



誌上講演会

アフターコロナを見据えた新事業の創出



東北大学 総長特別補佐
大学院経済学研究科教授
地域イノベーション研究センター長

藤本 雅彦氏

ふじもと まさひこ

プロフィール

1959年生まれ、北海道出身。1983年、東北大学教育学部卒業。1999年、東北大学大学院経済学研究科博士課程修了(博士(経済学))。(株)リクルートおよびIT企業取締役などを経て、2004年、東北大学大学院経済学研究科助教授。2007年、同教授。著書に「若手社員を一人前に育てる」産業能率大学出版部、「人事管理の戦略的再構築」税務経理協会、「経営学の基本視座」(編著)まほろば書房などがある。

これは7月13日に開催した講演の内容を要約したものです。

新事業とは「顧客価値」と「市場」に新しさがあがるか

私がセンター長を務めております地域イノベーション研究センターでは、地域企業、特に中小企業の経営人材を対象に、地域における新たな雇用機会の創出と産業振興に貢献できる革新的プロデューサーを育成する「地域イノベーションプロデューサー塾(以下、RIPS)」を開講しています。まずは、この塾に昨年度入塾したふくしまワンダー(福島県郡山市)という保育教材を扱う会社の企画を例にとってお話しします。彼らが生き残りをかけて考えた新事業は、幼稚園などの園庭や室

内遊具の、いわばサブスクリプション(定額料金を支払って利用するサービス)で、月1回のペースで遊具をローテーションして貸し出すというサービスでした。しかも幼稚園などに限らず、キッズスペースを有する場所、例えば歯科医院などにも市場を広げる計画です。

新事業を創り出すには、どのようなパターンがあるでしょうか(図1参照)。**1つは商品・サービスだけが新しい、2つ目は市場が新しい、3つ目はその両方というパターン**が考えられます。例えば、リングをつくっていた会社が、新たにリングのスイーツを開発したとします。これは新しい商品・サービス(顧客価値)の開発です。

図1.新事業創出のパターン

商品・サービス(顧客価値)と顧客(市場)によって事業ドメイン(領域)を考える

商品・サービス(顧客価値)	現在	新規 [ふくしまワンダーの新事業]
顧客(市場)	現在	新規
	市場浸透	新規
	新規	新規

新事業創出とは、新たな「商品・サービス(顧客価値)」と「顧客(市場)」およびその組み合わせによって事業を創出すること

顧客ごとに異なる価値を見極める

新しい商品やサービスをつくる新事業を考えるとき、ポイントとなるのは「どういう価値を提供するのか」ということです。例えば、DIYで使うドリルを買うお客さんは、本当に欲しいのは「穴」です。「穴」に価値があるし、何かをつくるという工作プロセスに価値があるという人も多いためです。物としての価値だけでなく、経験することの価値。この2つの価値があるのではないのでしょうか。今の時代は、「欲しい物は大体持っている」という前提で、プラスチックの要素で買っていたことが大切になってきます。私自身も、おいしいトーストが焼けるという評判を聞き、先日バルミューダのトースターを購入しました。さっそく試したところ、それまで食べていたトーストとは、味が全く違ったのです。おいしさに感動したという経験は初めてで、価格が2万円余と高かったのですが、惜しくないと思えました。顧客が、このようなワクワクするもの、心が豊かになるものにお金を払うということは最近の傾向でしたが、このコロナ禍によってますます顕在化した事実です。

物そのものよりも、それが顧客にどのような経験的価値を生むのかに経済的比重が移りつつあります。今後、新たな商品・サービスを考えるときに、経験的価値を

中心に考えることが必要不可欠だと思います。付け加えると、顧客がある商品サービスを欲しいと気づいたときから、使い終わって処分するまでの各ステップに、「差別化の要因」が潜んでいます。例えば、自分のニーズに合った商品をネット検索するとき、選択するとき、注文するとき、顧客はどのような経験をするのか。不快感を感じるとしたら、どの辺りだろうか...と、細かく見ていくと、いろいろな差別化の要素があるのではないかと思います。

