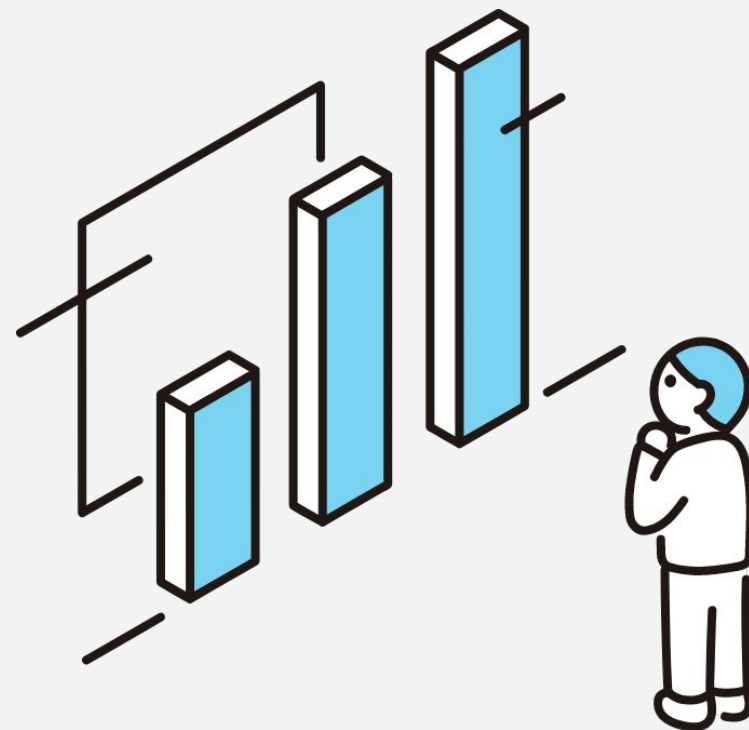


STAPSプログラム

市場機会講座

SBイノベーション株式会社



アジェンダ

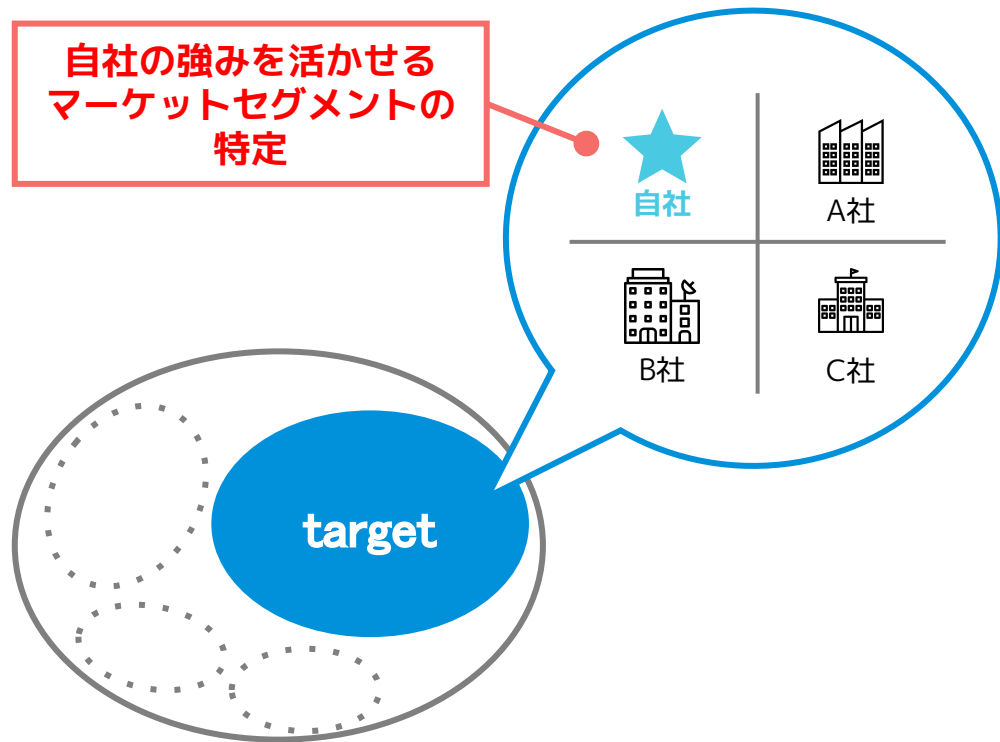
- 市場機会と勝ち筋とは
- PSF検証との関係性
- 市場機会の作成フロー
- ターゲット市場の決定と規模の算出
- 市場の概況調査
- 市場機会の定義
- 勝ち筋の策定
- 失敗例の紹介（スキルシェア市場）
- 事例の紹介
(TransferwiseとZapier)

