

戦略的マーケティング 1

鋭農経営塾

講師：株式会社ジェイ・プラス・プラットフォーム
和田 将人

講義後の姿

- ✓ 「戦略的マーケティング」の必要性を理解している
- ✓ 「事業機会の発見と選択」のプロセスを理解している
- ✓ 「事業機会の発見と選択」のポイントを理解している

「皆さんは、なぜ、今の作物を作っているのですか？」



様々な回答があると思います

「（一般的に）ビジネスで最も大事なことは何でしょう？」



売り上げを上げる	／	より多くの人を買ってもらう
チャネルを増やす	／	品質を上げる
生産技術を上げる	／	用地を確保する
社員教育を徹底する	／	資金調達をうまくやる
コストを下げる	／	効率を上げる
ブランドを作る	／	S N S 発信を強化する

それらすべて重要ですが・・・

最終的には「**継続的に利益を上げること**」

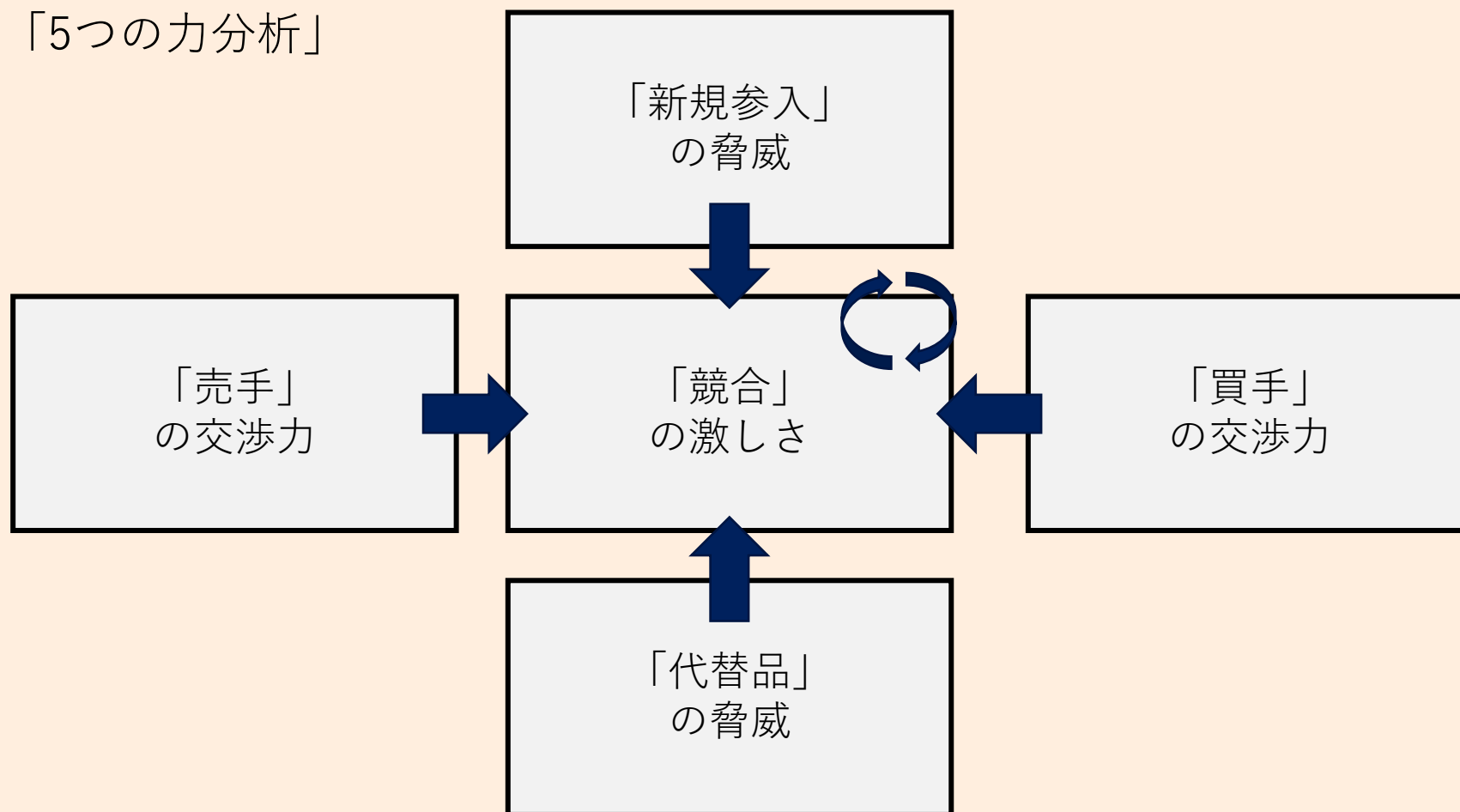


先ほどの項目は「利益を上げ続ける為」の**手段**。
我々はそれらを日々頑張るのですが・・・

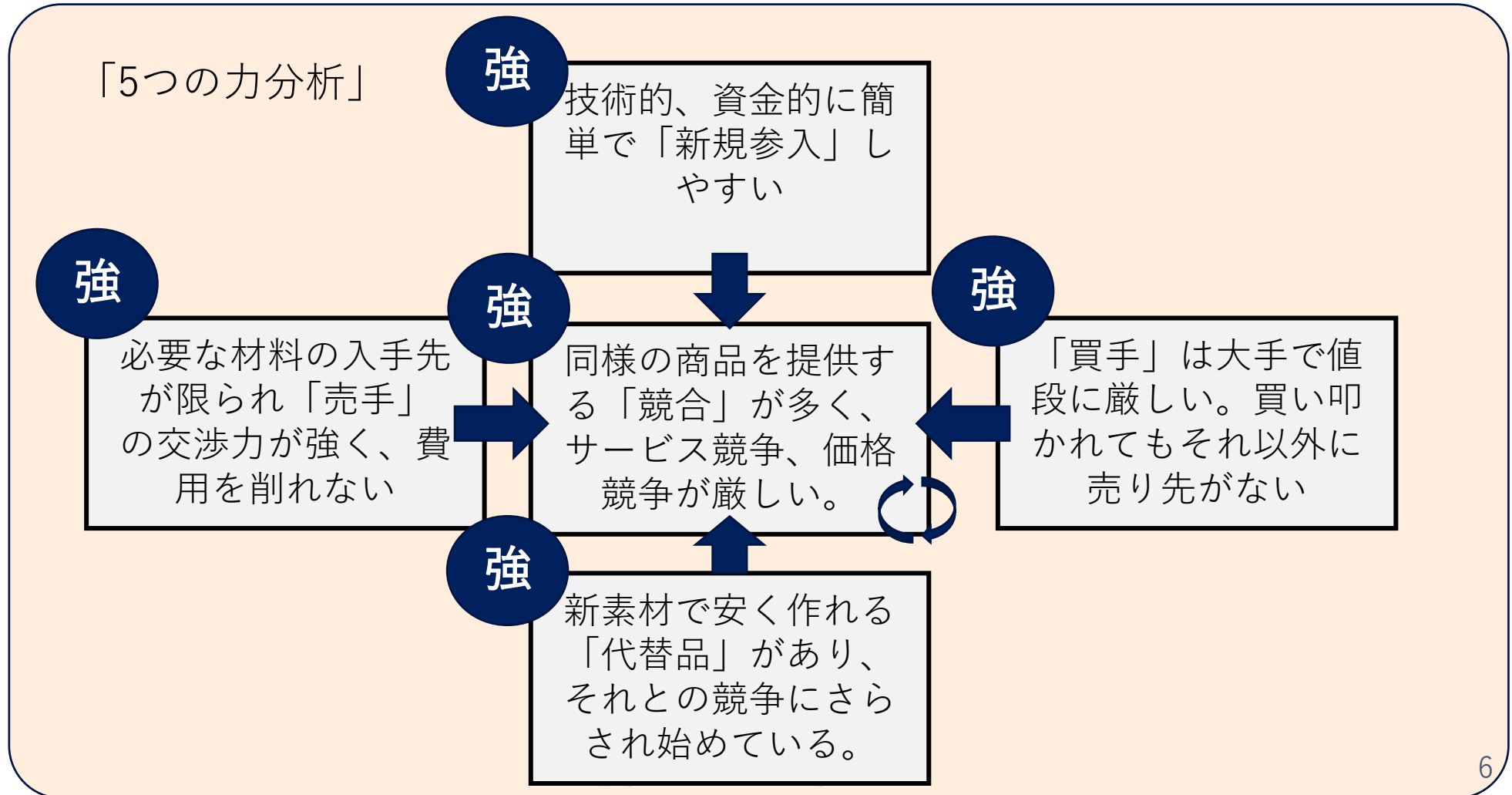
実は、それをすべてやりきっても、思った利益にならないかもしれない・・・

■ 事業を俯瞰すると、「利益は5つのプレイヤーとの力関係によって規定される」とされている

