

梅澤伸嘉 -2012. 11. 17- 大会発表要旨

「市場創造」の重要性と最重要課題としてのMIPコンセプト開発

「深い洞察を持った着想と果敢なる着手のみが、意図的に新市場を創造できたのである」

- 1 長期経済不況の主要因－新市場創造の減少とGDP成功率の鈍化との相関－(図表1)
- 2 日本の新市場の大半は海外を手本－220市場の分析－(図表2, 3)
- 3 新市場創造の減少の主要因－(1)海外を手本とする考えの減少
- 4 新市場創造の減少の主要因－(2)独自のコンセプト開発の欠如
- 5 「研究対象としての梅澤」の高確率の要因－自己分析－
- 6 経営者・マーケターは今こそ心の薄利の理由を直視すべし
- 7 中小企業こそ新市場創造で活路を開け－身軽さを生かし、MIP体質にカジを切る企業が生き残る－
・この1～2年で4社の中小企業がMIP開発に着手
- 8 コンセプト開発重視こそ最重要経営課題
－手本のない時代に自ら「何を作れば売れるか」を考えよ－
－新市場創造の最大の課題はMIPコンセプト開発－
9. コンセプト開発と消費者ニーズ－原点はここに
－消費者ニーズに応じて「何を作れば売れるか」を考えるのがコンセプト開発－
10. 人口減少による需要減を海外進出で埋めるか
需要創造で人口減少を止めるか

