

創造的視覚化を活用する新製品コンセプト開発

- ①——はじめに
- ②——先行研究レビュー
- ③——リサーチクエストション
- ④——ケーススタディー
- ⑤——知見
- ⑥——ディスカッション
- ⑦——結論とインプリケーション

磯野 誠

●九州共立大学 経済学部 准教授

①——はじめに

新製品コンセプト開発において、その視覚化はいかなる役割を果たし得るのか。

新製品開発におけるコンセプト・アイデアの重要性、そしてその開発プロセスのマネジメントの重要性はこれまで多くの研究、テキストによって指摘されてきた。例えば、Vandermerwe (1987) は Cooper (1986), Rothberg (1981) の研究を引用し、最終的に市場に投入される製品の革新性はまさに最初のアイデアに依存すること、そして Cooper & Kleinschmidt (1987) らの研究を引用し、アイデアがあって初めて、スクリーニング、開発、評価段階からなる一連の新製品開発プロセスが成立すること、を指摘する。ここでのアイデアとは本稿におけるコンセプトに相当する¹⁾。

そして、そのようなコンセプト開発においてそのコンセプトの視覚化とは、これまでの主要な新製品開発研究では、コンセプトを忠実に表現・具体化すること、そしてそのこと

でそのコンセプトの理解を促すこと、がその役割であるとみなされてきたといえ、その開発プロセスとは、基本的にまず記述的コンセプトを開発、定義のち、そのコンセプトの視覚化をおこなうものとされる。それは、コンセプト視覚化結果、そして最終製品の顧客魅力性は結局、そのコンセプト自体の顧客魅力性により規定される、という前提にたっているからである (Cooper & Kleinschmidt, 1987; Crawford, 1991; Urban & Hauser, 1993)。

対し、Bhattacharya et al. (1998) は、その企業の環境条件などによっては、コンセプト開発フェーズとコンセプト視覚化フェーズをオーバーラップさせること、そしてコンセプト定義のタイミングを遅らせること、が製品の顧客魅力の実現、そして製品需要の実現に効果的であり得ることを示し、結果的にコンセプト視覚化はコンセプトの洗練化の役割を担うことがあることを示唆する。さらに、新製品開発におけるデザインを活用することの意義、効果を扱う Kelley (2001), Cagan & Vogel (2002) によっても、コンセプト視覚化のプロセスがコンセプト自体の洗練化をもたらすことを主張する。すなわち、コンセプト視覚化の役割として、従来の「コンセプト

理解促進化」という見方に対し、「コンセプト洗練化」との主張が存在する。しかしながら、その Bhattacharya et al. (1998), Kelley (2001), Cagan & Vogel (2002) らによっても、そもそもなぜ、どのようにして、視覚化がそのようなそのもととなるコンセプト自体の洗練化を促し得るのか、は説明されず明らかではない。

顧客魅力のある新製品実現のためには、顧客魅力のある製品コンセプトの開発が求められる。コンセプトの視覚化によりコンセプト自体を洗練させることができること、そしてそのコンセプト視覚化プロセスが明らかにされれば、その知見から企業は、顧客魅力のある新製品コンセプトを開発するための、コンセプト視覚化プロセスの活用指針を導くことができる。本稿は、新製品コンセプト開発においてコンセプト視覚化が果たし得る役割、そしてその理由を明らかにしようとするものである。

②—— 先行研究レビュー

1. これまでの新製品開発研究によるコンセプト視覚化の役割に対する見方

これまでの主要な新製品開発研究では、コンセプト開発においてその視覚化とは、よりコンセプトを忠実に表現・具体化すること、そしてそのことでそのコンセプトの理解を促すこと、がその役割であるとみなされてきた。特に Crawford (1991), Urban & Hauser (1993) は新製品開発研究において特に引用され (Krishnan & Ulrich, 2001) 開発プロセスの典型を示すものと見なすことができるが、そのうちまず Crawford (1991), そしてそれ

に先行する Crawford (1984) は、コンセプト開発し定義後、それをプロトタイプとして設定し、それに対してその後プロトタイプ開発、すなわちコンセプト視覚化を行なうことを主張する。その理由として、コンセプトはプロトタイプを含むそれ以降のすべての開発の起点となるゆえ、プロトタイプ開発など投資をかける前に、そのコンセプト自体がそのような投資に見合う程十分に顧客魅力をもつものであることを確実にすべき、とされる (Crawford, 1991)。

プロトタイプ設定前のコンセプト調査において視覚的情報 (スケッチ等) を活用することも主張されるが、その視覚化プロセスについては言及されない。またプロトタイプ開発後、そのプロトタイプを使いコンセプト調査をおこなうことも主張されるが、それは相当の投資をかけた結果としてのプロトタイプであり、それによるコンセプト調査はあくまでも設定されたコンセプト妥当性の確認であり (Crawford, 1991, p.215), どのようなコンセプトにすべきかを探る (explore) するためのステップとしては見なされていない。そしてそれは、コンセプト自体の顧客魅力性をまず、確認することが最も重要であり、コンセプト視覚化結果の顧客魅力性は結局、そのコンセプト自体の魅力性に依存するという前提にたっているからである (Cooper & Kleinschmidt, 1987; Crawford, 1991)

さらに Cooper & Kleinschmidt (1987) は、その Crawford (1991) が主張する、その顧客魅力が確認されたコンセプトをプロトタイプとして定義することは、その新製品開発の成功に大きく起因することを実証的に示す²⁾。

Urban & Hauser (1993) は、Crawford

(1991)でのコンセプトとプロトコルにあたる概念としてCBP: Core Benefit Statement Propositionをいうが、コンセプト開発(CBP開発)における視覚化の問題についてはCrawford(1991)と同様の見方をとっている。すなわち、アイデア(Crawford(1991)でいうコンセプトに相当)を定義後、それをCBPとして定義し、それに対して具体的なものを開発すること、すなわちコンセプト視覚化を行なうこと、を主張する。

またそのCBP設定段階に先立つアイデア開発フェーズにおいて、その一例としてスケッチの入ったアイデア(コンセプト)があげられるが、そこでの視覚化プロセスについての言及はない。CBP設定後のその視覚化プロセスについては、それはコンセプトの表現によりその経験を可能とし、そのプロセスは開発・評価・修正の繰り返しであることが主張され、かつそれはCBPの修正に結びつくかもしれないことが指摘される(Urban & Hauser, 1993, p.351)。

2. コンセプト開発とコンセプト視覚化とをオーバーラップさせることの有効性

一方、Bhattacharya et al. (1998)はそのようなCrawford(1991), Urban & Hauser(1993)が主張するような、コンセプト確定のち、コンセプトの理解促進を目的としたコンセプト視覚化(すなわちコンセプト開発とコンセプト視覚化のオーバーラップはない)というコンセプト開発・視覚化プロセスモデルに対し、それは特に市場環境が激しく変化するような場合等では必ずしも有効ではないことを示す。

