

聖域化理論に基づく2つのMIP

- 平和主義経済と市場創造学 -

市場創造研究講演会
梅澤伸嘉市創研代表理事

2016/6/8
於:ベルサール神田

目次

1. 成功率が低い要因
2. 競い合いの限界
3. 聖域化理論
4. 平和主義経済社会に向けて
5. 市場創造研究学 -市場創造研究 vol 5,2016参照

1. 成功率が低い要因

なぜ成功率が低いのか

- ① MIPがめったに生まれない
- ② MIPの経営上のメリットを知らない
- ③ MIPの生み方を知らない
- ④ 現在とっている開発手法が成功商品(MIP)の条件を満たしていない
- ⑤ そもそも新商品開発の目的がおかしい
- ⑥ 本音では強く「成功したい」と思っていない
- ⑦ 成功商品の定義がない
- ⑧ 失敗の原因を正しく理解していない
- ⑨ 成功商品は偶然にしか生まれなかった
- ⑩ 1歳未満の短命商品がたくさん生まれるということは避けられないという認識が強い
- 11 「成功率を高める気持ちは強くもっている」と答える現実が成功率向上を妨げている

長期間(10年以上)一定以上の利益を
生みつつづける商品

成功商品

＝ 長期間高利益商品

＝ 長期間NO.1 商品

≡ M. I. P.

(Market Initiating Product)

成功率向上のモデル

$$Z = \frac{y}{x}$$

Z=成功率

x=開発導入商品数

y=成功商品数

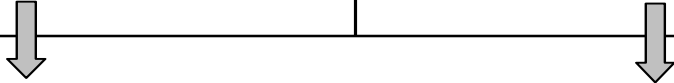
モデルA = xを一定にしてyを増やす

モデルB = xを減らして一定のyを確保する

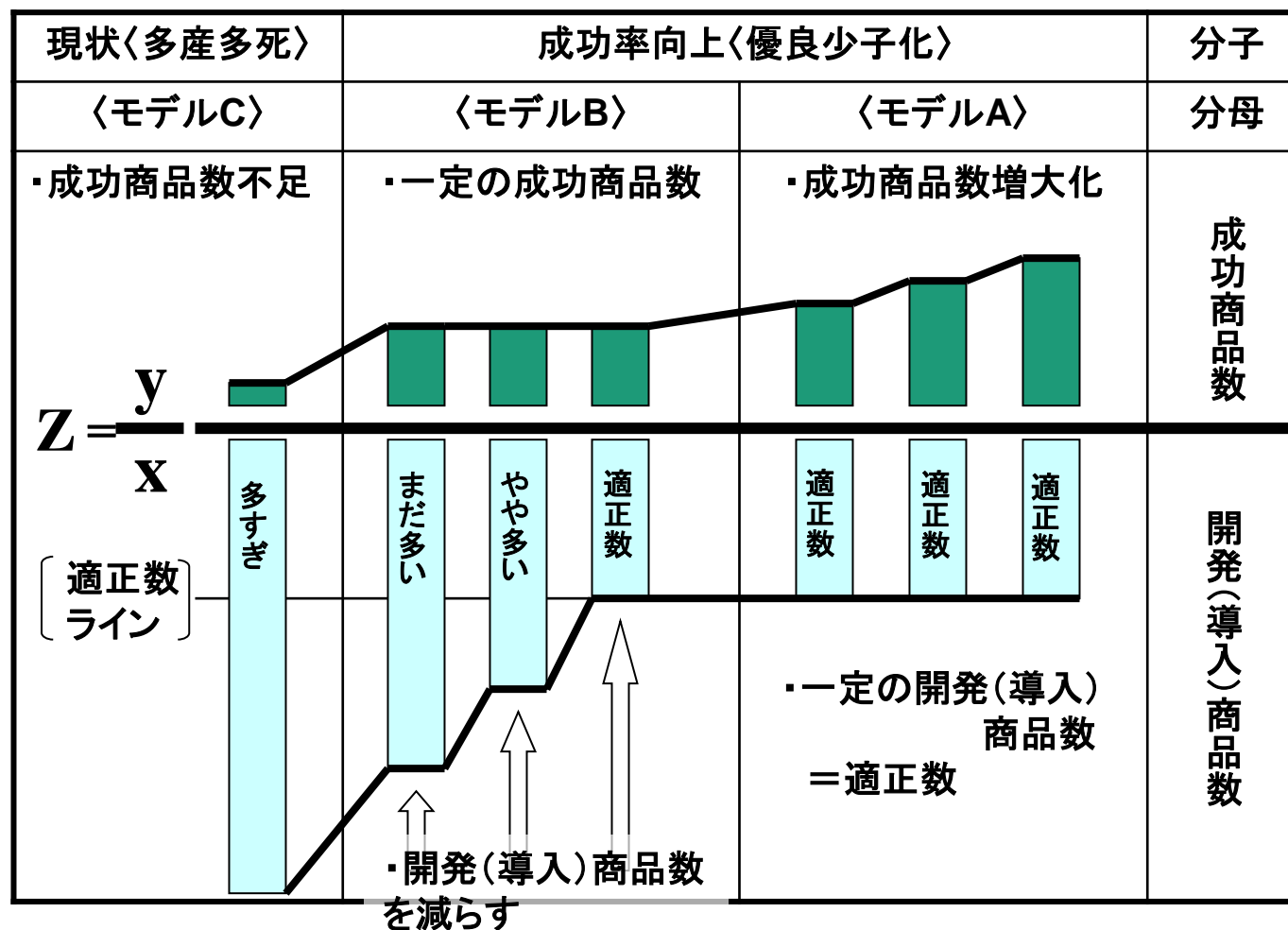
モデルC = xを増やしてyを増やす

成功率向上モデルの内訳と比較

モデル 特徴	モデルA	モデルB	モデルC
基本	適正な一定の「分母」の中で「分子」を増やす	一定の「分子」を得るために「分母」を減らす	「分子」たくさん出すために「分母」を増やす
タイプ	「野球打率型」の成功率向上	「手作り制作数制限型」の成功率向上	「開発数パラドックス」の成功率低減
思想	一層当てる確率を高める (ヒットを増やす)	当てる確率を高める (打数を減らす)	数打ちや当たる (打数を増やして無駄打ち)
ステージ	第2ステージ 〈理想的目標〉	第1ステージ 〈当面の目標〉	多くの企業の現状
具体的 施策	<ul style="list-style-type: none"> ・理想的な適正数を決める ・「自社の基準」をすべてクリアする開発体制 ・CとPのストック ・できるだけ需要量の大きいMIPを開発 ・発売前までに必要な市場調査は完璧に行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド強化に値しないライン追加をやめる ・C/Pスコアが基準を越えない商品は発売しない ・CとPのストック ・できるだけ需要量の大きいMIPを開発 ・発売前までにできるだけ市場調査を徹底する 	<ul style="list-style-type: none"> ・いかに時間と費用を最小にするかを優先している ・ので「成功率」は向上しない ・当面〈モデルB〉の施策が実行できるよう「マンボウ病」を治すことが先決

毎年発売され 新商品の数々	超優良少子化 ＝適正数	優良少子化 ＝成功商品の数の割に 少ない	多産多死 (マンボウ病)
成功率	一層高まる	高まる	低
1発売商品当たり 時間・資金・人材	十分 ※だから成功率が高まる	「分母」が減るにつれて 十分になっていく	不足 ※だから成功率が低下する
最大の課題	・開発(導入)商品の適正数は 企業の体力強化、人員増に 伴って増加させることができる ⇒更に企業力強化される	・開発(導入)商品数は 適正よりは多いが、 それを適正数目指して 減らしても成功商品が 確保できるよう開発力を 強化することが目標	・開発(導入)商品数が 多すぎるのが最大の課題。 その原因である「マンボウ病」 を治さない限り、企業収益、 従業員の心身の健康、 地球環境保善はままならず、 かつ倒産の危険性を 常にはらむ
	 MIP開発＋発売前にテストで確認 ＝分母が減って分子が増える秘訣		

