

人口減少時代における新市場開拓のポイント

日本政策金融公庫総合研究所研究員

山口 洋 平

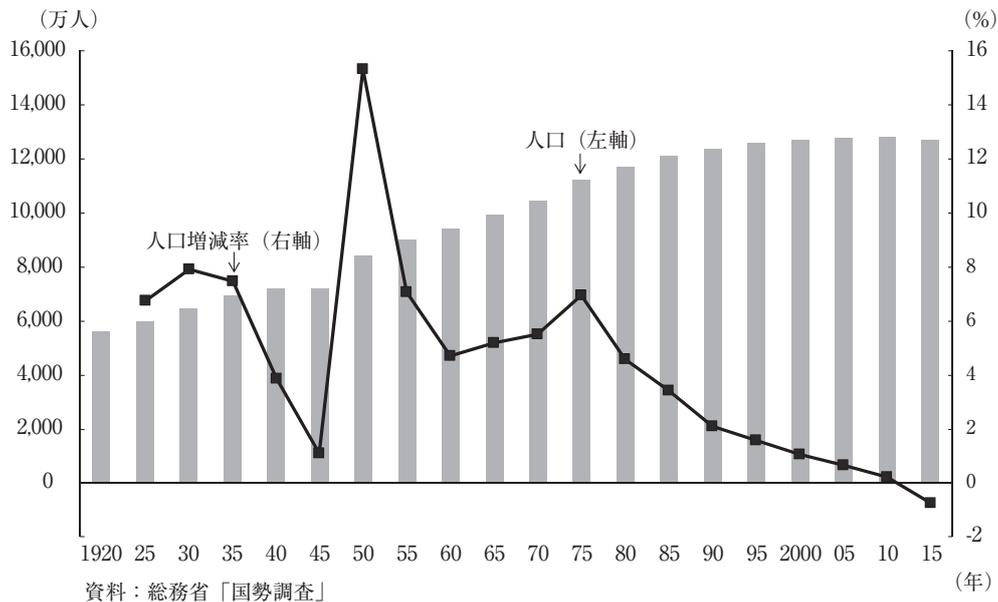
要 旨

人口減少時代への対応は、わが国が取り組むべき喫緊の課題である。人口減少はわが国の労働力や社会保障制度など、さまざまな方面へ影響をもたらすが、中小企業が最も懸念すべきは、国内需要の減少であろう。中小企業が生き残るためには、従来分野・商圈に固執せず、より魅力ある市場を開拓していくことが求められる。そこで本稿では、新市場の開拓に成功した中小企業へのヒアリング結果をもとに、そのポイントをまとめた。

まず、インタビュー結果からは開拓すべき新市場を概ね三つに分類することができた。第一に医療・介護市場など、人口減少時代だからこそ拡大する市場である。第二に、海外市場、国内であれば多くの人が集まる首都圏の市場である。そして、第三に、競合が少なく、安定した需要が見込める未開拓市場である。今後、新市場開拓に臨む中小企業は、自社の経営資源等を勘案しながら、いずれの方向性を選ぶのかを考える必要がある。

また、成功した企業の多くは①顧客ニーズが絞り込まれ、かつ自社の優位性を発揮できる市場を選択する（ターゲット市場の選択）②自社の製品・サービスをターゲット市場と適合させるとともに、その他の手段（価格・販売促進・流通）によってその適合を強化する（マーケティング・ミックス）という、マーケティングにおける基本戦略をとっていることがわかった。人口減少時代においては、こうしたマーケティング戦略の有効性が高まっていくと考えられる。

図-1 人口推移



1 人口減少時代の到来

(1) わが国の人口を巡る状況

わが国が人口減少時代に突入したという認識が、広く共有されるようになって久しい。まずは、わが国の人口推移について、データを確認をしよう。

総務省が実施した最新の「国勢調査」によると、2015年のわが国の人口は1億2,711万人となり、前回調査時点である2010年と比較し、94万7千人の減少となった(図-1)。同調査が開始された1920年以来、初めての減少である。

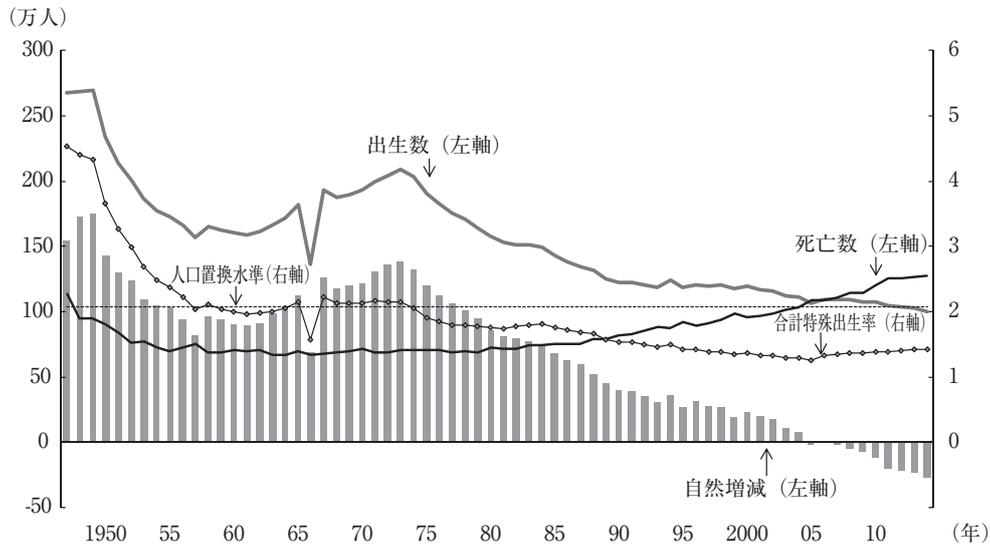
人口減少の背景には出生率の低下がある。図-2は、わが国の合計特殊出生率、出生数、死亡数の推移を示している。合計特殊出生率は戦後から低下を続け、1970年代中盤ごろからは人口置換水準(人口を一定に保つために必要な水準)である2.07を下回るようになった。だが、出生数の減少は緩やかなものにとどまり、自然増がマイナスに転じたのは、そこから30年余りが経過した2005年

のことである。

出生率が早い段階から低下していたにもかかわらず、人口減少が顕在化しなかった理由は主に二つある。一つは人口モメンタム(慣性)とよばれる現象である。出生率が人口置換水準を下回っても、ただちに出生数が減少するわけではない。それまでの高い出生率を背景に、当面の間は親となって子どもを産む若い世代の割合が高くなるため、一人当たりが産む子どもの数が減っても、その総数はすぐには減らないからだ。もう一つは、医療技術の進歩等を背景とした平均寿命の伸びである。平均寿命の伸びが死亡数を抑制することで、人口モメンタムとともに人口減少に歯止めをかけてきた。人口減少の顕在化は、出生率の低下を補ってきたこれらの効果が、30年余りをかけて消失したことを意味する。

