

商品開発者が陥りやすい“落とし穴”の法則

～失敗から学ぶ成功の秘訣～

株式会社 マーケティングコンセプトハウス 代表取締役
山口 博史



目 次

はじめに	1
1. 定量スコアが高いニーズを基に商品開発をすると失敗しやすい.....	1
2. 潜在ニーズか顕在ニーズかを見分けるための議論はあまり意味がない.....	2
3. ニーズが強いかな否かだけを重要視すると失敗する	3
4. 目的のニーズ (DO ニーズ) を深く考えないと失敗する	4
5. 「穴をあけたい」 だけでは不十分の場合がある.....	5
6. 「未充足ニーズに応えれば必ず売れる」とは限らない.....	6
7. どんな商品でも、実購入を阻害する障壁は存在する.....	7
8. 購入重視点 (そのカテゴリーに求められていること) を重視しすぎると失敗しやすい.....	8
9. 差別化の落とし穴.....	10
10. 購入重視点に応じて売れるようにする方法もある.....	10
11. 「買わない理由を取り除けば買ってもらえる」とは限らない	11
12. 消費者の言う通りに作ると失敗する.....	12
13. 充足ニーズを未充足化する方法がある	13
14. 商品数を増やすと売りが“下がる”ことがある.....	13
15. 企業側の視点だけでパッケージやネーミングを検討すると失敗しやすい	14
16. 「有望市場」は有望とは言えない.....	15

はじめに

新商品の95%以上は、失敗といわれている。

それだけ多いということは、偶然ではなく、何らかの必然があるはずだ、という仮説のもと、私の師（マーケティングコンセプトハウス創業者）である梅澤伸嘉が研究をつづけ、成功するためのメソッドの構築をしてきた。私も跡を継ぎ、失敗と成功の研究を続けている。今は以前よりもはるかにスピードを要求されることが多いため、もっと早く、もっと効率よくできないか、という要請に応じたメソッドになるよう発展させている。

今日は、そうした研究の成果の一部を、「商品開発者が陥りやすい“落とし穴”の法則 ～ 失敗から学ぶ成功の秘訣～」というタイトルで発表する。落とし穴の法則は、少しずつ増えており、調査に関係したことも多い。今日はその中の比較的多く見かける例を紹介する。

なお、“落とし穴に落ちた”という事例はこのような公開の場では発表しづらいので、今日話をするのは、古い事例やある程度公になった事例、私がアレンジを加えた事例、また成功事例の中に失敗を回避したことなどをいくつか織り込みながら進めていきたい。今日は消費者という言葉をよく使うが、B to Bのビジネスを行っている方は「顧客」と言い換えてご理解願いたい。B to Bでも十分に通用する話でもある。

1. 定量スコアが高いニーズを基に商品開発をすると失敗しやすい

ニーズ調査などを行った結果、「多くの人が表明したニーズに応えた商品を開発しても売れない。逆に、ごく少数の人が表明したニーズに応えた商品を出したら売ってしまった」。

こんなことは珍しくない。この現象のことを、ニーズパラドクスと呼ぶ。

なぜ、このような現象がおこるのだろうか。

多くの人が表明する（定量スコアが高い）のは顕在化しているニーズである。顕在化しているため、問われれば答えられるのである。顕在ニーズに応える商品を作っても、売れる商品にはなりにくい。ニーズが顕在化しているため、そのニーズに応える商品は既に存在していたり、また、他社も気づいていて開発を着々と進めていたりする可能性がある。

一方、潜在ニーズは心の奥底には存在しているが、消費者自身は気づきにくく、企業から見えにくいいため、定量調査などでは高い数字となって表われにくい。このような潜在ニーズに他社に先駆けて応えることができれば、成功する可能性が高いのである。

多くの人が表明するのは顕在化していること

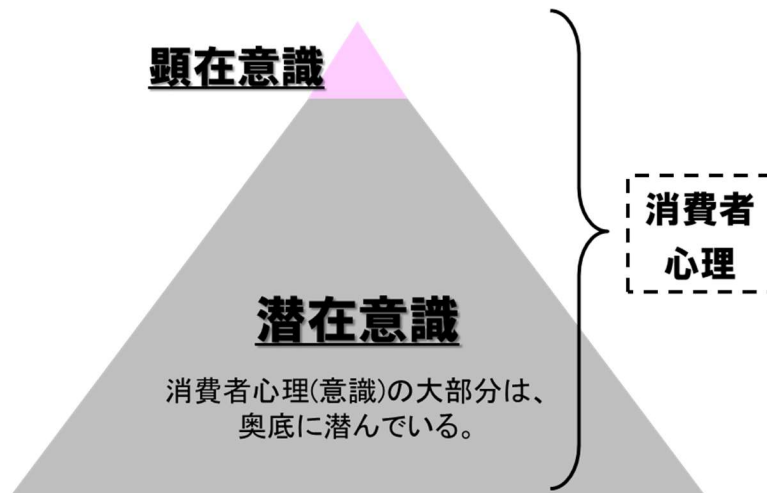
■ **顕在領域は、質問すれば回答が得られる。**

他社も気づいている。それに応えた商品は既に発売されていることも多い。

■ **潜在領域は消費者も気づきにくく、企業から見えにくい。回答が少数になりやすい。**

そんなニーズは無いかのように思える。（図表－1）

図表－ 1



潜在ニーズを発掘する方法の一つをここで紹介する。それはグループインタビューの活用である。

しかし、多くのインタビューでは、この図の顕在領域の情報収集にとどまっている。質問と回答の繰り返しを行って行けば、問われれば答えられる話に終始する。そうになると、発見のある情報は得られにくい。弊社が行うグループダイナミックインタビューは、あるテーマに関して自由な話し合いをしていくスタイルである。司会者（モデレータ）は、話し合いを聞きながら、深く探りたいことを更に話題として投げかけ、対象者が自由に話し合う中で、潜在意識の領域に気づき、それを発言として表明してくれるようになっていくのである。グループダイナミズムをフル活用するため、グループダイナミックインタビュー（GDI）と称している。

2. 潜在ニーズか顕在ニーズかを見分けるための議論はあまり意味がない

ある食品メーカーのディスカッションの場に私がいたときである。インタビューの議事録を渡されて、この中で潜在ニーズはどれなのかを教えてほしいといわれたことがある。社内では何度も議論をしているが結論が出ないので困っているとのこと。

私は、その議論自体はあまり意味がないとの指摘をした。潜在ニーズは重要な概念ではあるが、潜在か顕在かを明確に識別する方法はない。なぜならば、潜在ニーズが顕在化した段階では、それが潜在していたのかどうか分からないのである。もちろん、操作的定義を行って、潜在と顕在かを便宜的に分けることはできるが、明確には識別できない。

私も、潜在ニーズという言葉はよく使うが、厳密にいうと、「潜在していたかもしれないニーズ」や「潜在らしきニーズ」ということになる。

*商品開発においては、潜在ニーズよりも未充足ニーズの方が扱いやすい。未充足か否かは判定ができるためである（関連後述）。