市場機会と勝ち筋の 仮説を立てる意義と方法を理解する

市場機会と勝ち筋の意味

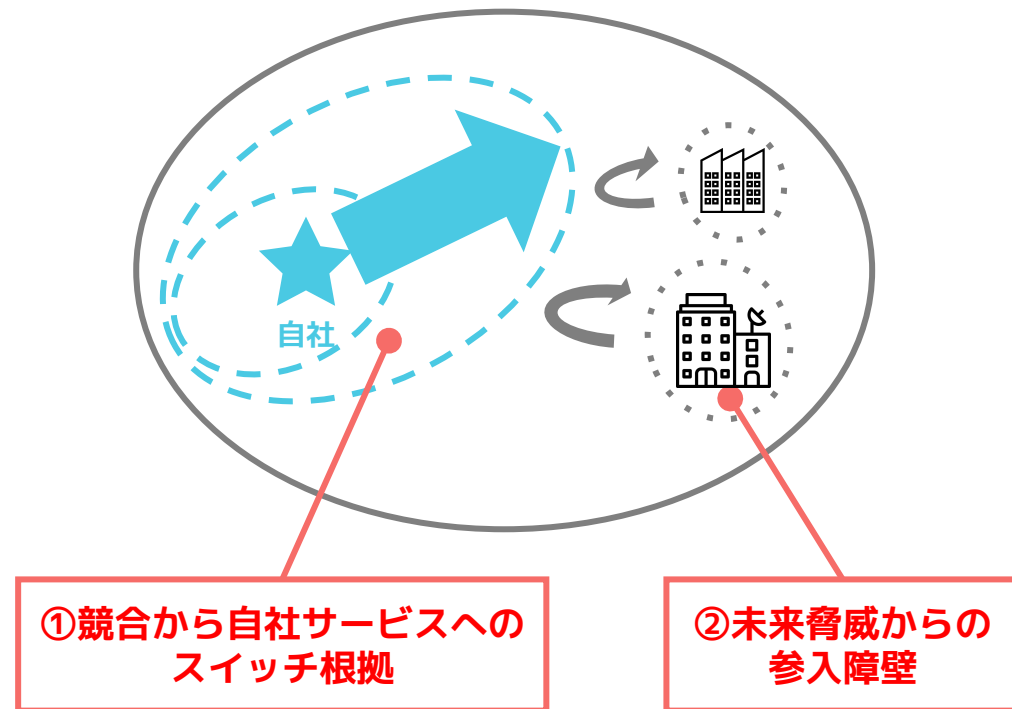
市場機会

他社が真似できない
自社の強みを活かせる場所を見つけること



勝ち筋

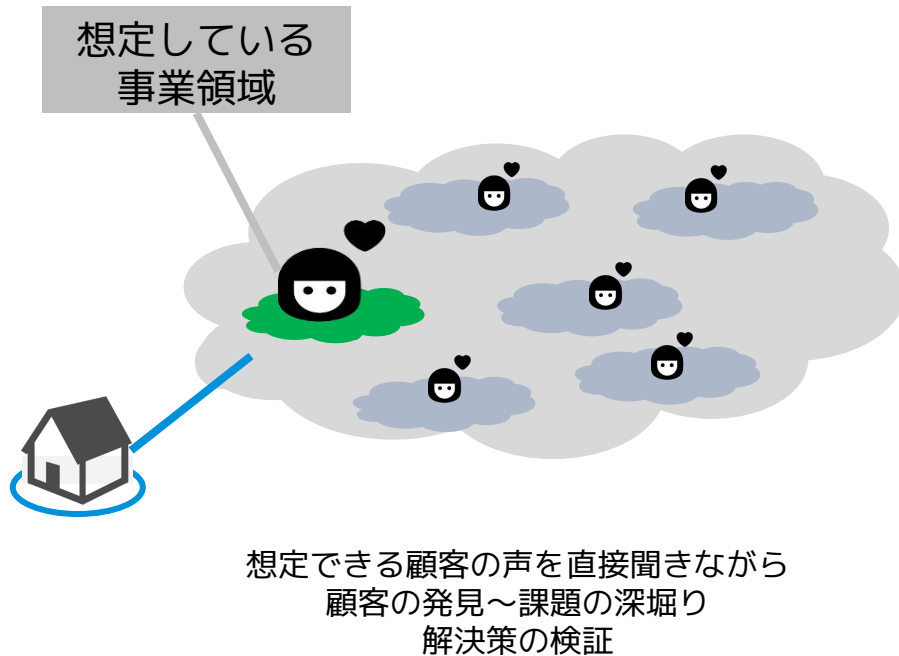
競合から自社サービスへのスイッチの根拠
未来脅威からの参入障壁の仮説



PSF検証との関係性

PSF検証

≡
ミクロ視点での調査

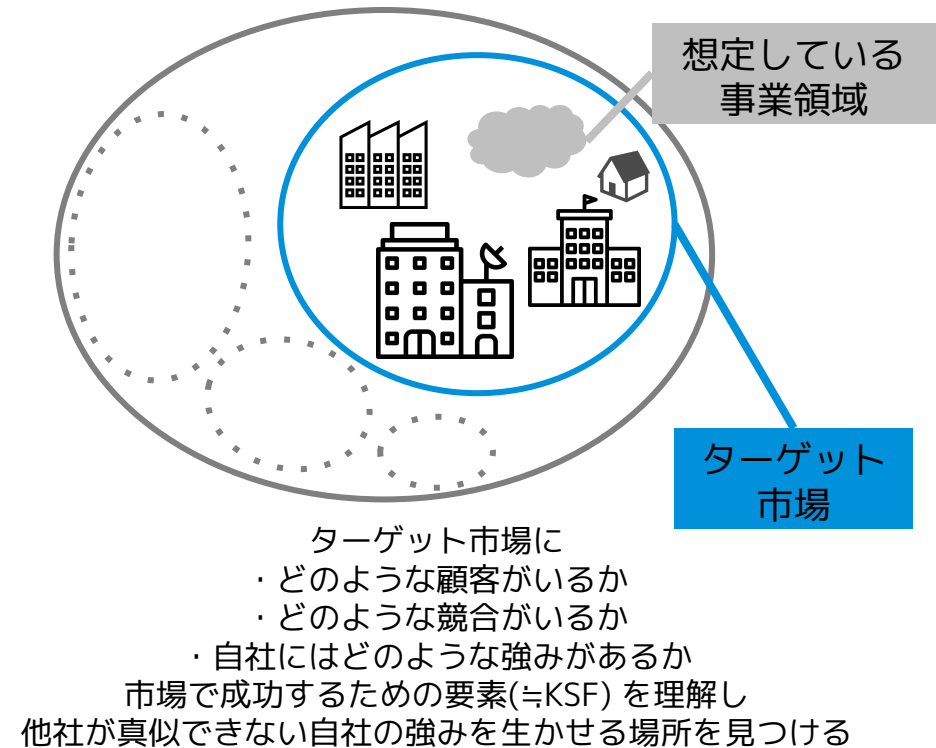


ミクロ・マクロ
両視点での分析



市場機会の調査

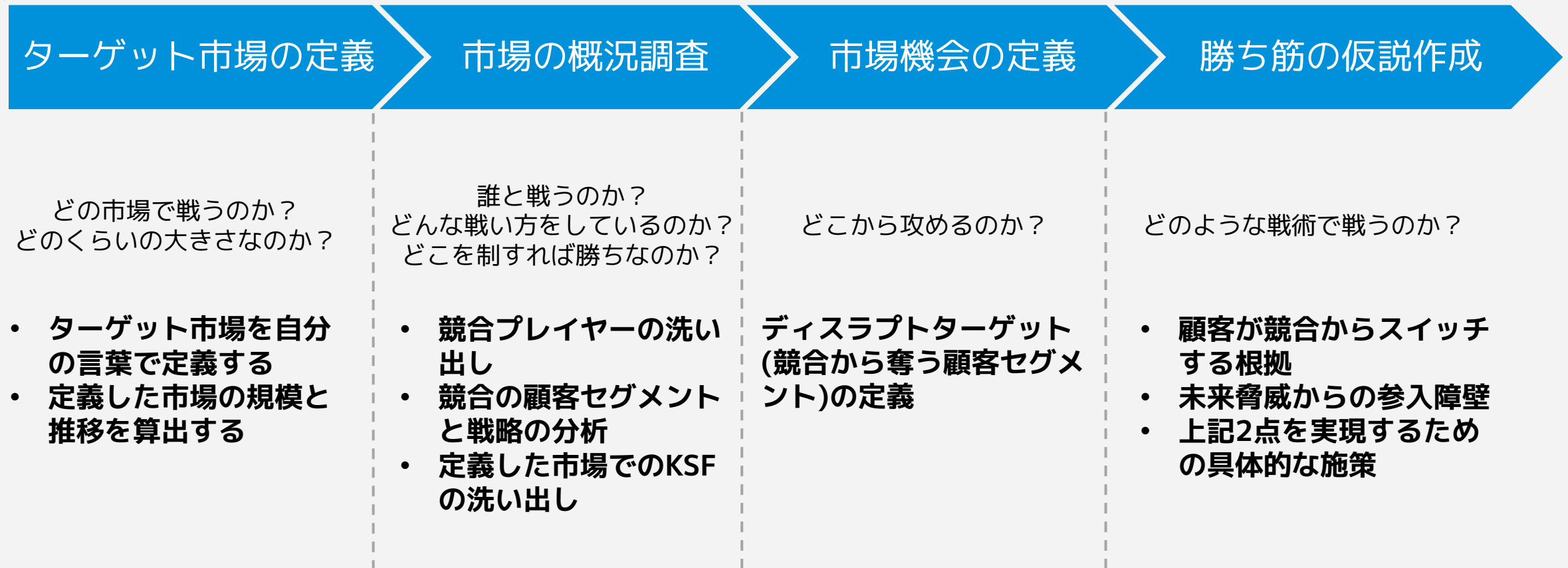
≡
マクロ的な視点での調査



ミクロ・マクロ両視点での調査を実施することで
PSFで検証した顧客がビジネスになりうるほどのボリュームがあるか調査する

市場機会・勝ち筋の作成フロー

実際のプロダクトを市場に投下し拡大する仮説を立てていく



ターゲット市場の定義

魅力的な市場定義

Q.

- ①取り組む市場はどの程度大きいですか（利益/売上）？
- ②その市場は成長するのですか？ なぜですか？
- ③なぜこのタイミングで取り組む必要があるのですか？

A.

自らの言葉で市場の魅力を表現しよう

- ・ PEST分析による事業領域の動向把握
- ・ ボトムアップ方式による市場規模の算出



初期対象ユーザ
“harvard.eduドメインを所持するユーザー”

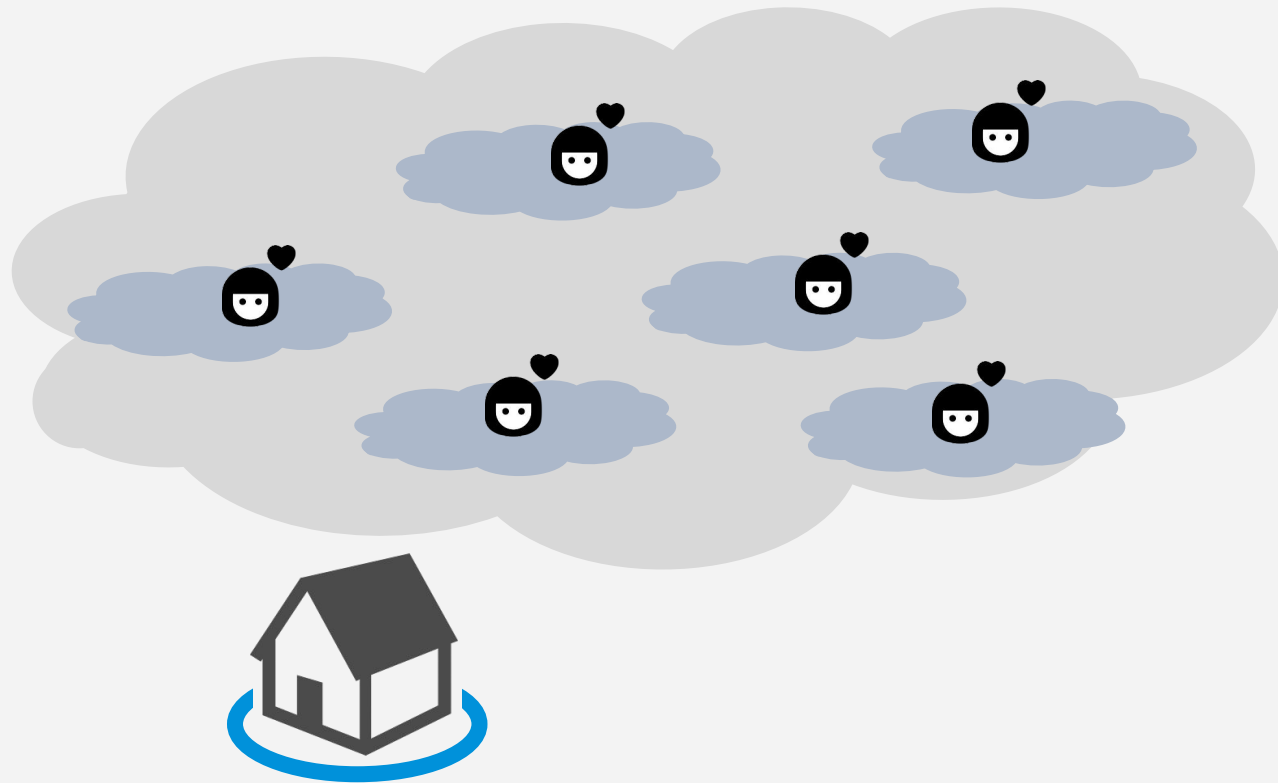
**ターゲット市場を見つける
＝事業領域の細分化**

我々にとってのターゲット市場とは

事業領域



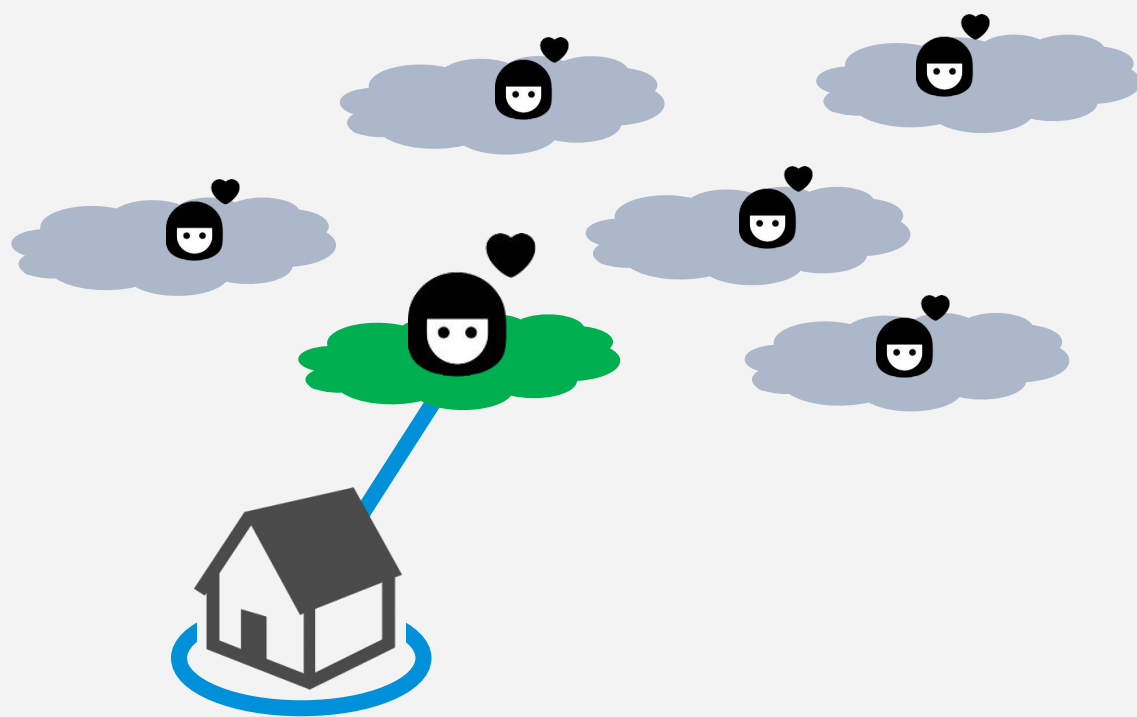
我々にとってのターゲット市場とは



どのような**ユーザグループ**
がそこにいますか？

“誰”が一番
利用したがっていますか？
(困っているか？)

