
「事業のビジネス戦略とマーケティング」に関する調査

サマリーレポート

2010年3月



「マーケティング・イノベーション21Ⅲ」プロジェクト委員会

はじめに

民主党政権になり、様々な施策が国家レベルで進行中ですが、企業を取り巻く経済環境は一向に好転せず、益々厳しいものとなっており、経営の舵取りは一層難しさを増しています。その様な中で「マーケティング」の重要性は、いささかも変わっていませんが、環境変化に対応する新しいマーケティングのパラダイムが求められています。

こうした認識からJMAでは2000年から21世紀のマーケティング・イノベーションの方向を探る目的で〈MI 21〉プロジェクトを立ち上げ、この課題に取り組んできました。2000年の〈MI 21 (I)〉では、企業のトップ（社長）を対象に調査を実施し、環境変化の認識や重点経営課題およびマーケティングへの期待などを把握、21世紀に飛躍するための3つのマーケティング・キーワードとして「アンビション」、「スピード」、「顧客満足」を提案しました。また、2004年の〈MI 21 (II)〉では、事業部門のトップ（ディビジョン・プレジデント）を対象に調査を実施し、より現場でのビジネス戦略とマーケティング活動の詳細について把握、優良企業の条件としての市場志向の重要性を訴えました。いずれも研究成果は、セミナーや出版などを通じて情報発信してきました。

更に、今年度は〈MI 21 (III)〉を立ち上げ、(II)をより深化させる方向で、企業の市場志向度合や、マーケティング力を測定し、それらと業績との関係分析を試みました。調査対象は (II)と同様に会員社および上場企業における事業部門のトップ（ディビジョン・プレジデント）としました。

本レポートは〈MI 21 (III)〉の調査結果をサマリーとしてまとめたものです。これからの経営・事業活動に役立てていただければ幸いです。またこれを幅広く情報発信して経済社会の発展に寄与していきたいと考えています。

最後になりましたが、本調査にご多忙の中でご協力いただきました企業の事業部のトップの方々に感謝の意を表します。

2010年3月吉日

社団法人 日本マーケティング協会
会長 後藤 卓也
理事長 嶋口 充輝
MI 21 (III) プロジェクト委員代表

◇マーケティング・イノベーション21Ⅲ プロジェクト委員会メンバー

社団法人日本マーケティング協会 (法政大学)	理事長 経営大学院教授)	嶋口 充輝 (MI21(Ⅲ)プロジェクト委員代表)
流通科学大学	学長	石井 淳蔵
早稲田大学	商学学院 教授	内田 和成
武蔵大学	経済学部 経営学科 准教授	黒岩 健一郎
首都大学東京	大学院社会科学部 経営学専攻 准教授	水越 康介

◇調査研究委員会

株式会社インデックス・アイ	代表取締役	近藤 光雄(コーディネーター)
花王株式会社	グローバルMK開発部門グローバルリサーチセンター フィールド部長	佐伯 幸則
ライオン株式会社	ヘルスケア事業本部ビューティケア事業部ブランドマネジャー	須崎 優
TOTO株式会社	コミュニケーション推進部企画主査	小代 禎彦
株式会社インテージ	マーケティングソリューション第1ユニット 副ユニットディレクタ	高橋 直武
株式会社インデックス・アイ	取締役	小田 宜夫

調査概要

調査設計

- a. 調査方法 : 郵送調査
- b. 調査対象企業および対象者
- ・ 上場1部、2部企業における事業部門のトップ（ディビジョン・プレジデント）を対象とする。
 - ・ 対象の抽出は『会社職員録 全上場会社版 2009年度』および『JMA会員社名簿』を使用
 - － 同一企業内で事業部が複数存在する場合は、無作為に最大3事業部を抽出。
 - － （事業部＝会社全体）という場合は、会社全体を事業部とおきかえ、対象を抽出。
- c. 標本数および回収数
- ・ 発送数 : 2,198事業部
 - ・ 回収数 : 148事業部（回収率：5.1%）

スケジュール

- | | | | |
|----------|------------|---|------------|
| ・ 調査発送 | 2009年11月4日 | | |
| ・ 実査 | 2009年11月5日 | ～ | 2010年1月8日 |
| ・ 集計 | 2010年1月12日 | ～ | 2010年1月20日 |
| ・ 分析 | 2010年1月27日 | ～ | 2010年2月13日 |
| ・ レポート作成 | 2010年2月15日 | ～ | 2010年2月末日 |

