CONFIDENTIAL

リブランディング実践スクール

ReBRANDING SCHOOL BOOK

マーケティング基礎編

/ 02

YRK&

EST. 1896

Business School

Index

1 マーケティングとは何なのか？

2 そもそも戦略とは何か？

3 マーケッターがする仕事の領域とは

4 マーケティングの6つのステップ

5 10の基本的な分析フレームをご紹介
（4P／5forces／3C／バリュープロポジション／5C／4C／SWOT／PEST／GCS／SCM）

6 STP分析

7 WHO／WHAT／HOW

1

マーケティングとは何なのか？

マーケティングとは？

「マーケティング」は、企業の行う市場活動の全ての活動を指し、
消費者の動向調査、消費者の求める商品企画、開発、広告などの
販売促進活動をミックスした「マーケティング戦略」により、
総合的・計画的・合理的に商品やサービス販売します。

1908年アメリカ：T型フォード

世界で最初の大量生産の自動車。チャネルプロモーション・市場調査で大ヒットしたがことが、
マーケティングの始まりと言われている。

		4P	STP	3iモデル	5a理論
1908年	1950年	～1960年	～1980年	～2000年	～2010年
発見	上陸	1.0	2.0	3.0	4.0
アメリカ	日本	製品を安く売り、利益を出すこと	「買い手主導」に変化	製品だけでは推し量れない時代へ	消費者自身を満たすこと

マーケティングとは？

Phase01

1905年／　ペンシルベニア大学　The Marketing of Product

1909年／　ピッツバーグ大学　The Marketing of Product

1910年／　ウィスコンシン大学　Marketing Method

1911年　
フレデリック・ウィンズロー・テイラー　科学的管理の原理

アメリカ合衆国の技術者（技師、エンジニア）で、経営学者。科学的管理法の発案者で、現代においては「科学的管理法の父」と称される。

1915年／　アーク・ウィルキンソン・ショー　Some Problems in Market Distribution

アメリカの起業家、出版社、編集者、経営理論家であり、執業家。1914年にオリベット大学でAMの学位を取得、1927年にノースウェスタン大学で法学博士号を取得。

1916年／　
ジュール・アンリ・ファヨール　産業ならびに一般の管理

フランスの鉱山技師、地質学者、企業経営者で経営学者。管理過程学派の始祖で、「管理原則の父」とも呼ばれる。経営管理論の礎を築いた一人。

1933年／　
ジョージ・エルトン メイヨー　産業文明における人間問題

オーストラリアの文明評論家、人間関係論学派の創始者。フレデリック・テイラーらによる科学的管理法を批判し、組織における人間的側面の重要性を重視し、人間関係論を展開した。

1935年／　
アメリカ・マーケティング協会（AMA）の前身となる協会の設立

AMAは1935年にマーケティングを、「マーケティングとは生産地点から消費地点にいたる商品及びサービスの流れに携わるもろもろの事業活動である。」として定義した。

1937年／　AMA結成

マーケティングとは？

Phase02

1943年／

アブラハム・ハロルド・マズロー　欲求5段階説

アメリカ合衆国の心理学者。彼は人間性心理学の最も重要な生みの親と言われている。特に人間の欲求の階層（マズローの欲求のピラミッド）を主張した事でよく知られている。

1950年／

ジョエル・ディーン　プロダクト・ライフサイクル

一般的な企業財務理論、特に資本予算の分野への貢献で最もよく知られている経済学者。ビジネス経済学の創設者の一人と見なされている。価格設定に関する点で、マーケティングに影響を与え続けている。

1956年／

ウェンデル・スミス　製品差別化／市場細分化

1956年 ウェンデル・スミスによって、製品差別化と市場細分化が提唱される。

1957年／

ジョン・A・ハワード　マーケティング・マネジメント

アメリカイリノイ州ジョージタウンの農家で生まれ、1952年、経済学の博士号を取得。1957年『マーケティング・マネジメント』を出版。その後1967年、博士課程の学生シェスと共著で『消費者行動論』を出版。

Phase03

1960年／

セオドア・レビット　マーケティング・マイオピア

元ハーバード・ビジネススクール名誉教授。1925年ドイツに生まれ。1951年にオハイオ州立大学で経済学のPh.Dを取得した。ノースダコタ大学で最初に教鞭を執り、一貫して教職に携わったが、1959年からハーバード・ビジネススクールの教壇に立ち、1985年から1989年は『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌編集長も兼任した。

1960年／

エドモンド・ジェローム・マッカーシー　ベーシック・マーケティング／4P

アメリカのマーケティング学者。ミシガン州立大学、ノートルダム大学などで教授を務め、1960年、マーケティングの4つの要素の構成要素としてマーケティング・ミックスの4P概念を提唱した。

1962年／

アルフレッド・D・チャンドラー　組織は戦略に従う

アメリカ合衆国の経営史学者。ハーバード・ビジネス・スクール及びジョンズ・ホプキンズ大学において経営史の教授を務めた。現代企業の大規模化と経営構造の変化について幅広く執筆した。その業績は経営史、経済史を再定義するもので、「アメリカ経営史の草分け」と評されている。

1965年／

イゴール・アンゾフ　アンゾフの成長マトリクス

ロシア系アメリカ人の応用数学および経営学者、事業経営者である。その業績により「戦略的経営の父」として知られる。アメリカの数学および経営学の研究者であると同時に、ロッキード・エレクトロニクス社の副社長や自身のコンサルティング会社の代表を務めるなど、経営者として活躍した。

1969年／

フィリップ・コトラー　マーケティング拡張論

マーケティング学者 ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院SCジョンソン特別教授。マーケティング研究の世界的権威で、ベストセラーとなった「マーケティング・マネジメント」は14回の重版を数え、世界中の経営者や政治家、マーケティング担当者、学生らに読まれるマーケティングの教科書として知られる。

マーケティングとは？

Phase04

1970年代／

フィリップ・コトラー　PEST / 5a理論 / STP / 7P理論

マーケティング学者 ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院SCジョンソン特別教授。マーケティング研究の世界的権威で、ベストセラーとなった「マーケティング・マネジメント」は14回の重版を数え、世界中の経営者や政治家、マーケティング担当者、学生らに読まれるマーケティングの教科書として知られる。

1970年代／

ボストン・コンサルティング　PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）

1963年にブルース・ヘンダーソンやジェイムズ・アベグレンらによって設立された、アメリカ合衆国に本社を置くコンサルティング会社。早くから日本市場での展開を始めた背景がある故に、日本コンサルティング業界が今日に至るまでの礎となった。

1971年／

マッキンゼー・アンド・カンパニー　7S

シカゴ大学経営学部教授のジェームズ・O・マッキンゼーにより設立されたアメリカ合衆国に本社を置く大手コンサルティング会社。米国、欧州、アジア、南米、東欧など世界60カ国に105以上の支社を持つグローバルな戦略系コンサルティングファーム。全世界の主要企業を対象に、年間1,600件以上のコンサルティング・プロジェクトを手掛ける。

1973年／

ヘンリー・ミンツバーグ　戦略形成プロセス/組織デザイン

カナダのマギル大学デソーテル経営大学院のクレゴーン記念教授。ミンツバーグはマギル大学の工学部機械工学科を卒業し、マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院にて1965年に経営学修士及び1968年に博士号を取得。

1980年／

マイケル・E・ポーター　5Force / 5つの競争要因

アメリカ合衆国の経営学者。学位は経済学博士。ハーバード大学経営大学院教授。企業戦略や国際競争など、競争戦略に関する研究の第一人者として知られる。

1990年代／

ロバート・ラウターボーン　4C

1980年代、マーケティングミックスの新たな発想である「4C」を提唱した学者。それまで「4P」のようなプロダクトアウトのマーケティングの概念をマーケットインの発想へと転換させる大きなきっかけとなった。

1991年／

ヘンリー・ミンツバーグ　人間感覚のマネジメント

カナダのマギル大学デソーテル経営大学院のクレゴーン記念教授。ミンツバーグはマギル大学の工学部機械工学科を卒業し、マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院にて1965年に経営学修士及び1968年に博士号を取得。

1991年／

デヴィット・アーカー　ブランド・エクイティ戦略／3iモデル

アメリカ合衆国の経営学者、マーケティング理論家、コンサルタント。専攻はブランド戦略。ブランド・アイデンティティの概念の提唱者として知られる。2002年より電通の顧問も務め、いくつかの企業でも数多くブランド戦略のアドバイスを行っている。

1991年／

ジェイ・B・バーニー　VRIO分析

ユタ大学経営大学院教授。エール大学で博士号を取得後、オハイオ州立大学経営学部フィッシャー・ビジネススクール企業戦略バンク・ワン・チェアーシップ教授などを経て、現職。経営戦略領域におけるリソース・ベースト・ビュー発展の原動力となった戦略理論家。

マーケティングとは？

Phase05

1993年／

ロバート・ラウターボーン　マーケティングミックス／4C

1980年代、マーケティングミックスの新たな発想である「4C」を提唱した学者。それまで「4P」のようなプロダクトアウトのマーケティングの概念をマーケットインの発想へと転換させる大きなきっかけとなった。

1996年／

ゲイリー・ハメル　コア・コンピタンス経営

ロンドン・ビジネススクール客員教授。シリコンバレーにある非営利研究機関マネジメントラボの創設者兼ディレクター。『ウォール・ストリート・ジャーナル』紙より「世界で最も影響力のあるビジネス思想家」に選ばれ、『フォーチュン』誌からは「事業戦略に関する世界屈指の専門家」と称される。

2003年／

ジェイ.B.バーニー　リソース・ベースト・ビュー

ユタ大学経営大学院教授。エール大学で博士号を取得後、オハイオ州立大学経営学部フィッシャー・ビジネススクール企業戦略バンク・ワン・チェアーシップ教授などを経て、現職。経営戦略領域におけるリソース・ベースト・ビュー発展の原動力となった戦略理論家。

2010年／

フィリップ・コトラー　マーケティング3.0／5a理論

マーケティング学者 ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院SCジョンソン特別教授。マーケティング研究の世界的権威で、ベストセラーとなった「マーケティング・マネジメント」は14回の重版を数え、世界中の経営者や政治家、マーケティング担当者、学生らに読まれるマーケティングの教科書として知られる。

現在へ

売れる仕組みを作ること。
顧客の本音を掴むこと。

株式会社刀
代表取締役CEO

森岡 毅

日本を代表するマーケッター、戦略家、実業家。株式会社刀代表取締役CEO。高等数学を用いた独自の確率統計ノウハウによる戦略理論と多くの奇抜なアイデアで、経営難に陥っていたテーマパーク・ユニバーサル・スタジオ・ジャパンをV字回復させた人物として知られる。『ユニバーサル・スタジオ・ジャパン再建を成し遂げ、使命を果たした』として2017年1月末に株式会社ユー・エス・ジェイ を退社。同年、有志と共に世界初のマーケティングノウハウのライセンシングカンパニーである株式会社刀を設立、代表取締役CEOに就任。「マーケティングとエンターテイメントで日本を元気に」という大義の下、丸亀製麺の業績回復、破綻した旧グリーンピア三木（現ネスタリゾート神戸）のV字回復など、数々の実績を上げUSJ時代に断念した沖縄テーマパーク構想に再び着手し注目を集める。

顧客の片づけられていない job を見つけ出し、それを解決するまでの一連の流れ。

Marketing Demo
代表取締役社長

石井 賢介

1990年、神奈川県生まれ。東京大学農学部卒業後、住友商事に入社。グローバルなアルミニウム地金のトレーディングに従事し、主に自動車産業向けにデリバティブ取引を取り入れたヘッジスキームを提案し、長期に渡る顧客のアルミ原料の価格変動をヘッジすることに貢献。その後、P&Gジャパンに転職。マーケティング本部にて、ファブリーズ、ジョイといったホームケアのブランドマネジメントを担当。シンガポールのアジア本社への転勤に伴い、上流となる中長期的ブランド戦略作りから、短期的なプランニングと実行、P/Lの管理まで含めた包括的なブランドマネジメントを経験。世間のマーケティングへのニーズとCapabilityの大きなギャップに気づき、テクノロジーと仕組みの力でマーケティングを民主化していくMarketing Demo株式会社を創業。

製品やサービスを使って欲しいエンドユーザーの、従来の行動パターンを変えることが、マーケティングの役割だ。

引用：https://www.sbbit.jp/article/cont1/33911

Office WaDa代表
コカ・コーラボトラーズジャパンホールディングス社外取締役・
ユニ・チャーム社外取締役・島津製作所社外取締役
株式会社ウォーターデザイン顧問

和田 浩子

P＆Gサンホーム社（元・P＆Gファー・イースト社）で女性として初めてのマネジメントキャリアとして、マーケティング部に配属。「ウイスパー」を日本市場でトップブランドに育て上げた実績を持つ。新規事業のヘアケア新製品「パンテーン」「ヴィダルサスーン」の立ち上げや「パンパース」の立て直しなどを手がけ、P＆Gファー・イースト社の業績を伸ばす。1995年、その実績が認められ、当時のP＆Gジャパンの最大プロフィットセンターである紙製品事業部担当のジェネラルマネジャーに昇格。1998年、日本人で初めて米プロクター・アンド・ギャンブル社のヴァアス・プレジデント、コーポレートニューベンチャー・アジア担当になる。P＆G在職中は、常に日本人のパイオニアとして、組織や仕組み作りにも尽力した。その後、ダイソン日本支社の代表取締役社長、日本トイザらス代表取締役社長兼最高業務執行責任者（COO）を経て、2004年10月には、米経済誌「フォーチュン」のアメリカを除く世界で一番パワフルなビジネスウーマン50傑に選ばれる。現在は、マーケティングやマネジメント分野のコンサルタントとして活動している。

マーケティングの目的は、販売を不必要にすることだ。

経営学者

ピーター・ドラッカー

オーストリア出身の経営思想家（1909～2005年）。「経営学の父」「マネジメントの権威」「ビジネス・コンサルタントの創始者」として知られ、「顧客の創造」「知識労働者」「分権制（=事業部制）」「ナレッジマネジメント（KM）」「コアコンピタンス」など、経営・管理に関する多くの用語・概念を生み出した。また、独特の視点による文明論・産業社会論を展開し、早くから知識社会・高齢化社会の到来や旧ソ連・バブルの崩壊などを予見したことでも知られる。自らも「経営学者」ではなく、「社会生態学者」「観察者」と称していた。

ニーズに応えて、
利益を上げること。

経営学者

フィリップ・コトラー

マーケティング学者 ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院SCジョンソン特別教授。1953年シカゴ大学で経営修士号を、'56年マサチューセッツ工科大学で経営博士号を取得した後、ハーバード大学では高等数学、シカゴ大学では行動科学を研究した。'61年ノースウエスタン大学経営大学院（通称ケロッグ・スクール）教授。マーケティング研究の世界的権威で、ベストセラーとなった「マーケティング・マネジメント」は14回の重版を数え、世界中の経営者や政治家、マーケティング担当者、学生らに読まれるマーケティングの教科書として知られる。

戦略の中核を成す原則は、「顧客のためのユニークな価値を創造する」、「何をして、何をしていないかを明確にし、選択する」の2つである。

経営学者

マイケル・ポーター

アメリカ合衆国の経営学者。学位は経済学博士（ハーバード大学・1973年）。ハーバード大学経営大学院教授。企業戦略や国際競争など、競争戦略に関する研究の第一人者として知られる。ミシガン州アナーバーにて生まれ、将校である父親と共に世界各地を渡り歩いて育った。1969年にプリンストン大学航空宇宙機械工学科を卒業。高校時代にはアメリカンフットボールと野球で州代表に、大学時代にはゴルフで全米代表（NCAA）チームに選ばれるなど運動能力も抜群だった。1971年、ハーバード大学にて経営学修士号を取得、1973年には同学大学院にて経済学博士号を授与され、1982年に同学史上最年少の正教授となる。現在は、ハーバード大学の教授の職位の一つである「Bishop William Lawrence University Professor」（英語）として活動している。

マーケティングとは、
売れる仕組みづくりである。

経営者/作家

ジェイ・エイブラハム

アメリカの経営者、講演者 、および作家。彼は1970年代にはダイレクトレスポンスマーケティングの戦略開発で知られていた。2000年にフォーブスはアメリカでトップ5の経営コンサルタント（Executive coach）の一人として彼を挙げた。彼は、企業に成長戦略を提供することに焦点を当てたマーケティング･コンサルタント会社、エイブラハム･グループの創業者兼CEOである。

マーケティングとは？

「顧客が真に求める商品やサービスを作り、その情報を届け、顧客がその価値を効果的に得られるようにする」ための概念。

WIKIPEDIA

今のところ、マーケティングには、
いろいろな解釈があり、答えは様々。

マーケティングとは？

一般的なマーケティングの定義

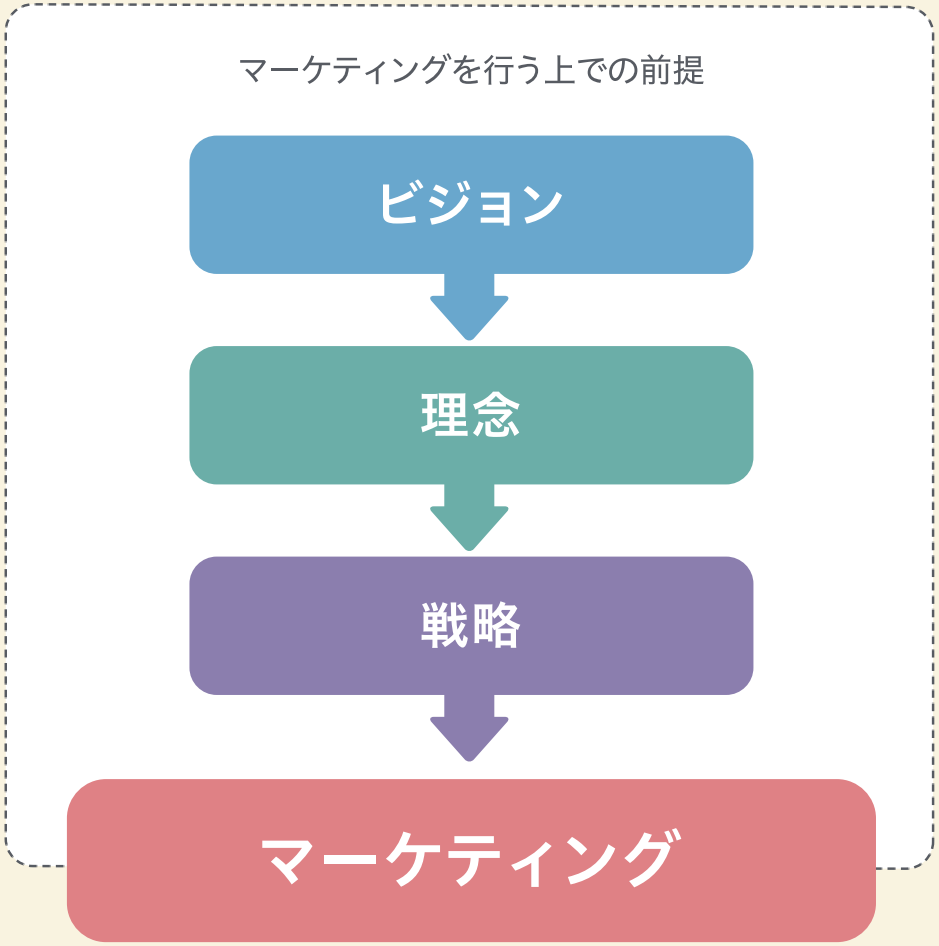
アメリカ・マーケティング協会の定義（1985年）

マーケティングは、個人や組織の目的を満足させる交換を創出するためのアイデア・商品・サービスの概念形成、価格設定、プロモーション、流通を企画し、実行するプロセスである。

AMA AMERICAN MARKETING ASSOCIATION

マーケティングの前提として重要な考え方

マーケティングの前提として、「何のためにこの事業をやるのか？」、それを実現するための「理念とは何か？」、そしてそれを叶えるための「戦略は何か？」を綿密に設計することが何より重要になります。

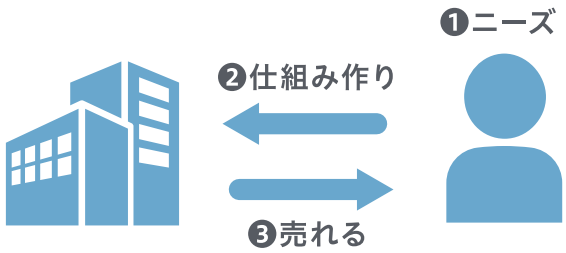


memo

マーケティングの役割：販売との違い

マーケティング

“売れてしまう”仕組みを作る



顧客ニーズからスタート

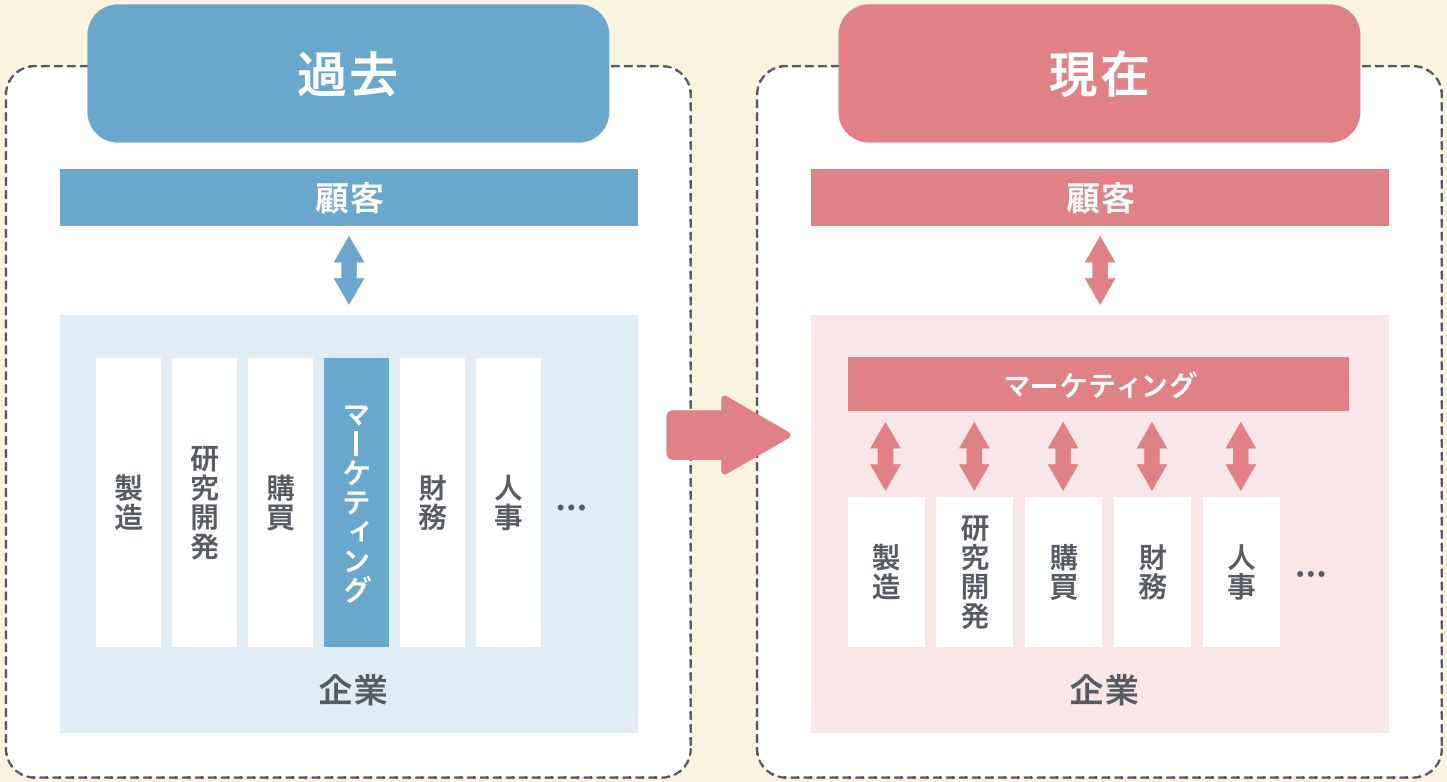
販売

今ある商品を“売り込む”