市場開拓の第一歩「非顧客層」に注目

もう一つの軸である顧客開拓についてお話しします。皆さんは、イヌイットの方々に冷蔵庫を売った伝説の営業マンの話をご存じでしょうか。屋外が冷蔵庫のようなアラスカ。そこでは「凍らせないために」という理由で、冷蔵庫が売れたそうです。イヌイットの方々にとっては、凍らせないことが「価値」であり、人によって価値は異なるという好例です。

このことから、今後の顧客開拓は、既存顧客層だけではなく、**非顧客層、いわゆる顧客でない人に注目していく**ことが大切です(図2参照)。非顧客層は、第1グループ「仕方なく買わない」、第2グループ「あえて買わない」、第3グループ「本気で買おうとしない」という3つのグループに分けられます。

図2.現在の「既存顧客層」ではなく、「非顧客層」を探索する

非顧客層の「買わない理由」を探る ex.クレジットカード/デビットカード業界



市場の縁にいて、直ぐに離反しかねない顧客
ex.カード支払いに渋々対応する中小の小売店

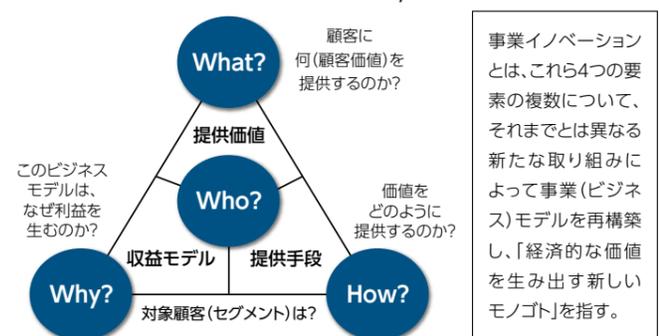
この業界の商品やサービスを検討した結果、意識的に購入を見送る人々
ex.カード払いに対応しない新興企業、零細企業、自営業者

現状では一見したところ無関係な市場にいる
ex.個人間の支払いニーズを抱えた人々

出所) Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2017) Blue Ocean Shift, Grand Central Publishing (有資格者訳「ブルー・オーシャン・シフト」ダイヤモンド社、2018年、p.119) 邦訳p.194およびp.200より編集

図3.事業活動(ビジネスモデル)と事業イノベーション

事業活動の構成要素: Who-What-How-Why (誰に・何を・どのように・なぜ)



事業イノベーションとは、これら4つの要素の複数について、それまでとは異なる新たな取り組みによって事業(ビジネス)モデルを再構築し、「経済的な価値を生み出す新しいモノゴト」を指す。

非顧客層の開拓事例で説明しましょう。クラシック音楽をテーマに、非顧客層をグループ分けしてみると、まず、第1グループは半ば義理でコンサートを鑑賞している人たち、第2グループは、クラシックは退屈なのでコンサートには行かないという人たち、第3グループは「クラシックはエリートの趣味」として、「聞きに行く」などとは思ってもみない人たち。

をどう開拓するか。この組み合わせによって新事業が決まります。**私たちが考える事業イノベーションとは、既存の事業をどう革新するのかという点であり、そのポイントは、「誰に(対象顧客)」「何を(提供価値)」「どのように(提供手段)」「なぜ(収益モデル)」の4点について考えることです(図3参照)。**一般に、これら4要素のうち、2つが既存の事業と異なれば、そこで初めて新事業と考えられます。冒頭で紹介したふくしまワンダーさんのアイデアも、初めは小さなアイデアでしたが、RIPSで6カ月間ほどかけてブラッシュアップしていくことで新しい事業になりました。

青葉環境保全 AOBA

〒984-0037 仙台市若林区蒲町19-1 TEL 022(286)3161(代)

より良い環境をめざす。