

モノづくりを諦めたアメリカ、 マーケティングの出来ない日本：

顧客の力を探る

東京大学

大学院経済学研究科・経済学部 教授

阿部 誠

†:このマークが付してある著作物は、第三者が有する著作物ですので、同著作物の再使用、同著作物の二次的著作物の創作等については、著作権者より直接使用許諾を得る必要があります。引用情報のない図版は、講演者の有する著作物の中から引用されたものです。

2007年10月20日

公開講座@安田講堂

1. モノづくりを諦めたアメリカ

- UCLAでの在外研究
- アメリカン・ドリーム

最小限の労力とインプットから最大限のアウトプットを得るために、合理性を賢く追求すること。

- トヨタの『カイゼン』
- リターンの少ないことはやらずに外注

結論 1

- アメリカは、モノづくりが出来ないのでなく、やりたくないなのである！

2. 『モノづくり』ブームの日本

従来の『モノづくり』のスコープ

	生産現場	
製造業	モノづくり	

2. 2. 『ものづくり』の拡張 (1)

	生産現場	
製造業	モノづくり	
サービス業	モノづくり	

2. 2. モノとヒトの違い

- **モノの問題**

- 現場の対応策で解決する ⇒ 『カイゼン』
- 対応策を記した詳細なマニュアルにまじめに従う能力が重要
- 従業員は組織に忠実、勝手に自分の判断で行動しない

- **ヒトの問題**

- 顧客によって異なる反応、問題の予期が難しい
- 原理原則、概念を示したガイドラインに基づいて、従業員一人一人が創造力、自己裁量で対応
- 正解がひとつでない。

サービス業で重要なこと

マニュアルなしでも、顧客を大前提とした対応をとれるような仕組みができているか？

2. 3. 『ものづくり』の拡張 (2)

