

マネジメント科目 「マーケティング論」

第3回 マーケティング・ミックスによる 顧客創造

(担当) 五味



本稿で学ぶこと

「キットカット」のケースを通じ、ターゲット顧客に対し、
どのような価値を、どのように提供するか、

を定めることによって、新たな顧客が如何に創造可能となるのか、について考える。

この時、「**マーケティング・ミックス**」の理論の枠組みを活用する。

また、マーケティングの取組み方法を示す、
「STPマーケティング」と併せて、マーケティングの基本理論について学ぶ。

目次

1. 事例：キットカットの顧客創造
2. マーケティング・ミックスによる顧客創造
(マーケティングの4P)
3. STPマーケティング

1. 事例：キットカットの顧客創造

受験のお守りといえば、

➡ 合格祈願のお守り



でも、これだけではない・・・

もうひとつ、合格祈願の定番商品といえば、



- ✓ 受験生の3人に1人が受験前に購入
- ✓ 同じく5人に1人が試験会場に持参

※ネスレ調べ

「キットカット」の通常パッケージと受験生応援パッケージ



通常パッケージ



受験生応援パッケージ

中身は同じ

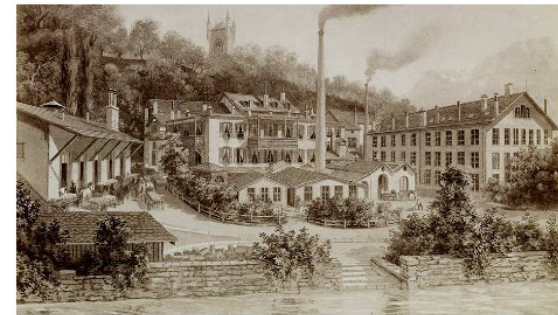
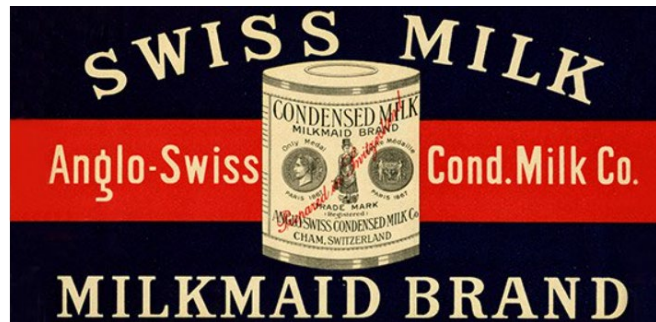


なぜ、同じ商品でありながら、従来の「チョコレート菓子」から「受験生応援の象徴的存在」になり得たのか？

マーケティング・ミックスによる顧客創造

(1) ネスレという企業

創業1866年：2016年に創業150周年



Providing
safe, quality
nutrition for
more than
150 years

2 000+
brands
worldwide

Around
323 000
employees

Number of
countries we
sell in
189

413
factories
in 85
countries

CHF 89.8
billion
sales
in 2017

グループの時価総額：
26兆4000億円，
食品メーカーで世界第1位
営業利益16.4%

CHF (スイスフラン)：
1 CHF ≒ 1 USD

食に関するありとあらゆる製品ブランド

カテゴリー別売上高（単位：10億スイスフラン）



ネスレの基本戦略

私たちの目標は、
栄養・健康・ウェルネスのリーダー企業であり続けること、
財務実績において業界の鑑となること、
そしてすべてのステークホルダーに信頼されることです。

