



戦略人材ボキャブラリー

+Businessing

ビジネシングマニュアル

CONTENT

1 ビジネスプロデューサー

1

■企業に一人ビジネスプロデューサー

■経営系、中核人材系、営業系、企画開発系、販売系、広報広告系ビジネスプロデューサー

2 バランス経営

5

■ビジネスの仕組みを知る「バランス経営」 6

■マーケティングをどう捉えるか? 8

■マーチャンダイジングをどう捉えるか? 15

■プロモーションをどう捉えるか? 20

■マネジメントをどう捉えるか? 24

■ブランディングをどう捉えるか? 28

3 事業変身戦略

37

■事業の見直しと再構築「事業変身ステップ」 38

■ビジネスを育てる「ライフサイクルマネジメント」 41

■事業変身仮説を立てる「ビジネシングサーチ」 45

■戦略的ツール開発「アイデンティティモデリング」 49

■情報伝達設計「フォーメーションプランニング」 56

■やりがいの創造「ヒューマンマネジメント」 60

4 ビジネスプロデューサーの仕事

65

■ビジネシング教育の必要性 66

■何にでも興味を持つ 68

■ビジネスの種を発見する 69

■アイデアを考える 71

■企業コミュニケーションのプロになる 75

ビジネスプロデューサー

1

■ 企業に一人ビジネスプロデューサー

あらゆる商品が市場に並び、流行のスパンも早まり、次から次へと新しい価値が生まれては消えていきます。本業に行き詰まった企業が多角化を始めたり、新興国の台頭により競合も増加。これからのビジネスには、そんなめまぐるしい時代であることを常に意識できる人材が必要です。製品開発、商品化、営業強化、品質向上などに取り組んでも、それが戦術的だとなかなか効果が出にくい時代。市場が飽和状態のため、戦術的な差別化では効き目が薄く、差別化しやすいものはマネされやすいものでもあります。戦術は、戦略に基づいたものでなければ効果が出にくいものだからです。事業、商品、販促、人材、組織など全体を見ながら企業の成長や競争優位性を思案し、日常の業務や仕事をビジネス化する人材がビジネスプロデューサーです。

このような人材が企業に一人必要な時代になりました。特に社員数が少ない中小企業であれば、社長が優秀なビジネスプロデューサーになる必要があります。

■ 経営系ビジネスプロデューサー

企業は常に、次の一手を打ち続けなくてはなりません。それには、今後の自社の方向性、社員教育、組織作りなど、経営系の人材が取り組まなくてはいけないことは多岐にわたります。自社のビジネスの可能性はどこにあるか?新規事業にはどんな参入先があるのか?など世の中のあらゆる産業の動きを見る必要があります。

かつては、異業種交流会など人との出会いがビジネスの種になりました。顧客の要望が分かりやすく、それにマッチした製品・商品を提供すればビジネスにつながったからです。しかし今は方向性が見えていない企業が多く、提案も難しくなっています。人との出会いがビジネスの基本というのは変わりませんが、今はそれだけではなく、顧客の抱える問題を理解し、解決できる製品が自社にはあるかを吟味してアプローチをかけないとビジネスには結びつきません。また、景気のいいビジネスを見て自社でもやってみようとしたり、いい商品を作れば売れるはずだと理想に燃えて事業を興したりすることがありますが、世の中が大きく変わり難しくなっている時代、これまでの経験値でやろうとすると大きなリスクが生じます。

どんな産業があるのか、どんな仕組みになっているか、どんな競合がいるか、顧客の抱えている問題は何か、それを解決できる製品開発は可能か、費用対効果のいい広報・広告展開はできるか、社員に理解してもらい全社一丸となって取り組めるか…などさまざまな検討事項があります。経営計画を立てるにしても、やろうとしていることに対し絶対必要項目を認識していなければ費用算出もままなりません。結果的にビジネスが軌道に乗せられず、費やした時間や経費が無駄になってしまいます。事前にしっかり調査分析し、戦略計画を立て、シミュレーションをしてリスク回避できる人材が、経営系ビジネスプロデューサーです。

■中核人材系ビジネスプロデューサー

中核人材は、社員の中心となって常に新しいビジネスを経営者に提案していくべき存在であり、なぜそれが必要なのか論理的に考えをまとめ、プレゼンテーションできるスキルが必要になります。経営者がジャッジした方向性を理解し、それを補佐できる人材、さらには経営者と部下の間に立ち、現場の人間に経営者の意向を伝えて指示を出したり、現場からの声を吸い上げて経営者に提案できる人材が中核人材系ビジネスプロデューサーです。

■営業系ビジネスプロデューサー

ビジネスの基本は負の発見、正への変換です。顧客の抱える負（問題・要望）を正に変える（解決する）ことであり、常に顧客と接し一番近いところにいる営業は、いかに顧客の抱える問題や求めている豊かな生活を察知して問題解決提案をするかが勝負です。今はどこの企業も大変な時代、問題解決も一筋縄ではいきません。

顧客が抱えている問題だけではなく、顧客の顧客が抱えている問題も把握した上でそれを解決できる提案をし、顧客がそのまた顧客に喜んでもらえる手助けをすることが大切で、モノ溢れの時代において、営業のスタンスも大きく変わってきています。守りのビジネスを中心にルート営業に軸を置いてきた企業は、新規開拓経験の少ない営業スタッフが増えているため、世の中で何が起きているかをもう一度見直す必要があります。

企画開発の専門部署を持たない中小企業などの場合は特に、営業スタッフが情報収集と調査分析をし、製作・製造部署に売れる製品・商品提案ができなくてはなりません。今の時代の営業スタッフには、スーパーマン的要素が求められています。消費者や顧客の動向を知り、自社ビジネスの可能性を広げるための調査分析をし、企画開発系の担当者に情報提供できるスキルがこれからの営業系人材には不可欠で、これを行うのが営業系ビジネスプロデューサーです。

■企画開発系ビジネスプロデューサー

供給過多の市場において、もはや製品は良くてあたり前。顧客は性能の良さ（モノ）ではなく付加価値（コト）を求めています。モノの足りなかった時代は良いモノを作ればビジネスは成立しましたが、今は価値の多様化により、顧客の期待を上回るサービス、楽しいコトや豊かな生活＝ライフスタイルコンテンツが求められているのです。ライフスタイルコンテンツを提案するには、どんなコンセプトに基づいた製品化・商品化が必要か、顧客のニーズをどうウォンツ（欲しがるコト）にするかを考えるスキルが必要で、そもそも製品と商品は違うことなどを理解しなくてはなりません。

インスタマーチャンダイジングという店舗作りを理解した上で、売場はどのカテゴリーにどんな優れた商品を欲しがっているか？来店客が欲しがっているものは何か？を調査分析し、優れたライフサイクルコンテンツを考え、製品・商品開発をするスキルが求められます。これを行うのが企画開発系ビジネスプロデューサーです。

■販売系ビジネスプロデューサー

店舗は品揃えや売場作りが命。しかし、今はどこのメーカーで作っても似たような商品が出揃い、インスタマーチャンドアイジングを行っても大きな差はつきにくくなっています。どこの店舗も他にはない独自の商品求めており、大手企業はプライベートブランドで差をつけようとしています。売場は、商品開発をメーカー任せにしておくのではなく、消費者のニーズを拾い、カテゴリーのブランドマーチャンドアイジングを踏まえた上で、もっとこんな商品はできないか、このカテゴリーをこんな風に充実させたい、とメーカーに投げかけ、率先して商品開発に携わっていく時代になっています。そのためには、競合店調査、消費者志向や世の中の動向調査をし、メーカーに情報提供しながら一緒に企画開発できるスキルが必要です。

フロアマネジメント、シェルフスペースマネジメント、インスタプロモーション、カテゴリーマネジメントといったインスタマーチャンドアイジングを再認識し、顧客の期待を上回る店舗運営をする人が目指すべきなのが、販売系ビジネスプロデューサーです。

■広報広告系ビジネスプロデューサー

広報・広告制作には専門的な知識や技術が必要なため、これは専門家がやることで自分たちの仕事ではないと思っている企業が多々あります。テレビ・雑誌などのメディア広告をするのは広告代理店、パッケージなどを制作するのはデザイン会社、Web サイトを制作するのは Web 制作会社、印刷をするのは印刷会社…というようにです。

最終出力の表現部分は高い技術が求められるため専門会社をお願いする必要がありますが、事業・商品コンセプト、製品・商品の特長、ターゲットの設定など、誰に何をどう伝えたいかという部分は、発注者である企業側が決めなくてはなりません。何もかもお任せにするのではなく、プレーンに基本情報をちゃんと伝えるためのオリエンテーションができる発注のプロになる必要があります。広報するためのニュース性や広告する際のメディア特性などを知らなければ費用対効果のいい広報・広告はできないのです。

ビジネスはすべてコミュニケーションであり、誰に何をどう伝えるかは情報伝達設計とデザインで成り立っています。ビジネスを拡大しようとするとき情報の遠隔操作が必要で、その際はメディアやツールを使った表現が特に重要になります。これら一連を理解し管理する人が広報広告系ビジネスプロデューサーです。

バ ラ ン ス 経 営

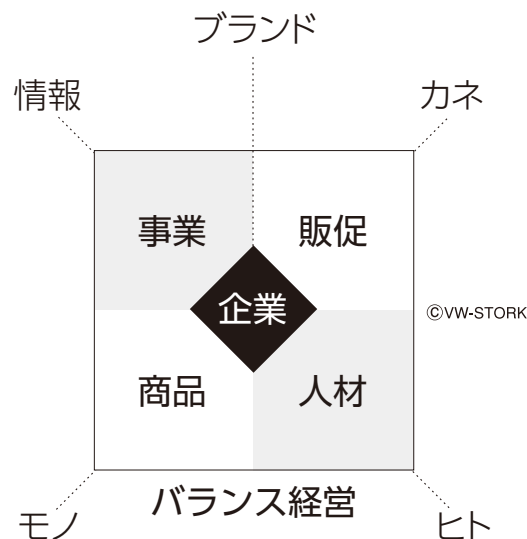
+Businessing

2

■バランス経営の時代

かつて経営の4資源はヒト・モノ・カネ・不動産と言われました。今は不動産が情報に変わり、ブランド力が加わって、ヒト・モノ・カネ・情報・ブランド力が経営の5資源となりました。情報が「事業」・モノが「商品」・カネが「販促」・ヒトが「人材」・ブランド力が「企業」と置き換えられ、この経営の5資源の相乗効果を目指すのがバランス経営です。どんなに良い事業があっても優秀な人材がいなければ稼働せず、優秀な人材がいても優れた事業がなければ実力を発揮できず、また良い商品があっても販促が悪ければ売れず、いくら販促に力を注いでも商品のレベルが低ければ逆に悪い評判が広まってしまいます。

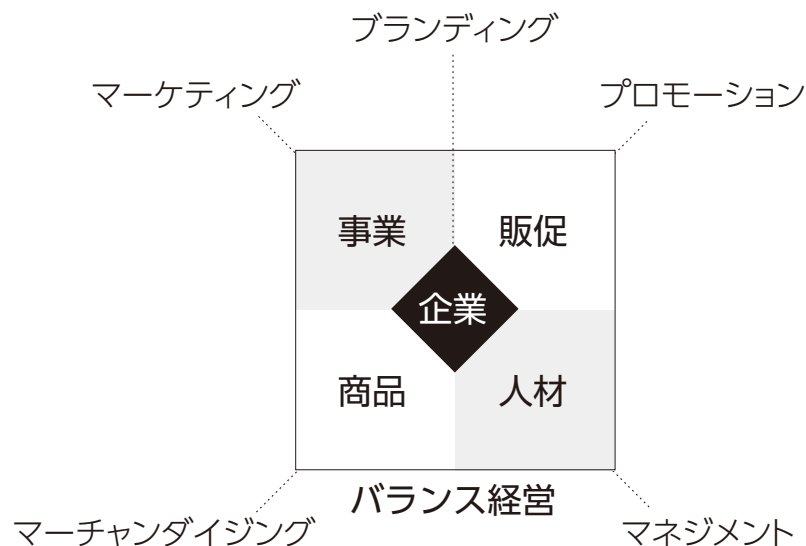
供給過多の時代、どんな商品もある程度、品質は良くなり、素材、機能、おいしさなどに大差はなくなりました。そこで顧客は、商品だけではなく、信頼のおける企業か、共感の持てる事業か、販売方法は魅力的か、営業スタッフは優秀かなどを総合的に見て善し悪しや購入を判断しています。つまりあらゆる企業が顧客から競合との経営の5資源による「絶対比較」にさらされているのです。このように経営の5資源には因果関係があり、絶対比較の時代、経営の5資源の相乗効果を目指す「バランス経営」が欠かせません。



■戦術思考を戦略思考へ

ビジネスをするには、短期・中期・長期的に経営資源を戦略的に見直す戦略の視点が必要です。製品・商品開発、営業強化、品質向上などに取り組んでもなかなか結果につながらないのは、対処療法的に問題解決しようとする戦術の視点になっているからです。経営の5資源には因果関係があり、すべてつながっています。製品化→商品化→事業化→販促化→人材化→ブランド化→企業化と戦術を体系的につなぐ戦略の視点を持つことが課題となります。

専門性に加え、いかにビジネスの仕組みを広く体系的に理解しているかが共通言語・知識となる戦略人材ボキャブラリーです。戦略人材ボキャブラリーとは、バランス経営の事業を「マーケティング」、商品を「マーチャンダイジング」、販促を「セールスプロモーション」、人材を「マネジメント」、企業を「ブランディング」と捉えて学びやすくしたもので、ビジネスに関わる専門性の基礎知識を浅く広く持つことでバランス経営について理解が深まります。



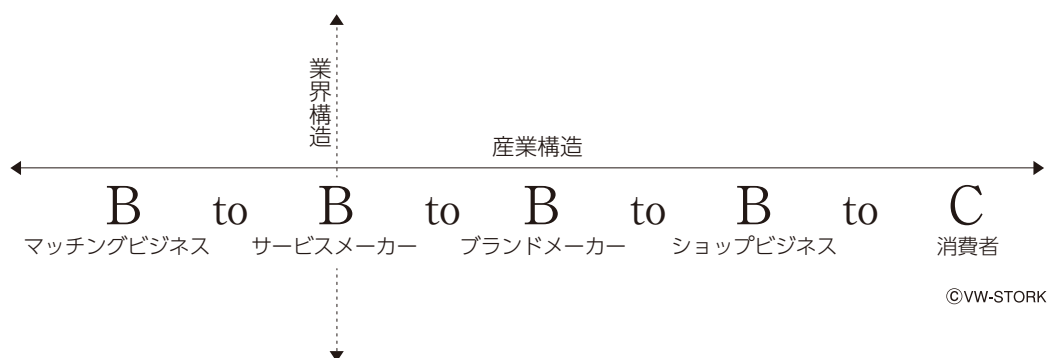
マーケティングをどう捉えるか？

■情報収集と整理整頓と捉える

あらゆる商品が出揃った飽和状態の市場において、何か新しいビジネスに挑戦しようとした時、ビジネスの視点がズレていると望む結果につながらないばかりか、大きなリスクになってしまいます。特に多角化をしようという場合は、しっかりとした調査分析に裏付けされた戦略の立案のためのシミュレーションが欠かせません。しかし、情報量が多すぎると今度は翻弄されてしまいます。そうならないように軸となる視点を定め、収集した情報を調査分析し、ビジネス構築に役立つ情報に整理整頓することが必要です。マーケティングとは市場創造のための活動を指し、開発や営業なども含まれる幅広くて捉えにくいものですが、ここでは、情報収集と整理整頓という一連の考え方や作業をマーケティングと捉えます。

■産業構造と 5C 分析

ビジネスは、B to B ビジネス（企業同士の取引）と B to C ビジネス（企業と消費者との取引）に分類されますが、B to B to B …とつなげて行くと必ずその先には C（カスタマー）がいます。これが産業構造であり、この中で事業は大きく①ショップビジネス②ブランドメーカー③サービスメーカー④マッチングビジネスと 4 分類され、すべての企業がいずれかに該当し、複数展開したりしています。



■ビジネスの種類

★ショップビジネス

- 総合小売関連……スーパー、コンビニ、GMS、百貨店
- 通信販売関連……カタログ、テレビ、Web、新聞、雑誌
- 医療関連……医院、病院、総合病院
- 治療関連……マッサージ、湯治、整体院、接骨院
- 介護・福祉関連……デイサービス、リハビリテーション、老人ホーム
- 学校関連……小・中・高・大短、専各、幼稚園、保育園
- 教育関連……塾、カルチャーセンター、研修、セミナー、通信教育、家庭教師、資格取得、生涯学習
- 金融関連……銀行、信用金庫、証券、クレジット、来店型保険ショップ、ノンバンク

- レストラン関連……洋・中・和・無国籍料理、ファミレス、ファーストフード
- 居酒屋関連……民芸、割烹、洋風、モダン
- 喫茶関連……純喫茶、カフェ、マンガ喫茶、メイド喫茶、カラオケ喫茶、緑茶喫茶、ジャズ喫茶、ネットカフェ
- バー関連……カフェバー、スナック、パブ、クラブ
- レジャー関連……旅行代理店、旅館、ホテル、温泉、動物園、水族館、テーマパーク、ゴルフ場、スキー場、マリナー
- エンターテインメント関連……パチンコ、ゲームセンター、カラオケBOX、バッティングセンター、ゴルフセンター、フィットネスクラブ、ボウリング、コンサート
- スポーツ関連……野球、サッカー、競輪、競馬、競艇、プロレス、相撲（各競技場）
- 文化、芸術関連……映画館、演劇場、歌舞伎、美術館、コンサート、ギャラリー、画廊
- 美容、理容関連……エステ、理髪、カットハウス、ネイル
- 冠婚葬祭関連……結婚式場、葬祭場、結婚相談所、仏具屋、墓石屋
- レンタル関連……レンタカー、DVD、CD、ゲーム、重機、衣裳、スペース、ランドリー
- 宅配関連……宅配便、引っ越しサービス、水の宅配、掃除用具、置き薬
- エネルギー関連……ガソリンスタンド、ガス供給
- 出張サービス関連……清掃、トラブル解決、家政婦派遣、ベビーシッター、ディナーサービス、ヘルパー
- 家電関連……家電ショップ、携帯ショップ、パソコンショップ
- お土産関連……キオスク、ドライブイン、道の駅、サービスエリア、観光地、その他施設内
- 生活関連……ハンコショップ、写真館、ホームセンター、アロマショップ、リサイクルショップ、書店、フラワー、雑貨インテリア
- ファッション関連……紳士服、婦人服、日用衣料、子供服、貴金属、メガネ
- 車両関連……カーディーラー、サイクルショップ、モーターズ、板金塗装、カー用品、バイクショップ、タイヤショップ
- ペット関連……ペット用品、ペットショップ、ペット美容、ペットホテル、ペット葬祭、動物病院
- 買取関連……自動車、バイク、貴金属、金券ショップ
- 医薬品関連……薬局、薬店、ドラッグストア
- 食品関連……魚屋、肉屋、八百屋、酒飯店、パン屋、菓子屋、米屋、健康食品
- 住まい関連……リフォームハウス、造園、モデルハウス、不動産ショップ、マイホームセンター
- 旅客運輸関連……タクシー、バス、鉄道、航空旅客、代行、旅客船

★メーカービジネス

- 電気機器関連……テレビ、ラジオ、オーディオ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、カメラ、パソコン
- 生活用品関連……娯楽、健康、スポーツ、趣味、文具、日用雑貨、家具、化粧品、教材
- 食品関連……食材、加工食品、健康食品、飲料
- 衣料品関連……洋服関係、着物関係、アクセサリ関係
- 輸送機関連……自動車、バイク、電車、船舶、飛行機
- 住宅関連……注文住宅、建売住宅、システム住宅、住宅リフォーム、マンション
- 医療関連……医薬品、治療材料、治療器具

- マスコミ関連……雑誌、テレビ、ラジオ、新聞、専門誌、音楽出版
- 建築関連……ビル、工場、店舗、プラント、リフォーム、施設
- 土木関連……道路、鉄道、港湾、堤防、河川、上下水道
- 機械関連……工作、産業、化学、包装、食品
- 機器関連……流体、制御、IT、分析、環境、電機、コンピュータ、電子、精密、物流、通信、伝送、OA
- 装置関連……加熱、冷却、乾燥、加湿、濃縮、攪拌、粉碎、遠心分離、殺菌、集塵、蒸留、脱塩、脱気
- 部品・部材関連……機械、電子、光学、ソフトウェア、建築
- 素材関連……化学、鉄鋼、非鉄金属、紙、ガラス、繊維、木、セメント
- エネルギー関連……石油、電気、ガス
- 印刷関連……オフセット、グラビア、シルク、立体、特殊
- 資源関連……再利用、再資源、燃料化

