

Title	日常生活品の製品開発コンセプトにおけるイノベーションの失敗と成功の法則
Author(s)	岡野, 康弘; 高山, 誠
Citation	年次学術大会講演要旨集, 27: 190-193
Issue Date	2012-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/11002">http://hdl.handle.net/10119/11002</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## 日常生活品の製品開発コンセプトにおける イノベーションの失敗と成功の法則

○岡野 康弘, 高山 誠 (新潟大学)

### 1. はじめに

上市された新製品の運命には法則性があるように見える。戦略を市場と競合相手との相互関係における企業の適切なポジショニングを選択することと定義するならば<sup>[4]</sup>、既に市場シェアで優位を獲得している企業と、市場への新規参入企業では選択する戦略が異なるべきである。

また、クリステンセンは変化の激しい業界において、しばしば以前の製品より小さく、単純で便利なものが破壊的技術として登場し、新しいバリュー・ネットワークで使用される事実を明らかにした<sup>[7]</sup>。しかし、破壊的技術は市場への新規参入を必ずしも約束するとは限らないし、新規参入できた場合でも市場シェア優位企業に敗北する場合もある。市場への新規参入を成功させる要因は他にもある様である。

高山(2010)は、バイオ産業、ナノテク産業及びICTといったハイテク産業において、新技術が応用されて全く新しい新製品・新ビジネスが新市場を創造するような新市場創造型のイノベーションが起こる場合、市場シェア優位のメジャー企業の成功と失敗は運命的に決定されていることを明らかにした。<sup>[1][2]</sup>市場での新製品開発の成否を決めるのは、企業の主要製品が新製品に対して直接競合するか、間接競合するかという「競合的市場地位」である。市場シェア優位にあるメジャー企業は、既存製品と直接競合する商品開発に強く、既存製品はより性能や機能に優れた新製品に置換される。一方で、市場への市場参入企業が、既存製品に対して間接競合する新製品を上市する場合には、メジャー企業の抵抗を受けずに新市場を創造することができる。

とりわけ競争の激しいmarket-inの時代、さらには新しい顧客価値創造の時代を迎えている現代においては、日常生活品の商品開発においても新規に市場参入してイノベーションを成功させる商品開発コンセプトとして、既存製品に対して間接競合する戦略をとることが重要であると考えられる。

本研究では、日常生活品においても市場への新規参入企業や市場シェア劣位にある企業においては、既存製品のもつ属性(使われ方)や製品ストーリー(特定の顧客がもつ独自の価値)の変更といった間接競合する戦略をとることで、市場シェア優位企業がその新規の市場性を無視する間に新市場を創造し製品開発に成功した事例について検討した。一方で、市場シェア優位を築いている企業は既存市場の分析に長けており、機能や性能向上といった技術延長による直接競合に強い事実についても事例から検討した。

### 2. 事例の収集

日常生活品の製品開発コンセプトと、そこから上市された新製品の市場評価を検討するにあたっては、『日経ヒット商品番付 1971→2010』(日本経済新聞出版社)から事例を収集した。<sup>(\*)</sup>

### 3. 市場シェア優位企業の商品開発成功例

#### 【トップナノックス (ライオン)】

2010年1月に販売された従来の半分量でナノメートルレベルまで汚れを落とし、すすぎは1回で十分であることを訴求した液体洗剤である。発売翌月には、再購入意向が1位にランキングされている。<sup>(\*)</sup>

#### 【オールフリー (サントリー)】

いわゆるノンアルコールビールでは世界で初めて、アルコール、カロリー、糖質を0にした。サントリーは、とりわけ清涼飲料水ではトップシェアを誇るが、ビール醸造の技術と相まって従来のノンアルコールビール製造技術を延長して、発売初年の2010年に昨年の覇者商品である「キリンフリー」から主力商品の座を奪った。ノンアルコールであるため酒税法の規制は受けないが、醸造を手掛けているメーカー以外の食品企業の参入は無かった。

