

未病産業創出勉強会 参加者各位

# DAY 2

## 戦略着想時に知っておきたいこと

アルケア株式会社

事業開発本部

口コモ事業部長 関 良一



# アジェンダ

- 1.戦略はなぜ必要か
- 2.戦略を着想する時におさえておきたい理論
- 3.自社事例
- 4.時流を読む
- 5.マーケティングミックス
- 6.自社事業の整理と発展

今回は経営戦略がテーマ

# なぜこの内容なのか

社内新規事業開発担当者（イントレプレナー）は、いずれかの組織に所属していて、その組織の中では短期、中期、長期経営計画が存在していると思います。

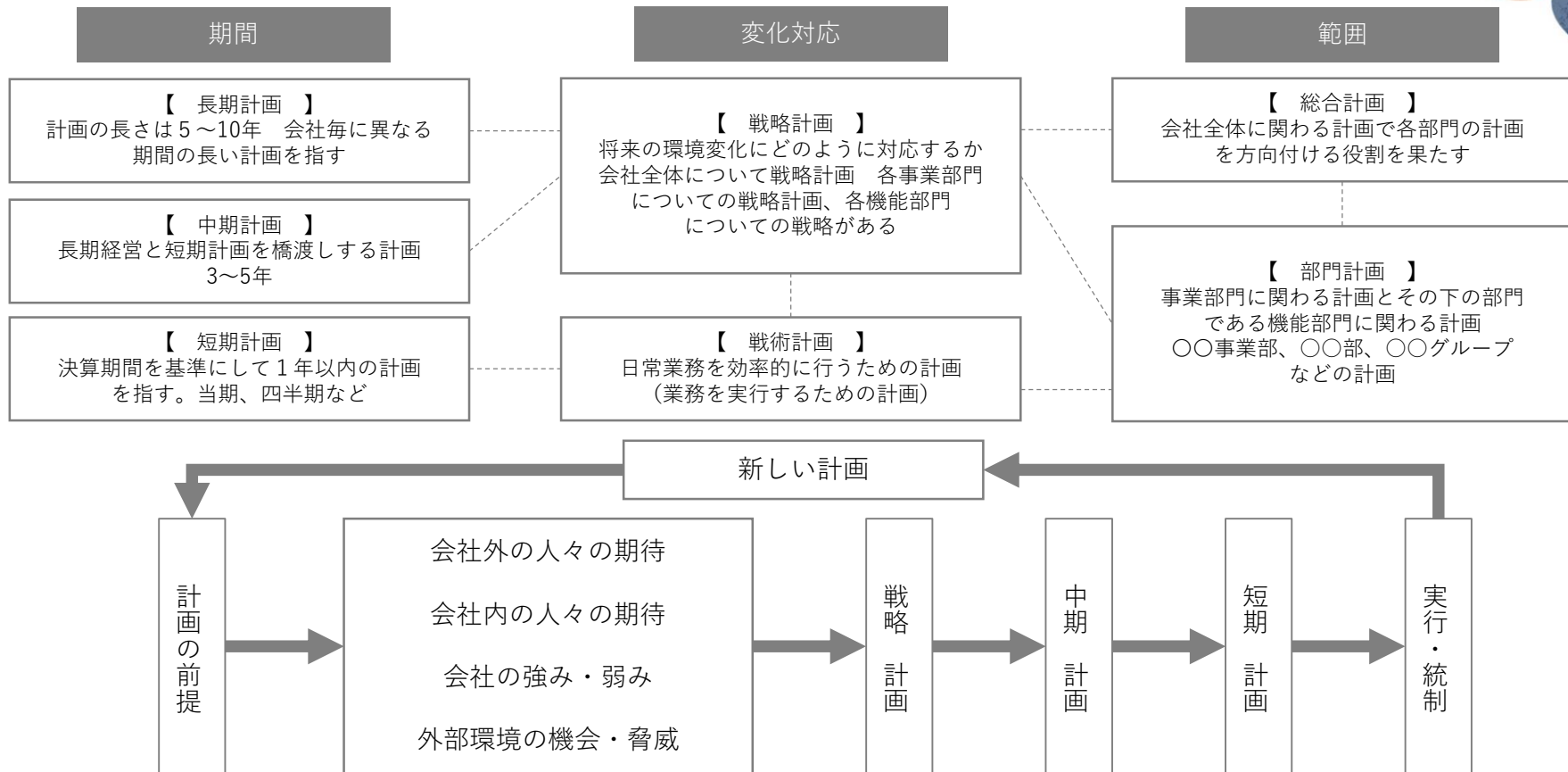
経営者、取締役の事業計画の判断は、なんらかの経営戦略のセオリーに準じて判断されていると思います。私は、中期経営計画のプロジェクトに2回アサインされ、中期経営計画を策定し、経営のセオリーを学びました。

外部環境分析（PEST、3C）で、時流を読み（流行りとは異なる）自社分析（コアコンピタンス・VRIOバリューチェーン）を行い、自社経営戦略の打ち手を決めていると思います。

その時に、新規事業の位置づけを意識しているでしょうか。最近では、既存事業の縮小に伴い、両利きの経営（既存事業の進化と新規事業の探索）の経営手法を選択する経営者が増えています。

そんな時に、経営戦略のセオリーを知って、経営層に投資判断してもらえるようなロジック構成が作れるようなサポートが出来ればと考えています。

# 経営計画全体

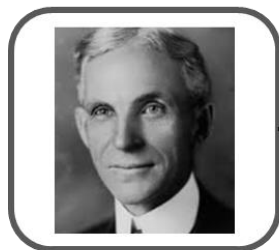


# 失敗は成功のもと



失敗回数  
1009回

カーネル・サンダースの名言：  
「失敗とは、再始動したり、  
新しいことを試したりするために  
与えられたチャンスだ。  
私はそう信じている」



最初に  
作った車は  
工場から  
出せなかった

ヘンリー・フォードの名言：  
「努力が効果をあらわすまでには  
時間がかかる。多くの人はそれまでに  
飽き、迷い、挫折する」  
「結果がわかっていなくても前進する  
ことだ。やっている間に結果もでる」



最初の会社  
解雇される  
3回会社  
倒産させた

ウォルト・ディズニーの名言：  
「夢を見ることができたら、  
それは実現できる」

# 国内にもいる凄い起業家



## 孫正義さん：23歳の時に起業

成功する者と失敗する者との違いは、頭の差より性格の差の方が大きい  
最初にあったのは、夢と根拠のない自信だけ  
大きく考えなさい。大胆に考えて。目一杯のパッションで達成しなさい  
シュートを放たずに点を取れることは、滅多にない。人生も。



## 堀江貴文さん：24歳の時に起業

「やりたいことがあるなら迷うな！やってみればいいじゃん」  
やりたいと思うのならそこで失敗のことなんか考える必要はない。  
もちろん失敗する人もいるが成功を手にするのはやった人だけ。  
やらずに成功をつかめる人なんてどこにもいない。



## 前澤友作さん：20歳の時に起業

時計を気にしながら仕事に取り組むのではなく、時間を忘れるほど  
楽しみながら知恵を絞る方が良いものができる。



## シャア・アズナブルさん：33歳の時にネオジオン再興

「新しい世界を作るのは老人ではない」

クワトロ・バジーナ（シャア・アズナブル） 機動戦士Zガンダムより

# 国内にもいる凄い起業家



元谷芙美子さん：47歳の時にアパホテル社長

プラス思考「思い込み」を実践。ダメなところばかり数えて生きるより、自分の良いことを数えて生きる方が絶対モチベーションあがる。  
幸運は待っていても転がってこない。「運」は自分で勝ち取るもの  
自分を信じて、常に自分と戦い続ける



南場智子さん：37歳の時にDeNA起業

優秀な方は、お金や結果を求めるより、自らの成長を求め、世の中に何かを残そうとする。高学歴で順調にやってきた人がビジネスの世界でも上手く行くとは限りません。自ら行動できる人でなければ、どれだけ素晴らしい能力をもっていても、宝の持ち腐れになってしまいます。



野口美佳さん：29歳の時にピーチジョン起業

仕事の出来る人は、なにより「仕事をややこしくしない人」→「シンプルで効率よく」  
「なぜ」「どうして」と常に問題の本質を考える癖をつけることはビジネスパーソンには必要

