



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」

2014.11.29

これまでの活動

2011

(定性)

2004年よりスタートした「成功商品開発研究フォーラム」で発表された成功商品の事例（25商品）に関して、分類項目「市場背景と
その変化」、「戦略とプロセス」、「経営資源・組織能力」「商品」の4
項目で定性的な考察を加えた。

2012

(定量)

成功商品の事例（25商品）の成功要因を一旦エクセル表に展開
し再定義を行い、「市場環境」、「商品」、「流通」、「経営資源」、
「組織能力」の5大項目と36小項目に整理をした。また、各項目の
出現数から重要な要因の順位付けをした。

2013

(定性)

2004年よりスタートした「成功商品開発研究フォーラム」で発表され
た成功商品の事例（25商品）に関して、分類項目「市場背景と
その変化」、「戦略とプロセス」、「経営資源・組織能力」「商品」の4
項目で定性的な考察を加えた。

2014

定量的な分析を実施

0. アンケート設計

アンケート概要

調査目的

成功商品の成功要因を定量的に把握することで、成功商品開発のためのプロジェクト運営や組織改革の参考になる情報を明らかにする。

調査課題

実際の成功商品の開発・販売に携わった人達の意見を収集することで、成功要因は何だったのか定量的に分析する。

調査方法

調査方法： インターネットアンケート

調査対象： 商品開発や販売に携った経験があるマーケティングのプロ

調査項目： 自分が関わった成功商品を想定して、これまで分科会でまとめたどの要因が成功に寄与したのか評価する。

(36要因を回答者の負荷を考慮して23要因まで集約)

回答数： 95名 (市創研メンバー、他マーケティング交流会参加者)

成功要因の要素

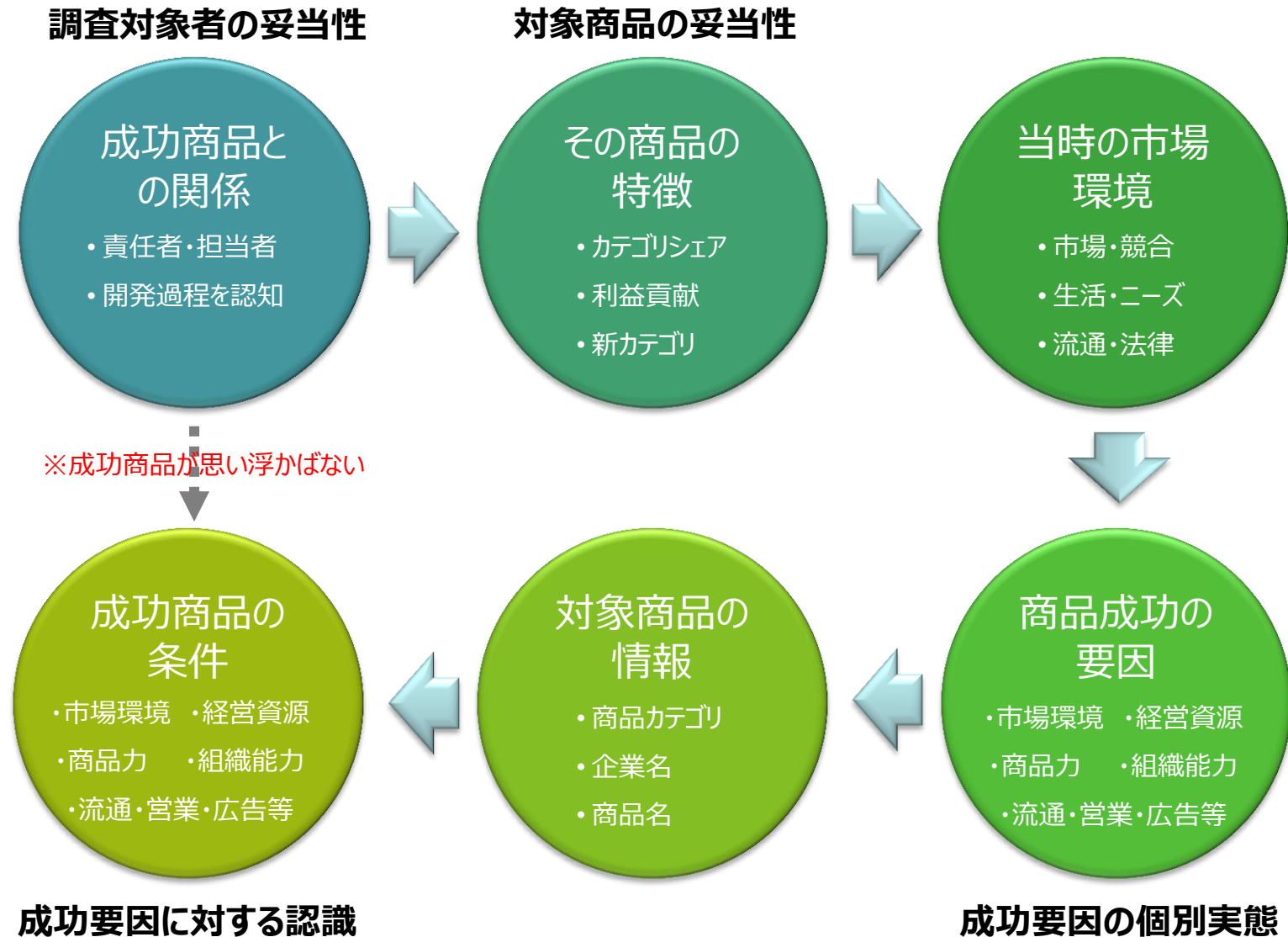
5分類
36項目

市場環境						商品					流通		経営資源				組織能力																	
市場背景 (市場拡大)	消費者周辺環境変化	競合状況	消費者ニーズの変化	市場背景 (市場縮小)	流通変化	法的变化	市場における問題	製品方向性の明確化	差別の特長	包装・ネーミング	CP (受容性検証)	ターゲット	事業戦略	商品戦略	バリエーション	価格戦略	競合状況	告知の方向性	告知・プロモーション	技術系資産	資金力	ブランド資産	流通資産	販促資産	人的資産	設備資産	人的能力 (流通対応力)	企業マインド・風土	人的能力 (リーダーシップ)	人的能力 (部門間連携能力)	人的能力 (モチベーション)	経営思想	人的能力 (社外連携能力)	危機感

6分類
23項目

市場環境			商品						戦略		広告	経営資源				組織能力						
消費者生活・ニーズの変化	市場・競合の変化	流通変化・法律新設改訂	コンセプト	性能・品質	差別性	顧客マッチング	ネーミング・パッケージ	バリエーション・ラインナップ	価格設定	事業戦略	ビジネスモデル	広告・プロモーション	技術力	営業力	資金力	ブランド力	経営思想・風土	リーダーシップ	モチベーション	部門間協力体制	パートナーシップ	危機感

調査票の流れ



分析手順

1. 成功商品開発はどうしたらいいと思われているのか？

成功(したと考えられる)商品に関わっていない人を含め、回答者全員が考える成功商品をつくる必須条件と促進条件を導き出す。(一般論)

2. 成功したと考えられる商品の成功要因は何だったのか？

具体的に成功(したと考えられる)商品を思い浮かべてもらい、その商品の成功要因を答えてもらい、成功商品をつくる必須条件と促進条件を導き出す。(個別事例の定量的分析)

3. 市場創造型の商品のはいかにして生み出されるのか？

上記事例の中で、市場創造型商品の定義に近いものを抽出し、一般的に成功商品と考えられる商品と市場創造型商品の違いがあるか検証する。(市場創造型商品の成功要因)

