

1 自分たちはどこにいるか

1-1 市場環境はどうか

<1-1-1.マクロ環境>

- Political (政治的要因)**
 - 政治・政策・政府の姿勢・外交姿勢
 - 政策・法規制・国際貿易・雇用・規制緩和
 - 産業政策・労働政策・環境政策
- Economic (経済的要因)**
 - 経済トレンド・GDP成長率
 - 金利・金融政策・株価・為替相場
 - 失業率・賃金・労働人口
 - インフレ・デフレ・消費意欲
 - 資源
- Society (社会的要因)**
 - 社会トレンド・世論調査
 - 人口動態 (人口・性別・年齢別・増減・世帯動向)
 - 産業構造・グローバリズム・情報
 - 価値観・ライフスタイル
- Technology (技術的要因)**
 - ハード技術の趨勢 (新技術・新素材)
 - ソフト技術の趨勢 (IT・経営管理・マーケティング)

PESTは①業界②自社③競合④ターゲットにとってどんな影響をもたらすか。業界・市場環境のトレンドは、いくつかポイントを挙げる。特に大事なポイント(KeyFactor)をいくつかピックアップする。次に、市場機会・脅威を抽出する。

1-2 競合環境はどうか

	自社	A社	B社	C社
製品特徴				
価格戦略				
シェア・販売量				
商品ポジショニング				
流通戦略				
プロモーション戦略				
競合の強み	-			
競合の弱み	-			
戦略概要				
自社の強み				
自社の弱み				

上記分析を踏まえて、KeyFactorを~5つ程度挙げる。次に、自社の強み・弱みを再度整理する。

1-3 お客様の動向は

- お客様が置かれている環境
- 自社の事業分野に対するニーズ・ウォンツ
- 自社製品に対する不満点・満足点
- 顧客属性・特性
- デモグラフィック(考えかた・価値観)
- サイコグラフィック(考えかた・価値観)
 - 潜在顧客・見込み顧客・ユーザー・優良顧客
 - 特に、優良顧客の意識は自社の「ブランド力」がストックされた結果であるのでできるだけ多面的に分析する

お客様の動向に関してKeyFactorを~5つ程度挙げる。次に自社の強み・弱みを抽出する。

1-4 内部経営環境はどうか

- 経営レベル**
 - 企業理念・志・DNA・歴史・企業規模
 - 経営方針・経営戦略・無形価値・ブランド価値
 - 人材・情報・生産・CSR・環境
- 製品レベル**
 - 製品特徴・競合優位技術・顧客ニーズ適合性
 - 顧客満足度・製品イメージ
- 販売レベル**
 - 販売力・流通力
- 技術レベル**
 - 特許・技術開発力・商品化力・技術導入
- 企業ブランドイメージ**
 - 企業イメージ・製品イメージ・顧客満足度
- 社員の認識**

内部経営環境に関してKeyFactorを~5つ程度挙げる。

現状の把握

A 自社にとって都合が良い点 <市場機会>

「~な状況なので、~という点で都合がいい(メリットがある)(有利である)」
「~な状況なので問題はあがる、~という考え方をすれば有利である」

B 自社にとって都合が悪い点 <脅威>

「~な状況は、~という点で都合が悪い(デメリットがある)(不利である)」

C 競合に比べての自社の強み

「自社は~なので、競合には負けない(自信がある)」

D 競合に比べての自社の弱み

「自社は~なので、競合の~という能力に劣る」

E お客様に対する自社の強み

「自社は~なので、お客様の~というニーズ・ウォンツに届けることができる」「自社の~という能力はお客様の~というニーズ・ウォンツに適している」

F お客様に対する自社の弱み

「自社は~なので、お客様の~というニーズ・ウォンツに届くことができない」「自社の~という能力はお客様の~というニーズ・ウォンツに適していない」

G 自社の良いところ (企業風土・志・シズなど)

「自社の~という点は、良い点(誇り)だ」

H 自社の良くないところ

「自社の~という点は、改善すべき点だ」

2 何が問題か どうすればいいか

2-1 SWOT分析

		外部環境	
		機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
内部環境	強み (Strength)	(C)競合に比べての強み (E)お客様に対する強み (G)自社(製品)の良いところ	(B)都合が悪い点 ・マクロ環境 ・ミクロ環境(業界、競合、顧客)
	弱み (Weakness)	(D)競合に比べての弱み (F)お客様に対する弱み (H)自社(製品)の弱いところ	(A)都合が良い点 ・マクロ環境 ・ミクロ環境(業界、競合、顧客)

