

[原著論文：査読付]

「購買起点ニーズ」を仮定する新製品コンセプト開発  
— サントリー「伊右衛門」開発にみる小売品揃え環境への対応 —

磯野 誠\*

New Product Concept Development Based on ‘Consumer Shopping Originated Needs’  
- Study from the Suntory’s Response to Retail’s High Turnover Assortment Management

Makoto ISONO\*

Abstract

Increasingly products developed to meet consumer unmet needs are readily eliminated from high turnover retail assortment as ‘dead items’ before they have a chance to establish a presence. This paper proposes an approach to new product concept development allowing for high turnover assortment. A multiple-case study was conducted, dealing with Japanese bottled-tea product development projects from the 1980’s to the early 2000’s, by which time retailers had adopted high turnover assortment management. The study results show that development of a product concept by understanding potential consumer reaction to a product in the retail environment is a critical factor in getting purchase trials and the repeats and increasing the shelf life in such assortment. This implies that, in order to deliver a product that can obtain an increase in the product’s shelf life in a high turnover assortment environment, makers need to consider two distinct kinds of consumer needs: ‘Consumer Shopping Originated Needs’ (consumer needs originating from a shopping context) and ‘Consumer Life Originated Needs’ (consumer needs originating from their day-to-day lives) and to develop a new product concept based on them.

**KEY WORDS** : Retail, Assortment, NPD, Product Concept Development, Consumer Shopping Originated Needs,

1. はじめに

新製品開発研究においては、企業はその新製品開発にあたり、消費者の未だ満たされないニーズを仮定し、それに対応するように製品コンセプトを設定することが主張される (Kotler, 2003; Urban & Hauser, 1993;

Crawford, 1991; 嶋口 & 石井, 1987).

一方、企業による、新製品がいかに小売環境において売られるか、そしていかにその理解を新製品開発への反映させ得るのか、についての関心は高い<sup>1)</sup>。しかしながら未だ、小売環境が新製品開発に与える影響についての議論は限定的であるといえる。

\*九州共立大学経済学部

\*Kyushu Kyoritsu University

近年、大手小売はその大量仕入れ、POSデータシステム等をそのパワー資源とし、メーカーに対しより大きなチャンネル・リーダーシップを発揮し（渡辺，2004；Kotler，2003），自らの品揃えを自らによってより厳密に管理するようになってきている（宮入，2005；Kotler，2003）。具体的には，1982年のセブン・イレブン・ジャパンに始まり，各大手小売はそのオペレーションにおいて，単品管理，すなわち製品SKUを単位とし，常に「死に筋」を排除し「売れ筋」と入れ替えることでその生産性を最大化しようとする品揃え管理，を導入してきている（邊見，2008；木下，2002；矢作，1994）。特に店舗内平均面積100m<sup>2</sup>におよそ3000の製品アイテムを揃えるコンビニエンスストア（以下CVS）（木下，2002）においては，品揃えの生産性はその業績に直結する。その結果，その小売品揃えの回転率はより上昇してきた。例えばCVSでは年間商品販売額 / 商品手持額に表される製品回転率は1985年には18.5であったものが，2007年には27.9とされる<sup>2)</sup>。

この高回転型と呼べるような品揃え管理は新製品開発に重大な影響を与えてきた（小川，2008）。消費者の未だ満たされないニーズを満たすべく相当の投資をかけて開発された新製品の多くが，小売の品揃えにおいて，その成長の機会を得ることなく，簡単に「死に筋」として排除されてしまっている（小川，2008；宮入，2005）。この高い回転率はその品揃えに含まれる製品の生存をより難しくしている。新しく投入された製品のうち1年を越して品揃えに残るものはCVSで14.4%，総合スーパー（以下GMS），食品スーパー（以下SM）で16.4%とされる（宮入，2005）。2001年においては新製品は棚に短くとも2ヶ月は陳列され得たが，2006年においては短い場合わずかに2週間であるともされる<sup>3)</sup>。現在の小売による品揃え管理は新製品の成長をより難しくしてきている。

このような小売による高回転型品揃え管理にあって，メーカーはいかになお成長を遂げるような新製品を開発し得るのか。小売環境要因に対して，Crawford（1991）に典型的に示されるような従来の開発モデルでは主に商品化段階における流通対応，店頭プロモーションの問題として捉えられる。対して田嶋（1989），大槻（1991）はマーケティング・新製品開発活動の起点から小売環境要因を取り込むべきことを主張する。一方，藤本（2002），小川（2003a；2003b）は小売と直接組み開発することで，小売の優先的な販売活動を得るような開発モデルを提示しました，小川（2003b；

2005）は従来の定番確立を志向する開発プロジェクトと並行に限定型と呼べるような開発プロジェクトを走らせ，総体として販売効果を引き上げようとする開発モデルを提示する。

そのなかで2004年に上市されたサントリーによる「伊右衛門」の新製品開発ケースは注目に値する。それはこのような小売環境に対応すべく，それを単に商品化段階以降の流通対応，店頭プロモーションの問題と扱わず，その製品コンセプト開発に消費者の潜在ニーズのみでなく，店頭における消費者購買行動を想定しそれに反映させるプロセスをとっているからである。これは田嶋（1989），大槻（1991）の主張に沿うものでありつつ，その具体的な開発モデルとなる。そして藤本（2002），小川（2003a；2003b）とは，小売には依らずあくまでもメーカー独自の開発という意味で，また小川（2003b；2005）とも，本ケースはあくまでも定番型で単独プロジェクト管理であることで，大きく異なる。この「伊右衛門」開発ケースを分析することで，小売環境要因に対応するための新たな具体的な新製品開発モデルを提示できると考える。

## 2. 先行研究レビュー

### 2-1. 従来の開発モデルによる小売環境要因への対応

一般的に新製品開発においては，企業は市場調査を通し消費者の未だ満たされないニーズを仮定し，それに対応するような製品コンセプトを設定すべきことが主張されてきた（Kotler，2003；Urban & Hauser，1993；Crawford，1991；嶋口 & 石井，1987）。

その開発プロセスとは，A. 計画段階として，市場調査等により対象とする仮説的消費者ニーズを設定することを含むような機会分析を行なう，B. アイデア開発段階として，それをもとにコンセプトアイデアを開発，C. 選択段階として，市場調査によりそのコンセプトアイデアを消費者ニーズへの対応に関して評価，その評価より得られた知見をもとにコンセプトアイデアを修正，さらに市場調査による評価と消費者ニーズに十分に対応するコンセプトアイデアを特定するまでそのサイクルを繰り返す，D. 開発設計段階として，そのようなコンセプトアイデアが特定されたならばそれをプロトタイプとして定義，そのコンセプト視覚化（プロトタイプ開発）をおこなう，E. 商品化段階として，生産能力構築，大規模市場調査，マーケティング・ミックスを開発する，と説明される（Crawford，1991）（図1）。

またその消費者ニーズとは、Kotler (2003)は、人間の基本的要件であるとし、次の5つのタイプを含むものとする<sup>4)</sup>。

- a. 明言されたニーズ（顧客は安い車を望んでいる）
- b. 真のニーズ（顧客は購入費ではなく維持費の安い車を望んでいる）
- c. 明言されないニーズ（顧客はディーラーからの良いサービスを期待している）
- d. 喜びのニーズ（顧客はディーラーがカーナビシステムをつけてくれることを望んでいる）
- e. 隠れたニーズ（顧客は友人に良い買い物をしたと思われたい）

いずれにしても新製品開発においてその消費者ニーズとは実質的に、消費者が彼らの日常の生活コンテキストにおいて潜在的あるいは顕在的に認識するようなものであり、小売環境において認識されるようなニーズ、あるいは小売環境が新製品開発に与える影響についてはこれまで十分に意識されてはこなかったといえ

る。例えばCrawford (1991)は、消費者ニーズ探索方法として、(1)カスタマーセンターで収集される情報に代表される通常の市場コンタクト、(2)問題分析、(3)シナリオ分析、をあげ、さらにその問題分析に含まれるものとして、専門家の意見、二次情報、フォーカス・グループ・インタビュー等消費者への直接質問、ユーザーパネル、ユーザー観察、ロール・プレイングをあげるが、これらから得られる情報はほとんど消費者が彼らの生活コンテキスト等店外で認識するようなニーズに関してである。店頭消費者購買行動の観察について、わずかにそのユーザー観察の一例として触れられるがその詳しい説明はない。

そしてこのような開発プロセスにおいて、小売環境要因への対応とは、商品化段階でのマーケティング・ミックス開発の一部としての、流通への製品販売促進の働きかけ、店頭プロモーション、パッケージング、といった施策によってなされることが説明される<sup>5)</sup>。