我々にとってのターゲット市場とは

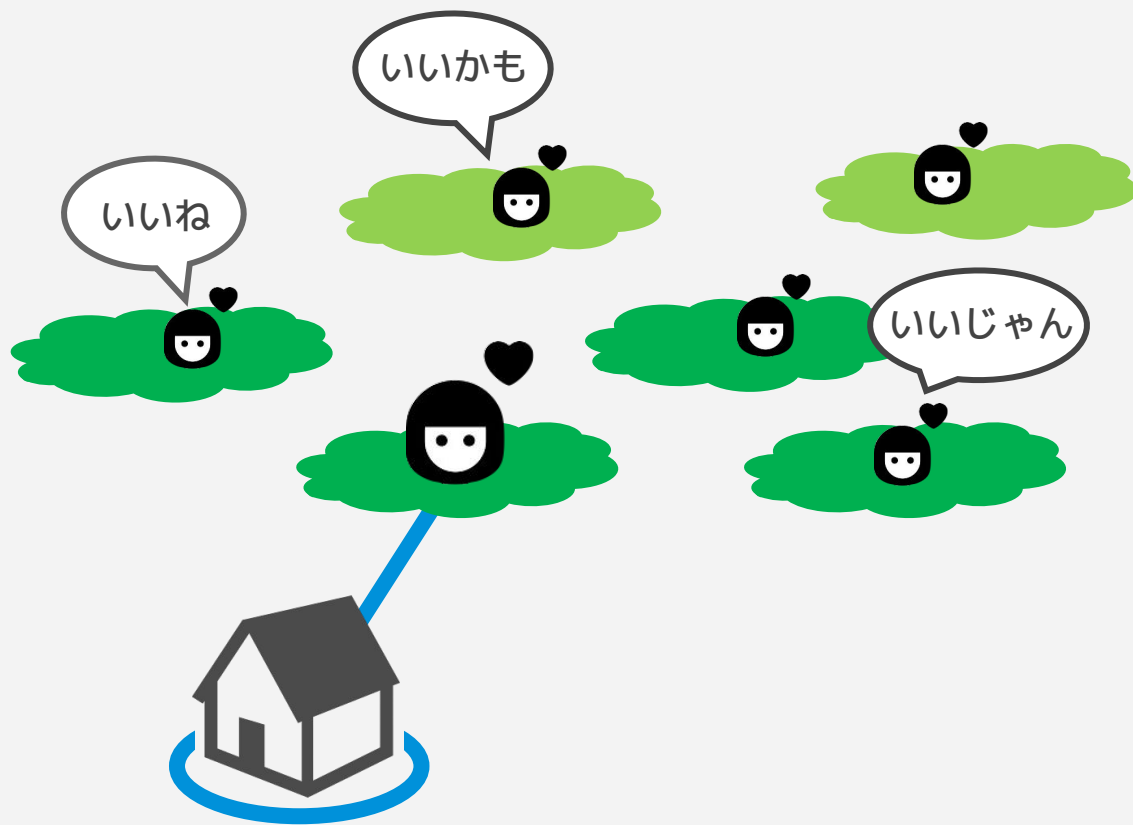


利用したがっている
ユーザーに対して
リーチ可能ですか？

すぐに使ってもらえそうですか？

そのユーザグループのほぼ皆が
使ってくれそうですか？

我々にとってのターゲット市場とは



そのユーザグループを独占すると、
周りのユーザにも
利用してもらえそうですか？

細分化の方法

「想定購入ユーザーグループ」を量的な面と質的な面でセグメントする

To C

Demographic: 年齢、性別、家族構成、収入、職業、宗教、人種、国籍 etc.

Behavioral: 利用の仕方、頻度、意思決定パターン

Psychographic: ライフスタイル、活動、興味関心、嗜好性

Geographic: 地理、人口密度によるエリア

To B

パレートの法則が成立しやすい

Business size: 従業員～人規模、SME etc.

Industry: 産業、業界レイヤー

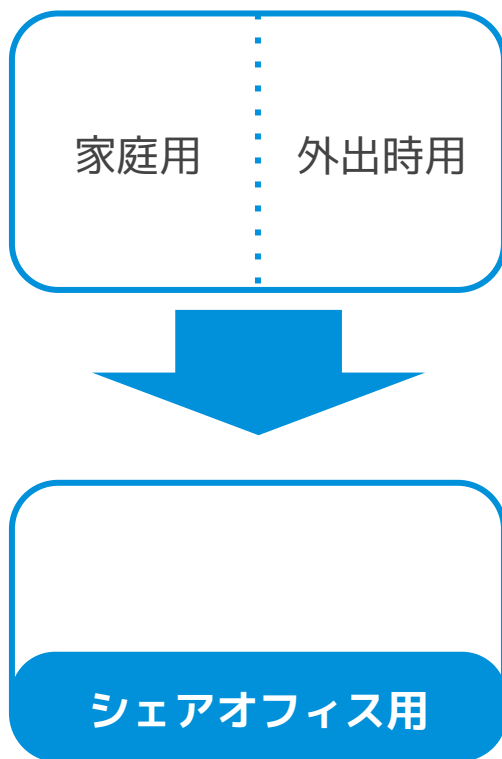
Purchasing Approaches: 購買活動、価格感度

Geographic: 拠点

**属性種類間に優劣はなく、複数の属性を組み合わせ、
自らの事業が対象とするオリジナルのユーザーグループを作り上げよう**

ターゲット市場の定義方法

既存市場の再定義



複数市場を掛け合わせたの 独自市場定義



0→1での 新しい市場の定義

技術的進歩などにより
今後誕生する市場
ex) Vtuberなど

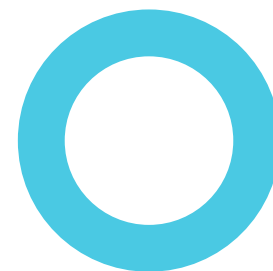
戦う市場を自分の言葉で定義する

ターゲット市場の定義方法

自分たちが何をリプレイス(代替)するのか
対象を自分の言葉で定義する



統計情報のそのままの転載



既存の市場セグメントでは
語れない
自分だけの市場を定義

ターゲット市場の規模算出方法

トップダウンで得た情報をもとにボトムアップで算出する

市場規模＝

顧客数

- トップダウンで得た総顧客数
×ターゲットセグメントの割合
- リプレイス対象のサービス利用者数
etc

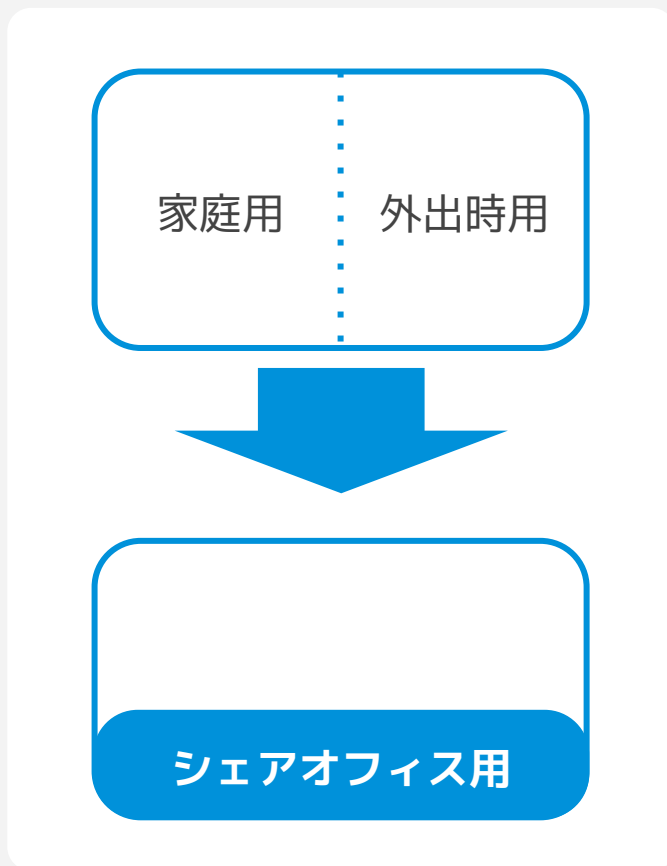


平均単価

- ターゲットセグメントの平均消費額
- リプレイス対象のサービスに対しての予算
- ヒアリングを元に算出した想定提供価格
etc

ターゲット市場の定義方法

既存市場の再定義



複数市場を掛け合わせての 独自市場定義



既存のマーケットのうち該当する顧客セグメントの割合を算出

ターゲット市場の定義方法

0→1での
新しい市場の定義

技術的進歩などにより
今後誕生する市場
ex)Vtuberなど

これから生まれてくる市場は代替される
時間・費用などから推測

例えばVtuberであれば、ライブ配信やア
ニメに関する使用している金額や同じ消
費行動を行うユーザーを定義付けしユー
ザー数などを推測

代替する行為における予算や顧客の数を推測

| ターゲット市場規模算出にあたってのツール

算出に必要な情報は以下の手段で入手

上場企業のIR	対象とする市場規模や売上構成比のみならずマーケティング戦略なども記載 自分の事業に関連する上場企業があれば必ずチェック
DBサイト	スタートアップ等の企業情報が掲載されているサイト ex:Startup DB INITIAL
フェルミ推定	上記の手段やリサーチ、検証で得た情報を元に推測でおおよその数値を算出

ターゲット市場概況調査

| ターゲット市場の概況調査

市場にはどんな成功プレイヤーがいて
どんな戦略を実行しているのか調査

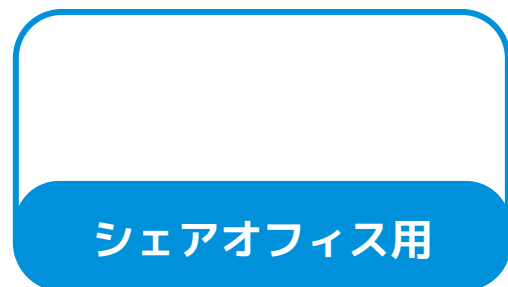
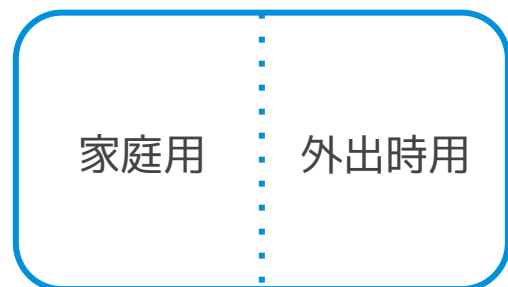
- 競合プレイヤーの洗い出し
- 競合の顧客セグメントと戦略分析
- その市場におけるKSFの洗い出し

