

いぞエド事務所
(起業・経営支援・NPO・翻訳)
代表
細田 慎一

2012.10
Special Feature

時代の読み方
時が経過しても
残っていく仕事

URL <http://www3.ocn.ne.jp/~nowstime/>

E-mail shin.hosoda@nows-time.com

Blog <http://nows22.wordpress.com/>

新たに発展していく市場と 廃れていく市場の見極め方

今進めている事業の市場は今後も安泰なのか、それとも斜陽なのか。これから進めたい事業の市場は本当に伸びていくのか、それとも今が頭打ちなのか。これから3年、5年、10年後を見極めて、どの様に会社経営の舵を取るべきか、筆者オリジナルの「環境分析と将来の予測」の事業分析シートを使って解説します。判断と戦略、そして埋もれた市場、これらに対して経営者はどの様に対応して行くべきか一緒に考えてみましょう。

世界に向けたSNSビジネスの 起業プロジェクト

プロローグ

筆者は、「異質・外部」「天才・天賦」の意味合いを合わせた造語で「Exogeny」と命名した、ソーシャル・ネットワーク・サービス(以下、SNS)ビジネスの起業プロジェクトを立ち上げていました。しかし2012年5月、ビジネスパートナー1名が理由不明の音信不通となつてしまったのです。「なぜ電子メールの返事もこないのか…。これでは進まない」と筆者は苛立ち続けていましたが、最終的にこのプロジェクトの終了を決断しました。

ちなみに、ビジネスの内容は、「フェイスブック」や「ツイッター」に代表されるSNSの構築で、起業コンセプトとアイデアに賛同してくれたIT技術の極めて高いフランス系アルジェリア人と、日本人のプログラマー・ウエブデザイナーを加えた3人で進めることとなりました。

対象ユーザーは、ビジネスや趣味において自身が積極的にやりた

いことを、最高の仲間を選んで一緒に進めたいと思っている人や組織で、彼らをサポートすることがビジネスの起業コンセプトです。そして、世界中のこのような人達が市場になります。

ビジネスの基礎調査

対象ユーザー(音楽・映画製作・発明・建築デザイン・ゲーム制作など、数十の分野で積極的にやりたい人々)の人数把握、つまり、彼らがどこにいて、どういう属性の人達が何人いるのかを調査することは極めて困難です。

しかしSNS市場全体は、世界中でどのような伸びがあり、今後の市場はどうなるかなどの視点からの情報収集は可能です。インターネット情報によると、わずか3年間でフェイスブックの市場シェアが一桁から50%近くに跳ね上がっている一方で、「マイスペース」は40%ほどあったシェアが、今では1%を切るほどに凋落しています。なんと短期間の入れ替わりの激しい世界でしょう。

ではインターネットの広告収入の伸びはどうでしょうか。調査し

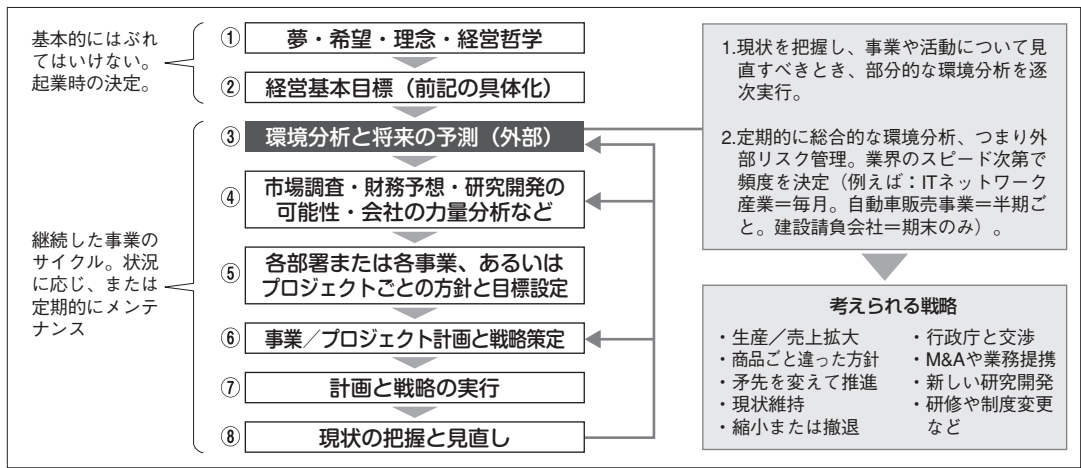


図1 創業と起業後の経営管理の流れ

てみるとすべての国で2005年から2010年までの広告収入が急こう配の右肩上がりです。広告収入はSNSや販売サイトの収益を示すものですから、市場は急速な伸びであり近い将来もそれが続くことが予想されます。

