



IoTと観光・運輸産業の経営戦略

一橋大学大学院 経営管理研究科 准教授
福地宏之



自己紹介

- ・ 福地 宏之
一橋大学 大学院経営管理研究科 経営管理専攻 准教授
- ・ 専門：経営戦略論、経営組織論、マーケティング・マネジメント
- ・ 主要な研究テーマ：組織の市場対応のプロセス
 - 1) マーケティング戦略と組織マネジメント
 - 2) 新興国市場への参入戦略と組織マネジメント
 - 3) ホスピタリティ・マネジメント

MBAホスピタリティ・マネジメント・プログラム



1. マーケティング戦略を綿密に作るのが基本

「日本企業のマーケティング力」調査 (2010)

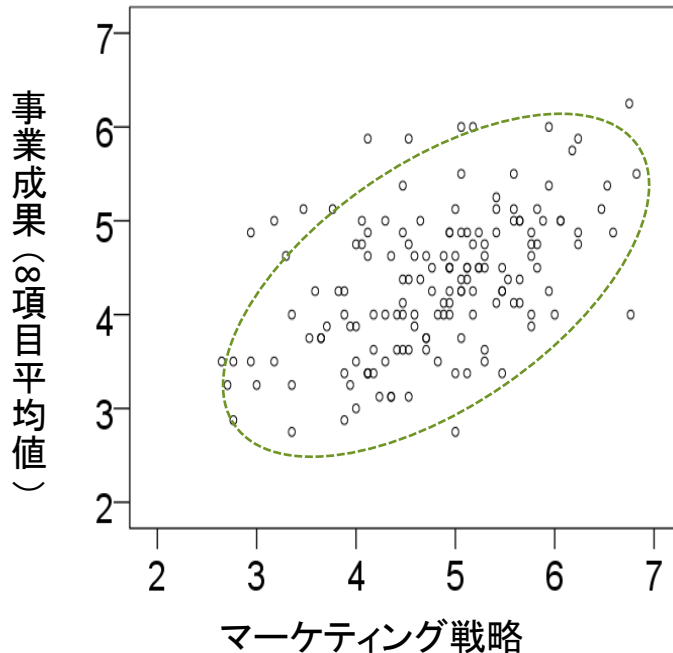
マーケティングに関わる戦略と組織の関係を包括的に確認するための調査。

マーケティング戦略(17項目)

