

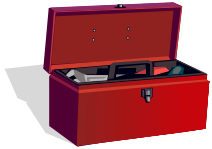
姫路商工会議所 講演会

「会社改造計画始動！」

自社の強みを最大限に活かして元気な会社に生まれ変わろう！



講師 森本 尚樹

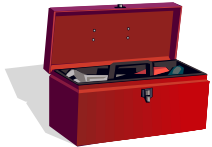


「会社改造計画始動！」

「本日のスライドデータはすべて**無料**で差し上げます」



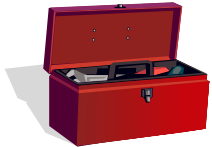
<http://www.morimotonaoki.com>



「会社改造計画始動！」

■ 森本尚樹の経歴 ■

- 心理学を学び東京都内の病院にケースワーカーとして勤務。
- 2年後に社員数十名のベンチャー企業の商品企画部に転職。
- 店頭公開、東証2部上場を経て東証1部上場。
- 東証1部上場、医療機器メーカーのマーケティング部長。
- 販売不振品目を推定累計100億円の商品群に再生。
- 2006年、経営コンサルタントとして独立。
- 「マーケティングは他社の強みを捨てることから始まる」を出版。
- 現在、複数の会社の経営に参画。



「会社改造計画始動！」

■ 森本尚樹の裏経歴 ■

- ビジネスのビの字も知らなかった。
- ビジネスを学問として学んだことはない。
- 商品企画部員として10年間以上もヒット商品ゼロ。
- プロジェクトを任されれば数千万円をドブに捨て解散。
- 会社からの信用はゼロ。
- 誰よりもたくさんの試行錯誤と失敗を実体験。

「森本のやり方はすべて実戦の中から生まれた！」



「会社改造計画始動！」

「本日の講演は**誰**のために？」



「何をやっても、うまく行かない・・・」



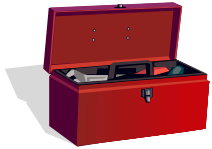
「会社改造計画始動！」

「何をやってもうまく行かない・・・」



あなたは「成功」に向かって歩み始めている！

「ただ森本と同じ過ちを、あなたは繰り返す必要はない」



「会社改造計画始動！」

「失敗を知れば成功に1日でも早く近づける」

「失敗は成功の裏側ではなく、失敗は成功の一部である」



「会社改造計画始動！」

■ 森本からのお約束 ■

「精神論も根性論も致しません」

「たくさんの事例で具体的にお話します」

「専門知識がゼロでもちゃんと理解できるようにお話します」

「明日から実践できるヒントをご提供します」

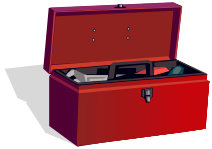


「会社改造計画始動！」

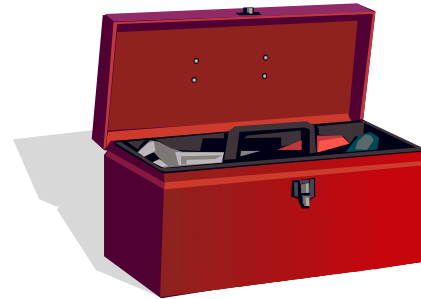
「あなたの会社をどのように改造するのか？」



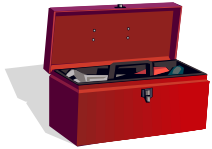
「お客さまから心から愛され、売れる・儲かる会社へと改造！」



「会社改造計画始動！」



「1. あなたの商品を選べない理由」



「会社改造計画始動！」

【練習問題1】

「1個100円のリンゴがあります。あなたならA・Bどちらのリンゴを購入しますか？」



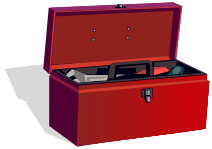


「会社改造計画始動！」

【回答例】

「どちらも選べない」





「会社改造計画始動！」

【あなたの商品を選べない理由！】

「他の商品とあなたの商品に差がないから」



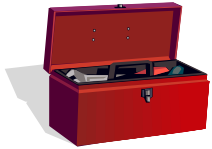


「会社改造計画始動！」

【練習問題】

「Aのリンゴはあなたの販売しているリンゴです。価格は同じ100円のみまで、Aのリンゴを購入してもらう方法を今すぐに考えなさい」



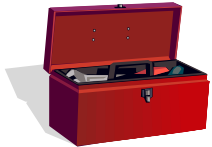


「会社改造計画始動！」

【回答例】

「**A**がBとは違うということを主張する＝差別化」





「会社改造計画始動！」

【商品を差別化するのは実はかんたん♪】

「ライバルの**現状**を書き出して**正反対**にする」



「会社改造計画始動！」

【練習問題】

「新幹線の半額以下の料金の深夜高速バスが大人気。しかし昨今、ライバルが多数参入し価格競争が勃発。同時に顧客の奪い合いになりついには予約が埋まらない日も・・・あなたならこの状況をどのような方法で切り抜けますか？」





