

## 新規事業創出の勘所 (7)

生産企業向けの産業財を手掛ける製造業の新規事業で「最初の顧客」を見つけられたとしても、事業がスケールアップできるかは、継続性のある顧客獲得プロセスを構築できるかにかかってくる。

新規事業における販路拡大とは、米社会学者のエベレット・ロジャーズ氏が提唱したイノベーター理論によると、新製品の「初期採用層」から「市場の多数派」へと販売ターゲットを移行させる段階を指す。

IT (情報技術) 系スタートアップ業界で著名な理論であるジェフリー・ムーア氏の「キャズム理論」を使うと、なぜ市場の多数派への拡大が失敗するのかが説明できる。それによると、失敗の原因は各段階の顧客層が重視する価値観が異なるにもかかわらず、それに対応した訴求ができていないためだとされている。

新製品の初期採用者層は製品・サービスの新しさを重視するが、市場の多数派は使いやすさや市場での口コミ (他の顧客のお墨付き) に重点を置く。計測器を例にとると、前者は計測技術の新しい測定項目など、その目新しさを評価するが、後者は計測器自体の使いやすさやアフターサービスの充実度合いなど、他の顧客の評判や市場ですでに普及しているという印象を重視する。

普及の印象づくりの手法としては、「お客様の声」の積み重ねや業界の主要企業の採用実績で訴求することが多いが、自社技術・製品が特許を取得している場合に

は、「特許取得済み」を前面に打ち出すことも効果的だ。これは特許取得済みという事実が、世間に認められ、すでに確立された技術との印象を与えるためだ。

販路拡大にあたって、訴求内容の工夫に加えて大切なのは、社外から偶然舞い込んでくる想定外の業種や用途への対応だ。思わぬ偶然を鋭い観察力により幸運に変えていく力をセレンディピティと言う。研究開発の世界では電子レンジの発明 (レーダー技師が実験中にポケットのチョコレートが溶けていたことを発見) などで有名な概念だが、新規事業の営業 (販路開拓) の世界でも有用だ。

例えば、工場向けを想定した固定具が建設・土木工事の作業現場や服飾系の製品といった想定外の用途として引き合いがあり、売り上げを拡大したといった事例がある。筆者はこれまで、自社のホームページや展示会で当初の想定と異なる業種・用途から問い合わせがあっても、放置して深掘りしない場面を山ほど見てきた。

メインターゲットへのこだわりも大切だが、顧客像はあくまでも開発時点での最新の仮説に過ぎない。想定と異なる事象に出合った場合には、いったん立ち止まり、それを生かす術を考える創発的な思考が欲しい。

セレンディピティの成否は、活動量と観察力に左右される。社外との接触回数を増やしつつ、想定しない用途に遭遇した場合は幸運と捉え、複数人の多面的な視点で深く観察することを求めたい。

これらのポイントに留意すれば、新規事業の「持続的な拡大」の可能性が高まるだろう。

# 事業拡大、柔軟性ある販路開拓を

新製品・サービスの普及過程

