

プロダクト・イノベーションに関する一考察

—機能&ベネフィット・コンセプトの深耕—

小 沢 一 郎

1. はじめに

本稿の基本的な問題意識は、プロダクト・イノベーションを効果的に進めるにはどのような視点や活動が有効であり、それを実現する為に企業はどのような組織体制や組織の能力を整える必要があるか、ということである。

延岡(2002)¹は、製品開発による差異化は①製品による差異化と、②製品開発能力による差異化という2つのレベルに分けられ、前者の「製品による差異化」は模倣され易く比較的早く差異性が失われるのに対して、後者の「製品開発能力の差異化」は競合企業から見え辛く模倣されにくい上に、すべての自社製品に应用できる可能性がある。従って、持続的に高収益を上げることに繋がり易い後者の製品開発能力こそが重要であると述べている。

プロダクト・イノベーションを効果的に実現する為には、より根源的な組織の能力が必要であると筆者も考えているが、その組織の能力としてどのような能力が要求されるかを考察する為には、「製品」の本質をまず見極めておくことが必要であると考えている。そこで、小沢(2009a)²において、プロダクト・イノベーションの対象となる「プロダクト(製品)」の本質について再考を試みた結果、新たな製品コンセプトとして、「機能&ベネフィット・コンセプト」を提案した。

本稿においては、この「機能&ベネフィット・コンセプト」を深耕し、後にプロダクト・イノベーションを考察する基礎を固めることを目的とする。

2. 機能&ベネフィット・コンセプト

本節では、前掲した小沢 (2009 a) において検討した、製品に関する先行研究から機能&ベネフィット・コンセプトに至る考え方を簡単にレビューすることとしたい。

(1) プロダクト (製品) に関する先行研究

まず Chamberlin (1962)³ は、「個性であれ、評判であれ、便利な立地条件であれ、その店の雰囲気であれ、とにかく買手をして、ある売手よりも他の売手を選考せしめるもののすべてが、購買されるものを、それに応じて (質的に) 分化する。というのは、買われるものは、実は、一束の効用であり、上記の諸要素は、この効用の束の一部分にはかならないからである」と述べ、製品とは「効用の束」であると考えた。

その後、Levitt (1980)⁴ は同心円状の構成図を示して、「The total product concept (トータル・プロダクト・コンセプト)」を提唱した。まず中心にある「一般的な製品 (The generic product)」とは、基本的、初歩的な実在するモノであり、製鉄企業にとっては鉄そのものである。その外側を囲む「期待される製品 (The expected product)」とは、顧客にとって最小限の購買条件を示しており、配送 (どこの工場に、いつ、毎日何時に等々)、期間 (価格と発注量に応じた納期、価格改定に当たってのリードタイム、支払いサイト等々)、サポートやアドバイスの努力、新しいアイデア (製品を使用するにあたってのコストダウンの方法等々) など指している。3番目の「拡張される製品 (The augmented product)」とは、顧客の要求や期待の範囲を超えて提供されるもののことであり、一番外周の「潜在的な製品 (The potencial product)」とは、顧客を惹き付けたり引き止めることのできる可能性を持つ全てのものを指しているとした。

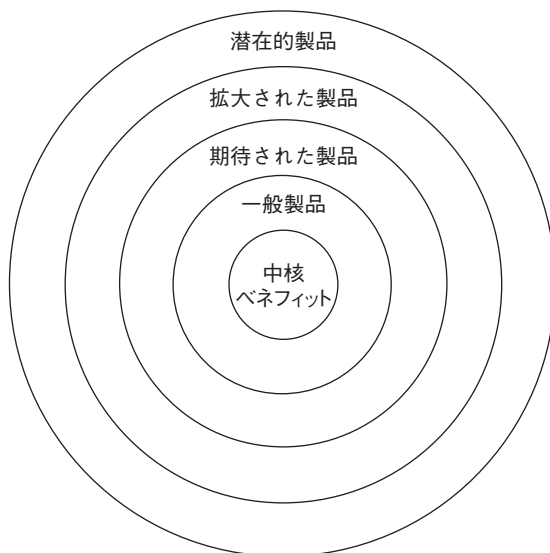
Kotler (1980)⁵ は、「製品とは、あるニーズを充足する興味、所有、使用、消費のために、市場に供給されうるすべてのものを指し、物理的財、サービス、人間、組織、アイデアを包含する。そして、提供物 (offer)、価値のパッケージ

ジ (value package), 便益の束 (benefit bundle) とも呼ばれる」と述べている。そして、「製品の3つのレベル」として3重の同心円の図を示し、一番内側に位置する「製品の核 (core product)」は、買手が本当に買うのは何だろうか、という設問に答える製品レベルであり、口紅の場合は色でなく希望を販売しているとした。中間に位置づけられた「製品の形態 (tangible product)」は、「製品の核」を買手に具象的に表現するもので、パッケージング、特性、スタイル、品質、ブランド名などであるとした。一番外側に位置する「製品の付随機能 (augmented product)」は、「製品の形態」に伴って提供される付随的なサービスと便益であり、取付け、アフター・サービス、保証、配達と信用供与であるとしている。

その後 Kotler (1991)⁶ は、上記「製品の3つのレベル」に、前述した Levitt の「トータル・プロダクト・コンセプト」を融合させ、「製品の5つの次元」として<図 2.1 製品の5つの次元>のように表現している。

まず、製品とは「ニーズとウォンツを満足させるため、注目・取得・使用・消費を目的として市場に提供されるもの」と定義している。そして、図で一番中心にある「中核ベネフィット (core benefit)」は、最も基本的な次元であり、ホテルのケースでは顧客に「休息と眠り」を提供することであるとした。その外周に位置する「一般製品 (generic product)」は、製品の基本的な形のものであり、ホテルのケースではフロントと客室からなる建物を持つことであるとした。その外側で5つのレイヤーの3番目に位置づけられる「期待された製品 (expected product)」は、買い手が購入するとき期待する属性と条件の組み合わせであり、ホテルのケースでは清潔なベッド、石けんとタオル、電話、浴室とトイレ、ある程度の静けさを期待していると述べている。さらに外側の「拡大された製品 (augmented product)」は、競争企業から差別化できるような付加的なサービスとベネフィットであり、ホテルのケースではテレビ、きれいな花、チェックインとチェックアウトの早さ、おいしい食事、ルームサービスを挙げている。一番外側に位置する「潜在的製品 (potential product)」に関しては、その製品の将来のあり方を示すと述べている。

<図 2.1 製品の5つの次元>

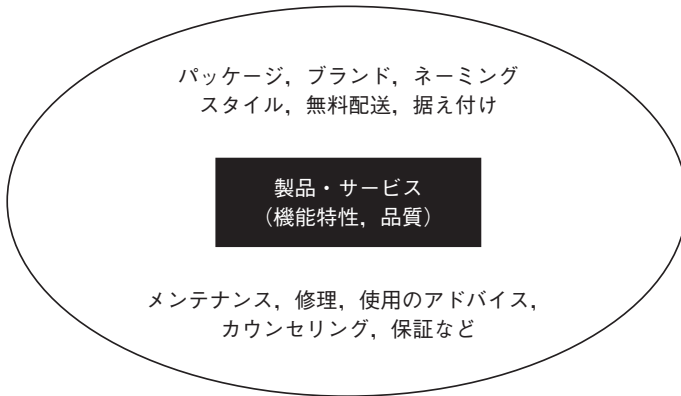


(出所) Kotler, P. (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*: 7th ed., Prentice-Hall (村田昭治監修, 小坂恕・疋田聰・三村優美子訳 (1996) 『マーケティング・マネジメント (第7版)』プレジデント社, p.413).

その後、Kotler (2006)⁷ は、製品とは「ニーズや欲求を満たすことのできる提供物。市場に出る製品には、有形財、サービス、経験、イベント、人、場所、資産、組織、情報、アイデアがある」と製品の概念を徐々に拡張している。なお、5つの製品レベルについては前出と同様⁸であるが、製品レベルは顧客価値ヒエラルキーであるとして、その「顧客価値ヒエラルキーは5つのレベルから構成されているが、レベルが上がるごとに顧客の価値も上がる」との指摘を加えている。

石井ら (2004)⁹ は、製品とは「人々が対価を支払い購入する対象で、有形財の場合は製品、無形財の場合はサービスと呼ばれる。4Pのカテゴリーとしては、便宜上「製品」と記されるが、正確にはサービスもその対象に含まれる」

<図 2.2 製品・サービスの付加的な構成要素>



(出所) 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2004)『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, p.53。

と述べた。また、同書の後部分¹⁰で、「マーケティングでは、製品・サービスを、顧客との関係のなかでとらえる。すなわち、製品・サービスは、顧客が抱えている問題を解決する『便益の束』としてデザインされる。ひとつの製品・サービスが買手にもたらす便益はひとつではない。人々は、単一ではなく複数の問題解決を期待して、製品・サービスを購買する」と述べ、自動車の例では、「スムーズな移動」「快適な空間」「自分らしさの表現」といった複数の便益を、ホテルの例では「快適な眠り」「贅沢な時間」「旅先での連絡の場」を挙げた。さらに、「製品・サービスの便益は、認知・取得・使用・廃棄の4つの局面のそれぞれで発生する。製品・サービスが便益の束となるのは、ひとつの製品を所有したり利用したりすることで、複数の便益を享受できるからである。顧客は、基本的に製品・サービスそのものを必要として購買を行なうが、パッケージングやアフター・サービスといった付加的な要素が不可欠な場合がある」と続けて述べ、<図 2.2 製品・サービスの付加的な構成要素>のように図示している。

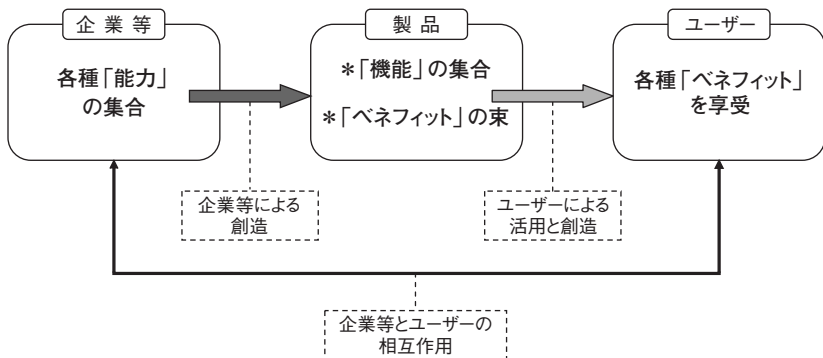
(2) 製品が内包する 2 種の本質

筆者はこれまで執筆してきた小沢 (2005)¹¹, 小沢 (2006 b)¹², 小沢 (2007)¹³ 等において, イノベーションを分析する際にはその送り出し手としての企業等と, 受け手としての顧客・ユーザーという双方の視点から分析することの重要性を主張してきた。ここでの企業等とは営利企業のみならず, NPO や消費者もイノベーションの送り手となりうることから, それらを総称したものである。