「会社改造計画始動！」

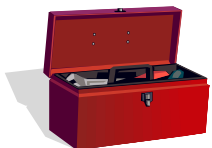
【顧客の声】

「価格破壊ぐらい安い高速バスがあればそっちに乗るよ」

「安くていいけどほとんど眠れなかった」

「いつも利用しているけど満員だと窮屈だよな」

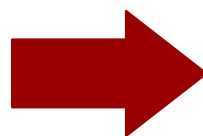
「安いだけでなく早朝に現地に到着するのが便利ですね」

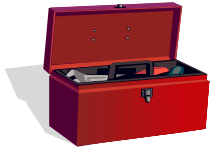


「会社改造計画始動！」

【回答例】

「スーパー・プレミアムシート（価格2倍・広さも2倍）の導入」





「会社改造計画始動！」

【売れる・儲かる仕組みを作るためには？】

「顧客ターゲットを明確にする」

「ターゲット顧客に愛される差別化された商品を提供する」

【差別化のポイント】

「ライバルの商品との違いを明確にする」

「自社の強みを生かす」



「会社改造計画始動！」

【差別化の手順】

- ① 「ライバルの現状をすべて書き出す」
- ② 「反対語に置き換えてみる」



「会社改造計画始動！」

【実施例】



① ライバルの現状を書き出す

ライバルの現状	反対語
安い（価格競争）	
眠れない（仮眠）	
狭い	



「会社改造計画始動！」

【実施例】



② 反対語に置き換えると・・・

ライバルの現状	反対語
安い（価格競争）	高い
眠れない（仮眠）	眠れる（快眠）
狭い	広い

* 新幹線よりはまだ安い！



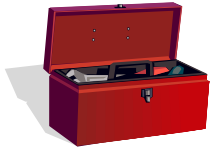
「会社改造計画始動！」

【実践1】

- ① ライバルの現状を書き出す。
- ② 反対語に置き換えてみる。



「これがあなたの会社の**差別化の卵**です！」

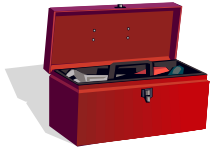


「会社改造計画始動！」

【ではただ差別化すれば商品は売れるか？】

真実

「残念ながら差別化するだけでは商品は売れない・・・」

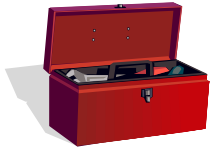


「会社改造計画始動！」

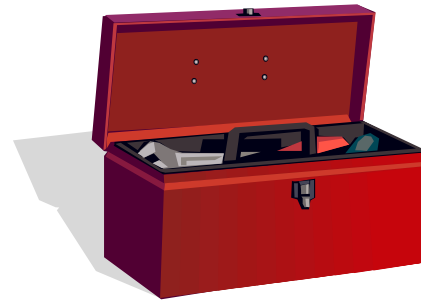
【商品が売れるための条件】

- ① 商品が差別化されていること
- ② その商品で顧客の心がつかめること

「ここから少し顧客の心のつかみ方を探っていきましょう！」



「会社改造計画始動！」



「2. マーケティングリサーチは実はかんたん！」

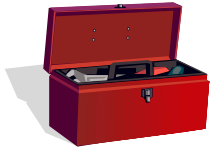


「会社改造計画始動！」

【雑談マーケティングリサーチ】

「調査は自分でできる」→「まずは顧客と雑談してください」

- ① 「なぜ他社からではなく当社から購入していただけただけなのでしょうか？」
- ② 「どのような商品をお探しですか？」
- ③ 「なぜそのような商品をお探しですか？」



「会社改造計画始動！」

【実践2】

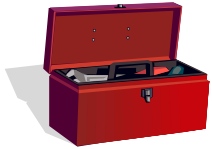
あなたの既存顧客に聞いてみてください！

「なぜ他社からではなく当社から購入していただけたのでしょうか？」

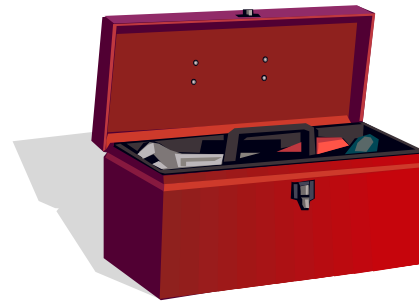


「現時点での顧客視点でのあなたの会社の強みです！」

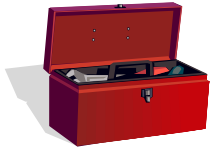
「ホームページ、ちらし、セールストークに利用して売上を伸ばそう！」



「会社改造計画始動！」

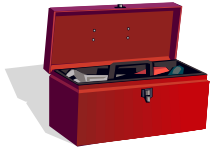


「3. 自社の弱みは実は最大の強み！？」



「会社改造計画始動！」

「自社の弱みこそ最大の資産だ！」

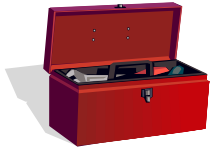


「会社改造計画始動！」

【練習問題】

「**地元の名産品**を販売するあなたの店は、
駅からも、繁華街からも、観光地からも離れた場所にあります。
当然ながらそんな立地条件だから、お客さんは誰も来ません。
あなたならこの店の危機をどのように乗り越えますか？」





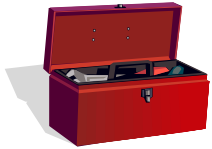
「会社改造計画始動！」

【練習問題】

「**地元の名産品**を販売するあなたの店は、
駅からも、繁華街からも、観光地からも離れた場所にあります。
当然ながらそんな立地条件だから、お客さんは誰も来ません。
あなたならこの店の危機をどのように乗り越えますか？」



「質問：あなたのお店の**弱み**は何ですか？」

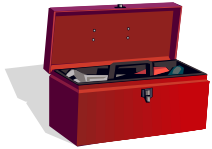


「会社改造計画始動！」

【練習問題】

あなたの弱みは立地条件が悪いこと！
では逆転の発想で以下の文章を完成させてください。

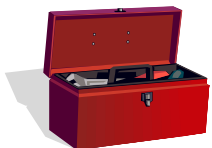
「私には _____ はない、
だからこそ _____ ならある」



「会社改造計画始動！」

【回答例】

「私の周りには何も無い、
だからこそ土地ならある！」



「会社改造計画始動！」

【福井県小浜市 箸匠せいわ 若狭塗】



- 駐車場 **大型バス7台** 自家用車20台
- 店内所要時間 **店内所要時間40分** 入場無料
- 年間売上高数億円 **全国繁盛店14店舗に選ばれる** (平成12年度月刊誌「商業界」にて)

