



日本市場創造研究会

第3分科会
「新市場創造型商品の事例研究」

2012.11.17



はじめに

新市場創造型商品（MIP）とは？

- Market Initiating Product
- 消費者の「生活上の問題」を解決することによって、新市場を創造し、生活変化をもたらした商品。
- 多くは、長期間（10年以上）シェアNO.1を保てる商品。



梅澤 伸嘉著
ダイヤモンド社（2001/11）3



分科会の趣旨

新市場創造型商品（MIP）の成功率は圧倒的に高い

それ故、

MIPを開発することは成功率向上に直接貢献する。

そのため、

MIPの事例研究は「成功率向上」にとって意義あることである。

当分科会では、主として、MIP事例を中心素材とし、MIPの強さの要因、MIP開発のプロセス、MIP開発阻害要因などを研究することによって、成功する商品の効果的開発ノウハウを蓄積し、発信する。

研究母体

成功商品開発研究フォーラム 2004年～

〈目的〉

異業種メーカーによる成功要因の研究會。実務家が事例をもとに成功商品の研究することで、商品開発の成功率向上に寄与することを目的とする。2004年に梅澤氏の呼び掛けによって立ち上げられ、その後、村山氏、古橋が代表幹事となっている。

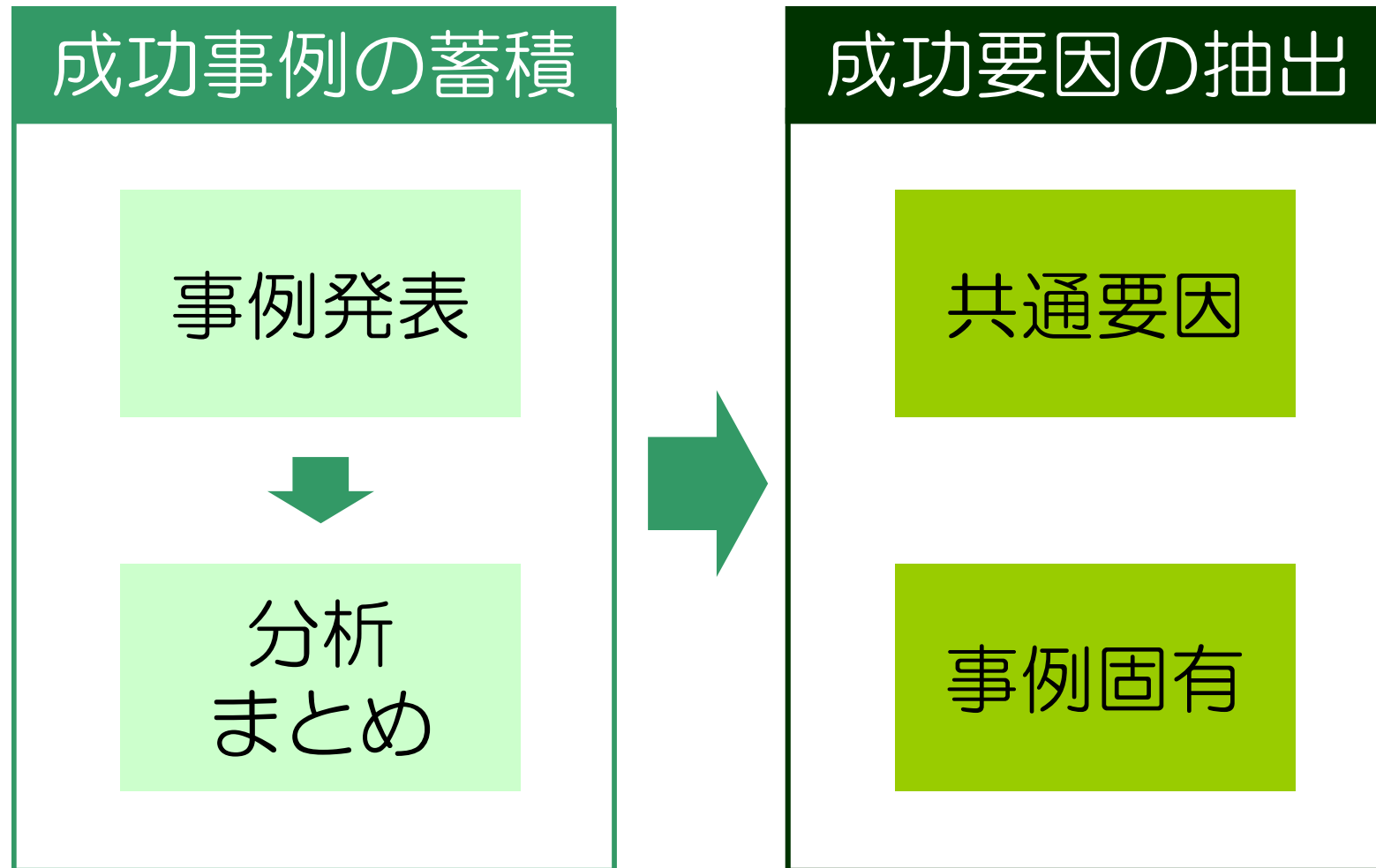
〈活動内容〉

- 年3～4回事例分析をワークショップ形式で実施。
- 事前の情報収集（Web、売場、使用体験）。
- 講演者を招いて商品開発の事例を紹介。
- グループワークにて成功要因を整理。
- 年度末に事例をまとめ共通要因を抽出

これまでに取り上げた事例

ヨーグルト	パンプス	ダイエットサプリメント
ソーセージ	ビール	通信カラオケ
ファクス	デザートベース	加工食品
ハム	風邪薬	納豆
牛乳	ファミリーカー	電子文具
機能性アンダーウェア	チョコレート	レトルトカレー
化粧品	機能性飲料	調理家電
スポーツ飲料	アーケードゲーム	
栄養補助食品	豆乳	25の成功商品事例を研究

