

# 異業種分野への参入におけるマーケティングの重要性について

## 講師の略歴等

### 手代木 克介

北海道フードネットワーク 代表  
所在地：札幌市北区北7条西2丁目37

山京BL6F

電話：011-717-5751

FAX：011-717-5751

略歴：昭和63年、大和ハウス工業(株)に入社し、営業マンとして住宅販売を担当。平成9年、時計台観光(株)に入社、ラーメン店フランチャイズの立ち上げを担当。平成14年、(株)カネカタカハシに入社し、飲食店の立ち上げに参加。平成20年、コンサルティングを行う任意団体である北海道フードネットワークを立ち上げる。



講演する手代木氏

## マーケティングの実例と必要性

### 事業概要

- ・販売促進支援  
POPチラシ看板等、販促物デザイン・制作、ホームページ制作・管理
- ・商品開発支援  
メニュー企画・開発、新商品企画・開発、商品販売営業代行
- ・店舗開発支援  
店舗売上対策、店舗企画開発、業態企画開発、FCパッケージ企画マニュアル製作



講演風景

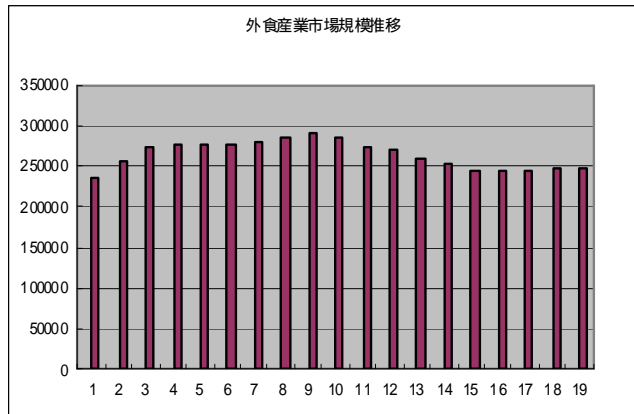
### 異業種分野への参入におけるマーケティングの必要性

- ・昭和63年、大和ハウス工業(株)に入社し、営業マンとして戸建注文住宅の販売を担当。大和ハウスの営業マン用マニュアルは、お客様目線でのマーケティングがきちんとできるように作成されていた。営業マンは、管理書類等を作成することにより、また、管理職は、事業計画書や店舗の管理書類を作成することにより、知らず知らずのうちに、実務でマーケティングをやっていた。
- ・平成9年、時計台観光(株)に入社。フランチャイズ契約書の作成など、フランチャイズ・パッケージを構築した。マイカル小樽(現ウイングベイ小樽)にフランチャイズの1号店を出店。その後、出店数が停滞するも、マーケティングによる戦略の練り直しや、プロモーションにより、100店舗強のフランチャイズ・チェーン(以下「FC」と言う。)に成長した。
- ・平成14年、(株)カネカタカハシに入社。札幌に飲食店を出すため、業態開発を担当。JRタワーに出店。1年目は非常に苦戦したが、2年目からは大手のチェーン店を凌ぐようになった。
- ・飲食店の運営を通じて経験したことは、マーケティングは特殊なものではなく、様々な手法がある中で、必要な手法をまず使ってみることが大切ということ。そして、自分が直面する問題に置き換えてみるとマーケティングが非常にわかりやすいものになる。

## 外食産業におけるマーケティング

### マーケティングの要素

- ・ 外食産業の概念
- ・ 外食の消費者動向
- ・ 飲食店経営
- ・ 商品開発・業態開発
- ・ 商品ライフサイクル論
- ・ 管理調理法
- ・ F C ビジネス



外食市場規模の推移

### 外食産業の概念

- ・ 外食産業が認知されるようになったのは、1970年代になってから。マクドナルド、ミスタードーナツ、ケンタッキーフライドチキンなど、企業が参入したチェーン店が沢山出てきた。
- ・ 外食産業は25兆円以上の市場規模であるが、大きな市場規模の割には圧倒的な勝者が存在しない。  
非常に厳しい市場であるが、参入障壁は低いため、やり方によっては勝ち組を目指すこともできる。
- ・ 外食産業の市場規模がピーク時より落ちているのは、中食産業の台頭による。身近なところでは、コンビニの弁当、スーパーマーケットのお総菜等が中食産業の範疇に入る。

