

研究発表プログラム

10:00－10:10	開催挨拶	竹内創成副会長	
10:15－11:10	特別講演	梅澤伸嘉代表理事	「出来ない」を「出来る」にする メラキアの発想とシステムティックGDI －成功率向上を妨げるカベとその除去－
11:15－11:45	第1分科会	上田陽介	生活と商品の研究
11:50－12:20	第2分科会	桐畑慎司	消費者洞察法の研究
12:20－13:20		< 昼食 >	
13:20－13:35	お知らせ		『絵馬研』からのお知らせ
13:40－14:10	第3分科会	古橋雅彦	新市場創造型商品の事例研究
14:15－14:45	第4分科会	福島常浩	成功率の実態研究
14:50－15:20	第5分科会	土合朋宏	パッケージ、広告の伝達力の研究
15:25－15:55	第6分科会	若山高志	商品コンセプト開発の研究
15:55－16:15		< 休憩 >	
16:15－16:45	第7分科会	町田雅之,安達宏	新市場創造のための新技術の研究
16:50－17:20	第9分科会	清水孝洋	新市場創造のための流通販売研究
17:25－17:55	第10分科会	荒生均	フォーサイト(未来洞察)研究
18:00－18:10	閉会挨拶	篠崎彰大会長	

特別講演：

「出来ない」を「出来る」にするメラキアの発想とシステムティックGDI －成功率向上を妨げるカベとその除去－

梅澤伸嘉代表理事

1. はじめに

2. 成功率向上を妨げるカベ

3. 「出来ない」を「出来る」にするカベ突破の方法

- 1 メラキアの発想 (1992年)
- 2 システムティックGDI (2013年)
- 3 カベ突破のケーススタディー (1968年～1983年)

4. <資料> 1. 成功率向上を妨げるカベ

(「ヒット商品打率」梅澤著 同文館 2008年)

2. 発言の読み取りに駆使する基礎知識

(「マーケティングを成功させるグループインタビューのやり方」-GDI深層心理調査法-
梅澤 (株) 技術情報協会 2013年)

2

1. はじめに

社会的使命を果たしつつ企業を永続し成長させるための不可欠の課題は
「強い売りモノ」をもち、もちつづけることである。(梅澤 市場開発研究会 2013/2/2)

「強い売りモノ」の最大の特徴はロングセラーであり、複数が累積することにより、
売上、利益が大きく伸長することである。(同上)

一方、ロングセラーは「MIP」(新市場創造型商品)によって圧倒的な確率(100倍)で
達成される。(梅澤 論文2014年)

故に、「強い売りモノ」＝ロングセラー＝MIPの等式が得られる。

MIPは従来、意図的に生まれることは少なく、偶然生まれたものがほとんどであるが、
これを意図的に生むことが出来れば新商品の成功率は向上し、企業は健全に永続、成長
できることになる。

ところが、意図してMIPを開発しようと思っても、スムーズに事が運ぶとは限らない。
MIP開発を妨げるカベがあるからである。

本稿は、そのMIP開発を妨げるカベの整理と突破法についてまとめたものである。
MIP開発に伴って「あれも出来ない」「これも出来ない」を「出来る」に変換する
小さな知恵である。

3

2. 成功率向上を妨げるカベ<資料参照>

- <1>高い技術力を持ちながら独創的な商品を生み出せないカベ
-MIP開発を促さない経営思想の問題
- <2>商品力が高いのに失敗するカベ
-パッケージや広告にどういった情報が不可欠かということについて無知である
パッケージクリエイターや広告クリエイターに丸投げしてしまう問題
- <3>商品コンセプトの受容性が高いのに開発が先へ進まないカベ
-「新しい市場を創造する」ということについての経営者やマーケターの
認識不足、アレルギーの問題
- <4>画期的アイデアが社内をパスしないカベ
-そもそもアイデア段階では「市場性」は妥当に判断できないのに、
「市場性はない」と判断してアイデアを没にしてしまう審査員心理の問題
- <5>優れた特徴をもつアイデアが没になるカベ
-優れた特徴をもつアイデアが欠点があるという理由で没にしてしまう問題

4

- <6>発売前(開発中)の消費者洞察が十分に行われぬカベ
-調査についての理解不足によって防げる失敗を防げず、売れない商品を
乱発してしまう問題
- <7>広告費や販売経費が十分に拠出されないカベ
-商品力(CとP)が高ければ広告費や販売経費をかけるだけ成功するのに、
そういうことを知らず「売れてから広告しよう」という判断をしてしまう問題
- <8>十分な開発時間と開発費および人数が拠出されないカベ
-「新しい市場を創造する」ということについての経営者やマーケターの
認識不足という問題
- <9>失敗するとわかっていても正面切って発売を止められないカベ
-成功することより予定どおり発売することが優先されてしまう問題
- <10>成功を目的とするよりも自分のエゴを満たそうとするカベ
-成功することの重要性が認識されていない問題
- <11>経営者や上層幹部は自分がカベであると自覚していないカベ
-率先して「解決しよう」と思わない問題

5

3. 「出来ない」を「出来る」にするカベ突破の方法

- 1 メラキアの発想(1992年)
-アイデアが行き詰まった時の
突破法で数々のMIPを生んだ発想法
- 2 システムティックGDI(2013年)
-消費者の深層心理を早く、安く、妥当に生々しく知るための
最新発表手法、永年トライ&エラーを重ね開発
- 3 カベ突破のケーススタディー
-GDIとメラキアの発想の関連図(1968~1983年)
(新市場創造型商品開発のケーススタディー)

6

1 メラキアの発想 (1992年)

世界の画期的な発明や商品のブレイクスルーを分析すると、
きわめて共通した発想のメカニズムがあることを発見した。

一方、筆者の新商品開発におけるブレイクスルーには、
やはり共通した発想のメカニズムがあることがわかり、
それを利用すると意図的に画期的なヒット商品が連発できた。

時間の流れは逆であった。
まず筆者のヒット商品を生んだ発想メカニズムを整理し、
それを自分のための手法に仕上げ、利用し、
そのすばらしさを実感。

その後、世界の発明やヒット商品のケースを分析し、
筆者の発想メカニズムと比較検証して、共通性を発見した。

7

目的達成プロセスとカベ、その突破の新しい道
〈メラキ直り〉

目的達成するアイデアの発想プロセスは図表1のとおりである。
まず、「目的」を達成したい人がいる。

達成したい強い思いがある。そして達成したい目的がある。
その目的は達成するに値するか、あるいは達成できる
論理的な妥当性があるか、が吟味される。

その上で、いきなり「手段」(アイデア)を考えず、
その目的を達成するために解決すべき「課題」を吟味し、
選択する。通常ここに大きな問題があって目的を達成する
アイデアに到らないことが多い。

8

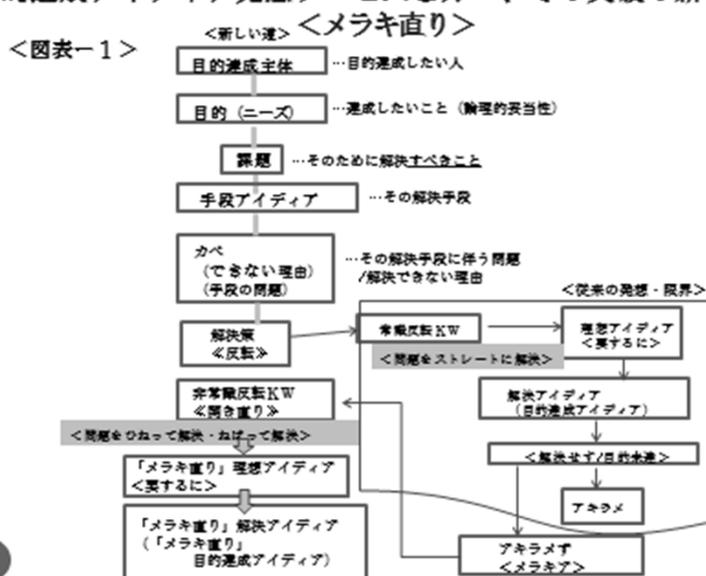
すなわち、「課題」を明確にしないまま
「手段」アイデアを考えようとするので、
なかなか目的にピッタリの「手段」アイデアが得られない。

このことは多くの人に知られていないことで、
大魚を逃がす大きな要因となっているのだ。

(以上に気づいて発明した方法論が
「SOS〈目的達成戦略アイデア発想法〉」である。)
(「成功商品開発マニュアル」梅澤著 日本能率協会総合研究所1992年)

9

目的達成アイデア発想プロセスとカベ、その突破の新しい道



10

もう1つの「目的達成に到らない理由」は、
 せっかく「手段」アイデアまでは目的をピタリと達成するものが
 得られても、その「手段」アイデアを具体化することに伴って
 カベが
 立ちはだかることである。

ほとんどの具体化作業にはカベがつきもので、
 特に画期的な「手段」アイデアほどそうである。

なぜカベが立ちはだかって前進できないのであろう。
 その主な理由は、カベを「ストレート」に突破しようとするからである。
 (「常識反転発想」。ストレートに突破しようとしてやすやす突破
 できるようなカベなどあまりない。
そもそもやすやす突破できるならカベにならない。)

11

このことに私は気づいた。20代の半ばの頃である。
「常識的な、ストレートな突破法しか考えないから自分の、
 このカベは破れないのだ」と。

「大きなカベほど、ストレートではない、ひねった、ねばった
 知恵が必要だ。絶対、アキラメてはダメだ」と。

「カベを直視して、カベを肯定し、「開き直る」しかない」と。
 「一度「開き直って」それを新しい視点として別のアイデアを
 前向きに考えよう」と。

「アキラメず、開き直るのだから、「メラキ直り」だ」と。

ぶつかって、先に進めずにいたそのカベは
 サンスタートニックシャンプー開発中の
 「メントールが目に入ると痛い」という問題であった。

12

ストレートに解決アイデアを考えると
 「メントールが目に入っても痛くないようにする」だから、
 濃度のうすいメントール配合のシャンプーのアイデアとなり、
 それでは「頭も気持ちも爽快にさせたい」という目的は果たせない。
 そこでアキラメず、「メントールが目に入っても痛くてもかまわない」と
 “開き直り”、前進して、アイデアを考えると、
 「要は目を閉じて洗髪すれば目に入らないのだから、
 爽快感が十分に得られる濃度のメントールを配合しよう」という
 発想になった。「メラキ直った」のだ。

この「メラキ直り」がなければサンスタートニックシャンプーは
 日の目を見なかったであろう。1968年のことである。
 苦し紛れに“開き直り”、アキラメず、新しい視点で
 解決アイデアに到れたのだ。

13

<1> メラキア・キーワード

KW: 1 ○○でもかまわない。
 要は目的が達成できる手段を考えればよい。

➡ “押してもダメなら引く” 発想
 *問題（カベ）を問題としない発想

KW: 2 ○○の方がむしろよい。
 別の用途を考えよう。

➡ “災い転じて福となす” 発想
 *問題（カベ）を生かす発想

14

<2> カベだらけのMIP開発には「メラキアの発想」が不可欠だった

潜在ニーズに応えるMIP開発にとってGDIという手法の開発が
 不可欠であったように、カベだらけのMIP開発には、そのカベを
 破るための発想法が不可欠であった。
 それが「メラキアの発想」である。

私の成功商品開発にとっての武器はMIP理論であり、
 C/Pバランス理論であり◎-◎ニーズ理論に加えてGDIという手段と
 メラキアの発想という発想法の5つである。