研究方法



分析フォーマット

外⇒内

時間

	市場背景と その変化	戦略と プロセス	戦略を支える 経営資源・組織能力
市場導入準備期			
市場導入期			
市場育成期			

2012年度の研究

本年度の実施内容

2011年に古橋理事がまとめたものを
ベースに再度、データから成功要因分析を実施

成功要因仮説の発見

- 成功商品の共通要因と固有要因の発見

※共通要因とは誰もが応用しやすい要因

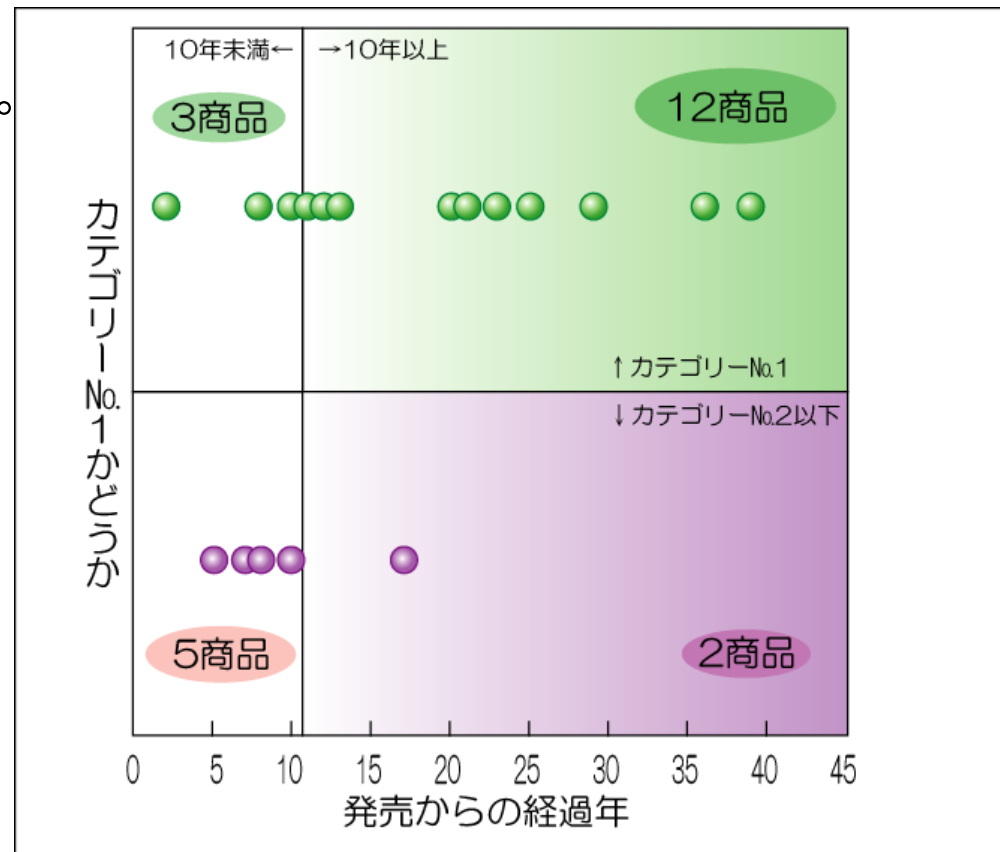
固有要因とは商品や企業の特徴によって個別に必要な要因

次年度の研究課題の発見

前提

ここでいう成功事例は各企業内で「成功」と考えられた商品であり、必ずしも一義的に定義されたものではない。

したがって、例えば、発売期間が10年に満たないものが含まれるなど、商品ごとに「成功」の意味合いにはバラつきがある。



研究対象商品の分布イメージ

※一部詳細データ無しものがあり



前提

よって、本研究のでは、
厳密にはM I Pを開発するための要因ではなく、
一般的に成功商品と考えられている商品を研究し、
「成功の度合いを高めるために貢献したこと」を
「成功要因」として定義することとする。

