

2017年10月22日(日) at 早稲田大学  
15:30-15:50

# 日本マーケティング学会 カンファレンス2017

基調講演・パネルディスカッション解題

『ナショナルブランド・メーカーにとって国内  
ローカル戦略は何が最善なのか？』

# 問題意識

予告で書いたこと(概要)・・・

『日本の大手メーカーは、グローバル化を志向し、常に世界市場でのシェア拡大に腐心。一方、国内市場では企業のベースを支えるためには手を抜けない。

しかしながら、大半のメーカーは、そのベースとすべき国内市場では成熟化の中で差別化に懊悩。この成熟化国内市場で生き残るため、あるいは成長するためどういう戦略が必要か。

それは標準化対応でよいのか、あるいはローカル対応なのであろうか？

一般的に小売業はローカル対応の充実化を目指し、地域にファン拡大、地域密着姿勢。

では大手メーカーの対応は？ 一部には地域自治体とのコラボレーションで、地域ファンを獲得するwin-winの戦略を採る。

しかしたいていはローカル対応不十分。

ここでは標記のテーマにフォーカス、ナショナルブランド・メーカーにはどんな国内ローカル戦略が最善かの議論を盛り上げたい。』

# グローバル化の一般的な傾向

## 生損保の海外進出

国内生損保の主な海外買収事案

2014年	第一生命、米プロテクトティブを約6000億円で買収
15年	東京海上、米HCCを約9400億円で買収
	明治安田生命、米スタンコープを約6200億円で買収
	住友生命、米シメトラを約4700億円で買収
	三井住友海上、英アムリンを約6400億円で買収
	日本生命、豪MLCを約2100億円で買収
16年	損保ジャパン、米エンデュランスを約6500億円で買収
17年	三井住友海上、シンガポールのファーストキャピタルを約1700億円で買収

り、海外に新たな収益源を求められている。特に日銀のマイナス金利政策導入後は、生保以外に触手を伸ばし始めている。9月にも日本生命保険が、米国の大手資産運用会社TCWに2〜3割出資しようとして優先交渉を進めていることが明らかになった。

## 先進国での買収相次ぐ

▽…少子高齢化に伴い国内市場が中長期的に縮小均衡するなか、生損保の海外M&A（合併・買収）が活発になっている。新興国ではなく、米英など先進国での買収が相次いでいるのが特徴。一定の保険料収入が既に見込める成熟市場をまるごと取り込む狙いだ。

▽…特に損保では国内で若者の自  
き国債の運用益が見込めなくな  
り、海外に新たな収益源を求め  
ている。特に日銀のマイナス金利政策  
導入後は、生保以外に触手を伸ばし  
始めている。9月にも日本生命保  
険が、米国の大手資産運用会社TCW  
に2〜3割出資しようとして優先交渉  
を進めていることが明らかになった。

▽…生保も、歴史的な低金利が続  
くとされ、海外事業の比率を高め、  
リスクを分散する。

▽…少子高齢化に伴い国内市場が  
の6割近くを占める自動車保険関  
連の契約が今後伸び悩むと想定さ  
れる。これに加え、日本は海外に  
比しても地震など災害の発生が多  
いとされ、海外事業の比率を高め、  
リスクを分散する。

17.10.3 日経朝

きょうの10/3

# 国内企業の 国内 VS. 海外売上高比率

▼ International

## 日本経済新聞

2017年10月3日 (火)

Web刊 速報 ビジネスリーダー マーケット テクノロジー アジア スポーツ マネー ライフ 朝刊・夕刊  
トップ 紙面運動 連載 社説・春秋 特集 映像 FT オピニオン 統計 緊迫 北朝鮮 衆院選

### ライオン社長「2020年までに海外比率30%に」 売上高見通し

2012/8/6付

     共有  保存  印刷  その他▼

ライオン(4912)の浜逸夫社長は6日、都内で開いた記者懇談会で、今後の海外事業の見通しについて「2020年までに海外売上高比率を30%に引き上げる」と述べた。昨年10月に発表した2020年までの中期経営計画で、現在の17%程度から引き上げる目標を掲げており、「(新興国を中心に)年間7~8%の成長をしていけば達成できる」との考えを示した。

12年1~6月期の海外事業の売上高は前年同期比6.1%増の283億円だった。東南アジアでは中間所得層の拡大を受けて「カテゴリーによっては各国の国内総生産(GDP)成長率を上回るくらいの勢いで伸びているものもある」と説明。洗濯用洗剤や歯磨きなどのオーラルケア商品を中心に現地でのシェア拡大を狙う考えだ。〔日経QUICKニュース(NQN)〕

国内83%、海外17%

⇒ベースは国内

[https://www.nikkei.com/article/DGXNASFL060BI\\_W2A800C1000000/](https://www.nikkei.com/article/DGXNASFL060BI_W2A800C1000000/)

