③第２分科会

起業教育ワークショップ
SWOT分析による新商品開発とマーケティングマネジメント

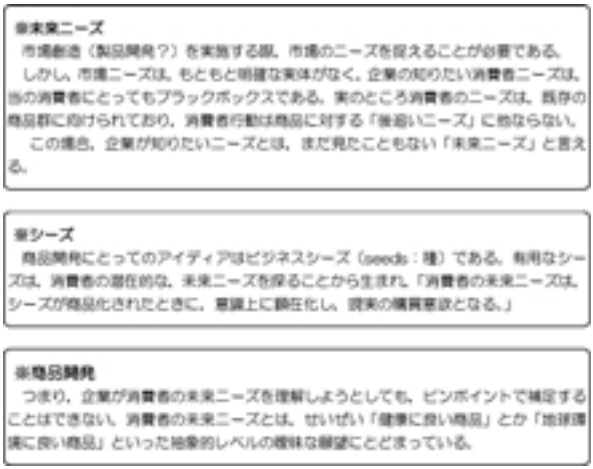
前栃木県立高根沢高等学校　教諭　添田　修

第15回起業教育研究会第２分科会では，「マーケティング」に関する内容として，体験的学習の導入とフィリップ・コトラーによる「ＳＷＯＴ分析」を活用した授業展開についての報告を行います。

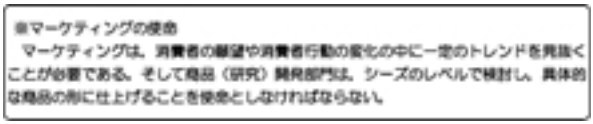
１　コトラーのマーケティング

先んじてニーズとシーズ，消費者行動とマーケテイングの使命について記します。

★ニーズとシーズについて



★マーケティングについて



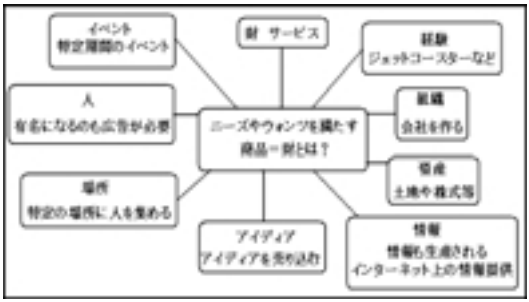
～小松章著「経営学第２版：新世社」Ibid　at p148～

1）現代市場で取引される商品・サービス

マーケティング研究の第一人者であるフィリップ・コトラーは，商品：goods（commodity）・サービス:serviceとは，特定のニーズやウォンツを充足する興味・所有・使用・消費のために市場に提供される全てのモノを指す。

また，この提供されるモノは具体的な商品・サービスや人間：human・場所：place・組織：organize・アイディア：idea等を含むものであると定義している。

（注，一般に商品・サービスは，消費者のニーズやウォンツを満足させるため，売買の対象となる有形の物質を商品といい，無形の便益をサービスというが，以下においては，市場で取り扱うモノを商品・サービスと考え，生産者が製造するモノを製品として考える。）



2）マーケティングの考え方の変化と重要性

①マーケティングの概念

商品・サービスを生産すれば必ず消費されるという，売り手市場の状況では，マーケティングの機能の重要性を見出すことは困難であるが，商品・サービスの販売が伸び悩む時代にこそマーケティングの役割は重要なものである。

マーケティングは，「商品・サービスを創造し，これを提供することでニーズとウォンツを満たす社会的・経営的行動であると言える。

私たちが購入する商品・サービスには，多くの付加価値が含まれている。マーケティングは，生産者に対して貨幣的な価値を提供するものであり，消費者に対しては満足という価値を提供するものでもあることから，マーケティングは生産者と消費者にとっての価値の交換過程であると言える。

マーケティングの出発点は市場であり，消費者である顧客：customerのニーズに注目し，消費者の顧客満足：customer satisfactionを充足することで利益獲得を目的とする。

つまり，いかに顧客に満足を与えるかが重要になる。

②マーケティングの変化

私たちが学習するマーケティング活動は，何らかの指標や理念のもとで展開されている。この指標や理念は，経済や社会情勢・顧客のニーズ・ウォンツなどの要因により次の５つに分類される。

ア）生産志向のマーケティング

販売者の指標としては最も古い理念の一つであると言える。

生産志向は，大量生産の理念を実現するものであり，市場の条件としては，製品の需要が供給を上回っている場合に有効な手段である。つまり，生産者は今まで以上により多くの製品を生産する方法を考えなければならない。また，製造コストが他の商品・サービスより割高な場合，生産手段を改善させ，製造コストを引き下げて（低コストの実現），消費者の購買を可能にさせるためのマーケティングである。

イ）商品・サービス志向のマーケティング

品質の良い製品・サービスを生産することやその改良を行うことに重点を置いているマーケティングである。これは，顧客のニーズ・ウォンツよりも商品・サービスの品質や改良に関心を向けていることを意味する。消費者は，性能が良く品質の高い商品を好むという理念を基にしているのである。

（注，この商品・サービス志向のマーケティングを展開すると近視眼的マーケティングに陥り入りることがある。例えば，消費者が，ラジオを欲しいと思いこみ，これに力を注ぎすぎてしまいテレビや音響機器などの商品・サービスから眼をそらしてしまうのである。）

ウ）販売志向のマーケティング

多くの企業は，販売志向の理念を基にマーケティング活動を展開している。売り手市場ではなく，買い手市場の場合に考えなければならないマーケティングの理念である。

顧客である消費者は，何もしなければ商品・サービスを購入しないため，購買意欲を喚起するような販売促進:sales promotion（セール

スプロモーション）を展開することになる。

例えば，顧客の心理を的確に把握し，販売価格の値引きや商品・サービスの必要性を説明し，売り上げを伸ばすことを目的とするのでる。

（注，販売志向は，非営利事業においても実行されることがある。フィリップ・コトラーは，アメリカにおける選挙対策などで有効な手段として考えられる場合がある。選挙の候補者について，徹底したキャンペーンを展開し，候補者をＰＲするのである。もちろんこの場合，候補者に不利な内容は説明しない。目標はあくまでも候補者への支持であり，当選後，候補者への投票者の満足度は考慮していないからである。）

