

# 地域食品産業における新商品・ブランド創出のための調査研究

申田 賢一・宮川 理恵・森本恵一郎・保坂 國弘

## The research and study to clarify how food enterprises in Yamanashi create new brand images and products

Kenichi KUSHIDA, Rie MIYAGAWA, Keiichiro MORIMOTO, Kunihiko HOSAKA

### 要 約

県内中小企業・デザイン事業所等が行うブランド開発・新商品開発活動の活性化・高精度化に資することを目的とし、簡便かつ人的・経費的負担の少ない汎用的な開発手法を構築すべく調査研究を実施した。現在市場に出ているコンサルティング・商品企画等に関する文献調査及び国内大手広告代理店3社が自ら開発・活用しているブランド診断等システムの調査を行う中から望ましい開発活動のフローやシステムの特徴を把握し、これらを中小企業等において恒常的に取り組める規模の体系的かつ簡便な独自の手法として新規に構築するよう試みた。その結果、企画・分析等に係る27の定性手法を立体的に構成した開発フロー「BRAND CUBE」を作成するとともに、この開発フローの活用を容易にするための記入用シート（取りまとめ用記入シート）31枚を作成した。

### 1. 緒 言

現在、中小企業においても自社ブランド開発・商品開発の重要性が高まっている。この「ブランド開発活動」「商品開発活動」は企業利益の源泉・利益創出体制の強化のための必要不可欠な要素である一方で、社会状況や不確定な市場・消費者等のデータから一つ一つ仕様を決定していかなければならない先の見えにくい長い道程である。今後、こうした中小企業の行う開発活動、若しくは、その一端をサービスするデザイン事業所の業務の質を高め、成果を創出しやすい環境にしていくためには、開発活動に馴染みのない中小企業等に対しても説得力のある、そして判りやすい「仕組み」「シナリオ」が必要である。この点に関し、市場には商品企画をはじめ、マーケティング手法、コンサルティング、ブランド開発等に関する様々な書籍等が販売されている。しかし実際、これらの中で紹介されている手法等については相互に関連・体系付けて解説されたものがなく、そのほとんどが「〇〇社ではこのようにしている」「〇〇が大切」といった大手企業の事例紹介や概念的整理を行った内容であり、ましてや「中小企業における開発活動はこのように行う」といった具体的・体系的な開発手法の解説がなされているものは皆無である。この理由としては、次のようなことであろうと推察している。

- 1) ブランド開発等を業務としている事業所等では、自社のノウハウ等をそう簡単に外へは出せない
- 2) 開発活動自体がコンセプトメイキングのようなものであり、言わばデザイン同様に無体のものであるため、単

純かつ具体的なフロー等として表現することが難しい

- 3) 取り組みには相当な経費が必要になる（逆に言うと、リサーチ等に必要経費が捻出できなければ取り組みができない）ことから、中小企業向けとしては説明しにくい
- 4) 企業ごと、業種ごとに取り扱い商品の性格や経営戦略等が多岐にわたっているため、一概に「商品開発はこのように行えば良い」とは言い切れない

一方、国内大手広告代理店等では、その資金力やネットワーク力を生かす中で展開してきた業務における蓄積の中から独自の開発支援システムを構築し、商品開発活動の支援自体を自社の「商品」として販売している。しかし、中小企業にとっては予算・開発規模等の面で問尺に合わないケースが多く、恒常的に取り組める、あるいは気軽にアウトソーシングできるレベルの話とは程遠い。

これらのことから、大手と比較し経営資源の限られている中小企業にこそ、実情に即した開発（支援）システムが必要であるとの考えに至り、本調査研究を実施することとした。

### 2. 内 容

「モノづくり」という点に関し、現在の企業の技術レベルを見れば、相当な製品を作り出すことができると推察される。しかしその一方で、なかなか「市場競争力の高い製品」が生まれ出せないこともまた事実である。この「市場競争力の高い製品開発活動」を外部スタッフとしてサービス

