



**神奈川大学 経営学部
マーケティング戦略論
(後期 火曜日2時限)**

担当: 中見真也

ウォーミングアップ

修羅場・挫折・失敗が人材を育てる 「逃げない」覚悟、誠心誠意が道を開く

富

士銀行(現みずほ銀行)に管理職として勤務していた30代、大きな挫折が訪れました。子どもの風疹に感染し、全身の関節が動かなくなったのです。3カ月に及ぶ入院中、握力は8kgまで落ち、ベッドに寝ていても毛布を引き上げることもできない状態となり、医師は妻に「職場復帰は困難」と告げたようでした。妻は黙っていましたが、私は察しました。挫折感がこみ上げ、一人涙したこともありましたが、しかし、本当の修羅場はその先にありました。

5年に及んだ闘病はちょうどバブルの全盛期。回復後の1995年、私は全国銀行協会会長補佐の職務に就いたのですが、そこに住宅金融専門会社、いわゆる住専の不良債権問題が発生し、大蔵省(当時)や国会への対応に追われました。これが金融危機の始まりでした。次に総合企画部副部長となり、合併戦略等を検討していたところ大蔵省・日銀接待疑獄が発生。私自身も被疑者として取り調べを受けながら、検察との銀行サイド窓口責任者として逃げ場のない仕事が続きました。その後、大手の金融機関が次々倒れる中、私は人事部長に就任。富士銀行も危ないという風説が流れる中、行員の不安解消と破綻回避に努めました。そんな中、行員が顧客殺人事件を起こしてしまう……。これだけでも2重3重の修羅場でしたが、2001年には9.11のニューヨークのテロで、日本人幹部12人を含めて23人もの社員が犠牲になってしまったのです。

発生後の情報が錯綜する中で、私は良かれと思

*
有訓無訓



木川眞

サトウハチローデザインズ特別顧問

い、人事部長として次々と指示を出し報告を求めました。しかし1カ月後に渡米した私は、自分が現地社員の邪魔をしていたと気づきました。彼らは厳しい状況の中、必死に情報を集め、行方不明者の捜索、動揺する社員のケアなどに奔走していたのです。遠く離れた東京からの指示は、大きな負担となっていたに違いありません。彼らは口に出さないものの、目が物語っていました。

みずほ統合後のシステム障害を含め、銀行員生活32年のうち最後の10年間は修羅場の連続で、多くの失敗もありました。しかし危機経験を重ねる中で、何があっても「逃げない」覚悟ができました。かつての病気の経験で、自分は1回死んだようなものという諦念もあったかもしれませんが、今、振り返ると、修羅場・挫折・失敗の経験から実に多くを学びました。誠心誠意で事に当たれば、必ず何らかの道が開けたのです。

ヤマトに転じてからもサービス残業問題・クール宅急便の不適切な扱いの発覚・宅配クライシスなど数々の危機がありました。中でも2011年の東日本大震災は大きな出来事でした。この未曾有の災害において、私は即座に、現地のトップに多くの権限を与え、本社は現場の判断を最優先しながら全面的に支援すると決断しました。9.11の経験から、一番状況を正確につかんで的確な判断が下せるのは現場だと学んでいたからです。

つらく苦しい経験は、決して無駄ではありません。むしろ修羅場・挫折・失敗は人材を育てます。多くの人に、そのことを伝えたいと思います。(談)●

第5回目：市場の分析

①消費者行動分析



Ver 1.0

個人としての消費者

消費者行動とは...



消費者行動の一連のプロセスを分析するための理論や概念のまとめ

＊消費者行動の3段階は、目に見える消費者の行動であるが、各段階には、「購買意識決定プロセス」(第6章)という心理的プロセスが含まれる

モスキートサウンド

- 若者には聞こえるが、中高年には聞こえないとされる高音の音
- 加齢による聴力の低下が原因
- 知覚には個人差がある！



Mosquito MK4(若者よけ装置)

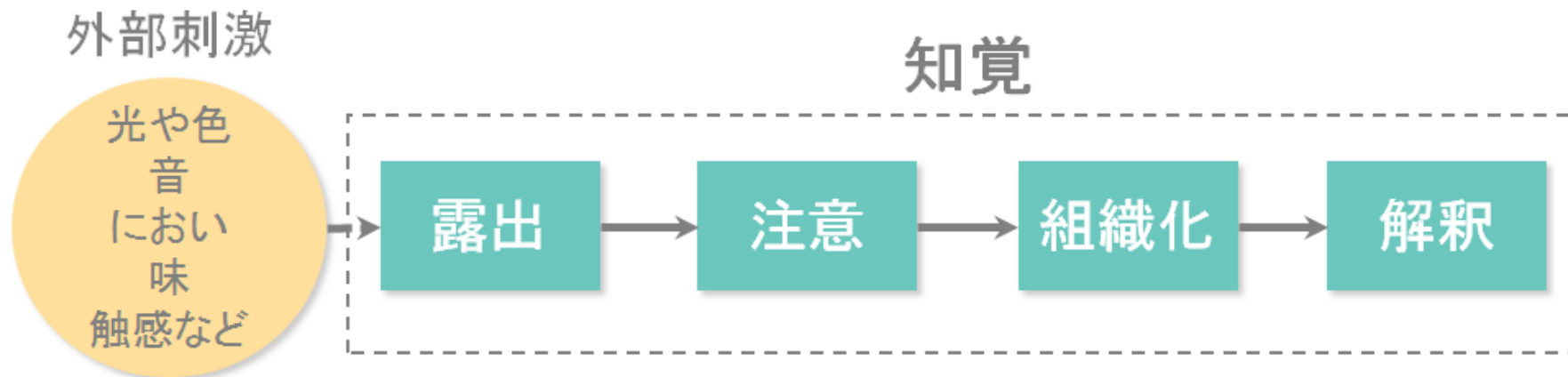


露出・注意

・知覚とは

- 外部刺激を受け取り、その情報に意味づけをすること

・4段階の知覚プロセス



- ・ 外部刺激が感覚器官に取り込まれること



■ 注意

- 特定の刺激に情報処理能力を割り当てること
- 選択的注意(注意の選択性)
 - 私たちは一部の刺激にのみ注意を向ける
- カクテルパーティ効果



注意を高める要因

- **個人要因**

- 関与、自己関連性、自分の考えとの一致度

- **刺激要因**

- サイズ、色、動き、珍しさ、情緒性

3B (Beauty, Baby, Beast)



組織化・解釈

・組織化

- 注意を向けた刺激を理解するために、刺激の部分要素を1つのまとまりとして統合すること

・解釈

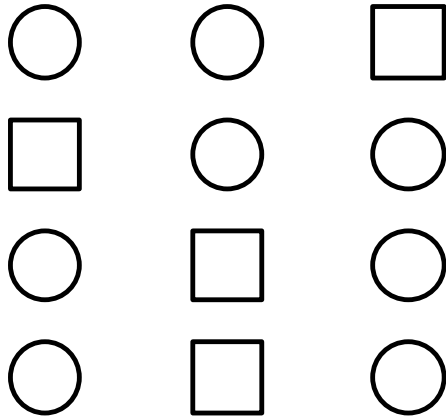
- 組織化した刺激に意味を付与することで、その刺激を理解

組織化の原理を研究したGestalt心理学

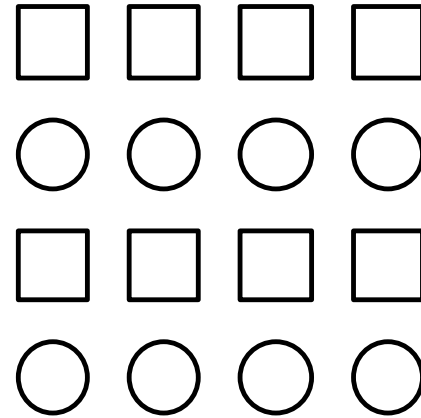
- **ゲシュタルト**
 - 全体のパターンや形態
- **「全体はその部分の総和より大きい」**
- **刺激を構成する要素を個人がどのようにひとつのまとまりとして知覚するかを研究**

組織化の4つの原理

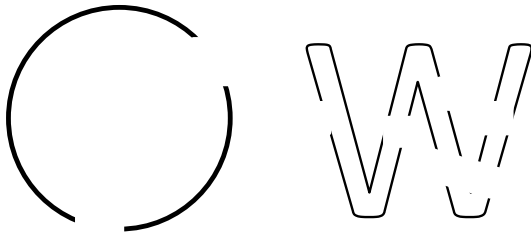
①近接の法則



②類同の法則



③閉合の法則



④図と地の法則



解釈の代表的な方策

• 範疇化

- 組織化された刺激を記憶に保持している知識に関連づけること
- スキーマとスクリプト

• 推論

- 既知の手がかりに基づく推理
- 価格、ブランド、店舗イメージ、原産国など

知識構造の類型

- カテゴリー知識構造:

対象に対して既成・新規のカテゴリー(範疇)に仕分けられた知識
(分類学的カテゴリー構造、グレード化されたカテゴリー構造、
アドホック・カテゴリー〔目的志向カテゴリー〕構造)

- 意味ネットワーク:

概念間の関係をネットワーク構造で表した表象形式

- スキーマ:

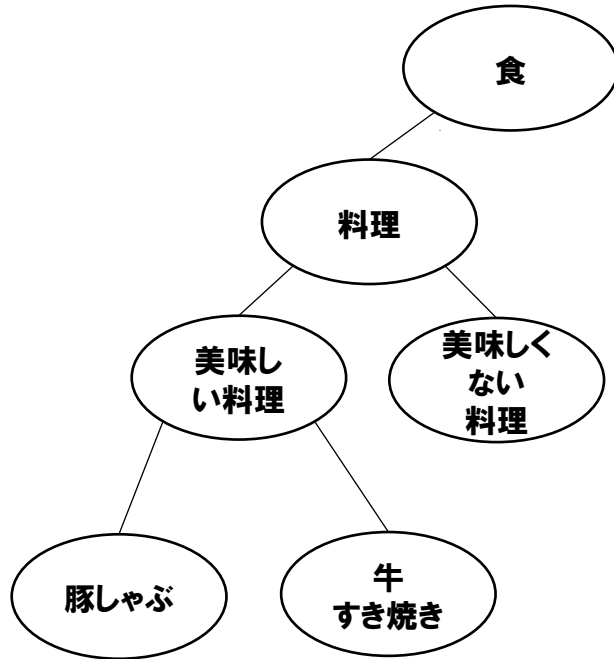
構造化された複数の概念の集まり。対象を意味づける際の内的枠組み

- スクリプト

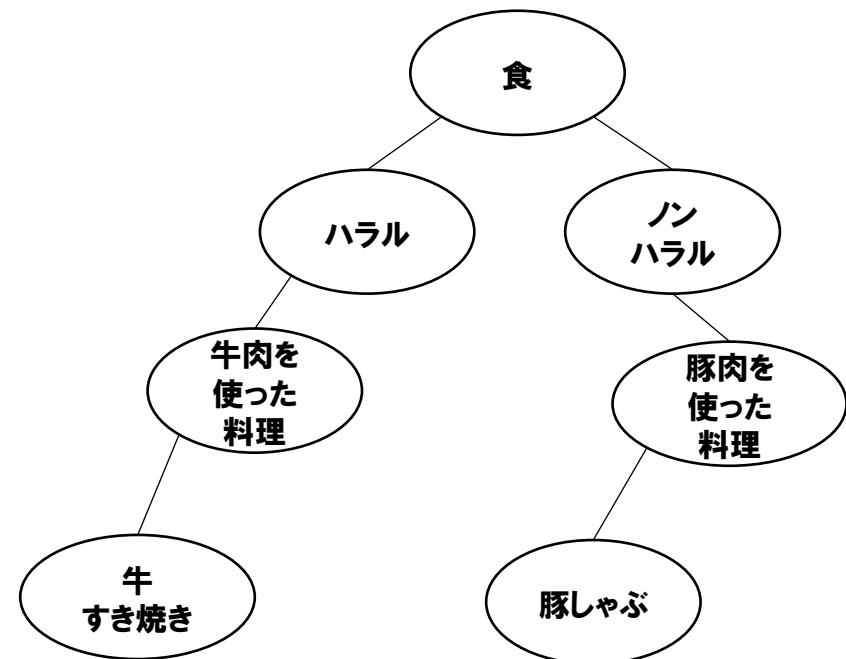
状況と出来事(行動)の因果関係の連鎖からなる一体化された知識構造

スキーマの事例：食スキーマ

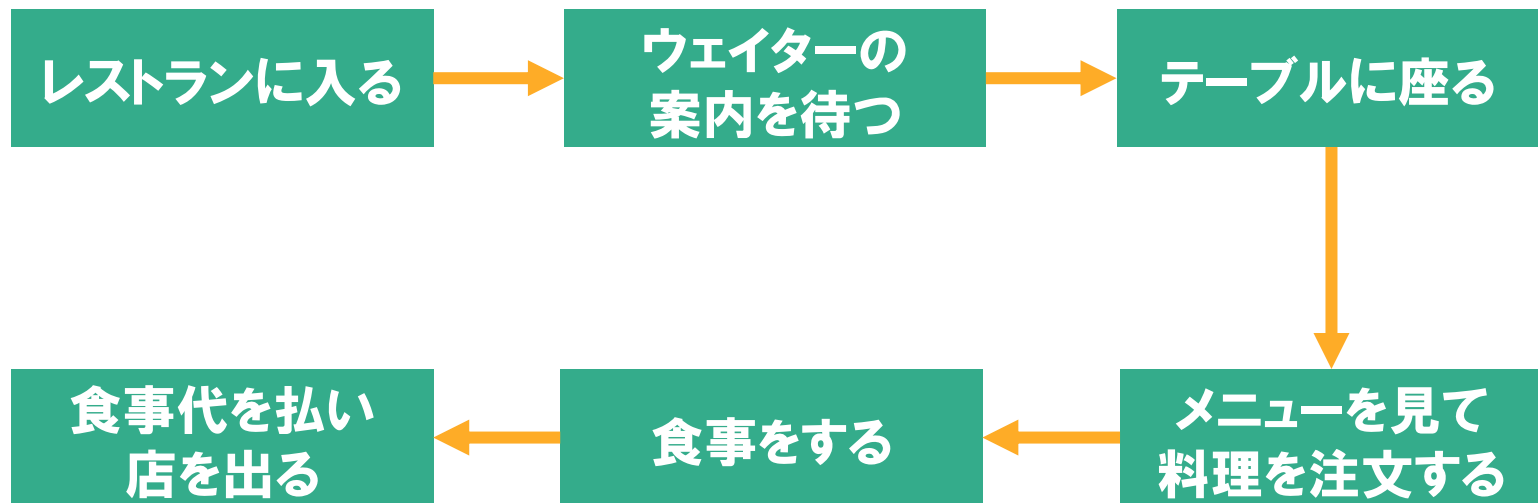
小石川家の食スキーマ



モハンマド君の食スキーマ



スクリプトの事例：レストラン・スクリプト



消費者行動の定義(1)

