

2025 年 経営診断シンポジウム
中小企業庁長官賞 受賞論文

新規事業立上期における 市場ニーズ把握とターゲット像の深化

執筆者：秋田舞美

事例企業：株式会社 SENTACT（東京都荒川区）

※論文中にでてくる数値等は全て 2025 年 8 月時のものです

新規事業立上期における市場ニーズ把握とターゲット像の深化

VUCA の時代において経営環境はめまぐるしく変化し、企業は市場適応と新規事業開拓の双方に間断なく取り組んでいく必要がある。2017 年版中小企業白書によれば、新事業展開の成否を大きく分けた要因は「市場ニーズの把握力」が最多で、「市場ニーズを反映した製品・サービスの開発力」がそれに続く。特に、新市場への進出に関しては、事前に入念な市場調査を行った場合でも、事業の進捗によって入手可能な情報量が飛躍的に増加することから、市場ニーズの解像度が高まり、それに応じた柔軟な販売戦略の見直しが求められる。

■ Ⅰ. 設立経緯と顧客提供価値

筆者の顧問先である H 社は、首都圏有数のホテル向けリネンサプライ事業者であり、リネンサプライの他にユニフォームレンタル、介護用品を含む計三事業を展開している。分類上は中小企業であるものの、東京近郊に 8 工場を構え、好調な業績により無借金経営を維持。代表は業界団体の会長も務める安定した優良企業である。しかし懸念材料として、同社の主力であるレジャーホテル（所謂、ラブホテル）の長期的市場縮小があった。

図表 1：H 社におけるアンゾフの成長マトリクス

		製 品	
		既 存	新 規
市 場	既 存	市場浸透 ○品質・サービス向上 ○販売促進	新商品開発 ● 白衣専門工場開設
	新 規	新市場開拓 ○販売エリア拡大（水平展開） ○ホテルへの進出（ターゲット変更）	多角化 ● 川下川上業界進出（垂直展開） ○完全異業種への進出

新たな収益源獲得を目指し、高い衛生品質が求められる白衣専門クリーニング工場の開設等、新規事業に積極的に取り組む中、ベッド周辺製品を総合的に販売するファブレスメーカーとしての事業をスタートさせた。タオル、シーツ、ファブリック等のリネン製品に加え、ベッドフレーム、マットレス、寝具類までを含むトータルなラインナップを取り揃えている。

レジャーホテル色の強い H 社とのイメージを分離するため、親会社の一部門ではなく独立した別会社として(株)センタクトを設立した。

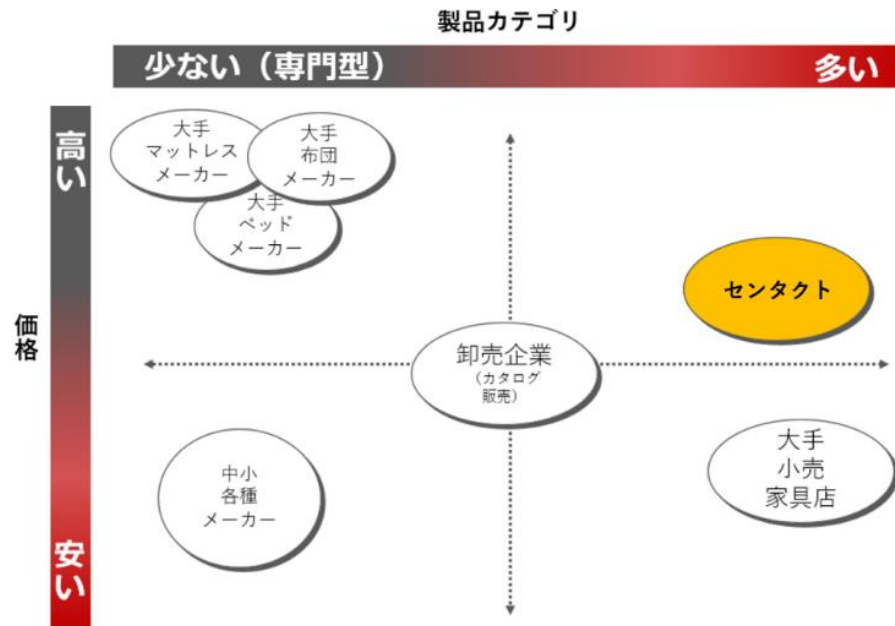
強み	・ ベッド周りの製品をトータルに扱う販売カテゴリの広さ ・ 約 60 年の業界実績に裏打ちされた知識とノウハウ ・ 上記 2 つにより顧客に事務負担の低減と信頼性・安心感を提供可能 ・ 貿易機能と協力工場を有し、小ロットからでも対応可能な生産体制 ・ 自社の企画・製造委託を背景とした価格競争力（大手から 2 割減） ・ ホテル・旅館のオペレーション目線に立った製品開発力
↓ ↓	
顧客側への 提供メリット	① ベッド周り製品の総合提案による安心感と利便性 ② 全て一社で完結することによる業務効率化と低価格の実現 ③ 約 60 年の業界実績を活かした現場目線のラインナップと開発製品

