



神奈川大学 経営学部
デザイン演習 V・VI
(後期 月曜日3・4時限)

担当: 中見真也

第2回目：経営理念とビジネスモデル

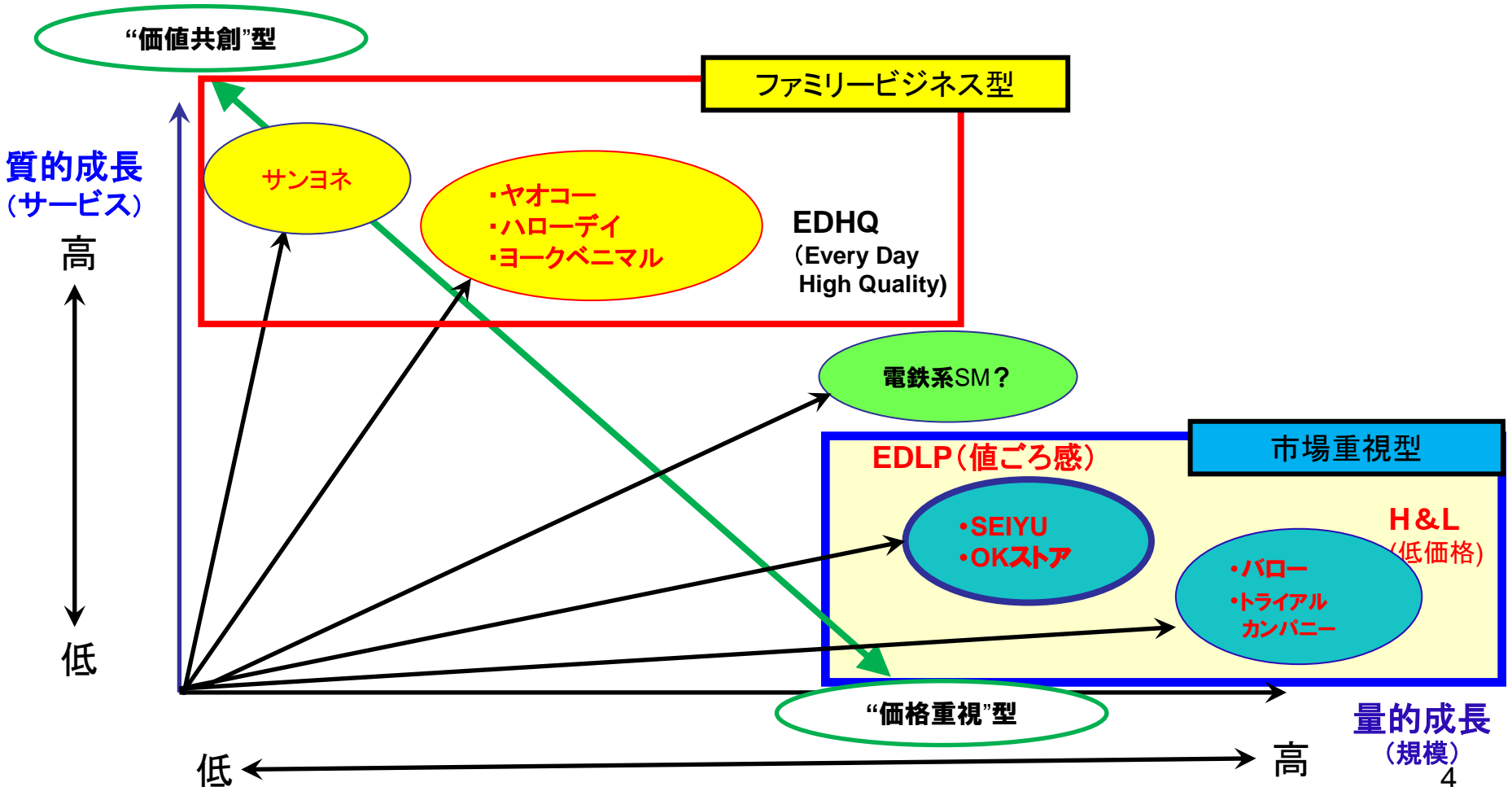


日本の食品スーパーの価値潮流と組織構造

日本の食品スーパーの価値潮流

●消費者視点で見た際、日本の食品スーパーは2つの価値潮流に分類出来る。

- ・“価値共創(サービス品質重視)”型 (Ex. Meal Solution=メニュー提案)
- ・“価格重視”型: “EDLP(値ごろ感重視)”型と“H/L(低価格重視)”型に二分される。



1. ヤオコーの経営理念 (Purpose)

■経営理念

生活者の日常の消費生活をより豊かにすることによって
地域文化の向上・発展に寄与する。

■この理念実現のため

「ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケット」の運営

■ヤオコーが目指す売場づくり（あるべきMDの定義）

- ① 美味しいものを、豊富に品揃えし
- ② 値頃で提供するとともに
- ③ おかずだけでなく、ちょっとしたご馳走があり
- ④ メニュー提案など各種の生活提案、食事に関する問題の解決があり
- ⑤ 日常普段の食生活に変化をつけ、豊かで楽しい食生活を実現する

■キーワード

「豊かで楽しい食生活提案型SM」の充実

第8次中期経営計画

(2016年～2018年度)の骨子

『スーパーではなく、「ヤオコー」と呼ばれる存在へ』

→「業態革新＝個別ブランド化」



出典：日本食糧新聞2017年
8月16日朝刊

■「同質化競争」を勝ち抜くには「固有名詞」で呼ばれる会社へ

(AmazonはAmazon、ホールフーズはホールフーズ、カルディはカルディ、ビレッジバンガードは、ビレッジバンガード。

→業態概念を超える。)

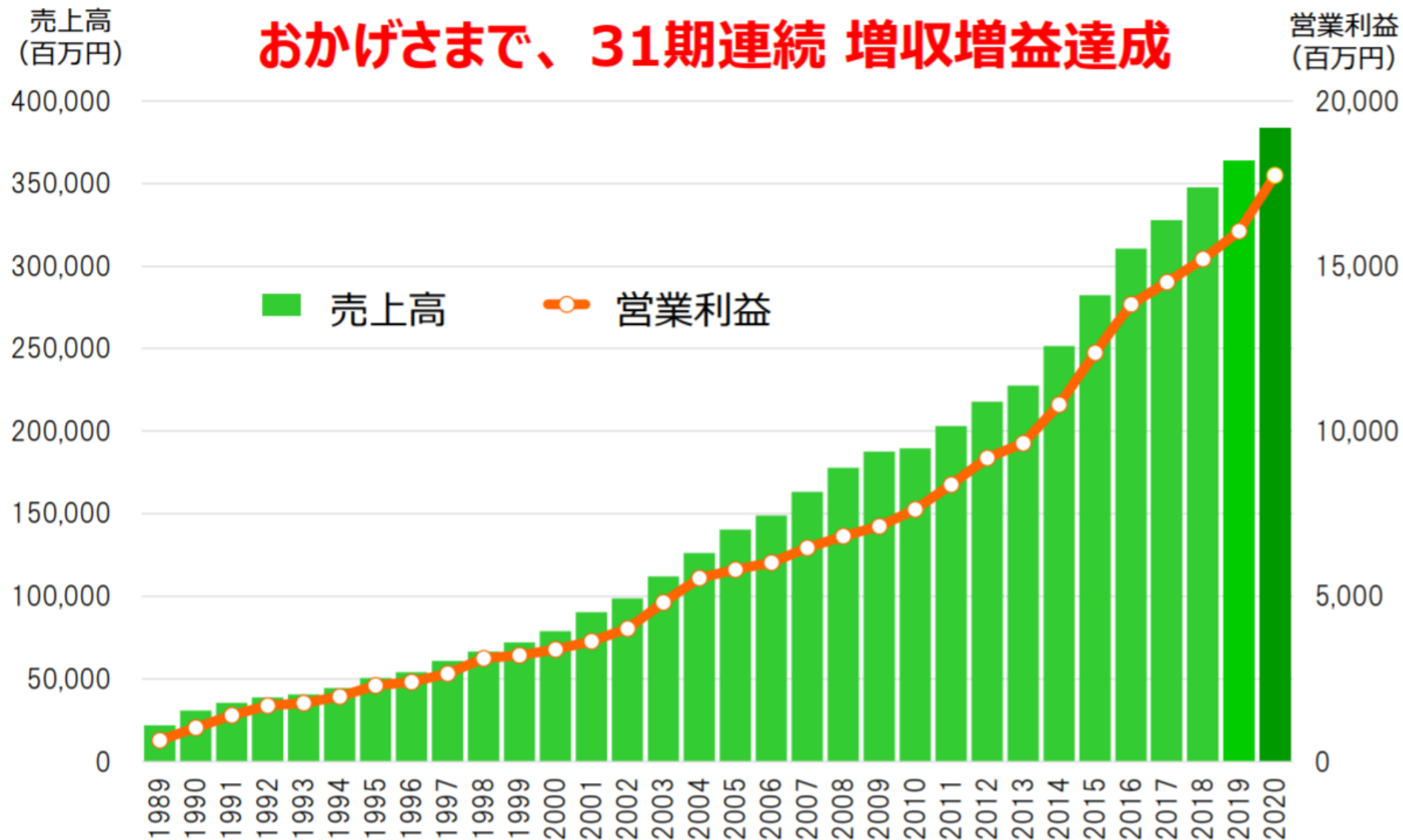
■まず、社員が、家族がヤオコーのファンに。

そこから、お客さま、お取引先、株主のファンを広げる。

(インターナル・マーケティング重視)

