

# 戦略を立てる

「融資を〇億円伸ばす」「利ザヤを〇%改善する」「手数料収入を〇万円稼ぐ」というのは、単なる数値目標であって、戦略ではない。数値目標を達成するためには、自分たちが提供する商品やサービスを顧客に買ってもらう必要がある。買ってもらうためには、顧客が競合他行ではなく自分たちから買う理由が必要になる。戦略とは、その理由を明確化することである。

本稿では、マーケティングにおける戦略構築について解説する。

栗田 康弘

## ● セグメンテーション

戦略を構築し実行するためのステップは、S・T・P→Aと呼ばれている。まずは、「S＝セグメンテーション」（市場の細分化）から始まる。これは、自分たちがビジネスをしている市場にいる顧客を似たような人たちでまとめ、いくつかのセグメント（グループ）に分けることである。

市場全体（例えば、すべての企業や消費者）を対象にして、万人向けの商品やサービスを開発して売するというやり方（マス・マーケティング）は、これだけ価値観やニーズが多様化し、顧客の力が強くなった時代には通用しない。

一方で、顧客一人ひとりを満足させるために、ありとあらゆる商品やサービスをテーラーメイドして提供するやり方（ワントゥワン・マーケティング）は、かける手間と費用に見合った対価を払ってくれる顧客にしか適用できない。つまり、マス・マーケティングでもワントゥワン・マーケティングでもないやり方が必要である。

それが、似たような特徴をもった顧客をグループ化して、そのグループのニーズに

合わせて商品やサービスを開発して提供しようという考え方である。

したがって、自分たちの顧客には、どのような人たちがどれぐらいいて、どのようなグループに分けるのがよいか、それぞれのグループがどんなことを望んでいるのかを理解することが、戦略構築のスタートになるのである。

## ● ターゲティングとポジショニング

セグメンテーションができれば、次はどの顧客グループを対象に、ヒト・モノ・カネの経営資源を優先的に投下するかを考える必要がある。これが「T＝ターゲティング」である。グループごとのニーズの強さや顧客数・成長性などを考慮してターゲットを決めるのである。

ターゲットを決めたら、そのグループに属する顧客が、競合他行ではなく自分たちを選んでくれる明確な理由が必要になる。それが「P＝ポジショニング」である。

いくら自分たちがそのグループをターゲットにしたいと決めても、顧客に選んでももらえないと意味はない。選んでももらえるような強みがあるのか、なければそれはこれ



から作れるのか、その強みは競合他行には真似できないものなのかといったことを考えて、ポジショニングを決めるのである。

「投資信託を売りたいから富裕層がターゲットだ」という話をよく聞くが、この考え方はまちがっている。

まず、富裕層の中にも、リスクを取りたくない人たちが多数存在する。彼らに投信を勧めることは、マーケティング的に言えば非効率極まりないし、コンプライアンス的にもまちがっている。

少なくとも「リスクを取ることに興味がある富裕層」がターゲットであるべきだが、まだそれでも絞り切れていない。それはポジショニング、つまり、証券会社でも競合他行でもなく自分たちを選んでもらう理由をどうするかを考えるとよくわかる。

「リスクを取ることに興味がある富裕層」の中に、まだまだ様々な人たちが存在するからである。

頻繁に株を売買し銀行員よりも知識が豊富な人もいれば、リスク商品への興味はあるがまだ手を出し切れていない初心者もいる。担当者とのベタベタした付合いを好む人がいれば、そういったものは煩わしいと思う人もいる。

情報収集力やネットリテラシーも様々である。もっとターゲットを絞らなければ、ありとあらゆることをしなくてはならず、ポジショニングが作れないのである。

## ● 法人担当者のS・T・P

S・T・Pが戦略であり、「A＝アクション」は戦略に基づいて具体的な施策を展開する段階である。別の言い方をすれば、

戦略がないまま具体的な施策を考えてはならない。しかし、残念ながら、金融機関の現場はそうってはいない。全体の数値目標が支店に割り振られ、それが個人に割り振られる。そしてほとんどの場合、そこに銀行としての戦略は存在していない。

では目標を割り振られた支店や個人はどうすればよいのか。実は、そのときもこのS・T・Pという考え方は役に立つ。ただし、順番を逆にする。ポジショニング、つまり、自分や自社の強みが何かを考えるとそこからスタートする。これまで自分や自社のことを気に入ってくれた顧客は、何を気に入ってくれたのかを考える。次に、その強みを気に入ってくれたのは、どのような顧客なのかを考える。これがターゲティングを考えていることになる。そういう顧客を担当エリアからどうやったら見つけることができるかを考えるのがセグメンテーションである。

ただ闇雲に訪問件数を増やしてもしかたがない。どんな顧客にどういう理由で選ばれた（好かれた）のかという戦略を明確にした上で訪問先を考え、具体的な施策に落とし込んでいくのである。

最後にひとつ付け加える。貸出金利が安い、預金金利が高い、手数料が安いといった「価格」を顧客に選んでももらう理由にしてはならない。低価格を好む顧客は、競合がより低い価格を提示したらそっちに移る。競合他行よりも価格が高くてでも選んでももらう理由を考えるのが、戦略構築のあるべき姿である。

(株)マーケティング・エクセレンス代表取締役)