### 外食の消費者動向

- ・ 全体としては、ダイニング・キッチン外部化、家でご飯を作らない、外でできたものを買ってくるなどの傾向が、以前より強くなってきている。
- ・ 外食産業が急成長した要因としては、企業のチェーン化によって急速な店舗展開を図ったことが挙げられる。
- ・ 従来型の飲食店の7~8割が個人経営。個人経営型・従来型の飲食店の特徴としては職人の腕に依存するものが多い。多品目少量生産・販売という特徴がある。
- ・ 一方、チェーン店方式の飲食店というのは、仕入れから生産、物流、販売、サービスまでの全ての工程を合理化することによって、効率的な経営を実現している。
- ・ チェーン店は、販売面ではマニュアルを徹底させ、人件費の安いパート、アルバイトを活用して生産性を向上させるとともに、情報ネットワークの構築により生産性の向上、合理化を図っており、個人経営の飲食店に対して、コスト競争力で圧倒的に優位に立っている。
- ・ 地方都市における中規模総合商業施設の開発は、大型ショッピングセンターの買い回り導線内に開発されるケースが多く、ファミリーレストラン等の大型飲食店も計画的に同地域に開発される傾向にある。

### 飲食店経営

- ・ 他の産業に比べ初期投資額が低いため、F C ビジネスの広がりと共に新規参入する企業、個人が急激に増加した結果、競争が激化し、短期間で撤退する飲食店も後を絶たない。
- ・ ある地域では、新規開業した店舗の3年間の生存率が30%以下であった。飲食事業に対する安易な考え方、F C パッケージへの過信などが背景にある。

- ・データ分析・仮説と検証思考・戦略的理論・動体視力を身につける事が必要。動体視力とは、お客様が次に進むであろうポジション（値段、味の好み、健康志向など）を予測して、先に手を打つ能力を指す。

#### 飲食店の経営（付加価値）

- ・飲食業の付加価値の要素としては、（１）商品/クオリティ = Q、（２）サービス = S、（３）雰囲気/クリーンリネス = Cがある。
- ・この３つの要素のレベルと代金を比較して正当であると認められれば、そのお店は支持を受ける。レベルが上がれば上がるほど、お店は繁盛する。
- ・高い付加価値はお客様・常連客を増加させ、売上を向上させる。このためには、地道な問題解決、従業員教育が非常に大切である。

#### 商品開発・業態開発

- ・飲食店経営の主要な要素は、商品開発と業態開発である。商品開発としては、商品コンセプト、プライシング、ネーミングなどの商品設計、販売計画・製造計画、市場導入などがある。業態開発としては、店舗コンセプト、オペレーション、店舗計画などがある。
- ・自分たちの特色をつかんで、市場を限定して専門性を出すためには、戦略や戦術、作戦が必要となる。

#### 商品ライフサイクル論

- ・飲食店は、それぞれの商品がライフサイクルのどこにあるのかを分析し、商品管理、商品開発などに役立てる。

#### 計数管理手法

- ・売上データの商品属性と顧客属性を関連づけることにより、どんなお客様がどの商品を買っているのか、どの時間帯にどれくらい売上有るのかなどを分析する。問題点を早期に見つけ、戦略・戦術に生かすことが売上の維持に有効。POSレジから基礎データは、入手できるが、どんなデータも如何に分析して活用するのが肝要である。

#### FCビジネス

- ・FCビジネスとは本部が加盟店と加盟契約を結び、加盟店に対して自己の商標、サービスマーク、トレードネームその他営業の象徴になる標識及び経営ノウハウを用いて、同一のイメージのもと事業を行う権利を与えると同時に、経営指導を行いその見返りとして加盟店から契約金、ロイヤルティ等、一定の対価を徴収する関係を組織的・体系的に用いて行う事業。
- ・フランチャイズ加盟の利点としては、素人でも運営できるビジネス・パッケージを本部が提供できることが挙げられる。知識やノウハウがなくても、本部が経営指導してくれる。
- ・FCで成功するためには、本部が提案する経営計画を、自分たちで検証することが必要。FCにおいても経営計画を判断したり、立地を判断したりしていかなければならないので、マーケティング思考が重要になる。