◎アサツデー・ケイ：A-BEAT (1998年～現在の形で運用開始)

(サポート)するのがデザイン事業所であるが、筆者の知る限り、その大部分はパッケージであったりラベル等であつたりと、主として表示部のデザインについて作業するケースが多く、また、企業側からの要請もこの点に関して多く存在するようである。このことは、結果的に見れば商品の表面を装飾するためだけに必要とされる「限定されたデザイン行為」であり、開発活動全体を俯瞰した時には、微少かつ特定の開発行為を負担しているに過ぎないと言える。これらのことを総合的に考慮した場合に導き出される仮説としては、中小企業等の開発活動における課題はそのプロセス全体にあるのではなく、「モノづくり」の「はじめ」の部分にあるのではないかということである。なお、ここで言う「はじめ」の部分とは、消費者ニーズを考え、アイデア展開を行い、コンセプトを確定するまでのプロセスのことを指す。

本調査研究では、この仮説を前提として、中小企業・デザイン事業所等における望ましい開発プロセス・要件等どのようなものであるのかを調査・検討し、これを実現するための手段として1)開発活動の実践に際し特殊なノウハウを必要としない、2)多大な経営資源(人材・経費・時間等)を必要としない、3)様々な業種において活用することのできる高い汎用性を併せ持った開発手法の構築を以下により行うこととした。

2-1) 中小企業の商品開発事例研究及び文献調査

県内食品企業における新商品・新ブランド開発の事例をモデルケースとして調査した後、市場に出ている商品企画・製品開発等に関する関連書籍の内容を調査・突合させることで、望ましい製品開発の考え方、フロー、成功事例等と開発現場の現実とのギャップを明らかにし、中小企業・デザイン事業所等が行う開発活動における解決すべき課題の所在を特定しようと試みた。

2-2) 大手広告代理店が保有するブランド診断システムの調査

本調査研究における最終目的である開発手法構築の基礎資料づくりの一環として、わが国における実践的なブランド研究を行っている大手広告代理店3社が開発・保有しているブランド診断等システムの変遷・概要について調査し、その特徴やフロー及び当該システムが顧客にサービスする内容等を明らかにしようとして試みた。

調査対象：◎電通：BRAND MEISTER (1999年1月～現在の形で運用開始)

◎博報堂：BRAND WIN (1998年7月～現在の形で運用開始)

2-3) 開発手法の構築

2-1)の調査で特定した解決すべき課題及び2-2)の調査で明らかになった実践的な開発活動のフローや特徴を踏襲する中で、中小企業・デザイン事業所を対象とした汎用的な開発手法の構築を行った。

現在までに公表、あるいは開発現場において実際に使用されている既存の調査分析等手法を調査し、その上で実効性・使い勝手等について精査し、取捨選択を行った。その後、これらの手法が望ましい開発フローの体系を成すよう、大手広告代理店の保有するシステム等の特徴を踏襲しつつ中小企業等が取り組める規模の開発手法として新規に構築するよう試みた。

3. 結果

3-1) 中小企業・デザイン事業所が行う開発活動における課題の所在

文献調査からは、望ましい開発活動のフローとして概ね(図1)及び(図2)に示すような開発パターンが解説されていると言える。一方、モデルケースとして取り上げた食品企業の商品開発事例では概ね(図3)に示すような開発フローであった。これらからあらゆる業種の中小企業が行っている開発活動全体を推し量り、課題の所在を断定することはできないが、一つの可能性として、解決すべき課題として想定される事項を挙げておく。