これらシェア優位企業の製品開発コンセプト

に共通しているのは従来のコア技術を活かした機能や性能の延長である。

同様に、機能や性能の延長による既存商品との直接競合で勝利した例として、「熱いまま急凍瞬冷凍（冷蔵庫、三菱電機）」、「デジタル一眼レフ（デジカメ、ソニー、松下）」、「香りがつづくトップ（洗濯石鹸、ライオン）」、「パルクボールプレミアム（瞬時に明るくなる蛍光灯、パナソニック）」、「エネルーブ（1000回使える充電電池、三洋電機）」、「TSUBAKI（ヘアケア、資生堂）」等が挙げられる。

#### 4. 新規参入企業の商品開発成功例

市場への新規参入企業の新商品開発成功例をTable 1に示した。

Table 1 新規市場参入企業の新商品開発成功例

ヒット商品	メーカー	シェア、勢力圏の変化	商品の特性
「ポケットドルツ」 (電動歯ブラシ) (2010年番付)	パナソニック	【2009年度まで】 オムロンを中心とする電動歯ブラシ 国内市場(販売台数220万台) 【2010年4月】 「ポケットドルツ」発売 150万台超 の販売実績(10年度) 【2011年度】 「ポケットドルツ」400万台販売予測	ランチハミガキのススメ コスメの様に持ち歩く (新たなストーリー)
「食べるラー油」 (2010年番付)	桃屋	【2009年8月】 桃屋「食べるラー油」発売 '09年度末には、ラー油売上シェア 十数% → 60%に	調味料 → おかず (新たなストーリー)
「い・ろ・は・す」 (2009年番付)	日本コ・コウ	ミネラルウォーターメーカーシェア 【2007年版 日経市場占有率】 1位 サントリー 22.4% 2位 キルビ「ハレジ」 15.5% 3位 日本コ・コウ 12.9% 「い・ろ・は・す」におけるシェア 【2010年下半期 ペットボトル天然水】 販売金額シェア 28.4%(1位) 販売量シェア 20.6%(2位)	環境への配慮 絞れるボトル (新たなストーリー)
「ヘルシア緑茶」 (2003年番付)	花王	首都圏コンビニ売上(千円/千人) 【2003年1月】 1位 伊藤園「おーいお茶」 3.0 【2003年8月】 1位 花王「ヘルシア緑茶」 5.0 2位 伊藤園「おーいお茶」 2.4 【2004年3月】 1位 花王「ヘルシア緑茶」 5.0 2位 伊藤園「おーいお茶」 2.4 3位 サントリー「伊右衛門」 1.0	喫茶 → 健康 体脂肪対策のトクホ (新たなストーリー)
「ラブレ」 (2006年番付)	加メ	【TOMS-POS ヨーグルト市場シェア 2002年金額ベース 上位10位対象】 1位 明治乳業 30.8% 2位 森永乳業 7.4% 3位 雪印乳業 5.3% 【2007年1月 日経テレコン21POS】 乳酸菌飲料で「ラブレ」29%のシェア	動物腸管定着 乳酸菌 → 植物性乳酸菌

いずれも製品開発コンセプトに共通するのは、既存製品に対する間接競合による新市場創造である。

##### 【ポケットドルツ (パナソニック)】

パナソニックが2010年に上市した電動歯ブラシ(音波歯ブラシ)である。電動歯ブラシ市場は、2009年まではオムロンを中心とする国内販売台数220万台の市場規模であった。ポケットドルツはそれまでのブラシ振動数等の機能向上での競争が主流だった電動歯ブラシの概念を一掃し、OL

