

# 商品コンセプトがもつ意味とその理論的課題

## Consideration of Meaning and Theoretical Issues within Product Concept in Product Planning Process

坂田隆文

### Abstract

We discuss the concept of “product concept”. The reason we discuss this topic is that many marketers fail in product planning. We should discuss the concept of “product concept” in a different dimension to product name, price, package, shape, function, etc. We argue this for two reasons. The first reason is that the “product concept” influences other features of the product. The second reason is that the “product concept” can change depending on the relationship between the product and the consumer. We believe that consideration of the “product concept” itself will help deepen future product planning research.

We make three arguments. Firstly, we discuss the impact of product planning. Secondly, we argue that the “product concept” is not a component of the product. Thirdly, we ponder the concept of the “product concept”. Finally, we present future research topics.

### I. はじめに

本稿における問題意識は、何故、うまくいかない商品企画が世の中にこれほど多く存在するのか、これである。この問題意識を解決するための一助となるよう、本稿では、商品企画プロセスにおいて重要な意味をもつにも関わらず十分に議論されてこなかった商品コンセプトという概念について丹念に考察を行うことを目的としている。

これまでの商品企画にまつわる議論では、理論的にも実務的にも、商品コンセプトという概念が商品名や価格、機能など、商品企画を行う際の単なる一要素として扱われてきた。しか

し、この概念は他の企画項目と並列に扱うべきではないというのが本稿での主張である。その理由は2つある。第一に、商品コンセプトは他の企画項目の方向性に影響を及ぼし、その後のマーケティング戦略立案の方向性を定めることすらあるため、他の企画項目よりも上位に位置付けられるからである。第二に、より複雑なことに、この商品コンセプトがもつ意味は商品に内包されるものではないからである。商品コンセプトがもつ意味は、商品とは独立した存在である消費者・顧客との関係性において変わりうる。そのため、商品コンセプト自体に関する考察は、今後商品企画について研究を深めていくにあたり単なるノウハウやスキル以上の研究上の意味をもつというのが我々の考えである。

では、商品コンセプトに焦点を当てた場合、商品企画において何をどのように考えれば良いか。本稿ではその指針を提示したい。本稿におけるこのような目的を達成するためには、次のような構成をとるのが妥当だと考えている。まず、商品企画における「企画」というものがもつ意味と重要性について考察しておこう。物理的な意味でのモノではなく、企画そのものが価値をもつことを再認識することによって、商品企画を論じることの重要性を再確認できるであろう（Ⅱ. 企画がもつ力）。そのうえで、本稿で中心的に論じる商品コンセプトに関する考察を深めていく。商品コンセプトは単に商品を企画する際の一構成要素ではないということについて論じる（Ⅲ. 商品コンセプトがもつ二面性）。その際に鍵となる概念は商品コンセプトの「コンセプト」という、まさにコンセプト（概念）である。商品コンセプトという商品企画の一構成要素に関する考察を深めていくと、いかに深い理解が求められるのかが分かるであろう（Ⅳ. サーチライトとしての商品コンセプト）。最後に、本稿では議論しきれなかった点を今後の課題として提示することによって、今後の研究の方向性を提示したい（Ⅴ. おわりに）。

## Ⅱ. 企画がもつ力

製品開発プロセスにおいて、生産や量産といった工程設計の前段階には、商品そのものの企画が行われる（Clark and Fujimoto 1991、延岡 2002、金丸他 2022）。ここでいう企画とはいかなるものかという議論は、実務家による雑多な議論（たとえば、古館プロジェクト 2007、富田 2007、秋元 2009、水野 2014、原尻 2015、戸田 2016、加藤 2017、高瀬 2021）を除くと意外なほどになされていない。そこで本稿ではさしあたり、「根拠を伴ったアイデアやイメージを具体化させる作業であり、可能な限り試作品づくりまでも含めた作業」（坂田 2021、89頁）と定義しておこう。

では、アイデアやイメージとは何に対するアイデアあるいはイメージなのかといえば、商品

名、機能、想定売価、利用シーン、ターゲット、パッケージデザイン、素材、販売場所、容量、プロモーション方法、商品仕様など多岐にわたり、企画するモノが食品なのか乗用車なのか家電なのかによって、具体化すべき項目は異なりをもつ。たとえばパンを企画するとなれば味という項目は非常に重要な要素になるはずであるが、乗用車や家電で味という項目を検討する必要など全くない。逆に、乗用車の企画であればトランクの収納スペースの広さという項目を重視するかもしれないが、食品や家電でそういった項目を検討する必要など当然存在しない。

上記のアイデアやイメージの項目を企画要素と呼ぶならば、新商品を企画する際にどの企画要素が消費者にとって価値を生み出すのかは企画対象商品によって異なるし、更には、企画立案者の意図によっても変わってくるであろう。そして、物理的な意味での商品そのものの価値もさることながら、企画のありかたによって消費者に提供する価値そのものが変わることも起こりうる。企画することそのものが価値を生み出すことすらあるのだ<sup>1</sup>。議論を具体化するために2つの事例を挙げよう。

王子ネピアが発売している「鼻セレブ」という商品がある。この商品は2004年9月に発売された商品で、クリーム成分を配合することで保湿成分があるティッシュである。2020年12月に@cosmeベストコスメアワード2020で殿堂入りしたり、同年同月に「日本ネーミング大賞」（主催：一般社団法人日本ネーミング協会）の大賞を受賞している。同商品は当初、「ネピアモイスチャーティッシュ」という商品名であったが、2004年9月に「とにかく“何度鼻をかんでも鼻が赤くならないティッシュ”であることが分かりやすい『鼻+セレブ』にした<sup>2</sup>」ことによってヒット商品へと変貌を遂げることができた。

