

事例

<事例 >

1. 過去
2. 現在
3. 今後

<テーマ>

1. 過去の環境分析
2. ターゲティング
3. ブランド戦略
4. 関係性マーケティング
5. Web マーケティング
6. 今後の展開

解答手順

1. 各問題の配点状況を確認 :30点以上の配点問題はキーポイント!
2. 本文・解答欄のボリュームチェック :本文三枚ギリギリの場合は設問書き出しステップ省略
解答字数 700 字以上の場合は 35 分経ったあたりで書始め
3. 本文第一段落読み業種等概要把握
4. 設問チェック 本文のボリュームが標準であれば要求事項を白紙に書き出し
:「制約」と思われる記述は書き出しておく
設問が複数あれば一通り要求内容を確認し、関連を考える!
5. 本文ざっと読む :あまりにもくさい記述はチェック
接続詞は必ずチェック!
6. 設問確認し、本文との対応関係が大雑把に分かれれば本文横に書いておく
7. 本文精読 :SWOT 分析しっかり!
特に顧客ニーズはしっかり把握!
ここまでで 20~25 分前後
8. 本文から解答に使うキーワード抜き出し&対応箇所チェック
:使わない段落や連続してマークがない文章を使えるか一度解釈
字数制限に対しコンテンツが挙がっているかチェック!
事例企業の状況や特徴を必ず含める!入っているか必ず確認!!
解答が本文から離れないように!マーケは持論にいても点こない!
全体的に難しいと感じたら「配点が高く過去に関する問題」に注力する!
9. 35~40 分になってほしいキーワードが揃ったら解答作成開始
10. 75~80 分、合格解答完成!お疲れ!!

事例

1. 過去の環境分析

成長要因 他社との違い(差別化)を探す & **環境に対応しているか**

・立地は？

・技術力は？ 高品質とセット

・開発力は？ 新製品とセット

・人(社長、熟練職人)の魅力は？

・本業以外の活動は？ 例)地域との関係強化の活動、サポート体制とアフターサービス

・接客力は？ 固定客とセット

・経営理念や社長のビジョンは？

直接要因:顧客獲得、高付加価値化、取引先の拡大

結果:売上増による収益拡大

「高い評価」系の記述前が成長要因候補！

・「競争優位」は競合と比較できる記述部分しかかけない！

・競合がいる場合の留意点は競合に劣位をとらないこと！

企画・製造・販売を一貫して手がけるメリット

顧客の要求に効率的かつ迅速に対応できる

サプライチェーン全体のムダ,ロスを極小化できる

・そのメリットを機能させるためには？

精度の高い全体的な在庫管理(POS データを活用)

需要予測の精度の向上(POS データを活用)

による販売計画の策定

店頭情報と生産工場との情報共有化

(提携先があるならタイムリーな情報伝達)

・戦略の“意義” 「狙い」「理由」「必要性や価値」

・市場への早期浸透 ロイヤルティ構築 顧客維持(固定化)

・(異なる業界)多店舗化 顧客層の拡大 + 新規顧客の獲得

2. ターゲティング

・[解釈]ターゲットを中高年に絞った狙い

ターゲットを絞った狙い

中高年に絞った狙い

・“なぜそのターゲットを選んだのか”は本文に必ず根拠がある！

自社の強みを活かせる？ 新規顧客獲得や固定客化がしやすそう？

・品揃え戦略

ターゲット顧客のニーズが明らかなら必ずそれに対応する品揃え！

事例

3. ブランド戦略

- ・ [フレーズ] ブランドへの依存度が高くなると、ブランド価値が低下したときのリスクが大きくなる。
- ・ 「フランチャイジー」や「ランセンシー」は、相手企業からの支援をうけ、販売・接客に関するノウハウを得る事！
- ・ 「市場浸透」系の解答をする時は、“短期間で”を入れる！
ブランド戦略の場合は「**ブランド拡張**」がキーワード！
- ・ 「**ブランド戦略**」ときたらすぐ下図を思い浮かべる！
まずは製品カテゴリーが同じなのかを考える！