セグメンテーション活動 8項目

ターゲティング活動 4項目

ポジショニング活動 5項目



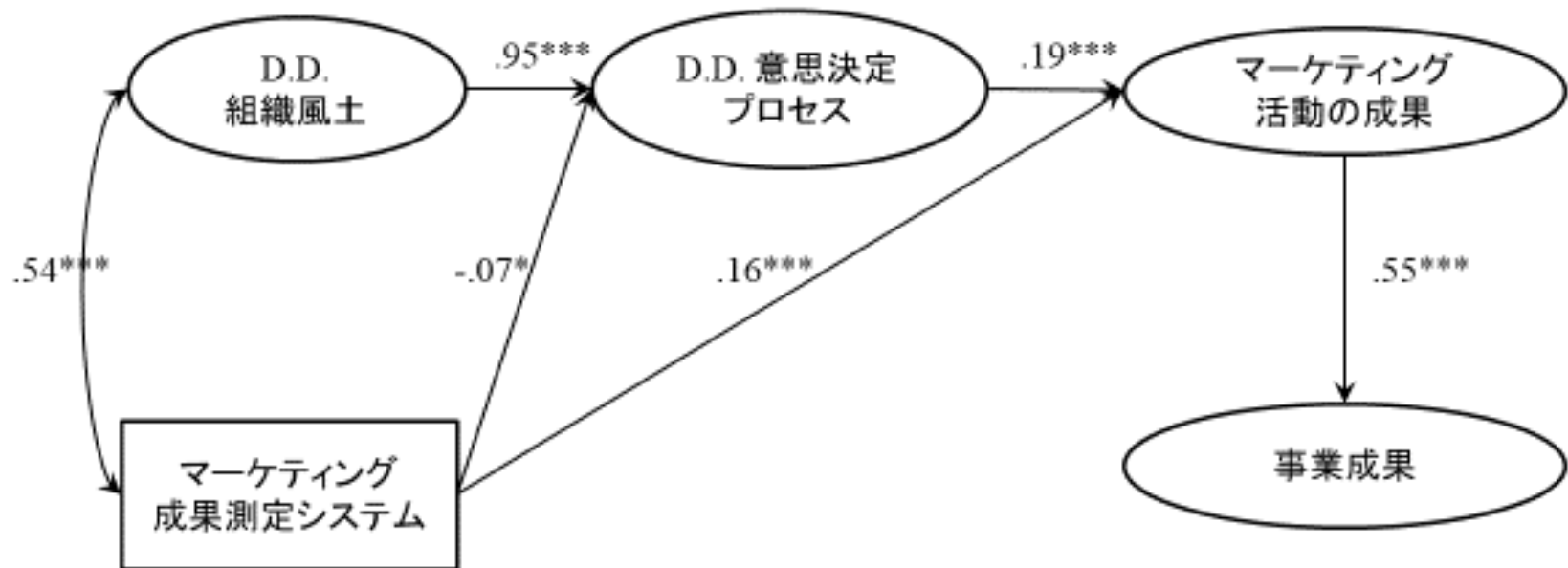
注：日本企業の157の事業（約70%が食品・飲料）へのアンケート調査



2. データに基づきPDCAを回すことで 施策の質は向上していく

マーケティング・データの組織的利用に関する調査(2016)

