

テーマ

～中小企業の経営・マーケティング課題②～

商品開発マネジメントの確立

執筆者

木村 靖子

マーケティングプランナー プランアイ代表
NPO法人 都市問題総合研究所 主幹

プロフィール

昭和 57 年、甲南大学文学部英文科卒業。
広告・放送関連の仕事を経て、マーケティング会社に
13 年間勤務。その間に、平成 8 年、神戸大学大学院
経営学研究科博士課程前期課程修了。以後、コンサル
ティングや研究に業務の比重が高まり、平成 17 年 2
月、プランアイ設立。平成 17 年 9 月より NPO 法人
都市問題総合研究所にて主幹も兼務。

マーケティングと4P

昭和30年代、日本生産性本部によりアメリカからマーケティングが導入されました。マーケティングの理論と実践は、様々に進化を遂げ、基礎や応用を経て、各時代の潮流の中で多種多様な手法となっています。

しかし、古典的といわれるマーケティングの「4P」は、現在も基本となる枠組みです。4Pとは Product（プロダクト=商品）、Price（プライス=価格）、Place（プレイス=場所→販路・流通）、Promotion（プロモーション=販促）の頭文字であり、企業活動でマーケティングを実践されている方々には、なじみの深いわかりやすい枠組みとなって浸透しています。

本稿では、この「商品」に関するコンセプト(考え方)や開発体制づくりについてみていきましょう。

商品政策について

上記のマーケティングをマーケティング政策として、各4Pに対応させると、商品政策、価格政策、流通政策、販促政策となります。「商品政策」といってしまえば、ご存知のようにMDつまりマーチャンダイジングをさすことになります。

この商品政策については、店頭マーケティングや品揃えに関することとして、販売最前線での考え方を基礎とします。今回は、商品政策ではなく商品開発に照準を当てます。また別の機会があれば、商品政策についてストアマネジメントやMDの観点から取り上げましょう。

ニーズとシーズ

商品を買う側は授受側としての消費者であり、商品を開発して販売する側は供給側としての生産・製造・販売業者です。経済的には需要と供給の関係ですが、マーケティング的にはニーズとシーズの関係です。

ニーズは需要の意味で、消費者ニーズ・顧客ニーズなどどかなり定着しています。シーズは技術力の高い組織では当たり前のように使われていますが、一般的にはよく理解されていない場合もあります。「種」という意味であり、企業や組織がその顧客に提供する技術や機能などのことです。技術が結実して、またニーズを反映して商品ができるわけです。

■ニーズとシーズの関連



このニーズとシーズがマッチングしたときに、消費行動における購買決定につながり、企業間取引における交渉や商談の成立につながります。

言い換えると、商品に込められた技術力が顧客の必要性に適合すると、ニーズとシーズのバランスが合ったということになり、商品が顧客にわたることになります。この意味でニーズとシーズのバランスをはかっていく企業・組織活動が重要となるのです。

商品開発のマネジメント

技術力の高い企業・組織、なかでも研究開発型の企業であればR&D（リサーチ&デベロップメント）として研究開発体制が確立され、プロダクト・マネジメントも導入されています。しかし、成長途上にある企業・組織や小規模な事業所においては、開発部門はあっても、ニーズとシーズを絡み合わせた開発体制にはなかなか着手できていないようです。

そこで、体系だった商品開発体制が実践できるように、基本的な枠組みを示していきましょう。

①商品コンセプト設計

まず、現在ある商品についての考え方を整理して、コンセプトシートを作りましょう。当然コンセプトはあるでしょうが、認知・理解されるなかで買い手がとらえるコンセプトと乖離してくる場合もあります。コンセプトとは考え方、概念の意味ですが、商品コンセプトは、その商品の命や魂を表現しているのとらえるとよいでしょう。コンセプトは、シーズの賜物であり、ニーズの反映であると同時にその証しでもあります。

コンセプトシートは、商品コンセプトをできるだけ端的にわかりやすく表現した内容が記述され、そのフレーズを共有して普及していくことを目標にする

ものでなければなりません。時代の変遷に応じて、またターゲットの拡大に応じてその内容も改善していくとよいでしょう。

シートには、コンセプトだけでなく、ターゲット、訴求ポイント、ポジショニング（位置づけ）、背景、商品仕様、価格など、開発分野と商品内容に沿った必要事項を整理しておくといよいでしょう。商品を開発することとコンセプトを設計することはセットであり、そのコンセプトや商品に関する事項を整理したものがコンセプトシートとなるわけです。

コンセプトシートは、社内文書としての位置づけだけでなく、視覚的に洒落た見せ方と内容の充実によって、例えば流通面での販売ルート開拓のための対外的なツールとして位置づけている企業も多くあります。販促材料づくりの基礎資料として考えてもよいでしょう。