彼らはまず、製品需要、市場規模、製品魅

力性(その平均値、分散値含む)、製品魅力性に対する市場の感度、製品価格、製品価格に対する市場の感度、製品ユニットコスト、製品定義(本稿でのコンセプト開発)フェーズ・製品実現化(本稿でのコンセプト視覚化)フェーズ・その後の製品統合フェーズ間オーバーラップ期間、市場調査回数、開発プロジェクトチームのリスク回避性向程度、を変数化した数式モデルを開発、製品需要を極大化する場合の条件を導く。結果、製品定義のタイミング(本稿でのコンセプト定義タイミング)とは、(製品コストに反映される)製品統合の困難さ、開発プロジェクトチームの柔軟性、製品魅力・製品価格に対する市場の感度、に規定されることを示す。特に製品魅力の分散値に反映される環境不確実性がより高い場合、a. 市場調査をより多くしかつ、b. コンセプト開発・コンセプト視覚化・製品統合化フェーズ間オーバーラップはできるだけとることで、その製品魅力の分散値をより低減すること、そのためにコンセプト定義化をより遅らすことが、より高い製品魅力の実現に結びつくことを示す。

すなわち、彼らによってCrawford(1991), Urban & Hauser(1993)に示されるコンセプト開発・視覚化のモデルの限界が示される。しかしながらその一方、このBhattacharya et al. (1998)の主張では、製品需要創造を極大化するコンセプト定義化のタイミング、そしてフェーズ間オーバーラップ期間の程度は環境不確実性などに規定され、一概には決められないことを示すことにより重点があり、上記bのコンセプト開発とコンセプト視覚化をよりオーバーラップさせ、コンセプト視覚化結果に対する市場調査をよりおこなうことが、

より魅力あるコンセプト、そしてより高い製品魅力性の実現に結びつくことを前提するが、それはどのようにしてか、については議論されない³⁾。そして本稿の重点はむしろこの、コンセプト視覚化がコンセプト開発、そしてコンセプト洗練化になぜ、どのようにして活用され得るのか、を示すことにある。

3. デザインを扱う新製品開発研究によるコンセプト視覚化の役割に対する見方

コンセプトの視覚化が創造的プロセスであるとき、それはデザインと定義される (Walsh et al, 1992; Roy & Potter, 1993; Bruce & Cooper, 1997; McWilliam & Dumas, 1997; 磯野, 2008)。そのデザインの活用を主張する新製品開発研究によっては、コンセプトの創造的視覚化が、コンセプトの理解を促す以上に、コンセプト視覚化結果 (デザイン結果) の顧客魅力実現、さらにはコンセプトの洗練化の機会をつくり得ることを主張するものがある。

Kelley (2001) は 'Build to Think', すなわちコンセプトをつくるために視覚化をおこなう、ことが製品革新性を実現するためのコンセプト開発の重要なポイントであることを主張する。そしてそこでは視覚化はコンセプト開発と一体的に見なされ、それは全体として創造性プロセスとして見なされる。すなわちコンセプト開発は視覚化も含めた創造的プロセスであり、視覚化はそのプロセスにとってなくてはならない。

あるいはCagan & Vogel (2002) は、顧客が求める製品スタイル (Style) と製品物理的便益 (Function) を両立させた製品実現のために、その製品コンセプト開発として、コン

セプトアイデアをつくった後、すぐに簡易なモックアップを作り、その検証、コンセプトアイデア修正、そしてその繰り返しが必要であることを主張する。

これらではすなわちコンセプトの視覚化の役割として、コンセプト自体の洗練化、が期待されている。ただし、ここでみたKelley (2001), Cagan & Vogel (2002) らの主張に見られる、コンセプト視覚化によるコンセプト洗練化、についても、それがなぜ、どのようにして有効であるのかについては明らかではない。

4. 創造性理論

このコンセプトの創造的視覚化というプロセスの特性の理解のために、その「創造的」に注目したとき、創造性理論が参考になる。創造性、創造的プロセスに関して、これまで心理学においてその理解が進められてきた。まず創造性とは、一般的にある産物 (Output) の特定の状態を表す場合、例えば「創造的な絵」と、ある特定の産出プロセスを表す場合の創造性、例えば「創造性プロセス」がある。ある産物の状態を表す場合の創造性とは、新規性かつ有意性を備えるもの、として定義される (Hennessey & Amabile, 1988; Andrews & Smith, 1996; Amabile, 1996; Gummings & Oldham, 1997, Stevens et al., 1999; Bharadwaj & Menon, 2000)。

従い、創造性プロセスとは、そのような創造的なものを生み出す産出プロセスとなる。その創造性プロセスとは、Csikszentmihalyi (1996) によると、Preparation, Incubation, Insight, Evaluation, Elaboration, の各段階から構成され、創造的なアイデアが特定される

までこのサイクルが繰り返される。ここで Preparation とは、ある問題に対する解としてのアイデア創出の準備としての段階、Incubation とは、妥当らしきアイデアを出すべくじっくり考えを巡らす段階、Insight とは、妥当らしいアイデアを思いついた段階、Evaluation とは、得られたアイデアの評価段階、Elaboration とは、評価されたアイデアの修正段階、である。そしてこの Incubation 段階では、無意識レベルで、小アイデア同士の一見無関係な組み合わせ (association) がいくつも試行される。そのうちその小アイデアの組み合わせの結果が実は問題によく適合するとき、いいアイデアの思いつきとして意識上に現れる (Csikszentmihalyi, 1996)。

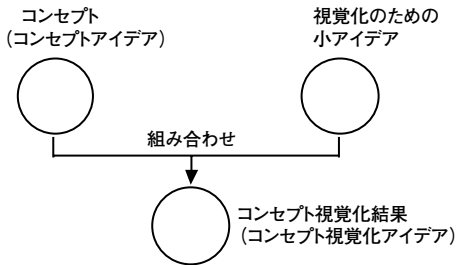
すなわち、創造的なアイデア (新しくかつ意味のあるアイデア) の創出は、アイデア創出のための準備段階を経て、問題についてじっくり考える段階で、ある一见無関係な小アイデアの組み合わせが試行され、その結果が結果的に問題に適合すると意識されるとき、「いいアイデアが浮かんだ」こととなること (Geschka, 1986; 1983; Altier, 1988; Sternberg et al., 1997), さらにそのアイデアが評価され修正されること、あるいはその評価結果またプロセスの前段階に戻り十分評価されるようなアイデアが創出されるまで繰り返されること、そのようなプロセスによる。

