

## まえがき

商品企画七つ道具（Seven Tool for New Product Planning：省略する場合は P7 と略記する。）は、企画プロセスとして重要となる活動要素を、七つの企画ステップに精査し、各企画ステップで有用となる七つの手法をパッケージ化し、新商品企画プロセスのどこでどのように用いるかの指針を与え、体系化した方法論である。

1990年に TRG（TQC Research Group）の中の一つの研究テーマとして神田範明博士（現在成城大学教授）が<sup>1</sup>、商品企画七つ道具の研究をスタートさせ、1992年には、大藤正博士（現在玉川大学名誉教授）、岡本眞一博士（現在東京情報大学名誉教授）、今野勤博士（現在神戸学院大学教授）、長沢伸也博士（現在早稲田大学ビジネススクール教授）とともに、“商品企画とマーケティング”ワーキンググループを組織して、真に顧客や社会が望むニーズを捉え、そこから優れた新商品のコンセプトを創り上げる方法論の研究が活発に行われた。そして1994年6月25日の TRG シンポジウムで、“商品企画七つ道具”が提案され、公式に誕生した。この公式誕生を機に、筆者も研究グループに参画し、1995年11月には初めての本格的テキスト『商品企画七つ道具』が出版された。

公式誕生から今年（2019年6月）で25年、播種された時期から来年（2020年）で30年という節目の時を迎えている。この間、多くの企業・団体に商品企画七つ道具の導入や適用が行われ、企画業務・プロセスの改新はもちろん、予想の2倍以上売れたという

新商品も誕生するなど、多くの役割と成果を残してきた。その当時、経験と勘のみを頼りにした企画プロセスや方法が主流だった“商品企画”に対して、大きな一石を投じたと言える。

また商品企画七つ道具も、多くの実践的研究を踏まえ、2代目のP7-2000に改変し、2000年6月26日に、このP7-2000を詳しく解説した『ヒットを生む商品企画七つ道具』の実践シリーズ第1巻～第3巻を出版した。さらに商品企画七つ道具の様々なジャンルへの導入や活用方法について研究が行われ、2004年には、産業別に商品企画七つ道具の各手法をどのようなモジュールとして用いるとよいかの推奨事項や注意点を事例とともにまとめた『顧客価値創造ハンドブック』が出版され、商品企画七つ道具の汎用性や活用性は強化されていった。また2013年には商品企画七つ道具をより戦略的に活用する“Neo P7”や“ピラミッド型仮説構築法”の開発など、商品企画七つ道具は現在もなお進化・発展を遂げている。

本書は、この商品企画七つ道具について、誕生から最新研究、基本思想とシステム思考、特長・役割・価値、各手法の使い方とその実践方法など、その全てを1冊で理解できるものを目指した。そのため、本書には次のような特徴がある。

過去の商品企画七つ道具の書籍ではあまり取り上げてこなかった市場環境変化の歴史や品質保証との関係も加え、新たな価値創造や新商品開発マネジメントにおける商品企画七つ道具の役割や価値をわかりやすく説明している。また商品企画七つ道具は、七つの各手法を単独で用いるのではなく、連鎖させて用いるため、商品企画七つ道具のシステム思考の説明とともに、各手法の解説では、各企

画ステップのインプットとアウトプットを明示することで、各手法を連鎖して使用する狙いや活用方法が理解しやすくなっている。そして各手法については、ここだけは押さえておきたいという実務的な要点、勘所（注意点）に焦点を絞り、各手順を表形式にまとめており、初学者にも理解しやすい。さらに各手法を実践例と対応させながら、その使い方と役立つ推奨事項についても学ぶことができる。そして“仮説発掘法”“ピラミッド型仮説構築法”も解説しており、商品企画七つ道具の最新研究を、P7-2000と関連させて学ぶことができる。

本書の構成は次のようになっている。第1章では、新たな価値創造や新商品開発マネジメントにおける商品企画七つ道具の役割と価値、そして体系的な方法論としての全体構成と各手法の概要を解説する。続いて、第2章で、商品企画七つ道具の各手法について、各手法（インタビュー調査法・アンケート調査法・ポジショニング分析法・アイデア発想法・アイデア選択法・コンジョイント分析法・品質表）の使い方とその実践方法などをわかりやすく解説する。第3章では、商品企画七つ道具の最新研究として、昨今の市場環境変化に対応するNeo P7の“仮説発掘法”について、その使い方と実践方法を解説する。第4章では、同様に最新研究として、ターゲット顧客や対象商品が不明確な場合に適用する“ピラミッド型仮説構築法”について、その使い方と実践方法を解説する。ピラミッド型仮説構築法では、どのようにP7-2000と連携させて用いるかも解説する。第5章では、“デジアナノートの商品企画”という一つのテーマを取り上げ、ピラミッド型仮説構築法も含めた商品

