Marketing

商品開発で『売る』

ワイデックス・コンサルティング株式会社　代表取締役
葛西　幸浩

商品・サービス（以下、「商品」）を開発するときには、「使うのはお客様なのだから、ニーズはお客様に聞け」という意見があります。また、「お客様のニーズは気にせずに、作りたいものを作れ」という意見もあります。

前者は「マーケット・イン」、後者は「プロダクト・アウト」と呼ばれています。マーケティングの必要性が言い出され、「マーケット・イン」型商品開発が良いとされてきました。

しかし、現実にはお客様の声を聞き、売るために作ったはずの商品が売れず、作り手が好きに作ったものが人気を集めることもあります。

ＩＴの進展により、従来「売れないもの」と位置づけられたものでも、ごく少数の欲求を満たし、多品種を少数販売するというビジネス・モデルも成立するようになりました。

このように、多様に拡張し続ける市場環境において、企業はこれからの商品をどのように開発すべきかについての一端を、商品開発の現場から考えてみます。

商品開発を取り巻く環境

ホームページやBlogでの情報発信は企業、個人を問わず膨大となり、１人１ページの時代もささやかれている。サーチエンジンの高度化、Web情報の高質化などにより、必要と思われる情報は容易に収集できるようになった。

企業が商品開発を行う際に必要になるマーケティングデータも、ＩＴの進展により情報の質・量ともに利用価値の高いデータ収集を行うことが可能になった。

インターネットを利用したオンライン・ビジネスは即時性が特徴でもあるため、一気に広報を行い一気に売り切るというＴＶショッピングのようなビジネス・モデルが盛んに行なわれている。ビジネスにおける重要な与条件である「時間」や「成功」というイメージさえ、変えなければならない時代となっている。

現在は、情報を収集すればするほど、多様な情報が存在することに気付くため、焦点が拡散し、混沌としてくる。そのため、商品開発における情報収集においても仮説を構築し情報を収集することが求められる。しかし、仮説構築のためには情報が必要である、という逆説的状況もある。このように、左脳的分析的アプローチの限界がささやかれ、替わりに右脳的生態系アプローチである複雑系の時代に突入していると言われる。

このような環境下で新たな価値の創出＝商品開発を行なうことは、既存の思考の枠を超えた取り組みが必要であることを示唆している。

「潜在ニーズ」をねらう

市場ニーズは、顕在的なものと潜在的なものの2種類に分かれる。顕在的なものは目に見えるはっきりしたニーズであるため、すでに市場参入者が大勢いて競争を展開している。

他方、潜在的ニーズは目に見えず、消費者すら気付いていない可能性のあるニーズのことを言う。

潜在的ニーズは、市場調査、商品の企画段階において、「市場がない」と判断されやすく、商品化の方向性が顕在的ニーズに向きやすい。

その結果、自社既存商品の進化型にすぎず、商品開発の目的であった斬新なポジショニングが達成できないということに陥る。また、ユニークなセールス・ポイントをアピールできず、競合商品の中に埋没する可能性も高い。

また、市場ニーズは消費者にとって都合の良いものであり、これをベンチマークとしていては、その事業の採算性が損なわれることにもなる。

このように、商品企画段階においては、既存の市場環境評価に過度にとらわれず、積極的に潜在ニーズを掘り当てるという気概を持ちながら、自由に発想を拡げたい。

そして、ニーズを満たすというのは最低限の条件として認識し、具体的な所有欲や使用欲にまで高める商品開発を行いたい。

商品開発の体制

そもそも商品開発はどの部署が行なうべきであろうか。商品企画課などの専門部署が専ら行なう企業や、担当者が外部との連携により実施する企業もあるであろう。

中小企業が商品開発を行なう場合、私たちは全社横断的プロジェクト・チームを組織し行なうことを、次の理由から推奨している。

- **企業理念、事業活動方針が再確認される**
- **商品を取り巻く外部環境が共有される**
- **ものづくりの思いが共有される**
- **営業に関する知識、製造に関する知識が共有される**
- **各部署に物理的に無理のない商品企画が行われる**

また、商品開発の体制づくりにおいては、自由闊達に意見を交換し合う雰囲気やチームの一体感を醸成するため、フラットな立場で議論を行なうことが求められる。

社内では、「営業」「製造」「管理」などのセクションのうち何れかのパワーが強い場合が多い。トップ・マネジメントや優秀なセールス・パーソンがいる場合は、それだけでパワーを発散することになる。

