



タイトル Title	脱カテゴリー製品の開発プロセス : お茶メーカー「ヘルシオお茶プレス」の事例研究 (<特集> 日本企業の技術・製品開発研究の諸相)(The Development Process of Decategorized Product : A Case Study of "Healsio Ocha-Presso" (New Studies on Technology / Product Development in Japanese Firms))
著者 Author(s)	陰山, 孔貴 / 竹内, 竜介
掲載誌・巻号・ページ Citation	国民経済雑誌, 214(1):1-20
刊行日 Issue date	2016-07-10
資源タイプ Resource Type	Departmental Bulletin Paper / 紀要論文
版区分 Resource Version	publisher
権利 Rights	
DOI	
JaLDOI	10.24546/E0040978
URL	http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/E0040978

脱カテゴリー製品の開発プロセス

—お茶メーカー「ヘルシオお茶プレス」の事例研究—

陰 山 孔 貴
竹 内 竜 介

国民経済雑誌 第214巻 第1号 抜刷

平成28年7月

脱カテゴリー製品の開発プロセス

—お茶メーカー「ヘルシオお茶プレス」の事例研究—

陰 山 孔 貴
竹 内 竜 介

カテゴリー内での競争が激しくなり、コモディティ化が進む事態に直面して、企業はその既存カテゴリーから脱却する新たな製品（本稿では「脱カテゴリー製品」と呼称する）の開発に取り組んでいる。本稿では、こうした既存カテゴリーからの脱却を図る試みの重要性に注目し、脱カテゴリー製品の開発プロセスについて考察を行う。事例としては、シャープ株式会社の開発した「ヘルシオお茶プレス」を取り上げ、「共有された価値」「共有されていない価値」という概念を用いることで、その開発プロセスを理解することに努める。考察の結果、脱カテゴリー製品の開発を成功させるためには、様々な「共有されていない価値」同士を関連させ、製品の持つ価値全体を一貫性のある状態に仕上げなければならないことを導き出すことができた。

キーワード 製品開発, 脱カテゴリー製品, 価値, 一貫性,
ヘルシオお茶プレス

1 はじめに

近年、日本の製造業においてコモディティ化が進展している¹⁾（榊原・香山, 2006）。このコモディティ化に対する1つの処方箋として、近年、注目されているのが、既存カテゴリーから脱却する製品（以下、本稿では「脱カテゴリー製品」と呼称する）の創出である（Kim and Mauborgne, 2005; 恩蔵, 2006, 2007）。

カテゴリーは、企業間の競合関係を特定し（Porac et al., 1995）、製品評価の基準を提供している（Meyers-Levy and Tybout, 1989）。カテゴリーが存在することで、市場に対する理解や製品開発を行ううえでの足場を得ることができる（宮尾, 2011）。したがって、企業、消費者ともカテゴリー内の製品に対しては一定の価値を共有することができている。また、企業はそのカテゴリー内において新製品の開発に取り組む際、そうした価値に基づいて新製品の開発に関する方向性等を設定できる。その一方で、カテゴリー内において新しい価値を創出することが困難となる傾向にある。その結果、カテゴリー内での製品間の差別化が困難となり、結果的にコモディティ化につながりやすい。この事態を避けるべく、既存カテゴリー

の枠組みに捉われず、新機軸の価値を創出してそれを顧客に提供するという、脱カテゴリー製品創出への取り組みが目指されている。

脱コモディティ化を実現するために、新カテゴリーを創り出す製品を開発することの重要性が指摘されてきた（恩蔵，2006，2007）。製品開発において、確かに新カテゴリーの創出は重要な経営課題でもあるが、そもそもその取り組みの前段階として、既存カテゴリーから脱却することが必要となる。ところが、この既存カテゴリーからの脱却という現象には、これまで十分に検討がなされてこなかった。しかも、この脱却は容易なことではない。というのも、既存カテゴリーから脱却するということは、カテゴリーが提供してくれる足場がないという非常に不確定な状態で企業は新製品の開発を進めなければならないからである。さらに、既存カテゴリーに属する製品（以下、こうした製品を「カテゴリー製品」と呼称する）の開発を進め、そこから脱カテゴリー製品の開発に方針を転換する際には、それまでに自らが創り出したパラダイム（加護野，1988）や構造・制度（DiMaggio and Powell, 1983）、技術軌道（Dosi, 1982）といったものに縛られる可能性が高い。そのため、新機軸の価値を生み出すことは困難になる。

そこで、本稿では、新カテゴリー創出の前段階である既存カテゴリーからの脱却を実現するプロセスの解明に焦点をあてる。具体的には、お茶メーカー「ヘルシオお茶プレzzo」という脱カテゴリー製品を取り上げ、その開発プロセスを明らかにする。その際、製品の「共有された価値」と「共有されていない価値」という概念に依拠して、考察を行う。製品の「共有された価値」とは「その製品固有の特性として、企業と市場がこれまでのコンテキストに基づいた共通認識を持っている特性からなる価値」であり、製品の「共有されていない価値」とは「その製品固有の特性として、企業と市場間において共通認識がまだ持たれていない製品の特性からなる価値」である。

本稿の構成は以下の通りである。第2節で、製品の価値に注目した先行研究の検討を踏まえ、分析概念と本稿の課題を提示する。第3節で、分析の方法ならびに対象を示す。第4節で分析事例について詳述する。第5節で事例の考察を試み、第6節で本稿の結論ならびに残された課題を議論する。

2 先行研究の検討と研究課題

2.1 先行研究の検討

製品開発の研究分野において、製品の有する価値に関する研究が盛んに行われるようになってきている。コモディティ化が進展するという現象を踏まえ、コモディティ化を回避できる製品の開発を可能にする要因の解明が進められ、その中で価値への注目が高まっている。

延岡の一連の研究（2006a, 2006b, 2010, 2011）では、「機能的価値」、「意味的価値」とい

う概念を提示し、製品開発においては特に後者が重要になってきていると主張している。機能的価値とは、「客観的な評価基準の定まった技術や機能を中心とした価値」であり、意味的価値とは、「機能を超えて顧客が主観的に意味づける価値」である。企業が新製品開発を行う時、評価基準の定まっている機能的価値を重視した開発に陥りやすい。機能的価値は評価指標を数値やスペック等で表すことができるため、開発の方向性が設定しやすいのである。しかし、特定の機能的価値のみに依拠した製品開発では差別化が困難となり、最終的に価格競争に陥りやすい。そこで、機能を超えた新たな価値である意味的価値を重視した製品開発が求められる。顧客の主観に基づいた価値が製品に備わっているということは、その製品に対する捉え方・解釈に多様性があることを意味している。その結果、生み出された製品は独自性が高くなり、差別化を達成でき、価格競争に陥ることを回避することができる。