1. 成功要因に対する認識

成功商品開発はどうしたらいいと思われているのか？

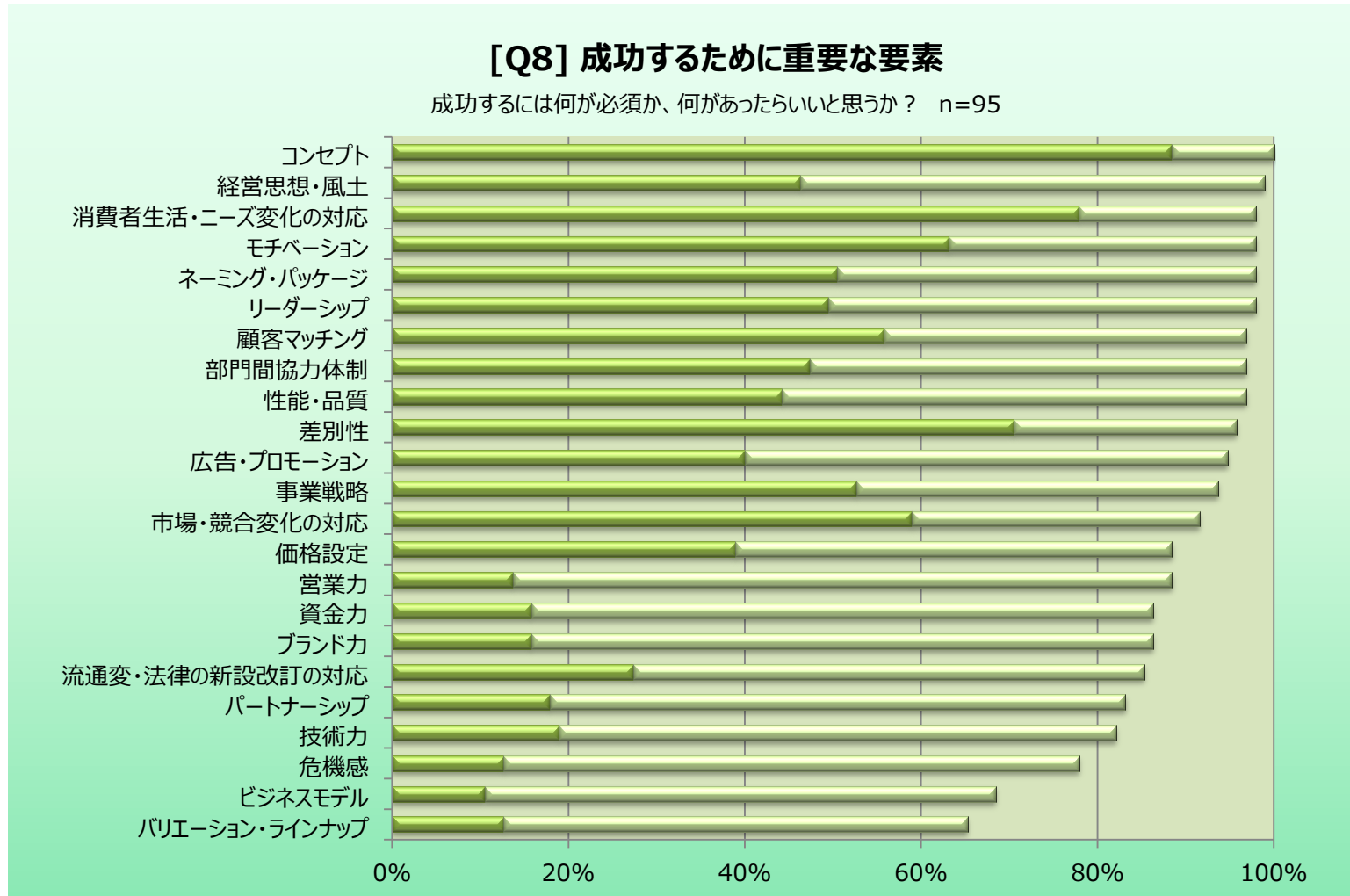
アンケート結果

成功のために重要とされている要素

重要度の高さに関わりなく、必須項目と促進項目の比率にばらつきがある。

[Q8] 成功するために重要な要素

成功するには何が必須か、何があつたらいいと思うか？ n=95

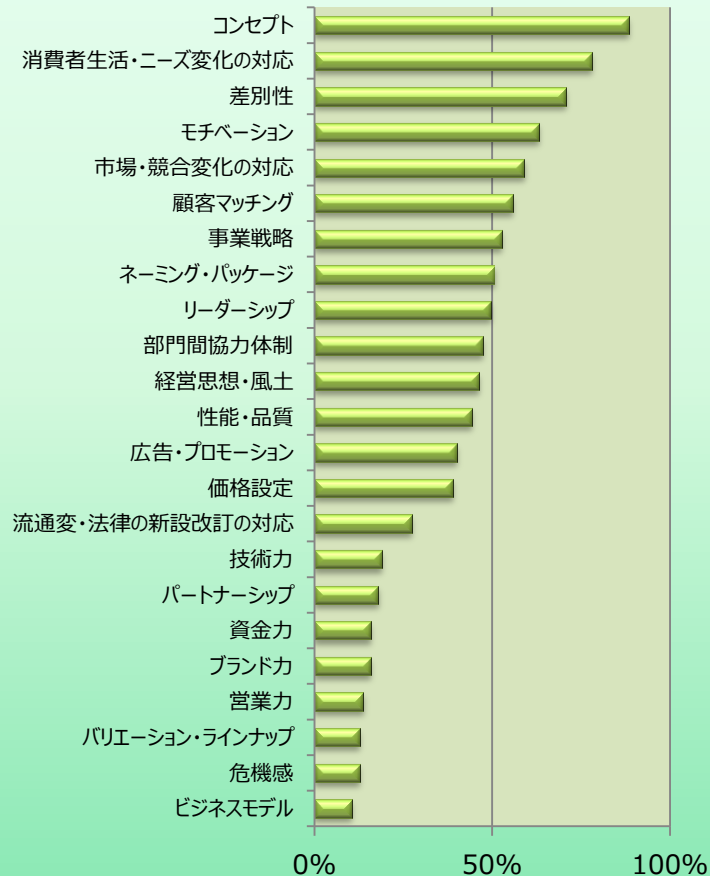


成功のための必須要素・促進要素

必須と思われる要素と促進と思われる要素は特徴的にわかれた。

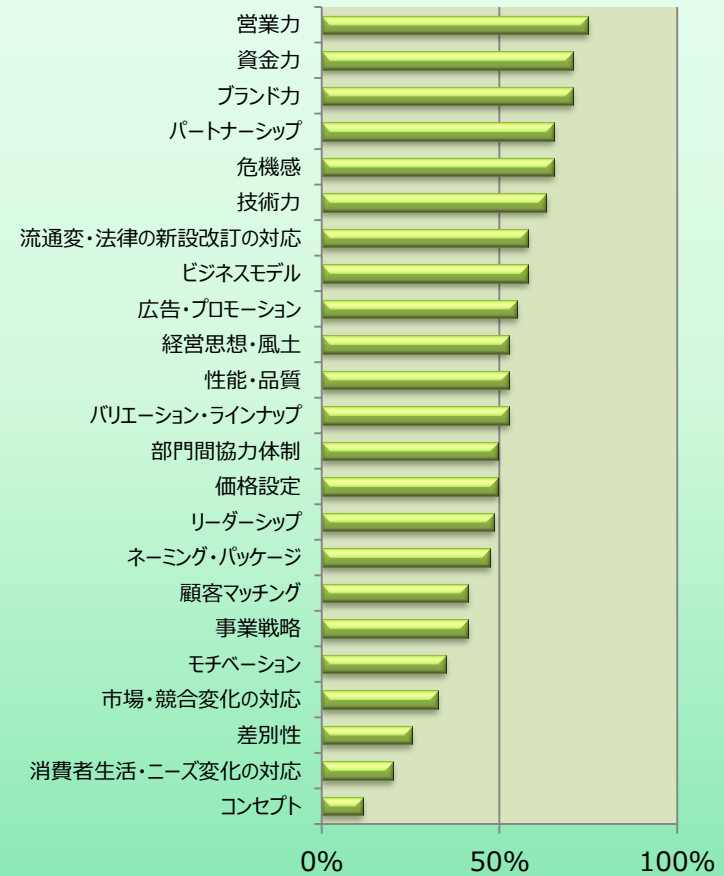
[Q8] 成功の必須要素

成功に必須だと思うか？ n=95



[Q8] 成功の促進要素

成功のためにあったらいいと思うか？ n=95



成功のための必須要素・促進要素

必須要素には商品に関わるもの、促進要素には経営資源に関わるものが多い。

必須Top5

- コンセプト
- 消費者生活・ニーズ変化の対応
- 差別性
- モチベーション
- 市場・競合変化の対応