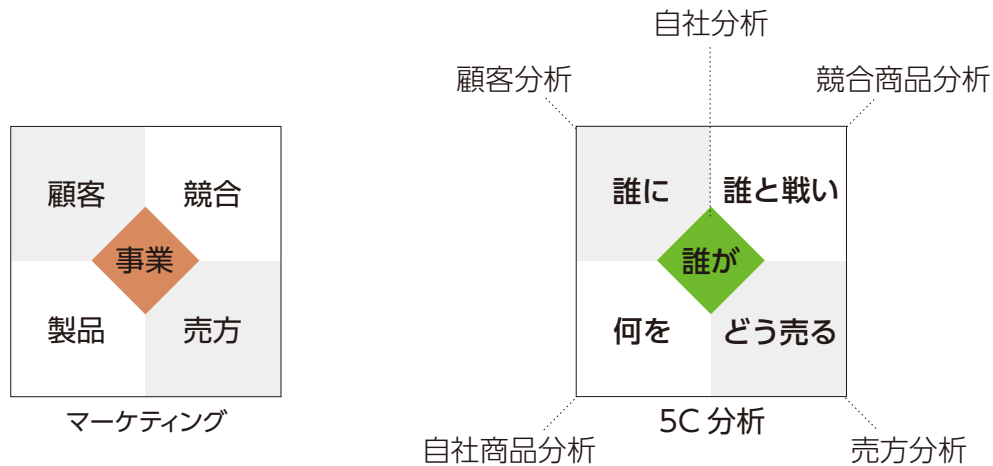
★マッチングビジネス

- 人材関連……派遣、採用、紹介
- 商社関連……総合、専門、貿易、問屋、代理店
- 不動産関連……分譲、賃貸・賃貸仲介、販売・販売仲介、管理、鑑定
- 清掃関連……衣料品・施設のクリーニング、産業廃棄
- レンタル関連……重機、イベント、会場
- 貨物運輸関連……陸運、空運、海運
- コンサル関連……経営、業務、業種、戦略、人事、流通、マーケティング、ブランド戦略、専門
- デザイン関連……グラフィック、インダストリアル、ファッション、建築、インテリア
- 情報処理関連……IT、プログラミング、プロバイダー、ポータルサイト
- 施行関連……配線、壁紙、サッシ
- 加工技術関連……鋳造、鍛造、プレス、射出成形、切削、研削、研磨、放電加工、レーザ切断、溶接、めっき、PVD・CVD、溶射、熱処理
- 調査関連……意識、世論、社会、市場、国勢、交通量、地質、地籍、信用
- 研究関連……基礎研究、応用研究、研究開発、共同研究
- 士族関連……弁護士、司法書士、税理士、労務管理士

どのポジションにいるかで顧客が変わるため、必然的に競合、商品も変わり、その後の戦略も変わります。例えば、従来 OEM で製品を製造していたサービスメーカーが新たに自社ブランドを立ち上げた場合。これまではブランドメーカーが顧客だったため、品質、価格、納期などを中心に戦略を立てていたものが、自社がブランドメーカーになると顧客はショップになり、さらにその店に買いに来る消費者を意識した戦略が必要になります。つまり、パッケージデザインやネーミング、売場提案、さらには CM などの広告展開が必要…というように商品戦略、販売戦略が大きく変わってく

るのです。

この産業構造におけるポジションを事業と捉え、誰が? (企業) 誰に? (顧客) 何を? (商品) 誰と戦い? (競合) どう売る? (売方) を事業中心に調査分析し、自社のビジネスの可能性を見るのが 5C 分析です。



■企業分析（誰が?）

産業における事業ポジションの確認です。自社、または顧客企業や競合企業がどんなビジネスの生態系を持った企業かを調査分析するもので、4 カテゴリー 10 タイプに分かれます。

○ショップビジネス

- ①リアル店舗／顧客が現実に来店して購入する店舗運営業
- ②メディア店舗／サイトや新聞、雑誌、テレビ、ラジオ、カタログなどの店舗運営業

○ブランドメーカー

- ③BC ブランド／消費者向けの固有化された自社ブランドの確立を目指す最終商品
- ④BB ブランド／企業向けの固有化された自社ブランドの確立を目指す最終商品

○サービスメーカー

- ⑤OEM サービス／持ち込まれた規格に合わせた製造のサービス
- ⑥ODM サービス／持ち込まれた問題に規格の提案をする製造のサービス

○マッチングビジネス

- ⑦流通マッチング／問屋、代理店など販売のサービス業
- ⑧運輸マッチング／物流、旅客に関わるサービス業
- ⑨貿易マッチング／海外との取引におけるサービス業
- ⑩技術マッチング／専門技術でのサービス業

調査のスタート地点で、このポジションの認識がズレていると自社、顧客、競合企業の分析をして的的外れになり、せっきくの分析情報が意味をなさなくなってしまう。

■顧客分析（誰に?）

顧客となるターゲットはどんな人・企業か?その人たちは商品をどのように買い、使用しているか?自社や競合・この業界にどんな不満・要望を持っているか?顧客のそのまた顧客はどこで、どのような営業支援をすれば喜ばれるか?などについて調査分析します。

顧客分析は以下の3タイプに分けられます。

- ①顧客企業分析／事業ポジション、顧客分析、商品分析、競合分析、売方分析、概要
- ②顧客店舗分析／立地・商圈調査、来店客調査、商品力調査、売場調査
- ③消費者分析／生活、経済、政治、流行、風潮、自然環境、キーマン

■自社商品分析（何を?）

自社商品は顧客の不満・要望をどのように改善するか?競合商品との差別化ポイントは?などを調査分析し、顧客の期待を超える商品・サービスの開発に活かします。

自社商品分析は以下の4つの価値を調査分析します。

①事実価値分析／改革者×先駆者×従属者×拒否者のライフサイクルにおける顧客層を調査しどのぐらいのニーズかを把握。

- ・改革者…新しい物をいち早く取り入れる人たち（約2.5%）
- ・先駆者…改革者の出現を見て動き出す人たち（約13.5%）
- ・従属者…世の中の流れを見てから取り入れる人たち（約68%）
- ・拒否者…新しい物を否定する人たち（約16%）

②機能価値分析／構造×客寄せ×受皿×振舞の項目で製品と商品と事業の基本を把握。

- ・構造…どんな作りになっているか?形、大きさ、素材、質感など
- ・客寄せ…顧客を引き寄せるインパクトはあるか?一瞬で魅力が伝わるか?
- ・受皿…理解しやすい、使いやすい、結果が出やすいものか?
- ・振舞…親切に説明がされているか、関連商品は充実しているか?

③情緒価値分析／知覚化作戦×シズル化作戦×記憶化作戦の3つの作戦の設計を調査。

- ・知覚化作戦…アイデンティティを作成する際、顧客・クライアントに感動を与える「意味づけ」を行う作戦です。モノによる差別化が難しい今、企業の想いなどを伝えることで差別化を図ります。
- ・シズル化作戦…かわいい、おいしそう、性能が良さそうなど、個性や印象をシズル感で表し、顧客の感情や感性の五感に訴えるイメージング作戦です。
- ・記憶化作戦…アイデンティティを形に表した名前、ロゴ、フレーズなどを作成しツールに盛り込むことで、企業・事業・商品を記憶してもらうという作戦で、ブランド構築の基本となります。

④社会価値分析／導入期×成長期×成熟期×衰退期のライフサイクルを読み、どのような社会的信用をつけるのか戦略的な考えから調査。

- ・イベント、広報、広告、営業活動などを駆使して露出度を上げ認知度を高める
- ・専門家や教授、有名人とコラボ、推薦を受ける
- ・コンテストなどへ出品する

- ・特保などの認定を受ける
- ・企業ブランド力、商品ブランド力を高め市場浸透させる
- ・機能の改良、関連商品の充実などを図り市場シェアの拡大やポジションの確立を図る

■競合商品分析（誰と戦い?）

前記の自社商品分析と同じですが、売れている競合の持つ顧客を奪取することをイメージして行います。競合は一社だけではありません。また、同業他社の同一商品だけではなく、異業種などで顧客が代替品として考え得る類似商品も競合と考えます。

■売方分析（どう売る?）

商品の販売はどうか?見込み客にいかに関係や企業の存在を知らせ売場まで誘導するか?という「存在の周知」、どんな情報伝達ツールで製品・商品・サービスの価値を伝え記憶させるか?という「価値の周知」、買ってもらうための「購買苦痛の排除」、買い続けてもらうための「リピートへの誘導」、選び続けてもらうための「記憶化」について設計するための調査で、自社と競合の両方をそれぞれ調査分析します。

売方分析は以下の4項目の調査分析を行います。

①催事分析／新発売、新提案、セール、記念、リニューアル、祭事、行事、展示、フェアの展開は? 催事とは／販促活動を行う際は「顧客は自社商品について全く何も知らない」と想定して始めるべきです。「知っているはずだ」という思い込みは、情報伝達において最も危険。商品の存在価値、魅力をいかにゼロから伝えるかという企画が必要で、そのためには催事などを開催し、気づいてもらうキッカケ作りが大切です。

しかし、情報伝達するにも、顧客が普段の生活の中で関わるシーンと連動しないとなかなか受け入れてはもらえません。幸いにして日本には1年を通し季節感・行事・祭り・イベントなどがあります。これらの機会を上手に活用し、そこに顧客にとって有益な情報を加えて、興味・共感を促すことで購買意欲を高めるイベントやキャンペーンを仕掛けることを目的とします。

②広報分析／ニュース性は?プレスキットは?テレビ、ラジオ、新聞、雑誌、ネット、口コミの展開は? 広報とは／広告は企業側がメディア料を支払って言いたいことを主張するものであるのに対し、広報はメディア側が消費者に有益と思える情報を無料で紹介してくれるもの。つまり消費者にとって広報は、第三者が無料で紹介してくれることで信頼性が高いと言えます。

広報として紹介してもらうには、新しい、画期的、おもしろいなどといった話題性が必要で、企業は話題性のあるニュースとして情報を作成し、さらに正しく理解してもらうためにニュースリリースをまとめたプレスキットを用意しなくてはなりません。「世界初の商品」より「世界の誰もが知っている商品」の方が重要であることを認識し、広報を上手に活用してメディアを味方に引き寄せ、消費者の気持ちをつかむことを目的とします。

③広告分析／ADとSPの、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌、ポスター、パンフ、チラシの展開は? 広告とは／広告には、意見広告・商品広告・企業広告・求人広告などといった種類があり、即

販売につなげる SP 広告と、ブランド力を高めるためにイメージ訴求する AD 広告の 2 つに大別されます。企業は、これらの広告の特性を活かし自己表現する必要があります。

有料メディアを使う広告は、どの方法を使えばどれだけの費用対効果が望めるかを想定しなくてはならない難しさがあります。そのため、広告作成は専門職と捉えて広告代理店、デザイン会社、印刷会社などにまるごと依頼すればいいと思っている企業がありますが、それは大きな間違いです。どんな企業も広告を学び、誰に対し何をどう伝えるかという目的を明確にした上で情報を用意し、最後の表現手段やメディアの手配、仕上げを専門家に依頼できるようになることを目的とします。

④営業分析／トークスクリプト、キーマン把握、FAXDM、企画書、プレゼンスキル、営業ツールの展開は？

営業とは／営業スタッフは顧客からすれば、人間性という付加価値を持ってすばらしいサービスを提供してくれるひとつの店舗と言えます。営業活動エリアの中でどれだけ見込み客を想定できるかがカギで、見込み客を新規顧客として獲得したら、それをいかにファンというリピーターにし、さらに信者というスペシャル顧客にするか、さらに顧客数を増やしながらか顧客単価の向上を図る戦略を考えることが重要。

また、営業力を標準化するために、クライアントのキーマンを設定し、アポイントから受注までのトークスクリプトなどを用意する必要もあります。そして売り込みではなく、相手の抱えている問題をヒアリングし、問題解決を踏まえた商品提供というビジネスのシナジー効果を生むプロデュース営業を目的とします。

■マーケティング関連書籍

現代マーケティングの第一人者と言われる人にフィリップ・コトラーがいて、日本でもさまざまな書籍が出版されています。またマネジメントで有名なピーター・ドラッカーもマーケティングに触れているので参考にするといいでしょう。マーケティングの基本やマーケティング実践講座といった実践的な書籍のほか、クチコミマーケティング、商品開発マーケティング、ネットを使ったブログマーケティング、インサイトマーケティング、エリアマーケティングなどさまざまな関連書籍があります。また業界を知るには業界地図、消費者のライフスタイルを知るにはライフデザイン白書的なものや市場調査関連、シニア団塊マーケティング、世代別性別消費動向などがあり、心理学的な書籍も参考になります。

マーチャンダイジングをどう捉えるか？

■製品化から商品化と捉える

「良いものさえ作れば売れる」に囚われ、製品開発に力を入れ過ぎて顧客の理解を超えるものを作ったり、コスト高を招いてしまったりということが起きています。今や製品の品質・性能が良いのは当たり前。それに加え、ターゲットに訴求するネーミングやロゴ、パッケージによる情報伝達性、売場の工夫などが欠かせません。製品化と商品化は違います。「商品」は「製品+サービス」でできています。このサービスが付加価値となり競合との大きな差別化になるのですが、サービスはすぐに陳腐化してしまいます。モノ溢れの時代、顧客から選ばれる存在になるためには、顧客の期待を超えるサービスを提供し続けなくてはなりません。

顧客の抱える問題をもう一度視野を拡げて整理し直し、顧客も気づかない問題点をニーズとして提案。さらに顧客のニーズに応えるだけでなく、顧客が想像もしなかった使い方・楽しみ方を伝え、「欲しがる物」ウォンツに魅力アップして顧客の潜在ニーズに訴えかけるサービスにする必要があります。このように、基本となる優れた製品開発に、価値あるサービスを付加させるのが商品化で、価値を創造することで製品の可能性は広がります。マーチャンダイジングは、インスタマーチャンダイジングとブランドマーチャンダイジングに分かれます。



マーチャンダイジング

○製品開発の考え方

①問題の発見／顧客・クライアントの抱える問題、要望、ニーズを洗い出す。

人が商品を買う時は、自分の役に立つものだから購入します。購入する人のどんな役に立つのか？=どんな問題を解決するのか？を見つけることが問題の発見です。この問題の発見では、考えられるあらゆる問題を洗い出し、顧客にどんな負があるかを極力多く見つけ出すことが重要です。問題は根本的なことから些細なことまで顧客の視点から考えられるもの。問題発見の方法は実際に使用している顧客の声を聞く、まだ顧客がいない場合は代替え品となっているものの不満を聞くことです。

②標準化設定／問題解決の標準化を設定。

問題の発見の次は、問題の標準化です。標準化は製品化から商品化という、問題解決の基本

となる製品（物体や考え）にサービス（分かりやすい表示やパッケージ、スタッフの振る舞いなど）を付加する商品化のことです。ここで言う標準化=商品化は、実現可能なもの、提供できるものでないと意味がありません。標準化には、製品の見直しを行うことで顧客が商品に対して興味を持ち、自分にとって非日常的なものを日常的なものにする意味も含まれます。

③解決方法／問題をカテゴリーに分類し、解決方法の洗い出し。

解決方法を導き出すには、問題の発見をしたらその問題をカテゴリー分類しその分類ごとに解決法の設定をします。解決方法に関しては、決めつけをせず柔軟にあれもこれも良いと自由奔放に発想するクリエイティブシンキングで創出。多くの解決法を見つけ、その中から各問題に最適な解決法を決めます。この解決法が今後の商品開発の基本となります。その際には、テーマに対して正しい情報や知識が必要です。顧客の現状、提供する素材、技術、流通方法、購入方法など問題に対してアイデアを出すための情報収集を徹底することで良い解決方法に近づきます。

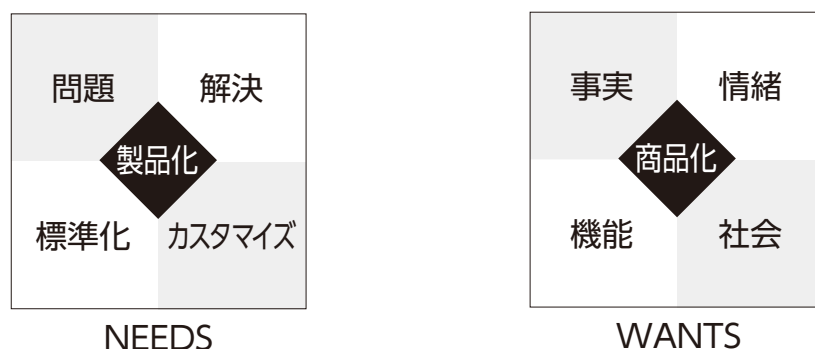
④カスタマイズ化／さらに顧客の希望に合わせてカスタマイズ設定。競合より優れた提案をすることで競争優位を高めます。

カスタマイズ化とは、問題解決できる商品にさらに顧客の希望に合わせてより問題解決力を高めること、顧客の個性に合わせることを可能にするために行う設定です。カスタマイズ化はこのような時代において商品を提供する時に必要不可欠な要素であり、情報、ツールを提供し続けることがブランディングの要素でもあり、企業のノウハウとなるものでもあります。他の企業にできない優れた情報や商品を収集、発信し続けるノウハウを持てた企業だけが事業を育てることができ、競争優位に立てるのです。

○商品開発の考え方

上記で開発した製品に、[自社商品分析]で紹介した事実価値、機能価値、情緒価値、社会価値を戦略的に考え、顧客が「欲しがる物」ウォンツに価値を高めます。

製品化から商品化には、店舗商品、最終商品、中間商品、技術商品の4タイプがあります。



■店舗商品の開発（インストアマーチャンダイジング）

店舗そのものが商品だという認識のない企業もあります。店舗商品には、リアル店舗・通販などのカタログ店舗・フェアなどのブース店舗・インターネット販売をする Web 店舗があり、店舗商品開発とは、それぞれに優れた機能価値を開発することです。また、店舗開発スキルとして、インストアマーチャンダイジングをよく理解する必要があります。

- ①リアル店舗商品／五感対応型店舗商品
- ②カタログ店舗商品／ビジュアル&文字訴求型店舗商品
- ③ブース店舗商品／パフォーマンス訴求型店舗商品
- ④Web 店舗商品／比較対象勝ち抜き型店舗商品

■インストアマーチャンダイジング

インストアマーチャンダイジングの基本として、フロアマネジメント、シェルフスペースマネジメント、カテゴリーマネジメント、インストアプロモーションの 4 項目があります。

①フロアマネジメント

店舗スペースにおけるレイアウト計画のひとつで、主にフロアの陳列場所に焦点を当てて行います。消費者の、欲求認識（購買目的・商品を意識し店内を歩き回る）、情報探索（「おもしろく発見のある売場」「分かりやすい刺激」で欲求を解決）、意思決定（「 gondola 内の見やすさ・選びやすさ」情報を整理・削減、代替案を検討）という意思決定の流れに基づいたフロアレイアウトを考えます。

②シェルフスペースマネジメント

棚割りに関する商品の陳列スペースや陳列位置をコントロールし、長期的視点で売上、利益の最大化を図るものです。目に付きやすい・目につきにくい優位置・劣位置、グルーピング（消費者が商品をどのように括っているか）、ゾーニング（括られた商品ごとに陳列スペースの配分と位置を決定）、フェイスング（グループ内の各アイテムのフェイス数と陳列位置を決定）、他店と比較し品揃えを検討するクロス ABC 分析などで、消費者の購買機会をアップさせることを目的とします。

③カテゴリーマネジメント

例えば青果、精肉、鮮魚、日配品などといったカテゴリーの中で、どれを目玉商品としてどれを利益商品とするか、という商品の品揃え、価格、プロモーションなどを決定していきます。消費者の購買欲求を考慮しながら、①大人向け、子供向け、プレミアム、低価格など消費者目線でカテゴリーを定義②消費者のブランドに対する関心の強さ、品揃えのバラエティー志向、商品に対する購入計画の高低などを見てカテゴリーの特性を考慮③消費者へのアプローチとしてのカテゴリーの役割を決定し、必需品、重要品、補欠品、すきま品などを決めていきます。

④インストアプロモーション

直接、消費者の購買行動に働きかける店内で行う仕掛けのことで、長期的なストアロイヤルティの形成、メーカーにとってのブランドスイッチの獲得、新製品の認知、トライアルの促進、新規ユーザーの獲得、既存ユーザーの利用頻度増などを目的に行います。価格主導型と非価格主導型の 2 タイプがあります。

○価格主導型／値引き、特売、増量、キャッシュバック、ポイント、会員価格販売など

○非価格主導型／特別陳列、チラシ、POP、デモンストレーション販売、クロス DM、サンプリング、プレミアム、クーポン、懸賞、コンテスト、スタンプカード、DM など

■最終商品の開発（ブランドマーチャンダイジング①）

一般消費者に向けた商品を開発するには、どんな店舗でどのように買われるかを設定することが重要です。店舗には、通販店・量販店・専門店・マニア向け店があり、売場をステージとしたスターとなる商品開発を目指します。最終商品の開発は、どんな消費者が生活の中でその商品をどのように使うかという設定に加え、どこのどんな店舗でどのように買われるかという設定が重要。いくら「この商品おいしい」「性能が優れている」と言っても、買って使ってもらわなければその本質は分かりません。多くの消費者はパッケージなどの見た目や広告などの情報に触れて買うかどうかを判断しています。モノ溢れの市場の中、どのような売場でどのように売るかを考え、パッケージや店頭 POP などの工夫をし、情報発信性の高い商品化を行うことが必要です。

①通販用商品／情報訴求型イノベーション商品

②量販用商品／置売型機能イノベーション商品

③専門用商品／対面販売型ライフスタイル提案商品

④マニア用商品／専門性感動型ライフスタイル提案商品

■中間商品の開発（ブランドマーチャンダイジング②）

クライアントへの売り込み方が難しい中間商品は以下の 4 つに分類されます。製品化した時、もとの形が残らない「原料商品」、製品化した時、その物自体が形を成している「材料商品」、製品の中で何かのデバイスのつなぎとしての役割を果たす「部品商品」、クライアントの作業環境を向上させる「装置商品」です。これらの商品展開は、クライアントに求められたことに応えるだけでなく、予想を上回る提案が求められます。認識しにくい製品は見える化して初めて商品となります。この中間商品をどのように扱えば、どれくらいクライアントに貢献できるかを数値や表・グラフを駆使して提案し、クライアント商品をレベルアップさせる商品として提案します。また、従来の製品を新たな中間商品として提案できる可能性なども見ます。