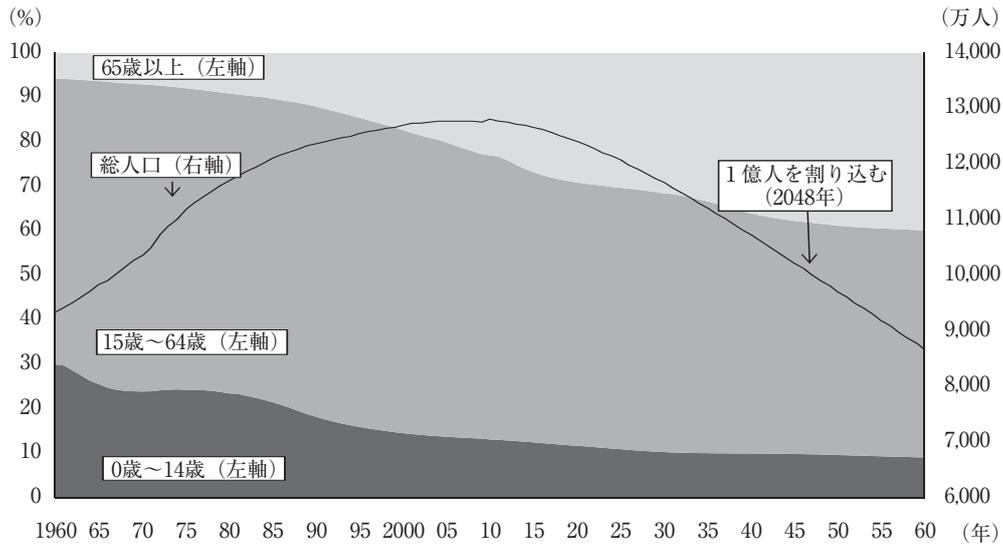
わが国の人口は、今後どのような推移を辿るのだろうか。図-3は国立社会保障・人口問題研究所がまとめた、わが国の人口の将来推計である。これによると、今後わが国の人口は長期的に減少が続く。2030年には1億1,662万人、2048年にはついに1億人を割り、9,913万人まで減少する見

図-2 合計特殊出生率、出生数、死亡数の推移



資料：厚生労働省「人口動態統計」

図-3 人口の将来推移



資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」、総務省「人口推計」
 (注) 出生中位、死亡中位の仮定のもとでの推計。

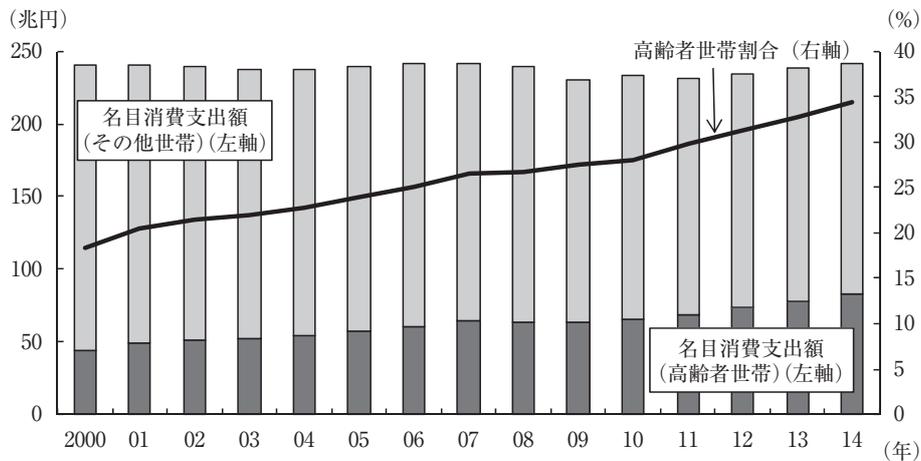
通しである。

また、人口減少に先駆けて進行してきた高齢化も、より深刻さを増す。主要な働き手であるわが国の生産年齢人口（15歳から64歳）の割合は一貫して低下を続け、2060年には50.9パーセントにまで低下する。その背後で増加するのが老年人口（65歳以上）の割合である。老年人口割合は2033年に

は33.3パーセントと、3人に1人が老年人口となる。さらに2060年には43.3パーセントと、2.3人に1人が老年人口となる見込みである。

未婚率の上昇や晩婚化、晩産化の傾向はとどまる様子もない。今後も出生率が大幅に改善することは望み難い。さらなる人口減少と高齢化の進展は不可避の事態といえる。

図-4 名目消費支出額の推移



資料：総務省「家計調査」、内閣府「国民経済計算」

(注) 高齢者世帯とその他世帯の按分に当たっては、経済産業省「産業活動分析 (平成24年1～3月期)」の手法を参考にした。

(2) 人口減少がもたらす影響

では、人口減少の結果、何が問題となるのか。

一つは、労働力不足である。先ほど説明したとおり、高齢化の進展は産業活動の担い手である生産年齢人口の減少を意味するため、需要の拡大期において労働力不足が発生しやすくなる。実際、足元でもすでに深刻な労働力不足が発生している。

また、社会保障財政への影響も指摘される。高齢化の進展は、社会保障財政の維持を困難にする。多くの国と同様、わが国の社会保障制度は働く世代が高齢者世代を支える仕組みとなっており、生産年齢人口の減少は年金、公的な医療保険といった制度の担い手の減少を意味するからである。

これらは、日本の将来を考えるうえで避けられない課題である。女性の社会進出や高齢者活用による労働力人口の維持、さらには世代間格差の是正を見据えた社会保障制度改革などに、国を挙げて取り組む必要がある。

一方、人口減少が個々の企業へ与える影響となると話は変わってくる。中小企業にとって、労働力不足や社会保障制度の行く末以上に差し迫った問題となるのが、人口減少に伴う消費の変化であ

る。以下では人口減少がわが国の消費へ与える影響を考えてみよう。

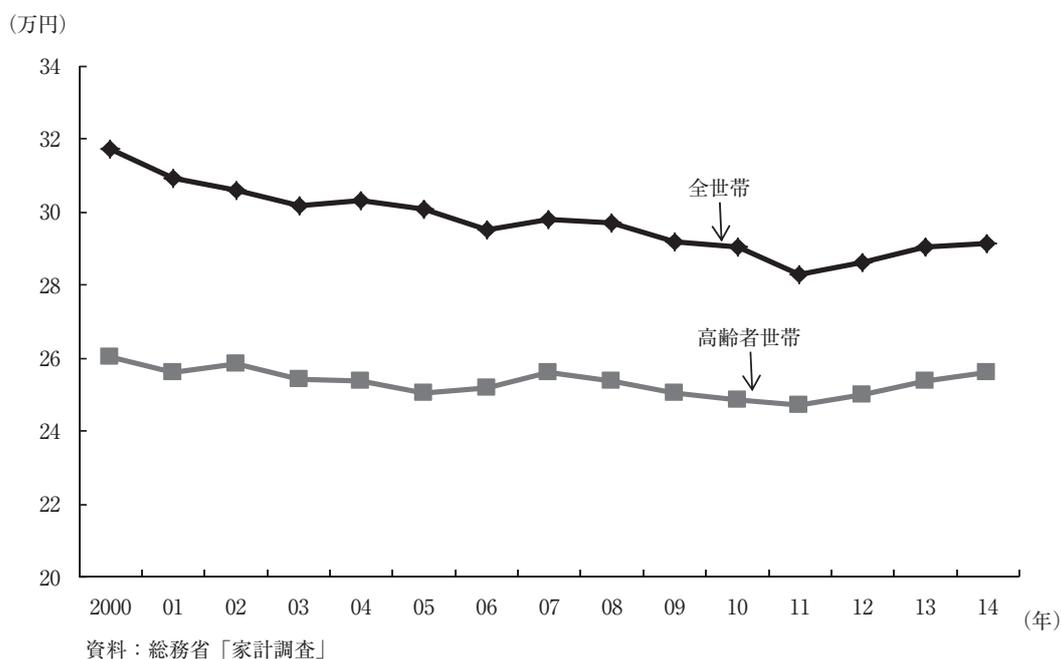
2 人口減少により消費はどう変わるのか

(1) 購買主体の変化

中小企業が直面せざるを得ない影響の一つは、高齢化による消費市場の質の変化である。総務省「家計調査」によると、高齢者世帯 (世帯主の年齢が65歳以上の世帯) が消費市場に占める割合はすでに3割を超えている (図-4)。この割合と内閣府「国民経済計算」の名目消費支出額 (帰属家賃除く) をもとに、高齢者世帯の消費額を推計すると、すでにその額は80兆円程度にまでのぼると推計される。今後も高齢者世帯が増加していくことを勘案すると、彼らの消費行動の特徴を踏まえずに、経営戦略を考えることは難しい。事実、対象顧客を若者から高齢者へ移す「シニアシフト」が、近年目立っている。

