



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」

2013.11.30

これまでの活動

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）3

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の事例研究は「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。



分科会の活動

~2010年

成功商品開発研究フォーラムによる事例収集

2011年

定性的アプローチによる共通する成功要因の分析

古橋

2012年

定量的アプローチによる成功要因の順位付けと再定義

清水理事

フォーラムでの分析方法

マーケット、プロセス、リソースの視点で、
時系列にそって分析を行い、共通点を探す。

→ 外⇒内

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

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

2011年成果概要

各項目における共通点の整理

市場環境とその変化

- 市場に存在しない、いらぬ／できないと思われていた

戦略とプロセス

- 新カテゴリで競合がない状態（準備期）
- 自社の資産を有効に活用して市場を創造（導入期）
- 基本コンセプトをぶらさずに定着化（育成期）

戦略を支える経営資源・組織能力

- リーダーシップ、危機感、技術力・営業力、資金力

2012年成果概要

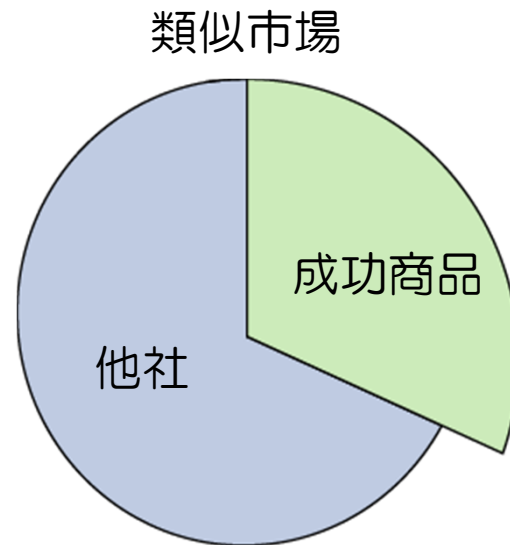
5大分類と36要因に再定義し順位づけ（24製

市場環境	商品	流通	経営資源	組織能力
1.市場背景 (市場拡大)	9.製品の方向性の 明確化	19.告知・プロ モーション	22.技術系資産	29.経営思想
2.市場背景 (市場縮小)	10.差別的長	20.告知の 方向性	23.ブランド資産	30.企業マインド・ 風土
3.消費者周辺 環境変化	11.包装・ ネーミング	21.配荷	24.流通資産	31.人的能力 (流通対応力)
4.競合状況	12.C/P(受容性検証)		25.販促資産	32.人的能力 (リーダーシップ)
5.消費者ニーズ の変化	13.ターゲット		26.人的資産	33.人的能力 (部門関連系能力)
6.流通変化	14.戦略 (事業戦略ベース)		27.設備資産	34.人的能力 (モチベーション)
7.法的变化	15.戦略 (商品戦略ベース)		28.資金力	35.人的能力 (社外連携能力)
8.市場の問題	16.バリエーション			36.危機感
	17.価格戦略			
	18.競合状況			

