

〈Study Note〉 A Study on Disruptive Innovation  
and Profit Source in the Japanese Marketing  
Research Industry

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2022-02-18 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 織戸, 恒男, ORITO, Tsuneo メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/1381">https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/1381</a>

This work is licensed under a Creative Commons  
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0  
International License.



# 日本のマーケティングリサーチ業界 における破壊的イノベーションと 利益の源泉に関する考察

織 戸 恒 男

## 1. はじめに

「インターネット調査」は1990年代の中頃に登場し、急速に浸透していった。拙稿の研究のねらいは、インターネット調査をマーケティングリサーチの実施ルールに則した事業として発展させ、「破壊的イノベーション」を起こした企業群と、それまで業界の中心にいた老舗マーケティングリサーチ会社の「利益の源泉」を考察することにより、その後のインターネット調査を取り巻く環境の変化や、新たなパラダイムシフトに直面するマーケティングリサーチ業界の現状の課題を理解するものである。

## 2. マーケティングリサーチ業界における新興ネットベンチャー企業群の登場

インターネットを媒介として、企業の製品・サービスに対する意見や態度といった消費者データの収集が行われ始めたのは、マイクロソフトのオペレーティングシステム「Windows95」が発売され、一般家庭においてもインターネット回線の利用が飛躍的に増加した1995年以降である。

当初のデータ収集方法は、企業などのホームページで専用の会員組織に登録したインターネット会員に対し、Eメールを活用してアンケート調査票や設問を送付、Eメールを受け取った会員は回答を記入後に返信するという方式を採用していた。アンケート調査によって、製品・サービスに対する意見や態度のデータを収集すると同時に、新しい製品やサービスの告知、関連するイベント開催の案内など広告・プロモーションも行えるサービスが、メーカーや小売業、サービス業の事業会社、広告代理店といったマーケティングサービスを提供する企業からの支持を集め、マーケティング活動のツールとして積極的に取り入れられていった。

広告・プロモーションのアプローチを伴わない純粋なアンケート調査への回答や、グループインタビューなど定性調査への協力に代表されるマーケティングリサーチへの参加を許諾し、E

メールアドレスを申告した「調査パネル（オンラインアクセスパネル）」と呼ばれる大規模な消費者グループに対して、Eメールで調査の実施を告知し、Webページに開設されたアンケート調査票のURLにアクセスしてもらい、回答データを収集する「調査パネルの会員組織化とシステム開発」を伴う本格的なインターネット調査を事業として可能にしたのは、1996年に設立された株式会社インフォプラントを嚆矢としている。

その後2000年には、インターネット調査会社の最大手にまで成長する株式会社マクロミルが、同じく2000年に、いずれもインターネット調査サービスを提供していた株式会社サイバーブレインズと株式会社インフォシークを楽天グループが子会社化し、インターネット調査事業に参入した。同年には高度な調査企画力とデータ分析力を先発競合との差別化策として、株式会社インタースコープが設立された。

また2002年には、ベンチャー企業集団のGMOインターネットグループが、現在のGMOリサーチ株式会社の前身となるGMO総合研究所株式会社を設立、翌2003年には株式会社クロス・マーケティング（現・株式会社クロス・マーケティンググループ）が設立され、現在のインターネット調査マーケットにおけるキープレイヤー、一般社団法人日本マーケティング・リサーチ協会が表現するところの所謂「新興ネットベンチャー企業群」<sup>(1)</sup>が出揃う形となった。

マクロミルは設立から僅か4年の2004年に東証マザーズに株式を上場（現在は東証一部に昇格）し、マーケティングリサーチ業界のみならず、当時株式上場が稀であった上流レイヤーの広告業界も含めたマーケティング業界全体の時代の寵児となった。続いて2008年には、クロス・マーケティングが東証マザーズに（同じく現在は東証一部に昇格）、2014年にはGMOリサーチも東証マザーズに株式を上場した。詳細は後述するが、1950～60年代に創業した保守的な老舗企業群がリーダーシップを執っていたマーケティングリサーチ業界において、新興ネットベンチャー企業群のビジネスモデルの新奇性や収益性の高さは異彩を放っていたと言える。

