

ところが、その後、根こそぎやられました。相当脅威を感じたはずですが。

コンサルティング業界でも、対面が当たり前だったのが、数年前からネットを利用した電話コンサルティングというスタイルが現われて暴れ回り始めました。私は暴れ回ったほうですが、既存のコンサルタントの方々からすれば、想定外のことだったでしょう。「邪道だ!」と思われていたでしょうが、出てきて一年、二年で数億円稼ぐような新参者たちにしてやられた感があったと思います。そして私たちだって、今の市場に、もっと新しい人たちが新しい進化を遂げて入ってくる予感を感じています。

自分たちが進化して出て行かなければ、入ってこられるのです。今の市場がずっと同じ面々で同じように進化しながらシェア

を争い続けるということはありません。市場を大きく変えるのは進化した外来種。そう考えて、大企業であろうと中小企業であろうと、つねに「進化した外来種」として異業種へ出て行く発想が大切なのです。

### 三つの中で一つだけ変える 小さな進化を遂げてみる

けれども資本力の小さな中小企業では、新規事業の参入はリスクが伴います。できるだけリスクを小さくしながら、進化を仕掛けていくことが大切です。そのコツは「二つ変えずに、一つだけ変える」ことです。

マーケティングを考える際に、私は「三つの要素」でモノを考えます。「商品」「客」「売り方」の三つです。「何を誰にどうやって



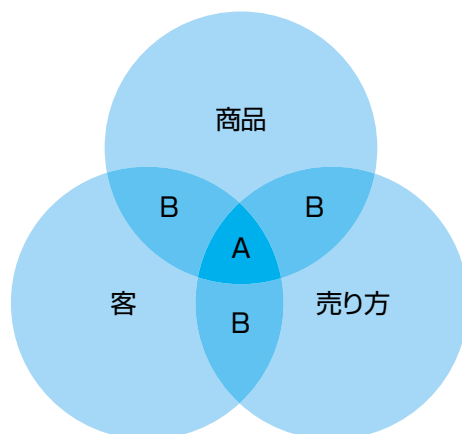
さとう まさひろ

マーケティング・トルネード代表。マーケティング・コンサルタント。1968年生まれ。京都大学工学部卒。上場都市ガス会社を経て住宅リフォーム会社を創業、3年で急成長を遂げる。2001年、(株)マーケティング・トルネードを設立。実践経験に基づいた独自のコンサルティング手法で短期間に多くの企業業績をアップさせる。『凡人が最強営業マンに変わる魔法のセールストーク』など著書多数。

<http://www.marketingtornado.co.jp>

て売るか」がマーケティングの基本構造なのです（本来は「時（いつ）」「場所（どこ）」なども大切な要素となりますが、複雑になるので使っていません）。これを三つの輪として図のように描いて整

### ■マーケティングクローバー



理します。これを「マーケティングクローバー」と言います。この三つの輪の重なり部分（A）が、今、行なっている商売です。今の商売がうまくいかなかった場合、三つの要素の中で一つだけ変えてみることを提案したいのです。二つの重なり部分（B）に進出してみるのがです。

まずは「客」を変えて、成功した例をお話ししましょう。大手ユニットバスメーカーから、ユニットバスの組み立てだけを請け負っていた会社です。商品・サービスは「ユニットバスの組み立て」で、顧客は「メーカー」、売り方は「営業マンなど使わず、入ってくる注文を受ける」となります。

けれども今の事業のままでは、仕事量も

# 進化し続けた ものだけが生き残る。 動物もビジネスも同じです。

動物とビジネスには共通するものがあります。それは生存競争です。弱肉強食は避けられないのです。今回は、「新しい進化を遂げ、外来種として他の市場に入っていく手法」についてお話しします。

## 一番強いのは進化した外来種 ビジネスにも生態系はある

人口が減り、景気も悪化したとなれば、少ないエサを求めて奪い合いになります。つまり、同業者同士の競争だけで終わることなく、異業種の競争までも激しくなっています。

たとえば昨年、事務機器メーカーのキングジムが『ボメラ』という、文庫本サイズのテキスト入力機をつくりました。ノートパソコンやモバイルパソコンをつくっていた家電メーカーからすると、不気味な脅威

を感じたはず。もし、これがソニーやパナソニックの新機種だったなら、ここまでの不気味さを感じさせる商品開発はできなかったでしょう。同業界の競合は、市場の反応も相手のやり方も見えるから予測もできるし、対策が打てる。