日本ネーミング大賞を受賞した商品説明に以下のように書かれている<sup>3</sup>。

1996年に鼻セレブの前身「ネピア モイスチャーティッシュ」を発売開始。シンプルなパッケージ展開としっとりとした使い心地でお客様の支持を得たが、当時は保湿ティッシュの認知が低く、新規ユーザー獲得に苦心した。ときには「保湿ティッシュ」と「ウェットティッシュ」を混同した消費者から「濡れていない」と問合せを受けるような状況であった。

そこでリブランドを決定。「鼻に使う、高級なティッシュ」というコンセプトがひと目で分かるデザインやネーミングを生み出すために、企画会議を重ねた。その会議で100案近く考案された商品名のうちひとつが「鼻セレブ」であった。こうして「鼻」というインパクトのある漢字に高級感をあらわす「セレブ」を合わせた商品名が決定。パッケージには、ティッシュの白さと柔らかさを表現するため、白くふわふわな動物が正面を見据えたデザインを起用。こうして2004年に現在のデザインの鼻セレブブランドが誕生した。この事例が意味することは、「ネピア モイスチャーティッシュ」から「鼻セレブ」への変更に

あたり、保湿作用のあるソルビット（糖アルコールの一種）と天然グリセリンによるダブル保湿としての変更がなくとも、企画要素のうち商品名とパッケージを変えたことによって価格を上げることが可能になったり、売上を伸ばすことが可能になったりしたということである<sup>4</sup>。

次に挙げるのはサントリーの「胡麻麦茶」の事例である。胡麻麦茶は2007年2月に発売された胡麻ペプチドを含有する飲料である。胡麻ペプチドとは、血管を収縮する物質を生成する酵素のはたらきを阻害し、血圧に効果のあるとされており、消費者庁によって特定保健用食品（トクホ）として許可を受けている。本商品は発売当初、主婦が夫のために購入することが多いスーパーでは「ご主人の血圧にご用心」と、社会人が購入することが多いコンビニエンス・ストアでは「職場内血圧にご用心」と、チャンネルごとにPOPやポスターでの訴求点を変えていた。

胡麻麦茶はトクホを得たことから人気が出ると期待されていたが、「発売後1年は鳴かず飛ばず」（食品事業部の山岡玉季氏、日経MJ（流通新聞）2009年7月8日）だったという。発売されてから半年後には塩分を控えたり軽い運動をする人といったように高血圧を気にして何らかの対策をとっている人にターゲットを絞り、徐々に売上を伸ばせるようになっていたが、なかなか大きな変化には結びつかなかった。

大きな転機が訪れたのは2011年、「（正常高値血圧が）130を超えたら胡麻麦茶」というキャッチコピーをテレビCMで流したりブランドサイトでアピールしたことによる。元々同商品のパッケージには「血圧が高めの方に」というメッセージが書かれていたが、健康診断などで医師から血圧を注意されていない人にとっては自分の血圧が高いかどうかなど判断がつかず、胡麻麦茶を手にとろうとは思わなかった消費者も多数存在した。それを日本高血圧学会による「高血圧治療ガイドライン」による「130」という数値を前面に出したことによって、消費者にとって分かりやすい目安づくりを行えたというわけである。

この事例が意味することは、鼻セレブ同様、物理的な意味での商品そのものを変えずとも、企画要素のうちターゲットを明確にし、訴求方法を変えることによって売上を伸ばすことができるようになったということである。

ここで挙げた2つの事例は企画要素が異なるばかりか、企画が行われたタイミングすら異なっている<sup>5</sup>。一方で、商品が発売された後に物理的な意味でのモノとしての商品そのものが変わらずとも企画力によって売上げを伸ばすことができているという点では共通している。このことが意味しているのは、物理的なモノの価値が変わらずとも企画の力によって商品価値が変わりうるということであり、換言すれば、技術力や開発力、生産力が変わらずとも、「誰に」「どのような企画要素を」提供するののかという企画の根幹を成す部分によって商品価値は変わりうるということである。

### Ⅲ. 商品コンセプトがもつ二面性

企業が購入者に対して提供しようとしている商品の価値のことを商品コンセプトと呼ぶ（廣田 2012）。この商品コンセプトは商品の仕様とは異なり、商品が有する価値そのものを意味する<sup>6</sup>。言い換えるなら、商品コンセプトとは、どのような顧客に対して、その顧客が抱えるどのような問題・課題をどのように解決するのかについて、そのための技術や有効な手段の有効な組み合わせの結果としての製品やサービスが提供する価値を言語化したものである（廣田 2022）。つまり、前述の「誰に」「どのような企画要素を」提供するのかという議論は、つまるところ商品コンセプトにまつわる議論だと考えることができる。

すなわち、消費者が手に取って実際に消費する物理的な意味での商品（物体そのもの）に対して、商品コンセプトとは、商品の価値を規定し、消費者に対してどのような満足（あるいは問題の解決）を与えるのか、消費者のどのようなニーズを満たすのかにまつわるものである（延岡 2002、戸田 2005、廣田 2012）。設計学においてはこの商品コンセプトの創出こそが商品企画の根幹を成すと考えられているし（吉川・富山 2000、竹村 2001）、誰のどのようなニーズを解決してどのような価値を提供するのかという商品コンセプトの構築こそが商品開発の肝になる（延岡 2002）。いずれにせよ、商品企画において商品コンセプトが重要な要素であることに異論はない<sup>7</sup>。