一方で、2002年にインフォプラントはヤフー株式会社（株式会社インテージとの提携によりインターネット調査サービスを提供）の連結子会社となり、2007年にはインタースコープとの合併により経営体制を刷新し、社名をヤフーバリューインサイト株式会社へと変更した。その後、ヤフーバリューインサイトはインターネット調査会社の最大手であるマクロミルに吸収合併される形で経営統合に至り、株式上場を果たした勝ち組を中心にM&Aによる業界再編も始まっていた。

### 3. インターネット調査の特徴とマーケティングリサーチ手法としての位置づけ

インターネット調査は前述の新興ネットベンチャー企業群各社とも同様の実施方法を採用して

おり、言わずもがなインターネットを通じて、EメールとURLを介しデータのやりとりをするものである。調査協力意向者のEメールアドレスは、かつての固定電話の「50音別電話帳」のように一般に公開されていないため、調査協力意向者を事前に公募し、Eメールアドレスを申告・登録してもらった上で調査パネル化する必要がある。調査パネル化するには、登録情報を広告・プロモーションやセールスといったマーケティングリサーチ以外の目的には使用しない、個人情報の守秘義務を遵守する、調査協力ごとに規定の謝礼を支払う（主に提携先のお店などで利用できるポイントの付与）など、登録者である調査協力意向者と契約を交わすが、個別の調査案件に対する協力は原則として任意となっている。

数十万から数百万の規模に及ぶ消費者で構成される調査パネルの構築や維持・管理と運営、マーケティングリサーチの実施ルールに則った本格的なアンケート調査票のWebページへの開設、回答データの処理といった運用システムの開発には、大規模な投資と専門的な技術が必要であった。当時のインターネットを利用したビジネス開拓の機運もあり、インターネット調査事業には、従来のマーケティングリサーチ業界には稀であった楽天グループやGMOインターネットグループなどインターネットビジネス系の企業が参入している。これがインターネット調査会社を総称して新興ネットベンチャー企業群と呼称する所以でもある。なお、株式上場が相次いだのは事業上の投資を目的とした株式市場からの資金調達が必要だったからである。

新興ネットベンチャー企業群が提供するインターネット調査サービスは、伝統的なマーケティングリサーチ手法の実施の際に行われていた調査協力意向者のリクルート、調査員の手配と管理、アンケート調査票の印刷、調査票回収後の検票とエディティング、回答データの入力作業などが省かれ（運用システムに組み込まれ）、調査主体側から見た使い勝手の良さと相まって、それまでの伝統的な手法と比較した場合の数週間レベルでの劇的な調査期間の短縮、調査員の人件費や調査実施に伴うあらゆるコストの圧縮により、調査主体である事業会社のクライアント企業や広告代理店、インターネット調査事業に投資できない老舗マーケティングリサーチ会社からの受注を獲得し、短期間に売上げを伸ばしていった。

日本マーケティング・リサーチ協会が正会員社に向けて毎年実施している「経營業務統計実態調査」<sup>(2)</sup>によると、インターネット調査は、2018年度に伝統的手法（訪問調査／電話調査／郵送調査／グループインタビューなど）を含めた、定量調査と定性調査すべてのアドホックリサーチのプロジェクト数を100とした場合、インターネット調査の構成比が50.0%と、すべての手法の半数を占めるに至った。老舗マーケティングリサーチ会社から新興ネットベンチャー企業群への業務再委託が含まれていることを勘案しても、新興ネットベンチャー企業群は2,000億円を超えると推計される日本のマーケティングリサーチ業界の成長に貢献してきた。