これらの武器の中で「GDI」はMIP開発に欠くことのできない武器で
 あり、「メラキアの発想」はこれなくしてMIPをこれほど数多く開
 発できなかったと思えるほどMIP開発と共にあった。

「メラキアの発想」の発明がMIPの成功をもたらしたといっても
 過言ではない。

15

<3>多くの成功はアキラメない先に待っていた

故、スティーブ・ジョブズは言った。
「成功するか否かは途中でアキラメるか否かである」と。

数々の画期的な成功の多くは調べれば調べるほど
「アキラメない先」に待っていたことが知らされる。

逆に、アキラメて終わっているケースでは、従来の常識反転
の範囲で解決策を考え、解答に恵まれず終わっている。

アキラメず、「メラキ直って」カベに挑戦することが
成功への道なのである。

16

2 システマティックGDI (2013年)

消費者の質的情報収集法（調査法）に伴う

1. 結論づけの論理的妥当性の問題
2. 司会者（面接者）、企画者、分析者のレベルの問題
3. 時間がかかる、費用が高い（コストパフォーマンスが低い）という問題

により、消費者の深層心理を洞察したくても「出来ない」という
現状を「出来る」にする最新のシステマティックアプローチ

17

システマティックGDI（略称：S-GDI）

—早く、経済的に妥当な結論を導く最新システム—

1.企画

以下の定形目的に対応し、既に「インタビューフロー」の骨子は決まっている。

<目的>

- (1) 潜在ニーズ（未充足の強いニーズ）の発掘
- (2) コンセプト（商品、表現）評価、改良点抽出
- (3) ネーミング評価、改良点抽出
- (4) C/P評価、診断、改良点抽出
- (5) 広告評価、改良点抽出
- (6) テストマーケット評価、改良点抽出、対策
- (7) 発売後の健康診断、改良点抽出、対策
- (8) ブランドパワー診断、改良点抽出、対策
- (9) 発売前にMIPの可能性を診断

2.司会—標準GDIに準ずる

3.分析

理論と経験に裏打ちされた定形の判断フレームが目的別にそろっている。
そこに話し合いの情報をインプットして結論づけする。

18

4.判断のフレーム

(1) 商品開発から発売後のフォローまで、過去の数多くの失敗と成功の体験から生まれた、C/Pバランス理論、未充足ニーズ理論およびMIP理論および、資料2にまとめた知見をベースに判断を下す。

- (2) 特に、「消費者ニーズ」に関する膨大な知見をベースに判断を下す。
- (3) 商品のトライアルとリピートの診断と予測
- (4) パッケージと広告の販売拡大効果診断と予測
- (5) ロングセラーパワーの診断と予測

5.判断手順

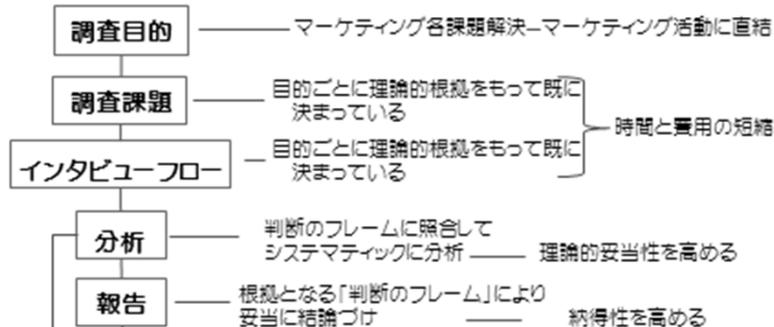
- (1) 記録
「司会」実施中に所定フォーマットに記入
- (2) 分析
目的ごとの判断フレームに基づき、各フローごとに反応から課題に対する意味を読み取る。
- (3) 結論づけ
各フローごとの読み取りの間の理論整合性を考慮して結論づける。
※結論づけには「確からしさの尺度」をつける
- (4) マーケティング目的や課題に対する提言を付ける。

19

6.結論の妥当性

- (1) 判断のトレーニングを受けた担当者が、ほぼ機械的に結論を下す。
- (2) 実施後の「報告書」の中で「判断のフレーム」を明示し、発注者の納得を得る。
- (3) システマティックアプローチなので、蓄積されたデータ間のフィードバックができ、更に判断精度が高まる。

システマティックGDIのモデル



20

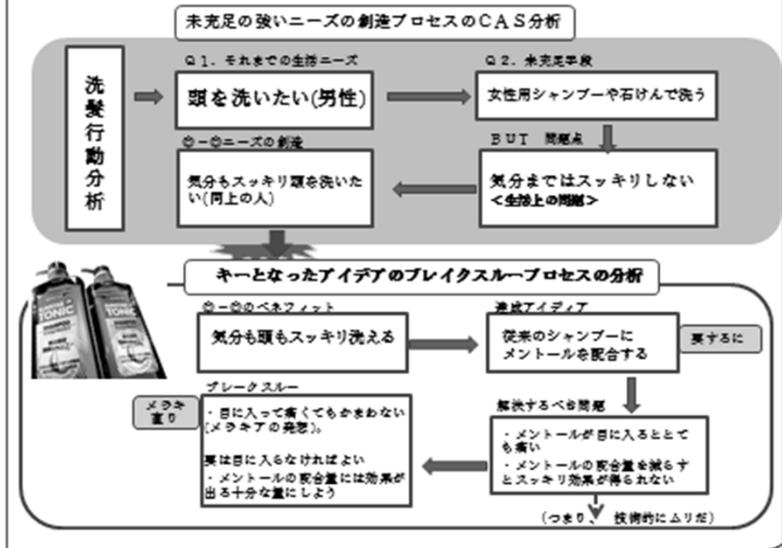
3 カベ突破のケーススタディー(1968~1983年)

-GDIとメラキアの発想の関連図
(新市場創造型商品開発のケーススタディー)

21

◆ 新市場創造型商品開発のケーススタディ

(サンスタートニックシャンプー 1968年)

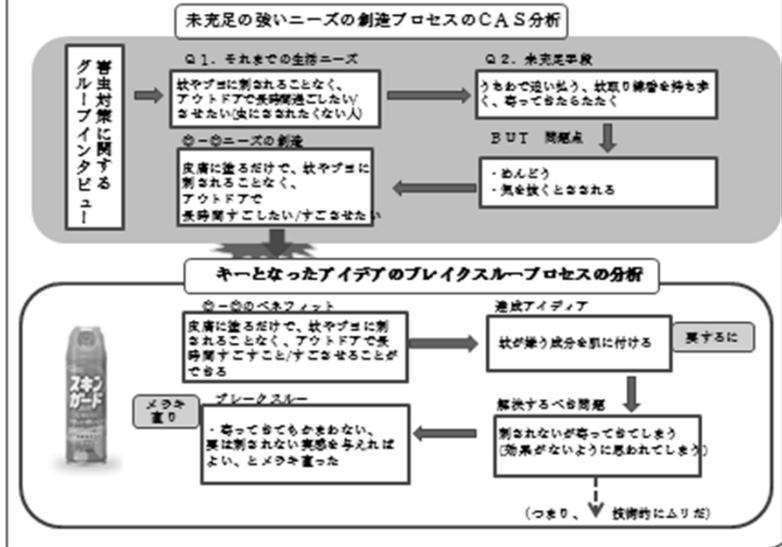


22

◆ 新市場創造型商品開発のケーススタディ

スキンガード

(ジョンソン 1974年)

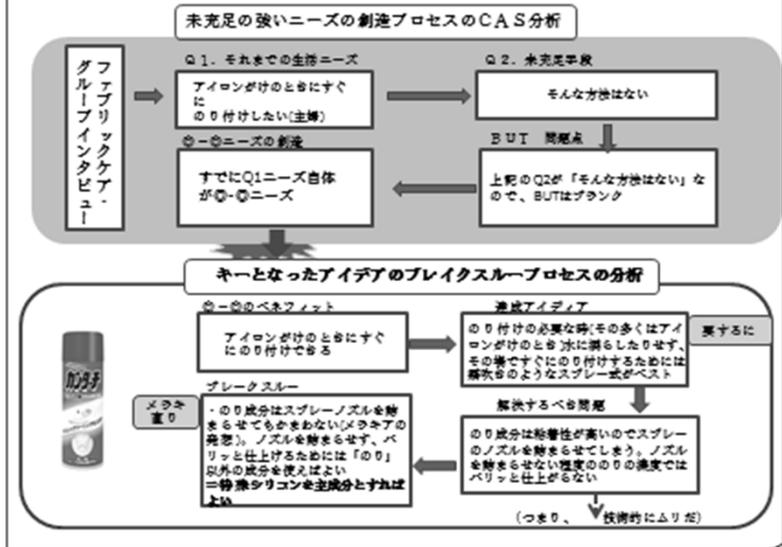


23

◆ 新市場創造型商品開発のケーススタディ

かみそ

(ジョンソン 1975年)

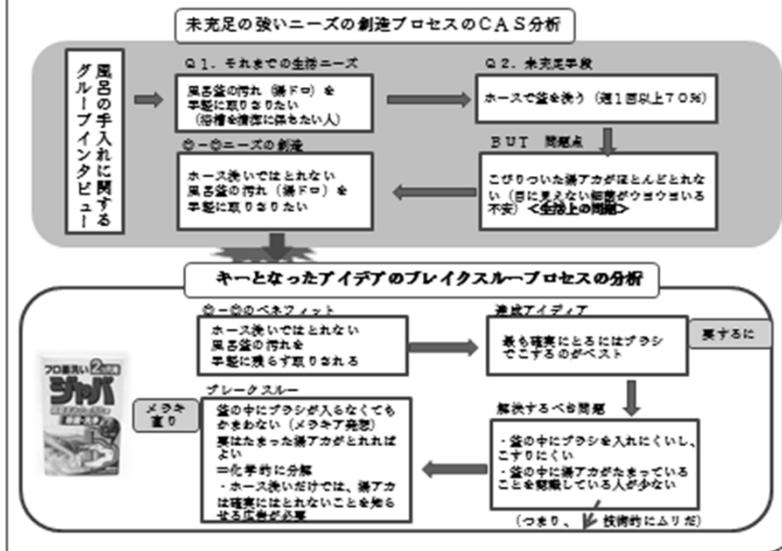


24

◆ 新市場創造型商品開発のケーススタディ

シャバ

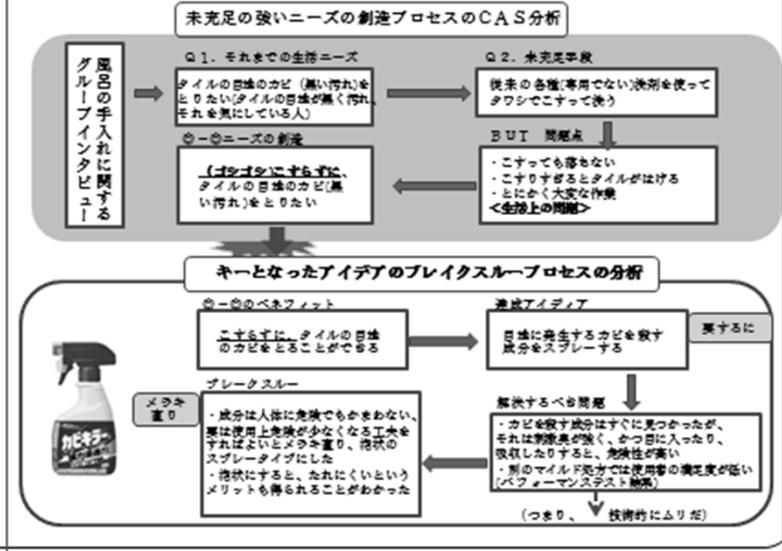
(ジョンソン 1981年)



