

あのヒット商品の
ナマ企画書が
見たい

戸田覚・著
ダイヤモンド社

うるるとさらら (1999年10月)

撤退寸前からシエア1位に 躍進したスーパーヒット商品

中澤由佳氏
ダイキン工業
空調生産本部
商品開発グループ

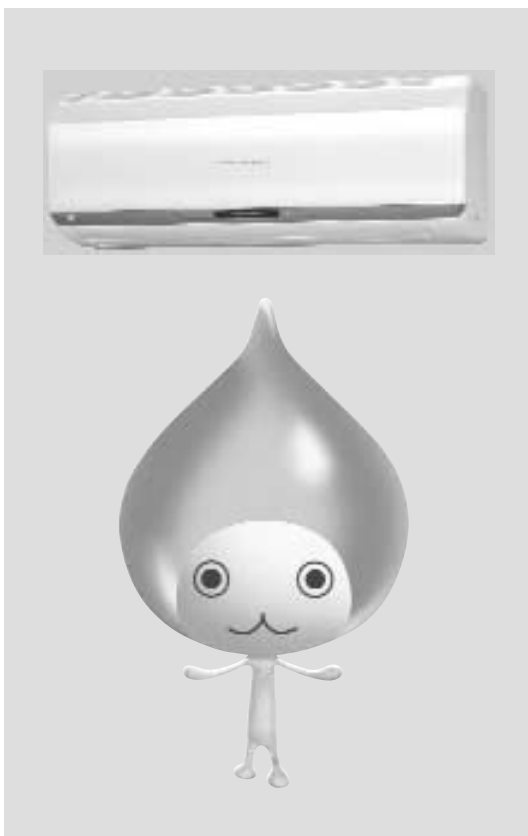


シエア6%で撤退すら
噂されていた

中澤氏は、商品開発部でマーケティングを担当している。商品に対する満足度のデータを集めるなどして、開発に反映していくのだ。

今回紹介する「うるるとさらら」にも、マーケティングという立場から開発スタッフの一人として加わっている。

98年当時、ダイキンは家庭用エ



アコンのシエアで6〜7%と、下位に低迷——当然、利益は少ない。業務用では4割前後というダントツのシエアを誇っており、そちらで稼いでいるだけに、家庭用から

は撤退という選択肢が見え隠れする。

「当時、国内の家庭向け空調をどうにかしようという気運はありました。しかし、住宅用空調機を作

っている工場が滋賀にあるのですが、その存廃にもつながってきますから、簡単には撤退できません。それに私たちは、家電メーカーではなくて空調メーカーなので、家庭用といえどもエアコンで負けるわけにはいかないという思いもありました」

家庭用のシエアが低かった理由は明らかだ。ユーザーの購入スタイルの変化である。

ひと昔前までは、エアコンとい

ルームエアコン & 光クリエール ネーミングアンケート

ご記入された方がわかるように○をつけてください。

	社員の方(男性・女性)	奥様
社名		
所属		
おなまえ		
年代	20代・30代・40代・50代以上	20代・30代・40代・50代以上

ご協力いただきました奥様にはテレホンカードを差し上げます。ご主人宛にお送りしますので、ご主人の所属とお名前をご記入

以下は、秋発売予定のルームエアコン最高級タイプと光クリエール(空気清浄機)最高級タイプのネーミング候補案です。それぞれについて ○ (いいと思う)・△ (まあまあ)・X (これはダメ)の3段階評価をお願いします。

ルームエアコン

商品特長 温度だけでなく湿度もコントロールするエアコン

新しい特長→ **本格加湿** 給水(手間)のいらない加湿

新しい特長→ **本格除湿** 寒くない除湿

省エネ 業界トップの省エネ性

清浄&脱臭 空気清浄+光クリーンで本格脱臭をおこないます。

ダイキンルームエアコン〇〇〇〇(ネーミングの方向性は湿度コントロールできるエアコンを訴求!)

評価	ネーミング	キヤッチコピー
①	爽快指数	湿度コントロールエアコン。不快指数が爽快指数へ早変わり!
②	快湿ルーム	お部屋はいつも快適湿度
③	うるるとさらさら	うるおい加湿とさらさら除湿。
④	うるとさら	うるおい加湿とさらさら除湿。
⑤	さわやか湿(室)	湿度コントロールでさわやかな室内。冬はさわやか加湿
⑥	ジョカッシー(除・加・湿)	除湿と加湿をコントロール
⑦	ちょうどいい(調度いい)	温度も湿度もちょうどいい! サイズもデザインもちょうどいい!
⑧	トリートメント・エア	お部屋の空気をトリートメント(除加湿・空清)でいたわります。
⑨	モイスティ	お部屋にモイスティ(うるおい)効果をあたえます。
⑩	しっとり〜な	しっとり〜なできもちい〜な!