定義した市場での成功する方程式を仮説として持つ

ターゲット市場の競合プレイヤー洗い出し

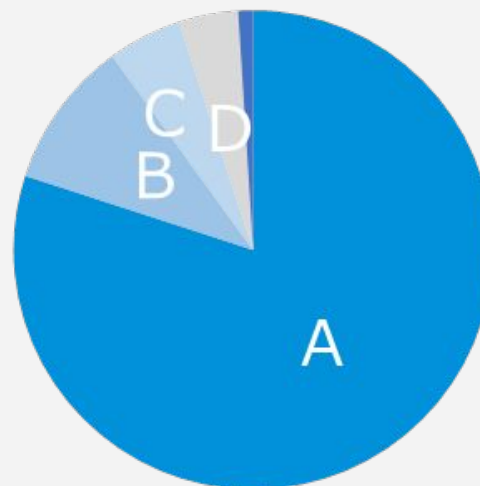
置き換える市場でシェア率の高い競合を出す

既存市場の再定義

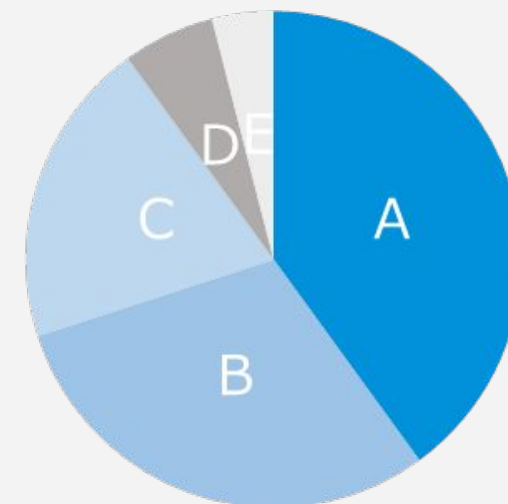


既存セグメントでシェア率の
高いプレイヤーをそれぞれ洗い出す

家庭用プロダクト



外出時用プロダクト



HELLO CYCLING 事業紹介

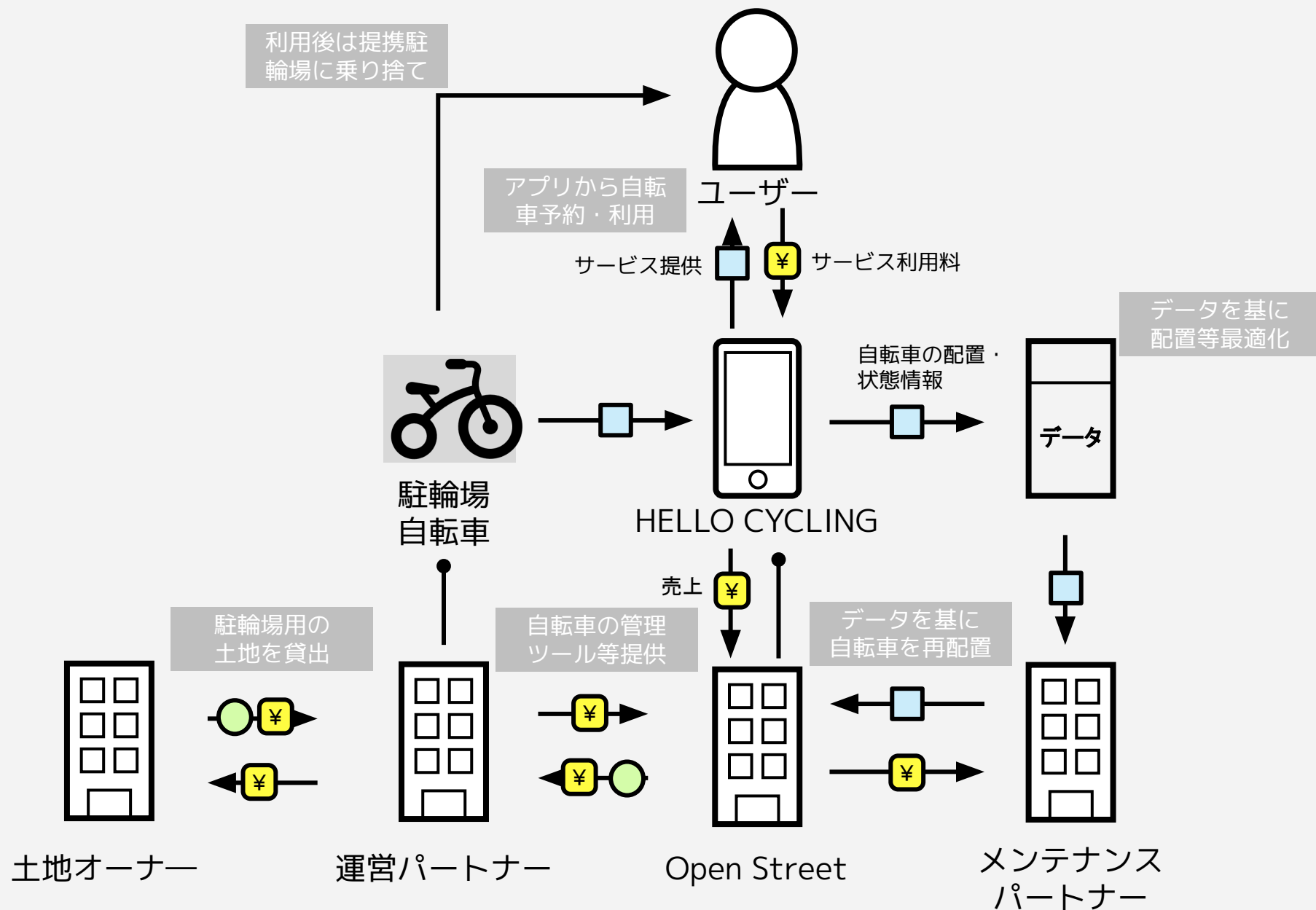
SBイノベーションから生まれたシェアサイクル事業



国内No.1シェアサイクル
ステーション数

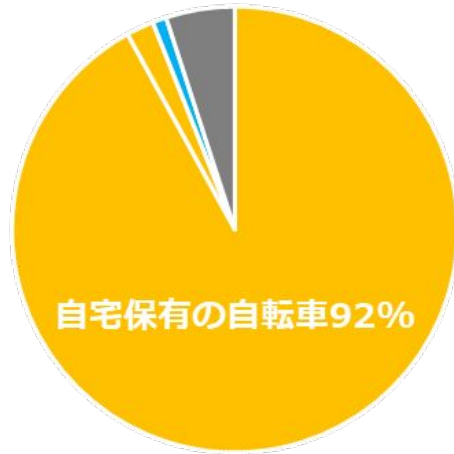
5,000箇所突破！

HELLO CYCLING 事業紹介



ターゲット市場の競合プレイヤー洗い出し(0→1市場)

類似したプロダクトがない場合
シェア率の高い既存手段を洗い出す

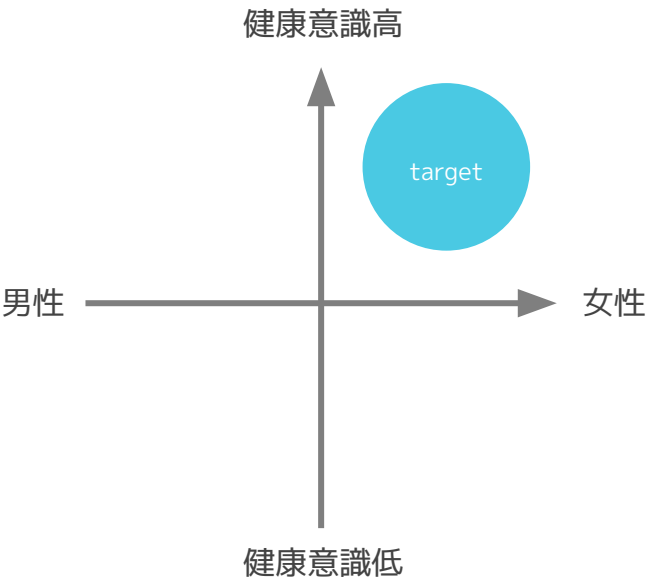


HELLOCYCLINGと同類サービスとしてdocomoのドコモ・バイクシェア、メルカリのメルチャリが挙げられるが、当初ターゲットとしていた「自宅⇔最寄り駅間の移動手段」ではまだまだ自宅保有の自転車がメジャーであった。

