

『出来ない』を『出来る』にする

メラキアの発想とシステムティックGDI

－成功率向上を妨げるカベとその除去－

梅澤 伸嘉

2013年11月30日 (社)日本市場創造研究会 第3回研究発表会(於：明治大学)

1. はじめに

2. 成功率向上を妨げるカベ

3. 「出来ない」を「出来る」にするカベ突破の方法

- 1 メラキアの発想 (1992年)
- 2 システマティックGDI (2013年)
- 3 カベ突破のケーススタディー (1968年～1983年)

4. <資料> 1. 成功率向上を妨げるカベ

(「ヒット商品打率」梅澤著 同文館 2008年)

2. 発言の読み取りに駆使する基礎知識

(「マーケティングを成功させるグループインタビューのやり方」 -GDI深層心理調査法-
梅澤 (株) 技術情報協会 2013年)

1. はじめに

社会的使命を果たしつつ企業を永続し成長させるための不可欠の課題は
「強い売りモノ」をもち、もちつづけることである。(梅澤, 市創研第1回講演会 2013.8.29)

「強い売りモノ」の最大の特徴はロングセラーであり、複数が累積することにより、
売上、利益が大きく伸長することである。(同上)

一方、ロングセラーは「MIP」(新市場創造型商品)によって圧倒的な確率(100倍)で
達成される。(梅澤, 論文, 2001年)

故に、「強い売りモノ」 = ロングセラー = MIP の等式が得られる。

MIPは従来、意図的に生まれることは少なく、偶然生まれたものがほとんどであるが、
これを意図的に生むことが出来れば新商品の成功率は向上し、企業は健全に永続、成長
できることになる。

ところが、意図してMIPを開発しようと思っても、スムーズに事が運ぶとは限らない。
MIP開発を妨げるカベがあるからである。

本稿は、そのMIP開発を妨げるカベの整理と突破法についてまとめたものである。
MIP開発に伴って「あれも出来ない」「これも出来ない」を「出来る」に変換する
小さな知恵である。

2. 成功率向上を妨げるカベ<資料参照>

- <1>高い技術力を持ちながら独創的な商品を生み出せないカベ
 - －MIP開発を促さない経営思想の問題
- <2>商品力が高いのに失敗するカベ
 - －パッケージや広告にどういう情報が不可欠かということについて無知である
パッケージクリエイターや広告クリエイターに丸投げしてしまう問題
- <3>商品コンセプトの受容性が高いのに開発が先へ進まないカベ
 - －「新しい市場を創造する」ということについての経営者やマーケターの
認識不足、アレルギーの問題
- <4>画期的アイデアが社内をパスしないカベ
 - －そもそもアイデア段階では「市場性」は妥当に判断できないのに、
「市場性はない」と判断してアイデアを没にしてしまう審査員心理の問題
- <5>優れた特徴をもつアイデアが没になるカベ
 - －優れた特徴をもつアイデアが欠点があるという理由で没にしてしまう問題

- ＜6＞発売前(開発中)の消費者洞察が十分に行われないカベ
 - －調査についての理解不足によって防げる失敗を防げず、売れない商品を乱発してしまう問題
- ＜7＞広告費や販売経費が十分に拠出されないカベ
 - －商品力(CとP)が高ければ広告費や販売経費をかけるだけ成功するのに、そういうことを知らず「売れてから広告しよう」という判断をしてしまう問題
- ＜8＞十分な開発時間と開発費および人数が拠出されないカベ
 - －「新しい市場を創造する」ということについての経営者やマーケターの認識不足という問題
- ＜9＞失敗するとわかっていても正面切って発売を止められないカベ
 - －成功することより予定どおり発売することが優先されてしまう問題
- ＜10＞成功を目的とするよりも自分のエゴを満たそうとするカベ
 - －成功することの重要性が認識されていない問題
- ＜11＞経営者や上層幹部は自分がカベであると自覚していないカベ
 - －率先して「解決しよう」と思わない問題

3. 「出来ない」を「出来る」にするカベ突破の方法

1 メラキアの発想 (1992年)

