Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2026-11-11

複線化する製品開発

小川, 進

(Citation)
国民経済雑誌,195(4):53-68

(Issue Date)
2007-04

(Resource Type)
departmental bulletin paper

(Version)
Version of Record

(JaLCDOI)
https://doi.org/10.24546/00056150

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056150

KOBE UNIVERSITY

複線化する製品開発

小　川　　進

本稿は，加工食品分野におけるメーカー開発の変容について考察する。全国ブランドメーカー24社に対する聞き取りを通じて，従来型の開発様式に加えて（1）特定チェーン専用製品の開発（2）探索型製品開発（3）限定型製品開発，の3様式が並行的に採用され始めていることを明らかにする。そして，そこでは，開発する製品すべてに対して「より大量により長期に渡って売れる」ことを期待する単線型開発から製品ごとに異なる役割を期待し，総体として販売成果の向上を目指す複線型の開発への移行が起こりつつあることを指摘する。

キーワード　　複線型開発，製品開発，ブランド，単線型開発

はじめに

本稿の目的は，複線で製品開発を管理するという考えが芽生え始めていることを明らかにすることである。そのために本稿では，加工食品を分析対象とする。

加工食品を分析対象とする理由は以下の通りである。まず，多くの場合，加工食品メーカーは小売まで垂直統合していない。それは，店頭における製品の取扱や陳列方法の決定が小売企業によってメーカーの意図とは独立に行われていることを意味する。また，それは何も策を講じない限り，メーカーは小売販売情報を消費者の購入後すぐに手に入れることはできないということを意味する。そうした小売段階を垂直統合していないメーカーにおける製品開発を考察することができるというのが加工食品を選択した第一の理由である。

加工食品分野を選択した第二の理由は，加工食品の全国ブランド（以下，NB）メーカーが前述のように小売段階を垂直統合していないだけでなく，そうした小売企業，特にコンビニエンス・ストア（以下，コンビニ）から大きな影響を受けているからである。まず，加工食品分野では，大手小売チェーンの販売規模が当該メーカーにとって無視できないほど大きい。多くのNBメーカーにおける大手流通企業向け製品販売額が全体に占める割合は大きく，その数字は年々増加を見せている。また，90年代以降，そうしたNBメーカーに対して影響力を持つ大手流通企業が各メーカーの製品開発活動に積極的に参加する傾向を見せている。近年，とりわけ大手コンビニ・チェーンの台頭と製品開発への積極的参加が著しく，加工食品分野の場合，そうした動きを反映した製品開発体制がコンビニと取引のあるNBメーカー

で求められるようになってきている。

以上のように，加工食品メーカーは小売販売に関わる経営資源や情報を自由に入手，活用することができない。むしろ，そうしたメーカーにとって入手困難な経営資源と情報を活用して，大手小売チェーンが製品開発に積極的に参加しようとしている。このように加工食品分野を対象とすることで，競争激化，消費多様化，流通企業参加型製品開発が進む環境で，NB メーカーがどのような枠組みで製品開発を行い始めているのかを考察することができる。それが本稿で加工食品分野を取り上げる第二の理由である。

では，以上のような理由で選んだ加工食品分野の NB メーカーの製品開発は，現在どのような状況におかれているのだろうか。まずはその点について以下で明らかにしていくことにしたい。

1　製品寿命の短命化が誘発する開発サイクルの短期化

日本の加工食品メーカーは，単線型の製品開発をこれまで行ってきた。単線型開発とは，多くの消費者に長期に渡り購買され続ける商品の開発を目指すものである。

単線型開発では半年から１年かけて開発した製品を全国広告に合わせて一斉に全国販売する。そしてそこで投入するすべての製品に「より多くの人に，より多くの量を，できるだけ長い期間継続的に購入し続けてもらう」という役割を期待する。

そこで目指すのは，当該商品カテゴリー売上１位にランクされる商品の開発である。単線型開発を行う企業は，そうしたヒット商品を開発し，より多くの消費者に，より高頻度多量かつ長期に購入し続けてもらうことを目指す。

こうした単線型開発の枠組みでは，当該ヒット商品以外の商品について高い評価が与えられることはない。期間や数量限定で販売する商品を開発する場合でもあくまでそれらの製品が改善，改良されヒット商品の開発へとつながることがそこでは期待される。単線型開発では，ヒット商品にならなかったり，ヒット商品の開発につながらなかった商品は，「失敗」あるいは「資源の無駄遣い」という評価を受ける。できるだけ余分な経営資源を投入することなく，長期に渡り高い売上高をあげる商品を生み出すことがそこでは唯一究極の目標とされるのである。

しかし，近年はそうした単線型の製品開発を行っても市場で期待通りの結果を得られないようになってきている。そこでは時間をかけて開発した新製品の多くが，数週間でコンビニの店頭から姿を消してしまっている。販路としての魅力度が増していく一方で，コンビニに投入する新製品の寿命が年々，短命化の一途を辿っていっている。

筆者が2004年度に加工食品の NB メーカーに対して行った質問票調査の一部を紹介すると例えば，大手菓子メーカー３社が平均で８ヶ月かけて開発した新製品の60％が１年後には完

全に市場から姿を消してしまっている。[1] 対コンビニに限って見るとさらに新製品の生存率は低く，わずか17%の製品が1年後に店頭に残っているだけである。そこでの新製品の平均販売期間は3年前に比べると約10%短くなっている。

