

第1回はSWOT分析! 文章表現やまとめ方に時間を取られないように、要素を簡潔に切り出して列挙し、多面的に書く!

※3C分析の

「自社」は「弱み」

「他社」は「強み」

「環境」は「機会」

→ 既知する要素が「多い」時は、第2回以降に関連しそうな要素を優先的に書く! → 第1回は後回しにして、第2回以降で

・主要顧客への依存は弱み(W)

・直接販売、人的販売(提案販売)は強み(S)

・観光資源(O)を活用した観光客への売上拡大は地域活性化に有効!

使用したS,W,O,Tをまとめる形で
最後に解答すると効率的!

※簡潔、コンパクト、多面的!

事例II マーケティング・流通 テーマ「専門性・地域密着・関係管理」

① 創作注意!! 与件文以外の話を急に勝手に作らない!

② 「専門性・地域密着・関係管理」の切り口で与件文から情報を拾う

③ 与件文の最終段階に目指すべき姿がある ⇒ 最終設問では
今後の経営方針、課題、必ず意識して回答する!!

④ 事例IIは具体性が大事

⑤ ターゲットを外すの要注意!! 与件文・資料に忠実に、ターゲット範囲は広めにとる!

- 狙うのは「新規顧客獲得」or「既存顧客(市場浸透戦略)」どちらか?
- 外部環境に注目! 与件文から「市場ニーズ」を把握
- 最終段落の経営者方針にあるターゲットとの整合性
- 論理的に正しいか「理由・根拠(ニーズ) ⇒ 結論(ターゲット)」
※ デモ、ジオ、サイコ、強み、弱み、機会、脅威、関係性、固定客化、BBS、SNS、メルマガ、ブログ、ホームページ、POP、チラシ、イベント、ポイントカード、体験教室、ロコミを促す
- だどこ(誰に/何を/どのように/効果)のフレームワークを使って、4P(製品、チャネル、価格、販促)の視点で回答する。

<時間配分>

読み込み15分(残り65分)

4問×15分、見直し5分

高配点・アイディア出しが必要な問題は20分、他は10分程度

強みの活用と

重要!!

必ず「だどこ」を全設問で意識する!! (※字数が余る時はどこか欠ける!)

生活スタイル重要!

「誰に」⇒ デモ(人口動態的変数)/ジオ(地理的変数)/サイコ(心理的変数)/行動変数

「何を」⇒ ○○の強みを活かした/高品質な~/高付加価値の~/品揃え/こだわりの~/メンテナンス等のアフターサービス充実/顧客との接点獲得/継続接点で関係性強化/ニーズ収集

「どのように」⇒ 4PのPromotion(販促)

差別化大事!

重要!!

DM/SNS、メルマガ、ブログ、ホームページ/BBSによる双方向コミュニケーションでニーズ収集
体験教室、イベント/ポイントカード/POP、チラシ/〜で〜を訴求し/ニーズを収集する

ロコミを促す(⇒新規顧客の獲得)/愛顧(ロイヤルティ)を高める(⇒固定客化)

・「効果」⇒ 売上=客単価(商品単価×買上げ点数)×来店客数(新規顧客+既存顧客)

① 優先 売上向上/客単価向上(⇒売上拡大)/オプションを促す、関連購買を促す(⇒客単価向上)

客数増加(⇒売上拡大)/来店頻度を増加させる/愛顧獲得・顧客関係性強化・固定客化⇒ロコミを誘発⇒接点を増やす! 大事!!

② 新規顧客獲得・増加/③ 地域活性化・ブランド力向上

設問文から、「どの効果が」求められているかを考えて選ぶ。2つくらいの視点から書けると◎

設問文中に「効果」が指定されている場合は従う。(〜のための施策を助言せよ。)

<事例IIのストーリー展開>

① (強み) 創業以来、B社の強みや特徴を活かして業績を伸ばしてきた

地域密着性、顧客関係性、特定分野での専門性、きめ細かい対応 etc.

