



**神奈川大学 経営学部**  
**ソーシャルマーケティング論**  
**(前期 月曜日3時限)**

**担当: 中見真也**

# はじめに：自己紹介（学術面）

神奈川大学 経営学部 国際経営学科 准教授

専門は、マーケティング戦略論、流通論

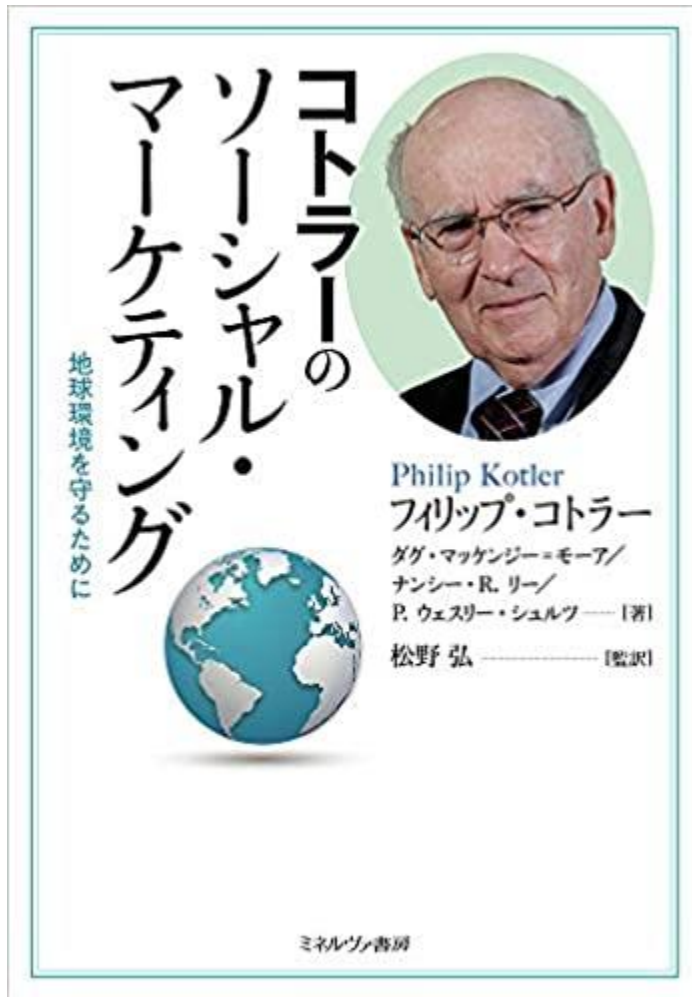
（重点研究テーマ）

小売マーケティング（含むブランド戦略）、小売イノベーション、オムニチャネル・DX、価値共創、CSV、地域再生化、健康マーケティング、小売のグローバルマーケティング等

（主な社会活動）

神奈川県産業振興活性化会議諮問委員、平塚市産業活性化会議諮問委員、日本マーケティング学会理事、日本流通学会編集委員、日本商業学会情報化推進委員、一般社団法人オムニチャネル協会学術アドバイザー、一般社団法人社会的健康戦略研究所特別研究員兼運営委員、(株)ヘリテージアドバイザリーボードメンバー（顧問）、(株)ロコガイド リテール総合研究所顧問、イオンリテール、ヤオコー、第一生命経済研究所、富士通ゼネラル等、東急電鉄、京セラ、エスビー食品、丸大食品、大塚製薬、KDDI、日経BP、ジャパンビジネスプレス、パナソニック等への経営幹部養成教育、マーケティング・DX関連コンサルティング、セミナー講演等

# 本講義で使用する教科書と授業を受ける上でのアドバイス



ウォーミングアップ

## デザインを考える前に会社のビジョンを確立せよ ライバルより高く売る戦略ヘシフトを

**日** 産自動車の専務執行役員を2017年に退任してコンサルタント業をしていましたが、やはり現場でないとつまらないので3年前に起業しました。米ロサンゼルスと東京にスタジオを構えて国内外の企業とクルマのデザインをしています。

かつていすゞ自動車にいたときは米国留学や欧州スタジオ設立などいろいろな経験をしました。その頃は欧米のライバルに負けないデザイン、日本独自のデザインを目指していました。部長になった頃に転機が訪れました。1999年、仏ルノーと資本提携したばかりの日産からオファーがあったのです。デザインのトップの移籍は海外では当たり前でしたが、日本では前例がなく流動性のなさに疑問を感じていました。デザイントップは部長止まりで、社内での発言力が弱いことも不満に思っていました。新しい可能性に期待して移籍を決断しました。