エ）マーケティング志向のマーケティング

マーケティング志向は標的市場：ターゲット：targetingにどのようなニーズやウォンツがあるかを明確にし，顧客満足を競争相手よりも効果的に提供することにより，企業の最大の目的である利益の獲得を達成するという理念からなるマーケティング活動である。

調査：researchや分析：analysisにより売れるものを製造し，売れるものを販売するマーケティング志向である。

オ）社会的志向のマーケティング

今日の世界的な環境問題・資源の枯渇への懸念・人口動態・経済や金融危機，社会的サービスの軽視の時代において純粋なマーケティング思考や理念が時代の要求に対応できない状況になっている。

社会志向のマーケティングは，企業の利益・顧客の満足・社会的な利益（福祉や生活質の向上）との調和を図ることを理念としたマーケティングである。

消費者のニーズやウォンツを調査・分析し，優れた商品・サービスを提供し，消費者に満足を与えるという役割を担ってきた企業ですが，実は消費者や企業の双方にとって長期的利益の側面においては，必ずしも優れた活動を展開して



いなかった。このことは，多くの過去のマーケティングにおける企業の理念には，長期的な消費者の福祉や社会への貢献の存在を見落としていた。

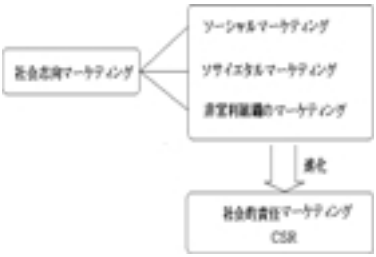
社会志向の理念は，社会的志向（ソーシャルマーケティング：social marketing）・ソサイエタル（ソサイエタルマーケティング：sociatal marketing）・非営利組織（非営利組織のマーケティング）の３つの内容に分類できる。さらに，この３つの内容の理念を含む社会的責任（CSR）のマーケティングがある。

①ソーシャルマーケティングとは，非営利組織のマーケティングとは異なるものであり，社会にとって有用なマーケティング活動を意味するのである。例えば，年齢によって左右される商品を販売する場合や多量に消費することで，社会をはじめ消費者に害を与えるようなたばこやアルコール飲料に対して，たばこの害による身体への影響の表示やアルコール成分を無くしたノンアルコールのビールの販売などがこれにあたる。

②ソサイエタルマーケティングは，消費者のニーズを満足させつつ，社会の利益を損なわないような製品の生産・販売を行うマーケティングを意味する。つまり，自動車について価格やスタイルは消費者ニーズにマッチしているが，燃料の消費効率が悪いために，多くのCO2を排出してしまう車の製造を行った場合は，その生産・販売を見直し，燃費効率の良い車の製造を行う場合がある。

③非営利組織のマーケティングは，利益の獲得を目的としない団体である美術館，大学などの教育機関・国や地方自治体が企画するイベントなどにもマーケティングの機能を効果的に活用している。

④CSRマーケティングについは，企業活動において利益の一部を社会に還元するような活動を行うものである。例えば，獲得した利益の一部で社会生活に必要な公園の整備事業や文化芸術に寄与する美術館の建設・ボランティア団体や地域社会に対して直接的な資金の援助を行うマーケティングを意味する。



これらの社会志向マーケティングは，社会に対してさまざまな取り組みを行うことで，企業の社会的存在意義を承認してもらい，企業や製品のイメージアップや企業への信頼に結びつくのであり，長期的に市場シェアの拡大や顧客満足の向上を図ることができる。

3）社会的志向のマーケティングの分析

例1）生産志向・マーケティング志向

企業の利益のみ追求して，消費者のニーズや企業の社会的責任を充分に果たしていないマーケティング活動であるといえる。

この状況では，企業批判が高まり，商品・サービスに対するイメージも悪くなり，やがて，企業が獲得する利益も減少していくのは明かである。改善するためには，自社のマーケティング活動において社会的責任や消費者の満足（顧客満足：Customer Satisfaction）をどのように向上させるのか検討しなければならない。



例2）商品・サービス，販売志向

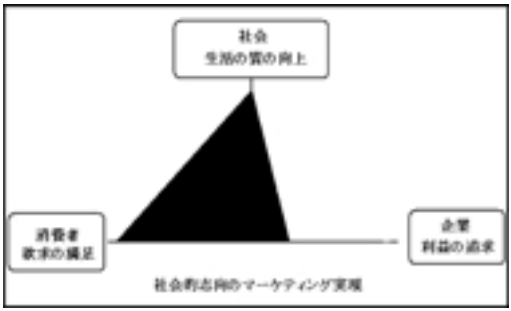
企業は消費者のニーズに答えた商品を提供し，商品の売り上げを順調に伸ばすが，環境や公害に対して充分な対策を設定していないため，このままの状況では，社会的な企業批判につながり，売り上げは伸び悩んでしまう。



例３）極端な社会志向のマーケティング

公害や環境問題を重視し，同時に消費者のニーズを満たす商品・サービスを製造する状況であり，企業としての社会的な責任を果たし，知名度も上昇する。しかし，企業内におけるコストが著しく大きくなり，企業活動の継続が困難な状況に陥ることになる。

この場合，企業の継続のためには，製造コストの引き下げを行うことになる。このような手段を用いる企業は，製品に対しての品質の低下や社会的責任を軽視した公害・環境対策の軽減を行うことになり，やがて企業は社会的責任の遂行か消費者のニーズ（＝顧客満足度）のどちらかを無視することになり，最終的には，社会や顧客からの信頼を失うことになり，利益の拡大が期待できなくなる。