このような考え方に添って, プロダクト・イノベーションを考察するに際しても, その両者の視点から捉えなければならないと考えるのである。すなわち本論文での「製品」とは, 企業等から見ると自らの創造力によって生み出された「機能の集合」であり, ユーザーから見ると企業等によって創り込まれた機能を活用すると共に, ユーザー自らの創造性によってベネフィットを引き出すという意味において, 「ベネフィットの束」とであると定義することができると考えている。なお, ここでの「製品」とは, まずは有形財を念頭において議論を進めることとしたい。

このコンセプトは<図 2.3 製品の 2 種の本質>のように表現することができる。

<図 2.3 製品の 2 種の本質>



(出所) 小沢一郎 (2009 a) 「プロダクト・イノベーションに関する一考察：プロダクト (製品) 再考」『専修大学経営研究所報』第 177 号, 専修大学経営研究所, p.8。

まず、製品の1つ目の側面は、この企業等の創造性によって生み出された「機能」の集合である。ここでの「機能」とは、製品の特定機能・性能のみならず、品質、価格、ブランド、耐久性能、製品イメージ、パッケージ、ネーミング、スタイルを含むこととする。石井ら (2004)¹⁴が「製品・サービスの付加的な構成要素」と考えた諸要素の内、これらは有形財としての製品と不可分であると捉えられるからである。そして、これら以外の諸要素である無料配送、据え付け、メンテナンス、修理、使用のアドバイス、カウンセリング、保証等は、有形財としての製品に対して別途に設定しうるサービス・プログラムであると考えておくこととする。

次にユーザーとは、(通常は対価を拠出して) ベネフィットを享受する存在であるが、製品が内包する「機能」の集合を、自らの欲求に応じて活用したり創造的に利用することによって、主体的にベネフィットを引き出す存在でもある。このように考えると、ユーザーの視点から見た製品の2つ目の側面は、「ベネフィット」の束、なのである。

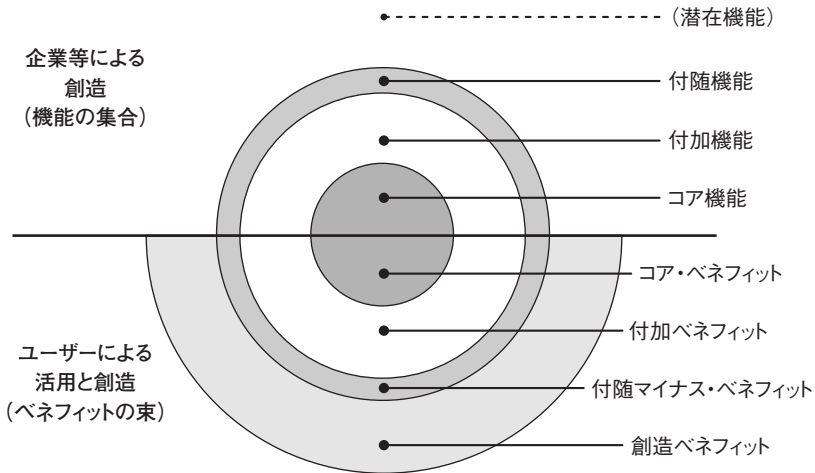
このように製品とは、「機能の集合」であると共に「ベネフィットの束」であり、企業等とユーザーとはこの製品を介して対話をすると共に、それ以外のルートを通じた相互作用があることを図示したのである。ここで製品以外のルートとは、広報・宣伝やイベント等各種のプロモーション・ミックスやマーケティング・リサーチなど企業等側の活動とそれへの応答に加え、ユーザーからの積極的な情報発信も含んでいる。それは、インターネット経由での情報の受発信によるクチコミ(メール、ブログ等)など、多様化したツールをユーザーサイドが既に入手している現状を考えてのことである。

(3) 機能&ベネフィット・コンセプト

この「機能の集合」と「ベネフィットの束」という2側面のそれぞれが、どのような構造により成立していると考えられるかを検討していく。

前述の Kotler (1991)「製品の5つの次元」も参考にしながら、「製品の機能&ベネフィット・コンセプト」を<図 2.4 製品の機能&ベネフィット・コン

<図 2.4 製品の機能&ベネフィット・コンセプト>



(出所) 小沢一郎 (2009 a) 「プロダクト・イノベーションに関する一考察：プロダクト（製品）再考」『専修大学経営研究所報』第 177 号，専修大学経営研究所，p. 11。

セプト>のように提案した。

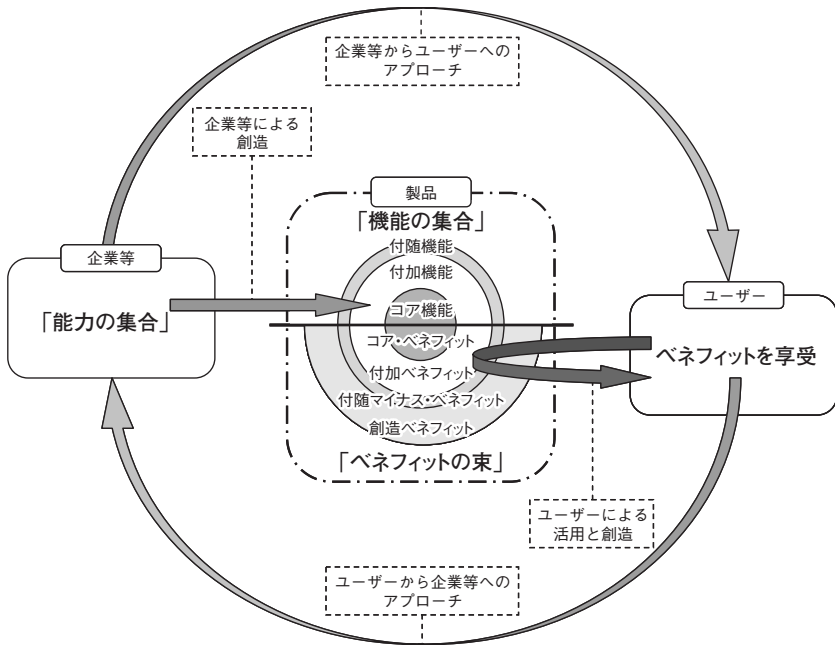
まず，中央の水平線を境にして，上部が企業等の創造による「機能の集合」の内部構造を表し，下部がユーザーの活用と創造による「ベネフィットの束」の内部構造を表している。そして，水平線上部には企業等の意図によって創りこまれた機能群が配置される層が有り，企業等がコアと考える機能である「コア機能 (core function)」と，付加的と考える機能である「付加機能 (additional function)」の 2 つの層がある。その外側にあたる第 3 層の「付随機能 (attendant function)」とは，企業等が不本意ながら，或いは意図せずに製品に付随してしまう機能である。例えば，扇子という製品は携帯性という機能を備えているが，企業等は携帯できる扇子を創造しようとは，およそ意図していないであろう。何故なら，扇子は携帯できて当たり前であるので，扇子における携帯性という機能はコア機能にも付加機能にも入らないものの，確かに扇子に付随している機能なのである。このような機能を付随機能として捉えるのである。

一方、図の水平線下部には、ユーザーが自らの欲求に基づいて、製品を活用したり創造して引き出すベネフィットの4層がある。まず、ユーザーが入手した製品を活用して得たベネフィットの中には、ユーザー各個人がコアと考えている「コア・ベネフィット (core benefit)」と、同様に付加的と考えている「付加ベネフィット (additional benefit)」を位置づけられるであろう。そして、その外側に「付随マイナス・ベネフィット (attendant minus benefit)」があるが、これはユーザーが本来欲していないマイナスのベネフィットが、製品に伴って付随してきてしまう場合に位置づけられる。例えば、傘という製品は、雨の時にはベネフィットを享受できるが、雨が止むと、或いは建物の中に入るなど使用しない時にはかさ張る荷物になるという厄介な代物である。このようなマイナス・ベネフィットを削減しようと、折りたたみ傘なる製品もあるが、広げたり畳んだり、特に濡れた後に畳み込むのは面倒である。それでもなお、傘を利用する限りは甘んじてこのようなマイナス・ベネフィットを受けなければならない。ここに位置づけられる付随マイナス・ベネフィットとはこのような性質のものなのである。

さらにその外側の一番外周には「創造ベネフィット (Created benefit)」が位置づけられる。これがユーザーの創造性によって開発されたベネフィットである。従来の Levitt や Kotler のコンセプトによれば、それは製品の潜在機能が発揮されたと捉えるであろう (図の上部には、点線で潜在機能を想定した場合の位置を示してある)。しかし、ユーザーの増大するパワーを尊重する立場からすれば、作り手の企業等の手を離れた製品に対峙したユーザーが、その創造性においてベネフィットを引き出すことに成功した、と捉えるべきであると考え。そのような考え方に基づいて、創造ベネフィットの円の延長は上部には存在せず、下部にのみ存在するように描いたのである。

さらに、<図 2.3 製品の2種の本質>と、この<図 2.4 製品の機能&ベネフィット・コンセプト>を組み合わせると多少変形し、「製品」を中心として企業等とユーザーを包含するコンセプトを、<図 2.5 製品の機能&ベネフィット・コンセプト(2)>のように表現して示したのである。

<図 2.5 製品の機能&ベネフィット・コンセプト(2)>



(出所) 小沢一郎 (2009 a) 「プロダクト・イノベーションに関する一考察：プロダクト（製品）再考」『専修大学経営研究所報』第 177 号，専修大学経営研究所，p.16。

つまり、各種「能力の集合」である企業等は「機能の集合」としての製品を創造し、一方のユーザーは「ベネフィットの束」としての製品を活用すると共に自らも創造性を発揮することによって、欲求に応じたベネフィットを享受しているのである。そしてこの製品に関して企業等はプロモーション・ミックスなどによりユーザーへアプローチし、ユーザーもそれに応答するのみでなく、自ら積極的に企業等へアプローチしており、ここに企業等とユーザーとの相互作用が生じていると総括することができるのである。

3. 機能&ベネフィット・コンセプトによる事例トレース (東レ「トレシー」のケース)

本節では、前節で述べた「機能&ベネフィット・コンセプト」を用いてプロダクト・イノベーションの実例ケースを記述してみる。これにより、「機能&ベネフィット・コンセプト」がどのようにプロダクト・イノベーションの状況を表現し分析できるか試行してみることにしたい（なお、以下の出所及び事実関係に関しては、東レのプレスリリース（以下、東レ・PR）、同社によるトレシー・ホームページ¹⁵（以下、トレシー HP）、及び、東レ（広報室/トレシー販売部）へのインタビュー¹⁶を元に行っている）。

(1) 経緯 1：メガネ拭き“トレシー”

1986年、メガネ拭き“トレシー”が東レから発売された。これは東レが開発した超極細繊維（直径約2ミクロン/断面積が髪の毛の1600分の1）を利用して、次の4つの特徴を持つ新しいコンセプトのメガネ拭きであった。トレシー HPによると、以下のように説明がなされている。

- ①直径2ミクロンの超極細繊維が小さなゴミだけでなく、油膜汚れもきれいに拭き取ります。
- ②薬品等で特別な処理加工はしておりませんので、繰り返し使用しても優れた拭き取り効果を持続します。
- ③汚れた場合は洗濯してください。繰り返し使用できます。
- ④ガラスはもちろん、プラスチック製品にも使用できます。