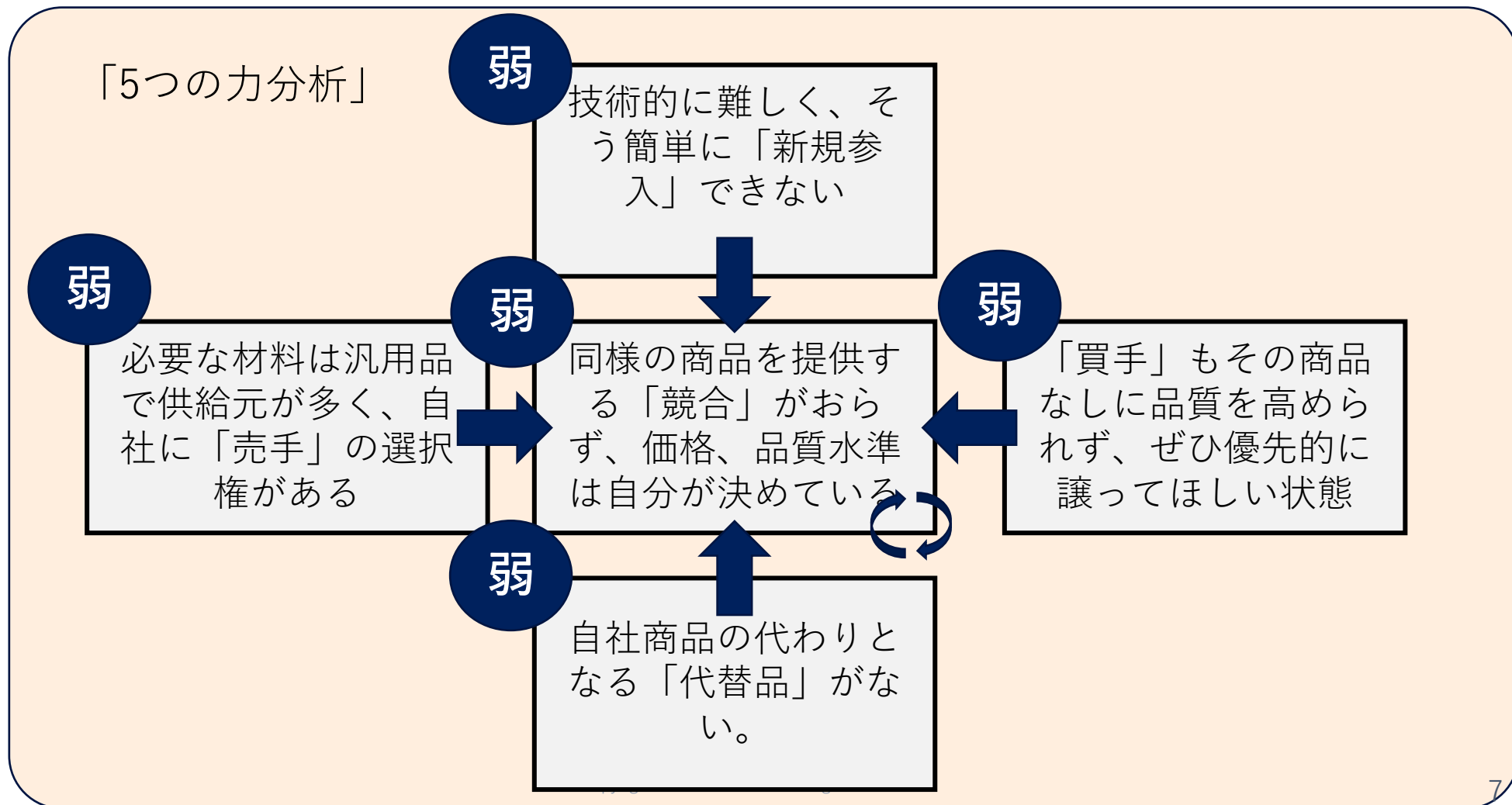
「5つの力分析」



5つのプレイヤーが「強い場合」、誰がやっても、その事業は環境的に利益を出しづらい



5つのプレイヤーが「弱い場合」、誰がやっても、その事業は環境的に利益が出しやすい



再度、

「皆さんは、なぜ、今の作物を作っているのですか？」



自社の都合だけでなく、市場の視点だけでなく、未来も見据えた、**総合的な事業環境**を意識した回答をされている場合は、**戦略的マーケティング**に沿った事業構築をされていると思います。

「なぜ、戦略的マーケティング的に事業を考えなくてはならないのか？自社の得意だけはダメなのか？」



如何に努力しようとも、利益の水準は自社だけでは決定できず、且つ、環境は常に変化しているからです。

今は高収益の事業も自社が強い事業も環境変化の中で陳腐化する恐れがあり、一方で、新しいニーズから新事業もどんどん生まれています。

環境を見て、予測し、次の一手を考え、常に**変化し続ける意識**を持たなくては企業は**継続**できないからです。

イノベーション（≡プロダクトアウト発想）

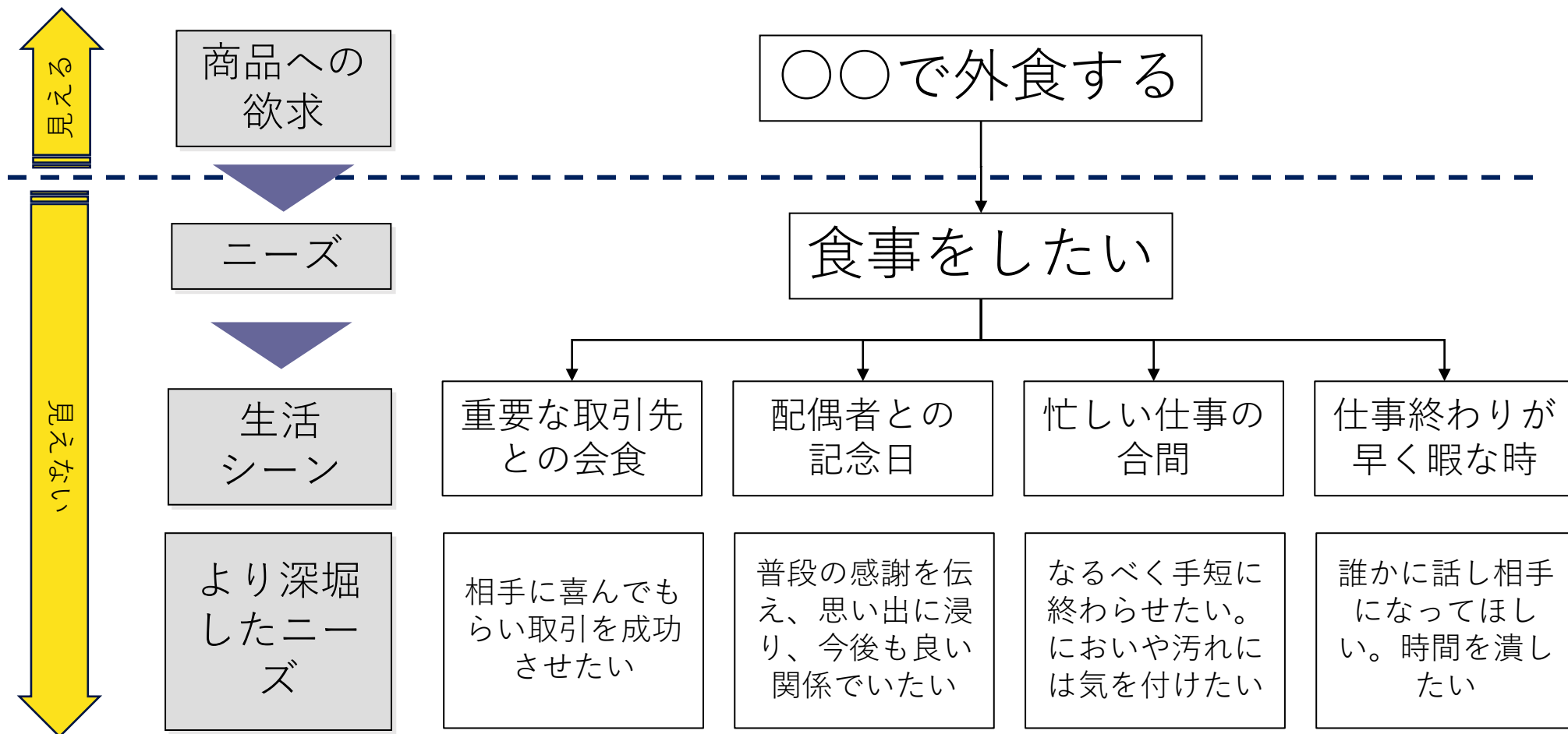
主に技術的な革新をきっかけに、顧客が想像すらしていなかったことを実現し、需要を喚起すること。