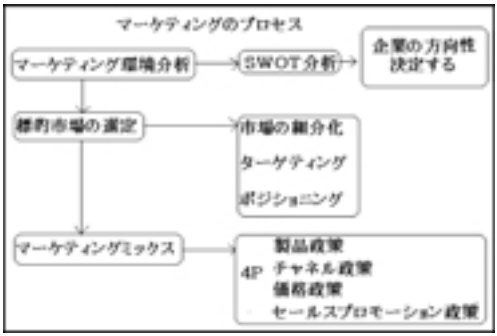
例４）CSRのマーケティング

利益の獲得と同時に社会的責任を果たし，同時に消費者のニーズも充足させている。企業は，この状況を維持することが最も重要となるが，外部環境などの社会経済の変化などに大きく市場が左右される場合には，企業内の内部環境としての組織運営や財源を改善し，企業を取り巻く環境を分析するような，将来を見通したマネジメントが必要となる。



2　マーケティングのプロセス

一般的にマーケティングのプロセスは大きくマーケティング環境分析，ターゲットとしての標的市場の選定，マーケティングミックス最適化というような一連の流れがある。



3　マーケティング環境分析

マーケティングの環境分析は，マーケティングのプロセスにおける最初のステップとして企業が直面する状況を把握するための第１段階である。

マーケティング環境分析とは，企業が現在置かれている状況と，今後，起こりうる環境変化を分析する作業である。この場合，企業環境には自社を取り巻く外部環境と自社自身である内部環境が考えられる。

この２つの環境を分析することによって得られた情報が，次の段階である標的市場の選定の重要な鍵となる。

4　SWOT分析

ア）SWOT分析の意味

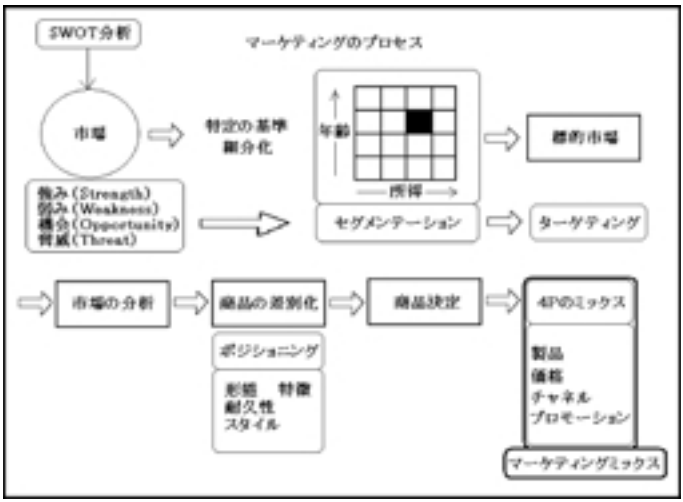
企業の環境分析の代表的な手段であり，企業が置かれている状況と今後起こりうる環境変化についての分析手段にSWOT分析：Swot Analysisがある。

SWOTとは，企業における総合的な基盤としての強み：Strength，弱み：Weakness，機会：Opportunity，脅威：Threatを理解し分析することにより，今後の課題や現在の問題を明らかにし，企業活動の方向性を具体化するために使用されます。

この場合の強みとは，自社が競争相手に対して優れていることを意味

し，弱みとは，自社において改善すべき内容を意味する。
機会とは，利益獲得に有利な消費者のニーズの存在を意味し，脅威とは，利益獲得に不利な環境の変化を意味する。
SWOT分析により得られた結果は，企業の強みや機会を見出すことで，マーケティングの実施にあたり具体的な方向性を定めることが可能となる。
SWOT分析は，独自の基準により市場を細分化し，標的市場を選定するという，一連のプロセスを実行するために重要なものである。

（注）マーケティング活動は一連の活動であるため，最終的な手段としてのマーケテイング・ミックスを実行する場合に，このSWOT分析が明確なものでなければ，企業は大きな損失を被ることにもなる。



イ）SWOT分析による企業の環境分析

企業の経営環境を外部環境と内部環境に分類し，各環境の中で企業にとっての強み：Strength，弱み：Weakness，機会：Opportunity，脅威：Threatを明らかにし，企業にとっての強みや機会をチャンスに捉える。また，弱みや脅威に対しては，これを回避し，対抗手段を講じることができる。

SWOT分析

	好影響	悪影響
外部環境	機会 O	脅威 T
内部環境	強み S	弱み W

ウ）企業の内部環境（S／W分析）

企業の内部環境とは，企業自身の強みや弱みを分析する。つまり，企業の事業内容についての弱みを詳細に分析することで，大きな損害を被る前に自社において改善計画を行うことでもある。

この分析の対象は，技術力や生産能力，市場シェア，人材・組織，財務力，購買力，販売力などである。



①技術力

競争相手にない生産技術や商品開発能力があれば強みとなる。

②生産能力

競争相手より短期間で大量の製品の生産や低コストの実現が可能であれば強みとなる。

③市場シェア

競争相手よりも大きな市場を確保していること。これは，競争相手に対して大きな強みとなる。

④人材・組織

優秀な人材を数多く雇用しており，組織や体制が強固であれば競争相手に対して強みになる。

⑤財務力

資金に余裕があること。経営が堅実でありリスクにも充分に耐えられる企業であれば強みになる。

⑥購買力

質の良い供給業者を選定する能力があり，競争相手より安いコストや短時間で，商品を購買できる力があれば強みになる。

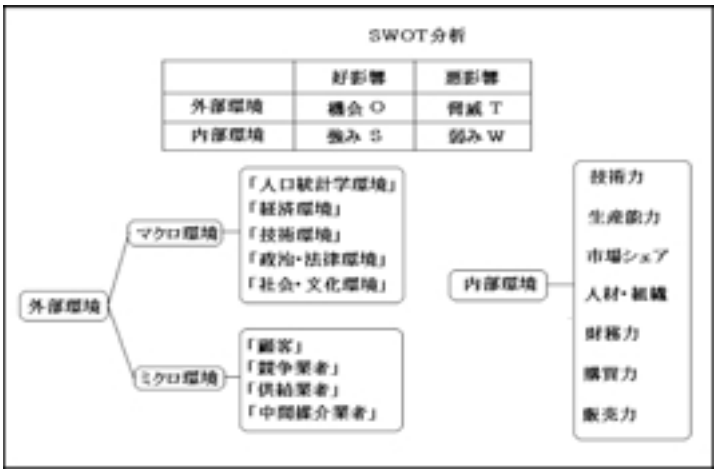
⑦販売力

競争相手に比べマーケティング能力や販売力が優れている企業は大きな強みになる。

このように技術力や生産能力，市場シェア，人材・組織，財務力，購買力，販売力についてそれぞれに企業にとって強みになるケースを説明したが，企業にとっての弱みとなるケースは，全ての状況において反対の状況を意味するものでもある。