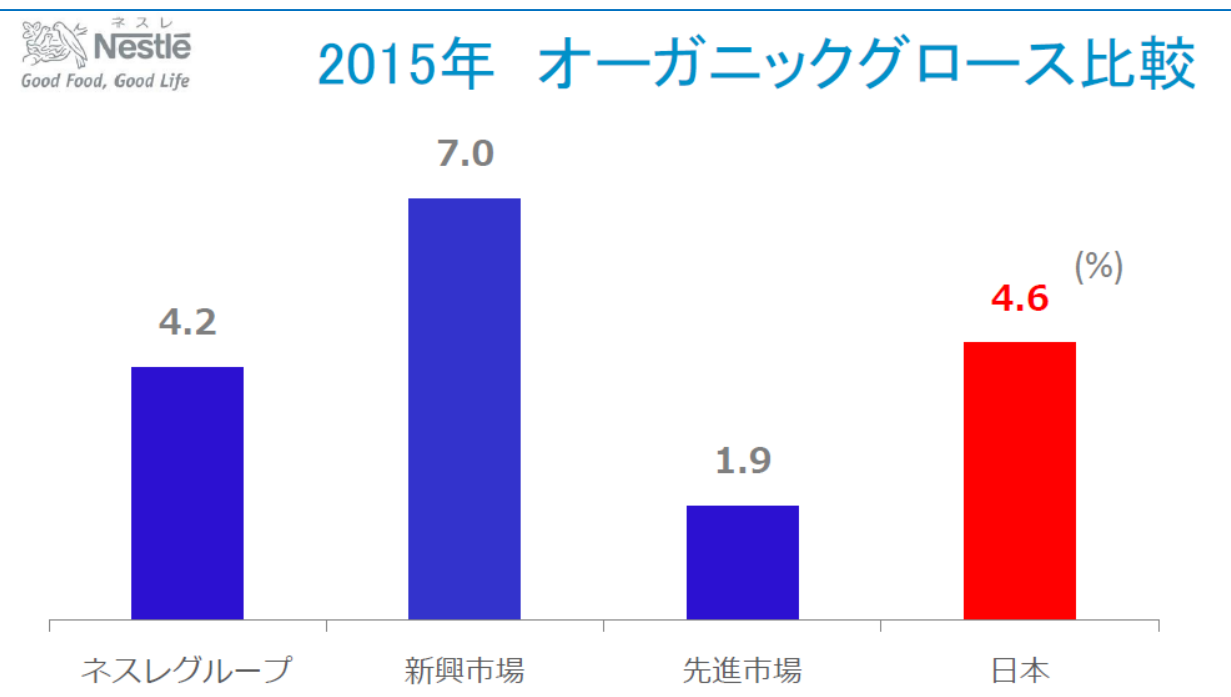


ネスレ日本株式会社

創業 1913(大正2)年

社員数 約2,500人 (グループ各社社員含む) 2017年12月

ネスレ本部は、「製品とビジネスモデル両面での強力なイノベーションが業績をけん引する」子会社として、ネスレ日本を高く評価している。



※「オーガニックグロース」:
M&Aや事業売却による
売上高の増減を除いた、
既存事業の成長率を指す。

ネスレ日本社長兼最高経営責任者(CEO)

高岡浩三氏



「受験生応援キャンペーン」やコーヒーマシンの無償提供サービス「ネスカフェ アンバサダー」など、日本独自のビジネスを次々と成功させた名マーケターである

※高岡氏の名言：

- ・「経営とはマーケティングそのものである」**
 - ・「潜在的な価値を見だし、ビジネスとして提供する仕組みが大切である」**
- など。**

(2) 「キットカット」とマーケティング・ミックス

① 日常的なおやつとしての「キットカット」

製 品

商品特性が消費者に浸透するために

イギリス生まれという
文化的要素



機能的価値 (商品のも
つ機能的特性から得られる
価値) の訴求

- 1935年にイギリスのロントリー社が発売
- 日本で発売されたのは1973年
※当時はネスレからの発売ではなかった
- 1988年にネスレ キットカットが誕生
※ネスレがロントリー社の株式を取得し、
キットカットを引き継いだ。

➡ サクサクのウエハースをチョコ
レートで包んだスタイル



(参考) <https://nestle.jp/brand/kit/about/history/>

実施された諸活動

**販売
促進**

商品認知度の定着や向上を図るために

有名タレントの起用

初代の宮沢りえをはじめ、一色紗英、菅野美穂、中山エミリなど、有名タレントが歴代イメージキャラクターとして選ばれていた。

大々的なテレビコマーシャル (TVCM) の展開

製品のキャッチコピーである

“Have a break, have a KIT KAT.”の活用

**販売
場所**

大量販売できるように

主に、スーパーマーケットで販売

**販売
価格**

主な購入者である母親が購入しやすいように

ファミリーパックでお買い得感

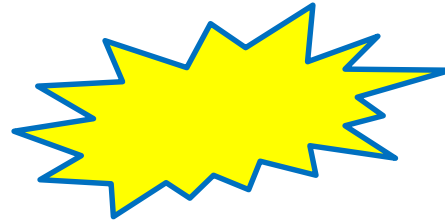


➤ これらの活動の結果得られた「キットカット」の商品イメージ

→ 学校帰りの中高生が家でたくさん食べられるようにと、
彼らの母親が好んで購入するおやつとして定着

②「キットカット」を取り巻く課題

☆「キットカット」がチョコレート菓子市場で
一定の認知度を獲得するに至ったが...