2-2 3C整理

M 自社は何をしたいのか (Companyの意志)

- 1-4(内部経営環境)および、(G)自社(製品)の良いところ、を見ながら、経営者になったつもりで、志・意思を記す。
- 「~の社会の実現」
- 「~という価値の提供」
- 「存在意義は~だ」

N お客様は何を求めているか (Customerのニーズ)

- 1-3(お客様の動向)および、(E)お客様に対する強み、を見ながら、お客様になったつもりで、ニーズを記す。
- 「~という社会環境で~という生活がしたい」
- 「~というモノ・コトを提案して欲しい」

O 競合優位性はあるか (Competitorに対する自社の能力)

- 1-2(競合環境はどうか)、および(C)競合に比べての自社(製品)の強み、を見ながら経営者になったつもりで「負けない」という能力を記す。
- 「~はどこにも負けない」
- 「~はウチしかできない独自のものだ」

3 どこに向かうべきか

3-1 何を：プロポジションリスト

プロポジションリスト(何が提案できるか)

- 当該製品についてメリット・ベネフィットを列挙する。
 - ・メリット → 機能的効用、性能、効果
 - ・ベネフィット → メリットがもたらす気分・感動
- (例) 処理が早いPC → メリット
ストレスを感じない → ベネフィット
- この際、機能×ターゲット×使用シーン×ニーズのマトリクスで整理すると考えやすい。

機能	a機能	b機能	c機能
ターゲット	○○が		
使用シーン	○○する時		
ニーズ	○○して欲しい		
メリット・ベネフィット	○○な効果。 ○○な気持ち。		

- リストを見ながら
 - ・独自性が強いもの、主張性があるもの、ユニークなもの → ○印
 - ・平凡なもの、どの会社でも言えるもの → △・×印
 - 印がついたもので特に重要なものに◎
- 「この製品は(という特長)なので、(~というお客様)に(という気分)を約束します」
- 「この製品は(お客様の)(という時に)(という効果)を發揮します」
- 「~というサポートをします」

3-2 何を：ブランドプラットフォーム(ブランドの基本原則)を定める

3-2-1 ブランドビジョンを考える

- ブランドビジョンとは
 - ・ブランド(企業)の志・夢・存在意義・目的
 - ・このように見られたい、このようにありたい
- 3-1のプロポジションリストを見ながら○○印をつけたものを文章でまとめ、文章は短く。あれもこれも×。言いたいことをシンプルに。最大35文字程度。
- 「_____は、(社会に対して)_____を約束します」
- 「_____の存在意義は(社会に対して)_____を_____提供することです」
- 「私たちは_____という考え方で企業活動を進めます」

3-2-2 ブランドミッションを考える

- ブランドミッションとは
 - ・ブランドビジョン(志・夢・存在意義・目的)を達成するための手段
 - ・どうすれば、ブランドビジョンが達成できるか

3-2-3 ブランドバリューを考える

- ブランドバリューとは
 - ・ブランドがステークホルダーに提供するモノ・コト・結果
 - ・機能的価値と情緒的価値
 - ・自分たちが大事にする価値表現
- <機能的には>
 - ・ブランドが提供する技術・サービス・ソフト・ハード
- <情緒的には>
 - ・ブランドが提供する情緒・気分

3-3 誰に(ターゲット)

3-3-1 ターゲットマーケット

- ターゲットの市場規模はどのくらいか。

3-3-2 メインターゲット

- <デモグラフィック>
 - ・人口統計的属性
 - ・性・年齢・家族構成・職業・居住地域・メディア接触など、統計的に把握できるもの。
 - <サイコグラフィック>
 - ・心理的属性
 - ・価値観・生活信条・購買行動に関する姿勢 など。

3-3-3 メインターゲットの現在の認識

- ターゲットが現在その商品に対してどう認識しているか。

3-3-4 サブターゲット

- デモグラフィック
- サイコグラフィック

3-3-5 社員・関係者

- 社員はどのよう認識しているか。

4 具体的にどうするか

4-1 ブランドステートメント

- ブランドステートメントとは、ブランドの志、存在理由、夢を端的に述べたもの。
- ブランドプラットフォームを見ながら(特にブランドビジョンに注目しながら)、言いたいことを凝縮して表現する。短く、シンプルに。
- 志を高らかに謳うもの
- ブランドのドメインを宣言するもの
- ブランドの提案を表現するもの
- お客様の気持ちを表現するもの など、いろいろな表現のパターンがある。