エ）企業の外部環境（O／T分析）

外部環境は，さらにマクロ環境とミクロ環境に分類される。

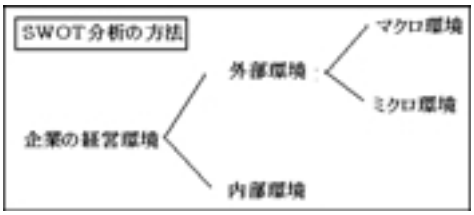


①マクロ環境

ａ）人口統計学環境

例えば，人口動態が高齢化傾向にあり，出生率が低下している状況であれば，高齢者　用の製品・サービスを生産することが企業に機会：Opportunityを与えることになる。

また，出生率が低下，子供の数が減少傾向にあれば，教育や玩具関係の市場規模が小さくなることが予想され，企業にとって脅威：Threatとなる。



b）経済環境

例えば，「円高」の状況であれば，輸入企業にとっては，機会：Opportunityとなり，輸出企業にとっては脅威：Threatとなる。また，円安に転じれば企業にとっての機会と脅威は反対になります。

さらに，失業率が高い状態では，所得が減少することから家庭の消費が低迷し，企業にとっては，消費は伸び悩み，つまり売り上げが低下し脅威となる。

c）技術環境

インターネット等の普及によりＩＴ化への対応に積極的な企業は，ネット販売や広告などで大きな機会が得られるが，ＩＴ化への投資を行わない場合には市場規模が縮小し，脅威をもたらすことになる。

d）政治･法律環境

温暖化や資源の枯渇問題に対して，太陽電池などの代替エネルギーの利用，二酸化炭素排出規制など世界規模での環境保全の意識が向上している。自然環境保全の対策として特定の商品を購入する際に補助金が支給されるケースがあり，これらの商品を扱う企業にとっては機会となる。

また，自然環境に対してその対策が充分でない企業は，新たに設備投資を行う必要があり脅威ともなる。

e）社会・文化環境

ライフスタイルの変化として，共働きの夫婦の増加は外食産業やコンビニエンスストアにとっては機会となるが，反対に営業時間や品揃えに限りがある個人商店などにとっては脅威となる。

②企業のミクロ環境

企業の外部環境としてのミクロ環境には，ａ）顧客，ｂ）競争業者，ｃ）供給業者・中間媒介業者などがある。

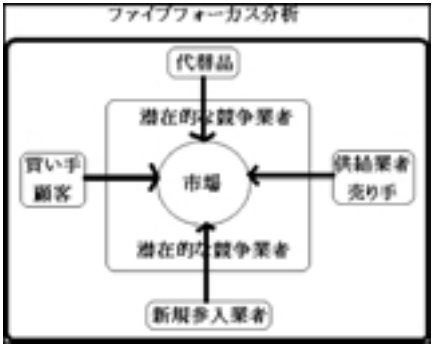
a）顧客

顧客については，その基本的属性及び消費者行動の観点から分析することにします。基本的属性は，生産物により異なります。つまり，消費財においてはその対象が消費者であり，生産財にとっては，企業になります。しかし対象が消費者である場合には，消費者の分

析は非常に複雑になる。

そこで，企業は，さまざまな特性を持つ消費者を（同質なものに）細分化することで，多くの細分化された市場を考えることができる。また，細分化された市場の中で，どの市場が企業に大きな機会をもたらすかを分析することも可能になる。

b）競争業者



ア）競争業者は，市場を奪い合う競争相手のことをいいます。競争相手は，現在確認できる既存の競争相手だけでなく，この他，新規参入業者，代替品取扱業者，供給業者，買い手＝顧客がいる。この場合の既存の競争相手は，同じ地域や業界で特定の市場を奪い合う相手を意味する。

（新規参入業者＝潜在的参入業者は，同じ地域や業界への新規に参入する恐れのある業者を意味する。）

イ）代替品取扱業者は，取り扱う商品は必ずしも同一品質の商品ではないが，原材料の値上り等の影響で生産に大きな影響を及ぼす商品を指す。例えば，バターの価格が上昇した場合，消費者は比較的値段の安い植物性のマーガリンを購入する傾向が生じる。このマーガリンを取り扱う業者が代替品取扱業者である。

ウ）供給業者と顧客は，供給業者としての売り手と顧客としての買い手との関係は，互いの交渉力にも大きく左右される。例えば，大量に購入することやすぐに購入するので価格を安くするなどの交渉は，しばしば買い手側で行われることがある。

c）供給業者と中間媒介業者

供給業者は，原材料や製品を供給する業者であり，小売業においては卸売業が供給業者となり，卸売業者にとっては製造業者がこれにあたる。

また，中間媒介業者とは，製造業者から一次卸売業者，そして二次卸売業者そして小売り業者へと商品が流通しますが，このチャネルにおいて製造業者や小売業者からみた　一次・二次の卸売業者が中間媒介業者にあたる。

5－1　セグメンテーション（消費者を細分化する基準）

消費者（市場）を細分化する具体的な基準には，地理的基準，人口統計学的基準，心理学的基準，行動基準，ベネフィツト基準などがある。

①地理的基準においては，国や県そして市町村などの規模・人口密度や道路交通網・気候などにより，細分化し特定の地域におけるニーズや欲求を分析することができる。

②人口統計学的基準においては，年齢や性別・家族構成・職業などで消費者の細分化を行うことができる。

③心理学的基準においては，社会階層における可処分所得・ライフスタイル・性格などが基準となる。

特に社会階層における所得やライフスタイルを細分化し，消費者の市場を特定することは，自動車産業やレジャー産業・住宅産業などでは大きな影響があるのは明らかなことである。

