

新製品開発のマーケティング

杉田 善弘

1 なぜ新製品開発なのか

多くの市場は成熟期を迎え、企業間の競争は一層激しくなるばかりである。このような時代には、どのような製品を開発し、市場に投入していくかという新製品開発に関する意思決定には、それが高コスト・高リスクであるだけに、高い精度が求められている。本論文では、マーケティングから見た新製品開発について、ファジー・フロントエンド (Fuzzy Front End, 曖昧な始まり) と呼ばれ、最も課題が多いといわれる新製品開発の初期の段階、つまり市場機会の発見、新製品アイデアの創出、アイデアの評価という3段階を中心に、新製品開発プロセスと新製品成功率との関係を、過去の実証分析の結果をレビューしながら見ていくことにする。

1.1 成功した新製品のもたらすもの

企業が新製品を開発する理由はさまざまである。技術革新によって、今まで満たすことが出来なかったニーズを満たすことが出来るようになった。消費者の好みの変化・多様化して、既存の製品では消費者を満足させることが出来なくなった。差別化された製品で、ライバルに差をつける。逆に、ライバルしか持っていない商品と同様の製品を開発して、ライバルとの差を縮めるなどが主な理由である。

確かに、成功した新製品は企業に多くのものをもたらす。まず、新製品によってライバルと差別化し、ライバルにない製品を持てば、売上と利益を伸ばすことが出来るようになるだろう。Fortune誌 [1994] の「How to Escape a Price War (如何に価格戦争から逃れるか)」という記事では、製品の革新を価格戦争から逃れる主な理由に挙げている。これは、デフレに悩む日本企業にとっても新製品開発の重要な動機である。また、新製品の成功によって、企業のモラルが向上し、組織の活性化につながる。新製品が企業にもたらすものは一時的なものだけではない。この点で、注目されるのが先発の優位性である。

先発の優位性とは、市場に一番に参入し成功した新製品が、ライバルが同様の製品を開発し市場に参入してきたとしても、売上・利益の優位性を長期間にわたって維持しつづけることをいう。ティシューのクリネックス、コピー機のゼロックス、インスタント・コーヒーのネスルなどが例である。先発の優位性は、それがなぜ存在するかということの理論的な説明がなされているだけではなく、実際の売上データを用いた分析からも検証されている。カルヤナラムら (kalyanaram et. al.) [1995] は、米国での多くのデータ分析の結果を踏まえて、消費財および医薬品の分野で、市場への参入順序とマーケット・シェアの間には、平均的に、以下のような

関係が成り立つとしている。

$$\text{後発のマーケット・シェア} \div \text{先発のマーケット・シェア} = 1 \div \sqrt{\text{参入順位}}$$

つまり、後発のマーケット・シェアの先発のマーケット・シェアに対する比率はその後発の参入順位のルート分の1になるということである。もし後発が2位であれば、マーケット・シェアの比率は0.71になり、3位であれば、0.58になる。当然、後発の企業の中にはこの平均値よりも多くのシェアを取るものもあるが、期待されるシェア（比）はこの値である。また、日本のデータを用いた中村と杉田 [1994] は、日本でも先発の優位性が存在することを発見している。彼らの分析結果によれば、日本における先発の優位性は米国でのそれより大きそうである。

もうひとつ先発の優位性が注目される理由は、先発の優位性が強いブランドを作る最も効果的な方法と見られているからである。ライズとライズ (Ries and Ries) [1999] は『22 Immutable Laws of Branding ((ブランディング 22 の法則))] の中で強いブランドを作る方法は、先発ブランドであるということを強調し、製品カテゴリーをプロモーションの対象にすることであると述べている。

1.2 新製品開発とリスク

このように、成功した新製品は企業にとって多くのものをもたらすが、新製品開発のもうひとつの側面は、成功する新製品を開発することは難しいということである。1985年に起きた New Coke にまつわる騒動は、新製品開発の失敗がブランドさらには企業全体までも危うくしかねないということをしめしている（例えば、Hartley [1989] を参照）。Coca-Cola 社最大のブランドである Coke は、ライバルの Pepsi が若者を中心に人気を集めてきたことに対抗するために、味のリニューアルを行い New Coke を発売したが、伝統の Coke の味を変更したことに消費者の非難が集中した。結局、3ヵ月後には、以前の Coke を Coke Classic として復活させざるを得なくなった。これによって、ライバルの Pepsi は勢いづき、Coca-Cola 社は売上だけでなく誇りをも傷つけてしまった。この失敗の最大の原因は、マーケティング・リサーチで New Coke と Pepsi の味比べをしたとき、ブランドが分からないようブランド名を隠して行い、New Coke は高評価を受け、その結果リニューアルを行ったことであると言われている。つまり、Coke というブランドとその味は消費者の中で一体化しており、いくらメーカーとはいえ、自分の Coke を勝手にいじることを消費者が許さなかったのである。これは、マーケティング・リサーチでの見落としが痛いミスに結びついた例なのである。

