

平成24年度  
地球温暖化対策地方公共団体実行計画実施支援業務  
地球温暖化対策の事業スキーム構築・  
推進力強化研修【2日目】

# ケーススタディ解説

平成25年1月  
環境省

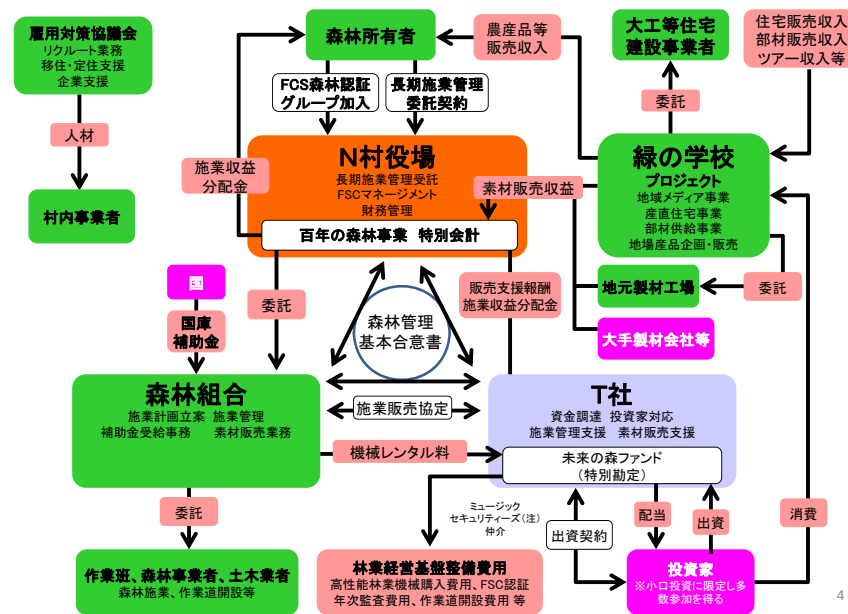
# INDEX

- I. 本事例の全体像
- II. 事業理念の創造
- III. 事業環境の調査・分析
- IV. 標的顧客の設定(STP)
- V. マーケティング・ミックスの構築

※本ケーススタディは、岡山県西粟倉村が推進している「百年の森林事業」をモデルとし、西粟倉村役場及び森の学校関係者からのヒアリング結果をベースとしつつ、フィクションとして取りまとめたものです。

## I. 本事例の全体像

## 1. 本事例の事業スキーム



# 岡山県西粟倉村

- 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



出典: Google

<http://nishihour.jp/nishiawakura/index.html>



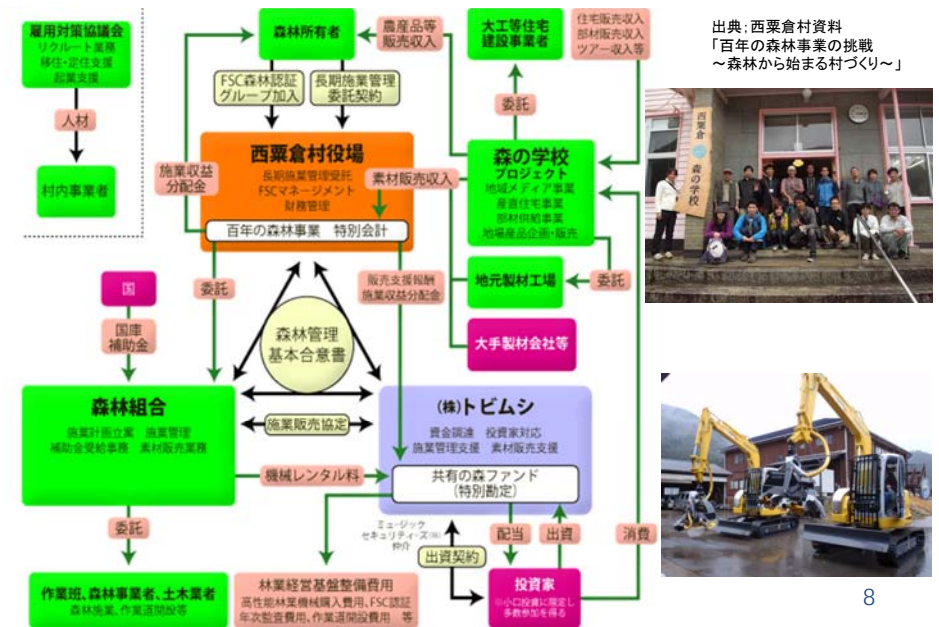
出典: Google

# 岡山県西粟倉村

- 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
- 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
- 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

