

## 第2章 マーケティング戦略のジレンマ

### 第1節 商品の市場提供を自社ブランド、あるいは OEM 供給

ある商品を開発した場合、どのような販売ルートで市場に提供するかという意思決定が必要となります。自社の販売ルートで、自社ブランドとして市場に提供するか、あるいは、営業力のある会社への OEM(Original Equipment Manufacturing：相手先ブランド製造)供給を通じて市場に提供するかが、最初に考えることになります。

もちろん、望ましいのは、自社の販売ルートで自社ブランドとして市場に提供することです。自社ブランドで市場に提供できれば、市場、顧客とのやりとりのスピードアップ、事業利益の最大化など期待できます。

ただし、自社の営業力、ブランド力については、慎重に見極めをする必要があります。いくら素晴らしい商品でも、営業力がなければ売ることができません。顧客に認知されなければ、顧客の選択肢の中に入ることすらできません。中には、自社ブランドが確立していないにもかかわらず、自社ブランドに固執したあまり、業績不振に陥った企業もあります。

一方、OEM 供給を戦略的に行う場合があります。自社ブランドをすでに確立しており、それなりの販売量を確保できる見込みがありながら、同時に、他社に OEM 供給を行う場合などです。これは、他社のブランド、営業力を効果的に活用して、最終的に商品の製造量を拡大する狙いです。これにより、製造コストの低減、顧客の商品認知の拡大、アフターサービスの市場拡大などが期待できます。

したがって、商品の特性、自社のブランド力、営業力などから、総合的に考えることになります。

ここでは、始めに、事業が自社内部のみで完結しない事業システムの分業について整理をし、具体例を確認するために OEM の状況を見ます。次に、ブランドの意義について、ブランドの定義、重要性を整理し、具体例をイメージするために、現在のブランド価値のランキングを見ることにします。最後に、商品の市場提供を自社ブランドとするか、あるいは OEM 供給とするかの判断のポイントについてまとめます。

#### 1. 事業システムの分業

近年、大手企業と言えども、自社内部で、最終製品、および構成する部品やユニット全てについて、R&D、設計開発、製造、販売からアフターサービスに至るまでの全てを対応することは、技術の専門化・高度化、投資負担の増大などで困難になっています。このため、自社の経営資源が不十分な領域については、それを得意とする外部企業と分業という形で連携する傾向が強くなっています。

分業の形態には、水平分業と垂直分業があります。始めに、この水平分業と垂直分業を見ることにしましょう。

(1) 水平分業と垂直分業

分業の方向性には、垂直方向と水平方向があります。

水平方向の分業とは、製品構成における分業であり、最終商品、商品を構成するユニットや部品などを分業する形態です。代表的な例は、モジュール型の製品構造をしているパソコンなどです。CPU、メモリ、チップセット、LCD、ハードディスクなどそれぞれの専門企業が開発、製造し、セットメーカーが最終商品に作りこんでいます。

垂直方向の分業とは、商品開発から販売・アフターサービスに至る工程の分業であり、R&D、設計開発、製造、販売などを分業する形態です。

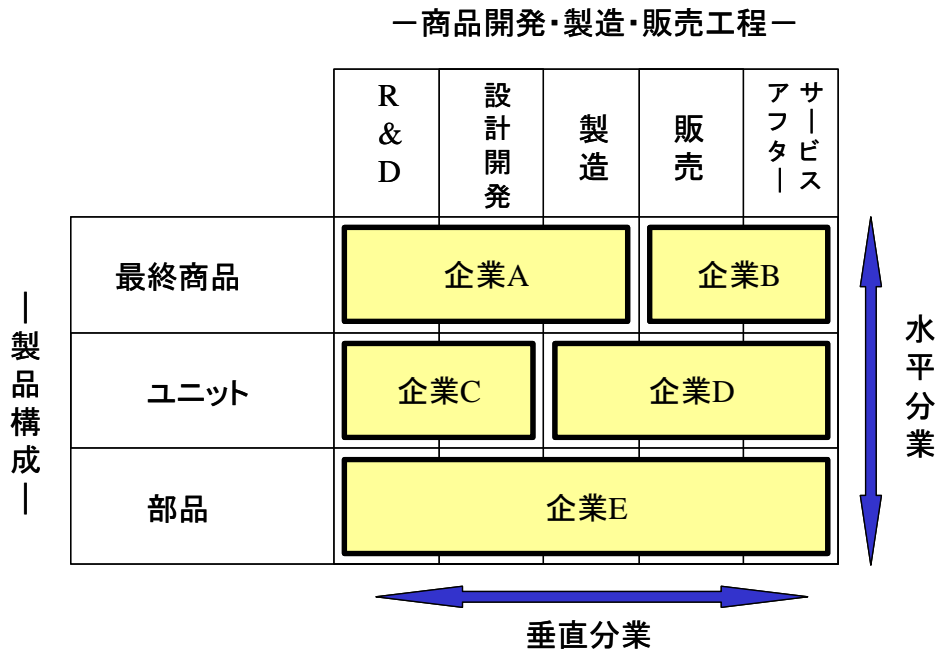


図 2-1-1 垂直分業と水平分業

(2) 垂直分業の形態

1990年代以降、垂直分業の形態が、急速に増加、進展しています。特に大きな動きを見せている製造と開発・設計の機能の焦点を当てて、垂直分業の形態を見ることにします。

ある企業が、製造だけを外部委託する場合は製造委託と言います。この中で、電子機器の製造委託を受ける企業をEMS (Electronics Manufacturing Services)と言います。代表的な企業に、新たなビジネスモデルを創出したとされるソレクトロンがあります。また、半導体関連の製造委託を受ける企業をファウンドリと言います。半導体の製造には多額の設備投資を必要とすることから、相当の規模を持たなければ、事業として運営するのは、難しい状況になっています。

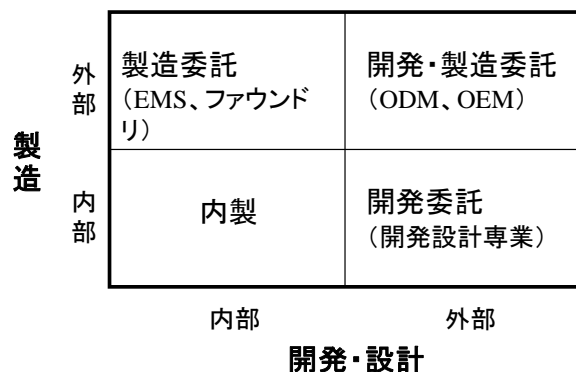


図2-1-2 開発・設計、製造の内部、外部による分類

開発のみを委託する場合を開発委託と言います。開発設計専門業者が該当します。この中で、半導体関連では、特にデザインハウス、IP プロバイダと呼ばれます。

開発、製造の両方を委託する場合を ODM (Original Design Manufacturing)、OEM (Original Equipment Manufacturing) と言います。ODM と OEM の違いは、厳密ではありませんが、一般には、開発元が開発商品をそのまま供給するのを OEM、供給先の要望に沿って、商品をアレンジする場合を ODM と呼んでいます。なお、ここでは簡単のため、ODM も OEM に含めて解説を進めます。

### (3) OEM の状況

OEM は、自動車、オートバイ、家電など、様々な業種で利用されています。以下に、OEM の概略の状況を示します。

- ・ 自社ブランド供給を行いながら、OEM 供給 (相互補完) — インテグラル型製品構造

自動車：トヨタ→ダイハツ、ダイハツ→トヨタ、日産→スズキ、マツダ、いすゞ、三菱→日産その他

- ・ 製造特化企業 (コスト優位など) から業界各社への OEM 供給

パソコン：台湾企業→国内パソコンメーカー、デル、HP その他

- ・ ユニット、部品企業 (圧倒的技術優位) から業界各社への OEM 供給 — モジュール型製品構造

テレビチューナー：松下→ソニー・東芝以外家電メーカー、ユニデン→八木アンテナその他

電池：(一次電池) FDK→家電メーカー、(二次電池) 三洋電機モバイルエナジーカンパニー→家電メーカー各社

CD、DVD メディア：太陽誘電、日立マクセル→家電メーカー各社

- ・ その他

このように、OEM 供給は幅広く行われており、単にブランド力の活用、営業力補完ということではなく、モジュール型/インテグラル型製品構造の特性、スケールメリットの活用など、いろいろなビジネス上の背景の下で行われていることがわかります。

## 2. ブランドの意義

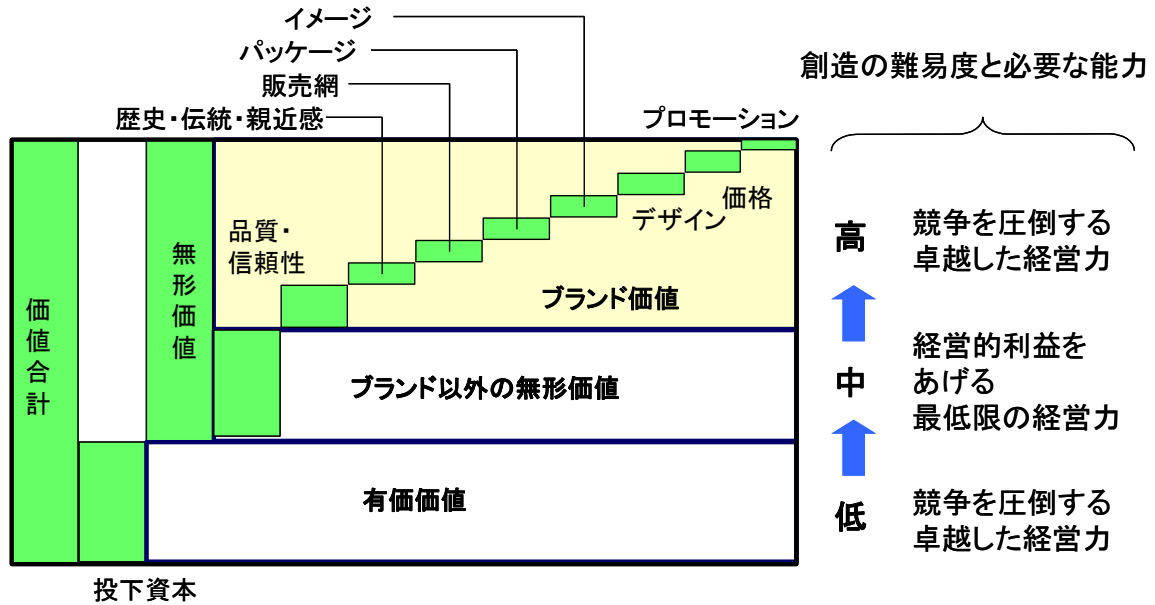
「ブランド」は、最近、経営手法として重要な要素として注目されてきています。強力なブランドを築くことができれば、強力な効力を発揮します。しかしながら、ブランドは具体的な実体として目に見えないため、わかりにくいところがあります。そこで、始めにブランドの定義を確認します。

### (1) ブランドとは

ブランドは元々、自分の家畜などに焼印を施し、他者の家畜と区別するために行われたものです。商標法で保護されている「ブランド」も、同じような商品を見分けるために、製造元が取り付けていた商標やマーク、タグなどの付属物です。しかし、その商品が優れていた結果、広く使われるに従い、付属物が「商品が良質だ」「使い勝手が良い」等とい

った判断基準を消費者に連想させるような働きをするようになります。

ここで、ブランドについて、アメリカマーケティング協会の定義を確認すると、「ある売り手、あるいは売り手の集団の製品およびサービスを識別し、競合相手の製品およびサービスと差別化することを意図した名称、言葉、サイン、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせ」となっています。



(Interbrand 資料を元に作成)

図 2-1-3 価値とブランドの関係

### (2) ブランド価値の重要性

本来のブランド設定の目的は、以下によります。

- ①商品の識別を容易にするため
- ②商品独特の特徴を模倣から守るため
- ③取引の単純化のため
- ④選択的需要の喚起と消費者の反復的購買を容易にするため
- ⑤価格差異の根拠のため

現代では、マーケティング分野におけるブランドの価値が注目されており、ブランド価値は無形資産として高く評価されています。経済的意義としては、ブランドの価値は超過収益力として表現されます。他社とまったく同一の機能・性能を持つ商品を販売する場合、他社よりも高い値段を付けても売れるなら、それはブランドの信用力に由来する価値という考え方です。他社よりも高くできた値段の差額が超過収益力となります。

### (3) 世界のブランド価値ランキング

ブランドコンサルティング会社の Interbrand が、BusinessWeek 誌と共同で発表した 2007 年の「The Best Global Brand Ranking」によると、トップ 10 は、1 位「Coca-Cola」、2 位「Microsoft」、3 位「IBM」、4 位「GE」、5 位「Nokia」、6 位「Toyota」、7 位「Intel」、8 位「McDonald's」、9 位「Disney」、10 位「Mercedes」の順になっています。

す。11位以下で、IT関連ブランドとしては、13位「Hewlett-Packard」、18位「Cisco」、20位「Google」、21位「Samsung」、25位「Sony」、27位「Oracle」などが入っています。日本企業のブランドとしては、ToyotaやSonyのほか、19位「Honda」、36位「Canon」、44位「Nintendo」、78位「Panasonic」、92位「Lexus」、98位「Nissan」などが100位以内に入っています。

(Interbrand: Best Global Brand 2007

[http://www.interbrand.com/best\\_brands\\_2007.asp](http://www.interbrand.com/best_brands_2007.asp) より)

このランキングでは、Interbrandが開発した手法によって、ブランド価値を算出しています。1年間の決算データをベースに、そのブランドが将来生み出すであろう利益の正味現在価値として計算されているそうです。

### 3. 自社ブランド、OEM供給の判断のポイント

自社ブランド、あるいは、OEM(Original Equipment Manufacturing : 相手先ブランド製造)供給により、市場に提供するかについては、以下のステップによります。

#### (1) 自社のブランド力、販売力の見極め

自社のブランド力、営業力について、商品の特性と対応させて見極めます。商品の特性に対して、自社に十分なブランド力、営業力がないのであれば、営業力のある企業へのOEM供給からスタートすべきです。

一方、新たに開発した商品に圧倒的な優位性、差別化要因、顧客に対する強い訴求力などがあるのであれば、これを契機に、ブランド力、営業力を構築するという決断もあります。ただし、ブランド力、営業力構築のためには、相当の投資と時間が必要となります。

#### (2) 商品の特性、市場創造のポテンシャルと同業他社へのOEM供給

自社のブランド力、営業力で、十分、顧客にアプローチできるとしても、商品の特性、市場創造のポテンシャルから考えて、同業他社へOEM供給を行うことにより、さらに、販売量の拡大が期待できるのであれば、OEM供給は検討すべきです。

これは、OEM供給先のブランド力、営業力を効果的に活用して、最終的に商品の製造量を拡大、シェアの最大化を狙うものです。これにより、製造コストの低減、顧客の商品認知の拡大、アフターサービスの市場拡大などが期待できます。さらに、OEM供給先の商品ラインアップとバッティングしなければ、その後も継続的な協働関係が築ける可能性があります。

## 第2節 新製品のユーザー訴求は業務変革、あるいは生産性向上

### ーハイテクを活用した新製品における顧客開拓

新製品を開発しても、新たに顧客を開拓、そして拡大しなければビジネスとして成立しません。特に、ハイテクを駆使した画期的な新製品のような場合、新製品導入の効果が大きいと思われても、顧客にその効果を認識してもらい、新製品購入のアクションを起動させるためには大きな壁があります。この壁を乗り越えるために重要なことは、顧客へアピールするポイントをどのようにするかです。これは、新製品導入の効果、顧客の特性などのその時の状況に応じて考えなければなりません。ここでは、わかりやすく考えるために、「新製品のユーザー訴求を業務変革、あるいは生産性向上」という命題を設定し、マーケティングの考え方を解説したいと思います。

本命題を検討するためには、始めに、知っておかなければならないことがあります。それは、製品ライフサイクルの概念、ハイテク業界ではよく知られているイノベーター理論、キャズム理論です。

そこで、本章では、始めに製品ライフサイクル、イノベーター理論、およびキャズム理論を整理し、次に、顧客の特性に対応したマーケティングはどうあるべきか、最後に、本命題である新製品のユーザー訴求は業務改革、あるいは生産性向上へのポイントについてまとめます。

### 1. 製品ライフサイクル (Product life cycle)

製品が市場に出現してから、消滅するまでの期間（製品寿命）で、製品の販売や利益の動きからパターン化した製品ライフサイクルという概念があります。新製品のマーケティングは、この製品ライフサイクルと対応させて考える必要があります。

#### (1) 製品ライフサイクルの概要

製品ライフサイクルとは、各製品に対して、製品寿命期間内の売上と利益の変化に着目して、以下の4つの段階に分けたものです。

##### ①導入期

導入期とは、製品が市場に導入されて販売が開始された時点から、徐々に販売数が伸びてゆく段階です。市場へ製品を導入するために、多額の費用が発生するために利益は無いことが多いとされています。

この段階での顧客は、革新的な顧客であり、その製品、あるいは技術を試している期間です。この時点での製品の魅力は、その独特の技術か、場合によっては単なる物珍しさと考えられます。

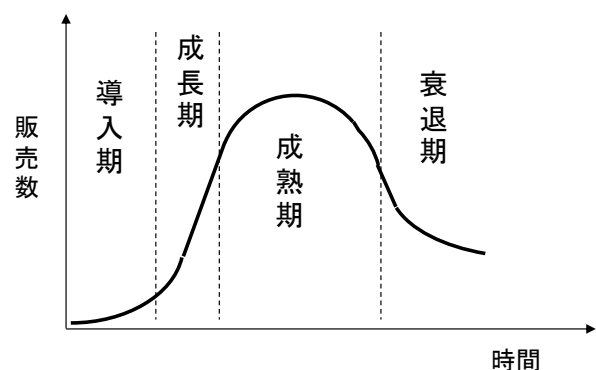


図2-2-1 製品のライフサイクル

②成長期

成長期は、製品が市場で受け入れられ、急速に売上高が増大し、大幅に利益が得られる段階です。この段階の顧客は、イノベーションの初期採用者です。

③成熟期

成熟期は、製品が市場の潜在的購入者のすべてに行き渡る段階です。販売の伸びは鈍化し、やがて頂点を迎え、その後は緩やかに減少します。利益は安定しますが、競争の激化によって減少する場合があります。一般に製品としては、この成熟期の長短がそのライフサイクル全体の長さを決める主要な要因となります。

この段階の顧客は、追随者とされますが、量的には最も多い顧客です。

④衰退期

衰退期は、市場が飽和、製品の売上が減少してゆき、利益もそれに伴って減少する段階です。新規購買者はほとんどいなく、買換え需要が主となります。

(2) 成熟期の頂点までに至らないパターン

製品ライフサイクルは、図 2-2-1 に示したような単純な釣鐘状のカーブばかりとは限りません。上がったりがったりを繰り返しながら推移するパターン、成熟期以前で販売の頂点を終わるパターンなどいろいろあります。

成熟期の頂点までに至らないパターンとしては、図 2-2-2 に示すようなファッション、ファッドというパターンがあります。

ファッションは、成長期から成熟期の移行段階で頂点を迎え、後は急速に衰退するパターンです。これは、イノベーションの初期採用者までには受け入れられても、大きな市場である次の追随者の購入までには至らないパターンです。

ファッドは、導入期のみで頂点を終えたパターンです。特定の革新的な顧客が、試行に用いただけで、商用までには至らないパターンです。

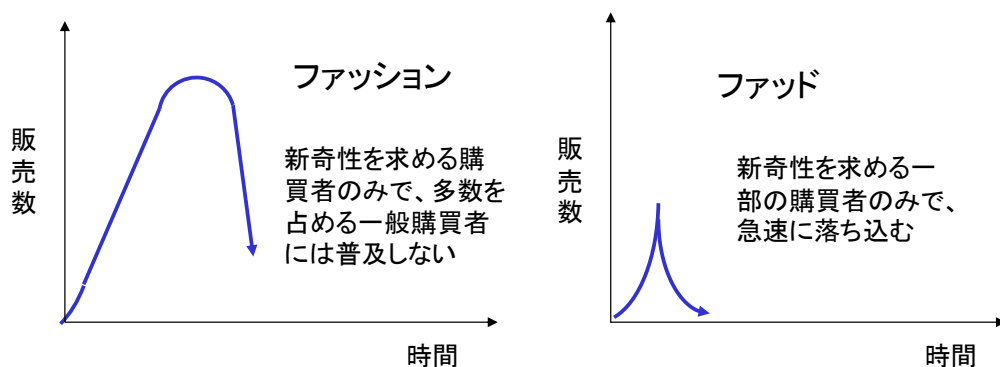


図 2-2-2 成熟期の頂点までに至らないパターン

なお、製品ライフサイクルの概念は、本質的にイノベーションの普及概念、あるいは製品代替曲線概念と同じとされています。ある技術から次の技術への移転は、一般に S 字型の代替曲線 (S カーブ) に従います。このカーブは、結果として確認することはできます。

しかしながら、概念としては理解できても、市場にある製品のライフサイクルが今後、どのように推移するか、実際に製品が今、どの段階にあるかの予測などは困難です。

## 2. イノベーター理論

イノベーター理論とは、イノベーションの普及に関する理論です。1962年、スタンフォード大学のエベレット・M・ロジャース教授が著書“Diffusion of Innovations”（イノベーション普及学）で提唱したものです。

### (1) 普及率 16%の論理

ロジャースは消費者の商品購入に対する態度を新しい商品に対する購入の早い順から、

- a. イノベーター (Innovators: 革新者) - 新しいものを進んで採用するグループ (2.5%)
- b. オピニオンリーダー、またはアーリー・アダプター (Early Adopters: 初期採用者) - 流行には敏感で、自ら情報収集を行い判断するグループ。(13.5%)
- c. アーリー・マジョリティ (Early Majority: 前期追随者) - 新しい様式の採用には比較的、慎重なグループ。(34%)

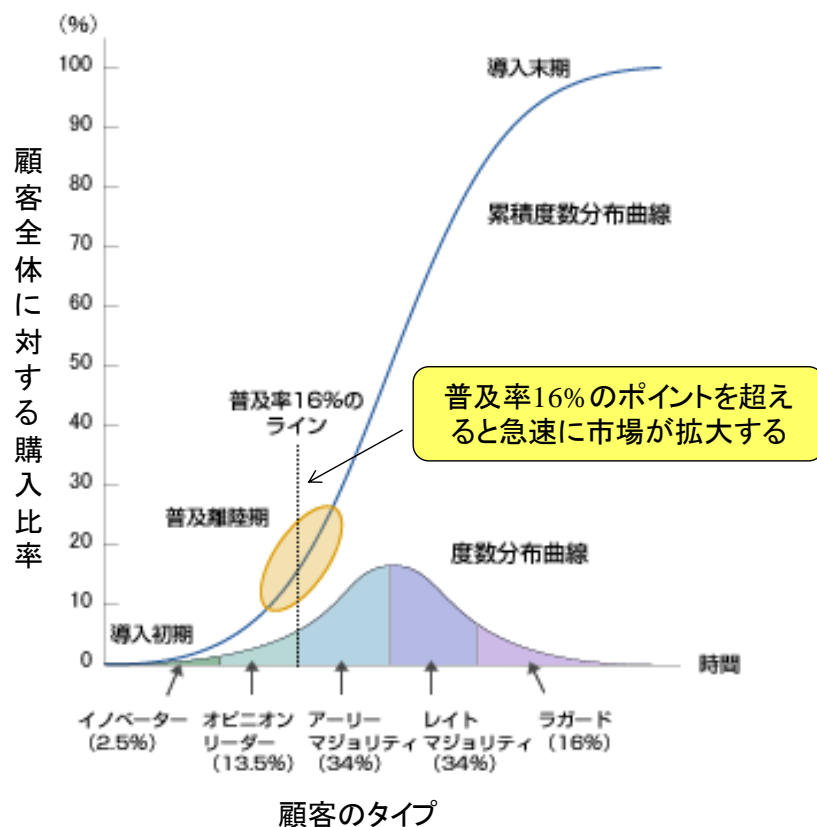


図 2-2-3 普及率 16%の論理

- d. レイト・マジョリティ (Late Majority: 後期追随者) - 新しい様式の採用には懐疑的で、周囲の大多数が試している場面を見てから同じ選択をする。(34%)



e. ラガード (Laggards : 遅滞者) 一世の中の動きに関心が薄く、流行が一般化するまで採用しない。中には、最後まで流行不採用を貫く者もいる。(16%)

の 5 つのタイプに分類しました。(製品ライフサイクルより、詳細に分類されていません。) この 5 つのタイプの割合は、図 5-2-3 のような釣鐘状のカーブで表されます。

ロジャースは、このベルカーブを商品普及の累積度数分布曲線である S 字カーブと比較しました。そして、イノベーターとオピニオンリーダーの割合を足した 16% のラインが、S 字カーブが急激に上昇するラインとほぼ一致することを見出し、オピニオンリーダーへの普及が商品普及のポイントであるとししました。ロジャースはこれを「普及率 16% の論理」として提唱しています。

### (2) 市場拡大のキーとなるオピニオンリーダー (またはアーリー・アダプター)

ロジャースのイノベーター理論では、一般的にオピニオンリーダーへの普及が商品普及の鍵を握るとされます。

市場に現れて間もない商品を最初に購入するのはイノベーターです。しかし、イノベーターが着目するのは商品の目新しさそのもので、本来、多くの方が価値を見出す商品のベネフィットにはあまり着目しません。一方、イノベーターに続くオピニオンリーダーは、単なる目新しさだけでなく、これまでの商品にはない新しいベネフィットそのものに着目します。そして、購入後、そのベネフィットを体感することができれば、口コミのネットワークなどを通じて、大きく市場が拡大する可能性ができてきます。