チョコレート菓子市場では、後に競合他社のロングセラー
商品となるチョコレート菓子と激しい競争を繰り広げていた



他社製品との差別化を図るために・・・

二つのアプローチが考えられた



顧客満足型アプローチ

- ・ 既存顧客の満足を今よりもさらに向上しようとするアプローチ

- ✓ 顕在的ニーズ（「美味しいチョコレート菓子を食いたい」）に焦点を当てる
- ✓ 味や食感といった機能的価値を改良し続け、顧客満足度を高める



顧客創造型アプローチ

- ・ 新たな価値を顧客に提供することで顧客を創造しようとするアプローチ

- ☞ 潜在的ニーズを新たに探り出す
- ☞ そのニーズに沿ったマーケティング活動をデザインし、顧客創造を行う

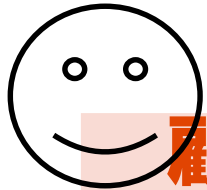
二つのアプローチの分析



顧客満足型 アプローチ

▲ 新たな顧客を獲得する余地が
限られていた

→ 顧客は「美味しいチョコレート菓子」を様々な選択肢の中から入手可能な状態にあった



顧客創造型 アプローチ

☆ 「キットカット」に対する潜在的ニーズを探索し、新たな価値を提案することにした

🕒 商品コンセプトである“break”があまり理解されていなかった

🕒 “break”という言葉に新たなメッセージ性を付与できるかが、顧客創造のカギとなった

③ 顧客満足から顧客創造へ

🕒 消費者の潜在的ニーズを探索するために...



- 中高生にとっての「理想的な休憩、嫌な休憩」を題材に彼らの日常風景を撮影してもらう
- その写真に対する印象を簡潔に表現してもらう



➤ 中高生の“break”像は、これまでの商品コンセプトである「break＝ひと休み」とは異なり、
「break＝ストレスがなく、心が解放されること」
という新しい発見が得られた。

もうひとつのきっかけ

九州の方言で「きっと勝つとお（きっと勝つよ！）」が「キットカット」に似ていることから、九州のスーパーでは、受験シーズンになると「キットカット」がよく売れていた

理想とする
“break”である
「ストレスから
の解放」



「きっと勝つ」
の語呂合わせ
で「願掛け」



「キットカット」に、顧客が真に求める
新たな価値を生み出すことに成功した

④ 応援する媒体としてのポジションの創造

🕶️ 「受験ストレスからの解放」という新たな**情緒的価値**
(※人間の感情に影響を生み出す価値)を中高生に訴求
するために・・・

?? 30秒という制約条件のある従来のテレビコ
マーシャルの手法は限界があった

考案されたのが

「受験生応援キャンペーン」



「キットカット」という商品そのものではなく、
受験生を応援する「媒体」としての「キットカット」
にスポットライトを当てる

⑤ 応援する媒体としてのポジションの創造

「受験生応援キャンペーン」



- 受験生がよく利用するホテルとのコラボレーション
 - ・フロント係から「受験頑張ってください」と一言を添えて「キットカット」を手渡す



- 公共交通機関と共同でキャンペーンを展開
 - ・主役である受験生を応援する媒体としての役割を担う



- 日本郵政と共同企画した「キットメール」
 - ・応援メッセージを書いて郵送できるという新しいサービスを展開することで、応援媒体としての幅を広げる

⑥ このケースからわかること

※新たな「キットカット」観が確立できたのは・・・

機能的価値を改良して顧客満足を高める手法ではなく、

「受験ストレスからの解放」という新たな情緒的価値を起点に顧客創造を図ったこと。

普段は単なるチョコレート菓子でしかないものが、

＜マーケティング・デザイン次第で、＞

受験生にとって受験ストレスから解放してくれるお守り的な存在へと変容していったこと。

2. マーケティング・ミックスによる顧客創造

マーケティング・ミックスとは：

👉 ターゲットとなる顧客にどのような価値を、どのように提供するかを考えるためのマーケティング理論をいう。

👉 ジェロム・マッカーシー (E. Jerome McCarthy) は、それを考える枠組みとして企業がコントロール可能な要素として**4つのP**を用いて整理した。
(1960)