ヤオコー: 経営成績の推移

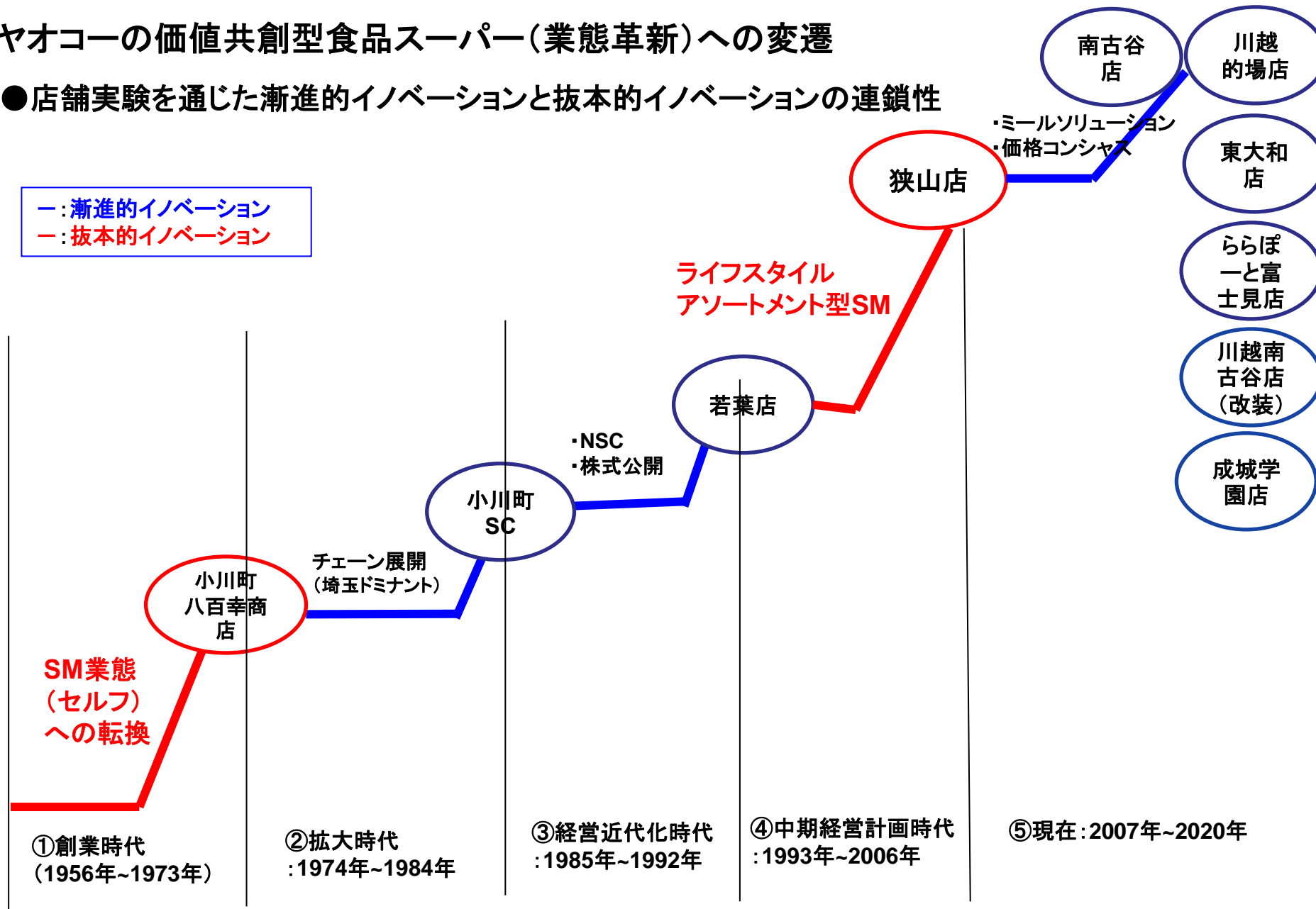
おかげさまで、31期連続 増収増益達成



ヤオコーの価値共創型食品スーパー(業態革新)への変遷

●店舗実験を通じた漸進的イノベーションと抜本的イノベーションの連鎖性

—: 漸進的イノベーション
—: 抜本的イノベーション



ヤオコーの価値共創の事例

店舗における様々な場を通じ、顧客と従業員とが相互作用し、顧客の文脈価値醸成に直接的に関与している。

クッキング・サポートコーナー



イートインスペース(コミュニティ)



ヤオコー会員へのグループインタビュー



ヤオコー商品(PB)の試食会



対面式鮮魚コーナー



グローサーラント

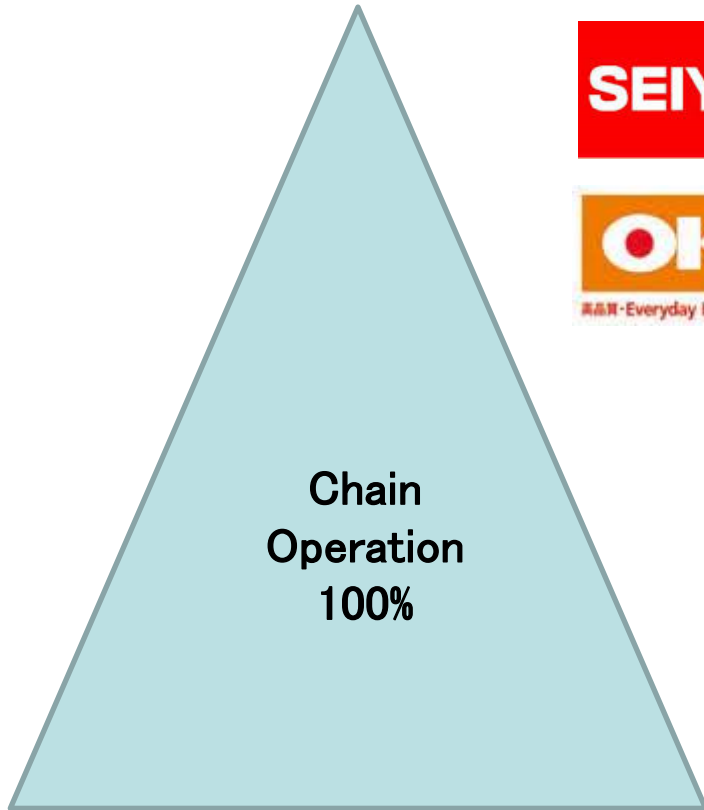


チェーンに基づく個店経営とは？

日本における小売業(食品スーパー)の現状:食品スーパーの組織構造(1)

① “価格重視”型

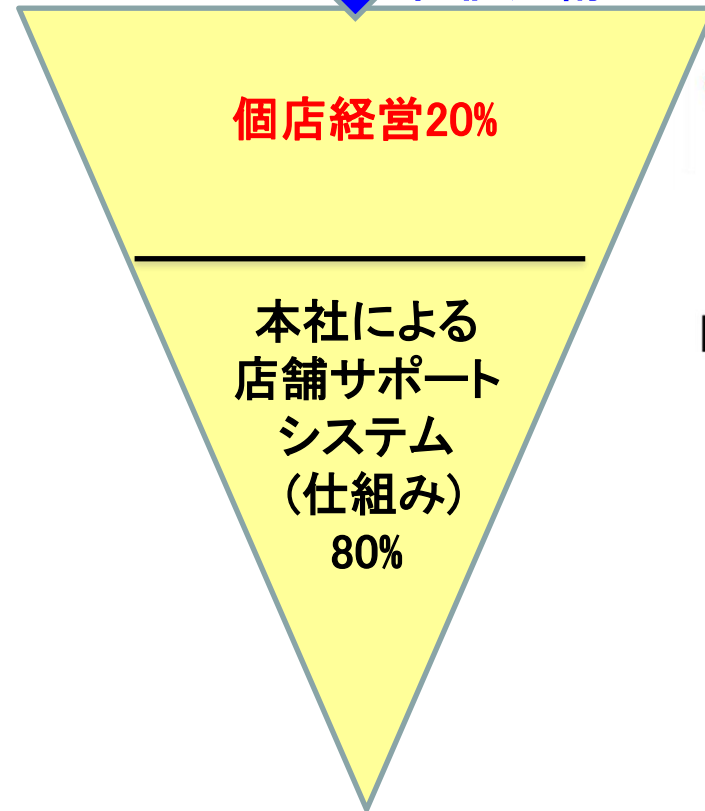
本部主導型経営



② “価値共創”型 (顧客視点重視)

チェーンオペレーションを
ベースとした個店経営

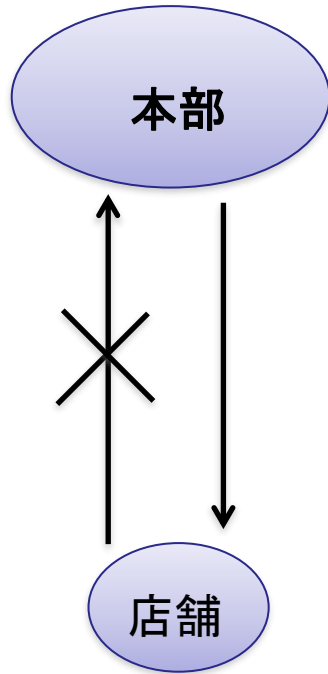
顧客(ニーズ)



日本における小売業(食品スーパー)の現状:食品スーパーの組織構造(2)

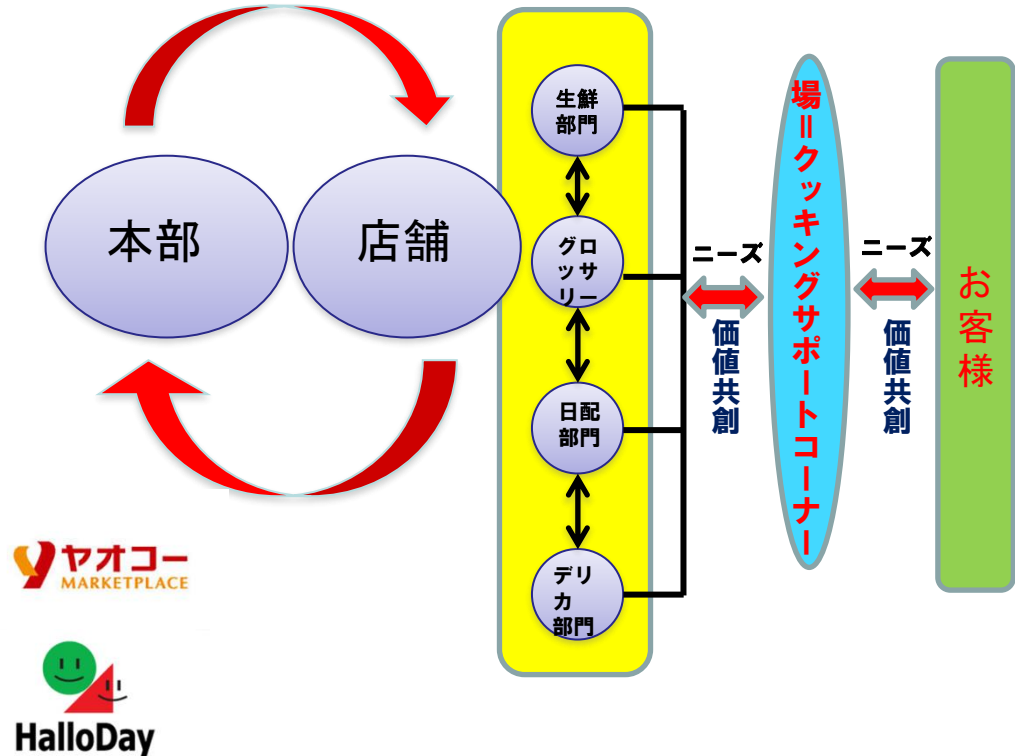
① “価格重視”型 (効率重視)