この理論に従えば、コンセプトの創造的視覚化とは、それが創造的なプロセスであることより、コンセプトの視覚化において、一见無関係なアイデアの組み合わせ、そしてその評価・修正、その繰り返しによって視覚化結果が創出されるプロセスである、と見ることができる。そしてこのプロセスにより、まず

もとのコンセプトがベースとなりつつも、その視覚化のためにまた別の一見無関係な小アイデアと組み合わせられ、その結果としてコンセプト視覚化結果が創出される。その視覚化結果が顧客が知覚する創造性、すなわち顧客魅力をもつと評価されるとき、それが最終的なコンセプト視覚化結果として見いだされる、といえる (Isono, 2009)。

ではなぜこのプロセスにより、コンセプト自体の修正、洗練化が導かれるのか。創造性プロセスから産出されたコンセプト視覚化結果をその顧客魅力の観点から評価するとき、その評価結果により未だ顧客魅力が十分に実現できておらず、さらなるアイデア展開 (修正) が必要と判断されれば、三つの問題が挙げられることとなる。一つ目は、もとのコンセプト (アイデア) に組み合わせられた小アイデアが適切であったのか否か、二つ目は、そもそもその組み合わせのもととなったコンセプト (アイデア) 自体が適切であったのか否か、そして三つ目に、その両方のアイデアが適切であったのか否か、である。すなわちこの組み合わせられる両アイデアのどちらか、あるいはその両方の見直し、再選択が必要であり、その試行を繰り返すことが必要となる。そしてその組み合わせの試行において、組み合わせられる小アイデアだけではなく、もとのコンセプト (アイデア) を見直し、最選択、修正、あるいは洗練化することがあり得るといえる (図-1 参照)。あるいは、そもそも組み合わせの結果として得られかつ顧客魅力が確認されたコンセプト視覚化結果 (コンセプト視覚化アイデア) をもって、(組み合わせ前のコンセプトアイデアはともかくとして) あらためてコンセプトを再定義することがあり得る。

■図——1

**コンセプト視覚化における一見無関係な
小アイデアの組み合わせ試行**


出所：Csikszentmihalyi (1996), p.101 の記述をもとに著者作成

5. 先行研究レビューからの知見まとめ

Crawford (1991), Urban & Hauser (1993) 等が説明する新製品開発プロセスでは、コンセプトの視覚化は基本的に、確定定義されたコンセプトをもとになされるものとされ、その役割とはコンセプトの理解促進化と見なされているといえる。従いそのプロセスにおいてコンセプト視覚化によりまたそのコンセプト自体に立ち戻り変更することは考えられてはいない。

そのようなモデルに対し、Bhattacharya et al. (1998) は、変化の激しい市場環境下においては、コンセプト確定のタイミングを遅らせ、コンセプト開発フェーズとコンセプト視覚化フェーズとをオーバーラップさせ、コンセプト視覚化結果に対する市場調査により得られる市場情報をもとにコンセプトを洗練化させることの有効性を主張した。一方、Kelley (2001), Cagan & Vogel (2002) の主張によれば、デザイン志向にある企業によっては、そのコンセプト開発プロセスにおいて、コンセプト視覚化結果のレビューをもとに、コンセプト自体にまで立ち戻りそれを修正、

洗練化することをも含むマネジメントをしている可能性がある。それはそのコンセプト視覚化の役割として、コンセプト視覚化結果の顧客魅力の実現、さらにはコンセプト自体の洗練化、にあるからといえる。

しかしこの Bhattacharya et al. (1998), Kelley (2001), Cagan & Vogel (2002) でも、そのコンセプト視覚化がコンセプト洗練化になぜ、どのようにして有効であるのかについては明らかではない。その問いに答えるために創造性理論に依拠すれば、この Bhattacharya et al. (1998) 等による開発モデルとは、コンセプト視覚化の創造性プロセスの側面を活用したものと見るができる。すなわち、コンセプト、そして最終製品の顧客魅力を実現するために、コンセプトを視覚化する前に確定してしまうのではなく、そのコンセプトアイデアに、視覚化のための小アイデアを組み合わせることで、コンセプト視覚化結果（コンセプト視覚化アイデア）を得たうえで、それを顧客が知覚する創造性、すなわち顧客魅力が実現できているか否かの観点でレビューする。もし未だできていない場合、視覚化のために組み合わせられた小アイデアか、あるいはそのもとのコンセプトアイデアを見直すこととなるが、そのもとのコンセプトアイデアを見直すということ、あるいはコンセプト視覚化結果をもって、あらためてコンセプトを再定義すること、このことがコンセプトを洗練させることとなる、と導くことができる。

③——リサーチクエスション

先行研究レビューから得られた知見をもと

に、次のリサーチクエスチョンを設定した。すなわち、コンセプト開発においていかにそのコンセプト創造的視覚化は活用され得るか。コンセプトの創造的視覚化が、コンセプトの洗練化に活用され得るとすれば、それはなぜ、どのようなプロセスによってなのか。

④ ケーススタディー

このリサーチクエスチョンに答えるべく、コンセプト開発およびコンセプト視覚化プロセスについてその特徴が理解できる特定のケースに絞って調査する意図で、質的複数ケーススタディを実施した。そのケースとして、Kelley (2001), Cagan & Vogel (2002) が取り上げるような開発プロセスとしてのデザインにより投資する企業（ここではデザイン志向にある企業と呼ぶ）と、特にそのような傾向をもたないより一般的な企業、それらによる開発プロジェクトを選択する。それは、Kelley (2001), Cagan & Vogel (2002) の説明するようなデザイン志向にある企業によるコンセプト開発・洗練化をまきこんだコンセプト視覚化、そして Crawford (1991), Urban & Hauser (1993) が説明するような、より一般的な企業によるコンセプトはあくまでも確定させそれをもとにおこなうコンセプト視覚化、を比較理解できることを狙ったことである。

対象とした市場は、2000年以降の日本無糖茶系飲料市場とした。それはこの当時この市場においては、消費者が店頭において製品をいかに知覚するか、はその製品がどれほど成長するかを大きく左右していたと見ることができ⁴⁾ (峰, 2006; 邊見, 2008), 新製品開発に

においてその製品の消費者魅力を実現するために、コンセプト開発と同時にコンセプト視覚化が重視されることが予想できるからである。さらにこの市場は「千三つ」、すなわち毎年1000ブランド程が上市され、そのうち年を越せるものは3つ程 (宮入, 2004; 佐々木, 2005; 前田, 2006) といわれるほど新製品の生存率が極めて低いとされ、これは Bhattacharya et al. (1998) のいう不確実性の高い市場環境に相当するといえる。そのため、Bhattacharya et al. (1998) の指摘に従えば、この市場における企業は、その新製品開発の成功のために、コンセプト定義をより遅らせることで、より市場情報を活用し、またコンセプト開発とコンセプト視覚化をオーバーラップさせることでコンセプト視覚化を活用しコンセプトの洗練化をおこなうことが求められていると予想される。