## 新規事業実例に見るマーケティング

### 手代木代表が手がけた新規事業の実例

- ・ラーメン屋さんの挑戦
- ・地方中小企業の新規事業
- ・電力会社のサービス業への挑戦

### ラーメン屋さんの挑戦

- ・開業して30年になるラーメン専門店の経営者が、アルバイトでも作れる簡単な調理オペレーションを作り、フランチャイズ・ビジネスに取り組んだ。
- ・フランチャイズの設立当初は、優良法人限定のフランチャイズ・パッケージというこだわりがあったため、非常に苦戦した。個人の方から沢山の問い合わせがあったが、優良法人からの問い合わせはなかった。
- ・ライバル店に勝つためにマーケティング・リサーチに力を入れ、戦略的な出店計画を練り、加盟店を増やした。
- ・ゼロベースの思考で、フランチャイズ・パッケージを構築して経営ができたこと、マーケティング・リサーチをきちんと実施した上での出店戦略構築、スピーディな仮説検証により商品開発を行った結果、成功できたと考える。

### 地方中小企業の新規事業

- ・新たな市場を求め挑戦した企業がある。本業は設備関連の仕事であるが、飲食ビジネスにフランチャイズに加盟することによって参入した。飲食店で蓄積されたノウハウを活用して去年から食品の加工業を小さく始めた。
- ・蓄積した資料の分析や他の経営者からの聞き取りにより、事業性の検討を行った。
- ・結果的に、新規事業3事業、飲食店5店舗経営している。
- ・この会社の成功は、フランチャイズのノウハウの取得、幅広い人脈からの情報収集、絶え間ない経営資源の見直し、地域と関連付けて生きていこうと努力していることなどによる。

### 電力会社のサービス業への挑戦

- ・北海道電力㈱がスーパー銭湯を計画した際、同社のプロジェクト・チームは、マーケティングに裏付けされたプランニングを実施し、コアターゲットを設定した。
  - ・施設の価値、価格帯と業態のマトリックス上の空白地帯にきちんとポジショニングをして、札幌にないスーパー銭湯を目指すという明確なコンセプトのもとに計画を推進した。
  - ・社内での意志決定に際し、マーケティング・データの裏付けによる議論を交わした。
  - ・自社を分析する。固定概念を取り除いてゼロベースの思考で自分の会社を見直す。
  - ・次に、自社の事業と地域との関係を考える。地域が優位性を持つアイデアを基に、仮説の事業を作り、事業の前提となる仮説の検証を行う。事業の前に計画を綿密に立てることは、実際に事業を行うまでに予想される問題点を予見して、それを回避するために不可欠である。
  - ・実際に事業を始めてから生じる問題は圧倒的に多く、問題を解決するための検討を重ねていくことになる。この過程を続けることにより、ビジネスの精度は徐々に高まっていく。
- 成功するまで諦めずに、挑戦することが必要である。

### 最後に

- ・異分野進出にはリスクがつきものであるが、リスクを小さくし成功確立を高めるには、マーケティングの手法を駆使して、自社の経営資源や新事業の可能性を客観的に分析することが重要である。

## 顧客目線での商品展開

～ お客様の大切なお金を使ってもらう理由づくり～

### 講師の略歴等

#### 加藤 義一

プランニングオフィス“YK”代表  
所在地：札幌市中央区南13条西22丁目

電話：011-551-0701

FAX：011-551-0701

略歴：(株)ダイエーに30年間勤務。同社での、販売と仕入れ、事業戦略、販売戦略、マーケティング戦略、マーチャンダイジング、セールスプロモーション、CI戦略、店舗オペレーション、マネジメントなどの実務経験を生かし、流通を中心としたマーケティングコンサルタントを行っている。



