

KANTAR MARKETPLACE

あえて違うこと をせよ

食品と飲料のイノベーター
たちによる成功談

厳しい現実：イノベーションを成功させるのは難しく、食品、清涼飲料水、アルコール飲料は最も競争の激しい製品カテゴリーです。

食料・飲料ブランドにとって、競合他社のブランドとの競争のみならず、小売店のプライベートブランドも常に脅威になっています。ブランドとメーカー、小売店は一種の緊張関係にあります。小売店はカテゴリーの売上を増やすために仕入れるブランドを厳選しながら、利益率の高いプライベートブランドに頼ります。小売業者が自社の最新の人気商品を模倣することを防ぐことは出来ないため、ブランドリーダーはつねに一歩先に行く必要があります。プライベートブランドが提供する安価な価格に対抗するには、意義深く差別性のあるイノベーションが必要です。これが一流ブランドの勝ち方です。

困難な時代におけるイノベーション

イノベーションを起こすには、開発中の製品が自社ブランドに意義と差別性をもたらし、他社に先駆けた存在であり続けるための継続的な努力が必要です。

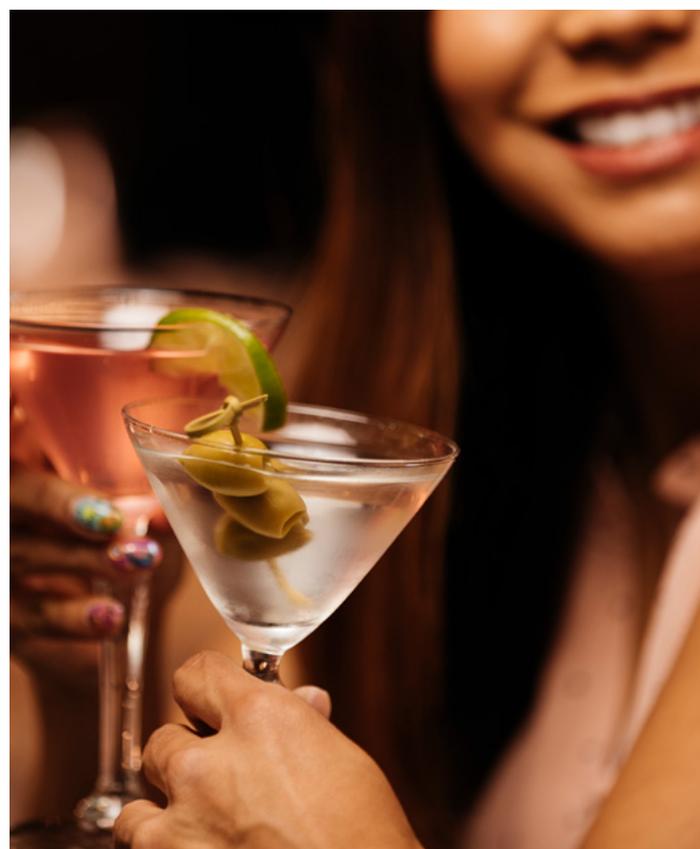
しかし、パンデミックとその余波によって引き起こされた消費者の変化は、多くのイノベーションのありかたを根底から覆すものでした。また、パンデミックの発生は、イノベーターに方向転換をせまり、新たなニーズに対応するように促しました。現在はさらにインフレへの懸念やサステナビリティの重要性が高まったため、消費者の行動は再び変化しています。これまでもイノベーションを成功させるのは決して簡単なことではありませんでしたが、今後も難しくなる一方です。

イノベーションが 長期的な成功をも たらす

難しいか易しいかはともかく、不利な経済状況を乗り切るには効果的な広告とともに、イノベーションが必要不可欠です。

PIMS（市場戦略の利益に対する影響）データベースの分析により、不況のさなかに研究開発と新製品の投入を増やした企業が不況後に市場シェアと利益を伸ばす可能性が最も高いことがわかりました。Kantarが英国、スウェーデン、デンマークで行った分析によりPIMSによるこの結論が裏付けられました。世界大恐慌の後に競争に勝ち残ったブランドは敗れた競合他社よりも60%多く全くこれまでにない新製品を発売しました。