①原料商品／素材価値、学術的数値データ、性能のイメージ化、実績、機関からの評価

②材料商品／材料価値、施工データ、使用のイメージ化、実績、専門家からの評価

③部品商品／制度、耐久性、数値データ、実績、使用者からの評価

④装置商品／使い勝手、差別化、スタイル、実績、使用者からの評価

■技術商品の開発（ブランドマーチャンダイジング③）

技術商品は、製作技術・規格技術・診断技術・教育技術に分類できます。技術を持った人や企業は産業の中で重宝がられますが、労働集約型で展開していると、どんなに優れた技術を持っていても労働者・下請けの域から出られません。技術とノウハウがあるなら、その標準化を図り、技術商品として展開することが重要です。技術・ノウハウの標準化はマニュアルに落とし込むこと

ができ、そうすることでクライアントにそのスキルを理解してもらいやすくなり、また、人材育成にも非常に役立ちます。技術集団として展開することで下請けから脱却できるということも認識すべきで、参入する産業の中でより上位のポジションを目指す意識が大切です。

- ①製作商品／専門技術によるオリジナル対応商品
- ②規格商品／問題解決を標準化した提案商品
- ③診断商品／現状把握と問題意識の是正商品
- ④教育商品／問題解決力の向上商品

■マーチャンダイジング関連書籍

基本的なものにインスタマーチャンダイジングがあり、さらに絞り込んだものとしてスーパー、喫茶店、レストラン、コンビニ、カフェ、アパレルショップの作り方などといった個別の店舗開発関連の書籍があり、フランチャイズ関係などもありますので参考に読んでみてください。またブランドマーチャンダイジングとして製品開発に関わる書籍や、パッケージの作り方、ネットショップの作り方、陳列・展示・シェルフスペースといった商品構成関係、競合店調査関係、プライシング戦略関係、ネーミング、商標登録、特許関係などもマーチャンダイジングに関わる分野と言えます。

プロモーションをどう捉えるか？

■企業の自己表現と捉える

モノ溢れの市場において、ビジネスはコミュニケーションで決まると言っても過言ではありません。顧客は製品・商品に触れる前に、TVCM やチラシ、パンフ、雑誌広告、POP、インターネットなどあらゆるメディア情報や口コミをもとに情報を得ています。ビジネスがうまくいかないのは、コミュニケーション・ギャップが起きているからです。製品・商品の本当の良さは買って使用してみなければ分かりませんが、顧客は買うより先にこれらの情報に触れることで興味を持ち、競合と比較し、「なぜそれを買うか」という決め手を見つけて購入を決定しています。

ターゲットに商品や企業の存在を知ってもらい、魅力に気づいてもらい、売場まで誘導し、買ってもらうための優れたプロモーション活動が、究極の顧客サービスの提供に繋がります。ビジネスを拡大しようとする情報操作が必要で、その際はメディアやツールを使った自己表現が特に重要になります。プロモーションは以下の 4 項目に分類されます。



■催事計画

催事・行事はイベントやキャンペーンを開催する良いキッカケとなります。しかし、ただ年中行事のひとつとして漠然と捉えていたのでは、時間と経費がもったいないことになってしまいます。費用対効果を上げるには、どの催事・行事にはどんな商品を投入し、それをどんなお客様に買ってもらうか、そのためにはどんな PR 方法が有効かという仕掛けが必要です。さらに社内でどのようなノウハウを構築するかなどの目的意識も大切になります。

○年中行事／お正月、成人式、節分、バレンタインデー、雛祭り、ホワイトデー、卒業式、エイプリルフル、入学式、入社式、お花見、GW、子供の日、母の日、入梅、父の日、七夕、お中元、お盆、海の日、夏休み、終戦記念日、十五夜、重陽、月見、敬老の日、体育の日、ハロウィン、文化の日、酉の市、七五三、お歳暮、クリスマス、大晦日など

- 企業行事／新発売、新提案、セール、周年記念、求人採用、リニューアルなど
- 生活シーン／引っ越し、旅行、会社、自宅、レジャー、食事、学習など
- 人生イベント／冠婚葬祭、新築、記念日、誕生日、退職など
- 社会現象／景気、事件、法改正、ブームなど

■広報計画

経営戦略を基盤にあるべき姿を描き、何を、どのように社内外に伝達するかを策定します。まず現状分析をして自社のポジションを認識し、経営目標に沿った広報戦略を立てます。

- ①分析／知名度・イメージ・好感度などを調査分析。
- ②目標設定／どの認知度をどの程度上げるかを策定。
- ③メディア戦略・広報戦略の実施／立案した戦略を滞りなく実施。
- ④成果把握／目標達成の度合いを適切に評価。
- ⑤評価結果の改善／戦略を見直し、改善して次のサイクルへ。

○広報（無料）PR の手段

ホームページ、検索エンジン無料登録、ブログ、メルマガ、SNS、マスコミへニュースリリース（新聞・テレビ・地方紙・ローカル局・週刊誌・月刊誌・専門紙・タウン誌など）、口コミ、サンプル、プレミアム、クーポンなど

○マスメディアの種類と特性

- ・テレビ／広範囲、即効性、映像・音、話題性
- ・新聞／広い読者層、読者属性が明快、速報性、大量情報、記録・保存
- ・雑誌／読者層が限定、誌面・表現の自由度、記事とタイアップ、サンプル添付
- ・ラジオ／受信範囲限定、「ながら」、生の声、イメージーション

○ニュースリリースをする際のキーワード例

- ・新奇性／新しい、最も、初めて、NO.1
- ・意外性／驚くべき、画期的、珍しい
- ・特異性／独自、オンリーワン、独特、ユニーク、独創、オリジナル
- ・人間性／美談、心温まる話、プロ的趣味を持つ社長、痛快事を成し遂げた社員
- ・社会性・時代性／世相を反映、トレンド、時流、流行、旬
- ・イベント性／イベント、記念日、〇〇の日
- ・読者参加型／読者プレゼント、ネーミング募集、アンケート結果

■広告計画

広告は、商品×人、企業×人、企業×企業とのコミュニケーションであり、その意義や役割、メディアの種類や特性などを知ることで費用対効果の高い広告戦略の立案が可能になります。

企業は、ブレンへの的確な発注など、外部と円滑なコミュニケーションが取れるスキル向上が必要になります。

○広告の種類

- ・商品広告／商品性能、価格、ブランド訴求
- ・企業広告／規模、企業概要、業績、技術・サービス・評判、店舗の雰囲気、イメージ
- ・IR 広告／業績、財務状況
- ・ブランディング広告／企業広告・CI 広告・IR 広告のハイブリッド
- ・イベント告知／キャンペーン・イベント告知
- ・求人広告／募集職種・スキル、求める人物像、企業概要、事業内容、理念、先輩

○Web 広告

- ・Web サイト／Web サイトを広告として使用
- ・携帯サイト／携帯サイトを広告として使用
- ・バナー広告／小型画像ファイルをクリックでサイトへリンク
- ・メール広告／利用者に許可を送るメール広告
- ・メルマガ広告／属性を持って配信するメールマガジンに掲載する広告
- ・PPC／検索エンジンなどに表示されるクリック課金タイプの広告
- ・アフィリエイト／成功報酬型のインターネット広告

○SP メディアの種類

- ・屋外広告（表札看板、広告看板、表示看板）
- ・交通広告（駅内の電飾看板、ターミナルポスター、中吊り、ボディ）
- ・DM／特定の対象者だけに情報発信
- ・折込・チラシ／販売面に即効性
- ・展示・映像広告（ショー・イベントのスポンサーシップ、ブース・展示棚、広告映画）
- ・特別広告（ギフト、マッチ、ペン、カレンダー、観賞用ポスター）
- ・POP（店内看板、ディスプレイ、ラック）

■営業計画

ビジネスの基本は負の発見、正への変換です。顧客の抱える負（問題・要望）を正に変える（解決する）ことであり、常に顧客と接し一番近いところにいる営業は、いかに顧客の抱える問題や求めている豊かな生活を察知してニーズを拾い、そこに価値を付加してウォンツとなる問題解決提案をするかが勝負です。営業スタッフには、情報収集と調査分析をし、売れる製品・商品の企画提案する能力が求められます。また、効率のよい営業活動をするためにパンフやツール、FAXDM やメールなどの活用方法を知っておくことが大事です。

○営業力とは

顧客への関心、キーマン把握、競合の動き、仮設の設定などの「現状把握力」、情報を補う力、相手から引き出す力、段取る力、兆を見せる力などの「ヒアリング力」、適切な事例、検索力、応用力、戦術・戦略に基づき行う「企画立案力」、自信を持ち、兆を与え、バリエーションと演出力豊かに行う「プレゼン力」が人間が行うヒューマンプロモーションであり、営業力と言えます。

- ・商品力があれば、営業しなくても売れる。
- ・営業力とは、人間を売り込むこと。
- ・「売る」ではなく「買っていただく」。
- ・自分目線の商品説明になってはいないか？
- ・顧客を説得、ではなく納得していただいているか？
- ・顧客の疑問や不安に気づいているか？
- ・顧客の無言の声に耳を傾けているか？
- ・その商品は顧客のどんな「負」を「正」にできるか？
- ・「商談の場」=「顧客が商品を体験する場」になっているか？
- ・顧客の心の流れを感じ取る。
- ・顧客の心の流れに迅速に対応する。
- ・期待されている以上の結果を出すよう努力する。
- ・「営業技術」と「営業心得」双方を併せ持つ。

■プロモーション関連書籍

セールスプロモーション、アドバタイジング、メディア関連、TVCM などの広報・広告関係の書籍が基本ですが、ほかにも広告物の作り方としてグラフィックデザイン関係、コピーライティング関係、プランニング関係、広告業界やマスコミ関係、DM、イベント、キャンペーン、店頭プロモーション関係、キャラクター関係などの書籍がありますので参考にしてください。また、インターネット広告やインターネット活用術もこれからのプロモーションには欠かせません。社内広報関係、営業関係なども販促・プロモーションに関わる分野ですので広く目を通して活用してください。

■人材資源の活性化と捉える

どんなに良い事業があっても優秀な人材がいなければ稼働せず、どんなに優秀な人材がいても砂漠の中に1人置かれたら実力を発揮できません。企業の一番の経営資源は人材、社会の一番の地域資源も人材と捉え、人材が活発に働けるための環境やシステムを整えることが大事です。人材にやりがいを持たせるには、事業を「社会的意義のある大きな仕事」と捉え、使命感設定をすることが大事です。

何も考えずただ日常業務をこなしているところにやりがいや感動は生まれません。世の中に何を提供したいか、それによってどんな風に社会貢献したいかという志を持ち、それを事業の使命感とした上で、人材が活発に動きやすい組織、キャリアステップ、教育制度などを整えます。

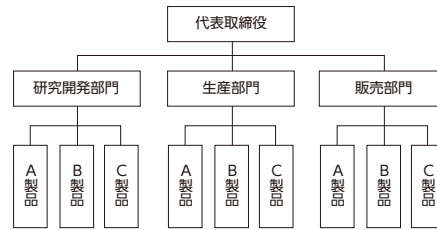


■組織計画

日本では職能制の組織が多いのですが、新しい事業にチャレンジしたりプロジェクトを組む場合、既存事業の中で行おうとすると日常業務に追われ新しい発想が生まれないなどの不都合が起こりやすくなります。何か新しいことに取り組む場合は、一部事業部制にするなどして日常業務と切り離す必要があります。また専門のチームを組むことで、メンバー同士の情報や体験の共有化もしやすくなります。

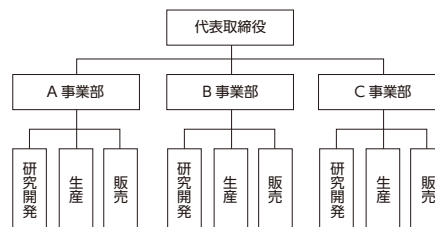
○職能制組織

製品の生産を担当する「生産部門」、その販売を担当する「販売部門」、次世代製品の開発を担当する「研究開発部門」というように、全体に対して果たす機能に応じて分けられた組織。商品群に対し、各機能部門がこれらすべての製品を担当しており、個々の組織ユニットは単独では存在しません。製品・市場への柔軟で迅速な対応で得られるメリットより、個々の機能を内部で統合することで得られるメリット「機能統合によるメリット」が大きい場合に適しています。



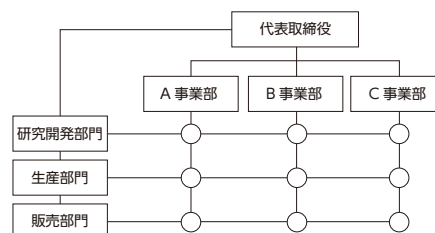
○事業部制組織

軍隊における師団のように、短期的には個々の組織ユニットが自律的に存在できるように分割された組織。商品・サービスごとに事業部門が分かれ、個々の事業部の中にそれぞれ研究開発・生産・販売という機能が備わっています。生産・開発・販売等の機能を集約することで得られるコストダウンや付加価値のメリットより、個々の製品・市場への柔軟で迅速な適応で得られるメリット「製品・市場への適応によるメリット」が大きい場合に適しています



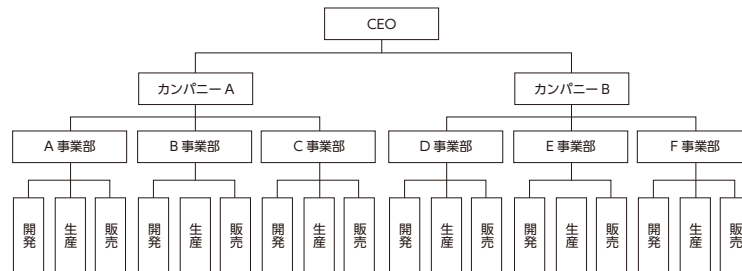
○マトリクス制組織

「機能統合によるメリット」と「製品・市場への適応によるメリット」両方の軸を盛り込んだ組織。横軸に商品・サービスごとの事業部門を、縦軸に開発・生産・販売といった事業部を置き、それぞれの事業部長は最高意思決定者のすぐ下に置かれます。大きな意思決定のたびに「製品・市場部門の欲求」と「機能部門の欲求」が対立する可能性もありますが、その度にトップがどちらの軸を優先するか意思決定を行い、ダイナミックに2つの要求のバランスを取っていくものです。



○カンパニー制組織

組織の規模が大きくなり、ひとつの事業部が巨大化した際に、類似製品・市場を持つ事業部が相互に経営資源を共有するよう組織を組み立て直し、事業部の規模を小さくした組織。さらに、個々の組織ユニットに仮想的に資産を分割し、これをベースに経済的付加価値を計算して各組織を評価しコントロールします。いつでも組織ユニットを切り離して売却できるところまで独立性を高めたものがカンパニー制です。



■専門計画

特殊技能を持った会社では専門的な肩書が付いていますが、一般的な業務を行う会社では、営業・販売といった職種名や部長・課長など役職名の肩書が多く見受けられます。しかしこれからは、職能に責任を持たせた肩書を設定すべきであり、そのためのキャリアステップと評価制度を整えることが必要です。これを営業に置き換えるとトラフィック営業、提案営業、ソリューション営業、プロデュース営業などのキャリアステップがあり、ステップアップを伴った職種名と明確な評価制度を設定することで企業に貢献できる専門家の育成を目指します。

- アマプロ／キャリアがなくても仕事に携わったことでプロの認識を持った人
- セミプロ／専門の基本を学習し、ある程度の実践を経験した人
- プロ／自他共に専門を認める人
- 超プロ／プロ性に人格が伴い、人間性で下の人間を指導できる人

■育成計画

人材育成には、業務を効率よくこなすための育成、キャリアステップのための育成、さらにコミュニケーション力アップや、意識改革、人格形成などさまざまなものがあります。企業がひとつのことだけを繰り返してはいられない難しい時代になったように、人材も同じ業務をしていたのでは退化へつながってしまうという危機感を持つべきです。これからの時代は、優れたライフスタイルコンテンツを持った事業を中心とする観点で社内教育を行う必要があります、さらに次のモチベーションへ繋げるような評価制度を絶対不可欠要素として、人材が向上できるシステムを作る必要があります。

○OJT／企業内で行われる企業内教育・教育訓練手法で、職場訓練などとも言います。日々の業務の中で上司や先輩が指導しますが、指導する人物の技術やノウハウ以上のものを身に付けることができないため、社外のOFF-JTを取り入れ、社内人材の底上げを図る必要があります。

○OFF-JT／階層別、業務別、業種別、テーマ別などさまざまなセミナー、講座、研修、コンサルタントがあります。営業、商品開発、IT推進、顧客満足など専門に分かれたものが多く、ビジネスを広く浅く体系的に学べるものはそう多くはありません。ビジネスが陳腐化しているのに社員教育だけ強化しても力を発揮できません。複雑な今の時代は、ビジネスの見直し改善をしながら同時OFF-JTに取り組むことが大事です。

■採用計画

求める人物像を企業にたずねると「こんな人が欲しい」と理想像を挙げますが、良い人材に入社

してもらうには良い人材に認められるような企業にならないといけません。社会的意義のある事業、仕事のやりがい、習得に値するノウハウや技術、育成システム、尊敬できる優れた先輩など、良い人材を採用するために必要な要因を整え事前準備することが採用成功に繋がります。人材採用をするには求人採用媒体を使用しますが、新卒採用、中途採用、中間管理職、専門職など、どんな人を採用するかによってメディアや企画が違います。採用をする際は、メディア特性などもよく理解しておく必要があります。

○新卒採用／求人票、新聞、求人情報誌、就職フェア、就職サイト

○中途・アルバイト採用／ハローワーク、チラシ、新聞、求人情報誌、フリーペーパー、転職・Iターン・Uターンフェア、転職サイト

○人材派遣／人材派遣サービス、人材派遣サイト、人材派遣・紹介サービス、コンサル・派遣

■マネジメント関連書籍

マネジメントの父と呼ばれる有名な経営学者ピーター・ドラッカーの書籍は一読しておくことをお勧めします。マネジメントとはビジネスにおける資源や資産・リスク管理や活用などの分野で業務が多岐にわたります。ほかにも組織デザイン、コーチング、バランススコアカード、経営の見える化、OJT、社員教育、チームマネジメント、リーダーシップ、人事、評価、採用、モチベーション、企画書の作り方、マニュアルの作り方、事業計画書の書き方、事業承継関係などを参考にしてみてください。また、松下幸之助や本田総一郎の書籍などは経営哲学の参考にしてみるといいでしょう。

■持続的競争優位の実現と捉える

ブランド力とは、信頼・安心・財産です。同じような商品なら、こちらを買ってもらえる。多少値段が高くても選んでもらえる。付加価値を付けることで、値段を下げずに売ることができるのが、ブランド力の強さです。当然、次のビジネスを展開する際にも有利に働きます。

余分な広告や PR をしなくても、ブランドの信頼で、次の商品も安心して買ってもらえるのです。つまり 1 人顧客獲得コストを大幅に削減できるということです。顧客に一度買ってもらったら「安心・信頼・信用」を記憶させることが選ばれ続けるポイントです。この積み重ねが持続的競争優位の実現につながります。

モノが無かった時代、顧客はあまり比較することなくモノを買っていました。今は、B to B の場合は他社競合より優れた問題解決性が求められます。B to C の場合はその商品を買うとどんな豊かな生活が得られるかという「ライフスタイルコンテンツ」の提案が求められます。以前は「モノ」を売ることによって事業が成り立ちましたが、今は「コト」を売る事業が求められており、対応できないところに戦略の不全が発生し、事業の陳腐化が起きているのです。

複雑な比較を勝ち抜くためには事業を中心とした「売れる仕組み」「売れ続ける仕組み」「選ばれ続ける仕組み」の戦略が必要です。



①知ってもらう仕組み

見込み客に対し、知らせたい情報を戦略的ツールで形にし、効果的な情報伝達に乗せることで確実に「存在の周知」を行います。

②気づいてもらう仕組み

存在に気付いても興味を持ってもらえなければ購入には至りません。店舗、パンフ、カタログなどに強調したい情報を絞り込んで表現し、見込み客にインパクトを与え「魅力の周知」を行います。

③買ってもらう仕組み

買うためには「なぜこれを買うか」という意思決定が必要です。そのための動機づけを仕掛けて見込み客を店舗まで誘導し、価格設定や買いやすさ、支払やすさなどを工夫して買うための苦痛を取り除き、買ってもらうための仕組みを考えます。

④買い続けてもらう仕組み

一度きりではなく何度も買い続けてもらうために、消耗品にする、マイナーチェンジやシリーズ展開で刷新感を与えるなど、顧客を飽きさせずファンになってもらう仕組みを考えます。

⑤選び続けてもらう仕組み

提供したサービスや価値を顧客に記憶してもらうことで安心・信頼・信用を築き、少しでも値段が高くても「いつもの商品の方を買おう」と思ってもらえるような関係を築きます。

■経営の 5 資源の相乗効果

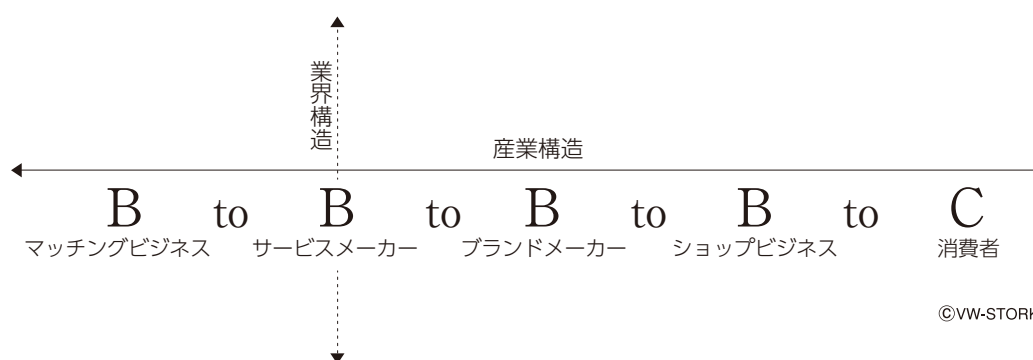
モノ溢れの時代、どんな商品も素材、機能、性能などによる大差はなくなりました。そこで顧客は、商品だけではなく①どんな信頼のおける企業が運営しているか②共感できる事業を展開しているか③問題解決性の高い商品か④広告やキャンペーンなどの販売方法は魅力的か⑤営業スタッフの能力や人柄、見た目に好感が持てるかなどを総合的に見て善し悪しや購入を判断しています。つまり、企業も商品も、顧客から経営の 5 資源による「絶対比較」にさらされているのです。どんなに良い事業があっても優秀な人材がいなければ稼働せず、優秀な人材がいても優れた事業がなければ実力を発揮できません。また、良い商品があっても販促が悪ければ売れず、いくら販促に力を注いでも商品レベルが低ければ逆に悪い評判が広がってしまいます。このように、経営の 5 資源には因果関係があり、個々の経営資源を強化しながらバランスを取った相乗効果で差別化を図るバランス経営が不可欠な時代になっています。