成功率向上モデルのイメージ — 開発数パラドックス



《7, 143商品の実態》

成功商品と成功率

成功商品とは、10年以上生存した商品

失敗商品とは、3年未満で終売した商品

$$\text{成功率の計算} = \frac{\text{10年以上生存商品数}}{\text{当該期間発売数}}$$

$$\text{失敗率の計算} = \frac{\text{3年未満終売商品数}}{\text{当該期間発売数}}$$

★厳密な定義 ①発売前 ②1年間打率 ③終身打率

《7, 143商品の実態》

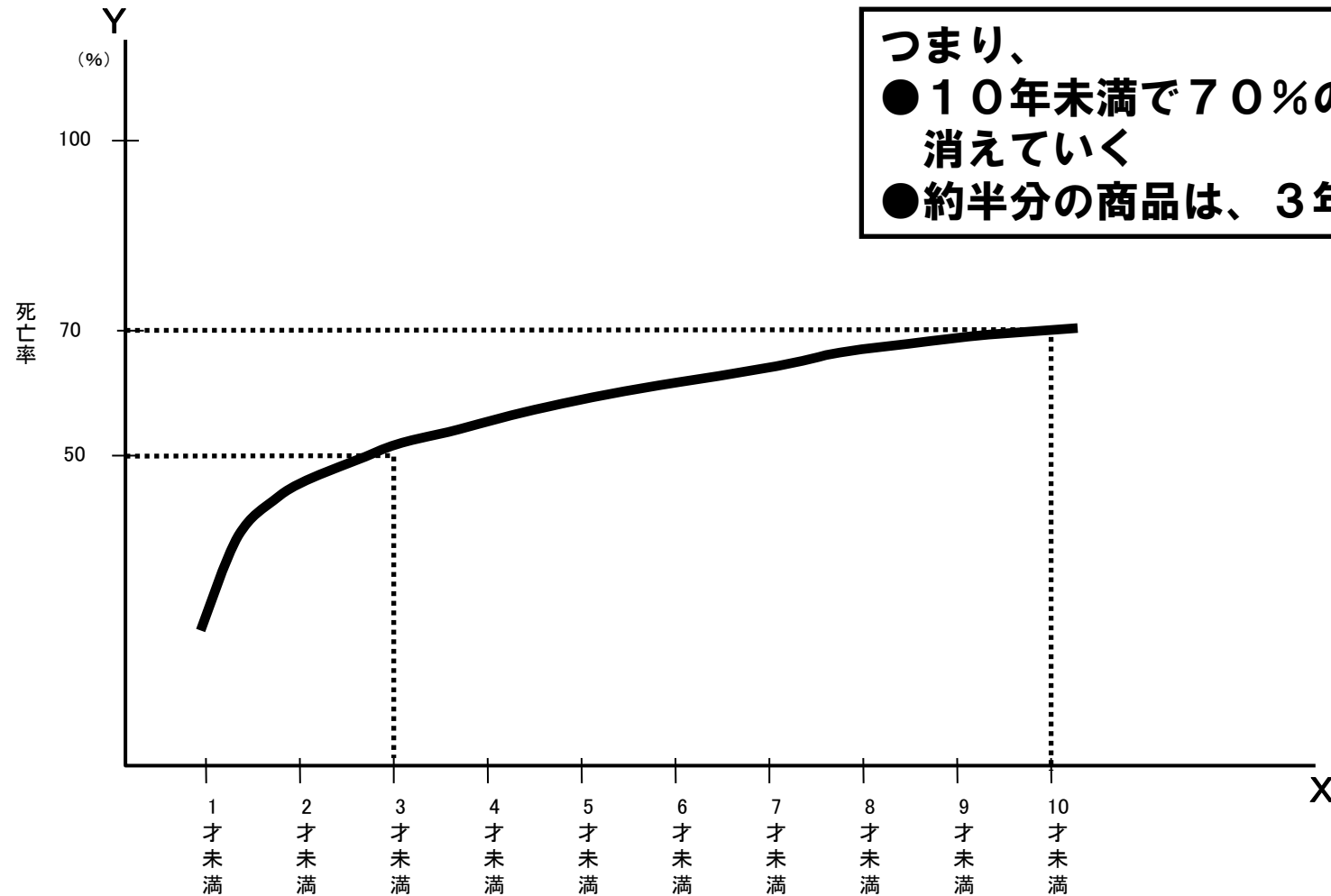
成功商品と失敗商品の関係

市場に 定義	生存		終売	
	10年以上	10年未満	10年未満	3年未満
商品の成功 ・失敗分類	成功商品	成功商品の 可能性有り <small>しかしまだ成功商品ではない</small>	成功商品の 可能性無し <small>しかし失敗商品とも 断じ難い</small>	失敗商品
天候の比喻	晴	曇り	曇りのち雨	雨
利益※	有	無	無	無

