

マーケティング・リサーチ研究(2)

陸 正

Ⅱ 開発調査

開発調査は、新製品の開発プロセスに対応して、創出されたアイデアの評価、試作品のテスト、開発されたコンセプトのテスト、候補にあげられたネーミングのテスト、開発されたパッケージのテスト、ストーリー・ボードからテレビ CF など広告のテスト、価格調査、売上の予測、テストマーケットなど市場導入に至るまでの調査を含む。段階的な意思決定の連鎖ではあるが、競争の激化とともに新製品開発のリードタイムを短縮するためにこれらのテストや調査が同時並行的(simultaneously)に行われるようになってきている⁽¹⁾。

1 アイデアの創出

- (1) 日本企業のアイデア創出から市場導入までの新製品開発の時間を短縮するやり方は、「新製品開発の時間を短縮するきわめて重要なツールは、同時的エンジニアリング(Concurrent engineering)として知られているプロセス」と定式化されている。Ian Chaston は、R. G. Cooper の論文を引いて、日本企業の新製品開発のリードタイムを短縮しているケースを紹介している。

Ian Chaston, Knowledge-based Marketing, 2004 P.164

R. G. Cooper, Third-generation new product processes, Journal of Product Innovation Mangement, 1994 Vol.11, p.3-14

なお R. G. Cooper は、Winning at New Products の第 3 版で次のように述べている。「スピードは決定的な競争の武器である。(中略) 開発サイクルタイムの短縮は、過去 5 年間で平均 3 分の 1 短縮されている。」またパラレル・プロセッシングという項目で、次のように述べている。「新製品開発のリレー・レースあるいはシークエンシャルあるいはシリーズ・アプローチは今日の速いペースのプロジェクトでは時代遅れで不適当なものになった。(中略) より適切なモデルは、ラグビーゲームあるいはパラレル・プロセッシングである。(中略) 新製品プロセスは、マーケティング、R & D、製造、技術などチームの各部分が一緒に働き、パラレルあるいは同時的エンジニアリング活動を引き受けるような業際的なものでなければならない。」

Robert G. Cooper, Winning at New Products (3ed.), 2001 P.108-10

(1) ビジネスにおける創造性の役割

創造性のビジネスへの活用に入る前に、まず創造性の定義とそれをどう発揮するかについて見てみよう。

恩田彰・野村健二は、次のように定義している。創造性とは新しい価値あるものを創り出す力をいう。すでにあるものを構成しなおす力である。しかし再構成したものが価値あるものでなければ創造ではないとしている⁽²⁾。

中山正和は、創造とは異質なものを組み合わせて、新しいはたらきを作ることという⁽³⁾。

ヴァン・ファンジェは、創造性に関する定義を次のように要約している⁽⁴⁾。

① 創造者とは、既存の要素から、彼にとっては新しい組み合わせを達成する人である。

② 創造とは、この新しい組み合わせである。

③ 創造することとは、既存の要素を新しく組み合わせることに過ぎない。

ラオらは、まだ満たされていないニーズを発見するプロセスは、疑う余地なく創造的なものであるということは明白であると創造性の重要性を指摘している⁽⁵⁾。だから従業員間で創造性を喚起するような環境を育てることは企業にとって不可欠のことであるとし、スタンフォード大学の大学院での経験を用いた Ray と Myers のビジネスにおいて創造性を喚起する次のアイデアをあげている。

i 自分自身の創造性に自信を持ちなさい。

ii 自分の創造性によって障害に対し全面的な攻撃をしなさい。

iii 五感をすべて使って注意を払いなさい。

日本人にとっては、KJ 法を開発した川喜多二郎の創造的ということの最低条件⁽⁶⁾がよりなじみやすい。

i 自発的な行為であること

(2) 恩田彰・野村健二「創造性の開発」1964 P.20

(3) 中山正和「発想の論理」1970 P.3

(4) ヴァン・フォンジェ「創造性の開発」(加藤八千代、岡村和子訳) 1973 P.14

(5) Rao/Steckel, The New Science of marketing, 1995 P.91-2

(6) 川喜田二郎「パーティ学」1964 P.97-8

ii モデルがないこと

iii お遊びでないこと、あるいは切実な行為であること

また西堀栄三郎の南極での経験に基づく創造性の条件⁽⁷⁾も理解しやすい。

i 切迫感というものが「創造性」にはいかに大切であるかということ

ii しかし切迫感だけでは「創造性」は生まれない。知識が必要なのである。知識がニーズと結びつくことで、そうしたとき「着想」という創造が起こるのである。

iii 知識と切迫感のほかに、もうひとつ大事なものがある。それは「非常識に考える」ということであって、既成の概念に捉われているうちは新しい着想は浮かんでこない。常識的に考えて不可能だというなら、その不可能を可能にするためには、「非常識」に考えるしかない。

(2)創造性開発技法のアイデア創出への活用

ラオらの著作の第3章「まだ満たされていないニーズの発見 (unmet needs) : 顧客の求めているのは何か」⁽⁸⁾にそって新製品のアイデア創出についてレビューしてみよう。

まずアンソフの製品—市場マトリックス⁽⁹⁾のどこで成長を選択するかが企業にとって有益であるという。製品開発による成長の方向は既存製品の修正と既存市場での新製品・新サービスの開発を含む。しかし新製品開発のプロセスで、企業はそれまで進出したことのない市場で全く新しい市場を追求することあるいは既存市場でのセグメントを検討することもできるだろう。もし技術力があれば自社内で開発する選択肢もある。そうでなければ戦略同盟、ライセンスの獲得、買収という戦略が必要となろう。既存製品の修正あるいは新製品の創造という製品開発戦略で成功するためには、企業は、多様な顧客セグメントの現在および未来のニーズを理解しなければならない。

(7) 西堀栄三郎「創造力」1990 P.226-30

(8) Rao/Steckel, The New Science of marketing, 1995 P.55-96

(9) H. Igor Ansoff, Strategies for Diversification, 1957 Sep.-Oct. Harvard Business Review P.113,114

アーバンらも同じようにアンソフの図式から出発している。

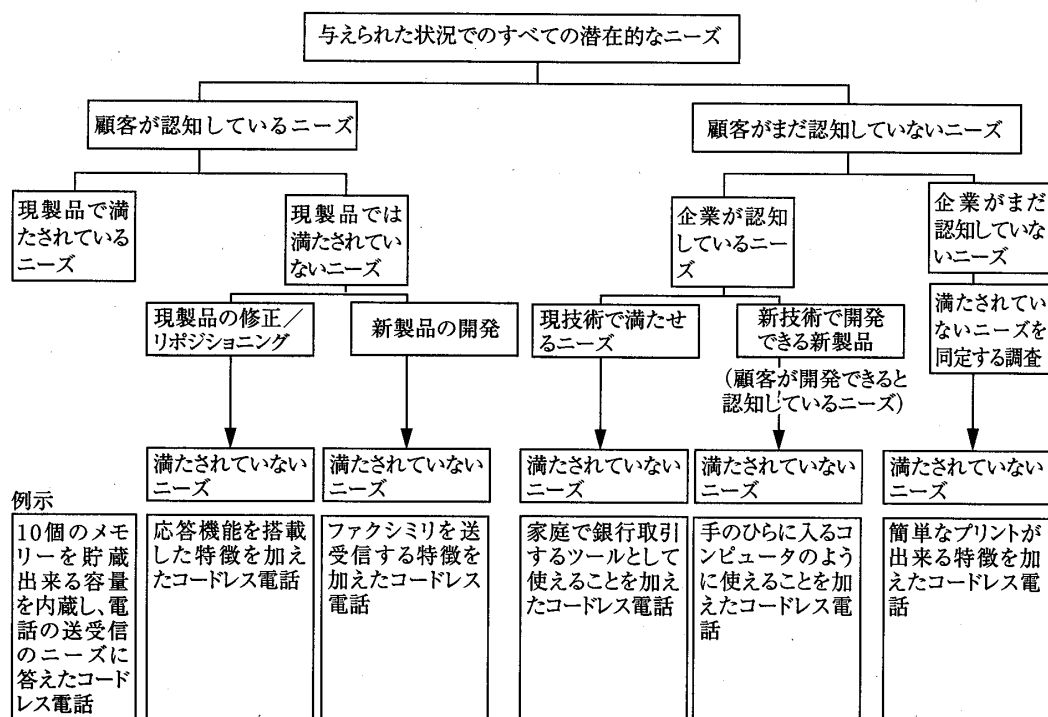
アーバンほか「プロダクトマネジメント」林ほか訳 1989 P.4

こうした前提の上で、顧客のニーズを図Ⅱ－１－１⁽¹⁰⁾のように分類している。

顧客のまだ満たされていないニーズの源泉を洗い上げる1つの方法は、特別な消費状況のための製品をマーケティングする企業の視角からくる。一般に顧客は既存の状況での潜在的なニーズの大部分を知っている。既存の製品でその大部分が満たされているとしても、まだ残っている小さいニーズに合うように既存製品を修正し、リポジショニングするあるいは新製品を開発する機会がある。顧客が知ってなくて企業が知っていて理解しているまだ満たされていないニーズにこたえるには、企業のR&Dの新しい技術を生み出す努力が必要になる。最後に顧客、企業とも知らないまだ満たされていないニーズがある。

