

2018 年度

神戸大学大学院経営学研究科 前期（専門職大学院）

Sales & Marketing シラバス

授業科目 Sales & Marketing（専門職大学院科目） 3 単位

担当教官 栗木契

連絡先 Kuriki@kobe-u.ac.jp

開講日 4 月 7 日 ~ 5 月 26 日の毎土曜日、13 時 20 分~18 時 30 分

教室 六甲台キャンパス（本館 306 教室）

I. 授業のテーマと目標

①マーケティングを体系立てて理解し、実務での応用力を高める

企業にとってのマーケティング問題の中心にあるのは、顧客との関係のマネジメントです。この科目では、マーケティングの実践にあたって企業が直面する諸問題を、論理的なフレームワークのもとで体系立てて理解することに努めます。この科目では、マーケティングの主要な概念や理論を、その背景やロジックに踏み込んで学ぶことで、これらの概念や理論から実務上の的確な判断や評価、さらには行動を引き出して能力を磨きます。

②「マネジメント」の問題としてマーケティングをとらえる

マーケティングが関わる領域は多岐に渡ります。この科目では、マーケティングに関連するトピックスを漫然と追うのではなく、マーケティングの中心的な問題である「顧客との関係の創造と維持」を、企業や事業のマネジメント課題にひも付けて理解し、実践に結びつけることをねらいとし、そこで必要となる概念、枠組み、理論を提供します。そのためにこの科目では、米国で 1950~1960 年代に確立した「マネジリアル・マーケティング（マーケティング・マネジメント）」を土台にした、未来に向かう現代のマーケティングについての学びを進めます。

③マーケティングを、「ダイナミズムを創発するプロセス」としてとらえる

マーケティングの現実には、利害の対立、異質性のぶつかり合いを通じて、矛盾が噴出すると同時に創造が生まれるプロセスです。ところが表面的なマーケティングの理解では、市場環境への適応という一面のみが強調されがちです。この科目では、こうした一面的なマーケティング理解ではなく、マーケティングを環境への適応をめざす活動であると同時に、環境を創造する主体的な活動ととらえます。なぜなら、この二重性から生まれるダイナミズムを見逃さないことが、多く

のビジネス上のインサイトをもたらすからです。その上で、そのマネジメントをいかに実践していくかを考えます。

④新しい現実を「深く考える」

マーケティングの新しい現実をとらえようとして、新しい概念、新しい理論、新しい手法が次々と提唱されています。しかし、ネーミングの目新しさだけと言わざるをえないものが少なくないのも現実です。この科目では、表面的な新しさを追うのではなく、マーケティングの主要な概念や理論が、なぜ必要とされるのか、また、それらの概念や理論が提唱されるようになった背景にはどのような要因があるのか、といった問題を追求することで、時流に流されないマーケティングの理解と実践能力を高めることを目指します。

II. 教科書・参考書

要購入の教科書は、石井淳蔵・嶋口充輝・栗木契・余田拓郎著『ゼミナール・マーケティング入門・第2版』日本経済出版社、2013年、小田部正明・栗木契・太田一樹編『1からのグローバル・マーケティング』碩学舎、2017年、栗木契・横田浩一編『デジタルワークシフト』産学社、2018年の3冊です。その他に3本のケース文献が要購入です。ケース購入の詳細な指示は本シラバスの「V. 講義のスケジュール」のなかにあります。これら以外の受講に必要な文献(必読文献)は、メーリングリストあるいはウェブシラバスのBEEFを使って配信します。

この科目のシラバスの作成にあたっては、P. Kotler & K. Keller 著 Marketing Management, Pearson を参照しています。Marketing Management は多くの版を重ねてきたベストセラー教科書であり、MBA 教育におけるマーケティング分野の世界的な標準となっています。Marketing Management は、マネジリアル・マーケティングの土台を引き継ぎながら、ブランド資産や顧客資産の構築、さらにはグローバル化やデジタル化への対応をめざす現代の企業のマーケティング活動の新動向を取りこみ、体系化しています。Marketing Management という書籍の限界はもちろんあるわけですが、その批判は Marketing Management が示す体系を理解した上で行うべきでしょう。