<http://nishihour.jp/nishiawakura/index.html>

# 百年の森林事業全体概要図



## 2. 本事例のエッセンス



9

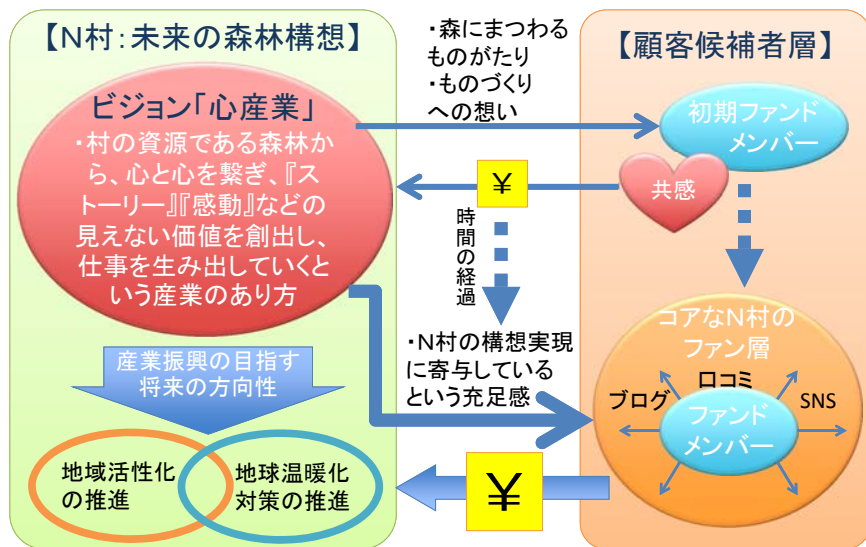
## 本事例のエッセンス

ビジョン自体の製品化

2つの事業の有機的結合

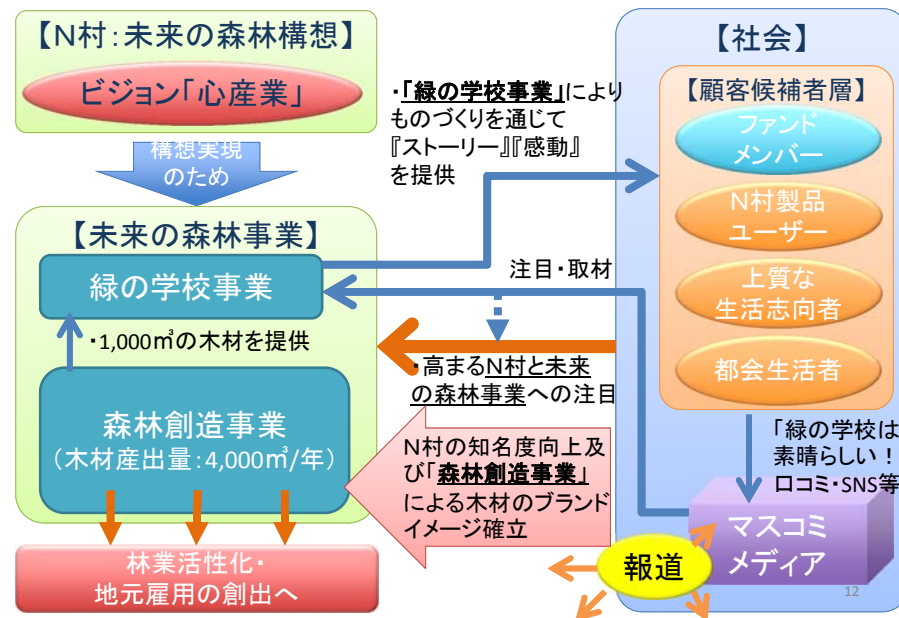
10

## ビジョンの製品化



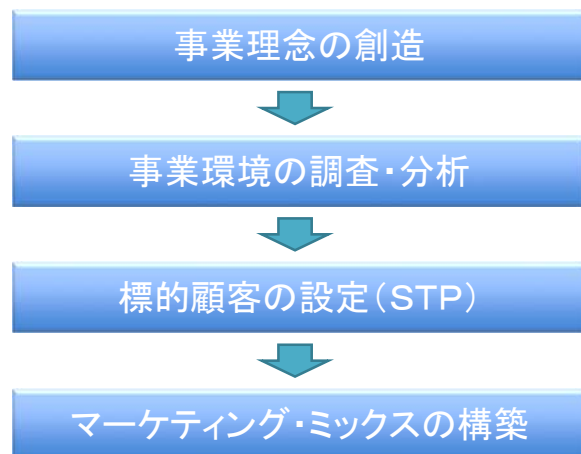
11

## 2つの事業の有機的連携



12

## 森の学校事業のマーケティング戦略



13

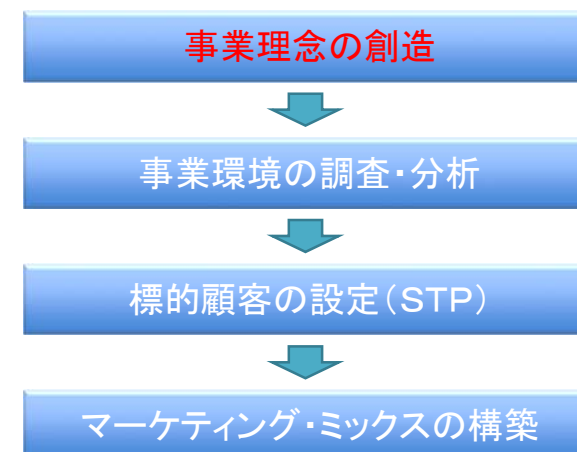
## INDEX

- I. 本事例の全体像
- II. **事業理念の創造**
- III. 事業環境の調査・分析
- IV. 標的顧客の設定(STP)
- V. マーケティング・ミックスの構築

14

## II. 事業理念の創造

## 森の学校事業のマーケティング戦略



15

16

# 1. 理念の重要性



「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)

ケーススタディ  
【事前課題編】

