

【アクションカード②：商品開発の仕方】

以下に紹介する商品開発の流れは、一般的な取組み手順です。取組み手順にならって進める中で、わからない部分がある場合は、遠慮なく商工会に御相談ください。

①商品開発のメリット／デメリット

そもそも、商品開発はなぜ必要なのでしょう。以下のメリットデメリットを確認しながら、そのあたりの必要性を今一度検討してみましょう。

- ・商品開発の一連の過程で自らの事業を見つめ直すことが可能であり、自社の存在価値が理解できる。
- ・近未来の「稼ぎ頭」を生み出す可能性がある。
- ・生み出した商品がヒットするとは限らないため、商品開発に費やした時間や資金がムダになる可能性がある。
- ・既存事業のイメージと逸脱する商品が開発された場合、稀に既存事業の「良いイメージ」が毀損する可能性がある。
- ・新品を拡販するにあたって、相応の販売促進費が必要になる。

②商品開発を「実施すべき事業者と実施すべきでない事業者」

国内外の多くの2次データや論文では(例 アメリカの20400社を母集団に調査した名著『ビジョナリー・カンパニー4』)、「新品を多く生み出しても(イノベーションの数が多くても)成功につながらない」という事実があきらかになっています。つまり、そこまで積極的に新品開発をしなくても、企業は成功できるということです。

既存事業や既存品の売れ行きが悪い場合、新品開発で苦難を乗り越えようとする事業者が多いですが、既存事業や既存品の見直しで成功できることも念頭に、新品開発の是非を吟味することも大切です。

既存事業や既存品の見直しとは例えば、今とは異なる販促内容や販促手段を作って売ることです。同じ商品を、売り方だけ変えて、ひたすら売る。これが利益率が高い事業のKEYと言えます。

あなたの事業にとって新品開発が「いま！」あるいは「未来に？」必要なのかを念入りに見つめ直すことが大切です。見つめ直すことができる事業者が、実施すべき事業者になります。

・新品開発が必要な事業者：既存のお客様等から「このような商品(サービス)を作ってほしい」「このような商品(サービス)があったらうれしい」といった確かなニーズが認識できる場合

・新品開発が不要な事業者：既存のお客様から「このような商品(サービス)を作ってほしい」「このような商品(サービス)があったらうれしい」といった確かなニーズが存在しない場合。あるいは既存の商品(サービス)が「もっとこうなるとうれしい」といった改善や改良のニーズがある場合

③商品開発の失敗事例

商品開発の失敗事例を確認しておきましょう。なぜ失敗したのかが共感できれば、これから始める商品開発は意義深いものになります。

某大手衣料品流通事業者（製造小売業）の話です。この会社は昔、野菜を販売する事業に参入したことがあります。衣料品の製造は「野菜の栽培」にあたり、衣料品の販売は「野菜の販売」にあたるので、同社でも可能だろうと考えたのです。つまり、衣料品で培ったノウハウを活用すれば、野菜の販売ビジネスも成功するだろうとの目算でした。しかしながら結果は惨敗でした。

では、なぜ売れなかったのでしょうか？それは、衣料品のイメージが定着しており、「なんで野菜？」といった感じで、消費者に受け入れられなかったからです。つまり、イメージが異なりすぎたのです。