AMAの定義

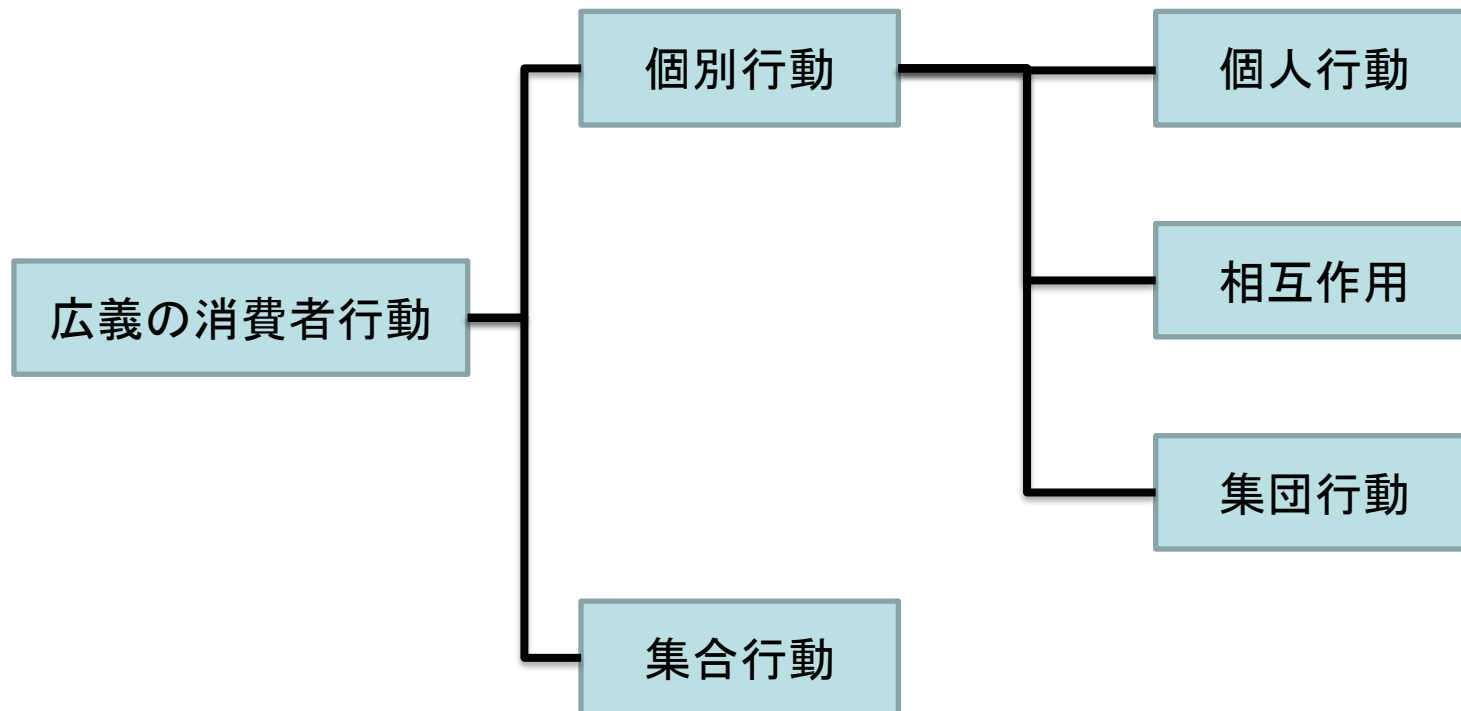
製品やサービス市場における消費者ないし意思決定者の行動

※さまざまな学問領域で行われている消費者行動の研究をまとめた結果、このような抽象的な表現になっている(清水 [1999])。

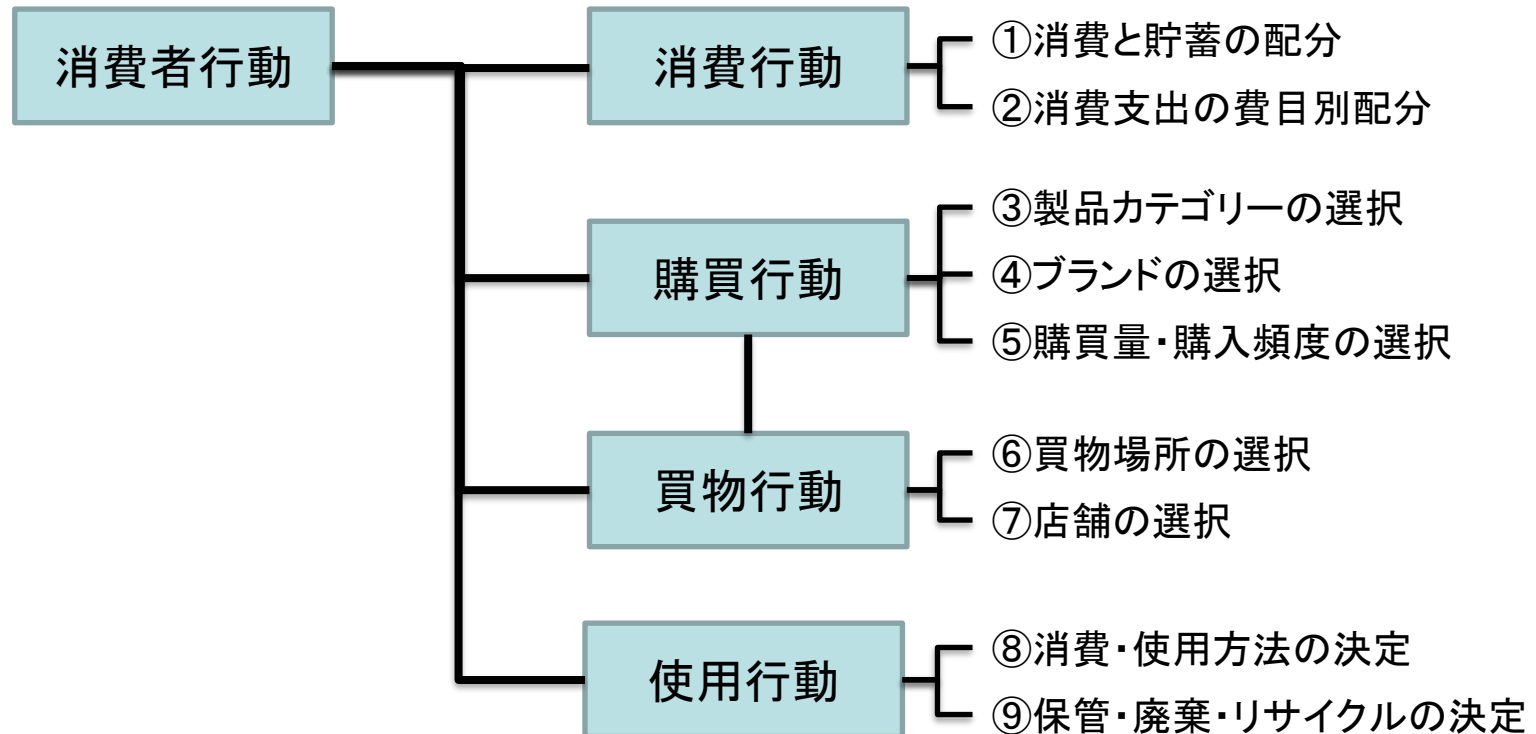
※この定義には

- ①消費者行動研究の範囲が広いこと、
 - ②消費者の内面と外面のダイナミックな相互作用をみる必要があること、
- の2つのポイントが指摘されている。

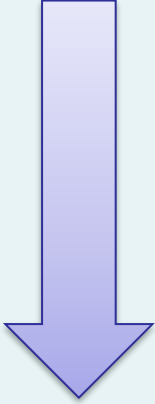
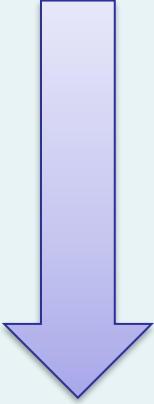
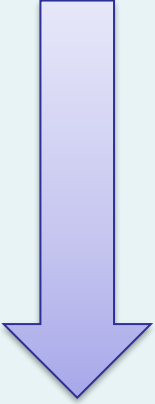
消費者行動の集計水準



消費者行動の階層性と分析レベル



消費者行動に影響を及ぼす外的要因

| 要因 | 影響の範囲 | 時間的長さ | 消費者への影響源 |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">文化下位文化社会階層家族準拠集団外的条件マーケティング環境状況要因 | <p>一般的</p>  <p>特定の</p> | <p>長期的</p>  <p>短期的</p> | <p>1つないし少数</p>  <p>多数</p> |

消費者行動に影響を及ぼす内的要因

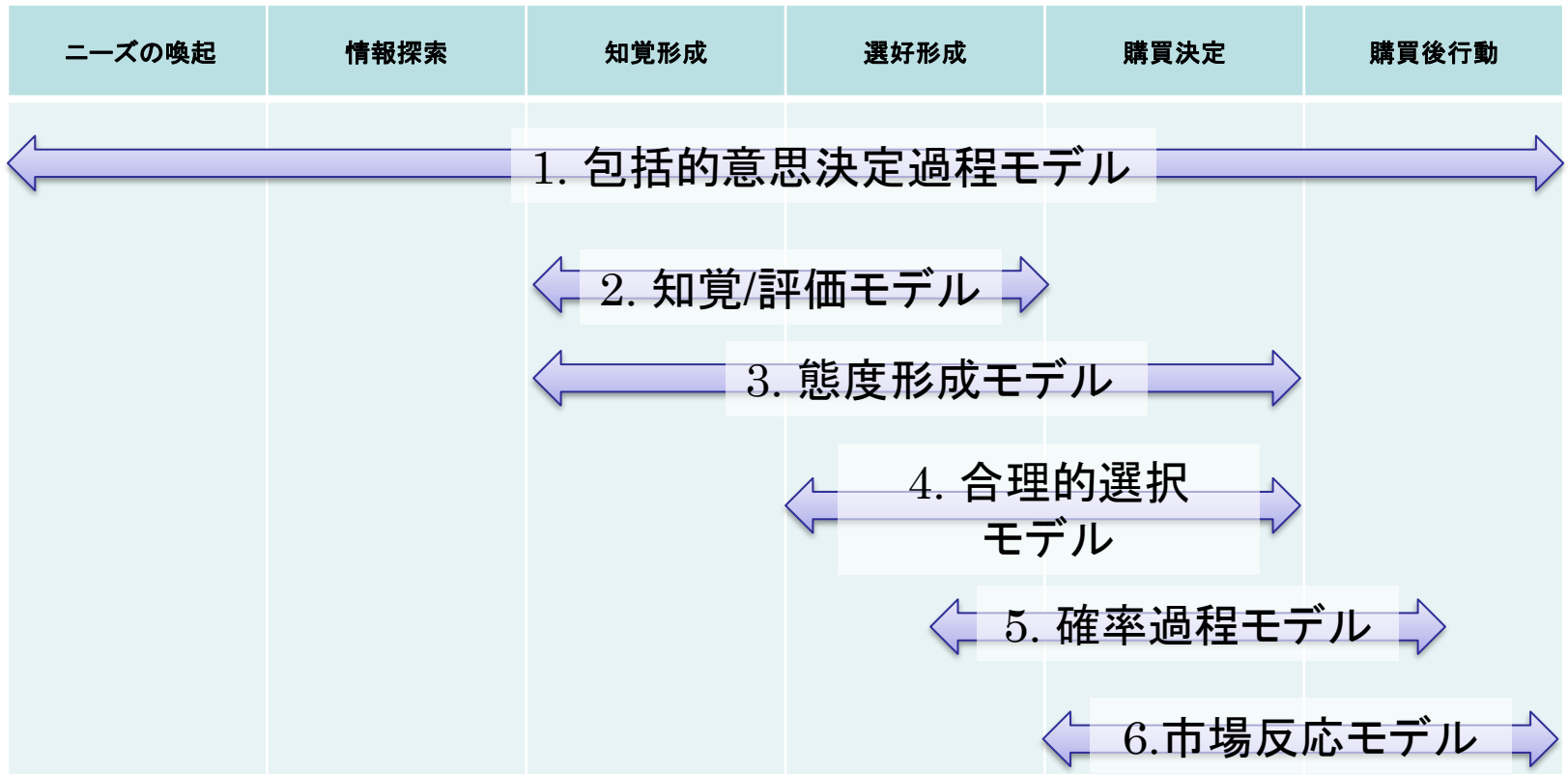
- 人口統計的属性
- 価値意識
- パーソナリティ
- 生活資源
- 情報処理能力
- モチベーション
- 関与
- 知識
- 態度

消費者行動モデルの類型化

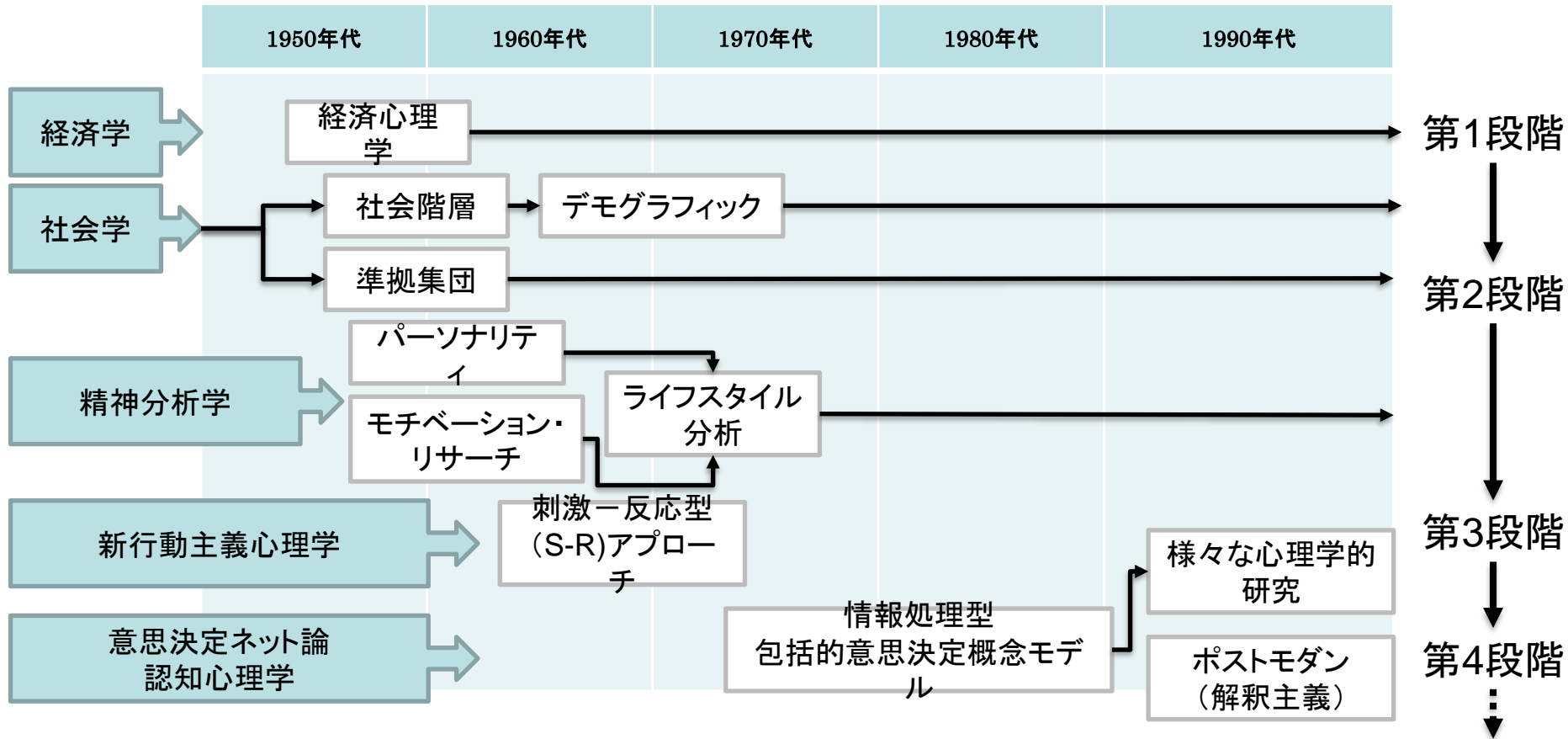
マイクロ・レベル
で包括的
かつ詳細

マイクロ・レベル
で部分的
かつ詳細

マクロ・レベル
で詳細



消費者行動の系譜



消費者の包括的意思決定モデル

－包括的意思決定モデルの登場－

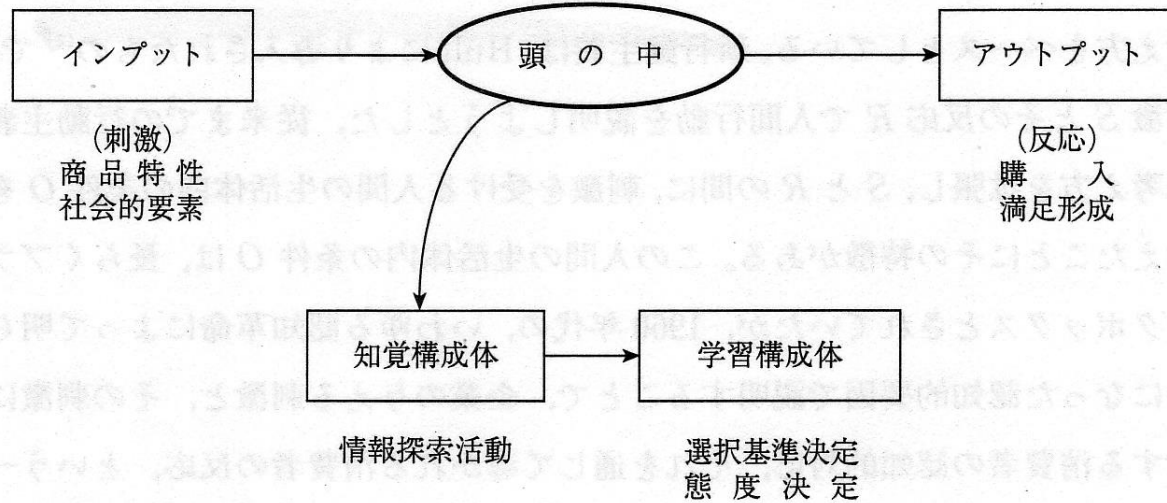
Howard-Shethの「刺激－反応」型モデル

- このモデルの特徴は、消費者の意思決定プロセスをリジットに捉えるのではなく、状況に応じて、そのプロセスが異なるように考慮されていること。
- 対象となる製品のライフサイクルごとに、消費者の意思決定プロセスが異なると仮定されている。
 - ・導入期...消費者は情報探索活動に重点を置いた、包括的問題解決(Extensive Problem Solving)を行う。
 - ・成長期...個別ブランドについての情報だけを限定的に用いる、限定的問題解決(Routine Problem Solving)を行う。
 - ・成熟期...日常反応的問題解決(Routine Problem Solving)を行う。

※以上のような仮定を置くことで、消費者が意思決定プロセスを簡略化していく様子を説明していくことを可能にした。

※包括的モデルの一番の意義は、消費者行動論が、既存の社会科学の理論をただ寄せ集めたものではなく、体系立てられた、独立した理論として構築されたこと(清水[1999])。

