

特別テーマ : 変わるマーケティングと市場創造

2020.11.21

福島 常浩

argo787@gmail.com

一般社団法人 日本市場創造研究会 理事・事務局長
トランスコスモス株式会社 上席常務執行役員

トランスコスモス株式会社

1. 変わるマーケティング

2. 市場創造をめぐる議論

3. 新しいマーケティングの担い手として



1. 変わるマーケティング

変わるマーケティング

- 人口増加をベースにした市場拡大は、世界的にも徐々に望みにくくなり、収奪型のマーケティングから、深耕型のマーケティングへの転換が求められる。

マーケティングの
“環境”が変わる

マーケティングの
“やり方”が変わる

- ・ 無成長経済・縮小消費への対応
- ・ もちろん「コロナ」の影響
- ・ 生活者全員が接続性の時代へ

- ・ 急速なデジタル・
トランス・フォーメーション
- ・ 1to1コミュニケーションの一般化

生活者一人当たりのベネフィット総量の極大化
(市場規模 = 人口 × 一人当りベネフィット総量)

1. 独自化による市場創造
2. ロイヤルティマーケティングの実践

相対的に低下する日本経済（一人当たり名目GDP）

<2019年 25位>

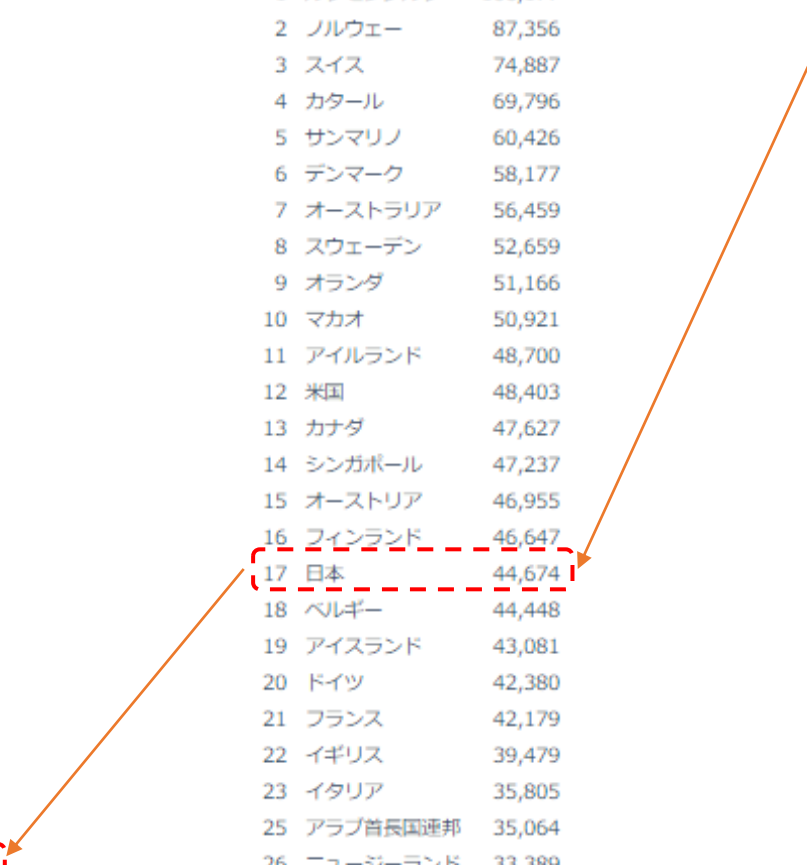
順位	国名	2019年
1	ルクセンブルク	115,839
2	スイス	82,484
3	アイルランド	80,504
4	マカオ	79,251
5	ノルウェー	75,294
6	アイスランド	67,857
7	米国	65,254
8	シンガポール	65,234
9	カタール	62,919
10	デンマーク	59,770
11	オーストラリア	54,348
12	オランダ	52,646
13	スウェーデン	51,404
14	オーストリア	50,380
15	フィンランド	48,810
16	香港	48,627
17	サンマリノ	47,622
18	ドイツ	46,473
19	カナダ	46,272
20	ベルギー	46,237
21	イスラエル	43,603
22	イギリス	42,379
23	フランス	41,897
24	ニュージーランド	41,667
25	日本	40,256
26	アラブ首長国連邦	39,180
27	バハマ	35,664
28	イタリア	33,159
29	プエルトリコ	32,595
30	韓国	31,846

