

成功する商品開発

「買いたい」
をつくる

近藤真寿男
近藤浩之

著

BMFT
出版部

序章 成功する商品開発のために

007

第1章 ベネフィット

019

第1節 ベネフィットとは何か

020

第2節 4つのベネフィット

025

第3節 ベネフィットの高度化と輪廻

047

第4節 五感ベネフィットの高度化

065

第2章 商品開発の方法と流れ

075

第1節 消費者に聞け

076

第2節 商品開発の流れ

079

第3章 切り口探索

089

第1節 切り口を探す視点

090

第2節 1対1詳細面接法

095

第3節 グループインタビュー

107

第4節 ベンチマーク消費者態度調査

123

第5節 ブランドイメージポジションニングマップ分析

146

第4章 製品コンセプト開発

157

第1節 製品コンセプト作成

158

第2節 製品コンセプトテスト

165

第5章 プロダクト開発

181

第1節 開発依頼書と開発コンセプト

184

第2節 ラボラトリートテスト

200

第3節 セントラルロケーションテスト

203

第4節 エクスパートパネルテスト

220

第5節 ブライインド・ホームユーステスト

225

第6章 コミュニケーション開発

第1節 コミュニケーションコンセプト

247

第2節 ブランドネーム

248

第3節 パッケージデザイン

255

第4節 パッケージテスト

267

第5節 アピアランステスト

282

第7章 価格設定と市場導入

第1節 価格設定

301

第2節 最終確認と販売予測

302

第3節 SWOT分析

313

第4節 新製品導入時の留意点

331

第8章 新製品導入に成功するための必要条件と十分条件

335

あとがき

358

コンサルティング企業名リスト

362

執筆者紹介

363

成功する商品開発のために

売れるものをつくる経験

おのずと「売れるものをつくる」。それがマーケティングである。1960年に翻訳出版されたハリー・L・ハンセン著『マーケティング』の巻頭に出てくる有名な言葉は、マーケティングの仕事を始めからずっと、私のゆるぎない信念であり続けている。

40年余り、多くの企業のコンサルティングを行ってきた。コンサルティングした企業は、おそらく50社以上、同じ企業でも商品が異なる事業部ごとに行ってきたので、事業部を数に入ると100を超える。

コンサルティングの内容は、もちろんマーケティングに関してであり、ハンセンの言う「売れるものをつくる」こと、すなわち売れる商品を開発するためにはかならない。

開発に関わった商品数は、小さなモデルチェンジやフレーバーなどのバリエーション展開を数に入れると、それこそ数えきれないし、新たなブランドや機種の開発に限定しても1000を超えているはずである。

そして、この1000を超える経験からこの本が生まれた。

たくさん経験による直感

商品開発の経験を数多く積み重ねてくると、だんだん見えてくることがある。調査結果の数値を見たり、調査対象者の発言記録を読んだり、商品のデザイン案を見せられると、「ここがポイントだ」「これは売れる」「これは売れない」「それでもこうすれば売れる」と直感的に感じるが多くなり、外れることはほとんどなくなった。

直感も経験の長さや数によって研ぎ澄まされてくるとつくづく思う。1000の商品開発に関わると、その10倍のデザイン案や商品コンセプト案を見ることになる。いろいろな消費財のデザイン案や商品コンセプト案を見ることで、同じようなものの中にある細かな違いに気がつく。そして同時に、広い視野から異なった商品の間にある共通性に気がつき、消費者の変化やトレンドが見えてくる。

ただ、こうした直感的で感覚的なことを著述して伝達することは難しい。感覚を自己を教えることはできない。著作として伝え教えるためには、直感の背後にある理性的なことを、理論化し技術体系につくり上げるほかはない。

私のマーケティングの技術体系は、実戦との絶え間ないフィードバックを行い、鍛え、進化させてきたものである。したがって、この本で述べる商品開発の進め方は、数多くの実戦により、成功と失敗を体験し、鍛えられ磨いてきた技術である。

その原点になったのはP&G(プロクター&ギャンブル)のマーケティングである。花王に在籍していた1970年頃、当時のP&Gのマーケティングに巡りあい、徹底的に吸収する機会に恵まれた。そして、マーケティングの方法だけでなく、創始者のふたり、ウィリアム・プロクターとジェームス・ギャンブルの「より多くの満足を(与えることのできる製品をつくり)、より多くの消費者に(提供せよ)」というマーケティング思念に、強い感銘をうけた。

