

田坂広志「風の世界」
これから市場戦略は
どう変わるのか

はじめに
「一社単独」では市場を攻略できない

第一話
なぜ新しい市場が生まれてこないのか

これから市場戦略はどつ変わるのか 目次

- 第一話 なぜ新しい市場が生まれてこないのか
- 第二話 いま経営者を悩ませる「七つの問題」
- 第三話 「生き物」としての性質を強める市場
- 第四話 周到的な販売計画を実行しても、期待どおりに商品が売れない
- 第五話 優れた商品を販売するだけでは、顧客ニーズを満たせない
- 第六話 ベンチャー企業の動きによって、市場全体が大きな影響を受ける
- 第七話 小さな新聞記事によつて、商品の売れ行きが大きく変わる
- 第八話 過去の成功事例を模倣しても、ヒット商品を生み出せない
- 第九話 最新の手法で市場予測をしても、その予測が当たらない
- 第十話 緻密な市場分析をしても、顧客ニーズがつかめない
- 第十一話 異業種連合による「七つの戦略」
- 第十二話 一つの商品を販売するのではなく、商品生態系全体の創発を促す
- 第十三話 顧客への販売を促進するのではなく、顧客の購買を支援する
- 第十四話 一社で展開できる戦略ではなく、一社では展開できない戦略を打つ
- 第十五話 市場での広告宣伝ではなく、市場への情報発信を重視する
- 第十六話 市場のルールに従うのではなく、市場のルールを書き換える
- 第十七話 市場の動向を予測するのではなく、市場を顧客とともに創造する
- 第十八話 顧客ニーズを分析するのではなく、顧客の潜在的ニーズを直観する

はじめに 「一社単独」では市場を攻略できない

いま、多くの企業の市場戦略が「壁」に突き当たっています。

しかし、それは決して市場戦略を担当するスタッフが努力を怠っているからではありません。むしろ精一杯の努力をしているのです。徹底的なニーズ調査、優れた商品の開発、新しい顧客層の開拓、コストをかけた広告宣伝、集中的な販売活動など、およそ一つの企業として打てる「打ち手」は打ち尽くしているのです。

しかし、それにもかかわらず、新しい市場を生み出せない。

その「壁」に突き当たっているのです。

では、どうすればよいのでしょうか？

大切なことに気がつくことです。現代の市場が私たちに投げかけている大切な問題に気がつくことです。

それは、何でしょうか？

「一社単独」では市場を攻略できない。

そのことに気がつかなければなりません。

では、なぜ、現代の市場においては、「一社単独」によって市場を攻略できないのでしょうか？

そして、「一社単独」で市場を攻略できなければ、どうすればよいのでしょうか？

そのことをお話しするために、この本を書きました。

いま、市場の性質が大きく変わりつつあります。そのため、市場戦略の考え方を根本から変えなければなりません。

そのことを、わかりやすくお話しします。

最後まで楽しんで読んで頂ければ幸いです。

二〇〇〇年六月二日

田坂 広志

第一話 なぜ新しい市場が生まれてこないのか

新事業開発部長の嘆き節

いま、なぜ新しい市場が生まれてこないのでしょうか？

これほど長く不景気が続き、この不況を打開しようと、官民挙げて「新市場創造」や「新産業創造」の大合唱をしているにもかかわらず、なぜ、新しい市場や新しい産業が生まれてこないのでしょうか？

最初に、そのことを考えてみましょう。
そのために、まず、笑えない「笑話」を紹介しましょう。

一九九〇年頃のことだったと記憶しています。あの「バブル経済」が崩壊した直後の時期でした。その頃、さまざまな企業を巻き込み新事業の開発に取り組んでいた私は、ある有名な素材メーカーに、新事業開発プロジェクトの提案に行きました。

当然のことながら、先方の企業からは、「新事業開発部長」の肩書を持った方が出てこられました。そこで、早速、用意していた新事業開発プロジェクトの提案を始めたのですが、その私の話が終わらないうちに、その部長さんは、溜め息をつきながら、次のようにおっしゃったのです。

「話も終わっていないのに申し訳ないが、そのプロジェクトには参加できません……。たしかに、私の名刺には『新事業開発部』と書いてあるけれども、実際には、バブルの頃にたくさん作った『新事業』から撤退するので大変なんですよ。だから、ウチの部署は、『新事業開発部』ではなく、実態は『新事業整理部』なんですよ……。」