インターネット調査は標本調査による母集団の推計に適していないなど方法論上、今でも多く

の問題や限界を抱えてはいるが、現在ではマーケティングリサーチに欠かせない重要な手法となったのである。

インターネット調査の浸透と一般化は、株式上場を果たした新興ネットベンチャー企業群が売上高の上位に名を連ねるようになるなど、日本のマーケティングリサーチ業界の勢力図を塗り替えたばかりでなく、企業が実施するマーケティングリサーチの方法論に多大な変革を生み、老舗マーケティングリサーチ会社に対しても、事業ポートフォリオにおける経営判断やクライアント企業に対するビジネス提案に大きな影響を与えた。

後述するが、新興ネットベンチャー企業群各社ともサービス開始当社は、収集された加工前のローデータ、あるいは自社の調査パネルからクライアント企業が用意したアンケート調査票のURLへと調査協力意向者を回答者として提供するサービス（サンプルサプライ）が主流であり、調査設計や調査票作成、データ集計・分析、レポート作成は手がけておらず、このことが高収益を実現するビジネスモデルとなっていたことに注目したい。

#### 4. インターネット調査が台頭した背景と方法論としての問題点

マーケティングリサーチにおける定量調査は歴史的に、標本抽出の理論を基に実施することによって、その代表性を担保してきた。しかし、標本抽出理論の根幹を支えてきた無作為抽出（ランダムサンプリング）の実施は、日本では1980年代後半頃から困難になっていた。それに伴い、近年ではマーケティングリサーチにおける定量調査は非確率的な手法が主流になっている。最大の原因は標本抽出枠として利用されてきた、リスト（住民基本台帳、選挙人名簿、50音別電話帳など）の利用が困難になったことが理由である。

1967年に設けられた住民基本台帳はもともと公開が原則だった。しかし、個人情報保護意識が高まる中で、1990年代になると自治体がマーケティングリサーチ目的での閲覧申請を拒否する事例が表れるようになった。住民基本台帳閲覧申請の拒否には、企業によるダイレクトメール送付リストの作成目的が増加したことも影響している。最終的に2005年の個人情報保護法の施行によって、公的な目的（調査名目では、官公庁・自治体を実施する公的統計調査など）以外での閲覧は原則禁止となっている。

50音別電話帳についても、電話番号掲載率の大幅な低下に加えて、携帯電話の普及に伴う固定電話の契約数が減少したことで標本抽出枠としての意味を完全に失ってしまった。

個人情報保護の機運の高まりとインターネット調査の台頭により、標本抽出の手法が大きく変化し、インターネット広告を用いて、自発的に調査に参加しようとする人々の集団から標本を抽出するようになった。つまり、新興ネットベンチャー企業群が提供する調査パネルの利用である。

この調査パネルの問題点は、そもそも母集団を構成する標本抽出枠が設定されていないため、どのような母集団で何を代表する標本なのかを説明できないということにある。

それまで標準的な手法であった無作為抽出が、個人情報保護の観点などの社会環境の変化によって困難になり、マーケティングリサーチにおいても無作為抽出が前提条件でなくなってきたのである。

最近までインターネット調査は、こうした非確率的手法であることのデメリットを老舗マーケティングリサーチ会社から指摘されてきたが、他に適当な標本抽出の手法も存在せず、著しいコストおよび納期圧縮が可能となるメリットが、標本抽出に関するデメリットを上回ると考えられるようになっていった。

現在では、非確率的手法であることを前提として受け入れ、企業におけるマーケティングの意思決定の局面においては、得られた調査結果から何をどこまで説明できる範囲のデータなのかということに留意しながら、コストおよび納期圧縮を経営的なメリットとして享受するという考え方が主流になっている。