近年，日本の消費財市場では，消費の多様化，競争の激化，それに伴う製品寿命の短縮化が進んでいる。こうした製品寿命の短縮化の傾向はとりわけコンビニ向け製品で著しい。その一つの理由として挙げられるのが，コンビニ各社が各製品カテゴリーごとに週販（一店当たりの週間販売数）で設定する発注カットラインの存在である。そこでのカットラインは一日当たり店舗平均販売額（日販）維持に必要な数字が設定されており，高い平均日販のチェーンほど，高い週販がカットラインとなっている。例えば，菓子で言えば，週販3個であると言われている。製品の売れ行きがそうしたカットラインを下回ると店舗の発注リストからはずれる。

コンビニ・チェーンにとって製品が店頭で単に売れているというだけでは十分ではない。そこでの販売数が店の日販を維持するというレベルにない場合，新規製品を投入して需要の拡大再生産を図る必要がある。そこで当該製品について発注を打ち切るのである。たとえ，そこでの週販がメーカーにとって，当該製品を継続生産する方が新規製品を投入するより採算上メリットがあるものであっても発注カットになってしまうのである。このように大手コンビニ・チェーンの売り場を確保し続けるためには，他の販売経路よりも一層高い販売実績の維持が求められるようになってきている。そのことが製品寿命短命化の促進要因となっている。

期待を込めて市場に投入した新製品がわずか数週間で市場から姿を消してしまう。その結果，生まれる売場の空きを埋めるため急いで別の新製品を開発し，投入する。しかし，その製品もほどなく店頭から消えてしまい，さらなる新製品の開発を行う必要に迫られる。このように単線型の枠組みで開発を続ける中，そこから長期，安定的な売れ行きをあげる製品が生まれず，その結果，開発サイクルが短縮化するといった悪循環に陥り，焦燥感を募らせているメーカーは多い。

では，このような製品寿命と開発サイクルの短期化の中，市場で競争優位を維持しているメーカーはどのような方法でそれを実現しているのだろうか。それは従来から行われてきた単線型の開発枠組みのみで十分対応可能な方法なのだろうか。その点について以下では考察していきたい。

2　新しい製品開発様式

筆者が行ったインタビュー調査の結果，分ったことは，いくつかのメーカーが，いくつかの新しい開発様式を従来型の様式と並存させる形で採用し始めているということであった。[2]

ここで言う従来型の製品開発様式とは，「より多くの人に，より多くの量を，できるだけ長い期間継続的に購入し続けてもらえる製品の開発を目指す様式」のことである（Urban & Hauser 1993)。そこでは，メーカーは消費者へのフォーカス・グループ・インタビュー，競合分析，時系列的消費者調査などといった市場調査の結果と研究開発部門での技術開発結果を組み合わせて，全販路での販売を想定した新製品を開発する。そして既存の生産設備を活用したり，当該製品用に新たに導入した設備を使って製品を大量生産し，全国一斉の販売を行う。

調査の結果，分ったのは以上のような従来型の製品開発様式と並行した形で新しい製品開発様式を生み出し，それらを通しても新製品を市場に投入し，成功をおさめているメーカーが登場し始めているということであった。そこで，発見された新しい開発様式は次の三つであった。一つ目は，特定コンビニ・チェーン専用製品の開発，二つ目は探索型製品開発，最後に，期間・数量・エリア限定型製品開発である。

2.1.1　特定チェーン専用製品の開発

2000年以降，コンビニ・チェーン各社は競争の激化に伴って差別化を図るために自社専用製品の開発をNBメーカーに要請するようになった（日本経済新聞2003年8月27日朝刊)。そしていくつかのNBメーカーはその依頼を受け，特定コンビニ向け専用製品の開発をコンビニ・チェーンと協働で行うようになっていった。例えば，コンビニエンス・ストア業界最大手のセブン－イレブンが2003年6月17日から，全国の店舗で発売したアサヒ飲料の「凍頂烏龍茶」はその例である。

2.1.2　生産ロット

NBメーカーが特定コンビニ・チェーン専用の製品開発に取り組むようになった理由としては以下で説明する3つを挙げることができる。

第一に，特定チェーン向けに製品を開発してもそこで実現する生産ロットが採算ラインを上回るものになっていたからである。現在，大手コンビニ・チェーンの店舗数は10,000店超を最大に，5,000店を超えており，各チェーン専用に製品を生産してもロット的に満足できる規模になっている[3)]。いくら販路として影響があるからといって初期の生産ロットが採算ラインを上回らない限り，専用製品を開発するという意思決定を行うことは難しい。しかし，2000年前後になると，上位4社までの大手コンビニ・チェーンは当該チェーン専用で製品を開発しても生産ロット的には赤字にならない規模に達していたのである。そのことが特定チェーン専用の製品開発を行うという意思決定を容易にした。

2.1.3　コンビニ参加型開発における負の影響の緩和

NBメーカーが特定チェーン専用製品の開発を行うことになった第二の理由はそうした開発がそれまでの全販路向け製品に関するコンビニ参加型製品開発が持っていた負の影響を緩和するものだったからである。

実は少なくとも90年代始めにおいては，コンビニ参加型の製品開発要請に対する各NBメーカーの態度は概ね消極的なものであった[4]。コンビニ参加型開発に対してNBメーカーが躊躇したのにはいくつか理由があった。第一に，開発に応じることで他チェーンへの販売機会を失う可能性が高まってしまっていたからである。特定チェーン用に開発したつもりがなくても，競合のコンビニ・チェーンが開発に参加したという事実だけで当該商品の発注を見合わせるというコンビニ・チェーンは多い。実際，あるメーカーではあるコンビニの意見を参考にして製品開発し，そのコンビニ・チェーンが当該商品を共同開発製品と公に発表してしまったため競合コンビニからの発注がなくなってしまったことがあったという。