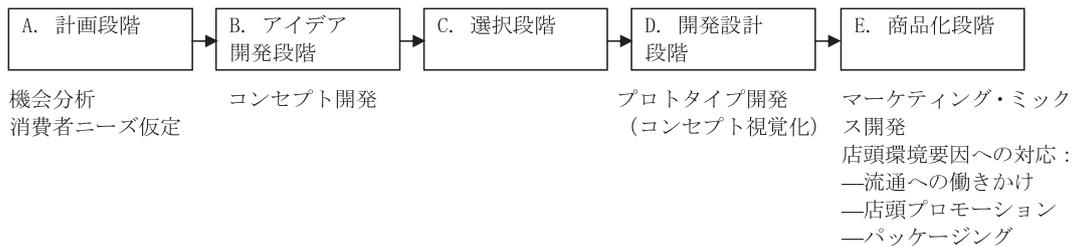


図1：従来の新製品開発プロセス（出所：Crawford (1991)に加筆）

## 2-2. 小売環境要因を取り込むマーケティング・新製品開発

このような従来モデルに対し、田嶋 (1989)、大槻 (1991) は、店頭消費者行動研究の知見をもとにし、小売環境への対応をよりマーケティング・新製品開発活動の起点から組み込み行なうことを主張する。

田嶋 (1989) は、これまでのメーカーによるマーケティング活動のほとんどは「購買意図」をいかにして形成するかという点に集中しているとする。そして、店頭の消費者意思決定過程においては店頭状況要因が決定的な重みを持っていることから、購買意図だけでなく店頭状況要因を管理するマーケティングが求められると主張する。そしてメーカー・マーケティングには、店頭購買行動分析に基づく (1) 消費者のマーケティング手段変数に対する反応モデル (反応関数)、(2) そのように認識された環境下における意思決定のための資源配分モデル、(3) 環境に対するアクションをより効率的・効果的にする活用モデル、(4) これ

らの枠組をどのような戦略ドメインでどのように展開するかという戦略、これらが必要となるとする。

より具体的な議論として、大槻 (1991) は、従来のマーケティング活動では、ニーズとは店頭起点ではなく、それ以外のいわば消費者の生活起点のみであるとみていることを指摘、それを店外マーケティングとする一方、消費者による計画購買は全体の購買のうちわずか13%程度を占めるにすぎないというデータを踏まえ、「店頭マーケティング」として、企業は、POSデータなど店頭起点で得られる消費者ニーズに関する情報をもとに製品を開発すべきと主張する。そしてさらに、事例紹介を通じて、店頭環境でより選択され得るために、製品はより目立つようなパッケージ・POP (Point-Of-Purchase) のデザインを採用すること等の具体的な施策を提案する。

田嶋 (1989) によるメーカー・マーケティングにおける購買意図だけでなく店内状況要因を管理する必要性の指摘、大槻 (1991) による、消費者ニーズは

店頭起点で理解されるべきであり新製品開発はそれを活用すべきという指摘は、本研究が取り組む問題に対する答えを探るにあたっての重要な視点を与える。

### 2-3. 小売との共同による新製品開発

小売環境要因に対する対応として、このような田嶋(1989)や大槻(1991)によるような店頭消費者行動を踏まえた開発モデルとは別に、藤本(2002)、小川(2003a; 2003b)によっては、近年の現象であるメーカーと小売が直接組み込まれる開発モデルが説明される。

藤本(2002)によると、デフレ経済のもとでは小売業による特売の販売戦略が製品の売価を低下させ、既存製品のブランド・イメージを低下させ売上確保を難しくする。そのため企業の戦略には、顧客ニーズを満たす効率的な製品開発プロセスとともに、効率的な販売のプロセスも合わせ持つ戦略が求められるとし、そのようなマネジメント事例として日清食品によるセブン-イレブン・ジャパンとの協同による新製品開発を分析する。日清食品はそれまで躊躇していたセブン-イレブン・ジャパンとの共同開発に踏み切ることによって、商品開発費を抑えつつ、製品高付加価値を実現し、かつその販売はその小売系列によるのみのため価格低下に巻き込まれず、さらにセブン-イレブン各店舗に置かれるために広告宣伝費を低減できたという。ただしここでは、製品コンセプトは基本的にセブン-イレブン・ジャパンによって開発され日清食品はその実現化を行なったものである。従いその共同開発による製品が真に消費者魅力をもつものであるかは、その販売方法だけでなく、セブン-イレブン・ジャパンによる製品コンセプトにかかることとなる。

また小川(2003a; 2003b)も、藤本(2002)が示したモデルと同様の、特定のCVS専用製品としてメーカーがそのCVSと共同で製品コンセプトから行なう開発モデル、およびまずメーカーが単独で製品を開発、そのテストマーケットを特定のCVSと共同で行ないその製品最終仕様を確定していく開発モデルを提示する。

これらの研究は、小売がコントロールする小売環境においてより優位に販売されるために、従来のモデルに対して、その製品コンセプト開発から、あるいはテストマーケットについて小売と共同で行なうという開発モデルを提示する(特に藤本(2002)では小売により開発された製品コンセプトをメーカーが実現する)。そしてその販売は当然その小売系列のみに限定されるも、その小売の優先的扱いを受けることとなる。

すなわちここでの新製品開発における小売環境要因への対応とは、従来型の単にメーカー単独によるプロモーションの問題としての限定から、小売との共同、そしてコンセプト開発を含めた開発プロセス全体の問題へと踏み込むものであるといえる。

### 2-4. 複線型開発

また小川(2003b)は他方で、加工食品企業による新製品開発を対象としたケーススタディーを通し、高回転型品揃え管理によりもたらされる製品短命化に対応すべく、従来の開発モデルに対し現れてきた「複線型開発」と呼ばれる開発モデルを識別する。これは、メーカーによる、定番として長期に渡り成長されることを目的とする製品の開発プロジェクト(従来型製品開発)と並行し、販路、期間、量、エリアといった要素を限定する製品開発(限定型製品開発)、などまた異なる役割をもつ複数の製品開発プロジェクトを並行して走らせ、総体としての販売効果を引き上げようとするものである。これは小売環境要因への対応として、小売と組まずあくまでもメーカー単独による一方、従来の定番確立志向の開発プロジェクト単独ではなく、異なる役割をもつ複数開発プロジェクトを組み合わせることによりなそうとするものである。

### 2-5. 小売環境における購買行動

ここで、田嶋(1989)、大槻(1991)の主張のベースとなる消費者店頭購買行動に関する先行研究による店頭・小売品揃え環境における消費者の製品知覚についての説明を確認し、もともと消費者ニーズを満たすように開発された製品が、小売による高回転型品揃え管理下では成長することなく終えてしまう原因を検討する。

青木(1989)は、店頭消費者購買行動パターンを、計画購買(購買意図あり、それに応じた購買)、非計画購買(購買意図無しにもかかわらず購買に至る)、購買延期(中止)(購買意図あるにもかかわらず購買に至らず)、非購買(購買意図無く、購買に至らず)に分類したうえで、非計画購買については、狭義には、店内刺激に誘発される衝動購買、条件購買、関連購買、想起購買のみを含み、広義には、それらに加え、店内刺激により誘導される銘柄代替、銘柄選択をも含むものと定義する。この分類をもとにすれば、本研究の関心に関わる購買パターンは広義の非計画購買および購買延期(中止)にあり、それはこれらは当初の意図にも関わらず(あるいは事前の特定の製品に対する購買

意図形成なしに)店頭において(銘柄を含め)決定される購買行動であるからである。そしてその非計画購買とはSolomon (2004)によっては、店頭において何らかの新たなニーズを認識し、そのニーズをもとにおこす購買行動、と定義される。

すなわち小売品揃え環境にある新製品であって、消費者が店頭において新たに認識するニーズに対応するものは非計画購買の対象となり得る(Solomon, 2004)。このことは同時に、小売品揃えにある新製品であって、消費者が店頭において新たに認識するニーズを満たさないようなものは、彼らの関心の対象からは外れ、購買されずに終わる可能性があることを示唆する。そしてそれはたとえそのような製品が、消費者の店頭を訪れるまではもっていたニーズを満たすものであっても、消費者にとってその店頭ではじめて認識するような新たなニーズがより重要である場合である。そこから、多くの新製品がもともと消費者ニーズを満たすよう開発されたにもかかわらず、成長することなく終わる理由として、まずそのような新製品は消費者が店頭で新たに認識するニーズに対応できていないから、そしてその結果、非計画購買の対象となり得ていないから、と推測することができる。

