

12. アイディアや事業をGROWTH(成長)させるという観点から検討する: マーケティングの考え方の活用

教材全体での位置付け

I.教材の概要と導入

1.教材の全体像、教材の背景

II.イノベーション創出アクティビティのデザインとファシリテーション

- 2.イノベーション創出アクティビティのデザイン
- 3.イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのデザイン
- 4.イノベーション創出アクティビティにおけるファシリテーション
- 5.イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのファシリテーション

III.イノベーション創出アクティビティの工夫

- 6.イノベーション創出アクティビティのよくある困りごと
- 7.アイデアから次のイノベーション創出アクティビティへつなげる
- 8.イノベーション創出アクティビティにおいてアイデアを可視化・具現化する

IV.イノベーション創出アクティビティにおいてアイデアを事業へつなげる

- 9.イノベーション創出における事業化の考え方
- 10.アイデアが提供する価値と価値連鎖を検討する
- 11.アイデアをビジネスモデルの側面から検討する
- 12.アイデアや事業を成長させるという観点から検討する:マーケティングの考え方の活用
- 13.アイデアや事業を成長させるという観点から検討する:アカウンティング、ユニットエコノミクスの考え方の活用
- 14.アイデアや事業を事業性という観点から検討する:ファイナンス、不確実性・リスクの考え方の活用

本項の内容一覧

- 事業のGrowth(成長)について
- マーケティングの基本内容

用語

- **Growth = 事業の成長(必ずしも量的な拡大を指さない)**
- **Product/Market Fit = 良い市場を狙っていて、
且つ、その市場を満足させることができる製品
を持っている、という状態**

Growth(成長)させること

- **イノベーティブなアイデアも普及しなければ自己満足に終わる。**
- **Growth(成長)させるために**
 - **まず最初のユーザーを見つける**
 - **最初のユーザーを満足させる (Wow! experience / champion user)**
 - **市場のニーズを充足する状態になったら、アクセルを踏む**
- **最初からユーザーが満足し、マーケットにfitしていることは稀。何度もやり直して改善する。その前にGrowth(成長)のためのアクセルを踏み込んでも無駄に終わる**

Growthさせること

- **本質的にGrowthするかどうかはやってみないと分からない**
- Marketing (Market + Ing) は、Growthさせるためのアクションそのものであり、仲間を増やすアクションそのもの
- 「スモールスタートアップ」にとって、Growthするかどうか不確実なものに踏み出せるということそのものが大きな強み(大企業には難しい)

MVPを使ったGrowthの検証

- 事業の成立性やGrowthの検証のために必要最低限な機能をもったプロダクトをMVP (Minimum Viable Product) と呼ぶ
- 完全に動作する必要はないが、ユーザーエクスペリエンスの検証ができるレベルの機能やふるまいの一部が実現されていることが前提
 - 自動的なシステムに見えて裏側でマニュアルで動かすなどしていても可(通称:オズの魔法使いテスト法)
- MVPを最初のユーザー群にぶつけてフィードバックを得て、機能などを改善していく
- お金を払っていない状態でのフィードバックとお金を払った状態でのフィードバックでは率直さに大きな差があることに留意

空白ページ

市場性 (Marketability)

- **新しいアイデアやコンセプトの事業化を検討する場合、既存の市場とは異なる新たな市場を認識、形成する場合がある。**
- **したがって、今ある市場について学ぶことも重要だが、新しいアイデアやコンセプトがどのようにGrowth(成長)していくだろうかと考えて市場を自ら見出して定義する姿勢も重要であることを認識する。**

市場性 (Marketability)

- **そのプロダクト(サービス)が対象とする市場はどこか？**
 - 既存のマスマーケットか
 - 現在存在していない新規市場か
 - 既存市場の再セグメント化か(ニッチ、ローエンド等)
- **イノベータータイプな事業の場合、完全な新規市場であり市場の存在自体が不確実な場合も多い**
- **それでも、その市場がどの程度のポテンシャルがあるのかを考えなければならない**

