商品企画開発に役立つ
ブランディングの具体的手法

上田 雅之

バイオ・テリーン株式会社 代表取締役

2026 年

©バイオ・テリーン株式会社 無断転載・再配布禁止

1. はじめに ― ―「良い商品」だけでは売れない理由

「良い商品をつくれば売れる」――多くの企画開発担当者、マーケッターが心の中に抱いている信念である。たしかに、品質・機能の高い商品は市場で評価される。しかし現実には、優れた技術や成分を持ちながらも、思うように売上が伸びず、市場から撤退を余儀なくされるケースが後を絶たない。

その答えは、「売る」という行為そのものにある。本当に必要なのは「売れる仕組み」をつくることだ。商品が自然と顧客に選ばれ、継続的に購入されるためには、商品企画の段階からブランディング、即ち販売戦略に至るまで一貫したアプローチが不可欠である。

本稿では、花王、日本ロレアル、ウォルト・ディズニー、常盤薬品工業をはじめとする大手企業で30 年以上にわたり培ってきたブランディングの実践知の中から、特に商品企画・開発の現場ですぐに活用できるブランディングの具体的手法を、体系的に解説する。

> **★ 本稿のポイント**
>
> 商品企画で売上の成否は 80%程度決まる。開発段階や販促段階でのリカバリーは限定的であり、企画段階でブランディング視点を組み込むことが成功の鍵となる。

2. 商品企画の全体プロセスと考え方

商品企画から市場投入までのプロセスは、「課題整理」「商品企画」「商品開発」「商品力チェック」「市場導入計画」「発売・発売後対応」の 6 つのステップで構成される（図 1）。D to C でも B to B to C でも、基本的な考え方は同じである。



図 1：商品企画・開発の全体プロセス

2-1. ニーズとウォンツの理解 —— 「抗えない欲求」を見つける

商品企画において最も重要な概念のひとつが、「ニーズ」と「ウォンツ」の違いである。ニーズ（Needs）とは、顧客が自覚している悩みや課題であり、リサーチ結果として表層に現れるものだ。

従って、ネット検索等でデータ収集を行うことで一定の消費者「ニーズ」は把握できる場合が多い。一方、ウォンツ（Wants）とは「抗えない欲求」であり、顧客自身も明確に自覚していないケースが多い（図２）。



図２ニーズとウォンツ

自社の独自成分・技術（Seeds）と顧客の悩み（Needs）を掛け合わせるだけでは十分ではない。そこにウォンツを加えることで、「自然に売れる」商品が生まれる。ウォンツは見つけ難いが、以下の３つの質問を自問自答、あるいはチームで議論することで発見できる確率が高まる。

> **★ ウォンツ発見のための３つの質問**
> 1. したいけど出来なかった事は何か？ 2. どんな場面で必要か？ 3. 限定された場所、時間は何か？

ウォンツ発見の成功事例

事例：クイックルワイパー（1994 年）—— マンション増加に伴うフローリング床の普及と、働く女性の増加により、「帰宅後に掃除ができない」という潜在的ストレス（＝ウォンツ）が存在していた。花王は自社の不織布技術をこのウォンツと結びつけ、大ヒット商品を生み出した。

事例：KATE リップモンスター（2021 年）―― コロナ禍のマスク生活で「メイクを楽しみたい」という強い欲求（＝ウォンツ）に応え、マスクに色移りしない口紅として発売。インパクトのある色名、コンセプトと TikTok を活用した SNS 戦略が相まって、品切れ続出の大ヒットとなった。

2-2. MECE 思考法で市場機会を見落とさない

MECE（Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive）とは、「ダブリとモレがない」状態を指す。商品企画で MECE 思考法を活用することで、市場機会の見落としを防ぎ、効率的な分析が可能になる。自社の技術・成分の優位性（USP）を明確化するために、MECE チェック表を作成することが有効だ。代表的な MECE の切り口としては、「外的要因と内的要因」「過去・現在・未来」「プラス要因とマイナス要因」「市場・競合・自社」「そのものとそれ以外（A と非 A）」などがある。特にゼロベースで新たな課題を検討する場合には、「A と非 A」による二項対立の軸設定が効果的だ。