さらにアメリカだけの資料ですが、携帯電話を通したSNSのユーザー数の推移は、将来を含めSNSの伸びが高いままであることが予測されています。このように、このビジネスの準備段階でSNS市場の将来性は非常に高く「さらに発展していく市場」であることがはっきりとしました。

しかしその一方で、投資が非常に少なくて済む反面、日進月歩の技術と外部環境を見極めつつ適切な戦略を即時に進めていく難しさから、厳しい運営が必要であることも同時に把握しました。

本稿では、このプロジェクトに関わる多くの調査や企画、また市場の盛衰に関わる参入市場の分析などを含む、筆者独自の資料の中から、読者の皆様の参考となる資料を抜粋しながら「市場の見極め方」について解説していきます。

市場把握と外部リスク管理としての事業環境分析

では本題に入りましょう。まず図1をご覧ください。

これは筆者が作成・使用している、起業や新事業立ち上げ、及び継続した事業管理の流れを示したものです。図内でポイントとなるのが「③環境分析と将来の予測」です。以下に、この項目について詳説していきます。

過去、現在、未来の洗い出し

会社や事業体が経営を行うにあたり、その外部的環境を調査し分析し予測することで、あらためて市場を見直すことができます。そして、その将来像を見据えることが「事業からの撤退」「安定的継続」「戦略を施したうえで推進」などの、経営判断の大きな基盤となります。さらに、新たに発展していく市場と廃れていく市場の見極めができ、長期的な方向性を把握することができます。

短期的な、営業担当者や仕入先、提携先からの情報や意見では、どうしても偏りが出てしまいます。

どんな時に分析・予測すべきか

これは、事業を進めるにあたり問題や疑問が発生した時です。図1内の「⑧現状の把握と見直し」にあたります。ただし、順調に事業が進んでいれば「③環境分析と将来の予測」には戻らないでしょうし、問題や疑問点が小さい、または単純であれば③を簡単に済ますか、④や⑥に戻れば十分なこともあります。しかしそれでは、大局的な観点で市場の衰退を調べる機会が少なくなる、また場合によってはなくなってしまう。

そこで、③の定期的で総合的な調査と分析をする必要が生じてきます。そして、③の右側のボックスにあるように、その事業の所属する産業や分野の変化の大きさによってリスクの頻度を判断する必要があるのです。

リスクという言葉は、「危機」と訳されるように「危なさ」と「機会」に分けられます。事業を定期的に見直すことにより事業の危険とチャンスを見出すのがリスク管理であり、ここでは外部リスク管理を指します。これは、事業が置かれている市場が伸びそうなのか

どうかの判断にも直結します。

ちなみに、外部リスクの反対である内部リスクとは、人材の育成、内部規定の効果、機械や施設の効率的運用などを指します。

戦略の立案と行動

図1内の右下ボックス「考えられる戦略」にあるような戦略を立案します。以下に、いくつかの例を示します。

事業に関連する市場が今後も少なくとも5年は成長していく、つまり、潜在的顧客層が増える、新たに新興市場が加わると判断するのであれば、「生産や販売を拡大する方針」を選択します。例としては、かつら事業であれば、男性に加えて女性の需要も増えるなどの予測であり、その際に、さらなる拡大戦略としてM&Aや業務提携も選択肢のひとつになります。

このM&Aなどは、大企業・中堅企業だけの戦略ではありません。中小企業でも有効に進めることができます。筆者は以前、英国のエディンバラ市に住んでいました。その住宅街では、二つの青果店が小さな通りを挟んで営業をして

いたのですが、ある日、片方のみになってしまいました。残った店の店主に理由を聞くと、「青果店が二軒あると売上が折半したままなので買取した」とのことです。おそらく売上は増えて、対峙していた値段も適度に上がり利益は2倍以上になったでしょう。