既存商品からスタート

memo

マーケティングの位置付けの変化

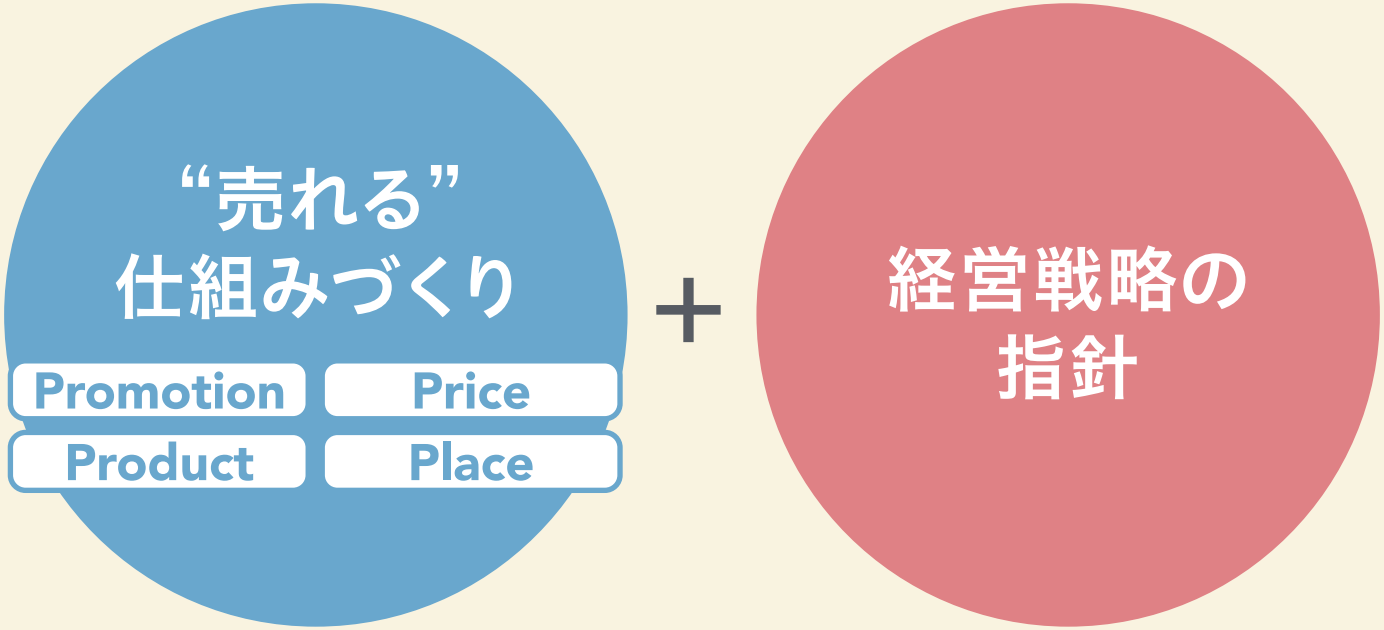


他主要な部門と横並び
あくまで企業機能の一部分

他部門の機能をコントロール
顧客ニーズと諸活動を繋ぐ

memo

マーケティングの役割



memo

マーケティングの変化

経営理念	考え方
1. 生産コンセプト	効率的生産による低価格製品の提供に注力
2. 製品コンセプト	高品質・高性能な製品の開発・提供を重視
3. 販売コンセプト	購入に繋げるための販売力強化に注力
4. マーケティングコンセプト	顧客満足度の最大化を重視
5. 社会的 マーケティングコンセプト	顧客満足度に加え 社会全体の幸福や利益も追求

memo

マーケティングの変化

企業の経営理念の変化

経営理念	経営の力点
1. 生産コンセプト	生産力
2. 製品コンセプト	製品開発力
3. 販売コンセプト	販売力
4. マーケティングコンセプト	顧客への提供価値
5. 社会的マーケティングコンセプト	社会への提供価値

memo

参考：社会的マーケティングコンセプトの具体的事例

“1L for 10Lプログラム”

- フランスのミネラルウォーター
  Volvicの取り組み
- 1L購入すると、
  水問題に直面しているマリ共和国へ
  清潔で安全な水を10L提供

Source：キリンホールディング株式会社HPより引用

memo

マーケティングコンセプトとバージョンの関係

～1900年
1.0
製品中心のマーケティング
製品を販売することがゴール

～1970年
2.0
消費者志向のマーケティング
消費者を満足させ繋ぎとめることがゴール

～1990年
3.0
価値主導のマーケティング
世界をよりよい場所にすることがゴール

～2010年
4.0
自己実現のマーケティング
顧客を感動させファンにすることがゴール

“自己実現を支援する”

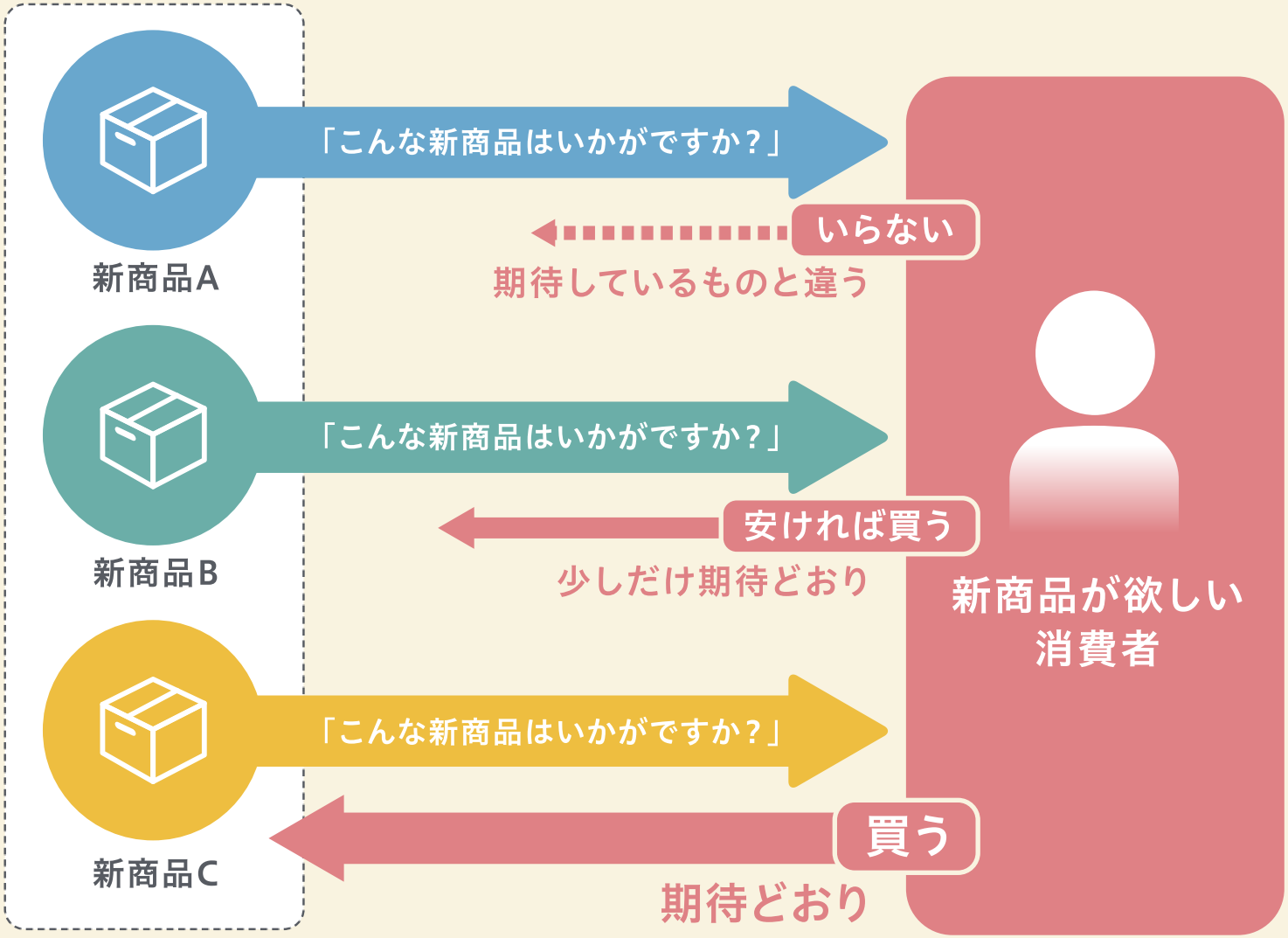
memo

では、まずマーケティングにおける、

一般的な「商品」と「人」の関係を見ていきましょう。

買い手から見た関係（マーケットイン）

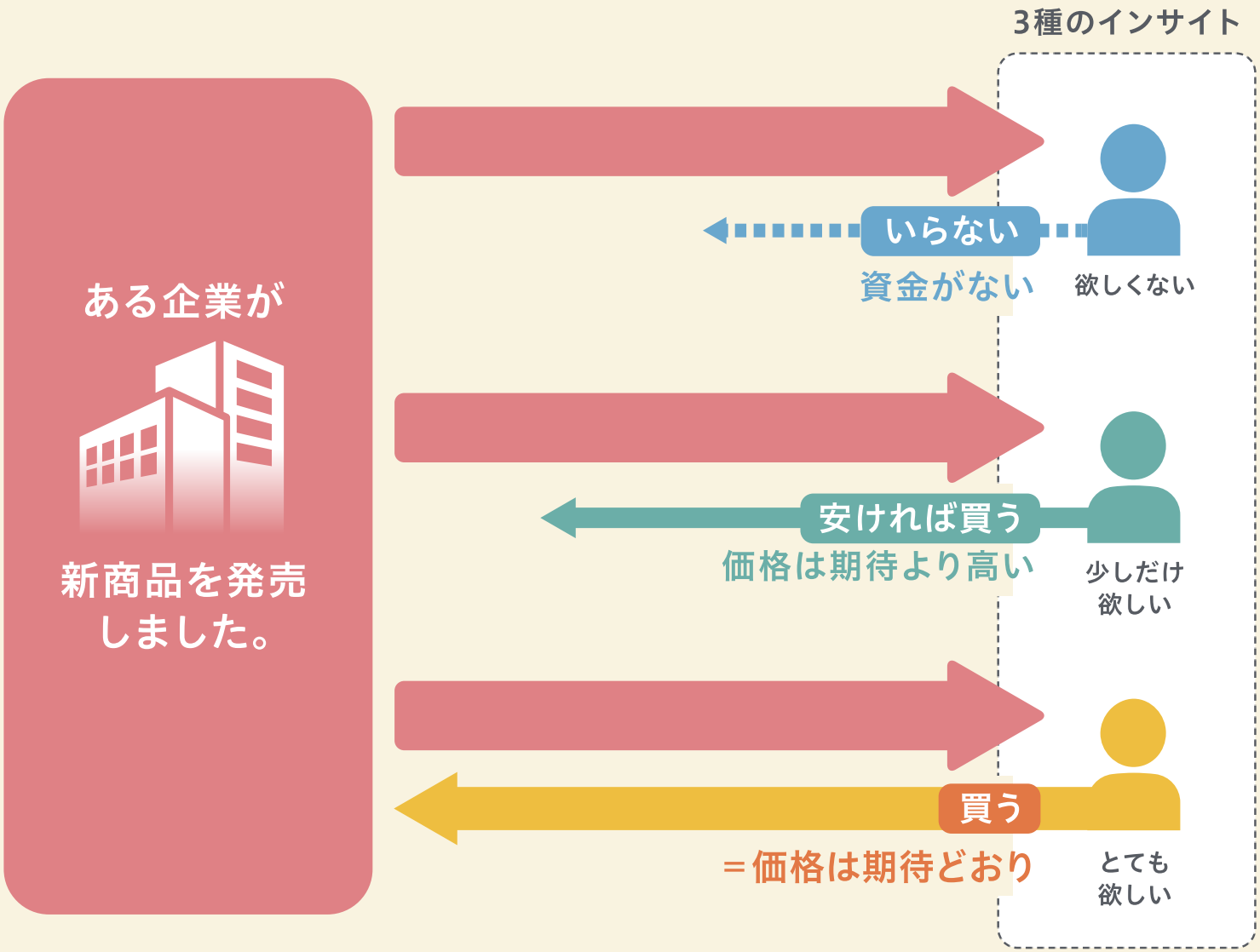
消費者視点ニーズで考えると、
３種の商品のあり方が存在する。



memo

売り手から見た関係（プロダクトアウト）

つくり手の技術視点で分類すると、
３種の「欲しい」が存在する。



memo

「マーケットイン」と「プロダクトアウト」の考え方

マーケットインの考え方

消費者のインサイトをしっかりと把握し、
プロダクトのあり方を考え、
そこから商品をつくりはじめる。

世の中のニーズから、商品そのものを発明する

リサーチをしっかりと行い、インサイトを深掘りすることからスタート。

プロダクトアウトの考え方

消費者の深掘りよりも、
世の中にこれが役に立つのではないか？
と仮説を立てて、プロダクトをつくる。

新しい概念を、世の中に浸透させる

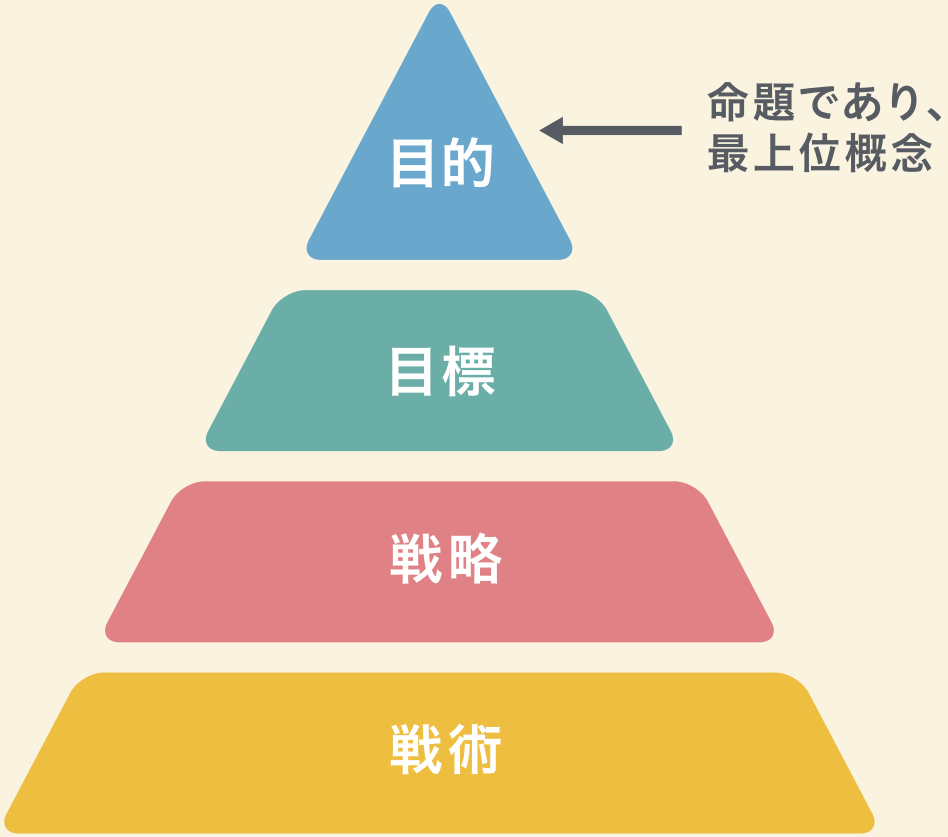
信じた商品を、そのターゲットに近い人から順に浸透させ、カテゴリーそのものから創造する。

memo

2

そもそも戦略とは何か？

戦略の立ち位置



まず“戦略”とは、目的なくして存在することはできない。

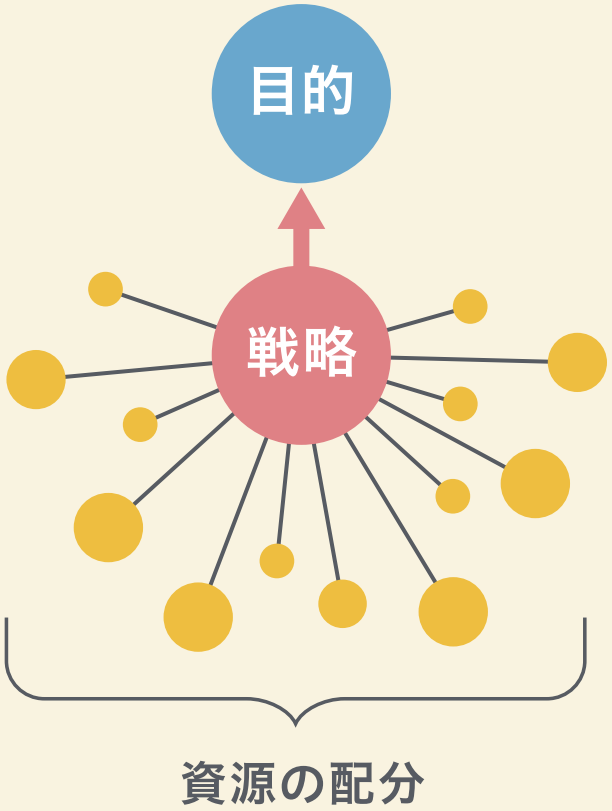
memo

戦略とは何か？

memo

Strategy（戦略）

目的を達成するための
“資源配分”の選択

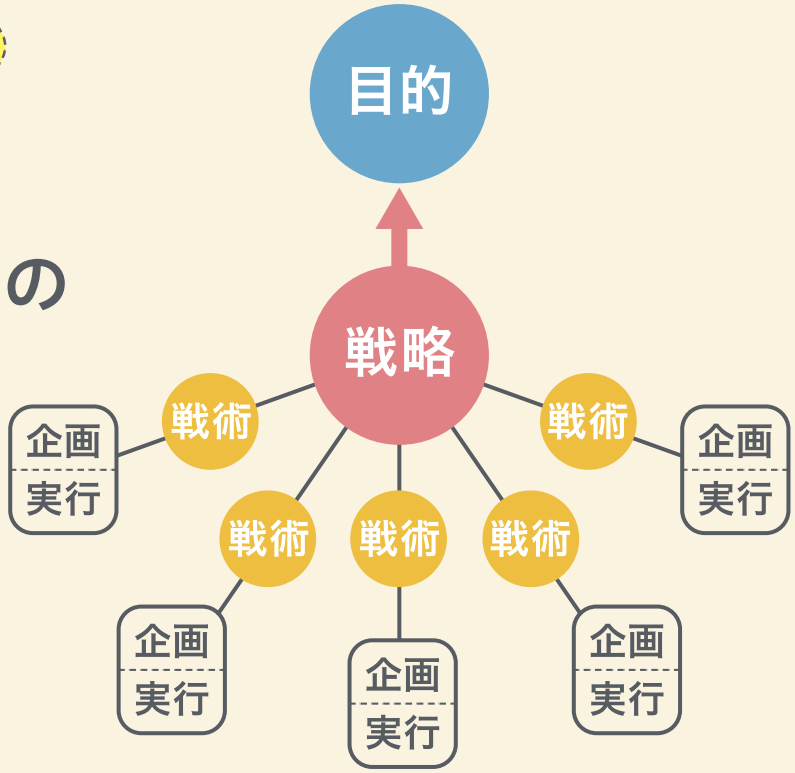


目的に直結する上位概念で、目には見えてこないもの。

memo

Tactics（戦術）

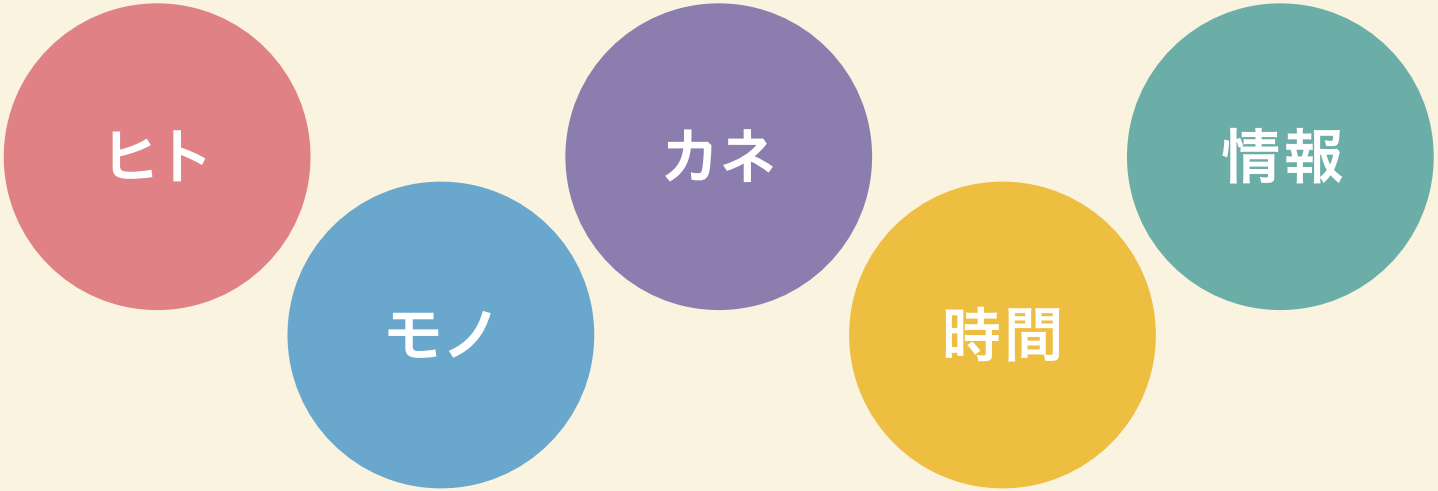
戦略を実行するための
具体的な施策



戦略に紐づく下位概念で、目に見えるものになることが多い。

5つの経営資源

5つの経営資源とは、取得に多額の費用と時間を要する企業内部の
経営資源を活用して、企業間の競争優位を獲得するマーケティング手法。



経営資源には、生産設備、不動産などの有形資産、
ブランド力や特許などの無形資産、
顧客対応力などの組織能力があり、
どのリソースが競争優位にマッチするかは戦略が必要となる。

memo

戦略に重要なこと

戦略構築に重要な5つの項目

1. Selective セレクティブ	選択的か？
2. Sufficient サフィシエント	十分か？ちいさすぎないか？
3. Sustainable サステナブル	維持可能か？
4. Synchronized シンクロナイズド	特徴との整合性は？
5. Simple シンプル	貫通力はあるか？

『USJを劇的に変えた、たった１つの考え方』森岡毅・著より
４C戦略として、戦況分析を本気でやる理由は、市場構造に逆らって確実に失敗する「地雷」を避けるためです。そしてできればその市場構造を自分の味方につけられるような戦略がないかを考えるための戦略。

memo

戦略に重要なこと

経営学者 マイケル・ポーター

アメリカ合衆国の経営学者。学位は経済学博士（ハーバード大学・1973年）。ハーバード大学経営大学院教授。企業戦略や国際競争など、競争戦略に関する研究の第一人者として知られる。ミシガン州アナーバーにて生まれ、将校である父親と共に世界各地を渡り歩いて育った。1969年にプリンストン大学航空宇宙機械工学科を卒業。高校時代にはアメリカンフットボールと野球で州代表に、大学時代にはゴルフで全米代表（NCAA）チームに選ばれるなど運動能力も抜群だった。1971年、ハーバード大学にて経営学修士号を取得、1973年には同学大学院にて経済学博士号を授与され、1982年に同学史上最年少の正教授となる。現在は、ハーバード大学の教授の職位の一つである「Bishop William Lawrence University Professor」（英語）として活動している。