## 国内企業の 国内 VS. 海外売上高比率

### ●グリコ(2016年3月期決算説明会資料)

国内:海外 = 87.3:12.7

### ●大塚製薬HD(2016年度)

<https://www.otsuka.com/jp/ir/highlights/>

国内:海外 = 52.2:47.8

### ●味の素(2016年3月期決算説明会資料)

国内:海外 = 49:51

### ●トヨタ(2012年 単体:売上データはないため販売台数比較)

[http://www.toyota.co.jp/jpn/company/about\\_toyota/gaikyo/regional\\_production.html](http://www.toyota.co.jp/jpn/company/about_toyota/gaikyo/regional_production.html)

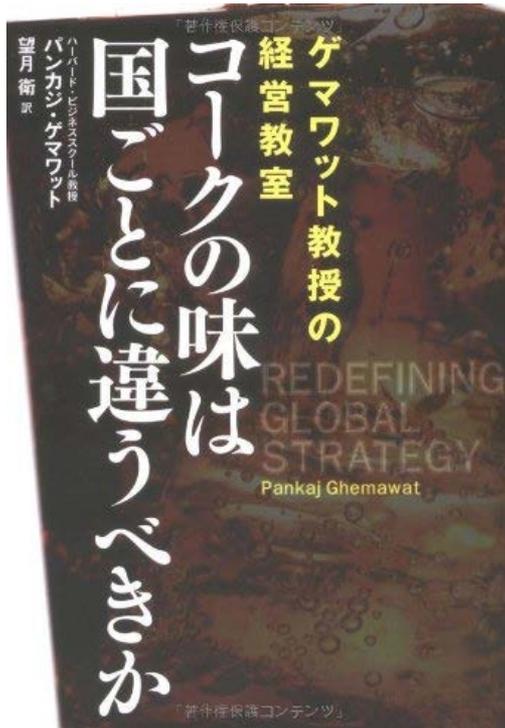
国内:海外 = 19.4:80.6

⇒企業によって大きく異なるが、国内マーケティングも依然重要

# 対国内戦略：国内市場は均一か？

## グローバル・マーケティングでは

Pankaj Ghemawat(2007), *REDEFINING GLOBAL STRATEGY: CROSSING BORDERS IN A WORLD WHERE DIFFERENCES STILL MATTER*, HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION. (邦訳 2009年『コークの味は国ごとに違うべきか?』、文芸春秋)



グローバルイゼーション → セミ・グローバルイゼーション

CAGE理論 (Cultural, Administrative, Geographical, Economic)

この枠組みでは、ローカル対応は必要！

→ 基調講演の小川教授のところで。 → 課題1

# ところで国内市場は均一か？ → データで見るとどんな 具合？

## 経済面

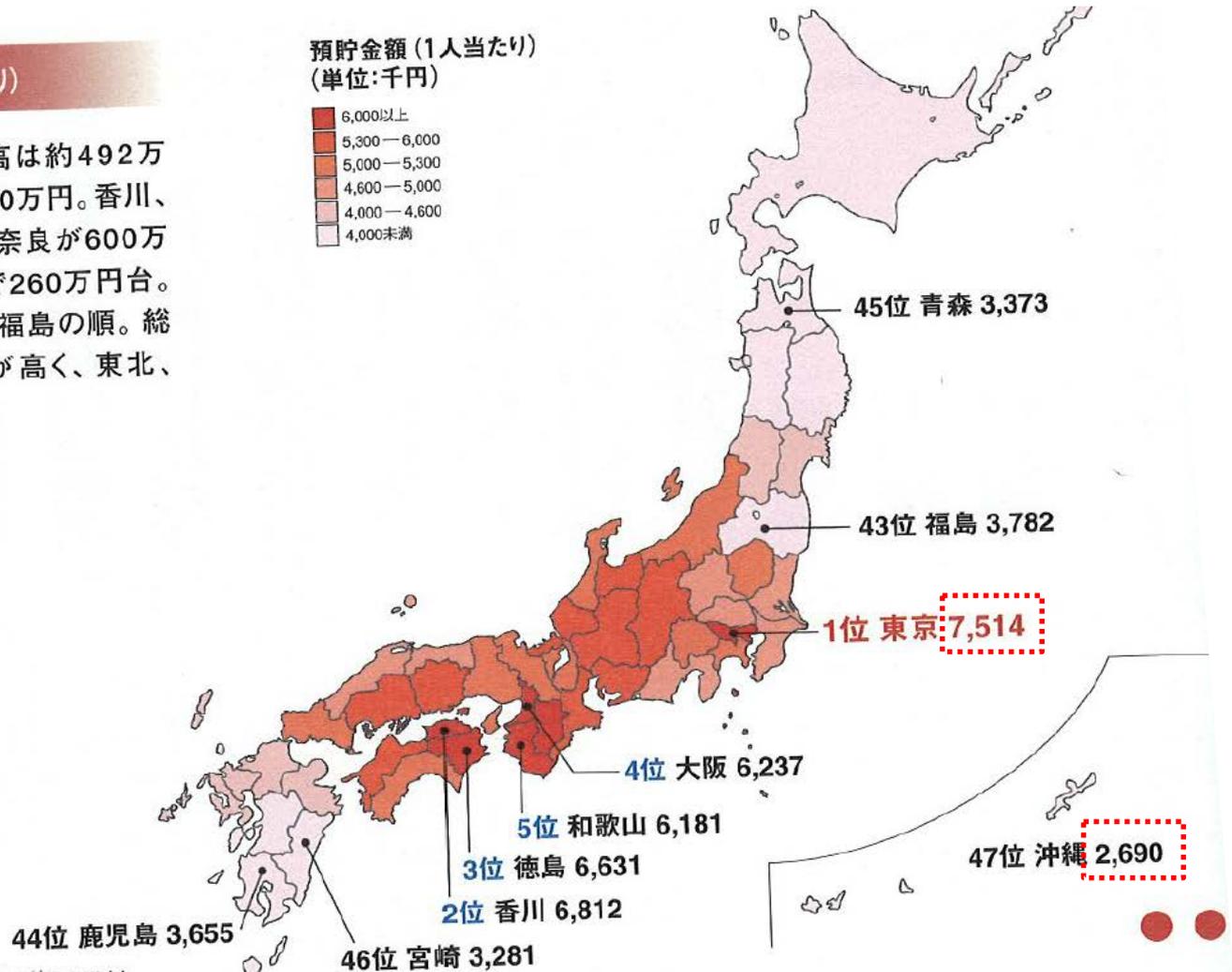
### 預貯金額 (1人当たり)

