

第3分科会

新市場創造型商品の事例研究

ブラザー工業株式会社
NID開発部
古橋 雅彦

【新市場創造型商品(MIP)とは？】

- **Market Initiating Product**
- 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。
- 多くは、長期間(10年以上)シェアNO.1を保てる商品。



梅澤 伸嘉著
ダイヤモンド社 (2001/11)

【 分科会の趣旨 】

新市場創造型商品（MIP）の成功率は圧倒的に高い。それ故、MIPを開発することは成功率向上に直接貢献する。そのため、MIPの事例を研究することは「成功率向上」にとって意義あることである。

当分科会では、主として、MIP事例を中心素材とし、MIPの強さの要因、MIP開発のプロセス、MIP開発阻害要因などを研究することによって、成功する商品の効果的開発ノウハウを蓄積し、発信する。

研究母体

■ 成功商品開発研究フォーラム 2004年～

○ 目的

異業種メーカーによる成功要因の研究會。実務家が事例をもとに成功商品の研究することで、商品開発の成功率向上に寄与することを目的とする。2004年に梅澤氏の呼び掛けによって立ち上げられ、その後、村山氏、古橋が代表幹事となっている。

○ 活動内容

- 年3～4回事例分析をワークショップ形式で実施
- 事前の情報収集（Web、売場、使用体験）
- 講演者を招いて商品開発の事例を紹介
- グループワークにて成功要因を整理
- 年度末に事例をまとめ共通要因を抽出

【 これまでに取り上げた事例 】

- ヨーグルト
- ソーセージ
- ファクス
- ハム
- 牛乳
- 機能性アンダーウェア
- マスカラ
- スポーツ飲料
- 栄養補助食品
- パンプス
- ビール
- デザートベース
- 風邪薬
- ファミリーカー
- チョコレート
- 機能性飲料
- アーケードゲーム
- 豆乳
- ダイエットサプリメント
- 通信カラオケ
- 加工食品
- 納豆
- 電子文具
- レトルトカレー
- 調理家電

25商品

研究方法

成功事例の蓄積

事例発表



分析
まとめ



成功要因の抽出

共通要因

事例固有

[分析フォーマット]

	市場背景とその変化	戦略とプロセス	経営資源・組織能力 戦略を支える
市場導入準備期			
市場導入期			
市場育成期			



外⇒内



時間

[コンセプトシート]

顧客 ⇔ 商品

発売当時
(事例発表を参考に)

ターゲット

ニーズ

そのニーズの未充足度

コンセプト

パフォーマンス

CPバランス

コミュニケーションワード

市場背景とその変化

社会

- 法律が変わった
- インフラが整った...

流通

- 新チャネルが生まれた
- チャネルの盛衰...

技術

- 新技術が開発・導入
- 技術のコモディティ化...

商品

- ヒット商品がでた
- 商品が売れなくなった...

生活

- 嗜好が変わった
- 流行がおこった...

競合

- 競合不在であった
- 新規参入があった...

ニーズ

- 健康の関心が高まる
- 節約志向が広がった...

市場背景とその変化

関連性のない変化

- **社会の変化 × 流通の変化**
 - バブル崩壊と家庭回帰 × 郊外型GSMの発展（ファミリーカー）
- **社会の変化 × 生活の変化**
 - ニューファミリー層増加 × 食の洋風化（ヨーグルト）

関連性のある変化

- **社会の変化 ⇒ 流通の変化**
 - 薬事法改定 ⇒ コンビニ売場（機能性飲料）
- **流通の変化 ⇒ 生活の変化 ⇒ 流通の変化**
 - 郊外GMS ⇒ 家族で買いもの ⇒ ゲームコーナー（アーケードゲーム）
- **社会の変化 ⇒ 生活の変化 ⇒ 流通の変化**
 - ブラックマンデー ⇒ SOHOワーカー ⇒ OSS（ファクス）

