

## テスト・マーケティング研究(7)

陸 正

### Ⅷ 市場導入からブランドの確立まで

#### 1 マーケティング計画の策定

小売店頭のスペースが限られていることから新製品を開発してもそのすべてが店頭にはばなくなってきた。そのため発売前の売上予測とそれを裏付けるマーケティング計画が新製品売り込みのセールストークとして必須のものになってきている。小売チェーンのバイヤーも事前のテストでの売上データや売上予測を積極的に求めるようになってきており、売れることを納得してからはじめてマーケティング計画、取引条件を聞くかたちが変わってきている。その意味でメーカーだけでなくセールスもマーケティングの知識を必要とする時代になってきたといえる。この傾向は、日本に進出した欧米の企業が販売パンフレットに売上予測とマーケティング計画を入れ、商談でバイヤーに説明するパターンがでてきて一般化されつつある。

マーケティング計画は、市場規模の推定に基づき、何らかの売上予測を行い作成される。売上予測は、その企業の中で過去に発売された新製品に関わる経験値に基づき、売上予測の算式が作られ、度重なる運用の中でその精度を上げていくかたちがある。また調査会社などが開発した売上予測モデルを使っていく方向もでてきている。

##### (1) アタックのマーケティング計画

アタックは、既存市場における革新的な大型新製品の導入である。その市場規模の推定は、石鹼洗剤工業会の年々の出荷データのトレンドを検討して行う。洗剤の場合はすでに成熟した市場であり、当時、前年比98%から102%前後の推移である。ユニット単価が1.48倍（既存洗剤9.8円／1回に対し14.5円／1回）であり、金額での市場規模を拡大する効果がある。表Ⅷ-1の次年度と初年度での市場規模の拡大（74億）は、アタックの売上げ増（104億÷1.4796=70.3億）が寄与している。3年後、5年後は、市場規模のトレンドのほか、競合他社の参入による実勢価格の低下、既存洗剤の構成比の低下などを勘案して算定している<sup>(1)</sup>。

なお初年度の期待される利益が△28億になっているが、その計算は次の通りである。

$$\begin{aligned} \text{期待される利益} &= \text{マーケティング費用} - (\text{売上げ} \times P \& A^{(2)} (\%)) \\ &= 65\text{億} - (185\text{億} \times 0.2) = \Delta 28\text{億} \end{aligned}$$

(1) 佐川幸三郎「新しいマーケティングの実際」1992 P252

(2) P & A (available for profit & advertisement after all expenses)

直接原価計算では、売上高から変動費を引いたものが限界利益である。その限界利益から固定費と一般管理・販売費を引いたものをP&Aという。その構成はマーケティング費用、内部留保・配当、国税である。

表Ⅷ-1 アタックのマーケティング計画

| マーケティング目標        | 初年度  | 次年度  | 3年度  | 5年度  |
|------------------|------|------|------|------|
| 市場の規模 (億円)       | 1850 | 1924 | 1982 | 2040 |
| 期待するマーケットシェア (%) | 10   | 15   | 22   | 23   |
| 企業のトータルシェア (%)   | 44   | 47   | 52   | 52   |
| 売上 (億円)          | 185  | 289  | 436  | 469  |
| P&A (%)          | 20   | 21   | 22   | 23   |
| 期待される利益 (億円)     | ▲28  | 0    | 40   | 54   |

| マーケティング予算とその配分 | 初年度 | 次年度 | 3年度 | 5年度 |
|----------------|-----|-----|-----|-----|
| マーケティング費用 (億円) | 65  | 61  | 56  | 54  |
| 広告費            | 35  | 34  | 30  | 29  |
| 販促費            | 30  | 27  | 26  | 25  |

(2) ヘアカラーのマーケティング計画

これも既存市場への新製品の登場であり、中小型新製品のケースである。発売当時の家庭用ヘアカラーの市場は、約290億と比較的小さく、市場伸び率は1～2%で停滞していた。しかし部分染め、おしゃれ染めの分野では15%の伸長を示しており、この構造変化にのって安全、便利で美しく染まる新技術製品を上市し、ヘアケア商品強化をねらったものである。ヘアカラーについては、消費者は皮膚のかぶれが心配で、使い慣れた製品に固執することが多く、個人的アプローチや体験的コミュニケーションによる説得が有効であり、表Ⅷ-2のようにテレビなどマス媒体を多用しないことから予算規模が小さい<sup>(3)</sup>。

(3) ハンドローションの新製品「エバーソフト」のマーケティング計画<sup>(4)</sup>

売上予測は、STM (ベイシスⅡ) に基づいている。

『エバーソフト：27億円で新発売』

1 広告：10億円の計画

-24億の印象的なショット-2040GRPで、99%の女性に20回以上

(1) テレビ 8億5千万円のプラン

- ① 1988年11月オンエアー、2040GRP
- ② プライムタイム、デイトタイム、レイトナイトタイムに厚み
- ③ 広告テストでパーソナルケア製品のノルム値をこえる今までにないスコア

表Ⅷ-2 ヘアカラーのマーケティング計画

| マーケティング目標        | 初年度  | 次年度  | 3年度 | 5年度 |
|------------------|------|------|-----|-----|
| 市場の規模 (億円)       | 290  | 293  | 297 | 312 |
| 期待するマーケットシェア (%) | 8    | 10   | 12  | 15  |
| 売上 (億円)          | 23.2 | 29   | 36  | 47  |
| P&A (%)          | 28   | 30   | 32  | 33  |
| 期待される利益 (億円)     | ▲3.5 | ▲1.3 | 1.5 | 4   |

| マーケティング予算とその配分 | 初年度 | 次年度 | 3年度 | 5年度 |
|----------------|-----|-----|-----|-----|
| マーケティング費用 (億円) | 10  | 10  | 10  | 11  |
| 広告費            | 8   | 7   | 7   | 8   |
| 販促費            | 2   | 3   | 3   | 3   |

(3) 佐川幸三郎「新しいマーケティングの実際」1992 P254

(4) 米国アンドリュウ・ジャーゲンス社の販売パンフレットから抜粋した。

(2) 雑誌広告 1億5千万円のプラン

- ① 全国版の雑誌へ35回
- ② 1988年12月号から
- ③ 1989年いっぱい続ける
- ④ トップ人気の女性雑誌

2 消費者プロモーション：17億円－1千5百万のサンプル

3か月に1億6千万枚のクーポン  
→1億2千本の購買力

(1) ダイレクトメールでのサンプリング・プログラム

- ① 1989年1月から1オンスのサンプルのメール開始
- ② トライアル購入を促進する50セント引きのクーポンを含む
- ③ トライアル後の高い購入意向があなたのお店に新しいユーザーを引きつけるでしょう

(2) クーポン・プログラム

- ① 1989年からクーポンでサポートを続ける
- ② 8-11月 55セントのジャーゲンスローションボトルの首かけ
- ③ 1988年12月4日 新聞折り込みチラシでトライヤレルサイズ無料または89セントのクーポン
- ④ 1989年1月15日 新聞折り込みチラシで1ドルのクーポン
- ⑤ 1989年2月-3月 本品購入者に郵送で1ドル50セント払い戻し
- ⑥ 1989年3月 新聞折り込みチラシで50セントのクーポン

3 皮膚医へのプログラム (省略)

『エバーソフトはお店の売り上げにどう貢献するか』

STMの初年度の売上予測は：

- 1 1千百万人の女性がトライヤルするだろう
- 2 リピートを含むとトータルで1千8百万人が購入する
- 3 小売金額で55億円と推定
- 4 エバーソフトはこのカテゴリーに新しいユーザーを吸引し、お店の売り上げを拡大するでしょう

『4 SKU 全部を仕入れるのが利益を最大にします』

- 1 両サイズをストック  
6オンス、香り有り／無香性……トライアルサイズ  
10オンス、薫り有り／無香性……レギュラーサイズ
- 2 二つのタイプをストック  
STMでは、香り有りが55%、無香性が45%の購入意向
- 3 ブラインドのモナディクテストで両タイプともトップブランド、薬用タイプより良い評価

『棚割は薬用タイプの横に2フェイスずつ』

なおマーケティング計画を策定する基礎となるマーケティング予算の検討は、表Ⅷ-3のように5カ年の細部にわたる項目の検討を何回も行って決定するのが通例である。

表Ⅷ-3 売上予算のシュミレーション

|                    | 初年度    | 2年度    | 3年度    | 4年度    | 5年度    |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 世帯数                | 97000  | 97000  | 97000  | 97000  | 97000  |
| 広告費                | 19     | 15     | 15     | 15     | 15     |
| 配荷率                | 0.85   | 0.88   | 0.91   | 0.93   | 0.95   |
| 期待 GRP             | 5000   | 4000   | 4000   | 4000   | 4000   |
| 累積 GRP             | 5000   | 9000   | 13000  | 17000  | 21000  |
| 認知率                | 0.62   | 0.7    | 0.8    | 0.85   | 0.9    |
| 転換率                | 0.186  | 0.186  | 0.2    | 0.2    | 0.2    |
| トライアル率             | 0.098  | 0.075  | 0.05   | 0.03   | 0.026  |
| 累積トライアル率           | 0.098  | 0.173  | 0.223  | 0.253  | 0.279  |
| リピート率              | 0.35   | 0.067  | 0.086  | 0.09   | 0.092  |
| 世帯浸透率              | 0.098  | 0.119  | 0.118  | 0.109  | 0.109  |
| トライアル個数            | 1.03   | 1.03   | 1.03   | 1.03   | 1.03   |
| リピート個数 (1年目20ozなし) | 1.5    | 1.06   | 1.06   | 1.06   | 1.06   |
| リピーターズ・リピート        | 3.00   | 2.43   | 2.52   | 2.638  | 2.891  |
| トライアル量             |        |        |        |        |        |
| SK (70%)           | 6854   | 5245   | 3497   | 2098   | 1818   |
| 8oz (30%) 779      | 2937   | 2248   | 1499   | 2159   | 779    |
| リピート量              |        |        |        |        |        |
| SK (30%, 2年目20%)   | 4492   | 3560   | 4184   | 4180   | 4363   |
| 8oz (70%, 2年目80%)  | 10480  | 11049  | 15147  | 15807  | 16175  |
| 20oz (1年目はなし)      | 0      | 2034   | 2953   | 4297   | 6016   |
| 工場出荷金額             |        |        |        |        |        |
| SK                 | 24506  | 19019  | 16591  | 13560  | 13352  |
| 8oz                | 33008  | 32711  | 40947  | 44197  | 41708  |
| 20oz               | 0      | 10657  | 15472  | 22518  | 31523  |
| パイプライン             |        |        |        |        |        |
| 粗売上                | 64014  | 62387  | 73013  | 80276  | 86582  |
| 純売上                | 61024  | 59473  | 69603  | 76526  | 82538  |
| 小売金額               |        |        |        |        |        |
| 市場成長率              | 1.04   | 1.01   | 1.01   | 1.01   | 1.01   |
| 市場規模               | 1837   | 1916   | 1894   | 1943   | 1967   |
| 新製品売上の50%加算        | 30     | 3      | 7      | 5      | 4      |
| 総市場規模              | 1867   | 1919   | 191901 | 1948   | 1971   |
| マーケットシェア           | 3.2    | 4.4    | 5.1    | 5.5    | 5.9    |
| 限界利益率 (純売上対比)      |        |        |        |        |        |
| 限界利益               | 27387  | 34498  | 38971  | 44081  | 47544  |
| マーケティング費用          | 48500  | 40000  | 32000  | 27000  | 25000  |
| 貢献度                | -21113 | -5502  | 6971   | 17081  | 22544  |
| 累積貢献度              | -21113 | -19527 | -12556 | 4525   | 27069  |
| 固定費率               |        |        |        |        |        |
| 固定費                | 7909   | 9040   | 9744   | 9948   | 9905   |
| 営業利益               | -29021 | -14542 | -2773  | 7133   | 12640  |
| 累積営業利益             | -29021 | -38453 | -41226 | -34093 | -21454 |



