

販路開拓通信

【vol.107】

特集号 販路開拓を成功に導く仮説づくりと検証[3]

「販路開拓通信」は販路開拓コーディネイト事業の活動を終えられた企業の事例や、当事業のタイムリーな情報をお届けします



顧客価値の創造で市場を拓く！



独立行政法人 中小企業基盤整備機構
関東本部 販路開拓部 マーケティング支援課
TEL: 03-5470-1638

販路開拓を成功に導く仮説づくりと検証[3]

～ 仮説の修正と再構築の要点 ～

前回は効果的な仮説検証をするための留意点について説明しました。実際に市場での試用を通じた検証活動をする過程では、設定した仮説どおりにいかない場合も出てきます。

3回目(最終回)の今回は仮説検証活動によって得た情報をもとに仮説の修正や再構築について解説します。

◆ 仮説のブラッシュアップ

当初設定した仮説が検証過程で想定どおり提供価値が認められたときは、市場から得た情報や試用結果をもとに仮説を補強し、仮説の精度をさらに高めるようにします。

● 優先すべきターゲットの選別

仮説の検証結果から、自社の製品や技術に価値を一番感じてくれたアプローチ先の特性を分析し、今後の狙いを明確にしましょう。例えば、次の観点から整理します。

- ・企業規模はどの程度?・・・売上高、従業員数、拠点数の大・中・小規模
- ・経営方針は?・・・品質重視、人材育成、環境への配慮等を重点にしている
- ・経営形態の違いは?・・・オーナー企業、ベンチャー企業、海外を含めた広域に展開してる企業等
- ・キーマンの所属部門はどこか?・・・企画、研究開発、設計、デザイン、技術、購買、製造工場、品質管理、物流、保守、総務・人事管理等

これによって狙うべきターゲットの姿がくっきりと浮かびあがってくるはずです。狙いが定まればより効果的な横展開につながります。

● 提案力を高めるアピールポイントの整理と優先付け

アプローチ先が魅力と感じてくれたところ、つまり相手に一番響いたポイントは何だったのかを整理しましょう。その裏返しがニーズとなります。ニーズがわかることで製品・サービスのもつ特徴のどこがアピールポイントになるかが明確になります。特にアプローチ先の収益向上(顧客数の増加、販売単価のアップ)、経費削減等の経済的なメリットにつながると魅力が高まります。上記のターゲットの特性と重ね合わせることで焦点のあった提案につながります。

● 競合比較表とQ&Aの充実

アプローチ先でのヒヤリング、実際の試用から裏付けデータが取得でき、競合製品・サービスと比較した優位点を発見できたなら、競合比較表を更新して優位性を際立つようにします。

仮説の検証過程でアプローチ先から出た質問は、今後の展開のなかでも同様にでてくるものです。項目ごとに回答を対比させてまとめ、Q&Aの内容について充実を図りましょう。

これらの仮説のブラッシュアップによってより精度の高い仮説に進化し、成果の上がる緻密な検証活動の展開につながっていきます。

市場での仮説検証活動において、当初設定した仮説がそのとおりにいかない場合も多々あります。その場合は仮説の再構築に取り組む必要があります。よくある3つのパターンと対応事例を紹介します。

◆ 想定したターゲットに受容性がなかった場合

製品面で機能や性能値が不足している、デザインが要求レベルを満たしていない、オーバースペックでそこまで高性能でなくてもよいといったことがあります。また、価格面でターゲットの予算とは折り合わないこともあります。

要求レベルまでの製品改良やコスト構造の見直しが短期間に可能であればターゲットを変えずに展開することが可能です。

もし、自社のかかえる経営資源で対応できないときの対応策としては、現行製品で受容性のありそうな利用場面を想定し直すことで対象市場とターゲットを見直し、方向転換をします。

高機能の遮音材の支援では、建材としてはすでに競合品がたくさんあり、そこまでの性能値は不要で価格も割高ということで受容性はありませんでした。そこで方向転換をして、騒音の発生源となる高速道路のつなぎ目に効果があるだろうという仮説に修正しました。高速道路会社に提案したところ軽量なので施工性に優れ、価格も従来工法よりも割安という高評価を受け、採用に至りました。

◆ 想定した顧客メリットがずれていた場合

仮説として設定した顧客メリットにアプローチ先が反応しないのは、自社の製品・サービスや技術を過信して思い込みにとらわれていたり、仮説が顧客の視点からまだしっくりとした深堀ができていない場合に起こります。