(社名ロゴ)

4-2 ブランドパーソナリティ(ブランドの人格)

- ブランドの雰囲気、固有の世界観、らしい世界を人に例えて表現。ブランドの個性。
- らしい雰囲気
 - らしい形容詞・副詞
- らしくない雰囲気
 - らしくない形容詞・副詞

4-3 ブランドの範囲

- ブランドの範囲は企業活動すべてに及び

商品開発	社内政策
売方	見方

商品開発: らしい事業開発、商品開発、デザイン、機能、新しい提案

社内政策: トップマネジメントの姿勢、企業理念、人事労務政策、「志」誇り「モチベーション」

売方: らしい営業活動、顧客サービス、リレーションシップ、アフターサービス

見方: ロゴマーク、ネーミング、スローガン、パンフレット、プロモーション、広告、広報、IR

ブランド(約束・らしさ・評判)

4-4 ブランド戦略後の「あるべき」認識

4-4-1 お客様の認識

- お客様にインタビューしたとして

4-4-2 社員の認識

- 社員にインタビューしたとして

5 実際はどうだったか 活動検証

活動経過を見ながら、効果を測定するための調査を行う。商品戦略、流通戦略、プロモーション戦略について活動成果を検証する。

6 次に何をすべきか 施策修正

検証に基づき、問題点・評価点・課題点を明確化し、次期マーケティング戦略を立案する。

1 自分たちはどこに

1-1 市場環境はどうなっているか

<1-1-1.マクロ環境>

Political (政治的要因)

- 自民党政治の強さ。
- アルコール業界の規制緩和。
- アルコール業界激変の時代。

Economic (経済的要因)

- 低成長経済。賃金水準の低下。可処分所得低下。
- 円高円安。
- デフレからは脱出しつつある。
- 小麦などの原料の高騰。
- 業界の激的な伸張は望めず。狭隘化する市場で利益の維持は厳しい。

Society (社会的要因)

- 2020年東京オリンピックへの期待。
- 暮らしに対する漠然とした不安。蓄積されるストレス。
- 企業に対する不信。
- 少子高齢化・少人数多世帯化。一人暮らし人口の増加。
- 自己実現欲求の高まり。
- 自宅と外食、平日と休日にビールを飲み分ける動き。
- 社会に対する漠然とした不安。ビール飲料の潜在的機会。自宅用ビールの増加。

Technology (技術的要因)

- 手ごろな価格のアルコール飲料の乱立。
- プレミアムビールの技術開発激化。
- ソフト技術の趨勢(IT、経営管理・マーケティング)
- 日本メーカーの高付加価値ビールへの参戦による競合激化。

<1-1-2.業界・市場環境>

- 市場規模推移はやや上昇傾向。自社のシェアは低下。
- 多人数仲間間の飲食機会の減少。
- ノンアルコール飲料の台頭。
- 高付加価値ビールの増加。
- 自宅でのビール消費が拡大。
- 二極化する価格。
- 市場規模はやや拡大傾向だが、高付加価値ビールは小さいマーケットに大手が乱立。自社は相対的に不利な立場。

1-2 競合環境はどうなっているか

	テムズ	A社	B社	C社
製品特徴				
価格戦略				
シェア・販売量				
商品ポジショニング				
流通戦略				
プロモーション戦略				
競合の強み	-			
競合の弱み	-			
戦略概要				
自社の強み				
自社の弱み				

1-3 お客様の動向は

- 仲間同士での飲食機会が減少
- ロイヤルユーザーの年取は平均より高い
- SNSなどによるコミュニケーションが活発
- 顧客属性
 - ・潜在顧客・見込み顧客・ユーザー
 - ・ロイヤルユーザー
- ロイヤルユーザー特性
 - 〈デモグラフィック〉
 - 30代、40代の男性
 - 年収700万 都市生活者
 - 〈サイコグラフィック〉
 - ・自分に自信がある・責任感・チャレンジ精神

1-4 内部経営環境はどうか

- 企業理念 「志こそが命」
- 独自のDNA 「深いコク」「きめ細かい泡」
- 歴史 1700年代の古きよきイギリス生まれ
- 事業領域 ビール
- 経営資源 (略)
- 販売チャネル 大手デパート、スーパー、飲食店・パブ
- イメージ イギリスの大人のビール

