
「西栗倉村・百年の森林構想」を素材とした

ケーススタディ

【解説編】

Index

I. 本事例の全体像	2
1. 本事例の事業スキーム	2
2. 本事例のエッセンス	3
II. 事業理念の創造	5
1. 理念の重要性.....	5
2. ビジヨナリー経営	6
3. 事業理念.....	7
III. 事業環境の調査・分析	9
1. 事業環境の調査・分析	9
2. 「緑の学校」創業直前の経営環境分析.....	10
3. 多面的情報収集経路構築の論理	14
IV. 標的顧客の設定（STP）	15
1. STPの考え方	15
2. 市場細分化（セグメンテーション）の具体的な方法	16
3. ターゲティングのブラックホール効果	17
4. 緑の学校におけるセグメンテーションとターゲティング	17
5. 緑の学校におけるポジショニング	21
V. マーケティング・ミックスの構築.....	23
1. マーケティング・ミックスの開発.....	23
2. 製品戦略.....	24
3. 価格戦略.....	31
4. 販売促進戦略.....	32
5. 流通経路戦略.....	36
VI. 事例研究の総括	38

I. 本事例の全体像

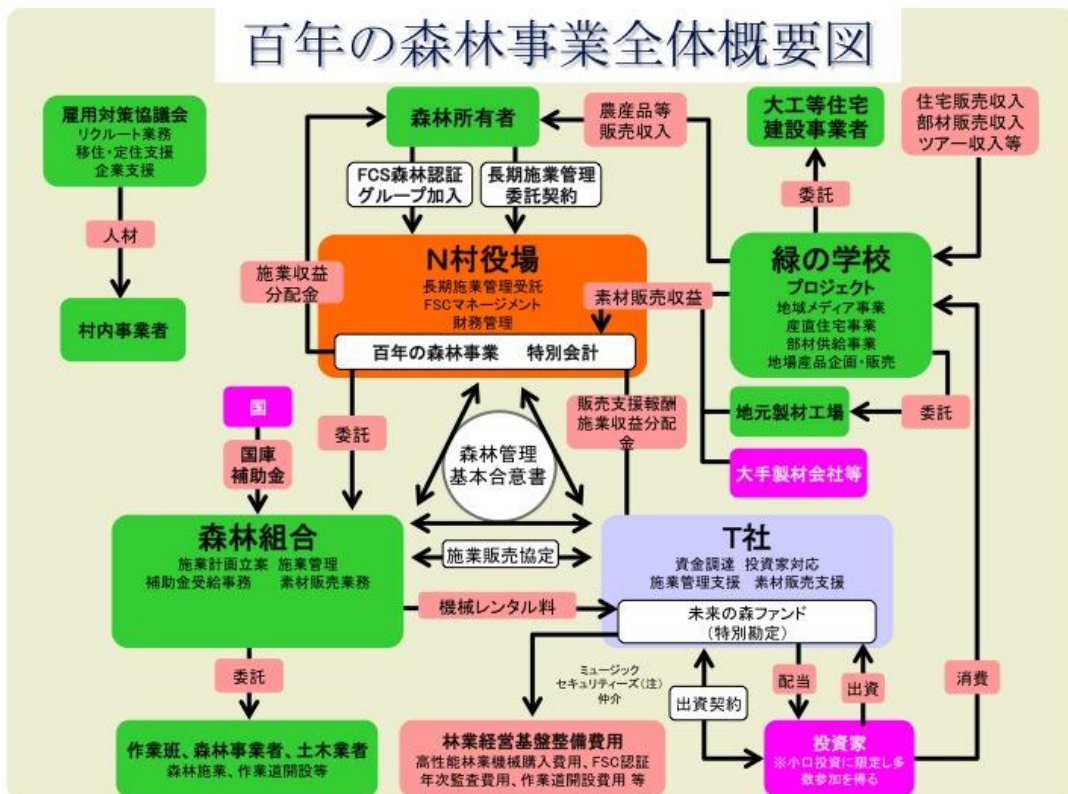
1. 本事例の事業スキーム

本事例は、岡山県西粟倉村が展開する「百年の森林構想」「西粟倉・森の学校」を素材としたケーススタディである。

西粟倉村は、岡山県の北東端に位置し、兵庫県・鳥取県と境を接する。吉井川の源流域である。人口1,475人（2012年12月1日現在）。総面積5,793ヘクタールのうち約95%に当たる5,498ヘクタールが森林である。その85%をスギやヒノキなどの人工林が占める。山林所有者は村内外に約1,300人。2008年に「百年の森林構想」を掲げ、民有林を集約し、効率的に森林整備を行う事業を2009年4月に開始した。

村と村民、林業支援コンサルティング会社のトビムシが出資して、木製品の企画販売会社「西粟倉・森の学校」を設立した。

西粟倉村「百年の森林構想」の事業スキーム



2. 本事例のエッセンス

本事例は、自治体主導でありながら、民間企業をパートナーに選択し、営利事業を立ち上げていく過程を描いたものである。マーケティングに関するさまざまな考え方やノウハウを学ぶことができるが、特に重要な点は次の2点である。

(1) ビジョン自体の製品化

本事例の最大の特徴は、ビジョン自体を「製品」として位置づけ、利害関係者・顧客・ファンを増やしていった点にある。通常、事業を行う際には、直接的な製品の製造と販売に目が行きがちになり、理念やビジョンを一度は掲げたものの忘れてしまったり、事業が成長する過程において体面的な理由から形式的に掲げられたりするケースが散見される。

N村は掲げた理念を事業として具体化する過程で、理念そのものを「製品」として考えていたと推測できる。

たとえば、そのことは、以下の与件情報からも読み取ることができる。

「外部投資家を対象とした「未来の森ファンド」を立ち上げたことには、実はもう1つ意味があった。それは、中長期的に事業を継続する鍵となる、すなわち継続して村にお金を落としてくれる「村のお客づくり」の一手段としてのものであった。未来の森構想に共感してもらうことで出資を募り、リターンを還元しながら、ファンとの継続的な関係を築きたいと考えたからだ。募集の結果、ファンドメンバーは、初期100名に登った（東京を中心とした関東圏80%）。」（p.4）

理念に賛同し、ファンドに参加しながら、「継続的に村にお金を落としてくれるファン」を獲得していくというストーリーは、単に木材を加工・販売し、対価が得られればよいといった事業の考え方とは大きく異なるものである。

(2) 2つの事業の有機的連携

本事例のもう1つの特徴は、「森林創造事業」「緑の学校事業」が深く連携している点である。これは、前者が森を作る事業であり、後者がそれを加工・販売するという前工程と後工程、前段と後段、川上と川下にあるという意味に留まらない。

両者はより高度な相互依存関係にあると考えてよい。

以下の与件に注目してみよう。

「ここ数年N村の森林から切り出される間伐材は、概算で年間約10,000m³。うち、約3,000m³が森林創造事業、約1,000m³が緑の学校事業と、2つの事業へ実際に流れているのは合計4,000m³程度にとどまっている。」（p.11）

N村で切り出される間伐材のうち、緑の学校事業に活用されているのは1,000m³に過ぎない。単に、緑の学校事業でどんなに高付加価値を持った製品を製造・加工・販売することができても、それだけでは、村の資源である森林を最大限に利用・活用しているとはいえないのである。

N村としては、緑の学校事業という「小さな事業」を契機に、村と、村の「木材」、村の「森林」のファンを作りながら、それらの知名度を高め、やがては、緑の学校で加工・販売していない間伐材全体を扱う「大きな事業」（木材そのものへの指名購買、建設業への参入等）への成長を目指していると見ることができる。

いわば、緑の学校事業が、より大きな事業が開花するための「導火線」の役割を果たしているのである。N村が、事業規模が小さいにもかかわらず、手間暇をかけ、緑の学校に心血を注いでいるのは、このためではないだろうか。

ここでは、森の学校事業を中心に、①事業理念の創造、②事業環境の調査・分析、③標的顧客の設定（STP）、④マーケティング・ミックスの構築という、マーケティング戦略策定のプロセスに沿って、分析してみよう。

II. 事業理念の創造

1. 理念の重要性

マーケティング戦略の第一歩は**事業理念の創造**から始まる。

与件には、事業を起こす際に、いかに**ビジョンの創造**が大切であるか、それを関係者全員で**共有**することが大切であるか、その共有状態を**持続**することが大切であるかが、繰り返し、述べられている。

「村民のそんな切なる願いをかなえるべく、村長たち村役場は「ここであきらめず、村ぐるみであと**50年**頑張ろう」と呼び掛けを開始した。」 (p.1)

「まず村長は、事業の全体像を検討するため、村の企画総務課、産業観光課、森林組合のほか、**2004年**から地域再生事業で村の経済事情に精通している京都のコンサルティング会社T社をメンバーとした検討会を立ち上げた」 (p.2)

「検討会の回数を重ねる過程で、誰ともなく使われるようになったのが、「心産業」という言葉である。この言葉は、「村の資源である森林から、心と心をつなぎ、『ストーリー』『感動』などの見えない価値を創出し、仕事を生み出していくという産業の在り方」と定義され、N村の地域づくりと産業振興に関するコンセプト、即ち事業の開発・推進にあたり、常に立ち返るべき原点として掲げられることとなった。」 (p.2)

「**「未来の森構想」**のコンセプトは、検討会で生まれた「心産業」とした。

それを実現するための具体的な事業として、森林施業から販売までを一貫して村で手掛ける「**未来の森事業**」を位置づけた。」 (p.2)

本ケースには、事業理念の重要性を再確認する要素が多分に含まれている。

事業理念の重要性

- 組織内の合意形成や事業活動基準の拠り所となる（本事例でも組織内判断や製品やプロモーション戦略の選択時にも判断の拠り所となっている。）
- 事業理念が魅力的であると、顧客の賛同も得られ、投資資金の呼び水にもなり得る
- 従業員に対する旗印となるため、組織統制上有利である
- 中間管理職が部下にリーダーシップを発揮する際の指針となる
- 経営計画やマーケティング戦略は頻繁に変更されるが、理念に従ったものであれば、出資者・顧客・従業員が納得しやすい

2. ビジヨナリー経営

数々の調査を行い、アメリカのスタンフォード大学ビジネススクールでは、優れた企業には必ず理念（ビジョン）があることを発見した。

彼らは、ビジョンをもった企業を、**ビジヨナリー・カンパニー**と呼んでいる。

ビジヨナリー経営についての代表的な研究者である、**J・C・コリンズ**は、ビジヨナリー経営を次のように定義している。

- ① ビジョン（基本理念）をもっている企業
- ② 未来志向の企業
- ③ 先見的な企業
- ④ 業界で卓越的な企業
- ⑤ 同業他社の間で幅広く尊敬を受ける企業