競合の顧客セグメントと戦略分析

洗い出した競合がどのようなセグメントの顧客に
どのような価値を提供しているのを調査する

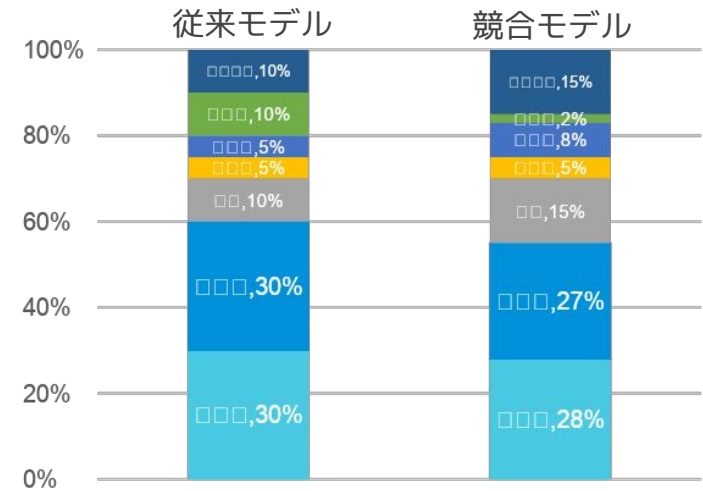
顧客セグメント



最も価値がfitしている層を
セグメントカットして定義

提供価値

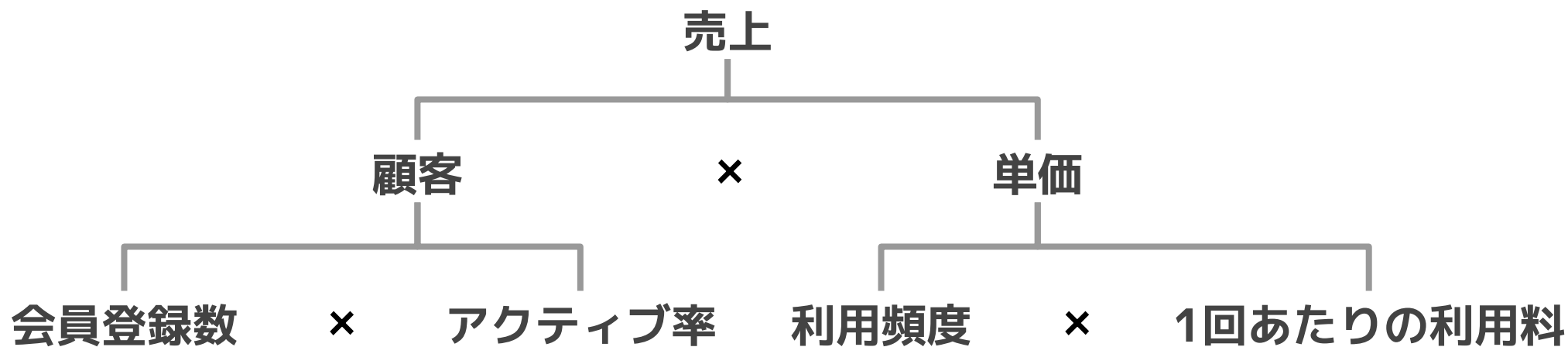
競合のUVP:〇〇
どうしてその価値を提供できているのか？



コスト分析などで
トレードオフポイントを探る

ターゲット市場のKSFの特定

ターゲット市場で成功するための要因
≡KSF(Key Success Factor)を洗い出す

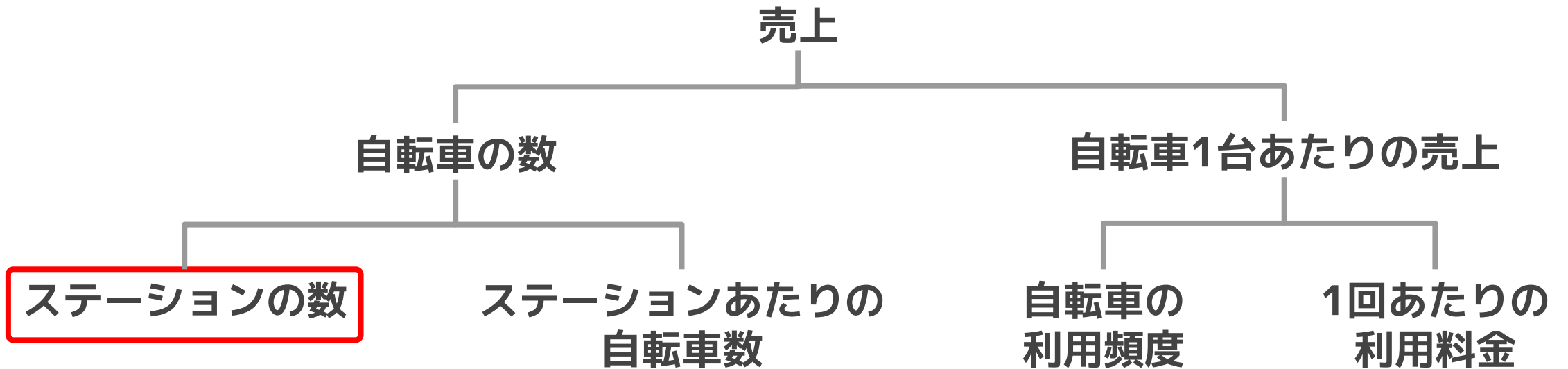


事業の価値を体現するために何を伸ばすべきか見極める

ターゲット市場のKSF例



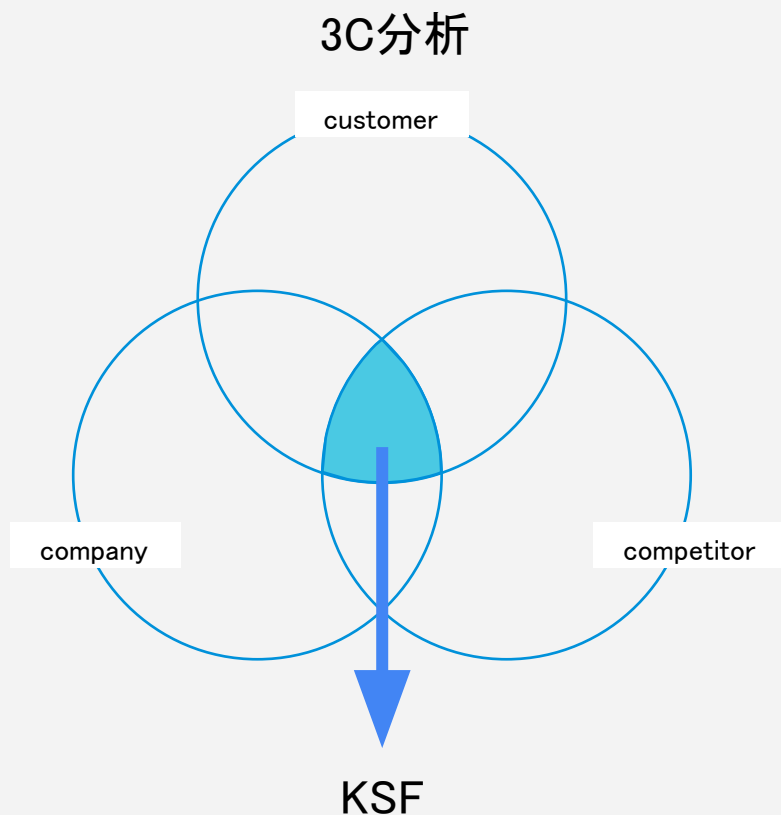
事例



まずはユーザーへの提供価値を体現するために
使える場所を増やしていく

ターゲット市場のKSFの特定

ターゲット市場で成功するための要因
≡KSF(Key Success Factor)を洗い出す



例えば3C分析を使う場合…

「競合他社が提供している価値」で
「ターゲットの顧客セグメントのニーズ」
にフィットしている部分

+

「自分たちがこれから提供しようとしている価値」で
「ターゲット顧客セグメントのニーズ」と重なるであろう部分

要素を列挙して特定する

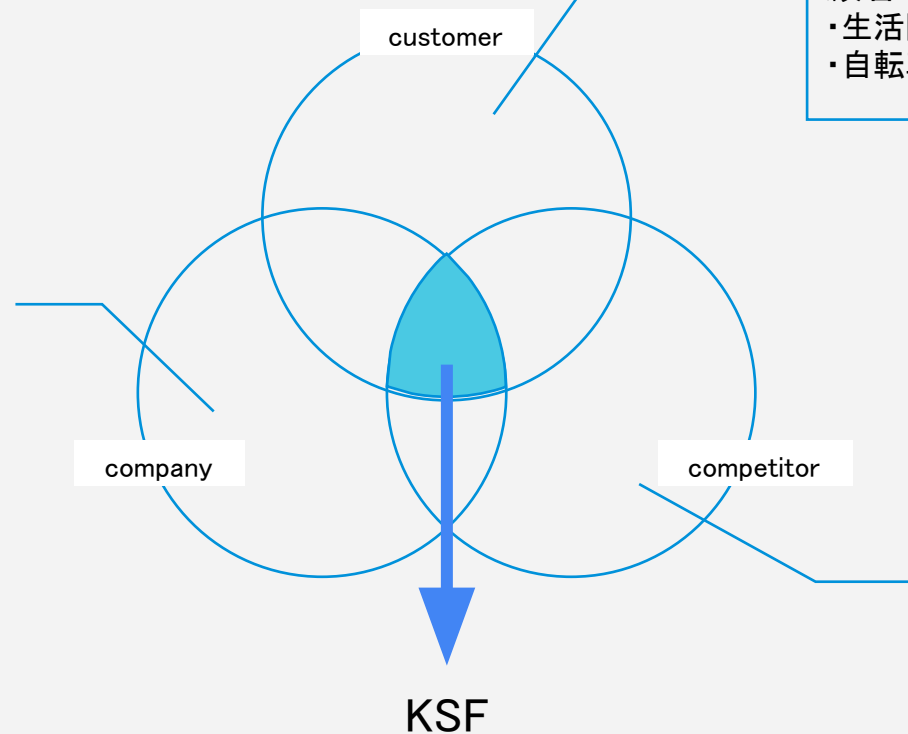


ターゲット市場のKSF例



事例

自社の提供価値：
競合サービスとの提供価値はほぼ同様



顧客セグメント：
自宅⇄最寄り駅を自転車にて往復している通勤者/
通学者

顧客のニーズ：
・生活圏内で自由に乗車できること
・自転車維持費を下げること

想定競合：
・他社シェアサイクル業者
・自家用の自転車(既存手段)
競合の提供価値：
・生活圏内への乗車区間提供

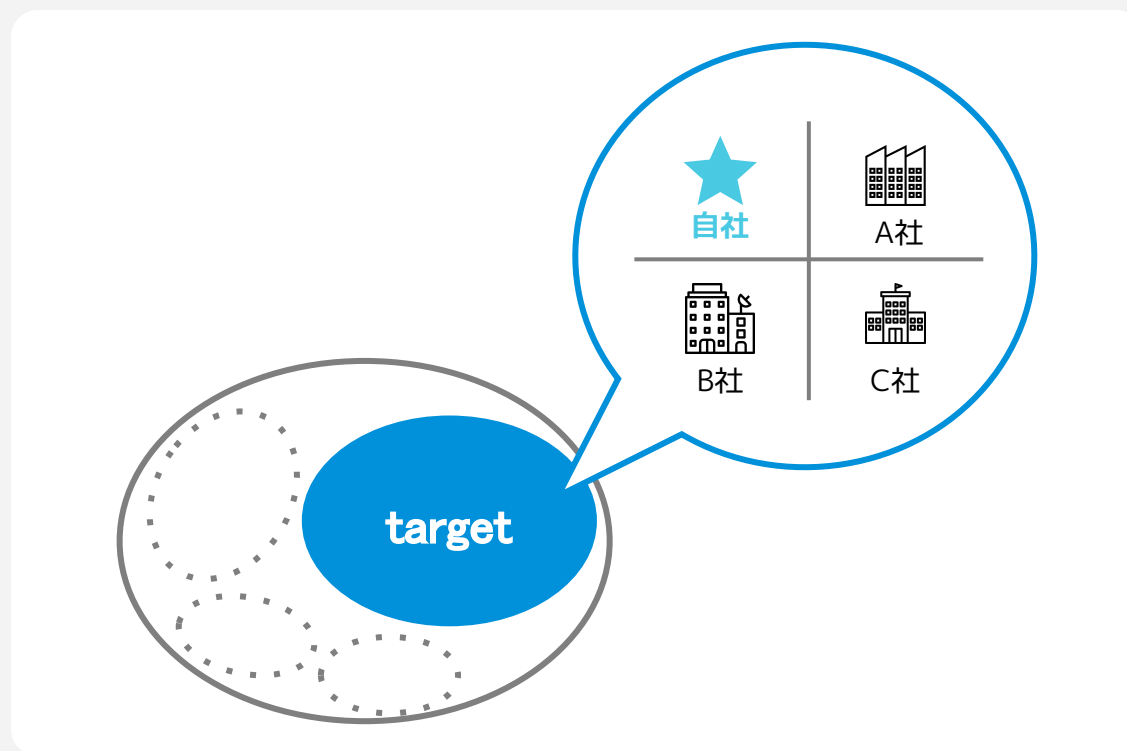
- ・生活圏内での走行可能範囲の拡大
- ・既存手段と比較しての維持費ダウン

| ターゲット市場のKSFの特定(0→1の場合)

代替する既存手段を使っている
顧客へのヒアリング/検証を通じて
KSFを特定していく

市場機会の作成

自サービスのUVPを考慮し
競合の顧客セグメントのどの層を奪うのか定義する
(ディスラプトターゲットの定義)



