

第3章 感覚的な満足が重視される 商品開発の考察 ——開発プロセスから見た留意点



牧村 一郎

東京都中小企業診断士協会 食品業界研究会

私は食材メーカーに勤務し、商品開発にかかわってきた。私の担当する商品には、①最終形態は複数の個装を箱に詰めたもの、②包装資材に包まれた中身の製品力に加えて、包装資材のデザイン性が最終製品の出来栄を左右する、③短期間に多品種を開発しなければならない場合がある、といった3つの特徴がある。

製品の中身そのものでは大きな差別化が難しく、組み合わせや包装資材の工夫によって商品力を高め、開発コストを効率化しながら、短期間で製品開発を進めなければならない事情がある読者ならば、多少なりとも参考にしていただけるのではないかと思う。

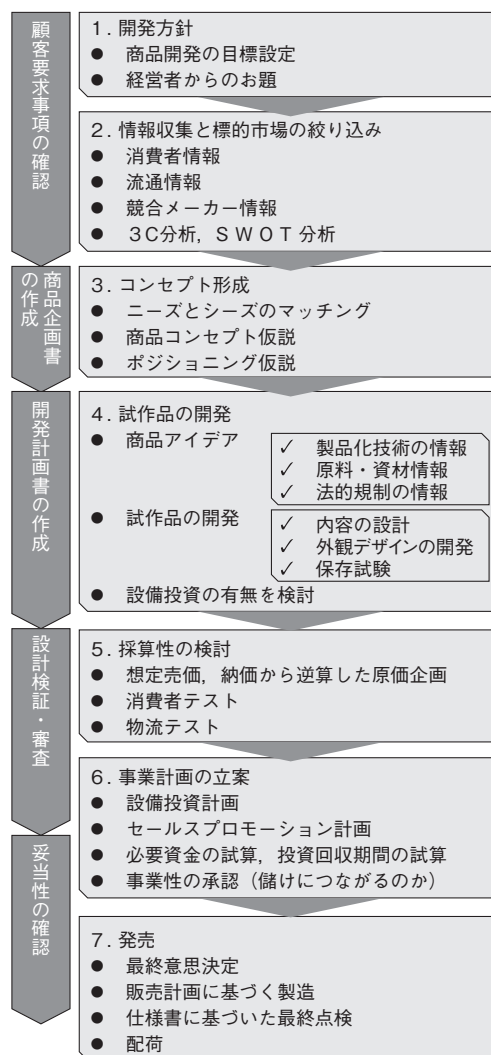
1. 新製品開発のプロセス

食品は、機能的な便益よりも感覚的な満足や、その製品の持つ社会的な意味のほうが大切であり、味、色、香り、デザイン、ネーミングなどの商品化が重要になる。

新製品開発のプロセスは、おおまかには、①開発方針の決定、②アイデア創出と製品コンセプトの開発、③試作品の開発とテストマーケティング、④市場導入、といった流れになる。

私なりに整理した製品開発プロセスの図表をもとに、実際の商品開発の実務と留意点の紹介を試みたい。

(1) 開発プロセス例



①開発方針について

自社の強みが市場機会を獲得できる可能性があることと認識されると、お題として経営者から提示される場合がある。つまり、自社の強みとして位置づけられたシーズを、市場機会を捉えられるよう工夫して商品化する指示が下される、ということである。

開発担当者が経営者の認識に共感している場合は、商品化のアイデアは出やすいものだが、得てしてメーカーオリエンテッドの発想に陥ってしまうので、客観的な分析が必要になってくる。

②情報収集と標的市場の絞り込み

大企業の場合は、大手の調査専門会社から市場データなどを購入し、専任者が継続的に分析を行い、定期的に報告する仕組みが構築されている場合が多い。これらのデータは高価なため、中小企業では継続的に購入できる食品メーカーに限られるだろう。

消費者情報については、①省庁が公開している調査データをインターネット経由でダウンロードして分析する、②調査会社が図書として発刊した2次データを、ビジネス図書館などで閲覧する、③関連する書籍や雑誌を読む、④インターネット検索で関連情報を把握する、⑤小売店の売場担当者から聞き取りを行う、⑥試食宣伝販売の販売員（マネキン）からの報告書を読む、⑦自ら売場を歩いて観察する、などによって把握していく。もちろん、商品の使用経験がある家族や友人などのユーザー情報も重要である。

流通情報については、流通業の売場担当者や仕入れ担当者（バイヤー）からの聞き取りとなるが、試作段階での設計審査としても有効に機能する。試作の段階で小売業の経験豊富なバイヤーに見せ、修正点を指摘してもらうことができれば、有益な情報になる。バイヤーの意見を反映して修正を加えた商品は、その後の商談で優先的に扱っていただける場合もあるだろう。