日産ではデザイナーが役員になる先例を作りましたし、クルマのデザインだけでなくブランド全体を担当するCCO（チーフクリエイティブオフィサー）というポジションを作ってデザイナーの領域を広げられました。

ところで、家電では日本メーカーは韓国勢にすっかり負けてしまいました。あれは韓国製品が単に安かったからではありません。2000年ごろからサムスン電子やLG電子はデザインが大切だと分かっていた、会社を挙げてデザイン能力を高める課題に取り組み、積極的に投資していました。もともとあった価格競争力にデザインの価値を上乗

### 有訓無訓



中村 史郎  
カーデザイン・エグゼクティブ・ディレクター  
（元日産自動車専務執行役員）

せする戦略が成功したのです。

日本にもソニー（現ソニーグループ）のように昔からデザインが高く評価されてきた企業があります。経営トップを含めてデザインの価値を正しく理解している会社は強い。デザインとは単に製品の見た目ではなく、機能やブランドを表現するもので、さらには会社のポリシーそのもののものです。格好だけよくすれば売れるだろうという発想は誤りです。どういう会社でありたいのかというところから始める必要があります。

日産で「キューブ」や「ジューク」などユニークな商品を発売していた頃は、従来にない新しい価値を提供するのが会社の使命と定義していました。会社全体でビジョンを共有し商品に反映すること。それはデザイン部門だけではできません。投資もコストもデザインを支える技術も必要です。つまり、デザインを企業戦略の中心に据えるということです。

今、日本企業は世界的な競争に直面していますが、多くの企業はコストダウンで戦おうとしています。価格が低いことが競争力にプラスというのは一般的な考え方ですが、これからは価格が高くても売れること、他がマネできない高付加価値の商品で利益を上げることが重要です。デザインの役割は大きい。日本市場だけ見ていると気付かないですが、韓国勢は当然のこと、中国勢もその方向に戦略をシフトさせています。モノづくりへの情熱と新しいものに挑戦する力で我々は負けている。本来は日本が持っているはずのそれらを取り戻したいですね。（談）

# マーケティングを学ぶということ

## P & G出身のプロマーケターたち(X-PG)



**音部大輔氏**



**足立光氏**



**森岡毅氏**



# マーケティングを学ぶということ

## P & Gマーケティングとは？

### ①OGSM

What?		How?		
Objectives Words	Goals Numbers	Strategies Words	Measures Numbers	Tactics What / Who / When
Double Monthly Active Users	\$2 Million MAU by Dec. 31, 2017	Triple website traffic	3,000 weekly unique visitors to the site	Robbie: 1000 via PPC
				Robbie: 1000 via FB ads
				Michelle: Guest post on 4 sites
		Double website conversion rate	6% CR	Nate: Button testing
				Cait: Copy testing
				Mona: Image testing
Get Funding	Raise \$6 Million	Make pitch decks	3 versions of pitch deck	Sarah: 1st versions by June 19
		Deck feedback from angels	Feedback from 4 angels	Sam: Select 8 angels by June 30
		Set up VC mtgs.	20 VC meetings booked	Sam: Booked by July 14
Launch Prototype	Prototype in App Store & Google Play	Build pre-launch landing page to collect emails	50 emails collected through pre-launch page	Nate: 2 versions of launch page live by May 14
				Robbie: 200 clicks to landing page by May 28
		Set up iTunes Connect & Google Publisher accts.	iTunes Connect & Google accts. set up	Zach: Set up accounts and sub-accounts by April 30

# マーケティングを学ぶということ

## P & Gマーケティングとは？

### ②1 ページメモ

#### The P&G 1-page memo

When I started my marketing career at Procter & Gamble almost 20 years ago, the 1-page memo discipline was in full force. Every communication had to fit on one page, and follow a fixed format. It was - and remains - a very powerful discipline. I have used it ever since then.