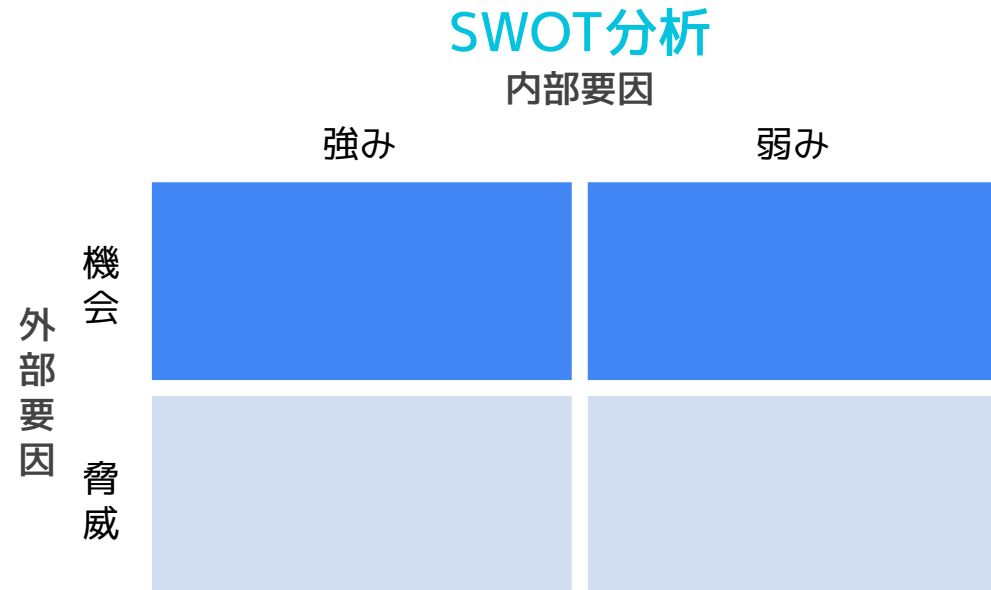
自分たちの価値が最も刺さる層を定義する

勝ち筋の仮説作成

KSFをおさえて競合から顧客をスイッチさせる施策
未来脅威からの参入障壁を用意する

例えば…

クロスSWOT分析などを用いて各施策や参入障壁を考える上での材料を用意する



企てた施策・参入障壁が有効か、検証プランも用意する

参考：参入障壁の仮説を考えるヒント

スタートアップのビジネスにはそれぞれ向いている/向いていない参入障壁の築き方があります。

■向いている例

囲い込み/ スイッチングコスト	他のシステムへの移行ハードルを高める Ex)既に導入しているシステムとの連携、業務プロセスの慣例化、現場の学習コストetc SaaSやストレージサービスなど
テクノロジー優位性	技術的学習と試行をベースに、他を圧倒するスピーディーなプロダクト改善を行う Ex)アジャイル開発とアナリティクスによるUI/UX改善、利用データを基にしたAI機能の強化etc 業務プロセスを改善するSaaSなど
ネットワーク効果	ユーザーが増えるたびに既存ユーザにとってサービスの価値が上がる状態を作る Ex)ユーザー増加による投稿コンテンツの増加、etc UGCやSNS、マーケットプレイスなど

■向いていない例

規模の経済	生産量や生産規模を高めることで単位当たりのコストを低減する Ex)大手メーカーなど
排他的な契約	競合製品を排除した独占的な契約や調達による牽制 Ex)コンテンツ制作会社や配信系の会社など

補足：市場機会と勝ち筋の仮説が定義できたら…

月間売上10億円に達するビジネスモデルなのか試算してみよう

顧客数

- ・ マーケットのcap(上限)を越えていませんか？
- ・ 定義した市場の何%を獲得しなければなりませんか？
- ・ それぞれの顧客セグメントをどのような順番で獲得していきますか？

×

単価

- ・ どのような契約形態ですか？
- ・ 顧客セグメント別の契約プランやアップセルなど考慮されていますか？
- ・ 価格の設定に妥当性はありますか？

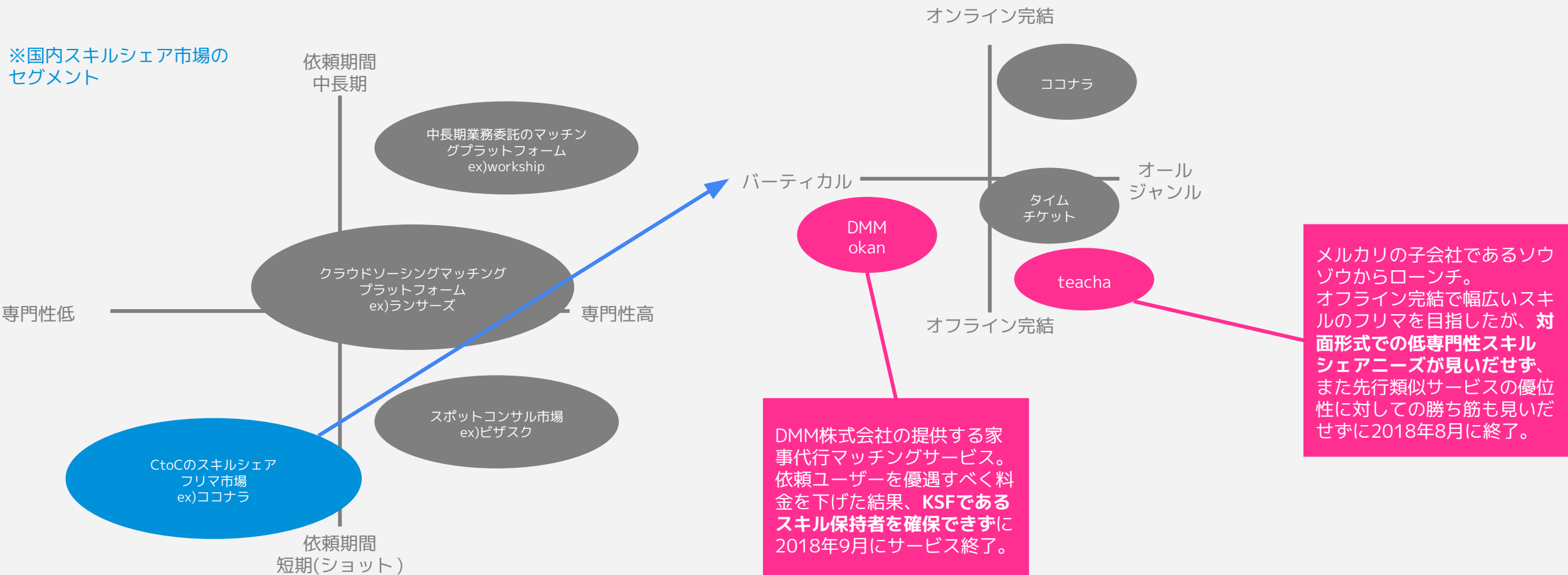
\geq
10億円/月？

どうやって10億円/月を達成するか、時系列にプロットした
スケール戦略を考えていこう

失敗例

スキルシェアサービスの失敗例

フリーランスという働き方の浸透、大企業の副業解禁など市場全体は拡大
ニーズ全体が増えているわけではなく、またKSFを誤ると淘汰される



成功例

- Wise(既存市場の再定義)
 - Zapier(0→1市場)

Wise(既存市場の再定義)

既存市場の再定義事例：Wise(海外送金サービス)



Skypeで働いていた
ターベットとクリストにより創業

創業年	2010年
国	イギリス
領域	Fintech/国際送金
顧客	海外送金を行うミレニアル世代
課題	海外送金手数料が高い
ソリューション	国際送金をしない国際送金ビジネスモデル
概要	インターネット・スマートフォンを利用した海外送金サービス 手数料の安さと簡易性が話題になり、ミレニアル世代を中心に発展

既存市場の再定義事例：Wise(海外送金サービス)

Wise創業のきっかけ



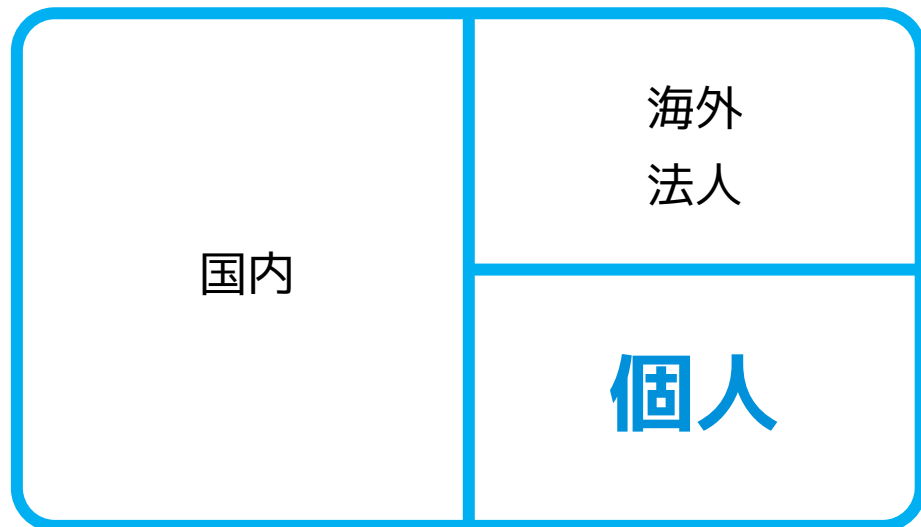
ターベットがエストニアの会社Skypeで働いていた頃、給料はユーロで支払われていたが、ロンドンに住んでいた。一方クリストはロンドンで働いていたが、エストニアでユーロ支払いの住宅ローンを持っていた。そこで彼らは単純なスキームを考案。毎月、その時の為替レートをロイターのサイトで確認し、ユーロとポンドの適正な為替レートで、お互いの支払いを、それぞれの国で行った。

「私たちと似たようなことをしている人は多いはずだ」

自らの経験から海外送金の課題を発見し、手数料の安いビジネスモデルを発想した

既存市場の再定義事例：Wise(海外送金サービス)

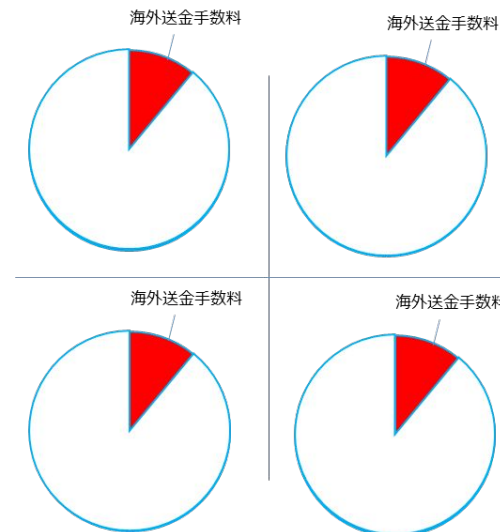
市場の定義と規模の算出



算出の仕方①

- ①イギリス全体の送金市場を統計上から確認
- ②国内と海外送金に市場を分ける
- ③法人と個人に市場を分解
- ④③の個人海外送金市場に4大銀行の手数料割合を掛ける

