

井上ゼミナール研究テーマ 「事業システムと競争戦略」 とは

井上ゼミナール3・4年
一山・佐々木・谷口・田村・土屋・渡辺

私たちが勉強しているテーマは・・・

「事業システム」の差別化

複雑で模倣困難な「事業システム」を
いかにして構築し、いかにして保つか、
そしてその為の組織作り。

・・・といきなり言われても何がなんだかわかりませんね。

もっと簡単なところから見ていきましょう！！

はじめに

3

ビジネスで大事なものは・・・
競争を避けること

競争



そのためには差別化、
すなわち顧客にとって価値ある違いを出すことが重要

2つのレベルの差別化

4

①製品・サービスレベルの差別化

②仕組みレベルの差別化

2つのレベルの差別化

①製品・サービスの差別化

5

	製品・サービスの差別化
方法	製品・サービスに違いを生み出す
特徴	・目立つ・分かりやすい ・華々しい成功 ・模倣しやすい、持続時間が短い

具体的には・・・

- 価格
- 品質
- アフターサービス
- その他顧客への便宜
- 性能
- 広告
- 支払条件
- デザイン
- イメージ
- 品揃え

2つのレベルの差別化

②仕組みの差別化

6

	仕組みの差別化
方法	事業の仕組みを通じて、違いを生み出す
特徴	・目立たない・分かりにくい ・目立たない成功 ・模倣しにくい、持続時間が長い

具体的には・・・

- ・商品やサービス開発のための要素技術
- ・生産技術
- ・工場の設備や配置
- ・販売と流通の仕組み・管理していくノウハウ
- ・人々を動かす仕組み
- ・働く人々の意識
- ・蓄積された信用

簡単にまとめると・・・

7

	製品・サービス レベルの差別化	仕組みレベルの 差別化
与える印象	目立つ・華々しい	目立たない
持続期間	短期	長期

もう少し詳しく知るために、
具体例を見ていきましょう。

具体例：清涼飲料水事業

8

次々と類似商品が発売される
競争の激しい清涼飲料水事業において
圧倒的シェアを誇る企業が・・・



日本コカコーラ社



日本コカコーラ社製品

競争力の源泉はどこに？！

他社と比べて特別
変わったところはない。
(製品差別化は
なされていない)

自動販売機網

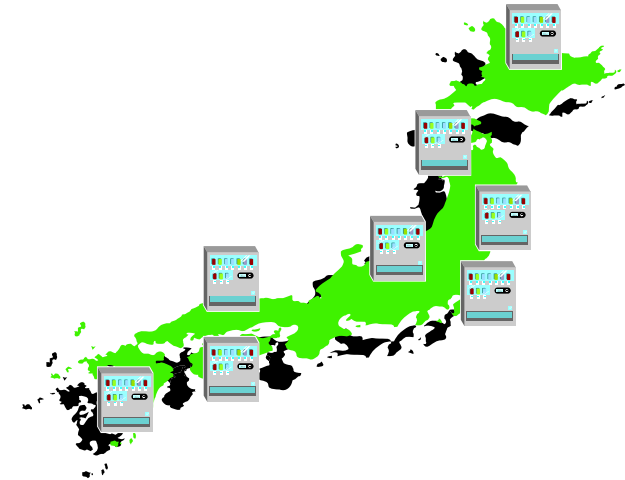
リバーズエンジニアリング

日本コカコーラ社の事業システム

9

自動販売機網

日本コカコーラ社は自動販売機網を他社よりも早く全国に張り巡らせた。こうして自社で広く販路を有することで、安定的な収益が得ることができる。



リバースエンジニアリング

日本コカコーラ社は優秀なリバースエンジニアリングの能力を有することで開発費をかけずに低コストで類似商品を開発することができる。



この2つの要素が互いに作用しあうことで、
日本コカコーラ社は圧倒的シェアを獲得することが
できるのである。
そして、このどちらかが欠けても競争優位を築く為の
日本コカコーラ社の事業システムは成り立たないのである！

