

# 新商品開発過程における「消費者ニーズ」 概念の再検討

田 中 洋

## 1. はじめに

「消費者ニーズ」という言葉は既にマーケティング論の領域にとどまらず、ジャーナリズムの上でも取り上げられる一般的な用語としても流通している。今日の消費者を顧客とする企業にとって「消費者ニーズに対応する」のは当たり前のこととされており、「消費者ニーズに答えられない」企業は競争から脱落していく、といった通念が定着している。しかしながら、消費者ニーズとは我々の目の前に自明な形で提示されている概念ではない。いわゆる「ヒット商品」を生み出すことは容易なことではなく、さらにいったん「ヒット」した商品をロングセラーとして市場に定着させることはさらに困難である。たまたま成功した商品を後から振り返って「消費者ニーズに合致していた」と評価することはたやすいが、それを事前に予測することが可能なわけではない。例えば、「アサヒスーパードライ」を成功させ長年の麒麟・ラガーから市場第一位を奪取したアサヒ・ビールにとってもそれは自明ではないことは、その後スーパードライ以外のビール商品では一部を除いてほとんど成功していない事実を見てもわかる。本論文はこの予見困難な「消費者ニーズ」概念を再検討する試みである。

この論文は「消費者ニーズ」という概念が何を意味しているのかを具体的な新商品開発の文脈において再検討し、新しい商品開発の方法論を探求することを目指している。このために、まずこれまで「消費者ニーズ」という概念がどのように文献の上で解釈されてきたかを展望する。次に、新商品開発事例を分析して、そこでどのようにして消費者の要求が探り当てられ、成功した商品化がなされているかを見ることにする。その上で消費者ニーズを今日的視点でどのように解釈すべきかを提示する。

この序論においては、まず、(1)新製品開発がなぜ企業にとって今日重要になっているか、その背景を簡単に見ておきたい。次に、(2)マーケティングにおいてニーズがどのように捉えられ、把握されてきたかを考えたい。

### ● 新製品開発の必要性

今日の営利企業にとって商品開発は、言うまでもなく重要な仕事の一つになっている。なぜ新製品開発が今日の企業にとって重要なのであろうか。

ひとつの理由は、企業がそれまで築いてきた自分の市場テリトリーが成熟あるいは衰退し、新しい市場を次から次へと求めざるを得なくなっている事態がある。新しい商品で市場を開発するのでなく既存の商品群に頼っているだけでは企業の売上げが停滞する事態が予測できる。缶ドリンクやインスタントラーメンのような市場においては、消費者がバラエティ・シーキングと呼ばれる新奇性探索行動を行うことが多く、より新しく目を引く商品でなくては売り場のシェルフで有利な位置を獲得することができない。今日のように技術開発のスピードが早まり、商品のライフサイクルが短縮化する現在にあって、状況を打開する有力な手段が新製品発売なのである。新製品によって、メーカーは売上げの拡大を期待することができる。

二番目の理由は、企業は常に競争相手に対して、自分の商品領域を入り込ませない工夫をする必要があるからである。例えば、ライオンに取って練り歯磨き市場は最も得意とする分野であり、この分野においてライオンが取るべき商品戦略とは、リーダーとしてその市場を考えられるだけの商品によって埋め尽くし、競合が新規参入できる余地をなくしておくことである。これは企業資源により優れたリーダーの代表的かつ典型的な戦略である。ライオンは、自社の「共食い」(カニバリゼーション)を恐れることなく新製品を投入する必要があるが、これは、新しい市場を開発するというより、むしろ自社シェア全体の防衛のためといってもよい。リーダー企業が同じ商品分野で多品種化する行動は一見すると企業効率を低下させるように見えるが、同じブランドの中でラインエクステンション(ライン拡張)を自ら行う(例:高価格ラインを出す、あるいは、新しい機能を付加させた商品を出す)ことによって、自社商品の陳腐化を防ぐとともに、競合のあらかじめの排除という意図がある。