<2010年 17位>

順位	国名	2010年
1	ルクセンブルク	106,177
2	ノルウェー	87,356
3	スイス	74,887
4	カタール	69,796
5	サンマリノ	60,426
6	デンマーク	58,177
7	オーストラリア	56,459
8	スウェーデン	52,659
9	オランダ	51,166
10	マカオ	50,921
11	アイルランド	48,700
12	米国	48,403
13	カナダ	47,627
14	シンガポール	47,237
15	オーストリア	46,955
16	フィンランド	46,647
17	日本	44,674
18	ベルギー	44,448
19	アイスランド	43,081
20	ドイツ	42,380
21	フランス	42,179
22	イギリス	39,479
23	イタリア	35,805
25	アラブ首長国連邦	35,064
26	ニュージーランド	33,389
27	香港	32,421
30	イスラエル	30,705
31	スペイン	30,567
32	バハマ	29,303
34	プエルトリコ	26,436

<2000年 2位>

順位	国名	2000年
1	ルクセンブルク	49,183
2	日本	38,536
3	ノルウェー	38,048
4	スイス	37,992
5	米国	36,318
6	アラブ首長国連邦	34,689
7	アイスランド	32,265
8	デンマーク	30,799
9	カタール	30,461
10	スウェーデン	29,589
11	イギリス	28,206
12	バハマ	26,669
13	オランダ	26,328
14	アイルランド	26,119
15	香港	25,574
16	オーストリア	24,636
17	フィンランド	24,380
18	カナダ	24,297
19	ドイツ	23,925
20	シンガポール	23,853
21	フランス	23,212
22	ベルギー	23,137
23	イスラエル	21,054
24	オーストラリア	20,851
27	イタリア	20,153
29	プエルトリコ	16,192
31	スペイン	14,761
34	ニュージーランド	14,025
36	韓国	12,257
40	マルタ	10,482



出典：グローバルノート

一人当たりGDP(購買力平価ベース)

■ 生活の豊かさを示す購買力平価ベースでは、世界33位とさらに地位が低下する。

この表は、世界33位までのデータを示しています。

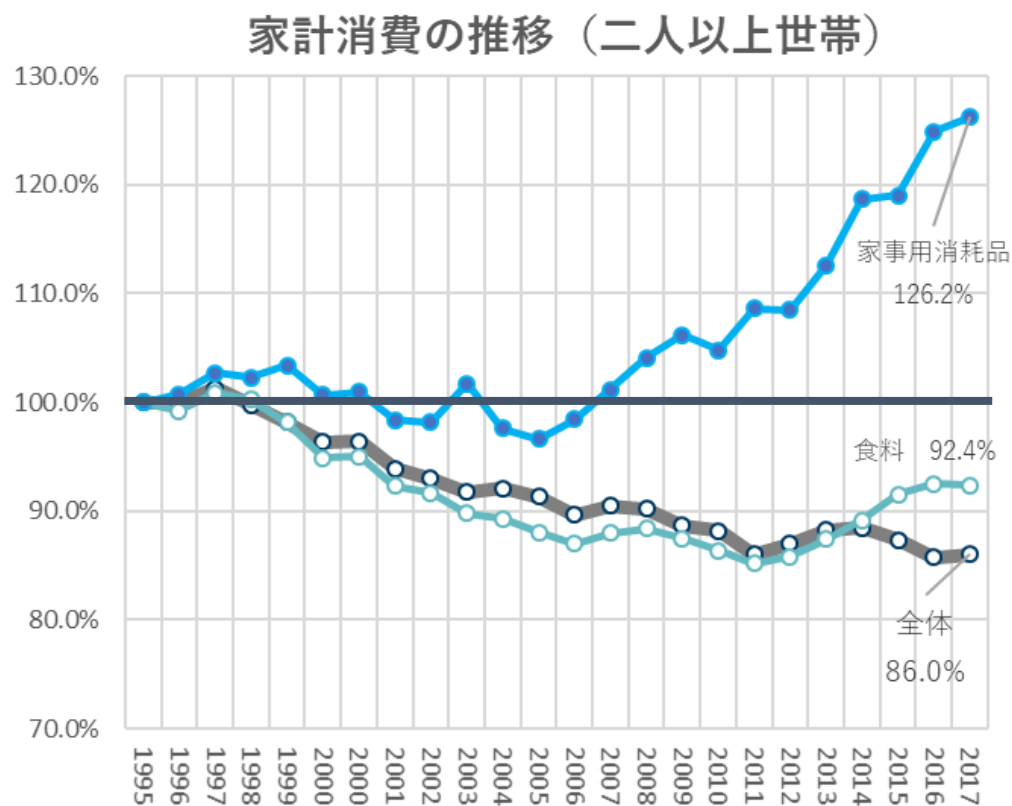
順位	国名	単価(1,000)
1	アメリカ	73,194
2	ルクセンブルク	70,670
3	オランダ	70,438
4	アイスランド	69,108
5	アイルランド	67,866
6	スイス	70,008
7	ノルウェー	66,214
8	韓国	66,264
9	アビュバキスタン	63,390
10	シンガポール	63,132
11	香港	62,267
12	ブラジル	61,000
13	デンマーク	60,716
14	オーストリア	59,680
15	アイスランド	59,660
16	オーストリア	59,650
17	ドイツ	58,126
18	スウェーデン	58,265
19	ベルギー	54,006
20	台湾	53,270
21	オーストリア	52,726
22	リトアニア	51,680
23	スウェーデン	51,180
24	フィンランド	50,716

