



市場調査業界¹

小阪玄次郎

小阪ゼミナール

1. はじめに

テレビや新聞で消費者の意識調査の結果を見ると、その図表の下に「調査機関：マクロミル」とか「調査機関：インテージ」といった注記があるのが目に入るかもしれない。発表しているのは大手の消費財メーカーであったり広告代理店であったりするが、実際に市場調査を実施しているのはそれらの市場調査会社であることを意味する。メディアへの露出はごくささやかに映るかもしれないが、しかし産業界において市場調査会社の存在は決して小さなものではない。

市場調査の業界は、近年大きな変革を経験した。インターネットの普及にともなうネットリサーチの台頭である。業界全体の市場規模が停滞している中、ネットリサーチは過去10年で5倍以上の成長を遂げた²。そこではネットリサーチを事業領域とする新たなベンチャー企業が台頭する一方、それに対抗する伝統的な調査会社も依然として業界の主導的な地位を保っている。本稿では、今日の市場調査業界を代表する企業であるマクロミルとインテージ、クロス・マーケティングの3社を比較し、急速に変化する業界の中でそれぞれがどのような競争行動をとってきたのかを考察したい。

市場調査業界には大小無数の企業が存在するが、その中でも上場企業は上記の3社のみである。マクロミルはネットリサーチの専門企業として2000年に設立されたベンチャー企業で、4年後には東証マザーズに上場、現在ではネットリサーチの分野で最大のシェアを持つ企業である。インテージは、1960年創業の老舗企業であり、ネットリサーチ以外にも含めた市場調査業界全体では最大手である。クロス・マーケティングは2003年に設立され、

¹ 本ケースは、上智大学教育イノベーション・プログラム「クラス討議用ケース教材の開発・映像化およびティーチング・ノート開発の支援」の一環として、上智大学経済学部経営学科・小阪玄次郎助教の指導のもと、小阪ゼミナールの浅岡辰哉・飯野萌都美・大川丈雄・大澤一嘉・佐藤哲・隅江一樹・為広晋吾・宮本真衣・本橋歩夢・依田純奈が作成したものである。本稿の記述は分析並びに討議上の視点と資料を提供することを目的とするもので、企業経営の巧拙を示すことを目的としたものではない。

本稿を作成するにあたっては以下のインタビューを参考にした：山口翔氏（株式会社マクロミル経営管理本部人材開発ユニット）インタビュー（2012年9月18日）、田下憲雄氏（株式会社インテージ代表取締役会長）インタビュー（2012年12月14日）、御正司氏（株式会社クロス・マーケティング取締役）・須田智徳氏（株式会社クロス・マーケティングコーポレートサービス本部人事総務部人事グループマネージャー）インタビュー（2013年1月17日）。お忙しい中、貴重な時間を割いてご協力いただいた以上の方々に深く感謝する。ただし、書かれている内容は上記の情報・資料に依拠した筆者の理解に基づくものであり、文責はあくまでも筆者にある。

² 日本マーケティング・リサーチ協会「経營業務実態調査」各年版 (<http://www.jmra-net.or.jp/trend/investigation/>)。

マクロミルと同じくネットリサーチ専業の新興企業であるが、独自のポジションを構築することで後発参入ながらも市場での競争に勝ち残ってきた。

これら3社が成長してきた背景にはインターネットの急速な浸透があったことは言うまでもない。しかし、ネットリサーチの勃興期には100社とも言われる多数の企業が新規参入しており、その激しい競争の中で3社がいかにして今日の地位を築いたのかには注目すべきところがあるように思われる。本ケースでは、1990年代以降に市場調査業界を大きく変容させたネットリサーチについてまず概観したうえで、マクロミル、インテージ、クロス・マーケティングの3社を比較し、それぞれの戦略、事業の強み、今後の展開を考察することにしたい。

2. ネットリサーチ業界

2.1 ネットリサーチとは

ネットリサーチとは、インターネットを利用したアンケート調査のことである。モニターと呼ばれる一般消費者を調査対象とし、市場調査会社から配信される質問票にモニターがWebページ上で回答を記入し送信するという形式が一般的である。消費財メーカーや広告代理店、コンサルティング・ファームなどがクライアントとなり、商品のネーミングやパッケージ、広告効果、ブランド・イメージ、顧客満足度などについて消費者の意識を探る目的で実施される。調査会社は、質問項目の作り込みとターゲットの選定を行い、オンラインで結果を収集し、集計・分析する。回答するモニターの側にとっては、アンケートの内容や質問数に応じてポイントが付与され、それを現金や商品券に換金できるところに魅力がある。

市場調査をインターネット経由で行う、ということには、従来の調査にはない多くのメリットがある。最大のメリットは集計結果が得られるまでの期間が従来のものと比べて圧倒的に短くしかも低コストで済むことである。インターネットが普及する以前の調査法は紙での郵送アンケートや電話・FAX調査、会場テストなどで、集計結果が得られるまでに1～2カ月、費用は数百万円かかっていた。これに対しネットリサーチでは、数日のうちに集計結果が得られ、費用も数万円から数十万円程度である³。インターネットでは質問票の送付および回収、集計が従来よりもはるかに早く、コストもかからないことが、従来型の調査と比べた大幅な短納期化・低コスト化を可能にしたのである。その他にも、得られたデジタル・データの加工のしやすさや、希少な属性を備えるターゲットの抽出がしやす

³ 「日経ネットマーケティング・キーワード」
(<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/Keyword/20080411/298749/>)。

いこと、モニターの都合にあわせ随時回答してもらうことができることなどもネットリサーチのメリットである。

その一方で、ネットリサーチ固有のデメリットもある。まず、インターネットを用いて調査を行うので、モニターにはインターネットを使い慣れている人が多く、回答に偏りが出る可能性がある。モニターの選定から質問票の送付・回収までの一連の期間を短く設定できるため、調査対象者がその特定の期間・時間帯に回答できる人に限られ、偏りを生む可能性もある。また、ネットリサーチの短納期化・低コスト化によって様々な企業が多頻度の調査を行うようになり、それがモニター側の調査慣れにつながり、調査側が求める回答を読み取って回答をするようになるという弊害もある。

以上のようなデメリットはあるものの、ネットリサーチが業界にもたらしたメリットは大きく、インターネットの利用が一般消費者に広く普及するにつれて急速にその市場も拡大した。図1は市場調査業界全体とネットリサーチ業界の市場規模の推移を示したものである。市場調査業界全体の規模は、2002年から2012年にかけて1295億円から1819億円と1.4倍程度の伸びにとどまっている一方、ネットリサーチの市場規模は102億円から523億円まで増加しており、約5.1倍もの大幅な伸びが見られる。