イノベーターとオピニオンリーダーをあわせても市場全体の 16% を占めるにすぎません。しかし、この初期市場でオピニオンリーダーをうまく獲得できるかどうか、商品普及を、多数派であるアーリー・マジョリティ、レイト・マジョリティに上げられるかどうかの分かれ道となるとしています。

## 3. キャズム理論

ロジャースは、イノベーター理論の中で、全体の 16% にあたるイノベーターとオピニオンリーダー (アーリー・アダプター) への普及こそが、その後の全体への普及につながる分岐点とししました。

これに対して、ハイテク企業を中心にマーケティング・コンサルタント活動を展開しているジェフリー・ムーア氏は、著書“Crossing the Chasm” (キャズム) の中で、イノベーターとアーリー・アダプターからなる全体の 16% にあたる初期市場と、その後に控えるアーリー・マジョリティやレイト・マジョリティからなるメインストリーム市場 (全体の 68% 以上) の間には、さらに、容易には越えることができない「キャズム (大きな溝)」が存在すると主張しています。

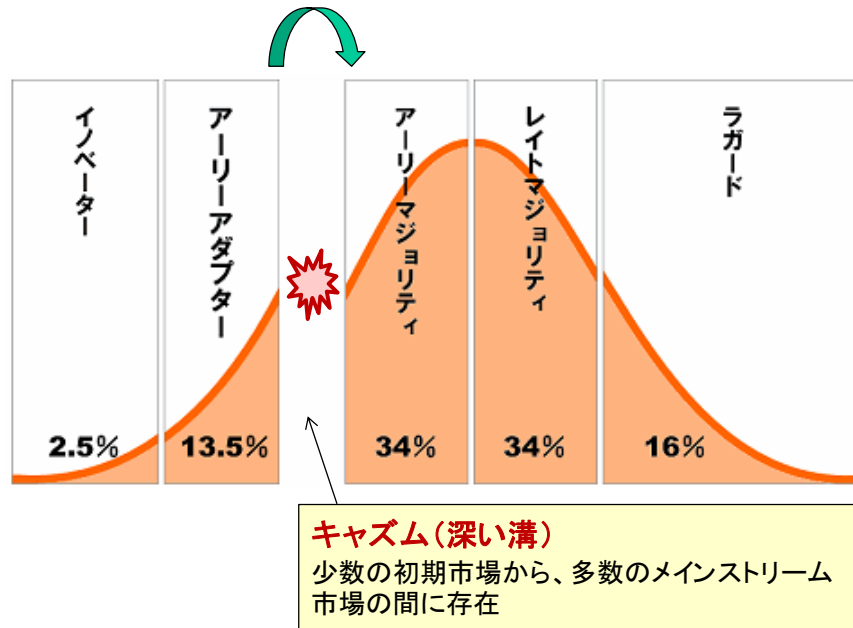


図 2-2-4 キャズム

これは、アーリー・アダプターは「誰も使っていない商品でも、新たなベネフィットがある」ことを望むグループであるのに対して、そこに続くはずのアーリー・マジョリティは「多くの人々が利用している安心できるベネフィットのある商品」を望むグループという顧客の特性が明らかに異質なものであるためです。このため、アーリー・アダプターの市場を獲得、良い評価を得られても、最も効果的とされている口コミなどで、それがアーリー・マジョリティに広がり、購入が拡大することは期待できません。

初期市場（全体の 16%）と、メインストリーム市場（全体の 68%）の間に横たわるこのキャズムを超えることができなければ、新商品はメインストリーム市場で売れることはなく、規模の小さな初期市場の中でやがては埋没していく運命となります。まさに、製品ライフサイクルの項で述べたファッションやファッドのパターンとなってしまいます。

#### 4. 顧客の特性に対応したマーケティング —キャズムを超えるために

キャズムを超えるためにはどうすればよいのでしょうか。初期市場とメインストリーム市場では、顧客の特性が異なり、異なるセグメントに属します。従って、初期市場を獲得した後、メインストリーム市場に進出するためには、改めてメインストリーム市場をターゲットとしたアプローチを行う必要があります。この時、初期市場で行った戦略とは異なる戦略で臨まなければなりません。このために、知っておかなければならないことは、顧客の特性とそれに対するマーケティングの考え方です。

##### (1) 顧客の特性

初期市場を構成するアーリー・アダプターとメインストリームを構成するアーリー・マジョリティの特性を以下に整理します。

表 2-2-1 アーリー・アダプターとアーリー・マジョリティの特性

	アーリー・アダプター (初期市場)	アーリー・マジョリティ (メインストリーム市場)
製品購入の基本目的	○業務変革の手段 －最先端技術	○生産性を改善する手段 －業界標準
顧客の特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品のブレークスルーを重視</li> <li>・新旧の不連続性を受け入れる</li> <li>・価格には比較的、寛容</li> <li>・業界を超えて行動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先行事例、製品の実績を重視</li> <li>・不連続性は受け入れない</li> <li>・価格には厳しい</li> <li>・業界内での行動が多い</li> </ul>

(2) ホールプロダクトの概念

最近、ハイテク・マーケティングに取り入れられ始めた考え方に、ホールプロダクトという概念があります。これは、ハーバード大学のセオドア・レビット教授が、1962年、著書“*The Marketing Imagination*”（マーケティング発想法）で述べているものです。製品そのものの機能に対し、周辺に各種のサービスや補助製品で付加されて、顧客が望む機能になっていくというものです。

このホールプロダクトは、図 2-2-5 のような 4 層のモデルで説明されています。

製品ライフサイクルの進行、すなわち顧客がイノベーターからラガードまで移行していくにつれて、ホールプロダクトのモデルで、外周円にある製品の重要性が増すと言われています。つまり、初期市場の場合は、コアプロダクト、すなわち出荷される製品そのものが注目されますが、メインストリーム市場に近づくに従い、コアプロダクトだけではなく、期待プロダクト、拡張プロダクトが重要となります。

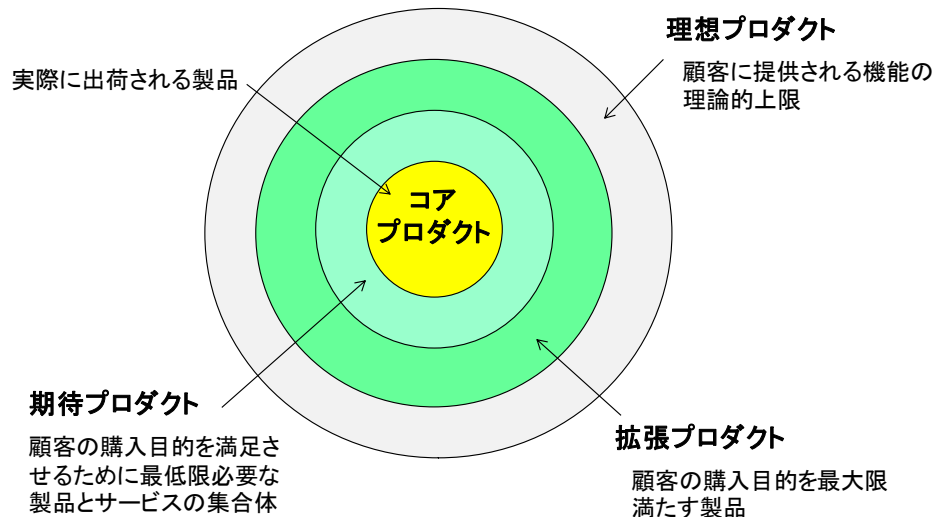


図 2-2-5 ホールプロダクトのモデル

パソコンを例にとると、初期市場では、パソコンのハードウェア自体の外形デザイン、演算時間、記憶容量、マンマシンインターフェイスなどが注目を浴びます。それが、メイ

ンストリーム市場で実際に使われ始めると、ネットワーク対応、周辺 I/O デバイス・ソフトウェアのラインアップ、解説書の充実さ、サポート体制などを含めて、評価されるようになるということです。

### (3) キャズムを超えるために

キャズムを超えるためには、初期市場とは明らかに特性の異なる市場セグメントを獲得しなければなりません。この時、コアプロダクトにおける技術面の優位性は、効果的な訴求ポイントとはなりません。

ポイントは、メインストリーム市場に向けて、製品実績をアピールするとともに、ホールプロダクトを意識したマーケティングを行うことです。もし、この時点で、製品実績がアピールできるほどの実績がなければ、まずは、代表的な顧客を獲得することに全力をあげることです。少しずつでも、市場での実績ができ、市場から良い評価を得られるようになれば、雪崩のように市場を拡大できる可能性があります。

## 5. ハイテク新製品の効果的な顧客開拓のために

本命題は、新製品を開発した後、新たに顧客を開拓、そして拡大するために考えるべきことを体系的に解説するために設定しました。これに対する基本原則は、顧客の特性に応じて、マーケティングの考え方を変えるということです。

初期市場は、先端技術、業務変革に最も興味を持つ顧客で構成される市場です。当然、技術の新規性、圧倒的な業務変革の効果などに重点を置く必要があります。この市場を獲得しない限り、次のメインストリーム市場に進出することはできません。

メインストリーム市場は、技術や変革より、リスク最小にして確実に業務上の効果をあげることを最優先に考える顧客で構成される市場です。ここでは、製品実績をアピールするとともに、ホールプロダクトを意識したマーケティングを行います。この大きな市場を獲得しなければ、利益を獲得することはできません。

なお、実際には、どこまでが初期市場で、どこからメインストリーム市場であるかという境界は明確ではありません。ましてや、顧客のタイプはそれ以上に把握や分類が難しいものです。このため、顧客の特性を個々の対面活動の中で感じ取り、それに対応したアプローチがポイントとなります。

ハイテクを活用した新製品の市場開拓・拡大は、できれば経営トップによるアプローチ、少なくとも技術がわかる営業マンによるアプローチが必須です。少なくとも、重要な時期に代理店販売に依存するなどは避けるべきです。

### [参考文献]

- 1) 徳永 豊他：例解マーケティングの管理と診断、同友館、1989  
(George Day, “The Product Life Cycle: Analysis and Application Issues”, Journal of Marketing, Fall 1981)
- 2) E.M.ロジャース：イノベーション普及学、産能大学出版部、1990

- 3) ジェフリー・ムーア：キャズム ハイテクをブレイクさせる超マーケティング理論、  
翔泳社、2002
- 4) 出口 通：新事業創出のすすめ、オプトロニクス社、2006
- 5) 大江 建：なぜ新規事業は成功しないのか、日本経済新聞社、1998

### 第3節 営業活動は新規顧客開拓重視、あるいは既存顧客維持重視

市場が成熟し作れば売れる時代ではなくなりました。また、顧客側にとっても購入する基準が複雑となり、単に商品・サービスが優れている、価格が安いだけでは、購入動機を刺激できなくなりました。さらに、情報化が進展し、商品・サービスの特徴、機能、性能、使い勝手、さらに価格までのさまざまな情報がネット上などで溢れるようになり、顧客側の知識、選択肢も増えました。このような背景から、今は、供給過剰、過当競争となってしまった商品・サービス群の中から、顧客が厳しい基準で選別する時代となっています。

このような時代に重要となるのが、顧客・市場と接点を持つ活動です。これには、マーケティング、販売プロモーション、営業など活動があります。この中で、特に、時代に対応した見直しが必要となる活動が営業活動です。

営業活動の計画を考える際、最初に考えることは、新規顧客開拓を重視するか、あるいは既存顧客維持を重視するかです。

既存顧客維持は、事業の売上、利益の減少を最小限に食い止めるために重要な活動です。なぜなら、現在の顧客が、将来に渡って顧客である保証はありません。もし、既存顧客を維持する活動をしなければ、次々と離れてしまいます。そうすると、商品・サービスの売上、利益は、急速に縮小します。既存顧客を維持するコストは、新規顧客開拓に比較して小さいものです。既存顧客維持はコストパフォーマンスの面からも軽視できない活動です。

一方、新規顧客を継続的に獲得しなければ、商品・サービスの売上、利益は、やはり緩やかながらも縮小の一途となります。なぜなら、どんなに既存顧客維持の活動を行っても、ある比率で顧客は離れていくためです。従って、事業の存続のためには、新規顧客開拓は必須となります。

このように、新規顧客開拓と既存顧客維持は、どちらも必要です。重要なことは、状況に合わせた配分の営業活動をすることです。

ここでは、B to B ビジネスでの法人営業を想定して、始めに営業活動の包括的な特性を整理し、営業部門が陥りやすい傾向を確認します。次に、本稿のテーマである新規顧客開拓と既存顧客維持について議論します。そして、事業の存続、成長のために必須となる新規顧客開拓に焦点を当て、そのステップとポイントを解説します。最後に効果的な営業活動を行うための視点をまとめます。

#### 1. 営業活動の特性

市場が成熟し、作れば売れる時代ではなくなりました。このような供給過剰、過当競争とも言える時代に重要となるのが、顧客・市場と接点を持つ活動です。そして、この中で、特に時代に対応した見直しが必要となる活動が営業活動です。なお、ここで営業活動としているのは、営業マンが個別に顧客と対面して、商品・サービスの説明、提案、販売活動を行う活動を言います。

### (1) 案件ごとに大きく変動するコストパフォーマンス

営業活動は、大きな成果をあげられる可能性があります、一方、コストもかかります。そして、活動の成果は、相手（顧客）の事情、競合他社の動きなどに大きく依存します。したがって、単純に、コストをかければ成果が得られるものではありません。営業部門のコストパフォーマンスは、ある意味、賭けのような要素もあり、個別の案件ごとに大きな違いが発生します。

### (2) マネジメントが困難な営業活動

営業活動は、内勤の職場のように、業務プロセスを詳細に管理することは馴染みません。唯一、確実に収集できる評価指標は、期末の結果、すなわち成約した売上金額（および利益）しかありません。このため、ひどい場合は一方的に売上金額のノルマを押し付け、体育会系の精神論でひたすら営業マンの尻をたたき、あるいは、成績に応じた歩合給の制度とするなどが起きます。このような営業マンを消耗品扱いにするような体制では、長期的な視点による営業活動はできません。

営業活動にも戦略的、体系的なマネジメントが求められます。特に、コストパフォーマンスが変動しやすい新規顧客開拓については、明確な行動計画とマネジメントの仕組みが求められます。

## 2. 営業部門が陥りやすい傾向

営業活動は、内勤の職場に比較してマネジメントが困難です。このため、マネジメントが粗かったり、必要以上に営業マンの裁量にゆだねたりすると、以下のような傾向が発生することがあります。

### (1) 本来の営業活動をしない営業マン — 役割認識が電話番、御用聞き

積極的に顧客にアプローチをせず、単に、かかってくる電話を待っている、あるいは、注文ありませんかと定期的に声をかけるだけという営業マンです。

### (2) 行きやすい顧客にだけ訪問する営業マン

— 会社よりも自分の顧客に対する意識が優先

自分が行きやすい顧客にだけ訪問する営業マンです。営業マンも人間である以上、気の合う人、合いにくい人があります。このため、本来の訪問の優先度とは別に、自分の行きやすい顧客にだけ必要以上に訪問し、訪問回数をかせぐ営業マンが発生します。

### (3) スタンドプレーを目指す営業マン — 技術部門、工場部門との協調意識の欠如

営業マンだけでは、商品・サービスの説明、提案は困難な場合が少なくありません。このような場合、担当の技術部門の適切な支援をタイミングよく要請し、協力しあうことが必要です。

たまに、営業マンが、一方的に判断して、技術、工場部門に断片的な情報、支援だけを求める、営業マンが単独の判断で顧客に説明、回答するなどを見かけます。一つ外すと、会社全体の信頼を失う可能性があります。

(4) 言い訳が先行する営業マン — 自部門の努力より他部門への責任転嫁に意識が集中  
商品・サービスには、残念ながら品質・納期問題などが発生することがあります。もち  
ろん、責任は事業部門にあります。

このような場合、売上不振の原因を、必要以上に、事業部門の責任に押し付けようとする  
営業マンがいます。気持ちは理解できますが、組織としては協力して事態の收拾に当る  
べきです。

特に問題なのは、もし、売上落ち込みとなれば、それを他の顧客、商品・サービスで挽  
回を図るべきなのですが、営業部門全体として、そのベクトルに向かわなくなることです。

(5) 注文を取る気のない営業マン、および技術者 — 実態は扶養家族

見かけ上は、積極的に顧客にアプローチしていますが、本心は、受注をする気のない営  
業マン、および営業活動をしている技術者です。

新規事業、新規の技術を応用した商品・サービスは、受注すると顧客対応に大きな負担  
がかかります。特に、担当技術部門としては、大きな負担が待ち構えています。立ち上が  
り時には何が起きるかわからないこともあり、リスクも相当なものです。

このような背景から、本心は受注をする気のない営業マンや技術者が生まれます。活動  
はしているのですが、ゴールにたどり着くことはありません。見えにくいだけに、会社  
にとっては、最も始末の悪い人たちです。

(1)、(2)、(3)のようなことは、売上金額だけで営業部門を管理している場合  
に起きやすくなります。特に、担当している顧客だけで、すでに目標の売上達成の見通し  
がある場合、このような傾向が起きます。また、(4)は市場環境の落ち込み、事業部門  
の品質・納期問題などのエクスキューズがまかり通る、(5)は新規事業に明確な目標が  
設定されていない等の場合、起きやすくなります。

### 3. 営業部門のジレンマ 新規顧客開拓と既存顧客維持

営業活動の計画を考える際、最初に考えることは、本稿のテーマとしている新規顧客開  
拓を重視するか、あるいは既存顧客維持を重視するかです。

これに対して、既存顧客維持と新規顧客開拓のそれぞれの意義を確認します。そして、  
新規顧客開拓と既存顧客維持をどのように考えるかについて解説します。

(1) 軽視できない既存顧客維持

現在の顧客が、将来に渡って顧客である保証はありません。もし、既存顧客を維持する  
活動をしなければ、次々と離れてしまいます。そうなると、商品・サービスの売上、利益  
は、急速に縮小します。

既存顧客をつなぎとめるための労力、コストは少なく済みます。幸いにも、現在、取  
引している顧客は、商品・サービスを評価して取引してくれています。また、顧客として  
も、取引先を換えるとスイッチングのコストがかかるためです。

既存顧客を維持する活動は、営業活動の中ではコストパフォーマンスの良い活動です。  
商品・サービスの売上、利益の減少を最小限に食い止めるために、軽視してはならない活  
動です。



(2) 事業の存続、成長のためには必須となる新規顧客開拓

新規顧客を継続的に獲得しなければ、事業の売上、利益は、やはり緩やかながらも縮小の一途となります。なぜなら、どんなに既存顧客確保の活動を行っても、(状況にもよりますが、)年に10~15%程度の比率で顧客は離れていくためです。従って、事業の存続、成長のためには、新規顧客の開拓は必須となります。

ところが、新規顧客の獲得は容易なことではありません。すでに他社の顧客となっている可能性が高く、やみくもに営業しても、まず獲得できることはありません。新規顧客開拓のコストは、既存顧客維持のコストに比較して、少なくとも5倍以上高いとされており、しかもそのコストパフォーマンスは案件ごとに大きく変動します。

(3) 新規顧客開拓と既存顧客維持の考え方

新規顧客開拓と既存顧客維持は、どちらも必要であり、状況に応じて最適な配分とすることが肝要です。その配分には、製品ライフサイクル、製品ポートフォリオの視点が必要です。

① 製品ライフサイクルの視点

新規顧客開拓と既存顧客維持は、製品ライフサイクルの視点を外すことはできません。

製品ライフサイクルが導入期、成長期であれば、新規顧客開拓に全力を挙げるべきです。この成長期で獲得した顧客シェアが成熟期でほぼ固定されます。つまり、成長期の顧客シェアが、その後の市場でのポジション、利益を大きく左右します。

製品ライフサイクルが成熟期、衰退期であれば、既存顧客維持を中心に営業活動を行います。もし、多くの顧客シェアをすでに獲得できていれば、大きな利益を得られることとなります。

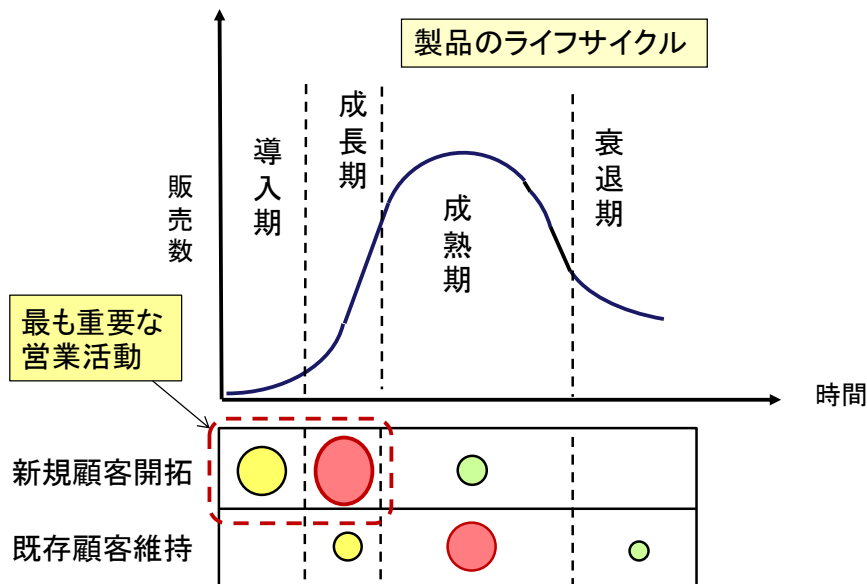


図 2-3-1 製品ライフサイクルと新規顧客開拓／既存顧客維持

② 製品ポートフォリオの視点

製品ポートフォリオは、基本的に製品ライフサイクルに連動していますが、念のため、確認しておきましょう。

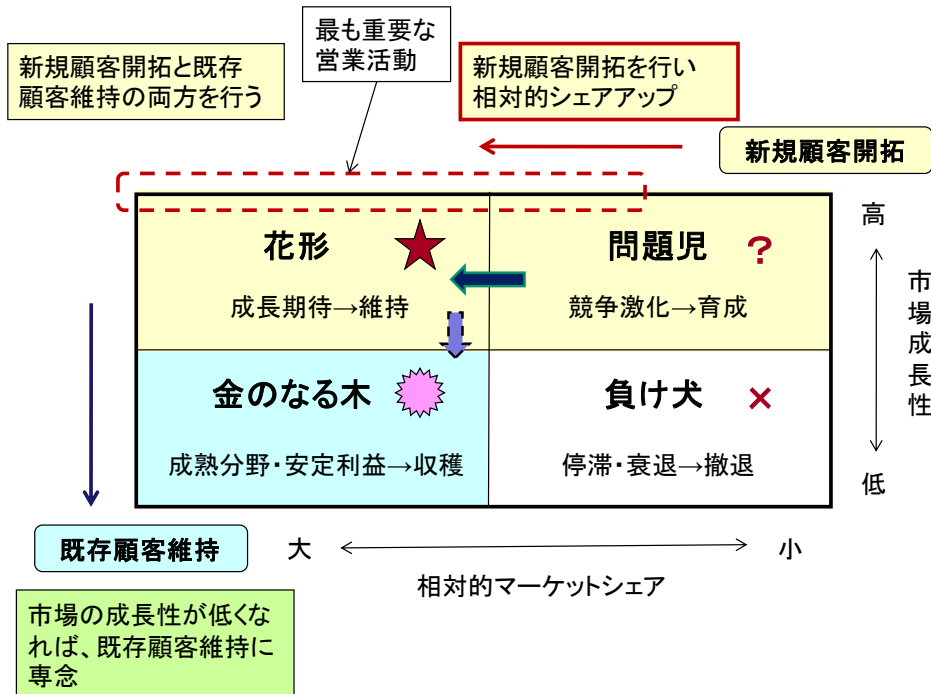


図 2-3-2 製品ポートフォリオと新規顧客開拓／既存顧客維持

製品ポートフォリオにおいて「問題児」であれば、基本的に製品ライフサイクルの成長期にあたるため、新規顧客開拓を重点にします。シェアを獲得し、「花形」になった場合には、新規顧客開拓と既存顧客維持の両方の活動を行います。そして、市場の成長性が低くなり、「金のなる木」となった場合には、基本的に成熟期にあたるため、既存顧客維持に専念します。

4. 最も重要なのは成長期の新規顧客開拓 そのステップとポイント

営業活動で、事業の命運を左右するような最も重要な分岐点は、成長期の新規顧客開拓です。

新規顧客開拓は、既存顧客維持の活動に比較して、コストがかかるにもかかわらず、成果があがる確率は不安定です。ここでは、その確率を向上、安定化させるための新規顧客開拓のステップとポイントを簡単に解説します。