講演する加藤氏

## 事業計画の立て方、市場調査・分析の手法

### 事業計画立案のポイント

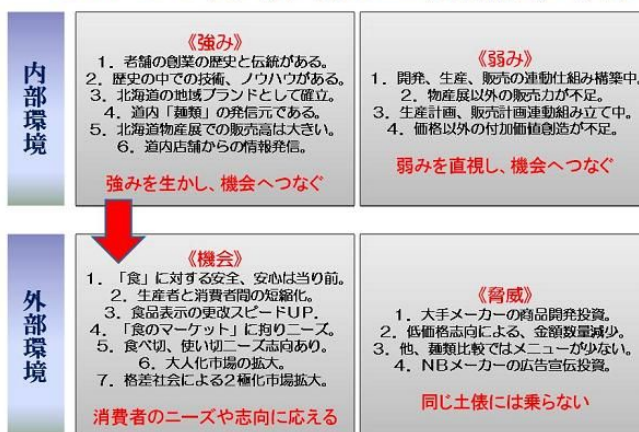
- ・イメージを具体的にするため、ひな形を活用して事業計画を立てると様々な場面で役に立つ。一度作れば後は微調整で済む。

- ・調査分析は費用がかかるイメージがあるが、インターネット上の統計調査を活用すれば無料。

### 事業分析のポイント

- ・SWOT分析などを活用した自分の事業の分析は、イメージや仮説の具体化に役立つ。

## SWOT分析(加工食品事例)



### 事業計画の立て方

- ・事業計画にはひな形があり、これを一度作ると融資や補助金申請にも使え、また自分の中長期計画を立てるときの指針になる。最初にこういう事業計画がなければ、これをまず書いてみる。目に見えるものにするのが一番最初の入口。人脈やネットワークを十分活用し、事業計画を形にして自分のイメージをさらに進める。一度作れば後は微調整をしながらより具体的に作る。
- ・事業計画ができた次には、調査・分析がある。調査会社を利用する方法もあるが、コストがかかるため、公的統計を活用する。例えば家計調査と人口統計でその地域の市場規模が分かり、目標数値を設定し、そのシェアを取るためにどうすればいいかという組み立てをする。

### 分析手法

- ・分析は社会情勢、業界、市場の変化、環境の変化などを整理する手法。解決方法を出したり、イ

メージや仮説を具体化させるために役立つ。

- ・SWOT分析は強み、弱み、機会、脅威を総合的に分析できる道具であるが、自社の内部要因、外部要因を分析することは、方向性を整理する上で非常に有益。

## マーケティング戦略

### マーケティング戦略のポイント

- ・マーケティングは買う側からの視点で発想することが大事。
  - ・「手にとる」というアクションを起こさなければ購入に結びつき難い。
- マーケティングの「4つのP」**
- ・プロダクト（製品）、プライス（価格）、プレイス（流通）、プロモーションの「4つのP」は市場参入・拡大を検討する上で有益な道具。

	ドトール	スターバックス
ターゲット (どこで)	ビジネスマン層 リーズナブル	若い女性 手ごろな贅沢
プロダクト (なにを)	ドリップ中心 1店平均社員数0.9人 シンプル内装	エスプレッソ中心・ラテやモカ 一店平均社員数2.38人 店内環境はセンスとゆったり感
プライス (いくらで)	一杯150円~180円~200円	エスプレッソショート280円 一日一杯飲んでも負担にならない
プレイス (どこで)	利便性の良い場所	都会の一等地で若い女性集まる場所 FCはなし(ブランド管理)
プロモーション (どの様に)	店頭看板・POP 道行く人に存在認知	TV局外資系企業集込へ出店 店舗、消費者自身を通じたPR

### COFFEESHOPのマーケティング事例

(「マーケティングの実践教科書」より引用)