1人当たり預貯金残高は約492万円。最多は東京で約750万円。香川、徳島、大阪、和歌山、奈良が600万円超だ。最少は沖縄で260万円台。宮崎、青森、鹿児島、福島の間。総じて、瀬戸内海周辺が高く、東北、九州が低くなっている。

全国平均  
4,923千円

全国格差  
東京/沖縄  
2.79倍

預貯金額 (1人当たり)  
(単位:千円)



出所: 金融広報中央委員会 (2004年3月末現在)

# サービス消費面(一部)

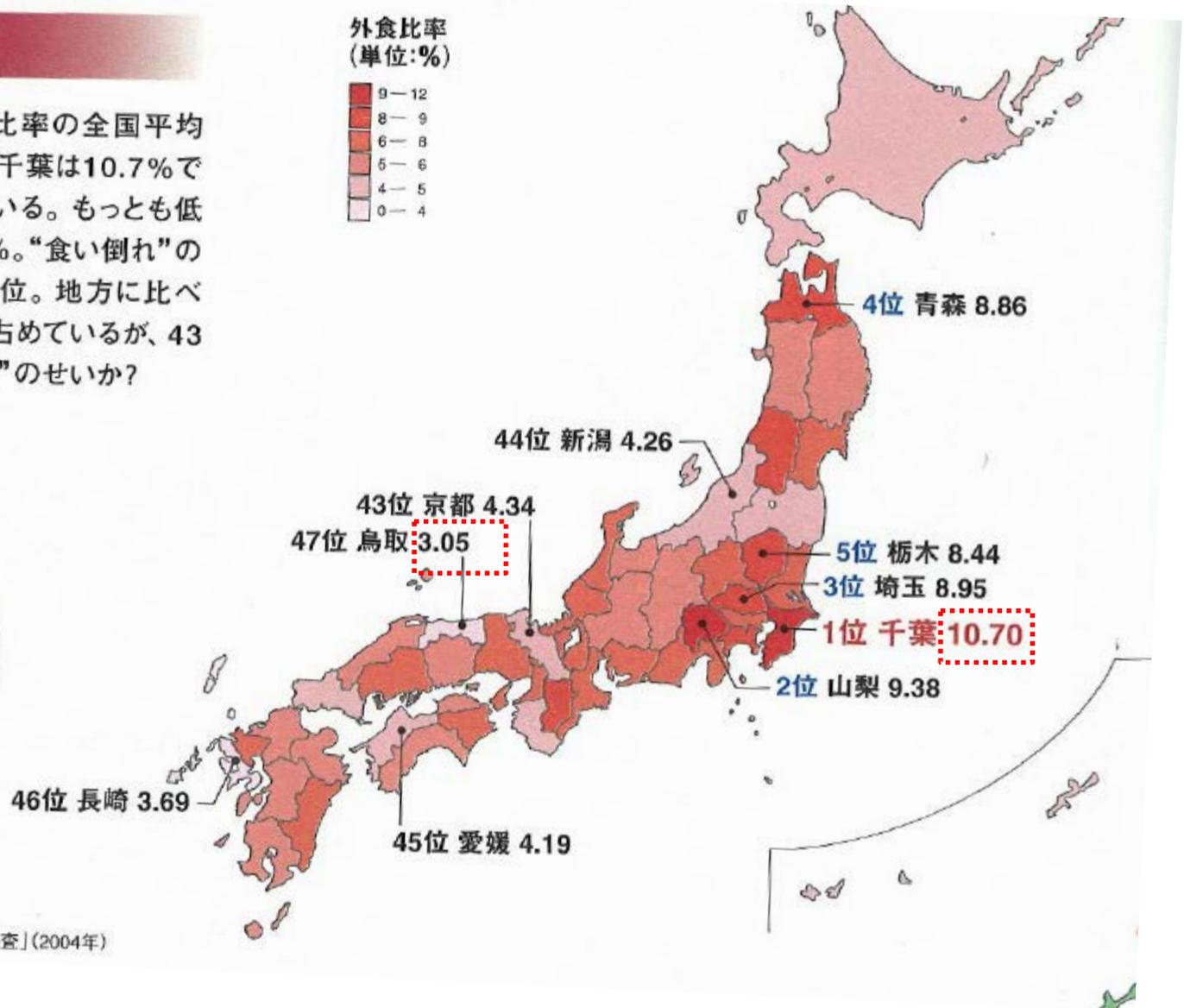
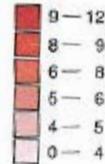
## 外食比率