		製品カテゴリー	
		既存	新規
ブランド名	既存	ライン拡張戦略	ブランド拡張戦略
	新規	マルチブランド戦略	新ブランド戦略

- ・ 「**経営資源としての活用方法**」
ブランドとして活用 + 差別化
【表現】 としてのブランドの確立に活用する
「**市場細分化基準**」
ジオグラフィック基準(地理的)・・・**地域**、気候、人口密度
デモグラフィック基準(人口統計的)・・・**年齢**、性別、家族構成
サイコグラフィック基準(心理的)・・・**価値観**、ライフスタイル、パーソナリティ
行動変数基準・・・**ロイヤルティ**、**態度**、**使用頻度**、**購入量**
社会・経済的基準・・・**職業**、**所得**、**学歴**、**宗教**
「**市場細分化の要件**」
測定可能性: 規模と購買力を測定できる
到達可能性: 市場に活動を到達できる
維持可能性: 十分な市場規模と利益が得られる
実行可能性: 市場を引き付ける活動が実行できる
- ・ 新製品開発をする場合は統一した商品コンセプトを持たせる
- ・ 従来と異なる**タイプの商品導入** 中心ブランドイメージ混乱に注意！

事例

4. 関係性マーケティング

- ・卸売業 「リテールサポート機能強化」「品揃え機能強化」
顧客管理
 - ・ポイントカード (登録時)顧客属性収集
 - ・POS データ 購買履歴収集
属性や好みに合わせた個別対応 固定客化
- ・リレーションシップ・マーケティング 顧客のブランド・ロイヤルティ強化
顧客生涯価値の向上(顧客シェアの拡大)
- ・RMF 分析などによる顧客の層別化 効率的効果的なマーケティング活動の実施(DM 等)
- ・「家族構成」はマーケティングのための情報として非常に重要！
POS データの活用方法
需要予測, 在庫管理, 単品管理
 - ・顧客属性データと組合せ
「顧客ごとの購買履歴」情報 売上分析, 顧客管理
- ・顧客属性データ 顧客属性に合致したマーケティングに活用
会員組織の活用方法
新製品開発モニター
優良顧客の囲い込み
- ・競合がマスマーケティングの場合
ワン・トゥ・ワン・マーケティングの強化の方向！
例) オーダーメイド販売により個々の顧客に合った商品・サービス提供

5. Web マーケティング

- ・メールマガジン、DM、掲示板、商品広告
インターネット販売の効果
(顧客): 商品情報が迅速かつ豊富に収集可能
注文時のコストや手間が削減される
- (企業): 顧客利便性向上による通信販売の受注増
受注処理の効率化
- ・web 掲示板の効果
現地に行かなくても(家にいながら)書込み・情報交換が可能
顧客同士のコミュニケーション ネットワーク形成 固定客化
書込み内容から顧客ニーズなどの情報収集が可能 商品開発・品揃えに活用
- ・電子メールの効果
個別対応可能 ロイヤルティ高める(CR の強化) 固定客化
会社と顧客とのコミュニケーション

事例

- ・低価格品はネット購入の抵抗が少ない！
- ・インターネットを利用している年齢層は 20 代が最も多い！

データベースマーケティング

イベントの対象顧客が異なる場合

層別 + 対象顧客層のみに DM 発送

来店可能性のない顧客層への送付がなくなる

費用を抑えながら来店率が高まる

6. 今後の展開

- ・収益を改善するには
 - 売上向上 売れてる商品に注力する
 - ニーズに合致した商品に注力する
 - 費用削減 経験曲線効果や規模の経済
 - 無駄(不良品など)の発生抑制
 - 利益率向上 高付加価値商品に注力
- ・短期間で成長発展
 - フランチャイズシステム
 - FC は加盟店の資本で事業規模拡大可能！
- ・“今後”の“ターゲット + 4P”を中心としたマーケティング戦略が多い！
- ・業務処理面がテーマになった場合は、「受発注業務の効率化」が中心テーマ！

キーフレーズ

- ・ニーズに適合した迅速かつ適切な販売促進
- ・高付加価値商品の提供により売上向上を図り収益を改善する
- ・顧客満足度の向上を図り関係性を強化し、顧客生涯価値向上を図る
- ・顧客ニーズを把握し、新製品開発に活かす
- ・「顧客管理」「会員組織化」「顧客との関係性強化策」
- ・顧客の要求に効率的かつ迅速に応える
- ・サプライチェーン全体のムダ、ロスを極小化する
- ・POS システムを起点とした在庫管理と需要予測の精度向上と情報共有による生産管理体制確立