	生産現場	開発、購買、消費・所有体験
製造業	モノづくり	モノづくり
サービス業	モノづくり	モノづくり

マーケティング

『ものづくり』の拡張（2）

- 生産現場を越え、顧客満足、ブランドなどのマーケティングに関する分野を『モノづくり』の骨格に含める必要がある。

ブランド

- インターブランド社のグローバル・ブランド
価値評価

RANK
2006 / 20052006
BRAND
VALUE
\$MILLIONS2005
BRAND
VALUE
\$MILLIONSPERCENT
CHANGECOUNTRY
OF
OWNERSHIP

DESCRIPTION

出典 : Business Week, Aug. 7, 2006

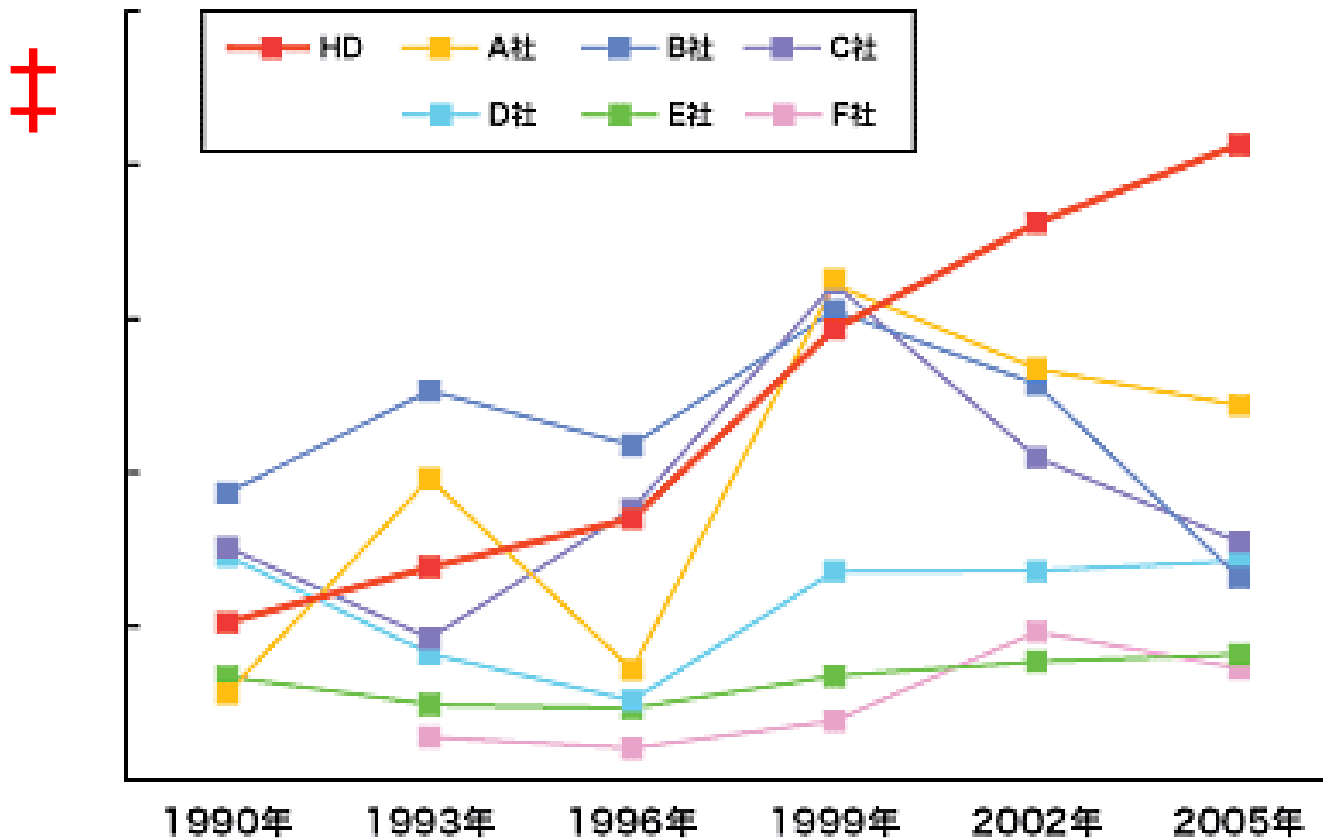
1	1	COCA-COLA	67,000	67,525	-1%	U.S.	Flagging appetite for soda has cut demand for Coke, but the beverage giant has a raft of new products in the pipeline that could reverse its recent slide.
2	2	MICROSOFT	56,926	59,941	-5%	U.S.	Threats from Google and Apple haven't yet offset the power of its Windows and Office monopolies.
3	3	IBM	56,201	53,376	5%	U.S.	Having off-loaded its low-profit PC business to Lenovo, IBM is marketing on the strategic level to corporate leaders.
4	4	GE	48,907	46,996	4%	U.S.	The brand Edison built has extended its reach from ovens to credit cards, and the "Ecomagination" push is making GE look like a protector of the planet.
5	5	INTEL	32,319	35,588	-9%	U.S.	Profits and market share weren't the only things slammed by rival AMD. Intel's brand value tumbled 9%, as it loss business from high-profile customers.
6	6	NOKIA	30,131	26,452	14%	Finland	Fashionable designs and low-cost models for the developing world enabled the mobile phone maker to regain ground against competitors.
7	9	TOYOTA	27,941	24,837	12%	Japan	Toyota is closing in on GM to become the world's biggest automaker. A slated 10% increase in U.S. sales this year will help even more.
8	7	DISNEY	27,848	26,441	5%	U.S.	New CEO Robert Iger expanded the brand by buying animation hit-maker Pixar and beefing up digital distribution of TV shows through the Internet and iPods.
9	8	McDONALD'S	27,501	26,014	6%	U.S.	A new healthy-living marketing campaign—and the premium-priced sandwiches and salads that came with it—have led to a fourth year of sales gains.
10	11	MERCEDES-BENZ	21,795	20,006	9%	Germany	The new S-Class sedan and M-Class SUV are helping repair a tarnished quality reputation. High costs and weak margins will take longer to fix.
11	12	CITI	21,458	19,967	7%	U.S.	Already the biggest U.S. bank, Citigroup's quest to generate more revenues from world markets has it introducing its brand to new emerging markets.
12	10	MARLBORO	21,350	21,189	1%	U.S.	Marlboro remains firmly in the saddle, particularly outside the U.S., as it expands into developing markets.
13	13	HEWLETT-PACKARD	20,458	18,866	8%	U.S.	Under CEO Mark Hurd, HP is skipping glitzy image ads to push specific products. Improving profits and a 40% stock price increase haven't hurt.
14	14	AMERICAN EXPRESS	19,641	18,559	6%	U.S.	A preeminent financial-services brand among high-end customers, the company is recasting itself as hip to broaden its appeal to a younger set.
15	16	BMW	19,617	17,126	15%	Germany	BMW continues to churn out hot models that buyers love to drive and Japanese automakers can't seem to replicate.