家計に占める外食比率の全国平均は6.25%。トップの千葉は10.7%で唯一10%を越えている。もっとも低いのは鳥取で3.05%。“食い倒れ”の大阪は7.12%で13位。地方に比べて都市部が上位を占めているが、43位の京都は“着倒れ”のせいかな?

全国平均  
6.25%

全国格差  
千葉/鳥取  
3.51倍

外食比率  
(単位:%)



出所:総務省「全国消費実態調査」(2004年)

# モノ消費面(一部)

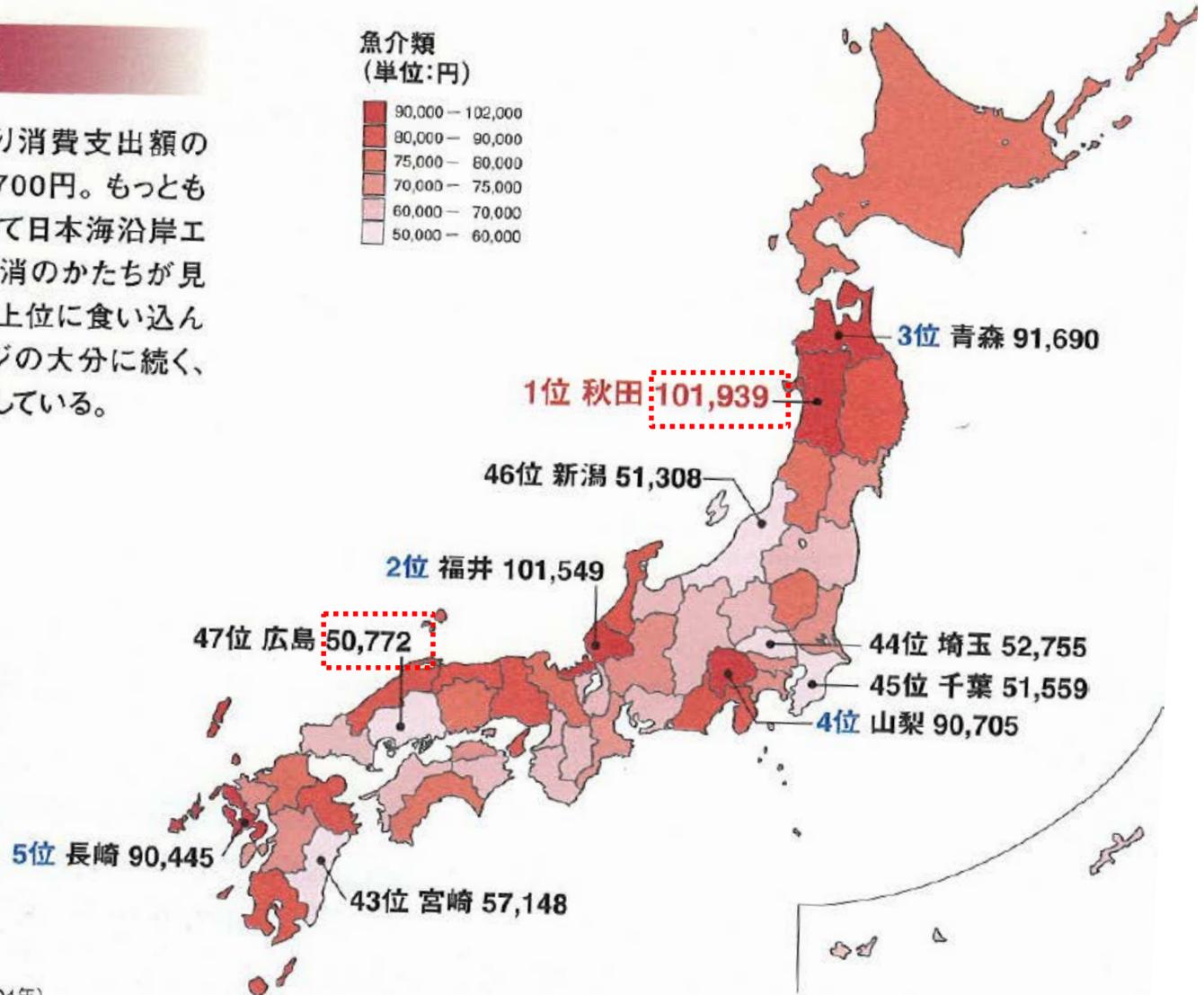
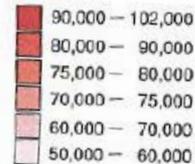
## 魚介類 (2004年)