NBメーカーがコンビニ参加型の開発に対して消極的な態度をとった第二の理由は，コンビニの開発への参加を受け入れたとしてもそのことが店舗からの継続的発注を保証するものではなかったからである。コンビニ・チェーンからの提案を受け入れれば，確かに新製品導入時には優先的に店舗の棚が確保されることになる。しかし，当該製品の店頭での売れ行きが悪ければ，それまでの経緯とは無関係に発注リストから外されてしまう。コンビニの要請に応えて製品開発してもそれに要した費用に見合うだけの売上数があがるわけではなかったのである。

NBメーカーがコンビニ参加型開発に消極的態度をとった第三の理由は，共同開発の対象が既存ブランドである場合，自社が培ってきた当該ブランドの訴求力を損なう可能性があったからである。基本的にNBブランドは全方位的に販売することを前提にブランド構築のための投資が行われる。既存ブランドが持つブランド訴求力はそうした投資効果が蓄積されたものである。そのブランドを特定チェーン向けに使用することは全販路向けのブランドだったという元々の方針に反することになる。もちろん，その結果生まれた共同開発製品が期待をはるかに超える成果を上げれば問題は顕在化しないかもしれない。しかし，万が一，発売後売れ行きが芳しくないということで早期にコンビニの発注リストから外されてしまうことがあれば，当該ブランドに対する需要の成長性に翳りが出てきたとも取られかねない。その結果，当該ブランドの訴求力に関する評価を損なう可能性がある。そうした危険性をメーカーは警戒したのである。

以上のように，NBメーカーはコンビニ参加の製品開発を行う場合には（1）他チェーンへの販売機会の喪失（2）発注打ち切りによる開発費用・在庫費用の未回収化（3）ブランド評価への負の影響といった問題を克服する必要があった。しかし，以上の問題を解決する

ことは容易ではない。その解決策を探っている間に，時が経ち，2000年前後から，コンビニ側から専用製品の開発を依頼されるようになったのである。

専用製品の開発は先の3つの問題を解決するものであった。第一に専用製品なので，他チェーンへの影響については割り切って考えることができる。第二に，コンビニの製品に対する仮説を組み込んだものなので全販路向け新製品よりは優先的に店舗の資源を割いてもらえる。第三に，既存ブランドではなく新規ブランドで専用製品を投入すれば，そこでの影響を既存ブランドから切り離して扱うことできる。このように，コンビニ参加型開発が持つ負の影響を緩和する働きがあったことが特定チェーン専用の製品開発をメーカーが受け入れる第二の理由となったのである。

2.1.4　NBメーカーにとってのメリット

さらに特定チェーン専用製品開発は，視点を変えればメーカーにとってメリットを提供するものであった。そのことがチェーン専用開発を受け入れる第三の理由になった。

先に述べたように，特定チェーン向け製品は生産ロットとして確かに採算性の合うものである。ただし，そこで実現する販売量を全販路向け製品と比較した場合，「やはり物足りないものがある」[5]。

そうした状況の中で，いくつかのメーカーはチェーン専用の製品開発の位置づけを変えそこから得られるメリットを最大化する方向を選んだ。

実はNBメーカーが特定コンビニ・チェーン専用の製品開発を行うメリットとして次の四つが考えられる。第一に，開発のパートナーとなるコンビニ・チェーンの店頭の棚を新製品導入時には優先的に確保できる可能性が高まること，第二に，開発した製品については店頭での販売情報を開示してもらうことができ，それを見ながら製品仕様や生産計画の変更をできること，第三に，メーカーが気づいていない消費者ニーズを標的とする商品企画を行うことができる可能性があること，最後に，当該チェーンの狙いと合致する限り，全販路向け製品では踏み切れない新規性の高い製品仕様の開発に挑戦できること，である。

まず，コンビニの売場はスーパーに比較して狭く商品の改廃を激しい。そうした極めて限定された，なおかつ変化の激しい売場の中で，自社製品用の販売スペースを確保することは容易ではない。新製品を開発してもそれを売場に並べてもらわない限り，売上はあがらないし，消費者の評価も得ることができない。そうした状況で専用製品を開発すれば，店頭で優先的に扱われ，販売促進にも資源を割いてもらえる。頻繁に投入される競合メーカーの全販路向け製品の影響を相対的に受けずに一定量以上の定位置を確保できるのである。

第二に，大手コンビニはNBメーカーが入手できない店頭販売情報を日常の業務を通じて入手できる立場にある。コンビニはPOSを含む高度なデジタル情報システムを構築してお

り，メーカーよりも正確で迅速な実売データの収集・分析が可能である。チェーン専用製品を開発すれば，それと引き換えに当該チェーンが持つ小売販売情報を優先的に開示してもらうことができる。そうした小売販売情報を入手することで必要に応じて製品仕様や生産計画の修正・変更をすることが可能になる。

