

ファーストペンギン、スモールビジネスの立ち上げ方

天 白 成 一*

司会：天 野 成 昭**

(2012年度人間情報学部第1回講演会)

今回のお話の目的の一つには、今は就職難ですが、起業家を目指す学生さんが増えていけばというのがあります。会社を作らなくても、これから会社に入って就職された後、30代40代になると仕事を任されて、大小のプロジェクトをされる機会が必ず出てきます。そういう時に「あの時にあんなことを聞いたな」と思い出していただければ嬉しく思います。それから、身近な3年後か4年後の話としては、こういう話を聞いておくと、就職活動に有利になると思います。

会社概要と私の略歴に関しまして簡単に説明させていただきます。会社は93年、30歳の時に設立しました。従業員数は約20名で、SOHOという子育てに専念されている方や介護の問題を抱えられている方、主に女性、100名ぐらいの方にお付き合いをいただいています。取引先はNECのグループ企業様、学校、自治体一病院などです。

弊社の業務内容は、音声合成という技術（文字を打ち込むと喋る）を活用して事業展開しています。例えば、音声言語関連研究開発事業です。去年の3月11日以来、防災行政無線という言葉がよく聞かれるようになりましたが、その防災行政無線の音声です。東日本大震災の際に「津波が来ていますから逃げてください」ということを生の声ですべて放送されていた方が亡くなられたという話があります。非常に痛ましく、もし音声合成が入っていたら貴重な一人の命が救われたかもしれないと思っています。他には大学あるいは企業の研究活動の中で音声言語の部分、音声認識のお手伝いのようなこともやっています。具体的には、Googleの音声検索の日本語部分のサポート、携帯による学校のメール配信の仕組み、SpeeCAN RAIDENという音声合成の枠組みを使いつつ、防災の関連機関で使っていただくようなサービスの展開、AcousticCoreという音響分析ソフトの開発・販売、自閉症の子どもや声が出なくなった方に対するハンディキャップ・エイドという分野の商材の製作・販売をしております。

音声合成というのは、防災行政無線で少しは皆さんに身近になったのかもしれないですが、電話などでの自動音声案内駅のアナウンス、バスの案内、防災行政無線での利用と広く使っていただいています。

以上が会社案内の話でここからが本題です。今回の「ファーストペンギン」というタイトルについてお話します。ペンギンというのは非常に臆病な動物で、群れを形成している。群れを形成することによって防護をしているというような動物です。エサが豊富な目の前の海にいっぱい魚がいてもなかなか群れの中から外へボンと飛び出して出ていくということをしないのです。それはなぜかと言うとエサもあるけれども出ていった先にはペンギンの天敵とするアザラシや、トドなどの非常に獰猛な動物がいる。そのため、なかなか外に出ないのです。ところが1匹ペンギンがぽっと飛び出すと不思議なことにみんなが寄ってたかって飛び込んでいくのです。

ファーストペンギンというのは、そのペンギンの最初の1匹目という意味です。ここから転じてアメリカのシリコンバレーではファーストペンギン賞というのが実際にあります。ベンチャー企業の中で新しく事業を始

* 株式会社アルカディア

** 愛知淑徳大学人間情報学部

めた方に非常に面白い事業だということ授与する賞があるくらい非常にいい意味でとらえられています。

こう聞いてしまうと、「とにかく飛び込んだらいい」という話になるのですが、そうではありません。むしろ最初の1匹目というのは何を考えて飛び込むのが重要です。世の中の的には飛び込むことの勇気とかよく言われますが、会社を20年ぐらやってきて一番思うことは、リスクヘッジです。つまり、どうやったら生きて帰れるかということを考えるほうが重要です。

ファーストペンギンの気持ちになってみたら、自分はトドに食われてもいいと思って飛び込むわけではありません。どうやったら目的とするエサにありつけて生還できるかを考えているのではないのでしょうか。ファーストペンギンのほんとうの意味というのはここにあると思っています。生きて帰る、確実にエサをとって帰ることが重要です。

さて、先ほどは会社の説明をさせていただきました。93年に弱冠30歳の若さで設立した会社で、右も左も分からない状況でした。先ほどご紹介いただきましたように、元々は研究者で、「お金の勘定なんかしたことありません」という人間でした。そうは言いながらも会社を作るからには3年で1億ぐらいの規模にはしたいと思っていました。最初の年は厳しい売上でしたが、見事3年で1億円の売上を達成しました。

