

# 経営戦略としての マーケティングとブランディング

2023年12月16日(土)

神戸学院大学 経営学部: 田中 康介

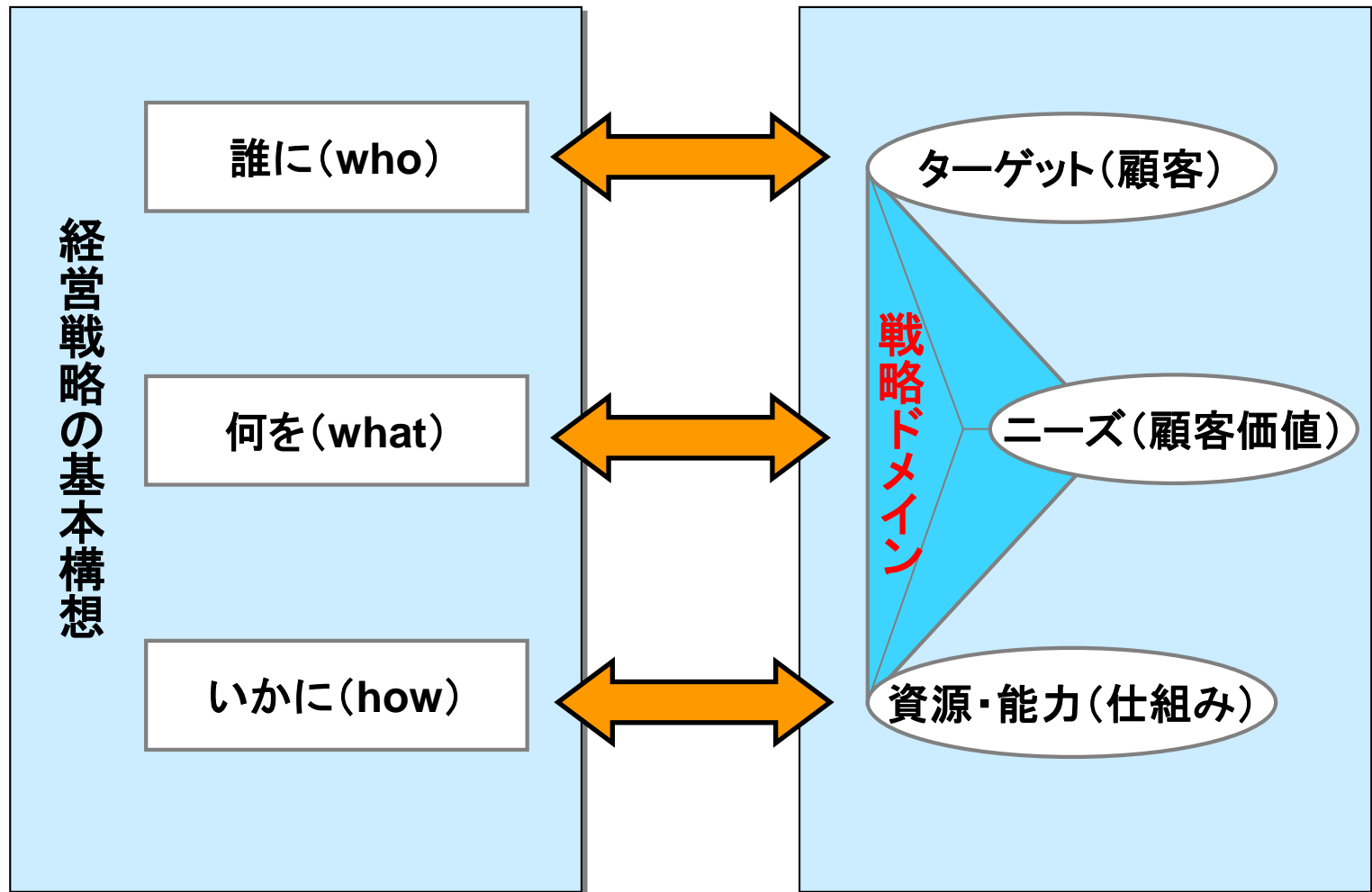
## 概要

**経営戦略:** 企業経営等により、社会的な利益や価値、人々の幸福を生み出すための戦略

**マーケティング:** 商品やサービスが売れる(社会的な利益や価値、人々の幸福をもたらす) 仕組みを作ること

**ブランディング:** 自社ブランドを育成すること / 商品やサービスを通じて(社会的な利益や価値、人々の幸福をもたらす)、自社の価値やイメージを認知して貰うこと

経営戦略の基本構想



### 経営戦略の基本構想

#### : 戦略ドメインの定義

- ・誰に対し
- ・何を提供するのか
- ・それはいかなる技術でもって行なうのか

決定すること

3つの要素(規定軸)によって構成

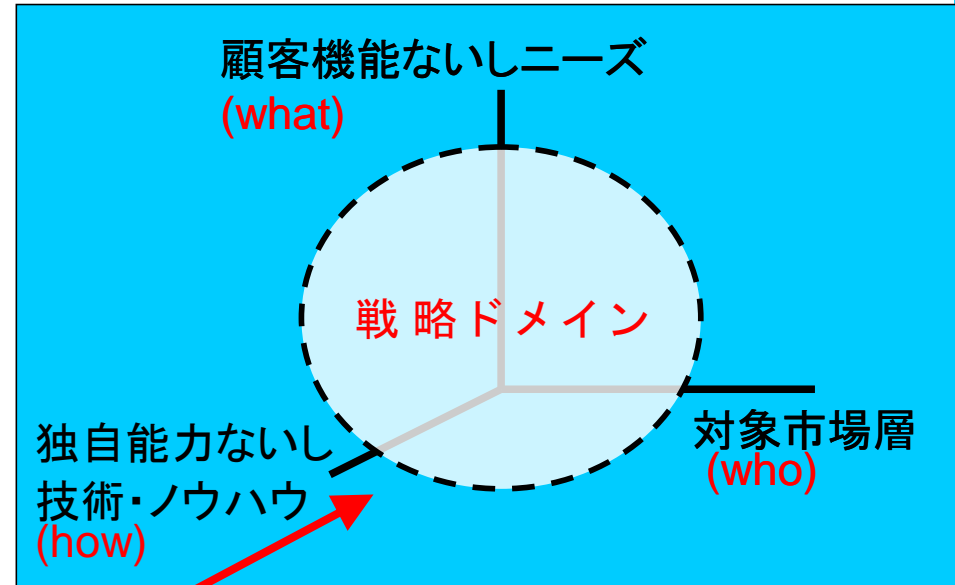
- ・どの市場層に焦点を当てるのか
- ・どのような顧客ニーズを充足させるのか
- ・どのような独自の資源や能力、技術等に対応するのか

3軸からなる3次元の戦略ドメインの空間が形成される

- これらの決定によって、
- ・どのような製品(サービス)を扱い
  - ・どのような市場に進出し
  - ・どのような事業展開を行っていくのか

決定される

### 3軸による戦略ドメインの定義



経営戦略の基本構想