今日に至るまで40年余り、P&Gのマーケティングを原点として、コンサルティングを行ってきた。この間、新たに取り入れてきたいくつかの理論や技法のうちで、使って具合の悪かったものは捨て、有効だったものだけを残した。したがって実際の仕事で使い磨いてきたエキスが、この本には詰まっていることができる。

マーケティングは経験の体系であるから、理論や手法を確かにするためには、実戦事例をたくさん持つことが最大の強味になる。使っていくに耐える多くの実践的ノルム、すなわち、この数値を越えればうまくいくが、この数値以下ではうまくいかないという基準値を、これほど載せているマーケティングの本は他にはないと自負している。

買いたい商品ならおのずと売れる

現在に至るまで数多くの企業のコンサルティングを行ってきたが、この間、依頼された企業の期待に自分の経験と知恵のすべてをかけて、なんらかの成果をあげてきたという矜持もある。売れない商品の整理など、消極的なコスト削減ではなく、長所を伸ばすことに徹し、何はともあれ売れる商品をつくりあげてきた。売れる製品をつくり、企業や事業部を立て直すのに役立ってきたと考えている。

売れる商品を開発する、この商品開発がうまくいくと、無理して商品数の削減をしなくても、売れない商品はおのずと消えていく。あるいは余り売れていなかった商品さえよく売れるようになる。したがって、コンサルティングにおいては無駄の削減等には一切触れず、とにかく売れる商品の開発に力を注いできた。冒頭で述べたように、売れるものをつくること、それが私のコンサルティングの基本的な目標である。

依頼されたケースのほとんどの企業の場合、販売力もそれほど強くはなく、広告に投じる資金もないという制約があった。だが、販売や広告に頼らずに売れる商品をつくってきた。そう

した経験を積み重ねてきたので、消費者が「買いたい」製品さえつくれば、販売やその先の流通業者がどう言おうと、結局は消費者とつながるチャネルはつくれる、というのが私の信条になっている。

広告ができなくても店頭で目立ち、消費者が買いたくなるパッケージなら手に取ってもらえ、買ってもらえる、買って使ってもらえば、その製品のよさがわかりロイヤルユーザーになってもらえる、口コミでさらに多くの消費者に買ってもらえるようになる。そうした販売力や広告に頼らない、好循環サイクルをつくりだす商品開発を行ってきた。

詳しい実例の本もある

この本は先に刊行した『成功マーケティング実例』と対になっている。『実例』では、本書では断片的にしか紹介できない事例のいくつかを、全体がわかるように当事者が詳しく述べている。

『実例』で取り上げているのは私が経験した5つの事例である。1つはコンサルティングを行う以前の私の経験で、花王でP&Gのマーケティングに出会ったことである。先に述べたようにP&Gのマーケティングを徹底的に学んだ。その時のことを、シャンプーのメリットの開発に焦点を絞り、『実例』では詳しくわかりやすく紹介している。

ほかの4つの事例は、私がコンサルティングを行ったケースで、ダロワイヨの洋菓子「マカロン」、カネボウ薬品の漢方薬「八味地黄丸」、住友3Mのビデオテープ「スコッチEG」、三洋電機の冷蔵庫「SR-37VG」、それぞれの開発ストーリーである。

この4つの事例は、当時、マーケティングや商品開発の責任者だった方々に執筆していただいている。事例をまるごと詳しく紹介しているので、商品開発を具体的にわかりやすく理解できるはずである。この本と一緒に『成功マーケティング実例』も読んでいただければ、マーケティングの実力は格段に上がるかと確信している。

本書で商品開発の進め方を学ぶ

この本では、商品開発の進め方を、開発作業の流れに沿って構成している。商品開発の進め方がよくわかるように、理論や手法に関する記述を優先し、事例は個々の理論や手法をよく理解できるように、それぞれの箇所で紹介している。

商品開発の進め方の最初はベネフィットについてである。商品開発の基本となるベネフィットの考え方や内容、とくにベネフィットの高度化について述べる。私のマーケティングの中核部分であるこのベネフィット論をきちんと理解していないと、製品コンセプトはできないし、マーケティングマンとして商品開発を行うことは難しい。

なかでも消費者ベネフィットの高度化仮説は、長い間、多くの成功商品の要因を究明して体系化したもので、仮説とはいうものの商品開発に非常に役立つものになっている。

次いで商品の開発の流れに沿って述べることになる。まずは製品コンセプトの切り口をどう探索するか、次いで見つけ出した切り口をもとに、どう製品コンセプトを作成するか、さらに製品コンセプトに適合した製品それ自身の開発の方法、製品のメドがついた時点から始めるブランドネームやパッケージの開発、というように手順通りに読み進められる。

