

営業力開発誌

our proposal

想定内？ 想定外？

Product for Some

現在の新品開発における「選択と集中」は、商品のバリエーションを減らしながら、浮いた資金で確実に売上が見込める強い商品、これまで売上実績のある商品のリニューアルに投資するといった、商品バリエーションが増えない守りの「選択と集中」だ。

このような事態を招いたのは、勿論外的要因もさることながら、世界でも類を見ないスピードで市場が成熟期を迎えた、日本ならではの事情もある。

それでは、ヒットする新品はなくなってきているのかというと、そうではない。毎年、「今年のヒット商品番付」が発表され、各年を代表する新品が並ぶ。また、「今年の口コミランキングNo.1は圧勝で〇〇」「〇〇は入荷〇カ月待ち」など、目新しい新品が話題になっている。

それらを少し見てみる。

例えば、「マルちゃん正麺」。発売7カ月で1億食を売り上げた。CMのキャッチフレーズは「いい意味で、なんだ、これは！」。1968年にインスタントラーメンが発売されて30年超の今にだ。

例えば、「ルルドマッサージクッション」。「クッションだと思ったら本格派マッサージャーでした！」がキャッチフレーズ。発売1年で100万台を売り上げた。

例えば、「国産鋳物ホーロー鍋」「バーミキュラ」。「野菜を主役に変える唯一の！調理器」がキャッチフレーズ。毎月2,000個作っても生産が間に合わず現在も15カ月待ち。これまでもホーロー鍋は沢山あり、バーミキュラは、2010年の後発参入であるのにだ。

いずれも、全く新しいジャンルであった訳ではない。特別な時に使うものでもない。日常的に使う想定内のものである。でも「！（想定外）」がつく。そして、想定外の顧客にも購入が及ぶ。

何故、この「！」が創れたのか。何故、「！」は波及したのか（往々にして、びっくりするもの「！」は、限定層ターゲット、非日常のものが多いため）について、市場の視点、提供企業側の視点、生活者の視点の3つから、以降の考察を進める。

■ 成熟市場における商品開発

1. 成熟市場と商品開発

日本の市場は世界で最も目の肥えた、あるいは厳しい目をもった市場と世界中から言われている。言い換えれば、世界中の他の国よりも早く市場が成熟期を迎えたともとれる。日本市場はリーマンショック、東日本大震災の傷跡から徐々に立ち直ろうとしているが、誰もが知っている大ヒット商品と呼べるものはなかなか出てこない。2011年の各種ヒット商品番付を見ても、「なでしこ」「Facebook」「節電商品」などサービスや社会現象によるものが多く、商品名と呼べるものは乏しい。成熟期に向かう市場の変化と商品開発の変化を見ていきたい。

日本の市場がまだ成熟期を迎える前、高度経済成長期は、衣・食・住をはじめとした様々な分野で、「生きていく上で必ず必要」という切実な欲求があった。ニーズが多様化したその後も、切実とまではいかないまでも、「ぜひ欲しい」とか「とても欲しい」といった比較的強い欲求が消費者の中に存在していた。企業側はそれをつぶさに捉え、1つ1つたしていくことが新品開発の近道とされてきた。そうして欲求が満たされ続けてきたことで、日本の市場は成熟期を迎えた。ほぼ全てと言っても過言ではないほど、あらゆる市場で商品の差別化がより困難になり、過当な価格競争が勃発している状況と言えよう。そんな中、満たされてきた消費者の欲求はより高度化（もっと高い性能や多機能なものが欲しい）あるいは潜在化（何か新しいものが欲しいかも...）といった明確ではない欲求に変わってきている。商品を提供する企業側では、より高度なレベルの欲求に対応するため、膨らむ開発費を捻出するのか、明確ではない潜在化した欲求を形にするのか2つの選択肢を迫られている。どちらの選択肢をとるにしても、ただ単に消費者の満足度に耳を傾けるだけでは新品開発の要素は見えてこない。ニーズの多様化にあまねく対応しようとすると、①ヒット率の低減②製品ライフサイクルの短縮、それに伴う③開発費の膨張と利益率の低下、という三重苦に陥ることになる。

■図表1 市場と商品開発

ニーズ	生活必需品ニーズ 欲しいが明確 「どうしても欲しい」 「ないと生きていけない」	ニーズの多様化 欲しいにレベルがある 「とくに欲しい」から 「欲しくない」まで様々	想定外ニーズ 欲しいが曖昧・未認識 「何か新しいものが あったら欲しいかも」
マーケティング	プロダクトアウト	マーケットイン	ターゲットイン
開発志向	製品・技術・生産志向	顧客・ニーズ志向	仮説志向
調査手法例	業界動向調査	量的調査 質的調査	エスノグラフィー 観察調査