促進Top5

- 営業力
- 資金力
- ブランド力
- パートナーシップ
- 危機感

2. 成功要因の個別実態

成功したと考えられる商品の成功要因は何だったのか？

アンケート結果

商品・サービスに対する関与度

半数以上がその商品に深くかかわっており、85%が開発過程を良く知っていた。

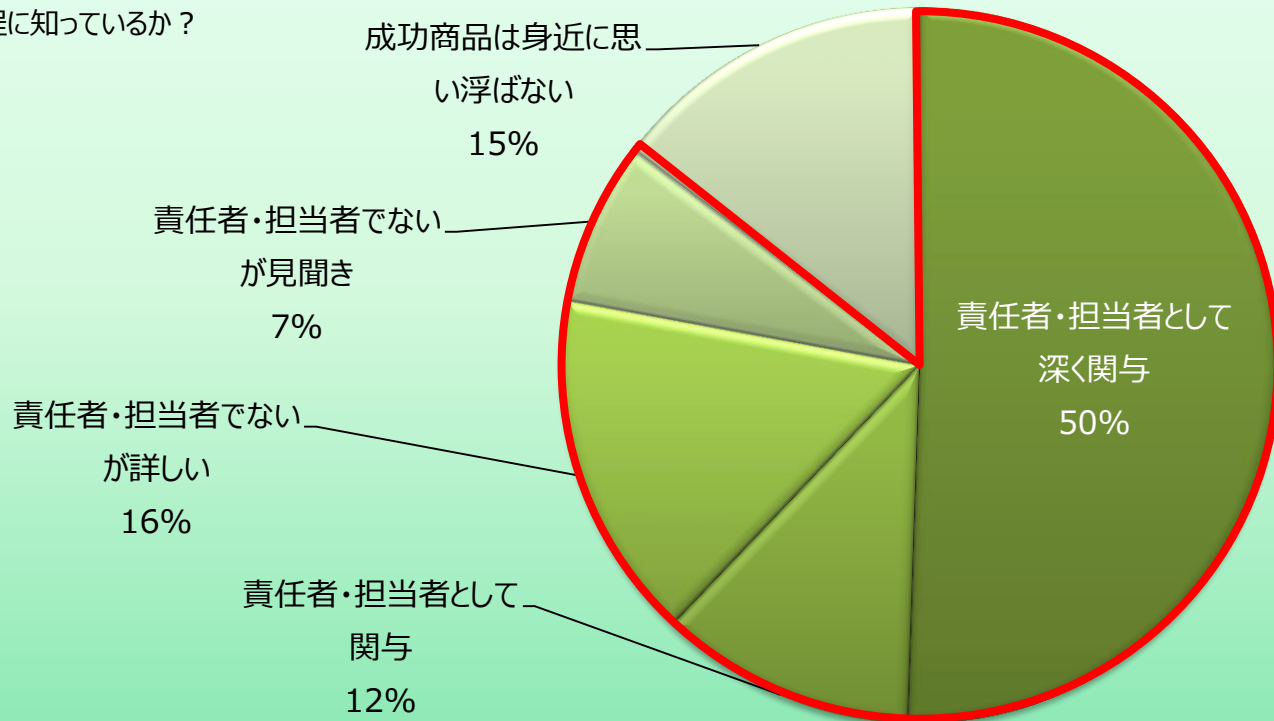
[Q1] 商品サービス関与度

商品・サービス開発に関わっていたか？

開発過程に知っているか？

n=95

81名が対象者



アンケート結果

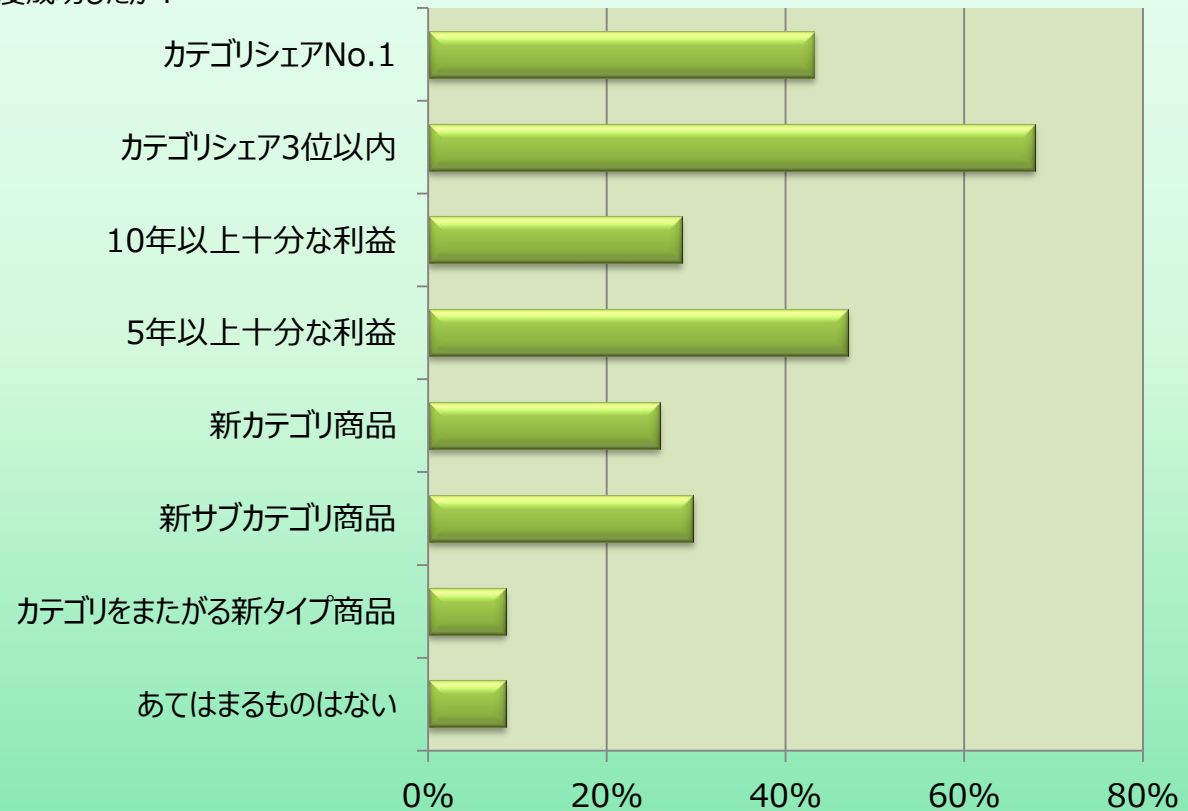
商品・サービスの成功度

カテゴリシェアNo.1が4割強、10年以上の利益が3割弱、新カテが計6割超え。

[Q2] 商品サービス成功度

商品・サービスはどの程度成功したか？

n=81



アンケート結果

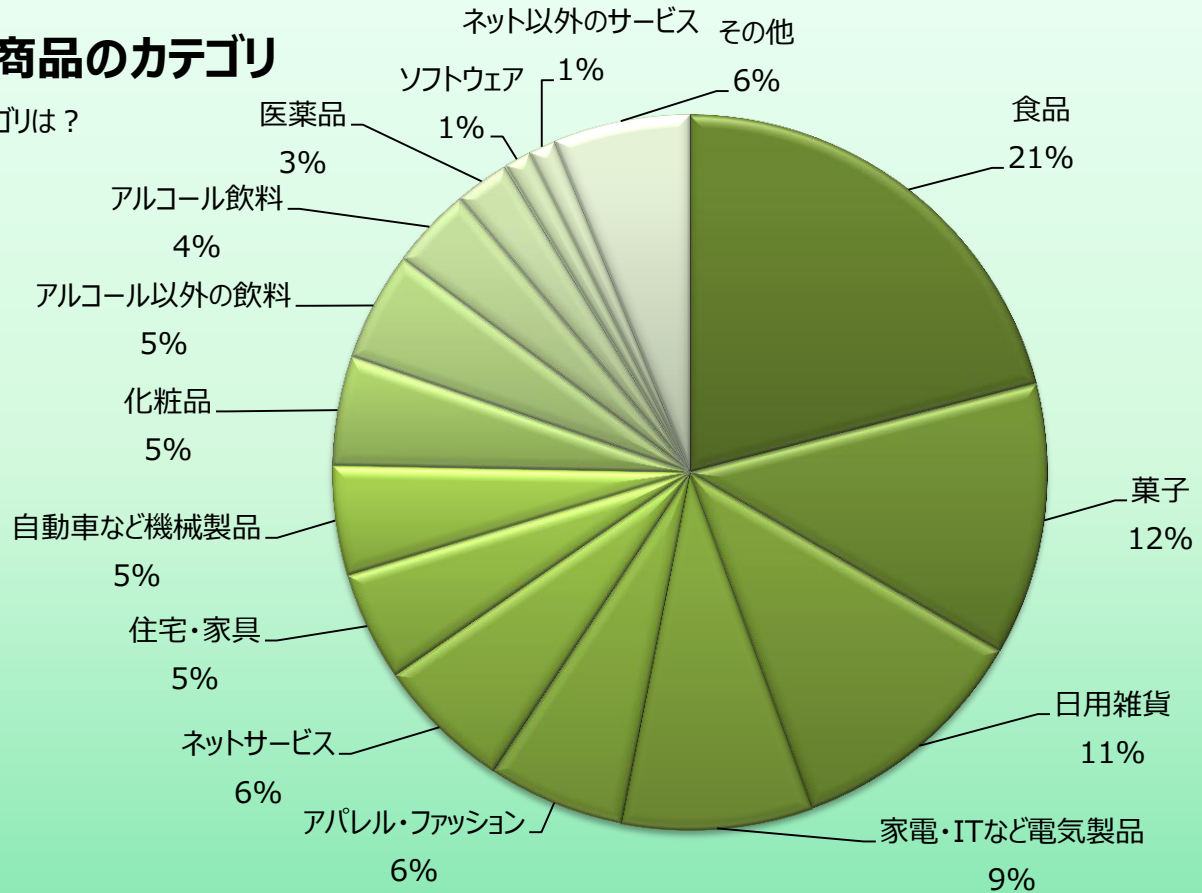
対象商品のカテゴリ

食品の割合がやや高かったものの幅広い業界から回答を得ることができた。

[Q6] 対象商品のカテゴリ