マーケティング（≡マーケットイン発想）

ヒトを中心にビジネスを発想することで、以前から実行可能ではあったが、ニーズに気づいていなかった為に対応していなかったことを改め、需要を喚起すること。

常にイノベーションを出し続けることはできないので、マーケティングを上手く使いながら事業を継続的に成長させる。

「ニーズ」こそが顧客の本体であり良し悪しの基準



絶対的に良い店というのはありません。利用シーンやニーズを特定して初めて判断できる。つまり商品だけ見て良くするという発想には限界がある。また顧客という人と人で分けがちだが、**同じ人でもTPOによりニーズが違う。**

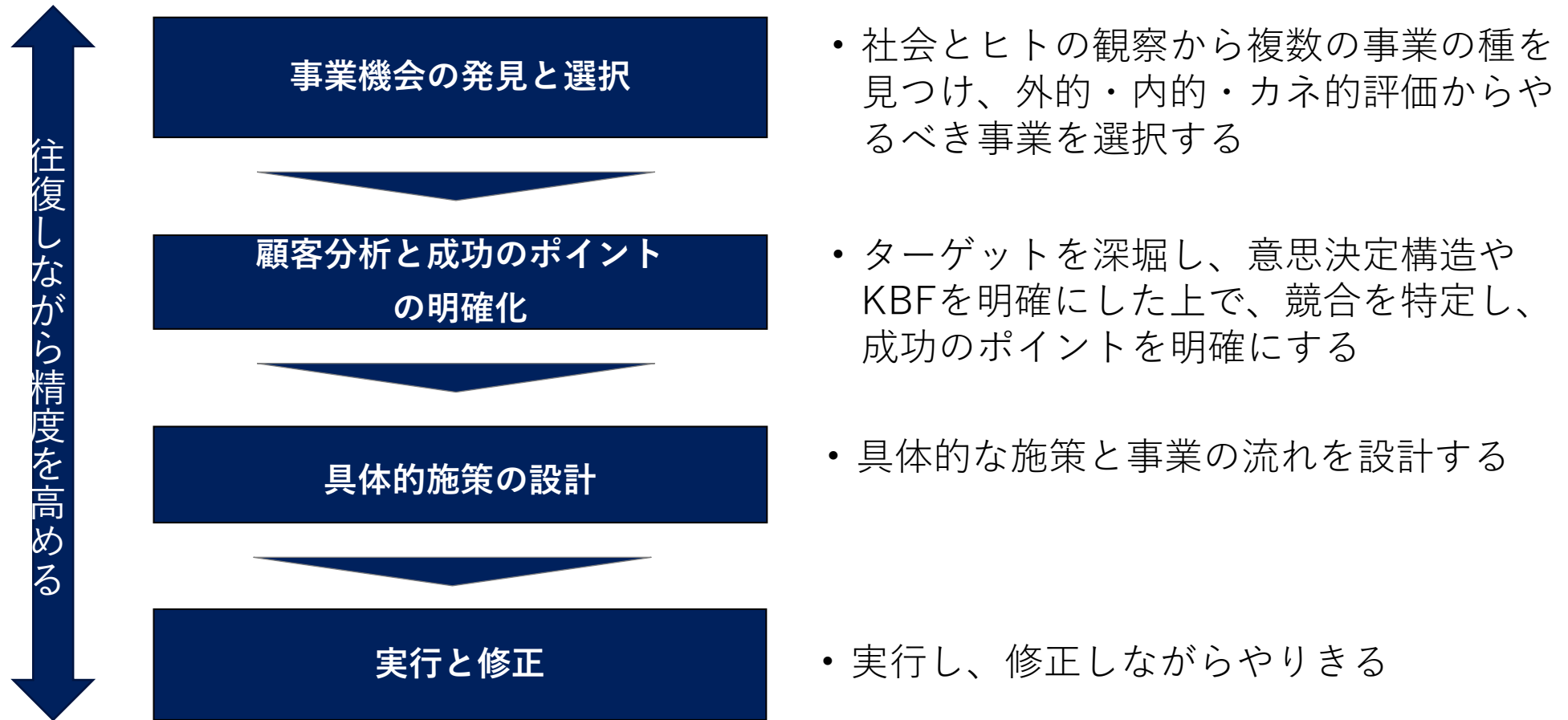
「このクラスは戦略的マーケティングとなっていますが、マーケティングとは何が違うのですか？」