三番目の理由としては、日本的マーケティングの土壌が挙げられる。田中(1997)が調査した日本とアメリカのブランドマネジメントに関する実態調査によれば、アメリカのブランドマネージャの方が新製品よりも既存製品の従来顧客をターゲットにしていた、という結果が出た。毎年春・あるいは秋に必ず新製品を発売する、あるいは、新しい広告などの力によって新製品を浸透させてしまおう、という日本的マーケティングの考え方がここに見られる。

## 2. ニーズとは何か

コトラーとアームストロングの「マーケティング原理」(邦訳, 1995)はアメリカで標準的な

マーケティングの入門的教科書とみなされているもののひとつである。この教科書の冒頭においては、消費者の「必要性」はいくつかのレベルに分けられている。まず、ニーズとは「人間の感じる欠乏状態」(p.6)であり、生理的・社会的・個人的ニーズがそこに含まれる。一方、欲求(wants)は人間の持つ固有の文化・パーソナリティによって形成されるニーズの「表現」とされるとされる。

例えば、空腹というニーズは、バリ島においては子豚の肉という欲求で満たされるが、アメリカにおいてはハンバーガーやフレンチ・フライという欲求で満たされるわけである。したがって、今日我々が取り扱おうとする商品は、「必要性」にこたえているように見えて、実はある種の「欲求」を満たしていることになる。

「マーケティング原理」においてはニーズとウォンツに加えて、さらに、「需要」(demand)という概念が区別されている。需要とは、「買うことができる状態の欲求」である。欲求は需要という形になって初めて商品の購買につながる。需要は欲求を実現できるだけの資源(お金など)があることを意味している。ここで「製品」とは、ニーズ・欲求・需要を満たすことができる存在である。我々は製品を市場で交換することによって、消費者のニーズを満たし、企業は売上げを挙げているのだが、ニーズやウォンツのみを見出すことでは十分ではなく、企業としてはそれを製品の購買で充足できるように準備することが必要なのだ。コトラーたちにとって、マーケティングとは個人や集団が、交換を通して「そのニーズや欲求を満たす」(p.5)プロセスとして考えられている。

一方、消費者行動研究者であるソロモン(Solomon, 1996)の消費者行動のテキストによれば、やはり消費者の動機プロセスの中に、最初ニーズを感じた消費者が、次に動因(drive)の強さ・方向によって導かれ、欲求(wants)を形成することになっている。ここで欲求とはニーズの表現である。(なお、誠信書房版の心理学辞典(1981)によればニーズは要求と訳され一時的要求(生物的要求)と二次的要求(文化的・社会的に学習された)との二つに分類されている。)

いずれにせよ、ここでは、我々にとってはニーズという概念は生理的な基本的なものと、欲求と呼ばれる社会的・文化的なものとの二つがあることを理解すれば十分であろう。しかし、欲求・要求・欲望などの区別は理論によって異なり、統一されていない。

我々はここでは、商品開発におけるニーズとは何かを考えるための手がかりとして、取りあえず既存の記述を参照したわけであるが、我々が何か商品を欲する、という事態の内実について十分な説明がなされていないことがわかる。つまり「欠乏」を感じる事態が初期に生じたとしても、現存する商品体系の中でその欠乏はどのように説明できるのか、について言及がなされていないのである。

### 3. 新製品開発の考え方

われわれは上記までに、「消費者のニーズに対応する」マーケティングの考え方がそれほど単純でもなければ簡単でもないことを見てきた。現場の新製品開発の担当者にとってはそれはいわば自明のことであり、あらためて「消費者ニーズに対応する」新製品開発のあり方について、さらに考察を進めていきたい。

近年新製品開発の現場のあり方に問題意識を据えて、この問題に最も精力的に考察を深めてきたのは石井淳蔵（1993）である。彼の「マーケティングの神話」の最初の部分の考察を以下要約してみよう。