Here it is, with some of my own embellishments. Each 1-page memo contains five parts.

1. **The Idea.** What are you proposing? This is typically one sentence.
2. **Background.** What conditions have arisen that led you to this recommendation? Only include information that everyone agrees upon in the Background - this is the basis for discussion, so it needs to be non-debatable.
3. **How it Works.** The details. In addition to How, also What, Who, When, Where.
4. **Key Benefits.** This is the "Why?" There are usually **three benefits**: the recommended action is on strategy, already proven (e.g. in test market or in another business unit), and will be profitable. You can think of these three in terms of the old Total Quality mantra of "doing right things right." The first (on strategy) means you're doing the right thing. The second and third mean you're doing things the right way, because you're being effective (proven to work) and efficient (profitable).
5. **Next Steps.** **Who has to do what and by when for this to happen?**

The Procter and Gamble salesforce used to use something called the Persuasive Selling Format (PSF) in their sales pitches. PSF also had five steps. At some point it occurred to me that the two mapped to each other, which is why the P&G 1-page memo format is so effective for making recommendations: it is a document structure that is designed to sell. (Originally published Jan 25, 2005)



# マーケティングを学ぶということ

## 1 ページメモとは？ by 足立光

P&G流「ワンページメモ」とは

P&Gで学んだのが、時間ではなく成果を追求することです。働くこと=時間だったのは、労働時間と成果が正比例する、いわゆるブルーカラーの時代です。今は、やり方次第で同じ時間をかけても成果が何倍にもなるかもしれない、ホワイトカラーの時代である、ということを強く認識させられました。

ただ、これは自分だけの話ではない、というのがP&Gで学んだとても大事なポイントです。もちろん自分自身も時間ではなく成果を追求する姿勢が重要ですが、上司でも同僚でも取引先でも、一緒に仕事をする相手の効率性を最大にできるような働き方をしなければいけない、ということです。

例えば、「ワンページメモ」。これは、何か書類を作るときには、できるだけ1ページにまとめるというものです。最初に、メモの「目的(Objective)」を書きます。情報を共有したいだけなのか、決断してほしいのか、意見を求めているのか。次にバックグラウンド「背景(Background)」を書きます。どういう背景で、このメモが作られているのか。さらに、自分はこうしたい、という「結論(Conclusion)」を書き、最後にその「理由(RationaleまたはFindings)」を書くのです。

紙の書類なら1枚ですが、これはメールも同じです。まずは「目的」があって「背景」があって「結論」があって、最後の最後に「理由」が書かれます。しかも、それぞれを数行で簡潔にまとめるのです。

このように書いておけば、「目的」から「結論」までの、最初の数行を読めば、このメールが何を言いたいのか、自分に何のアクションが期待されているかが瞬時に理解できるわけです。「結論」に合意した場合には、そのあとに書かれている「理由」は読み飛ばすこともできます。

「ワンページメモ」は、相手のことを考え、相手がいかに早く理解し、決断できるか、ということ考えた書類づくりなのです。読む人が、いかに時間をかけずに読み、理解でき、アクションを起こせるかを考えながら書くのです。

# マーケティングを学ぶということ

## 1 ページメモとは？ by 足立光

すべては「目的」から。

P&Gでは、書類やメールに限らず、この考え方があらゆる仕事に浸透していました。会議もそうです。まずは「目的」を述べます。それは、できるだけ会議を短くしたいからです。目的を逸脱したり、議論があちこちに飛んでしまわないようにするわけです。

