


マーケティング支援のいま

第1章  
中小企業に求められる  
マーケティングと支援の在り方  
コロナ禍になり何が変わったのか

並木 雄二  
法政大学大学院 教授 / 中小企業診断士

特集1



## 1 コロナ禍での変化とマーケティング

コロナ禍に伴い、消費者の行動や価値観は大きく変わった。健康・安心・安全への想いは強くなり、デジタル消費やデリバリーの浸透など非接触リモート型消費が拡大した。リアルでは行動単位が縮小し、小商圏化が進んだ。これらのニューノーマルは定着しつつある。また、人口減少・少子高齢化、働き方の多様化、垣根を越えた競争の激化などの環境変化は、コロナをきっかけに加速している。企業には、レジリエンス（速やかに立ち直る力）が求められた。

コロナ禍、そしてコロナ共存時代においても、経営としてすべきことは変わらない。環境は常に変化し、一時も止まることはない。不変な原理原則を徹底し、変化に対応する力を持つことである。マーケットの変化を丁寧に読み取り、顧客の立場で求められる価値を考え、素早く対応する。当たり前のことかもしれないが、この当たり前のことができるかどうかで、企業の生き残りは決まる。

## 2 本質的なマーケティング支援が必要

そもそも、マーケティングとは何か。

AMA (American Marketing Association) は、マーケティングを「顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値ある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセス」と定義した。マーケティングの範囲は広く、ほとんどの企業活動が含まれる。

コロナ禍でのマーケティング支援は、支援金・補助金に依存するものが多く、それ自体は効果を上げたが永続的なものではない。新たな時代には、本質的な企業のマーケティング力を高める支援が求められる。

本質的なマーケティング支援とは、「企業の中でマーケティングの仕組みを作り、その仕組みが回せる人を育てること」である。支援者がマーケティングの一部の機能を請け負うことだけでなく、企業のマーケティングに向けた態勢を変え、企業の体質を変えていくことに貢献することが、中小企業の変革に結びつく。

以下、実際のコンサルティング事例を使ってコロナ共存時代に求められるマーケティングと支援のあり方を説明する。

## 3 マーケティング力強化の支援事例

ここで紹介するのは、A社からコロナ禍での

マーケティング力強化の依頼を受け、取り組んだ事例だ。社員の仕入力と販売力を高めたいという抽象的な課題だった。そこで10ヶ月の教育プログラムを作成し、企業の中でマーケティングの仕組みを作り、その仕組みが回せる人を育てることに挑戦した。

### (1) 内部環境分析、外部環境分析

第1ステップでは、内部環境分析、外部環境分析に取り組む。内部環境分析では顧客データの分析などの定量分析と成功事例の要因などの定性分析などから、企業の強みを明らかにする。そして、外部環境分析では取り組むべき機会を見つける。

商圏などの現地調査は、JSTAT MAPなどの地図情報システムと住宅写真の分析で置き換えることができる。商圏分析の技術は、コロナ禍でデジタル化が進んだ。デジタル技術の習得は支援の効果を高める。分析は範囲が広がりやすいので、事前に仮説を設定し、仮説に沿って取り組むことが効率を上げる。分析にかかる時間もコストであるため、目的に必要なことに絞らねばならない。コスト意識が求められるのだ。

分析の段階で仮説の間違いに気づけば、仮説を修正し、分析の対象も変えていく。仮説の精度は「マーケットを見る目」や、顧客としての「当事

者意識」を持つことによって高まる。中小企業にマーケティング力が求められているように、中小企業診断士にも「マーケッター」としてのセンスが求められている。

第1ステップで注力すべきなのは、自主的な1次調査である。外部環境分析で機会を見つけたら、ベンチマークすべき先行事例を定める。そして、インタビュー調査などにより、仮説の裏付けが取れ、説得力が高まる。この「インタビュー力」も中小企業診断士に求められる能力で、経験することにより磨かれる。

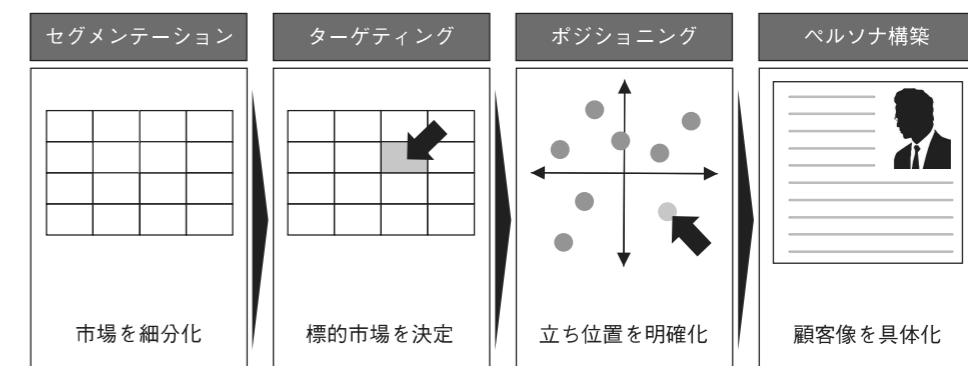
### (2) ターゲット顧客の特定

第2ステップは、ターゲット顧客の特定である。ターゲット顧客の特定は、「セグメンテーション」、「ターゲティング」、「ポジショニング」、「ペルソナ構築」の順番で行う。

このステップは商品選定や情報づくりの時にも見直し、修正を行うようにする。ターゲット特定の過程では、特定する顧客は、自社の強みが効果的に働く相手なのかどうかを常に意識する必要がある。また、ペルソナの構築は必ずしも必要でない場合もあるため、ここでは省略した。

今回の教育では、ペルソナ構築は第6ステップで行っている（図表1）。

図表1 ターゲット顧客特定のステップ



ターゲット特定の過程では、「想定する顧客は、自社の強みが効果的に働く相手なのかどうか」を常に意識する

筆者作成