商品企画や製品開発の文脈で商品コンセプトについて語ったなら、このように「企業（提供側）は消費者が当該商品に対してどのような価値をもっていると考えるか」について議論することになる。それが定まらないと個々の企画要素を定めたり、その後のマーケティング戦略立案の方向性を定めることができない。一方で、実際に消費者が当該商品に対してどのような価値を見出すのかを考えると、議論は途端に複雑になる。何故なら、既にマーケティング論では常識とされているように、消費者が提供された商品をどのように受け止めるかは消費者に依存するからである。そのため、企画した商品を提供側がどのように市場と結びつけ、既存商品とどのように差別化を図るのかを考えるために商品コンセプトを利用しようと思っても、発売後に思った通りにいかないことなどいくらでも起こりうる。このことは既に石井（1993）以降様々な文脈で語られてきたことではあるが、商品コンセプトがもつ特性に焦点を絞って議論してみよう。

商品コンセプトはしばしば、単にコンセプトと略されることもある。このコンセプト、日本語でいうところの「概念」とは、疑似通りの意味でいうなら、「①事物の本質をとらえる思考の形式。②大まかな意味内容」（広辞苑 第4版）と定義される。どういうことか。先の2つの

事例をもとに考えてみよう。鼻セレブが発売された当初、保湿ティッシュという概念は消費者の中に存在しなかった。そのため、「濡れていない」というウェットティッシュに対して行われるべきだと提供側が考えるような、思いもよらない問い合わせが寄せられたことがあるという。保湿ティッシュという「思考様式」や「意味内容」が消費者の中に確立・定着していないのである。胡麻麦茶の場合、機能としての「血压対策」という点に変わりはない。しかし、「高血圧」というコンセプトが消費者の思考の中に存在しなかったなら、そもそも消費者が血圧に対して意識を向けて運動や塩分制限をしたり、胡麻麦茶を飲もうなどとは思わない。高血圧という概念が存在することによって、消費者は自身の血圧が正常なのかどうかに気配りし、自身の行動変容に結びつけることも起こりうるのである。

「顧客に何が欲しいかと尋ねたら、もっと速い馬が欲しいという答えが返ってきただろう」というヘンリー・フォードの言葉を思い浮かべれば良い。自動車が普及しておらず馬車が主流の世の中で消費者に対して自動車の価値を訪ねても意味はなく、自動車が有する価値が自明のものであるとはならない。提供側の企業が商品コンセプトを自明のものと考えたとしても、それが消費者にとって自明のものとは限らないのである。Adams (2012) がいうように、「品質の構成要素の中には、顧客が本来高い優先順位をつけるはずにもかかわらず、そうしていないものもある。はっきりいってしまえば、顧客は必ずしも自分が何を欲しいのかわかっていないのだ。さらにマーケティングは、前例のない商品にはめっぽう弱い。人は、経験したことがないものについて、どうこういえない (26-27頁)」というわけである。

「コンセプト」とはサーチライトのようなものと表したのは社会学者のTalcott Parsonsだと言われているが(高根 1979)、商品コンセプトというコンセプトも、商品がもつ価値を照らす存在であるといえる。しかし、提供する企業の側が商品コンセプトという灯りを照らしたとしても、その照射範囲が実際に消費者のニーズに合致しているか、少なくとも重なりはあるのかと問われたなら、それをア priori に定めることはできない<sup>8</sup>。社会心理学者の小坂井敏晶が講義でよく挙げる寓話のようなことが商品企画における商品コンセプト立案・確定でも起こりうるのである。

ある夜、散歩していると、街灯の下で捜し物をする人に出会う。鍵を落としたので家に帰れず困っているという。一緒に捜すが、落とし物は見つからない。そこで、この近くで落としたのは確かなのかと確認すると、こんな答えが返ってくる。

「鍵を落としたのは他の場所なのですが、そこは暗くて何も見えません。だから街灯近くの明るいところで捜しているのです」

小坂井 (2017)、48頁。

既に有している技術などに基づくシーズや消費者調査などによって灯りに照らされ、提供側にとって見えやすい範囲内で消費者にとっての価値を探している、消費者が求める価値は「他の場所」にあるかもしれない。商品企画・開発の文脈で語られる「シーズが先かニーズが先か」という議論は、正にこのことを示しているといえる<sup>9</sup>。事実、商品コンセプトについて考える時には、この「見えやすさ」こそが曲者である。実際に企画された商品の事例で確かめてみよう<sup>10</sup>。

東洋水産の「マルちゃん鍋用ラーメン」は「鍋料理店」や「居酒屋」などの外食チェーンにおける「鍋の最後（メ：シメ）にラーメン」という食シーンの拡大傾向に着目し、2004年秋に発売された商品である。鍋にそのまま入れるだけの生麺であり、2015年にはリニューアル時の説明として「当社独自製法による、打ち粉を使用していない半生麺なので、下茹でが不要でお鍋にそのまま入れることができます。この度のリニューアルでは、麺を伸びにくくするとともに、煮込んだ時の麺の溶け出しを抑えるよう改良致しました。また、よりなめらかなのどごしに仕上がっています<sup>11</sup>」と説明されている。また、2020年には常温で長期保存もきくノンフライ麺として「マルちゃん 鍋のメ（シメ）に食べるラーメン」も発売され、その商品ラインナップを今でも増やし続けている。

この商品の前身となるのは「昔ながらの中華そば」という商品である。この商品も打ち粉を使用していないことから下茹でが不要であり、1つの鍋でラーメンが作れるという特徴もっている。一方、この「マルちゃん鍋用ラーメン」は、「鍋にそのまま入れるだけ」という特徴から、通常のインスタント麺に付いているスープが付けられていない。つまり、これ単体では食品としては完成しておらず、家庭で鍋をつくらないといけないのが特徴である。

「マルちゃん鍋用ラーメン」が企画された背景には、鍋料理の仕上げにラーメンが入れられることはまだ一般的ではなく、雑炊やうどんが定番だった2000年代前半に企画担当者が営業を担当していた北海道でラム肉のしゃぶしゃぶの仕上げにラーメンが使われていることを目にしたことにある。この体験から自宅で鍋を作った最後の仕上げに「そのまま」鍋に入れられる麺の企画が進められた。