そして、購買全体における広義の非計画購買が占める比率は2006年時のGMSに関するデータで80.2% (財団法人流通経済研究所, 2008)、あるいはCVSに関するデータで65%<sup>6)</sup>に及ぶ。このことは消費者は、もともとその店頭を訪れるにあたりもっていたニーズよりも、よりその店頭ではじめて認識する新たなニーズをもとに、購買行動をおこしていると見ることができる。

そのうえ、近年の小売による高回転型品揃え管理においては、そのような店頭で新たに認識するニーズに対応せず、すなわち店頭で消費者魅力をもたず、結果、購買トライアル・リピートを十分に獲得できない製品は、その市場投入後、数週間から数ヶ月で「死に筋」として判断され、成長の機会を得ることなく棚から排除の対象とされることとなるのである<sup>7)</sup>。

## 2-6. 小括

整理すれば、Crawford (1991)等によって典型的に示される従来の新製品開発モデルにおいてその小売環境要因への対応とは、商品化段階における流通への働きかけ、店頭プロモーション、パッケージング、として取り上げられていた。対して店頭消費者購買行動の知見をベースに田嶋(1989)、大槻(1991)が指摘す

るのは、消費者はより店頭で購買意思決定を行うことから、小売環境要因は市場理解、製品コンセプト開発といった新製品開発活動の起点から組み込むべきことであった。その流れとは別に、藤本(2002)、小川(2003a; 2003b)は、新製品開発における小売環境要因への対応として、小売環境をコントロールする小売と直接組み行なうことで、小売が売りやすい製品の実現、そして小売によるより優先的な販売活動を導くことを主張した。さらに小川(2003b)は定番確立を志向する従来型開発と限定的販売を志向する限定型開発とを組み合わせる「複線型開発」を提示する。

小売環境要因への対応を開発プロセス後工程にあたる商品化段階での流通への働きかけ、店頭プロモーションにもとめることはしかし、近年の小売がよりそのチャンネルパワーをもち小売環境を厳密に管理する状況下にあってはその効果の限界が指摘される。小売環境要因への対応として直接小売と組み開発をなす場合、あるいは「複線型開発」モデルによる場合であっても、そこにおいても店頭で消費者魅力のある製品コンセプトをいかに実現するかという点が問題となるはずであるが、藤本(2002)、小川(2003a; 2003b)ではその議論はなされていない。

消費者は店頭においてより購買意思決定を行う。それは消費者は店頭において新たなニーズを認識すると解釈され得る。ひるがえってこれまでの新製品開発研究に立ち戻ったとき、大槻(1991)に従えば、従来の開発モデル、そして開発現場においても、消費者ニーズとは、実質的に彼らが店頭にくる以前に認識するニーズ、あるいは彼らの生活コンテキストにおいて認識するニーズを前提としており、このような消費者が店頭においてはじめて認識するようなニーズは想定されてはいなかったといえる。

## 3. 複数ケーススタディー

以上の先行研究レビューを踏まえ、リサーチクエスチョンを次のように設定した。いかに企業は消費者の未だ満たされないニーズを満たすだけでなく、小売による高回転型品揃え管理にあって、店頭で消費者魅力を持ち、継続的に消費者購買トライアル・リピートを獲得し成長するような製品を実現できるのか。

新製品開発プロセスにおいて消費者ニーズを検討する段階とは、主に新製品コンセプト開発段階であるため、特にこの新製品コンセプト開発プロセスに着目する。先行研究をふまえ、以下、ここでいう従来の新製

品開発モデルとは、主に消費者が彼らの生活コンテキストにおいて認識するニーズを仮定しそれに対応するコンセプトを開発するようなモデルを指すものとする。

このリサーチクエスチョンに対し、複数ケーススタディーによりその答えを探ることとした。それはケーススタディーは理論構築に適しており、また二つ以上のケースを比較することで研究者はある理論が成立するか否かを判断するのにより有効な情報を得ることができる (Yin, 2003; Bryman, 2001) とされるからである。具体的な開発ケースを扱うことで、リサーチクエスチョンに関する理論仮説を導出することができる。と考える。

ケースとして2000年初頭においてなされたサントリー株式会社 (以下、サントリー) による緑茶飲料製品である「伊右衛門」開発を、先行した「和茶」開発および1980年初頭になされた同社の「ウーロン茶」開発との比較のなかで取り上げ分析した。2004年時においてサントリーは日本清涼飲料市場において16.6%の市場シェアをもち日本コカ・コーラに次ぐ第2位である<sup>8)</sup>。2000年初頭当時の緑茶市場は急激な成長を遂げつつあり、その製品間競争は激しさを極めるなかで (佐々木, 2005), この市場に対応する製品品揃えには単品管理, そしてその結果としての高回転型品揃え管理が導入されていた (佐々木, 2005)。無糖茶系飲料市場においてサントリーは「ウーロン茶」 (1981年上市) を確立していたが (サントリー, 1999), その成長著しい緑茶市場カテゴリーにあっては特に基幹となる程のブランドをもたず, そのため1990年代よりさまざまな製品を開発, この市場に投入した (佐々木, 2005)。しかしこの小売による高回転型品揃え管理にあって, 「和茶」を含む「伊右衛

門」以前の製品ブランドはすべて市場地位確立にまで至らず「伊右衛門」ではじめてその市場地位確立を果たしている。

この「伊右衛門」開発においてサントリーは、それ以前の製品開発と比較し、店頭環境における製品に対する消費者行動をより積極的に理解し、開発に反映させるような開発プロセスの採用に至っている。特にそれは店頭購買行動の理解を製品コンセプト開発にまで反映させようとする点で、それ以前の開発プロセスとは大きく異なる。表1にこれら開発ケースの特徴をまとめる。

分析にあたっては主に、対象に関する二次データ、すなわち峰 (2006)、サントリーニュースリリース、業界雑誌である「酒類食品統計月報」等を活用、およびそこから得られた知見を確認あるいは補う目的でサントリーにおいて「和茶」「伊右衛門」に直接的に関与したデザインディレクター (当時) 水口洋一氏に対し半構造化インタビュー (Bryman, 2001) を行なった。インタビューは2006年11月から2007年3月にかけて、2回にわけてそれぞれ1.5時間程度をかけて実施され、主に対象プロジェクトにおいて採用されたコンセプト開発マネジメントに関する事柄について質問された。

各インタビューにおいては特に、リサーチクエスチョンに関わること、二次データより得られたことについての答えを得ることに注意を払うも、それらに限定されず事前に想定しえなかった、しかし理論構築に関し重要となり得る回答内容をも確実に把握することを努めた。すべてのインタビューより得られた回答内容の記述結果は、インタビューにレビュー確認、必要に応じ修正頂き、把握した内容の正確性確保に努めた<sup>9)</sup>。

表1：各開発ケースの特徴

	「ウーロン茶」 1981年上市	「和茶」 2003年上市	「伊右衛門」 2004年上市
主要販売チャネルと特徴	自販機; 当初はナイトクラブ	CVS, GM, SM, これら品揃え 管理は高回転型;	CVS, GM, SM, これら品揃え 管理は高回転型;
開発意図	ブランド確立	ブランド確立	ブランド確立
開発モデル	従来型(生活コンテキストで 認識されるニーズをもとにコ ンセプト開発)	従来型(生活コンテキストで認 識されるニーズをもとにコンセ プト開発)	生活コンテキストで認識される ニーズとともに店頭購買行動 の理解をコンセプト開発に反 映

## 4. 分析

### 4-1. 「ウーロン茶」開発

「ウーロン茶」は1981年に上市されたものであり、サントリーが1972年にサントリーフーズを設立し食品事業に本格的に参入して以来のヒット商品となった（サントリー，1999）。

その開発はより従来の開発モデルに沿ったものであり、消費者が生活コンテクストで認識するようなニーズがまず仮定され、それを満たすようコンセプトが設定、製品が実現されるというプロセスを経たものである。当初は同社のウイスキー製品と一緒にナイトクラブに卸すことが想定され、そのためその対象消費者としてそこで働く女性とされた（サントリー，1999）。そしてコンセプトはその対象消費者に合わせて「新しく、ダイエットにいい、甘い香りと丸い甘み」とされた（サントリー，1999）。

上市后当初、そのナイトクラブと並行し、当時の主たる販売チャネルは自販機であった<sup>10)</sup>。当時のGMS、SM、あるいはCVSはまだ清涼飲料製品にとっての販売チャネルとしては小規模でありまた、単品管理は導入されはじめたばかりで、茶系飲料製品のみならず清涼飲料製品SKU数自体限られており、それらの品揃え管理はその後の「和茶」等開発時と比較し高回転でなされるものではなかった。

