



Title	新商品開発における集团的創造の問題と要因 : 開発目標設定背景の考察
Author(s)	畔柳, 加奈子; 櫛, 勝彦
Citation	デザイン理論. 2017, 69, p. 29-42
Version Type	VoR
URL	<a href="https://doi.org/10.18910/65011">https://doi.org/10.18910/65011</a>
rights	
Note	

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

# 新商品開発における集团的創造の問題と要因 — 開発目標設定背景の考察 —

畔 柳 加奈子  
櫛 勝 彦

キーワード

商品開発, デザインプロセス, デザイン方法論

Product development, Design process, Design methodology

1. はじめに
2. 研究の手順
3. 調査概要と開発プロセス概要
4. 開発プロセスの比較
5. 開発ステップの欠如の背景
6. おわりに

## 1. はじめに

今日、ものづくり企業におけるデザイナーの役割は、商品企画から販売促進まで、新商品開発全体へ広がっている。商品開発はデザイン活動そのものであり、様々な部門が協力して行う集团的創造と言える。しかし、多数の商品開発実績のある企業であっても、デザインが高く評価され、事業に貢献する商品を毎度必ず開発できるとは限らない。一定規模以上の企業<sup>1</sup>では、人材や開発環境において、同様な決済システム、同様なリソースで開発されているも関わらず、商品によってデザイン評価や事業的効果には大きな差が生まれる。この原因を明らかにするには、商品開発をデザインプロセスの観点から研究する必要がある。現在、デザインプロセス研究は次の4つに分類できる。1. デザインのマネジメントや組織構造を対象とした、組織論、マーケティングからのアプローチ<sup>2</sup>。2. 開発プロセスや業務に焦点を当てた、プロジェクトからのアプローチ<sup>3</sup>。3. デザイナー個人の発想や思考のプロセスに迫った‘個’からのアプローチ<sup>4</sup>。4. 心理や欲求など人間の根源的思考や情報処理の観点から普遍的な創造のプロセスを明らかにした‘人間’からのアプローチ<sup>5</sup>である。本研究は、プロジェクトからのアプローチを基礎として、組織論やマーケティングの側面から考察を行った横断的な研究である。

本論では、企業で実際に行われた商品開発のプロセスを分析することで、商品開発のプロセスでどのような出来事が発生し、いかに決断が行われたかという、集团的創造の構造を明らかにし、商品開発の成果に差を生じさせる開発プロセスの要点を明らかにする。そして、その開

---

本稿は第226回研究例会（2016年5月14日、於：京都造形芸術大学）での発表に基づく

開発プロセスの要点に影響を及ぼす要因として、開発目標設定の背景を考察する。

## 2. 研究の手順

国内の家電メーカーで実際に行われた複数の商品開発を対象とし、デザインの評価はグッドデザイン賞<sup>6</sup>の受賞の有無とする。この研究では比較を単純化するために両極の事例として2つのタイプ「プラス事例」と「マイナス事例」を比較する。グッドデザイン賞を受賞し、売上目標達成度や市場シェアの面で事業貢献度の高い商品を「プラス事例」、グッドデザイン賞を受賞せず、販売目標を達成しなかった、ネガティブな市場の意見が出た等、事業貢献度の低い商品を「マイナス事例」と定義し、プラス事例2商品とマイナス事例2商品の合計4商品を対象に研究を行った。具体的には、図1に示す通り、それぞれの商品開発について、中心となってプロジェクトを推進した開発担当者に開発プロセスについてのインタビューを実施し(表1)、得られた被インタビュー者の発話をすべて文字に書き起こした。次に、グラウンデッドセオリーアプローチ<sup>7</sup>に基づいて発話文章を細かく切片化し、それぞれに内容を簡潔に表すラベルをつけた。それらのラベルの似た意味を持つものをまとめてカテゴリとし、それぞれにタイトルをつけた。その後、すべてのカテゴリを時系列に並べて因果関係を矢印で示し、さらにカテゴリに関係する人物や部門の情報を加え、プロジェクトごとに開発プロセスとして図式化した。最後に、4商品それぞれの図式を、基本の開発ステップに則って簡略化し一様に並べることで、構造を比較した。

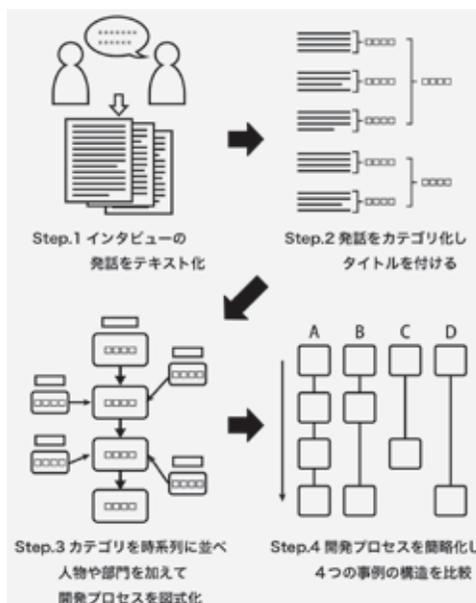


図1 分析手順

表1 インタビュー実施対象

日付	調査対象者職種	内容
2013. 6. 4	商品企画担当者	商品 A 商品開発
2013. 6. 4	技術研究者/商品企画担当者	商品 B 商品開発
2013.11.12	デザイナー	商品 C 商品開発
2013.11.13	デザイナー	商品 D 商品開発
調査実施場所はすべて被験者の所属する企業内、及び近隣		