これまでドンがモデル化したように、新製品開発のスタイルは(1)市場プル型、(2)技術プッシュ型、の二つに大別されてきた。前者は明確な消費者ニーズがあり、それを満たすために製品開発が行われ、後者においては明確な技術シーズがあり、それに関連する市場ニーズが満たされるとする考え方である。しかし、商品開発の現場をヒアリングすると必ずしもそのような形で開発作業が進行しているとは限らない。現実にはニーズとシーズがあいまいな局面で出会い、複雑な「プロトコル局面」を構成しているのである。消費者の欲望と製品技術との間での必然的な結びつきを事前に仮定することはできない。ある新商品が成功するとき、その結果は「消費者ニーズに合致したからだ」という「神話」が語られがちである。

むしろ新製品の成功は思いがけない要因によって支えられることが多く、あらかじめ商品の成功を予測することは困難である。製品が持つ「意味」はもともと多義的なものであり、コンテキストに従って変容する。消費者の欲望が存在することを事前に名指しすることはできない。その理由は、

- (1) 消費者自身が自分の欲望を表現することができない。
- (2) 消費者の抱く欲望は他人の欲望が介在したものである。
- (3) 製品（手段）が欲望（目的）を決定する。

つまり製品の持つ能力といったものは、それ自身ではなくて、消費者ニーズに依存してしか定義できないし、消費者欲望それ自体も交換を通じてしか存在できない。

石井はこのように商品と消費者ニーズの関係を規定して、さらにどのような商品開発のスタイルがありうるかを提示する。

製品開発のパターンは、大きく二つに分類できる。ひとつは「モノ型製品開発」（論理実証型）といわれるものであってニーズと技術・市場受容性との透明性が高いものである。例えば、金融商品のように商品機能がわかりやすく、顧客が自分のニーズを了解している場合である。一方、

「芸術型製品開発」（意味構成・了解型）と名付けられた製品開発のパターンは、あらかじめ技術開発側も消費者側もゴールがはっきりせず、開発側ではどのような意味を与えるのかが課題になるし、消費側では意味を読み替えて消費を行う。開発側では消費者ニーズの意味を構成しながら製品コンセプトを決定するのである。

以上が石井の考察した商品開発と消費者ニーズとの関係の概要である。ここでは現場での必ずしも直線的に行われるわけではない商品開発のプロセスがよく現場感覚に即して理論化されると言える。しかしながら、ここで提出された二つの製品開発タイプについては、以下のような批判が有り得る。

果たして「モノ型製品開発」のように完全にニーズと市場受容性との間が透明な関係がありうるのだろうか。このタイプがイデアルチップス（理想形）として提出されているとしても、例えば金融商品のように予想される利益とリスクとが常にトレードオフされる関係にあることが予見できている商品にあっても、なおニーズは完全に予想可能ではないであろう。（例えば、近年自動車会社にとって海外に輸出する自動車が船にある間の「海上在庫」が証券化される商品が登場したという。このような場合自動車会社にとって事前にニーズが存在していたということができたのだろうか？）もうひとつの問題は、この理論的枠組みだけでは新しい商品の価値付けをなお事前に言うことができない点である。例えば、レンズ付きフィルム用のセルフタイマーと三脚が発売された（日経ビジネス、97年7月14日号、p.65）。確かにこの商品の登場は、レンズ付きフィルムの持つ欠点であるセルフタイマー機能の欠如が始めて名指しされたことになる。しかしながら、この商品の決定的問題は記事の中に書かれているように、レンズ付きフィルムが持つ携帯性とこの新製品コンセプト（タイマーと三脚を持ち運ばなくてはならない!）とは大きく矛盾する点である。石井の論議では例えばこのような「失敗製品」の可能性を理論的に前もって言うことができない。

しかし、石井の議論はこれまであいまいにされてきた新製品開発の理論と実際の開発現場のギャップを解明した点において高く評価しなければならない。

また、恩蔵（1995）はそれまでの商品開発を「調査依存型」製品開発と呼び、新しい製品開発スタイルとして「探索型」製品開発を提唱している。それは、従来のような市場調査データ、顧客分析に依存するのではなく、「企業側が消費者をリードし、ニーズが顕在化していない状態で新製品の提案を試みる」（p.108）方法である。

