

● ● ● はじめに ● ● ●

1 本書のねらいと特徴

本書は、これからマーケティングを学ぼうとする方、あるいは、体系的に学び直したい方を対象としたケース主体のテキストである。ただし、単に複数のケースを束ねたケース集ではなく、各章のテーマに即したケースとその解説部分から構成されており、キーワードを中心にマーケティングの基礎概念を学んでいくスタイルをとっている。そして、本書全体を通して、マーケティング戦略の基本的枠組みを理解し、また、その今日的課題や新たな展開が把握できるように、章構成の面でも工夫している。

すでにマーケティングのテキストは数多く存在する。にもかかわらず、このようなスタイルのテキストを新たに加えようとしたのは、次のような理由、ないしねらいからである（同時に、これらが「ケースに学ぶ」シリーズの1冊である本書の特徴でもある）。

まず第1に、マーケティングの分野に限らず抽象的な理論から入り、そのままの形で概念や用語を学ぶことは困難である。むしろ、具体的な企業の製品・サービスに即して、それらの概念を理解するほうがはるかに容易であり、学習意欲もわく。とはいえ、単に断片的な事例を連ねただけの説明では、テーマとなるマーケティング上の課題や戦略の全体像が見えてこない。当該企業が置かれている状況も含めて、ストーリー性のあるケースのなかで説明してこそ基礎概念の理解も進む。これが、本書をケース主体のテキストとした理由であり、類書にない特徴であると考えらる。

第2に、各章で取り上げる基礎概念を最も重要なものに絞り込み、それらをキーワードとして各章の扉ページで明示した。そのうえで、ケース中でキーワードの簡単な説明を行い、解説部分ではキーワードを用いたケース内容の整理と分析を行っている。限られた紙幅のなかで、多くを盛り込み中途半端になるよりも、基礎概念の深い理解こそが重要であると考えたからである。これにより、本書を使って授業を行う場合、前段部分では、ケースの文脈においてキー

ワードに具体的イメージを与えつつ、後段部分では、キーワードを用いてケースを理論的に解説することが可能となる。

第3に、STP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）といった戦略的マーケティングの基本的枠組みや4P（製品、価格、流通チャネル、プロモーション）を柱とする戦術的マーケティングの諸施策についての説明はもちろんのこと、ブランド構築やサービス・マネジメントといった今日的課題、あるいは、経験価値やリレーションシップ、ウェブ・マーケティングなどの新たな展開についても紙幅を割いて取り上げた。現実のマーケティングはダイナミックに変化しており、その今日的課題や新たな展開を把握するうえでも、実際のケースを主体としたテキストというスタイルは最適であると考ええる。幸い、これら新たな展開の章を執筆くださった先生方は各領域の専門家であり、読みごたえのあるケースと解説となったと自負している。

2 本書の構成

本書は、4つの部、15の章によって構成されている。前述のように、前段の第Ⅰ部と第Ⅱ部では、STPをはじめとする戦略的マーケティングの基本的枠組み、および、戦略策定の前提となる消費者行動やリサーチを取り上げている。次に、中段の第Ⅲ部では、戦術的マーケティングの施策として4Pを取り上げ、そして、後段の第Ⅳ部では、マーケティングの今日的課題や新たな展開に焦点を当てている。なお、各部各章の具体的な内容と取り上げるケースについては、以下の通りである。

▶ 第Ⅰ部 マーケティング戦略のフレームワーク

企業の提供物が製品であれ、サービスであれ、市場において存続し成長していくためには、顧客に認められるような価値を創造し提供していかなければならない。また、市場には数多くの競争企業が存在するため、その提供物に際立った特徴を持たせることが不可欠である。第Ⅰ部では、このような企業の対市場活動としてマーケティングを位置づけ、その戦略策定における視点や枠組みについて検討していく。

まず、第1章では、CASIOの「G-SHOCK」を取り上げ、マーケティングの前提となる市場創造に着目し、そこで展開される企業のマーケティング活動に

ついて、さまざまな側面から理解を深める。続く第2章では、インターネット販売に特化した生命保険会社であるライフネット生命に焦点を当て、日本生命および第一生命という国内大手生保2社と対比させつつ、競争戦略の枠組みについて議論していく。第3章では、パナソニックの携帯用電動歯ブラシである「ポケットドルツ」を取り上げ、市場を複数の顧客集団（セグメント）に分解していくセグメンテーションと、そのなかから標的顧客を選び出すターゲティングの考え方について学ぶ。最後の第4章では、セルフサービス式カフェのドトールとスターバックスを取り上げ、顧客の頭（心）の中に自社ブランドを位置づけるポジショニング戦略を、両者の違いを通して検討していく。

▶第Ⅱ部 消費者行動とリサーチ

上述のようにマーケティング戦略を策定する場合、その前提として、企業は自社を取り巻く環境や市場について十分に知っておく必要がある。とくに、市場を構成する消費者のニーズや購買行動についての深い理解と適切な分析が不可欠である。第Ⅱ部では、状況設定として架空の個人や団体が登場するケースを用いて、消費者の購買意思決定プロセスの内容とマーケティング・リサーチの手順について解説していく。

まず第5章では、先輩の結婚式に招待されたケースの主人公がドレス選びをするという設定で、購買意思決定プロセスの諸段階について説明していく。同様に、第6章でも、ある架空のJリーグクラブが観客動員数を増やすための方策をリサーチするという設定で、マーケティング・リサーチの手順を解説していく。

▶第Ⅲ部 マーケティング戦略の実践

市場における当該企業の競争上のポジションが把握され、また、STPの明確化により戦略の方向性が定まったなら、次の段階は、具体的なマーケティング活動への落とし込みである。すなわち、製品 (Product)、価格 (Price)、流通チャネル (Place)、プロモーション (Promotion) という4つのPにおける施策展開となる。第Ⅲ部では、これら4つの柱ごとにマーケティング活動の詳細を検討していく。