## 3. 調査概要と開発プロセス概要

### 3.1 商品 A

(1) 製品概要 これは、オフィスビル等の出入りに設置される設備機器である。2010年

11月に発表され、2010年度グッドデザイン賞を受賞した。フロアによって内装の異なるオフィスビルや、どのような内装のテナントが入るか分からないテナントビルにも幅広く対応するシンプルなデザインである。また、製品の基本構成を統一して表面のシートだけを作り分けることにより、部品点数の大幅な集約を実現した。この構造によって設置現場での品種交換要望に対してもカバーの取替えだけで対応が可能になり、製造工数や交換にかかる流通の無駄が削減された。グッドデザイン賞では審査員より、「従来の入退室管理機器より格段の小型、薄型化を実現し、様々な空間に適合するシンプルなデザインにまとまっている。設置現場での品種交換要望に対しても、カバーの取替えだけで対応することができるのは素晴らしい。簡素化されたコンパクトなボディは居住環境にすっきりとなじみ、シンプルに構成されたピクト、グラフィックはユーザーにはっきりした使い勝手を連想させ、わかりやすくノイズの少ないレイアウトになっている。飽きのこないデザインである」と評価<sup>8</sup>された。

(2) インタビュー概要 このプロジェクトは商品企画部門によって立案されたものであり、プロジェクトを統括する商品企画担当者が存在した。そこで、開発プロセスの全貌を最もよく理解している企画担当者のV氏にインタビューを行った。筆者がV氏のオフィスを訪れ、問いのアウトラインのみを用意した半構造化インタビューを行った。インタビュー中の発話はすべてICレコーダーを用いて録音した。また、発話を促進するために、商品のカタログを参照しながらインタビューを行った。V氏は事前に当時の開発資料を事前に確認した上でインタビューに応じ、時系列に沿って開発の経過や当時の自身の思いを詳細に振り返った。

(3) 商品企画担当者V氏の発話要約 「新築市場がどんどん縮小していく中で、既築市場での販売をのばさないといけないという事業部の中での目標があった」「投資や開発メンバーなど限られたリソースで、どういう順番で技術開発をし、どのようなラインナップを揃えるかというテーマ設計のため、お客様の声を聞いている部門にヒアリングを行った」「方向性は商品企画会議で発表してジャッジをもらっている」「商品A本体の低コスト化と流通改善のために品種の集約を決意した。品種を減らすことに対して営業部門からクレームがあったが、受け付けなかった。要望を全部受け入れていたら結局はその目標が達せられない。思い切っていないと」「品種を多く作る事による無駄、受発注の生産管理、在庫管理というデメリットが全部解消できるから、『絶対その方がいい、そうやりたい』と最終まで押し切った」「私はいろんな人の意見を聞いたがるけど、結局はこれと決めたら、やりきる。初めて担当する商品分野だから、しがらみが無い」「形状の薄さは30ミリを切る、埋め込みの出代は10ミリ以下にする、コストを下げるという最低限の開発目標を決めて、デザインが考えた複数の案で3回ヒアリングと絞込みを行った」「設計案に対してデザインの返答が明快だったのでやりやすかった」

(4) 発話の分析 以下の手順で、インタビューによって得た発話をもとにして商品開発プロ



図2 発話のカテゴリ化

セスを明らかにした。実施したインタビューにおける V 氏の発話を全てテキスト化したものを文章ごとに分けてラベルを与え、同じ事柄に言及している発話をグルーピングすると、図 2 の中列のように 14 のグループが生まれた。グループには、「初めて担当した分野だからこその商品企画担当者の思い切りのよさ」「現場の要望を反映した品種統合」などがある。

14 のグループを関連する内容ごとにさらにまとめると、6 つのカテゴリに統合することができた。それぞれのカテゴリに内容を端的に表すタイトルを付けると、図 2 の右列のようになる。それぞれのタイトルは、「中間ユーザーニーズと市場状況の綿密なりサーチ」「開発目標を具体的な数値と手段で定

義」など、プロジェクトを推進するプロセスで生じた出来事や決断、それらの根拠などを表した内容になっている。6 つにまとめられたカテゴリを時系列に従って上から順に配置し、それぞれのカテゴリの発端となった人物や実施した部門などを書き加え、矢印で伝わった情報を示すことで、開発プロセスとして図 3 のように図式化した。