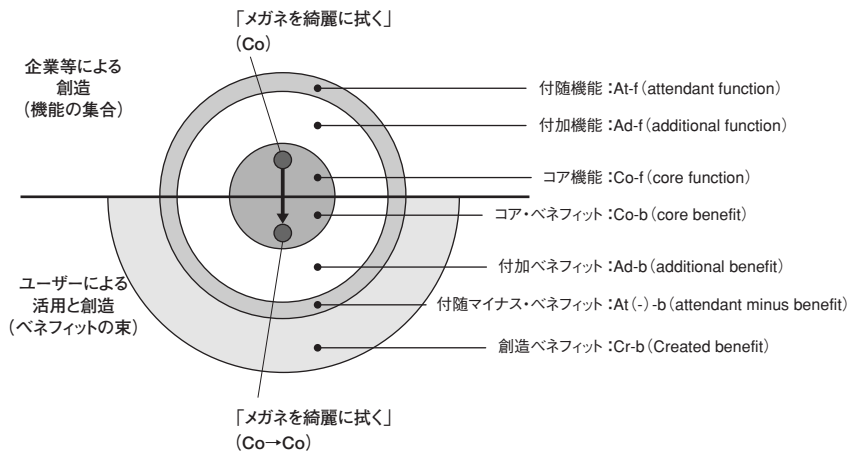
*直径2ミクロンの超々極細繊維による、抜群の拭き取り性能です：通常、油膜汚れの厚さは1~2ミクロン、約15ミクロンの太さをもつ普通の繊維で完全に拭き取ることは不可能でした。“トレシー”は、東レの高分子化学の技術により約2ミクロンの繊維を実現。超々極細繊維が次々と油膜の中に入り込み汚れを拭き取ります。

*一度拭き取った汚れの、レンズ面への再付着を抑えました：“トレシー”独

自の繊維では布地の内部に「マイクロポケット」と呼ばれる無数のすき間が空いています。拭き取った油分や水分などの汚れは、毛細管現象の力によりこの「マイクロポケット」へ。布表面に汚れが残りにくいため、レンズ面への再付着が抑えられます。

この時期にメガネ拭きとして利用していた筆者を含むユーザーがベネフィットを享受している状況を図示すると、<図 3.1 トレシー（経緯 1：メガネ拭きトレシー）>のように、東レが創造した「メガネを綺麗に拭く機能 (Co-f)」の製品から、そのまま「メガネを綺麗に拭くベネフィット (Co-b)」を引き出して享受していた (Co→Co と表記) と言えよう。

<図 3.1 トレシー（経緯 1：メガネ拭きトレシー）>



(2) 経緯 2：メガネ拭き“トレシー”の新ベネフィット創造とそのブーム

しかし、メガネ拭きトレシー発売から 15 年以上も経た 2003 年、そのメガネ拭きトレシーを利用した泡洗顔によって、毛穴の汚れを効果的に取るという新たなベネフィットが創造的に開発されたのである。その経緯はやや複雑なので順を追って検証していくこととする。

フジサンケイ・ビジネスアイ¹⁷には、FCG 総研・フジテレビ商品研究所・美容科学研究所所属（当時）の菅沼薫氏ご自身の記事が掲載されており、それを以下に引用する（要点のみ抜粋）。

- ・「メガネ拭き洗顔」ブームの発端は、テレビ局のディレクターが相談に来たことに始まる。テーマは「大人のニキビ・毛穴トラブルは治る！」と題して、スキンケア法、美肌の食品などを紹介したいというもの。
- ・ただ、大人になってもできるニキビを改善することは大変難しい。
- ・問題の秘策は、意外なところにあった。たまたま東レの担当者が開発中の「あぶらとりクロス エニエニエ」の評価依頼のために当研究所を訪れた。その時のお土産が、超極細繊維（マイクロファイバー）の「トレシー」だった。

しばらくして、「トレシー」の「レンズを傷つけずに汚れを落とす」という発売当初のキャッチコピーを思い出し、「肌にもいいのでは」、とピッときてさっそく家に持ち帰って自分の夜の洗顔に使ってみることにした。

- ・意外にも、いつも使っている洗顔専用のパフよりもいい感じだ。洗顔に適した豊かなきめ細かい泡立ちといい、肌ざわりといい、洗い上がった肌はなめらかですっきり汚れが取れているのに肌に刺激がない。手洗いにはない洗い上がりに敏感肌の筆者も満足するものであった。

どうして洗顔に適しているのか感覚的な良さだけでなく、詳細に検討してみることにした。手洗い洗顔とトレシー洗顔をビデオマイクロスコープで比較観察した結果、トレシー洗顔の方は、肌の表面はなめらかなままで毛穴の詰まりまできちんと落ちていた。

- ・トレシーが洗顔に向いていたのは、やはり、繊維に秘密がある。
- ・まず泡立ちである。超極細繊維がゆるやかに束ねられていることから、微細な空気を取り込まれるので泡立ちが早く、立った泡はきめ細かくコシのあるしっかりした泡になる。

それなら、今流行の泡立てネットでも同じと思うかもしれないが、泡だけを手にとって洗顔しても、泡はどんどん消えてしまう。トレシーのいいとこ

ろは、マイクロファイバークロスの中に泡が取り込まれているという点である。肌とクロス間に安定した泡の層が出来るので泡が消えにくい。肌にやさしい、ふわふわのホイップした生クリームで洗っているような感触といわれる所以である。

また、マイクロファイバークロスには、汚れを肌から離す働きがある。皮脂汚れや、角栓といわれる皮脂とふるい角質細胞（アカ）が混ざって毛穴を塞いでいるものを、肌を傷つけずに上手に取り除いてくれる。

ただ、クロス表面の摩擦係数が大きすぎると肌を傷めてしまう。擦れ感は大きすぎても少なすぎても適切ではなく、その点でもトレシーの感触が適していたということだろう。

東レによると¹⁸、「東レとしてはこの時期、『トレシー』に肌のピーリング効果があることは分かっていたが、ミクロの泡には着目していなかった」とのことである。

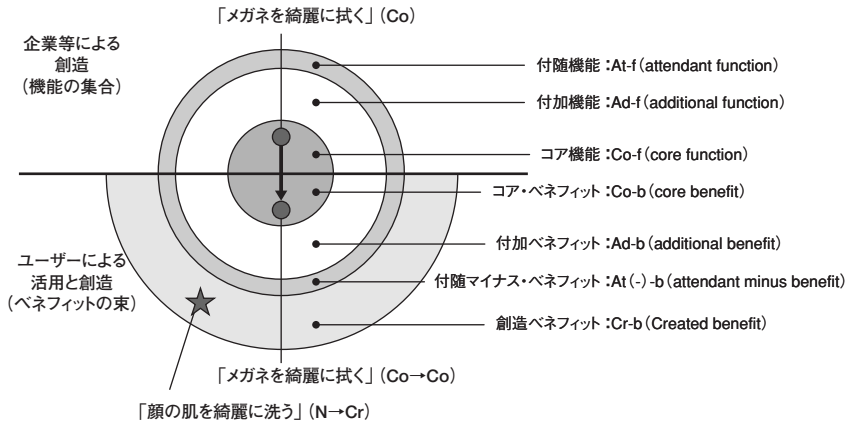
従って、標準的ユーザーが「メガネを綺麗に拭く機能 (Co-f)」の製品から、そのまま「メガネを綺麗に拭くベネフィット (Co-b)」を引き出して享受していた時期に、美容のプロフェッショナルの眼を持ったユーザーである菅沼氏が、製造企業の意図する範囲を遥かに超えて、泡を利用して「顔の肌を綺麗に洗うベネフィット (Cr-b)」を創造的に引き出していたのである。

その状況を<図3.2 トレシー (経緯2a:メガネ拭きの新ベネフィット創造)>に図示するが、新たに創造されたベネフィットを★印で表示すると共に、企業等が意図していない機能 (N) から創造ベネフィット (Cr-b) を生み出した状況を、(N→Cr) と表記することとする。

その後、菅沼氏は東レの確認を得た上で、2003年3月のテレビ番組において、「メガネ拭き洗顔」という新たなベネフィットを、「洗顔の裏ワザ」として紹介し、これをキッカケとして雑誌等の様々なメディアとクチコミによって「メガネ拭き洗顔」が広まっていったのである。

そして、「メガネ拭き洗顔」を使用目的として「メガネ拭きトレシー」を購

<図 3.2 トレシー（経緯 2 a：メガネ拭きの新ベネフィット創造）>



入し使用したユーザーは、「顔の肌を綺麗に洗うベネフィット」をコア・ベネフィットとして位置づけ (Cr→Co)，東レの意図であった「メガネを綺麗に拭く機能 (Co-f) は付加ベネフィットに位置づけるか (Co→Ad)，或いは全く利用しなかった (Co→N) と言えよう。この状況を<図 3.3 トレシー（経緯 2 b：メガネ拭き洗顔ブーム）>に示した。

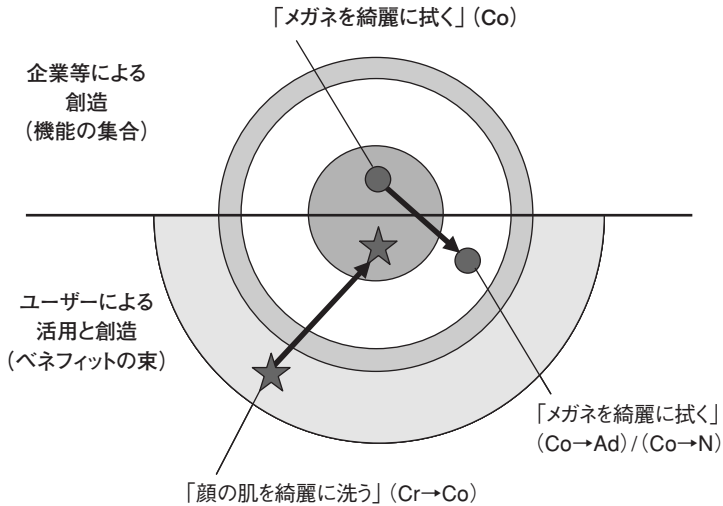
(3) 経緯 3：「“トレシー” 洗顔クロス」

このように本件においては、(プロの眼を持つ) ユーザーによって創造的ベネフィットが引き出され、メディアとクチコミによって世間に知られ広まっていったが、その後のユーザーサイドの反響を受信した東レは製品開発を進め、2003年7月に「“トレシー” 洗顔クロス」を発売したのである。

東レ・PR¹⁹ には、以下のように記載 (抜粋) されている。

* 『トレシー®洗顔クロス』に洗顔料をつけてよく泡立て、広げるか指に巻きつけて額のTゾーンから頬のUゾーンの順にやさしく滑らせるように洗顔します。超極細繊維を使用した東レ独自のクロスタイプなので、均一な細かい泡を作り、しっかりキープします。超極細繊維による、この均一な細かい

<図 3.3 トレシー（経緯 2b：メガネ拭き洗顔ブーム）>



泡が古い角質や毛穴に詰まった皮脂汚れを除去します。

* 眼鏡拭き用「トレシー®」をスキンケア使用した「裏ワザ」紹介から商品化へ ~洗顔用としての使いやすさを考え、新たに商品化~

今年3月上旬、テレビ番組でスキンケアの裏ワザとして「眼鏡拭き用トレシー®」を使った泡洗顔が、“毛穴の汚れを取るのに効果的”と紹介されてから、特に20~30才代の女性を中心に「トレシー」を使った洗顔がブームとなり、3月からは、それ以前に比べて4倍の売上となり品切れの眼鏡店も出たほどです。

