

# 競争優位のマーケティング戦略

---

*Marketing Strategy for myself*

競争優位のマーケティング  
Vol.1

アイ・イーシー

## ■ ■ ■ はじめに ■ ■ ■

### ◇「マーケティング」を学習する背景

バブル崩壊、リーマンショック、消費税増税などを経て、昨今、「勝ち組」と「負け組」とがはっきりしてきました。「勝ち組」と呼ばれる「業績の良い会社」は益々業績を拡大し、「負け組」と呼ばれる会社は吸収合併や倒産等の憂き目にあうことが日常的になってきました。

こうした環境の中で、「勝ち組」になるには、「マーケティング」志向の考え方が「必要不可欠」なものになっています。

### ◇「マーケティング」を学習する目的

本講座では、

1. マーケティングの基本的な手法を学習する。
  2. 競争戦略の基礎を学習する。
  3. マーケティングの手法を実務で活用できるものとする。
  4. ケース・メソッドを通じて、「現状分析・戦略立案・意思決定」の能力を向上させる。
- この4つを習得することを目的としています。

### ◇本講座「競争優位のマーケティング」の特徴

#### 1. 主な基本的な理論を修得できる

マーケティングを実践で使用するためには、まず基本的な手法を修得する必要があります。そうした基本手法〔4P 戦略（商品、価格、流通、販売促進）、3C 分析（市場、自社、競合）、ポジショニング（コストリーダー戦略、差別化戦略、集中戦略）等〕の修得を目指します。

#### 2. 競争戦略の理論を修得する

競争戦略の理論を修得する目的は、「企業間の競争に勝ち残ること」です。これを実現するための手法を修得します。そのためにテキストでは、いわゆる「勝ち組」と言われる企業の最新の事例を紹介し、参考にしていただけるような形式をとっています。

#### 3. ケース・メソッド方式を使用して、実践的にマーケティングを修得する

本講座では、より実践的な学習方法として「ケース・メソッド方式」（事例研究）を取り入れることによって、実践で使用できる能力を修得します。

- \* ケース・メソッドの目的は、最新のデータを把握するということではなく、理論を実践へとつなげるということです。そのため、本講座で使用しているケースは過去のデータを基に作り、最新のデータに更新していない場合もあります。本趣旨をご了解いただいたうえで、学習を進めてください。

#### ◇本講座「競争優位のマーケティング」の構成

Vol.1: マーケティングの基礎と競争戦略の基本を学習する構成です。

「競争戦略」、「3C分析」、「ポジショニング」の基本を学習します。

加えて、損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書の構造などについて学習します。

Vol.2: マーケティングの4P戦略の「製品戦略」、「価格戦略」について学習します。

Vol.3: マーケティングの4P戦略の「流通戦略」、「プロモーション戦略」と「流通戦略」を補完するために「エリアマーケティング戦略」について学習します。

#### ◇本講座「競争優位のマーケティング」の活用方法

企業にとって重要なことは、顧客を創造し、顧客の支持を得ることによって「競争に勝つこと」です。勝つためには、競合よりもパフォーマンスの高い商品を、優れたチャネルで提供する必要があります。そのために下記の能力を実践で活用できることを目的としています。

- ①現状分析能力：自社に関係する業界の市場・自社・競合の現状を的確かつ迅速な分析のできる能力の修得
- ②戦略立案能力：4P戦略の手法を基本とした、競争を自社に優位にする戦略を立案する能力の修得
- ③意思決定能力：社内ベンチャー、分社化等に対応した「判断業務」を的確にできる人材の育成

マーケティングは企業経営の根幹でもあります。ぜひこれらのことを修得していただくよう学習を進めてください。

#### ◇学習のすすめ方

本コースの教材は、大きく分けて「テキスト」と「ケース集」から成り、以下のような順序で学習をすすめることを想定しています。各章のトビラにある「学習スケジュール」を活用しながら、計画的に学習をすすめていきましょう。

1ヵ月目	テキスト Vol.1 学習	➡	第1回提出課題
2ヵ月目	テキスト Vol.2 学習	➡	第2回提出課題
3ヵ月目	テキスト Vol.3 学習	➡	第3回提出課題

# CONTENTS

## 競争優位のマーケティング戦略

### 競争優位のマーケティング Vol.1

#### 序章 なぜマーケティングを学ぶのか

Lesson 1	勝つために必要な機能	8
Lesson 2	顧客を満足させるための機能	10
Lesson 3	未来を開拓する機能	12

#### 第1章 マーケティングとは何か

Lesson 1	マーケティングの定義	16
Lesson 2	マーケティングの歴史	18
Lesson 3	マーケティングの本質	20
Lesson 4	マーケティングと経営	26
Lesson 5	マーケティングプロセスⅠ	28
Lesson 6	マーケティングプロセスⅡ	30
Lesson 7	マーケティングプロセスⅢ	32
Lesson 8	マーケティングプロセスⅣ	34