その部長さんのとぼけた調子と、嘆き節のうまさ、私は、思わず笑ってしまいました。が、帰り道によく考えてみると、この話はとても笑える話ではありません。しばし、深く考え込んでしまいました。

考えてみれば、これは、「笑話」ではなく、「悲しい話」です。

なぜならば、この話の背景には、「狼少年」がいるからです。

「ベンチャービジネス・ブーム」という名の「狼少年」がいるのです。

言霊力を失った中央官庁

振り返ってみれば、我が国では、大きな動きだけで、過去に三度、この「ベンチャービジネス・ブーム」がやってきています。七〇年代、八〇年代、九〇年代、それぞれに一度ずつやってきているのです。

しかし、残念ながら、これらのブームは、いずれも大した成果を残さずに、いつのまにか消えてしまいました。

そして、今度は「ネットビジネス」のブームです。アメリカのシリコンバレーを中心に空前のベンチャービジネスのブームがやってきています。アメリカ経済の未曾有の活況を支えているのも、こうした「ネットビジネス」です。そこで、こうした活況にあやかろうということで、またもや、官民挙げての「ネットビジネス・ブーム」や「ベンチャービジネス・ブーム」がやってきました。

しかし、ここで少し冷静になって考えてみましょう。

本当に、こうしたやり方で、我が国に新しい市場や産業が生まれくるのでしょうか？

私には、それはあたかも「狼少年」の物語のように聞こえます。

「オオカミだ！ オオカミだ！」と叫んで村人を惑わした少年の物語です。しかし、何度目かに本当に狼がやってきたとき、村人はそうした声には踊らされなくなっていたという物語です。

同じように、またもや「ベンチャーだ！ ベンチャーだ！」という叫びが聞こえてきます。しかし、もはや、村人ならぬ、企業人のなかには、「そうした掛け声だけでは踊らされないぞ」と、醒めた気持ちで見ている人々が増えています。

なぜならば、そもそも、中央官庁の「言霊力」ことたまりぶくがなくなっているからです。

一昔前ならば、通産省などの中央官庁が、「兆円の新市場」や「××兆円規模の新産業」などのビジョンを打ち上げると、民間企業も、「それっ！ ビジネスチャンスだ！」と期待感に満ちて一斉に動き出したのですが、最近では、眉に唾をつけながら、とりあえず政府の掛け声に合わせて足を動かしているのが実態です。

そして、その裏返しに、通産省などの行政責任者にも「自信喪失」が見られます。

「笛吹けども、民間踊らず」ということが続き、自信を失っているのです。かつて、中央官庁のキャリア課長の語る言葉には、まさに「言霊」ことたまとも呼ぶべき力がありました。これらの行政責任者が「新市場ビジョン」や「新産業ビジョン」を語れば、本当に、そうした新市場や新産業が生まれてくると感じられたものです。

どうして、こうなってしまったのでしょうか？

どうして、中央官庁の「新産業ビジョン」や「新産業政策」が有効性を失ってしまった

たのでしょうか？

通産省の廊下の古き

その理由は、実は、通産省などの廊下を歩いてみるとわかります。廊下を歩きながら、部屋の前に掛かっている部屋の看板を見てみると、面白いことがわかるのです。

「化学課」「繊維課」「鉄鋼課」「非鉄金属課」「産業機械課」「電子機器課」「自動車課」……。

おわかりでしょうか？

これらの看板に示されている産業分類は、いずれも「シーズ分類」なのです。

化学品、繊維、鉄鋼、非鉄金属、産業機械、電子機器、自動車などは、いずれも「企業が市場に何を提供するのか？」という観点での分類であり、いわゆる「シーズ」による分類です。したがって、これらの課の名称は、いずれも産業を「シーズ」の側から分類した名称による区分なのです。

