

製品開発力の強化は “技術とマーケティングの融合”から

—コンサルタント・インタビュー—

製造業にとって、技術とマーケティングは車の両輪といえる。消費者の潜在ニーズを探るのがマーケティングなら、それを具現化するのが技術・開発集団である。技術集団とマーケティング集団が一つになれば競争優位は間違いなし。ところが、実際の企業では技術屋とマーケティング屋の関係はしっくりいかないことが多い。技術部門とマーケティング部門が共通目標に向かってスクラムを組むには、開発力強化の秘訣はどこにあるのか。大手食品企業で長年にわたり商品開発に取り組んできた光浦氏にインタビューする。

Q：技術部門とマーケティング部門が上手くいかない理由は？

A：一般的な製造業ではマーケティングや営業などの仕事と技術や生産の仕事をする人では、組織や人事が別になっており、両者の交流や議論する場が少ないという現状があります。その結果、共通の認識が生まれにくくなるようです。また、技術屋とマーケティング部門の人間との感性の違いという面もあります。技術開発が個室で絵を描くような作業なら、時代の空気を吸収し生きた消費社会ニーズを探るマーケティングはフィールドワークが主体の仕事と百八十度の違いがあります。技術開発は新技術を製品にどう活かすかを、マーケティング集団は顧客ニーズをいかに市場開拓につなげるかをいつも考えているわけですが、それぞれの立場により感性のズレが生じているのですね。そのあたりに原因があるのではないのでしょうか。

Q：なぜ技術とマーケティングの融合が必要なのでしょうか？

A：技術開発が消費者の求める夢をカタチにするプロ

セスなら、マーケティングは消費者の求める潜在感覚やニーズをコンセプトとして提示するプロセスと申せます。

たとえば子育てを終えた主婦を対象にした調査を行うとします。団地のまとめ役的な主婦にお願いして、一軒の家に主婦の皆さんにお集りいただき、自社製品や新製品の試作品による試食会を催します。そして、製品を使ってもらうなかで出てくる会話を3人ぐらいのメンバーで全部聴いていて、記録する。そのあとで、会話に出てくる製品のメリットやデメリット、なにげないディスカッション、製品を使った感想など、ことばの端々に見え隠れする消費者心理を詳細に分析する。これを消費者深層心理分析といいます。これをもとに製品開発の方向性をレポートにまとめ、次に技術開発の仕事にバトンタッチするわけです。ここでも試作品の検証という役割がマーケティング調査の中にあり、実は技術の面がマーケティングの中に顔を出しているということがいえます。これでこそ良い製品づくりが可能となるわけなのです。

FEATURE

製品開発力の強化は
“技術とマーケティングの融合”から

Q：ヒット商品の着眼点はどのあたりにあるのでしょうか？

A：随分昔のことですが、素材缶詰で大ヒットした食品会社の事例があります。それまで缶詰というと、“牛肉の大和煮”や“さんまの蒲焼”などの調理品が主流でしたが、野菜類を素材として缶詰にした発想が受入れられました。消費者の持つ潜在ニーズを捉えたニッチ戦略の成功例といえるでしょう。この消費者心理の底流は、その後の冷凍食品の冷凍野菜市場の大幅な伸長やエスニックブームの流れに乗ったイタリア料理のオリーブオイル、タイ・ベトナム・韓国などの料理に用いられる魚醤(ぎょしょう)や醬(ジャン)の類などの市場創出につながって行くと言えば、興味が湧く方もいらっしゃるでしょう。消費者深層心理分析・キーワード探索・開発方針確立・アイデア創出を通じて、今までにない発想の製品を生み出し、存在感をPRすることが大ヒットの条件です。

そのためには現場の力を開発に活かすことが重要です。例えば、スーパーの店頭でバイヤーと渡り合う、特に大卒の新入社員などは苦勞します。バイヤーは顧客と直接触れ合う現場で仕事をしていますから、トレンドを瞬時に感じ取る感性を持っているのです。現場のたたき上げの強みは、売れるか売れないかを一発で見抜く力です。マーケティング担当者は店頭で販売の体験をする、製造の現場を体験する、自社製品を使ってみるといった経験を積むことが大切でしょう。

なお、市場に定着できる商品は、だいたい1～2割くらい。市場投入後2～3か月でわかるものです。開発担当にとっては開発した商品が市場に定着できるかどうかということは大変厳しい関門といえます。

Q：製品開発に関わる経営者の役割は何でしょうか？

A：経営者が技術者の仕事に口を出せないということが大きな壁となっているようです。技術者のコントロールができない経営者、笑い事では済まされません。よきに計らえでは上手くいかない、これでは部下にいい逃がられるだけです。経営者の強いコミットメントが必要、このあたりが日本の経営者がアメリカなどに比べて弱いところ。トップダウンで話力を活かす、リーダーシップ、業績達成の意欲、品質に対するこだわりなど、エネルギーを導けるバイタリティを持った経営陣が必要です。トップの意識が共通認識を生み出し、そこから戦略が生まれます。ただ、開発担当からは、「うちの社長は時代感覚が古すぎてピントはずれのことばかり言うので困る者だ」という声も時に聴かれるので、お忘れなく。

Q：これからの製品開発体制はどうあるべきでしょうか？

A：製品開発に向けた全社的な情報流通の風土づくりが求められます。全社共通の議論の場(インターフェイス)が出来れば製品開発力は一挙に高まります。「基盤マーケットリレーション」は売れる製品づくりの体制を構築する仕組みです。設計から生産、消費の流れをリレーションしてターゲットを外さない製品開発がはかれます。人、話力、考える風土づくりを通じて、自社の特徴を活かした製品開発をどう進めていくか、ニッチに入りこむ戦略や世の中にないものを実現する手立てが生まれてきます。

ありがとうございました。



テクノ経営総合研究所 TECコンサルタント

光浦 暢洋 みつら のぶひろ

東京大学大学院修士課程農学系研究科(水産化学専攻)卒業。味の素(株)入社、中央研究所、冷凍食品開発研究所において食品の基礎研究や製品開発に従事、加工食品研究所長、食品開発部長を歴任する。

[所属学会] 日本食品科学工学会、日本食品保蔵科学会(評議員)、日本調理科学会、米国IFT(Institute of Food Technology)日本支部(評議員)

[資格] 公害防止管理者(水質1級)品質マネジメントシステム(ISO9001)審査員補(登録手続き中)

食品安全マネジメントシステム(ISO9001+HACCP)審査員補(登録手続き中)