マーケティングの4P



4つのPでケースを整理：(1) 製品 Product

- 企業がターゲットとする顧客に提供する商品やサービスの組み合わせをいう



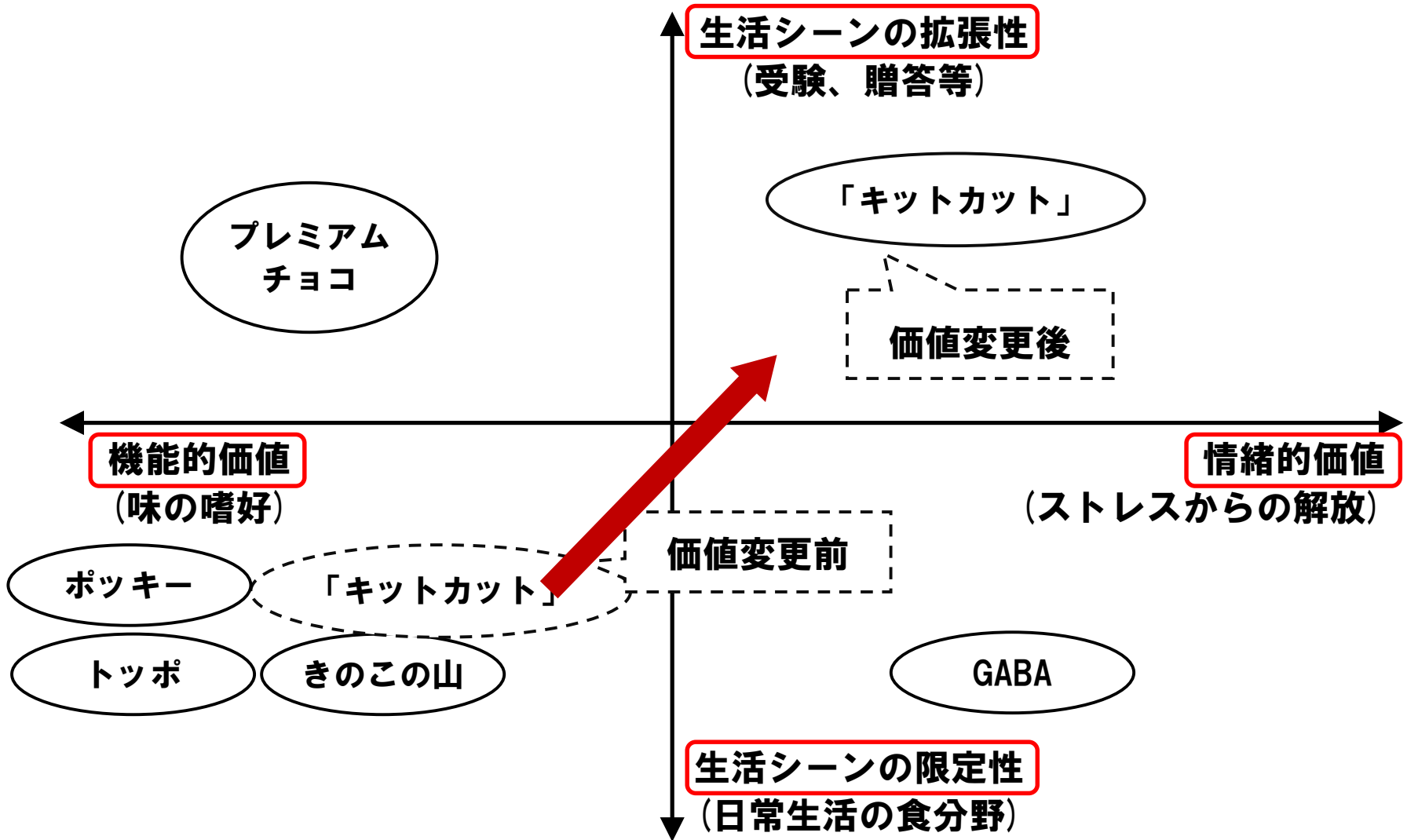
価値の違い

- ・ 機能的価値
e.g. 「ウエハースチョコ」や「サクサクとした食感」など
- ・ 情緒的価値
e.g. 「ひと休み」や「ストレスからの解放」など



- こうした価値の違いは、マーケティングの対象となる顧客ニーズの違いが反映されたものである
- 製品を購入してもらえるかは、「顧客のどのようなニーズを満たす製品になっているか」、に大きく依存する