戦略とは、何をやらないかを決めることである。

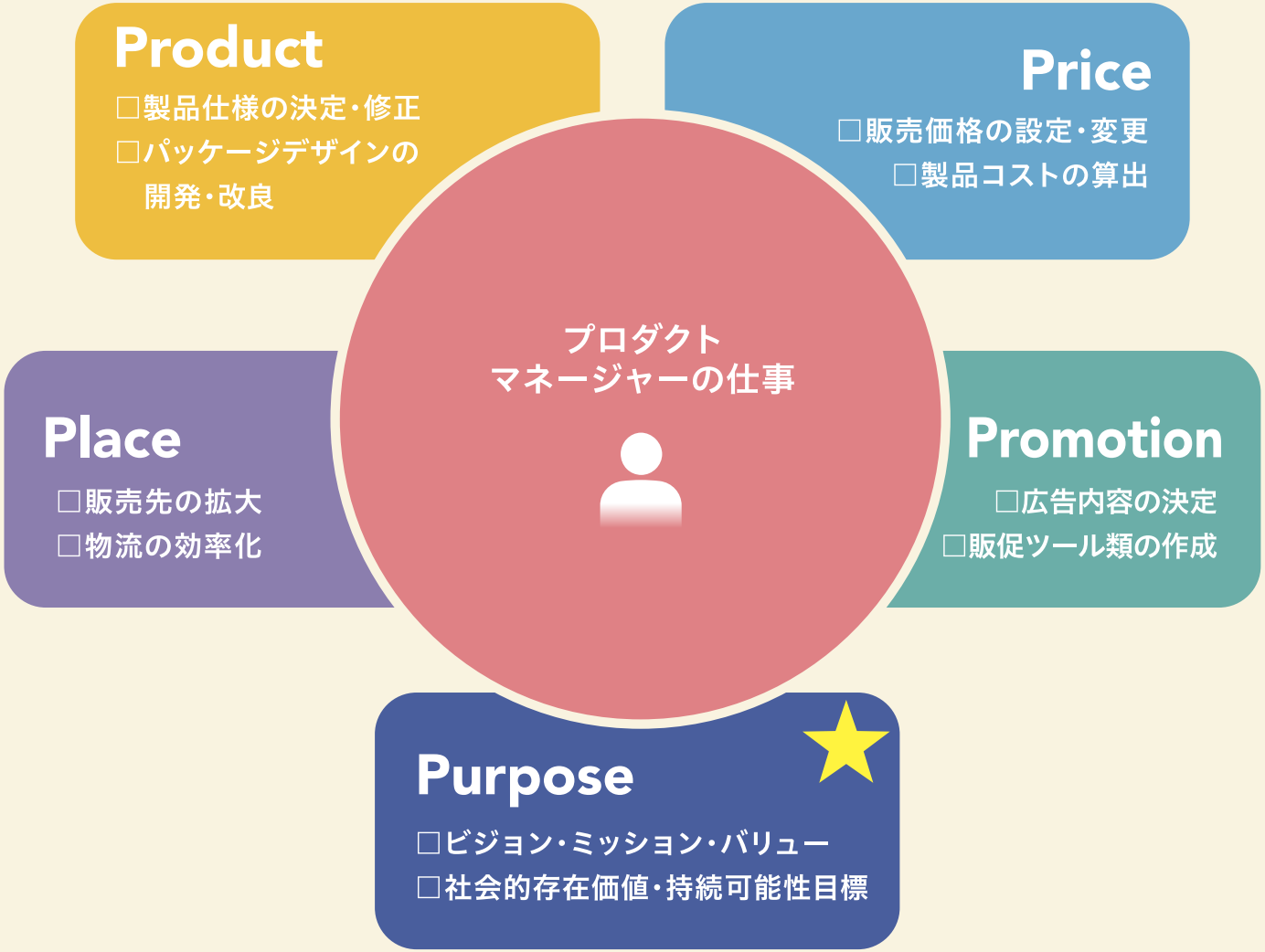
memo

3

マーケッターがする仕事の領域とは

プロダクトマネージャーの業務

マーケティングにおいては、5Pのコントロールが必要（本来は4P）。



4Pとは

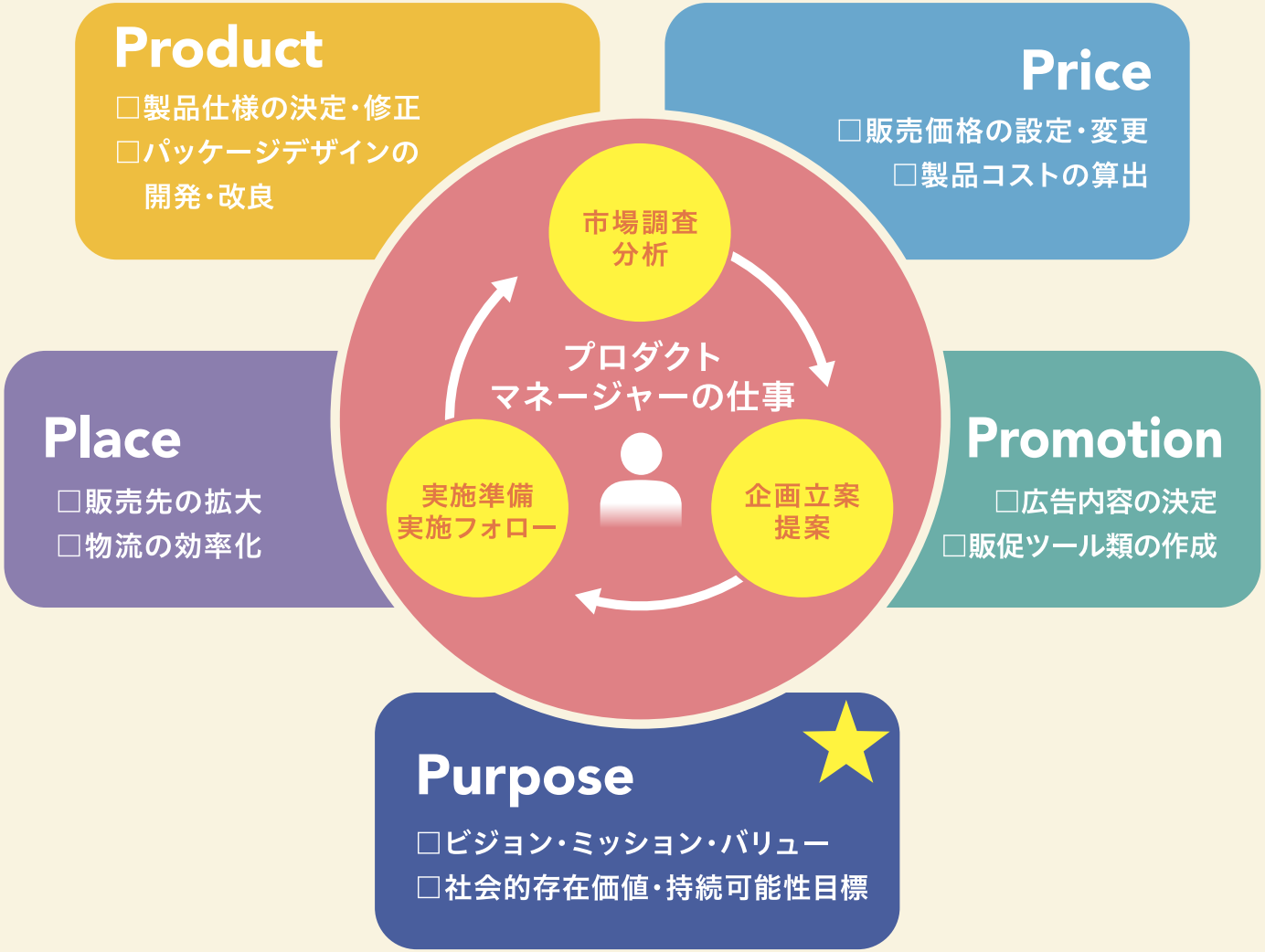
マッカーシーが定義したマーケティング・ミックスの構成要素。製品（Product）・場所（Place）・プロモーション（Promotion）・価格（Price）の頭文字を表す。各P間の関係は，相互に依存し，優先順位はなく，顧客に対して同格で取り扱われる。

memo

プロダクトマネージャーの業務

memo

この5つを分析、立案、実施の中で、PDCAを回し向上させていく。



4Pとは

マッカーシーが定義したマーケティング・ミックスの構成要素。製品（Product）・場所（Place）・プロモーション（Promotion）・価格（Price）の頭文字を表す。各P間の関係は，相互に依存し，優先順位はなく，顧客に対して同格で取り扱われる。

必要なスペシャリストの種類

memo

マーケティングを社内で確実に機能させるには、
大きく分けて3種類のプロフェッショナルが必要になります。

① 分析系のマーケティングスペシャリスト

マーケティング・リサーチャー	市場調査を専門とし、調査設計から分析、提案まで行う。
モデレーター	生活者や顧客に直接インタビューし、新商品のヒントや既存商品の課題を引き出す。

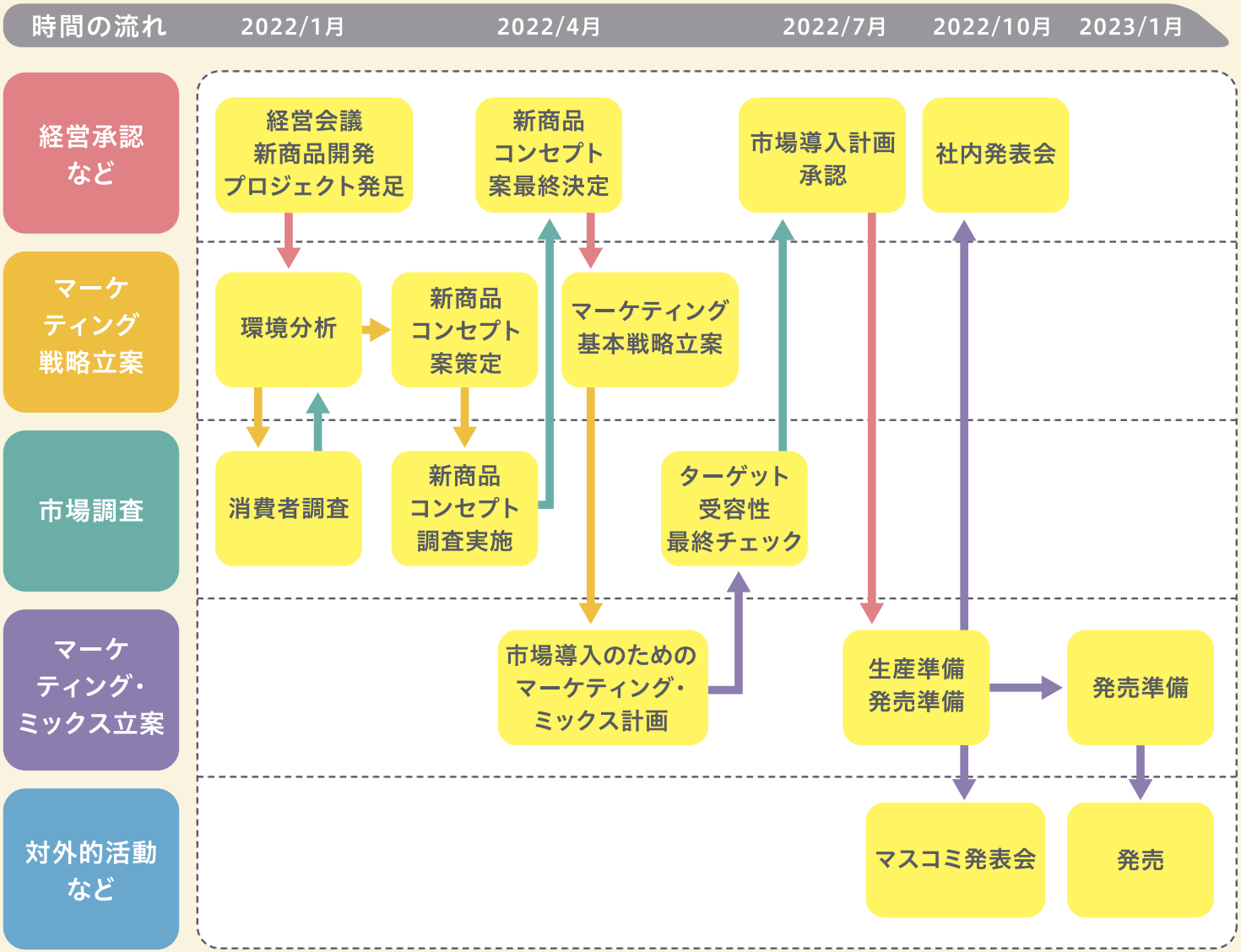
② 企画系のマーケティングスペシャリスト

マーケティング・プランナー	企画業務に特化して新しい企画を組み立て、提案まで行う。
マーケティング・コンサルタント	マーケティング業務全般を、企画中心にサポートする。

③ 実施系のマーケティングスペシャリスト

クリエイティブディレクター	パッケージデザインやインダストリアルデザインを、マーケティングの視点からデザインする。
コピーライター	ネーミングやブランドスローガンなどを、マーケティング視点から制作する。

マーケティングの業務フローの例



memo

業務に必要なスキルレベル

マーケティングに求められる業務領域によって、必要となるスキルと
そのレベルが変わっていくため、それに則したリクルートが必要です。

業 務	業務内容	スコア化対象	レベル
1	既存商品育成でのアクション・プラン実施における現場サポート業務	販売現場で使うツール類の作成・供給、顧客企業への商談同行など	レベル1
2	既存商品育成のためのプランニング業務	消費者調査の実施と分析、年間マーケティング計画書の作成など	レベル2
3	既存市場向けの新商品開発業務	自社の販売・生産基盤のある中での新商品開発・市場導入計画の立案、市場導入作業など	レベル3
4	新規市場向けの新商品開発業務	自社の販売・生産基盤がない中での新商品開発・市場導入計画の立案、市場導入作業など	レベル4
5	全社的なマーケティング業務	中期マーケティング計画の立案、コーポレートブランド構築など	レベル5 ※マネージャークラスであることは必須

memo

4

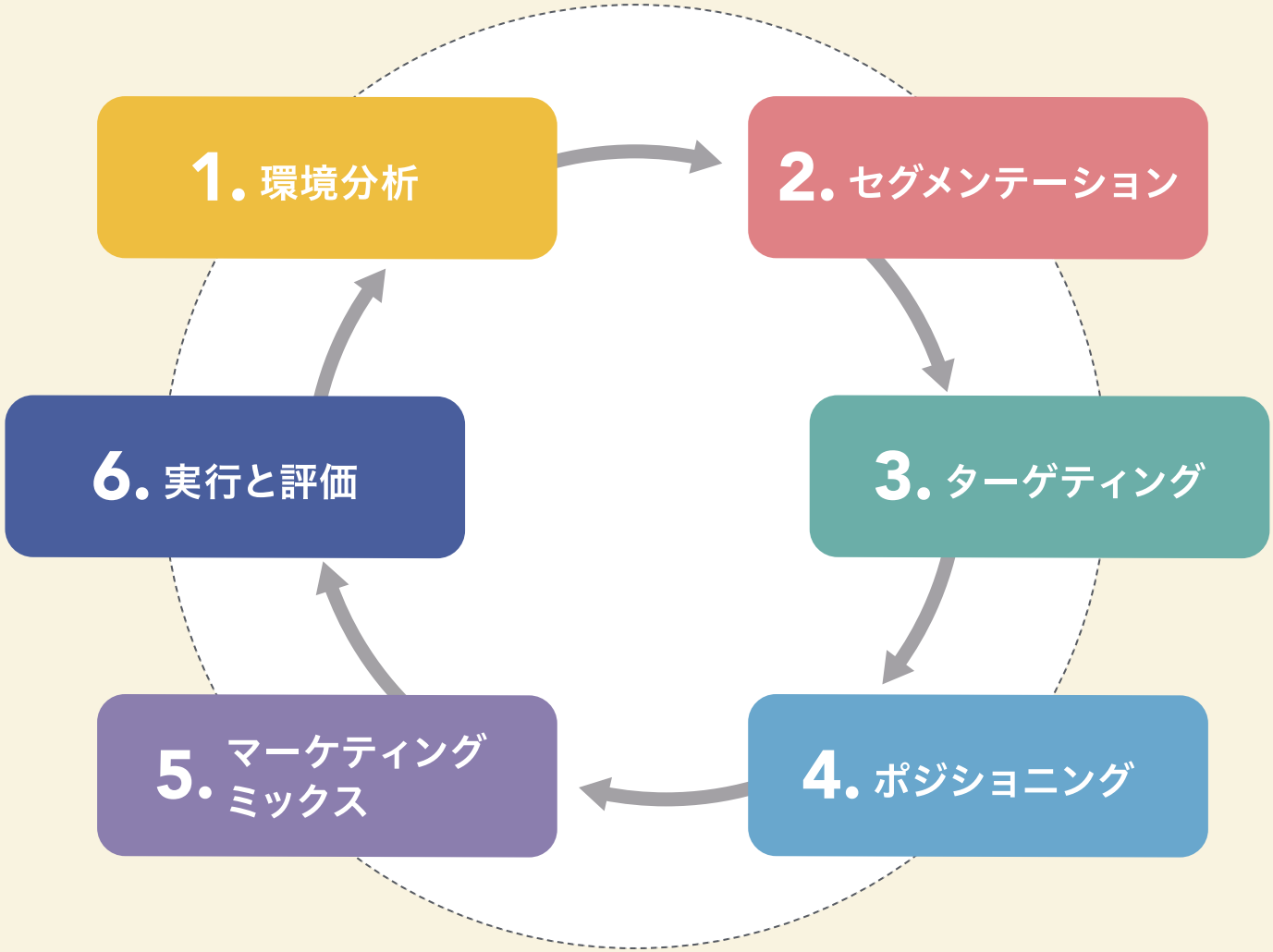
マーケティングの6つのステップ

マーケティングプロセスの6ステップ

マーケティングプロセス	概要
1. 環境分析と市場機会の発見	市場の機会と脅威、 自社の強み・弱みを見極める
2. セグメンテーション	人々を、同じニーズを持つ 固まり（セグメント）に分ける
3. ターゲティング	自社が事業を展開するのに 適したセグメントを選び出す
4. ポジショニング	自社製品をどのように 差別化するかを決定する
5. マーケティングミックス	ターゲットへ働きかける マーケティング施策を立案する
6. 施策の実行と評価	マーケティング施策を実施し、 結果を評価し、戦略を見直す

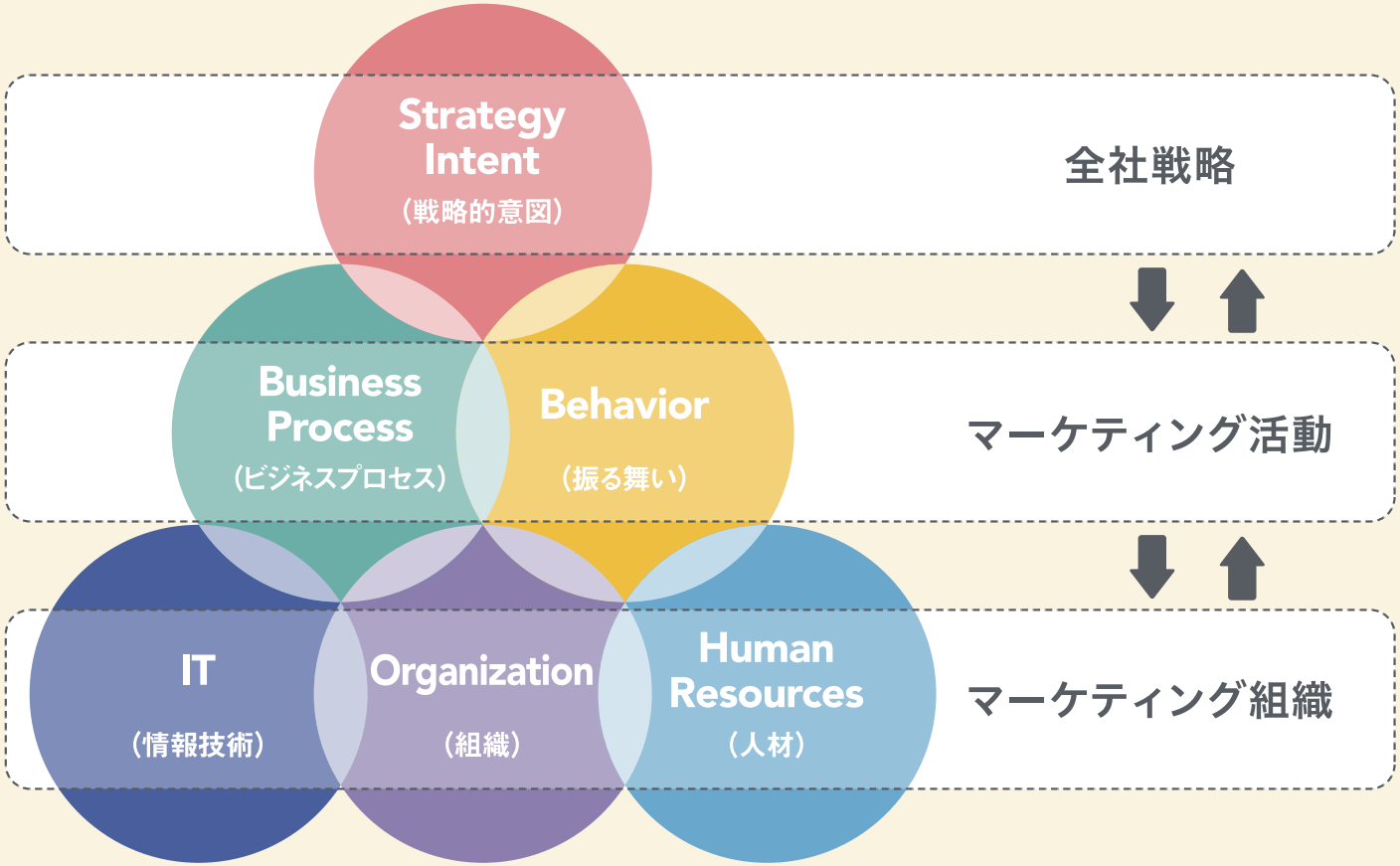
memo

マーケティングプロセスの6ステップ



memo

6バブルスとマーケティング



memo

5

10の基本的な分析フレームをご紹介

（4P／5forces／3C／バリュープロポジション／5C／4C／SWOT／PEST／GCS／SCM）

4P分析

4P分析とは
マッカーシーが定義したマーケティング・ミックスの構成要素。製品（Product）・場所（Place）・プロモーション（Promotion）・価格（Price）の頭文字を表す。各P間の関係は，相互に依存し，優先順位はなく，顧客に対して同格で取り扱われる。