私どもは大阪の箕面という山奥のほうに会社があります。業績の目標を達成しだした96年頃は、まだネットバブルの前で、会社でインターネットとかコンピュータ関係をやっても誰も訪れることがないという会社でした。そうは言いながらも、ベンチャーキャピタル会社からファンド、お金をファイナンスすることに成功しました。その後、2002年には4,000万の利益が出る会社となり、このまま上場しようという感じの時があったのですが……。

人生そんなにうまくいくわけがなく、その後まさかさまに。2004年3月期に1.5億円の赤字。今は「1.5億円の赤字」と笑って言えるようになりましたが、当時はほんとうに七転八倒で、いつ死ぬか、いつ夜逃げしようかという時代でした。夫婦喧嘩も絶えない大変な時期でした。それらを乗り越えて、今年は1,800万ぐらいの利益が出る会社になりました。ようやく20年たって、誰も教えてくれなかった会社の経営の仕方とか、どうやったら儲かるのかということを一生涯懸命考えて、なんとか黒字が出せるような形になりました。

2006年とか2007年頃の業務内容はパッと見て何をしている会社か全く分かりません。かなり抽象的で、「Linux、Windows、C++、JAVAなどのソフトウェアを開発します」とやっていました。今、うちの会社は「受託でソフトは開発しません」と言っています。昔はとにかくお金になるならなんでもしますという話でした。それが2007年の頃から比べると今は商品的な部分とかサービスによってラインナップができるようになってきました。

さて、ビジネスの中で、スモールビジネスという言い方があります。これはアメリカ的な“Think big”、大きいことはいいことだとは対極の考え方です。しかし、小さなビジネスをするということが非常に重要だと私はこの20年間で思っています。

いくつかポイントがあるのですが、最初の年度で黒字というのは考えなくていいと思います。ただ、初期投資はなるべく低く。投資をしたからお金が儲かるというふうにあまり考えないで、いかに少ない金額で傷つかないようにするか、失敗した時のリカバリーを常に念頭に置くということがポイントです。

全国には500万社ぐらいの企業があります。上場されている会社はその中の4000社ということで、99.9%は中小企業、我々のような中小企業です。たくさんの中小企業がある中で生き残っていく必要があります。逆に言うと、創業して普通3年でつぶれます。だいたい15年もっている会社の生存率というのは1割ないぐらいです。そういう意味では20年生き残っていますので、それなりにご支持いただけているものがあるかと思っています。

困った時に一生懸命マーケティングという本も読みました。元々の専攻が化学ですし、途中から音声の研究に没頭していましたから会社の経営とかマーケティングとか、特に営業なんか出たことがなかったので勉強しました。その中でマーケティングの本を一生懸命読みました。でも、なんか自分のところと合わないわけです。

大企業にはそういうことも必要かなと思うのですが、我々みたいな小さな会社に適応するようなマーケティングの考え方がないというのが、その時の私の思いです。

暗中模索する中で、中小企業にふさわしいマーケティング戦略が必要だと思いはじめました。いろいろな本を読んでいる中で、感銘を受ける書物に何冊も出会いました。非常にシンプルに言っているのがドラッカー（Peter F. Drucker）です。この人の本をかなりたくさん読んでいます。ドラッカーは「企業の目的というのは、顧客の創造である」と言っています。そして、それにはマーケティングとイノベーションが必要で、「マーケティングとイノベーションによって新たな価値を顧客に提供することにより、顧客を創造することができる」と言うわけです。この1行を読んだ時にビビッとくるところがありまして、ああそうだ、と思ったのです。

それから別の本の紹介です。これも一時期有名になりました。日々繰り広げられる価格競争だとか市場間での競争から逃れるものをレッドオーシャン、戦いの激しいところをレッドオーシャンと言います。そのまま行ったら市場はどんどん細分化されていきます。また、レッドオーシャンをやめて選択と集中、ブランディングをやって波風のない新しい市場を開拓しましょうというブルーオーシャン戦略というのがあります。このブルーオーシャン戦略では、競争自体を無意味にして、未開拓の新しい市場を創造することを考えていくわけです。

どんな市場で戦うか、やっていくかという話になった時に、中小企業は大企業のように動けませんので、接近戦です。1対1で戦う。戦ってしまうと勝ったり負けたりするわけですが、なるべくお客さんに近いところで話をしていけば、大企業にも互せるのではないのでしょうか。それから、あまり性急にスピードアップしていくと、組織がどんどん疲弊していきます。競争を回避しながら未開拓の新しい事業を創造してやっていく。そういうのがブルーオーシャン戦略というものです。