④行動基準においては，消費者の購買状況，使用頻度，ロイヤリティーなどが基準とされるが，特に消費者は，ニーズやウォンツの高い特定の商品・サービスには知識が豊富であり，商品・サービスに対する利用状況も大きく異なることから，消費者の商品に対する行動を理解することはとでも重要であると言える。

⑤ベネフィツト基準は，消費者が商品に対してどのような利便性を求めているかを基準とするものである。この場合の利便性には多くの要素があり，例えば「体温計」などは単純に体温が測定できるが，表示が見やすいのか，記録ができるのか，デザインがよいか，故障がないか，など複数の利便性を有する可能性があるが，消費者はこの利便性に対し購買活動が大きく左右されるのである。

5－2　ターゲティング

標的市場は，消費者によって構成され各消費者は，欲求・資産・地域・購買態度・購買行動によって異なっていることから，これら消費者固有の条件が市場を細分化するために利用される。つまり，マーケティングの環境分析・SWOT分析で得られた情報をもとに，市場の細分化を図り，ここからターゲット：targetingとなる市場を選定するのである。さらに選定した市場においては，他の競争相手より自己の商品・サービスが魅力的であることを示す必要がある。

市場の細分化をセグメンテーション：segmentationという。

例えば，このセグメンテーションの方法は，図１）と図２）のように，大きな市場：マス・マーケット：Mass marketを年齢や階層，所得や地域などさまざまな条件を基に細分化することで，ある一定の範囲を有する市場に分解することが可能になる。この図１）と図２）の内容は，市場を細分化する場合の基本である。



このようにセグメンテーションの方法は，組み合わせにより，企業の条件に合った，しかも自由に市場を細分化することができる。また，サイコグラフィック変数によるセグメンテーションや行動的セグメンテーションなど，顧客の心理や行動をセグメンテーションの変数として利用する方法もある。

例えば，保険会社が提供する生命保険や自動車保険等は，現在，インターネットによる商品売買高の割合が高くなっている。この標的市場を選定するためのセグメンテーションの条件として生命保険市場を選定する場合は①インターネットを所有している，②インターネットで買い物をしたことがある，③家族があり支出も多い世代，④女性よりも男性などの要素を基準にセグメンテーションした場合は，標的市場におけるマーケティングの成功の可能性は高くなる。

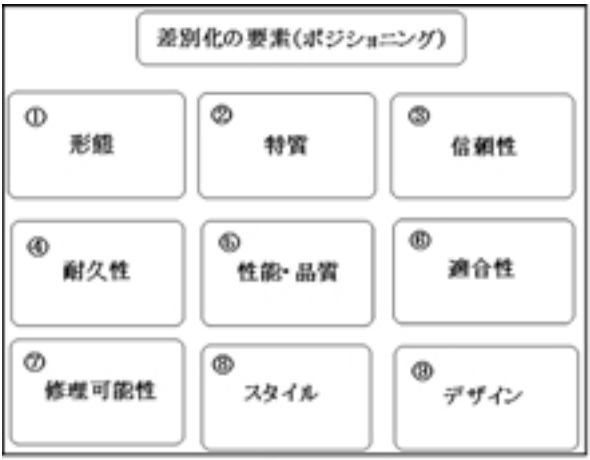
5－3　ポジショニング

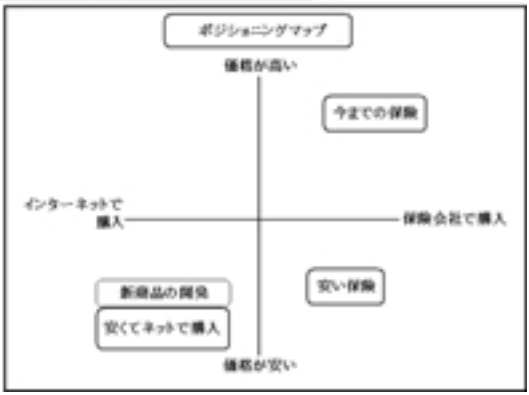
市場をセグメンテーションし，この中から複数もしくは特定の市場を決定していくが，次に重要な分析としてポジショニング：positioningがある。

ポジショニングは，自社の商品・サービスを複数の競争相手の持つ商品・サービスと差別化：differentiationやイノベーション：innovationを図ることを意味する。

換言すれば，ポジショニングとは自社の商品・サービスを競争相手の商品・サービスに比べ何らかの特徴を持たせることで差別化を図るのでもある。

差別化は，自社の商品を他社のものと区別するために，付加価値をつけたり特徴を持たせたりすることであり，自社の商品・サービスに差別的優位性を持たせ，販売の可能性を高めることである。





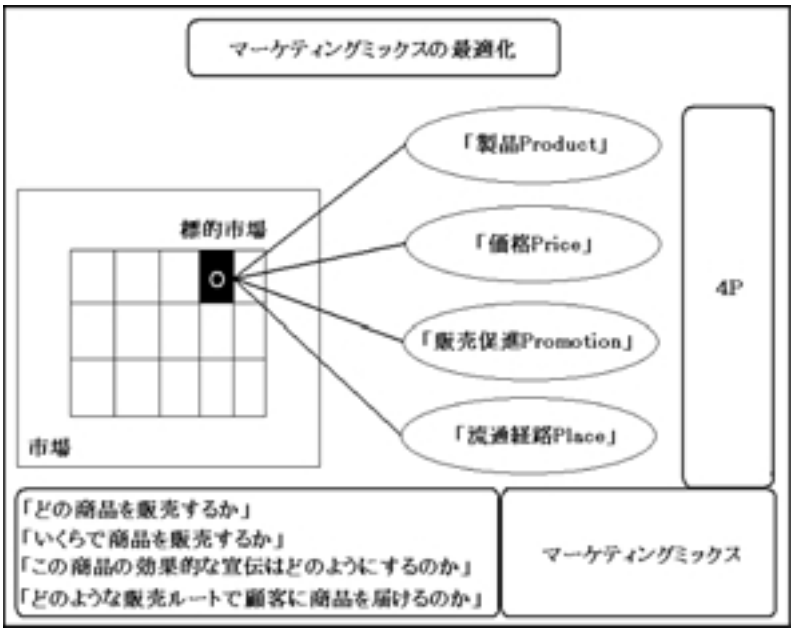
５－４　マーケティングミックスの最適化

選定された市場に対し，企業がマーケティング目標達成のために，製品・価格・プロモーション・流通などのさまざまな手段を組み合わせていく段階がある。

また，この４つの手段はマーケティングにおいては政策を意味し，それぞれに製品：Product政策，価格：Price政策，販売促進：Promotion政策，流通経路：Place政策と呼ばれている。英語の頭文字から４Ｐと呼ぶことが多い。

