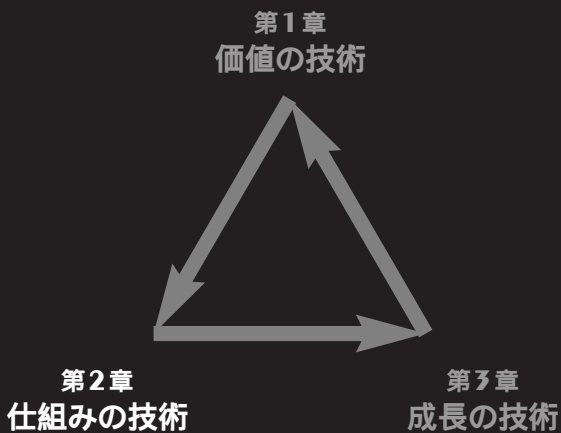


# 2

## 仕組みの技術

(Structure)



---

事業における仕組み。それは商品とチャネルと顧客からなる。じつは企業は、みなこれを持っているのだが、細部にいると気がつきにくい。

第1章で説明した商品価値と、第2章でとりあげる仕組みの関係は、いってみれば砲弾と砲身の関係によく似ている。顧客に届くのは砲弾である価値だ。それを連続して届かせるのが砲身の役を果たす仕組みである。この仕組みによって事業は形成されていくのだが、その際、プロダクトマネジメントとチャネルマネジメントとカスタマーマネジメントの3つが相乗効果をあげるように構築する。成長の要諦は、この仕組みの出来にかかっている。高成長企業を分析すると、この仕組みが競合企業に比較して、必ず優れている。しかも、この仕組みは成長に応じて自在に作り直せなければならない。時代や市場環境に応じて、顧客に提供すべき価値が変化するからだ。自在に作り直すことを前提に、その設計図を作るシナリオ作りの技術と仕組み自体を作る技術をマスターしよう。

# シナリオを作る技術

## 01 市場を予測する（マーケットリサーチ）

事業を形成するには、市場予測が不可欠だ。それに基づいて事業シナリオを構築し、価値ある商品を連続して投入することによって事業は形成されていく。

この事業には、新市場開発と既存市場参入の2種類がある。どちらの場合でも長期的な見通しのもと、市場の動向、顧客の動向、競合の動向を見ていかなければならない。そのうえで市場予測をしていく。たとえば、新市場開発であれば何年後に××億円の市場規模といった予測を行う。一方、既存市場では、過去の推移の延長から今後の予測を行う。

### 1) 新市場とは

新市場とは今まで存在しなかった市場を指す。ベンチャービジネスは、これまで存在していなかったが将来急成長する市場を創造し、急成長をめざす存在だ。誰も手がけていないときにインターネットプロバイダービジネスをはじめることなどがそれに当たる。介護市場、ゲノム市場、皆もともとは市場が存在していなかった。

この新市場は、たとえば人口の推移や、平均年齢の高齢化、そして人々のライフスタイルの変化に応じてできあがる。人口が増加すれば住宅市場が新たに起こるし、高齢化の進捗が介護ビジネス市場を、ベビーブームが起きれば子供用品市場が成長する。農業国から工業国に変わり、人々のライフスタイルが近代化すれば、家電品の需要が増加する。また、エネルギー革命、ITなどの技術革新も新市場を創出する。

新市場に参入することは、競争相手がいないので容易ではあるが、そのなかで市場を創造し、開拓するには時間と労力がかかる。

## 2) 既存市場とは

既存市場では、すでに市場が存在し、そこでビジネスをしている企業が存在し、競争しあっている。その市場へ新たに外部から入ることが既存市場参入である。これから百貨店ビジネスを行えば、百貨店市場という既存市場へ参入することを意味する。

既存市場では顧客の意識を作ることに費用をかけなくてすむ利点がある。既存市場では、市場秩序も取引慣行もできあがっており、商品の内容と価格について消費者が一定の意識を持っているからだ。新市場には、これらが無い。ここが大きな違いだ。