## 5. 新興ネットベンチャー企業群が老舗マーケティングリサーチ会社に与えた影響

創業時から一貫して老舗マーケティングリサーチ会社は、「調査設計をして」、「調査票を作成して」、実査によりデータを収集し、そのデータを「集計して」、その集計結果を基に「レポートを作成する」一連のサービスを提供し、業界ルールに則ってビジネスを行ってきたが、新興ネットベンチャー企業群はそのルールを根本から変えていった。

クライアント企業（リサーチの発注企業）がメーカーなどの事業会社であっても、自社の調査パネルを利用したデータの提供はするが、「調査設計はせず」、「調査票を作成せず」、「集計せず」、「レポートを作成しない」といった新しい業界ルールが誕生した。

これがまさに、価格をも含めた『破壊的イノベーション』だったのである。つまり、大規模投資と技術の専門性を伴うインターネット調査のシステム開発に成功したこと自体がイノベーションではなく、「調査設計はせず（設計しても別料金）」、「調査票を作成せず（作成しても別料金、もしくはアンケート調査票セットアップツールのシステム開放・供与）」、「集計せず（集計しても別料金、もしくは集計ツールの開放・供与）」、「レポートを作成しない（作成しても別料金）」ことが『破壊的イノベーション』だったのである。また、上記の「別料金」で表現した詳細に渡る見積・料金体系も、それまでのマーケティングリサーチ業界では画期的であったと言える。

イノベーションについては、テクノロジーオリエンテッド一辺倒にならず、新しい価値を創造することが常に指摘されるが、新興ネットベンチャー企業群のビジネスは、まさに技術そのもの

ではなく、技術によってどのようにルールを変えていくか、どのように「Game Changer」になるのかということが重要であるということを示唆している。

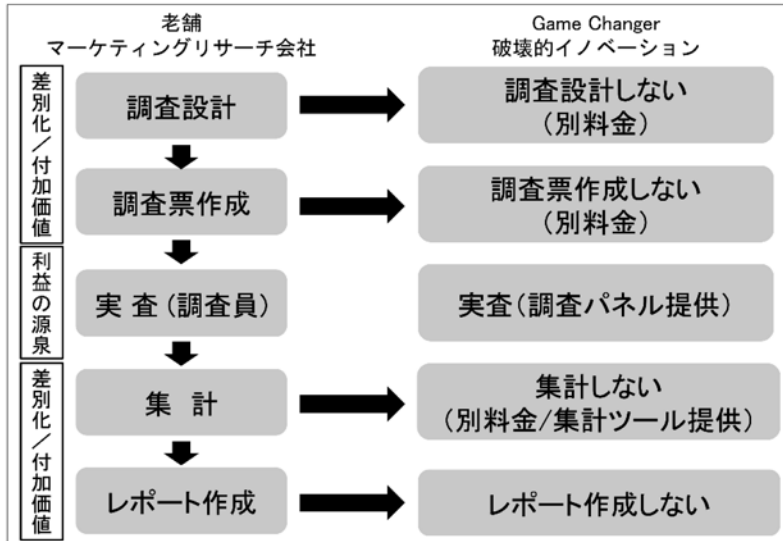


図1 新興ネットベンチャー企業群による業界ルールの変更

(出所) 筆者作成

その後、新興ネットベンチャー企業群は、マーケティングリサーチ業界におけるシェア拡大のために、「調査設計をして」、「調査票を作成して」、「集計して」、「レポートを作成する」サービスに逆参入（つまりルールを戻されてしまったという「Game Change」）することにより、現在では、老舗マーケティングリサーチ会社を脅かすだけでなく、抜き去る存在（売上のみならず品質面も）となってしまった。老舗マーケティングリサーチ会社の多くは、かつてルールを変えられ苦戦を強いられただけではなく、再びルールを戻された時には既に、新興ネットベンチャー企業群であるインターネット調査会社に対する競争力を失っていたのである。