まず、第7章では、伊藤園の「お〜いお茶」を取り上げ、その開発経緯を通して新製品開発のプロセスを確認し、製品開発における製品コンセプトの大

切さについて学ぶ。続く第8章では、福岡県の久原本家グループという地方企業を取り上げ、同社の辛子明太子のブランドである「椒房庵」と、「茅乃舎だし」を例に、価格戦略の要点について検討していく。第9章では、ライオンの「ラクトフェリン」という健康食品の導入過程を取り上げ、直接流通と間接流通とを対比させながら、流通チャネル戦略の枠組みを検討していく。最後の第10章では、アサヒビールの「スタイルフリー」を取り上げ、広告、販促（SP）、人的販売、パブリシティといったマーケティング・コミュニケーションにおけるミックスのあり方について解説していく。

▶第IV部 マーケティングの新しい展開

ある企業が、さまざまな差別化に取り組み、競争上の優位性を築こうとしても、競合他社は、絶えず追従し模倣や同質化を試みてくる。その結果、企業間での差別性は失われ、いわゆる「コモディティ化」が進行する。近年、数多くの市場でコモディティ化が進み、そこから脱却するための「脱コモディティ化」が課題とされている。第IV部では、脱コモディティ化の手段であるブランド構築をはじめとして、マーケティングの今日的課題と新たな展開について検討していく。

まず第11章では、敷島製パン（Pasco）のブランドである「超熟」を取り上げ、「売れ続ける仕組みづくり」としてのブランド構築の要点について検討していく。続く第12章では、石川県和倉温泉の老舗旅館「加賀屋」を取り上げ、海外でも高く評価されている日本式サービス（おもてなしサービス）を提供する仕組みを学ぶ。第13章では、東京ディズニーリゾートを取り上げ、来場者に驚きと感動を与える同社の取り組みを通して、経験価値の重要性について検討する。第14章では、ハーレーダビッドソンジャパンを取り上げ、販売店や顧客との絆形成という観点から、リレーションシップ・マーケティングの枠組みについて解説する。最後に、第15章では、東急ハンズのオンライン・コミュニティを取り上げ、インターネット上の企業ウェブサイトやソーシャル・メディアを活用したマーケティングのあり方について解説していく。

3 本書での学び方

本書の各章は、「1 この章で学ぶこと」「2 ケース」「3 ケースに学ぶ」という

3つの節、および「ディスカッション・ポイント」と「文献ガイド」を加えた5つの部分から成り立っている。

まず、「1 この章で学ぶこと」では、その章で取り上げるマーケティング上の課題や戦略について、ケースやキーワードとの関連で、簡単にまとめている。まずはその章のテーマやケースの位置づけについて、おおよそのイメージを固めてほしい。

次に「2 ケース」では、その章のテーマに即して実在する企業の製品やサービスに関する具体的なケースが提示されている（一部には架空のケースもある）。その章のテーマを意識しながら、業界や企業の歴史、製品・サービスの置かれている状況の変化などもふまえ、読んでみよう。

「3 ケースに学ぶ」では、当該ケースについてキーワードである基本概念を中心に解説されている。単にキーワードに関する具体的事例としてケースを読むだけでなく、キーワードである基本概念を使って、どのようにケースの内容を説明できるか考えてみよう。

「ディスカッション・ポイント」では、その章で学んだことを深めるための課題が示されている。どの程度内容が理解できているかを確認する意味でも取り組んでほしい。

「文献ガイド」では、その章のテーマの理解を深めるための参考文献を簡単な解説を付けて載せている。いずれの章でも基本的な文献が挙げられているので、積極的に読んでみることをお勧めする。

最後に、本書は、主に経営学部や商学部などで半期または通年で開講される「マーケティング論」のテキストとして使用されることを想定して書かれている。しかし、筆者らとしては、上述のような特徴を持つ本書が、これらの学部以外で学ぶ人たちにとっても、マーケティングという企業活動に興味を持つ契機となり、さらに深く学ぶための導入書となることを願っている。また、マーケティングに携わる実務家の方にとっても、日常の業務経験から得られた知識を再整理し、新たな着眼・着想を得るための手引書として活用していただければ幸いである。

執筆者紹介

執筆順, *は編者

AUTHORS

- * 青木 幸弘 (あおき ゆきひろ) ●はじめに, おわりに
 学習院大学経済学部教授
 主要著作 『消費者行動の知識』日本経済新聞出版社, 2011年; 『消費者行動論』(共著)有斐閣, 2012年
- 新倉 貴士 (にいくら たかし) ●第1章
 法政大学経営学部教授
 主要著作 『消費者の認知世界』千倉書房, 2005年; 『消費者行動論』(共著)有斐閣, 2012年
- 松下 光司 (まつした こうじ) ●第2章
 中央大学ビジネススクール(大学院戦略経営研究科)教授
 主要著作 「セールス・プロモーションによるブランド・エクイティ構築」『消費者行動研究』第15巻第1/2号, 2009年; 『消費者行動論』(共著)有斐閣, 2012年
- 土橋 治子 (つちはし はるこ) ●第3章
 青山学院大学経営学部教授
 主要著作 「消費者行動研究と食生活」『青山経営論集』第46巻第3号, 2011年; 「ライフコース・パースペクティブに基づいた食選択研究の現状と課題」『青山経営論集』第47巻第1号, 2012年
- 徳山 美津恵 (とくやま みつえ) ●第4章
 関西大学総合情報学部教授
 主要著作 『宝塚ファンから読み解く 超高関与消費者へのマーケティング』(共著)有斐閣, 2015年; 『ケースで学ぶケーススタディ』(共著)同文館出版, 2015年
- 柴田 典子 (しばた のりこ) ●第5章
 横浜市立大学国際総合科学部経営科学系准教授
 主要著作 「ブランドに投影される自己」『横浜市立大学論叢 社会科学系列』第63巻第1・2・3合併号, 2012年; 「交通拠点における図書館サービスポイントへの役割・期待」(共著)『横浜市立大学論叢 社会科学系列』第66巻第3号, 2015年
- 斉藤 嘉一 (さいとう かいち) ●第6章
 明治学院大学経済学部教授
 主要著作 『リテールデータ分析入門』(共編著)中央経済社, 2014年; 『ネットワークと消費者行動』千倉書房, 2015年
- 高橋 広行 (たかはし ひろゆき) ●第7章
 同志社大学商学部准教授
 主要著作 『カテゴリーの役割と構造』関西学院大学出版会, 2011年; 「ケースで学ぶケーススタディ」(共著)同文館出版, 2015年