仕組みレベルの差別化のために

11

1

現状・課題の把握

（飲料水業界における製品差別化の困難性）

2

戦略的ポジショニングの策定

（リスクを犯さずシェアを奪う）

3

事業システムの構築

（自動販売機網とリバーズエンジニアリング）

事業システムの優位性とは

12

仕組みの各要素を相互作用するように結びつけ 模倣困難性を高めたもの

例 1つの要素を模倣したときの再現率が80%だった場合

仕組みの要素が1つの場合 再現率・・・80%

仕組みの要素が2つの場合 再現率・・・ $80\% \times 80\% = 64\%$



これらの手順で事業システムを考えるのに役立つツールに
「マッピング」というものがあります。

業務や活動の結びつき・関連性を図にすることで、
事業システムを分析していきます。

どのようなものなのか、実際にセブンイレブンの例を用いて一緒に考えていきましょう！！

セブンイレブンの活動マッピング

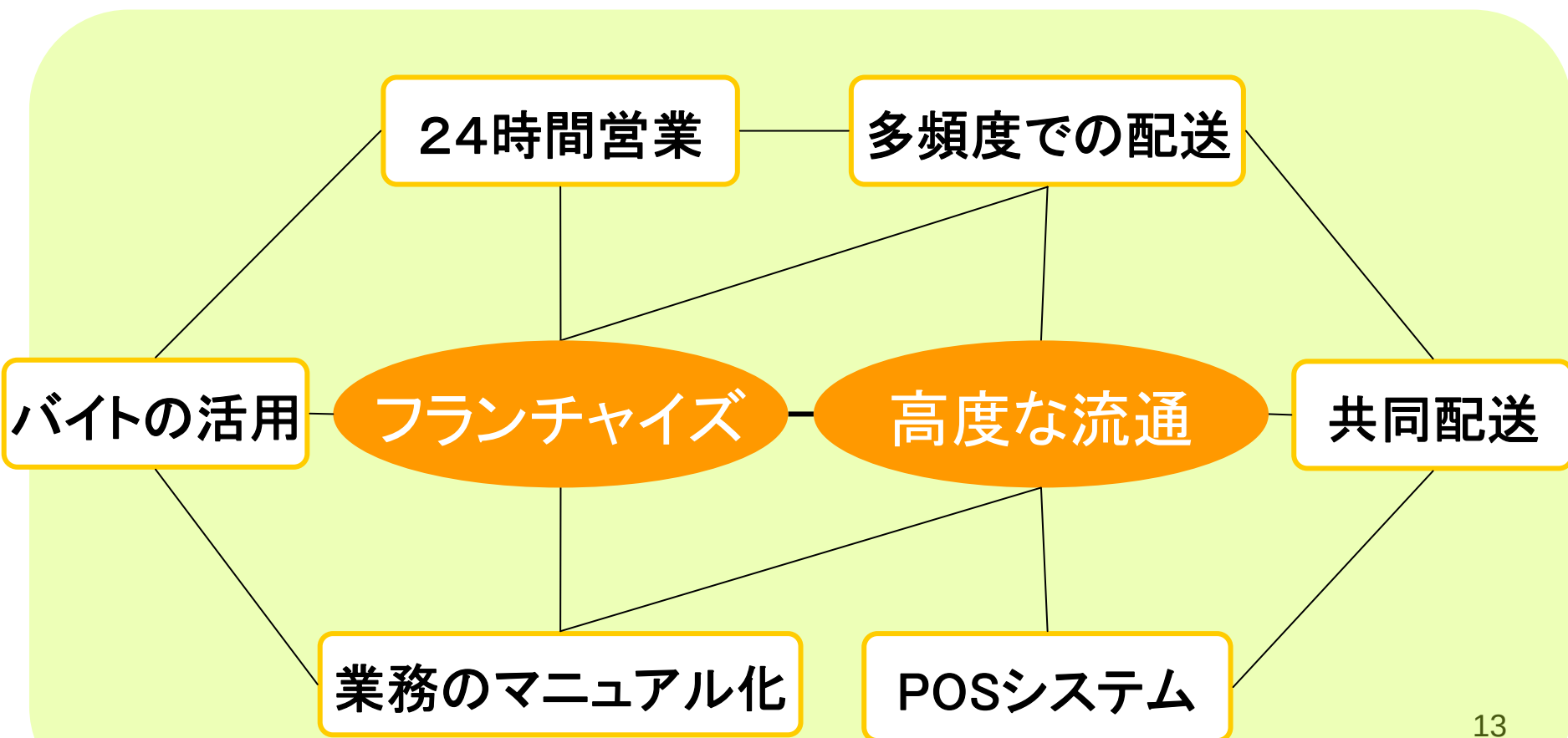
戦略的ポジショニング



株式会社

セブン-イレブン・ジャパン

➡ 「いつでもどこでも、欲しいものが手に入る」



本日のケース：ウォルマート

14



設立	1962年
創立者	サム・ウォルトン
業種 事業内容	小売業 スーパーマーケット ディスカウントストア (郊外に大型店舗を展開することで売上げを拡大し、現在世界10ヶ国で出店、全米売上げNO.1小売業)
参考	2003年度 小売業売上げ高ランキング 1位 ウォルマート \$258,681,000 (4906店舗) 2位 ホームデポ \$64,816,000 (1707店舗) 3位 クローガー \$53,791,000 (3713店舗)