経営理念・ビジョン・戦略ドメインの例：ソニーグループ

■ 経営理念「ソニー・スピリット」のエッセンス  
: 技術志向 ⇒ 人のやらないことをやる

- ・テープレコーダー
- ・トランジスタラジオ
- ・ウォークマン
- ・プレイステーション
- ・アイボ など

数々のユニークな製品を開発し、徹底した差別化戦略を追求

■ ビジョン(2つ)

: 1996年に創業50周年を迎え、打ち出した

『リ・ジェネレーション』

創業の精神を継承しながら絶えざる自己革新を行い次世代に貢献するという、あるべき姿の基本コンセプト

『デジタル・ドリーム・キッズ』

デジタル志向の顧客(子ども等)の夢を叶えるようなユニークで楽しい商品を開発するという、商品開発の方向性

エンタテインメント・ニーズ  
(楽しみ)

主な事業会社(カンパニー)

SME: 音楽(CD・DVD等)制作・販売

SPE: 映画の制作・配給

SCE(現社名SIE): コンピュータゲームの製造・販売

トータル・エンタテインメント・カンパニー

対象市場層(ターゲット)

: トータル・コンシューマーズ

(全ての消費者: 大衆)

独自能力

: エレクトロニクス  
エンタテインメント } 総合力

注) SME: ソニー・ミュージックエンタテインメント、SPE: ソニー・ピクチャーズエンタテインメント、SCE: ソニー・コンピュータエンタテインメント (SIE: ソニー・インタラクティブエンタテインメント)