- 太宰 潮** (だざい うしお) ●第8章
 福岡大学商学部准教授
 主要著作 「消費者の価格知覚におけるバランス仮説」『消費者行動研究』第14巻第1/2号、2008年；『リテールデータ分析入門』（分担執筆）中央経済社、2014年
- 榎原 健郎** (さかきばら たけお) ●第9章
 ライオン株式会社取締役執行役員
 主要著作 『マーケティング・チャネル政策の再構築』唯学書房、2010年；『消費変質』（分担執筆）同文館出版、2015年
- 宮澤 薫** (みやざわ かおる) ●第10章
 千葉商科大学サービス創造学部准教授
 主要著作 『価値共創時代のブランド戦略』（分担執筆）ミネルヴァ書房、2011年；「他者との関係性から見る消費者行動」『マーケティングジャーナル』第33巻第4号、2014年
- 乳井 瑞代** (にゅうい みずよ) ●第11章
 学習院大学経済学部非常勤講師
 主要著作 『製品・ブランド戦略』（分担執筆）有斐閣、2004年；『ライフコース・マーケティング』（分担執筆）日本経済新聞出版社、2008年
- 藤村 和宏** (ふじむら かずひろ) ●第12章
 香川大学経済学部教授
 主要著作 『医療サービスと顧客満足』医療文化社、2009年；「地域伝統芸能の継承と変容が市場創造に及ぼす影響に関する考察」『香川大学経済論叢』第84巻第4号、2012年
- 菅野 佐織** (かんの さおり) ●第13章
 駒澤大学経営学部教授、カリフォルニア大学バークレー校客員研究員
 主要著作 『価値共創時代のブランド戦略』（分担執筆）2011年、ミネルヴァ書房；「自己とブランドの結びつきがブランド・アタッチメントに与える影響」『商学論究』（関西学院大学）第60巻第4号、2013年
- 井上 淳子** (いのうえ あつこ) ●第14章
 成蹊大学経済学部准教授
 主要著作 『顧客接点のマーケティング』（共著）千倉書房、2009年；「新製品導入時のサンプリング・プロモーション」『流通研究』第16巻第2号、2014年
- 山本 晶** (やまもと ひかる) ●第15章
 慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授
 主要著作 「知覚認知率がクチコミ受信意向と購買に与える影響」（共著）『マーケティング・サイエンス』第19巻第1号、2011年；『キーパーソン・マーケティング』東洋経済新報社、2014年

目次

CONTENTS

はじめに i

第 I 部 マーケティング戦略のフレームワーク

第 1 章	マーケティングを学ぶ	●新倉 貴士	2
	CASIO 「G-SHOCK」 のブランド・マーケティング		
1	この章で学ぶこと		3
2	ケース		4
	CASE ● CASIO 「G-SHOCK」		
	2.1 SHOCK THE WORLD		4
	2.2 腕時計という市場		5
	2.3 プロジェクトチーム・タフの結成		7
	2.4 G-SHOCK の成長と衰退		8
	2.5 「ABSOLUTE TOUGHNESS」の 実現に向けて		12
3	ケースに学ぶ		15
	3.1 市場の創造		15
	3.2 技術（コンテンツ）とコンテクスト		16
	3.3 ロングセラー化への対応		17
	3.4 脱コモディティ化への対応		18
	●ディスカッション・ポイント●		19

第 2 章	競争戦略	●松下 光司	21
	ライフネット生命のニッチャー戦略		
1	この章で学ぶこと		22
2	ケース		23
	CASE ● ライフネット生命		
	2.1 ライフネット生命の概要		23
	2.2 生命保険の役割と種類		24
	2.3 生命保険の市場特性		26
	2.4 国内大手生保とライフネット生命の マーケティングの対比		27

3 ケースに学ぶ	33	3.1 プロダクト・ライフサイクルと マーケティング	33
		3.2 経営資源に基づく競争地位の識別	35
		3.3 競争対応戦略 (1): リーダーと チャレンジャーの戦略	37
		3.4 競争対応戦略 (2): ニッチャーと フォロワーの戦略	38
●ディスカッション・ポイント●	39		

第3章 セグメンテーションとターゲティング ●土橋 治子 41

パナソニック「ポケットドルツ」: 新たなセグメントの創造

1 この章で学ぶこと	42		
2 ケース	43	2.1 電動歯ブラシ市場の概要	43
		2.2 ポケットドルツ誕生の背景: 新たなセグメントの発掘	44
		2.3 ポケットドルツのマーケティング・ ミックス	48
		2.4 ターゲットの拡大	50
3 ケースに学ぶ	52	3.1 セグメンテーションの意義	52
		3.2 セグメンテーションの基準	53
		3.3 効果的なセグメンテーションの条件	55
		3.4 ターゲティングの5つのパターン	56
●ディスカッション・ポイント●	57		

第4章 ポジショニング ●徳山 美津恵 60

ドトールとスターバックスのマーケティング戦略

1 この章で学ぶこと	61		
2 ケース	62	2.1 私たちの生活のなかでのカフェ	62
		2.2 日本におけるカフェの普及	64
		2.3 セルフサービス・カフェチェーン の登場	64
		2.4 スターバックスの進出	66
		2.5 ドトールのマーケティング戦略	67
		2.6 スターバックスの マーケティング戦略	69

3 ケースに学ぶ	73	2.7 コーヒー飲用の多様化	71
●ディスカッション・ポイント●	78	3.1 STPのなかのポジショニング	73
		3.2 知覚マップとポジショニング	74
		3.3 ポジショニングと持続的競争優位	75
		3.4 市場ダイナミズムへの ポジショニング対応	76

第Ⅱ部 消費者行動とリサーチ

第5章	消費者行動	●柴田 典子	82
		はじめての結婚式列席用ドレス選び	
1 この章で学ぶこと	83	2.1 ドレスがない！	84
2 ケース	84	2.2 悩み始める	85
	CASE ● 結婚式列席用ドレスの購入	2.3 情報を集める	86
		2.4 ドレスを決める	90
		2.5 ドレス用のストックングを買う	92
		2.6 最終的に満足する	93
3 ケースに学ぶ	94	3.1 購買意思決定プロセス	94
		3.2 内部情報探索と外部情報探索	96
		3.3 態 度	98
		3.4 関 与	99
●ディスカッション・ポイント●	100		