グリフィン (Griffin) [1997] が1995年に行った企業を対象とした大規模なアンケート調査によれば、市場に投入された新製品の成功率は59%程度である。日本のメーカー225社を対象に1989年に行われた調査でも、食品業界を除けば、ほぼ55%程度の成功率が報告されている（恩蔵 [1995]）。グリフィンによれば、この成功率はブーズ、アレン、ハミルトン (Booz, Allen, and Hamilton, BAH) が1982年に行った新製品開発についての調査での成功率とほぼ同様なものである。他の同様な調査の結果を見ても、新製品の成功率は55%から60%のレンジに入るが、食品業界を中心とした消費者パッケージ財の成功率はこれより低い可能性がある。新製品の成功をどう定義するかによって、成功率は当然変わってくるので仕方のない面もあるが、これらの成功率の数字は一般的に言われている10%などのような数字よりも高い。上にあげたグリフィン

と恩蔵の成功率は、新製品が成功とみなせると企業が判断した場合を基準としている。

1.3 新製品の革新度と成功率

同様に、ただ新製品といっても、新製品の新しさの度合い（革新度）は製品によって違うはずである。BAHは新製品を市場（消費者）にとっての新規性と企業にとっての新規性というふたつの基準から分類することを提案した。このふたつの軸から生まれた新製品の分類は以下のようになる。まず、市場にとっても企業にとっても新しい、これまでにない製品。市場にとっては新しくはないが、その企業にとっては新しい、企業にとっての新製品。そして、市場にとっても企業にとっても新規性は低く、既存製品について改良を加えたり、コストを削減したり、リポジショニングを行う、既存品の変更である。

それでは、実際、企業はどのような種類の新製品を発売し、その成功率はどの程度なのだろうか。BAHによる1982年の調査でも、グリフィンによる1995年の調査の時点でも、市場に導入された新製品のうち、これまでにない製品が10%、その企業にとっての新製品が20%、既存品の変更が70%である。また、消費財127製品の新製品成功率を測ったゴールデンバーグら (Goldenberg et. al.) [2001] によれば、新しさを基準に新製品の成功率を見ると、表1-1のようになる。

表1-1 新しさによる消費財127製品の成功率

新しさによる分類 (製品数)	成功 (%)	失敗 (%)
企業にとって新しい (87)	52.5	47.5
消費者にとって新しさが高い (39)	56.4	43.7
消費者にとって新しさが中程度 (56)	69.6	30.4
消費者にとって新しさが低い (32)	25.0	75.0
全体 (127)	55.1	44.9

Goldenbergら(2001)より作成

この表では、127製品を企業にとっての新しさ（新しい、新しくない）、消費者にとっての新しさ（高、中、低）というふたつの基準によって分類しているが、ひとつの製品がそれぞれの基準でひとつの分類カテゴリーにあてはまる。注意して欲しいのは、この表のそれぞれの分類にあてはまる製品数を見ると、ゴールデンバーグらの研究で用いられたサンプルは、分類の仕方が違うということもあるかもしれないが、一般の新製品での割合よりも企業にとっての新しさ、消費者にとっての新しさ、どちらの基準から見ても、新しいと分類された製品数が多いということである。全体としては、成功率は55.1%であるが、企業にとって新しい製品は成功率が52.5%とやはり失敗する可能性が高くなっている。これは期待された結果であり、新しい市場に進出する際の生産などの技術的な難しさと既に先発がいる市場への参入の難しさを反映していると考えられるが、成功率の差はそれほど大きくはない。ところが、消費者にとっての新しさから見ると、新しさが中程度の製品の成功率が69.6%と最も高く、次いで、新しさが高い製品が56.4%で続き、新しさが低い商品は25.0%で最も失敗率が高くなっている。この結果は、消費者は新しさがない新製品は嫌いだ、現状から離れすぎたあまりに革新的な商品も嫌いで

あると解釈することができる。つまり、新製品は新しいと分からなければ意味がないが、自分の生活習慣を変えてまで新しいものを欲しいとは思わないし、あまりに新しいものは信憑性がないということであろう。新製品を発売する時、時代遅れでも駄目だが、時代より進みすぎてもまた駄目なのである。

ここで、もうひとつ注意しなければならないのは、今まで見てきた成功率は開発が終了し、実際に売り出した製品の成功率のことだということである。グリフィンによれば、新製品アイデアが、市場への投入まで生き残るのは、平均すると、開発された4個のアイデアのうちのひとつ程度のアイデアにすぎない。そして、この新製品アイデアの生存率は、1982年にBAHが行った調査に比べても、それほど良くはなっていない。つまり、新製品開発が成功した場合の利益は大きく、逆に失敗した場合のリスクも大きいにもかかわらず、新製品開発の成功率は、1982年から1995年まで、全体としてはほとんど変化していないということである。それでは、どうすれば新製品開発の成功確率を上げることが出来るのか。これから、さまざまな視点から見ていくことにしよう。