本部主導型経営



② “価値共創”型 (顧客視点重視型)

チェーンオペレーションを
ベースとした個店経営



クッキングサポートコーナーの重要性

ミールソリューションとは？

食事のシーンの変化



モノ

食物

モノ=栄養
被災地の配給食糧

コト

食事

コト=ルール
社会的なマナー・常識

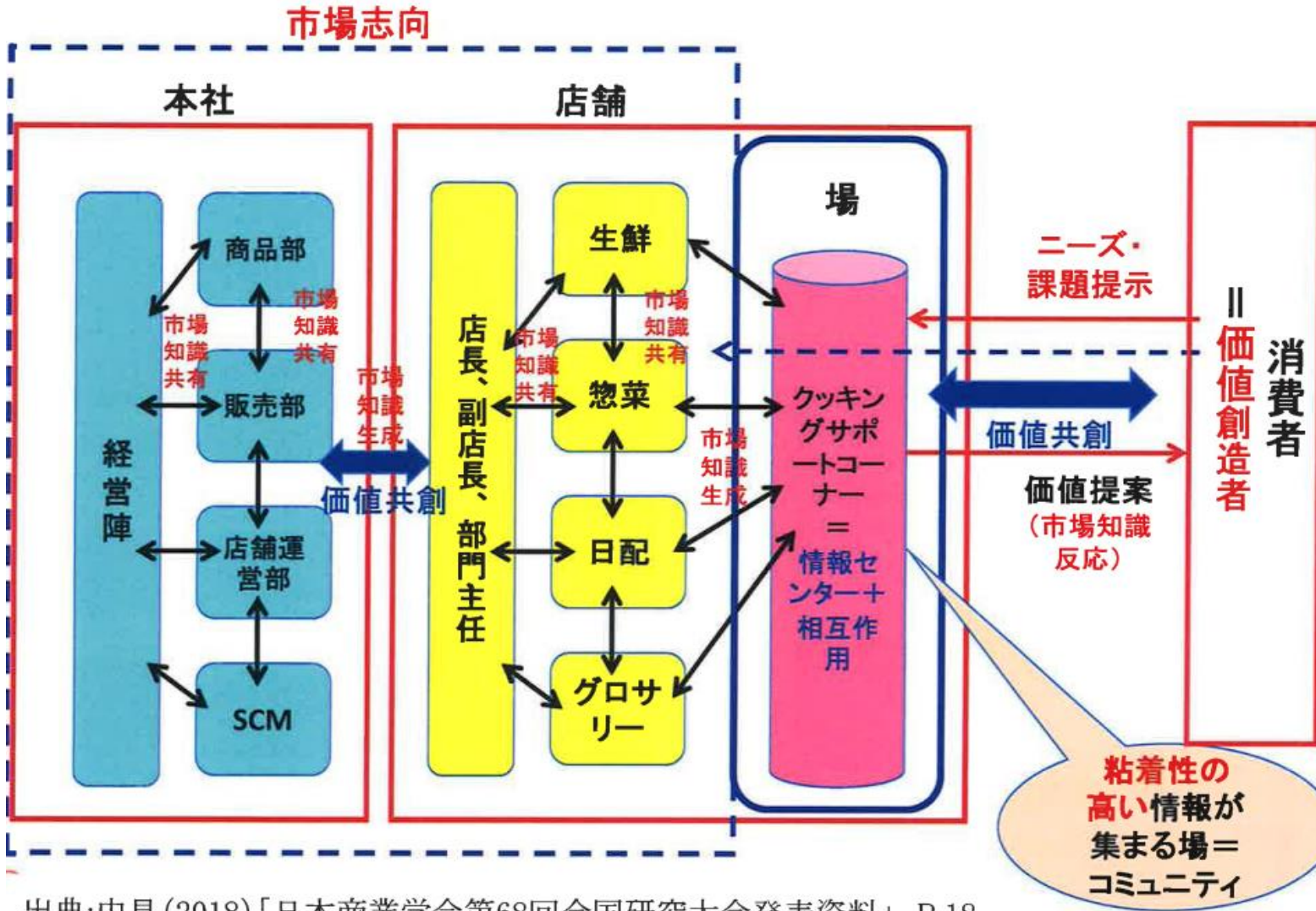
ココロ



ミール

ココロ=豊かさ・楽しさ
提案・変化・問題解決等

店舗における「場（クッキングサポートコーナー）」の重要性



出典:中見(2018)「日本商業学会第68回全国研究大会発表資料」、P.18

2. イオンの経営理念 (Purpose)

イオン創業者 小島千鶴子氏の「人材育成術」

- まず決心すること。
- 見分を広めること
- 実行に手を貸すこと
- 自分の意志で参加すること

社会を変える(変革)ためには、**自分自身を変える(変革)**ことから始めなくてはなりません。



両効きの薦め(右脳と左脳、統合と分解、定性と定量、リアルとデジタル等)

岡田卓也の 十章

商業界

日本の巨大流通グループ創業者、
岡田卓也実姉の人生と経営哲学

Tomokazu Tokai
東海友和 著

評伝 小嶋千鶴子



イオンを 創った女

プレジデント社

「あんな、
もっと勉強
せなあかんな」

社員だけが読める
「幻の書」を解説、
初の書籍化



イオン(岡田屋)のDNA

■大黒柱に車をつけよ

→市場の環境(立地)変化のスピードに
適用し、自らを変革(イノベーション)せよ

■店は客のためにある(by商業界 倉本長治氏)

■見競(みくらべ)勘定を重視せよ

→B/S(貸借対照表)と複式簿記の重要性

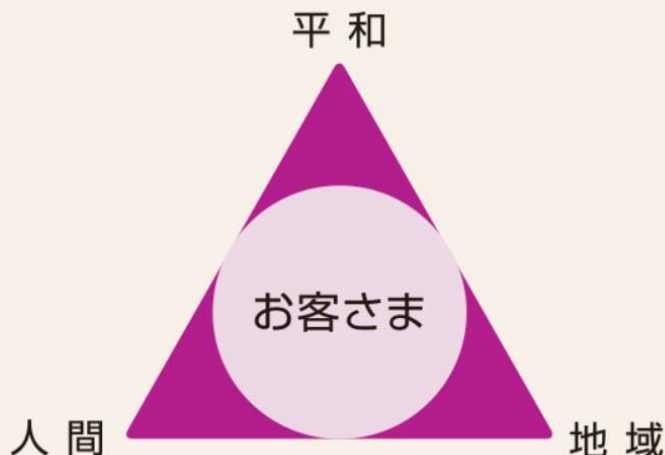
■上げに儲けるな、下げに儲けよ

■暖簾(ブランド)は「信用」である。

■小売業は、地域との共生、地域への²⁰社会貢献が重要

イオンの経営理念(=Purpose)

お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。



イオン(AEON)とは、ラテン語で「永遠」をあらわします。

私たちの理念の中心は「お客さま」:イオンは、お客さまへの貢献を永遠の使命とし、最もお客さま志向に徹する企業集団です。

「平和」:イオンは、事業の繁栄を通じて、平和を追求し続ける企業集団です。

「人間」:イオンは、人間を尊重し、人間的なつながりを重視する企業集団です。

「地域」:イオンは、地域の暮らしに根ざし、地域社会に貢献し続ける企業集団です。

イオンは基本理念のもと、絶えず**革新し続ける**企業集団として、

「お客さま第一」を実践してまいります。



お買物の楽しさと利便性を追求し続けることで、
お客さまに“私のイオン”とっていただける
地域になくてはならない存在へ

イオンリテール株式会社 代表取締役社長

井出 武美

当社は本州と四国の400を超える店舗を運営するイオングループの中核企業です。100店あれば100通りの「イオンスタイル」として、地域に寄り添った店舗づくりに取り組んでいます。

消費増税やデジタル技術の革新など、小売業界を取りまく環境が激変し、また働き方改革関連法の施行により、より一層、個人のライフスタイルや働き方など価値観も多様化しています。

こうした環境変化をチャンスと捉え、当社は鮮度のよい地場産品やおいしさにこだわった総菜、国内外の厳選された産地から調達した商品などを取り揃える「強い食」、そして、磨かれた接客スキルと、常に専門性の高い商品を取り揃える「強い専門」の実現に向けて取り組んでまいります。また、一人ひとりの強みを発揮し、商品や売場を変え、お客さまに寄り添った接客、魅力的な雰囲気づくり、快適で便利なデジタルサービスなど、新たな価値の創造を推進し、お客さまにより便利で楽しいお買物体験をご提供します。