◆ 新市場創造型商品開発のケーススタディ

カビキラー

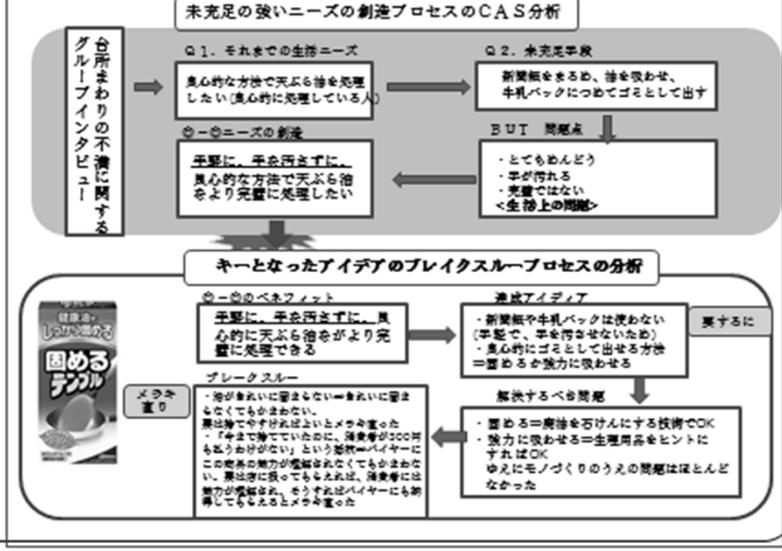
(ジョンソン 1982年)



◆ 新市場創造型商品開発のケーススタディ

固めるデカル

(ジョンソン 1983年)



第1分科会 生活と商品の研究

リーダー：高垣（発表者：上田）

第一分科会要旨

N=1 マーケティングリサーチ 新市場探索

～お母さんは何故料理をするのか・しないのかに関する研究（50代主婦編）～

高垣 敦郎（ハウス食品株式会社）

上田 陽介（ハウス食品株式会社）※

富澤 豊（浜松大学）

藤井 誠一（立命館アジア太平洋大学）

橋本 紀子（株式会社リサーチ・アンド・ディベロプメント）

※発表者

【研究目的】

- （N=1）のマーケティングリサーチに基づいて、生活者視点から新価値・新カテゴリーを開発するための仮説を発掘すること

【研究背景】

- これまで、第一分科会では、ロングセラーになるための要因を研究してきました。昨年は、ラダリング法を用いて、著名なブランドがロングセラーになった要因を分析致しました。今年度は、昨年ノウハウを蓄積した「ラダリング法」を活用し、お客様の価値観に着目、ロングセラー商品開発への知見を得たく考えます。
- 具体的には、ラダリング法を使って、「主婦がどのような価値観から、料理を作るのか、作らないのか」を把握致します。近年では、惣菜や弁当などが様々なチャネルに渡って充実しており、主婦が手作りして料理する機会が減少傾向にあります。これは、調味料・加工食品が中心であるメーカーにとって、大きな脅威と考えております。

【調査概要】

- 対象者：50代主婦、有職・子あり（大学性以上で同居）、料理をする人、しない人

分類	年齢	職業	同居の家族	夕食を料理する頻度	自分が料理をする程度
料理をする人	50	金融 パート (週4日)	夫 長男(22歳・大学生) 長女(18歳・大学生)	週5回	人並みだと思ふ
料理をしない人	52	医療 パート (週6日)	夫 長女(28歳・社会人) 長男(25歳・社会人)	週3回	人並みよりしていない

- 主なインタビューフロー：ご家庭での夕食について（食日記を見ながら）、「あなたは、何故、ご家庭で料理をする/しないのですか？」
→上記の発言が挙がったら、「他に、あなたが、ご家庭で料理をする/しないワケはないか」を尋ね、だしてもらおう。
→上記の発言のそれぞれに対し、「何故、〇〇をする/そう思うのか」を繰り返していく
ラダーアップ、ラダーダウンを繰り返す（以下、同様）。

【今回得られた仮説】

仮説① 「子供のために」という気持ちが料理作りを促進させる

- 料理の好き嫌いにかかわらず、子供がいることは料理を作る動機づけである。子供の少ない社会では、料理を作る人の割合が減少することは避けられない。

仮説② 「夫婦円満」が、料理作りを促進させる

- 「夫婦円満」が、子供がいなくなってもお父さんの健康のために料理を作ってあげたいという気持ちを促進させる。

仮説③ 「料理が人の心と体に貢献する」ということが、料理作りの根底にある

- 子供や夫に対して調理をする背景には、それぞれの「健康」を気遣う気持ちが存在する。ただ、作る人によって、気遣う必要性の認識が異なっている（例：子供が幼児の時だけ必要等）。

【考察・今後の課題】

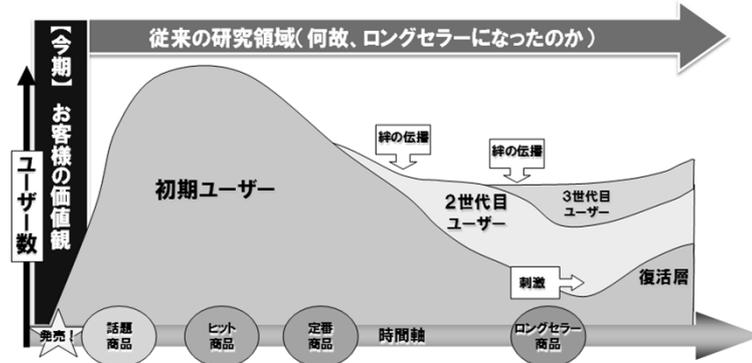
- ラダリング法の結果より、モニターの上位概念の（BEニーズ・DOニーズのような）ニーズ構造仮説を立案できたと考えられる。
- 一方、実際にこれらの結果を用いて、製品コンセプトを作成するには、（今回のテーマが広義過ぎることもあるかもしれないが）具体的なシーンまで落とし込むことが難しい。しかし、BEニーズ・DOニーズのラダー構造が得られたことはコンセプトを考える上で有用な情報である。
- 今回はN=1で対象者の情報を多面的に収集することができたので、今後は、この結果を基に定量的な確認が必要である。また、対象者を20～40代と幅広く聴取することも考えられる。

以上、ご報告致します。

これまでの活動内容

<活動内容>

- 日用品・最寄品において、ロングセラーとなるための要因を研究
- 12年では、「ラダリング法」を用いて、著名なブランドがロングセラーになった背景を分析した。
- 今年度は、昨年ノウハウを蓄積した「ラダリング法」を活用し、お客様の価値観に着目する。



1

結果(50代主婦 子供同居)

- 今回の対象者からは、以下の特徴が見られた。

	料理をする理由	料理をしない理由
価値観	「子育て」の最後の時期を、豊かに、不安なく過ごし、子供が独立した後でも、夫と仲良く楽しく過ごしたい	自分の義務から解放されて、家族にあまり振り回されることなく、しばらくは気楽・気ままな生活がしたい
ファクター① <子供>	● 母親、妻として、料理をする必要がある	● 子供が小さい時は頑張った。社会人になり、自分の努めが終わったと感じている。
ファクター② <夫>	● 夫に対し「感謝の念」「敬意の気持ち」を持っている。	● 夫に、あまり関心がない ● 夫の帰宅が遅く、食事を家でしない
ファクター③ <趣味など>	● これからの生活を「夫と一緒に楽しみたい」という気持ちがある。	● 夫と過ごすよりも、「友人と過ごす」「一人で過ごす」ことが楽しい。
ファクター④ <実母>	● 実母が料理上手である。手本となる母の姿があった。	● 実母が料理に関心が低く、あまりしなかった。
ファクター⑤ <料理>	● 料理をすることが好き。料理をすることが習慣になっている。	● 小さいときから料理はあまりしていない。料理は好きでない得意でない。

3

考察② 今後の課題

昨年に続いて「ラダリング法」を用いて実査を行ったが・・・

- ラダリング法の結果より、モニターの上位概念の(BEニーズ・Doニーズのような)ニーズ構造仮説を立案できたと考えられる。
- ラダリング法そのものが情緒的価値を探索する手法であるためか、情緒に訴えるようなプロモーション施策のアイデアには、わかりやすい有用な情報を獲得できるように感じた(前頁)。
- 一方、実際にこれらの結果を用いて、製品コンセプトを作成するには、(今回のテーマが広義過ぎることもあるかもしれないが)具体的なシーンまで落とし込むことが難しい。しかし、BEニーズ・DOニーズのラダー構造が得られたことはコンセプトを考える上で有用な情報である。
- 今回はN=1で対象者の情報を多面的に収集することができたので、今後は、この結果を基に定量的な確認が必要である。また、対象者を20～40代と幅広く聴取することも考えられる。

以上

第2分科会 消費者洞察法の研究

リーダー：桐畑

『市場創造にむけた、取り組みやすい調査手法 フリーアンサー式のWeb調査について』
～ システマティックグループダイナミックインタビューの調査手法と分析手法をベースとした検証 ～
発表者

桐畑慎司((株)オフィスクリエイティブズ), 名越稲美((株)大広)

分科会メンバー

加地寿美子((資)シティーウィズ), 高田睦美(モデレーター(フリーランス))

高橋大樹(千葉県農林総合研究センター), 吉田ひろただ(アメニティ商品クリエイター)

布施和美((株)日本能率協会総合研究所)

【背景・目的】

第2分科会のミッションは、新市場を創造しうる売れる商品開発の為の消費者洞察法の研究である。2012年度は消費者洞察法のうちグループインタビューの「司会法」に着目し、2種類(話し合い式、質問式)の異なる司会法によるグループインタビューから得られるニーズ及び商品アイデアの比較検証を行い、話し合い式の方が、本音を読み取りやすくユニークなアイデアが生まれやすいことを確認した。

2013年度は調査手段として安価で普及しているWeb調査に着目し、未充足ニーズ分析とコンセプト開発の手段である「システマティックグループインタビュー」をベースに、Web調査で得られるフリーアンサーが消費者洞察に活用できるかどうかの検証を試みた。

【作業の概要】

- 1.システマティックGDIの調査実施と分析、およびそのインタビューフローを参考にしたWeb調査(フリーアンサー回答)を実施 ※調査課題、対象者条件、フロー(質問)構成などは共通
- 2.Webフリーアンサーを素材としてシステマティックGDIの分析と同様の分析を行い、分析対象素材としての適切さを評価する

- 調査目的 : 「HEMS(ホームエネルギーマネジメントシステム)の新商品開発コンセプト開発の為の質的情報収集」
- 調査課題 : 「台所まわりの家事、特に家電製品や設備に関わる未充足ニーズの発掘」
- 調査対象者条件 : 30代・40代の持ち家マンションに住む主婦、同居家族一人以上
- 調査方法 : 話し合い式グループインタビュー(6名、2時間)、Web調査(74名)

【検証方法】

システマティックGDIの分析手法において、Web調査から得られたフリーアンサーは妥当に使えるといえるかどうか ～質問意図への合致性、回答の有効性、その他をメンバー分担により分析・考察

【結論・提言】

上記検証結果を示し、新市場を創造しうる成功商品コンセプト開発にむけて、安価で普及しているWeb調査手段の定性的な側面(フリーアンサー質問)の活用について考察する。その他市場創造手段として普及しやすい消費者洞察法について考察する。

第3分科会 新市場創造型商品の事例研究

リーダー：古橋

テーマ：新市場創造型商品の事例研究

発表者：古橋 雅彦

第3分科会では、「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（以下、新市場創造型商品）」の研究を行っています。新市場創造型商品の成功率は飛びぬけて高く、これらの商品を研究することは、マーケティング研究としても意義あることと考えています。