市場を細分化し標的市場を選定した後，製品に対してポジショニングを行い，自社の製品を販売する準備ができるが，この段階で４Ｐの政策を個別に実施したのでは，効果が上がらない。マーケティングを行うためには，市場に最も適した４Ｐの効果的な組み合わせを考えることがマーケティング目標を左右することになり，同時に重要な鍵となる。この４Ｐの組み合わせをマーケティング・ミックス：marketing mixという。

具体的には，マーケティング・ミックスは，「どの商品・サービスを販売するのか」，「商品価格をどのように設定し販売するのか」，「商品・サービスの効果的な宣伝はどのようにするのか」，「どのような販売ルートで顧客に商品・サービスを届けるのか」などの組み合わせを計画することである。



6　SWOT分析による製品開発の実践

内部環境	S：強み	W：弱み
自社分析	立地条件が良い 情報収集力 営業力の高さ 地域からの信用 経営組織の強さ 説得力の高さ	IT技術が低い（苦手） 営業範囲が狭い 立地条件が悪い 説得力が低い

外部環境	O：機会	T：脅威
マクロ環境	ＩＴ技術が発展している 政府による助成金 規制緩和 円高（輸入企業） 高齢者の市場が拡大	円高（輸出企業） 景気の低迷 失業 原油価格の増加（コスト増）
ミクロ環境	温泉ブーム 競争相手弱体化 観光客の増加 新製品開発	他社の新製品の売り上げ増加 代替品の登場 新規の参入企業 他社のサービスの向上

SWOT分析例

★Ａ社は，売上高約２億円，従業員６名の地方の広告代理店。
（☆Ａ社を取り巻く環境で特徴的なものを箇条書きにする。）

Ａ社はＧ県を中心に地域に密着した広告を扱い，主要の顧客として。地元ホテル，旅館や温泉宿，地元の飲食店を持って，新聞やテレビの広告等を扱っている。

この業界の特徴としては，ＩＴ技術の影響を受け，インターネット上のバナー広告，電子メール広告等が出現している。ここ数年において，企業が使用するネット広告費は，毎年倍増の傾向である。Ａ社はＩＴ技術への取り組みが遅れており，現在，ネット広告の取り扱いは行っていない。

また，Ｇ県に関しては，ここ数ヶ月前より，全国人気ドラマの舞台として，全国各地からの観光客が急増したほか，近年の若者からお年寄りまで

の温泉ブームも影響しているものと思わる。その中でＡ社は，Ｇ県内においては，昔からの土地勘もあり，情報収集力も高いため，地元の企業からの信用度も高くなっている。

それらが影響し，少人数の割りには社長を中心にＧ県内における営業力が高く，現在の人数では仕事が賄えないほどの注文が来ており，特に温泉の取扱件数は県内一のレベルを誇っている。

しかし，現在の営業範囲は約150km範囲内に限定されており，また，顧客が中小企業を中心としている。

外部環境	マクロ環境	①ＩＴ技術の発達
	ミクロ環境	②Ｇ県の観光客が倍増している
		③ネット広告業の台頭
内部環境	自社分析	④主要顧客は地元のホテル、旅館、飲食店
		⑤製品は、雑誌広告や新聞広告・テレビ広告
		⑥ＩＴ技術への取り組みが遅れている
		⑦昔から土地勘がある
		⑧情報収集力が高い
		⑨地元企業から信頼がある
		⑩営業力は高い
		⑪温泉宿におけるシェアは県内一のレベル
		⑫営業範囲が狭い

	好影響	悪影響
	機会	脅威
外部環境	①ＩＴ技術の発達 ②Ｇ県の観光客が倍増している ④主要顧客は地元のホテル、旅館、飲食店	③ネット広告業の台頭
	強み	弱み
内部環境	⑤製品は、雑誌広告や新聞広告・テレビ広告 ⑦昔から土地勘がある ⑧情報収集力が高い ⑨地元企業から信頼がある ⑩営業力は高い ⑪温泉宿におけるシェアは県内一のレベル	⑥ＩＴ技術への取り組みが遅れている ⑫営業範囲が狭い

～青井倫一著「通勤大学ＭＢＡ２マーケティング：総合法令」Ibid at p42－45～

★分析結果

強み　→
　G県における強い営業力及び情報力。G県情報を取り扱う多様な広告媒体を保持。
機会　→
　G県の注目度アップ

☆今後進むべき方向
　強みであるG県に関する情報力・広告媒体を活かし、全国的な旅行雑誌の発刊及び新聞広告の発行。テレビドラマや近年の温泉ブームによって観光客が増加しており、全国的なＰＲを行う広告を扱うことで、地域温泉ブームのさらなる飛躍を喚起する。

脅威　→　ネット広告
　強みである営業力を活かし、ネット広告に進出し、新たな顧客を獲得する。
弱み　→　営業範囲が狭くローカルである。
　機会である全国的なブームやＩＴ技術を活用することにより全国へのＰＲが可能な広告を取り扱う。。