チョコレート菓子に対する顧客ニーズの違い



キットカットの元来の競合セグメント





おいしさと健康

Glico



事務的な作業による一時的・心理的な
ストレスを低減する

機能性表示食品

GABA
ギヤバ



(2) 価格 Price

● 製品を手に入れるために顧客が支払う対価のことをいう

☆ 価格(Price)を設定する際に、

- 商品特性やターゲットの属性、購入機会、および市場の変化に合わせ、適切な価格を検討する必要がある
- 一般に、通常商品と差別化されたプレミアム商品を投入した場合、高めの価格設定でプレミアム感を演出したイメージ戦略をとることがある

「キットカット」の場合

- これまで日常的なおやつとして顧客に愛されたロングセラー商品であるため、顧客の潜在意識には、適正価格がすでに醸成されている
- 受験シーンでも購入してもらうためには、顧客にとってなじみのある価格に据え置いたほうが、顧客の購買行動に結びつきやすいと考えられた

(3) 流通 Place

- 製品を顧客に届けるまでの経路のことをいい、顧客と直接コミュニケーションがとれる接点でもある
 - 商品の流通は、ターゲットの属性や、顧客に提供する価値の特徴をうまく組み合わせて設計される必要がある

「キットカット」の場合

日常적なおやつとして

- 中高生の母親が購入しやすい**スーパーマーケット**

受験のお守りとして

- 中高生の購入スタイルに合わせて**コンビニエンスストア**も販路として加わる
- **ホテルや郵便局**などとコラボレーションしたキャンペーンを通じて、応援する媒体として届けることで、より多くの接点を獲得した

(4) プロモーション Promotion

- 自社製品の価値を顧客に伝え、顧客の購買行動へとつなげる活動

「キットカット」の場合

顧客に商品の機能的価値を認知させる時期においては



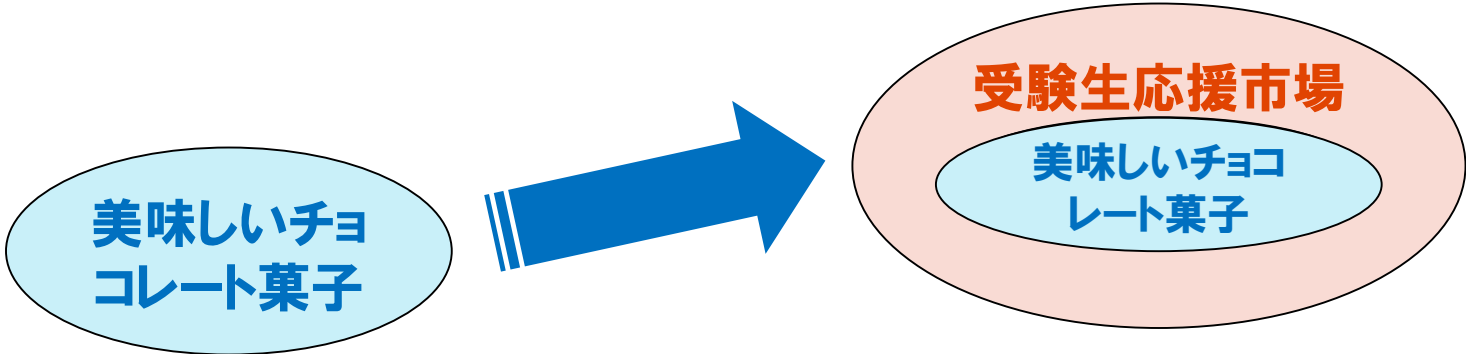
- テレビコマーシャルは有効な手段であった

商品の情緒的価値を訴求する段階に至ると

- 中高生の感情に訴えかけるような**コミュニケーション**が有効な手法となった
 - ✓ ホテルや公共交通機関とのコラボレーション、サプライズ・コンサートの開催など
 - ✓ マスコミに取り上げてもらうことで、マス広告とは違ったプロモーション効果を生み出す

(5) マーケティング・ミックスのデザインによる顧客創造

4P	日常的なおやつ	受験を応援する媒体
<u>Product</u> 製品	サクサクとした食感を好む子供の顕在的ニーズを満足した商品	顧客の潜在的ニーズを見出し、情緒的価値（受験ストレスからの解放）が付与された商品
<u>Price</u> 価格	ファミリーパックで割安な価格	顧客になじみのある価格
<u>Place</u> 流通	母親がアクセスしやすいスーパーマーケットで販売	新たな価値を体験できるような多様な接点（ホテル、サクラサクトレイン、郵便局、学校など）の設定
<u>Promotion</u> プロモーション	認知度を高めるためにTVCMの投下	中高生の感情に訴えかけるような受験生応援キャンペーンの展開