消費者として見た場合の高齢者の特徴は何だろうか。注意しなければならないのは、高齢者世帯の消費が増加しているからといって、彼らがほか

図-5 一世帯当たり消費支出（月平均）



の世代と比較し、消費意欲が旺盛とは限らないことだ。図-4で示したとおり、高齢者世帯の消費額は一貫して増加傾向にあるが、その要因は高齢者世帯数の増加による。総務省「家計調査」をもとに、一世帯当たりの消費額の推移を確認すると、高齢者世帯の消費額は底堅く推移しているものの、全世帯平均と比較して消費額は少なく、高い伸びを示しているわけではない（図-5）。

電通シニアプロジェクト（2014）によれば、現実の高齢者は巷でいわれているような「活動的で消費意欲が高い」というステレオタイプに簡単には当てはまらない。勤労収入がなく年金収入に頼らざるを得ない高齢者世帯は節約志向が強まる。医療、介護等の支払いへの不安も、節約志向を一層高める要因となるため、財布の紐は自然と固くなるだろう。企業にとって、今後消費市場の主役となる高齢者の攻略は容易ではないのである。

（2）消費市場の縮小

中小企業が直面する、もう一つの影響は消費市場の縮小である。図-6は内閣府（2010）が試算

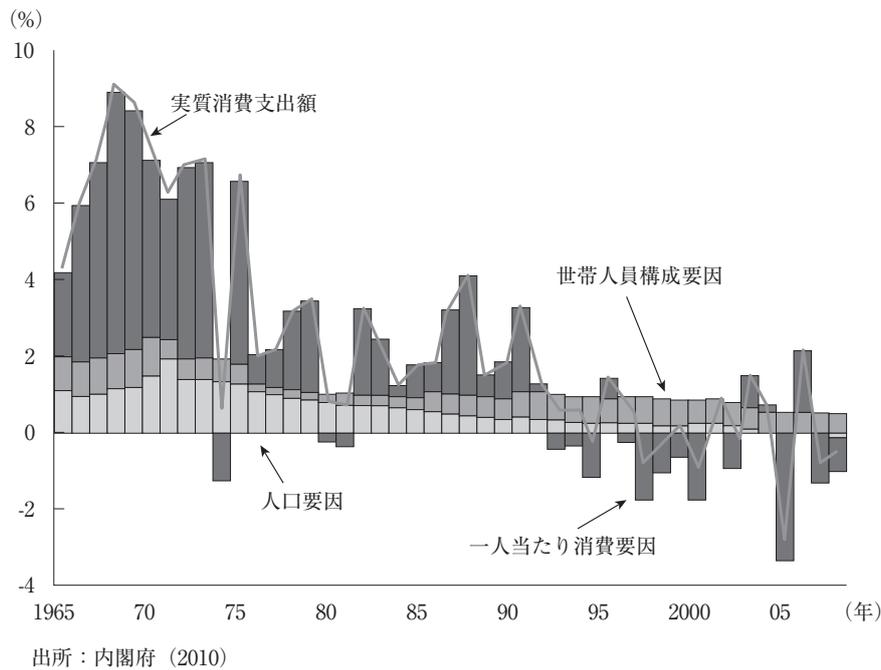
した、実質消費額前年比変化の寄与度分解である。ここでは増減要因を一人当たり消費要因、世帯人員構成要因、人口要因の三つに分解している。

一人当たり消費要因は、景気変動等に伴う一人当たり消費額の変化を表している。このなかには、人口減少に起因する消費変動は含まれていない。人口減少の影響を考えるには、世帯人員構成要因と人口要因の二つを検討しなければならない。

まずは、世帯人員構成要因である。人口減少は世帯当たりの人数を減少させることが知られている。そして、世帯人員の減少は消費を押し上げる方向に寄与する。一般的に、少人数世帯のほうが一人当たりの消費は大きい。大人数世帯で起こる規模の経済の効果が、少人数世帯では薄まるためである。図-6をみると、これまで一貫して世帯人員構成要因が消費を支えてきたことがわかる。

一方、人口要因は人口の増減による消費の減少である。消費が一人当たりの消費と人口の積によって決まる以上、当然ながら人口減少は消費を減少させる方向に働く。図-6をみると、1970年代前半ごろまでは人口の増加が需要を1パーセン

図-6 実質消費支出額前年比変化寄与度分解



トポイント以上押し上げていた。しかし、その効果は徐々に剥落し、2000年代中盤ごろからは押し下げ方向に転じている。

こうしてみると、将来的な人口減少に伴う消費市場の縮小は避けられないことがわかる。単身世帯がすでに大きな割合を占めるようになっており、世帯人員構成要因による押し上げ効果はいずれ剥落する。一方、わが国の人口は長期にわたり減少を続けることから、人口要因による消費の押し下げ効果は今後も継続するだろう。結果、将来的には人口要因の押し下げ効果が世帯人員構成要因の押し上げ効果を上回り、消費市場の縮小は避けられないだろう。

3 人口減少時代の新市場開拓

こうした消費市場の変化を乗り越えるために、中小企業はどのような対策をとるべきだろうか。一つの方法は、人口減少時代においても成長性・安定性が見込まれる市場を見だし、進出することだろう。では、人口減少時代において中小企業が

生き残るために開拓すべき新市場とは、どのようなものだろうか。

第一に、人口減少時代だからこそ拡大する市場である。例えば高齢化の進展により、医療・介護分野は今後も拡大が見込まれる。

第二に、海外市場、国内であれば多くの人が集まる首都圏の市場である。人口減少に伴い国内需要が減少するなか、海外への進出、またはインバウンド需要の取り込みは有望な選択肢の一つであろう。さらに、人口減少に伴い都市圏への人口流出が予想されるなか、思い切って首都圏へ商圏を拡大する方向性もあり得る。

第三に、競合が少なく、安定した需要が見込まれる未開拓市場である。国内全体で需要が縮小するなかでも、特定の根強いニーズがあり、かつ市場規模や技術的問題から競合が少ない分野は必ず存在する。既存分野の強みを活かした未開拓市場への進出は、中小企業ならではの生き残り戦略といえる。

だが、こうした取り組みはいずれもハードルが高い。将来性が高い市場では激しい競合が予想さ

れるし、未開拓市場は見つけること自体が困難かもしれない。では、新市場開拓に成功するためにはどのような方法論があるのか。総合研究所では、新市場開拓に成功した企業15社にインタビュー調査を行い、成功のポイントを探った。