上記2つのビジョンに基づき、自社のエレクトロニクスとエンタテインメントの総合力を発揮し、

顧客に常に新しい楽しみを提供する「トータル・エンタテインメント・カンパニー」

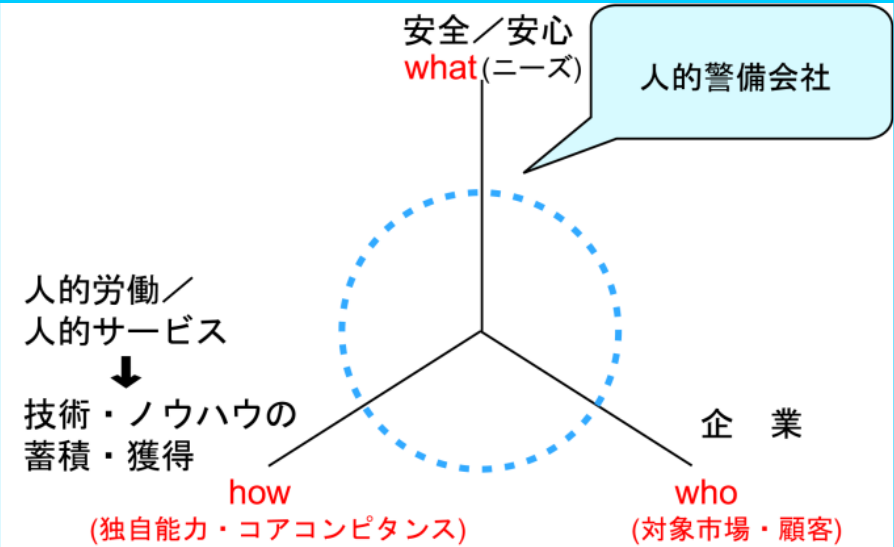
という **戦略ドメイン=事業領域** を定義している。

## セコムの例：創業期(1962年～) 市場創造戦略

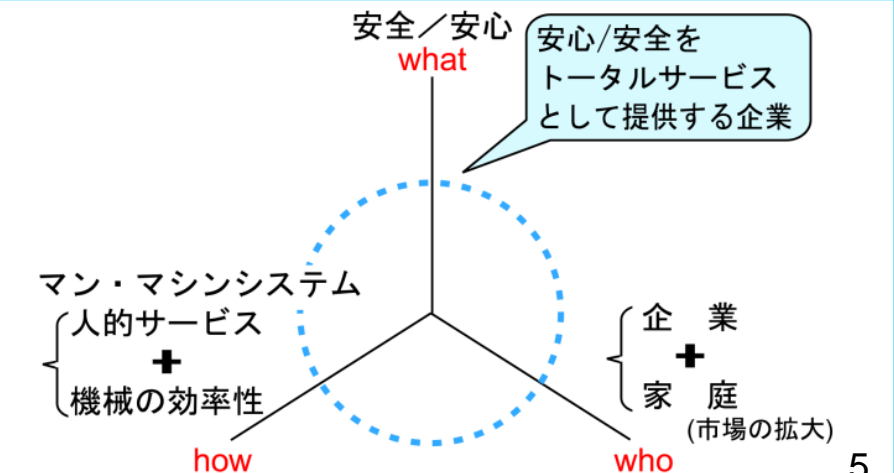
- 1962年 7月 飯田 亮と戸田 寿一の2人が、日本初の警備保障会社である「日本警備保障株式会社」(現・セコム株式会社)を創立
- 1964年 10月 東京オリンピック開催。選手村等の警備を単独担当
- 1965年 4月 日本警備保障(株)をモデルにしたTV番組「ザ・ガードマン」が人気
- 1966年 6月 日本初のオンラインによる安全システム「SPアラーム」を開発。以後、セキュリティ事業の柱に成長
- 1969年 4月 「SPアラーム」が、108号連続射殺魔事件の犯人逮捕の切掛けを作り、脚光を浴びる
- 1970年 7月 巡回警備廃止 → SPアラーム一本化決定
- 1973年 2月 ブランド名として現社名「セコム」の使用を開始
- 1977年 10月 安全機器の生産するセコム工業(株)設立  
→ 自社生産
- 1981年 2月 米国で安全システムを提供しているバレー・バークラー & ファイアーアラーム社を買収  
→ ホームセキュリティ事業に進出
- 1983年 12月 社名変更「セコム株式会社」へ  
→ 緊急医療システム(マイドクター等)を発売
- 1984年 12月 全国の契約先を結ぶ、日本最大級のコンピュータネットワーク「セコムネット」完成  
→ コンピュータセキュリティ事業に進出