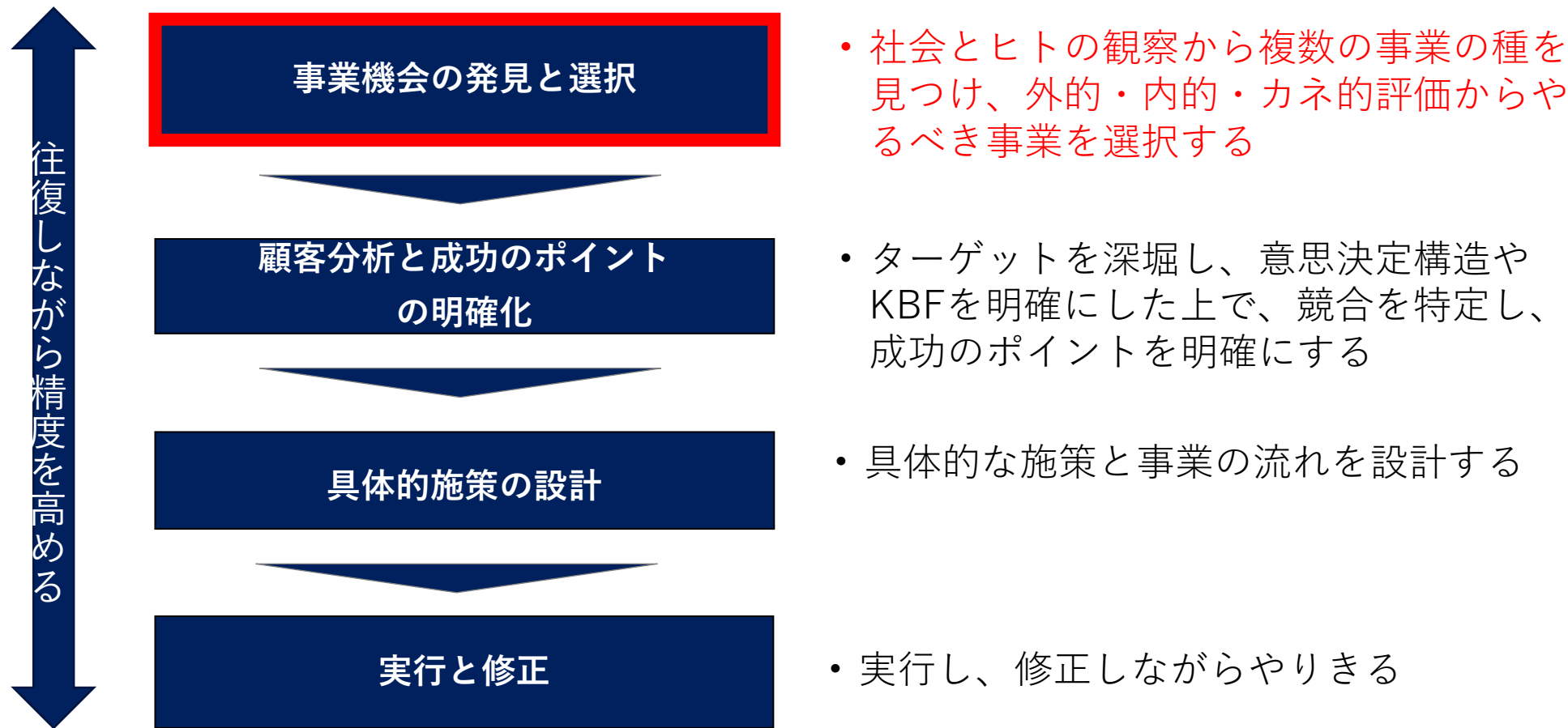


事業の利益は2重構造で出来ています。

1. 事業環境的に利益が出しやすい（≡戦略的）
2. その上で、ニーズを満たし、利益水準を高める（≡マーケティング）

通常、「マーケティング」という言葉は2を強く意識して使われていますが、本クラスでは1も強く意識する為、そう名付けています。





「事業は、どう見つけ、選べばいいのでしょうか？」



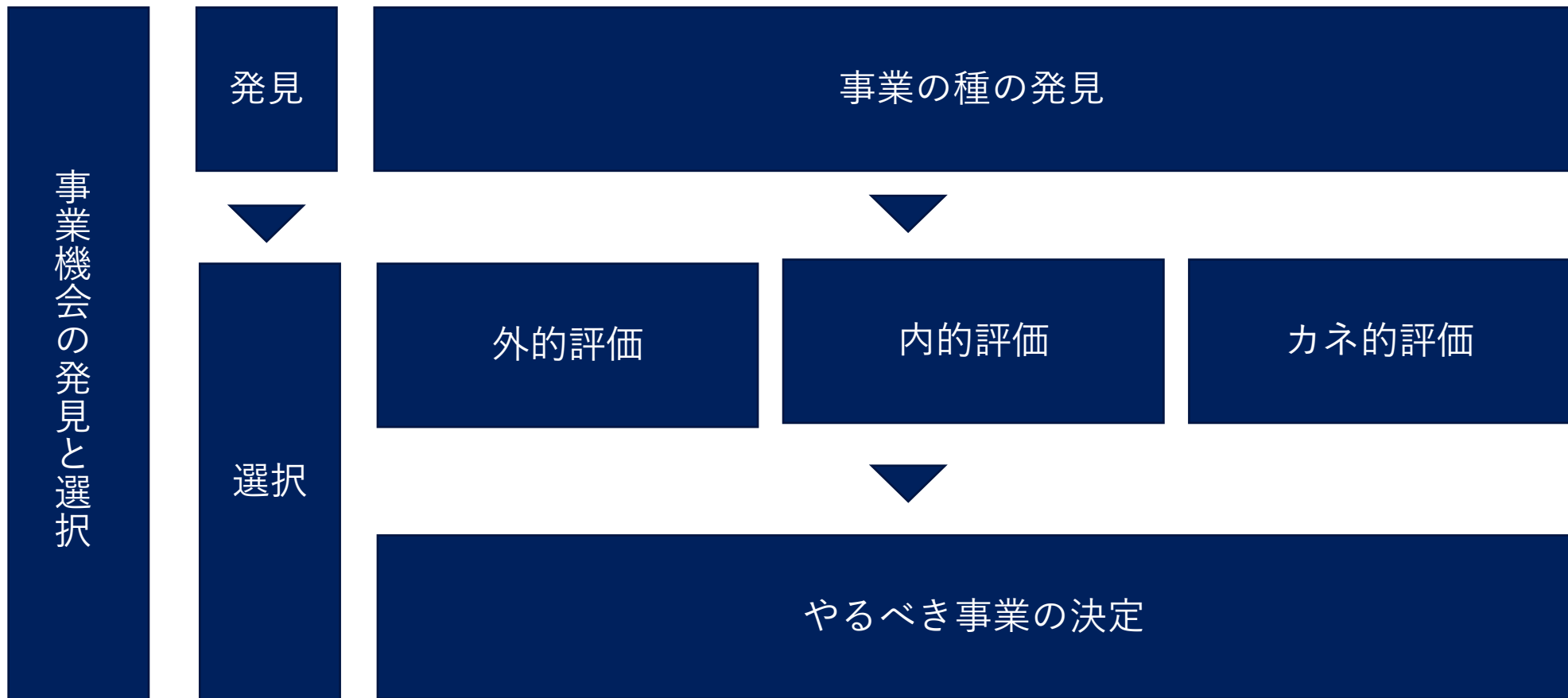
大きく言うと2パターン。

- ①**内部の資源に着目**して探すパターン（リソースベースドビュー）
- ②**外部の環境に着目**して探すパターン（ポジショニングビュー）

どちらから出発しても、最終的には外部環境と内部資源が整合することが必要ですが、**内部資源から出発すると着想の幅が狭くなりがち**。本クラスではポジショニングビューをベースにサラ目線で着想し、そこから自社の成長も含め内部整合の可能性を検討する手順を進めます。