#### 第2章 競争戦略とは何か

Lesson 1	強者一極集中の時代	38
Lesson 2	競争とは何か	40
Lesson 3	戦略とは何か	42
Lesson 4	戦略の基本	44
Lesson 5	戦略の大原則	46
Lesson 6	戦略アローⅠ	48
Lesson 7	戦略アローⅡ	50

---

### 第3章 競争優位を決める「価値」とは

---

Lesson 1	競争優位の戦略を大きくとらえる	54
Lesson 2	価値＝バリューとは何かⅠ	56
Lesson 3	価値＝バリューとは何かⅡ	58
Lesson 4	価値＝バリューとは何かⅢ	60
Lesson 5	価値＝バリューとは何かⅣ	62
Lesson 6	顧客は「価値」で買う [総括]	64
Lesson 7	「価値」は顧客を創造する	66
Lesson 8	「価値」は顧客を維持する	68
Lesson 9	「価値」は収益性を上げる	70

---

### 第4章 競争優位の戦略プランニング

---

Lesson 1	ポジションで戦略は変わる	74
Lesson 2	ライフサイクルで戦略は変わる	76
Lesson 3	競争優位を築く3つの基本戦略Ⅰ	78
Lesson 4	競争優位を築く3つの基本戦略Ⅱ	80
Lesson 5	コストリーダーシップ戦略	82
Lesson 6	差別化戦略	84
Lesson 7	集中戦略	86
Lesson 8	ポジション別基本戦略Ⅰ	88
Lesson 9	ポジション別基本戦略Ⅱ	90
Lesson 10	ポジション別基本戦略Ⅲ	92

---

### 補講 B/S,P/L,C/Fの見方

---

Lesson 1	損益計算書とは	96
Lesson 2	貸借対照表とは	98
Lesson 3	決算書から得られる情報とその把握の仕方	100
Lesson 4	決算書が表わす企業行動	102
Lesson 5	キャッシュフロー計算書	104
Lesson 6	損益計算書の利益とキャッシュフローの違い	106



# なぜマーケティングを学ぶのか

▶ **この章の内容・この章で学ぶこと** この章を終えた後、次のことが身につきます。

↑  
LEARNING OBJECTIVES

本講座を選択された皆さんは、さまざまな業界・業種・職種の方々がいらっしゃると思います。したがって、受講目的・意図はさまざまでしょう。

そこで最初に、なぜマーケティングを学ぶのか、その目的をしっかりと確認しておきましょう。

ここでは、ビジネスパーソンに共通した「こんな意義がある、メリットがある」という点を3点確認しておきたいと思います。

- 1. 勝つために必要な機能
- 2. 顧客を満足させるための機能
- 3. 未来を開拓する機能

もちろんこれ以外にも、皆さんのお仕事で活用できることもあるでしょう。各個人個人で目的意識を持たれることは、大いに結構なことです。みなさんもこの章で確認してください。

▶ **学習スケジュール**

	予定日	実施日		予定日	実施日
Lesson 1	/	/	Lesson 3	/	/
Lesson 2	/	/			

## ■ マーケティングは企業を存続させるためにある

企業は「存続すること」に意義があります。

「存続」するためには、顧客を創造・維持する必要があります。そうした目的を達成するための手段が、「マーケティング」なのです。

企業の持つ機能は、全てが顧客満足度を満たすためのものです。その機能を、いかに戦略的に、効率よく使用するかで「勝ち組」になれるかどうかの分かれ目になります。

## ■ 「負け組」を許さない社会環境

現在の社会環境においては、「負け組」は容赦なく市場からの撤退を余儀なくされています。消費者の選択は、「勝ち組」の企業の商品に集中しています。良い企業はますます良くなり、ダメな企業は衰退の一途をたどる現象が顕著になってきています。

つまり、現在は「勝ち組」になることができない企業は、存在すら許されない時代なのです。

**現在の社会環境は、「負け組」の存在を許さない「寛容でない時代」**

マーケティングの機能は、「寛容でない時代」を乗り切るために必要不可欠な機能です。この機能を実務で使いこなせるようになることは、こうした時代の中で、企業だけでなく個人も「勝ち組」に入るのに必要な能力なのです。

## 「勝ち組」と「負け組」の特徴の比較

勝ち組	負け組
・ 顧客満足の高い技術力	・ 企業本位の技術力
・ 高いコストパフォーマンス	・ 低いコストパフォーマンス
・ 自社独自の商品	・ 他社の模倣
・ 収益の出る仕組みづくり	・ いきあたりぼったりの戦術
・ 顧客からの大きな支持	・ 顧客から無視
・ 収益の出る価格体系	・ 不適切な価格設定、 安易な値引き
・ 単純な流通経路	・ 省けない複雑な流通経路
・ ターゲットを明確にした 販売促進	・ 顧客に届かない販売促進

