



特定した
市場

はじめに

ほとんどの市場調査は、市場を分類（分割）するのに顧客の属性を使っている。男女、人種、年齢などである。このタイプの市場分割はつぎの事実を無視している。あなたが店に行って何かを買おうとすると、あなたは老人用のものとか、若い人用のものとか、白人用とか、ヒスパニック用とかのものを探しているのではなく、単に自分のある作業を実行したり、仕事を仕上げるのに役立つものを探しているのだということ。要するに、あなたは仕事のために製品を購入しようとしているのである。種々の市場は、顧客がしようとしていることによって組織化されている。料理、クリーニング、健康維持、などである。そこで、以後われわれは、市場を「ある仕事を実行しようとしている人々のグループ」と定義しよう。

あるグループの人々が一つの同じ仕事を実行しようとしているからといっても、彼らのニーズを満たそうとする企業が存在していることを意味しない。実際、発見されていない市場はごろごろある。これらの市場をどのようにして見つけられるかを議論する土台を確立するために、さまざまな市場のタイプを定義しよう。

持続している市場 (Sustaining market)

持続している市場とは、ニーズが認識されていて、一つの業界がそのニーズを満たすよう努力している市場である。これらの市場は容易に調査できる。なぜなら、それを構成する顧客が分かっているのだから。顧客がしようとしている共通の仕事は、製品やサービスが提供している機能から導くことができる。この事実にも関わらず、[従来法]新市場調査は男女などの区別で市場を分割しようとしており、プロセスや製品が実行するさまざまな仕事に注目していない。実際、新しい市場を発見する方法の一つの方法は、既知の顧客たちがわれわれの製品やサービスをどのように使っているかを観察することである。ときには、思いがけない仕事をするのにその製品を使おうとしている人々として、市場のサブグループが見つかる。

「持続している市場」は、さらに分割できて、より高い性能のためには普通よりも高いお金を喜んで払う人々の**ハイエンド市場 (high-end market)**と、低い性能で満足し、改良性能のために高い金額を払うことを好まない人々の**ローエンド市場 (low-end market)**とに分かれる。諸企業は、ハイエンド市場を満足させ、ローエンド市場の顧客を切り捨てることに、魅力を感じる。彼らは自分たちの製品やサービスを絶えずプッシュして、性能を一層強化する。これらの企業は、ついには高い利益だけを受け入れるように自分の価値観を変えていく。この結果しばしば、ローエンド市場は、過剰性能の高価な製品のままで打ち捨てられていく。市場のローエンドの人々は、彼らのニーズにあった低価格の製品をいつも探しているのである。

認識されていない市場 (unrecognized market)

認識されていない市場とは、そのニーズを満足する業界がまだ存在しない市場である。ここで人々は自分自身のニーズを満たそうと不器用に試みているだろう。ときには、製品やサービスの価格が高すぎて手が届かない。その結果、彼らは不満足のままであるか、大幅に遅れてサービスを受けることになる。これらの「認識されていない市場」は、自分たちの仕事を自分でできるようにさせる製品に群がるだろう（もしその価格が手の届くものなら）。諸研究によれば、最高のリターンと創業成功の最高の確率は、これらの「認識されていない市場」のニーズにマッチすることから生まれる。これらの市場は、競争と無関係である。なぜなら、競争など存在しないのだから。この市場を喜ばせることは容易である。なぜなら、市場が期待していることは少ないし、彼らのニーズを満たす製品をまだだれも提供していないのだから。

「認識されていない市場」は、いくつかの特徴をもって登場する。

1. その仕事はあるグループの人々には認識されているが、他の人々には手が届かない。これはさまざまな理由で起こる。仕事が複雑すぎたり、高価な設備を必要としたり、危険すぎたりする場合である。この結果、専門家が必要だったり、その仕事をするには顧客が特別なセンタに行く必要があったりする。
2. その仕事は業界に認識されていないけれども、製品は不完全な形ながら存在している。その製品は、このグループのニーズに合うように、ぎこちなく使われているか、修正されて使われている。
3. その仕事自身が全く新しいものである。

