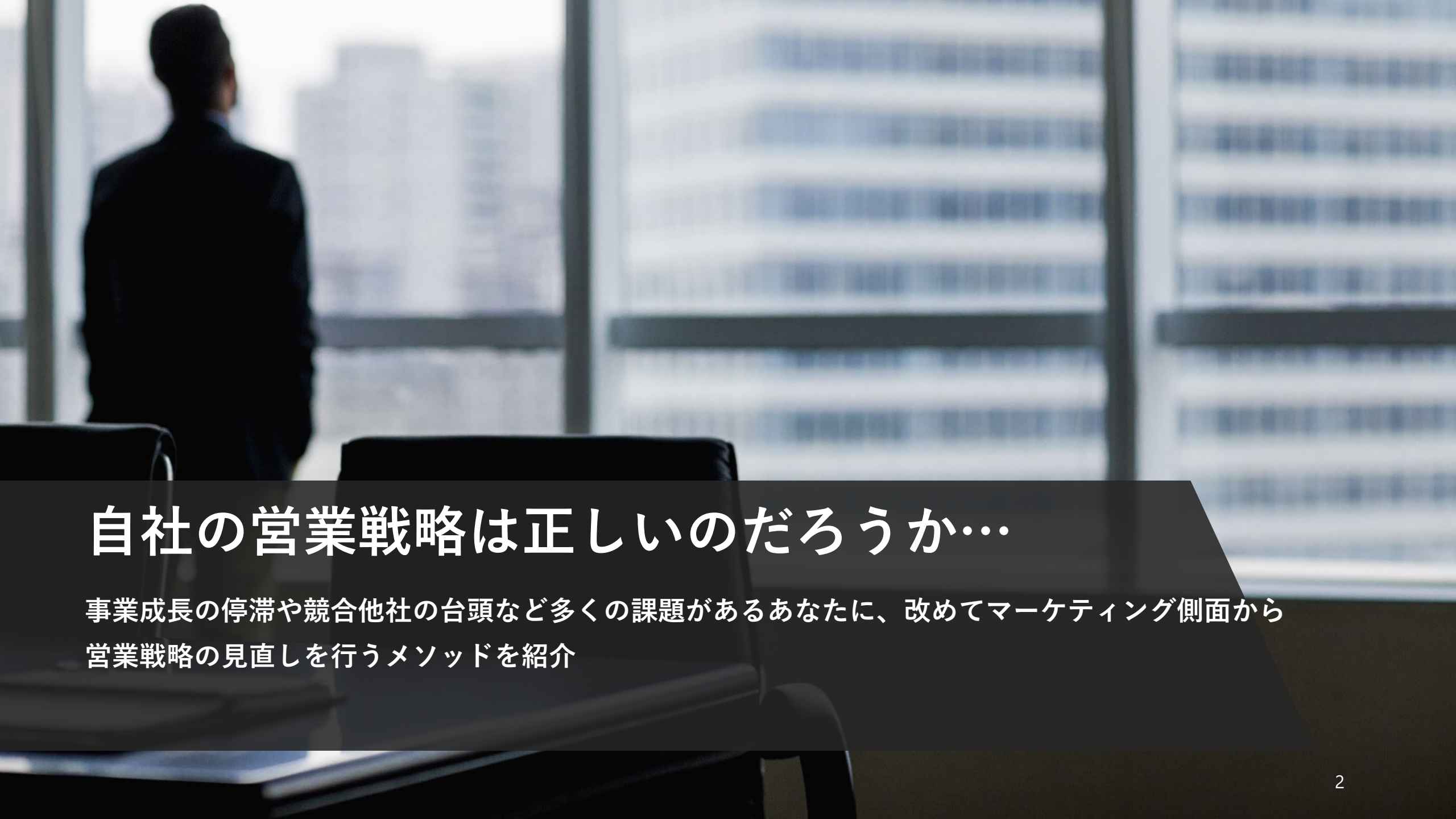
BowNow

営業戦略の上流フレームワーク

【自社の営業戦略を見直したい方必見】

by CloudCIRCUS



自社の営業戦略は正しいのだろうか…

事業成長の停滞や競合他社の台頭など多くの課題があるあなたに、改めてマーケティング側面から
営業戦略の見直しを行うメソッドを紹介

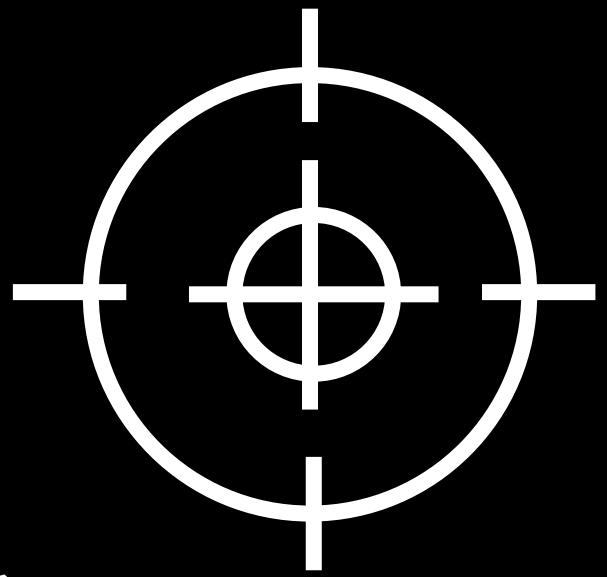
1. 営業戦略を決める上で重要なことはターゲティングとポジショニング P4～P7