このように皆さんの事業や商品がどのようにお客様に認識されているのか、あるいは期待されているのかを見誤ることが1番の危険なのです。

④商品開発のプロセス

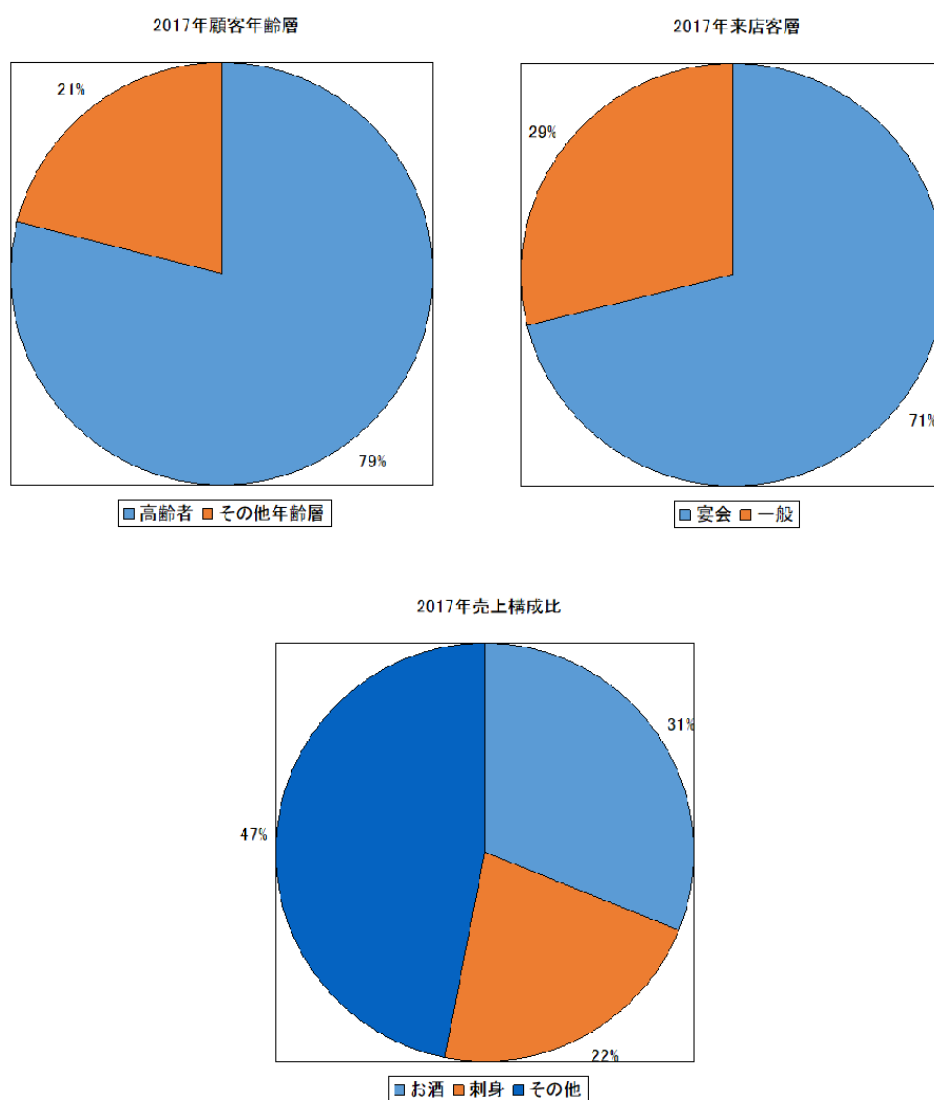
それでは、商品開発の順序（プロセス）を紹介します。

- (1)顧客ニーズや市場の動向を確認する。
- (2)競合の状況を確認する。
- (3)競合や顧客ニーズ等を踏まえ、「あったら良いな！」のアイデアを出す。
- (4)商品やサービスとして「あったら良いな！」を形にする。
- (5)市場でテスト販売してみる
- (6)テスト販売の結果を踏まえ、発売しようとする商品やサービスを改善する。
- (7)発売する。

⑤商品開発のステップ(1)顧客ニーズや市場の動向を確認する

まずは顧客ニーズを把握します。進め方は簡単です。まずは日々接しているお客様から、どのような意見や要望があるのかを整理するのです。例えば神奈川県△△市の某飲食店（居酒屋）の実際の話で説明します。

顧客ニーズを考える場合、まずは現状を整理することが参考になります。そこで売上構成比や客層を見ていきます。整理した結果をグラフにしてみると下図のようになりました。つまり、お酒、宴会、高齢者の3つのニーズを深掘りしなければならないことが理解できます。



その上で、日常の運営で実際にお客様が発する言葉に耳を傾けて整理していきます。具体的にはどのような要望が多かったかの視点で集約していくことになります。方法は、忘れないように「要望を都度、メモをとる」ことです。この飲食店の場合は、要望が多かった順に並べると次のようになりました。

《お客様から頻繁に聞かれる発言》

要望の多い順	誰から？	どのような要望？
1位	高齢者	膝や足腰がづらいので、座敷に座るのではなく、椅子に座ってテーブルで食事したい。
2位	宴会の主催者	こんな料理をしてほしい等、メニュー外の調理要望
3位	高齢者	ランチをしてほしい