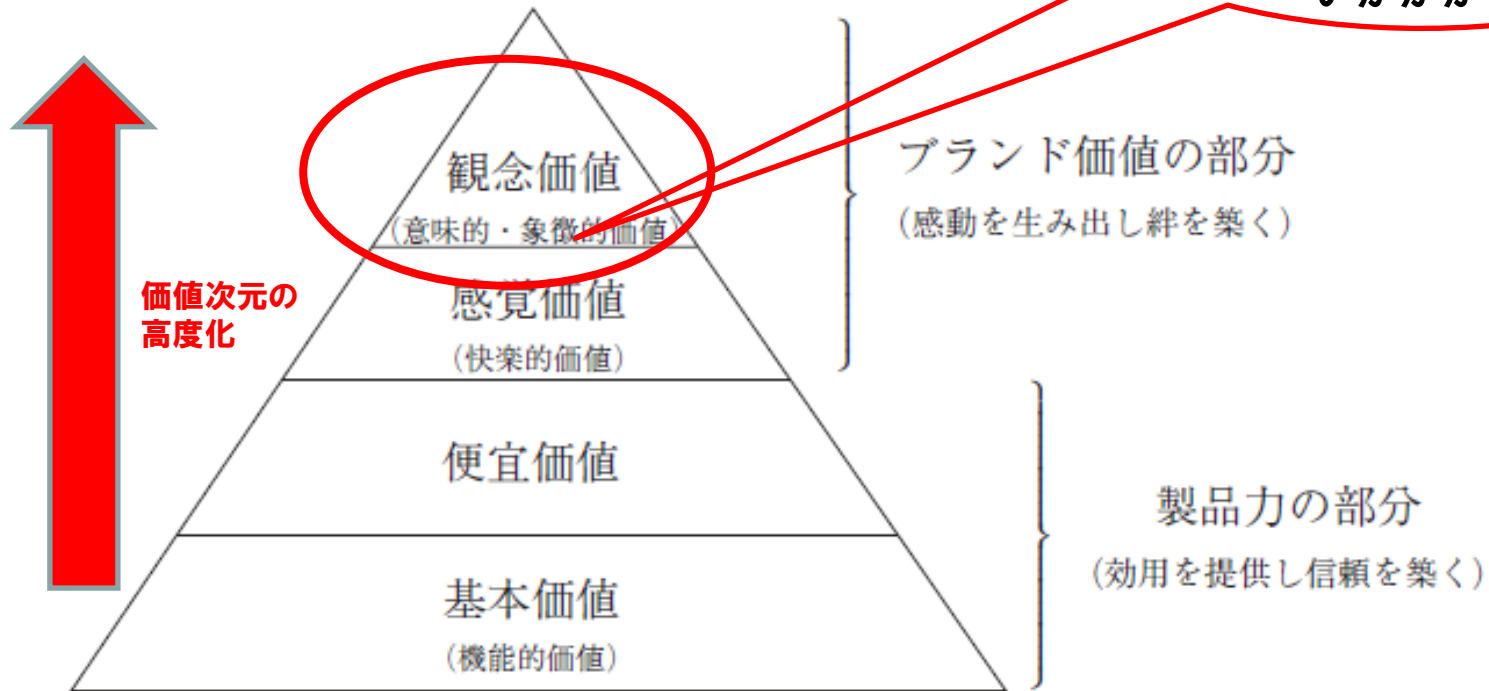
私はスーパーマーケットをはじめとする、さまざまな現場経営の経験を通じて、チーム力の重要性を実感してきました。チーム全体がひとつの目的に向かって役割を果たすことで、強いお店＝「そこにしかないイオン」が出来上がります。そのためには、チーム全体での対話が大切です。私を含むイオンリテールの全従業員が、顔を合わせたコミュニケーションを通じて、一緒に知恵を絞り、汗をかくことで、お客さまに“私のイオン”とっていただける、地域になくてはならない存在へと飛躍させてまいります。

今後も「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」というイオンの基本理念のもと、絶えず革新し続けてまいります。今後ともさらなるご支援を賜りますようお願い申し上げます。

価値共創とは？

「価値」の構造

図表2 価値次元の階層性

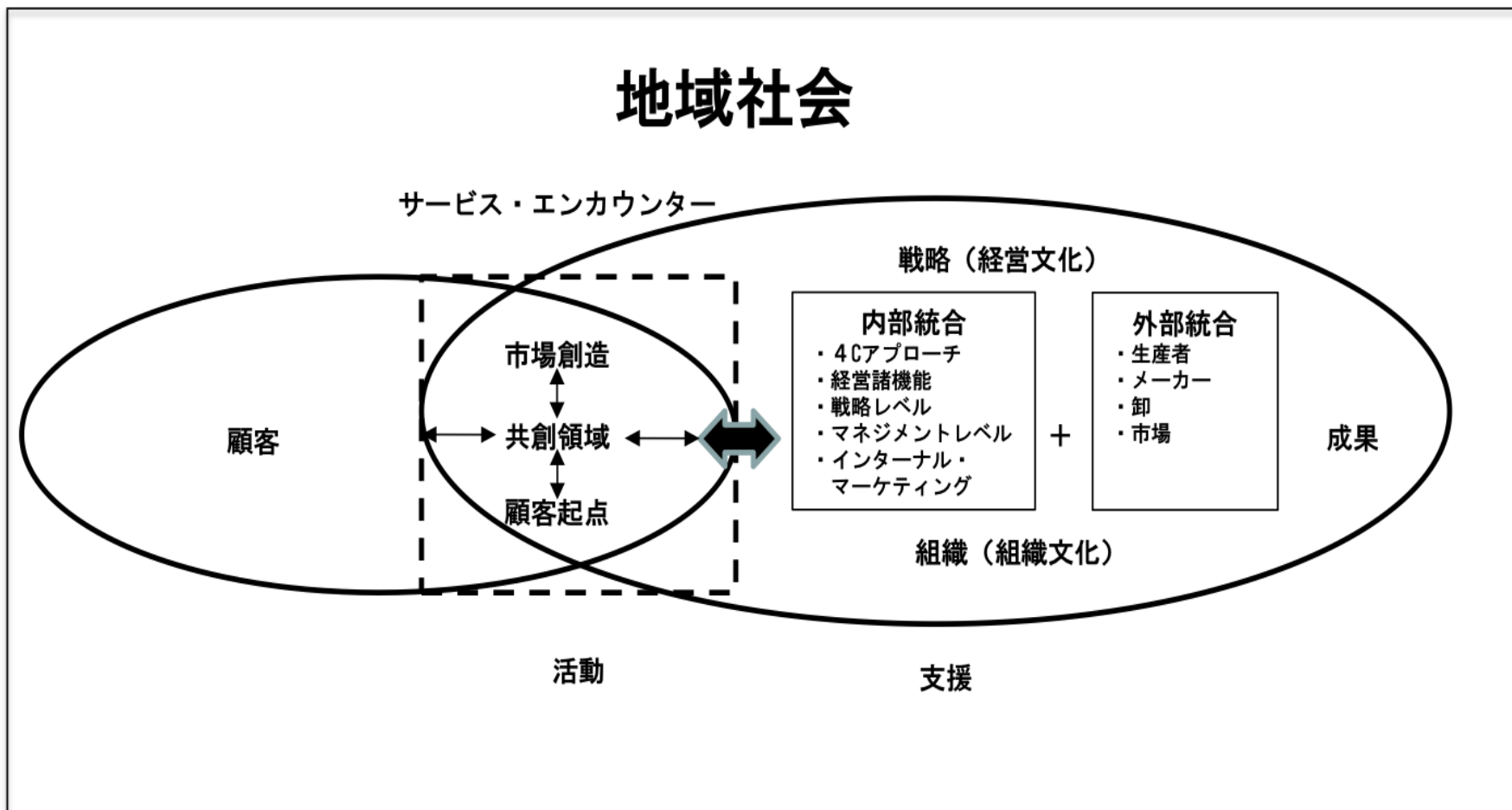


今後、イオンは、店舗という場を活かし、「健康」という社会的価値で他社との差別化を図ってみたいかが？

出所) 和田 (2002) に基づき作成。

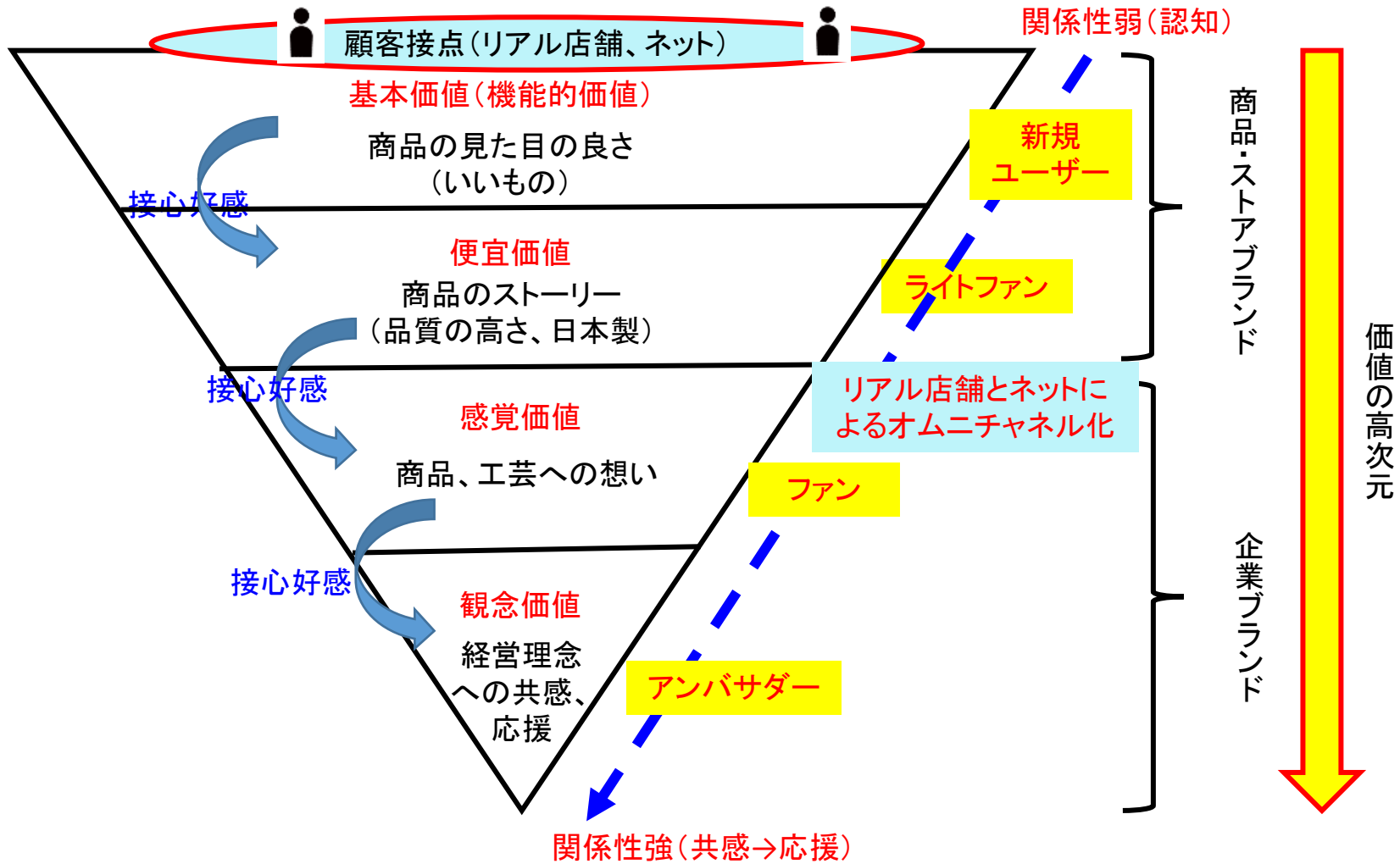
(出典:和田 2002)