結論からいえば、人口減少時代の新市場開拓において重要なのは、顧客ニーズを出発点として、よりしっかりとしたマーケティングに取り組むことである。マーケティングとは、製品・サービスを開発・販売するまでの仕組みを構築することだが、その本質は顧客ニーズを出発点とすることにある。コトラー、ケラー(2014)のなかでピーター・ドラッカーの言葉として紹介されているように、マーケティングは製品・サービスを売る技術、すなわちセリングとは根本的に異なる。顧客ニーズを深く理解し、製品・サービスを顧客ニーズに適合させ、価格・流通・販売促進といった手段を適切に組み合わせることで、セリングの必要なく、ひとりだけで売れる仕組みを構築することが、マーケティングの目的である。

事例企業の多くは、新市場開拓に当たって次のようなステップを踏んでいる。第一に、徹底的に顧客ニーズが絞り込まれ、かつ自社の優位性を発揮できる市場（以下、ターゲット市場とよぶ）を選択することである。第二に、自社の製品・サービスをターゲット市場と適合させるとともに、その他の手段（価格・販売促進・流通）によってその適合を強化することである（以下、マーケティング・ミックスとよぶ）。

こうしたマーケティングの必要性は、人口減少時代だからこそ高まる。人口が増加し、市場の拡大が見込まれた時代であれば、顧客ニーズをそれほど深く理解しなくとも、新市場開拓に取り組めたかもしれない。だが、消費者の攻略がより困難になり、かつ市場自体も縮小する人口減少時代においては、よりしっかりとしたマーケティングに取り組まなければ、成功は困難なのである。以下

では新市場開拓に成功した企業の事例をマーケティングの観点から整理し、成功のポイントを探っていこう。

4 ターゲット市場の選択

ターゲット市場の選択におけるステップは次の三つである。すなわち、市場機会の分析、セグメンテーション、ターゲティングだ。

第一に、ターゲット市場を絞り込むためには、進出を考える市場において、事業に影響を与える要因を知らなければならない。そのためには、市場に関する情報の収集が必須である。これが市場機会の分析である。

第二に、市場を細分化しなければならない。つまり、購買力、欲求、購買態度、購買習慣、地理的状况などのさまざまな軸を用いて市場を整理しなければならない。これをセグメンテーションとよぶ。

第三に、細分化されたセグメントのなかから、自社の経営資源を踏まえた製品・サービスの供給可能性、差別化可能性等を吟味し、勝負する市場を絞り込まなければならない。これがターゲティングである。

以下では6社の事例を取り上げ、ターゲット市場の選択をどのように行ったのかをみていきたい。その後、三つのステップについて改めて考えよう。

(株)タニシ企画印刷（広島県広島市、従業員数31人）は1976年にチラシやパンフレットを手がける印刷業者として創業したが、現在では介護・福祉事業者向け商品の企画・販売に主力事業を転換し、業績を伸ばしている。

同社はバブル崩壊を境に徐々に売り上げが伸び悩み、2000年ごろから事業規模を縮小してきた。先行きに不安が残るなか、当時社長であった田河内秀子氏は、入社前に看護師として勤務した経験

を活かし、ケアマネジャーの資格取得に向け動き出した。会社に万が一のことがあったときのための行動だった。

だがこの経験が、同社の事業に転機をもたらした。田河内氏は介護の実務研修を受けるなかで、介護サービス事業における事務作業の煩雑さを痛感した。介護員はサービスを提供した後、その内容や利用者の健康状態を事業所に報告する。そして、ケアマネジャーは報告をもとに利用者ごとのサービス点数を計算するが、点数計算に用いられるサービスコードはさまざまな項目をもとに細かく分類されていた。そのため、点数計算作業は極めて煩雑だったのである。

介護市場は人口減少時代ならではの成長市場である。だが、当時は介護保険制度が成立して間もなく、介護需要に目を付けた介護事業者の参入は増えていたが、その事業者の事務負担軽減に目を付けたビジネスは存在しなかった。

そこで介護事業者向けの商品開発にビジネスチャンスを見いだした田河内氏は、頻繁に使用するコードだけを集めた簡易版のサービスコード表を発売。この商品は点数計算の際の事務負担を大幅に低減することから、人気を博した。

その後も、同社は介護事業者のニーズを満たす、新たな商品開発を模索した。その際、同社は介護現場のニーズを把握するため、簡易コード表を事業者へ発送する際にアンケートはがきを同封し、現場の声を収集していった。その結果生まれた介護サービスの実施記録票「テレッサ」は、事務負担を軽減するツールとして介護事業者に広く受け入れられ、同社の成長に大きく寄与している。

今野印刷(株) (宮城県仙台市、従業員数49人) はパンフレット、年賀状等を手がける印刷業者である。バブル崩壊以降、同社の業績は低迷した。社長の橋浦隆一氏が東北地方のコンビニで販売されている年賀状印刷の受注に成功し、いったんは業

績を回復させたものの、年賀状の発行枚数は2003年をピークに年々減少。企業のペーパーレス化の進展により、その他の印刷需要も停滞するなか、同社は今後の生き残りのために、新たな需要の開拓に迫られていた。

橋浦氏は年賀状の印刷で大きな成果を上げた経験から、消費者向け印刷に可能性を感じていた。また、挑戦するならば市場はなるべく大きい方がよい。条件を満たす市場として目を付けたのが海外のグリーティングカード市場である。グリーティングカードとは、海外において誕生日、クリスマス、結婚等の人生の節目ごとに送られるカードである。いわば年賀状の海外版といえるもので、同社がこれまで培ってきたノウハウを活かすことができる。さらに、年賀状とは異なり、通年で安定した需要が見込めることも魅力だった。

進出に当たり、同社は海外のグリーティングカード市場について、(独)日本貿易振興機構の協力なども得つつ、さまざまな情報収集を行った。グリーティングカードの価格は1枚50セントから10ドルと幅広く、デザインや紙質によって大きく異なる。廉価なものはメッセージが印刷されただけのシンプルなカード、高価なものには二つ折りで開くと文字やキャラクターが立体的に飛び出るカードなどがあった。また、グリーティングカード購入者の8割は女性で、カードの選択に時間をかけ、一度に複数枚購入することが多く、さらに年齢層別にみると、比較的若い層の方がデザインに敏感であることもわかった。

同社が狙ったのは、デザイン性にこだわる20歳代から30歳代の女性層だった。女性層は複数枚購入することが見込まれ、ボリュームが大きい。また、シンプルながらもデザイン性の高いグリーティングカードであれば、高度な細工を施したものより参入がしやすく、一方でシンプルなメッセージだけのカードよりは差別化がしやすい。市場規模と成長性、そして同社の経営資源の活用可

性能を備えた市場といえた。事実、この読みは当たり、同社のグリーティングカード「tegami」は海外市場において好評を得て、現在、米国、フランス、ドイツ、台湾などで取り扱われている。

（株）近藤機械製作所（愛知県海部郡蟹江町、従業員数32人）は自動車や工作機械、航空機向けの金属部品製造を手がける企業である。特に、航空機エンジンのベアリング部品など、高度な加工技術を要求される部品を得意としている。同社は2000年ごろから取引先の海外展開等により、業績が低迷。状況を打破するため、新たな分野を模索してきた。