最も有名なフェルミ推定の例

Q: シカゴには何人のピアノ調律師がいる？

シカゴの人口	✓ 300万人		
世帯当たり 人数	✓ 3人/1世帯	➡	300万人÷3=100万世帯
ピアノ所有率	✓ 10世帯に1世帯 (10%)	➡	100万世帯÷10=10万台
ピアノ調律 回数	✓ 1回 / 年	➡	10万台×1=のべ10万件/年
一日あたり 調律台数	✓ 3台 / 日・人	➡	10万件÷(3×250) = 130人
年間勤務日数	✓ 250日 / 年・人		

完全な正解に至らなくても良い。後から検証できることが大切

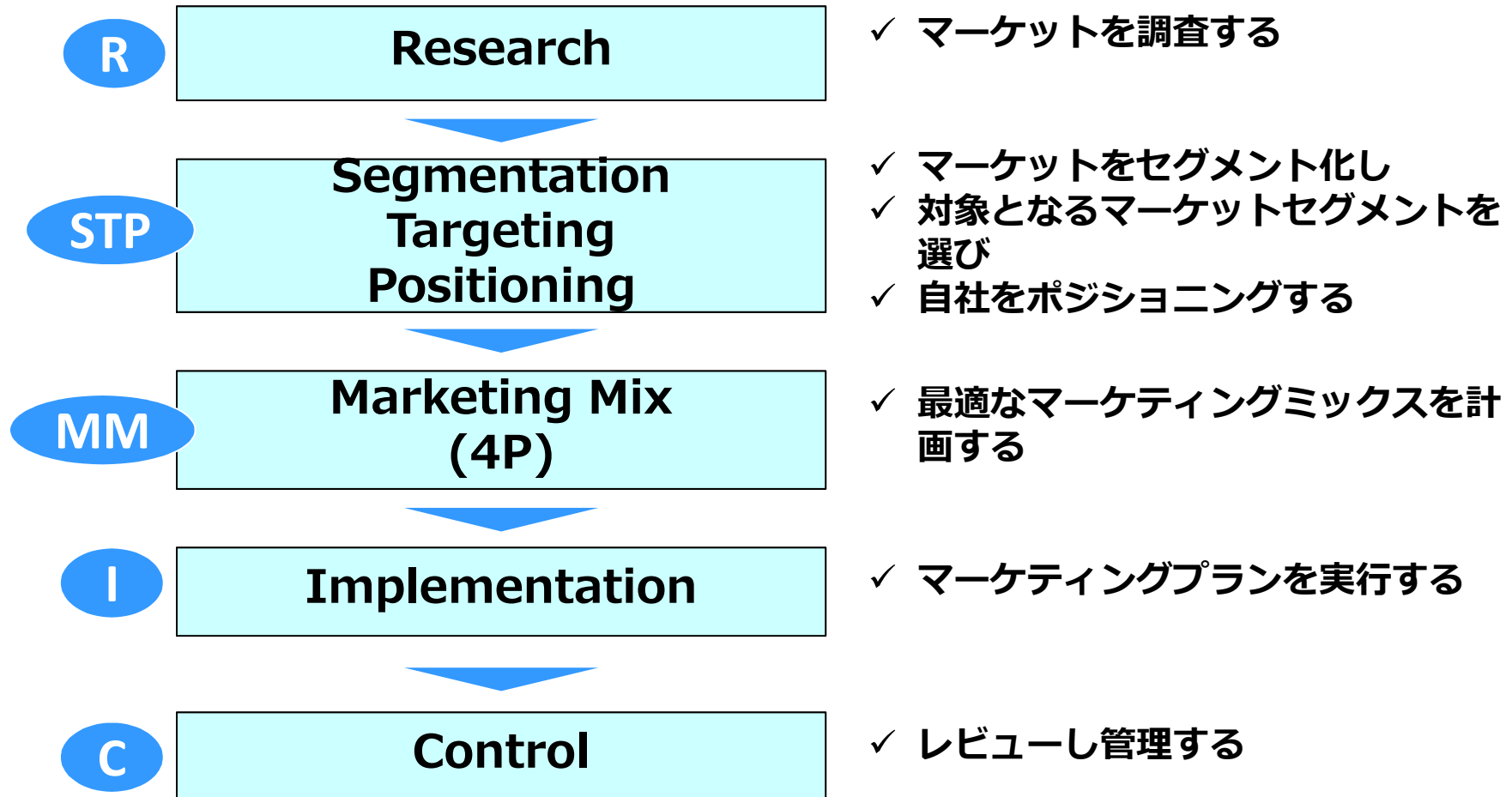
空白ページ

マーケティングの基本的な内容

Marketing