この考え方の背景には、消費者調査で消費者の支持率を調査しようとしても本当の意味で画期的な商品は理解されず、調査では事前に新商品の市場でのパフォーマンスを予測できない、といった事態がある。例えばシャープの液晶ビューカムは消費者が実際にその商品に触れることではじめてニーズが生じたと考えることができ、発売される前は消費者がその商品に対するニーズを持っ

ているとは言えないのである。

恩蔵は、探索型商品開発のポイントとして・(1)企業が消費者よりも一歩進んで新しいアイデアを提案しなくてはいけないこと。(2)既存事業間の余白をいかに新規事業として探索するか。(例えは写真と家電の中間にシャープ・カシオ計算機が発売した「ビデオプリンター」) この二つを挙げている。

また恩蔵は探索型における「常識の打破」を以下のように3つ挙げている。(1)市場の常識・一般の消費習慣に結びついた常識を打破する。(例 日本人は水道水を信頼しているのでミネラルウォーターは売れない。)(2)自社の常識・特定の会社によって支持されている考え方・常識を打破する。(例 富士通では従来ワープロにOASYSを発売してきたが、PCには一太郎を装備することにした。)(3)業界の常識 特定の業界の人々によって支持されている考えを打破。(例 キリン一番搾りでは、業界の二番・三番絞りを入れることで苦み・ビール本来の味を出せると考えていた常識に挑戦した。)

確かにここに示された恩蔵の考え方では、我々が持っている固定観念を破って、新しい知識・アイデアを採用しやすくさせる実用的な提案が含まれている。しかしながら、この探索型製品開発の考え方それ自体は積極的な商品開発のスタイルを示すことができない。これをしてはいけない、という注意では有り得ても、このように商品開発を進めなくてはならない、という方法論的なアプローチが取り難いのである。

以下ではこの石井・恩蔵らの議論を踏まえながら、実務的側面から、開発側がどのような視点を消費者について持つべきかを考察することにする。

#### 4. 新商品開発における消費者ニーズ考察の方法

ここでは商品開発に関して書かれたいくつかの実例文献を参照しながら、消費者ニーズをどのような視点から見ればよいか、また掘り起こさなければならないかを考察したい。無論既に石井が指摘したように、こういった文献・ケーススタディにおいては、新製品成功の「秘密」が事後的に再構成されて「神話」としてしか語られていないことも多いと考えられる。それにもかかわらず、ここでそのような文献を参照する理由はひとつには現場で行われた「実際の」商品開発のプロセスを再構成すること自体が困難であるからである。というのは、新製品開発をすべて一人の人が見ているわけではなく、複数人間が関わった場合、いくら証言を積み重ねても「藪の中」状況になりやすい。商品開発は多くの場合多数の人が参加し、その過程自体が意味の解釈を伴うものである。

むしろここで文献研究に期待したいことは、そこで共通した消費者ニーズ解釈の方法があれば

それは事後的にせよ現場の新製品開発に役立つであろうし、消費者ニーズを読む方法は、ある程度定型化することが可能であろうという前提に基づいている。

先に、ケースに基づいて考案された二つの商品ニーズ解釈タイプについて書いておきたい：

### ① 変化ギャップ対応型商品開発

何らかの理由で、現行商品とニーズ対応の間に時間的に不具合・ギャップが生じてくるのを発見して、そのポイントを改良・開発する。あらゆる商品は時間の進行とともに「時代遅れ」にならざるを得ない宿命を持っている。しかし多くの場合その時間的変化に気づくことなく多くの商品が発売されつづけている。

### ② 消費領域横断型商品開発

異なった消費領域の発想を移植して、現行市場に新しい商品カテゴリーをもたらす。商品にはカテゴリーによって独自のカバーするニーズのエリアがあるが、別の分野の発想を該当する商品分野に持ち込むことで新しい革新を起こす戦略である。