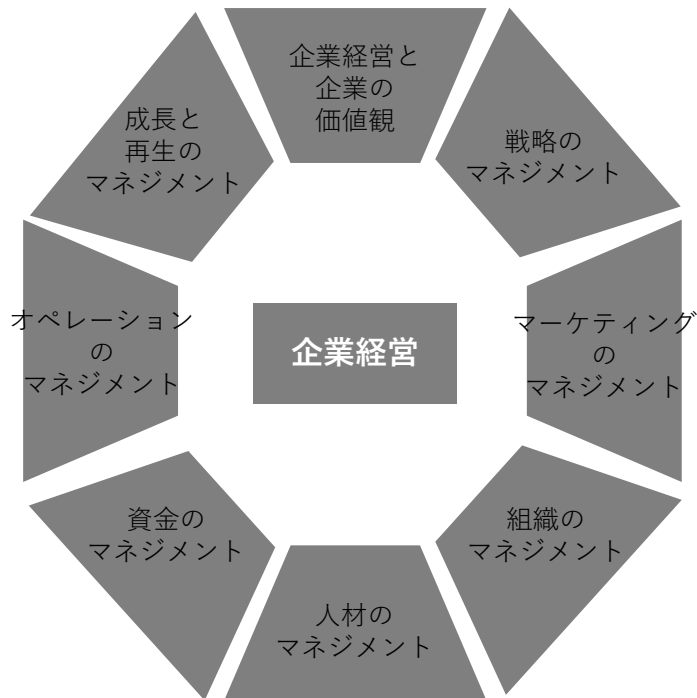
「自分の仕事を愛し、それを大切に思うこと。これ以上楽しいことはあるかしら？」



# 1、戦略はなぜ必要か

# 8つのマネジメント要素

## 企業経営に必要



### 1、経営理念と企業の価値観

企業活動の最上位に位置づけられる経営の基本思想であり、活動上の求心力となる考え方や思い。

### 2、戦略のマネジメント

どのような持続的優位性を構築し、差別化された付加価値を生み出すのかを明示する企業活動の羅針盤となるシナリオ

### 3、マーケティングのマネジメント

独自の付加価値を顧客や市場に伝達、浸透させ、顧客の購買を誘引するための「売れる仕組」づくり

### 4、組織のマネジメント

企業活動を効果的、効率的に行うための組織設計の考え方とグループ経営、コーポレートガバナンスのあり方

### 5、人材のマネジメント

企業経営における最重要資源である人材の効果的な育成・活用・処遇の仕組づくり

### 6、資金のマネジメント

企業活動の実態を正確かつ公正に公開する会計の仕組みと企業経営の「血液」である資金を潤沢に循環させるメカニズム

### 7、オペレーションのマネジメント

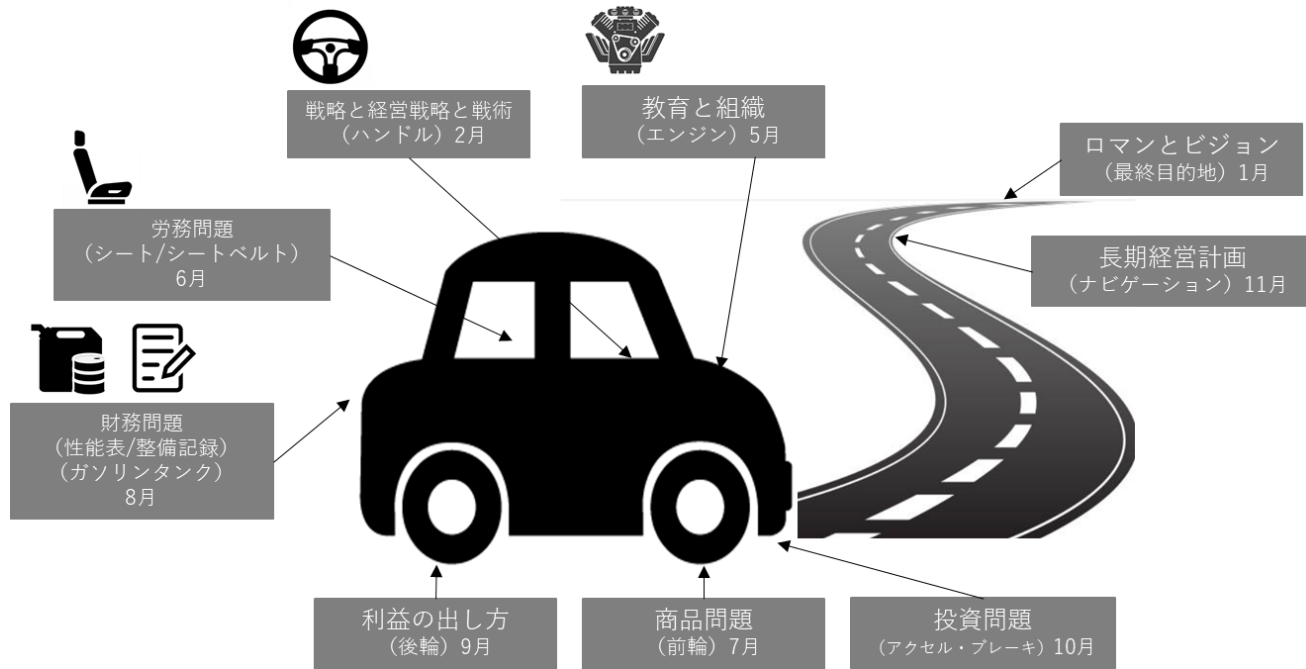
戦略を実行し、成果を生み出す役割を担うオペレーションにおける組織能力の開発

### 8、成長と再生のマネジメント

持続的な成長と事業再生を実現する視点と仕組

# チェーンストア理論

チェーンストア理論をクルマ（自社）の長距離運転に置き換えて1年間で下記の様なスケジュールで勉強を進めていきます。但し、それぞれの学びは独立しておらず、全てロマンとビジョンと関連づけて考えるものとします。（3月、4月、12月は特別例会）



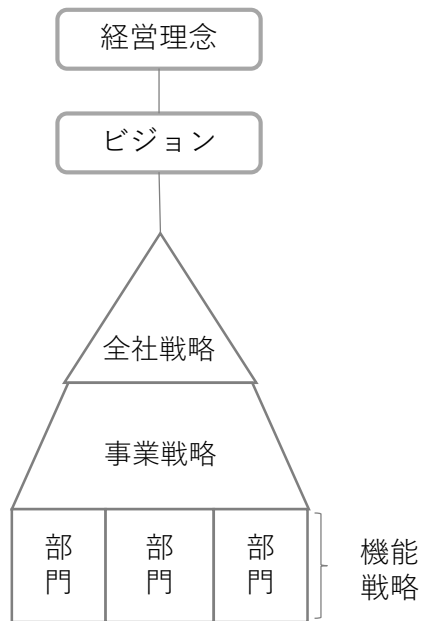
出典：「千葉県中小企業家同友会 市川浦安支部  
例会資料」

# 戦略立案の基本

## 選択と集中 やらないことを決め、やることに集中する

企業理念（ロマンとビジョン）は、企業の存在目的（WHY）を示すものであり、そこから動き始めるには、何をする（WHAT）が必要。

### 【 チェーンストア 】



### 【 最近の表現 】

パーパス経営

パーパス経営とは、企業の経営理念として自社の存在意義を明確にしてどのように貢献していくのかといった「パーパス」を掲げるという意味です。もともとpurpose（パーパス）とは「目的・意図・意思」などの意味をもち、そこから「存在意義」や「志」などの考え方に広がりました。以前からパーパス経営に取り組む企業は存在していましたが、本格的に多くの企業にパーパス経営が広まったのは**2010年代以降**です。似通ったものに「ミッション」「ビジョン」などがあります。これらは未来に向けた実現すべき姿であるのに対し、パーパスは**今自分たちが何のために存在しているのか示すものだという点が異なります**。変動的な世界情勢や不安定な経済などを背景に、社会に対して貢献したいと考える企業が増え、**自社の存在意義を明確にする「パーパス」を重視する傾向**になったのです。**消費者心理としても、社会的に存在価値の高い企業の商品・サービスを利用することで自身も社会に貢献できるため、パーパスを重視している企業を支持する消費者が増えています**。

ミッション

企業が果たすべき使命

ビジョン

企業が目指す未来像や構想

バリュー

企業の価値観や行動指針

↑↓  
クレド

# 戦略はなぜ必要か

## 組織は戦略に従う ～アルフレッド・D・チャンドラー

会社（あるいは人間）というものは、何らかの大きな必要性に迫られなければ業務の進め方や手分けして受け持つ事などを変えることはありません。

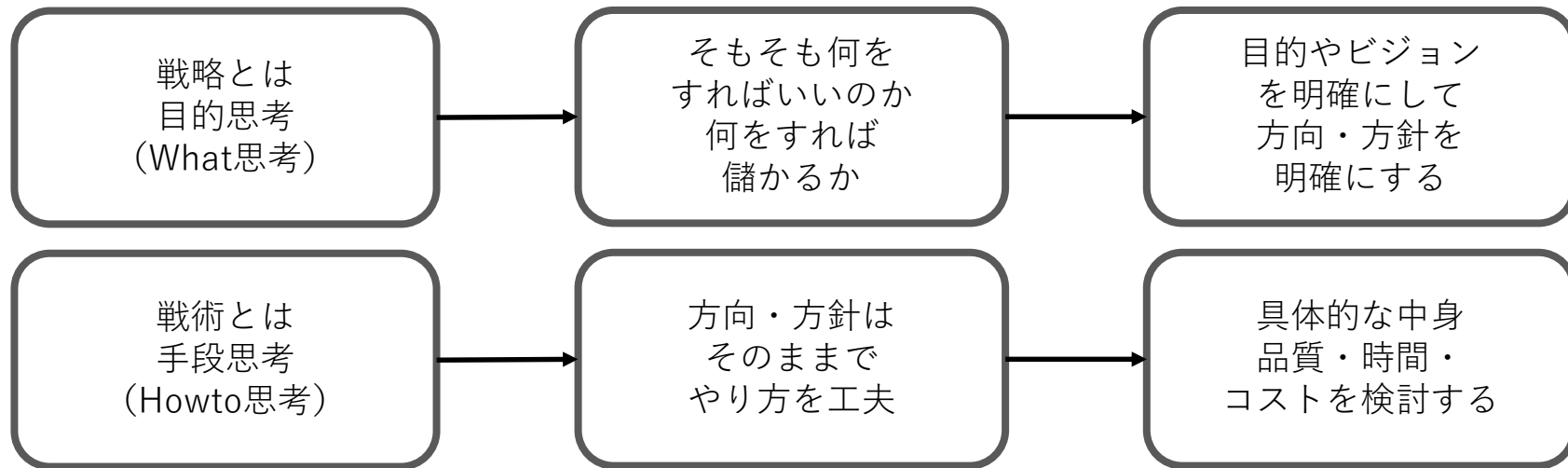
誰しも現状維持を好むのであって、それで成長できているうちはあえて組織を変える必要性はないということです。