■事業の相乗効果

もうひとつの相乗効果として強化すべきなのが事業による相乗効果です。先に述べたように、事業とは産業構造における 4 つのポジション①ショップビジネス②ブランドメーカー③サービスメーカー④マッチングビジネスと分類されます。例えば、サービスメーカーが自社ブランド商品を開発してブランドメーカーとなり、それを自社店舗で販売することでショップビジネスも手掛けると、3 事業を持つことになります。自社店舗でテストマーケティングを行い商品開発に磨きをかけ、自社工場で効率よく生産し、ブランド力が付けば、その信用で新たな OEM・ODM も獲得しやすくなる、などというのが事業の相乗効果を上げる一例です。

事業のポジションによって顧客が変わり、そうすると競合も商品も販売も変わり、その後の戦略が違ってきます。自社の事業ポジションを確認した上で、「経営の5資源の相乗効果」と「事業の相乗効果」を高めることが、持続的競争優位を生む差別化戦略となります。強いビジネスチームワークを作るには、まずこのバランス経営と 2 つの相乗効果について、仕事に関わる全員が共通認識として持つ必要があります。



■視覚の相乗効果

モノ溢れの時代、選ばれる存在になるためには見た目が大事です。人は五感で多くの情報を得ていますが、特に視覚の情報伝達性の高さを利用して商品やコミュニケーションツールを発信し、見込み客に瞬時に自分のものと感じさせる、興味や親しみを持ってもらい、記憶してもらいなどの仕組みを作るのが視覚の相乗効果です。人間の記憶力には限界があります。その限られた記憶のシェアを獲得するには、記憶しやすい名前や形を創り上げなければなりません。ターゲットに自分たちの存在を認知させ記憶させるには、商品や事業のアイデンティティを整え、主張すべきことを印象的な象徴として投げかけます。[自社商品分析]で紹介した知覚化、シズル化、記憶化や、VI システムを使い (P54 参照)、視覚的相乗効果を高めます。

- 知覚化／使命感設定で情報提供の優位になる
- シズル化／ビジュアライズ設定で顧客の購買意思決定が優位になる
- 記憶化／VI システム設定で持続的競争優位になる

■プロフィットマネジメント

利益を上げたい気持ちは誰もが持っていますが、利益に対する認識をもっと高めることが大切です。利益とは、単価から原価と顧客獲得にかかる必要経費を除いた分をどれだけの顧客数に売ったかで決まり、すべて戦略が必要となります。プライシング戦略に基づき適正価格を設定する「単価」、質のいいものをなるべく安く仕入れる「原価」、費用対効果を考えながら顧客を開拓していく「顧客獲得コスト」、それで「顧客数」を増やす戦略が生きてきます。利益とは、この4つの戦略を併せ持って創り上げていくものです。例えば需要の少ないものは単価を上げても売れるようにする、需要の多いものは単価を下げて薄利多売にするなどの利益方程式に則り、理想の利益獲得を展開することを目的とします。

○プロフィットオペレーション

戦略的な利益方程式にどんな数値を入れていくかを計画します。

$$\begin{array}{ccccccc} \uparrow & \downarrow & & \downarrow \uparrow & & \uparrow & \uparrow \\ (\text{単価} - \text{原価} - \text{顧客獲得コスト}) \times \text{顧客数} = \text{利益} \end{array}$$

①プライシングオペレーション

(ポジショニング技術) 商品・サービスの価値・価格設定を操作し利益を生み出す。価値を決める、買い手ごと1回の取引ごとに適切な価格を設定、利益を最適化、消費者に適したプライスを提供するプライスバンドを考える、設定可能な価格範囲を知る、など。

②コストオペレーション

(コストカット技術) 原価を設定することで利益を生み出す。原価に含まれるものを決定する(人件費、原材料費、通信費、在庫管理費、設備費、設備稼働コスト、運賃、外注コスト、諸雑費、初期段階はパッケージ製作費など)、原価率を管理・確認・改善する、新商品は顧客獲得コストと原価を区別する、生産が安定したら原価率を再検討する、など。

③インベストメントオペレーション

(コストパフォーマンス技術) 費用対効果を考えた投資で利益を生み出す。プロデュース項目(現状分析・診断、提案、顧客調査、競合調査、サンプリング、テストマーケティング)、クリエイティブ項目(名前・マークデザイン・ロゴデザイン・スローガン・キャラクター・VIシステム)、広告関連項目(パンフレット、DM、TVCM、雑誌広告)、研修項目、コンサルティング項目、など。

④サクセスオペレーション

(経営計画見込み技術) 見込み、新規、リピータ、スペシャルの顧客創造で利益を生み出す。体系調査(商品の種類、個別商品単価、商品の利益性、売る場所、顧客)、単価調査(商品単価、顧客単価、企業単価)、商品の目指す限界点を見つける(売れるエリアの限界点、販売の見込み、

製造量の見込み、利益の限界点)、長期計画を立て、中・短期計画へ遡り利益計画をたてる、短期利益計画をもとに四半期の実行計画をたてる。

⑤ プロフィットモデルオペレーション (利益デザイン技術)

① 顧客ソリューション利益

顧客の経済性を理解し、より好ましいものへ変えることで得られる利益。

② 製品ピラミッド利益

低価格・大量販売型製品～高価格・少量販売型製品の市場における利益。

③ マルチコンポーネント利益

複数の収入源要素の中で利益性の高いものにシフトすることで得られる利益。

④ スイッチボード利益

複数の売り手と買い手をつなぐ高価値の仲介手段を使用することで得られる利益。

⑤ ブランド利益

知名や認知、信用や信頼を築くことで得られる利益。

⑥ シェア利益

大量仕入れ、広告効果など大きな市場を有することで得られる利益。

⑦ 時間利益

先発優位性をつかみ模倣者の追従を許さないイノベーターとなることで得られる利益。

⑧ ブロックバスター利益

少数の製品で大ヒットを飛ばし、卓越したリーダーとなることで得られる利益。

⑨ 利益増殖モデル

同一商品・キャラクター・商標などを繰り返し市場に投入することで価値を増殖させ得られる利益。

⑩ スタンドアード利益

顧客行動と競争行動を業界全体で統一することで得られる利益。

⑪ 専門品利益

専門的な新製品を導入することで、競合が模倣を始めるまで得られる利益。

⑫ 新製品利益

新しさと成長の関数のマージンが大きいことで得られる利益。

⑬ 起業家利益

官僚的で慎重な組織ではなく、迅速な対応・儉約など起業家的組織で生み出す利益。

⑭ 経験曲線利益

製品製造やサービス提供の経験を積み単位コストを下げることで得られる利益。

⑮ ローカルリーダーシップ利益

全国規模のリーダーではなく地方のリーダーとなることで生み出す利益。

⑯ 取引規模利益

大きな取引=最大の取引を実現する顧客に絞り込み投資することで得られる利益。

⑰価値連鎖ポジション利益

価値連鎖の中、利益が集中するポジションに位置することで得られる利益。

⑱低コスト・ビジネス・デザイン利益

経験値に負けない新たな低コストのビジネスを展開することで得られる利益。

⑲販売後利益

製品・サービスの販売ではなく販売後の資金貸付やサービスから生まれる利益。

⑳専門性利益

優れた専門性を継続的に維持することで得られる利益。

■ブランド戦略

顧客には、見込み客・新規・リピータ・スペシャルの4種類があります。見込み客を新規顧客として獲得したら、一回限りではなく、それをいかにファンというリピーターにし、さらに信者というスペシャル顧客にするか、さらに顧客数を増やししながら顧客単価の向上を図るかの戦略が必要です。顧客を引き付けるプロデュース営業や優れた商品提供を行い、優れた商品・サービスで顧客に感動を与えたら、「この感動を与えたのは私たちです」ということを記憶してもらうことでリピーターやスペシャル顧客に段階的に育てていく一連の行為がブランディングであり、これを戦略的に行うのがブランド戦略です。

■コミュニケーションツールの種類**商品ツール**

- ①パッケージ／パッケージは商品の顔。容器ではなくメディアとして捉え「フェイスが立つ」作りを工夫します。また、シズル化や記憶化の基となるVIシステムを盛り込みます。
- ②パンフレット／商品の魅力を伝えるパンフレットは商品そのもの。細々と性能を述べるより、その商品が持つ世界観やライフスタイルコンテンツ提案を中心に作成。
- ③包装紙／ブランドが際立ったシンプルなものにし、買った人・もらった人両方に満足感を与えることをイメージして作成。
- ④サンプル／商品購入のキッカケとなるため、パッケージ以上に商品の魅力が伝わる表現が必要。
- ⑤店舗／リアル店舗、メディア店舗、ブース店舗など様々ありますが、どれも構造・客寄せ・受皿・振舞いを盛り込むことが大切。

販促ツール

- ⑥プレスキット／メディアにニュースとして取り上げてもらうために、話題性のあるネタ作りを工夫。
- ⑦TVCM／15秒で表現できるように伝えたいことを絞り込みます。露出度が高いため、良い印象も悪い印象もあつという間に広がります。
- ⑧ラジオCM／番組ごとにマニアのリスナーがいるため、ターゲットを絞り込んだ番組選択や表現方法を考案。
- ⑨Web広告／今や新聞広告を抜きTVCMに次いで2位という急成長している広告手法。ネット

の世界をよく理解し、どのタイプの広告が効果的か吟味してセレクト。

⑩交通広告／額面、窓貼り、中吊り、駅貼りなどがあります。不特定多数の人に訴え話題作りをするキャンペーン広告などに効果的。

⑪看板広告／表札看板、誘導看板、広告看板などがあります。使用目的に合わせて選び、長期間使用することを前提として作り方を工夫。

⑫FAX DM／基本的には嫌がられるため、ターゲットを絞って有益な情報を伝えるよう工夫。白黒表現、細かい文字は潰れるなどを考慮。

⑬DM／開封率・購買率が低く、費用対効果を考えた採用が必要。ヌード封筒を使用するなど、開封してもらう工夫が必要。

⑭カタログ／商品ラインナップを整理整頓し、種類、性能、価格などが見やすい、検索しやすいなど質実剛健な作り方を心がけます。

⑮ポスター／貼る場所によって表現方法を工夫。ターゲットを絞り、3秒で興味を引きつける工夫。

⑯チラシ／消費者に何が得かをダイレクトに伝え、即販売に繋がります。

⑰POP／レールポップ、スウィングポップ、パネルポップなど。売場を店と考え、インパクトある表現を。

⑱ディスプレイ／梱包を開くとそのまま陳列棚になるなど、売場の人の手を煩わせない提案を企画。

⑲フライヤー／つい手に取ってみたい、欲しい、持って帰りたいと思うインパクトある表現を工夫。

⑳キャンペーン／オープンキャンペーンとクローズドキャンペーンがあり、何を目的に行うか主旨を明確にすることが大切。

㉑フェア／ブースを店舗とし事前にDM 発送するなど、多くの顧客に来てもらうような投げかけを。

㉒イベント／時と場所を吟味し、顧客に「いい思いをさせてもらった」という好印象を与える企画を。

人材ツール

①入社案内／仕事内容、活躍している先輩、福利厚生など会社の魅力を紹介し、求職者の華やかな未来がイメージできる作り方を。

②専門家名／役職名より専門家の方が信頼される時代。専門性をネーミングし名刺に入れPR。

③ファッション／第一印象は見た目が大事。服装、髪型、鞆、ボールペンなども吟味して自己表現。

④制服／社内では仲間意識や誇りを持てる、社外の人に良い印象を与えるなど CIとして考案。

⑤電話対応／ファッションは個人の第一印象、電話対応は会社の第一印象。顧客だけではなく業者に対しても好感の持たれる対応を徹底。

⑥メール対応／顧客の問い合わせには迅速に答える、送る際は電話で必ず確認するなど放置しない気配りが必要。

⑦企画書／顧客へのメリットはもちろん、感動してもらえる内容かまで磨くことが大事。

⑧プレゼン／問題解決を起承転結をつけてテンポよく、話し方やアクションなど表現方法を工夫。

⑨トークスクリプト／テレアポ、キーマンに会う時、商品説明、クロージングなど段階的に用意。また切り替えしなどのロールプレイングを繰り返し行い対応力を高める。

⑩業務マニュアル／業務内容を見直しまとめることで、より効率的に仕事をする改善に繋げる。

⑪評価マニュアル／評価はスタッフのモチベーションを大きく左右。どこにポイントを置いて評価するか普段から検証し改善。

⑫指導マニュアル／どうすれば標準的に人を育てられるかをまとめておくことが大切。

以上 3 マニュアルをまとめておくことは、企業成長に不可欠。

企業ツール

①名刺／企業の視覚的第一印象を決めるものであり、好感を与える、目立つ、名刺入れにしまった時に検索しやすいなどの工夫。

②看板／表札看板は、ロゴマークを中心に CI で設定したイメージを崩さず、分かりやすくイメージ良く訴求する表現を。

③社封筒／請求書や見本送付など頻繁に顧客の目に触れて企業イメージを印象付けるものであり、CI を崩さず訴求することが重要。

④社屋／企業イメージや社員のモチベーションに関わるため、発展と共に見直し・改善が必要。

⑤社用車／自らを宣伝する動く広告媒体と捉え、名刺、看板、社封筒と連動するよう CI を盛り込んだ情報伝達メディアとして使用。

⑥会社案内／以前は会社を紹介する重要資料でしたが、今はシンプルに作成し、自社サイトに誘導するツールとして活用する工夫。

⑦企業 HP／今は会社情報の多くがサイトで比較されます。それを考慮し、見やすく、伝わりやすく、イメージアップする表現を工夫。

⑧コンセプトブック／どんな考え方で事業を営んでいるかを伝えるものであり、企業姿勢や使命感など共感と感動を与える内容をまとめ、差別化ツールとして活用。

⑨企業理念／スタッフ一同の心に届き、全社一丸となって誇りを持って取り組めるような理念を創出し、短い言葉にまとめ表現。

■ブランディング関連書籍

ブランディングの基本としては、アル・ライズの書籍をお勧めします。企業ブランドの場合は CI (コーポレートアイデンティティー) 関係を参考にしてください。ブランディング関係の書籍には、ビジュアル系のブランディングやブランド価値評価があり、どちらもブランディングを理解するためには必要です。ほかにも商品ブランド関係、個別企業や地方におけるブランディングの成功事例、地域ブランド、観光ブランドなどの書籍があります。ブランディングはデザインから入るものが多いため、デザイン関係の専門書もブランディングの参考にしてみてください。

+Businessing

事業 變身 戰略

+Businesssing

3

■防衛戦が厳しい時代

あらゆる商品が出揃い、いろいろな情報が氾濫する中で、顧客の価値観は多様化しています。本業だけでは厳しくなった企業が多角化に踏み切ったり新興国の台頭で競合も増加。価値観やビジネスの仕組みが変わってきているため、企業が従来のやり方で既存のシェアを維持するのは厳しくなっています。緑茶の売り上げは昭和 40 年代を境に下がっていますが、これは緑茶がまずなくなったからではありません。コーヒーや紅茶、100%ジュースなどさまざまな飲料が増え、競合に顧客を奪われているからです。このように、すべての企業はグローバル競争下にさらされ、いつ屋台骨が危うくなるか分からない状況と言えます。

■積極戦が危ない時代

既存業界の競争激化により何か新しい事業を始めるにしても、多角化で違う分野へ進出するとすると、業界が違えばビジネスのやり方も違います。その検証が足りないまま、以前と同じ方法で進めようとして失敗してしまうケースが多々あります。何もしなければ衰退、かといって攻めるには危険が伴う、今はそのような難しい時代になっています。また、新しい産業へ進出を考える企業が当然増えているために、一企業の持つ事業は複数可し、ますます競合の増加を生んでいます。

しかし、企業も商品も、常に社会に求められる存在であるためには、挑戦をし続けなければなりません。老舗と言われる企業は、時代の変化に合わせ革新を続けてきたからこそ今があります。この複雑な時代においても、世の中の動きを捉えてチャレンジを続けている企業が成長していますが、どのようにチャレンジをするかが大事なのです。

■優れたライフスタイルコンテンツで事業変身

モノ溢れ、顧客志向の多様化という市場において選ばれる存在になるには、顧客の「ニーズ」を満たすモノの提供だけでは足りません。顧客が想像もしなかった使い方・楽しみ方を創造し、「ウォンツ」欲しがるコトに魅力アップして、顧客の潜在欲求に訴えかける「優れたライフスタイルコンテンツ」が求められています。

例えば、ユニクロはヒートテック、イオンはヒートファクトという機能も値段も同じような保温肌着を展開していますが、認知度・購入度とも圧倒的にユニクロが上回っています。この違いは何か? 「安くて機能性の高い快適インナーライフスタイルコンテンツ」という商品のライフスタイルコンテンツの中にある「オシャレ度」や「品質」の差にプラス、店舗のライフスタイルコンテンツに大きな差があります。何でも一カ所で買える「総合小売店ライフスタイルコンテンツ」のイオンに対し、「安くてスタイリッシュで高機能な普段着専門店ライフスタイルコンテンツ」というユニクロが支持を集めていると言えます。かつて GMS は膨大な商品スケールと利便性で各地の商業施設を圧倒しました。しかし今、イオンやイトーヨーカドーを脅かしているのは、ユニクロや「日用雑貨インテリアトータルコーディネートライフスタイルコンテンツ」のニトリなどであり、常に時代に合った優れたライフスタイルコンテンツを持った企業が次々と成長しています。

■事業変身の細分化とスピード化

ドライヤーや美顔器を「美容家電ライフスタイルコンテンツ」とし、美を追求する人のためのオーラルケアグッズとして展開し女性に人気を博しているパナソニック。おじさんくさい、飲みにくいなどで売上が低迷していたウイスキーを、炭酸水で割る飲み方提案で一新し「新ウイスキーライフスタイルコンテンツ」として一躍若者のトレンドに生まれ変わらせたサントリーのハイボールなども成功事例として挙げられます。

旅行代理店などはいち早く顧客の志向に合わせたライフスタイルコンテンツの細分化に取り組んできた業界と言えます。リフォーム会社なども近年は、かつてのように建設施工会社として「何でもリフォームします」という姿勢ではなく、改築、増築、減築、耐震補強など顧客の問題解決に合わせた「来店型リフォーム相談ライフスタイルコンテンツ」に変身しています。

このように、優れたライフスタイルコンテンツを創出し、モノ事業からコト事業へ速やかに「事業変身」を果たした企業がこの複雑な時代に成長を遂げています。これらの現象はどの業界にも起きていて、B to C ビジネスはもちろん、B to B ビジネスの場合は、林原のトレハロースなどのように、より優れた問題解決性が求められます。

ライフスタイルコンテンツは、時代の変化に対応できなくなるとまたモノ事業になり、それをまたコト事業に変身させることで受け入れられるといったことを繰り返し、ますますそのスピードは加速し細分化も激しくなっています。

■セグメント、ポジショニング、ターゲティング、プランニング

優れたライフスタイルコンテンツを開発する鍵となるのがビジネス（事業）の捉え方ですが、往々にしてこのビジネスの視点がズレている場合があります。

普通「魚屋の商品は何ですか?」と問われれば、『魚』と答えます。しかし、魚屋の競合は魚屋ではなくある時スーパーに変わりました。その時点で差別化は魚の鮮度だけでなく便利な買い物生活ライフスタイルコンテンツに変わったのです。新鮮さが違うという差別化は、素人的顧客には気づきにくく、そもそもお客様がスーパーに行くのは魚以外の商品も一緒に買えて便利だから。つまりスーパーのサービスを買っているのです。

そう考えると魚屋の商品は『店舗におけるサービス』であり、先に紹介したユニクロやニトリのように、スーパーにはない優れたライフスタイルコンテンツに基づくサービスを提供しなければお客様を奪取することはできません。しかし、根本となる自社の事業ポジションを把握していないケースが多く、そこにビジネスの視点のズレが生じています。