商品・サービスのカテゴリは？

n=81



アンケート結果

成功商品の市場環境

「消費者生活やニーズ変化」、「市場や競合商品の変化」に対応した商品が約半数。

[Q3] 市場環境

どのような社会変化に対応したか？

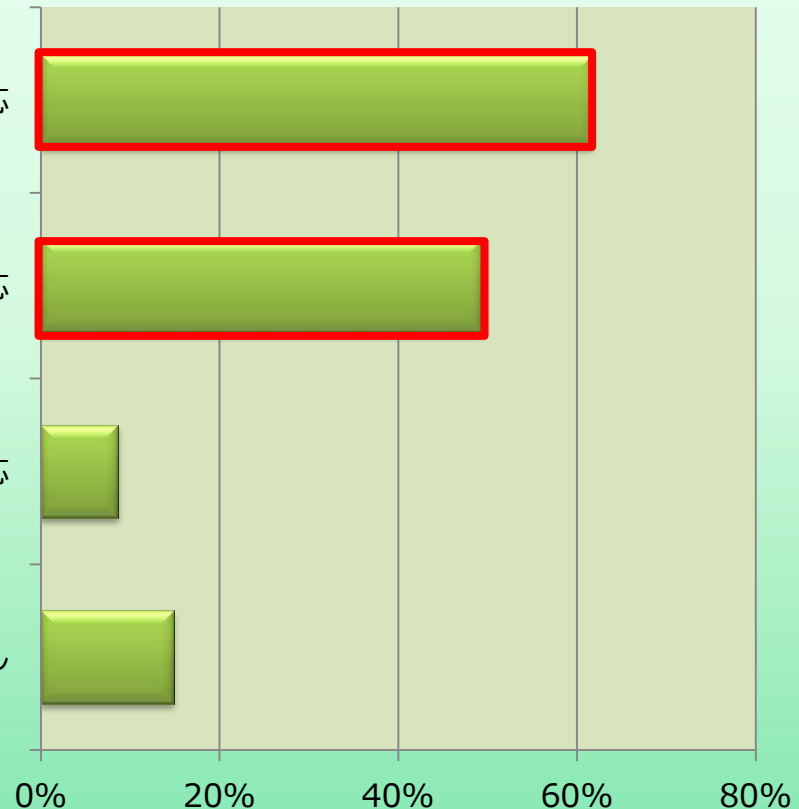
n=81

消費者生活やニーズの変化に対応

市場や競合商品の変化に対応

流通変化や法律新設改訂に対応

社会的な変化なし



アンケート結果

成功商品の成功要因

C/P等商品にまつわる項目が上位に。ついで人的能力や組織能力の項目が続く。

[Q4-5] 成功要因

どの程度優れていたのか？

n=81

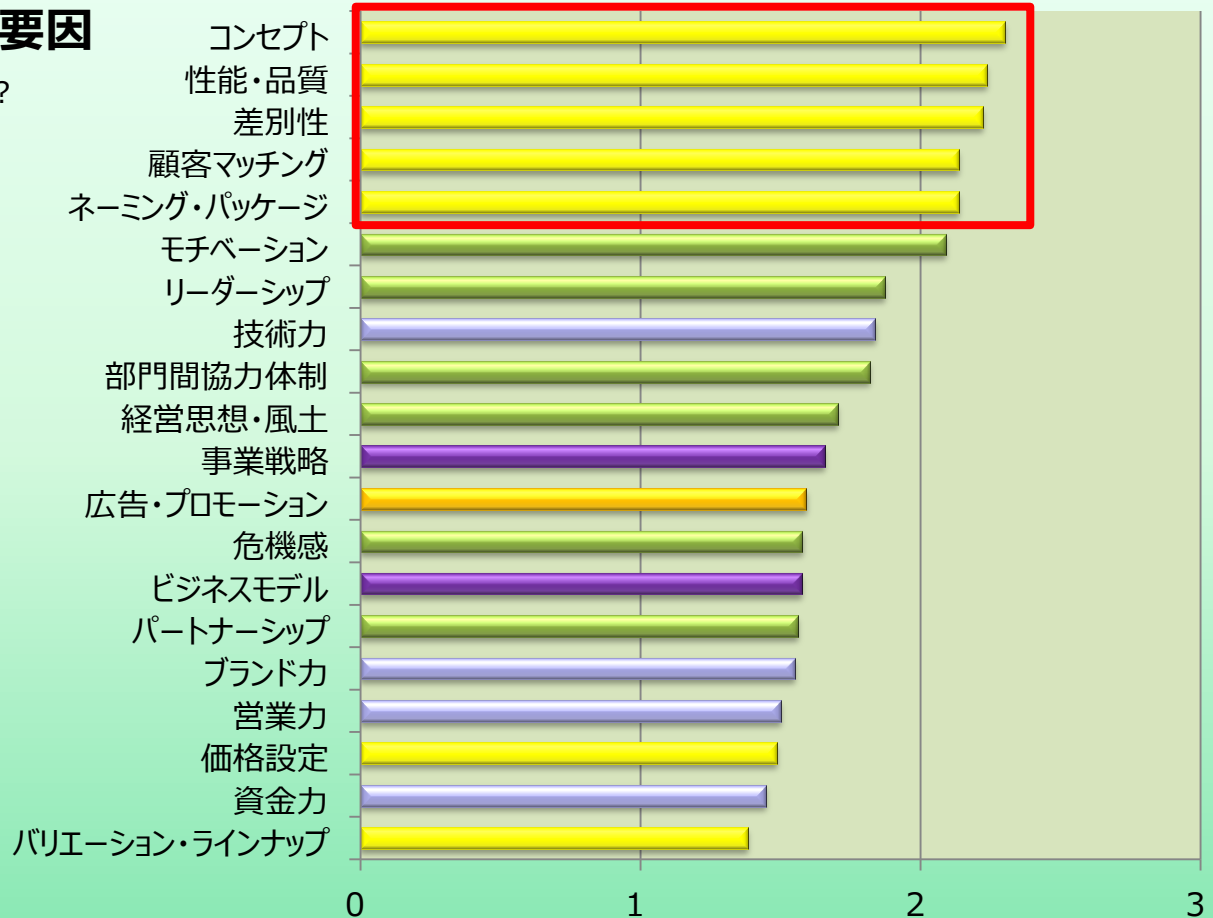
3:非常に優れている

2:他より優れている

1:他と変わらない

0:他より劣る

- 商品力
- 組織能力
- 経営資源
- 戦略
- 広告



3. 市場創造型商品の成功要因

市場創造型の商品のはいかにして生み出されるのか？

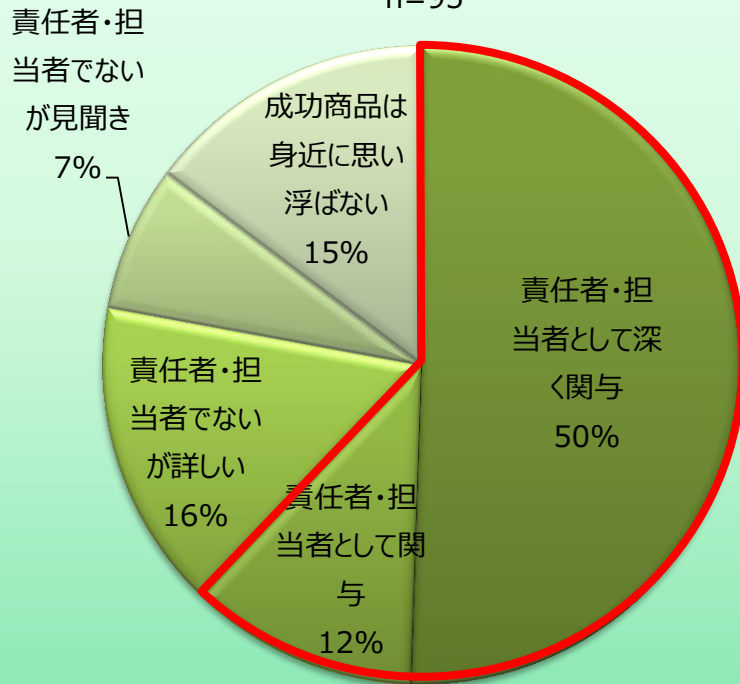
アンケート結果 分析対象

