

競争価値分析による販売戦略立案プロセス

(学) 産業能率短期大学

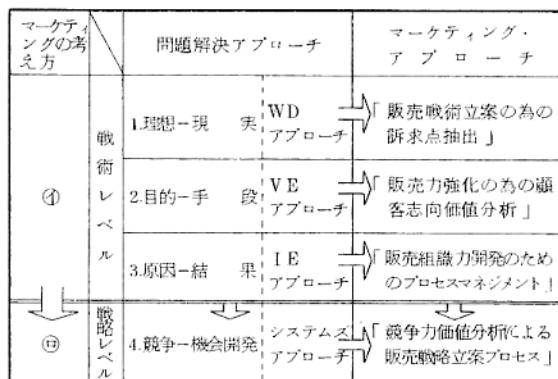
清水 栄一

目 次

- I 販売活動の再評価
- II 機会開発としての販売戦略と競争
- III 競争力評価と価値分析
- IV 販売戦略立案プロセスの進め方と実施例
- V A社への期待と今後の課題

I 販売活動の再評価

今まで、企業におけるマーケティング活動を「売る」と「買う」ととの間の問題解決としてとらえ、そのようなマーケティングのもとでの販売を考えてきた。そして販売活動の能率と効果性を求めて、問題解決による種々の戦術展開を試みてきたといえる。



(第1図)

一般に、問題解決のアプローチとして次の3つを考えることができる。すなわち第1図に示すごとく、1は理想システムから現実にアプローチをするワークデザイン(WD)からの進め方、2は機能の目的追求から手段を考えて解決をすゝめる価値分析(VE)、そして3にはワークシステムから得られる結果を検討し評価することから原因を追求し問題解決を図る管理工学的(IE)なアプローチである。

これを販売戦術の場でみると、販売活動を「物」を中心から使用者側に立った理想機能中心にみて、ひとつひとつ現実的に接近せしめていく解決方策のツールとして、WDアプローチによる「販売戦略立案のための訴求点抽出分析」(第23回全能連論文)を考えること

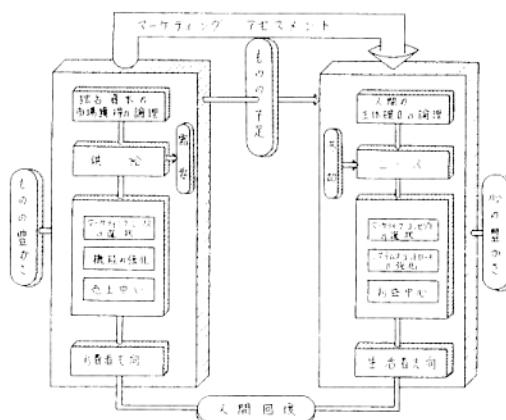
ができた。

次に顧客の購買時点において、ニーズとしていたく目的価値へのバリューサービス的な援助活動によって、効果的な販売戦術を考えようとする試みのひとつが、「販売力強化のための顧客志向価値分析」(第24回全能連論文)であった。

更には、販売活動の展開にあたって当面する問題からその原因を探査し、また結果を追跡し原因結果の系統を明らかにすることによってマーケティング志向の組織作りを考えようとするのが「販売組織力開発のためのプロセスマネジメント」(第25回全能連論文)であるといえる。

然しながら、今日の企業をめぐるマーケティング環境は、公害問題やコンシューマリズムによる市民運動、そしてエネルギー危機から資源問題、そのうえ景気の動搖から物価騰貴へと黒いインフレが世界的に進行している中にいる。すでに現在、いかに売るべきかに焦点を合わせた販売戦術に対して、いまや再評価を加えねばならない段階にあるといえよう。

企業の社会的役割と存在意義を問われている中でのマーケティングマネジメントのあり方を考えなければならない。



(第2図)