2. ターゲティングとポジショニングまでのプロセスと手法 P8～P10

3. 分析手法別の進め方 P11～P23

4. 分析後のToDo P24～P25

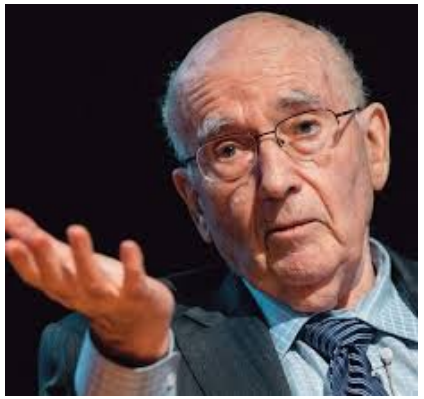
 ©StartiaLab Gloup, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL



１．営業戦略を決める上で重要なことは
ターゲティングとポジショニング

マーケティングとターゲティングの関係

マーケティングについて諸々の定義があるが、その中でも多くの識者が「顧客のニーズ」を抽出し、そこに対する「解決策」を提示することを述べている。そのためには「誰」が顧客で「何」が望まれるものかを絞り込んでいく必要がある。そのためにはターゲティングが必要であり、これこそがマーケティングの本質といえる。



フィリップ・コトラー氏（経営学者）

マーケティングとは顧客のニーズを見極め、適切なタイミングと価格で製品を提供することで、顧客のほうから「売ってください」という状況を意識的に作る戦略のことである

（出典）本の要約サイト flier(フライヤー)『超入門 コトラーの「マーケティング・マネジメント」』
https://www.flierinc.com/summary/184

高岡浩三氏（ネスレ日本㈱　元CEO）

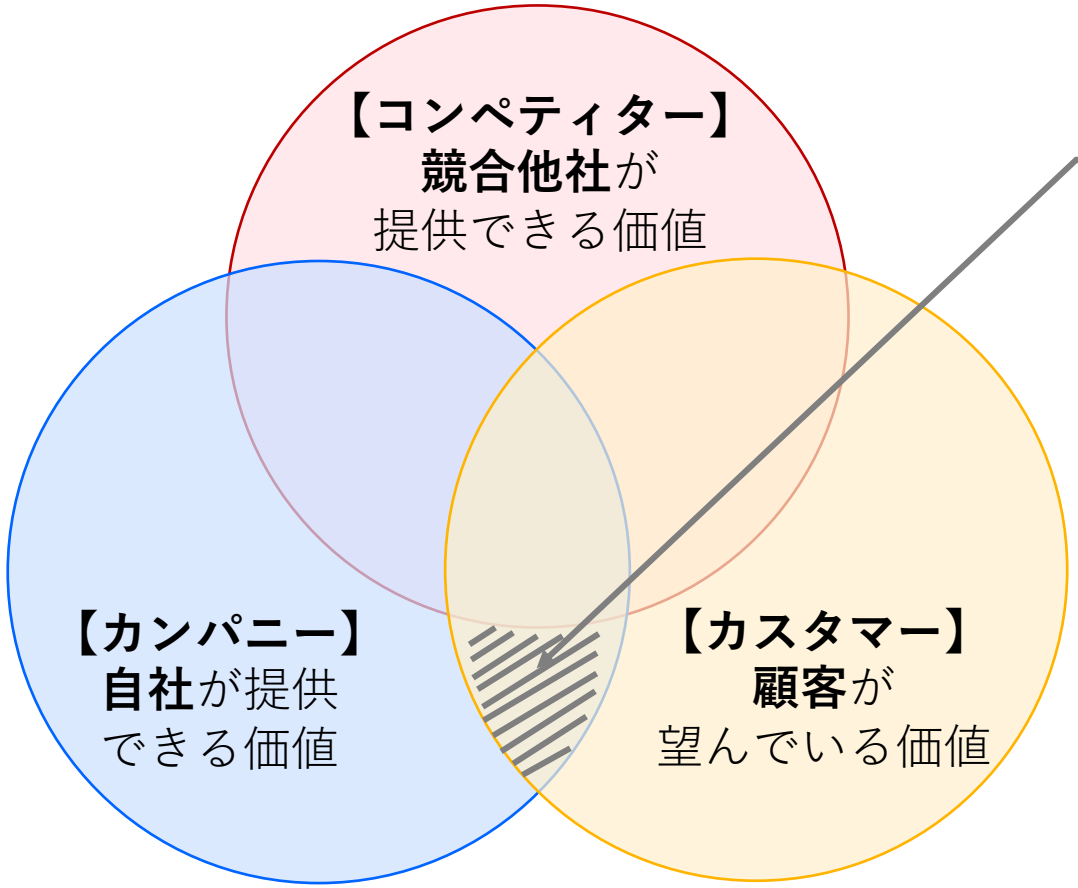
「私どもは、イノベーションを起こすために、あるいはビジネスを成功させるために一番大事なのは“顧客の問題を発見すること”だと考えています。これが実は一番難しいことなんです」

（出典）2017.9.18 AMP『「顧客の問題を発見すること」ネスレ日本・高岡浩三CEOが語る“イノベーションの起こし方”』
https://ampmedia.jp/2017/09/18/nestle-takaoka-ceo/

©StartiaLab Gloup, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL

ターゲティングにおけるバリュープロポジションの考え方

ターゲティング則ち、絞り込む上で、どこへ絞り込むということを概念的に示すモデルとして著名なものに「バリュープロポジション」があり、この概念図で示される「コンペティター」「カンパニー」「カスタマー」の3つの円の構成要素を元に導き出すことができる



バリュープロポジションとは

①顧客が望んでいて

②ライバルが提供できない

③自社が提供できる価値

戦わずして勝つ。
それが、
“バリュー・プロポジション”
の極意。

©StartiaLab Group, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL

バリュープロポジション例

業績を伸ばす著名な企業やサービスにはバリュープロポジションを提供しているケースが多く、これらを導き出すことが、競合他社に打ち勝ち、自社の事業を成長させる秘訣といえる。

