

【第1回】 マーケティング

GBC Program : Miyazawa

Nov 11th, 2023



マーケティング講座のゴール

- ◆ マーケティングのフレームワーク(環境分析、SWOT、4Pなど)とブランディングの基礎を理解し、企業においてマーケティング戦略の提案ができるようになる。
- ◆ 知識をベースに勝ち筋の見える戦略を立て、それを他者に説得できるようになる。

・グループワーク: マーケティング提案のプレゼンテーション

本日のアジェンダ

(18:00 - 19:30)

- マーケティングとは
- マーケティングの潮流(コトラー)
- **Step 1: 市場を定義する**
 - PEST
 - 3Cとクロス分析
 - SWOT
- **Step2: 価値を定義する**
 - STP分析の導入
- **グループ課題について**

マーケティングとは？

【定義】マーケティングとは？

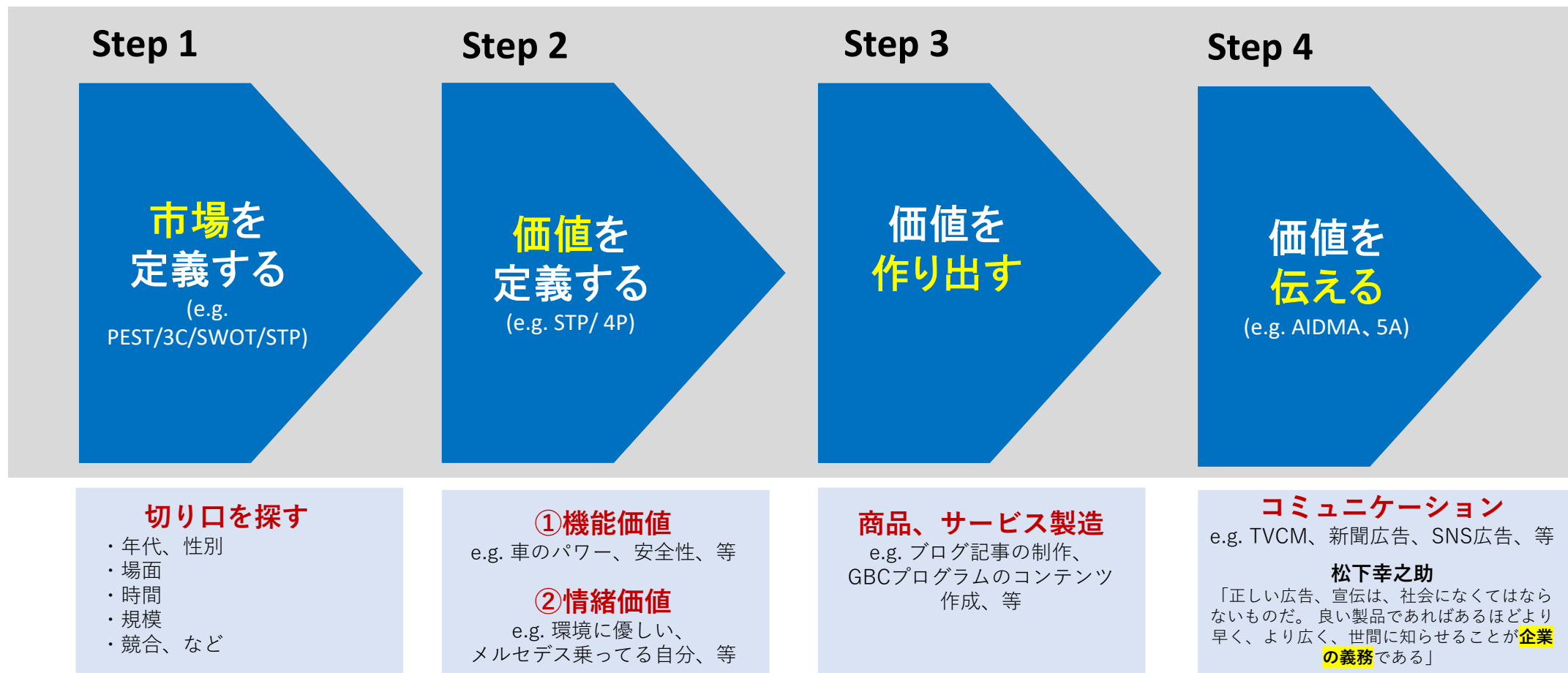
“
マーケティングとは、顧客、依頼人、パートナー、
社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配
達・交換するための活動であり、一連の制度、そして
プロセスである。”

アメリカマーケティング協会による定義

マーケティング ≠ 広告、宣伝、PR

【定義】マーケティングとは？

マーケティングは、簡単に言うとこの4つのプロセス。



近代マーケティングの潮流

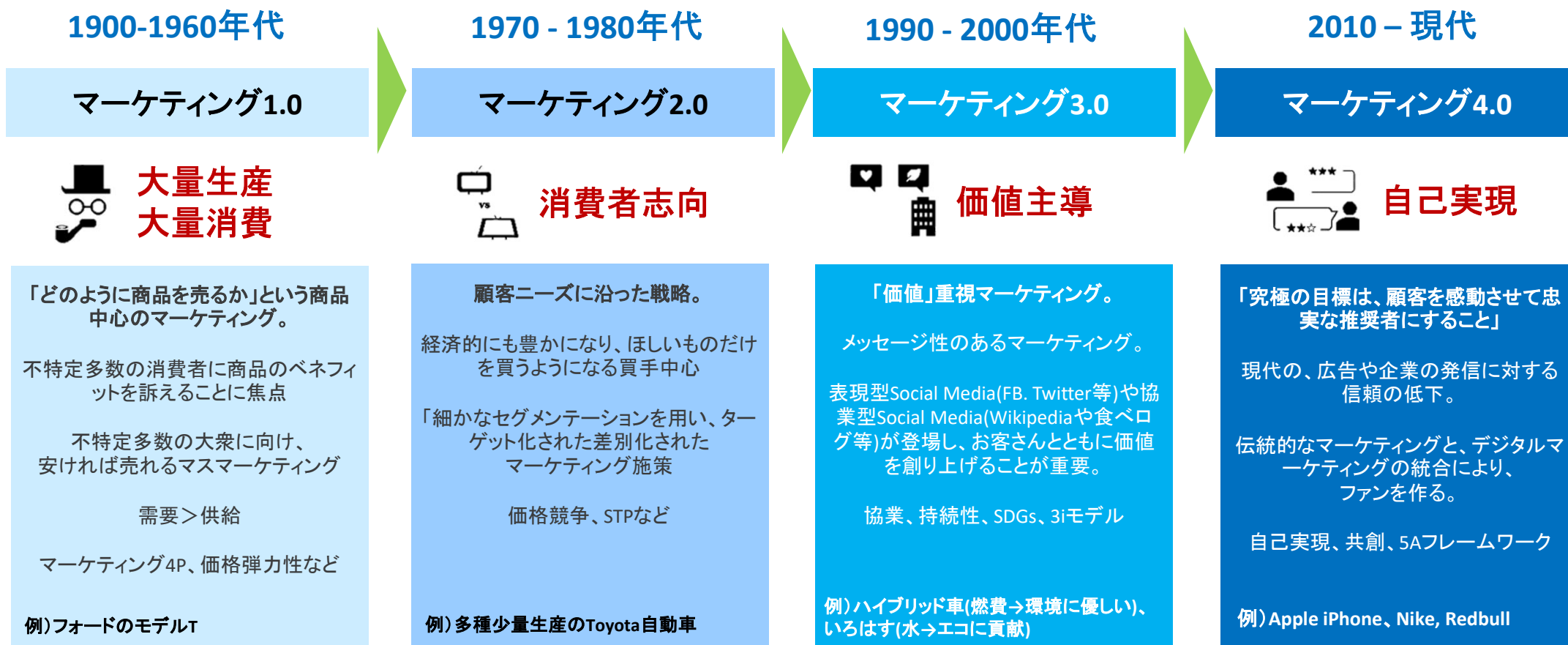
フィリップ・コトラー
Philip Kotler



シカゴ大学経済学修士、MIT経済学博士号。
「近代マーケティングの父」と呼ばれ、
現代マーケティングの第一人者として知られ、
数多くのマーケティング概念を世に生み出している。