2 新製品開発プロセス

ほとんどのマーケティングの教科書には新製品開発の精度をあげる方策として、多段階からなる新製品開発プロセスが紹介されている。以下は、コトラー (Kotler) [2000]、クロウフォードとディ・ベネデット (Crawford and Di Benedetto) [2000] そして朝野・山中 [2000] を基にした典型的な新製品開発プロセスである。

2.1 市場機会の発見と選択

新製品のための市場機会を発見、選択する段階である。そのために、企業は企業戦略・マーケティング戦略にかない、その生産技術やその他の能力を生かせる市場を発見する必要がある。例えば、携帯電話機で高いシェアを誇るメーカーは、その地位を守るというマーケティング戦略上の要求のために、製品ラインの拡張を必要としているかもしれない。この目的のための市場としては、シニア市場が考えられる。当然、選ばれた市場は、企業の売上・利益目標を満たすような市場でなければならないのであるが、それは、また、十分に使われていない技術や生産力を生かす市場や小売チャネルとの強い絆を生かす市場であることが必要である。つまり、ある企業にとって良い市場は、その能力と市場（消費者）のニーズが合致し、企業の戦略と目標を満たすことができるであろう市場のことである。

したがって、この段階で必要になるのは、1) 企業戦略、マーケティング戦略が明らかで、その中で新製品が果たすべき役割が理解されていること、2) 市場のニーズと市場ポテンシャルについて、理解していること、3) 自己の能力と市場ニーズの適合度について、点検を行い、理解していることである。この段階では、新製品の具体的なアイデアが出ている必要はないが、消費者ニーズについて、誰が（ターゲット消費者）、どのような場面で（文脈）、どのような目的のために（ベネフィット）、なぜその製品を使うのか（製品属性）ということを考える必要がある。そして、このニーズを満たすことが自社の戦略にかなうか、また、自社の能力からみて、このニーズを新製品で満たすことができるかを考えなくてはならない。実際に市場を選択する時の基準となる要素は、表2-1のようである。

表 2-1 市場選択のための典型的な要素

市場特性	市場ポテンシャル	市場規模 成長率
	市場浸透の可能性	参入コスト 競争的反応の可能性
企業の適合性	ブランドとの適合度 生産・物流システムとの適合度 技術開発力との適合度 マーケティング能力との適合度 必要資金量	
製品特性	製品の革新性・差別性 製品価値の信憑性 製品の消費者にとっての重要度	

朝野・山中[2000]を基に作成し、若干修正を加えた

2.2 市場プロファイル分析と新製品成功率

ある市場について、これらの要素それぞれを、例えば、10点満点で採点し、要素の重要度で重み付けをした加重平均値を求めて、値の高い市場を選択する方法を市場プロファイル分析という。それぞれの要素にどの位の重みをつければ良いのかは個々の企業が独自に判断しなければならないものであるが、一般的に、これらの要素は新製品の成功率と結びついているのだろうか。この点で参考になるのが、ヘナードとザイマンスキー (Henard and Szymanski) [2001] が行った新製品の成功率に関する多くの研究成果をメタ分析し、これらの研究成果で共通の新製品を成功に導く要素を抽出した研究である。彼らの研究の中から、表 2-1 にある要素と近いものを取り上げて、まとめたものが表 2-2 である。

表 2-2 市場の選択に関連した成功要素

要素	相関係数	表 2-2 の要素との関係
市場ポテンシャル (成長率+大きさ)	0.54	同一
製品がニーズに合致	0.5	製品の重要度と関係
製品の差別性・優位性	0.48	製品の差別性と関係
参入順位	0.41	参入コストに対応
競争的反応の可能性	-0.37	同一
マーケティング能力との適合度	0.34	同一
技術開発力、生産との適合度	0.31	技術開発力との適合度・生産との適合度に関係
製品の革新性	0.24	製品の革新性と関係

ヘナードとザイマンスキー[2001]の研究結果を基に作成

表中の相関係数は新製品の成功率と各要素の関連を示し、相関係数の値 (絶対値) が高いほど関連が高く、値が正であれば関係も正であり、値が負であれば関係は負である。したがって、

表2-2から競争的反応の可能性のみ、関連が負であることが分かる。競争的反応とは、既に市場に参入している既存製品からの値下げなどの新製品に対する反応を言うが、競争的反応の可能性が高いほど、成功率は低くなるのである。表2-1で用いられている要素と表2-2で用いられている要素は、異なる研究で用いられている変数なので、必ずしも一致しないが、表2-2に両者の関係を記述した。

新製品の成功率と最も関係が大きいのは、市場ポテンシャルでこれが最も重要な要素ということになる。規模が大きく、成長率の高い市場に参入することが成功することと結びついているのである。次に重要なのが、製品がニーズに合致していることで、製品の（競合品に対する）差別性・優位性が続く。新製品は消費者の重要なニーズに合致し、競合品に対して差別性・優位性を持つ必要があるという；当たり前のことを示しているが、注目すべきは、製品の革新性は他のふたつの製品特性に比べ相関が低いことである。これは、先ほども見たように、消費者は新しいものは好きであるが、新しすぎるのはだめであるということが影響しているのであろう。