魚介類の世帯当たり消費支出額の全国平均は約7万3700円。もっとも多いのは秋田。総じて日本海沿岸エリアが高く、産地産消のかたちが見える。なぜか山梨が上位に食い込んでいる。関サバ・アジの大分に続く、ブランド鮮魚が急増している。

全国平均  
73,726円

全国格差  
秋田/広島  
2.01倍

魚介類  
(単位:円)



出所: 総務省「家計調査」(2004年)

サービス消費面(一部)

確かに県別でもかなりの差がありそう  
⇒だからローカル対応が必要となる。

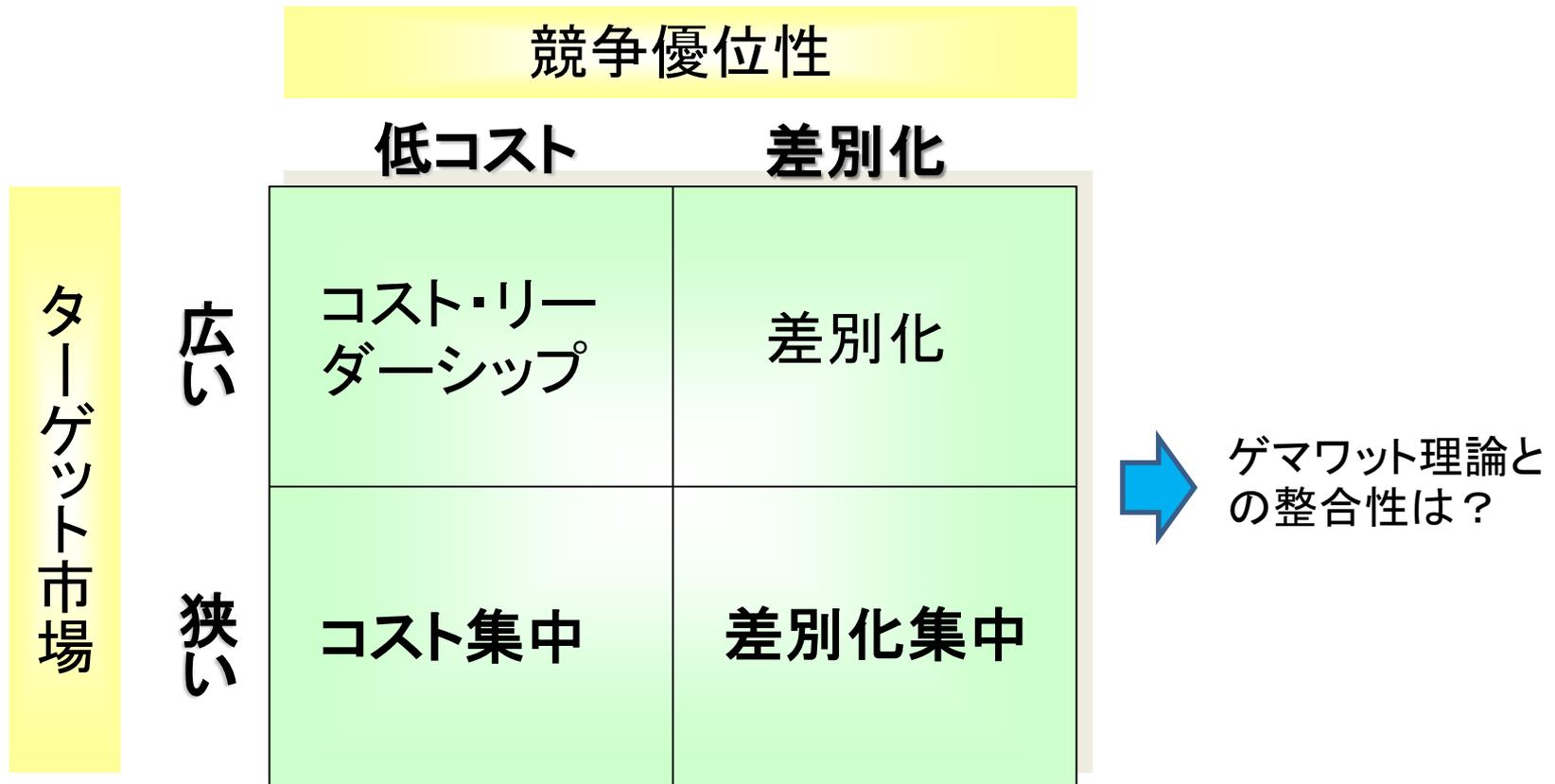


	タクシー代/世帯数		クリーニング代/世帯	
1位	長崎県	19,064	東京都	13,734
2位	広島県	13,600	石川県	13,518
3位	東京都	12,040	愛知県	12,989
4位	岩手県	10,931	富山県	12,172
5位	福岡県	10,673	千葉県	11,715
...				
43位	山口県	3,530	和歌山県	6,864
44位	福井県	3,365	熊本県	6,748
45位	和歌山県	3,258	鹿児島県	6,600
46位	三重県	3,145	愛媛県	5,938
47位	群馬県	1,881	沖縄県	3,241