マーケティングの潮流

コトラーが提唱する、マーケティングの4段階理論



AIなどテクノロジーを使って進化させた5.0も

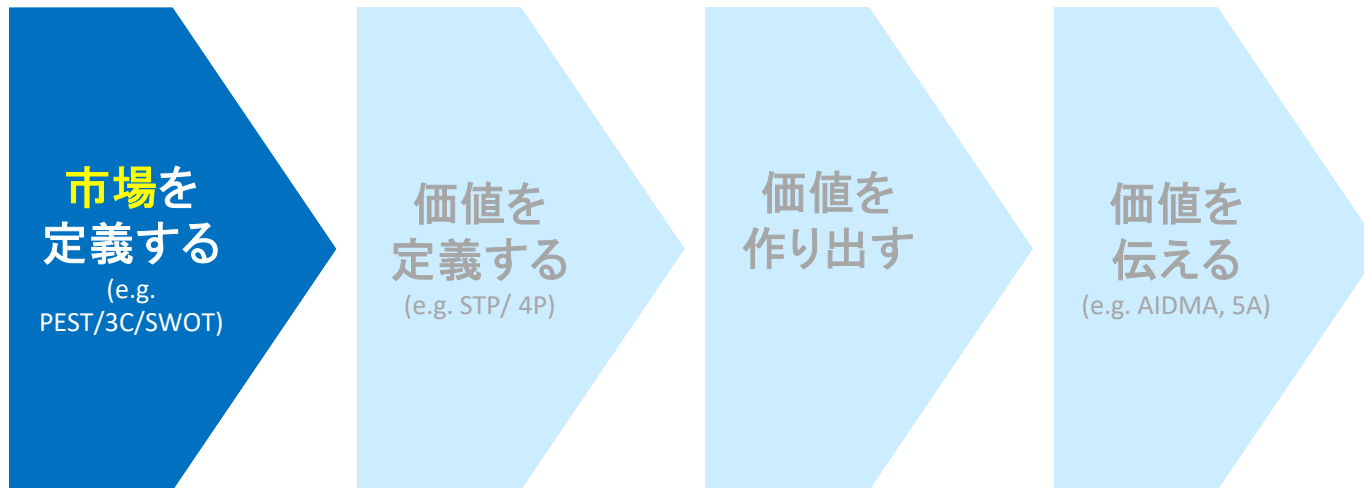
マーケティング 4.0の概念

「究極の目標は、顧客を感動させて忠実な推奨者にあることである」

	認知 (AWARE)	訴求 (APPEAL)	調査 (ASK)	行動 (ACT)	推奨 (ADVOCATE)
顧客の行動	顧客は過去の体験やマーケティング・コミュニケーション、それに他社の推奨から、受動的にたくさんのブランドを知らされる	顧客は自分が聞かされたメッセージを処理し(短期記憶を作ったり、長期記憶を増幅したり)少数のブランドだけに引きつけられる	顧客は好奇心に駆られて積極的に調査し、友人や家族から、またメディアから、さらにはブランドから直接、追加情報を得ようとする	追加情報によって感動を強化された顧客は、特定のブランドを購入する。そして、購入・使用・サービスのプロセスを通じてより深く交流する	時とともに、顧客は当該ブランドに対する強いロイヤルティを育む。それは顧客維持、再購入、そして最終的には他社への推奨に表れる
考えられる顧客タッチポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・他社からブランドのことを聞かされる ・たまたまブランドの広告に触れる ・過去の経験を思い出す 	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランドに引きつけられる ・検討対象にする少数のブランドを選ぶ 	<ul style="list-style-type: none"> ・友人に電話をしてアドバイスを求める ・オンラインで製品レビューを検索する ・コールセンターに電話する ・価格を比較する 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗かオンラインで購入する ・その製品を初めて使う ・問題について苦情を言う ・サービスを受ける 	<ul style="list-style-type: none"> ・そのブランドを使いつづける ・そのブランドを再購入する ・そのブランドを他者に推奨する
顧客の主な感想	知っている	大好きだ	よいと確信している	購入するつもりだ	推奨するつもりだ

Step 1

市場を定義する



PEST分析

PEST分析とは

市場を
定義する

価値を
定義する

価値を
作り出す

価値を
伝える



“

時代を読み、先んじる。
それは現代の経営リーダーの
基本素養

”

- ・グラフ化し時系列化すると、
状況が一目瞭然となる。
- ・5割の勝率はダメ。9割の勝率だと既に遅い。
7割の成功率が予見できたら、投資すべき。

孫正義

PEST分析とは

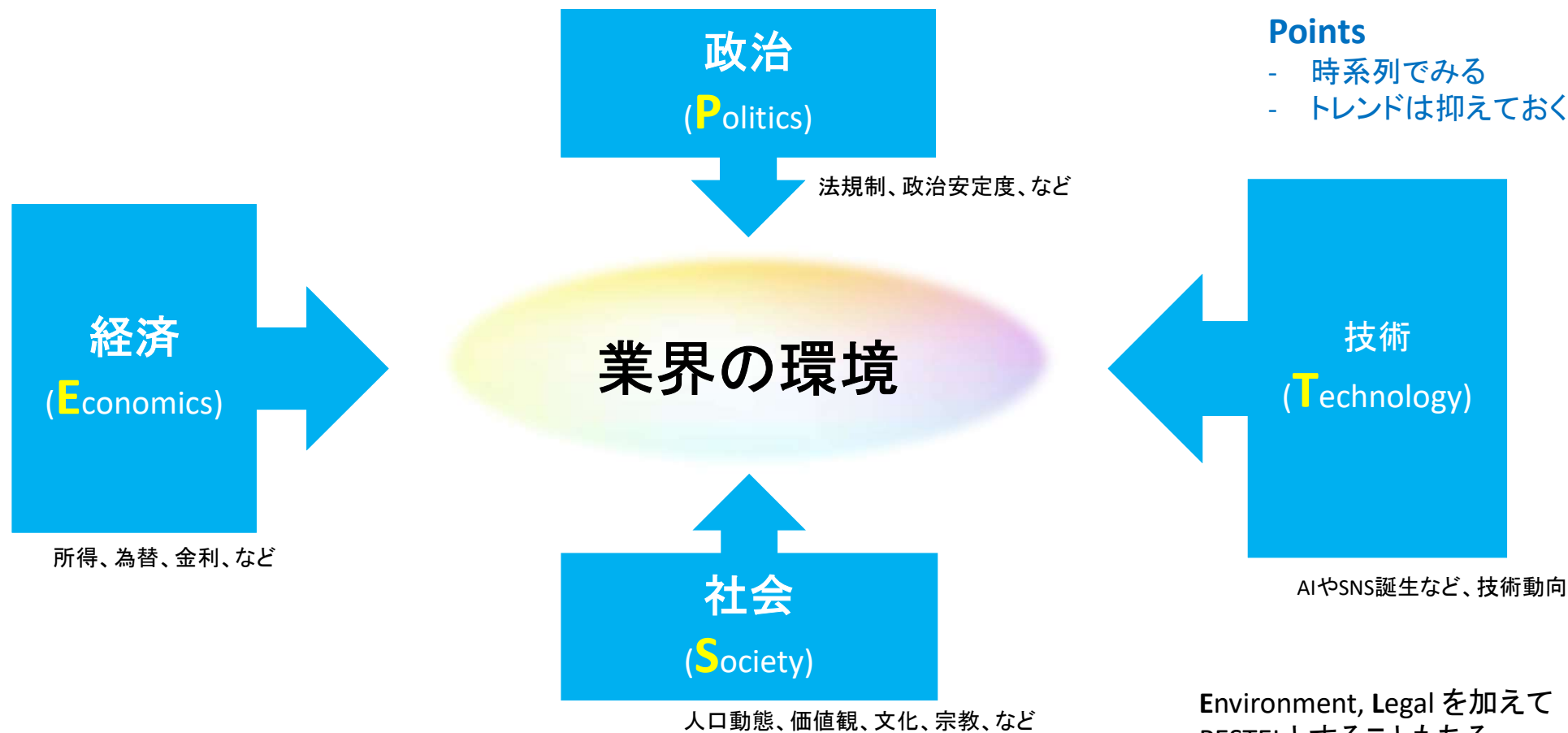
市場を
定義する

価値を
定義する

価値を
作り出す

価値を
伝える

マクロ環境の分析を行うフレームワーク。
中長期の市場の将来性、リスクなどを見極める。



PEST分析

市場を
定義する

価値を
定義する

価値を
作り出す

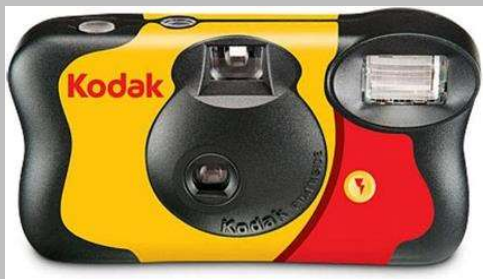
価値を
伝える

PEST分析が、企業の生き残りを左右することも。
ただしPEST分析をしていたとしても常に正しい判断が出来るとは限らない

PEST分析を見誤った例



Block Buster (米)



KODAK (米)



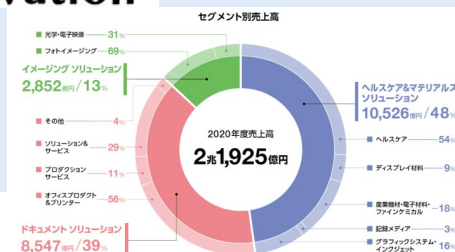
時代に乗った企業



Netflix (米)



富士フイルム(日)



その他、イノベーターのジレンマなど、わかってても動けないことも。

PEST分析：【事例①自動車業界】



中国電気自動車メーカー
BYD

燃費規制、環境に優しい車へ補助金、
ナンバープレート制限、乗り入れ区域制限、
中国の自動車メーカーの育成、など



異業種からの参入も。
ソニーの電気自動車



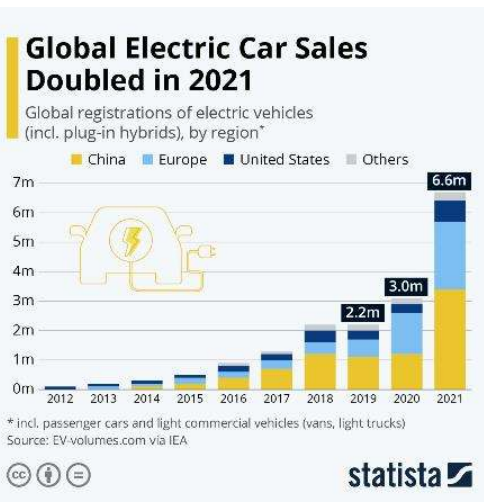
競争の激化
車でなくソフトで勝負
車体の価格下落



・中国、アメリカ、インドの需要アップ
・新興国の台頭

Connected (オンライン)
Autonomous (自動運転)
Sharing (カーシェア)
Electrification (電動化)
航続距離の問題
自動運転パッケージを売る
自動車のスマホ化

環境に対する配慮、
車を持たずにシェア、
デジタルネイティブの台頭、
経験重視、など



PEST分析：【事例② 日本のグローバル教育】



外国人観光客

500万人(2003年)