こうしたまだ満たされていないニーズを研究するための市場状況の一般的特徴をどのように発見していったらよいかという疑問に答えて、ラオらは次の5点の特徴をあげている⁽¹¹⁾。

図Ⅱ－１－１ 顧客ニーズの分類



(10) Rao/Steckel, The New Science of marketing, 1995 P.58

(11) Rao/Steckel, The New Science of marketing, 1995 P.60

- ① 既存市場は、高度の成熟段階に達している。
- ② 顧客は、既存製品に高い不満を持っている。(自社だけでなく競合品にも)
- ③ 既存製品の製造プロセスを抜本的に変える新技術が生まれようとしている。
- ④ 現在の顧客のライフスタイルを変える新しい社会的トレンドが生まれつつある。
- ⑤ 外国製品に新しい地理的市場が開かれている。しかし、これらの市場と国内企業が提供している市場との間には文化的差異がある。

ラオらは次にまだ満たされていないニーズを発見する方法を図Ⅱ－１－２⁽¹²⁾に示し、その概要を説明している。

まず、まだ満たされていないニーズには、二つの広範囲にわたる源泉がある。ひとつは消費者ニーズのかたまりを解決するように設計された現に可能な提案をもつ明白なあるいは潜在的な問題である。

二つ目は、消費習慣を変化させるように導く環境の一般的变化である。

まずラオらに従って、まだ満たされていないニーズを発見する手法をみていく。

① フォーカスグループ (Focus Groups)⁽¹³⁾

フォーカスグループは、製品に対する顧客の行動についての洞察を得、仮説を開発するのに有効な方法である。この技法を巧みに使えば、まだ満たされていないニーズを発見する手助けにできる。フォーカスグループは次の構成で行われる。

対象者 8ないし12名のほぼ同質の人たち（製品のユーザーまたはノンユーザー、年齢、社会的ステイタスなどバックグラウンド）

以前にフォーカスグループに参加したことのない人

司会者 経験を積んだモデレーター

テーマ 一連のトピックスに焦点を当てる

ひとつのテーマについて数グループ実施する

時間 1ないし2時間

(12) Rao/Steckel, The New Science of marketing, 1995 P.61

(13) Rao/Steckel, The New Science of marketing, 1995 P.62-5

日本では、グループ・インタビューといっている。対象者は、6ないし8人が多い。時間は2時間程度である。

図Ⅱ－１－２ 満たされていないニーズを同定する方法

満たされていないニーズの源泉	購入／消費プロセスに関連した局面	調査方法	隠された満たされていないニーズの例
A.現に提供されている製品にかかわる問題 (自社と競合)	現にある代替品の評価	・フォーカスグループ ・知覚マップ技法	クレジットカードで購入した商品の保証プログラムについてのニーズの同定 現製品ではうまく答えられない知覚マップ上の位置の同定
		・ベネフィット構造分析	現製品が提供しているベネフィットと求められているベネフィットのギャップの同定
	購入の取引上の局面 (購入のメカニズム)	・覆面ショッピング・サーベイ	商品購入時のすべての丁重なサービスにかかわる満たされていないニーズ
	製品の使用と使い切りの局面	プロブレム・リサーチ (問題探索システムと問題在庫分析法)	環境に安全な製品に関する満たされていないニーズ (例えばペーパータオルあるいは紙オムツ)
	製品使用に伴う満足	・顧客満足度調査 ・顧客苦情分析	“納得”出来る価格での欠陥のない自動車に関する満たされていないニーズ
B.環境の変化	消費プロセスの種々の局面での基本的な変化	・環境スキャンング ・人口、社会、技術変化の傾向分析	滋養があり、簡便な食品に関する満たされていないニーズ (共働きの夫婦で生じている)

進行 モデレーターは、話題のラフなアウトラインなど最小限のインプットで、対象者の非言語的コミュニケーションの背後にある意味を汲み取って、対象者間のオープンな発言を促していく。

ラオらは、アメックスの使用限度額拡大をのぞむニーズの発見がカード使用率、使用額の増加をもたらしたケース、ジョンソン・ワックスのティーン・エイジャーのオイルを取りたいというニーズの発見がアグリー・クリーム・リンスのフォーミュラ開発につながったケースをあげている。

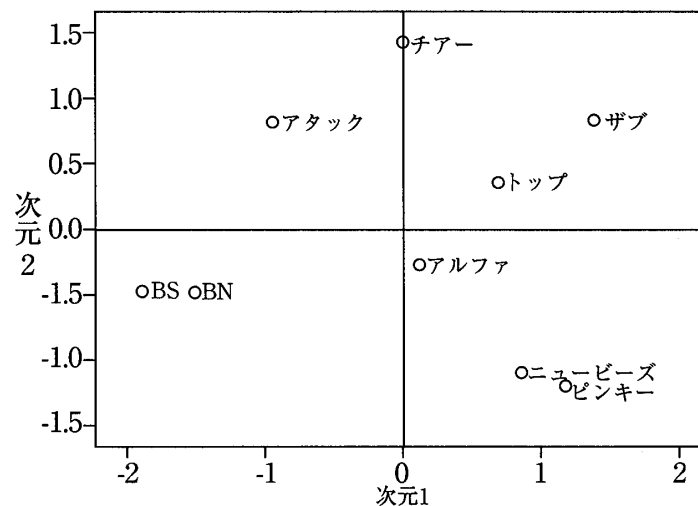
② 知覚マップ (Perceptual Mapping)⁽¹⁴⁾

多次元尺度法を使用して、いろいろな競合製品を類似度で2次元上に布置し、

既存製品の属性組み合わせのギャップから消費者の製品属性の理想的な組み合わせポイントを見出す手法である。

アタック発売後、ユニリーバの「汗のにおいをとる」というコンセプトをもつ「サーフ」の日本参入の脅威を分析するために行った洗濯用洗剤の知覚マップを図Ⅱ－１－３に示しておく。「サーフ」は当時、欧米で成功したブランドで日本では発売されていなかったため、各ブランドについてコンセプトを示して類似度をとった。

図Ⅱ－１－３ 洗濯用洗剤の知覚マップ



(注)BSが「においをとる」というコンセプト案
BSがバイオニュービーズのコンセプト案

③ ベネフィット構造分析 (Benefit Structure Analysis)⁽¹⁵⁾

広い範囲の製品やサービスのベネフィットに関する消費者の欲求度 (wanted) と不足度 (received/deficiency) のギャップから新製品の機会 (おそらくまだ満たされないニーズに基づいた) を見出す調査データに基づいた分

(14) Rao/Steckel, The New Science of marketing, 1995 P.65-7

知覚マップについては次の文献が詳しい。

Urban/Hauser/Dholakia, Essentials of New Product Management, 1987 P.103-120 (アーバンほか「プロダクトマネジメント」林ほか訳 1989 P.168-193)