**セコム** ← **Security & Communication**

## 1 創業期(1962)の戦略ドメイン



## 2 第二の創業期：戦略ドメインの再定義(1973)

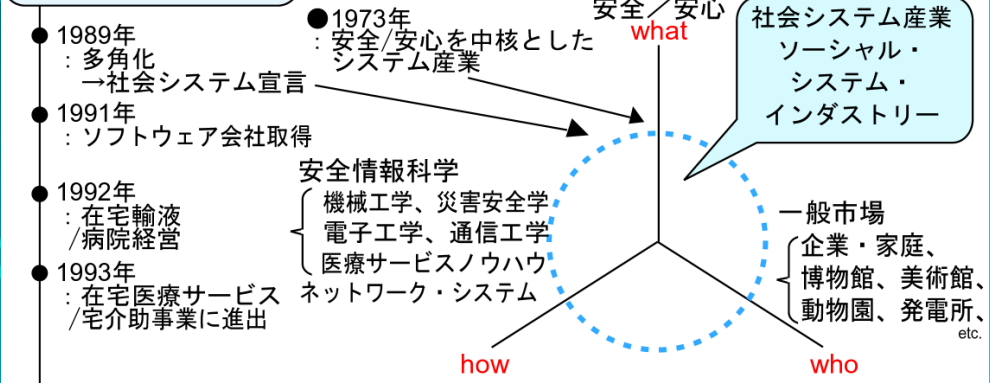


# セコムの戦略ドメイン(現在)

「社会システム産業」の本格展開をめざし  
「安心システム」を提供する事業を開始



## 3 ドメインの再々定義



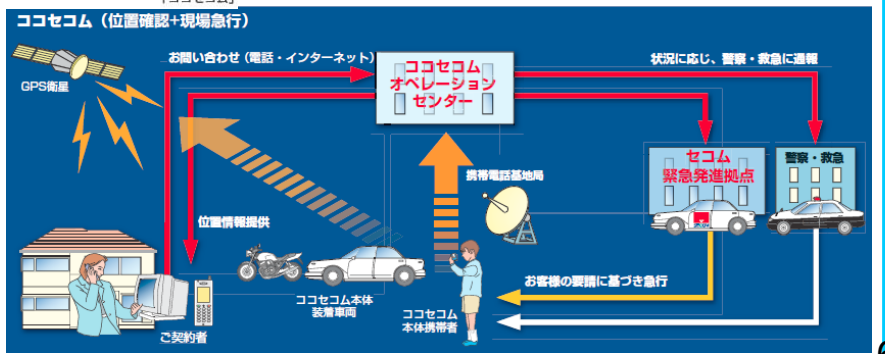
「ココセコム」



「ココセコム」付きのランドセル「オリビエナブランド」を発売



「ココセコム」付きの小学生通学服「presave(プレセーブ)」を発売



■ 深耕可能性・多義性・時代性を含み、成長を限定しない、成長の余地を多く含む

## 1. マーケティングの基本

20世紀初頭のアメリカでマーケティングが登場

: 大量生産により市場に大量の製品が流入 ⇒ 消費者に買ってもらうための工夫  
(販売促進: 販促) が必要

↓  
市場が成熟 ⇒ 消費者のニーズの多様化

↓  
いかに売れる商品を作り販売するか

《大量生産・大量消費時代のマーケティング》: 製造した製品をいかに売るか

↓  
《プロダクト・アウト》: 製品があってマーケットがある

《成熟時代のマーケティング》: 売れる製品をいかにして作るか

↓  
《マーケット(ニーズ)・イン》: マーケットがあって製品がある

↓  
いかに顧客を満足させるか

例) コンビニエンス・ストア(マーケット(ニーズ)・イン ⇒ 顧客満足)