－アイデアが行き詰まった時の
突破法で数々のMIPを生んだ発想法

2 システマティックGDI(2013年)

－消費者の深層心理を早く、安く、妥当に生々しく知るための
最新発表手法、永年トライ&エラーを重ね開発

3 カベ突破のケーススタディー

－GDIとメラキアの発想の関連図 (1968～1983年)
(新市場創造型商品開発のケーススタディー)

世界の画期的な発明や商品のブレイクスルーを分析すると、
きわめて共通した発想のメカニズムがあることを発見した。

一方、筆者の新商品開発におけるブレイクスルーには、
やはり共通した発想のメカニズムがあることがわかり、
それを利用すると意図的に画期的なヒット商品が連発できた。

時間の流れは逆であった。

まず筆者のヒット商品を生んだ発想メカニズムを整理し、
それを自分のための手法に仕上げ、利用し、
そのすばらしさを実感。

その後、世界の発明やヒット商品のケースを分析し、
筆者の発想メカニズムと比較検証して、共通性を発見した。

目的達成プロセスとカベ、その突破の新しい道 ＜メラキ直り＞

目的達成するアイディアの発想プロセスは図表1.のとおりである。
まず、「目的」を達成したい人がある。

達成したい強い思いがある。そして達成したい目的がある。
その目的は達成するに値するか、あるいは達成できる
論理的な妥当性があるか、が吟味される。

その上で、いきなり「手段」（アイディア）を考えず、
その目的を達成するために解決すべき「課題」を吟味し、
選択する。通常ここに大きな問題があって目的を達成する
アイディアに到らないことが多い。

すなわち、「課題」を明確にしないまま
「手段」アイデアを考えようとするので、
なかなか目的にぴたりの「手段」アイデアが得られない。

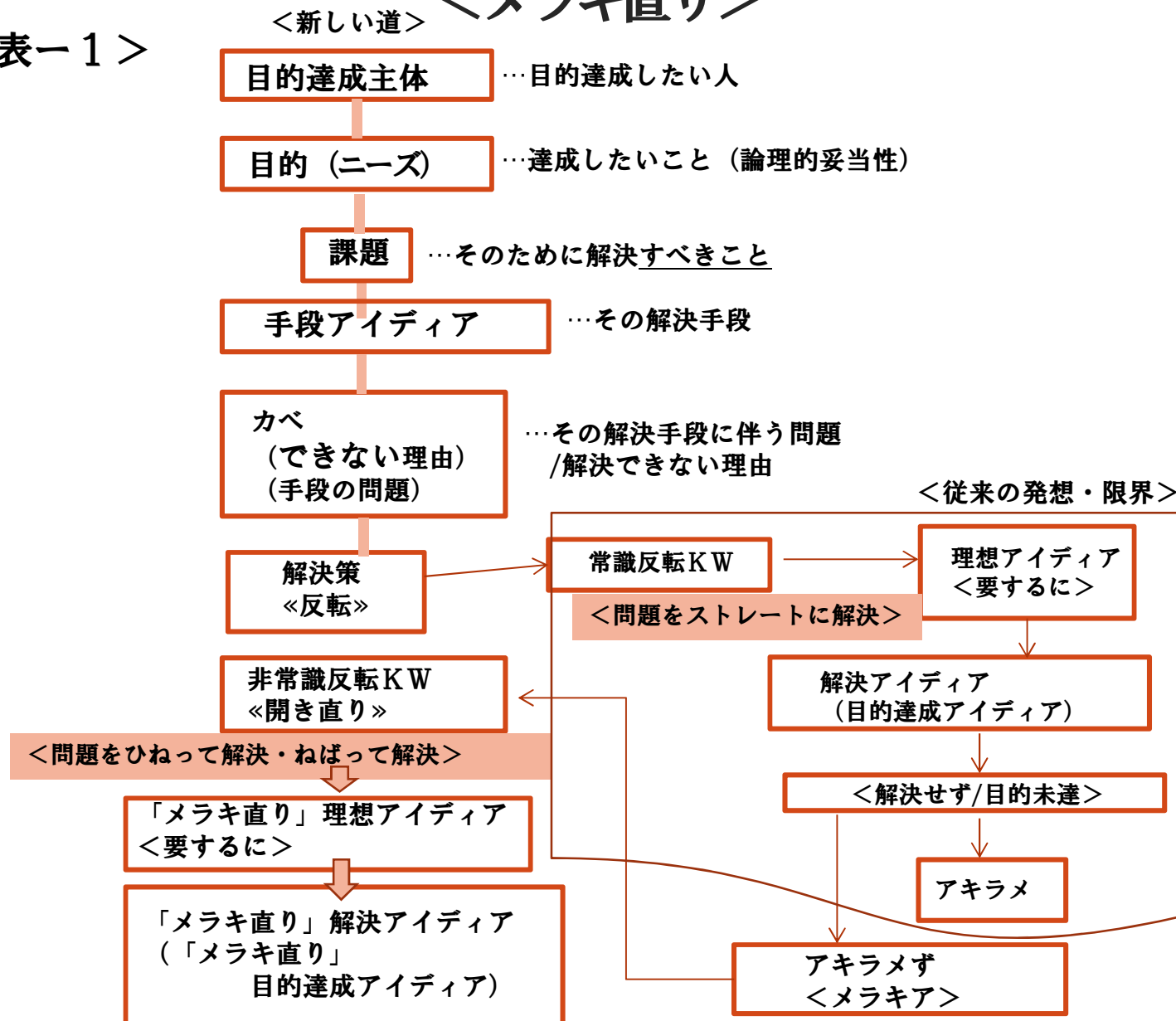
このことは多くの人に知られていないことで、
大魚を逃がす大きな要因となっているのだ。