(15) Rao/Steckel, The New Science of marketing, 1995 P.67-71

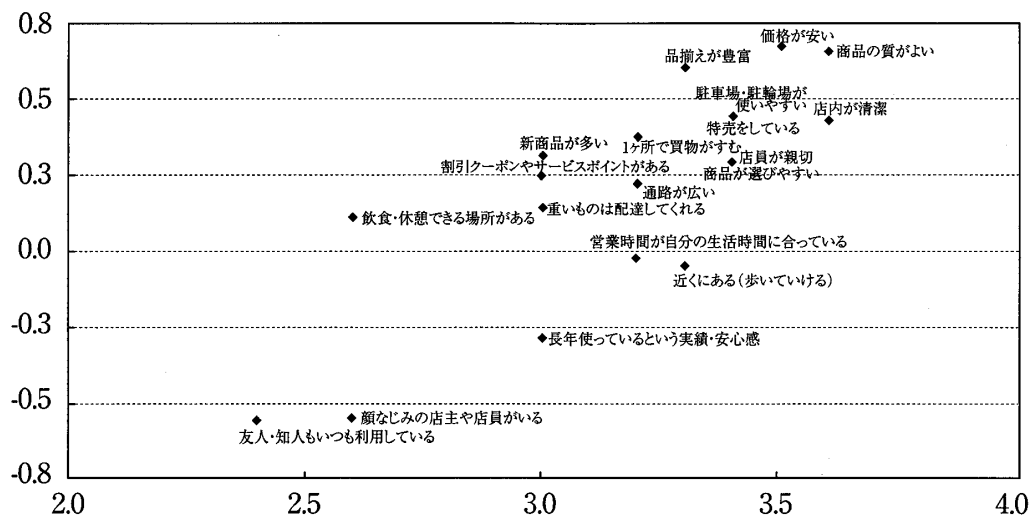
次の文献に具体的手順が事例に基づき紹介されている。

博報堂マーケティング創造集団編「テクノ・マーケティング」P.89-97

析手法である。

ベネフィット構造分析の例として買い物で期待するサービスとその満足度についての分析を図Ⅱ－１－４，５にあげておく。

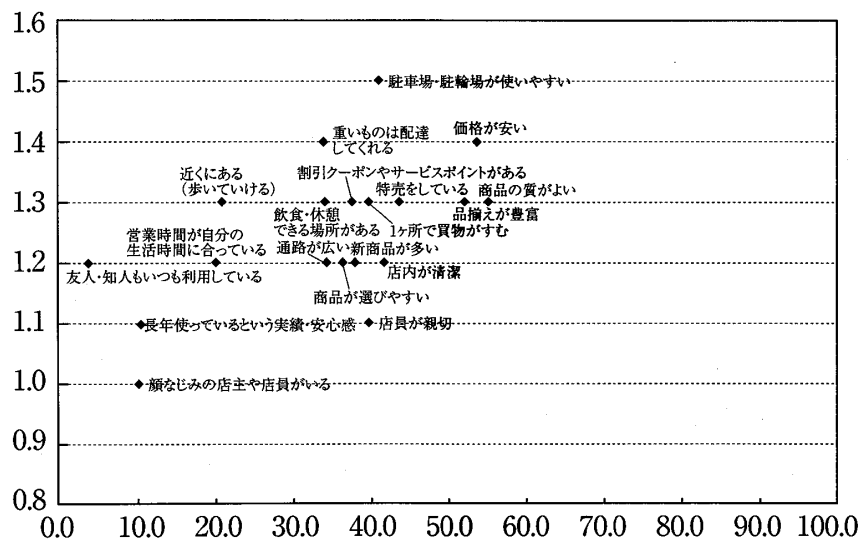
図Ⅱ－１－４ 買い物で期待するサービスとその満足度(1)



横軸：欲求度（各ベネフィットに対する欲求の強さ）

縦軸：不足度（欲求度から充足度を差し引いた値。不満足度を表す。）

図Ⅱ－１－５ 買い物で期待するサービスとその満足度(2)



横軸：正直不足度；充足度より高い欲求度をもつ人を基礎とした不足度の加重平均値

縦軸：正直不足度者比率；正直不足度者が全体に占める比率。

横軸の不足度が高く縦軸の比率が高い項目が改善する必要度が高いといえる。

④ 覆面ショッピング (Mystery Shopping Surveys)⁽¹⁶⁾

この手法は、小売業にとって店頭でのサービス不足を見極めるのに有益である。メーカーにとっては、自社製品が競合製品と比してどうかの情報や、店舗のセールスが顧客に対して不十分な説明をしている情報から改善をすることができる。小売業にとっては、覆面ショッパーの情報により、店頭でのサービスの改善ができる。

ただし、調査対象となる従業員のプライバシーを侵さないよう調査倫理上の慎重な配慮が必要であるという指摘がある⁽¹⁷⁾。

バーガーキングの覆面ショッパープログラムをあげておく⁽¹⁸⁾。

・評価項目 サービスのスピード

丁寧さ

注文の正確さ

食物の品質 (食物の体感温度)

清潔さ

レストラン内の条件

・頻度 全レストラン 月1回

ドライブスルーと内部を交互に

朝食, 昼食, デイナーとも

・報告 実施後, 二日以内にマネジャー, フランチャイジャーに

⑤ プロBLEM・リサーチ法 (Problem Research)⁽¹⁹⁾

まだ満たされていないニーズを発見するために消費者の問題を調査する二つの基本的な方法がある。ひとつは消費者に製品を使う場面でどんな問題があるかを聞き、それぞれの問題の重要度を評価してもらう問題探索システム (product problem detection system) である。二つ目は、消費者に問題群を示し、それぞれの問題にどんな商品が思い浮かぶかを質問する問題在庫分析法 (problem inventory analysis) である。

(16) Rao/Steckel, The New Science of marketing, 1995 P.71-2

(17) 日本マーケティング・リサーチ協会編「マーケティング・リサーチ辞典」1995 P.116

(18) Alan Dutka, AMA Handbook for CUSTOMER Satisfaction, 1995 P.180

(19) Rao/Steckel, The New Science of marketing, 1995 P.72-6

この二つの方法について、ラオらに従って説明する。

i 問題探索システム

第一段階の問題創出では、まずフォーカスグループで製品やサービスの問題点を徹底的に洗い出す。さらに過去の実態調査の分析、エキスパートの判断、リサーチャーの洞察力など第二の探索源も加えて問題を整理する（150－200問題）。第二段階の問題評価では、第一段階のリストから大きな問題を選び出すために、問題の重要度（0－10）、発生頻度（1ヶ月あたりの回数）、先行性（すでに他の製品／サービスで解決されているかどうか）（先行製品あり；0，なし；1）の3つで評価をしてもらう。このデータから問題スコア（problem score; PS）と機会スコア（opportunity score; OS）の二つのスコアを計算する。PSは、重要度と発生頻度でウェイト集計する。OSは重要度、発生頻度、先行性の3つでウェイト集計する。

算式は次のとおりである。

$$PS_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (IMP)_{ij} \times (FREQ)_{ij}$$
$$OS_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (IMP)_{ij} \times (FREQ)_{ij} \times FREEMPT_{ij}$$

$i = i$ 番目の対象者
 $j = j$ 番目の問題

消費者の視点からは、PSの数値が大きければ大きいほど厳しい問題である。まずPSで振り落とし、その中で高いOSの2ないし3の問題が可能性の高い製品または新製品開発の候補になる。

この方法を開発したBBB&O社によると、顧客が欲求するベネフィットを聞く方法は、広告に影響されたものが出てくるため、この問題探索アプローチが優れているという。ラオらは、問題探索アプローチの成否は、この方法の第一段階でニーズと問題を語る顧客の能力によると指摘している。