### マーケティング戦略

- ・マーケティングの定義を簡単に言うと、消費者を買う気にさせるための、効果的な売り方の仕組み。買う側からの視点で発想することがすごく大事。作っている側の発想でモノを売ろうとするから、なかなかモノが売れない。技術が素晴らしいというのはいいことだが、お客は技術の価値ではなく商品の価値に対してお金を払う。
- ・手にとって見て色々検討して、初めてレジに持って行ってもらえる。色々買う理由はあると思うが、手にとって中を開いて見なければ分からない。中を開く前にそれを分かってもらうために最大限努力をする。
- ・市場戦略の立案手順として、どこのマーケットを、どう狙うのかということを考える際に、セグメンテーション（市場を細分化し、標的市場を定める）、ターゲティング（どういう人たちにそれを購入していただくか）、ポジショニング（競合他社の商品と価格、品質を比較分析し、どこに位置づけるか）がある。

### マーケティングの「4つのP」

- ・マーケティングミックスとして、製品戦略、価格戦略、チャネル戦略、プロモーションの4つがうまくミックスされないと売れていかない。製品はプロダクト、価格はプライス、流通（チャネル）はプレイス、プロモーションで4つのPという言い方をしている。
- ・コンセプト（商品の考え方や価値）も重要。北海道産というのもコンセプトの例。一言で言ったら何だと分かる、外部にもきちんと言えということがコンセプト。
- ・SWOT分析で環境分析をし、何となく商品のイメージが出てきて、その商品をどうやって売るかを検討する場合に、先ほどのマーケティングの4Pという道具に一度当てはめて整理をする必要がある。
- ・これらをベースにもう一度製品の見直し、価格の見直し、流通の見直し、セールスプロモーション

ンの見直しを顧客視点で行っていきと解決の方法が見えてくる。競合商品との比較も必要だが、限界利益を下げてまで売る必要はない。

## 顧客ニーズとトレンド

### 顧客ニーズの変化とトレンドのポイント

- ・売上志向から利益志向、顧客の獲得から顧客維持、販売営業重視から関係づくり重視、市場シェア重視から顧客シェア重視、価格品質重視から顧客サービス重視、1品多客から1客多品の6つのトレンドが挙げられる。
- ・これらは連動しており、顧客との関係維持が、最終的には利益につながる。
- ・マーケットの細分化は商売のネタに。

### 顧客ニーズの変化とトレンド

- ・売上志向から、今後は利益志向になる。売上アップは今後困難、利益をどう上げていくか。新しい顧客をどんどん獲得する時代でもなく、今の顧客といかに大切におつきあいをしていくか。
- ・顧客の獲得より顧客の維持。不満、不安、不信を出さない、もしくは解決する努力が必要。これらを取り除くと良いところだけが残る。クレームへの真摯な対応により信頼感が生まれる。
- ・販売営業重視から関係づくり重視。販売営業をしないのではなく、アフターサービスや普段の対応により、長続きする人間関係を作り上げる。飛び込みの営業はそのとき限り。
- ・市場シェアから顧客シェア。一人の顧客にどれだけ買ってもらえるか。先ほどの深く長いおつきあい、人間関係と非常に近いものがなければ成立しない。
- ・価格品質重視より顧客サービス重視。価格品質が良いというのはもう当たり前になっている。それよりも顧客サービスを重視し、売ったら売りっぱなしではなく、人間関係を作っていく。これらは全て連動している。
- ・顧客との関係を維持することにより、利益確保になる。たくさんの顧客と一律的につきあうよりも一人の顧客としっかりやることが信頼になり、利益を生むことになる。そういう顧客を何人持つかが大事。マスを対象とするビジネスモデルはダメになっている。

### マーケットの細分化が商売のネタに

- ・一つの事象を多面的に見る例として、女性は6つの顔を持っているという話がある。まず女性は女性であること。おしゃれも気にするし、いつまでも若々しくいたい。続いて主婦。家計、食事の支度、家族の世話などの側面がある。3つめに母親という顔。子育て、学校での人間関係、PTAの役員という顔もあり、そこにもマーケットが出てくる。4つめには妻、奥さん。夫との共同作業、パートナーでもある。5つめに有職主婦。共働き、パートさんの給料収入。6つめには教室の生徒さん。カルチャースクールなど、生徒さん同士で帰りに寄る飲食業、道具を入れるバッグなどのニーズが出てくる。女性というマーケットも細分化すれば6つの入り方があり、ここには商売のネタがあるとご理解いただきたい。商売のネタ探しは大変だが、切り口、マーケットの細分化によりネタは尽きないところもある。

