



## 新分野進出の視点(その3)

(有)関西中小企業研究所  
代表取締役 中上義春

### 思考の出発点

思考は出発点がない  
ければ始まりません。

どのような優れたアイ  
デアも、何も土壌のな  
いところから突然に浮  
かび上がるものでは  
ありません。

優れた発明に至る基  
本的ステップは下記と  
なります。

- 1、課題の発見
- 2、その課題関係の調査
- 3、課題解決のための  
思考の開始
- 4、試行錯誤
- 5、突然のひらめき
- 6、ひらめきの検証
- 7、ひらめきの具現化

課題発見法を多く  
持つことが、思考の出  
発点と云えます。

新事業を志向する場合、チャンスは新技術  
の登場や、世相の変化等、変化の中にありま  
す。世の変化に敏感となり、その変化の中  
でのチャンスを探ることとなります。

SWOT分析により、世の変化や自社の強  
みを正確に把握することが第1歩です。  
一見、脅威となる変化も、対応次第では大  
きなチャンスとなります。

### 国内売上げの変化

この頃の国内事業を見てみると、  
多くの分野で、長期的な低迷が見られます。  
図表1、2は10年前、20年前との国内卸売業  
売上額、国内小売業売上額を比較したもの

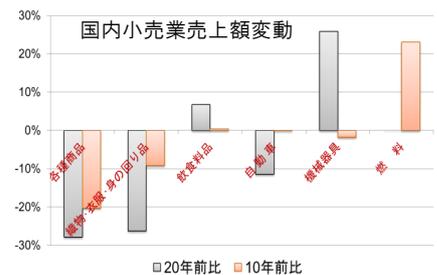
です。その凄まじいともいえる激減ぶりに、驚  
きを感じるとともに、近年の低迷が実感され  
ます。

図表1



経済産業省 商業動態統計調査(平成23年6月版)より作成

図表2

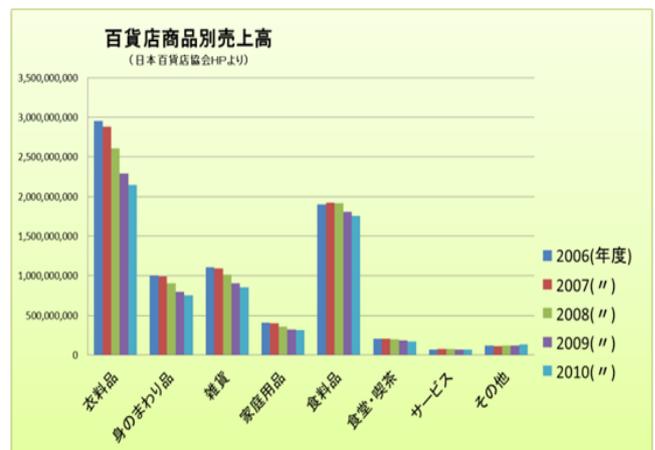


図表3

### 百貨店売上の変化

小売業の雄である百貨店  
も、主力商品である婦人服の  
売上げの低迷が継続し、多  
くの模索的な事業展開を続け  
ています。(図表3)

一方、低価格販売を特徴と  
する(株)ファーストリレーン  
は順調な拡大基調です。



### 欲しい商品は

2009年1月のJMR生活研究所の調査による欲しい商品の上位を見てみると、ユニクロやしまむらの衣類、ニトリやIKEAの家具・インテリア等、低価格を特徴とする企業商品と、ハイブリッドカーの新型車、有機ELテレビ、ハイパワー電動アシスト自転車、個人用電気自動車など新規性のある商品となっています。

### 国内市場低迷の要因は？

ここ20年近くの間、国内市場は大幅に縮小しています。何が要因なのでしょう？

易には回復する状況ではないと想定されます。



統計資料は多くの情報を含んでいます。



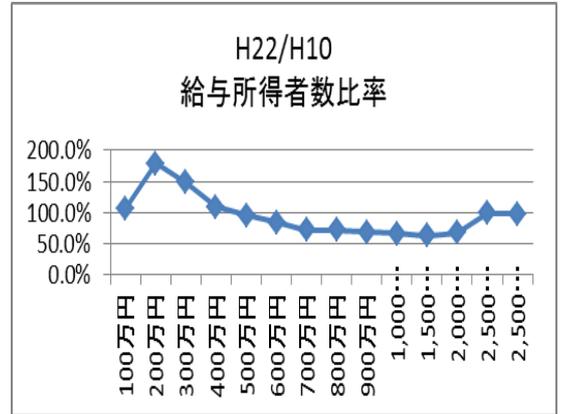
しかし、そのままでは欲しい情報は姿を見せません。

図表4を参照してください、これは平成10年の給与所得者の分布と平成22年のそれとを比較したのですが、給与所得400万円から2,500万円の層は、かなりな比率で減少しています。

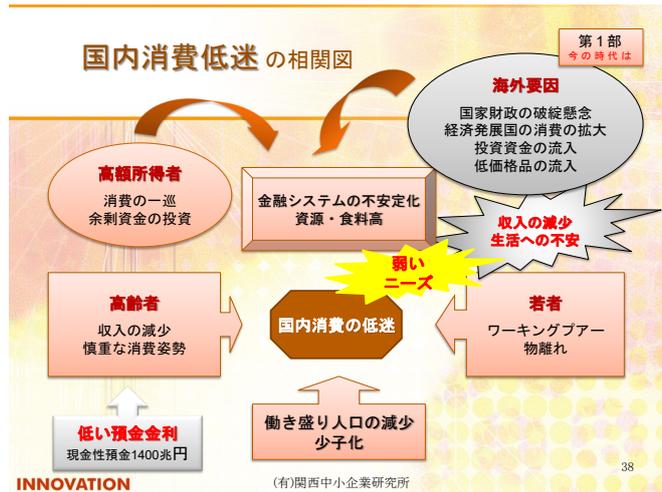
戦後第1次ベビーブーマー世代の退職や、非正規就業者の増大等が要因と考えられます。