現状の把握

A 自社にとって都合が良い点 <市場機会>

- ・デフレ脱出への動き
- ・高付加価値ビールの受容性が高い
- ・高ストレス社会だからその自己実現欲求が存在
- ・少人数での飲食機会に向く商品特性
- ・一人暮らし世帯の増加は商品特性に合致
- ・オリンピックへの期待感

B 自社にとって都合が悪い点 <脅威>

- ・潜在マーケットの縮小傾向
- ・ノンアルコール飲料市場の拡大
- ・給与減、物価上昇は可処分所得の減少を招く。
- ・高価格ビールは負担が大き。
- ・プレミアムビール市場の競合激化。
- ・プロモーション経費の増大。

C 競合に比べての自社の強み

- ・本場のパブで鍛えられた伝統と味わい
- ・1700年代から続いている独自の醸造方法
- ・世界100カ国以上で飲まれている
- ・固定ファンが存在している

D 競合に比べての自社の弱み

- ・認知率が低い。
- ・流通配荷率低い
- ・存在感が希薄
- ・プロモーション予算が少ない

E お客様に対する自社の強み

- ・大人が分かる味わい
- ・「みんなでワイワイ」のビールではないので価値観に合っている
- ・日本のビールより「知的」に見える

F お客様に対する自社の弱み

- ・国産ビールよりやや割高
- ・国産ビールの味わいと異なるため、最初は抵抗がある

G 自社の良いところ (企業風土、志、シーズなど)

- ・創業者の志が共有されている
- ・数少ない上面発酵技術を守り続けている
- ・パブ文化がある

H 自社の良くないところ

- ・伝統に縛られ続けている
- ・活動がマンネリ

2 何が問題か どうすればいいか

2-1 SWOT分析

		外部環境	
		機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
		(A)都合が良い点 ・高付加価値ビール好評 ・少人数飲食機会 ・自己実現欲求 ・デフレ脱出傾向	(B)都合が悪い点 ・可処分所得減。高価格商品は負担増 ・潜在マーケット縮小 ・ノンアルコール飲料市場の拡大 ・プレミアム市場激化
内部環境	強み (Strength)	(C)競合に比べての強み ・本場のパブの伝統と味 ・1700年代から続く独自醸造方法 (E)お客様に対する強み ・大人が分かる味わい ・SNSなどの話題になりやすい (G)自社の良いところ ・創業者の志を共有 ・独自性が高い技術	(D)競合に比べての弱み ・認知率が低い ・存在感が希薄 (F)お客様に対する弱み ・国産ビールより割高 ・最初は味に抵抗がある (H)自社の良くないところ ・伝統に縛られている ・活動がマンネリ
	弱み (Weakness)	(I)機会×強み (I) ■ 外部環境も良い。自社も強い → 機会を最大活用しよう。 ・本場のパブの伝統と味わいは高付加価値ビールの中で独自の位置 ・少人数(一人)で味わえる「知的な大人のビール」 ・本物志向に通う歴史と伝統の味	(J)脅威×強み (J) ■ 外部環境は厳しいが自社には強みがある → 強みを武器に競合に差をつけよう。 ・全体市場は縮小傾向だが固定ファンが存在する ・プレミアム市場は激化しているが独自性がある ・話題になりやすいニュースがある
		(K)機会×弱み (K) ■ 外部環境は良いのに、自社は弱い → 何とかしないとチャンス逃がす。 ・高付加価値ビールは好調だが、国産プレミアムに埋没するおそれ	(L)脅威×弱み (L) ■ 外部環境も厳しく、自社も弱い → 根本から考え直さないと、大変なことになる。 ・可処分所得減の中、割高で存在感がない商品は退場を宣告されるおそれ

2-2 3C整理

M 自社は何をしたいのか (Companyの意志)

- ・伝統の味わいを通じて「大人としての見識」を提供する
- ・「話す」のではなく「語る」機会を提供する

N お客様は何を求めているか (Customerのニーズ)

- ・じっくり落ち着ける時間が欲しい
- ・癒される時が欲しい
- ・誰にも邪魔されない時間がほしい

O 競合優位性はあるか (Competitorに対する自社の能力)

- ・世界で認められた歴史と伝統がある製品
- ・本場のパブ文化を知っている
- ・独自の発酵技術を持っている

整理・分析

3 どこに向かうべきか

3-1 何を：プロポジションリスト

プロポジションリスト(何が提案できるか)