回答者プロフィール

a. 業種

(n=148) (%)

製造計	69
1. 建設・土木	9
2. 食品・飲料・タバコ	23
3. 繊維・アパレル	5
4. 木材・紙・家具	-
5. 医薬品・医療機器	6
6. 化粧品・トイレタリー	6
7. 金属・ガラス製品	2
8. 輸送用機械・器具	3
9. 精密機械・器具	2
10. 家電・AV機器	1
11. コンピュータ・OA機器	2
12. 家庭用品・文具	1
13. スポーツ・レジャー用品	2
14. その他製造	8
サービス計	28
15. 電気・ガス・水道	-
16. 金融・保険・証券	1
17. 住宅・不動産	3
18. 飲食・レストラン	3
19. 運輸・倉庫	2
20. 通信・放送・出版	3
21. 医療・教育	-
22. 広告・情報サービス	10
23. レジャー関連(旅行・ホテル)	1
24. その他サービス	5
不明	3

b. 事業部年間売上高(2008年)

(%)

	全体	製造業	サービス業
n=	148	102	42
～10億円未満	3	2	7
10～25億円未満	6	5	10
25～50億円未満	10	5	24
50～100億円未満	14	15	12
100～250億円未満	15	17	10
250～500億円未満	20	25	10
500～1,000億円未満	12	13	10
1,000～2,000億円未満	5	7	2
2,000億円以上	12	12	10
不明	3	1	7

c. 事業部売上高の全社に占める割合

(%)

	全体	製造業	サービス業
n=	148	102	42
～10%以下	20	21	21
11～20%	13	15	10
21～30%	7	8	5
31～40%	9	9	10
41～50%	8	9	5
51～60%	5	4	10
61～70%	7	9	5
71～80%	5	4	5
81～90%	5	4	7
91%以上	17	17	17
不明	4	2	7

d. 正社員数

(%)

	全体	製造業	サービス業
n=	148	102	42
30人以下	11	8	19
31～100人	23	25	19
101～300人	24	25	24
301～1,000人	23	26	17
1,001～5,000人	14	14	14
5,001人以上	4	3	5
不明	2	1	2

e. 回答者年齢

(%)

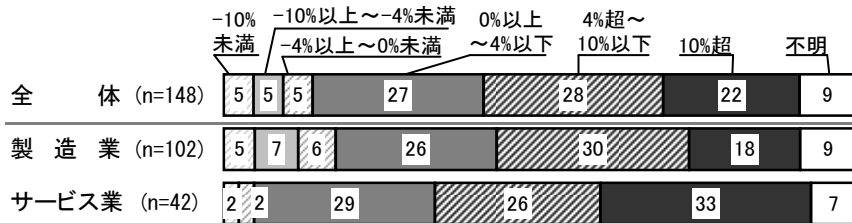
	全体	製造業	サービス業
n=	148	102	42
～29歳	1	-	2
30～34歳	2	1	5
35～39歳	4	5	2
40～44歳	10	10	12
45～49歳	23	22	29
50～54歳	26	25	26
55～59歳	21	24	17
60～64歳	11	14	2
65～69歳	-	-	-
70歳以上	1	-	2
不明	2	1	2

回答事業所プロフィール(営業利益、市場の成長性、シェア)

・本調査でご協力いただいた事業所の営業プロフィールは以下の通り。「参入市場が縮小している」が4割(2004年度は2割)と厳しい経済環境下にもかかわらず、2008年度の営業利益率4%超が過半数、2006年を100とした時の営業利益額の伸びも106%以上が約4割と健闘している企業が多い。

(%)

a. 最新の営業利益率 (2008年度)



以降、分析軸として用いる(不明を除く)

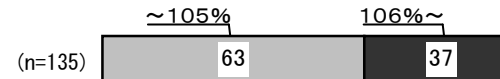
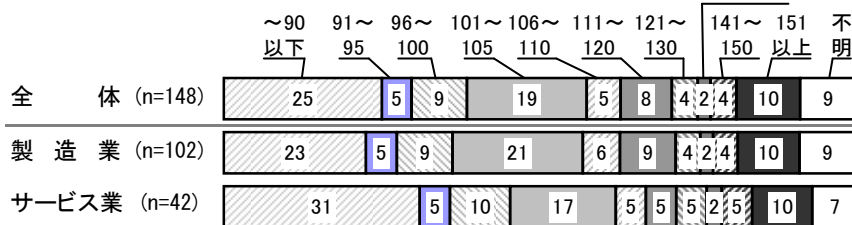