### 顧客満足度の低い企業は存在する価値がない

人は概して、自分本位にしたいものです。権力を握んだり、地位が高くなったりすると、その欲求はより強いものになりがちです。そうしたことは、企業にも当てはまります。企業は創業時には謙虚に商売をしています。規模が大きくなると「市場は自分たちが創り、自分たちが引っ張っている」という奢りがでてきます。

しかし、現在の社会は「モノやサービスが溢れている」世の中であり、このような考えは、マーケットに支持されません。

顧客を満足させるためには、「市場のニーズと自社の商品・サービスがフィットしているのか」について、常に目を向けておく必要があります。

### 顧客の潜在的なニーズを探る

企業が顧客満足を考える時に陥りやすい罠に、「既存の顧客層」だけを分析するということがあります。

企業が現状より自社の強い市場でシェアを拡大するためには、「既存の顧客層」だけでなく、「未来の顧客ニーズ」を探る必要があります。

イノベーションにより、「潜在的なニーズ」を引き出すことによって新規の顧客を開拓することは、新しい市場をつくることとなりますので、自社のシェアと収益を上げることになります。いつまでも競合他社の模倣ばかりしているようでは、収益もシェアも拡大することは不可能です。

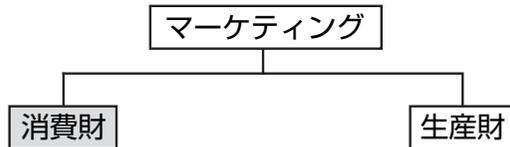
マーケティングの機能は、次のようになります。

**顧客の現状のニーズだけでなく、未来のニーズを満たす必要がある**

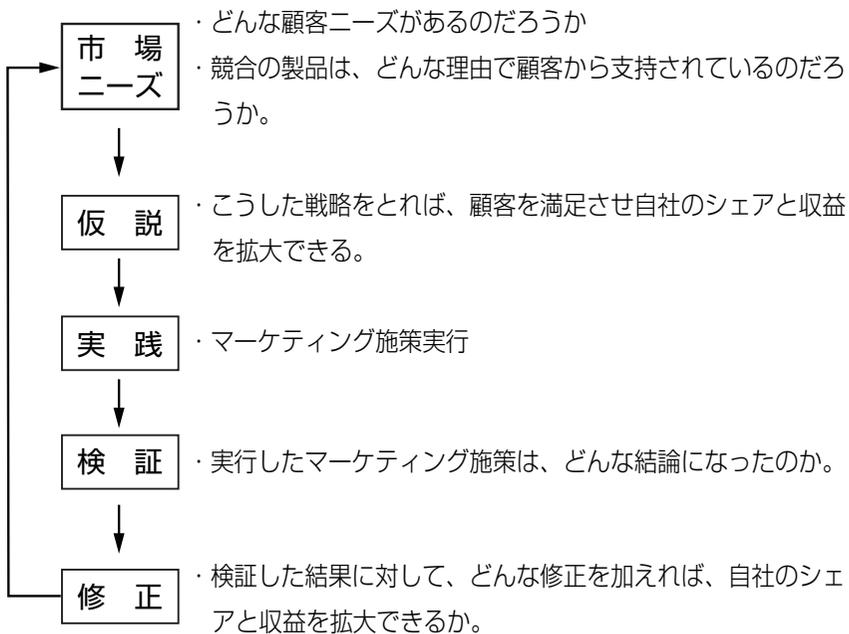
マーケティングには、現在顕在化しているニーズだけでなく、消費者の潜在的なニーズを探ることも重要なのです。

それは次の項目の「マーケティングは未来を開拓する機能」で説明することになります。

## 「消費財」のマーケティングニーズの把握



ここでは、主に「消費財」（生活者が使う製品）についてのマーケティングニーズの把握の仕方を説明します。



### ■ 新市場を発見・開拓する機能

市場は生まれては消えていきます。常に市場のバランスが一定の市場もありますが、そうした市場では、「価格競争」によってしか勝敗が決まることがない「消耗戦」になることが通常です。

では、自社が「価格競争」を挑まれた場合には、どうすればよいのでしょうか。その時は、市場に「新しい価値のある商品」を投入することによって、消費者の支持を得るしかありません。

