

Title	選択型コンジョイント分析を用いたお茶市場後発参入のマーケティング戦略研究
Sub Title	
Author	オウヤン, ニ(Ouyang, Ni) 井上, 哲浩(Inoue, Akihiro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2017
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2017年度経営学 第3283号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002017-3283

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2017 年度）

論文題名

選択型コンジョイント分析を用いたお茶市場後発参
入のマーケティング戦略研究

主 査	井上 哲浩先生
副 査	余田 拓郎先生
副 査	渡邊 直樹先生
副 査	

氏 名	オウヤン ニ
-----	--------

論文要旨

所属ゼミ	井上哲浩 ゼミ	氏名	オウヤン ニ
<h2>選択型コンジョイント分析を用いたお茶市場後発参入のマーケティング戦略研究</h2>			
<p>(内容の要旨)</p> <p>お茶市場は既に成熟市場になり、全体規模は横ばいで推移している。その状況で、後発参入の企業はいかに自分のポジションを作り、いかに他者と差別化するのは、かなり難しいである。</p> <p>そして、中国のお茶業界全体からみると、マーケティング活動に力を入れるメーカーは少なく、ブランドが多いけど分散化されている状況となっている。かつ、マーケティング活動は一貫性、戦略性がないため、各会社の成長だけではなく、業界の成長にも悪い影響を与えた。</p> <p>本研究では、中国貴州省にある後発参入者の T 社を対象として、マーケティングの定性分析手法と定量分析手法を使い、有効なマーケティング戦略を立つことを目的とする。</p> <p>T 社は、中国の貴州省にあるお茶の生産、加工、販売を行っている会社である。現在主に貴州省内の大手製茶メーカー及び周辺の会社に製品を提供しており、B to B の売上高は総売上高の 80% を占めている。一方、B to B の利益率が低いメリットもあるので、T 社は自社の有機茶ブランドを作ることを考え始めた。しかし、中国有機食品市場の市場環境はより複雑であり、生産から流通まで多数の問題が存在しているため、経営が苦勞かなり苦勞している状況である。</p> <p>T 社をこの苦勞な状況から抜けるため、本文では、PEST 分析、ファイブフォース分析及び SWOT 分析など、マーケティングフレームワークを使い、外部環境分析と内部環境分析を行った上、T バリュープロポジション案を見出した。そして、バリュープロポジション案を検証するため、リサーチをデザインし、定量分析を行った。本文では、参照用会社を一つ選び、二項選択型コンジョイント分析で、消費者実際の選択活動を模倣した。その分析で、バリュープロポジション案の内容を構成している各属性の重要度と効用値を計算し、選択確率を出した。また、収益力も計算した。最後、そのすべての分析を踏まえ、T 社短期のマーケティング戦略を明示し、中期の方向性も提示した。</p>			

目次

目次.....	II
第1章 問題提起.....	1
第2章 既存研究.....	3
2-1 農産品のマーケティングに関する研究.....	3
2-1-1 フードマーケティングに関する研究.....	3
2-1-2 有機流通マーケティングに関する研究.....	5
2-2 消費者の選択.....	7
2-2-1 消費者行動の影響要素.....	7
2-2-2 消費者の支払い意欲.....	7
2-3 まとめ.....	8
第3章 T社について.....	9
3-1 会社概要.....	9
3-2 T社の経営環境分析.....	9
3-2-1 外部環境分析.....	9
3-2-2 内部環境分析.....	11
3-3 バリュープロポジションデザイン.....	13
第4章 リサーチデザイン.....	15
4-1 リサーチデザイン.....	15
4-2 属性と水準の選択.....	17
4-3 コンジョイントカードのデザイン.....	18
4-4 調査票のデザインと調査の実施.....	19
第5章 結果分析.....	21
5-1 単純集計.....	21
5-2 分析結果.....	22
5-2-1 概要.....	22
5-2-2 各属性の重要度分析.....	24
5-2-3 各属性の効用値分析.....	25
5-2-4 各製品コンセプトの選択確率の計算.....	27
5-2-5 新製品コンセプトの作成.....	28
第6章 マーケティング戦略提言.....	29
6-1 収益力分析.....	29
6-2 マーケティング戦略提言.....	30
6-2-1 短期戦略.....	30

6-2-2 中期の方向	32
参考文献（アルファベット順）	33
付属資料1 属性調査票	35
付属資料2 本調査票	37

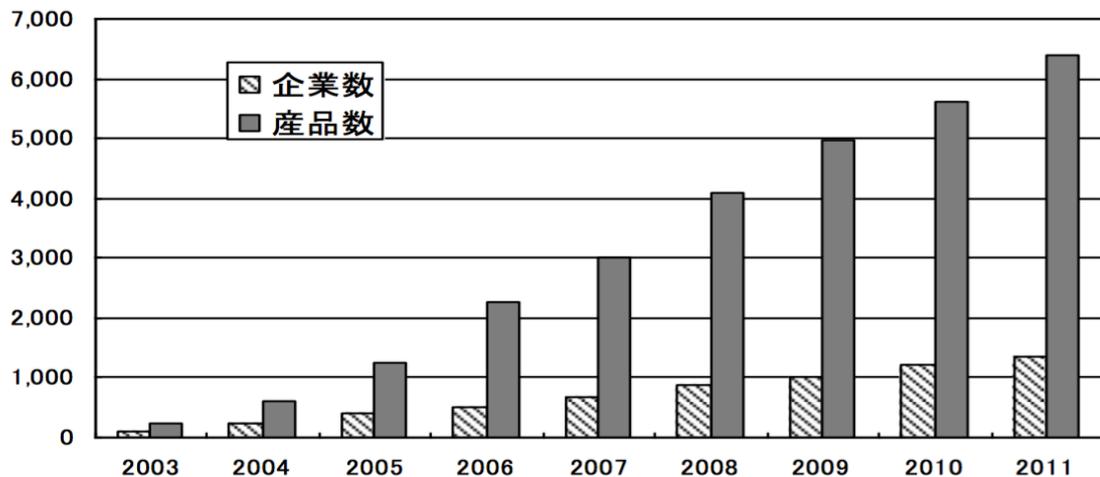
第1章 問題提起

私の実家（以下 T 社）は 9 年前に茶畑を立てて、お茶市場に参入することを決めた。お茶市場は既に成熟市場になり、全体規模は横ばいで推移している状況で、自社は他社と差別化するため、有機農産物市場に目を向いた。

中国の有機農産物の生産は 1990 年代からはじめ、当時は輸出をメインとしたが、近年、国民所得の増加と生活水準の向上にともない、消費者の食生活に対する意識が大きく変化し、国内市場が大きく成長した。特に北京、上海、広州などの大都市住民は食品の安全性に対する意識が高まり、需要が年々伸びている。

一方、IFOAM（オーガニック農業運動国際連盟）のデータにより、2008 年、中国の有機農産物の生産面積は世界第 3 位であり、全国の農産物生産面積の 34% 占めている。オーガニック認証をとる企業数とオーガニック製品数も毎年増えている。そして、中国国内の有機食品市場規模は 2005 年の 37.1 億人民元から、2009 年の 100 億超えに急成長した。さらに、カテゴリー別でみると、中国の有機製品の分類において第 1 位が米、第二位が茶、第 3 位が乳製品となっており、有機茶が有機農産物市場に重要な一部のことになった。データによると、2007 年、中国製茶メーカーの中、オーガニック認証をとった企業社数は 400 社を超えた。このように、中国の有機食品市場と有機茶市場は今後一段と拡大していくことが予想されている。

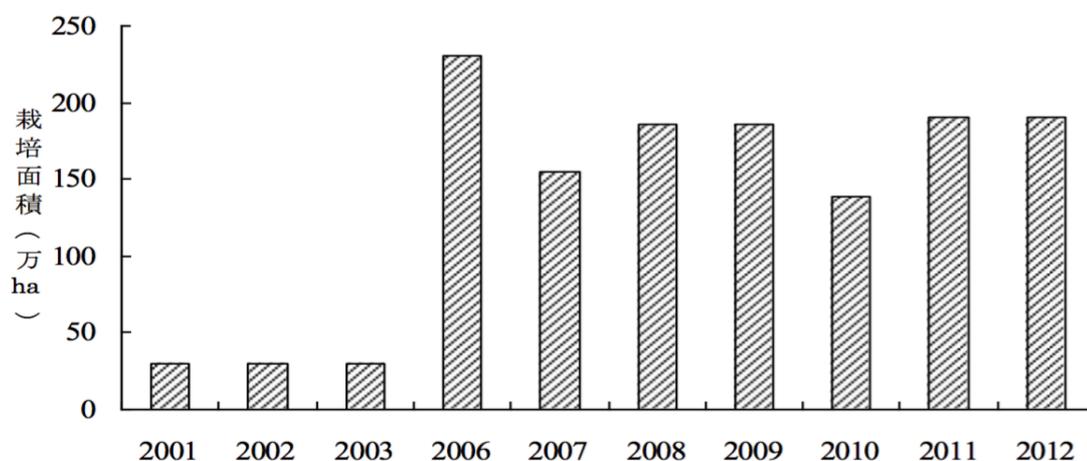
図 1-1 有機農産物の認証企業数と製品数の推移



原典：中緑華夏有機食品認証中心の内部統計資料より作成

出所：楊岩（2014），中国における生鮮有機野菜の流通構造の特徴と今後の展開方向，p2

図 1-2 中国における有機栽培面積の推移



出所：FIBL IFOAM より作成

このような市場変化に基づいて、T社はオーガニックとGlobal GAP（国際標準の適正農業規範）の認証を取り、オーガニック茶の生産を決意した。

しかし、中国有機食品市場の市場環境はより複雑であり、生産から流通まで多数の問題が存在している。さらに、情報の非対称性により、偽物が市場中に出てしまったため、消費者が有機食品に対する信頼性が下がってしまい、購買意欲を抑えられてしまった。この状況で、当社は経営に大変苦勞しており、有機で差別化するだけでは、他社と差別化することができないことを認識し、マーケティング戦略の重要性を深く感じた。