第6章	マーケティング・リサーチ	●斉藤 嘉一	102
		Jリーグクラブの観客動員数を増やすマーケティングの提案	
1 この章で学ぶこと	103	2.1 観客動員数が問題だ！	104
2 ケース	104	2.2 問題はどんな観客を増やすかだ！	107
	CASE ● あるJリーグクラブとリサーチ企業のマーケティング・リサーチ	2.3 買うメカニズムのどこを調べるか？	109

	2.4 データを収集・分析する	113
	2.5 課題解決のためのマーケティングを 提案する	114
3 ケースに学ぶ	3.1 マーケティング・リサーチ・ プロセス	115
	3.2 因果的リサーチ	116
	3.3 仮説のつくり方	117
	3.4 仮説検証の方法	119
●ディスカッション・ポイント●	120

第Ⅲ部 マーケティング戦略の実践

第 7 章	新製品開発	●高橋 広行	122
	緑茶戦争を勝ち抜く「お〜いお茶」の製品戦略		
1	この章で学ぶこと		123
2	ケース	2.1 「お〜いお茶」とは	124
	CASE ●伊藤園「お〜いお茶」	2.2 「お〜いお茶」の発売まで	125
		2.3 「生茶」の参入による緑茶戦争	128
		2.4 「伊右衛門」の参入による 緑茶戦争の再燃	131
3	ケースに学ぶ	3.1 製品の定義（製品コンセプト）	135
		3.2 差別化とは	136
		3.3 製品ラインナップ	137
		3.4 新製品開発の手順	138
●ディスカッション・ポイント●		139

第 8 章	価格戦略	●太宰 潮	141
	久原本家の高品質にこだわる価格設定		
1	この章で学ぶこと		142
2	ケース	2.1 久原本家グループの紹介	143
	CASE ●久原本家	2.2 辛子明太子「椒房庵」	144
		2.3 「茅乃舎だし」	146

2.4	製品以外の価格対応	148
3	ケースに学ぶ	150
3.1	価格決定の3大要素「コスト・需要・競争」	150
3.2	「値引き」に関する基礎知識と価格管理	152
3.3	価格に対する「消費者の異質性」	154
	●ディスカッション・ポイント●	155

第 9 章	流通チャネル戦略	●神原 健郎	158
		ライオン「ラクトフェリン」の新・流通チャネル構築	
1	この章で学ぶこと	159	
2	ケース	160	
	CASE●ライオン「ラクトフェリン」		
2.1	新たな流通チャネルへの挑戦	160	
2.2	日用雑貨業界の流通チャネルとは	161	
2.3	日用雑貨業界の流通環境の変化	164	
2.4	通販チャネルの構築	166	
3	ケースに学ぶ	169	
3.1	間接流通と直接流通	169	
3.2	流通チャネルの特徴を見る 3つの視点	171	
3.3	チャネル・パワー	173	
	●ディスカッション・ポイント●	174	

第 10 章	マーケティング・コミュニケーション	●宮澤 薫	175
		アサヒビール「スタイルフリー」のコミュニケーション展開	
1	この章で学ぶこと	176	
2	ケース	177	
	CASE●アサヒビール「スタイルフリー」		
2.1	「スタイルフリー」の市場導入	177	
2.2	「スタイルフリー」のターゲット	179	
2.3	コミュニケーション・メッセージ と伝達手段の選択	181	
2.4	「スタイルフリー」の コミュニケーション展開	183	
3	ケースに学ぶ	186	
3.1	コミュニケーション・ミックス	186	
3.2	プッシュ戦略とプル戦略	188	
3.3	広告	189	
3.4	販売促進, パブリック・		

リレーションズ、人的販売 190

●ディスカッション・ポイント● 191

第IV部 マーケティングの新しい展開

第

11

章

ブランド構築

●乳井 瑞代

194

Pasco「超熟」ブランドのロングセラー化

- 1 この章で学ぶこと 195
- 2 ケース 196
- CASE ● Pasco「超熟」
- 2.1 「超熟」誕生以前の製パン市場 196
- 2.2 「超熟製法」への挑戦 197
- 2.3 「超熟」の浸透を支えた
ネーミングとパッケージ 198
- 2.4 食パンのNo.1ブランドへ 199
- 2.5 シリーズ展開による
ブランド力の強化 200
- 2.6 さらなるロングセラー化に向けて .. 203
- 3 ケースに学ぶ 205
- 3.1 ブランドとは 205
- 3.2 ブランド要素と
コミュニケーションの重要性 206
- 3.3 ブランド拡張 208
- 3.4 ロングセラー化の要件 209
- ディスカッション・ポイント● 210

第

12

章

サービス・マネジメント

●藤村 和宏

212

加賀屋の「おもてなし」を支える組織文化とシステム

- 1 この章で学ぶこと 213
- 2 ケース 214
- CASE ● 加賀屋
- 2.1 加賀屋とは 214
- 2.2 加賀屋の創業と発展 215
- 2.3 顧客満足と生産性の向上を
支えるシステム 217
- 2.4 加賀屋流のおもてなしサービスを
支える従業員に対するサービス .. 221

2.5	ケイパビリティの確立と海外展開	223
3	ケースに学ぶ	224
3.1	顧客満足	224
3.2	サービス・デリバリー・システム	225
3.3	インターナル・マーケティング	227
3.4	ケイパビリティ	229
	●ディスカッション・ポイント	230

第13章

経験価値マーケティング

●菅野 佐織

東京ディズニーリゾートの価値創造 232

1	この章で学ぶこと	233
2	ケース	234
	CASE ● 東京ディズニーリゾート	
2.1	夢の国の誕生	234
2.2	ウォルト・ディズニーの思想	237
2.3	TDRの経営哲学と質の高いサービス	239
2.4	経験価値を演出する非日常的空間	241
2.5	テーマパークから滞在型のテーマリゾートへ	244
3	ケースに学ぶ	245
3.1	経験価値マーケティングとは	245
3.2	さまざまな経験価値	246
3.3	経験価値マーケティングを支える経営哲学、従業員教育、従業員満足	247
3.4	経験価値の共創	248
	●ディスカッション・ポイント	249