市場背景とその変化

消費者の諦め／企業の思い込み

- 海外にはあるが日本にはなかった
 - 日本初の商品（チョコレート、ヨーグルト）
- そんなものはできないと(いらぬ)と思っていた
 - テーピングやサポーターが当たり前（機能的アンダーウェア）
 - 歩くだけで痩せるわけがない（機能的飲料）
 - カラオケはスナックでオヤジが歌うもの（通信カラオケ）
 - 靴は最初は足にあわずに痛い（パンプス）
 - 柔らかい納豆は好まれない（納豆）

【 戦略とプロセス 】

■ 新しい視点（市場導入準備期）

- 大人をターゲットとしたソーセージ（ソーセージ）
- 自営業でも購入できるファクス（ファクス）
- マスカラなのにつけまつげのように長くなる（マスカラ）
- 「食べてる人の食べれない時」に発想転換（栄養補助食品）
- 靴に履きやすさを求める女性がいる（パンプス）
- 家族の風邪薬をパーソナルな商品にする（風邪薬）
- MIDIを使えば通信で楽曲を配信できる（通信カラオケ）



変化を見逃さない視点をもった人がある

【 戦略とプロセス 】

■ 競合がない状態（市場導入準備期）

- 海外にはあるが日本にはない（ヨーグルト）
- 一部の人がやっているが普及していない（機能的飲料）
- 既存品の手段を変えて置き換える（電子文具）
- 大人向けに絞った商品をつくる（ソーセージ）
- お店では食べられるが家では食べられない（レトルトカレー）



新カテゴリ、サブカテゴリをつくることで競合をなくす

【 戦略とプロセス 】

■ 自社の資産（市場導入期）

- メーカーブランド活用（ヨーグルト、牛乳...）
- 商品ブランドの活用（機能性飲料、納豆...）
- 自社既存チャネル活用（多くの事例あり）
- 自社技術の活用（電子文具、レトルトカレー...）
- 自社製造設備の活用（デザートベース...）



資金を投入して一気に新カテゴリを確立する
市場規模と投資を勘案してサブカテゴリで攻める

【 戦略とプロセス 】

■ ブレない、諦めない（育成確立期）

- コンセプトにあったわかりやすいUSP（マスカラ）
- 継続的なパッケージデザインの改良（ヨーグルト）
- キープコンセプトで継続的に広告投入（ファミリーカー）
- 利用場面に即したプロモーション（栄養補助食品）
- バリエーション展開時も基本コンセプトを維持（ソーセージ）
- ベネフィット強化拡大を目指す継続的商品改良（事例多数）



基本コンセプトを崩さず繰り返し訴求することで定番化

戦略実行を支える 経営資源・組織能力

■ 強いリーダーシップ

- トップマネジメントの意思、担当者の熱意

■ 危機感の共有

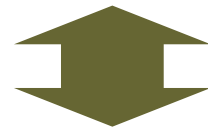
- 会社、チーム、個人が追いつめられている

■ 技術力と営業力

- 商品パフォーマンス × 店頭化力(組織力、個人能力)

■ 資金力

- 目標売上を達成するために必要な認知を得る資金



道はひとつではない

【商品について】

成功と言える商品は以下のような特徴があった

- **コンセプトとパフォーマンスが共に高い**
 - 長寿商品ほど商品力が高い
- **未充足のニーズに応えた商品**
 - そのニーズに応えた初めての商品である
- **コンセプトに即した表現コンセプト**
 - ネーミング＝カテゴリ名になっている例も多い
- **記憶に残るコミュニケーションワード**
 - 商品とコミュニケーションワードが紐付けされている

【まとめ】

成功の固有の条件と共通の条件があり、

- 我々は共通の条件を発見しようとしている。
 - C×Pバランス、未充足度...
- 固有の条件からも共通性がずい分見えてきた。
 - リーダーシップ、熱意、風土...
- 固有の条件は他社にはまねが出来ない、手本とできない。
 - ビジネスモデル、技術、ブランド...