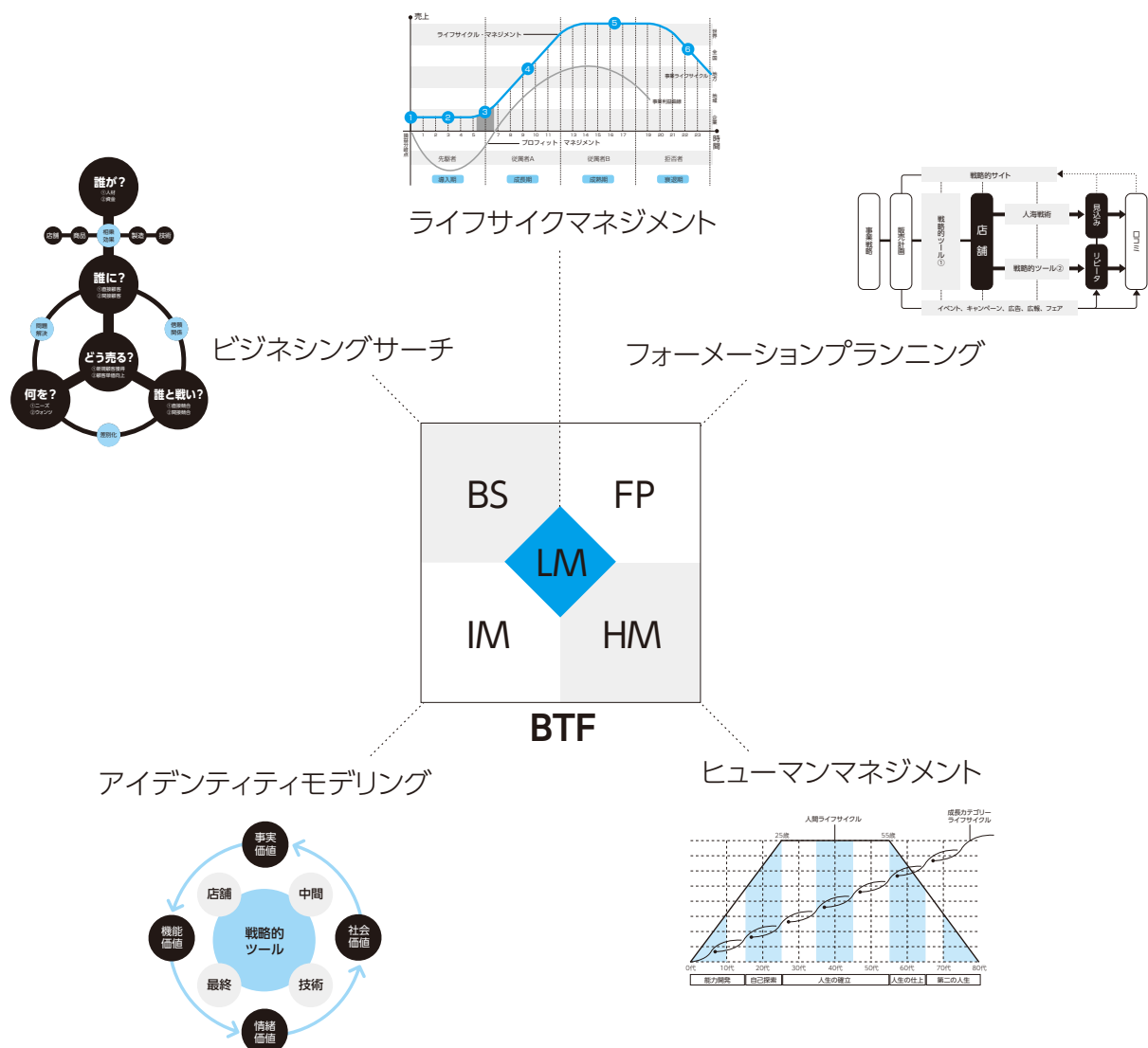
優れたライフスタイルコンテンツである事業を開発するためには、

- セグメント／どんな分野の産業が伸びているか、市場開拓できる可能性はあるか
- ポジショニング／産業構造における自社事業のポジションはどこか
- ターゲティング／誰を相手にどんなライフスタイルコンテンツを提案するか、を見た上で
- プランニング／経営の 5 資源の相乗効果、事業の相乗効果を上げる戦略策定を行う必要があります。これにより事業の見直しと再構築を行う手法が「事業変身ステップ」です。

マーケティングやマーチャンダイジングなどを体系的に取り込み、ビジネスを育てることを中心に製品化→商品化→事業化→販促化→人材化→ブランド化→企業化を戦略的につないで考え、経営の5資源の相乗効果で差別化あるビジネス構築を目指します。

事業変身ステップは、以下5ステップで行います。

- ① ライフサイクルマネジメント（ビジネスを育てる戦略の構想をイメージ）
- ② ビジネシングサーチ（可能性、差別化の発見と事業変身仮設の立案）
- ③ アイデンティティモデリング（比較に勝つインパクトある製品、戦略的ツール開発）
- ④ フォーメーションプランニング（伝えたい相手に伝えたい情報を届ける情報伝達設計）
- ⑤ ヒューマンマネジメント（意識改革、事業変身、環境設定で強いビジネスチームワークを構築）



ビジネスを育てる「ライフサイクルマネジメント」

■事業変身フロー

人生と同じように産業や業界、企業、事業、商品にもライフサイクルがあります。誕生、成長し、安定期を経て、何も手を打たなければやがては衰退していきます。新規事業を興すには、自社の可能性を調べて製品化→商品化→事業化→販促化→人材化→ブランド化→企業化と戦略的に繋ぎ事業構築を行います。それは以下の事業変身フローの手順で行います。事業の見直し再構築の際も同様に行い、事業変身を目指します。

①事業仕分け（カテゴリーの選択）

- ・ ショップビジネス
- ・ ブランドメーカー
- ・ サービスメーカー
- ・ マッチングビジネス

②調査

- ①製品戻し・顧客戻し・競合戻し
- ②ターゲットの発見と確認（間接、直接顧客）
- ③顧客の問題の発見と標準化（間接、直接顧客）
- ④問題の解決と標準化（間接、直接顧客）

③事業仮説

- ⑤何屋から新何屋へ（社会的に意義のある大きな仕事）
- ⑥事業の相乗効果の確認
- ⑦事業コンセプトの設定（ブランドゴール）
- ⑧競合の調査（顧客との信頼関係と差別化／作戦の取り方）
- ⑨事業アイデンティティの設定（事業名、ロゴ、フレーズ、システム）

④製品化から商品化

- ⑩製品の見直し製品化（ニーズの確認／戦略キャンパス）
- ⑪商品化パッケージング（ウォンツの開発／知覚化、シズル化、記憶化作戦）
- ⑫商品アイデンティティの設定（商品名、ロゴ、フレーズ、システム）
- ⑬プライシング戦略（プロフィットマネジメント）
- ⑭商品の相乗効果（シリーズ、関連販売）

⑤事業計画

- ⑮バリュー数値の設定
- ⑯ライフサイクルマネジメント（ブランディング計画）
- ⑰経営計画（政策、先行投資キャズム越え計画）

⑥販促化

⑱情報伝達設計・販促計画（フォーメーションによる営業、催事、広報、広告）

⑲テストマーケティング

⑦実行計画

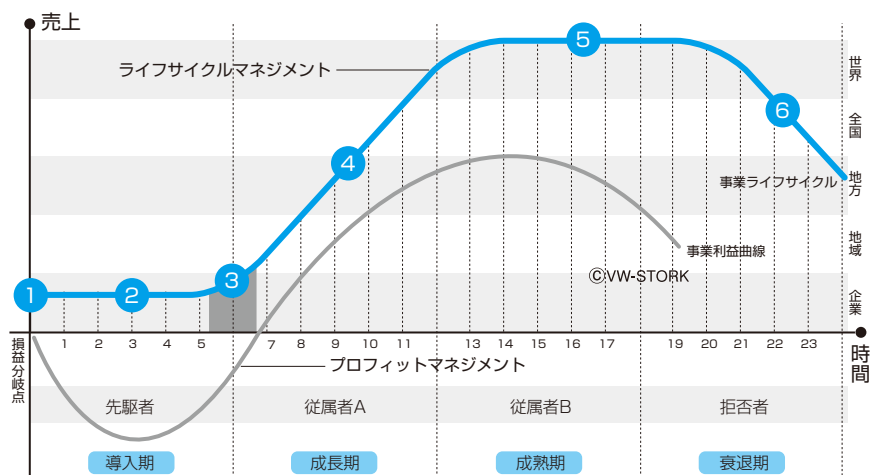
⑳事業、商品、販促の見直し改善

㉑人材の環境設定（戦略フロー、仕事フォーメーション、行動カレンダー）

⑧事業化

■6つのライフサイクルステージ

ライフサイクルには6つのステージがあり、どのステージにいるかで戦略の打ち方が違います。「ライフサイクルマネジメント」は、物事のライフサイクルを知り、「ビジネスを育てる」意識を持つことで6つのライフサイクルステージごとにどんな戦略を立てればいいのかを想定し、ビジネスを育てる戦略の構想をイメージするものです。



①ゼロステージ／事業を組み立てる力をつける基本のステージ

問題点／事業を始める際、全体のことを知らずにスタートしてしまう。

○事業ポイント…ブランドゴールを設定し、どの規模のビジネスを目指すのかを認識して予算化する。

○商品ポイント…事業を確立できるレベルの商品性能やポジションを認識して差別化する。

○販促ポイント…目標を達成するためには何をすべきかを認識しブランディング計画を立てる。

○人材ポイント…何を目的として、何を目標とするかの認識を高め情報の共有化を図る。

ゼロステージの戦術／存在を知らせることに力を傾ける、広報やネットを中心に情報発信、先駆者獲得と同時に定めた最終ゴールに向かい段階的に進む、プレスリリース資料や営業資料となるパンフレット、リーフレットなどのツールを用意。

②テストステージ／ブレンを強化する力をつける確認のステージ

問題点／思うような結果が出ずに諦めてしまう。

- 事業ポイント…ブランドゴールが設定されているか、その設定は正しいかを確認する。
- 商品ポイント…先駆者的な顧客やバイヤーを納得させられる商品になっているかを確認する。
- 販促ポイント…先駆者的なターゲットに対し、正しく情報が伝わっているかを確認する。
- 人材ポイント…目先の事に囚われずに、今やるべきことに集中できているかを確認する。

テストステージの戦術／存在に気づいてもらうことに力を傾ける、従属者にも瞬間的に理解してもらえる情報発信、キャズムを超えられるレベルに商品力を上げる、B to C …顧客がカスタマイズしやすい形で商品を提供、B to B…顧客が理解しやすいようにカスタマイズした商品を提供

③バランスステージ／谷を超える力をつける見直しのステージ

問題点／消費者の立場になって考えられず、続行か断念か迷い諦めてしまう。

- 事業ポイント…ブランドゴール実現のために、本当に谷超える覚悟があるかを見直す。
- 商品ポイント…従属者に受け入れてもらえるような商品化ができていないかを見直す。
- 販促ポイント…従属者たちを引き付ける広報、イベント、キャンペーンになっているかを見直す。
- 人材ポイント…先駆者から従属者へと移行するための準備として、自分たちの意識を見直す。

バランスステージの戦術／存在を記憶してもらうことに力を傾ける、どれくらいの成長を目指すかによって覚悟を決め投資する、イベントやキャンペーンなど催事で営業をバックアップ、催事で必要なパンフ、リーフ、ポスター、POP、ディスプレイ、プレミアムなどを用意、全国展開を目指すなら広告による情報発信も実施。

④オフENSEステージ／成長させ続ける力をつける知覚ステージ

問題点／事業が成長し、自分は正しいと思ってしまう。

- 事業ポイント…準備しておいた事業アイデンティティを徹底的に知覚させる。
- 商品ポイント…サービスの付加やシリーズ化などにより、問題解決ブランドを徹底的に知覚させる。
- 販促ポイント…企業VIシステムを駆使し、企業の信頼性を徹底的に知覚させる。
- 人材ポイント…クレーム処理などを率先して行い、人材の信用性を徹底的に知覚させる。

オフENSEステージの戦術／シェア拡大に力を傾ける、追従してくる競合と攻防を繰り返す、なるべくよいことをせず準備した記憶作戦をやり続ける。

⑤リマークステージ／競争優位を築く力をつける発想のステージ

問題点／事業が安定し伸び悩みを見せるが、次の準備を怠ってしまう。

- 事業ポイント…今までの事業展開を振り返り、次のステップアップを発想する。
- 商品ポイント…商品を飽きさせずに獲得したシェアを守るため積極的リニューアルを発想する。
- 販促ポイント…ブランド力を確立するためと、追従する競合を振り切るための工夫を発想する。
- 人材ポイント…競合の動き、顧客の記憶を確認し、どう記憶のシェアを維持できるかを発想する。

リマークステージの戦術／記憶化作戦を続けながら、衰退する前に「次の手」を打つ準備を開始。

⑥リセットステージ／テーマを発見する力をつける意識改革のステージ

問題点／事業の市場が縮小し、目先の事に囚われてしまう。

○事業ポイント…事業の再構築か、新事業の構築か、新しいライフスタイルコンテンツ創出に意識改革する。

○商品ポイント…製品は何で商品は何か?どんな新しい付加価値を付ければいいのか意識改革する。

○販促ポイント…情報発信、自己表現の問題点を洗い出すための意識改革をする。

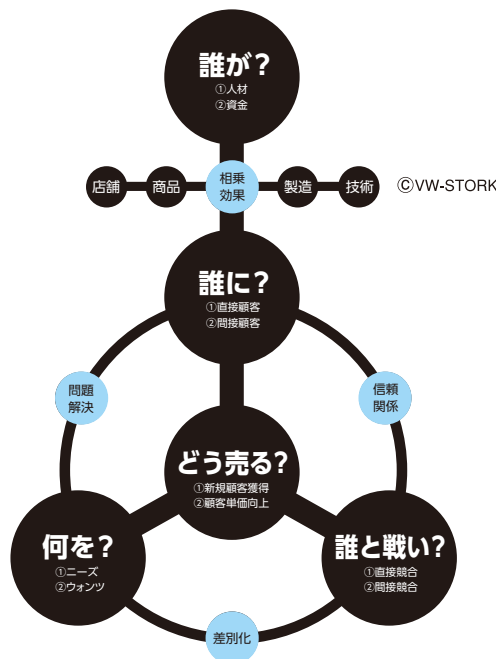
○人材ポイント…生きがい、やりがいとは何か、日常業務に対する意識改革をする。

リセットステージの戦略／リニューアルか撤退か、一刻も早く判断。

事業変身仮説を立てる「ビジネシングサーチ」

■可能性の発見、差別化の発見

今やいかに有意義な情報を捉え、いかに活用するかといった情報戦の時代に直面しています。事業変身が大事となった今、情報の扱いがすべてを決めると言っても過言ではありません。優れたライフスタイルコンテンツに基づいた事業変身をするために、可能性、差別化を発見し、どんな方向性に進めばいいのか事業変身仮説を立てる手法が「ビジネシングサーチ」です。先に紹介した 5C分析で経営資源の戦略的な棚卸しを行うツール「ビジネス・スケルトン」を使い、3つの事業構築 5C分析（製品戻し、顧客戻し、競合戻し）、2つの研究 5C分析（優良企業研究、優良商品研究）により経営資源の可能性を戦略的に見直す可能性調査の手法です。情報処理能力を高めることで、ビジネスの視点のズレを認識、社内外における情報の共有化、企業革新のリスクマネジメント、ビジネス人材の開発なども目指します。



■ビジネスの視点を開発「ビジネス・スケルトン」

ビジネス・スケルトンとは、基本戦略の 5 視点（**①誰が?**①人材②資金、**②誰に?**①直接顧客②間接顧客、**③何を?**①ニーズ②ウォンツ、**④誰と戦い?**①直接競合②間接競合、**⑤どう売る?**①新規顧客獲得②顧客単価向上）、革新の 4 視点（**①問題解決**の視点①生理的欲求②安全欲求③社会的欲求④尊厳欲求⑤自己実現欲求、**②差別化**の視点①企業②事業③商品④販促⑤人材、**③信頼関係**の視点①売場シェア②販売シェア③記憶シェア④仕入れシェア、**④相乗効果**の視点①企業ブランド②事業ブランド③商品ブランド④販促ブランド⑤人材ブランド）、事業仕分けの 4 視点（①ショップビジネス②ブランドメーカー③サービスメーカー④マッチングビジネス）の 3 カテゴリーの視点

で構成され、[戦術の視点]を活かす[戦略の視点]を育て、ビジネスの視点を磨くシステムです。ビジネスサーチガイドに基づき、調査対象を認識し、ビジネス可能性チェックにより経営資源の戦略的な棚卸し①製品戻し②顧客戻し③競合戻しを進めます。

①製品戻し／市場開拓のための新商品提案で新規顧客獲得

今までの経営資源で、製品をもとに新市場を開拓をする新たな提案を見つけるための調査分析です。企業には必ず優れた製品が存在します。しかし、世の中の変化とともに、製品そのものが陳腐化しているのではなく、サービスという商品が陳腐化しています。顧客はいったい誰なのか?誰と戦えば顧客はゲットできるのか?しっかりとした視点を持ち社会を見つめることで顧客の問題解決性を発見し、製品の見直し、商品の再構築で新たな展開は見えてきます。シミュレーション手順としては①何を?②誰に?③誰と戦い?④どう売る?⑤誰が?となります。

②顧客戻し／市場浸透のための新商品提案で顧客単価の向上

現在関わりのあるクライアントや顧客に対し新たな提案をするための調査分析です。現在の顧客に同じことだけを提案し続けるのは時代の中で厳しいものがあります。価値観は多様化し変化し、競合はますます増えてきています。現在獲得している顧客を手放さず、より新しいものを購入してもらうためには、顧客の問題を発見し、新たな提案（商品）が必要になってきます。今までとは違う提案をするために、より綿密に調査分析を行います。シミュレーション手順としては①誰に?②誰と戦い?③何を?④どう売る?⑤誰が?となります。

③競合戻し／多角化のための新商品提案で新規顧客獲得

新たな展開を見つけるために強い競合を設定し可能性の有無を調査分析するものです。顧客はどこにいるか?それは強い競合のところにはいます。弱い競合のところにはいません。また、自分の夢として描いている顧客は幻想だったりします。顧客をゲットするには、強い競合から奪取するのが一番早いのです。そのためには、競合が何に強くて何が弱いのか?その顧客は何に満足し、何に満足していないのか?を徹底的に調べる必要があります。シミュレーション手順としては①誰と戦い?②誰に?③何を?④どう売る?⑤誰が?となります。

■ビジネスの視点のズレによって起きる問題点

①誰が?の視点のズレ

顧客はどの時代にも常に新しさを求めています。今のままで持続的な競争優位は保持できません。

①市場開拓「製品戻し」は、どんな新しい提案をしようか?可能性のある顧客に!がスタートです。

②市場浸透「顧客戻し」は、今の顧客にどんな新しい提案をしようか?そのためにもう一度顧客の抱えている問題を見直そう!がスタートです。

③多角化「競合戻し」は、新しいポジションではどこが強い競合で、それに勝る提案はできるか?そこにいる顧客に対して!がスタートとなります。多くの視点のズレはここが始まりで、今までの経験が邪魔をしたり囚われが原因だったりします。ビジネスプロデューサーを目指すには、事業変身の時代を受け入れ自分を疑ってみる必要があります。

②誰に?の視点のズレ

どのビジネスにも直接顧客と間接顧客がいます。例えば新しい加工食品を開発しようとした場合、直接顧客はスーパーなどのショップになり間接顧客は来店客です。ショップ調査として、フロア・マネジメントは?シェルフスペースマネジメントは?カテゴリーマネジメントはどう考えているか?など知った上でバイヤーのタイプを探る必要があります。来店客調査としては、どんな人が何のために買いに来るのか?を調査。自分のための買い物もあれば、家族などの買い物もありキーマンが必ず存在します。これはどんな産業にも通じていて、クライアントのクライアントまでの調査が必要です。クライアントは自社のクライアントに必要とされなければいけません。ですから、B to B ビジネスにおいても直接顧客だけでなく間接顧客であるクライアントのクライアント調査は不可欠なのです。

③何を?の視点のズレ

ここでの一番の大きなズレは、自分のこだわりを基準とした商品開発です。顧客にとって良い物とは、今まで購入していたもの（強い競合）よりも良いというのが条件です。そして、中身が製品で外身が商品という概念が必要です。製品開発と商品開発は違い、製品はニーズ性、商品はウォンツ性を高める物です。ですから1 製品で5 商品という展開も考えられ、この視点がズレているとせっかくの素晴らしい製品の可能性を捨てることになってしまいます。技術が製品であり、ある顧客に対して問題解決するサービスが商品です。製品化から商品化、そして事業化という概念はどのビジネスにおいても重要な考え方になっています。

④誰と戦い?の視点のズレ

競合を調査する時の大きなズレは、強い競合を見なければ意味がないということです。顧客は強い競合のところにいます。初めから勝てるはずが無いと勝ち目のある競合を設定してもそこに買い手はいません。「競合は無い」はあり得ないし、競合を設定しないのはもってのほかです。そして競合にも、直接競合と間接競合がいます。緑茶の直接競合は緑茶ですが、コーヒー、紅茶、ウーロン茶などの間接競合の影響の方が強かったりします。直接競合は味方とも言える時代。かつて冷蔵庫の間接競合としてコンビニが現れ、冷やしてしまっておけるだけの大型冷蔵庫の魅力を無くしたのです。そして競合の商品だけでなく、それを提供している企業はどんなレベルか?その商品や企業は顧客や消費者とどんな信頼関係を結んでいるかを探る必要があります。