つまり、これらの要望がお客様からの「ニーズ」だと考えることができるようになります。

次に市場の動向の確認です。市場の動向の確認とは、既述のお店の現状や、お客様からの実際の声が、「市場と乖離していないか？」「市場は追い風なのか？向かい風なのか？」を確認する作業になります。方法は簡単で、同社の場合、飲食店を取り巻く環境、顧客ニーズで把握した事象等に関わる2次データを「インターネットの検索機能」を使って、調べて整理していきます。この飲食店の場合は次のように整理していきましました。

→地域の高齢化の進展はどのような感じなのか？

立地する△△市の総人口は2015年をピークに減少傾向であることがわかりました。年齢層別の推移を見ていくと、高齢化の進展が著しいことがわかります。

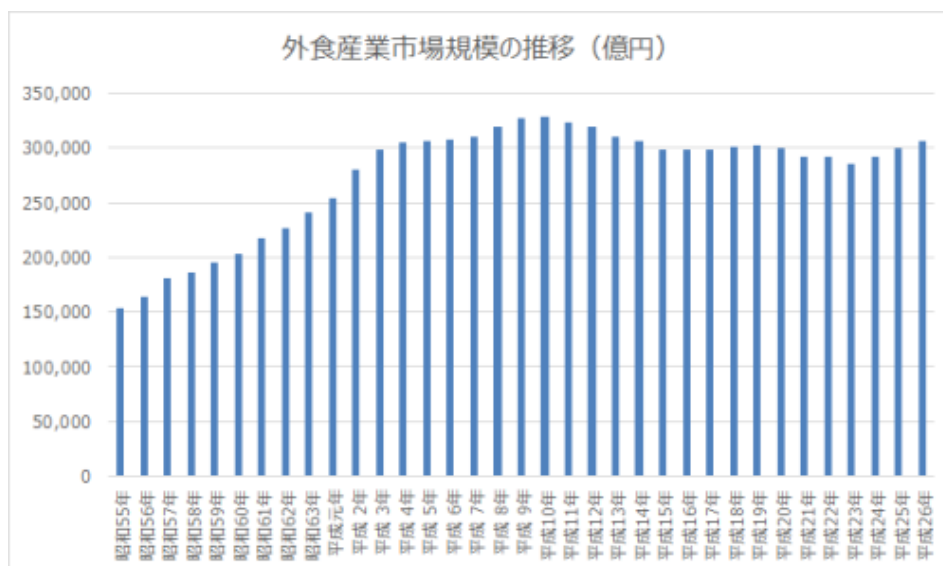
	今回推計							前回推計		
	実数(人)				比率(%)			比率(%)		
	総人口	年少人口	生産年齢人口	高齢者人口	年少人口	生産年齢人口	高齢者人口	年少人口	生産年齢人口	高齢者人口
2015年	720,780	89,020	459,097	172,663	12.4	63.7	24.0	12.5	63.9	23.6
2020年	722,774	84,548	446,653	191,573	11.7	61.8	26.5	11.7	62.3	26.1
2025年	717,831	80,090	438,366	199,375	11.2	61.1	27.8	10.8	61.8	27.4
2030年	709,632	77,530	423,502	208,600	10.9	59.7	29.4	10.1	60.6	29.4
2035年	691,653	74,195	395,754	221,704	10.7	57.2	32.1	9.6	58.3	32.1
2040年	669,523	69,852	362,337	237,334	10.4	54.1	35.4	9.4	55.0	35.5
2045年	645,067	64,443	339,579	241,045	10.0	52.6	37.4	9.2	53.0	37.8
2050年	619,842	59,692	321,915	238,235	9.6	51.9	38.4	8.9	51.7	39.4
2055年	593,662	56,147	306,636	230,879	9.5	51.7	38.9	8.4	50.8	40.8
2060年	566,191	53,435	285,267	227,469	9.4	50.4	40.2	8.0	49.7	42.3
2065年	536,958	50,960	264,950	221,048	9.5	49.3	41.2	-	-	-

(解釈)

同飲食店は個人経営のため、資金も情報も乏しいです。つまり、常々トレンドを追いかけた若年層向けのお店作りは当店の主旨に合わない、と考えています。そこで客層の多くを占める「高齢者の方々」が居心地良い店創りに精進することが、同店の成長のカギだと実感することとなります。つまり、自店の顧客ニーズと市場の動向に乖離は見られないことを確認したのです。