データに基づくマーケティング意思決定プロセスを促す要因と結果に注目

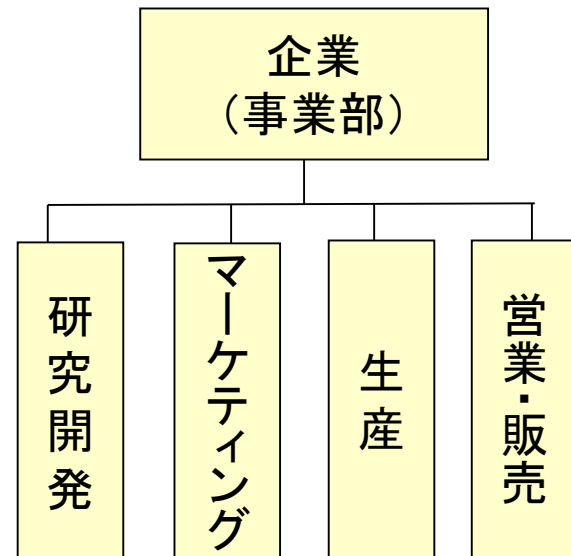


***: $p < .001$, **: $p < .01$, *: $p < .05$ $\chi^2/\text{d.f.} = 2.63$, CFI = 0.94, RMSEA = 0.045

注: マーケティング担当者および営業担当者798名へのアンケート調査の結果

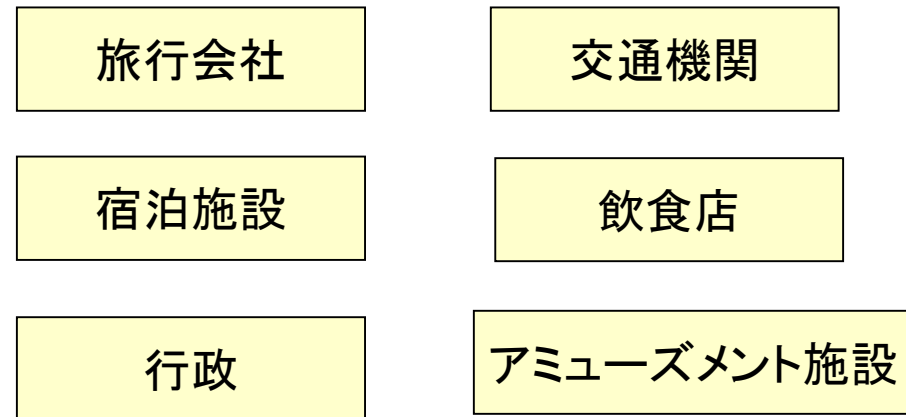
3. マーケティングの最大の課題は マネジメント

企業経営の場合



消費者

観光地経営の場合



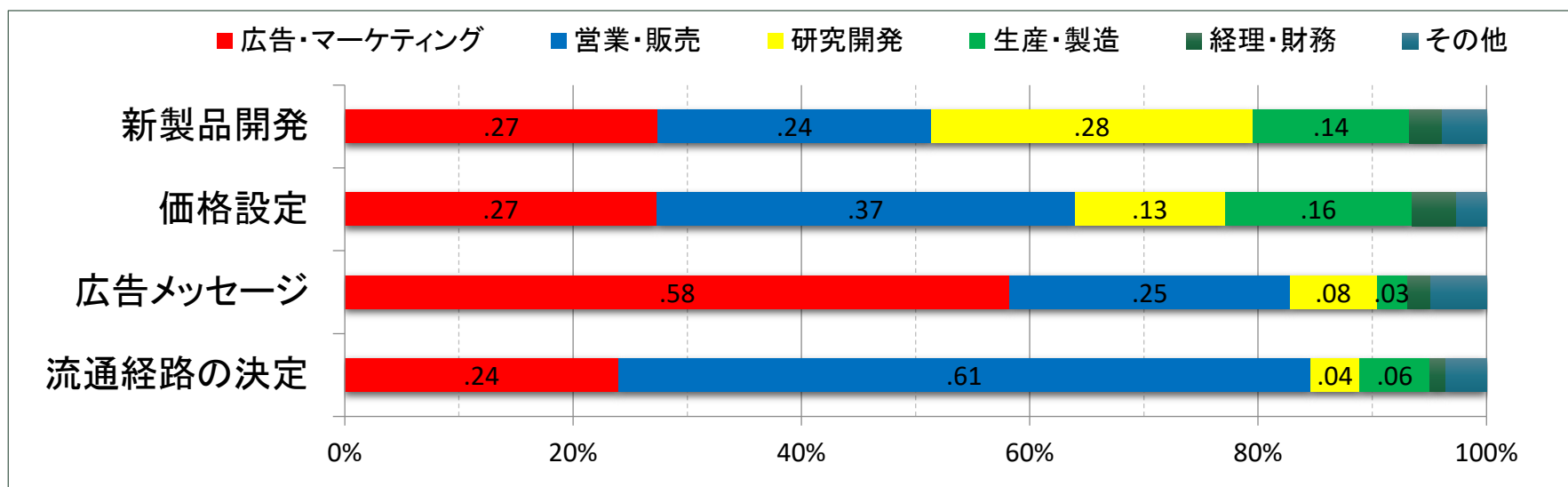
DMO/DMC

旅行者

マーケティングの意思決定に対する影響力

157の事業(約70%が食品・飲料)へのアンケート調査の結果

- 各意思決定に各機能部門がどの程度の影響力を持っているかを尋ねている。
- 広告・マーケティング部門が最も強い影響力を持っているのは、広告メッセージの決定のみ。