小売業における4Cアプローチ

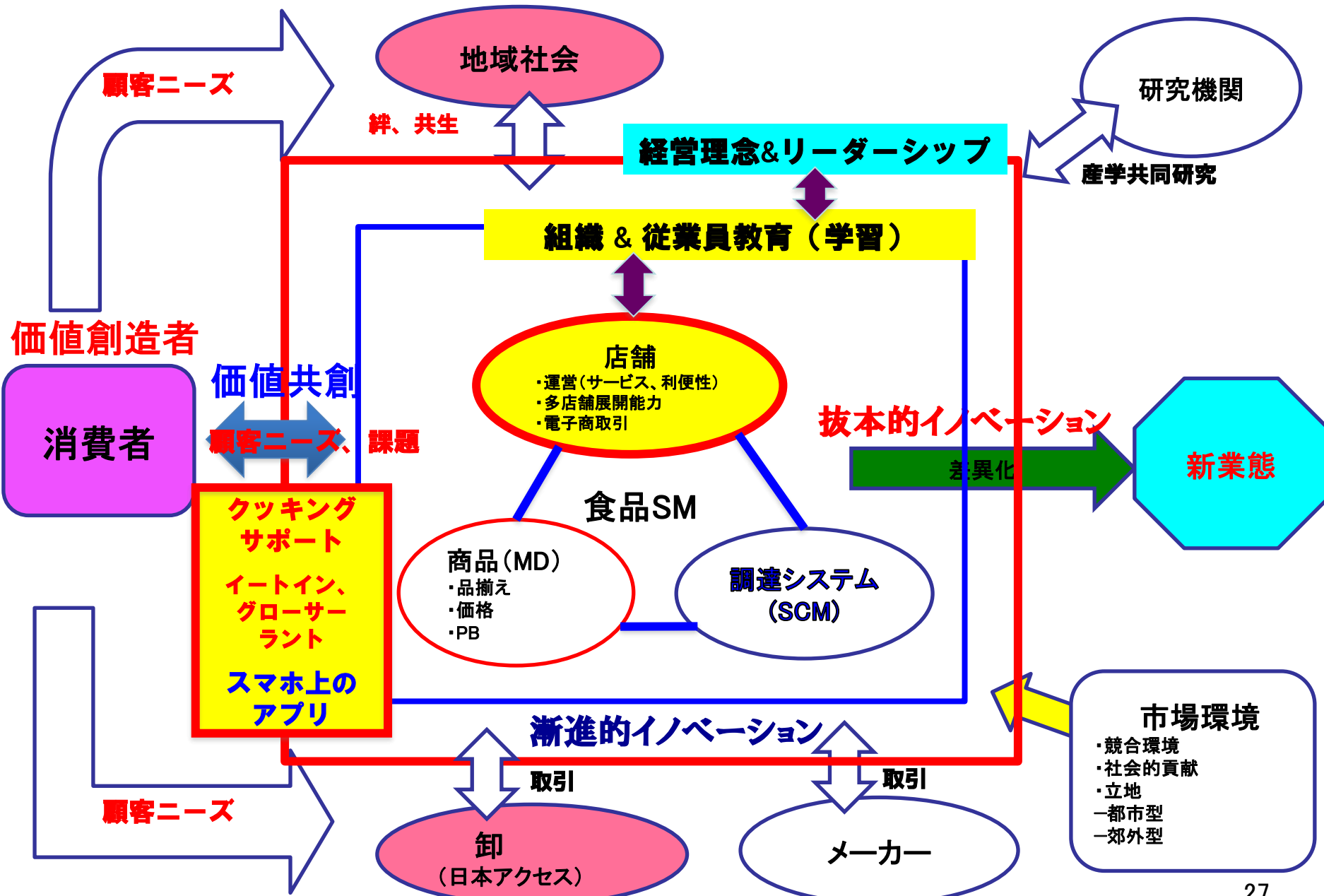


出所: 村松[2015]p.167, 村松他[2015]p.192を基に, 中見一部修正[2015]

価値共創マーケティングとは



価値共創型小売業のイノベーションプロセスの分析枠組み



「場」の捉え方

クッキング・サポートコーナー



イートインスペース(コミュニティ)



グループインタビュー



PB試食会



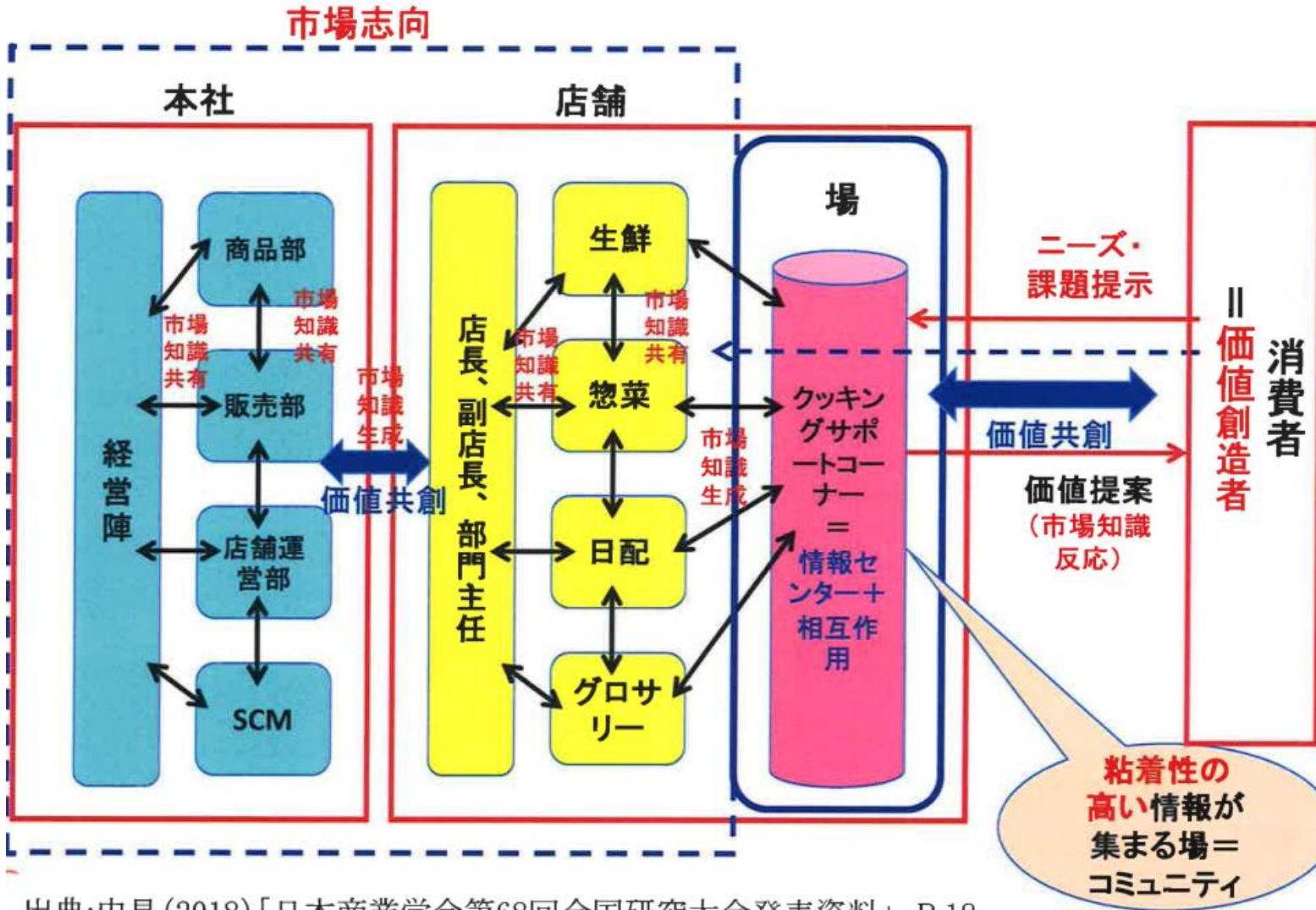
対面式鮮魚コーナー



グローサーラント



店舗における「場(=コミュニティ)」の重要性



出典:中見(2018)「日本商業学会第68回全国研究大会発表資料」、P.18

市場志向、情報の粘着性仮説

●市場志向

・Kohli and Jaworski (1990)

市場志向とは、「現在および将来の顧客ニーズに関連する市場知識を組織全体として生成し、その市場知識を部門の境界を超えて組織全体に拡散し、そして市場知識に基づいて組織全体として反応すること」である。

・Narver and Slater(1990)

市場志向とは、「顧客にとって優れた価値を創造するために必要な行動を、最も効率的かつ効果的に生み出す文化」である。

●情報の粘着性理論(仮説)

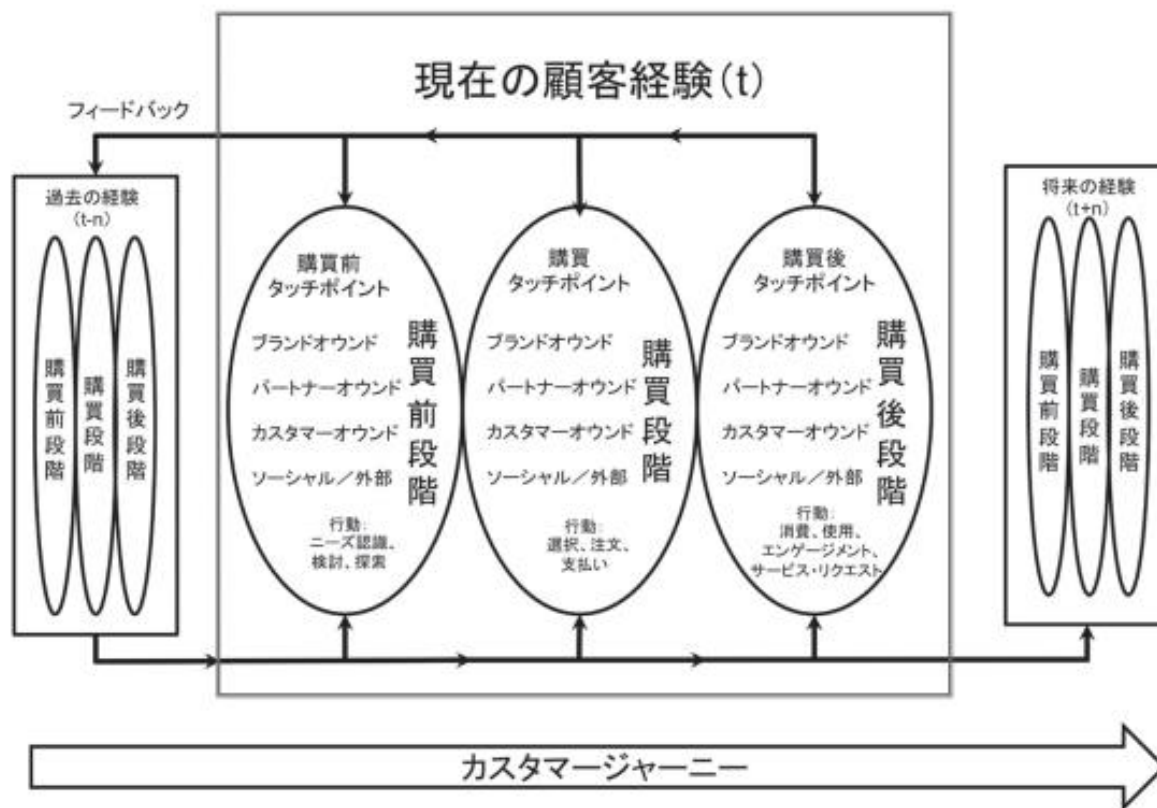
・Eric von Hippel(1990)、小川(2000)