(以上に気づいて発明した方法論が
「SOS＜目的達成戦略アイデア発想法＞」である。)

(「成功商品開発マニュアル」梅澤著 日本能率協会総合研究所1992年)

目的達成アイデア発想プロセスとカベ、その突破の新しい道 ＜メラキ直り＞

＜図表－１＞



もう1つの‘目的達成に到らない理由’は、
せっかく「手段」アイディアまでは目的をピタリと達成するものが
得られても、その「手段」アイディアを具体化することに伴って
カベが
立ちはだかることである。

ほとんどの具体化作業にはカベがつきもので、
特に画期的な「手段」アイディアほどそうである。

なぜカベが立ちはだかって前進できないのであろう。
その主な理由は、カベを‘ストレート’に突破しようとするからである。
（「常識反転発想」。ストレートに突破しようとしてやすやす突破
できるようなカベなどあまりない。
そもそもやすやす突破できるならカベにならない。

このことに私は気づいた。20代の半ばの頃である。
「常識的な、ストレートな突破法しか考えないから自分の、
このカベは破れないのだ」と。

「大きなカベほど、ストレートではない、ひねった、ねばった
知恵が必要だ。絶対、アキラメてはダメだ」と。

「カベを直視して、カベを肯定し、“開き直る”しかない」と。
「一度“開き直って”それを新しい視点として別のアイデアを
前向きに考えよう」と。

「アキラメず、開き直るのだから、“メラキ直り”だ」と。

ぶつかって、先に進めずにいたそのカベは
サンスターニックスシャンプー開発中の
「メントールが目に入ると痛い」という問題であった。

ストレートに解決アイディアを考えると
「メントールが目に入っても痛くないようにする」だから、
濃度のうすいメントール配合のシャンプーのアイディアとなり、

それでは「頭も気持ちも爽快にさせたい」という目的は果たせない。

そこでアキラメず、「メントールが目に入っても痛くてもかまわない」
と“開き直り”、前進して、アイデアを考えると、
「要は目を閉じて洗髪すれば目に入らないのだから、
爽快感が十分に得られる濃度のメントールを配合しよう」
という発想になった。「メラキ直った」のだ。

この「メラキ直り」がなければサンスタートニックシャンプーは
日の目を見なかったであろう。1968年のことである。
苦し紛れに“開き直り”、アキラメず、新しい視点で
解決アイディアに到れたのだ。