顧客に最大の  
満足を提供する

マーケティング  
の基本

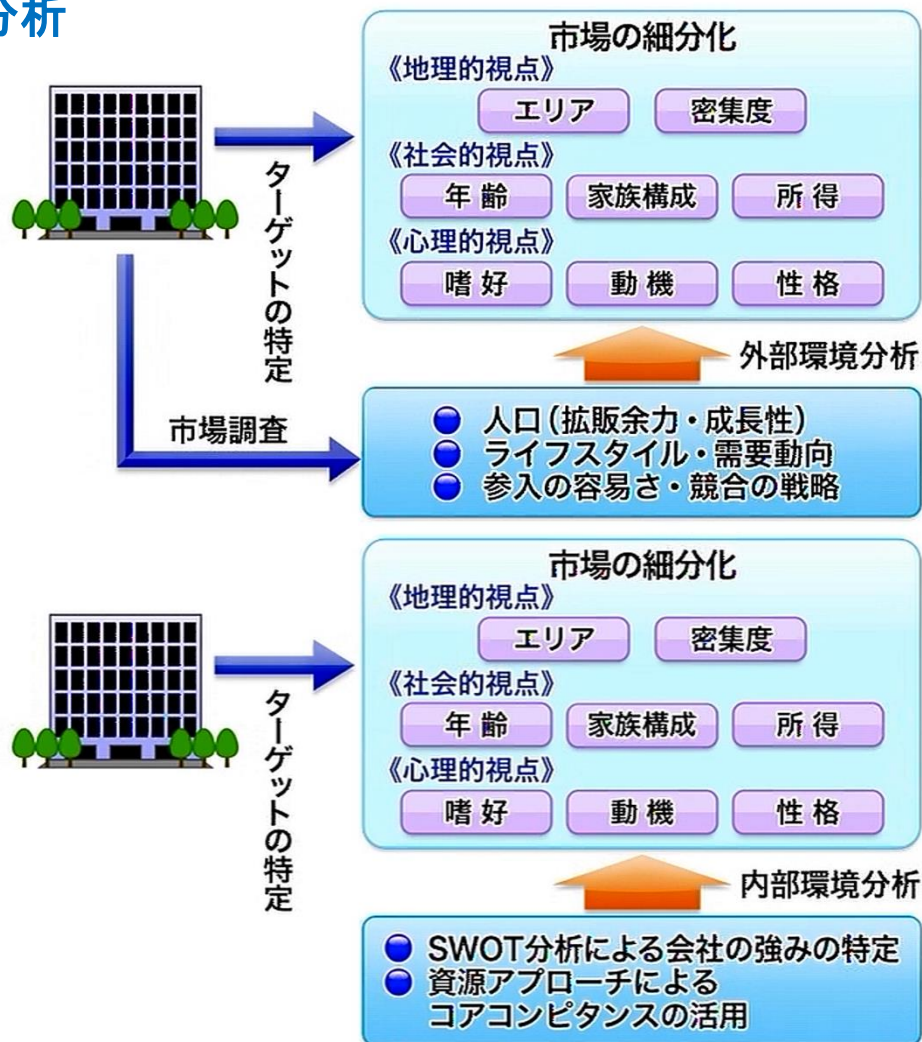
重要な経営戦略

- 24時間営業
- 食事時間に合わせた弁当の販売
- 公共料金の取扱い
- 立地環境に合わせた品揃え
- 年齢層に合わせた品揃え



## 2. 環境分析とマーケティング

### 外部・内部環境分析



マーケティング  
戦略の立案

## 3. SWOT分析による環境適応

## 環境適応のための戦略タイプ

Strength 強み    Weakness 弱み    Opportunity 機会    Threat 脅威    分析 (SWOT)

企業の内部環境と外部環境  
の組合せから、戦略の方向  
を決める分析手法



SWOT分析の例:

地元特産の農産品を利用した健康飲料の発売を検討している食品メーカーのケース

外部環境分析		
機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>健康志向の高まりで健康食品の消費が伸びている</li> <li>新しい市場の創造・開拓で先行者利益を得られる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンビニやスーパーなどの量販店では、売筋ブランドしか扱わない</li> <li>大手メーカーも、この分野に注力している</li> </ul>	
強み (Strength)	積極的攻勢 (事業拡大)	転換戦略 (事業転換)
<ul style="list-style-type: none"> <li>商品開発力が有る</li> <li>代理店・特約店ルートがしっかりしている</li> <li>地元農家から、無農薬栽培の原料を安定的に調達できる</li> <li>人的ネットワークが広い</li> <li>財務内容が健全</li> </ul>	<p>～自社の強みで取り込める事業機会を創出～</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>商品開発力を生かし、飲料以外の製品を開発</li> <li>広い人的ネットワークを活用し、様々な販売チャネルの開拓とPR活動</li> </ul>	<p>～自社の強みで脅威を転換して事業機会を創出～</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>無農薬を前面に押し出したPR戦略</li> <li>インターネットによる直販などの新しい販売チャネルの開拓</li> </ul>
弱み (Weakness)	段階的施策 (新規開拓)	専守防衛または撤退
<ul style="list-style-type: none"> <li>生産コストが高い</li> <li>代理店・特約店まかせの営業で、販売情報を把握できていない</li> <li>知名度が低い</li> </ul>	<p>～自社の弱みで事業機会を取りこぼさないための対策～</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>量販店ルートでの売上を伸ばすための営業力強化</li> <li>生産の外部委託</li> </ul>	<p>～自社の弱みと脅威で最悪の事態を招かない対策～</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>OEM (他社からの受託生産)</li> <li>他社との提携</li> <li>地元土産物店・ホテル・旅館だけで販売</li> </ul>

内部資源分析

4. 資源展開：経営資源の確保と活用

経営資源

- ヒト(人的資源)：経営者・管理者・従業員・(協力者)等
- モノ(物的資源)：工場・設備・道具・備品等
- カネ(財的資源)：自己資本など固定的・長期的な資金
- 情報(情動的資源)：技術・知識・ノウハウ・ブランドイメージ、顧客の信用・(経営理念・価値観)等

5. 資源アプローチ：中核能力・競争優位の分析

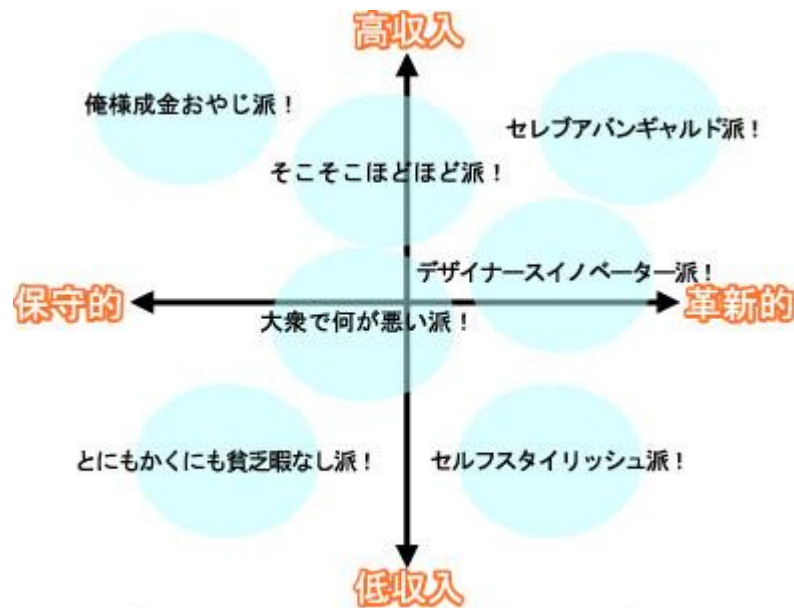
：リソース・ベースド・ビュー(RBV：バーガー・ワーナーフェルト、ジェイ・バーニー)