楠木（2006, 2010）や楠木・阿久津（2006）の研究においても、「価値次元の可視性」という概念を提示して、コモディティ化の本質を指摘している。価値次元の可視性とは、「製品やサービスの価値を普遍的かつ客観的に測定可能な特定少数の次元に基づいて把握できる程度」のことである。そして、製品やサービスの価値が価格という最も可視的な次元に一元化され、価値次元の可視性が極大化した状況がコモディティ化である。したがって、価値次元の可視性を意図的に低下させ、見えない次元での価値（「見えない次元の価値」）を持たせることで差別化を図り、この見えない次元の価値に注目した製品開発を進めることが、コモディティ化を回避することにつながる（楠木, 2006, 2010）。

このように、従来の研究では、製品開発において「意味的価値」や「見えない次元の価値」といった新しい価値に注目することの重要性が指摘されている。脱カテゴリー製品を創出するためには、既存カテゴリーとは異なる新しい価値の創出とその新価値を顧客に提供することが求められるため、これら先行研究の指摘は示唆に富む。

ただし、従来の研究では、機能的価値や最も可視的な価値次元が既に明確になっていることを前提としている。各製品に対して一定の評価軸や価値軸が備わっており、それとは異なる新しい価値をいかに付与するかには焦点が当てられた研究といえる。しかし、脱カテゴリー製品を開発する場合、既存カテゴリー内で共有されていた製品評価の基準から逸脱するため、一定の評価基準が存在しない製品を創り出さなければならない。こうした明確な価値軸が存在しない中での製品開発の取り組みについては、これまでの研究では十分に検討されてきていないと考えられる。

2.2 分析概念

前節において、「機能的価値」、「意味的価値」ならびに「価値次元の可視性」という概念が、脱カテゴリー製品の創出を考察するうえで示唆に富むと述べた。しかしながら、これら

概念は依然としてあいまいなものであり、製品開発プロセスの分析に際してこれら概念を安易に採用することは避けた方が良いと我々は考えている²⁾。そこで、本稿では、製品の「共有された価値」と「共有されていない価値」という概念を分析概念として新たに提示する。

製品の「共有された価値」とは「その製品固有の特性として、企業と市場がこれまでのコンテキストに基づいた共通認識を持っている特性からなる価値」であり、製品の「共有されていない価値」とは「その製品固有の特性として、企業と市場間において共通認識がまだ持たれていない製品の特性からなる価値」である。共通認識を持っている特性とは、各企業のカタログ、取扱説明書に共通して記載されている製品の特性である。例えば、炊飯器の場合、「ご飯を炊く」といった特性はどの企業の製品であれ備えられている特性であり、これは共通認識を持った特性とみなすことができる。

製品開発を行う際には、共有された価値と共有されていない価値の2つの価値に注目する必要がある。この2つの価値を軸にすると、製品のタイプは3つに分類することができよう。1つ目が共有された価値と共有されていない価値の両方を有した製品（タイプ1）、2つ目が共有されていない価値のみを有した製品（タイプ2）、3つ目が共有された価値のみを有した製品（タイプ3）である。ただし、タイプ3は、ほぼ存在しないと考えられる。特定の製品において、競合する製品全てが全く同じ特性のみで成り立っている状態は想定しにくい。製品固有の特性の中には、形状やカラーというデザインなども含まれるため、それらに対して全て共通認識が備わっていることはまずないであろう。したがって、企業は新製品を開発する際、タイプ1とタイプ2のどちらかの創出を目指すことになる。

2.3 脱カテゴリー製品の開発

既に述べたように、カテゴリーは、企業と顧客に製品に対する一定の評価基準や価値基準を提供するものである（Meyers-Levy and Tybout, 1989）。そのため、カテゴリー製品には、企業・市場間で共通認識のある特性が備わっている。つまり、カテゴリー製品には共有された価値が存在しているといえる。そして、その共有された価値をベースとして、新たに共有されていない価値を付与することによって、差別化を図ることが求められている。このように捉えると、既存カテゴリー内での新製品開発を目指す際、企業はタイプ1の開発を目指している。

これに対し、脱カテゴリー製品とは、一定の評価基準や価値基準から逸脱し、新規すぎるがゆえに、その製品に対して企業・市場間で共通認識された特性というものが備わっていない。したがって、この製品は共有されていない価値のみを有したタイプ2に該当するといえよう。

カテゴリー製品と脱カテゴリー製品、それぞれの有する価値の状態を示したものが図1で

象事例として取り上げた。本製品は、当初は既存のコーヒーメーカーの開発を目的としていたが、その後お茶を作りだす電化製品に開発の方向を転換した。お茶メーカー「ヘルシオお茶プレス」はコーヒーメーカーという既存カテゴリから脱却し、しかも従来存在しなかったお茶を作りだす電化製品として市場に受け入れられることになった。発売後ヒット商品となったことも、本事例が脱カテゴリ製品として成功したと評価できる要素である。

事例についての調査方法は、主としてインタビュー調査とした。本製品は開発されて間もないため、公表されている2次資料が多いわけではなく、開発当事者たちにインタビューをすることが必要であると判断した。また、本稿では、インタビュー調査を補完するために、新聞記事・雑誌記事・製品カタログ・有価証券報告書・シャープ株式会社 提供資料も併せて使用している。

インタビュー対象は、シャープ株式会社 健康・環境システム事業本部 調理システム事業部 副事業部長 兼 商品企画部長 田村友樹氏（2015年2月12日14時～15時40分に実施）と商品企画部 係長 川村有里氏（2014年12月5日10時～12時に実施⁴⁾）にした。田村氏と川村氏は、企画部門に所属しており、文字通り、開発の推進者として活動を行っており、我々が開発プロセスを理解するうえで、重要な人物と判断したためである。インタビューは、事前に質問事項を大まかに決めておき、話し手とのやり取りの中で、重要な点の詳細を尋ねていくという半構造化インタビューを実施した。

4 事例研究：お茶メーカー「ヘルシオお茶プレス」

4.1 お茶メーカー「ヘルシオお茶プレス」の概要

お茶メーカー「ヘルシオお茶プレス」は、食の健康を追求するヘルシオブランドの一環として、2014年4月25日に発売された。「ヘルシオお茶プレス」は、茶葉の栄養成分と美味しさを全て味わい尽くすことのできるお茶を手軽に作ることのできる、新しいタイプの電化製品であった。