2013年度の研究

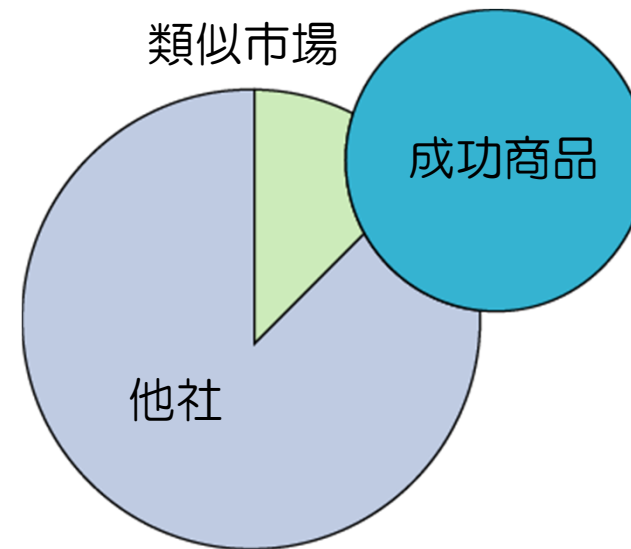
2012年度の気づき

成功商品としてあげられた商品には、大きく2つの種類がある



市場内包型成功商品

既存市場の他社・自社のシェアに影響を与えながらも
企業の収益性を高める



市場拡大型成功商品

既存市場の他社・自社のシェアに大きく影響することなく
消費者に新たな生活をもたらし、
企業のみならず経済の発展に寄与する

2012年度の次年度研究課題

定性から定量、さらにはもう一度定性的に内容を確認し、

市場拡大型 と 市場内包型

の要因の違いを特定し、より市場の拡大に貢献できる成功商品の企画開発要因を探る。

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

市場拡大型と市場内包型の 違いの検証

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

	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・プロモーション	告知の方向性	配荷	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)
市場拡大型	86%	79%	71%	57%	21%	21%	21%	71%	64%	64%	57%	50%	50%	36%	57%	29%	0%	79%	36%	43%	100%	64%	50%	57%	43%	50%	21%	71%	79%	43%	50%	57%	43%	36%	14%
市場内包型	80%	70%	70%	40%	40%	30%	20%	90%	70%	60%	60%	50%	40%	40%	10%	20%	20%	80%	60%	30%	90%	70%	40%	20%	40%	20%	70%	50%	80%	70%	50%	40%	40%	20%	

分析結果

36要因で10%以上の差の項目をピックアップ

5大項目	36要因	市場拡大型	市場内包型
市場環境	消費者ニーズの変化	57%	40%
	市場背景（市場縮小）	21%	40%
	流通変化	21%	40%
商品	製品方向性の明確化	71%	90%
	バリエーション	57%	10%
	競合戦略	0%	20%
流通	告知の方向性	36%	60%
	配荷	43%	30%
経営資源	技術系資産	100%	90%
	ブランド資産	50%	40%
	流通資産	57%	20%
	人的資産	50%	20%
組織能力	企業マインド・風土	79%	50%
	リーダーシップ	43%	80%
	部門間連携能力	50%	70%

市場内包型商品の成功要因の特徴

- ✓ 市場縮小や流通変化に対応している
- ✓ 競合に対する差別化、製品の方向性の明確化
(既存市場であるが故の差別化の必要性)
- ✓ 効果的な広告やプロモーション
- ✓ リーダーシップ、部門間の調整能力が高い



停滞した市場や流通の変化に柔軟に対応した
明確なコンセプト商品の効果的な投入

市場拡大型商品の成功要因の特徴

- ✓ 消費者ニーズの変化に対応している
- ✓ 事業を立上げる技術、ブランド、流通の資産がある
- ✓ 戦略的／地道なチャネルの開拓
- ✓ 新カテゴリに適した人的資源、企業風土がある
- ✓ バリエーションを拡大している
(ラインナップ・ゼロからスタートしているから)



市場・消費者ニーズの変化に迅速に対応できる
風土/人材/技術/ブランド/流通資産がある

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


成功のための 必要条件と強化条件の探索

2012年度の疑問

- 全ての商品で取り上げられている成功要因はない。
- 成功要因の中には競合他社に比べ著しくすぐれていると感じられないものもある。
- 成功要因として取り上げられてない場合でも著しく劣っているわけでもない。



- ① 成功要因には成功のために必要な項目と最低レベルがあるのではないかな？
- ② 成功のために必要なただ一つの要因と言えるものはないのではないかな？
- ③ ひとつの成功要因を満たさなくても、他の成功要因によって補完できるのではないかな？



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。

市場環境

- ① 市場背景（市場拡大）
- ② 市場背景（市場縮小）
- ③ 消費者周辺環境変化
- ④ 競合状況
- ⑤ 消費者ニーズの変化
- ⑥ 流通変化
- ⑦ 法的变化
- ⑧ 市場の問題