「戦う」とか「戦わない」とか、ちょっときな臭い話になっていますけれど、マーケティングというのもマーケティング戦略という勝つための戦略です。負けるために戦略なんか考える人はいないわけで、どうやったら勝てるのか、そのための戦い方です。白兵戦か遠隔戦か、短期決戦か持久戦か、あるいはゲリラ的に戦うのか組織的に戦うかなど、戦い方にもいろいろありますよということです。

松下幸之助さんが「常識を知って非常識を行う」とおっしゃっています。元々何も知らない非常識な人間が非常識な行動をしていたら、これは単なるバカとしか言いようがないです。しかし、ある程度常識を知って、その中でみんながこう考えるだろうなと思うことをみんなが考える通りにやっていたら、みんなと戦うしかなくなってしまい、お互いに疲れるわけです。ただ、「もしもみんながこう考えるということであれば、じゃあ私はこう考えよう」と考えれば、別の道が考えられるわけです。二者択一を迫られた時に第三の道を選ぶというのも一つの方法だと思います。松下幸之助さんはそのことを非常に明確に言われました。常識を知って非常識を行う。負けないための戦略を考えていく必要があります。

戦い方、戦略ということでは、孫子という中国の古典があります。兵は詭道なり、と言う。人を騙すという意味ではなくて、常識的な部分だけからやっていたら勝てないということです。研究もそうかもしれませんし、商売もそうなのです。新しいことを考えるということをやっけていかないで、みんなが考えていることをその通りにやっていたのでは、なかなかその戦いには勝てないですね。

こうして、戦略やなんやかんやと言って、ビジネス用語に戦争用語が多いので、このまま行ったら鉄砲持ってどこかと戦うのかという話になるのですが、決してそんなことはありません。ライバル企業と敵対する必要はないと私は思っています。ドラッカーが言うように、顧客を創造しないといけないわけですから、やはり企業としては顧客を重視するという姿勢を持つ必要があります。自分たちが作っている商品、あるいはサービスというのは、ほんとうは誰のためのものなのか、ということを常に考えてやっけていかないといけないのです。ビジネスというのは命を奪いあうものでは決してありません。当たり前のことですが、むしろ、そこに関連している人たちをいかにハッピーにするかというのが、ビジネス、商売の本質だと私は思っています。

ファーストペンギンも、どうやって行って帰ってくるかということを考えている。市場をお互いから奪い

あつていくような関係ではなく、相互に結び合うことができるような関係の中、顧客に求められる価値を提供できるようにすることを考えていく必要があります。当たり前のことを、当たり前にと。それで景気に左右されることなく、自分たちのペースで自分たちのお客さんをつかんでいくようなことをやっていく必要がある。

価格イコール価値というわけではないのですけれども、価格というのは的確・適正な価格レンジというのがあります。どうしても、人件費というのが大きなコストになります。コストを積み上げてお客さんに提供する価格を考えていたのではNGになります。

一つポイントになる価格レンジとして、1時間当たりの可処分所得というのがあります。だいたい2000～3000円と言われています。これは、それぐらいだったら支払いやすいということです。最近のコンサートはだいぶ長くなってきていて、2時間3時間となっていますから、たいていは5000～6000円という計算になるわけです。製品とかサービスというものは顧客が使うものです。セオドア・レヴィット (Theodore Levitt) という人は、製品を買うのではなくて、製品からもたらされるなんらかの利益、ベネフィットを期待して買うのだという言い方をしています。例えば化粧品です。化粧品は「綺麗になるかな？」という期待値を売っているわけです。ですから、化粧品会社は決して工場で生産しているのではなくて、百貨店とか化粧品を売るところでどうやったら綺麗になりますという期待値を売っているわけです。その全体がそもそも化粧品会社に対する付加価値ということです。セオドア・レヴィットの本の中で、プロダクト・オーグメンテーション (product augmentation: 製品拡充) という言い方をしています。その製品の価値は、それ自体によってもたらされているものではなく、別の用途だとか、別の考え方で利用される時があるということなのです。