責任者・担当者 & シェア3位以内 & 5年以上利益 & 新カテ3条件で絞込み。

[Q1] 商品サービス関与度

商品・サービス開発に関わっていたか？
開発過程に知っているか？

n=95

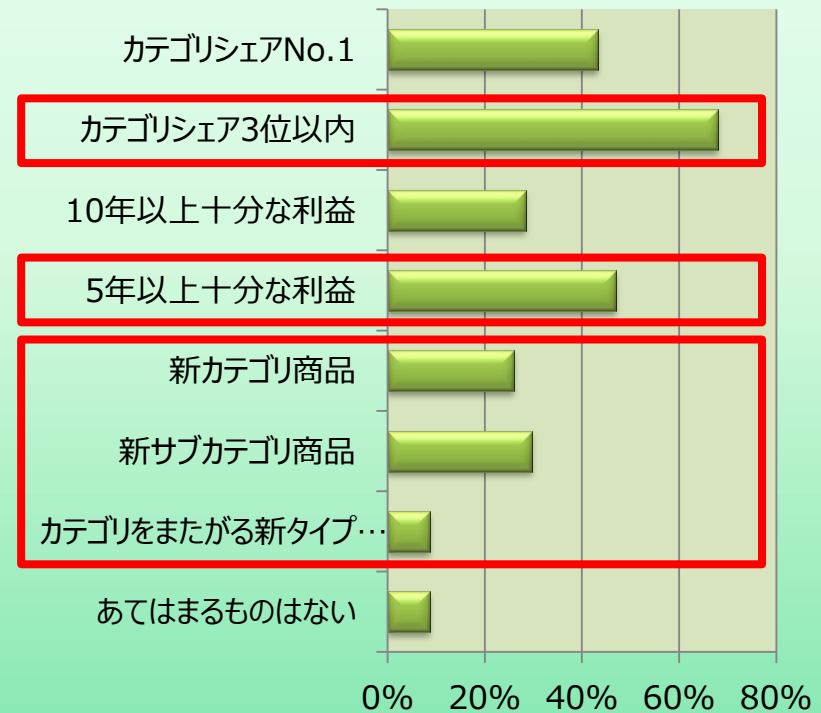


17名が対象者

[Q2] 商品サービス成功度

商品・サービスはどの程度成功したか？

n=81



アンケート結果

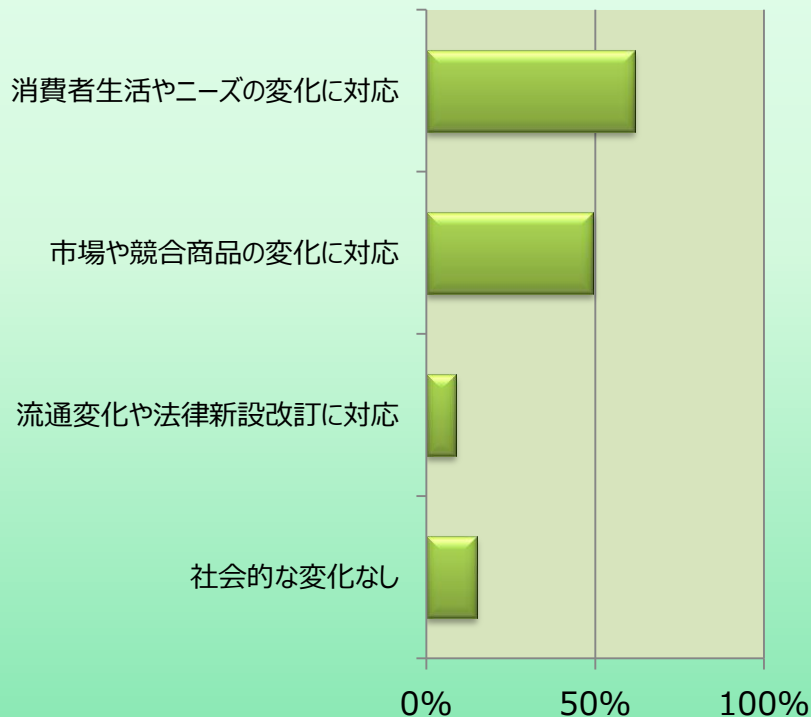
市場創造型商品の市場環境

市場創造型は成功商品より「市場や競合商品の変化に対応」の数値が高い。

[Q3] 市場環境（全体）

どのような社会変化に対応したか？

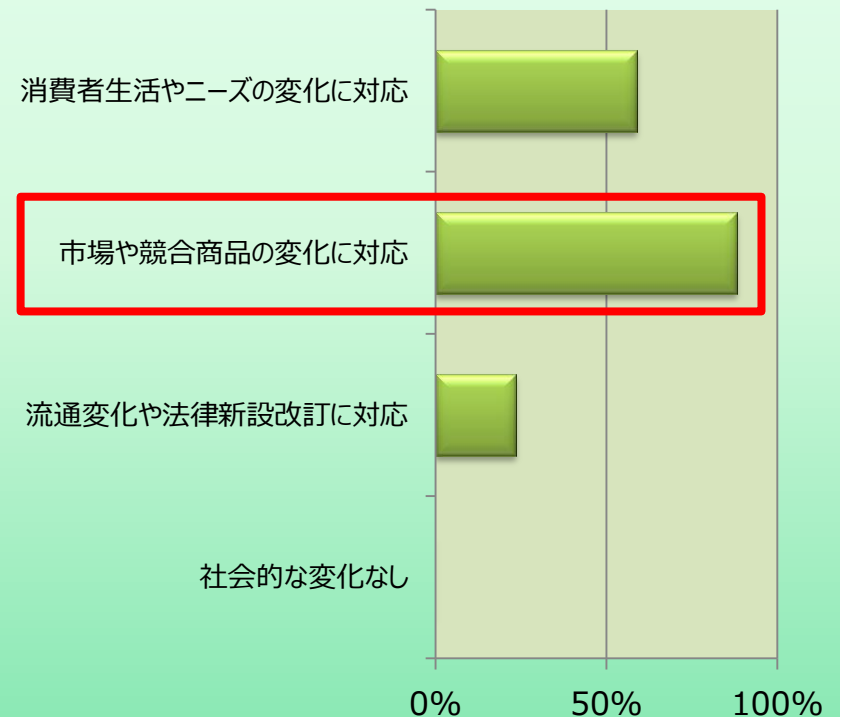
n=81



[Q3] 市場環境（絞込み）

どのような社会変化に対応したか？

n=17



アンケート結果

市場創造型商品の成功要因

市場創造型商品は成功商品全般に比べ0.3ポイントほど高く評価されている。

[Q4-5] 成功要因

どの程度優れていたのか？

成功商品全般 n=81