本分科会は、分科会の前身である成功商品開発研究フォーラムで集められた25の商品開発事例を再度分析しなおすことで、成功商品を開発するための方策を見つけ出そうとしています。

フォーラムにおいては、個々の開発事例を「市場背景」、「戦略とプロセス」、「経営資源と組織能力」といった切り口で、「市場導入準備期」、「市場導入期」、「市場育成期」といった各ステージに分けて整理分析をしました。その結果、いくつかの共通する成功要因を見つけ出すことができ、共通する要因以外にも企業や商品独自の成功要因も見つけ出すことができました。

しかしながら、フォーラム活動は年度単位で行われ、参加者も毎年変わっていくという運営方法で活動が進められたため、蓄積された商品開発事例を俯瞰して分析することが十分にできていませんでした。この反省をふまえ、本分科会では少人数による分析を中心とする分科会活動により、これらの課題を解決していくことを目指しました。

一年目の活動では、バラバラになっていた25事例をひとつにまとめ、「市場背景」、「戦略とプロセス」、「経営資源と組織能力」の各項目における主だった共通点を定性的に見出す作業を行うことで、成功商品を開発する際に注意すべき重要ポイントを見出すことができました。

更に、二年目の活動では、「市場背景」、「戦略とプロセス」、「経営資源と組織能力」であげられた成功要因を一旦ばらしたうえで5大項目32要素に再整理し、32要素を定量的に分析することで、成功要因の順位付けをおこなうことができました。また、分析の中での気づきとして、成功事例の中には、市場拡大型商品と市場包括型商品があることを見出しました。

本年度の研究では、前年度の流れより、①市場拡大型と市場内包型の違いの検証をした上で、②成功のための必要条件と強化条件の探索を行いました。この検討により、成功要因の中には、必要条件としての要素とそのレベル、強化条件としての要素とそのレベル、補完関係にある成功要因があるのではないかと仮説を導き出すことができました。

本年度の研究では仮説抽出に留まりましたが、次年度以降の活動ではアンケート調査などを実施することによって、成功要因の必要条件と強化条件を定量的に把握できればと考えています。

本年度の実施内容

2012年の研究で再定義化した5大要因に沿って
36要因の関係性を再検討する

- ①市場拡大型と市場内包型の違いの検証
- ②成功のための必要条件と強化条件の探索
 - ・必要条件…成功のために最低限必要なレベル
 - ・強化条件…成功に近づけるために必要なレベル
 - ・補完的に働く要因の検討
- ③次年度の研究課題の検討

1

新市場創造型商品の事例研究

分析手法

2012年の研究で分類した市場拡大型と市場内包型の商品について、36の成功要因について要因の出現率を比較する。

※市場拡大型14商品と市場内包型商品10商品の計24商品

成功要因	市場内包型										市場拡大型									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
市場環境の変化対応																				
市場の再活性化																				
的確な商品訴求																				
リーダーシップ																				
部門間チームワーク																				
消費者ニーズの変化対応																				
新市場の創造																				
流通の開拓/整備																				
チャレンジする風土																				
人材/技術等の経営資源																				

2

新市場創造型商品の事例研究

まとめ1

市場内包型 (サブカテゴリ)

- ・市場環境の変化対応
- ・市場の再活性化
- ・的確な商品訴求
- ・リーダーシップ
- ・部門間チームワーク



市場対応力と組織力

市場拡大型 (新カテゴリ)

- ・消費者ニーズの変化対応
- ・新市場の創造
- ・流通の開拓/整備
- ・チャレンジする風土
- ・人材/技術等の経営資源



顧客理解とチャレンジ精神

3

新市場創造型商品の事例研究

分析手法

成功要因としてあげられた項目には、業界や競合製品を考えた時に、成功商品をつくるための必要条件レベルのものと、他を凌駕して成功への大きな原動力（KFS）となるレベルのものがあるように思われた。

そこで、5大項目ごとに、その商品を成功に導いた主要要因と思われる項目を、36項目の中からピックアップして、結果を考察した。

4

新市場創造型商品の事例研究

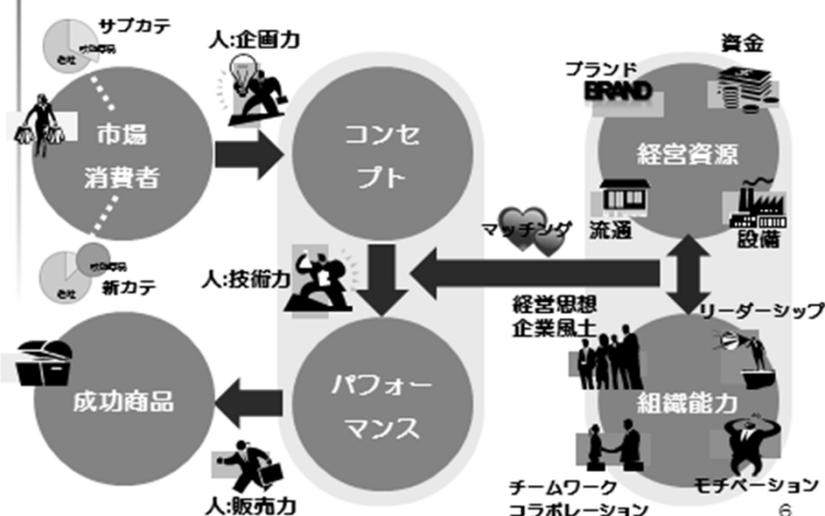
まとめ2

- ◆ 市場環境
 - ・ チャンスを見逃さない観察眼
- ◆ 商品
 - ・ 高いコンセプト創造とパフォーマンス実現
- ◆ 流通
 - ・ 効果的な告知活動とチャネル対応
- ◆ 経営資源
 - ・ コンセプトを具現化する技術力
- ◆ 組織能力
 - ・ チャレンジ精神もった人材

5

新市場創造型商品の事例研究

2013年度まとめ



6

新市場創造型商品の事例研究

第4分科会 成功率の実態研究

リーダー：福島

発表者 福島 常浩(メディカル・データ・ビジョン株式会社)
分科会メンバー 越尾 由紀(カスタマー・コミュニケーションズ株式会社)、本宮 貴代(同左)

永らくのわが国経済低迷の要因仮説として、新市場創造が活発でないことが梅澤により示唆されている。一方昨年末からのアベノミクスにより、金融要因主導での好況感も形成されつつある。これまで本分科会では継続して5年間にわたり、FMCG市場における商品開発の状況をモニタリングしており、実物経済好転の兆しがどのように実務的製品開発に影響を及ぼすものか測定可能である。

方法論として、ID付POSデータを用いてこの新市場創造および一般の商品開発の実態を、計量的に把握すべく測定方法論を、暫定的な操作的定義によりそれらの試用をおこなった。本分析は当該市場における、100万SKUを超えるわが国最大級のデータによる研究である。本年はこれらの手法を継続適用し追加検証を実施した。

新商品の発売状況に関して、2008年8月から2013年7月に初買い上げのあった1,010,969アイテム(食品SM510,345アイテム、ドラッグ500,624アイテム)の5カ年を比較すると、食品SM、ドラッグ関連商品ともに、新規取扱商品数、販売ともに長期的には漸減傾向が続いているように見える。ただし、2012年と2013年の対比については、売上を中心に下げ止まっており傾向が変わりつつある可能性もある。特に食品スーパーでの新商品数は2011年までの単調減少から、2013年は反転増加となった。ただし、売上金額、点数の増加には商品数ほどの影響は出ず、全般的に成功しているとは考えにくい状況である。

2010年から2013年の4年間については、各期間で注目された新ブランドを選定し、それらがMIPの要件(生活の変化を起こし、新市場を創造したかどうか)の短期的な判断を加え、さらにその成否を発売翌年までの追跡を行っている。各年の集計ではサンプル数が限られ十分な評価は難しいが、通期で分析対象とした71ブランドのうち、MIPかつ2期連続シェアNo.1を維持したものは20ブランドと28%であった。その年の注目商品であることが分析対象のため、MIPがもともと多く含まれているはずだが、すべてのブランドが生活上の課題解決に対応しているわけではない。通常の商品開発の成功率と比較して、かなり高い成功率といえるのではないかと考察する。このことは、上述の総発売アイテム数(1,010,969)を鑑みるに、短期間ではあるがMIPの成功確率の高さが明らかに示されている。

これらの結果を踏まえ、今後は新製品抽出の方法を再考し、その中でのMIP比率、またそれらのMIP成功商品の短期での判定基準についてさらなる研究を継続する。 以上

梅澤伸嘉、「マーケティングホライズン」日本マーケティング協会、2002年12月号
カスタマー・コミュニケーションズ社のCAFÉ®データベースを使用
梅澤伸嘉、「ヒット商品打率」p19、同文館、2008年
梅澤伸嘉、「新市場創造型商品の研究」、愛知学院大学大学院経営学研究科、2001年

新商品発売の推移 - ドラッグストア -

【データ概要】：カスタマー・コミュニケーションズ株式会社CAFÉデータ

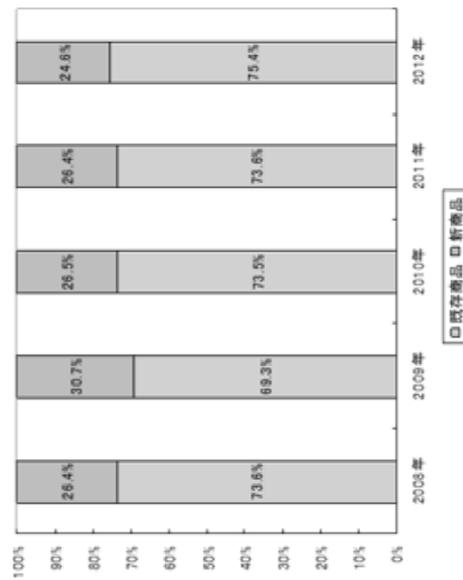
※CAFÉデータ | 食品スーパー(全国約150万人)・ドラッグストア(全国約360万人)のID付きPOSデータ(3ヶ月に1回以上来店している会員数)

【期間】：①2009年8月 - 2009年7月 ②2010年8月 - 2010年7月 ③2011年8月 - 2011年7月
④2012年8月 - 2012年7月 ⑤2013年8月 - 2013年7月

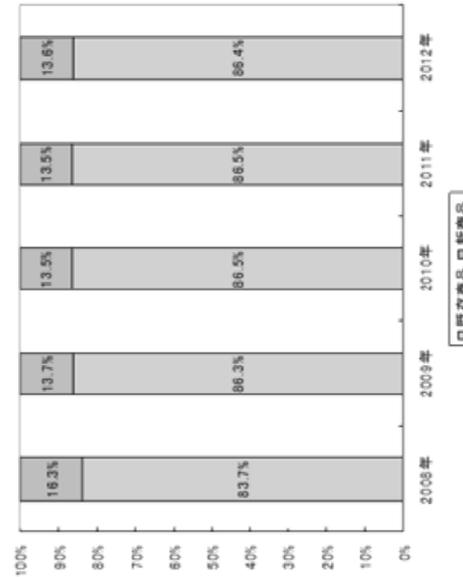
	商品数					金額				
	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
新商品	82,689	111,690	101,871	104,720	89,824	79,586,681,006	71,644,533,544	76,197,841,084	79,452,966,655	82,013,528,652
既存商品	231,014	252,233	281,523	291,761	306,215	409,008,112,744	443,964,650,147	488,166,679,787	510,905,741,440	519,073,314,347
計	313,713	363,983	383,394	396,481	406,049	488,594,800,750	521,609,183,691	564,394,520,871	590,359,708,095	601,046,842,969
構成比	26.4%	30.7%	26.5%	26.4%	24.6%	16.3%	13.7%	13.5%	13.5%	13.6%
既存商品	73.6%	69.3%	73.5%	73.6%	75.4%	83.7%	86.3%	86.5%	86.5%	86.4%
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