結果として、「ウーロン茶」はまずその当初の対象消費者である女性に特にその味そしてそのダイエット効果がよいとして受け、その「ウーロン茶」のうわさは彼らより彼らの顧客へと広まり、さらにそこからより幅広い消費者へと広まっていった（サントリー，1999）。そして主な販売チャネルが自販機である以上、当初はそれ程の販売量の伸びを示さなくても、同社がこの製品を長期的に成長させる意図をもつ限り、その自販機の品揃えに含め続けることができ、その一方で時間をかけこの製品に対する消費者ニーズの開拓をおこなうことができた（サントリー，1999）。

当初その販売量は1985年で200万ケース程であった<sup>11)</sup>が、その後徐々に増え、1999年には5000万ケースに達し<sup>12)</sup>、「ウーロン茶」は同社の戦略的基幹ブランドの一つとして位置づけられる程に成長した<sup>13)</sup>。図2-1にその「ウーロン茶」の1983年から2000年にかけての販売量を、図3-1にその製品姿を表す。

### 4-2. 「和茶」開発

「和茶」は2003年に上市されたものであり、急伸す

る緑茶市場カテゴリーにおいて、同社の基幹となるような製品ブランドを確立させようとする努力の一環でなされた<sup>14)</sup>。「和茶」にとっての主要な販売チャネルは主に、CVS（販売総額の32%を占める）、次いでGMS、SMなど量販店（販売総額の30%を占める）、自販機（販売総額の19%を占める）となっていた<sup>15)</sup>。CVS、GMS、SMにおいては、その品揃えは単品管理により高回転型管理下にあった（邊見，2008；木下，2002）。そしてCVS、GMS、SMがその品揃えから製品をカットする（「死に筋」として棚から排除する）基準とはあくまでもその販売数量である一方、その新製品の採用基準としては、「自社の顧客ニーズに合致する」「これまでに無い特徴をもつ」ことをより重視していた（宮入，2005）。またそのような新製品の期待が強い程、より頻繁にメーカーに対し新製品提案を求め、より高回転で品揃え管理をおこなっていた（宮入，2005）。

その開発にはより従来型に近い開発モデルが採用されている。ここではまず、プロジェクトチームは市場調査を経て、消費者に求められている緑茶製品の価値とは、本格的な緑茶、それを飲むことで安らぐことができる、ということであると仮定し、そのコンセプトを『急須のお茶』がもつ『香りのよさ』、『ほっとできる味わい』とした<sup>16)</sup>。

そしてこのコンセプトをもとに、味覚、パッケージデザイン、TVコピーなどのマーケティングミックス要素が開発、市場調査によりそれらの消費者魅力が確認される。図3-2にその製品姿を示す。

上市后、「和茶」もこれまでの同社の数種にわたる緑茶製品と同様、その成長は期待程には伸びず、その販売量は1000万ケース程度であった（佐々木，2005）。緑茶製品として年1000万ケース程度の販売量とは、実質的に当時のCVSにとって、その製品を「死に筋」としてみなすか否かのボーダーラインであった（磯野，2008）。

プロジェクトチームはこの製品上市後、店頭での消費者の行動を観察、消費者が「和茶」に対しどのような反応をとっているのかを理解しようとした。その結果、消費者は確かに緑茶を飲んで安らぎたい、ほっとしたい、と思っているものの、彼らはそのように思っていることを店頭では他人に思われたくない、と思っているのではないか、という仮説に至った。すなわち、対象となる消費者はたとえ安らぎたいと思っはいても、そのために店頭で緑茶製品を手にとるときには、そのようには見られたくなく、「和茶」のようにパッ

ケースに直接的に「ほっとする」イメージを表現しているものを手に取るのは躊躇するのではないか、と考えた<sup>17)</sup>。この仮説が次の「伊右衛門」コンセプト開発に生きることとなる。

#### 4-3. 「伊右衛門」開発

「伊右衛門」は2004年に上市され、「和茶」開発と同様、同社のこの緑茶市場における基幹となるような製品ブランドを確立させようとする努力の一環となされた<sup>18)</sup>。「伊右衛門」にとっての主要な販売チャネルの状況は「和茶」と同等であった。

コンセプト開発に関して、これまでの「和茶」および「和茶」に至る数種の緑茶製品開発からの学習、さらなる市場調査を経て、基本的な緑茶製品コンセプトの構造、すなわち、本格的な緑茶、それを飲むことで安らぐことができること、はこの「伊右衛門」においても踏襲するに至っている。しかしどのような本格的な緑茶であり、本格的な緑茶であること・それを飲んで安らぐことをいかに表現するか、についてはこの「伊右衛門」でまた新たな試みがなされる。その新たな試みとして、まず第一に、そのブランドイメージおよび味覚のために、老舗茶舗である福寿園との開発提携をおこなう。そしてそれによりコンセプトは「福寿園の茶匠が厳選した国産茶葉を100%使用し、緑茶本来の自然な旨味・渋みがありながら、さっぱりとした味わいを無香料にて実現<sup>19)</sup>、あるいは「百年品質・本格緑茶」(峰, 2006)と設定された。第二に、市場調査、アイデア展開の繰り返しを経てそのコンセプト表現方法、あるいは「裏」のコンセプトとして、「見栄と甘え」、「本音と建前」、あるいは「大人の哺乳瓶」として設定されるに至る。これは、実際に消費者が店頭で手にするパッケージデザインでは、本格緑茶を飲みたい、といった気持ち(すなわち「見栄」「建前」に対応)に訴え、しかし安らぎたい、ほっとしたい、といった気持ち(すなわち「甘え」「本音」に対応)にはTVコピーでのみ訴えパッケージではそれはしない、といったものである。このコンセプト表現方法により、消費者が店頭で製品を手に取る際には「和茶」のときのような躊躇をすることなく、しかしTVコピーにて「伊右衛門」の本格緑茶という性格、そしてそれを飲むことで安らぎ、あるいはほっとできるというコンセプトを受け取ることを期待した。またその製品パッケージデザインとして、本格緑茶を表現するために、竹筒をモチーフとしたオリジナルボトルデザインアイデアを開発した(峰, 2006)。

このコンセプト表現方法の確立は「和茶」からの学習に加え、この「伊右衛門」で初めて取られたコンセプト開発プロセスに依存している<sup>20)</sup>。その開発プロセスとは、よりその準備期間を短縮しかつ精度を高めた店頭環境シミュレーションを活用した市場調査方法(定性・定量調査とも)を採用したものであり、さらにこの市場調査方法の改善は、製品プロトタイプ開発方法の改良によって可能となったものである。この「伊右衛門」の開発時期に、同社はより精度の高いプロトタイプをより早く作る技術を確立した。この新たな開発プロセスによりプロジェクトチームは、(a)消費者が想定される店頭品揃え環境においていかに開発製品(プロトタイプ)に反応するか、をより高い精度で調査することができ、かつ市場調査時間の短縮のためより多く繰り返すことができるようになった。さらに、(b)コンセプトアイデアの開発とコンセプト視覚化アイデア(プロトタイプ)開発をより統合的にこなうことができるようになった。すなわち、コンセプト視覚化アイデアに対する店頭環境シミュレーションを活用した市場調査結果をもってコンセプトアイデア自体にまでたちもどり修正、さらにその修正されたコンセプトアイデアをもとにすぐにその視覚化アイデアを開発、それをまた市場調査にかける、そしてこのサイクルを繰り返す、ということがより可能となった<sup>21)</sup>。プロジェクトチームは、コンセプト開発にこの開発プロセスを採用することで、想定される店頭品揃え環境においても消費者魅力をもつような製品コンセプトおよびコンセプト表現方法を特定した。図3-3にその製品姿を示す。

しかしながらまたその一方、開発途上においてこの竹筒モチーフのオリジナルボトルデザインは自販機ではその規格外サイズのため対応できないことが判明した。そのため、マネジメントによる判断をもって、コストをかけてでもあくまでもCVS、GMS、SMなど店頭販売用にはこのオリジナルボトルデザインを、自販機用には従来の標準ボトルデザインを採用することで決まった(峰, 2006)。その判断には、あくまでもこの緑茶プロジェクトを成功させなければならない、ということがあった(峰, 2006)。