急須を用いて作るお茶は茶葉の栄養成分の約30%しか摂取できないのに対して、「ヘルシオお茶プレス」では茶葉を粉末状に碎き、それをお湯と混ぜ合わせることで、栄養成分を全て摂取できるお茶を作りだすことを可能にした。「ヘルシオお茶プレス」は健康志向というだけでなく、美味しさにもこだわった製品である。茶道で使用される道具を手本として、「挽く」「沸かす」「点てる」という工程を機器の中に組み入れた。石臼に倣ったセラミック製の臼の回転によって茶葉をきめ細やかな粉末状にし、挽きたてのお茶ならではの香りを楽しむことができる。そして粉末茶に適した温度に水を沸かし、回転はねを用いて粉末茶とお湯とがムラなく混ぜ合わさるようにして、茶筌を使って点てたような、のどごしも良いお茶を作ることができる製品となっている。⁵⁾

発売後の「ヘルシオお茶プレス」の売れ行きは好調で、2015年3月末までの生産実績は約15万台となり⁶⁾シャープのヘルシオブランドを支える製品となっている。

4.2 開発の背景

2012年にお茶メーカー「ヘルシオお茶プレス」に行きつく開発が開始された。当時、シャープは、国内液晶テレビ市場における需要の急減、大型液晶パネルの需給悪化、太陽電池をはじめとする商品、及び、デバイスの大幅な価格下落等の影響もあり、2012年3月期には3760億円の純損失を計上するなど経営難に陥っていた⁷⁾。こうした中、シャープとしても、この危機的状況を打開するために、画期的な新製品の開発が急務となっていた。

シャープの調理システム事業部でも、危機感を持ち、新製品に関する様々な検討がなされていた。同事業部は、「健康と美味しさ」を両立させた初のオープンレンジ「ヘルシオ」を2004年に創出し、ヒット商品へと育てた事業部である⁸⁾。しかし、同事業部も、経営危機の中、既存の製品群だけでは事業部の存続・発展は困難であるとの意識を持ち、今まで手掛けていない新しい製品の開発を進める方針を固めていた⁹⁾。

当時は、海外メーカーが、調理用電化製品市場に特徴的な製品を投入していた時期であった。例えば、ネスレは、家庭で本格的なエスプレッソを作ることのできるネスプレッソを、T-Fal は必要な時に必要な量のお湯を沸かすことのできる湯沸かし器である電気ケトルを販売し、これら製品の売れ行きは好調であった。調理システム事業部では、こうした海外メーカーの製品に対抗できるような日本企業ならではの特徴的な新製品の開発を目標とし、様々なアイデアを出して、製品化の可能性を検討していた。こうした動きの中で、同事業部はヘルシオブランドを冠した調理機器の開発を行い、オープンレンジに続き、ジュースプレス¹⁰⁾、炊飯器の開発を実現していた。そして、これらに続く第4弾の新しい製品の開発を検討していた。ヘルシオブランドを冠した製品を開発する際は、製品コンセプトとして「健康と美味しさ」の両立を実現することが事業部の取り決めとされていた¹¹⁾。これは、難しい課題であるが、これを実現するのがシャープの独自性であり、「健康と美味しさ」の両立は新製品開発において欠かせないコンセプトであるという認識を開発者たちも有していた。

4.3 コーヒーメーカーの開発

田村氏を開発責任者とする調理システム事業部の開発チームが、第4弾製品として最初に目を付けたのはコーヒーメーカーであった。コーヒーは、家庭でのコーヒー消費も増加傾向にあるなど、市場としての見込みが大きかった¹²⁾。しかも、当時、コンビニでのコーヒー販売に関する競争が激しくなり、コーヒーに対する需要が高まっていた。こうしたコーヒーへの需要が高まっていたことに加え、さらにコーヒーに含まれるポリフェノールが健康に良いこ

とに着目し¹³⁾、競合企業の製品よりもポリフェノールをより多く摂取できる製品の実現を目指し、開発が進められた。これは、2012年1月のことであつた¹⁴⁾。

しかし、コーヒーメーカーの開発は、大きな壁にぶつかることになる。開発者たちは、多くの努力を行ったが、コーヒー豆に含まれるポリフェノールを競合企業の製品よりもより多く残すという技術を開発できなかった。同時に、開発者チームのメンバーたちは、たとえ競合企業の製品よりもポリフェノールを多く残す技術を開発できたとしても、消費者にとってコーヒーと健康とが結びつかないのではないかという懸念も有しており、製品化のめどが立たなかつた¹⁵⁾。

「健康と美味しさ」を実現することができずに、リーダーの田村氏が望むような開発ができない状態が2012年秋頃まで続いた。そして、この後、コーヒーメーカーの開発に限界を感じていた開発チームは、新たな製品の開発を手掛けることとなる。

4.4 ティーマーカーの開発

方針転換のきっかけは、別の製品を開発していた担当者からの「コーヒーが難しいならお茶にしてみれば。」¹⁶⁾という一言であつた。これは製品化に向けて根拠のあるアドバイスではなく、思いつきの一言だつたようだが、開発チームはこのアイディアに関心を抱いた。抹茶入りの飲料やお菓子などお茶に関連する多数の製品が市場に投入されており、お茶へのニーズが高いと感じられ、かつ、お茶には健康のイメージが広まっており、「健康と美味しさ」を追求するヘルシオブランドに合致し、日本企業ならではの製品になりうるのではないかという意識が働いたからであつた。

そこで、開発チームは、お茶のニーズに関する市場調査を開始した。20代から60代までの男女に対する独自調査の結果、ほとんどの世代で80%以上が緑茶好きとの回答を得た。また、花王のヘルシア緑茶など特定保健用食品のお茶飲料の販売が増加していることも分かってきた。しかし、一方で、緑茶の消費量は減少傾向にあることも明らかとなつた¹⁸⁾。こうしたことを総合的に勘案して、開発チームは、消費者のお茶へのニーズはあるとの判断を下し、家庭でお茶を作る「ティーマーカー」という製品の検討を始めた。お茶を作る電化製品というものは、この時点では存在しておらず、開発チームは全く新しい価値を持つ製品の開発に着手することとなつた¹⁹⁾。