- Marketing (Market + Ing) は、Growthさせるためのアクションそのものであり、広義の意味での“仲間を引き入れていく”アクションそのもの
 - 不確実な状況下では、究極的にはやってみなければわからない
 - やってみる
 - フィードバックを受ける
 - 迅速に修正する
 - Product/Market Fitに達したらアクセルを踏む
 - マーケティングの方法論やフレームワークなどをそのまま直接使う必要は必ずしもない
 - 自らの状況や状態に合わせて既存の方法論やフレームワークを活用すると有効
-

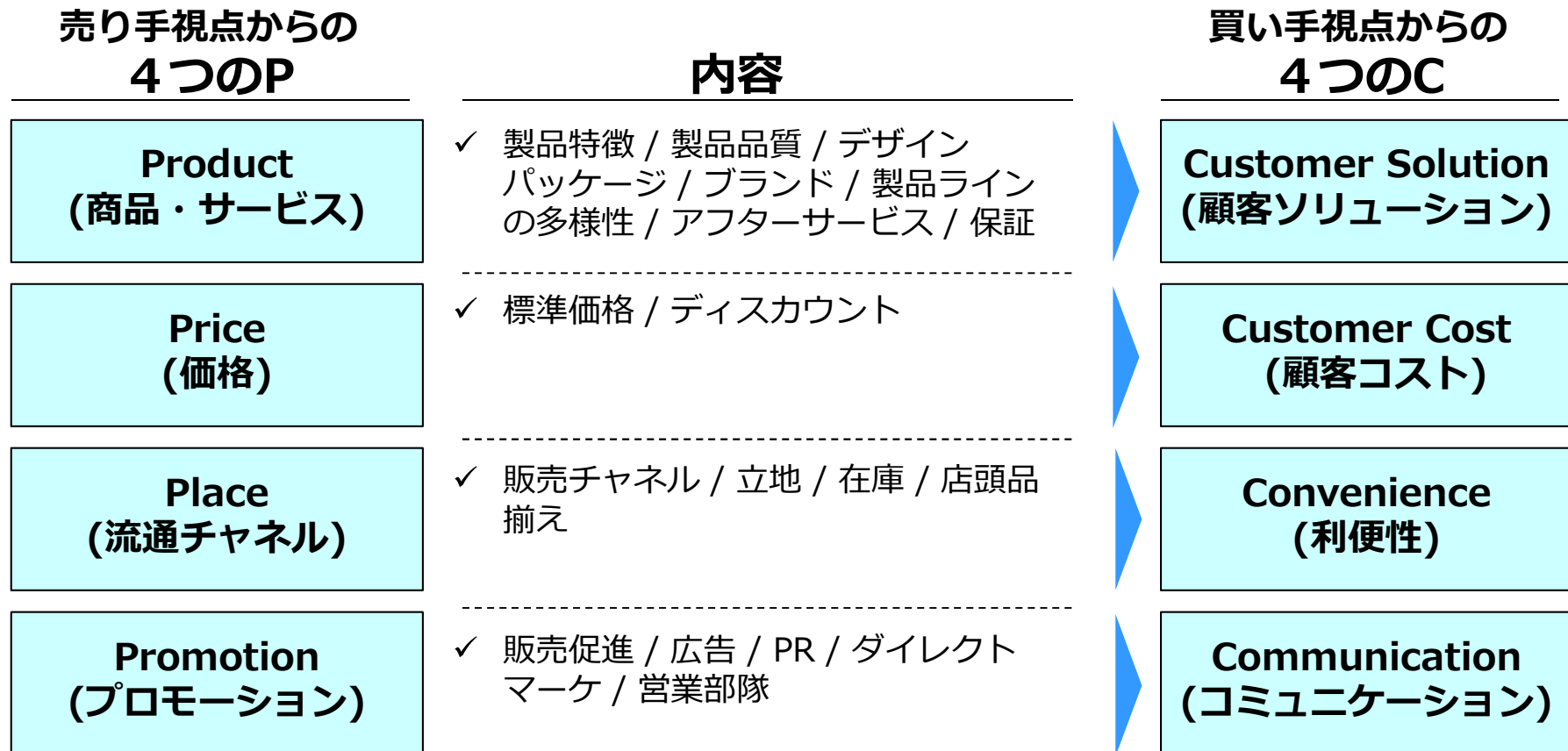
古典的 Marketingのプロセス



フィリップ・コトラーを元に加筆

古典的 Marketing Mix (4P/4C)