<1> メラキア・キーワード

KW:1

〇〇でもかまわない。

要は目的が達成できる手段を考えればよい。



“押してもダメなら引く”発想

* 問題(カベ)を問題としない発想

KW:2

〇〇の方がむしろよい。

別の用途を考えよう。



“災い転じて福となす”発想

* 問題(カベ)を生かす発想

〈2〉カベだらけのMIP開発には「メラキアの発想」が不可欠だった

潜在ニーズに応えるMIP開発にとってGDIという手法の開発が不可欠であったように、カベだらけのMIP開発には、そのカベを破るための発想法が不可欠であった。
それが「メラキアの発想」である。

私の成功商品開発にとっての武器はMIP理論であり、C/Pバランス理論であり◎-◎ニーズ理論に加えてGDIという手段とメラキアの発想という発想法の5つである。

これらの武器の中で「GDI」はMIP開発に欠くことのできない武器であり、「メラキアの発想」はこれなくしてMIPをこれほど数多く開発できなかったと思えるほどMIP開発と共にあった。

「メラキアの発想」の発明がMIPの成功をもたらしたといっても過言ではない。

〈3〉多くの成功はアキラメない先に待っていた

故、スティーブ・ジョブズは言った。
「成功するか否かは途中でアキラメるか否かである」と。

数々の画期的な成功の多くは調べれば調べるほど
「アキラメない先」に待っていたことが知らされる。

逆に、アキラメて終わっているケースでは、従来の常識反転の範囲で解決策を考え、解答に恵まれず終わっている。

アキラメず、「メラキ直って」カベに挑戦することが
成功への道なのである。

システマティック GDI (2013年)

消費者の質的情報収集法（調査法）に伴う

1. 結論づけの論理的妥当性の問題
2. 司会者（面接者）、企画者、分析者のレベルの問題
3. 時間がかかる、費用が高い（コストパフォーマンスが低い）
という問題

により、消費者の深層心理を洞察したくても「出来ない」という現状を「出来る」にする最新のシステマティックアプローチ

システマティックGDI（略称：S-GDI）

－早く、経済的に妥当な結論を導く最新システム－

1.企画

以下の定形目的に対応し、既に「インタビューフロー」の骨子は決まっている。

＜目的＞

- (1) 潜在ニーズ（未充足の強いニーズ）の発掘
- (2) コンセプト（商品、表現）評価、改良点抽出
- (3) ネーミング評価、改良点抽出
- (4) C/P評価、診断、改良点抽出
- (5) 広告評価、改良点抽出
- (6) テストマーケット評価、改良点抽出、対策
- (7) 発売後の健康診断、改良点抽出、対策
- (8) ブランドパワー診断、改良点抽出、対策
- (9) 発売前にMIPの可能性を診断

2.司会－標準GDIに準ずる

3.分析

理論と経験に裏打ちされた定形の判断フレームが目的別にそろっている。

そこに話し合いの情報をインプットして結論づけする。

4.判断のフレーム

(1) 商品開発から発売後のフォローまで、過去の数多くの失敗と成功の体験から生まれた、C/Pバランス理論、未充足ニーズ理論およびMIP理論および、資料2.にまとめた知見をベースに判断を下す。