企画七つ道具の実践例を説明する。

これらの特徴や構成から、本書は次の方々を読者として想定している。本書が少しでもこれらの読者のお役に立ち、組織の価値創造活動とその教育に貢献できれば、望外の幸せである。

- ① 商品企画を実務で活用又は学ぶ企画者・開発者
- ② 新商品開発を管理するマネジャーや品質保証責任者
- ③ 商品企画を学ぶ大学院生及び学部生
- ④ 商品企画、新商品開発マネジメントに興味関心のある一般読者

最後に、商品企画七つ道具の手法で、統計解析が伴う手法については、オープンソース・フリーソフトウェアのRを活用した商品企画七つ道具の“専用ソフトウェア”を神田研究室で開発・公開（無償で）し、その解説書も出版されており、ぜひ活用していただきたい。

なお本書は、JSQC 選書刊行特別委員会により査読をいただき、貴重なご助言をいただいた。特に、JSQC 選書刊行特別委員会委員長の東京大学名誉教授飯塚悦功先生、中央大学教授中條武志先生には、刊行に向けて多くのご助言とご指導をいただき、本書の価値をより高めていただいた。また出版に当たっては、日本規格協会グループ出版情報ユニットの皆様より多くのご尽力をいただいた。それぞれ関係各位に厚く御礼申し上げます。

2019年8月 盛夏の陽が射すミュンヘンにて

丸山 一彦

# 目 次

発刊に寄せて  
まえがき

## 第1章 商品企画七つ道具とは

- 1.1 新商品開発における商品企画の役割と難しさ ..... 13
- 1.2 商品企画七つ道具の概要と特徴 ..... 19
- 1.3 商品企画七つ道具を用いて企画のプロセス保証を実現する ... 22
- 1.4 新商品の種類に応じた商品企画七つ道具の活用 ..... 24

## 第2章 商品企画七つ道具の各手法

- 2.1 はじめに ..... 27
- 2.2 インタビュー調査法 ..... 28
- 2.3 アンケート調査法 ..... 40
- 2.4 ポジショニング分析法 ..... 50
- 2.5 アイデア発想法 ..... 57
- 2.6 アイデア選択法 ..... 69
- 2.7 コンジョイント分析法 ..... 74
- 2.8 品質表 ..... 84

## 第3章 市場環境の変化と商品企画七つ道具の進化 —Neo P7 と仮説発掘法—

- 3.1 はじめに ..... 91
- 3.2 仮説発掘法とは ..... 93

3.3	フォト日記調査法	94
3.4	仮説発掘アンケート調査法	99
3.5	商品企画七つ道具（P7-2000）から見た仮説発掘法の 位置付け	100

#### 第4章 ターゲット顧客や対象商品が不明確な場合への適用 —ピラミッド型仮説構築法—

4.1	はじめに	105
4.2	有望市場洞察分析法	108
4.3	競合対象商品調査法	116
4.4	有望ターゲット顧客洞察分析法	120
4.5	魅力的提供価値洞察分析法	125
4.6	ピラミッド型仮説構築法と商品企画七つ道具との関係	132

#### 第5章 商品企画七つ道具を用いた商品企画の実践例 —デジアナノートの商品企画—

5.1	はじめに	135
5.2	仮説となる新商品コンセプトの方向性を構築する 企画プロセス（ピラミッド型仮説構築法）	137
5.3	新商品コンセプトの方向性を示した仮説を定性的に検証 する企画プロセス（インタビュー調査法）	141
5.4	新商品コンセプトの方向性を示した仮説を定量的に検証 する企画プロセス（アンケート調査法）	146
5.5	顧客の購入意向が高まる新商品コンセプトの方向性・競合 関係を分析する企画プロセス（ポジショニング分析法）	152
5.6	新商品コンセプトの具体的な有望アイデアを効率よく 的確に創出する企画プロセス（アイデア発想法）	154
5.7	有望アイデアの絞り込みを顧客評価によって客観的に 行う企画プロセス（アイデア選択法）	158

5.8	顧客評価によって最適な新商品コンセプトを選定する 企画プロセス（コンジョイント分析法）……………	159
5.9	新商品の特徴付ける顧客の期待項目とその期待を実現 する重要な技術特性の関連性を可視化する企画プロセ ス（品質表）……………	162
5.10	経営管理者から企画の承認を得て，後工程の各部門へ 企画内容を的確に伝達・共有する企画プロセス（企画 書の作成と企画書承認会議でのプレゼンテーション）……	164
あとがき……………		171
引用・参考文献……………		173
索引……………		175