マーケティングミックスを構成する4つのPは、マーケティング基本中の基本。



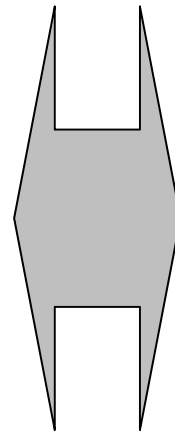
フィリップ・コトラー、ケビン・ケラー

Product-Out と Market-In

- 新規事業開発のアプローチには、大きく“マーケットイン”と“プロダクトアウト”の2つのアプローチが存在。
- どちらが優れているというものではなくどちらからスタートしても良いが、最終的には両方をカバーする必要がある。

マーケットイン
Market - In

プロダクトアウト
Product - Out



- 顧客のニーズに基づいて顧客にとって魅力のある商品・サービスを開発していくアプローチ

- 自社の持つシーズ（技術等）に基づいて優位性のある商品・サービスを開発していくアプローチ

新規ユーザーと既存ユーザー

新規ユーザー 獲得

- ファーストデートに例えられる
- ファーストインプレッション

既存ユーザー 維持

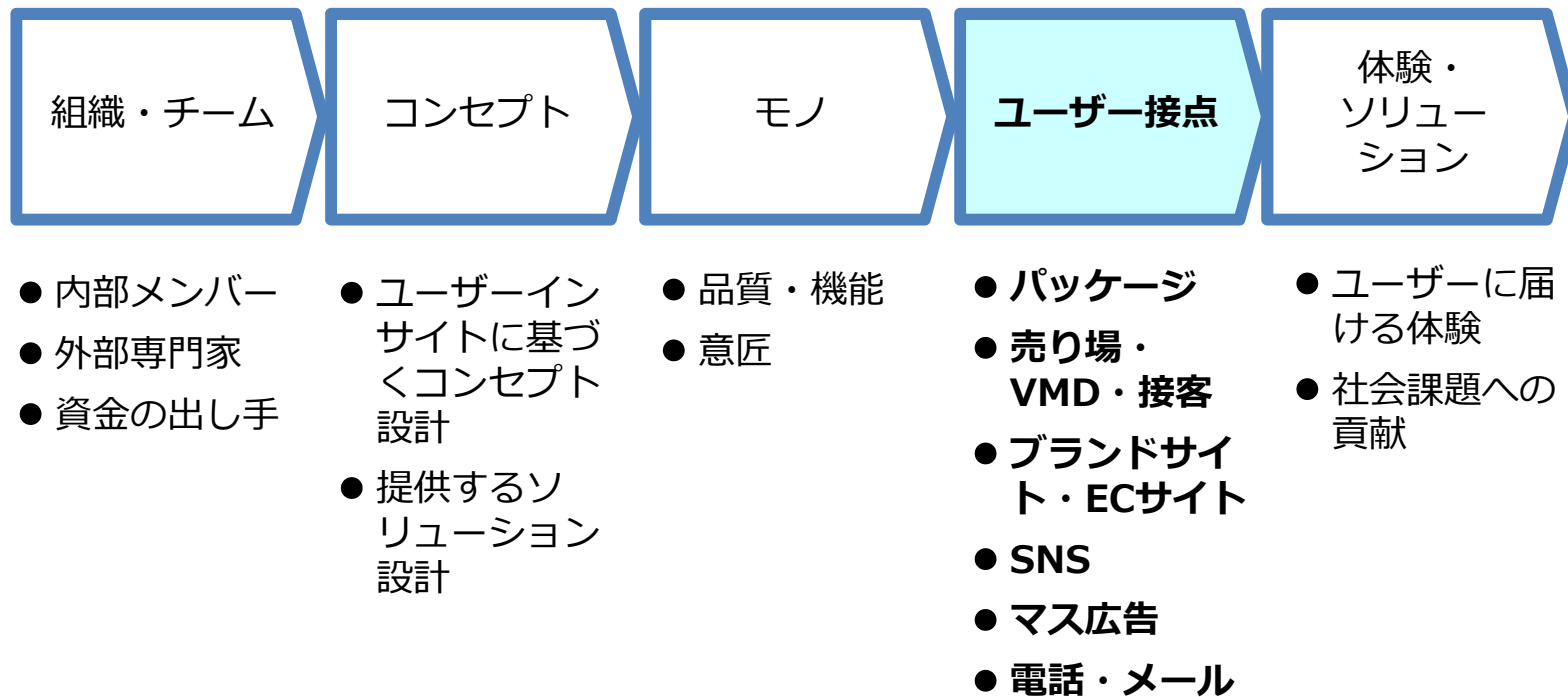
- 結婚生活に例えられる
- 継続的な関係性

2つのユーザーは特徴が大きく異なるため、それぞれへのアプローチについて検討する必要がある。

一貫性のある体験

- 多くあるタッチポイントの中での体験に一貫性がなければ、ユーザーは失望する
- 一貫したユーザー体験を実現するためにも関わるメンバーの高い当事者性が必要

例)



B2B Marketing

法人相手のB2Bマーケティングも本質的には同じ。
いくつかB2Cマーケティングとは異なる特徴が存在。

顧客が組織で
あること

- 顧客が組織であり、意思決定に多様な部門・階層の人々が関与する
- B2Cの購買意思決定よりも、意思決定プロセスが複雑である（権限・力関係等）
- 買い手組織の組織力学等への知見が必要となる

取引が
大規模で小頻度
であること

- 一般的にB2Cよりも一回あたりの取引規模が大きく、そして購買頻度が少ない
- 一旦取引が決まれば多くの場合は一定期間反復的に取引がつづく