表1: 全国ランキング

地域との関係の濃さ、全体のバランスを決めるモノは何か？

ポーターの基本戦略マトリックスが1つ考えられる→ **課題2**



# この場合にプラスで考えるべきことは？

まず新たな動きに着目（日経MJより）・・・**企業と地域のタイアップ**

Win-winの関係を作り、  
両者に利益

## モンベルと山岳客誘致

### 信越9市町村 会員サービスで

【長野】飯山市や妙高 観光に関心の高い同社の 新幹線の飯山駅を利用し 市など信越9市町村はア 会員に情報発信したり共 同社が運営する農産物 ウトドア用品ブランドの 同イベントを企画した 観光客を増やす。 同社の会員向け通販サイトに 9市町村は地域の宿泊 地域が生産者が青果や加 品を掲載できるように モンベル（大阪市）と観 りする「フレンドエリア」 施設やキャンプ場などが 光誘客で連携する。山岳 に登録することで、北陸 市、販路を拡大する。

ら協力施設を募り、モンベルの会員が料金の割り引きや特典などの優待を受けられるようにする。約60万人が登録している同社の会員サイトなどを通じて情報を発信し、観光客増につなげる。モンベル側は登録地域や施設を広げることで会員を増やしたい考えだ。

# 企業と地域のタイアップ

キリンビールが5月から順次発売している47都道府県別に味を変えたビール「一番搾り」が好調だ。3カ月で販売数量は160万ケースを超えた。消費者の「地元愛」をくすぐる商品コンセプトが支持を得ているほか、地元産の素材を使っていることなども売り手の小売店や飲食店の取り扱いを増やす鍵となっている。



地域向けの商品のため、積極的に販売する小売店も多いという（新潟県内のスーパー）

## 「一番搾り」 47都道府県の味 地元愛でググッと

各地域の料理や気風に合わせて味わいが人気



### 発売3カ月 目標200万ケースに迫る

「一番搾り」並みに売れており、「地元愛が高い層に売れやすく、来店客の反応も高い（担当）と見ている。特売などで価格を下げなくても売れる傾向があるのは小売店にとってもメリットだ。キリンビールマーケティング部の瀬尾瑛枝（エナ）は「地方に行くほど売れ行きが

いい」と指摘。販売量が前年比2倍となった地域もあるという。酒類大手カクヤ（東京・北）の担当バイヤーは「消費者とのコミュニケーションツールとなっており、全国でも有効」と話す。店万店の新規開拓につながった。飲み比べるため通の説明をしたことで、顧客の「一番搾り」を求めたり、自社競合が少ないのも魅力という。計画の約1.7倍、リビート購入にもつながっているという。同社は「広告費、原料費などコストの活性化につながるため、今後もこういった商品は積極的に取り組む分が出そうだが、来年度以降も生産するかは未定だ。瀬尾氏が「最大の目い」なげやでは、ビール売上の高が前年割れだったメーカーもある中、キリンの取り組みが高まった。「一番搾り」のブランド力や知名度の維持が重要になる。

### キリン

福岡市天神の屋台「まみちゃん」では「一番搾り」が1日多い。店を経営する近藤平均で1対（大瓶20本）売れる。常連の会社員男性（30代）は「九州の人は地元が好き。仲間との会話のタネになる」と話す。1瓶あたり1円を「一番搾り」は、地域の料理や気風が合うという製法は共通だ。正した目標200万ケースに迫る。販売数量は165万ケース。10月には全都道府県に展開した。各地方方法を変え、味も大きく異なる。名古屋づくり（濃いつまみ）は濃い味を追求した料理に合う濃い味にした。発売済み38都道府県分の「地域密着」を強く意識した。

## Win-winの関係を作り、両者に利益

# 企業と地域のタイアップ

Win-winの関係を作り、両者に利益

千葉県柏市が平均視聴率が20%を超え好調が続くNHKの連続テレビ小説「マッサン」の人気に、北海道余市町の3市町とあやかり、ウイスキーを日本バーテンダー協会と使ったまちおこしに取り組みが連携して始めた。ウイ組んでいる。同市にもウスキーの本場スコットランドの国際開発庁から親は高い。大消費地に隣接 善大使を招いたり、キネ