「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)

# 2. ビジョナリー経営



# ビジョナリー経営

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





カルロス・ゴーン



大星公二



中内切

### MBWA

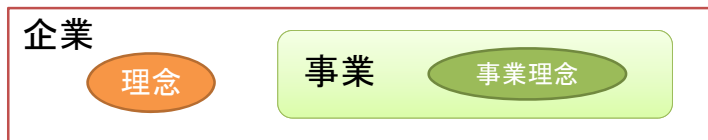
(Management by Wondering Around)

## 3. 事業理念

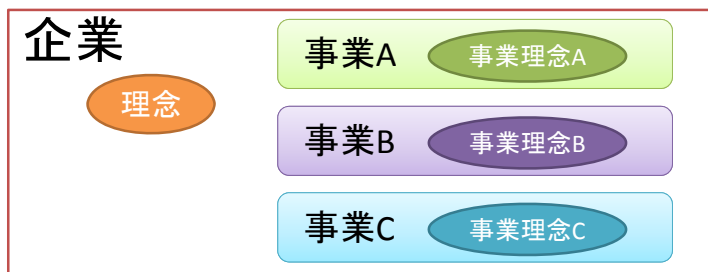


## 事業理念

- 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想い・哲学・信条等をいう



企業が成長し複数の事業を展開するようになると、事業ごとの理念が必要になる



## スチュワー・レオナルドの事業理念



### 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

# INDEX

- I. 本事例の全体像
- II. 事業理念の創造
- III. 事業環境の調査・分析
- IV. 標的顧客の設定(STP)
- V. マーケティング・ミックスの構築