競合メーカーの情報については、業界内の競争関係の場合は、日頃から自社の営業員が

もっとも意識して情報収集をしているので、比較的容易に集まってくる。しかし、他業界の商品で代替品となり得る商品には、現場の営業員は意識が向かないものである。

私の担当する商品群の競合は、長く同じ業界で切磋琢磨してきたメーカーなのだが、一方で、大手小売業のID付きPOSを分析すると、推測していたとおり、他業界の商品との間で流出・流入があることがわかっている。

まったく想定していない業界からの参入に足元をすくわれる場合もあるが、反対に立場を変え、逆手にとった戦略を立てることができれば、一定の市場を獲得できるチャンスになるだろう。

消費者情報、流通情報、競合メーカーの情報を分析して、3C分析（消費者、競合メーカー、自社の分析）、SWOT分析（自社の強み、弱み、市場の機会と脅威をマトリックス状にした分析）によって、客観的に整理し、現状を把握する。

分析を行う場合は、強みでも弱みでも、「なぜ」、「どうして」、「それで」と因果関係を明確にすることが大切である。よく見かけるのは、「弱みは〇〇がないこと」で終わっている分析である。「ないから△△ができない、△△がないから困る」まで分析していかないと、その困ったことを解決する発想がなくなってしまふ。

③コンセプト形成

分析を行って市場のニーズを把握するとともに、自社のシーズを市場のどのニーズに適合させることができるのかを検討する。トレンドを捉えられそうなシーズを持っていれば、比較的マッチングは容易である。

しかし、悩ましいのは、自社の強みである主力商品が、現代の嗜好では摂取するのを控える方向にあるような場合である。現在、自社の商品はどこにいて、どこに行くべきなのかを、ポジショニング分析などを通じて明確にしておくことが重要である。

たとえば、鮮度を維持できる特殊な容器に詰めた醤油が売れている。もともと日本人は

塩分の摂取が多いことから、醤油の使用を控える傾向にある。国内では醤油の需要量が減少する中、ボトルを小容量化し、中身の醤油の鮮度に徹底的にこだわり、一滴一滴を大事に注ぐというコンセプトの形成は、逆境を肯定的に捉えた好例である。

また、植物油についても「油は控えたい」というトレンドが根強い中、ココナッツオイル、アマニ油、えごま油など、健康維持のためにサプリメントのように摂取する植物油がヒットしている。

④試作品の開発

試作品を制作する段階に入ると、開発商品が具体化される。この段階で留意しなければならないのが、実際の製造設備で効率的に生産できるのか、という点である。

製品化技術とは、同じものを、計画したコストで継続的に生産し、販売できる商品に仕上げる技術、と解釈できる。法的規制に適合し、中身のレシピを安定的に再現していくための原材料の調達、加工法の確立はもとより、充填設備などに適した資材の選択が必須となる。

売場でお客様に訴えかけるのは、やはりブランドや商品名を含めた外観である。商品名とブランドは、容器の形状や色彩を含めて消費者の記憶となっていく。代表的なところでは、コーラ、マヨネーズ、トマトケチャップなどは、誰でも想起できる容器形状である。

大手メーカーであれば、容器デザインから開発できるが、プラスチック容器には莫大な金型代が必要となるし、ガラス瓶も高額である。したがって、高額の金型代が販売量に見合わない中小メーカーの場合は、容器メーカーが一般型として販売している、いわゆる「有型」から選択することになる。

同じような内容物の場合、同業他社も同じ容器を使用することが多くなるので、差別化を図るためには、容器を覆うラベルやフィルム上のデザインの工夫が重要になる。ラベル上のデザインはもちろんだが、コストとの兼ね合いはあるものの、風合い、手触りなどの工夫も可能である。

安全・安心の観点から、蓋が未開封であることがわかる工夫は必須と考えておくべきである。コスト面から、未開封を保持する「キャップシール」を省く例が散見されるが、私は省くべきではないと考えている。ちなみに、中国で販売されている食用油のキャップにも、簡単には開封できない工夫が施されている。

加工食品の規格では、賞味期間の設定はとても重要である。発売時期から逆算して、保存試験を行う。類似品であっても、使用する原料や容器の材質によって賞味期間が異なる場合がある。加工食品の場合、風味や香りは重要な規格要素であるが、時間の経過とともに、弱くなったり、劣化したりする。