◇「利益額の伸び」と「最新利益率」の関係

		a. 最新利益率	
		~4%	4%超
b. 利益額の伸び	(不明を除く全100%) ~105%	32	30
	106%~	14	24

・営業利益額を伸ばしていない企業でも最新の利益率は高い。

b. 最新の営業利益額の伸び (2006年度を100として)

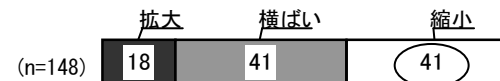
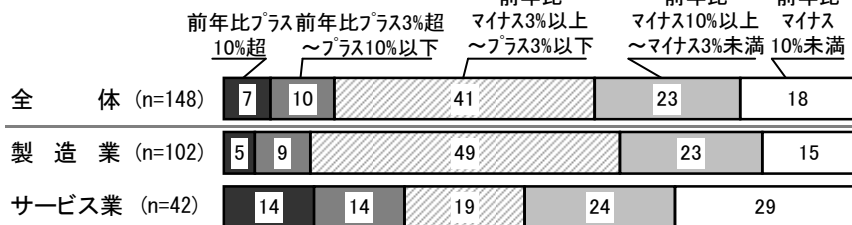


◇「市場の成長性」と「利益額の伸び」の関係

		b. 利益額の伸び	
		~105%	106%~
c. 市場成長性	拡大	7	11
	横ばい	24	16
	縮小	32	10

・市場が横ばい、縮小している中で利益額を伸ばしている事業所が全体の1/4存在

c. 参入市場の成長性 (最近3年間)

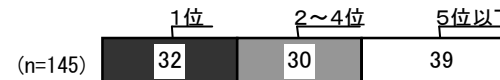
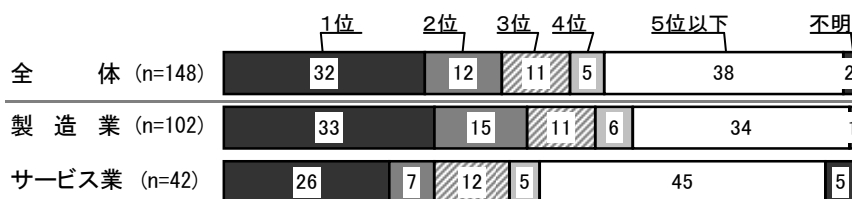