25

## III. 事業環境の調査・分析

26

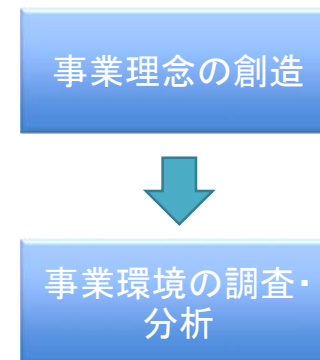
### 1. 事業環境の調査・分析



27

### 事業環境の調査・分析の目的

- 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



- 【目的】
- 事業に関するリスクの最小化
  - 効率的な資源投入及び最大の利益(リターン)の獲得を可能とする事業領域の発見

28

# SWOT分析

- 事業環境を分析する際、最も頻繁に用いられる手法。
- 1960年代にスタンフォード研究所(SRI)のA.ハンフリーらにより、企業の長期計画の失敗理由を研究する中で考案された。



# SWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<b>ゾーン① 強み (Strength)</b> 【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	<b>ゾーン③ 弱み (Weakness)</b> 【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	<b>ゾーン② 機会 (Opportunity)</b> 【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	<b>ゾーン④ 脅威 (Threat)</b> 【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：(株)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



## 「緑の学校」創業時のSWOT分析

別紙参照



# SWOT分析結果の活用

- 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、それを探す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)

※トヨタ発祥するところから、

「緑の学校」のゲシュタルト分析 (パートナー企業の発見)	
<b>S</b>	<b>W</b>
<b>O</b>	<b>T</b>

別紙参照

# 「緑の学校」のゲシュタルト分析 (人的資源の発見)

※トヨタ発祥するところから、

「緑の学校」のゲシュタルト分析 (人的資源の発見)	
<b>S</b>	<b>W</b>
<b>O</b>	<b>T</b>

別紙参照

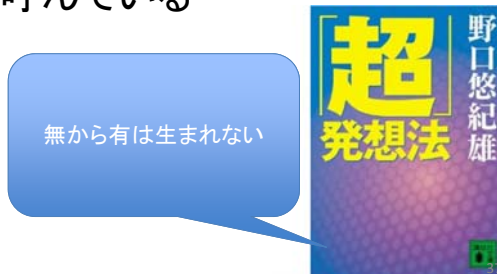
別紙参照

# 3. 多面的情報収集経路構築の論理



## 多面的情報収集経路構築の論理

- 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



## 多面的情報収集経路構築の論理

- 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。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

## 情報収集経路の体系

情報収集経路	長所	短所	具体的方法
人脈	ホンネが聞ける、現実が聞ける	狭い、意外性に乏しい	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
ITの活用	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	たてまえの情報に終始、ホンネが聞けない	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新聞記事データ・システムのしくみと導入事例                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 日経テレコン21</li> <li>- 時事通信社のサービス</li> </ul> </li> <li>●無料検索サービスの存在と具体的活用法                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Googleアラート</li> <li>- Googleトレンド</li> <li>- Googleブックス</li> </ul> </li> </ul>

## INDEX

- I. 本事例の全体像
- II. 事業理念の創造
- III. 事業環境の調査・分析
- IV. 標的顧客の設定(STP)**
- V. マーケティング・ミックスの構築