⑤どう売る?の視点のズレ

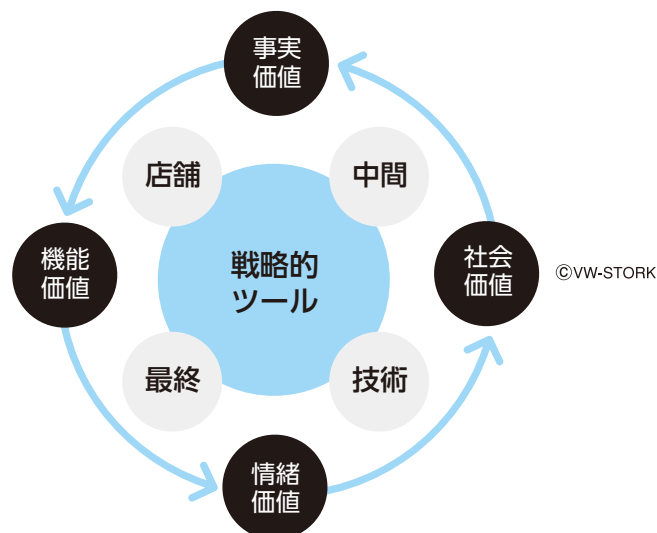
どう売る?の視点のズレは、「モノを売る」のか「ビジネスを育てる」のかの違いです。この視点のズレは、ビジネスに関わる人の致命傷になりかねません。売れ続ける仕組み作りにおいて、どう売るかは競合調査にも必須です。売れている原因は商品の良さだけではないからです。催事、広報、広告、営業の展開方法を戦術的に知っているかどうかは自分のビジネスを育てる上においても、また競合調査においても重要な要因です。とくに B to C ビジネスにおいては催事、広報、広告には力をいれるべきであり、B to B ビジネスにおいては理解しにくい性能や考えを分かってもらうツールを疎かにはできません。売れたら予算をかけるではなく、売りたいから予算をかける、といった戦略的（ビジネスを育てる）な考えが必要で、経営資源を活かす重要なポイントです。ほんの一例を紹介させていただきました。一昔前は、すぐ行動!でした。確かに行動することには変わりませんが、行動性が問われています。「ビジネスを想定する」から始めることでリスク回避し、ビジネスを育て上げる基盤ができるのだと思います。

戦略的ツール開発「アイデンティティモデリング」

■戦略的ツールとは何か？

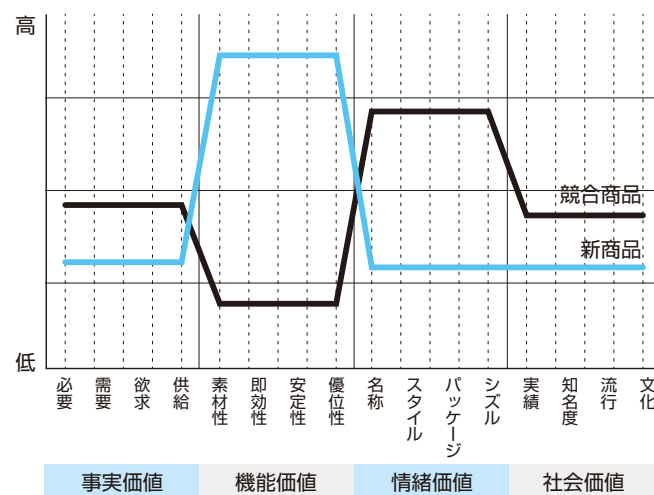
企業・事業・商品・販促・人材という経営の 5 資源のアイデンティティを整え、比較に勝つためのインパクトある製品、戦略的ツールを開発する手法が「アイデンティティモデリング」です。顧客は製品・商品に触れる前にコミュニケーションツールに触れ、そこから伝わる情報で自社と競合を激しく比較し、商品の善し悪しを判断します。ですから、顧客に第一印象を与えるコミュニケーションツールを整えることは非常に重要です。また、顧客が企業を見る時は、商品だけではなく、事業や、人材などを総合的に見て善し悪しを判断します。

ですから、パンフ、チラシなど印刷物だけではなく、営業スタッフや接客スタッフなどの人材、さらに製品や商品も戦略的ツールと捉え、5 資源全部を関連付けて企画を立てることでツールとしての相乗効果を高める工夫をします。戦略的ツールを開発する際は、「自社商品分析」で紹介した事実価値、機能価値、情緒価値、社会価値の 4 つの価値を付加します。



■戦略キャンパス

戦略キャンパスとは／自社が属する業界内で各社がどのような戦略を取っているかを一覧にして見るフレームワーク。横軸に「値段」「味」などの競争項目を、縦軸に「顧客にとっての価値の高低」を置き、価値曲線のグラフにすることで、競合他社が売りにしているもの、顧客がどの程度価値を認めているか、といった自社を取り巻く市場を把握します。これを分析した上で、自社はどこに力を入れるべきか、競合とどう差別化を図るかを決定します。レッドオーシャン（激しくしのぎを削っている市場）では同じような戦略が繰り返されるため、ブルーオーシャン（競合のいない未知の市場）を目指すには、他社とは異なる価値曲線を目指すことが重要です。それには、「全く新たな市場を創造する」「市場価値を見直し、市場の境界線を引き直す」の 2 通りの方法があり、後者の方がリスクが少なく応用しやすいと考えられます。



○市場の境界線を引き直す際のアプローチ

- ・代替産業や業界内の他戦略グループに学ぶ
- ・顧客・買い手グループを中心に考える
- ・関連商品やアフターサービスを見直す など

■事実価値／改革者、先駆者、従属者、拒否者

○事実価値とは／「ニーズ」に応えるだけではなく顧客が欲しがる「ウォンツ」になっているか。

消費者のニーズやウォンツを無視し、従来の技術や製品の延長線上で商品開発を行い、そのあげくに販路拡大を後付けしている企業がありますが、それは大きな誤りです。ニーズの視点だけで言えばどんな商品もまったくニーズのないものはありません。特に生活必需品の場合は尚更です。しかし、モノ溢れの時代、選ばれる存在になるには「ニーズ」の延長線上にある「ウォンツ」という欲しがる形にまで落とし込まれていなければ消費者は買ってくれません。

なおかつ、ニーズがありウォンツの形にしたとしても、どれだけの需要があるかの読みに対し、どれだけの量を提供できるかを見極めることが重要です。改革者、先駆者、従属者、拒否者のライフサイクルにおける顧客層を見ながら、それぞれのウォンツを知り応える体制を整えることで製品に対する価値を付加することを目的とします。

■機能価値／構造、客寄せ、受皿、振舞

○機能価値とは／基本性能が優れているだけではなく新しい魅力的な機能が付加されているか。

製品の基本性能が優れているのはもはやあたり前。そこに新しい魅力的な機能が付加されていないければ顧客は納得してくれません。基本性能以外に付加する機能としては、素材性・即効性・安全性・発見性などがありますが、これはあくまでも一部であり、あらゆる製品が出揃った市場において、顧客がイメージする以上の性能を実現する斬新なアイデアが求められています。

機能を付加するとは＝アイデアをどれだけ出せるかということに他ならず、開発者のセンスが大きく問われています。しかし、オールマイティで機能を高める必要はなく、競合対策に特化して差別化するだけでも戦える場合があります。ここでは、開発者のセンスを高め、消費者の予想を上回る

機能価値を付けていくことを目的とするもので、4つの機能…基本的な作りである「構造」、インパクトや魅力である「客寄せ」、利益につながる要因である「受皿」、顧客満足な作りである「振舞」を見ていくことが大切です。

■情緒価値／①知覚化作戦、②シズル化作戦、③記憶化作戦

○情緒価値とは／ターゲットにインパクトを与え興味を持たせる表現がされているか。

製品性能だけでは差別化は難しく、競合製品と中身に大した差がないのであれば、見た目が大事です。最終商品のように消費者に直接触れるものは、特に情緒が必要とされます。しかし情緒とはただ単にオシャレ、センスがいいというだけではなく、親しみやすい気軽さ、伝統ある信頼感などを適正に付加することが大切です。

ファッションやインテリアなどオシャレな方がいいとは言っても、奇抜過ぎて消費者のライフスタイルに合わなければ受け入れてもらえません。一方、最近では働く人の職場環境を考慮して、工場で使う印刷機もオシャレなものがヒットしたりしています。自分たちの商品が消費者に受け入れてもらえるよう、競合と差別化できる情緒を設定し、それを実現させるセンスを磨くことを目的とするもので、3つの作戦…知覚化作戦、シズル化作戦、記憶化作戦を組み込みます。

①知覚化作戦の立て方

知覚化とは「説得力・感動」などの付加価値を付けることです。世の中の多くの人が高等教育を受けている時代、「なぜ?」と考え自分で理解し、納得したものを受け入れたいという人が増えました。モノだけでは差別化しにくい今、「私たちはこんな企業姿勢を持っています」という想いを見て判断するようになっており、それが大きな差別化になっています。

①企業の知覚設定

(社会が必要とする社会貢献を見つけ社会にその内容に共感してもらうこと)

感動する使命感設定により、相手に情報が入りやすくなり情報伝達性が高くなる。

使命感（社会貢献性、顧客への貢献）を明確にしている企業には信頼感が生まれやすい。

- ・どんな社歴があり、今後どんな未来を築いていきたいか
- ・今後どんなイノベーションを展開していきたいか
- ・基本製品は何で誰から利益を上げていくか
- ・従業員にどんなやりがいや生きがいを提供していくか

②事業の知覚設定

(社会が必要とする事業を見つけ社会にその内容を共感してもらうこと)

事業内容を使命感としてフレーズ化する。B to B（産業、業界）と B to C（社会、生活）にはどのような負（顧客が抱える不満や要望）があるか、それをこの事業はどのように正に改善できる可能性があるか。

- ・顧客の期待を超える、どんな売れる仕組みのビジネスか
- ・収益性が良くなくともインパクトがある商品はあるか
- ・商品そのものに特徴が無くても収益性の高い商品はあるか

- ・製品、商品以外で相手をもてなす充実したサービスはあるか

③商品の知覚設定

(消費者が必要とする生活や業界における問題解決を見つけ内容に共感してもらうこと)

商品のなりたち、機能性、優位性などを簡潔にまとめること。

- ・顧客のどんな問題解決をするものか、日常化は明確か
- ・パッケージやパンフレットを見た時に一瞬で良さが伝わるか
- ・理解しやすい、使いやすい、結果が出やすいものになっているか
- ・親切に説明がされているか、関連商品は充実しているか

④販促の知覚設定

(消費者が必要とする生活や業界における問題解決を見つけ内容に共感してもらうこと)

企業、事業、商品のなりたち、機能性、優位性などを戦略的ツールに、効果的に表現、明記すること。

- ・ターゲットは、エリアは、メディア特性は認知しているか
- ・情報は集約されインパクトや話題性を持ち情報伝達できるか
- ・製品や商品の説明は分かりやすく漏れが無く説明できているか
- ・問い合わせに対応する準備が充実しまたし易い仕組みはあるか

⑤人材の知覚設定

(スキルにあった肩書、専門名において消費者に営業やスタッフの価値に共感してもらう)

事業主旨にあった人材スキルの見える化、行動指針をまとめる。

- ・愛社精神、事業や商品理解、モチベーションは持てているか
- ・人間的魅力、コミュニケーション力はあるか
- ・専門的魅力、情報収集力はあるか
- ・連絡、報告、相談やチェックや検証を日常行う事ができるか

②シズル化作戦の立て方

知覚化作戦、記憶化作戦を設定しても、相手の五感に訴えかけるような表現がないと効果的に伝わりません。私達は常日頃、意識しないうちに世界一流のデザインや表現に触れて生活しているため、自然と目が肥えて厳しい判断をしています。ここを疎かにすると、必然的にダサいもの、時代遅れなものが見られがちです。とはいっても一流のハイセンスな表現をするという意味ではなく、超二流や親しみやすさなど、それぞれのカテゴリーで伝えたい情緒がきちんと伝わるクオリティを追究することが大事です。情緒化作戦を立てる際は、以下のディレクション〜カテゴリーを整理し、まとめた上で、仕上げであるジャンルの部分を専門家に発注するという作り方をします。

①デザイン・ディレクション

○かわいい ○かっこいい ○おしゃれ ○おいしそう (シズル感)

○安心感 ○信頼感 ○親近感 ○先進感 ○国際感 ○期待感 ○伝統感

○独自性 ○視認性 ○記憶性 ○展開性 ○永続性 ○伝達性 ○自我同一性

どんな印象を個性として見せたいか、表現の方向性を考える部分です。いきなりひとつに決めてしまうのではなく、いくつもイメージを挙げた後、伝えたい優先順位を決めていきます。デザイナーに任せるのではなく、企業側が見込み客にどう見られたいかを自主的に決定することが大事です。

②デザイン・アイテム

- イラスト ○カラー ○レイアウト ○フォトグラフ ○フォルム ○コピー
- サウンド ○ミュージック ○タイポグラフィ ○ピクトグラム
- マテリアル（素材） ○パターン ○ライティング ○スペース

人に印象を伝えるためのアイテムとして上記のようなものがあります。これらの特性を知り、どれを使ってどう表現すれば効果的に伝わるかを考え、企画します。

③デザイン・カテゴリー

- カジュアル ○ゴージャス ○エレガント ○ダンディ ○ナチュラル ○モダン
- ロマンティック ○プリティ ○ダイナミック ○シック ○クラシック ○クリア
- シャープ ○コケティッシュ ○アジアン ○ヨーロッパ ○アメリカン

デザインには上記のような多くの人が感じるデザイン・カテゴリーがあります。これを無視して表現すると、あまりに奇抜過ぎて一般の人には理解してもらえない、受け入れてもらいにくいということが起きてしまいます。ここに紹介したカテゴリーをよく研究し、2つのタイプを合わせたりカスタマイズして自分たちの個性を作っていきます。

④デザイン・ジャンル

- インダストリアル ○プロダクト ○建築 ○CG ○グラフィック ○パッケージ
- POP ○インテリア ○ディスプレイ ○サイン（看板） ○商環境 ○ファッション
- ジュエリー ○Web ○映像 ○CI ○キャラクター ○エディトリアル など

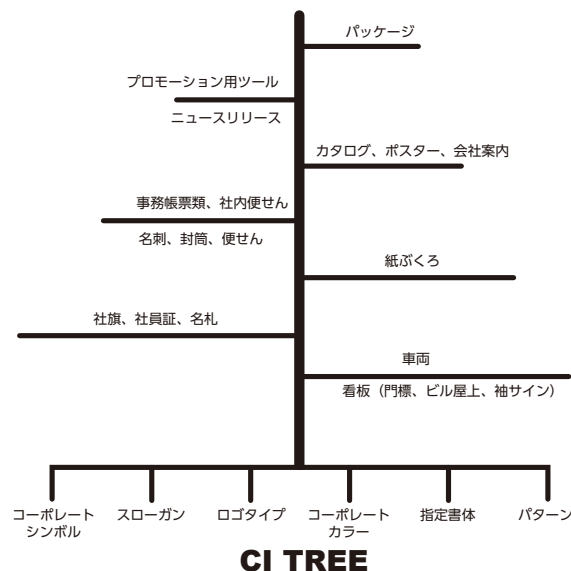
これらの最終表現は、ある程度経験を重ねた専門家でないと際立ったもの、社会にインパクトを与えるものはできません。ですので表現者としての良いブレンを探すことはとても重要です。しかし、その人は表現の部分ではプロでも、これから展開しようとするビジネスについてはシロウトです。コミュニケーションができるブレンを見つけたら、自社のビジネスや商品を理解してもらうためのオリエンテーションを用意してから発注することが必要です。

③記憶化作戦の立て方

記憶化というのはブランド構築の基本中の基本です。優れた商品を提供して顧客に感動を与えたら、「この感動を与えたのは私たちです」ということを記憶してもらうことでリピーターやスペシャル顧客に段階的に育てていきます。この時、顧客に記憶してもらうしくみを作るのが記憶化作戦であり、その記憶の基本となるのが、企業・事業・商品などの個性や特長をシンボライズした名前やロゴです。人間は五感を使って情報を得ますが、その際、8割を占めるのが視覚であり、記憶化の際も、名前、ロゴ、スローガン、色、柄など視覚的な要素をいかに効果的に作成するかが重要になります。これらのVIシステムを作り、あらゆるツールに盛り込むことで経営の5資源のバランスを取った強い戦略的ツールに仕上げます。

○ビジュアルアイデンティティ

「CI ツリー」は、企業のアイデンティティがどのようなシンボルとなりどのようなツールに反映されるかを表しています。一番下の根にあるのがロゴなどの基本アイテムで、ここで決められたシンボルを上部の枝分かれしているさまざまなツールに入れて展開します。このようにシンボルとなる形(ビジュアル)のアイデンティティを整えることで、ツールをバラバラに見た時でも同じファミリー（ブランド）ということが分かるようにしたシステムを VI（ビジュアルアイデンティティ）システムと言います。



■VI システム

VI システムとは／自分たちのビジネスをネーム、フレーズ、シンボルという形に表して顧客に広く知らせ、ブランドとして記憶してもらうための「見える化」を図るのが VI システムです。これが一般的に言うブランド力を付けることであり、この行為を持続的に行っていくことをブランディングと言います。理想の商品作りができて、アイデンティティが設定されていなければ顧客の記憶には残りません。記憶に残らなければ、いくら良い商品を提供してもリピートしてもらえません。それはブランド価値の大きな損失となります。アイデンティティを設定するということは、顧客に記憶してもらい、安心、信頼という財産を築くということです。

○企業の VI システム

企業ネーム、企業ロゴ、企業スローガン、コーポレートカラー、エレメント

企業の社名やロゴなどは頻繁に作り変えるものではなく、最低でも 20 年は使用できるものという意識で作成します。今、流行しているものを採用すると 2 ～ 3 年ですぐ古くなってしまいます。世の中の流れを想定し、10 年は古く見えないような普遍的・シンプルなものにします。また、顧客にとっても社員にとっても、そのロゴに関わるのが誇りに思えるようなクオリティが求められます。

○事業の VI システム

事業ネーム、事業ロゴ、事業フレーズ、プロジェクトカラー、エレメント

「社会的意義のある大きな仕事」が事業であり、ひとつのビジネスとして成り立たせるのに 5 ～ 10

年はかかるため、10 年以上使用できるものにします。また、顧客に対しライフスタイルコンテンツ提案が明確で、見た人に「これは自分のモノだ」と思ってもらえるようなシンボルにする工夫が必要です。事業ロゴや名前には、使命感を込めた真面目なクオリティが求められます。

○商品の VI システム

商品ネーム、商品ロゴ、商品キャッチ、イメージカラー、エレメント

「あ、新しい商品が出た!」というインパクトや登場感が大事なので、企業 VI や事業 VI に比べ、流向やイマドキの要素を効果的に取り入れます。また、食品であれば「おいしそう」、マシンであれば「性能が良さそう」などという情報が伝わるシズル感を盛り込むことも必要です。また、商品アイテムが後日シリーズ化して増える、などといった変化も想定して作成します。

○人材の VI システム

専門ネーム、キャラクター

これまで人材を表す肩書は課長、部長といった役職名でしたが、これからは何の専門家か、という方がお客様の安心感を得る訴求力としては大きいと言えます。また、メディアを使って広告展開する場合はキャラクターを創り、自分たちが伝えたいことを変わりに伝えてくれる代弁者として活躍させる方法があります。その際は、マークとしてではなく一人の人格者として創り、世界観などもきちんと設定することで説得力や存在感を高めます。

■社会価値／導入期、成長期、成熟期、衰退期

○社会的価値とは／安心・信頼を与える社会的価値、ブランド力はあるか。

究極の社会的価値とは、ゆるがないブランド力が付いた状態を言います。知名度が高く、安心・信頼できるブランド力があれば優位に事業展開ができることはお分かりでしょう。企業も商品も、新規参入でブランド力がない場合は顧客からの信頼はありません。それを補うためには他の社会的信用を付加することが大事です。古参企業であっても、意識的にブランディングをしていなければいくら長年ビジネスを展開していてもブランド力はありません。

これらを工夫しながら自社のブランディングを行い、社会的価値を高めていくことを目的とします。社会的価値をつける具体例としては、○イベント・広報・広告・営業活動などを駆使して露出度を上げ認知度を高める○専門家や教授、有名人とコラボレーションする○流向に乗る○推薦を受ける○コンテストなどへ出品する○特保などの認定を受ける○企業ブランド力、商品ブランド力を高め市場浸透させる○機能の改良、関連商品の充実などを図り市場シェアの拡大やポジションの確立を図る、などがあり、ライフサイクル（導入期、成長期、成熟期、衰退期）でそれぞれ効果的な社会価値を付加し築き上げていくことが大切です。

■戦略的ツールの活用

見込み客へ企業や商品の存在を知らせ、魅力を知らせ、記憶してもらうために情報を伝える行為がフォーメーションプランニングです。情報を伝える相手、伝えるエリア、伝えたい内容などによってどのツールを使い、どんな時期にどんな経路で届けたいかが変わってきます。これを上手にやらないと、伝えたい相手に情報が届かなかったり、届いても効果が出ずに手間と経費だけかかってしまうことになります。伝えたい相手にどうしたら効果的に情報を伝えることができるか、ツールや載せるメディアの選択、情報の量やメディアの量を吟味し、効果的な方法を設計します。Twitter や Face Book などの SNS で企業広報するなど新しい方法が次々と出てくるため、最終商品に関わる場合は特に、常に情報伝達方法を研究する必要があります。

「BC、BBC、BB、SS」の4つのフォーメーションの中から自社の事業形態に合ったフォーメーションを選び、伝えたい相手に確実に情報が届く効果的な情報伝達設計をします。「いつどんなタイミングで、誰に、どんな情報を、どんなツールやメディアを使い、どんな経路で届けるか」を企画しますが、その際、年間の催事やイベントスケジュールなどに合わせて、イベント、キャンペーンなどの話題作りを仕掛けることが大切です。

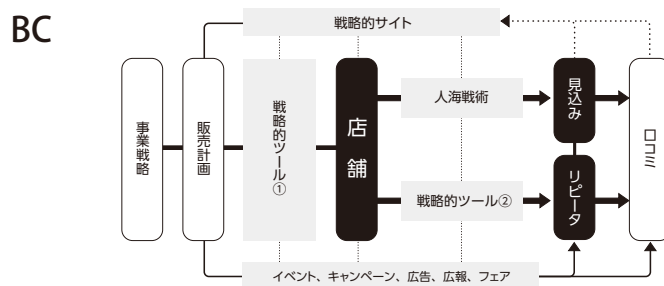
■情報伝達設計の基本手順

- ① 販売数値目標や販売エリア、期間、販促予算の計画を立てる
- ② 誰に、何を知らせるか、広告としての話題性を企画する
- ③ 理想のアプローチフローを決める
- ④ 優先順位を決め情報発信する（メディア、ツール、キャンペーン、段階、時期）
- ⑤ 費用対効果を分析し、次のアプローチを考える