- ・早期浸透 ・個別相談 ・信頼の獲得 ・既存顧客が離れた

事例

知識

ライセンサーのメリット	<ul style="list-style-type: none">・ブランド拡張が容易。新市場に容易に進出できる・ライセンシーはライセンス商品の開発に注力することになり、その結果優れた商品が誕生する確率が高まる・リスクを伴わず、ロイヤリティ収入などの収益が見込める
ライセンサーのデメリット (留意点)	<ul style="list-style-type: none">・質の悪いライセンス商品が販売されるなどしてブランドイメージが傷つけられることがある・ライセンシー及びライセンス商品の選定・認証能力の強化及び仕組み構築
ライセンシーのメリット	<ul style="list-style-type: none">・成功確率が高い(失敗のリスクが低い)・ブランドの既存顧客を自社に取り込み、新規顧客開拓が可能・ライセンサーの店舗に自社商品を流通させる事で新たな販売チャネルが開拓できる
ライセンシーのデメリット	<ul style="list-style-type: none">・ブランドへの依存度が高くなると、ブランド価値が低下したときのリスクが大きくなる・品質やブランドイメージの保持などが要求され、商品開発や販売促進などが制限される・販売不調による失敗のリスクはライセンシーが負う

オーダーメイドと標準品の違い

個別対応である

気に入った商品に仕上がると満足度は極めて高くなる

サイズのフィット感の満足度も高まればスイッチングコストが高まる

顧客生涯価値が向上する

オーダーメイドのデザインから顧客の真のニーズを収集できる

事例

1. マーケティング戦略立案のプロセス

マーケティング環境分析（市場機会分析）

マーケティング目標設定

市場細分化

市場ターゲティング（標的市場を選定）

市場ポジショニング

ターゲット・マーケティング（集中型マーケティング）

マーケティング・ミックス開発・実行（マーケティング・ミックス戦略を展開）
（マーケティング活動を管理）

いかに競合と差別化を図り、競争優位に立つかがポジショニングの目的！

2. 中小企業の基本戦略である集中型マーケティングの留意点

標的セグメントが限定されているので、消費者の好みの変化や協力競合企業の参入が生じたときの危険が大きい

標的セグメントの好みに適合していても、価格差が開きすぎると顧客を奪われる危険がある

選択したセグメントが他のセグメントと類似したり、経験の共有が可能になったりすると、差別型マーケティング戦略をとる企業の参入が脅威となる

標的となるセグメント内部にさらなる異質性が存在すると、一層の集中化を狙った企業の参入が脅威となる

常に市場や競合をモニタリングすることが重要！

3. ブランドの機能

出所表示機能

品質表示機能

広告宣伝機能

資産価値機能

< 強いブランドを持つことで得られる効果 >

ブランド・ロイヤルティが向上し、売上が安定する

プレミアム価格により高収益が可能

プロモーションコストが低減できる

ブランド拡張戦略によるメリットが享受できる

商標登録することにより、法的保護が受けられ競合と差別化できる

事例

4. ブランド戦略の特徴や留意点

		製品カテゴリー	
		既存	新規
ブランド名	既存	ライン拡張戦略	ブランド拡張戦略
	新規	マルチブランド戦略	新ブランド戦略

	内容・特徴	例・留意点
ライン拡張	<p>既に成功したブランド名を使い、同じ製品カテゴリーに、形、色、風味、サイズなどを変えた新製品を導入する。新製品の導入戦略の大部分！</p> <p>低コスト低リスクで新製品導入可能 顧客の多様性への要求を満たす 商品棚の自社スペースを拡大し、競合ブランドから売上を奪い取る</p>	<p>むやみに拡張しすぎると、ブランドそのものの固有の意味やパワーを失う</p> <p>同ラインの他製品を犠牲にするカニバリゼーションの発生可能性がある</p>