(5) **開発プロセス概要** このプロジェクトは、計画されていた事業方針と商品展開ロードマップに則り、経営責任者から商品企画担当者への指示によって商品開発がスタートしたトップダウン型のプロジェクトである。事業の収益改善と既築市場での売上が事業目標だった。指示を受けた V 氏はまず、関連部署に対して市場動向や開発のリソースに関する綿密なりサーチを行い、開発の対象や順序など具体的なテーマの推進計画を立てた。この事業は計画を達成しておらず、商品 A の販売数はあったが、市場価格が下落し、利益が減っているという問題が判明したため、商品 A の収益改善に取組むことを決めた V 氏は、中間ユーザーと接する機会が多いグループや、他社動向に明るい営業部門にヒアリングを行い、ユーザーニーズと市場の情報を収集した。情報を元に対象の市場を決め、その市場で最も強いニーズを見出した上で、商品 A の小型化とコストダウンという方針を定める。V 氏は商品企画の経験は長いが、『この商品群の担当は初めて』であり、それまでの通例や過去の納入事例などの『しがらみが無かった』ため、潔い取捨選択をすることができた。さらに、営業部門に対して納入現場で必要とされている機能や品種に関するヒアリングを実施し、コスト削減のために集約する品種と、本体のサイズを数値で明確に設定した。この品種集約はそれまでの商品企画では考えられないほどに

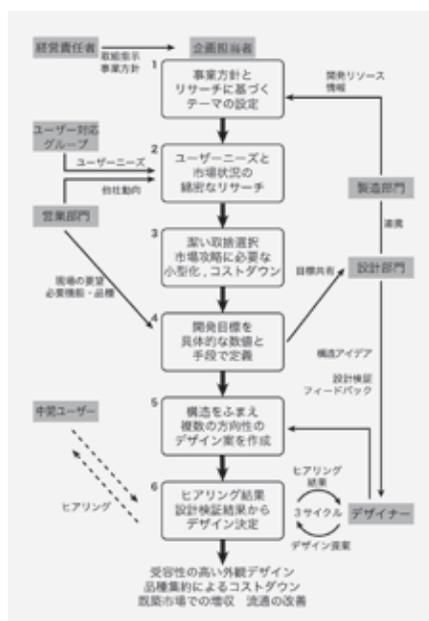


図 3 商品 A の開発プロセス

大胆な計画だったが、V氏の初担当ゆえの潔さによって実行された。そして、この目標を共有した設計部門から、劇的な品種集約を実現可能にする『カバー交換型』という本体を共通化する画期的な構造が考案された。その後、目標の本体サイズと構造をふまえ、デザイン部門から複数のデザイン案が提案された。これらを、中間ユーザーへの受容性ヒアリングと設計検証に基づいてV氏を中心とする商品企画部門で方向性を絞り込み、そのフィードバックを受けてデザイン部門がさらに複数のデザイン案を提案した。このような、「デザイン提案→検証→フィードバック」というデザインをブラッシュアップするサイクルは3回実施され、関係者納得の下にデザインが決定した。その結果、受容性の高い外観を実現し、カバー交換によるコストと流通の改善を両立したことで収益改善と売上増の事業目標を達成し、グッドデザイン賞を受賞した。

## 3.2 商品B

(1) 製品概要・インタビュー概要 これは、主に一戸建住宅の壁や天井に取り付ける住宅設備である。2008年11月に発売され、2008年度グッドデザイン賞を受賞した。それまで突起していたセンサー部を本体に内蔵し、国内の同様な商品で初めてのフラット化・薄型化を実現した。インテリア空間で目立たないように、より薄く感じる形状や色、仕上げを採用している他、主要なボタンを従来商品よりも大きくし、操作性を向上させている。グッドデザイン賞では、審査員より、「フラットな造形と色彩調整により従来の住宅設備のイメージを一新し、インテリアとの調和性を高めると共に、ボタンの大型化に配慮している」と評価<sup>9</sup>された。商品開発の発端となったアイデアを創出した技術研究者のW氏と、プロジェクトを統括した商品企画部門の担当者のX氏に半構造化インタビューを実施した。

(2) 技術研究者W氏と商品企画担当者X氏の発話要約 「研究所のトップに『何か新しい商品アイデア考えてみて』と言われて、冗談でセンサー部レスというアイデアを思いついた。センサー部をなくせばフラットになって、見た目が変わるじゃないかという思いつきだった。僕が単純なCAD絵を描いた」「その頃、商品企画部門のトップが研究所に来てネタを探していて、『売れそうだからこのアイデアを重点開発商品にしたい』と言いついた」「住宅会社から、『目立たないのがいい』というインプットは以前からあった」「手法はイマイチだけど、フラットにするのは良い。ならばフラットを実現する手段は別にセンサー部レスという方法じゃなくてもいい。それで、『フラットにする』というのを一番のコンセプトにすることになった」「当時この商品群は利益をあげていたから、『チャレンジしよか』『どんどん先進的なことをやろう』『他社ができないことをしよう』と開発部門のトップが言っていた」「技術的に困難なことがあっても、『この商品はデザインで売るんだから割り切ろう』と言って前例の無い開発もやった」「完全にデザインを優先して、そのデザインを実現するための開発をした。そういう開発の体制はあまり例がなかった」「デザイン的にあまり妥協するところの無いような選択肢を3