Uber ケース①「Uber」

ユーザーの利便性

今までのタクシーとは異なった、もしくは一歩上を行く利便性を提供することでUberは成長を遂げた。
Uberの提供する「ユーザーの利便性」の具体的な例は、例えば運転手との会話が極めて少なく済むこと。
ワンタップで車が来てくれ、ドライバーはすでにいきたい場所を把握しており、支払いは完全なキャッシュレス。
タクシーを呼ぶためには今まで状況を把握していない配車係と会話をしたり、運転手にいちいち目的地を説明したり、小銭を持っているか心配したりする必要があったが、Uberはそうした障壁を取り払って利便性というバリュープロポジションを顧客に提供した。

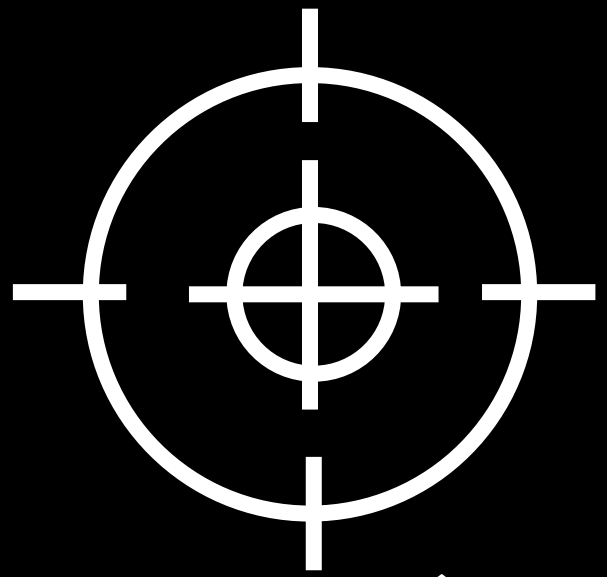
zoom ケース②「Zoom」

圧倒的なユーザビリティ

新型コロナ騒動で一気に知名度を挙げたZoom。日本では一人勝ちのようにも見えたが、そのバリュープロポジションはやはり圧倒的な「ユーザビリティ」。
直感的に操作することができる画面に、最大1000人まで参加することができる機能性、そして分かりやすい値段設定で、Zoomを取り入れる際に障壁になるものを取り除いている。
セキュリティ上の問題はいくつか指摘されたが、それでもここまで広まったのはそのバリュープロポジションの強さが際立った例。

（出典）2020年10月16日 Senses Lab.『バリュープロポジションとは？｜理解のための6つの例』
https://product-senses.mazrica.com/senseslab/knowledge/what-is-value-proposition

©StartiaLab Gloup, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL



２．ターゲティングとポジショニング までのプロセスと手法

ターゲティングとポジショニングまでの推奨プロセス

ターゲティングを進めるためには、様々な要素や情報を順を追って整理・網羅していきながら考察や検討を進める必要がある。本資料では、一例として代表的な6つのフレームワークを組み合わせて、以下のような手順で進めていく方法を解説していく。

フレームワーク	位置づけ	
PEST分析	環境分析	マクロ環境分析
３C分析		業界環境分析
SWOT分析		戦略目標導出
セグメンテーション	基本戦略検討	市場の細分化
ターゲティング		対象の絞り込み
ポジショニング		自社の立ち位置整理

©StartiaLab Group, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL

各フレームワークで導出するポイント

本資料での推奨プロセスとしては、各フレームワークで整理した要素を次のフレームワークの材料としていくことから、順番性とあわせて次のフレームワーク意識した情報の抽出や整理がターゲティング成功のポイントとなる。

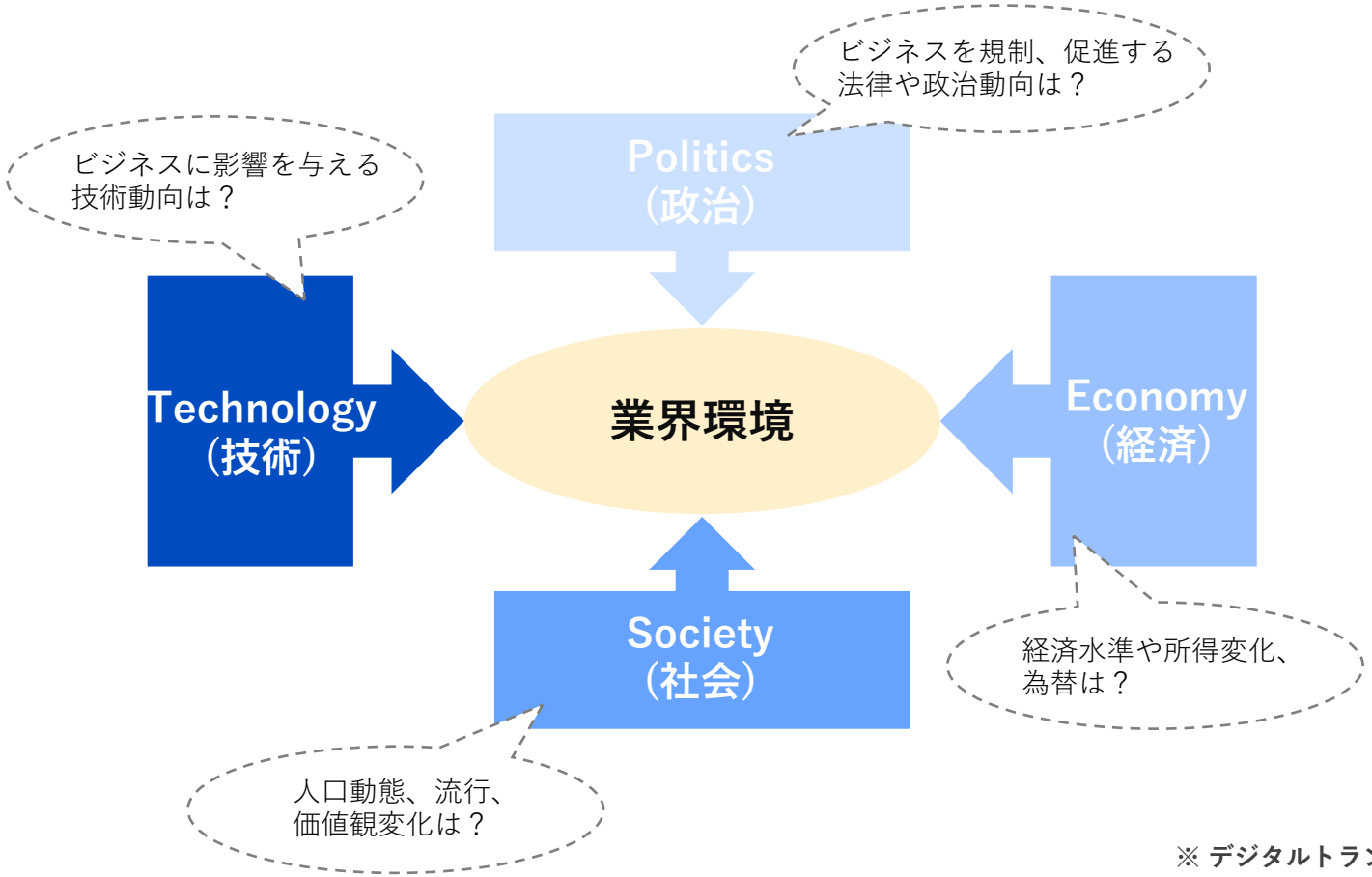
フレームワーク	ポイント
PEST分析	マーケティング環境把握として**中長期的に自社業界を取り囲むマクロ環境**を把握・洞察
３C分析	徹底的に**「事実」を集める**とともに、ネット上の情報などにとどまらず、**自身の足で生きた情報を丁寧に収集**する
SWOT分析	PEST、３Cで集めたファクトを4つの要素に分けて、**徹底的に俯瞰と多面的な考察を繰り返す**
セグメンテーション	自社の事業やサービスを見直す上で**必要な変数をもれなく網羅**させる
ターゲティング	**顧客の現実をできるだけ具体的にイメージ**して、できる限り明示化させていく
ポジショニング	**ターゲットと関係性の深い購買要因や軸を用いて**ポジショニングの整理を図る