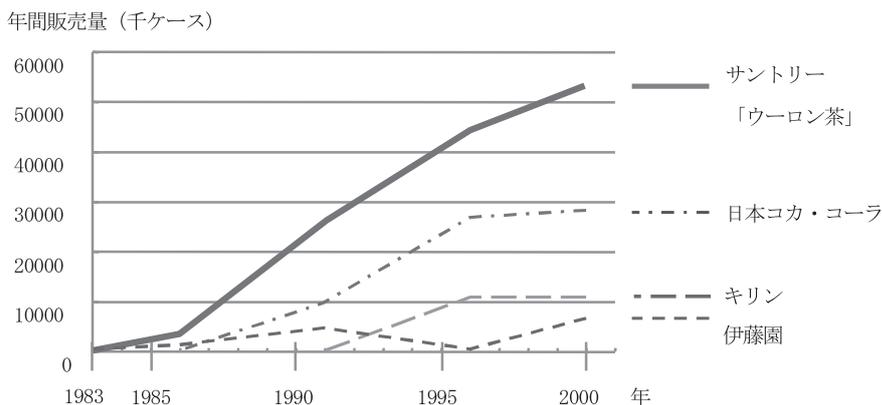
「伊右衛門」上市後、極めて高い購買トライアル、そしてそれに引き続く購買リピートを生み出すこととなった。特にTVコピーが高い評判を得る<sup>22)</sup>と同時に、店頭販売用の竹筒モチーフのオリジナルボトルデザイン500mlは発売3日後で品切れを起こすこととなり(秋葉, 2006)、またプロジェクトチームによる店頭

での消費者行動の観察によっても、CVS、GMS、SMではこのコンセプトおよびコンセプト表現方法の消費者魅力実現が確認された<sup>23)</sup>。その品切れを起こしつつも初年度3420万ケースを販売、緑茶市場で市場シェア3位を獲得するに至った<sup>24)</sup>。翌年の2005年には5000万ケースを販売、これは同社「ウーロン茶」が

上市后10年以上要した販売量のレベルである<sup>25)</sup>。「伊右衛門」はその後も順調に成長、同社基幹ブランドとしてその市場地位確立に至る<sup>26)</sup>。

図2-2に1997年から2006年にかけての「和茶」「伊右衛門」を含むサントリー緑茶製品の販売量推移をまとめる。

図 2-1：1983年から2000年にかけての主要メーカーによる烏龍茶製品販売量推移



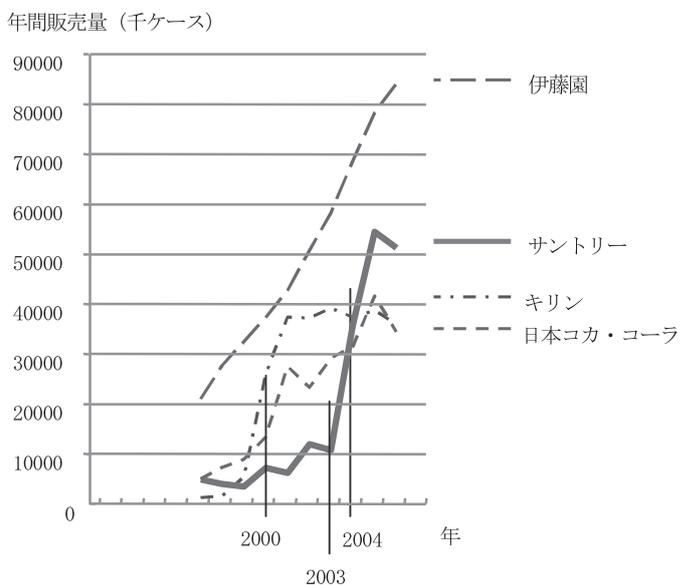
出所：『種類食品統計月報』1985年-2000年、日刊経済通信 をもとに著者作成

図 3-1：  
サントリー  
「ウーロン茶」



出所：サントリー  
ホームページ

図 2-2：1997年から2006年にかけての主要メーカーによる緑茶製品販売量推移



出所：『酒類食品統計月報』、2000年10月、2001年7月、2002年1月、2002年7月、2003年1月、2003年8月、2004年2月、2004年8月、2005年2月、2006年2月、2006年8月、2007年2月、2007年8月、日刊経済通信社、をもとに著者作成。

図 3-2：  
サントリー  
「和茶」



出所：サントリー  
ニュース  
リリース No. 8337

図 3-3：  
サントリー  
「伊右衛門」



出所：サントリー  
ニュース  
リリース No. 8647

## 5. ディスカッションおよびインプリケーション

### 5-1. 小売による高回転型品揃え管理の新製品成長への影響およびサントリーによるその対応

ここでみたサントリーによる「ウーロン茶」開発、そして「和茶」開発でとられた開発プロセスは、消費者の生活コンテキストで認識されるようなニーズを仮定、それを満たすように製品コンセプトを設定し、製品を開発するという点で、従来の開発モデルにより沿うものであった。そして「ウーロン茶」は成長に至ったが、それは主に当時の主要な販売チャネルである自販機を通してであった。

対して「伊右衛門」開発では、「和茶」開発からの学習、そしてその開発途上においても店頭シミュレーションを活用した市場調査により店頭における消費者の製品知覚を理解し、それをもとに製品コンセプトおよび製品プロトタイプに表されるコンセプト視覚化を設定（すなわち「見栄と甘え」あるいは「本音と建前」）、製品を開発していた。

また「伊右衛門」開発において、結果的に店頭販売用と自販機による販売用とで異なるボトルデザインを採用するに至っている。それはもともと店頭用で開発を進めたオリジナルボトルデザインが自販機の規格には合わなかったためであるが、サントリーのマネジメントとしてはそれが判明した時点で、自販機にも対応できる標準ボトルデザインを店頭販売用にも採用するという判断もできたはずであるが、そうはしなかった。それは、たとえ同じターゲット消費者であっても、製品が自販機で売られる場合と、店頭で売られる場合とで、製品に対し異なる反応を示すであろうこと、そして店頭では消費者は製品デザイン（すなわちコンセプト表現）により敏感であり、店頭でこの製品の消費者魅力を実現するためにはオリジナルボトルデザインが不可欠である、との読みがあったからに他ならない。そして実際に品切れの問題を引き起こす程の購買が殺到したのはその店頭用のオリジナルボトルデザインの方であり、それはそれだけそのデザインが店頭において（「和茶」のときに見られたような消費者の製品を手にとるときの躊躇は見られず）消費者魅力の実現に貢献したと見ることができる。

このような小売環境要因への対応として製品コンセプト開発そしてその評価に消費者の店頭購買行動に関する知見を取り入れるという開発モデルは、田嶋（1989）、大槻（1991）の主張に沿うものである一方、藤本（2002）、小川（2003a; 2003b）とは、小売には

依らずあくまでもメーカー独自の開発という意味で、また小川（2003b）とも、本ケースはあくまでも定番型で単独プロジェクト管理であることで、大きく異なる。

### 5-2. 消費者ニーズの生活・購買コンテキスト別区分およびそれをもとにしたコンセプト開発モデルの提案

新製品開発研究においては、企業はその新製品開発にあたり、消費者の未だ満たされないニーズを仮定し、それに対応するように製品コンセプトを設定することが主張される（Crawford, 1991等）一方、田嶋（1989）は購買意図だけでなく店内状況要因を管理する店頭状況のマーケティングが求められることを、そして大槻（1991）は新製品開発は店頭起点で理解される消費者ニーズを活用すべきことを指摘していた。消費者がいかに店頭で製品を知覚するかを理解することは、消費者がその店頭環境ではじめて認識するニーズを探り理解することをも意味することとなる。

この従来の開発モデルに沿った「和茶」、「ウーロン茶」開発と、小売環境要因への対応として製品コンセプト開発そしてその評価に消費者の店頭購買行動に関する知見を取り入れた開発モデルが採用された「伊右衛門」開発との比較分析からの知見をもとに、従来の開発モデルに対し、高回転で管理される小売品揃えに含まれてなお消費者購買トライアル・リポートを獲得し続け、成長するような新製品を実現する新製品コンセプト開発として、次を提案する。

消費者ニーズを、「生活起点ニーズ」、すなわち彼らの生活コンテキストにおいて生じるニーズ、および「購買起点ニーズ」、すなわち彼らの買物コンテキストにおいて生じるニーズ、とに区別すること。そしてその異なる二つのタイプの消費者ニーズをもとにし、製品コンセプトを開発すること。ここで「生活起点ニーズ」とは、従来の新製品開発において想定されてきたようなより一般的な消費者ニーズを指し、「購買起点ニーズ」とは、店頭環境においてこれまでの店頭消費者購買行動研究が扱ってきたような消費者の非計画購買、購買延期（中止）などを引き起こすような消費者ニーズを指す。その「購買起点ニーズ」に典型的に含まれるであろうものとしては、店頭環境により条件づけられるようなもの、例えば店頭の品揃えのなかにある商品群を刺激として、（他の商品との比較のなかで）より新しいもの・新鮮なもの、より多いもの・より高機能なものが欲しい、といったようなニーズ、店