この度、お客様からの強いご要望にお応えし、洗顔用としてより使いやすく商品開発を行い『トレシー®洗顔クロス』を発売することになりました。

「トレシー®」の新しい用途として、美容分野への初めての商品です。

* 商品特長：

①直径約2ミクロンの超極細繊維による均一な細かい泡が、古い角質や毛穴に詰まった皮脂汚れを除去。

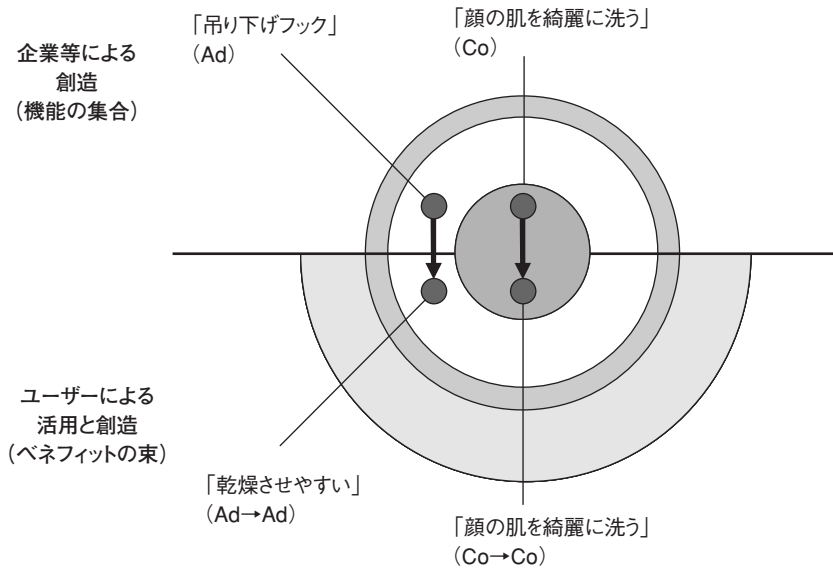
- ②泡立てる時も，洗顔する時も，使いやすい横長（大判）サイズ。
- ③まつり縫いをしない滑らかな縁加工で肌にやさしい。
- ④使用后乾燥させやすい吊り下げ用フック付き。

*使用上のご注意

- ・同じところを何度もこすったり，強くこすりすぎないようにしてください。
- ・お肌の弱い方は，連日のご使用をおさげください。

この「“トレシー” 洗顔クロス」の機能&ベネフィット関係を図示すると，
 <図 3.4 トレシー（経緯 3a：洗顔クロス発売時）>のようになる。

<図 3.4 トレシー（経緯 3a：洗顔クロス発売時）>



なお、同時期の2003年7月、そもそも「「トレシー」洗顔クロス」開発のキッカケとなった製品である「あぶらとりクロス エニエニエ」も同社から発売されている。

一方、創造ベネフィットを引き出した菅沼氏は、所属するFCG総研のホームページ²⁰に「ブーム 波の起き方」と題し、ブームになった原因として以下の10項目を記している（ナンバーは筆者が記載）。

- (1)テレビで取り上げられた。それも、ゴールデンタイム（夜七時から十時）のバラエティー系生活情報番組だった。家族全員で見ることができる番組といえる。
- (2)番組のテーマがニキビに関することだった。ニキビの悩みは年齢、男女を問わず多い。このときの番組視聴率も高かった。
- (3)番組を見た人が買わずに試せた。メガネをかけている人なら1枚くらいメガネ拭きを持っている。
- (4)効果が実感できた。洗顔中には泡立ちや泡の感触、素肌の感触が実感しやすい。
- (5)メガネ拭きが品不足になった。眼鏡店には限られた数のメガネ拭きしか置いていない。ほしいときに品がないと余計にほしくなる。
- (6)メーカーが、取材に対して積極的に対応した。「メガネ拭き」が一般名称として捉えられた。久々の繊維業界のうれしい話題であった。
- (7)火付け役のテレビ番組以外の取材が続いた。早朝の番組、朝や昼のワイドショー番組、深夜のビジネス番組など、あらゆる時間帯の番組で取り上げられた。生活に応じて見るテレビ時間帯が異なるが、あらゆる時間帯の番組に出たので情報がかたよることがなかった。
- (8)多くの媒体に取り上げられた。女性誌、健康雑誌、月刊誌、新聞、ラジオなどに頻繁に取り上げられた。文字情報は印象・記憶が深く、情報を得る機会が多いと知っている人が増える。
- (9)メーカーが正しい使いかたをインターネット上に掲載した。東レはいち早く自社のホームページ上に正しい洗顔の方法を掲載して、力をいれずにやさし

く洗うことなどメガネ拭き洗顔の注意点などを掲載、問い合わせなどに丁寧に対応した。

(10)メーカーがメガネ拭きから専用の洗顔クロスを開発した。新製品の発売でさらに話題が付きなかった。

上記の(6), (9), (10)で、メーカーの対応が挙げられているが、(6)はメディアに対する対応の積極性であり、(9)はユーザーに対する製品利用方法の紹介と個別の問い合わせ対応の丁寧さ、(10)は専用・新商品の早期展開についてである。

すなわち、<図 2.5 製品の機能&ベネフィット・コンセプト(2)>において、企業とユーザーのコミュニケーション・ループがしっかりと回っていることが確認できる。つまり、企業からユーザーへのアプローチ（利用方法紹介）、ユーザーから企業へのアプローチ（個別問い合わせ）、さらに企業からユーザーへのアプローチ（問い合わせへの丁寧な対応）という様に、である。そしてそれらの情報を受け止めた結果、企業の創造力が発揮されて、新たな製品が創出されたのである。

(4) 経緯 4：「“トレシー” 洗顔ミトン」

「“トレシー” 洗顔クロス」発売から約 1 年後の 2004 年 7 月、「“トレシー” 洗顔ミトン」が発売された。東レ・PR²¹には以下のように記載（抜粋）されている。

*本商品は、新しい洗顔方法として定番商品となった『“トレシー” 洗顔クロス』の新タイプで、クロスの形状を、耳の後ろ・小鼻の周り・髪の毛の生え際など顔の凹凸の部分にしっかりと追従して洗えるように、両手ミトンタイプにしました。またミトン状クロスを両手セットにすることで、クロスをしっかりこすり合わせられ、洗顔料をより手早く泡立てやすいように工夫しました。また 2 つのミトンは、洗面所や浴室でも干しやすいように紐でつなげました。

従来のクロス状の『“トレシー” 洗顔クロス』と同様、直径約 2 ミクロン

の超極細繊維による均一な細かい泡を作り、古い角質や毛穴に詰まった皮脂汚れを除去する洗顔用クロスの新しいバリエーションとして、より一層細かいところの気になる方へのリクエストにお応えした商品です。

* 『“トレシー” 洗顔クロス』は、東レ独自の高分子化学技術により実現した直径約2ミクロン（断面積比で髪の毛の約1600分の1）の超極細繊維を使用した洗顔用クロスです。「トレシー” 洗顔ミトン」は、同じ素材を使用し、ミトン状にいたしました。本商品に洗顔料をつけて、両手をこすり合わせて、よく泡立て、額のTゾーンから頬のUゾーンの順にやさしく滑らせるように洗顔します。超極細繊維を使用した東レ独自の最適化された微細なクロス構造なので、均一な細かい泡を作りやすく、その泡をしっかりキープします。そしてこの均一な細かい泡が、古い角質や毛穴に詰まった皮脂汚れを除去します。

* 使用上のご注意

- ・ 同じところを何度もこすったり、強くこすりすぎないようにしてください。
- ・ お肌の弱い方は、連日のご使用をおさげください。

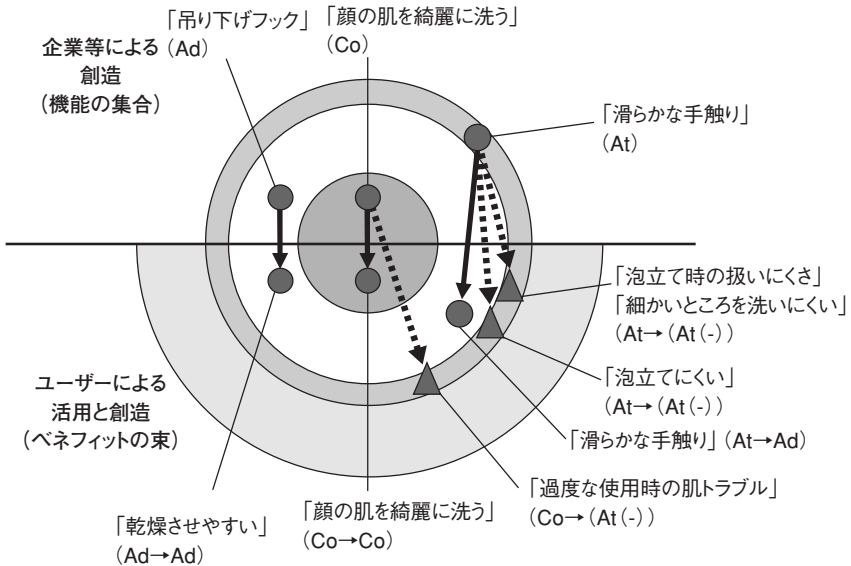
ここで注目されるのはユーザーからのリクエストに丁寧に耳を傾けてそれに応えていることで、今回のポイントは「一層細かいところを洗いたい」という点である。洗顔クロスにおいて、その超極細繊維の表面特性に由来する「滑らかな手触り」という付随機能（At）は、その感触の心地良さが付加ベネフィット（Ad）となる一方、その滑らかさと薄さゆえに「泡立てにくさ」や「泡立て時の扱いにくさ（滑るので）」という付随マイナス・ベネフィット（At（-））を内包しており、細かいところを洗うのは不便であったと思われる。そしてその解決のためにミトン形状を採用し、その改善を図っているのであろう。

同じくマイナス・ベネフィットとしては、超極細繊維が古い角質や毛穴に詰まった皮脂汚れも除去できるという強力な作用の副作用として、過度な使用時においては肌のトラブルを招いてしまうという、まさに付随マイナス・ベネフィットが伴うことを重ねて情報提供・注意喚起していることにも注目すべき