設問 1

15

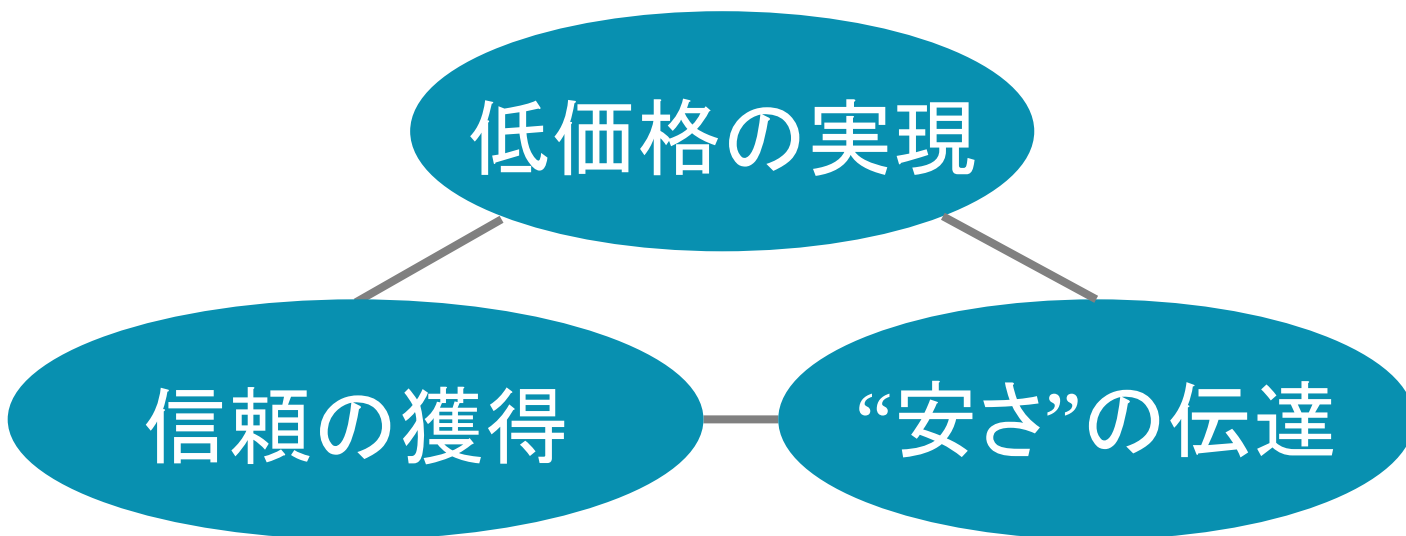
ウォルマートにはどのような
事業システムが存在するのでしょうか？

グループで話し合いながらマッピングして下さい。

ウォルマートの戦略的ポジション

 いつでも安いと信用させる

- ①低価格を実現させる仕組み
- ②“安さ”を伝達する仕組み
- ③信用を獲得する仕組み



資料を読む順番

18

1、手紙



2、エブリデーロープライス解説



3、会話文の資料

ウォルマート・ストアーズ社 CEO リー・スコット様へ

はじめましてスコットさん。トム・モーガンと申します。僕はいつも御社**独自の素晴らしいブランド‘ジョージ’**の服を愛着しているハーバード大学に通う 21 歳の学生です。

結論から述べますと御社を見学させていただきたく筆を取りました。将来は有能なビジネスマンになるために有名な御社を是非とも直に見てみたいと思った次第です。

近くのウォルマートストアは僕の毎日の生活には欠かせないコカ・コーラから父の日曜大工用品、母の化粧品や弟のバットまでと**品揃えは他とは比べ物にならないくらい豊富**でついつい毎週行ってしまいます。そんなことからとてもウォルマートストアに興味を持ちました。従業員の皆さんは入り口でも店内でも**笑顔で挨拶**を下さるので本当に気持ちよく買い物をすることができます。

また御社は**エブリデイ・ロープライス**という概念を持って郊外に出店することで田舎に住んでいる人たちにも**安価な商品**を提供し、それは雇用をも生み出し地域活性化にも貢献しているはずです。

ウォルマート・ストアーズは消費者に楽しく買い物をさせ、地域を発展させ、それはやがてはアメリカそして世界を発展させるという素晴らしい価値を生み出していると思います。そのような価値をつくり続けているからこそ**少ない広告**でもお客さんが絶えることなく訪れ続けるのですね。

ますますのご活躍をされ、アメリカ、世界ナンバー1の小売業者から、やがては世界ナンバー1の企業になることをお祈りしています。