しかし、単に多くの製品を発売するだけでは成功には繋がりません。ご存知のように、ほとんどの新製品は失敗します。実際、Kantar Worldpanelによると、イギリスで発売された食品と飲料の新製品の三分の二は2年目の終わりまでに下降、姿を消すか消えかけています。これは、世界中のメーカーにとって見慣れた光景となることでしょう。さらに、あまりにも多くのイノベーションをラインエクステンションが占めており、既存ブランドの売り上げとカニバリゼーションを起こしています。では、真のイノベーションの勝敗を分けるものは何でしょうか？



不況のさなかに研究開発と新製品の投入を増やした企業が不況後に市場シェアと利益を伸ばす可能性が最も高い

¹The PIMS database comprises over 25,000 years of business experience. Each company in the database is represented by a wide variety of business performance statistics over a period of 3+ years, including financials, market share, innovation rate, customer preference, relative prices, service quality, etc.

違っているか ないか、それが 問題だ

1998年以来、カンターBrandZは一貫して、最も強いブランドを特徴づける3つの点を主張しています。それは、「意義がある」、「差別性がある」、「想起される」です。

この3つの特徴が、ブランドの成長を可能にし、トライアルを促し、提示価格を納得させることができるのです。この3つのうち、「意義がある」ことはどんなブランドにとっても必要不可欠です。消費者が、あるブランドが機能的にも情緒的にも自分たちのニーズを満たしているとただちに認識できなければ、そのブランドは失敗します。また、購入されるためには、ブランドが容易に入手でき、すぐに想起されるも

のでなければならないです。しかし、想起性だけでは、ブランドは生き残れません。特に新製品の場
合、ターゲットが認識している差別性こそが、成功するかどうかの分かれ目です。Kantarは10年以上にわたり、認識された差別性を長期的なブランドの成功の根本的な原動力として提唱しています。差別性とは、視覚的な特徴だけでなく、機能的なパフォーマンス、ブランドが呼び起こす感情、五感をと
おした体験、魅力的なデザイン、ブランド固有のパーパス、サステナビリティにおける評価といった、ブランド体験全てに関わっています。新製品が意義のあるしかたで競合製品と差別化できない限り、小売業者は実績のある商品に割り当てられた棚のスペースを手放すことをためらうでしょう。そして、もし並べて置かれていれば、消費者は、競合と比較して意義のある違いを感じた新製品に対して、より積極的にお金を払うようになります。

差別性は、意義と想起性を生み出すマーケティング活動でサポートされた場合、その平均的な3年間成長率の2.5倍の成長を生み出します。²

差別性は、そのブランドに対してより多くのお金を払う価値があると考える消費者の割合を2倍以上にします。³

差別性は、なぜ企業が既存の標準的な財務リターンモデルよりも優れた業績を上げるのかという質問に答えます。⁴

² Analysis of Kantar BrandZ.

³ Analysis of Kantar BrandZ.

⁴ Based on analysis of 872 brands between 2007 and 2019 by the University of Oxford Said Business School.

破壊的革新を免れる製品カテゴリーはひとつもない

数多くの食品、飲料カテゴリーが何十年も存続しているからと言って、それらが破壊的革新を避けて通れるわけではありません。

米国では、チョバニがギリシャヨーグルトを10年足らずでニッチからメジャーブランドに押し上げたことは有名で、ダノングループのダノンブランドやゼネラル・ミルズのヨープレイといった競合がいくら製品を投入しても、未だにかなりの市場シェアを維持しています。チョバニの発売から数年後、ハイロートップはまずアメリカで、そしてその他の地域でもその低カロリー