◇「シェア」と「最新利益率」の関係

		a. 最新利益率	
		~4%	4%超
d. シェア	(不明を除く全100%) 1位	11	23
	2~4位	13	14
	5位以下	20	18

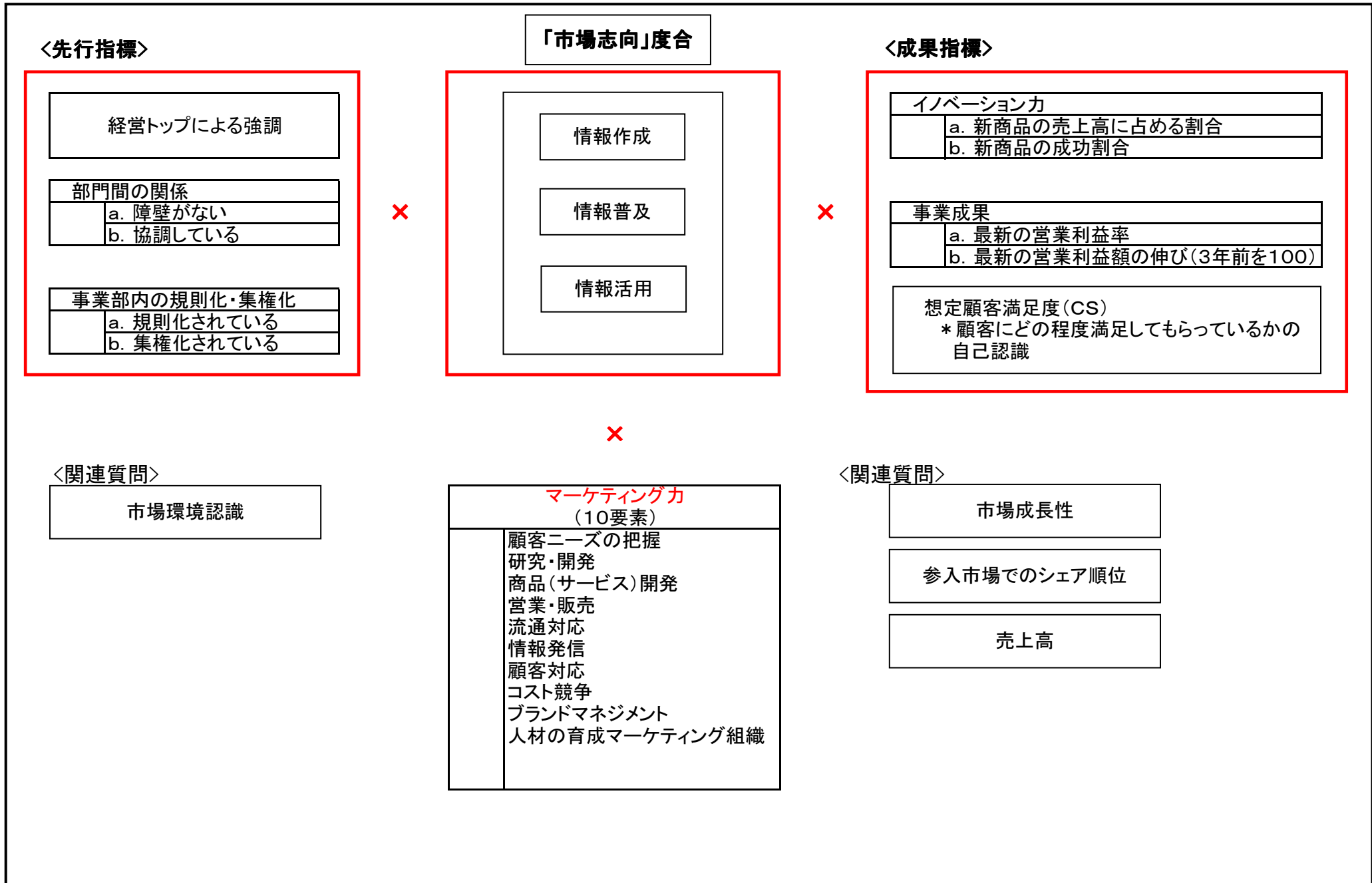
・シェア1位の企業は利益率が高い

d. 参入市場でのシェア



調査結果の要約

・本調査では、「市場志向」度合の高低が、どの程度「成果指標」や「マーケティング力」と結びついているかを、以下のフレームで分析した。