逆に、何らかの戦略的な変更があればこそ、組織も代わり、社風やそこにいる人間の雰囲気も変わっていくことになるでしょう。

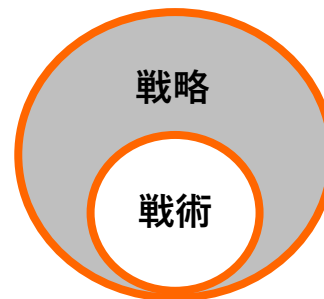
多くの会社で組織再編や人事制度の変更がなされてもあまり意味がない理由がここにあります。戦略や事業領域が根本的に変わらないのに、組織だけ変えるという意味はなく、社員が行動様式を変えるインセンティブもないのです。

今の組織は今の事業領域に最適化をしています。もし社風や組織を変えていこうと思えば、事業領域を変えるような戦略提案を先に行うことが必要です。

# 戦略と戦術の違い



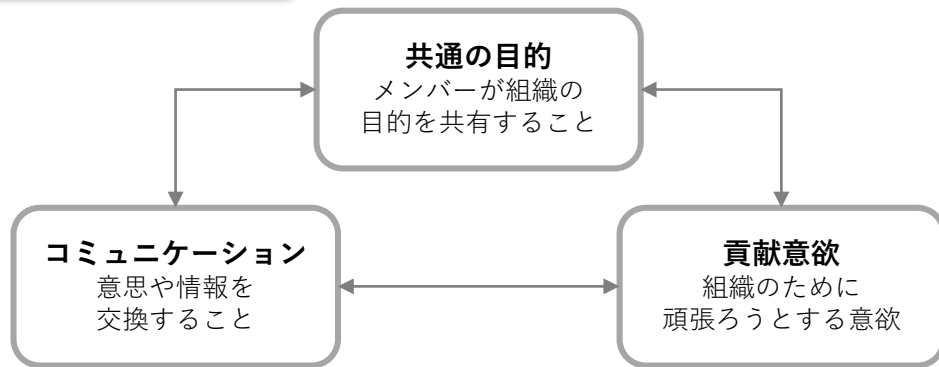
「戦略なき戦術では勝てない」



# 戦略と組織と進捗管理

## 組織の3要素

組織均衡論

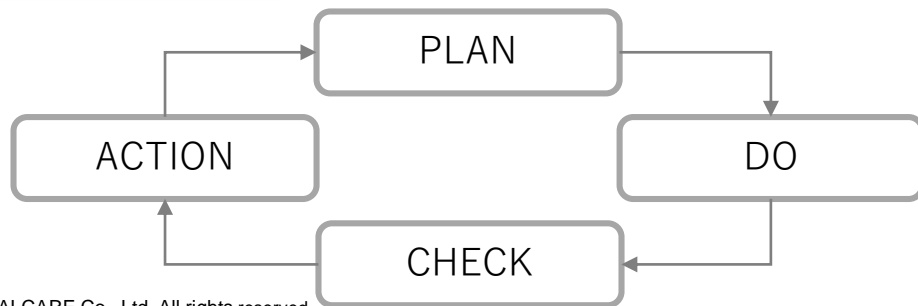


適切に設計されているか

- ・ 場（上から・下から・横から）
- ・ 可視化

## PDCA

管理プロセス論



業績検討は適切に行われているか

< 時間別 >

- ・ 日毎、週毎、月毎、四半期毎、年毎、3年毎、5年毎

< 組織別 >

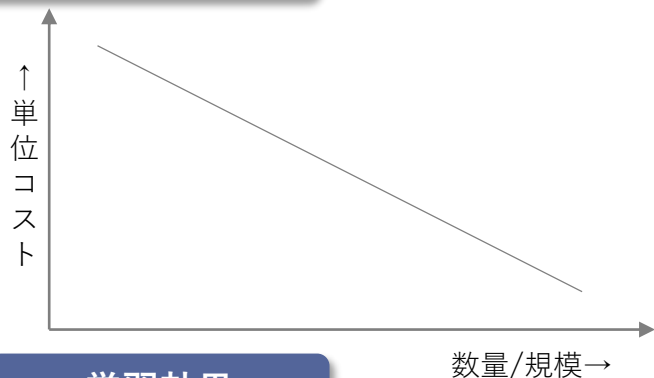
- ・ 各機能における戦略進捗

< 階層別 >

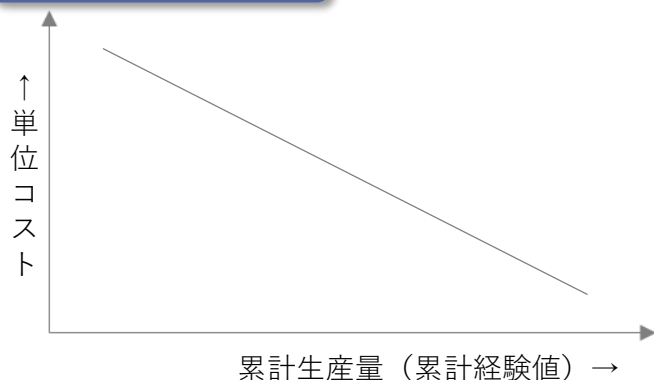
- ・ 幹部層、管理職層、課長クラス毎

# 規模の経済と学習効果

## 規模の経済



## 学習効果



### ○規模の経済（エコノミーズ・オブ・スケール）

企業のコストは、固定費と変動費に分解できます。固定費は規模が大きくなればなるほど下がる傾向があります。また、変動費についても、原材料の仕入れを大量に行うことなどによって、規模によるメリットを享受することが可能です。こうした規模の増加によるコスト効率の向上を「規模の経済」といいます。規模の経済がどの程度大きいのかは、それぞれの事業や商品によって異なります。スケールが大きくなればなるほどコストダウンのインパクトが大きくなるものもあれば、あまりコストメリットがないものもあります。それぞれの事業・商品毎に定量的コストカーブを分析し、どの程度の規模を追求すればコストメリットが得られるのかを把握することが重要です。

### ○経験曲線（エクスペリエンス・カーブ）

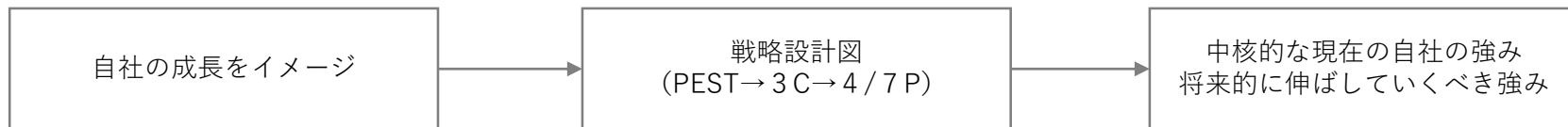
事業活動における累積の経験量が増えるほど、コストが低下し、コストメリットを享受できるという考え方が「経験曲線」です。規模の経済がモノを対象としたコストダウンであるのに対し、人の学習効果に着目したコストダウンです。もともとは航空機の組み立てコストにおける作業者の習熟のインパクトを分析したものであり、製造業のみならずサービス業においても、人の生産性を測る考え方として有効です。



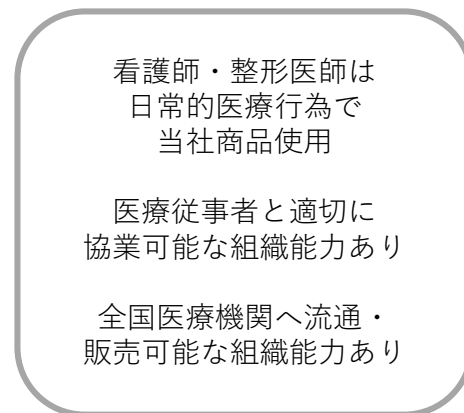
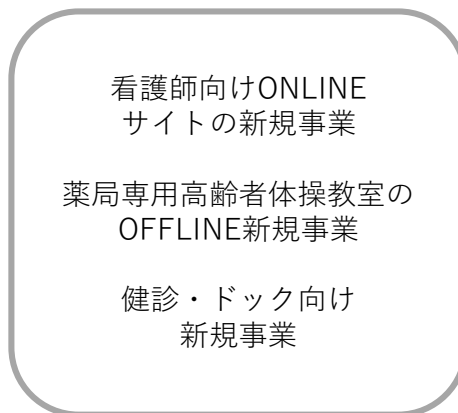
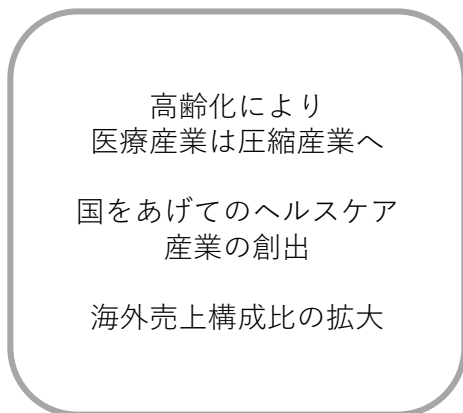
## 2、戦略を着想する時に おさえおきたい理論