市場創造型商品 n=17

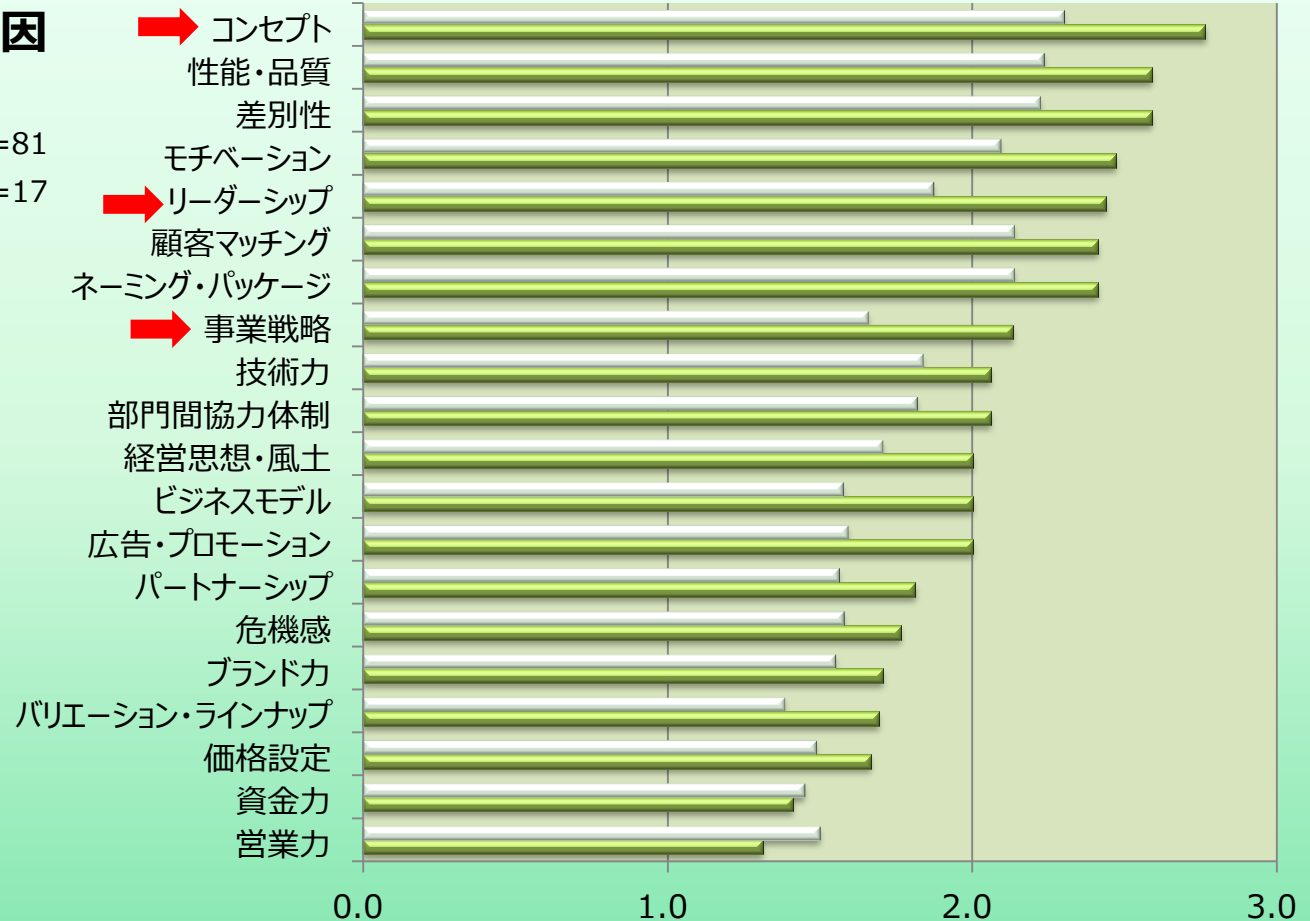
3:非常に優れている

2:他より優れている

1:他と変わらない

0:他より劣る

0.5ポイント以上の
差がある項目



アンケート結果

市場創造型商品の成功要因

コンセプト、パフォーマンス(性能・品質)、差別性がTop3に位置している。

[Q4-5] 成功要因

どの程度優れていたのか？

n=17

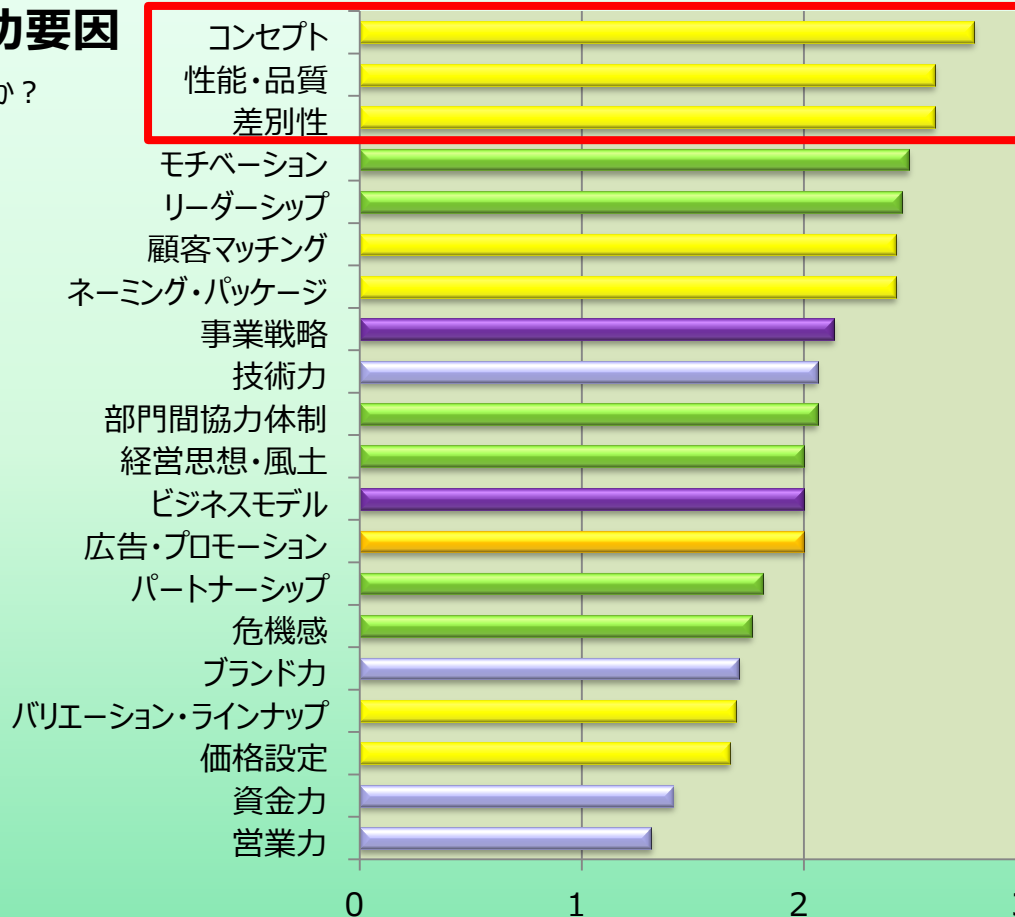
3:非常に優れている

2:他より優れている

1:他と変わらない

0:他より劣る

- 商品力
- 組織能力
- 経営資源
- 戦略
- 広告



(全体)

- コンセプト
- 性能・品質
- 差別性
- 顧客マッチング
- ネーミング・パッケージ
- モチベーション
- リーダーシップ
- 技術力
- 部門間協力体制
- 経営思想・風土
- 事業戦略
- 広告・プロモーション
- 危機感
- ビジネスモデル
- パートナーシップ
- ブランド力
- 営業力
- 価格設定
- 資金力
- バリエーション・ラインナップ