第三に，自社の小売販売情報をコンビニ・チェーンが独自に分析し，メーカーでは気づかない，一定以上の売上を実現できる製品を企画できるかも知れない。コンビニ・チェーンが保有する情報で，製品開発に活用できる情報は当該アイテムに関するものだけではない。当該製品カテゴリーに関するメーカー横断的情報，さらには当該製品カテゴリーを越えた製品カテゴリー横断的情報をチェーン側は保有している。そうした情報を活用することで1社のメーカーでは気づかない消費者ニーズや製品特性に関する仮説を創造でき，そうしたニーズや製品特性を実現する製品を開発できる可能性がある。

最後に，そうした当該チェーンとの協働作業の過程で，巨大販売網の支援があるからこそ可能となる新規性の高い製品の開発に挑戦することが可能になる。一般的にチェーン専用製品は市場標的が自ずと絞り込まれており，そこでの製品仕様も他の全販路向け製品にはない新規性と独自性の高いものが求められる。チェーン専用製品の開発を行えば，メーカーにとってはそうした新規性と独自性の高い製品の開発を巨大店舗網での優先的扱いを約束された形で行うことができるのである。例えば，先に紹介したアサヒ飲料の「凍頂烏龍茶」の場合，烏龍茶の香り立ちのよさを表現する技術への挑戦はセブン－イレブンの売場が確保されているおかげで可能になった。このようにNBメーカーは特定チェーン専用製品を開発することで，各チェーンの売場を確保し，製品の新しい訴求方法に挑戦することができるのである。

チェーン専用製品の開発は全販路向け製品と比べれば販売量は取るに足りないが，生産ロットの問題もなく，販路を確保した新規性の高い製品の実験もできる。また，そこで新たな消費者ニーズや製品特性の可能性が発見できれば，それをヒントとして全販路向け製品を新たに開発すればよい。例えば，日清食品のセブン－イレブン向け製品「名店仕込みシリーズ」はその代表例である。「名店仕込みシリーズ」は2000年4月にセブン－イレブン専用で販売されたカップ麺で有名ラーメン店のメニューを再現したものである。発売後1年半で約3000万食を販売するヒット商品となった。その試みが成功し，現在「名店仕込みシリーズ」としてシリーズ化されている。このシリーズは，現在でもセブン－イレブンのみで販売し続けられているものであるが他方で，このシリーズの成功後，日清食品は同種の商品を全販路向けに開発し展開している。

このように，一部のNBメーカーは発想を転換し，特定チェーン専用製品の開発を全販路向け製品開発の前段階あるいは準備段階として位置づけ取り組むようになっていったのである。

2.2.1 探索型製品開発

インタビューで明らかになった第二の新しい開発様式は特定チェーンを巻き込んだ探索型製品開発である。それは将来全販路向け製品とすることを予定する製品に関していくつかの仕様を用意し，それを特定チェーンの売場を通じて実験的に販売し，その結果を見て最終仕様の確定を行っていくというものである。[6] その一つの代表例がカルビー株式会社（以下，カルビー）の「じゃがりこ」である。

2.2.2 カルビー「じゃがりこ」

「じゃがりこ」は95年に発売されたスナックである。発売以来，売上を拡大し，2005年で200億円弱の売上を記録している。ポテトチップスの売上がゆるやかに減少に向かう中，「じゃがりこ」のヒットはカルビー全社の売上に大きく貢献し，同社にとって欠くことのできないブランドへと育っていった。

この「じゃがりこ」は，実はある大手コンビニ・チェーン（以下，S）を通じた実験的販売の積み重ねから生まれたものであった。販路をSに限定しながらそこで継続的に実験し，製品仕様を確定していったのである。

そこでは製品名，容器，形状，味，価格といった点で市場実験が繰り返された。製品名で言えば，「じゃがスティック」（94年2月から95年12月まで），「ポテトスティック」（95年3月から同年6月まで），「じゃがりこ」（95年4月から同年10月まで）という3つの製品名を使って製品展開した。また容器で言えば「箱」（94年2月から95年12月），「カップ（縦長）」（94年2月から95年2月），「カップ（ずん胴）」（95年4月から95年10月まで）という3タイプでの販売を行った。形状で言えば，角型（94年2月～95年2月）と丸型（95年3月～95年12月），長いもの（110mm：94年2月～95年10月）と短いもの（55mm：95年4月～95年10月）といったものを展開した。さらに味，内容量，価格といった点についてもいくつかの候補を投入し，時には並行的に販売しながら市場実験を繰り返し，その結果を見て全国・全販路向け製品の最終仕様を確定していった。そして1995年10月に新潟でテスト販売した後，翌年6月に全国展開版の「じゃがりこ」（味は，サラダとチーズ，内容量は63g，価格は118円，容器はカップ，形状は60mm丸型）が市場投入されることになるのである。

先に述べたように，特定コンビニ・チェーンのみを通じて製品を販売するメリットは当該コンビニが持つ小売販売データを開示してもらえ，製品の正確な売行きを適切な時期に把握できることである。そのデータを見ながら，必要を感じた場合，迅速に製品仕様や顧客標的を修正・変更することができる。カルビーはこうした特定チェーンを通した販売のメリットを活用した。しかもカルビーは，Sの全店を通じて試験的販売をするという方法は取らず数店舗や数十店舗から始めて除々に販売店舗数や地理的エリアを拡大し，市場リスクをできる

だけ抑えることにも成功した。

もちろん，実験に協力するコンビニ側にもメリットはあった。探索型の製品を販売することで他チェーンにない品揃えを実現できたし，売行が悪ければいつでも発注カットをできたからである。