よいお返事お待ちしております。

2008 年 6 月 24 日

ハーバード大学

トム・W・モーガン

WAL★MART

手紙を出してから一カ月後ハーバード大学のトムはウォルマートストア社のCEOリー・スコットからウォルマート本社に招待される。

トム 「失礼します。」

スコット 「はじめまして、トム。」

トム 「はじめまして、スコットさん。本日はこのような機会を設けて下さりありがとうございます。」

スコット 「未来を担う若者の頼みを断れないさ。さあ遠慮せずになんでも聞いてくれ。」

トム 「ありがとうございます。ではさっそくですがEDLP（エブリデイ・ロー・プライス）について、どうしてあのような安価で商品を提供できるのですか？」

スコット 「月並みな質問だがよしとしよう。ではトム、GAPがどうしてあの価格で商品を提供できるかわかるかい？」

トム 「えーと、製造から販売までを自社で行うことによって他社のマージン等をカットしたからじゃないですか。」

スコット 「そうだね。いい答えだ。ウォルマートもそれに近いことをしている。従来は卸売り業者を通していたものをメーカーと直接取引することによって時間もコストも削減することができるようになったんだ。」

トム 「なるほど！ではこれからは自社の担当範囲を広げるビジネスモデルが主流になるのですね？」

スコット 「しかしね、トム。そうとも限らない。自社の担当範囲を広げることで起きる問題もあるんだ。例えば我がウォルマートの場合はどうのような問題が起ったと考えられるだろうか？」

トム 「そうですね・・・。卸売りが行ってきた事を自分たちで行うわけだからそこにヒントがありそうだけだなあ。」

スコット 「いい視点だ。つまり自社の担当範囲の拡大は同時に管理の難しさを生み出すのさ。それを管理する方法としてウォルマートではSCM、つまりサプライチェーンマネジメントを導入しているのさ。SCMとは簡単に言うと拡大した事業範囲をコンピュータによって総合的に管理するということだ。これによって在庫削減など効率的な管理が可能になるのさ。」