〈補〉参考資料として「長期ナンバーワン商品の法則」のまえがきとあとがき

1 長期経済不況の主要因

—新市場創造の減少とGDI成功率の鈍化との相関—

(1) 20年以上にわたる日本経済の不況の主要因を

「新市場創造」の減少にある、と見ている。

「新市場創造型商品」(MIP)開発の減少ということである。〈図表1〉

1970年代からは既に新市場創造比率は低下し始め、
GDPの対前年増加率の減少と相関している。

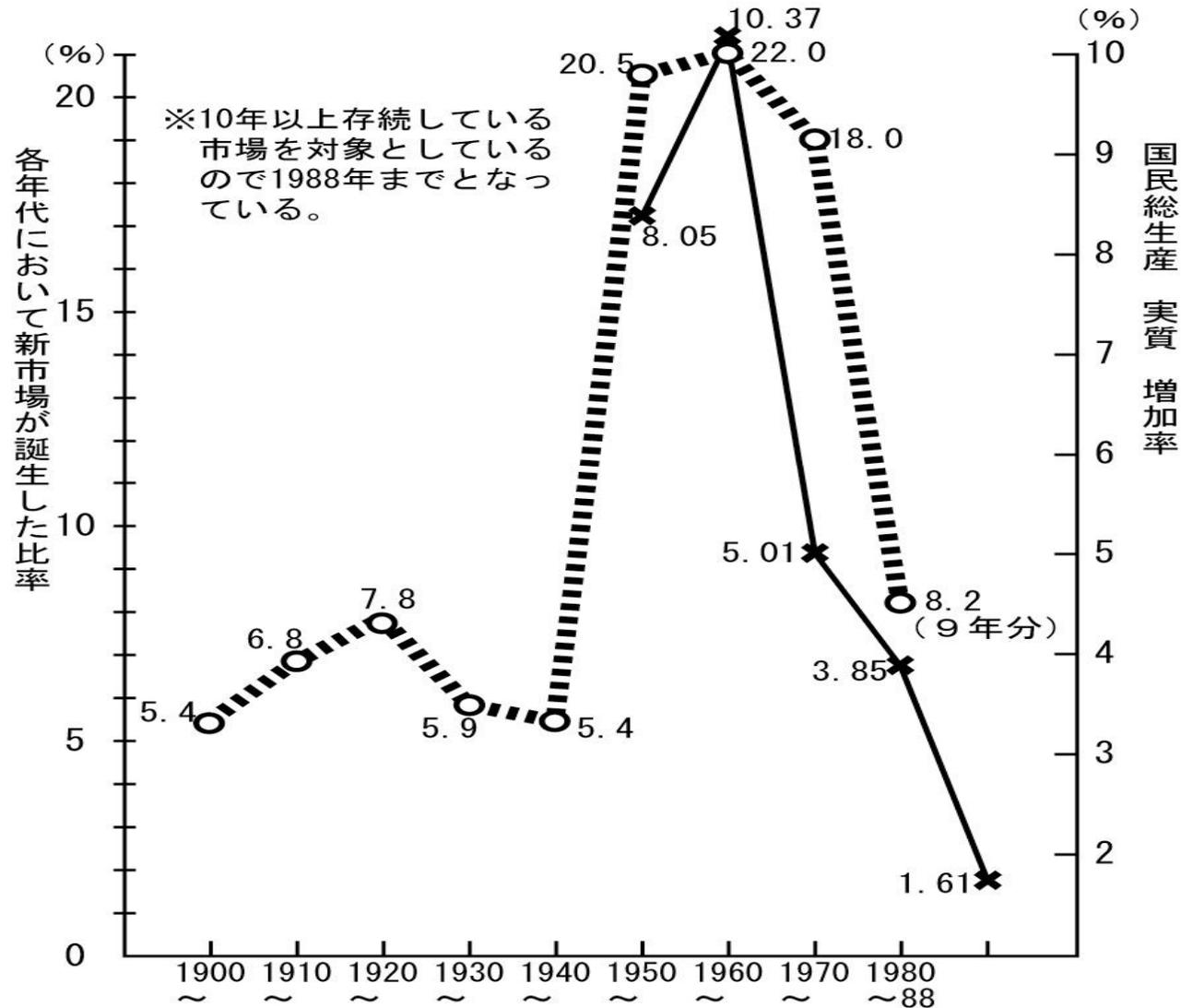
(2) 深層の要因としては、

「新市場創造」比率の増減が経済の上昇、下降の要因とは考えず、
他の要因と考えていた、ということも指摘できる。

すなわち、「新市場創造」の企業経営的意義を認識する企業が少なかった、
ということが指摘できる。

図表1 過去100年間の日本におけるMIP誕生の推移とGDPの推移

10年以上存続している現市場の誕生年表（'98年現在）
 n：1900年以降に誕生した204市場



2 日本の新市場の大半は海外を手本—220市場の分析—

〈調査法〉次の文献を参照されたい。

- ・梅澤「長期ナンバーワン商品の法則」ダイヤモンド社、2001年
—「新市場創造型商品」の強さと開発の手法—
- ・梅澤「新市場創造型商品の研究」
愛知学院大学大学院 博士論文、2001年

〈結果〉220市場場の分析

1. 1700年代以降時系列で見た「海外手本比率」

〈図表2〉

1700年 ～	1800年 ～	1900年 ～	1920年 ～	1940年 ～	1960年 ～	1980年 ～	計
0/1	14/15	20/23	28/30	40/45	65/88	7/18	174/220
—	93%	88%	93%	89%	75%	38%	79%

(1) 時系列的には誤差が大きい傾向としては「海外手本比率」は減少している。
それと合いまって新市場が減少(1参照)

(2) トータルでは220市場中174市場、
すなわち約80%が「海外を手本」として市場が生まれている。

2. 産業別に見た「海外手本比率」

〈図表3〉

食品	生活医薬	レジャー 輸送	機械	エレクトロ ニクス	マルチ メディア	住宅 建設	エネルギー 化学
42／69	32／43	31／32	23／24	15／18	12／13	8／11	0／9
61%	74%	97%	96%	83%	92%	73%	—

(1) 誤差は大きいですが、全産業で約80%なのに対し、「食品」は61%と相対的に「海外手本比率」が低い。

(2) 産業別に見た国産(海外手本でない)の主な市場

- ・食品では清酒、ポン酢、お茶漬けの素、ふりかけ、塩辛、即席お吸い物、すしの素、即席みそ汁、めんつゆ、包装もち、なめたけの瓶詰め、かつおパック、辛子明太子、缶入り緑茶といった純日本風のものが多く。
- ・食品で純日本風でない市場としては、旨味調味料、即席めん、焼肉のたれ、固形ルウカレー、中華合わせ調味料、レトルトカレー、缶コーヒー、使い捨てドリップコーヒー、スポーツドリンクなどである。
- ・生活、医薬ではシャープペンシル(1916年)とクレパス(1921年)が代表的であり、その他には梅澤が創造したいくつかの市場が入る。
- ・レジャー、輸送では宅配便(1976年)
- ・機械ではレンズ付きフィルム(1985年)
- ・エレクトロニクスではジャー炊飯器(1955年)、ヘッドホンステレオ(1979年)、液晶TV(1983年)
- ・マルチメディアでは家庭用ゲーム機(1983年)
- ・住宅、建設では学習机(1962年)、温水便座(1964年)