分析の目的

過去の成功商品は必然的に生み出されたものと偶発的に生み出されたものが混在する。

しかし、成功の裏には必ず、意図したかどうかに関係なく多くの共通要因があるはずである。

その要因は、「人」かもしれないし、「技術」かもしれない。
その要因の、重要性を見極め

より効率よく、必然的に、意図して、
成功商品を作り上げるためのカギを探すことを目的とする。

分析の方法

より客観性を高めるため
定性データを定量的に見える化し、
成功要因の重要性に順位をつける

より有効な要因を探求することで、
意図して成功商品をつくるための
条件を定義することができる

成功商品の確率を高めるための応用

- 企画開発プロセスの見直し
- 成功商品条件チェックシート など

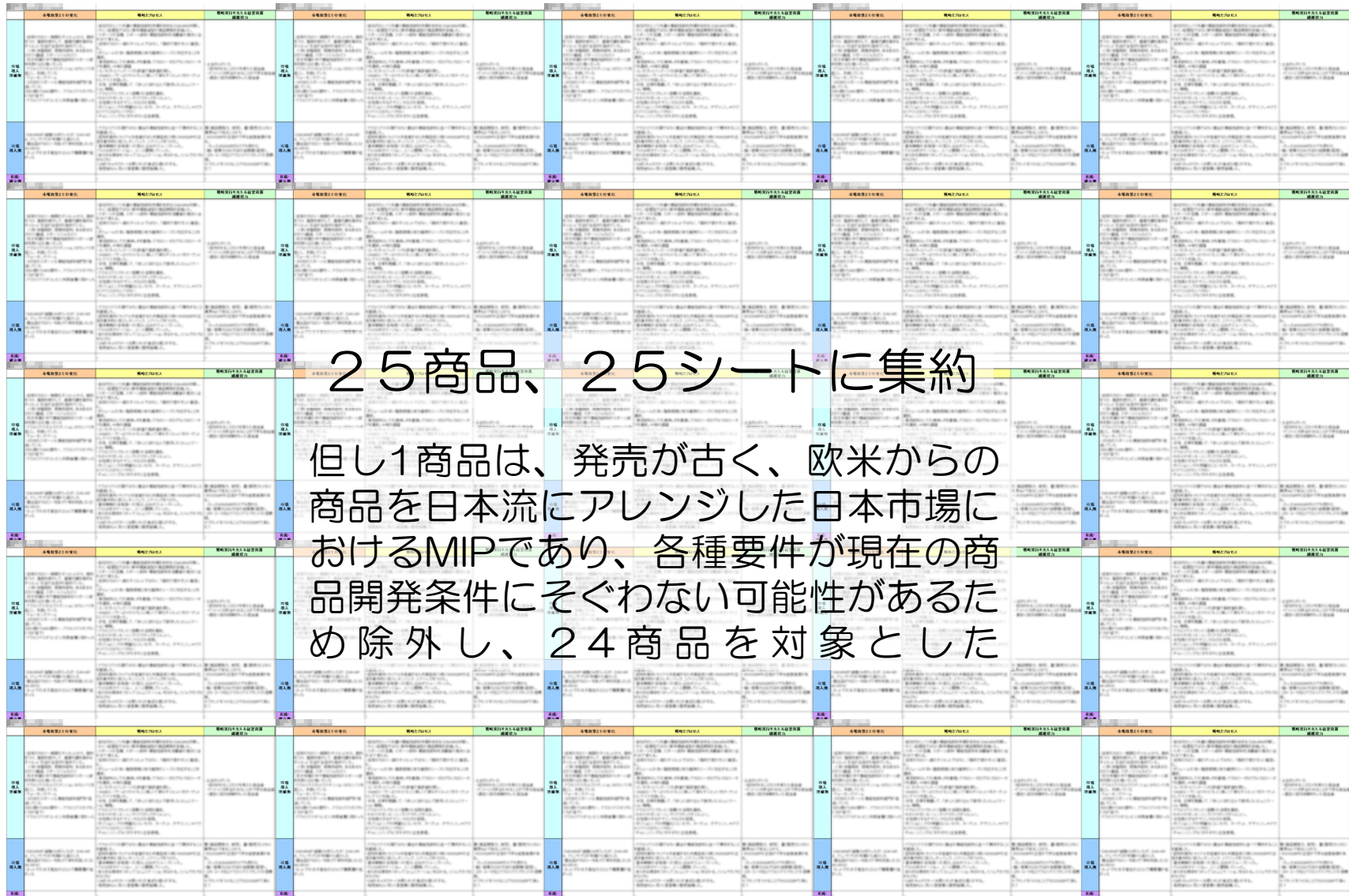
分析データの収集

130シートの定性分析シート

分析データの収集

130シートの定性分析シート

分析データの整理



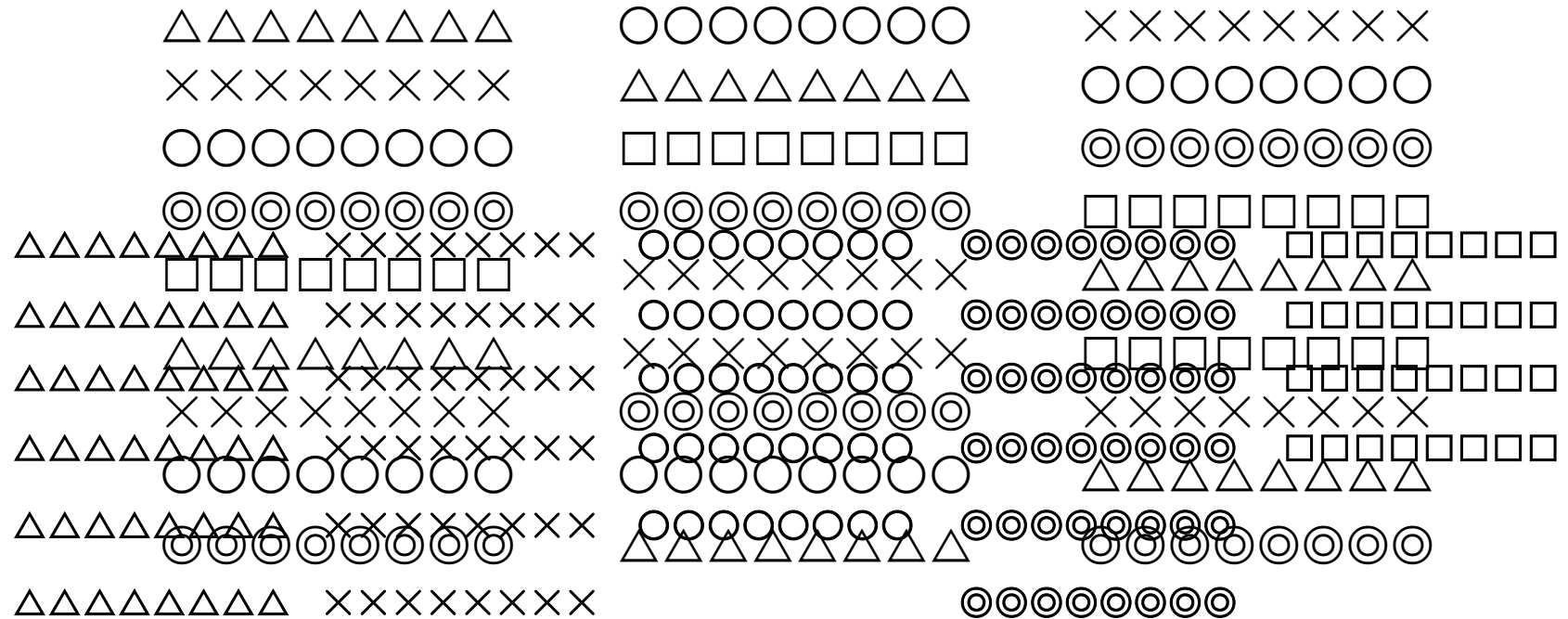
25商品、25シートに集約

但し1商品は、発売が古く、欧米からの商品を日本流にアレンジした日本市場におけるMIPであり、各種要件が現在の商品開発条件にそぐわない可能性があるため除外し、24商品を対象とした

分析データの細分化

	市場背景とその変化	戦略とプロセス	戦略を支える 経営資源・組織能力
市場導入準備期	△△△△△△△△ ×××××××× ○○○○○○○○ ◎◎◎◎◎◎◎◎ □□□□□□□□	○○○○○○○○ △△△△△△△△ □□□□□□□□ ◎◎◎◎◎◎◎◎ ××××××××	×××××××× ○○○○○○○○ ◎◎◎◎◎◎◎◎ □□□□□□□□ △△△△△△△△
市場導入期	△△△△△△△△ ×××××××× ○○○○○○○○ ◎◎◎◎◎◎◎◎	×××××××× ◎◎◎◎◎◎◎◎ ○○○○○○○○ △△△△△△△△	□□□□□□□□ ×××××××× △△△△△△△△ ◎◎◎◎◎◎◎◎
市場育成期	×××××××× △△△△△△△△	△△△△△△△△ ○○○○○○○○	□□□□□□□□ △△△△△△△△ ××××××××