つ用意されて、関係者だけでぱっと決めた。ほぼ満場一致で、『これがいい』と決まった」「デザインありきの開発で、大胆な、良いデザインのモデルができていたから全員が納得できた」

(3) **開発プロセス概要** このプロジェクトは、技術研究者 W 氏のアイデアが偶然的に採用されたボトムアップ型のプロジェクトである。他社が追従できない目玉商品を開発し、事業部門の売り上げを牽引することが事業目標だった。この商品群の市場成長を見込んだ研究所のトップが、新しい商品アイデアの発想を W 氏に投げかけ、『センサー部の無いフラットな住宅設備』という斬新なアイデアが生まれた。そのアイデアが、社内で新商品のテーマを探していた商品企画部門のトップの目にとまり、事業部の重点開発商品として企画される。しかし、従来のセンサー部を無くすことは開発期間中には不可能であることと、以前より中間ユーザーから目立たない住宅設備への要望があったことから、アイデアを再解釈し、センサー部を無くすのではなく本体形状を『フラットにすること』をコンセプトとし、開発目標として本体の厚みを数値で定義した。この商品の最大の特徴は外観形状であると定義した商品企画部門は、『完全にデザインを優先する』という『あまり例のない』開発方針を立て、制約の全く無い状態でデザイン検討を依頼する。デザイナーによって、『デザイン的に妥協するところの無い選択肢』が生まれ、プロジェクトメンバーによって、『ほぼ満場一致で』目標とする最終デザインが選ばれた。その後、開発方針に則って、『デザインを実現するための』開発が行われ、開発された商品は画期的な外観が評価されてグッドデザイン賞を受賞した(図4)。また、発売後には高い売り上げを記録し、事業目標を達成した。その後、いくつかの類似商品が他社から発売されたが、いずれの商品も十分な性能が確保されず、製造・販売は継続されなかった。

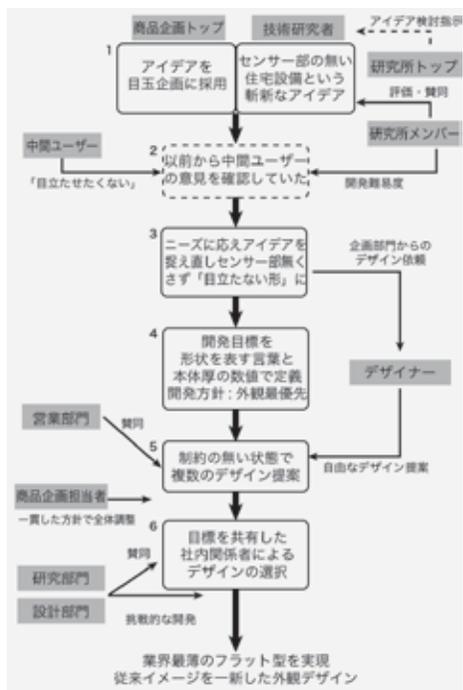


図4 商品Bの開発プロセス

### 3.3 商品C

(1) **製品概要・インタビュー概要** これは、住宅の壁に設置する設備機器である。2008年7月に発売された。既に発売されていた商品の形状を部分的に変え、塗装を施したものである。機能は従来商品と全く同じだが、価格は約2倍である。発売当時、デザイン部門ではデザイン賞の受賞数を増やすことを目指し、発売する商品は可能な限りエントリーする方針だったが、この商品Cは発表に値しないと判断され、グッドデザイン賞へのエントリーを見送った。ま

た、販売数が目標を大幅に下回った他、価格が高すぎることや本体の材質や色が顧客の希望に合わないことについて営業部門からクレームが寄せられた。商品企画立案時から企画担当者と連携してデザイン開発を担当した、デザイナーの Y 氏に半構造化インタビューを実施した。

(2) **デザイナー Y 氏の発話要約** 「特に首都圏の高級マンション市場で他社との差別化をはかりたいという営業の要望があって、それを受けて、商品企画担当者が企画を立ち上げた」 「デザインの依頼が来たが、その時点で旧商品の本体も中身も機能もありきで、とにかく外のカバー替えだけで、操作部も同じで。金型投資をそんなにしたくないから、カバーの金型代だけ投資してやってくれという内容だった」 「高級物件のマンションデベロッパーに調査に行って、白のマット仕上げとシルバーのモデルを作って先方に話をしたら、もう圧倒的に白のマットが欲しいと言われた。シルバーは、『あってもいいかな』という意見だった。しかも、シルバーは淡い感じの色が望まれた」 「デザイン部門としては白のマットでいくしかないと主張したけど、営業部門からの値差の表現への要望が強くて、『やっぱり塗装したというのがわからないとダメ』と。事業部がシルバー色という決心をした」 「当時デザイン部門内で、商品のトータリティを考慮して『新たな商品色を作るのを控えよう』という動きがあった。シルバーは既存商品と同じ、暗めの色しか使えなかった」 「操作部の表示部は、何も無しか、あっても LED 表示くらいと考えていたが、ネーム（名札入れ）は外せないという営業部門の要望を受けてネームがついた」 「発売直前に営業のトップから『この商品は角型もあれば角丸型もあるんだ』と意見が入り、当初の決定に加えて角の丸い角丸型タイプもラインナップすることになった」