開発チームが最初に企画した製品ブランド名は、手軽に本格的なお茶が楽しめる点を訴求した「Tea プレッツ」²⁰⁾と呼ばれるものであつた。本製品は、お茶のカプセルを充てんすることでお茶が抽出されるカプセル式の機器であつた。ボタン一つで手軽に薫り高いお茶の抽出が可能であり、カプセルの交換だけで済むため茶殻の後片付けも不要という、簡易性を特長とした製品であつた。市場調査の結果、お茶を飲みたいというニーズはあるものの、急須の

準備や茶殻の処理の手間がお茶を飲むことを妨げているということが分かっていたため、この問題の解決を図ることを目的に製品の企画がなされた。

しかし、この企画に対して社内外での調査を実施したところ、急須の代替にしかならず、電化製品としてのメリットは少なく、購入に至らないのではないかという結果が出た。この結果を受けて、簡易性を特長とした製品コンセプトについて根本的な見直しを行うこととなった。

製品の企画の見直しが必要となったことから、開発チームの責任者であった田村氏はお茶に関してさらなる知識を得るため、文献調査を繰り返した。そこで、お茶の効能への知識を深めるとともに、急須で飲むお茶では茶葉に含まれる栄養成分を十分に摂取できていないことを知る。茶葉に含まれる脂溶性の成分に関しては、茶殻に残ったままであり、急須で飲むお茶では茶葉の栄養成分の約30%しか含まれていなかった²¹⁾。ここから、茶葉に含まれる栄養成分を全て吸収できるお茶を作るためにどうすればよいのかという考えをめぐらし、2012年の年末頃に、茶葉を抹茶のように粉末状にして、そこからお茶を作る機器というアイデアが生み出された。このアイデアを基にして、2013年1月に最初の試作機（図2）が作り上げられた。

図2 ティーマーカー「Tea プレッシュ」の試作機



（シャープ株式会社提供）

試作機の構造が、開発の次の流れを大きく規定した。この試作機は、茶葉を上から入れて、下に飲み物が抽出されるという縦のラインで、お茶ができあがる工程が設計されている。より具体的には、茶葉を上から入れ、上部のハンドルを回すことで茶葉を挽き、後ろにつけた湯沸かし器から出るお湯を入れて、茶筌を回転させることでお茶を点て、お茶ができあがるという工程になっている。これは、既存のコーヒーマーカーの構造に影響を受けていた。コー

ヒーメーカーも、上からコーヒー豆を入れ、下にコーヒーが抽出されるという縦のラインで製品の設計がなされている。事実、その後考案されたティーメーカーのデザインは、赤色をベースにして、コーヒーメーカーと似た形状をしたスタイリッシュなものであった(図3)。

図3 ティーメーカー「Tea プレッシュ」のデザインスケッチ



(シャープ株式会社提供)

これは、開発チームが、既存のコーヒーメーカーを開発していた時期の意識をひきずったまま、製品を創り出していたことを示している。また、製品コンセプトも、自宅で簡単に本格カフェを楽しめるという「おうちカフェ」となっていた。これも、開発チームが以前開発していたコーヒーメーカーから意識が抜けきっていないことを示している。田村氏は、製品コンセプトが当初意図していた「健康と美味しさ」の両立からずれていくことに違和感を覚えつつも、その軌道修正を行うことはできなかつた²²⁾。既存カテゴリーにはない全く新しい製品であったため、開発を進める中で、参照すべき点を見いだせず、結果的に訴求すべき点が当初とは異なる方向へとってしまったのであった。

シャープでは、製品の販売に至るまでに、役員を交えた商品企画会議が2回設定されており、そこで製品化の可否が決定される。本製品の最初の商品企画会議は、2013年7月末に行われた。この結果は散々なものであった。本製品はカフェを意識しており、デザインもコーヒーメーカーに似たものであったにもかかわらず、コーヒーを作る製品ではないため、役員からは「お茶だけで売れるはずがない」「コーヒーくらい作れないと」といったコーヒーを作ることができないことへの不満が多く出された。販売会社の社長のみが好意的な反応を示したものの、ほとんどの役員は本製品に対して否定的な評価を下した。その結果、本製品の開発は再検討されることになった。

4.5 お茶メーカー「ヘルシオお茶プレッシュ」の開発

商品企画会議での散々な評価を受け、田村氏は、同日の午後に関係者を集めた緊急会議を開催した。田村氏は本製品の方針を転換するかどうか大いに悩んでいた。なぜならば、この

段階でこれまでの方針を捨て去り、新規の製品デザインを行う時間的猶予がなかったためである。そもそも、ティーメーカーの開発を決定した時に、本製品の販売時期を2014年4月にすると先に決めていた。調理システム事業部は2013年に大きな新製品の販売ができない見込みであったため、2014年に何か大きな新製品の発売をする必要があった。また、2014年4月に消費税の増税が行われるため消費者による購買の減退が予想されるが、同年4月から9月頃までに新製品を投入すれば以前との比較ができないため、この減退の影響も受けにくいと想定されていた。さらに、お茶という製品の特性上、5月に新茶が出ることから、新茶を本製品で使用してもらうためにも4月中に発売しなければならなかった。こうした事情から、発売時期を先に決定していたため、これに間に合わせるには残された時間が非常に限られていた。しかし、商品企画会議での評価が市場での反応の主流であると捉え、現状のままでは市場に受け入れられないとの思いから、この緊急会議において方針転換が決定された²³⁾。

この会議の中で、設定した訴求点などを見直し、原点に立ち返って開発を進めることが合意された。すなわち、本製品が「健康と美味しさ」を両立させる製品であること、かつ「日本のお茶文化」を認識させるべく「和のテイスト」を有した製品であることの確認が行われた。商品企画会議にて報告した時は「おうちカフェ」を主たる訴求点としており、美味しさやオシャレへの意識が強く、一方で健康への意識は弱まっていた。そこで「カフェ」という点を封印し、本製品は栄養成分を丸ごと摂取できる美味しいお茶を提供できるという「健康と美味しさ」を両立させることを最も重要な訴求点とした²⁴⁾。訴求すべき点が、当初に設定した製品コンセプトからずれてしまっていたが、それを改めて元に戻したのであった。製品デザインもコーヒーメーカーのような縦型のスタイリッシュなものから、和風のデザインを意識したものに変更することも決定した。ヘルシオの基調カラーである赤色も、和風には似つかわしくないとして、採用しなかった。また、製品名も「ティーメーカー」から、和風を意識させる「お茶メーカー」へ変更となり、同時に、製品ブランド名も「Tea プレzzo」から「ヘルシオお茶プレzzo」へと変更された。

