

# 第4分科会

## ビッグデータによる新製品と成功率の研究

2016年11月26日

福島 常浩 \*1

越尾 由紀 \*2

笹岡 美香 \*2

\*1 メディカル・データ・ビジョン株式会社

\*2 カスタマー・コミュニケーションズ株式会社

- 今まさにアベノミクスの成否が問われているが、この政策はこれまで財政主導により金融要因と公共投資を中心に推進されてきた。
- しかし、安定的な経済成長のためには実物要因の改善が必須であり、国民の所得水準も以下の通り低位安定を継続しているのが実態である。  
(平均給与 1997年467万円→2012年408万円→2015年420万円 )
- 本研究では昨年までと同様、上記景気低迷は企業活動による新市場創造が、活発に行われていないことに起因するという問題意識に立つ。  
また梅澤博士の先行研究によりこのマクロな動向は、各企業のミクロなメカニズムに起因していることがすでに傍証されている。
- これらの実態をわが国最大規模のID付POSデータ\*というビッグデータを用いて測定し、梅澤理論よる打開の方策とともに広くしらしめることを目的としている。

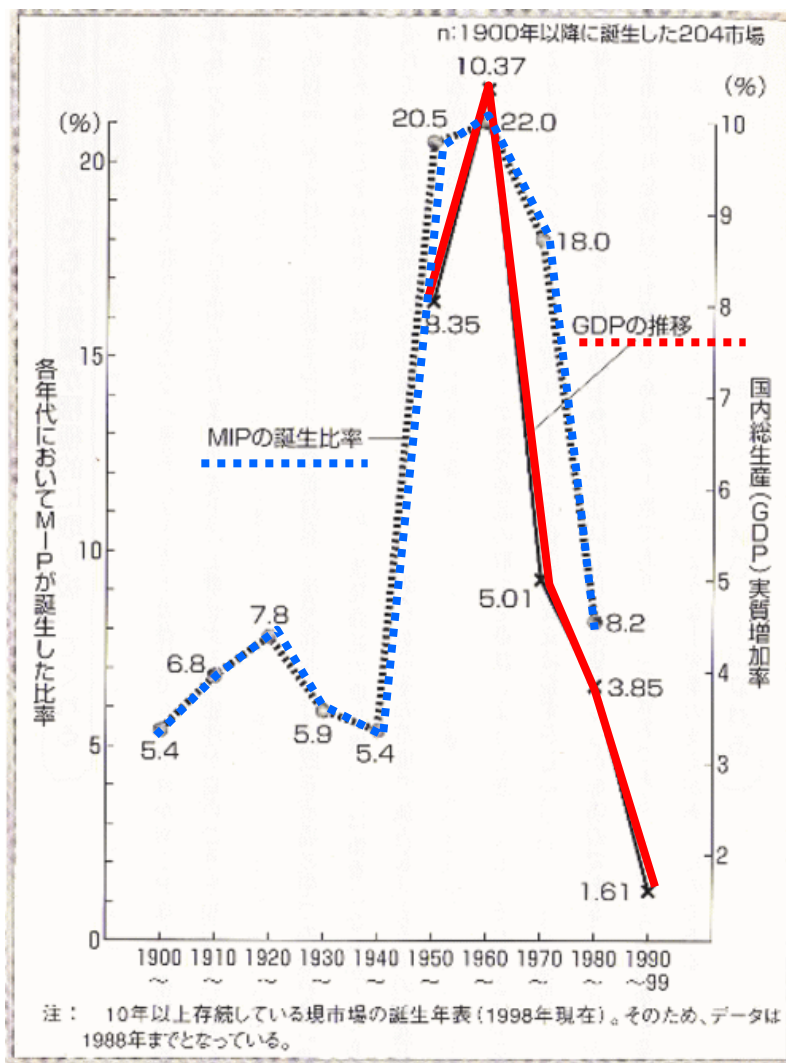
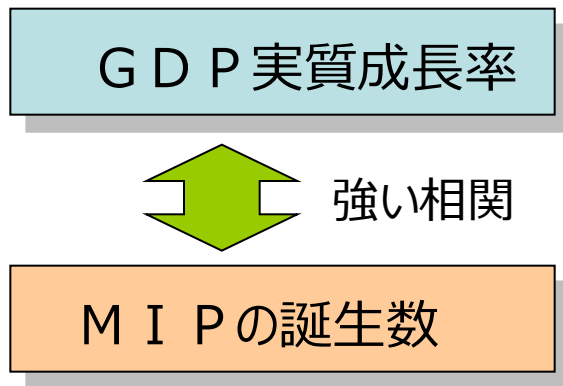


\* True Data、カスタマー・コミュニケーションズ株式会社運営の商用ID付POSデータベース

# 日本経済はM.I.P.が支えてきた？

## ● GDPとMIP比率のグラフ

時点数が少ないが  
注目の必要あり



出所：「マーケティングホライズン」日本マーケティング協会、2002年、12月号。

# 「市場創造」とは何か？

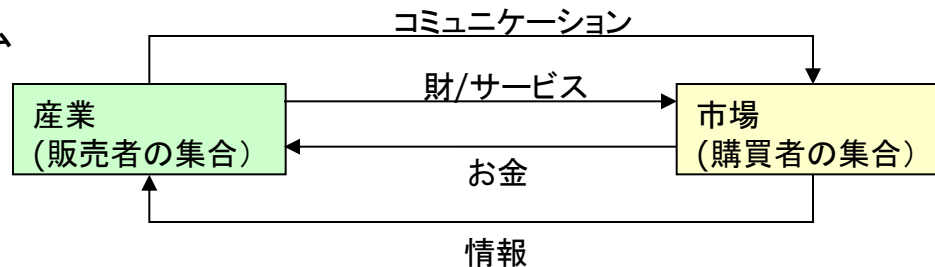
## ■ 「市場」とは

需要者と供給者が財やサービスを貨幣で取引・交換する場所

高本茂、「初歩の経済学」、幻冬舎ルネッサンス、2007

図. 簡単なマーケティング・システム

P.コトラー他、  
「コトラー&ケラーのマーケティングマネジメント第12版」、  
丸善書店、2014



## ■ 「新市場」または「市場創造」とは

これまでお金で売買されなかった財・サービスが、新たにお金で売買される場所を創り出すこと



新たな経済の拡大  
例)ベビーシッター

# 「市場創造(型商品)」に類似の概念

- 複数の類似概念で多くの議論がなされている
  - **先発／後発（参入順序）**
    - 同一カテゴリーに最初に商品を発売
    - 事後（レトロ）的概念
  - **ブルーオーシャン**
    - W・チャン・キムにより、以下の書籍で提案され、ベストセラーとなった。1000億円程度の産業として定義  
邦訳『ブルー・オーシャン戦略 競争のない世界を創造する』ダイヤモンド社、2005年
    - 既存市場を「レッドオーシャン」、未開拓市場を「ブルーオーシャン」に例えた
  - **破壊的イノベーション**
    - 技術的な側面を中心に議論されているが、本質は新たなニーズに対応した新市場である
  - **市場創造型商品(M.I.P. ; Market Initiating Product)**
    - 梅澤伸嘉が1970年代からのコンサル活動等を通じて提唱
    - 上記の概念の中で、唯一操作的な定義と方法論が完備している。

# 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」

(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)