⇒ 経営資源の有効活用でコア・コンピタンス(中核能力：強み)・競争優位を得る



## 6. マーケット・セグメンテーション：市場細分化

マーケット・セグメンテーションとは、**市場を分割(細分化)**し、**商品に相応しい市場を想定**していくこと: 全て同じ大衆ではなく、大衆の中でも、**共通する変数を有するグループを識別**する。変数には、**地理的変数、属性的変数、心理的変数、行動的変数**などがある。典型的な方法として、2軸で整理し、各グループに特徴あるネーミングを施すなど、**各グループの象徴的な顧客像(プロフィール)を明確**にした上で、戦略を策定する。

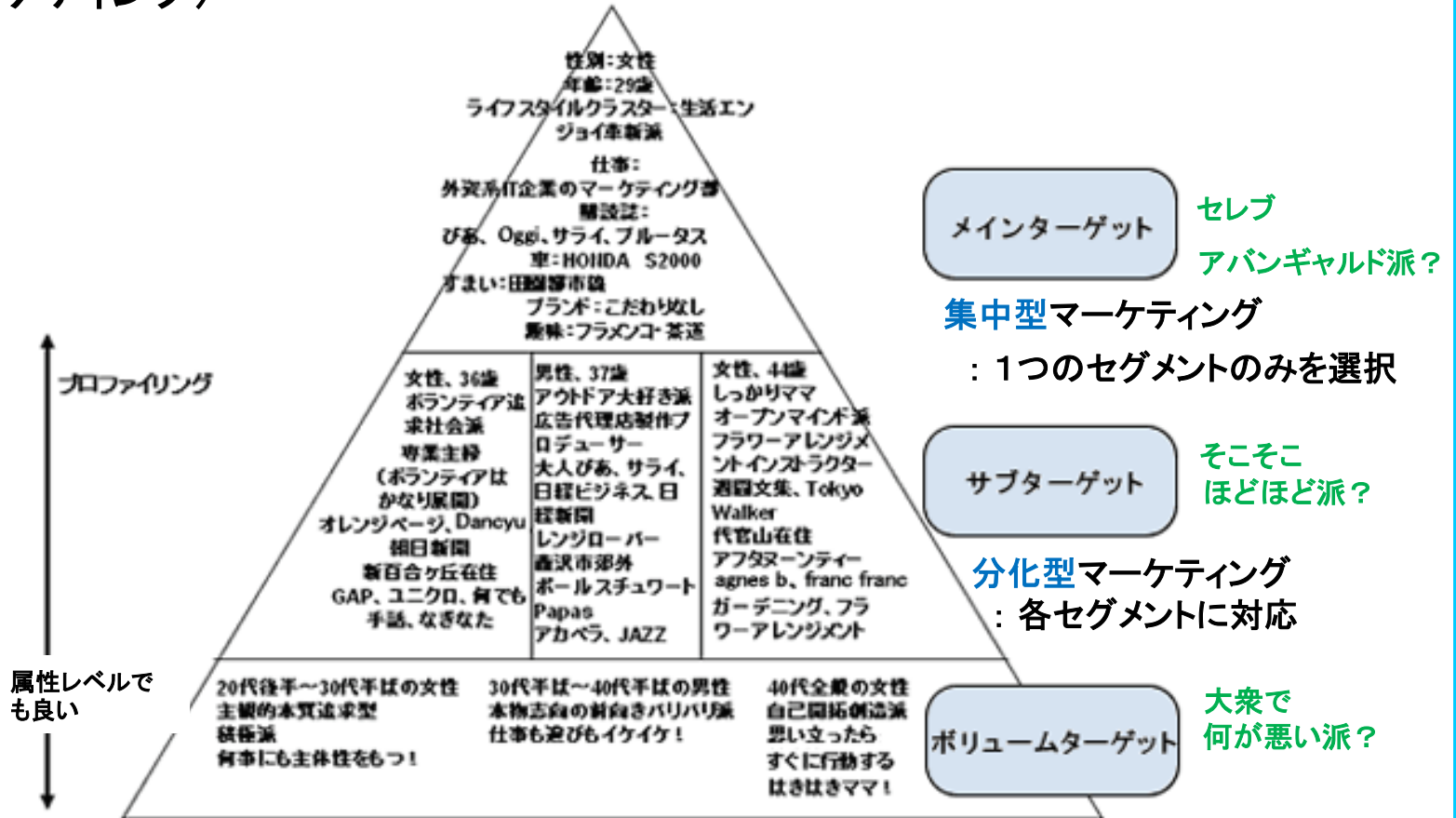


### セグメンテーション変数例：

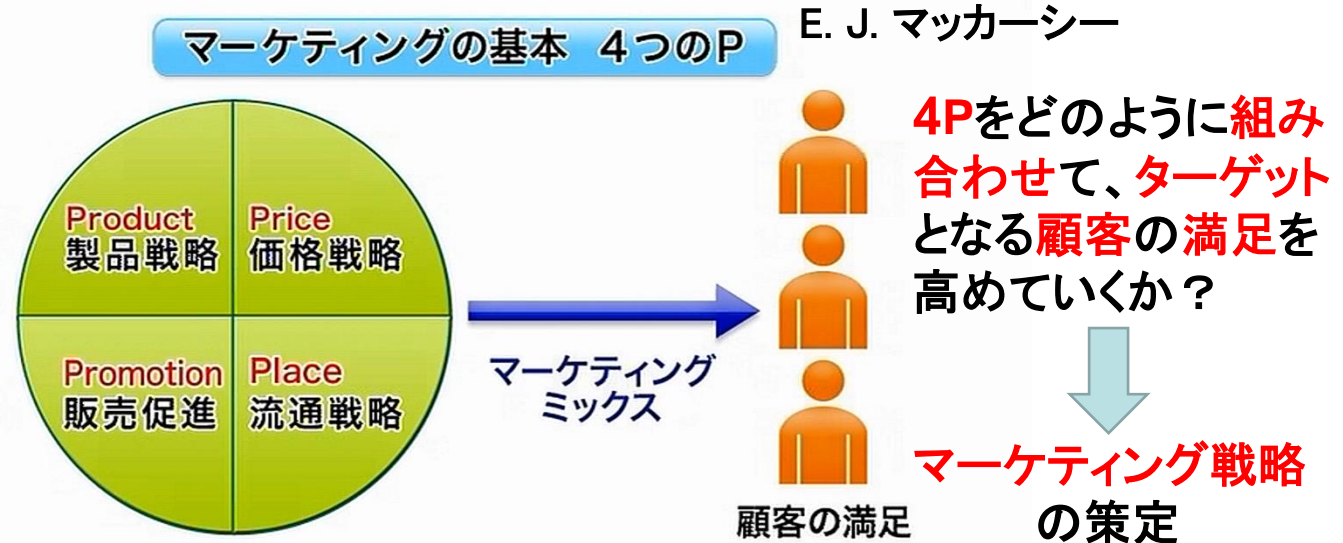
- **地理的**変数  
地域／都市規模／人口密度／気候...
- **属性的**変数  
年齢／性別／家族構成／所得／職業／学歴／ライフ・ステージ...
- **心理的**変数  
嗜好／動機／性格／価値観／ライフ・スタイル...
- **行動的**変数  
購入量／購入頻度／購入経験／購入意向／価格感度／効用感度／ブランド・ロイヤルティ...

セグメンテーションの軸(意味・設定)が重要

7. ターゲット・マーケティング：細分化した市場の中で対象とするセグメントを決定 (ターゲティング)