であろう。

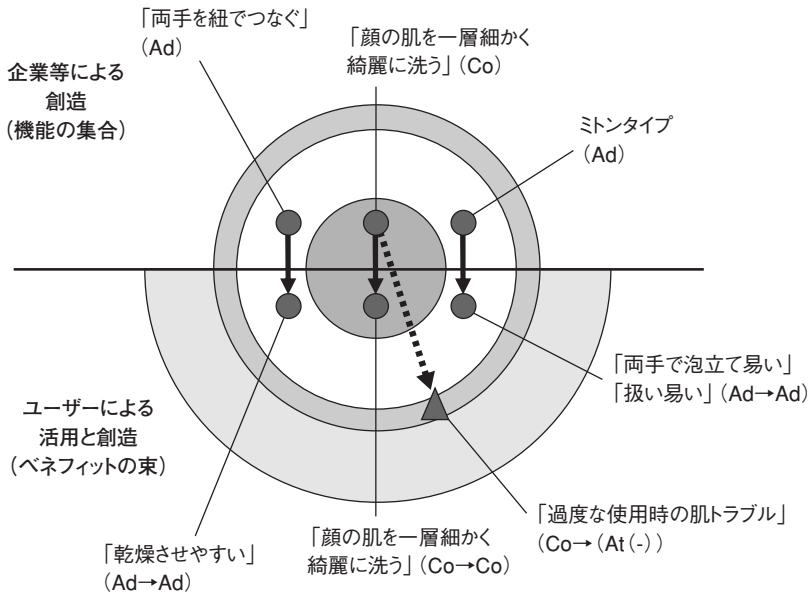
このような「洗顔クロス」の不満を含む状況を<図 3.5 トレーシー（経緯 3 b：洗顔クロスのマイナス・ベネフィット）>に示し、それを改善すべく発売した「洗顔ミトン」の状況を<図 3.6 トレーシー（経緯 4 a：洗顔ミトン発売）>に示すこととする。

<図 3.5 トレーシー（経緯 3 b：洗顔クロスのマイナス・ベネフィット）>



基本は「“トレーシー” 洗顔クロス」からミトン形状に改良することにより取り扱い性を改良して、「顔の肌を一層細かく綺麗に洗う (Co→Co)」である。これは、付随機能である「滑らかな手触り」に付随して発生していたマイナス・ベネフィットを解消するだけで無く、「(両手なので) 泡立て易い」、「泡立て時にも扱い易い」という付加ベネフィットとしているのである。また、両手を紐でつなぎ、乾燥させやすいベネフィットを享受しているであろう。

＜図 3.6 トレシー（経緯 4a：洗顔ミトン発売）＞



(5) 経緯 5 「“トレシー” なめらかボディタオル／“トレシー” なめらかボディミトン」

「“トレシー” 洗顔ミトン」発売の翌月，東レは矢継ぎ早に新製品を発売した。製品名は「“トレシー” なめらかボディタオル」と「“トレシー” なめらかボディミトン」である。東レ PR²²には，以下の様に記載（抜粋）されている。

*しっとりなめらかな洗いごちで，ツルピカボディに！

これは，昨年大ヒット商品となった『“トレシー” 洗顔クロス』に続くボディタイプとして，顔だけでなく身体もやさしくきれいに洗いたいという多くのリクエストに応え，開発した商品です。

東レはフェイスクアだけでなくボディケアも怠らない女性たちに向けて，ミクロの泡でやさしく汚れを落とすうるおいを残しながら洗う，今までにない“うるおいそのままクレンジング”をご提案します。

*超極細繊維ならではのミクロの泡のやさしさ洗浄

『“トレシー”なめらかボディタオル』『“トレシー”なめらかボディミトン』は、洗顔クロスと同様髪の毛の1,600分の1の断面積を持つ超極細繊維（直径約2ミクロン）でできており、大きさが均一なミクロの泡を作ることが可能です。さらに、エア&クッション層をその超極細繊維ではさんだ3層構造にすることにより、より豊かな泡立ちも実現しました。このミクロの泡が毛穴の奥まで入って、汚れをしっかりと除去するので、従来のナイロンタオルのように布地でゴシゴシこすらなくても、クリーミーな泡で毛穴の中まできちんと汚れが落ち、しかもお肌の表面を傷つけにくいので、角質層のうるおいはしっかりキープ。ふんわりもちもちしたタオル生地とミクロの泡立ちによるボディケアは、類のないなめらかなエステのような気持ちよさを体感できます。

また、東レ独自の制菌加工（マックスベック加工：ノンホルマリン系制菌加工。黄色ブドウ球菌、肺炎桿（かん）菌、大腸菌、緑膿菌などの細菌に対して、優れた制菌性と耐工業洗濯性を有しています）でタオル上の菌の増殖を抑制。浴室タオルの清潔感をさらに高めました。

*お客さまのご要望にお応えした、“トレシー”スキンケア第2弾 ボディタイプ誕生

女性の入浴時のボディケアについて調べたところ、7割近くの女性がナイロン素材のボディタオルを使用し、6割の女性が「肌を傷めているか心配」と答えています。ナイロン素材のボディタオルはゴシゴシ洗いになりがちで肌が傷つきやすく、実際、半数以上の女性が肌のかさつきに悩んでいました。

また、洗顔クロスをご使用いただいているお客さまから、「顔と同じようにミクロの泡で身体も洗いたい」とのご意見も多く、中には「洗顔クロスで身体を洗っているが、小さくて使いづらい」「ボディ専用商品をつくって欲しい」などのご指摘もいただき、ボディ専用商品の開発がスタートしました。

“トレシー”ボディタイプは、ミクロの泡で汚れを落とす“トレシー”の

基本特性に加え、全身を洗うために生地にコシを持たせ、十分な泡の量をつくるエア&クッション層をはさんだ3層構造を採用。ニキビがしやすい背中も、肌に負担を与えることなくなめらかにケアできるサイズとなっています。

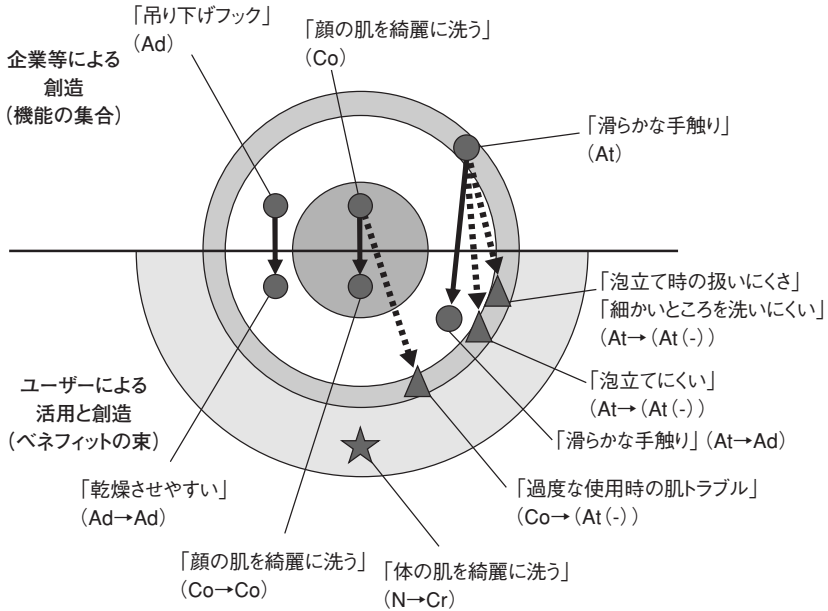
また、女性らしさが引き立つデコルテなどの細かい部分も丁寧にケアできるデコルテケア（女性らしさが引き立つ首や胸もと（デコルテ）は紫外線にさらされがちで、皮脂や汗の分泌が少なく皮膚も薄いため老化のサインが出やすい部分です。また、デコルテには体内の老廃物をろ過するリンパ節があり、適度にマッサージすることで肌のくすみやむくみ、吹き出物に効果的と言われています。『“トレシー” なめらかボディミトン』は手袋のように着用するため、デコルテなどの細かな部分のケア&マッサージにより適しています）のミトンタイプも同時に開発いたしました。

顔だけでなく身体もやさしくきれに洗いたいという多くのリクエストにお応えして、ボディ用の『“トレシー” なめらかボディタオル』と『“トレシー” なめらかボディミトン』が誕生しました。

続いて、「女性の入浴時のボディケア調査結果」についてグラフを添えて説明し、「使用方法」を2種類の製品（タオルとミトン）についてイラスト入りで解説している。最後に参考資料として「性能比較試験結果」各種（泡立ち、ソフトさ、肌ダメージ、汚れ落ち性）を、一部は写真入りで説明する等、非常に力を入れた製品であることが伺える。

さて、このPRで着目すべきは、洗顔クロスを使用しているユーザーから、「顔と同じようにミクロの泡で身体も洗いたい」、「ボディ専用品をつくって欲しい」という要望だけで無く、「洗顔クロスで身体を洗っているが、小さくて使いづらい」と、既にユーザーによって新たなベネフィットが創造されていて、それに対する不満も寄せられていることである。

<図 3.7 トレシー（経緯 3c：洗顔クロスの新ベネフィット創造）>

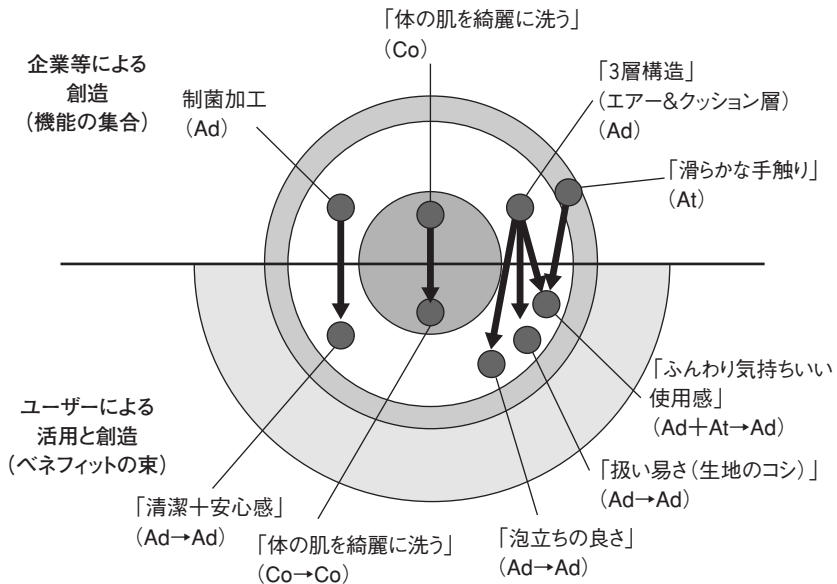


すると、ボディタオル／ボディミトン発売前における洗顔クロスの機能&ベネフィット関係は<図 3.7 トレシー（経緯 3c：洗顔クロスの新ベネフィット創造）>のようになる。洗顔クロスから「体の肌を綺麗に洗う」という創造ベネフィットが引き出されて（N→Cr）いることが示してある。

そして、このようなユーザーの状況を受け止めて開発された「トレシーなめらかボディタオル」の機能&ベネフィット関係は、<図 3.8 トレシー（経緯 5：なめらかボディタオル発売）>のように図示できるであろう。

このように、「体の肌を綺麗に洗いたい」というユーザーの希望を反映して、コア機能はそのまま体を綺麗に洗うというコア・ベネフィットとして受け止められているであろう。また、付加機能として「3層構造」がアピールされているが、洗顔クロスを代用して体を洗っていた当時の<図 3.7 トレシー（経緯 3c：洗顔クロスの新ベネフィット創造）>と比較すると、その差は歴然である。つまり、2枚のマイクロファイバーでエアー&クッション層をサンドイッ

<図 3.8 トレーシー（経緯5：なめらかボディタオル発売）>



チする3層構造により、表面の滑らかな手触りを生かしたままで「泡立てにくさ」「泡立て時の扱いにくさ」というマイナス・ベネフィットを解消し、「泡立ちの良さ」「(生地のコシの強さによる) 扱い易さ」「ふわわり気持ちいい使用感」という付加ベネフィット化を実現したものと考えられる。