さらに、中国のお茶業界全体からみると、マーケティング活動に力を入れるメーカーは少なく、ブランドが多いけど分散化されている状況となっている。かつ、マーケティング活動は一貫性、戦略性がないため、各会社の成長だけではなく、業界の成長にも悪い影響を与えた。

以上の背景を踏まえ、本研究では、T社を対象として、マーケティングの分析手法を使い、有効なマーケティング戦略を立つことを目的とする。

第2章 既存研究

2-1 農産品のマーケティングに関する研究

2-1-1 フードマーケティングに関する研究

従来、お茶市場を含める食品市場は一般消費材市場と違い、個々の生産者自らがマーケティング活動を行う傾向があり、一般消費者食品市場ほどマーケティング活動に力を入れてない。その故、先行研究のはじめでは、食品市場のマーケティング研究を提示し、その重要性を出したいと思う。

1、フード・マーケティング論

藤島廣二(2016)は、マーケティング4Pの視点で、食品のマーケティングについて研究をした。彼の研究により、食品市場は次のような特徴がある。

①Product：食品市場では、製品のライフサイクルは短縮化傾向がある；

②Price 食料品の場合、価格弾力性が1より小さい品目が多く、既存市場価格に準ずる価格設定法では安定的な利潤を確保できる可能性が高いものの、他社より圧倒するような利潤を期待するのが難しい。一方、各販売者はチャネルや、ブランド・ロイヤルティ、保証などによる高価格を実現できる；

③Place：制限されており、製品や、季節、地域ごとに選択しなければならない；

④Promotion：競争環境が激しい今日、自社の製品や企業の社会的貢献・責任に対する取り組みをアピールし、自社に対して報道機関などから好意的な態度が得られるような企業行動が増えた。

さらに、フードマーケティングの具体例として、本書では、JA ひまわりの生鮮青果物マーケティングの事例で説明した。

JA ひまわりは1990年に愛知県豊川市と宝飯郡にあった5つのJAが合併して誕生したものである。JA ひまわりは「親しみ、拡がり、明るさ」のコンセプトとして、園芸部門製品（野菜、果物など）を卸売市場に出荷するだけでなく、直売所でも販売活動を行なっている。

生鮮青果物は一般消費材と違い、独自の特徴がある。一般消費材は標準化生産できるが、生鮮青果物は計画通り供給量や品質を調整しにくい。そして、基本は大量生産を行わず、生産者の規模が小さい、かつ、それぞれの生産者によ

って思い思いに栽培されている状態になっている。また、卸売市場をメインとする流通システムに依存する度合いが強い。

このような独自な特徴に基づいて、JA ひまわりは次（表 2-1）のようにマーケティング戦略を作りました。

表 2-1 JA ひまわりのマーケティング施策

チャンネル戦略	卸売市場出荷	直売所出荷
マーケティング目標	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専業農家の手取価格の維持、向上 ・ コストをかけて手取価格の上昇に図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農家女性や兼業のうかの新たな所得（手取価格）の確保 ・ 流通マージンの削減を通じた手取価格の確保
対象とする顧客と提供する便益	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特定少数の卸売業者、仲卸売業、小売業者 ・ 規格とブランドを基準とした高品質、品姿のすぐれた製品の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不特定多数の地域住民 ・ 従来の基準に照らした場合の規格外品で鮮度、熟度の提供
製品戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売れ筋の製品作り ・ 品質の差異を用いた規格とブランド作り（製品差別化） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 卸売市場売れ筋以外のもの ・ 個々の生産者による多様な製品作り
価格戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格は卸売市場での需給状況に大きく規定され、主体的な価格のデッサンが困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 100 円均一の買い手にアピールする低価格でスタート ・ 各生産者による価格設定によるバリエーションな価格
プロモーション戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 卸売業者、仲卸売業者を対象とした人的接触を通じたプロモーション活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域住民（消費者）に対するプロモーション活動

出所：藤島廣二；フード・マーケティング論；東京：筑波書房，2016.4

こういうことで、戦略的なマーケティング活動をできており、JA ひまわりは良い業績をできた。2014年で、トマトの出荷量は3480トンであった。生鮮青果物全体の売上高も120億円まで伸びた。

2、農産物のブランドマーケティングについて

梶原勝美(2011)は農産品ブランド作るとき、①生産の標準化；②大量生産と不特定多数の顧客である消費者を前提とするもの、つまり大規模生産必要があるもの；③消費者に向けて情報を創造し、発信するもの三つのポイントがあることを説明した。

また、お茶のブランドマーケティングについて、梶原勝美(2012)は①生産者個人のブランド；②農業生産法人、協同組合による企業化；③夢のコーポレーション；④原材料として新たな展開この四つの案を挙げた。

2-1-2 有機流通マーケティングに関する研究

中国の有機農産物の定義について、有機野菜栽培に関する基準は2012年に実施したGB/T19630-2011《有機産品》国家標準が制定した内容に従う。有機農産物生産には中国国家認証認可監督管理委員会に登録した認証機関に認証され、GB/T19630-2011《有機産品》国家標準の基準を満たし、生産過程において、化学肥料・農薬、成長促進剤を一切使用せず、また、遺伝子組み換え技術を使わないことが要求されているもの。（楊岩，2013）

一方、中国市場では、有機だけではなく、無公害、緑色食品も存在している。消費者はこれらの製品はどうオーガニック製品に区別されていることが知らず、かつ、消費者が有機食品の生産、品質に関する情報が足りないので、情報の非対称性が生まれ、消費者の購買意欲を抑えられた。（Xu Wencheng, Xue Jianhong & Mao Yan-jun, 2017）

表 2-2 中国における無公害野菜と緑色野菜と有機野菜の区別

項目	無公害野菜	緑色野菜	有機野菜
農薬使用	最低限の農薬・化学肥料の使用可能	規制内での農薬・化学肥料の使用可能	農薬・化学肥料の使用禁止
認証機関	農産物品質安全中心	中国緑色食品発展中心	中緑華夏有機食品認証中心 南京国環有機食品認証中心 他の民間有機食品認証機関
認証機関の所属	農業部	農業部	中国国家認証認可監督管理委員会
開始時間	2002 年	1990 年	1994 年
認証有効期間	3 年間	3 年間	1 年間
認証費用	無料	有料	有料
安全性	低い  高い		

出所:GB/T19630-2011《有機産品》国家標準、「緑色食品産地環境質量標準 NY/T39-2000」、
「無公害農産物 品管理弁法」より作成。

流通の視点について、李顕軍（2004）は有機農産物の販売経路は基本的に三つの発展モデルを形成している。それは、①チェーン展開するスーパーマーケットを供給終着点とする有機農産物の販売経路、②専門店を供給終着点とする有機農産物の販売経路、③インターネット（電話等の形式を含む）で有機農産物を販売、配送する経路、である。この3大販売経路はそれぞれ優劣があり、相互に補完し合っていると指摘した。

そして有機農産物市場に視点でマーケティング戦略と市場規模動向に研究した例として、有機生産企業を事例とし、SWOT 手法で、内的・外的要因の分析を通して、妊婦・乳幼児など食品の安全性を特に重視する消費者のニーズに応じる有機農産物を開発することが有機市場を拡大する要因となる（邹衛華, 2011）、とした研究が挙げられた。

さらに、梶原勝美（2011）はお茶のブランドマーケティングの視点で、①生産者個人のブランド、つまり生産者が自己のブランドを創造し、自己の HP を開設し、情報発信をすることによって、特定の消費者を顧客にするマニア・ブランドまで展開する、②農業生産法人、協同組合による企業化、③夢のコーポレーション（例えば、お茶のカリスマとして情報価値の高い茶道の家元とコラボレートする）④原材料として新たな展開、四つの方向を示した。

2-2 消費者の選択

2-2-1 消費者行動の影響要素

消費者の行動の影響要素に関する研究は調査票をとって、結果をロジスティック分析で分析する場合が多い。そして、ターゲットは主に有機生鮮物の消費者であり、有機茶の消費者に関する研究が少ない。

Zhang bei (2014) たちは、マーケティング・ミクス（価格）、マーケティング環境（技術環境）、消費者特徴（所得水準、教育水準）、消費者心理（知識、食品の安全性に対する重視程度）四つの方面で消費者が有機食品を購入する時の影響要素を分析した。

Yin Shijiu (2013) の研究は、age, safety, knowledge, trust, necessity of certification は消費者行動に関する影響が大きい結論が出した上で、さらに消費者の購買頻度に対する重要な影響要素を出した。それは、income, convenience, safety である。

また、有機農産物の購買プロセスで障害となる要素について研究もあった。Zou weihua & Jia jinrong (2009) は、その要素が教育水準、所得水準、認知、製品の品質、ブランド力である結果を出した。