→ **3,200**万人(2019年)



ノマドビザ制度の整備、
グローバル企業・人材の育成、
外国人労働者、など

政治
(Politics)



在外邦人数

80万人(2000年)

→ **130**万人(2022年)

経済
(Economics)

オンライン教育需要が
爆発的に増える

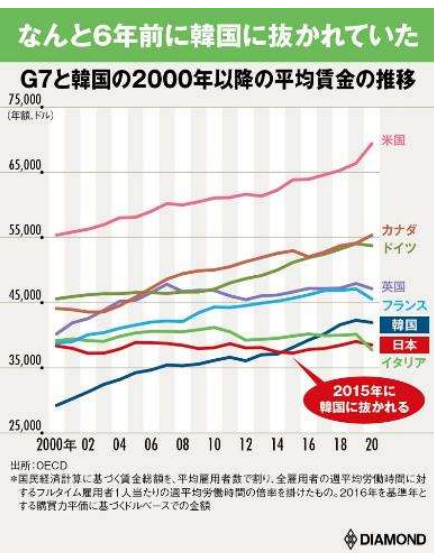
技術
(Technology)

社会
(Society)

- ・日本の所得の成長のなさ
- ・デフレ
- ・低金利
- ・国内市場の縮小
- ・格差拡大

- AIの急速な発展
- SNSやフリーランサー用のプラットフォームの発展
- パーソナライゼーション

高齢化社会、年功序列、転職が一般的、
来訪する外国人の多さ、社会の閉塞感、
リモートワーク、フリーランスの増加、
グローバル人材の不足、など



既存ビジネスでのPEST分析



既存ビジネスで一定の実績を収めている場合、フラットに環境をみるよりも
「その環境が自社にとってどういう意味があるか」を分析すると戦略に落としやすい



Opportunity (+)

(-) Threat

<ul style="list-style-type: none"> Government subsidies for environmentally friendly vehicles 	P	<ul style="list-style-type: none"> Global instability China policy
<ul style="list-style-type: none"> Increased demand in China, the U.S. Rise of emerging countries 	E	<ul style="list-style-type: none"> Slowing economic growth in developed countries High fuel prices and Inflation
<ul style="list-style-type: none"> Experience oriented Digital native 	S	<ul style="list-style-type: none"> Lower Car usage in young ages Sharing economy
<ul style="list-style-type: none"> Advanced self-driving technology New production technology 	T	<ul style="list-style-type: none"> Collaboration with IT platform companies required Increasing entrants with new technologies

データのありかは？

市場を
定義する

価値を
定義する

価値を
作り出す

価値を
伝える

無料で手に入るデータは案外たくさんある

世界のデータ

世界銀行Data <https://data.worldbank.org/>

UN Data <https://data.un.org/default.aspx>

調査会社データ

IPSOS <https://www.ipsos.com/en>

(日本向けサイト)

<https://www.ipsos.com/ja-jp/knowledge/overview>

Kantar <https://kantar.jp/>

日本のデータ

総務省統計局

<https://www.stat.go.jp/index.html>

情報通信白書

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/>

調査会社データ

Intage <https://gallery.intage.co.jp/>

「キーワード+コンサル社名（Mckinsey、Deloitteなど）で検索すると関連データが見つかることも多い

(例: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/mckinsey-china-auto-consumer-insights-2023>)

3C分析とSWOT分析

3C分析とは

市場を
定義する

価値を
定義する

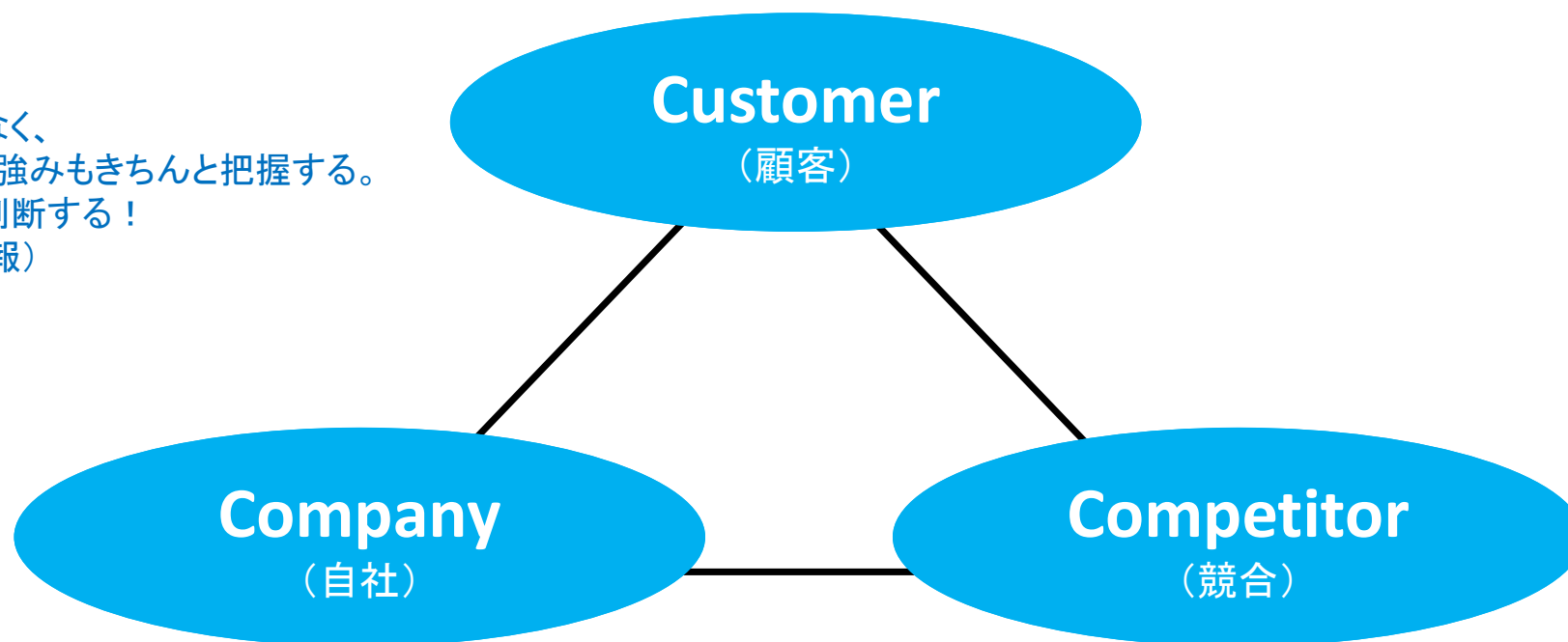
価値を
作り出す

価値を
伝える

参入しようとしている業界の環境分析のフレームワーク。
自社が競争力を発揮できる領域を見つける。
SWOT分析と併用

Points

お客さんだけでなく、
競合や自社の強みもきちんと把握する。
データを基に判断する！
(2次→1次情報)