# コア・コンピタンス分析

自社の強みを分析して、成長する未来をイメージして中核能力を磨く




## アルケアの例



# バリューチェーン分析

自社の強みは、価値連鎖のどこの部分なのか

|  |                   |                      |                   |            |          |
|--|-------------------|----------------------|-------------------|------------|----------|
| → → 各活動をまとめていく活動（全般管理） → →   |                   |                      |                   |            | 利益<br>獲得 |
| → → ヒトを管理する活動（人事・労務管理） → →   |                   |                      |                   |            |          |
| → → 技術を開発する活動（研究開発） → →  |                   |                      |                   |            |          |
| → → 原材料等を調達する活動（調達） → →  |                   |                      |                   |            |          |
|  |                   |                      |                   |            |          |
| 原材料や<br>部品の<br>購買物流  | 製品を<br>作る<br>製造活動 | 製品を<br>出荷し流す<br>出荷物流 | 販売<br>マーケティ<br>ング | サービス<br>活動 |          |

# VRIO分析

自社の経営資源や競争優位性を把握するためのもの

|       |     |
|-------|-----|
| 価値    | 希少性 |
| 模倣困難性 | 組織  |

| 経済価値はあるか | 希少か | 模倣コストは大きい | 組織体制は適切か | 競争優位の意味合い | 経済的パフォーマンス | 弱み/強み               |
|----------|-----|-----------|----------|-----------|------------|---------------------|
| NO       |     |           | NO       | 競争劣位      | 標準を下回る     | 弱み                  |
| YES      | NO  |           |          | 競争均衡      | 標準         | 強み                  |
| YES      | YES | NO        |          | 一次的な競争優位  | 標準を上回る     | 強みであり固有のコンピタンス      |
| YES      | YES | YES       | YES      | 持続的な競争優位  | 標準を上回る     | 強みであり持続可能な固有のコンピタンス |

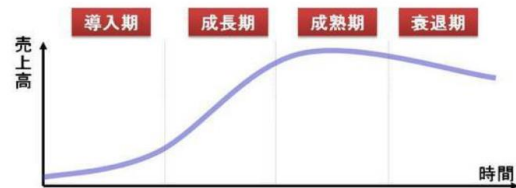
# アンゾフマトリクス

|      |                      |                      |
|------|----------------------|----------------------|
|      | 既存市場                 | 新規市場                 |
| 既存製品 | 市場浸透<br>(低リスク低リターン)  | 新市場開拓<br>(中リスク中リターン) |
| 新規製品 | 新商品開発<br>(中リスク中リターン) | 多角化<br>(高リスク高リターン)   |

<会社が多角化する理由>

- 1、プロダクトにはライフサイクルがあって、プロダクトの売上が低下するおそれがあるから
- 2、季節によって収益が安定しないから
- 3、リスクを分散させるため
- 4、余った資源を有効に活用するため

プロダクト・ライフサイクル(PLC)



特徴

|          |        |         |          |       |
|----------|--------|---------|----------|-------|
| 売上高      | 低い     | 急成長     | 低成長      | 低下    |
| 利益       | マイナス   | ピークに達する | 低下へ      | 低下    |
| キャッシュフロー | マイナス   | プラスへ    | プラス      | マイナスへ |
| 競合企業     | ほとんどなし | 増加      | 多い(特徴あり) | 減少    |

プロダクト

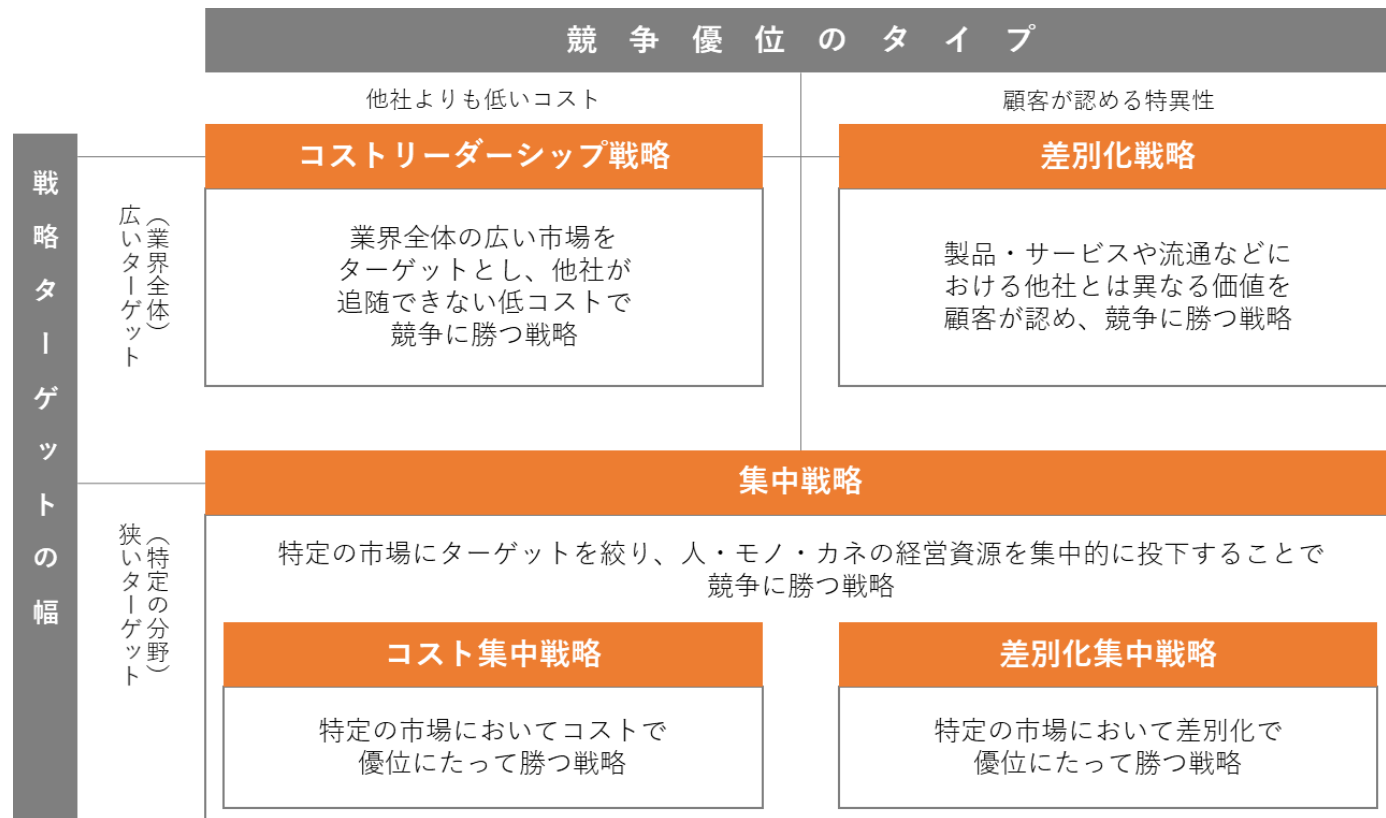
|        |           |            |
|--------|-----------|------------|
|        | 技術に関連     | マーケティングに関連 |
| 同じタイプ  | 【水平的多角化】  |            |
| 自分が顧客  | 【垂直的多角化】  |            |
| 似たタイプ  | 【同心円の多角化】 |            |
| 新しいタイプ | コングロマリット型 |            |

市場

<多角化のタイプ>

- 1、自動車会社がオートバイの事業を始める (顧客が同じタイプ)
- 2、自動車会社が販売店、タイヤ販売 (バリューチェーン)
- 3、自動車会社がカーアクセサリ販売 (技術・マーケティング・ブランド)
- 4、自動車会社が製薬事業開始 (全く新しい分野)

# 競争戦略 3つの類型



出典：「戦略の経済学」ダイヤモンド社

# 競争地位の4類型

| 経営資源       |   | 経営資源力（量） |        |
|------------|---|----------|--------|
|            |   | 大        | 小      |
| 経営資源独自性（質） | 高 | ①リーダー    | ④ニッチャー |
|            | 低 | ②チャレンジャー | ③フォロワー |

## ①リーダー

経営資源の質も量も豊富にあるのが、リーダーに位置する企業です。規模の経済と経営資源の独自性を有しており、業界の中で競合他社に対して強い優位性を有している企業群であるとえます。

## ②チャレンジャー

経営資源力は大きいのですが、経営資源の独自性がないのが、チャレンジャーに位置する企業です。

チャレンジャーに位置する企業は、経営資源は豊富にあり規模の優位性は持っているものの、リーダーに追いつけ追い越せで、リーダーの模倣から始まり、改良を重ねて経営資源の質を高めようとしている企業群だということです。

## ③フォロワー

フォロワーは、経営資源力も小さく、経営資源独自性も低いポジションです。このポジションに位置する企業が経営的な観点から最も危険な状態です。規模の優位性もなく経営資源に独自性もありません。売上も利益も頭打ちの状態、この状態を打破しなければ衰退は免れません。

## ④ニッチャー

ニッチャーは、経営資源力は小さいのですが、経営資源独自性が高いポジションです。つまり、ユニークな製品・サービスを保持している企業で売上高はリーダーやチャレンジャーと比較すると低くはなりますが、リーダーやチャレンジャーが参入できない領域を作り出し高い利益を生み出すことができます。ニッチャーは、比較的規模が小さい企業が生き残っていくためのポジショニングだということです。

# アドバンテージマトリクス

|        |   | 優位性構築可能性 |     |
|--------|---|----------|-----|
|        |   | 小        | 大   |
| 競争要因の数 | 多 | 分散型      | 特化型 |
|        | 小 | 手詰まり型    | 規模型 |