ターゲット顧客を個人観光客から団体観光客(のバス運転手)へと変更



「会社改造計画始動！」

【弱みを強みに変える極意】

（売れない商品が売れるようにする極意でもある）

「ターゲット顧客を変更する!」



「会社改造計画始動！」

■ 森本の**実戦**経験 ■

- 大学病院の医師からはダサくて低機能と酷評された商品
- 地域病院の看護師からは使用説明書がいないほど簡単と大絶賛

「技術力・デザイン力のなさは我々の弱みだと思っていた……」

ライバルは我々を追従できなかった **なぜ？** 自社の商品を否定することになるから

「いまさらダサくて低機能な製品は作れない！」



「会社改造計画始動！」

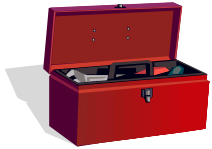
【実践3】

あなたの会社の弱みを書き出してください。
そして以下の文章を完成させましょう。

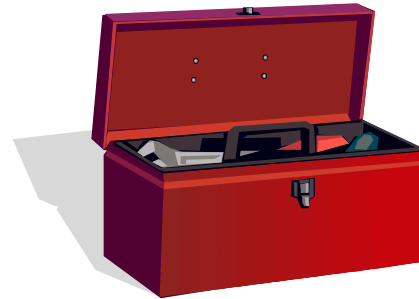


「私には_____はない、だからこそ_____ができる！」

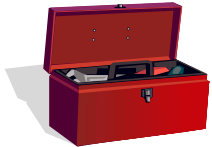
「これこそがライバルにはない、あなたの本当の強みである！」



「会社改造計画始動！」



「4. ライバルの攻略ポイントを発見せよ！」

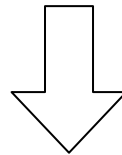


「会社改造計画始動！」

【ライバルの攻略ポイントとは？】

「ライバルの「**強み**」の中には反対に「**弱み**」が必ず隠れている」

「**古くからの業界の慣習や常識**の中にも攻略ポイントが隠されている」



「ライバルが**顧客に強いていた不利益**をあなたが解消する！」

