

## 既存商品・サービスのリポジショニングを狙う 価値の再構築が新たな道を拓く

☆☆☆ 経営環境に翻弄されない会社を目指すシリーズ④ ☆☆☆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

### ☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】 緊急を要する経営課題
- 【2】 閉塞した業界で迷走する
- 【3】 既成概念という魔物
- 【4】 新しい視点が価値を変える
- 【5】 価値の再構築が新たな道を拓く



### 【今月のハイライト】

一向に回復の兆しが見えない景況において、有効な対策が打てないまま、企業間競争が激しさを増しています。中でもライバル会社との低価格化競争に巻き込まれ、収益性が圧迫されるケースも少なからずあるのではないのでしょうか。そこで今回は、既存の商品・サービスの価値を改めて見つめ直すことによって、新しい市場を開拓するという対応策について考えてみたいと思います。



### 【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

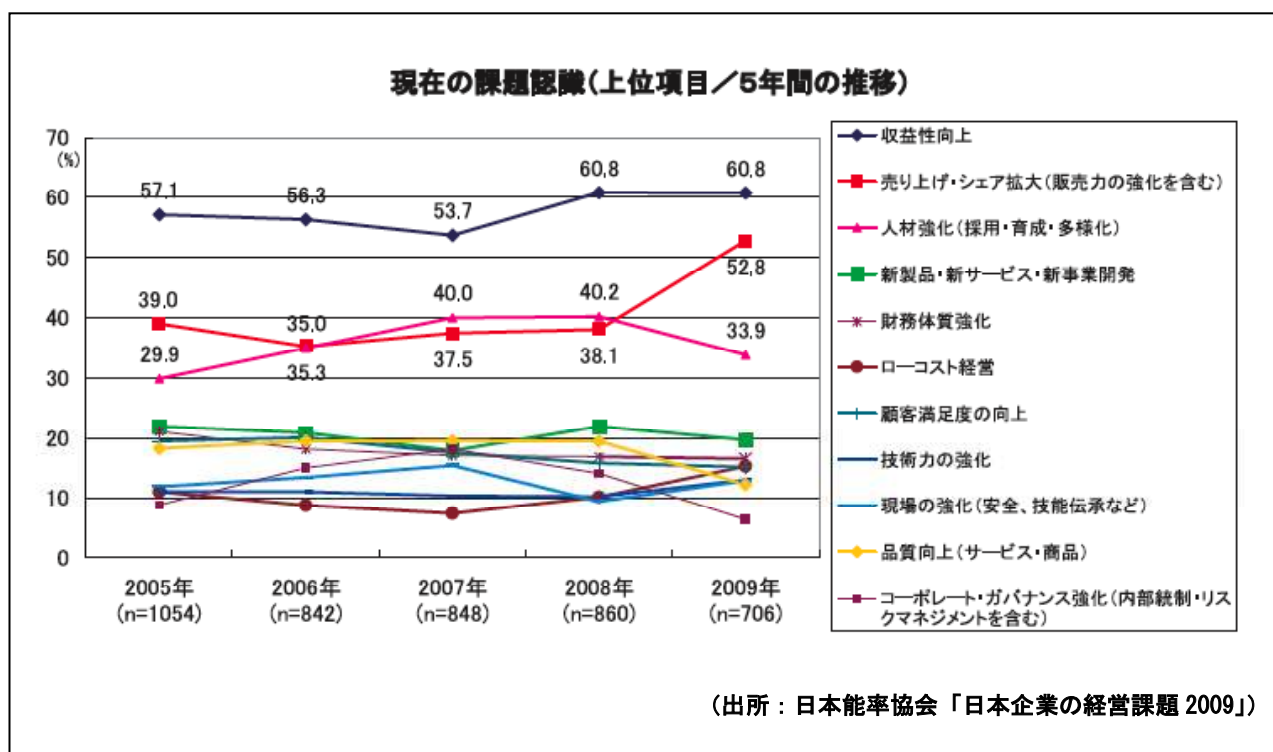
伊藤会計事務所	(株) 創コンサルティング
【本 部】〒102-0081	【会計工場】 〒510-0071
東京都千代田区四番町1-8	三重県四日市市西浦2-4-17
四番町セントラルシティ602	(エスタービル3F)
TEL: 03-3556-3317	TEL: 059-352-0855
e-mail: itoh@cpa-itoh.com	URL: http://www.cpa-itoh.com