しかし、これに対して、いま期待されている「新産業」とは、いったいどのようなものなのでしょうか？

それは、例えば、手元の日経新聞を開き、見出しを読むとよくわかります。

「環境産業の時代」

「シニア産業に集まる期待」

「教育産業を進化させるマルチメディア」

「Eコマース産業が巨大な市場を生み出す」……。

こうした新聞の見出しが教えるものは、何でしょうか？

おわかりでしょう。

これらの見出しに示されている産業分類は、いずれも「ニーズ分類」なのです。

すなわち、二一世紀に成長が期待される産業は、いずれも、生活者の「ニーズ」を中心として形成される産業なのです。

さきほどの例でいえば、「環境産業」「シニア産業」「教育産業」「Eコマース産業」などの産業は、それぞれ、「快適な環境に住みたい」「豊かな老後を過ごしたい」「子供に楽しく学ばせたい」「手軽にショッピングがしたい」といった生活者の「ニーズ」を中心として形成される「ニーズ型産業」なのです。

それは決して、これまでのような、化学産業、繊維産業、鉄鋼産業、機械産業、電子産業、自動車産業などの「シーズ型産業」ではありません。

求められる串刺し機能

しかし、それにもかかわらず、通産省の廊下に掛けられている看板は、その大半が、いまだに「シーズ型産業」の分類なのです。

これでは、通産省の新産業政策によって、新しい産業が生まれてくるのは難しい。

なぜならば、二一世紀に期待される「ニーズ型産業」とは、これまでの「シーズ型産業」が横断的に結びつくことによって生まれてくるからです。

「シニア産業」を例にとって考えてみましょう。シニア産業においては、例えば、高齢者の方々が楽しく老後を過ごす「シニア・コミュニティ」を提供することが期待されます。

しかし、そうしたコミュニティは、単に一つの業種だけでは提供できません。地域開発のためのデイベロッパー、シニア・マンションを建設するゼネコン、バリアフリー家具などの家具メーカー、介護のための人材派遣会社、ヘルスケアのための医療サービス、健康フードの食品メーカー、紙オムツなどの医薬品メーカー、生涯学習の教育サービスなど、さまざまな産業分野に属する異業種企業が集まり、協働することによって提供することができるのです。

もう一つ例を挙げましょう。「Eコマース産業」が提供する「ネット・ショッピング」です。これも、一つの業種だけでは提供できません。ネットワーク・インフラを提供する情報通信事業者、パソコンや情報端末を提供するハードウェア・メーカー、基本ソフ

トやブラウザを提供するソフトウェア・メーカー、コンテンツを提供するコンテンツ・プロバイダー、電子決済を提供する金融サービス業、商品を配送する宅配サービス業、場所を提供するコンビニエンス・ストアなど、やはり異業種企業が集まり、協働することによって提供することができるのです。

したがって、通産省は、「串刺し」の機能を持っていなければなりません。

タテからヨコへの発想転換

これらの例からもわかるように、二一世紀に期待される「ニーズ型産業」とは、これまでの「シーズ型産業」が組み合わせられて生まれてくる産業です。したがって、通産省が、もし本当に新しい産業を育成したいと思うのなら、これまで垂直的な構造に区分されていた「シーズ型産業」を横通しに「串刺し」にし、水平的な構造の「ニーズ型産業」を生み出すための産業政策を展開しなければならないのです。

そして、そのためには、通産省などの中央官庁には、「串刺し機能」が求められるのです。さまざまな産業分野に属する異業種企業を横断的に集め、それらの企業のシーズを組み合わせ、「ニーズ型ビジネス」を生み出す政策を展開できなければならないのです。しかし、それにもかかわらず、中央官庁の産業政策は、いまだに戦後の復興期や高度成長期の「産業政策パラダイム」のままです。

そして、そのことを象徴するのが、さきほど述べた「通産省の廊下の古さ」なのです。

それは、「シーズ型産業」の時代を象徴する廊下です。しかし、いま、時代は明らかに「ニーズ型産業」の時代に向かっていきます。環境産業、シニア産業、教育産業、Eコマース産業など、いま、官民が力をあわせて育てていかなければならない産業がたくさんあります。

したがって、そのためには、まず通産省などに「タテからヨコへの発想転換」をしてもらわなければなりません。古いパラダイムの「シーズ型産業政策」を、新しいパラダイムの「ニーズ型産業政策」へと切り替えてもらわなければなりません。

しかし、現在の中央官庁の動きを見ているかぎり、悲観的にならざるを得ません。

たしかに、長引く不景気をどうにかしようと考え、そのためには新産業や新市場だと考える。その発想は間違っていないかもしれません。しかし、そこで多くの中央官庁が「新産業創造」や「新市場創造」の合唱をしているのですが、政策レベルで見ているかぎり、どこにも「串刺し機能」を強化する動きは見られない。