3. 国産の市場を作った多くの商品は海外でも大活躍

「海外手本」で創造した数々の市場もいうまでもなく世界に逆流又は伝播して、海外で多大なビジネスが展開されている。

多くの家電品であり、自動車であり、他の「海外手本」市場である。

しかし私が注目したいのは、「国産」で創造した相対的に少ない(20%)市場の海外での強さである。

純和風のものも含めて、前記(2)に挙げた多くは海外に出てもそれぞれ市場を創造し、その市場でNO. 1を続けているものが多い。

つぶさに検証していないので、これ以上明言は避けねばならないが、今後の研究課題としたい。

3 新市場創造の減少の主要因

－(1)海外を手本とする考えの減少－

(1)「新市場創造」の減少は

海外手本の減少が主要な要因である、と考えられる(図表3)

図表の経済成長は「新市場創造」に支えられ(1)、

その開発比率の低下が長期不況と相関(1)し、

その開発比率の低下は海外を手本とする比率の減少である、と考えられる。

(2)なぜ、海外を手本とする比率が減少したのか。

この説明は今後の研究の課題の1つであるが、

仮説としては各産業分野で日本の企業は創造した各市場の中での商品の出し合いに終始し、その分、手本を求める手をゆるめた、ということが考えられる。

4 新市場創造の減少の主要因－(2)独自の商品コンセプト開発の欠如

- (1)「海外手本」の減少による「新市場創造」の減少(3)に加えて、もう1つの要因が独自の商品コンセプト開発の欠如である。
- (2)何を開発するか、どんな新市場を創造するか、という「what」の開発のヒントの1つは海外の手本である(3)、もう1つは商品コンセプトそのものの開発なのであるが、わが国では商品コンセプト開発を経営の主要な課題と捉える企業が非常に少なく、もっぱら、それまで開発してきた、あるいは創造された市場の中に次々商品を投入するという「既存市場の中での戦い」に経営やマーケティングの視点が置かれつづけた。
- (3)その要因の1つは前記 1－(2)の「新市場創造」の意義の認識の低さであり、もう1つは商品コンセプトを独自に開発しなければ手本が少なくなっているのだから新しく成功する市場を創造できない、という危機意識の欠如である。この点については「コンセプト開発分科会」の研究が何年かかけて解明するであろうと期待される。

－〈補〉参考資料として

「長期ナンバーワン商品の法則」梅澤、ダイヤモンド社、2001年の「はしがき」と「あとがき」を巻末に付す。

5 「研究対象としての梅澤」の高確率の要因－自己分析－

梅澤という1個のマーケットを研究対象とすることも意味あることかもしれない。
梅澤は永年にわたり、「成功率の向上」と
そのための「消費者ニーズ解明」をライフワークとして来た。
その結果、コンスタントな成功商品に恵まれた。
20年、30年以上のロングヒット商品を連続して
これだけたくさん開発したチームや個人はいない、と言われる。
その意味で「梅澤分析」も今後の研究課題の1つである。
仮説時に整理すれば次の4点に集約できるかもしれない。

(1) 過去に余りにも多くの失敗体験をもつ

- このことは失敗から失敗の要因を学び
- 失敗の痛み(これは非常に苦悩を伴う)を感ずることによって
「何とか成功したい」という強いニーズ(成功動機)を芽ばえさせた

(2) 成功要因の発見

- 失敗の連続の苦しみの中から
「C/Pバランス理論(1984年発表)」を発見、検証できた。
- それを理論化できたことで応用が容易になり、
開発の都度これをフルに活用した

(3) キーニーズ法がMIPを生み易かった

- 1969年に自分のために創始した「キーニーズ法」が
既存品の改良でなく新カテゴリー商品(MIP)のコンセプトを
生み易いものであったことが幸運した。
- MIP開発の手法と理論的根拠(2001年)をもつことによって
飛躍的にロングヒットの確率が向上した

(4) 消費者ニーズと長年よりそい、深く理解

- －50年にわたって「消費者ニーズ」の解明に努力し、我がものとしてきた
- －とり分け、「未充足の強いニーズこそ、新しい商品を求める心理である」ことの発見(1986年)はその後のMIP開発の成功率を向上させた
- －「消費者ニーズ」に合致しなければ商品を作っても成功商品は作れない

以上を統合すると、成功商品のための

“ 心 、 技 、 知 ”

