

0 1 4 投資を無駄にしない商品開発プロセス

[戸谷圭子 / 2001.4.16]

0 0 2、# 0 0 6、# 0 1 0引き続き、# 0 0 1 でバード氏の提示した激動の金融業界で生き残るための5つのポイントに対しマーケティングの観点から解説を試みたい。

自行にとって価値の高い顧客を見極め、強固なりレーションシップを確立する
 効率的な商品開発を行うために顧客のニーズを「深く」知る
 セールス担当者・顧客サービス担当者の生産性を最大限に高める
 ディストリビューション・ネットワークを最適化する努力を怠らない
 経営の俊敏性を確立する

0 0 2 では、 - 1 限られた経営資源を効率的に配分するため、自行にとって最も価値の高い顧客を見分けてフォーカスするということ、# 0 0 6 では、 - 2 それらの顧客と強固なりレーションシップを確立するということについて述べた。# 0 1 0 では、セールス担当者・顧客サービス担当者の生産性を最大限に高める、について従業員満足度の視点から解説を行った。もっとも大きな課題である 効率的な商品開発を行うために顧客のニーズを「深く」知る、について今回以降数回にわけて取り上げる。

効率的な商品開発とは

技術は単独では何の役にも立たず、市場ニーズと結びついて始めてビジネスとして成功する。自社の研究開発部門による技術開発を基盤にした商品よりも、消費者のニーズに根ざした商品開発のほうが、結果として高い売上成長率をもたらしていることはこれまでも多くの分野で立証されてきた。(例；表1)つまり、顧客のニーズをまず知り、そのニーズを満たす商品・サービスの開発を目指すことが効率的な商品開発となるのである。

化学会社から生まれた新製品(表1)

アイデア源	売上増			
	無し	小	中	大
自社の研究開発	66%	17%	17%	0%
顧客	33%	33%	13%	20%

(D.L.Meadows, Estimating Accuracy and Project Selection Models in Industrial Research, Sloan Management Review)

伝統的に金融業界における商品やサービスの開発は、通常の競争市場での商品開発とは異なっていた。規制下の環境ではもとより、これまでの自由化の過程でさえも、代表的な金融各社は当局から許可された順に他社と同じものを同時期に発売するのが常であった。インターネットバンキングにせよ、投資信託にせよ、業界上位企業や競合他社が始めたものは当然あとを追わなければならないのであって、他に選択肢はないかのようなのである。その新商品・サービスに対して自社の顧客はどの程度顕在的・潜在的ニーズをもっているのか、競合他社との関係で自社はその分野でどの程度強み（弱み）があるか、結果シェアは何割とれるのか、市場導入コストと維持コストはいくらかかるのか、最終的にいくら収益は得られるのか、そういった検証が科学的になされることはほとんどない。

新商品・サービス開発プロセス 整備 の重要性

一般の消費財企業では顧客のニーズを商品化するプロセスは整備されている。通常新商品・サービスの開発は 市場機会の発見、商品・サービスのデザイン、テスト・マーケティング、市場導入、製品ライフサイクル・マネジメントの5つのステップがある。

市場機会の発見

参入に最も適した市場を見つけ、参入の土台になるアイデアを創出すること。魅力的な市場機会が発見されれば次の段階に進むが、送でない場合は更に市場とアイデアを探ることになる。

商品・サービスのデザイン

アイデアを物理的・心理的な実体に具現化すること。ここでのデザインとは商品・サービスのみではなく、マーケティングの各要素、価格・広告・チャネル・プロモーション・プロセスなどを含む。この段階で消費者調査などで消費者のニーズを満たすものになるまで評価や手直しが行われ、満たさないと判断されたものは落とされる。

テスト・マーケティング

実験室でのプリテストを経て、小規模のテスト市場でのテストが行われる。デザインの各部分をテストする場合や、製品と広告、模擬店舗でのセールスとパッケージの統合テストなど、いくつかのテストを設定し、それらに合格して始めて、テスト市場でのテストが行われる。この段階で実績が基準以下であれば、市場導入（全店・全国展開）を中止し、のプロセスに戻る。