「昔ながらの中華そば」のリニューアルであれば麺の質にこだわったり、スープの味を良くするといった方向性も考えられたであろう。しかし、鍋用のラーメンであれば、そもそも自宅に味付きの鍋があるためスープは不要である。しかし、通常の即席麺メーカーであればスープを付けない即席麺などありえないことであり、東洋水産社内でも「マルちゃん鍋用ラーメン」が企画された際に「スープが付いていないラーメンなど売れない」という声が強かったという。

この商品が発売できるようになったのは、スープが付いていないラーメンという独創的な商品企画をスーパーのバイヤーが認めてくれたからだそうだ。スーパーのバイヤーであれば買い

物客に対して野菜や肉といった鍋の具材や、鍋の味付け用の味噌や鍋の素といった商品を販売することが目的である。そのため、麺にスープが付いているかどうかという基準では即席麺を評価せずとも済む（実際には、頭の固いバイヤーも大勢いたそうであるが）。ここでの話を公式化するならば

即席麺メーカー：麺+スープ = 即席麺

スーパーのバイヤー：具材+鍋の素+麺 = 鍋

というように、そもそもの灯りを当てる場所が異なっている。即席麺メーカーである東洋水産にとっては、商品企画プロセスにおいてスープにまつわる企画要素に灯りを照らすのは必須であった。一方、スーパーのバイヤーや消費者にとっては、少なくとも後付けでいえることは、スープは決して必須のものではなく、それにまつわる企画要素を考慮する必要などない。

商品コンセプトに求められる役割を考えると、商品を企画するには商品コンセプトが定まっていないと企画要素とターゲットの間や企画要素間での統一感のある企画立案はできないであろう。すなわち、たとえば「顧客提供する価値はYというものだ」と明確にせねば、企画要素一つひとつを定め、それらが新たな価値を生み出しうるのか、それらの間の整合性がとれているかどうかを確認することや、マーケティング施策の策定を社内的に進めていくことが困難にある。

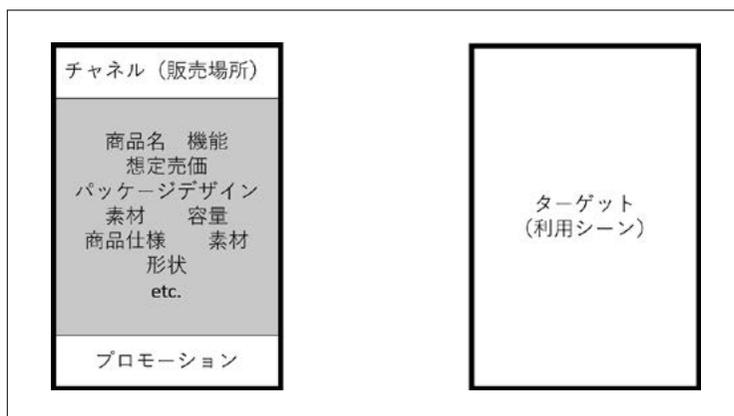
一方で、既に有している技術や消費者調査などによって灯りが照らされた範囲内で「Yという価値を消費者に提供しよう」と商品コンセプトを定めようとしても、消費者が購入時点で本当に求めているのはHやMなどといったY以外の価値かもしれない。さらには、購入時点だけでなく消費時点でY以外の価値を求めたり、「この商品にはβという価値がある」と思いもよらなかった新たな価値を見出すことすら起こりうる。

商品コンセプトがもつこのような二面性を我々はどのようにとらえれば良いのであろうか。章を改めよう。

#### Ⅳ. サーチライトとしての商品コンセプト

「根拠を伴ったアイデアやイメージを具体化させる作業であり、可能な限り試作品づくりまでも含めた作業」という商品企画の定義を思い出してみよう。ここでいうアイデアやイメージとは、商品名、機能、想定売価、利用シーン、ターゲット、パッケージデザイン、素材、販売場所、容量、プロモーション方法、商品仕様など多岐にわたるものであった。しかし、前章までの議論で明らかになったように、これらの商品企画要素は同一カテゴリーのものとして扱う

わけにはいかない。そもそも、商品名、機能、想定売価、パッケージデザイン、素材、容量、商品仕様は物的なモノ（商品）に関する要素であるのに対し、販売場所やプロモーション方法というのは物的なモノとは別に存在している要素である。また、ターゲットや利用シーンとなると、商品やそれに伴うマーケティング要素の外に存在するものである（図1）。



（出典：筆者作成）

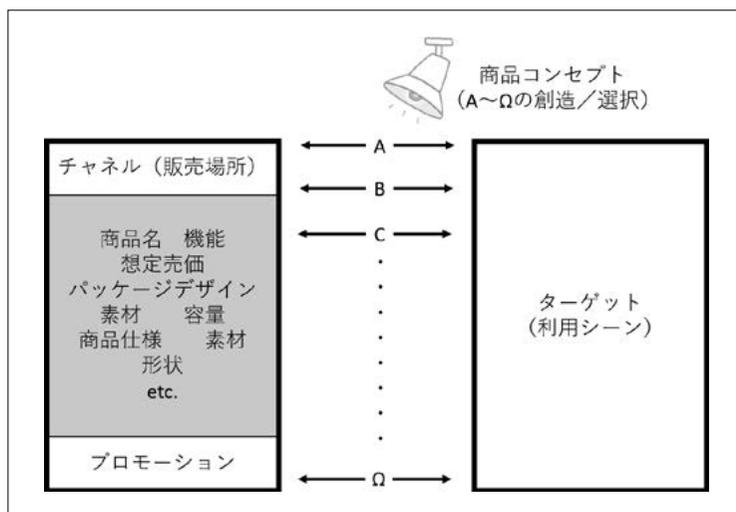
図1 商品企画要素の置かれた位置

このように考えてみた場合、商品コンセプトがもつ役割は一層明確になる。それはすなわち、「企業が購入者に対して提供しようとしている商品の価値」という当初想定されていた定義と図1から理解できるように、商品コンセプトとは、商品（図1左枠網掛け部分）とそれに伴うマーケティング要素（図1左枠網掛け部分以外）にまつわる企画と、ターゲットとそのターゲットの利用にまつわる仮定・想定（図1の右枠）とをつなぐ役目をもつと考えて差しさわりなからう。何故なら、この両者のつながりがなければ購入者となったターゲットが商品に対して価値を抱く結びつきが存在しえないからである。