“おむつ”製品に関する問題点の探索についての例を表Ⅱ－1－1、図Ⅱ－1－6にあげておく⁽²⁰⁾。

ii 問題在庫分析

(20) 博報堂マーケティング創造集団編「テクノ・マーケティング」P.97－101

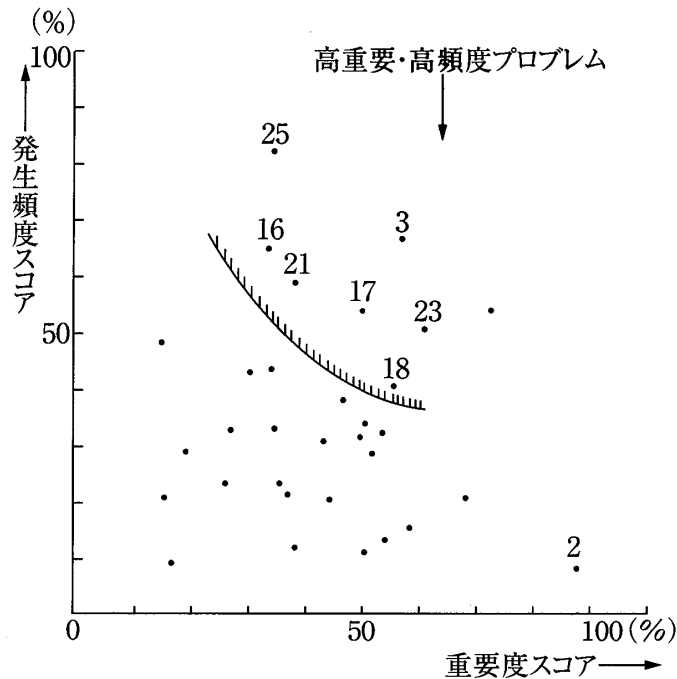
表Ⅱ－１－１ “おむつ”製品に関する問題点

- 1) 素材が全体にやわらかさが不足していること
- 2) 素材が肌に合わずかぶれてしまうことがあること
- 3) 素材の吸水力が足りないこと
- 4) 素材がやわらかすぎること
- 5) 薄すぎること
- 6) 厚すぎること
- 7) 幅や長さのサイズが一通りしかないこと
- 8) 幅が広すぎること
- 9) 幅が狭すぎること
- 10) 長さが長すぎること
- 11) 長さが短かすぎること
- 12) 外出するときに携帯するオムツがかさばること
- 13) 白以外の色がないこと
- 14) 長く使うとヨレヨレになること
- 15) 長く使うとケバだったりすること
- 16) 運動しているうちに汗がこもること
- 17) ムレて汗もがでること
- 18) 梅雨時や夏場にムレること
- 19) 身につけるとき手間がかかること
- 20) ねじれたり、よじれたりすること
- 21) 2枚重ねにして使わなくてはならないこと（1枚では不十分）
- 22) 必ずおむつカバーをする必要があること
- 23) “おむつ”が濡れて赤ちゃんが泣き1晩に何度か起されること
- 24) オシッコする度に“おむつ”を変える必要があること
- 25) 汚物がついた“おむつ”を取替えたり洗うこと
- 26) 毎日たくさんの洗い物が出ること
- 27) 梅雨時など“おむつ”を室内に乾すこと
- 28) 汚れた“おむつ”を捨てられないこと
- 29) 洗濯した“おむつ”が乾きにくいこと
- 30) “おむつ”に悪臭がつくこと

この方法は、特定の製品／サービスの問題を出してもらう問題探索システムでは、問題を創出するのが難しい場合に使われる。問題のリストを提示して、この問題に対してどんな製品／サービスが思い浮かぶかを出してもらう方法である。文章完成法を用いて、自記入式調査で実施する。

ラオらはより突っ込んだ分析をやらずにこの結果からすぐに既存製品の改良に進むのは注意すべきであると指摘している。EDWARD M. Tauber のレポートからジェネラルフーズが“コンパクト”シリアル・ボックスで失敗した例をあげている。

図Ⅱ－１－６ 高重要度・高頻度の問題点マップ



⑥ 顧客満足度調査 (Customer Satisfaction Studies)⁽²¹⁾

現顧客が製品に満足している程度や不満足の原因を調査することは、まだ満たされていないニーズを掘り起こす実り多いやり方だろう。不満足の原因の分析をすることにより、その製品の問題や改良の領域さらにまだ満たされていないニーズを発見することができる。

データ源として次を使うことができる。

- ・マーケットシェアを調べている消費者パネルや消費者調査
- ・顧客満足度についての消費者調査
- ・消費者の苦情の手紙
- ・商品保証に対する要求

企業は情報システムを開発し、これらのデータベースを維持し、その正確さを高めることが望ましい。

ラオらはブランドスイッチのデータから統計的に警告のクライテリアを検討する算式を次のように示している。

(21) Rao/Steckel, The New Science of marketing, 1995 P.76-80

$$F_{ij} = \frac{N_{ij}N_{..}}{N_{i.}N_{.j}}$$

N_{ij} = 最初の購入機会に自社ブランド $_i$ を購入し、次の購入機会に競合ブランド $_j$ を購入した人数

$N_{i.}$ = 最初の購入機会にブランド $_i$ を購入した人数

$N_{.j}$ = 次の購入機会にブランド $_j$ を購入した人数

$N_{..}$ = 消費者全体の人数

この数値が1を超える場合は、自社ブランドが競合ブランドに対し潜在的な問題をはらんでいるという。

たとえば、仮に自社のマーケットシェアが30%、競合が30%であり、消費者パネルの人数が100人であるとする。最初に自社ブランドを購入し、次に競合ブランドを購入した人数が10名とする。最初に自社ブランドを購入した人数が30名、次に競合ブランドを購入した人数が35名とする。

$$F_{ij} = \frac{30 \times 35}{10 \times 100} = 1.05$$

ラオらは、短期のブランドシェアの変動は、プロモーションなどの戦術的な変数の影響があるため有用ではない。安定した市場でたとえば1年の長期で見るのがよいとしている。

⑦消費者苦情分析⁽²²⁾

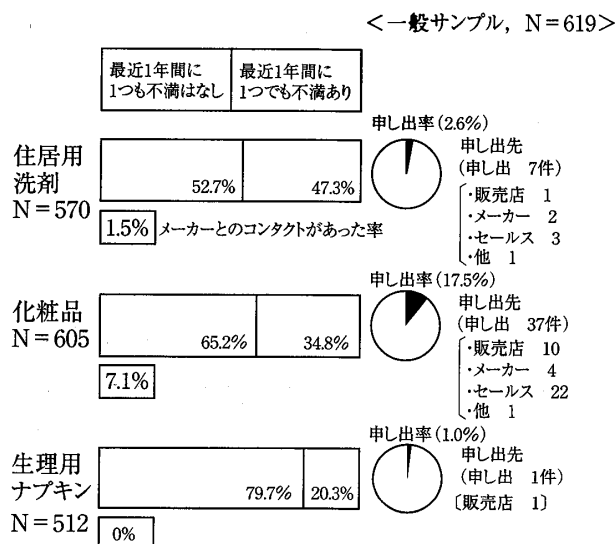
ラオらは、Andreasen and Best's 1977 study からつぎのコメントを述べている。消費者は、価格以外の問題をかなり高い水準で経験している。また苦情の半分しか申し出ていない。メーカーはこの調査からわかったつぎの2つの重要な点を心に留めておくべきである。ひとつは、たとえ消費者が自社製品に満足していてもそれでもなお製品に問題を経験している。二つ目は、苦情の頻度は、自社製品に関する問題のすべての測定値ではない。

消費者苦情の調査は、たとえ不満足の半分しか答えてくれないにしても自社製品の隠された問題の価値ある源泉である。しかもこのような情報は、消費者の潜在的なまだ満たされてないニーズを見つけ出すように導くことができる。

(22) Rao/Steckel, The New Science of marketing, 1995 P.80-1

なお日本では、苦情の申し出はアメリカに比し、図Ⅱ—1—7⁽²³⁾のように極端に低い。申し出の多い化粧品でも17.5%，住居用洗剤では2.6%である。

図Ⅱ—1—7 商品別の不満と申し出



注)

$$\text{申し出率} = \frac{\text{申し出者}}{\text{不満の経験者}} \times 100$$

$$\text{メーカーとのコンタクトがあった率} = \frac{\text{最終的にメーカーとのコンタクトがあった者}}{\text{不満の経験者}} \times 100$$

最終的にメーカーとのコンタクトがあった者：
メーカーに申し出たり、メーカー以外に申し出てもメーカーから連絡があった場合

次にラオらに従って、まだ満たされていない消費者ニーズを解決する方法についてみていこう。

① リード・ユーザー分析⁽²⁴⁾

リード・ユーザーは、Eric von Hippel の定義⁽²⁵⁾によると、数ヶ月あるいは数年の間に市場で一般化する強いニーズを提案する自社製品の現ユーザーである。リード・ユーザーは、大部分の他のユーザーより洞察力があるのだから、

(23) ベルシステム24編「顧客満足度」1989 P.159

(24) Rao/Steckel, The New Science of marketing, 1995 P.83-4

(25) Hippel は、B to B の例をあげている。一般消費財の場合は、リード・ユーザーは、現ユーザーではなく潜在ユーザーと定義されている。

「リード・ユーザーは、一般市場がニーズを認知する前に新製品を必要とする潜在的な製品使用者の小グループである。」

かれらは未来（と現在のまだ満たされていない）ニーズをテストする実験室として貢献することができる。

リード・ユーザー分析は次の3つの基本的なステップから構成される。

- i 企業の現市場に影響を与える重要なトレンドを発見すること
- ii リード・ユーザーを発見すること
- iii リード・ユーザーがどのようにして市場でまだはっきりしていない問題あるいはニーズを解決しようとしているかを決定する広範な調査やフォーカスグループを実施すること