を磨きつづけてきたこととまとめられる。

6 経営者・マーケターは今こそ心の薄利の理由を直視すべし

以上をふまえ、経営者やマーケターは真の薄利の理由を直視しなければならない。

- (1) 自社で長く売れて、利益を生みつつづけているのは何か
- (2) 今までは手本に習って成長し、手本がなくなって衰退した事実から何を読み取るか
- (3) その衰退を既存市場の喰い合いで輪をかけないか
- (4) 開発商品(X)を減らす努力を怠けていないか
- (5) 成功率向上を経営の優先課題とせず
- (6) 新市場創造を経営の優先課題とせず
- (7) 「消費者ニーズ」を口先程度にしか重視せず
- (8) MIPコンセプト開発を優先的なマーケティング課題とせず
- (9) 社内にあるMIPアレルギー(従来ないカテゴリーに対する)を取り払う努力をせず
- (10) 現状の利益の少なさは商品開発以外の他人ごとの要因と考えていないか

■メーカーは商品の成功によって主な利益を上げつつづけるべきものであり、その成功のためには圧倒的に成功率の高いMIP開発に経営の方向をシフトするべきである
そのためには販売その他関係部署は従来の商品と同じ基準で「売れない」と判断しては生まれるものも生まれない

7

中小企業こそ新市場創造で活路を開け

— 手軽さを生かし、MIP体質にカジを切れ —

(1) すべての大企業の、そのスタート規模は小さかった。

その小さなスタートが大企業に成長できた最も基本的な要因は

「新市場創造型商品やサービス」による創業という一点にある(2001年、創業成功研究)。

その裏に失敗して消えていった数々の創業がある。

これらに共通しているのは既存市場に身投げしたことがある。

うまくいっても中小企業どまりがほとんど。

両者の違いはうんと優れた着想のみである。

運よくMIP発想がもてた経営者。