頭の買い物コンテキストで消費者にとって負担となる商品探索・選択のための情報処理努力の縮減に貢献するような、よりその便益がはっきりしたもの・わかりやすいものが欲しい、といったようなニーズ、あるいは店頭での他の消費者の目を意識することにより生じるようなニーズ、があげられる。

このニーズ区分をもとにすれば、「和茶」開発および「伊右衛門」開発時における「生活起点ニーズ」とは、1. 本格的な緑茶を飲みたい、2. そしてそれを飲むことで安らぎたい・ほっとしたい、ことであり、一方、「購買起点ニーズ」とは、店頭では他の客に緑茶を飲んで安らぎたい・ほっとしたいと思っているとは思われたくない、ことであつたと整理できる。そして「和茶」はこの「購買起点ニーズ」に対応できず、消費者購買トライアル、その後の購買リピートの獲得を十分できなかった一方、「伊右衛門」の場合にはそのコンセプトとそのコンセプト表現としてのパッケージデザインが、そのような「生活起点ニーズ」だけでなく、「購買起点ニーズ」にうまく対応した結果、その上市後の高い消費者購買トライアルとその後の継続的な購買リピートの獲得に貢献した、と見ることがができる（「和茶」のときに見られたような消費者の製品を手にとるとき躊躇は見られなかった<sup>27)</sup>。

このようなここでの「店頭では他の客に緑茶を飲んで安らぎたい・ほっとしたいと思っているとは思われたくない」といったような消費者がもつ感覚は、先行研究レビューでみたKotler (2003)によるニーズの概念と照らし合わせてみても「e. 隠れたニーズ」に相当するものであり、ニーズの一種として捉えることに大きな問題はないと思われる<sup>28)</sup>。しかしながら実際にはこのような店頭において買い物コンテキストで消費者が受ける感覚は、どちらかというニーズとして捉えるよりも例えばこの商品を選択することに伴う知覚リスク、あるいは知覚ハードルといった概念で捉える傾向にあつたといえるだろう (Solomon, 2004)。平久保 (2005)、Solomon (2004)はそのような知覚リスクの一種として「社会リスク (酒やタバコなど社会的にイメージの悪い商品、服や靴など露出度が高く他人の目が気になる商品に対して知覚するリスク)」をあげるが、今回のこの消費者が持つ感覚もそれに相当するといえる。しかし、小売環境要因への対応のために新製品開発の特にコンセプト開発からそのような店頭において消費者が受ける感覚までをも踏まえておこなうためには、それは (知覚リスク等としてよりも) あくまでもニーズの一種として捉える必要がある。それ

は消費者ニーズこそがコンセプト開発の起点とされるからである。

その意味で、この「購買起点ニーズ」の提案とは、あくまでもKotler (2003)に示されるようなニーズの概念に立ち戻りつつ、ニーズとは消費者の生活コンテキストだけではなく、買い物コンテキストでも感じ得ることを明示し、新製品コンセプト開発にそのようなニーズをも意識して開発すべきことを提案するものである<sup>29)</sup>。そしてこの提案する消費者「購買起点ニーズ」「生活起点ニーズ」を分類仮定し製品コンセプト開発を行うという開発モデルは、あくまでも大槻 (1991)の「店頭マーケティング」として新製品開発は店頭起点で理解される消費者ニーズを活用すべきという主張に沿うものでありつつ、その実現のために、製品コンセプト開発の段階に着目しそこで従来の「生活起点ニーズ」と並行して「購買起点ニーズ」を仮定すべきことを主張するものである。大槻 (1991)では、店頭起点で理解される消費者ニーズを活用する新製品開発としての複数事例は提示されるも、その具体的な開発モデルの提案まではなされていなかった。

また藤本 (2002)、小川 (2003a; 2003b)が提示する小売との共同でなす開発モデルとは、「購買起点ニーズ」に対応する製品コンセプト、そしてそれをもととした製品の開発実現に有効であるといえることが示唆される。それは消費者「購買起点ニーズ」とは、消費者の買い物コンテキストにおいて生じるニーズであるから、消費者自身に加え、メーカーの新製品自体と小売の小売環境の関係性に依存することとなり、小売が厳密に自身の小売環境を管理する状況にあつては、メーカーよりもより優位に「購買起点ニーズ」を仮定、理解できることとなるからである。そして小川 (2003b)が提示する「複線型開発」とはすなわち、この開発モデルにより実現される製品 (群)が、より「購買起点ニーズ」に対応しているといえることが示唆される。以上、表2にCrawford (1991)等に典型的に示される従来の新製品開発モデルにおける小売環境要因への対応方法、そしてより積極的に小売・店頭環境、店頭消費者購買行動を意識した大槻 (1991)藤本 (2002)、小川 (2003a; 2003b)、小川 (2003b)の主張と、本稿で提案する開発モデルの特徴を整理する。

表2：各開発モデルが主張する小売環境要因への対応方法の特徴

開発モデル	特徴
Crawford (1991)等の従来の開発モデル	商品化段階における流通段階への働きかけ、店頭プロモーション、パッケージング
大槻(1991)「店頭マーケティング」	消費者ニーズは店頭起点で理解されるべきであり新製品開発はそれを活用すべき
藤本(2002)、小川(2003a; 2003b)	製品コンセプト開発から、あるいはテストマーケットについて小売と共同で行なう
小川(2003b)「複線型開発」	定番確立の役割をもつ従来型開発と並行し、限定型製品開発などといった異なる役割をもつ複数開発プロジェクトを組み合わせる
本稿が提案する開発モデル	消費者ニーズを「生活起点ニーズ」および「購買起点ニーズ」とに分類仮定し、それらをもとにして製品コンセプトを開発する

### 5-3. 「購買起点ニーズ」・「生活起点ニーズ」をもとにした新製品コンセプト開発プロセス

また、「購買起点ニーズ」および「生活起点ニーズ」に対応するような新製品コンセプトを開発するためのプロセスとして、「伊右衛門」開発ケース分析より次を導くことができる。従来型の開発プロセスに対し、

A. 計画段階の消費者ニーズの仮定において、「生活起点ニーズ」および「購買起点ニーズ」についておこなうこと；特に小売販売チャンネルに起因する「購買起点ニーズ」は、その小売環境の特性に依存することとなるため、小売環境、さらにはその小売に対するニーズ<sup>30)</sup>の理解が必要となること<sup>31)</sup>、

B. アイデア開発段階のコンセプト開発において、その仮定された「購買起点ニーズ」、「生活起点ニーズ」の両方に対応するコンセプトアイデアを開発すること；ここで「購買起点ニーズ」は販売チャンネルの特性に依存することとなるため、コンセプトアイデア・コンセプト視覚化アイデアは、必要に応じ、その販売チャンネル毎に用意すること<sup>32)</sup>、

C. 選択段階およびD. 開発設計段階のコンセプトアイデアの評価において、その仮定された「購買起点ニーズ」、「生活起点ニーズ」の両方に関しておこなうこと、さらに、コンセプトアイデアを「購買起点ニーズ」に関して評価するために、それをコンセプト視覚化アイデア（プロトタイプ）に展開し、評価をおこなうこと、そして必要に応じ、その評価をもってコンセプトアイデアを修正、それをさらにコンセプト視覚化アイデア（プロトタイプ）に展開し、評価、このサイクルを繰り返すこと、そのためB, C, Dでのコンセプト視覚化アイデア開発とコンセプトアイデア開発は統合的に行

なうこと<sup>33)</sup>、

そしてE. 商品化段階に関しては従来の開発モデルと同様、ここまで導かれた開発製品をもって流通へのその販売促進の働きかけ、店頭プロモーションをおこなうこと、である。ただしここで従来の開発プロセスではパッケージングもなされるとされるが、「伊右衛門」開発で見たとおり、パッケージングが消費者「購買起点ニーズ」の認識に影響を与えられられる場合は、製品の一部分として捉え、開発プロセスの計画段階より考慮すべきである。図4にこの開発プロセスを描く。