Howard-Sheth 「刺激－反応」型モデル



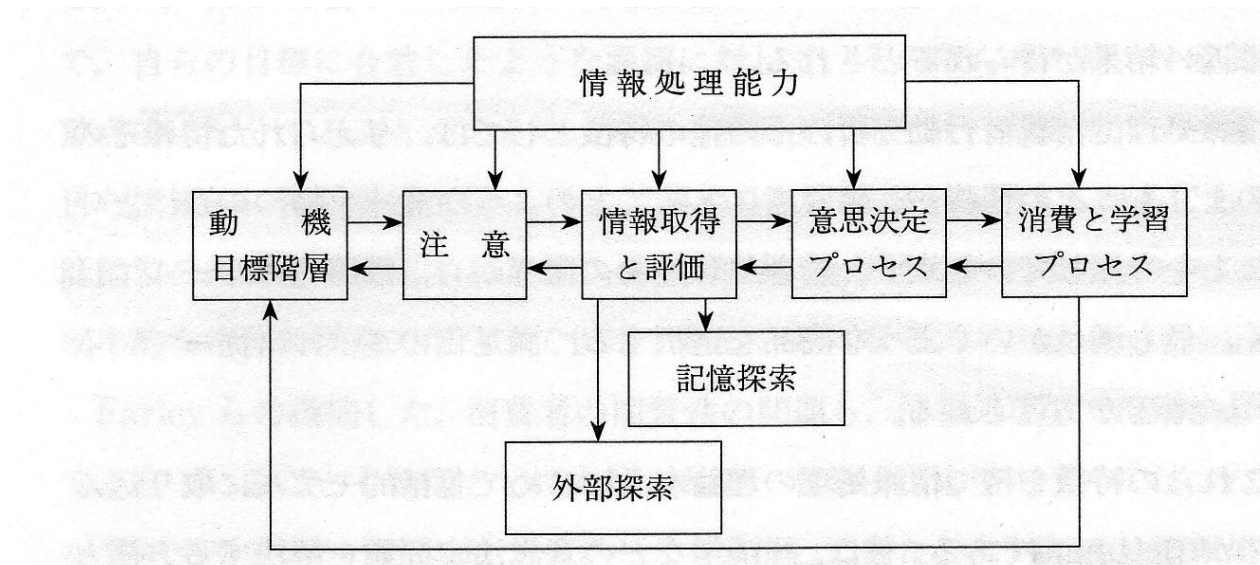
清水[新しい消費者行動][1999] p74

情報処理型モデルと 刺激－反応型モデルの相違

- 消費者には**情報処理能力に限界がある**ため、その情報処理の範囲内で商品を選択する、と仮定している。
※消費者の意思決定の違いを、その消費者の情報処理能力で説明しようとした。
- 刺激－反応型で仮定された、刺激に反応する消費者という受動的な消費者ではなく、自ら目標を設定し、その目標を達成するためにさまざまな情報を集める**能動的な消費者を仮定している**。
※課題の重要性に応じて、能動的に、つまり自ら積極的に情報収集を行い、集められた情報を処理する。
- 与えられた情報そのものよりも、その情報が、消費者にとってどのような意味をもつのか、ということを考慮している。
- 情報処理能力の限界から、最適化のルールではなく、最も満足がいくような商品を選択する、満足化のルールに従っている。

情報処理型モデル

Bettmanモデルの登場



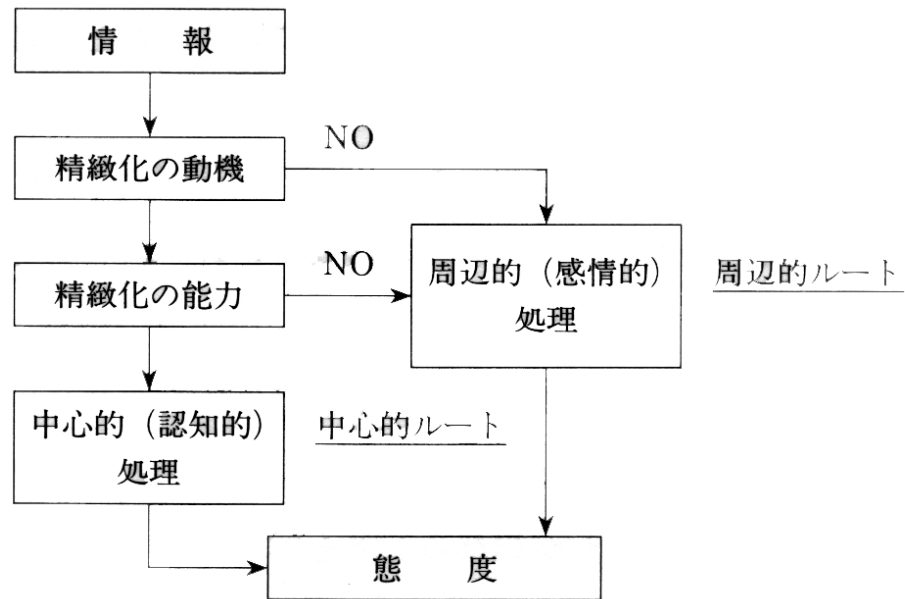
清水[新しい消費者行動』[1999] p74

本格的な情報処理型モデルの胎動

Petty & Cacioppoの精緻化見込みモデル(ELMモデル)

- メッセージを解釈して態度を形成するまでのプロセスの違いから、**中心的態度変化**と**周辺の態度変化**が存在し、そのどちらのルートで態度が形成されたのかにより、その後の行動が異なる可能性を示した。
- **中心的態度変化**では、与えられたメッセージを入念に考慮して態度を形成しているため、追加的メッセージに触れても、態度の変化は生じにくい。
- 周辺で態度が形成された場合には、その形成過程が弱いため、態度変化が生じやすく、その後の意思決定が変わっていくことが多い。

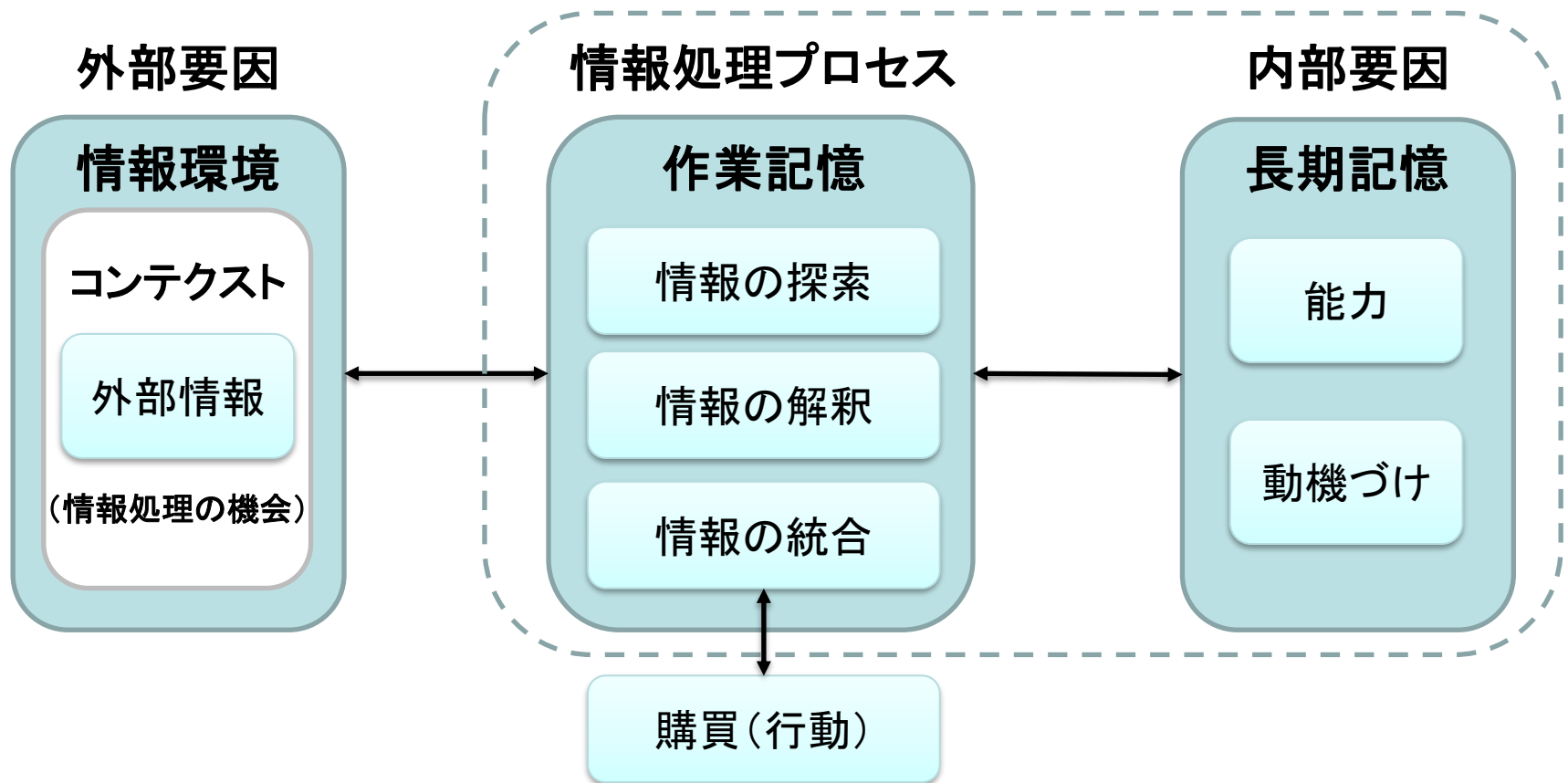
Petty & Cacioppoの精緻化見込みモデル(ELMモデル)



出典：R. E. Petty, J. T. Cacioppo (1986), *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*, Springer-Verlag

清水[新しい消費者行動』[1999] p85

消費者情報の分析モデル



情報処理プロセス

| 種別 | 特徴 |
|-------|--|
| 情報の探索 | <ul style="list-style-type: none">内部探索・外部探索が存在する購買関与が<u>購買前探索</u>に、製品関与が<u>継続的探索</u>に影響する |
| 情報の解釈 | 取得された外部情報は、それが得られた文脈(コンテキスト)や利用可能な内部情報(既存知識)に照らして <u>意味づけ</u> られ、有意味な内部情報へと変換される |
| 情報の統合 | 主観化され解釈(意味づけ)された入力情報は、様々な形で統合されたうえ、内部情報として長期記憶に貯蔵される。 |



知覚符号化プロセス

第5回目：市場の分析

③競争分析



今日の内容

- **しまむらの戦略**
- **基本戦略**
- **経験曲線、規模の経済性**

しまむらの戦略



しまむらといえば、

大型戸建て店舗



<http://www.shimamura.gr.jp/company/business/03/>

価格が魅力！

MOTHER'S DAY SELECTION 母の日 セレクション

しまむらの商品券もおすすめです
しまむら・アパレル・バスグッズ・シャンプー・デodorant 全店でご利用いただけます。
ご希望に合わせて1,000円より承ります。

無料ラッピング
5月10日まで
1,000円以上お買い上げで
ご希望の商品に無料ラッピングサービスが利用できます。

しまむらはわかりやすい配込み表示です。

「今」着てもらえる「初夏」のアイテムをプレゼントに。 ミセス

エレガントで清涼感のある初夏スタイル
レディース オパールシャツ M-L ¥1,900
レディース 日本製麻Tシャツ M-L ¥1,900
レディース センターシームパンツ M-L ¥1,480

レースベストの透け感がオシャレ
レディース レースベスト M-L ¥1,900
レディース ジャカードプリントTシャツ M-L ¥1,480
レディース センターシームパンツ M-L ¥1,900

ベージュはこだわりの
レディース ベスト M-L ¥1,900
レディース カバーアップ ¥2,900
レディース カーネーション ¥1,900

大好きなママへの贈り物

Bag
レディース トートバッグ 各種 ¥2,900
レディース トートバッグ 各種 ¥1,900
レディース キラキラバッグ ミニトート 各種 ¥980
レディース バッグ 各種 ¥2,300

Shoes
レディース オープントゥ ウェッジシューズ 各種 ¥1,900
レディース カッターパン M-L ¥1,900
レディース バンゴ バックバンド サンダル M-L ¥1,480
レディース サンダル 各種 M-L ¥1,480

Others
レディース 帽子 各種 ¥1,480
レディース ハンカチ ストール ¥480
Lee 入浴剤 ¥480
レディース パジャマ ¥2,300
レディース パジャマ ¥1,900

高島屋
レディース 日本製 パジャマ M-L ¥2,900
レディース パジャマ M-L ¥1,900

<https://www.facebook.com/shimamuragroup/photos/pb.844335802299815.-2207520000.1454599675./868471699886225/?type=3&theater>

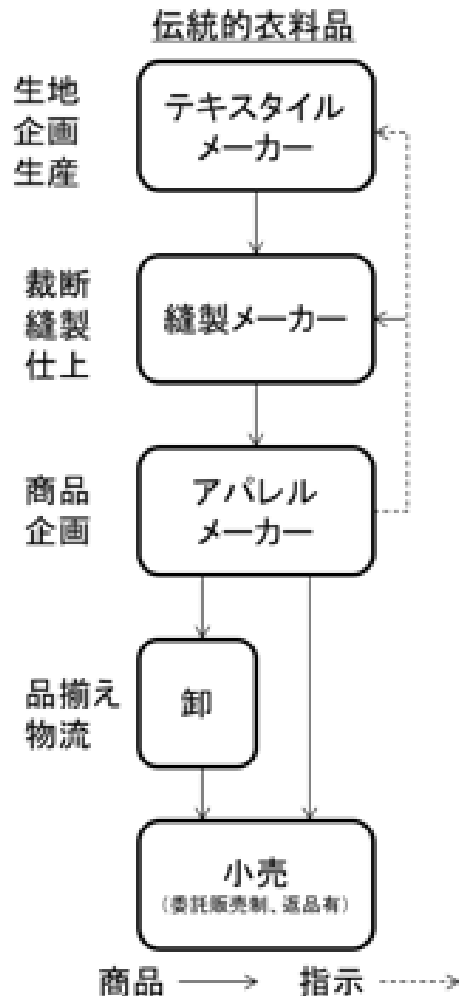
しまむら

- 1953年島村恒俊が埼玉県で始めた「島村呉服店」が原点
- 中年女性を主要ターゲットに、高品質・低価格のデイリー・ファッションを展開
- 1,800店を超え、拡大中
- 苦戦する他社が多い中でも、黒字経営を継続