デフレの進行と同時に、このような給与所得の減少が簡単には回復する可能性がないことを考えますと、国内市場の低迷が容

図表4



図表5



### 事業性の検証は？

今後の国内市場向け事業展開を考える場合には、国内市場の縮小傾向と、海外からのデフレ圧力とは、避けて通れない問題と思えます。

この現状を踏まえた事業展開が求められます。

一般的に新事業展開を考える場合、時代のニーズに合致した分野で、新事業の種を探索することが多くあります。この分野で自社ができそうな新商品開発や新サービス開発を進め、技術的には優れた商品やサービスが生まれるケースです。

しかし、なかなか売れないとか、運よく売

れ始めたが、直に他社が類似商品の販売やサービスを開始し、価格競争の為、利益が出ない等、折角の商品開発やサービス開発の技術的成功も、事業としては成功とは言えない状態です。

これらの場合、その事業がビジネスモデル的には未完成であることが少なくありません。

ビジネスモデルとしてのチェックを加えることにより、事業としても成功する案件に絞り込むことが可能となります。ビジネスモデルが未完な場合には、進出を諦める勇気も必要です。

## 新分野進出の視点(その3)

### ビジネスモデルを利用した 新事業の簡易チェック法(BMC法)

新事業をビジネスモデルの下記5要素により定義することが可能ですか？

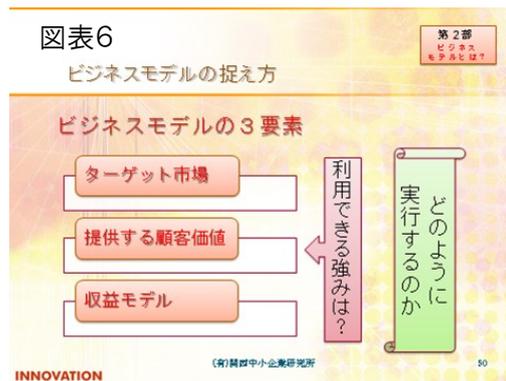
- ①ターゲット市場、②ターゲット市場に提供する顧客価値、③収益モデル、④利用する自社の強み、⑤これら要素を基盤とする具体的実行方法

これらは、次のようにも表現できます。これによりチェックしてみてください。

- ①どのような特性の市場に、②どのような魅力を持った商品やサービスを提供しますか？ また、③どのような方法より適切な収益を確保しますか？ ④これを実行する際に、競合商品やサービスと競争が発生した場合、競争に勝つことはできますか？ それは何故ですか？ ⑤この業務の実行手法は具体化され、実行可能ですか？

これが、新商品や新サービスを開発し、事業化する際のビジネスモデルチェック法(BMC法)です。

開発テーマの探索時点から、事業化のための最終評価時点まで、何度でも繰り返し、この手法によりビジネスモデルをチェックし、進化させていく必要があります。



付加価値機能を追求する段階に入りますと、同一カテゴリー内の品種は増え、品種が少なかった当時に比較し、大量生産によるコストダウンも儘ならずの状態となります。

機能を絞り込み少ない品種で、世界市場を視野に、大量生産によるメリットを追求する企業が、技術的遅れを乗り越えて、活躍するチャンスの到来です。

### ターゲット市場の選定

新商品・新サービス等の開拓を行う際、どのように進めるのが良いのでしょうか？

ターゲット市場を選定することから進めてみては如何でしょうか？

「3利の利」からスタートされることをお勧めします。

**第1ステップ:** 自社の競争優位要因を明確化します。

**第2ステップ:** 自社の環境にあり、利用できる競争優位を明確化します。(市場へのアクセス性や人的ネットワーク等)

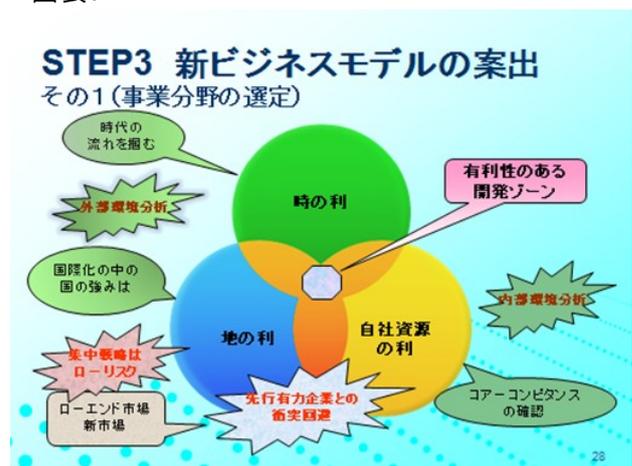
**第3ステップ:** 世の変化の中で利用可能な変化を明確化します。

**第4ステップ:** 自社や企業環境が持つ競争優位が生きてくる世の中の変化を絞り込みます。このステップで絞り込まれるゾーンが「3利の利」です。

ターゲット市場に必要な条件は、目標とする市場規模

があり、可能な限り他社との競争を排除できるか、競争になっても優位に事業展開できる程度に絞り込まれていることが必要です。

図表7



(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