◎2つの開発活動の対比から推察できる中小企業の商品開

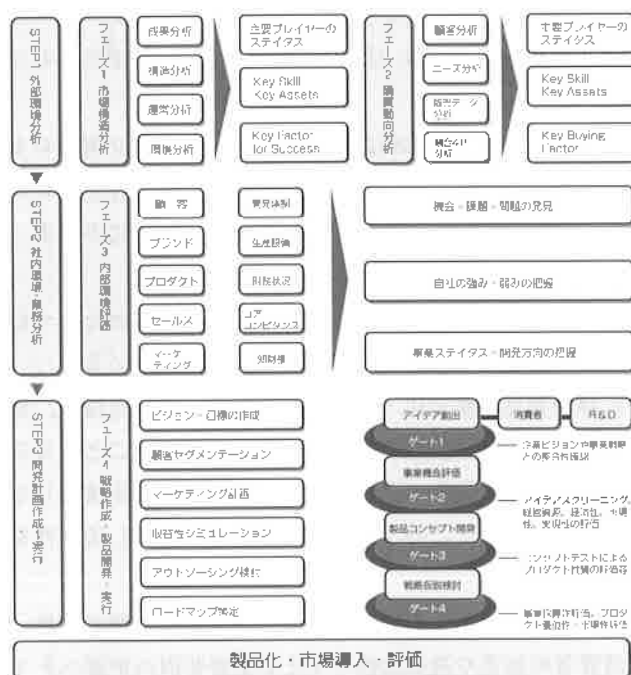


図1 ●望ましい製品開発プロセス [要約]

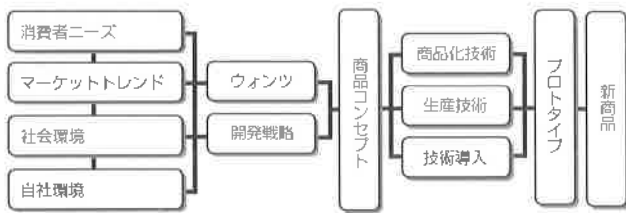


図2●望ましい製品開発プロセス【フロー】

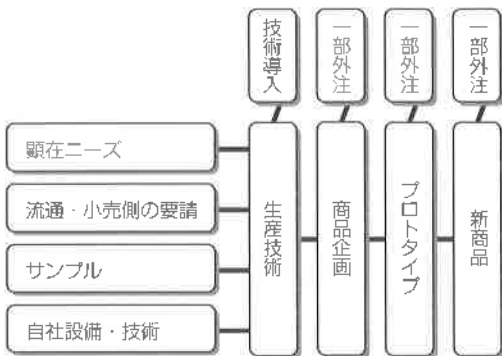


図3●食品企業の商品開発フロー【一事例】

### 発プロセスの課題点

- ・消費者ニーズを汲み上げるシステムが存在しない
- ・商品アイデア、コンセプト、デザイン等、ソフト開発に関するプロセスがシステム化されていない
- ・商品のプロフィールを示す開発資料が手元に残らないため、売れた・売れなかった要因が判断しにくい

### 3-2) 大手広告代理店のブランド診断等システムの特徴

国内大手広告代理店3社の保有するシステムの変遷や構成等の調査を行う中から、次のとおり、幾つかの共通した特徴があると判断した。なお、各社の保有するシステムの変遷及び構成の概要は(図4)～(図7)に示すとおりである。

- 1) 単一ブランドの価値評価・診断機能→計画立案プロセスの全体をカバーすることを企図した総合的なシステム、「体系化された仕組み」へと変遷(高度化の追求・クライアントのニーズへの適合)している
- 2) 発散→収束→評価を繰り返しながら作業展開を行うことのできる、一貫したストーリー性を持っている
- 3) 課題発見や構造化・コンセプト開発・発想支援等、異なる役割を持つ複数の開発手法群が開発課題ごとにカスタマイズして使用できる形で用意され、全体を構成しているとともに、このことがシステム全体に対し柔軟性を与えている
- 4) システム全体を俯瞰した場合、マクロ的課題の発見→消費者の知覚や選択動機を支える主要要因の把握へとミクロ化していく(絞り込み)



図4●大手広告代理店のブランド診断等システムの変遷



図5●システム概要【電通】



図6●システム概要【博報堂】



図7●システム概要【アサツーディー・ケイ】

これらは、定量的に測定されたデータによって構築された大規模な顧客・消費者データベースと、そこから計算的に導き出される結果を基に計画立案していくことを旨とするシステムである。特に消費者のブランド認識・商品の知覚状態を探索する意味において使用されている多変量解析はこうした診断等システムの大きな特徴となっているため、直接的にこれを再現することは困難であるが、本調査