上記の二つの開発タイプを以下ではさらにいくつかのタイプに分けて、具体的に考察を進めてみたい。

## (1) 変化ギャップ対応型商品開発

### ① 生活形態の変化

このタイプの商品開発は、まず生活の中で変化する部分に着目する。例えば、花王のつや出しマイペットでは、フローリングの床が日本の家屋・マンションで近年増加した事実に着目している。フローリングの床が増加すれば、従来の畳や絨毯だけに対応していた掃除機だけではカバーしきれないニーズが発生するからである。電気掃除機は必ずしも十分にはフローリングの床掃除にとって便利なものではない。その一方で、床磨きは一年に一度しか行われてこなかった実態が明らかにされ、これらの事態の間にあるギャップを埋める製品開発がなされたのである。またキレイにするだけでなく、手入れを含めて従来の床磨き剤では満たされてこなかったニーズを発掘することができた。

またカシオのQV-10というデジタルカメラでは、パソコンが急速に普及してきた市場において、静止画像を取り扱う「文化」が発達してきた点に着目した。消費者が新しい生活道具を使い始めたとき、従来の道具だけでは対応できないニーズが発生する。そこでは以下にして早くそのギャップに対応した商品を競合に先んじて発売するといったスピードが求められるだろう。

## ② 生活意識の変化

物理的な生活環境の変化だけでなく、生活者の意識の変化を具体的に把握し、やはり旧来との意識との間にできた「ギャップ」として捉えることが方法的に求められる。

例えば、広い意味では多くの新製品では、消費者が「面倒くさい」と感じるものが解決されている。手間や時間のかかること、また習得するのに時間のかかることは生活の中でますます排除される傾向にある。基本的に家電製品の開発競争はまさにこの線に沿ったものだったと言ってもよいだろう。

食品においては、このような「利便」意識の高まりと、同時に内容物に関する「自然・健康意識」、さらには「美味化」志向が市場を引っ張ってきた力であったといってもよい。ここでの新製品の成功は、単純な形で語られることが多い。例えば、ノンシュガー志向が高まったので、ロッテのノンシュガーガムが発売された、というように。

この方向での商品開発の成功例は多くあげられるが、この分野での成功は、広い意味でのギャップにとどまることなく、より特定化されたギャップに注目することが必要だろう。例えば、健康志向だけでは新製品開発に必要な示唆・ヒントを得ることはもはや不可能であろう。牛乳の消費量が増加したように、老化した骨の強化というように非常に具体的でかつ欲求性の高いニーズ領域を発見することが重要だろう。

この意味での成功例として花王の「スムーザー」をあげておきたい。家庭での主婦の仕事のなかでアイロンかけは食器洗いと並んで不評なもののひとつである、という調査結果を踏まえて、従来あたりまえの仕事と思われてきたアイロンかけが主婦にとって（おそらく他の家庭内作業が軽減されてきたために）重荷に思われるようになってきた事態を重要視して開発されたのが、アイロン仕上げ剤である「スムーザー」である。

また、資生堂のビバーチェもこの例に近い。日本人のフレグランス使用量は外国よりも少なかった。日本人には近年、伝統的な微香性志向に加えて、本格的な香りが一日できるだけ長く持続してもらいたい気持ちが高まってきた。このギャップに着目したのがビバーチェという商品である。

## (2) 消費領域横断型商品開発

### ① 他商品機能移植型

「たまごっち」は、他の商品が有していた「ペット」という機能を電子おもちゃに取り入れることがその基本的発想にある。たまごっち開発にかかわった女性は、テレビでヤクルトのコマーシャルを見ていて、“ペットとは単に飼っているだけではなく、連れて歩きたいものだ”というペットの「携帯性」に着目したという。また、ペットを飼っている人にインタビューしてペットをかわいがる理由はそれ自身がかわいいからでは必ずしもなく、ペットに「手間をかける」ため



にそれが一層かわいくなることを発見したという。ここでは、他の商品にある機能を再解釈してそれを当の商品に移植することが求められているだろう。

## ② 技術・素材移転型

これはシーズを生かして全く異なった商品カテゴリーに適用して成功を収めた商品群である。東レの「トレーシー」はまったく異なった目的のために開発された布を眼鏡拭きに転用した例であるし、花王のクイックルワイパーでは、不織布をやはり転用して床の掃除用に転用して成功した事例である。不織布によって、ほこりや髪の毛が楽に取れ、かつ腰をかがめなくてもよいことになった。不織布は髪の毛を「絡め取る」それまでの掃除機・モップにはなかった機能を持っていた。