ステップ3で集められた製品使用についてのリード・ユーザーのデータは、将来の市場需要の予測やリード・ユーザーが開発した解決策のために用いられる。さらにリード・ユーザーは、開発中の新製品コンセプトの可能性を評価するための健全な評議会になることができる。リード・ユーザー調査で収集したニーズについて言及している自由回答は、考慮しているニーズを解決しうる情報を含んでいる。

② ブレーンストーミング⁽²⁶⁾

ブレーンストーミングは、問題の創造的解決を創出するためにオズボーンによって特別に開発されたグループ・ディスカッション手法である。経験を積んだモデレーターの一般的な指示の下で、ブレーンストーミング・セッションのグループは、それぞれが、他のメンバーによって出されたアイデアに乗っかってアイデアをつくりだす形でもっぱら創造的思考に取り組む。ラオらはどのように消費者のまだ満たされていないニーズを発見するためにブレーンストーミングが使われるのかを次のように記述している。

第1にブレーンストーミング・セッションを成功裏に勧めていくための2, 3の重要なルール：批判をしない、自由奔放さを歓迎する、解決策の量が明示して求められ、先に出たアイデアとの結合や改良が求められる。

ブレーンストーミング・セッションは、10名前後で開かれ、90分くらい続けられる。モデレーターは、セッションの初めにこれらのルールを説明し、通常でない雰囲気を保たねばならない。

(26) Rao/Steckel, The New Science of marketing, 1995 P.85

参加者は、思いついたどんなアイデア、すべてのアイデアを出すように努めなければならない。なぜなら注目するに値する他の人が出したアイデア（良いあるいは悪い）がどうであるかを決していってはいけないのだから。あとに続くアイデアは、前のアイデアの刺激なしにはでてこない。

オズボーンは、これらのルールの適用が問題を解決する膨大な数のアイデアを創出するという有力な証拠を提示している。ブレインストーミング・セッションが日常の生活をほんの少しくよする家庭のまだ満たされていないニーズを発見するために計画されているということを想像してみてください。まず第1に、モデレーターがセッションの前に各々の参加者に背景を書いたメモを書き、セッションの目的をレイアウトし、参加者に彼らの日常生活が新製品かサービスによって改善されるどんな方法でもよいから考えるように求める。

またモデレーターは、家の中のいろいろな部屋のための個々の新製品を助長するいくつかの例を示唆する。さらにモデレーターがアイデアのセットを提案する。そしてそれらのいくつかを新しいアイデアの出方がスローダウンしたときに示唆する。

セッションが終わったとき、アイデアの全セットは、家庭内のまだ満たされていないニーズの出発点となるいろいろなカテゴリーにグループ化されているだろう。

このリストは、続いて行われるディスカッション・グループで集められた情報と一緒に仕上げられていくだろう。

③ シネティックス⁽²⁷⁾

シネティックスは、ギリシャ語が起源の異なったものと一見、無関係な要素をいっしょに結合することを意味する。

ラオらは次のようにシネティックスの方法を説明している。

グループ・ディスカッション理論であるシネティックスは、問題の定立や問題解決の文脈の中で多種多様な人たちの意見や判断の統合に適用する。問題定立の文脈での適用は、まだ満たされていないニーズを見つけだすのに向いている。

(27) Rao/Steckel, The New Science of marketing, 1995 P.85-8

この方法には、次の3つの局面がある。

- i 企業の中からセールスとかマネジャーなどあるいは顧客の中からサンプリングしてメンバーを選ぶ。
- ii 選んだグループの人たちにシネティックスの理論と方法を訓練する。
- iii 企業環境の中にグループを再統合する。

シネティックスの技法は、創造性を喚起する二つの基礎的な、相互関係的なアプローチを用いて開発された。1つは、類比と他の間接的な意味のようなイマジネイティブな思考を導く手順、二つ目は、思考が切り捨てられず、その思考が価値があり、激励されるようなグループの中での行動が鍛えられたやり方である。こうした努力の中では、グループリーダーがクリティカルである。

次の3つのステージがシネティックス・セッションでクリティカルである。

- i グループメンバーによって理解された目標の選択
- ii 手馴れたやり方でなじみのない（ストレンジな）問題を考える、またストレンジなやり方で手馴れた解決案を考えるやり方の創出。このようにして数多くの解決案が生まれてくる。
- iii グループで注目に値する視点を開発することで、一心にひとつの解決案を検討し、それに合うように強いる。グループリーダーは、ストレンジでなじみがある、なじみがあってストレンジを創り出すいくつかの質問を出す。

アイデアをとらえるこれらの質問は、次の3つのカテゴリーに分類できる。

- i 特殊な事例を質問する
- ii 人間的な類似を質問する
- iii （二つの言葉で）本の題名をたずねる

このシネティックス・アプローチの成功例としてジレットのシャンプー「シルケンス」の製品デザインをあげている。

またラオらは、上記の二つの方法のほかに、潜在的な製品やまだ満たされていないニーズの発見に有用な方法として次の二つをあげている。

① 形態学的強制結合法（Morphological Forced Connections）⁽²⁸⁾

形態学的強制結合法は、戦略的なマーケターにとって新製品の可能性を発見

(28) Rao/Steckel, The New Science of marketing, 1995 P.88-90

することができるだろう。この方法は、消費者のニーズ（あるいは問題）を解決するのに使う現在ある属性の中からふさわしい属性リストを見つけることにかかわっている。

各属性に対し、代替可能な数が見つけ出される。すべての新しい発明は、単に古い一片や一部分の新しい結合だと前提を与えてみると、この方法は、解決を可能にするようなまだ手に入られていない新しい結合を探すことになる。

ラオらは、ボールペン、ファックス・サービスの例をあげている。

② 感性分析 (Kansei Analysis)⁽²⁹⁾

ことばで書いたレポートは常に購買行動の正確な予測因子ではないという懸念を仮定すると、その予測方法は、人々のフィーリングをプローブしていくことで開発できるだろう。

その1つが日本で開発されたポピュラーなヒューマン・エンジニアリングという言葉の後継者である感性分析である。マツダの山本社長が1986年の講演でドライバーと車とのラポールを理解し、ドライバーの感性に訴える必要性を語った。この方法の二つの主要な部分はいまである。人々が製品を見るときあるいはいろいろな製品について語るとき、製品の抽象的なフィーリングを評価する方法と顔の筋肉の動きを分析する方法である。

感性分析の第一段階で、リサーチャーはまずフィーリングの抽象的な概念のリスト（たとえば優雅、スポーティ、快適、感じ、ノイズ、形、色など）を開発し、第二段階で調査している製品カテゴリーにとって適切な1, 2の抽象的な概念を見つけ出す。調査するフィーリングに関しては、顧客である対象者は、製品カテゴリーのいろいろな代替物（実体的なアイテムあるいは絵、あるいはモデル、例えばコーヒーカップ、あるいはスポーツカー）を表現させられるし、抽象的な概念（例えばコーヒーカップに関しては優雅、車に関してはスポーティ）と対比して比較するように求められる。対象者の反応（10点尺度で記録）は、その概念に最も貢献する特徴を決めるために分析される。（この意味では、この方法は、コンジョイント分析における判断データの回帰分析に全く似通っている。）

(29) Rao/Steckel, The New Science of marketing, 1995 P.90-1

第二段階では、製品プロトタイプのテスト中の顔の筋肉の動きを記録するためにセンサーが顧客の顔につけられる。データは、テレメーターシステムで集められる。顧客は、製品を使用している間、自発的に自分の反応についてマイクを通して話す。

このアプローチでは、メーカーは顧客にとって困難を原因になっている製品の局面を決めることが出来る。マツダはこのアプローチをシフトギアの特徴がドライバーにとってやっかいなものだということを発見するのに用いた。マツダは、最近、これらのアプローチを自動車のノイズ、かたち、カラー物理的、情緒的反応を決定することに適用しているという。

同じようなかたちで、日産自動車が新技術の開発に感性因子を採用している。車の外装あるいは内装の見栄えと感じを決定するために感性手法を使っている。マツダよりも人間の判断を用いるアプローチである。

Jack Matson 教授によれば、感性アプローチは、顧客満足のための戦略を開発するのに有用であるという。この文脈では、感性は、自然と自然との調和に合致したものを意味している。取引の時が顧客にとって重大な分岐点になると考えてみよう。企業は、非言語的方法を用いて彼らの感情を理解することによって顧客を満足させることが出来る。たとえ電話の差込口のような小さなアイテムを買ったときでも顧客の名前や、住所など個人データを収集する方針をもつラジオ・ショックは、そのデータでリピート・ビジネスを獲得する決め手とすることが出来る。このようにラオらはラジオ・ショックの例をあげて、このような反応を理解することは、適切な顧客満足戦略を開発するのに価値があるだろうと結論づけている。