①「千3つ」と「万に1つ」

昔から「千3つ」という言葉がある。大辞泉によれば2つの意味があり、ひとつは「千のうち本当のことは3つしか言わない意」つまり『嘘つき』とある。2つめの意味として、新商品の開発現場では「千品目出しても当たるのは三品目くらい」とある。1,000種類の新商品を発売すれば、997種類は消えていき、3つしかヒットしない。それくらい新商品・サービスをヒットさせるのは難しいという例えである。ヒット率は0.3%と考えると、昔からヒット商品を開発するのは困難であったことがうかがえる。市場が成熟化した現在、商品開発はさらに困難を極めていているという声が聞かれる。

前述の通り、誰もがヒット商品として名前を認知しているものは数少ない。消費者のニーズが高度化、多様化することでヒットさせるためのハードルが上がっているためだ。例えば、コンビニエンスストアでは週の初めに100?200種類の新商品が登場し、年間5,000品目の新商品が登場しては消えると言われる。大ヒットを飛ばすような新商品は「万に1つ」というほど、極めて低い確率と言えるかもしれない。

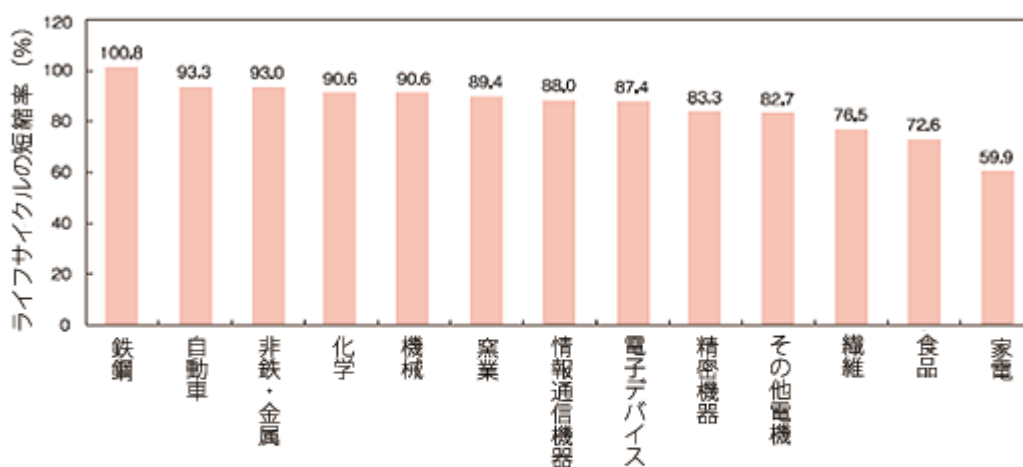
②短くなる製品ライフサイクル

市場の成熟化をもたらす影響は、ヒット率の低減にとどまらない。製品ライフサイクルを縮める影響も出ている。

サブプライムローン問題が顕在化した2007年、日本は"いざなぎ越え"とも言われる景気回復局面であった。そのような状況でさえ、当時の「ものづくり白書2007」によると、製品のライフサイクルの短縮化が顕著に出ている。鉄鋼を除く全てのカテゴリーで「製品ライフサイクルが短くなった」と答えており、特に家電業界は5年前の2002年と比べて59.9%と4割も短くなっている。時間とコストと労力をかけて世に出した製品を6掛けの期間で売り切らなければならないのである。

更に5年後の2012年現在はどうか。例えば、BCNランキング (<http://bcnranking.jp>) の「2011年薄型テレビシリーズ別販売台数シェアトップ20 (※集計期間：2011年1月1日～12月19日)」によると、2011年最も売れた液晶テレビはシャープの『AQUOS LC-19K5-B』だった。2011年2月に発売された当時の金額は49,800円だったが、価格.com (<http://kakaku.com>) の最安をみても、昨年の最人気モデルでさえ、実に2カ月で半値まで値下がりしている。液晶テレビは半年に一度新商品が出ることを考えると、製品ライフサイクルの短縮化は更に進行していると考えられる。

■図表2 製品ライフサイクルの短縮率～ものづくり白書2007より～



備考：1. 上場している製造業企業を対象としたアンケート調査結果、有効回答数は227社

2. 主力製品の現在のライフサイクル年数 (産業別平均値) / 主力製品の5年前のライフサイクル年数 (産業別平均値)

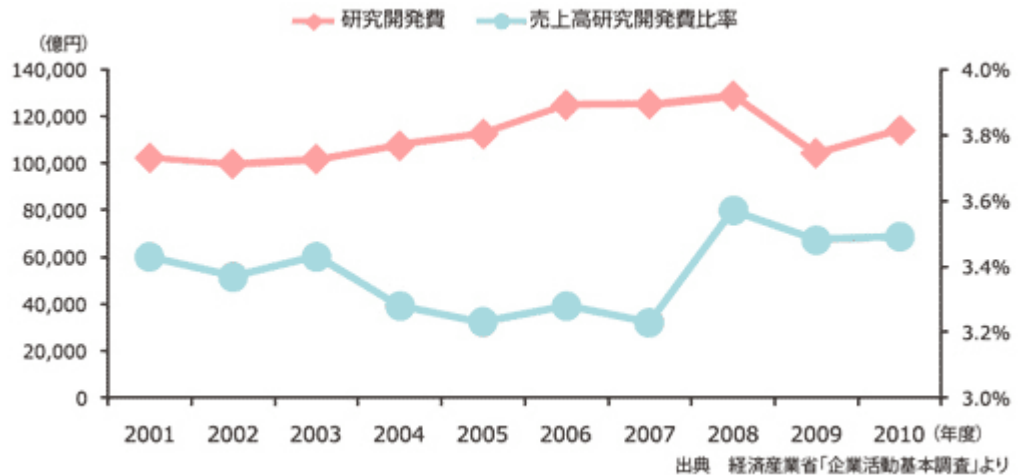
資料：経済産業省調べ (07年02月)

