

## 1. ごあいさつ

11月も後半になり、冬の訪れを感じるこの頃ですが、いかがお過ごしでしょうか、株式会社アイリンクの照井清一です。自転車に乗れる時間が取れないので、使っていなかった3本ローラー台で練習しています。ローラーの上でペダルをこいでバランスを取るのですが、難しい、しかも怖い。峠道をオートバイで攻めるより怖いです。競輪の選手は3本ローラー台

の上で全力疾走(もがくと言います。)するそうです。プロは違うなあと思いつつ乗ってます。(笑)



## 2. スマホ時代の新商品開発と価格

インターネットやスマートフォンの普及により、人は様々な情報を簡単に手に入れるようになりました。その結果、企業の商品開発も大きな転換点を迎えています。

商品開発において、価格は非常に重要な要素です。「買ってもらう」ためには価格をどのようにすれば良いのでしょうか。

### (1) 価格設定に伝統的な経済学は役に立たない

経済学では、需要と供給を図1のように表します。価格が上がると販売量は減少し、価格が下がると販売量は増加します。そして価格に応じた販売量に均衡します。

実際には、価格を上げて販売量が増えることもあります。メニューの価格を上げて客単価が上がったレストランやエステティックサロンもあります。なぜこのようなことが起きるのでしょうか。

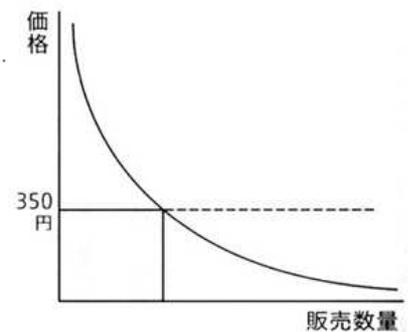


図1 需要曲線

### (2) 経済学のモデルは完全競争市場

経済学が完全競争市場をモデルとしているからです。この完全競争市場は以下の特徴があります。

- 多数の企業と消費者は自由に行動し、価格は企業が自由に決定する。
- 企業と消費者は、商品の特徴と価格を(他社のものまで)全て知っている。
- 企業は市場に自由に参入・退出できる。

このような市場では商品価格は一物一価となります。

そして人々は、商品やサービスから受ける便益(メリット)が最大になる、つまり費用対効果が最も高くなるように合理的に考えて商品を選択します。

現実には、消費者はすべての商品の特徴や価格を知っていませんし、購入する際は必ず合理的な選択をするとは限りません。

それは買う決断は感情によるものだからです。この感情に大きく影響するのが価格です。

### (3) 失敗したくないという感情

私たちが最もイヤなのは、その買い物失敗と分かることです。

他の店の方が安かった、他社の製品の方が性能が良かった、ということが後でわかると、とても嫌な気分になります。それはそのものを見るたびに、嫌な気分がよみがえってきます。

そうならないために、買う前にできる限り情報収集をします。今日では情報収集の手段はたくさんあります。さらに様々な情報提供サイトやブログもあります。



図2 様々な比較サイト

#### (4) 情報の悪用 ステルスマーケティング(別名 ステマ)

逆に情報を悪用したのがステマです。これは企業が自社に都合のよい評価をネット上に意図的に書き込み、評判や口コミをねつ造することです。これは宣伝であると消費者に悟られないように巧妙に行われます。しかし発覚した場合、モラルに反すると考えられ、激しい非難を浴びます。

【Zipatoni 社事件】 2014年10月 PSP 宣伝のための架空個人ファンサイトが炎上

1) マーケティング会社の Zipatoni は、米ソニーの PSP を宣伝するために、ファンの男を装い、個人

ファンサイト「all I want for xmas is psp (クリスマスには PSP 以外いらぬ)」を立ち上げ、PSP を持っていない友達といこのために、親に PSP を買わせる方法を紹介しました。

- 2) このサイトを怪しく思ったユーザーが調査したところ、Zipatoni 社がサイトの登録者だったことが分かり、ステマが発覚しました。
- 3) 多くのメディアで一斉に報道され、架空サイトにコメントが殺到し、炎上しました。
- 4) 米ソニーコンピューターエンターテイメントは、上記サイト上に謝罪文を掲載しました。

#### (5) 一瞬で市場が立ち上がり、落ちていく

電撃のように口コミが伝搬する今日、新規事業が一瞬で立ち上がることもあります。企業はこれに対応できるように十分な商品や体制が必要です。

アメリカのダラー・シェイプ・クラブは、男性用剃刀を郵送で販売するスタートアップ企業でした。創業者が「はしたくない」言葉を口走るプロモーション動画をユーチューブに投稿したところ、短時間で再生回数が1,000万回を突破しました。