きっかけは、ある偶然の事故であった。ある日、社長が趣味のロードバイクの大会に出場した際、ホイールの回転を支える自転車のハブとよばれる部品が故障した。ハブとは、ホイールの中央にある、車輪を支持して回転させる部品であり、その中心にはベアリングが使われている。社長が自分で修理しようとハブの中身を確認したところ、数十年前からその構造が変わっていないことに気づいた。そこで同社のベアリング技術を用いれば、より高い性能のハブをつくれるのではないかと考えた。

しかし、一口にハブといっても、その購買層はさまざまである。一般的なシティサイクルを利用する人々は、ハブにこだわりなどなく、安ければ安いほどよいと考える。そのため、基本的なターゲットはクロスバイクやロードバイクなどのユーザーとなるだろう。だが、こうした自転車に乗る人のなかでもハブにまでこだわる層は稀である。多くの人は車体の軽量化にはこだわるが、ハブの性能にまでは目がいかない。

同社はハブを製造する既存企業との差別化のため、自社が航空機エンジンのベアリング製造で培った技術を応用し、回転性能を徹底的に追求したハブをつくりたいと考えていた。価格は高くな

らざるを得ない。そこで同社は、プロのロードレーサーやアマチュアでも本格的なタイムを追求するレーサーで性能のためなら多少の出費は厭わない層を対象に、製品開発を進めた。その結果開発された同社のオリジナルハブ「GOKISO」は高く評価され、現在は同社の売上げの2割を占めるまでに成長している。

王様製菓（東京都台東区、従業員数96人）はあられやおかきを専門とする米菓の製造業者であり、国内の百貨店や高級スーパーなどに販路を有している。大手米菓メーカーとの競争に加え、少子化や健康志向の高まりを背景とした菓子市場の縮小もあり、同社は新たな成長分野へ打って出る必要性を感じていた。

きっかけは、ある外資系ケータリング企業の幹部との会話だった。かつて同社のあられが日本航空の機内食に採用されていたことから話がはずみ、今後増加が見込まれる訪日観光客向けの商品をつくってはどうかという話になった。訪日観光客のなかにはイスラム教徒も多いが、彼らに出せるおつまみがない。そこで、イスラム教の教えに沿った材料や製法で調理されたことを示すハラール認証を取得してはどうかと提案されたのだ。

だが社長の木村秀雄氏はすぐに飛びつくのではなく、日本を訪れるイスラム教徒の増加の見込み、ハラール認証の取得方法、認証取得にかかるコストなどを調べたうえで、市場の将来性と市場進出の実現可能性を十分に検討した。そして、当初は十分な判断材料を得られず、取得は見送ることとなった。

再びハラール認証に着目したのは最初の検討から数年がたったころである。当時、政府から「観光立国推進基本計画」が発表され、国を挙げて訪日外国人客獲得へ注力することが表明された。さらに円安も追い風となって、所得水準の向上が目覚ましいマレーシアやインドネシアなど、イスラ

ム教徒が多くいる地域からの訪日観光客も増えていたのだ。

さらに、当時はハラールの認証団体が日本でようやくできたという状況で、取得した企業はほとんど存在しなかった。そこで他社に先んじてハラールに対応した商品を開発して市場に乗り出せば優位に立てると考えた木村氏は、認証の取得を決意。結果、同社が開発したハラール向け土産品はその珍しさもあり、航空会社のほか各国際空港の土産物店でも取り扱われるようになった。

(有)市川クリーニング商会（北海道札幌市、従業員数13人）は札幌市の住宅街に店舗を構えるクリーニング業者である。同社社長である市川博基氏が入社した2002年ごろから、常連であった団塊世代が退職し、利用頻度が低下。さらに大手企業によるフランチャイズ展開が活発化したこともあり、同社は新しい市場を開拓する必要に迫られた。

人口減少により需要の拡大が見込めないなか、これまでと同じ商圏にとらわれていては生き残れないと考えた市川氏は、もっと遠くの人にもクリーニングを利用してもらう方法を模索。結果として辿り着いたのが、ITを活用した宅配クリーニングサービスというアイデアであった。市川氏は幼いころよりパソコンに興味をもち、大学生の時にはITに関するさまざまな資格を取得していた。そのため、ITを業務に活用できないかという思いが以前からあった。

だが、これまでと同じ顧客を対象としていては、宅配クリーニングの利点を発揮できない。そこで同社は優位性を発揮できる対象顧客を見いだすため、全国の同業者の価格を調査した。すると、東京などの都市部のクリーニング価格が地方の価格よりもかなり高いということがわかった。

同社は地方に所在しているため、宅配料を含めたとしても、都市部の顧客を対象とすれば価格面で優位性を発揮できる。そこで同社は宅配クリー

ニングサービスの対象を都市部の顧客に定めた。結果、このターゲティングが功を奏し、同社の宅配クリーニングサービスは対象顧客から好評を得た。現在では宅配クリーニングサービスが実店舗の売り上げを超えるまでに成長している。

(株)トーヨ（愛媛県西条市、従業員数36人）は工場などの作業現場などで使われる防護服の製造・販売業者である。創業以来、しばらくは紳士服や婦人服の縫製業を営んでいたが、1970年代後半ごろから始まった海外製品との競合激化を背景に方針を転換した。同社はアラミド繊維とよばれる丈夫で燃えにくい合成繊維に着目し、鉄工所やガラス工房など火の危険にさらされる場所で使われる、難燃性、耐熱性と動きやすさを兼ね備えた防護服を開発。大手メーカーのOEMとして大きく業績を伸ばした。

だが時間が経つにつれ、OEMとは別に自社ブランドの防護服を開発し、事業の拡大を図りたいという思いが強くなっていった。同じ防護服市場で勝負するには、OEM元との競合を避けなければならない。鉄工所やガラス工房で使われる防護服とは別のターゲットを見つけ出す必要があった。

ある日、同社社長の渡邊学氏は近隣で林業の作業員がチェーンソーでけがを負ったという話を聞き、チェーンソーによる被害を未然に防ぐ防護服の開発を着想した。だが、渡邊氏は林業における防護服事情についてはほとんど知識がない。そこで実際にニーズがあるか確認するため、地元の森林組合などにヒアリングを行い、チェーンソー用の防護服をつくっている企業は国内にはないこと、また海外製はわずかに出回っていたものの、重くて固い生地がせいで着心地が悪いうえ作業がしにくいとの理由で、利用されていないなどの情報を収集した。渡邊氏は同社が得意とするアラミド繊維を活用すれば、業界のニーズに合った安全性と動きやすさを両立した防護服を作成できると

考え、業界団体の助言も得ながら、開発を進めた。その結果発売された林業、造園業用の防護服「グリーンボーイ」はさまざまな賞を受賞し、順調に売り上げを伸ばしている。

さらに、同社は自社ブランド第二弾として、高圧洗浄用の防護服「ジェットボーイ」を開発している。この開発に当たっても、同社は日本洗浄技能開発協会などの業界団体へヒアリングを行い、高圧洗浄用の防護服はなく、作業員は普通の作業服のうえに雨合羽を着て作業しているなどの情報を収集。ニーズを確認したうえで開発に踏み出している。

ここまでみた企業事例から、ターゲット市場の選択がどのように行われているかを考えると、必ずしも市場機会の分析、セグメンテーション、ターゲティングという順番で事が進むわけではない。最初におおまかなターゲットを絞り、その後で市場機会を分析し、絞り込んでいく方法もあるだろう。また、これらのステップをどれほど意識的に行っているかも、企業によって異なる。だが、いずれの企業も結果的には、三つのステップのポイントを押さえている。