われわれはここで、もの不足であればこそ真に必要なニーズは何なのかを明確につきとめることが肝要である。同時代人の生活者としての共感の上で、Needs

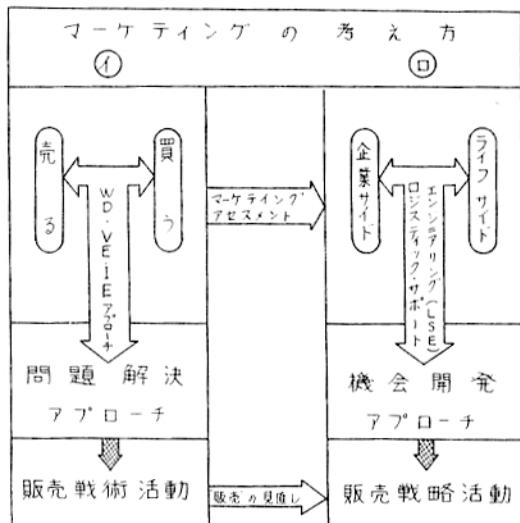
とWantsをはっきりと見きわめて企業経営における対応と姿勢の確立を求めねはならない。その転換を第2図に示すごとく、マーケティングアセスメントとして受けとめるものである。

II 機会開発としての販売戦略と競争

たしかにマーケティング活動の展開においては、企業組織体としての内部環境はもちろん企業をとりまく外部環境からもさまざまなインパクトが加わって障害要因となり、活動展開そのものは問題解決の一面をもっている。しかし問題が起きてしまつてから解決する努力もさることながら、変動の激しい時ほどむしろ市場の「変化」と企業間の「競争」のなかで、積極的に企業存続と成長のための「役割」と「機会」を見出していく努力こそ重要であろう。

その為に企業の市場における活動を売る側面と買う側面の次元でとらえることから、生産プロセスも含めて売るための企業活動全体とそれを購入し商品の効用を取得して満足をする生活活動全体との次元でとらえていかねばならない。そこで求められるのは社会的役割としての自らの存在意義をたしかめつつ、企業発展の論理を見出すことである。

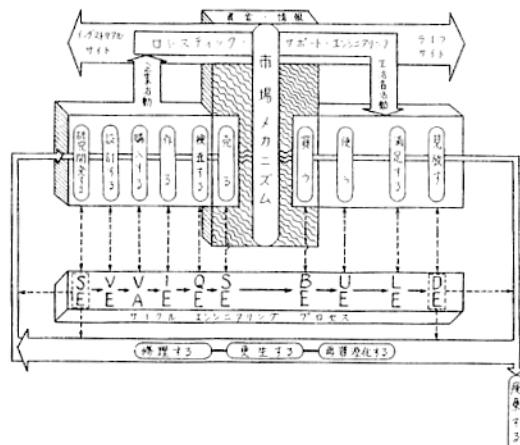
これからの販売は、企業エゴからではなく社会という



(第3図)

トータルなシステムの中でのマーケティング活動の一貫として、販売の位置づけを確認する事からはじまらねばならない。それは企業が社会的なニーズに対して自らの技術と情報をもとに、製品とサービスを通じて社会に対する支援参加の役割をもつことである。このような形でのマーケティング機能をここではロジスティックサポートエンジニアリングとよぶことにするか（第3図参照）、かかるエンジニアリングを媒介にし

てこれからのマーケティングは企業サイドとライフサイドを結びつけていく意識が必要である。その為には市場メカニズムの中で機会開発のための戦略レベルでマーケティングをとらえ、そのサブシステムである販売戦略の体系の中で、これからの販売のあり方を考えていかねばならないであろう。そこに機会開発のための積極的販売思考への見直しが求められる理由がある。



(第4図)

第4図のごとく、インダストリアルサイドとしての企業活動からみれば、売るという活動以前に社会からのニーズに対して企業対応のための研究開発が必要となる。そして設計され、資材が購入され、作られ検査をされて初めて売りに出される一連の循環活動がある。

それは、対外的には競争関係の中で行なわれることから、われわれはそれぞれの段階にわたってより効率性を求めるを得ない。すなわち市場において有利な条件を取得するために、対応的、全体的、総合的観点から応用的科学技術を駆使することが必要になる。

そのため研究開発段階ではシステムエンジニアリング（S E）が、設計段階ではバリューエンジニアリング（V E）が、購買段階では価値分析（V A）、製造段階ではインダストリアルエンジニアリング（I E）、検査段階では品質管理のためのクオリティエンジニアリング（Q E）、そして販売段階に至ってセールスエンジニアリング（S E）がそれぞれ適用されるであろう。

それが市場においてライフサイドに転換された時、生活者活動からみれば、ものの購入（Buy）の上でのエンジニアリングやものを使用（Use）していく上で効果性を追求する消費工学が求められ、また時と場合に応じてものの効用に対する満足としてうけいれられるそのうけ入れ方にに関するライフスタイルからみた生活者行動（Lite）のエンジニアリングおよびものに期待する機能が消滅したとき、生活者としてそれを見放して廃棄するか或は修理、再生、再資源化（ケンリ