2-2-2 消費者の支払い意欲

有機農産物の支払い意欲に関する研究から見ると、全体的に言うと、中国の消費者は有機農産物のプレミアム価格に対する支払い意欲は高くなく、限界支払意思は普通の農産物より 7.6794 元高い（お米、1kg の価格より）結果がわかった。また、支払意欲に影響する要素は年齢層、教育水準、所得水準、認知（信頼性、知識）などがわかった。特に、ブランド力は消費者の限界支払意思に対する影響が大きい。（Han Zhanbin, 2013）

さらに、有機茶の支払い意欲に関する研究もある。Yang Jiangfa (2011) たちはターゲットを異なる属性で分けて、各属性水準の支払意思を計算した。まず年齢層から見ると、年齢層が上がれば上がるほど、支払意識も高くなる（26~29 才：593.8 元；60~69 才：985.72 元）。そして、教育水準が高い方の支払い意識が高い（修士以上：833.72 元）。最後は所得水準であり、所得の増加によって、支払意思も高くなる（1000~1499 元：410 元；5000 元以上：787.76 元）。

2-3 まとめ

今まで有機食品に対する研究が少ないが、主に生鮮野菜を対象にして研究を行った。有機茶に対する研究が少ない。しかし、有機茶は生鮮野菜と特徴がだいぶ違う。例えば、生鮮野菜の品質判断はしやすいが、有機茶の品質判断は非常に判断しにくい。つまり、有機茶の生産、流通及びマーケティング手法のやり方は多少なりに他の有機食品とは違うと思う。

そして、今まで消費者行動に対する研究も同じ傾向があり、有機食品の消費者をターゲットした研究が数多く存在しており、有機茶の消費者に関する研究が少ないことが見える。

第3章 T社について

3-1 会社概要

T社は、2009年に創業し、中国の貴州省にあるお茶の生産、加工、販売を行っている会社である。お茶メーカーとしてはかなり若い会社である。T社現在は有機茶製品をメインとして、主に貴州省内の大手製茶メーカー及び周辺の会社に製品を提供している。B to Bの売上高は総売上高の80%パーセントを占め、大量、安定に出荷できるメリットがあるものの、利益率が低いデメリットもある。そして、個人消費者の部分について、現地の観光業の動向から影響されており、顧客は主に観光客であり、五月に集中し、リピーター率が低い特徴がある。

現地のお茶市場について、お茶業界全体と同じく、ブランドがいくつあるが、いずれも知名度が低く、競争力があるブランドがない状況である。その中に、T社は有機茶を特徴として、他社との差別化を求めている。一方、第一章で説明した通り、中国有機食品市場の市場環境はより複雑であり、生産から流通まで多数の問題が存在している。さらに、お茶業界は成熟化になっており、後発参入者として経営が苦労した。

3-2 T社の経営環境分析

戦略立案を作る前に、会社が置かれている環境を把握する必要がある。通常、環境分析を行う際に、「外部環境」と「内部環境」二つ分けて分析する。

本節では、環境分析フレームワークをつかい、環境分析を行うことより、会社の状況を正確に把握し、市場の機会と脅威を見出し、戦略課題を抽出する上、次の戦略立案に根拠を見出したいと思う。

3-2-1 外部環境分析

外部環境分析では、大きく「マクロ環境分析」と「ミクロ環境分析」に分けられている。

1、PEST分析

マクロ環境は、政治、経済、社会、技術など、自社が統制できない環境を指す。これらの要素は自社がコントロールできないが、経営に大きく影響を与えている。分析を行うとき、よくPEST分析を使う。

PEST 分析とは、Politics（政治）、Economy（経済）、Society（社会）、Technology（技術）という4つの視点からマクロ環境を分析することから、それぞれの頭文字をとり「PEST」と言う。これで、PEST 分析をつかい、T社に取り巻くマクロ環境（外部環境）が、現在または将来にどのような影響を与えるかを予測、分析する。

政治環境から見ると、中国政府は農業発展に力入れる傾向が変わっていない。2017年2月発表された今年の重要な政策課題について記した新年最初の文書「中央一号文書」には、14年連続で「三農」（農業、農村、農民）が焦点になった。また、各省、地域政府も、農業に対する優遇政策がたくさん作っている。例えば、貴州省では、税金の優遇制度（増値税免除）があり、生産者のコストをかなり低減させた。そして、貴州省は貴州省お茶の地域ブランドづくりに力を入れている。さらに、食品安全面にも、法律、規制、業界基準などの整備しており、健全な競争環境を整えるように努力している。一方、ギフト用お茶に対する規制が厳しくなった。その影響で、高価格お茶市場の規模は縮小し、中価格お茶の市場が増大する傾向が見える。

経済環境から見ると、中国の経済は成長し続けており、お茶業界の成長にも良い影響を与えた。そして、消費者も大きく変わった。消費者の可処分所得の変化から見ると、年間8.8%の増加率で成長しており、中産階層の人数は1.09億まで成長していた（成年者の総人口数の11%）。消費者の可処分所得はかなり増加し、消費能力が大きく増加した。また、都市に住んでいる人の増加率は9%超え、消費習慣、ライフスタイルも大きく変わった。

社会環境から見れば、まず、中国のお茶は歴史的、文化的な背景があるため、世界中に中国茶のブランドがまだ残っている。しかし、中国以外のお茶の生産国が発展し、かつ製品品質に対する要求が高くなったため、昔中国のお茶の輸出量は世界のトップであったが、近年は落ちている。一方、中国国内では、消費者たちは健康、食品安全に対する関心が高まっているため、お茶のニーズが回復し始まり、市場が連続拡大している。

最後の技術環境について、中国のお茶業界全体の自動化レベルが低い特徴がある。他のお茶生産国（例えば日本）は生産の自動化、製品の標準化に進んでいるが、中国ではその変化がまだ遅れている。しかし、市場全体は製品品質に対する要求が高まっているため、今までの生産技術が変化に迫られている。

2、ファイブフォース分析

ミクロ環境分析とは、市場の規模や成長性、競合調査、流通分析など自社でもある程度統制することができる環境を指す。分析を行うとき、よくファイブフォース分析を使う。

ファイブフォース分析とは、「供給企業の交渉力」「買い手の交渉力」「競争企業間の敵対関係」という3つの内的要因と、「新規参入業者の脅威」「代替品の脅威」の2つの外的要因、計5つの要因から業界業界の構造分析をおこなう手法である。

競争企業間の敵対関係について、市場中には、競合他社が数多く存在しており、競争が激しいと言える。つまり、顧客の選択肢が数多く存在している。しかし、大企業が少なく、生産能力が分散されているため、業界の集中度が低い。

また、新規参入業者の脅威について、業界の参入障壁が低く、かつ政府の誘導によって、参入者の数は増えている。しかし、市場集中度も低いいため、新規参入者の脅威は高くはないと言える。

そして、供給者の交渉力について、市場集中度が低く、かつ供給者（農家）の数は増加しているため、買い手の選択肢は増加し、供給者の交渉力は高くなかった。

購買者の交渉力は、次のような特徴がある：

①購買者はB to BとB to C二つのパターンがある。B to Bの場合で、購買者は問屋、大手会社などを指す。この場合、購買者の交渉力はより高いと言える；B to Cの場合だとすると、情報の非対称性が存在するため、消費者の判断力は欠如で、交渉力は低いと言える。

②供給者の集中度が高いと、購買者の交渉力が高くなる。お茶業界では数多くの供給者が存在しているため、購買者の交渉力が高い業界とも言える。

最後は代替品の脅威について、お茶（リーフ茶）の代替品（例えば、水、コーヒー、炭酸飲料、お茶飲料など）はたくさん存在している。その故、お茶の価格は低下する傾向がある。

3-2-2 内部環境分析

内部環境分析とは、会社の強みと弱みを明確するところである。ここで、内部分析を踏まえ、前文で分析した外部環境の状況から機会、脅威を把握し、SWOT

分析で事業環境変化に対応した経営資源の最適活用を図る経営戦略策定しようと思う。

SWOT 分析とは、Strength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）という4つの視点から環境を分析することから、それぞれの頭文字をとり「SWOT」と言う。意思決定するとき、SWOT 分析をもとに、達成可能であるかどうかを判断する必要がある。

T 社の場合は、強みは次のようになる。

①有機認証と GAP 認証がすでに取得したので、他社より製品の安全性が保証でき、製品品質が高いことである。さらに、GAP 認証を取ることで、海外へ輸出する可能性ができた；