3C分析とは

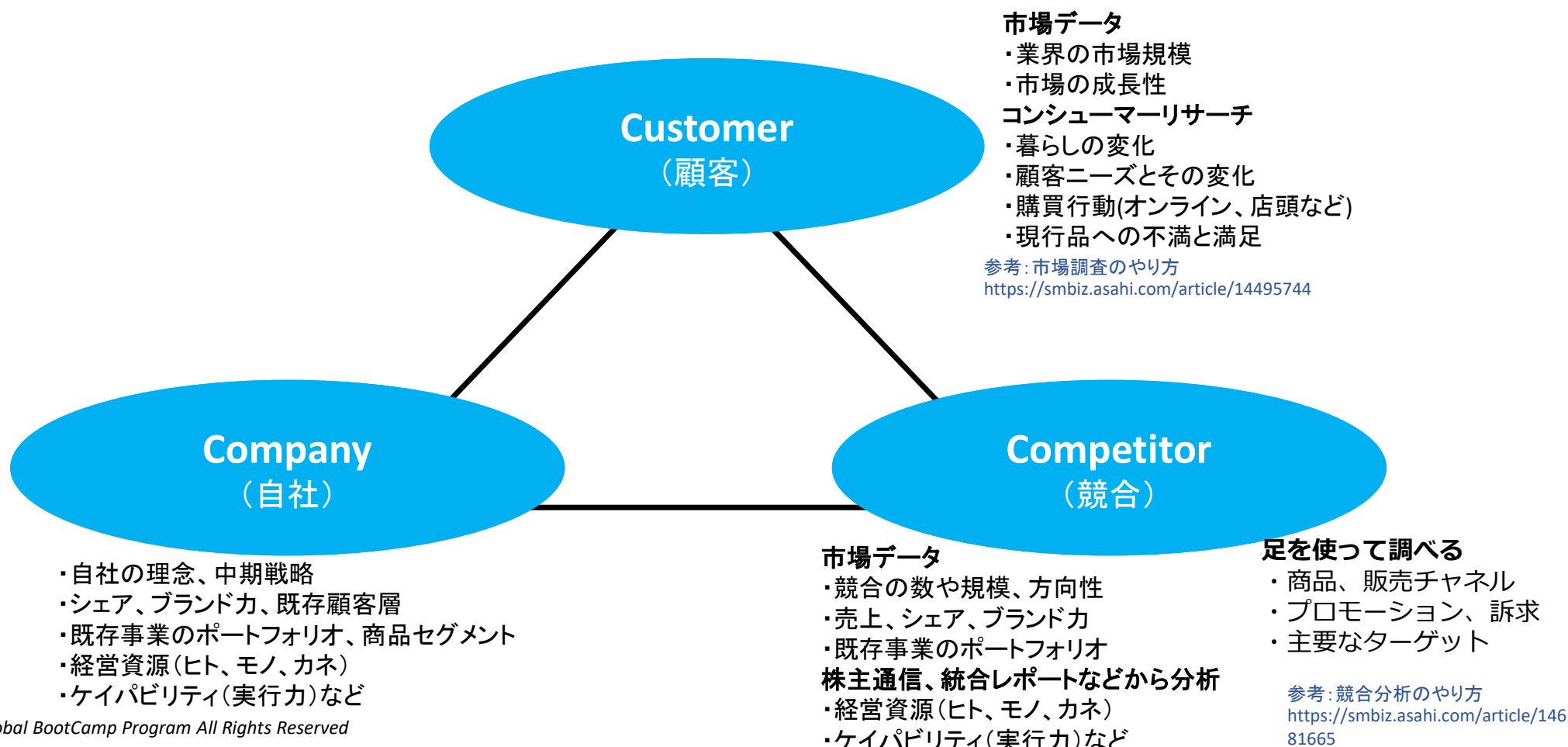
市場を
定義する

価値を
定義する

価値を
作り出す

価値を
伝える

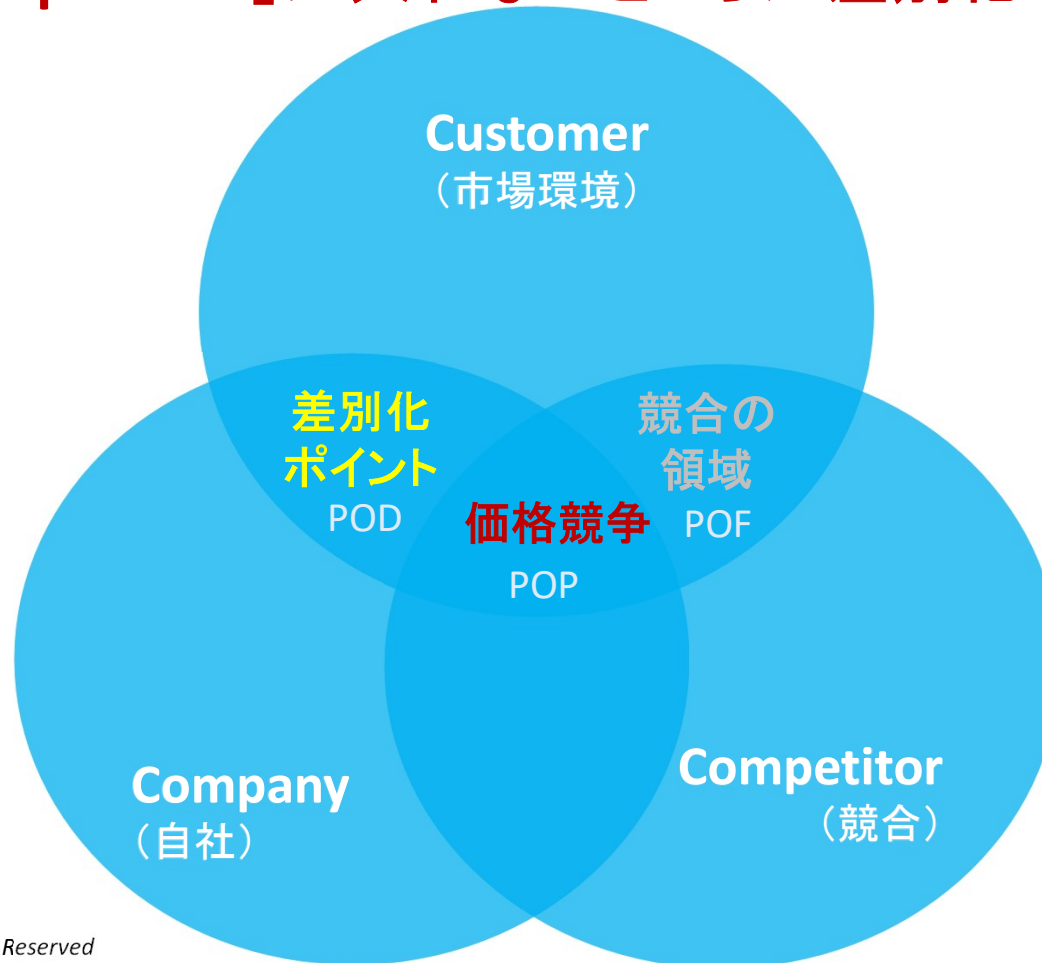
データ／リサーチ／分析を元に理解することが大事



3Cクロス分析とは



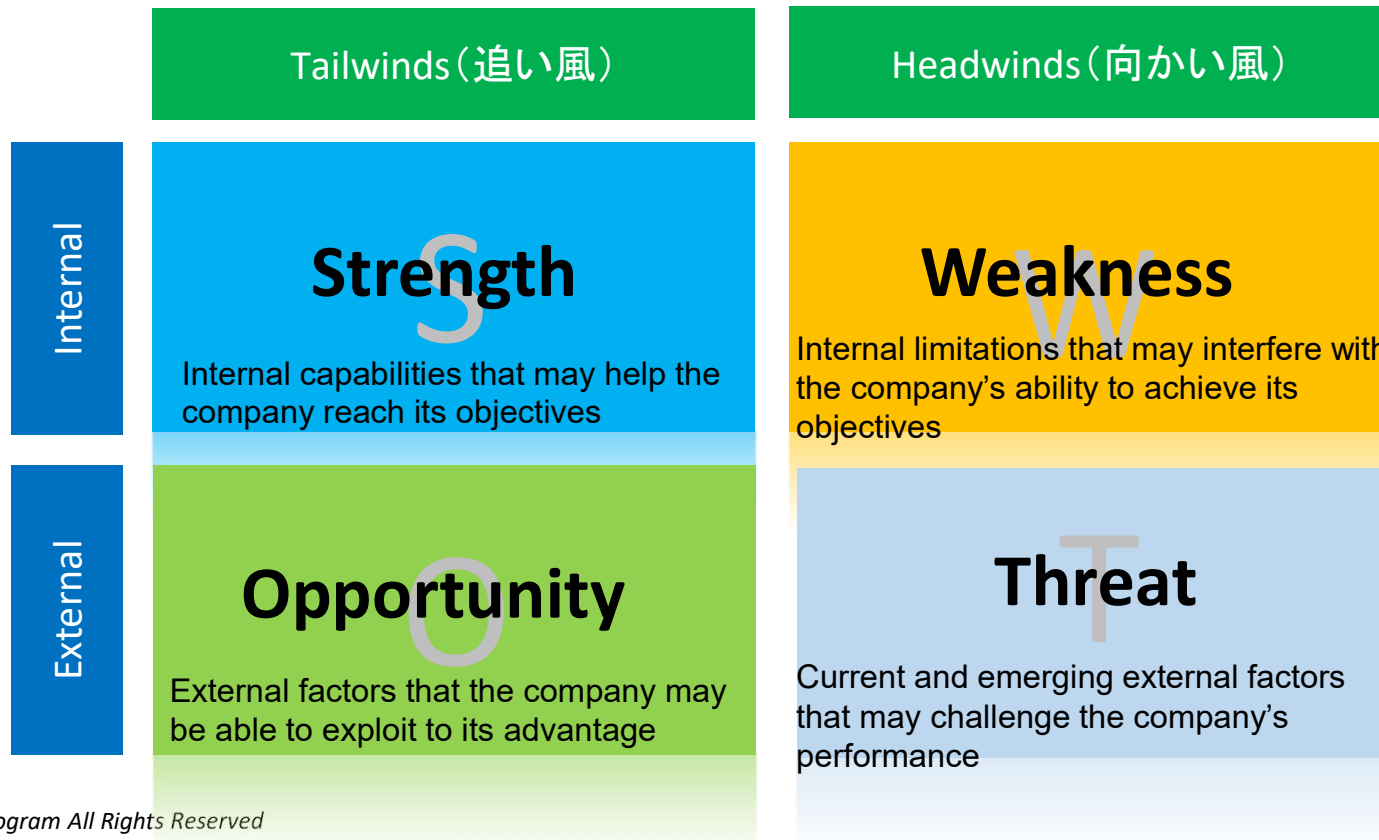
「Customer」と「Company」が被っていて、
「Competitors」が入れないところが差別化ポイント！



SWOT分析とは



経営資源投下の最適活用のためのツール。
リスクと機会を明確化し、事業投資などの意思決定を行う。



SWOT分析：【事例 GBCプログラム】

市場を
定義する

価値を
定義する

価値を
作り出す

価値を
伝える

PEST分析で「Opportunity」があることを確認し、
競合にはまねできない「Strength」が差別化ポイント。

	Tailwinds	Headwinds
Internal	<ul style="list-style-type: none">・グローバル実体験のある現役講師陣・働きながらMBAを取得した経験・グローバルキャリア構築のノウハウ・手間と経験が要る「実践型」・講座以外のコンテンツ (外部講座、1on1、Alumni制度など)・メディアがある・Social Mediaの強固な繋がり	<ul style="list-style-type: none">・働きながらで時間が限られる・フィジカルな接点が減多に持てない・資格などが発行されない・実践型のため時間がかかる・不特定多数へのリーチが難しい・予算ゼロ・ブランドカ
External	<ul style="list-style-type: none">・MBA取得を志す人の増加・短期でMBAを体験できる場がない・MBAトライアル需要・日本ではグローバル体験がしづらい・グローバル人材の密なコミュニティ少・オンライン教育の普及・リスキングの推進	<ul style="list-style-type: none">・大規模な展開が難しい・企業が入ってきたら太刀打ちが難しい・オンライン教育の充実・講師陣の流動性(抜ける可能性)