### 顧客ターゲットの多面化 (例：女性の場合)

生活の場面で『顔』が変化・・・

1. 女性：ファッション、若々しい、おしゃれ
2. 主婦：家計、食事の支度、家族の世話
3. 母親：子育て、学校での人間関係
4. 妻：主人との協同作業、パートナー
5. 有職主婦：パート給料収入、共働き
6. 教室の生徒：お茶関係・仲間、おしゃべり

それぞれの顔の生活行動が商売のネタにつながる！

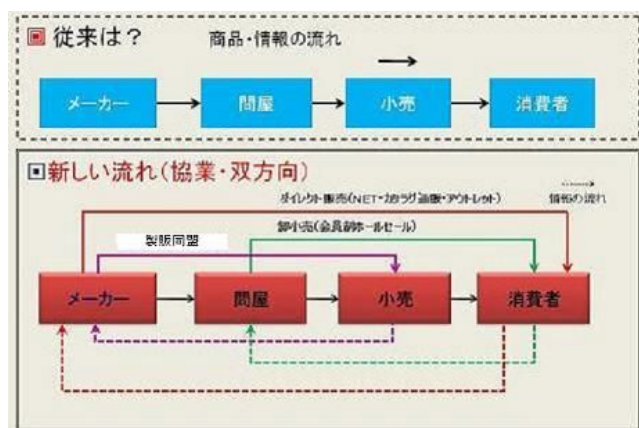
## 商品作りの考え方

### 商品作りの3つのポイント

- 商品力と独自性、素材の掘り起こしの視点、流過程の確認が商品作りの際の3つのポイント。
- 従前に比べ流通経路が多様化しており、最も有利な流通経路を検討することが適正な利潤の確保につながる。

### 建設業の新分野進出のポイント

- 役所などに、どんどん相談すること。
- 顧客視点で考える気持ちで、軸がぶれずにいけば成功につながるのではないかと。



近年の商品流通経路

(「流通戦略の新常識」より引用)

### 商品作りの3つのポイント

- 商品を作っていく際には3つのポイントがある。

商品力と独自性：独自性は結果として差別化になる。自分らしく、自分しかできない、自分なりの基準を持つことにより独自性は出せる

素材の掘り起こしの視点：自分の身の回り、地域から素材の掘り起こしを行う。

商品の流過程の確認：自分の作ったモノがどういう形で陳列され、どうやって売られているか。なぜ売れているか、なぜ売れていないかを現場で見る必要がある。

- 商品力と独自性の向上のためには、お客さんの喜ぶもの・こと（ニーズの把握）、不信・不安・不満の解消（信頼性の構築）、商品の持っている背景や履歴（ストーリー性）、便利性、商品・サービスの独創性と付加価値性への視点が必要である。

### 商品の流通経路の検討

- 従来は製品の流過程で、メーカー、問屋、小売、消費者の流れが一般的であるが、新しい流れとして直接販売や、卸小売、会員制小売など流通経路が複雑になってきている。流通経路をイメージしどう結んだら一番顧客との距離が短いかを検討することが必要。

### 建設業の新分野進出について

- 分からないことはどんどんと相談すればよい。無料で相談できるところがたくさんある。
- 建設業は今までの事業を通じて知り合いが多く、販売先の確保に豊富な人脈を活用できる。
- 異業種との連携、農家や漁業者との連携を考える。産学官の連携についても、例えば支庁を通じて相談するののも一つの方法。
- 「私の大切なお金をあなたの商品を買うことになぜ使わなければならないんですか」という名言がある。顧客視点で、買うメリットをアピールすることが大事。物を作って売る時代は過ぎ去ったと思う。
- 考える時間を充分に取って、計画に基づいて進め、途中で計画を修正しながら目標に近づけていく。その為には、中長期の事業計画が必要であり、さらにネットワークなどを活用し、従来の「縦」の連携から「横」の連携を深めることも重要と思われる。