他にコレだ!と思うネーミングがある方は→
ぜひとも右へお書き下さい。

光クリエール(空気清浄機)

商品特長 光

光触媒搭載

スピード 現行機比ニオイ処理スピード32倍、集塵スピードもアップ。

パワー 標準4m3/min、ハイパワー時はダントツ大風量5m3/minで運転します。(現行機は3m3/min)

スタミナ フィルター寿命4年→7年へアップ!しかも集塵力は長持ち。

インバーター インバーター搭載でさらに省エネ性アップ!待機電力もカットします。

ダイキン空気清浄機 光クリエール〇〇〇〇

(ネーミングの方向性は、今までよりもプラスαよりもすごいスピード・パワー・スタミナですばやくキレイにする!)

評価	ネーミング	キヤッチコピー
①	かいけつ(快潔)光クリエール	空気の問題、まとめてすべて解決(かいけつ)します。
②	速光力	さらにパワーアップした光のチカラで即効きれい!
③	エクスプレス	光速特急、すばやく集塵・脱臭します。
④	ここちい〜な	ズバリ!お部屋がここちい〜な!
⑤	ここちいい	ズバリ!お部屋がここちいい!
⑥	かぞくおもい	家族みんなにきれいな空気を届けます。
⑦	風の精(または光の精)	風(光)の妖精からのさわやか空気の贈り物。
⑧	天使のくうき	天使(赤ちゃん)のためにやさしい空気をおくります。
⑨	ヴェイント	風(スペイン語)
⑩	エストレジャ	星(スペイン語)空気清浄機の星(スター)になる。
⑪	ミレニアム	新世紀(ミレニアム)の空気清浄機
⑫	フォルテ	力強く(フォルテ)キレイにします。

他にコレだ!と思うネーミングがある方は→
ぜひとも右へお書き下さい。

ありがとうございました。ご協力いただきました奥様にはテレホンカードを差し上げます。

ユーザーの声 「お手入れが簡単で清潔で、しっかり加湿できるものが欲しい！」

お手入れ不要で やわらか空気がつくれます。

R SERIES

大好評！

ダイキンだけの「うるる加湿」

ダイキンだけの 無給水加湿方式

① 屋外の空気を取り込んで
② 屋外の水分を室内へ

屋外の新鮮な空気に含まれる水分を使って加湿するから、お部屋全体がやわらかい暖かさ。

充実の加湿能力

2.2kw 2.5kwクラス	450ml/h → 12畳用
2.8kw 3.6kwクラス	500ml/h → 14畳用
4.0kw 5.0kw 6.3kWクラス	600ml/h → 16畳用

1

難しい仕組みも図解でわかりやすく

参考までに見ておきたい資料。これが給水なしで加湿する仕組みだ。室外機で屋外の空気中にある水分を取り込んで、部屋を加湿する。無給水でも、通常加湿器並みの能力を持っている。

ユーザーの声 「お手入れが簡単で清潔で、しっかり加湿できるものが欲しい！」

使って実感 快適 うるる加湿

R SERIES

Q1: 加湿空気と通常の空気との違いを感じましたか？

わからない 18%
感じた 82%
うるるを感じた

Q2: 加湿空气のよさを実感したのはどんなときですか？

空気質の違いを感じたとき (N=90)

のどがイガイがない	46%
気持ちよくなった	43%
暖かく感じる	37%
肌がカサカサしない	22%
目の潤きが治まった	11%
風邪の不安がない	9%
かゆみが治まった	9%
その他	9%

加湿暖房で従来のエアコンの乾燥感の解消、という多くのご意見を頂きました。

2

効果のアンケートを棒グラフで検証

加湿した空気をどのように実感したか、アンケートをとった。十分に効果があることが、ユーザーの声としてもわかる。ちなみに、右側の棒グラフは複数回答である。

ユーザーの声 「お手入れが簡単で清潔で、しっかり加湿できるものが欲しい！」

加湿暖房の魅力とユーザーの声

R SERIES

加湿機能の魅力 (N=66)

給水不要	61%
乾燥防止	59%
のどをいたわる	53%
お肌をいたわる	35%
お手入れ不要	30%
インフルエンザを防止	30%
気持ちよくなる	29%
雑音が気にならない	24%
暖かさが増す	18%
目が乾かない	6%
かゆみを防止	6%
その他	3%