＜あなたも顧客に何かの不利益を強いてきたならばそれを解消する＞



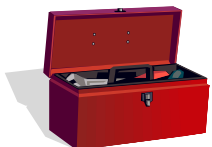
「会社改造計画始動！」

【森本の実戦**経験】**

- **「日本人が使用するんだから日本語で書こうよ！」**

「英語表記があたりまえ」なぜ？

- **世界共通仕様でコスト削減をしたい欧米メーカーが顧客に強いてきた不利益**



「会社改造計画始動！」

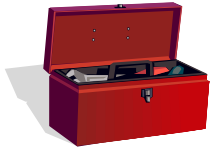
【実践4】

① ライバルの自慢を書き出す。

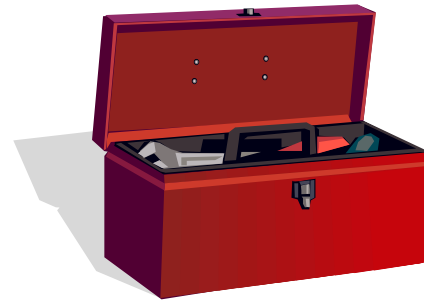


② それをすべて悪口に書き替えてみよう！

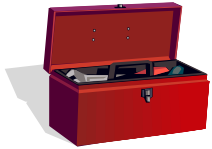
「ライバルの攻略ポイントが必ず見えてくる！」



「会社改造計画始動！」



「5. 顧客の抱える問題を知る」



「会社改造計画始動！」

【商品＝問題解決】

「顧客は商品を購入するのではなく問題解決を買いにくる」



「会社改造計画始動！」

【練習問題】

「あなたの店に顧客が電気ドリルを買いにきました。
実はその顧客が本当にほしいのは電気ドリルではありません。
顧客が本当にほしかったものはいったい何？」





「会社改造計画始動！」

【回答例】

「顧客はドリルではなく穴がほしくてドリルという問題解決を買いに来た」





「会社改造計画始動！」

【練習問題】

「この製品が解決した問題は何かを考えよ！」





「会社改造計画始動！」

【ポイント】

- ① この商品を購入することで手に入るものは何か？
- ② それを最も手に入りたい人は誰か？