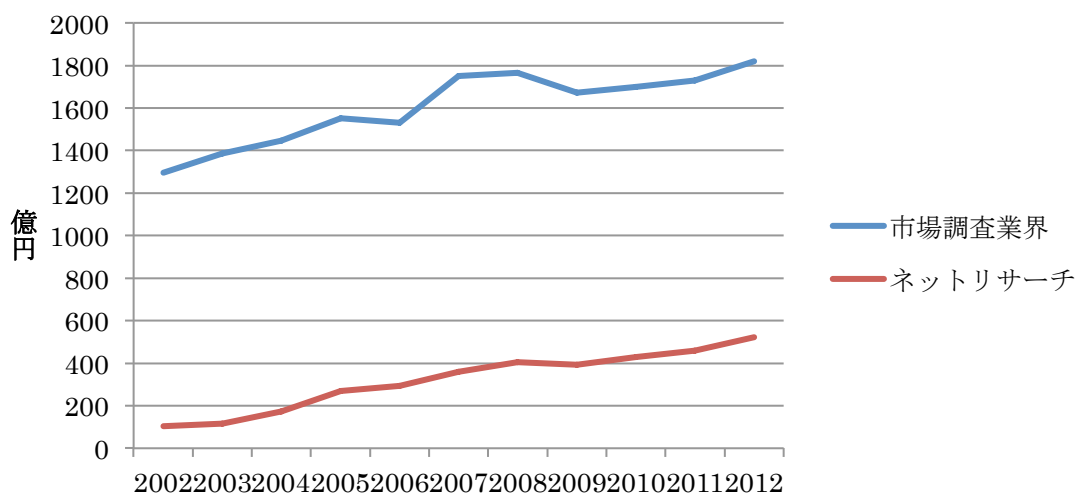


図1 市場調査業界およびネットリサーチの市場規模

(出所) 日本マーケティング・リサーチ協会「経営業務実態調査」(第31~38回)より作成。

市場調査業界全体としては、ネットリサーチ以外にもいくつかの調査手法が並存している。市場調査業界の市場規模の内訳を示したのが図2である。この市場は、大別すればパネル調査とアドホック調査の2つに分かれる。パネル調査とは固定モニターを対象として

定期的にデータを収集する調査のことであり、アドホック調査とは単発で実施される調査のことである。アドホック調査の中では訪問調査などの既存手法による調査も依然として少なくないが、ここ数年の推移を見る限りでもネットリサーチの占める割合が大きくなってきており、アドホック調査の半分程度がネットリサーチに置き換わっている。

市場調査業界全体の中では 100 以上の企業が存在しているが、その大多数は比較的小規模の調査会社である。日本マーケティング・リサーチ協会が会員企業を対象に行った調査によれば、市場調査業界で活動する 100 社超の企業のうち、売上高 20 億円以下の企業が 87% を占めており、売上高 21 億円以上の企業数は 14 社ほどである⁴。本稿で対象とするマクロミル、インテージ、クロス・マーケティングの 3 社以外では、視聴率調査で知られるビデオリサーチ社などが業界大手として挙げられる。

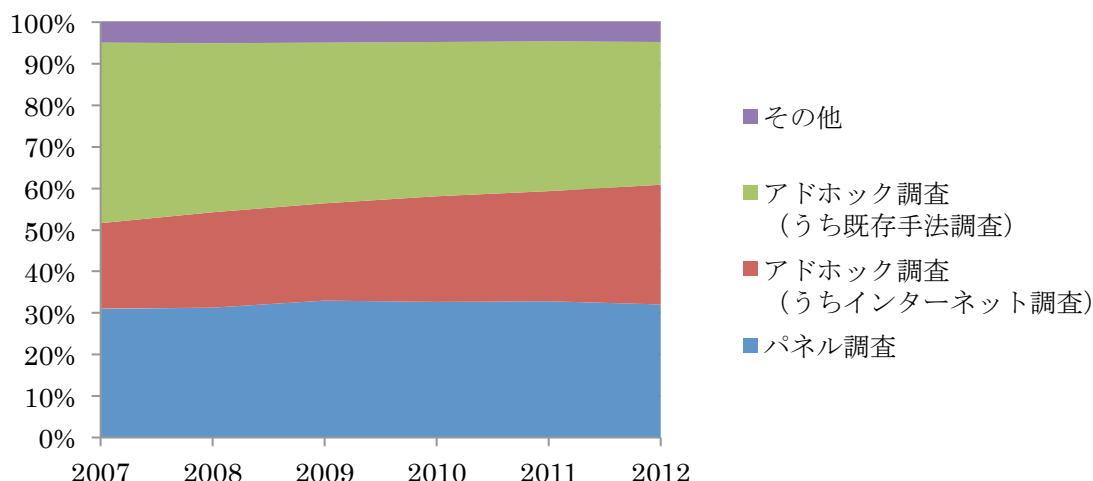


図2 市場調査業界の市場規模内訳

(出所) 日本マーケティング・リサーチ協会「経営業務実態調査」(第31~38回)より作成。

2.2 ネットリサーチ業界の企業と競争

ネットリサーチは 1990 年代後半頃に誕生した。その導入期に行われた調査はオープン型と言われ、調査をする都度バナー広告でモニターを募るといったやり方であった。これはインターネット広告の将来性に着目した広告代理店が着手したものであった⁵。その後、2000 年代前半から業界は成長期に入り、ベンチャー企業や大手ポータルサイトが多数参入する

⁴ 日本マーケティング・リサーチ協会「第38回経営業務実態調査」。

⁵ 市場調査という活動は、広告代理店の事業と親和性が高く、電通子会社の電通リサーチに見られるように広告代理店自身も市場調査をしばしば手掛けている。しかし、広告代理店は調査結果をふまえて広告を販売する売り手でもあることから、2つの活動が利益相反している部分もあり、そのために中立の第三者が調査を行うことへの需要が存在している(山口翔氏インタビュー、2012年9月18日)。

ようになった。ネットリサーチのサービスを利用するクライアント企業も増え、リサーチ会社間の競争は激化した。

現在のネットリサーチ業界では、大別して4つのタイプの企業が活動している。第一はネットリサーチを本業とするベンチャー企業で、たとえばマクロミルやクロス・マーケティングなどの企業である。第二に調査方法の一種としてネットリサーチを用いる市場調査の既存企業があり、市場調査業界最大手のインテージがその例である。第三に検索エンジンなどを本業としつつ調査ノウハウを持つ会社と提携しているポータルサイト運営企業で、楽天リサーチや goo リサーチなどが挙げられる。第四にメール会員を対象にダイレクトメールの配信で調査を行うオプトインメール型の企業も存在している。

これら多様な企業の中でも、インテージとマクロミル、クロス・マーケティングの3社は、株式上場を行っており、企業規模も業界の中で上位に位置する。2012年度の売上高では、市場調査業界最大手のインテージが約399億円、マクロミルが約171億円、クロス・マーケティングが約55億円である⁶。ネットリサーチの売上のみを絞ると、マクロミルが市場シェアのトップを占めており、クロス・マーケティングが2位である。

業界を代表する3社の収益性を比較すると、とりわけネットリサーチのリーダー企業であるマクロミルの収益性が高い。図3に3社の売上高営業利益率の推移を示している。マクロミルの利益率は20%程度と飛び抜けて高い。インテージやクロス・マーケティングも10%程度の利益率であるから十分に高い利益率を達成していると言えるが、3社の中ではマクロミルが突出した高収益を達成していることがわかる。

ネットリサーチのリーダー企業であるマクロミルは、いかにしてこれほどの高収益を達成しているのだろうか。また、市場調査という一見すると差別化が難しいようにも思える業界において、市場調査業界最大手のインテージと、ネットリサーチ2位のクロス・マーケティングはいかにして差別化された地位を構築しているのだろうか。以下では、これらの問いを明らかにしていくために、まずマクロミルの創業の過程やビジネスモデルを検討し、次いでインテージおよびクロス・マーケティングの沿革とビジネスモデルを参照しながら、ネットリサーチにおける競争の状況を描き出していくことにしよう。