この科目では、Marketing Management の骨格にあたるマネジリアル・マーケティングの考えや枠組みを、企業の市場活動のダイナミックな性格を踏まえて理解するとともに、近年の企業のマーケティングを方向付ける上で欠かすことのできないブランド・マネジメント、顧客関係マネジメント、国際マーケティング、デジタル・マーケティングについてのマネジリアルな思考を導く枠組みを学んでいきます。

Marketing Management は 700 頁におよぶ大著です。過度にその細部にとらわれ、枝葉末節に迷い込まないようにすることも、実践への活用を志向する学びでは必要です。そのためにこの科

目では、Marketing Management を要購入教科書としては指定していません。しかし、それでは「もの足りない」という人は、ぜひ Marketing Management を購入し、そこに提示されている巨大なマーケティングの知のジャングルに挑んでください。その際に大切になると思われるのが、この書籍が示す知のジャングルに潜む構造や秩序の大局を読み解こうとする姿勢です。その手ごかりは毎週の教室で提示していきます。

III. 成績評価の方法

成績は、この科目の毎回の授業で提出されたレポートと、期末試験をもとに判定します。レポートの点数が 60%、期末試験の点数が 40%のウェイトです。レポートが 1 つでも未提出であれば、成績評価の対象外とします。期末試験の未受験者も成績評価の対象外です。授業中の質問や発言などでの貢献度が目立った人には、ボーナス点として最大 10 点の加算をします。一方、授業への参加姿勢に大きな問題が見られた人は、最大で 10 点の減点をすることがあります。

この科目におけるレポートの提出方法については、毎日の授業開始時（3 限開始時）前に教室でプリントアウトを提出してもらいます。この提出ができないという人は、前日金曜日までに教務係のボックスにレポートを投函しておいてください。これ以外の方法でレポートを提出（郵送、メール添付、BEEF のレポート提出システムなどを利用してレポートを提出）することは原則として認められません。詳細は、この科目のガイダンスで説明しますので、しっかり確認するようにしてください。

皆さんには、以下の「V. 講義のスケジュール」にあるレポート①～⑨の 9 本のレポートの提出を求めます。この 9 本のレポートのひとつ 1 つのボリュームは、A4 サイズ（1 頁 1400 字程度）× 1～3 枚を標準とします。この科目のレポートの評価は、ボリューム重視ではなく、内容重視で行います。

この科目の期末試験については、毎回の教室でのレクチャーやディスカッションを理解しており、必読文献（後段の講義のスケジュールを参照）を読み込んでいることを前提にした出題と採点になります。記述タイプの問題を出題します。

この科目の成績評価の方法は、受講者のブランド・マネジャーやマーケティング・リサーチャーとしてのポテンシャルをとらえるものではありません。あくまでも、科目に盛り込んだ内容の消化度合いを評価するものです。この点は、分けて考えるようにしてください。

IV. 講義モジュール

Sales & Marketing の講義モジュールを以下に示します。1 つのモジュールに関わるケース討議やレクチャーが複数の日にまたがる場合がありますので、以下の講義スケジュールを読む際には注意してください。