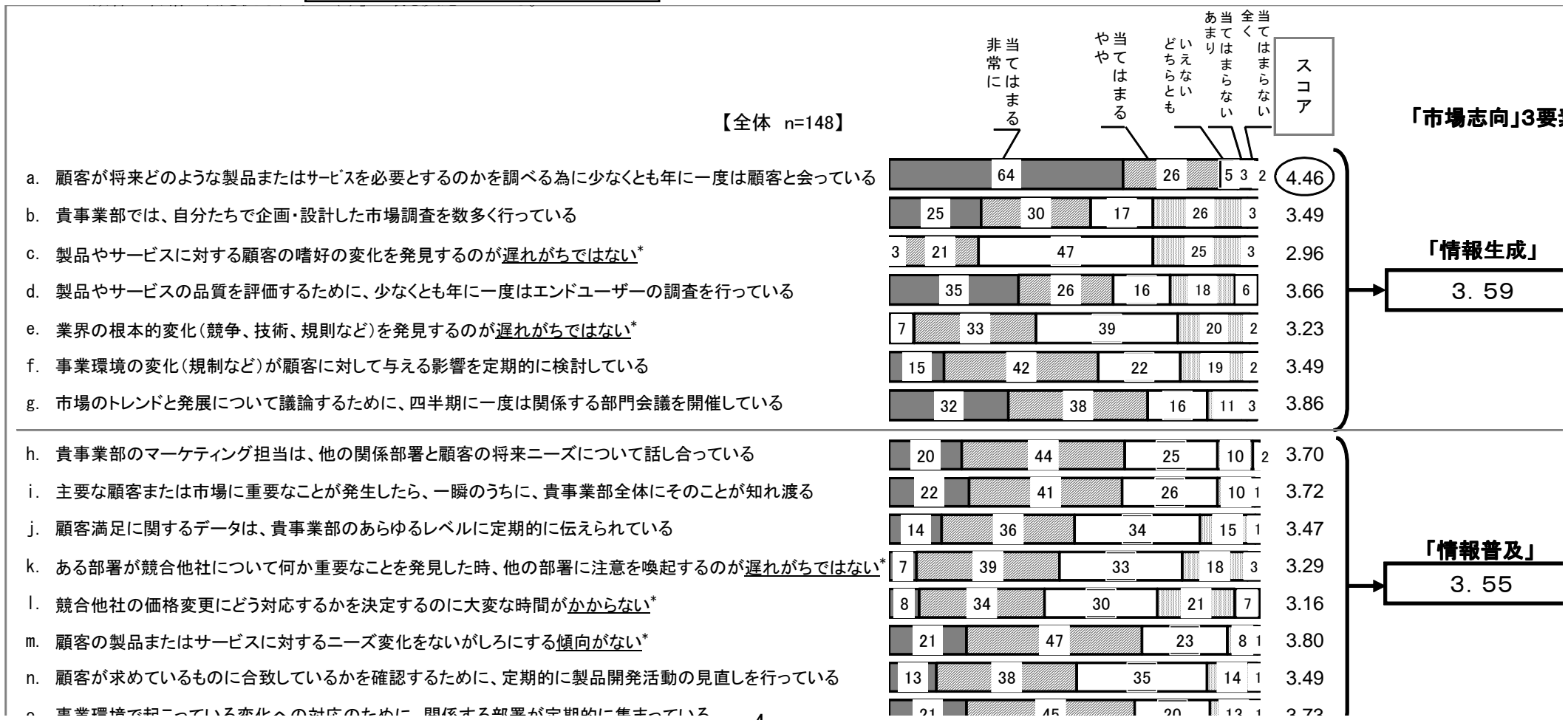
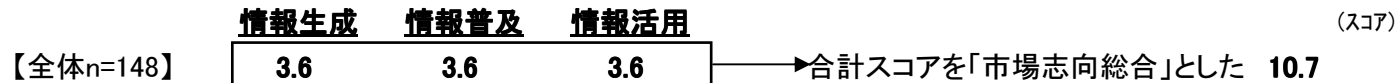


<得られた知見>

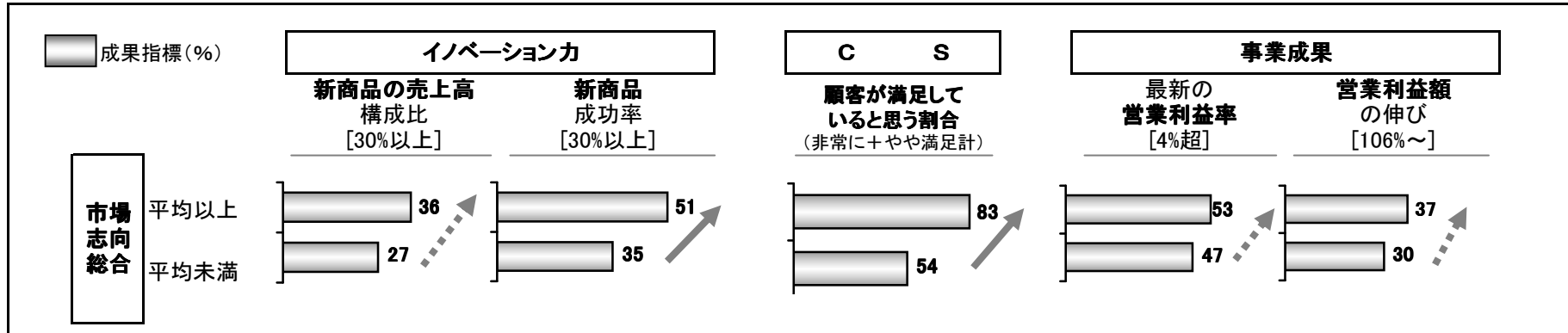
1. ご協力いただいた事業所の約4割が「参入市場が縮小している」と回答しており、営業利益額も3年前と比較して「～90%以下」が1/4を占めるなど、厳しい経済環境を色濃く反映している。その中で市場環境認識として、前回(2004年)と大きく伸ばしたのが以下の2つ。