■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

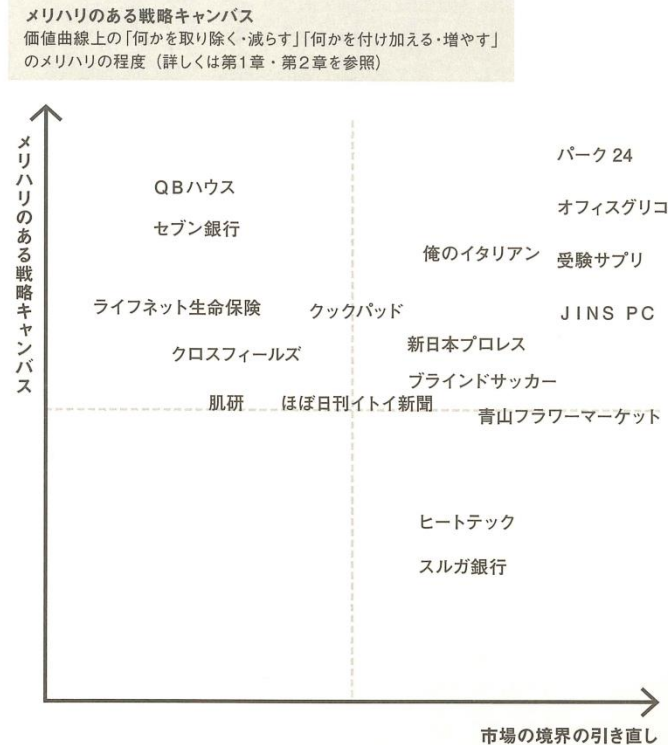
# 「ブルーオーシャン戦略」の主旨

- 「レッド・オーシャン(赤い海)」・・・血みどろの戦いが繰り広げられる既存市場  
「ブルー・オーシャン(青い海)」・・・競争自体無意味な未開拓の市場
- バリューイノベーションがブルーオーシャン戦略の土台
  - テクノロジーや参入順序ではない
- レッド・オーシャン ... 新規事業の86%、売上の62%、利益の39%  
ブルー・オーシャン... 新規事業の14%、売上の38%、利益の61%
- 産業として成立する規模が前提。1000億程度か。
- 分析スキームが中心。開発方法論に欠ける
- 成功事例
  - シルク・ドゥ・ソレイユ
  - 自動車産業
    - T型フォード、ゼネラルモーターズ、燃費の良い日本車、クライスラーのミニバン
  - コンピューター産業
    - 統計機器(IBM)、電子計算機、パーソナルコンピューター、コンパック製PCサーバー、デル
  - 映画館産業
    - ニッケルオデオン、パレスシアター、マルチプレックス、メガプレックス
- 「ここ25年間というもの、戦略研究は主として、レッド・オーシャンでの競争に焦点を当ててきた。」競争戦略を否定。主にマイケル・ポーターを意識。

# ブルーオーシャン戦略の成功例（日本）

## ■ブルーオーシャン戦略の事例

図表 0-1 日本の代表的なブルー・オーシャン候補事業・企業



市場の境界の引き直し  
 既存市場の周辺市場をどれほど切り開いたか  
 （詳しくは第3章を参照）

W・チャン・キム/レネ・モボルニュ、入山章栄 監訳、  
 「[新版]ブルー・オーシャン戦略」、ダイヤモンド社、2015

出所：監訳者が選定のうえ作成。



# 市場創造 (MIP)の事例

## ■ MIPの事例

図表1 日本生まれのMIPの例

|   | 発売年  | 新カテゴリー名      | ブランド名       | 企業名        |
|---|------|--------------|-------------|------------|
| ① | 1909 | 旨味調味料        | 味の素         | 味の素        |
| ② | 1921 | クレパス         | サクラクレパス     | サクラクレパス    |
| ③ | 1958 | 即席めん         | チキンラーメン     | 日清食品       |
| ④ | 1968 | 男性用シャンプー     | トニックシャンプー   | サンスター      |
| ⑤ | 1971 | カップめん        | カップヌードル     | 日清食品       |
| ⑥ | 1976 | 宅配便          | クロネコヤマトの宅急便 | ヤマト運輸      |
| ⑦ | 1979 | ヘッドホンステレオ    | ウォークマン      | ソニー        |
| ⑧ | 1980 | スポーツドリンク     | ポカリスエット     | 大塚製薬       |
| ⑨ | 1981 | 使い捨てドリップコーヒー | モンカフェ       | 片岡物産       |
| ⑩ | 1982 | カビ取り剤        | カビキラー       | ジョンソン      |
| ⑪ | 1983 | 天ぷら油処理剤      | テンブル        | ジョンソン      |
| ⑫ | 1984 | 禁煙・節煙パイプ     | パイポ         | アルマン       |
| ⑬ | 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 |
| ⑭ | 1985 | 缶入り緑茶        | おーいお茶       | 伊藤園        |

図表2 世界生まれのMIPの例

|   | 発売年  | 国    | カテゴリー名    | ブランド名    | 企業名      |
|---|------|------|-----------|----------|----------|
| ① | 1934 | アメリカ | タンポン      | タンボックス   | タンボックス   |
| ② | 1948 | アメリカ | インスタントカメラ | ポラロイド    | ポラロイド    |
| ③ | 1950 | アメリカ | テレビ用リモコン  | レイジーボーンズ | ゼニス      |
| ④ | 1952 | フランス | 面ファスナー    | ベルクロ     | ベルクロ     |
| ⑤ | 1955 | アメリカ | 修正液       | リキッドペーパー | リキッドペーパー |
| ⑥ | 1959 | アメリカ | 複写機       | ゼロックス    | ゼロックス    |
| ⑦ | 1961 | アメリカ | 紙おむつ      | パンパース    | P&G      |
| ⑧ | 1973 | アメリカ | 携帯電話      |          | モトローラ    |
| ⑨ | 1979 | アメリカ | のり付きメモ    | ポストイット   | 3M       |

出所：図表1、2ともに筆者調べ。

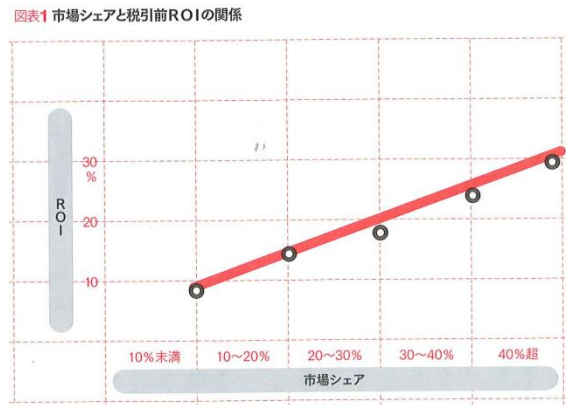
梅澤伸嘉、「ヒット商品開発」、同文館出版、2004

# シェアと収益性

## ● 市場シェアは収益性に大きく影響する

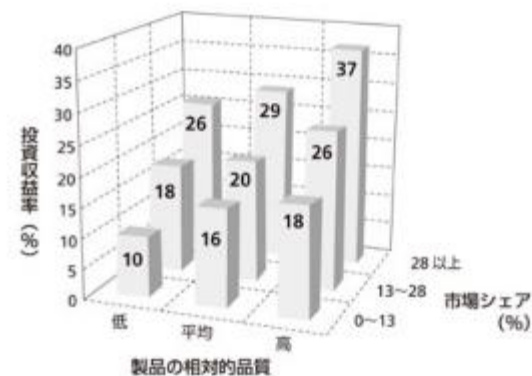
- 収益性（ROI/PFO）に対する32の要因を分析し、市場シェアが最も影響が大きいことを発見  
(1972から米国にて実施されたPIMS7°プロジェクトより)
- わが国でも、多くの企業は少数のシェアNo.1の事業ユニットが、収益の大半を支えているのが現実ではないか

図表1 市場シェアと税引前ROIの関係



R.D.バセル、「ハーバードビジネスレビュー」、2008年11月号

【図9▶4】PIMS研究に基づく市場シェア／製品品質と投資収益率の関係



(出所) Buzzell and Gale (1987), p.87.