(1) 市場機会の分析

新市場開拓に当たって、市場の情報収集と分析は最初の一步である。中小企業の場合、資金や人材といった経営資源に乏しく、情報収集は容易ではないが、外部機関なども活用しつつ、市場機会の分析に努めるのが望ましい。

今野印刷(株)は海外のグリーンティングカード市場への参入を目指すに当たり、時間をかけた入念な市場調査を行っている。例えばグリーンティングカードの海外での位置づけ、年間発行枚数、価格帯、購買層などの基本情報はもちろん、(独)日本貿易振興機構の協力を得て米国での視察も実施している。こうした市場機会の分析があったから

こそ、競合が激しいなかで自社が勝負できるターゲット市場を見いだすことができた。

また、王様製菓(株)はハラール市場への進出を検討するにあたって、ハラール認証の取得コスト、難易度、日本を訪れるイスラム教徒増加の見込みなど、あらゆる情報を収集したうえで、一度は進出を断念。その後、イスラム教徒のさらなる増加が見込まれ、ハラール市場の成長性が確実となった段階で初めて進出を決断している。

(株)トーヨの場合は自社が得意とする防護服市場のなかでも、これまで扱ったことのない林業や高圧洗浄を扱う業界への進出を検討した。その際、同社はこれまで関わりのなかった業界における防護服事情を確かめるために、業界団体などへ赴き、ヒアリング調査を行ったうえで、ニーズがあるか、あるいは他社製品と差別化が可能かなどを検討している。いずれの事例も、こうした市場機会の入念な分析が新市場選択の土台となっている。

(株)タニシ企画印刷の場合は、最初から意図したものではないが、社長自らが介護現場で働いた経験をもとにして、ターゲットを見いだしている。さらに、新しい商品開発の際にはアンケートによって現場のニーズを分析しており、その他の事例と同じく、新市場開拓における市場機会の分析の重要性を示している。

(2) セグメンテーション

ターゲット市場を見いだすためには、自身が進出する市場を漠然と捉えるのではなく、さまざまな視点を用いて、市場を細分化する必要がある。こうした視点、あるいは分析軸をセグメンテーション変数とよぶ。セグメンテーション変数には地理的変数(国、地域など)、デモグラフィックス変数(年齢、性別、所得、人種、宗教など)、行動変数(製品に対する知識、態度、使用法など)などがある。

セグメンテーション変数は、製品・サービスに

対して同質の反応を示す購買層を取り出せなければならぬ。例えば、王様製菓(株)が見いだしたインバウンド市場を、年齢や性別で細分化してもほとんど意味がない。さまざまな国の人々が入り混じっている以上、同じ年齢・性別層のなかでも、嗜好は分かれる。一方、イスラム教では口にしていけない材料や調理法までもが厳しく決められているため、宗教という軸は同質の購買層を取り出すのに適している。

(株)トーヨは業種という軸を用いて防護服市場のセグメンテーションを行っている。これは、一口に防護服といっても、業種ごとに求められる性質が異なるからこそ成り立つ。例えば鉄工所やガラス工房であれば、難燃性、耐熱性の高い生地が求められるが、林業であればチェーンソーなどによって切れにくい生地が、高圧洗浄作業では水圧に耐えられる生地が求められる。業種という軸で分類すると、同じ防護服に対しても異なる顧客ニーズを捉えられるのである。

もう一つ重要なのは、なるべく競合が少なく、差別化しやすい分野を見出すために、複数の軸を用いる、あるいはその市場ではあまり意識されていなかった軸を用いることである。

例えば、今野印刷(株)は海外のグリーティングカード市場を性別と年齢層を用いてセグメンテーションした。グリーティングカードは性別によって購買行動が異なるため、それだけでもある程度のセグメンテーションは可能である。しかし、同社はそこに年齢別の購買行動の違いを加えることで、「ボリュームゾーンとして大きく、かつデザイン性にこだわる20歳代から30歳代の女性」という層を見いだしている。

また(有)市川クリーニング商会はクリーニング事業の購買層をセグメンテーションする際に、地域という軸を用いた。クリーニング業は、基本的に地域密着型の事業であるために、地域による顧客層の違いを意識することが少ない。しかし、実際

には地域ごとにクリーニングの価格は大きく異なる。近隣住民を相手とする従来のクリーニング店では意味をもたなかった軸が、宅配クリーニングという全国を商圈とするサービスでは、大きな意味をもった。

(株)タニシ企画印刷の場合も、これまで意識されてこなかった軸を用いて、市場を細分化している。同社が進出した介護市場では、介護事業自体に需要を見出すことが多く、介護事業者向けのサービスという発想には乏しかった。そこに、ビジネスチャンスが眠っていたのである。

(3) ターゲティング

ターゲティングとは、細分化されたセグメントのどの部分をターゲットにするかを決定するプロセスである。その際、セグメントごとの市場規模、成長性、リスクなどとともに、自社の経営資源が差別化に有効活用できるのかを検討しなければならない。

今野印刷(株)の場合は、グリーティング市場のなかでも、20歳代から30歳代の女性をターゲットとした。これは、ボリュームの大きい市場であったことに加え、デザイン性にこだわる顧客層であることから、比較的差別化が容易だと判断したためである。

(株)近藤機械製作所がターゲットとしたのは、プロのロードレーサーなど、徹底的に性能にこだわる層である。同社は航空機のベアリング製造等で培った技術を用いて高い回転性能をもつハブをつくれば、他社製品との差別化が可能だと判断した。

(有)市川クリーニング商会の場合、都市部の顧客をターゲットとした決め手の一つは、地方と都市部との価格差である。同社は北海道に所在しており、クリーニング料金は比較的安い。そのため、都市部の顧客をターゲットとすれば、宅配料込みでも価格面での優位性を保てると考えた。

一方、王様製菓(株)がハラル市場にターゲティン

図-7 4Pの定義

○プロダクト（製品）	製品の多様性、品質、デザイン、特徴、ブランド、パッケージ、サイズ、サービス、保証、返品
○プライス（価格）	標準価格の高低、値引きの有無、アロウワンス、支払期限、信用取引条件
○プロモーション（販売促進）	販売促進、広告、セールス・フォース、パブリック・リレーションズ、ダイレクト・マーケティング
○プレイス（流通）	チャネル、流通範囲、品揃え、立地、在庫、輸送

資料：コトラー、ケラー（2014）をもとに筆者作成

グする決め手となったのは、ハラル認証を取得した企業がほとんどおらず、他社に先んじて進出すれば優位に立てると考えたからだ。(株)タニシ企画印刷の場合も、当時は介護事業所向けのサービスを手がける業者が少なかったことが、ターゲティングの決め手となっている。こうした先発の利を活かすことも、ターゲティングの決め手となり得る。

いずれにせよ、ターゲティングの成否は、市場機会をどれほど深く分析できているか、そして市場を適切にセグメンテーションできているかにかかっている。この点を踏まえなければ、自社がその市場において優位性を確保できるか否かの判断を誤りかねない。

5 マーケティング・ミックス

見いだしたターゲット市場のニーズを満たすように、製品を適合させることや価格、販売促進、流通といった手段を選択することを、マーケティング・ミックスとよぶ。マーケティング・ミックスの分類についてはさまざまな形が提唱されているが、最もポピュラーなものはプロダクト（製品・