(2)新製品のアイデア創出についての事例研究

新製品のアイデア創出については、マーケット・ドリブン型の新製品開発が主流であるアメリカの調査会社のシステムが優れている。アメリカのケース3例と日本のケース2例をレビューしてみる。

① パソコンのワークステーションを使ったアイデア創出

シンシナティの定性調査を専門とするアンサー・グループ (Answer Group) のシステムで行った。パソコンを利用したブレインストーミングであ

る。

(テーマ)

i 新製品サブネームのアイデア創出

ジャーゲンス・ハンド&ボデーローションで新しい保湿成分配合

(システム)

i 数台のパソコンをフォーカスグループルームに配置し、上記のテーマを与える。

(運営)

i 最初の組がルームに入り、自由にアイデアを出し、パソコンにインプットする。次々と画面に写し出されてくる他人のアイデアにのって関連アイデアを出していく。

ii バックルームにいる次の組は、モニターを見ていて、面白そうなアイデアが浮かべば、メモしておく。

iii 最初の組がほぼ出尽くしたところで、次の組に交代してアイデア創出を続けていく。

iv 出尽くすまで、2回程度繰り返す。

v まとめとして画面上でソーティングを行い、頻度順に並べ替えて全員で検討して、テストにかける5、6案に絞る。

この手法の利点は、黒板に書く手間が省けることと、アイデアが出るスピードが早いこと、欠点は、パソコンの画面との対話であり、発言することで精神が高揚し、のっていける面がないことであろう。

このケースでは、マーケターとマーケティング・リサーチャーが参加したが、多様性にかけたため、狭い範囲の案が多かった。ちなみに頻度1位は、ウルトラスキンケアであった。

② 新製品のコンセプトの創出

シカゴのスーパーグループ (SUPER GROUP) のシステムで身体洗剤の製品使用テスト後に製品特徴のコピーの開発を行った。

ここでは、スーパーグループのプレゼンテーションに使われたミラー・ビールの例をあげる。

(システム)

i プロジェクトの確定

プロジェクト・パラメーター・チェックリスト⁽³⁰⁾をクライアントから出してもらい、対象者の選び方、オリエンテーション、グループ・セッションのフローを決める。

ii 対象者と手法

スーパーグループがキープしているクリエイティブ・コンシューマー⁽³¹⁾を主体にグループ・ディスカッションでアイデア・ジェネレーションを行う。

EX. ミラーのスーパー・プレミアム・ビール

スーパーグループのクリエイティブ・コンシューマーのほかスーパー・プレミアム・ビールや輸入ビールを飲んでいるターゲット・コンシューマーを加えた。

(日程)

アイデア・ジェネレーションは、事前に製品使用を伴うケースは、1.5日、その他は1日で行う。

EX.ミラーのケースは、1日で、次の視点からアイデア・セッションを進めた。

- i 物性的な面、スーパー・プレミアム製品で連想されるベネフィット、ファインな感触、限定された店頭から出てくるアイデアを探索する。
- ii ミラーのブランドや新しいやり方、新しいプレミアム製品から連想されるいろいろな強みを探索する。

ここでは、強制選択その他の技法が用いられる。

(成果)

(30) チェックリストは、R & D Considerations (3項目, 11細目), Marketing Considerations (8項目, 31細目), Product Areas (4項目, 17細目), Packaging Areas (1項目, 11細目)に分かれている。

(31) MEYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR (Consulting Psychologists Press. Inc) という性格検査を使っている。126の質問から感覚的 (sensing), 直感的 (intuitive), 内向的, 外向的のマトリックスから16のタイプにわけられる。

身体洗剤のグループ・セッションでは、職業的には、女優、デザイン専門学校の学生、ミュージシャンなど一般主婦だけではないバラエティに富んでいた。

EX. “100% Barley Draft Beer”というヘッドライン, “Reserve”というブランド名を含む大量の新しいスーパー・プレミアム・ビールのコンセプトが生み出された。(その後, テストマーケットをへて全国展開された。)

多様性のある消費者で構成している点に特徴がある。身体洗剤のケースでは, 劇団の女優, デザイン専門学校の学生, ミュージシャンなど一般主婦だけではないバラエティに富んでいた。後に依頼した複数案のCFのビデオボードのワン・オン・ワンインタビューでも対象者にこの中から選んだ対象者を入れて有効な情報を得た経験がある。

③ 新製品アイデアの創出

ミネアポリスのアイデア・トゥ・ゴー (IDEA TO GO) のシステムを使い, 石鹸の新製品アイデアの創出を行った。

このシステムの特徴は, 次の3つの特徴をもつ。

- i 宿題 (Homework Assignment) を与えて, 速成のトレーニングを行う。
- ii グループでアイデア創出を行う。
- iii クライアントと消費者の交流の中からアイデアを創り出す。

(システム)

i プロジェクトメンバーの構成

- ・クライアントが意思決定者 (Key Decision-Maker) である。
- ・クライアントのアイデア形成チーム (Ideation Team) が必要である。新製品開発に関連がある部門の人たち12名を選ぶ。
- ・クライアントのコア・グループ (Core Group) をおく。マーケティング, マーケティング・リサーチ, R & Dから6名を選び, 全プロセスに参加してもらう。

ii コンシューマー・グループの構成

- ・2組のクリエイティブ・コンシューマー (大変明るく, はきはきした, よく訓練された人たち) から選ぶ。

1組は, 最初のアイデア・ジェネレーションの段階で消費者側からの発想を出し, コア・グループの思考に刺激を与える役割を果たす。

2組目は, 最後のまとめの段階で, コンセプトのリファイン, 改良を助け

る役割を持つ。

(運営)

- i 2名の促進役 (Facilitators) をおく。1名はプロジェクト全体をガイドし、他の1名はプロジェクトの促進役を務める。
- ii 2組のターゲット・コンシューマー (Target Consumers) は、クライアントの指定した要件を持った消費者で開発した新しいコンセプトに対する反応を見る目的でリクルートする。
- iii コピーライター (Artist) は、コンセプトの評価プロセスで、ビジュアル・ラフスケッチをクイックに作って提示し、コンセプトの広がり有助長する役割を持つ。
- iv プロジェクトをスムーズに進行するためにワープロで進行中の記録をとる。

(進行)

i 事前の準備 (クライアントのロケーション)

アイデア形成チームは、事前に宿題をこなし、チーム内で発表し、アイデア形成への刺激を与え合う。

ii 第1日は、ウォームアップの後、アイデア形成チームは終日、対象となる新製品のある枠組 (たとえば固形石鹸) のなかでアイデアを出し合う。

iii 第2日は、アイデアの評価とリファインで、各チームメンバーがそれぞれこれはと思うアイデアをあげ、得票の多いものをみんなで議論する。さらに各人は自分がこれはと思う“チャンピオン”アイデアについて、ネームとタイトル、製品の内容、キー・ベネフィット、使い方、パッケージなどの項目をまとめる。

iv 第3日は、アイデア・ツウ・ゴーのあるミネアポリスで、8人のクリエイティブ・コンシューマーに、終日、新製品の可能性について大量のアイデアを出してもらう。クライアントが選んだ優先領域から特定の製品の可能性について、グループで宿題の成果を発展させてアイデアを出していく。

- ・ バックルームにいるコア・グループは、出てきたアイデアのうち、可能性のあるものをリストしておく。

このセッションのまとめとして、いろいろなレベルのアイデア150-200を目安とする。

- v 第4日は、コア・グループが中心となって優先順位を決める。
- ・コア・グループが、出てきたアイデアを基準に照らしてレビューし、優れたものを選び出す。
 - ・さらにコア・グループがそれらの興味あるアイデアをリファインする。
 - ・プロジェクトチームで、アイデア形成チームがまとめたアイデアの優先順位を決める。
 - ・それぞれの製品アイデアについてメッセージ、コンセプトにまとめる。
 - ・コピーライターに入ってもらい、イラストを作ってもらう。
- vi 第5日は、コンセプト・ステートメントづくりを行う。
- ・コア・グループが、プロジェクトチームの小グループにコンセプト・ステートメントづくりをわりあてる。
 - ・全体でそれぞれのコンセプトを編集し、承認する。
 - ・促進役がイラストつきコンセプト・ステートメントをまとめ、ターゲット・コンシューマーに示すディスカッション・ガイドをつくる。
 - ・最初のターゲット・コンシューマーにコンセプトを示し、好き、嫌い、願望など反応をとる。コア・グループが興味を持ったことについてプローブする。
 - ・2組目のターゲット・グループについて、同じように進める。
 - ・コア・グループと促進役で結果をまとめる。
- vii 第6日は、最終のコンセプト案をまとめる。
- ・新しい8人のクリエイティブ・コンシューマーに前日にまとめたそれぞれのコンセプトをめぐる問題点の解決法を生み出してもらう。
 - ・促進役がコア・グループと最後のミーティングをもち、それぞれのコンセプトについて最後のリファインを行う。