表Ⅷ-4 新製品の開発・市場導入コスト (千ドル)

|         | 消費財のコスト |              | 産業財のコスト |              |
|---------|---------|--------------|---------|--------------|
|         | 代表例     | 範囲           | 代表例     | 範囲           |
| 市場機会の発見 | 200     | 100-500      | 100     | 0-200        |
| 製品デザイン  | 400     | 200-1,500    | 1,300   | 100-2,800    |
| テスト     | 2,000   | 100-6,000    | 600     | 200-1,000    |
| 開発コスト計  | 2,600   | 400-8,000    | 2,000   | 300-4,000    |
| 市場導入    | 10,000  | 5,000-50,000 | 2,700   | 800-9,000    |
| 投資総合計   | 12,600  | 6,300-68,000 | 4,700   | 1,100-13,000 |

(2) 新発売の方法

① 全国一斉発売

広告を中心とした効率的なマーケティングができる

EX. トイレで流せるクイックルの広告, サンプルリングと連動した店頭山積み

② 順次発売 東京が先行発売し, 一か月後に大阪で発売, その後, 順次地方へ先発エリアの経験に学びながら有効なマーケティング展開ができる

EX. アタックの先行指標活用

③ 新製品導入時のマーケティング費用 (百万ドル)

|                                |         |
|--------------------------------|---------|
| EX. ・ジレット・センサー・レイザー (1990)     | 110     |
| ・ジャーゲンス・リフレッシュ・ボディシャンプー (1994) | 55      |
| ・オイル・オブ・オレイ・ボディウォッシュ (1994)    | 50 (推定) |
| ・カレス・ボディウォッシュ (1994)           | 50 (推定) |

アーバンらは, 消費財と産業財の新製品開発コストと市場導入のコストを表Ⅷ-4のように推定している<sup>(6)</sup>。

(3) 新製品のプライシング<sup>(7)</sup>

① スキミング (HIGH PRICE AND SKIM THE MARKET)

新製品導入の当初から利益を見込むプライシングである。学習曲線による製造のコストダウンと売り上げ増大で創業者利潤を獲得し, 競合他社が参入した時点で一挙に価格を下げ, その参入を妨げるマーケットリーダーの戦略である。

EX. アタックのケース

|         |        |      |        |       |
|---------|--------|------|--------|-------|
| 特大の実勢価格 | 100回使用 | 980円 | ユニット単価 | 9.8円  |
| アタック 大  | 60回使用  | 870円 | ユニット単価 | 14.5円 |

② ペネトレーション (PENETRATION PRICING)

新製品導入当初, コストを割った低い価格で出発し製品の単位コストの低下とともに販売価格を下げていく。製品の普及を加速していく革新的な新製品開発型の企業の戦略である。

(6) Urban/Hauser, DESIGN and MERKETING of NEW PRODUCT, 1993 P60

(7) 陸 正「変わる消費者, 変わる商品」1994 P108-110

EX. パンパースのケース<sup>(8)</sup>

- 1961年 テスト・マーケティング（イリノイ州 ペオリア）  
一枚 10セント 全国展開で、年4億枚、生産を前提に算出  
半分以下の売上しか期待できなかった
- テスト・マーケティング（カルフォルニア州 サクラメント）  
一枚 6セント 年10億枚の生産を基礎に算出  
消費者は、旅行とか特別の場合でなく、日常に使用するようになった

### 3 新製品の発売と軌道修正

新製品発売初期のマーケティングは、事業活動の成否に大きな影響を及ぼすことが多い。特に発売直後のトラッキングは重要である。POS データでの売れ行きやシェアの動向のチェック、購入者追跡、知名・使用率調査などを徹底的に行い、発売前の仮説との乖離の原因追究、サンプリング、店頭デモ、各種イベントなどまた広告の質、メディアミックスなどマーケティング施策の軌道修正へと機敏につなげていき、トライアル／リピート率（耐久消費財では、普及率）を高めていくわけである。

導入期が終了し、ブランドが確立すれば、成長期、成長後期、成熟期、衰退期の各期に対応したマーケティング課題と競争環境を考え、適切なマーケティング活動を行っていく必要がある。しかしブランド資産を高めていく観点からは、製品改良を行い、たえず成長後期に戻す製品戦略が重要である。プロダクトサイクル理論にとらわれない柔軟な思考が要求されるわけである。

(1) トラッキングと軌道修正……アタックのケース<sup>(9)</sup>……

① 購入者店頭面接と購入者追跡

- ・店頭面接 発売直後 購入予定者の73.9%がアタック購入を決めていた。  
シェアどおりのブランドスイッチ  
自社 40%  
他社 60%
- ・購入者追跡 1ヶ月後 使用後の全体評価 77.6%  
次回購入意向 84.7%

② 先行指標としての東京地区

(SCIのマーケットシェア)

|    |       |       |
|----|-------|-------|
| 5月 | 6月    |       |
| 東京 | 12.8% | 17.4% |
| 大阪 |       | 11.6  |

③ 第2回購入者店頭面接と購入者追跡（発売1カ月後）

次回購入意向

(8) 陸 正「変わる消費者、変わる商品」1994 P19-21

(9) 陸 正「マーケティング・リサーチ」（田内幸一編「マーケティング 理論と実際」1991 所収 P151-157）

- ・旭川 80.0%
- ・郡山 60.9
- ・広島 73.3
- ・高松 76.7
- ・熊本 91.6
- ・東京 86.2

熊本を除き、いずれも東京を下回り、地方でのアタックの浸透にマーケティング施策の個別対応、エリア対応の必要性を確認している。

④ 知名率・使用率のトラッキング

発売前のベンチマーク調査で、アタックの誤認率 (GHOST AWARENESS) は16.4%であった。

⑤ ターニングポイントの予測

(新型洗剤への今後の転換率推定)

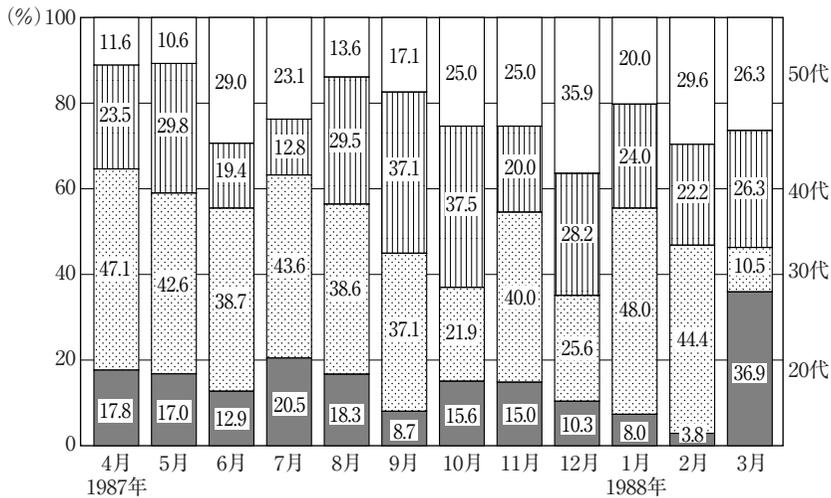
|           | 首都圏   | 近畿圏   |
|-----------|-------|-------|
| 購入経験      | 23.5% | 14.2% |
| 現在使用      | 17.3  | 10.0  |
| 新型洗剤使用意向  | 43.8% | 35.3% |
| 従来型洗剤使用意向 | 33.1  | 42.1  |
| 液体洗剤使用意向  | 9.9   | 12.1  |

従来型とクロスオーバーして新型が主流になることをこのデータで確認して、洗剤の設備を全面改良した。

⑥ 新製品の普及過程

新型洗剤「アタック」の使用意向は若い世代ほど高く、50代では従来型の使用意向が高かった。その後の新製品普及過程も図Ⅷ-2のように典型的な形を示している。

図Ⅷ-2 アタックの年齢別浸透状況



⑥ 競合の対応

・カウンター・マーケティングプラン

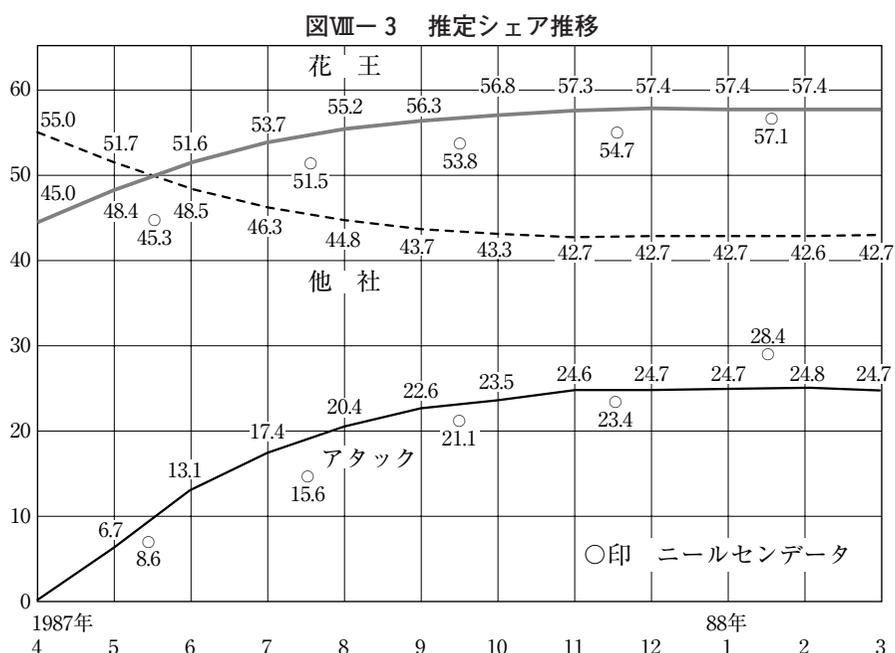
競合他社の類似新製品投入での追従に対しては、カウンター・マーケティングプランで対応する。

