

視座

文・荒木篤実

(バクサヴィア創業パートナー)



あらかき・あつみ ●日産自動車勤務を経て、アラン(現在のペルトラ)創業。18年1月から現職。マーケティングとITビジネスのスペシャリスト。ITを駆使し、日本含む世界の地場産業活性化を目指す一実業家。

事業創造と原点回帰

インバウンド花盛りのいま、新しいビジネスが増加するのを目にする機会も多くなった。普通のマンションがホテルに変わったり、食堂がシェアハウスやシェアオフィスになったり、さまざまだ。アウトバウンドやインバウンドの区分にはあまり意味がないと思うが、海外からの来客増加という状況下で企業としてこのチャンスをどう考えるべきか、検証してみたい。

まずハード面では民泊も含め宿泊施設が増えてきた。その海外顧客対策もかなりこなれてきている印象だ。鉄道もJRをはじめとしてオンラインサービス化が進みつつある。一方、ソフト面では肝心のアクティビティーや体験系などはまだまだ開発途上で、商業施設や美術館などはやっとな重たい腰を上げ始めたといったところで出遅れ感が否めない。

海外顧客対策が進まない理由の1つに、英語対応できる人材の不足が挙げられることが多いが、必ずしもそれだけの問題ではない。新しい顧客が何を望んでいるかのマーケティング分析が欠如していることも大きな要因だ。

新しい顧客サービス(事業)を創造する、あるいは既存サービスで新しい顧客を開拓する際、何がもっとも大事なことになるだろうか。まず、サービスそのものを新規に創造する場合、もっとも大事な検証事項はやはりコアターゲットの設定とサービスの最大の売りの検証である。

一方で顧客層を拡大したい場合、これまでのターゲットとは何が違い、どうすればその新しいターゲットにしっかりと刺さるサービスにできるか、その見定めが寛容である。いずれの場合もマーケティング戦略が要となる。誰に、何を、いつ、何をを使って、どう訴求するかである。

私自身はベンチャー創業後、04年から旅行業に転身するまでの経験から、新規事業開発はど

んなエキスパートがかかわっても成功確率は3割がマックスと思っている。ほとんどの新規プロジェクトはそのコンセプトのマーケティング検証が不十分なため、あるいは逆に慎重すぎて何も進まず機を逸するなどの理由で失敗する。

一方で、新規ターゲットの追加もある意味困難が伴う作業だが、それでも現存するサービスの拡張だからややハードルは低くなり、成功確率は3割よりは高いのが通常だ。

新しいビジネスチャンスが間違いなくあると確信する場合は新規事業として、そうではなく単に顧客層拡大のチャンスと考えるなら、既存顧客との棲み分けや既存ブランドとのシナジー効果から検討することから入ればよい。

気になるのは、商業施設や催行会社の中に顧客拡大のチャンスなのに新規事業のようにおおげさに考えて、慎重になりすぎたり、既存顧客中心の発想から抜け出せずに対応が遅れるケースが多いことだ。これは美術館などに多くみられる傾向だ。多分、これまであまり海外顧客対応を前提にしてこなかったことが原因ではないかと推察される。

一番大切なのは、新しい顧客拡大のチャンス到来に際して、何を訴求し、どうその体勢を整えるか、そのタイミングと投資(初期投資と撤退)の判断基準を決めることだろう。ただし来年がピークの可能性もあり、ただだと検討しては機を逸する。一方で計画なしで現状の手法を無理やりはめてトライアルを続けても結果はそうそう出てこない。

その意味では新規事業も顧客拡大も最初の気持ち=原点に戻って、なぜそのターゲットに支持されると判断し、ビジネス開始(追加)を決定したかを常に振り返り、仮説の検証を繰り返すことが成功への早道ではないかと思う。

(次回は10月28日号に掲載します)