②より若い会社なので、自動化程度は他社より高い。かつ、会社規模がそれなりに大きくないため、意志決定のスピードが早い；

③茶畑周りの自然環境が良いので、観光業と一緒に発展する可能性がある。そして、弱みについて、

①後発参入者のため、会社知名度が低い；

②有機以外は他社と差別できない；

③チャネルの幅が狭いため、顧客との接点は少なく、消費者への距離は遠い。この三つがあげられる。

また、前文の環境分析から、次のように

①中国国内のお茶消費量は増加している；

②消費者は健康、食品安全に対する関心が高まっている；

③税金など優遇がある；

④消費者の年齢層が若くなる傾向がある

機会を見出した。

最後、脅威について、

①業界全体は製品コモディティ化問題がある；

②生産量と品質は天候など自然状況に大きく左右されており、標準化、均一化になりにくい；

③コーヒー、ミルク、清涼飲料水など代替品の脅威がある；

④リーフ茶の消費者規模はまだ大きくなってなく、地域、収入、年齢に大きく左右されている。

とあげられた。

3-3 バリュプロポジションデザイン

本章で行ったT社の外部環境分析と内部環境分析を踏まえ、ここでは、次のようにバリュプロポジションデザイン案を考えた。

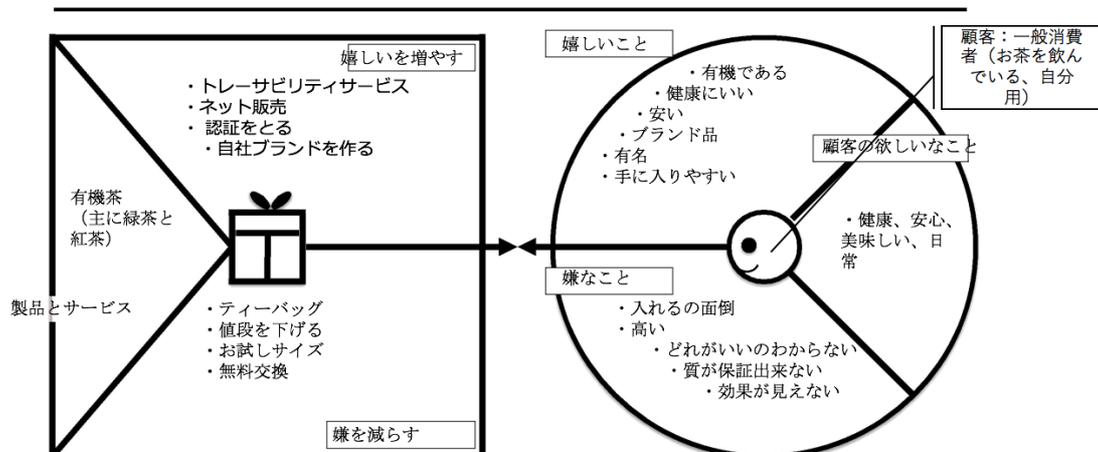
図3-1のように、左側は顧客プロフィールであり、これは顧客をよりはっきりと理解するためのものである。右側はバリュマップであり、これは顧客のためにどう価値創造するかを描くものである。そして、その二つをフィットさせ、バリュプロポジション案を考えた。

まずは顧客プロフィールから見ると、前文の分析と同じように、顧客の欲しいもの（ニーズ）が「健康」、「安心」、「美味しい」、「日常」でまとめられる。健康とは、顧客の健康志向が高く、有機食品のニーズが高まったことである。安心とは、顧客は食品安全に対する関心が高まっており、製品品質に対する要求も高まったことである。そして、「美味しい」とはお茶の味に対する要求である。「日常」は、安くて手に入りやすいことである。

このようなニーズを答えるため、「より多くの人に、毎日安心的に楽しめる有機茶を送る」のバリュプロポジション案を考えた。その中身は、今まで有機茶は富裕層向き、高価格で提供する方が多いが、T社の場合は中価格の有機茶を作り、ターゲットを富裕層ではなく、一般消費者に設定すること。そして、消費者の嬉しいこと増え、嫌なことを減らすため、インターネット販売を行ったり、トレーサビリティサービスを導入したりする手段を行う。

図3-1 バリュプロポジション案1

VP1-1 より多くの人に、毎日安心的に楽しめる有機茶を送る



そして、このバリュープロポジション案を理論上の検証を重ね、最後は図3-1をもとに修正した次の案を採用した。

バリュープロポジションは「一般消費者に、美味しく健康なお茶を送る」、つまり、

- ①生産工程が見える：トレーサビリティサービスを導入すること
- ②認証が見える：パッケージで有機認証のアイコンを入れること
- ③値段が消費者に受け入れやすい
- ④チャネルは消費者が利用しやすく、信頼性もより高いT-mallに設定
- ⑤有機茶にこだわること

というような「見える、手が届く有機茶」を消費者に提供することに設定した。

次章から、本章の分析を踏まえ、ここで設計したバリュープロポジション案の適切性と収益力を検証する。さらに、検証結果をもとに、T社のマーケティング戦略を作る。

第4章 リサーチデザイン

前文では、外部環境分析と内部環境分析を踏まえ、バリュープロポジション案を作った。しかし、その案は実際の市場状況とは多少ズレている恐れがある。このリスクを低減させるため、事前にマーケティングリサーチを行う必要がある。この故、本章は、バリュープロポジションの適正性と収益力を検証するためのリサーチデザインを行った。

4-1 リサーチデザイン

今回のリサーチは、コンジョイント分析を利用して行った。

コンジョイント分析とは、1980年代アメリカで急発展した最適な製品コンセプトを決定するための分析方法である。この分析は、商品全体の効用値を算出し、各属性の購買に影響する度合い（部分効用値）を算出する手法である。

ここでは、本文で使われるコンジョイント分析の数学モデルを紹介する。確率効用モデルにより、ある商品を購入することで得られた総効用は、

$$U = \beta_1 Z_1 + \beta_2 Z_2 + \beta_3 Z_3 + \dots + \beta_n Z_n + \varepsilon \quad (4.1)$$

で表せられる。 $Z_n (n = 1, 2, 3 \dots)$ は商品の属性であり、 β は属性の係数パラメータであり、 ε は確率的に変動する誤差項である。

そして、属性水準が異なる商品1と商品2の総効用 U_1 と U_2 は、

$$U_1 = \beta_1 Z_{11} + \beta_2 Z_{21} + \beta_3 Z_{31} + \dots + \beta_n Z_{n1} + \varepsilon_1 \quad (4.2)$$

$$U_2 = \beta_1 Z_{12} + \beta_2 Z_{22} + \beta_3 Z_{32} + \dots + \beta_n Z_{n2} + \varepsilon_2 \quad (4.3)$$

となる。

y を商品1を選ぶとき0を、商品2を選ぶとき1をとる変数としたら、効用の大小関係と商品選択の関係は次のように表せられる。

$$y = \begin{cases} 0, & \text{if } U_1 \geq U_2 \\ 1, & \text{if } U_1 < U_2 \end{cases} \quad (4.4)$$

さらに、上記の式を書き直すと、

$$y = \begin{cases} 0, & \text{if } \Delta U \geq 0 \\ 1, & \text{if } \Delta U < 0 \end{cases} \quad (4.5)$$

が得られる。

また、 ΔU は次のように表される。

$$\Delta U = \beta_1(Z_{11} - Z_{12}) + \beta_2(Z_{21} - Z_{22}) + \beta_3(Z_{31} - Z_{33}) + \cdots + \beta_n(Z_{n1} - Z_{n2}) + (\varepsilon_1 - \varepsilon_2)$$

$$= \sum_{k=1}^n \beta_k \Delta Z_k + \Delta \varepsilon \quad (4.6)$$

今回のモデルでは、誤差項は独立かつ同一に分布することため、 ε_n の密度関数と分布関数はそれぞれ、

$$f(\varepsilon_n) = e^{-\varepsilon_n} e^{-e^{-\varepsilon_n}} \quad (4.7)$$

$$F(\varepsilon_n) = e^{-e^{-\varepsilon_n}} \quad (4.8)$$

となる。

そして、 $\Delta \varepsilon = \varepsilon_n - \varepsilon_i$ は、ロジスティック分布

$$F(\varepsilon_n) = \frac{e^\varepsilon}{1+e^\varepsilon} \quad (4.9)$$

に従う。

さらに、代表的効用が線形である場合、選択確率は、

$$P_i = \frac{e^{\alpha_j + \sum_{k=1}^K \beta_{kj} Z_{kj}}}{\sum_j e^{\alpha_j + \sum_{k=1}^K \beta_{kj} Z_{kj}}}, j \neq i \quad (4.10)$$

となる。

また、今ジョイント分析の手順は、次のようになる。

- ①バリュープロポジションを構成する属性と水準を設定する；
- ②統計的手法に基づいてそれらの属性と水準を組み合わせ、仮想的な財（製品コンセプト）を作る。今回は、SPSSの直交表機能で、製品コンセプトを作る；
- ③今回は二項選択のコンジョイント分析を使うため、参照会社を選び、山椒会社製品コンセプトを作る必要がある；
- ④被験者にそれらのプロファイルの評定値や複数のプロファイル間の選好を複数回質問する；
- ④得られたデータを統計的に分析し、効用関数を推定する；
- ⑤得られた効用関数から、各製品コンセプトの選択確率を計算し、最適な製品コンセプトを決定する。

4-2 属性と水準の選択

コンジョイント分析を行う前に、バリュープロポジションを構成する属性と水準を設定する必要がある。属性選択のやり方は多数存在しているが、今回は、消費者調査を行い、調査結果を参照し、自社の状況に合わせて、属性と水準を設定した。

今回の調査は中国のインターネット調査サイトを利用して調査票(付属資料1に参照)を配布した。そして、78人分の答えが回収した。

調査結果は次のようになっている。

表 4-1 属性調査票の回答結果

	非常に重要	重要	合計
味	55.15%	34.62%	89.77%
産地	39.74%	42.31%	82.05%
品質保障(追跡システム)	38.46%	41.03%	79.49%
パッケージデザイン	45.38%	33.33%	78.71%
口コミ	28.21%	47.44%	75.65%
香り	28.21%	44.87%	73.08%
値段	20.51%	52.56%	73.07%
ブランドの知名度	26.92%	44.87%	71.79%
品揃え	19.23%	46.15%	65.38%
その他	20.51%	37.18%	57.69%