商品企画の実務に活用できる MECE チェック表を例示した（図 3）。



図 3　商品企画　MECE チェック表　事例

3. ブランドの本質と価値 —— 理解すべき基礎

ブランドとは、単なるネーミング（銘柄）ではない。AMA（アメリカ・マーケティング協会）1988年の定義によれば、他社の商品やサービスとの違いをはっきりと示す名前、言葉、デザイン、シンボルなどであり、会社の最も価値ある資産である。

★ ブランド力の方程式

買いたい（買ってもいい）価格 − 製造コスト ＝ ブランド力

同じ品質の製品であっても、ブランド力が高ければ消費者はより高い価格を支払う。この差額こそがブランドの価値そのものである。

D.A.アーカー教授が提唱したブランドエクイティ（ブランド資産価値）のモデルによれば、ブランドの資産価値は 5 つの構成要素から成り立っている（図４）。



図４　ブランドエクイティモデル（D.A.Aaker）

ネーミング、イメージ連想、知覚品質、ブランドロイヤリティ、ロゴタイプ——これら 5 つの要素が有機的に結びつき、ブランドの経済的価値を形成する。毎年発表される Interbrand 社によるグローバルブランドランキングは、これらの要素を経済価値に置き換えたものであり、世界トップ 100 のブランドは常に市場平均を上回って成長していることが示されている。

3-1. 製品とブランドの決定的な違い

工場で作られたものは「製品」であり、店頭に並んだものは「商品」だ。しかし「ブランド」は消費者の心の中に存在するものであり、メーカーが直接的にコントロールできるものではない。製品は属性、用途、品質・価値、機能的便益といった要素で構成されるが、ブランドにはそれに加えて、ユーザーイメージ、シンボル、情緒的便益、ブランドパーソナリティといった要素が含まれる。

研究開発担当者が認識すべき核心：ブランドは「価値を貯めていける器」である。一方、顧客の頭の中にあるからこそ壊れやすく、極めて脆いものでもある。たった一度の品質事故や不適切なコミュニケーションが、長年かけて築き上げたブランド価値を一瞬にして毀損する。だからこそ、開発段階からブランドの一貫性を意識した管理が不可欠である。

3-2. パワーブランドの 2 大要素：独自性と一貫性

> **★ パワーブランドの 2 大要素**
>
> **1. 独自性（Originality）**：商品に独自性がなければ、ブランドとは呼べない
>
> **2. 一貫性（Consistency）**：ブランド戦略に一貫性がなければ、強いブランドに育成できない

これはディズニーのブランドマネジメントから学んだ教訓である。ディズニーのブランドプロミスは「ハートのこもった特別なエンターテインメント」という一言に集約され、テーマパーク、映画、商品、デジタルコンテンツ、キャストの接客に至るまで、あらゆる顧客接点で一貫して実現されている。消費財ブランドでも、商品の品質、パッケージデザイン、店頭の陳列、広告のトーン＆マナー、カスタマーサポートの対応まで、一貫したブランド体験と独自性を提供することが重要だ。

4. ブランド価値規定 —— 商品に「魂」を入れる技法

ブランド価値規定とは、ブランドの「魂」を定義するドキュメントである。ブランディングとは商品に「魂」を入れることであり、その魂の内容を明文化したものがブランド価値規定だ。企画開発担当者にとって、このドキュメントは開発の指針となる最も重要なツールである（図５）。