サー社長村野賢哉氏はこれを3つのRe-（と呼んでいる）して創造へつなぐか、いずれかを選択する破壊・環元のためのエンジニアリングが存在する。そして、企業活動から生活活動へ転換されるプロセスアプローチがロジスティックサポートエンジニアリングである。

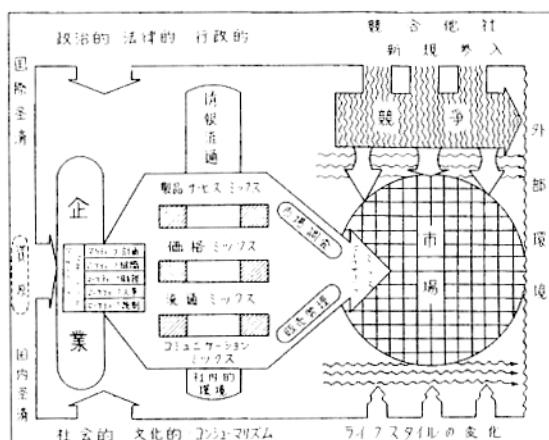
しかし企業行動は、社会構成からみればそこには同種或は異業種との企業間競争が存在しているし、一方生活者行動には、ライフスタイルの多様化が存在している。これをマーケティング戦略の市場からみれば、ライフサイドは細分化の概念から市場標的としてとらえ、企業サイドでは比較競争力の概念から競争標的として戦略の方向をとらえることが出来るであろう。

Ⅲ 競争力評価と価値分析

今日の企業のマーケティング活動は、すでにふれたように公害問題、コンシューマリズムそしてエネルギー及び資源問題といった環境のインパクトに対応して原点からの見直しを迫られている。

その為により窮屈になる制約条件の中で、企業のマーケティング戦略は2つの部分を十分に考慮しておかねばならない。すなわち、1には市場に対する競争構造への対応であり、2には市場における市場構造への対応である。マーケティング戦略はこの2つの部分をもって全体的総合的に対応し、そのため自らの変革をとげつつ「現在と将来の活動を規定し、成長機会の探求と評価」(H.I.アンソフ)のための意思決定をする競争戦略であるといえる。

そこには勝負の論理に貫かれた厳しい競争場裡での機会開発の戦略が求められているのである。此の体系を示したもののが第5図である。



(第5図) マーケティング戦略体系図

本論文では、企業の競争構造の側面から競争企業に対応する戦略立案の1つとして、企業のもつ競争価値

による比較分析を通じてその相対的位置づけを確認し、そこから競争に勝つための機会開発としてのマーケティングミックスを進めていくとするものである。

その基本的考え方は「販売競争力価値分析」(産能大紀要第7・8号)にもどづくものであり、競争価値評価による販売戦略立案のための手順は第6図に示してあるとおりである。

「販売競争力価値分析」は、競争価値を抽出してそれを基準化し分析者グループの経験と知識にもとづく主観的確率から収斂された値をとて比較評価するものである。そして競争関係における相対的位置づけを個々のマーケティング諸要素の中に探し、そこから成長発展の手段と機会を求める 것을狙いとしている。

それには比較競争力の評価項目を選定し定義づけることが必要になる。ここで評価項目は企業サイドより供給者の論理からみた評価項目でなく、第4図に示す通りライフサイドよりの生活者の論理からみて、その購入決定に大きく影響を及ぼすとみられる価値を評価項とするのである。

元来、価値分析では、価値(V)を次のような公式で定義づけている。

$$V = \frac{F}{C} \quad (F: \text{機能}, C: \text{コスト})$$

価値Vは、製品の機能とニストできまとされているが、従来のコストは先の第4図でみると研究開発段階における目標コスト、設計段階の見積コスト、購買段階の買付コスト、作る段階の製造コストそして売る段階の販売コストといったもので構成されている。

しかし、ロジスティックサポートエンジニアリングの立場からみると、企業が作って売るまでのコスト(C_1)の他に、買ってから使って破壊されるまでのさまざまな補修、操作費用、教育費用といったコスト(C_2)があることも十分考慮しなくてはならない。したがって、 $V = \frac{F}{C}$ は当然 $V' = \frac{F}{C_1 + C_2}$ としてとらえ、