⑦ マーケットシェアの予測と実績

新型洗剤「アタック」の発売前の予測は、図Ⅷ-3のとおりであり、ニールセンのマーケットシェア・データの実績もほぼ予測通りに推移している。

POSデータ（店頭売上データ）、ニールセンのマーケットシェア・データ（在庫監査データ）、SCIデータ（消費者パネルデータ）の推移は、表Ⅷ-5のとおりである。

またコミュニケーション効果の推移については、表Ⅷ-6のとおりである。



表Ⅷ-5 アタックのマーケットシェアの推移

| 年/月   | 1987年4月 | 5月  | 6月   | 7月   | 8月   | 9月   | 10月  | 11月  | 12月  | 1988年1月 | 2月   | 3月   |
|-------|---------|-----|------|------|------|------|------|------|------|---------|------|------|
| ニールセン | 0.3     | -   | 8.6  | -    | 15.6 | -    | 21.1 | -    | 23.4 | -       | 28.4 | -    |
| POS   | 1.8     | 7.2 | 20.9 | 23.9 | 31.6 | 30.5 | 31   | 33.7 | 39.9 | 41.1    | 41.3 | 32.2 |
| SCI   | 1.7     | 7   | 10.2 | 15.1 | 17.3 | 20.6 | 21.1 | 23.3 | 26.4 | 28.5    | 30.9 | 25   |

表Ⅷ-6 アタックのコミュニケーション効果

|       | 1000GRP | 2000GRP | 3000GRP | 6000GRP | 7500GRP | 半年後  | 9ヶ月後 |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|------|------|
| 非助成知名 | 3.7     | 6.9     | 6.7     | 12.5    | 19.7    | 25.1 | 36.8 |
| 助成知名  | 42.7    | 43.6    | 63.3    | 75.4    | 70.1    | 79   | 82.8 |
| 購入経験  | 4.3     | 7.3     | 10.4    | 17.5    | 24.1    | 30.8 | 41.9 |
| 現在使用  | 2       | 5.3     | 6.4     | 11.4    | 16.7    | 21.7 | 33.7 |
| 購入意向  | 53.1    | 59.1    | 56.4    | 51.7    | -       | -    | -    |

#### 4 確立されたブランドのマーケティング

##### (1) プロダクト・ライフサイクル

新製品が市場に導入されてからそれが市場から消えるまで、図Ⅷ-4のようにはじめの比較的長い導入期、それに続く急速な成長期、次いで緩やかな高原状態の成熟期を経て衰退期に入る。これがプロダクト・ライフサイクルといわれる。しかしブランドに対する投資を簡単に捨てざるのは企業経営にとってあまりにも非効率的である。近年のブランド・マネジメント理論を待つまでもなく、企業の実務では、ブランドの永続への努力が行われてきた。その理想は、たえず改良をかさね、成長後期にもどし、ブランドの永続をねらうことである。

例えば、洗濯用洗剤「タイド」は、1947年に市場導入してから1976年現在、この29年間に55の重要な改良を加えてきたとP&Gもハーネス元会長は語っている<sup>(10)</sup>。

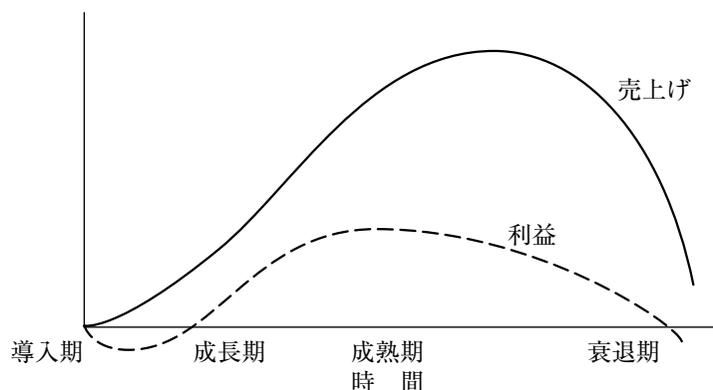
花王のシャンプー「メリット」、石鹸「花王ホワイト」も1970年の発売以来、数々の改良を加えて、成長後期にもどし、マーケットシェア1位の座を維持している。

以下、アーバンら<sup>(11)</sup>を参考にして各期に特徴的なマーケティング戦略、施策について述べ、日本での事例を取り上げる。

##### (2) 導入期

普及率を高めるためのサンプリング、店頭デモ、各種イベントなどの話題づくりが重点になる。最も大切なことは、使用者の追跡調査を徹底的に行い、技術的な改善点をチェックして対応するとともに発売前の仮説との乖離の原因を明らかにすること、さらに知名度とトライアル率、リピート率と現在利用率との格差を考え、広告の質、マーケティングミックスを機敏に軌道修正することが重要である<sup>(12)</sup>。

図Ⅷ-4 プロダクト・ライフサイクル



(出所：G. L. アーバン, J. R. ハウザー,  
N. ドラキア「プロダクト・マネジメント」1987)

(10) Bradford C. Kirk, Lessons from a Chief Marketing Officer, 2003 P155

(11) Urban/Hauser, DESIGN and MERKETING of NEW PRODUCT, 1993 P565-9  
アーバン/ハウザー/ドラキア「プロダクト・マネジメント」林ほか訳1989 P411-16

(12) 佐川幸三郎「新しいマーケティングの実際」1992 P118

### (3) 成長期

市場成長へのベネフィットの改善、追加と新たな消費者ニーズの発掘がメインである。

#### ① コストダウンによる普及の加速化

例えば、身体洗剤「ビオレU」は、発売3年後に30%の増量を行い、市場浸透の加速化をはかっている。

#### ② ラインエクステンションによる市場の拡大と競合への対応

例えば、入浴剤「バブ」は、新発売時のユズの香り、森の香りに加えて次のようにラインエクステンションを行っている。

|           |                                |
|-----------|--------------------------------|
| 翌年 (1984) | ブルーミント (夏用), 生薬バブ              |
| 1986      | グリーン, フローラル, 無色無香料             |
| 1989      | モイスチャーミルクバブ (スキンケアタイプ)         |
| 1991      | ももの葉バブ (アセモ, 荒れ性肌向け)           |
| 1993      | 湯上がり爽快バブ (重曹とミョウバンを配合して清涼感のある) |

また身体洗剤「ビオレU」は、翌年、デオドラントタイプに二つの香りに加え、1994年には、ラインエクステンションとして「パウダー・イン・ビオレ」を発売している。

#### ③ リポジショニングによる活性化と競合への対応

入浴剤「バブ」は、1992年に、錠剤タイプに加えてより保湿性を高めた液体タイプの「エモリカ」(保湿成分を配合した荒れ性, 湿疹にきく)を発売してシェアアップをはかっている。

また身体洗剤市場で、低価格の流通のストアブランドが石鹸タイプで伸長する中、1995年に石鹸タイプの身体洗剤「ホワイト」を発売して対抗し、「ビオレU」のマーケットシェア低下を防いでいる。

### (4) 成熟期

市場の成長が鈍化し、競争も均衡状態に行き着き、消費者のロイヤルティと満足がブランド選択さらにマーケットシェアを決める重要な資産となる成熟期に入る。

#### ① 維持戦略 (MAINTENANCE)

- ・新技術とかマーケットの状態を変化させるような競争上のおそれがない場合にとる戦略
- ・維持広告とマーケティングミックス (価格, プロモーション, 販売努力など) で目標利益をキープする施策が中心になる。

#### ② 防御戦略 (DEFENSE)

- ・新しい競合会社が市場に参入してくる
- ・既存の競合会社が大々的にマーケティング活動を変えてくる
- ・別の競合が特殊なベネフィットでセグメントしてくる

これらの動きで成熟製品の利益を奪おうとしてきた場合には、存続をかけて対抗しなければならない。

例えば、P&Gがふけとりシャンプー「ヘッド&ショルダー」を福岡で市場導入したさい花王は、「メリット」の販売促進を強化して対抗した。

またP&Gがリンスインシャンプー「リジョイ」を導入した際は、花王は、リンス市

場が浸食されるのを防ぐため「シホネ・リンスインシャンプー」を発売し対抗した。ライオンは、トリートメント配合の「ソフトインワン」を発売して対抗した。

### ③ イノベーション

洗濯用洗剤が世界的に赤字体質を抜けきれない中、花王は、新型洗剤「アタック」で革新を起こし、洗濯用洗剤市場を席卷した。

### (5) 衰退期 (DECLINE)

新ブランドの導入時期を考慮して、撤退のタイミングをスケジュール化していくことになる。

例えば、食器用洗剤「ファミリー」を市場から退場させ、透明タイプの「ファミリーフレッシュ」で透明タイプの「ママローヤル」と非透明タイプの「ママレモン」でカテゴリー首位のライオンのマーケットシェアを逆転することをねらった。

## Ⅹ 新製品開発の二つの思想

### 1 ニーズが先かシーズが先か

新製品開発には二つの考え方がある。ニーズが先（マーケット・ドリブン）かシーズが先（テクノロジー・ドリブン）か、で新製品開発の進め方に違いがでてくる。

前者は、まず消費者のニーズを探索し、これをコンセプトにつくりあげ、テストをして購入意向の高いものにつくりかえ、R&Dに製品をつくらせるかたちである。

後者は、R&Dが開発した新しいシーズ（新規物質、新規材料）でテスト品をつくり、消費者に使ってもらって完成度を高めていくやり方である。

一般に前者は、発売時期をあらかじめ決めて開発にはいるためコンセプトに盛り込んだ特徴を全部とりいれた新製品をつくるのが開発期間の制約で難しくなり、小さな製品になる傾向がある。加えてコンセプトテストの段階で購入意向の高い層にターゲットをしぼりこむため、小さな製品になることを助長することになる。

逆に後者は、R&Dが開発した新しいシーズをどんな製品に使っていくかをプロトタイプ（試作品）での使用テストを重ねていくことによって決めていくことになるので新しいシーズが革新的であればあるほど開発期間が長くなり、その間に要した開発コストが大きくなる。その回収を考えると開発グループに大きな製品にしようとする強い意向が働き、大きな製品になる可能性が高くなるといえる。

この二つの違いは、一つは企業による創業以来の新製品開発の経験から形成される開発思想と考えられる。例えば花王に見られるような創業者の製品開発の思想「良い石鹸は良い原料から」に始まり、企業ドメインの技術を深耕していく中から生まれたシーズから新製品を開発していくやり方がシーズ型である。花王がM&Aしたアンドリュー・ジャーゲンス社は、ニーズ型であった<sup>(13)</sup>。日本では、S.C.ジョンソン社の「カビキラー」「固めるテンブル」などの開発はニーズ型である。また同じ企業でもR&Dから新しいシーズが次々と開発される時期とシーズが枯渇する時期があり、それぞれの時期に対応してシーズ型、

(13) アンドリュー・ジャーゲンス社のCMO（マーケティング最高責任者）が新製品開発のプレゼンで、次のように語ったのが印象に残っている。「スキントラブルのない石鹸が最も購入意向が高かったがR&Dが新製品を開発できなかった。」

ニーズ型の新製品開発になるとも考えられる。また国によって同様の傾向が見られることもある。第二次大戦後の米国における軍需産業で開発された新規物質、新技術が民間に応用されてシーズ型の新製品が続出し、戦後の復興から発展期に入った1950年代後半からの日本の新製品ラッシュ、また1980年代の米国は、ニーズ型が多く、日本はシーズ型が多かったという事例にその傾向をみることができる。