昔と何も変わっていないのです。

それは当然かもしれませんが。中央官庁にとっては、「産業」の串刺し機能以前に、「組織」の串刺し機能そのものが大問題なのですから。

長く続いた「縦割り行政」の弊害によって、「省庁横断的機能」はおろか、一つの省庁のなかの「組織横断的機能」でさえ満足に發揮できないのですから……。

そう考えていると、どうも、中央官庁の語る「新産業創造」や「新市場創造」という言葉も、「狼少年の声」に聞こえてきます。

どうも、新しい産業や市場の創造は、「官」に頼ってはいけません。

死屍累々のテクノパーク

では、もう一つの「官」である地方自治体はどうでしょう？

率直に言って、ここにもまた大きな問題があります。

地方自治体の「地域振興政策」を見てみると、判で押したように同じです。もちろん、その政策が正しいものであるならば、判で押したように同じであってもよいのですが、それが、あまり正しくないのです。

それを象徴するのが、「死屍累々のテクノパーク」です。

いま、地方自治体には、「テクノパーク」や「リサーチパーク」などの名称のさまざまなか「インキュベーション施設」があります。地域開発の一環として、最先端の通信設備や実験設備などを持った施設をつくり、地域のベンチャー企業を育成するとともに、その周辺に大企業の研究施設や工場などを誘致して地域振興を図ろうというものです。

こうした「インキュベーション施設」は、計画中のものを含めると全国に約一三〇ヶ所あるといわれています。まさに「判で押ししたよう」に、どの地方自治体も似たようなインキュベーション施設構想によって地域振興を図ろうとしているのです。

しかし、残念ながら、多額の税金を使って高価な設備を導入し、立派な研究施設やオフィスビルを建てたものの、大企業の誘致もままならず、かといって地域のベンチャーの育成もはかばかしくなくいまま、空き地にペンペン草が生え、閑古鳥が鳴いているという「インキュベーション施設」が多いのも事実です。

このように、地方自治体の「テクノパーク」や「リサーチパーク」の施策を見ると、残念ながら、文字どおり「死屍累々」といった風情なのです。

では、どうしてこうなってしまうのでしょうか？

その原因は、明らかです。

「インキュベーション」(孵化)ということ误解しているからです。

それが、最も大きな原因です。

箱物行政のインキュベーション

たしかに、アメリカなどでは「ビジネス・インキュベータ」が地域産業の振興に大きな役割を果たしています。地域にあって、有望なビジネスプランやアイデアを持ったアントレプレナー、すなわち「ビジネス・エッグ」(事業の卵)を見つけ出し、その卵が孵化して雛になり、さらに大きな鳥になって羽ばたくのを支援する「社会的機能」です。例えば、アメリカでも最大の「テキサス・テクノロジ・インキュベータ」(オースチン・テクノロジ・インキュベータ)など、いくつもの優れた成功例があります。

しかし、問題は、地方自治体の首長や行政責任者が、こうした「ビジネス・インキュベータ」を訪問するときに起こるのです。

なぜならば、「インキュベーション」とは、「インキュベーション施設」のことであると誤解してしまうからです。

さきほど、「ビジネス・インキュベータ」とは「社会的機能」であると述べました。し

かし、日本の首長や行政責任者は、ほとんど本能的に「インキュベータ」とは「施設」のことであると誤解してしまうのです。

それは、長く続いた「箱物行政」の悪しき習慣が原因でもあり、「ソフトウェア」や「ノウハウ」という「目に見えないもの」を評価しないという日本人の悪い傾向が原因でもあるのですが、とにかく、「インキュベーション」とは、立派な「インキュベーション施設」をつくることだと勘違いしてしまうのです。アメリカの優れたインキュベーション施設を見学して感動するのは良いのですが、感動の対象が「施設」に向けられてしまうのです。

そこで、こうした地方自治体の首長や行政責任者は、地域に戻って、早速、「インキュベーション施設づくり」に熱をあげます。シンクタンクに頼んで「インキュベーションプラン」を作文してもらい、ディベロッパーやゼネコンに頼んで、立派な「箱物」を設計し、建設するのです。

