



これが何を意味するかというと、ヤマトがそれまでにないオンリーワンのサービスを始め、同業者が相次いで同じようなサービスを始めることで競争環境が生まれます。これによって、需要が確実に全国に広がっていきます。

その中で、ヤマトは、配達の質にこだわり、ゴルフ宅急便で圧倒的なシェアを獲得しました。

- ①オンリーワンの商品を生み出す
- ②ライバルの参入を受け入れ、競争環境を生み出す
- ③拡大する市場の中で圧倒的なナンバーワンになる
- ④最終的なデファクトスタンダードになる

この一連の流れがヤマトのいうイノベーション、「需要を創出すること」です。

それでは、オンリーワンの商品を生み出すにはどうしたらいいのでしょうか。

「いいモノを作れば売れる」というのは間違いです。

ここでいう「いいモノ」とはなんでしょうか。往々にして見られるのが、作り手が誇れるモノだったりします。開発者の自己満足が「いいモノ」になってしまうケースが多々見られます。そうすると、たとえ唯一無二の商品でも、メーカーからの押し売りになってしまいます。

一方でヤマトは、オンリーワン商品を生み出す際に、お客様の声を聞くことから始めます。全国にいる6万人のセールスドライバーがお客様の細かなニーズを集め、困っているけれども解決策のないことを探ってきます。

仕方ないと思って諦めていることにこそ、オンリーワン作りのヒントがあります。

例えば、宅急便の発達に伴って市場が拡大した通販会社では、返品への対応に多大なコストをかけていました。このコストを何とか削減したいという悩みを抱えていた通販会社に対して、「TSS(Today Shopping Service)」というサービスを始めました。

これは、インターネット通販などで深夜に注文された商品を翌朝に、あるいは注文後、最短4時間でお客様に届ける仕組みです。

これにより、お客様の待ち時間を極限まで短縮することで返品を減らすことができました。

潜在的なニーズがあると分かっているにもかかわらず、それが本当にお客様が喜んでもらえるのかを極めるのも需要です。

「数兆円規模の市場で、ある事情に困っている企業が数千社あり、その潜在需要は1000億円です。そのうちの10%を取ります」という事業設計だと、あまりにマーケットセグメントが大きすぎ、お客様のニーズが絞り込めません。

こうではなく、お客様が本当に喜ぶ可能性のあるサービスは何かというセグメントをぐっと絞り込んで、その絞り込んだマーケットの半分を取っていきましょうとするのです。1000億円の10%も200億円の半分も同じ100億円です。

最後に、商品の価格設定が利益の先取りになっていないかを確認します。

お客様に喜ばれるサービスを開発し、価格は利用しやすい水準に留めておきます。そうすれば、需要は拡大し、利益は後からついてきます。

私が日頃、新商品・新サービス開発による新しい事業の創出をお手伝いさせていただく中でも、何度もぶつかる問題です。

その商品は独りよがりになっていないか、顧客のニーズはあるのか、その商品で何が解決できるのか、ターゲットは絞り込まれているか、マーケットのどれくらいを押さえることを目標とするのか、そのための販路は確保され営業力は十分なのか、価格設定は妥当か、うんぬんと細かくチェックしていくのが私の仕事です。

ヤマトの需要を創出する一連の流れは、私たち中小・小規模企業が新事業を行う上で参考になります。

皆さんは、取引先やお客様の「解決策がない悩み」をいくつ知っていますか。