- ① 商品コンセプト(恩恵=ベネフィット) と
- ② ターゲット顧客

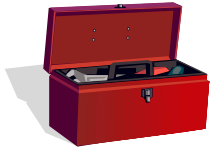


「会社改造計画始動！」

【手に入るもの】

この商品を購入することで手に入るもの……

「バスルームで驚き喜ぶ子供達の笑顔」



「会社改造計画始動！」

【それを手に入れたい人】

子供達の笑顔を最も手に入れたい人は……

「毎日忙しく働く小さな子供を持つ父親」

「会社から帰宅後はお風呂くらいしか、
我が子とコミュニケーションを取る時間がない若い父親たち」



「会社改造計画始動！」

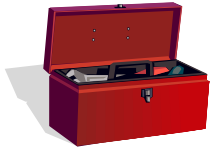
【商品が本当に提供したものは？】

「親子(父子)のコミュニケーション」



「子ども用入浴剤ではなく父子のコミュニケーション・ツール」

初年度300万個×300円＝9億円



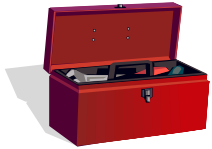
「会社改造計画始動！」



「私達はいつもこのドリルの発想を忘れる！」

「あなたのお客さんが本当に求めているものは何ですか？」

「きっときっとドリルではなく穴だと思えますよ！」



「会社改造計画始動！」

【実践5】

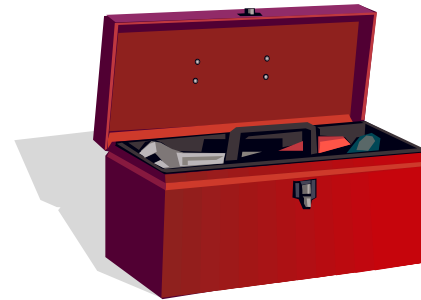
「あなたの商品を購入することで顧客は何を手に入れられるか？」



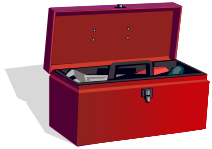
「誤魔化さないでそれを顧客にきちんと伝えてみる！」



「会社改造計画始動！」



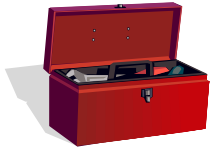
「6. 差別化商品の正しい作り方」