## 2 欧米の新製品開発と日本の新製品開発

欧米の新製品開発は、NASAのPPP (Phased Program Planning)に見られるように意思決定の階層を通じた多様性の削減というシーケンシャル (逐次的)・アプローチが特徴である。日本は、製品開発の平行ル・アプローチまたはコンカレント (並行的)・アプローチといわれるフレキシビリティとスピードアップが特徴である<sup>(14)</sup>。

より具体的に述べると、欧米の新製品開発は、各ステップで最善案をのこすステップ・バイ・ステップの進め方が基本で、完成度の高い製品づくりを目指すのに対し、日本は、ニーズに徹底的に対応しようとする傾向がある。だから新しいニーズが見つかるとそのままでの検討過程を棄てて一から出直す形を取る場合が多い。徹底したニーズ対応型である。したがって発売時期が決まっている場合は、完成度に問題を残すケースが出てくる。

## 3 製品のもつ機能

次のように一次的機能、二次的機能、商品ソフトという欲求充足機能と社会的貢献機能がある<sup>(15)</sup>。

ポストモダンの時代に入り、一時的機能での差別化が小さくなり、色、香り、パッケージデザインなどの二次的機能が購入を決める重要な要素になってきている。

| (欲求充足機能)                     | (社会的貢献機能)   |
|------------------------------|-------------|
| 一次的機能                        | ・省資源        |
| ・製品本体の優質性                    | ・省エネルギー     |
| ・安全性、耐久性                     | ・地球環境に対する考慮 |
| ・適価格性      など                | ・その他の社会的配慮  |
| 二次的機能                        |             |
| ・色、匂い、容量、デザイン、<br>商標等の性能と審美性 |             |
| 商品ソフト                        |             |
| ・アフターサービス                    |             |
| ・事前の注意等                      |             |

(14) 石井ほか「ゼミナールマーケティング入門」2004 P63  
M. Crawford/A Di Benedetto, *New Products Management* (8th ed.), 2006 P37-8  
Robert G. Cooper, *Winning at New Products* (33<sup>rd</sup>ed., 2001 P110, 118

(15) 佐川幸三郎「新しいマーケティングの実際」1992 P112

#### 4 新製品と改良品

新製品については、マーケティング戦略、消費者、商品メーカーなど視点を変えるとその分類が異なってくる。新製品づくりの究極の目的は、新しい市場を創造する革新的商品の開発である。

近年、米国では、全く新しいブランドの創出は極端に少ないため、ラインエクステンションとともに既存ブランドの新しい改良品を新製品と同じスケールのマーケティングミックスで市場導入する方式を Restages (リステージ, 改良新発売) と称して重視している<sup>(16)</sup>。

##### (1) マーケティング戦略から見た新製品<sup>(17)</sup>

- ① 新規革新的商品.....市場創造戦略 アタック, メリーズ
- ② 商品ライン拡張商品.....競争優位戦略 バブの香り・タイプ拡張
- ③ 新セグメント商品.....セグメンテーション戦略 メリットリンスイン
- ④ 改良商品.....差別化戦略 クリアクリーンプラス
- ⑤ 新規事業関連商品.....多角化戦略 エコナ, ヘルシア

##### (2) 消費者から見た新製品<sup>(18)</sup>

- ① 新カテゴリー商品.....ビデオディスク, ワードプロセッサ, テレビゲーム
- ② 革新的商品.....オートフォーカスカメラ, コンパクトディスク
- ③ 新ブランド商品.....化粧品, 食品, ウイスキー, 飲料
- ④ バリエーション商品.....菓子, ビール, 食品 (味, 香り, 容量, グレード)
- ⑤ モデルチェンジ商品.....乗用車 (フルモデルチェンジ, マイナーモデルチェンジ)

##### (3) 商品メーカーから見た新製品

- ① 今までにない全く新しい製品 → 新分野の創造 → 売上加算  
(サニーナ, バブ, 調理油)
- ② 既存カテゴリーでの革新的製品 → 既存品を代替 → 売上/シェアアップ  
(アタック, ロリエ, メリーズ)
- ③ 新しい性能をつけ加えた製品 → 追加需要の創造 → 売上キープ  
(バブの香り・タイプ拡張)

M. Prince は、製品改良が必要なケースを次のように7項目あげている<sup>(19)</sup>。

- ① 品質の改良が必要なとき
- ② 売上が伸びないとき
- ③ 競合品に対し弱点があるとき
- ④ 消費者の満足をより高めたいとき
- ⑤ 製品とそのベネフィットの認知を高めたいとき
- ⑥ 原料価格が上昇し、コストダウンが必要なとき

(16) Bradford C. Kirk, Lessons from a Chief Marketing Officer, 2003 P153-63

(田中洋監訳「世界最強 CMO のマーケティング実学教室」P172-83

アンドリュー・ジャーゲンス社が、1991年に主力商品のハンド・アンド・ボディ・ローションの品質、パッケージ、広告を全面的に変えて、リテージを行った際、駐在してトラッキングサーベイの分析を行ったことがある。

(17) 佐川幸三郎「新しいマーケティングの実際」1992 P114

(18) 鳥居直隆監修「新製品開発ハンドブック」1985 P8

(19) Melvin Prince, Consumer Research For Management Decisions, 1982 P104

⑦ 原材料供給に問題が生じ、調達先を変える必要があるとき

前述した改良新発売（Restages）は、①、④、⑤を同時に解決し、品質を変え、パッケージ、広告も変えて新製品発売と同レベルのマーケティング計画で市場に投入するケースである。

## 5 過去のヒット商品

新製品開発のきっかけとなった要因でニーズ型、シーズ型を分けてみた<sup>(20)</sup>。

(ニーズ)

- ・角型炊飯ジャー
- ・携帯電話
- ・ホッチキス
- ・パンスト
- ・マタニティードレス
- ・文明堂のカステラ
- ・神戸コロッケ
- ・カルピスウオーター
- ・浅田飴
- ・サララップ
- ・アンネナブキン
- ・パンパース
- ・リップクリーム
- ・ヘチマコロン

(シーズ)

- ・第三世代の一眼レフ  $\alpha$  7000  
(オートフォーカスと自動露出が従来のレベルをこえる)
- ・リサイクル消しゴム
- ・形状記憶合金ブラ
- ・トレシー
- ・味の素
- ・ヨード卵 光
- ・カルピス
- ・仁丹
- ・龍角散
- ・バスクリン
- ・ロリエ
- ・メリーズ
- ・クイックル
- ・ホワイトスエッセンス
- ・毛穴パック

## 6 新製品開発のプロセス

アーバンらによると、製品のタイプによって新製品開発活動は、表IX-1のように異なっている<sup>(21)</sup>。そのメリット、デメリットをあげると次のようになる。

包装された消費財は、発売前に少ない費用でテストに必要な量の試作品を作ることがで

<sup>(20)</sup> 下記の文献からニーズ型、シーズ型を分けてみた。

日本経済新聞社編「長生き商品の秘密」1992

田塾哲文「流行の法則ハンドブック」1994

日本機械学会編「ヒット商品の生まれるまで」1987

遠田あき彦「ロングセラー商品長生きの秘密」1993

「化学」編集部編「CMをにぎわした商品」1997

<sup>(21)</sup> Urban/Hauser, DESIGN and MERKETING of NEW PRODUCT, 1993 P635

表区－1 製品タイプによる新製品開発活動の違い

| 製品タイプ<br>開発段階  | 包装された消費財   | 耐久消費財   | 産業財   | ハイテク商品   | サービス   |
|----------------|--|---|---|--|--|
| 機会の発見          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場の定義</li> <li>・クリエイティブグループ</li> <li>・R &amp; D</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場の定義</li> <li>・クリエイティブグループ</li> <li>・R &amp; D</li> <li>・リード・ユーザー</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場の定義</li> <li>・クリエイティブグループ</li> <li>・R &amp; D</li> <li>・リード・ユーザー</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・R &amp; D</li> <li>・ユーザーのニーズ</li> <li>・技術予測</li> <li>・リード・ユーザー</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・標的市場</li> <li>・クリエイティブグループ</li> <li>・サービス・プラン</li> </ul>     |
| 設計             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者のニーズ</li> <li>・製品の特徴</li> <li>・ポジショニング</li> <li>・予測</li> <li>・マーケティング・ミックス</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者のニーズ</li> <li>・製品の特徴</li> <li>・ポジショニング</li> <li>・予測</li> <li>・普及</li> <li>・導入戦略</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客のニーズ</li> <li>・使用場面での経済的価値</li> <li>・購買プロセス</li> <li>・販売</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客のニーズ</li> <li>・システムの中で高まる価値</li> <li>・数世代の製品</li> <li>・顧客との関係</li> <li>・販売</li> <li>・普及</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客のニーズ</li> <li>・ベネフィットの提供の仕方</li> <li>・コミュニケーション</li> </ul> |
| テスト            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・広告</li> <li>・製品</li> <li>・プリテスト</li> <li>・テストマーケット</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・実験室</li> <li>・消費者テスト</li> <li>・テスト導入</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・実験室</li> <li>・ユーザーとの共同開発</li> <li>・現場での使用テスト</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ベンチマーク</li> <li>・顧客サイトでの使用テスト</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・パイロット・プログラム</li> </ul>                                       |
| 導入             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場導入</li> <li>・適応的コントロール</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場導入</li> <li>・適応的コントロール</li> <li>・生産のモニタリング</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場導入</li> <li>・顧客との協同作業</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場導入</li> <li>・新製品開発</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場導入</li> <li>・適応的コントロール</li> </ul>                          |
| ライフサイクル・マネジメント | <ul style="list-style-type: none"> <li>・反応分析</li> <li>・競争</li> <li>・イノベーション</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・普及</li> <li>・継続的な改良</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客関係の管理</li> <li>・継続的な改良</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新技術の生成</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客のモニター</li> <li>・競合のモニター</li> </ul>                         |

き、テストして、ある程度、確信を持って発売に踏み切ることが可能である。

しかし嗜好性、ファッション性の高い製品は、心理的な影響があり、その売上予測は難しい。

耐久消費財は、試作品制作のコストが高く、事前のテストは、可能な場合でも小サンプルに限定される。したがって製品のコンセプトへの反応をみて売上を予測するしかなく、不確定要素が多い。

産業財は、小実験、中実験で確かめ、さらにユーザーでの現場実験をへて採用の可否が決まるので、ニーズに徹底的に対応できる利点がある。

ハイテク製品は、専門家やマニアの要望を取り入れ、最先端をねらう傾向があり、過剰性能になる危険がある。

また産業財やハイテク製品は、単一の製品としてではなく、システムの中でどう使われるかを確かむことが重要である。

サービスは、パイロットプランで、事前に確かめることができる利点がある。

以下、アーバンらにそって、開発のステップごとにその特徴を述べることとする<sup>(22)</sup>。

### ① 市場機会の発見

どのプロダクトタイプでも市場のニーズの理解と革新のための創造が要件となる。

(22) Urban/Hauser, DESIGN and MERKETING of NEW PRODUCT, 1993 P634-7

消費財から産業財、ハイテク製品へとシフトするにしたがって、リード・ユーザーが重要になってくる。リード・ユーザーに接触することによって早期に新しいニーズ、新しい解決法を知ることができる。また産業財、ハイテク製品にシフトするにつれてR&Dがより重要になる。リード・ユーザーに密着して未来の技術進歩を先取しないと市場に導入したらすぐに陳腐化してしまう。