■ II. 親会社の強みを背景とした優位性と課題

H 社の強みの一つは、リネンサプライ同業他社の多くが仕入により製品を調達する中、自社で貿易機能を有し、海外工場と提携することによって、企画・委託製造・輸入までを一貫して行っている点にある。これにより製品開発力、価格競争力、小ロット対応力を確保している。またレジャーホテルは比較的規模が小さくオーナーとの距離が近いため、売上に対するリネン比率など経営課題に即したニーズ収集と提案を行う素地を有していた。

一方、業界特性として、マットレス、布団、枕といった製品はカテゴリごとに当該分野の専門メーカーが担う傾向が強く、総合的な提案、製品販売を行うことができるメーカーは極めて少ない。またベッド周辺製品は各製品で大きく特性が異なることから、製品の多様性を踏まえ、全体最適を見据えた総合提案には、戦略的視点と実務的ノウハウの双方が不可欠である。同社は多数の製品カテゴリを取扱い、耐久性に優れた業務用製品のオペレーションノウハウを有する等、ビジネスモデルと製品品質の両面で優位性を発揮していた。他方、大手専門メーカーに比べて知名度等の課題を有し、それを克服していく必要があった。

図表 2：センタクトのポジショニングマップ



課題	① 新市場に対する市場ニーズの把握（後述。事業進捗に合わせて顕在化） ② 知名度の低さを克服するようなマーケティング戦略 ③ 人材を存分に割けない中での効率的な開発、営業等、各種業務
----	--

■Ⅲ．事業進捗に伴う市場ニーズ把握とターゲットの変遷

本章では、設立から現在に至るまでの事業進捗を、ターゲットの変遷に着目して整理する。なお筆者は戦略会議に参画し、設立前を含めた全過程において伴走支援を行ってきた。

▼Ⅲ－（１） 設立前：業界予測（2018 年頃～）

設立当初は、貿易機能の一部や間接業務については親会社のリソースを活用し、コンパクトな立上形態とした。前章で述べた通り、企業の強みを明確化しながら、ビジネスモデルと初期の販売戦略を言語化する取組みを行っていった。また、親会社の既存取引先に対してデザイン案を提示し、CI や製品イメージを検証していった。ターゲットは、三ツ星～四ツ星ホテルを想定していたが、事業開始後でなければ実態把握が難しいこともあり、首都圏中心か全国展開かという市場展開方針についても定まっておらず、漠然としたままの状態であった。

図表 3：初期のホームページ



▼Ⅲ－（２） コロナ禍：（形式上の）販売開始・市場調査（2020 年頃～）

設立から数か月後の 2020 年 4 月にはコロナの感染拡大に伴う緊急事態宣言が発令され、名目上は親会社経由の取引により黒字であったものの、実質的には厳しいスタートとなった。事業の進展が見通せない中、中小企業基盤整備機構の専門家派遣を利用しビジネスホテルやシティホテルを中心に市場調査を実施。その結果、決定権者への到達可能性という課題が顕在化した。業態にクリーニングを含むリネンサプライでは、全国チェーンホテルであっても地元企業を選定する傾向にあるが、物品仕入に関しては本社一括での調達が一般的であり、個別ホテルの支配人には購買権限が限られていることが判明した。当時の体制では大手ホテルと交渉する企業力は乏しく、ビジネスホテル・シティホテルへのアプローチは、想定以上に高いハードルであることが明らかとなった。この背景には、顧客はあくまで同じホテル業界という認識の甘さから、新規市場進出という意識が希薄であった点があり、市場ニーズの把握には、より多くの労力を要するという現実を突きつけられることとなった。