マーケティング戦略の策定プロセスとして、非常にスタンダードな、教科書的に一番基本中の基本の考え方はSTPという言い方をします。STPでは、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング (Segmentation, Targeting, Positioning) という考え方をします。これはどういうことかと言うと、まず市場を選択します。次に顧客の選択、どんな顧客が我々の商品を買ってくれますか、そのターゲットにどんな商材をぶつけますか、というふうな形で考えていくのです。そして、ポジショニングというのは他社と自社の商品を差別化してお客さんに供給するポイントがあるか、立ち位置ということです。これが基本中の基本のマーケティングの捉え方で、STPというものです。

ここまでの話というのは教科書的なマーケティングの話です。一方、こういうマーケティングの話を仮に学んだとしても、我々中小企業のところには落ちてこないのです。最初に問題になってくるのは市場の規模。ビール、自動車、携帯電話のように非常に大規模になった市場というのは比較的、統計情報も出ています。例えば車でしたら自動車税というのが課せられていますので年間の新車の販売台数とか、中古車でどれだけ流通しているかということも大方分かります。ナンバープレートもありますので確実に数が捕捉できますが、数字を測ることは一般には難しいです。

一方で、大規模な市場というのは3、4社で分割されることが多いです。もちろん、少しだけ弱小の企業もありますが、市場が成熟していないか、あるいは市場の成長性が期待できない場合は1社の大企業が独占するか、または数社の中小企業が競合関係にあるという関係になっています。

次に、顧客はどこにいるのか。どこで市場サイズを想定することができるかもまた難しい問題です。中小企業としての問題点は知名度がないこと。いわゆるブランド力がありません。顧客と接点を持つ方法が極端に限られています。顧客をいちいち選んでいる暇はありません。明日の売上がなかったら会社は確実につぶれます。そういう状態で動かしている会社がほとんどだと思います。ここの顧客に売らねば、この顧客に売らないでいようかみたいな悠長なことを言っていたら、そのうちに「君のどこ、もういいよ」と言われるようになってしまいます。

それからポジショニングの問題です。中小企業は経営資源、お金もありませんし、人もいません。仮に市場を「うちはどこでいくんや」というふうにやって顧客を想定して決めたとしても十分魅力的な商品を作れるという保証はありません。逆に競合他社が多すぎると、的をしぼってもなかなか「我々のほうがいいですよ」と

いうことを訴求するところまでには至りません。うまく会社を運営してポジショニングがはれるぐらい「自分のところはこうだ」と言えるぐらいの商品開発をすることはなかなか難しいです。

そうすると、教科書で言う STP、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングというのが中小企業の場合は非常に悲惨です。まずは市場が不明、顧客も不明、商品はまだない、ということになるのです。

松下幸之助の話ではないですが、みんながやっていることをみんながやっている通りに考えていたら新しい市場なんか生まれっこないのです。むしろ、顧客ではないところにこそ顧客が生まれる。禅問答みたいに聞かせるかもしれません。今の市場のセグメントは、みんなが普通はこういうふうに区分けしているという考え方をしていたら新しい市場はできません。だから、その市場に別の境界線を作るのです。ここや、というところで、エイヤッと勝手に作るわけです。そのことによって新しい顧客を考えていきます。

それにはいくつかのポイントがあります。まず消極的な買い手。これがお客さんになるか、利用しないと決めた買い手、市場から距離を置いている買い手か。売ることが難しいような人ばかりを考えるわけですがこれはむしろヒントになります。購入意欲が低く代替品で間に合わせる人がいる。そこで、その人はなぜそのような選択をしているのだろうということを思うわけです。もしも何も思わないでその人はうちの顧客ではないというふうにすると顧客ではない人からの意見が聞き取れないわけです。それから、現在の製品に強い不満を持つ人、なんで買わんところと思っているのかなというところを考えていくわけですね。

パラダイム転換があって時代が変わってしまって大きく価値観が変わっているのに相変わらず昔の価値観でモノを売ろうとしたり、サービスを提供しようとしたりするとなかなかお客さんとうまくいかない。

それから、現状の認識に誤りがある。問題をとらえる意識が低い。分析力が不足している。問題の構造を解明して、解決策や具体的なポジションを描くことができない。優先順位が不明確。どれを一番優先するのかということも誰も言わない。そうすると、安易な解決策、場当たりの対応に終始してしまうようになる。

そういうことを考えていくための方法論がいくつかあります。現状の打破を考える方法として一番簡単に考えられるのは論理的な考え方です。これは大学で学ぶべきことだと思います。それから仮説思考、ゼロベース思考、ギャンブル思考とあります。