一番怖いのは、いわゆる「外来種」が突然変異して業界に参入してくるときなのです。生物界でも、外来種にやられて既存の種が絶滅してしまうことは少なくありません。ビジネスでもこんな歴史は今まで何度となく繰り返されているのです。

カメラ業界は、長くニコンやキヤノンなどカメラメーカー数社でシェア争いをして

きました。フィルムカメラからデジタルに時代が変わりつつあるときでも、画素数の問題からフィルムカメラに軍配が上がっていました。けれどもあるとき、家電メーカーが携帯電話にカメラ機能をつけて発売し始めた。画素数の技術もぐんぐん向上していく。徐々にフィルムカメラは勝てる理由がなくなってきました。「勘弁してくれ!」という感じだったはず。

業界内企業ならば手の内が読めますが、家電メーカーが出てくるとは思いもしなかったはず。あつという間に家庭用カメラマーカーは、デジタルカメラやカメラ付き携帯電話に席巻されました。今になってようやくデジタル一眼レフの開発でもち直しましたが、失ったものは大きかったはず。

あのとき、ニコンやキヤノンは外来種に参入された側ですが、レンズの技術とノウハウがあれば、本来、自分たちが進化して家電の世界に入っていくべきだったのです。けれども参入される側になり、既存の市場を守る厳しい戦いを強いられました。

古くは電卓で有名だったカシオが時計業界に入っていたときもそうでした。時計メーカーは最初は馬鹿にしていたはずで、相手にもしていなかったかもしれません。

価格もメーカーの言いなりです。できれば下請けを抜け出したい。そこで客だけを「一般ユーザー」に変えてみることにしたので。仕事が暇なときにマンションのポストにポストイングすることにしました。

「ユニットバスの隅っこが、カビで黒くなっていませんか? ○○○円で、すぐにピッカピカ。お電話ください」

営業活動もしません。電話が入って家に向いて、カビで黒くなったバスルームの隅っこのコーキング(防水のためにゴムで継ぎ目を埋める作業)をし直す、それだけです。メーカーにしてみれば儲からない小さな仕事ですが、彼らからしてみると在庫のコーキング剤を使って、人件費だけでできる仕事です。

最初は、空いている職人が片手間にできる小遣い稼ぎのような仕事でした。けれども、そうやって仕事を始めてみると、「ありがたい。きれいになったわ。ねえねえ、こっちも見て!」

と、家の中の他の不具合についても相談を受けるようになってきました。自分たちの専門外の仕事であっても、現場で知り合いになった職人さんに仕事を出せば可能です。今は年商の半分は一般ユーザーから

の仕事となり、下請け脱却ができました。

## 自分の中に変化できる種と 求められている変化を見つける

次に「商品」だけを変えて成功した会社の例です。日本酒のメーカーです。この会社は「日本酒」を「酒店」に「人的営業で」売っていましたが、一つだけ要素を変化させて、日本酒製造で出る酒粕を売れないかと考え始めました。酒粕には肌によい成分があります。そこで酒粕を「こうじパック」と商品化して売ることにしたのです。

通常、美容商品として売らるなら「ドラッグストアに」と思うわけですが、それでは「商品」だけでなく「顧客」まで変わってしまいます。それをした途端に、営業の勝手もまったくわからなくなります。

そこで、酒店に化粧品を売ってもらうことにしました。自分たちだけで二つ変えるのではなく、酒店にも「商品」を変えるチャレンジをしたら、自分たちだけでは手が届かない酒を扱うのは奥さんなのです。こうじパックはヒット商品になり、今では化粧品の売上のほうが多くなっていました。

以上に挙げた会社のように、今の事業が行き詰まっていたとしても「一つ」を変えてみることで、突破口が見えてくる会社は少なくありません。それなのに、なかなか自分たちがもっているチャンスに気づけないものなのです。

まずは、自社の「マーケティングクローバー」を描いてみましょう。「商品」「客」「売り方」を書き込み、一つずつずらしては、様々な新しいビジネスの可能性を見つけてみるのです。いくつかの可能性のなかで「今まで問い合わせがあった」「実は何度かお断わりしたことがある」というものがあるれば、そこは出て行くべき分野なのかもしれません。ニーズがそこにあるのです。

何度も言いますが、変化させるのは一つだけ。大きな変化は命取りとなりかねません。とはいえ、何もないとところから起業してきた起業家の方々は、大きな変化を好みます。市場の変化のなかで、今の事業とまったく関係のない新規事業に進出したいと思う方々も少なくないようです。

そこで次号では、今の事業とは関係のない新規事業に飛び出していくときのマーケティング的な考え方についてお話ししたいと思います。