Product
プロダクト

製品の中身を特定し、外見を具体的にする。

Price
プライス

販売価格を設定する。流通チャネルのマージンなどを組み込んだ価格体系なども具現化する。

Place
プレイス

流通チャネルを決める。
「どのようにして顧客に商品を手渡すか」という考え方なので、物流も含めて具体化する。

Promotion
プロモーション

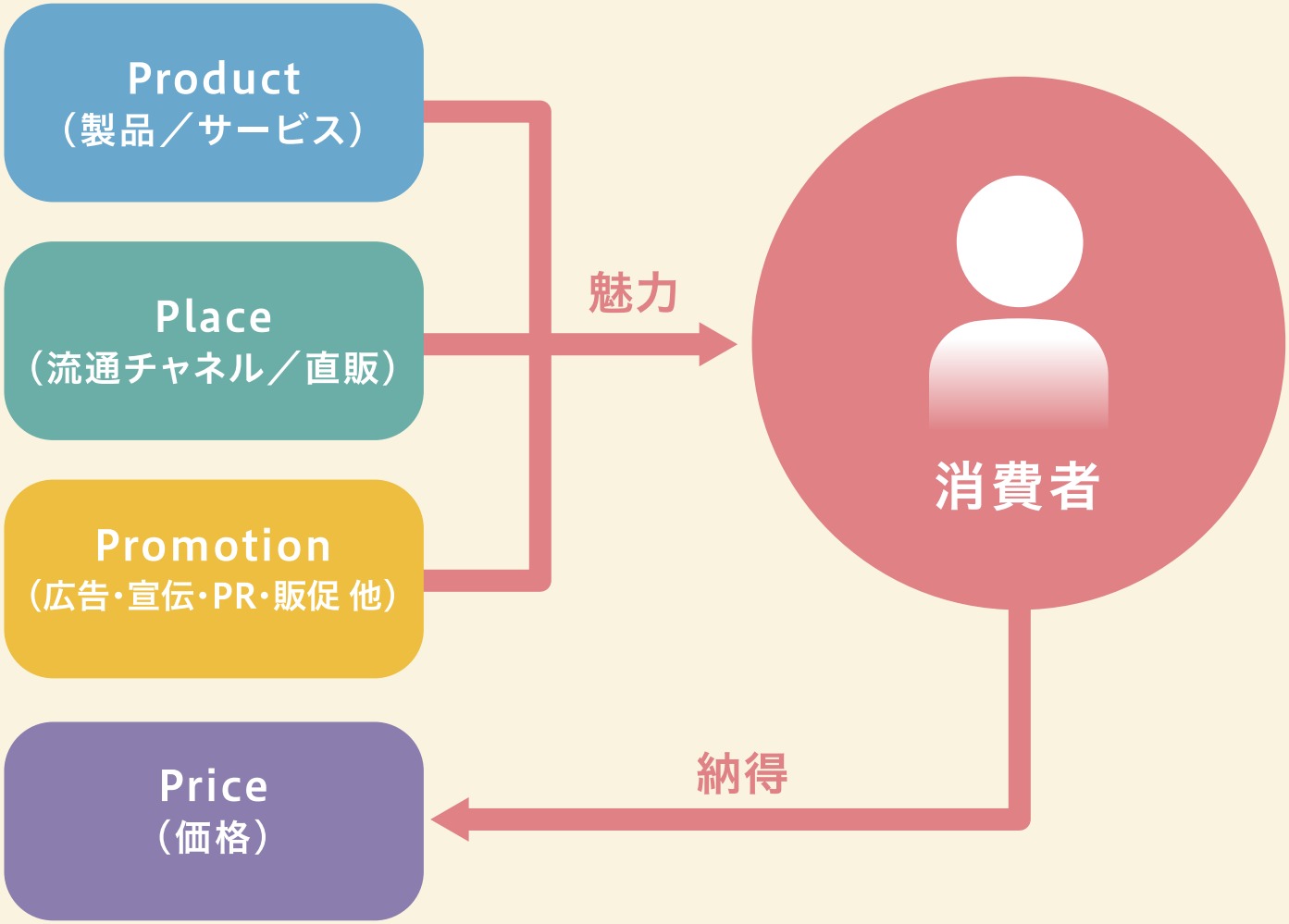
消費者から顧客になってもらうための情報の伝達方法。コミュニケーション（自社サイト・PR・広告など）などを具現化する。

memo

4Pの消費者との関係性

4P分析とは

マッカーシーが定義したマーケティング・ミックスの構成要素。製品（Product）・場所（Place）・プロモーション（Promotion）・価格（Price）の頭文字を表す。各P間の関係は，相互に依存し，優先順位はなく，顧客に対して同格で取り扱われる。



memo

4Pを使ったKindleの分析例

amazonkindle

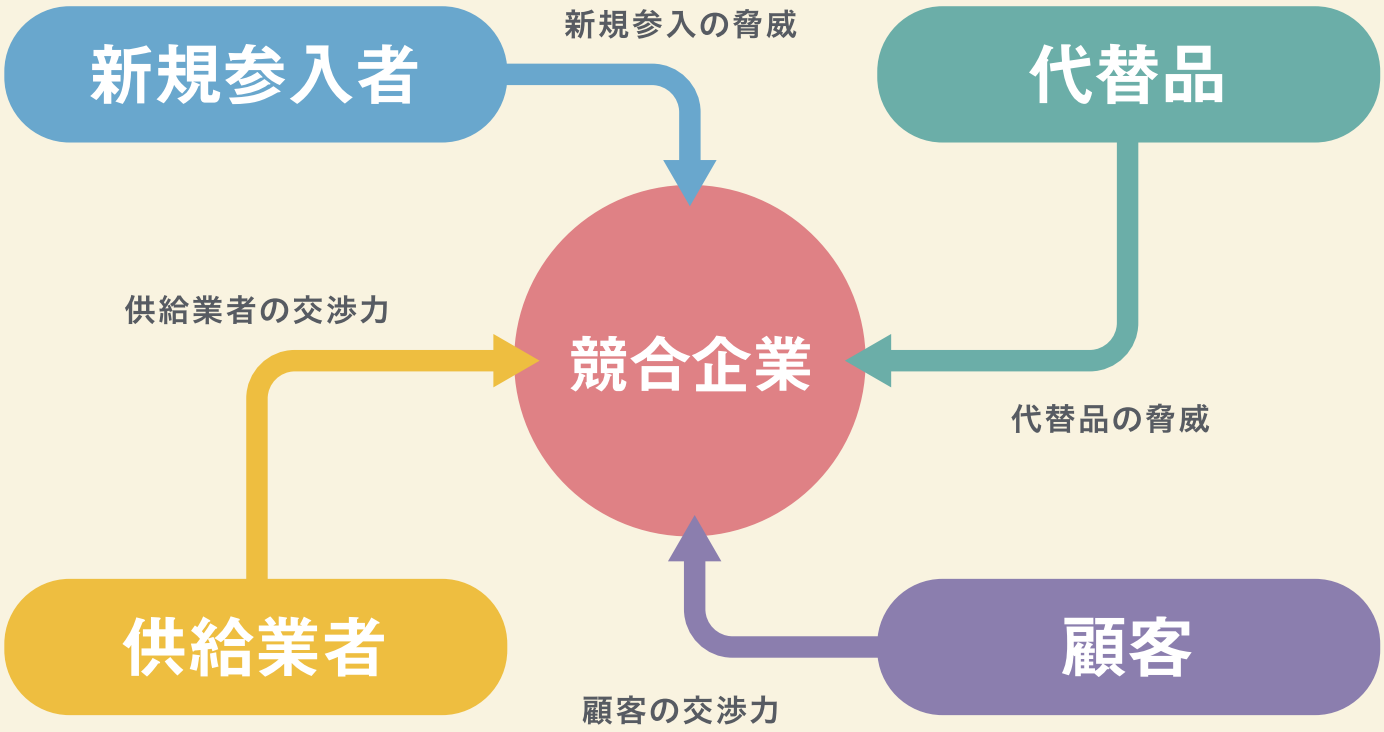
Product 商品	Place 流通	Promotion 販促	Price 価格
■E lnk&高解像度 ■長寿命バッテリー ■Amazonとの連携 ■ブランド力	■他社との差は無し	■TV CM ■ネット広告 ■交通広告	■Kindleショップ ■量販店

memo

5フォース分析

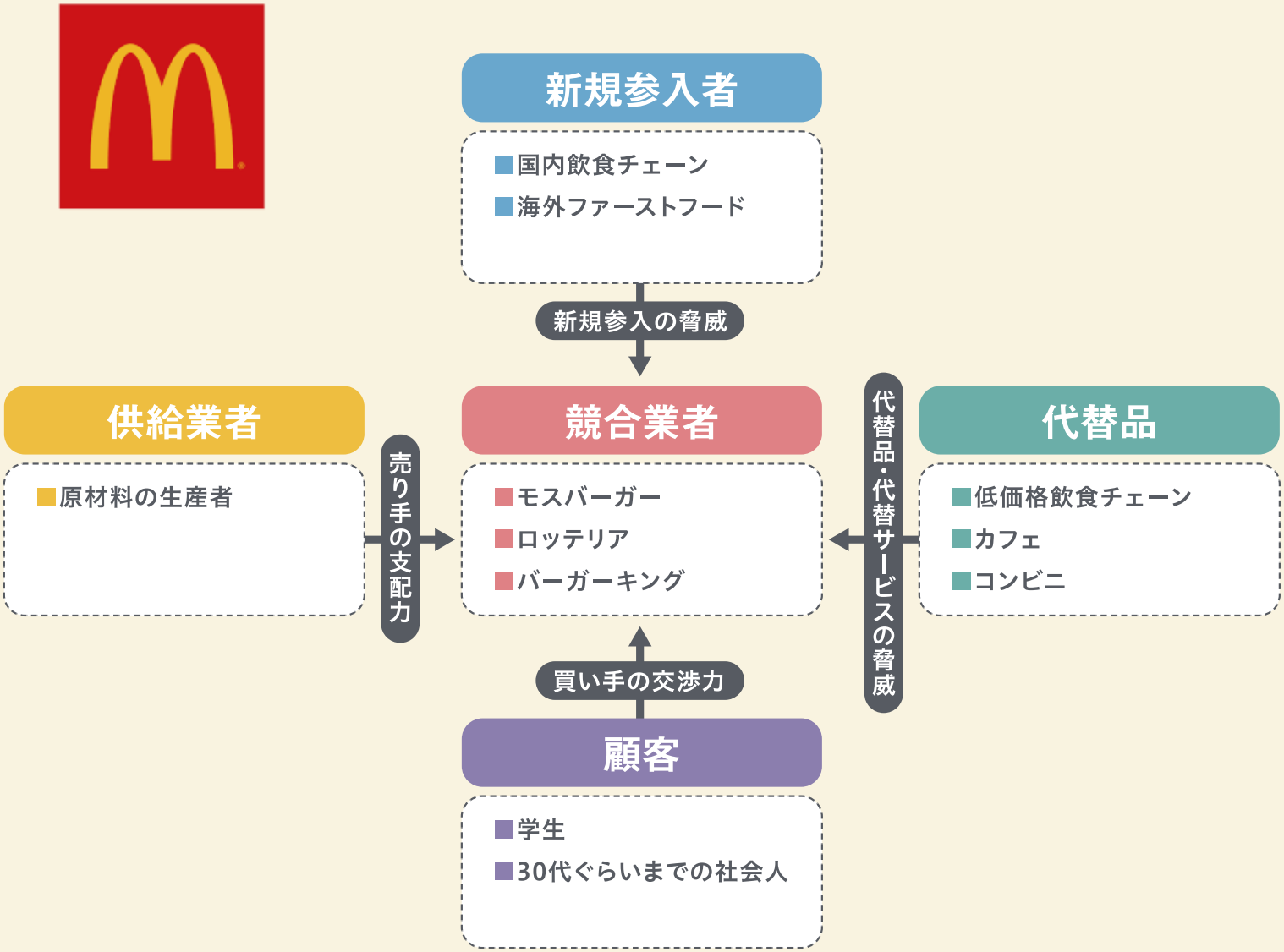
5フォース分析とは

5フォース(Five Forces)分析は、最初にマイケル・ポーターにより提唱された手法。その「5つの力」は、買い手の交渉力、供給企業の交渉力、新規参入業者の脅威、代替品の脅威、競争企業間の敵対関係という5つの要素を指す。この5つの要因から、競争戦略をめぐった分析を行い、業界の競争環境を把握するのに役立つ。



memo

5フォースを使った日本マクドナルドの分析例

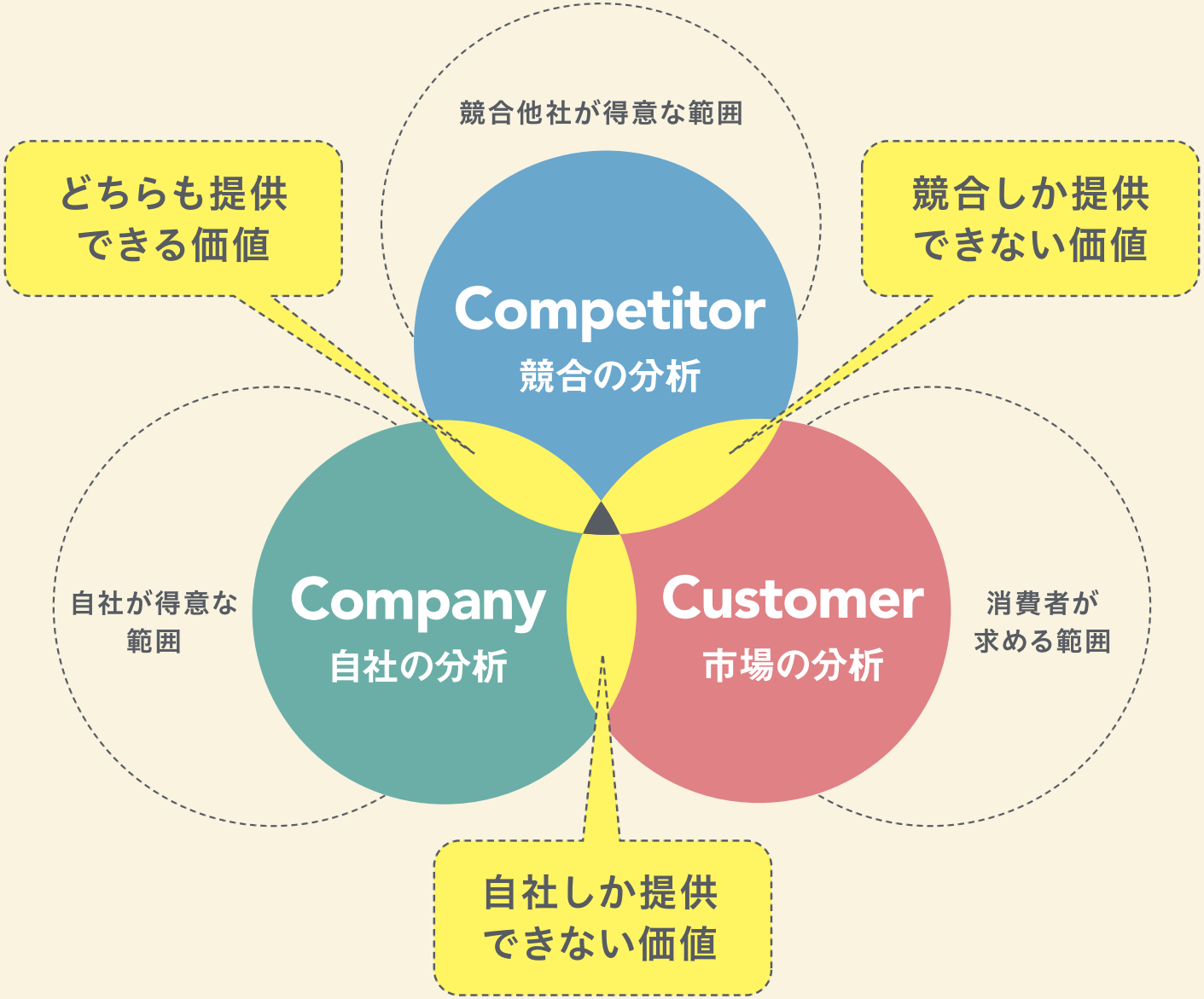


memo

3C分析（環境分析）

3C分析とは

Customer（市場・顧客）・Competitor（競合）・Company（自社）の3つの言葉の頭文字であり自社や事業部等がどのような経営環境に置かれているのか現在の状況を分析し経営課題発見、戦略代替案の発想などに活用するフレームワーク。

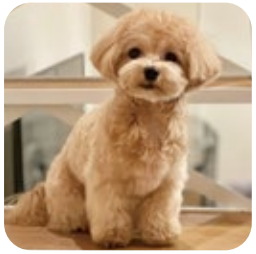


memo

3C分析（環境分析）

3C分析とは
Customer（市場・顧客）・Competitor（競合）・Company（自社）の3つの言葉の頭文字であり自社や事業部等がどのような経営環境に置かれているのか現在の状況を分析し経営課題発見、戦略代替案の発想などに活用するフレームワーク。

Customer
市場の分析



MIX犬／雑種

Competitor
競合の分析

dyson

扇風機／送風機

Company
自社の分析

TOYOTA

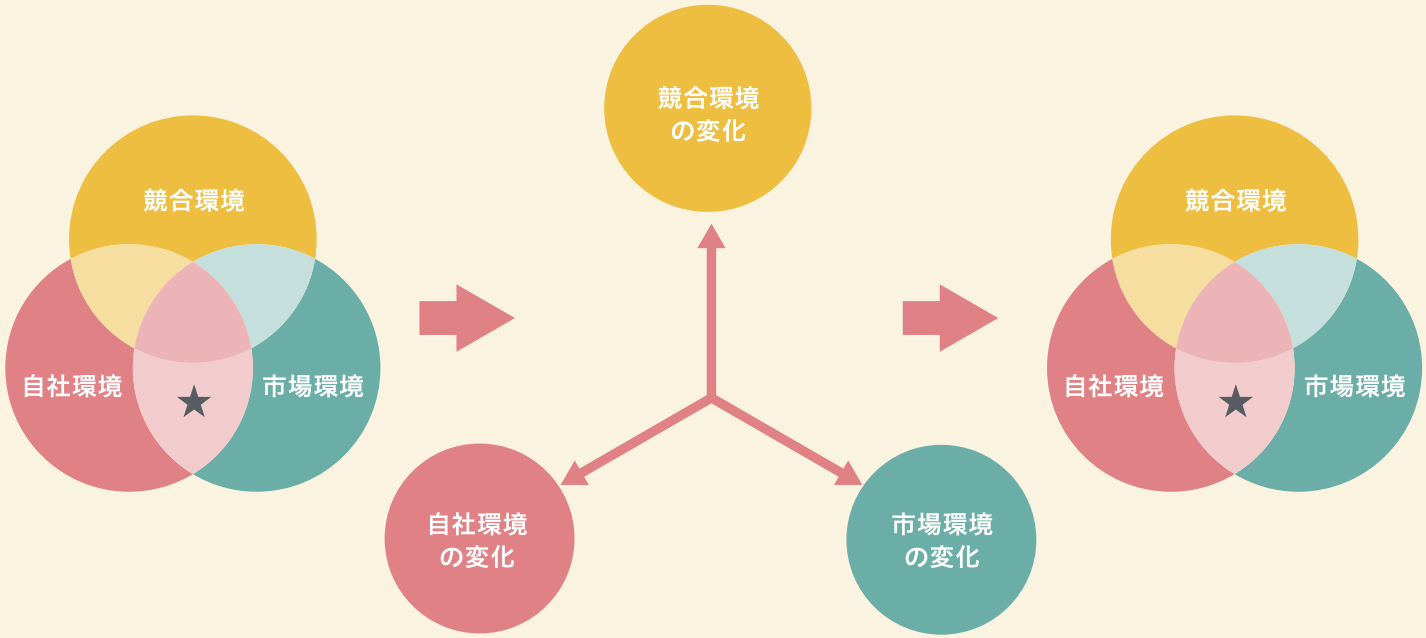
TESLA

サプライチェーン／
バッテリー技術

memo

3C分析を用いた環境変化への対応

それぞれの環境を調べ直し、
定期的にズレを修正しながら、再設定を行う必要があります。



★=当初の自社商品の
マーケティング
基本戦略構築の
フィールド

修正が必要な
環境のズレ

既存商品の修正で
★印が**再設定できるか**
どうかを考える

memo

3Cを使ったNTTドコモの分析例

NTT docomo

Competitor
競合

- 低価格戦略
- iPhoneを使ったユーザー囲い込み
- シェアを侵食中
- 組織規模・インフラは劣る

Company
自社

- シェアNo.1だが減少傾向
- 高い技術力と組織力
- 安定したインフラ基盤
- 柔軟さを欠く組織体制

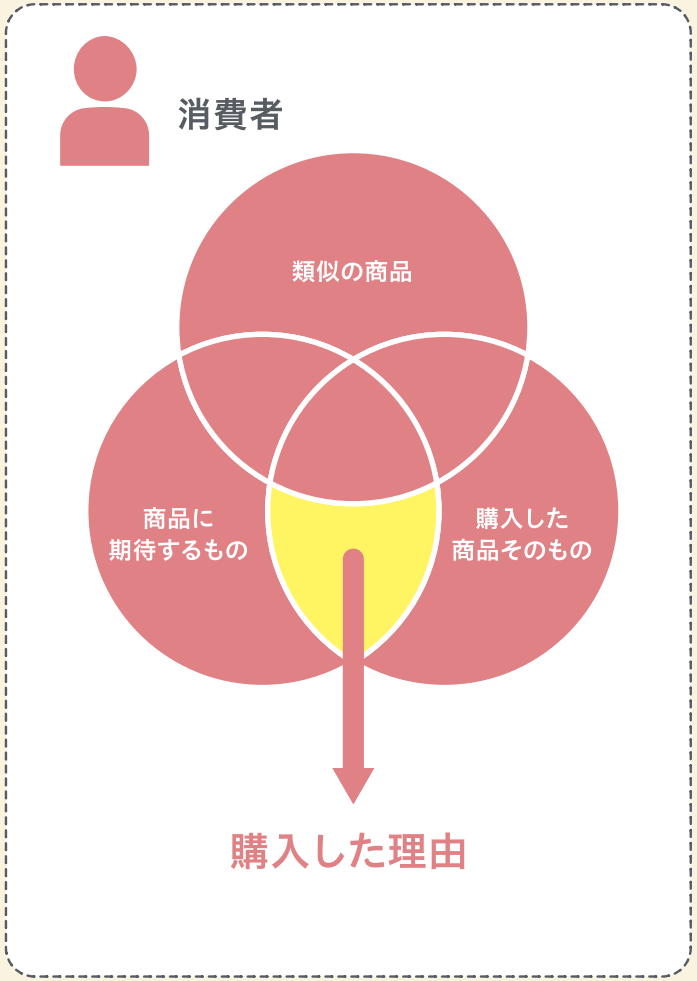
Customer
市場

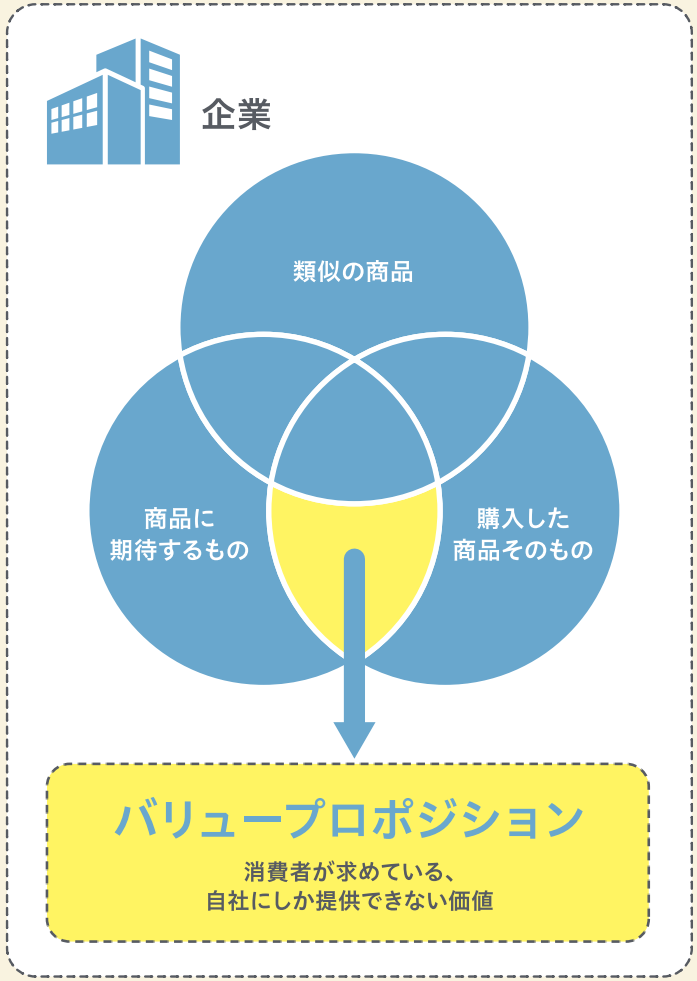
- スマートフォン増
- iPhoneに対するニーズ多い
- 1人あたりの通信量の増大
- 高齢者・地方在住者が多い