をメインユーザーに絞り「ランチハミガキ」を商品イメージにカラフルな小型コスメタイプ仕様で、口紅などと一緒に持ち歩けることを狙った商品である。4月に販売を開始し、10月には売上100万台を突破する大ヒット商品となった。その後、オムロン製品も電動歯ブラシとしての性能はさらに向上しているが、ポケットドルツに市場シェアは奪われたままである。このヒット商品は、新しい顧客の市場を創造した結果、電動歯ブラシ全体の市場規模を大きく拡大した。Table 2に示す2010年以降の市場規模の伸びはポケットドルツによるところが大きい。

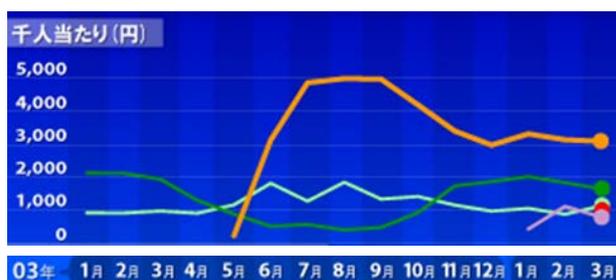
Table 2 電動歯ブラシ市場規模

年度	2008	2009	2010	2011	2012
総需要(万台)	220	220	410	400	400

(出所:オムロン推計)

##### 【食べるラー油】

SBの独壇場であったラー油市場で、桃屋という全くのマイナー企業の名を知らしめることとなった商品である。それまでの「ラー油＝調味料」という製品開発コンセプトを、具入りの「おかず」に変えることで新しい市場を創造した。2009年の8月に上市され、最盛期はSBを追い抜き市場シェアの60%を獲得するに至った。但し、この製品のイノベーションは可視性が高かったために模倣され、SBも遅れること8ヶ月で類似の商品を出すに至る。現在両者の食べるラー油シリーズのシェアは拮抗しているが、SBは同じ内容量110gで70円安いオープン価格である330円の販売を余儀なくされている。



- 花王ヘルシア緑茶 350ml
- 伊藤園おーいお茶ホット 345ml
- 伊藤園おーいお茶 500ml
- サントリー伊右衛門 500ml
- サントリー健康系カテキン式 500ml

Fig. 1 首都圏コンビニでの緑茶系飲料売上推移  
(出所:NEEDS 2004)

##### 【ヘルシア緑茶 (花王)】

緑茶本来の喫茶という商品コンセプトを体脂

肪対策の特定保健用食品（トクホ）として、製品ストーリーを変えた。伊藤園が圧倒的優位を誇っていた市場にドラスティックな変化をもたらした。Fig.1 に見るように、緑茶飲料では全くの無名企業であった花王は一躍メジャーの地位を確立し業界を席卷した。同製品は花王ブランドを代表する存在となり、技術のキャッチアップや模倣で容易に他社製品と同質的になるものでないため、350ml で 189 円という価格プレミアムは、その後も崩されていない。

### 【ラブレ（カゴメ）】

乳酸菌飲料では僅かな市場シェアしかもたなかったカゴメによる商品である。既存の乳酸菌飲料メーカーが不文律のごとく守り続けてきた動物腸管内定着乳酸菌による製品を植物性乳酸菌によるものに替えて、驚異的な市場シェアを獲得した。Table 3 に見る様に、ラブレは販売開始翌年には前年比 59.8%の売上増を記録し、それまで縮小傾向にあった乳酸飲料の市場を拡大するに至る。一方、日経テレコム POS データでは、2007 年1月の乳酸菌飲料売上高でラブレは29%のシェアを獲得している。

Table 3 ラブレ売上と乳酸菌飲料市場規模

	期間 (*3)				
	2004	2005	2006	2007	2008
乳酸菌飲料市場規模(億円)	973	934	974	1066	1027
ラブレ売上高(億円、*4)			63	101	93