ブランド拡張	<p>既に成功したブランド名を使い、新製品や改良製品を新しいカテゴリーに投入する！</p> <p>新製品の認知が早い、認知のための広告費や時間を節減することが可能</p>	<p>例) ホンダ 自動車、芝刈り機等のカテゴリーにブランドを拡張</p> <p>中心ブランドのイメージが混乱するリスクがある</p> <p>失敗した場合、同じブランド名を持つ他のカテゴリー製品に対する印象が悪くなるため、ブランドイメージにあったカテゴリーに適用すること</p>
マルチブランド	<p>新たなブランド名を同じ製品カテゴリーに導入する。各国の文化や言語に合わせるといった目的もある。</p> <p>多様な購買動機に対してアピール可能 商品棚をさらに獲得できる 姉妹品の設定による主力ブランド保護</p>	<p>例) 高価格品(セイコー・クレドル)、低価格品(アルパ)</p> <p>各ブランドがわずかな市場シェアしか獲得できない可能性がある</p> <p>多くのブランドに経営資源を拡大投入する結果に陥る</p> <p>マルチブランドの効果が得られているかを検証することが必要になる</p>
新ブランド	<p>新たなブランド名を新たな製品カテゴリーに導入する。既存ブランド名が新製品にふさわしくない場合、既存ブランドの力が弱まっている場合に導入する！</p>	<p>マルチブランドと同様に、新ブランドを多く提供しすぎると経営資源が分散してしまう</p>

事例

5. FCシステムのフランチャイザー(ジー)の長所・短所

	フランチャイザー	フランチャイジー
メリット	<p>事業や店舗の拡大に要する経営資源を節約できる</p> <p>多店舗化によるブランド形成やブランド浸透が期待できる</p> <p>ロイヤリティや材料供給などの安定収益が期待できる</p> <p>不採算店の閉鎖や撤退に伴うリスクを加盟店に転嫁できる</p> <p>規模拡大による規模の経済、共同の利益が享受できる</p>	<p>未経験でも事業ノウハウを取得することができ、即座に事業の実施が可能</p> <p>本部のブランドやのれんが即座に使用可能</p> <p>経営の独自性を保ちながら、有力なチェーンシステムやノウハウを活用可能</p> <p>原材料や商品調達コストや頻度が単独よりも有利</p> <p>スケールを活かした販売促進活動を享受できる</p> <p>営業や販売活動に専念できる</p> <p>新たな商品や店舗開発などの支援が受けられる</p>
デメリット	<p>加盟店の品質の均一性が保持できない場合、全体のブランドイメージを損なうリスクがある</p>	<p>事業活動に対する制約が多く、独自の工夫ができない場合が多い</p> <p>自店経営が本部の経営戦略や方針に左右される</p> <p>ロイヤリティなど単独事業にはないコストが発生する</p>

6. 関係性マーケティングが台頭している背景

- ・コスト **新規顧客獲得コスト > 顧客維持コスト**
IT 発展により、顧客維持コストはさらに低下
- ・製品開発 **消費者ニーズの多様化、環境変化のスピード化にともない、優良な固定客からのフィードバックを製品開発に役立てることが不可欠となっている**

7. 関係性マーケティングを志向するケースや状況

買回品店や専門品店など販売単価が比較的高く、関係性を維持するためのコストを高マージンで吸収できる場合

アフターサービスの部分が多いケースでは顧客との関係性が次の購買に結びつく

商圈人口が増加していない地域で、競合店が増加しているケースの小売業では、商圈を拡大させる政策や新規顧客を獲得するよりも、既存顧客の来店頻度を高める(顧客シェア拡大)ための囲い込みを図る事が有効