数年前に日産のCEOに就任した、**カルロス・ゴーン**¹氏は、就任早々に、日産のこれからを支える若手達に「You should have vision」と伝えた。これが日産の**リバイバル・プラン**²につながり、異国からの経営者を多くの日産の関係者が「受け入れる」きっかけとなったことは有名である。

ゴーンは、この言葉を伝えるために、国内の日産の拠点（事業所・工場）を丁寧に歩き、自らの口から直接伝えた。

この手法は、「足で歩いて行う経営」という意味で、**MBWA**（Management by Wondering Around）と呼ばれる。

この手法は、日本でも以前からよく活用されており、NTTドコモの初代社長の**大星公二**³氏やダイエーの**中内功**⁴氏も同じ手法で、自らのビジョンを関係者に伝えることに成功している。

¹ ブラジル人の実業家である。ルノーの取締役会長兼CEOで、日産自動車の社長兼最高経営責任者（CEO）も務める。アラビア語とフランス語、英語、スペイン語、ポルトガル語の5言語を話せるが、日産の社員に対して自らの肉声で語りた時は、敢えて日本語を用いるこだわりを持っている。

² 1999年に日産自動車のカルロス・ゴーンCOO（当時）が発表した同社の再建計画である。日産社内の若手・中堅幹部を中心とした改革のためのプロジェクト組織「クロスファンクショナルチーム（CFT）」を発足し、再建の計画をまとめたものである。具体的には、①村山工場など車両組立工場3箇所、部品工場2箇所を閉鎖し、国内の年間生産能力を240万台から165万台へと削減する、②全世界でのグループ人員を2万1,000人削減し、購買コストを20%圧縮するために、下請企業を約半分に減らす、③子会社・関連会社1,400社のうち、基幹部分として残す4社を除く全ての会社の保有株式を売却するといったものであった。これによって下請企業の合併再編が急速に進み、日産の業績も回復した。

³ 日本の実業家。NTTドコモ社長、同社会長を歴任。1992年NTT移動通信網（NTTドコモ）社長、1998年同会長、現在に至る。多趣味で知られ、学生時代は全都道府県を旅行したように、今もぶらり出かける外出を好む。MBWAを実践する代表的な経営者である。

⁴ 日本の実業家である。ダイエーを創業し、会長・社長・グループCEOを務めた。戦後の日本における総合スーパーの黎明期から立ち上げに関わり、近年の消費者主体型の流通システムの構築を確立させダイエーを中心とした商業施設の普及拡大、日本の流通革命に大きく貢献した。自身が設立した流通科学大学学園長、理事長を歴任し、同大学を拠点にし、ダイエーグループの若手幹部を招き、夜通し、自らのビジョンを語り、伝えた点で、ゴーン氏・大星氏同様に、MBWAの実践者である。

3. 事業理念

事業理念とは、ビジョンの一種であり、経営者や事業責任者が当該事業に抱いている強い思い・哲学・信条のようなものである。

企業が大きくなり、複数の事業を展開するようになると、企業全体の理念（**企業理念**）ではなく、事業ごとの理念（**ビジョン**）が必要になる。これが**事業理念**である。企業理念は、通常、1つの企業に1つしか存在しないが、当該企業が複数の事業を展開していれば、**事業理念**は、事業ごとに存在するはずである。

有名な**事業理念**を1つ紹介しよう。

Our Policy

Rule 1 : The Customer is Always Right!

Rule 2 : If the Customer is Ever Wrong Reread Rule 1.

（我々の方針

ルール① お客様は常に正しい

ルール② ルール①に該当しないときはもう一度ルール①に戻ることに)

この**事業理念**は、アメリカの大手食品スーパーの1つである**スチュール・レオナルド**のものである。同社は、ニューヨーク近郊が主な事業領域であり、ディズニーランドのアトラクションのような店内の仕掛けや、新鮮な食品・惣菜で有名な小売業である。創業者であるスチュール・レオナルド氏が、1969年にコネチカット州ノーウォークで創業した食料品店として開業したのが始まりである。

スチュール・レオナルドの事業理念



スチュー・レオナルドは、徹底して、自らの掲げる事業理念を顧客に伝える努力をしている企業である。彼らは、この事業理念を大理石に刻み、すべての店頭に掲げている。

店頭を通過する不特定多数の顧客は、この事業理念を毎日、目にしている。意識的に読まなくても、毎日知らず知らずのうちに目にしているという点が重要である。店を訪れる顧客が、いつのまにか、「この店は顧客を第一に考えてくれる店である」ことを認識し、記憶するようになるからである。

このビジョンが、口コミを通じて、世の中の多くの人に広まったのは、ビジョンそのものがシンプルで、反語表現がおもしろいものであっただけでなく、すべての店頭に掲げることにより、多くの人目にさらされるようなしくみをもっていた点が興味深い。役員室に飾られていただけでは、この事業理念が、ここまで世界的に有名になることはなかったであろう。

著者が申し上げたいのは、ビジョンや事業理念を多くの関係者に知らしめるために、大理石に埋め込み、店頭に掲げよ、ということではない。形だけを模倣してもうまくはないのが、ビジネスの世界である。

ビジョンや事業理念を伝えるために、任意の方法が絶対的に優れているということはない。大切なのは、企業ごと・事業ごとに、ビジョンや事業理念を伝えるための最適な方法が存在すると考え、その方法を追求する努力こそが必要だ、ということである。

III. 事業環境の調査・分析

1. 事業環境の調査・分析

(1) 事業環境の調査・分析の目的

事業理念が決定したら、次に事業環境の調査・分析を進める。

事業に先立ち、企業が、事業環境の調査・分析を行うのは、事業に関するリスクを最小化し、効率的な資源投入を可能にし、最大の利益（リターン）を得ることができる事業領域を発見するためである。

事業主体となる組織の形態や規模にかかわらず、事業環境の調査・分析は不可欠なステップである。

(2) SWOT分析

民間企業において、事業環境を分析する際、最も頻繁に用いられる手法がSWOT分析である。SWOT分析は、1960年代にスタンフォード研究所（SRI）のA. ハンプリーらにより企業の長期計画の失敗理由を研究する中で考案された分析手法である。SWOTの意味は下記の通りである。

① 強み（Strength ; S）

強みとは、目標達成に貢献する組織（個人）の特質（内部環境の特質）である。

② 弱み（Weakness ; W）

弱みとは、目標達成の障害となる組織（個人）の特質（内部環境の特質）である。

③ 機会（Opportunity ; O）

機会とは、目標達成に貢献する外部環境の特質である。

④ 脅威（Threat ; T）

脅威とは、目標達成の障害となる外部環境の特質である。

SWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	ゾーン① 強み (Strength)	ゾーン③ 弱み (Weakness)
	【例】指導力のある経営者の存在、魅力的な理念の存在、活用されていない土地や店舗の存在、顧客台帳の蓄積、巨大な物流センター、生産設備 等	【例】従業員の士気の低下、ノウハウ不足、従業員の経験不足、雑然とした店舗、古いIT設備、従業員間のコミュニケーション不足 等
外部環境	ゾーン② 機会 (Opportunity)	ゾーン④ 脅威 (Threat)
	【例】商圏内の人口増加、自社に有利な法改正、輸出産業にとっての円安、為替の安定、近隣の交通網の整備、ITの発展、治安の安定 等	【例】他社の新店舗完成、他社の知名度向上、自社に不利な方向性、輸出産業にとっての円高、自然災害、競合企業同士の提携、代替技術の登場 等

出典：㈱経営教育総合研究所

2. 「緑の学校」創業直前の経営環境分析

SWOT分析とは、「内部環境・外部環境」軸、「プラス要因・マイナス要因」軸を用い、社内外の経営環境を、強み、弱み、機会、脅威の4つの象限に分類する最もオーソドックスな経営環境分析法である。

「緑の学校」創業時のSWOT分析

S	W
<ul style="list-style-type: none"> ● 村長及び村役場の「ここであきらめず、村ぐるみであと50年頑張ろう」という強い意志とその周知 ● コンサルティング会社T社をメンバーとした検討会の立ち上げ ● 経済的自立を目指すことを目的とした産業振興の目指す方向性の打ち出し ● 「雇用対策協議会」の立ち上げ ● 「村の未来に必要なノウハウを持つ人材を獲得することを目的としたIUターン」という発想の創造 ● 雇用対策協議会による、外部からの人材獲得と地元へのノウハウ移転及び人材育成等の人事的活動の推進 ● N村の森林の85%という人工林率が、周辺自治体と比較しずば抜けて高いこと ● N村の森林の林齢が、周辺地域と比較し10年ほど高い（植林を始めた時期が早かった）こと ● 人材育成について、労働力を借りるのではなく、「産業振興ノウハウを村外から借りてくる」という考え方を一貫して進めたこと ● 「（最初は）地元の雇用を優先せず、軌道にのれば地元の雇用は後からついてくる」という大胆な発想を掲げ貫いたこと ● 「心産業」というコンセプトによる、権限のある関係者間の円滑な合意形成 ● 中抜き・中飛ばしが可能な、しがらみのないビジネス環境 ● 十数年前に廃校となった小学校の校舎の存在 ● 当初2年間は、一部に県や村の助成があること ● 木材加工に関しては素人だが、ものづくりの技術を持つ人材の参集 ● WEBデザイン、フェイスブックやツイッター等の情報発信手法など、既存の材木屋にない能力を持つ人材の登用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化の進行 ● 技術承継の遅れ ● 森林所有者の都会への就業による林業の衰退 ● 村の厳しい財政事情 ● 新規事業創出に結びつかない労働力としてのIUターン者受け入れ ● 新規事業創出を担う村内の人材不足及び育成不足 ● 雇用対策協議会が募集したIUターンの人材は、木材加工の未経験者 ● 林業関係や木材製品の取引においてコネクションを有さず、未経験 ● 3年目から独立採算制に移行することが必須 ● 都会生活者をターゲットとしているため、顧客の店舗への頻繁な来店が望めないこと
O	T
<ul style="list-style-type: none"> ● 100名に登った初期のファンメンバー（東京を中心とした関東圏80%） ● ファンによる約2,500万円の調達（都市生活者を中心に最終的に250人が応募） ● T社によるコンサルタントや弁護士として実績のある人材の参画実現 ● T社の林業専門の主任研究員M氏の存在 ● 既存業者があまり積極的に活動していない木材市場の最終消費者市場 ● 素材を重視した製品を手頃な価格で販売する大手メーカーの存在の少なさ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 輸入材の台頭や需要低迷による国内の木材価格の下落 ● 大規模な設備投資を必要とし経験者が多い大手建材向け市場への参入が困難