※すなわち、本研究での「成功商品」「失敗商品」はいずれも利益が出るか否かを根拠にしています。

《7, 143商品の実態》

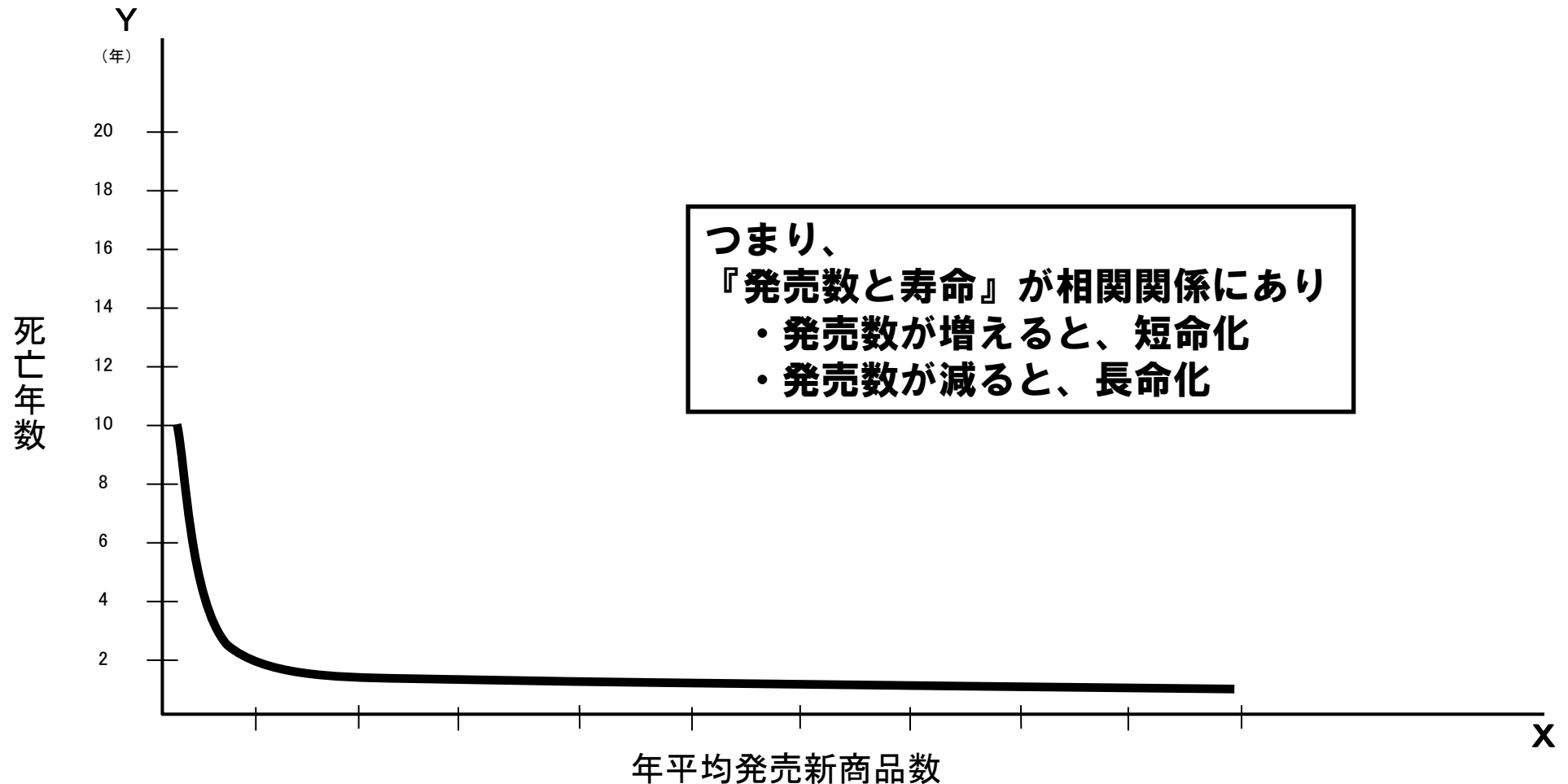
累積死亡率の実態 n=7,143



つまり、
● 10年未満で70%の近くの商品が消えていく
● 約半分の商品は、3年未満で消えていく

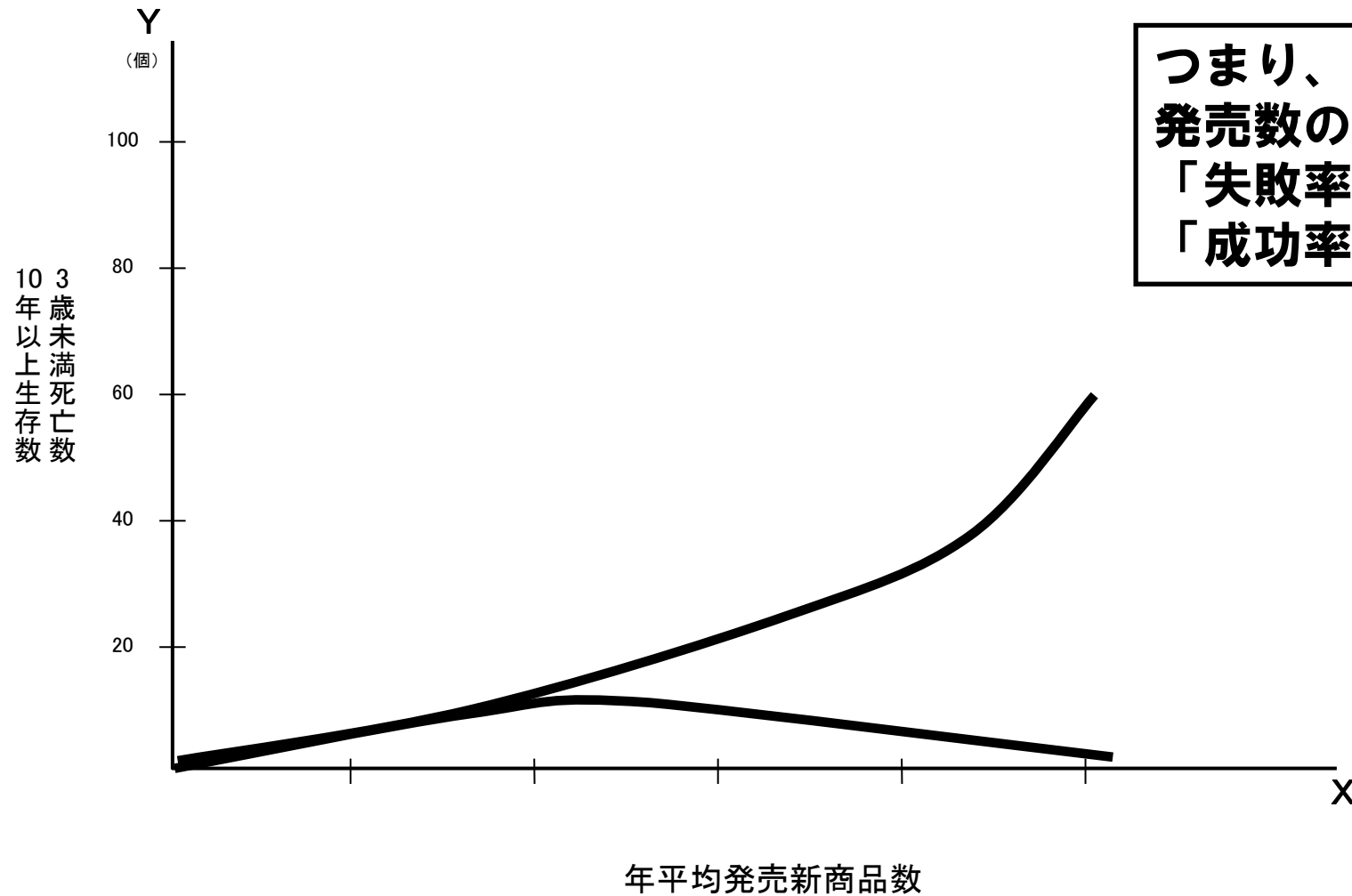
《7, 143商品の実態》

年平均発売新商品数と生存年数(寿命)の関係 n=7,143



《7, 143商品の実態》

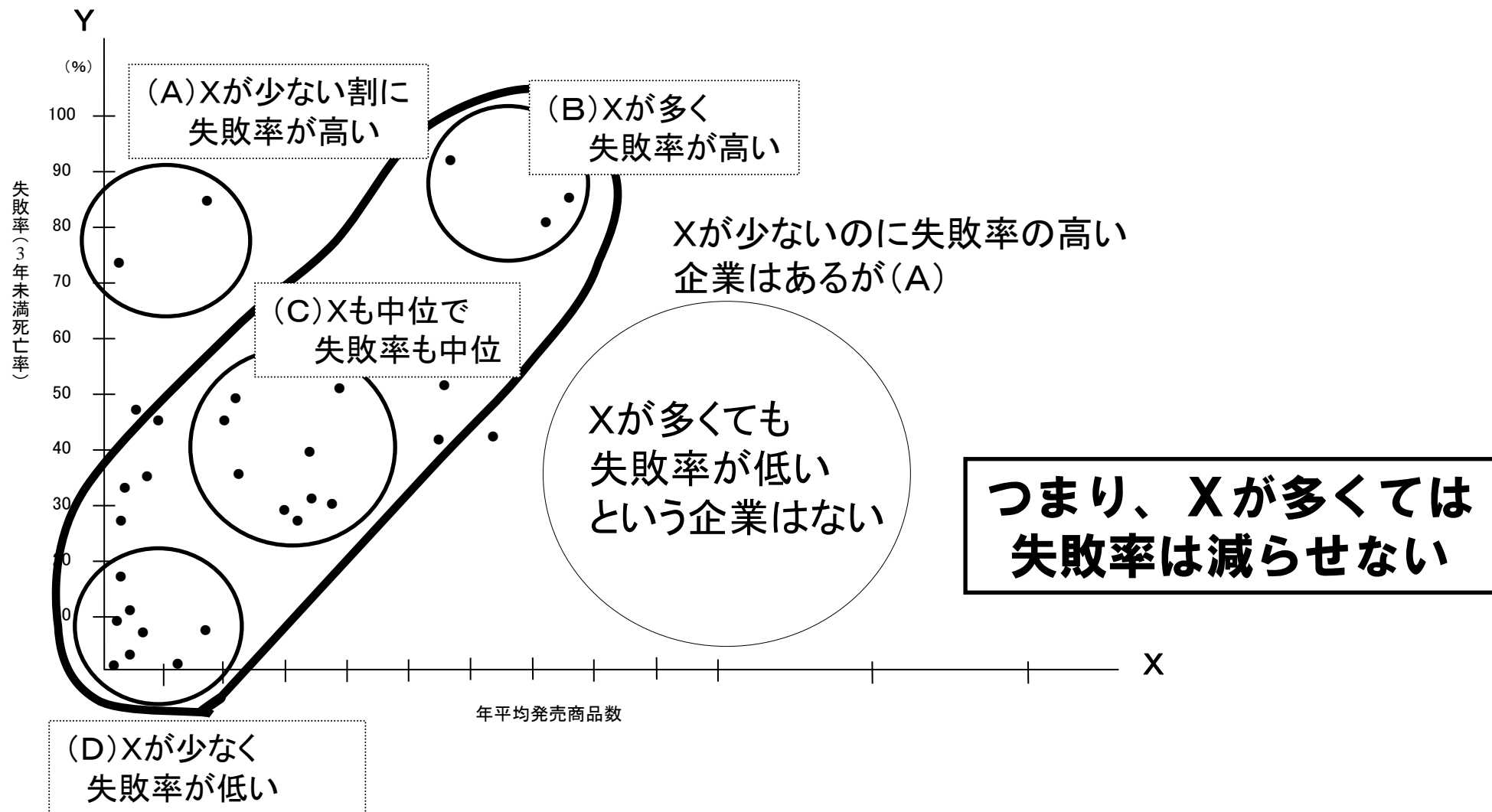
年平均発売新商品数と成功率と失敗率 n=7,143



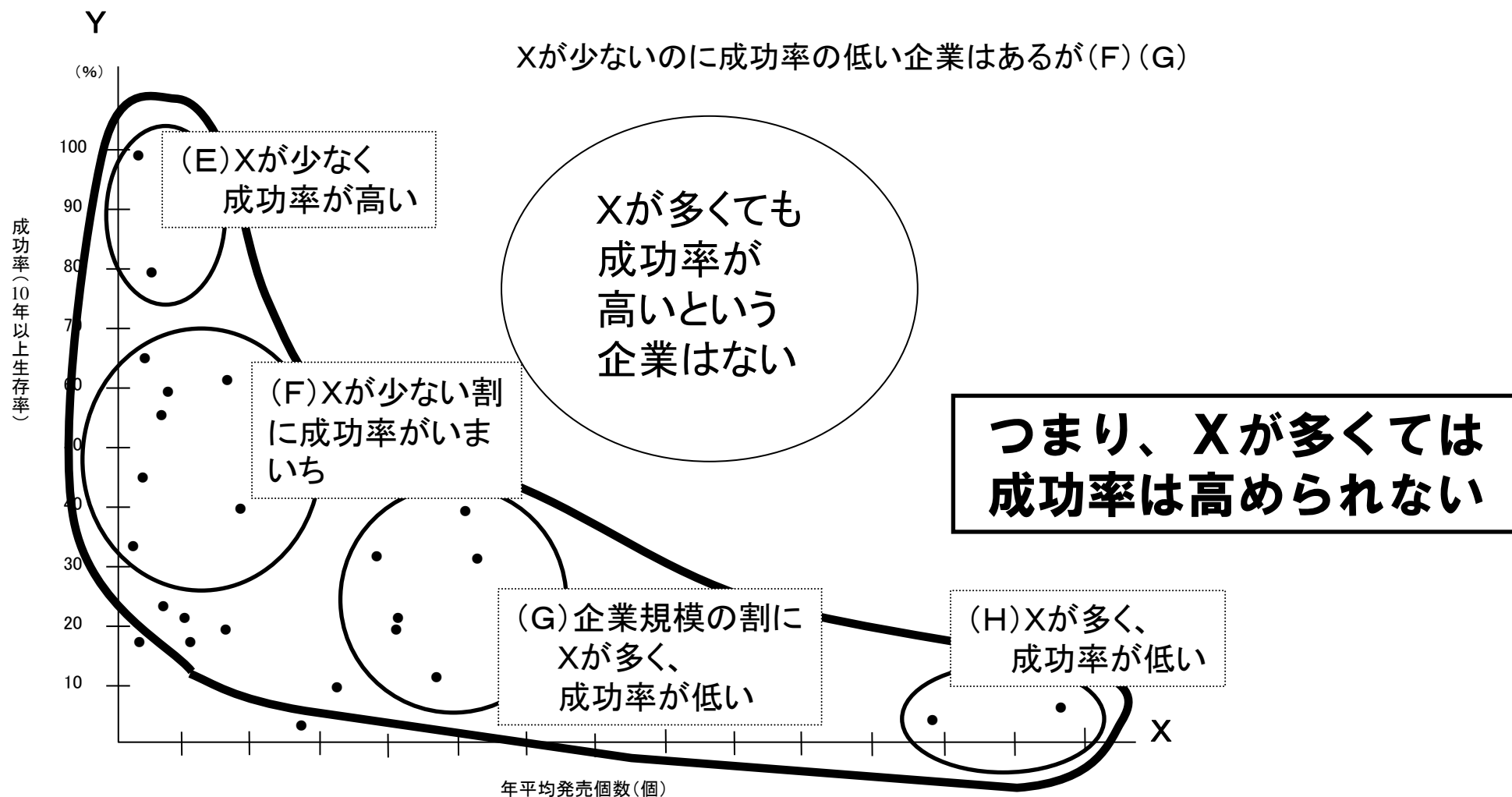
つまり、
発売数の増加につれて
「失敗率」は高まり、
「成功率」は低下する。

《7, 143商品の実態》

年平均発売商品数と各企業の失敗率(93年~05年発売)



年平均新商品発売数と各企業の成功率 (n=24社)



なぜMIPの成功率は圧倒的に高いのか

■ MIP理論の成り立ち

- (1) 仮説: J社25商品(全国導入)の中でMIPは後発商品より明らかに長寿NO. 1
- (2) 検証: 223市場の中でMIPは1/2が10年以上NO. 1、後発は1/200

■ MIPが成功する消費者心理

- (1) 消費者はMIPを選ぶ本当の理由を知らない
- (2) 「1/2効果」—長期間NO. 1を保っているMIPは「1/2」以上の確率で最終選択される。「1/2効果」が成立しないMIPは10年未満でNO. 1を奪われる

■ 「1/2効果」をもたらす要因

- (1) 発売初期—「空腹効果」
- (2) その後長期間—「トロッコ効果」—ベストセラー効果、カテゴリー代表効果、商品パフォーマンス

■ MIPがNO. 1を奪われる要因