⁶ 各社の決算期の相違から、マクロミルは2013年6月期、インテージは2013年3月期、クロス・マーケティングは2012年12月期決算の数字に基づいている。

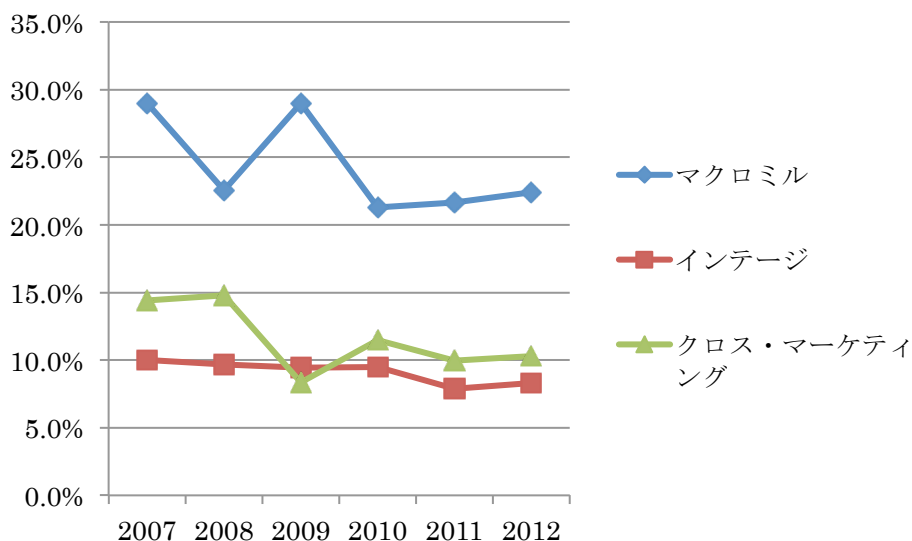


図3 業界大手3社の売上高営業利益率の推移

(出所) 各社有価証券報告書より作成。

3. ネットリサーチ業界のリーダーとしてのマクロミル

3.1 創業期

マクロミルは2000年に創業した。創業者であり現在の代表取締役会長兼社長である杉本哲哉氏は、創業以前はリクルートの新規事業開発室に在籍していた。新規事業の立ち上げという仕事上、市場調査を行う機会が多く、しばしば調査を既存の調査会社に委託していた。だが、質問票の郵送や電話、グループインタビュー、それから分析と集計、という一連の流れには時間とコストが非常にかかる。「これでは、いくらカネがあっても足りないし、なにより市場調査しているあいだに肝腎の市場が変わってしまう。もっと早くて安い調査ができないか」⁷。そこで考えついたのは、当時普及し始めていたインターネットの利用である。これまでの調査における一連の流れをシステム化し、インターネットを経由して調査を行えば、市場調査を手軽で安価、迅速なサービスにできると杉本氏は考えた。しかし当時はまだインターネットの普及率が低く、限られた母集団しかない調査は流行らないと見なされ、周囲にはなかなか理解されなかった。しかしインターネットが広く使われる時代が来ることを認識していた杉本氏は、ネットリサーチという事業の将来性を確信していた。「大量の情報やそれを伝える仕組み作りで、勝負ができるようなビジネスを作りたい」

⁷ 「ベンチャー発見伝 マクロミル 群を抜く正確性と付加価値でネット調査業界首位を狙う」『週刊ダイヤモンド』2003年2月1日号、p. 103。

⁸という思いから、杉本氏は当時の会社の仲間数人を集めて独立し、自らの求める市場調査を実現するべくマクロミルを立ち上げた。

3.2 初期の困難

創業当初は様々な困難があった。中でも大きな問題となったのが、ネットリサーチに対する顧客の不安感である。対象者が当時まだマイノリティであったネット使用者に限定される調査であったため、調査結果の信頼性や妥当性に対して顧客から不安の声が根強かった。しかもマクロミルの場合、サービス金額が安価なので信頼性が犠牲にされているのではないかと思われかねない。ネットリサーチに対する顧客の信頼性を確立することがマクロミルの成長の上で重要な課題であった。

そこで、マクロミルはモニターの質を高く維持するための工夫としてトラップ調査の仕組みを整備した。トラップ調査とは、重複登録やなりすまし登録、いい加減な回答、矛盾回答の多いモニターを特定し、会員資格の停止などの処置をする目的で行われる。トラップ調査が抽出するのは同一調査票内および複数調査間にまたがってつじつまが合わないような回答をしている人、または回答時間が極端に早い人である。たとえば、一つの調査で「あなたはこの一年間で海外旅行に行きましたか？」という質問を投げかけ、三日後に別の調査を行ったとき「あなたが以下の国の中で一年間に行ったことのある国を選んでください」という質問をする。もし二つの質問の回答に矛盾があれば、その回答者にグレーポイントというポイントを与え、グレーポイントが一定に達すると調査票を配信しないという措置をとっている。

また、信頼性向上のための試みとしてプライバシーマークの取得も挙げられる。プライバシーマークは、個人情報適切に保護していることに対する認証で、クライアント企業が調査会社を選定する際の目安となる。プライバシーマークの取得の際、当時は郵送など紙媒体によるリサーチに対応した枠組みしかなかったため、ネットリサーチで個人情報を保護するための枠組みはマクロミルが独自に構築する必要があった。その成果として、ネットリサーチを実施する際には年齢や性別などの属性情報を設定すればシステムが自動的に抽出を行い、得られた回答情報とモニターの個人情報も分離してデータベースに記録するという体制が整備された。原則としてリサーチの担当者はモニターの個人情報に直接接触することなくリサーチを処理するのである。責任者を務めた岡本伊久男取締役 CFO（当時）が「プライバシーマークの取得に取り組んでみて運用で弱かった部分があった」⁹と述

⁸ 20WORKS による 2006 年 5 月 24 日のインタビュー

(http://www.20works.jp/job/joho/04_moteru/vol23.html)。

⁹ 「事例 (株)マクロミル P マーク取得を通して管理体制を充実 防御にとどまらず攻めの情報管理を展

べているように、取得に向けた過程で社内の管理体制が充実したこともこの取り組みの副次的な効果であった。

ネットリサーチの信頼性の向上に伴って、マクロミルが直面した大きな課題は同業他社に対しての優位性である。ネットリサーチが徐々に浸透し始めたのにあわせて、既存の市場調査会社や新興企業が数多くネットリサーチに参入し始めた。それらの企業に対する優位性の確保がマクロミルの課題となった。

3.3 リサーチ・システムの整備による装置産業化

マクロミルの競争優位の源泉となり、成長の原動力となったのがネットリサーチのための情報システムである。創業当初から、柴田聡取締役副社長（当時）は「ネットを使えば調査におけるやりとりは安く速くできますが、課題となるのは調査票の作成やモニターの抽出、データ・クリーニング、集計作業などといった、人手と経験や勘が必要とされる部分です。この部分のコスト削減を図らないと、収益を上げる仕組みにはなかなかありません。そこでわたしたちは、この手間のかかる業務を徹底的に分析し、リサーチ・ノウハウをシステムに集約していくことで、まったく新しいリサーチ・サービスを作ろうと考えました」¹⁰と語っている。マクロミルは可能な限りリサーチの過程を自動化するべく、システム開発に重きを置き、多額の開発投資を行った。その成果として同社は創業から半年後には自動インターネットリサーチシステム「AIRs」を完成させ、2003年には大量モニターや多様なアンケート形態への対応、セキュリティなどを強化した第二世代のシステムへと更新し、洗練されたリサーチの仕組みを作り上げた。

AIRs というシステムの最大の特徴は調査票の作成からモニターの選定、調査票送付、集計、結果のアウトプットといった一連のリサーチ工程を自動処理できるところにある。これにより調査にかかる人員を大幅に減らしコストダウンを図ることが可能となった。たとえばモニターの選定では、調査案件ごとにターゲットとなる年齢や性別といった対象者の属性条件によって自動的に抽出処理がなされる仕組みがある。また、集計と結果のアウトプットについては、クロス集計・レポート出力までを可能とする集計ソフト「Quick-CROSS」を備えている。AIRs のデータ精度とシステムの堅牢性、アウトプットの使いやすさ、画面の見やすさはクライアントからの高い評価を得た。