山下他(2012)『日本企業のマーケティング力』

- 上記は日本企業の調査だが、欧米企業の調査でも、全体的な傾向には、それほど大きな違いがあるわけではない。

★マーケティング戦略の立案と実行には、分析と計画作りだけでなく、組織内の方向性をまとめる調整やパワーといったものが必要になる。

本日の目的

IoT

(Internet of Things) やそのデータのAI (人工知能) による処理が進展しています。

今後自動化される職業

自動化の可能性が高い主な職業とその確率		自動化の可能性が低い主な職業とその確率	
保険の査定担当者	99%	レクリエーションセラピスト	0.28%
クレジットアナリスト	98%	整備・修理工の第一線監督者	0.3%
不動産ブローカー	97%	医療ソーシャルワーカー	0.35%
レストランの料理人	96%	振付師	0.4%
造型・中子・鋳造機の作業員	95%	セールスエンジニア	0.41%
パラリーガル、弁護士助手	94%	小学校教師	0.44%
会計士、監査人	94%	生地や洋服のパタンナー	0.49%
小売店の店員	92%	人事マネジャー	0.55%
工場作業員	90%	スポーツトレーナー	0.71%
臨床検査技師	89%	経営者	1.5%
タクシー運転手	89%	写真家	2.1%
テクニカルライター	87%	調達責任者	3%
農業従事者	85%	弁護士	3.5%

自動化される産業（MaaS）

DENSOはこのプラットフォームの実現に取り組んでいます。

技術革新は産業に どのような影響を与えるのか？

技術を例にとって考えてみる。

- ①ICT技術の普及によって、急成長した企業や衰退企業にはどのような企業があるか？
- ②ICT技術の普及によって、観光・運輸産業はどのように変化したか？

①ICT技術の普及によって、急成長した企業や
衰退した企業にはどのような企業があるか？

Google

Baidu 百度

Booking.com



Alibaba.com

Expedia

Rakuten

facebook

Tencent 腾讯

airbnb

amazon

tripadvisor

Uber

②ICT技術の普及によって、観光・運輸産業はどのように変化したか？

・運輸産業

- ・鉄道事業
- ・貨物自動車事業
- ・バス事業
- ・タクシー事業
- ・空運事業
- ・海運事業
- ・倉庫事業

・観光産業

- ・旅行会社
- ・宿泊会社
- ・飲食事業

- ・ ICT技術の普及によって、より儲かるようになった産業・企業はありますか？
- ・ 同様に、経営が厳しくなった産業・企業はありますか？

企業の利益と経営戦略論

- 経営戦略論で、最も注目されることが多いのは利益である。
 - とりわけ20世紀後半の経営戦略論は、利益の高い企業と低い企業の違いを説明することを中心に発展を遂げてきた。
 - それらの研究から、現代の経営戦略論の基本的な分析フレームワークが生み出されている。

利益率の高い企業と利益率の低い企業は何が違うのか？



どうすれば企業が高い利益を上げることができるのか？

経営戦略の2大フレームワーク

企業の競争力・利益を説明する2大フレームワーク

1. ポジショニング・ビュー (Positioning View)