このように、本製品に関する方針が大きく変更され、急ピッチで製品デザインの再検討が進められた。同時に、開発メンバーの増員や一部変更も行われた。そして、2013年8月下旬に製品のデザインが決定した（図4）。

新しいデザインは、従来のコーヒーメーカーのような縦型ではなく、茶葉を入れて挽くところとお茶の出る箇所が縦につながっておらず、「横幅を広げ、石庭のような左右非対称のデザインを採用」した²⁵⁾。また、製品のカラーも和風を意識して、お茶の緑とシックな黒を基調にしたものであった。そして、再度、この製品を商品企画会議にて報告し、役員等から開発の承認を得ることに成功した²⁶⁾。

この後、本製品に関する設計や技術の内容がより詳細に詰められていった。例えば、茶葉

図 4 2014年に発売されたお茶メーカー「ヘルシオお茶プレス」



(シャープ株式会社提供)

をきめ細かい粉末状に挽くための臼の形状の決定には、象の臼歯などを参考にし、試作品を30個以上作るなど苦労を重ね、独自の臼溝形状を生み出した。この結果、1分あたり100回転の速度で2分かけて20ミクロンの粒度を作りだすことに成功した。また、茶筥で点てるような工程を実現する回転はねの形状を決定する際にも、60個以上の試作品が作られ、最終的に低速、高速回転を組み合わせながら、かき混ぜ、泡だてる技術が開発された²⁷⁾。

2014年4月25日に、お茶メーカー「ヘルシオお茶プレス」は発売された。製品カラーとしては、緑と黒を基調にしたブラック系と電化製品としてキッチンに合うことを配慮した白と黒を基調にしたホワイト系を発売した²⁸⁾。発売に際して、お茶の持つ健康効果や本製品のもたらす健康効果などの特長を示すカタログの作成や宣伝広告を積極的に行っていた。その中には、本製品を用いたお茶の飲み方や料理方法も提案され、本製品が「健康と美味しさ」の両立を果たすことを訴えていった。発売後、お茶メーカー「ヘルシオお茶プレス」はヒット商品となる。当初は月産4000台ほどを見込んでいたものの、2014年9月時点で月2万台の売れ行きとなり、生産規模も当初計画よりも大幅に引き上げるまでになり²⁹⁾、先述の通り2015年3月までの生産実績は約15万台とヒット商品となった³⁰⁾。

5 考 察

お茶メーカー「ヘルシオお茶プレス」の開発は、当初はコーヒーマーカーという既存カテゴリ内での製品開発を試みたものの、そこから方針転換を果たし、最終的にお茶メーカーという脱カテゴリ製品として開発は成し遂げられた。そして、この製品が成功するまでには大きく4つの段階を経ってきたことが分かる。第1段階は、コーヒーマーカーとして開発が進められた段階である。第2段階は、カプセルの充てんだけでお茶ができるティーメーカー

として開発が進められた段階である。第3段階は、同じティーメーカーでも、茶葉を挽き、お湯を沸かし、お茶を点てるという茶道の所作を製品に取り入れた製品として開発が進められた段階である。そして、第4段階が、方針転換がなされ、新たにお茶メーカー「ヘルシオお茶プレス」³¹⁾として開発が進められた段階である。本節では、それぞれの段階において、製品にどのような価値の付与が目指されていたのかを検討する。そして、脱カテゴリー製品の開発が実現される要因について、考察を試みる。

第1段階では、コーヒーメーカーという既存のカテゴリーの枠組みに基づき、コーヒー豆から抽出してコーヒーを作り出すという従来通りの共有された価値を含むものであった。そのうえで、競合企業の製品よりもポリフェノールを多く含有することで、健康効果のあるコーヒーを作り出すコーヒーメーカーの開発が目標とされた。コーヒーに健康効果があることは、当時としては十分に市場に浸透していないと考えられていた。すなわち、本製品は、健康効果という共有されていない価値を新たに付与することを狙った製品であった。しかし、結果として技術的にポリフェノールを多く含有するコーヒーを抽出することができなかった。そのため、開発は行き詰ってしまった。このように第1段階は、コーヒーメーカーという既存カテゴリー内での新製品開発が進められ、共有された価値をベースに健康効果という共有されていない価値を付与することを目指して、差別化を図ろうと試みた段階であった。しかし、結果的に共有されていない価値を付与することができなかったため、製品開発が頓挫したのである。

第2段階は、カプセル充てん方式のティーメーカーとして、既存カテゴリーから脱却した製品の開発が進められた段階である。第2段階は、新たなことへの挑戦の連続であった。そもそも、お茶を作る電化製品はこれまで存在していなかった。したがって、お茶を作る電化製品というものに対して、企業・市場間で共通して認識する特性が存在していなかった。すなわち、共有された価値がない中で、開発者たちは手探りで新機軸の価値となる特性の考案を続けた。市場調査や文献調査を繰り返し、様々なアイデアを考案、具現化していった。カプセルの充てんだけでお茶ができるというアイデアも、当時としては新しいものであった³¹⁾。しかし、カプセル充てん方式によって簡易にお茶が飲めることを訴求しても、急須の代替にすぎないという反応を受けることになる。すなわち、ここで新たに付与した共有されていない価値は、急須でお茶を飲むという共有された価値と同等のもののみなされてしまった。その結果、これらの特性を内包したカプセル充てん方式のティーメーカーは採用には至らず、開発者たちは新たな道を模索することになる。