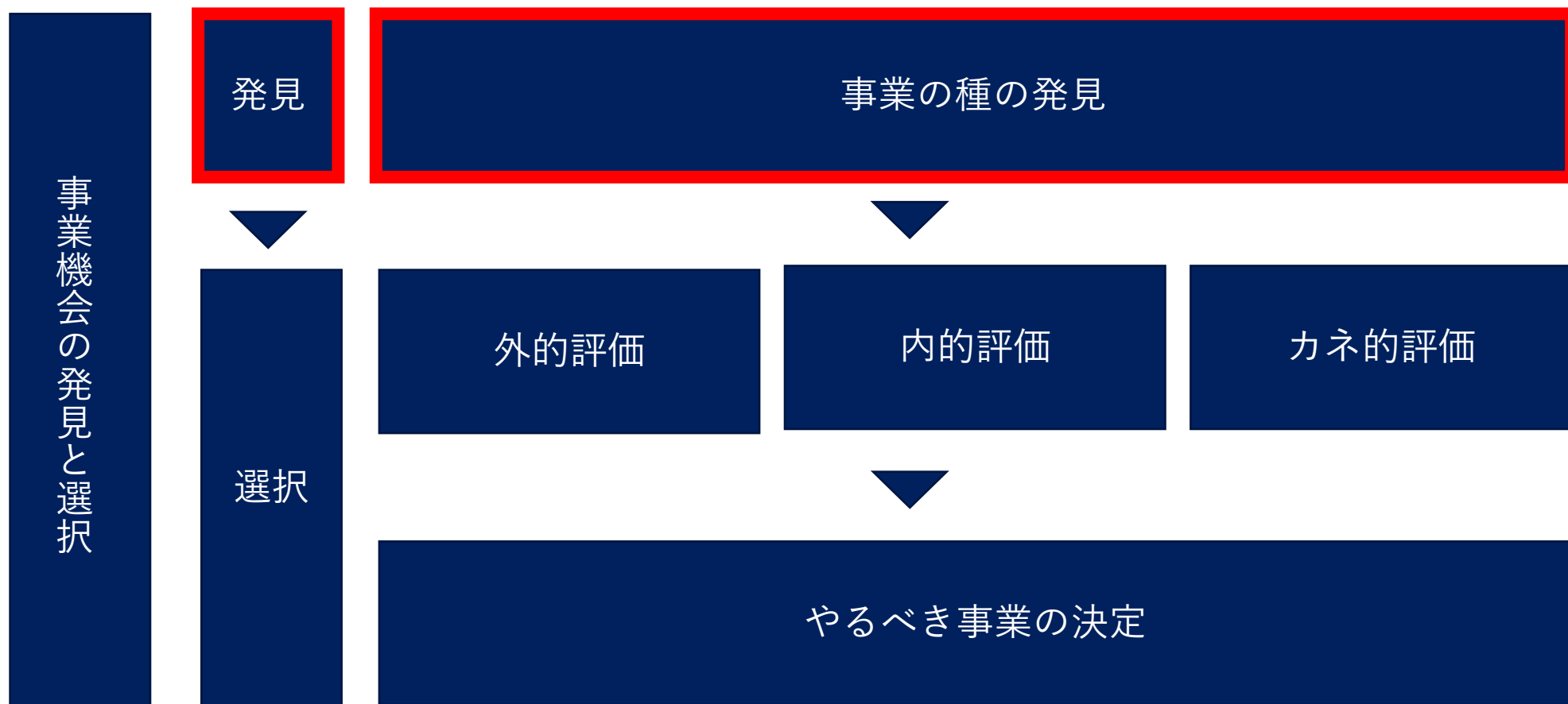
「事業機会の発見と選択」のプロセス

社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的評価から、やるべき事業を選択する



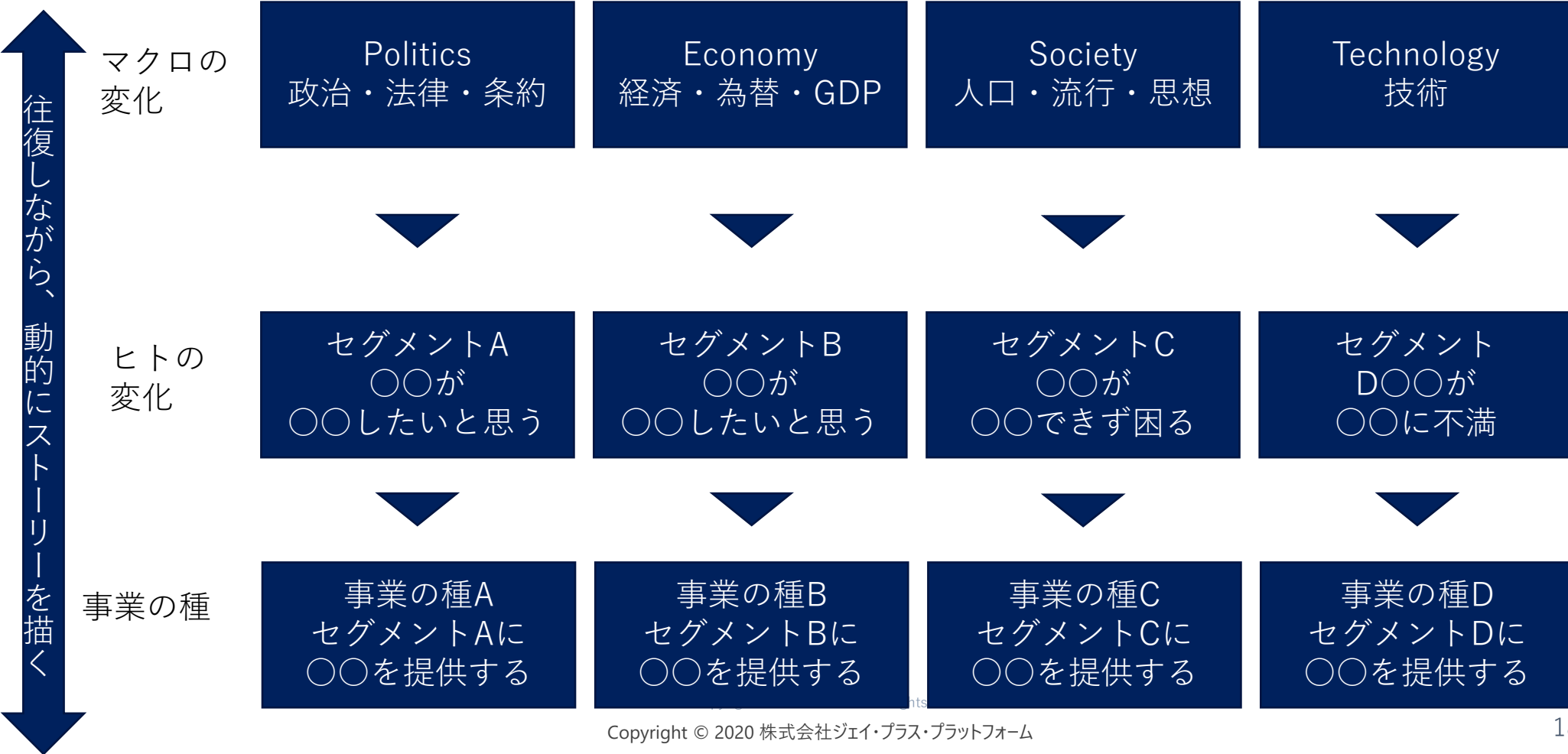
「事業機会の発見と選択」のプロセス

社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的評価から、やるべき事業を選択する



事業機会の発見「事業の種の発見」

マクロ環境の変化からヒトのニーズの変化を予測する。
もしくは、ヒトの思想・行動からマクロの変化を察知する。その考察から同様のニーズを持つ塊（セグメント）をなるべく多く発見し、事業の種を見出す。



ニーズの増減を予測する為に、まずはマクロ環境を調べる。マクロ環境とは自社ではコントロールできないが、自事業に影響を与える社会全般の動き。事業の前提。

Politics (政治)

Economy (経済)

Society (社会)

Technology (技術)

例)

- ・消費税改定↑
- ・米中対立
- ・種苗法改正
- ・働き方改革
- ・外国人入国規制
- ・持続化給付金
- ・ポスト安部
- ・SDG s

- ・GDPマイナス↓
- ・円高
- ・株高
- ・地価下落↓
- ・原油価格↓
- ・政策金利↓
- ・可処分所得↓
- ・富裕層資産↑

- ・少子高齢化
- ・人口減
- ・コロナ自粛
- ・在宅勤務↑
- ・TV↓Youtube↑
- ・外国人労働者↑
- ・異常気象
- ・半沢直樹

- ・AI
- ・5 G
- ・3 Dプリンタ
- ・VR/AR/XR
- ・キャッシュレス
- ・自動運転
- ・量子コンピュータ
- ・スマホ普及率

- ①業界として対応必須のポイントは漏らさず対応する
(例：自動車排気ガスの環境規制強化)
- ②同業他社と違ったニュースに着目する
(例：粉ミルクメーカーがインバウンド注視)
- ③ストーリーをつなぎ独自の視点で予見する
(例：風が吹けば桶屋が儲かる)
- ④変化はピンチとチャンス両面ある
(例：コロナでもTV会議関連グッズはより売れる)
- ⑤順張り、逆張り、両方可能性がある
(例：都市化の裏で過疎地狙う)

