

『【新】100 円のコーラを 1000 円で売る方法』から学ぶ マーケティングの“誤解”と“新たな常識”

ウォンツアンドバリュー株式会社 代表
永井 孝尚



目 次

概要.....	1
はじめに.....	1
1. 新規事業開発の誤解.....	2
(1) 「日本はものづくり」「完璧な製品を作る！」.....	2
(2) 「製品開発モデル」から「顧客開発モデル」へ.....	2
(3) 「完璧な製品」は必要なし 発想を変えよう.....	2
(4) 「これいい！絶対欲しい！」という顧客を見つけ、課題を学ぶ.....	3
(5) 今やリアルなビジネスでも、デジタルは必須の武器！.....	3
2. 顧客から商品開発ヒントを学ぶ際の誤解.....	4
(1) すべての答えはお客様のところにある。しかし、言いなりは「0点」.....	4
(2) 「次に買う皿は？」→「黒い皿」。選んだのは「白い皿」なぜ？.....	4
(3) 製品企画は、顧客に問うな。自分に問い続けよ.....	4
(4) 「強く欲しいけど、ありそうでないモノ」を見つけろ！.....	5
(5) 見つけるべきは、多数派の意見ではなく「違和感がある少数意見」.....	5
(6) リアルな顧客を、先入観を排して謙虚に見て、直観で感じろ！.....	6
3. 顧客ターゲティングの誤解.....	6
(1) 顧客ターゲティングの混乱.....	6
(2) 一般日用品は、「ターゲットは絞るな」→マスマーケティングが有効.....	6
(3) 革新的新商品の初期段階は、「ターゲットは絞り込め」.....	7
(4) 新規事業成功のカギは、TAMを決め、独占し、広げていくこと.....	8
(5) ピーター・ティール「小さな市場から始めよ」.....	8
4. 「API=技術」という誤解.....	8
(1) APIの仕組み.....	8
(2) 不可能を可能にするAPI.....	9
(3) 「いまさらAPI？」と思ったら要注意.....	9
(4) 次々とAPI化の波にさらされている既存ビジネス.....	10
おわりに.....	11

概要

マーケティングの世界では、多くの誤解がある。誤解したままビジネスをしていては、なかなか成果は上がらない。そこで必要なことが、マーケティングの"誤解"に気づき、"新たな常識"を知ることだ。本講義ではシリーズ 60 万部超の『【新】100 円のコーラを 1000 円で売る方法』に基づいて、マーケティングの誤解と新たな常識について学んでいく。

■ポイント

- ・顧客
- ・商品開発
- ・顧客ターゲティング
- ・商品開発のヒント
- ・API エコノミー
- ・エコシステム
- ・チャネル戦略

はじめに

日本 IBM の会社員時代に書いた『100 円のコーラを 1000 円で売る方法』は 2011 年から 1 年ごとに 2013 年まで刊行した 3 部作だ。当時スマートフォン（以下 スマホ）は流行しておらず、パソコンや携帯電話でやり取りする場面が頻繁に登場する。これから 12 年が経ち、今回出版した『新 100 円のコーラを 1000 円で売る方法』では登場人物はスマホを使いメッセージでやり取りをしている。あまり意識されていないかもしれないが、実は私たちの環境はこの十数年でかなり変化している。当然マーケティングの考え方も大きく変わってきている。新著はそうしたことを踏まえて書いた。

『【新】100 円のコーラを 1000 円で売る方法』は中小企業の新規事業開発プロジェクトを通してマーケティングの基本が楽しく学べる物語だ。主人公は日吉慶子。バディ（仲間）はマルクス。前作では与田さんという人物がメンターで登場しいろいろ教える形をとっていたが、師匠と弟子という構図は避けて仲間にした。さらに同期の小杉武蔵、社長の祐天寺大介とのチームで物語が進むように構成している。舞台は渋谷にし、十数年前に書いた主人公の宮前久美も登場するストーリーで、世界観がつながる形になっている。

マーケティングには多くの誤解がある。本日の講義ではその誤解を正していく。時間が限られているのでストーリーからいったん外れて、本質的に何を学べば良いか、特に重要な新規事業開発の誤解／顧客から商品開発ヒントを学ぶ際の誤解／顧客ターゲティングの誤解／「API＝技術」という誤解の 4 点を解説する。

1. 新規事業開発の誤解

(1) 「日本はものづくり」「完璧な製品を作る！」

会社で新規事業開発ワークショップや研修を行うと「日本はものづくりだ」「完璧な商品を作るぞ」という考えが非常に多く見られる。これは半世紀ほど遅れた考え方だ。1970 年代頃までの「作れば売れた」という時代は、既に終わっている。

(2) 「製品開発モデル」から「顧客開発モデル」へ

① 製品開発モデル（従来の方法／バクチ）

永井氏が IBM 大和研究所で製品開発の企画とマネージャーをしていた 1980 年代。まず製品のコンセプトを作り、研究所に閉じこもって製品開発を行っていた。顧客へのインタビュー等を調査してはいるが、顧客に製品を提供するのは試作品で機能を検証し動く事を確認した後。それから販売を開始した。これには大きな問題がある。事前に顧客にその商品が 売れるかどうかという確認をしてない。検証していないので結果的に売れない形になりがちだ。いってしまえばバクチである。

② 顧客開発モデル（売れる実験をしてから、開発投資）

現在はシリコンバレーで生まれたコンセプト「顧客開発モデル」（売れる実験をしてから開発投資）という考え方ができている。まず顧客を見つけ、Minimum Viable Product (MVP)、つまり「最小限顧客が買うかどうかを検証できる製品」によって顧客が本当に買うかどうかを確認して、買うことを確認できれば、製品化する。最初に売れるかどうか実験する、という考え方だ。

③ 探索段階

しかしながら、MVP を作っても売れないことは多い。大体外しているからだ。その時はまた製品を作り直す。これをピボットと言う。「方向修正」という意味だ。1 回 MVP を作れば良いと思われがちだが、作り直す事がポイント。場合によっては数十回くらい作り直すケースもザラである。顧客からの学びをもとに方向修正して、顧客が「どうしても欲しい」という状況にした上で、顧客の開拓を始め、組織の体制も整えていくのだ。

しかしこうした説明をすると、「製品を作る前に製品で顧客が買うかどうか検証するなんてできない」といわれることも多い。

(3) 「完璧な製品」は必要なし 発想を変えよう

日本人は完璧な商品を作らなくてはいけないと思いがちだが、完璧な製品は必要ない。発想を変えるべきなのだ。2 つの例を紹介しよう。