(成果)

- ・ベーキング・ソーダを配合した固形石鹸のコンセプトの製品化が行われ、市場導入された。

新製品アイデアの開発に経験を持ったクリエイティブ・コンシューマーと企業の新製品開発関係者とのコラボレーションでアイデア創出を行う点にユ

ニークさがあり、さらにコンセプトをリファインしていくプロセスでバイアスのかかっていない新しいクリエイティブ・コンシューマーの評価、同じように2組のターゲット・コンシューマーを活用するなど調査的にも配慮されている優れた方式である。

企業サイドで、マーケティング部門とR&D部門の意思疎通に問題があった。R&D主導型の新製品開発をとっているケースでは、うまく機能しないようである。

④ 新製品のコンセプト開発

新しいドリンクのコンセプト開発と受容性の消費者調査を社会調査研究所(現インテージ)と手法開発を行いながら実施した。

(予備調査)

仮説開発のため男女各100名について、水を切り口に1週間の食事と飲み物の飲食実態調査(留置法)を実施し、どんな飲み物の可能性があるか、そのTPOについて仮説の開発を行った。

(アイデアの創出)

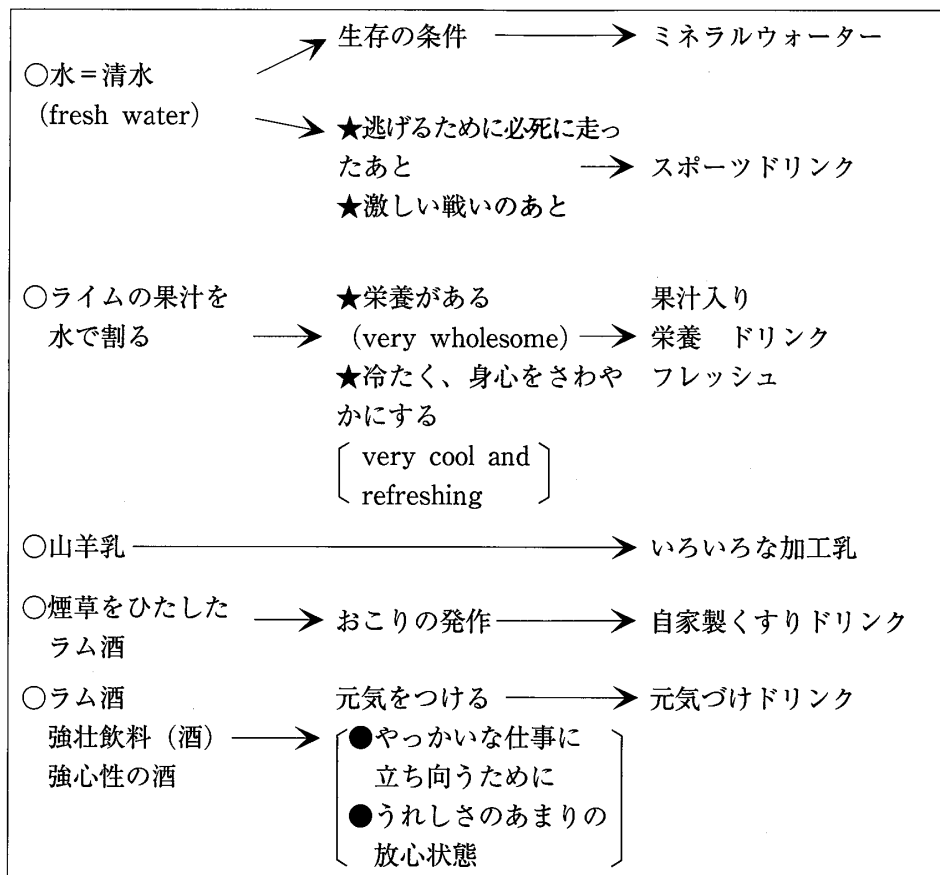
新しい飲み物のアイデアについて、名作によるアイデアの探索を試みた。ダニエル・デフォアの「ロビンソンクルーソー」をマーケティング・リサーチスタッフと調査会社のスタッフで輪読しながら表Ⅱ-1-2のドリンクのアイデア創出を行った⁽³²⁾。これらと予備調査からのアイデア、R&Dからのアイデアを検討して10のコンセプトに絞った。

(本調査)

コンセプトの受容性はどうか、ターゲット・セグメンテーションをどうするか、競合品は何か、コンセプトを中心とした製品設計は妥当か、マーケットサイズはどの程度か、など商品化のための基礎資料を得るために本調査を行った。(首都圏30キロ、住民台帳から無作為二段抽出、10代から40代までの男女、留置法と面接法の併用、有効回収689名、1982年10月)コンセプトの受容性については、表Ⅱ-1-3, 4, 図Ⅱ-1-8, 9, 10の通りである。

(32) マーケティング ホライズン (日本マーケティング協会) 1982年9月 P.26-9

表Ⅱ－１－２ 「ロビンソン クルーソー」から発想したドリンクのアイデア



表Ⅱ－１－３ 新しいドリンク種類別調査対象者割付

ターゲット コンセプト	男 性				女 性			
	10代	20代	30代	40代	10代	20代	30代	40代
お子様向食卓ドリンク			○	○			○	○
ビューティドリンク					○	○	○	○
合格ドリンク	○				○			
朝食ドリンク	○	○	○	○	○	○	○	○
快眠ドリンク	○	○	○	○	○	○	○	○
シェイプアップドリンク					○	○	○	○
ドクタードリンク			○	○				○
病後回復ドリンク		○	○	○		○	○	○
ストレス解消ドリンク		○	○	○				
ドライバーズドリンク		○	○	○				

表Ⅱ－１－４ 朝食ドリンクのコンセプト

朝食ドリンク

お宅ではどうですか

都市の通勤・通学者には朝食をぬく人が比較的多くいると言われています。時間ギリギリまで寝ていた方がいい、やせたい、食欲がない、など理由は様々でしょう。あなたはどうか。朝食をキチンと食べていますか。

私たちはこう考えます

前日の夕食から翌日の朝食まで何時間あるか、あなたは考えたことがありますか。ふつうの人で12時間以上。この12時間の空白をうめるのが朝食です。朝食をぬくと間食がふえ、やせたい人にはかえって逆効果となり健康を損うおそれがあります。したがって、朝食はぜひキチンととるべきだと私たちは考えています。どうしても朝食がとれないという人のために、私たちは、朝食の替りになる飲物を考えました。