memo

バリュープロポジションキャンバス

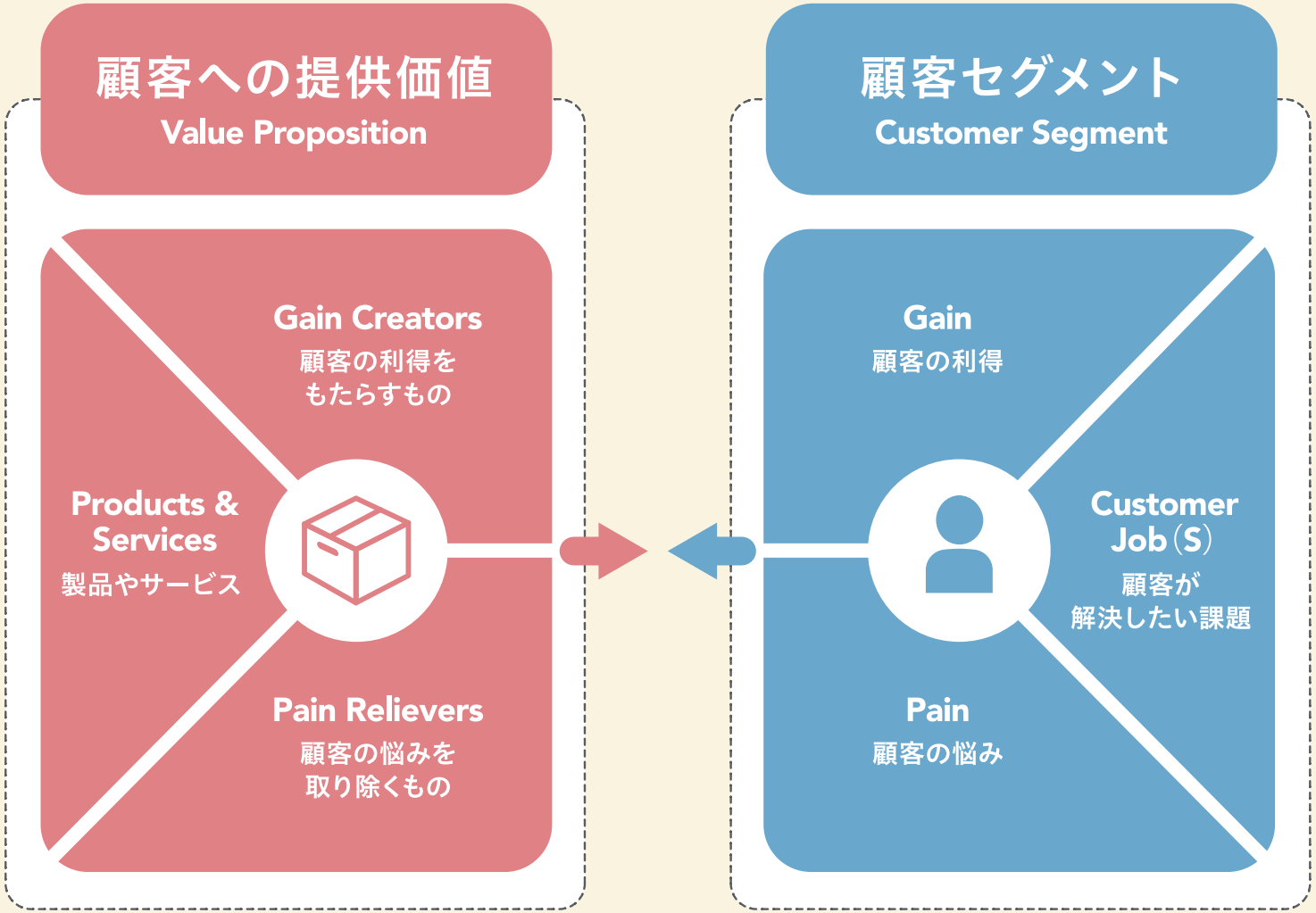
バリュープロポジションキャンバスとは
自社の製品やサービスと顧客の状況やニーズを可視化するためのフレームワーク。新規サービスの開発や既存サービスの改善時に、自社の提供している、またはこれから提供する価値と顧客のニーズとのズレを見つけて、顧客のニーズにマッチするビジネスアイデアを考えるためによく使用される。





memo

バリュープロポジションキャンバス

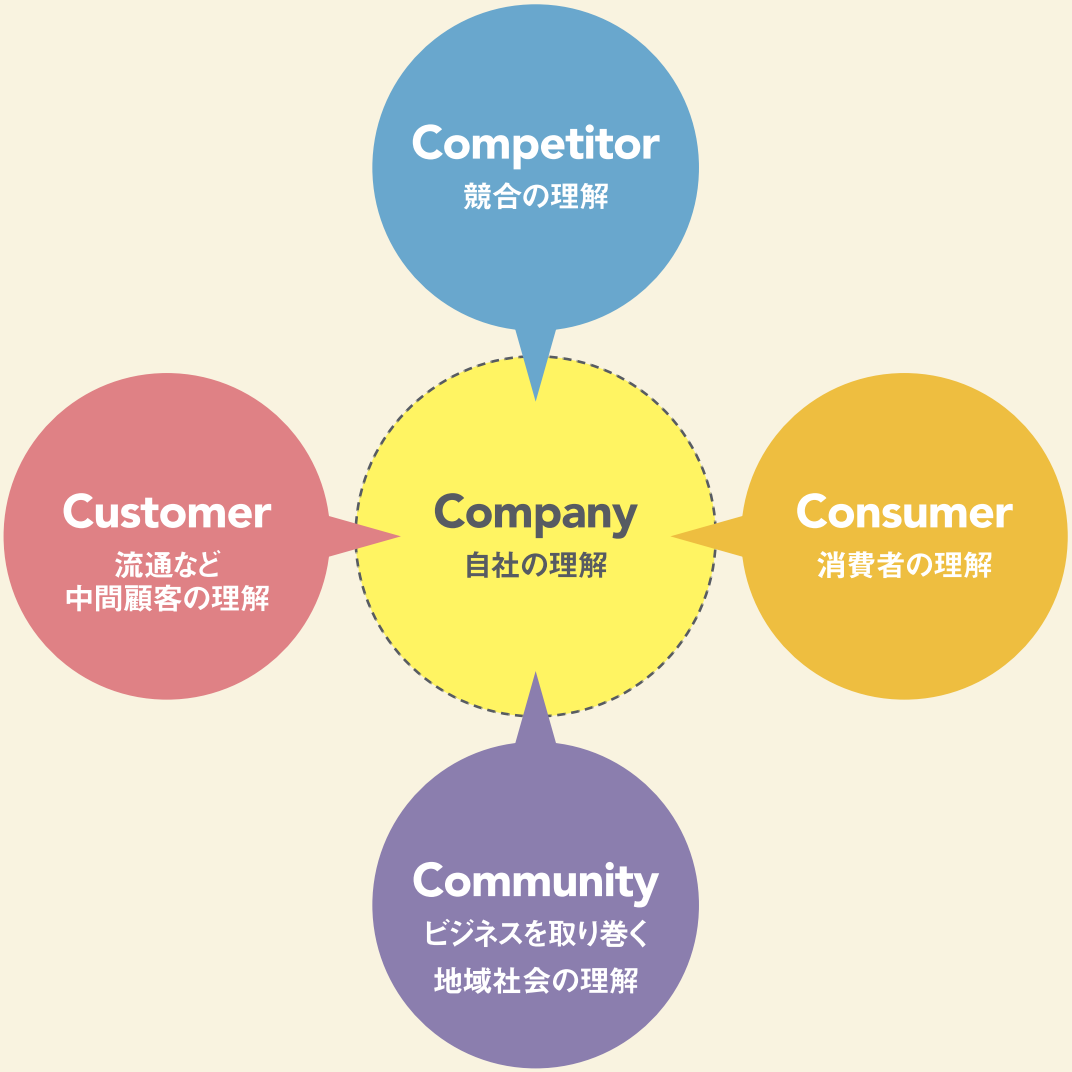


memo

5C分析（戦況分析）

5C分析とは

代表的な戦況分析の一つであり、自社をとりまく市場構造などの現状を把握し、戦略を明確にするために着目するべき5つの要素を示したもの。3つの要素に基づく3C分析はよく知られているが、5C分析はこれにCustomer（流通など中間顧客の理解）、Community（ビジネスをとりまく地域社会の理解）の2つの要素を付け加えたものであり、最近では、5C分析が主流になりつつある。

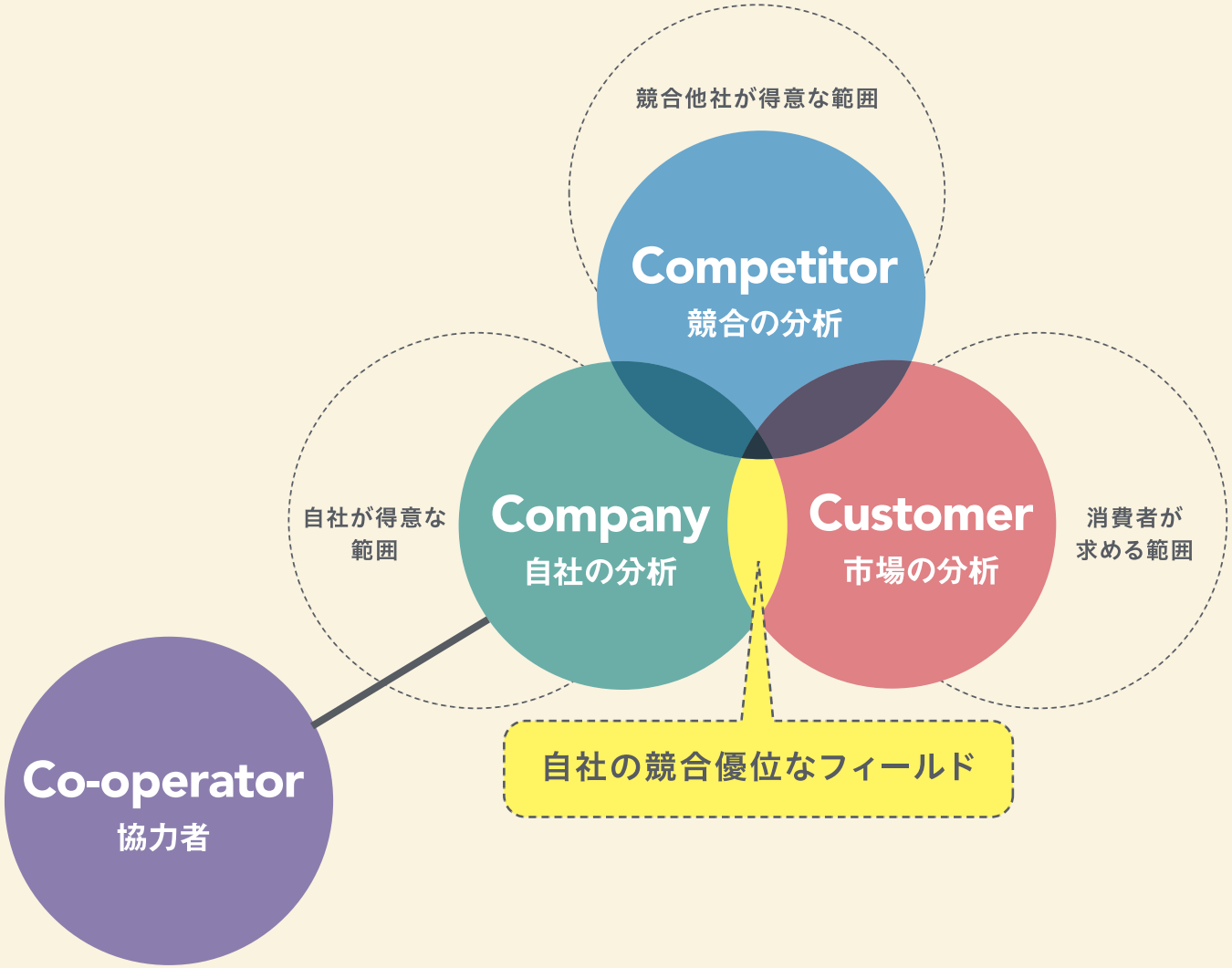


memo

4C分析（戦況分析）

4C分析とは

企業活動を分析する3つの視点、市場分析（Customer）、競合分析（Competitor）、自社分析（Company）の3C分析に加えて、最近ではCo-operator（協力者）を加えて4C分析とする場合が増えてきている。



memo

SWOT分析（自己分析）

SWOT分析とは
企業の全体評価を行うための分析手法。Strength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）の4つの視点から評価を行う。SWOT分析では企業（事業単位）を内部環境（強み・弱み）と外部環境（機会・脅威）に分けて評価、分析する。

戦略課題の抽出：SWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	**S** strengths：強み 競合と比べて優れている点 自社で制御しやすいもの	**W** weaknesses：弱み 競合と比べて劣っている点 自社で制御しづらいもの
外部環境	**O** opportunities：機会 活用が見込めるチャンス、環境 自社に有利に働きうるもの	**T** threats：脅威 自社では防ぎようがない危険 自社に不利に働きうるもの

memo

戦略課題の抽出：クロスSWOT分析（TOWS分析）

SWOT分析の結果を踏まえて事業戦略を検討するフレームワーク

	O 機会	T 脅威
S 強み	**積極的攻撃** 強みを機会に最大限活用し、大きく成長することを目指す	**差別化** 強みを活かし脅威を回避する
W 弱み	**段階的改善** 弱みの補強を通して、機会の有効活用に向けた対策を実施	**防衛・撤退** 負の影響の最小化を優先

memo

事例：マクドナルドのケース

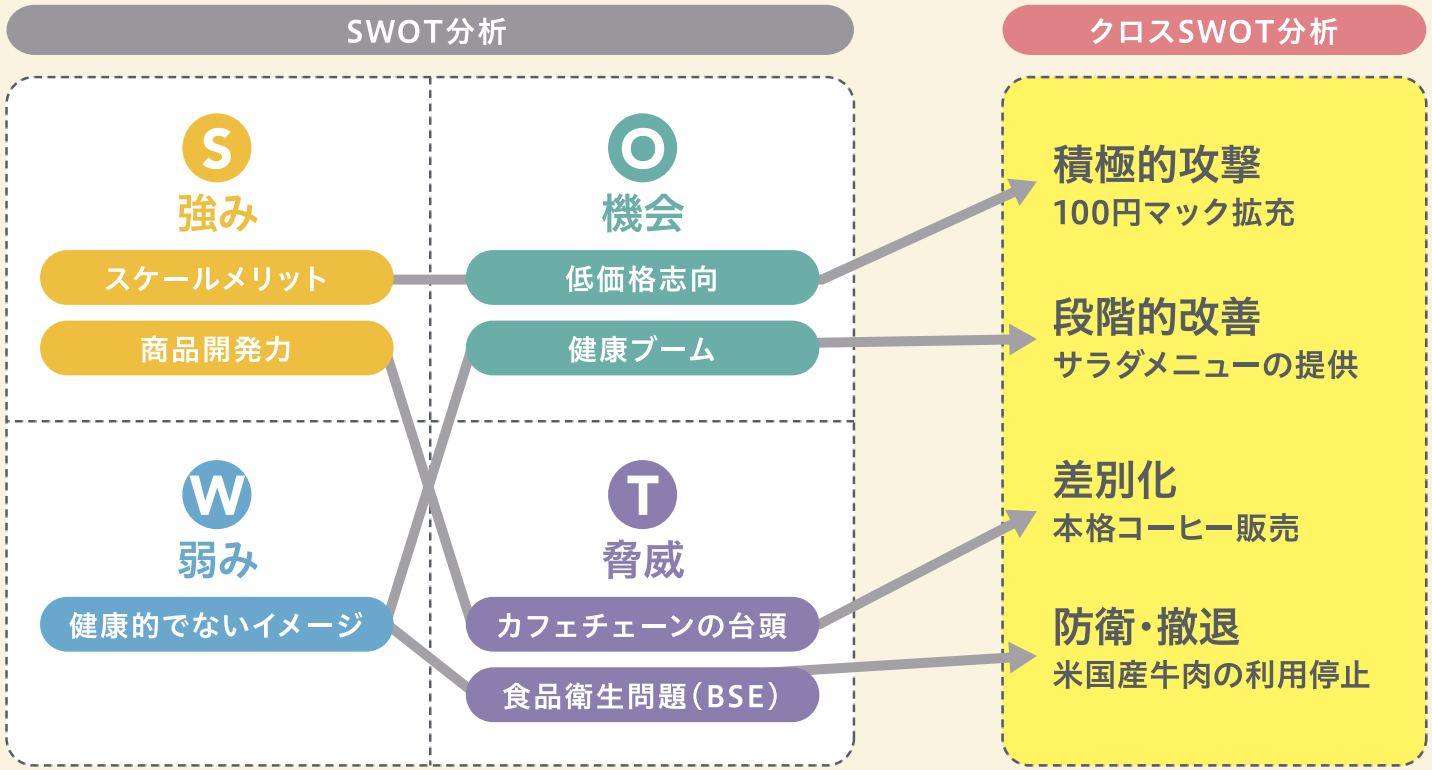
SWOT分析

S 強み スケールメリット 商品開発力	**O 機会** 低価格志向 健康ブーム
W 弱み 健康的でないイメージ	**T 脅威** カフェチェーンの台頭 食品衛生問題（BSE）

Source：平井孝志「戦略力を高める―最高の戦略を実現するために」（東洋経済新報社/2010年）をもとに作成

memo

事例：マクドナルドのケース



Source：平井孝志「戦略力を高める―最高の戦略を実現するために」（東洋経済新報社/2010年）をもとに作成

memo

うまい棒のSWOT分析例

Opportunity 機会

子どもに
大人気

Threats 驚異

オマケがない

Strengh 強み

スマホ
ゲーム

Weakness 弱み

少子高齢化

得意なことで チャンスを掴む	チャンスを掴むために 苦手克服
ピンチの影響を 小さくする	あきらめて 他に任せる

memo

うまい棒のSWOT分析例

Opportunity 機会

子どもに
大人気

Threats 驚異

オマケがない

Strengh 強み

スマホ
ゲーム

Weakness 弱み

少子高齢化

得意なことで多くのチャンスを掴む

少子高齢化 × オマケ
- 高齢者向けお菓子（オマケ付き）
- うまい棒が当たるQRガチャ券付き

スマホ × 子ども
- うまい棒ガチャ→100本家に届く

▼

うまい棒を、食べる物からプレゼントする物へ。

戦い方を変えてしまい、戦う前に勝つ状態を作る

memo

PEST分析（マクロ分析）

PEST分析とは

政治、経済、社会、技術といった4つの観点からマクロ環境（外部環境）を分析するフィリップ・コトラー氏が考案したマーケティングフレームワーク。
これら4つの視点から外部環境に潜む自社にプラス・マイナスのインパクトを与え得る要因を整理し、影響度を評価。