(6) マーケティング・マネジメントの2つの適合性

※マーケティング・ミックスとは、標的市場（顧客）に対して目標とする成果を実現するために、マーケティング要素を適切に組合わせることである。

そこで、マーケティング・マネジメントにおいては次の2つの適合性に注視する必要がある。

- ① 「マーケティング・ミックスの諸要素（4P）」と、
「ターゲット顧客（標的市場（顧客）のニーズや行動）」との適合性
- ② 「マーケティング・ミックスの諸要素（4P）間」の適合性
マーケティング・ミックス（4P）は、それぞれが密接不可分の関係にあるため、互いの整合性を確認し、デザインする必要がある。

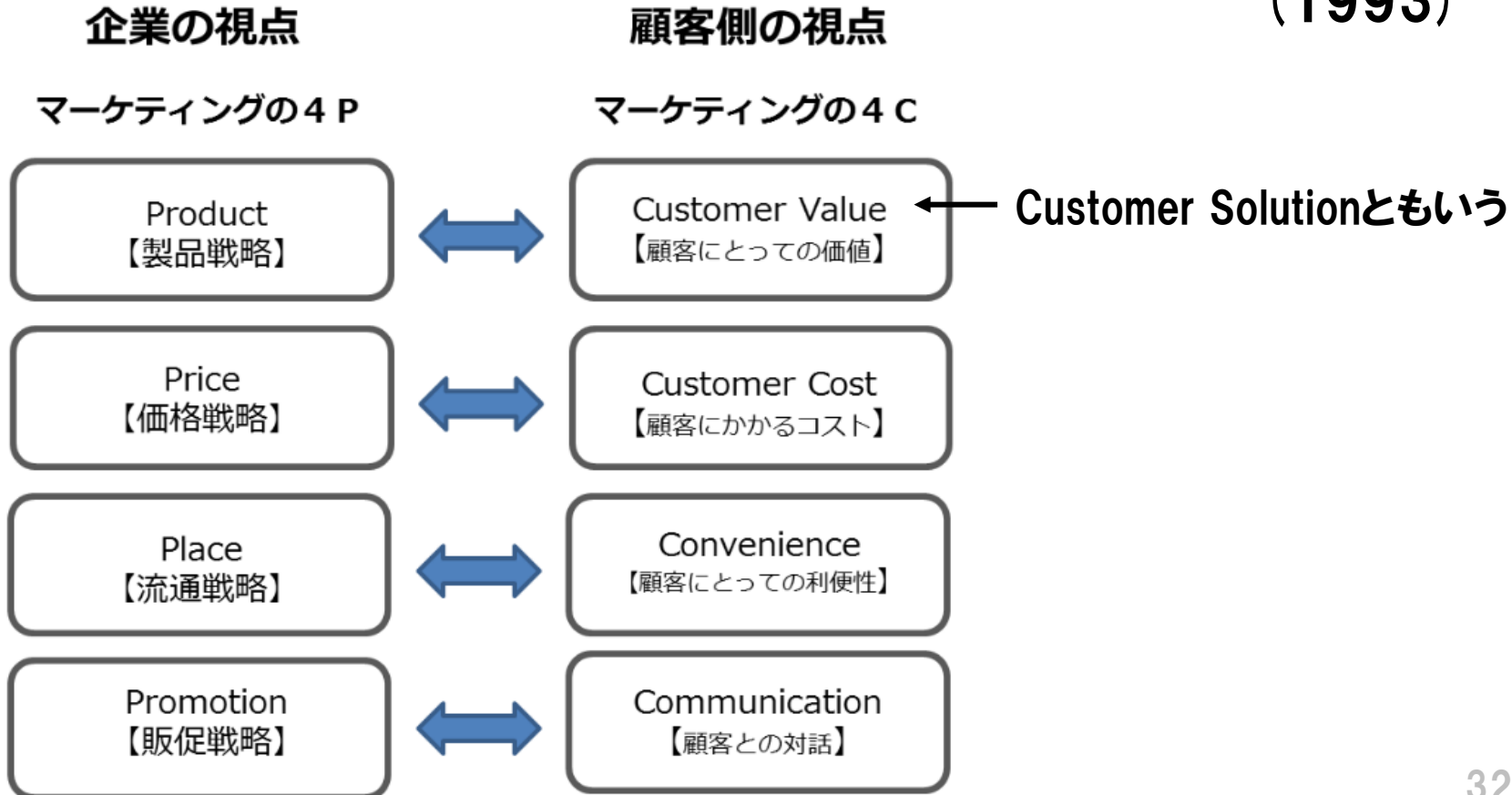
※市場の変化を敏感に捉え、新たな視点からマーケティング・ミックスを捉え直すことで、顧客の潜在的ニーズを汲み取り、新たな顧客創造へとつなげることが可能となる。