## ③ 他のユーザーニーズの移転

カシオの「ギアウォッチ」は、ダイバーのもっていたニーズを腕時計に取り込むことで新しい商品ジャンルを創造した。カシオのスタッフは、ダイバーにどのような機能を期待するかをヒアリングして、この商品の機能部分を開発した。このように必ずしも一般的ではないユーザー層の意見を商品に反映させることも創造的な商品開発に必要な作業かもしれない。

## ④ 無視された機能の見直し

ある商品は多くの、複数の機能やベネフィットを同時に有している。例えば、チョコレートを楽しむのは、甘みや香りだけではない。「食感」もチョコレートの重要な属性なのであるが、この点に着目した製品はそれまで市場になかった。この食感をより楽しむために「口溶け」を強調したのが明治製菓の「メルティキッス」である。口に入れたらすぐに溶けるように、商品の設計を考案したわけである。

ある商品の持つベネフィットは時として矛盾した要素を同時に持っていることすらある。例えば、たばこやコーヒーは人をリラックスさせると同時に緊張ももたらすことができる。人が仕事が終わったときにたばこやコーヒーを飲むのはリラックスするためであるが、仕事に取り掛かるときにもこれらの商品を使うのは緊張や興奮を得るためでもある。このようにある商品がもっており、かつ十分に開発しきれていない領域に着目することは有望な方法となり得る。

## 5. 結 語

以上、商品開発のニーズ発見の方法を現実の開発事例に基づいて分類記述してきた。消費財の

開発事例を大きく二つに分けるならば、1) 変化ギャップ対応型・現行商品の体系と消費者の生活形態・意識との間にズレが生じる。このズレを発見して問題解決を目指すタイプのニーズ発見法。2) 消費領域横断型・現行市場に、異なった消費領域からの発想を持ち込んで、新しい商品カテゴリーを創造するタイプの消費ニーズ発見法。もちろん多くの商品開発はこの二つにはっきりと分けられるわけではなく、この二つにまたがって開発されることも多い。例えば、花王のクイックルワイパーの事例では、板張りのフローリングが日本家屋に増加した変化ギャップ対応型と、不織布を商品に転用したという消費領域横断型のふたつが交じりあっている。

商品開発のタイプは、しかし、以上のタイプにすべて収まるわけでもない。例えば、ホンダ NSX の事例では、ホンダが目指した「走りの文化」と独自性の尊重が目指されて、世界一のスポーツカーを作るという目標のもとに設計された。これはいわば、企業理念先行型と呼べるかもしれない。ソニーの電子ブックプレーヤーも、ソニーの「いつでも、どこでも、誰にでも」というヒット商品の中心コンセプトに沿って開発された商品である。こういった商品開発タイプは「創造型商品開発」（尾上伊知郎・武蔵大学）と呼べるものかもしれないが、ここでは詳述しない。

ここまでで見てきた商品開発のプロセスにおける消費者ニーズとは一体何であるのか。確かにいえることは消費者ニーズなるものが実体的にそこに自明の形で存在するわけではなく、何かと何かの「関係」から生ずるものである、と考えることができる。変化ギャップ対応型商品開発において、消費者ニーズというものは生活や意識の変化に伴って生じる既存生活と新しい生活パターンとの間に生じるものであった。また、消費領域横断型においては、ニーズは商品世界の異なった商品領域・技術領域の間で生じるものであった。こういった「ニーズ」について消費者は前もってそのニーズが存在していたとは言えないし、そのギャップなり差異が存在していることを知らされて始めてその意識に目覚めることができるのである。

いずれにせよ、商品開発担当者に求められているのは、我々のもっている生活感覚の中で変化している部分に着目してそのギャップを埋めるような方法を考えることである。あるいは、自分の担当している商品に別の領域から機能・技術・他のユーザーニーズが移転できないかを考える方策が求められる。今後、この方法にしたがって更に具体的な商品開発手順・方法論が開発されることを期待したい。