(3) **開発プロセス概要** このプロジェクトは、営業部門からの『高級マンションで他社と差別化できる商品が欲しい』という要望を受けて商品企画担当者が開発を企画した、販売の現場からのボトムアップ型のプロジェクトである。高級物件に採用される商品の開発が事業目標だった。この住宅設備商品はひとつのシリーズの商品数が多く、新規シリーズの開発が困難であったため、商品企画担当者は従来商品のカバーの色と形を変えることで新商品とする企画を立てた。開発メンバーは中間ユーザーに対してヒアリング調査を行ったが、カバーの変更のみの企画であるため、限られたデザインモデルで意見を収集した。ヒアリングの結果、本体色に関して『白のマットが欲しい』というニーズが明らかになったが、営業部門から従来品との『値差』を表すため『塗装したことがわかりやすい』色を求められ、シルバー色を採用した。その後、シルバー色の明るさ、名称表示部の有無、角の丸い角丸型タイプのラインナップなど、中間ユーザーのニーズや高級マンションのイメージを理解しつつも、やむをえず社内の事情や慣例に基づいて商品仕様を決定した。その結果、デザイン賞へのエントリーは見送られ、発売直後から価格に対する意見や白色に対する要望が市場から寄せられ、高級物件向け商品として受け入れられなかった（図5）。

### 3.4 商品 D

(1) 製品概要・インタビュー概要 これは、DC モーターを搭載した住宅用の家電機器である。2013年5月に発売された。従来商品から大胆に形状が変えられており、発売時の価格は約3万円で、本体の円筒部分に金属の押し出し材を使用するなど、材質や細部の造形において高品位な物となっている。発売後、「出力の弱さが睡眠時にちょうど良い」という意見のある一方で、従来品の出力を期待して購入したユーザーから「出力が弱い」「ボリュームを上げると音がうるさい」という否定的な意見が多く発生した。また、2013年のグッドデザイン賞では、審査員から「出力が弱すぎる」と評価され受賞を逃した。自らデザインモデルを製作して経営責任者へ商品開発の提案を行い、開発の発端から発売後の広報まで関わったデザイナーのZ氏に半構造化インタビューを実施した。

(2) デザイナー Z 氏の発話要約 「他社の高級商品が発売されてから、高付加価値商品の市場が拡大し始めた」「ちょうど震災があって節電需要も上がって、市場に火がついた」「『我が社もそろそろ出さなくてはいけないだろう』と事業部長自ら言って、DC モーターを積んだ家電機器の開発が始まった」「ニーズがあるというよりは、市場の向きでニーズがあるだろうと予見した」「開発メンバーの研究所の人が、自身が開発した新しい技術をどう商品に使うかというのを構想し、試作品を作っていた。僕はすごく面白いなと思い、デザインのモデル作りますと言った」「モデルを作ったらデザイン部門の中でも評判になったので、経営責任者に提案した」「他社が類似の先行商品を出したことが引き金になり、経営責任者が『やろう』と言った」「個人的に僕が北欧メーカーを好きだということもあり、高級なオーディオスピーカーをイメージしてデザインした」「『この商品の売りはデザインだ』と経営責任者が言ったことでデザイナーには有利な開発になった。普段の商品ではできないようなところまで、かなりこだわって作ることができた。営業部門や製造の責任者からデザインに関して不安視する意見もあったが、デザイン部門の中でデザインを評価するアンケート取って説得した」「最初はリビングでの使用も想定していたが、チューニングの結果、出力の問題からやむをえず使用シーンを限定し、最終的にパーソナル向けの商品として積極的に訴求することになった」