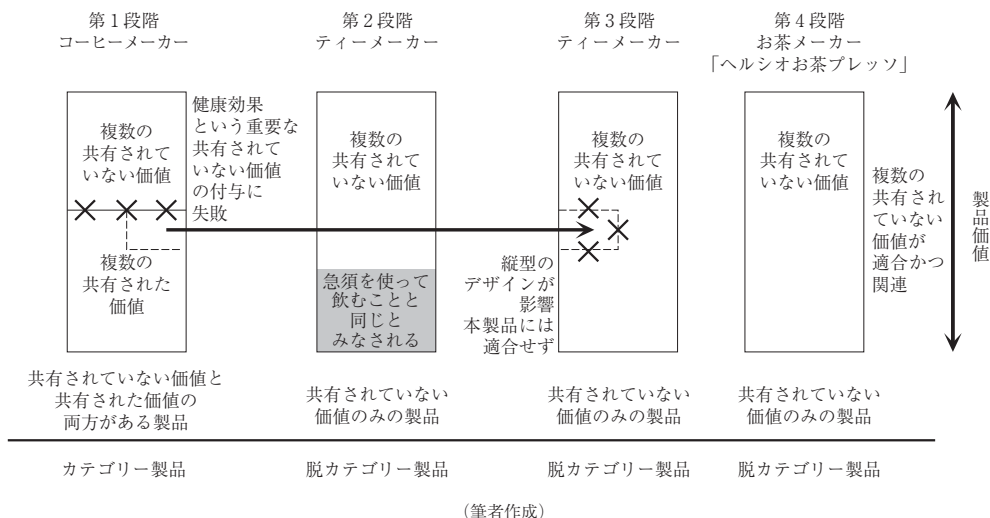
第3段階は、同じティーメーカーでありながらも、カプセル充てん方式から、茶葉を挽き、お湯を沸かし、お茶を点てるという茶道の所作を製品に取り入れる方式へと方針転換がなされた段階である。この茶道の所作を取り入れるというアイデアは、電化製品としては新し

い試みであり、共有されていない価値が付与されていた。しかし、一方で、第1段階において開発されてきたコーヒーメーカーから、開発者たちが無意識のうちに踏襲した製品特性もあった。それは、デザインであった。開発された試作機は既存のコーヒーメーカーの構造に大きな影響を受けた縦型のデザインであった。さらに、このデザインが、第3段階のティーメーカーの製品コンセプトにも大きな影響を及ぼしていた。第3段階のティーメーカーの製品コンセプトは「おうちカフェ」であり、カフェでコーヒーを楽しむ感覚でお茶を飲むということが最大の訴求点となっており、オシャレさが強調されていた。結果として、第3段階におけるこの製品は、お茶を作る機器なのか、コーヒーメーカーの類似品なのかが分かりにくいものとなってしまっていた。実際、商品企画会議においても、役員等からコーヒーメーカーを意識した評価がなされたため、本製品の評価は散々なものとなり、ティーメーカーの見直しを迫られることになった。つまり、第3段階は、開発者たちが製品開発の過程において様々な共有されていない価値を付与することを試みた段階であったが、デザインは第1段階のコーヒーメーカーの影響がまだまだ残り、抜け出せないものとなっていた段階であった。さらに、このデザインが製品コンセプトにも影響を与えてしまい、本製品の有する価値全体を一貫性のない状態にしてしまっており、³²⁾ティーメーカーの製品化は実現しなかったのである。

第4段階は、和風を強く意識したお茶メーカー「ヘルシオお茶プレッソ」として、脱カテゴリー製品の開発を完成させ、かつ市場で受け入れられた段階である。改めて一から製品について見直しを行い、ヘルシオシリーズが本来有していた「健康と美味しさ」の両立という製品コンセプトを中心にして、製品開発の方向性を再設定した。またデザインも一新した。ティーメーカーの時のスタイリッシュなデザインから「和のテイスト」を重視したデザインへと変更された。具体的には、コーヒーメーカーに影響を受けた縦型のデザインから脱却し、これまでの飲料機器にはなかった左右非対称のデザインが採用された。それは日本の石庭をイメージして考案されたデザインであった。さらに、製品のカラーは、お茶の緑とシックな黒を基調にしたブラック系モデルとキッチンに合うことを配慮した白と黒を基調にしたホワイト系モデルの2色展開とした。本製品が、茶道の所作を内包しているという製品特性を備えており、茶道は日本の伝統文化の一つであるため、和風を意識し、シックなカラーリングのデザインを採用した。飲料を作る電化製品にこうした左右非対称のデザインや和のテイストが取り入れられることは、いままでなかった。これに対して、本製品にはいくつもの共有されていない価値を付与し、さらにそれぞれの価値同士が適合し、かつ関連することを図ったのであった。

また「健康と美味しさ」の両立を満たすべく、本製品がもたらす健康効果を積極的に訴求した。お茶と健康とのイメージやつながりをさらに強化することを図った。従来通りの急須

図5 お茶メーカー「ヘルシオお茶プレス」が誕生するまでの開発プロセス



でお茶を飲むことでは、お茶の葉が有している栄養素を十分に摂取できないという情報を伝え、本製品では茶葉の栄養素を丸ごと摂取できることでより健康につながるという情報をカタログ等にて伝えていった。また、お茶の健康効果や健康効果に関する本製品の特長を明確に示す宣伝広告も積極的に展開していった。他にも、本製品を用いたお茶の飲み方や料理方法を提案することによって、本製品が健康のみならず「美味しさ」にもつながることを訴求していった。これらによって、お茶を作る機器に、「健康と美味しさ」という共有されていない価値を付与していった。この共有されていない価値は、お茶と適合したものとなった。

これらの取り組みの結果、製品に内包されたそれぞれの共有されていない価値が相互に関連しあうものとなり、有する価値全体に一貫性がある製品へと仕上がっていった。それによって、お茶メーカー「ヘルシオお茶プレス」の開発は成功し、ヒット商品となる。脱カテゴリー製品は、共有されていない価値のみで成り立っているが、それぞれの価値間のつながりを創り出すことこそが、その開発を成功させるための重要な要因であったと考えられる。

以上の議論を踏まえ、脱カテゴリー製品としてのお茶メーカー「ヘルシオお茶プレス」の開発が成立するに至るプロセスを図示すると、図5のようになる。

6 おわりに

本稿の目的は、「共有された価値」「共有されていない価値」という概念を用いながら、脱カテゴリー製品の開発プロセスを明らかにすることであった。この分析に先立ち、カテゴリー製品と脱カテゴリー製品とが、それぞれどのような価値を備えているのかを整理した。その

結果、カテゴリ製品は共有された価値と共有されていない価値の両方を備えているのに対して、脱カテゴリ製品は共有されていない価値のみを有していることを指摘した。そもそも、先行研究（延岡，2006a, 2006b, 2010, 2011；楠木，2006, 2010；楠木・阿久津，2006）では、カテゴリ製品の開発に焦点を絞っているため、脱カテゴリ製品の開発プロセスを明らかにしたことは、本稿の貢献と考えられる。