ここでは、非常に重要と重要を選ばれた割合で、順位を決めた。その中に、味と産地の重要度が高く評価されているが、今のところT社がかえられないため、属性として選ばれない。そして、T社の実際の状況も考慮した上、次の表のように属性と水準を決めた。

表 4-2 属性と水準

属性	水準 1	水準 2	水準 3	水準 4
デザイン	通常デザイン	自然な雰囲気	地域感、文化感	カラフルオシャレな感じ
有機認証	あり	なし		
お試しサイズ	あり	なし		
追跡サービス	あり	なし		
品揃え	少ない	普通	多い	
価格	100～200円	200～500円	500～1000円	1000元以上
有名人の推薦	あり	なし		
茶菓子	あり	なし		

4-3 コンジョイントカードのデザイン

コンジョイントカードとは属性と水準を組み合わせて作った仮想的な財(製品コンセプト)である。通常、八つの属性、2～4水準の場合は、組み合わせの可能性は膨大な数になる。その実験の回数を最小限に抑えるため、今回は、SPSS の直交表機能で、組み合わせを作った。結果は次のようになっている。

表 4-2 SPSS の直交表結果

カード	デザイン	有機認証	お試しサイズ	追跡サービス	品揃え	価格	有名人の推薦	茶菓子
1	通常デザイン	なし	あり	なし	多い	高い	あり	なし
2	地域感、文化感	なし	なし	なし	普通	低い	あり	あり
3	カラフルオシャレな感じ	あり	あり	なし	普通	普通	あり	なし
4	自然な雰囲気	あり	なし	なし	多い	やや高い	あり	あり
5	地域感、文化感	あり	なし	あり	少ない	高い	あり	なし
6	自然な雰囲気	なし	あり	あり	普通	高い	なし	あり
7	地域感、文化感	あり	あり	あり	多い	普通	なし	あり
8	地域感、文化感	なし	あり	なし	少ない	やや高い	なし	なし
9	通常デザイン	なし	なし	なし	少ない	普通	なし	あり
10	通常デザイン	あり	なし	あり	普通	やや高い	なし	なし
11	カラフルオシャレな感じ	あり	なし	なし	少ない	高い	なし	あり
12	通常デザイン	あり	あり	あり	少ない	低い	あり	あり
13	自然な雰囲気	あり	あり	なし	少ない	低い	なし	なし
14	自然な雰囲気	なし	なし	あり	少ない	普通	あり	なし
15	カラフルオシャレな感じ	なし	なし	あり	多い	低い	なし	なし
16	カラフルオシャレな感じ	なし	あり	あり	少ない	やや高い	あり	あり

そして、今回の分析は、各製品コンセプトの総効用を測る上、選択確率を計算し、売上高を予測するため、参照となる会社を一つ選んだ。

選ばれた会社は福建省にある有名な紅茶メーカー正山堂である。正山堂は長い歴史があり、製品の「正山小種」は全国範囲でも高い知名度が持っている。そして、紅茶の売上が2015年～2016年2年連続でT-mallのTOP10に入った。年間インターネット上の売上高100万人民元を超える優秀なお茶メーカーである。

次の図は実際に調査票をデザインするとき使った表である。Card number1～16は直交表で作られた製品コンセプトである、赤文字の17番は正山堂のT-mall ショップを参考して決めた正山堂の製品コンセプトの属性水準である。

表 4-2 参照製品コンセプト添付の直交表結果

card number	Design	Accrediation	Tial	Tracking	Assortment	Price	Celebrity	Sweet
1	1	2	1	2	3	4	1	2
2	3	2	2	2	2	1	1	1
3	4	1	1	2	2	2	1	2
4	2	1	2	2	3	3	1	1
5	3	1	2	1	1	4	1	2
6	2	2	1	1	2	4	2	1
7	3	1	1	1	3	2	2	1
8	3	2	1	2	1	3	2	2
9	1	2	2	2	1	2	2	1
10	1	1	2	1	2	3	2	2
11	4	1	2	2	1	4	2	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1
13	2	1	1	2	1	1	2	2
14	2	2	2	1	1	2	1	2
15	4	2	2	1	3	1	2	2
16	4	2	1	1	1	3	1	1
17	1	2	1	2	3	2	2	2

4-4 調査票のデザインと調査の実施

前節で作ったコンジョイントカードをもとに、今回調査用の調査票を作った。調査票作成については、消費者の状況を把握する意味で、「性別」、「年齢」、「学歴」、「年収」と「習慣」、五つのセグメンテーション質問も加えた。（詳細は付属資料2に参照）

そして、コンジョイント分析用の質問について、表4-3のように、参照会社の製品コンセプト（card17）と直交表で作った製品コンセプト(card1～16)を一々マッチングして作った。質問問題は、「次の商品の中に、購入したい一つを選んでください」である。

また、今回の調査は、中国のインターネット調査サイトを利用して調査票を配布した。そして、無効な回答を抜き、合計248人分の答えが回収した。

調査期間は2017年12月である。

また、調査対象は中国国内に住んでいる人である。

表 4-3 コンジョイント分析用の質問

質問問題：「次の商品の中に、購入したい一つを選んでください」

Comparisons	Choice 1	Choice 2
Comparison 1	17	1
Comparison 2	17	2
Comparison 3	17	3
Comparison 4	17	4
Comparison 5	17	5
Comparison 6	17	6
Comparison 7	17	7
Comparison 8	17	8
Comparison 9	17	9
Comparison 10	17	10
Comparison 11	17	11
Comparison 12	17	12
Comparison 13	17	13
Comparison 14	17	14
Comparison 15	17	15
Comparison 16	17	16

第5章 結果分析

今回の調査では、実際に300人超え分の回答が回収できた。無意味な回答を抜いた後、残った有効回答の数は248人分である。そして、このデータをコーディングなど処理し、分析用のデータに変換することができる。

分析ツールは、SPSSを使った。分析結果は次節から説明する。

5-1 単純集計

単純集計結果について、まず、セグメンテーション質問から説明する。今回の調査対象について、図表7-1はセグメンテーション質問の記述統計量である。まずは性別から見ると、1は男性、2は女性、平均値は1.54であるため、今回の調査者のうち、女性の数は男性より多いことが見られる。そして、年齢と学歴については、年齢は20代から30代に集中し、学歴は学部卒の方が多い。また、年収を見ると、平均値は2.3であり、年収の平均値は10～15万人民元であることが見える。その故、今回の調査対象の多くは、第三章で作ったバリュープロポジションのターゲットと一致しており、調査結果はバリュープロポジションの適正性と収益力を検証するには参考になれることが言える。

表 5-1 セグメンテーション質問の記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
性別	248	1	2	1.54	.499
年齢	248	1	6	2.55	.980
学歴	248	1	5	2.55	1.017
年収	248	1	8	2.30	1.566
習慣	248	1	2	1.29	.453
有効なケースの数 (リストごと)	248				

また、各属性水準の記述統計量は次の表 5-1 のようになっている。

表 5-2 今ジョイント分析用の質問の記述統計量

➔ **記述統計**

	記述統計量				
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
choice	3968	0	1	.57	.496
Design1	3968	0	1	.58	.494
Design2	3968	0	1	.14	.346
Design3	3968	0	1	.14	.349
Accred1	3968	0	1	.28	.450
Trial1	3968	0	1	.71	.453
Track1	3968	0	1	.28	.448
Assort1	3968	0	1	.29	.453
Assort2	3968	0	1	.14	.346
Price1	3968	0	1	.14	.348
Price2	3968	0	1	.57	.494
Price3	3968	0	1	.14	.348
Cele1	3968	0	1	.29	.453
Sweet1	3968	0	1	.28	.451
有効なケースの数 (リストごと)	3968				

5-2 分析結果

5-2-1 概要

SPSS は直接二項選択型のコンジョイント分析を行うことができないため、ここでは、ロジスティック回帰分析を使って、パラメータを算出した。その結果は表 5-2 に反映されている。

表 5-2 の中で、最も重要な情報はパラメータとオッズ比である。

パラメータは、表 5-2 の「B」で表示される。パラメータの符号から、被説明変数に対する関係の正負がわかる。例えば、design1 の値が-11.197 とマイナスであるため、design1 (普通のパッケージ) が消費者の購買行動にマイナスの影響に与えると読み取ることができる。

オッズ比は、表 5-2 の Exp(B) で表示される。オッズ比の数値は、1 からの距離が遠いほど、被説明変数に対する影響度が大きいと読み取ることができる。なお、オッズ比 > 1 の場合は、被説明変数に対して正の影響、オッズ比 < 1 の

場合は被説明変数に対して負の影響があることになる。例えば、下表にある変数のうち、price3 のオッズ比が高く、price3 高齢に消費者の購買行動に良い影響を与えることがわかる。