参入順位と競争的反応がつづいている。参入順位が低ければ、先発の優位でも見たように、期待されるマーケット・シェアは低くなり、いくら大きな市場でも市場浸透が難しいので成功が危うくなる。また、既に参入しているブランドからの競争的反応の可能性が高ければ、成功の可能性はより低くなる。企業のマーケティング能力と技術開発力、生産との適合度が、相関係数から見ると、成功率への寄与は最も低い。したがって、全体としては、革新性を除いた製品特性の相関が.5程度、市場特性の中では市場ポテンシャルが.54だが、他は.4程度、そして企業の適合度は.3程度という結果である。つまり、新製品を成功させるには、製品（アイデア）が如何に多くの消費者の支持を集められるかが一番重要だということである。ただし、ここで注意しなければならないのは、例えば、消費者の数（市場規模）が小さくても、参入順位が高く、競争的反応の可能性が低い市場の方が魅力的な機会かもしれないということである。確かに、市場規模は最も重要な要素であるが、これが全てではないということである。

2.3 コンセプトの創造

上の例で、携帯電話機のメーカーがシニア市場は企業戦略・マーケティング戦略に適い、売上・利益ポテンシャルがあり、しかもその能力を生かせるであろう市場であると判断したとしよう。次に行わなければならないのが、コンセプトの創造である。つまり、シニアのための携帯電話機とは何かということ、具体的に言葉で表すのである。この例の場合は、消費者のニーズからコンセプトを考えるのはそれほど難しいことではない。携帯電話の文字を大きく、操作を必要なものに絞って簡単に、などのアイデアは、少し考えれば思いつくだろう。コンセプト創造はこのように簡単な場合ばかりではない。

一般に、コンセプト創造に際しては、誰が（ターゲット消費者）、どのような場面で（文脈）、どのような目的のために（ベネフィット）、なぜその新製品を使うのか（製品属性）ということをもう一度考える。新製品コンセプトはターゲット消費者、文脈、ベネフィット、製品属性のどれかひとつを起点（出発点）として考えていくと考えやすい。例えば、上のシニア用携帯電話のように、ターゲットを起点にして考えていくのである。ターゲットを絞ることで、シニア独自のベネフィットを考えやすくなり、そのベネフィットを満たすような製品属性と文脈を考えれば、シニアが気軽にいつでも電話をかけられるように、製品属性として、機能を絞り、ボタンを大きくするというアイデアが浮かんでくるだろう。

逆に、製品属性から新製品のコンセプトを作っていくことも可能である。今はオフィスの必需品となったポストイット (Post-it) のような場合は、簡単にはがれるのりという製品属性が先にあり、それを生かすようなターゲット消費者、ベネフィット、文脈を考えるとということであった。同様に、ベネフィットや文脈を起点にして、新製品アイデアを考えていくこともできる。

ターゲット消費者、ベネフィット、文脈そして製品属性の関係を理解するための第一段階として、現在の市場での既存製品とベネフィットとの関係を理解しておかなければならない。これは機会の選択の段階でも行われたはずであるが、ここでは選択した市場についてより深く分析を行うことになる。このことによって、既存製品の長所、短所が理解でき、より良い新製品アイデアを生み出すことが出来るのである。ポストイットの場合は、それまでにない製品であったが、そういう製品を望む消費者、文脈、ベネフィットは存在し、またびつたりの製品はないとしても、消費者は何か既存の製品を代替品として用いていたはずであり、既存製品の長所、短所、特に、短所 (問題) とそれに対する消費者の解決策を知ることは、新製品アイデアを作っていく上できわめて重要である。

既存製品とニーズの関係を時間的流れに沿って把握することによって、消費者ニーズの傾向 (トレンド) を理解することが出来る。勿論、難しいテクニックを使うことも可能であるが、単純に、年毎に売れた商品をピックアップし、それぞれの製品の製品属性が満たしているニーズを考えることでも可能になる。それぞれの製品が満たそうと考えているニーズは、その製品のパッケージや広告に書かれているはずだし、もし書かれていなければニーズを推測すればよい。ここで、重要なのは、新鮮さがあるトレンドともう既に新鮮さを失ったトレンドを識別することである。上でも見てきたように、市場にとって新しさのない新製品は失敗する可能性が高いからである。逆に、新鮮さがあれば良いというものでもない、消費者にとって、新しさがありすぎる商品もまた敬遠されるからである。多くの商品カテゴリーでは、革新的な商品は一部のマニアだけに人気が出て、一般の消費者にとっては魅力がない商品となる可能性がある。携帯テレビ電話というコンセプトも、画像を送るという携帯電話のトレンドには乗っているが、TV電話のコスト、電池消費量などを考えると、現状では一部のマニア向けということになるのであろう。

2.4 新製品のアイデア源と成功率

それでは、実際に発売された新製品は何を起点に発想され、その新製品成功率との関係はどんなものなのであろうか。ゴールデンバーグらの研究から、アイデアの出発点と成功率の関係を見たのが表2-3である。

