズナブルである。

→「Aスーパーマーケット」は、アンケート調査を行い、お年寄りが好む品揃えを徹底的に増やした。また、必要とされる品質、量を提供することにした。また、購入後の商品の「無料配達」も検討している。

→「Aスーパーマーケット」の価格決定の例 リンゴ農家が「完全無農薬」のリンゴを作りました。普通のリンゴは50円のコストがかかり、店では150円で販売されています。

この完全無農薬のリンゴは、普通のリンゴの3倍のコストの150円です。

くだもの売場のチーフは売価をいくらにつけますか悩んでいます。「200円」、「300円」、「450円」、「500円以上」のいずれか。

コストが3倍かかっているから、450円と付けがちですが、はたして消費者は、普通のリンゴが3個分買える3倍の「完全無農薬リンゴ」にそれだけの魅力を感じるでしょうか。Aスーパーマーケットは、お年寄りにはリンゴを丸ごと1個食べない、二分の一なら150円、普通のリンゴの2倍までなら買ってもらえるのではないかと、300円で販売することを決めました。

利益は少ないが、農薬を使わない安全なリンゴの品揃えも必要と考えた。

こだわり品でも価格は、普通の商品の2倍までというセオリーを守っている。

東日本大震災後、地元で会社を営んでいた経営者が、鉄板を準備して焼きそばを販売する光景がテレビのニュースで流れた。「被災者」が「被災者」に物を売る。いくらで売っているかは分かりませんが、事情が事情だけに、「値決め」をすることはなかなか難しく、悩むところです。

1食当りの原価は、70円～80円かと推測するが、「100円」「200円」「300円」「400円」の価格のうち、もし、貴方だったらいくらで販売しますか？

私の考えは、「300円」です。人情的には「100円」、「200円」で販売したいのですが、焼きそばを売り側は被災者であり、他の地域からのボランティアではありません。今後の復興のためには、ちゃんと利益を出して一つのビジネスを行わなければなりません。納入先にも適正な支払いをしなくてはなりません。

スーパーマーケットも同じことです。便乗値上げはいけませんが、適正な利益を得て、生産者、加工業者、流通業者にも適正な支払いをすることが、地域の発展に繋がります。まさに、近江商人の「三方よし」の考え方です。