## 8. マーケティング戦略の策定: マーケティング・ミックス



- 1 **Product** (製品戦略): どのような製品・サービスを売するのか; 製品を「顧客が享受するベネフィット (便益) の束」と捉える; 製品コンセプトづくり
- 2 **Price** (価格戦略): 顧客に幾らで売するのか; 幾らなら買って貰えるか; 価格—品質連想 (バランス) を考慮
- 3 **Place** (流通戦略): どのような経路や手段で顧客に製品・サービスを届けるか; 直接販売か・流通業者を用いるか; 顧客が入手するまでの時間も考慮; 開放型チャネル (多くのチャネルを通じて多くの顧客に届ける); 選択型チャネル (重要な流通業者を選択し良好な関係を築く)
- 4 **Promotion** (販促戦略): どのように顧客に商品・サービスの存在や特長、魅力を知らせるか; マス・マーケティング (テレビCM・新聞広告); ターゲット・マーケティング (ダイレクトメール・キャンペーン・イベント・クーポン・景品・POP・SNS)

## 価格戦略 = 価格設定の方法 =

## 《積み上げ式価格》

開発・製造にかかったコストに  
マージンをのせて設定

## 《競争価格》

競合他社製品の価格を  
考慮して設定

## 《浸透価格》

導入期に、市場に浸透させる  
ために低価格に設定

## 《スキミング価格》

高級感を感じさせ、利益を  
確保するために高価格に設定

価格設定が**失敗**するケース(P. コトラー)