する都市型農業ならではの悩みを抱えており、ウイ映したる。

イスキーブームを追い風 なかでも話題を集めてに農家の新たな連携を模 いるのが1月に発売した案する。

柏市で9月から開催す「ウイスキープロジェクト」だ。ウイスキー「竹鶴」と地元産のイチジククト」は、アサヒグループを組み合わせた商品で、

## 千葉県柏市



喫茶店SOLITOでは、「大人のいちじくシエラト」を使ったアフガートを提供する

「竹鶴の香りに負けないを抱え、東京からも30+上品な香りが特徴」(柏 け圏内にある。巨大な消費市場がすぐ側にあるのシエラトの企画や農家は大きな利点だが、それ家や市との調整といった 故にこれまで遠方の地域一連の業務を担ったのに比べると、地元の人には、フードコミュニケー連携して農作物を売り込ターとして柏市産の農作物機会も必要性も薄かった物のPR活動をする森脇 たという。

菜探さん。「農家と飲食 だが食の安全への関心店が連携するきっかけを の高まりを背景に産地の作りたかった」と話す青ブランド化が盛んになる

## ウイスキー 農業に新風

飲食店など市内13店舗で 刻んだイチジクの果肉が 景には、柏市の農業への なかで「柏といえはこれ、提供している。 混ぜっており、アルコール 強い危機感がある。 という農作物がないこシエラトには細かく ル度数は45%と高め。 柏市は約40万人の人口 とに気づいた。

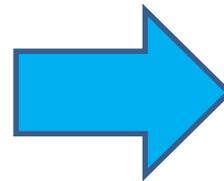
# タイアップのもっと重要な意味づけ→ 新しいブランド要素？

ブランド要素→ブランド・アイデンティティを表現するための  
エレメント。

ブランドネーム、ロゴ、シンボル、キャラクター、スローガン、  
ジングル、パッケージが代表的→これに追加可能？

ブランド要素の選択基準：

- ①記憶可能性
- ②意味性
- ③移転可能性
- ④適合可能性
- ⑤防御可能性



これにマッチすれば要素になり得る。  
→地域とwin-winの関  
係づくりで**熱烈なファン**  
**を地域に創造**  
(Like 広島カープ)

