

新市場創造につながる「日常的観察」

西川英彦 立命館大学経営学部 教授
アイ・シーエル（ハルグループ）メンバー

●常に観て察する

「日常的観察」 ーいつも相手のことをしっかり観ていて、相手すら分かっていない状況まで察する。これは、夫婦や親子のコミュニケーションの極意のようだが、それだけではない。この日常的観察こそが、今回のマーケティングのカンどころなのである。

実は、こうした日常的観察を用いて、長期に渡って業績を上げ続けている企業がある。それらの企業では、顧客が実際に製品を使用している場面に訪問し、その日常の現場や行為を観察するという市場調査方法を実施している。消費財から産業財まで幅広い分野において、新しい製品やサービスが創造されているのである。本稿でケースとして取り上げる消費財メーカーである「ユニ・チャーム」や、産業財メーカーである「キーエンス」などが、そうした企業の代表例である。

さて、論点先取りではあるが、こうした観察におけるカギは、顧客自身が気づいていない「潜在ニーズ」の発見ができることである。潜在ニーズとは、「市場に製品が導入されるまでは顧客が気づいていなかったニーズ、あるいは、市場に製品が導入されて、はじめて顧客の中で生まれてきたニーズ」である。新市場を創造するためには、今すでに顧客が気づいている「顕在ニーズ」ではなく、こうした潜在ニーズをかなえる

製品やサービスが必要とされる。それは、アンケートを大量にとって、顧客の顕在ニーズを分析するという市場調査手法とは、大きく異なる。

では、実際に企業は、一体どのように、日常的観察から潜在ニーズに気づき新市場創造に結びつけているのだろうか。ユニ・チャームや、キーエンスのケースを考察し、そこから日常的観察のエッセンスを確認していくことにしよう。

●ユニ・チャームのベビー用紙オムツ

現在、推定約1500億円規模の日本のベビー用紙オムツ市場において、日用雑貨総合メーカーの雄であるP&Gや花王に圧倒的な差をつけて、トップシェアを維持し続けているのが、ユニ・チャームである。実は、こうした状況は、ベビー用紙オムツ市場が成熟化を迎えた90年代以降にできあがってきた構造である（図1参照）。

そうしたベビー用紙オムツには、大きく2つのデザインがある。それは、「テープタイプ」と「パンツタイプ」である。「テープタイプ」は、広げると平面状になるもので、サイドをテープで留めて、おしり全体をくるむタイプのオムツである。それは、生まれてから1歳くらいまでのヨチヨチ歩きをする赤ちゃんに使われている。90年までの紙オムツ市場では、このデザインしかなかったのである。

もう一方の「パンツタイプ」は、最初から下着と同じパンツ状になっていて、はかせるタイプのオムツである。それは、ハイハイして動き回る、あるいは、ヨチヨチで立ちはじめ、オムツ替えが大変になった赤ちゃんに利用される。そして、この「パンツタイプ」のデザインこそが、90年代以降の紙オムツの競争構造に、大きく影響を与えたのである。

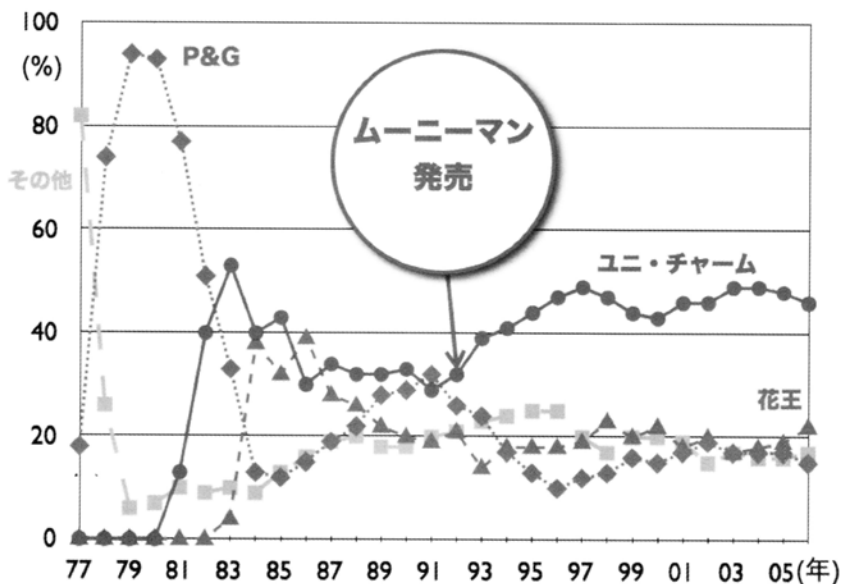
その製品が、92年に発売された、「はかせるオムツ『ムーニーマン』」である。当時、大量にTV広告されていたので、どこかで聞いたキャッチフレーズではないだろうか。そして、この製品のアイデアは、観察を通じて創造されたのである。なお、実はパンツタイプの技術自体は、同社が90年に発売したトレーニング用パンツ、91年のおねしょ対応パンツにおいて、すでに実用化されていた。とはいえ、いずれも紙