「と思う」の割合	2004年	2009年(%)
・環境を重視した製品(サービス)開発への関心が高まっている	34	43
・主要市場での収益確保が難しくなっている	23	33

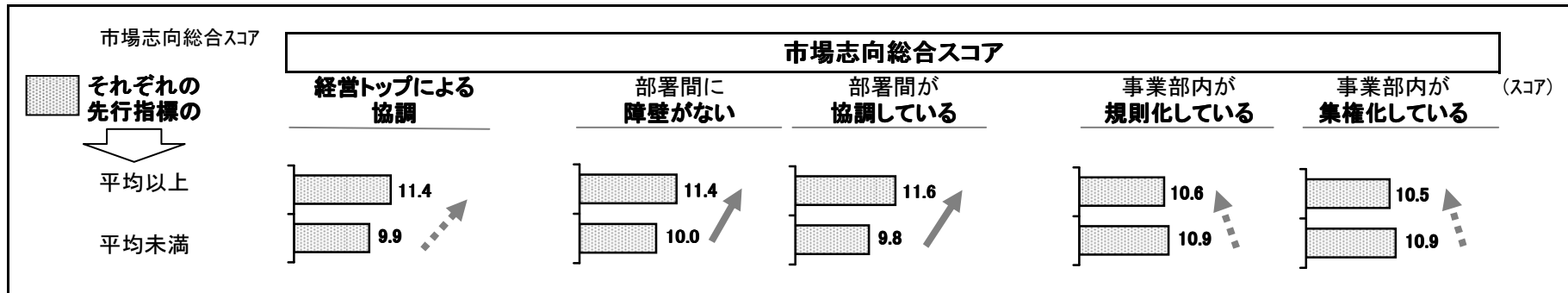
2. 市場志向度の3要素(情報生成、情報普及、情報活用)は、ほぼ同水準のスコアとなった。



3. 市場志向度の高い事業所ほどイノベーション力、CS、事業成果ともに高く、明らかに市場志向度合と成果指標には強い関係が認められる。



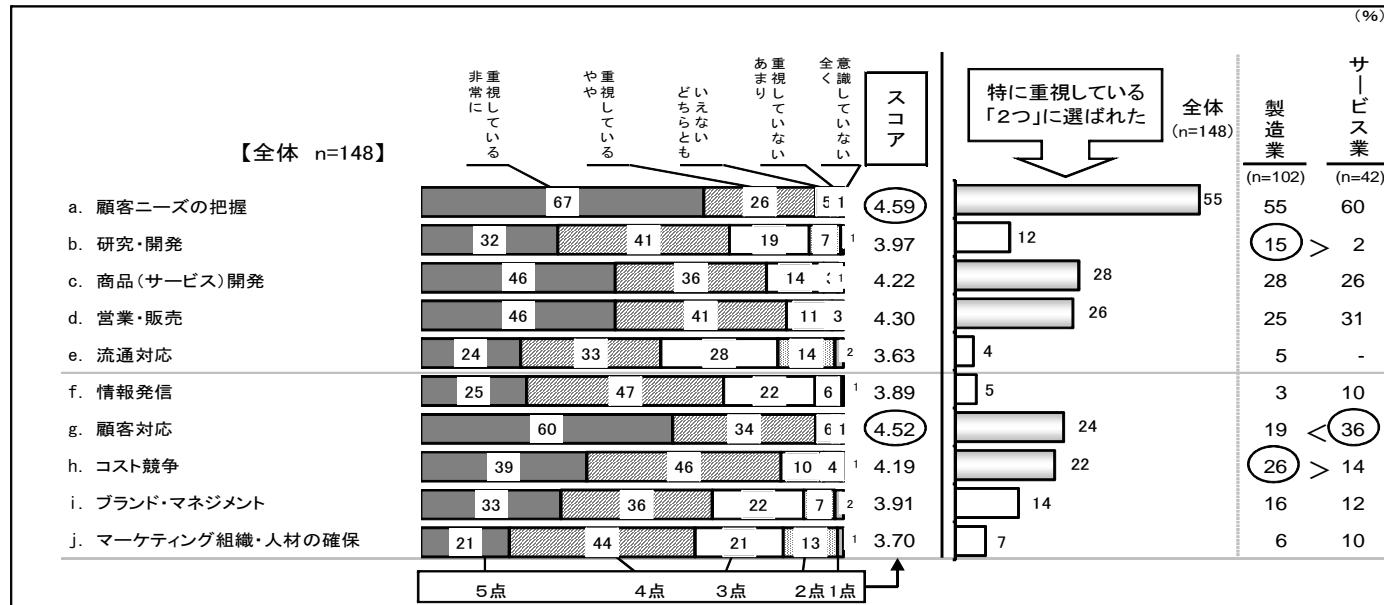
4. 先行指標と市場志向度の関係は、「経営トップによる強調」、「部署間の障壁がない」、「部署間が協調している」企業ほど市場志向度が高い。また、「事業部内における規則化・集権化」は、「規則化、集権化していない」企業ほど市場志向度が高い。



