



DXPの「勝手にDX」提案《概要版》

亀田製菓 米菓事業における「デジタルを前提としたルールチェンジ戦略」

レッドオーシャン市場における「米菓ウェルビーイング・エコシステム」によるブルーオーシャン創出の提言

株式会社DXパートナーズ

2025年12月6日

迫り来る危機: アナログ前提モデルの限界

現状の成功

国内米菓市場No.1の地位を確立

構造的課題

KAMEDA 2.0モデルは「アナログを前提」としたリニアな成長モデル

致命的脅威

デジタル破壊者による価格競争と顧客接点の喪失リスク

亀田製菓は国内米菓市場においてNo.1の地位を確立していますが、現在のビジネスモデルは主に国内市場の拡大や地域・事業領域の拡大を図るものであり、本質的には「アナログを前提」としたリニアな成長モデルに留まっています。このモデルは、競争が激しい既存のマーケット(レッドオーシャン)を所与とし、主に交換価値(価格)と知覚価値(ブランド)で戦う構造です。





アマゾン・エフェクトの脅威

第一のリスク

リニアな成長モデルでは、国内市場のNo.1到達は成長の限界(天井)が近づいていることを意味します。国内米菓事業を中心とする現在のビジネスモデルは、根本的な市場の構造変革がなければ、やがて成長が鈍化し、コモディティ化の圧力に晒されることになります。

第二のリスク

デジタル破壊者による「アマゾン・エフェクト」の脅威です。アマゾンは、低コスト構造と品揃えの豊富さにより、従来のリアル小売店のビジネスモデルのルールそのものを破壊しました。米菓事業においても、卸売業者や小売店といった中間チャネルがデジタルプラットフォームによって破壊される可能性が高まります。

ルールチェンジの定義とゴール



ゲームチェンジ

既存のルールの中で勝つ「デジタルを活用」



ルールチェンジ

事業前提そのものをデジタルに変える



ブルーオーシャン創出

自ら顧客価値を交換・共創する「場」を創る

危機を回避し、将来を自ら創るためには、既存のルールの中で勝つ「ゲームチェンジ」に留まってはなりません。企業人として「やるか、やらないか」の問題として、事業前提そのものをデジタルに変える「ルールチェンジ」が必須です。ルールチェンジのゴールは、マーケットという「レッドオーシャン」の中で戦い続けることを止め、自ら顧客と顧客価値を交換・共創する「場」を創り、その場を競合他社が容易に参入できない「ブルーオーシャン」へと進化させることです。

デジタル時代のビジネス設計思想

ツインターボ顧客価値創造エンジン



ターボチャージャー1

高速・高頻度・高成功率な顧客価値創造。データを活用し、ビジネス実験を繰り返すことで、顧客への提供価値の精度と速度を飛躍的に高めます。



ターボチャージャー2

ネットワーク効果による顧客価値創造。場の参加が増えるほど、顧客一人当たりの価値が増大し、指数関数的な成長を可能にします。

5つの顧客価値

提供する顧客価値は、従来の交換価値、知覚価値、使用価値の3種類に加え、顧客との共創を通じて生まれる体験価値と共感価値の5種類へと拡大します。特に体験価値と共感価値の重視は、顧客のエンゲージメントを高め、ネットワーク効果の密度を向上させるために不可欠です。

「6つの違い」による構造的課題の診断

違い	亀田製菓(現状)	デジタル時代	構造的課題
1. 事業前提	アナログを前提(モノから、塊から)	デジタルを前提(コトへ、細切れへ)	製品中心から顧客体験中心への転換の遅れ
2-A. 顧客価値	3種類(交換、知覚、使用価値)	5種類(+体験、共感価値)	顧客の感情や共創プロセスから価値を収集・増幅させる仕組みの欠如
2-B. 価値創造	自然吸気エンジン(リニアな創造)	ツインターボエンジン(ノンリニアな創造)	価値創造の速度と頻度が遅く、データによる自己増幅的な成長ループがない
3. 場の違い	所与のマーケット(レッドオーシャン)	自ら創る場(ブルーオーシャン)	顧客データと価値共創の循環を可能にする「場」の欠如
4. ネットワーク効果	なし	必須	顧客数の増加が顧客一人当たりの価値増加に繋がらない
5. 成長の違い	リニアな成長	ノンリニアな成長	構造的に成長の限界(天井)が存在する

「デジタルを前提」への変革の必要性

亀田製菓は、長年培ってきた「クラフトマンシップ」を強みとしています。アナログ時代のクラフトマンシップは職人の暗黙知に依存しますが、デジタル時代においては、この技をデータ化し、AIアルゴリズムに組み込むことで、「アナログな米菓も売るソフトウェア企業」のCore資産として再定義しなければなりません。