さて、そのうえで考えるべきことは、両者の結びつきは一意的に決められるのかということである。もちろん、答えは否である。前章での議論でも出てきたように、ア prioriに商品の価値が存在し、提供側・受け取り側の双方がその価値に自覚的であるとは限らないため、商品コンセプトというコンセプト（すなわち、サーチライト）によって両者の関係を結びつける必要が生じる。何故なら、これが断ち切れてしまっているのは、当該商品は消費者にとって価値を生み出さない商品であると提供側自身が認めてしまっているということになるからである。

もちろん、この結びつきは可能性としては無数、あるいは多数存在する。ある商品が消費者にとって「A」という価値をもつのか、「a」という価値をもつのかをア prioriに確信をもつ

ことはできない（できたとしても、それは石井（1993）が既に指摘している通り、結果的にそういえたというだけのことである。また、本稿で紹介してきた3つの事例を思い浮かべれば良い）。どのように結びつくのかを事前に定めることができない両者の関係性を構築するためのサーチライトとしての機能をもつのが商品コンセプトなのである（図2）



（出典：筆者作成）

図2 サーチライトとしての商品コンセプト

では、果たしてこのサーチライトとしての商品コンセプトを企画段階で一つに定めることができるのであろうか。否、一つに定めねば、前述の通り、商品企画において商品コンセプトがもつ二面性のうち的一方である個々の企画要素を定めたり、その後のマーケティング戦略立案の方向性を定めるという役割を果たせなくなる。では、どうすれば良いのであろうか。既存研究では商品コンセプトの二面性を克服するにあたり、いくつかの方法が議論されてきた。さしあたり既に議論されている3つの方法について確認しよう。

それは第一に、徹底的な消費者調査を行うということである。顧客にとっての価値を確かめるために大規模なアンケート調査を行ったり、グループインタビューやデプスインタビューと呼ばれるインタビュー法をとったりする。花粉症の人を対象に一日に何回鼻をかむかを調査したり、それによってどのような問題を感じているかを確認したり、その問題を解決するためにどのような機能が欲しいかを尋ねたり、発売を計画している商品の購入意向を確かめたりするといったものがこれにあたる。

これらの調査では、組織内における承認プロセスで用いられる根拠を収集できるというメ

リットがある。また、企画者にとっては、調査結果に基づいた企画立案を行うというのは、一種の安心感を得ることにもつながるであろう。一方で、調査設計の適否に関する議論もさることながら、調査することそのものへの限界や課題があるということは既に随所で指摘されている<sup>12</sup>。その典型が前述した「未だ存在しないニーズをいかに確認するのか」という問題である。商品を企画するということが、それが新規性を有すれば有するほど、消費者にとって自身のニーズに自覚的になりえないという限界をもつのは既に述べた通りである。

第二に、プロトタイプ（試作品）をつくることによって商品コンセプトの二面性を克服できるという考えもできる。実際、プロトタイプ製作の重要性は既に指摘されている（Polaine et al. 2013、廣田 2017、2022、Hirota et al. 2017、角 2017、Hirota 2018、小川 2019）。また、商品企画プロセスの中にはプロトタイプ製作を含めた議論も可能であるし、工学的な意味での商品そのものの機能を確認し、それを改良していくための手段としてプロトタイプを用いることもできる。さらには、プロトタイプを用いることによって消費者が実際の使用場面において商品に対していかなる価値をもつかを分析・考察することができることから、プロトタイプを通じた試行錯誤から良い商品が生まれることは否定されないであろう。このプロトタイプの存在を重視したデザイン思考の文脈では、問題解決のために設計・試作・評価というサイクルを回転させることでより優れた問題解決手法に到達することを目指しており、それは商品企画にも活かされるものである（日経デザイン編集部編 2016、齊藤他 2017、Dunne 2018、Brown 2019、Hirota 2019）。

しかし、鼻セレブや胡麻麦茶の事例からも分かる通り、物理的な意味での商品そのものが変わらざとも消費者にとっての価値が変わることが起きうるとなると、プロトタイプでは消費者が商品にどのような価値を抱くのかを事前に明らかにできるとは言い難い。たとえば胡麻麦茶が行ったように販売後のプロモーションの変更によって消費者が当該商品の価値を定義し直すという事態においては、プロトタイプは意味をなさなくなってしまう。あるいは、マルちゃん鍋用ラーメンのように消費者にとっての価値が「スープ付き麺」か「麺」だけなのかを判断しようとするならば、プロトタイプによる試行錯誤で解決する問題ではなくなってしまう。

第三に、徹底的に消費者のことを観察するという方法がある。Christensen and Raynor (2003) の事例が非常に示唆に富んでいる。彼らが紹介しているのは新しいミルクシェイクの企画方法である。一方は従来型のグループインタビューという方法である。既存顧客の属性に基づいて細分化された人を集め、ミルクシェイクの企画要素一つひとつに対する趣味や嗜好を語ってもらう。その結果、どういう消費者がどのようなミルクシェイクを好むのかが分かるという方法である。前述の消費者調査を行ったわけである。しかし、この方法では既存のミルクシェイクに対して顧客が何を求めているのかについての明確な情報は手に入ったものの、それ