- 追いかけて効果、類似市場優位効果、大砲による逆転効果

「新市場創造型商品」の売上金額と利益の大きさ

		新市場創造型商品(10商品) (平均20年)	後発商品(15商品) (平均6年)
累積	売上金額	50	1
	利益	80	1
単年平均	売上金額	15	1
	利益	24	1

先発して市場を創造してもシェアNo1. になれないことがある

●追いかけ効果●

「消費者は、後から発売された商品の方が品質や性能が良いことを知っている商品の場合、先発商品より後から発売された商品を選ぶことが多い」

ex: エレクトロニクス関係の市場

●大砲による逆転効果●

「後発商品が多量のマーケティング投資(広告・販売)の力でねじふせ、先発商品のシェア NO. 1の維持を妨げる効果」

ex: 缶コーヒー市場(先発: UCC、後発: 日本コカコーラ⇒現在シェアNO. 1は日本コカコーラ)

→凡人コンセプトの場合も「砂漠の旅人」状態にすることでNO. 1になれる

●類似市場優位効果●

「自社にとって優位な市場の隣にできた新市場に後発で参入すれば、先発商品のシェアNO. 1の維持を妨げる効果」

ex: レトルトカレー市場(先発: 大塚食品(ボンカレー)、後発: ハウス食品(ククレカレー)
⇒現在シェアNO. 1はハウス食品

⇒逆に、御社の強みを生かして、後発してもシェアNO. 1になれる可能性がある。

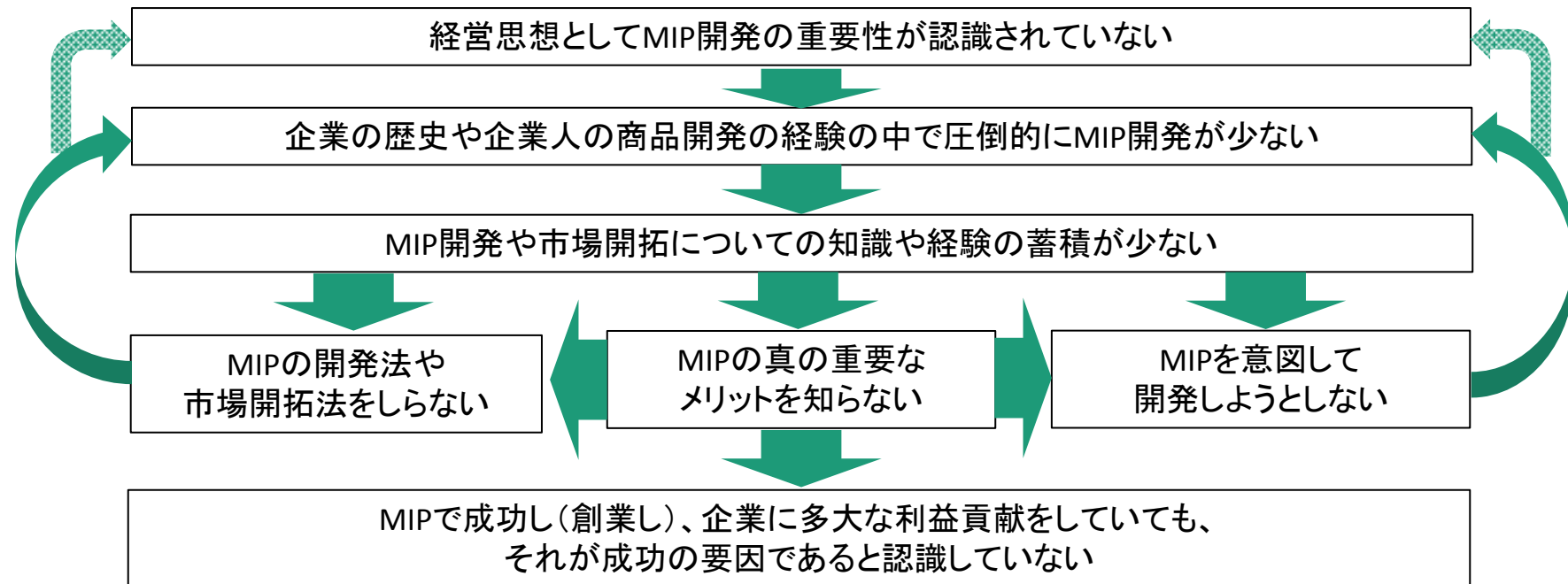
なぜMIPは少ないのか

- a. 必要性を十分に理解していない
- b. 必要性を理解していても作り方を知らない
- c. 作り方を知っていても社内のカベが高い
- d. 海外のMIPの手本が減ったし、MIP開発もしない
- e. 「競争優位戦略(差別化戦略)」ではMIPは生まれない
- f. 「生活上の問題を解決する」という発想がマーケティングにない
- g. チャレンジ精神の欠如
- h. 開発する新商品の数が多すぎる