矛先を替える

では、もし市場が縮小していくと思われた場合はどうしたらいいでしょうか。事業の縮小や撤退もひとつの方法です。しかし、今まで培った資産や研究開発、人材教育、IT関連設備への投資などが、多かれ少なかれ無駄になります。とはいえ、市場の衰退が極めて大きい、または早い場合は、速やかに撤退を決断するのも良案です。

それでもなお、別の方法を模索したいと考えるのであれば、「矛先を替えて推進」です。例としては、お年寄り用の携帯電話が挙げられます。国内だけの競争では少子高齢化で市場が縮小し、競合先間の値引きやサービス合戦で利益も圧縮傾向でした。そこで「NTTDコム」は、ボタンや文字を大きく

したりするなど、設計を変更して熟年向けの携帯電話で大きな伸びを記録しました。市場が縮小しても、打つ手を考え戦略化するのが「矛先を替えて推進」です。

事業環境分析と判断 市場の潮流を認識する

調査の基本

市場の盛衰に関わる、「③環境分析と将来の予測」の調査の進め方を解説します。

市場調査や業界調査の専門の会社に依頼すると極めて高いコストとなりますが、一方で時間を掛け過ぎることなく、さらにプロの行った調査と分析が提供されるので非常に効果的であると思います。

しかし、経営者の目で見ても聞いた情報とは必ずしも一致しないケースもあるはず。普段から新聞やテレビニュースなどのマスメディアを通して大局を把握することも大事ですし、同業者などから「ここだけの話」を聞くことも大切です。

そして、これからはインターネット上の情報、SNSの活用、視

線の鋭い人のブログなどがますます重要になると考えます。

また、人脈に基づく情報源は、同じ専門や同じ分野に偏りがちですが、知らない分野や疎い分野を含めたグループやクラブなどにおける見識の拡大は、是非とも実行に移したいものです。

具体性の高い専門誌や世界的な思想家の本なども、将来の予測を判断するための大きな力となります。例えば、5年前にトーマス・フリードマンの『フラット化する世界』を読み、それを理解したのではないのは時代の見方が大きく違います。これから進出しようとしている国の市場の浮き沈みに関しての判断にも、大きな差ができたかもしれません。

マクロとミクロ

次に、図2「事業環境分析シートとその例」をご覧ください。例としては、筆者が翻訳家でもあることから「翻訳請負事業」を取り上げます。

事業を取り巻く環境を多角的に捉えて各分野について漏れをなくするため、マクロとミクロの事業環

インターネット上の情報は、良い情報発信先を選び「お気に入り」に入れておくといいでしょう

■例とする会社は、翻訳請負業を想定したもの。翻訳が必要な依頼人から文書の翻訳の注文を受けて翻訳者に翻訳を依頼。出来上がった翻訳が商品として依頼人に渡され報酬を得る。

マクロ事業環境

<p>法的・規制上の側面</p> <ul style="list-style-type: none"> 翻訳業は全体的に規制の少ない事業である。 ただし、顧客や依頼人または文書に記載された第三者の情報の保全には強い規制がある。損害賠償もあり得る。 国内では違法とされていない一部の性的なアニメなどの翻訳は海外の国によっては違法の可能性もある。翻訳される商品の性格や海外での違法性の予測が必要。 	<p>科学・技術上の事業環境</p> <ul style="list-style-type: none"> 数々の翻訳ソフト/翻訳支援ソフトが発達し、市販されておりしだいに機械が翻訳者に替わっていく傾向がある。当社としては、10年後には翻訳業界は壊滅的になるとみている。 翻訳者以外の使うソフトやサービスも日進月歩で発達中。この傾向は続く予想。例えば電子メールの自動翻訳サービスなど。
<p>経済的側面</p> <ul style="list-style-type: none"> 世界経済の低迷。ユーロ危機を始め、おそらく数年は翻訳事業の伸びは期待できない。 中国経済の成長鈍化の兆し。ここ10年位伸び続けた中国語関連の翻訳は数年先は厳しいかもしれない。 	<p>社会的・文化的側面</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内カタカナ外国語の氾濫のために、外国語から日本語への翻訳は、カタカナ外国語の頻度や使い方を調整していかなければ依頼人の好みや依頼人の顧客の嗜好にそう翻訳となりづらい。 グローバル化に伴い、日本企業であっても、特に英語をある程度使用する会社員が増えるにつれ国内の翻訳の受注は緩やかに需要が減る傾向となっている。