## IV. 標的顧客の設定(STP)

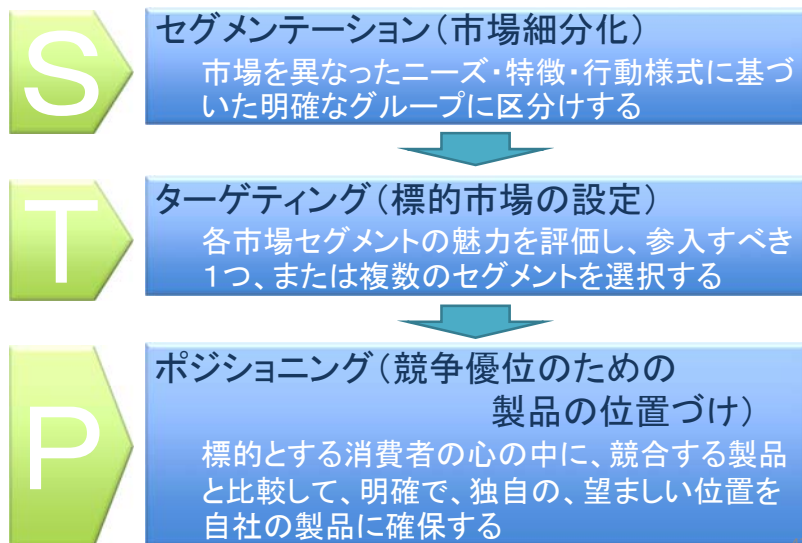
41

## 1. STPの考え方



42

## STPの考え方



## 2. 市場細分化(セグメンテーション)の具体的な方法



44

# 消費財市場の細分化

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・パーソナリティー	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：『マーケティング原理 第9版—基礎理論から実践戦略まで』  
(P. コトラー、G. アームストロング ダイアモンド社/ピアソン・エデュケーション) 45

# 生産財市場の細分化

変数	細分化項目
人口動態変数	産業・企業規模・位置
オペレーティング変数	技術・使用者のタイプ・顧客の能力
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
状況要因	緊急性、特定の用途、注文の規模
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

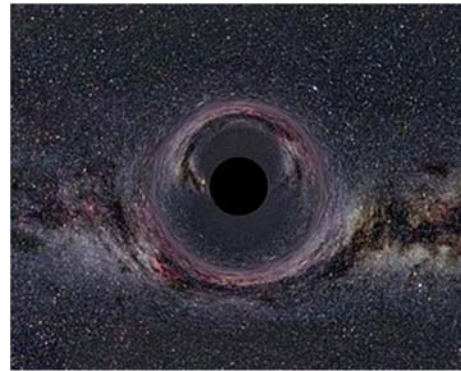
出典：『マーケティング原理 第9版—基礎理論から実践戦略まで』  
(P. コトラー、G. アームストロング ダイアモンド社/ピアソン・エデュケーション)を元に作成

## 3. ターゲティングの ブラックホール効果

## ターゲティングに対する疑問

ターゲットを絞ったら 売上は減らないか？





出典: Wikipedia

## 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



ケーススタディ  
【事前課題編】

「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、BtoB(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)

## B to BとB to C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"> <li>● 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</li> <li>● 直接販売する必要がないため、市場開拓コスト、その後を生じる営業や販売促進コストをおさえることができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>● 消費者の声を直接聞くことができない</li> <li>● 営業や販売促進の経験が蓄積されない</li> </ul>
B to C (消費者との直接取引)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 粗利が大きくなる(中間業者が存在しない)</li> <li>● 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</li> <li>● 営業や販売促進の経験が蓄積する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 市場開拓コストが生じる</li> <li>● 営業や販売促進のノウハウが必要になる</li> </ul>

# 西粟倉村・緑の学校のHP

<http://nishihour.jp>

# 消費財市場の細分化

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・ロイヤリティタイプ・購買準備段階・製品に対する態度	

出典:『マーケティング原理 第9版—基礎理論から実践戦略まで』  
(P. コトラー、G. アームストロング ダイアモンド社/ピアソン・エデュケーション) 54

## 「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
②	心理学的変数	ライフスタイル	上質な生活を好む
		パーソナリティ	「エコ」に対する意識の高いこだわり派
③	人口統計学的変数	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)