表 5-3 ロジスティック回帰分析結果

パラメータ推定値		95% Wald 信頼区間		仮説の検定		Wald カイ 2 乗		Exp (B) の 95% Wald 信頼区間		
パラメータ	B	標準誤差	下限	上限	自由度	有意確率	Exp(B)	下限	上限	
(切片)	3.517	0.6489	2.246	4.789	29.38	1	0	33.696	9.445	120.212
Design1	-11.197	0.6876	-12.544	-9.849	265.172	1	0	1.37E-05	3.57E-06	5.28E-05
Design2	-1.055	0.3796	-1.799	-0.311	7.726	1	0.005	0.348	0.165	0.733
Design3	-1.398	0.4737	-2.326	-0.47	8.71	1	0.003	0.247	0.098	0.625
Accred1	-0.972	0.3896	-1.736	-0.209	6.228	1	0.013	0.378	0.176	0.812
Trial1	1.239	0.4024	0.451	2.028	9.49	1	0.002	3.454	1.57	7.599
Track1	0.846	0.3722	0.116	1.575	5.165	1	0.023	2.33	1.123	4.833
Assort1	-0.855	0.3985	-1.637	-0.074	4.608	1	0.032	0.425	0.195	0.928
Assort2	0.767	0.3728	0.036	1.498	4.234	1	0.04	2.154	1.037	4.472
Price1	-1.478	0.475	-2.409	-0.547	9.685	1	0.002	0.228	0.09	0.579
Price2	1.548	0.4327	0.7	2.396	12.799	1	0	4.701	2.013	10.978
Price3	3.886	0.5844	2.741	5.032	44.223	1	0	48.733	15.501	153.207
Cele1	-1.59	0.4378	-2.448	-0.732	13.188	1	0	0.204	0.086	0.481
Sweet1	-1.223	0.3933	-1.994	-0.453	9.675	1	0.002	0.294	0.136	0.636
(尺度)										
1 ^a										
従属変数: choice										
モデル: (切片), Design1, Design2, Design3, Accred1, Trial1, Track1, Assort1, Assort2, Price1, Price2, Price3, Cele1, Sweet1										
a. 表示値に固定されます。										

また、モデル効果に検定を見ると、各属性の有意確率はすべて 0.05 より小さいため、各属性は消費者の購買行動に影響を与えることは判断できる。

表 5-4 モデル効果検定

モデル効果の検定			
ソース	タイプ III		
	Wald カイ 2 乗	自由度	有意確率
(切片)	29.38	1	0
Design1	265.172	1	0
Design2	7.726	1	0.005
Design3	8.71	1	0.003
Accred1	6.228	1	0.013
Trial1	9.49	1	0.002
Track1	5.165	1	0.023
Assort1	4.608	1	0.032
Assort2	4.234	1	0.04
Price1	9.685	1	0.002
Price2	12.799	1	0
Price3	44.223	1	0
Cele1	13.188	1	0
Sweet1	9.675	1	0.002
従属変数: choice			
モデル: (切片), Design1, Design2, Design3, Accred1, Trial1, Track1, Assort1, Assort2, Price1, Price2, Price3, Cele1, Sweet1			

5-2-2 各属性の重要度分析

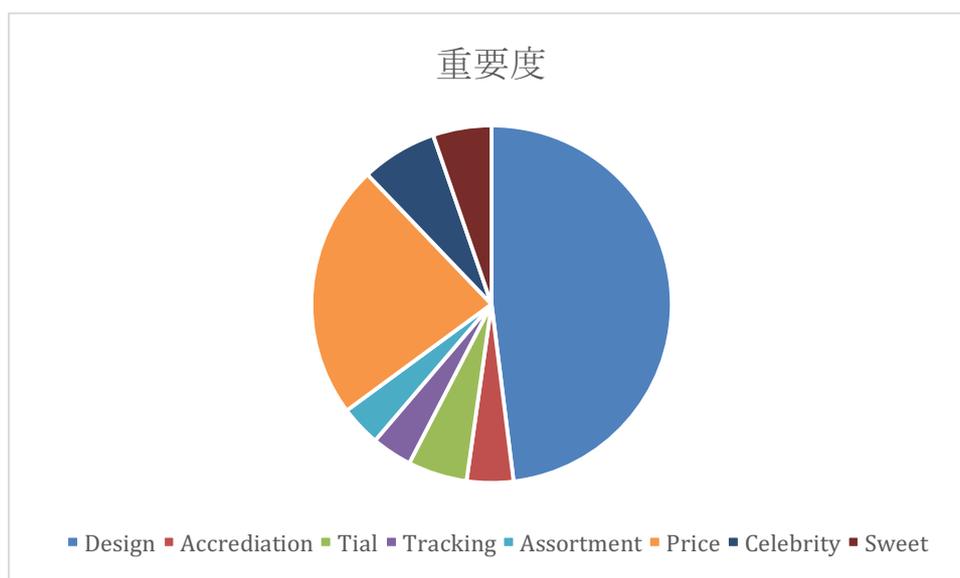
そして、パラメータから、各属性の重要度を算出することができる。計算結果は図 5-1 に示している。デザインの重要度は一番高く、48%になっている。残りの属性の重要度はそれぞれ、有機認証（48%）、お試しサイズ（4%）、追跡サービス（5%）、品揃え（4%）、価格（23%）、有名人の推薦（7%）、お菓子（5%）となる。

この結果で見ると、デザインとプライスが高い結果となった。これは予想通りになっているが、デザインの重要度は 48%で、予想以上かなり高くなった。つまり、デザインにはバイアスがかかっていることが想定される。その理由は、デザインは実際の画像を使用しており、具体的なイメージが持ちやすいことを想定される。

図 5-5 各属性の重要度

ソース	重要度
Design	48.04%
Accrediation	4.18%
Tial	5.32%
Tracking	3.64%
Assortment	3.67%
Price	23.05%
Celebrity	6.83%
Sweet	5.26%

図 5-6 各属性の重要度



5-2-3 各属性の効用値分析

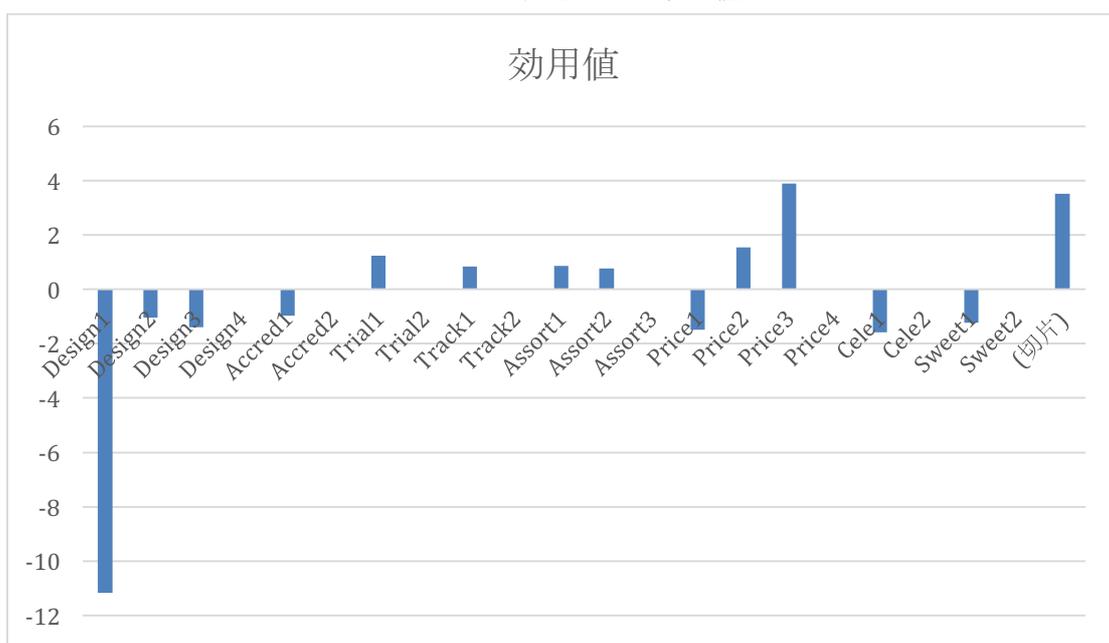
そして、パラメータから、各属性水準の効用値は図 5-2 のように算出した。各効用値の符号から、消費者の購買行動に対する関係の正負がわかる。

例えば、price3 の効用値が 3.886 とプラスであるため、price3 (500 元～1000 元/500g) が消費者にプラスの効用値に与えると読み取ることができる。つまり、消費者は price3 が好まれることと読み取ることができる。

図 5-7 各属性水準の効用値

ソース	効用値
Design1	-11.18
Design2	-1.06
Design3	-1.40
Design4	0.00
Accred1	-0.97
Accred2	0.00
Trial1	1.24
Trial2	0.00
Track1	0.85
Track2	0.00
Assort1	0.86
Assort2	0.77
Assort3	0.00
Price1	-1.48
Price2	1.55
Price3	3.89
Price4	0.00
Cele1	-1.59
Cele2	0.00
Sweet1	-1.22
Sweet2	0.00
(切片)	3.52

図 5-8 各属性水準の効用値



5-2-4 各製品コンセプトの選択確率の計算

リーサチデザイン部分で紹介したコンジョイント分析の数学モデルにより、分析で得られた効用値を元に、各製品コンセプトの選択確率は

$$P_i = \frac{e^{\alpha_j + \sum_{k=1}^K \beta_{kj} z_{kj}}}{\sum_j e^{\alpha_j + \sum_{k=1}^K \beta_{kj} z_{kj}}}, j \neq i \quad (5-1)$$

で計算できる。

そして、参照用の製品コンセプト(card17)の選択確率を Prbo(card17)で表記すると、

各製品コンセプト(card1~16)の選択確率は次のように計算できる。決算の結果みると、選択確率が一番高いのは card1 である。しかし、T 社の製品は有機茶をメインにしていおり、card1 の製品コンセプトは有機ではないので、T 社には参考にならない。そして、T 社の実際の状況を配慮した新しい製品コンセプトを考える必要になる。