研究ではこれらの特徴を持つシステムを既存の定性的な調査分析手法等の組み合わせにより新規の体系的な開発手法として構築していくこととした。

### 3-3) 中小企業・デザイン事業所等向けの開発手法構築

本調査研究では、「地域食品産業における」というタイトルを冠しているが、本来、様々な業種におけるブランド・商品開発活動における種々の開発課題に対して、より直接的に有効、かつ、簡便な手法を構築することが目的である。このため、ルールや手順が複雑なものは好ましくない。したがって、前項で考察したブランド診断等システムの特徴を生かしながらも、全体としてシンプル手順やルールのシステムを構築できれば良いと考えた。そこで、フローチャートや系統図(課題ツリー等)等に、あらかじめ選択しておいた分析等手法を当てはめながらシステムの全体像を模索する中で、「開発対象」×「分析手法」で表現

される2軸マトリックスに着目した。しかし、基本的に縦×横の2次元表であるがゆえに2要素の組み合わせしかなこと、項目が何重にもクロスすると判読しにくくなるという問題があった。また、前項で考察した開発等システムの「特徴の再現」という観点からは、1) 開発活動のステップ(シナリオ)が表現できない、2) 発散→収束→評価のプロセスが再現できない等、およそ再現上の問題があった。

ここで注目したのが心理学における人間の知能構造モデルであった。米国の著名な心理学者であるJ.P.ギルフォードは、人間の知能構造のモデルを「内容」「操作」「所産」の3軸で立体化し表現している。この中では、「人間が試行錯誤的な思考を行う時、『発散的思考』『収束的思考』『評価』が必ず働き、このプロセスの中から意識が生み出されている」と定義されている。そこで、本調査研究ではこの人間の知能構造のモデルに倣い、ブランド・新商品開発活動(デザイン開発活動)を「中小企業・デザイナーが無意