25	フランス	49,798
26	リトアニア	49,316
27	イギリス	48,727
28	オーストリア	48,604
29	ポルトガル	48,018
30	韓国	44,873
31	イギリス	44,547
32	スウェーデン	43,808
33	中国	43,194
34	スペイン	43,184
35	チェコ	42,670
36	アイスランド	41,766
37	オーストリア	41,608
38	スロバキア	40,717
39	スウェーデン	39,557
40	リトアニア	39,557
41	オーストリア	39,540
42	アイスランド	38,730
43	スロバキア	38,266
44	オーストリア	

出典：グローバルノート

わが国経済の実態 ～家計消費の推移～

- 家計消費は長期漸減傾向で推移していますが、分野により増減に大きく相違が生じています。



出典：総務省「家計調査」

- 近代マーケティングの父、フィリップ・コトラーの講演より、まとめの言葉として

**Within 5 years, If you're in same business
you are in now,
you're going to be out of business.**

**もしもこの先5年、今と同じ事業分野にとどまっているとしたら、
それは廃業することになる。**



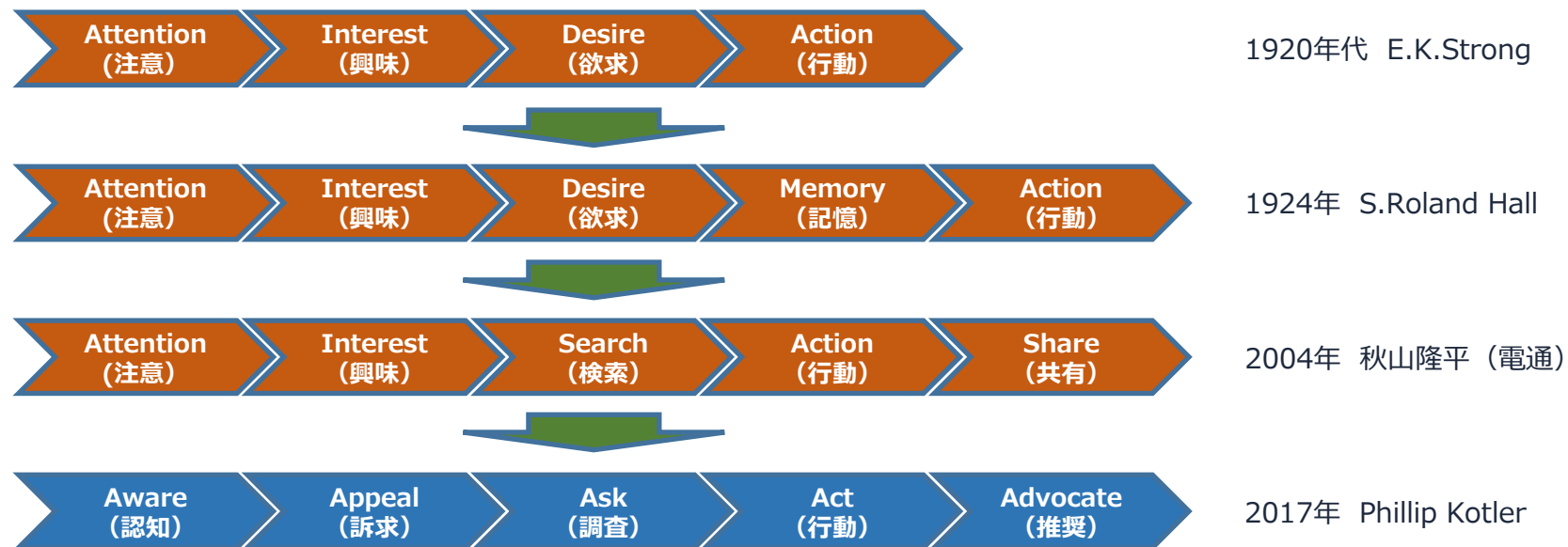
コトラーのマーケティング1.0から4.0についてのまとめ (Forbes版)