なぜこれほど成功しているのか？

伝統的な衣料品店の流通戦略

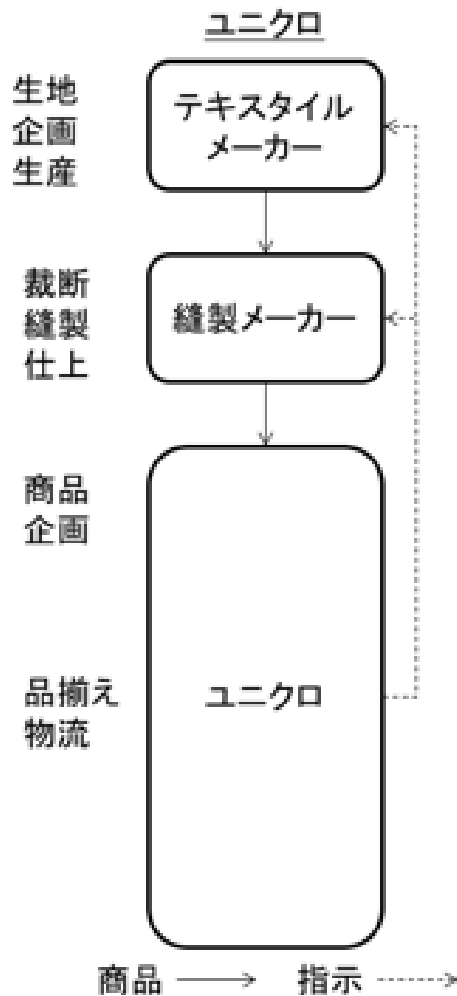
委託販売型



メーカーや問屋が商品企画
メーカーが縫製
卸経由(もしくは直接)小売へ
委託販売

ユニクロの戦略

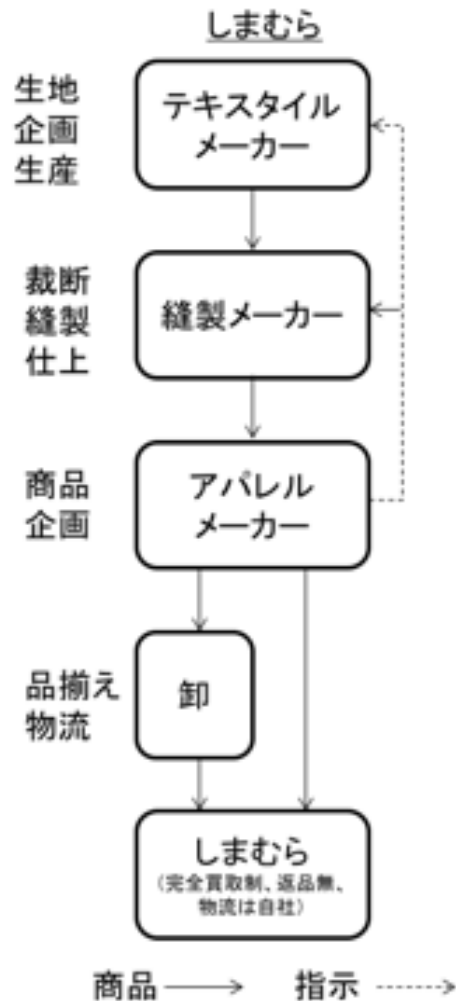
(製造小売業)SPA型



**売り場情報に基づき、
小売店が商品企画
中国など海外工場で生産**

しまむらの戦略

買取販売型



**メーカーが商品企画・製造
卸を通して、あるいはメーカー
から直接仕入れる。
完全買取販売**

伝統的衣料品店の戦略

- **店舗**

限定立地に少数展開
小型・中型・大型

- **商品**

店舗ごとに定められる客層
トレンド性の高いファッション
少品種・少アイテム
中・高価格

ユニクロの戦略

- **店舗**
全国に多数展開
中型・大型
- **商品**
幅広い層
カジュアルファッション
多品種・多アイテム
低価格

しまむらの戦略

- **店舗**
地方を中心に多数展開
大型
- **商品**
中年女性をメインターゲット
デイリーファッション
多品種・多アイテム
低価格（納得価格）

戦略の比較

- **なぜしまむらと、伝統的衣料品店、ユニクロの戦略はこれほど違うのか？**
- **どのような競争優位性を構築しようとしているのか？**

戦略の比較

伝統的衣料品店が
重視しているのは



各店のターゲットに、
メーカーが企画・
生産したトレンド性
高い商品を販売。



ユニクロが
重視しているのは



幅広い顧客に、
ユニクロが企画・
生産したカジュアル
商品を低価格販売。



しまむらが
重視しているのは

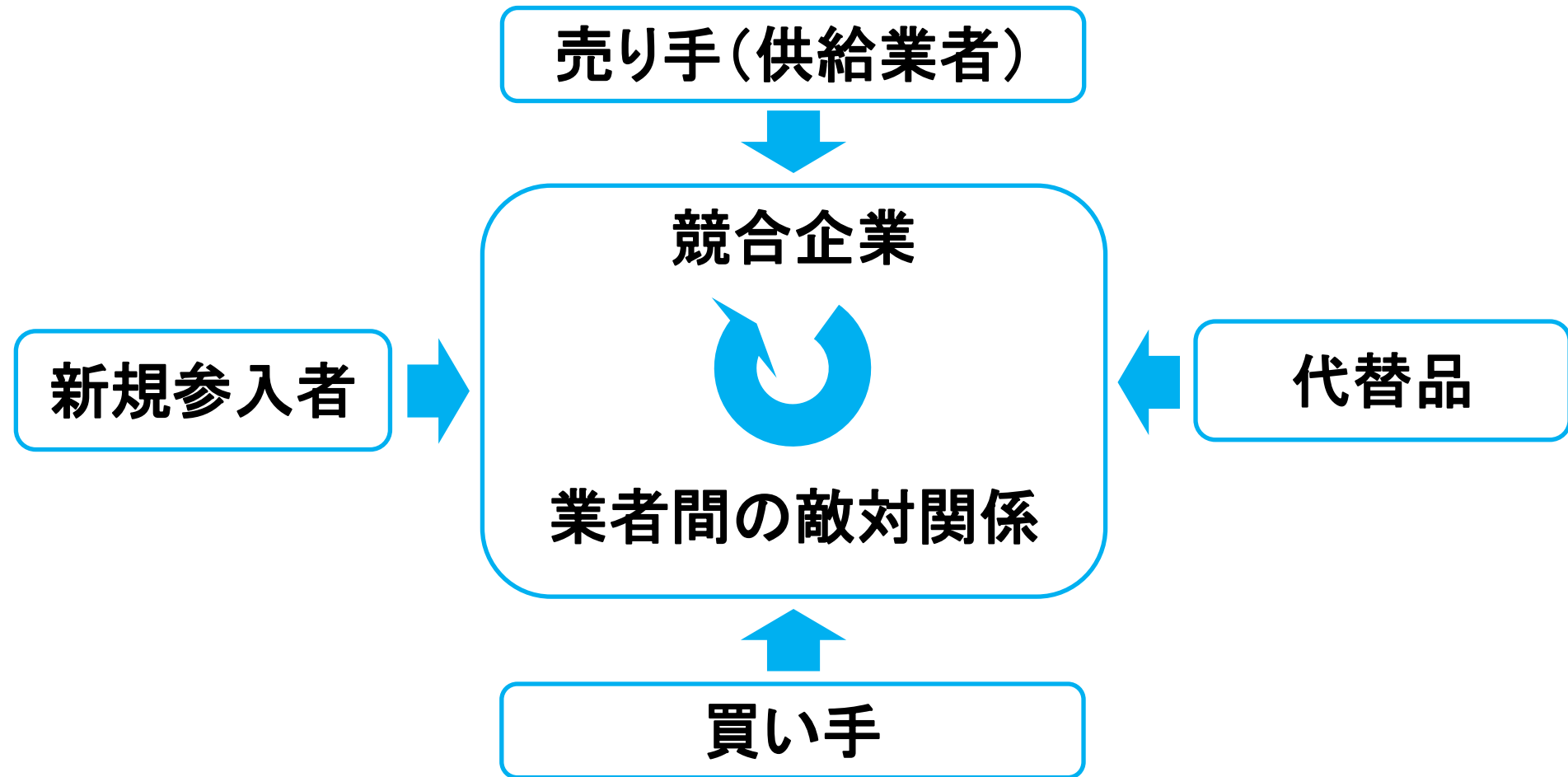


地方の中年女性に、
メーカーが企画・
生産したデイリー
商品を低価格販売。



具体的な施策の違い

ファイブ・フォースズの分析枠組み



【図1 ファイブ・フォースズ】

(出典:ポーター(1980)、邦訳18ページを元に作成)

①. 競合企業：競合企業間のライバル関係

**業界における競合企業間のライバル関係が
強ければ、その業界の儲けは少なくなる**

（ライバル関係の強弱をはかる尺度の代表例）

- 1. 競合企業数**
- 2. 業界の成長の高さ**
- 3. 製品・サービスの差異化の難しさ**

②. 新規参入者：新規参入の脅威

**新規参入者が多いほど、その業界の儲けは
少なくなる**

→新規参入者はその業界の競争を激化させる

③. 代替品：代替製品・サービスの脅威

**その業界で販売されている製品・サービスと
代替する製品・サービスがあった場合、
それは競合相手となり、その業界の儲けを減らす**

④. 売り手(供給業者):売り手の交渉力

売り手(供給業者)とは

**その業界に原料や部品、サービスなどを
供給してくれる存在のこと**

売り手の力が強く、高い価格でしか

原料や部品、サービスを提供してくれない場合、

その業界は儲からない業界となる

⑤. 買い手: 買い手の交渉力

買い手がその業界に対し大きな力を持っており、その業界の製品やサービスの価格を低く買いたたく場合、その業界は儲かりにくい業界となる

ファイブ・フォースズの面白さ

- ①その業界がおかれた現時点の状況进行分析
できることはもちろんのこと、その業界の
将来像も分析できる点
- ②ただし、分析者の「主観」が反映される
分析枠組みでもある点

4. 戦略グループ

戦略グループとは

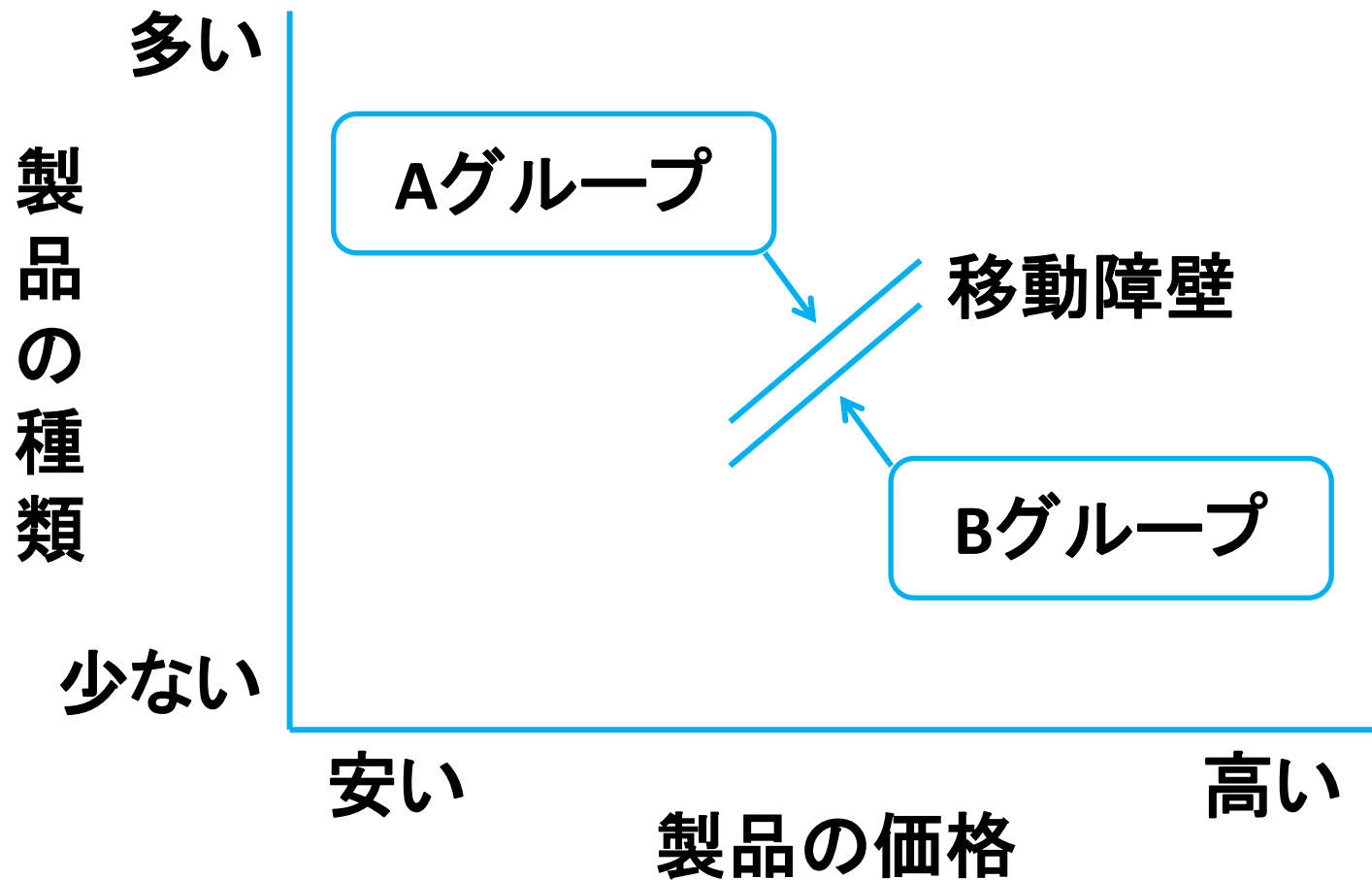
**何らかの基準で識別した場合、
業界内においてよく似た行動をする
複数の集まりのこと**

5. 移動障壁

移動障壁とは

戦略グループ間の移動を阻害する要因のこと

戦略グループ間の移動を阻害する移動障壁



【図2 ある業界における
戦略グループ・マップと移動障壁】

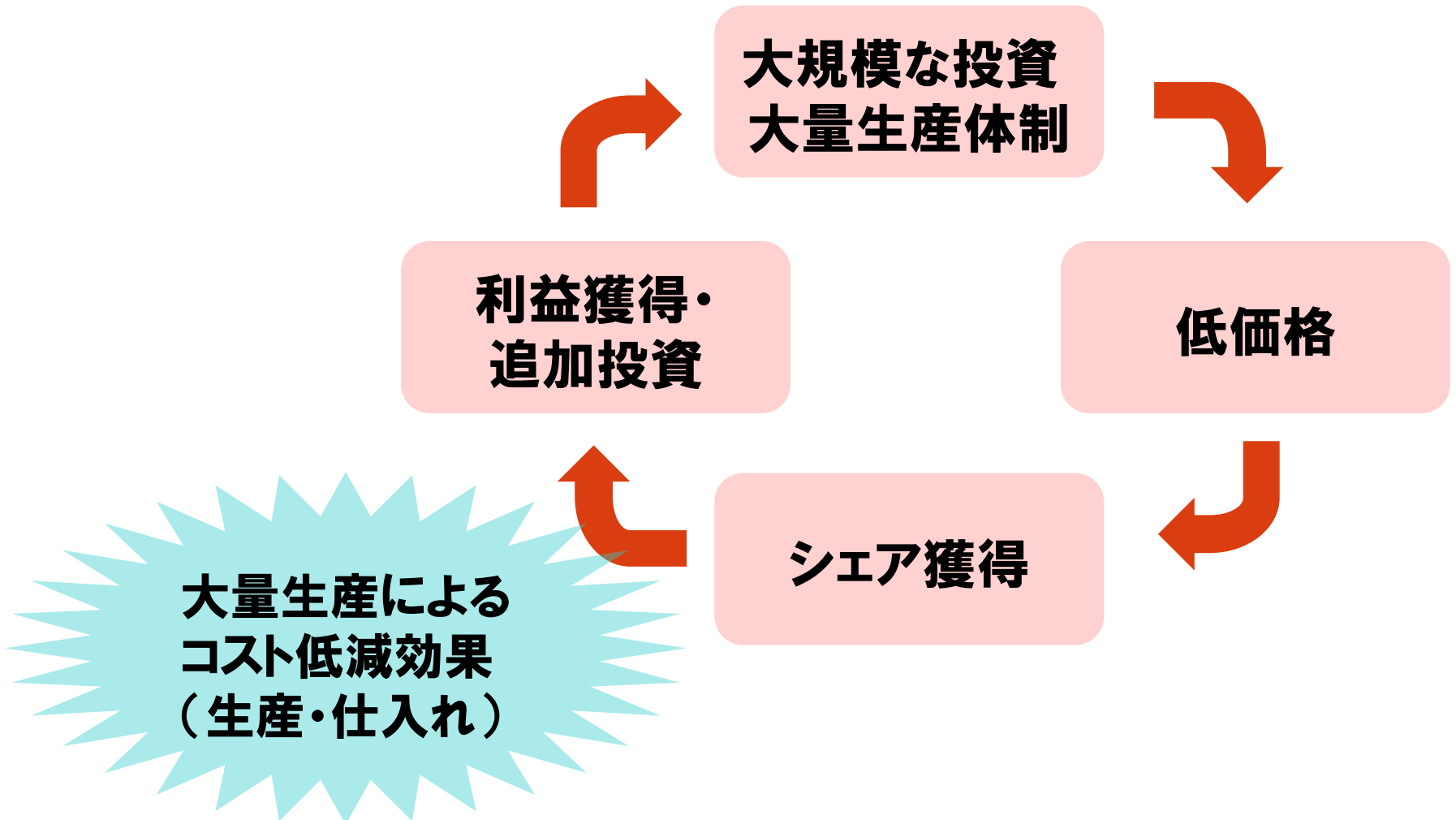
ポーターの基本戦略

競争優位のタイプ

| | | 低コスト | 顧客が認める特異性 |
|-----------|---------|--------------|-----------|
| 競争ターゲットの幅 | 業界全体 | コストリーダーシップ戦略 | 差別化戦略 |
| | 特定セグメント | 集中戦略 | |
| | | コスト集中 | 差別化集中 |

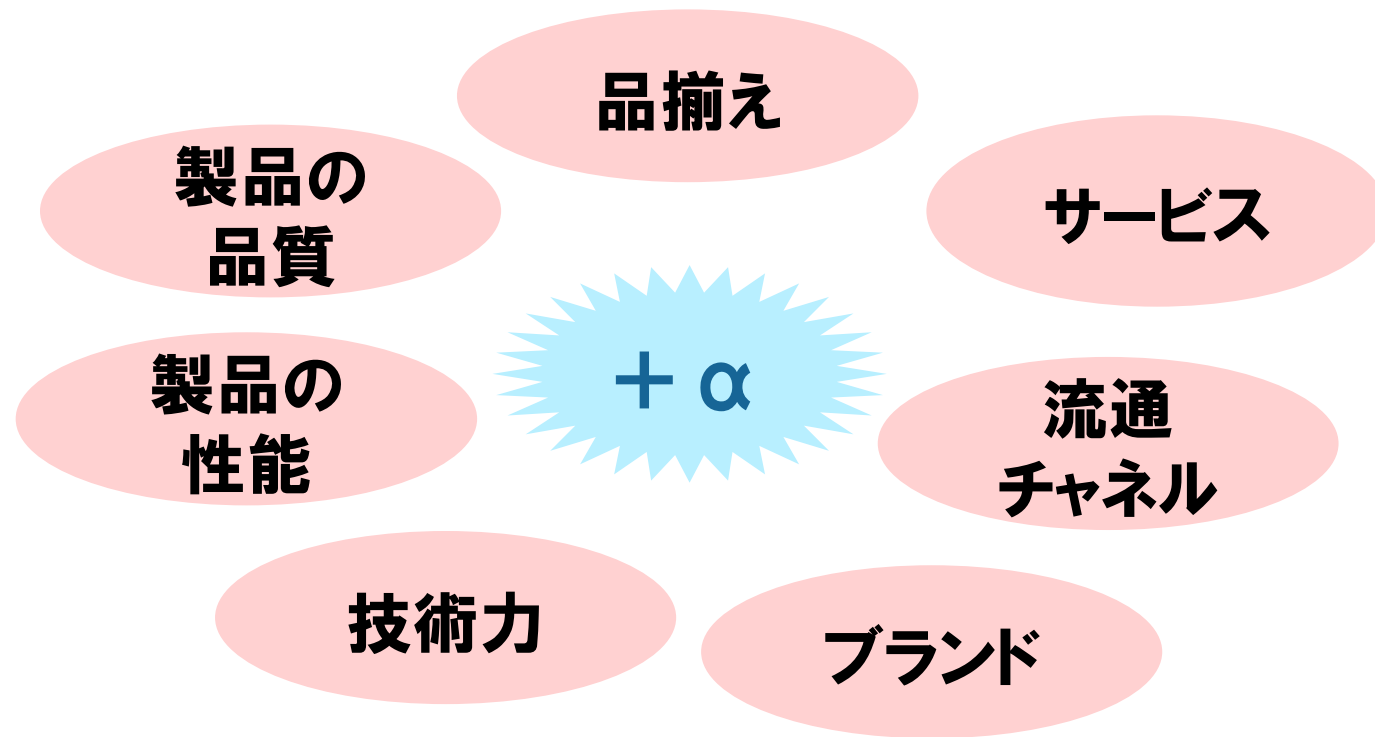
コストリーダーシップ戦略

他社よりも低いコストを実現することで、競争優位を築く戦略



差別化戦略

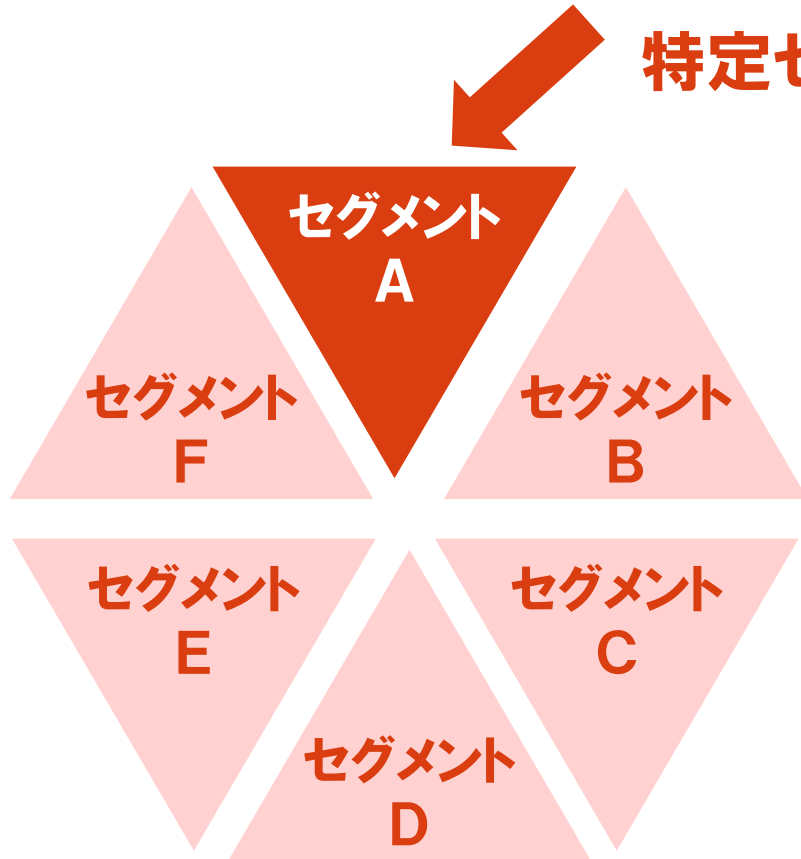
顧客に独自性や特異性があると受け止めてもらえる価値を提供することで、自社の商品を差別化して、高いマージンをとる戦略