～青井倫一著「通勤大学ＭＢＡ２マーケティング：総合法令」Ibid at p42－45～

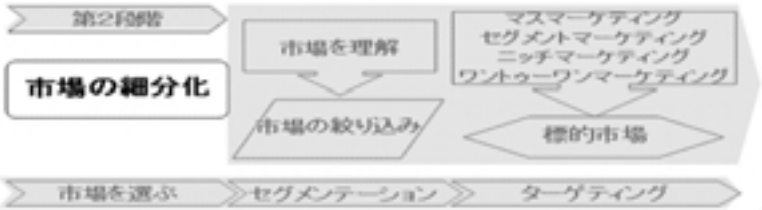
7　ワークショップ（手順）

一般的なプロセスとしては，SWOT分析により企業内外の環境を見極め，新たな商品・サービスの方向性や具体的なイメージを結果として見い出すことができる。

さらに同時に行うことは，①セグメンテーション②ターゲティング③ポジショニングであり，新製品販売に向けての具体案を決定していく。

最終段階として，マーケティング・ミックスの最適化として４Ｐの効果的な組み合わせを検討していく。





手順１）

ここでは，各データに基づいてSWOT分析を行い，開発する商品をシミュレーション（具体化？・イメージ？）していく。

手順２）

さらに，①セグメンテーション②ターゲティング③ポジショニングを同時に検討し，開発する製品に対し，販売可能性を追求する。

手順３）

新製品開発に対して，プレゼンテーションを行う。

＊授業において，最も重要な部分として捉える。技能表現は，知識や判断能力を元にして伸長されるものであるから，授業を行う場合の最終目標は，製品開発の具体性ではなく，プレゼンテーションにおける技能表現力であると考える。

データ１　（株）ＫＥＩの企業概況

創業50年・資本金１億円・従業員300名

本社　東京都渋谷区　　支店　大阪・福岡

工場　東京都１カ所・大阪府１カ所

主な生産品　住宅用製品

（住宅用アルミサッシ・住宅用電動雨戸，エクステリア関係部品等）

特徴

①アルミサッシ等の製造販売は，大手住宅メーカーとの提携で全国展開している。

②独自のブランドにより，大手のホームセンター等へも製品を販売している。

③製品の安全性・耐久性や強度については独自の研究開発による。

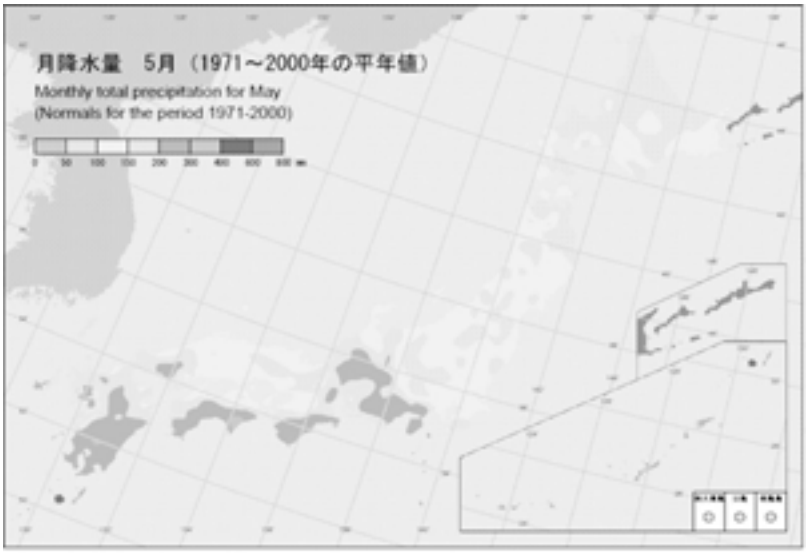
④組織も強固であり，若手の研究開発者も多い。

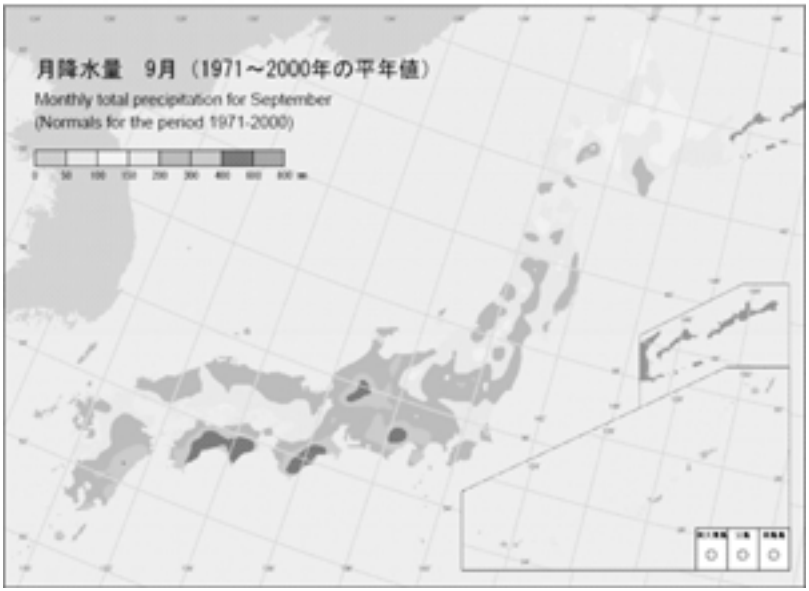
⑤製品製造部門については，技術力も高く，メーカーのニーズに応じる製品を短期間で製造できる技術を有している。
⑥流通ルートも長年に渡り築いたものがあるが，近年では，流通コストを削減するために，各支店の営業努力により，卸売り業者を利用せずに販売を行っている。
⑦財務状態は，毎年黒字ではあるが，最近の円高や経済の不透明感により，将来に不安がある。
⑧製造に必要な原材料については，海外から安定供給できる体制を構築している。
⑨近年，ＩＴを活用した販売戦略を展開している。やや順調。
⑩海外への販売は行っていない。