我々日本人はギャンブル思考です。非常に真面目である程度のところまでは論理的に考えていくのですが、どうしようもないような難局におつかってしまうと「一か八か」賭けに出るような風潮が昔からあります。非常に危険な国民性だと思います。そして一番重要視しなければならないのは仮説思考です。思考を停止する前に考えるやり方として PDCA サイクルというのが有名です。これは、実験する前に実験の目的を考えるようなことです。なぜこの実験をするのか。どのような実験をするのか。つまり、プランを考える。それから次に実験をする。どんな実験にしる、実験しないと結果は出ません。そして、結果が出たら、最初に立てた目的、仮説が検証されたかどうかをチェックして、次の実験なり次のアクションに移っていく。こういう考え方が非常に重要になります。やる前から逡巡してしまうところがありますが、失敗しても次のリカバーを念頭に置きながら考えていけばそうそうひどいことにならないから、失敗を恐れずにどんどんトライ・アンド・エラーを繰り返していく。実験も何度もやって、「これで結果が出るのか」というようなところまでやって、初めて自分の思い通りの結果が出てくるのです。そういう意味で、大学で学んだことは有効だったかなと思います。

これが、実を言うと経営のところでも重要です。仮説思考というのは中小企業だけの話ではなくいろいろなところで重要になってきます。大企業も言ってみたら中小企業と部分的には同じです。一つのセクションをとってみたら5人10人でやっているわけです。そもそも、人的な優位性はそんなに継続しませんから、やはり何か仮説を考えてやっていかないと手遅れになってしまいます。

ヒントの一つは、どのように社会が変化していこうとしているのか、人口がどう変わろうとしているのか、あるいは技術的な動向はどういう方向に行こうとしているかということプランニングすることです。

次に、仮説を実行した時、その戦略を実際に実行した時にどのような失敗のおそれがあるか、失敗した時にどんな痛い目にあうかということを考えておく必要があります。戦略オプションという言い方をしますが、実

行する場合と実行しない場合を比較する。そして実行した場合はどうなるか、実行しない場合はどうするか。そして、リスクヘッジをする方法を最大限に見積もっておく必要があります。

そしてアセスメント。ある時には冷酷冷徹に何かを期待していたのに何ができなかったのかということを考えて、結果を十分に評価していく必要があります。どのようにやったことが社会にどう影響するのか。それから、そもそも自分たちの事業あるいは経営にどのように影響するのかということのアセスメントしていく必要があります。

次に、STPの中でターゲティングです。これも仮説思考によって顧客を明確にするものです。どんな人がこの商品を使ってくれるのだろうか、どこで使うのだろうか、なぜそれを買うのだろうか、うちじゃないものでもよかったのか、これを買う時期は適切なのか、なんぼでどれだけ買ってくれるのかというようなことを考えていくわけです。これも一つの重要なことです。

さらにSTPのPですね、ポジショニングも仮説思考で考えていくわけです。仮にこの機能を減らしたらどうなるだろう。普通は価格を下げていくわけですけど、逆に価格を上げたらどういう効果があるのだろうか。いわゆるオールマイティの商品がズラズラ並んで幕の内弁当状態になるわけです。ここで、あるところにポイントを置いて用途を限定したらどうだろう、というふうなところで仮説を考えていきながら自社の商品サービスをポジショニングしていきます。

価値曲線ではお客さんの目線から見た場合に我々の出しているサービス、メニューはどうかというようなことを考えていきます。いろいろな評価基準があると思います。ここにある、減らす、取り除く、増やす、付け加えるというふうに新しい価値曲線を考えていきます。それによって顧客から見た価値を大胆に変更する。仮に、メニューを少し落としてもいいという話ができるかもしれません。

さて、うちの会社の話に戻ります。AcousticCoreという商品はある時期からおかげさまで非常によく売れるようになりました。年間500万ぐらいの売上をここ数年ずっとキープしています。AcousticCoreという商材はカテゴリー的には音響分析のソフトです。20万ぐらいのソフトなので売り切りです。1回売れたら終わりです。それが年間500万ずつ売り続けるというのはすごいことです。年間20~30本は確実に売っていますという話です。奇蹟が毎年のように起こっていますが、実を言うとそれはある意味で我々が仕掛けているのです。