③膨らむ新商品開発費

製品ライフサイクルが短くなるということは、投資回収期間も短くなる。にも関わらず、成熟化市場ではよりニーズが高度化、多様化することで開発側には高い技術と、幅広い商品ラインナップが求められる。

ここ数年の開発費の推移をみると、図表3 経済産業省「企業活動基本調査」では、研究開発費は2008年度まで上がり続け、2009年度で下落している。それに対して、売上高に占める研究開発費の割合は2003年度以降、2007年度まで下がり続け、2008年度で大きく伸びている。つまり、2008年度、売上の伸びがついていかなくなり、多くの企業で研究開発費は逼迫し、2009年度で大幅に削減されたと読むことができる。実際に2008年以降、多くの企業で商品開発点数の削減が行われている。（次ページ図表4参照）これまでのフルバリエーション型の品揃えから強い商品（最もボリュームゾーンを狙える商品）に絞って研究開発を進めることで、研究開発費を抑えながら売上を確保しようとする動きの表れといえよう。しかし、結果的には強い商品に集中しただけで市場が驚くような新商品は生まれにくくなった。

■図表3 企業の研究開発費の推移



■図表4 新商品開発の絞り込み

業界	企業名	削減割合
化粧品	資生堂	半減
	カネボウ	2割減
	コーセー	最大6~7割減
日用品	花王	最大3割
	ライオン	1~2割
	エステー	既存4割減 新製品9割減
食品	プリマハム	半減
	森永乳業	2割減
	江崎グリコ	1割減
	J-オイルミルズ	半減
	メルシャン	半減
たばこ	JT	2割減
飲食	モスフードサービス	1割減
流通	イオン	3割減
玩具	バンダイ	1~1.5割減
	タカラトミー	1~1.5割減
衣料	ワコール	最大2割減
	オンワード	1割減
自動車	日産	2割減
	ホンダ	高級スポーツ車開発中止

2. ManyからSomeへ

商品・サービスを提供する多くの企業が、成熟する市場の中で前述の3つの重圧に耐えながら戦っている。しかも、マスを狙った「Product for Many」で開発している企業ほど、この重圧は重い。

一方で、幾人かに深く浸透させることを狙った「Product for Some」の商品がヒット商品になったり新しい領域を作っている。ターゲットを絞り、そこに向けて開発するという意味ではニッチ戦略に近い。ニッチ戦略と異なるのは既存の顧客やニーズの枠組みの中で隙間を探すのではなく「曖昧な新しい何か=Something new」や「それらに反応するターゲット顧客=Someone」から発想される点である。

「Product for Some」によって考えられた商品は、広告展開や流通チャネルも含めて、よりターゲットに寄り添う戦略で展開される。競争の優位性は「他社とどれだけ差別化できるか」ではなく、「他社よりもどれだけターゲットに迫れるか」だ。言い換えれば、差別性の高い、特別な商品を開発してもターゲットの「欲しい何か」を持っていないければ、顧客に選択してもらえない。

「千3つ」という言葉の通り、市場を調べ、ニーズを調べ、狙って商品開発をしたにも関わらず、多くの開発者やマーケティングの期待に反して全てがヒットする訳ではない。市場は「嘘つき」なのか、それとも市場を捉えきれていないのか。「Product for Many」の商品開発が行き詰まりを見せる一方で、「Some」に焦点を当てて新しい市場を生み出した3つの事例を紹介したい。

■図表5 「Product for Many」と「Product for Some」の考え方の違い

	Product for Many	Product for Some
ターゲット	より多くのターゲット	Someone
ニーズ	大きいか、多いか	Something new
ポイント	いかに広くニーズを捉えるか	いかに深くニーズを捉えるか

※本提言「想定内？想定外？ Product for Some」は、「営業力開発」誌 2012年・No215号（編集発行：日本マーケティング研究所 執筆担当：マーケティング・コミュニケーションズ）へ掲載されています。尚、誌面では以下の様な構成にて続きます。

「想定内？想定外？ Product for Some」

- I. 成熟市場における商品開発
- II. 「想定外の顧客の声」をもとに創る
- III. 「パートナー」と共に創る
- IV. ヒット商品は「想定内」+「ちょっと想定外」
- V. Something new-Someone