消費者向けの市場では、ニーズをつかむ系統的なやり方やクリエイティブ・グループが開発を進める手順もよく発達している。

一般の消費財では、見つけたニーズに製品をマッチさせることに力点がおかれる。もちろんR&Dが開発した新規素材・物質から出発するケースも多い。

サービスでは、高度の技術よりも既存の技術のイノベティブな使い方に力点がある。

## ② 設計

すべての製品タイプにとって、顧客のニーズに焦点を絞ることがまず第一に重要である。耐久消費財やハイテク製品では、普及現象を考慮する必要がある。最初はイノベーターが使い始めて売上げが緩やかにスタートし、順次、他の人に伝える。この成長に続く飽和の危険をうまく処理する必要がある。産業財やハイテク製品では、その製品が最終ユーザーに販売された後、最終システムのニーズを考え、その製品の主要構成部分の使われ方で経済価値を考えることになる。ハイテクノロジーの革新は急速であり、設計の局面では、次世代製品やグレードアップ製品を考慮し、数世代にわたる製品をこえてポジショニングをする必要がある。産業財、ハイテク製品では、マーケティングミックスも相対的に少数のユーザーであり、販売は購買プロセスを理解する上で大きな役割をもつ。

消費財では、比較的容易にこれらの特徴をつくり出すことができるが、技術的な製品では、もっぱらR&Dの努力だけがその開発を可能にする。

核となる提案 (Core Benefit Proposition; CBP) のコミュニケーションについては、消費財は、広告を重視し、産業財、技術的な製品では、パーソナルセリングを重視する。口コミは、すべてのイノベーションの普及にとってキーとなる要素である。

## ③ テスト

あらゆる分野で行われているが目的は同じでも方法は異なっている。最終製品で核となるベネフィットが期待されるコストで信頼性と品質標準をみたす必要がある。

包装された消費財では、テストマーケティングが行われる。しかし耐久消費財や産業財ではスタートアップ時に高額の固定費が必要となるので行われず。従ってプリテストマーケットや市場へのテスト導入の分析が重視される。

耐久消費財、産業財では、テスト品をつくるコストが高いため、通常、テストマーケットは実施されない。産業財では、ユーザーもテストに関与する。もしその製品が生産プロセスにとって非常に重要であれば、共同開発に関わることになる。ハイテク製品特にソフトウェアでは、ベータ・テスト<sup>(23)</sup>を行う。このテストでは、ユーザーはその製品が

(23) ベータ・テスト (beta test) は、特定の顧客サイトでの短期間の使用テストである。開発の最初の段階でどんな問題にぶつかるか、その製品がどんな問題を解決するかを評価するために顧客サイトで行うプロトコルの究極の使用テストである。

M. Crawford/A. Di. Benedetto, *New Products Management*, 2003 P357-8を参照

まだ開発中であることを知っている。ユーザーのニーズが喫緊であるため、ある欠陥があるということを承知の上で、開発者と一緒ですすんでその欠陥を確認し、取り除き、新しい特性を示唆することを行う。

#### ④ 市場導入

新製品を市場に導入したら、消費者／ユーザー、市場、環境、競合他社の動きを注意深くモニターする。フォーマル、インフォーマルにしろ、この適応的コントロールが市場導入の成功への戦略上の改善を導いてくれる。

耐久消費財では、製品の品質が成功製品導入のキーとなる。すべての製品タイプで、核となるベネフィットの約束が満たされていることを顧客が確信することが必要である。

ハイテク製品では、次世代に生き残るために新しい開発をし続けなければならない。すべてのケースにおいて、顧客が製品を使用してみてベネフィットに対する期待が満たされている尺度としての品質がクリティカルな成功要因である。

#### ⑤ ライフサイクル・マネジメント

ライフサイクル・マネジメントとは、その製品とその戦略が長期の収益性のためにアップデートされ、改善されているかである。

これにはマーケティングミックス変数の反応分析、継続的な生産工程の改善、顧客関係のマネジメント、新しいテクノロジーへの移行を含んでいる。企業は顧客と競合のモニターとそれへの対応をし続けなければならない。

製品タイプによって開発段階に多少の違いはあるが、多くの共通したコンセプトもある。

- ・ 早い時期に潜在的な顧客に耳を傾けること
- ・ 機会を評価すること
- ・ 創造的なアイデアを生み出すこと
- ・ 核となるベネフィットを開発すること
- ・ 顧客にベネフィットを提供するマーケティング、エンジニアリング、生産を統合すること
- ・ 注意深く設計をコミュニケーションすること
- ・ やるかやめるかの意思決定をするために潜在的な利益を予測し、評価すること
- ・ 製品とマーケティング戦略をテストすること
- ・ 顧客満足の達成を目標に、たえず改善を加えることを確信するために顧客や競合をモニタリングすること

ここまですら要約すると、次のようになる。

- ① どの製品タイプにとっても、R&Dの基礎研究、応用研究がすべての出発点である。ニーズとのマッチングにおけるR&Dの活用の度合いに違いが見られるだけである。
- ② 核となるベネフィットの提案が、消費財ではより心理的な要素が強く、産業財は、より技術的要素が強いという違いがある。このことが新製品開発のプロセスでの違いを生みだしている。
- ③ 試作品あるいはサービスプランのテストにおいて、一般消費財ではより現実に近い形で実施できるのに対し、耐久消費財あるいは産業財では、試作品製作固定費の制約から小規模あるいは実験室的にならざるをえない。ただし産業財では、ユーザーでの

現場実験が可能なケースもある。

## 7 企業組織と新製品開発

新製品開発を成功的に進めるには、新製品開発グループを組織上、どのように位置づけるかが問題になる。

アーバンらは、次のように研究開発とマーケティング組織との関連について述べている<sup>(24)</sup>。通常、企業の現場では、基礎研究は科学分野別に組織され、開発研究はプロジェクトまたは製品別組織が採用されている。マーケティング部門に製品開発を任せる場合は、消費者及び市場に重点を置くという長所をもつが、マーケティングの時間的枠組みは、真に革新的な製品を生み出すには短すぎる。既存ブランドの小さな改良に重点が置かれ、大きな技術的機会が無視されがちになるという危険がある。したがってマーケティング部門に製品開発を任せるプロダクト・マネジャー制は、ブレークスルーな革新よりも、製品改良による成長に最も適しているとしている。対照的にベンチャーチームのプロダクト・マネジャーの役割は、革新に特化することになると付言している<sup>(25)</sup>。

また新製品開発は、長期かつハイリスクを伴うため、独立した部門としてその企業の全能力を結集して、製品革新の責任を担うことになる。独立した新製品開発部門の成功のためには、最高経営責任者の全面的なコミットメントが不可欠であるとしている<sup>(26)</sup>。

花王のケースでは、グループプロダクトマネジャー制、事業部制でラインエクステンションや製品改良のスピードアップが見られたが、既存主力ブランドのマーケットシェアとのカニバリゼーションが想定される新製品開発は、マーケティング部門が積極的でなかったことがある。例えば、事業部制採用の初期に柔軟剤「ハミング」とカニバリを起こす濃縮型柔軟剤の研究開発をすすめたくないという雰囲気があった。

アーバンらは、こうした場合はマーケティングと研究開発の考えをつなぐ明確な手続きすなわち研究開発部門自身がマーケティング・リサーチグループをもち、研究開発を補完することが必要としている<sup>(27)</sup>。当時の花王では、調査部長はマーケティング企画部門に属していたため機能せず、兼務していたインハウスの調査会社の所長として製品テストを受け、研究開発の進捗をはかった経緯がある<sup>(28)</sup>。

## 8 産業の違いと新製品開発

藤本らは、製品開発の産業間比較を行っている<sup>(29)</sup>。包装された消費財については、医薬品、ビール、化粧品、毛織物・アパレル産業を取り上げている。

以下、藤本らにそって、開発の思想に関連するそれぞれの製品開発の特徴を取り上げる。まずケーススタディ対象製品の特徴を表IX-2のようにまとめている。

(24) Urban/Hauser/Dholakia, Essentials of New Product Management, 1987 P293-4  
アーバン/ハウザー/ドラキア「プロダクト・マネジメント」林ほか訳1989 P446-7

(25) Urban/Hauser, DESIGN and MERKETING of NEW PRODUCT, 1993 P604

(26) Urban/Hauser, DESIGN and MERKETING of NEW PRODUCT, 1993 P604

(27) Urban/Hauser/Dholakia, Essentials of New Product Management, 1987 P299

(28) 陸 正「マーケティング・リサーチ」(田内幸一編「マーケティング 理論と実際」1991 所収 P144)

(29) 藤本隆宏・安本雅典編著「成功する製品開発」2000

表区ー2 ケーススタディ対象製品の特徴

|             | 生産工程特性 | 顧客    | R & D集約度 | 単価    |
|-------------|--------|-------|----------|-------|
| 乗用車         | 加工組立系  | 消費財   | 中        | 高     |
| 一眼レフカメラ     | 加工組立系  | 消費財   | 中        | 中     |
| 携帯電話端末      | 加工組立系  | 消費財   | 高        | 中     |
| カラーテレビ      | 加工組立系  | 消費財   | 中        | 中     |
| スーパー・コンピュータ | 加工組立系  | 産業剤   | 高        | きわめて高 |
| 医薬品         | プロセス系  | 産業／消費 | 高        | 低     |
| 合成樹脂        | プロセス系  | 産業剤   | 中        | 把握不能  |
| ビール         | プロセス系  | 消費財   | 低        | 低     |
| 化粧品         | プロセス系  | 消費財   | 低        | 低     |
| ゲームソフト      | その他    | 消費財   | 高        | 低     |
| 毛織物・アパレル    | その他    | 消費財   | 低        | 低     |

R & Dの集約度は、医薬品が「高」であるが他は「低」であり、単価はいずれも「低」という特徴をもっている<sup>(30)</sup>。

(1) 医薬品

医療用医薬品の新薬開発を取り上げているが、その特徴は、次のようになっているという<sup>(31)</sup>。

- ① 医薬品は、生命関連の製品であることからその有効性・安全性に関してきわめて詳細なテスト（シミュレーション）が必要とされる。
- ② 技術的な不確実性が高い状況で、しかも一定の資源制約の下で幅広いサーチと詳細なシミュレーションを同時に要求される医薬品の製品開発では、開発費用がそれほどかからない段階では目的とする化合物を見つけるためにできるだけサーチの範囲を広げて網をはる。そして費用が多くかかる直前でそれを一気に絞り込み、詳細なシミュレーションを行うというパターンである。

これらの特徴は、一般用医薬品（OTC；大衆薬）も同様の特徴をもつと考えられる。

(2) ビール

ビールの製品開発の特徴は、次のとおりである<sup>(32)</sup>。

- ① 消費者ニーズが曖昧で、感性で評価される製品であるので、消費者に一番近い位置にあるマーケティング部門の活動の重要性が高い。
- ② 製品の特性に対応する製品構造が一意に決まらないため、製品設計と製法開発が一体不可分のプロセスになっている。