情報の粘着性とは、局所的に生成される情報をその生成場所から移転するのにどれだけコストがかかるかを表現する言葉である。ある情報の粘着性が高いとは、局所的に生成したその情報をそれが生成した場所から移転するのに大きいコストがかかるということである。そのような粘着性の高い情報が問題解決にとっては不可欠になる時、問題解決者はその粘着性の高い情報の生成場所から生まれる傾向がある。これが、情報の粘着性仮説の基本的主張である。

小売業と顧客との価値共創化の流れ(=オムニチャネル化)

「顧客から個客へ」、リアルとネットの「場」におけるエンゲージメント、顧客経験価値

図—1 カスタマージャーニーと経験のプロセスモデル



外部環境分析 (3C分析)

自社・競合・顧客・流通の分析

■ 3つのCは何か？

→ 3C

- Company: 自社分析
(例. SWOT分析)

S: Strength

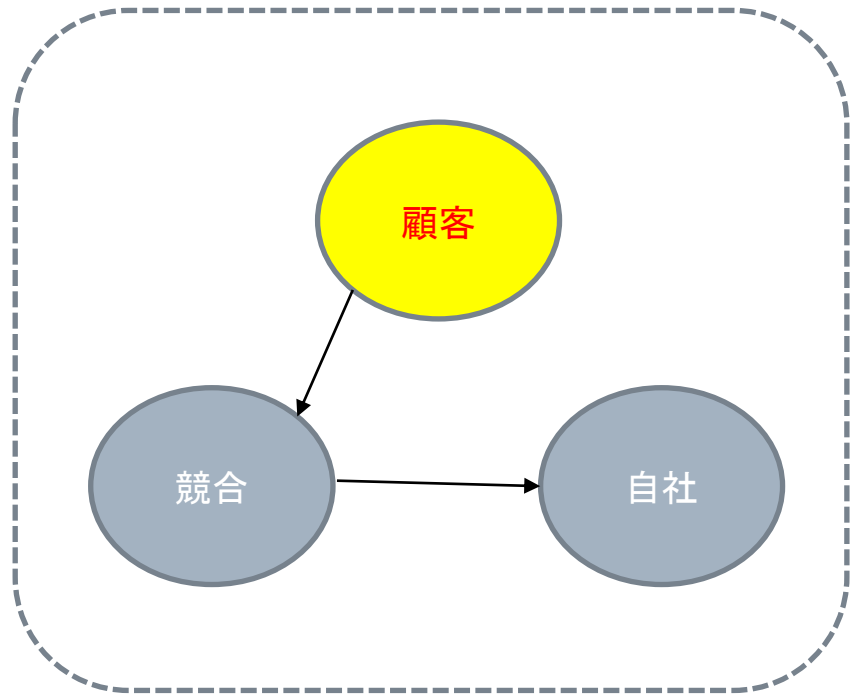
W: Weakness

O: Opportunity

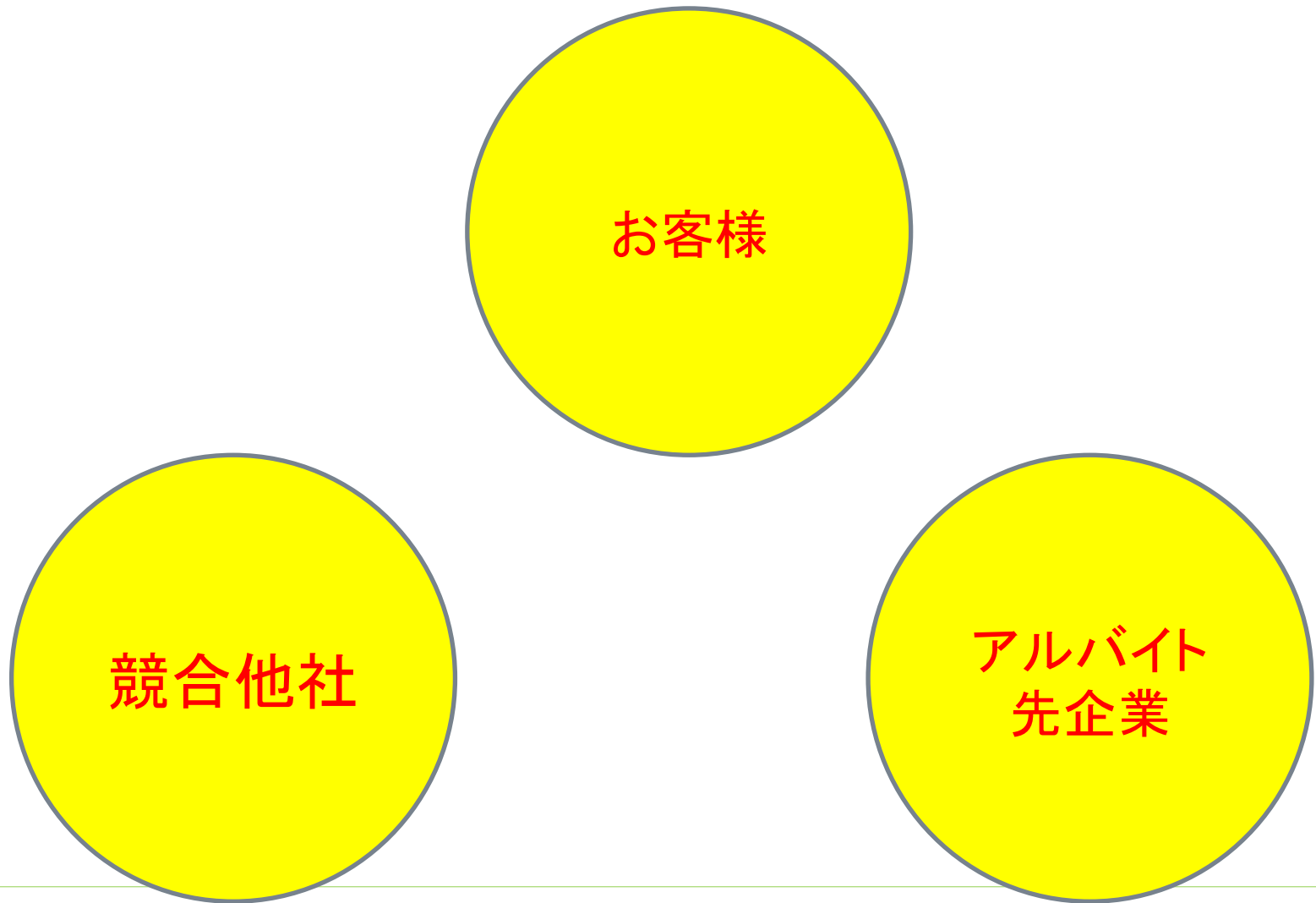
T: Threat

- Consumer: 顧客分析

- Competitor: 競合分析
(例. ポジショニングマップ)



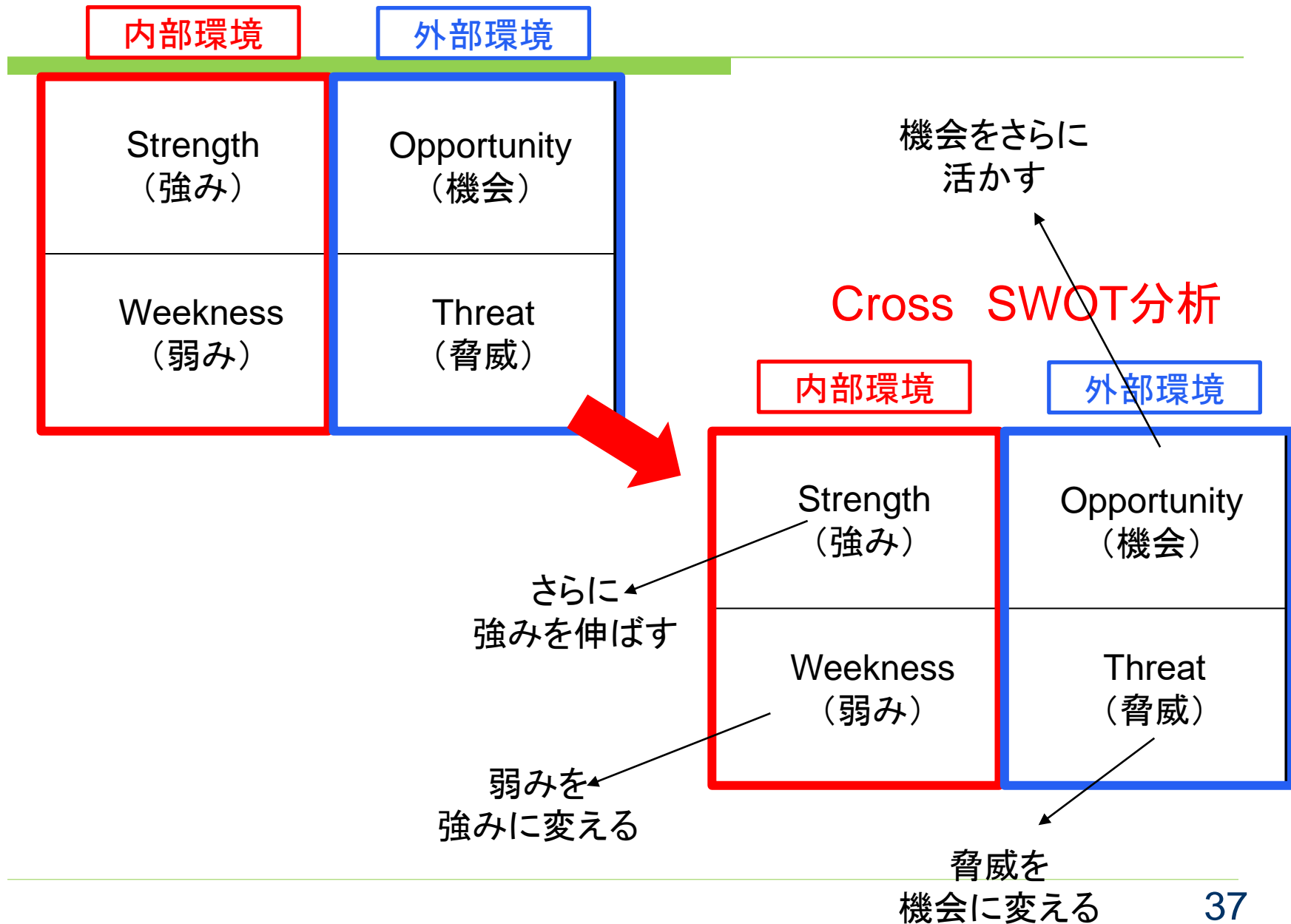
練習：ユニクロ(3C)