包括的なリサーチ・システムを同業他社の中でもいち早く完成させ運用したことで、マクロミルはネットリサーチ業界での優位性を確立した。同社は質問項目 10 問、モニター 100

開中』『月刊アイソス』2005年1月号、p. 36。

¹⁰ 「月刊松岡レポート 第9回 (株)マクロミル 独自の自動調査システムによって安価でスピーディかつ高品質なネットリサーチ事業を展開」『コンピュータ&ネットワーク LAN』2002年12月号、p. 55。

人、24 時間以内の調査完了で料金 5 万円という業界の常識を覆す安さ、速さを訴求して市場シェアを拡大していった。さらに、マクロミルが主導したリサーチのシステム化は、市場調査のビジネスモデルを変容させた。リサーチ・システムは一度完成させてしまえば、それをどれほど多くの顧客が使ったとしても追加コストが発生するわけではなく、顧客が増えれば増えるだけ利益が増大する。この点では、設備投資にかかる固定費がコストの大きな割合を占める装置産業と類似したビジネスモデルだと言えることができる。すなわち、ネットリサーチは市場調査を装置型ビジネスへと転換したのである。システム化でいち早く成果をあげたマクロミルは積極的な営業を行って顧客の数を増やし、規模の経済を最大限享受することで、ネットリサーチ業界首位の地位を確立する。これがマクロミルの高成長・高収益の原動力であった。

3.4 新規事業の展開

ネットリサーチの装置産業化は同時に、差別化の難しさももたらした。マクロミルは AIRs によって業界での競争優位を確立したが、似た機能を持つシステムを開発する企業が次第に現れてきた。図 4 に表れているように、マクロミルの売上高営業利益率は 30%前後と一貫して高水準ではあるものの 2000 年代半ばから次第に鈍化してきている。調査のシステム化で確保できる優位性はそれほど長く持続したわけではなかったのである。マクロミルにとっては顧客への新たな付加価値創造が課題となった。

2000 年代半ば頃から、マクロミルは人材育成を一層強化するようになった。新卒採用では統計や分析のスペシャリストをしばしば採用するようになり、また、選考プロセス自体も多大な手間をかけるようにした。社員教育も体系化し、育成のデータの整備や、優秀な社員のロールモデル化を通じた学習のような方法も採るようになった。自社の調査サービスの一つ「OpenMill」を利用してクライアント企業の満足度調査を行い、自社の営業スタッフへの指導・評価に利用している。社員同士がお互いの仕事ぶりを認めあいイントラなどを介して感謝を目に見える形で伝達し、感謝のコメントが多い社員を全社会議で表彰する「MOM 制度」も定められた。システムを充実させ人手をかけないという一方、このように人材への投資を重視するというのは一見矛盾しているようでもあるが、マクロミルの狙いは、営業力を強化して顧客の発注をさらに増やすということ、そのために従来のリサーチの範疇を超えていわゆるコンサルティングに近いサービスにまで踏み込むことにあった。単に顧客の注文を受けて調査を行うだけではなく、調査結果から顧客の課題を見つけ出し、顧客と共に解決へと導いていくためには、個々の営業人員に高い水準の分析力・提案力が必要となる。マクロミルは「他社が全く追い付けない人材で社内を埋め尽くす」という標

語をととても大事にしているという¹¹。

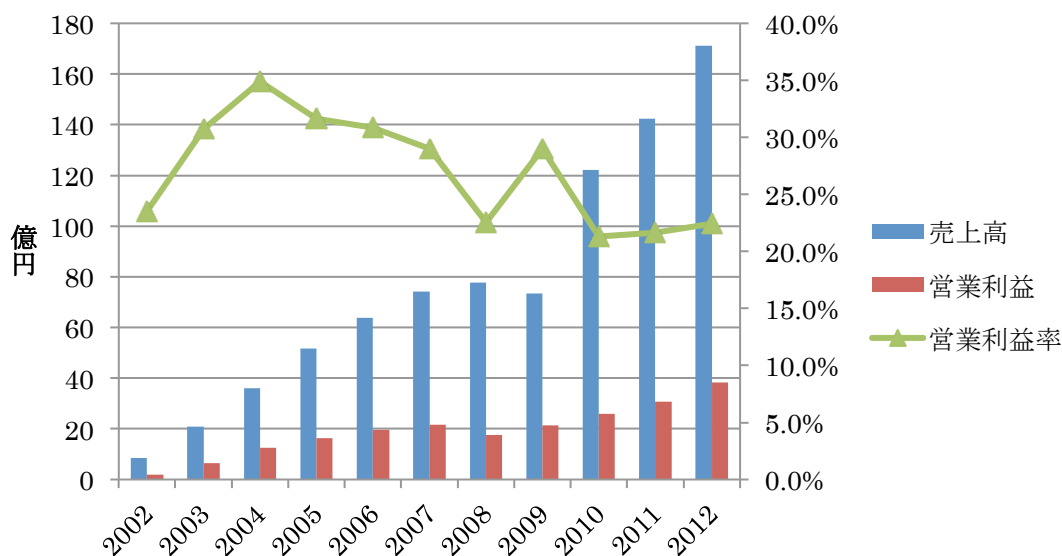


図4 マクロミルの業績推移

(出所) 株式会社マクロミル有価証券報告書より作成。

また、マクロミルは新規事業の展開も始めている。たとえば試みの一つとして、ネットリサーチをスマートフォンから行うことができるアプリ開発が挙げられる。PCだけでなくスマートフォン経由でも調査が可能になることで、モニターにとっての利便性や調査の迅速性がより高まることが見込まれる。スマートフォンを通じたネットリサーチのサービスでは、街の弁当屋、クリーニング屋など、より地域に密着した小規模店舗でも使えるようなサービスの開発が進められており、市場調査の新しい需要を掘り起こすことが志向されている。ネットリサーチをどのような顧客にも手軽に使えるようにするという目標を同社では「リサーチ牛どん化計画」と呼んでいる¹²。

海外展開も進めている。2011年にマクロミル・チャイナを設立したり、2012年には韓国の調査会社エムブレイン社を買収するなどしている。リサーチ・システム AIRs の英語版や中国版の開発も行われている。しかしさらなる海外展開、とりわけ他のアジア諸国や欧米への進出には障害も少なくない。アジア諸国については、消費者の多様なニーズを細かく把握することの重要性は先進国の成熟市場と比較すると相対的に低く、市場調査の需要がそれほど大きくない。欧米では日本よりも大きな市場調査の需要があるが、そこでは欧米

¹¹ 山口翔氏インタビュー、2012年9月18日。

¹² 山口翔氏インタビュー、2012年9月18日。

の大手調査会社が市場をおさえており、企業規模で日本企業とは大きな差がある¹³。

ネットリサーチの成長は依然として続いているものの、日本の市場調査業界全体の市場規模は一貫して横ばいを続けており、その事業環境の中でマクロミルはネットリサーチのリーダー企業としてさらなる市場拡大の試みを模索している。

4.市場調査業界の有力な競合

ここまでマクロミルという、ネットリサーチのリーダー企業を分析してきた。しかしながら、市場調査業界全体の中の位置づけではマクロミルは決して圧倒的なトップ企業というわけではない。また、近年の市場成長の鈍化から、マクロミルに限らず業界のプレイヤーには新たな事業展開が必要とされている。本節では、ネットリサーチおよび市場調査業界を代表するインテージとクロス・マーケティングという他の2企業に注目し、その沿革、事業の構造、今後の展望について検討する。各社のビジネスモデルの比較を通じて、この市場調査業界で展開されている競争の構図をより鮮明にすることができるだろう。