同じ商品でも、いつ、誰に、何を知らせるかによって知らせ方が変わってきます。綿密な情報伝達設計をせず、知っている範囲内でツールやメディアを選択しやってしまうことがあります。それだと思ような結果が出ず、費用対効果が悪くなってしまいます。1度このフォーメーションに照らし合わせて設計し、段取りを立て、時期やタイミングを見て、その都度どんな手を打つか考える必要があります。

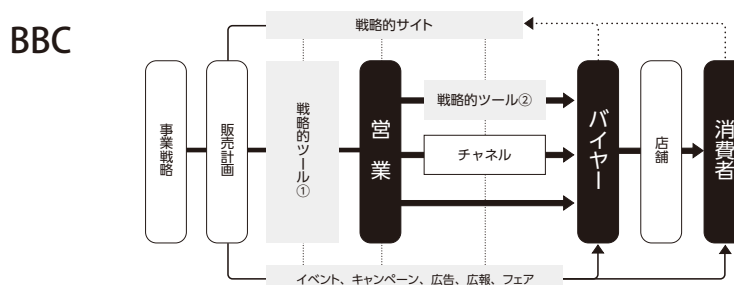
■BC タイプ／対消費者の店舗用フォーメーション

不特定多数の消費者を相手に、セールスプロモーションやチラシの投げ込み、呼び込み、看板などあらゆるコミュニケーションツールを駆使して来店を促すのが BC です。しかも一度来店して買ってもらったらお終いでは意味がなく、リピーターとして再来店してもらうには、次のメリットを投げかけるなど新たな PR をし続けなくてはなりません。キャンペーンやイベントなどで飽きさせない工夫、口コミしてもらいやすいツール、Web サイトやケータイサイトなどさまざまな手段で情報発信し続けることが必要です。



○BC フォーメーションの留意点

今の時代に必要なのは、ことさら商品を宣伝するのではなく、自社のお客様たちは何にこだわる人たちなのかをよく把握し、そのこだわり心をくすぐるアイデアを常に考えることです。ブログや Twitter などの SNS を活用してファン作りをするのも大事ですが、地域商売ですから地元のお祭りやイベントなどに積極的に参加して人脈を作ることも大事です。また、よその店がやっているからと地元のタウン誌に広告掲載するのではなく、さまざまなメディアの費用対効果を検討した上で上手に情報伝達を行うことが大切です。



■BBC タイプ／ブランドメーカー用フォーメーション

消費者ターゲットの商品の場合、商品特性が分かりやすくインパクトあるパッケージなど消費者に訴求する表現や情報伝達が必要なのはもちろんですが、売場を確保するためにはバイヤーを説得して店に置いてもらう必要があります、そのための POP を使った有効な売場提案やキャンペーン企画提案など、消費者とバイヤー両方を感動させる企画・情報伝達設計を行います。

○BBC フォーメーションの留意点

かつて物のない時代は市場はメーカー主導でしたが、モノ溢れの今は売場主導になっています。「良い物さえ作れば売れる」という作り手側の思い込みで作った商品を、派手なプロモーションでガンガン売るといった時代は終わりました。今はメーカー側も「この商品は誰にどのように届けば喜んでもらえるか」という出口を想定したライフスタイル提案の発想に頭を切り替え、まずいかに売場を

確保するかが重要になっています。B to C 広告としては以下のようなものがあります。

- ・ 全国広告（ブランド広告）…メーカーが消費者に向けて行うブランド認知のための広告。
- ・ 地域広告（小売広告）…小売店が限定したエリア消費者に向けて行う広告。
- ・ 直接反応広告…企業が小売店を通さず、DM や通販、クーポン広告、チラシ、カタログなどで顧客に直接ダイレクトマーケティングをする。
- ・ インフォーマーシャル…ケーブルテレビの通販番組。

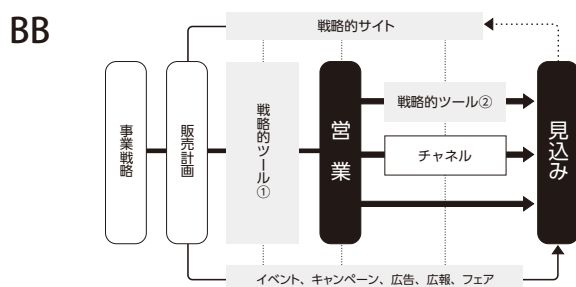
■BB タイプ／サービスメーカー、マッチングビジネス用フォーメーション

B to B ビジネスの場合は、営業スタッフを店舗と考え、それを強力にバックアップするような情報伝達設計を企画します。個人の営業力、トークスクリプト、接客態度、身だしなみ、個性・人間性などパーソンとしての質を上げると同時に、優れた営業ツールという武器や、広報・広告・サイトなどによる情報発信で後方支援します。顧客が企業の場合、商品の使用者、購買担当者、意思決定者が違うため、キーマンとなる人物を抑えた上で、すべての人に納得してもらえるような営業戦略を立てることが必要になります。

○BB フォーメーションの留意点

新規開拓だからとむやみに飛び込み営業をしても非効率です。どのようにすればキーマンに会えるかを設計し、段階的に信頼を築いていきます。トークスクリプトを用意し、ロールプレイングを繰り返してどんな投げかけにも応えられるように準備を整えておくことも大切です。営業をバックアップする B to B 広告としては以下のようなものがあります。

- ・ ビジネス広告…原材料、産業機械、プラントなど生産に直接・間接に投入する資材や、ホテル・コンサルタント・ソフトウェアなどサービスの広告。
- ・ 流通広告…製造業者が問屋、小売店、代理店などの流通業界へ向けに行う広告。
- ・ 専門家広告…技術者、医師、建築士、教師などに自社製品を推奨してもらうことを目的。
- ・ 経営者広告…トップマネジメントに向けて、経営改革、合理化、コンサルタントなどの提言を行う広告。

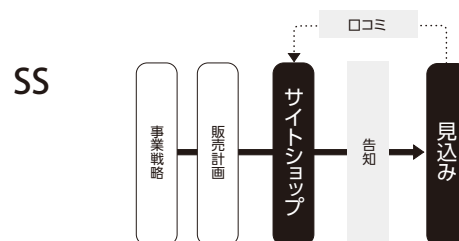


■SS タイプ／サイトショップ用フォーメーション

Web サイトは単に会社案内ではなく、情報発信基地として、もしくは自社店舗として設計します。作ろうと思えば誰でも簡単に資本ゼロで作れてしまうのがサイトショップ。実店舗であれば設計やデザインは専門家に頼みますが、サイトだと個人の力量で作成できます。土地は無限にあり、どんな商品を何個並べるのも自由です。反面、誰かが作り上げていかなければサイト運営は立ちいきません。また、顧客からは大手も零細もある意味同じ土俵で見られます。形になれば良いというレベルで作ってしまうと、悪いイメージを伝達してしまうことになります。有象無象のサイトが無数にあるからこそ、確かな情報伝達設計のセンスが問われます。

○SS フォーメーションの留意点

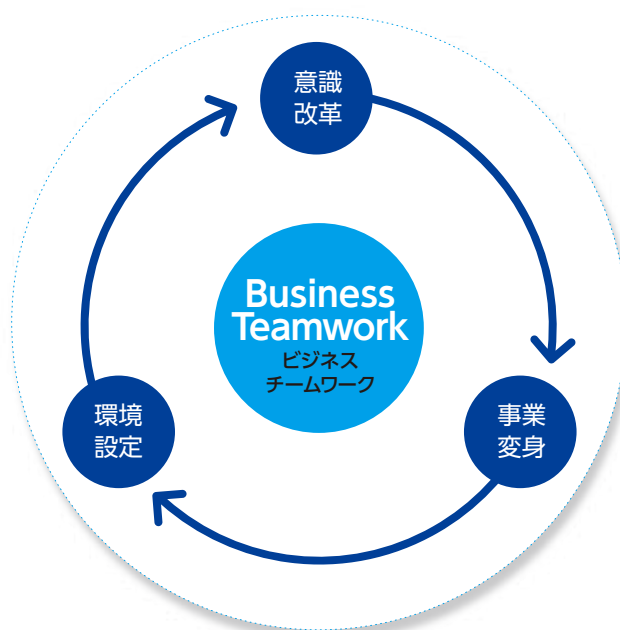
「サイトを開いて商品を載せておけばいつかは売れるだろう」と、自動販売機的な販売手法にばかり期待し、小売業の基本ルールを疎かにしては、いつまで経っても売れません。店舗として構造・客寄せ・受皿・振舞の設計を整えることが大切です。また、顔が見えないショップだからこそ接客はリアル店舗より迅速に丁寧に行う必要があります。サイトは店舗としても情報発信基地としても、どれだけ多くの人に見てもらえるかがカギ。ネット広告以外にも、リンクを付けたメールマガジンやブログを作成して誘導する、他サイトからリンクを張ってもらう、名刺やチラシなどには必ず URL を記載するなど所在を知らせる活動が欠かせません。



■ビジネススキルの開発で人材を戦力に

どんなにすばらしい事業があっても、それを運営するのは人。いつの時代も人材を人財にするビジネス教育は欠かせません。ビジネスは人×物×企業のコミュニケーションで決まるという考えをもとに、ビジネスの視点を定めることで情報収集力を高め、情報の整理整頓力を身に付け、戦術思考から戦略思考へとビジネス意識を高める教育でビジネススキル開発を目指すのが「ヒューマンマネジメント」です。

①人材の意識改革②優れたライフスタイルコンテンツを持った事業への事業変身③人材が活発に働くための環境設定、により強い企業のビジネスチームワークを整え、企業成長を目指します。



■ビジネスチームワークの構築

業務が細分化されることで、経営者とスタッフ、上司と部下、スタッフ同士などの意思の疎通が取りにくくなり組織が非活性化することを大企業病などと言いますが、今は規模の大小に関わらず、どこの企業にもこのような現象が起きています。

大手企業の場合は、個人レベルに細分化された成果主義により個人の目標達成が優先され、皆が孤軍奮闘。相互依存の関係性が希薄になり、表面的な人間関係の職場で決められた業務しか行わない、いわゆる指示待ち人間の増加に繋がっています。中小企業の場合は、従来は職能型組織でひとつの仕事に専念していたものが、複雑な時代になり、調査分析、ツール開発などの業務が増え、限られた人数の中での兼務が求められています。なぜその業務が必要かを理解しないと不平不満が起きたり、本来の業務がおざなりになったりということが起きてしまいます。

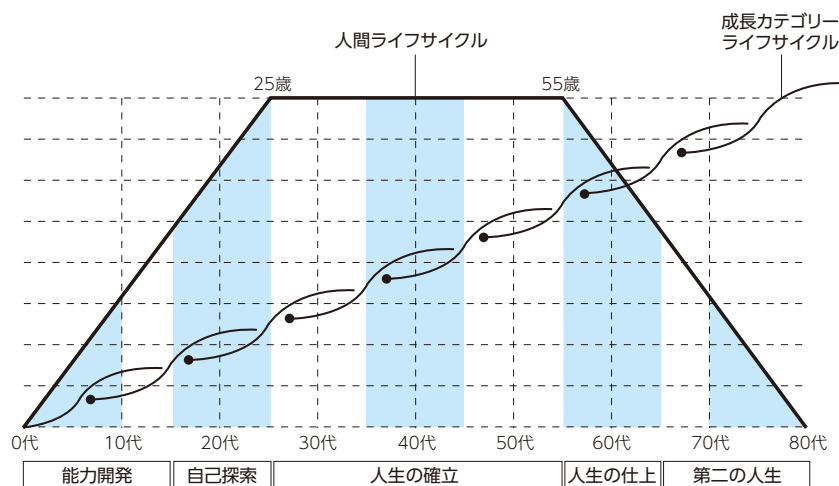
しかし、複雑な今のビジネスは、1 人のスーパーマンによるパフォーマンスで行うのではなく、多岐にわたるポジションのチームワークによる総合力で戦う必要があります。さまざまな専門性+情報の共有化による共通認識を持ったビジネスチームワークが非常に重要になっています。

■意識改革／ライフサクセスオリティー

ひとつの分野を極めてきた企業・人材は、スペシャリスト性は磨かれてきましたが、それだけでは足りません。顧客から求められるものが難しくなっている今の時代、情報収集力、それを整理整頓し負を発見して正へ変換するビジネスの視点が欠かせません。日頃の消費生活の中で多くのサービスを楽しんでいる私たちは、つい消費者マインドで物事を捉えがちです。

しかし、消費者マインドだと、自分の興味のあるものを重点的に見てしまったり好き嫌いで判断してしまいがちで、部分は見えていても物事の全体や裏側まで見ていない場合があります。それではビジネスの仕組みは理解できないのです。消費者の気持ちを理解する上で「喜ばせてもらう立場」消費者マインドは必要ですが、同時に「喜ばせる立場」ビジネスマインドを持つこと。そして、戦術思考から戦略思考への意識改革が必要です。戦術はあくまでも対処療法的なもので、一時的に効果があっても戦略がなければ長続きは難しいものがあります。

人も企業もどうなりたいかという目的と戦略があって初めて、そこへ向かってマイルストーンとなる目標を立て、戦術を積み重ねて成功へ近づくことができるのです。戦略を立てるには情報量が必要です。人生にライフサイクルがあるように、物事にもライフサイクルがあるという思考を持ち、ライフサクセスオリティーの8 観を深めていくところにビジネス意識の向上があります。

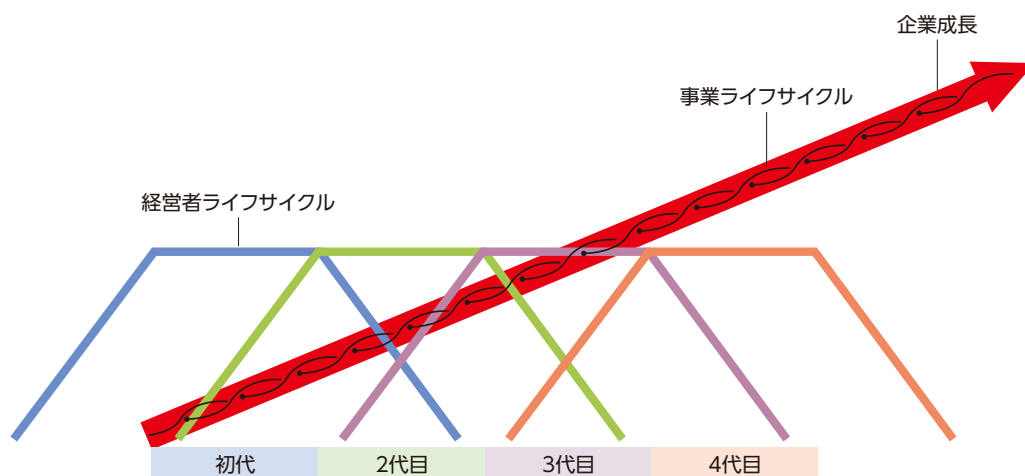


■事業変身／優れたライフスタイルコンテンツの開発による事業変身

企業成長するには伸び行く市場へ参入すべきですが、今伸びているのは従来の商品で括られた産業ではありません。[モノ] 売りではなく [コト] 売りであり、それは [ライフスタイルコンテンツ] で市場を創造している新産業です。モノ溢れの中、顧客が欲しがっているのは [モノ] ではなく価値ある [コト]。どの企業も [優れたライフスタイルコンテンツ・ビジネス産業] へ参入するという意識改革が必要です。時代の変化に合わせて常に事業のコンテンツを見直し、究極の顧客サービスを目指して事業変身するところに、事業を構築しながら人材も育成できる強い企業のビジネスチームワークが生まれます。

○事業変身のためのフロー

- ①産業構造のポジションごとの事業仕分け。
- ②事業ごとにメイン商品の [自社商品分析] 製品戻し、顧客戻し、競合戻しを行い、可能性を調査分析し、ライフスタイルコンテンツ案を立案。
- ③ライフスタイルコンテンツ案に基づき、競合調査などをもとに経営の 5 資源の相乗効果を想定しながら、差別化ある事業コンセプトや事業アイデンティティを開発し、事業仮設を設定。
- ④再度、製品の見直しをし、顧客のウォンツを引き出すパッケージ、商品アイデンティティ、プライシングなどを開発し、製品化から商品化。
- ⑤事業のバリュー数値を設定し、どのようなライフサイクルでブランディングを行うか戦略的に事業計画を立案。
- ⑥テストマーケティングの場を設定し、それに向けてイベント、広報、広告、営業などの販促計画、情報伝達設計の販促化を実施。
- ⑦事業、商品、販促の見直し改善を行い事業化に向けて、戦略フローシート、仕事フォーメーションシート、行動カレンダーシートを使い実行計画を立案。
- ⑧事業化した際、どのような事業の相乗効果が見込めるかを想定。



■環境設定／戦略フロー、仕事フォーメーション、行動カレンダー

どんなに優秀な人材がいても、組織、職種、役割分担、業務の流れなどのシステムが整っていないければ実力を発揮できません。人材が能力を発揮し、活発に働けるためのビジネスの環境設定は、成長のスパイラルにとって重要なシステムと言えます。「事業変身ステップ」で事業設定ができたなら、以下の手順で実行計画を作成します。

①戦略フローで製品化、商品化、事業化、販促化の戦略を構築

顧客への問題解決提案を製品化、商品化、事業化、販促化のスタンスで見直し、顧客単価向上と新規顧客獲得のための戦略を構築します。

①産業構造のどのポジションにどんな事業があるか②事業ごとにどんな商品があるかを記入③その商品で顧客単価の向上や新規顧客獲得ために、直接顧客や間接顧客に向けてやらなくてはならない一連の業務を洗い出して記入し、事業イメージング、客寄せ商品の調査分析、顧客獲得するまでのステップや納品するまでのステップなど戦略の全体像を把握します。

②仕事フォーメーションで役割分担と目標設定

戦略フローで明らかになった必要業務を役割分担し、担当者を決定してビジネスチームを編成します。職務に対する企業目的や個人目標を設定することで、職務内容や使命感を明確にします。

①実行すべき業務項目を記入②現在の職種と③それに対し新しく設定すべき専門職を記入④その職種が目指す目的⑤それを行う担当者名⑥担当者の業務内容⑦その目標の順で記入します。

③行動カレンダーでスケジュール管理と実行

業務革新と人材革新を効率良く行うための項目を、優先順位をつけ設定し実行計画を立てます。

①クライアントに提案すべき項目とスケジュール②それに対し自社が行うべきスケジュールを記入。個人に委ねるのではなく成長戦略としての事業戦略的スケジュールを策定し実現へと向かいます。

+Businessing

ビジネスプロデューサーの仕事

+Businessing

4

① ショップビジネスの場合

競合店が増え競争が激しくなっている今、顧客に支持される競争力ある店にするためには、フロアやコーナーなどの店作り、店内プロモーションなどよりいっそうの創意工夫が必要で、そのためにはマーケティングに則った自店舗の見直しと競合店調査が欠かせません。時代の流れの中、消費者の志向や価値観はどうなっているのか、競合はどんな状況か、新たに競合になりそうな店舗の出現はないかなどを常に見ておく必要があります。また、ショップビジネスはいかに顧客が喜ぶ品揃えにするかが鍵ですが、それにはカテゴリーマネジメントを強化することが大事です。ヒット商品がなかなか生まれにくい今、従来のようにメーカーの提案を待っているだけでは差別化あるカテゴリー強化は難しいものがあります。店舗運営する側が来店客のウォンツを引き出し、カテゴリーを賑わす新しい感覚の商品アイデアを考え、メーカーに情報提供する必要があります。

② ブランドメーカーの場合

最終消費者向けに商品を売るには売場が必要で、売場を無視した商品開発はあり得ません。特に今の時代、良いモノ作りだけでは商品は売れず、売場が抱える問題や要望、さらには来店客が何に期待してその店に買いに来ているかを察知し、売場や来店客の問題解決提案をして売場のカテゴリーを賑わす新感覚の商品提供が求められます。従来のように自社の技術や設備の範囲内で製造できる商品を売り込みに行くのではなく、消費者動向を読み取り、バイヤーへのソリューション提案できるスキルが必要です。企業向け商品の場合は、調査が難しいものがあります。クライアントの抱えている課題を知るには、クライアントがどんな顧客を相手にしているかを調べることも必要で、これをしないとせっかくの提案もズレてしまう場合があります。どんな業界もB to B to B…と繋がっていくと最終的に消費者（カスタマー）に繋がります。そこを見越して調査する力をつけ有効なアイデア発想する必要があります。

③ サービスメーカーの場合

これまでは、顧客であるブランドメーカーが期待するものを、早く、品質良く、安く提供すればビジネスが成り立ちましたが、供給過多、消費者の価値の多様化が進んでいる市場においてブランドメーカーが苦戦している今、ブランドメーカーへの情報提供という支援が重要になっています。サービスメーカーといえども売場や消費者、来店客調査をしながら、従来の OEM から ODM 的提案が求められてきています。また、販売力のある顧客をゲットしないと自社の成長もあり得ないサービスメーカーにとって、既存顧客のブランドメーカーや今後取引をしたいと思っているブランドメーカーの事業展開が、この先伸びる可能性があるかどうかをジャッジできる目を養う必要があります。

④ マッチングビジネスの場合

産業構造的に一番下請けになりがちなのがこの業界ですが、言い換えれば、どこの業界もクライアントになる可能性があり、それだけ裾野が広いポジションと言えます。ですからあらゆる産業、業界を研究することが可能です。従来の取引先であるクライアントを対象にビジネスを継続しがちですが、その産業・業界が伸び悩みを見せたら素早く新たなクライアントを探さなくてはなりません。その際、他のビジネスがどうなっているかをよく理解しておく必要があります。ショップビジネスはブランドメーカーに、ブランドメーカーはサービスメーカーに何を期待しているか。サービスメーカーはブランドメーカーに、ブランドメーカーはショップビジネスに何を提案すべきか。個々が抱える問題を把握し、それぞれに何を提案するかを見つけ出す必要があります。