©StartiaLab Gloup, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL

３．分析手法別の進め方

①PEST分析とは

PEST分析のPESTとは、「Politics(政治)、Economy(経済)、Society(社会)、Technology(技術)」の4つの頭文字を取ったもので、自社業界のビジネスが影響を受ける世の中全体の変化を4つの要素から分析・把握すること。



政治	規制、強化、緩和、法改正　等
経済	為替、時価　等
社会	世の中の流れ
技術	DX、BC、SE※　等

※ デジタルトランスフォーメーション、ブロックチェーン、シェアリングエコノミー

by CloudCIRCUS ©StartiaLab Gloup, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL

①PEST分析の進め方

PEST分析の進め方としては「仮説思考で中長期視点」「マクロ環境トレンド4つの関連性」「変わったことと変わってないこと」「一時的トレンドと中長期構造変化」の4つの点を注意して進める必要がある。

仮説思考で中長期視点に立つ

中長期的な将来、概ね3～5年後の世の中のマクロトレンドついて仮説を立てて業界に及ぼす影響、環境変化を考える

マクロ環境トレンド4つの関連性をクロスして考察する

個々のPEST分析項目に加えて、「政治」「経済」「社会」「技術」のPEST分析の4項目の関連性を見る

変わったことと変わってないことを見極める

一時的な変化でなく「何が変わったか、また将来変わっていくか」また逆に「何が変わっていないか、将来も変わらなそうか」のトレンドを見極める

一時的なトレンドではなく中長期で構造が変化するものを見極める

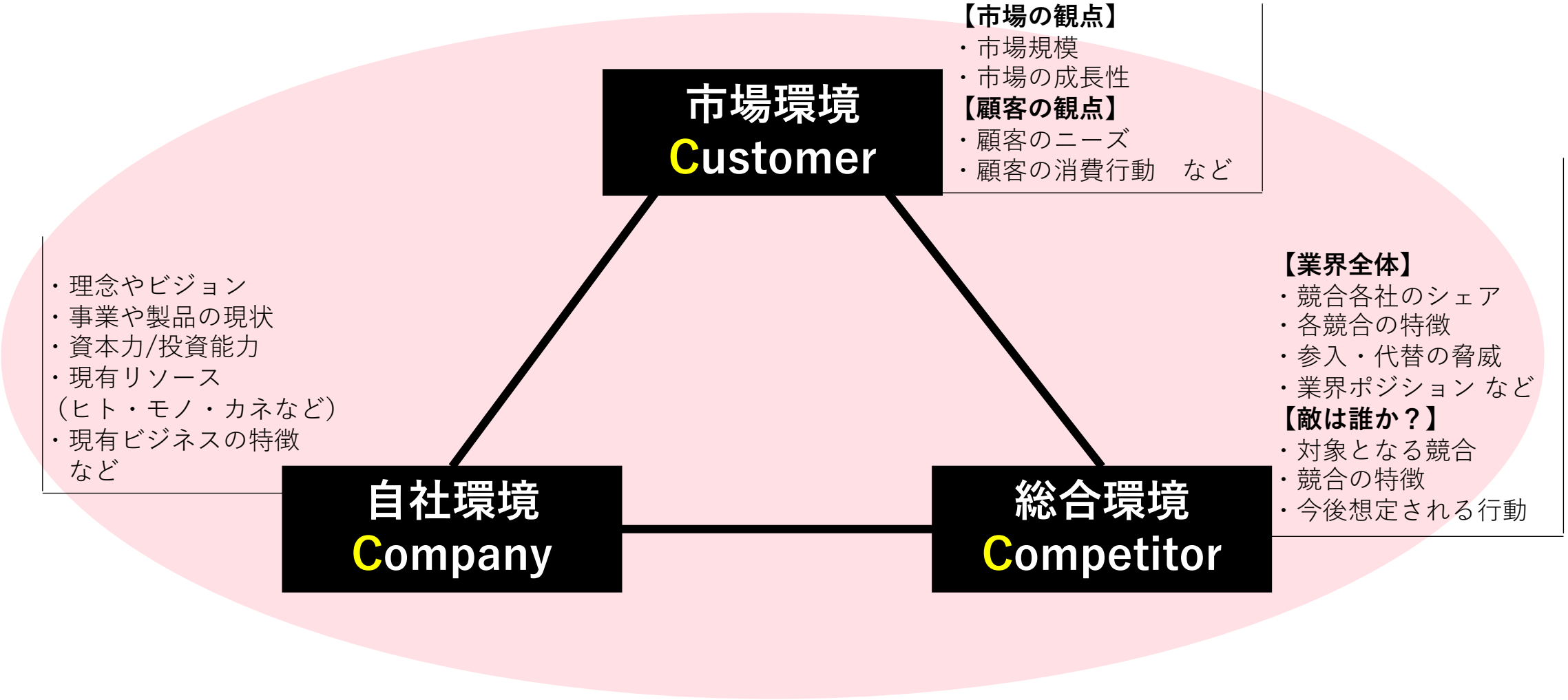
「一時的なもの=中長期では変化がないもの」と「一時的ではなく、中長期の構造的に変化するもの」をしっかり区分する