一見自社には関係なさそうなニュースも、自社としてどんな事業に結び付けられるかを常に考えていると、**オンリーワン**な事業機会が発見ができる

■ マクロ分析を行い、そこからどんな事業の種があるか考えてみて下さい。

マクロの変化



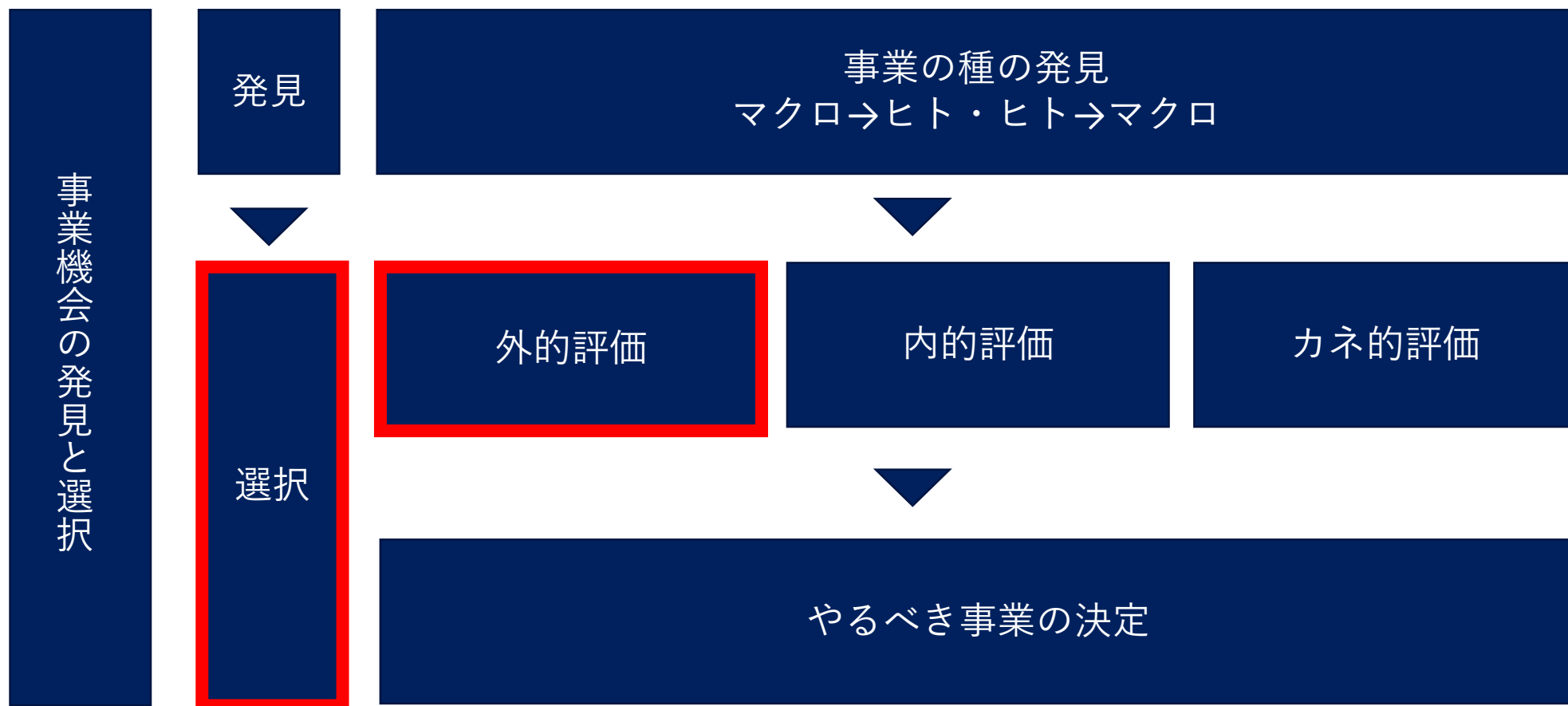
ヒトの変化（セグメントの発見）



事業の種

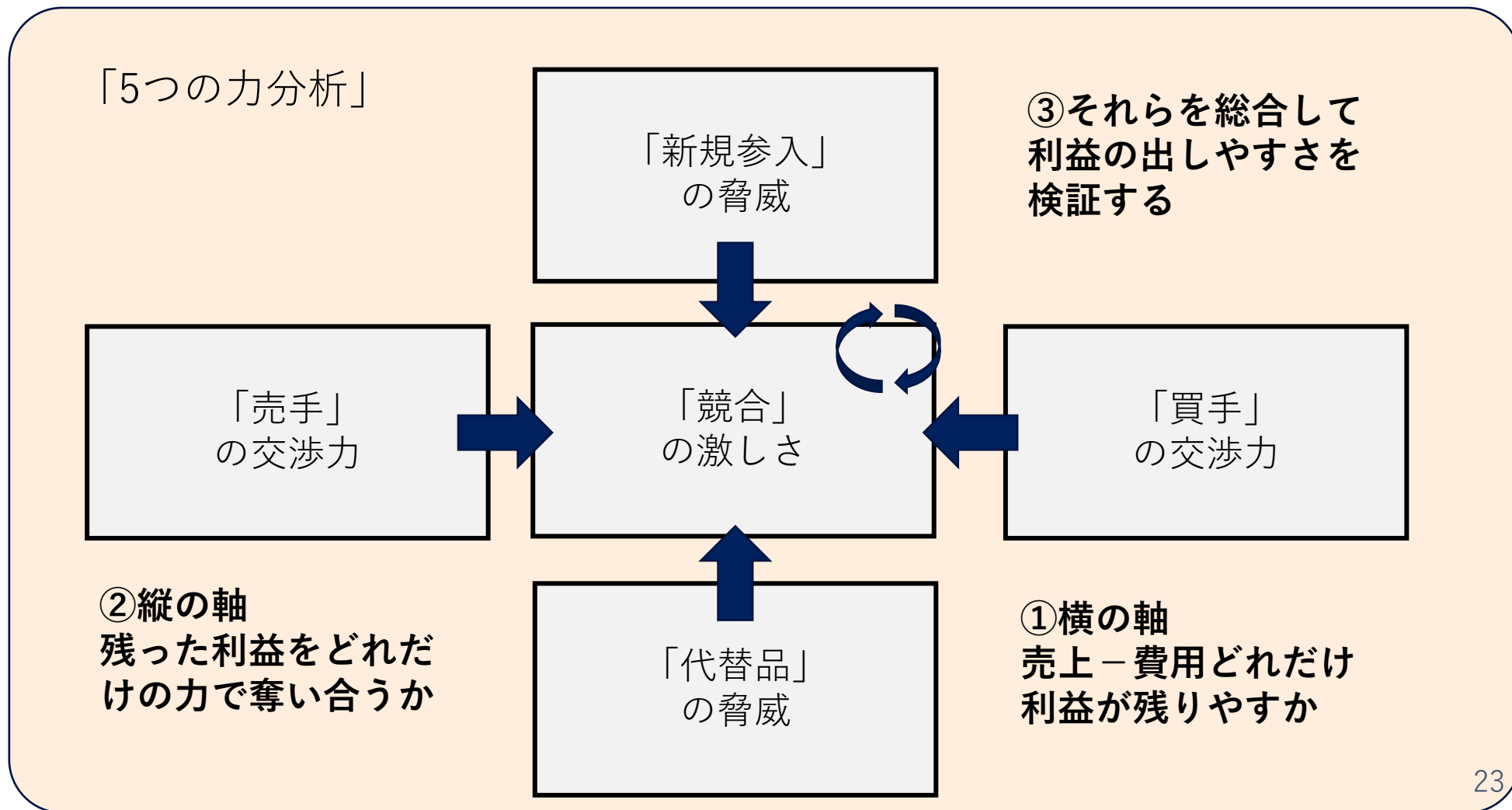
「事業機会の発見と選択」のプロセス

社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的評価から、やるべき事業を選択する



「5つの力分析」 （業界構造分析）

業界の5つのプレイヤーのパワーバランスから、そのセグメントを対象とした事業の構造的な「利益の上げやすさ」と「阻害要因」を分析する。



世の中には利益を出しやすいビジネスと出しづらいビジネスがある。なぜだろうか？



事業の利益は2重構造。

- ①まず、業界構造的に利益が出しやすい、出しづらいがあり、
- ②その上で、各社の取り組みで利益差が出る。

「外的評価」では業界構造的な利益の出しやすさを考える

逆に言えば、我々が事業を考える際、5つのプレイヤーが「弱・小」であるものを選択しなくてはならない。

よくある間違い

×「あの市場は絶対伸びるから、取り組め！」



正しい認識

○「あの市場は5 F 的においしいから、取り組め！」

ここが戦略的に事業を選択できるかの大きな分かれ道。

脅威・交渉力が「強・大」となる場合

新規参入の脅威

- ・規制がない・小資金で開始できる・規模の経済が効かない・ブランド化が進んでいない・流通チャネルの確保が容易



競争の激しさ

- ・競争が多い
- ・市場成長が低い
- ・差別化が小さい
- ・スイッチングコストが低い
- ・サンクコストが大きい



買手の交渉力

- ・市場が縮小
- ・供給過多
- ・大量購買もしくは集中化
- ・商品の差別化が小さい
- ・顧客のコストに占める比率が大きい



代替品の脅威

- ・代替品の魅力が高い
- ・スイッチングコストが低い



売手の交渉力

- ・少数の企業が独占
- ・供給が少ない
- ・差別化大



- ①業界を設定する（買手のエリア・時代・ニーズを規定する）
- ②5つの枠に入る具体的なプレイヤーを設定する
- ③5つの枠の「強さ」を調べ、利益の出しやすさを判断する
- ④それぞれを弱めるための対策を検討する。
- ⑤対策の実行可能性も含め、ビジネスへの参入を判断する

①の具体的な市場・ニーズの設定が極めて大事。