細分化された要件を基に要因を再定義



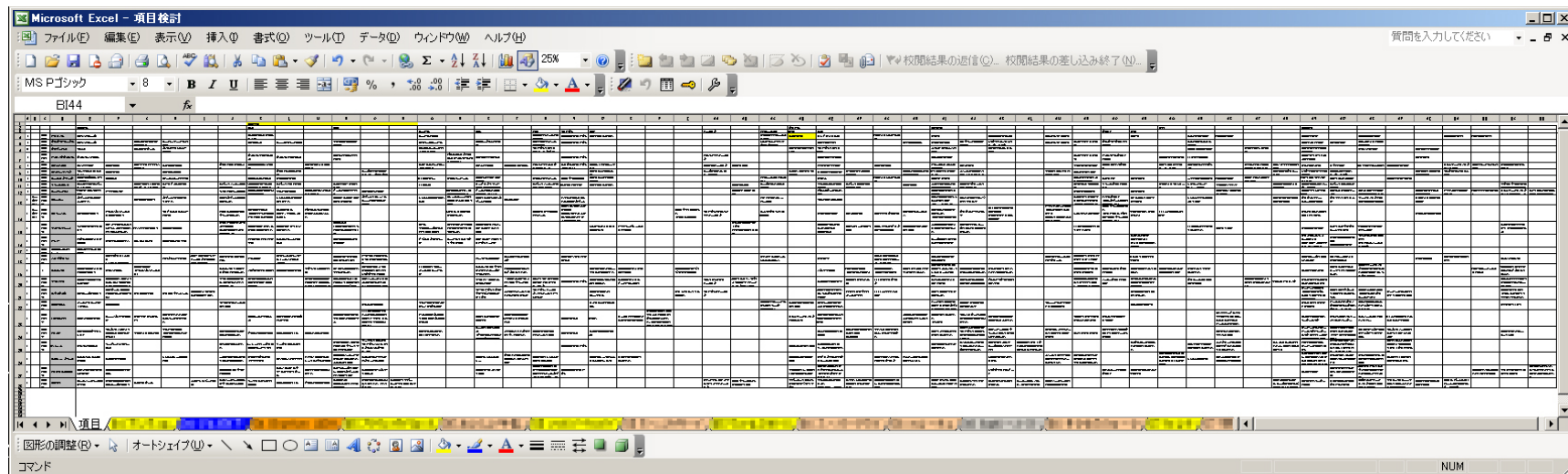
細分化された要件を基に要因を再定義

共通性のある要因を集約し、新しい要因名を記載

要因 △	要因 ×	要因 ○	要因 ◎	要因 □
△△△△△△△△	××××××××	○○○○○○○○	◎◎◎◎◎◎◎◎	□□□□□□□□
△△△△△△△△	××××××××	○○○○○○○○	◎◎◎◎◎◎◎◎	□□□□□□□□
△△△△△△△△	××××××××	○○○○○○○○	◎◎◎◎◎◎◎◎	□□□□□□□□
△△△△△△△△	××××××××	○○○○○○○○	◎◎◎◎◎◎◎◎	□□□□□□□□
△△△△△△△△	××××××××	○○○○○○○○	◎◎◎◎◎◎◎◎	
△△△△△△△△	××××××××		◎◎◎◎◎◎◎◎	

再定義された要因

再定義した要因は52項目



The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with a complex grid of data. The columns are labeled with various factors and their characteristics, and the rows contain detailed information for each factor. The spreadsheet is titled 'Microsoft Excel - 項目検討' and includes a menu bar with options like 'ファイル(F)', '編集(E)', '表示(V)', '挿入(I)', '書式(O)', 'ツール(T)', 'データ(D)', 'ウィンドウ(W)', and 'ヘルプ(H)'. The status bar at the bottom indicates 'コマンド' and 'NUM'.

さらに、共通要因を絞り、

再定義された要因

再定義した要因を36項目としました

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a grid of cells. The columns are labeled with numbers 1 through 36, and the rows are labeled with letters A through Z. The cells contain text descriptions of various factors. The spreadsheet is titled '再定義された要因' and has a status bar at the bottom that reads 'NUM'. The spreadsheet is displayed in a window titled '質問を入力してください'.



再定義された要因

市場環境	商品	流通	経営資源	組織能力
1.市場背景 (市場拡大)	9.製品の方向性の 明確化	19.告知・プロ モーション	22.技術系資産	29.経営思想
2.市場背景 (市場縮小)	10.差別的長	20.告知の 方向性	23.ブランド資産	30.企業マインド・ 風土
3.消費者周辺 環境変化	11.包装・ ネーミング	21.配荷	24.流通資産	31.人的能力 (流通対応力)
4.競合状況	12.C/P(受容性検証)		25.販促資産	32.人的能力 (リーダーシップ)
5.消費者ニーズ の変化	13.ターゲット		26.人的資産	33.人的能力 (部門関連系能力)
6.流通変化	14.戦略 (事業戦略ベース)		27.設備資産	34.人的能力 (モチベーション)
7.法的变化	15.戦略 (商品戦略ベース)		28.資金力	35.人的能力 (社外連携能力)
8.市場の問題	16.バリエーション			36.危機感
	17.価格戦略			
	18.競合状況			