# 【1】緊急を要する経営課題

## 1》デフレの進行

消費者の財布の紐は依然堅く、企業はますます「安くて良質」な商品・サービスの提供に向けてしのぎを削っています。

日本能率協会が調査・発表した「日本企業の経営課題 2009」の「現在の課題認識」(下図)を見ますと、今この時をどう切り抜けるか、ということが最優先事項の経営課題として認識されていることがわかります。



## 2》生き残りを賭けた「売り上げ・シェア拡大」

上図の詳細を見てみますと、2009年、認識されている課題は、1位「収益性向上」60.8%、2位「売り上げ・シェア拡大」52.8%、3位「人材強化」33.9%でした。

ここ5年間の変化で見ると、2008年までずっと40%に満たなかった「売り上げ・シェア拡大」が、10%以上も伸びています。これらのことから、「収益性向上」とともに、

### 早急な生き残り策を企業が求めている

ことがうかがえます。

そこで今回は、今ある企業コンテンツ、つまり既存の商品・サービスを改めて見つめ直すことによって、新しい市場を開拓するという対応策について考えてみます。



---

---

## 【2】閉塞した業界で迷走する

### 1》バブルが支えた業界

G社は、今年創業20年を迎えた、建築・土木仮設資材・機材・機械の賃貸と販売を主幹事業とする中堅会社です。G社長は、もともと同業の大手D社に所属していましたが、バブル景気の建設ラッシュもあり、またG社長の誠実な人柄や働きぶりが評価され、D社から一部出資を受けて独立しました。

全面的な信頼を得て独立したG社長は、D社から顧客の一部も任され、さらにバブルという追い風を満帆<sup>まんぱん</sup>に受け順調にスタートを切ったのです。

### 2》失われた10年の代償

しかしながら、バブル崩壊後の「失われた10年」は、G社にも少なからぬ影響を与えました。受注件数は目に見えて減り、長年の付き合いがある顧客でも合い見積もりで決める発注形態に変わり、**ライバル会社の攻勢に単価を下げざるを得ない状況が続きました**。こうした受注額の低下によって、G社の財政は徐々に圧迫されていったのです。

当然G社長は、経費削減、給与体系・業務の見直し、IT化による事務の簡略化、新卒採用の停止、つなぎ融資等々、ありとあらゆる対策を試みました。

しかしながら、どれも根本的な解決策にはなりません。本業の商材である建設現場で必要とされる仮設ゲートや仮設ハウス、仮設シャワー・トイレなどは、

**他のライバル会社と比較して大きな優劣の違いもないだけに、**結局は自分の首を絞めると知りつつも、ダンピング合戦に参入する他なかったのです。

### 3》見えない打開策

新規事業の展開も考えてはみたのですが、会議にのぼる企画のどれもこれもがリスクを冒してまでやってみるほど有望とも思えませんでした。

そうこうするうちにも公共事業はさらに縮小され、「何とか突破口を見つけなければならない」とは考えつつも、それが具体的に何であるのか、G社長自身はつきりとは見つけられないでいたのです。



---

---

## 【3】既成概念という魔物

### 1》人事異動

そんな折、売上向上のために入社3年目の総務部員Kさんを営業部へ転属させました。営業先が男性の多い建設現場であることから、女性が営業部に配属されるのは初めてのことです。しかし、そこには、Kさんの

**女性ならではの心遣いを営業に活かしてもらえれば**

という、営業部長たつての願いがありました。

そして、研修も兼ねて現場に行くという日、まったくの畑違いからの転属ということに心配が皆無ではなかったため、G社長が同行してみることにしたといます。

### 2》思わぬ展開

現場に到着すると一通り各部署に挨拶をすませ、責任者に建設現場を案内してもらいました。G社長は、Kさんの終止にこやかな対応と、わからないことは次々と質問する物怖じしない姿を見てほっとしたといます。

そして帰り際、Kさんが「ちょっと失礼します」とトイレに立ち寄ったそうです。数分後、戻ってきたKさんはG社長に向かって開口一番、

**「このトイレ、ものすごく不潔です。女性には到底耐えられません。みなさんは平気なんですかね？」**

と、心底驚いたというような顔で言い放ったのです。

### 3》既成概念の落とし穴

G社長にはこの単純な疑問がひどく新鮮に感じられたそうです。男所帯の現場で、**仮設トイレが不潔なのは当たり前とは言わないまでも、仕方がないことだ**とっていました。