4. まとめ

本年度研究のまとめ_1

1. 成功商品開発はどうしたらいいと思われているのか？

- 成功商品を開発するには、「**コンセプト**」「**差別性**」など商品企画に関わる部分や、「**消費者変化**」「**市場・競合変化**」に対応することが必須項目と考えられている。また、担当者の高い**モチベーション**についても必須項目に上がっていた。
- 商品の成功を促進する要因としては、「**営業力**」「**資金力**」「**ブランド力**」といった経営資産があると考えられている。

2. 成功したと考えられる商品の成功要因は何だったのか？

- 成功したと考えられる商品は、「**消費者変化**(62%)」「**市場・競合変化**(49%)」に対応していた。
- 成功したと考えられる商品は、「**コンセプト**」「**性能・品質**」「**差別性**」「**顧客マッチング**」「**ネーミング・パッケージ**」と言った商品に関わる部分で高いポイントをあげた。
- 商品に関わる部分に次いで、「**モチベーション**」「**リーダーシップ**」と言った人的能力に関わる部分が高いポイントをあげた。
- 成功要因の認識では低い評価であった「**性能・品質**(必須12位,促進11位,総合9位/23項目)」が高順位に入っている。

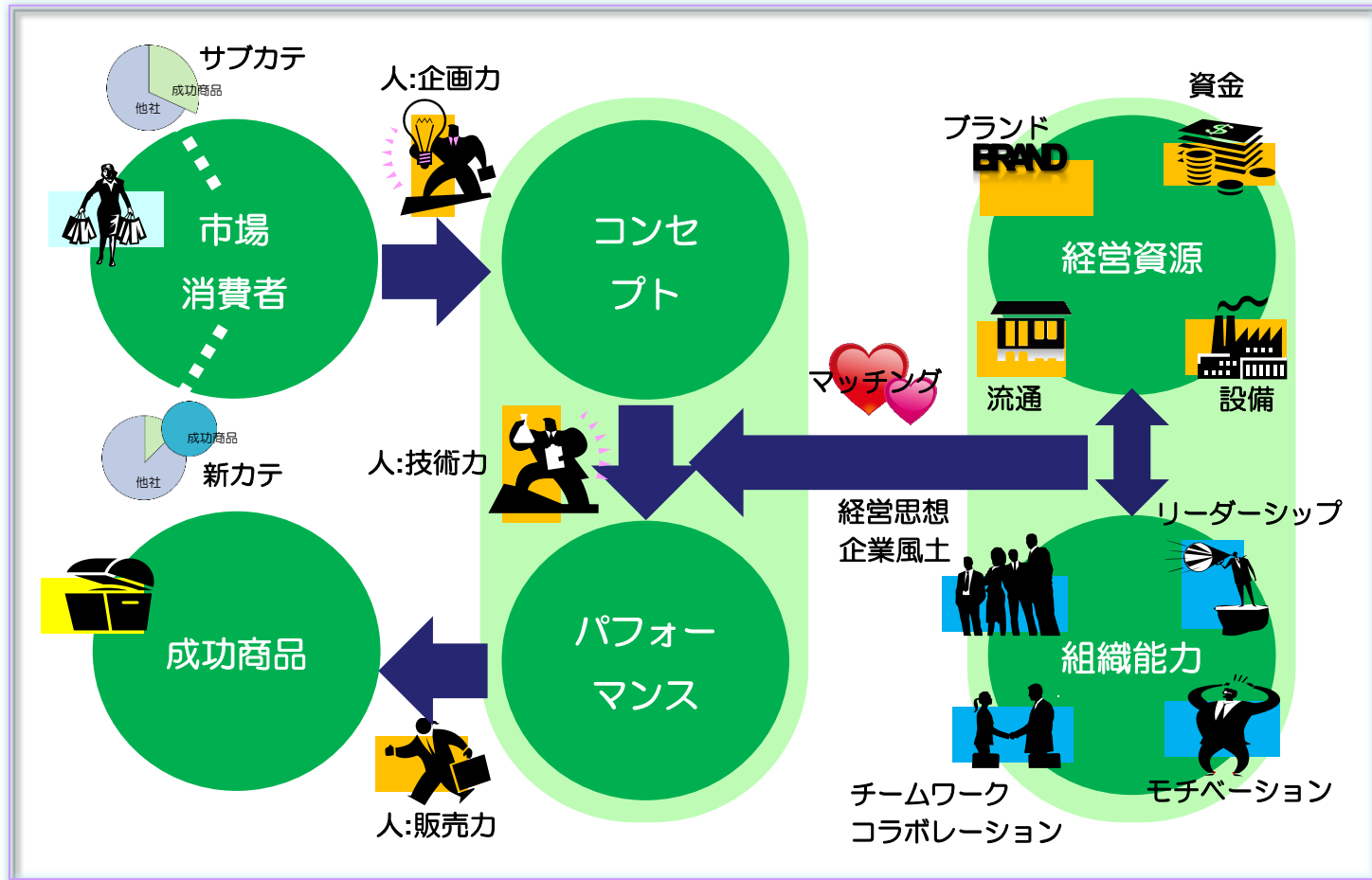
本年度研究のまとめ_2

3. 市場創造型の商品のはいかにして生み出されるのか？

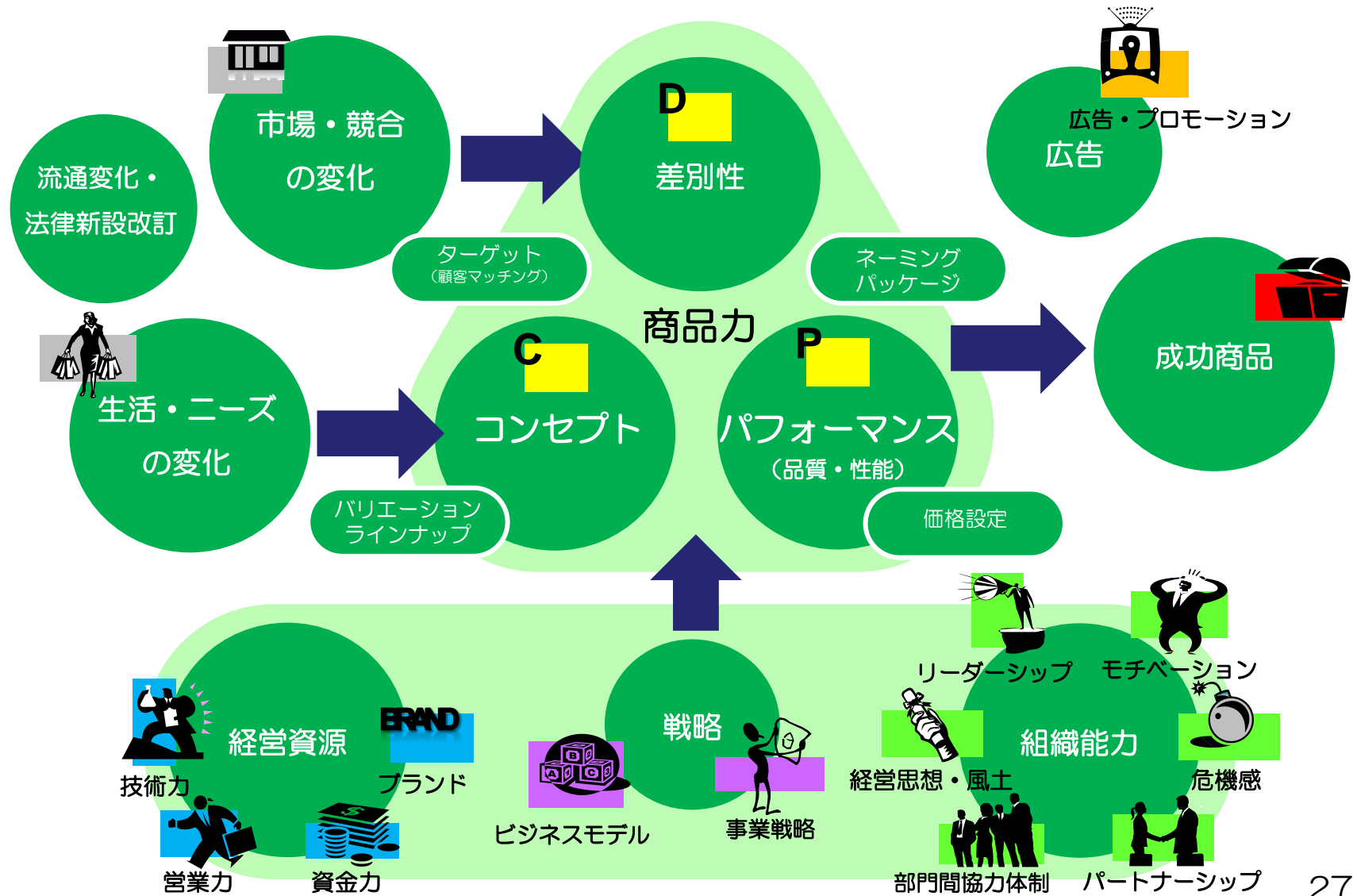
- 成功要因の平均ポイントを見ると、市場創造型商品(2.06)、成功商品一般(1.78)となっており、市場創造型商品の方がポイントが高い。
- 「**コンセプト**」「**リーダーシップ**」「**事業戦略**」で、市場創造型商品と成功商品一般と差が0.5ポイント以上開いている。
- 市場創造型商品は成功商品一般より「**市場・競合商品の変化に対応**」の数値が高くなっているという違いが見られる。
- 市場創造型商品も成功商品一般と同じように、「**コンセプト**」「**品質と性能**」「**差別性**」など商品力の主要要素が上位を占めた。
- 「**モチベーション**」「**リーダーシップ**」など人的要素が上位3要素に続く点が、成功商品一般と市場創造型商品を比べた時の違いとして認識できた。