表2-3 アイデアの起点による消費財127製品の成功率

アイデアの起点による分類 (製品数)	成功 (%)	失敗 (%)
消費者ニーズ (34)	64.7	35.3
解決策 (17)	88.2	11.8
独自アイデア (40)	32.5	67.5
マーケティング・リサーチ (11)	72.7	27.3
トレンド (19)	21.1	78.9
全体 (127)	55.1	44.9

Goldenbergら(2001)より作成

分析対象の製品は表1-1と同じものであり、127製品の全成功率は55.1%である。ただし、この表ではアイデアの起点が明確なもののみを載せたので、分類されている製品数は、全製品数である127より少なくなっている。アイデアの起点は、消費者が抱える問題（ニーズ）を起点として、それを解決する製品属性を探す消費者ニーズ、ポストイットのように製品属性が先にあり、その属性が解決策となる問題を探すか、あるいは消費者の問題解決のための工夫を見て、問題と解決策としての製品属性を同時に見つけ出す解決策、ターゲット消費者、ベネフィット、文脈そして製品属性の関係といった市場の理解なしに、開発者の頭に浮かんだアイデアを製品化する独自アイデア、マーケティング・リサーチによって、ニーズを明らかにし、そこから対応する属性を持つ製品が開発されるマーケティング・リサーチ、そして他の製品カテゴリーのトレンドからヒントを得て製品を開発するトレンドに分けられる。

これらの起点うち、成功率が最も低いのは、他の製品カテゴリーで流行っているトレンドからアイデアを得るもので、例えば、透明に近いニアウォーターが流行っているので、透明に近いペプシコーラを開発するというようなものである。他の製品カテゴリーでニーズを満たし、トレンドとなっている製品属性が、必ずしも対象としているカテゴリーのニーズを満たしているとは限らないのであり、この結果を見ると、うまく行かないことの方がずっと多そうである。もうひとつうまくいかないのは独自アイデアで、市場を理解しないで、独自アイデアのみで新製品を発売すれば失敗の可能性が高くなる。残念なのは、独自アイデアで商品が開発され、市場に導入されることが40件と未だ数多くあることである。

逆に、消費者の問題解決策を起点とするアプローチは成功率が最も高い。消費者が抱える問題を起点として、それを解決する製品属性を探す消費者ニーズも成功率が高く、もし消費者が求めるベネフィットをマーケティング・リサーチから発見できれば、成功率はより高くなる。つまり、良いアイデアは消費者ニーズと製品属性をうまく結びつけたものであるが、マーケティング・リサーチの問題点はアイデア数が少ないという点のようである。

2.5 新製品アイデアの特徴と成功率

次に、新製品のアイデア源ではなく、アイデアの特徴と新製品の成功率の関係を見てみよう。ゴールデンバーグらによれば、新製品アイデアの主な特徴と成功率の関係は表2-4のようになるという。

表2-4 新製品アイデアの特徴による消費財127製品の成功率

新製品アイデアの特徴（製品数）	成功（%）	失敗（%）
ニーズ追求型（54）	75.9	24.1
セグメント集中型（24）	62.5	37.5
消費者後追いつ型（27）	74.1	25.9
技術優位型（24）	9.0	91.0
トレンド追求型（39）	41.0	59.0
経済性追求型（5）	40.0	60.0
全体（127）	55.1	44.9

Goldenbergら(2001)より作成

これも、分析対象の製品は表 1-1 と同じものであり、127 製品の全成功率は 55.1% である。新製品のアイデアは、新しく重要なニーズを追求したニーズ追及型、消費者ターゲットを絞り込んだセグメント集中型、消費者の工夫を取り入れた消費者後追いつ型、既存の商品により良い技術を持ち込んだ技術優位型、関連の薄い他の製品のトレンドを真似したトレンド追求型、安い価格あるいはもっと経済的な消費量を提供する経済性追求型に分類される。ただし、ひとつの新製品アイデアが複数の特徴を持つことがありえる。

成功率が最も高いのが、最も製品数の多いニーズ追求型である。ここで、注意すべきはニーズ追求型が単に新しいだけでなく、消費者から見て重要なニーズに込んでいる点である。消費者後追いつ型は製品数から見ると、ニーズ追求型の半分だが、成功率はほぼ同等であり、消費者から新製品アイデアを学ぶという方法が目されるのももともである。

これと対照的なのがトレンド追求型で、トレンドという新しさだけでは、成功率は低いようである。もっと特徴的なのは、既存の商品により良い技術を持ち込んだ技術優位型の成功率が極端に低いことで、技術のみの新しさでは多くの消費者をひきつけることは無理のようである。また、数は少ないが、経済性追求型の製品も平均から比べると成功率は低く、経済性追求の限界を示しているようである。これに対して、ターゲット消費者を絞り込むセグメント集中型は、市場の規模が小さくなるにもかかわらず、平均より高い成功率を収めているのが興味深い。市場規模の小ささを、ターゲットを絞り込むことによる差別化と消費者ニーズへのより良い対応で補っていると考えられる。

