

渥美俊一・桜井多恵子著「チェーン・ストアの商品開発 - これからの核商品企画と売れ筋づくりの基本」
ダイヤモンド社 2010年2月4日刊を読む

本格的な商品開発の要点 - トレード・オフの考え方 -

1. さて本格的な商品開発の出発点は、その商品に与える品質の決定が決め手である。
小売業の開発商品であるからには、客がその商品を使うときに、NB 商品よりも便利で楽しいという特性が実現されるべきである。メーカー主導の開発は、つくる側の都合が先立つことが多いが、それでは爆発的に人気が高まる売れ筋商品は生まれない。
2. 日本の製造業はこれまで高品質、多目的、付加価値を追求し続けてきた。高度な技術の研鑽によってその目的は達成されたが、その結果、売価の上昇を招いてしまった。それは消費者にとっては最大のマイナス要因である。
3. 購入する立場から言えば、近年の日本の製造業側の努力による弊害は、売価の上昇だけではない。製造者が自慢するその高い品質レベルが、実は消費者の使い勝手を悪くしている場合が少なくないのである。製品は多機能になればなるほど、使いにくくなるからである。
4. さらにいえば、製品に付加された高度な機能も始めからまったく使われないものであれば、消費者は不要な価値に対して支払いをさせられたことになる。
小売業の商品開発では、製造業のようにつくる側の都合で品質を決めてはならないのだ。買う立場と使う立場から最適な条件を決めるのだ。
5. そのためには、必要な機能を果たすための品質を確保すること。そして、不要な機能や品質を排除することも不可欠なのである。そうしないと使いやすい品質にはならないし、同時に売価を引き下げることもできない。
6. この品質決定の考え方を「トレード・オフ (trade off)」という。もともと製品製造業が、売価を引き下げるために品質決定の段階で用いた手法である。ところが先に述べたように、日本の製造業は 20 世紀半ばからトレード・オフをしなくなり、高品質、多機能、付加価値の方向にのめりこんでいったのである。
7. 『ガラパゴス化する日本の製造業』(2008年<東洋経済新報社>宮崎智彦著)ではこの点について、日本独特の傾向であり、世界的に見れば特殊な動きであると述べている。他国では製品製造業も品質のトレード・オフを徹底して、価格を引き下げる努力をし続けているからである。

8．トレード・オフを徹底した結果、台湾メーカーによるインターネット専用のパソコンが 3 万円台で売りだされて大ブームになった。スウェーデンのメーカーが開発したカメラ機能のない携帯電話は 1000 円台で買えるようになり、世界シェアの 7 割にまで普及している。世界中の製造業者が、価格引下げに努力している。安くなれば数多くの製品が世界中で売れるため、企業規模拡大の原動力になると考えるからだ。

9．従って、トレード・オフをいまま実践していない日本だけが、特殊なのである。

10．製造業だけではなく、欧米の大チェーンの商品開発の前提は、価格の引下げである。その条件が解決しない限り、決して大ヒット商品にはならないからである。

11．トレード・オフの概念は、チェーンストアの商品開発の不可欠条件とされているのだ。

P197 ~ 199

[コメント]

日本にチェーンストア理論を紹介し、普及された渥美先生と、桜井先生の最新著。11 店舗以上同じ形で展開することをチェーン展開と言うが、その理論(定石)を学び続けている人は数少ない。数少ない人たちだけが 1000 店舗以上展開しても破綻しないている。本書はチェーンストアの組織づくりに続くチェーンストアの商品開発の最新のテキスト。トレード・オフはその中心概念。

- 2010 年 2 月 2 日 林明夫記 -