② (脅威) 外部環境変化や大手競合の出現で雲行きが怪しくなっている。

少子高齢化、域内の顧客減少、低価格や幅広い品揃えを武器に大手競合の台頭

③ (機会) 新たなニーズや顧客層が現れてきている。

大手との競争は回避し、①の強みを活かしてニーズを捉え、外部環境の変化に対応

④ 業績が停滞してきている。

差別化した高付加価値商品により地域密着で客数を増やし、売上を拡大する

<助言、施策提案問題の考え方> 「新規顧客獲得」or「既存顧客の客単価(増)・来店頻度(増)(固定客化)」リピーター促す。

最終目標は、「顧客満足度を高めて」「売上を拡大すること!!」<=効果>

そのための道筋が、「差別化」「関係性強化」「地域活性化」「ニーズ対応」<=施策>

強み活用!
ニーズを収集!
商品・サービス(関係)

※「効果」は

与件文、設問文から、

↓最優先で使う!!

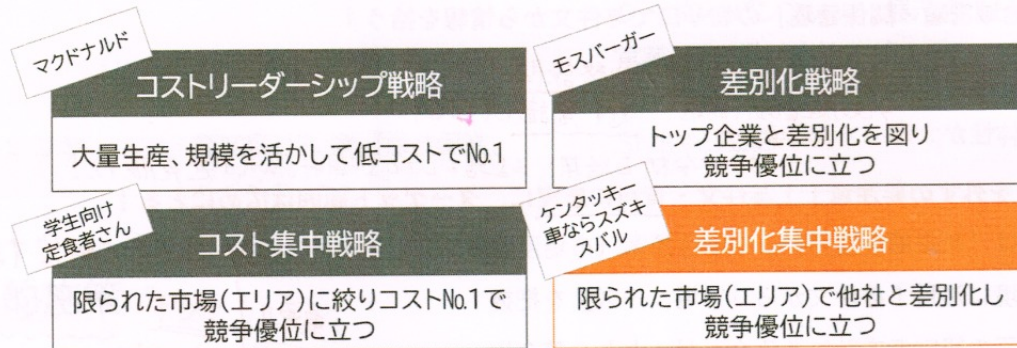
「課題」「社長の意向」

として書かれている

内容を選択する

競争の基本戦略

アメリカの経営学者マイケル・ポーターが提唱した競争優位を築くためのフレームワーク



中小企業では限られた経営資源(人・モノ・カネ・情報)を有効活用するため
市場(ターゲット)を絞り、他社と差別化して競争優位に立つ
差別化集中戦略が定石です = ※診断士脳

競争地位別戦略

フィリップ・コトラーが提唱した競争戦略の理論で、業界や市場における立場ごとの戦略目標を提示したもの

		経営資源の質	
		高い	低い
経営資源の量	大きい	リーダー 市場目標: 最大シェア維持、最大利潤確保、名声、イメージ確立 全方位戦略	チャレンジャー 市場目標: シェア拡大、リーダー地位奪取 差別化戦略
	小さい	ニッチャー 市場目標: 特定市場における名声、イメージ確立、利潤確保 集中戦略	フォロワー 市場目標: 生存利潤の確保 模倣追随戦略

< 経営資源が限られる中小企業は「ニッチ市場」をターゲットにすべき! >

メリット: ・限られた経営資源の有効活用 } い、「競争優位性」を築き、シェアを獲得。
 ・競争を回避 (大手など)

「差別化集中戦略」

アンゾフの成長マトリクス

経営学者のイゴール・アンゾフによって提唱された企業の戦略ドメインや今後の事業領域を探るための手法

		製品	
		既存製品	新製品
市場	既存市場	市場浸透戦略 既存製品 × 既存市場	新製品開発戦略 新製品 × 既存市場
	新市場	新市場開拓戦略 既存製品 × 新市場	多角化戦略 新製品 × 新市場

※ ニーズ収集とセッティング!!
必須!!