再定義された要因の出現順位

再定義された要因	22	20	19	19	18	17	17	16	16	15	14	14	14	13	12	12	11	11	10	10	9	9	9	8	8	7	7	6	6	5	5	4	4	
1



成功商品と関連が強い

成功商品と関連が弱い

再定義された要因の出現順位

順位	大分類	要因	出現数
1	経営資源	技術系資産	23/24
2	市場環境	市場背景（市場拡大）	20/24
3	商品	製品の方向性の明確化	19/24
4	流通	告知・プロモーション	19/24
5	市場環境	消費者周辺環境変化	18/24
6	市場環境	競合状況	17/24
7	組織能力	人的能力（流通対応力）	17/24
8	商品	差別的特長	16/24
9	経営資源	資金力	16/24
10	組織能力	企業マインド・風土	16/24

その他要因の出現順位

順位	大分類	要因	出現数
11	商品	包装・ネーミング	15
12	商品	C/P(受容性検証)	14
13	組織能力	人的能力(リーダーシップ)	14
14	組織能力	人的能力(部門関連系能力)	14
15	組織能力	人的能力(モチベーション)	13
16	市場環境	消費者ニーズの変化	12
17	商品	ターゲット	12
18	商品	戦略(事業戦略ベース)	11
19	流通	告知の方向性	11
20	経営資源	ブランド資産	11
21	経営資源	流通資産	10
22	経営資源	販促資産	10
23	組織能力	経営思想	10

順位	大分類	要因	出現数
24	商品	戦略(商品戦略ベース)	9
25	商品	バリエーション	9
26	流通	配荷	9
27	経営資源	人的能力(社外連携能力)	9
28	組織能力	人的能力(モチベーション)	9
29	市場環境	市場背景(市場縮小)	7
30	市場環境	流通変化	7
31	市場環境	法的变化	6
32	商品	価格戦略	6
33	市場環境	市場の問題	5
34	経営資源	設備資産	5
35	組織能力	危機感	4
36	商品	競合状況	2

成功要因の条件とは

①経営資源/技術資産

開発対象商品に対する技術力が高い

- 開発関連/基礎技術力、技術の蓄積、科学的資産、設計技術、技術ストック、
- 評価関係/明確な評価基準（工学的評価、官能評価）、第三者機関による証明、
- 商品化プロセス/小型化、低コスト化、改良力、展開力、表現力、
- その他/研究部門の充実、担当者スキル、失敗に基づく学び、ノウハウ

②市場環境/市場背景（市場拡大）

開発対象市場（又は類似市場）の拡大（予測）

- ニーズ関係/新たなニーズの発生、新たな使用環境の発生、
- 生活関係/新たな生活環境の出現（ボリュームゾーンの年齢移行、職場における環境の変化）、
海外からの習慣の輸入

※不安→ニーズを生む、従来のニーズが達成される→周辺に新たなニーズが生まれる
一般的になる→その技術を使用した新たなモノが受容されやすくなる など

成功要因の条件とは

③商品/製品の方向性の明確化

当初から明確な方向性が打ち出されている

- ニーズ関係/確実なニーズの存在、ニーズの絞込み
- コンセプト関係/本格的、シンプル、お客様の選択基準、手軽さ、嗜好の方向性、明確なコンセプトワード、
- 技術関係/ 技術とニーズのマッチング、効能の発見、
- その他/他社との差別化

④流通/告知・プロモーション

商品特性に合わせた告知の実施

告知関係/ TVCM、店頭プロモーション、DS、サンプル、
その他/季節性、効果的な媒体の選択、効果的な対象者の選択

成功要因の条件とは

⑤市場環境/消費者周辺環境変化

消費者の周辺環境における生活の変化

- 生活変化/食の変化（洋風、健康、バラエティ化）、生活の乱れ、
余暇の過ごし方の変化、家族構成の変化、購買場所の陳列の変化、購入方法の変化、専門性の高いものの大衆化
- その他/ブランド化、こだわり、流行