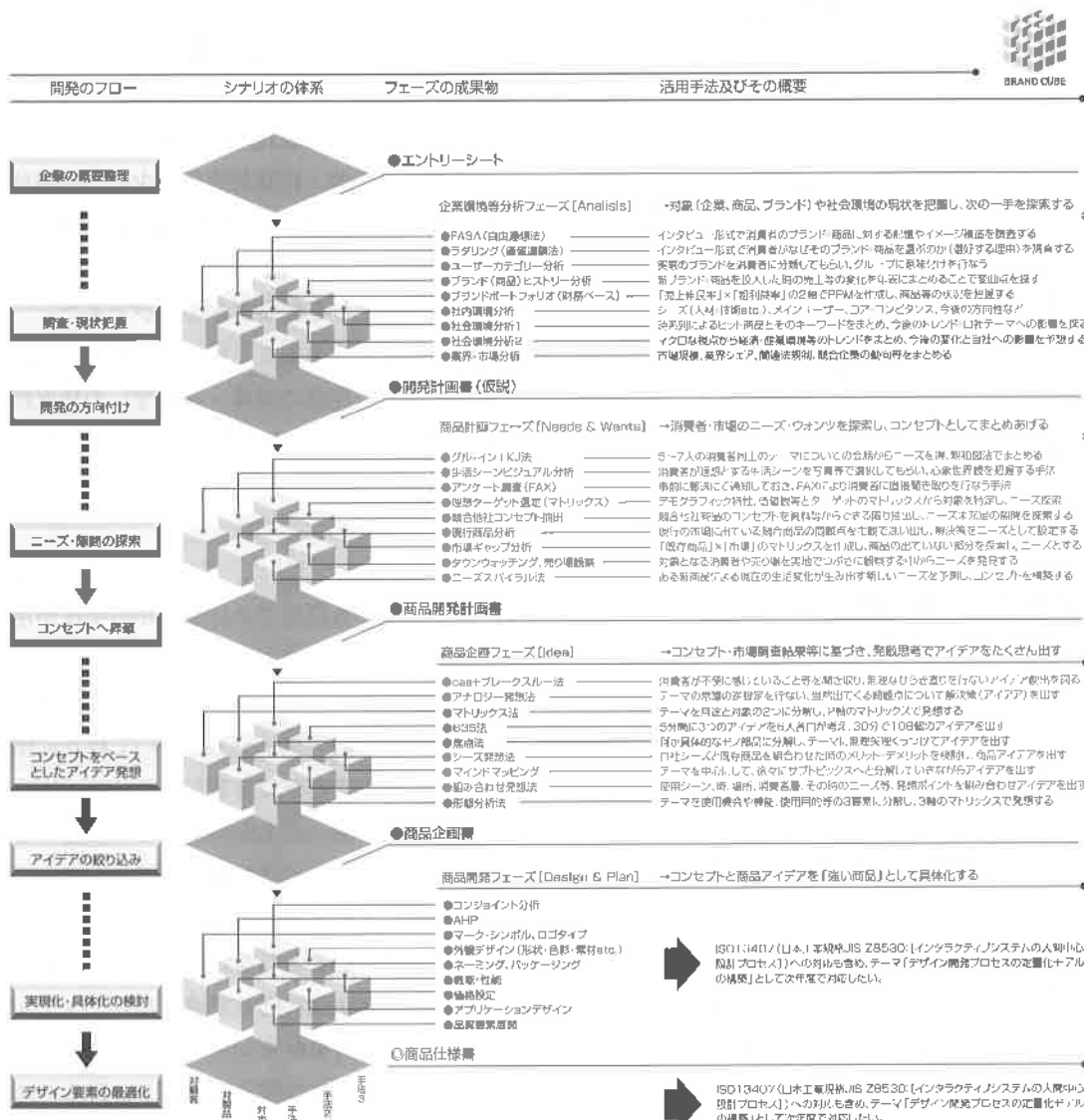


図8 構築した開発活動の立体モデル

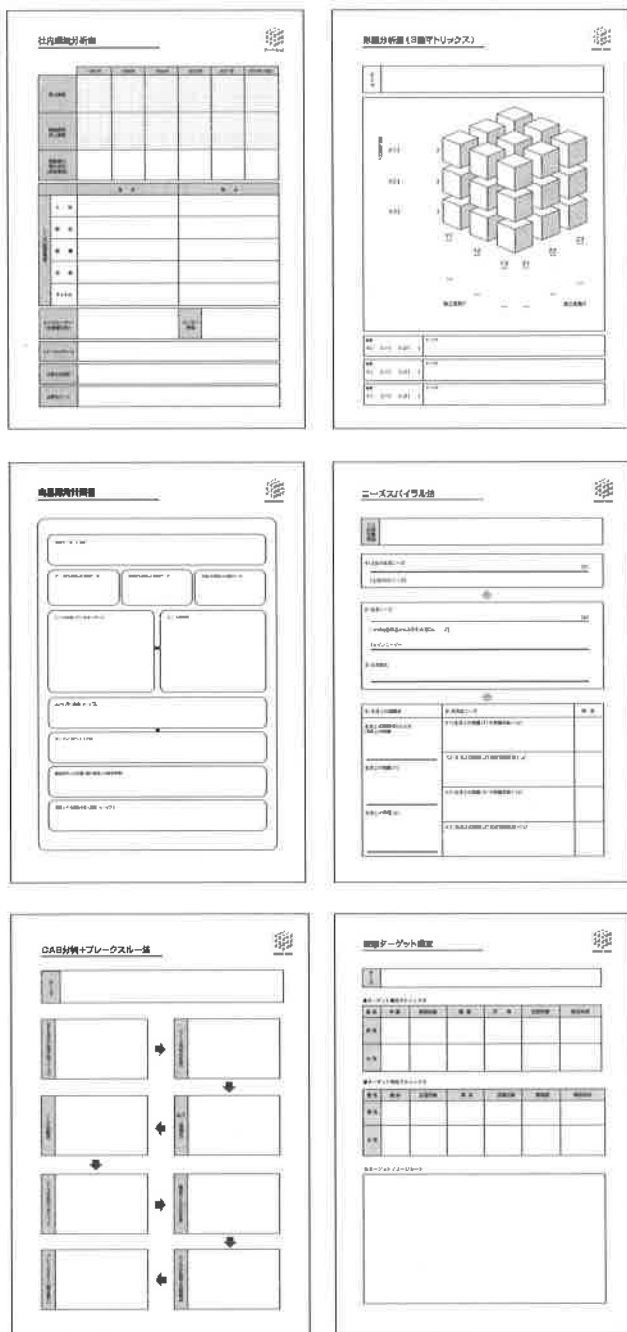


図9●作成した記入用シート[31枚中6枚を抜粋掲載]

識に行っている試行錯誤のプロセスである」として促え、そのプロセスを立体表現することを試みた。ここでは、「開発対象（顧客・製品・市場）」×「分析等手法（手法1～3）」×「開発深度（4段階）」の3軸で表現される開発活動全体についての立体シナリオモデルを作成し、本モデルが全体として望ましい開発フローと手法の体系を成すよう各ブロックに相応しい分析手法を割り当てるとともに、「収束-評価」に相当する部分として各開発段階ごとに情報の集約部分を設けた（図8）。また、本開発モデルの活用を容易にするために記入用シート31枚（図9）を併せて作成した。なお、本モデルについては手法体系の構造上の特徴から、「BRAND CUBE」と称することとしている。