分析の結果、明らかになったことは以下の点である。

脱カテゴリ製品の開発を成功させるためには、付与された様々な共有されていない価値同士を関連させ、価値全体に一貫性のある製品に仕上げなければならないということである。しかし、その取り組みは容易ではない。開発者たちは、脱カテゴリ製品の開発を進めるうえで参照する評価基準や価値基準がないため、手探り状態で共有されていない価値を製品に付与しなければならなかった。共有されていない価値を考案し、その付与を試みたとしても、その価値が既存の共有された価値と等価とみなされる場合、全体としての製品価値は生じえなかった。そのため、本稿の事例の第2段階で示されたように、製品開発も頓挫してしまう。

さらに、開発者たちは、脱却すべきはずの共有された価値を、脱カテゴリ製品を創り出す際の一つの基準や足場に無意識のうちにしてしまうことがある。しかし、共有された価値に影響を受けて付与した新たな価値が必ずしも脱カテゴリ製品を構成する他の価値と整合性があるとは限らない。本稿の事例の第3段階は、この点を示していた。

最後に、本稿の課題としては次の3点があげられる。

第1に、脱カテゴリ製品の開発が成り立つ要因の精緻化の必要性である。本稿は、あくまで1事例を基にして、脱カテゴリ製品の開発が成り立つ要因を指摘したに過ぎない。したがって、脱カテゴリ製品の開発プロセスに関する他の事例分析を積み重ねることによって、この要因についての考察を深める必要がある。

第2に、組織外への働きかけについての考察の必要性である。本稿は脱カテゴリ製品の開発プロセスとして開発を行っている組織内でその共有されていない価値をいかに共有し、製品化を実現するかという取り組みに焦点を置いている。一方で、共有されていない価値を市場で受け入れてもらうためには、市場や組織外へのアプローチが求められる。ただし、本稿ではこの点について十分に検討を行っていない。

第3に、共有された価値と共有されていない価値の動態的变化についての検討の必要性である。本稿では、企業と市場間において共通認識が持たれていた共有された価値をベースに製品開発をしていた開発チームが、共有されていない価値のみで成り立つ脱カテゴリ製品を開発する時にどのようなことが生じるかを明らかにしてきた。そして、共有されていない価値の創出と付与ならびに各共有されていない価値間のつながりや整合性が求められること

を指摘した。ただし、これら価値は不変ではない。企業と市場間において共通認識が持たれていなかった共有されていない価値も、時間の経過とともに、共通認識が持たれるようになる。すなわち、共有されていない価値は、共有された価値に転換しうる。例えば、本稿の事例に即して述べると、コーヒーと健康効果とを結びつけることは開発当時において共有されていない価値であった。しかし、現在ではコーヒーに関する研究が進み、コーヒーに健康効果があることへの認知は高まりつつある。つまり、コーヒーと健康効果とを結びつけることは、共有されていない価値ではなく、共有された価値となりうる。このように、価値は動的に変化するが、本稿ではこの点については十分に議論できていない。製品開発における価値創出のタイミングや共有されていない価値が共有された価値に転換するプロセスなどについての考察を試みる必要があると考える。

これらは、今後の課題となろう。

注

本稿は、科学研究費課題番号15K03672（研究代表者：陰山孔貴）による研究成果の一部である。

- 1) コモディティ化とは、「参入企業が増加し、商品の差別化が困難になり、価格競争の結果、企業が利益を上げられないほどに価格低下すること」を指す（延岡・伊藤・森田，2006）。
- 2) これら概念の問題点などについての詳細な検討は、陰山（2014）を参照。
- 3) なお、本稿において使用しているデザインという言葉の意味には、設計と意匠の両方を含んでいる。
- 4) 各氏の肩書はインタビュー当時のもの。
- 5) お茶メーカー「ヘルシオお茶プレッソ」製品カタログ（2014年夏）より。
- 6) 川村氏に確認（2015年9月29日）。
- 7) 数値は連結決算。シャープ株式会社「有価証券報告書」2012年3月期より。
- 8) 2013年時点でオープンレンジ「ヘルシオ」の累積販売台数は150万台を超えていた（『日経産業新聞』2013年11月28日）。
- 9) 田村氏は、様々な製品を揃えることで事業部の成長を果たしていくという戦略を「ビジネスクラスター戦略」と呼称していた（田村氏インタビュー 2015年2月12日）。
- 10) 2012年6月にジュースであるジュースプレッソを発売。同製品は2013年4月に改良製品の投入とともにヘルシオジュースプレッソと改称した。また、2012年10月には、ヘルシオ炊飯器を発売した。ヘルシオ炊飯器の開発と販売の経緯に関しては、宮尾（2013）を参照。
- 11) 田村氏インタビュー（2015年2月12日）より。
- 12) 一人1週間あたりで消費するコーヒーの杯数は、2002年の6.27杯から2012年には6.85杯に増加していた（全日本コーヒー協会「統計資料」（http://coffee.ajca.or.jp/wp-content/uploads/2011/08/data04_2013-06.pdf）（2015年2月10日アクセス））。
- 13) コーヒーの焙煎豆に含まれる成分としては、全多糖類、脂質、タンパク質、ポリフェノール、カフェイン、トリゴネン、脂肪族酸、無機成分、腐食酸などである。ポリフェノールは1.2～1.3