一商品でアイスクリームカテゴリーに破壊的革新をもたらしました。同じようにして現在Oatlyは、より健康的でサステイナブルな製品そして既存の権威を恐れないユーモアで、スウェーデン、ドイツ、イギリスのミルク市場に革新をもたらしています。炭酸水、ゼロカーボビール、ナイトロコーラ、そしてOatlyが証明しているように、牛乳のように古くからあるカテゴリーであっても、イノベーションの機会が存在します。しかし、そのチャンスを見つけるには製品の枠を超えたところに目を向ける必要があるかもしれません。棚のスペースと消費者の財布を奪う合う競争に勝つために、ブランドは消費者の機能的ニーズ以上のものを探求することが求められます。

こんにちのイノベーターはイノベーションの領域を新しいオケージョン、新しい用途、新しい顧客層、新しいニーズ状態、新しい欲求にまで広げなければならない。

食品と飲料のリーダーたちはいかにしてあえて他と違うことをしているのか

急速な変化の中で成功し続けるために、イノベーションには新しいラーニングジャーニー、すなわち消費者からの素早いフィードバックを活用したアジャイル開発プロセスを採用することが必要であると食品・飲料業界のリーディングカンパニーは認識しています。

このようなアプローチは、市場調査テクノロジーの進歩によって可能になったもので、時間に余裕がある時だけでなく、まさに必要な時に迅速なフィードバックが得られるように設計され

ています。しかし、イノベーションのやり方に真の変化をもたらすには、スピードとアジリティだけでは不十分です。こんにち、食品と飲料のイノベーションをけん引している企業は、行動科学から得た新たな知見を取り入れています。彼らは、人々の購入の意思決定において文脈が果たす重要性を認識しており、新製品を取り入れることを妨げる障害となる事柄は、それを使用を促す起爆剤と同じくらい重要だと考えています。さらに、これらのイノベーターはイノベーションのプロセスをラーニングジャーニーへと変化させ、消費者からの素早いフィードバックをプロジェクト進行の確実性と勢いに繋げているのです。



5

イノベーション開発を変える5つの原則

このような先駆的なクライアントをサポートするために、カンターは行動科学から得た最新の知見を私たちのイノベーション・ソリューションに統合し、カンター・マーケットプレイスを通じてリサーチプロセスを自動化、迅速かつ費用効率の高いフィードバックを提供しています。

現在、フォーチュン100社のうち39社がカンターと共同でイノベーションに取り組んでおり、その中には多くの大手食品・飲料ブランドが含まれています。それらの経験に基づき、私たちはあらゆる企業の成功確率を向上させるアジャイルイノベーションの5つの原則を特定しました。

1

消費者をイノベーションプロセスの中心に



消費者から好感を得るには、消費者に近づくことが必要です。クラフトビール界のイノベーターであるブリュードッグの成功は、ビールに対する情熱と自信、そしてリスクを恐れない姿勢に根ざしています。しかしもう一つの欠かせない要素として、同社のジェームズ・ワットCEOは会社の理念である「私たちのビールを楽しんでくれる人たちとの距離を縮めること」を挙げています。⁵

人々の生活に溶け込み、共感することであなたのブランドが彼らに何を提供できるかを特定することが容易になります。あなたのブランドによって解決できるかもしれない葛藤、楽になるかもしれない仕事、満足される欲求—これらの事柄に注目しましょう。しかしそれと同じくらい、ブランドを使い始めることを妨げる障害—長年染み付いた習慣、既存製品で間に合わせようとする消費者の工夫、その製品が価格に見合う価値がある

と人々が疑うかもしれない理由、製品に価格に見合う価値があるかどうかの疑い、等々を特定する必要があります。消費者にとって、新製品が明らかに有用で、自分に合っていて、楽しく、便利であればあるほど、その製品を選び、使い続けることが容易になるのです。

製品使用の動機づけと葛藤と思われる事柄を特定するためには、単に質問するだけでは不十分です。人々の直感的な反応を測定する必要があります。一例として、カンター・マーケットプレイスのIdea eValueateのように、スワイプ技術と反応時間を用いて直感的な反応を測定するアイデア評価ツールを使うことで、最もポテンシャルのある商品名、ベネフィット、効果効能、デザイン、ロゴを素早く特定するのに役立ちます。このようなアプローチにより、イノベーターはターゲットとなるユーザーぴったりの新製品を創り出すことが出来るのです。

人々の生活に溶け込み、共感することであなたのブランドが彼らに何を提供できるかを特定することが容易になる。

⁵ From an interview with Dr. Nicki Morley at Kantar Talks UK 2021.