1. 市場浸透戦略 | 製品の認知を上げたり、購入意欲を高めたりすることが大きな課題であり戦略の主な目的。
2. 新製品開発戦略 | 既存市場のニーズに対応した製品やサービスを開発すること、競合と差別化できる製品やサービスを開発することが重要なポイント。
3. 新市場開拓戦略 | 商品力はもちろん営業力・販売ネットワーク等の「売る力」が勝負を左右することも多い。
4. 多角化戦略 | マーケティングのコスト、製品・サービスの開発コストがかかりリスクがある。リスクがあっても新しい収益源を求める時、または求めなくてはならない時に、ハイリスク・ハイリターンが多角化戦略がとられる。

< 競争戦略 と 成長戦略 >

(製品戦略)

→ 市場浸透、新製品開発、新市場開拓、多角化戦略

→ 差別化、差別化集中、高付加価値戦略

		製品	
		既存製品	新製品
市場	既存市場	市場浸透戦略	新製品開発戦略
	新市場	新市場開拓戦略	多角化戦略

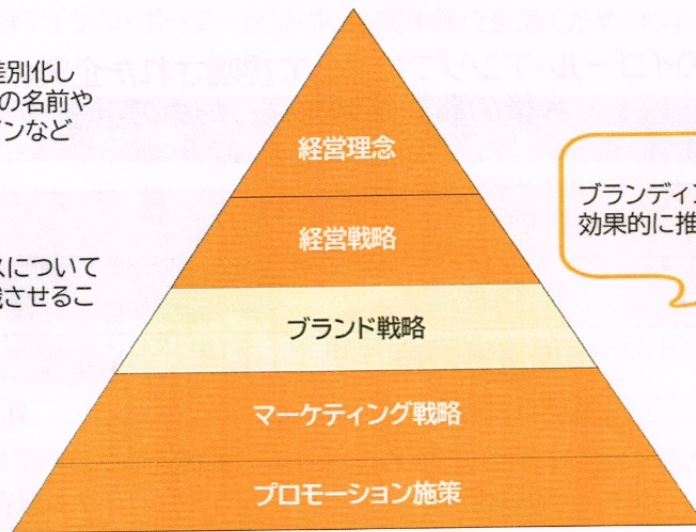
ブランド戦略の位置づけ

ブランド

自社の商品を他社と差別化して認識してもらうための名前や言葉、シンボル、デザインなど

ブランディング

顧客に商品やサービスについて共通のイメージを認識させること



ブランディングを効率的・効果的に推進する戦略

ニッチャー戦略 ⇒ 中小企業にとって自社ブランドを認知してもらい、その価値を高め、差別化を図る
⇒ 自社のファン、固定客を増やし、価格競争ではなく指名買いをしてもらう

↓ そのためにどうすれば良いか？ の具体策が「ブランディング」

「ブランディング」とは顧客に商品やサービスについて共通のイメージを認識させること。

Apple といえばデザイン性が高い、高機能、コーラと言えばコカ・コーラなど、製品だけでなく企業イメージに深く関連している。それらを効率的に行うのがブランド戦略である。

1. 顧客からの信頼感（ロイヤリティ）を獲得することで、長期的な売り上げが見込める
2. 多額な宣伝費用をかけなくても集客できる
3. 新規顧客獲得がしやすくなる、営業しやすくなる
4. 強気の価格設定ができる、利益率が上がる