事例

8. 層別対応と個別対応の違い

- ・個別対応 顧客の**定性的**・定量的分析 **one to one**
- ・層別対応 顧客の定量的分析 **FSP、RFM**

CRM 顧客情報を一元管理し、それを分析することで顧客との**長期的な良好関係**を築き、自社製品を**継続して購入**してもらおうとする経営手法

CRMで効果を上げるためのポイント

顧客とのチャンネルの統合（顧客情報の一元化）

チームオペレーションの実現（全社的に情報共有）

one to one

顧客ごとの属性・購買履歴に基づく個別対応

囲い込んだ顧客との双方向的な学習関係を築き、スイッチングコストを高める

LTV(顧客生涯価値)最大化、顧客シェア拡大

「クロスセリング(関連購買)」、「アップセリング(買い替え、アップグレード)」

「節目需要」、「アフターマーケット(保守、消耗品)」

FSP

高頻度で来店する店舗の優良顧客に注目し、その階層に応じてプロモーションを展開するマーケティング・プログラム

[目的] 自社に対する顧客のロイヤルティ向上

RFM 分析

Recency(最終購買日)、Frequency(購買頻度)、Monetary(購買金額)の組み合わせで得点化しランク付けする分析手法

[目的] 再購買の可能性のある優良顧客を見つけ出すこと

9. SFA 導入の留意点

導入にあわせて人事評価制度も見直す

・SFAの基本はチームオペレーション！評価もチームとしての評価に変えていく必要がある！

情報を入力した人を報いる仕組みを構築する

・情報を共有し、活用するためには役立つ情報をタイムリーかつ正確に入力しなければならない

10. 卸売業の課題や対応策

リテールサポート

・小売店に対する**仕入集中度を高レベル**にして、**フルライン供給を実現**することが必要

流通経路の中心に位置し、川上・川下双方の情報が入手しやすい

日常営業活動を通じて地域の市場に精通している

¥小売店のニーズを把握しやすい

事例

ロジスティクス

多頻度小口配送

フルライン供給

一括納品 ASN・SCM ラベルでノー検品が可能

< 対応策 >

・マーチャндаイジング、情報マッチング、物流などの機能強化！

11. 小売業における商品ライン拡大の長所・短所

< 長所 >

幅広い顧客ニーズに対応でき、ワンストップ・ショッピングを提供できる

品揃えの偏りによるリスクを分散できる

需要の変動を平準化できる

< 短所 >

在庫量が増大するので、在庫リスクが高まり、商品回転率が低下する

商品及び在庫管理が煩雑になる

経営資源が分散する（ストア・コンセプトが不明確になりやすい）

自社のアイテム内のカニバリゼーションが発生しやすい

12. サービス業のマーケティング・ミックス

価格

・サービス業は交渉による価格決定が多い

・価格をもって品質評価とするケースが多い

・低価格イコール低品質とならないような価格設定に留意が必要！

チャンネル

・サービス業のチャンネルは短く単純であるのが特徴（大半はダイレクト・チャンネル）

・立地を増加させると顧客利便性は高まるがサービス品質の均一や維持が困難になる

プロモーション

・財そのもののプロモーションが困難な場合が多い

・サービスそのものが抽象的な存在なので「評価対象」を訴求し具体性を高めることが重要

・プロモーションの継続が重要

事例

13. サービス業の特性・対策

	内容・特徴	対策
無形性	<ul style="list-style-type: none"> ・提供されないと品質を知ることができない ・広告やプロモーションが困難 	<ul style="list-style-type: none"> サービスの有形性を高める サービス提供者が誰なのかを告知する 例)パンフレット、サンプル、体験
非均一性 (付加逆性)	<ul style="list-style-type: none"> ・サービスの質は提供者によって変動する ・消費者リスクと不確実性が高くなる 	<ul style="list-style-type: none"> 品質管理の徹底 サービス提供者の採用、教育、品質維持の徹底を図る 定期的に CS を測定して改善を図る
不可分性	<ul style="list-style-type: none"> ・サービスの提供と消費は同時 ・生産と消費の分離や保存ができない 	<ul style="list-style-type: none"> サービス提供場所や雰囲気、調度品などへの配慮が必要 立地についても顧客利便性を考慮する
需要の変動性 (消滅性)	<ul style="list-style-type: none"> ・季節や時間による変動が生じる 	<ul style="list-style-type: none"> ・需要管理と供給管理を徹底する 需要管理 価格調整によるピーク時の異動や非ピーク時の需要創造 補完サービス提供により待ち時間の最適化 予約システム 供給管理 臨時従業員の活用 供給効率を高める セルフ導入等による顧客のサービス参加 設備や機械化

14. サービス業のマーケティング戦略

インターナル・マーケティング

- ・顧客満足は顧客と直接接する従業員満足から生まれる！
- ・顧客に対し十分なサービスを提供するためには、まずサービス提供者(CP)に対してその戦略などをマーケティングすることが必要