SWOT分析の結果から、「緑の学校」の進むべき方向についてさまざまなヒントが見つかる。SWOT分析の分析結果を活用する際のロジックの基本は、「SとOを用いて、Wを克服したり、Tを回避したりする」という考え方である。このSとOの連合軍と克服するWや回避すべきTとの組み合わせをゲシュタルトといい、それを探る分析過程をゲシュタルト分析という。網羅的なSWOT分析を行えば、その結果からさまざまなゲシュタ

ルトを発見することができる。

「緑の学校」のゲシュタルト分析（パートナー企業の発見）

S	W
<ul style="list-style-type: none"> ● 村長及び村役場の「ここであきらめず、村ぐるみであと50年頑張ろう」という強い意志とその周知 ● <u>コンサルティング会社T社をメンバーとした検討会の立ち上げ</u> ● 経済的自立を目指すことを目的とした産業振興の目指す方向性の打ち出し ● 「雇用対策協議会」の立ち上げ ● 「村の未来に必要なノウハウを持つ人材を獲得することを目的としたIUターン」という発想の創造 ● 雇用対策協議会による、外部からの人材獲得と地元へのノウハウ移転及び人材育成等の人事部的活動の推進 ● N村の森林の85%という人工林率が、周辺自治体と比較しずば抜けて高いこと ● N村の森林の林齢が、周辺地域と比較し10年ほど高い（植林を始めた時期が早かった）こと ● 人材育成について、労働力を借りるのではなく、「産業振興ノウハウを村外から借りてくる」という考え方を一貫して進めたこと ● 「（最初は）地元の雇用を優先せず、軌道にのれば地元の雇用は後からついてくる」という大胆な発想を掲げ貫いたこと ● 「心産業」というコンセプトによる、権限のある関係者間の円滑な合意形成 ● 中抜き・中飛ばしが可能な、しがらみのないビジネス環境 ● 十数年前に廃校となった小学校の校舎の存在 ● 当初2年間は、一部に県や村の助成があること ● 木材加工に関しては素人だが、ものづくりの技術を持つ人材の参集 ● WEBデザイン、フェイスブックやツイッター等の情報発信手法など、既存の材木屋にない能力を持つ人材の登用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化の進行 ● 技術承継の遅れ ● 森林所有者の都会への就業による林業の衰退 ● 村の厳しい財政事情 ● 新規事業創出に結びつかない労働力としてのIUターン者受け入れ ● <u>新規事業創出を担う村内の人材不足及び育成不足</u> ● 雇用対策協議会が募集したIUターンの人材は、木材加工の未経験者 ● 林業関係や木材製品の取引においてコネクションを有さず、未経験 ● 3年目から独立採算制に移行することが必須 ● 都会生活者をターゲットとしているため、顧客の店舗への頻繁な来店が望めないこと
O	T
<ul style="list-style-type: none"> ● 100名に登った初期のファンドメンバー（東京を中心とした関東圏80%） ● ファンドによる約2,500万円の調達（都市生活者を中心に最終的に250人が応募） ● <u>T社によるコンサルタントや弁護士として実績のある人材の参画実現</u> ● <u>T社の林業専門の主任研究員M氏の存在</u> ● 既存業者があまり積極的に活動していない木材市場の最終消費者市場 ● 素材を重視した製品を手頃な価格で販売する大手メーカーの存在の少なさ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 輸入材の台頭や需要低迷による国内の木材価格の下落 ● 大規模な設備投資を必要とし経験者が多い大手建材向け市場への参入が困難

「緑の学校」のゲシュタルト分析（人的資源の発見）

S	W
<ul style="list-style-type: none"> ● 村長及び村役場の「ここであきらめず、村ぐるみであと50年頑張ろう」という強い意志とその周知 ● コンサルティング会社T社をメンバーとした検討会の立ち上げ ● 経済的自立を目指すことを目的とした産業振興の目指す方向性の打ち出し ● <u>「雇用対策協議会」の立ち上げ</u> ● <u>「村の未来に必要なノウハウを持つ人材を獲得することを目的としたIUターン」という発想の創造</u> ● <u>雇用対策協議会による、外部からの人材獲得と地元へのノウハウ移転及び人材育成等の人事部的活動の推進</u> ● N村の森林の85%という人工林率が、周辺自治体と比較しずば抜けて高いこと ● N村の森林の林齢が、周辺地域と比較し10年ほど高い（植林を始めた時期が早かった）こと ● <u>人材育成について、労働力を借りるのではなく、「産業振興ノウハウを村外から借りてくる」という考え方を一貫して進めたこと</u> ● <u>「（最初は）地元の雇用を優先せず、軌道にのれば地元の雇用は後からついてくる」という大胆な発想を掲げ貫いたこと</u> ● 「心産業」というコンセプトによる、権限のある関係者間の円滑な合意形成 ● 中抜き・中飛ばしが可能な、しがらみのないビジネス環境 ● 十数年前に廃校となった小学校の校舎の存在 ● 当初2年間は、一部に県や村の助成があること ● 木材加工に関しては素人だが、ものづくりの技術を持つ人材の参集 ● WEBデザイン、フェイスブックやツイッター等の情報発信手法など、既存の材木屋にない能力を持つ人材の登用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化の進行 ● 技術承継の遅れ ● 森林所有者の都会への就業による林業の衰退 ● 村の厳しい財政事情 ● <u>新規事業創出に結びつかない労働力としてのIUターン者受け入れ</u> ● <u>新規事業創出を担う村内の人材不足及び育成不足</u> ● 雇用対策協議会が募集したIUターンの人材は、木材加工の未経験者 ● 林業関係や木材製品の取引においてコネクションを有さず、未経験 ● 3年目から独立採算制に移行することが必須 ● 都会生活者をターゲットとしているため、顧客の店舗への頻繁な来店が望めないこと
O	T
<ul style="list-style-type: none"> ● 100名に登った初期のファンドメンバー（東京を中心とした関東圏80%） ● ファンドによる約2,500万円の調達（都市生活者を中心に最終的に250人が応募） ● T社によるコンサルタントや弁護士として実績のある人材の参画実現 ● T社の林業専門の主任研究員M氏の存在 ● 既存業者があまり積極的に活動していない木材市場の最終消費者市場 ● 素材を重視した製品を手頃な価格で販売する大手メーカーの存在の少なさ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 輸入材の台頭や需要低迷による国内の木材価格の下落 ● 大規模な設備投資を必要とし経験者が多い大手建材向け市場への参入が困難

3. 多面的情報収集経路構築の論理

経済学者の野口悠紀雄教授は、アイデアの創造に対し、「無から有は生まれない」と述べている。どんなに新しいアイデアであっても、それは突然自然発生したものではなく、先人たちのアイデアの積み上げの上に一段だけ石を積み上げる行為に過ぎない。野口教授はこれを「創造的剽窃」と呼んでいる。

事業に関するアイデアについても同様である。他の企業、他の自治体が先行して行なっている事例について観察し、取材し、分析し、研究し、転用し、応用することで、自らの組織の事業の企画を進めるのが最も自然であり、最も効率がよい。

そのためには、たくさんの情報を収集できるよう、情報収集経路を構築することが重要である。情報収集経路にはさまざまなものがあるが、体系化すると、次のように整理することができる。どれか1つを使えばよいというものではなく、さまざまな情報経路を組み合わせることが大切である。

(1) 人脈による情報収集経路

企業・自治体の担当者同士、人間を介して直接情報収集する方法・経路である。

- ① 長所…ホンネが聞ける、現実が聞ける
- ② 短所…狭い、意外性に乏しい
- ③ 具体的方法…訪問、電話、メール・ファクシミリ・郵送による資料のやりとり

(2) ITを活用した情報収集経路

昨今、ITを用いた情報収集を積極的に展開する企業が増えている。パソコンやスマートフォンのブラウザの検索機能は格段に進歩し、無料でさまざまなスタイルの情報検索・情報分析ができるようになった。有料のビジネス・データベースも長足の進歩を遂げている。

- ① 長所…事業活動の初期段階での幅広い情報収集の際に有効、意外な発見がある
- ② 短所…たてまえの情報に終始、ホンネが聞けない
- ③ 具体的方法
 - a. 新聞記事データ・システムのしくみと導入事例
 - 日経テレコン21
 - 時事通信社のサービス
 - b. 無料検索サービスの存在と具体的活用法
 - Googleアラート
 - Googleトレンド
 - Googleブックス

IV. 標的顧客の設定（STP）

1. STPの考え方

企業は、マーケティング環境分析の結果を下に、標的市場の選択を行う。

その際、市場全体を分割し、最適なセグメントを選択し、そのセグメントに対して競合他社よりも有利に対応することができる計画を設計しなければならない。

通常、このプロセスは、①市場細分化（セグメンテーション）、②標的市場の設定（ターゲティング）、③競争優位のための製品の位置づけ（ポジショニング）という3つの段階を経て行われる⁵。この3つのステップをSTPと呼ぶ。

(1) 市場細分化（セグメンテーション；market segmentation）

市場細分化（セグメンテーション）とは、市場を異なったニーズ・特徴・行動様式に基づいた明確なグループに区分けすることである（それぞれのグループごとに別個の製品やマーケティング・ミックスが必要とされる場合がある）。

ここで、市場セグメント（market segment）とは、一定のマーケティング活動に対して、同様の反応を示す消費者のグループのことである。

(2) 市場ターゲティング（market targeting）

市場ターゲティングとは、各市場セグメントの魅力を評価し、参入すべき1つ、または複数のセグメントを選択するプロセスである。企業は利益をあげながら最大の顧客価値を生み出し、それを長期にわたって維持できるようなセグメントを選ぶべきである。

(3) 市場ポジショニング（market positioning）

市場ポジショニングとは、標的とする消費者の心の中に、競合する製品と比較して、明確で、独自の、望ましい位置を自社の製品に確保することである。

⁵ この3段階のプロセスは、セグメントのS、ターゲティングのT、ポジショニングのPを組みあわせ、STPと呼ばれる。コトラーは著書『コトラーのマーケティング戦略』（ダイヤモンド社 木村達也訳）の中で、マーケティング戦略を化学記号のように「R→STP→MM→I→C」という模式図にまとめている。各々のアルファベットが何を示すか、お分かりだろうか？ STPは前述した、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングを表している。その前のRは、マーケティング環境分析に該当する調査（research）を示している。STPの後ろのMMは後述するマーケティング・ミックス（marketing mix）の頭文字を組み合わせたものである。次のIは実行（implementation）を、最後のCは管理・制御（control）を表している。本章で紹介しているマーケティング戦略のプロセスは、「R→STP→MM→I→C」の流れに沿ったものであることが、お分かりいただけるであろう。

2. 市場細分化（セグメンテーション）の具体的な方法

市場細分化（セグメンテーション）には、「こうやらなければならない」という一定の方法があるわけではない。さまざまな変数（切り口）を単独で、または複数を組み合わせながら、市場を細分化し、自社にとって最適な標的顧客（市場）を発見するためには、仮説検証の繰り返しが必要である。