(出典：以下より福島改編、「日本に必要な『マーケティング4.0』とは何か」、Forbes JAPAN (フォーブス ジャパン))

基本カスタマージャーニーの変遷

- 生活者のブランド（企業）との関わり合いのプロセスを汎用化したもので、マーケティング企画などの実務において多方面で活用される。
- AIDMA（アイドマ）までは「消費者行動モデル」と呼ばれていた。



これからのマーケティングに求められる3つの視点

- 「面」から「深さ」へと開拓の方向を変えるマーケティングは、DXの進展を背景として2つの方向性を追求すべきである。

製品戦略

- 独自化による市場創造 (MIP化)

顧客戦略

- ロイヤルティマーケティングによる、カスタマー・エクスペリエンス (CX) の追求

デジタル・トランスフォーメーション
(DX/DTF)



2つの戦略における基本姿勢

- これからのマーケティングにおいて、MIPによる独自化を基本とする商品戦略を基本として、カスタマーエクスペリエンスに基づく顧客対応を徹底することである。

製品戦略・・・ MIPによる独自化

- ・ 原則として新商品・新事業はMIPに特化
- ・ MIPにより成功率100倍
- ・ ロングヒットで収益性最大化

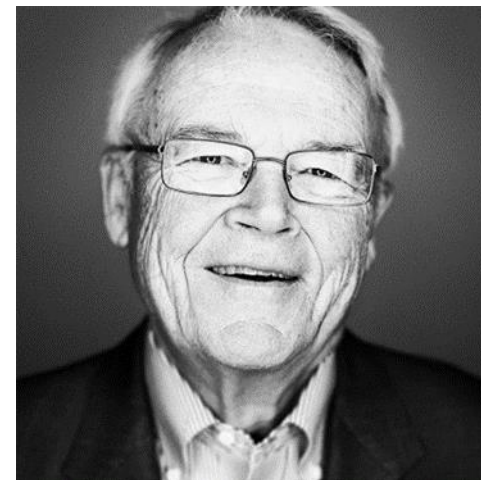
顧客戦略・・・CXの追求

- ・ (買う前の2度の評価に加えて)買った後の取組みの重要性が向上
- ・ 顧客との接点開発と継続的なコミュニケーション
- ・ 情報流通において、顧客は「神様」でなく、「仲間」