- ①コスト中心で考える(顧客の価格感度・効用感度を考えない)
- ②市場の変化を無視する
- ③異なる製品アイテム、市場セグメント、購買機会に対応した多様性・柔軟性を価格に持たせていない




## 9. 4P と 4C (R. F. ラウターボーン)

4P: 売手視点  4C: 買手視点

1 Product (製品)  **Customer Value** (顧客価値)  
: 製品・サービスが顧客にもたらす価値; **顧客ニーズを捉え**  
**価値あるもの(顧客満足)**になっているか

2 Price (価格)  **Customer Cost** (顧客費用)  
: 顧客が製品・サービスの価値を得るために支払う費用; 設定  
価格が顧客にどのような影響を与えるか; **経済的コスト**だけ  
でなく**時間的コスト**も考慮

3 Place (流通)  **Convenience** (利便性)  
: 顧客の購買利便性; 場所だけでなく**買い易さ・時間**も考慮

4 Promotion (販促)  **Communication** (コミュニケーション)  
: 売手の意思が顧客に伝わっているか; **顧客の声**が売手に  
届いているか; **顧客は納得**しているか

10. ブランド(語源; brandr = **焼き印**; 古ノルド語 ⇒ **他と識別する** ⇒ 消費者の**心の中**に形成;**焼き付く**)

ブランド = 消費者の心に企業の特徴を思い起こさせる仕組み

↓  
価値を生む  
経営課題



ブランドランキング トップ10

世界 (2010年)

1. ウォルマート
2. グーグル
3. コカ・コーラ
4. IBM
5. マイクロソフト
6. GE (ゼネラル・エレクトリック)
7. ボーダフォン
8. HSBC
9. ヒューレット・パッカード
10. トヨタ自動車

日本 (2009年)

1. トヨタ自動車
2. 本田技研工業
3. ソニー
4. キヤノン
5. 任天堂
6. パナソニック
7. レクサス
8. 日産自動車
9. 東芝
10. シャープ

by Brand Finance

ブランド = **無形固定資産** ⇒ 企業の**株価・時価総額を高める** ⇒ **重要な経営課題** 18

消費者の心の中に一度ブランドが形成されれば、景気や流行に影響され難く、一定の売上が確保され、確実な利益が得られる。

↓  
どのようにブランディング(ブランド育成戦略)を実行するか

11. 「ブランド・エクイティ (Brand Equity)」戦略 (D. A. アーカー)

||  
「ブランドの名前やシンボルと結び付いた資産(及び負債)の集合」であり、製品・サービスによって企業かつ顧客への価値を増大(或いは減少)させる。

↓  
主要な要素(5つ)

- ① **ブランド・ロイヤルティ**  
(Brand Loyalty)
- ② **ブランド認知**  
(Brand Awareness)
- ③ **知覚品質**  
(Perceived Quality)
- ④ **ブランド連想**  
(Brand Associations)
- ⑤ **所有権の有る他のブランド資産**  
(Brand Assets)

これらの要素を  
いかに確保・拡充  
するか

ブランド・エクイティの要素

ブランド・  
エクイティ

① ブランド・ ロイヤルティ	ブランドへの忠誠心・愛(執)着度 顧客満足度(高) ブランド選考度(高) スイッチング・コスト(高) 反復購買の頻度(多)
② ブランド認知	ブランドの認知度 馴染み・親しみ・好意 ブランド再生(純粹想起)(高) ブランド再認(助成想起)(低)
③ 知覚品質	ブランドが提供する品質の推察 基本性能・付加機能・コストパフ ーマンス・信頼 ⇒ 購買理由
④ ブランド連想	ブランドに抱く連想 製品特性・顧客便益: 直接経験・ 広告・評判・クチコミから ⇒ブランド・ロイヤルティの基盤
⑤ その他の ブランド資産 (所有権あり)	ブランドの防衛 トレードマーク(商標; 象徴; 特長) パテント(特許)⇒競争抑制 チャンネル(流通経路)⇒確保・制御

確保  
↓  
拡充

注)「ブランド再生」ブランドを思い  
浮かべた際に特定の商品が  
思い浮かぶ ⇒ 指名買い(例:  
高級ブランド・自動車)

「ブランド再認」知っている・  
聞いた事がある程度 ⇒ 気軽  
に選択(例: 日用品・食品・  
飲料)

# 経営戦略としての マーケティングとブランディング

2023年12月16日(土)

神戸学院大学 経営学部: 田中 康介

## 概要

**経営戦略:** 企業経営等により、社会的な利益や価値、人々の幸福を生み出すための戦略

**マーケティング:** 商品やサービスが売れる(社会的な利益や価値、人々の幸福をもたらす) 仕組みを作ること

**ブランディング:** 自社ブランドを育成すること / 商品やサービスを通じて(社会的な利益や価値、人々の幸福をもたらす)、自社の価値やイメージを認知して貰うこと

御清聴、有難うございました。