金額、個数については研究目的に沿った形で補正しており、実数ではありません。

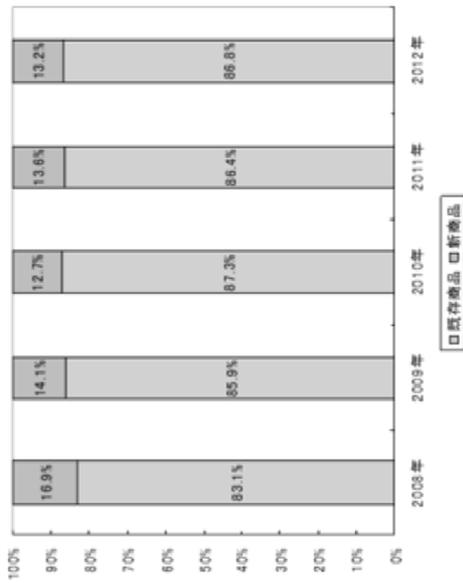
<商品数>



<売上金額>



<売上点数>



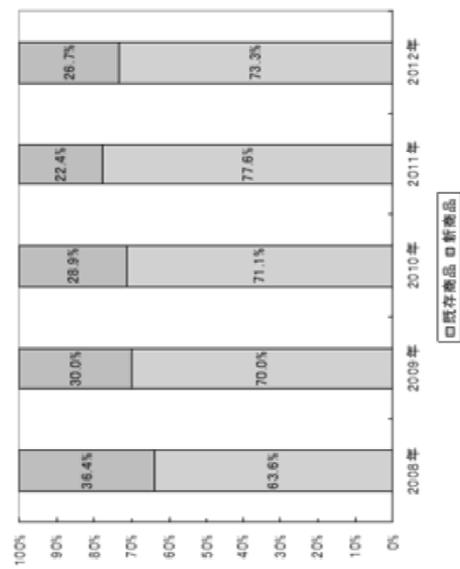
販売商品全体に占める新商品数は2009年以降微減が続いているが、売上金額、点数は2010年から横ばいとなっている。本年に関して新商品の活性度は高まったとはいえない。

新商品発売の推移 — 食品スーパー —

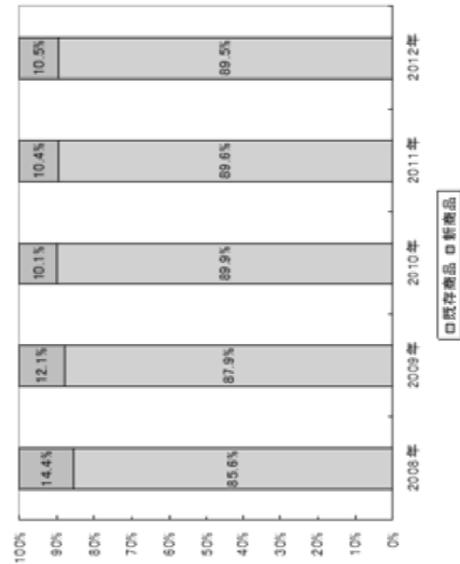
	商品数					金額					個数				
	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
新商品	150,208	118,660	106,057	58,305	77,120	26,040,307,875	26,417,544,885	24,146,352,077	26,639,597,887	27,134,130,080	161,705,665	158,426,652	140,407,823	147,015,827	161,516,332
既存商品	262,428	277,343	261,321	202,061	212,257	167,232,207,113	152,121,446,689	214,446,071,044	222,901,255,345	231,389,399,323	682,352,635	1,014,071,071	1,149,892,474	1,209,512,365	1,282,666,581
計	412,637	386,003	367,378	260,366	289,377	183,272,514,988	218,568,991,574	238,598,142,121	249,740,853,236	258,523,529,403	1,024,058,300	1,172,497,723	1,290,294,297	1,356,528,192	1,424,182,913
構成比	36.4%	30.0%	28.9%	22.4%	26.7%	14.4%	12.1%	10.1%	10.4%	10.5%	15.8%	13.5%	10.6%	10.6%	11.3%
既存商品	63.6%	70.0%	71.1%	77.6%	73.3%	85.6%	87.9%	89.9%	89.6%	89.5%	84.2%	86.5%	89.1%	89.2%	88.7%
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

金額、個数については研究目的に沿った形で補正しており、実数ではありません。

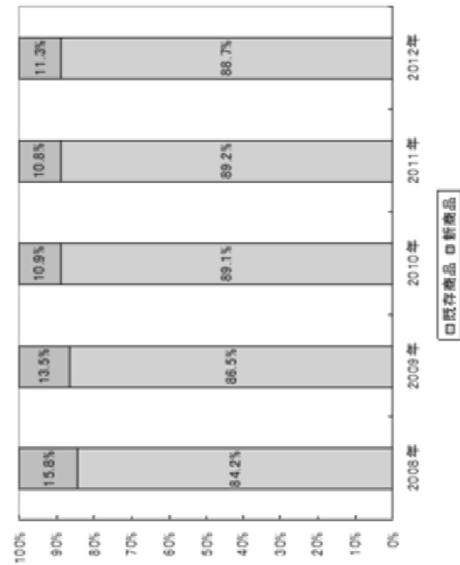
<商品数>



<売上金額>



<売上点数>



販売商品に閉める新商品の数は2012年までの漸減傾向から反転し増加となった。その結果、売上金額、点数ともに増加となったが点数に比してわずかに留まる。

第5分科会 パッケージ、広告の伝達力の研究

リーダー:土合

「新市場創造型」新製品の効果的なパッケージについての研究(2)
土合朋宏 長尾美紗子 八木雄二 西田美加 日下部紗知子 宮島明美

<2012年の問題提起と調査結果の要旨>

第五分科会では2012年は、新しい市場を創造する「新市場創造型」の新製品において、消費者が「欲しい！」と思うパッケージに求められる要素についての調査・研究を行った。

昨年調査結果の要旨は次のとおりである。

- 「製品ベネフィット(USP)」が明確なほうが、好意度、新奇性、利用意向の全てが高まる
- 「どのようなカテゴリーの製品か」が明確なほうが、好意度、新奇性、利用意向の全てが高まる
- 情報量の多いデザインのほうが、好意度、新奇性、利用意向の全てが高まる
- 「製品ベネフィット(USP)」と「どのようなカテゴリーの製品か」は別種の情報であり、「新市場創造型」の新製品の場合には、「どのようなカテゴリーの製品か」を伝えなければ、利用意向が高まりにくい
- 「コンセプトとの一致度が高い」パッケージのほうが、利用意向が高まる
- 「効果がありそう」などのコンセプトを伝える情報、および「目立つ」などインパクトについては、情報量が多くなるほど高くなる

上記のように当初想定していた仮説はほぼ検証することができ、調査は一定の成果を上げることができたと考えることができたが、その一方で、調査をより行いやすくするために調査対象者を女性に限定したため、これらの仮説に性差がある/ないについては検証することができなかった。

<今年の問題提起と研究プロセス>

昨年の研究結果を踏まえ、今年は昨年の調査研究では調べることのできなかった項目の調査を行った。

すなわち:

- 重要なパッケージ上の情報には男女の性差が存在するのか
- 「新市場創造型」新製品と「既存市場強化型」新製品とでは、パッケージ上の情報の重要度は異なるか (「既存市場強化型」新製品とは、既存のカテゴリー内に含まれるが、既存製品を上回るUSPをもつ新製品と定義する)
- 利用頻度の多さ・少なさにより、パッケージ上の情報の重要度は異なるか

この調査研究を進めるにあたり、10-11月に定量調査で仮説の検証を行った。

仮説検討のため、2つの「新市場創造型」新製品と2つ「既存市場強化型」新製品のダミーコンセプトを用意した(合計4つ)。

- | | |
|------------------------|----------------------|
| 1 虫歯が治る歯ブラシ(市場創造) | 2 世界最極細毛歯ブラシ(既存強化) |
| 3 二日酔いの元を作らないビール(市場創造) | 4 最高峰のプレミアムビール(既存強化) |

そして、「新市場創造型」では、昨年同様1つのコンセプトにつき、8つのデザイン案を用意した。

- A 既存カテゴリーに準じたデザイン案(4案) B 新奇性のあるデザイン案(4案)

また、「既存市場強化型」では、そのカテゴリーに準じたデザイン案(4案)を用意した。

調査結果については、発表当日に説明を行う。

調査に使用したコンセプト

- 調査にあたり、利用意向に男女差が生じないコンセプトを開発した
 - 「新市場創造型」新製品(ビール)
 - どんなに酔っても翌日、二日酔いにならずに楽しく飲むことができる「二日酔いの元をつくらないビール」
 - 「既存市場強化型」新製品(ビール)
 - 最上級の素材・製造法・品質管理にこだわり、よりグレードアップしたビールの美味しさを楽しむことができる「プレミアムビール」
 - 「新市場創造型」新製品(歯ブラシ)
 - 使い続けるだけで、初期段階の虫歯を治す「虫歯が治る歯ブラシ」
 - 「既存市場強化型」新製品(歯ブラシ)
 - 歯の間や歯周ポケットの歯垢残りなく、今までよりもピカピカに歯を磨くことができる「世界最極細毛歯ブラシ」

調査に使用したビールのパッケージデザイン案(1) - 全ての情報を乗せたパッケージ -

「新市場創造型」新製品(2案)

「既存市場強化型」 新製品



調査に使用したビールのパッケージデザイン案(2)

		ネーミングのみ	ネーミング+カテゴリ名	ネーミング+USP	全ての情報入り
新市場創造型 新製品	既存類似 デザイン	<P案> 	<Q案> 	<R案> 	<S案>
	新発デザイン	<T案> 	<V案> 	<W案> 	<X案>
表示実案		Bacchus/バッカス	Bacchus/バッカス/ 二日酔いの元をつくらない ビール	Bacchus/バッカス/ どんなに酔っても、二日酔 いせず。	Bacchus/バッカス/ 二日酔いの元をつくらないビール/ どんなに酔っても、二日酔い せず。
既存市場強化型 新製品・ 既存類似デザイン		<E案> 	<F案> 	<G案> 	<H案>
	表示実案	スーパーセレクト出羽	スーパーセレクト出羽/ プレミアムビール	スーパーセレクト出羽/ 出羽三山の名水+厳選さ れた山形のホップ+ドライフ の伝統的製法	スーパーセレクト出羽/ プレミアムビール/ 出羽三山の名水+厳選され た山形のホップ+ドライフの 伝統的製法

調査に使用した歯ブラシのパッケージデザイン案(1)
- 全ての情報を乗せたパッケージ



調査に使用した歯ブラシのパッケージデザイン案(2)