ミクロ事業環境

<p>依頼先・納入業者・買い付け先の状況</p> <ul style="list-style-type: none"> (翻訳を外注する場合、翻訳家が依頼先) 英語関連は市場がゆっくりと狭まっているが、参入する翻訳家は相当数おり、質の確保と請負価格の圧縮が可能となる。 マイナー言語(スワヒリ語・モンゴル語など)は、未だ専門分野をもたない総合翻訳家しか生き残れないため、品質は低いままで且つその校閲をする依頼先もほとんど確保が難しい。 	<p>競合先の状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 円高によって、競合先は海外より国内の依頼人に積極的に営業をかけており、国内に関しては競争が激化している。 競合先が増えている訳ではないが、英語については毎年業界での注文数が減っている。このことにより競合先との競争が次第に激化している(よい翻訳者の確保やコストの削減は必至)。
<p>物・人・サービス・情報の流通業者の情報</p> <ul style="list-style-type: none"> インターネットを通じて海外の業者が世界中の翻訳家や依頼人を相手にする傾向があり、少しずつ国内の翻訳家や依頼人もネットを頼りつつある。 翻訳を支援するインターネット辞書などは無料で使える。また翻訳に必要な情報調査などは検索やWikipediaなどで無料で調達可能である。 	<p>顧客・依頼人の状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 円高のため海外の依頼人からの注文の場合、ドルやユーロ建ての翻訳料は安くなる傾向がある。 新興国や途上国からの依頼は更に安い報酬しか貰えないため請け負いが困難。 日本国内の依頼人の外国語から日本語への翻訳は、きめ細やかな表現や言葉遣いに厳しく世界でも最も品質(細やかな表現等)や好みにうるさいものとなっている。

※この分析を基に、これから行おうとしている事業あるいは現行の事業が成長産業、安定産業、または衰退産業なのか、または商品やサービスも同様に将来の市場性がどうかを判断する。

図2 事業環境分析シートとその例

図3 マーケティングにおけるNeeds&Wants

1. Needs (必要性) : 顧客や依頼人が抱えている問題を解決することにより顧客等に満足を与える。

- **法人顧客の例** : 部品納入者であれば、抱えている問題につき会社代表者と会談、資料を得て、現場を視察し現場責任者と面談、分析して問題を起している事象の根本的問題点を探りだし、解決法を提案する。部品のサイズであったり、形であったり、または納入頻度などであったりする。
- **消費者顧客の例** : レストランであれば、お客様が完全に満足できていない状況を逐次観察、ポイントを聞いてみる。あるいはレストランホームページへの投稿やランキングサイトでの投稿を調べる。他のレストランで自ら食事をして違いを見出してみる。食事やサービスの問題点を探り解決法を決定。

2. Wants (欲望)

- ① **見えているWants** : 客や依頼人が現状に満足をしているものの(解決する問題は無い)本当はこうしたい、さらにこうしたいとの欲望があるので、それを満たす。
- **法人顧客の例** : 食品パッケージ生産業者。食品製造会社に、パッケージの安全性を先日確認したので、その結果を安全として報告(Needの解決)。しかし、原料の出先の国名を明記したところ、先方の社長から「分かっているのだが安心する」との感謝の言葉をもらい顧客の信用を得た(Wantの提供)。
 - **消費者顧客の例** : ドラックストア。自然食品のレトルトパックは、忙しく且つ健康志向の勤め人の多い東京の新興住宅にある立地が功を奏して最近棚を増やした(Needsの解決)。女性の好みそうなサラダ風パックには芸能人をイメージしたイラストを入れたところ先月対比の売上が70%増えた(Wantsの提供)。
- ② **見えていないWants** : (潜在的) 顧客や依頼人には、潜在的欲望がありそれは本人にも周りの者にも見えていないし、分かっていない。
- **法人顧客の例** : 中古トラックの津田グループ(これは実際の例で、グーグルの最初の検索ページに出きます)。従来の顧客等はこのバタ臭い中古トラック業界は人と人とのつながりで売り買いが進むものと信じていた。しかし数年前からこの業界では依然とあり得なかったeコマースの先駆けとなり、インターネットとコールセンターを介した売り買いがぐんと増えた。
 - **消費者顧客の例** : ○○さんはインターネットといえばゲームばかり。たくさんの人と情報交換や集まりなどまったく興味はなかったが、皆が使い出したのを切っ掛けにツイッターを使っているうちにはまってしまった。こんなことを自分がしたがっていたなんて思いもよらなかった。