「会社改造計画始動！」

【質問】

「これからご覧いただく差別化ステップで、実行してはいけないことがあります。それはどのステップでしょうか？」

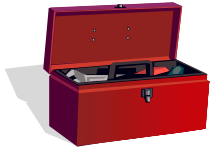


「会社改造計画始動！」

① 競合他社の商品を研究する

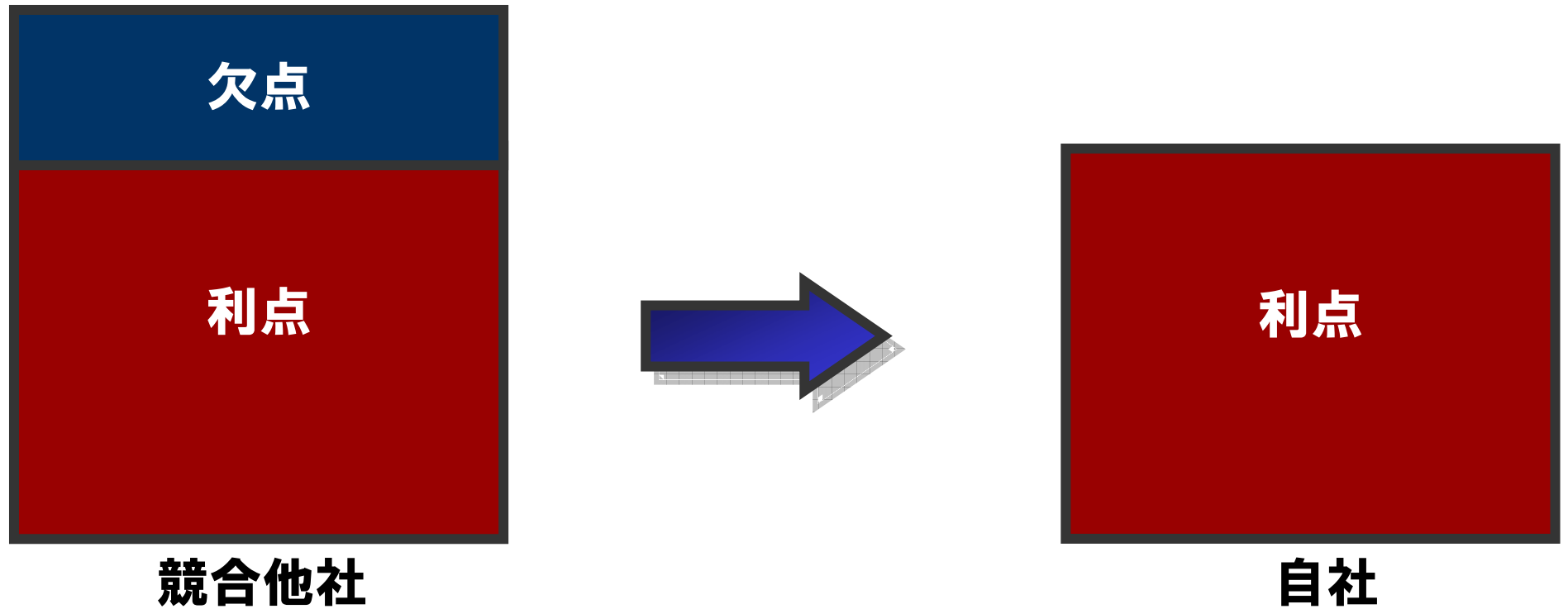


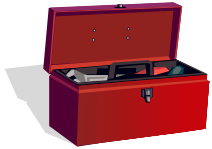
競合他社



「会社改造計画始動！」

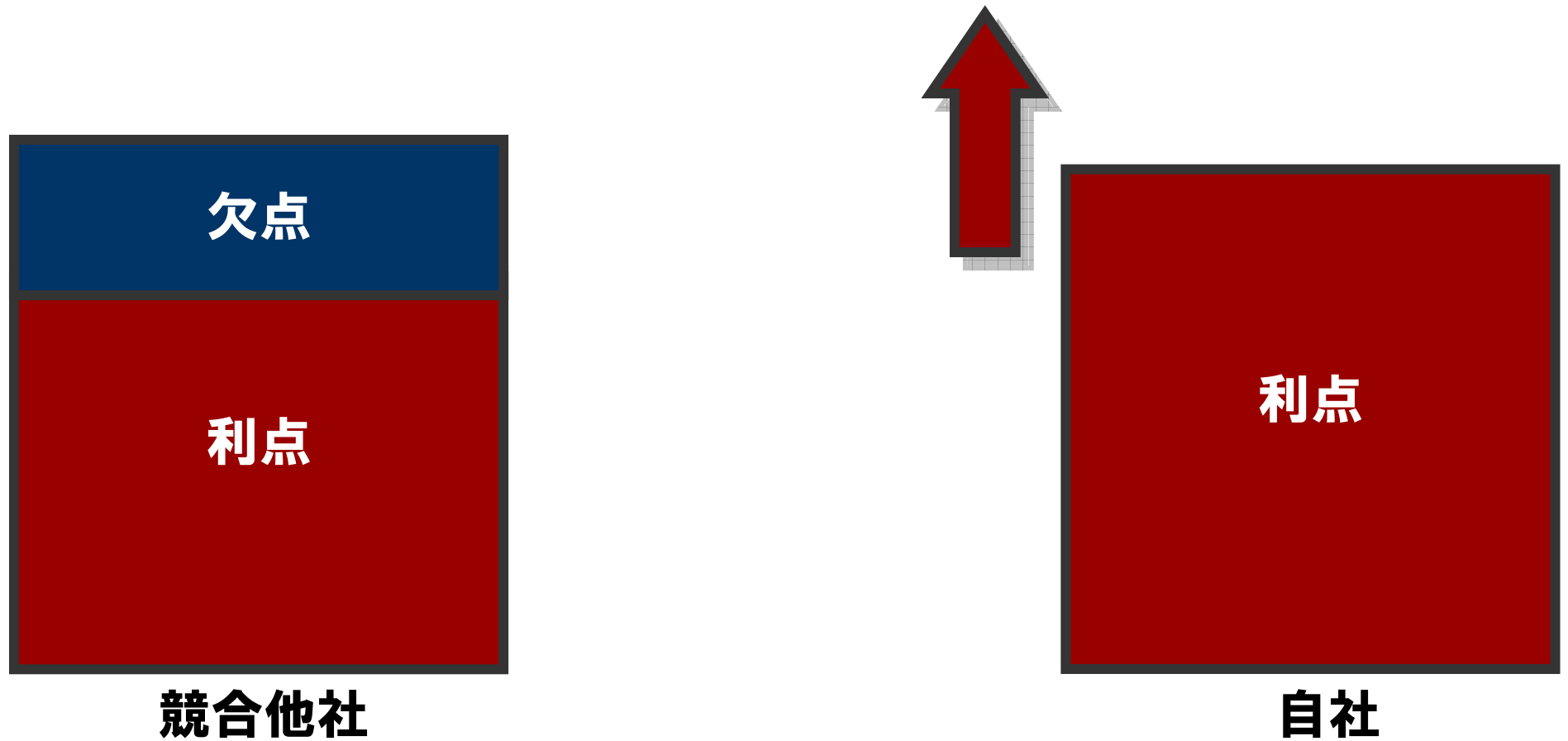
② 競合他社の利点を取り入れ、





「会社改造計画始動！」

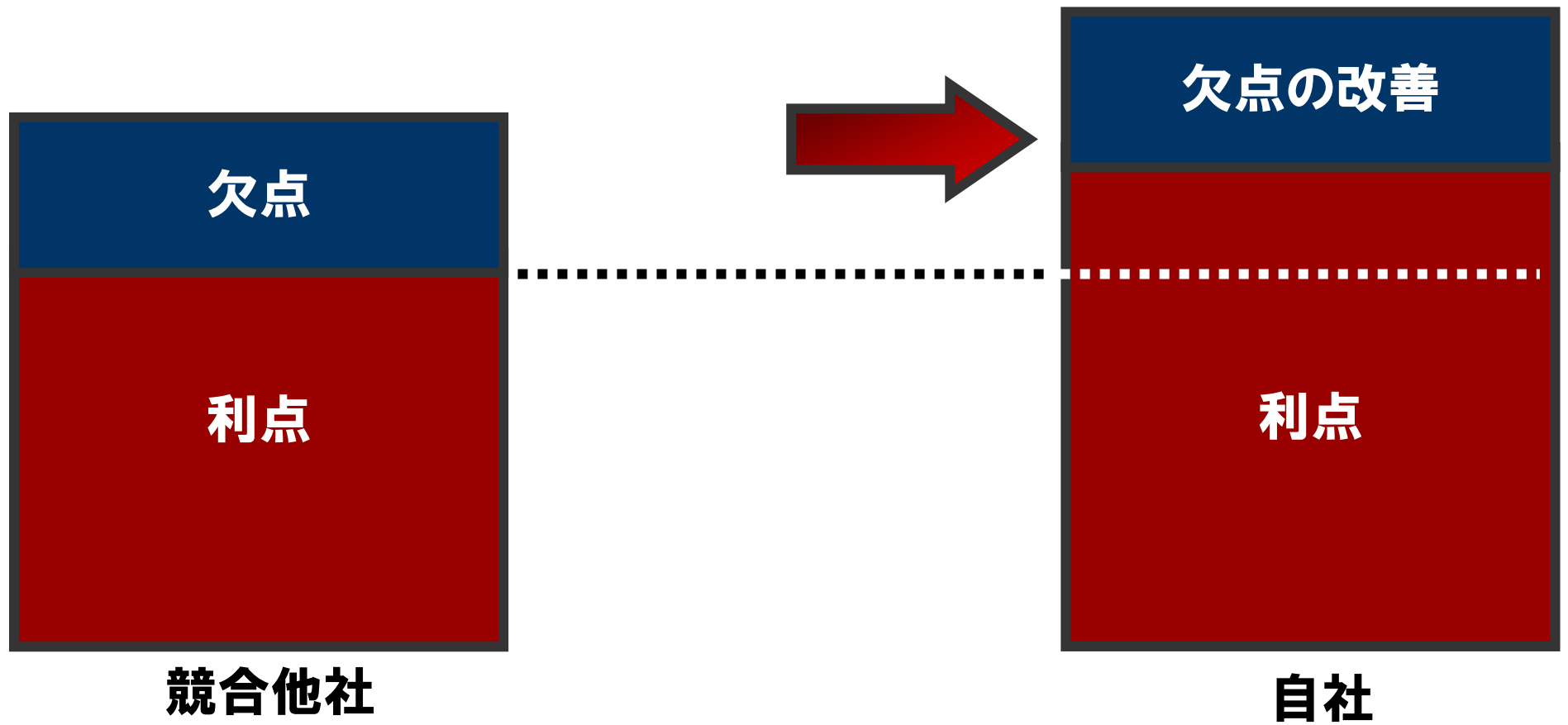
② 競合他社の利点を取り入れ向上させる

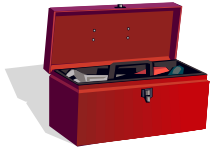




「会社改造計画始動！」

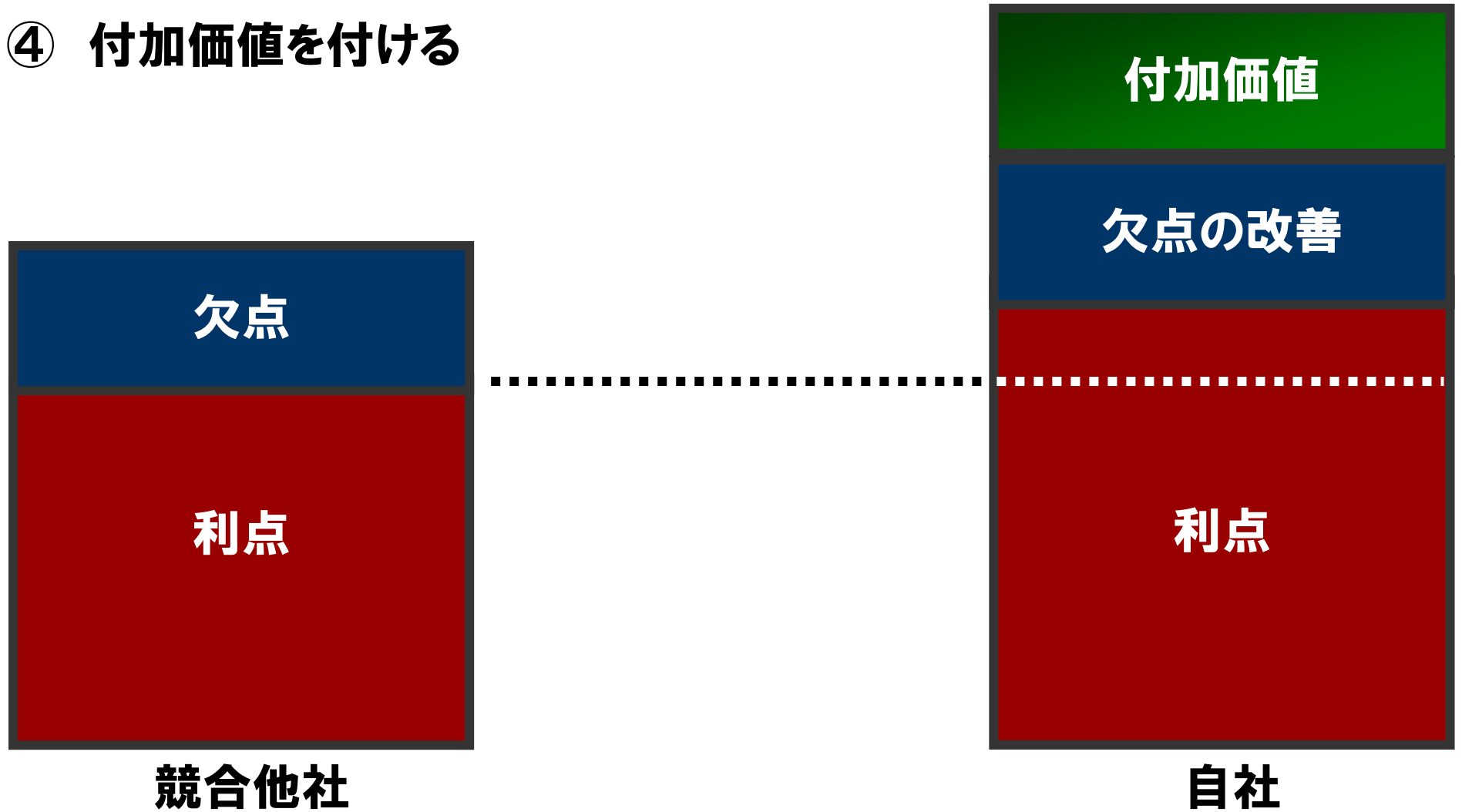
③ 欠点を改善する





「会社改造計画始動！」

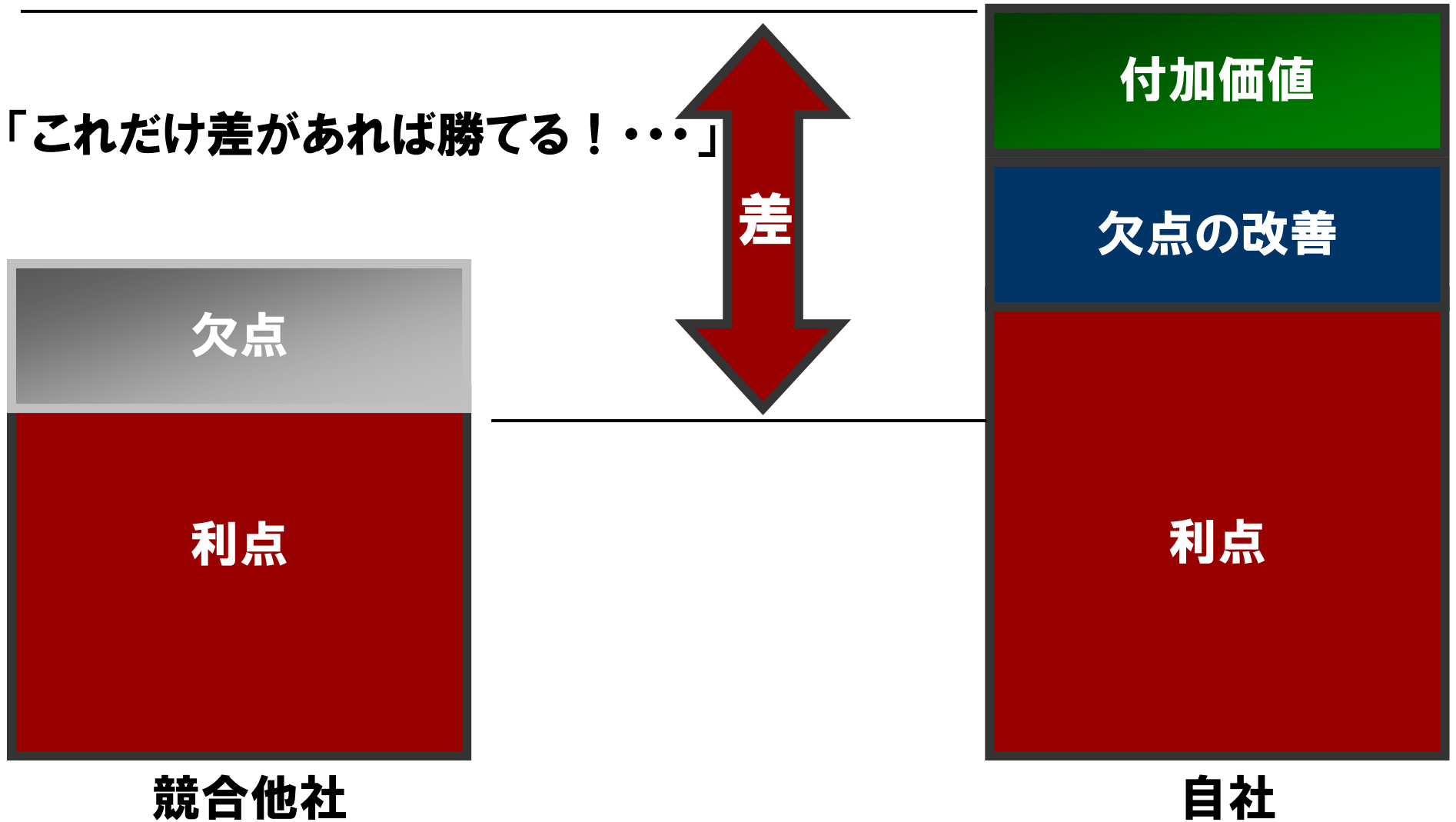
④ 付加価値を付ける

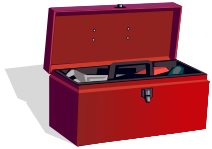




「会社改造計画始動！」

「これだけ差があれば勝てる！・・・」





「会社改造計画始動！」

【質問】

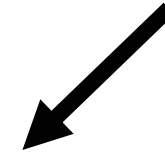
- ① ライバルの商品を研究する
- ② ライバル商品の利点を取り込む
- ③ ライバル商品の欠点を改善する
- ④ 付加価値を付ける



