



ターゲット市場は？

(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。

近年、世界市場で活躍する家電商品の中には日本生まれのものも多くあります。発売初期の段階では当然日本企業が世界市場シェアの100%を占めています。しかし、市場拡大が始ま

れば、低価格を武器とする海外勢が、一気にシェアを拡大し、5年程度以内に日本企業のシェアは20%を割り、10%程度となってしまいます。

ローエンド戦略

液晶パネル、DVDプレーヤー、カーナビ、太陽電池セル等、多くの商品がこの運命をたどっています。

ただ、高い技術力が必要とされる中小型画面用液晶パネルは35%程度と健闘を続けていますし、東芝・日立製作所・ソニー連合による事業展開での経営力強化による大型投資の推進が昨秋発表されたりもしています。

既に先行企業がある既存市場に進出する際の、最も成功率の高い進出手法はローエンド戦略であることが指摘されています。

先に取上げた日本生まれの製品市場に、韓国をはじめとする海外勢が進出する際は、機能を絞り込み、価格に敏感な大衆層を対象とする価格重視の手

法をとっています。

ビジネスモデル視点で考えた場合、ターゲットとする顧客は、従来の商品価格では購入行動に進まないが、この価格で、この機能、この品質なら購入に動く「価格重視の層」であり、従来価格帯では掘り起こしのできない層を開拓しています。これにより、一気に市場シェアを拡大するパターンです。

この際、顧客に提供する機能価値は「基本機能」だけで良く、収益モデルも、最も単純で、しかも最も効果が高い、低コストを武器とする薄利多売が良いこととなります。

この収益モデルを戦略として活用できるのは、当然低コスト生産・販売体制を基盤としていることが前提となります。

上澄み吸収価格戦略の短命化

従来、日本メーカーが新商品の販売にあたって採ってきた価格戦略は上澄み吸収価格戦略が多く、発売当初の価格帯は研究開発費を回収するため、そのコストを上乗せしたやや高価格帯をはじめ、市場への浸透状況に合わせながら、順次、市場シェア拡大を目的とした市場浸透価格戦略への移行をするものでした。この手法により、商品の販売寿命をコントロールすることができていた訳です。

しかし、近年の海外勢は日本メーカーが開発した新商品への追随スピードが上がり、日本勢の上澄み吸収価格戦略を採用できる期間が短くなり、研究開発費の回収ができないまま、海外勢の市場浸透価格による参入に対応せざるを得ない状況となっています。

海外勢が追随するまでの、先行期間で研究開発費を回収する販売戦略が必要です。



アドバンテージ マトリックス

事業の収益性をその商品・サービスの競争要因と事業規模とにより把握する手法です。

1、競争要因が少ない商品・サービス

①規模型

事業規模が大きくなれば収益性が拡大するタイプです。

⇒シェア競争

②手詰まり型

事業規模に関係なく、低い収益性のタイプです。

2、競争要因が多い商品・サービス

③特化型

規模が小さいと収益性のばらつきが多くなるタイプです。

④分散型

収益性が規模とは関係ないタイプです。

ブルーオーシャン戦略

競争要因を絞り込み、それを際立たせることにより、「差別化」を図る手法です。

市場シェアの高いものは

日本製品で、国際的に高いシェアを誇るものも多くあります。これらの品は、①自動車のように、高い生産技術能力を基盤として、品質相応の価格競争力を持っているケースや、②建設機械のように、故障による作業の停滞が大きな損害を与えるために、高品質で高い耐久性を持つと同時に、予防保全的なサービス活動により、更にその信用を高める等のケースです。

さらに国内市場に目を向ければ、冷蔵庫、オープンレンジ、洗濯機、温水

洗浄便座等、国内メーカー品の日本国内での販売シェアは高くなっています。

国内流通障壁の影響も考えられますが、海外製品が日本メーカー製品のように日本人顧客に細かく対応しきれないことが推定されます。携帯市場で見られるような、日本国内での技術的ガラパゴス化です。結果として、海外市場では特殊な機能を持つ、高価格帯商品としてのポジショニングとなり、海外の量販市場では受け入れられない品になっているのではないのでしょうか？

日本の文化的感性による影響

日本メーカーの新商品販売戦略の基本は、多くのケースで指摘されているように、日本国内で市場を確保し、その成功をベースとして、海外市場を狙うこととなり、日本人特有のニーズ対応が新商品開発指針の基本となっています。韓国企業のように、数の限定される韓国国内市場を前提とすることなく、最初から海外市場を前提とした、その海外市場で受け入れられる商品開発であり、価格帯戦略となっていないません。