## 「緑の学校」のゲシュタルト分析(標的顧客の発見)



別紙参照

## 5. 緑の学校におけるポジショニング



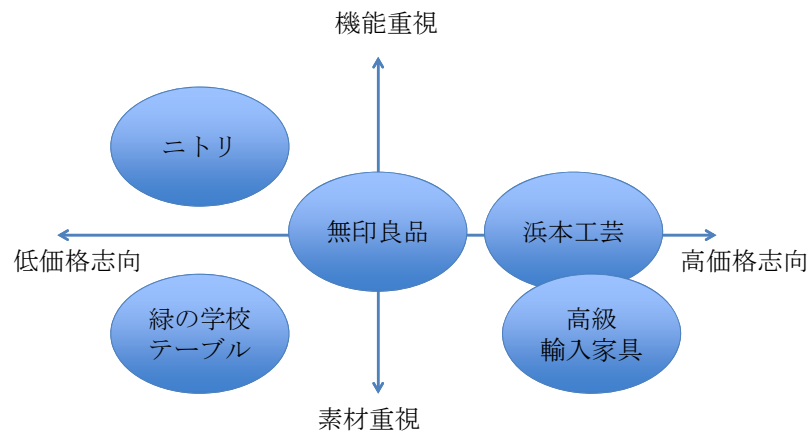
57

## 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ると同時に、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

58

## 緑の学校の製品「テーブル」のポジショニング分析



59

## 「緑の学校」のゲシュタルト分析 (自社のポジションの確認)



別紙参照

60

# INDEX

- I. 本事例の全体像
- II. 事業理念の創造
- III. 事業環境の調査・分析
- IV. 標的顧客の設定(STP)
- V. **マーケティング・ミックスの構築**

61

## V. マーケティング・ミックスの構築

62

### 1. マーケティング・ミックスの開発



63

### 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
- 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

64



# マーケティング・ミックスのイメージ



# 古典的マーケティング・ミックス (4P)

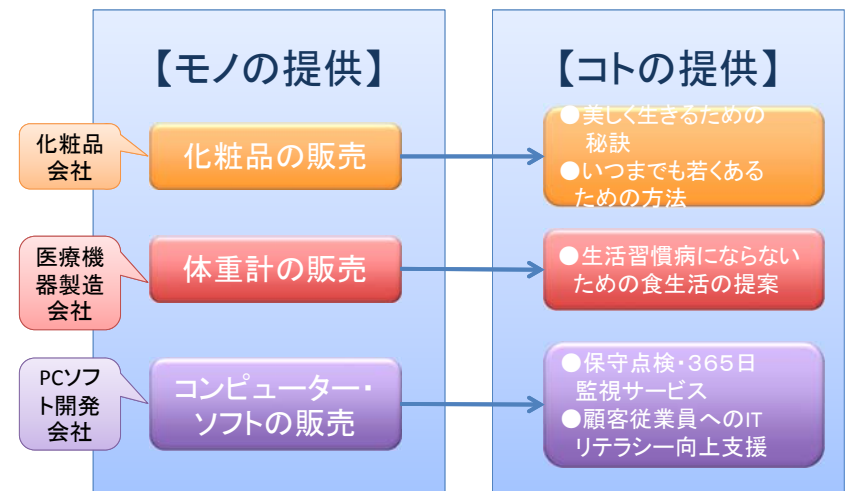
- マーケティング・ミックスとは、製品 (product)・価格 (price)・流通 (place) 販売促進 (promotion) といった4つの変数 (4P) からなる、標的市場において望ましい反応を得るために企業が組み合わせるコントロール可能で戦術的なマーケティング・ツールの集合をいう。

変数	概要
Product (製品)	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
Price (価格)	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
Place (流通)	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
Promotion (販売促進)	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

## 2. 製品戦略



## 製品戦略のアプローチ方法



## 経験の提供

キッズニア

<http://www.kidzania.jp>

スノーピーク

[http://www.snowpeak.co.jp/famicam/field\\_report/2012/09hq/](http://www.snowpeak.co.jp/famicam/field_report/2012/09hq/)

ポルシェ

<http://blogtimes.jp/blog/2012/07/19295.html>

69

## 「緑の学校」のゲシュタルト分析 (製品戦略の方針の発見)

別紙参照

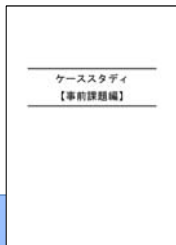
70

## 西栗倉村・森の学校の製品

<http://nishihour.jp/all/index.html>

71

## 経験の提供



「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)