4.1 インテージの沿革

1960年、市場調査の専門企業である社会調査研究所が設立され、同社は2001年に社名を現在のインテージへと変更した。2013年10月には持株会社制へと移行し、持株会社である株式会社インテージホールディングスと、事業会社である株式会社インテージに会社分割された。2012年度の連結売上高は399億円に達する市場調査業界首位の老舗企業であり、世界のリサーチ会社の売上高ランキングで第7位に位置する¹⁴。現在のインテージホールディングスの取締役会長である田下憲雄氏は、2013年5月まで日本マーケティング・リサーチ協会の会長も務めていた。

事業構成は大きく、市場調査・コンサルティング、システムソリューション、医薬品開発支援の3つに分けられる。図5に示されているように、2012年度のセグメント別売上では、市場調査・コンサルティングが7割を占める中核事業である。この他の2つの事業はリサーチ会社としては独特のもので、これらは同社の来歴と深く関わる。社会調査研究所の創業は、製薬大手のエーザイが主導した。エーザイの創業家であり当時の常務取締役であった内藤祐次氏が、アメリカにおいてACニールセン社が小売店パネル調査を行っていた

¹³ 2013年12月現在では、今後の海外展開を見据え、米バインキャピタル傘下の投資ファンドBCJ-12によるTOBでの買収をマクロミルが受け入れることが報道されている（「マクロミルを買収へ、米系ファンドがTOB、500億円」『日本経済新聞』2013年12月12日、p.10。）

¹⁴ アメリカマーケティング協会機関誌 *Marketing News* 2013年8月30日号より。

のに触発され、日本でも大衆薬市場の実態を定期的に調査する市場調査を行えないかと考え、関係者を集めて市場調査を専門とする第三者機関として社会調査研究所を設立した。このような経緯から、インテージはエーザイの子会社・系列会社ではないものの、現在でもエーザイが大株主となっており、医薬品開発支援の事業もこの歴史を背景に1999年に着手したものである¹⁵。また、データの蓄積・処理のためのコンピュータの重要性を早期から認識し、1960年代から既に大型コンピュータへの投資を積極的に行っており、それが現在のシステムソリューション事業につながっている。

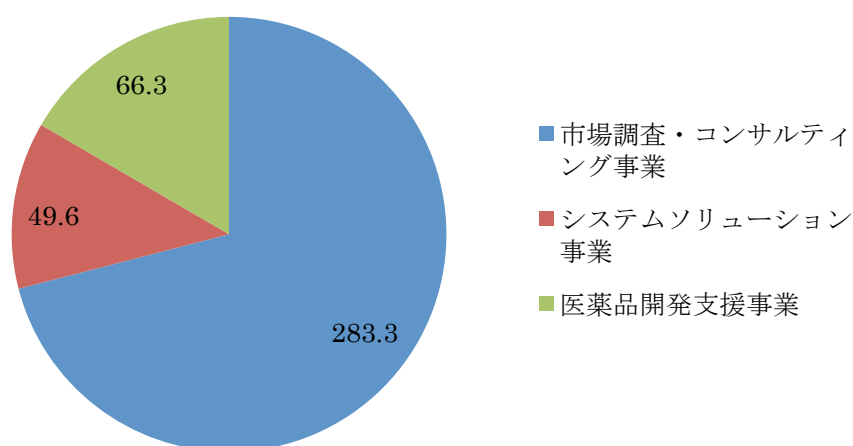


図5 インテージのセグメント別売上高 (単位：億円)

(出所) 株式会社インテージ有価証券報告書2013年(平成25年)3月期より作成。

1960年の創業以来、同社は情報化社会を担う旗手として高度成長を遂げてきた。1972年のオイルショック後には、景気後退と労務問題によって大きな転落を経験することになるが、大株主と金融機関の支援、経営者と社員の努力によって業績回復が図られ、倒産の危機を免れた。その後も不動産バブルやITバブルの崩壊をはじめとする外部環境の変動のたびに踊り場の停滞を余儀なくされるも、50年という長期の視点から見れば右肩上がりの成長を実現してきた。「調査の品質に対するこだわりと環境変化に対するチャレンジを両輪として回復してきた」¹⁶のである。2007年には創業以来の競合であった米ACニールセン社の日本市場における小売店パネル事業を撤退に追い込むことに成功した。このことによって消費者を含むパネル調査事業では独占状態となり、強固な事業基盤を今日にいたるまで維

¹⁵ 山田泰造『インテリジェンス・プロバイダー』プレジデント社、2000、pp. 82-86。

¹⁶ 田下憲雄氏インタビュー、2012年12月14日。

持している。市場調査業界全体としては成長が停滞している近年においても、図6にみられるようにインテージは堅調な成長を続けており、営業利益率も10%弱の安定した水準を確保している。

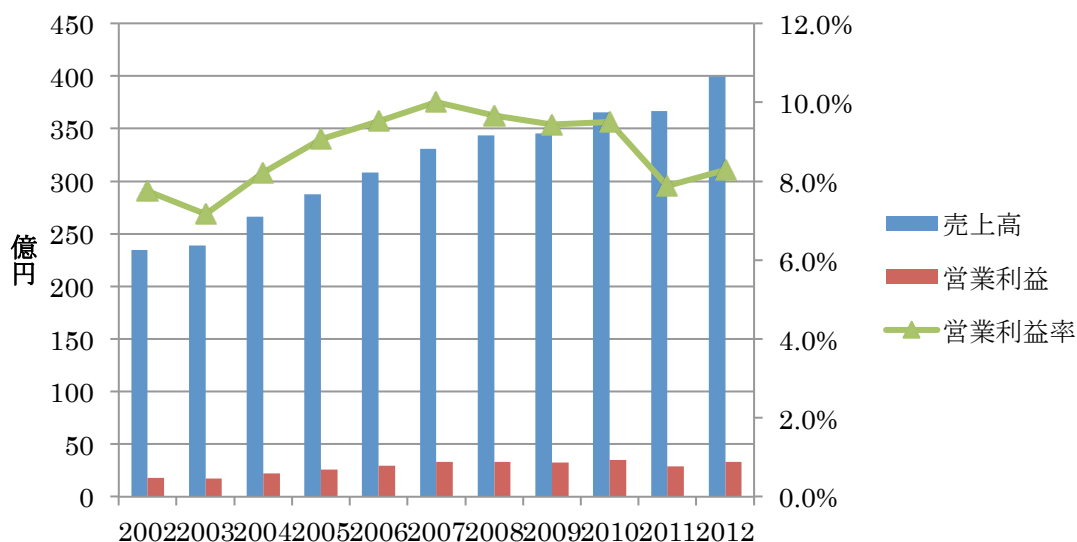


図6 インテージの業績推移

(出所) 株式会社インテージ有価証券報告書より作成。

「情報の価値を理解し、その情報でどのようにビジネスモデルを成り立たせるかをよく理解している。それだけの力をインテージは持っている」と会長の田下憲雄氏は語る¹⁷。同社のビジネスのあり方は、マクロミルのそれとは大きく異なった強みを持つ。以下に、インテージの市場調査事業についてももう少し詳細に検討していこう。

4.2 インテージのビジネスモデル

インテージは、市場調査の中でもパネル調査の分野に圧倒的な強みを持つ。先述のように、市場調査は大別してパネル調査とアドホック調査の2つに分けられる¹⁸。アドホック調査が目的に応じてそのつど地域や対象者の条件を選定し質問票などの設計を行う単発の調査であるのに対して、パネル調査は固定された調査対象者から定期的にデータを収集する。パネル調査は個人、世帯、店舗などと調査対象が長期間固定されているため、時系列で販売や購買動向を追跡できるという特性がある。クライアント企業の多くはパネル調査をアドホック調査による意識調査と組み合わせて、より確実な意思決定を行う。