Step 2

価値を定義する



STP分析

STP分析とは



STP分析とは、新商品やサービスを世に出すときに、その狙いや位置づけを明確にするマーケティングのフレームワーク。



STP分析とは



STP分析の目的

自社の限られた資源を効率的に活用してビジネスを行うこと。

多くの企業にとって全ての顧客を対象に等しくビジネスを展開することは困難。

STP分析を利用して自社が効率的に利益を上げられる市場を特定し、そのなかでどのように競争優位性を築くか、戦略を練る必要がある。

大事ななのは、消費者の頭のなかに『自社商品の居場所』を作ること

セグメンテーション



S

セグメンテーション Segmentation

市場を細分化（セグメント化）すること

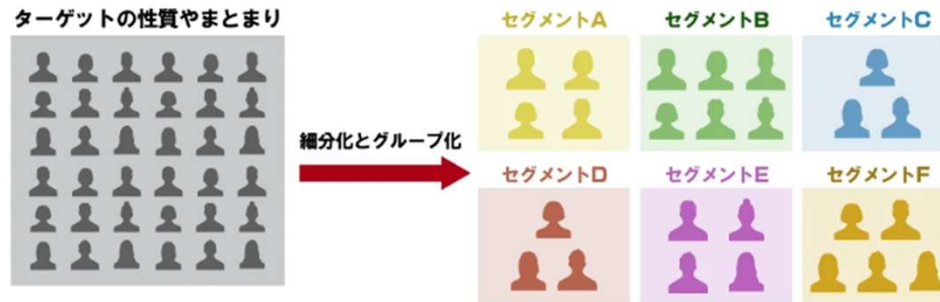
商用車

乗用車
SUV中小型

乗用車
SUV大型

セダン

セグメントとは、市場を細分化することであらわれた集団やまとまりのこと



成功している企業の多くは、セグメントのなかからターゲットを特定し、そこにいる顧客と良好な関係性を築くマーケティングのやり方に移行している

セグメンテーション

市場を
定義する

価値を
定義する

価値を
作り出す

価値を
伝える

市場を、似たようなニーズを持つ顧客層に分けて考えること。
一般的に4つの変数を切り口に考える。

①

デモグラフィック

人口統計的変数

- ・ 性年代
- ・ ライフステージ
- ・ 職業
- ・ 学歴
- ・ 家族構成、末子年齢
- ・ 年収など

②

ジオグラフィック

地理的変数

- ・ 居住国
- ・ 居住都市
- ・ 気候
- ・ 都会と地方
- ・ 文化的慣習など

③

サイコグラフィック

心理的変数

- ・ ライフスタイル
- ・ 価値観
- ・ 嗜好
- ・ 憧れ
- ・ 性格
- ・ 趣味、など

④

ビヘイビアル

行動的変数

- ・ 買い物の頻度
- ・ 買い物の方法
- ・ 利用タイミング
- ・ オペレーション
- ・ 製品の知識、など

業界によって意味のある切り口を使い分けることが大切。

(例：オンライン教育に地理的変数は考慮しない、など)

セグメンテーション：デモグラフィック

市場を
定義する

価値を
定義する

価値を
作り出す

価値を
伝える

旅行をライフステージごとにニーズを切り出した例

Example of Life stage segmentation categorization

STUDENTS



Less disposable income
Fewer responsibilities
Freedom in terms of time
Experience led

Spontaneous, budget-sensitive, experience-led vacation behaviour.

- ✓ Solo travelling packages
- ✓ Experience led packages
- ✓ Budget-friendly trips

YOUNG COUPLES



Less responsibilities
Less risk averse

Rose-tinted glasses for Travel, experience with a partner more important than price.

- ✓ Honeymoon packages
- ✓ Romantic getaways
- ✓ Packages that include more than just stay (F&B, bubbly etc.)

EMPTY NESTER



More income
Less responsibilities
Leisure, big ticket items

Looking for big ticket leisure items to enjoy their new found freedom, version 2.0

- ✓ Cruise
- ✓ 5-star hotel packages
- ✓ Packages inclusive of F&B and spa

YOUNG CORPORAT



Less financial burden
New found disposable income
Looking for work-life balance

Looking to try something new, first-time experiences and unwinding from busy work schedules.

- ✓ Business-leisure trips
- ✓ Adventure/Experience led
- ✓ New locations, Newfound

COUPLES WITH KIDS



Financial burden
More responsibilities
Risk-averse

Advanced planning for comfortable family vacations.

- ✓ Family packages
- ✓ Kids activities
- ✓ Price sensitive but focusing on leisure

RETIRED



Savings may differ
Less responsibilities
Getaways with partner

Looking for a necessary life break to unwind

- ✓ Nursing packages/extra care
- ✓ Long term trips
- ✓ Rejuvenation Packages

Examples: Packages based on savings, Extra care packages, advanced room service, group activities

セグメンテーション：オケージョン

市場を
定義する

価値を
定義する

価値を
作り出す

価値を
伝える

日本のコーヒー市場規模は約3兆円規模。
食品関連はオケージョンでの切り口が有効な場合が多い。

家庭用の市場

ホットコーヒー



アイスコーヒー



アウトドア市場



店内用 本格コーヒー



仕事 手軽
Ready made (男性)



仕事 手軽
Ready made (女性)



ギフト用



仕事
お手軽本格コーヒー



セグメンテーション：自動車業界

市場を
定義する

価値を
定義する

価値を
作り出す

価値を
伝える

まずは、全体需要のデータを確認。
そのうえで更に車種別の市場データを見ながら、ターゲットを決める。

南アフリカ自動車市場
(FY22)

用途別
セグメンテーション

サイズ別
セグメンテーション



50万台

乗用車



35万台

セダン他



13万台

小中型SUV



20万台

大型SUV

3万台



15万台

商用車



ピックアップ

13万台



他商用車

2万台



セグメンテーションを組み合わせさせた事例

「夏フェス」来場者のターゲット・セグメンテーション

ベテラン

サイコグラフィック
本格志向

マニア



FUJI ROCK FESTIVAL

AUDIO: TEMF

ROCKS TOKYO

WIRE 10

横浜レゲエ祭

SUMMER SONIC

B BOY PARK

ROCK IN JAPAN FESTIVAL

Animelo Summer Live

本願寺LIVE

Slow Music Slow LIVE

JACK IN THE BOX

INFINITY16



デモグラフィック

アダルト

ヤング



情熱大陸

a-nation

J-WAVE LIVE

Augusta Camp

GREENROOM FESTIVAL

夏びらきMUSIC FESTIVAL

WORLD HAPPINESS

ぐるぐる回る

MTV ZUSHI FES 10

湘南音祭



ファミリー

カジュアル志向

ビギナー

セグメンテーション：実務例



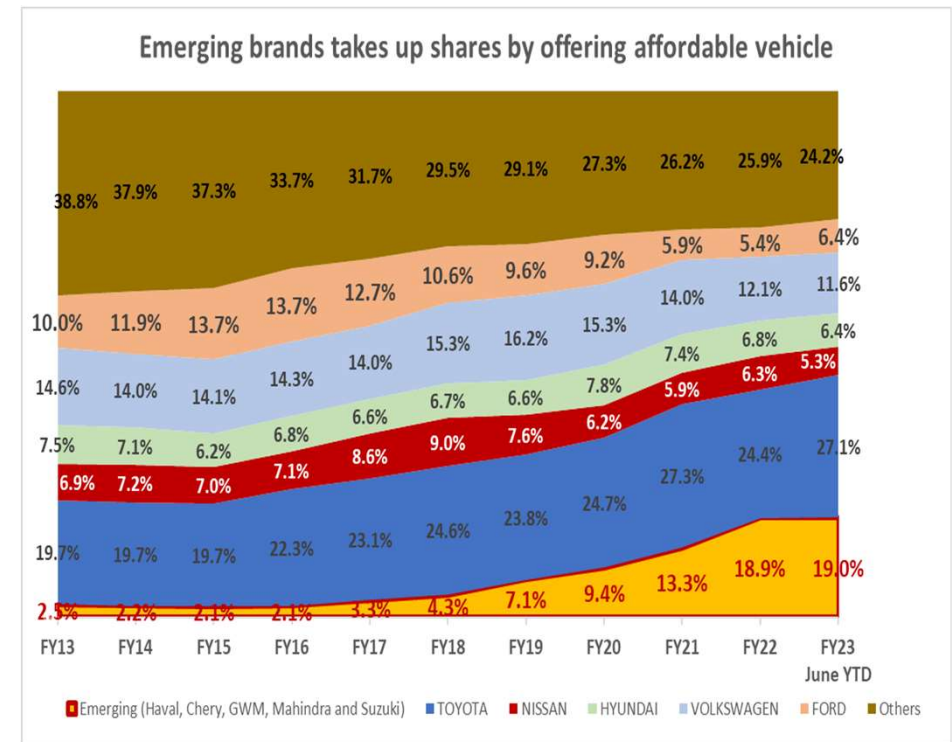
データは必須！必ずデータをとること。
 日本はデータ大国。業界データもあるが、ない場合は調査会社に依頼。