- %含まれている（全日本コーヒー協会「コーヒーの成分」(<http://coffee.ajca.or.jp/webmagazine/library/facts>)（原資料は、中林敏郎他（1995）『コーヒー焙煎の科学と技術』弘学出版）。なお、ポリフェノールは脳卒中の発症リスクの軽減や抗がん作用の機能などを持つ（全日本コーヒー協会「コーヒー健康」(<http://coffee.ajca.or.jp/webmagazine/health/doctor>)、「コーヒー図書館 ポリフェノール」(<http://coffee.ajca.or.jp/webmagazine/library/polyphenol>)（それぞれアクセスは、2015年2月10日））。
- 14) 『産経新聞』2014年9月14日。
- 15) 当時の消費者にとってコーヒーが健康にとってプラスの効果を持つという認識は限定的であるという認識を開発チームは有していた。一方で、花王はコーヒーの持つ健康への効果を訴求したヘルシアコーヒーを2013年4月に発売している。
- 16) 『産経新聞』2014年9月14日。
- 17) シャープでは、月一回の頻度で各製品開発チームが集まる会議が設けられ、状況に関する情報共有がなされている。そのため、別の開発担当者もコーヒーメーカーの開発に苦戦していた状況を把握しており、コーヒー以外のアイデアを提供したのであった（田村氏インタビュー 2015年2月12日）。
- 18) 緑茶の国内消費量は2004年の116,823トンピークに減少しており、2013年は86,733トンとなっている（全国茶生産団体連合会・全国茶主産府県農協連絡協議会 HP「茶ガイド 茶の需給状況」(<http://www.zennoh.or.jp/bu/nousan/tea/seisan01a.htm>)（2015年2月10日アクセス））。
- 19) ただし、この時期は、コーヒーメーカーの検討も継続されており、ティーメーカーとコーヒーメーカーとが同時並行的に開発されていた。コーヒーメーカーの開発は2013年の夏頃まで継続されたが、結局、健康への効能を訴求できる技術を生み出すことができなかった（田村氏インタビュー 2015年2月12日）。
- 20) プレッシュというネーミングは、既に販売していた「ジュースプレッシュ」からきている（田村氏インタビュー 2015年2月12日）。
- 21) お茶メーカー「ヘルシオお茶プレッシュ」製品カタログ（2014年夏）より。茶葉に含まれる栄養成分のうち、カテキン、カフェイン、ビタミンC、テアニン（アミノ酸）、ビタミンA、ビタミンE、食物繊維、葉緑素などがあるが、前4つが水溶性であり、後4つが脂溶性である。
- 22) 田村氏インタビュー（2015年2月12日）より。
- 23) 田村氏インタビュー（2015年2月12日）と川村氏インタビュー（2014年12月5日）より。
- 24) 本製品の競合製品は、特定保健用食品などの健康志向のお茶飲料が想定されている。例えば、川村氏は、我々が行ったインタビュー時（川村氏インタビュー 2014年12月5日）にも、「ヘルシオお茶プレッシュ」の製品説明において、特定保健用食品のお茶飲料を比較対象とした説明をしていた。
- 25) 『日経産業新聞』2014年5月15日。
- 26) ただし、この時点では、役員らの反応は積極的な賛同というものではなく、否定的な意見もいまだ根強く残っていた。社内外の調査でも、本製品の購入を希望する割合は25～30%程度であり、多くは否定的な意見となっていた。しかしながら、田村氏は、革新的な製品は多くの人が賛同しない場合が多く、定量的なデータというものは新規事業を行う際には役に立たないという考えも持っており、その考えに基づいて本製品の開発を推し進めていった。社内での否定的な意見や不

安に対しては、田村氏が主体となって、開発担当者や販売会社社長など関係者を交えたインフォーマルな「プチミーティング」を頻繁に実施し、製品に関する疑問などを聞き、それに対する回答を行うとともに製品の特長などを説明することで、製品化への周囲の理解を獲得していくとともに製品の特長や訴求点に関する共通理解を深めていった（田村氏インタビュー 2015年2月12日）。

27) 川村氏インタビュー（2014年12月5日）より。

28) 発売後に多くの顧客からヘルシオシリーズの基調カラーである赤色の製品を販売してほしいとの要望が寄せられた。当初は「和のテイスト」に似つかわしくないとして採用しなかった赤色であったが、開発者たちも、記者発表等により既に本製品の「和のテイスト」は消費者に理解してもらえたと判断し、2014年9月に「ヘルシオお茶プレス」の赤色モデルも追加で発売することとなった。

29) 『日本経済新聞』2014年9月8日。『日経産業新聞』2014年9月1日。

30) 川村氏はヒット商品を開発した女性として、日経ウーマンが主催している「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2015」の「ヒットメーカー部門」で受賞している。

31) その後、ネスレ社が発売する SPECIAL T はカプセルの充てんでお茶ができるという製品である。ただし、シャープ社内において、ネスレ社がそうした製品を創り出しているという情報は全く得ていなかった（川村氏インタビュー 2014年12月5日）。

32) 製品としての一貫性の重要性を指摘した研究としては、Clark and Fujimoto (1991) がある。

参 考 文 献

Clark, K. B. and T. Fujimoto (1991) *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (田村明比古訳 『製品開発力』ダイヤモンド社, 1993年。)

DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 1, pp. 147-160.

Dosi, G. (1982) "Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change," *Research Policy*, Vol. 11, pp. 147-162.

Kim, W. C. and R. Mauborgne (2005) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (有賀裕子訳 『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社, 2005年。)

Meyers-Levy, J. and A. M. Tybout (1989) "Schema Congruity as a Basis for Product Evaluation," *Journal of Consumer Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 39-54.

Porac, J. F., H. Thomas, F. Wilson, D. Paton, and A. Kanfer (1995) "Rivalry and Industry Model of Scottish Knitwear Producers," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, June, pp. 203-227.

恩蔵直人 (2006) 「コモディティ化市場における市場参入戦略の枠組み」『組織科学』第39巻第3号, 19-26頁。

恩蔵直人 (2007) 『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣。

陰山孔貴 (2014) 「脱コモディティ化にむけた鍵概念の摸索」『獨協経済』第95号, 113-124頁。

- 加護野忠男（1988）『組織認識論——企業における創造と革新の研究——』千倉書房。
- 楠木建（2006）「次元の見えない差別化——脱コモディティ化の戦略を考える——」『一橋ビジネスレビュー』第53巻第4号，6-24頁。
- 楠木建（2010）「イノベーションの「見え過ぎ化」——可視性の罫とその克服——」『一橋ビジネスレビュー』第57巻第4号，34-51頁。
- 楠木建・阿久津聡（2006）「カテゴリー・イノベーション——脱コモディティ化の論理——」『組織科学』第39巻第3号，4-18頁。
- 榊原清則・香山晋（2006）「利益につなげるイノベーション」榊原清則・香山晋編『イノベーションと競争優位』NTT出版。
- 延岡健太郎（2006a）『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞社。
- 延岡健太郎（2006b）「意味的価値の創造——コモディティ化を回避するものづくり——」『国民経済雑誌』第194巻第6号，1-14頁。
- 延岡健太郎（2010）「価値づくりの技術経営——意味的価値の重要性——」『一橋ビジネスレビュー』第57巻第4号，6-19頁。
- 延岡健太郎（2011）『価値づくり経営の論理』日本経済新聞社。
- 延岡健太郎・伊藤宗彦・森田弘一（2006）「コモディティ化による価値獲得の失敗——デジタル家電の事例——」榊原清則・香山晋編『イノベーションと競争優位』NTT出版。
- 宮尾学（2011）「製品カテゴリを再定義する新製品開発——技術の社会的形成アプローチによる検討——」『組織科学』第44巻第3号，120-131頁。
- 宮尾学（2013）「シャープ株式会社「ヘルシオ炊飯器」の開発」神戸大学大学院経営学研究科 ディスカッションペーパー 2013-17。