こうした市場創造コストがかからないという点で、参入は容易であり、事業構築も先行企業を参考にできる。だが、逆にすでにある競争のなかに飛び込むことを覚悟しなければならない。競争に勝つことは容易ではない。特に航空機業界のような成熟市場に新規参入して成長を実現することが非常に難しいことは、スカイマーク エアラインズやエア・ドゥといった企業を見ていればわかる。

## 3) 市場に影響を与える要因

市場予測は、まず、外部環境である人口動態、技術革新、エネルギー問題、国際関係、地球環境など、社会・経済の大きな変革要因の影響を推測することからはじめる。これを外部環境分析と呼ぶ。ちなみに、情報技術の革新がITビジネスを創造し、人口動態における高齢化が介護ビジネスを創造した。市場予測は、市場を作る要因変化を分析することからはじまる。以下に、代表的な外部環境の要因を紹介しよう。

### 1) 量的拡大によるもの

人口動態：多くの消費財は人口に応じた市場規模をもつ。少子化が進むと大学が経営危機になるといわれるのは、少

子化 = 需要減を意味するからだ。たとえば今後60歳以上の人口が年率何パーセントで増加するから、それに向けた商品市場は同率で伸びると予想することが、人口に基づく市場予測である。

技術革新：技術革新はつねに新しい市場を創造してきた。プログラミング、IC、インターネットの新しい技術が、液晶TV、インターネット家電といった商品の市場やセキュリティのようなサービスの市場を創造してきた。またゲノム技術によりバイオ市場の創造も予想されている。この場合、ある商品の世帯普及率が何パーセントと予想され、それに基づく市場規模は何年後に××円に達するといったように市場予測する。

## 2) 構造変化によるもの

生活の高度化：アメリカの心理学者マズローが『人間性の心理学』のなかで人間の欲求を5段階に分け、人間の欲求は低次段階から高次段階へと移行していくとした。人は生活のレベルアップをめざすというわけだ(P217参照)。たとえば、大学卒業後に就職し、衣食住の欲求を満たしたあと、保険に入り、結婚を求め、より大きな住居に住もうとし、最後には趣味の生活をめざす。このような人が求める生活の高度化が、従来売れた商品が売れないものとし、新しく売れる商品を生み出している。現在売れているものが将来も売れつづけると安易に予測してはいけない。

ライフスタイルの変化：人は結婚すれば多くの人が新居を必要とするし、子供が生まれればベビー用品が必要となる。このように人間の基本的行動パターンから需要を予測する。成婚率が増えればベビー用品の需要は増えると予測するようにだ。だが、この因果関係率はつねに変化する。子供を持たないライフスタイルが一般化すれば、成婚率が上がつ

でもベビー用品の需要が減るように、その関係率は変化する。人々が少子化を求め趣味の充実を求めれば、成婚率が高くてもし子供用品市場は縮小しかねない。

人々の嗜好<sup>しこう</sup>の変化や流行によるもの：インフレ、デフレなどの社会現象は構造変化を生む。たとえば、デフレによって低価格品の市場がいくつも生まれた。アルコール飲料市場における発泡酒市場の創造や、小売市場における100円ショップ市場の創造も同様である。景気の変動から市場を予測することも重要だ。

#### 4) 市場予測の方法

事業構築を図るうえで、市場成長と自社成長がともに実現できる市場を選ぶことが望ましい。それは新市場でも既存市場でも同じだ。

その市場のなかで自社と競合の姿をイメージする(図25)。市場は数年後に何パーセントの成長率で規模を拡大するのか。自社の売上目標は、参入後何年でどれほどになるか。新市場であれば、競合企業は何社参入するのか、既存市場であれば競合企業の成長率は何パーセントなのかをイメージしていく。

図25 成長市場で競争力を持つ自社をイメージする

