

売る側の視点4Pから

買う側の視点4Cへ



ふくなが まさゆき
福永 雅文

(ランチェスター戦略コンサルタント)

コンサルタントの筆者が指導原理としているランチェスター戦略とは企業間競争の勝ち方の理論と実務体系である。すなわち、競争戦略である。勝つための戦略だが、ただ勝てばよいわけではない。敵ながらアッパレといわれるくらいの勝ち方を目指したい。「社会をよりよくすることと競争に勝つことを一体的に取り組むこと」で企業は永続的な繁栄を遂げられる」との筆者の哲学を本誌で連載している。

競争というと全面対決をイメージする人が多いが、競争を回避することが実は最も優れた競争戦略である。これがランチェスター弱者（市場シェア2位以下の企業）の基本戦略の差別化である。差別化にはさまざまな方法があるが、まずは2M4Pの視点で取り組むのが基本だ。

2MとはMission（ミッション＝理念と事業の定義）、Market（マーケット＝市場と顧客層）である。理念的であることが実は最も戦略的であること、理念と戦略を橋渡しするものが事業の定義であること、市場や顧客層を差別化することは根本的な差別化になることを、これまでの連載で例を挙げて解説してきた。今回は4Pについて解説しよう。

4PとはProduct（プロダクト＝製品）、Price（プライス＝価格）、Place（プレイス＝地域、販売チャネル）、Promotion（プロモーション＝販売促進、販売）である。2Mは筆者の造語だが、4Pはマーケティングの基本である。何を、いくらで、どここの地域に、どのような販売チャネルで、どのような販促で、どのように売るのが、である。

4Pについて考えない会社はない、と言い切れるほどよく知られた考えた。それゆえに、4Pを発展させた考えも必要だ。4Cである。4Pが売り手の視点であるのに対して、4Cは買い手の視点である。Customer Value（顧客の価値）、Cost（顧客にとっての経費）、Convenience（顧客の利便性）、Communication（コミュニケーション）である。4Pと4Cの理解を深めるために例を示そう。

ミネラルウォーター市場の強者はサントリーの「南アルプス天然水」である。コカ・コーラの「いろはす」がパッケージの差別化で猛追している。エビアンやボルビックなどの外資ブランドも知名度が高い。キリンはこの市場では弱者である。

「天然水」というブランドがあるが、通常500mlのところ600ml入りで販売している。大企業のキリンのブランドをかなぐり捨てて量の多さで差別化しているが、シェアは低い。

弱者のキリンが「やわらか天然水」という別ブランドを発売している。これを4Pと4Cで整理してみよう。

- Place……販売チャネルを通信販売に限定
- Product……手になじみやすいひねりの効いたスリムなボトルで310ml入りという飲み切りサイズは他社にない独自の形状。自然の恵みを感じる6種類のデザイン。キリンの赤いロゴマークが目立たない
- Price……オープン価格だが、ネットで調べると310ml×30本で2592円→1897円。一本単価は平均で75円。値ごろ感はある

• Promotion……法人に対して会社説明会などのイベントで使用することを訴求。

個人へはバックに入れやすい、赤ちゃんのミルクに適していることを訴求。店頭小売用だとしても目立たせたくなるものだが、通販専用品につき、北欧をイメージさせる洗練された瑞々しいデザインでキリンのロゴも目立たない。二〇一三年にグッドデザイン賞も受賞しており、イメージがよい。それゆえに、企業がイベントなどで飲み物を配るときに使いやすい。飲み切りサイズは飲み残しても持

ちかえる人が多く、後片付けも楽。

その後、顧客層をB to B（法人）からB to C（個人）にも拡大。小さな子供のいる女性をターゲットにする。小さな子供がいると小売店で重たくかさばる水は買いにくく、通販で買う人が多い。小さくスリムなボトルは持参しやすい。軟水なので赤ちゃんのミルク用にも適している。デザインは二十〜三十代の女性に好まれる洗練されたもの。これらがCustomer Value（顧客の価値）である。

Cost（顧客にとっての経費）は一本単価も大切だが、顧客のコストには、イベント後の後片付けの負担や、重い水を持ち帰る負担も入る。Convenience（顧客の利便性）ともいえる。Communication（コミュニケーション）は法人に対しては、会議や説明会での用途提案、個人に対してはバッグに入れやすく赤ちゃんのミルクにも適していることを訴求した。

マーケティングとはそもそも顧客志向である。売り手の視点ではなく買い手の視点で発想することが求められる。4Pは4Cを考えるステップと位置付けるべきだろう。イベントを行う企業の担当者にとって、赤ちゃん連れのママにとって、どんな水なら喜ばれるだろうか。顧客の喜ぶことに取り組む。顧客の喜びの先に社会の喜びがある。社会を少しでもよくする一助となる。その結果が自社の売上や利益であり、それを積み重ねることで永続的な繁栄となる。