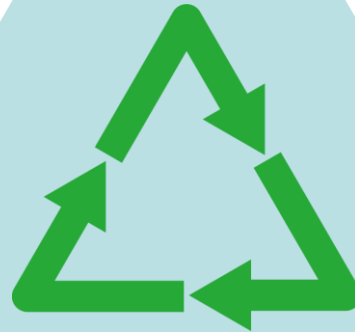
青島矢一、加藤俊彦、「競争戦略論」、東洋経済新報社、2003

# 「新市場創造」の三方よし



■生活者  
新たなニーズ充足  
生活上の課題解決

買い手



■生産者  
長期にわたる利益  
高い成功率



売り手

■国民経済  
経済規模(=GDP)  
の純増



世間

- 今回の分析ではカスタマー・コミュニケーションズ株式会社 TRUE DATA (ID-POSデータ) を使用
- 新製品市場発売状況の把握 (継続研究)
  1. 2008年8月から毎年、初買い上げがあった商品を抽出
  2. これらの新製品と既存商品の割合を商品数・売上金額・売上点数を集計し、新製品の売上寄与について経年の傾向を考察する
- 新商品発売余力と実態に基づくカテゴリー分析
  1. 横軸に市場成長率、縦軸に新商品数比率をプロットする。
  2. 市場成長率が高いほど、新製品の可能性は高いと仮定すると、新製品の充足度がカテゴリー別に評価できる。
  3. 新商品の数が多いほど、MIPも多く登場すると仮定すれば、新市場創造の可能性を示唆するかもしれない。
- 価値創造提供が市場に与える影響
  1. 食品
  2. 日用品

■ 今回の分析ではカスタマー・コミュニケーションズ株式会社 TRUE DATAを使用  
 ※TRUE DATA・・・全国食品スーパー、ドラッグストアの購買行動（ID-POS）データ

エリア: 全国

業態: 食品スーパー・ドラッグストア

会員数: 食品スーパー約250万人 ドラッグストア600万人 (いずれも年間稼働会員数)

期間: 2008年: 2008年8月 - 2009年7月    2009年: 2009年8月 - 2010年7月  
 2010年: 2010年8月 - 2011年7月    2011年: 2011年8月 - 2012年7月  
 2012年: 2012年8月 - 2013年7月    2013年: 2013年8月 - 2014年7月  
 2014年: 2014年8月 - 2015年7月    2015年: 2015年8月 - 2016年7月

## カスタマー・コミュニケーションズ株式会社（略称CCL）



|      |  |
|------|--|
| 主要株主 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 株式会社産業革新機構    ■ 株式会社プラネット    ■ 第一生命保険株式会社</li> <li>■ 株式会社デジタルガレージ    ■ 博報堂    ■ 博報堂プロダクツ</li> <li>■ 株式会社ドコモ・インサイトマーケティング    ■ 株式会社タケオホールディングス    その他</li> </ul> |
| 事業目的 | 小売業の販売データ（顧客ID付POSデータ）を基にしたCRM、マーケティング事業   |
| 事業内容 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. スーパーマーケット / ドラッグストア / コンビニチェーン等の小売業に対するID-POSシステム、販促・CRM支援・教育支援等のデータ活用、コンサルティングサービスの提供</li> <li>2. マーケティングパネルデータ（全国パネルデータ）としてメーカーに情報提供</li> </ol>              |
| 取引実績 | ドラッグストア、食品スーパー、コンビニエンスなど 多数小売業様、200社を超える消費財メーカーとのお取組み  |

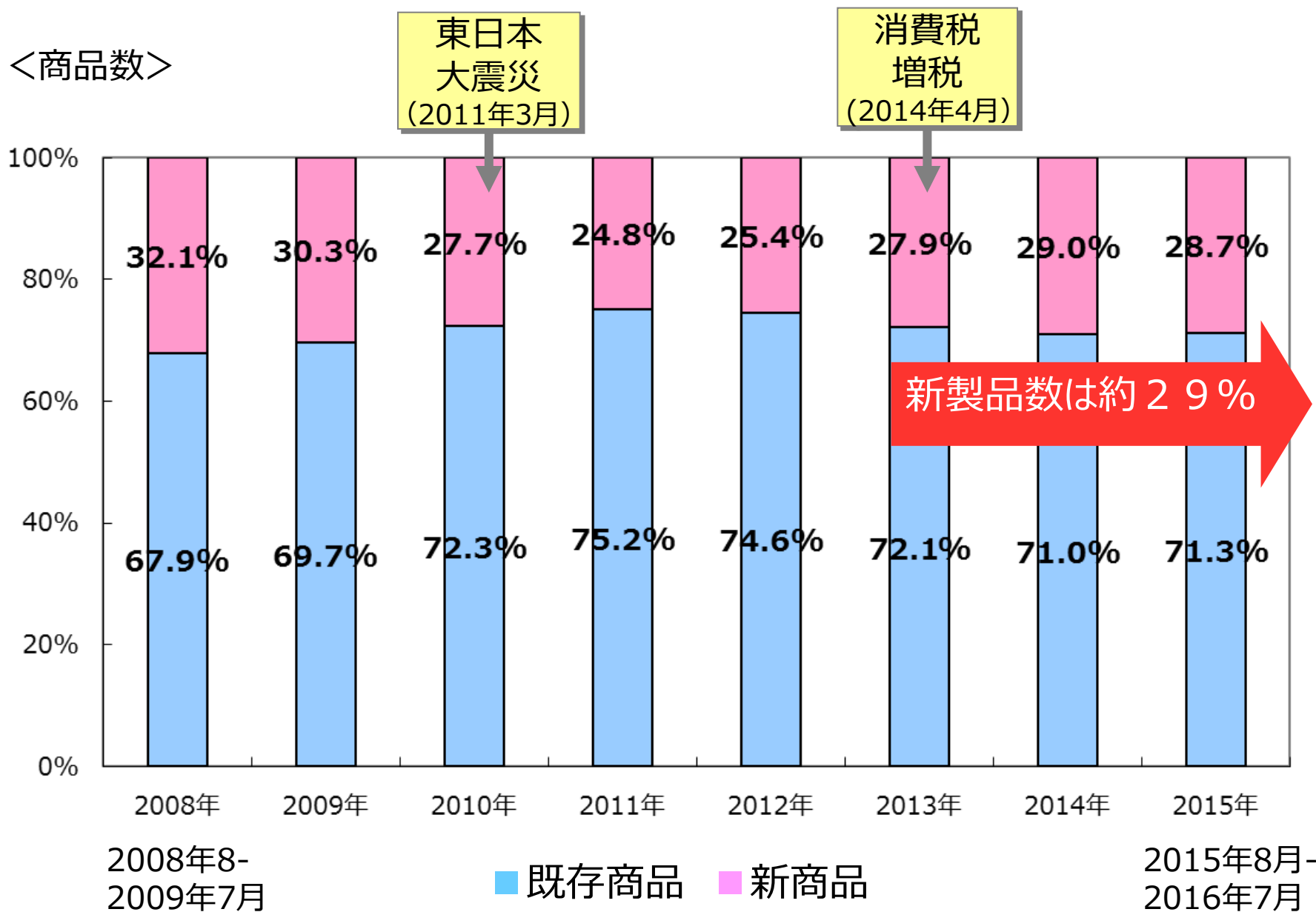
- 販売における新製品の状況
  1. 業態合計
  2. 食品スーパー
  3. ドラッグストア
  