▼Ⅲ－（３） 緊急事態宣言解除：（事実上の）事業開始（2022 年頃～）

2022 年にはコロナ禍で中止されていた展示会が再開され、初めて製品に関心を持つ想定顧客と直接接点を持つ機会を得た。これにより市場ニーズに関する情報量は飛躍的に増加。例えば、大規模都市圏以外の小～中規模ホテルでは、ベッドフレームやマットレスなどの大型製品は輸送の手間から大手専門メーカーが敬遠する傾向があり、高い需要が存在していた。特に離島のホテル（20～40 室規模）ではこれが顕著であり、価格よりも調達可能性を重視する声が多かった。また地方都市において 1 軒～数軒で展開し、独自の地位を築いているコンセプトホテル（50～100 室規模を想定）との親和性が高いことも分かってきた。

これらの経緯を踏まえて、STP 分析におけるセグメンテーションの再考を行うこととした。首都圏、九州といった所在地だけではなく、同地方、同県内であっても都市圏、観光地、離島等の地域特性を鑑みていくこと。また三ツ星と四ツ星といったホテルランクではなく、コンセプトホテルやリゾートホテルといったホテルカテゴリを変数として重要視していくこととした。

さらに、コロナの終息に伴うホテル需要の回復と、コロナ時の人員削減を理由とした、人手不足対応が急務であるとの情報を得た。よってベッドメイク業務の効率化に資するような製品開発を強化。特許取得の「メイクが楽になるマットレス」等の、現場目線の製品のラインナップを充実していった。

図表 4：特許取得のオリジナル製品



▼Ⅲ－（４） 観光業の復興：販売本格化（2023 年頃～）

観光業の回復に伴い販売も本格化し、営業人材の追加投入により、より細やかな対応が可能となった。おおむね引き合いは堅調であったが、主力製品であるベッドフレームやマットレスの導入は、新築または大規模リニューアル時に限られる傾向があり、購入機会が限定的であることが判明した。一方、比較的小ロット（200 着前後～）で自由度の高い提案ができる企業が少ないという背景から、ルームウェアに対する需要が予想以上に大きく、成長可能性を有する製品であることが明らかとなった。今後は、ウェアの企画・販売にも注力していくことで、継続取引へとつなげ、その後、ベッドマットレス等の主力製品導入へと発展させる戦略を構築していった。

図表 5：セグメント変数の変遷

	2018 設立前	2020 市場調査	2022 事業開始	2023 本格販売
変数 (太字は重要変数)	・ ランク ・ カテゴリ ・ (客室数) ・ (地域)	・ ランク ・ 客室数 ・ 決定権者 ・ (地域)	→ ランク ・ カテゴリ → 客室数 ・ 決定権者 ・ 地域特性	→ ランク ・ カテゴリ → 客室数 ・ (決定権者) ・ 地域特性 ・ 購入製品 ・ タイミング