こんな飲物です

朝食ドリンクには、体の組織維持、補修のための蛋白質、体の機能を円滑にするビタミンやミネラルの他にカフェイン、糖分などが含まれています。

こんな時、こんな人に

忙しくて朝食がとれない人、食欲がない人、朝食をぬきたい人、朝食をもっと手軽にしたい人がおのみください。

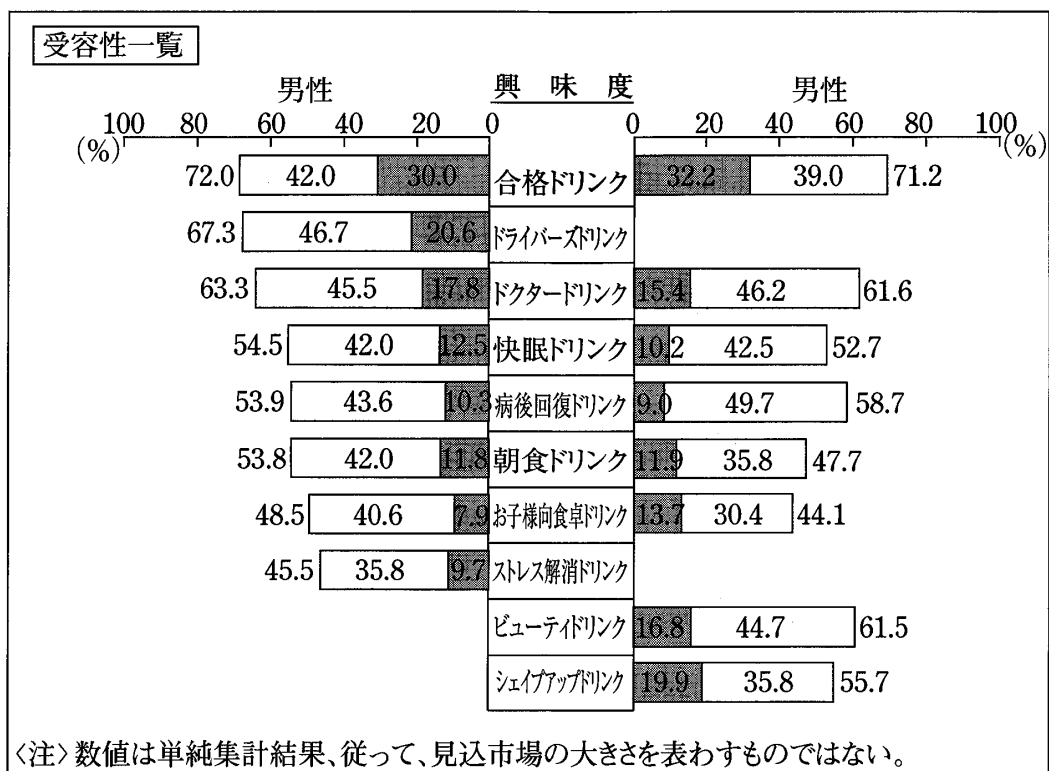
もちろん、昼食、夜食の替りにも用いることができます。

こんな効果が

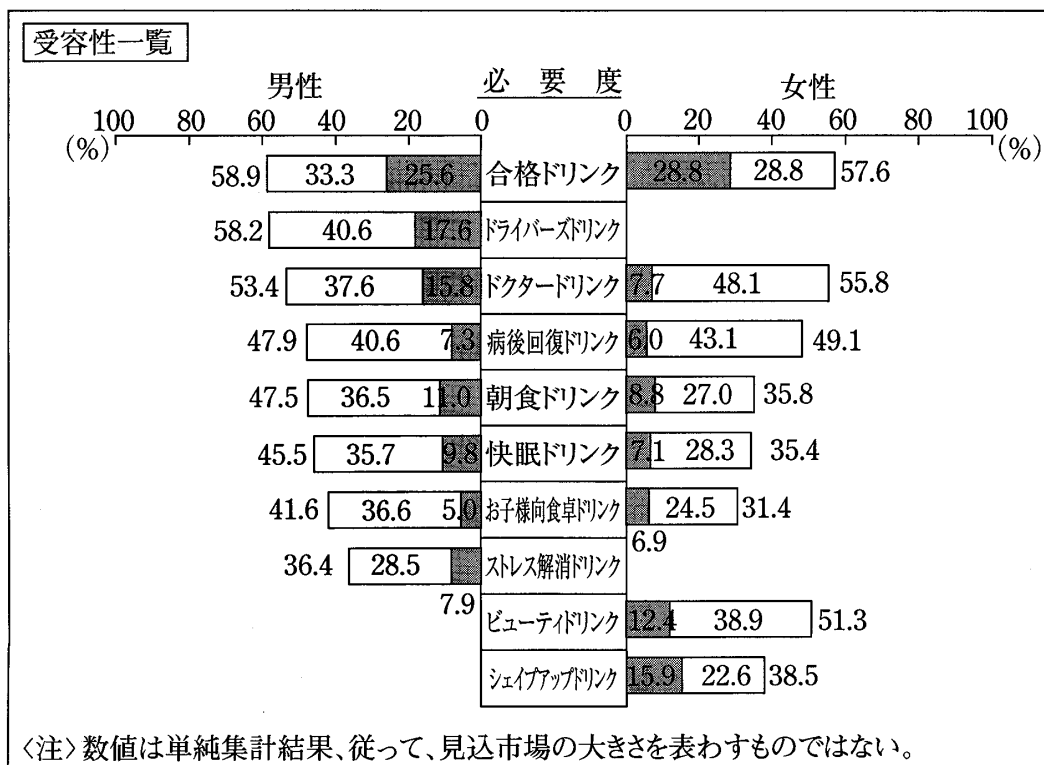
1日の始まりに必要な活力源が含まれていますので、1杯のめば短時間で効果が表われ、昼食までの活力を保ち、ある程度空腹感をなくすことができます。

この調査研究は、R&Dの人たち、メーカー、マーケティング・リサーチャー、調査会社のスタッフで構成した新しい飲み物開発班の開発ストーリーに対する生活者の参加というコンセプトで企画、実施した実験的試みであった。

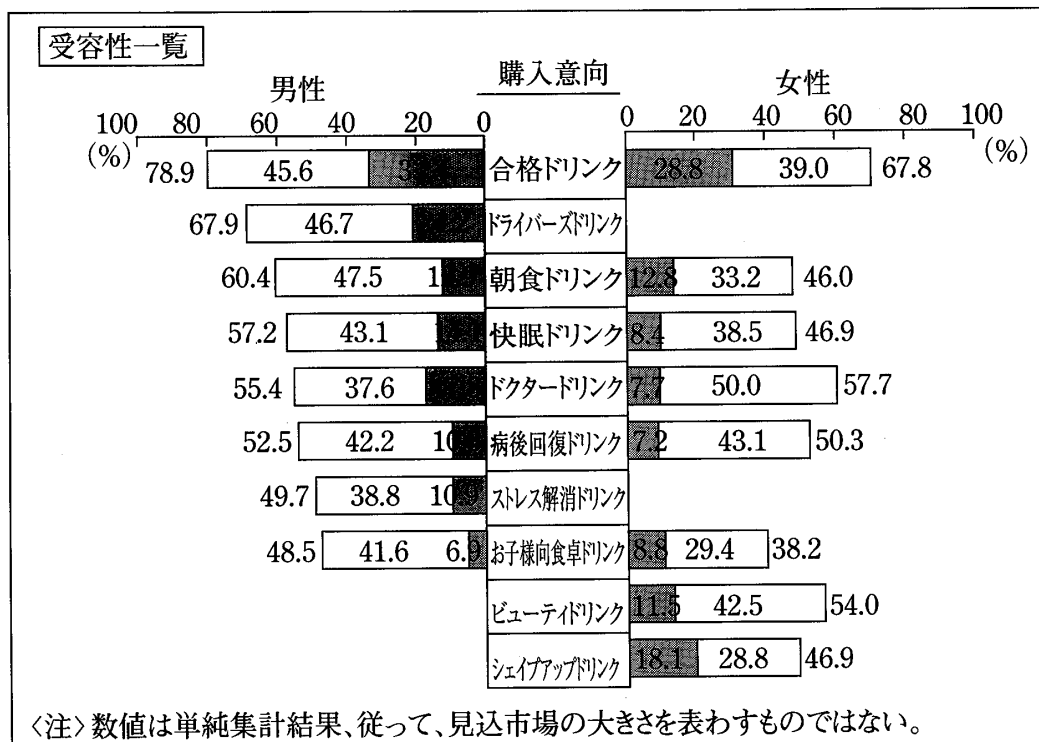
図Ⅱ-1-8 新しいドリンクのコンセプト／興味度



図Ⅱ－１－９ 新しいドリンクのコンセプト／必要度



図Ⅱ－１－10 新しいドリンクのコンセプト／購入意向



⑤ 新製品のコンセプト開発

事業部制への組織変更に伴い、過度期の現象として事業部の短・中期の製品戦略から外れるR & Dの研究テーマの中間的な成果が商品化につながらないケースが想定された。このR & Dと事業部の葛藤を調整する受け皿として、花王のインハウスの調査会社で開発した長期定性パネルを洗濯用洗剤「アタック」の試作品の使用テスト／コンセプト開発に用いた。この新手法は、洗濯に関連する洗剤、漂白剤、仕上げ剤など研究途上にある試作品を月に1回、順次使用してもらい、その製品評価、コンセプトの評価・開発を行う連続的なグループインタビュー方式である。

新しい濃縮型洗剤を対象者属性の違った5グループに使用してもらったあとのグループインタビューで、一対象者が「この前使った漂白剤よりこの洗剤のほうが白く仕上がった」と発言した。この一言が「アタック」開発を急ピッチで進める転機となった。洗濯の手順にそって各製品を順次使ってもらう新手法の成果である⁽³³⁾。

(33) 陸 正「変わる消費者、変わる商品」1994 P.51-2