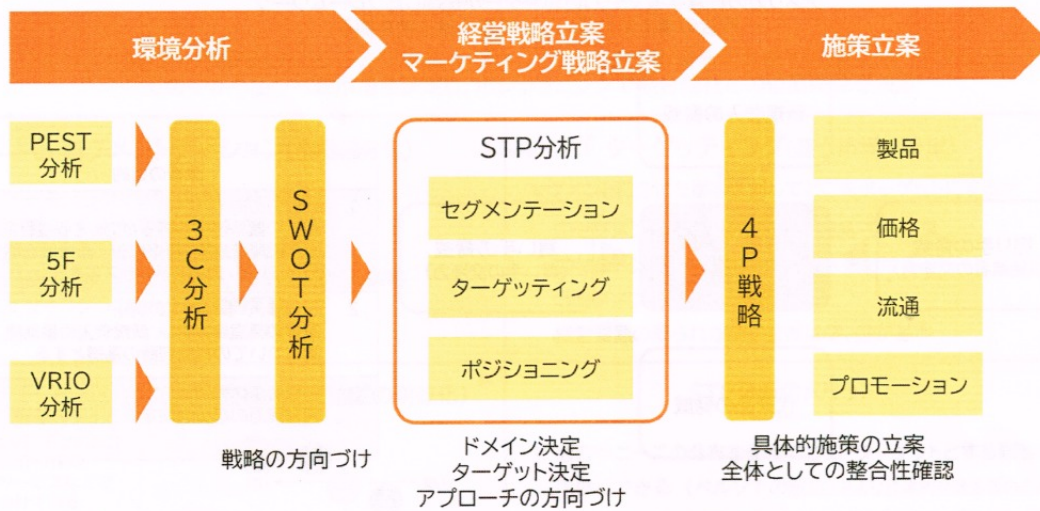
＜ブランディングの具体的な手法＞

- ① ターゲット・ポジショニングを決める（誰に？）
- ② ブランドアイデンティティを明確にする（何を伝えたいの？ 自社が大切にしていることは？ 個性は？）
- ③ ブランドを宣伝する（どうやって伝えるの？）

コトラーの4つのブランド戦略

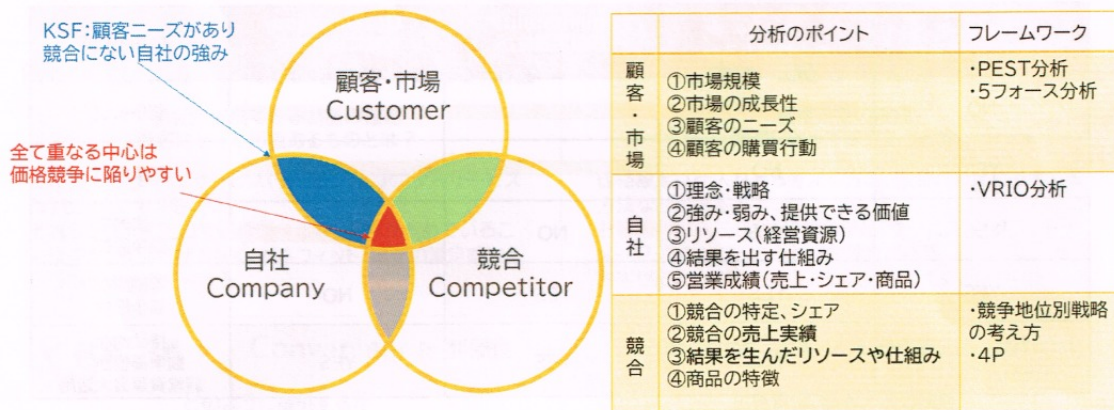
		製品カテゴリー	
		既存製品	新製品
ブランド名	既存	ライン拡張 <i>例：リスワが強い</i> パンテーン）レソリタイア、サササタイア ハーゲンダッツ）バニラ、ストロベリー、抹茶	ブランド拡張 <i>カニバリゼーションに注意！</i> アマゾン）書籍販売 → kindle、アマゾン アップル）PC製造 → iPod、iPhone、iPad
	新規	マルチブランド <i>複数のポジションに注力</i> ファーストリテイリング）ユニクロ、GU ネスレ）キットカット、ネスカフェ	新ブランド <i>1番コストがかかる！</i> P&G）洗剤：アリエール 化粧品：SK-II シャンプー：パルミターン

戦略の全体像



3C分析

コンサルタントである大前研一氏が提唱したマーケティング戦略を考える際に用いるフレームワーク。
KSF(Key Success Factor:成功要因)を発見する。(=自社の強み)