RANK 2006 / 2005			2006 BRAND VALUE \$MILLIONS	2005 BRAND VALUE \$MILLIONS	PERCENT CHANGE	COUNTRY OF OWNERSHIP	DESCRIPTION
16	15	GILLETTE	19,579	17,534	12%	U.S.	Gillette's new six-bladed Fusion razor met with ridicule when it was introduced. But with Fusion sales soaring, Gillette is still king.
17	18	LOUIS VUITTON	17,606	16,077	10%	France	With a glitzy new flagship on the Champs Elysées, the world's richest luxury brand celebrates yet another year of robust growth.
18	17	CISCO	17,532	16,592	6%	U.S.	Cisco's decision to lead with its Linksys brand for consumers has made the company a household name yet, but it's helping.
19	19	HONDA	17,049	15,788	8%	Japan	As gas prices rise, Honda's gas sippers are helping the Japanese er gnaw into the Big Three's market share.
20	20	SAMSUNG	16,169	14,956	8%	S. Korea	Samsung is rolling out hot LCD TVs and ever more powerful memo But it is missing in action with low-end handsets, hurting market share.
21	25	MERRILL LYNCH	13,001	12,018	8%	U.S.	Merrill Lynch has made a dramatic transformation from a sleepy, brokerage to a lean and mean investment bank.
22	23	PEPSI	12,690	12,399	2%	U.S.	It tapped a growing obsession with obesity by shifting marketing dollars to Pepsi. Another boost? Rival Coke's move to copy Pepsi Max with Coke.
23	24	NESCAFE	12,507	12,241	2%	Switzerland	Sales of instant coffee are piping hot in emerging markets, while new coffees and new products have boosted appeal in the U.S. and Europe.
24	38	GOOGLE	12,376	8,461	46%	U.S.	Its recent inclusion as a verb in the <i>Oxford English Dictionary</i> confirms what competitors feared: Google means search to an army of Web 2.0.
25	21	DELL	12,256	13,231	-7%	U.S.	The king of the inexpensive PC is trying to regain trust with a campaign to bolster customer service and technical support.
26	28	SONY	11,695	10,754	9%	Japan	Sony CEO Howard Stringer has fixed the TV biz, but other electronics products are struggling. He's betting PlayStation 3 can help turn things around.
27	26	BUDWEISER	11,662	11,878	-2%	U.S.	A price war and changing tastes left the No.1 beer maker with a nasty hangover. The drop in profits for 2005 was its first in a decade.
28	29	HSBC	11,622	10,429	11%	Britain	With retail, private, and investment banking operations in 76 countries, the world's local bank is fast becoming a major force in financial services.
29	27	ORACLE	11,459	10,887	5%	U.S.	Last year, Oracle bought another major software brand, Siebel Systems. This year it will have to sew it together and keep its customers happy.
30	22	FORD	11,056	13,159	-16%	U.S.	The iconic auto brand has declined in every measure. Weak marketing, lack of press, shallow product portfolio, and a bottomed-out U.S. stock price hurt.

日本の大型バイク市場（750cc以上）

2000年から巨大競合社に伍して市場シェアNo.1に。
2005年シェアは、33%に。

出典：
HDJホームページ



ハーレー・ダビッドソン・ジャパン (HDJ)



出典：
HDJホームページ

結論 2

日本は『モノづくり』を
拡張する必要がある

1. 製造業を超えて
サービス業へ

2. 生産現場を越えて
マーケティングへ

	生産現場	開発、購買、消費・所有体験
製造業	モノづくり	モノづくり
サービス業	モノづくり	モノづくり

広告市場: ブロードバンドでの個人別広告配信モデル

ブロードバンド

||

インターネット、デジタル・テレビなどの
有線・無線 高速通信

1. 背景

ブロードバンドにおける広告への期待

- **動画**
 - 静止画に比べてインパクトが高い
- **個人別配信**
 - ターゲット広告の可能性
- **マス広告の視聴率の低下**
 - 多チャンネル化によるTV視聴者の分散

個人別広告配信

- 広告主が見せたい相手
 - ターゲット顧客
- 視聴者の見たい広告
 - 興味・関心のある商品・サービス
 - 有用な情報
 - エンターテインメント性のある広告

広告と視聴者のマッチング

- 複雑な組み合わせ問題
 - 広告： 数千
 - 一定期間内の視聴枠数は有限
 - ターゲットの属性： 何十
- (例)
 - 1000種類の広告を性別と6の年齢層の視聴者に配信
 - 1000X12個の変数

- 資生堂と花王は、特に中年女性と熟年女性(ターゲットグループ)に広告を見せたい...
- 2社の広告を各グループに何回、見せるべきか？

研究の目的

- 各ターゲットグループへの「見せたい度」(選好)と広告予算に基づいて、

全ての広告主にとって公平かつベストな視聴者別の広告配信モデル

2. モデルの概念

- 毎朝、料理屋の料理長が魚市場に買出し
 - － 財： 様々な種類の魚介類
 - － 買い手： 料理長（多数）
 - － 価格： 需給のバランスがとれるように変動
 - － 予算内で満足行くまでセリの売買を続ける