どうやって仕掛けているかと言うと、音響分析のソフトというのは音響、音声の研究者の人が使っていたのですが、ある時から病院、言語聴覚士の方の使うソフトに仕立てたのです。全くソフトの中身を変えずにAcousticCore STという名前で商品化してパンフレットを作って、展示会で提供したのです(STのSはスピーチ、Tはセラピスト)。

AcousticCoreは僕がマーケティングの主担当になるまでは他の者が営業をかけていました。私が「もう1回売りたい、AcousticCoreを売りたい。売れる」ということで、みんなを説得して売りはじめました。その時にまず私がとったのは10万円のソフトを20万にすることでした。みんなは「売れなくなります、高くなって」と反対でした。僕は逆に「違う、高くすることによって売れるようになる」と説得しました。趣旨は何かと言うとサポートをするためにお金がかかるのです。お金がかかると言っても、私が行くだけです。人件費は販管費で直接的には経費はないのです。しかし、交通費はかかります、時間もとられますという話で、その分の費用を高くしておかないとサポートができません。十分にサポートができないと病院に受け入れられないということで我々はあえて高い金額にしてサポートを充実したのです。そうすると、お客さんから見たらその方がいい。言語聴覚士の方は「コンピュータ苦手なの」、「音響分析も苦手」とたいてい言われます。すると、音響分析なら我々としては得意ですからそこをコンサルティングしてあげるわけです。だから、AcousticCoreという商材は売っているというよりはサービスなのです。売ったというのはきっかけで、そこに初めて何か得られるものがあるという形です。

いろいろな考え方をしていく中で戦い方の4つの利(地の利、時の利、天の利、人の利)、地理的な特性、世

論の特性、時間的な特性、思考特性というものに着目して、これからどのように動いていくかというのを見ていくわけです。例えば地理特性というのは分かりやすい話でして、対比すると都会対田舎みたいな感じで考えて、田舎やったらこんなもんなとか、都会やったらこうかなみたいなことを考えるわけです。

世論特性。戦うためには大義名分が必要です。仮に自分たちがどんなにいいものを作っていたとしても、世の中が反感を持っているものであったらそれは売れません。世の中が反感を持ってしまう商材になるとお客さんに受け入れられていても一瞬にしてムードが変わってしまうということがあります。世の中を敵に回してしまったら企業イメージを回復するのに時間がかかります。

顧客の志向の変化もとらえる必要があります。仮に何か食べ物を出していても、今までだったらボリューム一辺倒でよかったのに健康への関心が高まってくるともうちょっと別のことをしないといけない。多くの人が注意を向ける軸というのは変化しています。ファッションとか大きなトレンドというのもつかんでいく必要があります。

そういう中で考える時、いつも会社の中で言っているのですが極端に考えてみたらどう？ ということです。宅配ピザ屋というのがけっこう有名になりました。仮に宅配ピザ屋がピザを宅配しないならばどうなるか。どうなるか知りませんよ（笑）。考え方の練習です。最近ですとコーラとかサイドメニューも充実していてサラダとかもあります。もしも宅配ピザ屋さんじゃないところが宅配ピザをしたらどうなるかみたいなのですね。一瞬バカげているようかもしれませんが、顧客が考えているところを考えていっていたら、面白いサービスやビジネスが生まれるものです。