- ・テムズビールはイギリスで生まれた歴史のあるビール.....△
- ・黒ビールの代名詞である.....×
- ・ビールを注ぐときの泡立ちがドラマチックである.....○
- ・独自の発酵技術のためクリーミーな泡立ちと深いコクが味わえる.....△○
- ・国産ビールは「飲むため」。
- ・テムズは「味わうため」.....○
- ・味を知り尽くした人がたどり着くビール.....○
- ・休日の夜、一人でしみじみ飲むビールである.....△
- ・プレミアムの中のプレミアム.....×
- ・自分の時間を愉しむビール.....△○
- ・分別のある大人と見られるビール.....◎
- ・国産は今を「元気」にする。
- ・テムズは人生を「元気」にする.....◎

3-2 何を：ブランドプラットフォーム(ブランドの基本原則)を定める

ブランドビジョン

ブランドミッション

ブランドバリュー (機能的) (情緒的)

3-2-1 ブランドビジョンを考える

- ・テムズビール(の存在意義)は「誰もが持っている夢・志」を気づかせることである。
- ・テムズビールは(お客様に対して)、「人生の志」を気づかせてくれます。
- ・「自分の中にある秘めた気持ち」を気づかせてくれるビール、テムズビール。

3-2-2 ブランドミッションを考える

- ・ブランドビジョンを達成するために、
- ・テムズビールという商品を通じて、気心の知れた人・あるいは自分自身との「語らいの時間」を提供する。

3-2-3 ブランドバリューを考える

<機能的には>

- ・深いコク・クリーミーな泡立ち・香ばしさ

<情緒的には>

- ・知的、分別がある、見識がある
- ・個人主義的な、凛とした、断力がある
- ・機微がわかる、ロマンがある、優しい

3-3 現在の認識

3-3-1 お客様の認識

- ・テムズビール？ 聞いたことはあるけど飲んだことはありません
- ・外国のビールって何か自分のものではない感じがです
- ・ビールといえば、みんなでワイワイやるときに「もってこい」
- ・帰宅した後、ヤレヤレという感じでも飲みます
- ・時々最近のプレミアムビールも飲みます

3-3-2 社員の認識

- ・ウチの会社、歴史も伝統もあるのに活かしきれていない
- ・外国の歴史があるビール、だけじゃ厳しい消費者には届かない
- ・もっと、みんなが自信が持てるような方法がないだろうか

戦略立案

4 具体的にどうするか

4-1 ブランドステートメント

静かなる雄弁

THAMES

4-2 ブランドパーソナリティ (ブランドの人格)

■ テムズブランドパーソナリティ

■ 写真イメージ

4-3 ブランドの範囲

■ ブランドの範囲は企業活動すべてに及び

・テムズらしい事業開発、商品開発	・トップマネジメントの姿勢
・デザイン	・企業理念
・機能	・人事労務政策
・新しい提案	・「志」「誇り」「モチベーション」

商品開発 社内政策

テムズブランド (約束・らしさ・評判)

売り方 見え方

- ・広告
- ・広報
- ・IR
- ・ロゴマーク
- ・SPツール
- ・ネーミング
- ・ユニフォーム
- ・スローガン
- ・パンフレット
- ・プロモーション

・テムズらしい営業活動

- ・顧客サービス、リレーションシップ
- ・アフターサービス

4-4 ブランド戦略後の「あるべき」認識

4-4-1 お客様の認識

- ・テムズビール、良く知っています。
- ・苦そうなイメージですが、意外にマイルドですね
- ・それにあの泡立ちの瞬間はドラマチックですね
- ・普通ビールというときと「オープニング」に飲むという感じが違います
- ・物思いに耽りながら自分自身と語り合う、自分の時間を愉しむ、そういうクロージングのビールです。
- ・友達みたいな、師匠みたいな、おかしいですねビールなのに。
- ・日本のプレミアムビールは美味しいけど、気分までは変えられないですね

4-4-2 社員の認識

- ・ウチのブランドについて？
- ・もちろん理解しています。私たちはビールを売っているんじゃないんです。
- ・私たちは、テムズを通じて、お客様に「自分自身と語り合う時間」をお届けしているんです。そして、お客様が元気になったり、何かに感動したり、決断したり、そういうことになればいいなと思って仕事しています。
- ・私自身？ もちろん生き方を考えていますよ。分別、見識、機微、私もそうありたいと思います。

展開

5 実際にどうだったか 活動検証

活動経過を見ながら、効果を測定するための調査を行う。商品戦略、流通戦略、プロモーション戦略について活動成果を検証する。

6 次に何をすべきか 施策修正

検証に基づき、問題点・評価点・課題点を明確化し、次期マーケティング戦略を立案する。