(1) 新規顧客開拓のステップ

新規顧客開拓の一般的なステップを以下の図に示します。

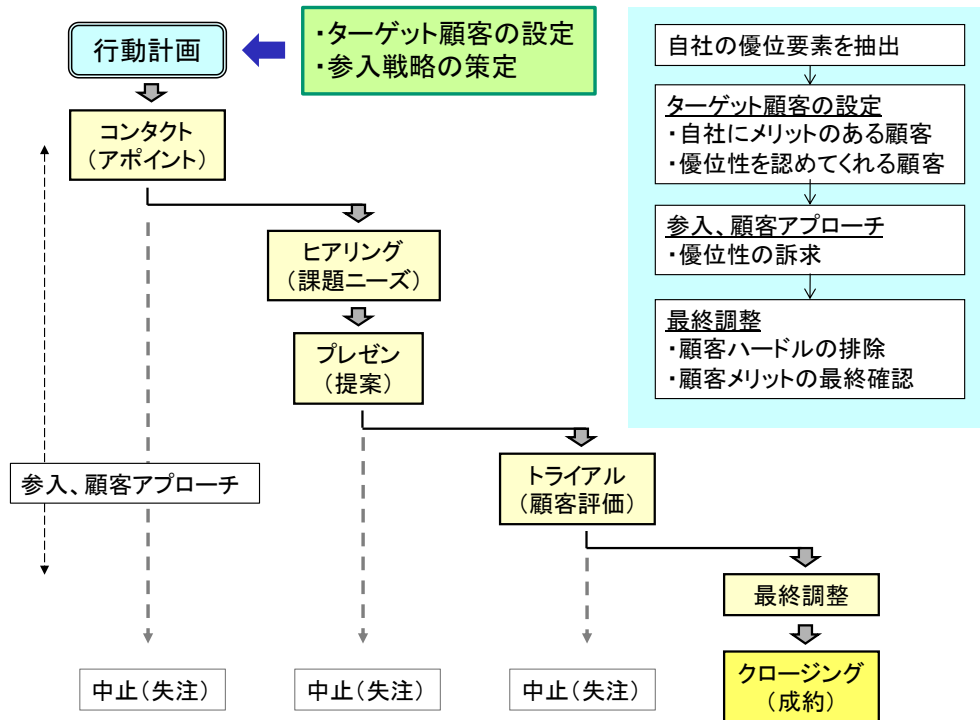


図 2-3-3 新規顧客開拓の一般的なステップ

新規顧客開拓は、始めにターゲット顧客の設定と参入戦略を策定し、具体的な行動計画を立案します。この計画に基づいて、それぞれの顧客に対して、担当の営業マンがアクションを行います。その後、どのアクションまで進行しているか、どのアクションで中止（失注）に至ったかを収集します。

定期的、例えば1ヵ月毎に、目標と実績について確認を行い、必要に応じて行動計画の修正、担当の見直しなどを行います。

## (2) ポイントはターゲット顧客の設定と参入戦略

新規顧客開拓では、戦略に基づく明確な行動計画を策定することがポイントとなります。やみくもに顧客にアプローチしても、話を聞いてもらうことさえも簡単にはできないものです。

始めに考えることは、新規顧客開拓で成約の確率をあげるためには、勝てる見込みのある活動にすることです。このためには、当然、他社より優位な機能、性能、サービス、価格などがなければなりません。もし、この優位となる要素がないのであれば、新規顧客開拓は、やる前から勝負が決まっています。

次に考えることは、ターゲット顧客の設定です。自社にとってメリットのある顧客であり、しかも他社より優位となる要素を認めてくれる顧客を見つけ出すことです。自分達で他社より優位と思っていなくても、顧客がそれを認めなければ、アプローチしても相手にされません。

そして、そのターゲット顧客に対し、その優位な要素をどのようにアピールするかを検討します。また、顧客側にはスイッチングコストや取引上の制約などハードルが横たわっ

ていることがあります。顧客側のハードルを取り除き、メリットを強調するように、参入のための戦略を策定します。

## 5. 効果的な営業活動のための視点

営業活動で最も重要なことは、営業部門単独で戦略や行動計画を策定するのではなく、全社的視点に立って、営業戦略、行動計画を策定することです。そして、この行動計画に基づき、できるだけ科学的なマネジメントを行うようにすることです。

特に、新規顧客開拓と既存顧客維持は、製品ライフサイクル、製品ポートフォリオの視点が不可欠です。製品ライフサイクルでの成長期で獲得した顧客シェアが、本格的な収益の獲得となる成熟期でほぼ固定されます。つまり、成長期での顧客シェアが、その後の市場でのポジション、利益を大きく左右します。

### [参考文献]

- 1) 高橋宏誠：企業価値を高める事業戦略がわかる 戦略経営バイブル、PHP 研究所、2010
- 2) 三枝 匡：戦略プロフェッショナル—シェア逆転の企業変革ドラマ、日本経済出版社、2002
- 3) アーサー・M・ヒューズ（監訳：秋山耕）：顧客生涯価値のデータベース・マーケティング—戦略策定のための分析と基本原則、ダイヤモンド社、1999

## 第4節 新商品の販売は実店舗販売、あるいはホームページ販売

近年、インターネットの普及、拡大は驚異的です。もはやビジネスを行う上で、電子メール、電子会議、Webを活用した各種アプリケーション、ホームページなどは、ごく普通に見られるようになりました。

これらの中で、ホームページは、それほどの費用もかからず手軽に開設でき、しかも期待される効果の大きさからビジネスでの活用が拡大しています。

筆者がいろいろな企業のご支援をして、ホームページに関する相談を受けることが少なくありません。また、販路開拓、顧客拡大などのご相談では、ホームページの活用について提案をさせてもらうこともよくあります。こんなことから、ホームページをいかに活用するかは、ビジネス成功への大きなポイントの一つと言ってもよいでしょう。

ホームページ関係で寄せられる相談には、ホームページ作成・開設などの受託事業の創業、ホームページ開設によりアクセス課金ビジネスなどの創業、ホームページによる新商品販売の創業、あるいは既存のホームページのリニューアルなどがあります。

この中で、特に新商品の販売は判断を誤りやすいと言えます。爆発的に売れた例などがメディアで紹介されたりすることから、つい、期待も大きくなります。ところが、その陰には、ほとんど売れずに撤退している多くの企業もあります。

新商品のホームページ販売を成功させるのは容易ではありません。ところが、撤退した企業の中には、ホームページの効果を過信し、売れることに過大な幻想を抱いているのではと思える場合があります。このため、十分な事前検討をせずにホームページを開設しているように見えます。さらには、ホームページ開設と並行して行うべきことが置き去りにされています。

ホームページによる新商品の販売を失敗しないためには、外してはならないポイントがあります。本節では、「新商品販売は実店舗販売、あるいはホームページ販売」というテーマで、実店舗販売と対比させながら、失敗しないホームページ販売のポイントを解説したいと思います。

なお、一般には実店舗販売と対比する販売としてはカタログを主とする通信販売や、ホームページによる販売と同義語のネット販売という用語などがあります。ここでは、便宜上、ホームページ販売という用語で解説を進めます。

### 1. 販売の基本：購入プロセスと営業プロセス

ホームページの議論に入る前に、販売について知っておきたいことを整理したいと思います。ここでは、企業にとって販売が如何に重要であるかと販売の基本である購入プロセスと営業プロセスについて確認します。

#### (1) 販路開拓・拡大は企業にとって永遠の課題

販路開拓・拡大（厳密に言えば顧客開拓・拡大）は、新規事業であれ、既存事業であれ、企業にとっては永遠の課題です。ビジネスの基本的な活動のベクトルは、全て、最終的に

はこの販路開拓・拡大に向かっているとしても言い過ぎではありません。なぜなら、企業の収入は、どんな場合でも、原則として顧客以外から得ることはできないためです。

従って、販路開拓・拡大は、営業部門だけの活動のように思われがちですが、企業全体で取り組む活動であることを念頭におくべきです。

(2) 購入者の購入プロセス

次に、購入者の購入プロセスを確認しましょう。代表的な購入者の行動モデルに古典的な AIDMA モデルと最近、提唱された AISAS モデルがあります。そのモデルを図 1 に示します。

① AIDMA プロセス

マーケティングでよく知られたモデルが AIDMA モデルです。米国のローランド・ホールが 1920 年代に提唱した購入者行動仮説です。

購入者が、商品に気が付き (Attention)、興味を示し (Interest)、その商品が欲しくなり (Demand)、その商品を記憶し (Memory)、そして購入する (Action) というモデルです。

② AISAS プロセス

古典的な AIDMA モデルに対して、ネット上での購入者の行動モデルとして最近、使われ始めているのが AISAS モデルです。電通が提唱したモデルで、電通が商標登録しています。

購入者がネット上で、商品に気が付き (Attention)、興味を示し (Interest)、その商品を検索し (Search)、ネット上で購入し (Action)、その後、さらにその商品の情報をネット上で共有する (Share) というモデルです。

AIDMA モデルに対し、二つの「S」が入っていることが大きな違いです。つまり、検索 (Search) と共有 (Share) プロセスを入れることで、購入前に情報収集・比較が行われる、および購入後の口コミの効果が大きいとしています。

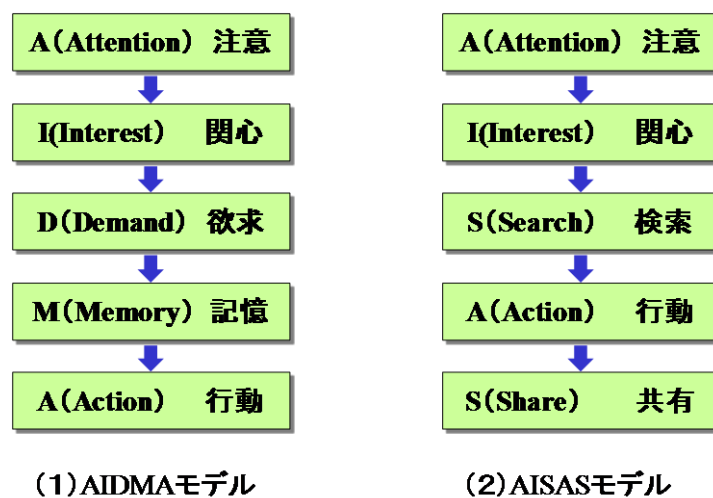


図 2-4-1 AIDMA モデルと AISAS モデル

(3) 販売者の営業プロセス

一般的な営業プロセスを図 2-3-2 に示します。最初に広告・宣伝・イベントなどで集客をします。次に、来店者、見込み客にアプローチし、商品説明、あるいは提案を行います。顧客が購入の意思を示しているような場合、クロージングで代金決済、あるいは契約をします。その後は、販売後フォローとして、購入してくれた顧客をフォローします。

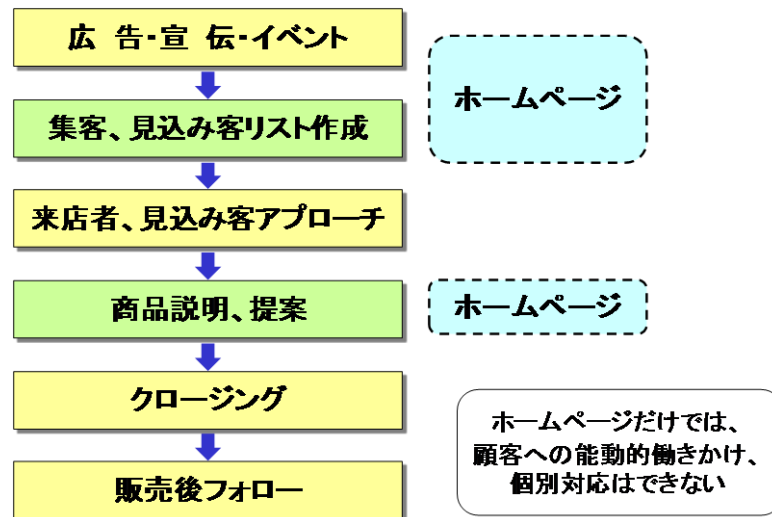


図 2-4-2 営業プロセスとホームページの機能

2. 実店舗販売とホームページ販売

(1) 販売の主体は今でも実店舗販売 – ホームページ販売は超激戦区

ホームページ販売は、年々、増加しています。また、ホームページ販売でブレイクすると、話題にもなりやすいことから、商取引の大きな比率を占めているように思いますが、実は、全く違います。

最もホームページ販売の比率が大きい総合小売業、宿泊・旅行業、飲食業で 2%強程度です。スーパーなどが競合となる食料品小売業では、0.3%程度です。

つまり、商取引の約 98%以上は、今なお実店舗により販売されているのです。ホームページ販売は、少ない販売マーケットに対し、数多くの物言わぬ販売用ホームページが乱立する超激戦区なのです。

(2) 営業プロセスにおけるホームページの位置づけ

営業プロセスにおけるホームページの位置づけは、図 2-3-2 に示します。ホームページの機能は、営業プロセスの中で、広告・宣伝の一部、集客、商品説明だけです。

これで、わかるように、ホームページだけでは営業プロセスの一部の機能しか持ちません。ホームページは、営業プロセスの中で、広告・宣伝は一部、来店者や見込み客へのアプローチと積極的な商品説明と提案、クロージング、及び販売後フォローの機能は持っていません。つまり、能動的に顧客に働きかける機能、及び顧客への個別対応の機能は持っていないことがわかります。

ホームページは、そのサイトの訪問者に対して情報提供という形で、非常に効果的な訴求ができます。ところが、営業プロセスとして考えた場合、これだけで十分とは言えません。

従って、効果的な販売促進、営業活動を行うためには、他の広告・宣伝の手段、人的な働きかけなどと組み合わせることが必要となります。

### (3) 最終的に売れるか売れないかはその商品の魅力

実店舗販売、あるいはホームページ販売のどちらにせよ、どれだけ売れるかは、最終的に商品の魅力で決まります。

思い通りに売れない場合、広告・宣伝、営業、ホームページの問題と考えがちですが、そもそも商品に対して顧客が魅力を感じなければ、購入には至りません。言葉を換えると、広告・宣伝、営業、ホームページにどんなに費用や労力を注ぎ込んでも、商品が本来持っている魅力以上の売上、利益は見込めません。(詐欺的商法は別です。)

思い通りに売れない場合、その主要な要因が販売促進、営業の問題、あるいは商品の魅力の問題との切り分けは難しいものですが、少なくとも、販売促進、営業だけの問題としてとらえることだけはすべきではありません。

## 3. ホームページ販売を成功させるためには

### (1) ホームページ販売に向く商品、向かない商品

本質的にホームページ販売に向く商品、向かない商品があります。

ホームページ販売に向く商品とは、実店舗では購入しにくいもの、嗜好性の高いお取り寄せ商品、実店舗より価格メリットが大きい商品・サービスなどです。具体的な例としては、地域特産品、特定ブランドの食料品、化粧品、健康食品、パソコン、音楽ダウンロード、保険商品、旅行サービスなどです。

一方、ホームページ販売に向かない商品とは、価格帯が極端に高い、あるいは低い商品、近所のスーパーなどで日常、購入している日用品、実物を確認したい商品などです。具体的な例としては、土地、建物、自動車、高級貴金属品、骨董品、高級衣料品、金融商品、医薬品、日常の食料品、日用品、家具などです。

### (2) ホームページ販売の基本戦略

ホームページ販売には、一般的な基本戦略があります。これらには以下があります。

#### ① 実店舗販売とバッティングしない商品群

基本的に、実店舗販売とバッティングしない商品群とします。価格メリットが大きいなど顧客にとってメリットがある場合を除けば、同一商品では対面販売の方が購入されやすくなります。

#### ② 総合販売、あるいは単品販売で違うホームページのあり方

ホームページで複数の商品を販売するか、単品の販売をするかでホームページの性格が変わります。

複数の商品を販売する場合は、品揃えで訪問者を引きつけることとなります。このサ



イトに行けば、欲しいものが見つかるという印象を与えることが必要となります。

単品の販売をする場合は、商品本来、あるいは付随したサービスの魅力がなければなりません。単品で訪問者を引きつけるわけですから、相当の魅力が必要となります。さらに、単品の売り切りでは利益確保が難しくなりますから、継続して購入してもらえる仕組みが不可欠となります。

### ③ リpeat客の確保が重要

総合販売、あるいは単品販売でも、ホームページ販売を成功させるためには、リpeat客の確保が重要となります。

総合販売の場合には、リpeatで訪問してもらう仕組みが不可欠です。購入してもらっても、二度と訪問してもらえないようでは、拡販は難しくなります。このためには、常にサイトを更新するとともに、品揃えの見直し、充実していくことが必要です。

単品販売の場合には、リpeatで訪問してもらうだけでなく、購入してもらう仕組みが不可欠です。リpeat購入がされなければ、市場は縮小していきただけになります。したがって、単品販売の場合は、リpeat販売が前提となります。

商品の特性、広告・宣伝、新規顧客開拓のやり方などで異なりますが、1回目、2回目の販売では赤字、3回目以降の販売でやっと利益が確保できるというのが、ホームページ販売の一般的なモデルです。

なお、ホームページ販売を含めた通信販売には、特定商取引法、個人情報保護法、景品表示法などの法規制があります。ここでは詳細について触れませんが、ホームページ販売を始める場合には確認しておく必要があります。

## (3) 重要な価格設定

ホームページ販売では、価格設定が重要な要素となります。

### (1) 商品原価からみた価格設定の考え方

原価率 <b>30%</b>	宣伝広告費 販売促進費 <b>30%</b>	各種経費 (人件費、物流費、その他) および、営業利益 <b>40%</b>
-------------------	------------------------------	---

### (2) 通販商品としての価格設定範囲

単品商品として 2,000円~20,000円 辺りの価格

(参考)・1年間の通販の年間利用金額 54,000円  
JADMA「通信販売利用実態調査報告書」2005年より

図 2-4-3 単品商品のホームページ販売の場合の価格設定の目安

一般に、ネット販売は、実店舗販売より顧客単価が低いとされています。これは、実際に現物を見ないで購入の意思決定をするわけですから、どうしても高額商品の購入には抵抗を感じるためです。

従って、嗜好性の高いお取り寄せ商品などは別として、一般に感じる商品価格の感覚より、低い価格設定にしないと購入してもらえないことが多いとされています。

例として、単品商品の場合、価格設定の目安を図 5-3-3 に示します。

価格設定の考え方は、商品原価側から見た考え方とホームページで販売する商品として購入されやすい価格帯から見た考え方と二つがあります。基本的には、両者の考え方に満足する価格設定とすべきです。

商品原価側から見た考え方としては、目安として商品原価が 30%程度、宣伝広告費・販売促進費が 30%程度、各種経費（人件費、物流費など）と営業利益で 40%程度の配分とします。なお、商品の性格、販売量、宣伝広告の効果、物流コストの負担の程度などで配分は調整します。

ホームページ販売の商品として購入されやすい価格設定の考え方は、商品、売り方などにもよりますが、一般的には、2,000 円～20,000 円程度の設定が無難となります。

なお、ホームページ販売は、一般に顧客単価が低く、実店舗より価格メリットがないと購入されにくいとされています。購入における価格の要素は大きく、商品、ホームページにもよりますが、3,000 円の商品であれば、購入はアクセス者が 200 人に一人、それが 10,000 円の商品となると、購入はアクセス者が 1,000 人に一人程度になると言われています。

#### （４）成功しているホームページの共通点

成功しているホームページには、共通点があります。ここでは、その主要な共通点を整理します。

##### ① SEO（検索エンジン）対策

サイトへの訪問は、圧倒的に検索エンジン経由が多いとされています。従って、SEO（検索エンジン）対策は、まずは最初の関門である訪問数アップの対策として有効です。

##### ② ホームページは鮮度が命

毎日、サイトのどこかを更新して、顧客が頻繁に訪問するようなホームページが望ましいとされています。これにより、リピートの訪問を確保するようにします。サイトがいつも同じであれば、リピートの訪問者はいなくなります。

なお、一般に更新されないサイト、魅力を感じないサイトでの滞在時間は、3～5 秒とされています。ホームページ滞在時間は、売上に比例すると言われていいますので、更新の頻度を高くし、リピートの訪問者を増加させ、長い時間、滞在してもらえようとするのがポイントです。

##### ③ 販売以外の共感、親しみの向上

販売以外に顧客への共感、親しみを向上させる取り組みを併用します。販売側としては、ブログの併用、顧客側としては、顧客からの情報発信、相互交流ができるようなコ

コミュニティの開設などがあります。

#### 4. 最も重要なのは事業計画

新規事業進出、新商品の開発・販売を行うに当たって、最も重要なことは事業計画の策定です。最後に、この事業計画の重要性について解説します。

##### (1) 必ず必要！ 事業計画の策定

実店舗販売、ホームページ販売のどちらにせよ、新商品の開発・販売を行おうとする場合には、事前に事業計画を策定しなければなりません。この事業計画の策定なしで進めると、必ずと言ってよいほど失敗してしまいます。

##### (2) 事業計画策定段階ですべき意思決定

事業計画では、投資とリターン、黒字化へのタイムスケジュールなどを検討、予測の上、策定します。この策定の過程では、ターゲット顧客、市場ボリュームの想定、顧客認知度の向上施策、既存顧客の囲い込み戦略、戦略的な価格設定などを検討しながら、事業計画をまとめます。この事業計画の策定段階で、黒字化、あるいは自社に対するメリットなどが見込めないようでは、この段階から前に進むべきではありません。

##### (3) 事業計画と実行の確認と対応

新商品販売を開始した後は、事業計画と実際の状況との比較を定期的に行うようにします。そのずれが大きい場合は、その原因の検討と対応をします。

実際の状況が計画通りとならないのには、いろいろなケースが考えられます。

この時、留意したいことは、ホームページ販売は、ある程度、長期のスパンで見るべきということです。ホームページ販売は、認知度の向上、口コミの拡大などに、当初は時間がかかります。従って、リピートの顧客を獲得、拡大出来ている状況であれば、今後、スピードは遅くても伸長していく可能性があります。

一方、どう考えても、商品自体の魅力に限界があるようであれば、残念ながら、撤退を視野に入れなければなりません。

ホームページ販売の場合、(2)の事業計画の策定ですべき意思決定、(3)の事業計画と実際の確認と対応は、意思決定や判断が難しいところがあります。

それでも、事業計画を策定しない、あるいは甘い見通しのままに、スタートしてしまう企業よりは、はるかに失敗する確率が少なくなります。

#### [参考文献]

- 1) 中村あつ子：イラスト図鑑 通販のしくみ、日本実業出版社、2006
- 2) 吉本俊宏：できる社長はネットで売らない、日経 BP 社、2007
- 3) 黒谷恭子：インターネット通信販売を初めて行う企業が成功するための工夫と効果、園田学園女子大学論文、2005

## 第5節 マーケティングの方向はマス・マーケティング、 あるいはワントゥワン・マーケティング

IT機器の進歩・普及は目覚ましいものがあります。例えば、パソコン（パーソナルコンピュータ）は、仕事をするオフィスどころか、一般家庭に広く普及し、しかも日々の生活に深く浸透しています。とても便利な機器です。パソコンを使うと、効率的な文書作成・推敲や思考実験などが可能となります。特に、定型的な作業は格段に効率が上がります。一度、使い始めたら、手放すことはできません。

ところで、パソコンは、ハード（モノ）を購入しただけでは使うことはできません。セットアップし、必要なソフトをインストール、カスタマイズして初めて、効果的な活用が可能となります。核心となる作業ですが、これらは、原則として顧客の役割になっています。ただ、顧客の中には、このような作業が難しい人がいるため、企業がセットアップやサポートをトータルでサービスすることも行われています。パソコンにおける企業と顧客の関係は、かつての商店とお客という関係とは違います。

近年、企業と顧客の関係は多様化しています。従来は、企業が、一方的に有形財（モノ）を提供して、顧客がそれを購入、企業の想定する使用環境で使用するというパターンがほとんどでした。例えば、食品（野菜、魚、肉など）、食器、家具などです。

ところが、最近では、いろいろな関係が出来てきました。ひとつの方向は、顧客の個別要望に対応、あるいは課題の解決、つまりソリューションを提供するようになってきたことです。例えば、自動車での各種オプション付加、家のリフォームから遺品整理業などまで、いろいろあります。もうひとつの方向は、企業の提供した有形財（モノ）を活用して顧客が価値を創造していくことです。この典型的な例が前出のパソコンです。企業が提供するものは、パソコンという器（ハード）だけです。その器に、自分用にチューニングしたエンジンを組み込み（アプリケーションソフトをインストール、カスタマイズ）、操作するのが顧客です。つまり、現場でパソコンによる価値を創造しているのは、企業ではなく顧客です。商品の価値を効果的に創造していくためには、企業と顧客の両方が役割分担、協力しあうようになっていきます。

このような企業と顧客の関係が多様化していることに、マーケティングも対応しなければなりません。従来型の、顧客を「集団」としてとらえるマス・マーケティングやセグメント・マーケティングでは限界があります。このため、最近では、顧客を「個」としてとらえるワントゥワン・マーケティングが提唱されています。ここでは、最初に、企業と顧客の関係がどのように変わったかを概観し、次に、成長期には効果的だった従来型マーケティングを整理します。そして、新たに提唱されているマーケティングを解説し、最後に、これからのマーケティングの方向をまとめます。

### 1. 大きく変わった企業と顧客との関係

最近、企業と顧客の関係が変化しています。これには大きく二つの方向があります。従来は、有形財（モノ）を企業から一方的に顧客に提供するものでした。それに対して、最近、企業側からは、顧客個別の要望に応じたソリューションの提供にまで範囲を広げるよ

うになりました。一方、顧客側からは、有形財（モノ）を購入後、顧客が活用シーンを通して、価値を創造するようになりました。

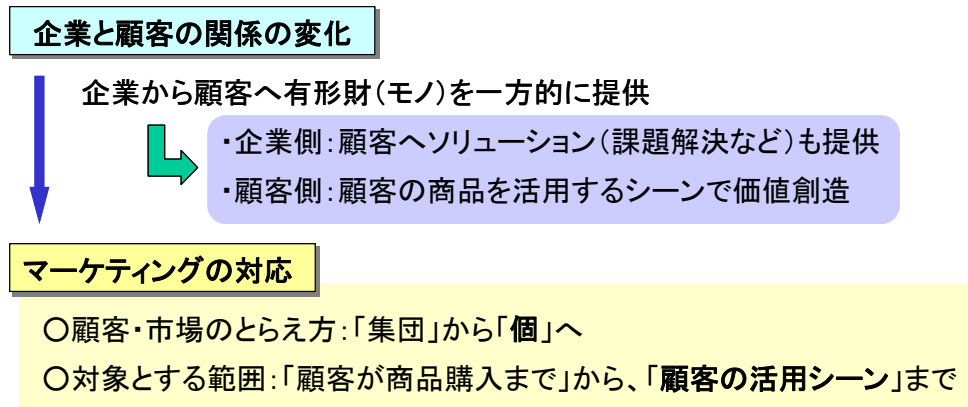


図 2-5-1 企業と顧客の関係の変化とマーケティングの対応

この企業と顧客の関係の変化に対応して、マーケティングの考え方が変わりつつあります。顧客・市場のとらえ方を「集団」から「個」へ、そして、対象とするプロセスを、「顧客が商品購入まで」から、「顧客が商品を活用するシーン」まで拡大するようになってい