ケーススタディ

オーストラリアでは、KEZ's Kitchenのチームが15のおやつアイデアを出し、その中から優先的に開発すべきものを特定する必要がありました。

選ばれたアイデアは、オーストラリアの2大手スーパーマーケットであるColesとWoolworthsに提案され、商品展開に関する議論が行われることになりました。しかし、スーパーマーケットの納期に間に合わせるためには、選定と改良のプロセスを3週間以内に完了させる必要がありました。KEZ's Kitchenのシニア・イノベーション & 新製品開発担当 マネージャーであるWendy Gregsonは次のようにコメントしています：

「3年間のパイプラインを調整し、今後のカテゴリーラインナップの見直しに注力するために私たちはカンターを巻き込んで緊密に連携しました。カンター・マーケットプレイスのIdea eValueateソリューションは顧客に向けての私たちの新製品の提案に深い洞察と信頼性を持たせてくれ、その結果強いエンゲージメントとその後の商品展開につながりました！」



2 イージーウィンを超えてイノベーションを推し進める



カニバリゼーションが既存ブランドの売り上げの50%以上を占める可能性がある場合、ラインエクステンションは全体の収益性を改善するのではなく、むしろ低下させていることが詳細な分析から分かっています。

全く新しいブランドを立ち上げることに比べれば、ラインエクステンションは楽勝のように思われます。しかし、カニバリゼーションが既存ブランドの売り上げの50%以上を占める可能性がある場合、ラインエクステンションは全体の収益性を改善するのではなく、むしろ低下させていることが詳細な分析から分かっています。ペプシコ社の穀物部門のマーケティング・ディレクターであるコリーヌ・チャント氏は、短期的な思考が成長を促す上で最大の問題の一つであると認識しています。「私たちは常に前年比で考えるので、多くの製品を投入してどれが定番化するかを見たいという誘惑が常にあります」と彼女は言います。「しかし、これらの小さな単発の製品

は、短期的な成長を起こすと錯覚させる一方で、実はコアへの集中を阻害しているのです。そして、地に足のついた構造的な成長は、コアに焦点を当て、その可能性を最大限に引き出すことから生まれます。」ラインエクステンション製品を発売する際には、カニバリゼーションの可能性を検証し、全体の売上と利益を最大化するようにポートフォリオを調整することが重要です。アジャイルコンセプトテストにより、トップラインの成長が最も期待できるコンセプトを特定し、異なるSKUに対する消費者の関心を明らかにし、ブランドがフレーバー、サイズ、製品フォーマットの開発に優先順位をつけることで、カニバリゼーションを最小限にとどめることを可能にします。

「私たちは常に前年比で考えるので、多くの製品を投入してどれが定番化するかを見たいという誘惑が常にあります」と彼女は言います。「しかし、これらの小さな単発の製品は、短期的な成長を起こすと錯覚させる一方で、実はコアへの集中を阻害しているのです。そして、地に足のついた構造的な成長は、コアに焦点を当て、その可能性を最大限に引き出すことから生まれます。」

ケーススタディ

メキシコの乳製品カテゴリーにおいてリーダーであるGrupo Lalaは、製品ラインアップの拡充を望んでいました。

Concept eValuateのvariety splitとnew occasionのモジュールを使用することにより、1週間もしないうちに、Grupo Lalaはイノベーション・パイプラインのオプションの優先順位付け、改善、選択肢の最適化に関するクリアな方向付けを得ることで、不必要なカニバリゼーションをせずに顧客層を拡げることになりました。Grupo LalaのConsumer & Shopper Insights ManagerであるSandra Garciduenasは次のように述べました：