2. 市場創造をめぐる議論

• David A. Aaker



– 成長を続ける唯一の方法は、
サブカテゴリー開発でゲームチェンジ

「市場創造」と同じ

“私のブランドは
あなたのブランドよりベター”
という戦略

VS

変換された、または本質的な
イノベーション

「差別化」と同じ

「独自化」と同じ

● David A. Aaker

- 唯一の成長方法は、サブカテゴリー開発でゲームチェンジ（市場創造と同義）
- 開発に必要な条件

- MustHaveを作る
- 代表的ブランドになる
- 参入障壁を構築する

「未充足の強いニーズ」と同じ

「カテゴリー代表効果」と同じ

「トロッコ効果」と同じ？

- Digital → Content → Stories

先発商品／後発商品の優劣

- 先発／後発をめぐるこれまでの研究
⇒ 先発（市場創造）の優位性を主張する研究と否定的な研究とが両方ある

1985年 Robinson他、PIMSデータより「先発企業であることは、長期的に高いマーケット・シェアを得ることができる。」

1986年 Urban他、「参入順序が早いほどマーケット・シェアが多くなる傾向にある」

1992年 Kalyanaram他、「参入順序が・・・トライアル率に影響している。」

1993年 Golder他、市場パイオニアの失敗率47%、シェア約10%。先発の優位性がそれほど高くない。」

2001年 梅澤、「『新市場創造型商品』の約1／2は10年以上シェアNo.1を保ち、それは後発してNo.1になれる確率の100倍である」

- 一般に、経営環境が厳しくなるとリスクを警戒する意識が強くなり、先発を避ける傾向がみられる

（中村博、「新製品のマーケティング」、中央経済社、2001年より福島が追加改編）

- MIPは後発に比べて「**100倍の成功率**」であることが判明した。

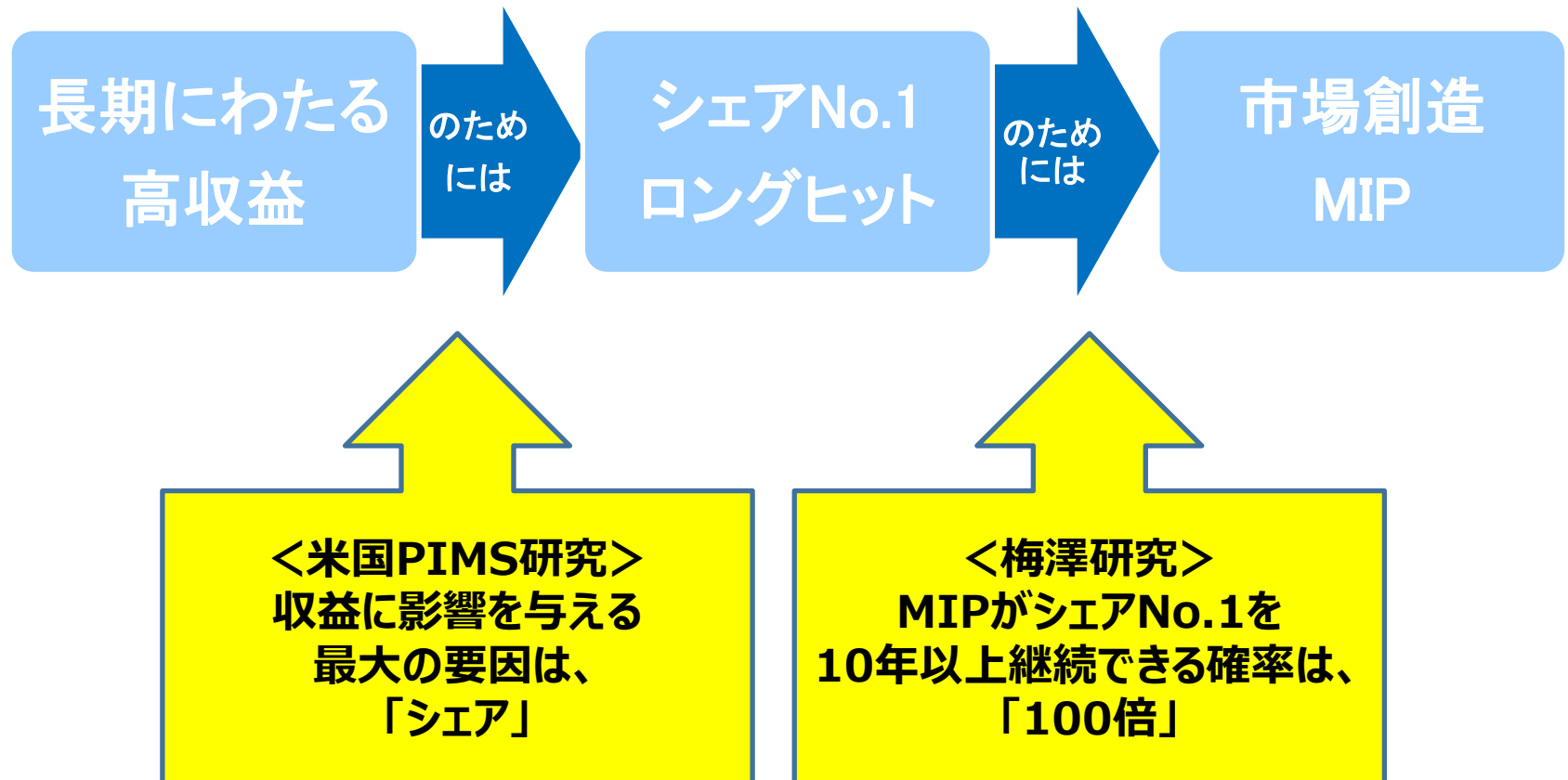
図 2つの成功率（No.1率）比較

	見かけの成功率 (現在シェアNo.1がベース)	かくれた真実の成功率比較 (発売数がベース)
MIPが10年以上 シェアNo.1を保つ率	53.8%	53.8%
「後発商品」が No.1になれる率	46.2%	0.5%