講義モジュール1 Marketing Concept

顧客志向とは何か。このマーケティング思想の歴史的な生成と発展、そこから生まれたマネジメント体系、及びその落とし穴を学びます。

Key Words: 交換概念, マーケティング・ミックス

講義モジュール2 Marketing Process

マーケティング関連プロジェクトを進める際の世界的標準である STP マーケティングについて、猿まねにならない活用方法を検討します。

Key Words: 市場細分化, ターゲティング, ポジショニング

講義モジュール3 Product Life Cycle

産業の生成, 成長, 成熟, そして衰退というステージのなかで変化するマーケティング課題と, 時機に応じた打ち手のあり方を押さえます。

Key Words: 製品ライフサイクル, 革新の普及モデル

講義モジュール4 Consumer Behavior

マーケティングの計画, 実行, 評価に広く用いられている心理学, 社会学などをベースとした購買分析のフレームと活用方法を学びます。

Key Words: 消費者情報処理プロセス, マーケティングリサーチ

講義モジュール5 Brand Equity

マーケティングのリソースとしてブランドを活用しながら, 効果・効率的な企業活動を生み出す方法を検討します。

Key Words: ブランド機能, ブランド組織, ブランド構築

講義モジュール6 Customer Relationship

サービス・プロフィット・チェーンを通じて, マーケティングを好循環に導くためのマネジメントの要点をつかみます。

Key Words: 顧客満足, ロイヤリティ, サービス・マーケティング

講義モジュール7 Global Marketing

国境を越えたビジネスの展開がマーケティングにもたらしているインパクトと, その効果の引き出し方を学びます。

Key Words: 標準化と適応化, グローバル・ポジショニング

講義モジュール8 What' s Next

デジタル時代に入り一段と加速化しているマーケティングの進化を, 歴史を振り返りながら討議します。

Key Words: デジタル・ディスラプション, AI マーケティング、デザイン・シンキング, ビッグデータ、バリュー・ベイカンシー

V. 講義のスケジュール

4月7日

[01] 4月7日3限 ケース討議: IBMとP&G

【講義モジュール1 Marketing Concept】

講義内容: 「顧客の声を聞き、そのニーズにこたえていると企業が滅ぶ!？」

このマーケティングへのアンチテーゼの是非をめぐるディスカッションから講義を始めます。皆さんはナイーブなマーケティング観に振り回されて、会社を誤った方向に導かないようにしなければなりません。なぜ、なぜとマーケティングの基軸を掘り下げて考えます。

必読文献: G. S. Day, “Misconceptions about Market Orientation,” *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4. No. 1, pp. 5-16, 1999

事前課題: 【レポート①】上記の必読文献を熟読し、IBMとP&Gは顧客志向に邁進しながら、なぜ自社の事業を誤った方向に導いてしまったかをあなたの視点で整理し、レポートしてください。レポートには、そこから何がいえるか(ビジネス上のどのような示唆が導けるか)の考察も記すようにしてください。あわせて余裕のある人は、自社にも同様の事例がないか、それを克服するためにはどうすればよいかを考え、レポートに織り込んで下さい。

[02] 4月7日4限 ケース討議とレクチャー: 顧客志向の罨

【講義モジュール1 Marketing Concept】

講義内容: [01]のケース討議を引き継ぎながら、顧客志向の罨についての理解を深めます。

必読文献: 【要購入】石井淳蔵・嶋口充輝・栗木契・余田拓郎『ゼミナール・マーケティング入門・第2版』日本経済新聞社、2013年、はしがき、及び第1章

事前課題: 必読文献を熟読しておくようにしてください。

[03] 4月7日5限 レクチャー：マーケティング・マネジメント

【講義モジュール1 Marketing Concept】

講義内容：マーケティングは日々進化しています。しかし、そのなかにあつて、揺るがぬマーケティングの基軸であり続けてきたのが、顧客志向、さらには交換概念にもとづくマーケティング・ミックスの運営です。このマーケティングの基礎となる重要な概念と枠組み、そしてその意義を振り返ります。

必読文献：『ゼミナール・マーケティング入門・第2版』はしがき、及び第1章

事前課題：必読文献を熟読しておくようにしてください。

4月14日

[04] 4月14日3限 ケース討議：ライフネット生命

【講義モジュール1 Marketing Concept】

講義内容：[03]で学んだマーケティング・ミックスを企業事例分析に適用し、マーケティングを成功に導くストーリーの基本となる組み立てを討議のなかで再確認します。

必読文献：ライフネット生命・関連諸資料

事前課題：【レポート②】上記の必読文献を熟読し、以下の2つの問いにこたえるレポートを作成してください。レポートの作成にあたっては、「なぜ、そうした指摘ができるか」の説明を欠かさないようにしてください。①ライフネット生命の事業の立ち上げ時のもたつきは、マーケティング・ミックス上のどのような問題があったからだと診断しますか。②もしあなたが当時、出口氏と岩瀬氏にアドバイスを求められていたら、そのときにどのような提言を行っていましたか。

[05] 4月14日4限 レクチャー：STP マーケティング

【講義モジュール2 Marketing Process】

講義内容：現在のグローバルなマーケティングの標準となっている P. コトラー流のマーケティング・マネジメント。その背骨と見なされる STP マーケティングの基本構成を学ぶとともに、その限界をエフェクチュエーションにもとづき学びます。