新製品のアイデア源と成功率そしてアイデアの特徴と成功率の関係を見た大きな結論は、当たり前のことであるが、消費者ニーズを考慮しないと成功率を上げられないということである。消費者ニーズを如何に新製品アイデアに取り込むかにはいろいろなやり方がある。例えば、製品属性からニーズを考慮したり、セグメントを絞ったりすることができる。してはならないのは、当該商品のニーズを考慮しないでトレンドあるいは技術のみの新しさを追求することであろう。

出来上がった新製品コンセプトは、消費者に説明して、消費者がそのコンセプトを評価することができるように、言葉で表現されていなくてはならない。その際、上で見たように、この新製品のライバルとなるであろう商品に対する新製品の優位点の新しさ、重要性、そして信憑性を簡単に理解できるように表現することが大事である。どんなに優れたアイデアでも、消費者が簡単に理解できなければ、消費者に受容してもらうことは難しいからである。

2.6 コンセプト評価

作られたコンセプトを実際に製品化するのには非常にコストが掛かることである。そこで、実際の製品開発の前に、前段階で作られた(複数の)コンセプトを評価し、悪いアイデアをこの段階で削除する。新製品コンセプトを採用するか否かの意思決定には、製品化に関する技術的可能性、そして消費者の新製品コンセプトへの反応のアンケート調査などによる収集といった製品そのものに関する要素の他に、価格、流通、広告、プロモーションといった製品と組み合わせられる他のマーケティング・ミックスも必要である。そのためには、この段階までに、マーケティング・ミックスの基本的な部分を作り上げなければならない。これらの情報を基に、売上、開発費用と期間、収益性の予測と企業の現状との整合性という要素それぞれを、例えば、10点満点で採点し、要素の重要度で重み付けをした加重平均値を求め、それぞれの製品コンセ

プトの評価を点数化する。

コトラーによれば、ここで注意しなければならないのは、この段階で犯す誤りには、表2-5のように2種類のものがあるということである。つまり、本当は良いコンセプトなのに削除してしまう1の誤りと、本当は悪いコンセプトなのに採用してしまう2の誤りが存在する。そして、もっと厄介なことは、これらふたつの誤りを同時に小さくすることは出来ないということである。

製品コンセプトを評価する時、採用の基準となる点数を高く設定すれば、2の誤りの可能性を小さくすることが出来るが、1の誤りの可能性を大きくしてしまう。逆に、アイデアの採用基準を低く設定すると、1の誤りの可能性は低く出来るが、2の誤りの可能性を大きくしてしまう。そこで、ふたつの誤りの優先度を考えて、どちらかの誤りを優先的に低めるようにする。良いアイデアを削除してしまう1の誤りは、実際には発売しない新製品が成功したであろうという機会損失である。悪いアイデアを採用するという2の誤りを犯し、実際に製品化すれば、非常にコストが掛かり、また時間も浪費することになるので、ここでは悪いアイデアを採用しないように採用基準を高め設定するべきである。

表2-5 2種類の誤り

		意思決定	
		削除	採用
真の状態	良いコンセプト	1	正解
	悪いコンセプト	正解	2

2.7 開発

この段階では、選ばれたコンセプトを実際の製品にしていくという作業とマーケティング・ミックスの詳細を設定するという作業を行う。ここでは、マーケティングから見た新製品開発ということで、物理的なモノ作りには簡単にしか触れないが、重要な点は、コンセプトに表された消費者ニーズを如何に製品の物理的的属性から満足させるかということである。例えば、高級車といっても、消費者が製品を見て、乗って、高級と感じるようにしなければならない。勿論、出来上がった製品はきちんと作動しなければならないし、消費者が受容できるようなコストで生産出来なければならない。

難しいのは、往々にして、消費者ニーズを満足させるような新製品を作ろうとすると、コストが高くなり、製品の品質を満足できるレベルにすることが難しくなるという点である。コストを低く抑えようとすれば、なるべく現状の生産システムを変えずに、既存の設備や部品などを使うようにしようとするはずである。また、慣れた設備や生産方法を使えば、歩留まりも良くなり、製品の品質も良くなるはずである。市場機会の発見と選択の段階でも見たように、確かに、企業の既存の生産・物流システムとの適合度や技術開発力との適合度も重要であるが、もっと大事なことは消費者ニーズに応えることである。コストなどの要素に安易に妥協することは、新製品の成功可能性を低めることになるという点に注意しなければならない。

マーケティング・ミックスについては、前段階で基本的な部分は出来ているが、この段階で、商品名、パッケージ、そして広告やプロモーションの具体的内容などを決定する。製品が完成

し、マーケティング・ミックスが確定すれば、製品を市場に導入することになるわけであるが、実際の導入前に製品とマーケティング・ミックスの有効性を確かめ、新製品の売上を予測するための多くの手法が開発されている。これらの手法を利用すれば、新製品の成功可能性を予測し、成功可能性を上げるためのマーケティング・ミックスに関する情報が得られるが、これらの手法を用いるためにはかなりのコストと時間がかかる。極端に言えば、これらの手法を何度も用いて（何年もかけて）、製品やマーケティング・ミックスを改良したのは良いが、市場への参入順位が1位から5位へ落ちてしまいマーケット・シェアが半分以下になってしまったということも有り得るのである。ここでも、成功可能性の引き上げとコストと時間という相反する要素のバランスをとることが必要である。