## 2. 成長期には効果的だった従来型マーケティング

最近のマーケティングの動きを見る前に、従来型のマーケティングがどのようなものであったかを確認しましょう。従来型のマーケティングは、成長期には効果的でした。

### (1) 大量生産・大量消費に向けたマス・マーケティング (Mass Marketing)

市場を包括的にとらえて、大規模な市場の共通的なニーズに、大規模な宣伝広告で需要創造、喚起を行い、大量生産、大量流通、大量販売で提供するマーケティングです。

市場が成長する時期には、最小のコストで最大規模の市場を獲得できる手法として効果的とされていました。例えば、かつて、米国で P&G、コカ・コーラ、フォードなどの消費財メーカーが、製品の大量生産、流通機構の整備、販売価格の統制、宣伝広告の大量投入により、企業ブランドを確立し、市場を支配したのは、このマス・マーケティング戦略によるものです。

現在では、消費者の価値観が多様化し、この動きに対応できないとの見方がされていますが、最近でも、このマス・マーケティング戦略で業績をあげている企業があります。

それは、ユニクロです。幅広い顧客をターゲットとし、品番数を絞り込んだ小品種大量製造、大規模な宣伝広告、多店舗販売で、圧倒的な高品質・低価格を実現しています。

### (2) ターゲットを絞り込んだセグメント・マーケティング (Segment Marketing)

大量生産、大量流通、大量消費を前提としたマス・マーケティングは、その後の技術進

展、顧客ニーズの多様化などには、十分な対応ができませんでした。

そこで、不特定多数の市場をある程度、共通的なニーズ、特性を持つ市場に細分化（セグメンテーション）し、そのニーズ、特性を持つ顧客層をターゲットとして、集中的に商品開発、販売促進を行うセグメント・マーケティングが行われるようになりました。

例えば、フォードは、かつて、T型フォードという「単一モデルで低コスト大量生産」の戦略により、市場を制覇しました。ところが、その後、GM（ゼネラルモーターズ）による「フルライン戦略」、「モデルの計画的陳腐化」の戦略により、その座を明け渡すことになりました。

なお、「フルライン戦略」とは、主に価格帯別にブランドを作り、商品ラインアップを充実させるものです。これにより、さまざまな顧客の好みに対して、それに対応したブランドでカバーするという戦略です。「モデルの計画的陳腐化」とは、モデルチェンジを頻繁に行い、旧モデルは時代遅れというイメージを作り、新モデルの販売を促進する戦略です。現在の日本自動車メーカーも採用している戦略です。

### 3. 新たに提唱されているマーケティング

需要が一巡し、経済成長が鈍化することで、顧客の価値観は一層、多様化、複雑化が進みました。また、生産技術、IT技術の進歩により、顧客の多様なニーズに対応することが技術的にも可能となり、コストもそれほどかからなくなりました。

そこで、現れてきたのが、顧客の視点に立つという考え方です。そして、市場を「個」まで細分化したマーケティングです。

#### （1）新たな企業と顧客の関係

従来のマーケティングには、企業側の視点で、如何に効果的に販売するかに力点が置かれていました。つまり、企業の論理が先行し、顧客不在だったのです。それが、顧客の価値観が多様化、複雑化するのに伴い、その考え方、マーケティングは通用しなくなりました。多額の費用をかけた宣伝広告、多数の営業マンを投入した販売促進、それでも、顧客が振り向いてくれなくなったのです。

そこで、顧客視点のマーケティングが注目されるようになりました。そして、この顧客視点の営業展開は効果的であることが、いろいろな事例から認知されるようになりました。

その事例のひとつが群馬ヤクルト販売会社です。

群馬ヤクルト販売は、星野社長になってから、常識的な考え方とは全く反対の発想で、顧客対応をするようにしました。それまで、販売スタッフ一人当たりの顧客数を増やすことが売上拡大につながると信じられていました。ところが、星野社長は、販売スタッフ一人当たりの顧客数を150軒から120軒に減らし、その代わりに、顧客一人当たりと対面する時間を増やしました。その時の、星野社長の指示は、「売りに行くな。話をしに行け。話の中からお客様の健康を気遣え。」とのことでした。当時は、販売スタッフから反対の声が上がったそうですが、結果としては、顧客一人当たりの売上が向上し、今や、全国のヤクルト販売会社で実績首位をキープしています。

## (2) 新たな顧客志向のマーケティング ワントゥワン・マーケティング (One to One Marketing)

マーケティングの考え方も顧客志向になりました。そのひとつがワントゥワン・マーケティングです。以下に簡単に解説をします。(なお、ダイレクト・マーケティングなどと呼ばれることもあります。)

### ① ワントゥワン・マーケティングとは

顧客を「個」としてとらえ、嗜好、価値観、環境などを把握、データベース化し、それぞれのニーズに対応したアプローチを継続的に行うものです。

### ② ワントゥワン・マーケティングの背景

ワントゥワン・マーケティングのターゲットは既存顧客です。そして、顧客側の視点からマーケティングを行います。この背景には、以下があります。

- ・従来の商品・サービス側を起点とする4P(商品戦略、価格戦略など)では、差別化が困難となっており、一方の顧客側を起点とする顧客戦略での差別化が必要となってきた。

- ・顧客獲得コストは、新規顧客開拓より、既存顧客の囲い込み、およびその波及効果による需要開発が効率的である。

### ③ ワントゥワン・マーケティングの狙い

既存顧客との継続的な関係を深化していくことにより、以下を狙いとしています。

- ・顧客の生涯を通じてのロイヤリティを確保して、その企業の商品を独占的にリピート購入してもらい、ライフタイムシェアを最大化する。

- ・顧客から、総合的な信頼(トータルリライアンス)を獲得して、その企業の別系列の商品の購入などにも拡大していく。

- ・顧客からの無意識、インフォーマルな情報発信(口コミなど)による新規顧客紹介などを目指していく。

- ・見込みのない顧客にはアプローチしないため、費用を抑制することができ、また、投入した費用対効果を測定できる。

## 4. これからのマーケティングの方向

最後にこれからのマーケティングの方向をまとめておきます。

### (1) 顧客側の視点も含めた共生マーケティング

従来型のマーケティングは、提供側を起点とする4P(Product, Price, Place, Promotion)が主流でしたが、近年、顧客側の視点も含めた共生マーケティング(Co-marketing)として、4Cが提唱されています。その4Cを、以下に示します。

- ・ Commodity (商品) ← Product (製品)
- ・ Cost (コスト) ← Price (価格)
- ・ Channel (流通経路) ← Place (販売個所)
- ・ Communication (コミュニケーション) ← Promotion (販売促進)

(2) 顧客・市場のとらえ方を「集団」から「個」へ

顧客の価値観が多様化し、経済成長が成長期から成熟期に移行したことに伴い、マーケティングの方向は、マス・マーケティングからワントゥワン・マーケティングに移っています。全てを画一的に、このようにすべきということではありませんが、全体的な傾向として、この方向になっています。それをまとめたものを以下の図に示します。

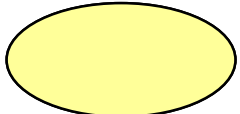
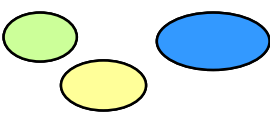
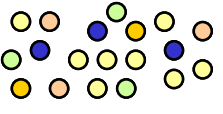

	マス・マーケティング Mass Marketing	セグメント・マーケティング Segment Marketing	ワントゥワン・マーケティング One to One Marketing
対象	包括的市場 (不特定多数) 	セグメント(細分化) された市場 	個別の顧客 
狙い	不特定多数市場の共通的需要に焦点を当てて活動 ↓ (1)企業、商品ブランドの形成、浸透 (2)新規顧客の開拓、拡大	市場を最大公約数で細分化、ターゲットとしてアプローチ ↓ (1)市場へのアクション(施策)の検討 (2)市場ニーズ、特性に応じた効果的な販売促進	既存顧客との継続的関係の維持と拡大 ↓ (1)既存顧客の繰り返し購入 (2)既存顧客の別商品・サービスへの展開 (3)顧客の知人への口コミ、紹介
成長期  成熟期			

図 2-5-2 マス・マーケティングからワントゥワン・マーケティング

(3) マーケティング活動の範囲を顧客の消費行動（使用行動）まで拡大

最近、マーケティング活動の範囲を拡大する動きがあります。

従来型のマーケティングでは、マーケティング活動の範囲を顧客の購買行動まで、つまり、購入されるまでとしていました。ところが、企業が提供している有形物およびソリューションは、顧客が実際に使用する消費行動（使用行動）に移ってから、その価値が発現されます。また、その価値も顧客が何らかの働きかけをすることにより、その価値を最大化することができます。このため、最近のマーケティングの考え方は、顧客の消費行動（使用行動）までを範囲としています。



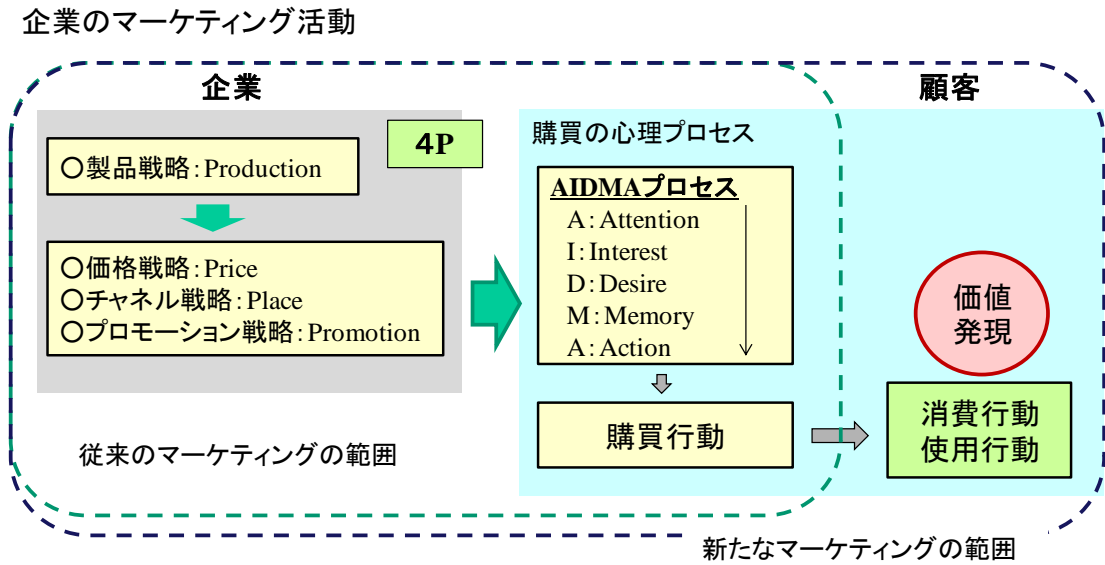


図 2-5-3 企業のマーケティング活動の範囲の拡大  
(文献 1) の資料を基に、筆者が追加修正)

#### (4) IT を活用したマーケティング手法

近年の IT 技術の進展により、マーケティングに活用される領域は、拡大、しかも高度化してきています。今後、ますます、IT 技術の活用が、企業のマーケティング活動のキーとなっていくと考えます。ここでは、マーケティングのためのインプットとアウトプットについて簡単にまとめます。

##### ① マーケティングのインプット

マーケティング活動のためのインプット、すなわち情報収集、および分析のための IT 技術です。これには、従来からある顧客関連のデータベースから、潜在顧客の特性、問い合わせ情報、要望や、取引状況などの膨大なデータであるビッグデータの収集、分析システムなどがあります。今後、大きく発展する可能性を秘めています。

##### ② マーケティングのアウトプット

マーケティング活動のアウトプット、すなわち、市場や顧客へアプローチのための IT 技術です。特に、「個」を対象とするマーケティング活動は、IT 技術の基盤なくして実現が困難です。これには、バリアブル印刷システム、バリアブルダイレクトメールシステムなどがあります。

#### [参考文献]

- 1) 井上 崇道：消費者行動研究の新たな視点 -S-D ロジックからの試論-、経営診断学会 第 210 回 関東部会、2012
- 2) Don Peppers、Martha Rogers (井関利明監訳)：One to One マーケティング——顧客リレーションシップ戦略、ダイヤモンド社、1995

## 第6節 新興国ビジネス展開は、日本のビジネスモデルを発展、 あるいは新規ビジネスモデルを構築

最近、ビジネス関係の話をする時、必ずと言ってよいほど海外ビジネスの話題が出ます。グローバル化の流れは、すでに、多くの企業人に浸透しています。

一般に、企業のグローバル化と業績は相関関係にあるようです。最近の企業の業績は、企業の生産、市場に対するグローバル化の考え方、対応如何で大きく左右されています。好調な業績を上げている企業を見ると、ほとんどがグローバル化を進めていることがわかります。それは、国内では得られないもの、活用できないものなどであっても、目を海外に向ければ、豊富に存在するからです。そして、それを手に入れる、効果的に活用できるものほど、少ない資本、労力で大きなリターンを獲得できるためです。

それでは、海外にビジネス展開さえすれば業績を上げられるのでしょうか。もちろん、そんな簡単なものではありません。海外は、国内以上に激しい競争があります。魅力が大きい分、リスクも大きくなります。さらに、現地の気候、風土、嗜好、習慣などビジネスを取り巻く多くの要素が違います。国内の感覚でそのまま進出しても、成功することはできません。

本稿では、主に製造業が新興国でビジネス展開をするために、どのような事業戦略をとるべきかを議論します。テーマを「新興国ビジネス展開は、日本のビジネスモデルを発展、あるいは新規ビジネスモデルを構築」と設定し、最初に、グローバル化の潮流を概観します。次に、最も成長ポテンシャルが高い海外ビジネス展開先として新興国中間層であることを確認します。最後に、ビジネスの成功事例を交えながら、新興国中間層へのビジネス展開の考え方を議論します。

### 1. 避けられないグローバル化の潮流と最近の傾向

グローバル化は、産業が発展していく過程で必然的に起きることです。歴史を振り返っても、輸送・交通網、情報網の発達から、人、モノ、金、情報などの移動、交換、流通、展開の範囲が拡大していることが明らかです。さらに、近年は、その範囲の拡大、つまりグローバル化の進行速度が年々、加速されています。

それでは、最もグローバル化が進んでいるとされる製造業で、海外生産比率と海外売上高比率がどのような動きをしているかを確認してみましょう。少し、古い資料ですが、国際協力銀行が調査した結果を図 2-6-1 に示します。

全業種で、2002年度から2008年度にかけて海外生産比率、および海外売上高比率が拡大しています。そして、繊維を除くと、いずれの業種でも、傾きが1以上、すなわち海外生産比率の伸びよりも、海外売上比率の伸びが大きいことがわかります。つまり、近年は、海外を生産拠点というより、市場として見るようになってきているということです。

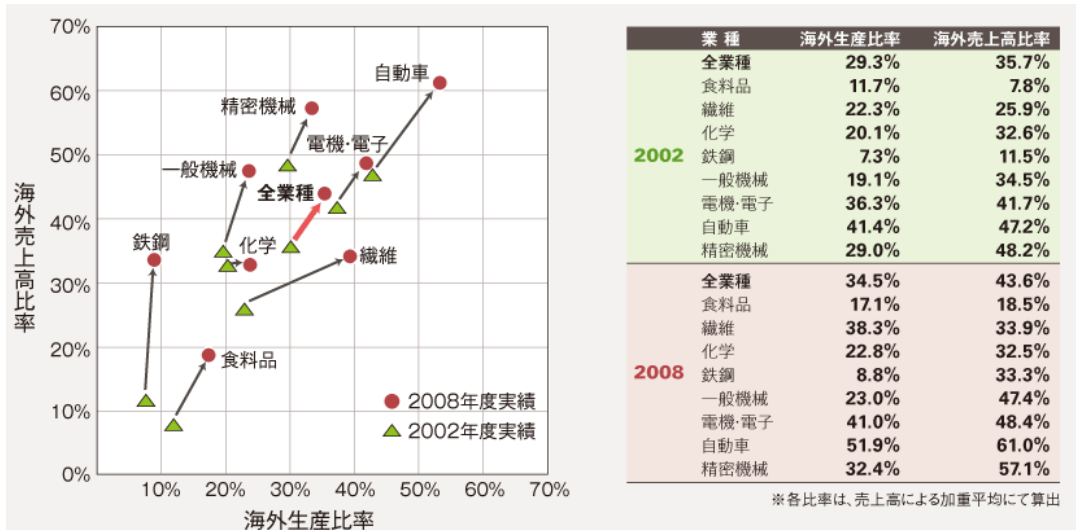


図 2-6-1 海外生産比率と海外売上高比率の推移（文献 1）より引用）

## 2. 最も成長ポテンシャルが高い海外ビジネス展開先は

グローバル化が避けられないとすれば、有望な海外ビジネスの展開先となる国とその市場はどこになるのでしょうか。次に、事業展開が有望と考えられる国とターゲットとする市場を見てみましょう。

### (1) 国 — 事業展開が有望と考えられる国

中期的（3年間）に事業展開が有望と考えられる国について、国際協力銀行が調査した結果を以下の図に示します。順位とすれば、中国、インド、タイ、ベトナム、インドネシア、ブラジルとなります。そして、最近、順位が上がっている国は、インド、ベトナム、インドネシア、ブラジルになります。つまり、多くの企業が有望と考えている国は、先進国ではなく、アジアを中心とする新興国です。

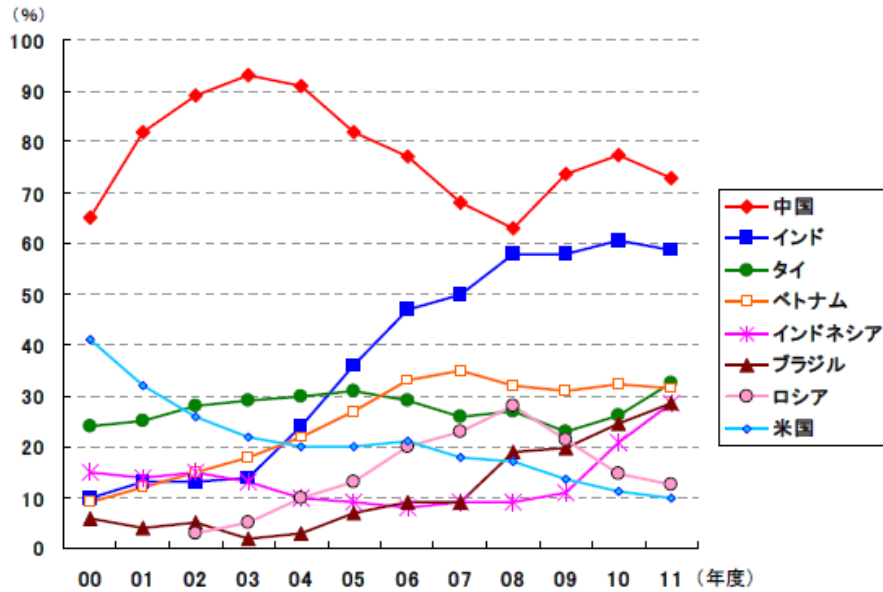


図 2-6-2 中期的有望事業展開先国・地域の得票率 (文献 2) より引用)

(2) 市場 —どちらをターゲットとするか 富裕層、あるいは中間層

事業展開が有望と考えられる新興国の市場にもいろいろあります。最も一般的な分類は、収入によるもので、富裕層、中間層、低所得者層に分類されます。ターゲットとすべきはどの層でしょうか。

新興国の富裕層は、日本人の感覚では考えられないような購買意欲、購買力を持っていることがあります。例えば、最近の中国都市部富裕層の購買意欲、購買力は、とても日本の富裕層の比ではありません。これら富裕層に対しては、日本が得意の高機能、高付加価値商品、そして、(落ち目になりつつあるとはいえ)日本企業のブランド力は受け入れられる可能性があります。しかしながら、量的にはやはり少数派です。これからの成長ポテンシャルは、まだ、購買意欲、購買力が未発達ながら、量的には圧倒的に多数派を占める中間層、低所得者層に大きな可能性があります。

(補足)

低所得者層 (BOP: Bottom of Pyramid) とは、世帯年収が 3,000 ドル未満を指します。世界で 40 億人、アジアで 20 億人いるとされています。一人当たりの購買力は小さいのですが、人口が桁違いに多いので、市場としての可能性は注目されています。ここでは、これ以上はふれません。

参考までに、業種別で、最重要視しているターゲット所得者層を国際協力銀行が調査したものがああります。以下の図に示しますが、繊維業界を除けば、全ての業界で中間所得層を最重要視していることがわかります。

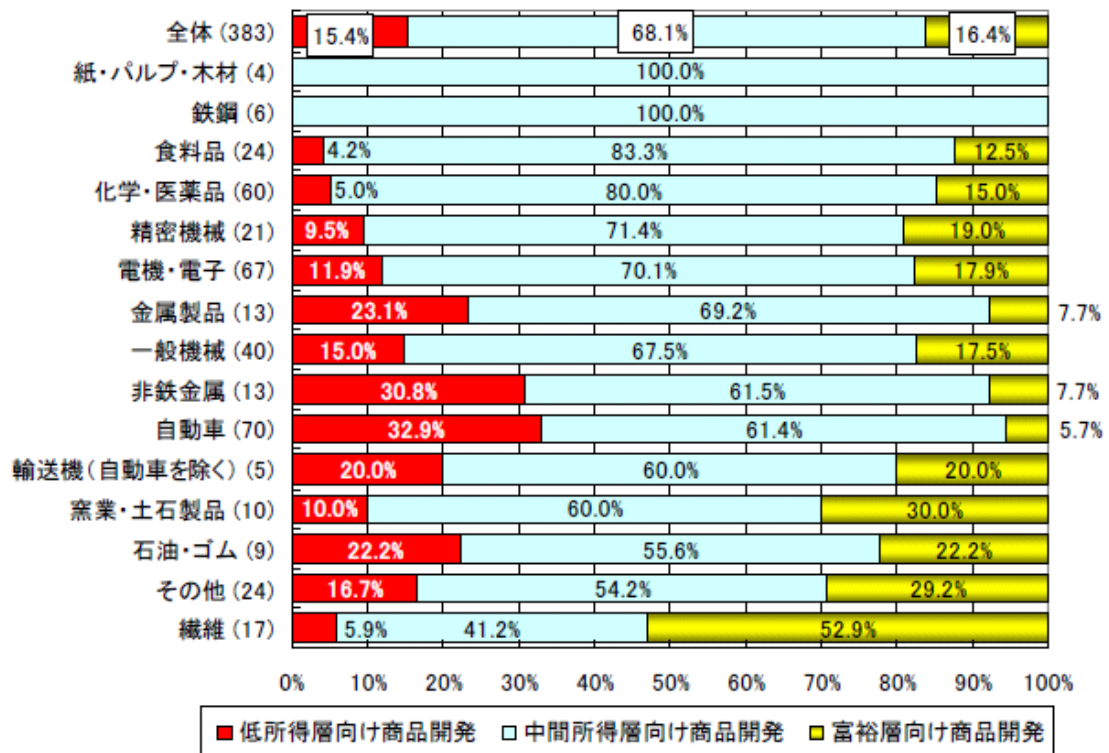


図 2-6-3 業界が最重要視しているターゲット層（文献 3）より引用）

### 3. 新興国へのビジネス展開の考え方

#### (1) 成功のための重要ポイント

新興国へのビジネス展開を成功させるために考慮すべきことはいろいろとありますが、特に、日本企業が留意したい重要なポイントは二つあります。それは、経営のスピードと徹底した現地ニーズへの対応です。以下の図に整理します。

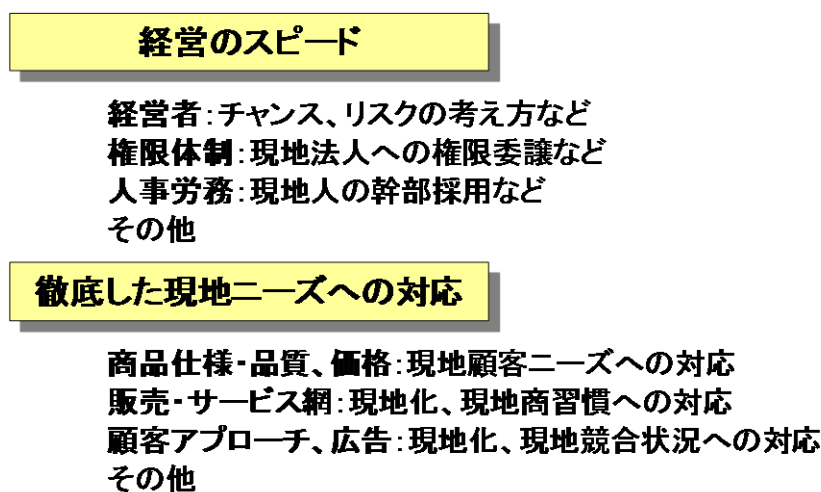


図 2-6-4 新興国ビジネス展開における重要ポイント

① 経営のスピード

日本企業が、海外企業に対して明らかに劣っているとされているのが、経営のスピードです。よく言われることですが、日本の大企業はリスクを徹底的に排除しようとするため、（さほど重要とは思えない）そのことに時間を最大限、使おうとします。言葉を換えれば、どんなチャンスを目の前にしても、経営者は自らのポジションの安全が担保されない限り、アクションに移さないという傾向があります。

