



新分野進出の視点(その2)

(有)関西中小企業研究所
代表取締役 中上義春

新分野進出 そのポイントは

よく、商品開発のスピードが、その商品の事業的価値に大きく関与していることが指摘されます。

これも、常識的な考え方です。

このため、如何に短期間で、商品として完成できるか、開発者には一つの悩ましい、重要な管理指標となります。

これが、開発に必要なスピードなのでしょうか？

国内経済に閉塞感のある現在、新分野に進出し、成長の機会を捉えたいと願う企業は多くあります。

では、どのような視点で進出する事業分野を選択し、どのように進出するのが良いのでしょうか？

前回(2月22日号)では①事業分野選択と、②進出法の基本を考えてみました。

進出する新分野の決定に自社の「強み」を基盤とすることの重要性を述べ、更に、「時代の要請」や「第3軸」による細分化の必要性を提言しました。

今回は、「ビジネスモデル」の主要要素である市場の細分化に関して、一步踏み込みたいと思います。

何が変化したのか？

近辺の新興住宅街を見ていると、何やら異国に立っている感すらします。

この頃の新興住宅街は、その外壁や屋根の色・形とも南欧の街並みのそれらに似通ってきています。

やや古くなりますが、ある建売建築業者の販売前戦で一つの変化が発生していました。新興住宅街では、それまでの定番であった白い外壁、黒い瓦屋根の日本建築物風建築物の売り上げが低迷し、遊び心を加味したおとぎの国の建物風外観デザインや外壁色の住宅の人気が高くなる現象です。

何故、この変化は？

この現象の原因が追究され、住宅を手に入れようとする若夫婦の中で、物件選択権が夫から妻に移り始めたとの指摘がありました。

若い女性の評価基準“かわいい”が住宅物件選択の大きな要因として浮上したことが推定されます。現在の新興住宅街で、南欧風のものが多くなったのは、このような物件選択や仕様決定に女性が大きくかわり始めたことが原因のようです。

南欧の国々では歴史的に建築物仕様への女性意見が強かったことが想定されます。

技術革新への追隨

また、ある新興住宅街では全棟オール電化を売りにしており、この街並みにもある特徴がありました。

南面の屋根が大きく、北面のそれが小さいのです。

従来のほとんどの家屋が、屋根両面が均衡するタイプか、不均衡型でも、このケースとは逆に南面の屋根を小さくし、北面の屋根を大きくするタイプでした。この方が室内への太陽光導入を多くできることが理由です。

何故、このオール電化を売りとする新興住宅街の屋根は南面を大きくするのか？

明らかに太陽光発電に適した屋根構造を取り入れた変化です。

これら住宅デザインの変化は、顧客ターゲットが変化することにより発生する商品評価基準の変化に追隨するものや、新技術の登場に適応するためのものです。

これ等変化をビジネスモデル視点で捉えますと、市場ターゲットとそのターゲット顧客が求める価値変化への適用事例と云えます。

新市場発見のために



新市場発見のための手法論としては、古典的存在ではありますが、P.F.ドラッカー氏の著「イノベーションと企業化精神」があります。

氏はこの著書の中で、「イノベーションのための7つの機会」を提示しています。

第1の機会「予期せぬ成功と失敗を利用する」、第2の機会「ギャップを探す」以外の

第3の機会から第7の機会である「ニーズを見つける」、「産業構造の変化を知る」、「人口構造の変化に着目する」、「認識の変化をとらえる」、「新しい知識を活用する」は全て「変化」に着目した視点となっています。

その商品市場を

捉える要素として、

PLCがあります。

(Product Life Cycle)

製品ライフサイクル

新市場に進出する

際には、その市場が

ライフサイクルのどの

期にあるかを把握す

ることが肝要です。

それにより、進出の

戦法が変わります。

【ターゲット市場としての条件】

日本国内のように消費財が充満し、物質的には豊かな国の場合、「誰にでも売れる商品」は無くなりました。

多様な価値観を持つ人々の「全員が欲しくなる商品」はないと云えます。人々は自身の持つ価値観「デザイン」「安全性」、「品質」、「価格」等の評価基準のバランスで購入する商品仕様を決定します。