P

P（政治・規制）から見る生活者に影響をおよぼす環境変化

新たな法律（規制・税制）、生活に影響をおよぼす政府・関連団体の動きなど

E

E（経済）から見る生活者に影響をおよぼす環境変化

景気・物価変動（インフレ・デフレ）、賃金・貯蓄率の変動など

S

S（社会・文化）から見る生活者に影響をおよぼす環境変化

新たな価値観、倫理観・道徳規範、生活に影響のある世論や流行、
新たなライフスタイルの登場など

T

T（技術）から見る生活者に影響をおよぼす環境変化

生活に関する技術革新、生活での技術的なインフラ整備など

memo

PEST分析（マクロ分析）

顧客の購買環境に影響を与えるマクロ要因を網羅的に見ていく分析方法

	具体的項目	影響
P Politics（政治的要因）	**行政レベルのルールの変化** 法律、税制、政治動向 etc	「市場競争のルール」 前提そのものが変わる
E Economy（経済的要因）	**経済の動向変化** 景気、物価、経済成長、金利 etc	売上や費用に直結する モノ/コトの価値が変わる
S Society（社会的要因）	**生活スタイル/意識の変化** 人口、少子/高齢化、流行、宗教 etc	売上の元となる需要構造、 顧客のニーズが変わる
T Technology（技術的要因）	**商品開発や生産技術の変化** イノベーション、新技術、特許 etc	既存の仕組み、 競争のKSFが変わる

memo

PESTを使った国内音楽ビジネス市場の分析例

memo

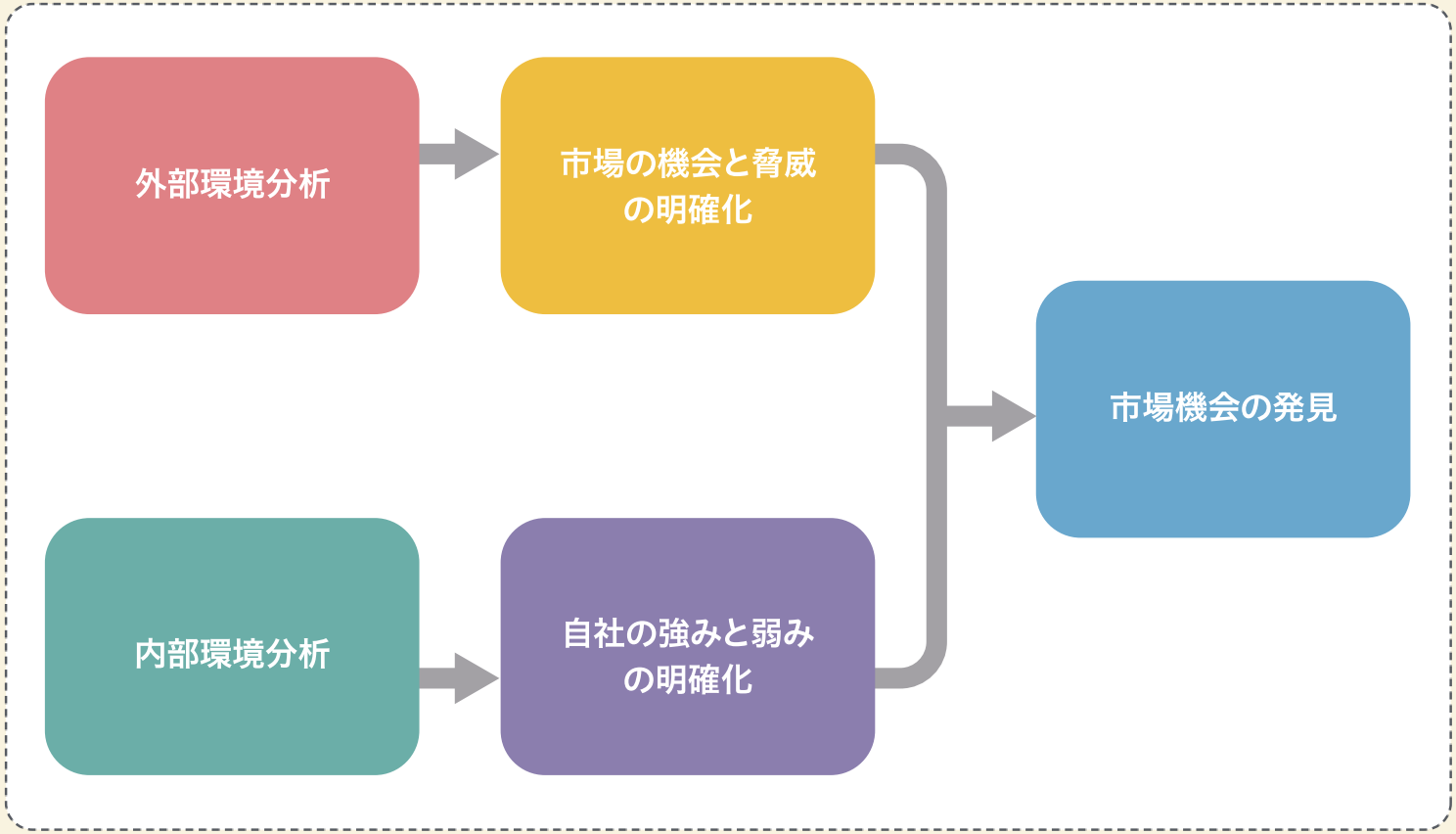
P 政治
- 著作権法
- 違法ダウンロード法

E 経済
- 音楽市場の縮小
- 低年齢層の低収入化

S 社会
- 趣味の多様化
- 体験に対するニーズ上昇
- 購入意欲の希薄化
- SNSの浸透

T 技術
- スマートフォン
- サブスクリプション
- クラウドサービス
- 通信の高速化

環境分析と市場機会の発見ステップ



memo

GCS分析（ミクロ分析）

memo

移動手段全体、アルコール飲料全体、情報機器全体など

G

ジャンル全体で起こっている消費者の変化

ユーザーの流入・流出、関心項目の変化、利用場面の変化、頻度・金額の増減など

自動車、ビール、携帯電話など

C

カテゴリーの中で起こっている消費者の変化

ユーザーの流入・流出、関心項目の変化、利用場面の変化、頻度・金額の増減など

自動車…車種別、ビール…タイプ別、携帯電話…サービスメニュー別など

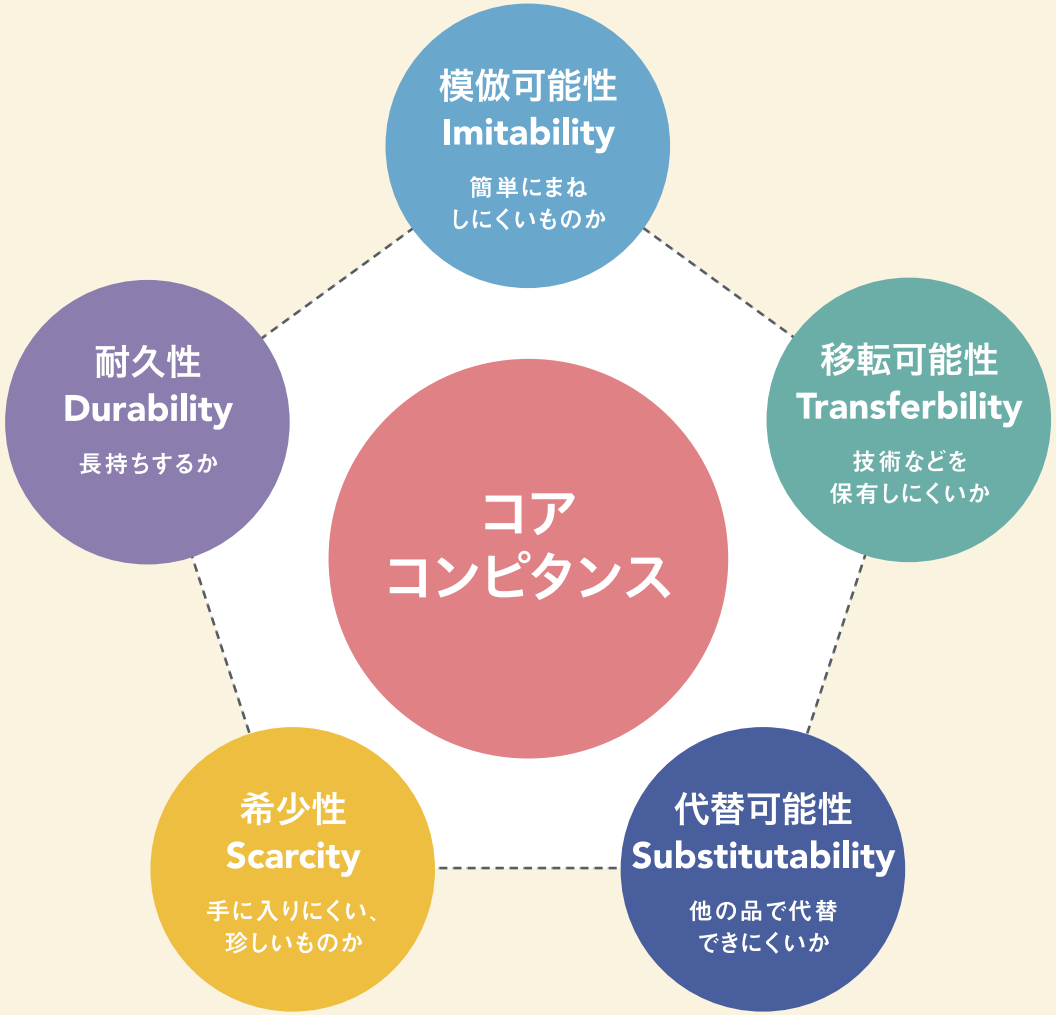
S

セグメントの中で起こっている消費者の変化

ユーザーの流入・流出、関心項目の変化、利用場面の変化、頻度・金額の増減など

コアコンピタンス分析（ミクロ分析）

コアコンピタンス分析とは
外部環境の分析の中でも、特に企業がある程度コントロールできるミクロ環境の分析を行う際に用いられるフレームワーク。GCSとは、ジャンル、カテゴリー、セグメントの頭文字であり、これら3要素の外部要因を分析することを指す。



memo

電動自転車市場で新商品開発の領域を定める例

memo

マクロの変化 → **生活者としての変化**（消費者としての変化） ← **ミクロの変化**

P メタボ対策の法令化

E ガソリン価格の高騰

S 高齢化

T 電気エネルギー活用手法の多様化

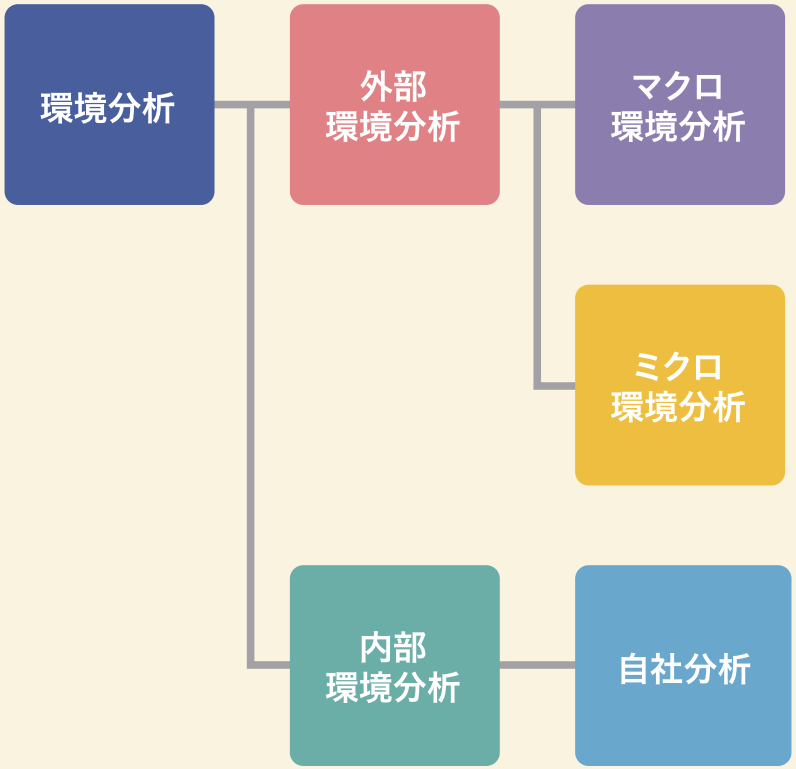
G 移動手段→都市部の人々の自家用車離れ

C 二輪車→自家用車に比べて相対的にコストがかからない代替手段

S 電動自転車→ダサいイメージから機能的で合理的なイメージへの変化

魅力的な想定市場：40歳以上の都市周辺部に住む男性。
通勤でも使えるオシャレな電動自転車市場の伸びが期待できる。

環境分析



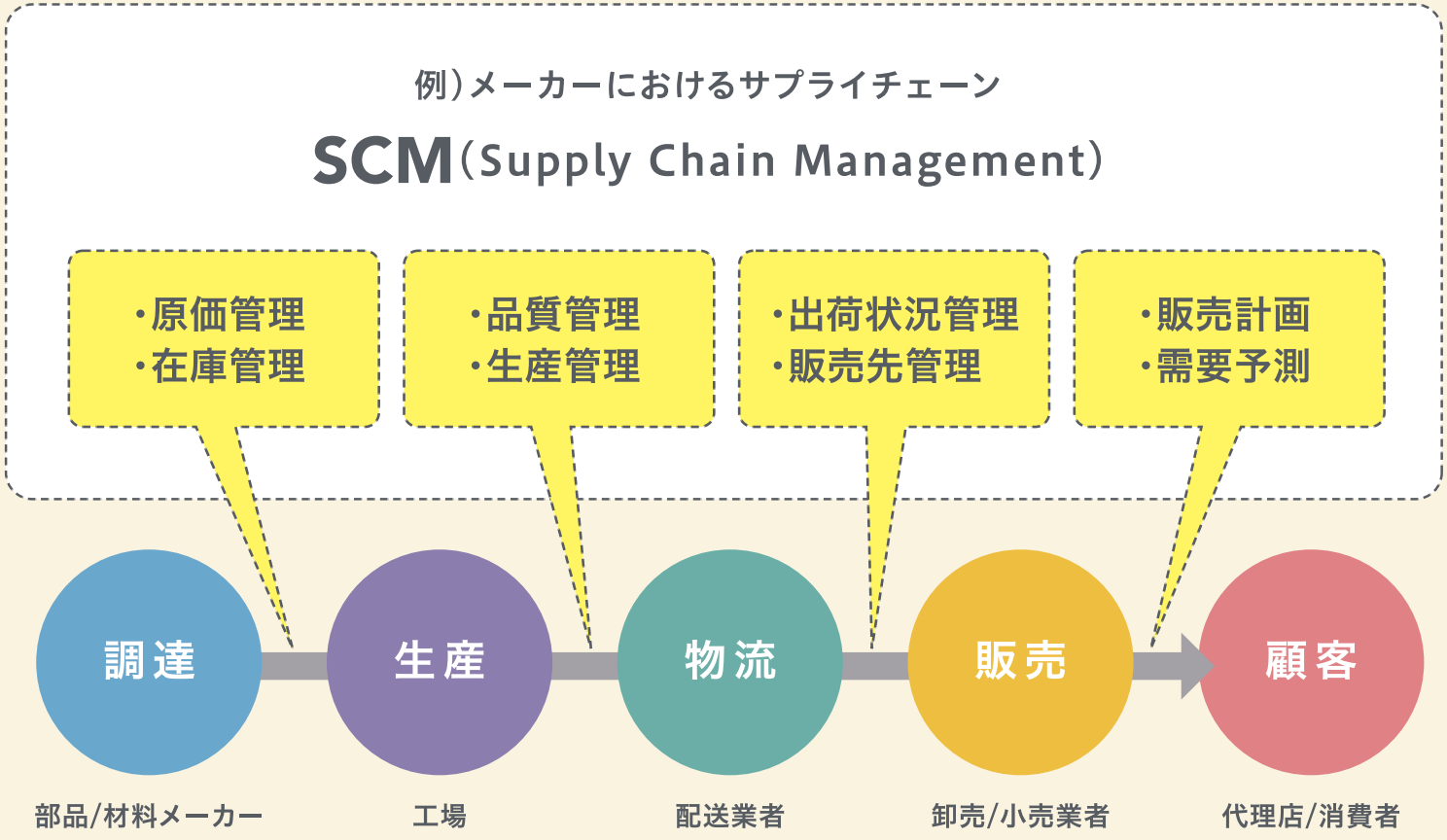
概要	代表的なフレームワーク
企業を取り巻く社会環境、事業への影響要素の分析	PEST分析
顧客や競合など、相互に影響し合う要素の分析	5フォース分析 3C
競合と比較したときの相対的な強み・弱みの分析	バリューチェーン VRIO

memo

SCM分析

SCM分析とは

SCM（サプライチェーン・マネジメント）とは、供給業者から最終消費者までの業界の流れを統合的に見直し、プロセス全体の効率化と最適化を実現するための経営管理手法。SCMという言葉は、ブース・アレン・ハミルトンのK.R.オリバーとM.D.ウェバーが、1982年に初めて用いたとされている。開発、調達、製造、発送、販売といった各プロセスでの在庫量や滞留時間などを削減することで、顧客には最短かつタイムリーに製品を供給し、また、業界全体としてはリードタイムの縮小、在庫の縮小、設備の稼働率向上などによるコスト削減、経営の効率化を目指す。



memo

SCM分析の役割

SCM分析とは

サプライチェーンマネジメントの略で、原材料が調達されてから商品が消費者に渡るまでの生産・流通プロセスのこと。具体的には「原材料・部品調達 → 生産 → 物流・流通 → 販売」という一連のプロセスの連鎖のことを指す。

	きっかけとなる課題	部分的に発生する問題	SCMのテーマ
SCMによる既存商品価値の向上に貢献	配送スピードを上げると、顧客満足度が上がる	新たな輸送コストの発生→収益が落ちる	輸送コストを上げずに顧客への配送時間を短縮させる
SCMによる既存商品コストの低下に貢献	在庫を減らし、配送頻度を減らすと、物流コストが下がる	欠品の発生→買いたいときに買えない	顧客に迷惑をかけずに在庫・輸送コストを減らす

memo

6

STP分析

STP分析が規定するもの

STPとは
セグメンテーション（市場細分化）、ターゲティング（狙う市場の決定）、ポジショニング（自社の立ち位置の明確化）の3つの英単語の頭文字をとって名付けられた分析法。マーケティング論で知られるフィリップ・コトラーが提唱したフレームワークで、業種や商材などを問わず活用できる。

項目	意味
S セグメンテーション 「基盤となる市場は何か？」	●商品が存在する市場を規定。既存や細分化したもの、新たに創出するものがある。 ●想定市場を決めると、想定競合がわかる。
T ターゲティング 「狙うべき消費者は誰か？」	●商品の見込み客を規定。年齢・性別などデモグラフィックなものだけでなく、商品情報の入手方法、商品の使い方、購入時の思考なども表わす。 ●ターゲットの人物像とオケージョンを想定。
P ポジショニング 「購入動機は何か？」	●商品を購入する理由を規定。「狙うべき消費者は誰か？」の項目から引き出されるべきものとなる。 ●ユーザーベネフィット、競合比較で差別化ポイントを明確にする。

memo

セグメンテーション変数

地理的変数 Geographic	人口統計的変数 Demographic	心理的変数 Psychographic	行動的変数 Behavior
■地域	■年齢	■ライフスタイル	■使用有無/頻度
■人口密度	■性別	■パーソナリティ	■ロイヤリティ
■気候	■家族構成		■ベネフィット
	■所得		
	■職業		

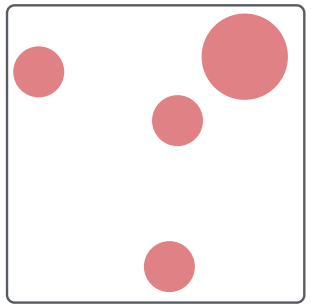
memo

セグメンテーションのイメージ

同質なニーズを適切に捉えられる
切り口で市場を分割する

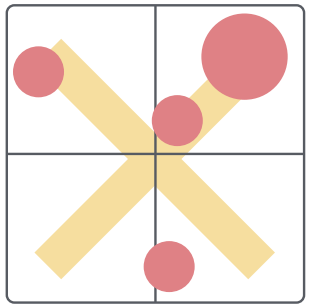
●：同質のニーズ・ウォンツ

市場



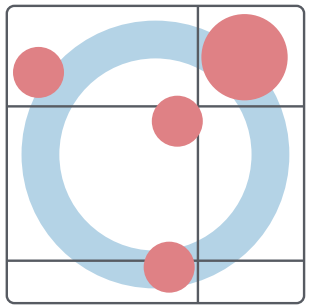
S セグメンテーション

パターン1



他のニーズが混ざっていて、
無駄が多い切り方

パターン2



単一のニーズが捉えられる
適切な切り方

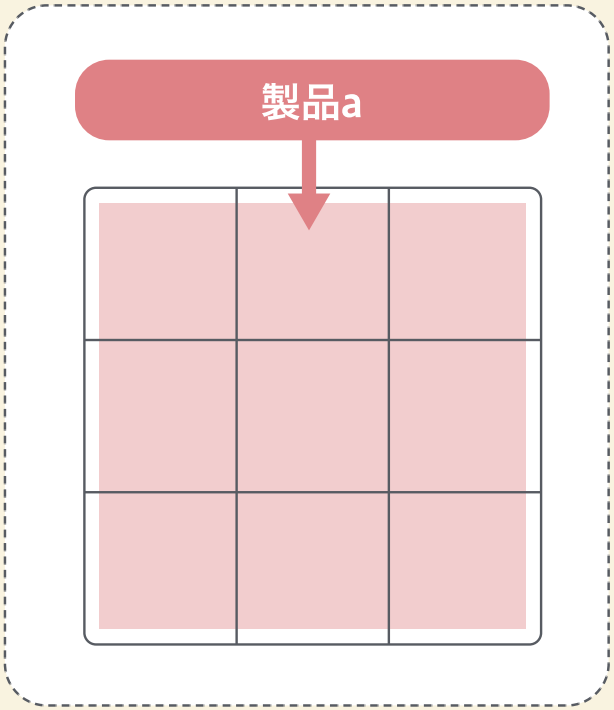
memo

ターゲティングのアプローチ

memo

❶無差別型

1つのマーケティングミックスで市場全体を狙う
（マスマーケティング手法）



+Pros

- コストを最小化できる

-Cons

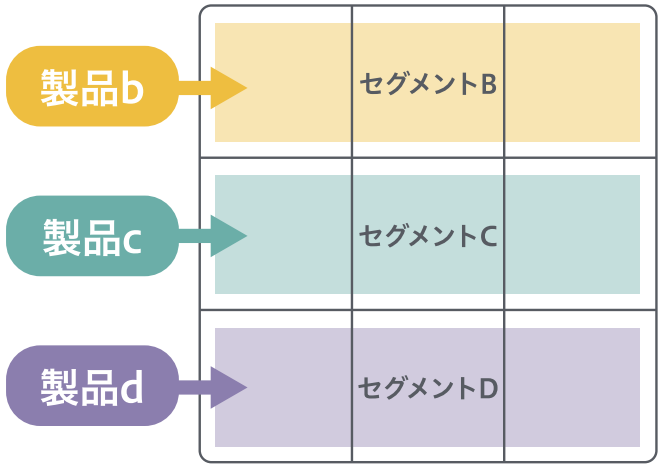
- 価格競争になりやすい
- ニーズを満たせず市場機会を逃す可能性

ターゲティングのアプローチ

memo

❷差別型

複数セグメントに異なるマーケティングミックス
（フルライン戦略）



+Pros

- セグメント毎のニーズに対応
- トータルの売上を最大化できる
- 製品間のシナジー効果の実現

-Cons

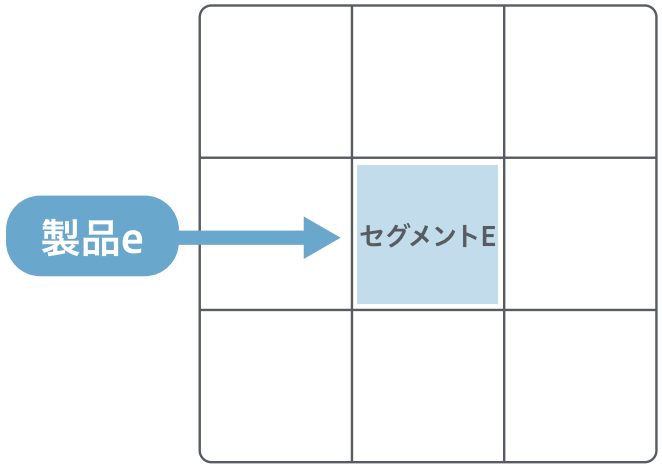
- コストは増大する
  （=十分な企業体力が必要）

ターゲティングのアプローチ

memo

❸集中型

あるセグメントに特化し、全てのリソースを集中



+Pros

- 企業体力が小さく差別型を取れずとも優位性を築ける

-Cons

- 規模の拡大は追いづらい

ターゲティング条件の6R

Realistic Scale
現実的市場規模

事業が成立するだけの
十分な規模がある

Rival
競合状況

まだ競合が優位性を
確率していない

Rate of Growth
成長性

これからニーズが増える、
市場が拡大する余地がある

Rank/Ripple Effect
優先度/波及効果

周囲への影響力がある、
波及効果の発信源となる

インフルエンサー

Reach
到達可能性

持ちうるチャネルやメディアを
通してアプローチできる

Response
測定可能性

アクションに対する消費者の
反応を測定できる

memo

ポジショニングのパターン

ポジショニングを確立する方向性は3パターン

No.1 訴求

ほかの製品よりも優れた
特徴やイメージを訴求

Only One 訴求

ほかの製品とは異なる
特徴やイメージを訴求

土俵変更

競争の軸を変える

memo

ポジショニングの具体的な方法

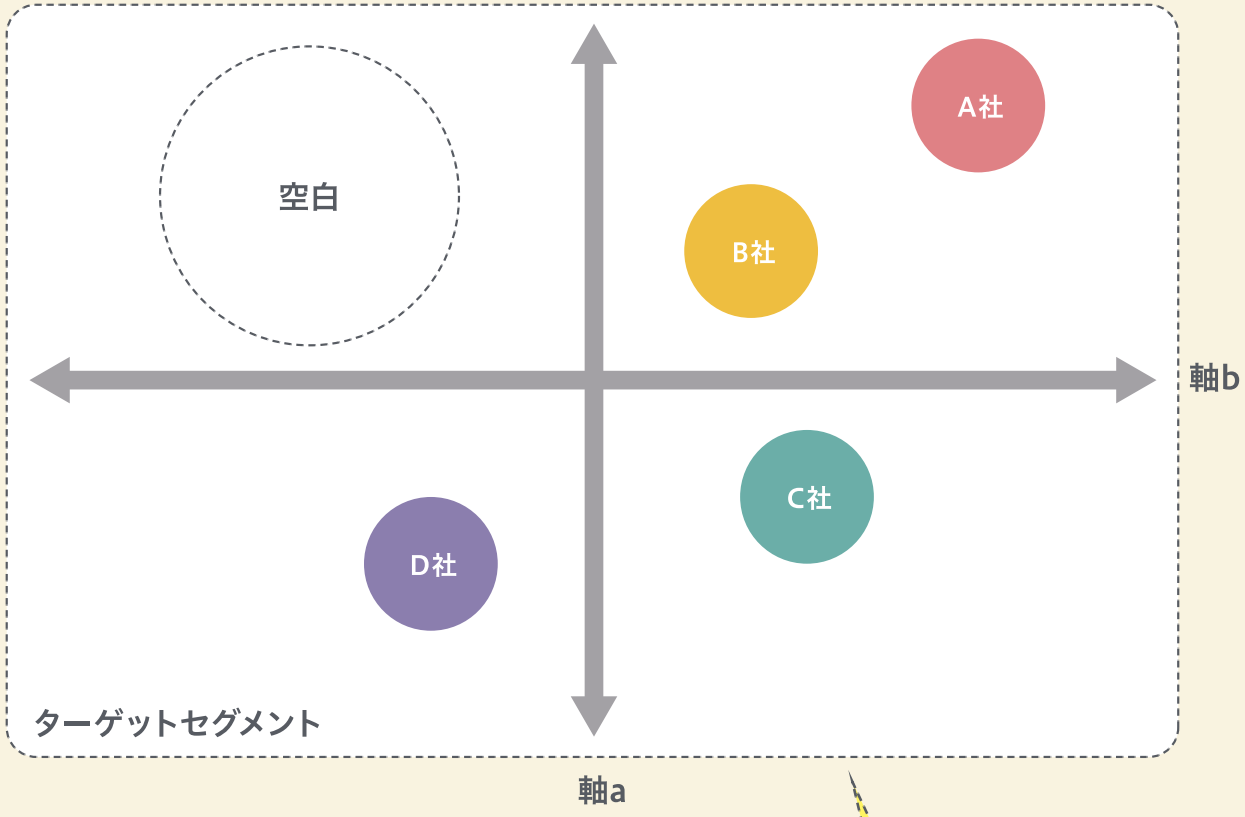
	観点	概要	例
No.1/ Only One 訴求	製品属性	製品の物的属性に焦点を当てる	ソニー ハンディカム 世界最小・最軽量のビデオカメラ
	機能的便益	製品が持つ機能に焦点を当てる	花王 エッセンシャル ダメージケア シャンプー
	心理的便益	製品を通して得られる感情に焦点を当てる	サントリー オールフリー 普段飲めない時に飲むご褒美感
	提供価格	属性や便益でない提供価値を引き出す	日産 セレナ “家族の絆を深める”イメージ
土俵変更	用途/目的	新しい用途を打ち出して独自性を築く	ワンダ モーニングショット 朝専用の缶コーヒー
	製品カテゴリー	製品の位置付けを変える	日清 カップヌードル インスタントスープとして海外進出
	市場地位	業界リーダーである/2番手であることを利用	レンタカー エイビス 2番手だからこそ質を高める努力