72

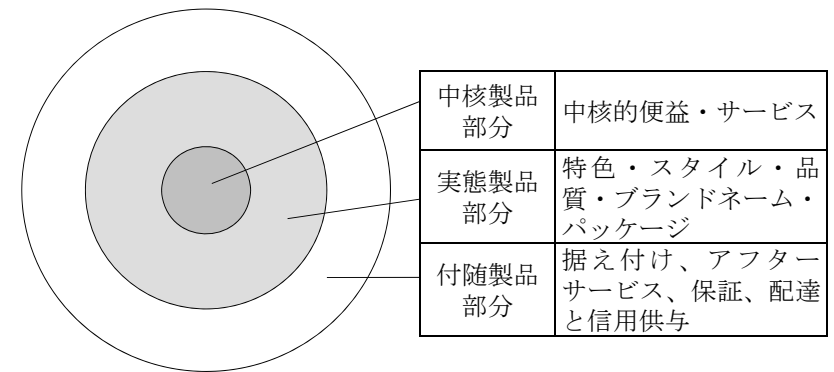
## 西粟倉・森の学校における 経験の提供

<http://www.morinogakko.jp/tour/index.html>

<http://greenz.jp/2011/06/03/morinogakkou/>

73

## コラーの製品の3層構造モデル



出典:『新版マーケティング原理』(P・コラー著 ダイアモンド社)を一部修正

74

## ブランド戦略

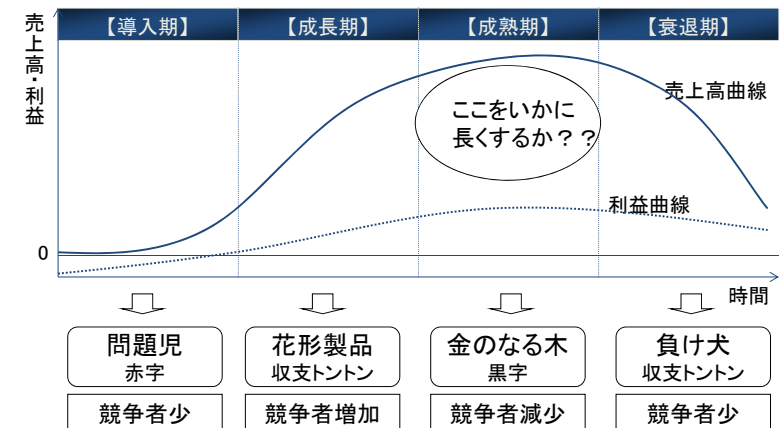
### 福井洋傘

[http://www.fukuiyougasa.com/index06\\_06.html](http://www.fukuiyougasa.com/index06_06.html)

「濡れない傘」づくりで注目され、レクサスからの申し出を受け、レクサスのオプション品に採用  
「レクサスに採用された傘」  
として一躍有名に...

75

## 製品ライフサイクル



出典:株経営教育総合研究所

76

# アンゾフの成長ベクトル

		製品	
		既存	新規
市場	既存	<b>市場浸透</b> 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	<b>製品開発</b> 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
	新規	<b>市場開発</b> 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	<b>多角化</b> 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

出典:『最新・戦略経営』(H.I.アンゾフ著 産能大学出版部)

77

# オフィス用品市場への進出

ケーススタディ  
【事前課題編】

「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)

8

# 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"> <li>● 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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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合った点</li> <li>● 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</li> </ul>
O	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ファンド参加者等、自社に好意的な利害関係者の存在</li> <li>● B to C市場における顧客の存在</li> <li>● 事務用品販売B社というパートナーの発見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● オフィス用品市場は規模が大きい</li> <li>● 環境志向の高まりなどで国産材商品へのニーズが拡大</li> </ul>