長い業界経験が、「女性も男性も関係なく、みんな清潔なトイレを使いたい」という、ごく当たり前のニーズに気づくのを邪魔していたのです。

「だったら、うちの仮設トイレを改良して清潔さを売りにしたら他社に対抗できるじゃないか？ 現場の人だってきれいな方がうれしいに決まっている！」

しかも今は、現場に女性がいても珍しくない時代。G社長はこの考えがますます見込みがあるように思えたといます。



---

---

## 【4】新しい視点が価値を変える

### 1》意外な視点

G社長は、早速仮設トイレの改善に取りかかりました。従来のサイズのまま内部スペースを広げつつ、洗浄機能をアップさせ、しかも臭いの逆流をほぼカットできるもの。

女性社員の意見も取り入れながらできた新しい仮設トイレは、評判も上々で、少しずつ売上に貢献できる商品となっていたといいます。

G社長もようやく具体的な打開策を打つことができ、ほっとしたそうですが、事はこれだけでは終わりませんでした。

会議の席上、**「またもKさんが素朴な疑問を投げつけてきたのです。「仮設トイレって自宅では使えないんですか？」**

### 2》見えた新しいマーケット

この発言には、G社長はじめ営業部長、部員も俄かには真意がつかめず、啞然としてしまいました。

「私の家では母が祖父の在宅介護をしているんですが、祖父がおむつを嫌がるのでトイレに連れていくのが大変なんです。だから、ベッドの横に簡易トイレがあったらなあって思ったんです」

G社の商材はすべて建設現場向けだっただけに、こうした発想はまったくありませんでした。しかし、トイレという共通項を出発点にすれば、

**マーケットを建設現場に限る理由はどこにもなかった**のです。

検討・調査を重ねてみると、確かに簡易型のポータブルトイレのニーズは将来にわたって見込めそうです。技術的な面においても、これまでのノウハウを駆使すれば、既存の製品をはるかに上回る性能のものが同程度の価格で提供できそうです。

### 3》再構築が生んだ広がり

そうして半年の開発期間を経て完成した椅子型の簡易トイレは、消臭機能に優れている点が介護士の人たちから大いに重宝がられ、口コミでも広がっていきました。

G社にとってシルバー産業への営業展開は新しい市場の開拓となり、G社の業績は少しずつですが右肩上がりになってきたといいます。



---

---

## 【5】価値の再構築が新たな道を拓く

### 1》視点を変える

このように建設業界全体がかなり落ち込んでいる中、G社は何とか他社との差別化に成功しました。

G社の場合、Kさんのごく一般的な女性の視点から「清潔な仮設トイレ」という発想が生まれ、**G社長が柔軟な対応をしたことでライバル会社との商品の差別化を図ることができ**、成果に繋がっていきました。

さらに、Kさんの「ポータブル化」という発想を元に、  
**これまで自社に存在した商品や技術を、シルバー産業というG社にとって新しいマーケットに応用**  
することで、売上向上を実現させました。

### 2》企業コンテンツの再生

商品やサービスというものは、ターゲットを明確にした上で営業戦略を立て、お客様に提供するのが一般的です。しかし、ここに新しい視点を設けて、改めてそれらの自社コンテンツを見つめ直すことで、

**ニーズを感じてくれる消費者が意外なところに見つかる**  
こともあるのではないのでしょうか。

自信と愛着を持って提供してきた自社コンテンツだからこそ、時世や消費動向を感じながら、その価値を再度構築することは、厳しい現況を乗り切る一つの有効な手段になると考えられます。

### 3》企業価値の再構築

また、商品やサービスといったコンテンツもそうですが、**会社全体の価値を再構築することも、今の時代を乗り切るための新たな可能性を探る意味で重要なこと**かも知れません。

自らの立ち位置をちょっと変えることによって、見えてくる世界がこれまでとまったく別のものになる可能性もあります。

さらに、長年の経験、既成概念にとらわれ過ぎたために盲点になっていることも多々あるかと思われます。特に、ルーティン化された仕事はそうした傾向が強いでしょうから、再検証の価値は十分にあるかも知れません。

新年度を迎える今だからこそ、既存サービスの価値を会社全体で見直してみる機会を設けてみてはいかがでしょうか。 以上