しかし、文字どおり「仏作って、魂入れず」の諺どおり、立派な「インキュベーション施設」はつくるのですが、肝心の「魂」を入れることができないわけです。

では、「魂」とは何か？

例えば、テキサス・テクノロジー・インキュベータを運営しているテキサス大学のビジネススクールは、インキュベーションを成功させるためには「五つの条件」が大切であると述べています。

まず第一に「アントレプレナー」。起業家です。そして第二に「ビジネス・アイデア」。新しい技術特許やビジネスモデル、ビジネスプランです。第三が「ベンチャー・キャピタル」。すなわち事業資金です。さらに、第四が「ビジネス・コンサルテーション」。アントレプレナーに対して、財務や法務、マーケティングやマニユファクチャリングなどについての専門的アドバイスをするエキスパートがいます。そして、第五が「オフィス」や「ラボ」です。ビジネスを立ち上げるために必要な、事務施設や研究施設を安くレンタルしてくれるわけです。

インキュベーションの「五つの条件」

このように、アメリカの「ビジネス・インキュベーション」は、こうした「五つの条件」を整えることによって、成功しているのです。

しかし、日本の地方自治体は、しばしば、この「五つの条件」のうち最後の「オフィス」や「ラボ」という条件だけを整え、それで、ビジネス・インキュベーションが成功すると思っ込んでしまっています。

もちろん、国の補助金制度などを利用して、それなりにベンチャー企業への資金提供の仕組みは準備しています。しかし、アメリカのベンチャー・キャピタルの機能とは、単なる「資金提供」ではありません。多くのベンチャー・キャピタリストが自分自身、アントレプレナーとしての失敗と成功の経験を持ち、その体験で培った見識によってアントレプレナーの人物を厳しく値踏みし、ビジネスアイデアやビジネスプランの甘さを指摘し、マーケティング戦略や会社経営をアドバイスし、さらに、いざとなったときは、自らアントレプレナーに代わってベンチャー企業の経営を担うことさえ行います。それが、アメリカのベンチャー・キャピタルです。

単に、新事業に対する国や自治体の補助金制度や融資制度が整ったということで、それが「ベンチャー・キャピタル機能」になるわけではありません。

また、地方自治体の「テクノパーク」や「リサーチパーク」には、こうした「ベンチャー・

キャピタル機能」だけでなく、「ビジネス・コンサルテーション機能」についても、あまり十分な機能がありません。

その理由も、はっきりしています。

要するに「ベンチャービジネスの専門家」がいないのです。

ベンチャービジネスに関する財務や法務、マーケティングやマニユファクチャリングについての「智慧」を持った人材がいないのです。しかし、それは、地方自治体だけの問題ではありません。我が国全体に、そうした人材が不足しているのです。

たしかに日本にもビジネススクールはありますが、残念ながら、日本のビジネススクールは、あまり実務経験を持たない研究者が「ベンチャービジネス」を机上で調査し、分析し、研究しているという場合が少なくないのです。それはアメリカのビジネススクールとは決定的に異なる部分です。

このように、地方自治体の「テクノパーク」や「リサーチパーク」は、インキュベーションのための「五つの条件」のうち、豪華な「インキュベーション施設」という条件だけが立派であるものの、残りの四つの条件については、きわめて不十分なのです。

これでは、「死屍累々」になるのも無理はありません。

自治体のシリコンバレー願望

すこし話が脱線しますが、しばしば、地方自治体の首長や行政責任者の方々にお会いすると、「私どもの 地域を、x x 県の『シリコンバレー』にしたいと思っています」といった「夢」のような発言を聞かれます。もちろん、こつした夢は大切なのですが、これらの首長や行政責任者の方々が理解しておくべきことが一つだけあります。

それは、アメリカのシリコンバレーには、長い歴史のなかで形成された「ビジネス生態系」(business ecosystem)が存在している、ということです。

この「ビジネス生態系」という言葉は、シリコンバレーの中心にあるスタンフォード大学ビジネススクールなどでしばしば用いられる言葉ですが、要するに、さきほどインキュベーションに必要な「五つの機能」と呼んだものが、有機的に結びつきながらすべて存在しているということです。