を踏まえて行ったどの改良も売上・利益を大きく伸ばすことはなかったという。

そこで次に採られた方法はレストランに来る来店客を18時間かけて注意深く観察するという方法であった。これは社会学における参与観察に端を発した、いわゆる「観察法」と呼ばれる調査手法である（佐藤 2010、佐々木 2012、廣田 2022）。ここで明らかになったことは、ミルクシェイクの購入者の約半数が早朝に購入していたということであった。そこでミルクシェイクを朝から飲むのは何故なのかを尋ねてみると、「通勤時間が長く退屈なので、職場に向かう車のなかで何か楽しめるものが欲しかった…中略…まだ空腹ではないが、今何か食べなければ10時には腹が減ることがわかっていて…中略…彼らはみな急いでいて、仕事服を着ていて、自由になる手はせいぜい一本だった（Christensen and Raynor 2003、94頁）」という事実が明らかになった。そこから、既存商品にはない、「通勤時に退屈をしのぎながら朝食代わりに片手で飲める」という商品価値を込めたミルクシェイクを企画し、企画要素一つひとつを検討していったのである。この方法には「ミルクシェイクと消費者との関係を変えてもかまわないとする志向がそこに潜んでいる（石井 2009、32頁）」という点で、商品コンセプトに対する従来の方法とは全く違った方法であるといえる。

では、この観察法こそが商品コンセプトの二面性を克服する最良の方法なのだろうか。我々はそうは考えない。何故なら、第一に、どの消費者を観察するのか、換言するならば誰をターゲットにするかを事前に決めることは困難であるからである。特に、上記のミルクシェイクの例のように既に来店客となっている場合であれば分かりやすいが、潜在顧客に対してはこの困難さは一層高まることになる。第二に、商品コンセプトの二面性の一方である個々の企画要素を定めたり、その後のマーケティング戦略立案の方向性を定めるという組織内に対する役割を考えると、独自性が高すぎる企画は実現段階ではねられる恐れがあるからである（金丸他 2022）。第三に、朝食代わりにミルクシェイクを飲む男性に向けた企画を立案するといっても、既存商品からの変更方向にはまた未知の世界が待っているからである。車で飲みやすくするのが良いのか、腹持ちしやすいのが良いのか、食感は、味は、価格は、ブランド名は、などと考えていった際、「朝食代わりになる」という消費者に対する価値が定まったとしても、その中身が自動的に定まるわけではない<sup>13</sup>。そこで改めて企画要素（図2左枠）と商品コンセプトとの整合性が求められることになる。

## V. おわりに

商品企画論においてもはYoung（1946）やOsborn（1948）以降、Foster（1996）、Michalko（2006）、西川・廣田（2012）、水野（2014）、加藤（2017）など、アイデアの出し方に関する様々な議論がなされてきた。それらで行われている議論は商品企画のうち図2の左枠にあるそれぞれの企画要素の考え方が中心であり、右枠にあるターゲットの設定方法までは理解できたとしても、図2の左枠と右枠をつなぐ方法を教えてくれたわけではない。すなわち、左枠内の企画要素の新規性・独自性や要素間での整合性を事前に確認でき、ターゲットとの適合度も事前に確認できたとしても、それらをつなぐ商品コンセプトの適切さは後付け的に構成されるより他はなかった<sup>14</sup>。それにもかかわらず、商品コンセプトは商品企画プロセスにおいて、商品名、機能、想定売価、利用シーン、ターゲット、パッケージデザイン、素材、販売場所、容量、プロモーション方法、商品仕様などの企画要素と並列される一要素としてしか議論されてこなかった。

本稿では、そもそも商品企画において企画そのものがどれほど価値があることなのかを確認し、その企画プロセスの中で他の要素と同列に語られてきた商品コンセプトという概念に対する考察を行った。そのうえで、商品コンセプトには他の企画要素とは異なり、①他の企画要素の方向性を定める、②それらの企画要素とターゲットとを結びつける、という2つの役割があるということを確認した。そして最後に、この2つの役割があるが故に企画することが困難である商品コンセプトを企画するための手法として伝統的な3つの方法の意義と限界を指摘した。

これまでの議論で、うまくいかない商品企画が何故世の中にこれほど多く存在するのかという当初の問題意識に照らし合わせていうならば、商品コンセプトを単なる企画要素の一つとして軽視してきたことにあるという一つの答えが導かれるであろう。単なる手法としての商品企画「法」であれば、巷間言われているように「千三つ（企画を千個立てたうち、成功するのは3つほどであるという意）」が常であると結論付けても構わない。しかし、商品企画を理論的に商品企画「論」として議論するならば、そこに「何故」という問題意識・問題設定が求められるはずである。本稿がそのような議論が進むことの契機となるよう、今後の研究が求められる。