そして対象とした企業は、その市場における日本コカ・コーラ株式会社 (以下、日本コカ・コーラ)、およびサントリー株式会社 (以下、サントリー) である。まずサントリーは、その新製品開発においてデザインを重視していることの表明⁵⁾ (サントリー, 1999)、これまでの数多くのデザイン賞の獲得⁶⁾ (サントリー, 1999)、そして20名程におよぶデザイン組織体制⁷⁾、などにより、明らかにその業界においてデザインを重視し、デザインに対しより投資をおこなっていることが指摘され、従い、Kelley (2001), Cagan & Vogel (2002) で主張されるようなコンセプト開発モデルをとっているのではないかと予想される。さらに、サントリーとの比較対象として、日本コカ・コーラによる開発プロジェクトを選択・調査した。これは、同業界において、サント

リーに近い規模の企業であるが、過去のデータをみても特に、サントリー程のデザインを重視している特徴を示すものは見あたらず（散発的には存在するが）、従いより一般的な開発モデルをとっていると予想できる。

そしてそのサントリーよりは「伊右衛門」開発プロジェクトを、日本コカ・コーラよりは「からだ巡茶」開発プロジェクトを分析した。これらはこの新製品の生存率が極めて低い市場のなかで両社によるそれぞれ成功したと位置づけられるプロジェクトであり、両社が、それぞれがもつ開発資源、開発条件のなかでベストを尽くした開発プロジェクトであったとみることができるからである。「伊右衛門」は市場投入年次の2004年において3420万ケースを出荷し緑茶業界において伊藤園「おーいお茶」、キリン「生茶」に次ぐ3位を確保⁸⁾、その後も毎年5000万ケース程度を出荷し続けており⁹⁾、これはその理由のひとつとして店頭における製品の消費者知覚として消費者魅力が実現されている結果とみることができる。「からだ巡茶」の場合、市場投入年次の2006年において700万ケースを出荷¹⁰⁾、その後も順調に伸張、無糖茶系飲料のなかでその独自の地位を築いているとみなされているが¹¹⁾、これもその理由のひとつとして店頭における製品の消費者知覚として消費者魅力が実現されている結果とみることができる。

分析にあたっては主にサントリー「伊右衛門」開発、日本コカ・コーラ「からだ巡茶」開発に関する二次データ及び2006年11月から2007年3月にかけておこなわれた両社マーケット、デザイナーに対する半構造化インタビューによる。

⑤——知見

以下に本複数ケーススタディより得られる知見をまとめる。

1. サントリー「伊右衛門」開発

サントリーによる「伊右衛門」開発は、急拡大する緑茶市場（1996年から2002年にかけて約400%の成長、2004年時生産量は2365千kl、これは同時期炭酸飲料市場（2754千kl）、缶コーヒー市場（2717千kl）に次ぐ量¹²⁾）において、未だ確立されずにいたブランドを確立しようとする意図で進められた（佐々木、2005、峰、2006）。それまでに同社は「しみじみ緑茶」（2000年発売）、「緑水」（2002年）、「和茶」（2003年）等数種のブランドを開発・市場投入するも、結果的にいずれも小売にとって棚スペースを確保するに見合う程までには成長せず終わっていた（佐々木、2005）。従い「伊右衛門」開発にはこれが最後という程の意気込みで、これまでの緑茶開発経験から得られた知見を総動員する形でおこなわれた（佐々木、2005、峰、2006）。特にそのデザイン開発にあたっては、サントリー内部ではデザイナーはマーケティング等と一緒にコンセプト開発の一員としてその活動を担い、デザイナーとしてコンセプト開発に影響を与えなければならないという信念があり（加藤+サントリーデザイン部、2001）、あるいはデザイナーディレクター水口氏がいう「リバース思考」、すなわち一旦デザインを作ってみてコンセプトなりを考えてみる、という思考方法、それを十分に実践・活用することが目指された¹³⁾。

そのコンセプト開発において、まず市場調

査より「本当の日本は、おいしい」として福寿園との提携案を含む基本的な商品企画案を設定し、社内企画審査を経て、プロジェクト承認を得る（峰，2006）。後、マーケティング、デザイン、R & Dからなるプロジェクトチームが結成され、コンセプト開発、パッケージデザイン開発、中味開発、といったマーケティング要素開発が進められる（峰，2006）。ここではそのそれぞれの要素開発に、その担当する組織機能だけでなく（例えばパッケージデザインならデザインが担当）この三つの組織機能（マーケティング、デザイン、R&D）が関わる¹⁴⁾（峰，2006）。

コンセプト開発においては、さまざまなコンセプトアイデア展開、それをもとにしたパッケージデザイン、すなわちコンセプト視覚化アイデア展開の試行、そしてそれら展開されたアイデアに対する消費者調査の繰り返しがなされた¹⁵⁾。途中「親しみのある人物名」を起点としたコンセプトアイデアも出され、それをもとにデザインアイデアも展開されたが、「どうもしっくりしなかった」（峰，2006）として却下に至っている。そのような試行錯誤を経て、基本コンセプトとして、「百年品質・上質緑茶」というフレーズに凝縮される a. 「福寿園」提携による格式ある本格緑茶、b. （お茶という日本伝統文化に触れることで）心が和み、安心する、そのようなお茶、と設定される（峰，2006）。

そののちさらに、その表現方法を含めたコンセプトの洗練化がなされる。そのプロセスにおいて大きく前進させたイベントとは、デザイナーがあるミーティングで出された笹に包まれたおにぎり弁当をヒントに、伝統的な水筒である竹筒を思いつき、それをモティー

フとしたパッケージデザインアイデアを試行したことであった（峰，2006）。そのパッケージデザインをプロジェクトチームはレビューし、そのことでチームはコンセプト表現方針として、「見栄と甘え」、すなわち、A. パッケージによる格式・本格的な味の表現の特化（見栄）、B. TVコピーによる格式、本格的な味（見栄）およびその緑茶を飲むことにより得られる安らぎの経験の表現、を確定することとなる¹⁶⁾（峰，2006）。