このようにSの協力の下，カルビーは約1年半の間に小売販売情報を入手し，製品仕様確定に向けて探索的に製品開発を行っていった。そして全販路を対象とする「じゃがりこ」の最終仕様を確定していったのである。

2.2.3　特定チェーン専用製品開発との違い

ここで説明した探索型製品開発は，先に紹介した特定チェーン専用製品開発とは次の2点で異なっている。第一に，専用製品開発がコンビニ・チェーンとの協働で行われるのに対して，探索型開発では開発はメーカー単独で行われる。第二に，探索型開発では，仕様確定後の製品としてではなく，仕様確定途上の製品として製品を販売する。

チェーン専用製品開発の場合，開発される製品の仕様が販売後すぐに変更されることはない。それに対して，探索型で開発される製品は形の上では特定チェーンでしか販売されていないが，そこで販売される製品の仕様はあくまで暫定的なものでしかない。そこでは探索型で開発された製品の修正版・変更版が最終的に全販路向け製品として販売されることが前提となっている。

2.2.4　特定チェーンで販売する負の影響の緩和

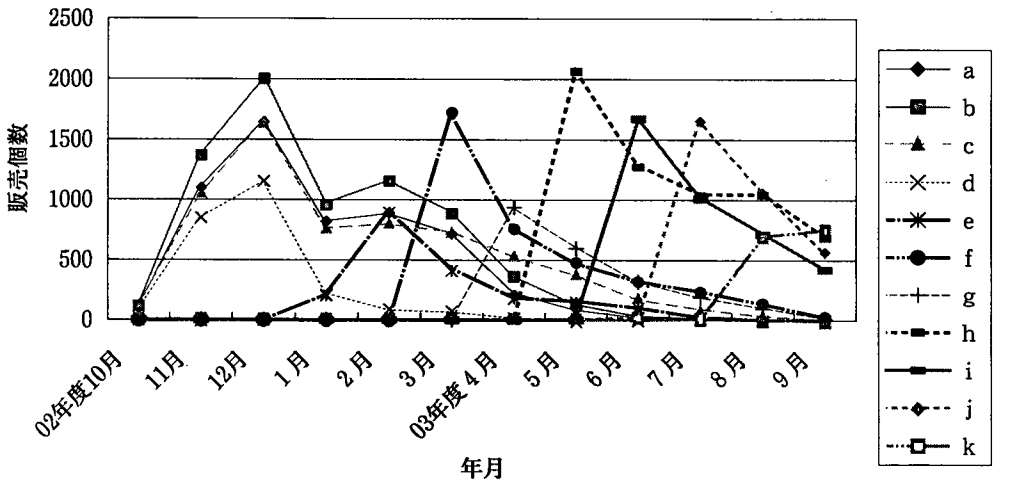
また，探索型開発は，特定チェーンを通じて販売することが持つ負の影響を緩和するものでもある。第一に，投入される製品はあくまで暫定的な製品仕様のものであるため，後に全販路向け製品を投入する場合は，全くの新規製品として販売することができる。第二に，売行きが芳しくなく発注カットになった場合も，在庫ロスは大きくなく，発注カットは当該製品仕様の開発中止の指標と見なすことも可能である。最後に，製品（ブランド）名も暫定的なものであるので，ブランド展開上の失敗リスクは小さい。

以上のように，探索型開発は特定チェーン専用製品開発と異なる形で，特定チェーンの協力を引き出しながら，全販路向け新製品を開発することを可能にするものである。

2.3.1　限定型製品開発

インタビューで明らかになった第三番目の製品開発様式は，限定型の製品開発と呼べるものである。この開発様式は，前述の二様式が新規のブランドや製品カテゴリー創造に関わるものであるのに対して，既存ブランドの競争力強化に関わるものである。期間限定，数量限

図1　即席麺の新製品の販売数変化



定，エリア限定といった形で，開発する製品の標的や期間に一定の範囲を設け，平均的な新製品よりも焦点を絞った形で製品企画や市場標的設定を行い，市場訴求力を高める，あるいは製品の希少感，品薄感を訴求するというものである。

こうした期間・数量・地域限定的製品を開発することになった背景には近年起こっている新製品の売れ方の変化がある。これまで新製品はＳ字型の売れ行きを見せると言われてきた。しかし，現在，多くの新製品は，市場投入時直後が最も高い販売数を示すようになってきている。

例えば，図１はある即席麺メーカーにおける新製品投入後の販売動向である（図１）。図１は，あるブランドに関する新製品アイテムが投入直後すぐに最も高い販売数を記録し，その後，急降下する様子を捉えている。こうした売れ行きを見せるのは即席麺だけではない。コンビニで陳列される製品の多くが同じパターンの売れ行きを見せることは加工食品業界では常識となっている。このように，短サイクルで新製品を開発して投入しても，高い売上を記録するのは数週間だけでその後は急速に販売数を下げ，長くても数ヶ月後には店頭から姿を消してしまう。こうした現象が多くの新製品では見られるようになっているのである。

こうした状況では，新製品に関する生産計画を立てることは極めて難しい作業となる。投入直後の販売数がどの水準から始まるかを予測するのは困難であるし，そこでの数字がその後どれだけ持続するかを判断する材料もその時点では乏しいからである。

だからと言って新製品投入時の生産量を過少に設定することはできない。それは対大手流通企業では欠品が許されないからである。万が一，過少に生産計画をしていて，コンビニからの発注に応えきれなかった場合，次回の新製品の取扱や発注量に影響があるかも知れない。