（出典）株式会社シナプス『PEST分析のやり方とコツを事例で学ぶ』
https://cyber-synapse.com/dictionary/en-all/pest-analysis.html

©StartiaLab Gloup, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL

②３C分析とは

3C分析の3Cとは、「Customer(市場・顧客)、Competitor(競合)、Company(自社)」の3つの頭文字を取ったもので、自社を取り巻く業界環境を抜け漏れなく把握して整理すること。



 ©StartiaLab Gloup, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL

②３C分析の進め方

本資料での推奨プロセスでは、３C分析は次ステップとなるSWOT分析の元となる情報収集の役割で活用することから、できる限り「事実」を正確に集めるとともに、インターネット等の定量的な統計データだけでなく、顧客の観察やヒアリングといった定性的なデータも集めておく必要がある。

3C分析では事実を集める

集めた事実に対する解釈は、もう一つのマーケティングフレームワークSWOT分析で行うので、「事実」と「解釈・意見」は明確に区別して整理する。

3C分析情報は自分の足で集める

SWOT分析で戦略を検討していくと、判断するための情報が足りず自分の足で集めることが必要になることから、自分の足で集めた情報を豊富にもっていることは重要。

BtoBの場合は顧客業界の3C分析も行う

顧客を理解することはマーケティングの出発点でであり、法人営業・BtoBマーケティングでは、まず顧客業界の3C分析が必要。顧客業界の3C分析+自社業界の3C分析で、6C分析とも言われる。

（出典）株式会社シナプス『3C分析のやり方-マーケティング環境分析』
https://cyber-synapse.com/dictionary/en-all/3c-analysis.html

©StartiaLab Group, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL

③SWOT分析とは

SWOT分析とは、「強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)」の頭文字から命名されており、戦略目標を導出するためのフレームワーク。

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	「S」強み（Strength） 活かすべき強み	「W」弱み（Weakness） 克服すべき弱み
外部環境	「O」機会（Opportunity） 市場機会	「T」脅威（Threat） 回避すべき脅威

戦略目標≒特に重点的に取り組むべきテーマ

©StartiaLab Group, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL

③SWOT分析の進め方

SWOT分析では、4つの視点から導き出されたメッセージを俯瞰することによって、自社にとって重点的に投資をすべき「戦略目標」を絞り込む必要があるため、4つの視点をクロスしたり複合したりするなどあらゆる見方を行い十分に分析を行う必要がある。

組み合わせ解釈を行う

要素単体だけでなく、強み、弱み、機会、脅威を、マトリックスで組み合わせ解釈をすることで、多面的な分析を行うことも重要。

同じ事実情報から複数の解釈を引き出す

「同じ事象をとっても、見方を変えれば強みにも弱みにもなる」場合があり、まずは様々な見方で複数の可能性を洗出し、最後に戦略目標を絞り込むとよい。

「オプション思考」で複数案を導出する

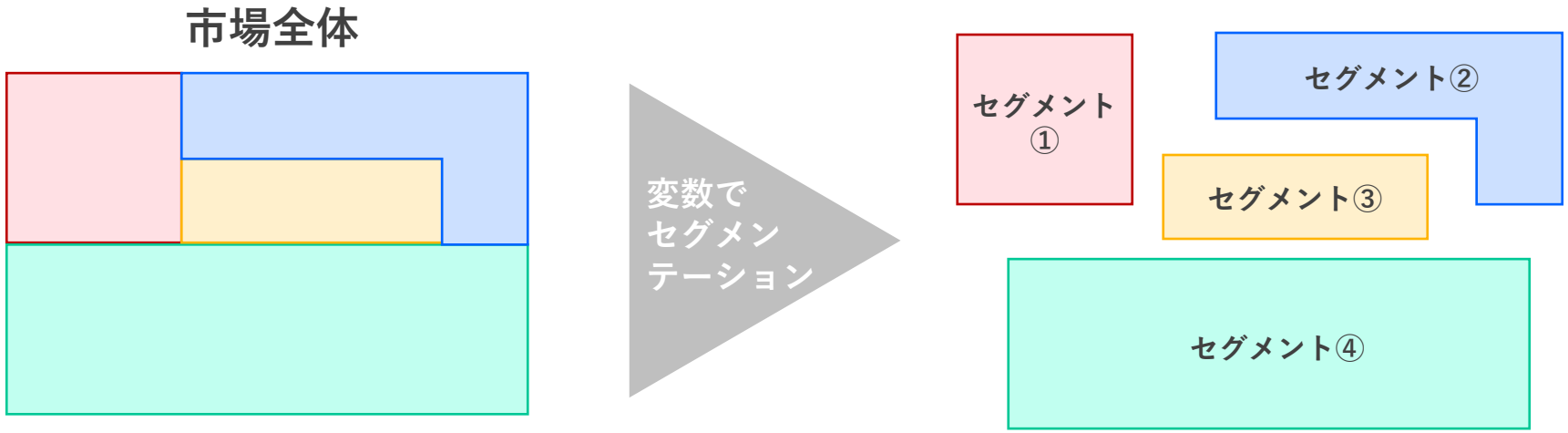
一つ一つの事実も組合せにより様々な解釈が可能なため、決め打ちにせず、いったん複数の戦略目標を出し、戦略目標のあり得るオプションを洗い出した上で、最適な選択肢を選択する。

