

確かなアイデアと
納得度の高い戦略をつくるために

株式会社intervoice

マーケティング戦略のつくり方 (戦略的な思考でマーケティングを考える)

【4P (4C) という思考のフレーム】



【STPという思考のフレーム】

4P（4C）に関わる意思決定は、STPの後に、というのが理想

Segmentation（市場の細分化＝区分け）

どのように市場を俯瞰するか？

地理、デモグラフィック、サイコグラフィック、ベネフィット（市場行動）

Targeting（ターゲットの設定）

どんな市場で戦うか？≡ターゲットはどんな人か？

デモグラフィック、サイコグラフィック、インサイト（ニーズ・ウォンツ）

Positioning（心理的位置づけ）

生活者にどんな存在だと位置づけるか？

独自性、競合優位性、共感性

【3Cという思考のフレーム】

顧客、競合、自社という、立場の異なる3つの視点（戦略的3角関係）
で分析し、戦略を立案する

Customer (顧客)

顧客（ユーザー）は
どんな人か？

どんなニーズ、
ウォンツを持っていて、
なぜこの商品を選ぶのか？

Competitor (競合)

競合の位置関係は？
(市場シェアなど)

どんな強みがあるのか、
どんな顧客をつかんでいて、
なぜ選ばれているのか？

Company (自社)

自社の位置関係は？

どんな強みがあるのか、
どんなポテンシャルがあって、
どんなKSF（成功要因）が
考えられるか？

SWOT分析の考え方

Strengths
(自社の強み)

Weaknesses
(自社の弱み)

Opportunities
(市場の機会)

Threats
(市場の脅威)

- ・ 強みを伸ばす、弱みを隠す (弱みは強みにはならない)
- ・ 追い風、向かい風を勘案する (世の変化、人の変化 ※PEST分析)

PEST分析の考え方

Politics (政治)

法改正や規制緩和、税制改正など

Economy (経済)

景気や株価、金利など

Society (社会)

人口動態や生活志向、世のムードなど

Technology (技術)

技術革新、工業進化、特許など

- ・ マクロ環境分析 = 外部環境分析 (サブ的に見ておく程度でよい)
- ・ 知りたいのは、影響する追い風、向かい風はなにか (世の変化、人の変化)

3C分析の考え方



- 3Cのフレームは独立して考えない（3Cは密接に関わっている／相互作用がある）
- 中心に考えるのは、市場全体の顧客特性、自社の顧客特性、競合の顧客特性、自社の位置づけ、競合の位置づけ