サービス）、プライス（価格）、プロモーション（販売促進）、プレイス（流通）の4分類、いわゆる4Pである（図-7）。

以下では、マーケティング・ミックスを二つの段階に分けて考える。一つは、ターゲット市場と製品・サービスを適合させる段階。もう一つは、ターゲット市場と製品・サービスとの適合をより強化するように、その他三つのP、すなわち価格、販売促進、流通を選択する段階である。

(1) ターゲット市場と

製品・サービスとの適合

ターゲット市場を選択するなかで、すでに顧客のニーズは明確になっているはずだ。だが、現在ある自社の製品・サービスが、最初からそのニーズに合致していることはあり得ない。通常は何らかの形での製品・サービスの修正が必要である。

幸和ピンセット工業(株)（東京都葛飾区、従業員数9人）は1952年創業のピンセット製造業者である。創業以来、工業用や医療用ピンセットを製造してきた。特に90年代前半は医療用が好調で、1種類の注文が一度に5,000～6,000本入ることもあった。しかし、90年代後半に行われた医療制度

改革により、医療機関の経費削減が進んだことで、医療用ピンセットへの需要が減少。安価な海外製品との競合も激化したことで、同社は新たな需要の開拓に迫られた。

同社が勝機を見いだしたのは、これまで携わってきたピンセットのなかでも、外科手術や精密加工に使われる高機能分野のピンセットへの特化である。ミクロン単位の精確さが求められる高機能分野は需要が安定しているうえに、安価な海外製品との競合もない。これまで培ってきた同社の技術を存分に活かせることもあり、ターゲットとしてはうってつけであった。

一方、高機能分野の場合はこれまで以上に品質が求められる。だが、同社の製品は職人の手仕上げである。高機能分野に売り込むには高度なレベルで品質を安定させ、それを数字で証明する必要がある。そこで同社は検査顕微鏡を導入し、製品を全数検査することで品質向上を図った。

さらに、高機能分野の製品は1種類当たりの受注数量は多く見込めない。そこで同社は生産工程、在庫管理体制等を全面的に見直し、高機能分野特有の多品種少量生産に対応できる体制をつくりあげた。こうした取り組みが功を奏し、その後は順調に業績を伸ばしている。現在、国内で製造されているピンセットの実に7割が、当社の手がける製品である。

ターゲット市場と製品・サービスの適合は一度に行われるわけではない。市場のニーズを反映した製品を世に送り出し、その反応をもとにさらなる改良を加える。こうした試行錯誤を繰り返すことで、市場と製品の適合が実現する場合もある。

先ほど紹介した今野印刷(株)は、海外のグリーティングカード市場のなかでも、20~30歳代の女性購買層をターゲット市場として選択した。彼女たちはデザイン性に敏感であり、気に入ったものであれば多少高い価格でも購入する。同社は競合

他社との差別化のため、日本らしさを前面に押し出したデザインで勝負することにした。

まず、グリーティングカードのコンセプトを「ジャパニーズ・ポップ・カルチャー」として、日本の伝統的な絵柄をアレンジした商品をつくり、海外の展示会で積極的にアピールした。しかし、展示会に出品するなかで、海外の人々は必ずしも伝統的なものだけを日本的と感じるわけではなく、現代的な日本らしさにも十分な魅力を感じることがわかってきた。そこで、レトロなデザインを現代風アレンジした「レトロモダン」を新たなコンセプトに掲げ、消費者のニーズに合わせてラインアップを少しずつ変えていくことで、同社の製品は次第に海外のグリーティングカード市場へ浸透していった。

製品・サービスが提供する価値には、本質的なサービスと付加的サービスがある。前者は製品が提供しているサービスのうち中心となるもの、後者はそれ以外のサービスである。例えば、ファーストクラスの航空便を考えてみよう。顧客が航空便に対して本質的に求めるサービスは、移動手段としてのそれである。一方、ファーストクラスの場合は、移動手段としてのサービス以外にも豪華な食事、快適なリラックス空間といった価値も提供している。これが付加的サービスである。本質的なサービスだけではなく、こうした付加的サービスをアレンジすることで製品・サービスをターゲット市場へ適合させることも一つの手段といえる。

先ほど紹介した(有)市川クリーニング商会のターゲット市場は、都市圏のクリーニング利用客であった。その市場へ同社が提供した製品・サービスは、ITを活用した宅配クリーニングサービスである。

先述のとおり、都市圏の利用者からみた同社のサービスの利点はその価格にあった。だがそれだけでは弱いと考えた同社は、さらなる差別化を図

るため、宅配クリーニングにもう一つのサービスを付加した。それが都市圏の衣類保管の問題に対応するための、長期保管サービスである。これは、顧客の希望があればクリーニングを引き受けた衣類を、最長8カ月無料で保管するサービスである。都市圏では住居が狭く、オフシーズンの衣類保管に困っている場合が多い。こうした衣類を預かるサービスがあれば、ターゲット市場である都市圏のクリーニング利用客の隠れたニーズに応えられると考えたのだ。実際、このサービスは都市圏の顧客のニーズを捉え、事業の成長に寄与している。

(2) 価格、販売促進、流通の選択

製品・サービスが市場のニーズに合致していたとしても、適切な価格設定や顧客へ効果的に訴えかける販売促進、そして顧客に届けるための適切な流通経路がなければ、その魅力を伝えることは難しい。以下ではターゲット市場と製品・サービスの適合を強化する価格、販売促進、流通の選択について、事例から確認していこう。

① 価格の設定

価格は自社の市場におけるポジショニングを決定する、極めて重要な要素である。だが多くの企業は、自社のポジショニングとは無関係に、コストに対して一定のマージンを上乘せする形で価格を設定しがちだ。事前の情報収集とターゲットの明確化により、より戦略的に価格設定を行わなければならない。

先ほど紹介した今野印刷(株)は、事前の市場調査により、自社の商品の立ち位置を吟味したうえで、価格を決めている。海外のグリーティングカードの価格は50セントから10ドルと幅広く、平均的な価格は4ドル程度である。価格の違いはデザインや紙質による。例えば、廉価なものにはメッセージが印刷されただけのシンプルなカードが多い。一方、高価なものには二つ折りのデザインで、開く

と文字やキャラクターが立体的に飛び出たり、音楽が流れたりするものがある。

同社の商品はシンプルながらもデザイン性にこだわっている。だが、海外での強力な販路はもっていなかったため、もし平均的な価格よりも低くしても、スーパーマーケットなどで大量に販売されている廉価な商品に太刀打ちできない。一方、デザイン性にこだわる層に向けた商品であるため、多少高い価格でも許容される可能性は高かった。そこで、同社は価格を平均よりも少しだけ高い5ドル程度に設定した。

また、価格割引もターゲット市場と製品・サービスの適合を強化する有効な手段である。条件設定の際には、割引に対する顧客の反応を予想し、マージンの減少が取り返せるだけの需要の増加が見込めるのか、検討しなければならない。そのためには、顧客ニーズの理解が不可欠である。

先ほど紹介した(有)市川クリーニング商会の宅配クリーニングは、何着送っても宅配料が同一なので、顧客にとってはまとめて送ったほうが割安なサービスである。さらに、無料の長期保管サービスを提供しているため、オフシーズンの衣類をまとめて送りたいというニーズが、とりわけ強い。そこで、同社は10着以上まとめて預けてくれる顧客に対して割引サービスを適用。顧客がより多くの衣類をまとめて送るインセンティブを高め、結果として売り上げの増加につなげている。