- 新商品発売余力と実態に基づくカテゴリー分析
  1. 日用品（トイレタリ、化粧品 など）
  2. 食品（加工食品、菓子、飲料 など）
  
- 価値創造提供が市場に与える影響
  1. 衣料用消臭剤
  2. 食品用油

# 販売における新商品の状況

---

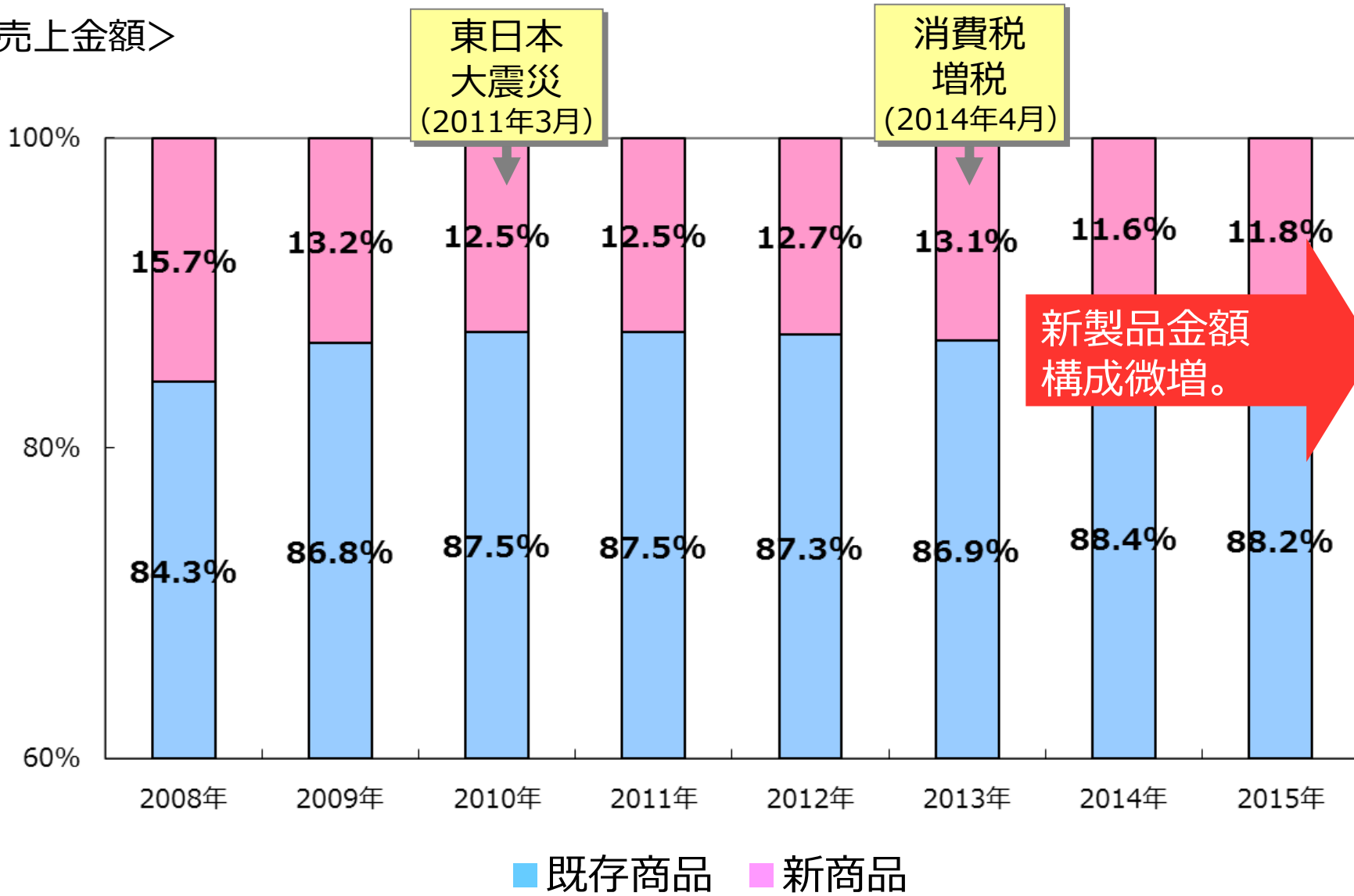
# 食品スーパー+ドラッグストアでの新製品の状況

<商品数>





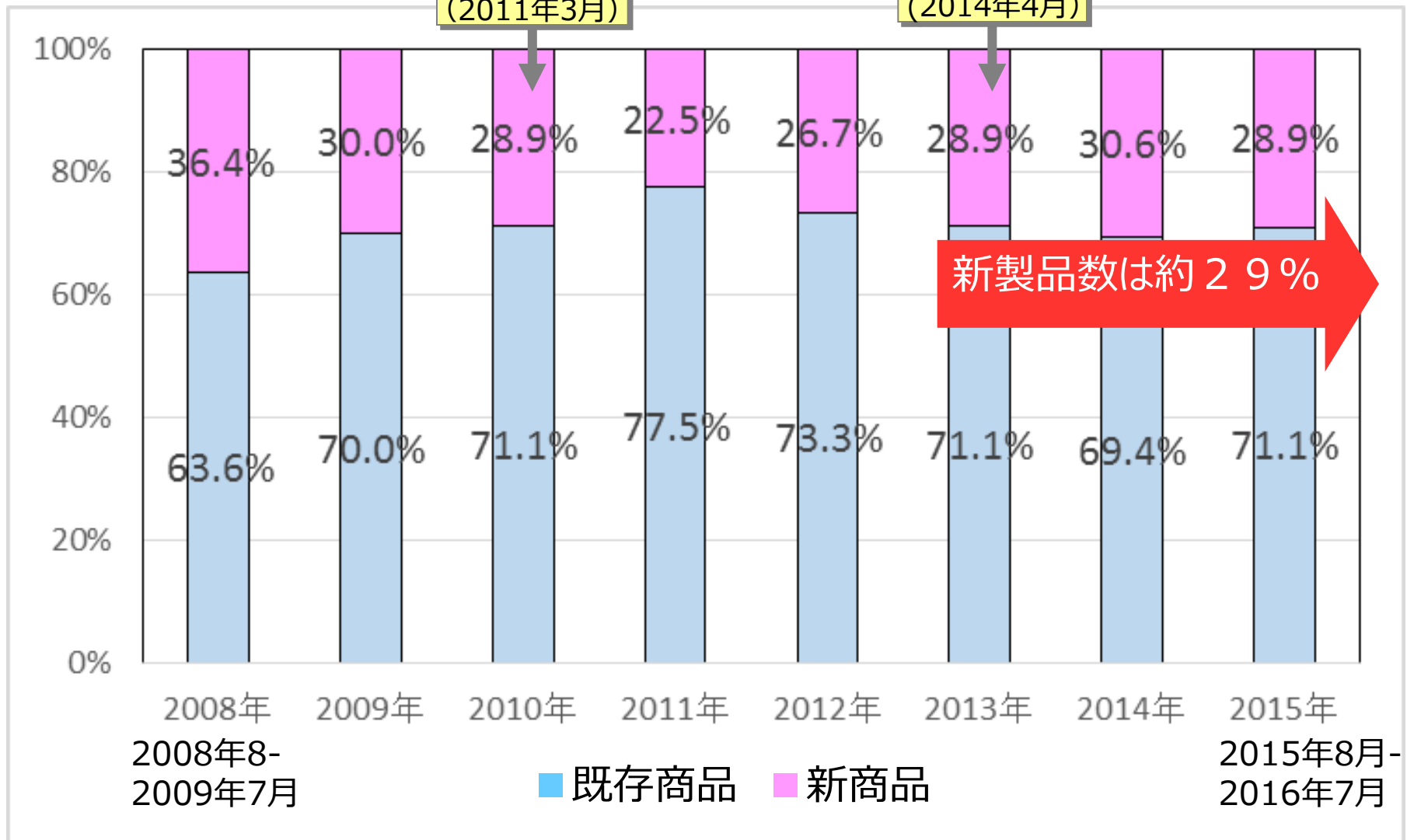
## <売上金額>



## <商品数>

東日本  
大震災  
(2011年3月)