01

クラフトマンシップのデータ化

職人の暗黙知をデジタル資産として再定義

02

米の専門性のデジタル化

米種、成分、焼き方、機能性などをデータベース化

03

AIアルゴリズムへの組み込み

パーソナライゼーションと高い参入障壁の源泉

「デジタルを前提」とは、単にデジタル技術を「活用」することではなく、事業の目的、顧客との関係、組織能力、そして成長のメカニズム全てをデジタル時代に合わせて変革することです。



ロールモデル分析:Nestléの成功 サブスクリプション化によるD2Cの確立



NestléはNespressoなどの事業において、コーヒーやベビーフードのサブスクリプション化に成功し、世界最大の食品企業でありながらD2C企業へと変革を遂げました。

この成功の核心は、単なる流通経路の変更ではなく、顧客との「常に繋がる」状態を創出した点にあります。サブスクリプションモデルは、製品の継続的な購入を促すだけでなく、顧客の購買頻度、好み、利用状況といった極めて貴重なファーストパーティデータを安定的に収集する基盤となります。

継続的なデータフロー

ツインターボ顧客価値創造エンジンの燃料となる

スイッチングコスト

蓄積されたデータが他サービスへの乗り換えを困難にする

参入障壁

場の参入障壁を高める効果を生み出す

ロールモデル分析:Marsの成功

パーソナライゼーションとデータ活用

Marsは「Digital Re-imagine」というビジョンを掲げ、D2Cへの統合と、オムニチャネルのエコシステム化を推進しています。M&M'sのカスタマイザーは、顧客が自由に色やメッセージを選び、独自のギフトを作成できる機能を提供しており、これは単なる菓子の販売ではなく、「自己表現のツール」としての体験価値と、特別なギフトを通じた「共感価値」を生み出しています。



Human

顧客のペインポイント特定



Commercial

ビジネスモデルのシミュレーション



Societal

社会貢献/サステナビリティ

Marsはさらに、イノベーションのためのデータ・インサイトエンジンである「Foresight Factory」を構築し、データ活用を3つの価値領域で推進しています。これは、亀田製菓が目指すべき「ビジネス実験企業」としての姿そのものです。



亀田製菓への適用原則

米の専門性を活かしたパーソナル・ウェルビーイング戦略



D2Cサブスクリプション基盤の確立

Nestléのモデルを参考に、安定した収益源と継続的なデータ収集を可能にするD2Cサブスクリプション構造を構築します。



健康に特化したパーソナライゼーション

Marsの深いパーソナライゼーションを「米菓」に応用し、単なる風味のカスタマイズではなく、亀田製菓の核である「米の専門性」と「健康科学」を融合させます。



AIエージェント時代への対応

顧客のAIエージェントが健康データに基づき最適な菓子を自動推奨する時代に、米の成分や機能性に関する信頼性の高いCoreデータを提供します。



ルールチェンジ戦略の核心

米菓ウェルビーイング・エコシステム

実現したい世界観は、米の専門性と健康科学に基づき、顧客が個々の健康課題を解決するためのパーソナルな菓子体験を、製造者や他の顧客と共創できる世界です。

顧客
健康課題を持つ個人



健康専門家
栄養士・医療従事者



製品開発チーム
亀田製菓の専門家



米農家
原料生産者



提案する場の形態は、コミュニティ機能を持ったD2Cエコシステム(マルチサイドプラットフォーム)です。ここでは、顧客、健康専門家、米農家、そして亀田製菓の製品開発チームが繋がり、価値を交換・共創します。

顧客と顧客価値の創造

ターゲット顧客:アーリーアダプター

顧客セグメント

- 特定のアレルギーを持つ親
- 厳しい食事療法を実践するアスリート
- グルテンフリー食を追求する層

これらの顧客は、「健康と味覚を両立させる菓子の選択肢の欠如」という切実な顧客問題を抱えています。彼らは、高い体験価値と共感価値を求め、場の立ち上げに必要なデータ提供に積極的です。