第14章

リレーションシップ・マーケティング

●井上 淳子

ハーレーダビッドソンが築くディライトフル・リレーションシップ 251

1	この章で学ぶこと	252
2	ケース	253
	CASE ● ハーレーダビッドソン	
2.1	ハーレーダビッドソンとは	253
2.2	日本におけるハーレーダビッドソン	255
2.3	ディライトフル・リレーションシップ	258
3	ケースに学ぶ	263
3.1	関係性志向	263

3.2 信頼とコミットメント	264
3.3 関係性の種類	265
3.4 価値共創	267
●ディスカッション・ポイント●	267

第15章 ウェブ・マーケティング ●山本 晶 269

東急ハンズのトリプルメディア戦略

1 この章で学ぶこと	270	
2 ケース	271	2.1 コミュニケーション・チャンネル としてのウェブ
CASE ● 東急ハンズ		271
		2.2 ソーシャルメディアの活用
		272
		2.3 販売チャネルとしてのウェブ
		276
		2.4 消費者が集う場としてのウェブ
		278
		2.5 リアル対ウェブではなく、 リアルとウェブの共存共栄
		280
3 ケースに学ぶ	281	3.1 トリプルメディア
		281
		3.2 Eコマース
		282
		3.3 オムニチャネル戦略とO2O
		283
		3.4 オンライン・コミュニティ
		284
●ディスカッション・ポイント●	285	

おわりに 287

索引 290

第 I 部

マーケティング戦略の フレームワーク

CHAPTER

第 1 章 マーケティングを学ぶ

CASIO [G-SHOCK] のブランド・マーケティング ● 新倉貴士

第 2 章 競争戦略

ライフネット生命のニッチャー戦略 ● 松下光司

第 3 章 セグメンテーションとターゲティング

パナソニック「ポケットドルツ」：新たなセグメントの創造

● 土橋治子

第 4 章 ポジショニング

ドトールとスターバックスのマーケティング戦略 ● 徳山美津恵

1 この章で学ぶこと

本章では、CASIO 社が G-SHOCK を、腕時計市場において世界に誇る日本発のブランドに成長させた過程を通じて、マーケティングの基本的な考え方を理解する。マーケティングは、市場という取引の場に関する学問である。そこでは、取引対象となる製品やブランド、取引を行う企業や消費者の行動、それらの関係のあり方やその進展プロセスなど、さまざまな視点から考察することができる。

ここでは、まずはじめに、マーケティングの前提となる市場の創造に着目し、そこで展開される企業のマーケティング活動について理解していく。次に、企業がマーケティングを実践していくための主体としてブランドを捉える。つまり、ブランドをマーケティングするという視点である。

本章では、そのブランドとして G-SHOCK を取り上げる。G-SHOCK は周知のように、耐衝撃性を基本性能として、30 年以上もの間、世界で人気を博している腕時計のブランドである。「落としても壊れない」という意味づけにより、壊れやすい精密機器であった腕時計の常識を覆し、その存在を誇ってきた。現在では、その壊れないという耐衝撃性をさらに拡大させ、究極のタフさを表現する ABSOLUTE TOUGHNESS という世界観を実現すべく、巨大イベントを世界各地で展開し、この世界観を世界中のユーザーに共有してもらい、G-SHOCK のファンになってもらうことをマーケティングの目的としている。

そして次に、ブランドの両輪を構成するコンテンツとコンテキストの役割について把握していく。コンテンツとは、ブランドを構成する技術のことである。コンテキストとは、そのコンテンツを成り立たせる背景のことであり、一般的に消費者の生活背景、使用状況、消費文脈などといわれているものである。

また、ブランドは売れ続けなくてはならず、そのロングセラー化が求められる。G-SHOCK は、きめ細やかなマーケティングを実践することにより、ロングセラー化をはたしてきた。さらに、ブランドを単なる製品としてしまうコモディティ化という現象を阻止するために、いくつかの対抗策をも講じている。このような G-SHOCK のケースをもとにして、マーケティングに関する基本的

な考え方を詳細に解説する。

2 ケース：CASIO「G-SHOCK」

2.1 SHOCK THE WORLD

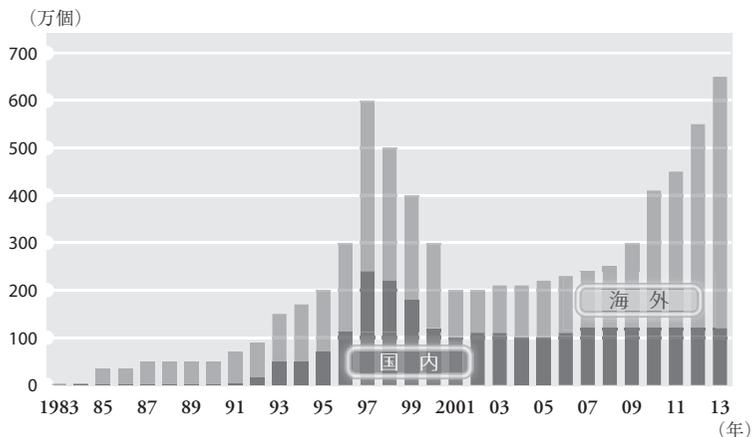
2013年12月8日、日曜日の午後3時。東京ドームシティホールでは、カシオ計算機株式会社（以下、CASIO社）が主催する「SHOCK THE WORLD 2013：REAL TOUGHNESS TOKYO」が華々しく開催されており、大勢の参加者で埋め尽くされた会場は熱狂の渦に包まれ大いに盛り上がっていた。

このイベントは、CASIO社が世界に誇る時計ブランドであるG-SHOCKの生誕30周年を記念するイベントの1つである。ここでは、BMX、スケートボード、ストリートダンス、フリースタイルフットボールといったストリートカルチャーを代表する競技が繰り広げられ、また著名なアーティストやDJのパフォーマンスも数多く行われる。G-SHOCKなどの各ブランドを含めた全社的な統合的コミュニケーションを担当する、コーポレートコミュニケーション統轄部長である榎尾隆司氏は、「今回もなんとかうまく成功しそうだ。世界の各地でも、うまく成功させたいものだ」とつぶやきながら、今後も世界各地で多数企画されているイベントの成功を祈りつつ、会場の隅でそっと見守っていた。