- よって、時間をかけて周到な準備・対応を行う（価値がある）

リレーション構築
とベネフィット
訴求が重要
であること

- 顧客キーパーソンとのリレーション構築が非常に重要となる
- ロジックの重要度が高く、よりダイレクトに顧客ベネフィット（コスト削減・生産性向上等）の明示的・直接的訴求が求められる

**アイデアや事業をGrowth(成長)
させるという観点から検討する：
マーケティングの考え方の活用**

演習

演習： 市場規模の推定

- CVCAで描いた対象について市場規模を推定する
- 正確な市場規模の把握はできないのでフェルミ推定が良い。10億円規模なのか？1兆円規模なのか？
- 金額だけでなくユーザー数でも良い
- 必要であれば、ポテンシャルとしての最大規模と、現状で顕在化している規模に分けて計算する
- 今後検証を通じて精度を上げられるよう、仮説としての計算のロジックを残しておく

解答例

・ 微細加熱針穿刺による加熱治療機器の市場規模推定の例

国内大規模 病院数	✓ 5,000病院		
設備対応可能な 病院の割合	✓ 40%	➡	5,000万人x40%=2,000病院
平均購入台数	✓ @1.5台/病院	➡	1.5台x2,000病院=3,000台
機器価格	✓ @500万円/台	➡	500万円x3,000台=150億円
平均耐用年数	✓ 10年	➡	150億円 ÷ 10年=15億円/年
ディスプレイ 針利用	✓ @20万円/台・年	➡	20万円/台x3,000台 = 6億円/年
世界市場対 国内市場比	✓ 5倍	➡	(15億円/年+6億円/年) x 5倍 = 105億円/年

解答例の解説

- データの精度に完璧さを求めないこと。まずはその時点でのbest effortで仮説を置き、議論を前に進める
 - 仮説数値は、後から検証をして精度を高めていけばよい
 - 数値の精度そのものではなく、後から検証できるようにロジックに齟齬がないことが大事。
- ひとつのロジックだけが正解ではなく、いくつものロジックが成り立ちうる
 - 需要サイドと供給サイドの両面から検証することもできる