SWOT分析

CrossSWOT分析

SWOT分析



練習: ユニクロ (SWOT分析)

内部環境

外部環境

Strength
(強み)

Opportunity
(機会)

Weakness
(弱み)

Threat
(脅威)

練習：ユニクロ (Cross-SWOT分析)

内部環境

外部環境

Strength
(強み)

Opportunity
(機会)

Weakness
(弱み)

Threat
(脅威)

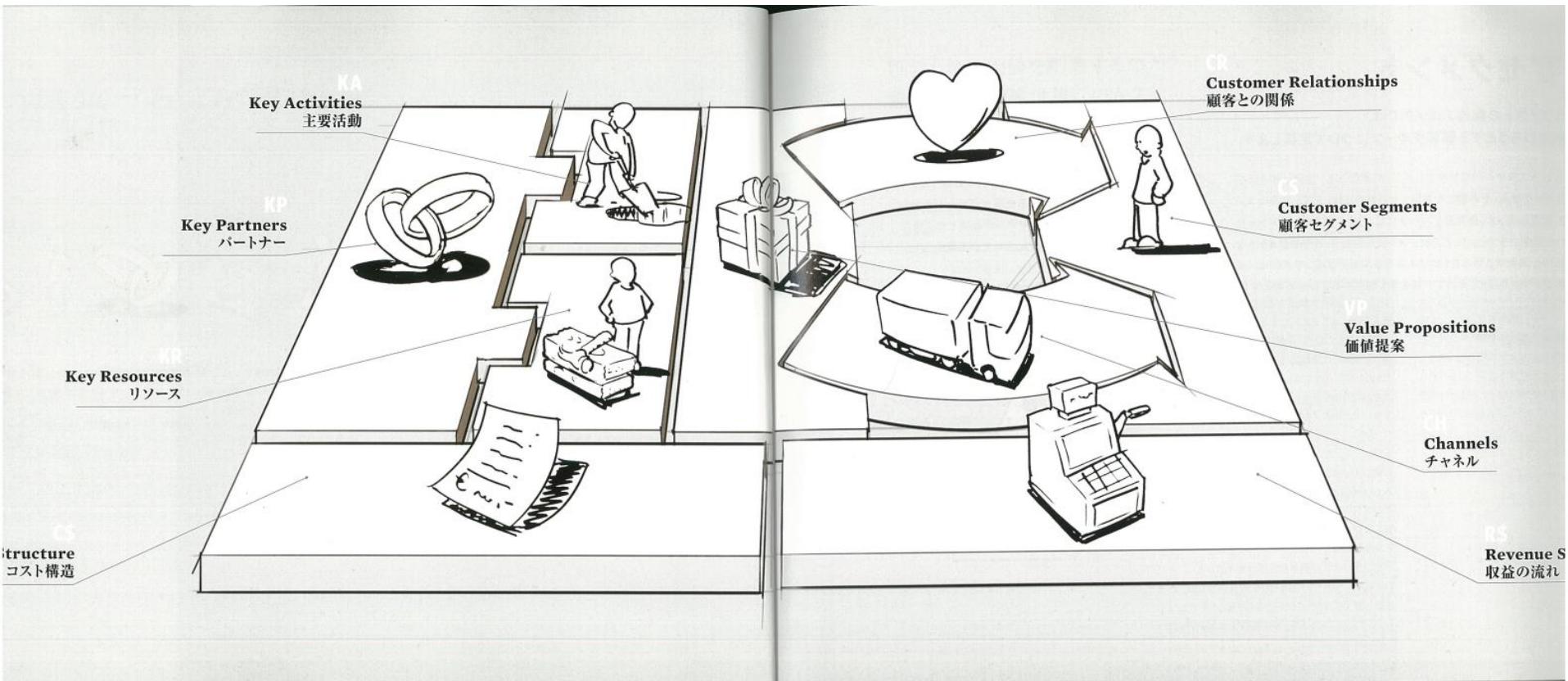
第2回目：経営理念と**ビジネスモデル**



ビジネスモデルの定義

**ビジネスモデルとは、
どのように価値を創造し、
顧客に届けるかを
論理的に記述したもの。**

ビジネスモデルキャンバス



ビジネスモデルキャンバス

16

Canvas

9つの構築ブロック



1 Customer Segments

顧客セグメント

必ずひとつ以上の顧客セグメントに関わる必要があります。



2 Value Propositions

価値提案

ある価値提案によって、顧客の抱える問題を解決したり、ニーズを満たします。



3 Channels

チャネル

価値提案を顧客に届けるには、コミュニケーション、流通、販売などのチャネルが必要です。



4 Customer Relationships

顧客との関係

顧客セグメントごとに顧客との関係が構築、維持されます。

ビジネスモデルキャンバス

17

Canvas



5 Revenue Streams

収益の流れ

顧客に価値提案が届けられた結果、収益の流れが生まれます。



6 Key Resources

リソース

これまでにあげた要素を提供するのに必要となる資源のことです。



7 Key Activities

主要活動

そしてもちろん、実際の活動が必要になります。



8 Key Partners

パートナー

アウトソースされる活動や、社外から調達されるリソースです。

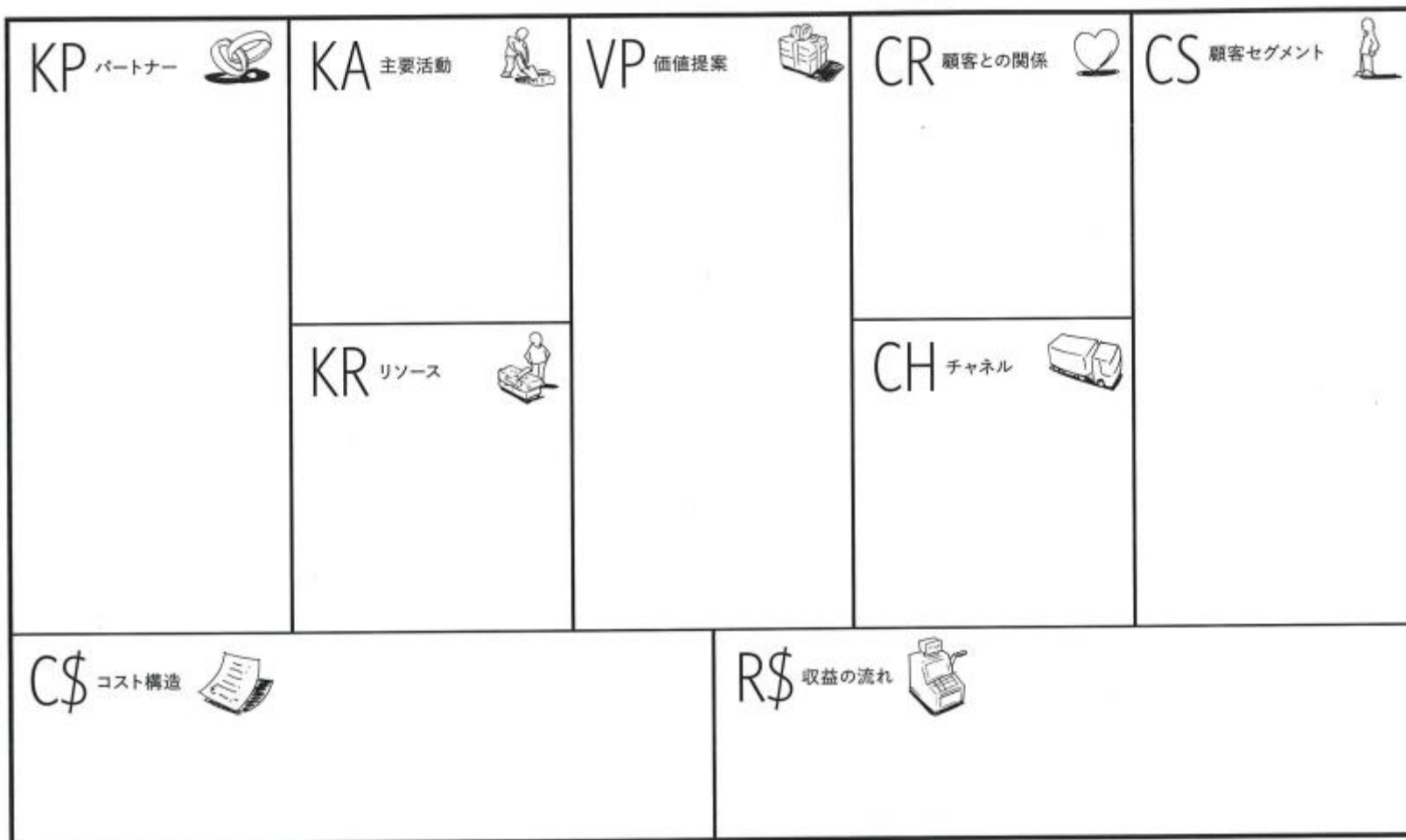


9 Cost Structure

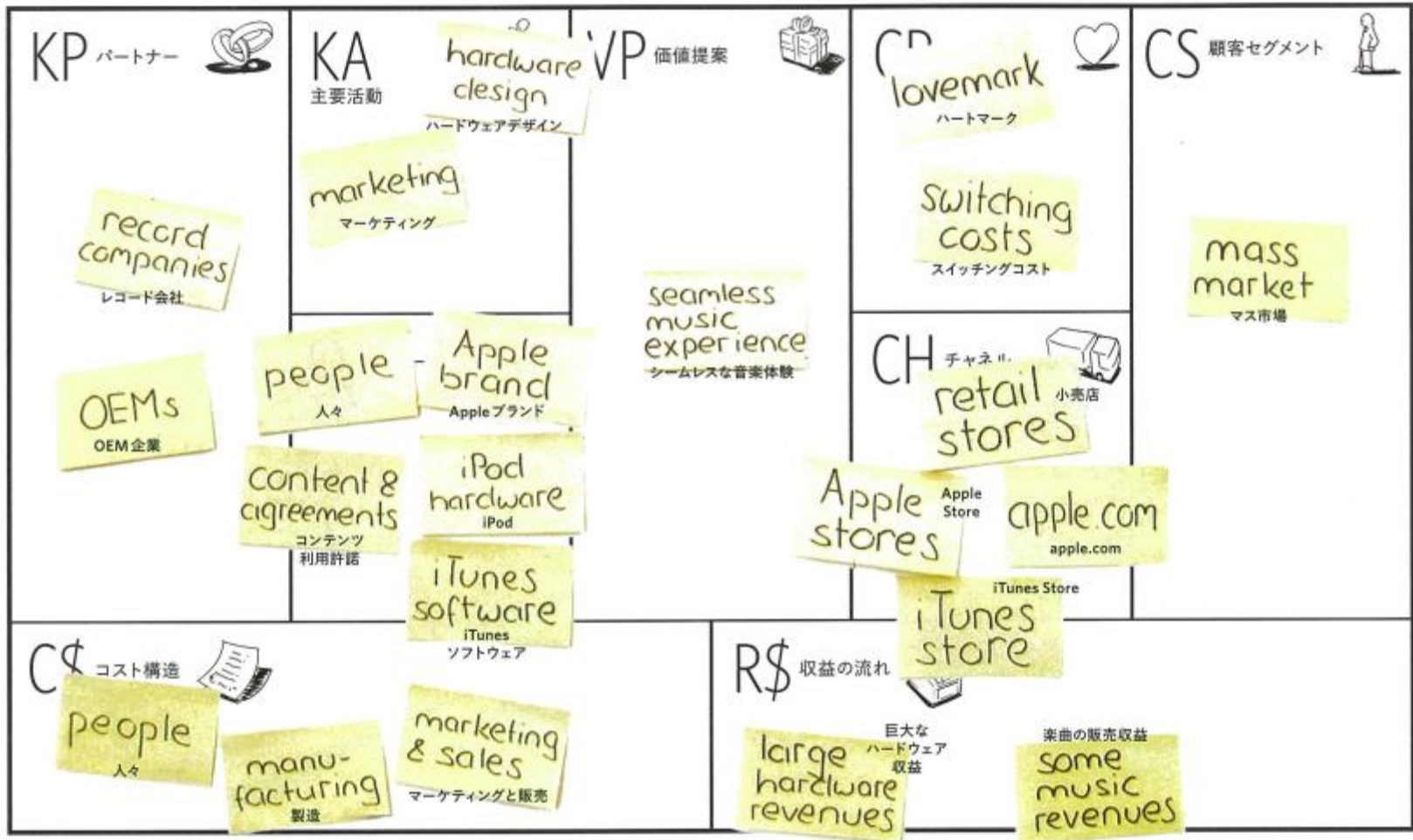
コスト構造

そのコスト構造によって、ビジネスモデルの要素が決まります。

ビジネスモデルキャンバス



ビジネスモデルキャンバス



ビジネスモデルキャンバス

THREE CORE BUSINESS TYPES

3つの核となるビジネスタイプ

	Product Innovation 製品イノベーション	Customer Relationship Management カスタマーリレーションシップ マネジメント	Infrastructure Management インフラ管理
Economics 経済	初期の市場参入によってプレミアム価格と大きな市場シェアを獲得できます。スピードが命です	顧客獲得のコストが高く、そのため大きな財布シェア獲得が緊急の課題です。多角化による経済性が重要です	高い固定費により、単価を下げるのに大きなボリュームが欠かせません。規模の経済が重要です
Competition 競争	優秀な社員の獲得競争、低い参入障壁、多くの小さなプレイヤーが繁栄	多角化競争、急速な合併、少数の大手が支配する	規模の競争。急速な合併、少数の大手が支配する