さらに、浴室で使用することから「制菌加工」という新たな付加機能を追加しており、これも「清潔+安心感」という付加ベネフィットとして喜ばれているものと考えられる。

一方、洗顔クロス時には注意項目として強調されていた、過度の使用による肌のトラブルに関する注意書きは無く、柔らかい表現で「ゴシゴシこすらなくても大丈夫」となっている。これは、顔と比較すれば体の肌は強く、これまで多くの女性がナイロンタオルを使用していたことを考えれば、トラブルの可能性は洗顔クロスよりも少ないと想定しての対応²³である。従って、「過度な使用時の肌トラブル」という付随マイナス・ベネフィットも図示しないこととし

た。

なお、この機能&ベネフィット関係図からも本製品の完成度の高さが理解できるが、本製品はその後『“トレシー” ボディヒーリングクロス』と名称を変え、日本アトピー協会²⁴の推薦商品として2006年10月に新規発売され、現時点（2009年1月）もなお継続販売されている。

(6) 経緯6 [“トレシー” パーフェクトボディクロス]

東レは「“トレシー” なめらかボディタオル」発売から1年8ヶ月後の2006年4月、「“トレシー” パーフェクトボディクロス」を発売した。東レ・PR²⁵によると以下のように記載（抜粋）されている。

* “トレシー” スキンケアシリーズに「マッサージ効果付き」ボディクロスが新登場。

* 悩みの部分を集中ケア！ 一憧れのボディに近づく3ステップクロス—

* 表裏で効果が異なる特殊クロス

本商品は、表裏で効果が異なる特殊なクロスです。ハード面は蜂の巣状の「ハニカム組織」がひじ・ひざ・かかとの固い角質を除去し、「立体マッサージ構造」がヒップ・太もも・ウエストなどの気になる部分を効果的に刺激します。

またソフト面は、「超極細繊維（断面積が髪の毛の約1,600分の1）とミクロの泡」で、やさしく毛穴の汚れまで落とし、ニキビやザラツキが気になる背中もやさしくツルツルに磨きあげます。

クロスには東レ独自の制菌加工「マックスベック加工」が施されており、クロス上の細菌の増殖を抑制。いつも清潔に使用できます。

* お客さまのご要望にお応えしたボディタイプ

また、“トレシー”で「顔だけでなく身体もケアしたい」との声にお応えして、既にボディ用としては2004年に『“トレシー” なめらかボディタオル』を発売し、しっとりなめらかな使用感から特に乾燥肌・敏感肌のお客さまからご好評をいただいております。

今回発売の『“トレシー” パーフェクトボディクロス』は美容に関して意識の高いお客様に向けて、お肌の悩み部分を集中的にケア出来る商品として開発いたしております。

*商品特徴

(1) 裏表で効果が異なる特殊なクロスです。

<しっかりハード面>

- ・マッサージ：軽く滑らせるようにマッサージ。「立体マッサージ構造」が気になるヒップ・太もも・ウエストのプロポヨ部分も効果的に刺激。
- ・角質除去：蜂の巣状の特殊な「ハニカム組織」が固くなった角質を除去。
- ・ひじ・ひざ・かかとに効果的。

<なめらかソフト面>

- ・毛穴大掃除：「超極細繊維とマイクロの泡」が、毛穴の奥の汚れもしっかり除去。
- ・ニキビやザラツキが気になる背中もツルツルに磨きあげます。
- ・スッキリ毛穴にはローションもグングン浸透。

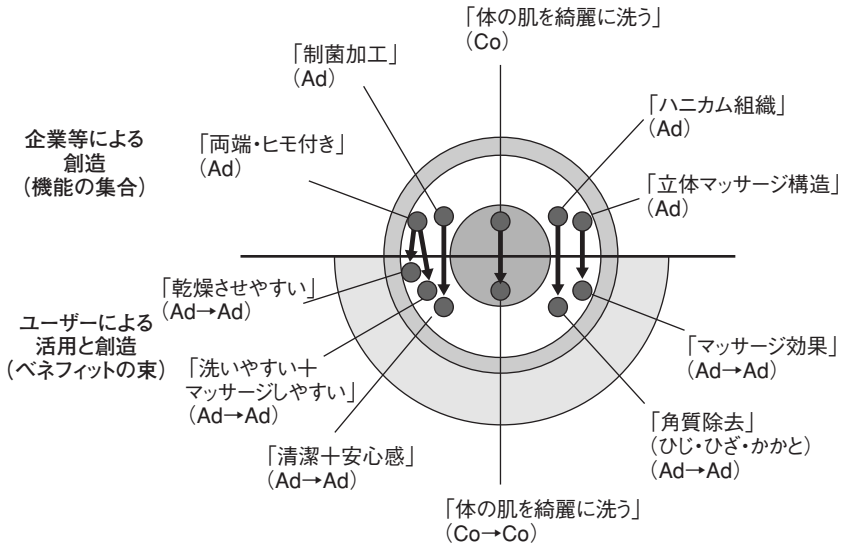
(2) 制菌加工でクロス上の細菌の増殖を抑制。クロスはいつも清潔。

(3) 洗いやすい、マッサージしやすいヒモ付き。

本製品の機能&ベネフィット関係は、<図 3.9 トレシー（経緯 6：パーフェクトボディクロス発売）>のように描いてみた。

ソフト面は「“トレシー” なめらかボディタオル」と類似の仕上がりで体の肌を綺麗に洗う機能から同様のベネフィットを得られ、ハード面は付加機能として「立体マッサージ構造」からは「マッサージ効果」を、「ハニカム構造」からは「角質除去」というベネフィットを得られているであろう。これらのベネフィットのどれをコア・ベネフィットと捉え、どれを付加ベネフィットと捉えるかはユーザー各様であろうし、日や気分によって異なる場合もあると思わ

<図 3. 9 トレシー（経緯 6：パーフェクトボディクロス発売）>



れるが、「マッサージ効果付きボディクロス」というキャッチフレーズ通りに位置づけた例として描いているのである。

また、両端に付けられたヒモからは、洗いやすい（ソフト面）・マッサージしやすい（ハード面）・乾燥させやすい（使用后）、という3種のベネフィットを得られ、制菌加工からは清潔+安心感というベネフィットが得られていると想定される。

この「“トレシー”パーフェクトボディクロス」の製品開発も、「“トレシー”なめらかボディタオル」のユーザーから寄せられた意見を元に進められ、「“トレシー”なめらかボディタオル」との並行販売を前提にして、より角質除去やセルライト対策のマッサージ効果を求めるユーザーへの製品というポジショニングでコンセプトを詰め、ユーザーの要望を実現する為に繊維の織り方・織り方・編み方等の試行錯誤を経て完成させるに至った²⁶とのことである。

このように、東レ・トレシーシリーズにおけるプロダクト・イノベーションの経緯を、6つの段階で捉えてトレースし、「機能&ベネフィット・コンセプト」の考え方をを用いて分析してきた。その結果、東レ・トレシーシリーズは、企業による「機能の創造」とユーザーによる「ベネフィットの活用と創造」の絶え間ない相互作用が繰り返されたことによって、展開・発展していることが理解できた。ここに、プロダクト・イノベーションを継続的に導き、成功に至らしめる要諦のひとつがあると考えられると同時に、「機能&ベネフィット・コンセプト」がプロダクト・イノベーションの状況を的確に表現し、分析を可能とすることが確認できたものとする。

なお、上述の製品を含む、東レ・トレシーシリーズの主な製品を<図3.10 東レ・トレシーシリーズの製品展開>として掲載しておくこととする。横軸方向で一番左の欄には着目した「トレシーの特性」を、その右に「特性の応用」として製品の主な応用分野を、そして「具体的な用途」に加え、製品名と発売時期を示してある。

まず、吸脂・吸水特性から生まれる拭き取り性能を応用したメガネ拭きトレシーがスタートとなったが、その後にはメガネ拭きトレシーシリーズにおいてもサイズや柄において各種バリエーションが展開されている。毎年年末には翌年の干支柄が発売されているだけでなく、2008年の源氏物語千年紀に合わせて源氏物語柄のトレシーを、2007年10月に2種類、2008年3月に4種類²⁷の合計6種類を発売している。これは、トレシーの繊維が直径2ミクロンと超極細であることから精細印刷が可能という特性も有しており、それを巧みに応用した結果である。この源氏物語トレシーはメガネ拭きとして使用されることもあるが、タペストリーのようにカベに飾るユーザーも居るとのこと²⁸で、詳細は割愛するがここでもユーザーが引き出すベネフィットの拡がりを確認できる。

その後、吸脂・吸水特性をダイレクトに生かした「あぶらとりクロス」として無地の「エニエニイ」を発売したが、吸い取った脂がクリアーに見えて目立つ状態であり、人前でも使い易いというコンセプトとの相反が生じた結果、柄付きの「テカリサラリ」の企画へ移行した経緯²⁹がある。

< 図 3.10 東レ・トレシーシリーズの製品展開 >

トレシーの特性	特性の応用	具体的用途	1986年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
(吸脂性・吸水性)	【拭き取り】	メガネ拭き	★							
(精細印刷可能)										
(吸脂性・吸水性)		家じゅう				12月 ★				
(吸脂性・吸水性)		フロ				「家じゅうキレイ」				12月 ★
										「トレシー・スポンジミトン」
(吸脂性・吸水性)	【あぶらとり】	顔のあぶらとりクロス			7月 ★	3月 ★				
						「エイエニイ」	「テカリサラリ」			
(ミクロの泡作り)	【スキンケア】	洗顔			8月 ★	7月 ★	4月 ★			9月 ★
						「洗顔クロス」	「洗顔ミトン」	「洗顔ネットクロス」		
(ミクロの泡作り)		体洗い				8月 ★		10月 ★		
(ミクロの泡作り)		体洗い十マッサージ								
(ピーリング効果)		十角質除去						4月 ★		
										「パーフェクトボディクロス」

「メガネ拭きトレシー」*各種バリエーション展開(サイズ,柄,干支柄,源氏物語柄等企画多数...)