南アフリカ自動車業界データ

	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28
A	36530	32163	30864	21799	36249	39964	39161	40214	39332	39784	39502	39596
B HB	110910	126895	115631	74810	84958	90087	90192	90566	89417	88951	88842	87990
B MPV	6446	6235	7664	7710	13338	14134	14014	14014	13719	13563	13426	13199
B SD	17757	14021	14861	7648	11342	8091	9065	7587	7221	5998	5432	4400
B SUV	17410	14060	29351	28409	56759	86337	95645	102130	110390	117410	128074	136385
B SUV +	14191	15679	19071	14390	14854	17311	19399	21438	23485	25650	28318	30797
C HB	18110	12910	12197	6447	4152	4043	3859	3544	3237	2878	2563	2200
C MPV	357	68	162	72	778	839	1124	1221	1511	1635	1998	2200
C SD	31477	29415	21119	13161	14905	9230	10814	8814	8263	6623	5773	4400
C SUV	24620	28761	29942	20620	34860	35072	38273	40707	43524	46081	49817	52794
C SUV +	25191	25365	23638	15992	17902	19298	19817	20328	20613	21010	21605	21998
D	19366	13870	10848	5689	6483	8957	7754	7551	6533	5993	5089	4400
D SUV	22491	20720	17527	13046	15485	10118	11568	12420	13743	14710	16378	17598
E	2626	2308	1585	922	778	1242	1114	1397	1481	1776	2080	2200
E SUV	7906	5949	5739	3894	5069	6874	6744	7809	8238	9288	9941	10999
F	650	437	419	249	251	263	688	580	1155	1644	2052	2200
F SUV	3372	2431	2251	2391	2420	3219	3414	3605	3770	3957	4195	4400
S	1029	785	817	489	428	590	850	1028	1325	1530	1914	2200
Total PV	360439	352072	343686	237738	321011	355669.05	373497	384951	396957	408480	427000	439950

	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	BP22	FY23	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28
0.5t PU	21494	20516	15495	11114	10706	16553	18262	18862	19492	20101	20087	20741
1.0t PU DC	57091	59709	53850	46830	54468	58173	64553	67062	69700	72285	72640	75420
1.0t PU KC	11950	12670	11161	8583	8749	7092	7625	7671	7716	7740	7519	7542
1.0t PU SC	46948	45745	40357	32531	39478	46180	51314	53379	55550	57684	58040	60336
CDV	5399	4885	4236	3099	1995	1793	1924	1933	1940	1943	1884	1886
HVAN&TRUCK	7694	8207	7773	6299	7268	8191	8633	8502	8358	8181	7739	7542
MVAN	22620	21992	23862	15583	21538	14448	15772	16117	16478	16810	16616	16970
Total	173196	173724	156734	124039	144202	152430	167803	172949	178343	183520	183000	188550

データ加工例



データのありかは？

市場を
定義する

価値を
定義する

価値を
作り出す

価値を
伝える

無料で手に入るデータは案外たくさんある

世界のデータ

世界銀行Data <https://data.worldbank.org/>

UN Data <https://data.un.org/default.aspx>

調査会社データ

IPSOS <https://www.ipsos.com/en>

(日本向けサイト)

<https://www.ipsos.com/ja-jp/knowledge/overview>

Kantar <https://kantar.jp/>

日本のデータ

総務省統計局

<https://www.stat.go.jp/index.html>

情報通信白書

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/>

調査会社データ

Intage <https://gallery.intage.co.jp/>

「キーワード + コンサル社名 (Mckinsey、Deloitteなど) で検索すると関連データが見つかることも多い (例: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/mckinsey-china-auto-consumer-insights-2023>)

有効なセグメンテーションの条件

有益なセグメンテーションであるための条件として、フィリップ・コトラー氏は、次の5つを挙げている

1. Measurable：測定可能であること

セグメントのサイズ、購買力、そこに含まれる人達のプロフィールを測る手段があること

2. Accessible：アクセス可能であること

セグメントに効果的に到達し、商品やサービスを提供できること

3. Substantial：実質的であること

セグメントが利益を出すのに十分なサイズであること。そのセグメントに向けてカスタマイズされた商品やマーケティング施策をするだけの価値があるサイズ感であること

4. Differentiable：差別化可能であること

各セグメントが違ったニーズや価値観を持っていて、異なったアプローチをする意義があること

5. Actionable：実行可能であること

セグメントに対して、魅力的な商品やサービスを提供するためのプログラムを、効果的に設計することができること

ターゲティング

市場を
定義する

価値を
定義する

価値を
作り出す

価値を
伝える

T

ターゲティング Targeting

細分化した市場で、戦うフィールドを決める

A

B

C

D

分けたセグメントの魅力度を評価し、
3C・SWOT分析で得られた、業界の競争環境・自社の強み弱みを
考慮しながら決める。

ターゲティング：日本コーヒー市場

市場を
定義する

価値を
定義する

価値を
作り出す

価値を
伝える

各ブランドが、強みを発揮できるセグメントで勝負している。

e.g. スターバックス 高級市場のみで勝負

家庭用の市場

アウトドア市場

ホットコーヒー



Blendy



アイスコーヒー

It all starts with a
NESCAFÉ **UCC**
ひと粒と、世界に、愛を

Blendy



店内用 本格コーヒー



仕事 手軽
Ready made (男性)



ひと粒と、世界に、愛を



仕事 手軽 (おしゃれ)
Ready made (女性)



ギフト用



It all starts with a
NESCAFÉ

Blendy



仕事
お手軽本格コーヒー



ターゲティング：自動車業界

市場を
定義する

価値を
定義する

価値を
作り出す

価値を
伝える

南アフリカの主要メーカーのターゲティング。



Nissan

Pick up truck	Other commercial
SEDAN	Hatch back
B-SUV	C-SUV
D-SUV	EF SUV
Hybrid	EV



TOYOTA

Pick up truck	Other commercial
SEDAN	Hatch back
B-SUV	C-SUV
D-SUV	EF SUV
Hybrid	EV



BMW

Pick up truck	Other commercial
SEDAN	Hatch back
B-SUV	C-SUV
D-SUV	EF SUV
Hybrid	EV



Haval/ GWM



Pick up truck	Other commercial
SEDAN	Hatch back
B-SUV	C-SUV
D-SUV	EF SUV
Hybrid	EV

ターゲティング

市場を
定義する

価値を
定義する

価値を
作り出す

価値を
伝える

ターゲティングのよくある誤解

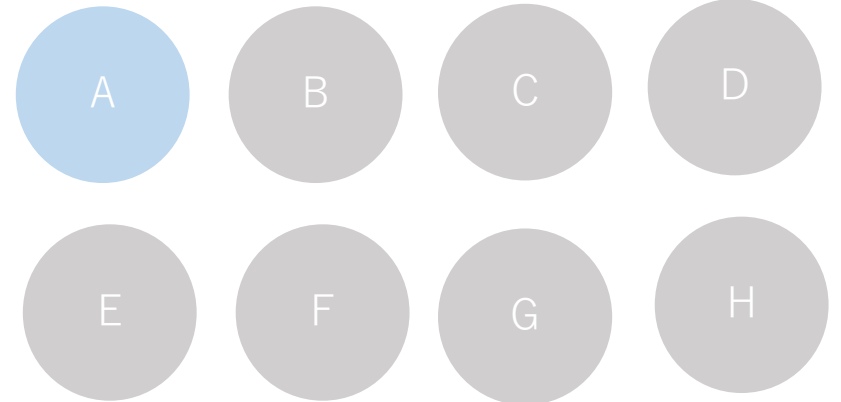
×なんとなくカテゴリー商品を買
ってくれそうな人をイメージする

この分野は若いOLさんが好み
そうだな…
その中でもトレンドに敏感
で、収入がやや高めの方が良
さそうだな。



○多くの選択肢の中から、自社に
とって最も意義ある層を選択する

各セグメントを評価し、他と比べて最も戦略上
ふさわしい層を選ぶ



ターゲティング

市場を
定義する

価値を
定義する

価値を
作り出す

価値を
伝える

ターゲティングする際に考慮すべきことは？

儲かるの？

1.セグメント規模

規模（含まれる人数・総購入金額）は、収益性に直結する大事な要素。

【注意点】

しかし、必ずしも大規模・高成長率が高いセグメントが自社にとって魅力的とは限らない。自社のビジネス規模も考慮しながら、最も収益を上げられそうなところはどこかを考える。

勝てるの？

2.セグメント構造

セグメント内にどのようなプレイヤーがいるかや、それらの企業のビジネス状況

【注意点】

すでに強力な競合他社が多数存在して競争環境が激しいセグメントは、魅力が低い。また新規参入が容易なセグメントである場合も、潜在的に厳しい環境である。

相応しい？

3.ビジネスの狙いとリソース

自社のブランドや、会社全体の中長期的な目標、事業に取り組む体制とあうか。

【注意点】

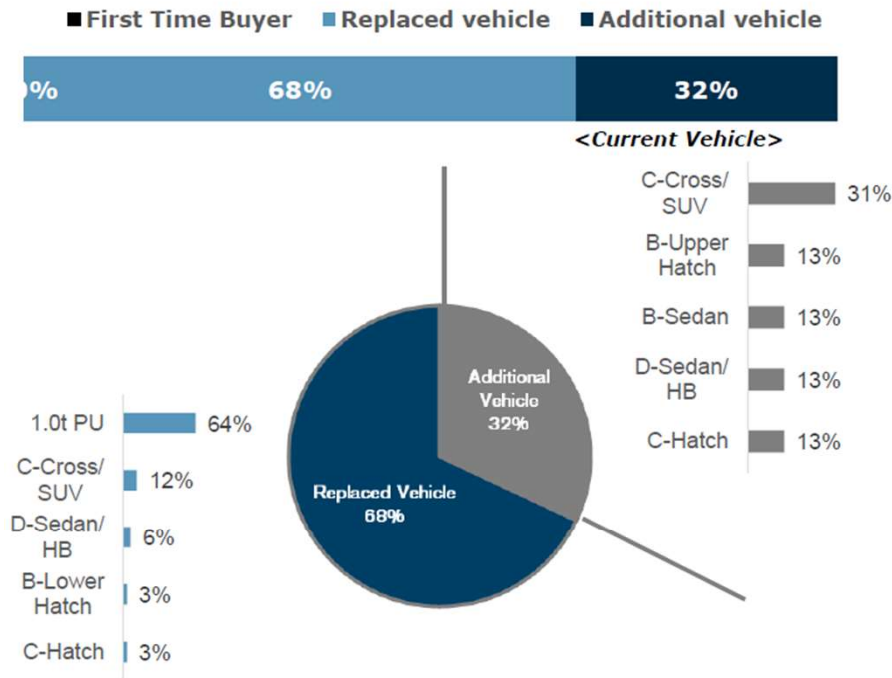
たとえセグメントとして魅力的であっても、そのセグメントで競争優位性を出すのに自社の人員・資金・スキルなどのリソースが、十分ではないこともある。