→ **課題3**

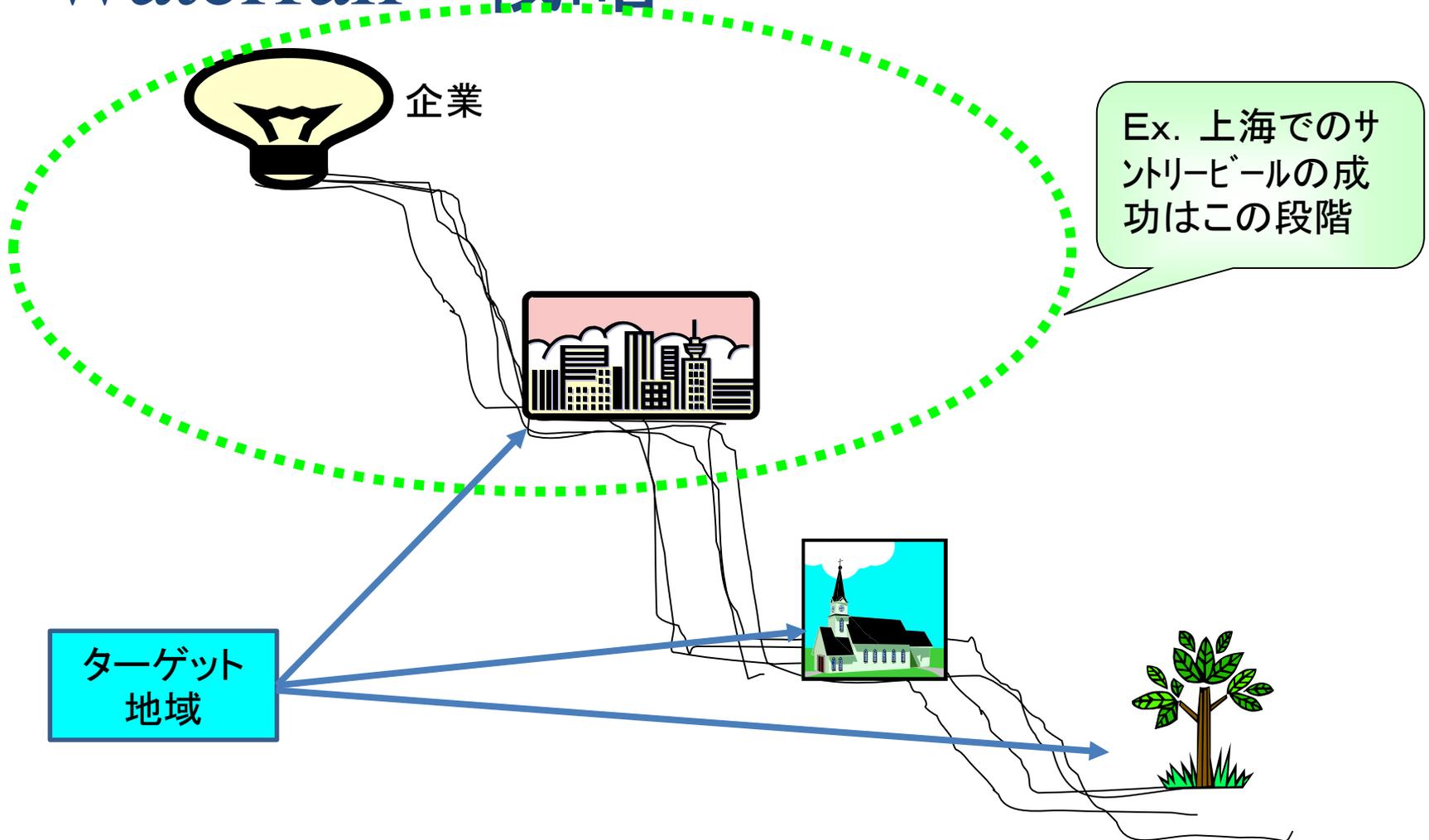
# 2017年広島カープ 強かった！

私自身は巨人ファン。今年は寂しかった・・・



# 付録：ファンづくりを目指す地域のターゲット化

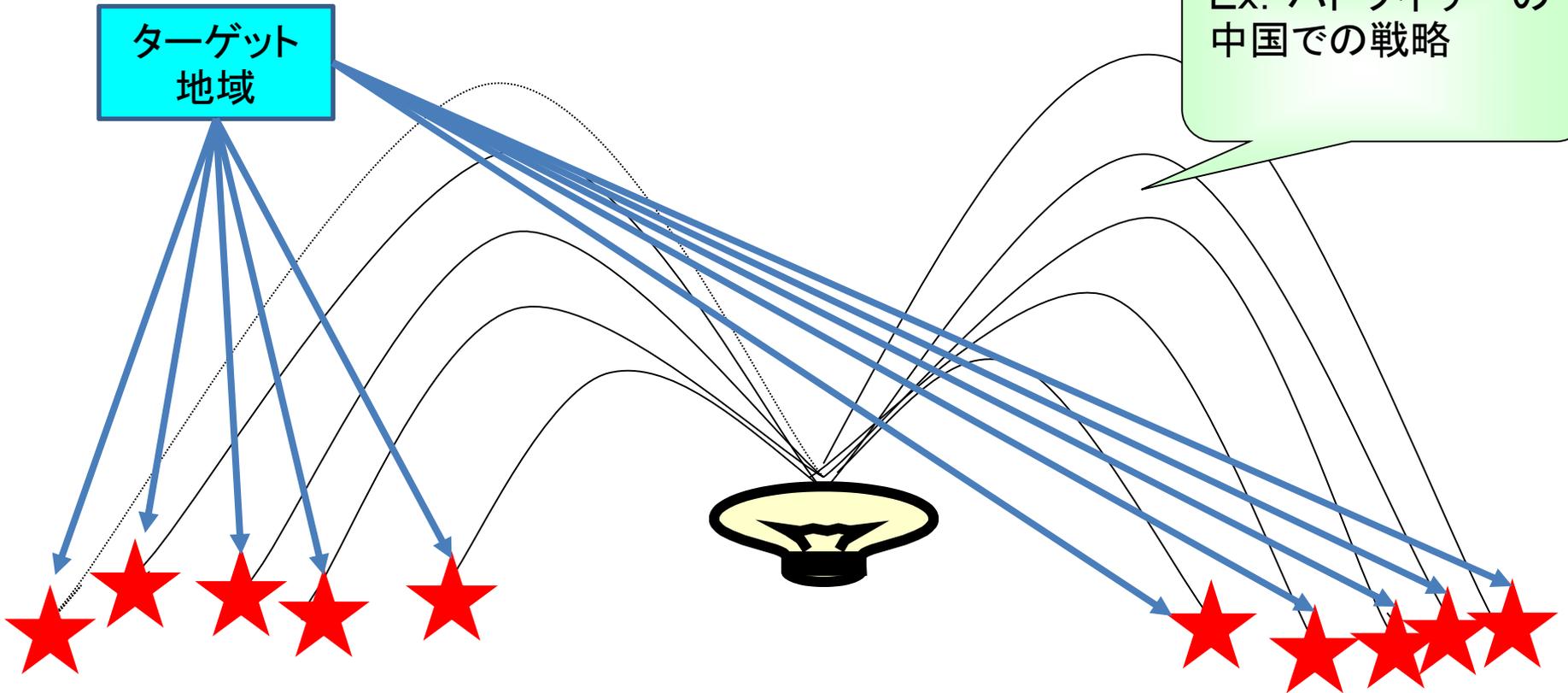
## Waterfall 戦略



# Sprinkler 戦略

強いブランド力と資金が必要

Ex. バドワイザーの  
中国での戦略



# ハイブリッド化

まずは関係の作りやすい地域からか。