出典：梅澤伸嘉、「長期ナンバーワン商品の法則」、ダイヤモンド社、2001年

なぜMIPが必要か？

- 長期にわたる企業の繁栄にとって、MIPがもっとも重要な概念となる。

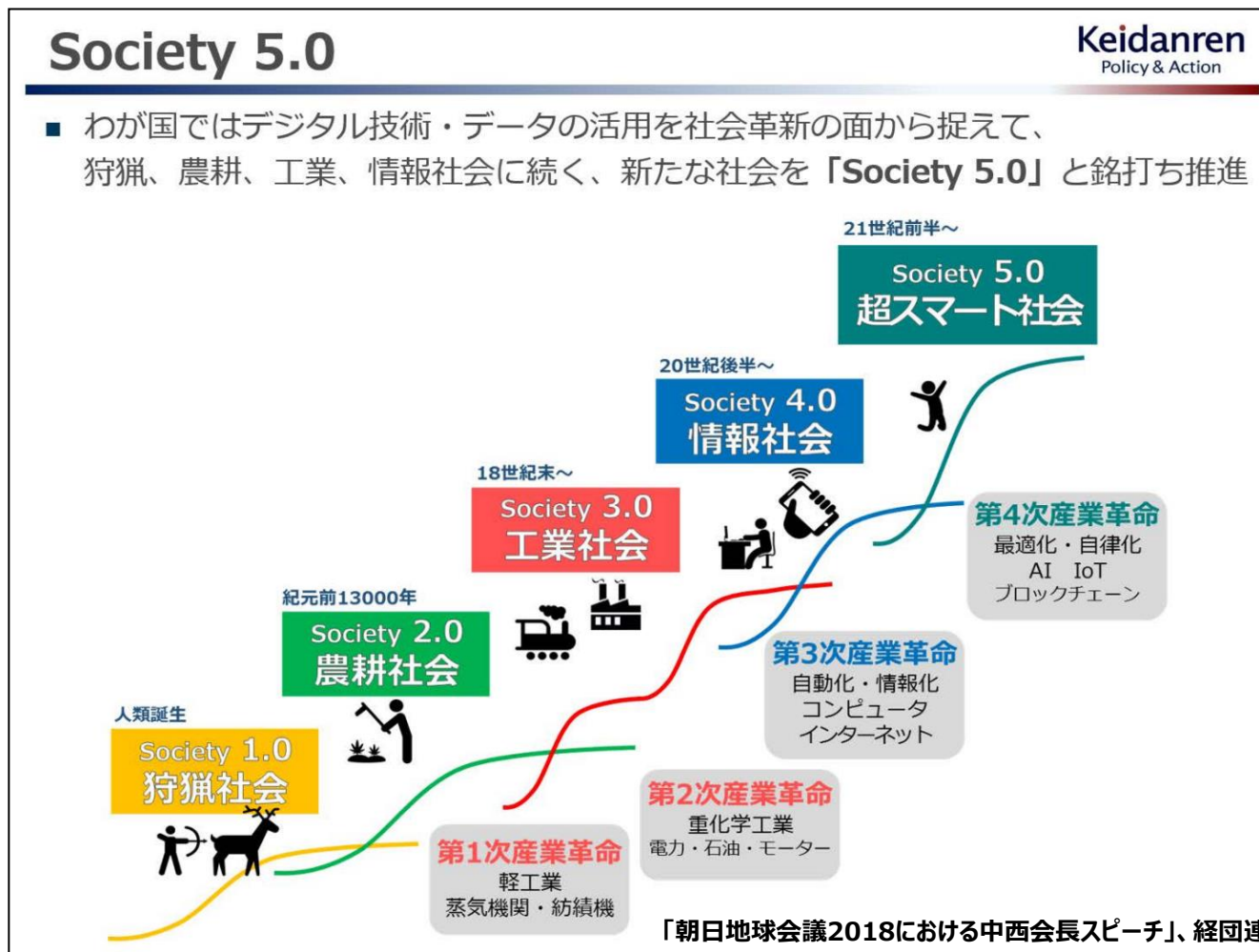




3. 新しいマーケティングの担い手として

デジタル化の系譜

- 現在考慮すべきはSociety 5.0と呼ばれるもので、インターネットの定着後の社会に引き起こされる次の社会を指し示している。
- これまでの「革命」と同様に、人類の生活そのものの変化に注目しなくてはならない。



生活そのものの変化とは

- これまでのイノベーションは、当初「利便性の高いツール」として認識されるが、それだけでは革命と呼ぶべきものではない。
- 大切な視点は、これらのツールによって人類の生活、価値観へどのような変化をもたらされるかということである。

<イノベーションと社会への影響>

	核となる技術	ツールの進化	生活・価値観の変化(例)
農業革命	農耕	収量の増加	・土地本位主義 ・暦の重視
産業革命	内燃機関	圧倒的パワー	・力から知的能力へ ・モビリティの獲得
情報革命	コンピューター	計算時間の高速化	・情報発信の多様化 ・ゆるい紐帯によるコミュニティ

たとえば：5Gが引き起こす、生活・価値観の変化は？

戦略的マーケティングと市場創造

	戦略的マーケティング	市場創造
シェアの源	競合からのスイッチ	新規創出
対応ニーズ	主に製品上の課題	生活上の課題
参入順序	後発	先発
成功率	0.5%	54%
基本姿勢	差別化	独自化

- チャン・キムの指摘通り、戦略的マーケティングは競争戦略を基盤としており、市場創造そのものについては別のスキームが必要である。