(7) 4つのC

4Pは、企業側からの視点に立ってマーケティング要素を整理したものである。

これを、ロバート・ラウターボーン (Robert F. Lauterborn) は、顧客側からの視点に立って、4つのPを4つのCで置き換えて整理した。

(1993)



3. STPマーケティング

- 市場には様々なニーズをもった多くの消費者が存在する
☞ 企業が個々のニーズにすべて応えることは、経営資源やコストの制約から不可能である
- 一方、消費者のニーズが多様化している市場環境では、すべての消費者を対象に同一製品を同一のマーケティング手法も決して最適なアプローチとはいえない



限られた経営資源を効率よく用いながら、顧客の満足度を高めるという2つの目的を同時に達成しようとする方法として、**STP**がある

セグメンテーション (S) (Market) Segmentation

- 市場を様々な切り口で類似した消費者に区分けして捉える
- 切り口には様々なものがあるが、代表的なものは性別や年代、居住地域、嗜好、使用シーンなどがよく用いられる

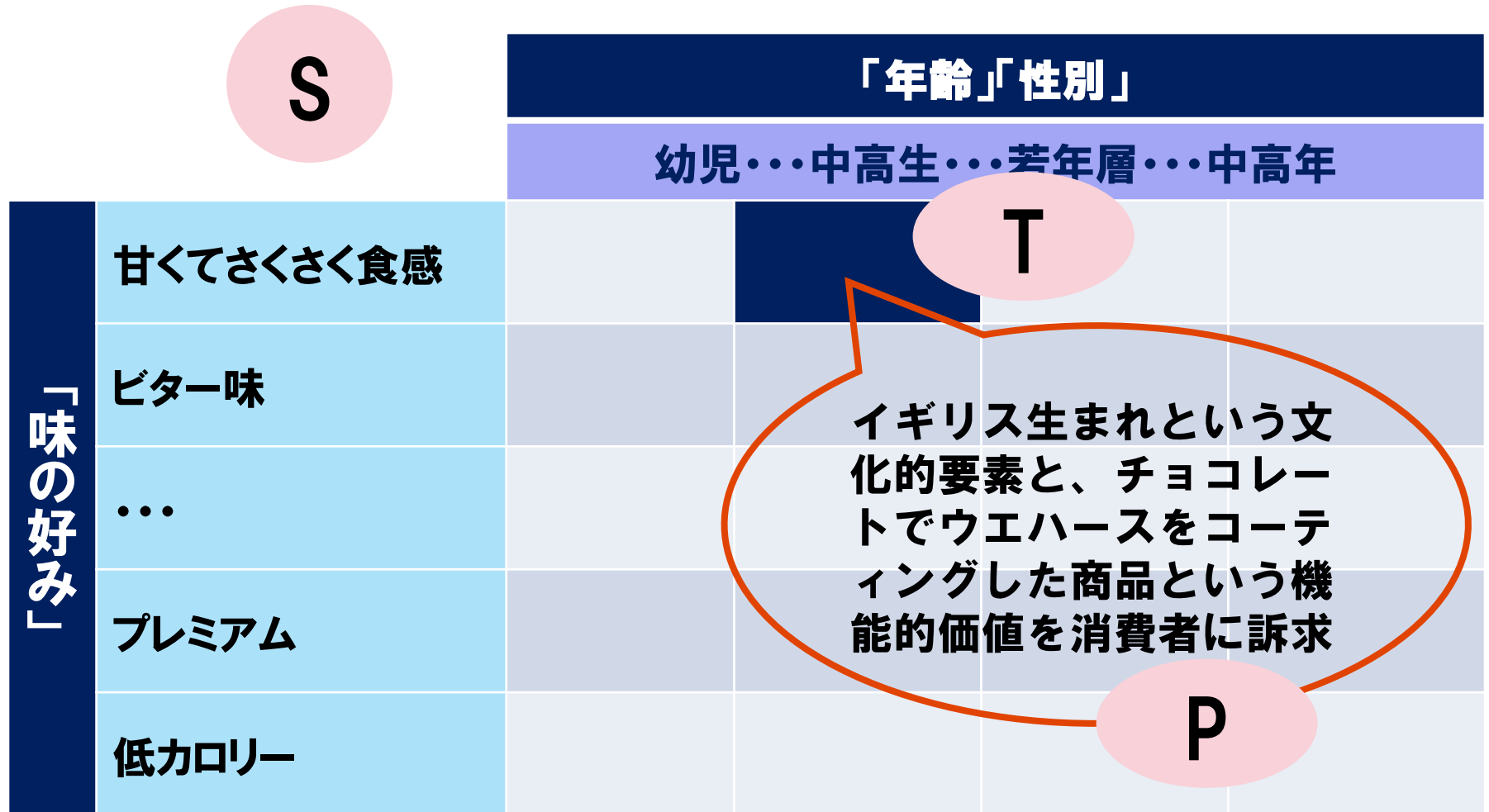
ターゲティング (T) Targeting

- 細分化された市場に対し、自社が最も力を発揮できそうな市場を選定する
- 顧客市場の絞り込みを指す

ポジショニング (P) Positioning

- 絞り込まれた顧客に対しどのような価値を提供し、競合他社と差別化を図るのかについての意思決定

「キットカット」が市場導入された当初のSTP



(補足) STPマーケティングの“S”と“T”について

1. Segmentationにおける変数(属性)の分類

Segmentation (細分化)の方法は、次の4つに分類できる。

(1) 地理的変数

地域による顧客ニーズの違いが重視される場合に活用される。

(例) 気候、人口密度、行政単位

(2) 人口統計的変数(デモグラフィックス)

若年層や高齢者層などの消費者を特定の基準で細分化する場合に利用される。

(例) 年齢、性別、所得、学歴、職業

(3) サイコグラフィック変数(心理的属性)

消費者のライフスタイルを基準とする場合に利用される。

(例) ライフスタイル、パーソナリティ

(4) 行動上の変数