(1) 消費財市場の細分化

消費財市場の場合（B to Cビジネスの場合）、通常、以下のような変数により細分化される。

消費財市場を細分化する変数

細分化の変数		例	入手方法
客観的 変数	地理的変数 (geographic segmentation)	国・地域・都市の規模・人口 密度・気候	1次情報が中心ゆえ、刊行物やインターネットから収集できる
	人口動態変数 (demographic segmentation)	年齢・性別・世帯規模・家族のライフサイクル・所得・職業・教育・宗教・人種・国籍	
主観的 変数	サイコグラフィック変数 (psychographic segmentation)	社会階層・ライフスタイル・パーソナリティ	2次情報が中心ゆえ、事業環境調査が必要な場合が多い
	行動変数 (behavioral segmentation)	購買状況・求めるベネフィット・使用者タイプ・使用率・ロイヤルティタイプ・購買準備段階・製品に対する態度	

出典：㈱経営教育総合研究所

(2) 生産財市場の細分化

生産財市場の場合（B to Bビジネスの場合）、通常、以下のような変数により細分化される。

- ① 人口動態変数…産業・企業規模・位置
- ② オペレーティング変数…技術・使用者のタイプ・顧客の能力
- ③ 購買方法…購買機能の組織、権力構造、既存のリレーションシップの性質、購買の基本ポリシー、購買基準
- ④ 状況要因…緊急性、特定の用途、注文の規模
- ⑤ 人の特性…売り手と買い手の類似点、リスクに対する態度、ロイヤルティ

3. ターゲティングのブラックホール効果

(1) ターゲット・マーケティングのブラックホール効果

「ターゲットを絞ると売上が落ちるのではないか」という疑問を持つ事業者は少なくない。例外はあるが、事業を展開する場合には、多くの場合、明確なターゲットを決定したほうが、成功することが多い。これにはいくつか理由があるが、ここでは、ターゲット・マーケティングのブラックホール効果について紹介しよう。

標的市場 (target market) と実市場 (real market) には乖離がある。売り手 (企業) が、標的市場を狭めに設定すると、この乖離は大きくなり、実市場はぐっと広がる。これを**ターゲティングのブラックホール効果** (BHE ; black hole effect) という。

(2) ターゲティングのブラックホール効果の事例

アメリカでもっとも売れているタバコはマルボロである。マルボロのターゲットはカウボーイである。しかし、実際にマルボロを吸っているのはカウボーイだけではない。カウボーイにあこがれるさまざまなアメリカ人がマルボロを選ぶのである。マルボロは巨大なブラックホールを形成している好例である。標的市場であるカウボーイよりもはるかに大勢のカウボーイ以外のアメリカ人がマルボロのファン、すなわち実際の市場となっているからである。

ペプシの標的市場はティーンエイジャーである。しかし、実市場にはあらゆる人が含まれている。「永遠の十代でありたい」という人は、いくつになってもペプシを愛飲するのである。標的市場を狭めに設定しているにもかかわらず、実市場は巨大なものになっている。これもまたブラックホール効果によるものだ。

このように、「こんなに市場を狭めてしまったらビジネスにならないのではないか」と思うくらいに標的市場を設定すればするほど、それに反して実市場は大きくなる。標的市場を明確に設定すれば、多くの場合、企業はターゲット・マーケティングのブラックホール効果が実感することができる。

逆に標的市場を設定しない場合、すなわち、「すべての方のための」というマーケティングの場合には、ブラックホールが形成されず、重力場も発生しない。したがって、顧客は重力場に引き寄せられることはなく、結果として実市場はきわめて小さくなる。

4. 緑の学校におけるセグメンテーションとターゲティング

通常、木材を使った製品 (家具、文具、日用品、建材等) の製造販売をする場合、いわゆる B to B (企業間取引) を選択するのが一般的である。特に、何の技術もなく、何のコネクションもない場合、大手の卸売業者 (問屋) に対し、かなり悪条件で取引を依頼し、

そこから少しずつ実績をあげ、ブランドの価値をあげ、粘り強く、卸売業者に交渉を続け、少しずつ取引条件を改善していく…という長期的な事業計画を描くのが普通である。

しかし、N村はこの方法を採用しなかった。

「林業関係や木材製品の取引経験やコネクションがない。他の材木屋のように製品の安定供給ができない。

しかし、ビジネス上のしがらみがないため、中抜き・中飛ばしを遠慮なくできるというメリットもあった。

一方、木材市場を俯瞰すると、上流から下流まで、大手建材メーカー向け市場、工務店向け市場、エンドユーザー向け市場がある。大規模な設備投資が必要で、経験者が多い大手建材向け市場では勝てない。木材取引の経験もない状態で、B to B（企業間取引）の世界に、素人が入るのは難しい。既存の業者が見過ごしているすきま市場（ニッチ・マーケット）をターゲットとしていくしか方法はない。その結果、既存業者があまり積極的に活動していなかった、最終消費者向けの市場を狙っていくこととした。」（p.10）

という与件情報にもあるとおり、しがらみのない消費者への直売を行なっている。彼らは、B to C（消費者との直接取引）を選択したのである。

ここで、N村をめぐる木材事業におけるB to B（企業間取引）とB to C（消費者との直接取引）のメリットとデメリットについて整理してみよう。

B to B（企業間取引）とB to C（消費者との直接取引）との比較

	メリット	デメリット
B to B (企業間取引)	<ul style="list-style-type: none"> ● 業界の慣習によって同業者や類業者からの一定の支援（技術指導等）を期待できる ● 直接販売する必要がないため、市場開拓コスト、その後生じる営業や販売促進コストをおさえることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 粗利益が小さくなる（中間業者のマージンを考慮しなければならない） ● 消費者の声を直接聞くことができない ● 営業や販売促進の経験が蓄積されない
B to C (消費者との直接取引)	<ul style="list-style-type: none"> ● 粗利が大きくなる（中間業者が存在しない） ● 消費者の声を直接聞くことができるので、それを販売促進や商品開発に活かすことができる ● 営業や販売促進の経験が蓄積する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業界の慣習を無視することに対する圧力をかけられる可能性がある ● 市場開拓コストが生じる ● 営業や販売促進のノウハウが必要になる

上記表にある通り、B to C（消費者との直接取引）のメリットは、なんといっても、粗

利益が大きくなるということである。中間業者が不在となるため、彼らの「取り分」を考えずにビジネスを設計できる。

ただし、消費者とのパイプは直接、自身で切り開かなければならない。消費者への直接的な「営業」「販売促進」が不可欠になる。この点がデメリットであり、多くの中小企業、ベンチャー企業が、B to C（消費者との直接取引）を諦めるのである。

この点、モデルとなった西栗倉村の緑の学校では、実力のあるウェブ・デザイナーを起用し、非常に丁寧にホームページを作り込んでいる。

<http://nishihour.jp>

既存の中堅家具メーカーでも、ここまでしっかりと自分たちの掲げる事業理念をわかりやすく噛み砕いて明示し、製品の持つストーリーを伝える努力をしている会社は少ない。下記に示す標的顧客が好んで訪れてくれるようなページ作り、ロコミで伝播しやすいページづくりに心を砕いていることが伝わってくる。

「全国の消費者」を漠然と相手にしたのでは、ターゲットがぼやけてしまう。彼らは、木製製品を使う「全国の消費者」の中から、自分たちのファンになってくれる可能性のある層を抽出したのである。

与件の情報から逆算すると、彼らが選択した消費者とは次のような層であると推測できる。

「緑の学校」のセグメンテーション・ターゲティング

セグメンテーションの切り口		N村が選択したターゲット	
① 地理的変数	人口密度	大都市圏居住者	
	ライフスタイル	上質な生活を好む	
② 心理学的変数	パーソナリティ	「エコ」に対する意識の高いこだわり派	
	年齢	20～40代（仕事を持った現役世代、子育てに忙しい世代と推測）	
③ 人口統計学的変数	性別	メインは女性（やさしい木材の風合いを好むのはどちらかといえば女性、特に子供を持つ母親等と推測）	
	行動量	積極的に動く（躊躇しない、前向き）	
④ 行動変数	情報発信量	社交性が高く、SNSなどで情報を発信することを好む、ロコミの母体となりやすい	

ブログやSNSの時代であるから、こういったコアなファンが自社を応援する情報を連鎖的に発信してくれるようになれば、ビジネスは前へ前へと進んでいく。高い販売促進費をかけなくとも、彼らがロコミの母体となってくれるという判断である。

緑の学校のターゲットは、SWOT分析の結果からゲシュタルトを発見することで、導くこともできる。

「緑の学校」のゲシュタルト分析（標的顧客の発見）

S	W
<ul style="list-style-type: none"> ● 村長及び村役場の「ここであきらめず、村ぐるみであと50年頑張ろう」という強い意志とその周知 ● コンサルティング会社T社をメンバーとした検討会の立ち上げ ● 経済的自立を目指すことを目的とした産業振興の目指す方向性の打ち出し ● 「雇用対策協議会」の立ち上げ ● 「村の未来に必要なノウハウを持つ人材を獲得することを目的としたIUターン」という発想の創造 ● 雇用対策協議会による、外部からの人材獲得と地元へのノウハウ移転及び人材育成等の人事部的活動の推進 ● N村の森林の85%という人工林率が、周辺自治体と比較しずば抜けて高いこと ● N村の森林の林齢が、周辺地域と比較し10年ほど高い（植林を始めた時期が早かった）こと ● 人材育成について、労働力を借りるのではなく、「産業振興ノウハウを村外から借りてくる」という考え方を一貫して進めたこと ● 「（最初は）地元の雇用を優先せず、軌道にのれば地元の雇用は後からついてくる」という大胆な発想を掲げ貫いたこと ● 「心産業」というコンセプトによる、権限のある関係者間の円滑な合意形成 ● 中抜き・中飛ばしが可能な、しがらみのないビジネス環境 ● 十数年前に廃校となった小学校の校舎の存在 ● 当初2年間は、一部に県や村の助成があること ● 木材加工に関しては素人だが、ものづくりの技術を持つ人材の参集 ● WEBデザイン、フェイスブックやツイッター等の情報発信手法など、既存の材木屋にない能力を持つ人材の登用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化の進行 ● 技術承継の遅れ ● 森林所有者の都会への就業による林業の衰退 ● 村の厳しい財政事情 ● 新規事業創出に結びつかない労働力としてのIUターン者受け入れ ● 新規事業創出を担う村内の人材不足及び育成不足 ● 雇用対策協議会が募集したIUターンの人材は、木材加工の未経験者 ● 林業関係や木材製品の取引においてコネクションを有さず、未経験 ● 3年目から独立採算制に移行することが必須 ● 都会生活者をターゲットとしているため、顧客の店舗への頻繁な来店が望めないこと
O	T
<ul style="list-style-type: none"> ● <u>100名に登った初期のファンドメンバー（東京を中心とした関東圏80%）</u> ● <u>ファンドによる約2,500万円の調達（都市生活者を中心に最終的に250人が応募）</u> ● T社によるコンサルタントや弁護士として実績のある人材の参画実現 ● T社の林業専門の主任研究員M氏の存在 ● 既存業者があまり積極的に活動していない木材市場の最終消費者市場 ● 素材を重視した製品を手頃な価格で販売する大手メーカーの存在の少なさ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 輸入材の台頭や需要低迷による国内の木材価格の下落 ● <u>大規模な設備投資を必要とし経験者が多い大手建材向け市場への参入が困難</u>