表 5-9 各製品コンセプトの選択確率

	総効用値	exp(u)	選択確率
card1	7.04	1145.96	0.90
card2	-1.41	0.25	0.00
card3	4.51	90.83	0.41
card4	2.56	12.97	0.09
card5	1.26	3.52	0.03
card6	4.09	59.80	0.31
card7	7.97	2901.55	0.96
card8	8.10	3291.18	0.96
card9	-6.48	0.00	0.00
card10	-5.47	0.00	0.00
card11	2.18	8.82	0.06
card12	-9.99	0.00	0.00
card13	2.11	8.22	0.06
card14	4.12	61.62	0.32
card15	2.89	17.90	0.12
card16	7.53	1863.11	0.93
card17	4.88	131.63	prbo(card17)

5-2-5 新製品コンセプトの作成

前項では、選択確率が一番高い製品コンセプト（card1）はT社の実際状況にあわないため、新製品コンセプトが必要であると説明した。

有機茶を前提に、会社の実際状況を考える上、次のように新製品コンセプトを考えた。

新製品コンセプト 1=Design4+Accred1+Trial1+Track1+Assort1+Price3+Cele2+Sweet2

新製品コンセプト 2=Design4+Accred1+Trial1+Track2+Assort1+Price3+Cele2+Sweet2

新製品コンセプト 3=Design2+Accred1+Trial1+Track1+Assort1+Price3+Cele2+Sweet2

新製品コンセプト 4=Design2+Accred1+Trial1+Track2+Assort1+Price3+Cele2+Sweet2

そして、各新製品コンセプト案の効用値と選ばれる確率は次のようになっている。

表 5-10 新コンセプトの選択確率

	総効用値	exp(u)	選択確率
新製品コンセプト 1	9.37	11742.85	0.99
新製品コンセプト 2	8.53	5039.19	0.97
新製品コンセプト 3	8.32	4088.77	0.97
新製品コンセプト 4	7.47	1754.61	0.93

上記の選択確率は、すべて正山堂の製品コンセプト（card17）を参照して計算したため、card17の売上高がわかると、各製品コンセプトの売上高も予測できる。2014年インターネット上の年間売上高は約100万であったため、各新製品コンセプトの売上高は次のように推定できる。

表 5-11 新製品コンセプトの売上高予測

	売上高（万人民元）
新製品コンセプト 1	9021.06
新製品コンセプト 2	3928.28
新製品コンセプト 3	3206.25
新製品コンセプト 4	1432.98

第6章 マーケティング戦略提言

本章では、前章の分析結果を踏まえ、新製品コンセプトの収益力を分析し、マーケティング戦略を作る。

6-1 収益力分析

通常収益力を高めるため、「売上を伸ばす」と「コストを下げる」二つの軸がある。本文では、「売上を伸ばす」を中心に、各新製品コンセプトの収益力を「いつら営業利益をもらえる」と定義する。そして、戦略を実行する前に、収益力を予測し、各新製品コンセプトを比較する。分析結果は表 6-1 通りになる。

表 6-1 収益力分析

	新製品コンセプト1	新製品コンセプト2	新製品コンセプト3	新製品コンセプト4
売上高 (万元)	9021.06	3928.28	3206.25	1432.98
売上原価 (40%)	3608.42	1571.31	1282.50	573.19
売上総利益	5412.64	2356.97	1923.75	859.79
販管費 (25%)	2255.27	982.07	801.56	358.24
営業利益	3157.37	1374.90	1122.19	501.54
追跡サービス導入費用 (仮)	20.00	0.00	20.00	0.00
営業利益	3137.37	1374.90	1102.19	501.54
年間生産量・トン (売上高/単価) (※単価：1000元/500g)	45.11	19.64	16.03	7.16

この結果で見ると、新製品コンセプト1の収益力は一番低く、一番収益力が高いのは製品1であり、新製品コンセプト2と新製品コンセプト3の収益力が近いことがわかる。

まず、新製品コンセプト1から見ると、売上高を達成するため、T社の年生産量は45トンに超えないといけない。しかし、この生産量をT社現在の生産量に大幅超えたため、新製品コンセプト1を選ぶと、T社は生産拡大をしなければならない。そうしたら、T社は生産拡大のため、膨大なコストをかける必要がある。さらに、生産拡大には、3年～5年時間がかかる必要がある。その時、業界環境と消費者行動は大きく変化し、今作ったマーケティング戦略はその時の市場環境に対応できない恐れがある。そのため、新製品コンセプト1は収益力が高そうだが実現可能性が低いことが判断できる。

そして、新製品コンセプト4は現在T社提供している商品に近いため、かつ現時点の生産能力と財務能力を考える上、一番実現可能性が高いと判断することができる。

また、新製品コンセプト2と新製品コンセプト3を比較すると、両者は追跡サービスとパッケージ以外、他の属性と水準は全部同じため、よりコストが低く、収益力が良い新製品コンセプト2を選ぶべきだと判断することができる。

結論として、T社はすぐ実現できる新製品コンセプト4を提供する上、より収益力が良い新製品コンセプト2を目指す戦略を取り上げる。

6-2 マーケティング戦略提言

6-2-1 短期戦略

前文の分析を踏まえ、短期的には、新製品コンセプト4はT社現時点の生産能力及び財務能力に一番適合度が高いので、実現可能性が高く、T社の短期戦略として採用された。

この新製品コンセプトをもとに、T社の短期戦略は次のように考えた。

まずはコンセプトについて、第三章の第三節に作ったように「見える、手が届く有機茶」と設定し、バリュープロポジションは一般消費者に、美味しく健康なお茶を送ることに考える。

その中身は、第三章と同じように、

- ①生産工程が見える：トレーサビリティサービスを導入すること
- ②認証が見える：パッケージで有機認証のアイコンを入れること
- ③値段が消費者に受け入れやすい
- ④チャネルは消費者が利用しやすく、信頼性もより高いT-mallに設定
- ⑤有機茶にこだわること

と考える。

そして、T社現時点のターゲットについては、お茶を飲む習慣がある、一般消費者を設定する。

最後、T社のマーケティングミックスを次のように考える。

- ①製品戦略

製品戦略については、新製品コンセプト4をもとに考えた。つまり、フレーバー茶ではなく、品質重視の有機紅茶と有機緑茶、特に紅茶をメインに製品を提供する。

- ・デザインは有機認証のアイコン入りの普通のデザインにする；
- ・生産技術を向上し、味と香は今の製品より良いものを提供；
- ・生産時期で製品ラインを分ける。そして、二番茶、三番茶をメイン製品にする；
- ・パッケージは普通の量が少なくさせ、1パック 50g (2.5g/回*20回分) くらいと想定している。つまり、大体一ヶ月分の量で売る。

②価格戦略

今回の調査により、製品価格は price3、500～1000 元/500g に設定する。そうすると、1パックあたりの値段は 50 元～100 元を設定し、市場中の消費者が受け入れやすい価格に設定することができた。

③チャネル戦略

今回では、チャネルの幅とコスト面両方に考慮した上、消費者が利用しやすく、利用頻度が高いチャネルをメイン T-mall を選択し、インターネットチャネルをメインで販売活動を行う。

そして、今持っているチャネルも補足として活用し、消費者に手に届く環境を作るべきである。

④プロモーション戦略

最後のプロモーション戦略について、多様なプロモーション手法を活用し、消費者との距離を縮め、情報の非対称性を解消させる。さらに、ブランド知名度向上と顧客規模拡大を求める。

具体的に言うと、次の施策を考えた。

- ・初回購入者の品質に対する不安を解消するため、お試しサイズ、お試しセットを販売すること。また、無料サンプルに提供すること；
- ・SNS で口コミマーケティングも実施し、ブランドの知名度を向上させること；
- ・消費者との情報の非対称性を解消するため、お茶の知識を消費者に発信する。例えば、お茶の楽しみ方、お茶の淹れ方、栽培、生産工程などの情報を会社のサイトやパンフレットで、載せること；
- ・現地の観光業者と提携し、お茶作り体験を観光者に提供こと。

6-2-2 中期の方向

従来、お茶を飲む人の年齢層分布は30代～40代をメインであったが、近年、二十代、三十代の人たちは健康志向が高まることの影響により、この年齢層は若くなるトレンドがある。その故、お茶のデザイン、販売手法、マーケティング手法も、若くならないといけない。

例えば、今回の調査結果により、新製品コンセプト2の評価は、新製品コンセプト3と4より高いことが見える。新製品コンセプト2と新製品コンセプト4の違いが、製品デザインの違いだけだが、予測の売上高金額が大幅に伸びた。その理由として、新製品コンセプト2のデザイン（design4・カラフルオシャレな感じのデザイン）は若い人たちに好かれていることを想定した。そして、二十代、三十代の人たちの中に、お茶のマニュアルの比率が低いため、購買行動はよりデザイン、プロモーションに影響されやすい。

このため、T社は中期的には、新製品コンセプト2をもとに、ターゲットは二十代、三十代の顧客、特に二十代、三十代の中産階級をメインにしてマーケティング活動を行うべきだと思う。