※この「見えてるWants」と「見えてないWants」の考え方は本誌にて初めて発表するものです。この考え方は、当職の「いざエンド事務所」に知的所有権がありますので、貴社または個人事業主様の実務への応用以外の外部への流用や掲載をしないようお願い致します。

境をそれぞれ四つに分け、全部で八つの調査と分析を実施します。様々な情報と経営者としての見識を基に表を作成した上で、今後の市場の衰退と事業の方針や戦略を考え判断します。

この図2の例では、「マクロ事業環境」の右上の「科学技術上の事業環境」について、翻訳ソフト及び支援ソフトの急速な発達と、機械による翻訳精度の高度化が一番の鍵になると、筆者は判断しました。おそらく10年後には壊滅的になくなる市場であると予想します。

そう予測したならば次の一手は撤退の判断です。現在から5年後までに徐々に自分の事業の中での比率を下げていくのです。5年後としたのは、日進月歩の技術の発展が徐々に進むとも限らず、突然の技術革新もありえるので前倒しにすべしとの判断です。

人間だけにしかできないと思われる文学や映画などの翻訳は、職を失うまいとする翻訳者が狭い市場に殺到すると予測できるので、前述の「予先を替えて推進」の戦略も採れません。もし、この例で表に頼らずに事業環境を調査して

いたならば、科学技術上の事業環境が漏れて、廢れていく市場であることが見抜けなかったかもしれません。

見えつつなご「Wants」

ここまで、外部的な環境を学び分析し判断することによって、それぞれの市場の栄枯盛衰が予測できることを説明してきました。以下は市場を変える力について解説します。

ビジネス界では、市場は調査して分析するもの、外部の環境によって変わるものと一般的に考えられてきました。しかし、場合によっては、市場は供給者によって変えることができるのです。図3をご覧ください。

「Needs（ニーズ・必要性）」とは、普段からテレビニュースなどで一般的に使われている単語で、顧客や依頼人が抱えている問題を解決することにより顧客等に満足を与えることを意味しています。

これに対し「Wants（ウオント・欲望）」は、問題を解決してほしいわけではないが、こうしてもらえ

ばさらに良い、または嬉しい、満足だ、楽しいなどの欲求です。これには、美しいデザイン、便利な機能、きめ細かいサービスなどが例として挙げられます。

この「Wants」を「見えているWants」と「見えていないWants」の二つに分けてみます。

・見えているWants／本当はこうしてほしいという欲望を満たすこと、と定義すること、
・見えていないWants／顧客や依頼人自身にも気づいてない潜在的な欲求と定義する

これは筆者の概念ですが、「見えていないWants」は、市場調査で店頭インタビューをしても、公の白書を見ても、専門的な市場調査サードピスの会社に頼んでも、ある程度のヒントにはなりませんが、実体としてはなかなか見えてきません。

これは、市場を見据えた想像力の世界です。当然、市場と接点のない開発者だけによる思い付きの発明でもいけません。前述の「環境分析と将来の予測」の調査や分析の段階で、もっと先を考えてみることで発見ができる可能性がります。

往々にして日本人は、日経新聞やNHKなどの大手メディアの情報分かち合って安心している傾向があります。間違いではありませんが、普段から、特殊であり多くの人に触れない情報に接することも大切なことです。

- ・家族との対話
- ・地元コミュニティへの参加
- ・NPOへの参加
- ・SNSを通しての対話
- ・各種クラブ活動への参加
- ・多文化交流などへの参加
- ・専門誌や専門書のチェック
- ・異才ブログのチェック

などを、あなたは心がけていますか？また、場所や環境を変えて考えるのもいいかもしれません。筆者は一人で喧噪のある喫茶店を本を読みながら思索をしていると、しばしば良案が浮かび上がることもあります。

このように「見えていないWants」を考えることによって、市場をこちらから創りあげて新しい顧客層を囲んでしまうという裏ワザも可能になります。汎用的なことが浸透している多くの市場で、新たな発展にチャレンジしてください。