(2) 特に、「消費者ニーズ」に関する膨大な知見をベースに判断を下す。

(3) 商品のトライアルとリピートの診断と予測

(4) パッケージと広告の販売拡大効果診断と予測

(5) ロングセラーパワーの診断と予測

5.判断手順

(1) 記録

「司会」実施中に所定フォーマットに記入

(2) 分析

目的ごとの判断フレームに基づき、各フローごとに反応から課題に対する意味を読み取る。

(3) 結論づけ

各フローごとの読み取りの間の理論整合性を考慮して結論づける。

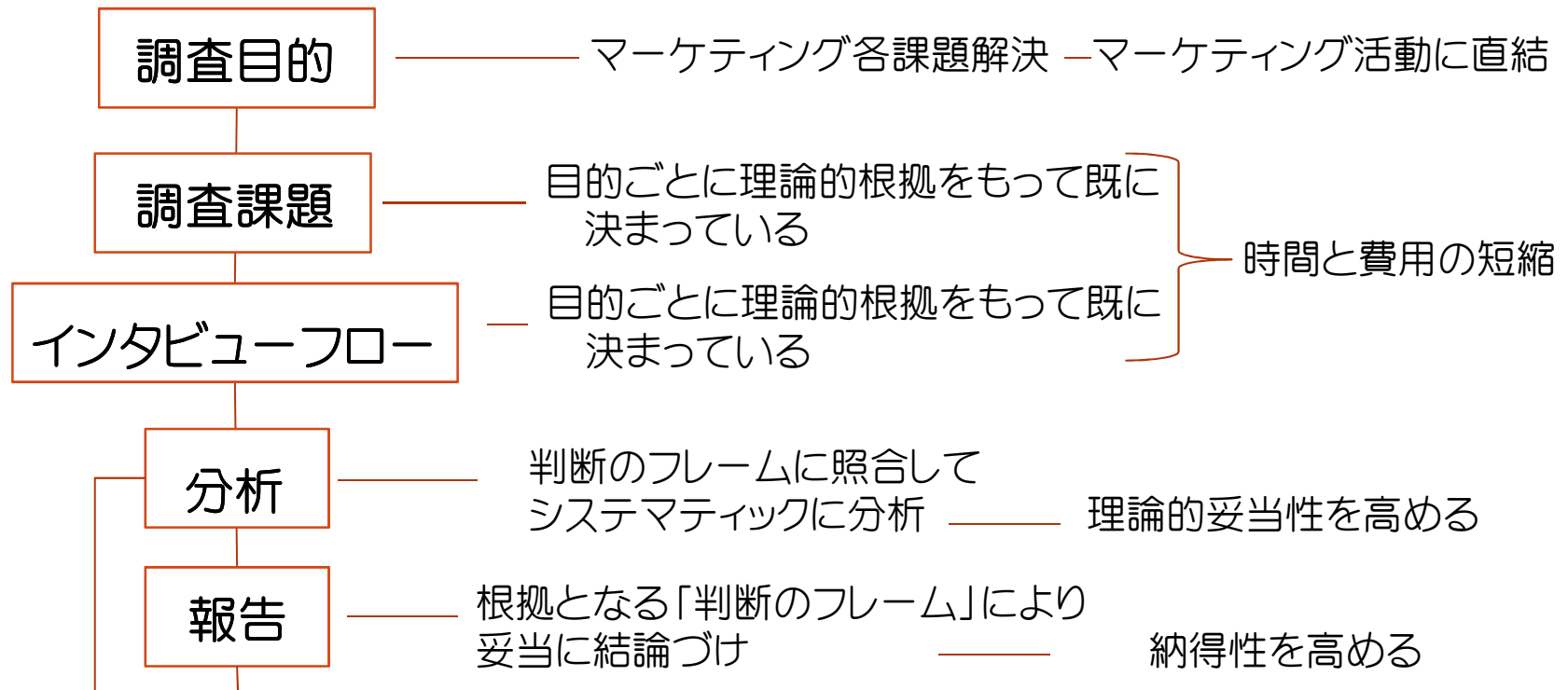
※結論づけには「確からしさの尺度」をつける

(4) マーケティング目的や課題に対する提言を付ける。

6. 結論の妥当性

- (1) 判断のトレーニングを受けた担当者が、ほぼ機械的に結論を下す。
- (2) 実施後の「報告書」の中で「判断のフレーム」を明示し、発注者の納得を得る。
- (3) システマティックアプローチなので、蓄積されたデータ間のフィードバックができ、更に判断精度が高まる。

システマティックGDIのモデル



3

カベ突破のケーススタディー(1968～1983年)

-GDIとメラキアの発想の関連図
(新市場創造型商品開発のケーススタディー)

◆ 新市場創造型商品開発のケーススタディ



(サンスター トニックシャンプー 1968年)

未充足の強いニーズの創造プロセスのC A S 分析

洗髪行動分析

Q 1. それまでの生活ニーズ

頭を洗いたい(男性)

◎-◎ニーズの創造

気分もスッキリ頭を洗いたい(同上の人)