価格以外の要素を選んで、付加価値をつける

集中戦略

業界内の一つまたは少数のセグメントを選び、
そのセグメントに適合するような施策を打って、
他社の排除を狙う戦略



特定セグメントにフォーカス

経営資源を集中投下して
低コストもしくは、
差別化で優位性を築く

サウスウエスト航空や大手航空会社の戦略は？

競争優位のタイプ

| | | 低コスト | 顧客が認める特異性 |
|-----------|---------|--------------|-----------|
| 競争ターゲットの幅 | 業界全体 | コストリーダーシップ戦略 | 差別化戦略 |
| | 特定セグメント | 集中戦略 | |
| | | コスト集中 | 差別化集中 |

しまむらの戦略

- **流通**

メーカーが商品企画・製造
卸を通して、あるいはメーカーから直接仕入れる。
完全買取販売

- **店舗**

地方を中心に多数展開
大型

- **商品**

中年女性をメインターゲット
デイリーファッション
多品種・多アイテム
低価格

伝統的衣料品店の戦略

- **流通**

メーカーや問屋が商品企画、メーカーが法制
卸経由(もしくは直接)小売りへ
委託販売

- **店舗**

限定立地に少数点開
小型・中型

- **商品**

幅広い層に
トレンド性の高いファッション
少品種・少アイテム
中・高価格

ユニクロの戦略

- **流通**
売り場情報に基づき、
小売店が商品企画
中国など海外工場で生産
- **店舗**
全国に多数展開
中型・大型
- **商品**
幅広い層
カジュアルファッション
多品種・多アイテム
低価格

基本戦略のリスク

コストリーダーシップ戦略

- ・ 技術革新、市場の変化で低コストを維持できない。
- ・ 圧倒的な差別化
- ・ 新規参入者が最新設備で低コストを実現。
- ・ 特定セグメントでのコスト集中戦略を仕掛けられる

差別化戦略

- ・ 競争相手が模倣する。
- ・ 要求レベルの向上で差別化が維持できない。
- ・ 技術革新により差別化が成立しなくなる。
- ・ コストで大差をつけられる。
- ・ 差別化により市場が小規模化する。

集中戦略

- ・ 大手との競争に巻き込まれる。
- ・ 競合の集中戦略により市場がさらに細分化してしまう。
- ・ 差別化が高じて、ターゲット市場の縮小・消滅してしまう。

しまむらは、どのように低コスト実現しているのか？

ただ料金を下げるだけでは、赤字になってしまい、
ビジネスを継続できなくなってしまう。



経営破たん。。。。

しまむらの戦略

- **流通戦略**

メーカーが企画・生産した商品を買取販売。

- **店舗運営**

地方中心の展開

原則定価販売

売れない商品は店舗間で入れ替え

自社物流システムにより低コストで店舗間移動

在庫処分基準 一定期間で売れない商品は
値下げ

パート率80%

←データに基づく本部主導の店舗運営

本部コントローラーが品揃え、商品補充、
商品配置指示

←わかりやすいマニュアル

チラシ主体の広告活動

低閉店率

それぞれの
施策がコスト
削減に有機
的に結びつ
いている

従業員の
待遇は？

「高い従業員満足」

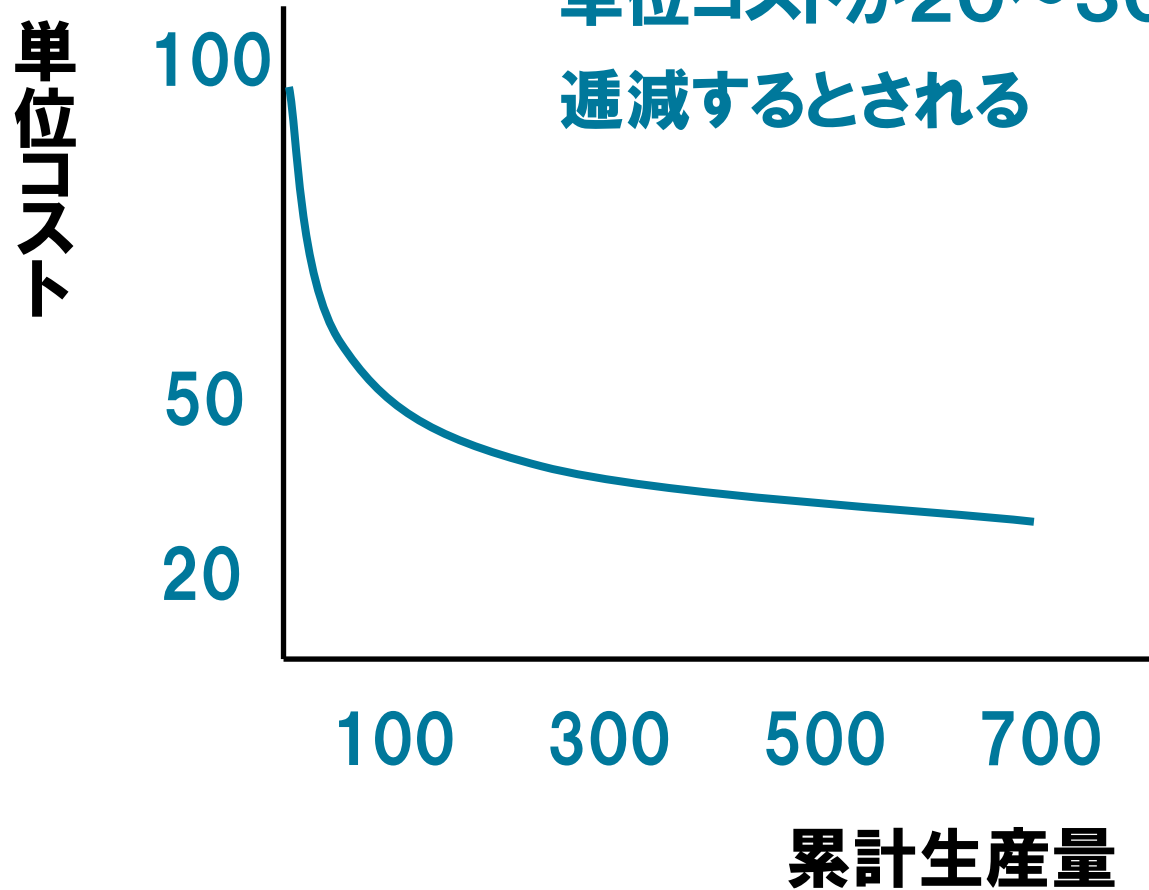
- 60%がパート出身店長
- パートにもボーナス＋退職金
- 提案された改善案はマニュアルに反映



生産性向上、高い顧客満足度
サービス業では特に重要！

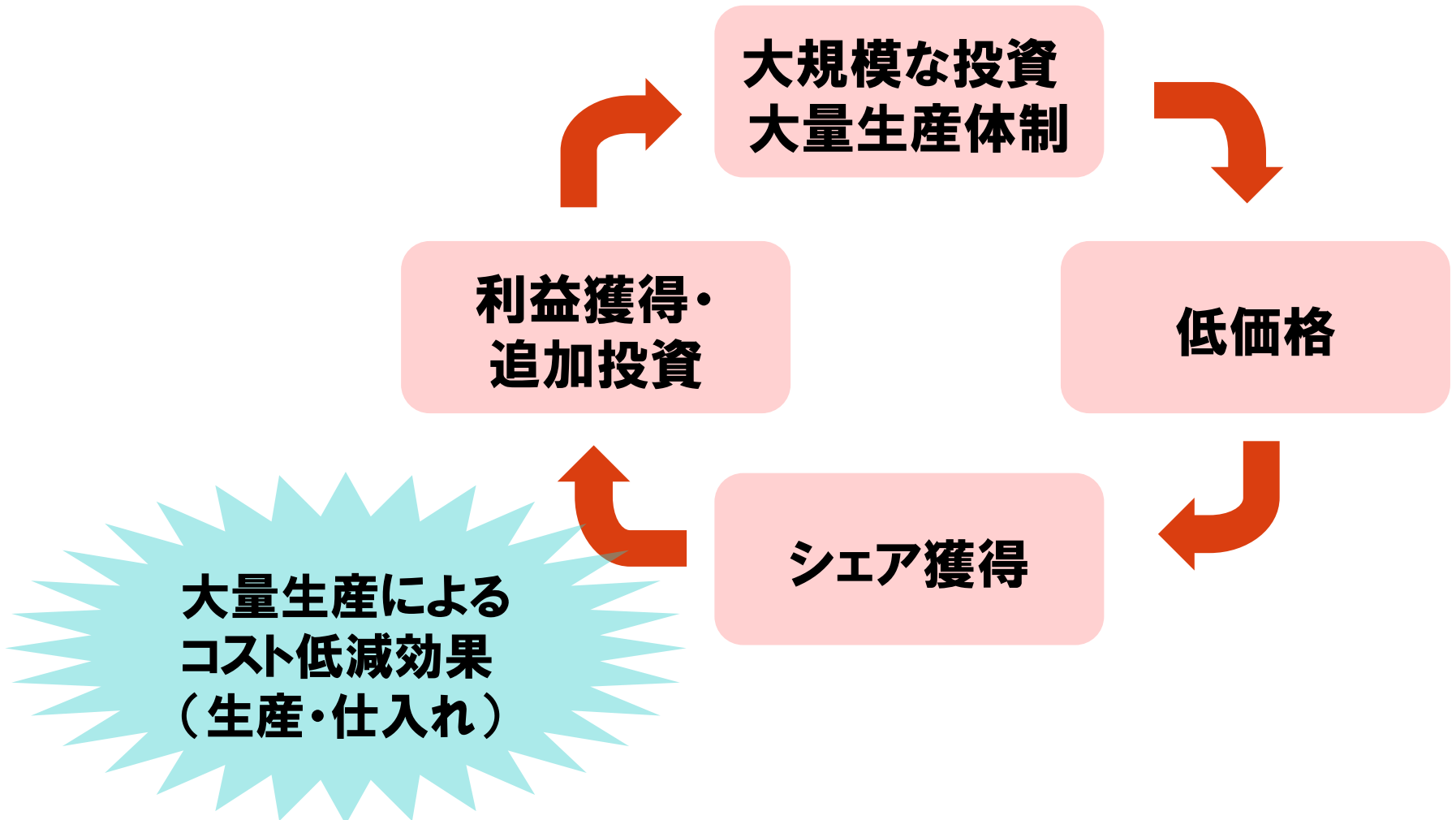
経験曲線

累積生産量が倍増することにより、
単位コストが20～30%ずつ
逡減するとされる



コストリーダーシップ戦略

他社よりも低いコストを実現することで、競争優位を築く戦略



規模の経済性(スケールメリット)

規模の拡大

```
graph TD; A[規模の拡大] --> B[固定費(生産量に関わらず一定額かかるコスト)への逓減効果]; A --> C[変動費(生産量に比例するコスト)への逓減効果];
```

固定費(生産量に関わらず一定額かかるコスト)への逓減効果

変動費(生産量に比例するコスト)への逓減効果

市場地位の類型化

| | リーダーを狙いうる 相対的経営資源力 | 独自能力の 相対的蓄積度 |
|---------|-----------------------|-----------------|
| リーダー | あ り | 高 い |
| チャレンジャー | あ り | 低 い |
| フォロワー | な し | 低 い |
| ニッチャー | な し | 高 い |

(嶋口他(2004)『マーケティング戦略』有斐閣、p.47をもとに作成)

競争優位化戦略の体系

| | 市場目標 | 基本戦略 方針 | 戦略ドメイン | 政策定石 |
|---------|-------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------|
| リーダー | 市場シェア 利潤 名声 | 全方位化 (オーソドックス) | 経営理念 | 周辺需要拡大 同質化 非価格対応 |
| チャレンジャー | 市場シェア | 差別化 (非オーソドックス) | 顧客機能と独自 能力の絞り込み | リーダーとの 差別化 |
| フォロワー | 利潤 | 模倣化 | 通俗的理念 | リーダーやチャレン ジャー政策の観察と 迅速な模倣 |
| ニッチャー | 利潤 名声 | 集中化 | 顧客機能・独自能 力・対象市場層の 絞り込み | 特定市場内で ミニリーダー戦略 |

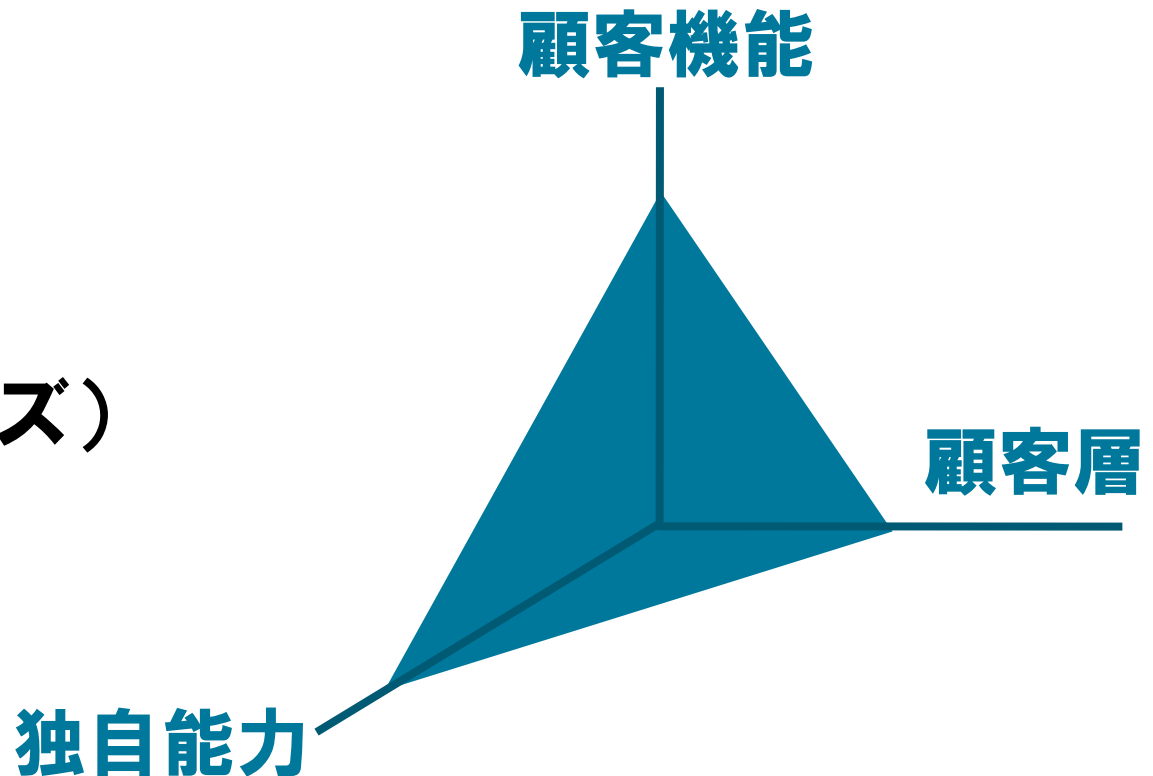
(嶋口他(2004)『マーケティング戦略』有斐閣、p.48)