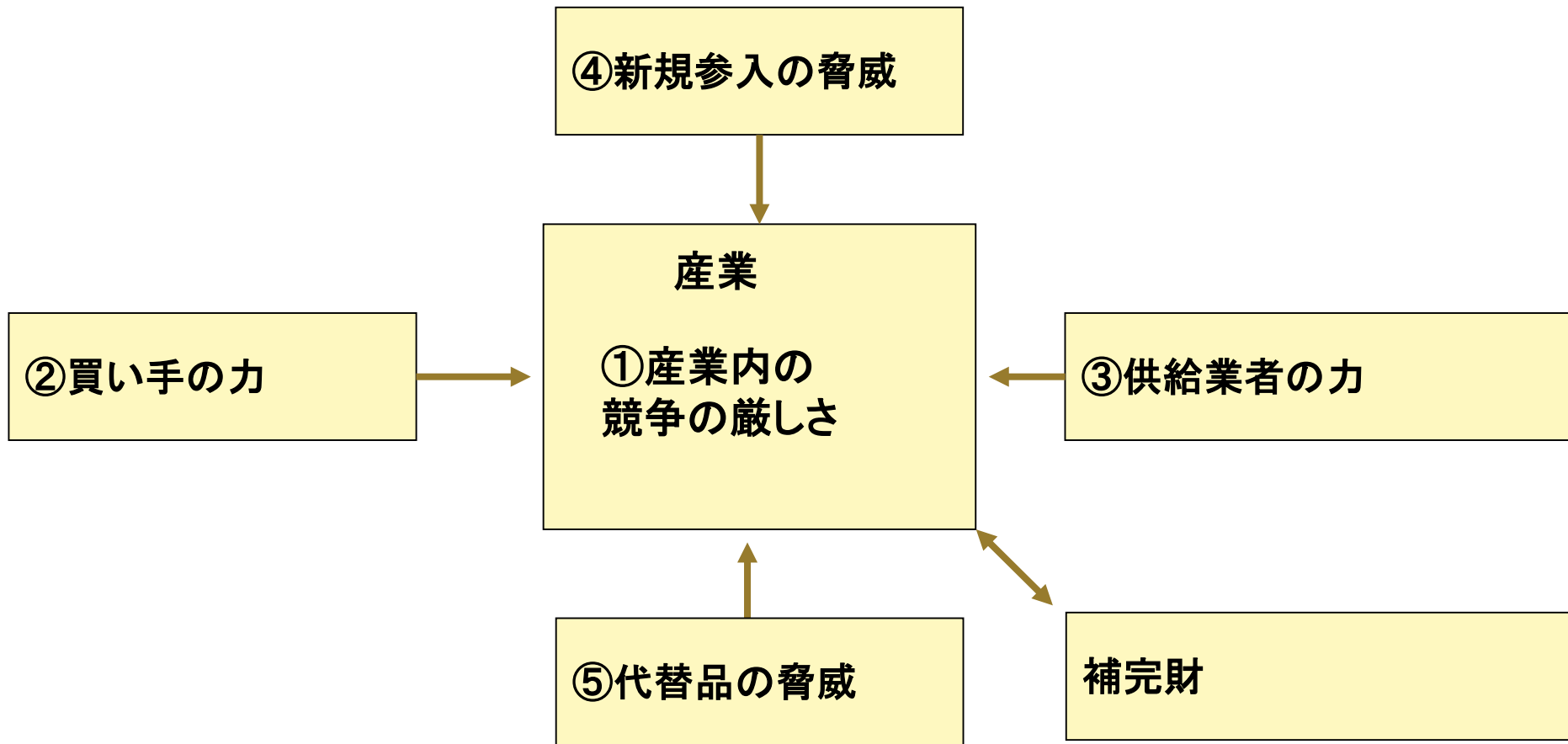
産業構造に注目したフレームワーク

2. リソース・ベースド・ビュー (Resource-based View)