② 販売促進の活用

販売促進を行う一つの目的として、ブランディングがある。経営資源に乏しい中小企業の場合は、広告などの資金力を要する手段は取りづらいため、展示会への参加やメディアからの取材などのパブリック・コミュニケーションの活用が現実的な手段となろう。その際には、目的を明確にしたうえで参加する展示会、取り上げられるメディアな

などを戦略的に選別する必要がある。

(株)開化堂(京都府京都市、従業員数12人)は老舗の茶筒製造業者である。同社の茶筒は140年以上前からつくられており、その製法は現在でもほとんど変わっていない。1990年ごろまでは、茶専門の大手小売店に数多くの茶筒を納めていたが、バブル崩壊後にギフト用需要が落ち込んだこともあり、徐々に高級品の製造へシフト。しかし、国内需要の獲得には限界があったため、次第に海外需要の開拓に活路を見いだすようになった。

同社の茶筒は一つ一つが職人の手づくりであり、価格は1万5,000円から2万円程度とかなり高めである。そのため、海外でその価格に見合った価値を認めてもらうためには、ブランド力を高めることが必要だった。

そこで同社は海外に向けて自社の茶筒をアピールするに当たり、影響力のあるバイヤーが集まり、メディアでの注目度の高い見本市を検討し、結果としてフランスの「メゾン・エ・オブジェ」への出展を選択した。また、そのなかでもデザインの優れた製品が集まるホールにブースを構え、出展経験のあるインテリアデザインの会社からのアドバイスをもとにブースを工夫するなど、徹底的な対策をとった。

出展期間中は商談よりもメディア対応を重視し、特に伝統ある商品を紹介するインテリア雑誌などの取材に対し、積極的に茶筒をアピールした。また、その機能だけではなく、歴史的背景などを丁寧に説明することで、単なる日用品ではない深いバックグラウンドをもつ製品であることを強調した。

こうした取り組みが功を奏し、現在では海外15カ国において同社の茶筒が販売されている。海外での評価が高まったことで国内の売り上げも増加し、業績は順調に推移している。

製品・サービスの内容によっては、広告やメディアといった非人的チャネルよりも、信頼でき

る人からの紹介や口コミといった人的チャネルの方が有効な場合がある。例えば、これから紹介する上級者向けの楽器は、ブランドイメージよりも著名なミュージシャンが製品を評価しているという事実、あるいは信頼できる筋からの口コミの方が宣伝効果は高い。その際に重要なのは、影響力のある人的チャネルを見極め、戦略的に接触の機会を増やしていくことである。

(株)サカエリズム楽器(大阪府大阪市、従業員数25人)は1925年創業のドラム楽器製造業者である。大手楽器メーカーのOEMに長く携わるなかで、ドラム製造の技術を磨いてきた。しかし、90年代ごろから製造の海外移転がすすむにつれ、同社の売り上げも減少。そこで、自社ブランドのドラムを開発することで起死回生を図った。

同社が選択したターゲット市場は、既存の音に満足できないドラム上級者である。同社はターゲット市場に向けた製品を開発するため、プロミュージシャン、音響担当者等の声を取り入れることを重視した。例えば、ライブではドラムの音がほかの楽器の音と混ざり、聞き取りにくくなる場合がある。そこで同社はミュージシャンに繰り返し試奏してもらい、どういった音であればくっきりと聞き取れるのか意見を聞いて回り、開発に活かした。

さらに、同社は製品の認知度を高めるため、さまざまなミュージシャンのレコーディング現場やライブなどへ開発したドラムを持ち込み、試奏してもらった。すると、品質の高さがたちまち評判となり、短期間のうちにさまざまな著名なミュージシャンと契約を結ぶことができた。結果、国内では一定の地位を築くことに成功した。

だが、上級者向けのドラムはマーケットが小さく、国内だけでは十分な売り上げを見込むことができなかった。そこで考えたのが、海外市場への進出である。同社には海外で販売するためのコネクションがなかったので、まずは各国で開催され

る展示会に参加し、販売代理店を探した。しかし、1年目の参加では同社の知名度の低さから、大きな成果は得られなかった。そこで、2年目以降は各国の展示会に出展する前に、脈のありそうな販売代理店を事前にピックアップした。その際、安価な入門用を中心に扱う大手チェーンに入りこむのは難しいため、中堅規模の代理店にターゲットを絞った。そのうえで、出展前にメールなどのできる限り代理店とコンタクトを取り、同社のブースへ誘導した。

こうした地道な営業活動が功を奏し、販売代理店だけではなく、ミュージシャンが同社のブースへ訪れる機会も増えていった。そして、海外の著名なミュージシャンたちと契約を結んだことが、海外での評価を高めるきっかけとなり、現在、同社の売り上げに占める海外比率は実に7割にまで達している。

③ 流通の工夫

流通も、ターゲット市場と製品・サービスの適合を考えるうえでは重要な要素である。場合によっては、流通の工夫がその製品・サービスの競争力の源泉にもなり得る。

玄海活魚(株) (佐賀県唐津市、従業員数13人)は1969年創業の活魚の卸売業者である。その傍らでレストランも営み、特に呼子の活イカを使った「イカの活造り」は人気を博していた。しかし、2000年に入ったころから、メインの顧客であった観光客が減少。同社は新しい需要の開拓に迫られた。

同社社長の古賀和裕氏は、新たな需要の開拓に当たり、目玉商品である呼子の活イカを首都圏に届けられないかと考えた。商圏が拡大できれば売り上げの伸びが期待できるだけでなく、町の宣伝にもつながり、観光客を呼び戻せると考えたのである。

しかし、イカは非常に繊細な生物である。活魚輸送トラックでも2～3時間の輸送が限界で、それ以上の長距離輸送ができず、商圏拡大のネックとなっていた。そこで同社は、これまで培ってきた活魚輸送のノウハウや大学との連携により新しい輸送法を開発。現在では活イカ専用輸送トラックで毎週1,200杯のイカを東京に送り出すようになった。

活イカは輸送が難しく、コストもかかるため、冷凍されたイカなどと比べると、10倍ほどの価格での販売となる。そのため、飲食店での価格も高く設定せざるを得ない。それでも、締めたばかりの甘く、透明なイカを東京で食べられると評判になり、目玉商品が欲しい首都圏の店舗の需要を掴んでいる。

6 まとめ

以上、人口減少時代における新市場開拓のポイントについてみてきた。事例からわかるとおり、人口減少により消費者の攻略が難しく、また市場が縮小することが見込まれるなかでは、よりしっかりとしたマーケティングへの取り組みが求められる。

以前のように人口が増加し、市場が拡大する時代であっても、マーケティングの重要性は認識されていたのかもしれない。しかし、これまで中小企業は「良いものをつくれれば売れる」、あるいは「マーケティングは大企業特有の戦略であり、自社には関係ない」という考えから、しっかりとしたマーケティングへの取り組みができていなかったのではないかと。今回取り上げた事例からもわかるとおり、マーケティングの有効性は高く、かつ中小企業でも十分取り組みが可能なものである。人口減少時代を生き抜く新市場開拓の手法として、今一度、その可能性を見直すべきだろう。

<参考文献>

- 電通シニアプロジェクト (2014) 『超高齢社会マーケティング—8つのキーワードで攻略する新・注目市場の鉅脈』、
ダイヤモンド社
- 内閣府 (2010) 「平成22年度年次経済財政報告—需要の創造による成長力の強化」
- フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー (2014) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第
12版)』、丸善出版