→ 外食市場の国内の動向はどんな感じなのか？

全国的な外食市場の推移の2次データは数多く存在しますが、例えば下記は、公益財団法人 食の安全安心財団から引用したものです。全国的に人口減少局面を迎えるにあたって、近年「外食産業は微増」で推移しています。



(解釈)

全国的に人口減少局面を迎えるにあたって、近年「外食産業は微増」で推移している実態は、同店のような「個店」においても、「経営努力において、なんとか顧客の確保が出来るのではないか」とポジティブに捉えることとしました。

→ 居酒屋の国内の動向はどんな感じなのか？

居酒屋の全国的な市場推移を確認するために、日本フードサービス協会の2次データを引用しました。2017年は2016年に比べ、多くの飲食業態が前年比を上回る中、居酒屋は売上、店舗数、客数が前年を下回っており、苦戦傾向が垣間見えます。

		売上高	店舗数	客数	客単価
		前年比	前年比	前年比	前年比
ファミリーレストラン	全体	103.1%	100.6%	102.2%	100.9%
	合計	104.6%	100.7%	103.1%	101.4%
	洋風	106.6%	99.4%	105.3%	101.2%
	和風	102.4%	101.8%	100.0%	102.4%
	雑類	105.4%	103.7%	104.1%	101.3%
	持ち帰り米飯/回転寿司	101.0%	98.6%	98.0%	103.0%
	その他	103.4%	100.7%	105.2%	98.3%
ファストフード	合計	101.5%	100.7%	99.9%	101.6%
	洋風	100.9%	100.5%	99.7%	101.2%
	和風	98.9%	99.5%	98.2%	100.6%
	中華	102.0%	101.3%	100.5%	101.5%
	焼き肉	107.8%	102.6%	107.4%	100.3%
居酒屋	合計	99.0%	96.6%	99.7%	99.3%
	パブ・ビアホール	102.7%	102.9%	104.9%	97.9%
	居酒屋	98.1%	95.6%	98.0%	100.1%
	ダイナーレストラン(計)	104.5%	101.9%	104.5%	100.0%
	喫茶(計)	102.6%	101.3%	100.7%	101.9%
	その他(計)	104.0%	104.6%	108.9%	95.5%

(解釈)

外食全体が微増傾向の中にあって居酒屋業態は苦戦していることが理解できました。同店としては、以上のような傾向に左右されることなく、個店としての魅力を高め、既存顧客の来店頻度の向上を目指し、頑張っていく意志を固める題材としました。

→地域の高齢化が居酒屋や外食市場にあたる動向

地域の外食や居酒屋の市場動向を確認するために、最新の全国消費実態調査（総務省・H26）から神奈川県△△市の外食を抜き出してみました。これは1世帯（2人）の1ヶ月あたりの平均の外食に費やす消費支出額の推移を表したもので、世帯あたりの外食（居酒屋含む）支出は長期的には減少していることがわかります。

収 支 項 目	平成6年	平成11年	平成16年	平成21年	平成26年
外食	15,137	16,480	12,958	12,373	13,221

(解釈)

△△市では、2015年（平成27年）をピークに人口は減少（世帯も同様）しており、△△市の外食市場規模（算出方法：1世帯あたり平均外食支出額×世帯数）の実情は、減少傾向が今後も続いていくだろうとの予測が成り立ちます。

同店としては、今後の人口減少局面において、既存顧客（高齢者）の囲い込み（来店頻度の向上）が最重要だと認識することとしました。そこでこれらのデータを材料とすることで、新商品開発や新サービスの開発を探ることとしました。

⑥商品開発のステップ(2)競合の状況を確認する

競合の状況を確認するとは具体的に以下のようなことです。

・競合と思うところを「すべて」挙げて、これらの事業者の主力商品やサービスを研究することです。もし同じような商品やサービスを開発することになる場合は、これら競合の事業者よりも「より高機能」で「よりデザイン性」が高いものを生み出す努力が必要になります。高機能とは、お客様にとって「利便性が高いと感じられる要素を商品（サービス）の仕様に取り入れること」です。デザイン性とは、お客様にとって「商品（サービス）の魅力が伝わる色調やコピー、文言、荷姿や量目」を指します。