memo

ポジショニングマップ

memo

自社と競合を視覚的に比較し、
見落とされているターゲットを浮き彫りにする



ターゲットのKBF[1] から2軸を設定してマトリクスを作成

Note:1) Key Buying Factor：購買決定要因の略

事例：任天堂スイッチのポジショニングマップ

NINTENDO SWITCH

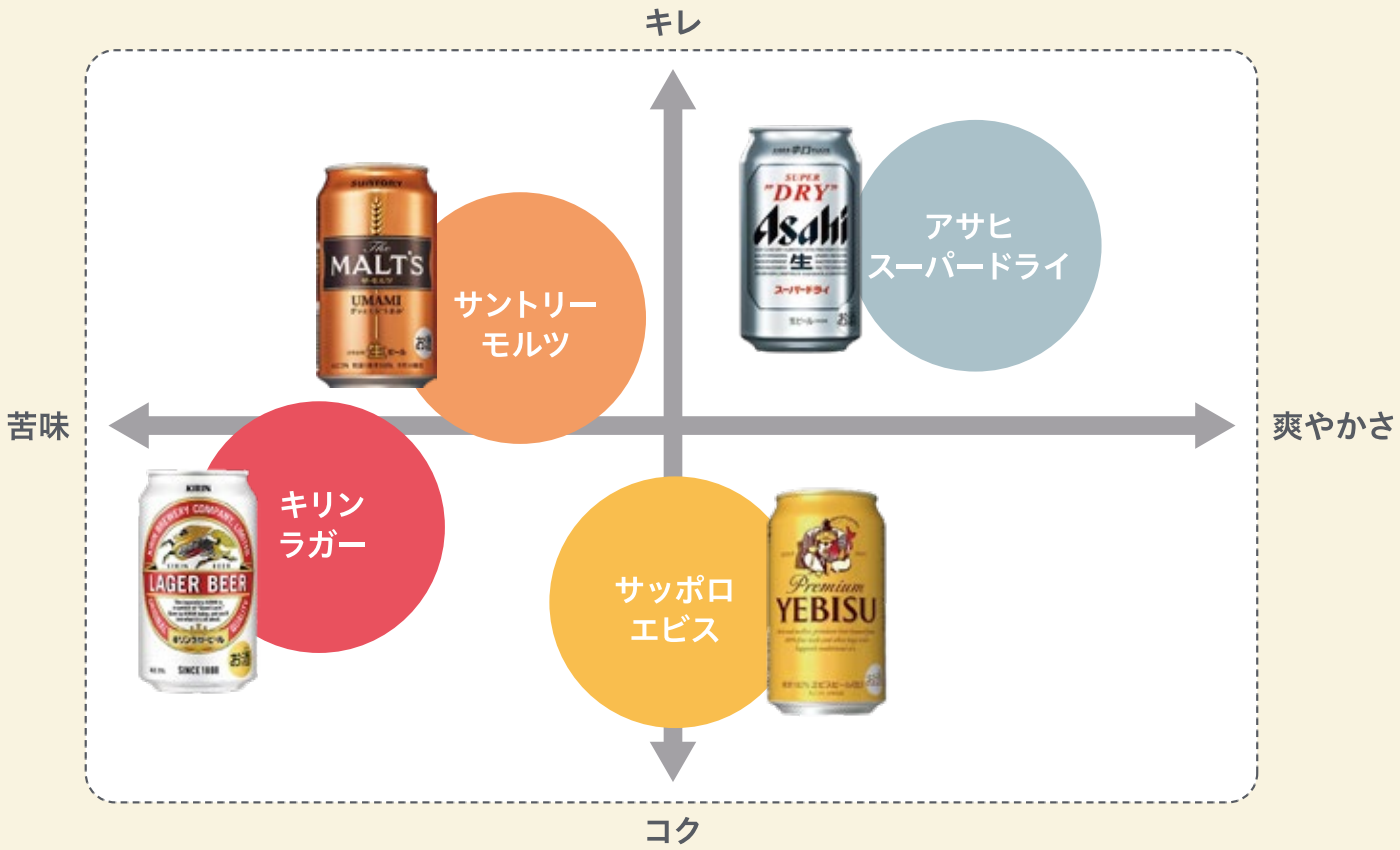
空白だった“ポータブル×家族/大人数利用”に
スイッチをポジショニング

memo

事例：アサヒ スーパードライのポジショニングマップ

SUPER "DRY"

キレと爽やかさを打ち出した辛口の新製品で
新市場を創出



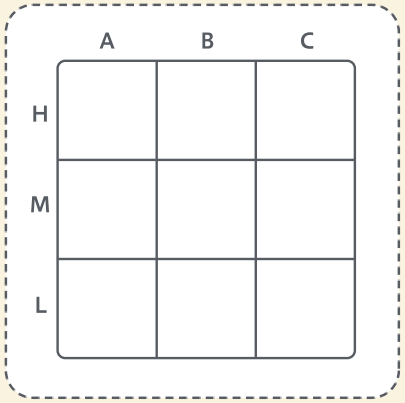
memo

STP分析の全体像

市場を細分化し、ターゲットセグメントを定めて
自社のポジショニングを決める。

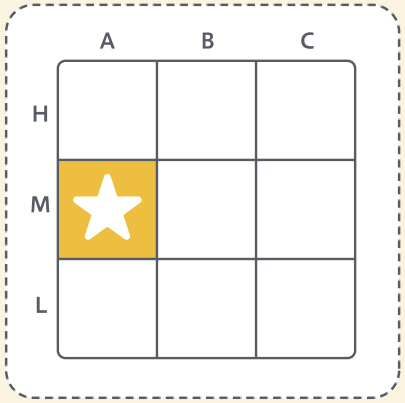
S セグメンテーション

任意の軸で市場を切り、
同質ニーズを持つ
顧客をグルーピングする



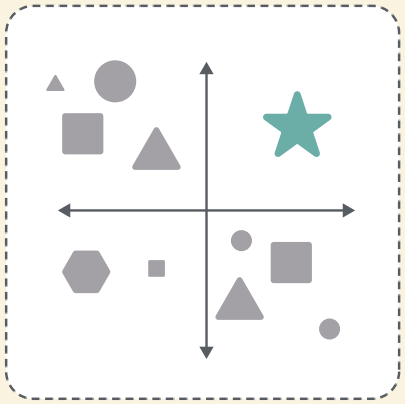
T ターゲティング

細分化したセグメントの中から
ターゲットセグメントを選択する



P ポジショニング

競合の視点も踏まえて
自社のポジションを定める



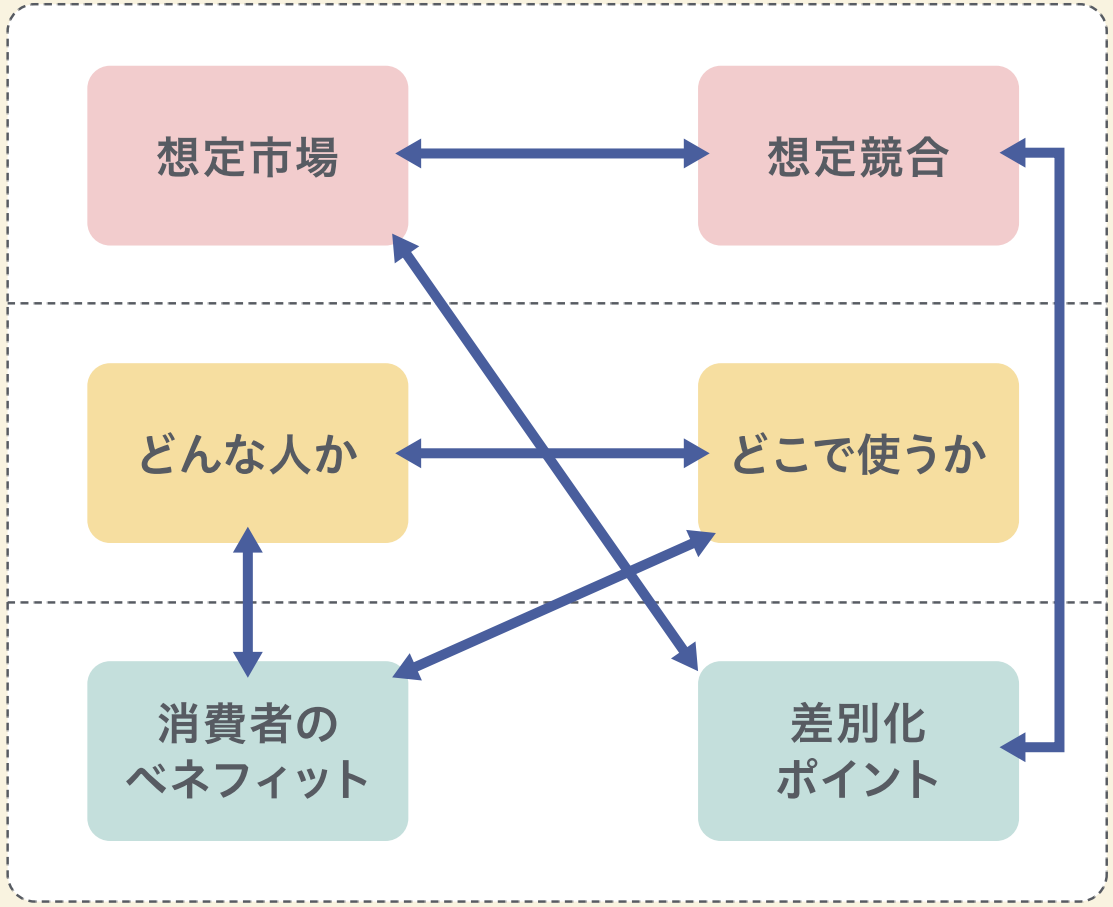
memo

STP分析の6つの要素の関係

S
セグメンテーション
「基盤となる市場は何か？」

T
ターゲティング
「狙うべき消費者は誰か？」

P
ポジショニング
「購入動機は何か？」



memo

フリスクでの商品ステイトメント例

S
セグメンテーション
「基盤となる市場は何か？」

T
ターゲティング
「狙うべき消費者は誰か？」

P
ポジショニング
「購入動機は何か？」

想定市場	想定競合
ミント・タブレット市場（フリスクはマーケットリーダー）	他のミント・タブレットすべて
ターゲット	オケージョン
積極的に気分転換を求める人	勉強や仕事の合間
ユーザーベネフィット	差別化ポイント
究極の刺激と爽快感	強いミントの刺激と持続する清涼感

memo

STPを使った上場企業のコーポレートサイト戦略立案例

memo

S
セグメンテーション

目的による利用者の分類

- 見込み顧客
- コールセンター
- 営業スタッフ
- 採用希望者
- 既存顧客
- 協力会社
- 個人投資家

T
ターゲティング

サイトのメインターゲットとサブターゲットを決める

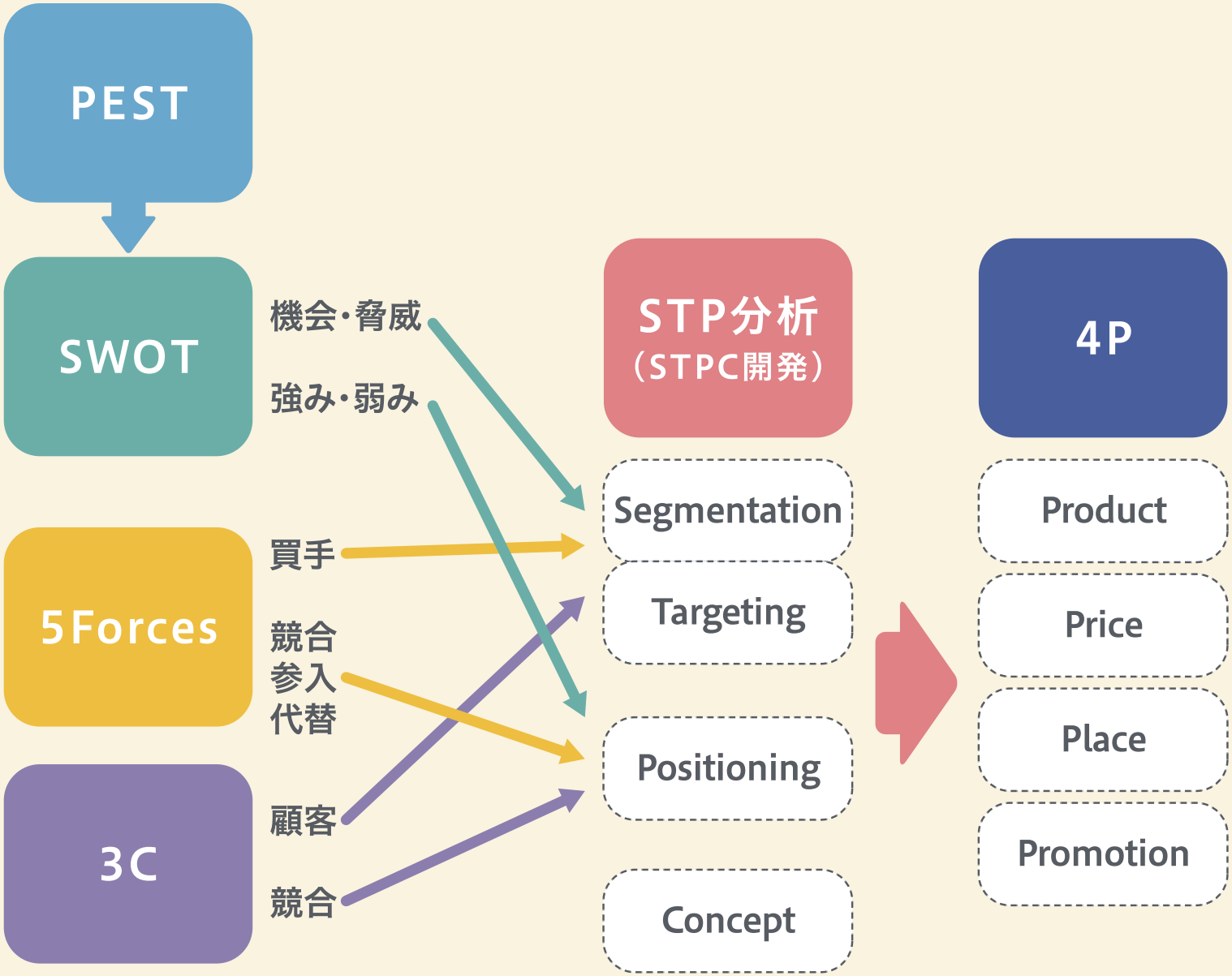
- 見込み顧客（メイン）
- 採用希望者（サブ）
- 個人投資家（サブ）

P
ポジショニング

メインターゲットに対してのポジションを決める

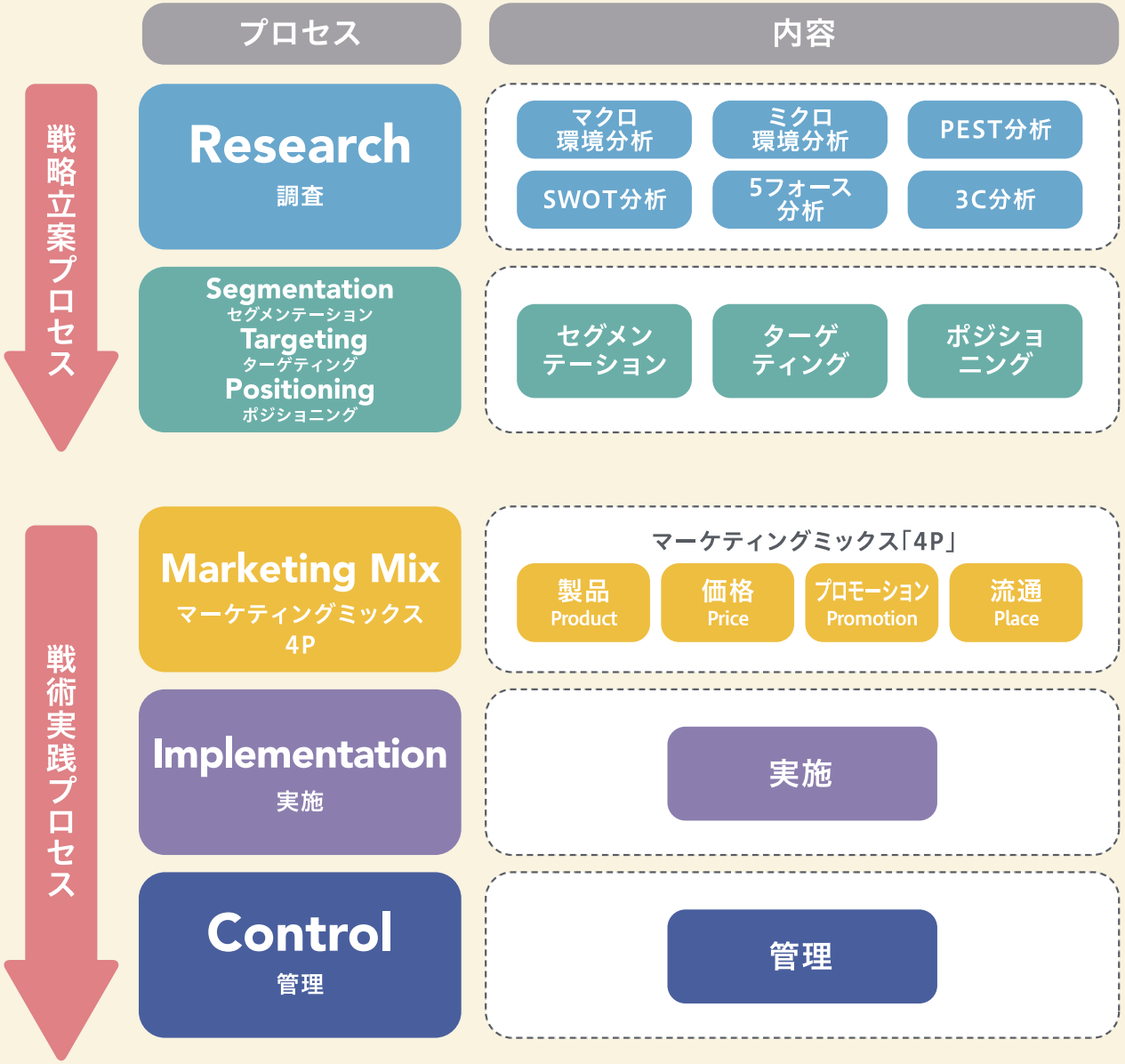
- 情報が豊富で最も信頼できるポジションに
  → シンプルな問い合わせ、情報の透明性の徹底など

STP分析の位置づけ



memo

戦略立案から戦術実践までのプロセス

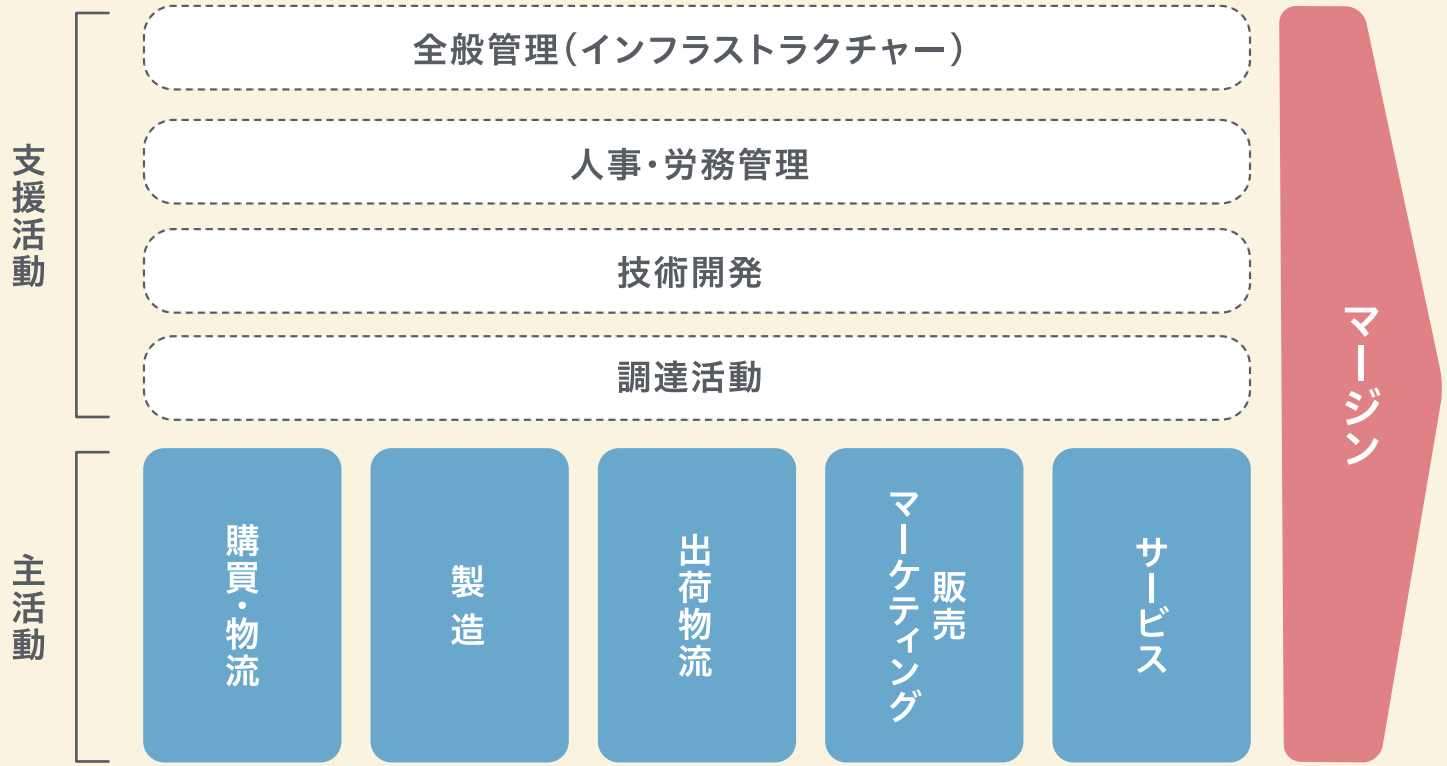


memo

バリューチエーン分析

バリューチェーン分析とは
どんな企業であっても、同業他社は存在し、そして会社が売上を伸ばし、成長していくためには他社との差別化が必須。商品の質が高い、料金が安いだけでは利益につながりにくい現代において、他社との差別化は企業が必ず取り組むべき課題であり、自社が持つ技術の中で、何を中心として他社と差別化を図っていくか。そのためにまずは「他社に真似できない自社の強みが何か」を明確にする分析。