またこのパッケージデザインでは格式・本格的な味の表現に特化するというコンセプト表現の方向性は、これまでに開発、市場投入するも結果的に成長し得なかったブランドのコンセプト表現上の問題点を気づかせるきっかけとなった¹⁷⁾。すなわち特に「しみじみ緑茶」「和茶」でもそれらのコンセプトは基本的に本格的な味とのお茶を飲むことにより得られる安らぎの経験（しみじみ・和む）として設定されていたのであり、そのコンセプトの表現としてパッケージデザインでそれらをそのまま表現したのだが、結果的にその「安らぎの表現」は、対象消費者にとって店頭環境においてそのような姿のブランドを手にとることは、かえって躊躇するのではないか、という問題に気づくきっかけとなった¹⁸⁾。製品プロトタイプを店頭環境によって評価する消費者量的調査によってこのパッケージデザインアイデアの魅力を確認し、決定した後、このコンセプト表現方向性をもとに、TVコピーの具体案が展開、決定される¹⁹⁾。

「伊右衛門」は2004年3月に市場投入、発売直後は「（竹筒型の）500ml ペットボトルが予想を上回る売行きで生産が追いつかず、発売後の3日後に販売を一時休止」²⁰⁾、清涼飲料

新製品の初年度販売数量としては過去最多とされる2600万ケースを発売7ヶ月半で突破、年内には通年ベース換算で4500万ケースにあたる3420万ケースを出荷するに至る²⁾。

2. 日本コカ・コーラ「からだ巡茶」開発

日本コカ・コーラによる「からだ巡茶」開発は、同社が新たに発足させた健康事業本部による、当時の健康志向ブーム、無糖茶市場の拡大傾向に着目し、おこなわれたものである。

その開発においては、まず記述的コンセプトの開発がおこなわれ、その社内承認を経た後、そのコンセプトをもとにし、処方、ネーミング、パッケージデザイン開発、がおこなわれた。記述的コンセプト開発においては、まず市場データ、消費者質的調査を通し、東洋を起源としたヨガ、マクロビオティックなど、そして「漢方」に着目する(前田, 2006)。そのイメージ調査により、漢方は「体にいい」「今後使ってみたい」一方、「まずい」「効果に対する不明確さ」とネガティブにも取られていることが理解された(前田, 2006)。対し、その不明確な効果感の払拭のため、本場中国での漢方に対する一般的な理解である、毒素排出の効果を打ち出すことができるのではないかと考えた(前田, 2006)。その上で、2004年当時に女性雑誌などでも注目され始めていたデトックス、すなわち体内の毒素を排出する健康法、との近似性に注目(前田, 2006)、開発キーワード(すなわち製品コンセプト)として「自然で体に良く、予防医学の考え方を取り入れた漢方による毒素排出(デトックス)」と設定した²⁾(前田, 2006)。

そして消費者量的調査により「デトックスに興味のある人」を理解し、そのターゲット

消費者を20代後半から30代後半あるいは40代から50代で都市部に住む、健康に強い関心を持つ女性と設定した(前田, 2006)。その開発キーワード、市場性データをもって、「イノベーションコミッティー」と呼ばれる社内提案会議においてプロジェクトは承認された(前田, 2006)。

そのプロジェクト承認後、処方、ネーミング、パッケージ開発が行われた。コンセプト視覚化としてのパッケージデザインについては、まずその設定ターゲット消費者については、定量的に特定された彼らの普段の動線(デパート地下売場、高級スーパー、北欧系デザイナーズ家具ショップなど)を、プロジェクトチームが実際に定性的にたどってみることで彼らの嗜好を理解しようとした²³⁾。そしてそれらにある商品の特徴として、「新鮮感、健康感、高級感」があり、「パッケージに手間ひまをかけ」「徹底した上質感の追求、こだわり抜いたアイテム」などであると結論づけた(前田, 2006)。

次にそのターゲット消費者の嗜好の理解を手がかりに、コンセプトの視覚化イメージをチームによりブレインストーミング、「シンプルモダン」「ノーブル」「ロハス」「癒し」「北欧系」「お茶+ヨガ」「デパ地下の包装紙」「日産ティアナ」「アクオス」等が得られた²⁴⁾。そしてその視覚イメージをベースに、具体的なコンセプト視覚化アイデアを開発する。視覚化アイデアの開発は同社のデザインマネージャが主導し外部デザイン会社と行われた²⁵⁾。ここでも特に「漢方」感の表現をめくりさまざまな案を検討、そのなかで「中国三千年の歴史」に代表されるような典型的な中国のイメージ、そこから赤と黒で構成された視覚化ア

アイデアもだされたが、それは消費者調査等を経て却下に至っている²⁶⁾。そのようなアイデアも含めた試行錯誤の結果、「デバ地下の包装紙」をモチーフとして、白地に漢方素材を散らしてのせるという視覚化アイデアが生まれ、それは「モダンな漢方」の表現、かつデトックスのイメージとも結びつくことが消費者定性調査を経て確認された²⁷⁾（前田，2006）。ここで最終的にそのコンセプトとは、「モダン・ノーブル・ヘルシーな漢方によるデトックス」と設定されている²⁸⁾。

最終的にそのコンセプト視覚化としてのパッケージデザインアイデア、処方、をもとにしたプロトタイプに対する量的市場調査をおこないその消費者魅力を評価確認した²⁹⁾。その後このコンセプト・コンセプト表現の方向性をもとにTVコピー開発、マーチャングデザイン開発を経て、「からだ巡茶」は2006年5月に市場投入された（前田，2006）。

販売開始後、売上は順調に推移し、半年後の2006年12月時で700万ケースを出荷、ブレンド市場において同社「爽健美茶」、アサヒ「十六茶」に次ぐ第3位を記録、2007年9月現在で日本コカ・コーラシステムとして優先4大ブランドの一つとして位置づけられるに至っている³⁰⁾。

⑥ ディスカッション

1. コンセプト洗練化を意図するコンセプト視覚化

サントリーによる「伊右衛門」開発、そこでとられたコンセプト視覚化においては、まず「ほんとうの日本は、おいしい」とした基本的な商品企画案が承認され、その後、デザ

イナーを含めたプロジェクトチームが結成、その案はコンセプト視覚化（デザイン開発）とその結果のレビューを経て、「百年品質・上質緑茶」といったコンセプト案まで洗練される。さらにその後、コンセプト視覚化（デザイン開発）を経て、「見栄と甘え」といったコンセプト表現方向性まで展開されるに至っている。ここではコンセプト視覚化とは、決して単に一旦確定されたコンセプトを忠実に実現し、その理解促進化を図ろうとするものではない。