このような時には、アプローチ先でのヒヤリングから得た可能性を検討して、ニーズ（お困りごと）を再確認するために現場に立ち戻ることが重要です。現場で起こっていることに対して、自社製品・サービスの特徴や強みのどこが発揮でき、それによって何が良くなるのか、なにが変わるのかの観点から仮説を修正し、再構築します。

耐久性・耐熱性・耐薬品性・高硬度・抗菌・防カビといった特徴をもつ多機能シートの支援では、「これがあればいろいろな用途に対応できるので利便性が高い」という提案をしました。しかし、アプローチ先の反応は、「そこまでの機能は必要ないので、不要な機能の分の価格を下げてください」というのが大半でした。

そこでアプローチ先の現場を先に見て問題点を把握し、一番求められる機能によるメリットを仮説として再設定してプレゼンに臨んだところ反応が格段によくなり、スムーズに検証が進むようになりました。

◆ タイミングが悪かった場合

アプローチした時点で、すでに同様な製品を導入していたり、すでに対策済みであるということもよくあります。アプローチ先では困っていれば困っているほど何らかの対策を立てているのは当然のことです。

薬のアルミ包材用のかみ込み検査機の支援では、大手企業はすでに生産工程の中で対策済みでした。そこでアプローチ先の対象を設備投資が難しい中小規模へ変更しました。また、大手企業でも新製品への切り替えが生じるときには設備の変更もありえることから、定期的な情報提供をして関係が途切れないようにしました。

仮説がそのとおりにならない場合でも、「七転び八起き」の精神で仮説の修正⇒再構築⇒新たな仮説の検証を繰り返すことが成果の獲得につながります。答えは市場にあることを肝に銘じ、あきらめずに挑戦し続けることが大切です。当初設定した仮説とはまったく逆になって成功した例を紹介します。

◆ 事例1 冷凍から解凍への用途変更

■ 支援製品: シャーベット氷製造装置

製造した -3°C のシャーベット状の氷で魚の表面をくまなく冷やし、鮮度維持に高い効果を発揮します。

■ 検証活動: 冷凍処理する漁港(漁協)や仲卸売業、鮮度維持が重要な物流業者、新鮮な食材を提供したい飲食業をターゲットに冷凍用途を訴求しました。

■ 仮説の変更点: 魚の流通の上流工程では既存の水氷販売について既得権益が強く残っており参入は難しいことがわかりました。一方で末端の飲食チェーン店では旨みを逃がさず解凍できる点に魅力を感じていただきました。肉や冷凍食材にも応用できることから新たな「解凍」の市場が拓けました。

◆ 事例2 重要機器から周辺機器にターゲットを転換

■ 支援製品: 産業用免振ゲル

金具とゲルの組み合わせによる免振効果により、大きな地震の際に重量物の転倒を防ぎ、安全性を確保します。またアンカーボルトが不要なため、移動の際に床の穴を養生する必要がないというメリットがあります。

■ 検証活動: 高い安全性確保が求められる重要情報を格納するサーバーや振動で故障すると生産に悪影響を及ぼす重要機器の固定への適用を検証しました。

■ 仮説の変更点: サーバーは厳格な耐震基準があり、アンカーボルトによる固定が義務付けられていました。一方で、周辺機器や保管庫等の備品類には厳格な基準がなく、移動時の取り外しと再設置が簡単にできること、床に穴をあけなくて済むことから当該製品の有用性が高く評価されました。ターゲットを転換することで可能性が大きく広がりました。

◆ 事例3 低コスト優先からセキュリティ対策にシフト

■ 支援製品: レーザープリンター無償レンタルサービス

自社のリサイクルトナーを使用する顧客に無償でレーザープリンターを貸与し、機器のメンテナンス、入れ替えサービスも無償で提供します。

■ 検証活動: 複合機で大量にカラーコピーをしている企業の管理部門に、カウント料金の大幅な低減を実現できることを訴求しました。

■ 仮説の変更点: 支援期間中にネットワークでつながれた複合機から情報漏洩が発生した事件が起きました。偶然にもセキュリティ確保を重視し、ネットワークにつながらないプリンターを必要としている部署が狙い目であることがわかりました。低コストを打ち出す前に、スタンドアロンゆえの情報漏えい対策になる安全性を顧客価値として訴求するように営業展開を変更しました。

皆様の開発された製品・サービスが仮説検証活動をとおしてアプローチ先に価値を感じてもらえるようになり、自社が目指す販路開拓が成就することを祈念しております。