		ネーミングのみ	ネーミング+カラー名	ネーミング+USP	全ての情報入り
新市場創造型歯ブラシ	既存類似デザイン	<F案>	<O案>	<R案>	<S案>
	新案デザイン	<T案>	<V案>	<W案>	<X案>
表示文案		ハキユア	ハキユア/ 虫歯が治るハブラシ	ハキユア/ 磨くだけで初期虫歯を治せます	ハキユア/ 虫歯が治るハブラシ/ 磨くだけで初期虫歯を治せます
既存市場強化型歯ブラシ・既存類似デザイン		<E案>	<F案>	<G案>	<H案>
表示文案		クリーンアゴ	クリーンアゴ/ 世界最細毛ハブラシ	クリーンアゴ/ 今より1.5倍、歯垢のこしなし	クリーンアゴ/ 世界最細毛ハブラシ/ 今より1.5倍、歯垢のこしなし

第6分科会 商品コンセプト開発の研究

リーダー：若山

2013年度テーマ 商品開発手法「キーニーズ法」(ニーズアプローチ)の有効性検証

1. 研究の目的

多くの市場が成熟した現在、既存市場に無い売れる新商品を開発したいという企業のニーズは高まっている。しかし、それは容易なことではなく、多くの企業の課題となっている。一方、梅澤氏は「キーニーズ法」という新市場創造型商品(MIP)開発の理論と手法により、上記課題の解決を提唱している。

第6分科会では、「キーニーズ法」(ニーズアプローチ)を使って商品コンセプトを開発した場合と、使わずに開発した場合の、それぞれの良いところ、良くないところを明らかにすることで、「キーニーズ法」(ニーズアプローチ)の有効性について検証した。

2. 実施概要

神奈川工科大学の学生の協力を得て、以下の2通りの方法にて商品コンセプト開発を実施し、それぞれの過程とアウトプットを比較した。

A : 学生が自分たちで考え、自分たちのやり方で商品コンセプトを開発。
ただし、梅澤氏が提唱するいくつかの理論は事前に講義すると共に、アウトプットはキーニーズ法のフォーマットを使用した。

B : 「キーニーズ法」(ニーズアプローチ)を講義しながら、商品コンセプトを開発。

3. 商品コンセプトのアウトプットとその完成度

Aの方法から4案、Bの方法から3案の商品コンセプトを開発した。しかし、開発したコンセプトにおいて以下の問題が散見され、コンセプトの完成度が高いとはいえなかった。

- ・ステートメントに必要な情報が足りていない
- ・ステートメントのアイデアとベネフィットの因果関係が不十分である

これらは手法の問題ではなく、講義した側のスキル不足とアウトプットのチェック不足が原因である。尚、コンセプトの完成度が低いことから、当初予定していたコンセプト受容性の高低を調査することは断念した。

4. 商品コンセプト開発過程観察から得た気づき

一方、商品コンセプトの開発過程観察から以下の発見があった。

- ・Aの方法において、自分たちが普段の生活で困っていること、欲しいものを起点に話し合いを始め、「ターゲット＝自分たち」であることが話し合いを活性化させた。
- ・Aの方法において、方法論がないことで、話しが発散したまままとまらなかったり、結論が出ないまま次の話をするなどで話しが戻るなど非効率な場面が多かった。
- ・Bの方法において、最初に設定するターゲットと商品開発対象ドメインが、自分に近い場合とそうでない場合でその後の話し合いの内容の深さに大きく差が出た。
- ・Bの方法において、手順ごとに話しをまとめてから次の話し合いに行くことで妥当な結論が得やすかった。

5. 結果のまとめ

開発過程の観察やワーク参加者の感想から、明確な手順と方法にしたがって商品コンセプトを開発し、フォーマットにしたがってアウトプットを記述する「キーニーズ法」の有効性が確認できた。又、「キーニーズ法」を使うときに要求されるスキルについても一部明確にすることができた。

しかし、ターゲットが自分と違う属性の場合、消費者理解の不足から議論が深まらないことが課題として残った。このことは、「キーニーズ法」の問題ではなく、企業における商品コンセプト開発につきまとう大きな課題である。

以上



一般社団法人

日本市場創造研究会

第3回研究発表会

第6分科会 商品コンセプト開発の研究

2013年度テーマ

商品コンセプト開発手法『キーンズ法』(ニーズアプローチ)の有効性検証

メンバー

川原 正範 富士ゼロックス㈱

中村 隆之 神奈川工科大学 准教授

吉島 明美 ㈱マーケティングコンセプトハウス

吉山 高志 ㈱パンダダイナムコゲームス (リレーノ発表)

2013年11月30日

2つの商品コンセプト開発手順概略



A 学生主体の商品コンセプト開発

⇒ 以下の内容について講義を実施

- マーケティングとは
- CPバランス理論
- MIPとは
- MIPコンセプトの公式
- 話し合いのルール
 - ・アイデアを協議させるための「話し合いの5つのルール」
 - ・結論を妥当に導くための「話し合いの2つのルール」
- デルタ仮説

⇒ その後、3班に分かれて商品コンセプトを開発し、「基本コンセプトシート」のフォーマットに従って記述。

B 『キーンズ法』(ニーズアプローチ)を使った商品コンセプト開発

⇒ 以下の手順に従って、それぞれ講義とワークを組み合わせ、3班に分かれて商品コンセプトを開発

- 「手がかりDOニーズ」の収集
- 「手がかりDOニーズ」の未充足化
- 未充足の強いニーズに応えるアイデアの抽出
- アイデアの具体化と改良・変身
- 商品コンセプトの原案作成
- 商品コンセプトの完成

アウトプット



A 学生主体の商品コンセプト開発(4案)

■コンセプトA1『スキャタラ』

- I : かさばるプリント類を一瞬でデータ化できる
- NCN : スキャニングタブレット なので
- B : プリントを探す手間がはぶけ、大量のデータをどこでも簡単に編集、管理、閲覧できる

■コンセプトA2『みんなのノート』

- I : ノートをシェアするWebサービスの
- NCN : ノートシェア・Webサービス なので
- B : 休んだ授業内容を把握することが出来る

■コンセプトA3『バリキス』

- I : スイッチャーついでいろんな厚さのレポートに対応できる
- NCN : 万能ホッチキス なので
- B : これ一つで2枚のレポートも30枚のレポートもとることができる

■コンセプトA4『付箋ペン』

- I : 簡単にはがせる粘着テープを使用し、粘着の有無が切り替えが出来る
- NCN : テープ なので
- B : 付箋としても、マーカーとしても使用でき、教科書や参考書をキレイに保つことが出来る

B 「キーニーズ法」(ニーズアプローチ)を使った商品コンセプト開発(3案)

■コンセプトB1『PAKURI』

- I : 安くかつバランスよく学食を食べたい人のための
 NCN : 学食推進サービスなので
 B : 手軽に素早く食堂で学食を食べることができる

■コンセプトB2『PONBA』

- I : ワンタッチで脱着できるレインコート
 使わないときはネックレスとして身に巻いておける
 上からかぶり、ボタンで格納されているレインコートが展開する
 NCN : フードをかぶるワンタッチレインコートなので
 B : 手をふさぐことなく、手軽に雨を防げる

■コンセプトB3『部屋干し2時間!!』

- I : 洗濯した服の水分を揮発性を上げ乾きやすくする
 NCN : 速乾性柔軟剤なので
 B : 部屋干しの自然乾燥で、天日干しよりも速く洗濯物が乾く

商品コンセプトの完成度

		チェック項目①	チェック項目②	チェック項目③	チェック項目④	チェック項目⑤
A1	スキャタブ	○	×	×	×	○
A2	みんなのノート	×	×	×	×	×
A3	バリキス	×	×	×	○	×
A4	付箋ペン	△	×	×	×	△
B1	PAKURI	○	×	×	○	×
B2	PONBA	×	×	×	×	○
B3	部屋干し2時間!!	△	○	○	○	○

※以下の項目でコンセプトの完成度をチェックした

チェック項目① ベネフィットに該当するニーズは①-③になるか

チェック項目② 商品アイデア(○○)とベネフィット(△△)との因果関係はしっかり成立しているか

チェック項目③ 商品アイデア(○○)はベネフィット(△△)を与えるための

必要最低限の全てが盛り込まれているか

チェック項目④ ベネフィット(△△)はコンパクトか(①-③になる最小限の長さ)

チェック項目⑤ 新カテゴリー名(××)は差別的か

結果のまとめ

キーニーズ法の有効性は証明されたのか？

限定された条件ではあるが、以下の2点において有効と判断した。

■どのような順序で何について話し合い、どのようなアウトプットを得ながら進めるかが商品コンセプト開発システムとして明確に構築されており、効率的にコンセプト開発が行える。

■「話し合いのルール」を活用しやすく、アイデアを広げて収束させる効果が最大限発揮されやすい。

その根拠

■ワークショップの観察より

■ワーク後の学生が発表した「学んだこと/感想」より

キーニーズ法を使うときに必要とされる要件

■それぞれのステップにおける目的とアウトプットの使い方を十分理解し、それぞれのアウトプットの完成度を担保する能力が必要。

■話し合いのルールを適切に運用することが必要。

■消費者に対する深い理解が必要。

第7分科会 新市場創造のための新技術の研究

リーダー：町田、安達

ライオン(株)：安達 宏、(独)産業技術総合研究所：町田雅之

1. 分科会の背景と目的

- ・背景：経営が新技術に期待することの一つに「新市場の創出」が挙げられている。しかし、技術主導による新市場創出の成功確率は低く、経営陣の技術に対する手詰まり感が強い。
- ・目的：新市場を創出するための新技術開発の成功・失敗要因、ノウハウを体系化することで、モノづくりを武器とする日本企業の発展に資することを目的とする。

2. 昨年までの成果

- ・我々は、「新市場創造型商品」(MIP)を技術の側面から捉え、「自社の既存技術」、「他社にはあるが自社には無い技術」、「自社にも他社にも無い技術」で達成するプロセスを想定し、ケーススタディを行った(図1)。
- ・既存技術を起点にした場合のMIP創出のプロセスとそれを促進・阻害する人・組織の要因を抽出し、事例比較からパイロット仮説を見直した。
- ・小川ら¹⁾の「知識の粘着性・流動性」に関する概念を取り入れ、新市場創出につながるイノベーションが発生しやすい場所について考察した²⁾。
 - 粘着性：知識・技術の移転の難しさを示す概念
 - 「粘着性」ある知識・技術の特徴：
 - 特定分野の市場で創られ、時間に従い確度が高まる
 - 知識・技術の持つ本質的な価値を理解した上で、当該知識・技術を他分野に移転するあるいは、対象とする市場に合った知識・技術に置き換えてみることで新たな市場創造につながりやすい

3. 本年の活動

- ・ヒアリング活動を継続するとともに、具体的な粘着性の高い技術を選定し、新市場創出の可能性を検討するため、以下の要領でケーススタディを行った。
- ・粘着性の高い技術として「DNA解析技術」を事例として選定した。
 - －「DNA解析技術」とは、DNAを構成するヌクレオチドの結合順序(塩基配列)を決定する技術。DNAは生物の遺伝情報の殆ど全てを担う分子であり、基本的には塩基配列の形で符号化されているため、遺伝情報を解析するための基本手段となっている。
- ・粘着性の高さの要因を検討(図2)するとともに、当該技術の本質的な価値を抽出した。本質的な価値抽出には、技術の本質を理解することと、生活に対する洞察が求められることを確認した。
- ・次いで、DNA解析技術の本質的な価値を上位化活用し、実現したい夢・貢献したいこと(最上位ニーズ)を設定した。その際、技術動向の知識、未来の生活スタイルとそのときに生じる不具合、社会的な貢献意識が求められることを確認した。
- ・最上位ニーズの実現手段をブレイクダウンするにあたって、周辺技術の見識と生活スタイル変化に対する洞察力が求められることを確認した。その結果、当初のDNA解析技術以外の様々な技術が抽出された。
- ・以上、粘着性が高いと思われた技術・知識をもとに、新たな価値を提供できる新市場の可能性(新たな価値、技術アイデア)を抽出する一連の流れをプロセス化した(図3)。