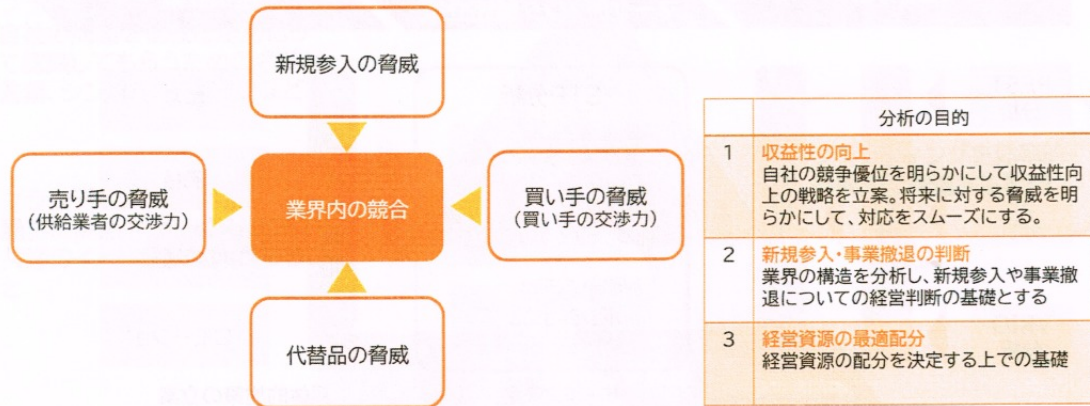
PEST分析

フィリップ・コトラーが提唱した外部環境を分析するフレームワーク
新事業展開や既存ビジネスの方向転換等さまざまな場面で必要となる。

<PEST>	内容
政治 Politics	規制や法律、政治動向
経済 Economy	景気変化、GDP、賃金改定、物価、消費動向の変化
社会 Society	人口動態、流行や習慣、社会的事件、価値観
技術 Technology	ビジネスに影響を与える技術動向

5フォースモデル

アメリカの経営学者マイケル・ポーターが提唱したフレームワーク
競争の構造を分析し自社の競争優位性を探る



< VRIO 分析 > 自社の強み、コアコンピタンスを見つける

VRIO分析

経営学教授のジェイ・B・バーニーが考案・提唱した、企業が有する経営資源に注目するフレームワーク
経営資源を4つの視点から評価し、その企業独自の強みと弱みについて分析する

Value 経済価値があるか	Rarity 希少性があるか	Inimitability 模倣困難性があるか	Organization 組織に優位性があるか	競争優位
NO				競争劣位
YES	NO			競争均衡
YES	YES	NO		一次的な競争優位
YES	YES	YES	NO	持続的な競争優位
YES	YES	YES	YES	持続的な競争優位かつ 経営資源最大活用