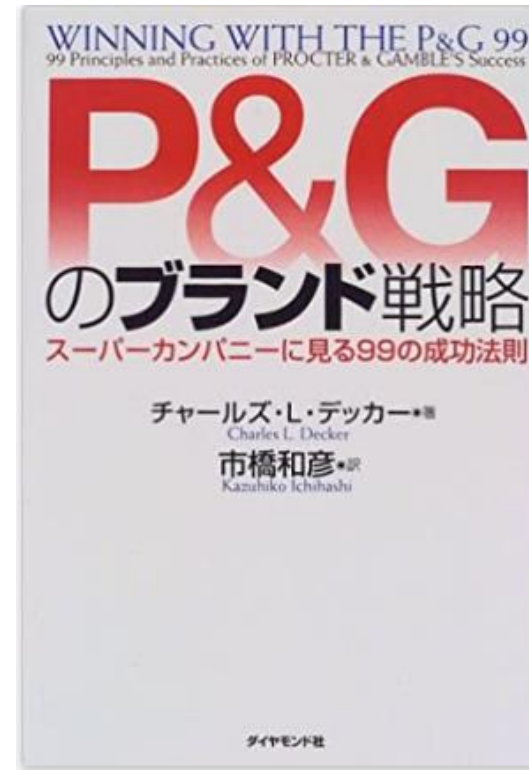
自分が会議を主催する時には、事前に「目的」と簡単な「背景」、それに自分はこうしたいという「結論」をメールで送っておきました。そうすると、参加者が会議に来る段階ですでに、私の「結論(提案)」に賛成か反対か、各自のポジションが決まっているので、賛成か反対かの理由について討議すればいいのです。その場に集まってから、会議の内容を共有して、ああだ、こうだ、と考えるよりも、はるかに効率的です。

いろんな人が参加しますから、参加者がその会議に使う時間をいかに最小化するか、ということを常に考えます。できるだけ早く、自分の職場に戻してあげよう、というような効率性への配慮が求められます。そうすることで、自分だけではなく、まわりも含めて全体として効率を追求できるのです。時間ではなく成果を追求できるのは、自分だけではなく会社全体で努力をしているから、というわけです。この考え方は、素晴らしいと思いました。

会議も書類もメールも、目的、簡単な背景、そして結論。最初だけ、読んだり聞いたりすれば理解できるようにするのが、基本です。どうしても長くなりがちな理由は、最後にするのです。常に、不必要なメールを送らないことも含め、相手の仕事の効率を考えることが大切だと思います。

# マーケティングを学ぶということ

## P & Gマーケティングの神髄とは？



# (1) SDGsとは

SDGsとは、2015年9月の国連サミットで150を超える加盟国首脳の参加のもと、全会一致で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に掲げられた「持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals)」のことです。

SDGsはすべての国の社会課題を対象とした17のゴールと、その課題ごとに設定された達成基準である169のターゲットから構成されます。このゴールとターゲットによって、包括的で持続可能な社会の構築を目指すものです。

SDGsは、貧困や飢餓から環境問題、経済成長やジェンダーに至る広範な課題が網羅されており、豊かさを追求しながら地球環境を守り、そして「誰一人取り残さない」ことを強調し、2030年までに達成することが目標とされています。

## SDGsが掲げる17のゴール

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



\*ここでいう「ゴール」とは優先課題であり「ありたい姿」を示すものです。

## (2) SDGsの背景

SDGs採択の背景には、2000年以降の持続可能性に関する世界的な危機意識の高まりがあり、社会課題の解決に向けて企業の協力・参画を求めるさまざまな動きがあります。

2000年に採択されたSDGsの前身・MDGsとSDGsを比べると、MDGsが途上国の貧困など限定された社会課題を対象としたのに対し、SDGsは先進国も含むすべての国の気候変動、人権、社会インフラや都市問題、経済成長など広範な社会課題の解決を対象にしています。

またSDGsでは、企業がビジネス活動の一環として行う投資・イノベーションを通じて、社会課題を解決することを期待しています。MDGsからSDGsに至る変化には、2000年以降の企業と社会を巡る世界の大きな流れが反映されているのです。