オムツ卒業後の製品であり、かつ、ニッチな市場規模の製品であった。そして、この時点では同社において、その後に誕生するパンツタイプの紙オムツは、想定されていなかったのである。

●はかせるオムツ「ムーニーマン」

「はかせるオムツ」というコンセプトは、同社の社員が生後1年ほどの男の赤ちゃんの家庭を訪問したことが、発想のきっかけであった。彼は、動き回っていた赤ちゃんが、若い母親によって、オムツの交換のために無理やり寝かされて、大声で泣き出していたのを観たのである。それだけなら、ありそうな話であるが、同時に彼は、赤ちゃんだけでなく、母親も、泣きたいような表情をして、子供を叱りながら乱暴な手付きでオムツ交換をしていることに気づいたのである。実は、それまでのオムツでは、「交換

図1 ベビー用紙オムツ市場シェア推移



(出所：ニールセンのデータを基に著者作成)

される側」の赤ちゃんの不快感を除くことは追求されてきたが、「交換する側」の母親の不満は考慮されてこなかったのである。その交換する側に、彼は、大きな潜在ニーズがあることに気づいたのである。

こうした気づきが、赤ちゃんを寝かせる必要のない、立たせたまま履かせられるパンツタイプのアイデアにつながった。「思いついた瞬間、形、構造…商品のイメージが細部にわたるまではっきりと頭に浮かんだ。たえず問題意識があり、新生児から幼児にいたる生態データも頭に入っていたから、それにもとづいたサイズ別のスペックの相違や商品戦略の道筋も、数秒のうちに脳裏に見えたと記憶している」(当時開発本部の伊賀上隆光氏)。

こうして、92年に、世界初のパンツタイプの紙オムツ「ムーニーマン」が発売された。これが、テープタイプの紙オムツで独占されていた紙オムツ市場構造を、大きく変化させていくこととなる。

●ユニ・チャームの日常的観察

ユニ・チャームでは、こうした観察から、他にも数多くの商品が開発され、新市場を創造してきた。90年代以降の同社の躍進は、ムーニーマンだけの成果ではないのである。

同社の観察の特徴は、日常的かつ組織的に実施されている点である。マーケティングと開発の担当者が共に、毎月最低1回、赤ちゃんのいる社員や消費者モニターの家庭に訪問し、使い勝手や改善して欲しい点などを質問したり、紙オムツの使用行為を観察してきた。こうした、マーケティングと開発担当による共同の顧客観察が、視点の異なった観察を可能としアイデアを生み出しやすくしているのである。それだけでなく、その後の実際の新製品開発の際にも、

お互いの情報を共有しているため、開発スピードをあげることもつながっている。

●キーエンスの開発スタイル

では、次に、キーエンスのケースである。キーエンスは、ファクトリー・オートメーション (FA) 用センサのメーカーで、90年代以降、40%に近い営業利益を生み出し続けている超優良企業である。

FAセンサとは、顧客の工場の設備に適合させるため、特注品になる傾向が強い製品である。ところが、キーエンスでは、「顧客の欲しいというモノは創らない」という方針である。同社は、トヨタや松下といった大手顧客からの要望であっても、それらの企業の特注品を開発しないのである。