市場環境における主要な成功要因はばらばら

	市場環境	市場環境	市場環境	市場環境	市場環境	市場環境	市場環境	市場環境
	市場背景	消費者	競合状況	消費者	市場背景	流通変化	法的变化	市場における問題
	市場拡大(ボトム)	周辺環境変化	(自社・他社)	ニーズの変化	市場縮小(ネガ)			
市場拡大型	アンチエイジ	健康へのニーズ	消費者の老化(バリエーション)					
市場拡大型	ブルジョアブーム	健康へのニーズ	消費者の老化(バリエーション)	高齢化に伴う健康意識の高まり		スーパーマーケットの成長		
市場拡大型	ファミリータイプ	市場の拡大	市場の拡大	ブランドの商品で満たす				
市場拡大型	モノ・コンシューマー	健康志向の拡大	健康志向の拡大	ブランドの拡大				
市場拡大型	ワコム・X	成人病対策の拡大	成人病対策の拡大	成人病対策の拡大				スポーツメーカーは専門性が強い
市場拡大型	フルードX	デザートが身近に	デザートが身近に	デザートが身近に				
市場拡大型	カローリメイト	健康意識の高まり	健康意識の高まり	健康意識の高まり				
市場拡大型	サクセスワーク	空の健康に関する高まり	空の健康に関する高まり	空の健康に関する高まり				チャイロドットの機能性
市場拡大型	ラファエリ	消費者のニーズ	消費者のニーズ	消費者のニーズ				ブランドが注目の輸入市場では
市場拡大型	ウコンカ	ウコンは認知症予防	ウコンは認知症予防	ウコンは認知症予防				
市場拡大型	水飲の達人	水の達人	水の達人	水の達人				
市場拡大型	Dr.Boost	オアシスの健康化	オアシスの健康化	オアシスの健康化				
市場拡大型	とりどり健康食品	健康志向の高まり	健康志向の高まり	健康志向の高まり				
市場拡大型	SOFTON	ホームヘルシー市場	ホームヘルシー市場	ホームヘルシー市場				高齢化に伴う健康意識の高まり
市場内型	ブラザーFAX	SOHO設立ブーム	SOHO設立ブーム	SOHO設立ブーム				
市場内型	アクティブダイエット	ダイエットのブーム	ダイエットのブーム	ダイエットのブーム				
市場内型	おいしい牛乳	食への不安感	食への不安感	食への不安感				
市場内型	スーパーサイ	消費者のニーズ	消費者のニーズ	消費者のニーズ				
市場内型	セリア	バリエーションによる差別化	バリエーションによる差別化	バリエーションによる差別化				
市場内型	ペンザブロック	ファミリータイプ	ファミリータイプ	ファミリータイプ				
市場内型	スゴイオイス	健康志向の高まり	健康志向の高まり	健康志向の高まり				
市場内型	JOYOUNG	カラオケ市場の拡大	カラオケ市場の拡大	カラオケ市場の拡大				
市場内型	とりどり	健康志向の高まり	健康志向の高まり	健康志向の高まり				
市場内型	ダイカレー クリーン	健康志向の高まり	健康志向の高まり	健康志向の高まり				

商品

- ① 製品の方向性の明確化
- ② 差別的長特長
- ③ 包装・ネーミング
- ④ C/P(受容性検証)
- ⑤ ターゲット
- ⑥ 事業戦略
- ⑦ 商品戦略
- ⑧ バリエーション
- ⑨ 価格戦略
- ⑩ 競合状況