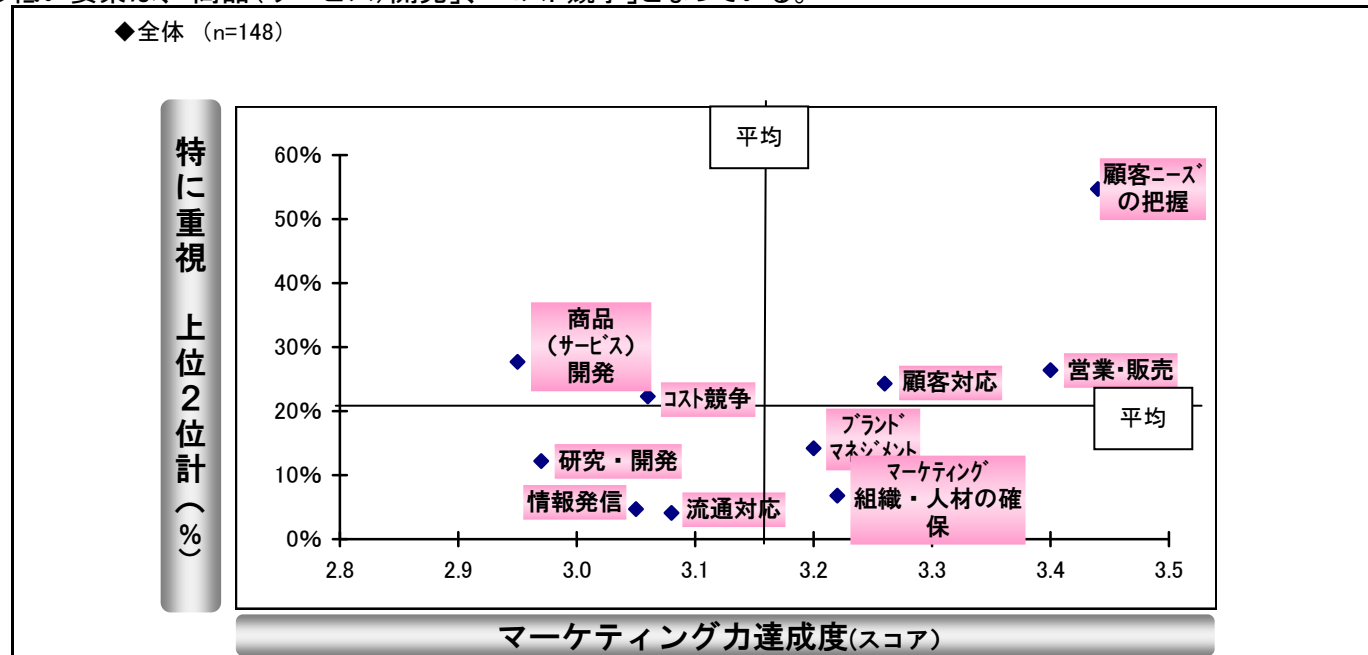
5. 先行指標間の関係には、以下の傾向が見られる。

- ① 部署間が「協調している」企業ほど、「障壁がない」
- ② 事業部内が「規則化している」企業ほど、「集権化している」
- ③ 事業部内が「集権化していない」企業ほど、部署間の「障壁がなく」、「協調している」
- ④ 「経営トップが強調している」企業ほど、部署間の「障壁がなく」、「協調している」