市場導入

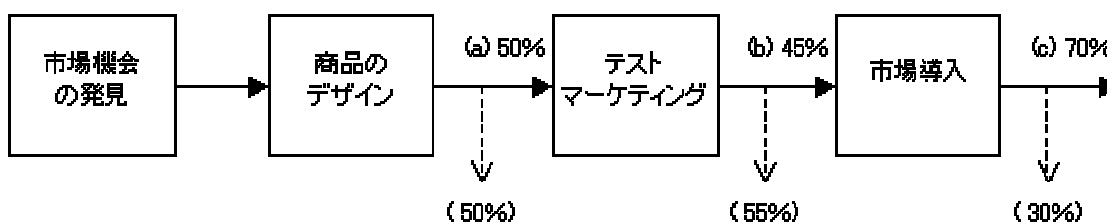
市場に新商品・サービスをデビューさせる。生産・流通・セールスなどの綿密な計画と、トライアル・レポートなどの実績のモニターを行い、結果次第では戦略上の変更を伴う。

製品ライフサイクル・マネジメント

導入期、成長期、成熟期、衰退期などの商品・サービスのライフサイクルを定期的にモニター管理し、各段階に応じた戦略を決定する。成熟期における既存商品の革新、衰退期における新商品の投入やリポジショニングなど適切な手を打ち続けることが長期にわたる着実な利益に繋がる。

これらのプロセスを経ずに新商品を市場導入することはきわめて高いリスクを伴う。

各段階をクリアし次のプロセスに進める確率は以下のようなものである。



- (a) 市場機会発見 (単なるアイデア段階) がデザイン段階を通過する確率 : 50 %
- (b) デザイン段階をパスした商品がテスト・マーケティングで成功する確率 : 45 %
- (c) テスト・マーケティングをパスした商品が実際の市場で成功する確率 : 70 %

(E.Mansfield, and S.Wagner, " Organizational and Strategic Factors Associated with Probabilities of Success in Industrial R&D," Journal of Business)

つまり、全ての新商品・サービスのアイデアのうち全プロセスを通過して市場で成功するものの確率は $50 \% \times 45 \% \times 70 \% = 16 \%$ に過ぎない。スクリーニングやテスト・マーケティングも行わずに導入した商品・サービスの 84 % は失敗し、そこまでにかけた時間とコストが全て無駄になるのだ。できる限りそのリスクを減らすために各段階で科学的に検証し、振り分けをすることがマーケティング部署の重要な仕事になる。また、そのプロセスに時間がかかり過ぎて導入のタイミングを逃すことも大きなリスクである。それを避けるため、期初からテスト予算が計上され、マーケティング担当者の裁量で使えるなど、スピードを重視した体系的なプロセスの定着化がなされている。

新商品・サービスの開発には最低でも数ヶ月、研究開発期間を含めれば数年の歳月がかかり、そのコストは 10 年以上前のデータでも平均で数億円から数十億円である。金融サービスの場合、新商品・サービス失敗の影響は消費財よりも深刻になる。少数でも購入顧客が存在しつづける限り、将来にわたってシステム対応や、取り扱い事務のメンテナンスが発生し、当初の導入費用にそれらコストが追加され、莫大な損失となりうるのである。

セールスへの責任転嫁

金融機関の場合、顧客ニーズに基づかない新商品・サービスを市場導入した結果伸びない売上を、現場職員へ過度のノルマを張ることで取り戻そうとする。これはマーケティングの失敗をセールスに責任転嫁することに他ならない。セールスパersonの顧客ニーズを無視したパワーセールスはしばしば取り返しのつかない顧客不満を引き起こしてきた。過去の銀行のカードローン、説明不足のまま売られた変額保険やデリバティブ商品などは、単に一商品・サービスの失敗に留まらず、金融機関への不信、ブランドの失墜という深刻な問題となっている。現場のセールス・パーソン自身が顧客にとって本当によいものを売っているという確信を持たないとすれば、顧客との長期的な信頼やコミットメントを基盤とする金融サービス業にとって致命的な問題となるであろう。マーケティングが弱くても営業力で補えるという考え方は根本的に間違っている。

今後は科学的数値の証明もなく、「ニーズはあるに決まっている。」と行って多大な時間と資金を投資するような意思決定はできなくなる。可能な限りリスクを減らし見返りを増加させる手法を学ばねばならない。今回はこの科学的な手法について具体的に解説していく予定である。