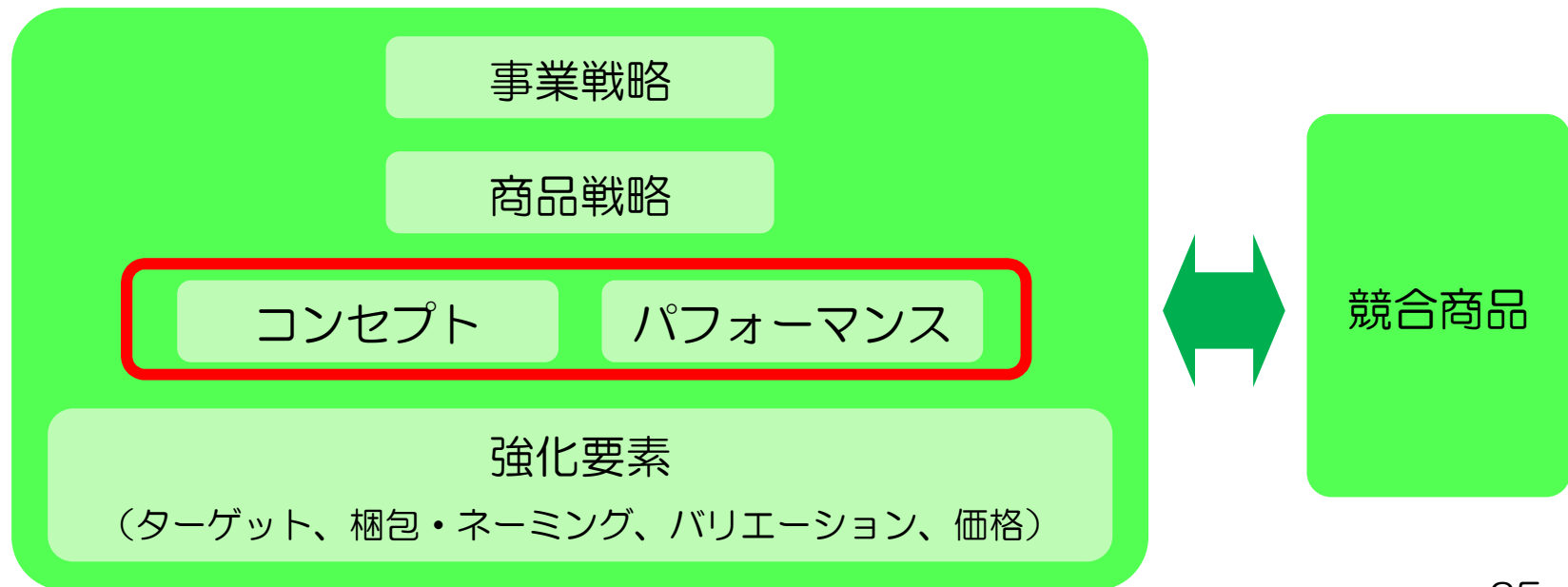
方向性 C/P

	方向性	C/P	商品	商品	商品	商品	商品	商品
商品名	商品名	商品名	商品名	商品名	商品名	商品名	商品名	商品名
商品説明	商品説明	商品説明	商品説明	商品説明	商品説明	商品説明	商品説明	商品説明
特徴	特徴	特徴	特徴	特徴	特徴	特徴	特徴	特徴
競合	競合	競合	競合	競合	競合	競合	競合	競合
価格	価格	価格	価格	価格	価格	価格	価格	価格
ターゲット	ターゲット	ターゲット	ターゲット	ターゲット	ターゲット	ターゲット	ターゲット	ターゲット
事業戦略	事業戦略	事業戦略	事業戦略	事業戦略	事業戦略	事業戦略	事業戦略	事業戦略
商品戦略	商品戦略	商品戦略	商品戦略	商品戦略	商品戦略	商品戦略	商品戦略	商品戦略
バリエーション	バリエーション	バリエーション	バリエーション	バリエーション	バリエーション	バリエーション	バリエーション	バリエーション
価格戦略	価格戦略	価格戦略	価格戦略	価格戦略	価格戦略	価格戦略	価格戦略	価格戦略
競合状況	競合状況	競合状況	競合状況	競合状況	競合状況	競合状況	競合状況	競合状況

C/Pと商品の方向性に主要因が集中した

商品 ～成功商品企画のポイント～

- ① 高いC/Pは必須
- ② C/Pを強化するための要素は重要
✓ 方向性、ターゲット、梱包・ネーミング、バリエーション、価格…
- ③ 商品開発を支える背景としての事業戦略と商品戦略
- ④ 競合など市場環境への対応



組織能力

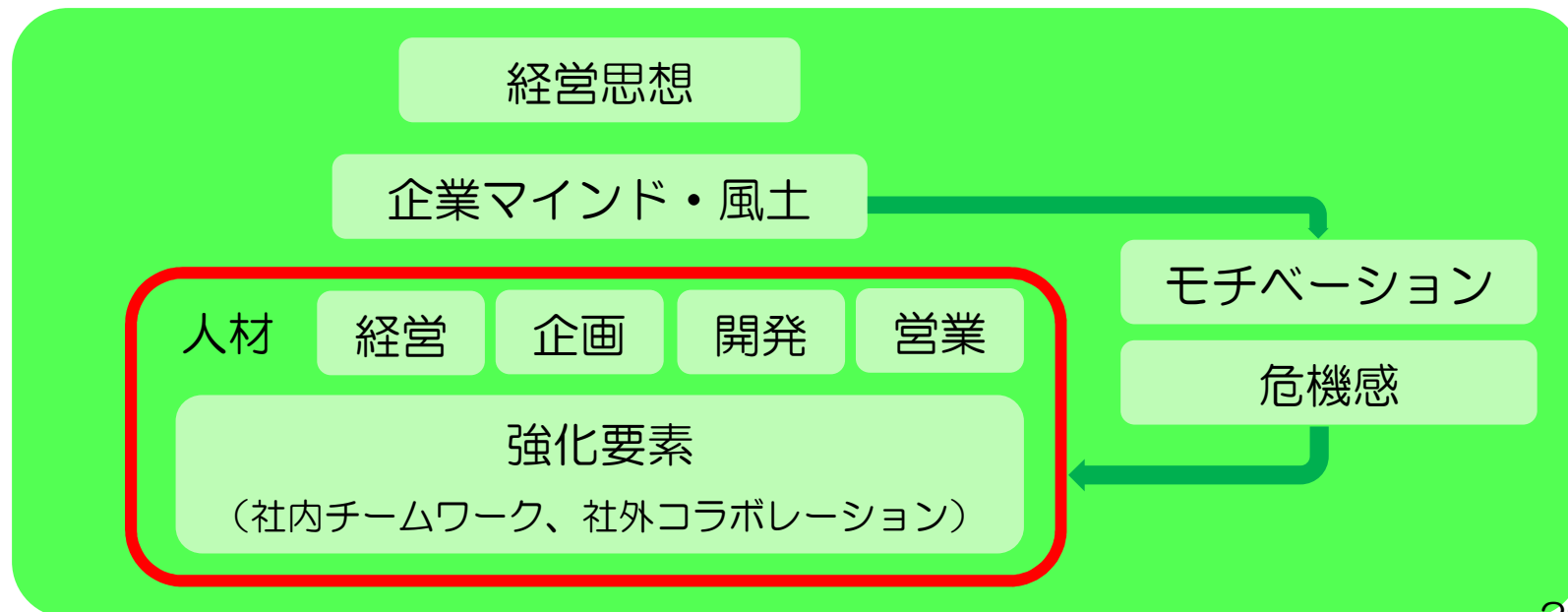
- ① 経営思想
- ② 企業マインド・風土
- ③ 流通対応力
- ④ リーダーシップ
- ⑤ 部門関連系能力
- ⑥ モチベーション
- ⑦ 社外連携能力
- ⑧ 危機感