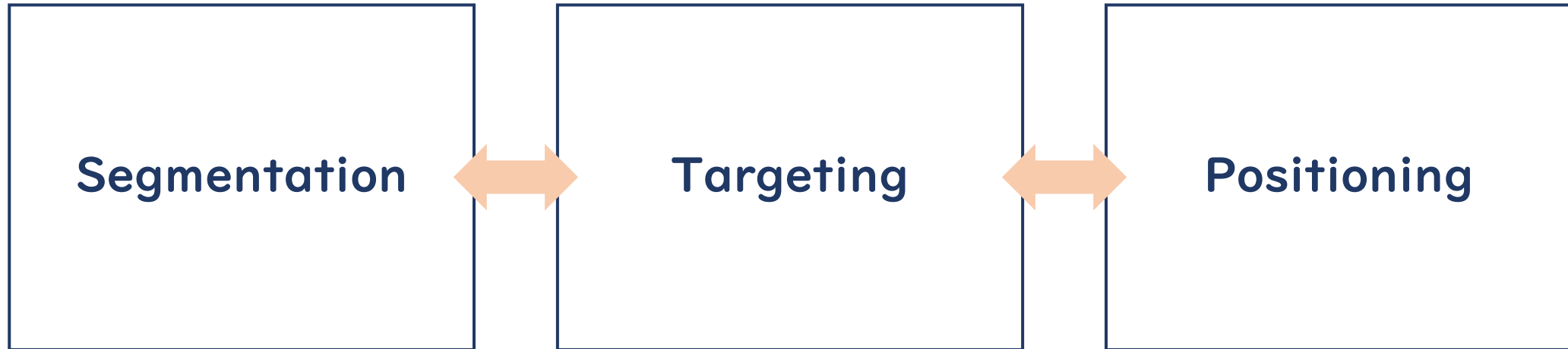
顧客特性には、自社の強みが反映される

「顧客特性≡どんな(特徴のある)お客さんに選ばれているか」

顧客特性がわかれば、自社ブランドがどんな層に強いのか、
どんな価値がその層に響いていそうかの推論が立てやすくなる。

自社の強みが見えてくれば、戦略を考える際に、
どんなポイントを市場の争点にすればよいかが見えてくる。

実際には、3C、SWOTで考えたことをベースに、STPを考える



- ・ 自社の強みが生かせる（競合の強みを消せる）切り方はあるか
- ・ 顧客のニーズやウォンツに合った市場か
- ・ そこで自社は共感を取れるか、独自性は発揮できるか、有利に戦いやすいか

マーケティング戦略をつくる（戦略的な思考でマーケティングを考える）
うえで、4P、STP、3Cは、**思考の土台**となる。



市場や競合、顧客を見た上で、戦う土俵は今のままでよいのか、設定したターゲットやポジションは**適当か**、を確認し、4P、ブランドのあり方を考える。



モノからコトに消費の中心がシフトしたことで、
マーケティングでは、**社会の満足、貢献**を真ん中に置いた
バリュー（顧客価値）設計が重要度を増している。

そもそも、戦略とはなにか？

戦略とは、**決められた目的達成のために、**
総合的な調整を通じて力と資源を効果的に運用する
技術・理論

- ・ 目的達成のために考えられるもの
- ・ 力と資源を効果的に運用する
- ・ 技術、もしくは理論

戦略をいきなりパワポで考えはじめていないか

パワポは考えるツールではなく、発表ツール

戦略と施策に一貫性を求めるのであれば、パワポで考えるのはおススメしない

パワポはスライドが1枚1枚分かれているため、連続した思考に不向き

提案とは、思考の筋道を後から辿る体験

まずはワードで連続した思考を行い、思考の筋道を1本化した上で

パワポ化すると、納得度の高い提案ができる

戦略を考える際に、最も留意すべきことはなにか？



もっとも言いたいことはなにか、をひとこと言える
(戦略のひとこと化)

会社、クライアントが我々に求めているのは、**現状を打破するアイデア**であり、**ストーリー**。端的に言う「自社の製品やサービスを、もっと生活者に選んでもらうためにはどうすればいいか」という提言。そこが、戦略の真ん中になる。



これを考えるには、まず以下の3つを思考する。

- ①ターゲットはどんな人か？そこにどんなインサイトがあるか？
- ②理想的な未来像＝問題を解消する力を持った未来とは、どんな未来か？
- ③その未来をつくるために、我々がやるべきこと＝課題はなにか？

①ターゲットはどんな人か？そこにどんなインサイトがあるか？

なぜ、そのターゲットを選んだのか、という問いに答える

目的を達成する（変化を生む）にあたって、ここに働きかければ、

もっとも効果が見込めるという人たちがターゲット。

デスクリサーチから、過去知見から、自分の勘どころから、

仮説を持ち寄り、ディスカッションして、

より確からしい仮説にしていく。

ターゲットのよい変化を引き出す、
鮮度あるアイデアを生む、
そのためのヒントがインサイト＝洞察
(インサイトは戦略・企画をつくる際のキーになる)