夢と危機意識にもとづくMIP着想も果敢な着手ができた経営者。

(2) 現在、中小企業で苦難の逆にある企業、現在元気でも招待に危機意識の強い中小企業は

今こそ、新市場創造に開眼せよ。中小規模のメリットである身軽さを生かせ。

この1~2年で4社の中小企業がMIP開発に着手した。

いずれもトップの英断による又スピーディーな着手はみごとであり、成功も早い。

大企業はMIPの価値をわかっているにもかかわらずMIP体質にまではすぐになれないのが実態である。

8

コンセプト開発重視こそ最重要経営課題

- －手本のない時代に自ら「何を作れば売れるか」を考えよ－
- －新市場創造の最大の課題はMIPコンセプト開発－

海外の手本によって成長し、手本の減少に伴って衰退してきたことを認めるならば、自企業の成長のために手本に代わるものを探さねばならない。

「手本」とは「これを作れば売れる」という見本であるから、手本に代わる「これを作れば売れる」を探すのである。

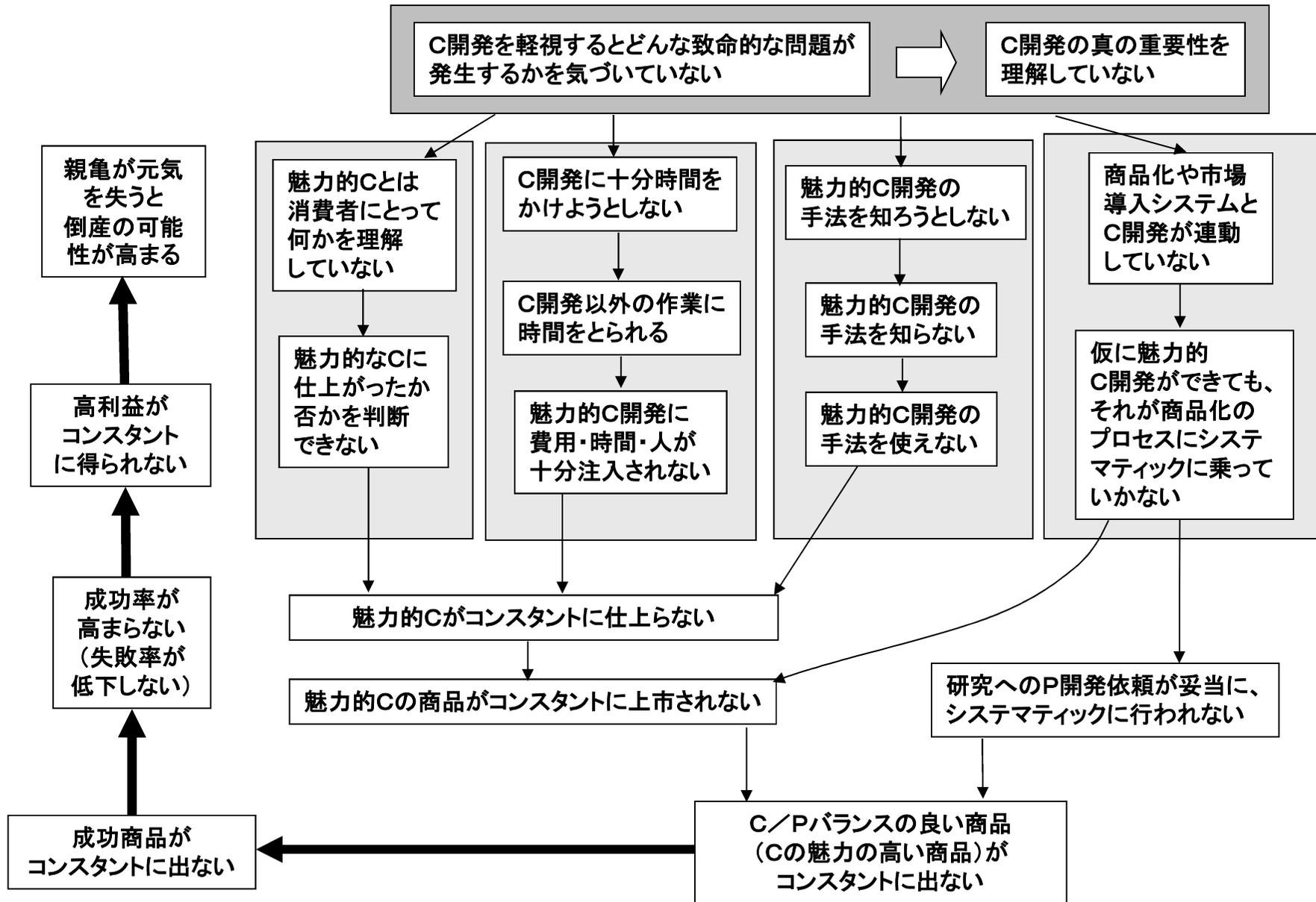
それが商品コンセプト開発に他ならない。

なぜなら、商品コンセプトの開発は「これを作れば売れる」の発見だからである(4 参照)。

商品コンセプト開発の軽視は、倒産に導く薄利経営へと企業を追いやるのだ。

図表4参照

図表4 C開発軽視が利益低下をもたらすカラクリ～原因・結果の因果図～



9

コンセプト開発と消費者ニーズー原点はここに

ー消費者ニーズに応じて「何を作れば売れるか」を考えるのがコンセプト開発ー

「消費者ニーズを読み誤れば商品開発は必ず失敗する」。

これは動かしがたい事実である。

しかし多くの人々はそう信じてはいないのだが。

とり分け、「未充足の強いニーズ」を間違いなく把まなければ成功はない。

しかし、「未充足の強いニーズ」のほとんどは潜在していて把みにくい。