3 新製品開発プロセスの現状と課題

3.1 新製品開発プロセスと新製品の成功

今まで新製品開発プロセスの各段階について、順に見てきたわけであるが、グリフィンによれば、調査対象企業のうち、60%近くの企業が新製品開発プロセスを用いている。そして、新製品開発で多くの成功を収める企業は、そうでない企業より、新製品開発プロセスを用いている割合も高いという。しかし、これは、未だに残りの企業は新製品開発のための公式なプロセスを持っていないということでもある。実際、ヘナードとザイマンスキーの研究では、新製品開発プロセスを用いているかどうかそのものよりも（新製品の成功との相関は.25）、如何に新製品開発プロセスを使いこなしているかが重要（相関は.4以上）という結果が出ている。新製品開発プロセスの各段階の質を上げていくという企業の能力が問題なのである。また、新製品開発プロセスの開始時点で、新製品に関する具体的な企業・マーケティング戦略を持つことが大事であり、企業として相応の資源を投入することが重要である（相関は.45以上）。つまり、新製品開発プロセスを用いることは有益だが、それだけでは新製品開発の成功は保証されるわけではない。

多くの部門からの人材による多部門チームも、新製品開発にとって重要であるとよく指摘されるが、驚いたことに、ヘナードとザイマンスキーの研究結果はこの指摘を支持してはいない。彼らは、多部門チームは新製品アイデアをたくさん生むが、必ずしも成功可能性には結びつかない（相関は.23以下）ということを見つけた。つまり、アイデアの質が問題ということである。グリフィンも、全体としては、多部門チームは、指摘されるほどは新製品の成功率が高い企業に使われているわけではないとしている。また、新製品開発プロセスに費やす時間を短縮することが、新製品成功率を改善すると考えられることも多いが、この点についても、ヘナードとザイマンスキーの研究によれば、新製品開発プロセスに費やされる時間そのものよりも（相関は.22）、参入順位が重要であるという（相関は.41）。

3.2 ファジー・フロントエンドとリード・ユーザー分析

新製品開発プロセスが理解できれば、市場機会の選択、コンセプトの創造、コンセプトの評価の3段階が何故ファジー・フロントエンド（曖昧な始まり）と呼ばれているのか想像がつかずである。これらの3段階では、少し大げさに言えば、何もない状態から始まり、姿が見えてきたといっても、紙の上にかかれた新製品の説明があるのみで、物理的な姿かたちのある製品が

できてくるのは次の段階である。つまり、これらの段階では、何をやるにしても具体性が乏しく、曖昧で難しいというわけである。

それでも、グリフィンによれば、新製品の成功率そのものは、1982年から1995年まであまり改善が見られないものの、BAHの時代に比べて、新製品開発プロセスにおける大きな改良は、1995年には悪い新製品アイデアをファジー・フロントエンドで消し去ることが出来るようになったことであるという。このことは、企業での新製品アイデアの評価システムがより良くなっていることの現われと考えられ、これによって、無駄な開発費と時間を節約できるようになったわけである。だが、このことは同時に、開発の段階で引っ掛かるような悪いアイデアを早めに消すことができるようになっただけで、良いアイデアを作り出すことについては、未だ課題が多いということをしめしている。それでは、良いアイデアがなかなか出ないという新製品開発プロセスの問題点を克服する可能性はあるのだろうか。

良い新製品アイデアは消費者ニーズと製品属性をうまく結びつけたものである。もし消費者が求めるベネフィットをマーケティング・リサーチから発見でき、そのベネフィットを実現する製品属性を考えることが出来れば、新製品の成功率を高くすることが出来るということはコンセプトの創造で見たとおりである。ところが、これも同じくコンセプトの創造で見たとおり、マーケティング・リサーチからのアイデアは成功率が高いものの、アイデア数が少ないということである。

では、何故新製品アイデアがマーケティング・リサーチから発見しにくいのであろうか。リリエンら (Lilien, Morrison, Searls, Sonnack, von Hippel) [2002] によれば、伝統的なマーケティング・リサーチでは、ランダム・サンプルによって、ターゲット市場の平均的な消費者を対象にニーズに関して調査を行うが、これではその製品市場に特に関心の高くなく、既存の製品に不満のない人たちが調査対象なることが多いので役に立ちそうな答えが得られない。また、調査項目はニーズについての質問のみなので、重要なニーズが得られたとしても、そのニーズを解決するアイデアがなかなか浮かばない。