「会社改造計画始動！」

【回答】

これが誤りだ！



□ ② ライバル商品の利点を取り込む

「このステップで商品を作ってはいけない！」

失敗率91%

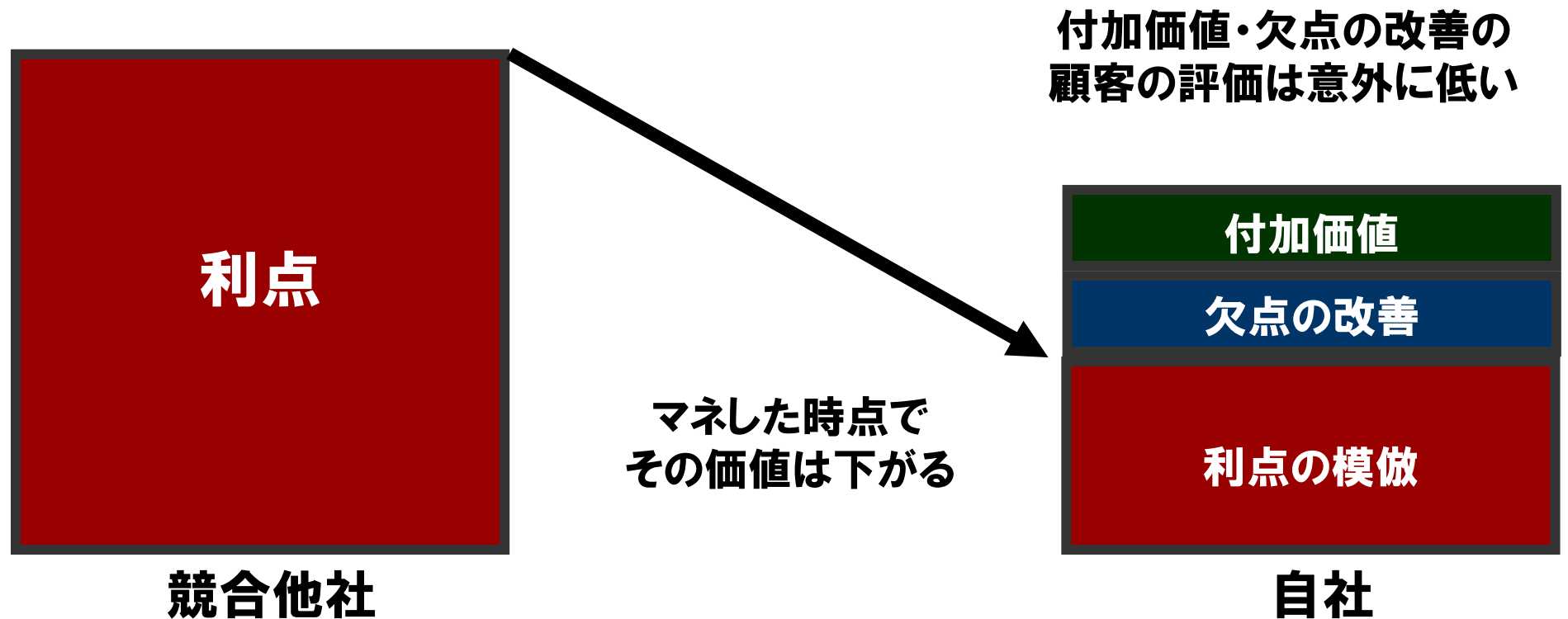


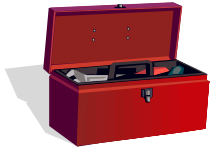
「ライバルの強みである「利点」を自社に取り込んだ時点で、二番煎じになってしまう」



「会社改造計画始動！」

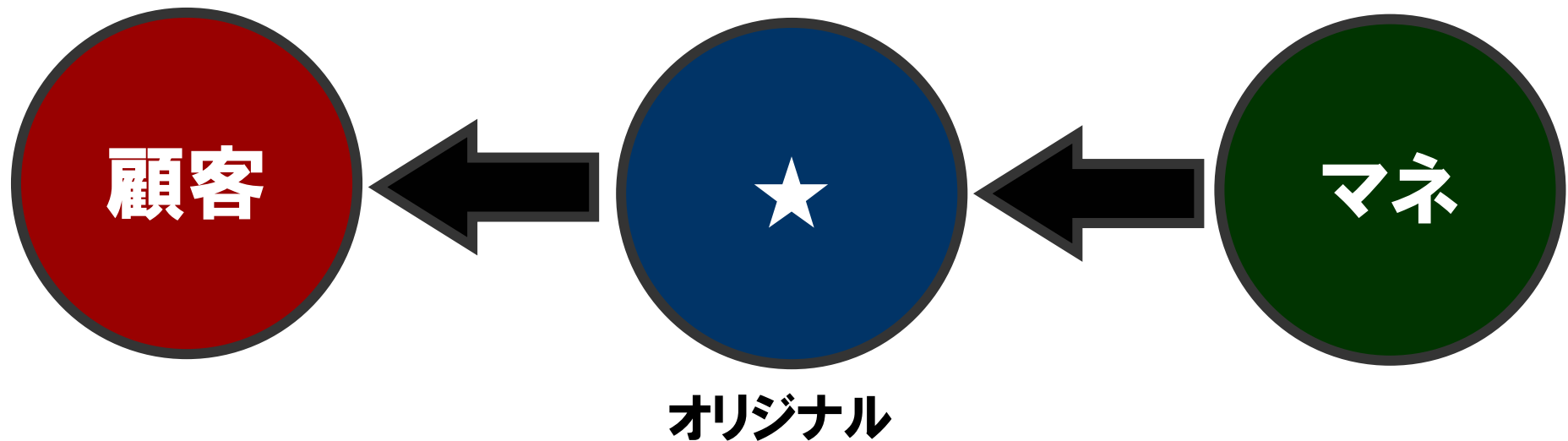
【このステップの商品の問題】





「会社改造計画始動！」

【なぜマネすると価値は下がるのか？】

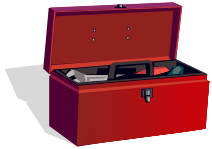




「会社改造計画始動！」

【3S商品開発法】

- ① 捨てる(S)
- ② 正反対(S)のものに置き換える
- ③ それを支えるもの(S)を伴もなわせる



「会社改造計画始動！」

【捨てるものは何か？】

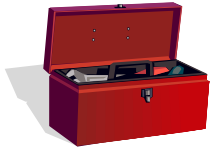
競合商品の「利点」「特徴」

競合商品すべてに共通した「機能」「役割」

古くからの「慣習」「常識」

『ライバルとの争点』

ライバルと戦うのではなく戦わずに勝つ方法を考える

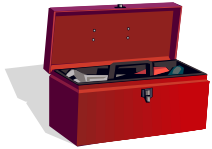


「会社改造計画始動！」

【練習問題】

「最新の電気保温ポットに勝てる商品を開発せよ！」



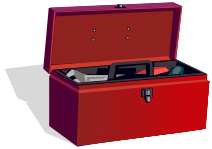


「会社改造計画始動！」

【回答例】

「保温することを捨てる」

**「保温」というすべての会社に共通した
「機能」(争点)を捨ててしまう！**

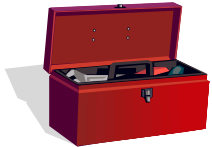


「会社改造計画始動！」

完成した商品は？



電気ケトル



「会社改造計画始動！」

T-FALの電気ケトル



① 捨て(S)たもの

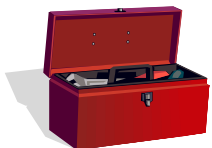
沸かしたお湯を保温すること(電気ポットとの競争回避)