例えば、シリコンバレーには、優れた「ビジネスアイデア」を持った「アントレプレナー」が無数にいます。そして、彼らのアイデアが優れているならば、リスクをとって、巨額の資金を提供してくれる「エンジェル」も数多く存在します。さらに、ベンチャー企業に資金を提供するだけでなく、マーケティング戦略や会社経営についてのアドバイスをしてくれる「ベンチャー・キャピタル」、さらには、電話一本掛ければすぐに会ってビジネスに関する高度な知識や智恵を提供してくれる「コンサルタント」もたくさんいます。そして、「レンタル・オフィス」や「レンタル・ラボ」も安いコストで利用できるものが、多数あります。そつしたさまざま「機能」が、一つの地域に集積しているのです。

これが、シリコンバレーに存在している「ビジネス生態系」です。

そして、その本質は、「ビジネス生態系」と呼ぶよりも、むしろ「ナレッジ生態系」(knowledge ecosystem)とでも呼ぶべきものです。すなわち、シリコンバレーには、ベンチャービジネスとアントレプレナーシップに関するきわめて高度な知識と智恵が蓄積されているのです。

それを象徴するのが、「ブレックファースト・カンパニー」というエピソードです。アントレプレナーとベンチャー・キャピタリスト、そして、ビジネス・コンサルタントが集まって朝食会をする。その場で、面白いビジネスアイデアが話し合われる。「では、会社をつくるのか」という話になる。すると、夕方には、必要な人材が集められ、会社が生まれている。

そうしたエピソードが、しばしば語られる地域。それがシリコンバレーなのです。

そして、それが可能なのは、シリコンバレーという地域に、ベンチャービジネスとアントレプレナーシップに関する膨大な知識と智恵が集積されているからにほかなりません。

しかし、その背景には、これまで無数のアントレプレナーたちが、人生を賭してベンチャーを起こし、大きなリスクを背負って悪戦苦闘し、失敗と挫折のなかで深く学び、成功と飛躍によって次の世代への夢を残してきた歴史があることを忘れてはなりません。

その歴史の重さを理解することなく、甘い願望として、「私どもの 地域を、××県の『シリコンバレー』にしたいと思っています」と発言するその安易な姿勢が、地方自治体における「テクノパーク」や「リサーチパーク」が死屍累々となる原因であることも一面の事実なのです。

率直にいえば、多くの勇敢なアントレプレナーたちの「リスク・テイキング・マイン

ド」(リスクを取る精神)によって築かれてきたシリコンバレーという「場」を、あまり「リスク・テイキング・マインド」を持たない行政責任者が「創れる」と発想すること自体が、何かの「錯誤」なのかもしれません。

そして、こうした「錯誤」が横行しているかぎり、我が国の地方自治体や中央官庁の施策によって、シリコンバレーはおろか、新しい市場や新しい産業、さらには一つの新しい事業さえ、満足に生まれてくることはないのかもしれないかもしれません。

「一社単独」の新事業開発の限界

さて、関係者には少し耳の痛い話になってしまいましたが、では、いったいどうすればよいのでしょうか？

我が国において、新しい市場や新しい産業を生み出していくためには、いったいどうすればよいのでしょうか？

そこで、もう少し元気の出る話を紹介しましょう。

最近の民間企業の話です。

さきほど、バブル崩壊の時期に「ウチは、新事業整理部だよ」と自嘲していた新事業開発部長さんの話を紹介しましたが、最近、また、あるメーカーの新事業開発部長さんにお会いしました。この方も、とても印象的な方でした。

なぜならば、この部長さんは、長引く不景気にもかかわらず、新事業開発については実に前向きな発言をされていたからです。

私が、異業種協働による新事業開発プロジェクトの提案をすると、目を輝かせ、こうおっしゃるのです。

「たしかに、いまは不況です。しかし、不況だからといって新事業開発に取り組まないのは自殺行為です。だから力ネは出します。不況でも、本当に良い案件さえあれば力ネは出るのです。しかし、問題は、その『良い案件』が無いんですよ。おそらく、いままでのように自分の会社だけで新事業開発に取り組んでは駄目なんですよ。異業種企業と手を組んで新事業開発をやらなければならぬでしょう。しかし、どういう戦略でそれをやればよいのかわからない。それが問題なんです」