5. 緑の学校におけるポジショニング

(1) 競争優位のための製品の位置づけ（ポジショニング）

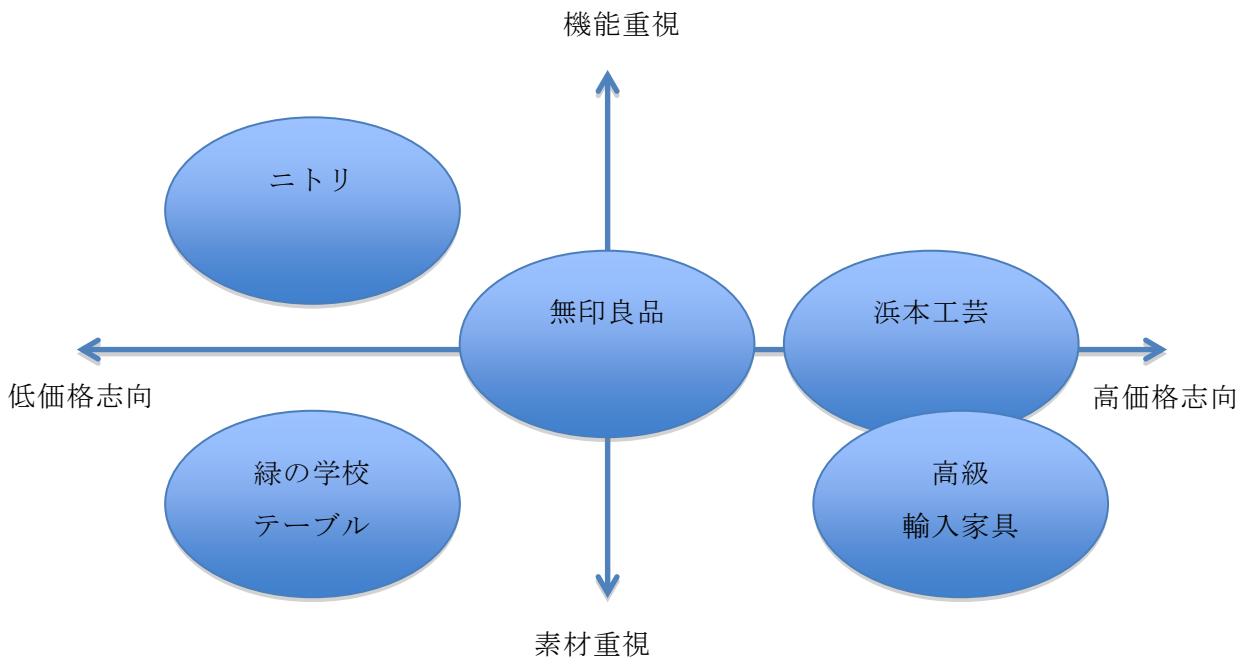
製品ポジション（product position）とは、製品の重要な属性を消費者がどのように定義しているかということであり、競合品との比較において、その製品が消費者の中で占めている位置づけである。

ポジショニング（positioning）とは、自社の製品を顧客のニーズに合わせて同時に、競争企業あるいは競争ブランドと十分に差別を行い、顧客の記憶の中に適切に位置づけることである。ポジショニングという用語は、製品が市場に豊富に出回るようになった1960年代の終わりに広告業界に登場し、市場が売り手市場から買い手市場に転換し、消費者をめぐる企業間競争が激化するにつれて、競争を有利に展開するための重要な考え方として普及した。競争が激しいほどポジショニングが要請され、これによって直接的な競争を回避し、自社製品の明確なイメージの訴求が可能になる。

(2) 同事業のポジショニング

N村における同事業は次のようなポジショニング分析の結果、決定されたものだと考えることができる。

緑の学校の製品「テーブル」のポジショニング分析



ポジショニング分析のポイントは、他社が存在しないゾーンを見つけることも重要であるが、そこにおける事業の展開が、自社の経営資源をもって可能であるかどうかをチェックしなければならない。

たとえば、N村の「緑の学校」の場合、中間業者を排除することにより、ある程度の低価格が実現できており、上記のポジショニングに自社が位置することが可能になっているとみることができる。

「緑の学校」のゲシュタルト分析（自社のポジションの確認）

S	W
<ul style="list-style-type: none"> ● 村長及び村役場の「ここであきらめず、村ぐるみであと50年頑張ろう」という強い意志とその周知 ● コンサルティング会社T社をメンバーとした検討会の立ち上げ ● 経済的自立を目指すことを目的とした産業振興の目指す方向性の打ち出し ● 「雇用対策協議会」の立ち上げ ● 「村の未来に必要なノウハウを持つ人材を獲得することを目的としたIUターン」という発想の創造 ● 雇用対策協議会による、外部からの人材獲得と地元へのノウハウ移転及び人材育成等の人事的活動の推進 ● <u>N村の森林の85%という人工林率が、周辺自治体と比較しずば抜けて高いこと</u> ● <u>N村の森林の林齢が、周辺地域と比較し10年ほど高い（植林を始めた時期が早かった）こと</u> ● 人材育成について、労働力を借りるのではなく、「産業振興ノウハウを村外から借りてくる」という考え方を一貫して進めたこと ● 「（最初は）地元の雇用を優先せず、軌道にのれば地元の雇用は後からついてくる」という大胆な発想を掲げ貫いたこと ● 「心産業」というコンセプトによる、権限のある関係者間の円滑な合意形成 ● <u>中抜き・中飛ばしが可能な、しがらみのないビジネス環境</u> ● 十数年前に廃校となった小学校の校舎の存在 ● 当初2年間は、一部に県や村の助成があること ● 木材加工に関しては素人だが、ものづくりの技術を持つ人材の参集 ● WEBデザイン、フェイスブックやツイッター等の情報発信手法など、既存の材木屋にない能力を持つ人材の登用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化の進行 ● 技術承継の遅れ ● 森林所有者の都会への就業による林業の衰退 ● 村の厳しい財政事情 ● 新規事業創出に結びつかない労働力としてのIUターン者受け入れ ● 新規事業創出を担う村内の人材不足及び育成不足 ● <u>雇用対策協議会が募集したIUターンの人材は、木材加工の未経験者</u> ● <u>林業関係や木材製品の取引においてコネクションを有さず、未経験</u> ● 3年目から独立採算制に移行することが必須 ● 都会生活者をターゲットとしているため、顧客の店舗への頻繁な来店が望めないこと
O	T
<ul style="list-style-type: none"> ● 100名に登った初期のファンドメンバー（東京を中心とした関東圏80%） ● ファンドによる約2,500万円の調達（都市生活者を中心に最終的に250人が応募） ● T社によるコンサルタントや弁護士として実績のある人材の参画実現 ● T社の林業専門の主任研究員M氏の存在 ● <u>既存業者があまり積極的に活動していない木材市場の最終消費者市場</u> ● <u>素材を重視した製品を手頃な価格で販売する大手メーカーの存在の少なさ</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 輸入材の台頭や需要低迷による国内の木材価格の下落 ● 大規模な設備投資を必要とし経験者が多い大手建材向け市場への参入が困難

V. マーケティング・ミックスの構築

標的市場が決定したので、この顧客に対する、森の学校事業のマーケティング・ミックスの具体的な中身について考えてみよう。

マーケティング・ミックスとは、製品戦略・価格戦略・販売促進戦略・流通経路戦略（4P）の組み合わせのことである。

この際、活用すべき情報は、前述した経営環境分析（統合型SWOT分析）の結果と、STP段階で作成したデータである。

1. マーケティング・ミックスの開発

(1) マーケティング・ミックスの定義

マーケティング・ミックス（marketing mix）の開発は、マーケティング戦略の中心部分であり、設定した標的顧客に合わせてマーケティング戦略の各要素を組み合わせる段階である。伝統的には4Pがフレームワークとして用いられることが多かったが、これを修正したフレームワークが登場している。また、非営利組織のマーケティングの場合、マーケティング・ミックスの要素は、都度判断し、加筆・修正が必要である。

(2) 古典的マーケティング・ミックス（4P）

マーケティング・ミックスとは、製品（product）・価格（price）・流通（Place）・プロモーション（promotion）といった4つの変数（4P）からなる、標的市場において望ましい反応を得るために企業が組み合わせるコントロール可能で戦術的なマーケティング・ツールの集合のことである。

- ① 製品（product）…企業が標的市場に提供する商品とサービスとの組み合わせ
- ② 価格（price）…その製品を獲得するために顧客が支払わなくてはならない金銭の額
- ③ 販売促進（promotion）…製品の長所を伝え、標的顧客が購入する気持ちになるように説得する活動
- ④ 流通経路（place/channel）…標的顧客が製品を入手できるようにするために企業が行う活動

2. 製品戦略

(1) 製品戦略のアプローチ方法

製品戦略について考えるとき、通常、企業は「モノの提供」に目を奪われがちである。化粧品メーカーは化粧品というモノを販売したがるし、コンピュータ・ソフト・メーカーはアプリケーションやシステムを販売したがるものである。

しかし、工業製品の場合、「モノ」自体で、差別化を図ることはとても難しい時代になっている。

企業間競争は「コトの提供」の差別化の時代に入っている。コトとは、サービスと考えるてもよいし、経験や夢、ライフスタイルそのものを指す場合もある。たとえば、化粧品メーカーであれば、「美しく生きるための秘訣」「いつまでも若くあるための方法」を顧客に示すことで、他社との差別化を図っている。コンピュータ・ソフト・メーカーであれば、保守点検サービス、365日監視サービス、長期的な値引きといったサービスから、さまざまな情報の提供、社員教育の手伝いなど、いろいろな「コトの提供」を行なっている。