その後は前述のように「ミクロの泡作り」とその泡による洗浄作用という思わぬ発見から洗顔クロス・洗顔ミトンの製品化へ。そこからさらに体洗いへ発展し、ユーザーの要望と東レも気付いていた「ピーリング効果」とのマッチングによって、角質除去とマッサージ効果をミックスさせた新製品「トレシーパーフェクトボディ」へと展開してきた様子が一覧できるであろう。なお、洗顔シリーズとしては「洗顔クロス」「洗顔ミトン」に続き、泡立てをさらに良くした「洗顔ネットクロス（2005年4月発売）」と、これら「3種の良いところ取り」を狙って企画した³⁰「毛穴すっきり洗顔クロス（2008年9月発売）」も記載しておいた。

4. 各種機能から各種ベネフィットへの移行

前節では東レ・トレシーシリーズの製品展開を、本稿で深耕しようと試みている機能&ベネフィット・コンセプトの視点からトレースしてきた。その結果、企業等側は様々なことを意図しながら機能の集合である製品を企画し発売しているが、ユーザー側は様々なベネフィットを引き出して（時にマイナス・ベネフィットも甘受して）いることが理解できた。

そこで、機能&ベネフィット・コンセプトにおける3種の機能（「潜在機能」を含めれば4種）のそれぞれが、どのようなパターンにおいて4種のベネフィット（「利用せず」を含めれば5種）のそれぞれとしてユーザーに引き出されるのかを本節で検討し、機能&ベネフィット・コンセプトに対する全体的な理解を深めたいと考える。

機能からベネフィットへ移行する各種パターンを、「扇子」という製品を事例にとりく表4.1 機能からベネフィットへの各種パターン>に示してある。

まず、この表の横軸には企業等の創造による各種機能をとっているが、コア機能 (Co) として「扇いで風を起こす」、付加機能 (Ad) として「絵・字・香り」、付随機能 (At) として「扇子の形状や開閉」、そして潜在機能 (N) の項目を設けてある。一方、縦軸にはユーザーがその機能を活用し創造することによって引き出している（或いは引き出しうる）ベネフィットの5種を取り、直感

<表 4.1 機能からベネフィットへの各種パターン>

企業等の創造 ユーザーの活用・創造	コア機能 Co	付加機能 Ad	付随機能 At	(潜在機能) N
コア・ベネフィット Co ++	Co → Co 扇いで風を起こす	Ad → Co 絵・字、香り	At → Co 扇子の形状、開閉	—
付加ベネフィット Ad +	Co → Ad 虫を払う	Ad → Ad 涼しげな絵 (目からも涼を採る)	At → Ad 護身用具	—
利用せず N ±0	Co → N 茶席で扇がず	Ad → N 茶席で扱げず	At → N 開いたまま	—
付随マイナス・ベネフィット At(-) -	Co → At(-) 手が疲れる	Ad → At(-) 香りが嫌い	At → At(-) 手が塞がる	—
創造ベネフィット Cr +☆	Co → Cr 笹舟を進ませる	Ad → Cr 弓矢的(絵)	At → Cr 芸(落語・踊り) 思索促進	N → Cr 感情伝達

的に把握し易い様にそのベネフィットの度合いを記号で表記している。すなわち、コア・ベネフィット (Co) は中心的なベネフィットとユーザーが認識しているので「++」、付加ベネフィット (Ad) はそれに準ずるベネフィットなので「+」、利用せず (N) の場合はベネフィットが無いので「±0」、付随マイナス・ベネフィットは「-」、そして創造ベネフィット (Cr) は自らが生み出した特別なベネフィットなので「+☆」と表記することとした (機能&ベネフィット関係図で創造ベネフィットの☆印と連携)。

第1に、表・左上のコア機能 (扇いで風を起こす) がコア・ベネフィットとしてユーザーに認識されるパターン (Co→Co) は、扇いで風を起こして涼を採ることである。ここから表を下へ進み、コア機能が付加ベネフィットになる (Co→Ad) のは扇いで風を起こして虫を追い払う時であり、誰しも経験あるのではないだろうか。コア機能を利用しないパターン (Co→N) は、茶席などで携帯することが礼儀ではあるが扇いで風を起こすことはあまりしない例である

う。コア機能が付随マイナス・ベネフィットとして捉えられる (Co→At (-)) のは、手が疲れることであり、これは手動であることから否応なく付随してきてしまうマイナス・ベネフィットである。コア機能が創造ベネフィットとして捉えられる (Co→Cr) のは、扇子で起こした風を利用して水面に浮かべた笹舟を進ませるような使用法であろう。

第2の付加機能 (扇子の絵・字, 香り) の展開を見ていくと、付加機能がコア・ベネフィットになる (Ad→Co) のは、本来付加的な絵や字であるが、ユーザーが好きな人 (画家など) に絵を描いてもらったり、僧侶による墨跡が描かれた場合を想定すれば、もはや扇ぐ為に使うのは勿体なくなり、コア・ベネフィットは鑑賞となるであろう。付加機能が付加ベネフィット (Ad→Ad) となるのは、涼しげな絵や色彩が描いてあり、扇いで風を起こしながら目からも涼を採るといふベネフィットを享受しているケースである。付加機能を利用しない (Ad→N) のは、茶席など閉じたままで扇子を利用する状況では絵や字も鑑賞され得ないと言えるであろう。そして、付加機能がマイナス・ベネフィットとなってしまう (Ad→At (-)) のは、扇子の香りが強くて、或いは嫌いな香りで鼻について嫌な時が想定される。付加機能が創造ベネフィットになる (Ad→Cr) のは、例えば赤い丸印が描かれている扇子を沖に浮かべた小舟の上にかざし、陸から弓矢で射って競い合う武士の様子を想起すれば、それは扇子の創造ベネフィットを創発的に引き出した状況と映るのである。

第3の付随機能 (扇子の形状や開閉できる機能) がどのように捉えられるか確認するが、扇子は団扇とは異なり開閉できるてこそその扇子であるので、開閉する機能と共に、その閉じた形状・開いた形状を付随機能と捉えているのである。この付随機能がコア・ベネフィットとなる (At→Co) のは、例えば結婚式では新郎新婦が儀礼的に扇子を手を持つが、開いて扇ぐことは必要とされず閉じた扇子の形状が、コア・ベネフィットを引き出していると解釈できる。この付随機能から付加ベネフィットを引き出せるケース (At→Ad) は、護身用具としての利用である。暴漢に襲われた場合などには、素手で対するよりも扇子を握って対する方が間合的にも心理的にも有効となる場合もあろう。また付随

機能を利用しない (At→N) 事例としては、無精なユーザーが扇子を閉じずに開いたまま傍らに置く等、開閉できる機能を利用していない状況と言えよう。さらに付加機能が付随マイナス・ベネフィットになる (At→At (-)) のは、利用しない時に手が塞がり邪魔に感じて携帯したくないと思う時である。このように、人によっては邪魔ものと感じられる扇子の形状や開閉だが、一部のユーザーからは大いなる創造ベネフィットが引き出され (At→Cr) ている。芸能の世界において、例えば落語家は、扇子を様々な物に見立てて観客へ臨場感を伝達しているし、舞踊においても扇子の開閉する様は見事な演出を可能としている。さらに人によっては、パチンパチンと閉じ切る前の幾つかの折りを片手で開閉させつつ想いを巡らせて、云わば扇子の開閉機能から思索促進の創造ベネフィットを引き出している様子も目の当たりに浮かぶ情景であろう。

第4の、潜在機能が創造ベネフィットを引き出すケース (N→Cr) は、例えばご婦人が会話の最中に、「嫌だねえ」などと言いつつ扇子で顔を仰ぐ仕種をすることがあるが、これは扇いで風を顔に送るというコア機能の活用ではなく、扇子を扇ぐ仕種で不愉快な感情を伝達しているという創造ベネフィットを感じるのである。すなわち、「感情伝達の道具」として扇子を活用している情景であると捉えられるのである。

この様に、この機能&創造ベネフィット・コンセプトは、企業等側が製品に作り込んだ様々な意図と、その製品を活用し創造ベネフィットを引き出していくユーザーの活発な状況を分析することができるフレームワークであると言える。

小沢 (2009 a) ³¹ で述べた通り、販売された製品は良い意味で企業等の手を離れており、その活用と創造によってベネフィットを享受するのはユーザーの思いのまま、という考え方がベースである。絵画・音楽・映画などの芸術は、作品が公開されれば創作者の想いを離れて視聴者の解釈次第とも言われているが、それと全く同様の構造と捉えて良いものと考えているのである。

本稿においては、製品の機能&ベネフィット・コンセプトがどのように実際

のプロダクト・イノベーションを記述できるか確認すると共に、各種機能から各種ベネフィットへ移行する全パターンの事例も確認することができた。本稿での考察を基礎に、プロダクト・イノベーションに対するインプリケーション導出を、機能&ベネフィット・コンセプトを用いて検討していきたいと考える。

注

- 1 延岡健太郎 (2002) 『製品開発の知識』日本経済新聞社, pp. 27-34.
- 2 小沢一郎 (2008 c) 「プロダクト・イノベーションに関する一考察：プロダクト(製品)再考」『専修大学経営研究所報』第177号, 専修大学経営研究所。
- 3 Chamberlin, E. H. (1962) *The Theory of Monopolistic Competition*, 8th ed., Harvard University Press, p. 8 (青山秀夫訳 (1966) 『独占的競争の理論』至誠堂, pp. 8-9).
- 4 Levitt, T. (1980) "Marketing Success through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review*, Jan. -Feb., pp. 83-91.
- 5 Kotler, P. (1980) *Principles of Marketing*, Prentice-Hall (村田昭治監修, 和田充夫・上原征彦訳 (1983) 『マーケティング原理：戦略的アプローチ (第10版)』ダイヤモンド社).
- 6 Kotler, P. (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control: 7th ed.*, Prentice-Hall (村田昭治監修, 小坂恕・疋田聰・三村優美子訳 (1996) 『マーケティング・マネジメント (第7版)』プレジデント社, p. 413).
- 7 Kotler, P. and Keller, K. L. (2006) *Marketing Management*, 12th ed., Prentice-Hall (恩藏直人監修, 月谷真紀訳 (2008) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』ピアソン・エデュケーション, p. 460-461).
- 8 監修者及び訳者が異なる為に、日本語への訳出は若干であるが異なっている。すなわち、5つのレベルの一番内側の「中核ベネフィット」は同一であるが、2番目はKotler (1991) の「一般製品」に対してKotler (2006) では「基本製品」と訳され、3番目は以下同様の順番で、「期待された製品」に対して「期待製品」、4番目は「拡大された製品」に対して「膨張製品」、一番外側は「潜在的製品」に対して「潜在製品」となっている。
- 9 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2004) 『ゼミナールマーケティング入門』日本経済新聞社, p. 32。
- 10 同上書, pp. 51-53。