従い、この開発プロセスに求められる資源として、従来の開発プロセスの実行に求められるものに加え、

(1)「購買起点ニーズ」を理解し、開発されたコンセプトアイデア、コンセプト視覚化アイデア（プロトタイプ）をその「購買起点ニーズ」に対し評価するための開発体制、技術、時間、人材などがあげられる。さらに「購買起点ニーズ」は小売が管理する小売環境に依存することから、その小売の意図の理解・予測が必要となる。特に開発プロジェクトが複数の販売チャンネルを扱う場合、「購買起点ニーズ」についてもその販売チャンネル毎に複数のシナリオを考慮する必要がある可能性がある。(2)また従来の開発プロセスと比べ、あらたに「購買起点ニーズ」を考慮しなければならないこと、さらにはそのためにコンセプトアイデア開発とコンセプト視覚化アイデア開発はより統合的に進めなければならないことから、当然その開発プロセスはより複雑になることとなる。その複雑性に対処するための開発体制、技術、時間的、人的資源なども求められることとなる。

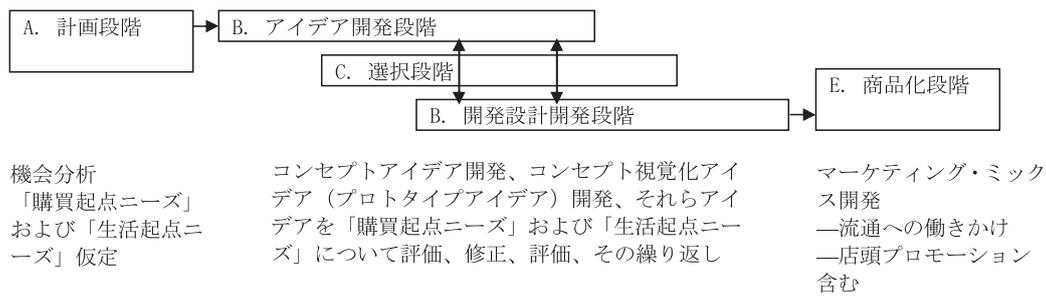


図4：「購買起点ニーズ」および「生活起点ニーズ」をもとにした新製品コンセプト開発プロセス

## 6. おわりに

本研究では、サントリーによる「伊右衛門」開発の分析をもとに、従来型の開発プロセスと対比させ、高回転で管理される品揃えに含まれなご成長を遂げるような新製品を実現するための、新たな新製品開発モデル、すなわちその製品コンセプト開発プロセスにおいて、消費者の二種の異なるタイプのニーズ：「購買起点ニーズ」および「生活起点ニーズ」を仮定し、それらに対応するようにその製品コンセプトを開発すること、を提案した。この新たな開発プロセスの実行は、従来の開発プロセスと比較し、それ相応の資源を求めることとなる。

この提案は、一般的に新製品開発の主体となるメーカーに対するインプリケーションとなるが、また小売に対するインプリケーションを導くことができる。小売は自身が管理する小売環境の操作により、メーカーと共同で「購買起点ニーズ」の仮定を促進することができ、積極的にメーカーによる新製品コンセプト開発に影響を及ぼすことができる<sup>34)</sup>。あるいはさらに小売によるプライベートブランドの開発に、このコンセプト開発モデルは特に有効であるはずである。なぜならば、そこでは小売が新製品および小売環境の両方を直接的に操作する立場にあることから、「購買起点ニーズ」をより正確に仮定できることになるからである。

今後の課題として、次の三点が挙げられる。まず一点目として、本研究で提案した消費者「購買起点ニーズ」とはあくまでも今回のケース、特にサントリー「伊右衛門」開発ケースからの知見に大きく依存しており、その具体例の提示も限られている。その概念定義を確立するために、より多くの異なるケースを検討し、他の「購買起点ニーズ」の具体例を導き検討する必要がある。二点目として、本研究で示したその「購買起点ニーズ」「生活起点ニーズ」を仮定する新製品コンセプト開発モデルについて、本研究で対象とした清

涼飲料業界以外の他の業界で、小売がメーカーに対しより強力なチャネルリーダーシップを発揮しその小売品揃え環境を厳密に管理しているような業界、例えば家電・IT家電業界などでの有効性を検討することが挙げられる。そこではやはり、製品が「購買起点ニーズ」に対応しているか否かが新製品開発においてより重大な問題となり得るからである。そして三点目として、この新製品コンセプト開発モデルの一般的な有効性を実証的に示すことである。

Received date 2011年6月28日

Accepted date 2011年9月27日

## 参考文献

- Bhattacharya, Shantanu, Krishnan, V. & Mahajan, Vijay, (1998), "Managing New Product Definition in Highly Dynamic Environments," *Management Science*, Vol. 44, No. 11, part 2 of 2, 50-64.
- Bryman, Alan, (2001), *Social Research Methods*, Oxford University Press.
- Clark, Kim & Fujimoto, Takahiro, (1991), *Product Development Performance*, Harvard Business School Press. (田村明比古訳 (1993)『製品開発力』ダイヤモンド社.)
- Crawford, C. Merle, (1991), *New Products Management Third Edition*, RICHARD D. IRWIN, INC.
- Kotler, Philip, (2003), *Marketing Management Eleventh Edition*, Pearson Education International. (村田昭治監修, 小坂恕・疋田聡・三村優美子訳 (1996)『マーケティング・マネジメント』プレジデント社.)
- Maslow, Abraham H, (1970), *Motivation and Personality Second edition*, Pearson Education. (小口忠彦訳 (1987)『人間性の心理学：モチベーションとパーソナリティ』産業能率大学出版部.)

- Solomon, Michael R., (2004), *Consumer Behaviour – Buying, Having, and Being Sixth Edition*, Pearson Education, Inc.
- Urban, Glen L. & Hauser, John R., (1993), *Design and Marketing of New Products*, Prentice-Hall Inc.
- Yin, Robert, K., (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.
- 秋葉良宣 (2006) 『サントリー知られざる研究開発力』ダイヤモンド社.
- 青木幸弘 (1989) 「店頭研究の展開方向と店舗内購買行動分析」田島義博&青木幸弘編著『店頭研究と消費者行動分析』誠文堂新光社 49-80頁.
- 磯野誠 (2008) 『新製品アイデア開発におけるデザインの役割』神戸大学大学院経営学研究科博士論文.
- 大槻博 (1991) 『店頭マーケティングの実際』日本経済新聞出版社.
- 小川進 (2003a) 「商品開発体制に与えたコンビニ台頭のインパクト」『国民経済雑誌』第188巻第6号 39-51頁.
- 小川進 (2003b) 「複線化する製品開発」『国民経済雑誌』第195巻第4号 53-68頁.
- 小川進 (2005) 「複線型開発」『流通研究』第8巻第1号 1-16頁.
- 小川進 (2008) 『競争的共創論 革新参加型社会の到来』白桃書房.
- 木下安司 (2002) 『コンビニエンスストアの知識』日本経済新聞出版社.
- 財団法人流通経済研究所 (2008) 『インスタ・マーチャライジング—製配販コラボレーションによる売場作り』日本経済新聞出版社
- 佐々木亮 (2005) 『緑茶飲料における製品開発競争の考察』神戸大学大学院経営学研究科修士論文.
- サントリー株式会社(1999) 『日々に新たに「サントリー一百年誌」』サントリー株式会社.
- 嶋口充輝 & 石井淳蔵 (1987) 『現代マーケティング [新版]』有斐閣.
- 高橋郁夫 (1999) 『消費者購買行動』千倉書房.
- 田嶋義博 (1989) 「店舗内購買行動分析のメーカー・マーケティングへの応用」田島義博&青木幸弘編著『店頭研究と消費者行動分析』誠文堂新光社 385-399頁.
- 邊見敏江 (2008) 「イトーヨーカ堂の「単品管理」」『MMRC Discussion Paper』 No. 189.
- 平久保伸人(2005) 『消費者行動論』ダイヤモンド社.
- 藤本武士 (2002) 「日清食品の新製品開発—小売業との共同開発製品「札幌すみれ」を中心として—」『立命館大学』第41巻第3号 87-102頁.
- 峰如之介 (2006) 『なぜ、伊右衛門は売れたのか.』株式会社すばる舎.
- 宮入康 (2005) 『飲料メーカーのチャネル対策としてのブランド変更の意味について』神戸大学大学院経営学研究科ワーキングペーパー, 2004・6.
- 守口剛 (1989) 「店舗内におけるブランド選択過程」田島義博&青木幸弘編著『店頭研究と消費者行動分析』誠文堂新光社 247-283頁.
- 矢作敏行 (1994) 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞出版社.
- 渡辺隆之 (2000) 『店舗内購買行動とマーケティング適応』千倉書房.