我々は、共通性を発見し、手本を示していきたい。

【これまでの成果と今後の課題】

■これまでの成果

- 成功要因は集まってきている
- これがあれば絶対成功するというのはない
- これがあると成功の確率が上がるものはある
- 成功への道は2つある
 - メガマーケティング、小さく産んで大きく育てる

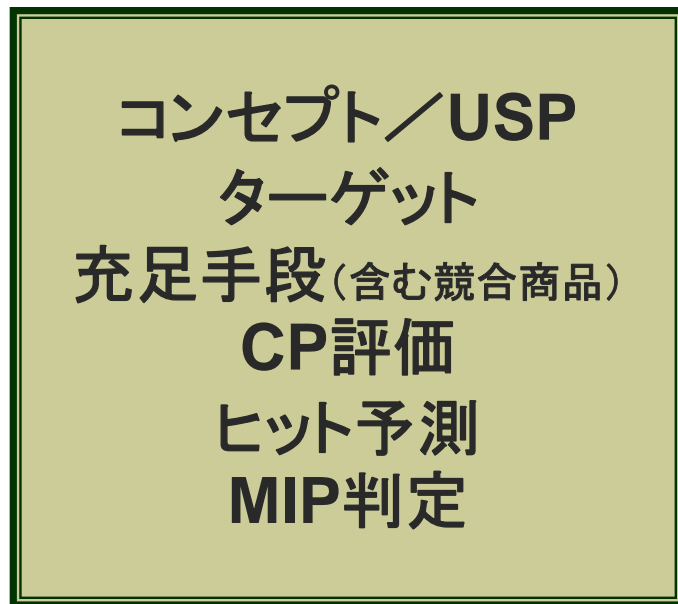
■今後の課題

- 成功要因の仮説検証をすすめる(ヒット商品予測)
- ヒット商品予測を科学的に評価できるようにする

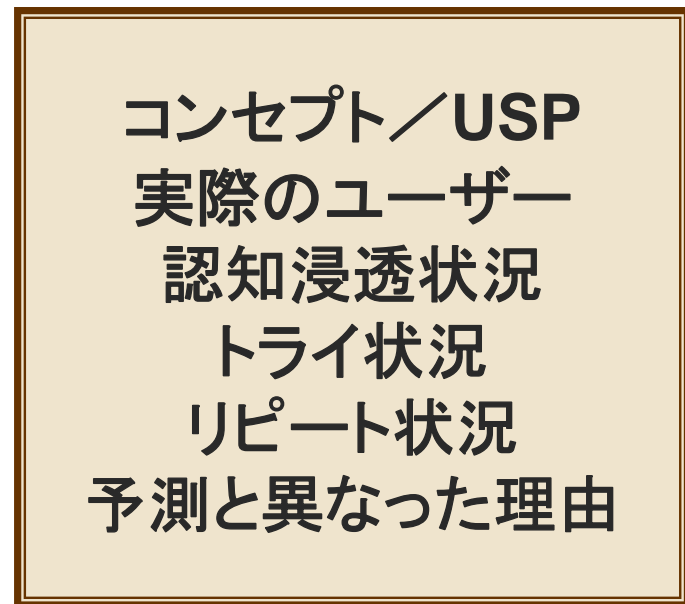
【 新たな取組み 】

■ ヒット商品予測

- 発売前、または、発売後3カ月以内の商品をピックアップして、1年後の状況を予測する。



1年後



※現在は外部から見た定性的な評価、将来は企業の協力を得て定量的にも評価したい

【 フォーラムの効果 】

- **成功商品の開発プロセスを体感的理解**
 - 異業種マーケターの幅広い視野と経験に基づき、成功の要因を確認しながら、成功商品開発の流れを凝縮して疑似体験することができる。
- **成功商品開発へ向けた意欲の向上**
 - 共通の課題や悩みをもったマーケターが集まりディスカッションを重ねることで、成功商品を開発したいというモチベーションがアップする。

[フォーラム参加のお誘い]

成功商品開発研究フォーラム事務局

連絡先： 船谷

TEL： 03-5215-5601

e-mail: a_funatani@e-mch.jp

謝辞

2004年からスタートしたフォーラムですが、長期にわたり会を継続できたのは、有用な事例を発表頂いた方々のおかげであると深く感謝しております。

また、フォーラムで分析作業に加わって頂いた皆様、的確なアドバイスを頂いた梅澤先生に感謝いたします。