② 正反対(S)に置き換えたもの

電気でガスよりも早く沸騰させ、沸騰したお湯は保温せずすぐに使ってもらう

③ それを支えるために伴わせたもの

圧倒的なスピードで沸騰するパワーと沸騰したら自動的にスイッチが切れる



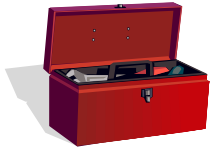
「会社改造計画始動！」

【T-FALの電気ケトルが実現した問題解決】

「飲みたい時に、飲みたい量だけ沸かせば電気代は飛躍的に安い」

「沸かしたてのお湯が何よりもおいしい」

「電気で沸かす方がガスで沸かすより早く沸く」



「会社改造計画始動！」

【森本の実戦体験】

『徹底したライバルに対する逆張り発想』

捨てたコンセプト	他社	自社
・ 競合製品の利点	= 長期使用	→ 短期使用
・ 商品コンセプト	= 高デザイン	→ 低デザイン(使用説明書いらず)
・ 顧客ターゲット	= 大学病院	→ 地域病院
・ 顧客ターゲット	= 医師	→ 看護師長
・ 商品力	= 最先端商品	→ 役に立つ商品群
・ 宣伝方法	= 研究会開催	→ 院内勉強会開催



「会社改造計画始動！」

【練習問題】



「最近、あなたの会社のマフラーの売り上げが伸び悩んでいます。ある日、社長が嬉しそうにあなたの所にやってきてこう言いました。『夏にもマフラーを売ろう！そうすれば売り上げも上がるぞ！さっそく夏にマフラーを売る方法を考えて！』さてこんな難問あなたならどうしますか？」



「会社改造計画始動！」

【回答例】

「タオル地の夏用マフラー」

今までのマフラー	夏用マフラー
暖かい	涼しい
寒さから顧客を守る	紫外線から顧客を守る

この事例は実はタオルの産地のもの・・・



「会社改造計画始動！」

【実践6】

- ① ライバルの特徴を書き出す
- ② （何を捨てるのかを決めて）正反対に置き換える



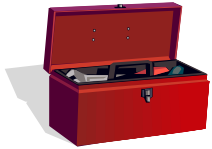
「その中から自社の強みが生かせるもの、ライバルの商品の強みを否定できるもの、そして顧客が喜んでくれるものを探す！」



「会社改造計画始動！」

【森本はなぜ失敗したのか？】

「ライバルよりも高品質・低価格なら
商品は必ず売れる！」



「会社改造計画始動！」

【質問】

「1個100円のリンゴと、1個1000円のリンゴ、貰えるならあなたはどっちを貰う？」





「会社改造計画始動！」

【なぜ人は1000円のリンゴを貰うのか？】

「1000円のリンゴの方が価値が高い!」

価格とは商品の価値の単位

「価格は安いけれど商品の価値は高いんです」

とユニクロのようにあなたは叫べますか？



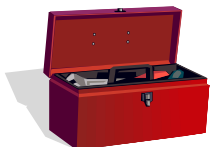
「会社改造計画始動！」

【1円でも安くから1円でも高くへ】

「他社と同じ商品を、ただ安く販売することを捨てよう！」



『徹底した顧客志向が必要』



「会社改造計画始動！」

【あなたの商品を安くしないで売る方法】

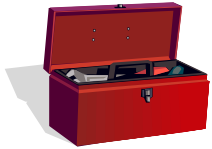
でも現在の経済状況はそんな生やさしいものではない……

あなたの商品を安くする

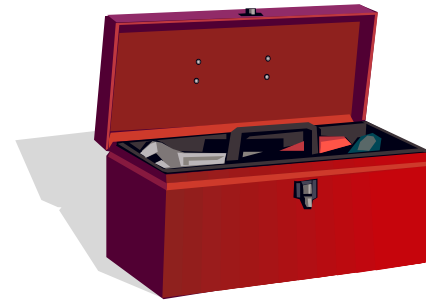


この商品を購入すれば他の費用が抑えられる。

（問題解決型の商品がより求められる状況）



「会社改造計画始動！」



「7. ライバルはどこにいるのか？」



「会社改造計画始動！」

【ライバルの住む場所】

「ライバルが住んでいるのは顧客の心の中です！」

「戦いは常に顧客の心の中で静かに起きています！」

そして今の本当のライバルは…

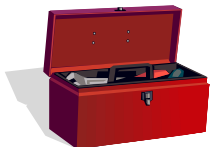
何も買わないという顧客の選択」



「会社改造計画始動！」


【商品を購入すべき理由を探す】

- ① あなたの商品の特徴を2つ書きだす。
- ② その2つの特徴はいずれも顧客のためになることか？
- ③ 2×2のマトリクスを書く
- ④ 多くのライバルの中でのオンリーワンとなれたか？

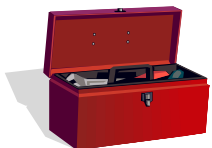


「会社改造計画始動！」

あなたの商品の特徴①

そうである		
そうではない		
	そうではない	そうである

あなたの商品の特徴②



「会社改造計画始動！」

すぐに熱湯が手に入る

そうである

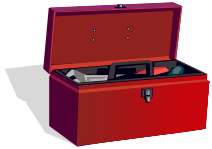
そうではない

そうではない

そうである

電気代が掛からない



「会社改造計画始動！」

【実践7】

あなたの商品を購入すべき理由をひとことと言うと……



「唯一の _____ です」

この一言で顧客の心を占有せよ！



「会社改造計画始動！」

【最後に】

- **発行部数が減少し続ける業界誌出版社**
- **入居者が集まらなかった高齢者施設**
- **売れる商品が何も完成していないベンチャー**
- **インターネットで肉を販売した精肉店**
- **10年間ヒット商品ゼロだった無能な企画マン**



「会社改造計画始動！」

あなたの本当の強みを活かして

「行動さえすれば絶対に成果はえられる！」