イギリスの4大銀行の売上



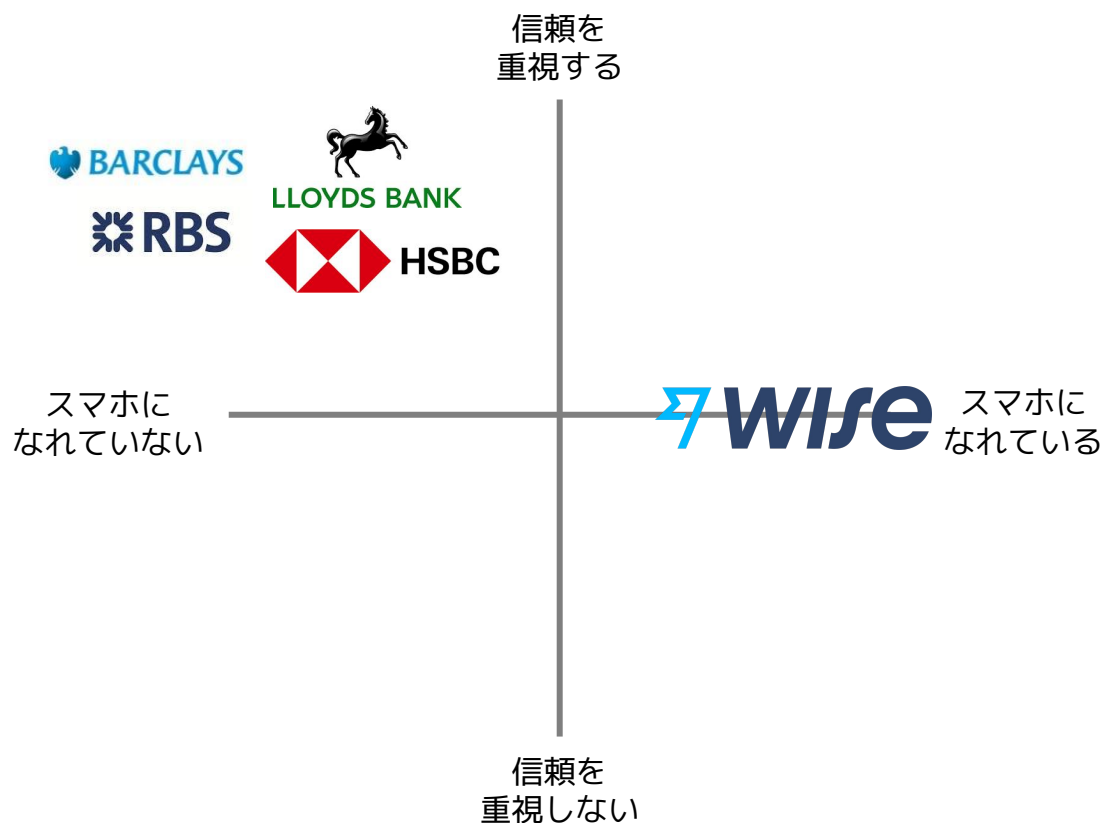
算出の仕方②

- ①海外送金市場の主要プレイヤーを確認※4大銀行
- ②4大銀行の売上内訳を確認※IR情報
- ③売上内訳から海外送金の手数料を確認
- ④主要プレイヤーの海外送金手数料の総和が海外送金手数料市場

トップダウン+ボトムアップで個人海外送金手数料市場を算出

既存市場の再定義事例：Wise(海外送金サービス)

競合に匹敵する既存手段は ①4大銀行の窓口送金②ネットバンキング



法人や高齢者世代などは信頼性に重きを置いており、サービスとの親和性も低いため除外
ITや新しいサービスに親和性の高いミレニアル世代をターゲットに設定。



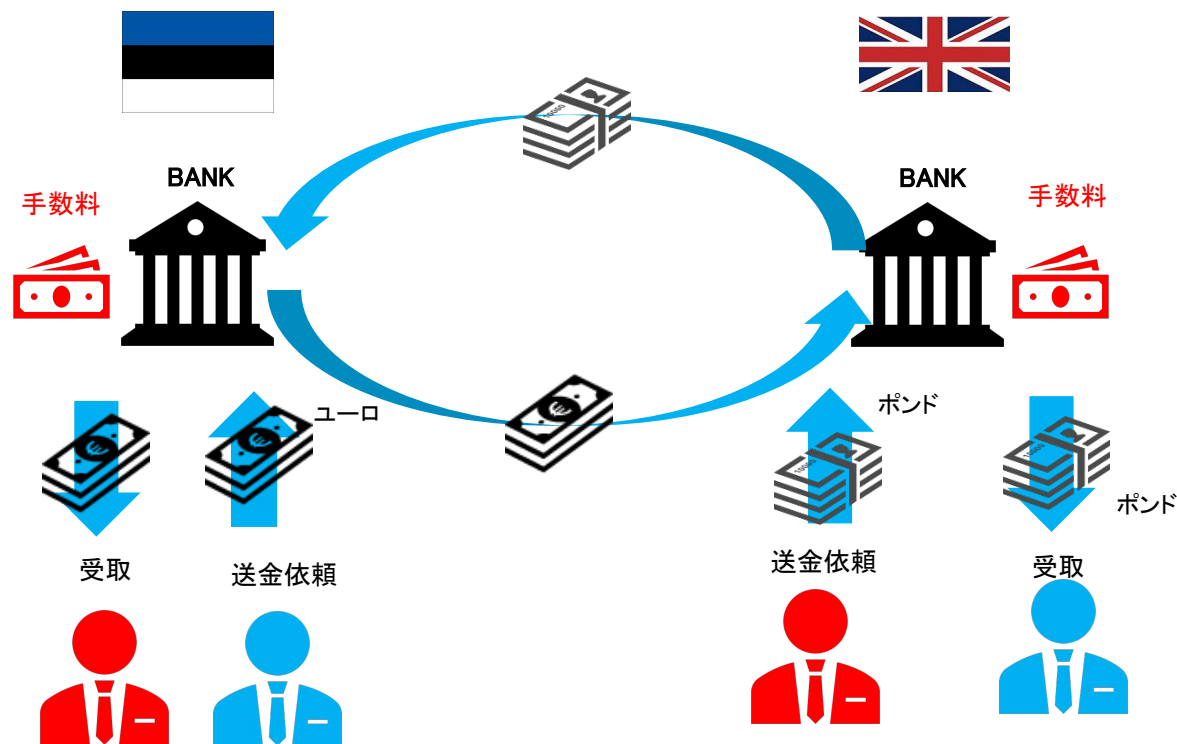
ミレニアル世代は信頼性より費用やスピード感などを重視すると仮定し、以下の4点を価値に置く

- ・ 圧倒的な手数料の安さ
- ・ インターネット上で完結する手続きの簡易性
- ・ 送金スピードの速さ
- ・ 一定の信頼性

既存市場の再定義事例：Wise(海外送金サービス)

既存手段の課題は海外送金のビジネスモデルにあると仮定

従来の海外送金方法



課題

- ・ 海外送金を行う銀行手数料が高額
- ・ 窓口で依頼した場合送金完了まで数日かかる
- ・ 書類の記入等依頼の手間が煩雑

既存の解決策

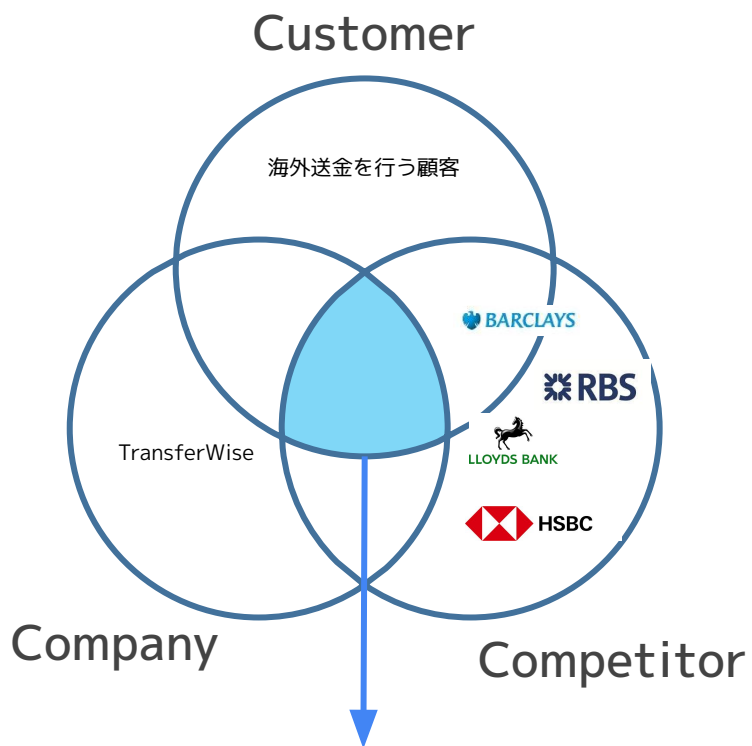
- ・ イギリス4大銀行の窓口及びネットバンクによる海外送金

対象企業

イギリス4大銀行



既存市場の再定義事例：Wise(海外送金サービス)