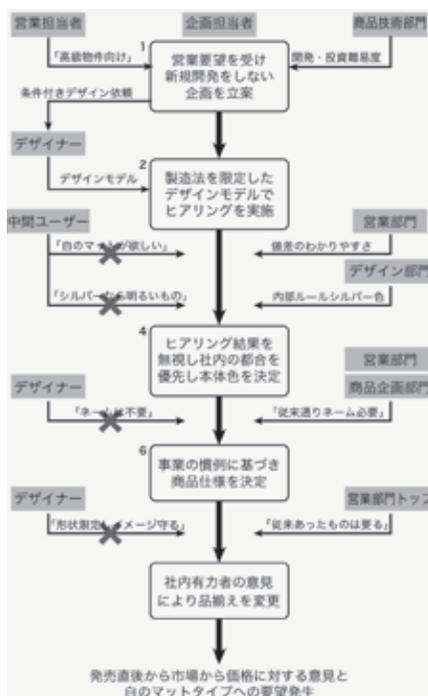


図5 商品 C の開発プロセス

(3) **開発プロセス概要** このプロジェクトは、高級家電機器市場の拡大を受け、経営責任者の開発指示により始まったトップダウン型のプロジェクトである。高級家電機器市場への参入が事業目標だった。当初計画された、DC モーターを搭載し出力部の部品を増やした商品の開発に加わっていた研究所の技術研究者が、独自に研究を進めていた別の新しい技術を商品化したいと考えていたところ、それ共感したデザイナーがプロトタイプ制作を買って出た。デザイナーは、自身の憧れる北欧デザインのイメージを背景に高品位なデザインモデルを完成させ、経営責任者に提案する。同時期に競合他社が類似商品を発売したことが後押しとなり、デザインモデルに好感を持った経営責任者が計画外の商品開発を決心。経営責任者の『売りはデザイン』という言葉で外観品質を優先した開発が進められ、高価な金属素材や前例の無い製造法が積極的に採用された。斬新なデザインを不安視する意見も社内で発生したが、デザイナー自らアンケートを実施して説得した。また、開発の終盤で大きな出力を出すには問題があることがわかったため、個人向け商品として使用シーンを限定して訴求を行った。その結果、高級家電機器市場へは参入できたものの、デザイン賞を受賞を逃した他、従来品と同等の出力を期待して購入したユーザーからの否定的な意見が発生した(図6)。

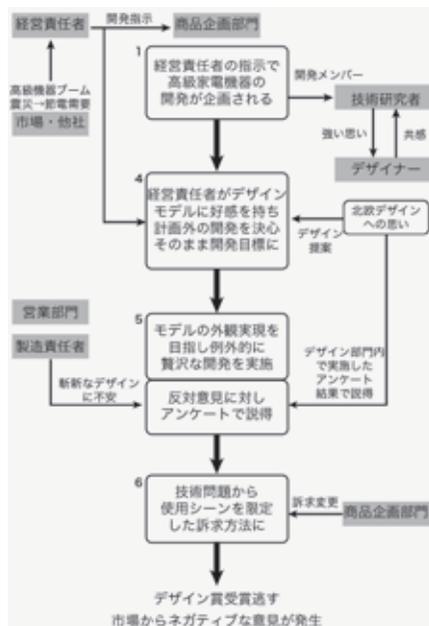


図6 商品Dの開発プロセス

## 4. 開発プロセスの比較

### 4.1 基本の開発ステップ定義と事例の比較

4つの事例の開発プロセスの図から、商品開発は基本的に6つの開発ステップで構成されていることがわかる。「1. プロジェクトの発生」「2. ユーザーリサーチ」「3. ニーズの定義」「4. 開発目標の設定」「5. デザイン・設計検討」「6. 商品仕様の決定」である。

各事例をこの基本ステップに即して整理すると図7の通りとなり、それぞれについて開発プロセスを知る被インタビュー者以外の開発関係者に内容を確認したところ、「この通りである」との証言を得た。各開発プロセスを比較すると、プラス事例ではこの6つのステップがすべて実施されているのに対して、マイナス事例ではこれらのステップの一部実施されていない。商品Cでは、ユーザーリサーチは実施されたが、発見されたニーズがその後の決断の要件とならず、「3. ニーズの定義」が行われなかった。また、既に外観や機能が決定していたため、

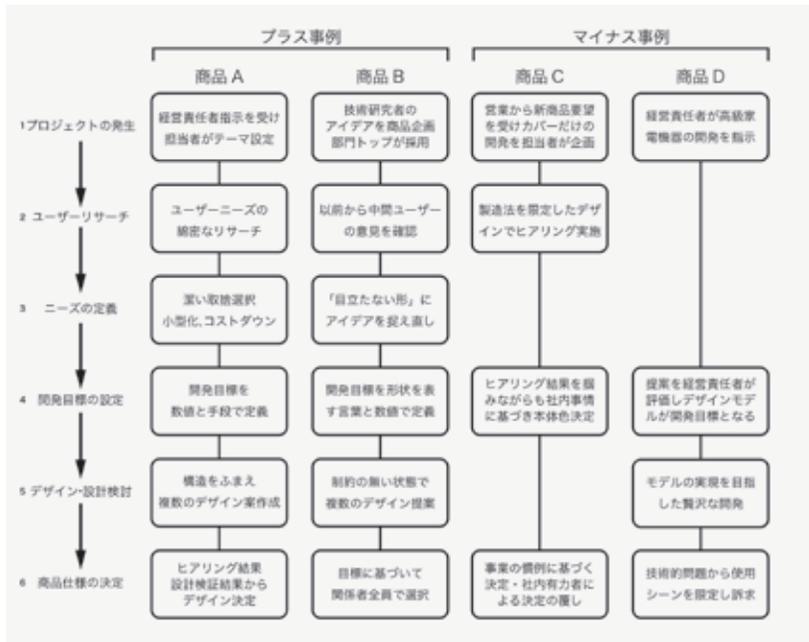


図7 商品開発プロセスの比較

‘どのような製品を作るか’を検討する「5. デザイン・設計検討」のステップが無い。商品Dでは「2. ユーザリサーチ」が実施されなかったため、その結果として「3. ニーズの定義」のステップも無い。開発プロセスにおいて各開発ステップは連続しており、直前のステップをふまえて実施されるため、ステップの欠如は、その次のステップの質に影響を及ぼしていると考えられる。