「昨年度研究のまとめ」との比較

昨年まとめには、「差別性」の記載が抜け落ちていた。



本年度研究のまとめ_3



5. 次年度以降の活動

次年度以降の活動について

- 今回の定量調査によって、新市場創造型の商品開発の成功要因研究は一巡したと考えられます。
- ただし、調査手法の不完全さや調査対象の母数の少なさと言った問題は残されている上に、分析方法についても稚拙な部分がありより精度の高い研究を行う必要性は残ると思われれます。
- しかしながら、実務において意識すべき点や、それぞれの要素の関連性については概略整理をすることができ、一定の成果は上げることができたと考えられます。
- 以上の事より、2004年にスタートした「成功商品開発研究フォーラム」を引継いで行ってきた本研究は、本年を持って一旦の区切りとしたいと思います。
- 今後は、学術的な視点での研究は他に譲るとして、より現場に近い形で役立つ研究を念頭に新たな活動を検討したいと思います。

謝辞

思い返すと、本研究のきっかけとなった「成功商品研究開発フォーラム」に参加する機会を得ることができたことを幸運に思います。このフォーラムで数々の事例を紹介いただいた講演者の皆様、ともに成功要因の分析に取り組んでくれた同士の皆様に感謝します。

はからずして長期間にわたりフォーラムに参加することとなり、その流れから本分科会のリーダーに私を指名して頂き、数々のアドバイスをいただいた梅澤伸嘉先生に厚く感謝いたします。

最後に、今回の定量調査にご協力いただいた多くの皆様に感謝します。ありがとうございました。

第3分科会リーダー 古橋雅彦

参考資料

調査票

Q1. あなたが直接的間接的に関わった商品やサービスで、成功したと思えるものをひとつ思い浮かべてください。

(以前お勤めの企業のものや外部パートナーとして関わったものでもかまいません。)

- あなたはその商品・サービスにどの程度深く関わっていましたか？ その商品・サービスの開発過程をどの程度ご存知ですか？
- プロジェクトの責任者や担当者として深く関わっていたので、その商品・サービスの開発過程全体を良く知っている。
- プロジェクトの責任者や担当者として関わっていたので、その商品・サービスの開発過程は大体わかる。
- プロジェクトの責任者や担当者ではなかったが、状況は良く見聞きしていたので、その商品・サービスの開発過程は大体わかる。
- プロジェクトの責任者や担当者ではないので、その商品・サービスの開発過程について、噂程度には知っているが詳しくはわからない。
- 成功したと言えるような商品・サービスは身近では思い浮かばない。

Q2. その商品・サービスは、以下の条件にあてはまっていると思いますか？ あてはまるものをすべて選んでください。

- カテゴリのシェアでNo.1になったことがある。
- カテゴリのシェアで3位以内に入ったことがある。
- 5年以上企業に対して十分な利益をもたらした。
- 10年以上企業に対して十分な利益をもたらした。
- これまでにない全く新しいカテゴリの商品である。
- 既存カテゴリ内に新しいサブカテゴリを作った商品である。
- 複数のカテゴリをまたがった新しいタイプの商品である。
- あてはまるものはない

Q3. その商品・サービスは、以下のような社会変化に対応した商品だと思いませんか？

- 市場や競合商品の変化に対応した商品であった。
- 消費者の生活やニーズの変化に対応した商品であった。
- 流通の変化や法律の新設改訂に対応した商品であった。
- 販売前後に商品・サービスに影響するような社会的な変化はなかった。

調査票

Q4. その商品・サービスは、他の一般的な商品・サービスと比べ、どのような特徴があったと思いますか？

- ◆ コンセプト
- ◆ 性能や品質
- ◆ 商品・サービスの差別性
- ◆ 対象顧客のマッチング
- ◆ ネーミングやパッケージ
- ◆ バリエーションやラインナップ
- ◆ 適切な価格設定
- ◆ 事業戦略
- ◆ 広告やプロモーション
- ◆ ビジネスモデル

<選択肢>

1. 非常に優れていた
2. 他より優れていた
3. 他とかわらない
4. 他より劣っていた
5. わからない

Q5. その商品を販売した会社は、同業他社と比べ、どのような特徴があると思いますか？

- ◆ 高い自社技術力を持っていた
- ◆ その分野で強いブランド力を持っていた
- ◆ 流通で強い営業力を持っていた
- ◆ 商品開発や販売に十分な資金力があつた
- ◆ 新規商品開発を後押しする経営思想や風土があつた
- ◆ プロジェクトを推進する強力なリーダーシップがあつた
- ◆ 社内に部門を越えた協力体制があつた
- ◆ プロジェクトメンバーのモチベーションが高かつた
- ◆ 社外のパートナーシップを取り付けるキーマンがいた
- ◆ 会社やプロジェクトの状況に危機感を持っていた

<選択肢>

1. 非常にあてはまる
2. あてはまる
3. かわらない
4. あてはまらない
5. わからない

調査票

Q6. その商品のカテゴリとして最も近いものを教えてください。

<選択肢>

- | | | | |
|---------------|----------------|-----------------|----------------|
| 1. 食品 | 6. アパレル・ファッション | 9. 住宅・家具 | 13. ネットサービス |
| 2. 菓子 | 7. 化粧品 | 10. 自動車など機械製品 | 14. ネット以外のサービス |
| 3. アルコール飲料 | 8. 日用雑貨 | 11. 家電・ITなど電気製品 | 15. その他 |
| 4. アルコール以外の飲料 | 9. 医薬品 | 12. ソフトウェア | |

Q7. もしよろしかったら、その商品・サービスの具体的な企業名と商品・サービス名を教えてください。

具体的な名称は分析のためだけに使い、一般に公開されることはありませんので、ご記入をお願いします。

Q8. あなたは成功する商品・サービスをつくるために重要なものはなんだと考えますか？

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| ◆ 市場や競合の変化への対応 | ◆ これまでにないビジネスモデル |
| ◆ 消費者の生活やニーズの変化への対応 | ◆ 高い自社技術力 |
| ◆ 流通の変化や法律の新設改訂への対応 | ◆ 強いブランド力 |
| ◆ 優れた商品コンセプト | ◆ 強い営業力 |
| ◆ 高い品質 | ◆ 開発販売に十分な資金力 |
| ◆ 競合に対する差別性 | ◆ 新規商品開発を後押しする経営思想や風土 |
| ◆ 的確なターゲット設定 | ◆ プロジェクトを推進する強力なリーダーシップ |
| ◆ 優れたネーミングやパッケージ | ◆ 社内に部門を越えた協力体制 |
| ◆ 的確な商品バリエーション/ラインナップ | ◆ プロジェクトメンバーの高いモチベーション |
| ◆ 的確な価格設定 | ◆ 社外のパートナーシップ |
| ◆ 事業の全体戦略 | ◆ 会社やプロジェクトに対する危機感 |
| ◆ 効果的な広告・プロモーション | |

<選択肢>

1. 必須
2. あった方が良い
3. どちらでも良い
4. わからない