また日本コカ・コーラによる「からだ巡茶」開発においても、そこでとられたコンセプト視覚化とは、その開発前段階によって一旦確定された「漢方によるデトックス」というコンセプトをもとになされるものであったが、その視覚化プロセスを経て最終的に視覚化・実現化されたコンセプトとは「モダン・ノーブル・ヘルシーな漢方によるデトックス」と表現され、それはもとのコンセプトよりもより洗練化されている。そしてその洗練化は、前日本コカ・コーラ代表取締役社長である魚谷氏によってExtrinsic value（付帯的情緒的価値）と表現される程、主要なコンセプト側面である（魚谷，2009）。

すなわちこの不確実性が高く店頭での消費者の製品知覚が重要となる市場環境において、デザインをより重視し投資するサントリーによってはもちろんのこと、特にそのような傾向にはない日本コカ・コーラによってもここでとられたコンセプト視覚化とは、コンセプトの理解促進化よりも、コンセプト視覚化結果の顧客魅力実現、そしてそのためにコンセプト洗練化をその役割としているとみることができる。

2. 可逆的コンセプト視覚化・非可逆的コンセプト視覚化

その上で、両社によってとられたコンセプト洗練化としてのコンセプト視覚化には、「可逆的」か、すなわちそのコンセプト視覚化の過程において、逐次、コンセプト視覚化結果のレビューによりそのコンセプト洗練化のために、コンセプト自体の否定、変更、大幅な修正にまで踏み込むことがあり得るか、あるいはあくまでも「非可逆的」か、すなわちそのコンセプト視覚化の過程においては、コンセプト自体の否定、変更、大幅な修正にまでには基本的には立ち戻らないが、その上で、結果的にあくまでも一旦確定されたコンセプトのコアとなる要素を保ちつつ、あらたに情緒的価値を加えるなどして再定義・より洗練化させ得るのか、の異なりがあるといえる。

サントリーによる「伊右衛門」開発においては、デザインディレクターが「リバース思考」と表現するように、そこではデザインアイデア、すなわちコンセプト視覚化アイデアを出してみてもそこでその元となったコンセプトが魅力ありそうなものを検討し、そしてそこから新たなコンセプトアイデアを展開しようとしていた（例えば「親しみのある人物名」を起点としたコンセプトアイデアをもとに、デザインアイデアも展開されたが、「どうもしっくりしなかった」；竹筒デザインアイデアが得られ、その評価をもとに、「見栄と甘え」といったコンセプト表現方向性アイデアを見いだしている）。このことは Bhat-tacharya et al. (1998), あるいは Kelley (2001), Cagan & Vogel (2002) が主張するようなコンセプト開発プロセス、すなわちコ

ンセプト修正を巻き込むコンセプト視覚化プロセス、とよく合致する。さらにコンセプト視覚化結果のレビューにより、もとのコンセプト（アイデア）、およびそれに組み合わせられる視覚化のための小アイデア、その両方の修正、見直しの可能性を考慮している。すなわちここでは、コンセプト視覚化結果のレビューによりそのもとのコンセプト自体の見直し、修正をも含める、という意味で、「可逆的」であるといえる。

そしてそれは、サントリーがデザインをより強調しより投資をおこなっているからこそ可能である、あるいはそのようなデザイン（コンセプトの創造的視覚化）を活用したコンセプト開発を実現すべくデザインに投資をおこなっている結果である、と見ることができる。

一方、日本コカ・コーラによる「からだ巡茶」開発においては、まず消費者魅力のある（記述的）コンセプトを開発・確定したのち、コンセプト視覚化（すなわちデザイン）がなされ、その結果としてコンセプトの洗練化がなされていた（例えばもとのコンセプト「漢方によるデトックス」に「デパ地下の包装紙」のアイデアが組み合わせられ視覚化、その評価の結果、そのコンセプトは「モダン・ノーブル・ヘルシーな漢方によるデトックス」とされている；もとのコンセプトに典型的な中国のイメージも組み合わせられ視覚化されるも、その評価の結果、それは却下に至っている）。ここでは、コンセプト視覚化、そしてその結果のレビューにより、もとのコンセプト（アイデア）を起点として、それに組み合わせられる視覚化のための小アイデアの修正、見直しがなされるが、そのもととなるコンセプト自体の否定、変更、大幅な修正はなされない。

この開発順序に限っていえば、より Crawford (1991), Urban & Hauser (1993) が主張するような典型的なコンセプト開発・コンセプト視覚化プロセスに合致する。そしてこの Crawford (1991), Urban & Hauser (1993) に示されるようなコンセプト開発・コンセプト視覚化を「非可逆的」コンセプト視覚化、と呼ぶこととする。その上でしかし、「からだ巡茶」開発でとられた視覚化とは、「非可逆的」ではあっても、結果的に視覚化プロセスを経て最終的に得られた視覚化結果との整合を図るべく、そのもとのコンセプトへの情緒的側面等の部分要素の追加などがなされている。すなわちここでは、結果的にあらためて一度定義されたコンセプトは、部分追加などにより修正され再定義され得る。このため、このような視覚化を特に、「非可逆的（コンセプト再定義あり）」と呼ぶこととする。

表-1にこの「可逆的」、「非可逆的」「非可逆的（コンセプト再定義あり）」コンセプト視

覚化、それぞれに意図される役割とプロセス上の特徴を整理する。

7 ——— 結論とインプリケーション

本稿では、これまでの主要な新製品開発研究が主張する、コンセプト視覚化とはコンセプト理解促進化のためにあり、一旦確定されたコンセプトは視覚化プロセスを経ても修正・変更等はされ得ない、「非可逆的」なコンセプト視覚化モデルに対し、コンセプトの視覚化とはコンセプト洗練化をもたらし得ることをあらためて指摘、そしてそのコンセプトの視覚化がコンセプトを洗練化させ得るのは、創造性プロセスに依存していることを主張した。そしてさらにそのコンセプト洗練化のために、そのコンセプト視覚化結果のレビューによりコンセプト自体の変更、修正、あるいは否定までなされ得るか、すなわち「可逆的」か、あるいは「非可逆的」ではあっても一旦

■表—1

「非可逆的」コンセプト視覚化と「可逆的」コンセプト視覚化

コンセプト視覚化の役割	コンセプトを一旦確定した後、視覚化。(コンセプト視覚化にあたってのアイデア組み合わせ試行において修正、再選択の対象となるのは、視覚化のための小アイデアのみ。)	コンセプト開発とコンセプト視覚化は統合的。(コンセプト視覚化にあたってのアイデア組み合わせ試行において修正、再選択の対象となるのは、視覚化のための小アイデアおよび、その元のコンセプトアイデアの両方。)
コンセプトの理解促進を意図	「非可逆的コンセプト視覚化」(Crawford (1991), Urban & Hauser (1993)に示される型) コンセプト視覚化結果のレビューにより定義されたコンセプトの変更、修正、部分要素追加はなされない。	—
コンセプトの洗練化を意図	「非可逆的コンセプト視覚化（コンセプト再定義あり）」 コンセプト視覚化結果のレビューにより、結果的に一旦定義されたもとのコンセプトは、部分要素の追加などで再定義され得る。(日本コカ・コーラ「からだ巡茶」開発によりとられた型)	「可逆的コンセプト視覚化」(Bhattacharya et al. (1998), Cagan & Vogel(2002), 等に示される型) コンセプト視覚化結果のレビューにより、逐次、もとのコンセプトアイデアの変更、修正がなされ得る。(サントリー「伊右衛門」開発によりとられた型)