日本製家電が、高機能・高品質を追求することにより、円高もあり、韓国・中国勢の量販品と比較し、かなり割高な感は否めません。では、その価格に勝る魅力を海外の量販市場の顧客が認めているかといえば、疑問です。細かく説明を受けなければ分からない程度の違いでは、その価格差を乗り越えて、購入に踏み切る客は限られてしまいます。

多くの日本製品の場合、基本的販売戦略としては、やや価格には鈍感で、そのメーカー品に対する信頼や特殊機

能等を重視する顧客にターゲットを絞り込むことが前提となっています。世界市場規模で数量的には5%程度が目安と考えられます。量販市場を諦め、この高級・高機能品市場の中で採算を確保できる体制が必要となります。

日本で開発され、当初は世界市場を独占していた商品も、国際的に受け入れられた場合、数年のうちに、世界市場シェアが低下し、10%程度以下となってしまう現実は、この商品に磨きをかける日本人の商品に対する文化的感性も一つの重要な要因になっていると思えます。

日本国内で生育される商品は、この文化的感性からは逃れることが難しい。日本で育成する商品で、世界市場に出るものに関しては、数量ベースで世界市場の5%程度の、高額品市場にターゲットを絞り込み、必要な収益が出せる体制とするか、世界市場の中での市場浸透価格競争に勝ち、シェアトップの量産体制で低コスト体質を築くことが必要です。

ターゲット市場は？

米国企業では？

iPadを代表格とするタブレット端末、2010年5月の日本国内での販売から、2年を経過し、漸く他社の本格的な追従が始まりました。

グーグル、ソニー勢の2012年9月新商品発売、アマゾン、ヤマダ電機の年内発売と、いよいよ、この商品カテゴリーの競争も本格化しそうです。

いくら画期的製品でも、2年もすれば追従される現実があります。しかし2011年のタブレット端末の世界販売台数は6,500万台、内iPadのシェアが62%、アップル社の2012年4～6月期売上が350億ドル（内iPad 91.7億ドル、台数1,704万台）、純利益が88億ドルと、iPhoneの売上が大きい中ではありますが、相当の利益をもたらせています。

iPad、その販売台数や市場シェア等を考えると、顧客に価格以上の魅力を提供しつつ、企業の営業利益率が30%を超えている状況から判断すると、一気に、市場浸透価格に近い価格戦略が展開できるよう、低コスト体質を構築していることが窺われます。

新商品投入を進める開発先行型企業の場合、他社が追従するまでの期間に研究開発費を回収できないと、利益を確保することは難しいようです。

タブレット端末市場への参入の手法でも、Nexus7を掲げるグーグルの場合、iPadのほぼ半額の価格帯での参入となっています。明らかにローエンド戦略を意識した参入です。

何故、そのような価格設定が可能なのでしょうか？ グーグルは、この商品の販売による直接的な利益を求めていることが指摘されています。この企業の本来の収益源であるサイト運営による広告収入に結び付けることが想定されています。

このグーグルという企業も、やや変わった企業です。新しいサービスが開発されても、その収益獲得法が未確定のまま走り出しているケースが少なくありません。そのため、現在でも多くのサービスが収益とは関係なく、展開されています。本企業の創業時からの伝統のようですが、まず、サービスを立ち上げ、後で収益化する方法を開発するわけです。



【海外展開資金】

日本政策金融公庫
国民生活事業部
平成23年12月新設

- ◆対象資金
- ・海外への直接投資
- ・海外企業への生産委託
- ・海外への販売(輸出)強化

- ◆利用者条件
- ・中小企業の国内事業の延長であること。
- ・事業活動拠点が国内にあること。
- ・経営革新の一環としての海外展開であること。

- ◆融資額
- ・7200万円以内(うち運転資金4800万円以内)

- ◆返済期間
- ・設備資金 15年以内
- ・運転資金 5年以内

- ◆利率
- ・基準利率 1.45～3.05%

空白市場向けローエンド商品

近年、iPadのアップル社を代表格に、アメリカ企業の生出す製品に興味深いものが多くあります。

写真1は、自動掃除ロボット「ルンバ」の開発者ロドニー・ブルック氏が次に送り出した産業用ロボット「バクスター」です。価格22,000米ドル、プログラミング不要で、空白地帯であった中小企業での使用を想定しています。

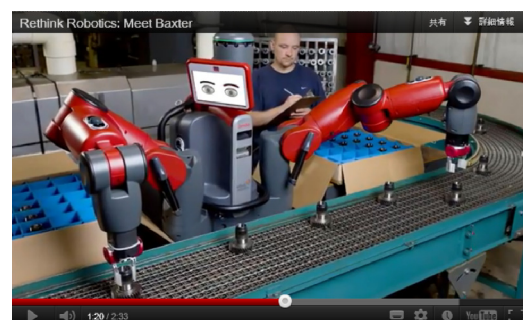


写真1

(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