（補足）戦略ドメイン

企業のビジョンを実現するために、
戦略的に活動する事業領域のこと

3つの形成軸

- ・ 顧客層
- ・ 顧客機能（ニーズ）
- ・ 独自能力



（嶋口他(2004)『マーケティング戦略』有斐閣、pp.53-54をもとに作成）

リーダーの競争優位化戦略

- **市場目標**

市場シェア、利潤、名声

- **基本戦略方針**

全方位化(オーソドックス)

- **戦略ドメイン**

経営理念

- **政策定石**

周辺需要拡大、同質化、非価格対応

チャレンジャーの競争優位化戦略

- **市場目標**
市場シェア
- **基本戦略方針**
差異化(非オーソドックス)
- **戦略ドメイン**
顧客機能・独自能力の絞り込み
- **政策定石**
リーダーとの差異化

フォロワーの競争優位化戦略

- **市場目標：利潤**
- **基本戦略方針：模倣化**
- **戦略ドメイン：通俗的な理念**
- **政策定石**
リーダーやチャンレンジャー政策の
観察と迅速な模倣

ニッチャーの競争優位化戦略

- **市場目標：利潤、名声**
- **基本戦略方針：集中化**
- **戦略ドメイン**
顧客機能・独自能力・対象市場の絞り込み
- **政策定石**
特定市場内でのミニリーダー戦略

リソース・ベースト・ビュー

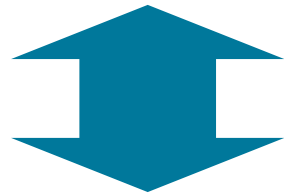


リソース・ベースト・ビューとは

ポジショニング・アプローチ

外部環境(競争相手)に目を向ける

1. 市場でのポジショニング戦略
2. その戦略に必要な資源の構築



リソース・ベースト・ビュー

資源アプローチ

内部環境(社内の資源や能力)に目を向ける

1. 資源や能力の蓄積
2. それを武器にした戦略の構築

資源とは

資 源

ヒト・モノ・カネ・情報

情 報

知識・ノウハウ・技術・経験

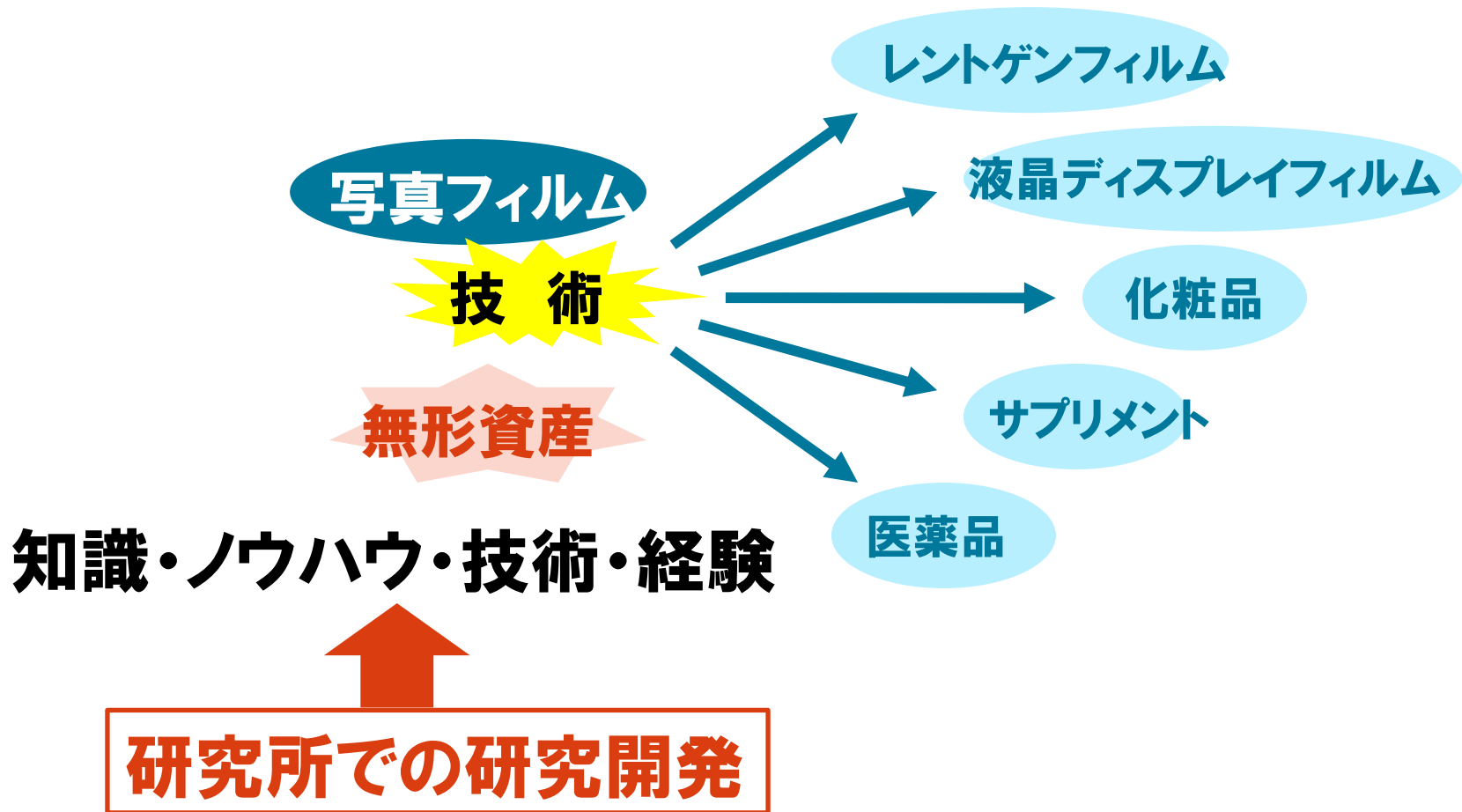


無形資産

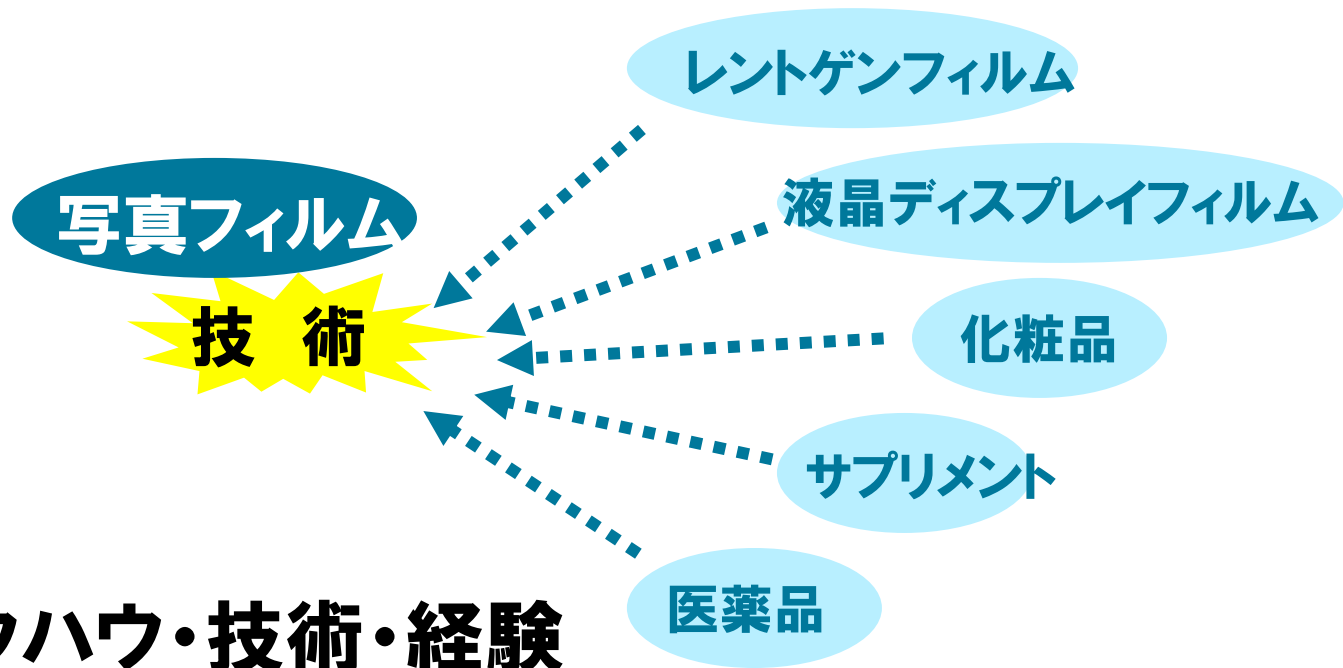
企業独自の資産 ← 他社が模倣しにくい
← 企業間での売買・授受が難しい

無形資産の特徴

シナジー効果: コストをかけずして多方面に応用

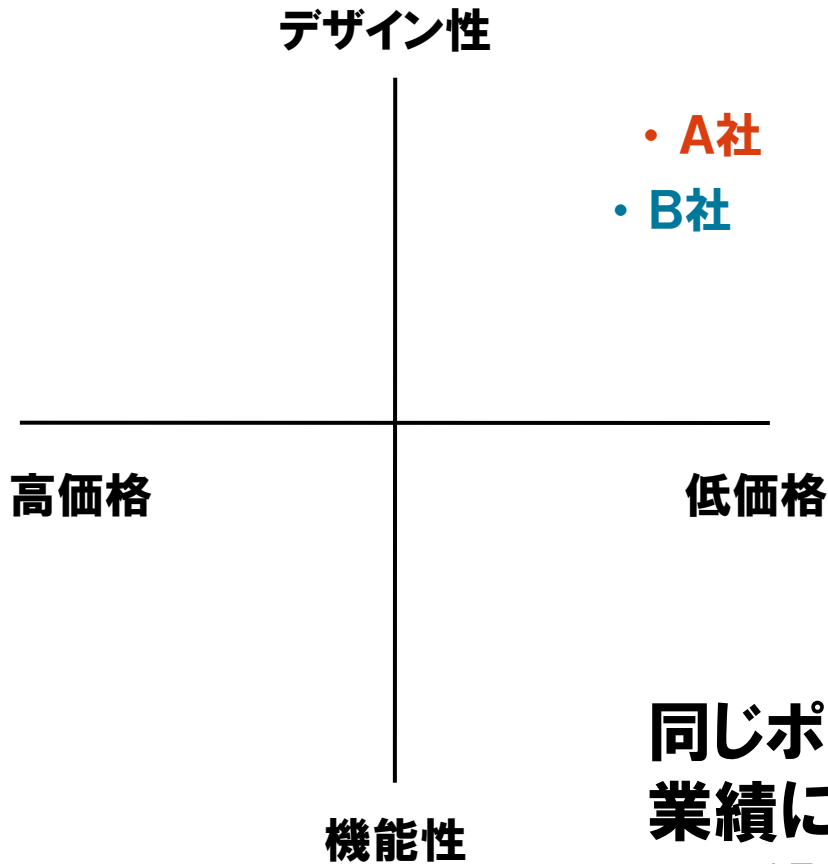


フィードバック効果も

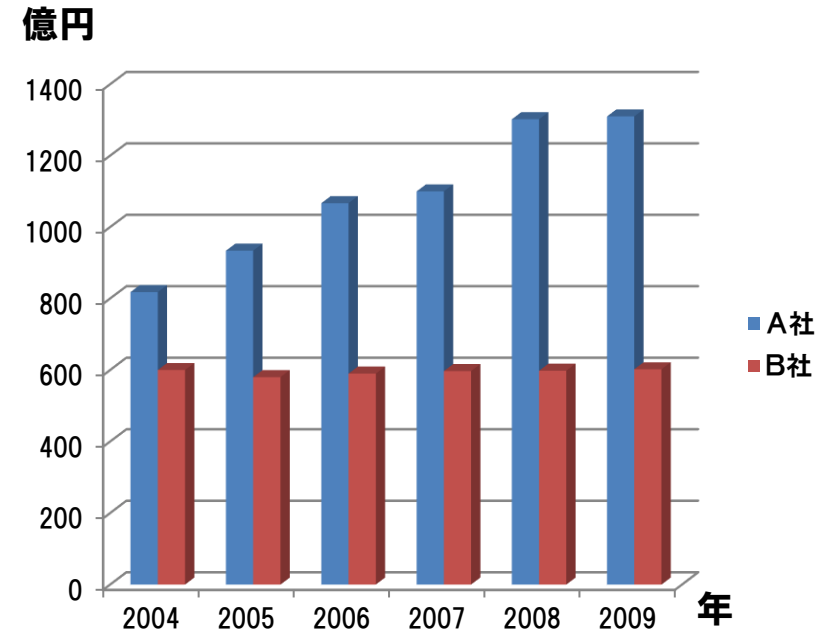


リソース・ベースト・ビューの考え方に立つと

ポジショニング



売上高の推移



同じポジショニング戦略でも
業績に差ができることを説明できる

➡ 無形資産、組織能力の差

VRIO分析

企業の経営資源を4つの視点から分析

経済価値
Value

希少性
Rareness

模倣可能性
Imitability

組織
Organization

競争が激しい産業では

低い

高い

経済価値
Value

希少性
Rareness

模倣可能性
Imitability

組織
Organization



競争がさらに激化する
「組織」で勝負する

コア・コンピタンス



コア・コンピタンスとは何か？

1980年代

アメリカ企業

IBM、GM
フィリップスなど

失 速



その差は
どこにあるのか？

日本企業

NEC、キャノン
ホンダ、カシオなど

成 長

コア・コンピタンスとは何か？（２）

顧客に対して、他社には真似できない自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力

- **個人や小さなチームに生まれるものではなく、企業組織に蓄積されるもの**
- **個々の特定のスキルではなく、企業力、組織能力**

コア・コンピタンスとは何か？（3）

コア・コンピタンスの構築には時間がかかる

「今日のための競争」と「明日のための競争」

将来を有利に展開する競争

注意点

**富士フイルムの場合のコア・コンピタンスは
写真フイルム技術なのか？**

**写真フイルムに関する
知識・ノウハウ・技術・経験**

組織能力、企業力

技術志向と顧客志向

技術志向

自社の技術を基にした
新製品開発

最新技術

最先端・高機能



顧客に必要か？

顧客志向

顧客ニーズを基にした
新製品開発

顧客の使い勝手

ニーズを満たす



ドメインは
一貫しているか？

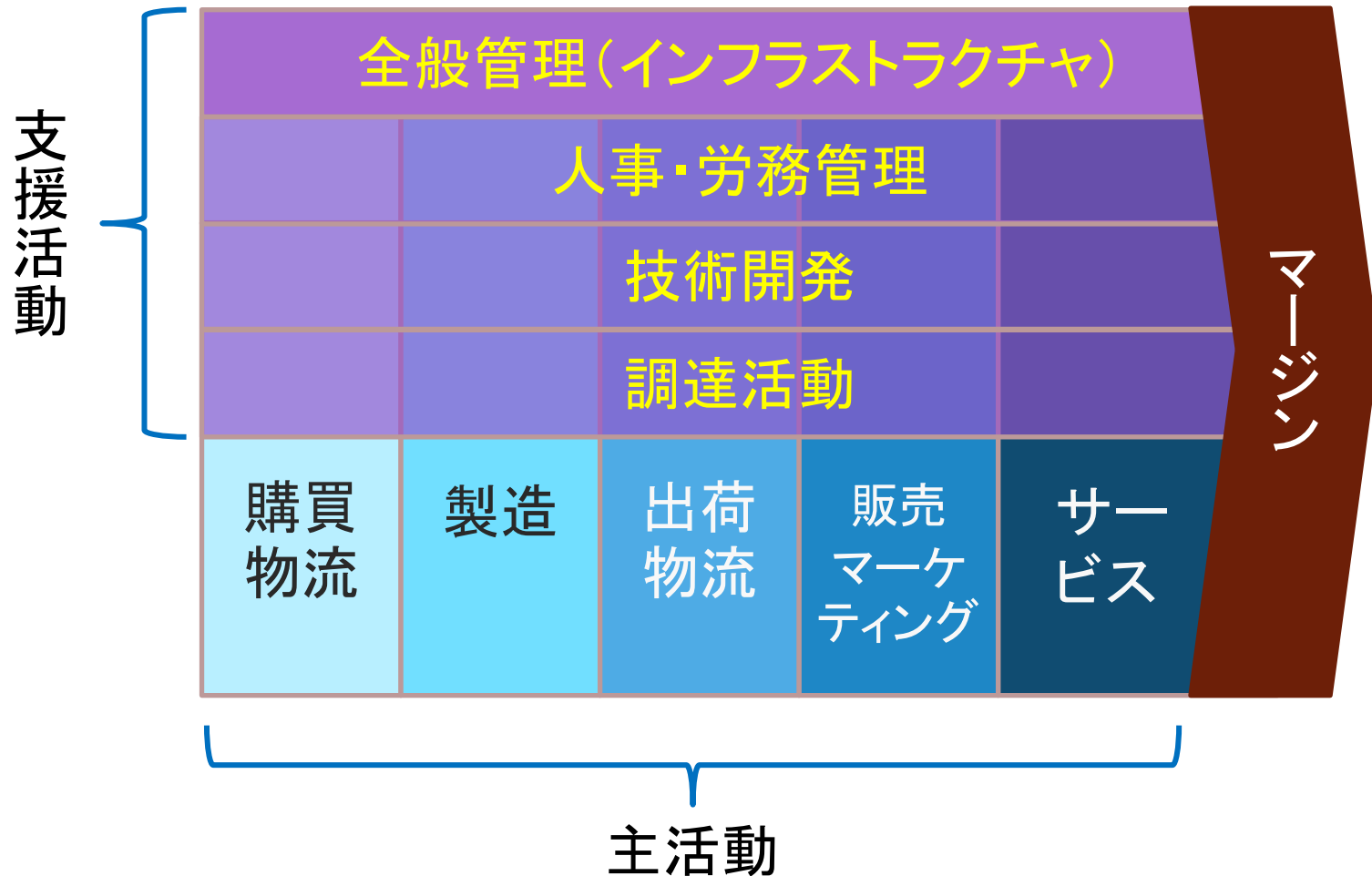
技術志向であって顧客志向な製品

例：高画質で綺麗に撮れる写真フィルム、使い捨てができ低価格な使い捨てカメラ、カラーゲン豊富なアスタリフト

価値連鎖と価値システム



価値連鎖(M.E.Porter)