#### 《引用・参照文献》

- ・ 油谷 遵 (1984) マーケティング・サイコロジー, 弓立社。
- ・ 「営業力開発」(1995, 秋号, No. 149) 特集「価値創造の商品開発」(カシオ計算機, 花王他)
- ・ JMR 戦略ケース研究会  
(1994, 8) 花王「つや出しマイベント」  
(1994, 12) 味の素「べに花マヨネース」

- (1995. 3) トヨタ自動車「RAV 4」
- (1995. 6) サッポロビール・「エビスビール」
- (1995.10) 花王「クイックルワイパー」
- (1995.12) カシオ計算機・デジタルカメラ「QV-10」
- (1996. 4) ホンダ自動車・「オディッセイ」
- (1996. 5) 大塚食品「あ、あれ食べよ カレー & ライス」  
           松下電器 食器洗い乾燥機「かたづきんちゃん」  
           ロッチ「シュガーレス・ガム」
- ・石井淳蔵 (1993) マーケティングの神話, 日本経済新聞。
- ・小嶋庸靖 (1979) ヒット商品企画法, ダイヤモンド社。
- ・フィリップ・コトラー, ゲイリー・アームストロング (1995) マーケティング原理 (和田・青井訳), ダイヤモンド社。
- ・三菱総合研究所経営コンサルティング部 (牧野昇監修) (1993) 三菱総研ヒット商品開発ノート, プレジデント社。
- ・MCON Report
  - (1994) No. 280 冬季限定「メルティーキッス」(チョコレート)
  - (1995) No. 285 フレグランス化粧品「ビバーチェ」(資生堂)
  - No. 290 アイロンかけ用仕上げ剤「スムーザー」
  - No. 293 低価格ワイン「Bon Marche」(ボンマルシェ)
  - No. 300 アサヒビール「黒生」
- ・日本機械学会 (1992) ヒット商品の発想—新製品はいかにして創られるか, 三田出版会
- ・日経ビジネス (編) (1997) 日経ビジネスステーマススペシャル Vol. 1「ヒットを生み出す発想法 スーパーガイド '97」日経 BP 社。
- ・西川 徹 (1990) 新商品開発プログラム—企業現場での革新的マーケティング, プレジデント社。
- ・恩蔵直人 (1995) 競争優位のブランド戦略—多次元化する成長力の源泉, 日本経済新聞社。
- ・織畑基一 (1996) 日本企業の商品開発, 白桃書房。
- ・O'Shaughnessy, J. (1987) Why people buy. Oxford University Press, New York, NY.
- ・Solomon, M. R. (1996) Consumer behavior (3rd ed.). Prentice Hall, NJ.
- ・田中 洋 (1997) ブランド管理の日米比較, 日本商業学会第 47 回全国大会口頭発表 (大阪市立大学)
- ・梅沢伸嘉 (1984) 消費者ニーズをヒット商品にしあげる方法, ダイヤモンド社。
- ・梅沢伸嘉 (1995) 消費者ニーズの法則, ダイヤモンド社。
- ・GR アーバン, JR ハウザー, N ドラキア (1989) プロダクトマネジメント—新製品開発のための戦略的マーケティング (林・中島・小川・山中訳), プレジデント社。
- ・ざ 21 (1997) ヒット商品完全読本 (7 月特別増刊号), PHP 研究所。

## 《Summary》

## Interpreting Consumer Needs: Reexamination of New Product Development Process

*By* Hiroshi TANAKA

This article aims to reexamine the “consumer needs” concept, one of the most common terms in marketing literature. It is often argued that new products can succeed if they meet current “consumer needs”; however, consumer needs can usually be defined only after the products are found to be successful in the market. Case studies of recent successful new products are collected and analyzed so as to understand how “consumer needs” were detected and developed. Two types of new product developmental methodologies were found; “Change gap adaptation” and “Combination of different consumption”. Implications for marketing managers were advanced.