

～儲かるビジネスとなる為に会社はどこに注目すべきか～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

会社が事業を続けられるには「売るモノ」がなければなりません。「売るモノ」は自社にあるシーズ・技術を活かして製品を造る場合と市場のニーズをキャッチして製品化する場合との大きく二つの方法があります。会社が前者のアプローチを採用するときは、同業他社の動向が気になります。「他社が新製品作りに取り組んでいるらしい。当社も相当な技術蓄積があるのだから他社より一秒でも早く新製品を発売しろ」と社長の檄が飛ぶかもしれません。後者の場合は、他社の市場リサーチ・分析の結果等は分からないために、同業他社の動向は余り気にしない可能性が高いでしょう。

1. 真の競争相手は「他社ではなく市場（購入予定者）である」ことに気付こう

競争相手は市場のパイを奪い合っている他社製品を徹底的に調査しているに違いありません。また機能的に優れた製品を造るために、市場を通じて他社製品を購入しているかもしれません。法令等に違反しない限りあらゆる手段を用いて他社製品を分析しています。

ここで考えないといけないのは「競争相手は誰か」という視点です。そして「真の戦うべき競争相手はどこにいるのか」という発想も重要です。競争相手が同業他社だと考えてしまうと、新製品造りも簡単なアプローチとなります。何故なら競争相手の強みや弱みはある程度認識できますし、また競争相手の技術力等もある程度認知できるからです。

しかし、自社製品を購入してくれるお客様が競争相手だと考えると、「お客様が欲しいものは何だ？」と真剣に考え続けなければいけません。不必要なものを目の前に置かれてもお客様は飛びつくことはしません。お客様が運よく一回購入してくれたとしても、何回も購入し続けてもらわないとビジネスとはなりません。一見客ではなく会社製品に惚れ込む信者（熱心客）になってもらわないといけません。このように競争相手の捉え方を少しずらして考えてみると、お客様が真の競争相手だと気が付くことができるのです。

2. 他社動向の気にし過ぎの結果は、物真似製品の発売でしかない

飲食業で多いかも知れませんが、「元祖〇〇」とか「本家□□」などの屋号を掲げる企業を目にします。「元祖」や「本家」と名乗るのは、市場に自社・店の存在感をアピールすることに焦点が当てられています。「このお店がこの業界の老舗で最初に事業を起こしたんだ」と市場に認知されれば、競争上有利な地位を獲得できると考えているのです。

この発想の根底は、前項で言及したとおり競争相手を意識しているのです。「一番最初！」「こちらが本流だ」と競争相手に自己主張しているのです。しかしこのことは、見込み客らを混乱させてしまいます。「元祖」と「本家」の定義を知らないと、「本当にこのお店が一番最初に始めたの?!」と迷ってしまいます。国語力の弱い私は、「元祖」と「本家」との何れが「最初の」という印象が強いのかは理解できません（笑）。

小さい相違点を殊更に大きな相違点と見せかける。このようなマーケティング手法は会社を永続的な発展から遠ざけてしまいます。他社を自社よりランクが下というイメージ戦略は差別化戦略、ブランド構築戦略としても有効ではありません。

ビジネスの根幹である製品や役務等の相違で勝負しましょう。それもちょっとした違いではなく、「なるほど、ガッテン！」と言わせるほどの違いで差別化を図りましょう。このような差別化思想は、「当社は同業他社の製品は知っているが、それに安直に追随するような製品は造らない」という姿勢から生まれてくるものなのです。

3. ニーズへの対応が正解であるとは限らないことに注意すべきである

同業他社製品をコピーすることはしないとした上で、市場ニーズを徹底的に研究し、そのニーズに適合した製品を発売するという姿勢を100%正解であるとも言えないのです。「えっ、何で？」という読者の声が聴こえそうです。答えの1つは「市場は自分（会社）が知っている範囲内でしか情報を提供しない」からです。会社は生活者の「これが『欲しい』『あったら嬉しい』」という“声なき声”を収集し分析することはできません。

有名な話ですが、故スティーブ・ジョブズはそれまではなかった製品を世に送り出してきました。技術優先ではなく、彼が創り出したいモノを造ったのです。もし彼が市場ニーズを優先する姿勢を見せていたら、今や必需品となったスマートフォンは未だ目にすることはなかったでしょう。携帯電話がまだ跋扈していたに違いありません。「キーがなくスワイプで操作する」などの奇想天外な発想で、彼はiPhoneを発売しました。初めて手にした人は彼の発想に心酔し、その後のAppleは急成長を遂げてきたのです。

故スティーブ・ジョブズの例は、極めて特異な例ではありません。ウォークマンも故盛田昭夫の高品質の音楽を聴きたいという欲望から生まれました。「造りたいモノ」「経営者自身が欲しいモノ」を起点にしたもの造り。これは会社のシーズが基盤です。いや今あるシーズでは不可能であっても、「それを造り上げたい」という強い願望が、「見たこともない製品が発売された」という感嘆の声を市場から聴くことになるのです。

4. 経営者が本当に売りたいものは何かを徹底的に考え抜く

会社は営利事業を行っています。「儲からないビジネス」は行うべきではありません。しかし「儲かるビジネス」だとしても、反社会的であったりESGやSDGsに逆行したビジネスを行っていけば、社会から大きな反発を受けることは確実な時代となってきました。

このように市場に最大限の関心と敬意を表した上で、製品を市場に提供し続けなければなりません。市場への注意や興味を失ってははいけません。市場とはその製品群を購入し使用している現在客だけではなく、まだ購入していない未来の客や一度使用したものの今は使用していない過去客も含まれます。あらゆる階層、グループの客層が市場という攻撃対象を構成しています。

しかし市場に受け入れられ、「儲かるビジネス」となった製品だけを造り、そして販売するだけではワクワク感やドキドキ感のない面白みに欠けるビジネスに終わってしまいます。多少なりともリスクを採って冒険もしたくはありませんか。西暦1500年頃の大航海時代のように死を賭して大冒険することは避けなければなりません、ちょっとした冒険を試みることも必要でしょう。その冒険体験の中から得るものはとても大きいものがあります。この冒険心の喪失が30余年も停滞続けている日本の現状なのかもしれません。