#### 4.2 開発目標の設定の質の違い

ステップごとに事例を比較してゆくと、プラス事例とマイナス事例では、設定された開発目標の内容と記述方法に違いがあることがわかる。また、プラス事例においては、設定された開発目標の内容が、最終的に商品として評価された項目であることがわかる。例えば商品Bでは、開発目標として設定された『フラットな形状』『厚み26mm』は、デザイン賞で評価された点そのものである。商品が評価されるか否かは、どのような開発目標を設定するかに起因すると言える。各事例の開発目標を比較することで、開発目標の設定における要点を明らかにする。

(1) 開発目標の内容 プラス事例では、開発目標の内容がターゲットであるユーザーへのリサーチ結果に基づくのに対して、マイナス事例では、集めたりサーチ結果よりも社内の事情を優先させて開発目標を設定している。商品Cでは、中間ユーザーであるインテリアデザイナーにヒアリングを行い、『白色の商品が欲しい』というニーズを得たにも関わらず、営業部門からの『値差』のわかりやすい色という要望を優先させた。商品Dでは、ユーザーニーズ

をリサーチしていないだけでなく、技術的な問題をフォローするために、発売直前に使用シーンを限定している。加えて、プラス事例の開発目標の内容は、プロジェクトの発端となった課題を解決している。商品 A では、『事業の収益改善』という課題が、開発目標で設定された『品種の集約』により本体のコストと流通の無駄を削減することで解決している。しかし、本体色を定義した商品 C の開発目標では、『高級マンション市場での他社との差別化』という課題は必ずしも解決し得ない。対象市場のユーザーニーズを満たすことができるかの検証がされていない。

(2) **開発目標の記述方法** プラス事例とマイナス事例、どちらの開発目標も明確に記述されており、目標として十分に機能するよう見えるが、その記述方法が異なる。まず、プラス事例の開発目標は、商品の状態や形状を表す具体的な言葉と数字で記述されている。開発メンバーによって異なった解釈をすることのない具体的な記述でありながら、未だ実現されていない状態を表しており、これを目指したデザインや設計の検討サイクルの生まれる余地のある開発目標である。商品 A では本体寸法『30mm』と品種数、商品 B では本体寸法『厚み26mm』と形状を表す『フラット』という言葉が開発目標として開発メンバーの間で共有され、実現のための技術開発とデザイン開発の作業が生まれた。これに対して、商品 C では本体を『シルバー色』にすることが開発目標として設定され、商品 D ではデザインモデル自体が開発目標として設定されていた。既に具体的な色や外観が決定されているため、その後の開発ステップにおいて担当者が新たな検討を行う必要を感じることができなかった。製造販売を実現するための開発は実施されたが、開発目標を達成するために‘どのような製品を作るか’を試行錯誤する余地が無かったと言える。開発目標は、その内容だけでなく記述方法が重要だとわかる。

## 5. 開発ステップの欠如の背景

### 5.1 商品 A [プラス事例] と商品 D [マイナス事例] の比較

どちらも、経営責任者からの指示によってスタートしたトップダウン型のプロジェクトであるが、商品 D の開発では「2. ユーザーリサーチ」と「3. ニーズの定義」が欠如している。

(1) 「2. ユーザーリサーチ」の欠如の背景 まず、プロジェクト開始時にトップから発せられた指示の内容に違いがある。商品 A の商品開発では、『既築市場での販売をのばさないといけないという事業部の中での目標』が経営責任者から担当者に共有され、担当者は『テーマ設計のためのヒアリングを関連部署に対して行った』。つまり、目標だけが担当者に伝えられ、実施内容の決定は本人に任されたため、担当者はユーザーや市場に関する情報を収集する必要があった。これに対して商品 D の商品開発では、市場の拡大と他社動向を受け、『我が社もそろそろ出さなくてはいけないだろう』という『経営責任者自ら』の発言から、高級商品である『DC モーターを積んで出力部の部品を増やした家電機器の開発が始まった』。さらに、デザイ

ナーが提案した商品のモデルについても、『経営責任者が「やろう」と言った』ことで計画外の開発が始まった。つまり、トップからプロジェクトの実施内容や外観デザインが決定事項として伝えられたため、担当者はユーザーリサーチを行う必要性を感じることができなかった。

次に、リサーチの手段にも違いがある。商品 A では、担当者が『お客様の声を聞いている部門にヒアリングを行って』ニーズ情報を収集した。商品 A を購入するのはビルのオーナーや内装業者などの中間ユーザーであり、ユーザーと常に関わっている社内の営業部門が存在するため、担当者は実行しやすいリサーチ手段を持っていた。これに対して、商品 D はエンドユーザーが小売店で直接購入する商品である。社内の人間がユーザーに関わることが難しいだけでなく、ニーズは多様であり、予算や機能だけでなく心理や個人の主義などが複雑に作用するため、リサーチの実施が難しい。この分野における社内での手法が確立していなかったため、担当者はユーザーリサーチを行わず『市場の向きでニーズがあるだろう』と『予見した』と考えられる。