紹介している事例

それぞれのステップでの商品開発を説明しながら、作業内容がわかりやすいように事例も紹介する。取り上げた事例は主にコンサルティングによって経験したものが、新聞や書籍などメディアを通じて知ったものもある。

コンサルティングを行った事例については、理論や技法をわかりやすくすることに限定していくつかを選んだ。紹介したい事例は実はたくさんある。数多くの事例を広く社会的に共有し、日本のマーケティングの発展に少しでも役立たいが、それらを紹介するにはさまざまな制約がある。この本に掲載したものも企業名やブランド名を表記せずに、匿名にした。

ただし、『成功マーケティング実例』で取り上げた4つの事例については、当時の責任者が書

いている内容に触れる際、実名で紹介している。

1年でメドをつける

コンサルティングの契約は最初は1年間が多いが、そのほとんどは2年、3年、4年と続き、長くは30年以上にわたってコンサルティングを行ってきた企業が2社ある。週に1日、2週に1日、少ないところでは1カ月に1日、契約した会社に行き、会議に参加して指導したり、プロジェクトチームのメンバーにアドバイスをしたりしてきた。

新製品開発のチームをつくってもらうことから始まるコンサルティングもある。その場合、次のようなスピードを目安に行ってきた。

まず、始めて3カ月でメンバーになった人たちの意識が変わり、6カ月で行動が変わり、1年で相当の利益が出る、少なくとも成果が売上に現れるようにする。したがって、ひとつの商品開発の期間は、コンサルティングの期間と重なる。始めてから商品を出し、その成否が明らかになるまでを1年としている。1年でメドをつけるのである。

これは、コンサルティングの場合だけでなく、マーケティング部門の責任あるポストに異動してきた人の場合でも同じだと思う。3カ月で部下や関連する部署の人たちの意識が変わり、6カ月で行動が変わり、1年で相当の利益が出るようにしなくてはならない。スピードを出して

はずみをつけ、それに乗っていくのが成功するコツなのである。

本書を使って商品開発する

大型の新製品を開発しようとされる方は、この本に書かれていることを正しくたどっていたら、間違いなく成功されるはずである。ただそのためには、いくつかの試行錯誤がある。2〜3年かかるかも知れないし、うまくいけば1年で達成できるかも知れない。

一方、それほど大型の新製品開発を狙うわけではないので、多額の調査費用、テスト費用を使えないという場合、あるいは時間をかけることができない場合は、この中から適切な調査やテスト手法を選んで採用していただければよい。競合企業が行っていないことをやるか、競合企業には届くことができない高いレベルのことを実現できれば、成功する商品をつくることができる。

また新製品開発ではなく、いま販売して伸びている商品を見直し、より多く売れる商品にしたいなら、1対1の詳細面接法を行うことをお勧めする。製品を改良する必要があるのか、製品はそのままパッケージやブランドネームなどコミュニケーションコンセプトに関わることを変えるべきなのか等々、取り組むべき課題が明らかになるはずである。

もし特定の目的はなく、商品開発の全体を知りたいのなら、まず第1章と第8章を最初に読

んでほしい。第1章はベネフィットについて述べているが、商品開発の基本となる考え方を身につけるためには欠かせない知識である。そして次に、成功する商品開発の必要条件と十分条件についてまとめた第8章を読んで、商品開発の具体的な目標を理解してほしい。

この本はベネフィットから始まり、市場導入に成功するための十分条件で終わるが、間に挟まれた第2〜第7章は成功する商品開発の進め方を具体的に述べている。この部分は必要に迫られたときに、必要なところを読んでいただくと、よくわかるはずである。

ベネフィットとは何か

商品開発の始めから最後までついてまわる言葉がある。「ベネフィット」。この本でも、最初から商品開発が完了するまで、何度も出てくる言葉である。

商品開発はベネフィットを探すことから始まり、見つけ出したベネフィットを製品化するために試作を繰り返し返す。その一方で、消費者の目を引きつけ、同時にベネフィットを伝えることができるデザインやブランドネームをつくりあげる。商品開発はベネフィットの開発である、とっていいくらいである。