¹⁷ 田下憲雄氏インタビュー、2012年12月14日。

¹⁸ インテージではアドホック調査をカスタムリサーチと呼称している。

インテージが行うパネル調査には、個人消費者向けのもの和小売店向けのものがある。個人消費者向けとしては SCI-personal(全国個人消費者パネル調査)が代表的なサービスで、これは全国 50,000 人に携帯可能なスキャナーを配布して購入した個々の商品のバーコードをスキャンしてもらい、食品や飲料、日用雑貨品、医薬品に関する毎日の購買行動を調査するというものである。他にも、40,000 人の女性モニターを対象に化粧品やヘアケア用品など女性用商品の購入データを収集する SLI (全国女性消費者パネル調査) などのサービスがあり、これらの調査によって、どのような人が、どの店舗で、何を買ったか、さらにはその購買頻度やリピート率を把握することができる。同社の調査に類比しうるのは総務省が実施している家計調査であるが、これが 9,000 世帯程度を対象とし、商品単品単位ではなく商品のカテゴリ単位で集計を行っているのに比べると、インテージの調査ははるかに詳細である。小売店向けとしては 1994 年から開始された SRI (全国小売店パネル調査) が代表的で、これは全国のスーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア、ホームセンターなど 3,994 店舗を調査対象とし個別商品の販売動向を POS データで収集している。また、医薬品などヘルスケア商品の販売動向を調べる SDI (全国一般用医薬品パネル調査)、インテージの調査員が毎週末に訪店し山積みアイテム、マネキン、チラシ有無等の販促情報を収集する SPI (全国店頭プロモーション調査) などがある¹⁹。このように消費者側と小売店側の両方に調査網を持っているのは業界の中でもインテージのみである。

1990 年代の情報技術の進歩、とりわけ POS システムの普及は、同社のパネル調査に革新をもたらした。創業以来行われてきた消費者パネルは、日記形式の買い物帳にモニターが毎日購入した商品の情報を記入してもらい、調査員が月一回訪問して回収するというやり方(ダイアリーパネル)であった。また小売店パネルは調査員が店舗を訪問し、在庫量と仕入れ量を調査して販売量を推計するという方法(在庫監査、ストアオーディット)であった。1990 年代から、商品へのバーコード印刷が浸透したことを受け、消費者パネルは対象者に配布したハンディスキャナーでバーコードを読み取ってもらう方式(ホームスキャニング)へと刷新され、商品を購入したチャネルや個数、金額といった情報については端末の調査画面に入力して送信してもらうことが可能となった。小売店パネルは、POS レジで収集される POS データを送信してもらう方式(POS パネル)へと刷新された。調査対象者からのデータ送信は当初は公衆回線が使われたが、2012 年に各世帯単位のパネルから男女個人単位のパネルに切り替わるのと同時に、双方向の通信が可能なインターネット回線に切り替わった。

業界の環境が変化し、アドホック型のネットリサーチが急成長する中でも、パネル調査

¹⁹ 株式会社インテージ HP より。

の仕組みはインテージの堅固な競争優位の源泉となってきた。同社の培ってきた消費者・小売店のデータを扱うノウハウや、50,000 人にもものぼる個人パネルモニターは大きな参入障壁であり、新規参入者がインテージを脅かすほどの精緻なデータを供給するに至るまでには多大な費用を要する。クライアントにとってインテージのパネル調査は替えのきかない情報源であり、たとえば花王、ライオン、味の素のような日用品メーカーや、大手ビールメーカー各社など多数の消費財メーカーが同社の顧客である²⁰。これらの企業は個別にインテージに調査依頼をしているのではなく、インテージと契約してそのデータベースを共同利用するという取引形態をとっており、これはシンジケートデータサービスと呼ばれている。

また、インテージは主力のパネル調査以外にも多種多様な調査法を駆使してリサーチ・サービスを顧客に提供している。アドホック調査に相当する同社のカスタムリサーチは、調査票作成からフィールドワーク、集計、分析までを一貫して行うサービスであり、従来型手法とネットリサーチ双方を実施することができる。この他にも郵送調査、訪問面接調査、グループインタビューなどがあり、いずれのサービスもこれまでの長い蓄積を生かした信頼性を持つ。売上構成としては市場調査事業のうちパネルリサーチとカスタムリサーチが 6:4 の割合で、カスタムリサーチのうちネットリサーチが 40%ほどを占める²¹。

4.3 インテージの近年の取り組み

インテージはさらなる成長のためにモバイル分野への進出や海外展開を進めている。2012年にはNTTドコモとの合弁会社であるドコモ・インサイトマーケティングを設立した。ドコモの5,000万人のプレミアクラブ会員を基盤とし、モバイルならではの即時性や位置情報、写真などの多様な情報とインテージのパネル調査におけるノウハウを合わせ、新しいリサーチの形態を作っていくのが狙いである。海外展開については、中国やインド、タイ、シンガポールなどに現地法人を設立し、主に東アジアや東南アジアでインテージの調査サービスを普及させようとしている。

また、医薬品開発支援は同社独特の事業で、これも堅調な成長が見込まれている。同事業では製薬会社からの委託で治験の進行管理や治験データの分析を実施しており、また、

²⁰ 「ベンチャー発見伝 インテージ マーケッツリサーチ業界の雄 果敢に新規事業を発掘」『週刊ダイヤモンド』2002年2月16日号。

²¹ 田下憲雄氏インタビュー、2012年12月14日。インテージのネットリサーチ事業は1999年と早期から着手されているが、初期のネットリサーチに対してインテージの見方は懐疑的であった。ネットリサーチには高年齢層が少ないなどのモニターの偏りがあり、しかも調査が多頻度で実施されたため、サンプルに市場代表性が乏しくバイアスが大きいと伝統ある調査会社には映った。ネットリサーチ以前の多くの調査会社は、「統計理論にもとづいたサンプリングと長年の経験が質の高い調査を行うために不可欠」（山田泰造『サステナブル・カンパニーの条件』プレジデント社、2007年、p. 36）と考え、市場代表性を非常に重視していた。

リサーチ会社としての強みを活かして医薬品の製造販売後調査や、患者や医師、MR(医薬情報担当者)を対象とした調査・コンサルティングを行っている。医薬品開発支援についても近年は海外進出を進めており、主要子会社のアスクレップは2010年から中国、台湾、韓国と立て続けに現地法人を設立し、東アジアでの事業展開を強化している。

4.4 クロス・マーケティングの沿革

クロス・マーケティングは2003年、現代表取締役社長兼CEOである五十嵐幹氏により設立された。売上高は2012年度で約54億円とマクロミルやインテージと比べると相対的に規模では劣るが、創業からの8年間で赤字を経験したことはなく堅調な成長を続けてきた。ネットリサーチのモニター総数としては1000万人近い業界最大規模のモニター・ネットワークを保有しているのが特徴で、マクロミルのモニター数約115万人と比べてもはるかに多くのモニターを保有している。

同社の創業者である五十嵐氏は、大学卒業後、将来の独立を見据えてベンチャー・キャピタルを就職先に選んだ。そこでベンチャー企業の目利きの経験を積んだ後、営業先の企業が携帯電話向けコンテンツ会社を設立するときに役員として参加したことをきっかけに経営者としてのキャリアを歩み始めた。後に、赤字続きの状況を打破すべく新規事業部開発担当となった同氏は、当時まだ寡占企業のなかったネットリサーチ業界に着目し、2003年のクロス・マーケティング創業へと至った。

新規参入にあたっては、五十嵐氏のベンチャー・キャピタル時代の知人が運営を行っていた懸賞サイト運営会社のECナビ(現VOYAGE GROUP)と提携することで、70万人という大規模なモニターを獲得した。設立当初のクライアントは日経リサーチ、電通リサーチ、ビデオリサーチなどで、自社でネットリサーチをしていたマクロミルやインテージ以外の調査会社のほとんどがクライアントであった。