これらの特徴からビールの開発プロセスでは、開発したコンセプトとテスト品飲用テストでの消費者の感想との整合性を高めるため、コンセプトの修正、試作品の修正をすりあわせ、飲用テストを繰り返し行うかたちで製品の仕上げが行われていくこと

<sup>(30)</sup> 藤本隆宏・安本雅典編著「成功する製品開発」2000 P30

<sup>(31)</sup> 藤本隆宏・安本雅典編著「成功する製品開発」2000 P106

<sup>(32)</sup> 藤本隆宏・安本雅典編著「成功する製品開発」2000 P167

になる。

### (3) 化粧品

化粧品の特徴は次のとおりである<sup>(33)</sup>。

- ① 消費者ニーズの多義性が高く、製品コンセプトの創造が重要である。
- ② 化成品であるためコンセプトどおりの製品を開発することが技術的に困難である。
- ③ 広告・販売を通じた消費者への製品コンセプトの伝達が非常に重要である。

化粧品は、スキンケアとポイントメイクに分類できる。開発の思想に関連する項目を比較すると表Ⅸ-3のようになる<sup>(34)</sup>。

ポイントメイクの開発で最も重視されるのは、製品メッセージやセールス・ポイントをいかに商品に体现するかということである。光感・質感などの技術翻訳が困難なものについては、広告やキャッチフレーズがイメージできるような「ストーリー」が技術翻訳の困難な部分を補うことになる。

スキンケアについては、新たな新規物質を使うようなタイプの製品と従来の問題解決型、もしくは素材がすでに存在するような製品とに分かれる。

前者は、この素材開発が競争力の源泉になる。後者はすでにある素材を化粧品に応用する剤形化技術開発が重要である。

剤形化技術は、主に安全性確認、安定性確認、容器との整合性確認、スケールアップの検討などからなっている。これはスキンケアが肌の問題解決という機能重視の製品特徴をもっていることからくる。

スキンケアでは技術よりのコンセプトをいかに消費者にわかりやすい言葉に変換す

表Ⅸ-3 スキンケアとポイント・メイクの特徴

|               | スキンケア                            | ポイント・メイク               |
|---------------|----------------------------------|------------------------|
| 商品特性          | 機能型商品                            | 感性型商品                  |
| コンセプト作成       | 技術コンセプト主導                        | 商品コンセプト主導              |
| コンセプト作成の参考要因  | 学会などの研究発表<br>従来製品の問題解決           | 世界流行色協会<br>ブルミュール・ビジョン |
| 開発期間（リード・タイム） | 2～4年                             | 1～2年                   |
| 研究員の自由度       | 高い                               | 低い                     |
| 開発のリーダーシップ    | 研究員主導                            | 商品開発主導                 |
| マーケティング部門の影響  | 小さい                              | 大きい                    |
| 消費者テストの規模     | 約100名                            | 約100名                  |
| 消費者テストの期間     | 約3週間～1ヶ月                         | 約2週間                   |
| 消費者テストの目的     | 機能との整合性（実際の効果の<br>確認、他社製品との競争力確認 | 実際の出荷本数の決定材料           |
| 商品キャッチフレーズ    | 機能提案型が中心                         | 感性型が中心                 |
| 流行性影響度        | 低い                               | 高い                     |

(33) 藤本隆宏・安本雅典編著「成功する製品開発」2000 P170

(34) 藤本隆宏・安本雅典編著「成功する製品開発」2000 P173

表Ⅸ-3 スキンケアとポイントメイクの特徴から12項目を選んだ。

るかが重要になる。さらに機能的な製品イメージをいかに感性的なものとマッチングさせるかということがマーケティングミックスの一貫性を体現する過程で非常に重要になる。

#### (4) 毛織物・アパレル

感性品質やインテグリティが重視される点では、化粧品、ビールなどと共通点がある。毛織物産業の製品開発システムは、日本の自動車産業の製品開発体制と比較した場合、多段階で企業間調整をとまなう点は似ているが次のように異なる性格ももっている。

- ① 開発のリーダーが不明確なまま相互調整による開発の企業間調整が行われやすい
- ② 「見込み開発」による幅広いデザインサーチが行われる
- ③ 見本による受発注が多い
- ④ アパレルとテキスタイルの知識ギャップがある
- ⑤ 定期的に多品種を同時発売する
- ⑥ 開発と製造の分離の度合いが大きい

このように効果的な製品開発に向けての問題が多い。

#### (5) 効率的な製品開発パターンの産業間の違い

1997年に行われた「効果的な製品開発パターンの製品間・産業間比較アンケート」の結果から一般消費者向けの製品の特徴は、次のようになっている<sup>(35)</sup>。

- ① 開発課題の特定しにくさ：多義性
  - ・対象顧客数が多いほど、要求される機能、仕様を数値化しにくい
  - ・顧客ニーズを数値化しにくい
  - ・顧客が外観デザインを重視していた
  - ・感覚や人間工学的側面が重視される

一般消費者向け製品では、開発課題が特定しにくい傾向がある。特にマスマーケット対象の製品では、感性的な要素が要求され、一義的に開発課題を特定しにくい傾向がある。

- ③ 起こりうる事態の予測しにくさ：不確実性

顧客ニーズの予測のしにくさは、顧客数とは順相関している。

予期せず品質・特性変化やニーズの変化が起こる場合には、開発段階レベルで試行錯誤が必要となる。

- ④ 考慮された要素の多さ：多義性

薬品・生物や消費者向け化成品をはじめ、プロセス型の製品や軽工業品では、総じて数が少ない。

- ⑤ 考慮された要素間の関係の複雑さ：相互依存性

衣料・繊維をはじめ、軽工業品やプロセス型製品は、顕著にその程度が低い。

#### (6) 産業・製品別に見た成功パターン

一般消費者向け製品などに関連する特徴を取り上げる。

- ① コンセプトの定義パターン

一般的に「生の声」をうまく活用してコンセプト作成を行っている。

(35) 藤本隆宏・安本雅典編著「成功する製品開発」2000 P173257-290

## ② 要素技術開発パターン

消費者向け化成品などの軽工業製品やあまり複雑でない製品では、「複数の異なる要素技術を試作品で比較検討」することが特に行われている。

乗用車・バイクや消費者向け化成品などでは、要素技術開発の期間とコンセプト・仕様目標作成の期間とを重複させる傾向がより強い。

## ③ 製品開発（エンジニアリング）のパターン

消費者向け菓子品、食品・飲料品、衣料・繊維といったプロセス型製品や軽工業品では、「試行錯誤的に多くの代替案を試作」することで目標仕様・性能を達成している。

開発作業の進め方では、「製品の主要構成要素」の開発グループの仕事を同時並行化し相互調整するパターンが、どの産業・製品でもうまくいっている。

## ④ 量産工程開発パターン

製品開発と設備等の量産工程開発とを重複させるパターンは、消費者向け製品以外では、あまり活用されていない。

## ⑤ コミュニケーションのパターン

食品・飲料品をはじめ、一般消費者向けの分野では、他の部門間のコミュニケーションに比べ、製品企画・営業部門と開発部門とのコミュニケーションが特に高い。

多くの一般消費者向け製品のように、感覚や人間工学的側面が重視される場合、企画段階でのコミュニケーションを積極的に行ったり、物的試作を用いてコンセプトを検討したりすることが効果的である。

## (7) 効果的な製品開発の産業・製品分野間の違い

藤本らの調査・分析結果に基づく結論のうち、消費者向け一般消費財の部分を要約しておく<sup>(36)</sup>。

### ① 医薬品

新有効成分を含む新しい医薬品の場合、所与の薬効をもたらす物質を一から探す必要があり、開発の初期においてきわめて幅広い探索をかける必要がある。生命現象に関連するため、製品の構造-機能関係が複雑であり、機能確認のためのシミュレーション（臨床試験など）がきわめて複雑になる。一方、製品の最終的評価基準は、効くか効かないかであり、きわめて明瞭である。

### ② ビール

食品系の消費財であり、製品の構造・機能関係に関する不確実性、市場ニーズの多義性、および顧客満足実現の不確実性である。

### ③ 化粧品

感性消費を重視するプロセス産業系の消費財であり、広告・販売活動がきわめて重要である。またスキンケア系化粧品は、健康に関わる化学物質であり、成分をサーチする方法は医薬品に似ている。しかし化粧品は、ビールほど市場の不確実性は高くなく、製品コンセプトによって新製品の正否を予想することがある程度できる。中味の開発の初期、つまり製品コンセプト作成の段階でそのコンセプトを最も効果的に消費

(36) 藤本隆宏・安本雅典編著「成功する製品開発」2000 P311-15

者に伝達する広告内容や販売現場での製品表現方法を作り込んでしまうことに一定の効果が期待できる。コンセプトの形成経路は、ポイントメイク（将来市場での流行の予測）とスキンケア（肌の健康に関する技術的提案）とでは異なるが、効果的な製品開発にとって「ストーリー」の重要性という点では共通している。医薬品と異なり、化粧品は、感性に訴える商品であり、魅力的な製品コンセプトを創造することが効果的な製品開発にとってきわめて重要である。

#### ④ 毛織物・アパレル

感性的な側面が重視される消費財であり、消費者はより高いレベルの製品インテグリティを求めている。特にファッション性の強い分野では、「市場動向の不確実性が高く」製品開発期間の短縮化がポイントになる。

この業界は歴史的経緯から、工程段階ごとに開発能力を持った独立企業が存在しており、開発機能はそれらの企業の間に分散している。またこれら企業間の相互適応により、明確なコンセプトリーダーなしで最終製品のインテグリティをある程度維持してきた。近年、製造小売業の出現で、開発のリーダーシップを小売業が担うケースがでてきている。ユニクロは、東レと共同開発した HEATTECH で東レに専用ラインをもち、デザイン、色など製品づくりを主導して成功につなげたという<sup>(37)</sup>。

## 9 創業時の開発思想とマーケティング

花王は、初代長瀬富郎が岐阜県の中津川から東京にでて、馬喰町に洋小物商を開き、1890年に国産の化粧石鹸を発売し、商品メーカーに転身した。当時、石鹸市場は一個一銭の低品質の国産石鹸と一個30銭の輸入石鹸が混在する市場であった。その市場に輸入石鹸に負けない高品質の国産石鹸に「花王石鹸」というブランド名をつけて、一個15銭という大衆に普及しうる価格で、全国を市場として全国の新聞に広告を載せて新発売した。

「良い石鹸は良い原料から」（シーズから出発）という品質重視の原則を掲げ、石鹸でからだを洗うことにより皮膚病を減らし、「清潔な国民は栄える」というドメインを使命として日本の産業資本生成期の典型的な発展を遂げた<sup>(38)</sup>。

これを今日のマーケティングの視点から整理すると、

- ① 差のある製品づくりを行い
- ② 納得できうる価格で
- ③ 全国を市場として、問屋を通じ、小売店に配荷し
- ④ 全国の新聞に広告を入れ

新規の需要を創造するパワーマーケティングを展開して新製品の成功をもたらしたといえる。

こうした経験を重ね、シーズから出発した差のある大型製品づくりとパワーマーケティングが花王の開発の思想とマーケティングの基本となっていく。さらにその効果を大きくするために消費者により近いデータをつかみ、広告と店頭づくりを連動するかたちを実