2. 1. 仮想広告市場

- 市場
 - 財： ターゲットグループによる視聴枠
 - 売り手： オークショナー（1人）
（広告代理店、プロバイダー、ポータルサイト）
 - 買い手： 広告主（多数）
 - 価格： 需給のバランスがとれるように変動
 - 予算内で満足行くまでセリの売買を続ける
- 視聴枠数（財の供給数）は既知と仮定
 - 仮定は後で緩和

2. 2. 市場を考えるメリット

- 広告主間の複雑な相互作用を組み込める。
(セリの売買)
- 全ての広告主がベストな結果を生み出す。
(パレート効率的配分)
- 財(視聴枠)の価格は市場原理によって決まる。

2. 3. 市場は、あくまでも仮想

- 入力情報は静的
 - 広告主の総予算と個々のターゲットグループに対する選好（ステップ 1）
 - 代理店の予測に基づく、各ターゲットグループによる視聴枠の供給数（ステップ 2）
- 市場の最終結果は計算できる？（ステップ 3）

3. 数値例

期間の単位を1週間とする。

広告主	若年男性	若年女性	中年男性	中年女性	熟年男性	熟年女性	予算
1							
2							
3							
4							
供給							

Step 1: 広告主が次週の予算とターゲットグループに対する選好を代理店に提出

広告主	若年男性	若年女性	中年男性	中年女性	熟年男性	熟年女性	予算
1	1	1	1	1	1	1	100
2	0.5	2	1	2	0.5	1	120
3	1	0	1	2	0	2	80
4	2	2	2	2	2	2	100
供給							

Step 2: 代理店は次週視聴枠の供給数を予測

広告主	若年男性	若年女性	中年男性	中年女性	熟年男性	熟年女性	予算
1	1	1	1	1	1	1	100
2	0.5	2	1	2	0.5	1	120
3	1	0	1	2	0	2	80
4	2	2	2	2	2	2	100
供給	10000	12000	8000	6000	8000	4000	

Step 3: 市場均衡の算出 (A)

視聴枠の配分: **需要=供給**

広告主	若年男性	若年女性	中年男性	中年女性	熟年男性	熟年女性	支出
1	3017.2	2957.7	2089.6	1060.6	3181.8	864.2	
2	1551.7	6084.5	2149.3	2181.8	1636.4	888.9	
3	2413.8	0.0	1671.6	1697.0	0.0	1382.7	
4	3017.2	2957.7	2089.6	1060.6	3181.8	864.2	
需要	10000	12000	8000	6000	8000	4000	

Step 3: 市場均衡の算出 (B)

広告予算の配分と視聴枠の単価: **予算=支出**

広告主	若年男性	若年女性	中年男性	中年女性	熟年男性	熟年女性	支出
1	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	100
2	8.6	34.3	17.1	34.3	8.6	17.1	120
3	13.3	0.0	13.3	26.7	0.0	26.7	80
4	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	100
単価	0.0055	0.0056	0.0080	0.0157	0.0052	0.0193	

視聴枠数(財の供給数)は既知と仮定したが...

- 実際の視聴枠数は視聴者の行動に依存
 - 正確な予測は不可能
- **問題ない**: 供給数の予測は大雑把でよい

供給数を多めに見積って、配分を計算しておき、
次期に配信を繰り越す

4. 新規性

従来のメディア計画

- (a) 個々の広告主のメディア計画は独立に立てられる
- (b) 従来のメディア計画はすべて費用対効果を目的としている
- (c) 広告代理店の設定した不透明、不公平なメディア（視聴枠）の価格

本モデル

(a) 多数の広告主を同時に考慮する

広告主間の相互影響が明示的に組み込まれている。

(b) 価格は所与でなく創られる

市場原理による透明で公平な価格設定。

(c) 広告市場は仮想

実際に市場を開催する必要がない。

5. 拡張

- 広告
 - ブロードバンド
 - 次世代携帯電話
 - バナー広告（キーワード連動型）
- マスメディアの余剰スポットの処分

『限られた多品種の財を多数のエージェントに公平に配分する手法』

- 直前のホテルの空き部屋、航空券、イベントチケットなど
- 企業内資源(人的、物的、時間的)を多製品・多プロジェクトに配分
- 再販、保存、投資に向かない商品/資源

このビジネス・モデルを、
ぜひ一緒に実現しませんか？

参考文献

- (<http://www.e.u-tokyo.ac.jp/itme/dp/dp86.pdf>)
- 『ブロードバンド時代のメディア計画システム』(2003)、Computer Today、サイエンス社、2003年1月号、58-64.
- 『市場原理に基づいたIT時代のメディア計画システム』(2002)、日系広告研究所報 研究論文、202号、April/May 2002, 61-72.