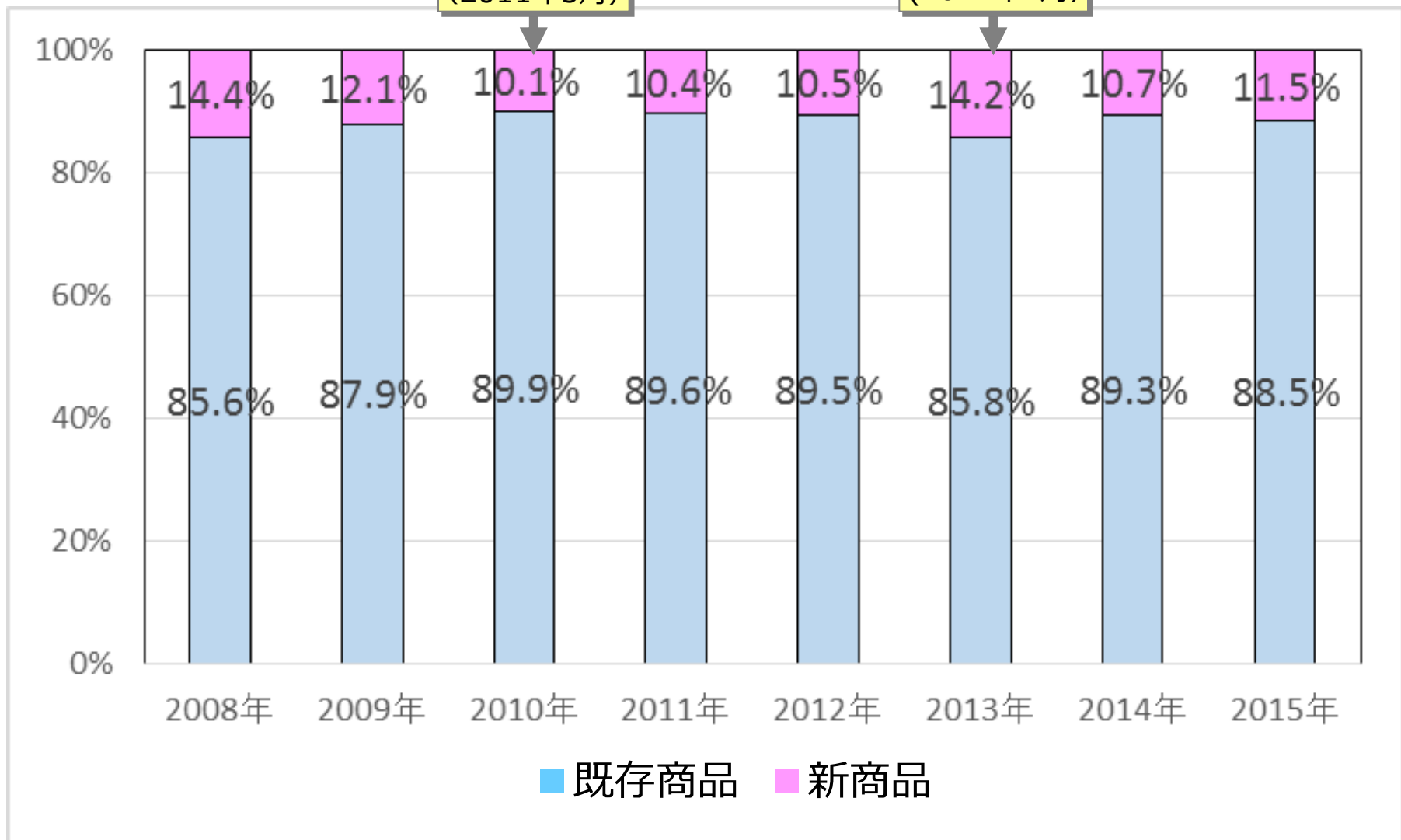
消費税  
増税  
(2014年4月)



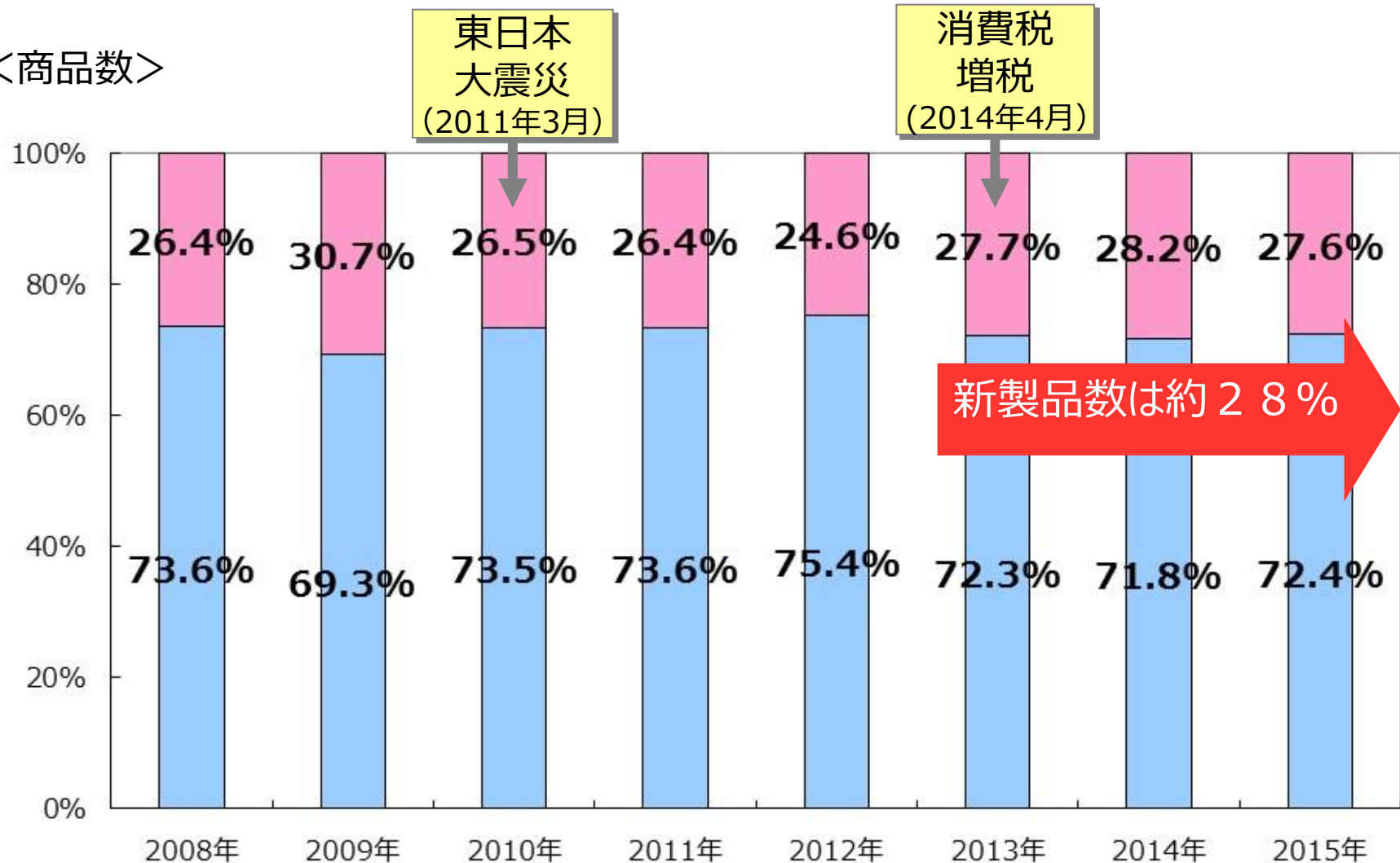
## <売上金額>

東日本  
大震災  
(2011年3月)

消費税  
増税  
(2014年4月)