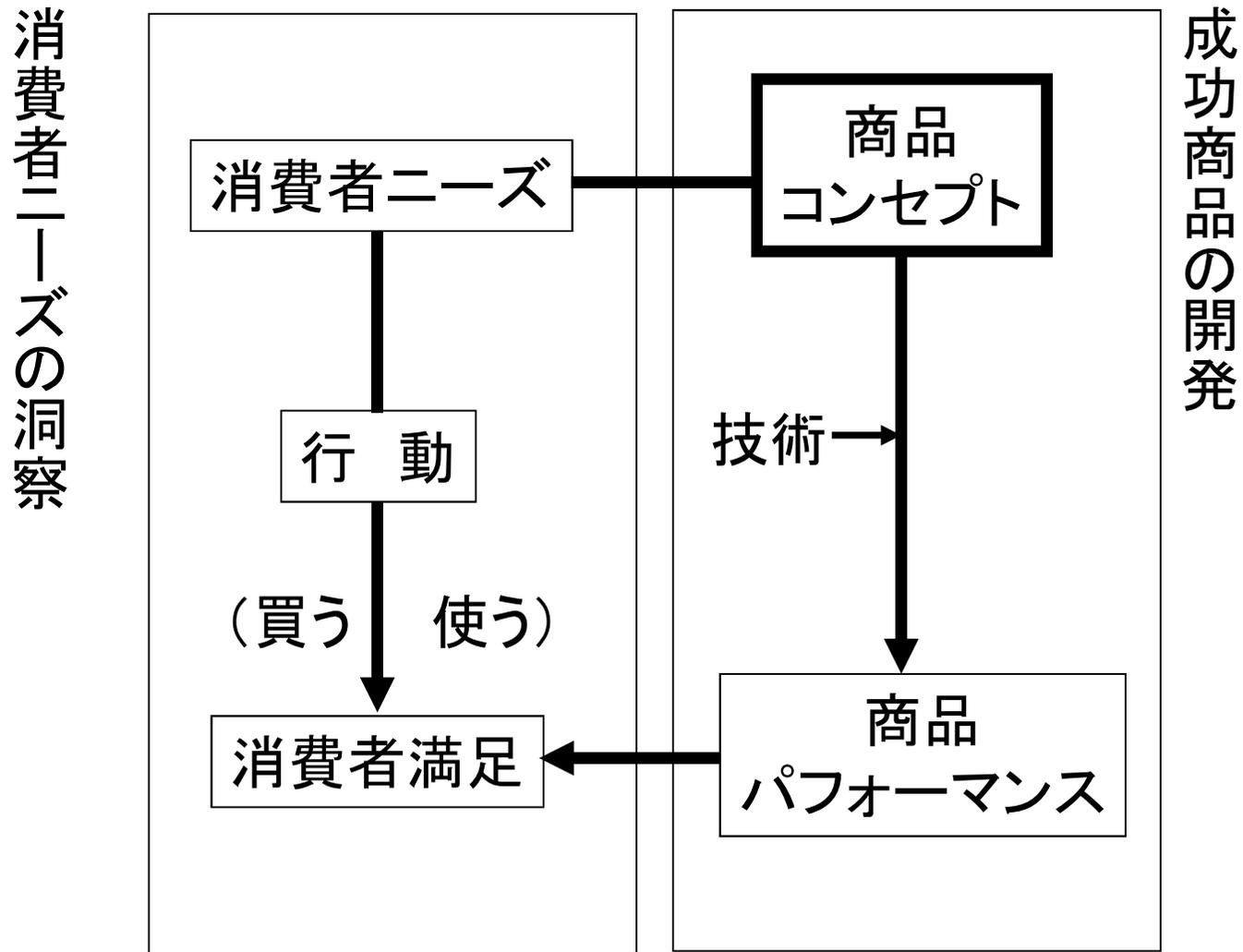
潜在ニーズは本音ニーズである。

本音ニーズは潜在ニーズであるが故に把みにくい、読み誤りやすい。

その「未充足の強いニーズ」を正しく把み、それに応える商品コンセプトを開発する腕を磨く。

これが成功商品開発の原点である。

図表5 消費者ニーズの洞察と成功商品開発



10

人口減少による需要減を海外進出で埋めるか 需要創造で人口減少を止めるか

人口減少による需要減の中で多くの企業は市場内戦争に明け暮れている。その解決策は海外に需要を求めることしかないように見え、猛烈な勢いで海外進出がすすむ。

この大きな流れを動かしている企業者のマインドは「国内の需要が減少していて取り分が減るからその分を海外で取り返すしかない」という国内需要の減少を前提として、それを疑わない。

しかし、需要は本来創造されたものであり、今こそその需要減少のときの解決戦略としてクローズアップさせねばならない。国内の需要の創造は経済を強くし、企業を強くするのみならず、需要の拡大につれて少子化を止め“増子化”をもたらすのである。これは大いなる仮説であるが、「市場創造」活動は増子化に多いに貢献するものと思う。

終りに

- 20年、30年のスパンで着実に研究を積み上げ、
日本企業を世界の羨望の的になる高収益企業に！
- 新商品、新事業の成功率向上を唯一の目的とした研究を、
本年の成果の上に積み上げよう！
- 研究5原則の徹底！
 1. 成功率向上に直結する研究であること
 2. 土台をしっかりとさせ、積み上がる研究であること
 3. かかわる人々が成長する研究であること
 4. 世界に役立ち、世界に通用する研究であること
 5. 未知(道)に挑戦し、未開地を耕す研究であること
- 1人でも多くの会員の研究分科会活動へのご参加を！

ありがとうございました。

設立発起人 梅澤伸嘉