そこでメーカー各社は欠品を恐れて当該新製品に関する包材を含めた備蓄を十分持って新製品投入を行うことになる。

そうしたメーカーの対応に反して，よほどの訴求力のある新製品でない限り，投入された多くの新製品は短期間のうちにコンビニの店頭から姿を消してしまう。その結果，メーカー側には作り溜めしておいた新製品や確保しておいた包材に関する在庫の山だけが残る。こうした事態が慢性化しているのである[7)]。

以上のような状況から抜け出るために生まれてきたのが限定型の製品開発である。そこでは期間や数量，エリアを限定することで新製品の当該標的に対する訴求力を高めることを目指す。特に，期間や数量限定の場合，消費者には製品の希少感を演出でき，在庫リスクも極小化することができる。

2.3.2 伊藤園の「おーいお茶」

以上のような限定型の新製品開発によって競争優位の回復・維持を実現した代表例は伊藤園の「おーいお茶」である。伊藤園は90年以降，他の大手飲料メーカーと比較して清涼飲料市場におけるシェアを飛躍的に増加させた。しかも，大手飲料メーカー6社への聞き取りによると90年以降の伊藤園のシェアの伸びは，コンビニを意識した積極的な製品開発によるものだという。

そうした取組から生まれ，現在，伊藤園の業績を大きく左右するほどの基幹ブランドになったのが緑茶「おーいお茶」である。「おーいお茶」は1988年に製品化された緑茶飲料である。緑茶飲料市場において「おーいお茶」は「伊衛門」を擁すサントリーと「生茶」を擁すキリンビバレッジを抑えて35%を超える市場シェアを維持している（2004年）。とりわけ，2000年以降，大手飲料メーカーは緑茶飲料の市場に積極的に新製品を投入し，緑茶飲料市場の争奪戦を演じている。その中で伊藤園は市場地位を堅持し，順調に業績を拡大している。実はそれを支えたのが先に説明した「限定型製品開発」だったのである。

伊藤園の「おーいお茶」は1999年時点で緑茶市場全体の約1600億円のうち市場占有率50%を超えるヒット製品であった。しかし，2000年に緑茶市場に異変が起こる。キリンビバレッジが市場投入した「生茶」がヒットしたのである。同年夏には同社のシェアは，それまでの一ケタから30%を超え，2001年の夏には伊藤園のシェアを一時越えるに至る。そうした動きを見て，2001年にはコカ・コーラが「まろ茶」を，アサヒ飲料が「旨茶」を，伊藤園の宣伝広告費を超える額を使って投入してきた。その結果，50%を超えるシェアを誇っていた伊藤園のシェアは一時，約27%まで落ち込むことになる。

伊藤園が取った対抗策は以下のようなものだった。まず2000年に冬向けの製品としてホット対応の「おーいお茶」を350ml PETボトルで投入した。「生茶」の特徴は香料を使用する

ことで高級感を演出するものであった。しかし，伊藤園はそこに弱点があると見た。香料は温めた飲料ではすぐに香りがとんでしまう。だから冬場にホット対応の「おーいお茶」を当時，新規性があったPETボトルで投入すれば，十分シェアを挽回できると考えたのである。

伊藤園の読みは当たった。2000年冬は一時30%強まで落ち込んでいたシェアを40%台まで引き戻すことができたのである。しかし，それも長くは続かなかった。先に述べたように，春先になって従来型の製品での競争になるとキリンビバレッジがシェアを挽回してきたのである。

そして伊藤園が次に打った手は季節対応製品の投入であった。夏前に「新茶」，秋に「秋旬茶」と季節の旬を訴求する製品を期間限定で販売したのである。こうした製品展開は茶葉の調達で優位性を持つ伊藤園だからこそ可能であった。

その後，伊藤園は，ホット対応製品と季節対応製品の充実を図る。2001年の冬には350，300，275 mlのホット対応PET製品を投入し，2002年には「春茶」「新茶」「夏冷茶」「秋新茶」の季節対応製品を投入した。こうした製品展開に他社は十分追随できなかった。その結果，2002年冬には伊藤園は40%前後までシェアを回復することになる。

2003年度，「おーいお茶」は再度，競合から挑戦を受ける。花王がカテキンの濃度を高めた緑茶「ヘルシア」で市場参入してきたのである。「ヘルシア」は市場で支持され，健康のために飲む「緑茶」というカテゴリーで一定の地位を確立することになる。