(データ出所) カゴメ

### 【DAKARA（サントリー）】

2000 年よりサントリーから販売開始された清涼飲料である。清涼飲料業界は新規参入してから市場に定着するのが極めて困難と言われているが、Fig. 2 に見る様に DAKARA は近年でも比較的大きなシェアを獲得している。製造元のサントリーは DAKARA をスポーツ飲料と称したことは無いが、市場に出回っているスポーツ飲料が“吸収”を製品開発コンセプトに謳っているのに対し、DAKARA は TVCM に見る様に“排泄”を製品開発コンセプトの一部として訴求している。このコンセプトによる新市場創造で、根強いシェアを獲得している。

サントリーは DAKARA の開発に際して、与えられた設問に答える一般的な定量的消費者調査の結果を疑い、定性的日記調査の結果からスポーツドリンクが実際にはスポーツ時ではなく二日酔いや仕事の疲労時に最も飲まれることを見出し製品開発コンセプトづくりを行った。通常行われる市場調査からは出現しなかった製品と言える。

[6]

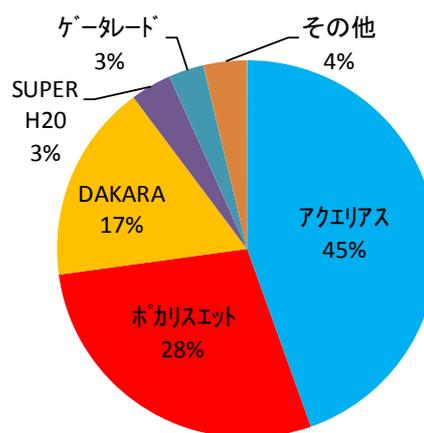


Fig2 スポーツ飲料の販売シェア (2007 年)

(出所：成熟から寡占へと向かう清涼飲料水市場の最新動向, 2008)

## 5. まとめ

以上の結果を踏まえると、近年の日常生活品の製品開発コンセプトにおいても、「競争的市場地位」によって新製品開発競争の失敗と成功は運命づけられている。つまりは、「製品開発コンセプトにおけるイノベーションの失敗と成功の法則」は成り立つ。既存市場の分析に長けている市場シェア優位企業は、機能や性能の延長による直接競争によって既存製品を新製品で置換するのが新製品上市成功の鍵となる。一方で、市場への新規参入企業が新製品を上市する場合は、製品のもつ属性やストーリーを変えることで既存製品との間接競争による新市場創造が成功の鍵となる。

市場への新規参入企業が既存製品に対して間接競争する戦略をとってきた場合、それまでの勝組である市場シェア優位企業は「創られようとしている市場性を無視する」ために、抵抗を受けることなく新市場の創造を成し遂げることになる。

皮肉にも、この市場への新規参入企業による市場勢力図の塗り替えは、シェア優位企業の置かれた自らのポジションから必然的に起こると考えられる。シェア優位企業が存在する市場は成熟期にあり、その企業には一般に安定した利益がもたらされている。その様な環境の中で、シェア優位企業は取敢えて製品ストーリーを変えて、或いは製品の属性を変更するリスクを冒して小さな市場を獲りにいくことはしない。株主への説明が困難な場合もある。これまで成功をもたらしてきた既存の設備や組織のインフラが、その様なイノベーションの足枷になることもある。また、新市場を築くことは、既存製品とのカニバリゼーションを

起こす場合もある。何と言っても、安定的に成長してきた企業の今後のさらなる成長を支えるには、目に見えないこれから創られようとしている市場では余りに不確かである。必然的に新製品開発コンセプトの方向性は、機能、性能の延長による既存製品の置換である。そして、シェア優位企業が住み分けている様な市場では、長けた分析力でプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) を駆使する結果、競争は同質的となり大きな変化は生じにくくなると予想される。