Fと C_1 の他に C_2 についても競争価値を追求することがぞましいといえる。

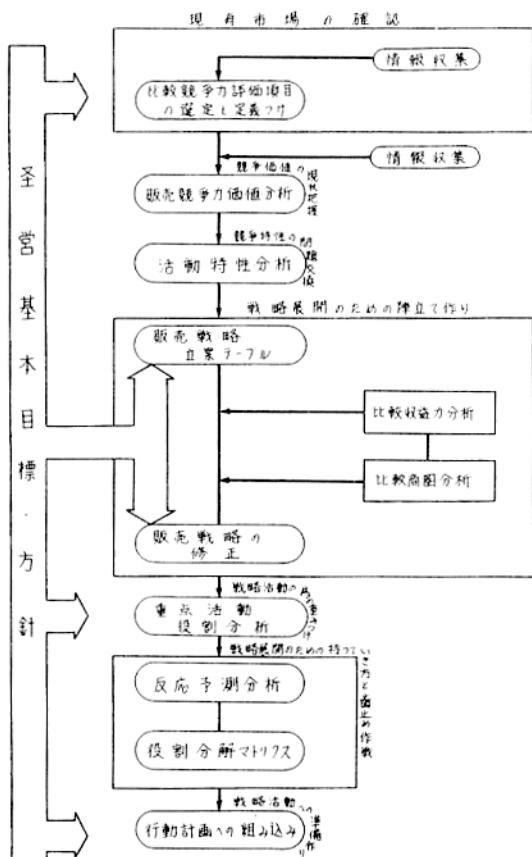
こうして、われわれにとっての価値をVからV'にしてとらえることによって、市場で売れればよいとするマーケティング活動から、事前に破壊までを見越した製品のライフサイクル全体にかかわりをもつ総合的マーケティング活動で、競争していく機会を見出すことが必要である。

このように、抽出され基準化された評価項目は、マーケティング手段として競争標的に対するマーケティングミックス政策の中に、それぞれの形で具体化され戦力化していくものとなる。それ故、競争価値としての評価項目の選定と定義づけは極めて重要なものとなる。

IV 販売戦略立案プロセスの進め方と実施例

第6図は、競争価値分析による販売戦略立案プロセスを示したものである。第7、8、9図は内容において差支えない程度まで変更しているが、ある食品メーカーA社において指導してきたものの例である。

ここでの展開は3つの段階に分けてみることができる。第1段階は販売競争力価値分析を中心とする段階、第2段階は戦略立案テーブルによって作戦をねりあげる段階、そして第3段階では戦略から戦術への有効化のための段階である。



(第6図) 販売戦略立案プロセスチャート

第1段階

食品業界は比較的小規模な生産と消費により、零細性の強い業界といわれ、地域によるシェアー競争にはかなり厳しいものがみられる。そこでA社においても重点的な地域戦略の展開がござれる状況にあった。

まずこの段階では、A社にとって主要製品と考えたい「調味料」についての競争力評価項目の抽出を行なった。それは販売時点において、生活者としての購入

者・使用者にとって意味のある価値項目を中心に、A. 製品性能に関するもの、B. 流通や店頭価格やその他の販売促進などに関するもの、そしてC. その調味料から見た企業のブランドイメージに関するものより、比較競争力評価上重要と思われる項目を34項目選定し、それぞれの内容について定義づけをし、価値尺度としての基準化を行なった。(「比較競争力評価項目の選定と定義づけ」)