### CSR/ESG/SDGsにかかわる国内外の動き

2000年	<ul style="list-style-type: none"><li>・「国連ミレニアムサミット」で2015年まで15年間の開発目標MDGs採択(SDGsの前身で途上国の貧困・教育・保健等課題が中心)</li><li>・国連の提唱により企業を中心とした持続可能な成長を実現するための世界的枠組み「グローバル・コンパクト(UNGC)」が発足</li></ul>
2010年	ISO(国際標準化機構)がSRの国際規格「ISO26000」を発行
2011年	国連人権理事会が「ビジネスと人権に関する指導原則」を承認
2012年	<ul style="list-style-type: none"><li>・「国連持続可能な開発会議(リオ+20)」で持続可能な開発のために経済・環境・社会の3要素を軸にした社会構築が重要との認識を共有</li><li>・「持続可能な開発目標(SDGs)」の政府間交渉の開始を合意</li></ul>
2014年	金融庁が機関投資家向けの日本版スチュワードシップ・コードを発表
2015年	<ul style="list-style-type: none"><li>・「国連持続可能な開発会議」でSDGsを採択</li><li>・年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が環境・社会・ガバナンス(ESG)に配慮する国連責任投資原則(PRI)に署名</li><li>・COP21で2020年以降のCO<sub>2</sub>削減目標に合意(パリ協定)</li><li>・上場企業の行動規範「コーポレートガバナンス・コード」の適用開始</li></ul>
2016年	内閣にSDGs推進本部を設置。SDGs実施指針を策定
2017年	<ul style="list-style-type: none"><li>・国連グローバル・コンパクト(UNGC)・GRI(Global Reporting Initiative)提携による「Business Reporting on the SDGs」の発行</li><li>・経団連が「Society 5.0」の実現を通じたSDGsの達成を視野に企業行動憲章を改定</li></ul>



## (3) 企業にとってSDGsとは何か

かつては、環境問題や社会課題は国や国際機関が対処すべきもの、という考え方が一般的でした。

しかし近年、世界的に深刻化する環境問題及び経済・社会問題に対し、国や国際機関だけでは対処し切れない現実が露わになっています。

一方で、企業の経済的・社会的影響力が世界的に拡大しており、その影響力を企業自ら適切に行使することが求められています。

企業は時代の変化の中で自らを変革し、新たな製品やサービスを提供する高いイノベーション能力を持っています。

SDGsはそうした変革を企業に期待し、ビジネスとして社会課題の解決に取り組むことを呼びかけているのです。

企業は、SDGsを達成する上で重要なパートナーである。

企業は、それぞれ中核的な事業を通じて、これに貢献することができる。

私たちは、すべての企業に対し、その業務が与える影響を評価し、

意欲的な目標を設定し、その結果を透明な形で周知するように要請する。



潘基文、  
国際連合事務総長

※出典 SDG Compass

## (4) SDGsがもたらす企業経営へのメリット

SDGsは、現在、企業に求められているさまざまな変革とイノベーションを先取りしています。それは「未来を見据えた持続可能な企業経営」の可能性を拓くものです。

### ● ステークホルダーとの関係性の改善と発展

SDGsへの取り組みは、企業のステークホルダー（企業がかかわるさまざまな個人や組織）との関係性を改善・発展させます。これは企業価値の向上につながるとともに、さまざまな潜在的な社会的リスクを軽減します。

### ● SDGsを共通言語に、さまざまな主体との協働が実現

SDGsが国境や官民の壁を越え、共通言語として目標や枠組みを提供することで、企業と国・自治体・中小企業や地域、NPO法人など、社会的課題に取り組むために相互に協力できるパートナーを結びつけ、協働の機会を創造します。

### ● 社会課題解決は巨大なビジネスチャンス

世界経済フォーラムの2017年のレポート“Better Business Better World”には「SDGsの達成により 2030年までに世界で年間12兆ドル以上の経済価値が生まれる」とあります。社会課題解決をめぐる、国内外でSDGsにかかわる巨大なビジネスチャンスが期待されています。

### ● 資金調達に益するESG投融資\*

SDGsへの取り組みは、世界の投資家に浸透しているESG投融資を通して、企業の資金調達に有利に働きます。全世界の資産運用残高に占めるESG投資の割合は、2016年では約26%にのぼると推計されています。