何にでも興味を持つ

社会の仕組み、消費者のライフスタイルなどを把握するには、自分の好き嫌いではなく何にでも興味を持つことから始めます。考えることは大事ですが、アイデアは情報の中にあり、まず情報が命です。どんなに良い商品を開発したつもりでも、それが自己満足では意味がありません。また時代の移り変わりと共に消費者・クライアントの志向や価値観も変化します。買い物に行ったら自分に関係ないと思われる売場も見る、観光地へ行ったら街やお土産物店へ足を運ぶ、さまざまなメディアに目を通して違いや差別化を発見してみるなど、日頃の生活の中で、どれだけいろいろな物事を見るかで情報量が変わり、ビジネスの視点が磨かれます。それが改善案や、新たなビジネスの種発見につながるのです。普段から心がける調査として以下の4項目があります。

(Businessing Search GUIDE 参照)

①メディア調査

TV、ラジオ、新聞、雑誌など私たちの身の回りにはさまざまなメディアから情報が溢れています。そのような情報を漠然と受け流すのではなく、今何が流行しているのか、消費者はどんな価値観を持っているのかなどを普段から読み取るよう心がけます。

②営業リサーチ

営業で出かける時が一番のリサーチポイントです。顧客と会った時は、売り込みだけに専念するのではなく、顧客が抱える課題・要望などを少しでも聞き出す心がけが大切です。営業職は「売る仕事」ではなく「開発の仕事」という認識に変え、サービスや製品の開発に力を入れることが必要です。

③フェア調査

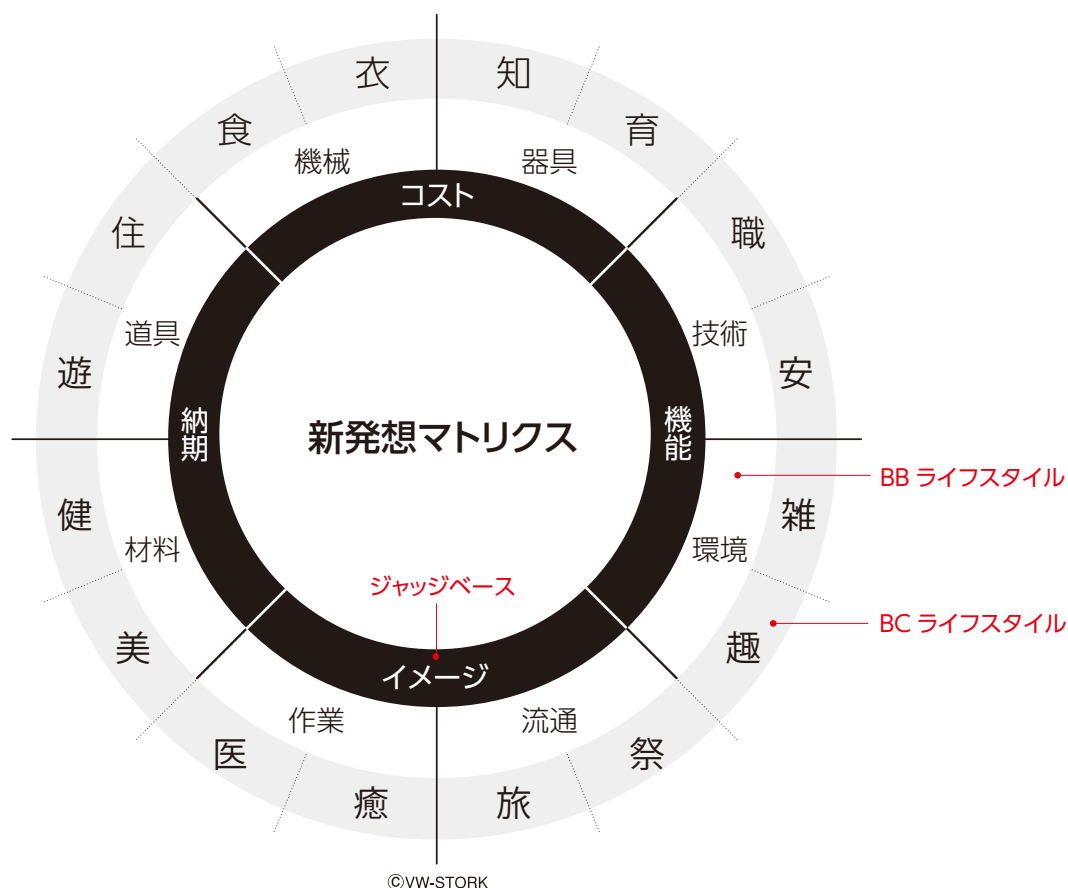
ビジネスフェアなどのイベントは、産業・業界の現状を知るまたとないチャンスです。各社のPR商品や展示物だけではなく、ブースの作りに構造・客寄せ・受皿・振舞が盛り込まれ、ショップとしての機能を果たしているかなどもチェックします。

④売場調査

今何が売れているか、顧客は何を求めているかを一番明確に知ることができるのが売場です。普段の生活の中で買い物や食事に行く際は、「自分のために買う」だけではなく、「家族のために買う」などいろいろな視点で見た際に、構造・客寄せ・受皿・振舞が整っているかなどを意識して見るように心がけます。また商品ラインナップでどんな相乗効果を挙げているかと共に、一品ずつどう見えるかなどもチェックします。

ビジネスの種を発見する

「自社商品分析」で新たなニーズ・可能性を発見したら、それを顧客が欲しがる「ウォンツ」にすることでビジネスの種にしていきます。新発想マトリクス図は、顧客の潜在ニーズを探すために見る図です。これを見ることで、消費者はどんな生活を送っているかをイメージし、B to B の場合は顧客の求めているものを意識しながら新ビジネスの種を発見するヒントにします。



○BC ライフスタイル

- ①衣…衣服のことを指す。人間であれば服、物であればカバーとも考えられる
- ②食…食に関わること。食事と食べ物、食物ではその意味合いや内容は異なる
- ③住…住まうこと。住居空間、インテリア、住まいに関して想像出来ること
- ④遊…遊ぶこと。楽しむことやおもちゃ、レジャー、ゲームなど
- ⑤健…健康の意。健康維持に必要なもの、健康志向に関する考え方など
- ⑥美…美に関わること。日常的には美容、美の追求に関するもの、化粧品、装飾品など
- ⑦医…医療に関すること。医療現場、薬や医療器具、医療の考え方など
- ⑧癒…心癒されるものや場所。アロマやペットの存在、音楽など
- ⑨旅…旅にまつわるもの。未知の場所へのあこがれ、非日常を楽しむ世界
- ⑩祭…行事の意味。こどもの日や入学式、結婚式など、年間、人生での催事

- ⑪趣…趣味の意。手芸、園芸などの一般的な趣味、またはマニアックな世界
- ⑫雑…日用雑貨全般を指す。消耗品や食器、小物まで多くのものを意味する
- ⑬安…安全の意。安全に生活するという基本欲求、無添加やバリアフリーなど
- ⑭職…働くの意。仕事そのものや、働くシーン、仕事に関わるものやこと
- ⑮育…育てるの意。子供以外に植物やペットなども育てる対象と考える
- ⑯知…知性を表す。学びや学問、成長させることや環境などこと

○BB ライフスタイル

- ①器具…特定の分野で役に立つ機器の商品化アイデアを考える
- ②技術…特定の分野で役に立つ優れたノウハウスキルの商品化アイデアを考える
- ③環境…地域、職場、家庭などの環境改善に役立つ機能の商品化アイデアを考える
- ④流通…モノや貨幣、情報の流れなどの効率化の商品化アイデアを考える
- ⑤作業…特定分野で役立つ肉体的・頭脳的動作の安全や効率化の商品化アイデアを考える
- ⑥材料…特定分野で役立つ素材や情報、データの商品化アイデアを考える
- ⑦道具…特定分野で役立つ用具の商品化アイデアを考える
- ⑧機械…特定分野で役立つメカニズムの商品化アイデアを考える

○ジャッジベース

- ①コスト…単価は安いものが良い。質も良く費用対効果が良いものを選ばれる
- ②納期…品質が同じであれば、納品は早ければ早い方が良い。そして納期は必ず守る
- ③機能…技術や素材や材料、そして部品や装置は機能が競合に勝たなければいけない
- ④イメージ…最終商品だけでなく、工業用のものであっても、デザインや販売方法で良いイメージ作りが求められている

アイデアを考える

顧客を獲得し続けるためには、自社（経営の5資源／企業ブランド、事業、商品、販促、人材）、顧客、売場、競合の8つのビジネス・アイデアポイントを構築するアイデアが必要です。自社のアイデアを考える際は常に、顧客は自社と競合をどう比較しているか、競合の強み・弱みは何か、どこの売場でどのように戦うかと照らし合わせて考えます。

①企業アイデア

○経営（利益）／常に「（単価－原価－顧客獲得コスト）×顧客数＝利益」の利益の方程式により、利益を出す方法を経営の5資源構築の中で考えます。

○ブランド（企業、事業、商品）／良いサービスを提供したことによって、いかに顧客にそれを名前、ロゴとして記憶してもらうかを考えます。

②事業アイデア

○使命（イノベーション）／強い競合から顧客を奪取するためには、何をどう革新することで実現できるかを考えます。

○社会的問題解決性／消費者を取り囲む社会と産業に起きている問題（負）を探し出し、どう解決（正）するかを考えます。

○仕組み（安定、拡大）／ビジネスを理想の規模までどうやって拡大させるか、どう安定させるかの仕組みを考えます。

③商品アイデア

○生活的問題解決性／消費者の生活と業界に起きている問題を探し出し、どう解決するかを考えます。

○製品／事業展開を大きくできる製品、事業成長できる製品とは何かを、革新的、先駆的レベルで考えます。

○パッケージ／ターゲットとなる見込み客が思わず手に取り買ってみたいと思うような訴求性を考えます。

○相乗効果（シリーズ）／単品で戦うだけでなく、シリーズ展開や関連商品展開などで優位に立てる相乗効果を考えます。

④販促アイデア

○広報／メディアの第三者として無料の記事に取り上げてもらえるようなニュース性、話題性のあるネタを考えます。

○広告／販促やイメージ戦略を目的に、メディアの選択、どんな表現で、誰に伝えるか、費用対効果を含め考えます。

○販売／一年の行事や社会の出来事などにリンクして販売促進を図れるインパクトあるイベント、キャンペーンを考えます。

○営業／効率のいいエリア戦略、商品特長を伝える優れたトークスクリプトや営業支援ツールの創

作を考えます。

○口コミ／口コミを高める話題性、キャッチ的な言葉やネーミング、手渡しできるツールなどの伝達方法を考えます。

○販促ツール／パンフ、カタログ、DM、POP など販促ツールの特性を知り、戦略的ツールまで引き上げることを考えます。

⑤人材アイデア

○やりがい／どうすればスタッフが生き生き働くためのやりがいを持てるかを、事業=社会的に意義のある大きな仕事を中心に考えます。

○組織／営業効率の良い組織作りとマニュアルを中心とした暗黙の了解知を生む組織作りを考えます。

○マニュアル／事業成長に伴い、短時間で平均以上の人材を育成できるノウハウの標準化を考えます。

○育成／OJT、OFF-JT、SELF STUDY など何をどう使えば効率よく学習・演習・実習・実践ができ人が育つかを考えます。

○事業承継／誰に、どんな経営資産を、どれくらいの準備期間と実行期間をかけて引き継ぎするかを考えます。

⑥顧客アイデア

○新規顧客獲得／どうすれば常に新規顧客獲得をできるか、競合調査等をもとに経営の5資源の相乗効果で考えます。

○顧客単価向上／どうすれば常に顧客単価向上をできるか、新たな企画提案をもとに経営の5資源の相乗効果で考えます。

○比較戦略／顧客は自社と競合をどのように比較しているかを分析し、選ばれる存在になるための差別化を考えます。

⑦売場アイデア

○買いやすい／価格、POP、パッケージ、売場、キャンペーン、支払方法など、顧客が購入に至るまでの苦痛を取り除く工夫を考えます。

○売りやすい／価格、商品ラインナップ、ツール、知覚化作戦など、販売や営業が売るための苦痛を取り除く工夫を考えます。

○店舗（自社、他社、代理店）／売場の「構造」、引きの強い「客寄せ」要因、利益の出る「受皿」商品、顧客満足させる「振舞」を考えます。

⑧競合アイデア

○調査方法／消費者やクライアントは競合とどのように付き合っているか、何を魅力と感じているかを知る調査方法を考えます。

○差別化作戦／競合の戦い方、防衛戦、積極戦、側面戦、奇襲戦を知ることにより、どんな差別化のある戦い方にするかを考えます。

★8つの問題と解決

「顧客の目」と「顧客の意識」に競合との差別化を強く訴え、顧客を獲得し続けるためのアイデア出しをする際は、以下の「8つの問題と解決」に気を付けて行います。

①顧客

問題／見込み客のズレ

従来の製品が全ての顧客に通用するということとはなくなり、誰にでも通用するものは逆に誰のものでもなく、ターゲットを絞り込まなければ誰にも気づかれないというロスが生じ不利益が起きています。

解決／提案サービスの差別化

より細かく問題解決性を分類し、同じ製品でもターゲットに合わせて個々に提案を変えることが必要です。この差別化が優れていることで顧客に受け入れてもらいやすくなり利益を生みます。

②商品

問題／視点のズレ

商品ラインナップが増え収集が付かず、商品群が顧客視点ではなく企業視点の分類になっているため顧客が商品を理解しにくく、買いにくいというロスが生じ企業の不利益が起きています。

解決／問題解決カテゴリーの差別化

企業側の視点ではなく顧客側の視点から商品を見て、顧客の問題解決ごとにカテゴリー分類して商品化。問題解決性を差別化することが買いやすい=売しやすい状態になり利益を生みます。

③店舗

問題／サービスのズレ

店舗には店構えなどの「構造」、お客様を引き寄せる「客寄せ」、インパクトはないが利益を出す「受皿」、充実したサービスの提供「振舞」が必要です。店舗とは総合芸術。レベルが達していないと顧客の満足にロスが生じ不利益が起きています。

解決／ツールや営業マンも店舗として差別化

店舗は構造・客寄せ・受皿・振舞を設定することで差別化を図りますが、営業マン、パンフ、ブース、パッケージ、サイトなども「店舗」と考え、実店舗と同様に構造・客寄せ・受皿・振舞を充実させることが利益を生みます。

④売場

問題／情報発信のズレ

商品を売場に置いたからといって自然に売れる訳ではありません。目を引くパッケージ、POPなどでインパクトを与えないと顧客に気付いてもらえないのです。売場に手を加えていないことで情報発信にロスが生じ不利益が起きています。

解決／コーナーの差別化

競合と並んでも負けないインパクトあるパッケージやPOPを駆使する、棚の上の方に置いてもらう、平積みしてもらう、シリーズとしてまとめて置いてもらうなど売場を工夫し、与えられた売場を自分たちの「店舗」にすることで利益を生みます。

⑤販促

問題／表現のズレ

自分たちが言いたい内容と販促ツールの表現方法がズレていることで、顧客にとってツールを見ても特長が伝わらない、言っている内容が分からない、魅力が伝わらないというロスが生じ不利益が起きています。

解決／知覚・シズル・記憶の差別化

ターゲットに訴えたい内容を整理して知覚化作戦を盛り込み、シズル化作戦により感動的表現を駆使し、一度買ったら忘れないという記憶化作戦で差別化を図ることが利益を生みます。

⑥営業

問題／行動のズレ

いくら営業が売ろうとがんばっても上記の商品～販促が整っていなければ、顧客の比較ポイントである製品・商品・サービスの魅力を正しく伝えることができません。営業戦略の空回りというロスが生じ不利益が起きてしまいます。

解決／アプローチの差別化

商品～販促の戦略的ツールを整え、考え方や売るためのシステムの共有化を図ることで誰でも同レベルで売れるという営業の底上げが必要です。理想的な標準のアプローチを設定し、そこに個人の能力が生きるようにすることが利益を生みます。

⑦情報伝達

問題／焦点のズレ

いろいろなメディアに広告を掲載しても、サイトはサイト、パンフはパンフといった作り方をしている、情報が繋がって見えず同じ商品・事業だと伝わりません。情報の焦点がズレることで情報伝達にロスが生じ企業の不利益が起きています。

解決／サイトを基に情報伝達設計の差別化

今はサイトを中心に口コミが広がる時代で、多くの比較はサイトで起きています。いろいろなメディアを駆使して顧客をサイトへ誘導すると同時に、サイトに情報を集約させて情報伝達設計の差別化を図ることが利益を生みます。

⑧ブランド

問題／信頼感のズレ

売れるからといってブランドのコンセプトからズレたものを取り入れてしまい「らしさ」がなくなってしまうと、これまで築いてきた信頼が失われ、従来の顧客が離れてしまうというロスが生じ企業の不利益が起きてしまいます。

解決／コンセプトの差別化

新しいものを取り入れる場合もコンセプトから外れず、顧客にとって信頼は変わらないけれどもいつも斬新なことを提案してくれるという刷新感、期待感を持たせ差別化します。常にブランドから伝わるイメージを陳腐化させないことが利益を生みます。

企業コミュニケーションのプロになる

ビジネスはコミュニケーションであり、ビジネスがうまくいかないのはコミュニケーションギャップが生じているからです。この社内外におけるコミュニケーションギャップを埋めるのがビジネスプロデューサーの大事な役割と言えます。顧客とのコミュニケーションギャップを埋めるためのライフスタイルコンテンツを創出する、情報の共有化を行い社内の意思統一を図る、経営陣の考えをスタッフに伝え、同時に現場の声を吸い上げて経営陣へ提案するなど、社内外の情報処理屋になることを心がけることが大事です。特に、商品や販売と直結するパッケージやツール開発などの時には、社外ブレーンとの情報共有を密にし、優れた発注者となることが求められます。制作物を発注する際は以下の4項目を準備し、社外ブレーンとのスムーズなコミュニケーションを図ります。

①制作物に入れる内容の準備

発注相手はその世界ではプロでも、それ以外のビジネスに関してはシロウトだと考えるのが基本です。ターゲット設定や商品コンセプトなど伝えたい内容を発注相手が理解できるようにまとめ、モレがないように準備します。

②表現イメージの準備

自分たちは「誰に、何を、どのような形で伝えたいか」を明確にし、言葉では表現できないニュアンスが相手に伝わるように雑誌の切り抜きやイメージラフなどを用いて自分たちの考えがブレーンに伝わるように準備します。

③予算に対する準備

制作予算は獲得したいエリアや戦う相手によって違ってきます。安く上げることだけを考えるのではなく、適正な予算が出せるような準備が必要です。また、予算内に見合ったブレーンを見つけられる目も必要です。

④参考資料（製品、商品データ、アイデンティティデータ）の準備

製品そのものや商品仕様、フレーズや商品ロゴなどアイデンティティに関わる物は全て渡せるように準備します。曖昧のまま進めてはブランドを崩すことになるので、絶対にしてはいけません。

○ビジネスの視点を持つ

毎日の業務をこなすこととビジネスをすることは違います。ビジネスとは、時代の変化に合わせて既存事業を見直し、差別化ポイントを創造していく取り組みであり、それにはビジネスの視点が欠かせません。特に、企業の中で優れたライフスタイルコンテンツを創出する役割を担うビジネスプロデューサーは、以下の「4つのミス・ロス」に気をつけながら、常に世の中を広く浅く見てビジネスの視点を磨いていただきたいと思います。

★4つのミス・ロス

販売ツールなどのコミュニケーションツールを作りお客様へ届ける際、注意しなくてはならない4つのミス・ロスがあります。伝えたい情報をターゲットにしっかり届けるには、このどれ1つのミスを犯しても正確に情報は届かず、大きなロスになってしまいます。意外とこのミス・ロスを犯していること

に気づいていない場合が多いのです。

①見込みミス・ロス

どんな人をターゲットに想定するかという時、「実際にそんな人はいない」という人を見込んでいたり、いたとしてもその人の問題解決は別のところにあったり…とズレた人をターゲット設定している場合があります。そうすると、どんなに良い情報を満載した良いツールを作っても情報伝達をしても、そもそも届ける相手がズレているのですから、制作も情報伝達もロスになってしまいます。

②制作ミス・ロス

パンフレット、パッケージ、広告物などの制作物がターゲットの好みに合わなかったり、インパクトがなかったり、内容が分かりにくい作りになっているなど表現が悪ければ、魅力が伝わりません。情報を正確に伝えるにはターゲットに見合った表現方法を駆使することが必要で、その部分を疎かにしているとせっかくお金と時間をかけて制作しても、ビジネスとして大きなロスになってしまいます。

③伝達ミス・ロス

情報は何かしらのメディアに載せて流しますが、そのメディアの選び方・伝え方が悪いとターゲットの元へは届きません。情報の流れは目に見えないため、だからこそ伝えたい相手にちゃんと届いているかの確認が必要です。このメディア選択を誤ると、せっかくいい制作物を作ってもそれがロスになってしまいます。

④仕組みミス・ロス

一度顧客になってくれた人に、また同じような顧客になってもらうための情報を送っても意味がありません。最初にも買ってもらうための情報を送り、顧客になってくれた人には、次はリピーターになってもらうための情報、さらにスペシャル顧客になってもらうための情報と、段階的に発展させていく仕組みを作ることが大切です。いかに安心・信用・信頼を積み重ね、売場のシェア・販売のシェア・記憶のシェアを獲得するかという仕組みを作っておかないと、せっかくの企業活動がブランド構築に結び付かないという大きなロスになってしまいます。