個々の企業の経営資源に注目したフレームワーク

ポジショニング・ビュー

産業構造分析の5フォーセズ・モデル+1



プラットフォーム・ビジネス

プラットフォームモデル

複数のグループのニーズを仲介することによってグループ間の相互作用を触発し、その市場経済圏をつくる産業基盤型のビジネスモデル

多くの企業や顧客が参加・利用できる
「場（プラットフォーム）」を作るモデル

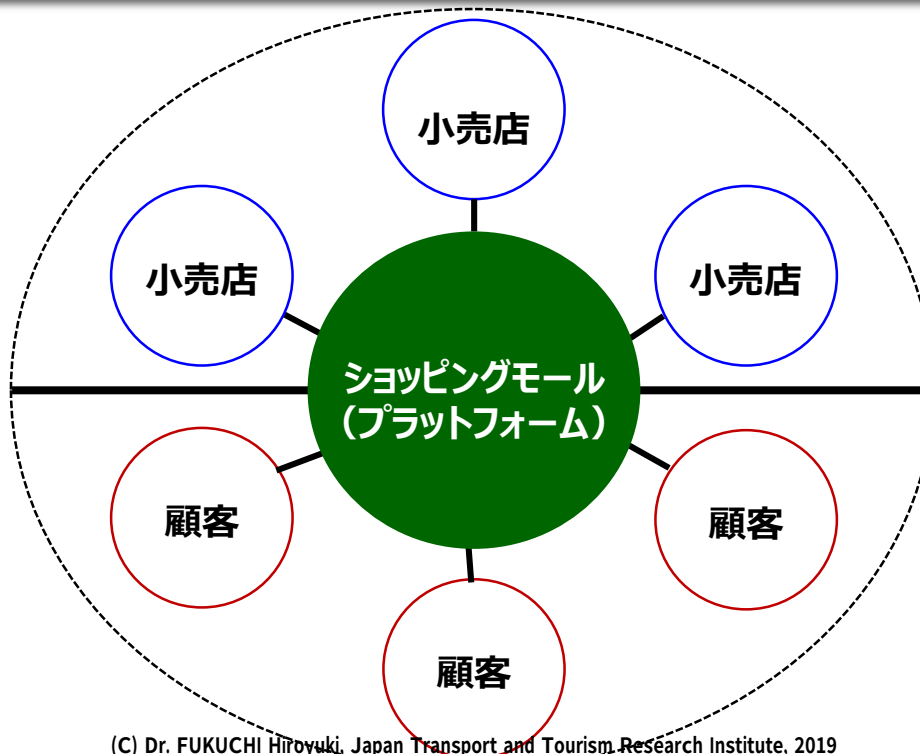
amazon

Alibaba.com



facebook

Google



Booking.com

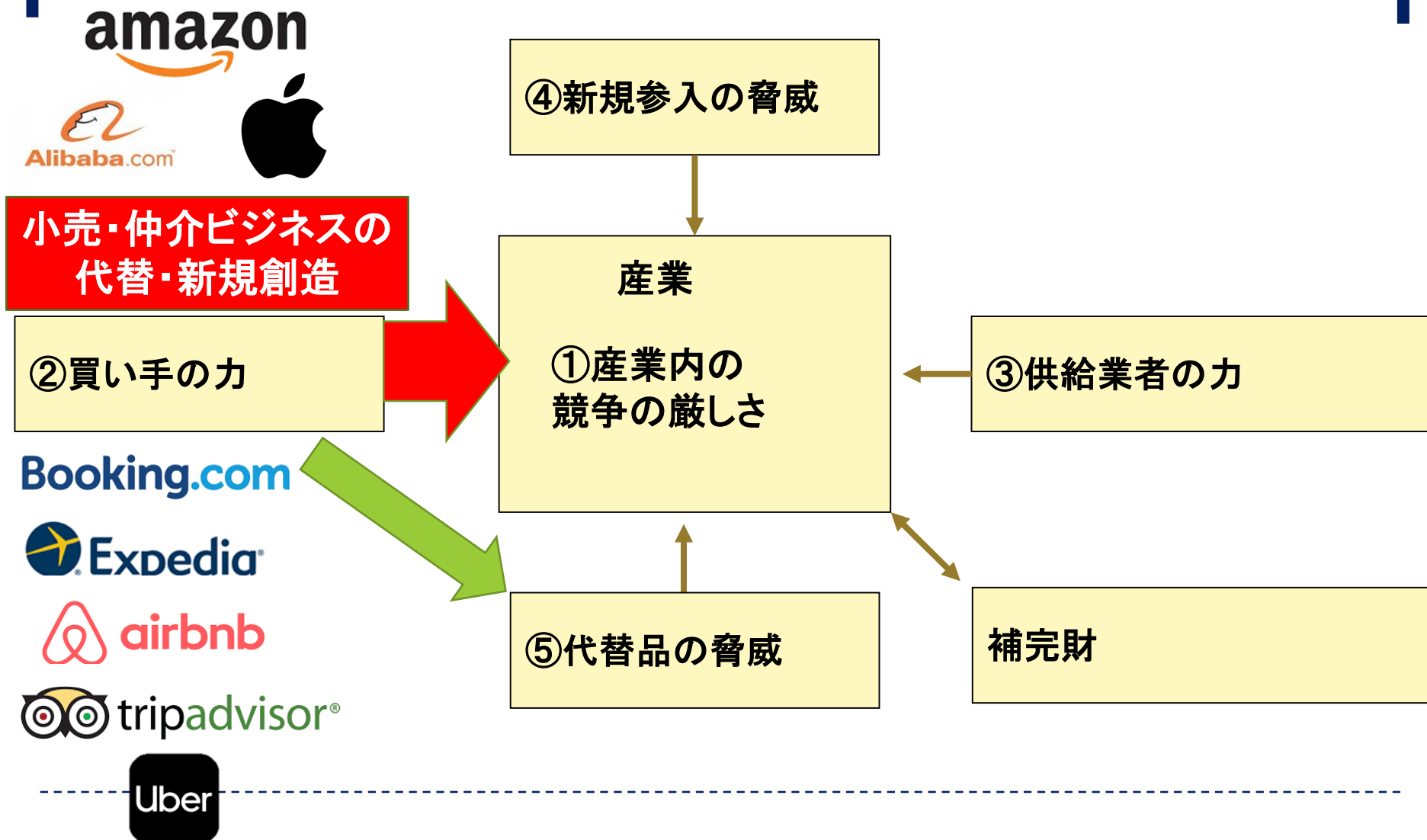
Expedia

airbnb

tripadvisor

Uber

ポジショニング・ビュー 産業構造分析の5フォーセズ・モデル+1



- それぞれの企業には、固有の企業活動とそれを裏付ける経営資源や能力の違いがあるため、他の企業がマネできるとは限らない。



- ・競争優位性を獲得するには、企業活動やその背後にある企業の経営資源や能力までも変える必要がある。

■マネの難しい企業活動や経営資源

- ・なかなかマネのできない企業活動を作り上げることや経営資源・能力を作り上げることが、儲かるポジションを維持するために最も重要なポイントである。

ICT技術と競争優位性

ICT技術を利用して、企業の競争優位性を高めてきた企業はあるだろうか？

- ・ 競争劣位：ICT技術の利用において競合企業に劣っている。
- ・ 競争同位：ICT技術の利用において競合企業と同等。
- ・ 競争優位：ICT技術の利用を通して競合企業にはない強みを得ている。

星野リゾート



■顧客満足の良い循環：

- 顧客満足 ⇒ 良い評判・リピーター ⇒ 安定した集客 ⇒ 収益の安定