## 注

- <sup>1</sup> おそらく、マーケティング論の領域でこれに関連した最も有名な事例はネスレによるキットカットの「きっと勝つキャンペーン」であろう。同キャンペーンに関しては、石井（2010、2022）、水越（2020）などが詳しい。
- <sup>2</sup> ネピア商品サイト（<https://e-nepia.com/products/pdt03.html>、2022年9月5日閲覧）
- <sup>3</sup> 日本ネーミング大賞「鼻セレブ ネーミングの由来」（<https://j-naming-award.jp/award2020/>、2022年9月5日閲覧）
- <sup>4</sup> 『『ネピア鼻セレブティッシュ』発売翌年の2005年以降は、取り扱い店舗数が急増し、売上も今では『ネピア モイスチャーティッシュ』の10倍以上となりました』（前述、日本ネーミング大賞「受賞コメント」より）。
- <sup>5</sup> 前者の場合でいえば「鼻セレブ」が発売される前に当該商品に関する企画が行われているのに対して、後者の場合、商品発売後に商品そのものを見直す作業が行われている。この「胡麻麦茶」の事例を「商品企画」とみなすかどうかは議論が分かれるところであろう。何故なら、前述の通り、商品企画とは製品開発プロセスにおいて、生産や量産といった工程設計の前段階に存在するものであり、商品の発売後に当該商品の意味付けをし直すことは商品企画ではなくプロモーション立案（の変更）とみなしうるからである。本稿ではプロモーション立案も商品企画に含まれるものとして扱うため、本事例も組上に上すことにした。
- <sup>6</sup> もちろん、厳密には、商品の価値とはいかなるものであるのかという議論も行わなくてはならないであろう。しかし、そのような議論は本書の範疇を大きく超えるものであり、紙幅の都合上、さしあたりはマーケティング論や消費論の分野に限った議論として、Hirshman and Holbrook（1982）、Firat（1992）、石井（1993）、Firat and Venkatesh（1993）、Firat et. al.（1995）、石井・石原編著（1996）、Firat and Dholakia（1998）、Shumitt（1999）、延岡（2006、2011）、西川（2010）を参照されたい。
- <sup>7</sup> ただし、この商品コンセプトをどこまで明示するのかは企画商品によって異なる。企画書の段階で数ある提案資料の中の1枚で終わらせるものもあるし（例えば、戸田 2019を参照）、企画立案プロセスを通して随所で意識される場合もある（例えば、坂田 2022を参照）。
- <sup>8</sup> 石井（2009）は商品の提供側が消費者にとっての価値を新たに見出した瞬間のことを「創造的瞬間（ビジネス・インサイト）」と呼んでいる。この創造的瞬間の存在は、消費者ニーズの存在をア priori に規定しえないことを示唆しているといえる。
- <sup>9</sup> Clark and Fujimoto（1991）においても類似のことが指摘されており、「製品コンセプトというのはとらえどころのない、あいまいなものである（137頁）」としたうえで、開発側に対してユーザーにとっての価値を尋ねたとしても、当該製品が「何をするものか」を示す回答、「何であるのか」を示す回答、「だれのためのものであるのか」を示す回答、「ユーザーにとってどういう意味を持つか」を示す

回答など、多様な答えが返ってくると指摘している。一方で、Clark and Fujimoto (1991) が製品開発論の立場から議論しているのに対し、本稿では商品企画に焦点を当てた議論を行っているため、開発側（提供側）ではなく受け手側にウェイトを置いた議論を進めていることは言うまでもない。

- <sup>10</sup> ここでの事例紹介は一部、栗木（2012）を参考にしている。
- <sup>11</sup> 東洋水産ホームページ（<https://www.maruchan.co.jp/>、2022年9月5日閲覧）
- <sup>12</sup> 本稿でこの点について議論をする余地はないため、さしあたりは石井（1993及び2009）、古川（2018）、金丸他（2022）を参考にすると良いであろう。
- <sup>13</sup> Christensen and Raynor（2003）は顧客が何を求めているかを理解できれば「明確なロードマップを手に入れられる」と述べており、フルーツを入れたりシェイクの粘り気を増すとといった企画の方向性を示している。しかし、そういった企画の方向性が示されたとしても、その方向性の中での一つひとつの企画要素の在り方については、結論が出るわけではないことには注意が必要である。
- <sup>14</sup> このように後付けで構成される価値の有様を「偶有性」を呼び、商品の「価値は、仕様と伝達の狭間で生成する（石井 2009、223頁）」と理解できる。詳しくは石井（2009）の他にも石井（1993）や石井・石原編著（1996）、石井（2012）も参照されたい。

## 文中引用文献

- Adams, James L. (2012), *Good Products, Bad Products*, The McGraw-Hill Companies. (石原薫訳『よい製品とは何か：スタンフォード大学伝説の「ものづくり」講義』ダイヤモンド社、2013)。
- 秋元康（2009）『企画脳』PHP文庫。
- Brown, Tim (2019), *Change by Design Revised and Updated*, Hayakawa Publishing, Inc. (千葉敏生訳『デザイン思考が世界を変える [アップデート版]』早川書房、2019年)。
- Clark, K. B. and Fujimoto, T. (1991), *Product Development performance*, Harvard Business School Press. (田村明比古訳『[相補版] 製品開発力』ダイヤモンド社、2009)。
- Christensen, Clayton M. and Raynor, Michael E. (2003) *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Publishing Corporation. (玉田俊平太監訳・櫻井祐子訳『イノベーションへの解』翔泳社、2003年)。
- Dunne, David (2018), *Design Thinking at Work*, University of Toronto Press. (菊池一夫・町田一兵・成田景堯・庄司真人・大下剛・酒井理訳『デザイン思考の実践』同友館、2019年)。
- Firat, A. Fuat (1992) "Postmodernism and the Marketing Organization," *Journal of Organizational Change Management* Vol.5 No.1, pp.79-83.
- Firat, A. Fuat and Alladi Venkatesh (1993) "Postmodernity: The age of marketing," *International Journal of Research in Marketing* Vol.10 No.3, pp.227-249.
- Firat, A. Fuat, Nikhilesh Dholakia and Alladi Venkatesh (1995) "Marketing in a postmodern world,"

*European Journal of Marketing* Vol.29 No.1, pp.40-56.

Firat, A. Fuat and Dholakia, Nikhilesh (1998), *Consuming People*, Routledge.