## ○特化型事業

優位性を構築する競争要因が複数存在し、事業規模に関係なく特定の分野でユニークな地位を築くことによって勝ち組となることが可能です。医薬品業界典型例で、ある分野に特化した独自の医薬開発でユニークなポジションを占めている企業が多数存在します。

## ○規模型事業

事業の規模が優位性を構築する最大のポイントとなる事業です。シェア拡大により規模を追求することが、このタイプの基本戦略となります。鉄鋼・化学などの巨大な装置型産業がその典型例として挙げられます。

## ○分散型事業

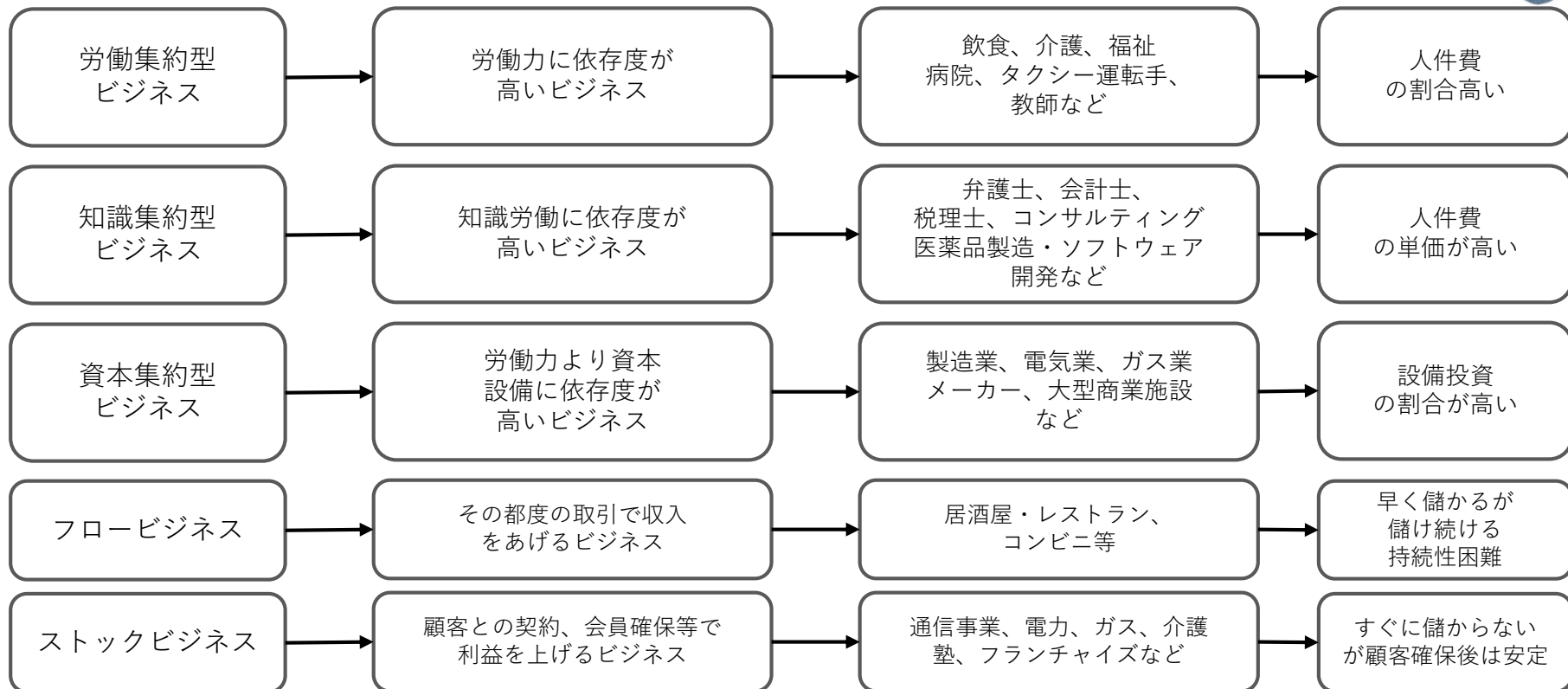
競争要因が数多く存在しますが、圧倒的優位性構築にまで至らない事業です。例えば、個人経営の飲食店は独自の味、店の雰囲気、立地、サービスなど差別化を考えた要素は数多く考えられますが、どれも他のお店を圧倒するまでにはなかなかありません。こうした業界が真の優位性を構築するためには、規模型事業への転換をはからなくてはなりません。デニーズなどのファミリーレストランチェーンは原材料の仕入れ、店舗開発セントラルキッチン導入によって、分散型事業であった業界を規模型に変えた例と言えます。

## ○手詰まり型事業

成熟期・衰退期にある事業の中には、優位性構築が困難な事業が存在します。事業規模も優位性の源泉にならず、ユニークな付加価値の創出も困難な事業です。業界自体が縮小し、どの企業も低収益にあえぎ、撤退を考慮する必要も出てきています。



# ビジネス類型ごとのコスト構造の違い



# グループワーク 1

# グループワーク 1

## Question 1

現状の自社分析

ご自身で展開（計画）している事業に自社のコア・コンピタンスの何を使うのか決まっていますか

## Question 2

会社の経営資源は活用できますか

ご自身で展開（計画）している事業にバリューチェーンは活用できますか？

## Question 3

アンゾフマトリクス

ご自身で展開（計画）している事業の「市場」と「商品」の位置づけは？

# グループワーク 1

## Question 4

選択する競争戦略

ご自身で展開（計画）している事業の競争戦略は3つのどれですか？

## Question 5

競争地位の確認

ご自身で展開（計画）している事業の競争地位はどこですか？

## Question 6

既存事業のおかれている立場の確認

ご自身の所属している組織の既存事業はどの位置にありますか？

# 3、 自社事例

# 介護業界へ参入

|      | 既存市場                 | 新規市場                        |
|------|----------------------|-----------------------------|
| 既存製品 | 市場浸透<br>(低リスク低リターン)  | <b>新市場開拓</b><br>(中リスク中リターン) |
| 新規製品 | 新商品開発<br>(中リスク中リターン) | 多角化<br>(高リスク高リターン)          |



既存市場で人口肛門用皮膚保護  
クリームとして販売していたもの

**CONCEPT  
CHANGE**

“オムツ内のスキントラブル”が気になる方へ

汚れ・刺激から肌を守りたい  
排泄物の強い刺激が心配  
クリームのべたつき感が不快  
そんな方のために…

リモイスピアは、撥水と保湿の機能が1つに。  
肌に撥水性の保護膜を作り、  
便や尿から肌を守ります。  
また、保湿成分配合で  
肌をしっとりなめらかに保ちます。

“守ってあげたい”にこたえる、  
オムツ内のスキンケア。

—— リモイスピア



|       |                 |
|-------|-----------------|
| 価値    | オムツかぶれ頻度↓介護手間軽減 |
| 希少性   | 介護業界にかぶれ予防の新商品  |
| 模倣困難性 | 特殊な配合・医療機関実証済   |
| 組織    | 販売代理店整備、展示会販促   |

# 測定器を市場導入

|      | 既存市場                 | 新規市場                 |
|------|----------------------|----------------------|
| 既存製品 | 市場浸透<br>(低リスク低リターン)  | 新市場開拓<br>(中リスク中リターン) |
| 新規製品 | 新商品開発<br>(中リスク中リターン) | 多角化<br>(高リスク高リターン)   |



過去20年訓練機として  
開発されていたもの

**Death valley**



**CONCEPT CHANGE**

下肢筋力の定量評価を、もっと手軽に、正確に。

ポータブル設計により患者さんのいる場所で、簡単・スピーディーに測定可能。  
《ロコモスキャン・II》の活用により、患者さんに定期的な下肢筋力測定機会・理解の場を提供し、  
運動機能の維持・向上に貢献することができます。



|       |               |
|-------|---------------|
| 価値    | 日本人標準値内蔵の下肢年齢 |
| 希少性   | 正確で持ち運べる測定器   |
| 模倣困難性 | 特許、共同開発医師の推薦  |
| 組織    | 学会展示、医療使用情報発信 |

# レンタルモデル構築

|      | 既存市場                 | 新規市場                 |
|------|----------------------|----------------------|
| 既存製品 | 市場浸透<br>(低リスク低リターン)  | 新市場開拓<br>(中リスク中リターン) |
| 新規製品 | 新商品開発<br>(中リスク中リターン) | 多角化<br>(高リスク高リターン)   |



Service Infusion  
(サービス割合の増加)



Servitization  
(共創価値の創造)

## ロコモスキャン®・II レンタル



| レンタル期間 <sup>※1</sup> | 商品コードNo. | 規格(セット内容)  | 標準レンタル料 <sup>※2</sup>      |
|----------------------|----------|--|----------------------------|
| 1週間                  | 95931    | ロコモスキャン・II：1セット<br>ロコモスキャン用アシストフレーム：1セット<br>イベント用結果記入用紙：100枚 | 55,000円<br>(税抜価格50,000円)   |
| 30日間                 | 95932    |  | 88,000円<br>(税抜価格80,000円)   |
| 90日間                 | 95933    |  | 231,000円<br>(税抜価格210,000円) |
| 180日間                | 95934    |  | 396,000円<br>(税抜価格360,000円) |
| 1年間                  | 95935    |  | 660,000円<br>(税抜価格600,000円) |