そうおっしゃるのです。

この新事業開発部長さんのおっしゃることは、きわめて正しい。

たしかに、最近の日経新聞の紙面のトップを飾るのは、「異業種連合」の記事ばかりです。それは決して偶然ではありません。時代がそうした異業種連合を求めているのです。

だから、新事業を開発するためにも、いままでのような「一社単独」の取り組みでは駄目なのです。「異業種連合」によって取り組まなければならないのです。

そして、そうした異業種連合を組むときの戦略も、実はあるのです。そのことを語るのが、本書の目的です。

そして、この第一話で紹介した三つのエピソードのなかに、その戦略のヒントが示されています。それを象徴するキーワードが、「ニーズ型産業」「顧客中心市場」「ビジネス生態系」「インキュベーション」、そして「異業種連合」です。

しかし、その前に、大切なことを理解しておかなければなりません。

なぜ、「異業種連合」が必要なのか？

そのことを理解しておかなければなりません。

冒頭、その理由を、端的に述べておきましょう。

市場の性質が根本から変わりつつあるからです。

そのことが理解されていないのです。

たしかに、長引く不況のなかで、中央官庁は新しい産業育成政策を模索し、地方自治体は新しい地域振興方策を求め、民間企業は新しい事業開発機会を探しています。しかし、これらの中央官庁、地方自治体、民間企業の多くが、そのことに気がついていないのです。

そして、いま、市場がまったく新しい性質の市場に変わりつつあるにもかかわらず、中央官庁は戦後復興期や高度成長期の古い産業政策を依然として展開し、地方自治体はアメリカのインキュベーション手法を誤解したまま取り組み、民間企業は古い発想の新事業開発戦略をとり続けているのです。

それが、新しい市場や新しい産業が生まれてこない、最も大きな原因です。

だからこそ、「なぜ新しい市場が生まれてこないのか」を考えるためには、中央官庁も、地方自治体も、民間企業も、その前に、次の問いを問わなければならないのです。

「いま、市場の性質がどのように変わりつつあるのか？」

その問いを、深く問わなければならないのです。

経営者が直面する「七つの問題」

では、いま、市場の性質がどのように変わりつつあるのでしょうか？

そのことを考えるために、現在、多くの経営者やマネジャーが市場において直面している問題について考えてみましょう。

いま、経営者やマネジャーは、市場において、次の「七つの問題」に悩まされているのではないのでしょうか？

- (1) 周到な販売計画を実行しても、期待どおりに商品が売れない
- (2) 優れた商品を販売するだけでは、顧客ニーズを満たせない

- (3) ベンチャー企業の動きによって、市場全体が大きな影響を受ける
- (4) 小さな新聞記事によって、商品の売れ行きが大きく変わる
- (5) 過去の成功事例を模倣しても、ヒット商品を生み出せない
- (6) 最新の手法で市場予測をしても、その予測が当たらない
- (7) 緻密な市場分析をしても、顧客ニーズがつかめない

そこで、次の第二話で、「これら」七つの問題」について、それぞれ考えてみましょう。

この「風の言葉」は、
2000年に『これから市場戦略はどう変わるのか』として、
ダイヤモンド社から出版されました。

これから市場戦略はどう変わるのか

- 第一話 なぜ新しい市場が生まれてこないのか
- 第二話 いま経営者を悩ませる「七つの問題」
- 第三話 「生き物」としての性質を強める市場
- 第四話 周到的な販売計画を実行しても、期待どおりに商品が売れない
- 第五話 優れた商品を販売するだけでは、顧客ニーズを満たせない
- 第六話 ベンチャー企業の動きによって、市場全体が大きな影響を受ける
- 第七話 小さな新聞記事によって、商品の売れ行きが大きく変わる
- 第八話 過去の成功事例を模倣しても、ヒット商品を生み出せない
- 第九話 最新の手法で市場予測をしても、その予測が当たらない
- 第十話 緻密な市場分析をしても、顧客ニーズがつかめない
- 第十一話 異業種連合による「七つの戦略」
- 第十二話 一つの商品を販売するのではなく、商品生態系全体の創発を促す
- 第十三話 顧客への販売を促進するのではなく、顧客の購買を支援する
- 第十四話 一社で展開できる戦略ではなく、一社では展開できない戦略を打つ
- 第十五話 市場での広告宣伝ではなく、市場への情報発信を重視する
- 第十六話 市場のルールに従うのではなく、市場のルールを書き換える
- 第十七話 市場の動向を予測するのではなく、市場を顧客とともに創造する
- 第十八話 顧客ニーズを分析するのではなく、顧客の潜在的ニーズを直観する