経営、企画、開発、営業などに強い意志と高い能力を持ったキーマンがいる

	流通能力 人的能力 企業マインド・風土	流通能力 人的能力 企業マインド・風土	流通能力 人的能力 企業マインド・風土	流通能力 人的能力 企業マインド・風土	流通能力 人的能力 企業マインド・風土	流通能力 人的能力 企業マインド・風土	流通能力 人的能力 企業マインド・風土
流通能力	流通能力	流通能力	流通能力	流通能力	流通能力	流通能力	流通能力
人的能力	人的能力	人的能力	人的能力	人的能力	人的能力	人的能力	人的能力
企業マインド・風土	企業マインド・風土	企業マインド・風土	企業マインド・風土	企業マインド・風土	企業マインド・風土	企業マインド・風土	企業マインド・風土
経営思想	経営思想	経営思想	経営思想	経営思想	経営思想	経営思想	経営思想
企業マインド・風土	企業マインド・風土	企業マインド・風土	企業マインド・風土	企業マインド・風土	企業マインド・風土	企業マインド・風土	企業マインド・風土
流通対応力	流通対応力	流通対応力	流通対応力	流通対応力	流通対応力	流通対応力	流通対応力
リーダーシップ	リーダーシップ	リーダーシップ	リーダーシップ	リーダーシップ	リーダーシップ	リーダーシップ	リーダーシップ
部門関連系能力	部門関連系能力	部門関連系能力	部門関連系能力	部門関連系能力	部門関連系能力	部門関連系能力	部門関連系能力
モチベーション	モチベーション	モチベーション	モチベーション	モチベーション	モチベーション	モチベーション	モチベーション
社外連携能力	社外連携能力	社外連携能力	社外連携能力	社外連携能力	社外連携能力	社外連携能力	社外連携能力
危機感	危機感	危機感	危機感	危機感	危機感	危機感	危機感

組織能力 ～成功商品つくる組織～

- ① チャレンジする高い志をもった人材
✓ 社内チームワーク、社外コラボレーション…
- ② 人を支える企業マインドや風土
- ③ モチベーションや危機感からくる開発の意欲
- ④ 成功商品をつくる環境を醸成する経営思想