必読文献：『ゼミナール・マーケティング入門・第2版』第1章

事前課題：必読文献を熟読し、基本ポイントに関する質問には即答できるように準備しておいてください。

[06] 4月14日5限 レクチャー：マーケティング・ミックスの諸政策

【講義モジュール2 Marketing Process】

講義内容：「マーケティングの学びでは、枝葉末節にとらわれないようにするべき」とはいつても、マーケティング・ミックスの諸政策の最低限の目鼻立ちは押さえておくべきでしょうか。必読文献の事前の読み込み（予習）を前提に一気にマーケティング・マネジメントの基本を押さえます。

必読文献：『ゼミナール・マーケティング入門・第2版』第2章、第3章

事前課題：必読文献を熟読し、基本ポイントに関する質問には即答できるように準備しておいてください。

4月21日

[07] 4月21日3限 ケース討議：Soren Chemical

【講義モジュール2 Marketing Process】

講義内容：[03][05][06]で学んだマーケティング・ミックスを、分析枠組みとして用いることで、表面的にケースを見ていてはつかめない、マーケティング関連の諸活動のつながりとらえることができます。ケース討議を通じて、アソートメントの問題を踏まえたマーケティング・ミックスの策定を考えます。

必読文献：【要購入】“Soren Chemical: Why is the New Swimming Pool Product Sinking?” HBS Brief Case、Publication Date: Apr 09, 2010, Revision Date: Nov 30, 2011, \$ 8.95. <https://hbr.org/>から検索をして購入してください。

事前課題：【レポート④】上記の文献を熟読し、2006年のSoren Chemicalのプール用剤の事業概要、そしてCoracleのマーケティング・ミックスとその成果を整理したうえで、あなたがMoritz氏であるなら、2007年の春-夏のシーズンに向けたCoracleの事業のあり方について、マーケティング上の諸問題を踏まえて、どのような計画を採用するかをレポートしてください。レポートでは、その計画を導くうえでの思考の前提、そして今回のケーススタディから導くことができる教訓についても必ず言及するようにしてください。

[08] 4月21日4限 ケース討議：スタディ・サプリ

【講義モジュール2 Marketing Process】

講義内容：[05]で学んだSTPマーケティングの意義と限界を具体的な事例のなかに確認するとともに、そのもとでの有効なマネジメントのあり方を討議します。

必読文献：スタディ・サプリ・関連諸資料

事前課題：【レポート③】上記の必読文献を熟読し、STPマーケティングの意義と限界を整理した上で、あなたが松尾氏であるなら、今後の業務シーケンスの設計や運営をどのよ

うに行い、リクルート社のマーケティング業務サポートシステム（マーケティングリサーチ部門、情報システム部門、営業部門、広報部門など）をどのように活用するかをレポートしてください。

[09] 4月21日5限 レクチャー：製品ライフサイクル

【講義モジュール3 Product Life Cycle】

講義内容：マーケティングのダイナミックな展開を見通すために欠かせない製品ライフサイクルの概念を解説します。

必読文献：『ゼミナール・マーケティング入門・第2版』第11章

事前課題：必読文献を熟読し、基本ポイントに関する質問には即答できるように準備しておいてください。

4月28日

[10] 4月28日3限 ケース討議：レストイル

【講義モジュール3 Product Life Cycle】

講義内容：[09]で学んだ製品ライフサイクル概念の意義と限界を具体的な事例のなかに確認するとともに、そのもとでの有効なマネジメントのあり方を討議します。

必読文献：レストイル・関連資料

事前課題：**【レポート⑤】**上記の文献を熟読し、以下の3つの課題に対するレポートを作成してください。①1950年代のレストイルの成功要因を整理してください。②1959年の時点でレストイルが直面していたマーケティング上の課題で、あなたが特に重要だと判断する問題は何ですか。なぜそのように考えますか。③もしあなたが、パロウスキー社長の立場にあったなら、②であなたが挙げた問題に、どのように対処しますか。その理由も踏まえて対処法を述べてください。