「アジャイルコンセプトテストを試す機会がありましたが、非常に高速なツールで、コンセプトやパッケージの長所や改善点を理解し、意思決定するための多くの洞察を与えてくれるので、とても気に入りました。是非また今度利用させて頂きたいと思います！」

3 すべてのイノベーションがすべてのブランドに適しているわけではない



ブランドは、人々が食品や飲料を購入する際の思考のショートカットとしての役割を果たします。そのため、既存のブランドのイノベーションを行う場合、開発された製品がブランドと合致していることが必須です。同様に、そのイノベーションがブランドの意義性や差別性を高めることで、提示される価格が納得でき、長期的な成長を持続させるかどうかを見極めることも大切です。そのため、カン

ター・マーケットプレイスのイノベーションツールは、イノベーションが長期的なブランド・パワーの構築や維持に役立つのか、それともブランド・パワーを毀損するリスクがあるのかを明らかにするように設計されています。ブランドと製品の結びつきが、持続的な利益を上げるために必要な価格設定を正当化できるほど強力かどうかということも重要な検討ポイントです。

カンター・マーケットプレイスのイノベーションツールは、イノベーションが長期的なブランド・パワーの構築や維持に役立つのか、それともブランド・パワーを毀損するリスクがあるのかを明らかにするように設計されている。

ケーススタディ

フランスでは、フェレロのキンダーブランドが、クリスマス期間中にイノベーション主導の大きな成長を遂げました。リーダーとしての地位を維持するため、フェレロは、最もボリュームと利益を創出し、長期的にブランドを強化する可能性が最も高いキンダーの商品構成で発売することを目指したのです。

Kantar MarketplaceのConcept eValuateにより、3つの新しい年末シーズン向けコンセプトに対する消費者の評価が測定されました。その結果、キンダーを競合から差別化できる、あるコンセプトがもっとも有力であることが明確になりました。キンダーのイノベーション・プロダクト・マネージャーであるアレクサンドラ・ファリーナ Alexandra Farinaは次のように述べています：

カンター・マーケットプレイスのプラットフォームは、各コンセプトの強みと弱みを示すシャープで分かりやすいダッシュボードのおかげで直感的で使いやすいものとなっています。フェレロのイノベーション戦略はパワーブランドの上に成り立っているため、売上に加えてブランド・エクイティへの影響を考慮することは、フェレロにとって非常に重要です。

4 学習マインドセット を導入する



イノベーションは、時には清水の舞台から飛び降りるような決断のように感じられることがあります。正しい消費者インサイトを用いて知識のギャップを埋めるのであれば、そうである必要はありません。テストの目的は「Go/No go」の決定ではなく、人々がなぜそのような反応をするのかの診断情報を得て、その学びを次の開発ステージに反映させることです。食品・飲料においては、パッケージは成功のための不可欠な要素の一つです。初期

のパッケージ評価は、弱いデザインを除いて、さらなる開発への見込みのあるデザインを優先させるために役立ちます。しかし、デザインは時とともに進化するものであり、最終的に出来上がったものが店頭で目立つかどうかを確認することが重要です。カンター・マーケットプレイスのPack eValuateは、最終的なデザインが他より目立ち、購入を促す強い印象を与えられるかどうかを確認するために有効です。

テストの目的は「Go/No go」の決定ではなく、人々がなぜそのような反応をするのかの診断情報を得て、その学びを次の開発ステージに反映させること。

ケーススタディ

フレーバー炭酸水は水カテゴリーの中で最も急成長している分野であり、北米コカ・コーラは、このカテゴリーで勝つために大きな賭けに出る必要がありました。そこでイノベーション開発のタイムラインをを18ヶ月から6ヶ月に短縮する必要がありました。