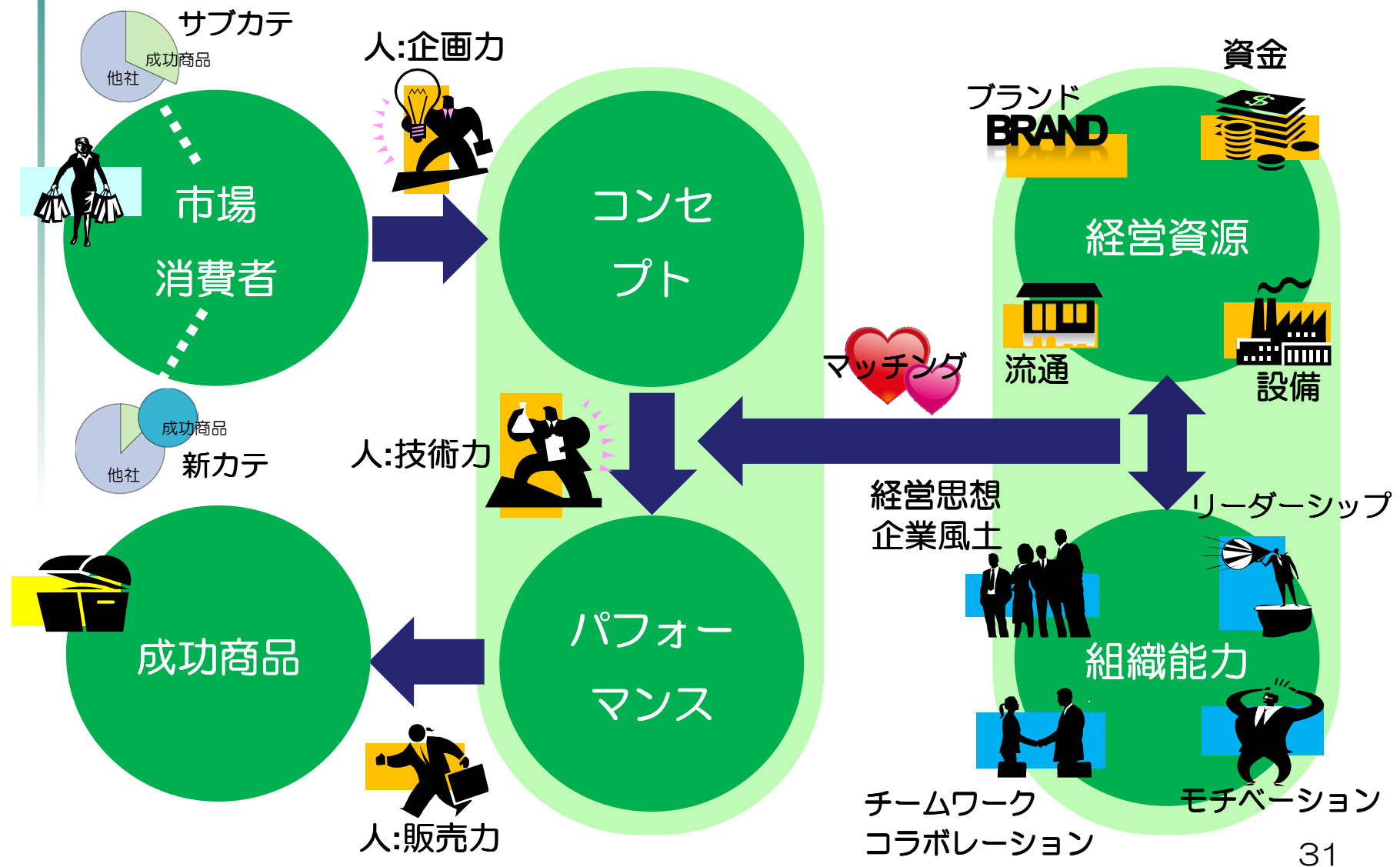




まとめ2

- ◆ 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

2013年度まとめ



2014年度の研究

本年度研究の反省と気づき

- コンセプトとパフォーマンスがともに高いことが、成功商品を創るためには絶対必要である。
- 高いコンセプトを創造するには、市場のみならず消費者の変化を見つける観察眼が必要である。
- コンセプトを高いパフォーマンスをもって実現するには、高い技術力が必要である。（外部調達可）
- それ以外の項目は、すべて高い必要はなく、あるレベルを持っていれば良さそうである。（必要条件）
- それ以外の項目は、互いに補完しあうことで、総量を確保できれば成功に近づくと思われる。（補完）
- あるレベルは、市場規模と自社事業規模の関係や、競合との関係で決まると思われる。（マッチング）

次年度の研究課題

これまで成功要因の項目出しに注力してきたが、今後はそれぞれの項目のレベルを考慮に入れ、成功商品に必要なとされるレベルがなんなのか、補完的に働く項目の関係はどうなっているのかなどを探求していきたい。

その為に、アンケート調査などの方法で、各要因をレベルで把握し定量的にデータを収集することで、成功要因を分析する。