（出典）株式会社シナプス『SWOT分析のやり方とコツ:環境分析から戦略目標を引き出す方法』
https://cyber-synapse.com/dictionary/en-all/swot-analysis.html

©StartiaLab Group, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL

④セグメンテーションとは

セグメンテーションとは、前頁の環境分析で導き出した戦略目標を具体化させるために、市場の中からニーズ適合度の高い魅力的な顧客グループを見つけるための集団区別をすることで、本資料での推奨プロセスでは、ターゲティングでのターゲット選定の基準となる。



BtoCのマーケットセグメンテーション変数例

- デモグラフィック変数（地理的変数、人口動態　等）
- 心理的変数（社会階層、ライフスタイル　等）
- 購買行動変数（購買状況、求めるベネフィット、購買プロセス　等）

BtoBのマーケットセグメンテーション変数例

- デモグラフィック変数（業種・業態、企業規模、所在地　等）
- オペレーティング変数（技術、使用者のタイプ、顧客の能力　等）
- 状況要因の変数（緊急性、汎用性　等）

©StartiaLab Gloup, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL

④セグメンテーションの進め方

セグメンテーションがよいセグメントになっているかどうかの評価方法として、「セグメンテーションの3R（Response、Reach、Realistic）」があり、これらの評価軸を使ってターゲティングが可能なセグメンテーションとなっているかチェックを行うことが肝要。

評価軸	評価ポイント
測定可能である(Response)	測定可能性とは、そのセグメントの内容や大きさを図るための情報を得ることで、セグメンテーションが可能な変数で定義しなければならない。
到達可能である(Reach)	到達可能性とは、その市場セグメントに、効果的に到達し得る営業手段を持ち得ることで、実際にターゲティングの時点で到達可能なセグメンテーションとなっていなければならない。
十分な規模(Realistic)	十分な規模とは、そのセグメントを狙って、なにかやる価値があるくらいに市場規模があることで、市場セグメントは、特別なマーケティング施策を組んでも十分に引き合う、できる限り大きな同質グループでなければならない。

（出典）株式会社シナプス『マーケット セグメンテーションとは』
https://cyber-synapse.com/dictionary/ja-sa/market-segmentation.html

©StartiaLab Gloup, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL

⑤ターゲティングとは

ターゲティングとは、前段のセグメンテーションによって分けられたセグメントを俯瞰し、市場内で自社の戦略目標に合致する最も魅力的な顧客群をターゲットとすることであり、そこにリソース(人・モノ・カネ・情報)を集中投資していくことで、成功の確率を高めることができる。

例）ノンアルコールビールにおける各社のターゲティング事例

	自社の戦略目標	ターゲティング
キリン	ビールを飲みたいけど、飲めない人への商品提供	◻ 車の運転があるので飲めない人 ◻ お酒を飲みたいのに飲めない妊婦 ◻ 休肝日として飲みたい人　　等
サントリー	ビールはそんなに飲まないけど、おいしくて健康的なものを飲みたい人への商品提供	◻ 家事の合間に美味しくて健康的なものを飲みたい主婦 ◻ ヘルシーでパッケージがオシャレなものを飲みたい人 ◻ ダイエットや健康を気にする女性　　等
アサヒ	ビールを愛飲する男性への商品提供	◻ 週に１回はビールを飲む人 ◻ ノンアルコールビールにビールと同じのどごしやキレ味を求める男性　　等

（出典）マナミナ『STP分析でターゲティングする具体的な方法と事例』
https://manamina.valuesccg.com/articles/694

©StartiaLab Gloup, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL

⑤ターゲティングの進め方

ターゲット顧客の姿を具体的にイメージできることに加え、市場視点(市場規模や成長性)、競合視点(競合の脅威)、自社視点(強みの活用)といった視点も合わせて評価しておくことが重要。

「顧客の現実」をできるだけ具体的にイメージする

その製品を使う人は、何歳で性別は男か女か、どの様な仕事をしているのか、どの様な所に住んでいるのか、毎日何時に起きて、どの様な事を考え、どういう1日を過ごしているのか等、できる限り具体的な像を抽出する。

３Cの視点を加える

市場を細分化し、それぞれのセグメントを市場視点(市場規模や成長性)、競合視点(競合の脅威)、自社視点(強みの活用)といった視点も合わせて評価して自社が取り組むべきターゲットセグメントを設定する。

（出典）株式会社シナプス『ターゲティング(ターゲット設定)』
https://cyber-synapse.com/dictionary/ja-ta/targeting.html