Pack eValueateなどのKantarのアジャイルリサーチソリューションを活用することで、コカ・コーラ社はタイムラインをキープし、繰り返し修正を加える（イタラティブ）アプローチで開発を進めることができました。パンデミック発生と同時に発売されたAHA Sparkling Waterは、初年度⁷に無糖フレーバー炭酸水市場で8.3%のシェアを獲得し、現在も毎月、主流の炭酸水カテゴリーの成長を上回るペースで成長を続けています。⁸

⁷ Coca-Cola launches first marketing campaign for aha sparkling water, Chief Marketer, May 2021

⁸ 'Can I get an AHA?' campaign returns with fresh new faces, The Coca-Cola Company, April 2022

5 消費者インサイトを活用し、信頼を築いて勢いをつける



イノベーションを起こす一歩を踏み出すには、勇気が必要です。時には壁にぶつかることがあると覚悟しつつ、それを乗り越える決意も必要となります。Costa・コーヒーのコマーシャル&カスタマーディレクターであるBecky Brockは大胆なアプローチを提唱しています。彼女は「創造性は大胆不敵さと好奇心を育む文化から生まれます。Costaの中には、楽観主義、大胆さ、そしてリスクをとろうとする姿勢があります。どうせやるなら、大きくやろう。」と語っています。

しかし、大きな組織から支持を得るには、自分一人だけの力ではなかなか上手くいきません。ステークホルダーの間で信頼感を醸成することも必要です。これは、慣れ親しんだニーズや製品使用オケージョンといったコンフォートゾーンを枠を超えたイノベーションの場合には、難しいことかもしれません。確かな消費者インサイトによって、たとえ物事が計画通りに進まない場合でも、ステークホルダーがイノベーションを継続させてくれるための信頼感を得ることができます。

「創造性は大胆不敵さと好奇心を育む文化から生まれます。Costaの中には、楽観主義、大胆さ、そしてリスクをとろうとする姿勢があります。どうせやるなら、大きくやろう。」

ケーススタディ

2021年、ハイネケンのインチズ・サイダーは、英国で発売された新商品のトップ10に入りました。¹⁰

ハイネケンのイノベーション・インサイト & ストラテジック・プランニング・ディレクターであるレベッカ・ヘイ氏は、カンター・マーケットプレイスKantar Marketplaceにより可能となった消費者からのタイムリーなフィードバックのおかげで、開発の方向性に対する自信を持つことができたと言っています。

「いくつかのコンセプトはさらなる改善と検証が必要であることがわかりました。そこで、カンターの協力を得て、もう一度チームとしてそれらを見直し、改良を加え、最終的に、私たちが設定したアクションスタンダードをクリアし、非常に良い結果を出したいくつかのコンセプトの開発にこぎ着けました。これなら、さらに開発を進められるという確信が持てました。」

¹⁰ Kantar Worldpanel

真のイノベーションの可能性を引き出せ

困難な時代にイノベーションの潜在力を引き出すには、あえて人と違うことをする必要があります。同じことの繰り返しではダメなのです。代わりに、より柔軟でアジャイルなイノベーションのやり方を採り入れましょう。ターゲットとなる消費者を中心に据え、迅速で費用対効果の高い消費者フィードバックにもとづくやり方です。

Kantarは、カスタムおよび自動化されたリサーチツール、そして経験豊富なイノベーションの専門コンサルタントチームによる、あらゆる種類のインサイトサービスを提供しています。もし、これまでとは異なるイノベーションを起こす時が来たと信じているなら、ご連絡ください。カンター・マーケットプレイスの一連のイノベーションツールを活用することで、強くて意義深く、あり差別性のあるイノベーションをどのようにお手伝い出来るか、ご紹介させていただきます。

イノベーションを知る旅の準備はできましたか？

カンター・マーケットプレイスのデモをリクエストして、
貴社のビジネスにどう役立つかを見てみましょう。

[デモのお問い合わせはこちら](#)