消費者の行動をある基準を用いて明確化する場合に用いられる。特に、消費者が何を求めてそのような行動を起こしているのかを判断し、洞察する際に利用される。

(例) ベネフィット、使用頻度、ロイヤルティ

2. Targetingにおける3つの考え方

市場細分化(セグメンテーション)した後は、自社の資源をどのセグメントに集中して投下するべきかを考えるために、標的となる市場(標的市場)を設定する。

このことをターゲティングと呼ぶ。

このターゲティングには次の3通りの考え方がある。

(1) 無差別型マーケティング

セグメント間の違いを超えて、共通の製品やサービスを提供する。

(2) 差別型マーケティング

複数のセグメントを取り上げ、それぞれのセグメントに対して異なる製品・サービスを提供する。

(3) 集中型マーケティング

1つもしくは少数のセグメントに絞り込んで、そのセグメントに経営資源を集中させる。

※これら3つの考え方の何れを採用するかは、自社の経営資源をどのように配分するかに従って決定される。必ずしも全てのセグメントをターゲティングする必要はない。

考えてみよう①

あなたが「キットカット」で体験したことをあげてみよう。

このうち、他のチョコレート菓子では得られなかった体験をあげ、それが体験できた理由を考えてみよう。

考えてみよう②

キットカットの最近のヒット商品で関心のあるものを取り上げ、どのようなマーケティング・ミックス（4P）が行われているかを考えてみよう。

考えてみよう③

従来からある商品のうち、「キットカット」のように、新たなマーケティング・ミックス（4P）を行うことで顧客創造されたと思われる商品を考えてみよう。

参考文献



関橋 英作『チーム・キットカットの きっと勝つ
マーケティング』ダイヤモンド社、2007年。



高岡浩三『ゲームのルールを変えろーネスレ
日本トップが明かす新・日本的経営』
ダイヤモンド社、2013年。

次に読んで欲しい本

☆マーケティング・ミックスについて、詳しく学ぶには

Kotler, P. and G. Armstrong (1997) Marketing: An Introduction, 4th ed., Prentice Hall.

(恩蔵直人監修『コトラーのマーケティング入門』ピアソン・エデュケーション、2003年。)

☆顧客創造について、詳しく学ぶには

石井淳蔵『マーケティングを学ぶ』ちくま新書、2010年。