確定されたコンセプトは視覚化プロセスを経て、その主要要素は保ちつつ、部分要素の追加がなされ再定義され得るのか、すなわち「非可逆的（コンセプト再定義あり）」か、の開発モデル類型を識別した。

コンセプト視覚化は単にコンセプトの理解促進化のためだけにあるのではなく、コンセプトの洗練化の役割を果たし得ること、かつそのコンセプト視覚化は創造性プロセスであることを認識し、その役割を担わそうと意図するとき、このコンセプト視覚化プロセスに求められるマネジメントとは、コンセプト理解促進化を意図するときとは大きく異なることとなる。コンセプト開発を主導すべきメーカーはコンセプト視覚化プロセスにより積極的に関与し、コンセプト視覚化を具体的に担うデザイナー・R&D等はよりメーカーと一体となり開発することが求められる。日本コカ・コーラによる「からだ巡茶」開発でとられたコンセプト視覚化のためには、まさにそのようなマネジメントが意識的になされた。

さらにサントリーによる「伊右衛門」開発でとられた「可逆型」コンセプト視覚化とは、それをより一歩進めた型であるといえる。コンセプト視覚化によるコンセプト洗練化のために、デザイナー、R&Dはコンセプト開発のごく前段階から積極的に関与し、メーカーと一体となりコンセプト自体とその視覚化アイデアを統合的に開発していたが、ここではそのような積極的な人材投資、さらには、「可逆的」コンセプト視覚化を可能とする新製品開発プロセスの構築が求められることとなる。

今後の課題として、本稿で得られた知見の拡張性、すなわちコンセプト洗練化を意図するコンセプト視覚化、そして「可逆的」、「非

可逆的（コンセプト再定義あり）」コンセプト視覚化、という開発モデル類型とは、本稿ケーススタディーで取り上げた飲料業界以外の業界によってもみられるのか、あるいはその可能性があるのか、を分析すること、そしてそれら開発モデルは、その目的であるコンセプト洗練化のために、相対的にいかに効率的・効果的であるのか、を理解すること、が挙げられる。

注

- 1) 新製品開発研究において、アイデアとコンセプトの区別は必ずしも明確ではない (Crawford, 1991)。Kotler (2003) は、製品アイデアを、“その企業が市場に提供し得る製品” (A product idea is a possible product the company might offer to the market.)、製品コンセプトを、“消費者自身にとって意味ある言葉によって表現された、より洗練された製品アイデアの型” (A product concept is an elaborated version of the idea expressed in meaningful consumer terms.)、と定義するが、Urban & Hauser (1993) はプロトタイプの前段階を表すのに基本的に「アイデア」を用い「コンセプト」はほとんど用いない一方、Crawford (1991) は主に「コンセプト」のみ用いるとする。また本稿で取り上げる清涼飲料業界における新製品開発では、筆者の開発担当者を対象としたインタビューからの知見によれば、アイデア開発段階、コンセプト開発段階と明確に区別されているわけではなく、製品具現化される前段階の製品概念の状態はすべて「コンセプト」と呼ばれることが多く、さらにその前段階に「コンセプト」と区別されるような「アイデア」段階があるとは認識されていない。本稿では後のケース記述との整合性を図るために、「コンセプト」で統一する。
- 2) 清水 (1999) は Bhattacharya et al. (1998)、Kalyanaram & Krishnan (1997) に依拠し、コンセプトの外部統合機能、すなわち本稿での顧客魅力実現、と内部統合機能、すなわち (コンセプト定義後の) 首尾一貫した開発活動の実現、これら両機能はトレードオフの関係にあると仮定するものの、その実証結果ではコンセプト定義後のコンセプト変更はその両機能に負の影響を与える結果を得ている。これは結果的に、この Cooper &

Kleinschmidt (1987) の主張を支持する。

- 3) Kalyanaram & Krishnan (1997) によっても、コンセプト定義のタイミングを遅らせることで、変化の激しい環境に対するコンセプトの適合性を高めることが、そのコンセプト定義の遅延に伴う製品市場投入の遅延、そしてそれに伴う機会損失を考慮してでも製品需要の増大に効果があり得ることが主張される。そしてこの Kalyanaram & Krishnan (1997) もその開発プロセスとして、製品定義（コンセプト定義）フェーズと製品実現化（コンセプト視覚化）フェーズのオーバーラップを想定するが、Bhattacharya et al.(1998)と異なり、彼らによってはそのフェーズ間オーバーラップは単に全体開発期間の短縮のためとし、コンセプト視覚化結果に対する市場調査、それによるコンセプト魅力性向上への効果については想定していない。また Clark & Fujimoto (1991) によっても、開発プロセスにおける上流段階と下流段階のオーバーラップ自体の開発効果について主張するが、その効果とは開発期間の短縮にあり、それはその開発段階間オーバーラッピングによりその段階間でのより密で双方向のコミュニケーションが実現されるからとする。これも Bhattacharya et al. (1998) が想定する開発段階間オーバーラップの効果とは異なる。
- 4) 日経デザイン, 2007年4月, 日経BP社。
- 5) 日経デザイン, 2006年4月, 日経BP社。
- 6) プレーン, 2005年9月, 株式会社宣伝会議; 年鑑日本のパッケージデザイン2005, 2005, 六耀社; 年鑑日本のパッケージデザイン2003, 2003, 六耀社; 日経デザイン, 2003年12月, 日経BP社。
- 7) 日経デザイン, 2006年4月, 日経BP社。
- 8) 酒類食品統計月報, 2005年2月, 日刊経済通信社。
- 9) 酒類食品統計月報, 2007年8月, 日刊経済通信社。
- 10) 『がんばれ商品開発2 ブランド育成の力』, 2007, 日刊経済通信社。
- 11) コカ・コーラ・セントラルジャパン株式会社, 2007。
- 12) 酒類食品統計年報平成18年度版, 2006, 日刊経済通信社。
- 13) サントリー株式会社デザインディレクター (当時) 水口洋一様へのインタビューより。
- 14) (同上脚注13)
- 15) (同上脚注13)
- 16) (同上脚注13)
- 17) (同上脚注13)
- 18) (同上脚注13)
- 19) (同上脚注13)