その代わりに、既存の汎用品を用いて、顧客企業も気づかないような潜在ニーズをかなえた用途提案や、あるいは顧客に共通する潜在ニーズを捉え新たな汎用品を開発している。こうした顧客が思いもしなかった提案によって、顧客がその製品の価値を認め、汎用品の購入につながっていくのである。

このように、キーエンスでは、顧客企業のニーズに応えつつ、提案する製品は標準化された汎用品であるため大量生産が可能となり、規模の経済性が働き低価格を実現できる。その結果、同社は、持続して収益性が高いのである。

そのカギとなる潜在ニーズを巧みに掴むのが、同社コンサルティング営業である。そのアプローチは、従来の営業のスタイルと比べると独特である。いきなり自社の製品を売り込むようなことはしないのである。彼らは、顧客企業の生産ライン上での問題を詳細にヒアリングすることから始める。

とはいえ、顧客に困っている点を尋ねても、

課題はすぐにはでてこない。課題は顧客自身すら気づいていないことも多いからである。そこで、顧客の製造現場に深く入り込み、顧客と一緒に解決すべき課題を根気強く探していくのである。

●ドリンク剤のパッケージ内 ストローの有無検査

では、コンサルティング営業のソリューションとは、どのようにしているのだろうか。ドリンク剤のパッケージ内ストローの有無検査でのケースを確認する。その企業では、パッケージの中にドリンク剤の入った内ケースがあって、その底にストローが付いているかどうかを目視していたのである。

まずは顧客企業から、従来の方法の問題点や状況について、丁寧にヒアリングが行なわれた。こうした付随物の有無検査を目視で行なうのは見逃す可能性があった。数十万件に1件にチェック漏れの不良品が、クレームにつながってしまうのである。

こうした打ち合わせにおいて、ストローがあると正反射し、ないと乱反射することで判別できるセンサが営業から提案された。センサは人間の五感の代わりに、モノの形・大きさ・数量・色などを正確に判別することができる。センサの意義は、まさに、この正確性である。営業は、1秒間に1000個検査できる画像処理装置、0.01ミクロン単位で見分けられる測定器など、優れたセンサの特徴を理解している。こうした知識と、現場でのヒアリングや観察した内容から、最適なセンサを選定し提案していくのである。顧客企業は、センサをどこにどのように使えば自社の課題を解決できるのかはわかっていないのである。

続いて、営業はこのソリューションで、企業

のリスクやコストがどれくらい低減できるのか、そして、どれくらい生産性が向上するか、商品に付加価値を与えるかを可能な限り定量的に提示していったのである。

さらに、そうした提案だけではなく、センサを実際に動かし顧客企業にデモを見てもらった。ドリンク剤のサンプルを用いて、ストローのある場合とない場合で、センサがどんな反応を示すかを実演したのである。

●キーエンスの日常的観察

キーエンスでは、こうしたコンサルティングから、他にも数多くの商品の用途が発見されたり、新しい汎用品の開発につながっている。そして、こうした事例は、海外の工場や、自動車や半導体産業など他の産業へと応用され、組織的に活用されているのである。

とはいえ、以前からコンサルティングを実施していた訳ではない。同社のこうした体制は、90年代前半の直販をはじめた頃から始まる。実は、センサの業界では、営業を外部の代理店に任せるのが一般的であり、同社の対応は異端であった。まして、その当時、アウトソーシング戦略が流行していた頃で、キーエンスの戦略はこうした流れに逆らった対応であり、競合企業からは疑問視された。

ここから、キーエンスでは、営業が高度なコンサルティングができるように、試行錯誤しつつ、教育されていったのである。そして、現在、組織全体のうち、営業が半分以上もいるのである。多数の営業によって、新製品開発のアイデアとなる潜在ニーズの探索が日常的に可能となった。同社のAPSULT事業部長小林啓二氏は、それを以下のように説明する。「キーエンスの営業担当者は顧客が本当に必要としているものを探し出していくために、顧客のモノづくりの