つまり、「既存の市場とは異なる新しい市場」を創るしか生き残る方法はないのです。

「新市場の発見・開拓」は簡単ではありませんが、これを実現しないと未来の「顧客と収益」は確保できません。

### ■ マーケティングは未来の顧客と収益を生み出す機能

マーケティングは、

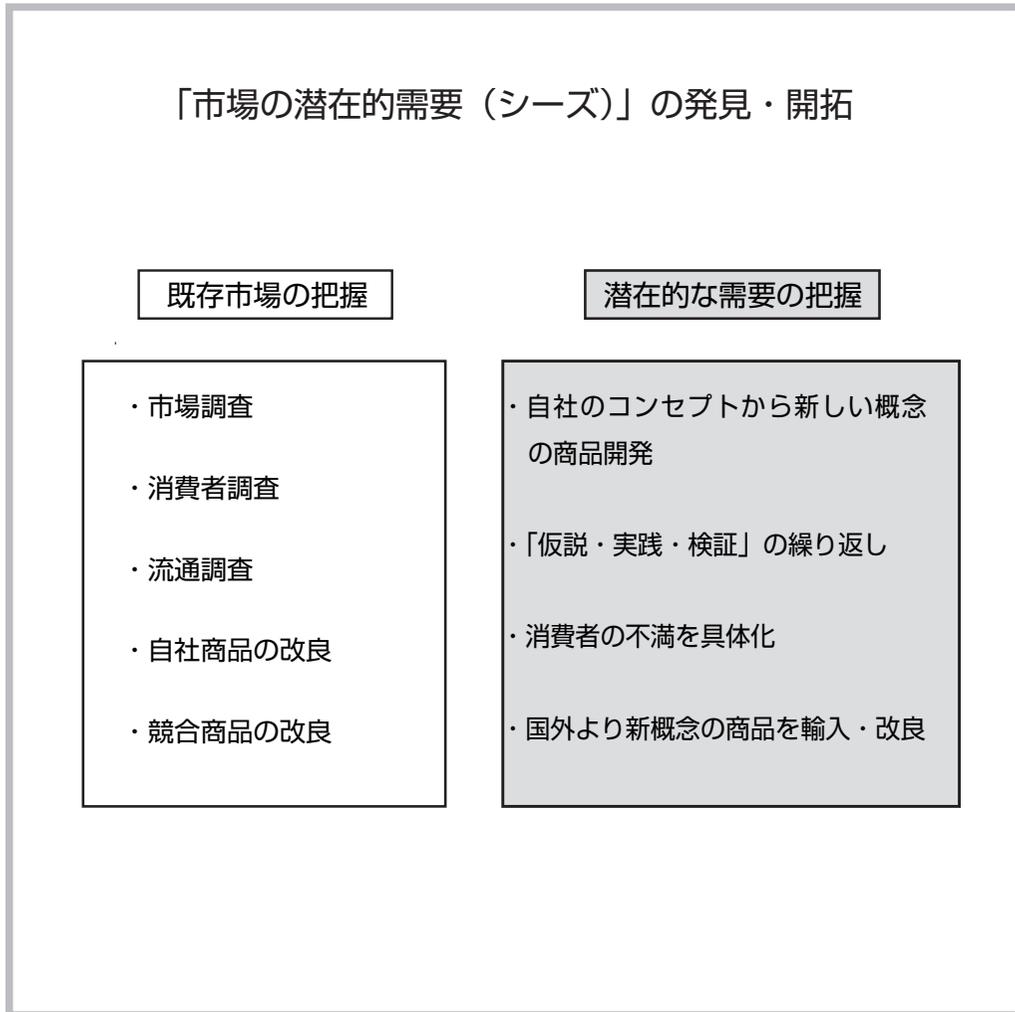
#### 未来の顧客と収益を生み出す機能

でなくてはなりません。

市場環境は常に変化していきますので、現在の「勝ち組」が「未来の勝ち組」とは限らないのです。現に、10年前と現在では、「勢いのある企業」の顔ぶれはずいぶんと変わっているはずです。

たとえば、インターネット関連の企業は20年前には上場企業として社会的に認知されていませんでしたが、現在では時価総額1兆円以上の会社も誕生しています。また、富士フィルムのように「フィルム」部門に強さを発揮した企業が「医薬」のような医療市場の需要を分析し、多角的に事業を展開しているケースもあります。

つまり、現在「勝っている」からと言って、そのパターンを単調に継承し続けることが市場から支持されることとは、限らないのです。



アップルの「i-Phone」は、シーズ型（まず新製品を開発し、マーケティング戦略により市場に投入する方法）の発見と言われる。なぜなら、「i-Phone」という商品の概念が消費者になかったため、いくら調査してもそういうニーズはつかめなかったはずだからである。したがって、通常市場分析方法の結果からでは、「i-Phone」は開発されなかった。

アップルでは、「こういう商品があれば市場を創造できる」との仮説から「i-Phone」を開発したのである。

市場は、消費者に支持される商品が出現しなければ創造されない。そうでなければ、「欲しいものがない」という状態になるからである。

学習実施日：                    /                    /