②開発体制の確立

次に、商品コンセプトを設計し、コンセプトシートを作成する以前の開発体制づくりについてみていきましょう。

本稿では、コンセプトシート設計の重要性をおすすめすることから述べていますが、本来は開発体制づくりがある上で、コンセプトも設計されていくものなのです。実践に即したカタチで体制づくりが進められるよう、シート作成という入り口を設けたまでです。

さて、本題です。大企業ならば部門長のマネジメントで実践されるでしょうが、中小企業や小規模事業所などでは、トップマネジメントに直結した体制づくりが必要です。

■コンセプトシート例

商品名	No.
	記入年月日
商品コンセプト	
商品仕様	
ターゲット	背景
ポジショニング	訴求ポイント
価格	販促アイデア
流通政策	

現場レベルでは、シーズつまり技術の担当者が中心となり、開発したシーズをニーズにすり合わせて検証していくことが要となります。技術者の表現力を補完するマーケティングのわかる担当者とのチーム編成も重要となります。技

術的な表現を一般の顧客にも浸透させるべく、分かりにくい部分は表現方法を翻訳して、買い手側、使い手側である顧客の立場に立ったコンセプトを設計することが必要となるからです。

さらに、顧客ニーズの反映となると、営業の前線または販売担当者との連携も重要です。企業活動の永遠の課題として、開発と営業の連携強化につき、よくいわれていますが、折り合い地点を見出すための活発なコミュニケーションも重要です。

ニーズの反映のため、ニーズを吸い上げる仕組みを活用することも大事です。生活に密着した商品であれば、消費者モニター制度や消費者調査を活用することも必要ですが、予算的に難しい状況であれば、消費者としての社員の協力を得て社員提案制度を実施していくことから始められるとよいでしょう。

企業・組織は作り手となり、また売り手となって、買い手への流れを想定して、商品を市場導入していきます。ですから、携わる人材、関与する人材の組織的活動を分断しないように、担当者の強力な連携による開発を推進していくためのトップマネジメントが基盤となるわけです。

③開発プロセスの体系化

では、開発の流れをとりあげましょう。商品開発の源泉は、技術力だけではありません。ニーズの吸い上げを源泉にすると、可能性は広がります。時代の潮流、つまり流行っていることや流行りそうなことに対応した商品、不便や不満を解消する商品など、顧客に求められそうなものを開発するためのアイデアが第一歩となります。このアイデアを膨らませたり、磨いたり、絞り込んだりして最終的な商品として完成していくプロセスを体系化しましょう。

最初の段階は、アイデア創出です。アイデアが出しやすい、アイデアを拾いやすい環境を整えておき、それを表現して書き込むカードを基礎としておきます。アイデア・ラッシュと呼ばれるように、アイデアをできるだけたくさん集め、リスト化します。

続いて、アイデアのシート化です。それぞれのアイデアの中から拡大展開できそうなものについて、さらに詳しく商品内容を落とし込んだ商品アイデアカードとして整理します。商品アイデアカードは、コンセプトシートの原型となるもので、ほぼ同様の項目でつくとよいでしょう。それぞれのアイデアカードは技術力の実現性に照らして、適宜、改善や修正を加えます。この段階ですでに、技術の専門人材とマーケティングのわかる人材とのコラボレーションが鍵となってくるとおわかりでしょう。

次は、絞込みの段階です。専門的にはスクリーニングとよばれ、技術面と連動した試作品開発とも併せて、第一次スクリーニング、第二次スクリーニング、第三次スクリーニングというように何段階にもわたる評価と検討が必要となります。このあとにテストマーケティングができれば、地域限定で試験販売を試みるといった過程を経ることもあります。また需要予測や販売予測も何段階目かのスクリーニングと同時並行で行います。

商品として完成をみれば、いよいよ市場導入です。例えば、新商品が既存商品と同様の販売ルートにのせられればさほど販路開拓についての心配はありません。受け入れられれば、売り方を工夫して売れ筋商品として発展させていけばいいことです。大変なのは新商品を開発した後、自社内での販売ルート開拓が困難という場合です。しかし、この問題は、開発プロセスの中での連携により、販路開拓をも想定しておくような枠組みと日程で設計されていれば、あとから慌てるということにならずに済むわけです。

商品が売れていくということは、作り手側の信念だけで売れていくものではありません。その商品にふさわしい価格を設定すれば買ってくれる顧客がいる、商品を取り扱って販売してくれる経路・場所が確保できる、商品を魅力的に訴求する販促活動が実施される、といった一連の活動が達成されて完結していくことなのです。まさに4Pの実践です。

トップや作り手の信念や想いは大切ですが、商品が売れるためには、マーケティングのポイントも押さえなければなりません。社内外の充実した開発体制のもとで商品化を実践していくことが、企業活動の根幹となっていくでしょう。

■商品開発マネジメントの大まかな体系図