4. 考察と課題

- ・技術をもとにイノベーションを創出するには、まず社会貢献意識・哲学感にもとづいた夢(社会にとっての夢)を描くことから始まるのではないかと考察した。
- ・即ち、高い社会貢献意識・哲学感をどの様に醸成するか、或いはその様な高い志を持った人材を探し出すことが重要と考えた。
- ・但し、夢は技術の言葉で語るのではなく、実現したい価値にトランスレートすることが必須であると考えた。
- ・しかしながら、的確にトランスレートするためには技術と社会を俯瞰して見るという大変高度な能力が求められる。過去にイノベーションが発生した状況を振り返ると、必ずと言っていいほど技術と社会を取り持つトランスレート役が存在している。その人材像を明確にするとともに、組織として同様な能力を発揮できる仕組みづくりが求められている。
- ・また、トランスレート役が粘着性の高い技術の流動性を高めていることが示唆された。即ち、技術で新市場の芽を創り出した人に共通する要素は、「国・地域・企業を越えて人々の問題を探す能力」、「問題を発見したら技術領域を跨いで適切な技術を探し出せる能力」を併せ持っていると思われる。
- ・研究技術者には、必ずと言っていいほど、知らないうちに技術・知識の粘着性を高める方向に思考・行動する力が働いているのではないだろうか。夢を技術のコトバに置き換えるためには、「素人のように考え、玄人として実行する人材・組織」が欠かせないと考えた。
- ・技術・知識の粘着性を低減させるためには、戦略的な①人材の組み合わせ、②オープンイノベーションが課題。

5. 今後の展望

- ・近年の技術革新によって生活は確実に便利になっている一方で、技術と生活の乖離が進んでいる。企業は技術を隠す傾向が強まり、ユーザーは表面的な価値で満足を得ようとする。その結果として、技術に対する懐疑心が生まれ、企業とユーザーの信頼関係は崩壊しつつある。
- ・教育の質の低下、日本人の学力の低下が叫ばれて久しいが、このことと「技術と生活の乖離」は無縁ではないと考える。技術や科学の本質を理解することは容易ではないが、その真の姿を垣間見る(見せる)ことができれば、「信頼関係の修復」に多大な恩恵があるはずと考えた。
- ・技術が複雑化・多様化した現在では、分かりやすく「見える化」することは極めて困難な課題である。この方向性は、近年の商品開発の時流と対局に位置する事例であり、乗り越えることができれば市場は大きい。

参考

- 1)小川進:イノベーションの発生論理、千倉書房(2000)
- 2)町田雅之・安達宏:「新市場創造のための新技術の研究」の考察、市場創造研究 2、78、2013

図1. 新市場創造の阻害・促進要因

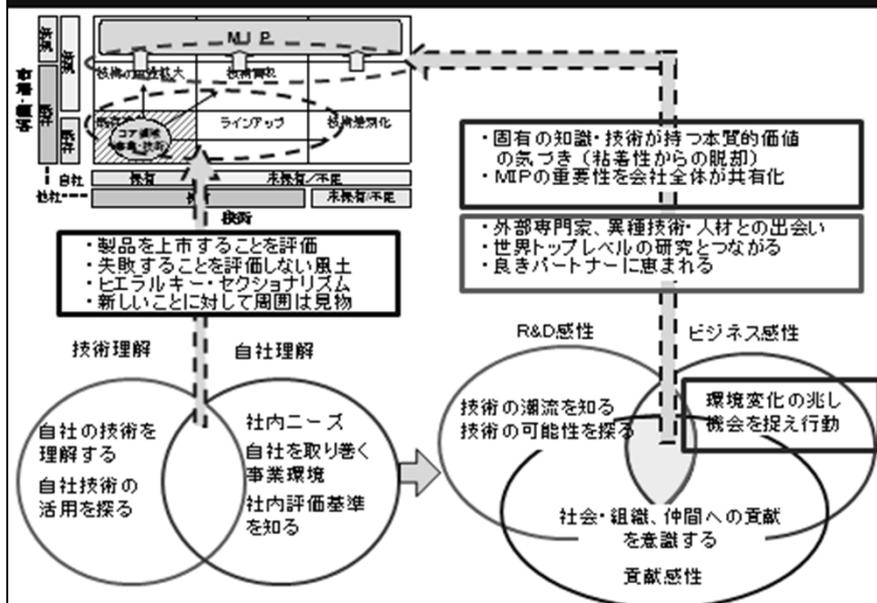
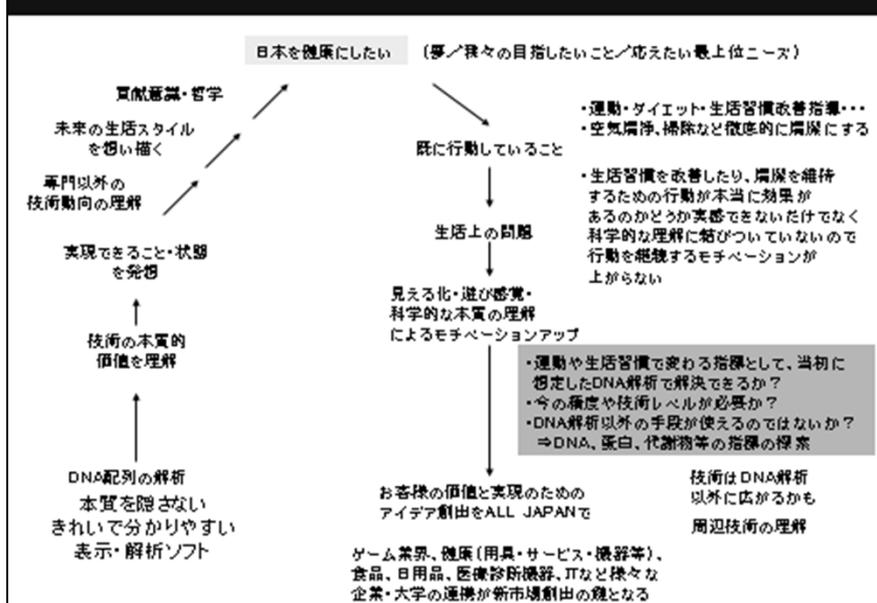


図2. 粘着性発生の要因(DNA解析技術)

影響を与える項目	困難さの原因
移転される知識の特性 (DNAシーケンス)	因果の隠昧性、知識が未証明 → 生命科学に精通した人しかデータの意味する内容が理解できない (得られたデータとリスク・ベネフィットの因果関係を読み解くことができない)
知識の送り手の特性 (生命科学に精通した人)	モチベーションの欠如 送り手への信頼の欠如 → 専門分野 (医学・基礎研究) 以外に興味がない 専門分野以外への応用についての意義について懐疑的或いは気がついていない
知識の受け手の特性 (生活者・一般企業)	モチベーションの欠如 吸収能力の欠如、保持能力の欠如 → 生命科学に対する知識不足・敬遠 生活者にとっての本技術の価値とそれがもたらすベネフィットが理解できない
移転が行われるコンテキスト (生命科学専門家と生活者・一般企業の関係)	不毛な組織のコンテキスト 送り手と受け手の間の困難な関係 → 専門家は精度・確度と解明困難な課題こそ価値を感じている。一方、生活者・一般企業はDNAが分かることによる価値を知らないため、既存の手段で充分と感じている

図3. 粘着性が高い技術が拓く新価値・新市場創出のプロセス(考え方)



第9分科会 新市場創造のための流通販売研究

リーダー：清水

<タイトル>

「新市場創造の為の流通販売研究」

<発表者>

シヤチハタ株式会社 : 清水 孝洋

<分科会メンバー>

シヤチハタ株式会社 : 細野 功、田中 崇、滝澤 一

<内容要旨>

本分科会では、「商品の販売において「成功率向上」を目的とした、主として新しい市場を創造するうえでの販売や流通の役割やノウハウを蓄積し発信する」ことを目的とし、第1回(2011年度)では、『メーカー視点』に立った商品と流通の関係について研究を行った。その結果を踏まえ、今回の第2回では、『流通視点』に立ち、商品と流通の関係について、さらに掘り下げた研究を行った。

今後は、バイヤー研究の内容も踏まえ、『消費者視点』からの商品と流通の関係について研究を予定をしている。

第1回で行った『メーカー視点』からの商品と流通の関係に関する研究で分かったことは、流通への商品配荷権限はバイヤーにあり、バイヤーが売りたい(置きたい)と思うニーズに応えることが、流通との関係強化のために必要であることが分かり、今回は、

流通が販売したいものとは何かを模索し、より成功率を高める(最大化する)ための商品と流通の関係性を探求する

というテーマで研究を行った。

研究方法は、バイヤー(流通)とメーカーの関係に関する意識調査を行うため、「商品の仕入れ」業務に携わっていて、メーカーと直接、折衝をする立場にある人に対し、パーソナルインタビューを実施した。

パーソナルインタビューの内容としては、

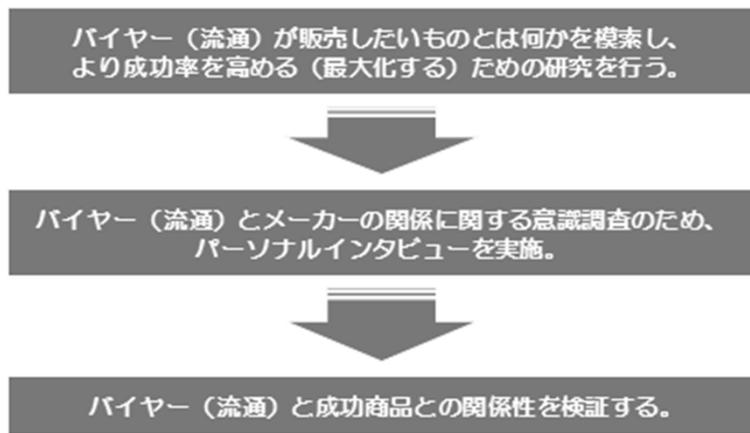
- ・普段の仕事(業務)の実態
- ・商品の仕入れに対する意識
- ・取引メーカー(取引卸)に対する意識