たとえば、透明な瓶に詰められた「鰯のオイル漬け」では、品質的にはまったく問題なくても、長期間の保存では鰯由来のオイルが魚体からわずかに白くにじみ出ることがあり、消費者が異物と誤解するという理由から、それを基準にメーカーが自主的に賞味期間を短く設定することがあると聞く。

また、容器が横倒しで長期間にわたり保存されることが想定される商品の場合は、横倒しや倒立した状態で、キャップ部からの漏れがないかを確かめる試験を行っておきたい。

日本製の容器やキャップは非常に品質が高く、特にプラスチック製は世界一と言ってよい。輸入品の加工食品の瓶やキャップの精度は、日本製と比べると劣ることが多いので、漏れの確認とともに、開栓のしやすさなどをチェックすることをお勧めする。中でも、海外品のアルミ製のスクリュウ式は、開栓不良の発生率が高いので注意が必要である。

⑤採算性の検討

想定される小売店での売価および販売店・卸店への納入価格（以下、納価）から逆算した原価企画が重要になる。いくら良いものだからと言って、原価に必要な経費や利益を加算して売価を設定すると、受容される価格をはるかに超えてしまうことがある。また、売価や納価から逆算した結果、赤字になっては元も子もない。

目安は末端売価の1/3くらいが原価と考えるのがよいと思う。消費者テストの結果、価格が高すぎて売れそうもない、想定した利益が出ないのであれば、もう一度、③コンセプト形成や④試作品の開発に立ち戻り、ポジショニング仮説の見直しや、商品アイデアにおいて採用する製品化技術、原料・資材の見直しの必要がある。原価企画段階でコストがふくらむと、生産段階ではコスト低減が困難になる。

物流テストは重要である。簡易的に実施するならば、遠隔地間で試作品を往復、宅配便で運んでみるとよい。商品に損傷がなければ合格だが、輸送中の容器同士の擦れによって、ラベルの一部に擦り傷が発生することがあるので、注意が必要である。物流テストで不具合が見つかったら、その改良によって思わぬコストアップになることがある。

中小企業の場合、どんぶり勘定になりがちな原価計算だが、製品別に原価計算を行う仕組みを発売当初から構築し、予定と実績の差異分析を定期的に行うようにしたい。ただし、精度を求めすぎて複雑な原価計算になると継続できなくなってしまうので、継続して収集できる生産情報の使用と、意思決定に十分な精度の原価計算をすることをお勧めする。

⑥事業計画の立案

設備投資が必要であれば、投資金額と年々の減価償却費を計算する。新発売であれば、一定期間、セールスプロモーションの費用が必要になる。

たとえば、特徴ある地域の特産品を加工した食品の場合、首都圏のSMチェーンで採用が進む場合がある。導入当初は、「希少性あるこだわり」のポジションで店頭化されるケースが多いのだが、ほかにも同様の新商品が増加すると、相対的な競争力が低下し、棚からドロップアウトしてしまうことがある。メーカーは第2弾、第3弾の新商品を投入しようとするのだが、第1弾の二番煎じになることが多く、やはり第1弾の商品が継続的な購買につながるよう、インスタアを中心とした

販売促進を積み重ねることが重要である。

設備投資、セールスプロモーションともにまとまった資金が必要になるので、損益計算と並行してキャッシュフロー計画を立案する。

⑦発売

事業計画、キャッシュフロー計画の内容、品質管理が納得できるものであることを経営者が承認し、発売の段階に進む。この時点では、試作品の製造によって、実際の製造設備で仕様書どおりに生産ができる状態になっていなければならない。出荷段階で必要な手続きを踏み、最終的な点検を行ったうえで出荷し、発売へと進む。

2. まとめ

商品のライフサイクルは短くなり、食品について安全・安心の品質保証管理は強化され、商品開発部門への顧客要求事項は増大している。開発社員の負担はますます増加し、10年以上前に書かれた商品開発の指南書にあるような手順に従って開発を進めるには、余裕と時間がないのが現状である。

手順をしっかりと頭に入れたうえで、各工程を並行して進めることがますます求められている。1人で抱え込まず、複数の関連部門間で開発情報を共有しておくことが重要である。

(参考文献)

- ・河野豊弘著、『新製品開発マネジメント—会社を変革する戦略と実行』。ダイヤモンド社、2003年

牧村 一郎

(まきむら いちろう)

2011年中小企業診断士登録。品川区中小企業診断士会理事。食品業界研究会所属。現在、食材メーカーにて事業戦略、商品開発に従事。グループ会社の取締役を経て、同監査役を兼務。北海道北竜町ひまわり油再生協議会アドバイザー。