4.5 クロス・マーケティングのビジネスモデル²²

クロス・マーケティングの設立当時、業界には寡占企業こそなかったものの、既に数十社の企業が活動しており、その中で同社は業界最後発という位置づけであった。そのため、同社はネットリサーチ企業の中でも異質のビジネスモデルを構築し、他社との大幅な差別化を図った。それが「間接販売」と呼ばれるビジネスである。

²² 本節の記述は、御正司氏・須田智徳氏インタビュー(2013年1月17日)に基づくものである。

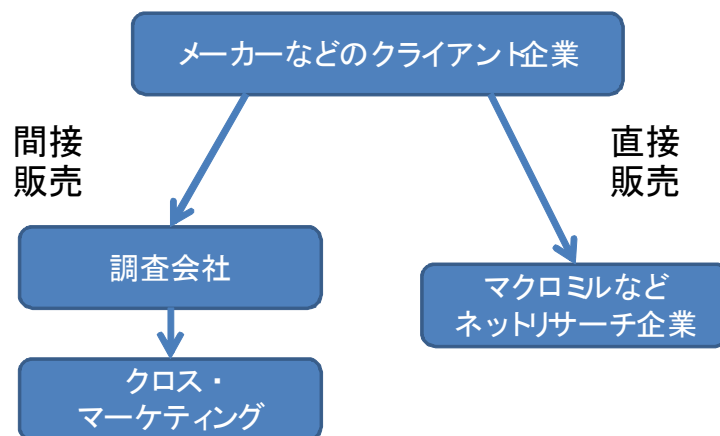


図7 直接販売と間接販売

「間接販売」とは、図7に示したように、調査会社をクライアントとして案件を引き受けるというものである。多くの場合、ネットリサーチ企業は市場調査を行いたいメーカーなどから直接に調査案件を引き受けており、これを「直接販売」と呼ぶ。クロス・マーケティングは、直接販売によって調査依頼を受けている他の調査会社と提携し、ネットリサーチに関する調査の部分を請け負っているのである。

間接販売という経路が存在する背景には、調査会社でもネットリサーチに対応できる企業ばかりではないことがある。メーカーなどが持つ市場調査のニーズは様々であり、その中には従来型の調査手法で対応できるものも、ネットリサーチで対応すべきものもある。しかしメーカーなどの立場からは、それらの調査依頼を別々の会社に発注するのは手間がかかり、一括して発注を行いたいという動機があった。このため、直接販売を引き受けている調査会社は様々な形態の調査依頼を同時に引き受けることになるが、既存の調査会社の中には十分な資金力がなく、ネットリサーチに必要なシステム開発投資を行えていない企業も少なくなかった。そこで、ネットリサーチを簡単には行えない調査会社からネットリサーチの業務を請け負うのがクロス・マーケティングの狙ったビジネスであった。既存の調査会社にとって、通常のネットリサーチ会社は競合であるが、クロス・マーケティングは調査会社にとってのパートナー企業という位置を占めたのである。

既存の調査会社からネットリサーチの部分を請け負う、という間接販売のビジネスを選択した結果として、クロス・マーケティングの引き受ける調査依頼は多種多様なものとなった。パートナーとなる調査会社は様々であり、しかも、調査会社が自らでは処理しきれないネットリサーチの案件が持ち込まれるため、中には複雑なものも含まれていた。このため、クロス・マーケティングは様々な調査依頼に柔軟に対応するべく、さらに2つの取

り組みを進めた。一つは多様なモニターを保持することであり、もう一つは一件一件の調査設計のカスタマイズに労力をかけるということである。

一つ目の多様なモニターの保持について、あまりに多人数のモニターを自社で抱えることには問題がある。多数のモニターを獲得する過程でコストがかかるし、また、モニター数が多くなるほど1人あたりが受けられる調査の機会が減り、結果としてモニターの不満につながるからである。そこでクロス・マーケティングは「パネルミックス」と呼ばれるモニターの保持の仕方を採用している。パネルミックスとは、自社のモニターに加えて、大規模モニターを持つ他社と業務提携しモニターを相互利用するというものである。クロス・マーケティングは自社と傘下の EC ナビのモニター160 万人に加えて、楽天リサーチ、ネットマイルと事業提携を行い、アンケート・モニターの相互利用を可能とし、1000 万人近い業界最大規模のモニター数を確保した。このパネルミックスの構築により、希少な調査対象者に関わる調査案件や、非常に大量のサンプルを必要とする調査案件など、自社単独では対応できなかったリサーチが可能となり、多種多様な調査依頼を受注することに成功したのである。

間接販売を成立させるためには、二つ目に挙げた調査のカスタマイズも重要であった。調査会社から持ち込まれる様々な調査案件に対応するため、クロス・マーケティングではネットリサーチで用いる調査票の一件一件を手作業で細かく調整している。また、得られた回答データの中でも自由回答の部分や、あるいは回答の奇妙な点については、システムだけでなく目視でチェックを行い、データ・クリーニングも人手で丹念に行っている。このようにして同社は多様な案件に対しても調査の品質を維持できるように努めているのである。

もっとも、このように多くの人手をかけることには固定費の増大を招く問題もはらんでいる。とりわけ、市場調査というビジネスは需要が時期によって一定ではなく、平日よりも週末に調査依頼が偏ったり、年度末や決算期末に依頼が集中するなど季節・時期による需要の増減もあるために、本社で多くの人手を抱えることはコストの増大に結びつく。このため、同社は専門的な知識が無くても複雑なアンケート画面を作成・カスタマイズできるシステム「pyxis2」を開発するとともに、遠隔地にオペレーション・センターを開設し、標準的な案件についてはオペレーション・センターで実施する方式をとっている。本社とオペレーション・センターでの分業により、繁閑の差に対応しているのである。

以上のように間接販売、パネルミックス、調査のカスタマイズという要素が一体となって形成されている同社のビジネスモデルの強みは、多種多様な案件に対応することのできる柔軟性であると言えることができるだろう。ネットリサーチを簡単には実施できない既存

の調査会社と提携してそこから様々な調査案件を請け負い、幅広いモニターと人手をかけた調査のカスタマイズによって多様な調査のニーズに対処しているのである。ネットリサーチ業界に既に多数の企業が参入している中で最後発だった同社は、こうして他社と差別化されたビジネスを展開し、多くの企業がその後撤退していった中でも生き残り、成長を続けていったのである。

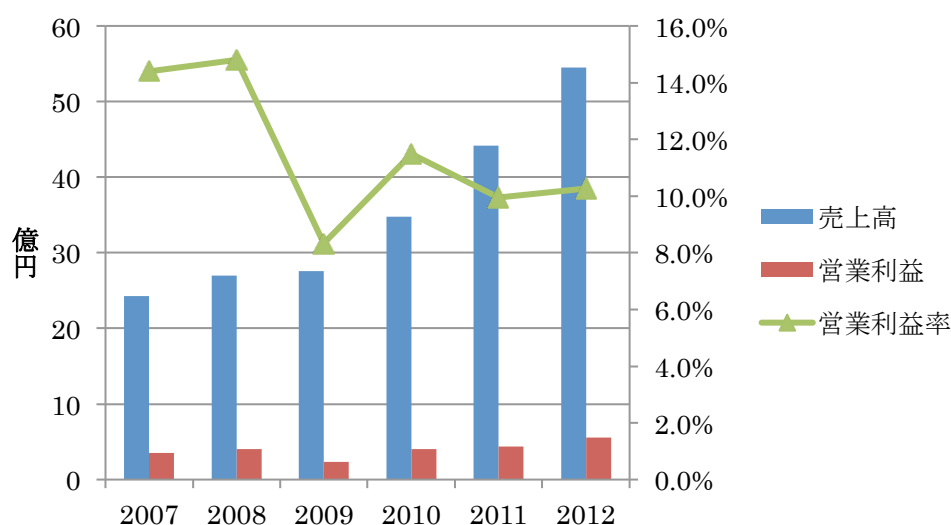


図8 クロス・マーケティングの業績推移

(出所) 株式会社クロス・マーケティング有価証券報告書より作成。

その一方で、このように他社との大幅な差別化を可能とした同社のビジネスモデルは、収益面でのデメリットも含んでいる。調査会社を経由した間接販売であることは、調査会社が一定の仲介料を得ることを意味する。また、パネルミックスで他社のモニターを利用する際にはロイヤリティの支払いが発生し、調査設計自体にも人手がかかる分のコストがある。この結果として、図8のようにクロス・マーケティングの営業利益率は上場した2009年以來10%前後の水準を維持しているものの、ネットリサーチ首位のマクロミルが20~30%程度の営業利益率であったのと比べると、現時点では相対的に利益率は抑えられている。