企業の付加価値や競争優位の源泉を知るために分析する手法

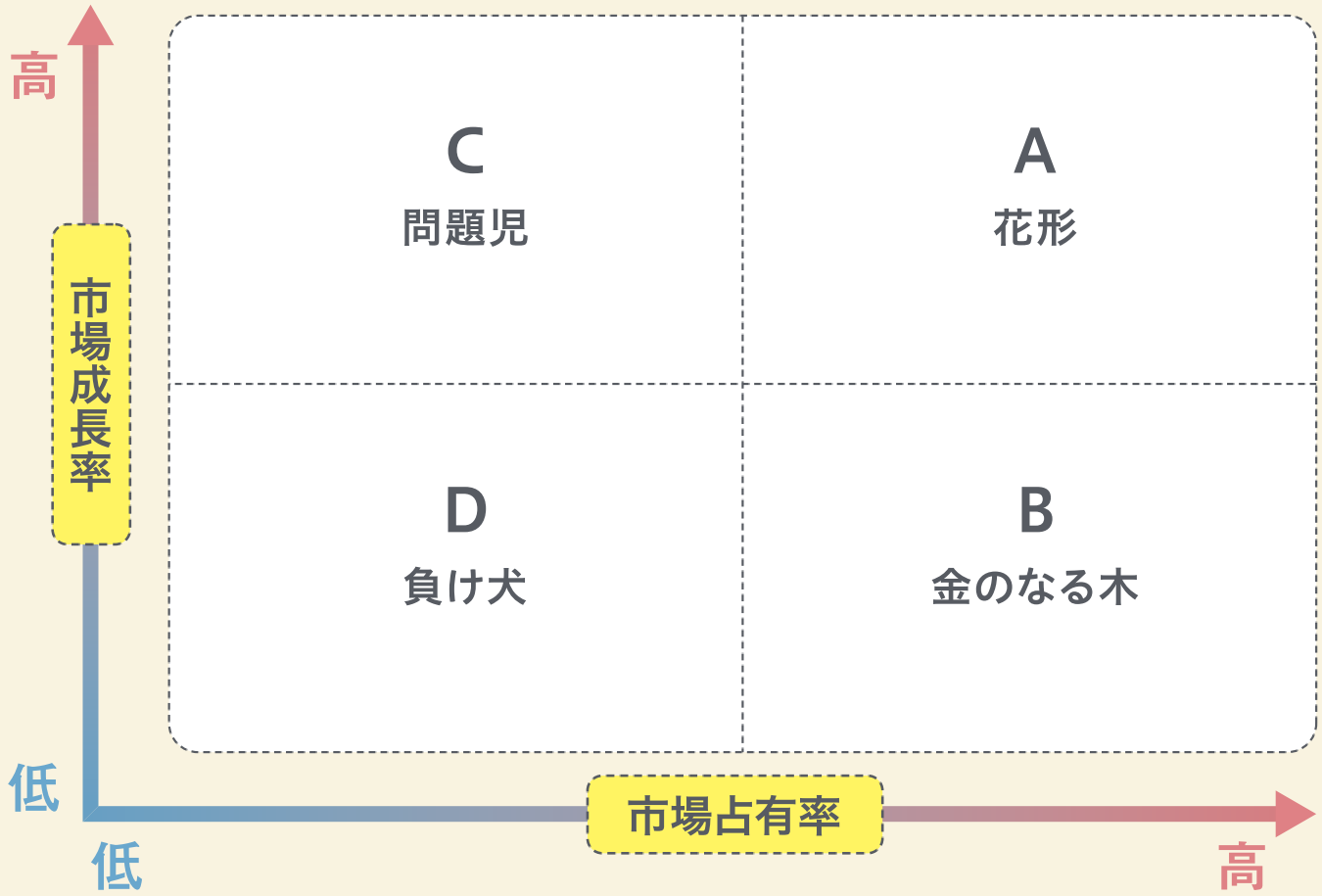


強い機能／弱い機能を特定し、資源配分の検討や基本戦略の決定に活用

memo

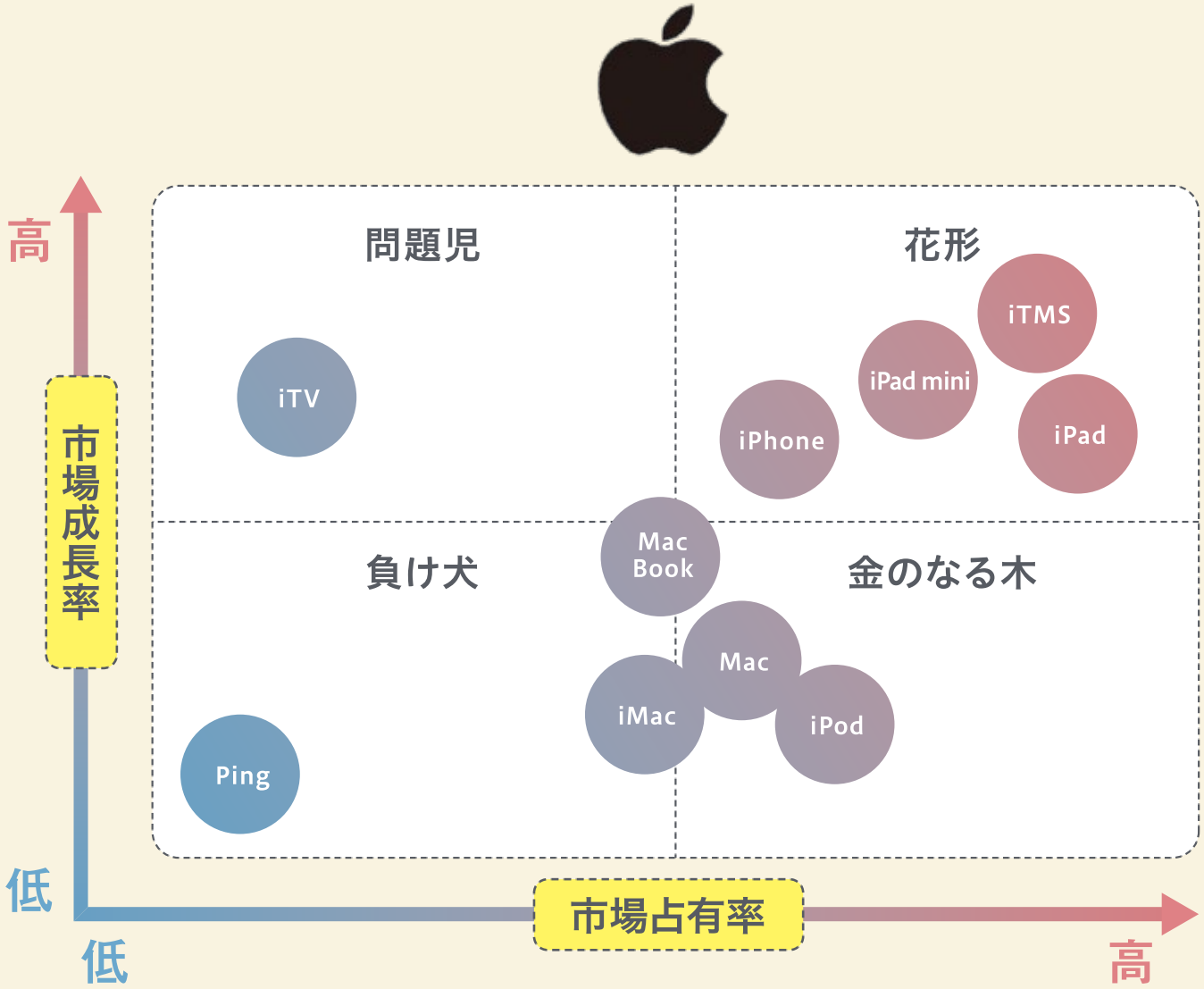
PPM分析

PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）分析とは
企業の展開する複数の製品・事業の組み合わせと位置づけを分析し、全社レベルで最適な経営資源配分を判断する経営手法。PPMとは、企業が展開する複数の製品・事業の組み合わせと経営資源配分を最適化するための考え方。



memo

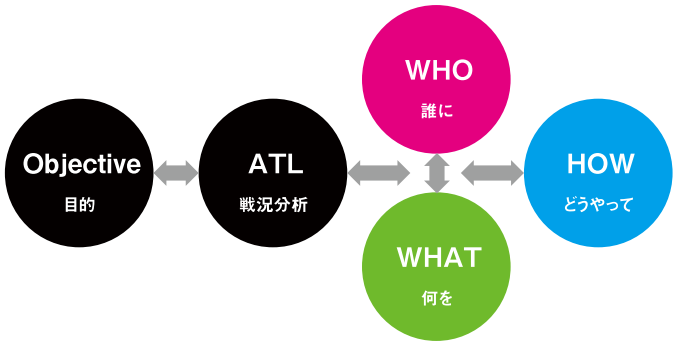
PPMを使ったApple製品のプロダクト分類例



memo

その他のフレームワーク

マーケティング・フレームワーク



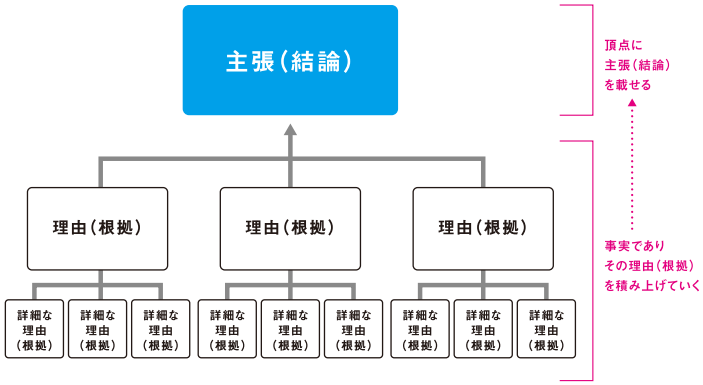
AIDMAモデル

	注意を引く	興味を持つ	欲求となる	記憶する	行動する
生活者の態度	A Attention	I Interest	D Desire	M Memory	A Action
生活者の状態	□知らない □思い出せない	□製品の内容、特徴がわからない	□良いと思わない □欲しいと思わない	□購入の機会があっても買おうと思わない □忘れてしまう	□買うか否かを迷っている
コミュニケーション課題	□知名度の向上	□理解の促進	□評価の育成 □ニーズの喚起	□購入意志の持続 □購入意図形成	□購入意欲喚起

新規市場移行モデル

	既存市場	既存市場
既存商品	①市場浸透 （低リスク低リターン）	②顧客開拓 （中リスク中リターン）
新規商品	③商品開発 （中リスク中リターン）	④多角化 （高リスク高リターン）

ピラミッドストラクチャーモデル



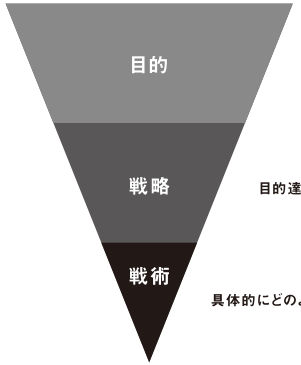
memo

その他のフレームワーク

ビジョン構造モデル

	アポロ計画	Apple	Google	IKEA
What どこに向かうのか?	□月へ行く □10年以内に人類を月へ送り、無事に地球へ返す	□人間の知性にとっての自転車となるような機器を、すべての人に届ける。	□世界中の情報を整理し、誰もがアクセスできるようにする	□快適で美しい生活を、より多くの人々に
Why なぜ向かうのか?	□人類がなしうる最も難易度の高いプロジェクトであり、これを完遂することで米国の技術の発展を図る	□自由は尊く、自由でいるためには知性が必要である	□より良い世界のために情報の格差は根絶させねばならない	□美しくて快適な生活は幸福な人生の基底となるべきである
How どうやって行くのか?	□官民を問わず、米国で最優秀の頭脳と技術を結集し、人材・機材・体制を整える	□OSとハードを一体のものとして提供する □テクノロジーとというリベラルアートの最良の部分を組み合わせる	□世界で最優秀の頭脳を集め、コンピューターサイエンスとWEBの力を最大限に活用する	□シンプルでベーシックな製品を大量生産する □サービスを廃し、顧客に運搬や組み立てなどをやってもらう

戦略的モデル

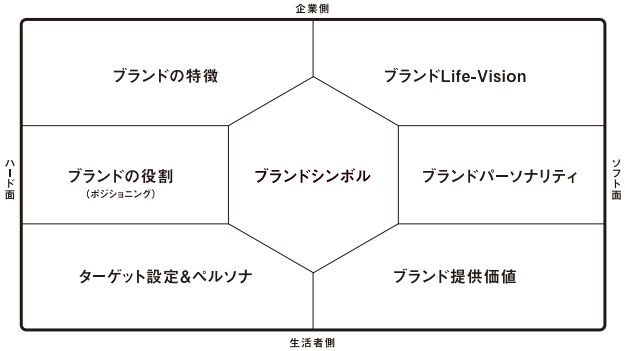


そもそも達成すべき命題は何か?

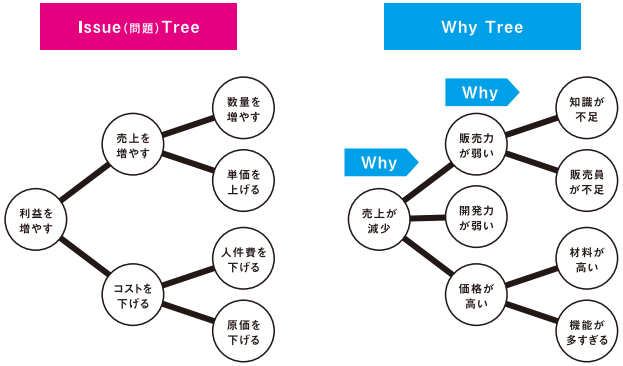
目的達成のために経営資源を何に集中するか?

具体的にどのように実現させて行くのか?

ブランドアイデンティティプリズム(改良版)



ロジックツリーモデル



memo

（参考）戦略パレットとフレームワーク

伝統型　適応型　形成型　先見型　再生型

#	Year	Framework
1	1958	アンゾフ・マトリクス
2	1959	産業組織論（参入障壁）
3	1962	イノベーションの普及曲線
4	1962	シナリオ・プランニング
5	1962	戦略と組織
6	1965	ギャップ分析
7	1965	製品ライフサイクル
8	1967	PEST分析
9	1968	経験曲線
10	1968	フィッシュボーン図
11	1969	SWOT分析
12	1970	BCGポートフォリオ・マトリクス
13	1971	アンドルーズの戦略フレームワーク
14	1973	赤の女王仮説
15	1974	PIMS（市場戦略が利益に及ぼす影響）
16	1976	リアル・オプション
17	1976	3と4の法則
18	1978	創発的戦略
19	1979	ファイブフォース分析
20	1980	3つの基本戦略
21	1980	戦略の4段階
22	1980	論理的漸進主義
23	1981	BCGアドバンテージ・マトリクス
24	1982	3C
25	1982	7S
26	1982	多角化戦略と経済効果
27	1982	ニッチ戦略
28	1982	技術パラダイムと技術軌道
29	1982	TQM
30	1984	リソース・ベースト・ビュー
31	1985	バリューチェーン
32	1986	S字曲線
33	1986	シックス・シグマ
34	1987	ミンツバーグの戦略の5P
35	1988	先発者優位
36	1988	タイムベース競争
37	1989	ベンチマーキング
38	1989	コア・コンピテンシー
39	1990	ダイヤモンド・モデル
40	1990	リエンジニアリング
41	1991	コミットメント
42	1991	根本的変革
43	1992	ケイパビリティ競争
44	1992	マスカスタマイゼーション
45	1993	エコシステム戦略
46	1994	未来への競争戦略
47	1994	ハイパーコンペティション
48	1995	破壊的イノベーション
49	1995	リターン・オン・クオリテ（ROQ）
50	1995	バリュー・マイグレーション
51	1996	ポワマンの戦略時計
52	1996	コーペティション
53	1996	コッターの変革マネジメント
54	1996	戦略的転換点
55	1997	ダイナミック・ケイパビリティ
56	1997	トリプルボトムライン
57	1998	バリューチェーンのデコンストラクション
58	1999	連続的戦略プロセス
59	1999	デルタモデル
60	1999	デジタル戦略
61	1999	ダイナミック戦略
62	1999	利益の30パターン
63	1999	一時的優位
64	2000	ティッピング・ポイント
65	2001	シンプル・ルール戦略
66	2002	ボトム・オブ・ピラミッド
67	2002	一時的優位の連続
68	2003	オープン・イノベーション
69	2004	ハートボール戦略
70	2004	戦略マップ
71	2004	バリュー・イノベーション
72	2005	ブルー・オーシャン戦略
73	2005	ストラテジック・インテント
74	2006	共通価値（CSV）
75	2008	ディスティンクティブ・ケイパビリティ
76	2009	ビジネスモデル・イノベーション
77	2009	設計図なき戦略
78	2010	アダプティブ・アドバンテージ
79	2011	リアル・オプションとゲーム理論のアプローチ
80	2013	アルゴリズム戦略
81	2013	一時的競争優位

memo

フレームワークとは？

memo

役割 1

必要なアウトプットに至る
思考の順序の型

役割 2

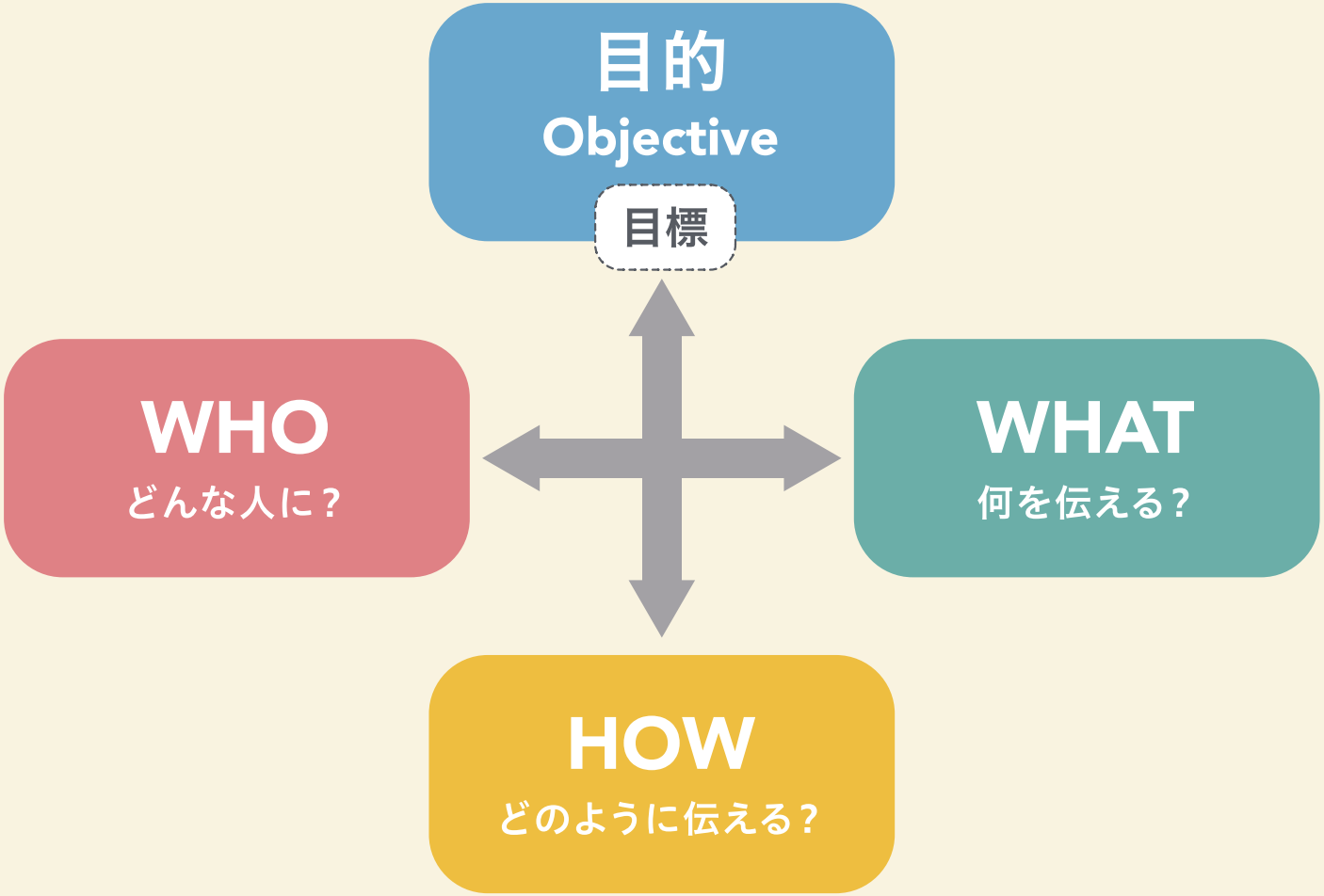
ビジネスを共有する
メンバーの中での共通言語

フレームワークを活用すれば、全てのマーケティングが
うまくいくという「魔法のツール」ではない。

7

WHO／WHAT／HOW

WHO／WHAT／HOW



memo

WHO／WHAT／HOW

memo

WHO/WHAT/HOWの中でもっとも大切なのは？

WHOの深い理解が最も大切。
それがないと強いWHATとHOWは無理。

WHOの2つのくくりと、代表的な注意点は？

「ブランディングターゲット」と「セールスターゲット」。
目的に対して小さすぎないこと。

WHATとは何？

ブランド・エクイティーの中で消費者が買っている
「真の価値」のこと。

HOWとは何？

WHATを伝える手段。常に一番最後に考える。
※プロダクトもHOWである。

YRK&

EST. 1896