ターゲティング



SAF Navara Source Of Sales / Customer Demographics

Source Of Sales

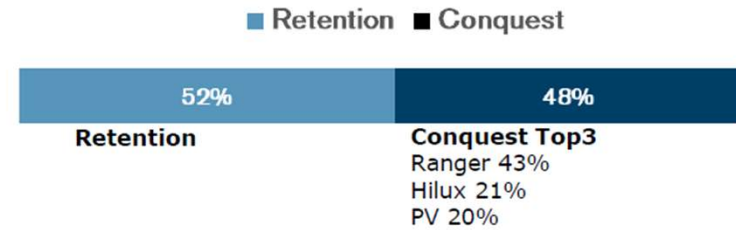


<Previous Vehicle>

Customer Cross shop – Main Alt. vehicle
Current car – 2nd car in household

64

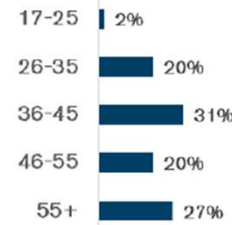
Consider Alternative Car %



Customer Demographics

Age (In Yrs.)

AVG: 46



Mindset

- High driving position, distinctive styling
- Pay more for safety tech, pay more for environmental features

Marital Status



Average Monthly Household Income



Gender

Male: 88%
Female: 12%

Ethnicity



Source: NCBS 2019



Nissan Confidential C

ポジショニング

市場を
定義する

価値を
定義する

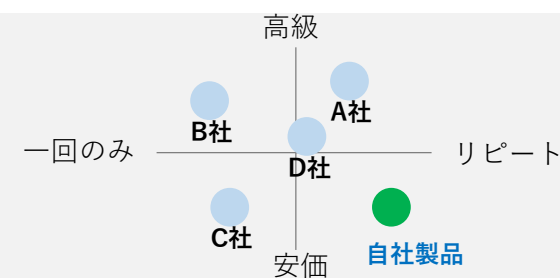
価値を
作り出す

価値を
伝える

P

ポジショニング
Positioning

市場内での自社製品の立ち位置を決める



ポジショニングは自社がターゲットに対してどのように差別化された価値を創造するかを決めるプロセス。
＝「お客さんに、どう優れていると思われたいか」

<https://smbiz.asahi.com/article/15021237>

ポジショニングが大事な理由

◆消費者は、購買プロセスを単純化するために、自ら頭のなかで商品やブランドを整理し位置づけている

企業側が特定のポジショニングを狙っているかどうかに関わらず、消費者のなかでは製品・サービスは位置づけられている。ポジションは、一度決まると簡単には動かない。

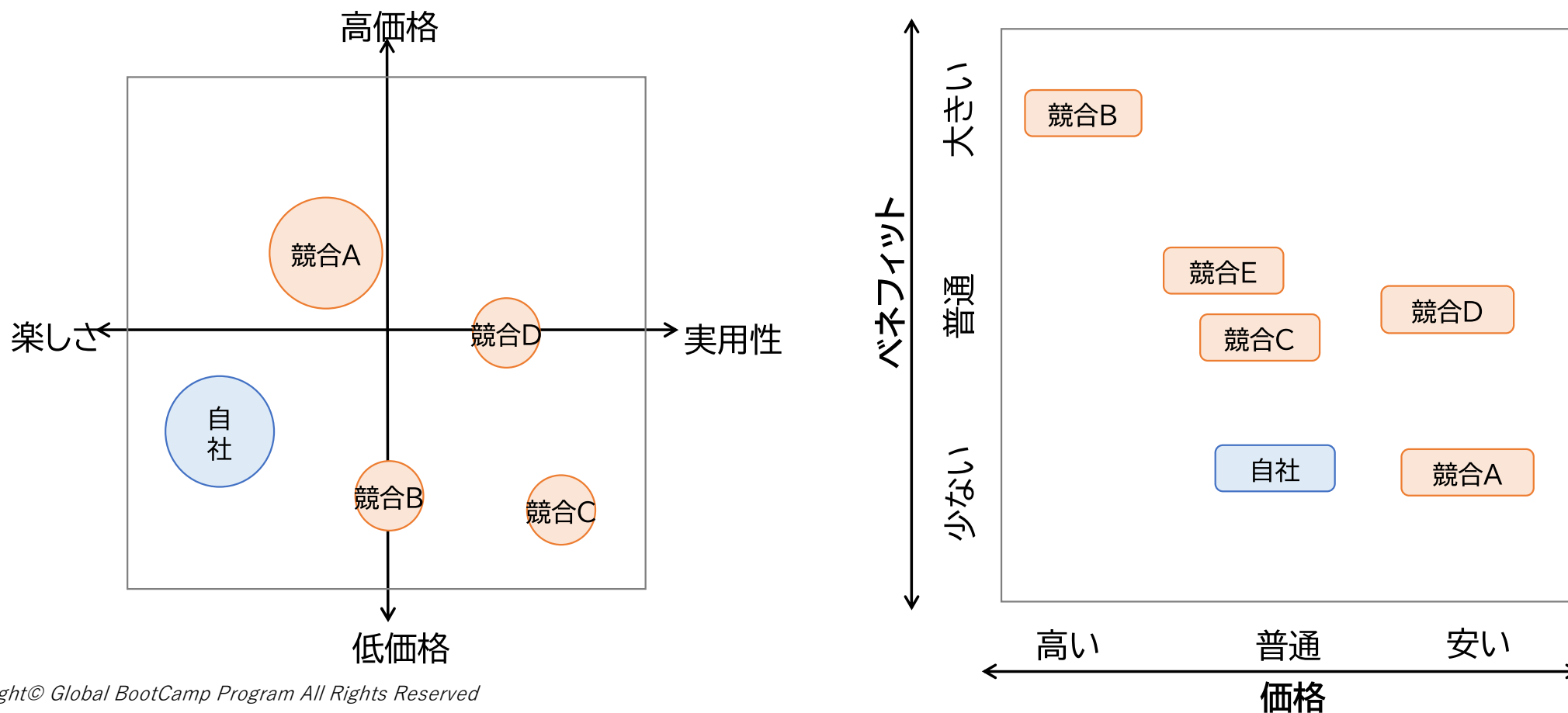
◆差別化された戦術が考えやすい

決めたポジションを確固たるものにするために、競争優位性をもたせる要素を具体的に考えられる。（4P戦略につながる）



ポジショニング：マップを作る

◆顧客にとって重要な要素を軸にとり、分析によって競合の位置づけを配置し、自社が狙うポジショニングを決める。



ポジショニング：カフェ市場

市場を
定義する

価値を
定義する

価値を
作り出す

価値を
伝える

競争がひしめくカフェ市場の中で、お持ち帰りコーヒーを手軽に買えるコンビニコーヒーが成功



グループ課題

グループ課題について

あなたは、ある商品/サービスを国内外で販売する日系企業の海外営業部に所属しています。
あなたのグループは、ある国の会社A(海外企業)へ、あなたの会社(日本)から商品/サービスを売り込み、
現地の代理店になってもらう交渉をします。
今回は、会社Aの役員に自社の製品・興味を持ってもらうために、プレゼンし質疑応答の時間を持ちます。
会社Aはみなさんの会社名、業種、商品・サービス名だけを知っています。「これなら売れそうだ」と思う、
マーケティングプランを作成、プレゼンしてください。

【課題】

- ①A 会社名と業種、B 商品orサービス、C 対象国を決めてください。
- ②事業概要(理念、事業カテゴリ、売上、利益など)、商品・サービス説明、商品販売・サービス導入ターゲット説明、販路説明。
→マーケティングミックス(4P)/ SWOTは必ず使用すること
** 全て英語で作成、全員がプレゼンテーションの機会を持つこと
** 既存企業で、既に展開している国への商品/サービスの分析・拡大案でも可(tbc)

【スケジュール】

- ①課題①はGoogle formで**7/19(金) 23:59(JST)までに提出**: <https://forms.gle/SANxoT19bT4e16PG7>
- ②最終プレゼンを、**7/26(金) 23:59 (JST)までに提出** (global-bootcamp@googlegroups.com)

【概要】

・7/27(土)に英語でプレゼン(15分)とQ&A(10分)→Time allocation Negotiable

Appendix

MBA式ケーススタディにチャレンジ

Company case

Fitbit: riding the fitness wave to glory

It was 2009. James Park and Eric Friedman were at a breaking point. They'd been flitting around Asia for months, setting up the supply chain for their company's first product, the Fitbit Tracker. Having raised capital to launch the product with nothing more than a circuit board in a balsa wood box, they were now on the verge of pushing the button to start the assembly line. But with thousands of orders to fill, they discovered that the antenna on the device wasn't working properly. They stuck a piece of foam on the circuit board and called it 'good enough'.

Five thousand customers received shiny new Fitbit Trackers just in time for the holidays.

Getting a start-up company off the ground is challenging.

Getting a hardware start-up to succeed is near impossible, especially when you're the pioneer. But with so many changes in the marketing environment, Park and Friedman knew they had something special. Pedometers had been selling for years, following personal fitness and wellness trends. But those devices were low-tech and limited in the information they provided consumers. And with the seemingly endless demand for high-tech gadgetry, Park and Friedman saw big potential for using sensors in small, wearable devices.