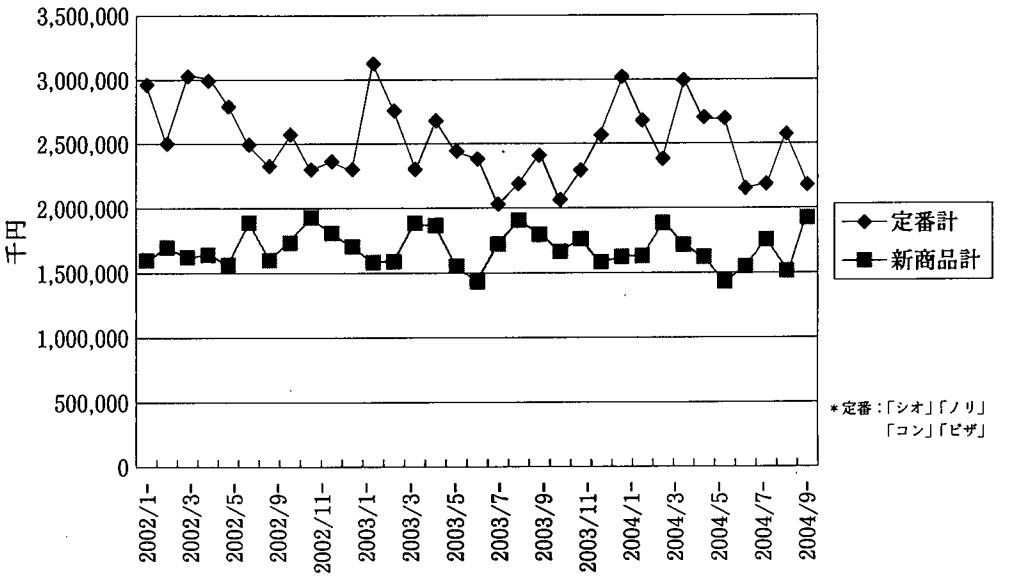
そうした動きに対し，伊藤園は同年冬に「冬緑茶」という形で季節対応製品を投入した。この冬緑茶はカテキンの濃度を高めたもので，それまでの「薄い」「飲みやすい」という市場動向とは逆の方向に位置する製品であった。「ヘルシア」の成功を見て，そうした新たな市場の流れに対して手を打ったのである。

結果は予想以上であった。そこで伊藤園は，翌年春に「冬緑茶」を基礎に，「おーいお茶濃い味」という苦味，渋みのあるバージョンを定番として投入することにした。その結果も期待通りとなり，2004年度の市場シェアは35%超を維持することになる。そして「ヘルシア」への対応上，投入した「冬緑茶」は季節対応製品として定着することになる。

2.3.3　限定型開発から定番への展開

以上の「おーいお茶」の事例は既存ブランドの再活性化を意図した限定型製品開発の例だと言える。「生茶」登場後の「ホット対応のPET容器版」あるいは翌年投入の「季節対応製品」は冬限定，季節限定といった製品面，販売面の特徴を持つ製品であった。そこでは伊藤園が持つ茶葉調達のネットワークや製造技術を限定製品に織り込むことによって，「おーいお茶」のブランド訴求力を高め，在庫ロスを極小化することに成功した。例えば，伊藤園の季節限定製品「おーいお茶　新茶」は，販売期間が1ヶ月にもかかわらず売上は30億円をあ

図2　カルビーポテトチップス定番VS新商品販売金額推移



げるほどであるという。

実はこうした限定型製品開発を採用し始めているメーカーは多い。例えば，前述のカルビー「じゃがりこ」も期間限定的なフレーバー展開を近年行っている。同社は「じゃがりこ」という製品分野が確立した後，定番の「サラダ味」と「チーズ味」以外の「じゃがバター」や「ピザ」といった味のバリエーションを増やしている。そして，定番以外のフレーバーについては一定の期間ごとに入れ替えを行っている。また，特定のイベント，地域対応の「じゃがりこ」も開発し，標的市場に対する訴求力の強化を図っている。このように，カルビーは「じゃがりこ」で定番以外のフレーバーについて短いサイクルでなんらかの意味で制限を課した製品を投入することで小売企業の売場を維持し，そこで競争優位を維持することに成功しているのである。

ただし，こうした製品多様化の場合，「単なる」製品多様化と「限定型」開発による製品多様化とは区別して考えることが重要である。前者が結果として起こる多様化であるのに対して，後者が，意図のある多様化だからである。

近年，多くの菓子メーカーは既存ブランドで多様なフレーバーを展開し，それによって自社の売場を確保する製品多様化を行っている。カルビーの場合，主力商品のポテトチップスでそうした製品展開をしており，定番の「うすしお」「コンソメ」などと異なる多様なフレーバーを開発し，展開している。図2は，同社の定番と定番以外のフレーバーの販売額の例を示している。図から定番以外のフレーバー全体の販売額が定番と比較しても小さいもので

ないことが見て取れる。

実際，こうした定番アイテム以外のフレーバーの多様化は，同社の競争優位に貢献している。競合メーカーではカルビーほどのフレーバー展開，販売数を実現できず，カルビーが確保している売場を奪うことが困難になっている。

しかし，ここで投入されているアイテムの多くは，市場標的や製品特性に関して「選択と集中」を施した上で行う限定型開発によるものとは異なるものである。多くの実際のフレーバー開発は，既存フレーバーの売行きの落ち込みを埋める形で行われている。そこでは既存製品の売行きの落ち込みを埋め合わせる製品群をいかに短期間で大量に開発するかという消耗戦が行われていると言ってもよい。そこに開発の枠組みや，当該メーカーが持つ独自技術や標的の組み込みといった視点を見出すことは難しい。

それに対して，限定型開発は，明確な開発枠組みのもとに行われるものである。市場標的や製品特性を絞り込み，その絞込みの独自性を訴求点として計画的に展開するものである。そしてそこではブランド訴求力の向上，新製品の失敗による在庫負担軽減，定番アイテムの再活性化，が目指されている。

最後に，伊藤園の事例に戻って，限定型開発についてもう１点だけ指摘しておきたい。それは，「おーいお茶　冬緑茶」から「おーいお茶　濃い味」への展開についてである。「おーいお茶　冬緑茶」は，花王「ヘルシア」登場後，企画期間わずか数週間で開発し，期間限定で販売したものである。伊藤園はそこでの市場の手ごたえを参考に，全販路向け製品「おーいお茶　濃い味」を投入する。そして，「濃い味」は市場で支持され，現在，コンビニでも定番製品化されている。話はそこに留まらない。それと並行して，伊藤園は「おーいお茶　濃い味」のキーワード「濃い味」を製品名に付した「烏龍茶　濃い味」を投入している。