インターネット調査が普及し始めた当初、老舗マーケティングリサーチ会社は、新興ネットベンチャー企業群との実査業務（調査パネルからのデータ収集）における『水平分業』が続いていくだろうと楽観視していた。時間をかけて「調査設計」、「調査票」、「集計」、「分析・レポート」の質を高めるとともに、マーケティング全般の「コンサルテーション」領域に事業を拡大し、新興ネットベンチャー企業群との差別化を図り、収益性を改善しようと目論んでいた。しかし、資本力や意思決定のスピード感に勝る新興ネットベンチャー企業群が、優秀なマーケッターやマーケティングリサーチャーなどの人材強化による調査企画力とデータ分析力、ビジネス提案力の大幅な向上による『垂直統合』の動きを見せたのである。

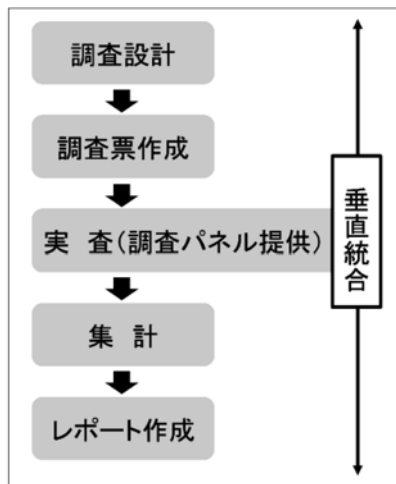


図2 新興ネットベンチャー企業群の総合調査会社化（垂直統合）

（出所）筆者作成

## 6. 日本マーケティング・リサーチ協会のパラダイムシフト宣言

2017年に入り、日本マーケティング・リサーチ協会は、マーケティングリサーチ業界が『最もセクシーな業界』になることを標榜し、インターネット調査に頼らず、これまでの「標本調査から母集団を推定する」代わりに、「溢れるデータからストーリーを読み取り、ビジネスにインパクトを与える」サービスを提供するという『パラダイムシフト宣言』を行った。この『パラダイムシフト宣言』の背景には、未だ残る方法論上の問題点や調査パネルにおける若年層の減少、スマートフォンの普及など、インターネット調査を取り巻く環境が変化していることが挙げられている（2019年10月閲覧時の「一般社団法人日本マーケティング・リサーチ協会」ホームページより<sup>(3)</sup>）。

敢えて「セクシーな…」に言及すれば、これはアメリカのビジネス誌である「ハーバード・ビジネス・レビュー」が2012年10月号において、データサイエンティストを「21世紀で最もセクシーな職業」と形容したことに影響されたものと推察される。マーケティングリサーチを産業として構成する企業群が「市場の計測者からイノベーションのエンジン」<sup>(4)</sup>へと変わる決意を示していると筆者は理解している。

老舗マーケティングリサーチ会社の『利益の源泉』は「実査そのもの」であり、「実査プロセスの管理」にあった。その貴重な利益の源泉を奪った新興ネットベンチャー企業群であるインター



ネット調査会社の『利益の源泉』は「調査パネル」にあり、それもまた「実査そのもの」であり、「実査プロセスの管理」である

日本マーケティング・リサーチ協会が唱える産業ビジョンにあるように、今後、マーケティングリサーチにおいて扱うデータが計画的に収集されるものではなく、「位置情報」,「ソーシャルデータ」,「経営事業データ」,「社会データ」,「マクロデータ」といった世の中にある『溢れるデータ』にシフトしていき、そのデータから『ストーリーを読み取り、ビジネスにインパクトを与える』ことを指向していく<sup>(5)</sup>のであれば、老舗マーケティングリサーチ会社と新興ネットベンチャー企業群であるインターネット調査会社が、奇しくも歴史的に『利益の源泉』としてきた「実査によるデータ収集（「実査そのもの」であり、「実査プロセスの管理」であること）」を放棄するという印象を拭うことができない。

マーケティングリサーチ業界は、クライアント企業に提供する付加価値部分、つまり「調査設計」,「調査票」,「集計」,「分析・レポート」の収益性改善に至らないまま、『利益の源泉』のあり方を大きく方向転換しようとしている。