ここを曖昧にすると正確な分析ができないので注意！

ワークシート「事業の選択 外部評価」

検討中の事業の「外部評価」をして下さい。

	新規参入の脅威	
売手の交渉力	競合の激しさ	買い手の交渉力
	代替品の脅威	

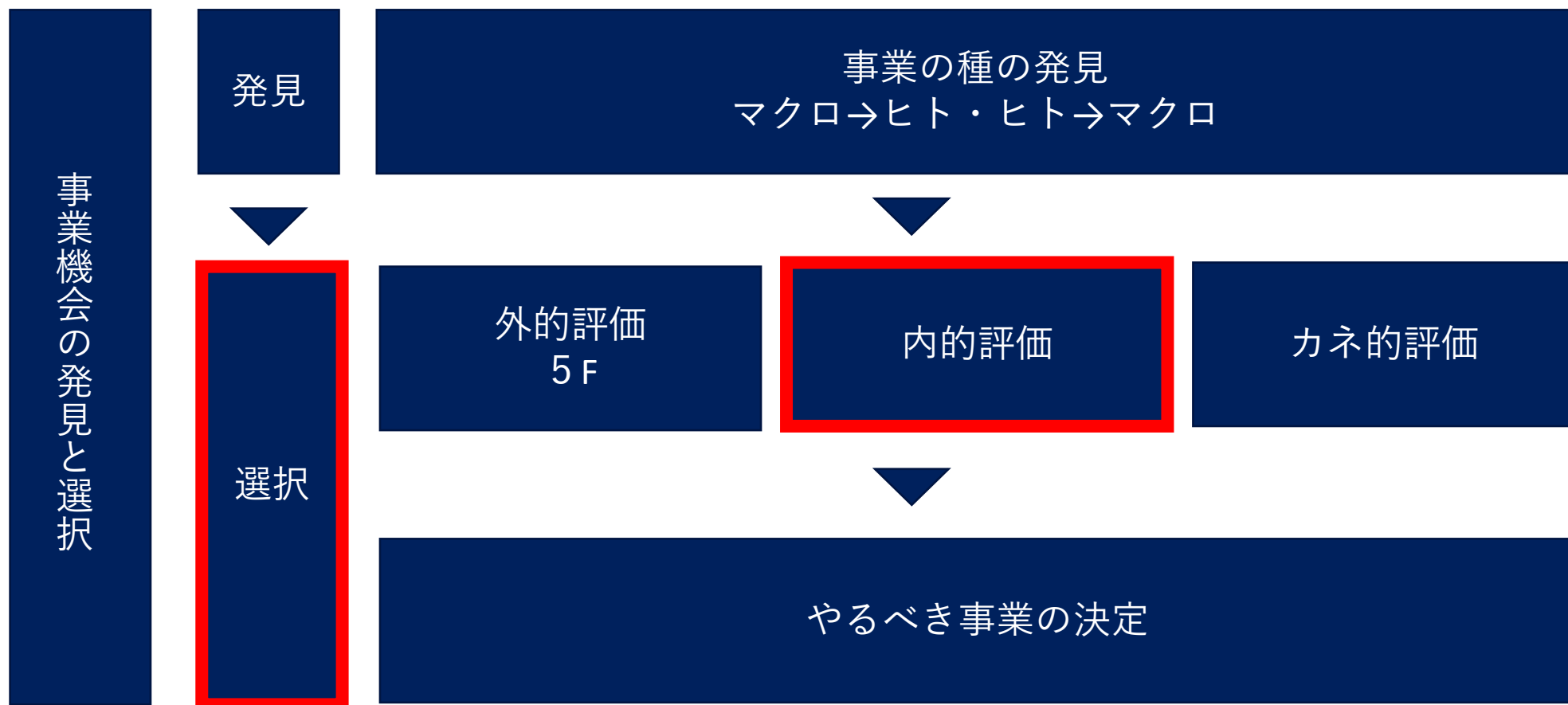
【評価】

利益の出しやすさ：
業界構造上の課題：

【事業として取り組むか？】

「事業機会の発見と選択」のプロセス

社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的評価から、やるべき事業を選択する



外的評価でいくら利益が出しやすいと分析できても、自社にその事業を実行する力がなくては実現しない。現時点でその事業に使えるような経営資源は何で、それらが有効か否か検証することでその事業の実現可能性を探る。

①その事業に「必要そうな経営資源」と「使えるような保有資源（シナジー）」は何か？

6つの経営資源

ヒト	モノ	カネ	情報	時間	ノウハウ 知的財産
----	----	----	----	----	--------------

②保有している自社の資源は有効か？

VRIOのフレームワーク



無い場合 競争劣位 競争均衡 一時的な競争優位 持続的な競争優位

事業機会の評価「内的評価 シナジー」

ある事業で活用している資源を他事業で活用することで「**効果は高く、コストは低くなる**」ことを「**シナジー効果**」と呼ぶ。現業で保有する資源で使えるもの（≡シナジーがあるもの）があるかを検証する。シナジーには以下の4種類がある。

生産シナジー

工場設備や原材料の共有

経営シナジー

人材や経営ノウハウの共有

投資シナジー

技術やブランドの共有

流通シナジー

流通チャネルや物流網の共有

内部評価は目に見えないことも多いことから、正確に資源を分析しきるのは困難。

真剣に取り組みすぎて、時間をかけすぎることも、分からないと悩みすぎることも経営上無意味。

「分析ツールは使われるものではなく使うもの」



実行しながら明らかになることもたくさんあるので、あくまで自社がその事業を実行する上で「**使えそうなもの**」と「**獲得すべきもの**」を洗い出して、「**できそうか？できなさそうか？**」を判断するのに使う

ワークシート「事業の選択 内部評価」

検討中の事業に対する内部評価をしてみてください。

	ヒト	モノ	カネ	情報	時間	ノウハウ 知的財産
事業に必要な そうな資源						
使えそうな 保有資源						
どんなシナ ジーか？						
経済性						
希少性						
模倣困難性						
組織						