 1. リピーターの獲得コストは5分の1
 2. リピーターは1回の利用あたり1.5倍の単価
 3. クチコミ・SNS等で見込み客紹介（信用度高い、コスト・ゼロ）

■CS（顧客満足）を徹底的に科学する：徹底した計測と検証

- チェックアウト後にサンキューメール&webアンケート
 - ・ 7段階評価で「非常に満足（+3）」の場合のみ、リピートが高まる。
 - ・ リピーターの満足度の変化を注視：下がるとスイッチの可能性が高まる。

■社内インフラによる見える化→改善サイクル

- ・ 全社員が見える⇒朝の結果が昼には見える。
- ・ 分布が見え、クリックすると自由回答が見える。
- ・ 他年度や他施設との比較も容易にできるような分析ツール付き。

ICT技術の普及による産業の変化

1. 新技術を利用した産業が出来て、同様のサービスを提供していた既存産業が代替され衰退する。
2. 上記産業の関連（売り手・買い手）の産業に影響が出る。
（プラットフォームとなった場合にはその影響は甚大）。
3. 新技術を上手く利用して企業活動を変えた企業は競争優位を得る一方で、上手く利用できない企業は競争劣位に陥る。
ただし、それほど差が出ない場合が多い。

IoTとAI技術の発展と普及に関する経営戦略論的示唆

1. 新技術を利用して大きく変わる産業がどこなのかを考える。とりわけ自社の活動が代替されないかどうか、またプラットフォームやデファクト・スタンダードを握る企業が出るのかどうかを見極める。
2. 新技術を利用して、自社が企業活動を組み替えて競争優位性を発揮できるかどうか、あるいは少なくとも競合他社に遅れていないかどうかを検討する。



一橋大学

HITOTSUBASHI UNIVERSITY

CHM | HITOTSUBASHI UNIVERSITY
| CENTER FOR HOSPITALITY MANAGEMENT |

25