SWOT分析

プラス要因

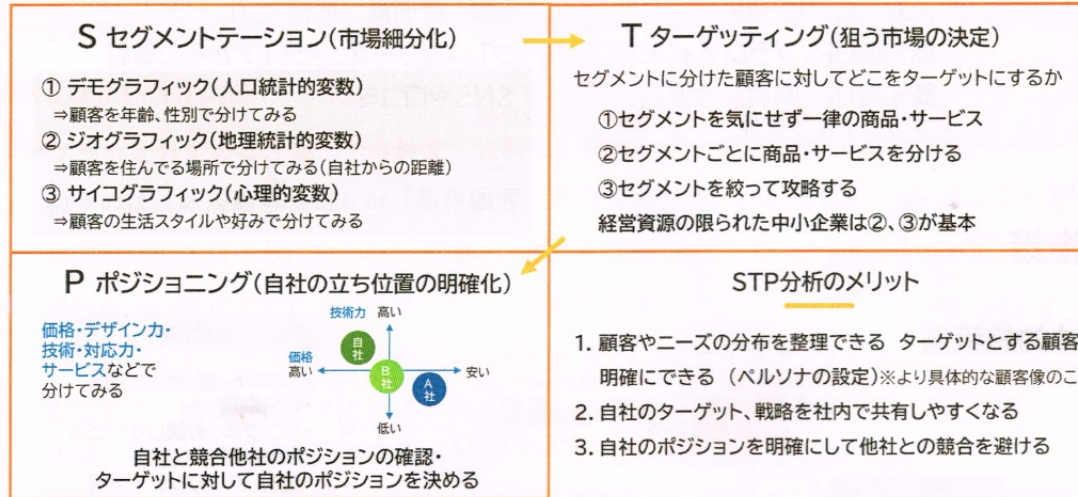
マイナス要因

	Strength 強み	Weakness 弱み
内部環境	・無農薬で高品質なハーブの効率的な栽培方法を取得 ・ハーブを新鮮なうちに乾燥粉末にする設備と技術 ・ハーブが美しい島で栽培され、伝統があること(希少性と効能を兼ね備え、差別的要素が強い) ・び〜社長の高品質かつ安全性を追求する姿勢と島への思い入れ ・島民がB社を誇りに思っていること ・大手のZ社との取引実績があること	・ハーブと島の知名度は大消費地で著しく低い(→ヘルスケアに関心の高い人たちからは認知されるようになっている) ・自社製品の開発、製造ノウハウ不足 ・Z社との取引依存
	Opportunity 機会	Threat 脅威
外部環境	・ヘルスケア市場が拡大基調 ・安眠効果のあるハーブが注目を集めている ・複数のヘルスケアメーカーから引き合いがきている ・B社とハーブの育つX島は絶景スポットがあり、観光業が主力	・地域活力の低下 ・ヘルスケアメーカー間の競争が激しい ・主要取引先のZ社製品の売れ行きが鈍り、取引が減少 ・Z社製品は2〜3年で製造中止の可能性が高い

マーケティング戦略 = 売れるしくみをつくること

STP分析

フィリップコトラーが提唱したフレームワーク。セグメンテーションで市場の全体像を把握し、ターゲティングでその中から狙うべき市場を決定し、ポジショニングで競合他社との位置関係を決定



4P(企業視点)↔4C(顧客視点)

Product 商品 / Customer Value 価値 自社が提供できる商品の確認 顧客にとって価値あるものとは？ 商品だけではなく、サービス(デザイン力、アフターサービス等)も加えて考える。 それらが顧客にとって価値があるか。顧客が求めていることは何か、商品だけでなく、ベネフィット(顧客の満足感)という視点を基準に考える。	Price 価格 / Cost コスト 価格設定の確認 顧客にとっては支払うお金 価格設定は仕入れから考える方法、競合との比較で考える方法などがある。 お客様の視点に立ち、自社の商品(サービス)とブランドイメージ、コンセプトに合わせた設定が必要。 お客様にとって納得性の高い設定を考える。
Place 流通 / Convenience 利便性 どのように提供するか 顧客にとっては依頼・利用のしやすさ 売り手にとっての流通は買い手にとっての利便性と表裏一体である。販売エリアや販売方法(直販をするのか、販売代理店と契約するのか)など、流通チャネルを最適にし、顧客にとっての利便性を高める必要がある。	Promotion 広告 / Communication コミュニケーション 広告宣伝、集客方法の検討 顧客にとっては企業とどう関わるか 顧客との双方向のコミュニケーションが必須。 顧客との関係性を強化し、リピート受注や紹介につなげる。 インターネットの普及により、SNSマーケティングやコンテンツマーケティングなど、プロモーション手法は多様化している。