⑥市場環境/競合状況（自社・他社）

明確な競合イメージがある（競合＝商品又は生活）

- 生活の場合/明確な商品競合（カテゴリー）は無いが代用的な生活が一般化している、
広義の競合が存在するが、変化するニーズに対応していない
- 商品の場合/確実な競合が存在する、類似市場の高まり、開拓された市場、
商品改良が放置された市場、飽和状態

成功要因の条件とは

⑦組織能力/人的能力（流通対応能力）

流通への影響度が高い

- 営業力/販売力が強い
- 流通関係能力/チャンネルを持っている、流通との関係性を保持している
- 意識/流通との良好な関係を創出できる

⑧商品/差別的特長

明らかな特長を明確にする

- 差別的要素の付加/公的証明の利用（特定保健用食品）、機能訴求、用途訴求
- 優位性の確保/特許性、独自技術、他者排除策

成功要因の条件とは

⑨経営資源/資金力

商品の最大化を支える資金力がある

- 開発資金の調達/成功商品（事業）に対し、長期的視野で投資できる
 - 最大化要素への投資/商品の販売を最大化する告知関係に投資できる
- ※多くの場合、当該企業の既存品が安定していることが資金調達の安定につながっている

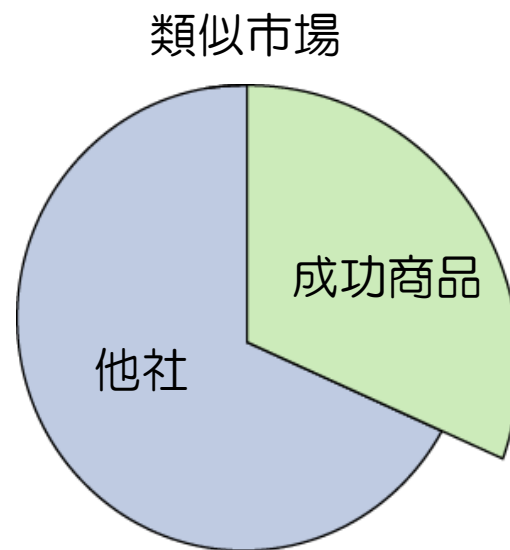
⑩組織能力/企業マインド・風土

市場創造に対し理解と意識が高い

- 精神面/新カテゴリを創造しようという意識が高い、ニーズが強ければ作る意思
- 風土/自由な風土（自由、期待されてない）、ニーズ視点の組織の設置、発想の枠が無い、実行者の評価

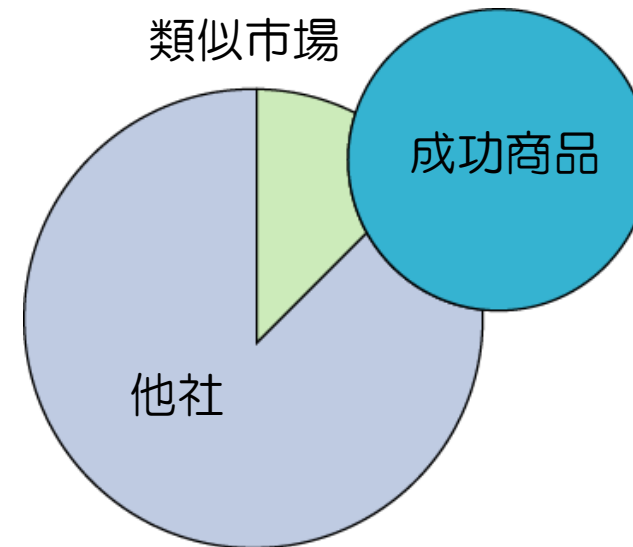
本年度の気づき

成功商品としてあげられた商品には、大きく2つの種類がある



市場内包型成功商品

既存市場の他社・自社のシェアに影響を与えながらも
企業の収益性を高める



市場拡大型成功商品

既存市場の他社・自社のシェアに大きく影響することなく
消費者に新たな生活をもたらし、
企業のみならず経済の発展に寄与する

次年度の研究課題

定性から定量、さらにはもう一度定性的に
内容を確認し、

市場拡大型 と 市場内包型

の要因の違いを特定し、より市場の拡大に
貢献できる成功商品の企画開発要因を探る。