セクション、個人の能力や地位に起因するパワーにより、個人的価値観や経験則が場の雰囲気を支配せず、企画案やアイデア、各種調査結果が軽視されないような雰囲気づくりを行ないたい。

そのためには、プロジェクト発足時にルールを決める、各部署から複数名のメンバーが出席するなど、プロジェクトが過度に個人的意見に偏らない仕組みを作りたい。

プロジェクト・チームのリーダーは、プロジェクトの目的や「製・販・市場」を理解しながらも、それら三者の中心点に立脚したリードを行なう。

雰囲気を醸成し、課題を見出し的確な判断を下しながら議論を深め、全体を導いていく役割が求められる。リーダーのミスリードはプロジェクトの失敗を意味するため、調整役に終わらない強いリーダーシップも同時に求められる。

プロフェッショナルの活用

商品開発プロジェクトのメンバーは、その担当職のプロフェッショナルとしてミーティングや試作の場で機能することとなる。

製造部門担当者の場合を例にとると、プラントの仕様に由来する製造方法、原材料調達先などの従来のやり方、業界の慣習が無意識のうちに定着している場合がある。

また、営業部門担当者の場合は、既存の販売方法・ルート、接している業界のバイヤー、過去の成功・失敗事例などの経験則を思考のベースにする場合がある。

どちらの例も、プロフェッショナルとしての専門知識は永年にわたり蓄積されてきた貴重な知識である。しかし、商品開発を検討する場合にはこれら知識や経験がタガとなり、従来の繰り返しの商品開発会議となりやすい。

プロとしての専門知識を課題解決の方向性に導き、これまでの社内、業界の常識を超える会議にするためには、他部門者や外部者の発言を軽視せず、「外部者発想＝潜在ニーズ」であると捉え、常識の壁を打破するようにしたい。

過去データの解釈

商品開発のアイデアを練るためのブレーン・ストーミングを行なっていると、「同様の商品を販売したことがある」、もしくは「試作したことがある」という話題になることがある。これら過去の商品を見ると、売れなかった理由を見出すことができる。

「この種の商品を作って売れなかった」という事実は、「なぜ、そのような結果になったか」の因果関係を総括しておくことが、次の商品開発に活かされることになる。

過去に売れなくても、これからの時代に求められる商品である可能性もあり、過去データは売れる商品づくりの大切なデータが蓄積されている。

商品開発の現場はマーケティングの場

これまで述べたように、商品開発の現場ではあらゆることが話し合われ、検討される場である。

この場のレベルが高ければ、開発される商品のレベルも当然に上昇する。高いレベルの商品を開発する能力があれば、価格、品質などをコントロールする幅が広がり、コンセプトに適した商品ポジショニングの自由度が高まる。

商品開発の現場のレベルが高い企業は、コスト・パフォーマンスが中レベルの商品を開発した場合でも、競合企業よりも製造原価をかけずにハイタッチな表現を行なうこともできる。

商品開発プロジェクトにおける要求レベルを最大限に上げ、安易に妥協をしないものづくりの姿勢を持ち続けることにより、商品開発の場はスタッフのマーケティング能力を磨く現場となる。現状に満足せず、常に新しい取り組みにチャレンジする企業文化を定着させたい。

強い組織づくりのための商品開発

タイトルの「商品開発で売る」ということは、商品開発、マーケティング能力を「組織」として高め、商品の価値を上昇させ、商品開発プロジェクトを通じた商品開発の全体像を組織に浸透することにより、「売る組織（全社営業）」に転換していくことである。

製造部門は作るだけ、営業部門は製造部門が作ったものを売るだけ、といった企業内のセクショナリズムや顧客のためにならない発想の枠を打破することは、企業の大小を問わず必要なことである。

中小企業であれば、さらに効果が表出しやすく、その効果がモチベーションの上昇を生み、好循環をもたらす。

企業の課題のほとんどは、利益の上昇によって解決されるとは良く言われることであるが、「利益の源泉は商品・サービスの価値を提供すること」であるとの基本に立ち返り、現在販売している商品以上に高い価値を持った商品を開発しようとすることにより、しなやかでタフな組織に生まれ変わることができる。

このように、商品開発の場は、最高のＯＪＴ（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）の場である。企業が商品開発に取り組むことは、進化する組織を形成し、企業価値を高めることにつながり、このことが「売れる商品」を生み出すことになる。