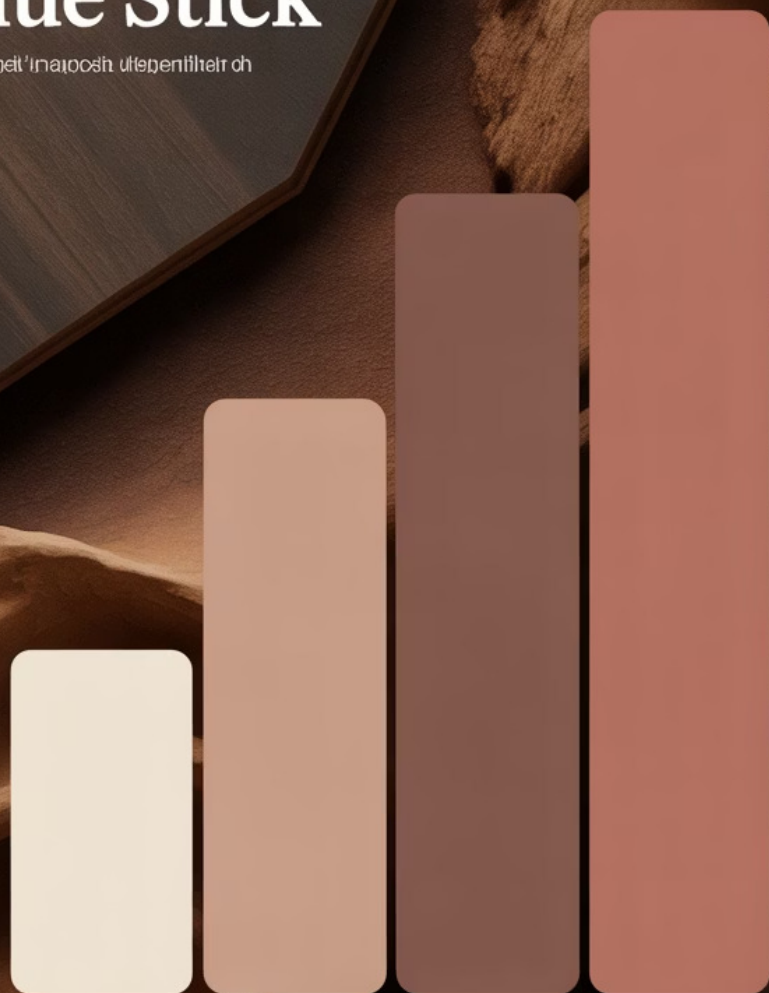


5種類の顧客価値



Value Stick

per bandit'lnajoooh utegentifair oh



Customer
willingness to pay

Daky
Croressto

Cost
Structure

稼ぎ方の創造:バリュースティック 設計

稼ぎ方の創造においては、「バリュースティック」の設計が重要となります。使用価値と体験価値が大幅に向上することで、顧客の支払意思額(WTP)をコモディティ製品と比較して大幅に高めることが可能になります。

プレミアム価格設定

パーソナライズされた健康改善という高付加価値を提供することで、通常の米菓の価格帯から完全に切り離されたプレミアム価格を設定できます。

コスト最適化

データ駆動型の生産計画最適化や在庫レスなD2Cモデルにより、コスト(WTS)を抑制することで、利益幅を最大化します。

収益モデル

D2Cサブスクリプション収益

Nestléの成功に倣った安定的な収益基盤

パートナー企業からの手数料

顧客データや場を活用したい健康分野のパートナー企業からの収入

回し方の創造:フィードバックループ設計

「アナログな米菓も売るソフトウェア企業 + ビジネス実験企業」への転身



このフィードバックループを高速で回し続けることで、価値創造の成功率が向上し(ターボチャージャー1)、競合他社には真似できない深いパーソナライゼーションが実現します。

ノンリニア成長を実現する「10の実践」

実践1-5:顧客価値創造の高速化

01

デジタルを前提に顧客と場を創造する

「米菓ウェルビーイング・ラボ(仮称)」として、パーソナライズ化に特化したD2Cコミュニティを立ち上げます。

02

場の中で顧客と常に繋がり、顧客と顧客を常に繋げる

D2Cアプリと連携し、IoTデバイスを通じた食生活データの常時接続を顧客に促します。

03

顧客の体験と共感を知る

製品開封時の感情データ、食前後の体調変化データ、コミュニティ投稿における共鳴度を収集します。

04

高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造し続ける

「米の専門性」をアルゴリズム化し、「米菓レシピソフトウェア」を構築します。

05

顧客の体験価値を高め、共感価値を強める

米農家や製造工程の透明化をデジタルプラットフォーム上で実現します。

ノンリニア成長を実現する「10の実践」

実践6-10:場の拡大とネットワーク効果

1

既存顧客を場に留め、新規顧客を場に招き入れる

継続的なデータ提供によってのみ享受できる恩恵を場に留まるための設計として組み込みます。顧客が退会すると、長期間蓄積された個人に最適化された恩恵が失われる非金銭的スイッチングコストを高めます。

2

場のサイズと密度を高め、ネットワーク効果を拡大する

初期は特定の健康ニッチ市場に焦点を当て、濃密な共創とコミュニティの質を優先します。ネットワーク効果が効き始めた後、米の機能性を軸に他のニッチ市場へ水平展開します。

