

Earnest:連載 新規の市場を創生する S50 (2025 年 10 月 31 日)

## 第4回 市場創出戦略の立案

理事 松井 美樹

前回は、顧客属性・販売手法・商品特性の3つの視点から参入の方向性を整理した。今回は、市場創出戦略を立案する際にどのような観点が必要かを報告する。

### どこ（誰）から攻めるか

既存顧客の周辺にいる未開拓層や、類似ニーズを持つ他業種の顧客など、最初にアプローチすべき対象を明確にする。

### どんな価値（何）を売るか

機能や価格ではなく「なぜそれが必要か」「それによって何が変わるか」といった顧客価値や体験を中心に設計する。顧客にとって「Nice-to-have（あれば便利）」ではなく、「Must-have（なくては困る）」となる商品や仕掛けを設計できないか検討する。これは単なる機能の提供ではなく、顧客の生活や業務に不可欠な価値を創出することを意味する。

### どんなメッセージか

顧客の課題や願望に響く言葉で語る。専門用語ではなく、顧客の言葉で伝えることが重要である。

### タイミング・時期

社会のトレンド、法改正等制度の変化、他社の動向、自社の開発スケジュールなどを踏まえ、最適な投入時期を見極める。補助金等政府の施策のタイミングと合致させれば顧客が導入しやすくなる可能性もある。

### 価格設定

価格は単なる数字ではなく、顧客の期待値と価値認識を反映する戦略要素である。低価格を目指すと薄利多売となり競争が激しく、持続性に欠けることが多い。価値に見合う価格と販売数のバランスを設計する。

### 価格設定のアプローチ

価格設定には3つのアプローチがある。

①価値ベース価格 顧客が得られる価値をもとに価格を設定する。新市場ではこの考え方が特に重要となる。

②コストベース価格 原価に利益を上乗せする伝統的手法であり、価格の下限を把握するため有効である。

③オープン価格 小売価格を設定せず、流通側に委ねる。柔軟性はあるが、ブランド戦略との整合が必要である。

価格を決める際には、まず「ターゲット価格」を設定し、それを実現するためのコスト構造や提供方法を逆算する。加えて、ユーザー調査や競合分析を通じて「高くても買いたい」と思わせる価値があるか、「競合よりも安い」と感じさせる説得力があるかを検証する。ただし、新商品や新機能など顧客にとって全く新たなものの場合は、顧客はその価値を正確に理解することが難しいため、ユーザー調査をする際には、その点を考慮する必要がある。

### 目標設定

市場シェアや販売数で設定する。