企業がSDGsを経営の中核に位置づけることによって、投資家とESG投資を通してつながり、さまざまなステークホルダーとのエンゲージメントが促進

\*ESG投融資とは、環境(Environment)、社会(Social)、企業統治(Governance)に配慮する企業を重視して行われる投融資のこと。

# (5) SDGsに取り組む際の留意点

## SDGsに取り組む前提

企業がSDGsに取り組む際には、経営理念をSDGsと統合して企業活動の中核に位置づけ、中長期的な視点のもとに推進することが理想です。さらに以下を満たしていると良いでしょう。

- 企業自身が、さまざまなステークホルダーに対して、どのようなポジティブ／ネガティブな影響を与えているかを把握すること\*。
- ステークホルダーへのポジティブ／ネガティブな影響について、今後どう対応していくかを明らかにすること。
- ステークホルダーが抱えている期待に応えられているか、対話などを通して常に確認すること。

## SDGsの個別の施策に取り組む際の留意点

「SDGsにかかわる」施策を実施する場合は、以下を満たしていると良いでしょう。

- その取り組みが、企業の規模や能力に見合う取り組みであること。
- 取り組みの成果が明確で、途中経過や結果を一貫した指標で報告できること。
- 単発的ではなく、持続可能な取り組みであること。
- その取り組みに「自社ならではの」必然性があること。

(SDGs採択前から実施している施策の場合は、SDGs採択後に加わった新たな施策があるといい)

※SDGsの項目間のトレードオフの理解と  
複眼的配慮の必要性(参考)

・ 貧困や飢餓、環境問題、経済成長などSDGsの17ゴールは複雑に関連しているため、  
「貧困撲滅のための開発が自然環境にマイナスの影響を与える」などの、課題間の予期せぬトレードオフが生じる場合があります。  
・ SDGsに取り組むにあたっては、さまざまな社会課題を広く概観し、対処する複眼的配慮が欠かせません。(IGES[公益財団法人地球環境戦略研究機関]  
では、SDGsの項目間のトレードオフを可視化するツールを公開しています。<https://sdginterlinkages.iges.jp/>)

## (6) 企業経営者のコミットメントに期待

企業がSDGsに取り組むにあたっては、明確な意思と中長期的な目標・計画をもって施策に取り組んでいくことが期待され、とくに企業経営者には、その内容を社内外にコミットメント\*として発信することが期待されます。たとえ、企業がネガティブな問題を抱えている場合でも、「こういう問題があり、このように取組んでいきます」と表明することが求められるでしょう。

コミットメントは個々の施策の成果だけでなく、「最終的にSDGsゴールの達成に与える社会的インパクト」を表明することが理想です。コミットメントが独りよがりにならないためには、企業は自社にかかわるさまざまな人たちと対話し、その人たちの期待に応えられているかを常に確認することが求められます。

※「コミットメント」は「関与」や「委託」など、さまざまな意味で用いられていますが、当ガイドでは上記の意味で使用しています。

### コラム SDGsの根底にある人権の思想

企業がSDGsに取り組む上で第一に考慮すべきは「人権」という権利の尊重です(responsibility to respect)。

SDGsのスローガンである「誰一人取り残さない(no one will be left behind)」の根底には人権の思想があり、SDGsに取り組むにあたっては、子ども・女性・障がい者・LGBT\*1を含むセクシュアル・マイノリティなど、さまざまな立場の人たちも等しく人権の主体と認め、その人たちの声を聞き、意志と自己決定の権利を尊重すること\*2が求められます。

企業にとってコスト増に映ろうと、人権を侵害するような影響やリスクは、何をおいても対処されなければなりません。人権に前向きに取り組むことはビジネス及び企業の持続性と発展をもたらし、長期的には企業価値の向上に繋がります。

※1 LGBTとは、「Lesbian(レズビアン:女性同性愛者)」「Gay(ゲイ:男性同性愛者)」「Bisexual(バイセクシュアル:両性愛者)」「Transgender(トランスジェンダー:性同一性障がいなど)」の頭文字をとった単語で、セクシュアル・マイノリティ(性的少数者)の総称のひとつ