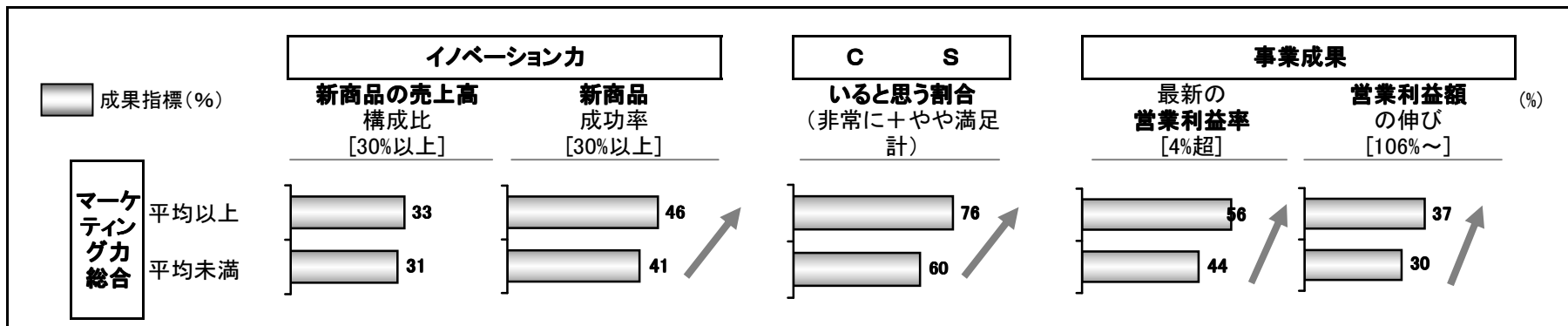
6. マーケティング活動の10要素のうち重視度合の高いのは「顧客ニーズの把握」が突出しており、次いで「商品(サービス)開発」、「営業・販売」、「顧客対応」、「コスト競争」などとなっている。



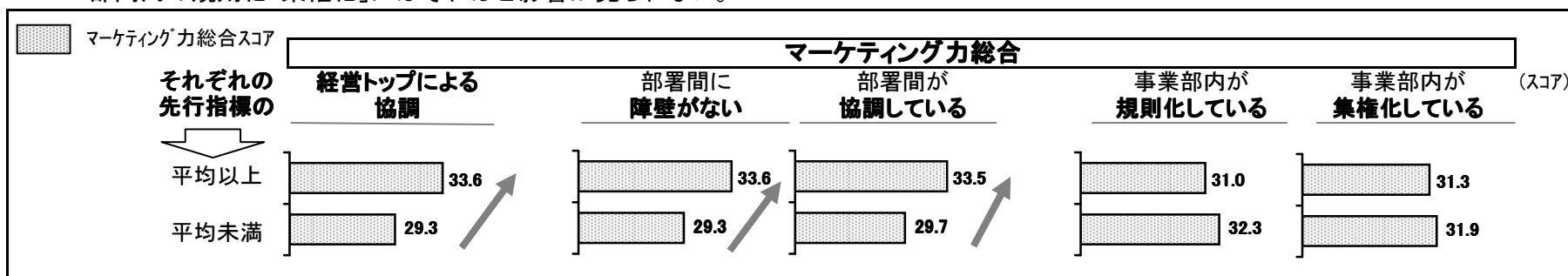
一方、達成度が高いのは「情報ニーズの把握」、「営業販売」「顧客対応」などである。重視度が高く達成度の低い要素は、「商品(サービス)開発」、「コスト競争」となっている。



7. 「マーケティング力」を成果指標で見ると、「マーケティング総合力」が高い企業ほど新商品成功率、CS、事業成果が高い傾向にある。



8. 先行指標と「マーケティング力」の関係を見ると、「経営トップによる強調」、「部署間の障壁がない・協調している」企業ほど、「マーケティング力」が高い。「部門内の規則化・集権化」にはそれほど影響が見られない。



9. 「マーケティング力」と「市場志向度合」については、「市場志向」が高い企業ほど(3要素の全て)、「マーケティング力」も高い。