現場に深く入り込んでいきます。顧客に密着することで、顧客自身すら気づいていないような『潜在ニーズ』を企画担当者にフィードバックし、さらに開発担当者が加わりアイデアをカタチにしていきます。言い換えれば、営業担当者は新製品企画のキッカケ作りという重責を担っているわけです」。

●日常的観察の勧め

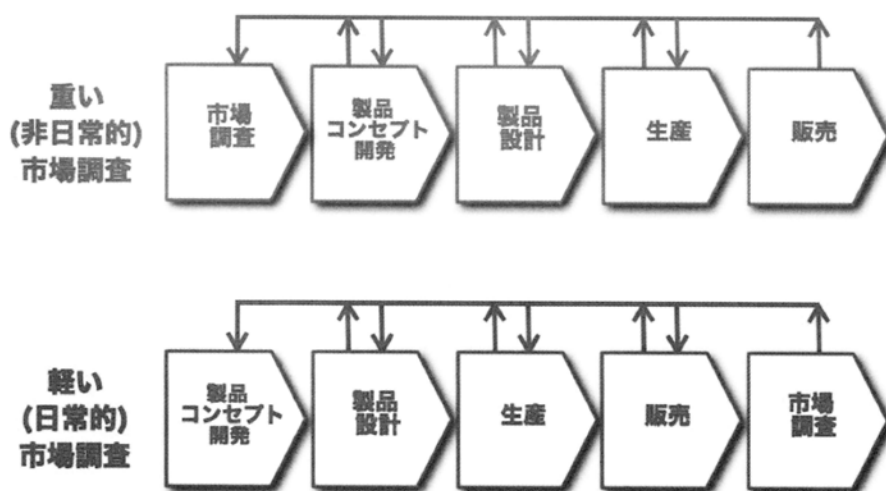
では、最後に2つのケースを通じて、日常的観察のエッセンスを3つ確認する。第1は、潜在ニーズを探索できる点である。両社とも、潜在ニーズに着目し、新市場創造を行い、業績をあげている。顕在ニーズは、競合も把握して対処していくので、そこからの差別化はしにくく、価格競争に陥りやすいのである。いわゆる「コモディティ化現象」が起るのである。それだけでなく、顕在ニーズへの対応は、技術の変化に乗り遅れる場合もあるのである（クレイトン・

クリステンセン『イノベーションのジレンマ』（翔泳社）。

第2に、製品を取り巻く状況が見える点である。製品の使用場面を観察することで、製品と関係する製品や、製品と関係するユーザーの使用行為など、見落としていたものに気づくのである。対象とした製品の周辺から答えがでることも多いという。先に見た顧客を変えて捉えたことが発想のきっかけとなったのもそのひとつである。

第3に、市場調査の軽さである。図2の上のように、一般的には、特定の製品開発をターゲットとしたときに、市場調査は開発の初期プロセスにあり、予算も十分にかけられる。まさにプロセスの最初の関門のようなもので、ある種の重さがある。その調査がうまくいって、はじめて、次の製品コンセプト開発、製品設計、生産、販売と順次進んでいくのである。もちろん、前のプロセスに戻ることや、販売状況から

図2 重い／軽い市場調査の新製品開発プロセス



（出所：著者作成）

新たな市場調査が開始される場合もあり、循環的なプロセスとなる。このように、市場調査は、そう日常的にするものではなく、限定的なものであり、コストや時間的なプレッシャーもかかる重いものとなる。

一方、本稿で見てきた両社の場合は、図2の下タイプだといえる。実は、プロセス自体は、上と同じ循環プロセスの順番だが、市場調査が終わりとなったものである。だが、意味合いは、大きく異なる。販売された商品の使用現場で、日常的に市場調査が行われるのである。まさに、市場調査は、日常的で頻度が多く、意外な状況に遭遇する機会も増え、そして時間的プレッシャーは少なく軽いものである。こうして新市場創造の機会が増えることとなる。

以上、本稿では、日常的観察が、新市場創造

につながり、マーケティングのカンどころとなる局面を見てきた。だが、冒頭で触れたように、良く理解できているはずの夫婦や、親子の間でも、潜在ニーズを読むのは難しい。だが、困難かもしれないが、相手の喜ぶ顔が見られたら非常に嬉しい。この素朴な感覚こそが、マーケティングにおける日常的観察では必要なのだろう。