## <商品数>

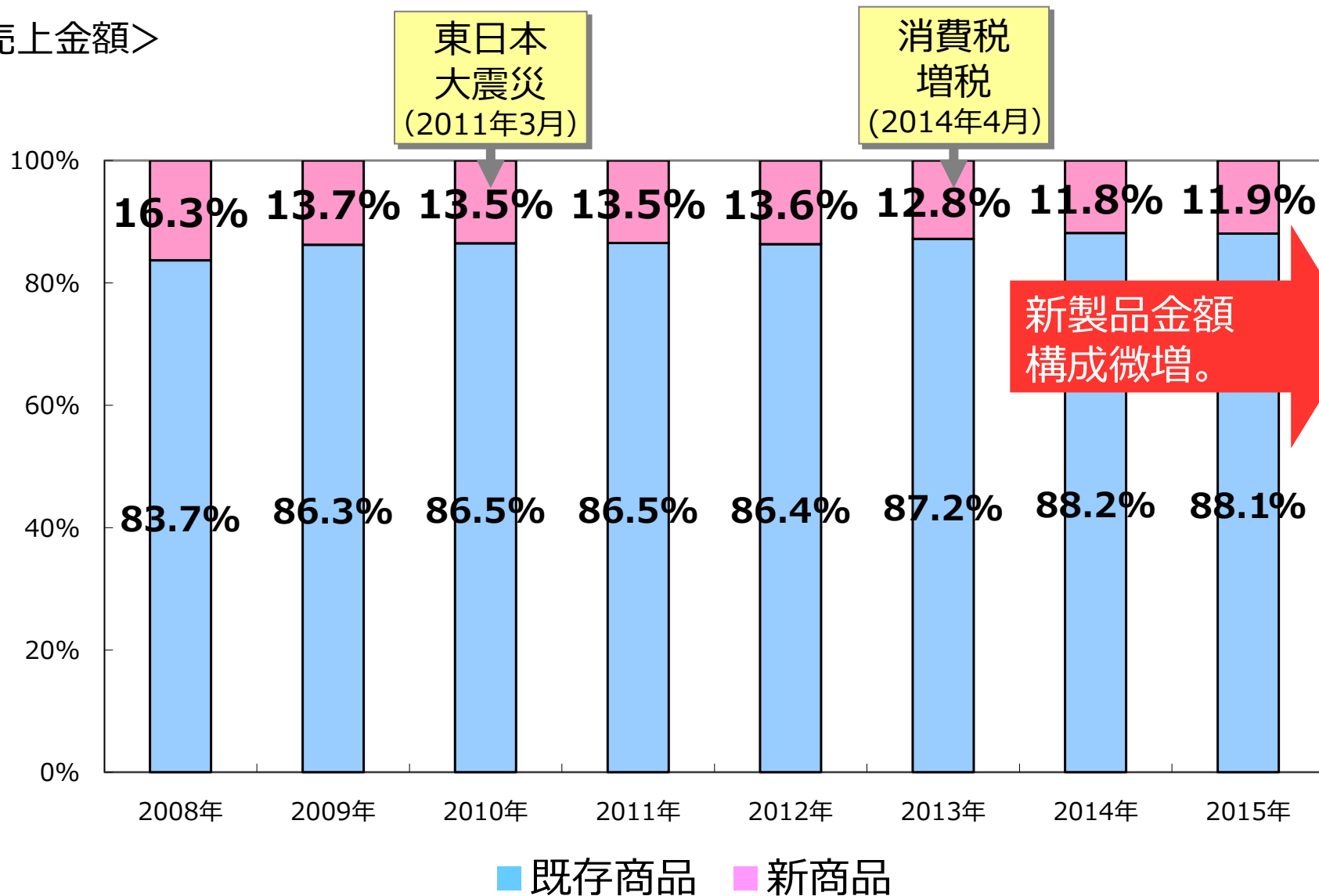


2008年8-  
2009年7月

■ 既存商品 ■ 新商品

2015年8月-  
2016年7月

## <売上金額>



2016年の新製品数構成は微減だが、売上金額構成は微増。  
 価値ある商品が市場に影響を与えている兆しか？

# 新商品構成比と市場成長率による カテゴリーの考察

---

## ■ 昨年までの研究より

- MIPの成功率は非MIPに比べきわめて高い
- わが国の新製品開発は、不活発な状態が続いている
- 企業はMIPの重要性を完全に理解しているとは言い難い



**<実物経済の拡大のためには、MIP開発の活発化が必要>**



## ■ 今後のマーケティング実務への示唆

- MIP開発の必要性については、すでに自明と考える
- 開発強化すべきカテゴリーの開発傾向が把握できれば、効率的な投資領域の検討に役立つはずである

これまでの研究より、市場成長率と新製品開発の活発度には、相関が認められない。新商品の構成比は市場の拡大縮小よりも、商品ライフサイクル等の個別のカテゴリー特性が反映されていると考える

|      |                       |                       |
|------|-----------------------|-----------------------|
| 新製品率 | <b>競争過熱</b><br>(多産不育) | <b>花形拡大</b><br>(多産成長) |
|      | <b>縮小均衡</b><br>(少子不育) | <b>少数精鋭</b><br>(少子成長) |
|      | 成長率                   |                       |

【花形拡大】新製品が多く発売されることで市場は拡大。多様なニーズに対応することで活性化されるマーケット

【少数精鋭】新製品の発売は少ないものの既存商品中心に市場が拡大されているマーケット

【競争過熱】新製品の構成比が高く、既存商品の拡大が苦戦している。新製品発売が非効率となっているマーケット

【縮小均衡】新製品発売が少なく既存商品では市場が支えられていない。市場そのもののターゲットやニーズの見直しが必要なマーケット。

<計算手順>

- ・2015年の新製品率 = 全商品中の新製品の割合
- ・成長率 = 2015 ÷ 2014(売上金額前年比)