MIPが生まれにくい企業内環境

悪循環を絶ってMIPの数々の経営上のメリットを最大にするために、企業内悪循環をいち早く断ち切ることが不可欠である。

この図は、「MIP」開発が進まない要因を企業内調査で集めた主なものを因果図としてつなげたものである。すべての「MIP」阻害要因が完全に因果関係として繋がっているのだ。そして大元の要因が「MIP」開発の重要性の認識の欠如なのだ。ぜひ自社の要因を明確にしていきたい。



2. 戦い合いの限界

戦い合うことのメリット/デメリット

《メリット》

- a.No.1(勝ち組)の売上、利益が高い
- b.市場がある/見える
- c.勝つ快感
- d.社員の志気、団結力高まる
- e.商品開発しやすい
- f.従来どおり開発に慣れている
- g.市場が活性化する
- h.需要予測に慣れている
- i.競い合って品質向上
- j.競い合ってコスト下がる
- k.競い合って技術向上

まとめると

- 1.No.1(勝ち組)に有利
- 2.市場があり、見えているので何を
するかわかる
- 3.勝った時の喜びがあり、従業員心
理を操作しやすい
- 4.慣れていて活動しやすい
- 5.切磋琢磨で技術が高まる

《デメリット》

- a.No.1(勝ち組)以外利益うすい
- b.競争優位のためのコストがかかる
- c.価格競争に明け暮れる
- d.ロングセラー少ない
- e.売上、利益の累積性低い
- f.売上が小粒のまま終売するケース
- g.市場が荒れることが多い
- h.攻撃的で血を流す
- i.倒産する可能性が高い
- j.消費者より競合に関心が向かう
- k.MIP開発に人、物、金がまわらな
い
- l.成功商品の確率が低い
- m.競い合うことが目的化
- n.海外進出が歓迎されにくい(進出
圏から)
- o.海外の先はない
- p.話題性がない/低い
- q.広告効率低い

まとめると

致命的

- 1.一部を除いて利益が少ない
- 2.先の破綻に目をおおい惰性的
- 3.一定率の倒産は必然的に発生

戦い合わないことのメリット/デメリット

《メリット》

- a. ½は10年以上No1を保つ。
- b. ½は10年以上高利益を保つ。
- c. ロングセラーが多い。
- d. 売上、利益の累積が大きい。
- e. 新しい市場が生まれる。
- f. 国の経済を向上させる。
- g. 小企業が大企業になりやすい。
- h. 話題性が高い。
- i. 後発参入がいくら多くても約1/2のシェアを保てる。
- j. 業界の共存/共栄が測りやすい。
- k. 業界のリーダーになりやすい。
- l. 新商品の成功率が高い(100倍)
- j. 消費者の生活上の問題を解決する。
- a. 消費者の生活が向上する。
- b. 社員の誇りが高まる。
- c. 常に消費者に関心が向かう。
- d. 1人勝ちが少ないが業界全体の利益が最大化する。
- e. 後発者もMIP化すれば利益が最大化する。
- f. 消費者に関心が向かうので売れる商品開発がしやすい。
- g. 社会、業界が平和的。
- h. 海外進出ができる。
- i. 毎年、売上・利益計画が立てやすい。

まとめると

1. 小企業が大企業になれるきっかけをつかみやすい。
2. ½の高確率でロングセラー商品を手にでき、地球資源の無駄使いが少ない。
3. それ故、毎年コンスタントな売上と利益が得やすい。
4. それは競合にではなく、消費者の生活の関心が必然的に向くというメリットがあるからである。つまり、市場を創造し、市場を拡大し、商品の成功率が圧倒的に高い。それ故に、企業に永続的利益をもたらし、国の経済を豊かにする。

《デメリット》

- a. 多くの企業の経験が少なく手法習得に時間を要す
- b. 経営者やマーケターの不安感
- c. 経営者やマーケターの抵抗
- d. 女々しいイメージ
- e. 競い合わず企業が潤うとは信じがたい
- f. 社内のカベがあつい
- g. 開発になれていない
- h. 市場がない
- i. 戦う敵が見えない
- j. 需要予測が慣れていない
- k. 店のコーナーがない
- l. 戦わないから勝つ快感がない
- m. 勝つ喜びが味わえない

まとめると

1. 以上は当面解決すべきかなり難しい課題であるが致命的なデメリットはない。
2. MIPを志向する経営者は上記課題解決のためのプログラムをもたなければならない。その面倒さ、わずらわしさにチャレンジしなければならない。そのメリットを多くするならば。

3. 聖域化理論

MIP(新市場創造型商品)とは何か

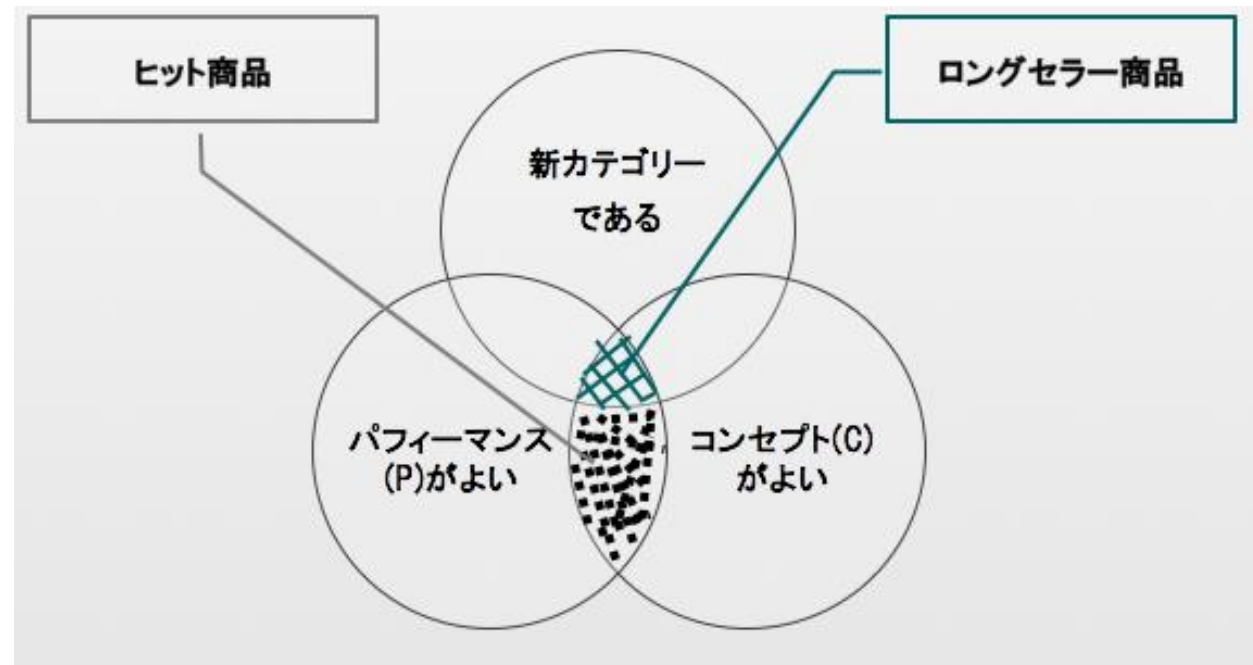
《定義》

「それまでの商品にはできなかった生活上の問題を(商品上以外の問題)を解決する、すなわち、消費者の未充足の強いD・ニーズに応じて生活変化(新しい生活)をもたらす、独自性の高いベネフィットを持った商品である。すなわち、10年以上続く新市場の成立(創造)をもたらした最初の商品である。

《MIPになるための条件》

「買う前に欲しい」と思わせる力(=商品コンセプトの力)と「買った後買って良かった」と思わせる力(=商品パフォーマンスの力)が共に高く「**新カテゴリー**」であること。