動画投降後48時間で1万2,000件の注文が殺到、ダラー社は対応に追われました。

創業者のマイケル・ドゥービンは「準備に1年半もかけて何もかも犠牲にして、ようやく発売日を迎えたと思ったら、最大の夢が恐ろしい悪夢に変わってしまった」と語っています。

反面、資金をつぎ込んで十分な準備をしても、販促の反応がなければ、いきなり大きな負債を背負うことになってしまいます。



図3 マイケル・ドゥービンの販促動画

#### (6) アイデアは盗まれる

さらに爆発的に売れたとたん、模倣者がぞろぞろと現れてきます。グローバルで情報が動く今日、模倣者に対して特許や商標は必ずしも万全ではありません。模倣者は中国の奥地の町工場かもしれません。知財を守るためには、彼らを探し出し、彼らを裁判所に引きずり出さなければなりません。

#### (7) キックstarterはアイデアの宝庫

中国では、キックstarterなどのクラウドファンディングで投資を募集している製品のアイデアを盗んで、オリジナルの開発者よりも先に販売してしまう事例が出ています。

Explore 662 live Technology projects

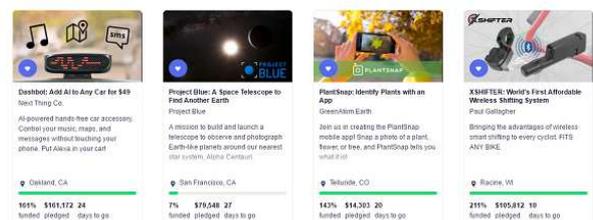


図4 アイデアを盗まれる！

#### (8) スマートフォンの登場により、市場が変わった

スマートフォンの普及により、誰もが製品の価格や特徴の情報を簡単に入手できるようになりました。

さらに売れる商品は、その情報が短時間に世界中を回り、短期間に各地でつくられ始めます。

その結果、商品の価格は短期間に需要と供給の均衡する価格に近づいていきます。あるいは誰かが需要以上に生産を続ければ、価格はさらに下落します。

その点では、市場は完全競争市場に近くなり、一物一価に近づいてきています。

単に「ものを売る」だけでは、以前のような利益が上げられなくなってきました。そして、売れ始めると爆発的に伝搬する現代では、一般消費者向け商品では、ヒットすることは危険です。

### (9) 高付加価値を実現するには

では、今後、高付加価値を実現するには、どうしたら良いでしょうか。

- 体験をプラス

買うという行為をレジャーとして楽しむようにします。例えば、観光地のおみやげやアウトレットモールなど買物を観光や旅行の一部にしてしまいます。あるいはそば打ち体験など体験を加えて、買うことに別の付加価値を加えます。

- ライバルのいないようなニッチ分野

マニアや特定のプロの道具など市場が小さく、しかも

専門的な知識やスキルが必要なものは、口コミで広まっても、顧客が殺到する可能性は低くなります。またこのような市場はライバルも簡単には現れません。

- 高くても他の付加価値で訴求

(例 アフターサービス)

自動車、スポーツ用具、楽器や庭木などは、買った後も点検や整備、手入れなどのアフターサービスが必要です。アフターサービスの良さやお得感をPRし、差別化します。

### (10) BtoB の可能性

そう考えると、中小企業が新商品を開発する際、BtoBは多くの利点があります。

- BtoB の情報を広める SNS やブログは少なく、爆発的に口コミが広がる可能性が少ない。
- その製品を使うことで自社の利益が増える、しかも費用対効果が高ければ買ってくれる。
- 市場が小さく、専門的な技術や知識が必要なため、模倣者が出にくい。

そしてそういう商品を発明できるのは、その事業を熟知した企業しかできません。

今や一般的な商品では、ブルーオーシャンは、短時間に顧客も競合も殺到し、真っ赤(レッドオーシャン)になってしまいます。

しかし森の中の小さな池「ブルーポンド(池)戦略」は模倣者に見つかる可能性は低くなります。



図5 中小企業はブルーポンドを目指す

## 3. ものづくり温故知新「ホンダ F1 初勝利は、航空機技術が勝因だった」

昭和 17 年 9 月に東京帝大航空学科を卒業し、中島航空機に入社した中村良夫氏は、B29 を迎撃するため、陸・海軍が共同で試作するはジェット戦闘機を担当しました。



図6 詩作ジェット戦闘機「橘花」

しかしジェットエンジンに不可欠な耐熱合金が不足し開発は難航しました。疎開先の松本でジェットエンジンの試運転を行い試験飛行まで行ったところで終戦となりました。

戦後 F1 をやると決めていた中村氏は、ホンダに入社する際に社長の本田宗一郎氏に確認したのは「将来四輪をやるかどうか」だけでした。ホンダは昭和 38 年小型スポーツカーホンダ S500 を発売、同年 F1 にも