[11] 4月28日4限 レクチャー：消費者行動分析

【講義モジュール4 Consumer Behavior】

講義内容：顧客志向にもとづく事業のマネジメントを進めるには、消費者行動分析が欠かせません。この消費者行動分析の基本となる概念と理論を解説します。

必読文献：『ゼミナール・マーケティング入門・第2版』第7章

事前課題：必読文献を熟読し、基本ポイントに関する質問には即答できるように準備しておいてください。

[12] 4月28日5限 レクチャー：組織購買分析

【講義モジュール4 Consumer Behavior】

講義内容：[11]で学んだ消費者行動分析は、BtoCの事業を念頭に置いた概念と理論です。[12]では、BtoCの事業を念頭に置いた顧客分析のあり方を討議します。

必読文献：無し

事前課題：無し

5月5日

[13] 5月5日3限 ケース討議：シスメックス

【講義モジュール4 Consumer Behavior】

講義内容：[11]で学んだ消費者行動分析と[12]で学んだ組織購買分析を踏まえたマーケティング実務への提言を行ってまいります。

必読文献：【要購入】延岡健太郎・栗木契・藤井誠「シスメックス：真の顧客志向と顧客価値最大化によるグローバルリーダーへの飛躍」、『一橋ビジネスレビュー』2014年春号。

<http://www.bookpark.ne.jp/hbr/> から購入してください。

事前課題：【レポート⑥】シスメックスの具体的なマーケティングの歩みを振り返りながら、STPマーケティングとエフェクチュエーションの関係を整理するとともに、今後のシスメックスの歩みを導くために、あなたが必要と考える組織購買分析（マーケティング・リサーチ）のあり方についての提言をレポートしてください。この組織購買分析のあり方については、どのようなタイミングで、どのようなデータを、どのように収集し、どのようなフレームで分析するか、そしてこのリサーチにどのような効果や意義を求めめるかを明確に述べるようにしてください。

[14] 5月5日4限 ケース討議：シスメックス

【講義モジュール4 Consumer Behavior】

講義内容：[13]のケース討議を引き継ぎながら、消費者行動分析と組織購買分析のマーケティングへの活かし方についての理解を深めます。

必読文献：[13]と同じ

事前課題：[13]と同じ

[15] 5月5日5限 レクチャー：ブランド・マネジメント

【講義モジュール5 Brand Equity】

講義内容：ブランド資産を構築し、マーケティングに活用するためのマネジメント指針を解説し

ます。

必読文献：『ゼミナール・マーケティング入門・第2版』第14章

事前課題：必読文献を熟読し、基本ポイントに関する質問には即答できるように準備しておいてください。

5月12日

[16] 5月12日3限 ケース討議：Coca Cola

【講義モジュール5 Brand Equity】

講義内容：[15]で学んだブランド資産を踏まえたマーケティングの展開方法についての提言を行ってまいります。

必読文献：R. H. Hartley, Coca Cola's Classic Blunder, Marketing Mistakes & Successes, Wiley, 1998

事前課題：【レポート⑦】上記の文献を熟読し、以下の2つの課題に対するレポートを作成してください。レポートでは、なぜそのような改善策や政策が適切と考えられるか、そして今回のケーススタディから、どのような教訓が導けるかについての言及も必ず行うようにしてください。①ニューヨーク騒動後のコカ・コーラにマーケティングリサーチの改善策を提案してください。②1985年6月初期の「ニューヨークを引っ込めろ」との騒動の渦中で、ゴイズエタ社長にあなたがアドバイスを求められたら、どのような政策の提言を行っていましたか（このときの実際のコカ・コーラの行動が、正しい選択肢だったと考えず、策を練ってください）。