オンライン販売のメリット

- ① 販売エリアの拡大と 24 時間対応のため売上拡大が見込める
- ② 実店舗の開店資金や販売の人員費が不要でコストが抑えられる。

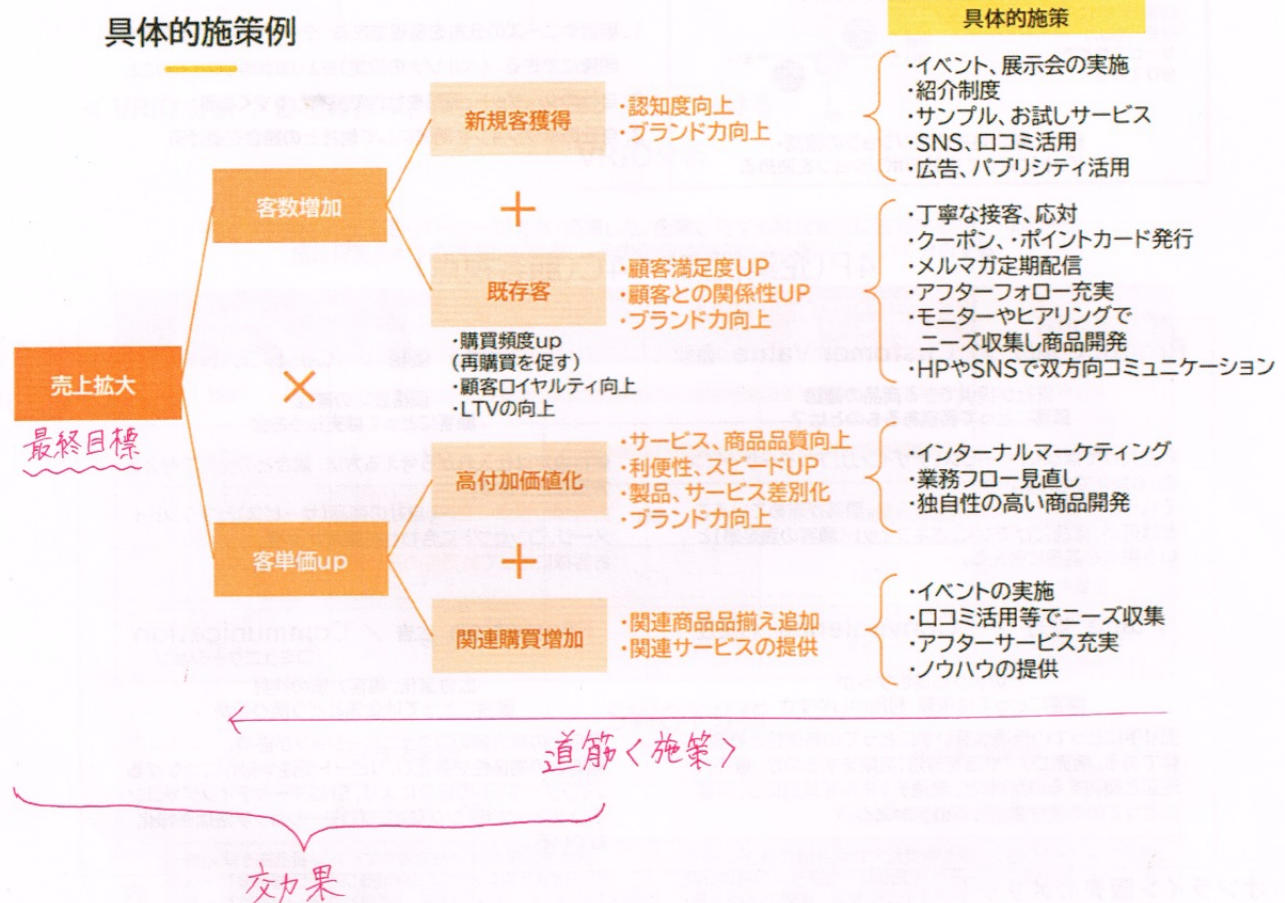
留意点

- ① 顧客との接点を持ちにくい、顧客との関係性を強化する双方向のコミュニケーションを行う。
- ② 受注から配送、問合せ対応等の体制をしっかりと整える。
- ③ オンライン上で商品の特徴を伝えるため、詳しい説明と写真や動画などで価値訴求する。
- ④ 顧客情報の管理を徹底する。

プロモーション戦略 = 「顧客とのコミュニケーションによって、顧客を購買行動に導く一連の活動」

コミュニケーション	主な目的	施策
広告宣伝	認知度UP	TVやインターネット広告、看板など
販売促進	購買意欲刺激	クーポン、パンフレット、展示会など
人的販売	人対人のアピール	営業、販売員が直接アプローチ
広報	認知度UP、ブランディング	プレスリリース、メディアからの取材
SNS、口コミ	認知度UP、購買意欲促進、ブランディング他	SNSや口コミ

具体的施策



<インターネット マーケティング>

助言問題で頻出!!
覚えて引き出す!!

- ・双方向コミュニケーションでニーズ収集 → 商品の開発や提案販売に活かす!!

施策 = SNS, (レシピ等)コンテスト開催 → シェア拡大・口コミの誘発

BBS, アンケートフォーム, オンライン問い合わせ窓口, モニター募集 → ニーズ収集

交効果 = 顧客関係性強化
顧客ロイヤリティ向上
受顧向上。

- ・情報の発信

施策 = HP上で商品の紹介, イベント情報発信, メルマガ, ブログ
効果 = ブランド価値向上, 客数増加, 認知度向上, 新商品情報など。

- ・定期的な接触

施策 = クーポン発行, ポイント付与, メルマガ, 個別販促メール, 空き状況等
効果 = リピーター獲得, 購買回数up, 客単価up。