(2) 「3. ニーズの定義」の欠如の背景 これは、プロジェクトのプロセスにおける承認システムの違いによる。商品 A の商品開発では、開発にまつわる事柄はすべて『商品企画会議で発表し』、『ジャッジをもらう』ことで決定した。そのため、担当者は会議で関係者を納得させるだけの根拠を用意する必要があり、担当者は開発目標設定の根拠としてリサーチに基づいて定義したニーズを関係者に示した。これに対して商品 D の商品開発では、『経営責任者が「やろう」と言った』ことで外観デザインが決定し、『「この商品の売りはデザインだ」と経営責任者が言った』ことで開発方針が決まった。つまり、開発プロセスにおいてもトップダウンの指示が続いたため、関係者は誰もその指示の根拠を明らかにする必要に迫られることが無かった。

## 5.2 商品 B [プラス事例] と商品 C [マイナス事例] の比較

技術研究者の思いつきが採用された商品 B と、現場の要望に答える形で始まった商品 C は、どちらもボトムアップ型のプロジェクトだが、商品 C では「3. ニーズの定義」が欠如している。

(1) 「3. ニーズの定義」の欠如の背景 商品 C の商品開発では、ユーザーリサーチとして『デベロッパーに調査』をし、『白のマットが欲しい』というニーズをつかんだにも関わらず、社内の要望を優先し、ニーズを定義しなかった。これは、事業の状況と、開発において権限を持つキーマンの存在による。商品 B では『利益をあげていた』ため、『チャレンジしよう』という共通認識が関係者にあり、さらに、『どんどん先進的なことをやろう』『他社ができないことをしよう』と後押しする『開発部門のトップ』が存在していた。これに対して商品 C は、飽和状態の市場で既に高いシェアを獲得しており、商品開発において『投資をそんなにしたくない』という共通認識が事業部内にあった。また、開発において営業部門が力を持ち、『営業部門の要望』としてニーズよりも『値差』のわかりやすさが優先され、『営業部門のトップから意見が入り』、従来ラインナップの踏襲が優先された。事業の状況がもたらす部内の共通認

識と、権限を持つ部門や人の意見がニーズを打ち消したと言える。また、ニーズ自体の性質も影響している。商品Cのリリースにおける『白のマットが欲しい』というデベロッパーのニーズは、選択肢を増やして欲しいという付加的なニーズであるのに対して、商品Bの開発において『住宅会社からのインプット』として以前から確認されていた、『目立たないのがいい』というニーズは、住宅設備に求められる本質的なニーズであったため、関係者の間で明確に共有され、反対意見の影響を受けにくかったと考えられる。

## 6. おわりに

新商品開発において、マイナス事例では開発ステップの一部が欠如していた。また、デザインの評価と事業貢献度の高い商品を創出するには、開発過程で設定される開発目標が最も重要であり、その内容と記述方法には特定の要件があることがわかった。これらの要件は、開発目標設定以前の開発ステップである「ユーザーリサーチ」「ニーズの定義」のいずれか、あるいは両方が欠如すると達成されないと考えられる。しかし、集団的創造においてこれらのステップは欠如しがちであり、その背景には、トップから発せられる指示内容の違いや、判断の場において強い権限を持つキーマンの存在などの人的な作用と、開発中の承認システムの違いや社内でのリサーチ手段の有無などの組織的な作用があることを読み取ることができた。

今後の課題は、実験によって開発ステップの欠如と開発目標の因果関係を検証することと、開発目標の内容と記述方法について、より具体的な要件を明らかにすることである。

### 注および参考文献

- 1 本研究では従業員数5万人以上、2014年度の売上が1兆円以上の企業と定義し、対象とした。
- 2 代表として、野中郁次郎氏、福田民郎氏、井上淳子氏らの研究。
- 3 代表として、渡辺慎二氏、増成和敏氏らの研究。
- 4 代表として、永井ゆかり氏、櫛勝彦氏らの研究。
- 5 代表として、増山和夫氏の研究。
- 6 公益財団法人日本デザイン振興会が主催するデザインの推奨制度。受賞率は約30パーセントである。
- 7 社会学における質的調査手法。本研究では、ストラウス、A., コーピン、J. 著 操華子ほか訳『質的研究の基礎 グラウンデッド・セオリー開発の技法と手順』（第2版）、2004. を参考にしている。
- 8 審査員のコメントはグッドデザイン賞 web サイトに掲載されている。2010年度受賞対象一覧〈<http://www.g-mark.org/award/describe/36626?token=IF1yI9aQgK>〉（最終閲覧日2015年7月28日）
- 9 審査員のコメントはグッドデザイン賞 web サイトに掲載されている。2008年度受賞対象一覧〈<http://www.g-mark.org/award/describe/34196?token=2e13F6gCew>〉（最終閲覧日2015年7月28日）