Q 2. 未充足手段

女性用シャンプーや石けんで洗う

BUT 問題点

気分まではスッキリしない
<生活上の問題>

キーとなったアイデアのブレイクスループロセスの分析

◎-◎のベネフィット

気分も頭もスッキリ洗える

ブレイクスルー

・目に入って痛くてもかまわない
(メラキアの発想)。

要は目に入らなければよい

・メントールの配合量には効果が出る十分な量にしよう

達成アイデア

従来のシャンプーに
メントールを配合する

要するに

解決すべき問題

・メントールが目に入るととても痛い
・メントールの配合量を減らすとスッキリ効果が得られない

(つまり、技術的にムリだ)



メラキ直り

◆ 新市場創造型商品開発のケーススタディ



(ジョンソン 1974年)

未充足の強いニーズの創造プロセスのC A S分析

害虫対策に関する
グループインタビュー

Q 1. それまでの生活ニーズ

蚊やブヨに刺されることなく、
アウトドアで長時間過ごしたい/
させたい(虫にさされたくない人)

◎-◎ニーズの創造

皮膚に塗るだけで、蚊やブヨに
刺されることなく、
アウトドアで
長時間すごしたい/すごさせたい

Q 2. 未充足手段

うちわで追い払う、蚊取り線香を持ち歩く、
寄ってきたらたたく

BUT 問題点

- ・めんどろ
- ・気を抜くとさされる

キーとなったアイデアのブレックスループロセスの分析

◎-◎のベネフィット

皮膚に塗るだけで、蚊やブヨに刺
されることなく、アウトドアで長
時間すごすこと/すごさせることが
できる

達成アイデア

蚊が嫌う成分を肌に付ける

要するに

解決すべき問題

刺されないが寄ってきてしまう
(効果がないように思われてしまう)

ブレックスルー

・寄ってきてもかまわない、
要は刺されない実感を与えれば
よい、とメラキ直った

メラキ
直り



(つまり、技術的にムリだ)

◆ 新市場創造型商品開発のケーススタディ



(ジョンソン 1975年)

未充足の強いニーズの創造プロセスのC A S 分析

グ
ル
ー
プ
リ
ン
ク
ケ
ア
・
ユ
ー

Q 1. それまでの生活ニーズ

アイロンがけのときにすぐ
にのり付けしたい(主婦)

◎-◎ニーズの創造

すでにQ1ニーズ自体
が◎-◎ニーズ

Q 2. 未充足手段

そんな方法はない

B U T 問題点

上記のQ2が「そんな方法はない」な
ので、BUTはブランク

キーとなったアイデアのブレイクスループロセスの分析

◎-◎のベネフィット

アイロンがけのときにすぐ
にのり付けできる

ブレイクスルー

・のり成分はスプレーノズルを詰
まらせてもかまわない(メラキアの
発想)。ノズルを詰まらせず、パ
リッと仕上げるためには「のり」
以外の成分を使えばよい
⇒特殊シリコンを主成分とすれば
よい

達成アイデア

のり付けの必要な時(その多くはアイ
ロンがけのとき)水に濡らしたりせず、
その場ですぐにのり付けするためには
霧吹きのようなスプレー式がベスト

要するに

解決すべき問題

のり成分は粘着性が高いのでスプレー
のノズルを詰まらせてしまう。ノズル
を詰まらせない程度ののりの濃度では
パリッと仕上がらない

(つまり、技術的にムリだ)



メラキ
直り

◆ 新市場創造型商品開発のケーススタディ

ジャバ

(ジョンソン 1981年)

未充足の強いニーズの創造プロセスのC A S 分析

風呂の手入れに関する
グループインタビュー

Q 1. それまでの生活ニーズ

風呂釜の汚れ（湯ドロ）を
手軽に取りさりたい
（浴槽を清潔に保ちたい人）

◎-◎ニーズの創造

ホース洗いではとれない
風呂釜の汚れ（湯ドロ）を
手軽に取りさりたい

Q 2. 未充足手段

ホースで釜を洗う（週1回以上70%）

BUT 問題点

こびりついた湯アカがほとんどとれない（目に見えない細菌がウヨウヨいる不安）＜生活上の問題＞

キーとなったアイデアのブレイクスループロセスの分析

◎-◎のベネフィット

ホース洗いではとれない
風呂釜の汚れを
手軽に残らず取りされる

達成アイデア

最も確実にとるにはブラシ
でこするのがベスト

要するに

ブレイクスルー

釜の中にブラシが入らなくても
かまわない（メラキア発想）
要はたまった湯アカがとれれば
よい
⇒化学的に分解
・ホース洗いだけでは、湯アカ
は確実にとはとれないことを知らせ
る広告が必要