顧客に望むものを聞いていたら、
彼らは「もっと速い馬が欲しい」と答えていただろう（フォード）

顧客に欲しいものを聞いて、
それを与えるだけではいけない（ジョブズ）

知見やリサーチを活用し、顧客が望むよりも先に
彼らがこれから望むであろうものを理解する

ターゲットの隠れた欲望やその裏にある背景を
掘り下げてイメージする

「本当は〇〇」「もっと〇〇だったらいいのに」
本人も気づいていない本音や欲望はなにか？

言外の意を汲み取る → 「もっと早く、もっと快適に移動したい」

②理想的な未来像＝問題を解消する力を持った未来とは、どんな未来か？

自社の活動を、今と未来の2つの視点＝動的なものとして捉える。

その上で、**問題を解消する力を持った未来の姿**をさまざまな角度から思案する。

問題を抱えている
今の状態・現状



問題を解消する
力を持った未来
理想的な未来像

③その未来をつくるために、我々がやるべきこと＝課題はなにか？

理想の未来をつくるためにやるべきこと、それが「課題」。

課題設定＝どんなことをすれば、理想の未来を実現できるかを考えること

課題をクリアするための具体的な施策＝ソリューション

問題を抱えている
今の状態・現状

課題

問題を解消する
力を持った未来
理想的な未来像

たとえば、地球温暖化問題。

これを例に、

目的／問題／ターゲット／理想的な未来像／課題／ソリューション

を考えてみる。

目的 → 持続可能な社会をつくる

問題 → 年々、地球の温暖化が進んでいる

ターゲット → 異常気象などを危惧はするが、なにもしていない人

理想的な未来像 → 多くの人々が、自然に、脱炭素に取り組んでいる

課題 → エネルギーを使わない生活を、ストレスの少ない生活にする

ソリューション → エコハウスの普及（夏涼しく、冬暖かい）

目的 → 持続可能な社会をつくる

問題 → 年々、地球の温暖化が進んでいる

ターゲット → 危惧はするが、行動を起こすのは面倒だという人

理想的な未来像 → 多くの人が、自然に、脱炭素に取り組んでいる

課題 → エネルギーを使わない生活を、ストレスの少ない生活にする

ソリューション → エコハウスの普及（夏涼しく、冬暖かい）