インタラクティブ・マーケティング

- ・サービス提供者(CP)が顧客に対して行うマーケティング
- ・サービスマーケティングは、顧客と販売者の相互作用の質に影響される
- ・顧客満足度は従業員の資質や体調・気分などに大きく影響を受ける

エクスターナルマーケティング

- ・企業と顧客の間で行われる活動であり、広告など企業が顧客に対して行うマーケティング活動

事例

15. 受発注 EDI の仕組み、メリット、課題

< 仕組み >

- ・取引データを電子化して交換する
- ・EDI では発注処理から受注処理まで一貫してデータは電子的

< メリット >

- ・転記や再入力作業が不要になり、ミスや作業量の削減に効果を上げることができる

< 課題 >

- ・電話、FAX がほとんど EDI 化
- ・一部 EDI 利用 EDI へ一本化
Web-EDI 化等により顧客の EDI 導入・利用負担を軽減し 100%を目指す
- ・営業員が受注 モバイル化
営業員が顧客先で直接受注処理が可能な環境を構築する
- ・卸売業が EDI 化を推進する場合、小売業にとっての導入メリットを明確にすることがポイント！
- ・EDI は専用線や VAN を利用するためコストがかかる
- ・Web-EDI は入力する側はブラウザが利用できる PC さえあれば実用可能で容易に適用できる！

16. POS システムの活用と弱点

< 活用 >

- ・(レシート単位の POS データにより) 単品ごとの販売データを管理し、客単価向上に活用

< 弱点 >

- 誰が買ったのか分からない 顧客属性情報とのマッチング
 - なぜ買ったのか分からない 仮説検証型アプローチ
データマイニング
 - なぜ買わなかったのか分からない 自店以外の POS データと比較
- 顧客属性情報は「必要な情報のみ収集する」！

17. POS データと他のデータを合わせて分析する具体的な利用イメージ

- 商品陳列場所 + POS データ 動線コントロール
- 商品陳列位置 + POS データ プログラム
- コーザルデータ + POS データ ウェザー・マーチャンダイジング
- 販促データ + POS データ 販促効果分析
- レジ担当者 ID + POS データ レジ要員計画・管理
- 顧客属性データ + POS データ 顧客管理
- 他店、他地域の POS データ + POS データ 品揃え検討、価格設定

事例

18. インターネットマーケティングの特徴

- ・個々の顧客ごとにカスタマイズした情報提供や友好的な関係構築が可能
- ・顧客の声やニーズを収集して、製品の改良や新製品開発へ活用可能
 - 顧客からの要望やクレームをインターネット経由で収集・蓄積
 - 掲示板等により顧客同士の会話や情報交換の中から有益な情報を収集・蓄積
- ・インターネットの双方向性を利用し、製品開発に直接顧客を参加させる
 - 斬新なアイデア・デザイン等を募集
 - モニターを公募
 - 忠誠心の強い顧客を発掘したり育成できる
- ・顧客側の価格情報収集力が飛躍的に向上した
- ・商品の受け渡しについてはリアルな物流機能が必要
- ・インターネットによるプロモーション活動は、双方向性、低コスト、同時性、カスタマイズ性などを有効活用し、顧客との関係性を強化するための方策を検討する

19. インターネットショップの長所・短所

	長所・メリット	短所・留意点
企業	<ul style="list-style-type: none"> 店舗開設費用が比較的小さく、参入が容易 ダイレクト販売により流通コスト削減可 接客を嫌う顧客を取り込みやすい 商圈拡大が可能 販売員の能力に頼らずに商品説明が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 参入が容易で過当競争に陥りやすい 多くのサイトの中から「選択してもらう」ための特徴を出す必要がある 決済やセキュリティ面での対策を十分に行う必要がある
顧客	<ul style="list-style-type: none"> 詳細な商品情報が迅速に入手可能 時間を気にせず自分のペースでショッピングや取引ができる 世界中のさまざまな店舗を見て回り、比較することができる メールの利用などにより気軽に質問を投げかけることができる 	<ul style="list-style-type: none"> 支払や商品受け渡しに不安が残る 特に知名度が低い場合