[17] 5月12日4限 ケース討議とレクチャー：グローバル・ブランディング

【講義モジュール5 Brand Equity】

講義内容：[16]の討議を踏まえて、グローバル・ブランディングが企業にもたらす強みと制約を検討します。

必読文献：[16]と同じ

事前課題：[16]と同じ

[18] 5月12日5限 レクチャー：顧客関係マネジメント

【講義モジュール6 Customer Relationship】

講義内容：顧客関係を、マーケティング上の見えざる資産として活用し、維持するためのマネジメント指針を解説します。

必読文献：『ゼミナール・マーケティング入門・第2版』第13章

事前課題：必読文献を熟読し、基本ポイントに関する質問には即答できるように準備しておいてください。

5月19日

[19] 5月19日3限 ケース討議：コニカミノルタ

【講義モジュール6 Customer Relationship】

講義内容：[18]で学んだ顧客関係マネジメントを企業事例分析に適用し、サービタイゼーションによる競争優位の構築方法を検討します。

必読文献：【要購入】渡辺紗理菜・栗木契・「コニカミノルタ：ヨーロッパにおけるカラー複合機の躍進」、『一橋ビジネスレビュー』2014年春号。<http://www.bookpark.ne.jp/hbr/>から購入してください。

事前課題：【レポート⑧】上記の文献を熟読し、以下の2つの課題に対するレポートを作成してください。①欧州のコニカミノルタの複合機事業が躍進したのは、顧客関係構築における競合他社への優位性が、どこにあったからでしょうか。この優位性をコニカミノルタはどのように見いだしていったと考えられますか。②複合機・複写機産業以外にアフターマーケットの規模が大きい産業としては、どのような産業があるかを列挙し、それらの産業に見られるマーケティング・ミックスの特徴的な組み立て方の類型化してみてください。

[20] 5月19日4限 レクチャー：グローバル・マーケティング戦略

【講義モジュール7 Global Marketing】

講義内容：グローバル・マーケティングのトレンドを解説し、グローバル・マーケティング戦略の基軸となる標準化の利点と限界を論じます。

必読文献：【要購入】小田部正明・栗木契・太田一樹編『1からのグローバル・マーケティング』碩学舎、2017年、第1章、第3章、第7章、第10章

事前課題：必読文献を熟読し、基本ポイントに関する質問には即答できるように準備しておいてください。

[21] 5月19日5限 レクチャー：グローバル市場セグメンテーション

【講義モジュール7 Global Marketing】

講義内容：グローバル・マーケティングでは、セグメンテーションとポジショニングにどのような配慮と対応が必要となるかを検討します。

必読文献：『1からのグローバル・マーケティング』第4章、第5章、第6章、第8章

事前課題：必読文献を熟読し、基本ポイントに関する質問には即答できるように準備しておいてください。

5月26日

[22] 5月26日3限 ケース討議：カルフルとコストコ

【講義モジュール7 Global Marketing】

講義内容：[20]と[20]で学んだグローバル・マーケティングの枠組みを踏まえて、企業事例を分析し、グローバル企業が直面する戦略問題を検討します。

必読文献：白貞壬「グローバル小売の店舗戦略」、小田部正明・栗木契・太田一樹編『1からのグローバル・マーケティング』碩学舎、2017年

事前課題：【レポート⑨】必読文献を熟読し、日本市場進出後のカルフルとコストコのマーケティング行動を振り返り、そこには標準化の利点がどのように活用されており、現地適応化の必要性への対処がどのようにはかられていたかを整理し、レポートしてください。そのうえで、カルフルの日本市場再進出のための事業プランを作成しレポートしてください。レポートでは、今回のケーススタディからどのような教訓が導けるかについて必ず言及するようにしてください。

[23] 5月26日4限 レクチャー：デジタル破壊

【講義モジュール8 What's Next】

講義内容：ビックデータ、AI、SNSなど、ITの進化がマーケティングにもたらしているインパクトを論じます。あなたが所属する会社は、破壊されずに生き残ることができるか？

必読文献：【要購入】栗木契・横田浩一編『デジタルワークシフト』産学社、2018年

事前課題：必読文献を通読し、デジタル破壊の時代にあって、マーケティング業務にどのような変化が生じ、企業の稼ぎ方にどのような変化が生じ、そして人材と働き方はどのようにシフトしていこうとしているか、各人の所属企業を念頭に考えておくようにしてください。

[24] 5月26日5限 最終試験

講義内容：教室で試験を受けてもらいます。

持ち込み：不可

事前課題：この科目の[1]～[23]の各回における教室でのレクチャーやディスカッションを振り返り、各回の必読文献を読み込んでおいてください。