「認識されていない市場」のニーズに合う製品は、通常その初期においては、「持続している市場」につながっている製品よりも、うまく機能しない。その結果、「持続している市場」はそのような製品を購入しない。しかし、ひとたびニーズが満足され市場がはずみを得ると、これらの製品の性能を改善するために資源が利用可能になる。やがてその性能が、もともとの「持続している市場」のニーズを満たし始め、ローエンドの顧客がその製品を購入し始める。ついには、ハイエンド市場もまたこの新製品を受け入れる。こういう動きをする製品やサービスは、しばしば**破壊的 (disruptive)**と呼ばれる。なぜなら、「持続している市場」の現状を、そのすべてのサービスや製品供給プロセスを含めて、破壊するからである。

「認識されていない市場」の顧客たちを調査することは不可能である。なぜなら、まだ彼らを特定できていないのだから。このような市場についてのいわゆる市場調査は、まったく不正確である。そのような市場調査の報告を基にした仮定のもとに、大規模に市場に投入された製品は大抵、的を得ない。市場の真の可能性が見失われており、大量の資源が浪費される。

よりよいアプローチは、通常の戦略を逆にし、経済的成功を構成するものを確立していくことである。逆順に作業をし、この成功を達成するのに証明しなければならない仮定を決定する。それから、これらの仮定が正しいかどうかを決定するために、低コストの学習と実験のプロセスを開始する。これには試行品やプロトタイプを開発し、それらを潜在的な顧客で試してみることが必要となる。これはお金よりも時間を必要とするが、成功の確率がより高くなる。

あなたは問いをもっているかもしれない。「われわれの会社は新しい市場を開発すべきときだろうか？」この質問が特に悩ましいのは、あなたの会社が急激に成長しており、そのペースが速く、資源を新しい起業に集中できない場合である。

戦略的観点からは、いつでも、新しい市場を開発すべきときである。企業が急激に成長しているにせよ、売り上げが失速してきているにせよ、新しい「破壊的な」製品とサービスをコンスタントに追加していく必要がある。新しい「破壊的な」製品を追加する最適なタイミングは、企業が強力な成長をしているときである。その理由は、資源が利用可能であり、[新製品の] 成長を忍耐強く待つ余裕が企業にあるからである。

もし新製品が継続的に投入されないと、企業の成功自身がそのやがての死を用意する。時間がたつと、企業は巨大な売り上げを持ち、投資家を満足させるにはそれに対応した大きな売り上げの伸びを必要とする状況にあることを見出すだろう。投資家が求める成長とは、市場をしのぐ、「予期しなかった」ほどの伸びなのである。売り上げが巨大だと、「予期しなかった」ほどの成長率の増加に再び火をつけるのはほとんど不可能である。要求される売り上げ高の飛躍は事実上不可能である。これが大抵の「破壊的」市場が小さいところから始まる理由である。結局、企業が将来の成長要件を満たすためには、新しい「破壊的」製品を順番に用意し、その収穫を定常的に得ることが、至上命令となる。

「破壊的」製品とサービスを投入し続けることが大事であると同時に、それらをどのように投入するかを考慮することもまた決定的に重要である。

新しい製品を企業の既存のプロセスと価値観の中で作り出そうと固執する企業は、これらの新製品が（企業を人質にとっている）堅固な顧客たちを敵にまわしては戦えないことを、いずれ悟るであろう。資源は常にこれらの顧客たちの方に引き寄せられてしまし、新しい製品への注文は不可避免的に小規模で、ほんのわずかの興奮しか生まないであろう。成功する確率が最も大きくなるのは、これらの製品とサービスが企業からスピノフして独立したメンバたちによって開発され、彼らが、成功のための資源、インセンティブ、リーダーシップ、およびプロセス知識を持っている場合である。

もしあなたが新しい「破壊的」製品を創り出す立場にいるのなら、[階層化TRIZアルゴリズムの問題解決] プロセスのこのステップから、「破壊的」成長のためのアイデアを生み出す多くの強力な方法を得ることができるだろう。

もしあなたが成熟した製品を開発したところなら、新しい製品を開発しないでも「破壊的」戦略を作り出すことが可能である。いくつかの企業は、「破壊的」製品から、その製品を顧客たちにもっと便利にする「破壊的」サービスへとジャンプした。他の企業は、「破壊的」配送法を開発し、製品を顧客のところへより安く、便利に届けるようにした。「破壊的」製品から「破壊的」サービスへ、さらにその製品の「破壊的」配送へというのが、自然な進化である。