特に、「経験の提供」は、コトの提供の中でも、重要な役割を果たしている。顧客が経験を通じて「こんなことができるんだ」と学び、納得した情報は、口コミとして広く伝播する可能性が高いからである。たとえば、新潟の菊水酒造は、本社に隣接する場所に日本酒の博物館を建て、そこに全国の日本酒ファンを招き、日本酒と自社のファンづくりに勤しんでいる。他の日本酒メーカーも杜氏の作業を体験できるツアーや日本酒について学ぶことができる社内スクールを立ち上げ、同様にファンの育成に力を入れている。

(2) 「緑の学校」の製品戦略

「緑の学校」の場合、どのような製品戦略を採用すべきかについてのヒントは、SWOT分析の中に発見することができる。

「緑の学校」のゲシュタルト分析（製品戦略の方針の発見）

S	W
<ul style="list-style-type: none"> ● 村長及び村役場の「ここであきらめず、村ぐるみであると50年頑張ろう」という強い意志とその周知 ● コンサルティング会社T社をメンバーとした検討会の立ち上げ ● 経済的自立を目指すことを目的とした産業振興の目指す方向性の打ち出し ● 「雇用対策協議会」の立ち上げ ● 「村の未来に必要なノウハウを持つ人材を獲得することを目的としたIUターン」という発想の創造 ● 雇用対策協議会による、外部からの人材獲得と地元へのノウハウ移転及び人材育成等の人事的活動の推進 ● N村の森林の85%という人工林率が、周辺自治体と比較しば抜けて高いこと ● <u>N村の森林の林齢が、周辺地域と比較し10年ほど高い（植林を始めた時期が早かった）こと</u> ● <u>人材育成について、労働力を借りるのではなく、「産業振興ノウハウを村外から借りてくる」という考え方を一貫して進めたこと</u> ● 「（最初は）地元の雇用を優先せず、軌道にのれば地元の雇用は後からついてくる」という大胆な発想を掲げ貫いたこと ● 「心産業」というコンセプトによる、権限のある関係者間の円滑な合意形成 ● 中抜き・中飛ばしが可能な、しがらみのないビジネス環境 ● 十数年前に廃校となった小学校の校舎の存在 ● 当初2年間は、一部に県や村の助成があること ● 木材加工に関しては素人だが、ものづくりの技術を持つ人材の参集 ● WEBデザイン、フェイスブックやツイッター等の情報発信手法など、既存の材木屋にない能力を持つ人材の登用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化の進行 ● 技術承継の遅れ ● 森林所有者の都会への就業による林業の衰退 ● 村の厳しい財政事情 ● 新規事業創出に結びつかない労働力としてのIUターン者受け入れ ● 新規事業創出を担う村内の人材不足及び育成不足 ● <u>雇用対策協議会が募集したIUターンの人材は、木材加工の未経験者</u> ● <u>林業関係や木材製品の取引においてコネクションを有さず、未経験</u> ● 3年目から独立採算制に移行することが必須 ● 都会生活者をターゲットとしているため、顧客の店舗への頻繁な来店が望めないこと
O	T
<ul style="list-style-type: none"> ● 100名に登った初期のファンドメンバー（東京を中心とした関東圏80%） ● ファンドによる約2,500万円の調達（都市生活者を中心に最終的に250人が応募） ● T社によるコンサルタントや弁護士として実績のある人材の参画実現 ● T社の林業専門の主任研究員M氏の存在 ● <u>既存業者があまり積極的に活動していない木材市場の最終消費者市場</u> ● 素材を重視した製品を手頃な価格で販売する大手メーカーの存在の少なさ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 輸入材の台頭や需要低迷による国内の木材価格の下落 ● 大規模な設備投資を必要とし経験者が多い大手建材向け市場への参入が困難

ここからは、「緑の学校」のモデルとなった西栗倉村の「森の学校」が実際に製造・販売している製品を実例として取り上げ、分析してみよう。

① テーブル

大手メーカーは無垢材を避ける。既製品の多くの天板は、木を塗料でかちかちに塗り固めてしまい、木として呼吸できないようにして販売している。大手メーカーが採用す

るフラッシュ構造は、安価で強度も安定しているが、無垢材の温かみがない。「緑の学校」は、無垢が無垢の木のままであり続けてもいいじゃない」という考え方に立ったデザインを採用した。そのために、柔軟に木の力を逃がすスペースを設計上組み込んでいるのだが、ボルト穴が繊維と直角方向に長くとり、木が収縮しても割れないようになっている。

すべて無塗装の無垢の木のままで出荷される。そのまま使用されて、水をこぼしたり、冷たい飲み物が入ったコップを置いたりすると、天板に輪染みや汚れがついてしまいかなか落とすことができない。そこで、蜜ロウワックスをオプションとして販売している。100%自然素材でつくられているため、無垢の木の呼吸を妨げない。

② 床材

フローリング用の床材を製造・販売している。こちらも無垢である。一般的なフローリングはほとんど全て、ガラス塗装、樹脂塗装などで木の表面が覆われている。このことによって傷が付きにくくなっているが、その結果ほとんど樹脂の床を歩いているようなもので、木として呼吸していない。「森の学校」で製造・販売している床材はすべて、ヒノキとスギの無垢材である。

シンプルな製品であり、基本的には置いていくだけで貼ることができるが、砂砂利を引いてアクセントをつける方法、日曜大工の方法等についてもHPに紹介されている。

染みが気になる方のために、蜜ロウワックスのオプション販売を行なっている。

天然塗料（植物由来の原料からできた塗料）や水性ペンキ（有機溶剤を含まないペンキ）等を使った着色の方法も紹介されており、自分好みに仕上げることもできる。

③ 間伐材の割り箸

「ワリバシって、環境によくない」という認識を覆したいという思いから生まれた製品である。間伐材を利用してつくられた、無漂白、無着色、防カビ剤を使用していない、つかえばつかうほど森が再生される、安全・安心なワリバシである。口に運ぶたび、スギの良い香りがするのが特徴である。独特の柔らかなフォルムもオリジナルである。手に馴染みやすい形につくられている。

また、西栗倉の森林から間伐、搬出されたFSC認証材のスギでワリバシを作り、間伐をすることで光が届くようになった森林で増えるFSC認証ミツマタから作ったハシ袋を添えた製品も販売されている。森林再生への願いが込められた製品である。

④ 子供用机

西栗倉で活躍する家具職人がデザインし、1年以上の試行錯誤の結果生まれた製品。木の温もりが感じられるヒノキの無垢板をビスや釘を一切使わず、木組みの技術を使い、組み立てられるような構造になっている。

子供へのファーストデスクとして、孫への贈り物として販売されている。

本物の木の優しさを、小さいころから感じてもらえるよう、無垢板の上に塗装や、表

面加工等を一切施していない。飲み物や、食べ物をこぼせば当然汚れるが、それが教育の機会になると彼らは考えている。

材料となる西栗倉産ヒノキは、管理された森から出されるFSC認証材を使っている。専用の椅子（子供用椅子）とのセット販売が推奨されている。送料無料の特典付き。名入れサービスも行われている（有料）。

(3) 経験の提供

与件を読むと、緑の学校はツアーと形で、経験の提供に努めていることが伺える。

「ここで重要な役割を果たしたのが、423名（東京を中心とした関東圏40%）の「未来の森ファンド」のメンバーである。T社主催で東京でのオフ会の開催や現地案内ツアーなどで楽しく交流し、相互の絆を深めているとともに、いまやN村とN村の木材製品のコアなファン集団としても育っていた。」（p.10）

「それらの取り組みと連動させ、緑の学校は2010年にN村へのツアー事業などのソフト事業を始めて、最終消費者との接点を増やし、熱心なファンづくりに注力した。」（p.10）

本事例のモデルとなった、「森の学校」では、西栗倉を訪問する顧客に村を案内したり、村での様々なイベントを企画したりしている。過去には次のようなツアーを企画している。

① 西栗倉村・源流の森ツアー

西栗倉村・共有の森ファンドの投資家を対象にしたプレミアムツアーである。ファンドの資金を基に購入した高性能林業機械への寄せ書きや、天然うなぎ、モクズガニなど希少な旬の食材の料理などを特別価格で提供している。季節毎に年3～4回程開催している。

② ヒノキの学習机づくり体験ツアー

伐採から、机の組立までの全3工程を親子で体験するツアーである。山主、製材所、家具職人、自然体験のインストラクターなどさまざまな人と関わり、西栗倉の自然も体験しながら、一本の桧から机を制作していく。

③ ニシアワーな合コンツアー

炭焼きや和紙づくり体験など、田舎体験を行いながら、鹿肉などのジビエ料理や旬の食材で、様々な地域の人との交流を行っていくツアーである。

④ イベント企画

ゴールデンウィークや夏休みなどに、日帰りのイベント企画も行なっている。近隣の市区町村からの顧客を対象としたツアーだと推測できる。

⑤ 大黒柱ツアー

家の中心となる大黒柱の伐採と製材を行う。山主と一緒に立木から伐採する木を選び、

その場で伐採を行う。製材を終えた大黒柱は5年間、森の学校ニシアワー製造所で保管される。

⑥ オーダーメイドツアー・研修視察

若杉原生林や人工林、西栗倉の職人の工房や森の学校ニシアワー製造所など顧客のご要望に応じてオーダーメイドでツアー企画、実施している。

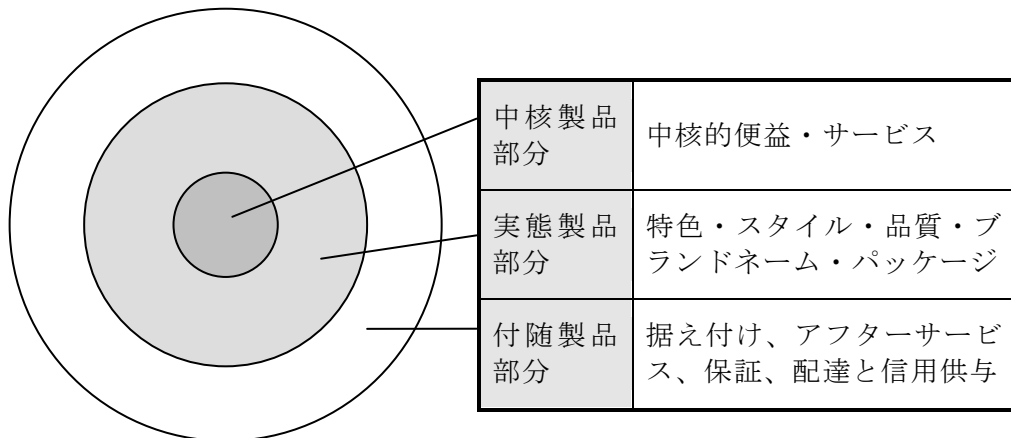
(4) コトラーの製品の3層構造モデル

P・コトラーは製品を次の①②③のような3層構造（**中核製品部分・実態製品部分・付随製品部分**）に分けて考える枠組みを提案している。ここで、②の実態製品が「**モノの提供**」であれば、①③が「**コトの提供**」となる。製品戦略においては、コトの提供が重要である。「不快な思いをしなかった」という「**経験**」の提供（**コトの提供**）は、口コミで伝播しやすいからである。