ここでのポイントは二つである。一つは，限定型製品開発を基礎に，定番製品が生まれるという展開が期待されていることである。これはカルビーのじゃがりこでも見られる現象である。フレーバー展開で定番外の位置づけであった「じゃがバター」はその後，定番化の動きを見せている。

二つ目のポイントは，緑茶やブランドという製品レベルからもう一つ上のレベルの無糖茶というレベルで「濃い味」というキーワードの横展開，市場実験が並行的に行われたという点である。つまり，限定型製品開発は，新製品のアイデア生成という点において貢献する可能性があるということである。同じブランドレベルに対して，そして一段上の製品カテゴリーレベルに対して応用可能性を持つ製品として限定型製品を開発することが可能だということなのである。

結果の要約と結論

本稿では，小売企業の意思決定がメーカーの製品開発に大きな影響を与え始めている加工食品分野におけるメーカー開発の変容について考察してきた。NBメーカーに対する聞き取りと事例分析から明らかになったのは以下の通りである。

第一に，NBメーカーの開発体制として従来型の開発様式以外の三つの様式が並行して行われ始めているということである。

第二に，それらの様式は（1）特定チェーン専用製品の開発（2）探索型製品開発（3）限定型製品開発，の3つだったということである。（1）と（2）の製品開発が新規のブランドや製品カテゴリーの創出に関するものであるのに対して，（3）は既存ブランドの活性化に関する開発であった。また，（1）と（2）の開発はコンビニ・チェーンが持つ小売販売情報と店舗網を活用しながら特定チェーンと協働で製品開発を進めるというものであった。前者は全販路向け製品開発の前段階として，後者は全販路向け新製品の仕様確定用として行われるものであった。他方で，限定型製品開発はブランド訴求力の向上，新製品の失敗による在庫負担軽減，定番アイテムの再活性化，という3つの目的の同時実現を目指すものであった。しかもその開発は当該ブランドの新定番や他製品に横展開可能なキーワードを生み出しえるものとして行われていた。

以上のように，加工食品のNBメーカーは，従来型の製品開発を行いながらそれと並行して販路，期間，量，エリアといった要素を限定する製品開発を行うようになってきている。前者とは違い，後者の製品開発では，消費者による継続的大量購入という役割は期待されない。むしろ個々の製品で一定の販売成果をあげながら，同時にその活動によって従来型開発様式やそこから生み出された既存ブランドを補完するという役割がそこでは期待されている。

以上の発見物は加工食品のNBメーカーが単線型開発から脱皮しつつあることを示唆している。新しい開発体制では，個々の開発案件に異なる役割を期待し，総体としての販売成果の引き上げを目標とする。従来型の開発様式だけではなく，いくつかの仕様を並行的に市場で実験しながら最終仕様を確定し定番開発を図る。既存ブランドの訴求力を活性化するために期間・数量・エリアを限定した希少性の高い，デザイン的に「尖った」製品を開発する。そしてこうした一見，ばらばらに見える個々のプロジェクトを緩やかな関連性の下に進める。こうした開発体制が生まれつつあるのである。

以上のような特徴を持つ開発体制を「複線型」と呼ぶとすれば，複線型の開発体制を先進的に実施し，身につけた企業が市場での競争優位を創造し，維持しようとしている。そしてその動きに気付き，追随しようとする競合他社も現れ始めている。その結果，加工食品メーカーの開発体制は確実に「複線型」へと移行しようとしているのである。

注

1) 質問票調査は，2004年度秋にそれまで筆者がインタビューの機会を得た加工食品分野のNBメーカー24社に対して行い17社から回答を得た。

2) 筆者は，1993年11月から2005年度12月にかけて加工食品のNBメーカーに対して「製品開発体制の変化」に関するインタビューを行った。調査対象は，NBメーカー24社であった。調査の詳細については小川（2006）6章を参照のこと。

3) ちなみにローソンは2003年段階で7000店，ファミリーマートで5000店を越える店舗数である。

4) 小川（1995）

5) 筆者が行ったインタビューで開発担当者全員がここと同じ回答をしている。

6) 以下では，特定チェーン1社を通じて販売する事例を紹介するが，販売チェーンを1社に限定する必要は必ずしもない。もちろん，当該製品の市場実験をできるだけ統制された形で行い，その結果を同一様式のデータを通じて分析することができるという長所があるため実際には特定チェーン1社のみでの販売になる可能性は高いと思われる。

7) ただし，こうした新製品投入時の需要予測の精度を高めるための手法が近年，開発されはじめている。その具体的展開についてはFisher et al.（1994）などを参照されたい。

参 考 文 献

Marshall Fisher, Janice H. Hammond, Walter R. Obermeyer, & Ananth Raman (1994), "Managing supply meet demand in an uncertain world." *Harvard Business Review,* May-June, 83-93.

Glen L. Urban & John R. Hauser (1993), *Design and Marketing of New Products Second Edition.* Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.

小川進（1995）「コンビニエンス・ストア向け営業は不要か」38ページ～56ページ（石井淳蔵・嶋口充輝（1995）『営業の本質』有斐閣所収）

小川進（2000）『イノベーションの発生論理』千倉書房

小川進（2006）『競争的共創論』白桃書房