参考文献（アルファベット順）

- [1] アレックス・オスターワルダー, イヴ・ピニユール, &その他, バリュー・プロポジション・デザイン: 顧客が欲しがらる製品やサービスを創る; 関美和訳, 翔泳社, 2015。
- [2] 梅木利巳, 有機農産物流通における価格形成機構の解明, 平成6年度科学研究費補助金(一般研究B)研究成果報告書, 東京農工大学農学部, 1995。
- [3] Han Zhanbing, Research on Consumers' Willingness of Organic Agricultural Products Paying: Taking Beijing, Wuhan Urban Consumers as the Research Objects, 2013-4.
- [4] 藤島廣二, フード・マーケティング論; 東京: 筑波書房, 2016.4。
- [5] 梶原勝美, 農産物のブランド・マーケティング: 日本の現状と展望, 専修マネジメント・ジャーナル, 2011。
- [6] 梶原勝美, お茶のブランド・マーケティング: 日本の現状と展望, 専修マネジメント・ジャーナル, 2011。
- [7] 小川孔輔編, 有機農産物の流通・マーケティング研究, 農文協, 2007。
- [8] 李頌軍, 中国における有機農業発展の現状と展望, 2004(7)。
- [9] 中島紀一 & 趙鉄偉, 中国新事情-大都市中産階級の形成と緑色食品, 月刊NOSA, 全国農業共済協会6月, pp.44-50, 2003。
- [10] Philip Kotler & Kevin Lane Keller, コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント, 恩藏直人監修, 月谷真紀訳, 丸善出版, 2014。
- [11] 普書貞, 吳文良, 張新民&郭岩彬, マーケティング刺激、心理的反応及び有機生鮮農産物消費者の購買意欲と購買行動, 2014。
- [12] Xu Wencheng, Xue Jianhong & Mao Yan-jun, Journal of Central University of Finance and Economics, 2017-03.
- [13] Yang Jiangfan, Liu Baoyu, Guan Xi, Analysis of the willingness to pay for organic tea and its influencing factors of consumers in Fuzhou-An empirical study based on CVM, 2011.
- [14] 楊岩, 中国における生鮮有機野菜の流通構造の特徴と今後の展開方向, 東京農業大学博士論文, 2013。
- [15] Yin Shijiu, Xu Yingjun & Chen Mo, Consumers Purchase Decisions and Affecting Factors on Organic Food, 2013.
- [16] 章政, 中国における有機農産物生産の制度と動向, 農林金融, 第51巻, 1998。

- [17] 鄒金蘭, 四方康行 & 今井辰也, 中国における有機食品, 緑色食品の生産と流通, 地域農林経済学会, 農林業問題研究, 第 44 卷第 170 号, pp. 262-268, 2008。
- [18] 邹衛華&贾金荣. 有機食品市場のマーケティング有機食品市场营销的障碍要因研究-国内有机食品市场における定量分析, 2009。
- [19] 邹衛華, 我国有機食品市場營銷策略研究, 西北林業科技大学学位論文, 2011。
- [20] http://www.ritsumeai.ac.jp/~ttt20009/classes/0809/binary_conjoint.pdf
- [21] <http://www.econ.kyoto-u.ac.jp/~ida/4Hoka/BB/BB4choice.pdf>

付属資料1 属性調査票

調査対象：中国に住んでいる方

調査方法：インターネットで調査票配布

(<https://www.wenjuan.in/s/FrUfQ3C/>)

回答者数：78件

お茶の購買行動についての調査

Q1 あなたは普段お茶飲むのが好きですか？

非常に好き

好き

普通

好きではない

嫌い

Q2 あなたはお茶の知識を持っていますか？

たくさん

普通

あんまり

全く知らない

Q3 あなたはお茶を購入するとき、どのチャネルを利用していますか？

各ブランドの専門店

スーパーなど

お茶専門店

インターネット

その他

Q4 あなたはお茶を購入するとき、どの要素を重視していますか？

	非常に 重要	重要	普通	重要では ない	全く重要 ではない
価格					
味					
パッケージデザイン					
香り					
産地					
ブランドの知名度					
品揃え					
品質保証（追跡システム）					
口コミ					
その他					

Q あなたが一番納得できる価格帯はどれですか（元/500g）？

100 以下

100-300

300-500

500-1000

1000 以上

付属資料2 本調査票

調査対象：中国に住んでいる方

調査方法：インターネットで調査票配布

(<https://www.wenjuan.in/s/ramQrq/>)

回答者数：248件

調査票

Q1 あなたの性別は？

男 女

Q2 あなたの年齢は？

～19歳

20～29歳

30～39歳

40～49歳

50～59歳

60歳以上

Q3 あなたの最終学歴は？

初中

高中

本科

硕士

博士及以上

Q4 あなたの収入は？（人民元）

～5万元

5万元～10万元

10～15万元

15～20万元

20～30万元

30～40万元

40～50万元

50万元以上

Q5 あなたは普段お茶飲む習慣がありますか？

はい

ない

次の質問についての説明:各問題中の写真は一つ一つの商品として認識してください。そして、あなたは今お茶(紅茶、緑茶、ウーロン茶)を購入していることを想像してください。あなたの好みによって、二つの選択肢の中、購入したい一つを選んでください。

Q6 次の商品の中に、購入したい一つを選んでください。

品牌	正山堂
	
包装设计风格风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格(元/斤)	200~500元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品1)

品牌	云沐天香
	
包装设计风格风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格(元/斤)	1000元以上
是否有微博等平台的名人推荐	有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品2)

Q7 次の商品の中に、購入したい一つを選んでください。

品牌	正山堂
	
包装设计风格风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格(元/斤)	200~500元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品1)

品牌	云沐天香
	
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	没有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	普通
商品价格(元/斤)	100~200元
是否有微博等平台的名人推荐	有
店铺是否有搭配茶点销售	有

(商品2)

Q8 次の商品の中に、購入したい一つを選んでください。

品牌	正山堂
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 1)

品牌	云沐天香
包装设计风格	
是否获得了有机认证	有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	普通
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 2)

Q9 次の商品の中に、購入したい一つを選んでください。

品牌	正山堂
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 1)

品牌	云沐天香
包装设计风格	
是否获得了有机认证	有
是否有赠送或者销售体验装	没有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格 (元/斤)	500~1000 元
是否有微博等平台的名人推荐	有
店铺是否有搭配茶点销售	有

(商品 2)

Q10 次の商品の中に、購入したい一つを選んでください。

品牌	正山堂
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 1)

品牌	云沐天香
包装设计风格	
是否获得了有机认证	有
是否有赠送或者销售体验装	没有
有机产品生产追踪查询服务	有
店铺商品种类	较少
商品价格 (元/斤)	1000 元以上
是否有微博等平台的名人推荐	有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 2)

Q11 次の商品の中に、購入したい一つを選んでください。

品牌	正山堂
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 1)

品牌	云沐天香
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	有
店铺商品种类	普通
商品价格 (元/斤)	1000 元以上
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	有

(商品 2)

Q12 次の商品の中に、購入したい一つを選んでください。

品牌	正山堂
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 1)

品牌	云沐天香
包装设计风格	
是否获得了有机认证	有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	有
店铺商品种类	较丰富
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	有

(商品 2)

Q13 次の商品の中に、購入したい一つを選んでください。

品牌	正山堂
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 1)

品牌	云沐天香
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较少
商品价格 (元/斤)	500~1000 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 2)

Q14 次の商品の中に、購入したい一つを選んでください。

品牌	正山堂
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 1)

品牌	云沐天香
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	没有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较少
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	有

(商品 2)

Q15 次の商品の中に、購入したい一つを選んでください。

品牌	正山堂
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 1)

品牌	云沐天香
包装设计风格	
是否获得了有机认证	有
是否有赠送或者销售体验装	没有
有机产品生产追踪查询服务	有
店铺商品种类	普通
商品价格 (元/斤)	500~1000 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 2)

Q16 次の商品の中に、購入したい一つを選んでください。

品牌	正山堂
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 1)

品牌	云沐天香
包装设计风格	
是否获得了有机认证	有
是否有赠送或者销售体验装	没有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较少
商品价格 (元/斤)	1000 元以上
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	有

(商品 2)

Q17 次の商品の中に、購入したい一つを選んでください。

品牌	正山堂
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 1)

品牌	云沐天香
包装设计风格	
是否获得了有机认证	有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	有
店铺商品种类	较少
商品价格 (元/斤)	100~200 元
是否有微博等平台的名人推荐	有
店铺是否有搭配茶点销售	有

(商品 2)

Q18 次の商品の中に、購入したい一つを選んでください。

品牌	正山堂
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 1)

品牌	云沐天香
包装设计风格	
是否获得了有机认证	有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较少
商品价格 (元/斤)	100~200 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 2)

Q19 次の商品の中に、購入したい一つを選んでください。

品牌	正山堂
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 1)

品牌	云沐天香
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	没有
有机产品生产追踪查询服务	有
店铺商品种类	较少
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 2)

Q20 次の商品の中に、購入したい一つを選んでください。

品牌	正山堂
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 1)

品牌	云沐天香
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	没有
有机产品生产追踪查询服务	有
店铺商品种类	较丰富
商品价格 (元/斤)	100~200 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 2)

Q21 次の商品の中に、購入したい一つを選んでください。

品牌	正山堂
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	没有
店铺商品种类	较丰富
商品价格 (元/斤)	200~500 元
是否有微博等平台的名人推荐	没有
店铺是否有搭配茶点销售	没有

(商品 1)

品牌	云沐天香
包装设计风格	
是否获得了有机认证	没有
是否有赠送或者销售体验装	有
有机产品生产追踪查询服务	有
店铺商品种类	较少
商品价格 (元/斤)	500~1000 元
是否有微博等平台的名人推荐	有
店铺是否有搭配茶点销售	有

(商品 2)