これから、商品開発の進め方を、わかりやすいように順を追って述べていくが、その前に、正確にわかっておいてほしい「ベネフィット」についての話から始めることにする。

消費者にとつて「よいコト」

ベネフィットとは何か。マーケティングでのベネフィットは消費者ベネフィットのことで、「消費者が受けとる利益」「消費者が感じる便益」という意味である。

私はベネフィットを、消費者にとつての「よいコト」と言っている。いろいろな言い方を考えてきたが、これが最もわかりやすい言葉だと思う。消費者が商品に求める「よいコト」、消費者が商品を使って得られる「よいコト」、それがベネフィットである。商品を使うことによつて得られる最終的な結果、すなわちエンドリザルト (End Result) と言い換えることもできる。

消費者が商品を買うのはベネフィットを期待するからであり、使うことでベネフィットに満足したり、もの足りなさを感じたりする。いずれにしても、消費者にとつて商品とはベネフィットそのものである。

歯磨きのベネフィット

では、ベネフィットの内容は何か。「よいコト」は商品によつて異なるし、同じ商品でも人によつて異なってくる。

ベネフィットがわかりやすい商品のひとつに歯磨きがある。歯磨きはチューブに入った粘度ある白いペースト状のものだが、消費者はそれを所有したいから買うわけではない。歯磨きもたらす「よいコト」のためにお金を支払うのである。

それでは消費者が歯磨きに求めている「よいコト」とは何か。歯磨きはベネフィットとブランドがほぼ1対1で対応しているので、ベネフィットが見えやすい。例えば、ライオンの歯磨きのベネフィットと主なブランドの関係は次のようになる。

- 白い歯、健康な歯 ↓ ホワイト&ホワイトライオン
- 口臭予防、爽快感 ↓ エチケツトライオン
- 虫歯の発生と進行の予防 ↓ キシリデント・ライオン
- 歯のチカラを育てる ↓ クリニカ
- 歯茎を引き締め、歯槽膿漏を防ぐ ↓ デンターシステム
- タバコのヤニの除去 ↓ ザクト・ライオン

このように「白い歯」「口臭予防」「虫歯予防」「歯槽膿漏予防」といった「よいコト」のために金を支払うのであり、それらが歯磨きのベネフィットなのである。

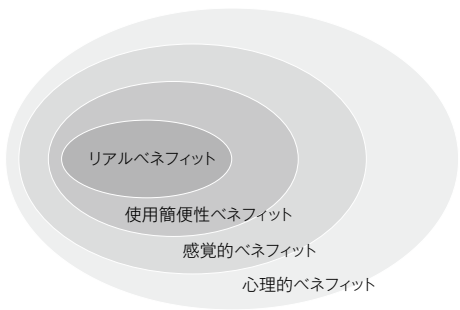
モノを製造するメーカーの人は、どうしてもモノにこだわる。だが、消費者がお金を払うのはモノではなくて、そのモノから提供されるベネフィットに對してであることを忘れてはいけない。歯磨きなら、歯磨きというモノではなく、歯磨きを使って歯を磨くことで得られる、消費者にとっての「よいコト」がベネフィットになる。

ベネフィットを4分する

ベネフィットの内容は商品によっても人によっても異なり、それこそ無数にあるが、私はベネフィットを4つに分けて考えるようにしている。その方がわかりやすいし、新しいベネフィットの切り口を見つけ出すためのフレームにもなる。

4つのベネフィットの1つ目は、最も基本的な機能である「リアルベネフィット」である。2つ目は使いやすさなどの「使用簡便性ベネフィット」、3つ目は好みに関わる「感覚的ベネフィット」、最後の4つ目は気分やイメージに関わる「心理的ベネフィット」である。

図表 4つのベネフィット



どの商品でもリアルベネフィットがコアをなし、心理的ベネフィットは最も周縁にあると位置付けることができる。

リアルベネフィットは商品によって違う

ベネフィットの内容は商品によって異なるが、最も異なるのはリアルベネフィットである。リアルベネフィットはモノとしての機能、効果、性能に関わり、商品によって異なつたベネフィットになる。洗剤なら「よく汚れが落ちる」で、赤ちゃんのための紙おむつなら「漏れない」など、商品によってリアルベネフィットの内容は違う。

これが使用簡便性ベネフィットになると「使いやすい」「すぐ使える」、感覚的ベネフィットでは「色が好き」「形状、サイズがかわいい」など、商品が異なつても同じような内容になり、心理的ベネフィットになるとモノ離れしてしまうので、どの商品も「かわいい」「面白い」「楽しい」「幸せ」などの同じような気分や価値がベネフィットの内容になる。