- 11 小沢一郎 (2005) 「進化的イノベーション・モデルの検討：写真システムの進化を題材として」『三田商学研究』第 48 巻第 4 号, 慶應義塾大学商学会。
- 12 小沢一郎 (2006 b) 「進化的イノベーション・モデルの発展」『専修経営学論集』第 83 号, 専修大学経営学会。
- 13 小沢一郎 (2007) 「進化的イノベーション・モデルの検討 (2) : ダイナミック分析へ向けた試論的展開」『三田商学研究』第 50 巻第 3 号, 慶應義塾大学商学会。
- 14 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2004) 『ゼミナールマーケティング入門』日本経済新聞社, p. 32。
- 15 <http://www.toraysee.jp/index.html> (2008 年 9 月)
- 16 電話インタビュー (2008 年 10 月 30 日, 2008 年 12 月 25 日), 及び, 訪問インタビュー (2009 年 1 月 9 日)。
- 17 フジサンケイビジネスアイ, 2004. 5. 22 (土) 号, 日刊工業新聞社, p. 29。
- 18 東レへの電話インタビュー (2008 年 12 月 25 日) 広報室の談話。
- 19 東レ・プレスリリース (2003 年 7 月 3 日発行)。*なお, アンダーラインは原文のまま。
- 20 FCG 総研・ホームページ: <http://www.fcg-r.co.jp/research/reporttv/20040522topic.htm>
- 21 東レ・プレスリリース (2004 年 6 月 30 日発行)。
- 22 東レ・プレスリリース (2004 年 7 月 12 日発行)。
- 23 東レへの訪問インタビュー (2009 年 1 月 9 日) トレシー販売部の談話。
- 24 同協会ホームページ (<http://www.nihonatopy.join-us.jp/>) によると, 日本アトピー協会は, アトピー性皮膚炎およびアレルギー諸疾患に対して, 安心と安全, そして快適と向上を目指す人々の暖かい誠意に基づき組織された団体で, 的確な情報の提供と, 相互の理解を求め活動することを目的とし, 多くの方々が協会の活動に参加し, 健やかな日常生活を過ごすことを願い活動している NPO 法人。
- 25 東レ・プレスリリース (2006 年 3 月 27 日発行)。
- 26 東レへの訪問インタビュー (2009 年 1 月 9 日) トレシー販売部談話。
- 27 東レ・プレスリリース (2008 年 3 月 3 日発行)。
- 28 東レへの訪問インタビュー (2009 年 1 月 9 日) トレシー販売部談話。
- 29 東レへの訪問インタビュー (2009 年 1 月 9 日) トレシー販売部談話。
- 30 東レへの訪問インタビュー (2009 年 1 月 9 日) トレシー販売部談話。
- 31 小沢一郎 (2009 a) 「プロダクト・イノベーションに関する一考察：プロダクト(製品)再考」『専修大学経営研究所報』第 177 号, 専修大学経営研究所。

参考文献

- Abernathy, W. J. and Utterback, J. M. (1978) "Patterns of Industrial Innovation," *Technology Review*, Vol. 80, No. 7 (June/July), MIT Alumni Association.
- Barney, J. B. (1986) "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, Vol. 32, No. 10.
- Barney, J. B. (1986) "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3.
- Barney, J. B. (2001) "Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View," *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice Hall (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論：競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社).
- Chamberlin, E. H. (1962) *The Theory of Monopolistic Competition*, 8th ed., Harvard University Press (青山秀夫訳 (1966) 『独占的競争の理論』至誠堂).
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When Technology Cause Great Firm to Fail*, Harvard Business School Press (玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳 (2000) 『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社).
- Christensen, C. M., Anthony, S. D., and Roth, E. A. (2004) *Seeing What's Next*, Harvard Business School Press (宮本喜一訳 (2005) 『明日は誰のものか：イノベーションの最終解』ランダムハウス講談社).
- Christensen, C. M. and Raynor, M. E. (2003) *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press (玉田俊平太監修, 櫻井祐子訳 (2003) 『イノベーションへの解：利益ある成長に向けて』翔泳社).
- Davila, T., Epstein, M. J., and Shelton, R. (2006) *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, Wharton School Publishing (スカイライトコンサルティング訳 (2007) 『イノベーション・マネジメント』英治出版).
- Foster, R. N. (1986) *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books (大前研一訳 (1987) 『イノベーション：限界突破の経営戦略』TBSブリタニカ).
- Foster, R. N. and Kaplan, S. (2001) *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market and How to Successfully Transform Them*, Doubleday (柏木亮二訳 (2002) 『創造的破壊：断絶の時代を乗り越える』翔泳社).
- Galbraith, J. R. (2002) *Designing Organizations*, Jossey-Bass.

- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press (一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営: 大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社).
- Henderson, R. and Clark, K. B. (1990) "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1.
- Kotler, P. (1980) *Principles of Marketing*, Prentice-Hall (村田昭治監修, 和田充夫・上原征彦訳 (1983) 『マーケティング原理: 戦略的アプローチ (第10版)』ダイヤモンド社).
- Kotler, P. (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*: 7th ed., Prentice-Hall (村田昭治監修, 小坂恕・疋田聰・三村優美子訳 (1996) 『マーケティング・マネジメント (第7版)』プレジデント社).
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management: Millennium Edition*, 10th ed., Prentice-Hall (恩藏直人監修, 月谷真紀訳 (2001) 『コトラーのマーケティング・マネジメントミレニアム版 (第10版)』ピアソン・エデュケーション).
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1997) *Marketing: An Introduction*, 4th ed., Prentice-Hall (恩藏直人監修, 月谷真紀訳 (1999) 『コトラーのマーケティング入門 (第4版)』トッパン).
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2006) *Marketing Management*, 12th ed., Prentice-Hall (恩藏直人監修, 月谷真紀訳 (2008) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』ピアソン・エデュケーション).
- Levitt, T. (1969) *The Marketing Mode*, McGraw-Hill.
- Levitt, T. (1980) "Marketing Success through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb..
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press (齋藤嘉則監訳, 木村充・奥澤朋美・山口あけも訳 (1999) 『戦略サファリ: 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社).
- Moore, G. A. (1991, 1999) *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products Mainstream Customers*, Capstone Publishing (川又政治訳 (2002) 『キャズム: ハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』翔泳社).
- Moore, G. A. (2000) *Living on the Fault Line*, Harperbusiness (高田有現・齋藤幸一訳 (2001) 『企業価値の断絶』翔泳社).
- Moore, G. A. (2005) *Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every*

- Phase of Their evolution*, Portfolio (栗原潔訳 (2006) 『ライフサイクルイノベーション：成熟市場+コモディティ化に効く14のイノベーション』翔泳社).
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2000) "Co-opting Customer Competence," *Harvard Business Review*, Jan. -Feb. (中島由利訳 (2000) 「カスタマー・コンピタンズ経営」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』10-11月号).
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004) *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press (有賀裕子訳 (2004) 『価値共創の未来へ：顧客と企業のCo-Creation』ランダムハウス講談社).
- Probst, G. and Buchel, B. (1997) *Organizational Learning*, Prentice Hall.
- Rogers, E. M. (1962) *Diffusion of Innovations*, Free Press.
- Rogers, E. M. (1982) *Diffusion of Innovations: 3rd ed.*, Free Press (青池慎一・宇野善康監訳 (1990) 『イノベーション普及学』産能大学出版社).
- Takeuchi, H. and Nonaka, I. (1986) "The New New Product Development Game," *Harvard Business Review*, Jan. -Feb.,
- Tushman, M. L. and O'Reilly III, C. A. (1997) *Winning Through Innovation*, Harvard Business School Press (斎藤彰悟・平野和子訳 (1997) 『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社).
- Ulrich, D. and Smallwood, N. (2003) *Why the Bottom Line Isn't! : How to Build Value through People and Organization*, John Wiley & Sons (伊藤邦雄監訳, 淡川桂子訳 (2004) 『インタンジブル経営：競争優位をもたらす「見えざる資産」構築法』ランダムハウス講談社).
- Ulrich, D. and Smallwood, N. (2004) "Capitalizing on Capabilities," *Harvard Business Review*, June (西尚久訳 (2004) 「組織能力の評価法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』11月号).
- von Hippel, E. (1988) *The Sources of Innovation*, Oxford University Press (榊原清則訳 (1991) 『イノベーションの源泉：真のイノベーターはだれか』ダイヤモンド社).
- von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*, MIT Press (サイコム・インターナショナル監訳 (2006) 『民主化するイノベーションの時代：メーカー主導からの脱皮』ファーストプレス).
- 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2004) 『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社.
- 小川進 (2000) 『イノベーションの発生論理：メーカー主導の開発体制を越えて』千倉書房.

- 小川進 (2006) 『競争の共創論：革新参加社会の到来』 白桃書房。
- 小沢一郎 (2005) 「進化的イノベーション・モデルの検討：写真システムの進化を題材として」『三田商学研究』第 48 卷第 4 号，慶應義塾大学商学会。
- 小沢一郎 (2006 a) 「成長ベクトルと多角化戦略」十川廣國編著『経営戦略論』中央経済社。
- 小沢一郎 (2006 b) 「進化的イノベーション・モデルの発展」『専修経営学論集』第 83 号，専修大学経営学会。
- 小沢一郎 (2007) 「進化的イノベーション・モデルの検討 (2)：ダイナミック分析へ向けた試論的展開」『三田商学研究』第 50 卷第 3 号，慶應義塾大学商学会。
- 小沢一郎 (2008 a) 「イノベーションと組織能力に関する考察 (その 1)」『専修大学経営研究所報』第 175 号，専修大学経営研究所。
- 小沢一郎 (2008 b) 「イノベーションと組織能力に関する考察 (その 2)」『専修経営学論集』第 86 号，専修大学経営学会。
- 小沢一郎 (2009 a) 「プロダクト・イノベーションに関する一考察：プロダクト (製品) 再考」『専修大学経営研究所報』第 177 号，専修大学経営研究所。
- 小沢一郎・青木幹喜 (2005) 「『イノベーションの前提』について：日本とシリコンバレーとの比較から」『大東文化大学経営研究所 Research Paper』No. J-47。
- 十川廣國 (1997) 『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社。
- 十川廣國 (2002) 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂。
- 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・坂本義和・山崎秀雄・山田敏之・周炫宗・横尾陽道・小沢一郎・角田光弘 (2003) 「『未来創造形経営』に関するアンケート調査」『三田商学研究』第 45 卷第 6 号，慶應義塾大学商学会。
- 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・坂本義和・山崎秀雄・今野喜文・山田敏之・周炫宗・朱球・横尾陽道・小沢一郎・角田光弘・岡田拓己・渡邊航 (2003) 「『新時代の企業行動－継続と変化』に関するアンケート調査」『三田商学研究』第 46 卷第 5 号，慶應義塾大学商学会。
- 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・山崎秀雄・山田敏之・坂本義和・周炫宗・横尾陽道・小沢一郎・角田光弘・岡田拓己・渡邊航 (2005) 「『新時代の企業行動－継続と変化』に関するアンケート調査 (2)」『三田商学研究』第 47 卷第 6 号，慶應義塾大学商学会。
- 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・山崎秀雄・山田敏之・坂本義和・周炫宗・横尾陽道・小沢一郎・角田光弘・岡田拓己・永野寛子 (2006) 「『新時代の企業行動－継続と変化』に関するアンケート調査 (3)」『三田商学研究』第 48 卷第 6 号，慶應義塾大学商学会。

十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・山崎秀雄・山田敏之・坂本義和・周炫宗・横尾陽道・小沢一郎・角田光弘・岡田拓己・永野寛子 (2007) 「変化の時代における不変のマネジメント」『三田商学研究』第49巻第7号, 慶應義塾大学商学会。

十川廣國・青木幹喜・神戸和雄・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・山崎秀雄・山田敏之・坂本義和・周炫宗・横尾陽道・小沢一郎・角田光弘・永野寛子 (2008) 「イノベーションの源泉としての学習能力」『成城大学社会イノベーション研究』第3巻第2号, 成城大学社会イノベーション学会。

十川廣國・榊原研互・高橋美樹・今口忠政・園田智昭 (2006) 『イノベーションと事業再構築』慶應義塾大学出版会。

沼上幹 (2000) 『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣。

沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007) 『組織の<重さ>: 日本的企業組織の再点検』日本経済新聞出版社。

延岡健太郎 (2002) 『製品開発の知識』日本経済新聞社。

*本論文は, 平成20年度専修大学研究助成「進化的イノベーション・モデルに関する発展的検討(2)」の成果の一部である。ここに記すと共に謝意を表したい。