20) TDB レポート飲料業界, 2005。

- 21) サントリー・ニュースリリース No. 9009, 2005。
- 22) 日本コカ・コーラ株式会社ブランドマーケティング本部ティーカテゴリー健康機能茶グループマネージャー (当時) 前田英一様および同社マーケティングオペレーションズ デザインマネジメント (当時) 小林史興様へのインタビューより。
- 23) (同上脚注22)
- 24) (同上脚注22)
- 25) (同上脚注22)
- 26) (同上脚注22)
- 27) (同上脚注22)
- 28) (同上脚注22)
- 29) (同上脚注22)
- 30) 第6期決算報告, 2007, コカ・コーラ・セントラルジャパン株式会社。

参考文献

- Altier, William J., (1988), "From Experience, A Perspective on Creativity," *Journal of Product Innovation Management*, 5, 154-161.
- Amabile, Teresa M., (1996), *Creativity in Context*, Boulder, Colorado & Oxford: Westview Press.
- Andrews, Jonlee & Smith, Daniel C., (1996), "In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products," *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIII, 174-187.
- Bharadwaj, Sundar & Menon, Anil, (2000), "Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?" *Journal of Product Innovation Management*, 17, 424-434.
- Bhattacharya, Shantanu, Krishnan, V. & Mahajan, Vijay, (1998), "Managing New Product Definition in Highly Dynamic Environments," *Management Science*, Vol. 44, No. 11, part 2 of 2, 50-64.
- Bruce, Margaret & Cooper, Rachel (1997), "Design and the Organization," In: *Marketing and Design Management*, ed. Margaret Bruce & Rachel Cooper, International Thomson Business Press.
- Cagan, Johnathan & Vogel, Craig M., (2002), *Creating Breakthrough Products*, Prentice Hall PTR.
- Cooper, R. G., (1986), "New Product Performance and Product Innovation Strategies," *Research Management*, 29, 17-25.
- Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J., (1987), "New Products: What Separates Winners from Losers?," *Journal of Product Innovation Management*, 4, 169-184.

- Crawford, C. Merle, (1991), *New Products Management Third Edition*, RICHARD D. IRWIN, INC.
- _____, (1984), "Protocol: New Tool for Product Innovation," *Journal of Product Innovation Management*, 2, 85-91.
- Csikszentmihalyi, Mihaly, (1996), *Creativity-Flow and The Psychology of Discovery and Invention*, Harper-CollinsPublishers.
- Cummings, Anne & Oldham, Greg R., (1997), "Enhancing Creativity," *California Management Review*, Vol. 40, No. 1, 22-37.
- Geschka, Horst, (1986), "From Experience, Creativity Workshops in Product Innovation," *Journal of Product Innovation Management*, 1, 48-56.
- _____, (1983), "Creativity Techniques in Product Planning and Development: A View from West Germany," *R&D Management*, 13,3, 169-183.
- Hennessey, Beth A. & Amabile, Teresa M., (1988), "The Conditions of Creativity," In: *The Nature of Creativity*, ed. Sternberg, Robert J., Cambridge University Press.
- Isono, Makoto, (2009), "The Role of Design in New Product Concept Development," *The Readingsbook of Global Business And Technology Association 11th Annual International Conference*, 553-564.
- Kelley, Tom, (2001), *The Art of Innovation*, Doubleday.
- Kalyanaram, G. & Krishnan, V., (1997), "Deliberate Product Definition; Customizing the Product Definition Process," *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV, 276-285.
- Kotler, Philip, (2003), *Marketing Management Eleventh Edition*, Pearson Education International. (村田昭治監修・小坂恕・疋田聡・三村優美子訳『マーケティング・マネジメント』プレジデント社, 1996年。)
- Krishnan, V. & Ulrich, Karl T., (2001), "Product Development Decisions: A review of the Literature," *Management Science*, Vol.47, No.1, 1-21.
- McWilliam, Gil & Dumas, Angela, (1997), "Using Metaphors in New Brand Design," *Journal of Marketing Management*, 13, 265-284.
- Rothberg, R. R., (1981), "Product Innovation in Perspective," In: *Corporate Strategy and Product Innovation*, ed. Rothberg, R. R., Free Press.
- Roy, Robin & Potter, Stephen, (1993), "The Commercial Impacts of Investment in Design," *Design Studies*, 14 (2).
- Sternberg, Robert J., O' Hara, Linda A. & Lubart, Todd I., (1997), "Creativity as Investment," *California Management Review*, Vol. 40, No. 1, 8-21.
- Stevens, Greg, Burley, James & Divine, Richard, (1999), "Creativity + Business Discipline = Higher Profits Faster from New Product Development," *Journal of Product Innovation Management*, 16, 455-468.
- Urban, Glen L. & John R. Hauser, (1993), *Design and Marketing of New Products*, Prentice-Hall Inc.
- Vandermerwe, Sandra, (1987), "Diffusing New Ideas In-House," *Journal of Product Innovation Management*, 4, 256-264.
- Walsh, Vivien, Roy, Robin, Bruce, Margaret & Potter, Stephen, (1992), *Winning by Design*, Blackwell Publishers.
- 磯野誠 (2008) 「新製品開発とデザイン」『季刊マーケティング・ジャーナル』 Vol. 109, 91-100。
- 魚谷雅彦 (2009) 『いこころを動かすマーケティング』ダイヤモンド社。
- 加藤芳夫+サントリーデザイン部 (2001) 『なっちゃんのお秘密』六耀社。
- 佐々木亮 (2005) 『緑茶飲料における製品開発競争の考察』神戸大学経営学研究科修士論文。
- サントリー株式会社 (1999) 『日々新たに「サントリー百年誌」』。
- 清水信年 (1999) 「製品開発活動における製品コンセプトの変更に関する実証研究」『流通研究』61-76。
- 邊見敏江 (2008) 「イトーヨーカ堂の「単品管理」」『MMRC Discussion Paper』 No. 189。
- 前田英人 (2006) 『「からだ巡茶」開発における情報探索』石河昭・辻本篤編『新製品・新事業開発の創造的マーケティング』生産性出版, 所収。
- 宮入康 (2004) 『飲料メーカーのチャネル対策としてのブランド変更の意味について』神戸大学大学院経営学研究科ワーキングペーパー, 2004・6。
- 峰如之介 (2006) 『なぜ、伊右衛門は売れたのか』すばる社。

磯野 誠 (いその まこと)

1990年 千葉大学工学部工業意匠学科卒業。

2004年 神戸大学大学院経営学研究科専門職修士課程修了。

2008年 神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了, 博士(商学)。

プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社を経て現在, 九州共立大学経済学部准教授。