3

場のスイッチングコストと規模の経済の両効果を高める

蓄積された個別健康データと、コミュニティ内で築かれた顧客間の評判や人間関係を、競合他社が模倣できない非金銭的スイッチングコストとして活用します。

4

ノンリニアに成長する

ネットワーク効果が効き始める「転換点」到達を最優先目標とします。転換点到達までは、収益を追わず、イノベーター/アーリーアダプターへの手厚いサービス提供を行います。

5

参入障壁を高くする

独自の米種/成分データ、パーソナライズAIアルゴリズム、及び顧客共創によって生み出された膨大な製品アイデアは、コモディティ化しにくいデジタル資産となります。

コールドスタート問題の克服

1

初期段階

健康専門家や著名な米農家、特定のニッチな健康コミュニティのインフルエンサーに対し、手厚い報酬やインセンティブを提供

2

質の確保

高品質なコンテンツ(Core)を確保し、切実な課題を持つアーリーアダプター顧客を呼び込む

3

転換点

顧客獲得コスト(CAC)が顧客生涯価値(CLV)を下回り、ネットワーク効果による新規顧客の自然な流入が始まる

4

成長加速

転換点を超えた後、投資を集中し、成長を加速(Scale Fast)させる

ノンリニアな成長は「コールドスタート問題」の克服から始まります。場を立ち上げる初期段階では、価値を提供する側と価値を享受する側のいずれも数が不足しているため、ネットワーク効果が発生しません。この課題を克服することが、成功への第一歩となります。



経営層が取り組むべき「3つの変革」

1。

変革0:事業前提の変革

デジタル技術を「活用」するモードCから、即座に「デジタルを前提」とするモードDへのシフト。米菓事業のアイデンティティを「アナログな米菓も売るソフトウェア企業」と再定義します。



変革2:場の変革

所与のマーケット(レッドオーシャン)で戦う構造から、「米菓ウェルビーイング・エコシステム」という自ら創り、運営する場への変革が必須です。



変革5:創り方の変革

従来の「予測と計画」に基づく間欠的な価値創造から、高速・高頻度・高成功率な「ビジネス実験」を通じた価値創造へと移行します。

マーケティングの終焉

無選択型意思決定理論が示すビジネスの未来



生成AI時代には、顧客は自身のAIエージェント(執事)に日々の購買判断を委ねるようになります。このエージェントは、膨大な仮説集合の中から最適な選択肢を自動で構築・検証し、顧客は提示された「選択肢」に対して「YESかNOか」の承認を行うのみとなります。

この時、従来のポジティブな未来を想像させるための広告や、選択を後押しするためのマーケティング論は、ほとんど意味をなさなくなります。

1

従来の戦略

「顧客に選ばせる」努力

2

新しい戦略

顧客のAIエージェントに「信頼されるCore」を提供する

亀田製菓のパーソナライズ米菓は、顧客の健康データ(コンテキスト)と連動し、その健康目標達成(使用価値)に対する最も信頼性が高く、データに裏付けられた解決策(コンテンツ)の源泉(Core)となる必要があります。

ルールチェンジを導く3段階実践論

第1段階:Think Big

ルールチェンジの核となるビジョンを定義します。「米の専門性を通じて、顧客のウェルビーイングを生涯にわたってデジタル共創する企業」といった、長期にわたる世界観を明確化する必要があります。

第2段階:Start Small

「米菓ウェルビーイング・エコシステム」のプロトタイプ(MVP)を、既存事業から切り離されたタイニーチームによって迅速に構築します。データ収集と製品改良のフィードバックループの有効性を検証することが主要なKPIとなります。

第3段階:Scale Fast

エコシステムが転換点(ネットワーク効果が効き始める点)を超えた後、投資を集中させ、成長を指数関数的に拡大します。米菓事業全体をデータとソフトウェアに駆動される「SUPER COMPANY」へと変革します。

結論:非線形成長に向けたロードマップ

亀田製菓の米菓事業が、アマゾンなどのデジタル破壊者による脅威を乗り越え、持続的な成長を達成するための道筋は、「デジタルを前提」としたルールチェンジ戦略の実行に集約されます。既存の市場(レッドオーシャン)でのリニアな競争に終止符を打ち、NestléとMarsの教訓を融合させた「米菓ウェルビーイング・エコシステム」を構築することが、亀田製菓が自社のブルーオーシャンを創出する唯一の確実な方法です。

今こそ、「ゲームチェンジャーではなく、ルールチェンジャーになれ」という思想に基づき、将来を自ら創るための変革を断行する時です。