主婦 橋本真在 住

とても心地よい暖かいです。以前使用していたエアコンは、温風で乾きを感じていましたが、「うるるとさらら」は爽やかに、じっくりと暖まりとても気に入っています。(30歳女性)

加湿器みたいに水を給水しなくていいので便利です。(40歳会社員)

肌の乾燥がなくなったように感じ快適です。(28歳女性)

主婦 鳥取真在 住

兄弟でどちらかが風邪をひくと必ずうつっていましたが、うるる加湿のおかげでうつらなくなりました。(36歳主婦)

3

ユーザーの生の声をコメントとして入れると効果大

こちらも加湿暖房についてのアンケートだが、ユーザーの声をコメントとして書き込んでいるのが興味深い。資料に臨場感を付け加えることができる。

1

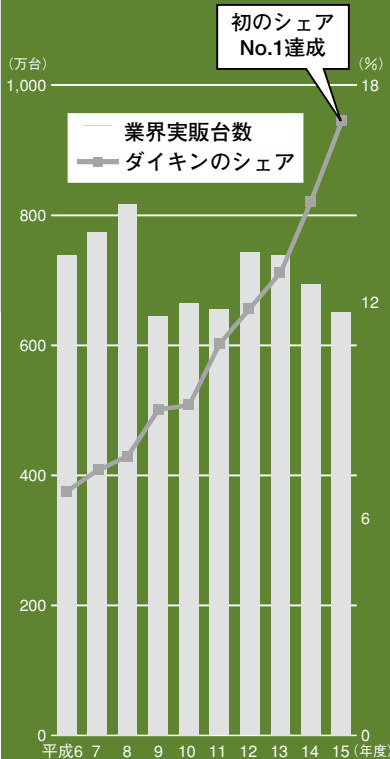
成熟市場に後発で参入し、大ヒット

ルームエアコン業界は、成熟市場のひとつといえる。もう、完全に普及しつくして、右肩上がりには期待できない。出荷台数を見ると、600万~700万台を前後している。この傾向は10年ほど変わっていないのだ。

今後も、特別な事情の変化がない限り、状況は変わらないはず。つまり、翌年の販売数も、大体想像がつく世界だ。だからこそ、競争は激しい。98年当時、松下、東芝、三菱、日立といった有名どころがシェア10%台の熾烈な競争を繰り広げていた。すでに、大手メーカーの製品なら、エアコンとしての基本性能にはそれほど差はないのだ。だからこそ、ギリギリの競争になっていく。

ただし、エアコンの場合、売れ行きは外気温によって左右されることも忘れてはいけない。当然、猛暑であれば売れ行きは向上する。

国内住宅用エアコンのシェア推移



決まっている状態でした。数千円の価格差で10社近くがひしめきあっているような状況です。そこで、独自の機能を盛り込もうとしたメーカーが出てきます。省エネ+空気清浄です」

ダイキンのスタッフたちは、さらに独自の差別化を模索する。そこで出てきたのが、「調湿」というキーワードだ。

「まさに挑戦といえる新機能なのですが、企画書の中では、ずいぶん控えめです。実は、まだ開発中の技術で、商品化に向けて、できるという確証がないのです。とはいえ、これがやれなければ真の意

味での差別化は成り立ちません。そんな状況で作った書類です」

つまり、この企画書は見込みで書かれているということだ。基礎技術的な部分のめどは立っているのだから、売れる商品が作れるか否か、ましてやそれが適正価格かどうかはわからない状態なのだ。

ちなみに、この調湿機能は、簡単に言えば加湿器のようなもの。だが、それまでの加湿器と違うのは、水を一切足さなくてもいいことに尽きる。

「室外機で屋外の空気中に含まれる水分を集めて部屋の加湿に利用します。加湿器も徐々に売れ始め

ており、ちょうど市場が形成されるような時期でした。エアコンなどの空気調和には4つの要素があるといわれます。温度、湿度、空気清浄、気流ですね。温度は冷暖房で実現しておりますし、換気を含めた空気清浄機能もありました。気流は、足下を暖めるなど、いろいろありますね。肝心の調湿ですが、こちらはドライ機能がせいぜいで、加湿はできていなかったんです」