## 値上げと値下げの影響

「値上げをする時」 コストの増加が予測される時。過剰な需要で製品の価格が上昇する場合。

良い反応 製品は値上げされると価値が上がる。

悪い反応 製品の値上げに戸惑い、購入の障壁となる。

コーヒー、小麦粉、大豆とその加工品の値上げが始まっています。内容変更などで、「値頃価格」を維持します。

「値下げをする時」 過剰生産に陥った時。市場シェアに落ち込みが見られた時。コストの引き下げにより市場拡大を狙う場合。

良い反応 購入の契機となる

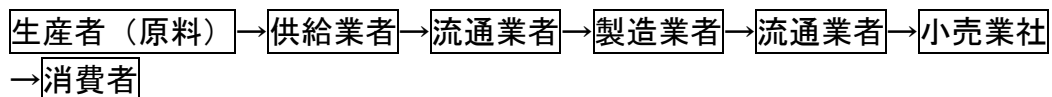
悪い場合 「製品の品質が下げられたのではないか。」

「売れていない製品ではないか。」

「価格はさらに下がるだろう。」と消費者は考えます。

## ③チャンネル政策（どのルートで商品を届けるか）

### チャンネルの概念



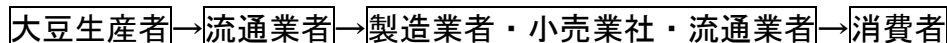
以上が現在の一般的な製品の流れです。

### チャンネルの選択を考える

「どのような選択技があるか」「必要なチャンネルの数はどれだけか」

「チャンネルメンバーに適切な条件と、チャンネルメンバーの持つべき責任」

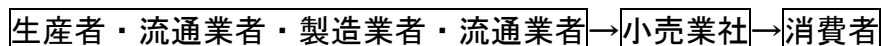
→「山本豆腐店」のビジネスモデルは、



の流れで、「製造」「小売」「流通」を自分で行い、「製造・直売」の構造が出来ています。チャンネルは「客待ち」から「配達」に切り替えています。

→「Aスーパーマーケット」は、コストを下げて新鮮な商品を、必要な量だけ安く消費者に販売するために、

地元生産者による、「農産物、農産加工品の直売所」を新設しました。



の流れを作り、農産物の生産者が袋詰めをしたり、加工した商品を自ら店に持ち込み、生産者が利益の取れ売れる価格で販売。店は低い手数料を設定す



る。

「Aスーパーマーケット」の「農産物、農産物加工品の直売所コーナー」は大好評です。そうした意味では、中間コストを削減してリーズナブルな価格で、鮮度のよい商品をお売ることがおできる。それにより、生産者、小売業者、消費者の3者とも「WIN WIN WIN」の関係を作ることができました。

#### ④プロモーション政策（商品の宣伝をどう行うか）

「プロモーション」は、消費者とのコミュニケーションの過程として考えられています。プロモーションの目的は、消費者との対話を元に自社のブランド価値をあげることです。それを「マーケティング・コミュニケーション」と言います。

#### 広告媒体

広告媒体	長所	短所
新聞	柔軟性、タイムリー、高い信用度がある。	短命、再生の質が悪い、回覧読者が少ない。
テレビ	映像、音、動きを統合。五感に訴え効果は大きい。	極めて高いコストで、露出が短い。対象の選択が困難。
ダイレクトメール	対象を選べるので柔軟性がある。個人対象。	「屑かごにポイ」比較的成本が高い。
ラジオ	低コスト、地理的、人口動態的に把握が可能。	聴衆のみに訴える。視聴者が一定ではなく、露出が短い。
雑誌	寿命が長く、回覧読者が多い。再生が可能。	広告が出る前のリードタイムが長く、ムダが多い。
屋外広告	競争が少なく低コストである。繰り返し露出される。	クリエイティブ面で限界がある。対象の選択が困難である。
イエローページ	地域市場を隅々まで把握できる。リーチが幅広い。	競争が激しく、リードタイムが長い。クリエイティブは限界がある。
ニューズレター	対象の選択が容易で、安全管理が可能。対話の機会がある。	コストがかさむ。
パンフレット	メッセージを露出できる。柔軟性がある。	作り過ぎがムダに繋がる。
電話	利用者が多い。個人的接触の機会がある。	警戒心が強い。ボランティアを使わない限り高コスト。

インターネット	対象が選択でき、対話の機会がある。	比較的新しい媒体であるため、年齢によって格差がある。
---------	-------------------	----------------------------

→「山本豆腐店」は、「イエローページ」にも載っていて知名度はあります。逆にそれを活用して「料理屋」を選び、「電話」によるセールスを行いました。  
 →「Aスーパーマーケット」は、歴史も古く地域ではかなりの知名度があります。新聞チラシ、店頭広告が中心でまだ「老人市場」を獲得するための、有効的な広告媒体の活用が出来ていませんが、従業員によるチラシ、クーポンの戸配を考えています。

最後に、「山本豆腐店」の売上は無限ではありません。家内工業でありため、必ず売上には限界があります。そこで、店主はどう判断するか。

- ①銀行より借金をして、工場を拡張し機械化を図る、従業員を雇う、配送用にトラックを購入するなどの市場の拡大を選択するか。
- ②現在の市場を拡大せず、さらに、「市場を細かく分けて、最適なものを選出する」、選んだ市場にさらなる「マーケティング・ミックス」を行う道を選択するか。

「山本豆腐店」の店主は、絶対に後者を選択するはずです。

スーパーマーケットにおいても全く同じことが言えます。拡大路線を考える前に、もう一度「足元の市場」を見直してはいかがでしょうか。

ベトナム ハノイの「商いの原点」を読み返してください。