これまで、「市場を発見する」ステップのこの導入部では、新しい「破壊的」な製品とその市場の重要性を強調してきた。この焦点の当て方はやや偏っている。なぜなら、大部分の開発と革新は確立された「持続している市場」で起こるだろうから。実際においては、企業は、「認識され、持続している市場」と「新しい、認識されていない市場」の双方を追及しなければならない。ほとんどの革新者たちは「持続している市場」を支えることに関わるであろう。「持続している市場」での革新によって、企業はより高い利益を求めて市場を上に登っていく（あるいは市場内の、性能がまだ十分でなかった別の地点に移る）ことができる。——ここがお金の詰まっている場所である。

本ステップの主要な意図は、あなたが満足させようとするに試みている「認識されている市場」を特定するか、あるいは、他の市場を破壊する潜在能力を秘めている「認識されていない市場」を発見するかである。

簡易版

市場とは何か？

— 共通の目的と仕事を持つ人々のグループ

個人や顧客の いろいろ



この流し台は
いつも水が
漏れている
ようだ！

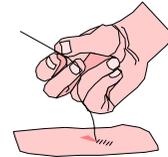
1. あなた自身あるいは既知の顧客をいくつか特定せよ。
2. この問題に関連する仕事をはっきりと特定せよ。
3. この仕事と、この仕事に関心を持つ人々のグループとを特定せよ。

観察しそれから インタビューせよ



1. 既知の顧客たちをもつ一つの製品を取り上げよ。
2. 使用中のシステムを観察せよ。
[顧客の]予期しない振る舞いに注意せよ。
3. システムを使っている人々にインタビューせよ。予期しなかった振る舞いについて尋ねよ。
4. 予期しなかった仕事とその目的は何か？

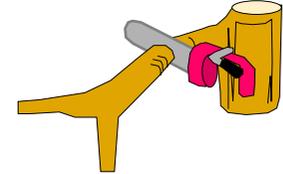
複雑な仕事 (専門家が必要)



傷口を
縫う

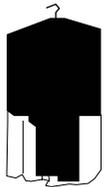
1. 特別な知識を持った専門家が必要な、複雑な仕事を特定せよ。
2. いまは「その仕事を自分ではできない」と思っている人々の中で、もしその仕事をする簡単で間違いのない方法があれば、自分で実行するだろう人々は、どんなグループの人たちか？

危険な仕事



1. 危険な仕事を一つ取り上げてみよ。
2. いまは「その仕事を自分ではできない」と思っている人々の中で、もしその仕事をする安全で間違いのないやり方があれば、自分で実行するだろう人々は、どんなグループの人たちか？

資本コストが高い



ドライ
クリーニング

1. 任意の製品、サービス、あるいは活動で、設備、オフィススペース、土地などのために高い資本支出が要求されるという理由で、高コストになっているものを特定せよ。
2. どんなグループの人々が、いまはこの活動や仕事から排除されているが、もし間違いのないやり方があり、大きな資本支出も必要ないなら、自分でやりたいと思うだろうか？

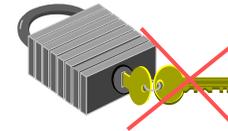
思いがけない 発見



わーい、
これで何が
できるかな？

1. 普通でない性質を持った、一つの物質あるいは物理現象が開発された。その効果は予期しないものだった。
2. 人々はどんな仕事のためにこれを使うだろうか？
3. この仕事をするとき、人々はどんなさまたまな目的を持つだろうか？
4. これをもとに、一つの市場区分を形成せよ。

ASITの 犠牲ツール [トリミング]



鍵のない錠？

1. あなたが改善したいと思う製品を取り上げよ。
2. その製品またはプロセスから、一つの主要部分を取り去れ。これがあなたの新しい「仮想製品」である。
3. だれが、この新しい製品に興味を持つだろうか？

目的と仕事で 市場を区分せよ



1. 異なった目的あるいは目標で、市場をグループに区分せよ。
2. それらの市場をさらに、人々がこのシステムを購入手続きしている仕事や業務で、区分せよ。
3. それぞれの市場区分を明確に特定せよ。
4. あなたのシステムを役に立たせたいと思う市場区分を取り上げよ。