ここで、注目されるのがボン・ヒッペル (von Hippel) が提案したリード・ユーザー分析である。リード・ユーザーは1) 既存の製品では満足されないニーズをターゲット市場の他の消費者よりも先に感じている消費者で、2) ニーズを解決することによって、自分にとって利益があると信じているので、革新することに対して動機付けがなされている消費者である。リード・ユーザー分析はこのような消費者から市場をリードするニーズとその解決策 (新製品アイデア) を得ようというものである。例えば、リード・ユーザーはワープロ・ソフトのユーザーの中で、既存のワープロ・ソフトの問題点に気付いていて、それを直すことによって、多くの利益を得るであろうユーザーである。

リード・ユーザー分析は3段階のプロセスである。まず、1) ターゲット市場での消費者ニーズの傾向 (トレンド) を把握し、重要なトレンドを選択する。コンセプトの創造でも見たように、既存製品とニーズの関係を、時間的流れに沿って把握することによって、消費者ニーズの傾向を理解することが出来る。市場のトレンドが大まかに掴めたところで、その製品の新しい使用法や新しい技術に詳しいエキスパートを発見し、今後の傾向について、インタビュー調査を行う。製品についてのエキスパートは自社内に存在しているかもしれないし、小売店などの流通網の中に存在していることも多い。ここで、重要なのは、新鮮さがあるトレンドともう既に新鮮さを失ったトレンドを識別することと、そのトレンドが市場をリードしていく力がある

か見定めることである。つまり、今は少数のリード・ユーザーしか気がついていない新しいトレンドがターゲット市場の一般消費者のニーズにも合ったものか考えなくてはならない。テレビ電話は確かに新鮮なトレンドかもしれないが、このトレンドに市場をリードしていく力があるか、一般消費者のニーズという観点から確かめなければならない。

トレンドが選択されたら、次に、2) リード・ユーザーを発見し、リード・ユーザーから製品アイデアについて学んでいく。ここでは、伝統的なマーケティング・リサーチと違いランダム・サンプルという方法は採らずに、発見されたリード・ユーザーからの紹介でリード・ユーザーを次々と発見するというやり方を探る。最初のリード・ユーザーは、前の段階で発見されているか、その特性が明らかになっているはずである。紹介でリード・ユーザーを発見する理由は、ある製品に強い関心を持つ人は自分よりももっと関心が高い人を知っていることが多いからである。最後に、3) 10人程度のリード・ユーザーをワークショップに招待し、自社の人間とともに、前の段階で作られたアイデアを改良し、技術的可能性、市場での魅力度などを持ったコンセプトにしていく。

現在までのところ、リード・ユーザー分析の応用例は、リード・ユーザーが特定しやすいIT関連製品が多い。しかし、消費者にニーズだけではなく、自分が行った工夫やアイデアを聞くというリード・ユーザー分析の考え方は、他の商品カテゴリーでも当然応用可能である。また、ターゲット市場の中から、典型的な消費者ではなくその商品に対して関心が高い時代をリードするような消費者を探し出して、新製品アイデアを探るというのもいろいろな場面で応用ができる考え方である。確かに、リード・ユーザーから出てきたアイデアが一般のターゲット消費者のニーズにも合っているかは問題であるが、これはコンセプト評価の段階で、一般消費者の反応を確かめていくことになるだろう。

【参考文献】

- 朝野熙彦・山中正彦 [2000], 『新製品開発』朝倉書店。
- 恩蔵直人 [1995], 『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社。
- コトラー, P. (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳) [2001] 『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』, ピアソン・エデュケーション。
- 中村博・杉田善弘 [1994], 「日本の消費財における先発優位の経験的一般化」『マーケティング・サイエンス』 3-1-2。
- Booz, Allen and Hamilton [1982], *New Product Management for the 1980s*, New York: Booz, Allen and Hamilton.
- Crawford, C. M. and C. A. Di Benedetto [2000], *New Products Management, Sixth Edition*, Boston: Irwin McGraw Hill.
- Goldenberg, J., D. R. Lehmann and D. Mazursky [2001], "The Idea Itself and the Circumstances of its Emergence as Predictors of New Product Success," *Management Science*, 47 (January), 69-84.
- Griffin, A. [1997], "PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices," *Journal of Product and Innovation Management*, 14, 429-458.
- Hartley, R. F. [1989], *Marketing Mistakes*, New York: John Wiley and Sons.
- Henard, D. H. and D. M. Szymanski [2001], "Why Some Products are More Successful than Others,"

- Journal of Marketing Research, 38 (August), 362-375.
- Kalyanaram, G., W. T. Robinson and G. L. Urban [1995], "Order of Market Entry: Established Empirical Generalization, Emerging Empirical Generalization and Future Research," *Marketing Science*, 14, G212-G221.
- Lilien, G. L., P. D. Morrison, K. Searles, M. Sonnack, E. von Hippel [2002], "Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development," *Management Science*, 48 (August), 1042-1059.
- Ries, A. and L. Ries [1999], *The 22 Immutable Laws of Marketing*, London: Harper Collins Publishers.
- Serwer, A.. [1994], "How to Escape a Price War," *Fortune*, June 13, 82-88.
- Von Hippel, E. [1986], "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts," *Management Science*, 32 (July), 791-805.