<sup>(37)</sup> カンプリア宮殿「柳井正 今夜も登場！ 世界一を目指せ！ユニクロの新戦略」  
2008年12月22日放送

<sup>(38)</sup> 服部之総「初代長瀬富郎伝」1940 P84-155

現するため花王の製品のみを扱う花王販社を設立し、大型新製品出荷の2週間後には有効配荷率70%を実現し、TV広告の効果を極大化し、新型洗剤「アタック」に見られるような大型新製品の成功につなげた。

このように花王は、トイレタリー製品の新製品導入のためのパワーマーケティングの典型的な会社となった。

漢方製剤のトップメーカー、ツムラは、1893年、奈良時代からの家伝の薬、「中将湯」を発売して創業している。医薬品は、病気の症状を改善する効果が確認できてはじめて使用される製品である。したがってその普及、浸透は、口コミによるロイヤルユーザー形成をねらうのが一般である。

ツムラは、1930年に入浴剤「バスクリン」を発売している。「中将湯」の精製の過程で取り除く不純物を社員が持ち帰って風呂に入れると、夏場は子供のあせもがとれ、冬場は温泉につかったようにシンから暖まると社員の間で評判になっていたという。それが銭湯の耳に入って分けてくださいとなったのが発売のきっかけである。廃品利用（シーズ）から浴剤を開発し、芳香を加え、夏期専用として発売したのが始まりである。当時は風呂付きの住宅は富裕家庭に限られており、公衆浴場の客寄せに利用された。大きな商品にはならなかったわけである<sup>(39)</sup>。

「バスクリン」が急速に伸び始めたのは1960年代に公団、住宅公社や民間のマンションの建築で一般家庭に風呂が普及してからである。色と香りでラインエクステンションを行い、容器に効果効能がかかかれてはいたが、製品のポジショニングは、家族で入浴して色と香りの世界を楽しむという位置づけで、ユニット単価20円という手ごろな価格で、TV広告を入れ、入浴剤の市場規模拡大を主導し、シェア70%を獲得し、使用率も1978年に37%、1982年に45%の高みに押し上げている。

ツムラは、奈良時代の中将湯発売以来、地道な口コミによる浸透をはかり、明治時代の産業資本生成期に新聞広告を中心に普及を広げていった。医薬部外品の入浴剤「バスクリン」は、当初、ターゲットが小さく、成功とはいえなかった。戦後、風呂が普及し、ターゲットが拡大したのを期に、ポジショニングを変え、TV広告を入れ、成功した。ツムラはこの成功経験で、パワーマーケティングの有効性を学んだといえる。

## 10 二つの開発の思想とマーケティング

ここまではいろいろの視点から開発の思想とそれと連動するマーケティングのやり方について議論してきたが、ここではその結論として、次の二つの前提をおいて開発の思想の違いでマーケティングのやり方に違いがでてくる諸条件を明らかにしていきたい。

### 前提1 包装された消費財

包装された消費財にしばるといえることは、場合によっては発売前にテスト・マーケティングを実施して確信のもてる売上予測を行って新製品を上市することができるという前提をおくということである。

### 前提2 新市場／新需要創造型の開発思想

新市場／新需要創造型の開発思想に限定するということは、ニーズ型でなくシーズ型の

(39) 陸 正「変わる消費者、変わる商品」1994 P66-7

新製品開発を前提とするということである。

以下、新製品開発のプロセスの順序にしたがって関連する項目ごとに開発の思想が違ってくる要因を明らかにしていきたい。

#### (1) 新製品のシーズをどこに求めるか

新製品開発の出発点として、自社のR&D開発のシーズと既存のシーズの二つがある。一般に自社開発のシーズの方が大型新製品になる可能性が高い。R&Dへの投資、開発期間が長期にわたるという傾向からその開発コストと発売時のマーケティング費用を回収して利益貢献への道筋を考えると特許でかためた真に差のある大型新製品に仕上げ、その成功を期すことになる。

既存のシーズの活用であれば、その調達コストと製品化のコストは前者に比べて相対的に低くなる。また新発売までの開発期間も短くなる。他社との勝負は、差のある新製品をできるだけ早く上市し、市場で優位に立つということになり、中・小型の新製品になる。

#### (2) 市場規模の大きさでどう変わるか

大きな市場規模では大型新製品になり、小さな市場規模では小型の新製品になる。

例えば、洗濯用洗剤では、全世帯の99%が使用しており、市場規模は2000億を超える。際だった白さ、色があせない、香りがよいなどセグメントしても市場規模が大きいので大型新製品になる。

はみがきの市場規模は650億円である。際だった特徴で大きなマーケットシェアをとらない限り大型新製品は期待できない。

#### (3) ターゲットの大きさでも影響を受ける

市場規模が小さくても、ターゲットを大きくとれば大型新製品になる。

サンギは、はみがき「アパガード」を通信販売で実績を積み、「芸能人は、歯が命」のキャッチフレーズで、歯が白くなると訴求したTV広告で一時、30%を超えるマーケットシェアをとるという成功を収めた。

#### (4) ポジショニングでも影響を受ける

市場規模が小さくてもターゲットが大きくなるようなポジショニングができれば、大型新製品が期待できる。逆に市場規模が大きくても、狭いターゲットにしぼりすぎると大型新製品にはならない。

例えばユニクロは、ユニセックスでターゲットを倍にし、誰もが着ることができるパーツ（フリース、HEATTECH）というポジショニングで爆発的な大型ヒット商品を生み出した。

花王は、新型バイオ洗剤「アタック」で際だった白さを訴求し、全世帯をターゲットにし、既存市場を塗り替える大型新製品を開発した。

#### (6) 製品のテスト

R&Dが開発した新素材・新規物質から製品開発をはじめるといった場合は、試作品を使っての生の声から製品コンセプトを開発していくかたちになり、このプロセスを何回も繰り返すことで製品の完成度を上げていくことになる。例えば糊剤の高分子の研究から生まれた吸水性の高い高分子の新製品への応用は、試行錯誤を経て生理用ナプキン「ロリエ」、紙おむつ「メリーズ」という大型新製品となった。

製品コンセプトから出発する場合は、既存の素材・物質をサーチして試作品をつくり、それを使っての生の声でコンセプトを修正していくかたちであり、同じようにこれを繰り返して完成度を高めていくことになる。

脂肪がつかない健康志向の新たな食品の開発を調理油「エコナ」で使ったジグリの活用ですすめていたが新素材・新物質のサーチの過程で見つかったカテキンがより有効と判断し、研究方向を変えて健康茶「ヘルシア」を生み出した<sup>(40)</sup>。

#### (7) 広告のテスト

大型新製品の場合は、ストーリーボード、ビデオボード、完成CFテストと一連のTV広告開発プロセスを踏んで態度変容の大きい広告を作り上げるステップを踏む。

中・小型新製品の場合は、そこまでの広告開発投資は行えない。予算の制約でPOP、新聞広告、雑誌広告、たとえTV広告を作るとしても広告テストまでは行えない。

#### (8) 売上予測をどのステップまで行うか

大型新製品が期待できる場合は、マーケティング予算も大きくなるため、売上げ、マーケットシェア目標を達成するためにも確信の持てる予測が必要になる。確実にステップを踏んで、最後はテスト・マーケティングで売上げ、マーケットシェアの予測のほかマーケティングミックスの有効性も確かめて上市することになる。

中・小型の新製品は、初期投資でテスト・マーケティングまで行えないため、小規模のライブマーケット (live market) で確認するかたちになる。ドラックパネル、スーパーマーケットパネル、通販などいろいろなタイプがある。

#### (9) 市場導入のパターン

大型新製品の場合は、全国一斉発売、地区発売から順次全国展開、地区発売の結果を見て次の地区へという方式をとるかたちである。

中・小型新製品の場合は、少数店舗での試しの発売、エリア発売、全国展開というやり方がある。また通信販売で新発売し、その経過を見て店舗展開をするケースもある。

例えば、「ふる水ワンダー」は、都内20店舗、次いで静岡地区をへて全国展開という経過をとった。

はみがき「アパガード」は通信販売から出発し、TV広告を入れて全国での店舗販売を行った。

#### (10) 二つの開発思想

新市場・新需要創造型の新製品開発の場合は、R&D主導・大型新製品型とR&D主導・多産多死型の二つに分かれる。その市場機会の発見、製品設計、テスト、市場導入とすすむ新製品開発のプロセスは、表IX-4のように異なってくる。

大型新製品型は、自社のR&Dが開発した新素材・新物質から出発し、差のある大型新製品に育てながら、開発プロセスのすべての段階でGO-NO GOの意思決定をへて次の段階に進み、最終の段階でテスト・マーケティングを実施し、成功の確率を高めて市場導入にもちこむやり方をとる。その特徴は、開発のリードタイムがながく、マーケティング費用は大きいため、成功するまであらゆるマーケティングミックスを駆使して2、3年は再チャレンジするのが通例であり、数少ない新製品を成功させて成長するパターン

(40) 今村哲也「花王魂 やり遂げることの大切さ」2008 P152-3

表区-4 開発の二つの思想

(新市場/新需要創造型)

| ミニマーケティング型   | パワーマーケティング型   |
|--|---|
| ・ R & D 主導型/多産多死型  | ・ R & D 主導型/少数育成型 (大型新製品型)  |
| ・ ユーザーイン (開発者も一生活者)  | ・ 自社の R & D 開発のシーズ  |
| ・ 開発者 (N = 1) のアイデア評価  | ・ ユーザーイン (開発者も一生活者)   |
| ・ とりあえず消費者に聞いてみる<br>順次, 調査の範囲を広げていく  | ・ 開発者のアイデア評価  |
|  | ・ STP (セグメント, ターゲット, ポジショニング) 型の製品開発  |
|  | ・ 消費者の意識実態調査<br>→ 該当製品カテゴリーに対する意識実態から消費者をセグメント<br>→ できるだけ大きなニーズの塊をターゲットに<br>→ シーズとニーズをすり合わせながらポジショニング |
| ・ 共感してもらうためのコミュニケーションの開発<br>・ コンセプトテスト<br>C-P ギャップの少ない製品<br>有用な情報を与え, 理解・納得を得る<br>・ ホームユーステスト<br>・ 臨床テスト | ・ 試作品の開発者パネルでの評価<br>・ コンセプトテスト<br>・ 小サンプル製品テスト → C/P の完成度を高める<br>・ 製品テスト<br>・ C/P テスト                 |
| ・ コミュニケーションコストは売上げ予測で決まる<br>ビデオボードでテスト   | ・ 広告テスト<br>CF オンエア前テスト<br>ATT   |
| ・ テスト販売<br>ドラックパネルでのテスト販売<br>コンビニパネルでのテスト販売<br>通販でのテスト販売 (ライブマーケット)                                      | ・ プリテストマーケティング<br>・ スーパーマーケットパネルでのテスト販売<br>・ 地域限定のテスト販売<br>・ テスト・マーケティング                              |
| ・ このプロセスの中で次から次へと新製品の開発  | ・ 全国展開 (成功の確率が高いと確信して)  |
| ・ 成功を取めたものが市場に残る   | ・ 成功すれば市場に残る  |