エアコンを暖房に使うユーザーは徐々に増え始めてはいたが、なかなか持続しない。理由は明確で、乾燥するので快適ではないからだ。



人気キャラクターとなった『ぴちよんくん』



暖房の場合、湿度が高くないと暖かさを十分に感じにくいのだ。そこを解消する商品を作れば、ヒットするに違いないと踏んだのだ。

各部門を説得するために苦勞する

98年9月にゴーサインが出て、ゼロから開発した加湿ユニットを含め、試作機ができたのが翌年2月と、なんと半年でつくりあげた。もちろん、通常は1年〜1年半はかかる新技術の固まりのような製品である。

「加湿能力は、今のモデルでは1

時間に600〜650ccです。通常のポータブル加湿器と同等の能力があります。この企画書の中でも一番大変だったのですが、どうやって快適性を表すか、なのです。そこで、実際に加湿された空気を体感するモニター活動を始めました」

結局、一番わかりやすいのは、モニターから出てきた感想そのものだった。なかでも「空気が柔らかくて気持ちよかった」と、表現した人に注目。その言葉を突き詰めていったのだ。それが、商品名やキャラクターの『ぴちよんく

ん』にもつながっていく。

この時点では家庭向けのブランドのない同社だけに、インパクトのある商品名や独自のキャラクターを作り上げて販促につなげようという思いが強かった。

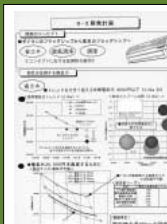
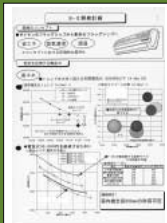
「調湿をユーザーに伝える、わかりやすいネーミングが絶対に必要でした。もともと業務用の固い会社だったので、そんなネーミングは得意ではありません。そこで、プロジェクトを立ち上げて検討します。設計、営業、広報、商品企画、広告代理店も入っていましたね。そんななかで『爽快指数』み

たいな四文字熟語的な名前も提案されました。ベテラン社員は、そうした名前でも納得するのですが、若手は『それではユーザーに伝わらない』と意見が分かれたんです。どうにも決まらないのですが、当時の役員に一票を投じてもらおうということになったのですが、『若い人に任せたらどうだ』の、ひとりで『うるるとさらら』に決まったんです」

同様にキャラクターも決まる。ネーミングといいキャラクターといい、エアコンで冷やすイメージを保ちつつ、湿度を感じさせる絶



うるるとさららの大ヒットは、いわばチームの総合力によるもの。今回は、代表として中澤氏にご登場いただいた。文中は標準語だが、実は関西の方で、とても柔らかな雰囲気でお話しされるのが印象的であった。



妙さだ。

うるるとさららは、CM投入を契機に大ヒットする。調湿機能を盛り込んだ上位機だけではなく、価格勝負の普及機もよく売れ、ついにはシェア1位を奪取する。実はその裏に、効率化した国内生産によって、リードタイム3日での生産計画が可能だという独自の強みがあった。猛暑でも品切れを起こさず、冷夏の際にも生産調整ができるのだ。

だが、この強みは、店頭に置かれて初めて意味を持つてくる。そのルートをつくり上げたのが、調湿であり絶妙なネーミングやキャ

ラクター。つまり、ここで紹介する企画書を持つ戦略が見事にはまったというわけだ。

前代未聞のデザインは 試作モックで上層部を説得

小牟田啓博氏

KDDI・au事業企画本部

プロダクト統括部

プロダクトマネジメントグループ



砂原 哲氏

KDDI・au事業企画本部

マーケティング統括部

プロモーション推進グループ 課長補佐



マーケティングを ぶち破る携帯を作ろう

小牟田氏は、新しい携帯電話の端末を企画するためにauに転職してきた。01年初めのことだ。砂原氏と組んでインフォバーを作り上げていくことになる。

ご承知のように、携帯というのは通信キャリアが仕組みや回線を提供し、端末はメーカーがこしらえている。パナソニック、カシオ、



ソニー、NEC、シャープ、三洋電機など、多くのメーカーが端末を製造している。機能・性能の決まり事があるのは当然だが、基本的にデザインは端末メーカーの役

割であった。

インフォバーは、まず、それをぶち破った。通信キャリアである

au自身がデザインしたのである。これは、日本の携帯史上初めての

ことであろう。

「もともと携帯のデザインは良くないと言われていたなかで、特にauは悪いという評価を当時はいただいていた。そこで、もっとデザインの良い携帯を作ろうというアクションがあり、そこに転職してきたわけです」

と、小牟田氏。

砂原氏も言う。

「インフォバーのコンセプトは、当然商品として出すつもりでつく