## 注

- 1) 例えば, Procter & Gamble, (2006), P&G 2006 Annual Report, Procter & Gamble; P&G Group, (2006), Business Viewpoints, 14, P&G Group.
- 2) 『平成19年 商業統計表 業態別統計編 (小売業)』, 2009年, 経済産業省経済産業政策局調査統計部編; 『昭和60年 商業統計表 業態別統計編』, 1988年, 通商産業大臣官房調査統計部.
- 3) 『日本経済新聞』, 2006年5月29日.
- 4) Solomon (2004) によるニーズの見方もこのKotler (2003)のそれと大きくは変わらず, ニーズとは「基本的欲求」であるとする. そのようなニーズはこの本文にあげた分類方法以外にも, 研究者によっていくつかこれまでに提示されている. 例えばSolomon (2004)は, そしてKotler (2003)自身これ以外に, 「生理的」ニーズ (飢え, 渇き, 不快感など, 生理的な緊張状態から引き起こされるもの) と「心理的」ニーズ (認められたい, 評価されたい, どこかに属したいという欲求によって引き起こされるもの) の分類を提示する. またMaslow (1970)はニーズ階層理論を提示し, それは, 人のニーズは緊急度の高いものから低いものへと至る階層構造になっており, それは順に生理的ニーズ, 安全のニーズ, 社会的ニーズ, 評価のニーズ, 自己実現のニーズから構成されるとする. さらに平久保(2005)は, 製品の機能を求める欲求 (utilitarian needs) と快感を求める欲求 (hedonic needs) の分類を提示する. またさらにKotler (2003)はそのニーズに対してウォンツ (欲求) については, こうしたニーズがそれを満たす特定の物に向けられるときにウォンツと呼

- ばれるとする。やはりそれと大きくは変わらず Solomon (2004)は、ウォンツとは「消費者が社会経験において学んだ欲求を満たすひとつの方法である」とする。すなわちニーズを満足させる具体的な形がウォンツということになる(平久保, 2005)。しかし今回調査したような実際の開発現場ではそのようなウォンツの意味も含めてニーズという言葉が使われているため、本稿でもそれにならい、以降でウォンツの意味も含めてニーズを使うものとする。
- 5) Urban & Hauser (1993)においては、消費者ニーズ理解を含めたその新製品開発プロセスについての説明全体にわたり、小売環境要因についてはほとんど触れられていない。製品パッケージングについて、Crawford (1991)と同様に開発設計段階後のマーケティング・ミックス開発の一部であるプロモーション要素としてわずかに取り上げられる。Kotler (2003)においては、消費者理解として消費者店頭購買行動について言及される。しかし新製品開発プロセスについての説明においては小売環境要因については言及されない。
  - 6) 『TOKYU AGENCY NEWS 18-34』, 2006年11月6日, 東急エージェンシー。
  - 7) ここで小売の高回転型品揃え管理と消費者の非計画購買との関係を議論するものではない。高回転型品揃え管理の影響とは、小売により購買トライアル・リピートの伸びないものと判断される製品は、より早くその棚より排除されることである。
  - 8) 『Challenge 2015 Data Book』, 2005年, 日刊経済通信社。
  - 9) 本インタビュー実施にあたり、サントリー株式会社デザインディレクター(当時)水口洋一様には多大なご協力を頂きました。ここに記して心より感謝いたします。
  - 10) 『Challenge 2015 Data Book』, 2005年, 日刊経済通信社; 『酒類食品統計月報』, 1991年12月, 日刊経済通信社。
  - 11) 『『酒類・食品統計月報500号記念増刊号 Data 500 酒類・食品産業 on Graphics — 21世紀の設計 —』, 2000年, 日刊経済通信社。
  - 12) 『酒類・食品統計月報500号記念増刊号 Data 500 酒類・食品産業 on Graphics — 21世紀の設計 —』, 2000年, 日刊経済通信社。
  - 13) 『サントリー ニュースリリース No. 7809-2』, 2001年。
  - 14) 『サントリー ニュースリリース No. 8337』, 2003年1月16日。
  - 15) 『無糖茶系飲料・健康茶大全2008』, 2008年, 合資会社戦略企画。
  - 16) 『サントリー ニュースリリース No. 8337』, 2003年1月16日。
  - 17) サントリー株式会社デザインディレクター(当時)水口洋一氏へのインタビューより。
  - 18) 『サントリー ニュースリリース No. 8647』, 2004年1月20日。
  - 19) 『サントリー ニュースリリース No. 8647』, 2004年1月20日。
  - 20) サントリー株式会社デザインディレクター(当時)水口洋一氏へのインタビューより。
  - 21) このコンセプト視覚化アイデアのレビューをもってコンセプトアイデアまで立ち戻り修正する、というプロセスはまた、担当されたデザインディレクター水口氏がプロジェクトに応じ採用するデザイン開発の一モデルである(磯野, 2008)。この改善された市場調査方法はそのモデルの採用をより促進したといえる。
  - 22) 『ブレーン』, 2005年9月号, 株式会社宣伝会議。
  - 23) サントリー株式会社デザインディレクター(当時)水口洋一氏へのインタビューより。
  - 24) 『酒類食品統計月報』, 2005年2月, 日刊経済通信社。
  - 25) 『日本経済新聞』, 2006年5月29日。
  - 26) 『サントリー ニュースリリース No. 9241』, 2005年9月8日。
  - 27) この「本音と建前」「見栄と甘え」というコンセプトの「建前・見栄」を表現した竹筒モチーフのオリジナルボトルデザインが結果的に消費者の「店頭では他の客に緑茶を飲んで安らぎたい・ほっとしたいと思っているとは思われたくない」というニーズを満たしているという判断は、プロジェクトチームが店頭での観察で、消費者がそのデザインによる製品を(「和茶」のときとは異なり)躊躇なく手に取り購買していったことを確認したこと、に依拠する。また自販機用に採用された(オリジナルボトルデザインでなく)標準ボトルデザインに対し消費者がどのように反応していたかについては、そもそもプロジェクトの焦点となった販売チャネルが自販機よりもCVS等の店頭であったため、今回のインタビュー、二次資料によっては確認できてはいない。
  - 28) あるいはSolomon (2004), Kotler (2003)による「心理的」ニーズ(認められたい, 等), Maslow

(1970)による社会的ニーズに相当するといえる。

- 29) 逆にいえば、Crawford (1991)等に典型的に示される従来の開発モデルでは、小売環境要因への対応はあくまでも開発プロセス下流の商品化段階で店頭プロモーション等の施策の一部として捉えられる傾向にあったため、そのような店頭において買い物コンテキストで消費者が受ける感覚とは、ニーズとしてよりも製品選択に伴う知覚リスク等、別の概念で捉えられる傾向にあり、開発プロセス上流のコンセプト開発でそのような感覚を捉えるような発想が生まれにくかったことが推測される。
- 30) 先に記述したように、宮入 (2005) はその頃 (2004年) の大手小売を対象としたアンケート調査より、小売はメーカーに対し新製品の採用基準として、「自社の顧客ニーズに合致する」「これまでに無い特徴をもつ」ことをより重視していることを示す。
- 31) 「伊右衛門」開発においては、そのコンセプト開発にあたり、「和茶」からの店頭での消費者購買行動に関する学習を活用していた；このことは、渡辺 (2000) による、小売環境における1財購入促進のために、メーカーはその新製品開発において、どの業態、どの売場のどこの場所、棚段に置きたいのか、をその製品化計画において明確にすべき、との主張と一致する。
- 32) 「伊右衛門」開発においては、その開発されたコンセプト「見栄と甘え」「本音と建前」は、消費者の本格的な緑茶を飲みたい、安らぎたい、というニーズ（「生活起点ニーズ」）および、安らぎたいと思われることを店頭では他人に思われたくない、というニーズ（「購買起点ニーズ」）を踏まえたものであった。また店頭販売用と自販機での販売用とで異なるボトルデザインの採用に至っていた。
- 33) ここでのこのアイデア開発段階から開発設計段階のオーバーラップをさせる意図は、Clark & Fujimoto (1991)で説明されるそれとは異質のものである。Clark & Fujimoto (1991)による開発段階間オーバーラップの意図は、開発リードタイムの短縮、より密な上流・下流段階間情報交換にある。一方、Bhattacharya et al., (1998)が示す開発段階間オーバーラップの意図に近い。彼らは、製品の消費者魅力実現のために、製品定義化段階 (Crawford (1991)のアイデア開発段階に相当) と製品実現化段階 (Crawford (1991)の開発設計段階に相当) とをオーバーラップさせることの有効性を示す。