©StartiaLab Group, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL

⑥ポジショニングとは

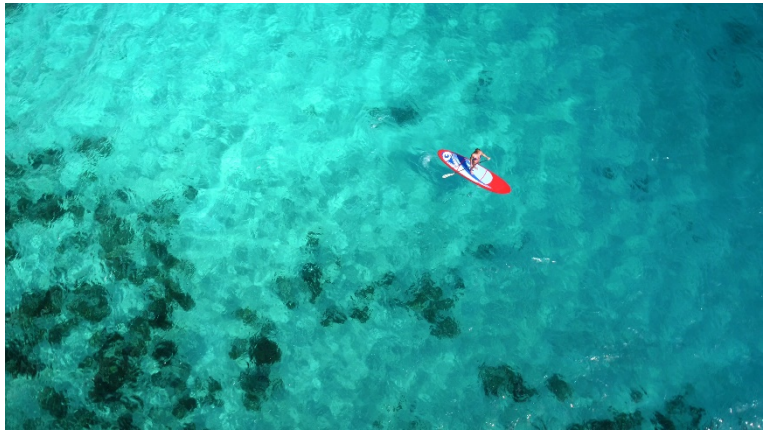
ポジショニングとは生活者にとって、他に替えられない独自の役割を築き、比較されず、指名買いし続けてもらえる「状況」を作り出すこと。つまり、競合と比較して優位に立つことではなく、「ほかに替えられない独自の存在になること」「競争に巻き込まれずに勝つこと、勝ち続けられること」を実現する状況を作ることで、この状態が築けることが最も理想。

ライバルだらけの市場
【レッドオーシャン】

- 競合同士でお客様を奪い合う状態
- 価格で戦うことが多く、消耗戦になりがち

目指すべき状態

ライバルのいない市場
【ブルーオーシャン】



- 競争相手のいない状態
- お客様に今までにない価値を与える独自のポジションを築く

©StartiaLab Gloup, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL

⑥ポジショニングの進め方

ポジショニングを検討するうえでは、まず自社の商材に対する顧客の一般的なKBF(購買決定要因)を抽出するとともに、そのKBFを踏まえ、自社のポジショニングが明確な差異化が図れていることが重要。

顧客のKBFでないポジショニング軸を使わない

ターゲットのKBF(購買決定要因)ではない軸を使ってポジショニングを整理しないよう、顧客の真の購買決定要因を検討、抽出する。

例）CPU性能重視ユーザーがターゲットの場合、近年「速度向上」より「消費電力低下」を重視するユーザが多い

自社のターゲットに合わないKBFを使わない

一見同じターゲットでも一部の変数が違うことでターゲットの求めるKBFが変わることから、自社の狙うターゲットを踏まえた正しいKBFでのポジショニングを行う。

例）ターゲットがモバイルPCユーザでも、「外出が多い営業パーソン」「WEBデザイナー」では、KBFは異なる

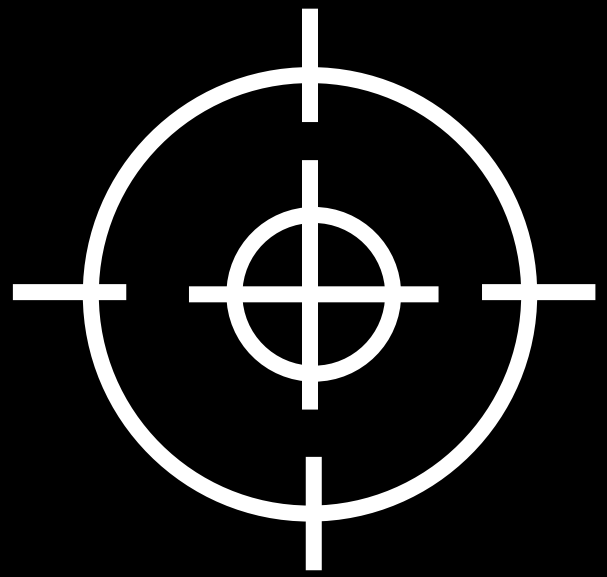
相関しているKBFを使わない

相関しているKBFを使うと、結果として一つの軸で見ていることと同じことになることから、自社の特殊要因がない限り相関性のあるKBFではポジショニングを整理しない。

例）一般的に「価格」と「品質」は相関関係にあり、低価格を重視すると必然的に品質は落ちるので品質で差異化はできない

（出典）株式会社シナプス『ポジショニングマップの作り方』
https://cyber-synapse.com/dictionary/ja-ha/positioning.html