例) 高機能：高齢者向けのランチメニューを開発する場合、咀嚼が困難な方に目を向け（競合が実施していないから）、咀嚼が困難な方でも食べられるように配慮する等です。競合より柔らかく、食べやすくすることが商品開発のポイントになります。

例) デザイン性：高齢者向けの袋入りパンを開発する場合、「咀嚼が困難な方でも食べられるように配慮」したことを、高齢者の方が一目瞭然と理解できるパッケージデザイン（コピーや説明文の記載等）にしなければなりません。また、高齢者が手に取って恥ずかしく

ないようなパッケージの色調等を研究します。

・競合が目指そうとしていることを推察します。可能な限り、競合と同じことを考えたくないものです。競合と異なれば、自社の新商品や新サービスが日の目を見る可能性（俗にいうところの差別化）が高まるからです。

例) 競合が低価格の居酒屋の場合、自社はどこを目指せば良いのか？

競合が実施していない隙間を見つける。例えば、野菜中心の料理で高価格は競合が実施していない。

	低価格	高価格
野菜中心の料理	競合の状況	
お肉中心の料理		

コラム

開発した商品やサービスがヒットするためには、バリュープロポジションを見つけなければなりません。具体的には「顧客が求める価値」であり、「競合が提供できない価値」であり、「自社だけが提供できる価値」のことを指します。従って、これまで述べてきた「顧客・市場」「競合」の視点の研究が大切なのです。

⑥商品開発のステップ(3)「あったら良いな！」のアイデアを出す

これまでのステップを踏まえ、「誰に」に対して「何」を「どのように」提供したいのかを検討していきます。例えば先に紹介した飲食店（居酒屋）の場合、次のように考えることができます。

誰に：高齢者の方々に（既存顧客に高齢者が多いから）

何を：ランチを（実際のお客様の声からランチの要望が多いから）

どのように：咀嚼が困難な方でも食べられるように（高齢者の方々に長くお店を愛用してほしいから。高齢者の加齢とともに、多くの方々の食事上の課題と認識できるから）

このように整理したら、次はアイデアを出す段階です。「どんな商品なら喜んでくれるだ

ろうか」、「どのようなサービスならお客様が満足するだろうか」、このあたりをイメージしながら、1人でも多くの方を巻き込んでアイデアと出し合ひましょう。アイデアを出す場合は次のような発想（オズボーンのチェックリスト）で検討して見るとアイデアが出やすいです。

① 転用 Other Uses	他に使い道はないか？新しい用途はないか？他の利用方法はないか？部分的に修正したら？改善・改良して使い道は？
② 応用 Adapt	他/過去からアイデアを持ってこれないか？近似・類似のものはないか？マネできないか？お手本にできるものはないか？
③ 変更 Modify	色、形、動作、匂い、意味、音、様式、順序、頻度を変えてみてはどうか？もうひとひねりできないか？
④ 拡大 Magnify	大きくしたらどうか？加えたらどうか？多くしたらどうか？拡張したらどうか？長くしたらどうか？高くしたらどうか？
⑤ 縮小 Minfy	小さくしたらどうか？減らしたらどうか？少なくしたらどうか？取り去れるものはないか？圧縮、低く、短く、軽くできないか？
⑥ 代用 Substitute	他の人にさせたらどうか？他のものにしたらどうか？他の場所ではどうか？素材、工程、手法をおきかえられないか？
⑦ 再編成 Rearrange	要素、配列・配置・順序、組合せ、スピード、因果、パターン、レイアウトを変えてみればどうか？原因と結果を逆にできないか？
⑧ 逆転 Reverse	逆にできないか？正比例・正反対ではどうか？上下、前後を入れ替えられないか？役割転換できないか？
⑨ 結合 Combine	組み合わせられないか？統合できないか？合体できないか？混ぜられないか？ほかのアイデアと合わせたらどうなるか？

例) 縮小

現状、若年層向けには、お肉やジャガイモ等の具が大きいカレーが人気だが、高齢者向けには、具を細かく賽の目に切り、長時間煮込んで、具が小さくて口どけが良いカレーなら喜ばれるのではないかと？