ここでは、「間伐材の割り箸」を事例にとって考えてみよう。

- ① **中核製品部分**…製品が顧客ニーズに応えるための便益・ベネフィットそのものである
 - a. **製品としての必要条件**…「食べ物をはさむ機能」
 - b. **製品としての十分条件**…「耐久性」（本来、箸には適さない材質であったが、形態を工夫することによりその弱点を解消している）
- ② **実態製品部分**…実際に触知可能な物理的な製品部分である
 - a. 持ちやすく、なじみやすい形状・外観（デザイン）
 - b. 価格以上の質感・雰囲気
- ③ **付随製品部分**
 - a. 保証（手作り感を前面に押し出す企業の場合、製品の保証期間は一般的に長い）
 - b. クレーム対応
 - c. さまざまなツアーへの参加

コトラーの製品の3層構造モデル



出典：『新版マーケティング原理』（P・コトラー著 ダイアモンド社）を一部修正

(5) ブランド戦略

ブランドは、本来、上記「実態製品部分」の一部であるが、N村の場合には、独立した製品戦略の一大要素として考えるべきである。

目下のところ、N村の「緑の学校」事業においては、FSC認証が得られているということが最大のブランド戦略の拠り所となっている。FSC認証は、世界中全ての森林を対象とし、環境保全の点から見て、適切で、持続可能な森林管理をされている森林だけが受けることができるからである。認証を受けた森林からの木材や加工品にFSCマークをつけることで、FSC認証を受けた森から来ていることを明確に保証している（明示的保証）。

今後は、採用してくれた企業とのダブル・ブランドも視野に入れてよいだろう。福井にある洋傘製造・販売業者である福井洋傘は、「濡れない傘」で一躍有名になった企業である。中小企業ながら、トヨタからアプローチを受け、レクサスのオプション品カタログに商品が自社ブランドのまま掲載されることになった。大切なゲストがクルマの中に入った時に、傘で足元が濡れないようにするためには、同社製の雨傘でなければならないということで、レクサス側からアプローチを受けてのコラボレーションであった。

「緑の学校」の場合、今後、文具メーカーとのコラボレーション（文具・日用雑貨・子供机等）、レストランやホテルとのコラボレーション（間伐材の割り箸）、住宅メーカーや建材メーカーとのコラボレーション（床材）を視野に入れて、営業活動を進めても良いだろう。

(6) 製品ライフサイクルと新製品の開発

製品ライフサイクル（PLC；product life cycle）とは、ある製品が市場に登場してからやがて消え去るまでに、その売上と利益がたどる変化の過程である、導入段階、成長段階、成熟段階、衰退段階という4つの段階から成立する。

自社の製品が成熟段階、衰退段階に到達する前に、新たな製品を開発し、導入して行かなければならないという考え方である。

既存製品が成熟期や衰退期に達しつつある企業は「次の一手」を考える必要がある。この時、参考になる考え方にアンゾフが示した成長ベクトルがある。これは、既存市場・新規市場と既存製品・新規製品との組み合わせにより、事業の成長機会を**市場浸透・市場開発・製品開発・多角化**の4つに大別する分析モデルである。

成長ベクトル

		製 品	
		既存	新規
市 場	既存	市場浸透	製品開発
	新規	市場開発	多角化

出典：『最新・戦略経営』（H.I.アンゾフ著 産能大学出版部）

- ① **市場浸透**（market penetration）…製品を変更せずに既存の市場セグメントに対する既存製品の売上を増加することにより、企業を成長させる戦略
- ② **市場開発**（market development）…既存製品に対する新しい市場セグメントを開拓することにより、企業を成長させる戦略
- ③ **製品開発**（product development）…既存の市場セグメントに対し、改良製品または新製品を導入することにより、企業を成長させる戦略
- ④ **多角化**（diversification）…既存の製品群や市場以外の事業を開始する、あるいは、他社の事業を買収することにより、企業を成長させる戦略

このように、成長ベクトルは、企業の進むべき道（成長戦略）は次のような4つの選択肢があるという考え方である。

「緑の学校」は、与件にある通り、最近、オフィス用品市場への進出を果たしている。

「同社は、オフィス用品の新ブランド立ち上げにも挑戦している。事務用品販売のB社と業務提携し、首都圏を中心に全国展開に乗り出す。これも工務店市場と同様、BtoB（企業間取引）分野に参入して収益源を広げることを狙いとしている。

間もなく、販売を始める「MORINOWA（森の輪）」はNの村産木材を材料に使ったオフィス用品の新ブランドである。第1弾として名刺を入れるケース、テーブル、事務机など5品目を発売する。

「緑の学校」が製造を請負い、B社が販売や修理などアフターサービスを担当することになっている。」（p.12）

「オフィス用品市場への進出」は、新たな市場に対する新たな製品の提供に該当するため、成長ベクトルの「多角化戦略」に該当するものである。新製品の開発に加えて、新四条の開拓が必要になるため、コストとリスクが大きく、壁を感じ、敬遠する企業も多い戦略である。しかし、B to C市場での成功と知名度の向上、経験の蓄積、そして、パートナーとなる事務用品販売のB社との提携といった強みと機会を総合した結果、進出に踏み切ったと推測される。

オフィス用品の新ブランド立ち上げ時のゲシュタルト分析（推測）

S	W
<ul style="list-style-type: none"> ● B to C 市場での経験の蓄積（木材加工技術、事業運営の経験、Web 等を通じた情報発信ノウハウ等） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 森の学校は通信販売や現地での店頭販売による個人向け販売が中心で販売網が脆弱出会った点 ● 売上拡大のための具体的な方法が見いだせなかったこと
O	T
<ul style="list-style-type: none"> ● ファンド参加者等、自社に好意的な利害関係者の存在 ● B to C 市場における顧客の存在 ● 事務用品販売業 B 社というパートナーの発見 	<ul style="list-style-type: none"> ● オフィス用品市場は規模が大きい ● 環境志向の高まりなどで国産材商品へのニーズが拡大

本事例のモデルとなった西栗倉・森の学校も、実際に、オフィス用品の新ブランドを立ち上げている。事務用品販売の文祥堂（東京・中央）と業務提携し、首都圏を中心に全国展開を目論んでいる。森の学校が商品の製造を手掛け、文祥堂が販売や修理などアフターサービスを担当する。西栗倉村に拠点を置く森の学校は通信販売や現地での店頭販売による個人向けが中心で販売網が脆弱という課題があった。オフィス用品市場は規模が大きいことから、文祥堂と協力して販路をつくり、収益源を広げようとしている。

3. 価格戦略

本来、こういった高付加価値型製品は「圧倒的高値で売る」のが定石である。「高価格＝高品質」というシグナリング効果が発生するからである。

同社の製品を見る限り、いわゆる格安家具・日用品に比べれば高価格であるが、思った以上の「値頃感」を出している。

中間業者を置かない直売の仕組みを採用することにより、思い切った価格設定ができていると思われる（家具の販売は多段階流通システムが一般的であり、中間業者が多い分、低価格化が進みにくい）。

たとえば、無垢材を使った家具の老舗である浜本工芸などと比較すると、決して法外な値段という印象はない。<http://www.hamamotokougei.co.jp/products/diningroom.html>

コンセプトは面白いが、素人から見れば、似たような製品は多数存在するため、**威光価**

格戦略・上澄吸収価格戦略を採用していないのかもしれない。

4. 販売促進戦略

(1) 販売促進戦略の方法

企業の販売促進戦略は、**人的コミュニケーション**（主に人を媒介としたコミュニケーション）と**非人的コミュニケーション**（主に人以外のものを媒介としたコミュニケーション）とに大別される。

なお、**コミュニケーション**とは、プロモーションあるいは販売促進という言葉とほぼ同義であるが、双方向的な印象が強いため、最近、多くの企業が好んで用いている。

「緑の学校」の場合、SWOT分析の結果から、販売促進の方法についてもヒントを見つけることができる。

「緑の学校」のゲシュタルト分析（販売促進の方法の発見）

S	W
<ul style="list-style-type: none"> ● 村長及び村役場の「ここであきらめず、村ぐるみであと50年頑張ろう」という強い意志とその周知 ● コンサルティング会社T社をメンバーとした検討会の立ち上げ ● 経済的自立を目指すことを目的とした産業振興の目指す方向性の打ち出し ● 「雇用対策協議会」の立ち上げ ● 「村の未来に必要なノウハウを持つ人材を獲得することを目的としたIUターン」という発想の創造 ● 雇用対策協議会による、外部からの人材獲得と地元へのノウハウ移転及び人材育成等の人事的活動の推進 ● N村の森林の85%という人工林率が、周辺自治体と比較しずば抜けて高いこと ● N村の森林の林齢が、周辺地域と比較し10年ほど高い（植林を始めた時期が早かった）こと ● 人材育成について、労働力を借りるのではなく、「産業振興ノウハウを村外から借りてくる」という考え方を一貫して進めたこと ● 「（最初は）地元の雇用を優先せず、軌道にのれば地元の雇用は後からついてくる」という大胆な発想を掲げ貫いたこと ● 「心産業」というコンセプトによる、権限のある関係者間の円滑な合意形成 ● 中抜き・中飛ばしが可能な、しがらみのないビジネス環境 ● 十数年前に廃校となった小学校の校舎の存在 ● 当初2年間は、一部に県や村の助成があること ● 木材加工に関しては素人だが、ものづくりの技術を持つ人材の参集 ● <u>WEBデザイン、フェイスブックやツイッター等の情報発信手法など、既存の材木屋にない能力を持つ人材の登用</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化の進行 ● 技術承継の遅れ ● 森林所有者の都会への就業による林業の衰退 ● 村の厳しい財政事情 ● 新規事業創出に結びつかない労働力としてのIUターン者受け入れ ● 新規事業創出を担う村内の人材不足及び育成不足 ● 雇用対策協議会が募集したIUターンの人材は、木材加工の未経験者 ● 林業関係や木材製品の取引においてコネクションを有さず、未経験 ● 3年目から独立採算制に移行することが必須 ● <u>都会生活者をターゲットとしているため、顧客の店舗への頻繁な来店が望めないこと</u>
O	T
<ul style="list-style-type: none"> ● 100名に登った初期のファンドメンバー（東京を中心とした関東圏80%） ● ファンドによる約2,500万円の調達（都市生活者を中心に最終的に250人が応募） ● T社によるコンサルタントや弁護士として実績のある人材の参画実現 ● T社の林業専門の主任研究員M氏の存在 ● 既存業者があまり積極的に活動していない木材市場の最終消費者市場 ● 素材を重視した製品を手頃な価格で販売する大手メーカーの存在の少なさ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 輸入材の台頭や需要低迷による国内の木材価格の下落 ● 大規模な設備投資を必要とし経験者が多い大手建材向け市場への参入が困難