*本稿は、平成18年度科学研究費基盤A（「マーケティング競争下におけるロバストデザイン戦略の競争的優位性についての実証研究」）の支援を受けた研究の一部である。

*キーエンスに関しては、延岡健太郎「MOT[技術経営]入門」日本経済新聞社、および、ダイヤモンド会社探検隊編『会社の歩き方2009キーエンス』ダイヤモンド社を参考にした。

*ユニ・チャームに関しては、西川英彦「ベビー用紙オムツ30年戦争」『プレジデント』2008年3月17日号を参考にした。

The Alliance Power!

東京ニュースとクリップスは、まさに親指と人さし指の関係。「クリエイティブ・デザイン」を託されたクリップス、そして「データ・デザイン」を受け持つ東京ニュース。2本の指のアライアンスな関係がより大きなパワーを生み出し、クリエイティブからDTP、印刷などの様々なプロセスに独自の価値を付加し、これからも新しく価値ある情報をカタチにしています。

**TOKYO
NEWS**

<http://www.tnews.co.jp>

株式会社東京ニュース 03-3293-3911（代表）

□本社ビル 東京都千代田区内神田1-12-6 〒101-0047

□平沼ビル 東京都千代田区神田司町2-6 平沼ビル 〒101-0048

□音羽ランチ 東京都文京区音羽2-2-2 アベニュー音羽202 〒112-0013

ISO(JIS Q)27001認証取得

Data Design →

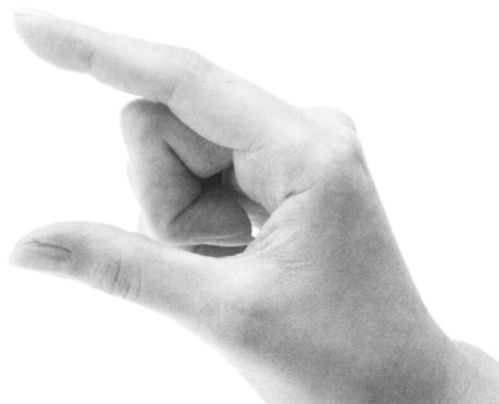
CLIPS

<http://clips-inc.com>

株式会社クリップス 03-3293-3961（代表）

□東京都千代田区神田司町2-6 平沼ビル2F 〒101-0048

Creative Design →



産業広告 8

Business to Business Communications

＜ BtoB アイ＞ 「事例」は資産である	1
佐藤敬臣 (株)ウォーク アンド トーク 代表取締役	
.....	
＜特別寄稿＞ BtoB 広告効果研究	2
広告効果としての BtoB ブランディングとメディア・エンゲージメントの応用	
石崎 徹 専修大学経営学部教授	
.....	
＜特別企画＞	
2008 年「BMC 広告マスター」合格者に聞く	9
資格認定試験への挑戦と意義	
TDK (株) 細川 理さん (株)中外 米田 恵さん	
NEC インフロンティア(株) 佐藤由磨さん 丸文(株) 南 幸恵さん	
＜連載＞「実践。マーケティング」の坎どころ [第3回]	14
新市場創造につながる「日常的観察」	
西川英彦 立命館大学経営学部教授	
アイ・シーエル (ハルグループ) メンバー	
＜連載＞ 海外広告事情 [第35回]	23
「オーストリアの広告」八巻俊雄 東京経済大学名誉教授	
＜アングル＞ (株)山武	30
「azbil」を軸としたコミュニケーション活動で、	
「人を中心としたオートメーション」の理念浸透と事業支援を幅広く展開	
協会便り	34
「第2回理事会を開催」他	
.....	

広告目次

NEC トーキン(株)	表 2	暑中お見舞い広告	20 ~ 22
日本軽金属(株)	表 3	メディア・リサーチ・センター(株)	28
NEC	表 4	エプソントヨコム(株)	29
所沢軽合金(株)	目次裏	東洋電機製造(株)	32
(株)東京ニュース	19	(株)日刊工業新聞社	33