解決すべき問題

・釜の中にブラシを入れにくいし、
こすりにくい
・釜の中に湯アカがたまっている
ことを認識している人が少ない

（つまり、技術的にムリだ）



メラキ
直り

◆ 新市場創造型商品開発のケーススタディ



(ジョンソン 1982年)

未充足の強いニーズの創造プロセスのC A S分析

風呂の手入れに関する
グループリンタビュー

Q 1. それまでの生活ニーズ

タイルの目地のカビ (黒い汚れ)を
とりたい(タイルの目地が黒く汚れ、
それを気にしている人)

◎-◎ニーズの創造

(ゴシゴシ)こすらずに、
タイルの目地のカビ(黒
い汚れ)をとりたい

Q 2. 未充足手段

従来の各種(専用でない)洗剤を使って
タワシでこすって洗う

B U T 問題点

- ・ こすっても落ちない
 - ・ こすりすぎるとタイルがはげる
 - ・ とにかく大変な作業
- <生活上の問題>

キーとなったアイデアのブレイクスループロセスの分析

◎-◎のベネフィット

こすらずに、タイルの目地
のカビをとることができる

ブレイクスルー

- ・ 成分は人体に危険でもかまわない、
要は使用上危険が少なくなる工夫を
すればよいとメラキ直り、泡状の
スプレータイプにした
- ・ 泡状にすると、たれにくいという
メリットも得られることがわかった

達成アイデア

目地に発生するカビを殺す
成分をスプレーする

要するに

解決すべき問題

- ・ カビを殺す成分はすぐに見つかったが、
それは刺激臭が強く、かつ目に入ったり、
吸収したりすると、危険性が高い
- ・ 別のマイルド処方では使用者の満足度が低い
(パフォーマンステスト結果)

(つまり、技術的にムリだ)



メラキ
直り

◆ 新市場創造型商品開発のケーススタディ



(ジョンソン 1983年)

未充足の強いニーズの創造プロセスのC A S 分析

台所まわりの不満に関するグループインタビュー

Q 1. それまでの生活ニーズ

良心的な方法で天ぷら油を処理したい(良心的に処理している人)

◎-◎ニーズの創造

手軽に、手を汚さずに、
良心的な方法で天ぷら油
をより完璧に処理したい

Q 2. 未充足手段

新聞紙をまるめ、油を吸わせ、
牛乳パックにつめてゴミとして出す

B U T 問題点

- ・とてもめんどろ
- ・手が汚れる
- ・完璧ではない
- <生活上の問題>

キーとなったアイデアのブレックスループロセスの分析

◎-◎のベネフィット

手軽に、手を汚さずに、良
心的に天ぷら油をがより完
璧に処理できる

ブレックスルー

・油がきれいに固まらない⇒きれいに固まらなくてもかまわない。
要は捨てやすければよいとメラキ直った
・「今まで捨てていたのに、消費者が300円も払うわけがない」という抵抗⇒バイヤーにこの商品の魅力が理解されなくてもかまわない。要は店に扱ってもらえれば、消費者には魅力が理解され、そうすればバイヤーにも納得してもらえるとメラキ直った

達成アイディア

- ・新聞紙や牛乳パックは使わない(手軽で、手を汚させないため)
- ・良心的にゴミとして出せる方法⇒固めるか強力に吸わせる

要するに

解決すべき問題

- ・固める⇒廃油を石けんにする技術でOK
- ・強力に吸わせる⇒生理用品をヒントにすればOK
- ゆえにモノづくりのうえの問題はほとんどなかった



メラキ直り