この日本企業の経営スピードの遅さには興味深いデータがあります。5段階の相対評価（同等であれば3）で、日本企業と比較すると、韓国系企業は 3.93、中国系企業は 3.83、台湾系企業は 3.69 との報告があります。いずれも日本企業より経営スピードが優れているということです。

② 徹底した現地ニーズへの対応

新興国でビジネス展開をするためには、商品仕様・品質と価格、販売・サービス網、顧客アプローチと広告などは、徹底的に現地ニーズ、習慣、競合状況などに対応する必要があります。このことは、当たり前のことのはずですが、なぜかできていない企業が多いようです。

(2) 日本のビジネスモデルは機能するか

新興国へのビジネス展開の重要ポイントが「経営のスピード」と「徹底した現地ニーズへの対応」であるとすれば、日本のビジネスモデルそのままでは機能しないということになります。それでは、新規にビジネスモデルを構築しなければならないのでしょうか。これには注意が必要です。

自社の特徴となるビジネスモデルの考え方を放棄して、全く、新規にビジネスモデルを構築するのは、自社の特徴、強みが全く発揮されなくなる可能性があります。最終的なビジネスモデルの姿形が、日本のビジネスモデルと大きく変わっても、自社の経営理念、強みなどはコアに持っておく必要があります。実際に、海外展開で成功している企業は、コア部のビジネスモデルの考え方を堅持しているのです。

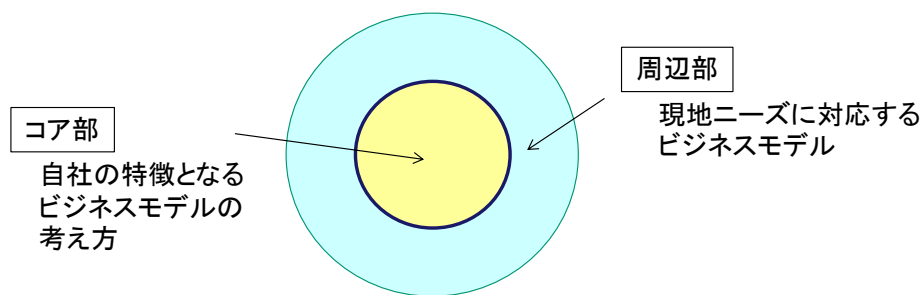


図 2-6-5 新興国ビジネス展開におけるビジネスモデル

#### 4. 新興国、ボリュームゾーンにおけるビジネスの成功事例

ここでは、紙面の関係もあるため、二つほど新興国ビジネスでの成功事例を紹介します。

##### (1) 資生堂 「オプレ (AUPRES、欧珀) 」 中国での成功事例

資生堂は、1994年に、中国中間層向けに市場に投入した専用ブランド「オプレ (AUPRES、欧珀)」が大ヒット商品になりました。2011年の中国向け売上は約 800 億円に達することです。

この事業が成功した理由は以下によります。

- ・中国の気候、中国人女性の肌などを調査し、普及価格で中間層向けに商品開発をした。
- ・それまで、富裕層向け高級デパートで販売していた高級品「資生堂ブランド」とは、販売チャネル、ブランドとも別とし、「資生堂ブランド」の毀損を防いだ。
- ・「オプレ」は、販売チャネルを個人経営の「化粧品専門店」とし、商品知識や接客方法、美容相談の手法などを店頭販売員に教育した。また、経営者には顧客データ管理、販売促進策、店舗運営などの経営ノウハウを提供した。
- ・経営理念を全面に出して、中国側パートナーに接するとともに、事業展開をした。

##### (2) エースコック 「ハオ・ハオ (HaoHao) 」 ベトナムでの成功事例

エースコックは、1993年に現地法人「エースコック・ベトナム」を設立しました。設立当初、現地ブランドの即席麺が 700 ドン (約 5 円) で売られていたところに、日本の材料、製法で生産した商品を 2,000 ドンで販売開始しました。味・品質は高く評価されましたが、価格が高いことから低迷していました。

そこで、日本からの輸入に依存していた原材料調達を見直し、ベトナム産原材料を活用した戦略商品「ハオ・ハオ (Hao Hao)」を 2000 年に 1,000 ドンで発売しました。これが大ヒット商品となり、圧倒的なシェア (2010 年の国内シェアは約 65%) を獲得しました。

この事業が成功した理由は以下によります。

- ・価格競争で苦しんでも、味・品質には妥協しなかった。
- ・現地の材料メーカーに対してノウハウや技術を支援し、輸入材料と同じレベルの材料をベトナムで作れるようにした。
- ・ベトナム人スタッフに商品開発を担当させた。
- ・日本の管理スタイルや商品ラインを押し付けず、その代わり、日本式のボトムアップ方式を進めた。

いずれの事例も企業の経営理念、商品コンセプトなどは堅持しており、まずは日本のビジネスモデルの考え方で海外進出し、その後、現地の状況に徹底して合わせこみしていることがわかります。

## 5. 終わりに

日本企業は、エレクトロニクス産業を筆頭に、海外では苦戦を強いられているとされています。ガラパゴス携帯と揶揄されるように、世界では少数派である日本国内の顧客を複数企業が奪い合う不毛な高付加価値化、高品質化競争に明け暮れていたのではとの見方があります。

昭和の時代、日本国内で見かける外車（欧米からの輸入車）は、基本的に左ハンドルでした。それを見て、欧米のメーカーは何と不便なものを日本に売ることか疑問に思いました。（最も、その不便さをステータスと勘違いした人は、奇妙な優越感を持ちながら、不便な外車を乗り回していたようです。）一方、日本の自動車メーカーが海外へ輸出している自動車は、欧米の事情に合わせて左ハンドルにしていると聞きました。その時、この日本人の柔軟性は、いつの日か世界を席卷するだろうと確信した記憶があります。

あれから 40 年（どこかで聞いた台詞ですが）、今、日本企業の多くは、国内での成功体験を払拭できず、現地ニーズに徹底して合わせこむという姿勢を失ってしまったのでしょうか。

### [参考文献]

- 1) 国際協力銀行：わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告  
－2009 年度海外直接投資アンケート調査結果（第 21 回）
- 2) 国際協力銀行：わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告  
－2011 年度海外直接投資アンケート調査結果（第 23 回）
- 3) 国際協力銀行：わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告  
－2010 年度海外直接投資アンケート調査結果（第 22 回）



## 第7節 商品の品揃えは、来店客アップのために豊富、 あるいは売り場効率重視で絞り込み

駅の商店街、ロードサイドに展開しているチェーン店などを通ると、時々、店の名前や店舗の姿が変わっていることに気がきます。繁盛していると思っていた店も、いつの間にか閑古鳥がなく状態になっている場合も珍しくありません。気の変わりやすい一般消費者を相手にビジネスを行う小売業は、本当に経営が難しいものだと思います。

通常、客として小売店に行くかどうかは、その店においてある商品で考えます。何となく行っても、目当ての商品がなければ失望します。一方、欲しいと思っている商品がある、あるいはありそうだと思うと、少々、遠くても行こうという気になります。顧客から見て、その店にどのような商品があるか、つまり、商品の品揃えは大きな意味を持ちます。

店の経営者の立場になりましょう。店にとって、商品の品揃えは、死活問題とも言えるほどの重要なテーマです。商品に興味を持っているお客さんが来店してくれるか、そして、せっかく来店してくれたお客さんが商品購入までに至るかは、その店における商品の品揃えに大きく依存します。

単純に考えると、品揃えを可能な限り増やせばよいと思いますが、もちろん、そんなことはありません。経営の効率を直撃し、リスクを増加させます。

一方、安全サイドに考えて、品揃えを絞り込めば、お客さんの期待や要望に応えられなくなります。来店するお客さん、買ってくれるお客さんが少なくなれば、経営が成り立ちません。

それでは、このジレンマにどのように対応すればよいのでしょうか。

ここでは、始めに商品の品揃えにおけるジレンマを確認します。次に、商品の品揃えのために考える分類と品揃えの意義を解説します。そして、業績に結び付く商品品揃えを行っている事例を抽出し、事例から導き出される商品品揃えの要点を分析します。最後に、商品品揃えで間違いやすいポイントをまとめます。

### 1. 商品の品揃えにおけるジレンマ

一般消費者へ販売する小売業にとって、商品のラインナップ、すなわち品揃えは、業績を直接、左右する重要なテーマです。商品に興味を持っているお客さんが来店してくれるか、そして、せっかく来店してくれたお客さんが商品購入までに至るかは、その店舗における商品の品揃えに大きく依存します。

単純に考えると、品揃えを可能な限り増やせばよいと思いますが、もちろん、そんなことはありません。品揃えの幅を広げ、商品アイテムを増やせば、売り場効率の低下、在庫費用などの資金負担の増加、売れ残りのリスクなどが起きてきます。

一方、品揃えを絞り込めば、お客さんの期待や要望に応えられない可能性が高くなります。売り場の効率向上、リスクの最小化が図れても、来店者、購入者が少なくなれば、ビジネスとして成立しません。

店の商品の品揃えが、豊富、あるいは絞り込みの場合、具体的に、顧客にどのような影響があるか、店にはどのようなことが起きるかを図 2-7-1 に整理しました。

		絞り込み ← 商品の品揃え → 豊富
顧客	来店の動機 ・欲しい商品がある期待感 ・新たな商品に出会う期待感など	○ ← 期待感大 → ○大
	購入の満足感 ・十分な比較検討による購入 ・他店より低価格で購入など	○ ← 満足感大 → ○大
	購入に要する負担 ・商品探索・考慮の時間など	○小 ← 負担小 → ○
店	売り場効率 ・売り場スペース・従業員など	○大 ← 売り場効率大 → ○
	商品売れ残りのリスク ・価格ダウンの圧力 ・売れ残りのリスク	○小 ← 売れ残りリスク小 → ○
	在庫費用・運転資金の負担 ・在庫スペース ・在庫の長期化などの費用など	○小 ← 在庫費用・資金負担小 → ○

図 2-7-1 顧客、店から見た商品の品揃えが豊富、絞り込みの影響

さて、この相反する顧客の期待感・満足感などと店の売り場効率の最大化、リスク最小化などを両立させていくためにはどうすればよいのでしょうか。

これを実現する魔法の公式は残念ながらありません。しかしながら、業態ごとに、好調な企業を詳細に分析すると、ある共通点が浮かび上がってきます。

## 2. 商品の品揃えのための分類と品揃えの意義

商品の品揃えのためには、商品の分類は重要です。商品の品揃えのために考える商品の分類の切り口の代表的なものを確認しましょう。

そして、顧客に対して、商品の品揃えがどのような意義を持っているかを考えたいと思います。

### (1) 商品の品揃えのために考える 売れ筋商品と魅せ筋（見せ筋）商品

顧客に来店してもらうためには、戦略的な商品の品揃えが必要です。このための商品の分類に、「売れ筋商品」、「魅せ筋（見せ筋）商品」、「その他」という分類があります。

「売れ筋商品」は文字通り、売れ行きの良い商品ですが、それに加えて「魅せ筋（見せ筋）商品」を揃える必要があります。「魅せ筋（見せ筋）商品」とは、顧客にとってサブライズを感じさせる商品（実際には、見るだけで購入しない商品）、高い技術や専門性を感じさせる商品、斬新なコンセプトの新規商品などです。

「その他」には、店舗として主張したい商品、来店顧客にとって利便性の高い商品などがありますが、これらは、店のポリシーによって違います。ここではふれないことにします。

商品の品揃えは、「売れ筋商品」だけにすれば、最も効率がよく、売上・利益が最大化すると思いがちですが、実はそうではありません。もし、そのような品揃えにすると、顧客にとってありきたりの商品だけになってしまい、新たな商品に出会う期待感が失われます。これでは、来店の動機が消えてしまいます。

## (2) 商品の品揃え自体は、店の中心商品

商品の分類の考え方は、商品の品揃え自体が店の中心商品であることを示唆しています。顧客の来店の動機、購入の満足感、魅力的に思わせる戦略的な品揃えなくして実現できません。

### 3. 業績に結び付く商品品揃えの事例

商品の品揃えで独特の戦略を展開し、好調な業績をあげている企業について、その詳細を見てみましょう。ここでは、紙面の都合もあり、コンビニエンスストア、カテゴリーキラー（専門店）、ホームセンターの三つの業態から、代表的な企業を抽出しました。

#### (1) セブンイレブン — 独り勝ちのコンビニエンスストア

コンビニエンス・ストア（以下、コンビニ）にとって、商品の品揃えは死活問題です。売り場面積が限られており、一般に、商品は 3000 アイテム程度しか置けません。売り場効率を確保するためには、できるだけ売れ筋商品に絞り込むことが必要となります。このため、コンビニ各社では、POS データなどを分析し、商品の品揃えを速いサイクルで見直し改善しています。

ただし、売れ筋商品に特化していくだけでは、どのコンビニも同じような品揃えになり、いずれ、過当競争に陥ってしまいます。そこで、仮説を立て、品揃えを追加しながら、新たな売れ筋商品を探求することもしています。

ここまでは、どのコンビニ企業も行っていることですが、セブンイレブンだけは、コンビニ業界で突出した業績をあげています。その理由はなぜでしょうか。

その一つは、売上の中心的商品である「弁当・惣菜の品揃え」と言われています。他のコンビニ会社に比較して、弁当・惣菜の品切れが圧倒的に少ないとされています。筆者も経験したことがあります。夜遅く、弁当を求めてコンビニに行ったところ、何も並んでいない棚を見た時のショックは（特に、食べ物だけに）大きいものです。

もう一つは、次から次に打ち出す新商品のセール、豊富な周辺サービス、魅力的なプライベートブランド (PB) 商品などです。特に、プライベート商品は、「セブンプレミアム」というブランドで、従来のターゲットである単身者に加え、スーパーマーケットの主要顧客である女性、シニア層の獲得に向けて品揃えの充実を図っています。

セブンイレブンは、拡大成長の一途をたどっており、平成 23 年度で売上高 32,805 億円、店舗数 14,005 店舗となっています。

## (2) ユニクロ — カテゴリーキラー（専門店）

アパレル業界で突出した業績をあげているユニクロのビジネス展開、品揃えの考え方は独特です。

まず、ユニクロの特徴を確認しましょう。それは以下にまとめられます。

### ① 商品の品揃え

一般的なカジュアル衣料、シンプルなデザインで低価格。

商品アイテム数は絞り込まれて少ない。（一般に 2000 アイテム程度。）ただし、季節商品なので、頻繁に商品の入れ替えを行っている。

他店にはない機能性衣料がある。

### ② 販売促進

テレビ広告、新聞のチラシなどで、商品の品揃え、特徴などをアピール。ただし、店舗での販売員による商品説明、接客などはしない。

### ③ 出店

出店は多数。基本は郊外ロードサイドであるが、都市駅周辺にも出店。

このようなことが可能なのは、単なる小売業ではなく、SPA（製造小売）であるためです。ユニクロは、商品開発、デザインは自社で行い、糸から仕入れ、衣服製造まで中国で行っています。つまり、川上から川下まで、すべて統合したビジネスをしているのです。このため、規模の経済メリットの最大化、コストとプライスのコントロール、リスクの最小化が図れるのです。

そこで、商品の品揃えに注目すると、面白いことがわかります。

ユニクロの商品はカジュアル商品だけです。さらに、店舗面積に対して、一般的に言われる商品のアイテム数は、それほど多くはありません。（通常のカジュアルショップの 1/3 程度です。）

その商品のターゲット顧客は、ファミリー層男女が中心ですが、ヤング層にも受け入れられるベーシック商品です。デザインはシンプルでくせがなく、しかも低価格です。つまり、通常のカジュアルショップと比較して、商品アイテム数は少ないのですが、カバーしている顧客層は広いことがわかります。

さらに、特徴的なことは、独自の機能性衣料を、次々と品揃えしていることです。保温性に優れた「フリース」、保湿機能に優れた「ヒートテック」、発汗性・防臭性に優れた「シルキードライ」、「サラファイン」などです。

この商品の品揃え戦略は、顧客に対してどのように作用しているのでしょうか。ユニクロに来店した顧客の多くは購入しています。これは、衣料としては消耗品に近いカジュアル商品で、シンプルなデザイン、しかも低価格となれば、つい財布の紐が緩むのでしょうか。さらに、目新しい機能性衣料が置かれていれば、まあ試してみるかという気持ちにもなるのでしょうか。

ユニクロの戦略は、まさしく、SPA をベースに、顧客の来店の動機、満足感、購入に要する負担軽減と店舗の売り場効率、売れ残り・在庫のリスクの最小化を両立させるビジネス展開をしているように思えます。

その結果、ユニクロの国内、海外事業を合わせた平成 24 年度の売上高は 7,731 億円、

営業利益 1,132 億円となっています。特に、海外事業は著しい伸長を見せています。

### (3) ハンズマン — ないものはない大型ホームセンター

九州一円にホームセンターを展開しているハンズマン（宮崎県都城市 大藪誠司社長）は、一般の小売業とは真逆の品揃えをして業績をあげています。

ハンズマンの看板は、「ないものはない！」です。膨大な商品アイテムを取扱い、来店した顧客が求めているものに必ずヒットするようにしています。どのようにして、この「ないものはない！」を実現し、業績をあげているのかを見てみましょう。

#### ① 商品の品揃え

ハンズマンが販売している商品は 20 万アイテムという桁はずれの多さです。（業界平均が 3 万～5 万アイテム程度と言われているので、その 4～6 倍です。）

通常の経営では、こんな商品アイテム数にはなりません。これは、顧客が要望したものを、何であれ、できるだけ品揃えをしようとしてきたためです。

#### ② 売り場の陳列、レイアウト

商品アイテム数が増えると、先ず、問題となるのが商品の陳列と探索です。顧客からすれば、「何がどこにあるのかわからない」となります。これに対して、ハンズマンは、驚くような対応をしています。

商品の陳列は、どこからでも見える壁の高い位置に、実物を並べる商品ディスプレイを数多く設置しています。2 階まで吹き抜けとして、遠くからでも、実物が並んで



いるところを見つけられるようになっていきます。そして、例えば、スコップを見つけると、その周辺は、園芸資材や土木工具の売り場と一目でわかります。これにより、「何がどこにあるのか」を比較的、容易に見つけることができます。（写真は、HANDSMAN のホームページから引用）

#### ③ 販売員の対応

商品アイテム数が増えると、次に、「何に使うのかわからない」という商品が多くなります。例えば、メガネのネジが売られています。見た限りでは、何に使うネジなのか全くわかりません。さらに、求めている自分のメガネに合うものかも確認できません。このため、販売員が説明して、納得、確認してもらう必要があります。

この「説明して売る」を行うためには、従業員を多くしなければなりません。このため、ハンズマンの従業員は 1 店舗当たり 100～110 人と多くなっています。（業界平均が 1 店舗当たり 20～30 人程度と言われているので、約 3～5 倍の人員です。）粗利に占める人件費の割合が 45%にも達しています。

ハンズマンの平成 24 年 6 月期決算では、売上高 25,021 百万円、当期純利益 659 百万円となっています。商品の品揃えは、ほとんど売れない商品が過半数を占めています。

しかも、説明のための販売員を多く抱えています。それなのに利益があがっているのはなぜでしょうか。

看板である「ないものはない！」に、頑強に拘わり、維持しているため、「あの店に行けば、ないものはない」というイメージが広く浸透しています。このため、遠くからも来店客が押しかけ、しかも、一度、来店した客がロイヤリティの高いリピート客になっているのです。

実際、ハンズマンの商圈は15～20キロメートルと言われており、1年間に中心店舗である吉尾店のレジを通過する買い物客も150万人と、近隣の競合他社と比べると桁違いに多いとされています。また、1店あたりの売上高も年27億円と群を抜いています。

#### 4. 事例から導き出される商品品揃えの要点

##### (1) 事例3社における顧客が感じるメリット

事例3社について、顧客が感じるメリットを表1にまとめました。ここで、顧客が感じるメリットは、1項で述べた、来店の動機、購入の満足感、購入に要する負担の3つの切り口としています。

来店の動機、購入の満足感の切り口から読みとれることは、いずれも、顧客が感覚的に、「商品の品揃え」が豊富と感じていることです。つまり、3社とも、「ターゲットとする顧客が、求めているもの、興味を持っているもの」から見て、「商品の品揃えが豊富」と感じさせていることがわかります。

また、購入に要する負担については、それぞれ、軽減のための工夫をしていることがわかります。

表 7-2-1 セブンイレブン、ユニクロ、ハンズマンにおける顧客が感じるメリット

	セブンイレブン	ユニクロ	ハンズマン
代表的客層	近隣住民	ヤング～ファミリー層	ファミリー層～施工業者
取扱商品	食品、日用品など	低価格カジュアル衣料	家庭用品、住宅・園芸・DIY製品など
来店の動機 ・欲しい商品がある期待感 ・新たな商品に出会う期待感 ・その他	○アクセスに便利 ○需要の大きい食品、日用品の品揃え ○新製品と周辺サービス ・豊富な周辺サービス ・次々とするPB新商品	○比較的、アクセスに便利 ○豊富なカジュアル衣料品 ○他店にない新製品 ・新規機能性衣料の提供	○豊富な品揃え ・何でもあるという期待感 ○快適な店舗と周辺 ・テーマパークと思えるような快適な店舗周辺

	セブンイレブン	ユニクロ	ハンズマン
<b>購入の満足感</b> ・ 充分な比較検討 ・ 他店より低価格 ・ 欲しい商品に出会った感動 ・ その他	○ 時間のメリット ・ 必要な食品・日用品の即時、入手 ○ 品切れしない品揃え ・ 弁当・惣菜	○ アイテム当りの商品の奥行きが豊富 ・ カバーする客層が広い ○ 圧倒的な低価格 ・ 他店より、デザイン、機能が優れて低価格	○ 豊富な商品アイテム ・ 他店では入手できない商品の購入 ○ 販売員のサポート ・ 理解、納得して購入
<b>購入に要する負担</b> ・ 商品探索、考慮の時間など	○ シンプルでわかりやすい陳列	○ わかりやすい陳列 ・ 絞り込んだ商品アイテム ○ メディアによる事前紹介 ・ 事前にテレビ広告、チラシで商品紹介、宣伝	○ わかりやすい売り場案内 ・ 遠くからでもわかるディスプレイの設置 ○ 販売員のサポート ・ 商品の探索、検討への充実したサポート

(2) 商品の品揃えが豊富と感じさせるために必要なこと

これまでの議論から、顧客が、来店から購入へのステージにおいて、「商品の品揃えが豊富」と感じさせるために必要なことを図解化してみました。それを以下に示します。

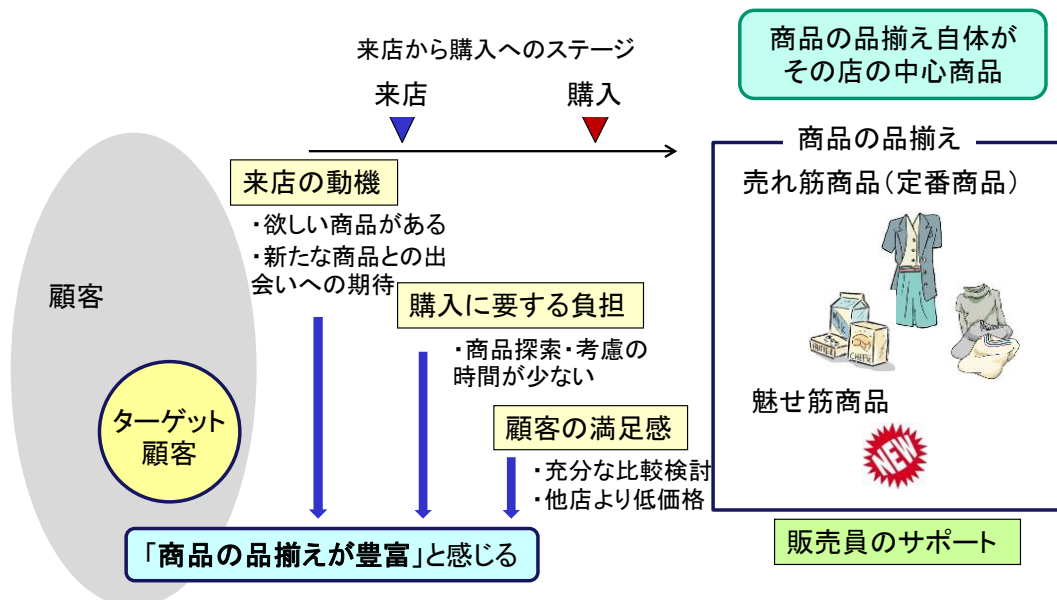


図 7-2-2 来店から購入へのステージにおいて、「商品の品揃えが豊富」と感じさせるために

## 5. 商品品揃えで間違いやすいポイント

最後に、商品品揃えで間違いやすいポイントをまとめます。

### ① 真の「商品品揃え」とは

- i. 「顧客が感じる商品の品揃え」は、物理的な商品アイテム数とは違う。
- ii. 顧客が求めている、あるいは興味を持っているものでなければ、「商品の品揃え」にはならない。
- iii. 購入の満足感が高く、購入に要する負担が抑制されなければ、「商品の品揃え」が豊富とは感じない。

### ② 決して受け入れられない「店の論理による商品品揃え」

- i. 「売れ筋商品への絞り込み」は、顧客の来店動機を失わせる。
- ii. 効率重視の「商品の絞り込み」、「販売員の抑制」は、顧客の購入に要する負担を増加させ、顧客の満足感も少なくさせる。

真の「商品の品揃え」は、物理的な商品アイテム数とは違います。物理的な商品アイテム数にとらわれて、店の論理による効率重視の絞り込みをしてしまうと、結果として、売上も絞り込まれていきます。

最も重要なことは、商品の品揃えの広さ・奥行は顧客が決めるものだという事です。さらに、商圈、ターゲット顧客は、商品の品揃えから顧客自身が作り上げてくれるものということです。

