

## はじめてのBtoBマーケティング

第30回

## 分母を考える

この連載ではBtoB分野のマーケティングを「目からウロコが落ちたように」くっきりスッキリと理解していただき、今すぐ使える手法と発想をお届けします。

マーケティングの活動では、マーケットの規模であるとか、見込み顧客の数といった「生存領域の大きさ」を把握もしくは想定することが重要です。生存領域とは、分数の分母に該当します。分母を想定することで、分子の大きさが増えたか減ったか、あるいはよく頑張ったのか取り漏れが多いのかといった、事業活動の結果に対する評価を適切に行うことができます。とはいうものの、マーケットが安定しているときは、過去の統計や業界データなどから、容易に類推することができた「分母」ですが、今日では類推したり想定したりすることに困難を感じている企業も増えています。

## ●分母とは生存領域の大きさ

分母を「生存領域」と表現しましたが、同じカテゴリーの商品で競合する2社の生存領域は、必ずしも同じとは限りません。なぜならば、Aという商品のマーケットに内在している需要や必要性、あるいは顧客にとっての本質的価値によって、顧客のセグメンテーション（顧客細分化）は様々にタイプが異なってくるからです。

例えば「ネジ」であっても、機能や用途だけではなく、納品スピードといった見方をすることで、マーケットの姿は全く異なったものに変化します。今では、注文の翌日配達というのは珍しくありませんが、もし、「1時間後に届けることのできるネジの宅配サービス」という切り口でマーケットを見た場合、その「もし」が成立する場合には10円のネジの売価を100倍、1000倍にもすることが可能かもしれません。

## ●そんな分母が存在するのか？

とはいうものの、仮にネジ一本を1万円でも購入しなければいけない場面が、現実として存在するとして、そのマーケットの規模は果たしてどのくらいなのか？という疑問が生まれます。そして、多くの場合は、その疑問は「過去の経験と知識に照らして、あり得ない」という判断が下されるでしょう。つまり、過去のモノの見方（パラダイム）に囚われて、新しいモノの見方を受け入れられない。しかし、変化の時代には、過去のパラダイムに縛られていると確実に誤りを起こします。なぜならば、今は、過去の周期性からは先が読めない変化の時代。過去のパラダイムがことごとく外れるのが、変化の時代だからです。

iPhoneが初めて発売される前に、日本の有名メーカーがiPhoneと見間違える斬新なデザインの新型携帯電話を開発していました。しかし、マーケット調査の結果、需要はごくわずかしかなかった。ユーザーは「折り畳みのできる携帯電話を欲している。それが調査の結果証明されたマーケットの声でした。ゆえに、発売を取りやめました。

しかし、今では誰もが知っているように、iPhoneという「調査の結果では誰も欲していなかった新製品」は大ヒットとなりました。

調査では見つけられなかった分母。ロマンチックな言い方をすれば「見えざる大陸」は確かに存在していたのです。

図

初代のiPhoneが発売される一年前・・・  
スマートホンの発売を計画していた日本企業が  
2006年2月に行った市場調査によると

タッチパネル式携帯電話がほしい 3%

折り畳み式携帯電話がほしい 70%

調査の結果

iPhoneのような携帯電話を作っても  
売れるはずがないと判断した……  
しかし、現実には大ヒットとなる



## ●多くの大ヒットをお蔵入りさせている理由とは

先のスマホ以外にも、ロボット掃除機をはじめとして、日本企業が先手を取っていたがマーケットが無いと見切りをつけた「大ヒット」は少なくありません。

それどころか、大ヒットの経緯を調べると、大半の事例で「調査段階では需要が小さい」という結果だった例が多い。いや、ほぼ全てだったといえます。

1980年代までの日本企業には元気があった、という印象を持つ方は少なくありません。その理由として、さまざまな分野で、革新的なヒットを生み出していたことが挙げられます。

なぜ、かつて需要が無い分野で大ヒットが飛ばせていたのに、今では「大ヒットの芽を、お蔵入りさせてしまう」のでしょうか？

その最大の理由は、古い世代のマーケティング・パラダイムに囚われているからかもしれません。例えば、「需要やニーズには、応えるモノ」という、古い常識に囚われ続けているようです。

## ●基本概念に立ち返って分母を創出する

“ニーズとは、必要性。需要とは、欲する理由”。

必要性と、欲する理由、この二つを創出することが、本来のマーケティングの目的でした。でした、と過去形で書いているのは、いつの頃からか必要性や需要を

発見する手法こそがマーケティングであるという誤解や曲解が増えたためです。

マーケティングという技術は「魚群探知機」のように使うこともできますが、本来は「魚のいない池に魚を湧き出させる」技術。言い方を変えると、狩猟的ではなく、農業的な発想がマーケティング。そして、農業的な発想のマーケティングで世界を驚かせたのがニッポン型マーケティングでした。

今、グローバルなマーケティング概念は、探索から創出へ、狩猟型から農業型へと転換しています。

求める分子の大きさ。つまり、自社の収益。それを得るために必要となる、分母を創出する。このパラダイムに転換した企業は、変化をチャンスに変え躍進しています。



著者●中井 淳夫（なかい あつお）

株式会社 創英 代表取締役  
BtoBマーケティングを専門にしており、昨年開催したセミナーの受講者は700名以上。受講者の96%が満足し、企業規模にかかわらず活用できる内容と高く評価されている。一般社団法人組織内コミュニケーション協会を創設し代表理事を務め、産学連携で躍進企業の社内マーケティングを研究してきた。相談・問い合わせは、b2b@soway.co.jp

# 誤努力

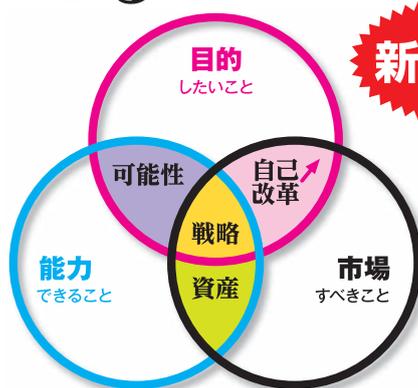
誤努力しなければ、必ずハナヒラク  
人生に生きるマーケティング

書名 **ごどりよく**

著・中井 淳夫  
(なかい あつお)



定価 1,500円+税  
ISBN978-4-88647-246-5



新刊情報

### 9割が「誤努力」で自滅!

本書はサッカーのOWNゴールのような自滅に向かう誤った努力＝「誤努力」からの脱出をテーマにしています。自滅しないようにすれば、状況すべてを好転させることができます。誤努力からの脱出は、いつでもだれでも簡単にできます。その方法を著者がセミナーで伝えているマーケティング思考をベースに、「あなた自身のために」応用できるようにまとめています。社会経験の少ない新社会人、就職を目前としている方に向けて、やさしく解説しています。

発行・発売元 株式会社 SCC ※全国の書店・アマゾン・楽天ブックス・オムニでご購入いただけます。

Change the Marketing into Diamond♪

ダイヤも黒鉛も成分は「炭素」 マーケティングをダイヤモンドに変える

株式会社 創英

E-mail : b2b@soway.co.jp

〒162-0811

東京都新宿区水道町3-14 神楽坂Nビル

資料請求番号 11608-06101