Foster, Jack (1996), *How To Get Ideas*, Berrett-Koehler Publishers. (青島淑子訳『[新装版] アイデアのヒント』阪急コミュニケーションズ、2003)。

古川一郎 (2018) 『マーケティング・リサーチのわな』有斐閣。

古舘プロジェクト編 (2007) 『企画術の教科書』インデックス・コミュニケーションズ。

原尻淳一 (2015) 『企画のつくり方』日本経済新聞社。

廣田章光 (2012) 「コンセプト開発」、西川英彦・廣田章光編著『1からの商品企画』碩学舎、98-116頁。

廣田章光 (2017) 「創造的瞬間 (ビジネス・インサイト) におけるプロトタイピングの役割」、『日本商業学会 第67回 全国研究大会 報告論』81-87頁。

Hirota, Akimitsu (2018) "Effect of "prototyping stage" for "Need-Solution Pairs" in design thinking," *The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM) Conference 2018*, pp.1-16.

Hirota, Akimitsu (2019) "Pivot chain to create the pairing in Needs solutions pairs": G-Shock 1st model development by design thinking approach," *The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM) Conference 2019*, pp.1-17.

廣田章光 (2022) 『デザイン思考』日本経済新聞出版。

Hirota, Akimitsu, Manabu Mizuno and Masaaki Takemura (2017) "Developing a Cardio Simulator: More Real and Quicker," *The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)*, 2018, pp.1-7.

Hirshman, Elizabeth C. and M. B. Holbrook (1982) "Hedmic Consumption: Emerging Concepts, Methods, and Propositions," *Journal of Marketing* 46 (summer), pp.92-101.

石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』日本経済新聞社。

石井淳蔵 (2009) 『ビジネス・インサイト—創造の知とは何か』、岩波新書。

石井淳蔵 (2010) 『マーケティングを学ぶ』ちくま新書。

石井淳蔵 (2012) 『マーケティング志向の可能性』岩波書店。

石井淳蔵 (2022) 『進化するブランド』碩学舎。

石井淳蔵・石原武政編著 (1996) 『マーケティング・ダイナミズム』白桃書房。

角征典 (2017) 「モノを作って検証する」、齊藤滋規・坂本啓・竹田陽子・角征典・大内孝子編著『エンジニアのためのデザイン思考入門』翔泳社、194-253頁。

金丸輝康・坂田隆文・竹村正明 (2022) 「独創的商品企画の構造的抑圧問題に関する試論」、『大阪学院大学商・経営学論集』、第48巻第1・2号、1-28頁。

加藤昌治 (2017) 『アイデアはどこからやってくるのか：考具 基礎編』CCCメディアハウス。

- 小坂井敏晶（2017）『答えのない世界を生きる』祥伝社。
- 栗木契（2012）「マルちゃん鍋用ラーメンの市場性」、栗木契・水越康介・吉田満梨編著『マーケティング・リフレーミング』有斐閣、55-75頁。
- Michalko, Michael (2006), *Thinkertoys: second edition*, Ten Speed Press. (齊藤勇監訳『アイデア・バイブル』ダイヤモンド社、2012)。
- 水野学（2014）『センスは知識からはじまる』朝日新聞出版。
- 日経デザイン編集部編（2016）『デザイン思考のつくりかた』日経PB社。
- 西川英彦（2010）「使用場面における創発的使用価値」、『マーケティング・ジャーナル』Vol.29 No.4、19-30頁。
- 延岡健太郎（2002）『商品開発の知識』日経文庫。
- 延岡健太郎（2006）「意味的価値の創造：コモディティ化を回避するものづくり」、『国民経済雑誌』、194（6）、1-14頁。
- 延岡健太郎（2011）『価値づくり経営の論理』日本経済新聞社。
- 小川亮（2019）「製品開発プロセスにおけるデザイン活用の有効性について」、『マーケティング・ジャーナル』Vol.38, No.4, 47-62頁。
- Osborn, Alex F. (1948), *Your Creative Power*, Charles Scriber's Sons. (豊田晃訳『[新装版] 創造力を生かす：アイデアを得る38の方法』創元社、2008年)。
- Polaine, Andy, Lavrans Løvlie and Ben Reason (2013), *Service Design From Insight to Implementation*, Rosenfeld Media. (長谷川敦士監訳『サービスデザイン』丸善出版、2014年)。
- 齊藤滋規・坂本啓・竹田陽子・角征典・大内孝子編著（2017）『エンジニアのためのデザイン思考入門』翔泳社。
- 坂田隆文（2021）「商品を企画するとは何をすることか」、『総合政策論叢』第12巻、79-92頁。
- 坂田隆文（2022）「株式会社五合：BtoB企業における産学連携によるBtoC商品の企画発売」、慶應義塾大学ビジネススクールケースシリーズ#15403。
- 佐々木千穂（2012）「観察法」、西川英彦・廣田章光編著『1からの良品企画』碩学舎、37-56頁。
- 佐藤郁哉（2010）『フィールドワークの技法』新曜社。
- Schmitt, B. (1999) *Experiential Marketing*, The Free Press. (嶋村和江・広瀬盛一訳（2000）『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社)。
- 高根正昭（1979）『創造の方法学』講談社現代新書。
- 高瀬敦也（2021）『企画「いい企画」なんて存在しない』クロスメディア・パブリッシング。
- 竹村正明（2001）「現代的な製品開発論の展開」、『組織科学』Vol.35, No.2、4-15頁。
- 戸田覚（2005）『あのヒット商品の生企画書が見たい』ダイヤモンド社。

戸田覚（2016）『すごい人のすごい企画書』PHP研究所。

戸田覚（2019）『ヒット商品のプレゼン資料を大公開！』インプレス。

富田眞司（2007）『企画術』秀和システム。

水越康介（2020）「ブランド構築のマネジメント」、石井淳蔵・廣田章光・清水信年編著『1からのマーケティング〔第4版〕』碩学舎、183-197頁。

Young, James W. (1946), *A Technique for Producing Ideas*, Advertising Publications（今井茂雄訳『アイデアのつくり方』CCCメディアハウス、1988）。

吉川弘之・富山哲男（2000）『設計学：ものづくりの理論』放送大学教育振興会