などについてヒヤリングを行い、

- ・商品の仕入れに関する実態・意識
- ・仕入れにかかわる領域の中でのメーカーとの関わり方、満足点・問題点

といった観点から商品バイヤーのニーズを抽出し、バイヤー(流通)と成功商品との関係性を検証・考察した。

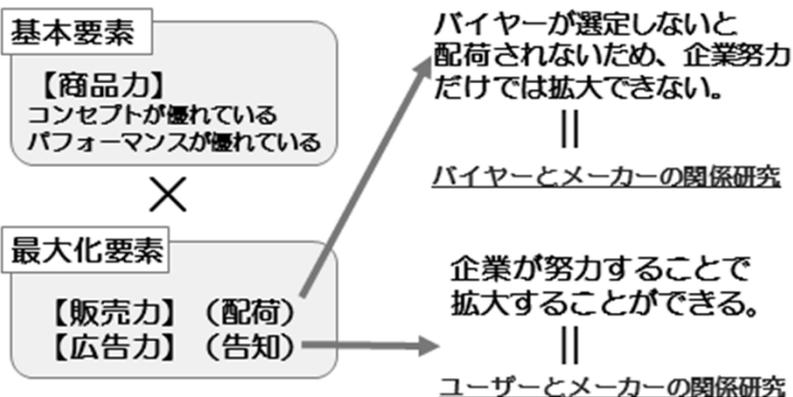
2-1. バイヤー（流通）と成功商品との関係性を検証



新市場創造のための流通と販売研究

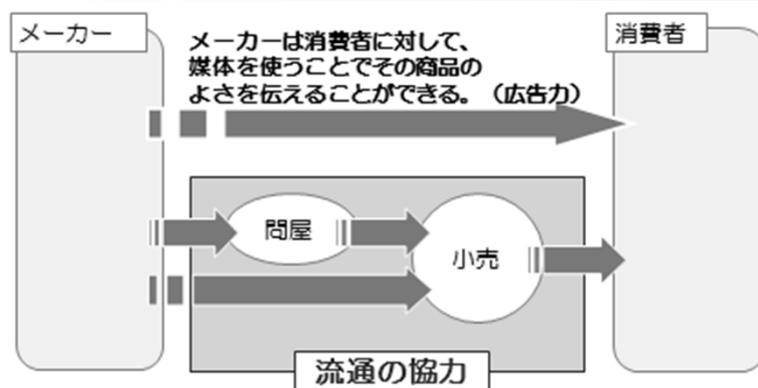
3-3. 最大化のための販売力・広告力とは

商品コンセプトやパフォーマンスが良かったとしても、販売力及び広告力が弱ければ、成功商品とはなり得ない。



新市場創造のための流通と販売研究

3-4. 流通の位置づけ



実際は流通の協力が必要なため、商品を届けるためには、流通との良好な関係を築き、より良い商品を流通を通し消費者に届ける必要がある。

新市場創造のための流通と販売研究

3-5. 流通との関係強化のために

C/Pが優れていて、消費者の支持が得られる可能性が高くても、「流通」への配荷ができなければ、最大化をすることが困難である。

そのうえ、早期に量的販売を達成しなければ継続販売は難しい。



量的販売実績を残さなければ
定番カット＝流通で販売されない



10年間、No.1商品であり続けることは不可能

3-6. 流通との関係強化のために

流通への商品配荷権限はバイヤーにあり！！
(時としてベンダーも)



バイヤーが売りたい(置きたい)と
思うニーズに応えるべし！！

【次なる課題】

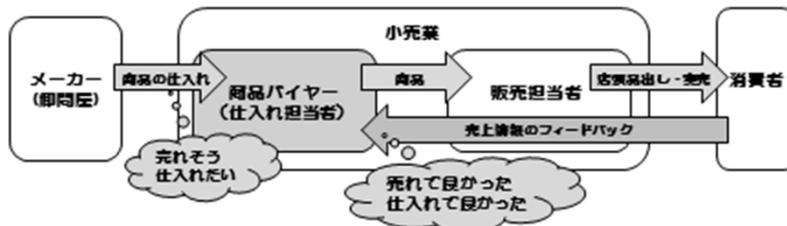
流通が販売したいものとは何かを模索し、
より成功率を高めるための商品と流通の関係性を探求する。

4-1. 調査目的

開発した新商品を成功に導く一要素である“販売力(＝配荷力)”を高めることに有効な「メーカーとしての在り方(すべきこと・してはいけないこと等)」を導くために、以下の情報を質的観点で把握する。

流通チャネルの商品バイヤー(小売業の仕入れ担当者)における—

1. 商品の仕入れに関する実態・意識
2. 仕入れにかかわる領域の中でのメーカーとの関わり方、満足点(取引促進要因)・問題点(取引阻害要因)
3. 上記1～2を通して、商品バイヤーのニーズを抽出する。



第10分科会 フォーサイト(未来洞察)研究

リーダー: 荒生

1.現状、経緯

- 現在、日本の消費財メーカーにおいては、過去からの延長線で描いた未来に向けた施策では立ち行かないとの懸念から、未来洞察(フォーサイト)研究が求められている。
- しかし、未来洞察手法は、デルファイ法、シナリオ法等第二次世界大戦時に米国で開発された専門家による予測手法に頼っている。

2.あるべき姿

- イノベーションが頻繁に起こる科学技術分野においては、現状の専門家による予測手法がツールとして最適と思われるが、食品等の消費財分野では、消費者ニーズを基点としたマーケティングが定着する現在、消費者ニーズを基にした未来洞察手法開発が求められている。

3.ギャップ、ソリューション

- ネット上には、膨大な数の消費者の発言・声がある。これらの中から、当該市場の未来に関わる声をどの様なソフト、手順で集め、集めた声をテキストマイニングソフトを使用し、どのように未来予測として表すか。
- また、これらを個人のネット環境で、フリーソフトだけの利用で実現できるか。

4.研究テーマ(5年後の菓子トレンド)

- 「消費財分野の未来洞察ツール開発」をテーマとし、
 - 1) 専門家による従来の未来洞察手法(デルファイ法)
 - 2) 統計手法による予測(食マップ)
 - 3) ネット上にて、一般消費者が書き込んでいる当該テーマ(菓子)に関するニーズ・不満を収集し、テキストマイニングソフトにて分析。(新未来洞察ツール)
- 1)、2)、3)を比較し、確からしさを考察・分析することで、一般消費者のニーズ発言を基にした新未来洞察ツールの可能性を考察する。
- 2013年は、さらに「新未来洞察ツール」が、個人のネット環境下でフリーソフトだけの使用で可能を考察する。

1.2013年度 第10分科会メンバー

チーム 1

- (株)東急エージェンシー 志智氏
- (株)ライオン 新條氏
- ハウス食品(株) 宮戸氏
- オフィス東井 東井氏
- (株)亀田製菓 嶋氏
- (株)もんじゅ 江澤氏
- (株)ロッテ 須藤氏

- ▶ 食関連の専門家チーム
- ▶ 従来のデルファイ法により、「5年後の菓子トレンド」を予測

チーム 2

- (株)興文コミュニケーション 福田氏
- (株)東芝 後藤氏
- (株)コプロシステム 大久保氏
- 空閑氏
- (株)トランスコスモス 北出氏
- (株)富士通 後藤氏 安藤氏
- 田中氏
- (株)R&D 五條氏
- (株)ロッテ 荒生氏

- ▶ リサーチ関連の専門家チーム
- ▶ フリーソフトでのブログからのテキストデータの収集とフリーのテキストマイニングソフトを使い、「5年後の菓子トレンド」を予測

1

日本市場創造研究会

2.2011年度研究内容と課題

テキストデータ収集

- ネット上に「菓子未来研究所」を設立し、消費者ニーズを中心に未来の菓子に関わる発言を収集。

テキストマイニング

- 見える化エンジンを用いて、最終出ワード別に「5年後の菓子10大トレンド」として掲載。

結果

- 直接消費者から収集したテキストデータによる「5年後の菓子10大トレンド」は、従来の「デルファイ法」、「統計データ予測」と比較して、それぞれ近似的な予測が5トレンドずつ、全(同じ内容も2トレンドずつと)選色ない内容であった。

⇒ 一般消費者の声による未来洞察は専門家の未来洞察と同等

課題

- 直接消費者からの収集ではなく、ブログ等の発言は未来洞察のテキストデータとして有効か？
- どの様に、ブログ等から未来洞察に有効なテキストデータを収集するか？

2

日本市場創造研究会

3.2012年度研究内容と課題

テキストデータ収集

- (株)富士通の協力の基、2.5歳ブログ記事の中から、約1000の未来洞察に有用と思われるテキストデータを抽出

テキストマイニング

- テクストマイナー(見通器)を用いて、最終出ワード別に「5年後の菓子10大トレンド」として掲載。

結果

- ブログから収集したテキストデータによる「5年後の菓子10大トレンド」は、従来の「デルファイ法」、「統計データ予測」と比較して、それぞれ近似的な予測が5トレンドずつ、全(同じ内容も2トレンドずつと)選色ない内容であった。

⇒ ブログの中にも、未来洞察に有用なテキストデータがある。

課題

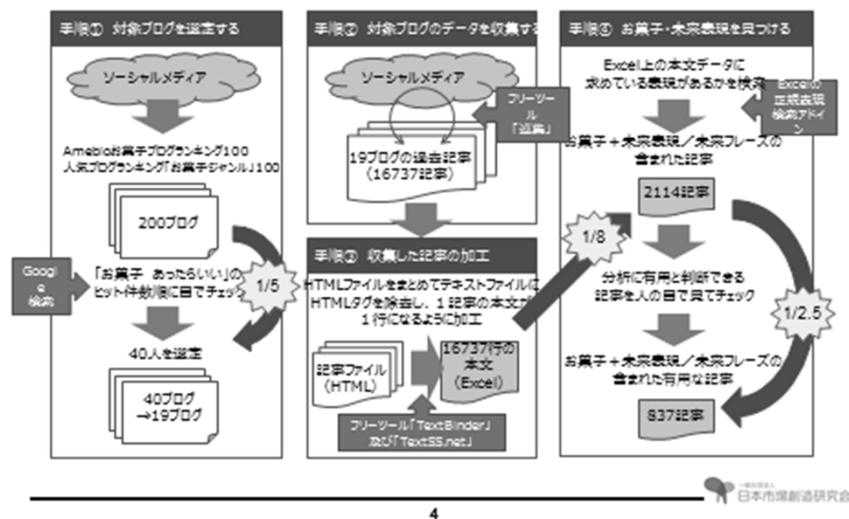
- 個人のサーバー環境では、ブログから有用なテキストデータを抽出できない。
- 個人のサーバー環境化でブログ等から未来洞察に有効なテキストデータを収集するアプローチの研究。

3

日本市場創造研究会

4. ブログでの投稿データ収集 - 記事収集の手順

- ブログから、テキストマイニングに用いる投稿データを収集する手順を示します。



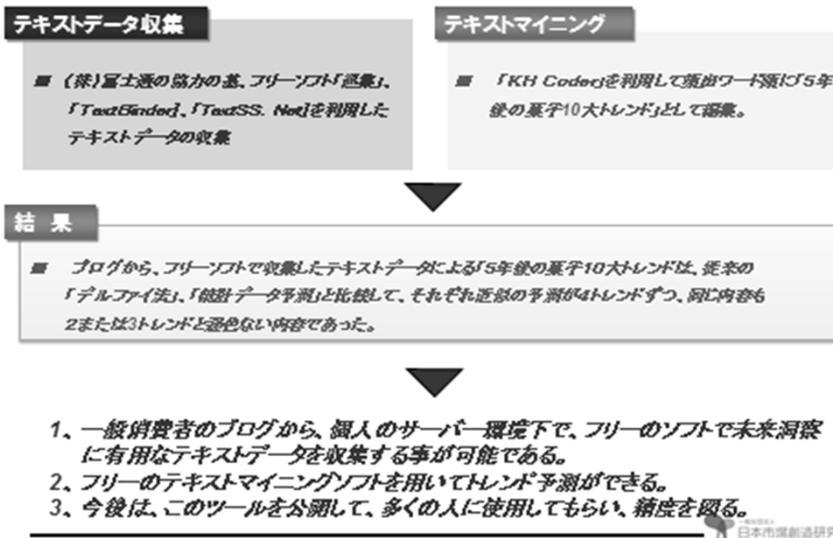
4

5.3種の未来予測手法比較

1. 昨年実施したネット上で「未来の菓子」に係わるテキストデータを収集する方法と10トレンドの内、4トレンドが近似であった。
2. 3種の未来予測手法で導き出した5年後の菓子トレンドの共通項目は、
 - デルファイ法 VS 統計手法 : 2項目
 - テキストマイニング法 VS デルファイ法 : 3項目
 - テキストマイニング法 VS 統計手法 : 2項目
 と優劣はなかった。

5

6.2013年度研究内容と結果



6