※1 沖縄県および離島でのレンタルは、30日からご利用可能です。

※2 詳細条件については、販売店様とユーザー様間の協議により決定してください。

ALCARE

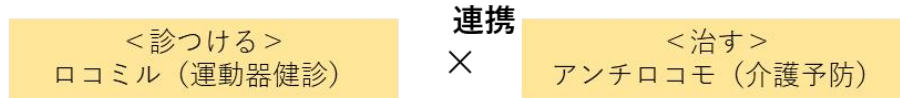
|       |                |
|-------|----------------|
| 価値    | 簡単・正確で持ち運べる測定器 |
| 希少性   | 短期使用、助成金事業活用   |
| 模倣困難性 | 特許、共同開発医師の推薦   |
| 組織    | 研究者へ情報発信       |



# 経産省の実証事業採択

|      | 既存市場                 | 新規市場                 |
|------|----------------------|----------------------|
| 既存製品 | 市場浸透<br>(低リスク低リターン)  | 新市場開拓<br>(中リスク中リターン) |
| 新規製品 | 新商品開発<br>(中リスク中リターン) | 多角化<br>(高リスク高リターン)   |

## 東海大学・大磯町・アルケアの”産官学”



### ロコモルの測定項目

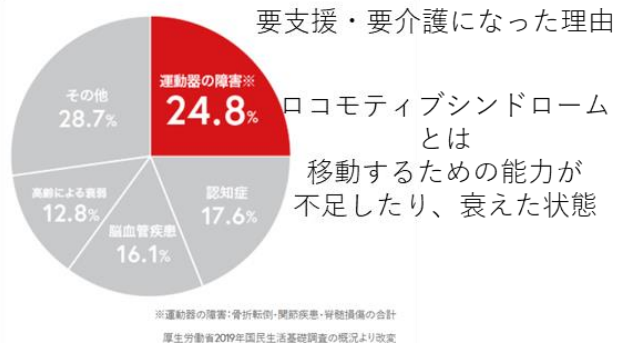


集団健診の6割にロコモ



参加者8割に維持・改善

<健康寿命延伸産業創出推進事業>



|       |               |
|-------|---------------|
| 価値    | ロコモの発生率、改善率実証 |
| 希少性   | 産官学連携で実証      |
| 模倣困難性 | 学会の協力、行政の協力   |
| 組織    | 研究・運動指導リソース活用 |

# 実証事業成果を商品化

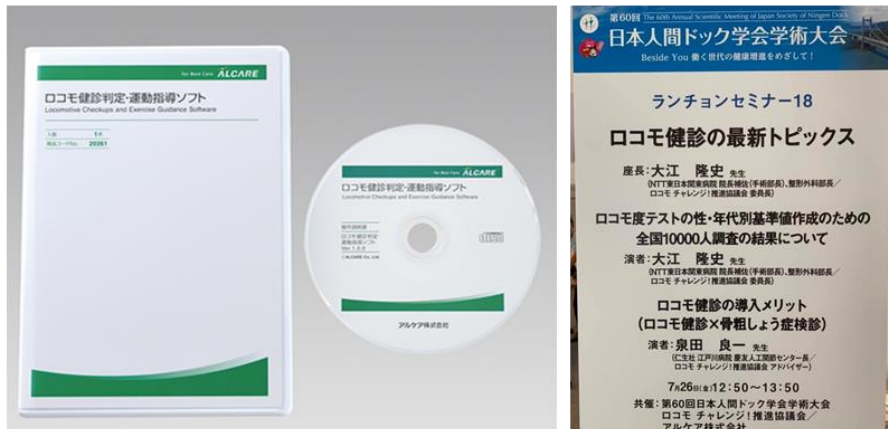
|      | 既存市場                 | 新規市場                 |
|------|----------------------|----------------------|
| 既存製品 | 市場浸透<br>(低リスク低リターン)  | 新市場開拓<br>(中リスク中リターン) |
| 新規製品 | 新商品開発<br>(中リスク中リターン) | 多角化<br>(高リスク高リターン)   |

< 診つける >  
ロコモル (運動器健診)

×

< 治す >  
アンチロコモ (介護予防)

Original  
algorithm



|       |                  |
|-------|------------------|
| 価値    | どの健診機関でも運動器健診可能  |
| 希少性   | 実証事業をもとにしたアルゴリズム |
| 模倣困難性 | 下肢筋力測定結果から運動判別   |
| 組織    | 既存販売体制活用、学会販促    |

# 内閣府の実証事業採択

|      |                      |                      |
|------|----------------------|----------------------|
|      | 既存市場                 | 新規市場                 |
| 既存製品 | 市場浸透<br>(低リスク低リターン)  | 新市場開拓<br>(中リスク中リターン) |
| 新規製品 | 新商品開発<br>(中リスク中リターン) | 多角化<br>(高リスク高リターン)   |

< 2020年富田林SDGs未来都市事業 >



- 1、「商助」による持続可能なエコシステム構築事業
  - 1-1 市民の健康増進・介護予防（健康ポイント）
- 2、学生派遣による実学経験（PBL）事業
- 3、健康×SDGs普及啓発事業

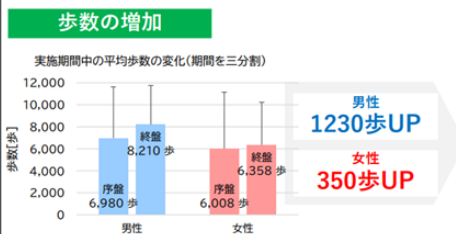
\* 商助：市民の健康活動を民間事業者が支援する仕組み

大阪大谷大・富田林市・富田林医師会・アルケアの”産官学

<健康にする>  
ウォーキング事業

医”連携  
×

<消費を促す>  
地域店舗へ来店させる



年間医療費抑制効果628万円



フェリカーリーダーを事業者  
に設置しついで買い64%

|       |                 |
|-------|-----------------|
| 価値    | どこでも安近短で健康行政へ   |
| 希少性   | 日本初！医師会入れたヘルスケア |
| 模倣困難性 | 企画・推進・医師巻き込み力   |
| 組織    | 研究体制・企画調整能力活用   |

# 新規事業に取り組む順番

まとめ 新規事業開始は、①難易度②自社の実力③自身の経験から判断

|      | 既存市場                 | 新規市場                      |
|------|----------------------|---------------------------|
| 既存製品 | 市場浸透<br>(低リスク低リターン)  | 新市場開拓<br>(中リスク中リターン)<br>1 |
| 新規製品 | 新商品開発<br>(中リスク中リターン) | 多角化<br>(高リスク高リターン)<br>2   |

まずは、”新市場開拓”  
既存商品 × 新市場

経験を積んで ”多角化”  
新規商品 × 新市場

## 推進上の留意点

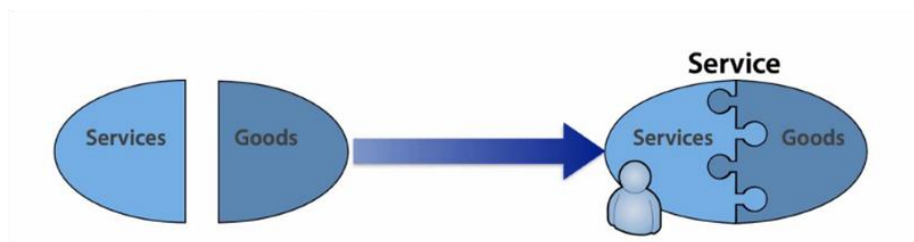
- 1、経営層とのコミットメント内容の「定期確認」
- 2、長期的計画の「定期報告」
- 3、短期的な成果の「定期発信」（できれば広報活用）
- 4、新しいことに取組めるチーム組成の「定期成長」機会創出

## 4、時流を読む

# SDL、製造業のサービス化

## サービスドミナントロジック

企業が提供する商品を、有形か無形か、モノかサービスかに関わらず、全ての経済・経営活動を「サービス」として包括的にとらえる考え方



## 製造業のサービス化

サービス化とは、「モノ（製品）を作って売るだけでなく、そのモノを介して生まれる新しい経験・価値を提供するビジネスモデル Service Infusion（サービス割合増加） Servitization（共創価値の創造）へと進化させる

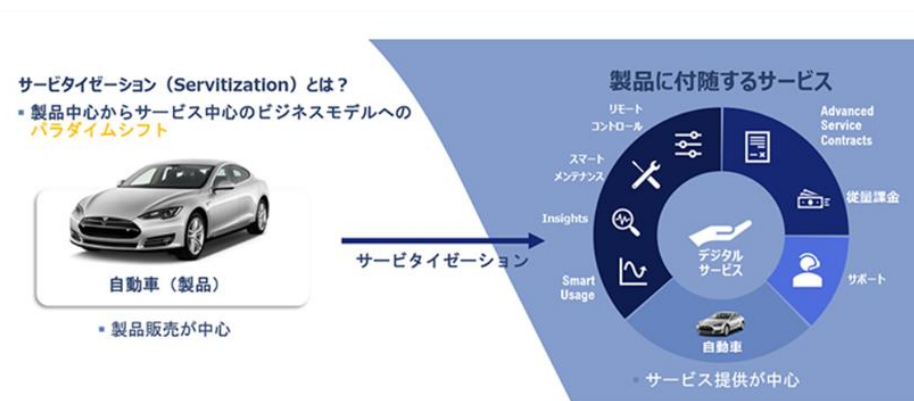
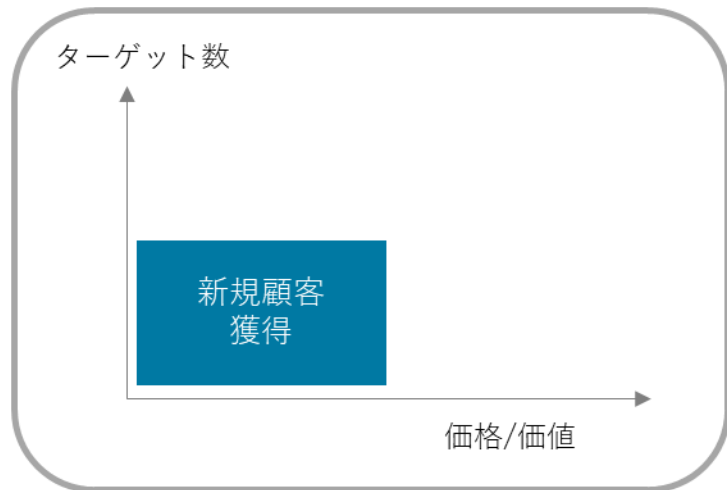