The two entrepreneurs were correct. In just seven years, Fitbit has marketed more than a dozen different products and sold millions of units. In 2015 alone, the company shipped 21 million devices – almost double the previous year's number – ringing up \$1.86 billion in revenues and \$116 million in profits. Fitbit created what is now a fast-growing segment – wearable tech. Amid its best year to date, Fitbit went public with an initial public offering of \$4.1 billion. How did the company go from a balsa wood box to sitting atop an exploding industry? To hear Park tell it, 'It was the right product at the right time at the right price point.'

A magical device

Although Park's response may seem simplistic, it's right on.

Coming up with a product that delivers the right benefits to consumers at precisely the time they need them is the key to any new product launch. In Fitbit's case, consumers were hungry for this small device that could not only track steps taken but calculate distance walked, calories burned, floors climbed, and activity duration and intensity, all from an unobtrusive spot – clipped on a trouser pocket. What's more, the Fitbit Tracker could track sleep quality based on periods of restlessness, the amount of time before falling asleep and the amount of time actually sleeping. Even more enticing to consumers, the device could upload data to a computer and make them available on the Fitbit website.

At the site, users could overview their physical activity, set and track goals, and keep logs on food eaten and additional activities not tracked by the device. To top things off, the explosion of social media and sharing personal information went hand in hand with what users were uploading. By design, Park and Friedman put more into Fitbit's software than its own hardware, recognising that other hardware device companies like Garmin had short-changed the software aspect.

But Fitbit's success can also be attributed to new models.

Recognising that gadgets have a limited life span and that competition would attempt to improve on its offerings, Fitbit has made development a constant process. From the original Tracker to its current Blaze smartwatch with GPS, heart-rate monitor and the ability to display smartphone notifications for calls, texts, calendar alerts, Fitbit has stayed ahead in giving consumers what they want.

An unexpected opportunity

Still, Fitbit's path to success has been challenging. One big challenge the company has faced from the start is customer retention. Like many diets and pieces of exercise equipment, users are drawn to the 'wow' factor of something that can improve their health and wellness but quickly fizzle out. And if users stop using a device, they are far less likely to purchase the 'new-and-improved' version, much less recommend it to anyone else. But an interesting thing happened as Fitbit got things rolling. The company received a flood of calls and messages

from corporate human resource departments. Perplexed as to why businesses would want to buy Fitbit devices in bulk, the company assigned a point person to find out. It turned out that corporate America was going through a push to enrol employees in wellness programmes. The reasons for this push extended far beyond concerns about employee health and well-being. Healthy employees provide major benefits for a company. They call in sick less often and are generally more productive. They also cost less in terms of health-care benefits. And although diet and exercise can't erase every poor health condition, they can have a big effect on health factors such as blood pressure, cholesterol levels and blood sugar levels – conditions related to common diseases such as heart disease, stroke and diabetes. So it's no wonder that companies have an incentive to do whatever they can to motivate employees to take better care of themselves. As Fitbit talked to companies, it discovered that most were struggling to enrol even a small proportion of employees in their workforce wellness programmes – many had less than 20 per cent compliance. One problem was that – even as the latest fitness wearables from Fitbit and its competitors were showing up around offices everywhere – participation in corporate wellness programmes often required the use of a bulky corporate-issued tracker, better known as an analogue pedometer. 'Can you imagine asking engineers to wear a janky old pedometer and write down their steps?' mused Amy McDonough, Fitbit's corporate point person. Fitbit, of course, offered a much more high-tech option, letting individuals easily track more complex data and letting HR departments easily compile and analyse the data as well. Fitbit's bulk sales to corporations started rolling in. Much to Fitbit's pleasant surprise, Fitbit products sold through corporations versus those sold to individuals had noticeably higher retention rates. Fitness trackers in corporate wellness programmes were often used in wellness challenges – maintain a minimum of 10,000 steps a day and get free annual leave days or a discount on health insurance premiums. It might seem logical that people would stop using their devices once

a challenge ended. But when IBM gave out 40,000 Fitbits to employees over a two-year period, it found not only that 96 per cent of employees routinely logged their health data and eating habits but that 63 per cent of employees continued to wear their Fitbits months after the challenge concluded.

Other companies noted even greater tangible benefits.

Cloud-services start-up Appirio bought Fitbit devices for 400 employees. Armed with data from the wearables, Appirio was able to convince its health insurance provider, Anthem, that the increased health benefits were translating into lower health-care costs. This gave Appirio the leverage to negotiate lower premiums, shaving \$280,000 off its annual bill.

Today, Fitbit's well division offers tools specifically designed for employers, such as dashboards, dedicated service support and webinars. Corporate clients include BP America, Kimberly-Clark, Time Warner and Barclays. Target offered Fitbit Zip trackers to 335,000 of its employees. Corporate sales currently account for 10 per cent of Fitbit revenues. But the corporate share of the sales will increase, as adoption in that sector is growing at a faster rate than in consumer markets. Founder Park claims that the use of Fitbits in employee wellness programmes is having an impact not only on health and well-being but on job safety as well. Companies have also experienced improvements in office cultures as a result of the unified effort among co-workers to achieve fitness goals together – a factor that is also likely boosting retention numbers in the corporate setting.

Encountering hurdles

With high growth rates and plenty of market potential, it would seem that the sky is the limit for Fitbit. But Fitbit still faces numerous obstacles. For starters, privacy issues have increased as technology creates new ways to gather and share information. In Fitbit's early days, information logged by users was public by default. That meant that as users integrated their information into social networks, their fitness, eating, sleeping and, in some cases, sexual activities were being posted for all to see. That was easily remedied by making 'private' the default setting. But general concerns about what happens with uploaded personal data remain, even amid assurances from Fitbit that it does not analyse individual data or sell or share consumer data.

But other privacy matters haven't been so easily managed. Fitness trackers and the data they generate are not regulated. That means that any organisation bound by compliance with the U.S. Health Insurance Portability and Accountability Act (HIPAA) has had to tread lightly when adopting a digital tracking device. Fitbit has always been proactive on privacy and information security issues, leading the industry by working with Congress on legislation in this area. Fitbit recently achieved HIPAA compliance, which goes a long way toward putting employers' fears about privacy and security to rest.

But other concerns remain on the part of both employers and employees. Even as Fitbit and its corporate customers do all they can to allay privacy concerns, many employees have expressed concerns that companies will misuse the data. Concern about what data are being collected and how they are being used has led some employees to wonder whether their Fitbits could be telling employers if they are recovering from a wild night of partying, calling in sick when they really aren't, feeling nervous in a meeting or even if they become pregnant.

Although the overall benefits of integrating a Fitbit device into wellness programmes and the associated challenges seem clear, there are negative outcomes as well. Health experts point to the potential for a cultural divide between the 'dos' and the 'do nots'. Employees with disabilities, chronic ailments or even unhealthy habits may opt out of such programmes. Particularly in programmes that use leader boards and group incentives, the result can be to celebrate the fit but demoralise those who are not. And rewards given to those who participate as well as those who succeed are viewed as penalties for those who opt out. Cheaters are also a concern. Yes, some participants in wellness programmes have found ways to fool their Fitbits. For example, a dog can trigger 13,000 to 30,000 steps per day with a Fitbit attached to its collar, easily exceeding the standard 10,000-step goal. Social media sites have erupted with shared practices. 'Want to cheat your Fitbit? Try a puppy or a power drill', suggests one tweet with a link to instructions. Other methods for logging steps include putting it in the dryer, shaking the fist, attaching

it to small children, playing the piano, conducting music and whisking a bowl of chocolate-chip cookie batter. Even the vibrations from riding a Harley or a lawnmower can do the trick.

Beyond these concerns that stand in the way of more widespread acceptance and use, perhaps Fitbit's greatest challenge is competition. With a dominant market share in the rapidly growing product category that it created, you might think the Fitbit has it made. However, as digital technologies advance on all fronts, it has become apparent that a fitness tracker is not a product. It's a feature. That became painfully apparent when the Apple Watch hit the market. The Apple Watch wowed the public as a wrist-worn extension of the iPhone with practically unlimited app potential. Its fitness tracking features seemed to minimise those of Fitbit's products. And if Apple can jump Fitbit's train as one simple addition to a far more robust product, what other companies and devices might make their way into Fitbit's territory? And on the software and analytics side, Apple Health and Google Fit seem poised to corner the market with compatibility across mobile platforms.

But Fitbit is hard at work differentiating its wares and positioning itself as more than just a maker of fitness trackers. It has already introduced its own smartwatch. And its 'next big leap' is to move beyond fitness tracking into medical diagnosis. By partnering with organisations that can link Fitbit's products with more detailed clinical research, Fitbit devices could soon replace blood glucose meters and even alert users to dangerous health conditions and disease. If Fitbit can successfully position itself on strengths that competitors have a hard time replicating, the sky may be the limit.

Questions for discussion

- 1 What microenvironmental factors have affected Fitbit since it opened for business?
- 2 What macroenvironmental factors have affected Fitbit?
- 3 How should Fitbit overcome the threats and obstacles it faces?
- 4 What factors in the marketing environment not mentioned in this case could affect Fitbit?

出典: PRINCIPLES OF MARKETING EIGHTH EUROPEAN EDITION (p102-104)

マーケティング 4.0の概念

「伝統的マーケティングが認知と関心の構築に大きな役割を果たす
デジタルマーケティングの最も重要な役割は、行動と推奨を促すこと」



カスタマー・ジャーニーの間にブランドの介入が深まるにつれて、デジタル・マーケティングの役割が拡大

PEST分析とは: 10年前の日本



10~15年前の日本のPEST分析

健康志向の高まり、
医療費増大、美の追求など