- 最大の相違点は、その**キーファクター（KFS）が「差別化」でなく「独自化」**におかれることである。

変わるマーケティングへ求められる対応方針

- 商品戦略に関しては、**MIPによる市場創造を基本**とする。
そのため開発手法の選択にあたってMIP創出につながるべく、キーニーズ法のような未充足ニーズ創造可能なものが必要。
- マーケティングの視野は購買を終点とするものではなくなった。消費の全過程までに積極的にかかわりカスタマーエクスペリエンス（以下CX）の最適化を図り、最終的には「**推奨者**」の**最大化がゴール**となる。
- CXは消費を通じて生活の中に位置づけられるため、より**上位ニーズへの配慮**が求められる。（クリステンセンのジョブ理論、パーパス等） *注
 - テレビットの穴 6mmのドリル（Haveニーズ） ⇒ 板に穴（Doニーズ）
というものであったが、これに続く上位ニーズ
→ おしゃれなテーブル（上位のHave） ⇒ 家族団らんの食卓(上位のDoニーズ)へと上位ニーズへと展開される
- 情報の流れはインターネットのよって大きく変化した。企業が情報発信し、生活者が受診者である時代は終わった。
情報は生活者の中で複雑に乱反射しながらやり取りされ、拡散していく。そのため、生活者は「神」として別レイヤーに置かれる存在ではなく、「仲間」として企業とフラットに取り扱われるべきであろう。（Dr.Jacky Mussry）

*注・・・梅澤伸嘉、「消費者ニーズの法則」、ダイヤモンド社、1995年

ご清聴ありがとうございます



福島 常浩
argo787@gmail.com