価値システム

川上

川下

調達

製造

流通

消費

価値付与

価値付与

価値付与

分業

調達

製造

流通

消費

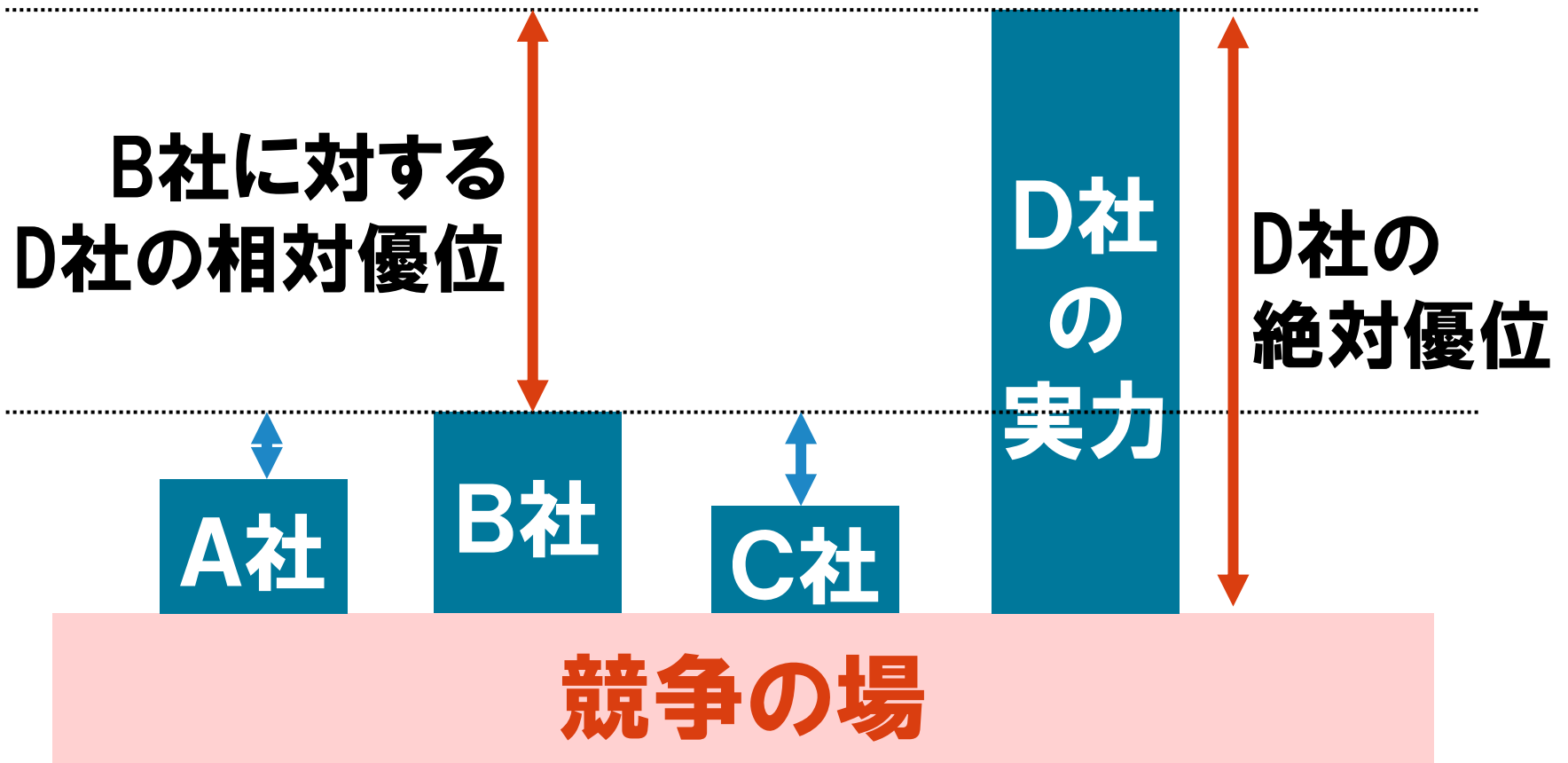
A社が担当する 部分を

B社にゆだねる

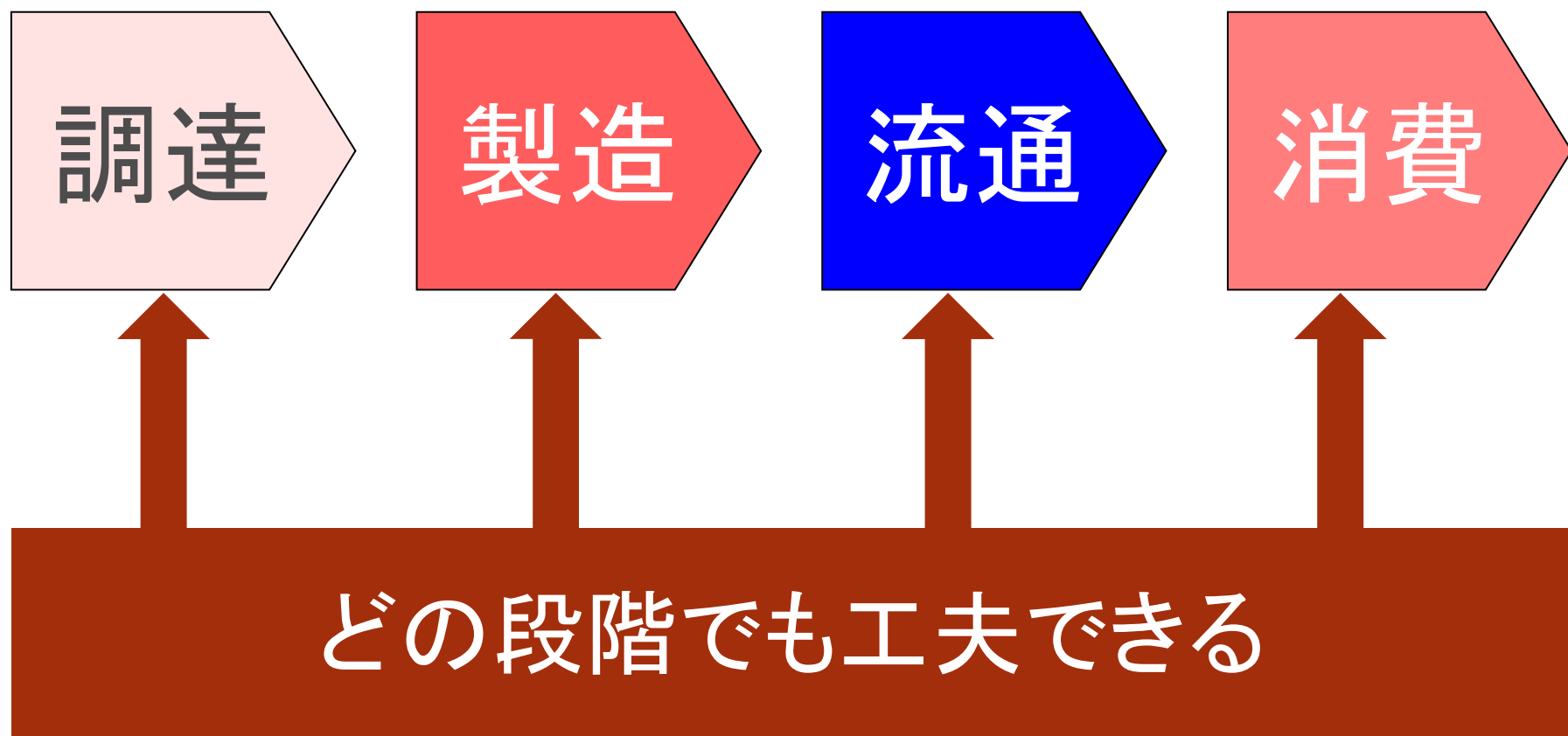
競争優位性の構築



競争優位性



競争優位の構築方法



競争優位に繋がる4つの要素

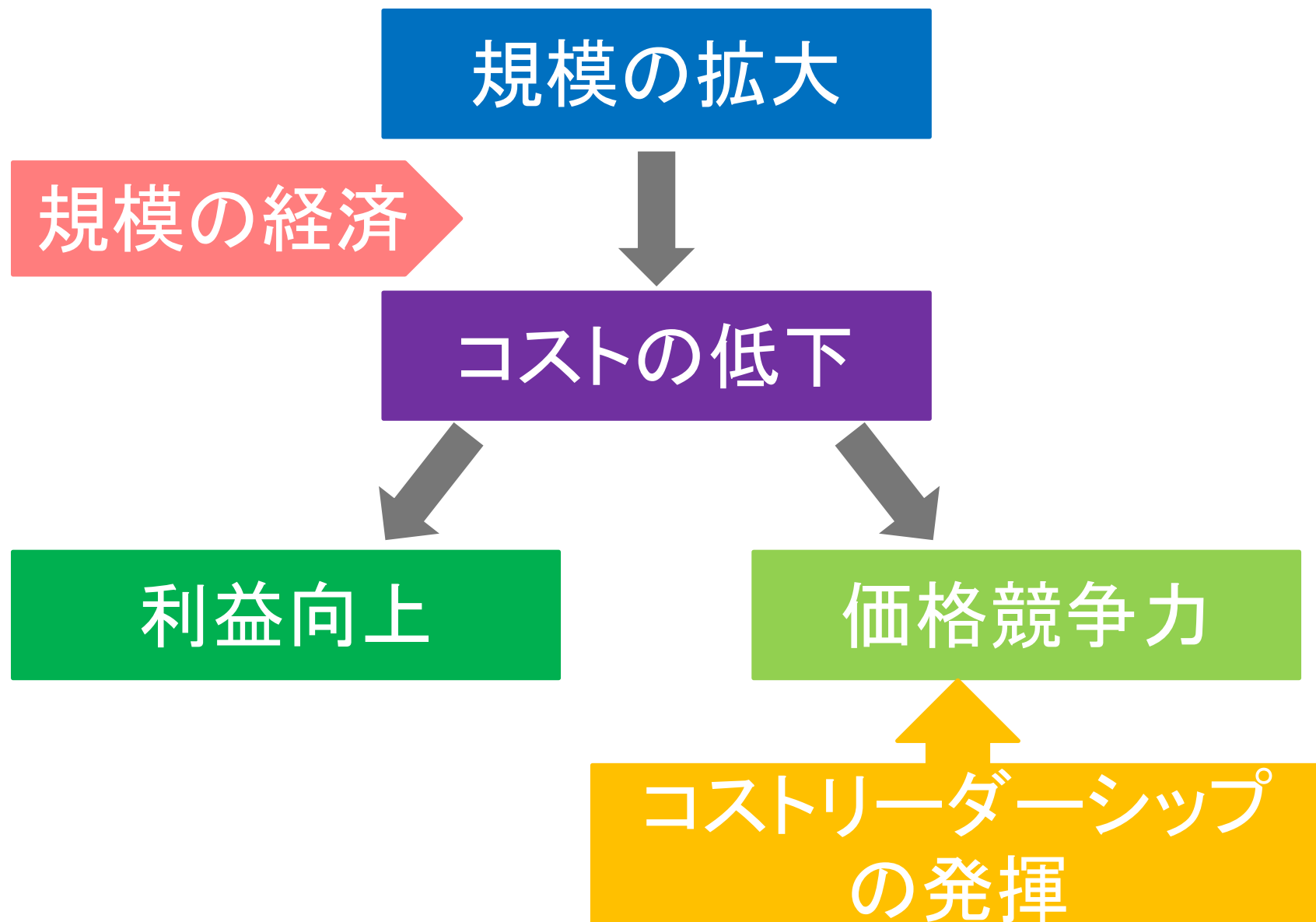
規模

事業範囲

スピード

情報

「規模」から発生するメリット



事業の範囲から発生するメリット



スピードから発生するメリット

「スピード」という価値

市場環境の変化

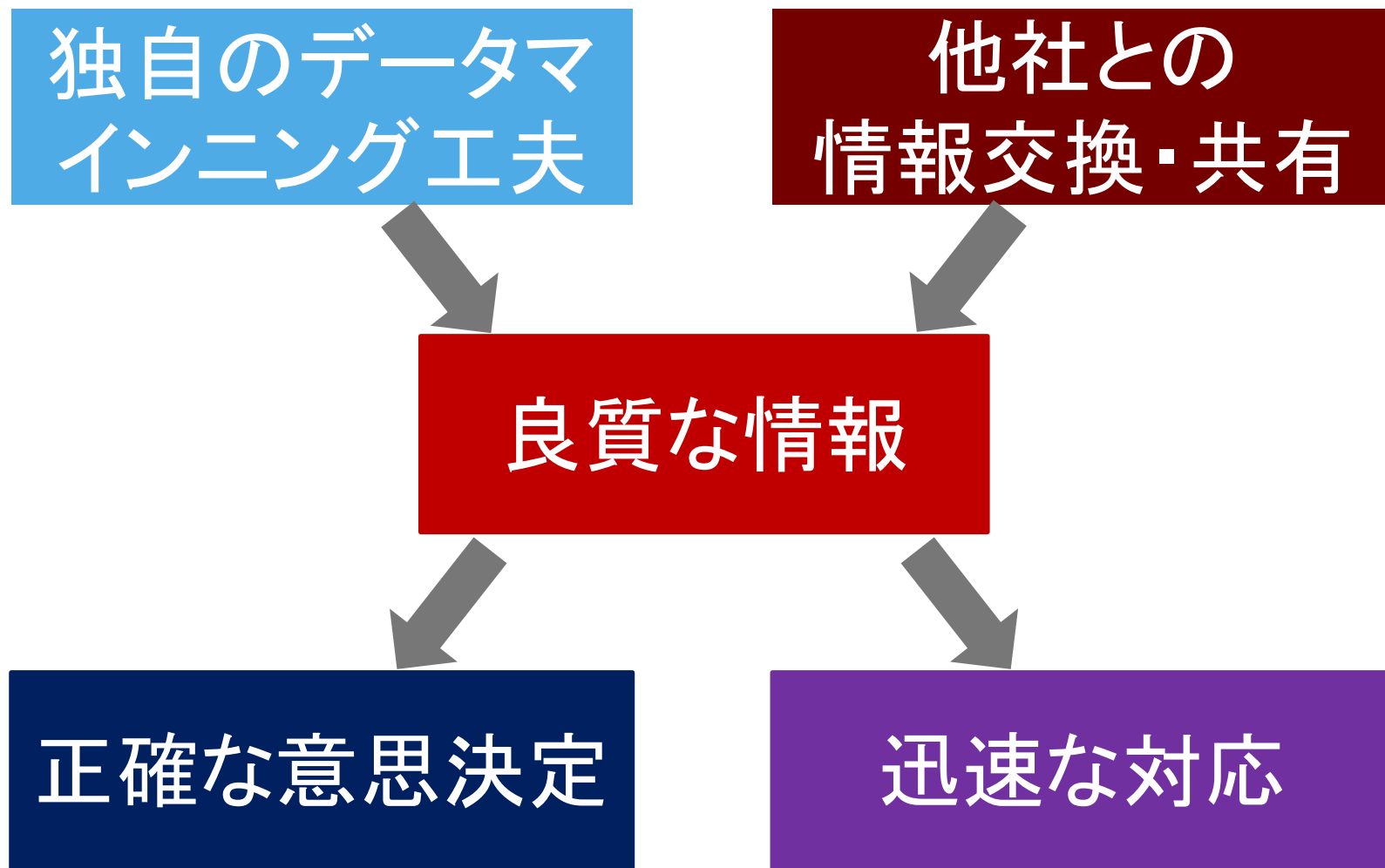
迅速な
市場対応

先行者優位

ポジティブな
企業イメージ



情報から発生するメリット



戦略的事業システムの構築



規模のメリットを狙う場合

規模の拡大

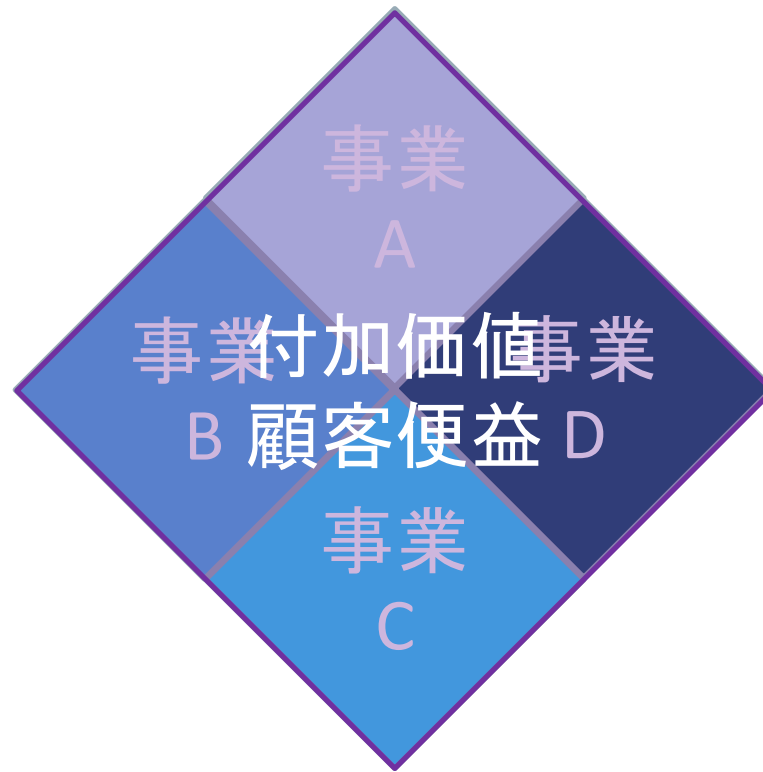
```
graph TD; A[規模の拡大] --> B[大量の商品]; B --> C[商品を裁く能力];
```