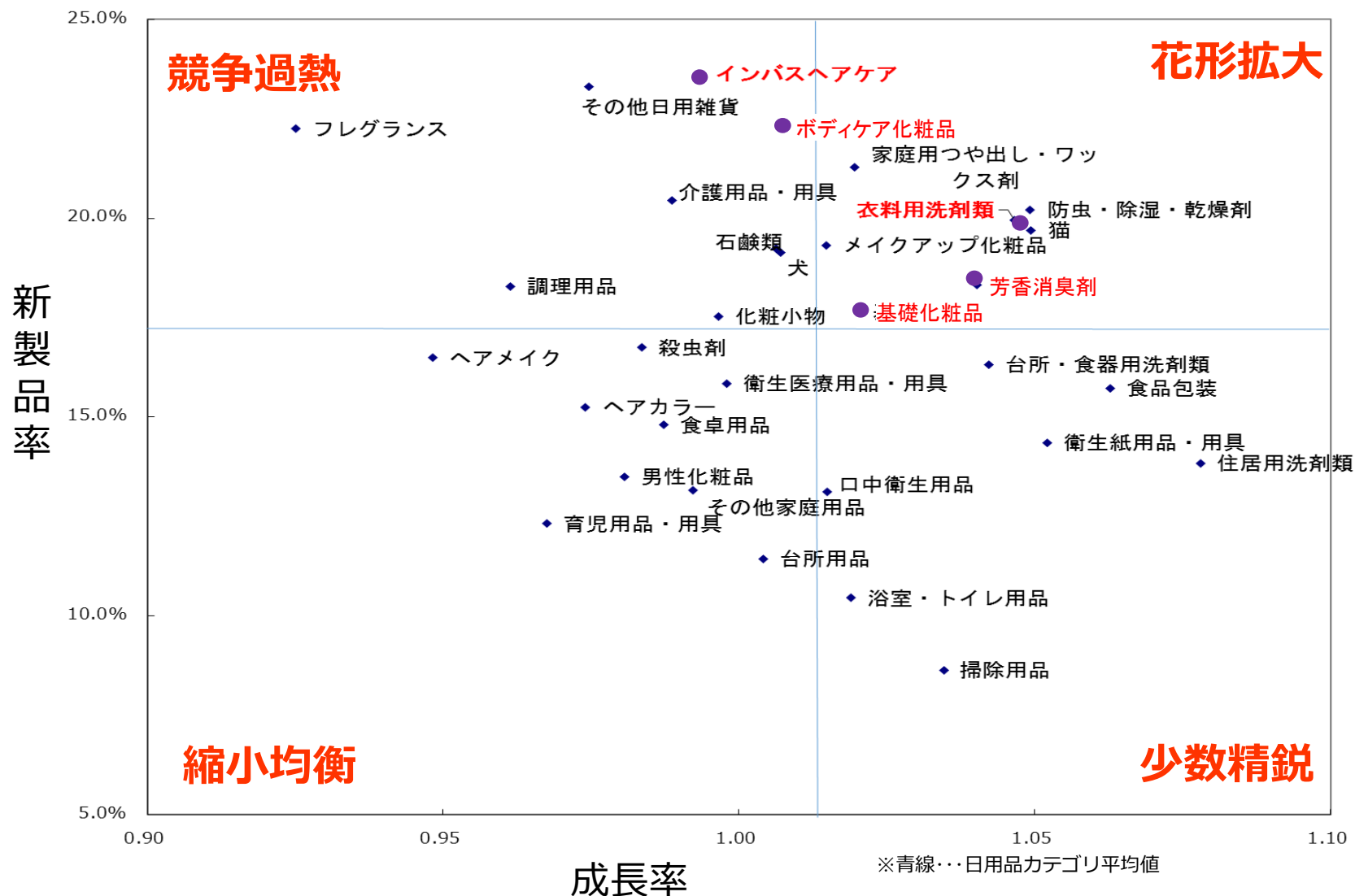
<カテゴリ>

- ・CCL小分類

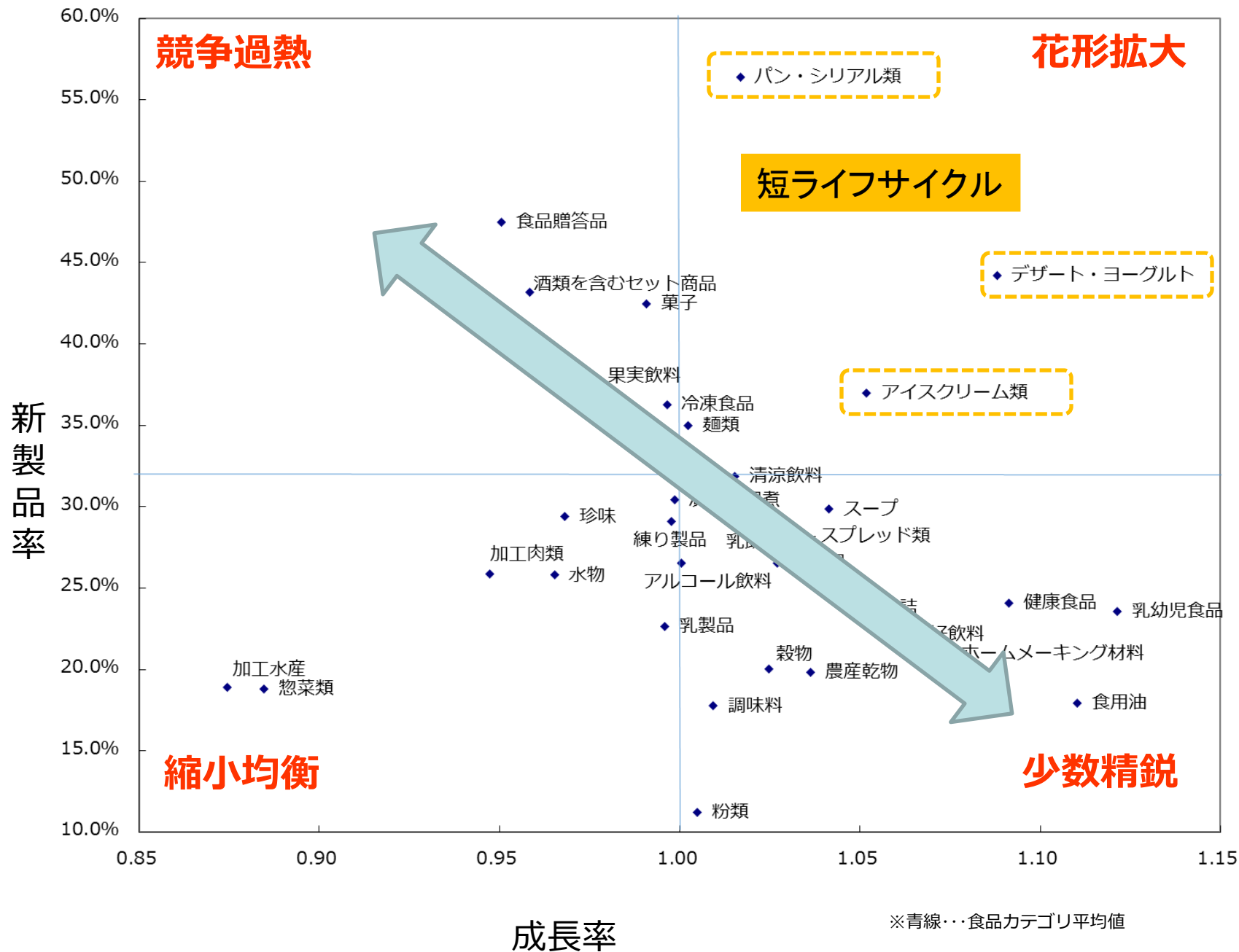


# ドラッグストア日用品（小分類）における現状

- 「衣料用洗剤類」「芳香消臭剤」「基礎化粧品」は、新製品が多く発売され、市場も成長  
新たなベネフィットの提案により活性化している
- 「ボディケア化粧品」「インバスヘアケア」は、ほぼ横ばいの市場ながら、新製品比率が高い



# 食品スーパー食品（小分類）における現状



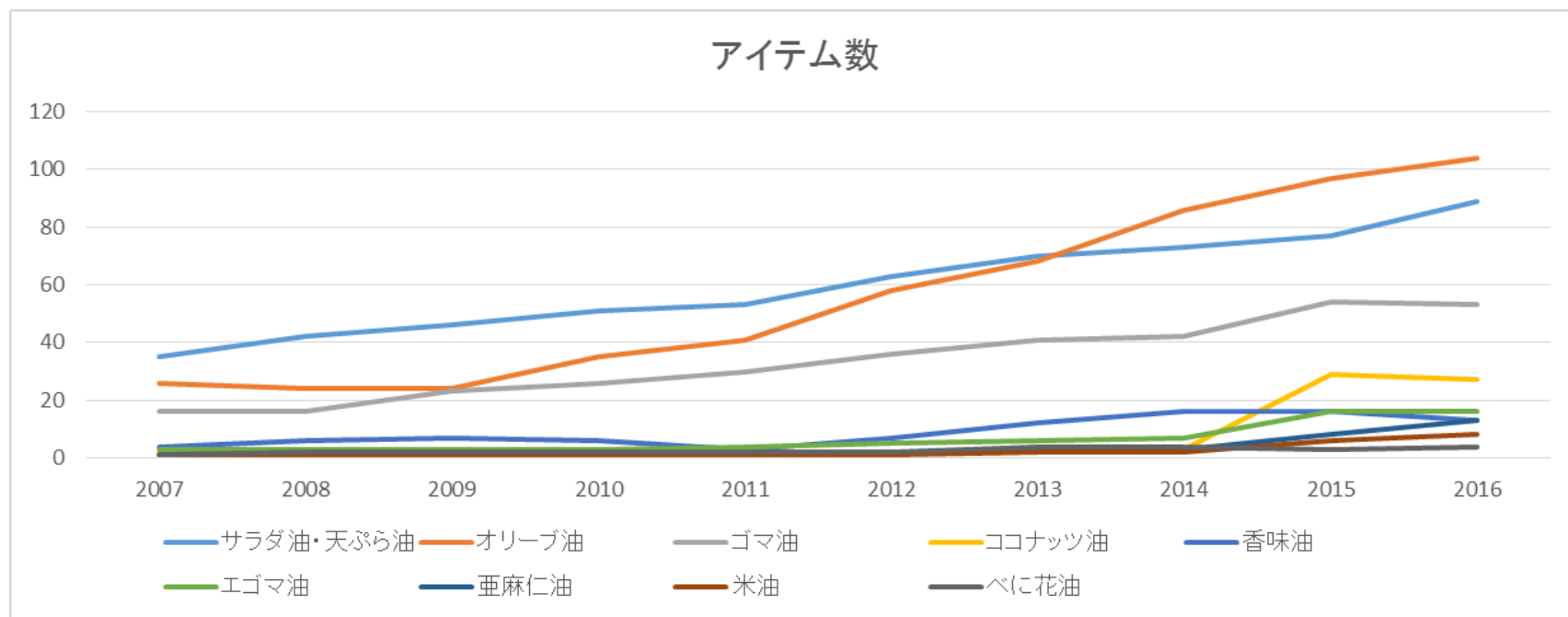
# 価値創造提供が市場に与える影響

---

## 価値創造市場に与える影響（食品）

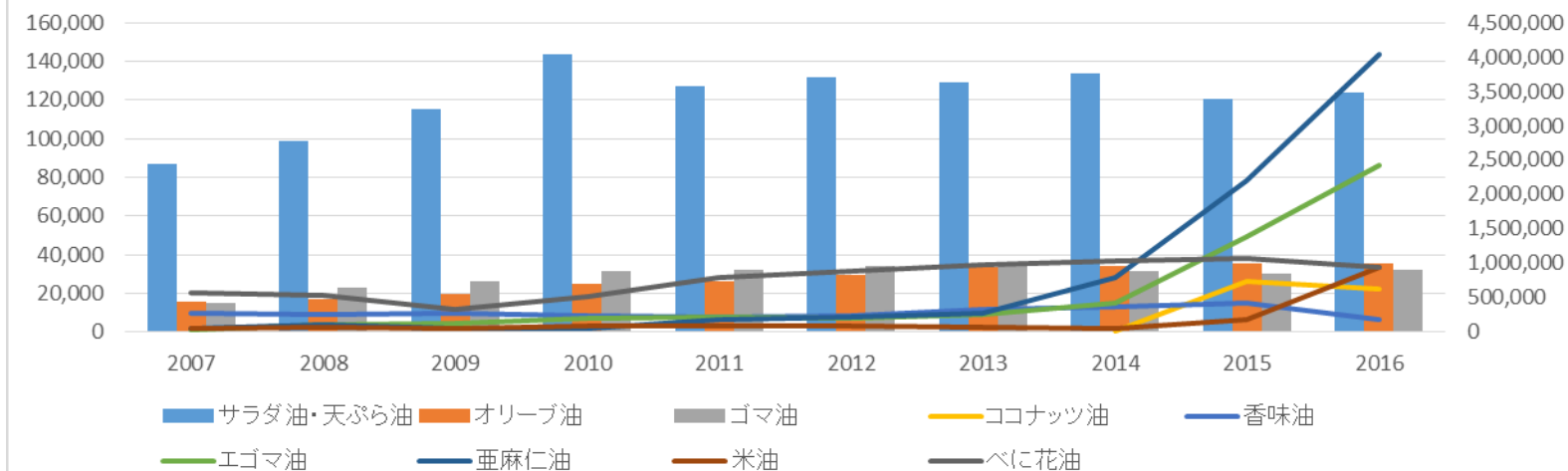
食用油の使用形態は、「炒める」という調理用を中心としたものから、「飲む」という新たな用途に拡大しつつある。