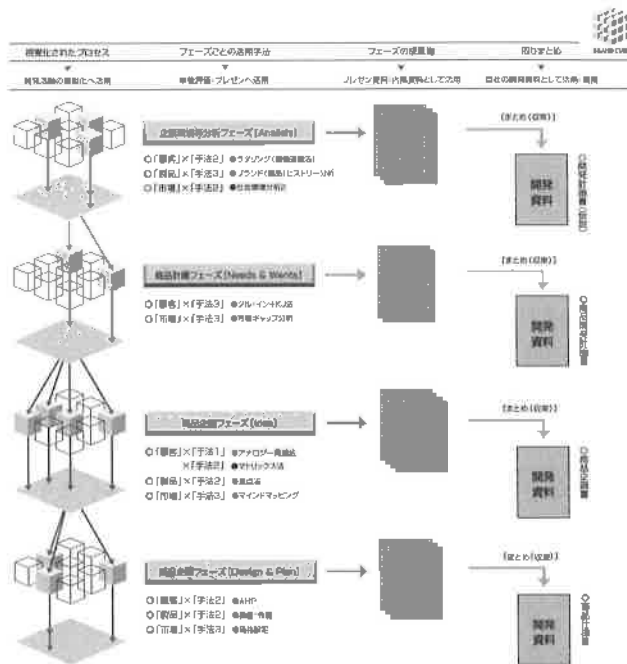


図10●「BRAND CUBE」の使用例 [開発プロセスの記録等]

#### 4. 考察

県内中小企業・デザイン事業所等が行うブランド開発・新商品開発活動の活性化・高精度化に資することを目的とし、簡便かつ人的・経費的負担の少ない汎用的な開発手法を構築すべく調査研究を実施した結果、開発活動全体を網羅する定性的27手法からなる立体シナリオモデル「BRAND CUBE」を作成することができた。

このように構成することにより、特定の開発行為時における上下左右（開発の経緯・進捗等）の状況把握及び以降の展開、開発のプロセス等を視覚化・外在化させることができ（図10）、以下に示すメリットが得られるものと考えられる。