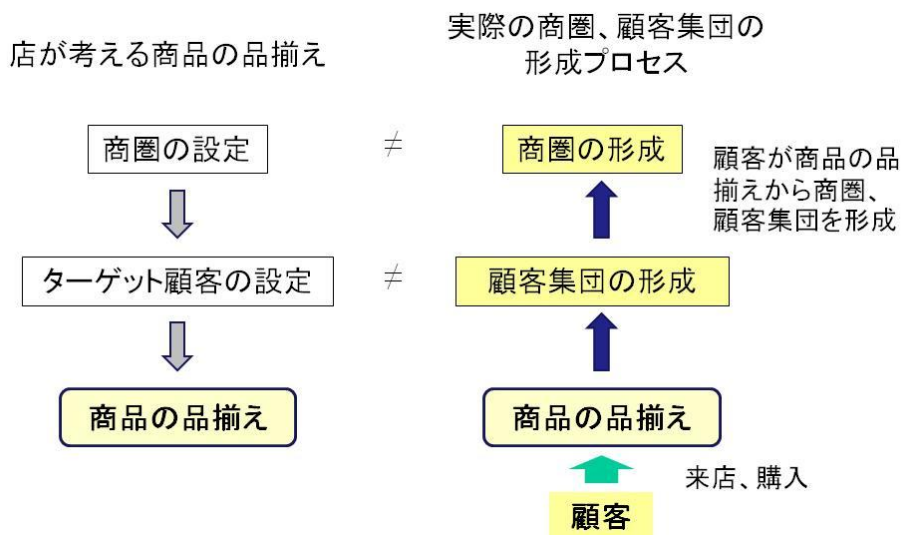


図 7-3-3 店が行う商品の品揃えの考え方と実際の商圈、顧客集団形成プロセスの違い



[参考文献]

- 1) 高橋広行、新倉貴志：業態の芽の方向性－消費者視点の革新的小売企業事例研究－、  
流通科学大学論集－流通・経営編－第 24 巻第 2 号、2012
- 2) セブンイレブン ホームページ <http://www.sej.co.jp/index.html>
- 3) ユニクロ ホームページ <http://www.uniqlo.com/jp/>
- 4) HANDSMAN ホームページ <http://www.handsman.co.jp/>
- 5) 日経ビジネス 逆風の企業戦略：  
ロングテールをリアルに実践～九州に“凄い”ホームセンターがあった  
小売業の生きる道を探せ――ハンズマン  
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20091117/209951/?P=1>

## 第8節 店舗の販売スタッフは、接客重視のために充実、 あるいはコスト重視のために最小化

いろいろな店舗を覗いて歩くと不思議に思うことがあります。ある店では、販売スタッフ人員が多く、店に入るやいなや、待ち構えていたように話しかけられます。一方、同じような商品を扱っている店であっても、販売スタッフ人員は少なく、商品について説明を受けたいと思っても探さなければならないということがあります。

どうして、このようなことが起きるのでしょうか。

1つは小売の業態にあります。一般に、百貨店のような高級な商品を扱っている場合は、販売のために商品説明などが必要となるため、販売スタッフが充実しています。反対に、食品スーパー、コンビニエンスストアなどは、商品の説明を必要とする人はほとんどいないので、販売スタッフは、ほとんどいません。

もう1つは、立地にあります。都市型店舗の場合は、集客力があり、また、顧客も購入を目的として、来店しているため、販売スタッフは充実します。反対に、郊外のロードサイド店舗では、それほどの集客力はないため、販売スタッフは必要最小限となります。

ところで、古くからある小売業ですが、近年、動きの激しい業界があります。家電量販店です。家電商品は、かつて、自動車販売のように、メーカー系列の街の電気店で販売されてきました。それが、家電量販店の登場で、流通の経路、顧客の意識・流れを一気に変えました。今や、流通、市場を支配しているのは、メーカーではなく、家電量販店です。

現在も新規出店が相次いでいる家電量販店の業界ですが、店構えが似ているため、一見、同じように見えます。ところが、それぞれの企業の出店戦略などは大きく違います。その違いとはどのようなもののでしょうか。

ここでは、始めに販売効率を確認し、小売業態別に異なる販売効率の考え方を整理します。次に、同じ家電量販店でも、全く違う戦略・政策について議論します。最後に、効率という指標に惑わされないためにどうすべきかをまとめます。

### 1. 販売効率とは

小売業にとって販売効率は重要な指標です。商品を仕入れて販売するだけの事業のため、如何に少ない資金、費用で売上を増やすか、つまり、販売効率の維持・向上が経営として重要な課題になります。その代表的な販売効率の指標には、以下のものがあります。

#### (1) 売り場面積当たりの販売金額 — 売り場効率

売り場面積当たり、例えば坪(3.3 m<sup>2</sup>)、あるいは1 m<sup>2</sup>当たりの年間販売金額です。

売り場に関連する費用は、売れても売れなくても、ほぼ固定的に発生する費用です。売り場面積が広ければ、多くの商品を陳列できることとなりますが、立地している商圈以上の売上は見込めません。一方、売り場面積を狭くすると、商品の品揃え、来店客対応に制約ができることになり、本来、見込めるだけの売上を獲得できない可能性があります。

(2) 販売スタッフ一人当たりの販売金額 — 販売スタッフの効率  
販売スタッフ一人当たりの年間販売金額です。

売り場における販売スタッフの役割は重要です。特に、価格の高い商品、顧客にとって知識、情報が少ない商品などを、購入までにこぎつけるためには、販売スタッフのサポートが欠かせません。

これには、販売スタッフ個人の商品知識、接客対応力、および、企業としての販売戦略、組織体制などが、大きな影響を与えます。

(3) 商品回転率 — 運転資金の効率

仕入れた商品が、入荷してから販売されるまで、年間、何回、入れ替わっているかの回転数を表します。(計算上は、売上高を商品在庫金額で割った値です。) 年間日数である365日をこの回転期間で割った日数が、平均的に在庫として保管される期間です。この期間が長ければ、運転資金を圧迫します。

仕入れた商品が、次から次と売れば、在庫として保管する日数が少なくなります。売れる商品ばかりを仕入れれば回転は速くなりますが、顧客が希望する商品に対して在庫切れを起こす可能性があります。在庫切れを経験した顧客は、2度と来店しなくなる可能性があるため、注意が必要です。

## 2. 小売業態別に異なる販売効率の考え方

小売業と言っても、業態によって、売り場面積、販売スタッフ、在庫に対する考え方が違います。従って、業態が違えば、当然、販売効率の水準が違ってきます。その詳細を見てみましょう。

(1) 小売業態別の売り場面積、販売スタッフ当たりの年間販売金額

小売業態別の販売スタッフ一人当たり、および、売り場面積(1m<sup>2</sup>)当たりの年間販売金額(万円)の比較を次の図に示します。

売り場面積(1m<sup>2</sup>)当たりの年間販売金額(万円)の比較では、コンビニエンスストア、百貨店の販売金額が高いことがわかります。これは、立地上、来店客の見込める場所に店舗を構えているからです。

販売スタッフ一人当たりの年間販売金額(万円)の比較では、ドラッグストア、総合スーパー、専門スーパーの販売金額が高い、つまり、販売スタッフの効率がよいことがわかります。一方、コンビニエンスストア、専門店などは、販売スタッフの効率がよくありません。

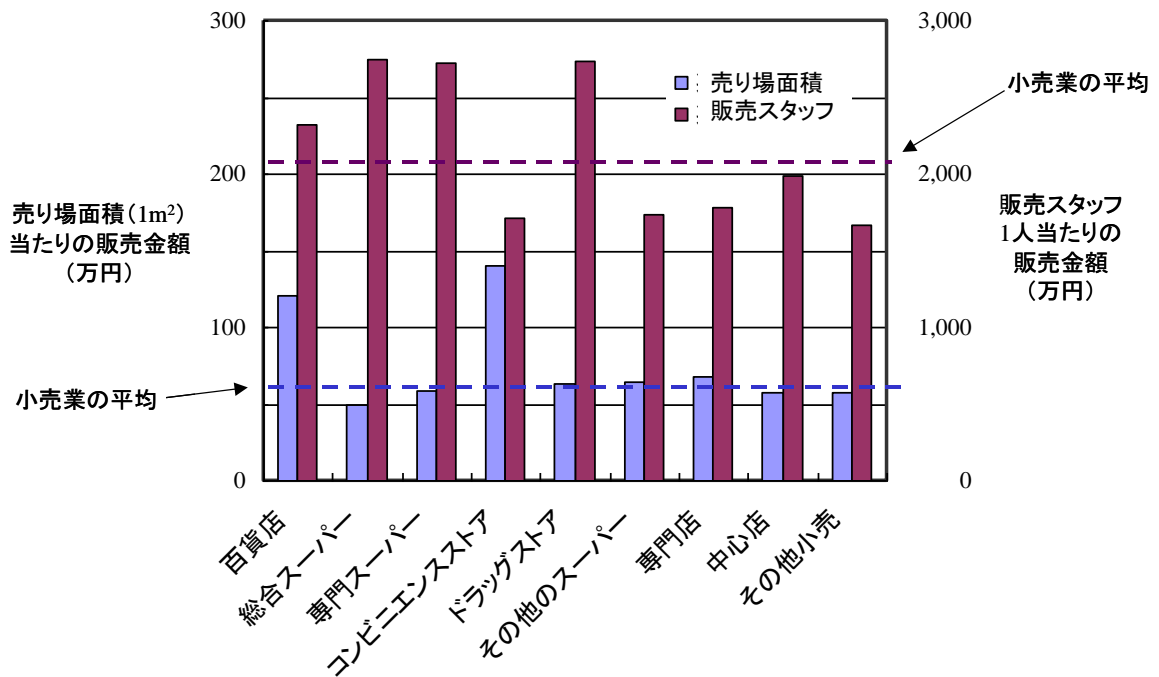


図 2-8-1 小売業態別の売り場面積当たり、および販売スタッフ当たりの販売金額の比較 (文献 2) を参考に筆者作成)

(2) 小売業態別の商品回転率

小売業態別の商品回転率の比較を図 2 に示します。コンビニエンスストアの回転率が圧倒的に高いことがわかります。これは、1 日の営業時間が長いため、商品の回転率を高めなければ、事業として成り立たないためです。一方、ドラッグストアは、商品の性格上、回転率が低くなっています。

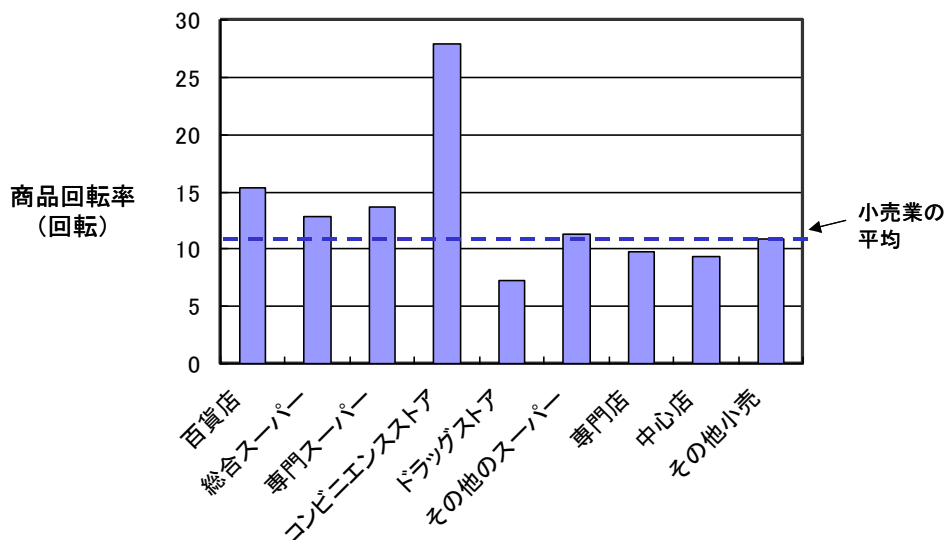


図 2-8-2 小売業態別の商品回転率 (文献 2) を参考に筆者作成)

### 3. 同じ家電量販店でも、全く違う戦略・政策

小売業の中で、近年、積極的な出店戦略や企業買収などで、動きの激しい業界が家電量販店です。代表的な企業は、ヤマダ電機、ケーズデンキ、ビックカメラなどです。

家電量販店は、店構えが似ているため、一見、同じように見えますが、実は、それぞれの企業がとっている戦略は大きく違います。ここでは、特徴的なヤマダ電機とケーズデンキを事例に比較してみます。

#### (1) 経営の基本戦略

ヤマダ電機とケーズデンキは、同じ家電量販店の分類に入りますが、その経営の基本戦略は違います。始めに、それを確認しましょう。

ヤマダ電機の経営の基本戦略は、業容の拡大一筋です。大型店舗出店の規制緩和にあわせて、他社に先駆けて店舗を大型化することを強力に進めました。しかも、各地の地元量販店との提携や買収によって全国展開を加速しました。これにより、家電量販店では初めての全都道府県進出を果たしています。

事業についても、家電のみならず、リフォーム事業、日用品販売、ブランド品販売などと扱う商品・事業の幅を積極的に広げています。

顧客確保については、「ポイントサービス」を強力な武器として囲い込みをしています。ヤマダ電機で購入する顧客のほとんどは、ポイントサービス（ポイントによる割引）を活用しています。

その結果、家電量販店として売上トップ、さらに、専門量販店としては日本で初めて、売上高1兆円を達成しています。

ケーズデンキの経営方針は独特です。「頑張らない経営」、「好況充実・不況拡大」を掲げ、景気のいい時は慎重に進め、景気の悪い中でも成長するという考え方です。無理せずゆっくりと業績を伸ばすことを忠実に進めています。

商品は、家電しか扱いません。ヤマダ電機がいろいろな分野に進出しているのとは対照的です。

また、顧客に対しては、「ポイントカードで、再来店を促す」のではなく、「質の高い接客、確実な安さを提供することで顧客を増やす」という基本的な考え方を徹底しています。

このようなことから、ケーズデンキは、現在（2013年12月）、家電業界4位で長期安定成長を続けています。利益率はヤマダ電機とほぼ並び、総資産回転率では、むしろ、ヤマダ電機を上回っています。

#### (2) 出店戦略

ヤマダ電機は、都市型店舗と郊外型店舗を併用し、店舗の拡大を図っています。一方、ケーズデンキは郊外型店舗のみです。

ヤマダ電機の出店は、大きく3つに分けられます。それぞれ、郊外型大規模店舗の「テックランド(Tecc.Land)」、都市型小規模店舗「テックサイト(Tecc.site)」、都市型大規模

店舗の「LABI」です。

テックランドは、ヤマダ電機の当初からの店舗形態であり、現在も主力になっています。主に、郊外のロードサイドに出店します。テックサイトは、携帯電話及びモバイルコンピューティング専門の小規模店舗です。東京周辺にしかありません。

注目すべきは、LABI です。都心部ターミナル駅前一等地に、ビル全体が店舗というような超大型店舗を次々と出店しました。

ケーズデンキの出店戦略は、郊外型店舗に特化し、顧客にとって「一番」を目指しています。

店舗は、道路から入りやすいレイアウトとし、広い駐車場を準備しています。店舗の構造は、基本的にワンフロアとしており、簡便さ、広さを特徴にしています。

これにより、例えば、ヤマダ電機の郊外型店舗と競合するエリアに、店舗面積が 1.5～2 倍もある店舗を出します。そこで、売り場面積の広さと、品揃えの良さをアピールします。

ユニークなのは、自社の店舗が隣接していても、出店をすることです。この考えは、店舗の密度を上げることで、チラシ配布などの販売促進費用が下がるためとのことです。

### (3) 従業員政策など

従業員政策などは、外部からは見えにくい部分もありますが、報道などによると大きな違いがあります。

ヤマダ電機の従業員政策、取引先との関係は、あまり、よいとは言えないようです。

某情報企業が調査した「愛社されている企業、愛社されていない企業 主要 133 社ランキング」において、「愛社されていない企業」部門で、ワースト 2 位との報告がありました。（信用してよいかは不明です。）ここでは、社員のコメントとしては、有給休暇がとりにくい、勤務時間が長いなどがあがっています。

また、2008 年のことですが、メーカー応援者（ヘルパー）に対して、店側からノルマの設定、営業報告書の作成などの命令指示が行われたということがありました。これは、独占禁止法違反・職業安定法違反とされ、公正取引委員会より排除措置命令を受けています。

ケーズデンキの従業員政策は非常にユニークです。

基本的な考え方は、優先順位が「従業員→取引先→顧客」の順番となっていることです。（普通の企業では考えにくいことです。）この根底にあるのが、従業員が働きやすい環境を整えれば、自然にお客様を大切にするはずということです。

具体的な施策としては、以下があります。

- ・従業員に販売関連のノルマがない。
- ・シフトは 60 パターン以上ときめ細かい。（残業が抑制される。）
- ・接客係は客がいないときでも、接客以外のことはしなくてもよい。（接客がおろそかにならないように。）
- ・従業員に、自社株を持ってもらう、持ち株会に入ってもらおうようにしている。

### (4) 顧客満足度の調査結果

「日経ビジネス」が行なった 2011 年の家電量販店部門 アフターサービスランキング

の結果を図 2-8-3 に示します。

この結果によると、ケースデンキが 1 位となっています。実は、2010 年以降、4 年連続 1 位となっており、高い評価が定着しつつあります。

一方、このランキングによると、ヤマダ電機は最下位です。

ただし、この件（2010 年の記事）に関連して、（不穏な？）動きもあります。ヤマダ電機は、日経 BP 社に対して、調査が合理的でないとして提訴を行いました。（本件は、すでに棄却されています。）さらに、ケースデンキが本記事を各店舗で配布したことについて、ケースデンキに対して、営業妨害として提訴をしています。（2013 年 12 月現在）（訴訟の結果がどうなろうと顧客の印象が変わるものではないと思いますが。）

今回	前回	企業名	満足度指数	回答者数(人)	再利用意欲(%)
1	1	ケースデンキ	55.6	393	82.3
2	1	デオデオ	46.6	164	82.9
3	3	ヨドバシカメラ	46.2	595	85.9
4	9	100満ポルト	42.4	33	78.5
5	7	ビックカメラ	38.4	466	81.6
6	5	エイデン	38.0	138	75.8
7	4	上新電機	37.2	337	81.0
8	8	ノジマ	35.8	117	74.3
9	6	ソフマップ	34.7	85	76.8
10	13	ミドリ電化	30.1	153	73.1
11	12	ベスト電器	20.9	117	66.2
12	11	コジマ	20.6	166	67.2
13	14	ヤマダ電機	5.9	1127	70.5

図 2-8-3 家電量販店部門 アフターサービスランキング（文献 4）より

#### 4. 効率という指標に惑わされないために

小売業は、商品を仕入れて販売するだけの事業です。モノを生産する機能、サービスを提供する機能などは基本的に持ちません。

従って、利益を最大化するための考え方はシンプルです。これには、

- 1) 仕入れ値を下げ、売価を上げる
- 2) 販売コストを下げ、多くの商品を売る

の二つになります。

もし、利益を上げることだけを目的に、取引業者に無理な仕入れ価格の押し付け、スタッフ派遣の強要、従業員を省みない政策などを行ってれば、短期的には効率は上がるでしょう。ただし、こんなことが長続きするわけがありません。長期的には、顧客、取引先、

さらに、従業員が離れていきます。

一方、ケーズデンキのように、従業員、取引先、顧客の3者がハッピーになるような施策にこだわり続ければ、それが、顧客満足につながり、長期的には、販売効率を押し上げることになるのでしょう。

本来、販売効率などの指標は、意識をして目指すものではありません。企業の考え方、施策などの積み重ねにより、自然に数値として現れてくるものなのです。今のケーズデンキの姿がそれを証明しているような気がします。

[参考文献]

- 1) 富山和彦：IGPI 流 経営分析のリアルノウハウ、PHP ビジネス新書、2012
- 2) 経済産業省：平成 19 年 商業統計  
<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-1/19chosa.html>
- 3) キャリコネ：愛社されている企業、愛社されていない企業 主要 133 社ランキング、2010  
<http://careerconnection.jp/review/weekly20100921.html>
- 4) 日経ビジネス：特集 アフターサービスの満足度に関するアンケート調査、2011 年 7 月



## 第9節 商品・サービスの価格設定は、需要拡大のために低価格、 あるいは、利益最大化のために高価格

消費税増税が実施されることになりました。誰もが予想していることは、増税後、一気に消費が冷え込むことです。通常の商品・サービスが、これまでと何一つ変わっていないのに、自動的に購入価格がアップするためです。どうしても財布の紐は固くなります。

このように、消費者は価格に敏感です。従って、商品・サービスの価格設定は、企業にとって、繊細で、悩ましい問題、それでありながら、業績を大きく左右する意思決定となります。消費者から見て、いくらよい商品であっても高い価格に設定すれば、見向きもされない可能性があります。一方、低い価格に設定して、売れたはよいけれど、実は赤字が膨らむばかりということにもなりかねません。

何とも、繊細で悩ましい価格設定ですが、考え方、進め方がないわけではありません。本稿では、それを取り上げてみたいと思います。

企業は、「良い商品であれば、できるだけ高く売りたい」と考えます。一方、購入者は、「自分の納得する価格で買いたい」と考えます。この相反する双方の思いに対して、最適な価格ポイントを見つけ出す必要があります。これを探索するアプローチに PSM 分析があります。

また、同じ商品・サービスであれば、価格は常に同じとする必要はありません。購入意欲に応じて、価格を弾力的に変え、収益を最大化する手法があります。レベニューマネジメント（あるいは、イールドマネジメント）と呼ばれているものです。航空、ホテル業界から始まり、近年は、ネット販売などに広く普及しつつあります。

ここでは、始めに価格設定に係る基本的な視点を確認します。次に、需要側の視点、買い手価値対応価格設定の具体的な手法について、焦点を当てて解説することとし、PSM 分析について解説します。そして、購入意欲に応じて価格設定を変え、平均単価と稼働率の積の最大化を図るマーケティング手法とされるレベニューマネジメント（イールドマネジメント）について解説します。最後に、価格設定の罠に陥らないための議論をまとめます。

### 1. 価格設定の基本的な視点

価格設定は、企業収益を大きく左右する極めて重要な意思決定です。高い価格に設定すれば、商品・サービスの1単位当たりの収益が上がりますが、売り上げ数量が少なる可能性があります。一方、低い価格に設定すれば、売り上げ数量が増加しますが、1単位当たりの収益は下がります。

従って、価格設定においては、何らかの根拠が必要となります。この価格設定の根拠となる基本的な視点には、供給側、市場の競合関係、需要側の3つがあります。

表 2-9-1 価格設定の基本的な視点と決め方

視点	価格設定の考え方	価格設定の方法	価格の名称
供給側 (企業収益)	プロダクトアウト (原価志向)	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品 1 個当たりの原価(コスト)に対して、利益分をプラス</li> <li>目標利益と全体原価の和から、商品 1 個当たりの価格を算出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コストプラス価格</li> <li>目標利益確保価格</li> </ul>
市場の競合関係	市場のマーケットシェア	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合関係にある他社商品の価格を考慮して、価格設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争的市場価格</li> </ul>
需要側 (購買動機)	マーケットイン (需要志向)	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格と需要強度との関係を分析し、購買行動に至る価格を予測して価格設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>買い手価値対応価格</li> </ul>

(1) 供給側：企業収益の視点 – 原価（コスト）志向

供給側、すなわち企業が収益確保のために原価（コスト）に利益を上積みして価格を設定する考え方です。これには、二つの方法があります。

ひとつは、商品やサービス 1 単位に対して、原価（コスト）の合計（製造コスト、開発コスト、マーケティングコストなど）に目指す利益をプラスして販売価格を設定する手法です。

もうひとつは、売上数量を予測し、全体の原価から損益分岐点を算出します。それに、目標利益をプラスして、販売価格を算出する手法です。

売上が予想通りになれば、目指す収益を確保できますが、実際は、市場での競合、購入者の心理などが働くため、なかなか予想通りとはなりません。

(2) 市場の競合関係の視点 – 競争志向

市場において競合関係にある他社の価格を考慮して価格を設定する手法です。市場に受け入れられる価格帯のため、ある程度の売り上げが期待できます。さらに、大きなシェアを獲得できれば、規模の経済が作用し、コストダウンが見込まれます。

ただし、場合によっては、コストを度外視した価格設定になる可能性があり、その場合には収益を圧迫します。

(3) 需要側：購買動機の視点 – 需要志向

市場のトレンド、消費者の価値観、さらに、購入者の感じる需要の強さと価格と関係から価格設定する手法です。考え方自体は以前からあるものですが、近年、分析手法、価格設定法などが開発され、注目されています。

そこで、以降は、この需要側の視点、買い手価値対応価格設定の具体的手法について、焦点を当てて解説します。

## 2. 最適な価格を見つけるために

### －PSM 分析（価格感度分析：Price Sensitivity Measurement）

企業は、「良い商品であれば、できるだけ高く売りたい」と考えます。一方、購入者は、「自分の納得する価格で買いたい」と考えます。この相反する双方の思いに対して最適な価格を探索するアプローチが PSM 分析です。

#### （1）PSM 分析における質問

PSM 分析の手法そのものは極めて簡単です。サンプリングした対象者に、以下の 4 つの質問をするだけです。

ある商品に対して

- ①あなたは、この商品が幾らくらいから『高い』と感じ始めますか
- ②あなたは、この商品が幾らくらいから『安い』と感じ始めますか
- ③あなたは、この商品が幾らくらいから『高すぎて買えない』と感じ始めますか
- ④あなたは、この商品が幾らくらいから『安すぎて品質に問題があるのではないか』と感じ始めますか

の質問をします。

#### （2）PSM 分析における分析方法

分析は、それぞれの価格に対して累計のパーセントを計算し、図 1 に示すように、グラフ化します。4 つの曲線から、それぞれの交点が 4 つできます。その交点が意味を持つ価格ポイントとなります。