食品の中では、他のカテゴリに比べて新商品数が少ないため「少数精鋭」の中に入っているが、生活変化という観点では顕著な可能性が高く考察を行った。2015年8月～2016年7月までに発生した新製品の数は全食用油の中の17%を構成しているが、数の通り、油種の変化が明確に起こっている。

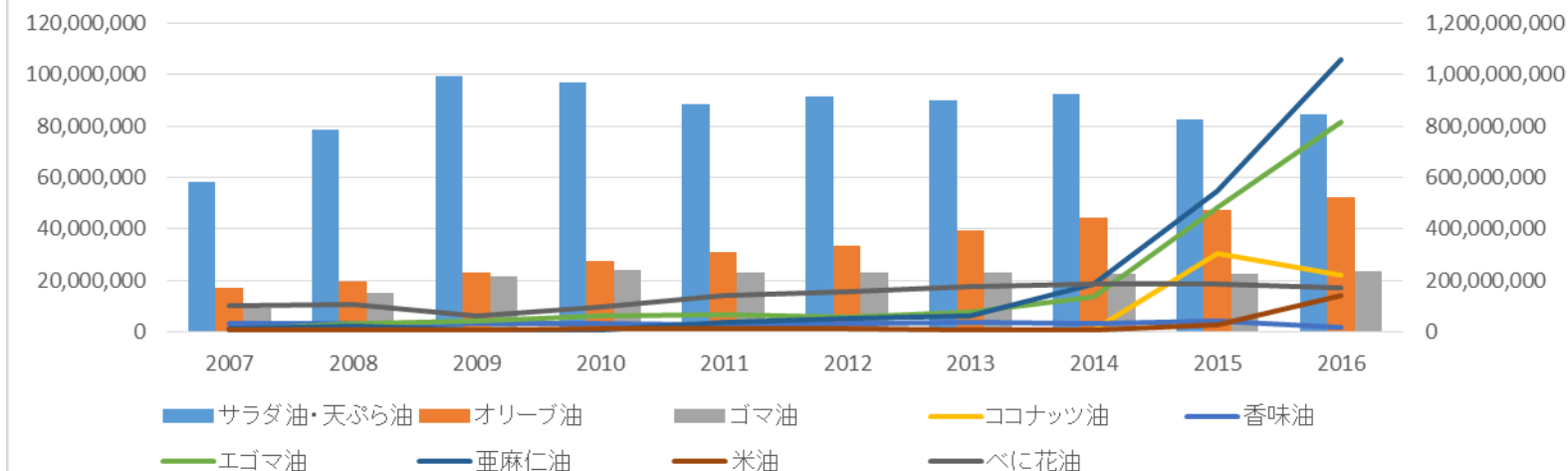


# 価値創造市場に与える影響（食品）

## 販売個数



## 販売金額

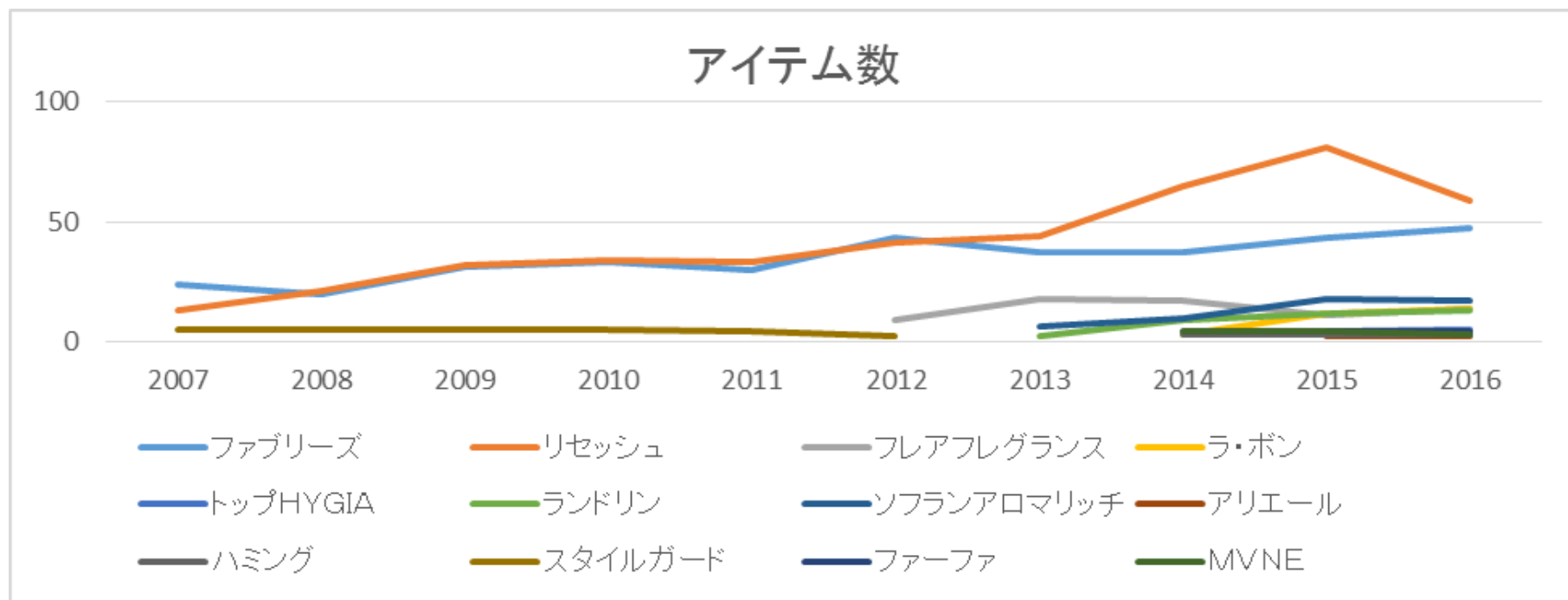


## 価値創造市場に与える影響（日用品）

衣類用消臭剤は「衣料用洗剤類」の中に含まれ、新商品構成比および成長率がともに高い「花形商品（多子成長）」に属している。

1999年3月に全国発売になった「ファブリーズ」が最初の商品で、洗濯できないカーテンやカバンなどにをスプレーするだけで清潔な状態にし、消臭を実感できる商品で、生活行動に明らかな変化を伴い、新市場を創造したと認識できる。

その後、他社からもいろいろなブランドが販売され、先発の「ファブリーズ」も多様な効能などを付与しアイテム追加を継続し対抗している。花王は当初「Will」ブランドで追随しましたが、その後2005年に「リセッシュ」を投入し再参入を図っており、アイテム数では、今や「ファブリーズ」を上回る数が展開されている。





- 新商品の発売は低調にて安定しており、回復基調にはない。  
→商品開発が活発化したとはいえない
- 販売商品あたりの売り上げ金額から見て、成功率が上昇しているとは考えられない。
- 市場成長率と新商品構成比では相関関係はみられない。食品においてはむしろ逆相関関係となっており、ロングセラーが市場拡大を牽引している可能性が伺える
- 今後は長時系列のビッグデータを用いたMIP研究の枠組みを構築



**事業・商品開発にあたって適切な方法論による  
計画的なMIP創出の取り組みこそが、企業およびわが国経済にとって急務と考える**



ご清聴、ありがとうございました