※2 ヒューライツ大阪ホームページの「人権教育とは」等のページを参照  
<https://www.hurights.or.jp/japan/>

patagonia





# 第2回目課題

## EUがエンジン車販売禁止を撤回

## 日本勢、合成燃料に楽観は禁物

欧州連合(EU)が2035年以降は内燃機関(エンジン)車の新車販売をすべて禁じるとしてきた方針を撤回した。エンジン車で強みを発揮してきた日本の自動車メーカーと部品を供給するサプライヤーにとって追い風にも見える。だが「こうした動きに一喜一憂してはいけない」とボストン・コンサルティング・グループ(BCG)の富永利氏は話す。

「エンジン車の市場が縮小する傾向が大きく変わることはない」。BCGの富永氏はこう断言する。同氏はトヨタ自動車の元技術者で、現在はBCGで産業財・自動車グループのアジア・パシフィック地区リーダーを務める。BCGは世界の自動車販売に占める電気自動車(EV)比率が2035年には約6割に達すると予想する。

今回EUが一転、利用を認めた「e-Fuel」と呼ばれる合成燃料は、二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)と再生可能エネルギー由来の水素からつくられ、燃やしてもCO<sub>2</sub>排出量は実質ゼロと見なされる。エンジンの利用継続へ道が開けるわけだ。「エンジンへの揺り戻しが起きた」。EUの方針転換で日本では一部に楽観的な見方が広がった。

実際、富永氏はある自動車関連会社の経営者からこんな話を聞いた。「社内で『これで日本企業は大丈夫だ』との声が上がっている」——。だが、富永氏は「エンジン車の将来が厳しいことに変わりはない」と指摘。特に中堅以下の部品サプライヤーは「今経営改革をしなければ将来生き残るのは厳しい」という問題の本質は残ったままだと警鐘を鳴らす。

今後もEVシフトは進み、エンジン車やエンジン部品の販売・アフターセールスの市場は縮小すると見込んでいるからだ。合成燃料がエンジン車の救世主になるのは難しいとの見立てに基づいている。

## 製造コストは1リットル700円

合成燃料を巡っては、独ボルシェ



合成燃料で走行するマツダの車両とBCGの富永氏(右)

がチリで生産を始め、日本でもトヨタやマツダが開発を進めている。だが合成燃料は生産コストがかさむ。経済産業省の試算では国内での製造コストは1リットル当たり約700円に達する。「完成車メーカーが電動化への技術・生産開発を進めながら、合成燃料を使える製品の開発や生産にも投資していくのは非常に難しい」(富永氏)

CASE(つながる車、自動運転、シ

ェアリング、電動化)関連の技術開発には資金が要る。富永氏は、EUが合成燃料の利用を容認したとはいえ「(合成燃料の)開発が加速するような大きな流れが起こるとは考えにくい」と予想する。

BCGの予測では、例えばコネクテッドカーの保有台数比率は、21年の約2割から35年には約7割になる。それを支える車載ソフトウェア領域のビジネスの利益規模は、21年時点で100億ドル(約1兆3100億円)だったが、35年には2.6倍の260億ドルに拡大する。一方、エンジン車のパワートレイン(動力装置)関連ビジネスの利益規模は、21年の190億ドルが35年には70億ドルまで縮小する見通しだ。

富永氏は「日本のサプライヤーはCASE関連の製品開発や生産シフトが遅れているとの危機感を持ってほしい。収益拡大の見込みがあるという意味で、捉え方によっては明るい未来がある。リストラなど構造改革の痛みを伴うこともあるが、成長し続けるためには勇気ある決断をしてほしい」と訴える。

(小原 純)

添付の日経ビジネス2023年4月17日号の記事を読んで、あなたがトヨタのマーケティング責任者の立場で、EU市場に現状と課題を踏まえて、ガソリン車、ハイブリッド、EVを含めた市場環境分析(3C分析、Cross SWOT分析)、マーケティング戦略(Target Customer、USP)、マーケティング戦術(4P、4C)の今後の展望について課題レポートして1ページでまとめなさい。

(注意事項)

- ・WebClassで送られてきたFormsに期限以内に課題レポートを送ること。
- ・必ず、Word一枚にまとめ、冒頭に学籍NO、氏名を明記してください。
- ・〆切では、4月22日(土)22:00です。