ヒット商品とロングセラー商品の違い



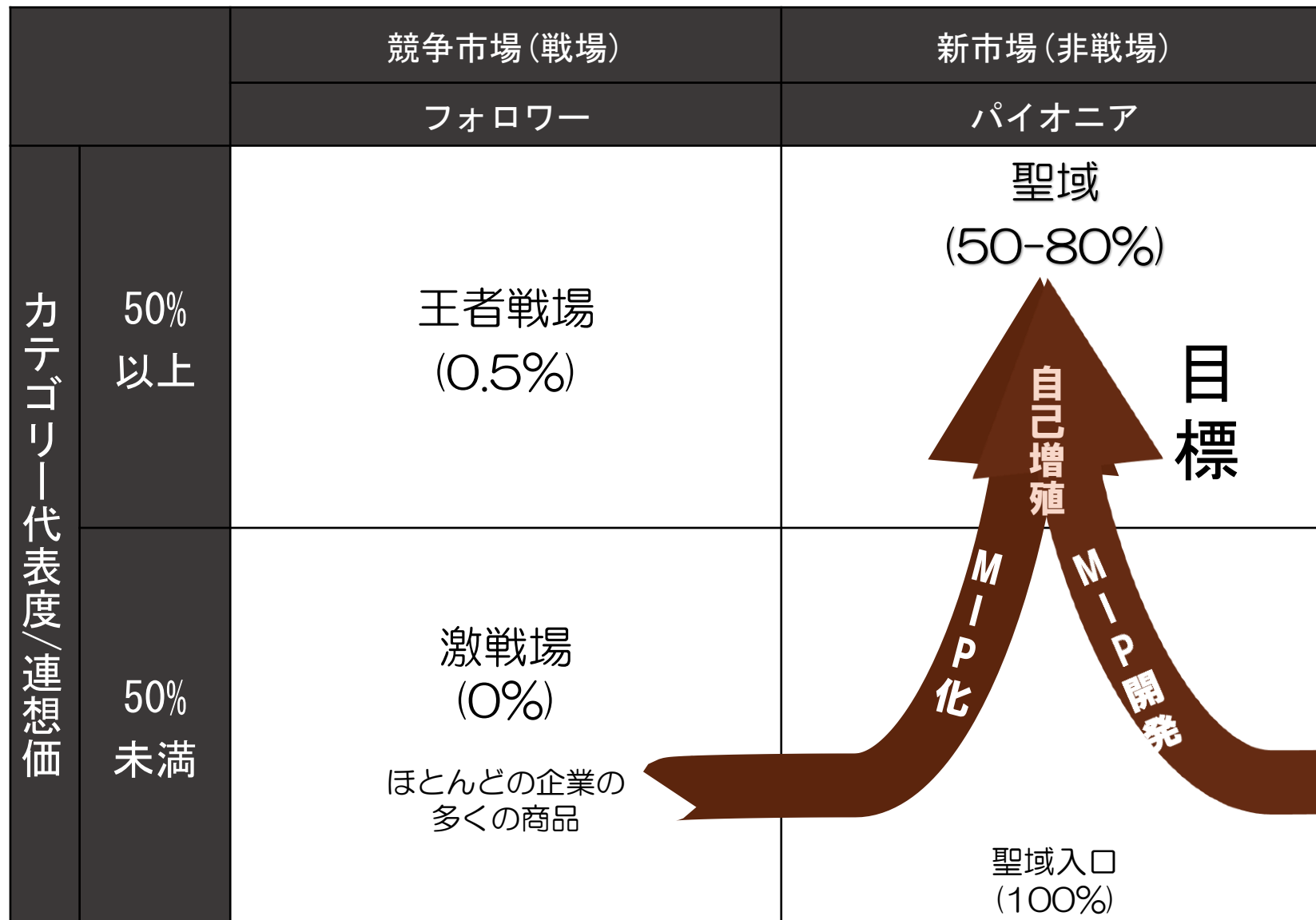
《日本生まれ》

発売年	新カテゴリー名	ブランド名	企業名
1958	即席めん	チキンラーメン	日清食品
1968	男性用シャンプー	トニックシャンプー	サンスター
1971	カップめん	カップヌードル	日清食品
1976	宅配便	クロネコヤマトの宅急便	ヤマト運輸
1979	ヘッドホンステレオ	ウォークマン	ソニー
1982	カビ取り剤	カビキラー	ジョンソン
1983	天ぷら油処理剤	テンプル	ジョンソン
1984	禁煙・節煙パイプ	パイポ	アルマン
1985	レンズ付きフィルム	写ルンです	富士写真フィルム工業

《海外生まれ》

発売年	国	新カテゴリー名	ブランド名	企業名
1948	アメリカ	インスタントカメラ	ポラロイド	ポラロイド
1955	アメリカ	修正液	リキッドペーパー	リキッドペーパー
1959	アメリカ	複写機	ゼロックス	ゼロックス
1961	アメリカ	紙おむつ	パンパース	P&G
1979	アメリカ	のり付きメモ	ポストイット	3M

聖域化理論



- ・ (%) はシェアNo1になる確率。
- ・ 聖域が圧倒的にNo1。

各領域におけるブランドの実態と運命

		競争市場(戦場)	新市場(非戦場)
		フォロワー	パイオニア
カテゴリー代表度／連想価	50%以上	1/200しかNo1になれず、しかも多額の費用を要する。戦い合いやめない限り、長く費用ロス。	1/2~4/5はNo1で売上、利益を少ない費用で得続け、市場拡大につれて売上利益の増加が続く。
	50%未満	大多数の企業の大多数の商品がシェアを競いあって、苦戦。順次、市場撤退。倒産もここから。企業にも経済にも地球にはマイナス。	新カテゴリーを決め、代表度を高めている商品は「聖域」に向けて順調に上昇。 新カテゴリー不明の商品は「聖域」に昇れない。

各領域別 とるべき戦略と商品群分類

		競争市場(戦場)	新市場(非戦場)
		フォロワー	パイオニア
カテゴリー代表度 連想価	50%以上	<p>カテゴリーの代名詞群</p> <p>パイオニアと棲み分け、協力して、市場拡大を続ける。パイオニアと共存共栄すれば長く成功続く。</p>	<p>成功商品群</p> <p>カテゴリーベネフィットを訴求し、市場を拡大し、天まで伸ばす。</p>
	50%未満	<p>苦戦商品群</p> <ul style="list-style-type: none"> 強みをもつ商品はMIP化(新カテゴリー化)。 強みをもたない商品は撤退。 	<p>育成商品群</p> <p>カテゴリーの代名詞度を高める(広販促)非助成知名度50%を超えるまでつづける。</p>

差別化から
手を引く

独自化で
自己増殖

各領域の成績

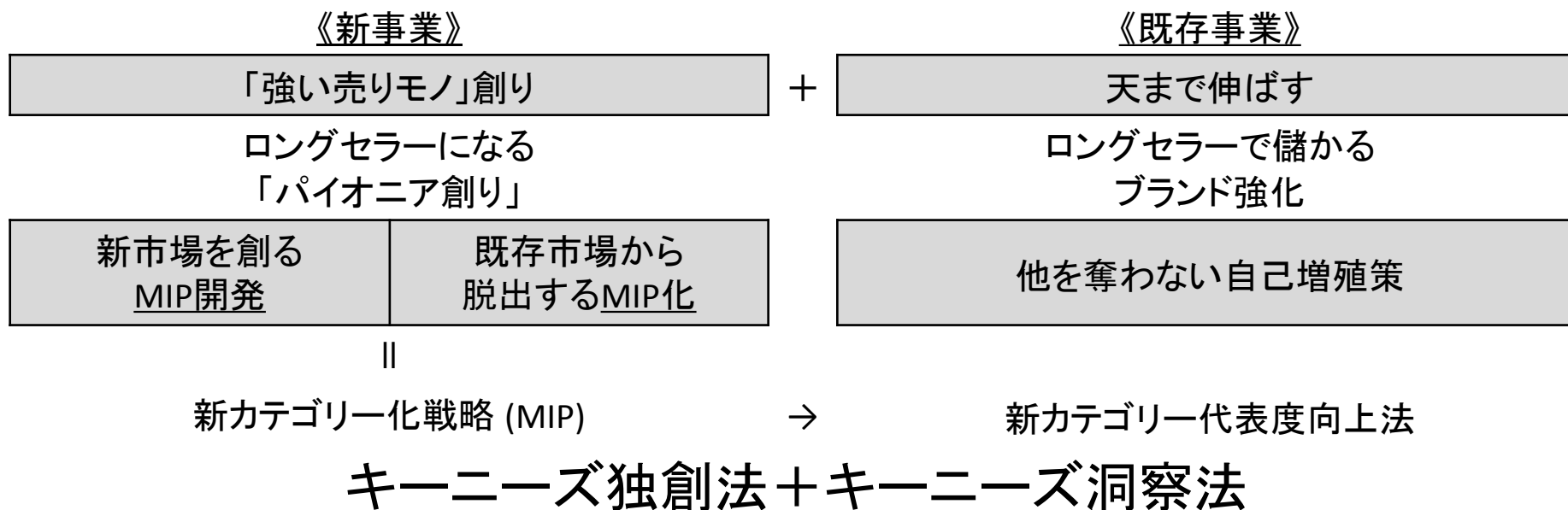
		競争市場(戦場)	新市場(非戦場)
		フォロワー	パイオニア
カテゴリー代表度 連想価	50%以上	カテゴリー代表度が高まって も1/200の確率でしかNo1に なれないので、ほとんどここ にはいない。大資本企業のみ。	2/1~4/5の高確率でNo1が 長く続く、当然、売上、利益 が長く続く。市場拡大に連れ て、売上利益が拡大
	50%未満	2番手以下が競い合って、出 血を続け、売上の大小はあつ てもほとんど利益は薄い。 No1になれる確率は0%。	MIP化かMIP開発で新カテゴ リー化できた商品は競合がい ないので、そのカテゴリーで No1は100%。 ※新カテゴリー名不明のケー スはNo1の確率は不明。