品名 調味料		1	2	3	4	5	6	7	8
競合他社名	商品名	自社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社
		AS	BT	CU	DV	EW	FX	GY	HZ
A	形 状	9	7	9	8	6	8	9	5
	成 分	9	7	9	8	7	9	9	7
	効 き 日	9	8	10	8	8	9	9	6
	製 色	8	6	10	6	6	7	8	6
	解 毒 度	10	5	9	7	5	9	8	5
	香 気	10	8	10	7	7	9	7	6
B	入 目	10	7	10	7	7	10	8	9
	小 計	65	48	67	51	46	61	58	44
	項 位	2	7	1	6	5	3	4	8
	キ キン ベ ー ン	7	8	9	9	4	9	10	5
	デ モ ン スト レ ー シ ョ ン	7	8	10	9	5	9	10	6
	サ ー ビ ス	7	7	10	8	5	10	10	5
C	決 済 条 件	8	8	10	8				
	競争評価値	6	5	2	4	8	5	1	7
	総計	162	156	193	160	145	179	185	131
	(平均)	8.1	7.8	9.7	8.0	7.3	9.0	9.3	6.6
	評価差異	100	96.3	119.1	98.8	89.5	110.5	114.2	80.9
	基準差比率	-	-3.7	19.1	-1.2	-10.5	10.5	11.2	-19.1
A・製品・性能	A・製品・性能	2	7	1	6	5	3	4	8
	B・サ ー ビ ス	4	6	1	5	8	3	2	7
	C・ブランド・イメージ	5	6	2	4	7	3	1	8
総合判定順位		4	6	1	5	7	3	2	8
競合他社名		自社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社

(第7図) 販売競争力価値分析

次にその評価項目にもとづいて「販売競争力価値分析」を作成する。第7図は、A社の他にB社、C社と合計8社の間における販売競争力価値分析の実施例の一部である。これは企業間における競争価値の現状把握であり、A社をとりまく戦略状況の実態であるといえよう。この調味料の販売に直接間接にたづさわる種々の立場からなる(部門別、階層別、地域別、機能別)分析をとらえ、それをもとに相互の情報交換によりA社の自社における競争特性を明らかにしていく。

第7図によればA社は競争的には第4位の地位にあり、製品性能については優位性は高いが、マーケティングサービス面ではかなり弱点をもつ技術志向の強い体質を持っていることがわかる。そして今後は製品面よりもサービス面の重点強化において、戦略展開の余地のあることがうかがわれる。またA社にとって競争相手はF社であり、攻撃相手はD社ということが一応云えよう。このように分析結果の読み取りを、われわれは次の戦略展開の立案に生かしていくことができる

のである。

第2段階

ここでは「販売戦略立案テーブル」によるシミュレーションが中心となる。これは現在のマーケティング体質を基礎として競争力価値を最高のものとした場合の、最大収益力の巾をみると同時にマーケティング基本目標からのマーケティングミックスの具体的方向づけを探査するものである。

第8図はA社の実施した戦略テーブルである。A社

競争価値 評価項目		評価値	ウエイト	修正値	実績 収益高 (6,000万円)	期待可能値				目標計画 収益高	基準 収益高	ギャップ 分析
						最大 合計 評価値	修正 ウエイ ト	修正値				
						第1次	第2次					
A・ 製品・ 性能	a 形状	9		9	303.3	10		10		337	326	326 + 227
	b 成分	9		9	303.3	10		10		337	326	326 227
	c 効き目	9		9	303.3	10	3	30		1,011	978	978 674.7
	d 色合	8		8	269.6	10		10		337	326	326 56.4
	e 溶解度	10		10	337.0	10		10		337	326	326 △ 11.0
	f 香り	10	3	30	1,011.0	10	3	30		1,011	978	978 △ 33.0
	g 入目	10		10	337.0	10		10		337	326	326 △ 11.0
小計		65		85	2,864.5	70		110		3,707	3,586	3,586 721.5
B・ サード サービス	h キャンペーン	7		7	235.9	10	5	50		1,685	1,630	1,630 1,394.1
	i デモストレーション	7	3	21	707.7	10	3	30		1,011	978	1,304 596.3
	j 配送力	7	5	50	1,685.0	10	3	30	50	1,685	978	978 △ 707.0
	k 決済条件	8		8	269.6	10		10		337	326	326
小計		75		42	1,415.0	90		75		2,528	2,445	2,445 1,030.0
合計		162		178	6,000	200		230	270	9,099	7,500	7,826 + 1,800
備考		目標方針			実績値 修正値 = K	目標方針	XK	又は XK	A		目標方針	デモンストレーション・ウェイト 3P→4P

(第8図) (販売戦略立案テーブル A表)

は仮に6,000万円の実績があったとしよう。もし競争価値が最高の状態であったとしたら期待可能の最大値は9,099万円となることがわかる。これは実績値の52%アップということになる。そこで部門としての実際に採用する基準目標額は、販売競争力価値分析から読み取った活動特性と競争特性をもとに、各競争評価項目のバランスとウェイト、並びに期待可能最大値と企業組織から要請される目標額との差異、さいごに自分自身の意思から決定されることになる。7,826万円はその数字である。