参戦します。

当時はスカイライン 2000GT で日本グランプリを制したプリンス自動車の中川氏は、本場ヨーロッパのレースを見学して、ルマンに出るのは夢のようだと感じた時代でした。その本場ヨーロッパのレースの頂点 F1 に、四輪を始めて間もないホンダがいきなり参戦したのです。

中村氏は戦前を振り返りこういいます。「戦争に例えちゃいけないが、基本的にはスポーツとしての F1 も勝つか負けるかの点においてそんなに変わらない。だから、飛行機のような食いつく技術的な大物がなくなってモータースポーツへというところがあります。」

1963 年 F1 エンジンの設計を始めた中村氏に、本田宗一郎氏は、転がり軸受、総組立クランクというオートバイの技術を取り入れた 1500cc、V 型 12 気筒 48 バルブの複雑なエンジンを開発させました。このハイパワーだけど重く、整備性の悪いエンジンに中村氏は終始苦勞しました。

さらに 1964 年 2 月エンジンを供給する予定のロータス・チームから連絡が来ます。

「支援先のジャガー社の要求でホンダエンジンは使えなくなった」この絶望的な状況で、中村氏は決意します。

「ならば我々自身が自ら渦の中に飛び込むよりほかはない」直ちにシャーシーの設計とドライバーの選定に入りました。

迎えた1964年初戦のドイツグランプリ、予選最後尾のホンダは、12週目にマシントラブルでリタイアしたものの、直線の伸びを活かして一時9位にまで浮上し、本場ヨーロッパの関係者を驚かせました。一方その後は完走すらできないレースが続きました。

翌1965年マシンを熟成し、勝てるドライバーリッチー・ギンサーを獲得したホンダでしたが、緒戦から



図7 右端中村氏

苦戦が続きました。最終戦メキシコグランプリ、チームには「勝てない」ムードが漂っていました。現場を離れていた中村氏でしたが、最終戦だけはどうしてもやらせてほしいとカムバックしました。

全員を集めて「必ず勝つ。全員で手持ちの戦力を全て発揮してやってみよう。」と激を飛ばしました。

標高の高いメキシコシティのコースは、燃料と空気の混合比率の調整が勝負の分かれ目でした。元々航空機技術者だった中村氏にとって空気の薄い中で燃料噴射の調整はかつての専門分野でした。

決勝レース、二列目から飛び出したギンサーは終始快調にラップを重ね、最後までトップを譲らず一位でチェッカーを受けました。

中村氏は、東京に「Veni Vidi Vici」(来た、見た、勝った、シーザーがゼラの戦いの勝利をローマに送った手紙の言葉)と打電しました。F1グランプリ挑戦2年目の快挙でした。

#### 4. 未来戦略ワークショップ「これから10年で起こるものづくりの劇的変化」

経営環境の変化や経営事例などを学ぶ勉強会「未来戦略ワークショップ」12月は「これから10年で起こるものづくりの劇的変化2」11月の人工知能とロボットに引き続き、ロボットの進化と雇用の変化について考えます。勉強会はどこでも参加できます。詳細は以下にあります。

<http://ilink-corp.co.jp/1669.html>

日時 12月18日(日) 9:30~12:00

場所 刈谷市総合文化センター アイリス  
(中央生涯学習センター) 403 研修室  
刈谷駅南口 徒歩3分

参加費 500円

前日までに、FAX、電話(0564-55-5661)

又はメール([terui@ilink-corp.co.jp](mailto:terui@ilink-corp.co.jp))をお願いします。

**未来戦略ワークショップ参加申し込み FAX 0564-52-5364**

**会社名**

**お名前**

**TEL**

**FAX**

#### 5. 編集後記

1960年代なぜ唐突にホンダがF1を始めたのか謎でした。調べていくと中村良夫氏という強いエネルギーを持った元航空機技術者がいたことを知り、納得しました。

本ニュースレターが不要な方はお手数ですが下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAXして頂くか、メールにて不要とお知らせください。

通信欄

最後まで読んで頂きありがとうございました。

株式会社アイリンク 代表取締役 照井清一

〒444-0202 愛知県岡崎市宮地町馬場17-1

TEL 0564-55-5661 FAX 0564-52-5364

URL: <http://www.spiral.ilink-corp.co.jp>

Email: [terui@ilink-corp.co.jp](mailto:terui@ilink-corp.co.jp)

Facebook: <https://www.facebook.com/se.terui>

メルマガ

<http://ilink-corp.co.jp/malmag.html>