- 1) 開発活動の各段階ごとに幾つかの手法が用意されているため、自社の実情や使いやすい手法を選択して使用することができる [たった一度の「出来ない」ことでストップしない/同一フェーズにおいて様々な情報集約し比較検討を行うことができる]
- 2) シナリオに沿って上から下へと順次進みながら、用意された記入シートに必要な事項を記入していだけで望ましい開発のステップが自然に踏襲できる [取り扱いに特別な知識等を必要としない, ルールが単純]
- 3) 自社の開発状況に応じて適したステップから取り組むことができる [柔軟なシステム]
- 4) 開発のプロセスが統一規格の下に残るため、事後の評価・分析が容易になるとともに、開発全般に携わってこなかった人（第三者）にも理解しやすい [プロセスの可

視化]

5) 自社の実情等を反映させながら各ブロックの手法の一部を入れ換える等、使用者が自由にシナリオ編成を行うことができる「高い汎用性」

システムの使いやすさや実効性の高さ等については、最終的にはユーザーやモニター等による実際の使用状況の中でしか判断できない。この点において、今回構築した立体シナリオは、様々な開発活動の現場において使用する等し、その有効性等を検証していないため、「完成されたシステムである」とは言えないものと考えている。しかし、現在、ブランドや商品開発については、論議の土俵を平らげようとする動きの中で用語や概念的整理が行われていることをはじめ、顧客との関係性の質の向上（顧客満足）、インターネットを活用したパブリシティ効果の検討等、未だ予備的検討の域において研究・論議が行なわれている状況である。こうした中、対象を中小企業やデザイン事業所に絞り、「ブランド・商品開発プロセスの中において既存手法をどのように体系的に活用していくか」という観点から組み立て・提案を行なうことに価値があると考えている。

## 5. 結 言

中小企業・デザイン事業所には個々に様々な実情があり、また、業種間のギャップも当然存在する。こうした中、本研究で構築した27手法の体系的活用方法については、今後の指導・相談の中で積極的に活用し、その有効性の検証を進めるとともに、適宜マイナーチェンジ等を繰り返しながら各開発段階ごとの分析等の精度を高め、独自の手法として構築していきたい。

今回、最終段階である「商品開発フェーズ」についてはシナリオ化していない。これは、商品自体の設計・デザインやインターフェイスデザイン等が当該作業以前の調査・分析・企画といった行為と性格を異にする具体的な開発行為であること、また、作業内容が細分化されるためである。この点に関しては、近年注目されているISO13407（日本工業規格JIS Z8530「インタラクティブシステムの人間中心設計プロセス」）への対応も含め、次年度「デザイン開発プロセスの定量化モデルの構築」をもって、別途シナリオ化するよう掘り下げていきたい。これにより、「定性+定量」を踏まえた開発活動の全体を網羅する一連の汎用的な開発システムを作り出せればと考えている。

最後に、本調査研究に関する助言を賜るとともに、シナリオモデルの原形となる「3×4デザインプログラム」を提供していただいた株式会社クルーの馬場氏に深く感謝いたします。

## 参考文献

- 青木幸弘, 岸志津江, 田中洋: ブランド構築と広告戦略, 日本広告研究所 (2000)
- 青木幸弘, 電通ブランドプロジェクトチーム: ブランドビルディングの時代, 電通, (1999)
- 株式会社博報堂ブランドコンサルティング: ブランドマーケティング, 日本能率協会マネジメントセンター (2001)
- 石井栄造: マーケティングリサーチ, 日本能率協会マネジメントセンター (2001)
- 松下芳生: マーケティング戦略ハンドブック, PHP研究所 (2001)
- 高橋 誠: 問題解決手法の知識, 日本経済新聞社 (2000)
- 梅澤仲嘉: 長期ナンバーワン商品の法則, ダイヤモンド社 (2001)
- 鳥居直隆, 日本マーケティングシステムズ: 強いブランドの開発と育成, ダイヤモンド社 (2000)
- 森 行生: シンプルマーケティング, 翔泳社 (2000)
- Philip A.Himmelfarb,ph.D.: 市場迅速対応型の新製品開発マニュアル, 産能大学出版部 (1996)