このSHOCK THE WORLDというイベントは、2013年だけでも世界の主要12都市で開催されていた。2008年のニューヨーク、ソウル、香港、東京での同時開催を皮切りに、2009年に12都市、2010年には17都市へと拡大し、2014年3月末までには通算で33カ国66都市での開催を押し進めてきた。

SHOCK THE WORLDは、いわばG-SHOCKの世界展開を視野に入れたブランド・マーケティングの具体的な施策である。G-SHOCKのブランド価値を向上させるため、ユーザーはもちろん、メディアや流通業者にもアピールするコミュニケーション・プログラムなのである。このようなコミュニケーション・プログラムは、G-SHOCKの持つABSOLUTE TOUGHNESSという価値を多くの若者ユーザーに伝えることによって、ブランドの認知や理解を向上させ、さらには関心や共感を生み出すことにより、「G-SHOCKのファン」になってもらうためのものである。また同時に、新たな販売網となる流通経路の開拓をも

図 1-2 ● G-SHOCK の出荷個数の推移



(出所) カシオ計算機株式会社提供データより筆者作成。

CASIO 社も「強い衝撃に耐えられる腕時計」という新たな市場を創造したのである。

図 1-2 は、1983 年から 2013 年までの G-SHOCK の出荷個数の推移を示している。発売された 1983 年では、国内 1 万個、海外 2 万個の計 3 万個の出荷個数にすぎなかった G-SHOCK は、その後一大ブームを巻き起こした。1997 年のピーク時には、国内 240 万個、海外 360 万個の計 600 万個にまで成長したのである。しかし、急速なブームの衰えを迎え、ブランド・マーケティングの建て直しを行いながら巻き返しを図った。直近の 2013 年では、国内 120 万個、海外 530 万個の計 650 万個と、ピーク時を上回る過去最高の出荷個数を記録した。この数字はブームによるものではないようである。こうした G-SHOCK の成長と衰退、そして、そのブランド・マーケティングの建て直しのストーリーに追ってみよう。

発売の翌年である 1984 年、アメリカでアイスホッケーの選手が、競技で使うパックの代わりに G-SHOCK をスティックで打つという CM を放映した。この CM について、「これは誇大広告ではないか」という意見が多数寄せられた。そこで、アメリカの人気テレビ番組が CM と同じ状況を設定した実験を行い、

級ブランドとともに並べられるまでに G-SHOCK は育ってきた。こうしたラグジュアリーチャンネルへの進出は、ブランドとして取り扱われること自体がステータスとなる。国内流通は、従来から家電量販店を軸にしながら、時計専門店や百貨店でも展開してきた。現在では、お台場や福岡にアンテナショップである G-SHOCK ストア、国内各地に G-SHOCK のコンセプトショップ（ブース）である EDGE を展開し、ブランドの発信拠点づくりを推進している。

このように今日、ブランドを支える製品と流通とコミュニケーションが三位一体となり、日本国内だけではなく世界各地で、ABSOLUTE TOUGHNESS という G-SHOCK 独自の世界観が浸透しつつある。「日本人にとって、われらが誇る“Made in Japan のブランド、G-SHOCK”と思ってもらえるブランドにしたい」という熱い想いを語りながら、樫尾氏は窓の外に晴れわたる青い空を見上げた。

3 ケースに学ぶ

G-SHOCK のケースを通じて、マーケティングについての基本的な考え方を理解する。そのために、マーケティングの始まりとなる市場の創造について認識したうえで、その市場でマーケティングを実践するときの主体となるブランドと、その構成要素である技術（コンテンツ）とコンテクストの役割について把握する。そして、ブランドを大切に育てるためのロングセラー化への対応について検討する。さらに、ブランドのコモディティ化を阻止するために、脱コモディティ化への対応について考察する。

3.1 市場の創造

一般的に、マーケティングは企業の対市場活動と考えられており、その活動の場となる市場は、自社企業以外の外部において、最終消費者の獲得をめぐって展開されるさまざまな取引の場として捉えられている。取引の対象は、直接的に最終消費者の場合もあれば、最終消費者を間接的に取り次ぐ流通業者である卸売問屋や小売店舗の場合もある。

CASIO 社のケースからは、腕時計という市場について、取引の対象となる

その対応策として、

- ① 感覚価値・観念価値の訴求
- ② サブカテゴリー化の深耕
- ③ カテゴリー創造

が有効とされる。G-SHOCKでは、ABSOLUTE TOUGHNESSが独自のブランド価値であり、その世界観ともなる観念価値である。物理的特徴を絶対的な機能的価値とし、感覚的な絆を情緒的価値として、これらをSHOCK THE WORLDというグローバルイベントのなかで表現させ、ユーザーや流通業者、そしてプレス関係者を巻き込みながら、その感覚価値と観念価値が繰り返し訴求される。

またG-SHOCKは、体系立てたライン管理により、さまざまなサブカテゴリーを開拓しつつある。MR-Gによるプレミアム・サブカテゴリーや、SKY COCKPITによる重力加速度耐性へのサブカテゴリーを開拓し始めた。また、Master of Gラインでは、方位・気圧／温度・高度のトリプルセンサーを搭載し、防水・防塵／防泥・防錆などの構造を完備し、これらのサブカテゴリーに対応するサブラインを構築し始めている。このようにG-SHOCKは、きめ細やかなサブカテゴリーの深耕を着実に進めている。

カテゴリー創造については、現在のところ、腕時計という製品カテゴリーに留まっている。しかし、今後の状況によっては、さまざまなカテゴリーが創造されていく可能性もある。耐衝撃性能を実現する技術としてのコンテンツと、消費者の生活背景となるコンテキストとの適合性のなかに、ABSOLUTE TOUGHNESSという観念価値が見出せるのであれば、そこにG-SHOCKにとっての新たなカテゴリーが創造されていくことになるのである。