時間的な変化というもので言うと、一つの動きとしては周期的な変化です。何か年次が変わってきたらサイクル的に動いてくるものというものもあります。あるいは単調に減少していつているようなもの、それから指数的に増加していつているようなものもあります。こういう時間的な変化パターンにも着目すると、ビジネスのチャンスというかヒントが出てきます。それからファッションの場合、大きなブームになる前に、ファッズ（fad）という言い方をする小さなうねりがあります。大きなトレンドは4～5年がだいたいライフサイクルですが、ファッズというのは1年以内にボンと生まれては消え、生まれては消えみたいな話です。マーケティング戦略を実際に実行していく時に考えなければいけないものとして、「マーケティングの4P」という、「製品」と「価格」と「流通チャネル」と「営業活動」があります。この中で一番難しいのは何かと言うと、販売チャネルの獲得というのが一番難しいです。製品とか価格とかはいろいろ考えていくことはできますが、実際お客さんにどうやってそれを届けるかという最終のところは難しいです。価格に関しては、日本では昔から「松・竹・梅」とか言うのがあり、全体的なところでの価格帯というのも3個ぐらいに分類できます。営業活動に関しては、新規発掘してから資料請求をしていただいて、アポイントとって商談して、販売契約をして、それから保守という流れになっていきます。進めば進むほどだんだん取りこぼしていきます。プロセスが進んでいくほど、制約条件が厳しくなっていきます。最初は、見込み顧客として、例えばDM 発送をする時は2万件、3万件とある中でも、最終に来たのは1、2件みたいな話になってしまいます。そうすると、1万9千なにがしかは捨てていくということになるわけです。ですから、そういう意味でも、お客さんとの接点をどういうふうにして確保するか、ということが重要になってきます。キャズム（Chasm）という考え方では、最初にどの人が買ってくれるかが非常に問題になってきます。その時のお客さんのことをイノベーターと言います。全体の2.5%がイノベーターです。初期採用者というのがアーリーアダプターズと言って13.5%。イノベーターというのは最初に飛びつくいわゆるオタクです。ある分野において非常にアンテナをはって新しいもの好きな人です。そういう人が買っていきわけです。その次に、そのオタクに影響を受けて「じゃあ、私も買ってみようかな」と言っている人たちが13.5%います。ところが全ての商材がそこから先へ進むわけではありません。そこまではファッズの世界です。まだトレンドとか大ブームとかになっていないのです。

最初はなかなか売れなかったものを初期採用者が採用して、そこから多くの人（アーリーマジョリティ：初期多数派）が買うようになると発生するのがキャズムというものです。これはいわゆるデスバレーです。なか

なかこのデスパレーを超えられないわけです。

ジェフリー・ムーア (Geoffrey Moore) という人が、『キャズム』という本の中で、どうやったらこのキャズムを乗り越えられるかということを書いています。最終的にはレイト・マジョリティと言ってほとんど使わないと思っていた人たちにまで普及するというような形で全部行き渡ると市場が飽和して、売れなくなります。

さて「スモールビジネスのはじめの立ち上げ方」という題で一般的なマーケティングの話もおりまぜながら話をさせてもらいましたが、最近、非常に自分の考え方に近いビジネスの枠組みを書いた本に出会いました。それは、エリック・リース (Eric Ries) という人が書いた『リーン・スタートアップ』という本です。普通、マーケティングというのは大きくくりで考えていくのですが、私はある時から「1%シェアをとれたらすごい」ということを言いはじめました。1%と聞いたら何か小さいように思うのですが、日本の人口を仮に1億人と仮定した場合に100万人に相当するのです。だから、日本という市場サイズに対して見た時に1%というのは決して低い数字ではありません。

なるべく小さくする意味はどこにあるかと言うと、仮説思考でもお話ししましたが、どういう市場を攻めていくかに対するレスポンスとして、結果が早く分かりやすいです。例えば、分母、全体の母数が1万件なら1%は100件。大きな市場サイズが期待されたとしてもまずやるべきことは空理空論の市場サイズをとらず自分たちが攻めやすい1万件とか2万件とかの数を選択してくること。100件ぐらいの目標というのはすぐ到達できます。だから、AcousticCoreの例で言うと同年20本ずつぐらい売っていますとなると5年間で累計100本売っているわけです。そうするとどういうことが起こっているかと言うと、日本国内でうちのAcousticCoreを使って診療している病院が最低でも100病院以上あるということになるわけです。やはり1万件に対する100というのは非常に重要な数字になってきます。

それから、「あれをしよう、これもしよう」とすると、僕らはどうしても「あれもないの、これもないの」と幕の内弁当みたいなことを期待する。むしろ、非常に小さいけれどそこそこの効果が確かめられるようなサンプルで安いものをパンと早目に出して、市場がそれを受け入れてくれるかどうかを見定めて、どの人たちがアンテナをはっているか、先のイノベーターですね、そういうところを見て、そのイノベーターがどういうふうな反応を示して、次のアーリアドプターがどう動くかというのを見ていくと、比較的早く結果が出ます。『リーン・スタートアップ』のほうには「必要最小限の製品」と紹介されているのですが、私が「シェア1%とれ」と言っていることとけっこう共通すると思っています。

お客さんと直接結びつくのはなかなか難しいということも言っています。1%を目標とするとお客さんとの接点が増えてくるものですから、ドラッカーが言うように「企業の目的が顧客の創造である」ということであるならばお客さんをどうやって引き込んでくるかというのがやりやすくなります。しかも、お客さんに近い位置にいますから最後に「買ってください」とパンと言えるとこのところが増えます。