図1：自動車販売におけるサービタイゼーションの例

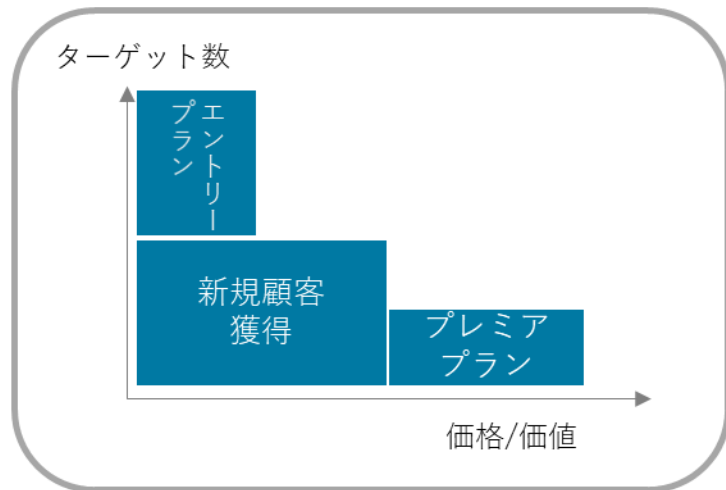
# サブスク

## 考え方

単独の価格/価値に見合った新規顧客のみ獲得



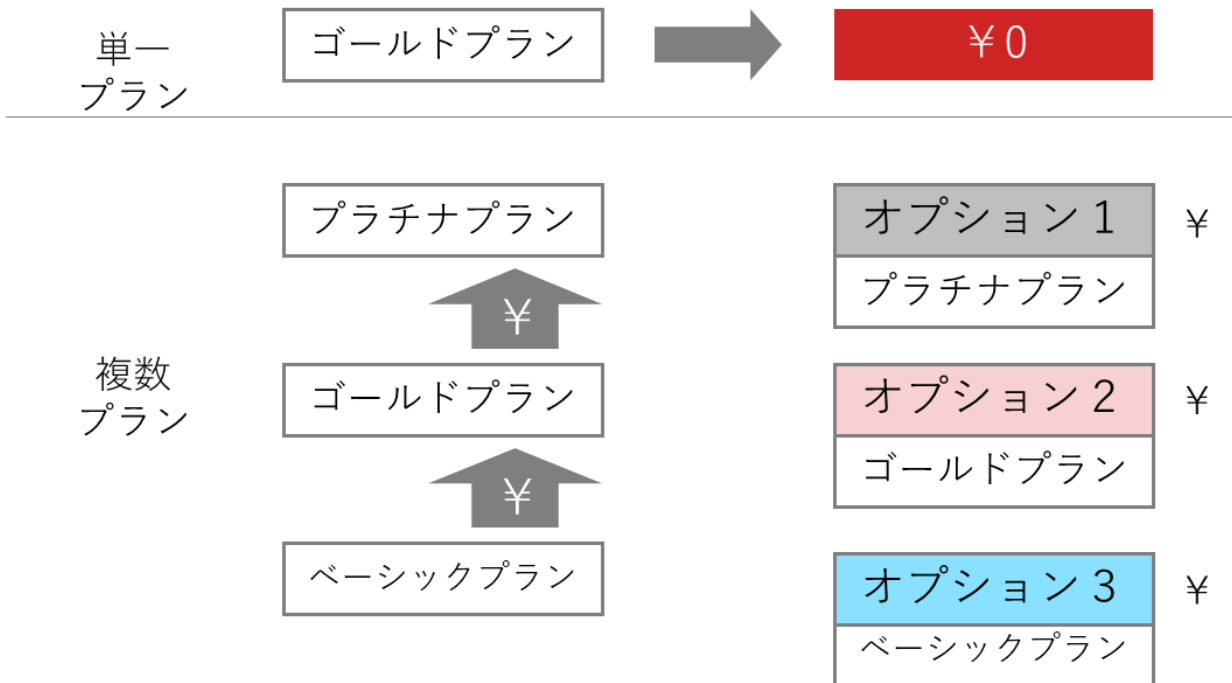
多様なニーズと価格/価値を一致させることで新規顧客を獲得



# サブスク

## 値付け

サブスクは基本は3プラン アップセル・クロスセル戦略を策定





# 変化してきたマーケティング

## マーケティング 変遷

|                      | マーケティング1.0         | マーケティング2.0                | マーケティング3.0                 |
|----------------------|--------------------|---------------------------|----------------------------|
|                      | 製品中心のマーケティング       | 消費者志向のマーケティング             | 価値主導のマーケティング               |
| 目的                   | 製品を販売すること          | 消費者を満足させ<br>つなぎとめること      | 世界をより<br>良い場所にすること         |
| 可能にした力               | 産業革命               | 情報技術                      | ニューウェーブの技術                 |
| 市場に対する<br>企業の見方      | 物質的ニーズをもつ<br>マス購買者 | マインドとハートを持つ<br>より洗練された消費者 | マインドとハートと<br>精神をもつ全人的存在    |
| 主なマーケティング<br>コンセプト   | 製品開発               | 差別化                       | 価値                         |
| 企業のマーケティング<br>ガイドライン | 製品の説明              | 企業と製品の<br>ポジショニング         | 企業のミッション<br>ビジョン、価値        |
| 価値提案                 | <b>機能的価値</b>       | <b>機能的・情緒的価値</b>          | <b>機能的・情緒的<br/>自己表現的価値</b> |
| 消費者との交流              | 1 対多数の取引           | 1 対 1 の関係                 | 多数対多数の協働                   |