● ディスカッション・ポイント ● Discussion Point

1-1 市場の創造について、新たなカテゴリーを創造した事例、新たなサブカテゴリー

一を創造した事例をいくつか考えてみよう。

- 1-2 消費者の生活背景について、どのような視点から浮き彫りにできるかを考えてみよう。
- 1-3 ロングセラー化に成功しているブランドを取り上げて、なぜロングセラーになり続けているのか、その要因を整理してみよう。
- 1-4 コモディティ化が進行していると考えられる業界やカテゴリーをいくつか考えてみよう。そして、進行しているコモディティ化に対して、どのような対応ができるかを考えてみよう。

● 文献ガイド ●●●●●

和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 [2012] 『マーケティング戦略 (第4版)』有斐閣アルマ。

☑ 市場の選択、市場の分析、市場への対応、市場との対話という形で構成された、マーケティング戦略の全体像を丁寧に解説した基本的なテキストです。

田村正紀 [1998] 『マーケティングの知識』日経文庫。

☑ 企業の市場創造活動としてマーケティングを捉え、そのエッセンスをコンパクトにまとめています。マーケティングの基本的な知識が獲得できます。

小川孔輔 [2009] 『マーケティング入門』日本経済新聞出版社。

☑ 本格的なマーケティングのテキストです。理論と実践を融合した構成であり、欧米のテキストにも負けない迫力十分な内容です。

池尾恭一 [2011] 『モダン・マーケティング・リテラシー』生産性出版。

☑ 最新のマーケティング・トピックスが随所に盛り込まれており、実践的なビジネスに必要な体系的なマーケティングを理解することができます。

● 企業名・ブランド名 ●

- CASIO 社 47
 G-SHOCK 3-15
 HANDS DO PROJECT 279, 285
 HDJ →ハーレーダビッドソンジャパン
 HD 社 →ハーレーダビッドソン・モーター・カンパニー
 Jリーグ 103
 Pasco 196, 197, 201
 TDL →東京ディズニーランド
 TDR →東京ディズニーリゾート
 アサヒ飲料 133
 アサヒオフ 179, 180
 アサヒビール 177, 179, 183
 綾鷹 133
 伊右衛門 123, 131, 132, 136
 伊藤園 123-127, 132, 138
 浦和レッズ 104
 お〜いお茶 123, 124, 127, 134, 135, 137
 —濃い味 132, 134
 —ぞっこん 133
 —まろやか 133
 ペットボトル入り—— 128
 ホット用ペットボトル—— 129, 130
 オリエンタルランド 234, 244, 247
 花王 132, 162, 163, 173
 花王カスタマーマーケティング 163
 加賀屋 213-223
 カシオ計算機 →CASIO 社
 茅乃舎だし 142, 143, 146, 147
 缶入り煎茶 124, 125
 キリンビバレッジ 123, 128
 キリンビール 177
 久原本家 142-144, 148-155
 コレカモネット 273
 ザ・リッツ・カールトン 214
 サントリー 123, 131
 シアトルズベストコーヒー 66
 敷島製パン 195, 196
 椒房庵 142-144
 スウォッチ 6
 スタイルフリー 176-191
 スターバックスコーヒー 61-63, 66, 69-74
 セサミン 160
 セブンカフェ 71
 ソニックケア 44
 第一生命 27, 31, 36
 ダブルソフト 197
 タリーズコーヒー 66
 淡麗グリーンラベル 176-180
 稚加榮 144
 超熟 195-209
 東急ハンズ 271, 274, 276, 277
 東京ディズニーランド (TDL) 233, 234
 東京ディズニーリゾート (TDR) 234
 ドトールコーヒー 61-69, 74
 ドルツ 44, 48
 生茶 123, 128, 132, 136
 日本コカ・コーラ 133
 日本生命 26, 31, 36
 日本マクドナルド 71

パナソニック 42, 44, 45, 55
 パナソニックビューティ 49, 55
 ハーレーダビッドソンジャパン (HDJ) 256,
 258, 260, 265
 ハーレーダビッドソン・モーター・カンパニー
 (HD社) 252-257, 265
 ハンズイッピンマーケット 278
 ハンズ・ギャラリーマーケット 278, 283
 ハンズネット 276
 ヒント・ファイル 272

フジパン 196
 ブラウンオーラル B 44
 ヘルシア緑茶 132
 ポケットドルツ 42, 45, 50, 55, 56
 ポケットドルツキッズ 51
 山崎製パン 196
 ライオン 160-162, 166, 173
 ライフネット生命 23, 27-32, 37, 38
 ラクトフェリン 160, 168
 若武者 133

● 事 項 ●

アルファベット

CGM 95
 CPO 167
 CRM 266
 E コマース 283
 LOHAS 178
 OEM 143
 One to One マーケティング 52
 O2O 95, 284
 PDCA サイクル 168
 PR →パブリック・リレーションズ
 SP →販売促進
 STP 27, 73
 USP 76
 W/R 比率 171

あ 行

アインデンティファイア 17
 アクティブサポート 150

アローワンス 153, 190
 アーンドメディア 282
 因果仮説 116
 因果関係 115
 因果的リサーチ 115
 インターナル・マーケティング 222, 227
 ウェブ・マーケティング 281
 エンゲージメント行動 281
 オウンドメディア 282
 オムニチャネル戦略 277, 284
 おもてなしサービス 213
 卸活用型流通 159, 162
 オンライン・コミュニティ 279, 284
 オンライン・ショップ 270