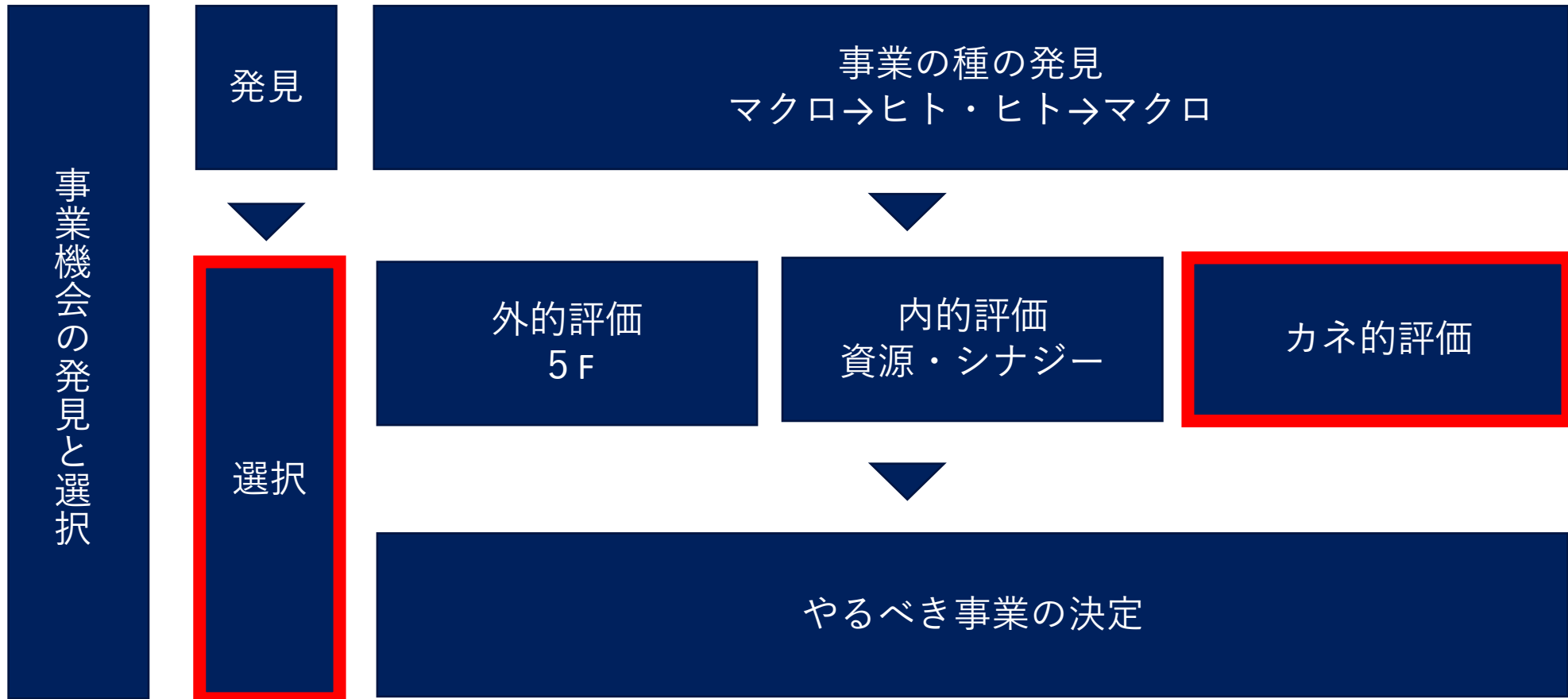
【使えそうな資源】

【獲得すべき資源】

【事業として取り組むか？】

「事業機会の発見と選択」のプロセス

社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的評価から、やるべき事業を選択する



ここまでの分析で可能性のある事業は、「必要な資金」と「損益」の予測を行い、実行可能かつ実行に値する事業か検証します。

①必要な投資額の算定

②予想損益の算定

【よくある質問】

まだ、存在しない市場の売上やコストをどう算定すればいいかわからない。



正確な数値は実行後にしかわからないので、ここでは素早く、概算し見通しを立てることが重要。

いくつかの手がかりを元に論理的に簡単に**短時間で**推測する = 「**フェルミ推定**」

名古屋にピアノの調律師は何人いるでしょうか？（2分）

■簡単に調査可能な事

名古屋の人口は300万人 / 世帯数は110万戸

■以下推定部分

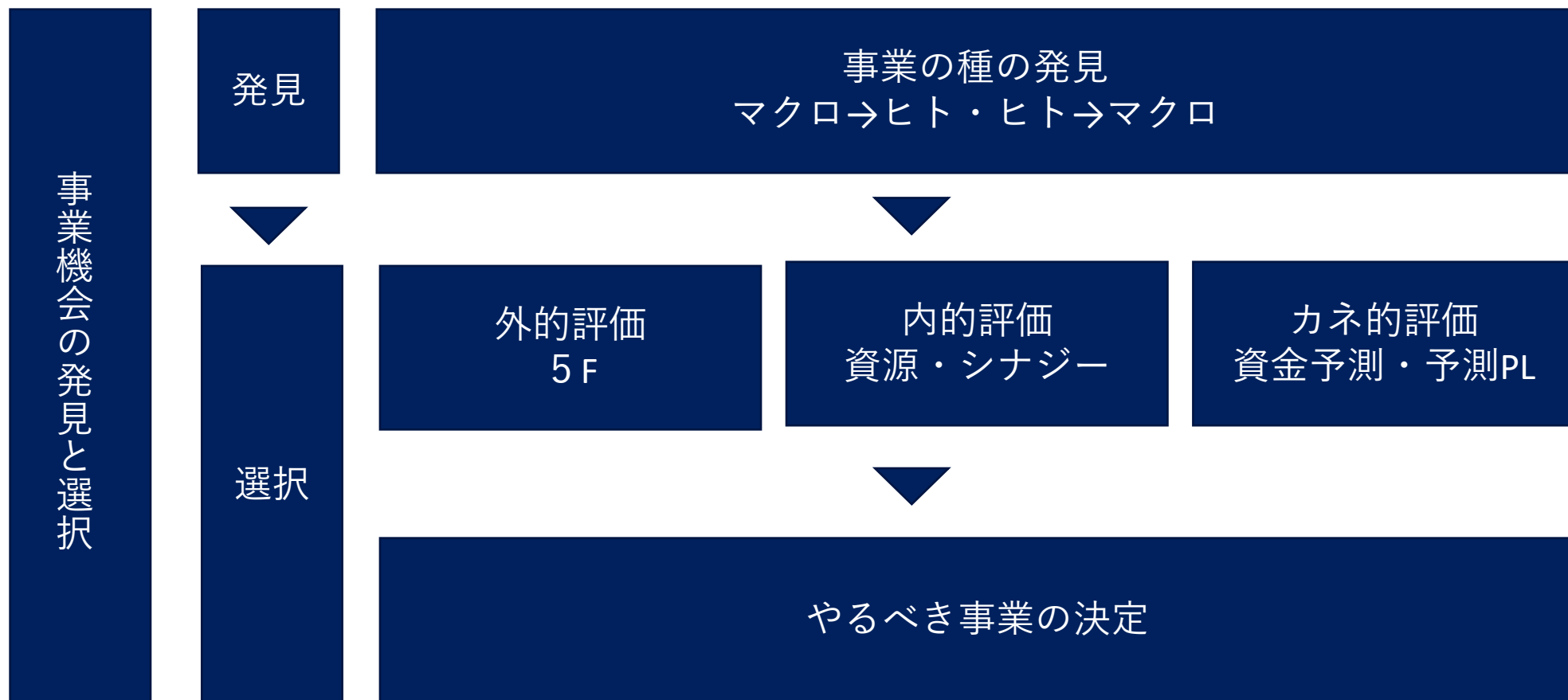
- ・ピアノを所有している世帯数は**1割**の11万世帯とする
- ・そのうち調律が必要なものは電子ピアノを除いた**半分**の5.5万世帯とする
- ・調律は**平均2年に1回**行っているとする（やるべき調律は年間2.75万台）
- ・一人が調律できるのは**平均1日2件**とする
- ・**年間250日稼働する**とする（よって、一人あたり年間500台調律）

→55人くらいで名古屋の調律をまかなえる。

後は、少し時間をかけて、各パートの推定の精度をなるべく高める。

大事なのは「分からない」とさじを投げるのではなく、「**経営者**」として**自分**の**理論**をもって概算し、「**事業をやる、やらないの意思決定をする**」こと。

事業機会の発見と選択のプロセス



社会とヒトの観察から複数の事業の種を見つけ、外的・内的・カネ的评价から、やるべき事業を選択する