(2) シナリオ効果の採用

一つ一つの製品のコンセプト・存在理由を非常に丁寧に伝えている。

たとえば、テーブルの場合であれば、「なぜ、大手メーカーが採用しなかった無垢材を採用したのか」「なぜ、間伐材で作った割り箸は環境にやさしいのか」「無垢の床材にはどのような長所があるのか」といったことについて、納得の行く説明をしている。

メーカーのホームページにはいろいろなものがあるが、これだけしっかりと製品のコンセプト・存在理由について書かれている企業は少ない。

新潟の燕三条にあるキャンプ用品のスノーピーク社はその好例だが、森の学校もよく研究されたHPに仕上がっている。

一般に、人はシナリオ・ストーリー・プロセスに弱い。きちんとしたシナリオ・ストーリー・プロセスを示されると、たとえ高い製品であっても、心から頷き、財布の紐を緩めしてしまうという習性がある。これを**シナリオ効果**という。

秋葉原の路上などで行われている実践販売という手法は、シナリオ効果を最大限に活用した販売促進手段である。

事業をめぐるストーリーやシナリオを伝えるためには、さまざまな方法がある。

たとえば、次のような方法である。

- ① イベント・ツアーの開催
- ② 博物館・記念館の設置
- ③ 営業担当者による口頭での伝達
- ④ HPへの文字・写真の記載
- ⑤ HPを用いた動画による情報伝達

当該事例のモデルとなった西栗倉村では、①④⑤に注力している。

先ほど、製品戦略のところでも触れた「経験の提供」は①に該当する。また、同事業のHPは、文字・写真による情報提供だけではなく、たくさんの動画が積極的に用いられていることも特徴である。

<http://nishiawakura-fan.jp/cast/index.html>

(3) SNSの活用

本事例のモデルとなったN村の「森の学校」では、Facebookを活用した口コミ推進策が採用されている。

Facebook内には著名人や企業が作成できる「Facebookページ」があり、広告したりファンを集めたりすることができる（元は「ファンページ」という名称だったが、2年ほど前に改名され、Facebookページと呼ばれるようになった）。

<http://www.facebook.com/nishiawakura.morinogakko>

Facebookページの場合、投稿者は実名のFacebook加入者に限定されるので、滅多なこ

とを書かれる心配はないし、頁全体は、他のブログやWeb頁と同様に、Facebookの非加入者にも見てもらうことができる。好意的な意見が多ければ、ファンづくりにつながる。

Facebookページは、企業とファンとが相互に情報交換するしくみとして重宝である。しかも、「書き込み」にかかる人件費以外にはほとんどコストがかからない。他の広告宣伝手段に比べるとコスト・パフォーマンスの面でも優れている。

(4) 「経験の提供」のSNSの結合

SNSが優れているのは、ツアーやイベントなどでリアルに顔を合わせたことのある顧客との継続的なやり取りが可能になる点である。SNSがなかった時代には、ツアーやイベントを実施しても、企業と顧客との関係は「点」に留まってしまっていた。

しかし、ツアーやイベントの後日談（記事や写真）をSNS上に掲示すれば、参加者が「楽しいイベントでした。来年も参加したいです」といった書き込みを、実名で、かつ迅速に行ってくれる。ツアーやイベントが行われた後に、顧客に実施したアンケートを後日企業が自社のHPに掲載することもよく行われているが、この場合、アンケートは多くの場合が匿名であり、顧客ではなく企業が掲載しているため、どうしても「手前味噌」になっているという違和感が拭えない。

この点、SNSに寄せられる声は、顧客自身が自分の意思で（そして、感動して）コメントしていることが明白であり、説得力が強い。

一般に、企業が顧客向けのSNSやイベント設定する際には、以下の**3つの機能**を持たせることが多い。

④ 企業から顧客への情報を提供する機能

【例】企業から顧客への製品情報の提供、サービスの提案等

⑤ 企業が顧客の声を吸い上げる機能

【例】顧客のクレームや要望の聞き取り、自社製品の満足度の確認等

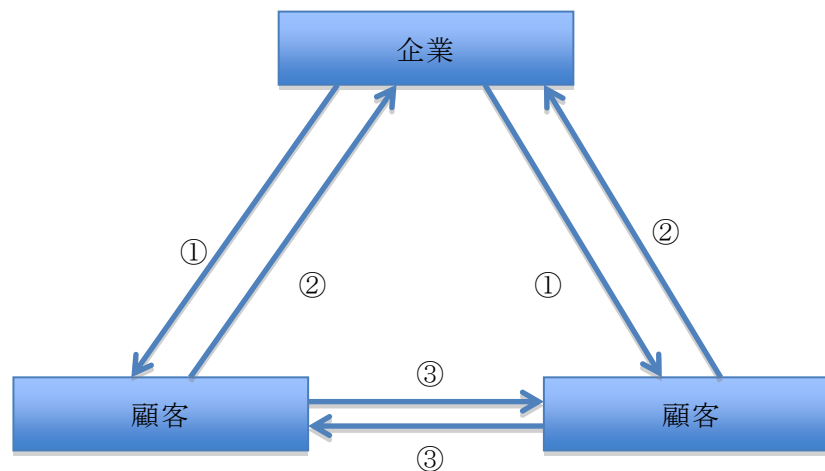
しかし、実際にはもう1つ重要な機能が必要である。それは

⑥ 顧客同士の交流の場としての機能

【例】顧客同士の出会い、顧客同士の情報交換等

である。

企業が顧客向けのSNSやイベントを展開する際の3つの機能



- ① 企業から顧客への情報を提供する機能
【例】企業から顧客への製品情報の提供、サービスの提案等
- ② 企業が顧客の声を吸い上げる機能
【例】顧客のクレームや要望の聞き取り自社製品の満足度の確認等
- ③ 顧客同士の交流の場としての機能
【例】顧客同士の出会い、顧客同士の情報交換等

残念ながら③の機能を軽視する企業が多いのが現実である。短期的には企業が得られる旨みが小さいように感じられるからである。しかし、①②の機能だけしか持たないSNSやイベントの場合、やがて顧客が四散してしまう。結局儲かるのは企業だけ…ということが見透かされてしまうからである。

モデルとなった西栗倉村の森の学校は、①②③のコミュニケーションを大切に考えている。さまざまなツアーの実施による「経験の提供」に加えて、FacebookページやTwitterを通じて、その出会いを継続的なものになるように心がけている。

5. 流通経路戦略

(1) 流通経路戦略の概要

企業の流通経路戦略（マーケティング・チャネル戦略）は、一般に、川上の流通経路（原材料供給路の確保）と、川下の流通経路（販路の確保）とに大別される。

いずれも、社外（外部環境・ミクロ環境）との交渉・調整が不可欠であり、一度意思決定されれば、契約・習慣・情実などの事情により、簡単には変更できない場合が多い（固

定的意思決定)。

(2) 「緑の学校」の流通経路戦略

「緑の学校」の場合、主要な原料となる木材は、N村に大量に存在する地域資源をそのまま活用できている。原料の安定供給は事業を持続的に展開する上での必要条件であり、この点は当該事業の大きな強みとなっている。

川下の流通経路については、インターネットによる直販と「緑の学校」の中に設けられたマーケットが中心となっている。

VI. 事例研究の総括

本事例は自治体が旗振り役となり、民間企業を巻き込み、営利事業により、村おこしを実現した非常に興味深い事例である。この事例から、私たちはさまざまなことを学ぶことができる。冒頭でお話した2点に加え、ここでは、ポイントを5つに再編成し、振り返ってみよう。

(1) 事業理念の創出と重要性

自治体主導で事業を起こす際には、利害関係が対立する関係者が生まれることが少なくない。そのようなとき、利益の少ない者あるいは一時的には損をする者が、できるだけ反対意見を言いにくい状況を作り上げるのも、自治体側のマネジメントのうでの見せ所となるであろう。

N村では、完成度の高いストーリーを作り上げ、それを事業理念（ビジョン）として掲げることにより、実現していた。多くの人が集まって何かをする際には、旗印としての事業理念（ビジョン）は重要な役割を果たす。

(2) 発想の転換による経営資源の強化

「人材が集まらない」「お金がない」。自治体のみならず、あらゆる企業がこの2つの悩みを抱えている。黙っていても、この二大経営資源は店から降ってくるものではない。知恵と工夫で外からかき集めてこななければならない。正攻法で銀行や金融機関に頼み込んでも、求人広告を出してもうまくはいかない。発想の転換が必要である。N村の場合、「労働力としての人材ではなく、事業のノウハウをもたらしてくれる人材」の募集という方針を貫いた。

(3) ターゲットの設定の重要性

本事例を通じて、STPの重要性を確認してきた。自治体主導の非営利的な事業の場合、ターゲットを設定しないことのほうが多いだろうが、民間企業が何らかの営利的な事業を行う場合、ターゲットを定めないということは事業の失敗を意味する。対象となる顧客が納得しなけば、対価を払ってくれないからである。マーケティングの成否は、ターゲットの設定にかかっていると言っても過言ではない。

N村は、企業間取引ではなく、消費者との直接取引を選び、全国の消費者の中でも、自分たちの理想に共感してくれる方々だけをターゲットに据えた。ターゲット・マーケティングのブラックホール効果については前述したとおりだが、更には、ターゲットを決めたほうが、その層にだけ経営資源を集中することができるという利点もある。

(4) コトの提供による差別化の実現

製品の差別化が難しい現在の企業間競争に割って入ることは本当に難しい。その際、製品の善し悪しだけで事業の成功が決まるわけではない。

「モノからコトへ」の時代。どのような「コトの提供」ができるのか、製品戦略を考える際には、その外郭部分である「コト」に着目していただきたい。キーワードは、「経験の提供」であろう。標的となる顧客にどのような経験を提供できるか…これを考える必要がある。

(5) 販売促進方法の革新

営業力の弱いN村（そして、モデルとなった西栗倉村）では、販売促進活動にも工夫が見られた。彼らは、中間業者・流通業者・代理店を頼るのではなく、直販の道を選び、ローコストで、効果の上がる方法を選んだ。ストーリーを語り、心を伝えるために、動画やSNSといった新しい手法を最大限に活用した。

ここにおいても発想の転換が必要である。パンフレットだけを配ってあればよい、Webに頁さえつくっておけばよい…という時代ではない。事業のターゲットとなる顧客別に、販売促進方法（あるいは普及啓発活動の方法）を変えていくべきであろう。