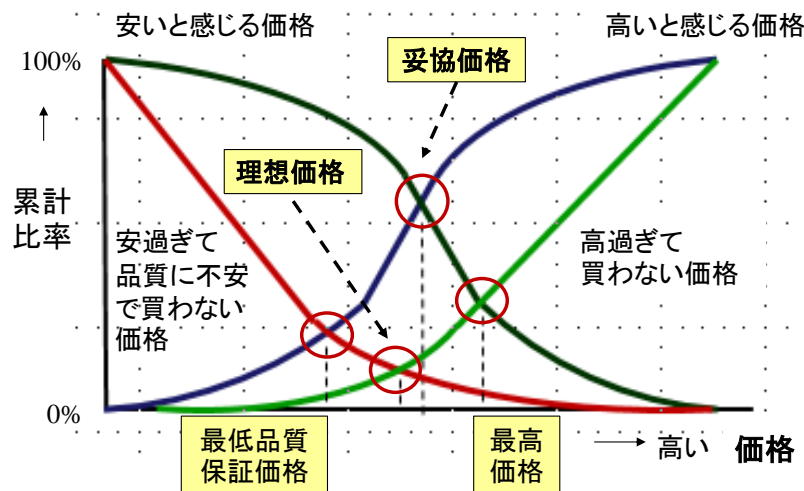


図 2-9-1 PSM 分析の分析結果

### (3) PSM 分析で得られる価格

PSM 分析で明らかになるのは、以下の4つの価格ポイントです。

#### ① 最高価格

「最高価格」とは、「これ以上、価格を高くすると、誰も買ってくれなくなる」という価格です。

高級品やプロ用といったカテゴリーの商品の場合は、最高価格にすると、良好な結果が得られます。また、従来と異なる高付加価値商品などの場合も、最高価格を参考にすると、効率的な価格設定ができます。

この理由は、価格そのものに「今までのものと違う」という印象があり、少し、頑張れば手が届くという価格帯になるためです。

#### ② 最低品質保証価格

「最低品質保証価格」とは「これ以上安くすると購入者が『品質が悪いのではないか』と疑い始める」価格です。

本価格は、普及商品の価格設定に効果的となります。特に、スーパーやコンビニでの特売には、この価格が参考になります。

なお、最低品質保証価格とすると、販売数量は増えますが、収益は抑えられるため、注意が必要です。

#### ③ 妥協価格

「妥協価格」とは、「このくらいであれば、しょうがない」と感じる価格、つまり、心理的に妥協できる価格です。通常、あるジャンルの商品であれば、この程度の価格と感ずる価格基準があります。それが妥協価格となります。

一般的に、トップシェアの商品価格に限りなく近づくとされています。

#### ④ 理想価格

購入者が望む理想的な価格です。一般に、「理想価格」は妥協価格より、やや低い価格となります。理想価格に設定すれば、販売数量と利益額が最も良い形でバランスが取れます。

なお、場合によっては、理想価格の方が妥協価格より高くなることがあります。これは「もっと高い金を払っても良い」と購入者が感じている可能性があります。

つまり、ワンランク上の高付加価値の商品が欲しいという購入者のサインかもしれないのです。この場合、上級の商品を揃えるとヒットする可能性があります。

### 3. 収益最大化のために レベニューマネジメント (イールドマネジメント)

市場の需要は常に一定ではありません。このため、需要の変動に応じて、価格を弾力的に変え、収益を最大化する手法があります。レベニューマネジメント (あるいは、イールドマネジメント) と呼ばれているものです。航空、ホテル業界から始まり、近年は、ネット販売などに広く普及しつつあります。

(1) レベニューマネジメント (Revenue /Yield management) とは

「レベニューマネジメント (イールドマネジメント)」とは、顧客の料金支払い意欲に応じて、価格を弾力的に変えて平均単価と稼働率の積の最大化を図るマーケティング手法です。

航空事業やホテル事業は、典型的な設備産業で固定費の比率が大きく、利用者の多寡にかかわらず、コストは大きく変わりません。さらに、商品（航空旅客便ならば座席、ホテルならば客室）は翌日以降に繰り越して販売することができないので、売れ残り（=空席/空室）となれば、即、損失となります。

そこで、「正規料金を払ってくれる優良客」のための販売数量を確保したうえで、残りの売れ残りそうな部分を売れる価格に順次下げていくようにします。このようにして、すべてを売り切ることで、収益を最大化するのがレベニューマネジメントです。

一般に、航空（定期便）、ホテル、レストラン、レンタカー、スポーツやコンサートのチケット販売などのように供給数量（キャパシティ）に上限があり、同時に在庫を持ち越せない商品において用いられる手法です。

なお、小売業における見切り品のディスカウント販売、型落ち製品などの段階的値下げについても、考え方は同様であるため、供給数量（キャパシティ）の制限を条件に含めないとする見方もあります。

(2) レベニューマネジメントの考え方

レベニューマネジメントの効果は、価格-販売数量曲線を用いて説明できます。図2に示すように、一物一価の場合、収益逸失/販売逸失が大きくなるのに対して、顧客を支払意欲によってセグメント化して、複数の適切な価格設定を行うことができれば、大幅に収益を増やすことができます。

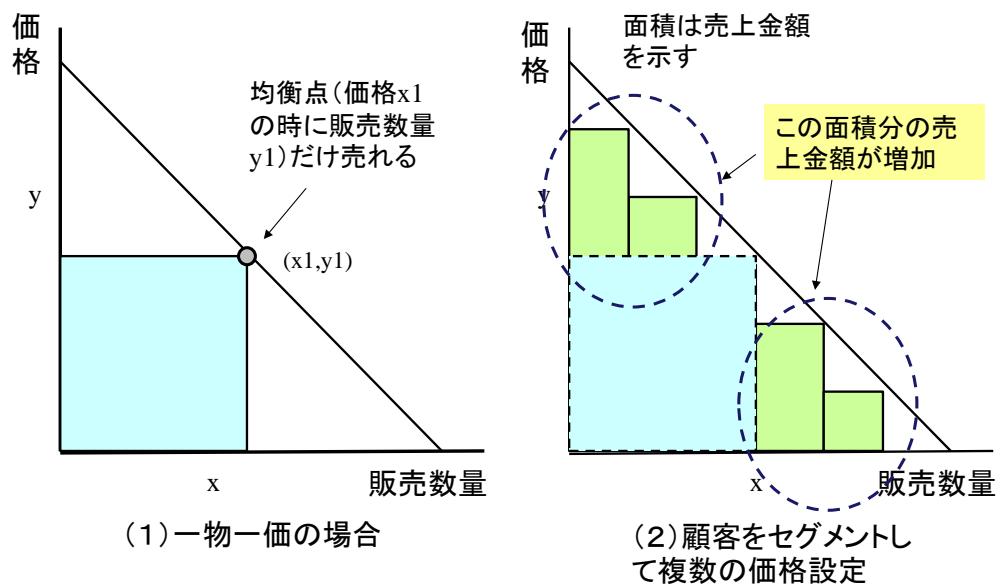


図 2-9-2 一物一価と顧客をセグメントして複数の価格設定の場合の比較

レベニューマネジメントは、「イールド」という成果指標を用います。「イールド」の式は、以下に示しますが、定義は、キャパシティ当たりの収益であり、平均販売単価とキャパシティ稼働率の積も意味します。

$$\begin{aligned}
 \text{イールド} &= \frac{\text{収益}}{\text{利用可能なキャパシティ単位}} \\
 &= \frac{\text{収益}}{\text{利用可能なキャパシティ単位}} \times \frac{\text{利用されたキャパシティ単位}}{\text{利用可能なキャパシティ単位}} \\
 &= \text{平均販売単価} \times \text{キャパシティ稼働率}
 \end{aligned}$$

図 2-9-3 成果指標であるイールドの定義

レベニューマネジメントの手順は、始めに、顧客を支払い意欲によってセグメントします。次に、それぞれのセグメントの顧客がいつ、どれだけ現れるのかを予測して、それに合わせてリソースを確保、価格区分を割り当てます。価格区分の配分については、販売開始後も、売れ行き状況により見直しをしていきます。こうした調整を通じて、最終的には完売を目指します。

### (3) レベニューマネジメントの事例

レベニューマネジメントの事例を、一つだけ紹介しましょう。

1978年、米国では、航空会社規制緩和法が成立し航空市場が自由化されました。この時、多くの格安航空会社が現れました。その中で、1980年に設立されたピープルエクスプレス航空は、中古機体や古い空港設備などを使った低コスト戦略で、あっという間に、大手航空会社のドル箱路線から顧客を奪っていきました。

これに対抗したのが、アメリカン航空です。1985年、アメリカン航空は新運賃プラン「Ultimate Super Saver」を発表しました。レベニューマネジメントによる割引運賃をすべての路線に導入したのです。空席が予測される座席がある場合、それはピープルエクスプレスの運賃と同額か下回る運賃を設定しました。

価格に敏感な顧客は航空チケットを買う場合、最初に大手航空会社の数量限定割引券を探すようになりました。格安航空会社のサービスは低く、快適さでは大手航空会社とは比較にならなかったためです。しかも、価格敏感客は時間に融通が利く人が多く、多少であれば便をずらしても大手航空会社の安い空席を探すことができました。

これにより、ピープルエクスプレスの搭乗率は激減します。慌てて、ピープルエクスプレスは、全機にファーストクラスを設け、フルサービスの航空会社の転身を図ろうとしました。しかし、座席管理システムを持たないピープルエクスプレスにとって、対抗できるまでの時間はありませんでした。アメリカン航空が新料金制度を発表したわずか1年半後、ピープルエクスプレス航空は消滅しました。

#### 4. 最後に ー価格設定の罠に陥らないために

##### (1) 目先しかみない安売りは、破綻への道

ー勘違いしやすい「低価格戦略」と「単なる値下げ」

商品・サービスの価格は、最も直接的に、購入者の購買意欲を刺激します。主婦がスーパーのチラシなどを見て、(必至の形相で?) 1円でも安い店、商品を探すのも頷けます。

このため、「売るためには、安くなければならない」という考え方は、間違いではありません。間違いやすいのは、「売るために安くする」です。つまり、本来のあるべき価格を超えて値下げしてしまうことです。これは、単に、自社の体力を削ぎ落としていくだけに過ぎません。

本来の「低価格戦略」は、低価格を武器に市場に乗り込むために、自社のビジネス構造をそのように設計、構築していくことです。単なる苦し紛れの値下げとは出発点から違うのです。

##### (2) 目指すは、需要と企業の収益が調和する最大値

販売の基本は、作ったもの、準備したサービスを売り切ることです。このためには、需要を予測し、顧客に受け入れられる価格で提供することが必要です。

このためのアプローチが PSM 分析、レベニューマネジメントになるのでしょうか。ただし、これらは、自社の商品・サービスを売り切るための手法にしか過ぎません。

本来、目指すべきことは、市場の需要と企業の収益が調和する最大値です。このためには、価格だけで需要の調整を行うだけでなく、商品のラインアップ、サービスの内容などについても、需要に弾力的に対応する試みも、今後、求められるようになるでしょう。

## 第10節 ブランド構築で目指すのは、親しみやすさ、あるいは高級感

我々の身の回りには電化製品が溢れています。今では、電化製品がなければ、生活に支障が出るほどあちらこちらで使われています。残念ながら、電化製品には寿命があります。このため、時々、買い替えなどで、電化製品を買う機会があります。

電器店で見ているときは、少しでも安いものを思いますが、最終的に購入するのは、やはり、（信頼ある）日本メーカーの製品になります。安くても海外製品は購入する気にはなりません。

これは、（事実関係はともかく、）海外製品の信頼性に不安を感じてしまうからのようです。目の前に陳列している日本製品の品質は、本当のところ、わかりません。ただ、これまでの経験で、日本メーカーの品質に問題があったことはないだけです。

これが、ブランドというもののようです。企業や商品の信頼性に対するイメージが出来上がっているのです。これは、商品の提供側にとっては、強力な競争優位性となります。さらに、ブランドは、顧客の認知が進むと企業の手を離れて進化することさえあります。

ところで、このブランドとは具体的にどのようなもののでしょうか。そして、ブランド構築はどのように進めればよいのでしょうか。さらに、顧客の認知が進むとどのようなことが起きるのでしょうか。

そこで、テーマを、よく言われる「ブランド構築で目指すのは、親しみやすさ、あるいは高級感」と設定し、解説したいと思います。

始めに、ブランドとは何かを、そして、近年のブランド概念を確認します。次に、ブランドを構築するための視点として、ブランド戦略の階層とポジショニングについて解説します。そして、ブランドは誰が作り、ブランド認知が進むとどのようなことが現れるのかについて議論します。最後に、ブランド構築で忘れてはならないことをまとめます。

### 1. ブランドとは

「ブランド」は、かつて、放牧している家畜について所有していることを示すために、自製の焼印を押したことがルーツです。産業が発展し、商品の流通が広がるに従い、焼印同様、自らの商品であることを示すために、商標やマーク、タグなどを付属させるようになりました。

それが、いつの間にか、商品の特性、すなわち、「使いやすい」、「デザインがよい」などのイメージを、それら付属物自体が作り出すような働きをするようになりました。これが、現在、「ブランド」とされるものです。

ブランドの定義としては、自社の製品・サービスを識別できるようにし、競合他社（他者）のものと差別化することを目的とした、言葉、シンボル、デザイン及びそれらの組み合わせであるとされています。



## 2. ブランド概念と価値

### (1) ブランド概念の変遷

ブランドの議論をする前に、これまでのブランド概念を振り返ってみましょう。表1にブランド概念の変遷を示します。

近年では、主たるブランドの概念は、「ブランド・アイデンティ (brand identity)」、すなわち、戦略立案者が意図する「ブランド連想のユニークな集合」とされています。また、マーケティングでは、結果ではなく、「自社のブランドをどのように知覚されたいか」という目標と考えるべきとされています。

表 2-10-1 ブランド概念の変遷 (文献 1) より)

時代区分	～1985年 (手段としてのブランド)	1985～1995年 (結果としてのブランド)	1996年～ (起点としてのブランド)
主たるブランド概念	ブランド・ロイヤリティ ブランド・イメージ	ブランド・エクイティ	ブランド・アイデンティ
ブランド認識	断片的認識 マーケティングの手段	統合的認識 マーケティングの結果	統合的認識 マーケティングの起点

### (2) ブランドがもたらす価値

ブランドがもたらす価値については、階層的に整理されたものがあります。図1に示しますが、製品自体が持つ基本価値、便宜価値の上位に、ブランドによる主に精神的な観念価値、感覚価値が位置します。

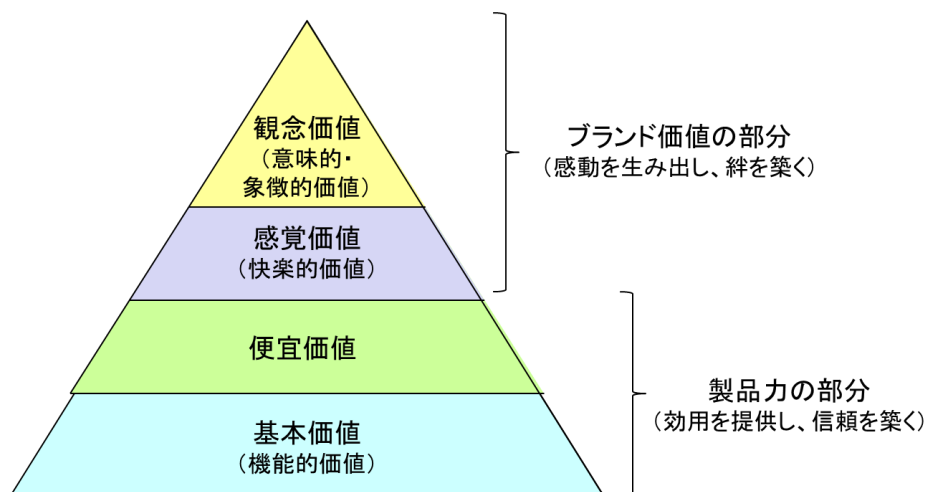


図 2-10-1 価値次元の階層性 (文献 2) より)

### 3. ブランドはどのようにして構築するか

ブランドの構築には、垂直方向の階層と水平方向のポジショニングがあります。以下に、それを見てみましょう。

#### 3. 1 ブランド戦略の階層

ブランド戦略の階層には、以下があります。それぞれの階層のブランドを組み合わせることで相乗効果を出すことができます。

##### (1) コーポレート・ブランド

企業を連想させるブランドです。「アップル」、「トヨタ」など企業の呼称がブランドになります。企業活動の革新性、信頼性などを感じさせます。

##### (2) ファミリー・ブランド

製品群のブランドです。シャープが液晶製品を展開する「アクオス」などです。きれいな画像を連想させます。

##### (3) 製品ブランド

製品のブランドです。トヨタの高級自動車「レクサス」などは、それ自体、高級感、信頼感の強力なイメージがあります。

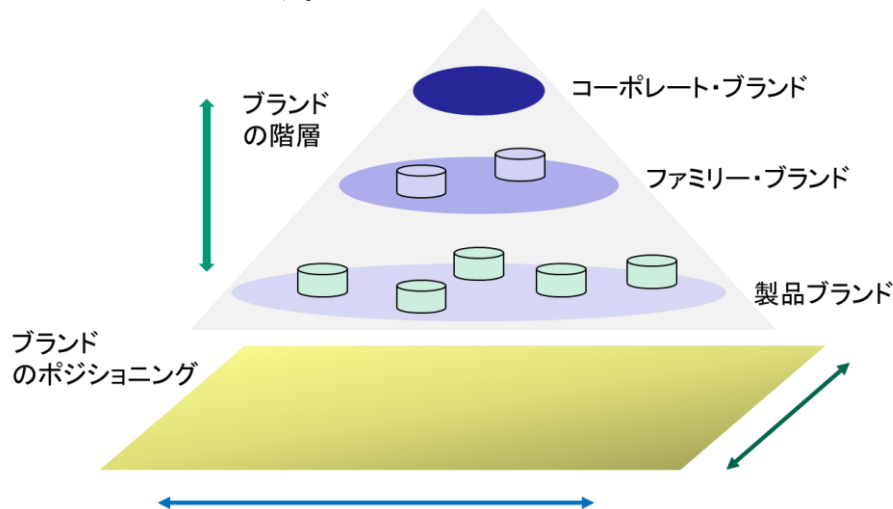


図 2-10-2 ブランド構築の階層とポジショニング

#### 3. 2 ブランド戦略のポジショニング

ブランドから、顧客はいろいろなイメージを作ります。これには、信頼できる、革新性がある、親しみがもてる、人や環境に優しい、高級感があるなどがあります。

これらについて、他社との関係を分析するためなどで、コレスポンディング分析（数量化3類）を行い、xy平面上にポジショニングするなどよく行われています。

以下に、そのポジショニングの例として、缶コーヒー市場におけるポジショニング（文献3）を示します。

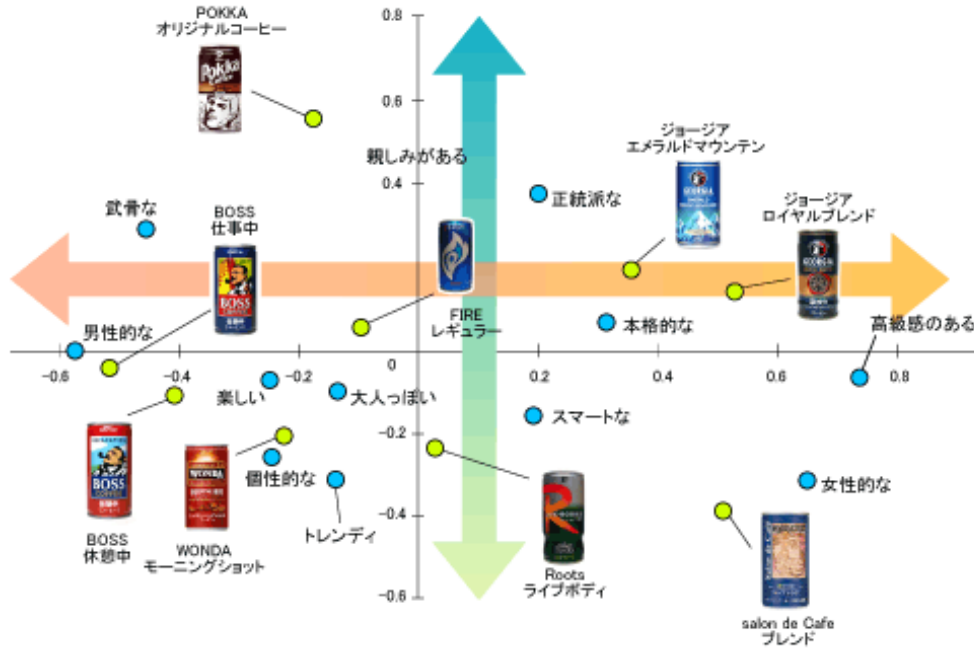


図 2-10-3 缶コーヒー市場におけるポジショニング (文献 3) より

#### 4. ブランド認知が進むと現れてくるもの

ブランドは誰が作るのでしょうか、そして、ブランド認知が進むとどうなるのでしょうか。ここでは、それを確認しましょう。

##### (1) ブランドは顧客が作るもの

近年のブランド観は、ブランドは顧客が作るという見方になっています。それを確認するために、従来のブランド観 (情報ベース) と対比させて見てみましょう。

表 2-10-2 従来のブランド観 (情報ベース) と近年のブランド観 (意味ベース) (文献 2)4) を参考)

	従来のブランド観 (情報ベース)	近年のブランド観 (意味ベース)
ブランドの役割	商品選択支援の情報伝達	生活を支援、人生に意味を与える
指針となるメタファー	情報	意味
中心的概念	知識を構成する認知や態度	消費の経験的・象徴的側面
マーケッターの役割	価値の提供	価値の共創
顧客の役割	ブランドという情報の受動的な受け手	ブランドの意味の能動的な創り手

##### (2) ブランドの認知が進むと浮かび上がるポジショニングの軸

ブランドが認知されると、前述のポジショニングでのポジションが明確になります。そ

して、さらに、顧客の認知が進むと面白い現象が現れます。ポジショニングの軸が、「親しみやすさ」と「高級感（誇らしさ）」の軸に集約されていくことです。

なぜ、こうなるかと言うと、この軸は、顧客が主体的に作り上げるイメージだからです。他の、「革新性がある」、「品質がよい」、「価格が低い」などは、どちらかと言えば、企業が作り上げようと働きかけているイメージです。それに顧客が同意したときに作られるものです。

「親しみやすさ」、「高級感（誇らしさ）」のイメージが現れてきたことは、（どちらがよいかという問題は別として、）顧客にブランドが浸透し、独り歩きし始めるサインと考えることができます。

### （3）独り歩きしてしまうブランド

ブランドが浸透し、顧客の日常会話の中で、頻繁に用いられるようになると、ブランド自体が独り歩きするようになります。ここまでくれば、ブランド確立とも言えそうですが、企業はコントロールできなくなります。以下の言葉をご存知でしょうか。

- ・「宅急便」はヤマト運輸の宅配便のサービス名（ブランド）です。ヤマト運輸以外は、「宅配便」です。
- ・「デジカメ」は SANYO の「コンパクトデジタルカメラ」の登録商標です。SANYO（現在はパナソニック）以外は、「〇〇のデジカメ」として使うことができません。

## 5. ブランド構築で忘れてはならないこと

最後に、ブランド構築において、忘れてはならないことをお話しましょう。それには、二つあります。

一つは、顧客の認知が、ある閾値を越えないとブランドとして機能しないことです。多くの費用をかければ、ブランドが構築されるというものではありません。むしろ、地道にブランド構築の活動を継続することが重要です。

もう一つは、ブランド構築の活動は、商品のデザインや価格戦略、広告戦略、販売活動などと思われがちですが、それだけでないことです。顧客から見える企業の動き全てがブランド構築の活動になります。日常の接客、クレーム対応、品質問題発生時の対応など全てです。なぜなら、ブランドは企業がコントロールできるものではなく、顧客が主体的に作るものだからです。

### [参考文献]

- 1) 青木幸弘、岸志津江、田中 洋：ブランド構築と広告戦略、日経広告研究所、2000
- 2) 青木幸弘：ブランド研究における近年の展開：価値と関係性の問題を中心に、商学研究 58(4)、2011
- 3) マクロミル、事業紹介、ブランド戦略  
<http://www.macromill.com/solution/sm01.html>
- 4) Allen, C, T., Fournier, and F. Miller : Brands and Their Meaning Makers, Handbook of Consumer Psychology, Lawrence Erlbaum Associates, 2008

## 第 11 節 顧客の持つパワーを最大化するために、変えなければならない視点

商品を購入して連絡先を登録すると、必ずと言ってよいほど、その後、ダイレクトメールが送られてきます。多くは無視してしまいがちですが、たまに、興味を引かれる情報があると、つい目が行きます。さらに、そこに来店者には無料で粗品進呈などであろうものなら、それにつられて、つい、重い腰が上がってしまいます。確率的には非常に小さいのですが、これがダイレクトメールの効果のようです。

商品（サービスも含む）を営業・販売する企業にとっては、一度でも購入してもらった顧客をつなぎとめることは非常に重要なことです。もし、このつなぎとめる活動をおろそかにすれば、顧客はどんどん離れていきます。このため、多くの企業は顧客関係管理（CRM）を行っています。

この顧客関係管理の基本は、顧客を個別の存在として捉えることです。そして、個別の顧客情報を収集し、それを営業・販売戦略に展開するものです。顧客をいろいろな切り口でランク分けし、ランクに応じた営業・販売活動を行うようにします。もちろん、狙いは、顧客満足度の向上と収益の最大化です。