どうしてもいいことばかりではないし、自分が期待する通りにはなかなか動かないわけですけど、逆にその時にア坎かったから諦めるわけでもなく、よかったから有頂天になるわけではなく、自分たちが予期しなかったことに対する成功も失敗も次の戦略に生かしていくというのでなければなかなか次には行かないです。人間はエラーを学習する動物ですから、エラーをどうやって学習していくかということを考えていくということです。基本的には、商売というのは1対1でやるものだと僕は思っていますので、やはりB2B (B to B) という商売は成り立たなくて、B2C (B to C) という形が基本だと思っています。

結論というのが特になような講演だったと思いますけれども、どこかでうちの社名を聞いたら、あの時ああいう話をしていたなと思い出していただけたらと思います。ありがとうございました。(拍手)

質疑応答

【女性1】2004年の時に、大変収益が下がって苦勞されたということでしたが、その時に実際に天白さんはどんなことをされたのですか。切り抜けるための戦略をいろいろ教えていただきましたが、具体的に教えていただけるようでしたらお願いします。

【天白氏】まず思ったのはどうやったら夜逃げできるかということを考えました(笑)。ところが、売上という意味ではなかったですが奇蹟的なことが起こりました。ボイスエイドというPDAで小型のコンピュータで動く、声が出なくなる時に使う商材があります。当然ながら声が出ないので、問い合わせの方法がないわけです。電話をかけてくることができなかつたので、そのお客さんが、わざわざ神戸から身振り手振りで、「これ欲しい」みたいなことを言いに来た。僕はその時たまたま会社において、その人に会いに行ったらもちろん喋れないわけです。「なるほど、これが欲しいですね」と言ってPDAを見せてボイスエイドを渡したら、その人が使われて喋られたのです。それで初めて自分たちのやっている仕事が世の中の役に立っているということを実感して夜逃げはやめよう。それが、今残っている唯一の要です。この話は社内でもよくします。

【女性2】今は不況で就職難と言われていています。天白さんが新しい人を採用する時の観点と言うか、採用基準はありますか。

【天白氏】採用には非常に苦勞した面もありまして、現状のメンバーは自然発生的に來ている人ばかりです。主に開発陣の話になりますが、ハッカー級の連中が集まっています。ハッカーの人間はハッカー臭というのがありましてパッと見ただけでこの人はハッカーかどうか僕に分かるのです。文系の人はこの人はいいとか悪いとかなかなか分からない部分があつてけっこう苦勞しました。最近はテストをさせていただくようにしています。筆記試験です。うちのテストをある大学で主に理系の学生さんに実際にやらせると非常に点数が悪いのです。こういうことを日頃考えている人間なので私の趣味と合う人でないとたぶんついて來られないと思う。この人は何を言っているのかなと思われるので悲しくなるのでそういう意味で考え方がちゃんとできている人というのを今は探そうとしています。

【司会】今日のお話で企業の生き残り戦略ということについていろいろお話しいただきました。実は、その話の大半の部分はあなたたちが自分を市場に売り込む時の戦略として大変役に立つと思います。すなわち就職活動をする時にそれまでに何をしておかなければいけないとか、市場、マーケットとは何かということも非常に示唆に富んだお話だつたと思います。そのあたりを頭に入れて、大学生活は1年生で始まったばかりですが4年後に向けて戦略を練っていくことが大事だと思います。もちろん試行錯誤で、失敗してもまたやり直すということも大事です。例えば、今日の講義はとても速かつた。ノートがとりづらかつた。全部とろうとしても当然無理です。どうするか。要点だけを先に書くとかいろいろな方法があると思います。そこも自分で工夫していく、そういうことが必要なのだと思います。

最後に天白さんに、お礼の拍手で終わりたいと思います。(拍手)

講演者略歴

1986年大阪大学基礎工学部化学工学科卒業。同年、株式会社東洋情報システム、現TISに入社。人工知能、エキスパート・システム、コンピュータ・テレフォニー・インテグレーションなどの開発に従事。1989年から92年までATR視聴覚機構研究所に出向。音声合成などの研究に従事。1992年グローリー工業、音声認識、文字認識等の研究開発に従事。1993年から株式会社アルカディア代表取締役社長に就任。現在に至る。日本音響学会の正会員、日本音声学会正会員。