理想的な未来像と課題の設定には、鮮度≡アイデアが必要。

そこにインサイトが役立つ。問題の裏返し＝「未来＝温暖化の止まった世界」

「課題＝どのようにして温暖化を止めるか」では、なかなか話が進まない。

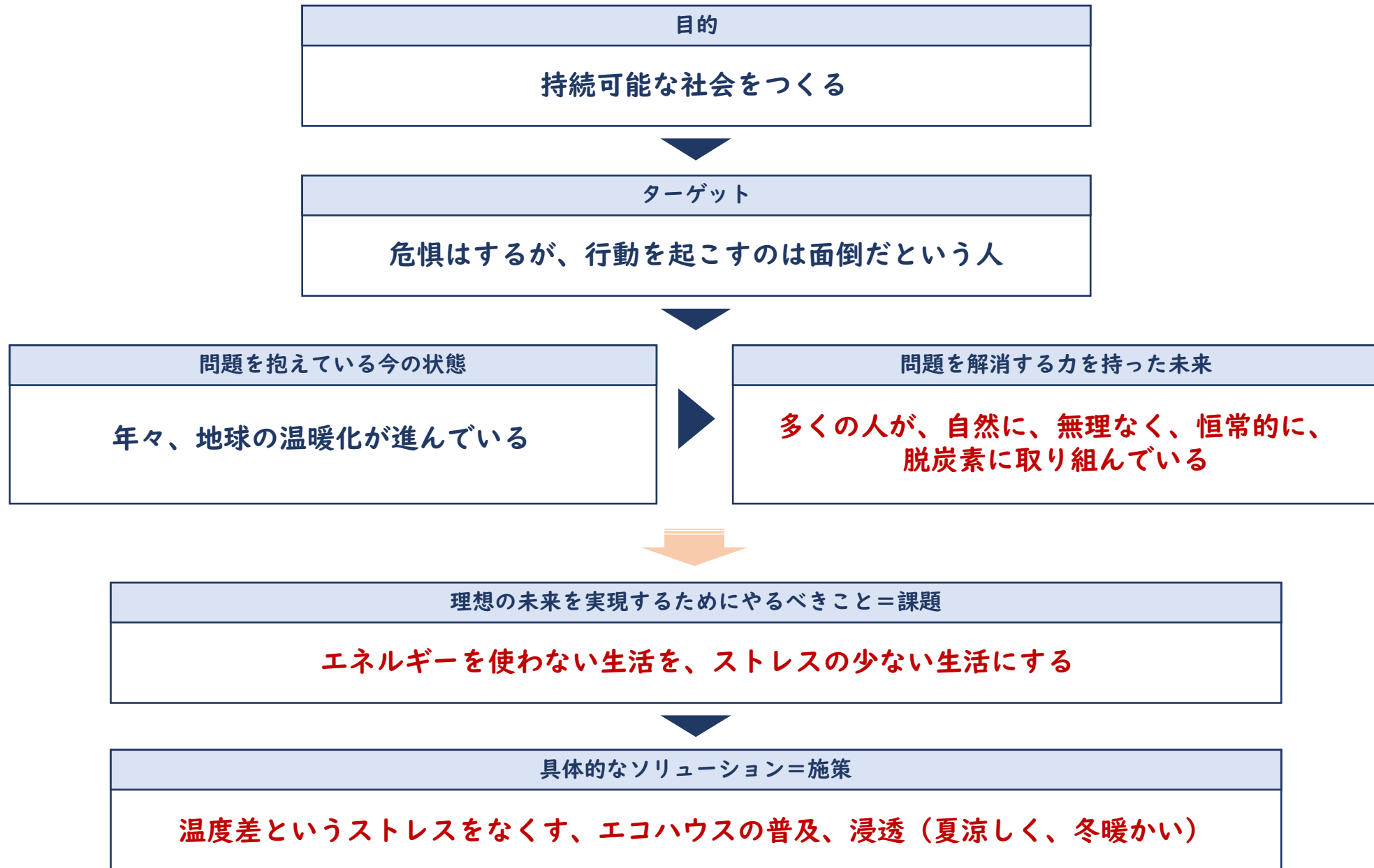
アイデアとはなにか？

アイデアとは、問題を解消し、目的を達成するための戦略に
鮮度や目うるこ感、突破力を与える発想

アイデアとは、パツと出るもの、天才のひらめきではない
あれこれと思考のやり取りをして、はじめて見えてくるもの
自分がいいと思う「未来像」「施策」は、なぜいいと思うのか、
そこに隠れている場合が多い

アイデアを生む思考の切り口

- ゲームチェンジ（選択軸を変える）
- ターゲットチェンジ（対象を変える）
- トレンドシンクロ（世の中と同調する）
- カテゴリスライド（別カテゴリの成功要因をスライドする）
- ダウト（ステレオタイプを疑う）
- モホロジカル（異要素を組み合わせる、掛け合わせる）



未来と課題にアイデアがあれば、施策は簡単にいくつでも出てくる
(さらに、戦略から施策までの一貫性が担保される)

戦略の良し悪しは「課題」で決まる

会社やクライアントが我々に求めているのは、現状を打破する戦略。

戦略とは、端的にいうと、つくりたい未来像と課題設定であり、

課題は多くの場合、戦略コンセプト=ひとこと化になる。

課題にアイデアがあり、受け手・聞き手のなるほど感、発見感が引き出せれば、

その後の解決策に対する納得度も上がっていく

今の市場で、なにが勝ち筋になっているのか／どんな価値や体験が支持されているのか

どんな人がターゲットに適しているのか／その人の心をつかむポイントはどこか

世の中の機運はどう動いているか／ブランドはどんな存在になっていけばよいのか

こんなことをあれこれ考えながら、ターゲット、理想的な未来、
理想的な未来を実現するためにやるべきこと、具体的な施策はなにがいいか・・・
をバラバラに考え、書き散らし、ぐるぐる思考をめぐらせて、整理する

**「思考の流れ」をつかむことで
確かなアイデアと納得度の高い戦略を生む**