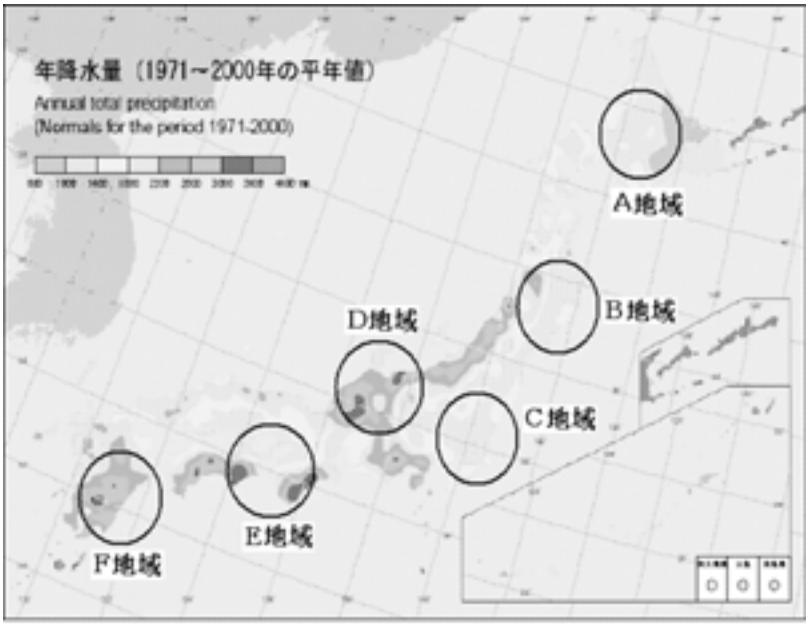
現状
①新規参入業者の進出により，シェアが減少した。
②製品コストが近年上昇し，販売利益が減少傾向である。
③住宅の需要が安定していない。住宅メーカーへの製品販売も値下げを強いられている。
④従業員のリストラ等は現在考えていないが，役員報酬をカットしている。

社会・経済環境
※平成23年２月頃の状況を想定する。特定の想定外特需は予定しない。
①経済は徐々に回復傾向にあるが，未だに不透明感が残っている。
②円高の影響が懸念され，燃料費をはじめ原材料と高騰により利益が減少している。
③海外からの安価な製品がシェアを拡大している。
④積極的な地球温暖化対策や省エネ等への取り組みが求められている
⑤少子高齢社会
⑥ゲリラ豪雨などの異常気象（昨年の夏は猛暑）
⑦その他
※※（株）ＫＥＩの今後の経営方針
★ 新製品を開発し，従来の製品とともに販売を拡大していく。

データ２　気象データ


月降水量　5月（1971～2000年の平年値）
Monthly total precipitation for May
(Normals for the period 1971-2000)


月降水量　9月（1971～2000年の平年値）
Monthly total precipitation for September
(Normals for the period 1971-2000)



地理的変数による細分化						
	A地域	B地域	C地域	D地域	E地域	F地域
降水量	少ない	少ない	少ない	多い	多い	多い
人口密度	低い	低い	高い	低い	高い	低い
工場との距離	遠方	遠方	近い	中間	近い	遠方

地理的変数による細分化						
	A地域	B地域	C地域	D地域	E地域	F地域
降水量	少ない	少ない	少ない	多い	多い	多い
人口密度	低い	低い	高い	低い	高い	低い
工場との距離	遠方	遠方	近い	中間	近い	遠方

データ３　人口密度

#	都道府県	人　口	#	都道府県	面　積	#	都道府県	人口密度
1	東京都	12,988,797	1	北海道	78,420.61	1	東京都	5,937.33
2	神奈川県	9,005,176	2	岩手県	15,278.89	2	大阪府	4,657.71
3	大阪府	8,840,372	3	福島県	13,782.75	3	神奈川県	3,727.54
4	愛知県	7,414,098	4	長野県	13,562.23	4	埼玉県	1,888.30
5	埼玉県	7,170,362	5	新潟県	12,583.73	5	愛知県	1,435.57
6	千葉県	6,183,743	6	秋田県	11,636.25	6	千葉県	1,199.19
7	兵庫県	5,599,359	7	岐阜県	10,621.17	7	福岡県	1,018.01
8	北海道	5,517,449	8	青森県	9,644.21	8	兵庫県	666.92
9	福岡県	5,066,856	9	山形県	9,323.46	9	沖縄県	608.85
10	静岡県	3,787,982	10	鹿児島県	9,188.74	10	京都府	570.42
11	茨城県	2,967,404	11	広島県	8,479.27	11	香川県	532.99
12	広島県	2,866,571	12	兵庫県	8,395.89	12	静岡県	486.86
13	京都府	2,631,441	13	静岡県	7,780.38	13	茨城県	486.80
14	新潟県	2,383,650	14	宮崎県	7,734.84	14	奈良県	379.55
15	宮城県	2,340,029	15	熊本県	7,405.84	15	佐賀県	349.57
16	長野県	2,160,602	16	宮城県	7,285.75	16	岩手県	349.02
17	岐阜県	2,086,590	17	岡山県	7,113.21	17	長崎県	348.90
18	福島県	2,042,816	18	高知県	7,105.16	18	広島県	338.07
19	栃木県	2,010,732	19	島根県	6,707.86	19	三重県	322.40
20	群馬県	2,006,903	20	栃木県	6,408.28	20	宮城県	321.18



（株）ＫＥＩのＳＷＯＴ分析の結果

内部環境	S：強み	W：弱み
自社分析		

外部環境	O：機会	T：脅威
マクロ環境		
ミクロ環境		

★（株）ＫＥＩの新商品企画　★

新商品のコンセプト
市場のセグメンテーション（消費者を細分化する基準）
①地理的基準
・市町村の規模

・人口密度

・道路交通網

・気候

②人口統計学的基準所得
・年齢や性別

・職業

③心理学的基準
・ライフスタイル

④行動基準
・使用頻度

・消費者の購買状況

⑤ベネフット基準
・デザイン

・利便性

★★　開発する商品（イメージ）と開発の理由　★★

参考文献

・青井倫一著「通勤大学ＭＢＡ２マーケティング」総合法令
・フィリップ・コトラー著「マーケティング原理」ダイヤモンド社
・フィリップ・コトラー著「マーケティング・マネジメント（第７版）」プレジデント社
・フィリップ・コトラー，ナンシー・リー著「社会的責任のマーケティング」東洋経済社
・小松章著「経営学第２版」新世社
・グローバルタスクフォース　コトラー教授「マーケティングマネジメント入門Ⅰ」総合法令
・グローバルタスクフォース　コトラー教授「マーケティングマネジメント入門Ⅱ実践編」総合法令
・マーケティング史研究会編「マーケティング学説史」同文館
・肥田 日出生著「マーケティング・ミックスの論理」中央経済社