ところが、このような顧客関係管理には死角があります。全て、顧客を自社への金銭的な貢献、すなわち売上金額や収益だけでランク分けをしていることです。これでよいのでしょうか。顧客は商品の購入を通して企業に収益をもたらすだけの存在なのでしょうか。

そんなことはありません。顧客が持つ様々な働きは、企業に対して大きく作用します。むしろ、「顧客は経営資源」とする見方をすべきではないでしょうか。ここでは、それについて議論をしたいと思います。

本節では、顧客を特定できるビジネスを前提とし、始めに顧客戦略の基本となる顧客関係管理（CRM）とはどのようなものかについて確認します。次に、顧客関係管理の実際として、定番である ABC 分析による管理、RFM 分析による管理について解説します。ところで、これらの顧客関係管理では、前出のように顧客の金銭的な収益以外の働きを視野に入れていません。そこで、顧客のこれらの働きについて議論します。最後に、顧客の持つパワーを最大化するために、認識すべきこと、行うべきことをまとめます。

### 1. 顧客関係管理（CRM : Customer Relationship Management）とは

始めに顧客戦略の基本となる顧客関係管理（CRM）とは、どのようなものかについて確認しましょう。顧客関係管理とは顧客を個別の存在として捉えることです。そして、個別の顧客情報を収集し、それを営業・販売戦略に展開するものです。もちろん、狙いは、顧客満足度の向上と収益の最大化です。

ここで、顧客情報として収集する情報は、以下のように、顧客の属性となる情報と購入行動に関連する情報から構成されます。

#### ① 顧客の属性

顧客氏名、住所、電話・メールアドレスなどの基本的な情報から、顧客のバックグラ

ウンドである職業、家族構成などの顧客そのものに関する情報です。

② 顧客の購入行動に関連する情報

顧客の来店履歴、購入履歴などの購入行動に関連する情報です。

展開する営業・販売戦略としては、

① 優良顧客の特定と対応

優良顧客を特定して、特別な対応や重点的な販売促進活動を行うことで、売上の拡大や囲い込みを行うようにします。

② 営業・販売部門で情報の共有化と業務の効率化

顧客情報を共有化することで、誰でも顧客との個別の関係を築けるようになります。

これにより、販売促進、電話対応、接客などの業務を効率化できます。

③ 顧客の商品・サービスへの反応やニーズの把握

顧客との個別の関係を築くことにより、商品への反応やニーズを把握できるようになります。それを次の商品展開に生かすようにします。

④その他

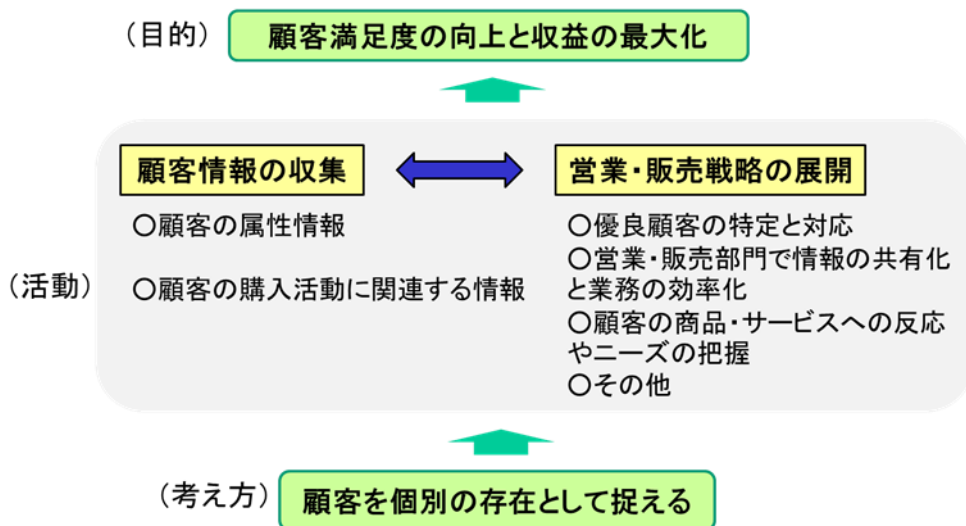


図 2-11-1 顧客関係管理（CRM）のフレームワーク

## 2. 顧客関係管理の実際

次に、顧客関係管理の実際を見てみましょう。ここでは、定番となっている ABC 分析と RFM 分析による顧客関係管理を解説します。

### (1) ABC 分析による顧客関係管理

顧客を重点管理するために、最も簡便でよく使われるものです。これは、一般に、全体の購入金額は比較的少数の顧客に集中する傾向にあることから、比較的少ない労力で効率的に顧客管理をすることができます。

これは、ある期間を定めて、顧客を累積購入金額（以下、単に購入金額とする）に応じ

て、ランク付けするものです。

具体的には、購入金額の大きい顧客から順に並べ、全体に対する購入金額の比率を計算します。そして、

- ・比率が 80% となるまでの顧客 ——— A ランク (購入金額が全体の 80%)
- ・比率が 95% となるまでの顧客 ——— B ランク (購入金額が全体の 15%)
- ・残りの顧客 ——— C ランク (購入金額が全体の 5%)

とします。そして、A ランクの顧客に重点的に営業・販売活動を行うものです。

売上金額が 80% を占めるとなれば、それ自体、大きな収益をその企業に与えてくれます。

また、売上金額の大小にかかわらず、顧客一人、あるいは一社当たりの営業・販売の費用は、それほど違いはありません。それからすれば、A ランクの顧客は、少ない営業・販売の費用で大きな売上を得ていることになります。これは、売上金額の比率以上の収益を企業にもたらしてくれていることにもなります。

A ランクの顧客は、何としても失ってはならない顧客です。

## (2) RFM 分析による顧客関係管理

ABC 分析に対して、顧客の購入活動をより詳細に分析する手法として、RFM (Recency Frequency Monetary) 分析があります。これは、購入金額だけではなく、顧客の購入した日や頻度から、より精度よく優良顧客を定義づけしていくものです。

具体的には、個別の顧客に対して、以下の 3 つの観点から指標化します。

- ・R (Recency : 最新購買日) — いつ買ったか、最近購入しているか
- ・F (Frequency : 累計購買回数) — どのくらいの頻度で購入しているか
- ・M (Monetary : 累計購買金額) — いくら使っているか

これらの各指標を、独立に 5~7 段階のランク付けを行い、R×F×M のマトリクスを作ります。このマトリクスのどのセルに配置されるかで、顧客をセグメント化し営業・販売戦略を考えます。

例えば、R が低くて、F と M のランクが高い顧客については、来店を促すことで購入金額をあげられる可能性があります。また、R、F、M のランクが小さく、さらに、全体的に下がっている場合は、今後、優良顧客となることは期待ができません。このような場合は、営業、販売活動の縮小を検討します。一方、R、F のランクが上がっている場合は、その企業に興味を持ち始めたことを意味し、今後、購入金額が増える可能性があります。従って、積極的に営業、販売活動を行います。

## 3. これまで欠けていた視点 顧客は経営資源

従来の代表的な顧客関係管理について、ここまで解説をしてきましたが、何か、気づいたことはないでしょうか。

これまでの顧客関係管理で共通しているのは、顧客を自社への金銭的な貢献、すなわち売上金額や収益だけでランク分けをしています。これでは、顧客は商品の購入を通して企業に収益をもたらすだけの存在としか見ていません。

顧客はそれ以外にも大きな働きをします。顧客が持つ様々な働きは、企業にとっても大きな力となります。それを考えると、「顧客は経営資源」とする見方をすべきでしょう。顧客が持つ様々な働きには、いろいろありますが、ここでは、営業部門、および評価部門としての働きを見ていきましょう。

#### (1) 費用対効果が最も高い営業部門

ロイヤリティが高く優良な顧客は、購入してくれるだけでなく、商品の魅力、有益性などを周囲に発信してくれます。俗に言う、口コミです。この効果は、決して軽視できるものではありません。しかも、企業にとって、費用は一切かからず信頼性のある言葉で宣伝（代弁）してくれます。

テレビで商品のコマーシャルをよく見かけます。有名芸能人が商品の宣伝トークをしています。このコマーシャルには、我々庶民からすれば途方もないような金額が使われていると聞きます。ところが、そんな話題性があるとしても、その商品を購入しようという気には、なかなかありません。それは、どんなに素晴らしいキャッチフレーズであっても、所詮は台本を読んでいるだけに過ぎないからです。

ところが、顧客の言葉は違います。実際に使って、その素晴らしさを体感しているから、その言葉には強い説得力があります。

#### (2) 企業では不可能な評価ができる評価部門

顧客の働きの中で、もう一つ、重要なものがあります。それは、顧客が商品进行评估してくれることです。この評価は企業単独では絶対にできないことです。（これは、表立って評価の依頼をしているわけではありませんが、現実には、顧客は対価なしで評価することを強いられているのです。）

企業が、市場に出す前に行う商品評価は、どうしても限界があります。網羅性、各種ばらつきへの配慮、思いもかけない操作、長期の使用、劣化の進行などについて、最終的には顧客（フィールド）の評価によるしかありません。特に、先端技術を応用するような商品では、顧客の使用を重ねることにより、不備な点、改良点などが抽出されます。これなくして、技術や商品が広く普及していくことはありません。（これを否定すれば、進歩はありません。）

### 4. 効果的な顧客戦略のために

#### (1) 顧客のポジショニング

顧客との関係を最大限に生かすためには、商品の売上からもたらされる収益以外にも目を向けなければなりません。「顧客は経営資源」という視点に立ち、顧客を費用対効果が最も高い営業部門、自社では不可能な評価をしてくれる評価部門との認識を持つことが必要です。

具体的には、「売上・収益の軸」と「売上・収益以外での軸」という二つの軸で顧客をポジショニングして、顧客対応を進めるべきです。ここで、「売上・収益以外での軸」は、プラス方向は「企業を支持、貢献」、マイナス方向は「企業に悪影響、攻撃」となります。



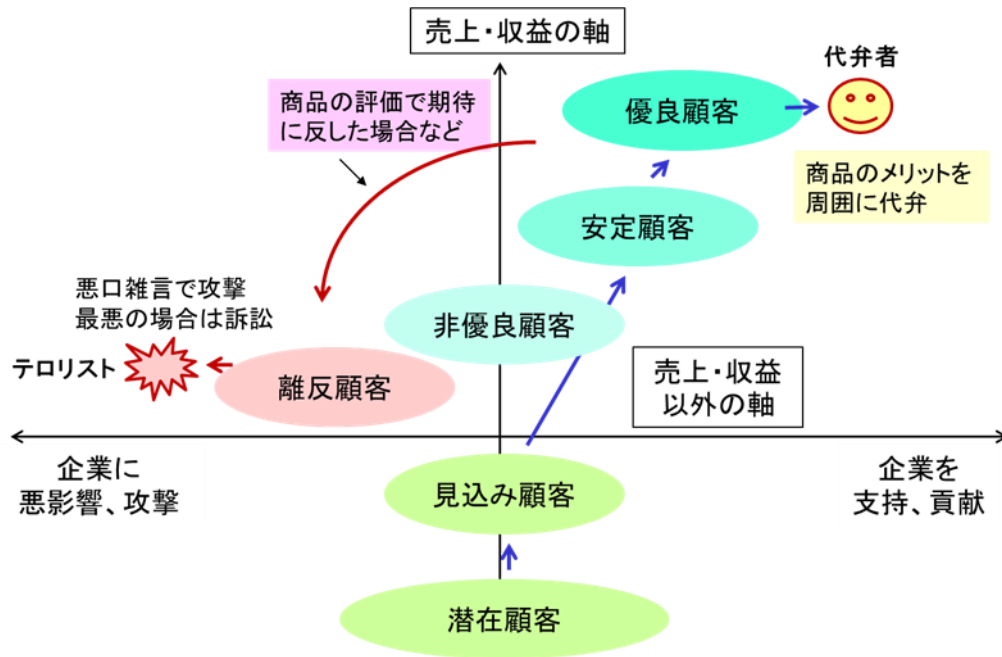


図 2-11-2 顧客との関係を最大限とするためのポジショニング

売上・収益の軸では、当然のことながら、潜在顧客→見込顧客→安定顧客→優良顧客と進むようにします。

そして、ロイヤリティが獲得できた安定顧客、優良顧客については、企業の「代弁者」となってもらえるべき顧客対応をします。それが実現できれば、商品が爆発的にヒットとなる可能性があります。

一方、顧客の中には、商品の評価で期待に反した場合など、離反だけではなく、企業を攻撃する「テロリスト（文献 1）の表現による）」に変貌する可能性があります。このような状況にならないように、クレーム等には丁寧な対応を行わなければなりません。この対応を間違えると、最悪の場合は、企業の存続が危ぶまれる事態に発展する可能性もあります。

## (2) 顧客戦略を効果的に行うために

顧客は、企業に収益をもたらすばかりか、企業にとって大きな影響力を持つ、非常に重要な存在です。この顧客との関係を最大限に生かすためには、売上・収益に目を向けるだけでなく、視点を変えて顧客との良好な関係を構築、維持して以外にはありません。

なぜなら、売上・収益以外の軸での顧客の働きは、企業にとって、プラス、マイナスどちらにも振れるからです。しかも、その働きには正のフィードバックがかかるため、とてつもなく大きなパワーに拡大することもあります。

## [参考文献]

- 1) 服部隆幸、渋谷雅告：ONE TO ONE マーケティング すべてがわかる Q&A100、ワン・トゥ・ワン・マーケティング協議会、1999

## 第12節 ヒット商品を生み出すための商品コンセプト

どうすれば、作れるのか

日本企業からは、久しく、ヒット商品が出なくなると言われるようになりました。本当なのでしょうか。また、もし、本当なら、なぜなのでしょうか。

日本企業は、部品や単体、あるいは、単一機能の分野については、非常に、優秀な技術を作り上げました。カメラセンサー、液晶ディスプレイなどの部品は、日本企業からの提供がなければ、世界のスマートフォンは存在していないかもしれません。それほどの圧倒的、優位な技術を持っています。

ところが、一部、自動車などを除けば、最終製品であるスマートフォン、パソコンなどでは、日本企業は影が薄くなっています。つまり、日本企業は商品の表舞台では存在感を小さくし、その代り、見えない所で貢献する黒子の役割が増えています。

日本企業が部品提供などで大きなシェアをとっても、ヒット商品を出せないのは理由があります。それは、以下の2点に集約できます。

その一つは、新商品を生み出すことより、事業の売上、利益ばかりに目を向けているからです。その結果、売上、操業が確保しやすい部品提供などに向かっているのです。

もう一つは、ヒット商品を生み出す商品コンセプトを策定できていないためです。商品コンセプトの意義は、「他社との違い」、「優位性」です。他社商品と似たり寄ったりの商品コンセプトは作っても意味がありません。

このようになってしまう根底には、日本企業、特に大企業の特徴がありそうです。商品コンセプトを整理しながら、それを見てみましょう。

## 1. 企業におけるコンセプト

## (1) コンセプトとは

「コンセプト (concept)」とは、いろいろなところで、よく耳にする用語です。ところが、改めて、何を意味するのかと聞かれると説明に困ります。始めに、この「コンセプト」の意味するものについて、確認したいと思います。

「コンセプト」は、日本語に訳すと「概念」になります。ただ、これでは、やはり、よくわかりません。よく使われている意味としては、「全体を貫く基本的な概念」となります。さらに、砕いて言えば、「専門用語などを使わずに、一般の人に、企業、事業、商品の基本的な思想、夢、ミッションなどをわかりやすく伝えるもの」と考えることができます。

## (2) 企業におけるコンセプトの構成

企業におけるコンセプトは、企業コンセプト、事業コンセプト、商品コンセプトの3層から構成されます。

企業コンセプトは、最上位に位置し企業活動の柱となるものです。長期に渡って、変わることはありません。事業コンセプトは、中位に位置し、3~5年の単位で見直します。

変化する顧客・市場の動きに対応して事業の戦略などを見直しする必要があるからです。

商品コンセプトは最も低位に位置し、事業コンセプトと整合しながら、開発する商品群の単位で策定します。このコンセプトは、商品開発に直結するため具体的でなければなりません。

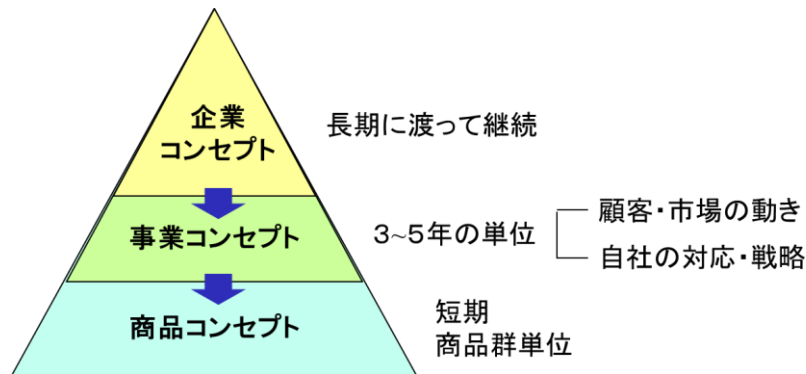


図 2-12-1 企業コンセプトの構成

## 2. 商品コンセプトは、なぜ、重要なのか

### (1) 商品コンセプトの3要素

商品コンセプトは、具体的に、顧客・市場に商品の魅力を伝え、競合他社商品との違い、優位性を伝えるものです。一般には、以下の三つの要素で作られます。

#### ① 誰に (ターゲット)

その商品はどのような人たちを対象としているものか。

#### ② 何を (ベネフィット)

その商品は、ターゲットとなる人たちにどのような便益を提供するか。

#### ③ どのように (方法)

その商品は、ターゲットになる人たちに、便益をどのような方法、つまり、技術で提供するか。

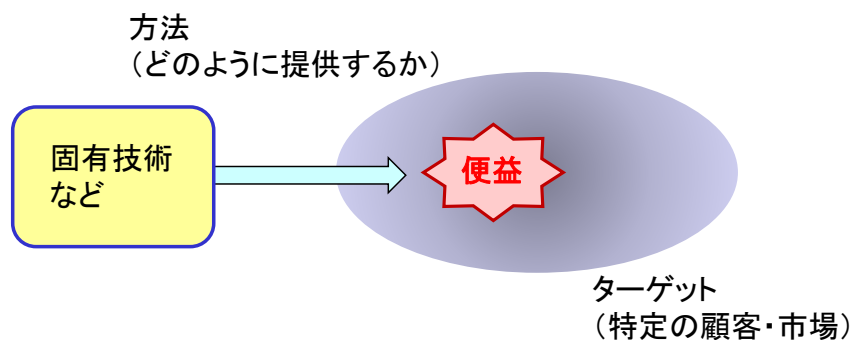


図 2-12-2 商品コンセプトの3要素

## (2) 商品コンセプトの重要性

商品コンセプトは重要です。なぜなら、ヒット商品と言われるものは、共通してこの3要素が明確だからです。そして、特に、「便益（ベネフィット）」が優れています。これが、ターゲット（顧客・市場）に認識、確認されています。

## 3. コンセプトがないと思える日本企業

日本企業からは、久しく、ヒット商品と言えるような商品が現れていないように思えます。それには、いろいろな理由があるのですが、商品コンセプトを通して見ると、ある共通点が浮かび上がります。それを見て見ましょう

### (1) 部品は提供できても商品でビジネスができない日本企業 — スマートフォン

日本企業のスマートフォンは、残念ながら、存在感がありません。米国のアップル社、韓国のサムスン、中国メーカーなど海外企業の後塵を拝しています。（日本企業は国内シェアでも、ソニーが17%ほどで、他の京セラ、シャープ、富士通は10%にもなっていません。）

もし、日本企業のスマートフォン関連の技術が低く、市場で戦える水準になっていないのであれば、やむをえないことです。果たして、そうなのでしょうか。

実は、スマートフォンで使われている部品は、日本企業製が少なくないのです。しかも、中核部品とも言えるカメラセンサー（ソニー製）、液晶ディスプレイ（シャープ）などは、日本企業が圧倒的な存在感を示しています。

つまり、日本企業は最終製品を作っても売れないが、部品業者としては高い評価を得て調達されているということです。言葉を換えれば、本来、セットメーカーであるにもかかわらず、部品でビジネスはできるが、最終セット製品（商品）でビジネスができないということです。

### (2) 優位な技術が市場を創造できるという誤解 — 液晶

シャープは、今、業績不振に苦しんでいます。その足を引っ張っているのは、液晶事業です。

表示デバイスとして主要なデバイスは、現在でも液晶です。決して、今後、成長が見込めない分野ではありません。それなのに、世界最先端の技術を持ち、しかも、大量生産可能な最新鋭の工場を持ちながら、なぜ、業績不振に陥ったのでしょうか。答えは簡単です。思い描いた通りに売れなかったからです。

表示デバイスが、ブラウン管、プラズマディスプレイ、モノクロ液晶などからカラー液晶（アクティブマトリクス型）への置き換わりが進んでいた1990～2000年代は、莫大な需要がありました。（ワープロ、パソコン、テレビなど、次から次へと液晶に置き換わっていきました。）ただ、置き換わりが一巡すると、その後の需要は安定します。どんな技術でも、いつかその日は来ます。

その際、（推測ですが、）優位な技術であれば、市場を創造できると考えたのでしょうか。

残念ながら、市場の創造のためには、顧客・市場が認識する便益（ベネフィット）を作らなければなりません。一部、デジタルサイネージなど新たな機器が創出されましたが、期待には程遠いものでした。

### （3）形が作られた商品では強い日本企業 — デジタルカメラ

日本企業が、今でも優位と思えるのが、デジタルカメラです。特に、一眼レフなどレンズ交換式デジカメでは世界で90%以上のシェアを持っています。

このデジタルカメラの分野では、さすがに、模倣が得意（失礼？）な中国、韓国などの企業も指をくわえて見ているだけです。その理由は、複数の高度な技術分野を複雑に組み合わせた機器であること、特に、レンズを中心とするアナログ的な光学技術は、とても、太刀打ちできるとは思えないからです。

日本企業がデジタルカメラ分野で圧倒的な存在感を示しているのは、技術の優劣がそのまま、商品の基本的な機能・性能に直結する機器のためです。このような商品群では、日本企業は、今もって、有意なポジションを押さえています。

ただし、デジタルカメラそのものの市場は縮小しています。世界市場への出荷台数は2010年の1億2146万台がピーク、2014年は4343万台へと約1/3となっています。

この背景にあるのは、スマートフォンの普及です。多くのユーザーは、高品位な画像より、携帯性、アプリやネットと連動する利便性などにベネフィットを感じているからです。

これらの例から浮かび上がってくる日本企業の共通点があります。それは、部品や単体、あるいは、単一機能の分野については、非常に、優秀な技術を作り上げたことです。その優位さは、今も変わりません。

ところが、なぜか、日本企業は商品の表舞台では存在感を小さくし、その代り、見えな所で貢献する黒子の役割が増えているような気がします。

これは、きっと、何かが足りないからでしょう。

## 4. ヒット商品を生み出すために

### （1）変えるべき事業の視点

日本企業がヒット商品を出せない理由は簡単です。客観的に見ると、ヒット商品を出そうとしていないからです。出そうとする意思がないのですから、出るわけはありません。

日本企業は、技術競争に傾斜し過ぎているとの指摘があります。もちろん、この指摘自体は間違っていないのですが、技術開発、技術競争を軽視するの难道うかとも思います。

ヒット商品を生み出すために、始めにやるべきことは、事業の考え方を変えることです。事業の実績評価を売上、利益の数値だけではなく、どれだけ新製品を出したか、その新商品の反響、売上の比率動向などを定期的に評価することです。

新商品が出なければ、長期的には事業の継続は困難です。また、事業の売上、利益だけに目を向けると、売上、操業が確保しやすい部品提供などに向かってしまいます。

(2) 顧客・市場が「他社との違い」、「優位性」を感じる商品コンセプト

ヒット商品を生み出すために、不可欠なのは商品コンセプトです。わかっていることですが、ヒット商品を生み出す商品コンセプトとなると、簡単に策定できるものではありません。

商品コンセプトの意義は、「他社との違い」、「優位性」です。他社商品と似たり寄ったりの商品コンセプトは作っても意味がありません。(価格競争をするのであれば、別ですが)

ただし、「他社との違い」、「優位性」を重要視するほど、リスクは高くなります。一方、リスクを低く考えれば、「他社との違い」、「優位性」は、それなりにになります。多くの日本企業は、リスクを最小限に、「他社との違い」、「優位性」を作ろうとします。そこで行くつく先は、カタログ・仕様のどこかの行の機能・性能を改善する程度です。

その結果、企業側は、「他社との違い」、「優位性」を、明確に(?)策定したつもりですが、顧客・市場から見れば横並びに見えるのです。

## 5. 終わりに

日本企業は、コンセプトがないとよく言われます。本当にそうなのでしょうか。

日本企業の経営者、商品開発部門にしてみれば、コンセプトの検討、策定をしていないわけではありません。むしろ、コンセプトがないとの指摘は心外と思っているはずです。

現実には、いくら、コンセプトの検討、策定をしても、「他社との違い」、「優位性」が明確な、つまり、新規性の高いものは、最終的に企業として採用されないのでしょうか。

新規性の高いコンセプトは、経営的にはリスクも高く、また、商品開発、販路などにおいても、高いハードルが待ち受けています。そんなことより、リスクの低い、形ばかり(?)のコンセプトで、部品提供などを行いながら、お茶を濁していれば、失敗の確率は低くなります。

このためか、日本企業全体、特に大企業が下請指向になっているように思えます。この状況から脱却するためには、リスクを取らない大企業より、ベンチャー企業に期待するしかないのかもしれない。

(参考文献)

- 1) 伊丹敬之：技術を武器にする経営 ―日本企業に必要な MOT とは何か、日本経済新聞出版社、2014