第9図は戦略テーブルのB表として使用する。夫々の競争力価値項目について戦略的な重みづけを行ない、マーケティングミックス展開のための準備づくりを行なうものである。A社は特に重点地域戦略の展開によって照準を定め集中的な販促活動の強化徹底を期している。更に必要に応じては地域別商品別などによる「収益力分析」や「商圏分析」を加え、最終的には経営基本目標方針に合わせて販売戦略の内容を決定する(「販売戦略の修正」)。

第3段階

競争価値を中心としたマーケティングミックスの展開方向がきまれば、次に戦略活動を実施するにあたっての個々の役割を明確にする必要がある。すなわち管理者による「重点活動役割分析」によって戦略への役割活動の重みづけを実施する。そして役割を果していく過程で職場内はもちろん（「役割分解マトリクス」）。

顧客、ライバル企業などに及ぼす影響や予測される反応を分析する（「反応予測分析」）。このようにして戦略展開のためのもっていき方やあともどりや障害に対する歯止めのプランニングが行なわれる。第10図は使用した役割分解マトリクスの例である（内容修正）。

競争価値 評価項目	基 準 収益高	ギャップ 分 析	順位づけ				重要優先度	戦 略 テ ー プ ル			
			ギ ャ ップ 法	F D	順 位 計	総合順位		役割分担	マーケティング ミックス	標的と 方向づけ	必要情報
A 製品 ・ 性 能	形 状	326	22.7	14	19	33	14	14	研究開発課 企画課	効き目→製品 差別化の推進	他社同効品の 官能調査資料
	成 分	326	22.7	14	5	19	7	8			
	効き目	978	674.7	5	4	9	5	③			
	色 合	326	56.4	9	10	19	7	6			
	容 解 度	326	△ 11.0	17	12	29	11	11			
	香 り	978	△ 33.0	19	11	30	13	13			
	入 目	326	△ 11.0	17	16	33	14	14			
小 計			3,586	721.5					販促課と共同 一 経理課と共同	重点地域戦略 集中化(中京 地区) セングミセス 再編成(46%)	6ヶ月間の 経営資料
B サ イ ビ ス	キャンペーン	1,630	1,394.1	1	1	2	1	①			
	デモシストン レニション	1,304	596.3	6	2	8	4	②			
	配 送 力	978	△ 707.0	20	9	29	11	11			
	決 済 条 件	326	56.4	9	12	21	10	10			
小 計			1,630	922.2	2	3	5	5	販促課	22%→42% ○販促活動の 効率化による 徹底	直周関 接辺連 情情報 報報報
合 計			2,445	1,030.0							
備 考								目標と方針	職務権限と 体制	競争価値要素 の組合せ	市場競争標榜的

(第9図) (販売戦略立案テーブル B表)

(第10図) (役割分解マトリクス)

V A社への期待と今後の課題

以上はA社調味料における競争価値分析による販売戦略立案のプロセスをみたものである。A社は後発という制約条件の中で上記のプロセスにより全国的規模での分析を通じて、マーケティング手段の戦略的重點化の方向を定め効率的な販売活動の展開を現在も実施中である。

これまでみてきたように競争関係の中で競争構造を明らかにし、そこに競争標的を定め、A社の場合は34項目のマーケティングミックス要素をとり、その内容を検討することによって効果的な組合せ戦略が可能となつたと云える。従来は販売活動展開についてとかく問題の多い部門（調味料）と指摘されていたが、今までにみられた金がない、人がいない、情報がないといった不満や内部批判よりも、チャレンジ目標に対して

条件の中でマーケティングミックスを組合わせ、戦略についてのよりどころと自己の役割への課題意識が強く受けとめられていることがうかがわれる。今の段階では数字的な成果を見るにはまだ時間が必要であるが、今後の展開に期待したいものである。

しかし本論文では、企業の競争関係におけるマーケティング戦略状況を競争価値分析によってとらえ、そこから「競争標的」に重点を合わせたマーケティングミックスの集中化を狙いとしたものである。戦略におけるもう1つの重要課題である「市場標的」の選定についてはふれないとした。

これからはマーケティング再評価のなかでライフサイドよりの役割を確かめ、その上で「市場標的」を選定し、同じ戦略テーブルで細分化戦略による統合化戦略を組立てていくプロセスを確立していくことが今後の課題である。