各領域に位置するブランド

		競争市場(戦場)	新市場(非戦場)
		フォロワー	パイオニア
カテゴリー代表度／連想価	50%以上	アクエリアス ジョージア	ポカリスエット、カロリーメイト、 モンカフェ、クロネコヤマト、 キューピー、カップヌードル、 おーいお茶、カビキラー、アイボ ン、トニックシャンプー、ジャバ、 スキンガード、プリウスなどの長 期No1のMIP
	50%未満	2番手以下の無数の苦戦商品	<ul style="list-style-type: none"> • MIP化やMIP開発により新市場を創造し、上昇の商品（カテゴリー名あり） • カテゴリー不明の苦戦商品

- ・上位目的: 社会に喜ばれる企業を永く続ける。
- ・目的: 長期安定的に繁栄。

・手段



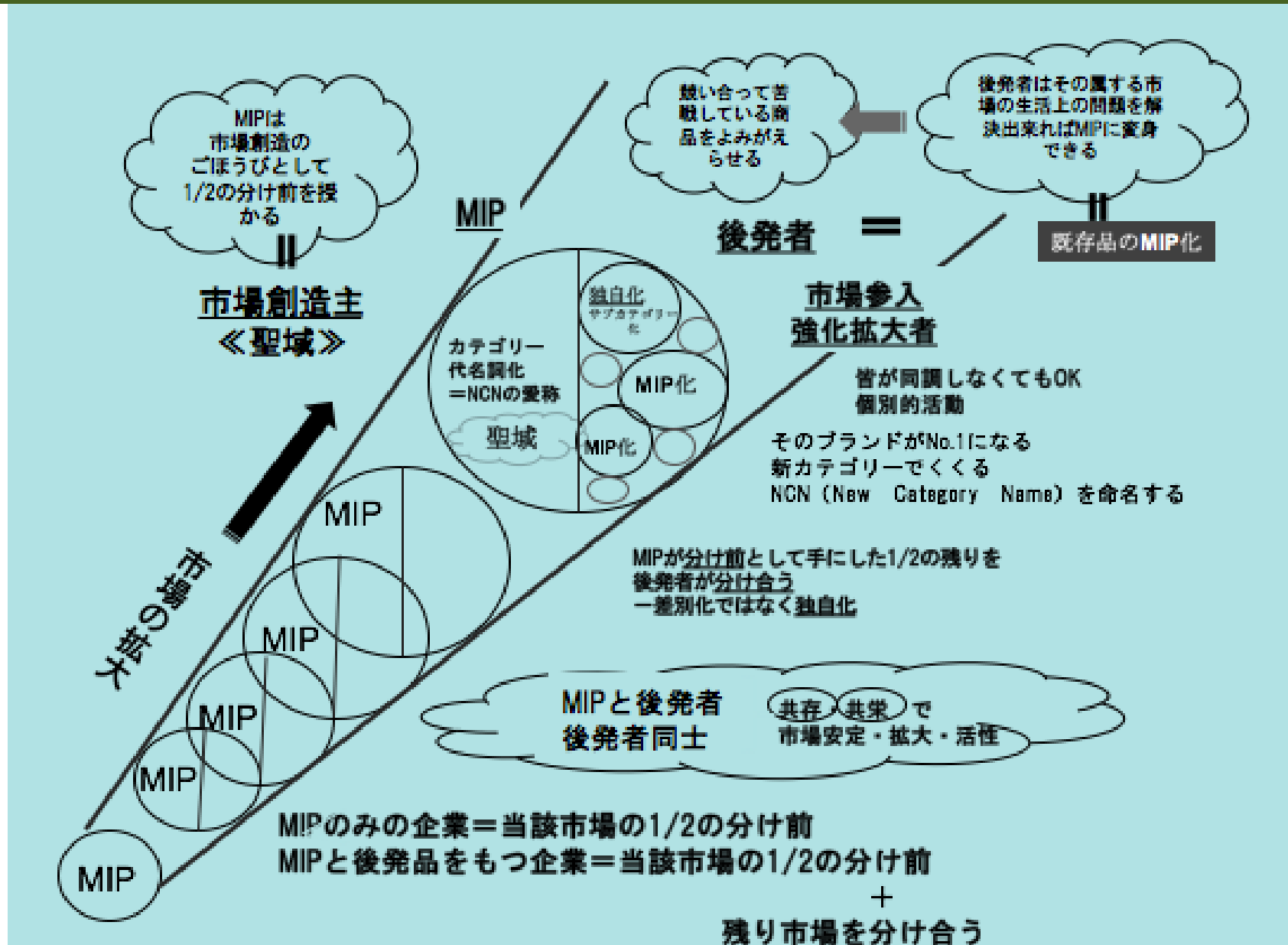
ブランド聖域化理論

理念: ①人を第一に考える。②戦い合わず繁栄。③欲張らず分け合う。④カベをメラキ直る。
(社員と消費者)

MIP開発/MIP化

Step1	MIP化	MIP開発	
<p>激戦場からの脱出。</p>	<p>強みを生かして、未充足の強い生活ニーズに応えられるかどうかを判定。Yesなら生活上の問題を解決して新カテゴリー名をつけ、<u>戦場敗者から脱出できる</u>。生活上の問題を解決する強みがなければボツ。</p>	<p>生活者の行動から未充足の強い生活ニーズを創造し新カテゴリー名をつける。</p>	<p>【独自化】 キーニーズ 法シーズ型</p> <p>【独自開発】 キーニーズ 法ニーズ型</p>
<p>Step2</p> <p>聖域に達するまで自己増殖。</p>	<p>コンスタントに広告販促にお金をかける。カテゴリー一代表度が50%になるまで続ける。仮に追従があっても戦い合わずに市場を拡大させる。</p>		<p>・販促活動</p>
<p>聖域</p>	<p><u>聖域に入ったら、、、</u> 少ない費用で毎年1/2程度のシェアを保つことができ、市場が拡大(自己増殖)していけば、利益も売上も増える。</p>		

自己増殖的に市場を拡大 一鯉の滝昇図



共存共栄のかたち—1市場1社構想

	⑨ 市場創造(MIP)	⑩ 市場内競争
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">自己増殖</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">他者奪取</div>
<拡大の本質>	<ul style="list-style-type: none"> ・multiplication(増殖、掛算、倍加) ・growth(成長) ・create(創造) ★成長力/増殖力 	<ul style="list-style-type: none"> ・capture(奪取) ・struggle(奪い合う) ・compete(競い合う) ・take away(ひったくる) ★競争力/奪取力
<特徴>	<ul style="list-style-type: none"> ・独自の ・さきどり/さきがけ ・先見性 ・先導性 ・安定成長 	<ul style="list-style-type: none"> ・差別的 ・勝ち負け ・浮き沈み
<戦略>	MIP: 新市場創造戦略	競争優位戦略
<典型企業>	トヨタ、コマツ、セブン&アイ、 大塚製薬、ヤマト運輸	ほとんどの企業

4. 平和主義経済社会に向けて

平和主義経済社会に向けて

戦い合いの限界

これ以上「競争優位戦略」の信奉が続けば企業収益が減少し、経済の発展が抑えられるのみならず、そのデメリットによって企業人も消費者もその「幸福追求ニーズ」が妨げられる。

「非戦」経済の実現は可能

「非戦」で本当に経済が成り立つかといえば、それは明らかに可能なのである。それは「聖域化理論」によるMIP開発やMIP化というMIP経営の実行である。MIP経営は戦い合わず、独自の自己増殖して成長するのだ。その典型はトヨタだ。