か 行

外的参照価格 151
 外部情報探索 94
 開放的チャネル 172
 解約率 168
 価格決定の3要素 142, 145, 151

- 価格弾力性 151
 仮説 110
 仮説設定 117
 価値共創 243, 248, 267, 285
 カテゴリー 75
 カテゴリー創造 19
 間接流通 159, 162, 169
 関与 81, 97, 154
 管理型チャネル 172
 企業ウェブサイト 271
 記述的リサーチ 115
 機能的価値 13
 規模の経済 151
 協働 267
 クーポン 190
 経営資源 35
 質的—— 35
 量的—— 35
 経営哲学 247
 経験価値 233, 245, 246
 経験価値マーケティング 246
 ケイバビリティ 223, 229
 交換価値 248
 広告 176, 183, 189
 広告メッセージ 189
 広告メディア 189
 行動的変数 53, 54
 購買意思決定プロセス 81, 92, 93
 購買後評価 94
 顧客シェア 167, 171
 顧客満足 224
 コスト・プラス法 151
 コト売り 257, 263
 コミットメント 264
 コミュニケーション・ミックス 181, 187
 コモディティ化 6, 18, 76, 98
 コンテキスト 16
 コンテンツ 16
 コンビニコーヒー 71
-
- さ 行
- サード・プレイス 70
 サービス 213
 サービス・デリバリー・システム 218, 225
 サブカテゴリー 19
 差別化 136
 差別化ポイント 76
 参照価格 147, 151
 サンプリング 185, 190
 市場型チャネル 172
 市場規模 26
 市場シェア 26
 市場浸透価格戦略 152
 市場成長率 26
 市場の創造 16
 持続的競争優位 76
 実験 118
 実行可能性 55, 56
 実質性 55, 56
 実証 115
 質問紙調査 113
 社会的な絆 266
 従業員満足 247
 集中型マーケティング 33
 使用価値 248
 上層吸収価格戦略 152
 情緒的価値 13, 19
 消費者行動論 81
 消費者生成メディア → CGM
 商品ライン → 製品ライン
 情報探索 94
 職務満足 222, 227
 人口統計的変数 53, 54
 新製品開発の手順 138
 人的販売 176, 190

信頼 264
 心理的変数 53, 54
 衰退期 34
 成熟期 34
 成長期 34
 製品コンセプト 135
 製品の核 135
 製品の形態 135
 製品の付随機能 135
 製品ライン 29
 製品ラインナップ 137
 セグメンテーション 27, 42
 —の基準 53
 —の条件 55
 セグメント 27
 セルフサービス式カフェ 62, 65
 選択・購買 94
 選択的チャネル 172
 全方位型マーケティング 33
 属性 →評価属性 99
 測定可能性 55, 56
 組織コミットメント 222, 227
 ソーシャルメディア 272, 274

た 行

大規模小売業者 164, 165
 代替案評価 94
 態 度 96
 ターゲット 75
 ターゲティング 27, 42
 —のパターン 56
 脱コモディティ化 206
 チェリーピッカー 154
 知覚マップ 74
 チャネル選択 28
 チャネル・パワー 165, 173
 チャレンジャー 27, 35

—の戦略 37
 調 査 118
 調整変数 117
 直接流通 159, 169
 地理的変数 53, 54
 デイズニーの経営哲学 241
 デイライトフル・リレーションシップ 263,
 264
 統合型チャネル 172
 到達可能性 55, 56
 導入期 33
 トライアル 167
 取引数量最小化原理 169
 トリプルメディア 282

な 行

内的参照価格 151
 内部情報探索 94
 ニーズ 73
 ニッチャー 27, 36
 —の戦略 38

は 行

媒介変数 116
 排他的チャネル 172
 バーゲンハンター →チェリーピッカー
 バス図 112
 バックルーム 218, 220, 226
 パブリシティ 31, 186, 190
 パブリック・リレーションズ (PR) 176,
 182, 186, 190
 パワー 165, 173
 一体化の— 173
 制裁の— 173
 正統性の— 173
 専門性・情報の— 173

報酬の—— 173
 販社型流通 159, 162
 販売促進 (SP) 176, 185, 190
 消費者向けの—— 188
 流通業者に対する—— 188
 販売店満足 259
 引上率 168
 評価属性 97
 ファブレス経営 126
 フィット 27
 フォロワー 36
 ——の戦略 39
 不確実性ブル原理 169
 ブッシュ戦略 181, 188
 ブランディング 206
 ブランド 195, 205, 208, 209
 ブランド拡張 208
 ブランド構築 195, 205
 ブランド・コミットメント 109
 ブランド・ステートメント 271
 ブランド要素 206
 ブランド連想 206
 フルサービス式カフェ 65
 ブル戦略 182, 188
 プレミアム 185, 190
 プロダクト・ライフサイクル 33
 フロントルーム 218, 226
 分化型マーケティング 32
 ペイドメディア 282
 保険 25
 ポジショニング 27, 61, 73, 75
 ポジション・マップ → 知覚マップ

ま 行

マーケティング課題 102, 107

マーケティング・コミュニケーション 176,
 187
 マーケティング・コンセプト 22
 マーケティング・ミックス 27
 マーケティング・リサーチ 102
 マーケティング・リサーチ・プロセス 114,
 116
 マスコミ 4 媒体 189
 マス・プロモーション 30
 マス・マーケティング 52
 メディア・ミックス 182, 190
 問題認識 94

や 行

4P 27

ら 行

ライフスタイル・マーケティング 257, 258
 リサーチ・クエスション 108
 リーダー 26, 35
 ——の戦略 37
 リベート 153
 リポジショニング 78
 流通チャネル 159
 ——の段階 (長さ) 164, 171
 ——の幅 164, 172
 ——の結びつき 164, 172
 リレーションシップ・マーケティング 252
 レコメンデーション・エージェント 283
 ロスリーダー 154
 ロングセラー化 17, 203, 209

● 編者紹介

青木 幸弘 (あおき ゆきひろ)

学習院大学経済学部教授

ケースに学ぶマーケティング

Introduction to Marketing: Studying through Cases

(有斐閣ブックス)

2015年8月20日 初版第1刷発行
2016年12月10日 初版第2刷発行

編者 青木 幸弘

発行者 江草 貞治

発行所 株式会社 有斐閣



郵便番号 101-0051

東京都千代田区神田神保町 2-17

電話 (03) 3264-1315 [編集]

(03) 3265-6811 [営業]

<http://www.yuhikaku.co.jp/>

印刷 大日本法令印刷株式会社/製本 牧製本印刷株式会社

文字情報処理・レイアウト 田中あゆみ

© 2015, Yukihiro AOKI. Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

★定価はカバーに表示してあります。

ISBN 978-4-641-18426-8

JCOPY 本書の無断複写(コピー)は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に、(社)出版者著作権管理機構(電話03-3513-6969, FAX03-3513-6979, e-mail:info@jcopy.or.jp)の許諾を得てください。