©StartiaLab Gloup, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL



４．分析後のToDo

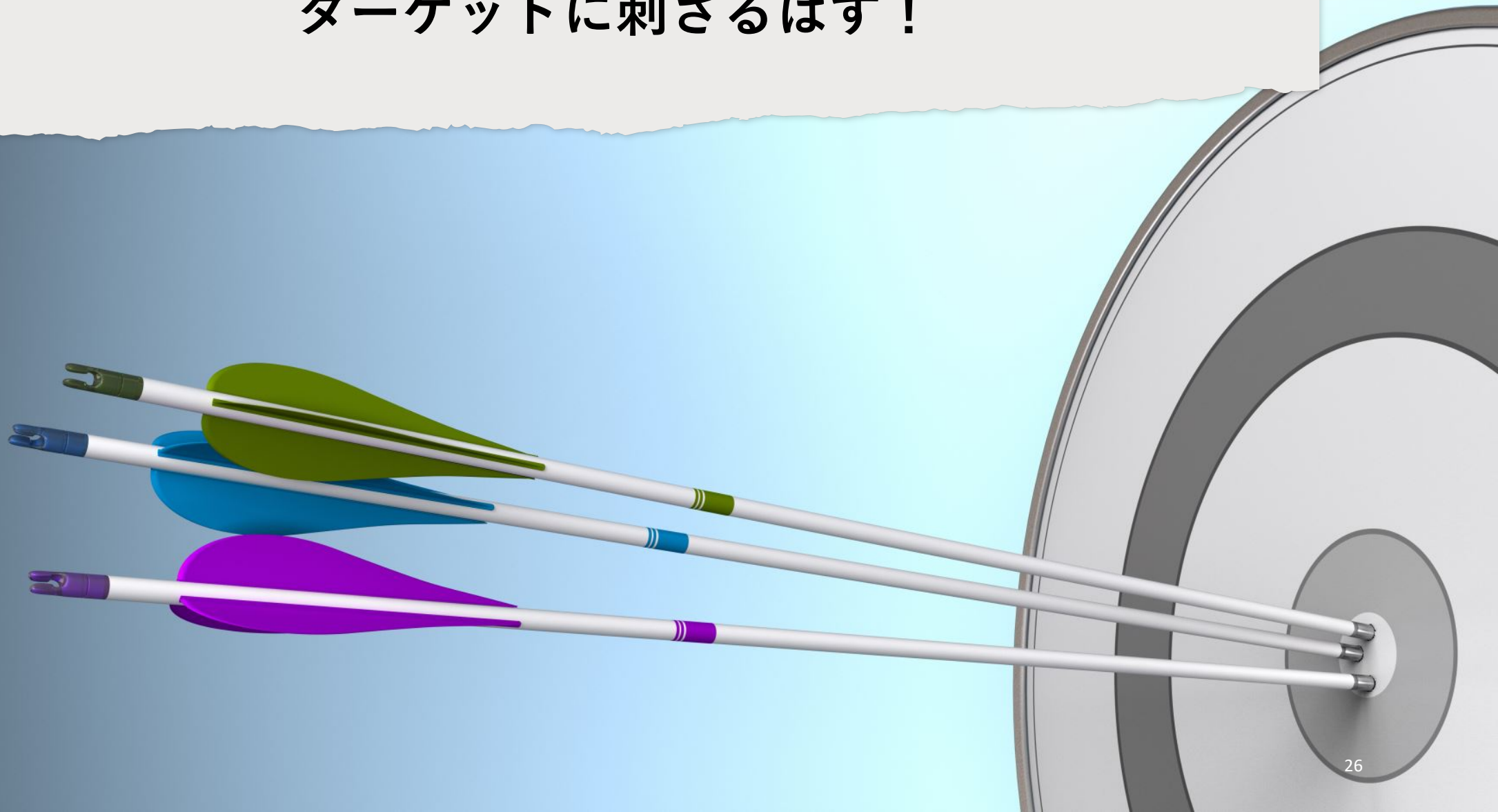
マーケティングミックス（４Ｐ）での棚卸

6つのフレームワークを活用して環境分析から基本戦略までが描けた後、自社のターゲットやポジショニングを踏まえて、改めて自社商品・サービスに対する４Ｐを検討することで、現在の営業戦略の見直しや施策の修正・変更が可能。

	STEP 1	STEP 2		STEP3
Product（製品戦略）	現時点の自社の商品、サービスを4つの「P」にそれぞれ分解して整理する	6つのフレームワークで新たに整理した基本戦略を元に４Ｐを見直す	✓ 何を加える？何を引く？ ✓ 高品質？	新たに４Ｐを設定して営業戦略全体を見直す
Price（価格戦略）			✓ あと100円上げたらシェアは？ ✓ 値決めは経営にどう影響する？	
Place（流通戦略）			✓ 流通経路はネット？ 実店舗？小売？直販？	
Promotion（販売促進）			✓ 認知促進はTV？広告？SNS？	

©StartiaLab Group, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL

これであなたの会社の営業戦略は
ターゲットに刺さるはず！



付録　営業戦略見直しチェックシート

	実施内容	チェック確認ポイント
✓	**PEST分析**	◻ 「政治」「経済」「社会」「技術」の4つを考えられているか？【個別と相関性】 ◻ 中長期的な視点で仮説を立てられているか？【中長期目線】 ◻ その環境は一時的なブームではないか？【一過性と普遍性】
✓	**３C分析**	◻ 確実性があるデータを収集できているか？【必要データの収集】 ◻ 色々なところで聞いたり、顧客を観察できているか？【定性データの重要性】 ◻ 自社のことだけでなく、顧客のこともきちんと見れているか？【６C分析】
✓	**SWOT分析**	◻ 冷静に分析できているか？【プラス要因とマイナス要因】 ◻ 虫の目になっていないか？【複数解釈の検討】 ◻ 結論を決め打ちにしていないか？【オプション思考による選択肢の洗い出し】
✓	**セグメンテーション**	◻ そのセグメンテーションは現実的か？【測定可能性】 ◻ そのセグメンテーションは本当に存在するか？【到達可能性】 ◻ そのセグメンテーションで利益を生み出せるか？【十分な規模】
✓	**ターゲティング**	◻ そのターゲティングは具体的か？【具体性】 ◻ そのターゲティングは客観的にみて問題ないか？【３C目線のセルフチェック】 ◻ そのターゲティングは自社のターゲットとして正しいか？【戦略との整合性】
✓	**ポジショニング**	◻ そのポジションは他社と差別化できているか？【レッドオーシャンとブルーオーシャン】 ◻ そのポジションで自社が勝てる武器は何か？【バリュープロポジション】 ◻ ポジショニングの切り方は合っているか？【正しいKBF軸の設定】

©StartiaLab Gloup, AllRights Reserved. | CONFIDENTIAL

About us

社名	スターティアラボ株式会社
代表取締役	北村　健一
本社	〒163-0919　東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス19F
拠点	【大阪支店】 〒530-0011　大阪府大阪市北区大深町4-20 グランフロント大阪　タワーA17階 【福岡支店】 〒812-0016　福岡県福岡市博多区博多駅南1-10-4　第二博多偕成ビル4階
TEL	0120-919-901
URL	https://www.startialab.co.jp/
資本金	150,000千円
設立	2009年4月1日
株主	スターティアホールディングス株式会社　東証1部3393（連結100%子会社）

About us

社名	Mtame株式会社（エムタメ）
代表取締役	金井 章浩
本社	〒163-0919　東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス19F
TEL	03-5339-2678
FAX	03-5339-2110
URL	https://mtame.co.jp/
資本金	50,000千円
設立	2018年4月1日
株主	スターティアラボ株式会社（100%）