共存共栄の工夫

平和主義経済は次の2つの戦いに問題を提起する。

手同士のシェアの奪い合い

大が小の市場を奪う

これらの解決は「共存共栄」の思想で実現する。

大手同士は協力して市場の拡大を志向することで売上・利益を高める。

一定の小の市場には大は参入しない。取り決めを業界が行う。

平和主義経済社会に向けて

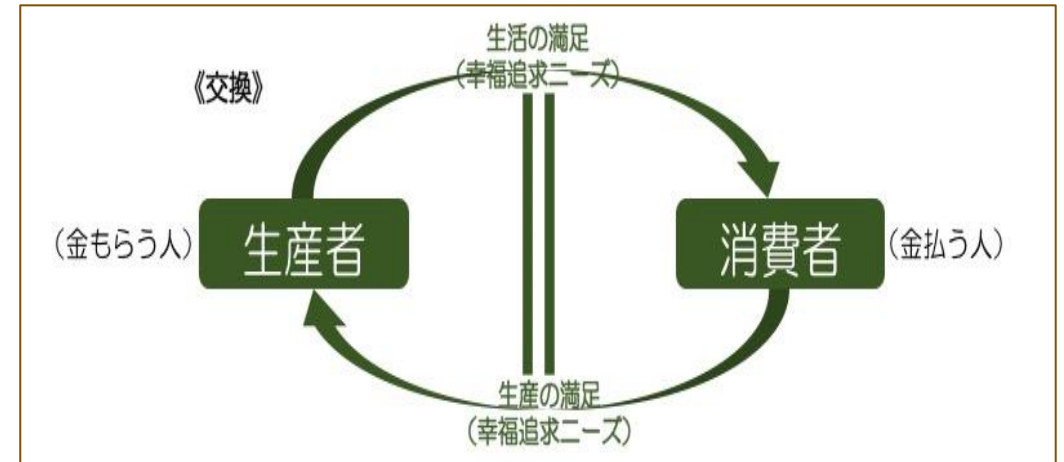
「価値＝価値＞原価」

- 平和主義経済では生産者と消費者の互いの満足が等価になるように志向する。
- その思想は従来の価格付けに改革をもたらす。
- 「価格」は生産者が十分に満足を得るよう、提供する「価値」に見合うよう設定。「価格」は消費者に与える満足と同等な水準にする。（「価値」＝「価格」の意味）

※この考えは生産者を過大に擁護するものでなく、生産者と消費者の満足を等価に交換しようとする意図であり、金を払う人が上位、という偏った関係を是正するものである。

- 平和主義経済は「幸せ」をもたらす。
- 「平和」は「幸福」の重要な一手段である。
- 「幸福」の前提といっても過言ではない。「平和」は「戦争のない状態」だから。
- 「戦いのない経済」は「幸せ」をもたらすのだ。

- それによって、金を払う人(消費者)と金をもらう人(生産者)との立場が同等になる。これが平和主義経済の基本である。

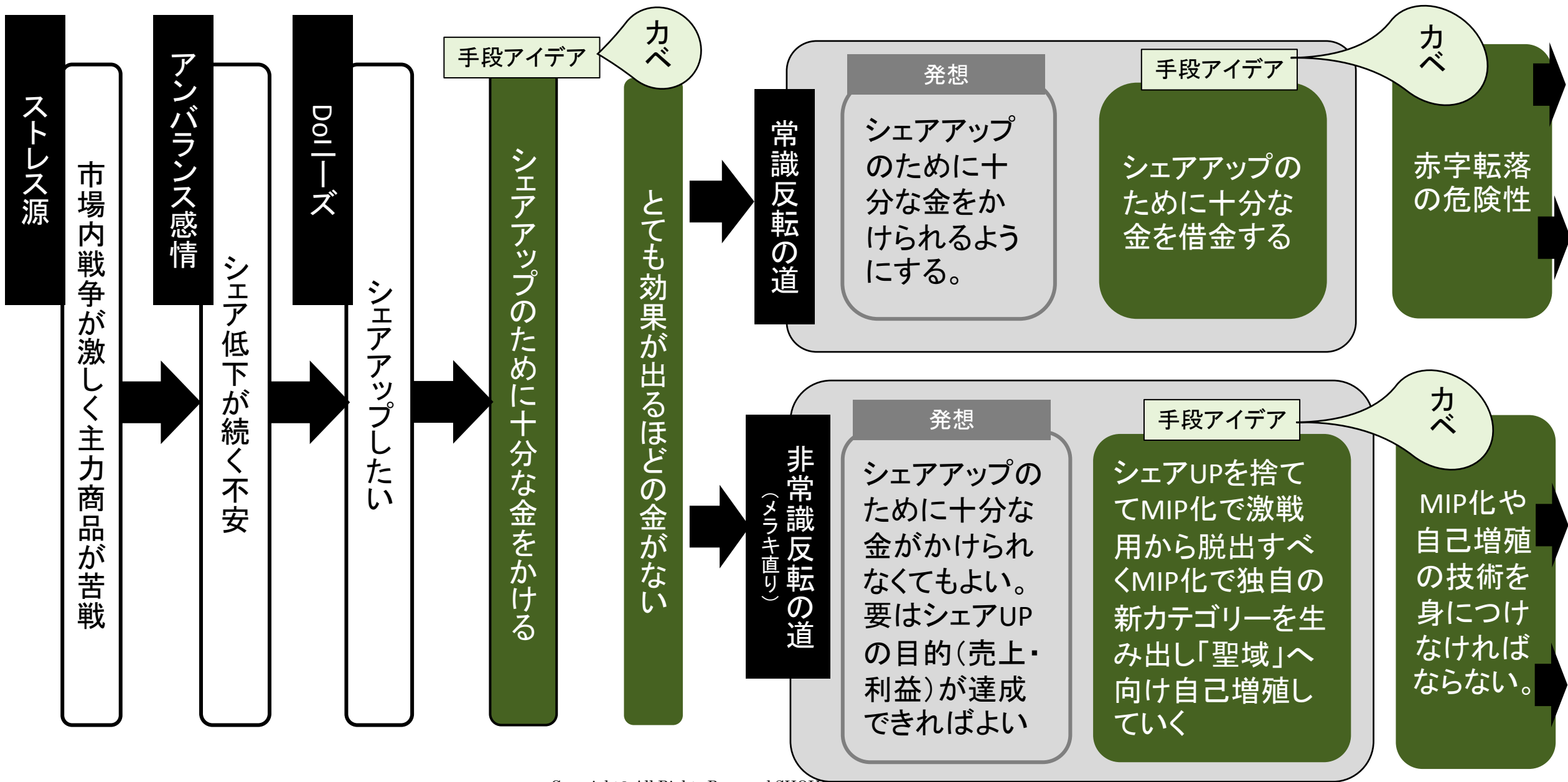


**“既存市場にのみ目を奪われることなく、
「見えない市場、今ない市場」を見よ！”**

戦いの経済と非戦の経済の比較表

主義	誇り	地球資源	ビジネススタイル	気持ち	モットー	
(1) 企業繁栄 第一に考 える (2) 利己主義	(1) 勝者とし ての誇り (2) 支配者 の誇り	(1) 廃棄物 多量 (2) 資源多 消費	(1) 大量生産 (2) 恐怖心 (3) 量販店 (4) 競い合い/奪 い合い (5) 業界支配	(1) 競争心 (2) 競争心 (3) あせり (4) 怒り	(1) 効率化 (2) 時短化 (3) 遠隔化 (4) 競合勝利	(競争優位戦略) 戦いの経済
(1) 人を第一 に考える (2) 平和主義	(1) 平和の 誇り (2) 永続の 誇り (3) 開拓者 の誇り	(1) 廃棄物 ゼロ (2) 資源最 小消費	(1) 個対応少量生 産 (2) 客の顔が見え る (3) 小さな魚屋/八 百屋 (4) 共存共栄 (5) 非支配	(1) ぬくもり (2) ゆとり (3) 思いやり (4) 愛 (5) 協力	(1) 手作り/手作 業 (2) ゆったり (3) 小世帯化/村 化/顔が見える/ 思いやり (4) 自己増殖	(共存共栄) 非戦の経済

「シェア低下」が続く不安(アンバランス感情)の例でメラキ直りのイメージ



未来はパイオニア商品だけになる —「聖域化理論」未来図

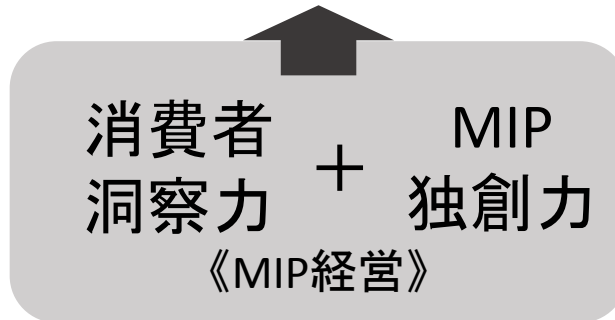
戦い合い、奪い合いをやめ、非戦の経営に切り替えていくと、理論的にはフォロアーが不在となり、市場をはじめに作ったパイオニア(のれんオーナー)と協業者であるのれんパートナーのみの存在となる。両者が力を合わせて自己増殖を続け、やがて「聖域」に入る。その時、もはや「ブランド」やブランディングは不要となる。つまりブランディングとは戦い合い、奪い合いにおける差別化法なのだ。そして、新商品開発といえばMIP開発とそのライン拡張のみとなる。

【市場拡大】.....じっくり天まで伸ばす
分け前が年々拡大



..... 協力
強み生かす
ライン拡張

【MIP開発】.....優良少子化的に計画的
開発間隔も十分と
る



..... コツコツ力を高める
人を第一に考える
メラキ直る