これまでのマーケティングリサーチの役割として、「顧客意識やニーズの把握」,「顧客理解の支援」,「マーケティング課題の抽出」,「アナリシス（分析・分解）」,「仮説検証」<sup>(6)</sup>が挙げられており、これらはすべて、「調査設計」,「調査票作成」,「集計業務」,「レポート作成」で明らかにされるものであるが、残念ながら『利益の源泉』にはなり得なかった。

日本マーケティング・リサーチ協会が掲げる「潜在ニーズの発見」,「ビジネス創造のPDCA支援」,「ビジネス研究とビジネス開発支援」,「シンセシス（統合・合成）」,「仮説推論」<sup>(6)</sup>といった新しい役割が『利益の源泉』となり、新しいビジネスモデルを構築することができるかどうか、マーケティングリサーチ業界に問われているのである。

## 7. おわりに

筆者は、どれほど優れたテクノロジーを開発することができたとしても、あるいは、どれほど有益なビジネスインサイトを導出することができる能力を有したとしても、マーケティングリサーチ会社（老舗マーケティングリサーチ会社と新興ネットベンチャー企業群であるインターネット調査会社の総称として）自らの『利益の源泉』がどこにあるのかを正確に見極めることができなければ、新しいビジネスモデルの構築はあり得ないと考える。

インターネット調査を含めて、マーケティングリサーチのプロジェクトを発注するクライアント企業は、これまでに指摘した『利益の源泉』のあり方に直結する「実査そのもの」と「実査プロセスを管理する」ことに投資している。今後、「実査そのもの」と「実査プロセスを管理する」

ことを伴わない、世の中にある『溢れるデータ』からビジネスインサイトを得ることを目的としたマーケティングリサーチに対する、クライアント企業の投資の意思決定を注視しながら、マーケティングリサーチ業界における『破壊的イノベーションと利益の源泉』に関する研究を今後も筆者のテーマとして継続したい。

《注》

- (1) 一般社団法人 日本マーケティング・リサーチ協会「JMRA マーケティング・リサーチ産業ビジョン」(本文)  
<http://www.jmra-net.or.jp/Portals/0/notice/sangyovisionhonbun.pdf>  
(最終閲覧 2021 年 9 月 23 日), 2 頁
- (2) 一般社団法人 日本マーケティング・リサーチ協会「第 44 回 経營業務実態調査」  
<http://www.jmra-net.or.jp/activities/trend/investigation/>  
(最終閲覧 2021 年 9 月 23 日), 10 頁
- (3) 一般社団法人 日本マーケティング・リサーチ協会「JMRA マーケティング・リサーチ産業ビジョン」  
<http://www.jmra-net.or.jp/aboutus/sangyovision/>  
(2019 年 10 月閲覧時に掲載, 現在は記載内容を変更)
- (4) 一般社団法人 日本マーケティング・リサーチ協会「JMRA マーケティング・リサーチ産業ビジョン」(概要)  
<http://www.jmra-net.or.jp/Portals/0/notice/sangyovisiongaiyou.pdf>  
(最終閲覧 2021 年 9 月 23 日), 6 頁
- (5) 一般社団法人 日本マーケティング・リサーチ協会「JMRA マーケティング・リサーチ産業ビジョン」(概要)  
<http://www.jmra-net.or.jp/Portals/0/notice/sangyovisiongaiyou.pdf>  
(最終閲覧 2021 年 9 月 23 日), 9 頁
- (6) 一般社団法人 日本マーケティング・リサーチ協会「JMRA マーケティング・リサーチ産業ビジョン」(概要)  
<http://www.jmra-net.or.jp/Portals/0/notice/sangyovisiongaiyou.pdf>  
(最終閲覧 2021 年 9 月 23 日), 8 頁

(提出日: 2021 年 9 月 24 日)