逆に、市場への新規参入企業がシェア優位企業に対し直接競合に打って出た場合は、その新製品開発の成功は極めて難しくなる。シェア優位企業には蓄積された市場データ、新製品開発のための設備と組織、情報収集力と分析力をもって対抗してくる。直接競合のためのルーチンワークがコンピタンスになっていることも想像できる。開発製品のベンチマーク分析は容易であり、研究開発費も新規参入企業に比べて潤沢である。市場への新規参入企業が新製品開発コンセプトで差別化できない場合は、価格競争の消耗戦に持ち込まれる。結果、従来の市場シェア優位企業の新製品が既存製品を置換することとなる。

それ故、市場への新規参入企業は製品の属性を変え、製品ストーリーを変更することで新市場を創造し、潜在化している顧客ニーズを捉えるイノベーションに勝機がある。市場シェア優位企業が分析重視型の同質的な競争になる傾向があるのに対し、市場への新規参入企業の新市場創造のための間接競合は不均一で予測困難である。そして、市場シェア優位企業から見れば、創られようとしている市場はニッチであるために、その市場性を否定する。その結果、新規参入企業の間接競合によって新製品開発がなされ、新しい顧客のニーズが顕在化した時には、それまでの市場シェア優位企業は成功の復讐によって敗戦が運命づけられる。直接競合による同質的な競争はナンバーワンを求めるが、間接競合による新市場創造から生まれるオンリーワンは挑もうとしている市場の大きさを問題としない。<sup>[3]</sup>オンリーワンは、停滞気味の日本の製造業に再び活力を与える可能性を秘めている。

日本の製造業において「コトづくり」の重要性が論じられているが、新規参入企業にとって、ことさら「コトづくり」がイノベーションを成功させる製品開発コンセプトのキーフアクターとなる。まさに、「企業勝手ではない」顧客ニーズの本質を突いたユニークな細分化<sup>[5]</sup>が必要となる。

業界におけるポジショニングによって適した製品開発コンセプトは決定づけられ、市場への新規参入企業にとっては製品属性、製品ストーリー

を変える間接競合戦略が新製品開発を成功させることになる。既存の見えている顧客のニーズを追うのではなく、市場・顧客価値を新たに創造する間接競合が市場への新規参入企業の成功を運命づけることとなる。

## 注

- (\*1) 同書は消費とマーケティングの専門紙「日経MJ(日経流通新聞)」が、1971年より毎年一世を風靡したヒット商品番付を作成しまとめたものである。選考基準の詳細は明らかにされていないが、“経済的効果を数字で抑えつつも、新製品だけでなく過去に発売されて時を経て売れ始めた場合も対象”としている。
- (\*2) 2009年1月以降販売商品対象(J-marketing net)
- (\*3) 市場規模は1月-12月期、売上高は3月-4月期
- (\*4) 2008年度の売上高に関しては、株主総会資料及び2009年度有価証券報告書より推計

## 参考文献

- [1] Takayama, Makoto., 2010. “Law of Success or Failure in the High Tech Driven Market - “Revenge of Success” in the Biotech, Nanotech, and ICT Industry”, in Fuerstner, I. (ed) Products and Services; from R&D to Final Solutions, pp15-36, SCIYO.
- [2] Takayama, Makoto; Chihiro, Watanabe., 2002 Myth of market needs and technology seeds as a source of product innovation - an analysis of pharmaceutical new product development in an anti-hypertensive product innovation Technovation 22, 353-362.
- [3] 高山誠(2004), 「ナンバーワン競争よりもオンリーワン競争へ」, 研究・技術計画学会『研究技術計画』, Vol. 19, No. 1/2, pp58-61
- [4] Robert, M. Grant., 2005. CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS:17
- [5] 伊丹敬之, 『経営戦略の論理 第3版』, 日本経済新聞社(2008)
- [6] 野中郁次郎, 勝美 明, 『イノベーションの作法』, 日本経済新聞出版社(2007)
- [7] クレイトン・クリステンセン, 『イノベーションのジレンマ』, ハーバードビジネススクールプレス(2010)
- [8] 延岡健太郎, 『価値づくりの技術経営』, 一橋ビジネスレビュー SPR(2010)