⑦商品開発のステップ(4)「あったら良いな！」を形にする

先のステップでアイデア出しをしたら、今度はそれを具体的に形にしていく段階です。狭義的には、この段階を商品開発と言います。例えば「具を細かく賽の目に切り、長時間煮込んで、具が小さくて口どけが良いカレーなら、高齢者に喜ばれるのではないかと？」と考えた場合、実際に何度も試作し、「口どけが良くなったのか？」を確認しながら形にしていきます。確認の際には親戚や友人、常連客の方々の意見を聞きながら進めていくと「精度の高い」商品化が可能で。サービスの場合は、サービス提供プロセスを実際に構築していき、親戚や友人、常連客の方々の意見を聞きながら進めていくと良いでしょう。

この過程で「意見を聞きながら」とありますが、都度聞く必要はありません。商品開発やサービス開発のスピードが鈍化してしまいます。そこで「これぐらいで良いのでは無い

か?」「これで良いのでは?」といった実感が生まれたところで、体験してもらい、意見を聞くようにします。

「あったら良いな!」を形にする過程では、主に以下の点に留意して進める事をおすすめします。

- ・品質が一定になるように

例えば、ある時は「しっとりした食感のビスケット」ある時は「固い食感のビスケット」では、「これ大丈夫?」というように、お客様に不安を感じさせてしまいます。サービスにおいても、ある時は「丁寧に」ある時は「雑に」ではお客様は不安を感じるでしょう。

- ・1度に多くのお客様に提供できるように

新商品開発や新サービス開発の目的の1つは「売上を向上させる」ことにあります。従って、ヒットしないまでも、たくさん売れるようになることが大切です。そうなったときに困らない準備をしておく必要があります。例えば、飲食店等の場合、ご家庭で扱っているレシピでは不十分です。このレシピは「少量での製造」に適したものです。それを一気に100個~数千個製造するようだと、微妙に風味が変わるものです。スープ等では、仕込む量が多くなると火の通りが遅く、ご家庭の小鍋で設定していた野菜の切りサイズや煮込み時間では不十分かもしれません。つまり、量を多く仕込む視点でのレシピ開発が必要になります。

⑧商品開発のステップ(5)市場でテスト販売してみる

これまでのステップで「あったら良いな!」が形になったら、試験的に少量を販売してみましよう。商品なら数点から数十点程度、サービスなら数件程度で充分です。実際にお客様に体験いただき、感想や使い勝手、満足度等をヒアリング等で確認していきます。

「もう少しこうなれば良いのに・・・」「この点が素晴らしい・・・」等、良い点悪い点を意図的に聞き出すようにしましょう。

⑨商品開発のステップ(6)テスト販売の結果を踏まえ商品やサービスを改善する

前項で「もう少しこうなれば良いのに・・・」といった意見が多い場合は、まだまだ改善の余地があるということです。諦めずに何度でも、そのような悪い点の意見が無くなるまで改良と改善を重ねることが大切です。気を焦って発売してしまうのは、後で売れ行きに影響するばかりでなく、無駄なクレーム対応等が発生してしまいます。

⑩商品開発のステップ(7)発売する

先に記載の「この点が素晴らしい・・・」等の良い点の意見を参考にして、これをキャッチコピーに活用するなど、様々なツールを活用して、商品やサービスを拡散するように販売していきます。拡散とは具体的には、「アクションカード④：販売促進活動の仕方」を参

考にすすめていけば問題ありません。

【商品開発の仕方チェックリスト】

<input checked="" type="checkbox"/>	項目
<input type="checkbox"/>	商品開発のメリット・デメリットを理解した
<input type="checkbox"/>	商品開発を実施すべき事業者を理解した
<input type="checkbox"/>	商品開発が失敗する場合の事例を解釈した
<input type="checkbox"/>	商品開発のプロセス（手順）を理解した
<input type="checkbox"/>	顧客ニーズや市場の動向を確認し整理した
<input type="checkbox"/>	競合の状況を確認し整理した
<input type="checkbox"/>	あったら良いな！のアイデアを出した
<input type="checkbox"/>	あったら良いな！を形にした
<input type="checkbox"/>	売場等の市場でテスト販売を実施した
<input type="checkbox"/>	テスト販売の結果を踏まえ商品やサービスを改善した
<input type="checkbox"/>	実際に発売した（販売を開始した）