大量の商品

商品を裁く能力

- 「半導体メーカーの取引相手」
- 「物流企業の混載」

事業の範囲のメリットを狙う場合



- 家電メーカーが部品・生産機器・住宅の開発・製造
- 引っ越し会社の廃品回収・通販業務

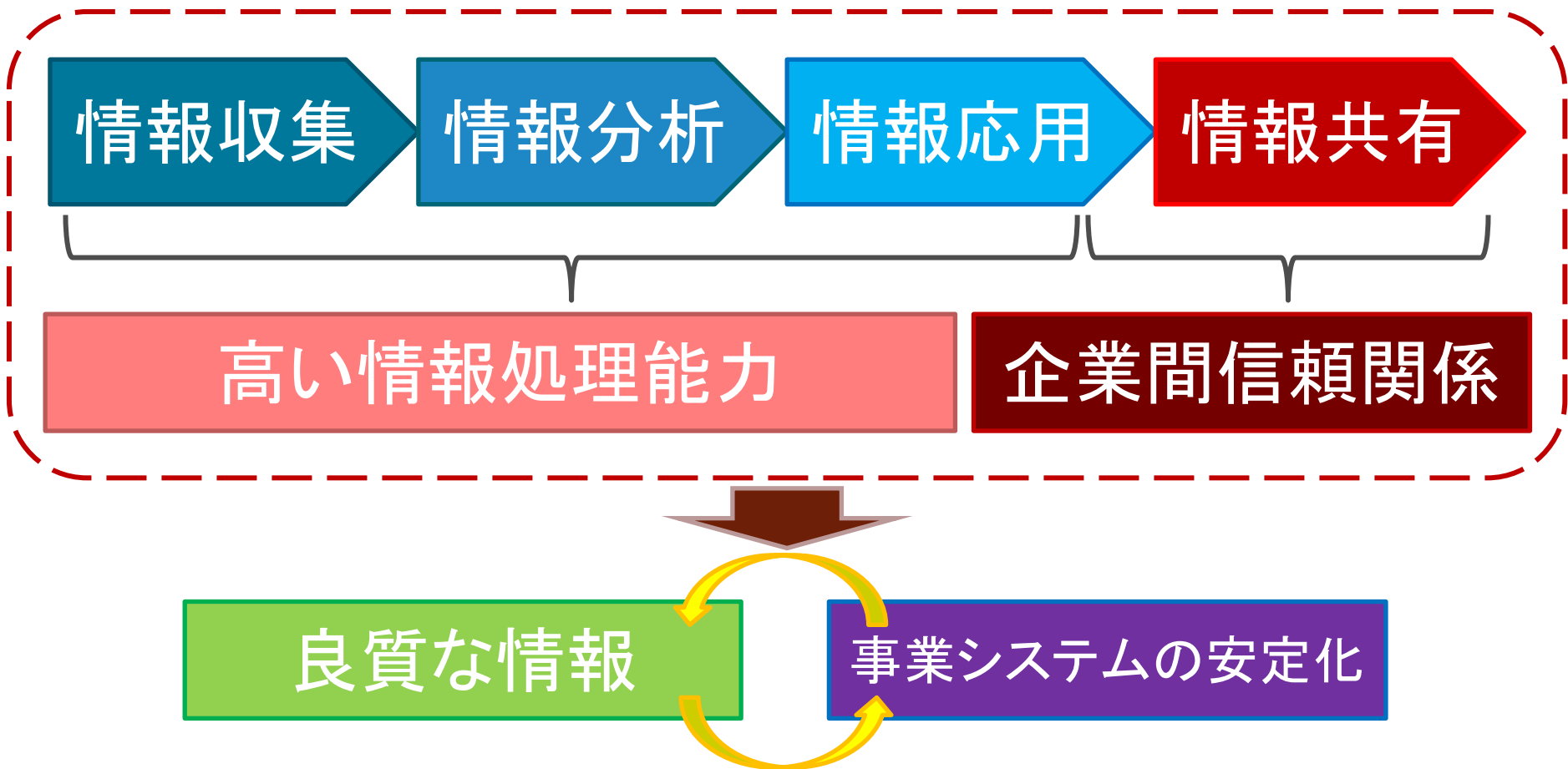
スピードのメリットを狙う場合

社内組織階層の削減

外部企業との協力関係

- **アパレル企業のSPAモデル**

情報のメリットを狙う場合



- ・「製販同盟」を目指す大手流通企業と協力製造企業間の情報共有

課題

(課題)

本記事を読んで、アソビューのマーケティング戦略と今後の課題について、顧客起点をベースに、マーケティングの分析フレームワークを用いて、1ページで述べよ。

〆切は、**11月4日(土)22:00**とします。

送付先は、添付の課題レポート提出方法を参照して送ること。

(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。
- ・提出する際、PDF形式のファイルのみで提出できますので、Wordで作成された場合は、必ずPDF形式に変換してから提出してください。

第5回の課題の提出先は、第4回講義資料の最後のスライドに記載されているGoogleフォームです。

<https://forms.gle/SQRrerus1tgQfdbw9>

顧客起点の経営改革

vol.8 顧客起点の普遍性とデジタル時代における意義

顧客の目線でビジネスを捉える

複数のフレームワークを紹介しながら、顧客起点でどのように経営を改革するかを解説してきた本連載。最終回は、その象徴的な事例とも言えるソニーのテープレコーダー発売時の経緯を振り返り、当初は理解されなかった製品の市場をいかに拡大したか、顧客起点で読み解く。併せて後半では、コロナ禍で大きな打撃を受けた後、顧客起点を徹底したことによって短期に回復を遂げたアンビュ代表との対談をお届けする。

CASE 8

顧客はどこにいるか 1950年のソニーの挑戦

ソニー（当時の東京通信工業）は1950年、日本初のテープレコーダーを発表した。最初の製品は、ガバメントの頭文字からG型と名付け、当時の金額で16万円で購入。続いてホームのH型、パーソナルのP型と改良を重ねた。圧倒的に独自性のある製品だったが、当初はまったく売れなかった。それが数年のうちに一気に普及する転換点となったのは、「誰が顧客たり得るのか」を見つけたこと、そして「その顧客にとっての『便益』は何か」を洞察して明確に伝えていったことにある。顧客起点の経営改革のフレームワークにおける、まさしく「顧客戦略（WHO & WHAT）」を見いだした好例である。

ソニー創業者の盛田昭夫氏と井深大氏は、G型が完成した際、これは飛ぶように売れるはずだと喜んだという。実際、興味を持つ人は多く、盛田氏や、同じくこの商品に可能性を感じて仕入れていた八雲産業の倉橋正雄氏は周囲に熱心に勧めたが、一向に購入に至らなかった。それは高価格が理由のようにも思えるが、画期的な製品だけに活用を想像でき

ず「対価を払うだけの、“自分ごと化”できる明確な便益を見いだせなかった」ことが本質的な理由だと考える。

より小型の製品が必要だと、翌年に小型化かつ安価になったH型を完成させた。これが普及する転換点の一つは、全国の学校で盛んになりつつあった視聴覚教育に着目し、試用の機会を提供したことだ。文部科学省とNHKを中心に、学校の教員へ学校放送の指導が始まり、その一環で開催された研究大会にソニーはH型を何十台も貸し出した。

ほかにも、録音機能は様々な教科で使いようがある。そこで倉橋氏は、文科省や現場の教員と勉強会を開始。それに着目した盛田氏の発案で、全国の教育現場で「視聴覚教育のあ



ソニーの普及型テープレコーダーH型

り方」をテーマに講演活動を始めた。録音機の使用法や実感を伴う効果を説明することが、結果的に「教育現場におけるテープレコーダー需要の開拓」、つまり顧客にとっての「便益」の発見につながった。

例えば、そろばんの読み上げ算をあらかじめ録音し、授業で流す間に教員は生徒の指導をすることができる。こうした事例が共有され、全国の学校に広くソニーのテープレコーダーが普及していった。

DISCUSSION 考察 デジタル時代の顧客創造

この事例からわかるのは、圧倒的な独自性があり、優れた機能を備えていても、自分にどう役立つのか、「自分ごと化」できる明確な便益がわからないものを人は買わないということだ。価格が高いかどうかは、便益を理解した後の問題だ。これは時代が変わっても、普遍的な事実である。

第6回で、顧客起点の考え方でドラスターの理論をひもといた。再度、その理論に立ち返ると、前述の話はまさに、次の名言にあてはまる。

「顧客を満足させることは、あらゆるビジネスの目的であり使命である。それゆえに、我々のビジネスは何か(What is our business?)という問いは、ビジネスをその外側から、すなわち、顧客と市場の目線から見ることによってのみ答えることができる。あるとき、顧客が見る、考える、信じる、そして欲するものを、経営者は客観的な事実として受け入れなければならない」(出典:「マネジメント」[エッセンシャル版]基本と原則)ダイヤモンド社)

ソニーが行ったことは、新しいブ

「顧客起点」とは

顧客の目線で、ニーズを満たす選択肢の全てを捉えること



出所: M-Force

ロダクトを提案するビジネスを、顧客と市場の目線から構築したことにほかならない。企業目線で捉えた価値を、どうしたら受け入れられるかを考えている限り、「顧客起点」にはなり得ない。上図のオレンジの扇形のように、多くの企業が、自社のプロダクトとの関係を前提に顧客を捉えようとしている。それは様々な「顧客○○○」という言葉で表されるが、自社のプロダクトありきの思考回路を外すことができていない。緑の扇形のように、あくまで「顧客の潜在ニーズと潜在ニーズ、それを満たす全ての選択肢」から考えることが重要だ。

デジタル時代の顧客を捉える

ソニーの考え方と実践は、顧客起点の重要性を理解する上で、多くの示唆を与えてくれる。ただし現代に生かすのに1点事情が異なるのは、2000年以降の世界の急速なデジタル化だ。かつては全ての顧客も企業も物理的な世界に存在し、顧客に直接会ってニーズを探ることができ、販売方法も物理的な店舗が基本だったが、今やこれらはデジタルという

世界の中に入っている。特に市場での消費をけん引する若年層の行動と心理は、昭和世代の想像を超え、感覚的にも分断されている。

どのようなビジネスも、デジタル化の影響を免れることは不可能だ。技術が進化し、顧客が常に変化する中でビジネスにとって唯一の真実は、目の前にいる顧客の行動であり、心理である。常にそれらを動態として捉え、事業の衰退の兆しを早期につかみ、デジタルの影響を見極めて次なる顧客を創造する必要がある。

ここまでの「顧客起点の経営改革」の連載で紹介したフレームワークは、目に見えないデジタル時代における顧客の現実と変化の兆しを、網羅的かつ客観的に捉え、部門や役割を超えて共有できる。BtoCに限らず、クライアントの実態を捉えるためにBtoBでも活用可能だ。この活用を通して、経営層と社内の意識を顧客に集中し、新しい顧客戦略の洞察、そして新しい価値創造に役立てていただければと思う。デジタル時代に向けて、少しでも価値を提供することができれば幸いである。

徹底して顧客に向き合ったアソビュー

売り上げ95%減からのV字回復

コロナ禍という予期せぬ事態によって、特に打撃を受けたビジネスのひとつがレジャー領域だ。BtoB、BtoCの両面でレジャー産業を支援するアソビューは、この影響で売り上げをほぼ失った。そこから、改めて「顧客が何を求めているか」を追求し、事業を回復させた。その軌跡を、同社CEOの山野智久氏に聞いた。

コロナ禍の打撃を乗り越える

連載最終回の本稿では、改めて「顧客を起点にする」ことがいかに大切かを解説した。当然のことながら、事業は自社の努力だけでは好転しない。競合の動きのみならず、外的環境によっても大きく左右される。

その点を多くの人が痛感したのが、昨年从今年に及ぶコロナ禍だろう。特に外出自粛に関連して、レジャー施設やイベント等の産業には、大きな打撃を及ぼした。

本対談には、「生きるに、遊びを。」とのミッションを掲げ、遊びやレジャーの予約プラットフォーム「アソビュー！」を手掛けるアソビュー創

業者の山野智久氏を迎えた。同社は一般の顧客にレジャー施設の予約サービスを提供すると同時に、施設を運営する事業者に対しても電子チケット販売などのDX支援を展開している。コロナ禍の影響で、売り上げがほぼゼロまで落ち込んだが、短期間でV字回復を遂げた。その背景にあったのは、「社内一丸となって、法人および個人の顧客に徹底的に向き合ったこと」と山野氏は話す。

顧客層のズレに気付いた

西口氏 まず、アソビューの事業について教えてください。一般の顧客は予約サイト「アソビュー！」でレジャー施設を予約できる一方、施設

にはどんなメリットがありますか？

山野氏 各施設の公式ウェブサイトに設ける販売システムに加え、「アソビュー！」や各種の提携サイトで、幅広く集客できます。同時に、現地でのチケット販売の手間を効率化し、販売データの分析から施設運営の改善も可能です。時間指定の発券もできるので、ピーク緩和につながり、顧客満足も向上します。

西口氏 2019年末、山野さんから私に直接コンサルティングの要望をいただきました。その時点で、BtoC、BtoB双方の課題を解決する優れた仕組みが確立していましたが、なぜ顧客起点の改革が必要だと思われたのですか？

山野氏 確かに数字上は順調でしたが、マネジメントとしては「KPI設定」と「指針の共有」に課題がありました。自分がユーザーとしてレジャー施設の予約を利用しながら、「便利になっている」実感がなかったんです。なので、KPI設定自体が間違っているのでは、と思っていました。

また、組織も大きくなる中で「顧客のために」という文化を醸成しきれないとも感じていました。顧客起点の考え方に触れ、自分と組織に欠けているのは、より徹底して顧客に向き合うことではないかと考えました。



レジャー施設やアウトドアなど様々な遊びの体験を予約できる「アソビュー！」



アソビュー CEOの山野智久氏

西口氏 コロナ禍の影響が出る前のN1インタビュー（プロダクトに対する顧客の状況を見極めた上で、1人の顧客の話を聞くこと）で、メインの顧客層だと思っていた方々が実は違っていたと分かりましたね。

山野氏 もともとサービスの顧客は20～30代の女性が多かったのですが、女子会やカップルでの利用が中心だと見ていました。それがN1インタビューで、メインの需要は30代女性のファミリー利用だとなりました。顧客の家族構成や利用シーンまで、捉えられていなかったと思います。すぐに、実態に即して提案内容やコミュニケーションを調整しました。

西口氏 直接お客様に話を聞いて、どんな手応えがありましたか？

山野氏 ひとつは、経営者自ら、つまり私自身が直接その声を聞くことで、スピーディーに施策に落とし込めたこと。もうひとつは、同席した社員の皆のモチベーションが4倍は上がったことです。それまではどうしても、数字の増減を気にして

いましたが、「そもそも顧客の困っていることを解決するために働いているのだ」と立ち返れた。仕事がちゃんと顧客の幸せにつながっていると実感できました。

感染対策のガイドライン策定

西口氏 山野さんが率先して全社でN1インタビューを進め、短期間で顧客起点の経営に移行して成長スピードも上がっていました。そんな中、昨年4月に初の緊急事態宣言が出され、外出自粛の影響で売り上げ95%減になってしまいました。

山野氏 はば、ゼロですね。会社とサービスを存続し、雇用を守るにはどうすべきか、本当に窮地に立たされました。そこから4カ月後には前年比成長率232%となりV字回復で顧客に向き合った結果だと思います。一般の方には、「ステイホーム」でも楽しめる、陶芸やそば打ちなどの「おうち体験キット」を提供しました。施設の側には、緊急事態宣言が明

けても営業を再開していいの、その際に何を守るべきかという懸念がありました。現場の営業メンバーがこうした不安を捉えていましたし、私も直接、施設の経営者の方から聞いていました。そこで、専門家の協力を得た「感染拡大防止ガイドライン」や、一定の基準をクリアした施設を認証する仕組みを設けたり、日時指定のチケットシステムを追加で開発・提供したりもしました。

西口氏 どの策も、即決できるだけの情報が山野さんのところにあったことが、回復の大きな要因ですね。経営と顧客との距離が近い。山野氏 私もその点には手応えを感じています。厳しい状況を経て、顧客の課題と支持される便益は何かを理解していることが、経営者の前提条件だと実感しました。事業規模が大きくなると、組織マネジメントに注力しがちですが、そこはむしろメンバーに任せもいい。今後も顧客理解を徹底し、一般の方と施設の方の両方に寄り添ってまいります。



アソビューの事業概要。生活者には予約サービスを、レジャー施設にはDX支援を展開する

課題

本記事を読んで、ユニクロのマーケティングコミュニケーション戦略(含む、ブランド戦略)と今後の課題について、顧客視点をベースに、マーケティングの分析フレームワークを用いて、1ページで述べよ。〆切は、**10月29日(土)22:00**とします。

送付先は、添付の課題レポート提出方法を参照して送ること。