トム 「なるほど。ただ闇雲に範囲を拡大するだけでなく拡大によって生まれるさまざまな弊害の対処も考えないといけないんですね。」

スコット 「そうだね。そしてそのようなコスト削減の努力がロールバックつまり長期的に安い商品を提供することに繋がるんだ。」

トム 「そうか、だからウォルマートの商品はやすいんですね。」

スコット 「少しはEDLPを理解してもらえたかな。では次は実際にウォルマートストアに行ってみよう！」

本社での話を終えたトムとスコットは近くのウォルマートストアに向かった。

従業員 「あらスコットさん、こんにちは！」

スコット 「やあ、マリーこんにちは！今日も調子よさそうだね。」

従業員 「ありがとうございます。どうぞゆっくりとしてってください。」

トム 「とても親しげですね。スコットさんはよく来られるのですか。」

スコット 「ああ。やはり現場に出ないとわからないことも多いからね。そしてそのようにして得た市場の情報を即座に製造にまで反映させるクイック・マーケット・インテリジェンスという手法が息づいていてね。今でもこのQMIのためにも管理者層もよく店舗を見て回ってさまざまな市場の情報を集めているんだ。」

そのとき、従業員が**笑顔で挨拶**をしてくる。

トム 「入り口でも思ったんですけど本当にウォルマートの従業員さんはよく笑顔で声をかけてくれますね。」

スコット 「そうそう。入り口には**グリーター**（※入り口で挨拶や案内し、カートを渡したりする人）を置くようにしているし、店内の**従業員は10フィート（約3メートル）以内にお客さんが近づいたら挨拶**するように決めているんだ。」

トム 「へえ、そんなことまで決めているんですか。すごいですね。」

スコット 「それだけじゃなく、従業員には**サンダウン・ルール**というものも徹底させているんだ。その日の仕事を翌日まで先延ばしにしない、という単純なものなんだけどね。では会議の様子ものぞいてみようか。」

二人は店内の事務所に移動し会議を見学することに。

二人が会議室のドアの前に着いたとき中から掛け声のようなものが聞こえてきた。

チアリーダー 「さあ、Wといって！！！」

他の従業員全員 「W！！！」

さらに続けて、

チアリーダー 「A！」

他の従業員全員 「A！」

チアリーダー 「L！」

他の従業員全員 「L！」

従業員A 「さあスクウィグリーをしよう！」

そして各自下半身をくねらせる。その後M・A・R・Tと続き最後に「ナンバー1は誰？」と問われそれに対して従業員は「お客様が一番！」と叫んだ。

トム 「な、なんですか、これは？」

スコット「これはウォルマートチアといっていわば掛け声みたいなものだ。」

トム「な、なるほど、確かにこういうのも大切ですね。」

スコット「株主総会では2万人以上でこれをやるんだ。2万人の尻振りはずいぞ！どうだい君も覚えてみるかい？」

トム「い、いえ、今は時間もないことですし・・・。」

スコット「本当だ。もうこんな時間だ。名残惜しいがそろそろお別れのようだ。」

トム「今日は本当にありがとうございました。ウォルマートがどうして安いのか大変よくわかりました。」

スコット「今日見学してもらってわかったと思うけど、ただ安いからウォルマートが大きくなったわけじゃないんだ。安いということをお客さんに認識してもらう必要があるし、そのためにはお店として信頼してもらうことが大切なんだ。」

トム「なるほど、ただ安いだけじゃないんですね！今日は本当にありがとうございました。」

スコット「こちらこそありがとうございます。また会えることを楽しみにしているよ。」

その夜トムはベッドの中で一人考えていた。

トム『今日は本当に刺激的だったなあ。ただ安いだけじゃあそこまでは成功できないんだろうなあ。色々な要素がそれぞれ結びつくことによってウォルマートを生み出しているのだろうな・・・ZZZ』

そうしてトムの長い一日は終わった。

さあ、トムに代わってウォルマートの要素のつながりを考えよう！

設問① ウォルマートにはどのような事業システムが存在するのでしょうか？

グループで話し合いながらマッピングして下さい。