4.6 クロス・マーケティングの近年の取り組み

間接販売のビジネスを確立した後、クロス・マーケティングはさらに営業人員を拡充し、メーカーなどから直接に依頼を受ける直接販売の案件も増やすようになった。図9に見られるように、間接販売は現在でも最大の売上を占める中核事業であるが、直接販売も間接

販売の半分以上の売上を計上するようになっている。また、本業のネットリサーチに加えて周辺サービスを強化する「ネット+α」戦略を進めており、グループインタビューや会場調査などの調査手法の拡充や、海外市場の調査を行うグローバルリサーチにも着手した。従来のパネルミックスだけでなく、大手コンビニのカード会員など大規模会員を抱える企業との連携も推進している。

新規事業としてはITソリューション分野への展開が挙げられる。2010年度にインデックス社の事業部門を買収して株式会社クロス・コミュニケーションを設立し、同社がモバイルのWebサイト構築や保守運用を手掛けている。全日空のスマートフォン用モバイルサイト「ANA SKY MOBILE」を全日空システムと共同で開発したり、ジョンソン・エンド・ジョンソンのコンタクトレンズ使用者をサポートするアプリ「ACUVUE タイマーアプリ」の開発などで実績をあげている。これらのインターネットを利用した顧客企業の販促支援はネットリサーチとは性質の異なる事業であるが、顧客となるのがメーカーなどのマーケティング担当者であるという点では共通する。間接販売から直接販売へ、さらには総合的なマーケティング支援へと、クロス・マーケティングは顧客のニーズに合わせた事業多角化を進めている。

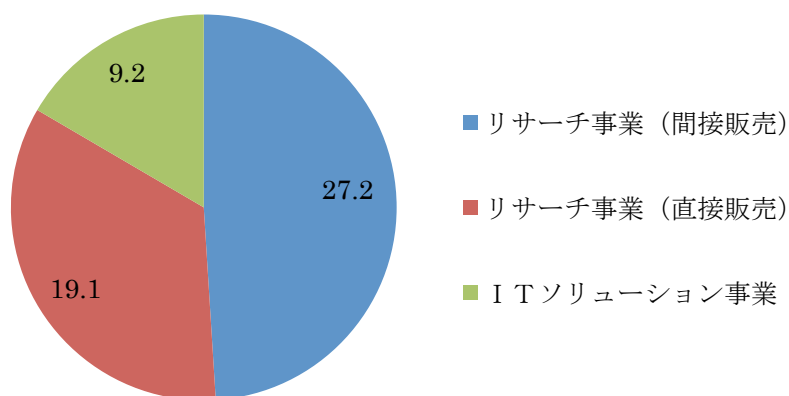


図9 クロス・マーケティングのセグメント別売上高 (単位：億円)

(出所) 株式会社クロス・マーケティング 2012年決算説明資料より作成。

5. おわりに

2000年代に成長期に入ったネットリサーチ業界では、マクロミルがリーダー企業として

高成長・高収益を達成した。その背後には、ネットリサーチが本質的には装置型ビジネスとしての性質を持つようになる中で、同社が精度の高いリサーチ・システムを業界でもいち早く完成させ、営業活動を精力的に行うことで、規模の経済を最大限享受したことがあった。しかし同時に、インターネットを経由した市場調査という業態において、システムの優位性そのものが必ずしも長く持続したわけではなかったことも注目に値するだろう。そのため、同社はシステムの充実という方向性とは一見すれば反しているようにも思える人材投資の強化を推進するようになっている。

また、差別化が簡単でないようにも思われる市場調査という業界において、競合他社は独自のポジションを構築して競争力を保つことに成功していた。インテージのパネル調査という精緻な仕組みはネットリサーチが台頭した後も依然として堅固な強みとなっている。またクロス・マーケティングは、間接販売というモデルを採り既存の調査会社と補完的な関係を構築することで、独自の市場地位を構築している。

インターネットの普及がネットリサーチという新しい手法を可能としてから、業界を代表する企業間の競争の構図は以上のように展開されてきた。ネットリサーチはまだ勃興から十数年ほどしか経過しておらず、このような競争の状況は今後さらに変化していく可能性がある。近年みられる業界の変化として、一つには価格競争の激化がある。ネットリサーチの単価は年々減少しており、2010年にはマクロミルが同業のヤフーバリューインサイトとの経営統合を行ってシェアをさらに高め価格競争を抑止しようとするといった動きも見られるが、中長期的な傾向としてはネットリサーチが低収益化していく可能性がある。

また別の変化として、「ビジネスモデルの収斂」²³、すなわちネットリサーチと、広告代理店やコンサルティング会社などといった周辺業界のビジネスモデルが収斂していくのではないかという見通しもある。これまで述べてきたように、ネットリサーチの企業はただ調査を行うだけではなく、そこから顧客の事業上の課題やマーケティング戦略の分析を行うといったコンサルティングにまで踏み込みは始めている。しかし他方で、広告代理店も、広告枠の確保・販売だけでなく顧客への提案力をつねに求められており、戦略の分析・策定を行うコンサルティング会社ではその根拠となるデータを必要としている。各業態とも得意とする分野は異なるものの、顧客が求めているものはデータの収集、分析、戦略策定、販促といった個別分野を包括的にカバーできる総合力であり、市場調査会社のビジネスモデルは、次第に他の業態のそれと収斂するようになりは始めている。

近年注目されているビッグデータも、業界にとっての新しい脅威を意味するかもしれない。ビッグデータとは、従来の情報技術では記録や保管、解析が難しい巨大なデータ群の

²³ 田下憲雄氏インタビュー、2012年12月14日。

ことである。情報技術の進歩によりビッグデータを高速で処理することが可能となり、マーケティングなどへの応用が期待されている。たとえば Twitter のようなソーシャル・ネットワークワーキング・サービスへの書き込みと商品の売れ行きとの関係性を分析するなどの実践例がある²⁴。ビッグデータによりリアルタイムで商品の利用状況や顧客の購買動向を把握できるようになれば、企業は市場調査という手法に頼らなくとも消費者の声を聞き、行動を観察することが可能になり、そのサービスを提供するのはそれまで市場調査を事業領域としてこなかった IT 企業となるかもしれない。

市場調査、その中でもネットリサーチは、その業界の中でも、業界の外からも、激しい競争圧力にさらされるようになっている。このような潮流の中で、ネットリサーチ企業はこれまでの強みを活かしつつ、独自の付加価値を生み出す方途を模索しているのである。

²⁴ 「ビッグデータ 膨大な情報サービスに応用」『日本経済新聞』2013年5月13日、p. 3。