

「実践的・体系的な利益改善」
第 6 回 売上向上策(Ⅲ)新市場開発<事例紹介>

アンゾフの成長マトリックスの各象限の事例紹介をしてきましたが、今回は(Ⅲ)新市場開発戦略(既存商品×新市場)の事例を紹介します。

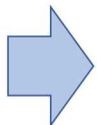
(1) 新市場開発の成功事例

文房具店で、対となる刃が数本ずつあるハサミを見たことはないでしょうか？ 機密書類を裁断する「シュレッダーはさみ」です。これは2005年、「きざみ海苔用のはさみ」としてキッチン道具市場に登場しましたが、期待したほど売れず、累積6千万円止まりでした。

担当者が、ある日「海苔ではなく紙を切っている…」というユーザーの声を耳にし、「これだ!」とヒラメキ、用途を海苔切りから機密文書切りへと切り替え、「シュレッダーはさみ」として文具店に流したのです。すると、5年間で5億円の売上に跳ね上がったそうです。2005年に制定された個人情報保護法も追い風となりました。商品は全く同じ商品ですが、市場は「キッチン道具市場から全く異なる文具市場へ」と大転換した例です。当然、顧客も料理をする人から事務処理を行う人に変わりました。

図表-1

商品	対となる刃が数本あるハサミ	
用途	海苔切り	機密書類裁断
使用者	調理人	事務処理人
市場	キッチン用品	ビジネス文具

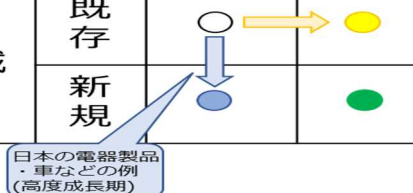


上記以外にも、ティッシュペーパーの事例(女性の化粧落とし用→はな紙・手拭き用に用途開発)なども有名です。これらは下の図表-2での右横方向に進むパターンです。

下図の下方向に開拓する事例として有名なのは、高度成長期の日本の電器・車メーカー一等が日本で売っていた商品を米国で…、東南アジアで…など次々と海外市場に進出(開拓)した例です。

図表-2

市場		用途	
		既存	新規
地域	既存	○	●
	新規	●	●



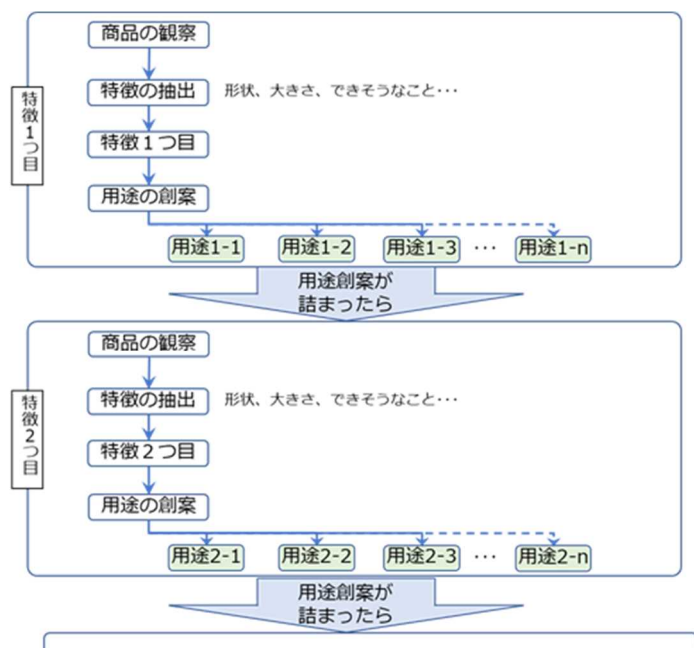
日本の電器製品
 ・車などの例
 (高度成長期)

上図表-2の中では、下方向より、右横方向（用途の開発など）への進出の方が、圧倒的にリスクが低く、必要な経営資源が少なく済みます。そこで、用途開発を効果的に行う方法について以下で触れたいと思います。

（2）用途開発手法

用途開発したい自社の商品を様々な視点から捉え、**商品の特徴の棚卸し**をした上で、新たな用途開発をするのが有効です。担当者または担当グループのメンバーで検討しても良いのですが、モニターになっていただける方を数名集めて検討するのが良いのではないかと思います。

具体的には、検討会で「まずこの商品の特徴をみつけて下さい」とお願いします。形状・大きさ・できそうなことなどの特徴が1つ出たら、ホワイトボードに書いて、次に「では、この特徴を活かした用途、使い道を考えて下さい」とお願いします。出たアイデアごとに「あー、その使い方、いいですね。思いつきませんでした。」と、褒めながら別の使い方を参加者全員に次々と発想してもらう方法です。最初の特徴でアイデアが出尽くした（時間的な間が空く）と判断されれば、「では、次に別の特徴をみつけて下さい」と、投げかけて、別の土俵でのアイデアを募るのです。これを繰り返します。即ち、“特徴 → 用途”のセットを次々と繰り返すのです。



用途のアイデア出し手法として最も有名な手法は**ブレイン・ストーミング**（以降、**ブレ・スト**）です。先ずは質より量を求め、その中から有効な情報を求める手法です。このブレ・ストを成功させるためには、アイデア発想を阻害する障壁を取り除く必要があります。単に「アイデアを出して…」と促しても、殆どの場合、ごく当たり前のアイデアしか出ないで発想が止まってしまうケースが殆どです。このブレ・ストを

成功させるためのコツについては、実践の場でご教示致したいと思います。

以上、既存商品を新規市場に投入する(Ⅲ)「市場開発」の方法について解説させていただきました。ご参考になれば幸いです。 (次回に続く)