KSF

安価な手数料/手軽さ/一定の信頼性

Customer

- ・ 安く送金したい
- ・ 手軽に安全に送金したい

Competitor

- ・ 安全に送金が行える

Company

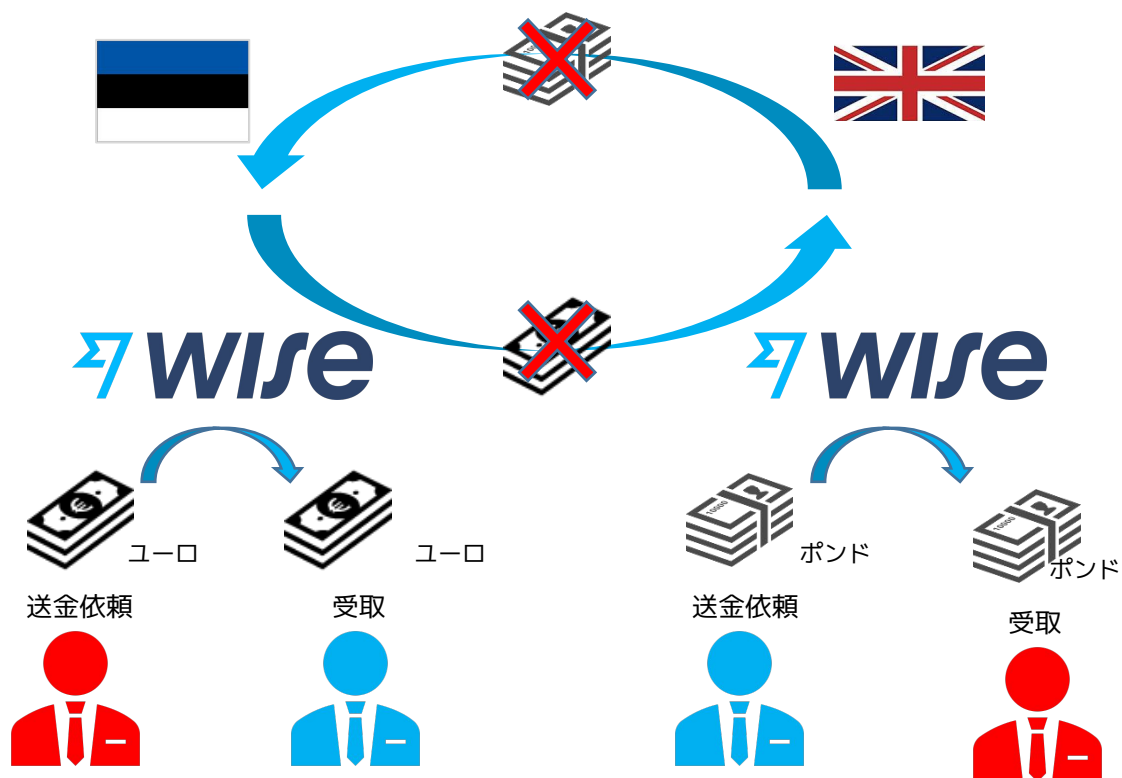
- ・ 手軽に送金ができる
- ・ 安く送金ができる

安価な手数料を提供しながら、
手軽さを重視した送金環境の提供に注力

既存市場の再定義事例：Wise(海外送金サービス)

Wiseの勝ち筋/戦略

TransferWiseの海外送金方法



勝ち筋

- ・左図のように手数料を抑える仕組み
- ・簡略化されたPC/スマホを利用した海外送金の仕組み
- ・信頼性の獲得のために有名VCからの出資及び経営者、投資家へのプロモーション
- ・新しいサービスが好きなミレニアル世代を中心にプロモーション
- ・圧倒的な手数料の安さによる口コミ
- ・銀行の手数料の仕組みを広告に出稿し、Wiseの仕組みを説明することで信頼性を獲得

海外送金手数料を抑えるビジネスモデルと手軽さを勝ち筋に成長

Zapier(0→1市場)

| Zapierとは①



名前	Zapier
解決策	異なるWebサービスを連携させワークフローを作成、業務を自動化させる
創業	2011
顧客	複数のSaaSを導入している企業
課題	<ul style="list-style-type: none">・ SaaS間のデータやり取りでルーチンワークが発生する・ 連携システムを内製するリソースがない・ 連携システムを外注する予算がない
キャッシュポイント	月額サブスクリプションモデル SaaS間のワークフロー回数とワークフロー作成数で定義
概要	連携させるSaaSを選びワークフローとワーク条件を指定 作成したワークフローはZap(レシピ)として公開される

市場発生の背景



2010年頃

- ①セキュリティ技術向上によるクラウド上のデータ保管への懸念払拭
- ②売り切りのシステムより導入コストが低い

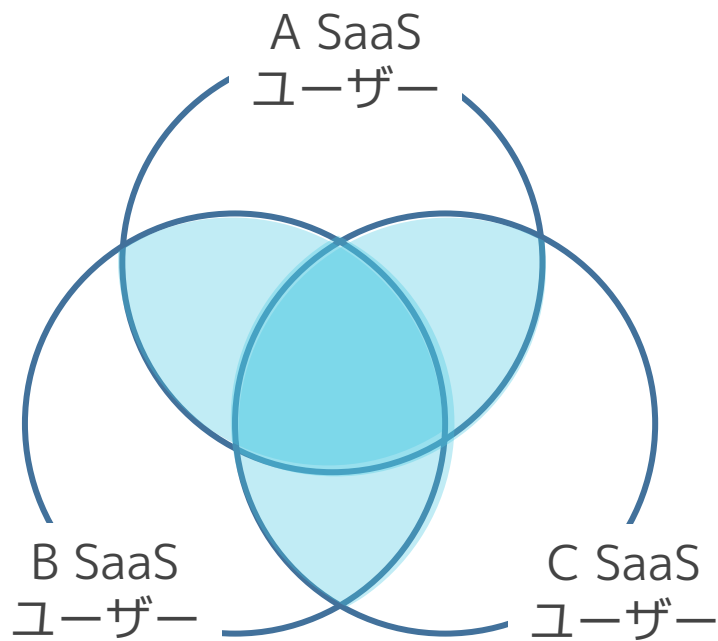
SaaSの爆発的普及の前兆

SaaS間の連携需要が生まれるのでは…？と予測

| Zapier_ターゲット市場規模算出

SaaS間のオートワークフロー作成市場

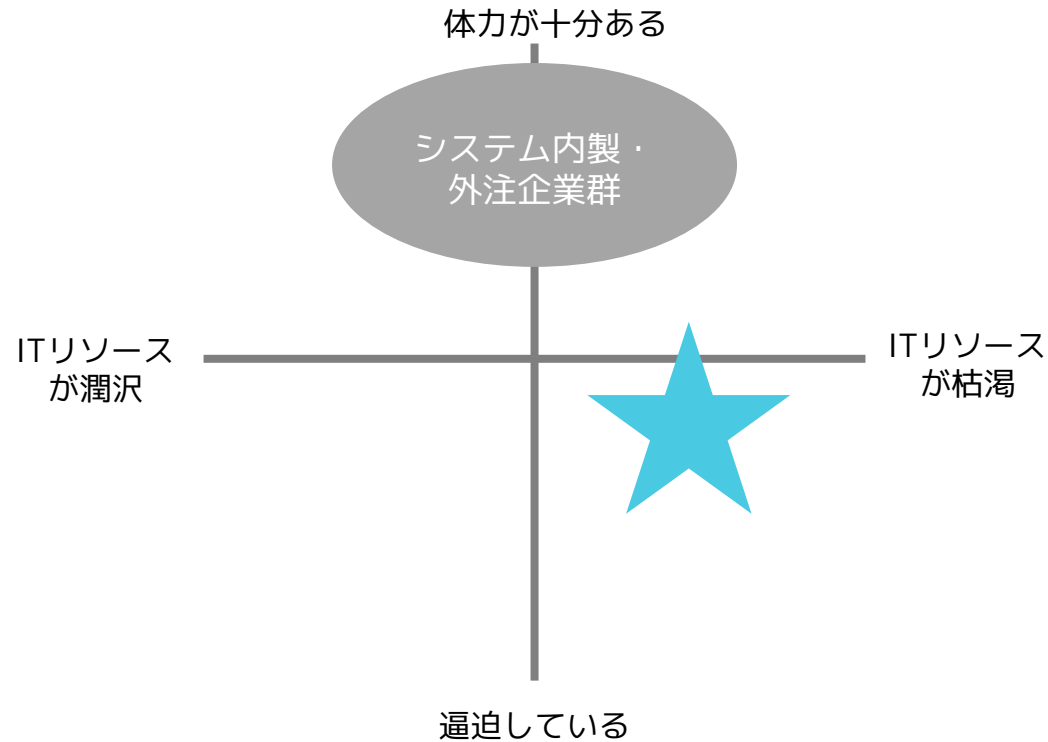
利用者の多い複数SaaS導入企業数



ヒアリングより得た
顧客の導入可能金額

| Zapier_競合分析と市場機会

競合に匹敵する既存手段は①連携システムの内製②連携システムの外注

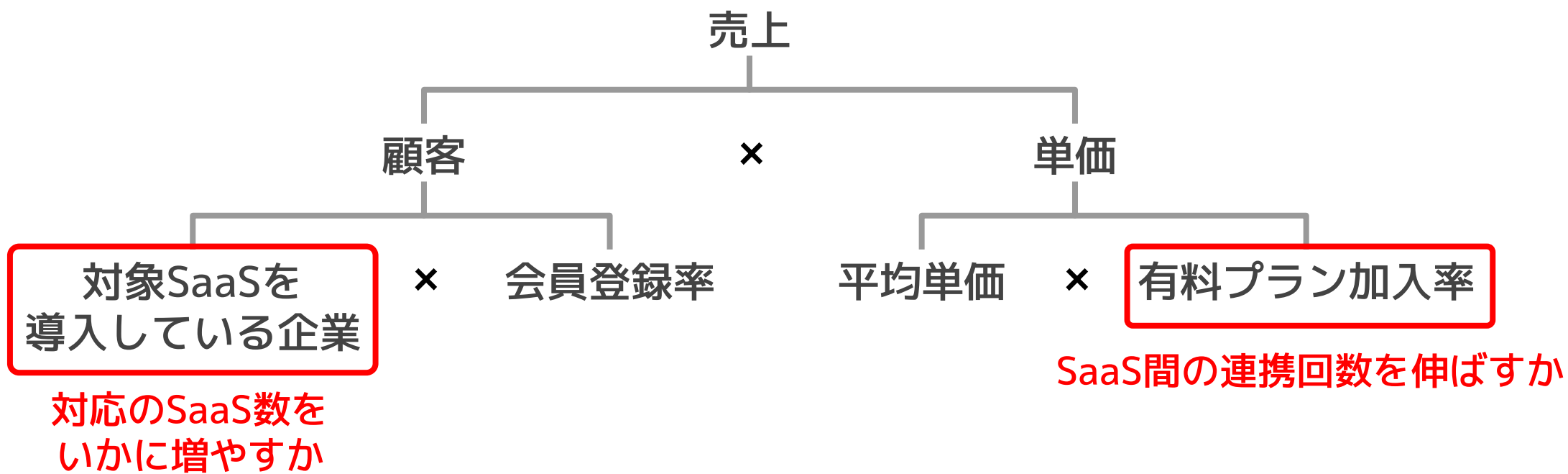


システムの外注及び内製できる企業は経営資源が潤沢な企業群に限られる。
ITリソースを製品開発へ注力しているベンチャー企業を最初のターゲットとして設定。



- ・ 非エンジニアでも簡単に扱える
- ・ 今後誕生するSaaSに素早く対応するために、完成形を納品するのではなくワークフローを構成する材料とレシピを提供
- ・ 単一のワークフローのみというトレードオフを選択

いかにSaaS間の連携を多くさせるかに注力



| Zapier_勝ち筋

サービスの価値が上がる仕組み(Growthエンジン) を構築し参入障壁とした

KSF	勝ち筋
対応SaaSの種類	利用用途、連携需要の多いSaaSから獲得していった Email, TeamChat, documents, 数値予測の順に獲得
SaaS間の連携回数	非エンジニアでもいじれるように直感的なUIを設計
	トリガーやアクションなど用途の多い材料を率先して用意
	ユーザーが作ったレシピは会員に公開 →ユーザー及びレシピがアセットとしてたまり、参入障壁となる

EOF