Culture 文化	従業員中心、創造的なスター社員を優遇する	高いサービス志向、顧客第一のメンタリティ	コスト志向、負荷の標準化、予測可能性、効率化

Value

“Value”を理解するためのプロセス

式

全体で100%のお客様がいます

お客様全体
100%

参

車の中でCDを
聴きたいよね！

車のCDプレイヤーにニーズがあるお客様がいます

100%
-α%

参

お客様それぞれが金銭的な期待イメージを持ちます

100%
-α%

5万円なら
買う！

4万円なら
買う！

2万円なら
買う！

1万円なら
買う！

7千円なら
買う！

5千円なら
買う！

すなわち“Value”とは

四

Valueとは、『お客様の期待を金銭化した値』です

<重要なポイント>

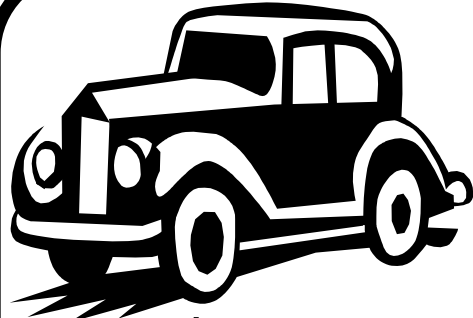
- ・その商品にニーズがあるお客様のみが存在する（「式」・「参」を参照）
- ・お客様それぞれが持っている（「参」を参照）
- ・Valueの大きさは、セールスポリュームや収益の大きさを表現しない

“Value”って何に使われてるの？

Target customer

Customer Needs

<商品競争力>



商品

金銭化

(構成要素 1)

・USP Value etc

推定

金銭化

(構成要素 2)

・Non-Feature Value

-加速性能の良さ
-室内の快適さ etc

・Feature Value

-CDプレイヤー
-DVDナビ etc

推定

“Value”は商品競争力を把握するための1つのツールです

<重要なポイント>

- ・ Valueは、商品競争力を金銭として表す
- ・ 商品Totalの競争力を理解するために、競争力の構成要素をValueとして金銭化する

ValueとPriceの違い

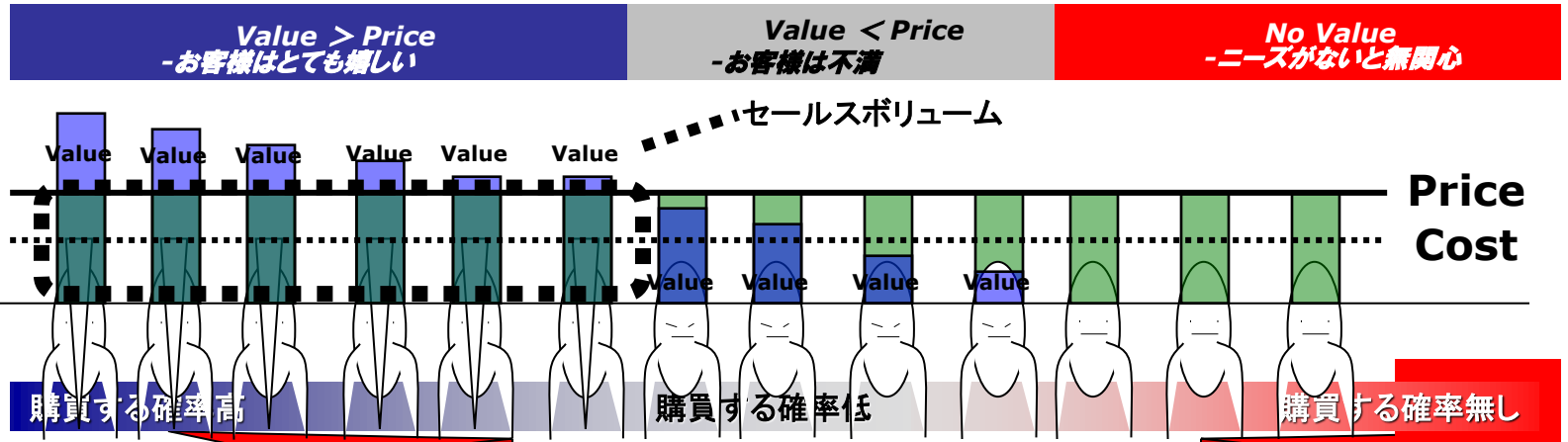
物

Priceは、Valueの他にセールスポリューム、収益(コスト)等の条件を、総合的に検討して決められます



Valueに対するPriceの大小が、結果的にセールスポリュームに現れる

式



すなわち“Price”とは

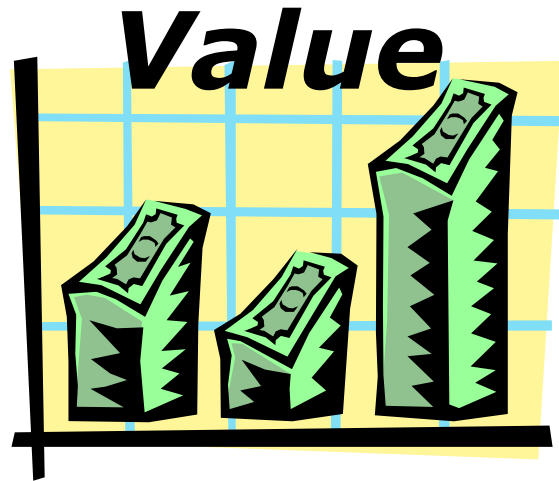
参

Priceとは、『メーカーが考える価格(MSRP)』です

<重要なポイント>

- Priceは、Value、セールスポリューム、そして収益(コスト)等の条件を総合的に検討し、メーカーとして決定する商品の価格です
- Valueに対するPrice(値付け)の大小が、結果としてセールスポリュームに現れます

定義のまとめ



『お客様の期待を金銭化した値』

- その商品にニーズがあるお客様のみが存在する
- お客様それぞれが持っている
- "Value"の大きさは、セールスポリュームや収益の大きさを表現しない



『メーカーが考える価格(MSRP)』

- Priceは、Value、セールスポリューム、そして収益(コスト)等の条件を総合的に検討し、日産自動車として決定する商品の価格
- Valueに対するPriceの大小が、結果としてセールスポリュームに現れる

ユニクロのビジネスモデルキャンバスとは