\* マーケティング4.0 顧客の自己実現の時代 マーケティング5.0 デジタル化

出典：「戦略の経済学」ダイヤモンド社

# 顧客参加マーケティング

## 顧客参加の形態と共創価値

参加  
形態

身体的参加

知的参加

感情的参加

共創  
価値

金銭的価値  
Money value

知識的価値  
Knowledge value

感情的参加  
Emotion value

- ・収益増加
- ・費用削減

- ・手続知識
- ・宣言的知識
- ・取引知識
- ・非取引知識

- ・長期的感情
- ・短期的感情

出典：「サービス共創価値の構造に関する考察」

# 5、マーケティングミックス

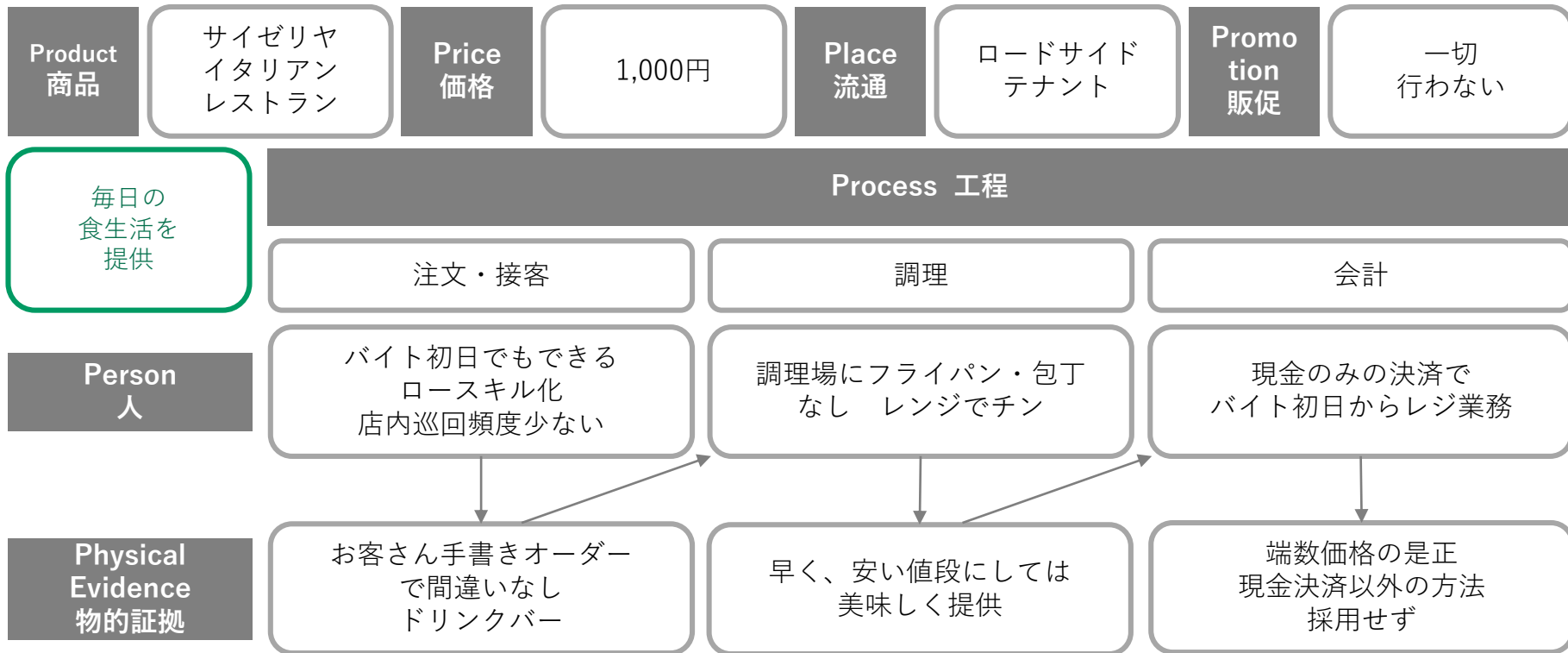
# マーケティングミックス全体像

|              |       | プロセス  | マーケティング1.0  |             |               | マーケティング5.0  |
|--------------|-------|---|-------------|-------------|---------------|---|
| 戦略立案<br>プロセス | 価値の選択 | R<br>Research/調査  | マクロ環境<br>分析 | ミクロ環境<br>分析 |               | Z世代、テクノロジー、SDGs                                       |
|              |       | S<br>Segmentation/市場分割<br>Targeting/市場絞込み<br>Positioning/位置取り | セグメンテーション   | ターゲティング     | ポジショニング       | サービス市場として再定義  |
| 戦術実践<br>プロセス | 価値伝達  | MM<br>Marketing Mix/<br>マーケティング戦略                             | プロダクト<br>製品 | プライス<br>価格  | プロモーション<br>流通 | 顧客とつながる永遠のβ版<br>柔軟なプライシング 代理店販売から直販<br>広告宣伝+ユーザーダイレクト |
|              | 価値提供  | I<br>Implementation/実施  | 実施          |             |               | カスタマーサクセス   |
|              | 評価改善  | C<br>Control/管理   | PDCA管理      |             |               | 顧客ニーズの把握と高速改善   |

# サービスの7P

## 【プロダクト設計図】

(Product・Price・Place・Promotion・Process・Person・Physical Evidence)



# グループワーク 2

# グループワーク 2

## Question 1

現状の事業の設計図確認

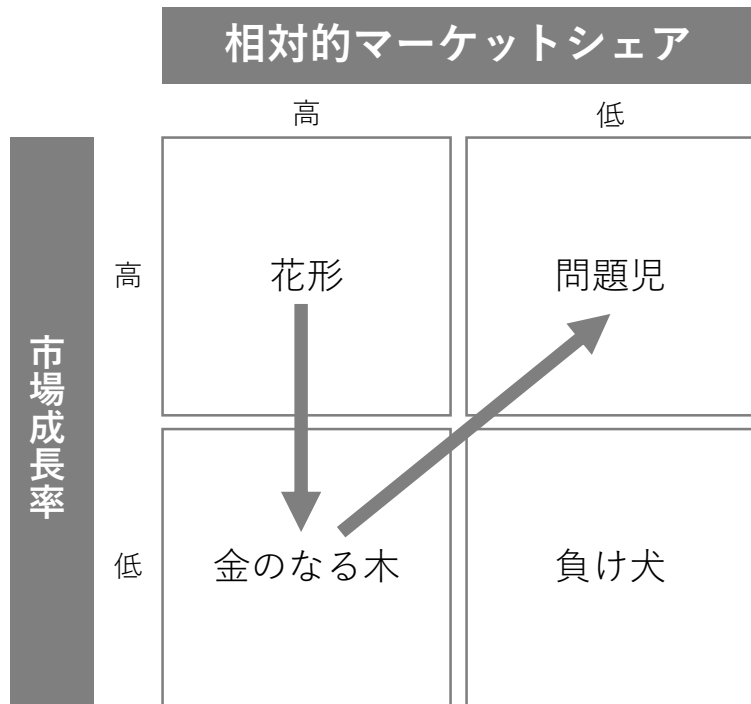
現在のご自身が推進（計画）しているプロダクトの7Pを埋めてみましょう

|                              |            |             |  |             |  |                     |  |
|------------------------------|------------|-------------|--|-------------|--|---------------------|--|
| Product<br>商品                |            | Price<br>価格 |  | Place<br>流通 |  | Promo<br>tion<br>販促 |  |
| 提供価値                         | Process 工程 |             |  |             |  |                     |  |
|                              |            |             |  |             |  |                     |  |
| Person<br>人                  |            |             |  |             |  |                     |  |
| Physical<br>Evidence<br>物的証拠 |            |             |  |             |  |                     |  |

## 6、自社事業の整理と発展



# プロダクトポートフォリオ



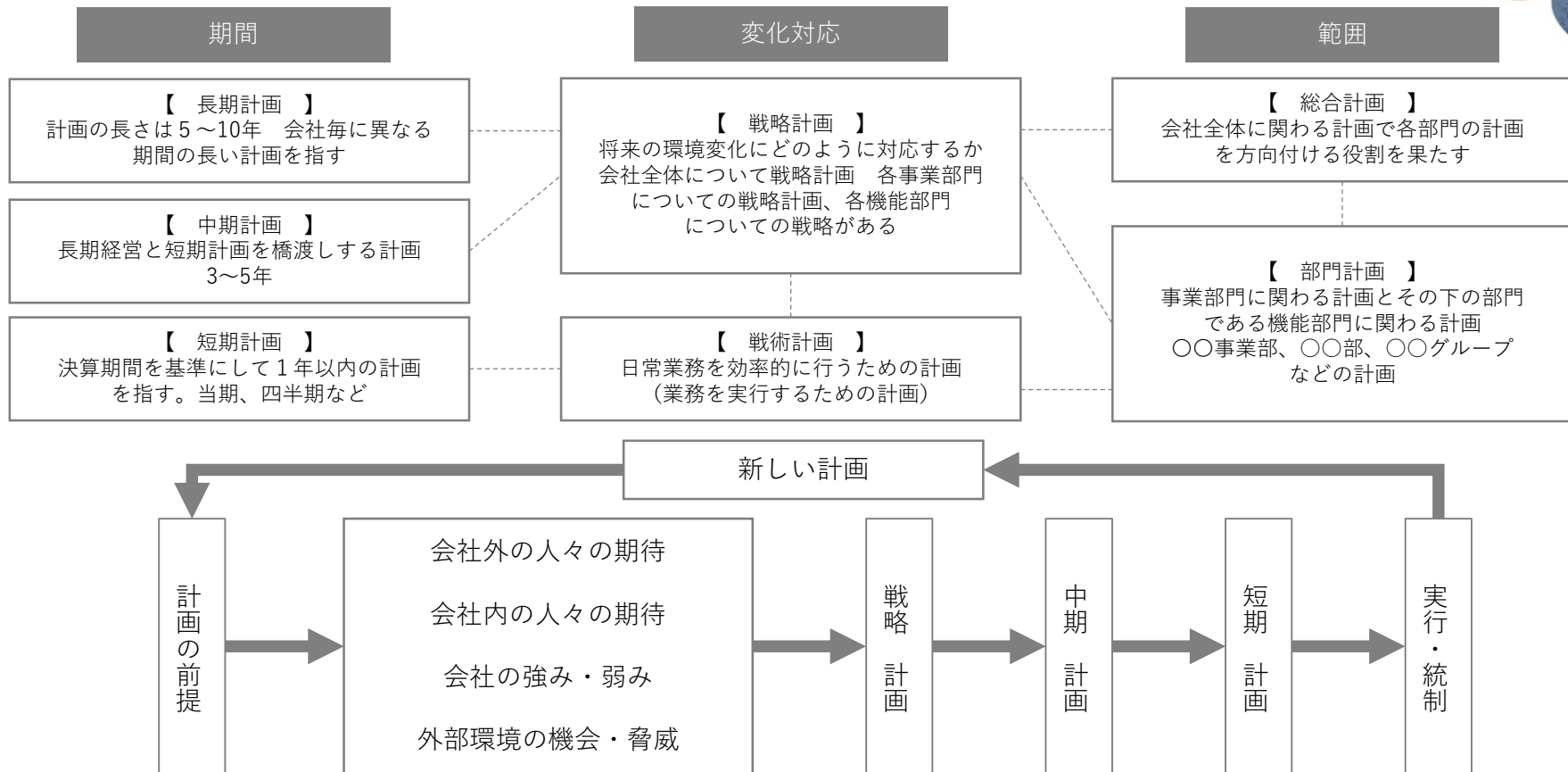
PPMは、元来、1970年代にボストン・コンサルティング・グループ（BCG）の開発した製品および事業のポートフォリオのフレームワークを指します。

横軸は、経験曲線効果に基づく相対的市場シェア、縦軸に製品ライフサイクル理論に基づく市場成長性を数値で表現する4象限のマトリクスにより、製品・事業の位置づけと組み合わせを一覧することができます。

これにより、企業が展開する複数の製品・事業の戦略の方向性を検討する上で、（1）問題児（育成すべき段階）、（2）花形（現在の取り組みを維持・継続する段階）、（3）金なる木（投資を抑えて収益を回収・収穫する段階）、（4）負け犬（撤退する段階）を見極めます。

金なる木で得た利益を市場成長率の高い問題児に投入し、花形に育成するのが基本戦略ですが、市場成長性の見込み違いによる無駄な資源投入や競争激化による負け犬への転落の恐れがあります。

# 経営計画全体



以上でDAY 2 は終了です。

# DAY 3 は



企画推進時に知っておきたいこと

2023年10月25日（水） 14:00～16:30

お疲れ様でした。