このため、ターゲット市場を選定し、その市場の商品選定基準の把握が重要事項となりますが、ターゲット市場の選定には以下のような条件を考慮する必要があります。

- ①市場の細分化により特定が可能なこと、
- ②他の細分化市場との違いが明瞭であること、
- ③ビジネス成立の規模があること、
- ④その市場の情報が入手できること、
- ⑤定量的把握ができること。

【市場細分化】

筆者の所属する中小企業診断協会 大阪支部 事業革新研究会ではBtoC市場を、大分類として下記基準で分類把握し、

近年活動が活発化している企業群250社程度のビジネスモデルを調査したことがあります。

- ①人口統計的基準、
- ②経済的基準、
- ③地理的基準、
- ④社会的基準、
- ⑤消費者心理基準、
- ⑥消費者行動基準に、

この際の分析結果では、環境配慮やデザイン、美容・健康への関心等価値観や嗜好、性格等を細分化の基準とする「消費者心理基準」の出現率が2/3程度あり、他の市場細分化基準より極めて高い比率となっています。

「消費者心理基準」の中の内訳をみると「価値観別」の比率が60%越えとなり、環境問題や美容・健康を重視する傾向を背景に、また、単に実利的な目的の商品・サービスが飽和状態となっている状況より、各企業がこのような価値観を持つ市場への商品開発やサービス開発を重点化していることがうかがえます。

BtoC市場

大分類	出現頻度
心理	66.5%
行動	19.0%
人口統計	5.1%
社会	4.4%
経済	3.8%
地理	1.3%

心理基準(大分類)

中分類	出現頻度
価値感	61.5%
嗜好	19.2%
趣味	11.5%
美的感性	7.7%

好きな日本の姿

京都に株式会社庵という京都市ベンチャー企業目利き委員会Aランク認定企業があります。

「伝統文化研修事業」と「町家ステイ事業」を展開し、「伝統文化研修事業」では日本の伝統文化初体験の外国人・日本人を対象に、茶道、茶花、書道、能楽、狂言、古武道、日本舞踊などの体験学習を実施しています。

異質であるから見えるもの

東洋文化研究者であり、株式会社庵の元取締役会長アレックス・カー氏は米国メリーランド州生まれで1964年に初来日し、日本の自然美や伝統家屋の美しさに感動したとのこと。

それらの美がその後、急速に失われ、山肌がコンクリートで覆われ、京の町並みもマンションやビルが乱立する状態を体験することにより、失われてゆく日本の美しさを国内外に訴える活動を開始しました。

日本人の目からは、河川や道路が整備され、大型ビルが立ち並ぶ、まさに発展の姿にしか見えない状況も、視点が変わると、かつて有った美しさの崩壊現象となります。

確かに、ずっと以前はそうでした。製鉄所の煙突から舞い上がる煤煙は産業発展の象徴だった時代がありました。

歴史の短い国の人にとって、歴史を感じるものは、代えがたい価値を持っています。経済に主眼を置く日本人が鈍感になっている視点です。

一方、「京町家ステイ事業」では、廃墟になりつつある十軒の空き町家を純和風にリフォームし、骨董家具等を備え、町家一棟まるごと借りて、暮らすような滞在を体験できる設備として、内外観光客の京都ステイに一泊から利用できます。

街中の空き家が活用された例として高く評価されています。

このような強い問題意識が根底にありました。この問題意識を解決し、その活動を継続できる仕組みづくりがこの二つの事業を生み出したと考えられます。

この際に、ご自身の強みとして「海外から見ると日本の魅力」や「海外の人の生活習慣」を知っていること、海外とのコネクションがあること等が活用されています。

<http://www.kyoto-machiya.com/>

当に心理価値である「古き良き日本」にターゲットを絞ったビジネスモデル開発事例と云えます。



株式会社 庵HPより



アップル社の
商品発売は
多くのファンにより
華やかに
迎えられます。

(有)関西中小企業研究所

大阪府泉南郡岬町淡輪1694-85

電話: 072(486)5182

FAX: 072(474)3607

電子メール: ksmr@rinku.zaq.ne.jp