(背景にある開発の思想)

|  |  |
|--|--|
| ・ 開発費, コミュニケーションコストを回収して利益貢献               | ・ 開発費は, コーポレートで負担<br>マーケティング費用を回収して利益貢献<br>2年後, 3年後, 5年後                             |
| ・ 小さな市場でも他の追随を許さない製品は可                     | ・ 革新的な大型新製品が理想<br>・ 月1億円の売上が最低限<br>・ 市場に定着した段階で, 月3億円以上<br>・ 徹底した消費者テスト-商品開発の5原則のひとつ |
| ・ 広告量                                      | ・ 広告量<br>パワーマーケティングができる売上げ規模を前提<br>発売後, 3ヶ月で, 3000GRP                                |
| ・ 予測に達しなければ即撤退<br>・ 予期せぬ状況が起こればパワーマーケティングを | ・ 2, 3年がんばってみて予測を超えられないと撤退   |

ンである。

この流れから R & D に対する投資に重点をおき, 自社のドメインの技術を深耕していくのをメインに, 周辺技術の研究にも進出するかたちで, 新素材・新規物質の開発も重視している。際だった差のある製品につながる新素材・新規物質で他社が容易に追随できない, 特許でかためた製品づくりという完璧性を実現するのを理想とする開発の思想である。

他方, 多産多死型は, 新あるいは既存の素材・物質を広くサーチし, 新市場・新需要を創り出す素材・物質をしぼって製品化し, 小さな市場でも他の追随を許さない製品を開発できれば, 自社独自の店舗パネルでテスト販売し, ノルム値に達すれば, 本格的な市場導入を行うかたちである。その特徴は, 開発のリードタイムを短くし, 少ないマー

ケティング費用で、次々と新製品を市場導入し、成長していくパターンをとる。

R & Dは、既存の素材・物質を中心に、新しい素材・物質にもサーチの範囲を広げ、ニーズに応えうる新製品の方向が決まれば、短いリードタイムで、差のある製品づくりに結びつける機敏な研究開発が期待されている。たとえ失敗してもそこから学び、次のチャンスに成功製品が開発できればR & Dの能力向上につながり、成功製品の連鎖が期待できるわけである。多死が多産につながるという開発思想である。

## X テスト・マーケティング研究の結論と今後の課題

### 1 テスト・マーケティング研究の結論

ここまでいろいろな視点からテスト・マーケティングに関連する項目に検討を加えてきたが、つまるところテスト・マーケティングが十全のかたちで実施できるのは、包装された消費財に限られるというのが第一点である。

第2点は、新市場・新需要を創造するような新製品の場合は、米国のビヘイビア・スキャンに代表されるテスト・マーケティングを実施し、成功を確信してから市場導入するのが理想である。

具体的には、リスクを減らし、その新製品の上限を確認したい場合、また外国にはじめて進出する場合、自社にとって新規分野に進出する場合、自社のドメインでも今まで経験したことのない巨額のマーケティング費用を要する場合は、テスト・マーケティングが必須である。

テスト・マーケティングの欠点<sup>(41)</sup>である長期間を要し、多大のコストがかかることや他社に手の内を知られることはあるにしてもテスト・マーケティングで成功を確信するメリットを優先すべきである。特許でかためた他社が容易にまねできない製品であれば、手の内を知られても致命傷にはならないであろう。また市場導入失敗で失う投資額よりテスト・マーケティングの費用は少ないという点からもテスト・マーケティングを経る意味はあるといえよう。さらにテスト・マーケティングで得た診断情報を活用して、マーケティングミックスの軌道修正を行い、自信をもって全国展開への決断ができるであろう。

ではテスト・マーケティングにそぐわない中・小型の新製品の場合は、どんなかたちが有効といえるのだろうか。

まず1年間、2つのエリア、2つのマーケティングプランで望むフルサイズのテスト・マーケティングでなく、2つのマーケティングプランを6ヶ月間実施して、マーケティングミックスの軌道修正をして市場導入を行うという方式が考えられる<sup>(42)</sup>。

次善の策は、テスト・マーケティングの前段階のプリテスト・マーケティングで上市の意思決定を行うかたちである。例えば、バイシスⅡであれば、費用は数万ドルと少なく、

(41) 一番大きな問題である予測の代表性問題であるが、前項で詳細に検討したビヘイビア・スキャンでのテスト・マーケティングではかなりの程度、予測の確実性が検証されている。

(42) Spethmann, Test Market USA, 1995 (Perreault, Jr./McCarthy, Applications in Basic Marketing 1996-1997Ed. P64-65)

ビヘイビア・スキャンで半年に短縮するかたちや次年度の広告とプロモーションの有効性を確認する使い方もでてきているという。

2, 3ヶ月という短い期間で結果がでる。しかも競合他社に手の内を知られることもない。

アーバンらは、テスト・マーケットに取って代わるわけではないが、予測の精度、時間とコスト、秘密保持、診断情報の点からこのプリテスト・マーケットを推奨している<sup>(43)</sup>。

最後に、日本の多くの企業が実行している少数店舗、小さいエリアでのテスト販売 (live market) である。要する費用の点から見て通信販売もこのうちに含めることができる。メインの競合製品の売れ行きと新製品の売れ行きを対比することによって全国展開したときの売上げを試算できる。支出可能なマーケティング費用で利益が期待できれば、上市を意思決定できるわけである。さらに予期せざる売上伸長が見えてきた段階でマーケティング予算を引き上げ、一気にテイクオフさせるかたちも考え得るであろう。

ここで本研究の結論を要約しておく。予測が難しい新市場・新需要を創造する大型新製品の場合のように、巨額の設備投資、マーケティング費用を投ずる時には必須の手続きである。しかし、これはあくまでも事前の確認であって、実際に上市して予測の異なった状況が出現する可能性なしとしない。創業時または成長の過程で大型新製品を成功させた企業も多くの幸運に恵まれて結果を出している。つまるところ大型新製品に限らず、新製品発売時の企業の意思決定は、不安を抱えながら、たとえ失敗してもやり抜こうという強い意志に支えられているわけで、本論文の主題であるテスト・マーケティングはそのリスクを少しでも減らすという役割を担っていると結論づけることができよう。

## 2 テスト・マーケティング研究の今後の課題

製品開発の思想は、創業時の成功体験に深く根ざしている。筆者が在籍した花王は、創業時に「良い石鹸は良い原料から」という開発の思想に徹して、舶来の石鹸に負けない品質の石鹸を開発し、当時、舶来の石鹸が一箇30銭を超える価格に対し、15銭という大衆に普及しうる価格で、「花王石鹸」というブランド名をつけ、「清潔な国民は栄える」という信念で製品ポジショニングを行い、全国民をターゲットとして、全国市場に向けて当時、地方新聞も含め全国をカバーしていた新聞広告を連続的に打ち、大型新製品を成功させた。しかしこの成功は、たまたまマーケティングの基本にかなっていたことが幸いしたといえよう。その後の花王は、「花王石鹸」のリステージである昭和6年の「新装花王石鹸」もこのパワーマーケティングで成功に導いた。戦後も同じように米国で成功した製品の「本邦初演」をパワーマーケティングで成功してきた。自社のR&Dから生まれた新規素材・新規物質から新製品を開発する段階に入り、このパワーマーケティングを自信を持って実行するために、いろいろな試行錯誤を経て、米国版「ビオレU」の発売に当たりテスト・マーケティングの有効性を確認している。

大型新製品でのパワーマーケティングを実施できる企業は、花王のように創業時に成功体験を持って出発しているか、ツムラのように成長の過程で、パワーマーケティングを試み、成功体験をもった企業である。

しかし日本の企業の多くは、予測がきわめて難しい包装された消費財の世界で、パワーマーケティングに踏み切れないでいるのが実情である。パワーマーケティングに踏み切れ

---

(43) Urban/Hauser/Dholakia, Essentials of New Product Management, 1987 P293-4  
アーバン／ハウザー／ドラキア「プロダクト・マネジメント」林ほか訳1989 P326

ない企業のマーケティングを仮にスモールマーケティングと名付けてみよう。多くの企業は、その成長の過程で、予期せぬ売上げの伸長に遭遇し、パワーマーケティングに踏み切れないでスモールマーケティングに甘んじざるを得ないというジレンマに苦しんでいる。

サンギの「アパガード」のケースが一つの示唆を与えてくれる。1995年に市販された。それまで約20年間、「アパガード」の前身となるブランドでサンギ通販、生協のOEMで販売してきて、開発コストの大部分は回収できていたという。従って巨額の広告投入ができたといわれている。

また大企業がパワーマーケティングで主導している市場において、健康食油「エコナ」、  
「ヘルシア」緑茶のように独自の製品開発、独自のマーケティングを展開して成功しているケースもある。

今後の課題として、スモールマーケティングからパワーマーケティングに転換するにはどんな条件が必要になるかを明らかにするのが一番大きな問題である。逆に集中型のパワーマーケティングに対抗して、独自の機動型のマーケティングを開発するにはどうしたらよいかも重要な課題になろう。

いずれにしろ新製品開発とそのマーケティングの世界では、発売前にいかに徹底したテストとその結果、それらの診断情報を読み込んで確信をもつてのぞんでも、その想定をこえた新しい事態が起こるのもすくなしとしない。

リンカーンらは、「人間は予測可能な生きものである」「しかし人間はしばしば予測をこえて飛躍する」と述べている<sup>(44)</sup>。

新製品開発とそのマーケティングでの経験値は、きわめて有効ではあるが、新製品を発売することによってそれまでの生活環境、生活習慣、経営環境などが変化することも多い。想定外の新しい知見も生まれてくる。だからこの分野の研究は、絶えず新しい課題を我々に提供してくれる興味深く面白い世界といえよう。

---

(44) Yvonna S. Lincoln/Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (7th ed.), 1990 P142

## 〔抄 録〕

本稿では、まず市場導入からブランドの確立までをレビューし、さらに確立したブランドのマーケティングにもふれた。

最後にテスト・マーケティングが有効な手法として機能する条件について、開発組織、産業による特性、創業時の開発思想、新製品のシーズとニーズ、市場規模、ターゲットの大きさ、ポジショニング、製品・広告・予測などテスト、市場導入のパターンなどいろいろな角度から考察を加えた。その結果、テスト・マーケティングが最も有効なのは、包装された消費財（Packaged Consumer Goods）である。特に予測が難しい新市場・新需要を創造する大型新製品の場合のように、巨額の設備投資、マーケティング費用を投ずる時には必須の手続きである。しかし、これはあくまでも事前の確認であって、実際に上市して予測の異なった状況が出現する可能性なしとしない。創業時または成長の過程で大型新製品を成功させた企業も多くの幸運に恵まれて結果を出している。つまるところ大型新製品に限らず、新製品発売時の企業の意思決定は、不安を抱えながら、たとえ失敗してもやり抜こうという強い意志に支えられているわけで、本論文の主題であるテスト・マーケティングはそのリスクを少しでも減らすという役割を担っていると結論づけることができよう。