79

# 3. 価格戦略



80

# 価格戦略の概要

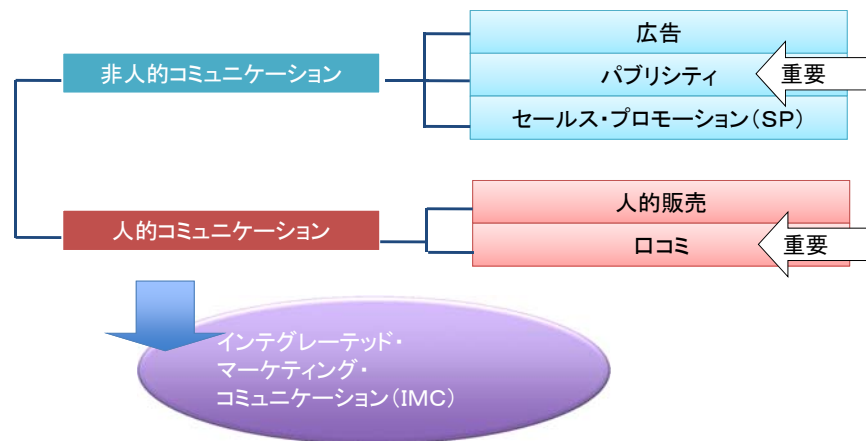
価格戦略種別	概要	有効となるための条件
シグナリング効果	・顧客にシグナルを発して企業や商品に好印象を持ってもらい、商品の購買につなげるマーケティング手法。	・努力要因: コストや手間がかかっているという事実 ・到達要因: 小さな無理や背伸びが顧客に到達しているという事実
威光価格戦略 (名声価格、プレステージ価格)	・製品に意図的に高い価格を設定し、顧客に製品品質の高さやステータスを訴求する戦略。	・製品の購入頻度が低いこと ・顧客が品質を判断しにくい高級製品であること
上澄吸収価格戦略 (スキミング・プライシング)	・新製品に高い価格を設定し、価格にそれほど敏感ではない「イノベーター」や「初期採用者」などの顧客に販売しようとする戦略。	・イニシャル・コスト(初期投資費用)が高くて競合企業が模倣品を導入しにくい ・技術的に高度 ・製品品質やイメージ等が優れている

出典: ㈱経営教育総合研究所

# 4. 販売促進戦略



# 販売促進戦略の方法



出典: ㈱経営教育総合研究所

# 「緑の学校」のゲシュタルト分析 (販売促進の方法の発見)



別紙参照

## 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

85

## スノーピークの事例

<http://www.snowpeak.co.jp/catalog/products/detail/3899>

86

## シナリオ効果

- 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、財布の紐を緩めてしまうという習性がある
- 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

87

## シナリオ効果

### 列挙型提示

1. ○○すべきだ
2. ××すべきだ
3. △△すべきだ
4. ■■すべきだ
5. ◇◇すべきだ
6. □□すべきだ
7. ▲▲すべきだ
8. ▼▼すべきだ

### シナリオ型提示

第1段階	○○すべきだ ××すべきだ △△すべきだ
第2段階	■■すべきだ ◇◇すべきだ □□すべきだ
第3段階	▲▲すべきだ ▼▼すべきだ

出典：(株)経営教育総合研究所

88

## 事業をめぐるストーリーやシナリオを伝えるための工夫

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

89

## 西粟倉村・森の学校の事例

<http://www.nishihour.jp/wordpress/2012/03/12/hinokinotukue2011kumitate/>

90

## 新潟・菊水酒造の事例

<http://www.kikusui-sake.com/home/jp/Labo/>

91

## SNSの活用



facebook

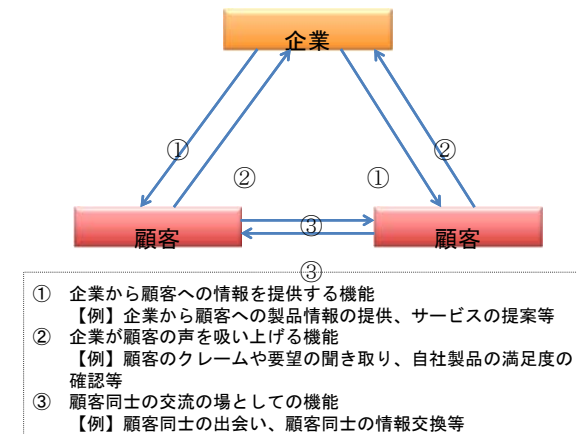
92

## 「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

93

## 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



出典: 株式会社経営教育総合研究所

94

## 5. 流通経路戦略



95

## 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)

96



## 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

97

## VI. 事例研究の総括

98

## 本事例のエッセンス

ビジョン自体の製品化

2つの事業の有機的結合

99

## 事例研究の総括

事業理念の創出と重要性

発想の転換による経営資源の強化

ターゲットの設定の重要性

コトの提供による差別化の実現

販売促進方法の革新

100