図表 6：市場ニーズと販売戦略の時系列整理表

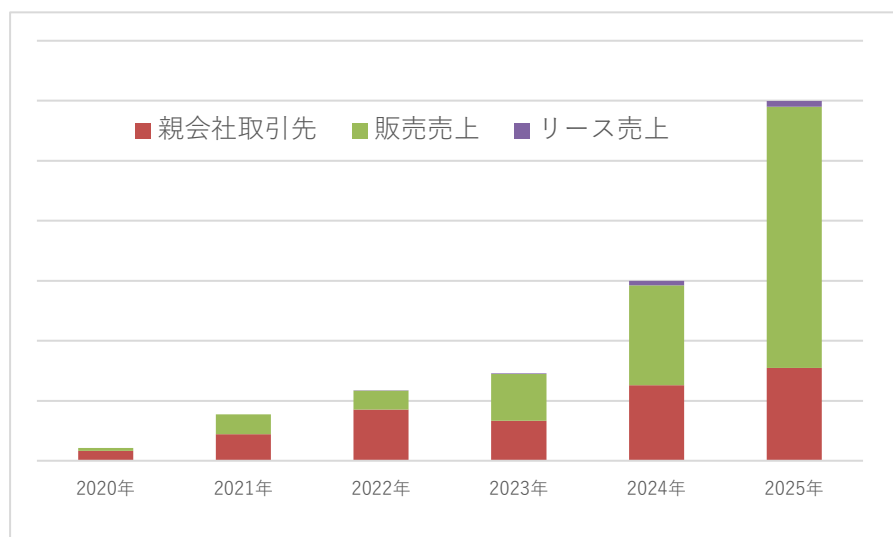
	2018 年～	2020 年～	2022 年～	2023 年～
世間	インバウンド定着	コロナ禍	緊急事態宣言解除	観光業復興
同社状況	設立	(販売開始)市場調査	事実上の事業開始	本格販売
収集した顧客情報	レジャーH 衰退 デザイン嗜好	決定権者の重要性	人手不足 都市圏以外への目線	ウェア需要 販売タイミング
ターゲット関連	三ツ星、四ツ星	ビジネス H・シティ H への高いハードル	ランク→カテゴリ 地方都市や観光地	短期：コンセプト H 長期：リゾート H
テーマ	「旬」を味わう	総合提案	総合提案 + 現場目線	
製品	高いデザイン性	品揃えの充実度	効率化製品等	+ 継続取引目的
コアコンピタンス：約 60 年の実績と現場目線に支えられた製品の総合提案				

■Ⅳ. 成果と課題

本格販売から数年が経過し、早期接触企業からのマットレス等の受注も徐々に売上へと結びついてきた。大手には及ばないものの、「信頼できる企業」として一定の業界内知名度も確立され、近年では紹介も含め有名ホテルへの納入も実現している。現在は 100 室未満のコンセプトホテルに加え、200～300 室規模のリゾートホテルへの展開も進行中で、一部販売を開始している。

2025 年度は、当初の 4 カ月で昨年度売上に迫る実績を記録。ノウハウ面での参入障壁があるとはいえ、今後は競合出現に備え、先行者利益の確保と業界内でのさらなる認知度拡大を課題とし、現在、人材育成を含めた組織機能の強化を進めている。

図表 7：売上推移



※2025 年度は 4～7 月売上の年換算

■ V. 終章：コアコンピタンスと市場ニーズの調和

本論文では、事業進捗と共に市場情報が増加し、それに応じてターゲティングを中心とした販売戦略が変遷していく過程を示した。全ての事業に言えることではあるが、特に新市場進出においては、事業の進捗自体が情報の収集と検証の機会となるため、市場ニーズの把握は一時点で完了してよいものではない。絶えず変化に目を凝らし、戦略を流動的に検証していく姿勢こそが、事業の成長を左右する鍵となる。

なお、ターゲット選定に重きを置いて販売戦略を見直していくことは、一見マーケットイン型の思考とも捉えられるが、根底にあるのは「60 年の実績と現場目線に支えられた製品の総合提案力」というコアコンピタンスである。このコアコンピタンスを不変の軸とした広義のプロダクトアウトに、ターゲットに即した UI (User Interface) 的側面からマーケットイン型思考を調和させていく。その過程こそが本アプローチの本質と言えよう。

中小企業が高水準かつ定型的な大手企業に対して優位性を発揮し得るとすれば、それは自社の「尖り」をコアコンピタンスとして戦略に反映させることに他ならない。そしてこのコアコンピタンスを基盤として市場ニーズと調和させるには、体系的な知識と実務に即した知見の双方が求められ、それはまさに中小企業診断士の伴走支援が望まれる領域であろう。本論文が中小企業診断士の実務フィールドのさらなる拡大に資すれば幸いである。