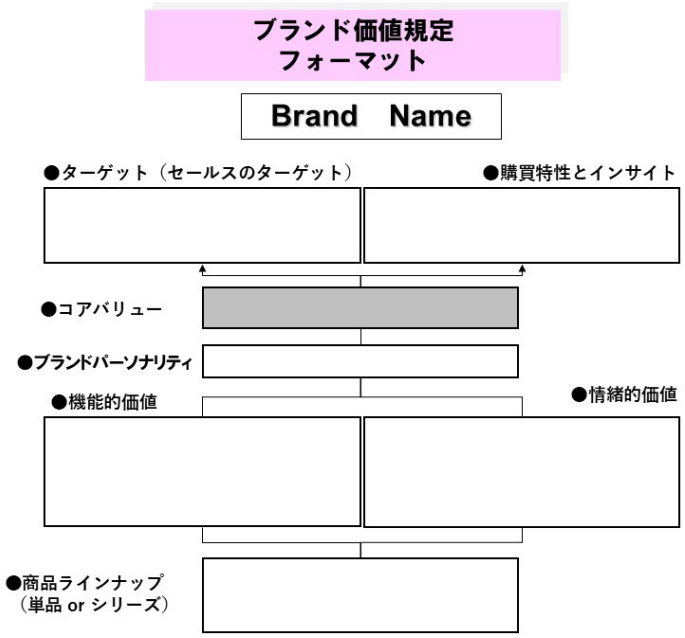


図５：ブランド価値規定の構成要素

4-1. 構成要素の詳細

構成要素	内容
ターゲット	ブランドイメージを喚起し、ロイヤルティを持ち、購入してほしい人。デモグラフィックスとサイコグラフィックスの両面から規定する。
購買特性とインサイト	ターゲットが購入する「本当の理由」。これは「ウォンツ」そのものであり、マーケティング戦略立案上最も重要な要素。
機能的価値	成分、配合量、効果、品質、臨床データ、使用感など機能によって実現される顧客価値。POD（差別優位性）の源泉となる。
情緒的価値	パッケージや世界観など商品の総体が提供する心理的価値。「なくてはならない」「毎日使いたくなる」「安心でき嬉しい」等。
コアバリュー	機能的価値と情緒的価値を包含する「顧客提供価値の中心」。一般的にはブランドコンセプトとも言う。
ブランドパーソナリティ	ブランドを人格に例えた場合の性格。コミュニケーションの方向性を定める。

表１：ブランド価値規定の構成要素

4-2. 実例：なめらか本舗のブランド価値規定

常盤薬品工業の「なめらか本舗」は、リブランディングの成功例である。ターゲットは「20 代、30 代を中心に幅広く、ナチュラル志向で肌への優しさを求める人。節約志向で安くてよいものを選ぶ合理的精神の持ち主」と規定。機能的価値は「自然素材を配合し、肌に優しく、ベタつかず肌にスッと浸透しなめらかな素肌になれる」、コアバリューは「なめらかな素肌美を約束する自然派スキンケア商品」と定められた。

この例からわかるように、ブランド価値規定は、企画開発担当者が処方設計や素材選定を行う際の判断基準となるものだ。「なぜこの成分を配合するのか」「なぜこの使用感を目指すのか」という問いに対して、ブランド価値規定は明確な答を導くことができる。

5. ポジショニングと世界観 —— 差別化を形にする

5-1. Frame of Reference とポジショニング

Frame of Reference（FOR）とは、「その商品は何だと顧客に思われているのか？」「何だと思わせたいのか？」という問いに対する答えだ。たとえば、なめらか本舗を「化粧品」と定義するか「自然派化粧品」と定義するか「イソフラボン化粧品」と定義するかで、競合の定義も顧客のイメージも大きく変わる。FOR の成功例としてよく知られているのは、「カップヌードル」（日清食品）だ。米国市場へ進出したが、当初は全く売れなかった。FOR を「即席カップ麺」から「具の多いスープ」へ変更した途端、爆発的に売れ出した。米国人の食習慣を洞察し「スープ」の土俵（Frame）で差別化すること（具の多いと広告宣伝）で成功したのだ。

ポジショニングとは、その商品の「顧客の心の中での独自の位置」であり、競合商品と有利に住み分けることが目的だ。2 軸によるポジショニングでは、自社の機能的価値と情緒的価値の優先順位の高い項目を選定し、軸を設定する（図 6）。

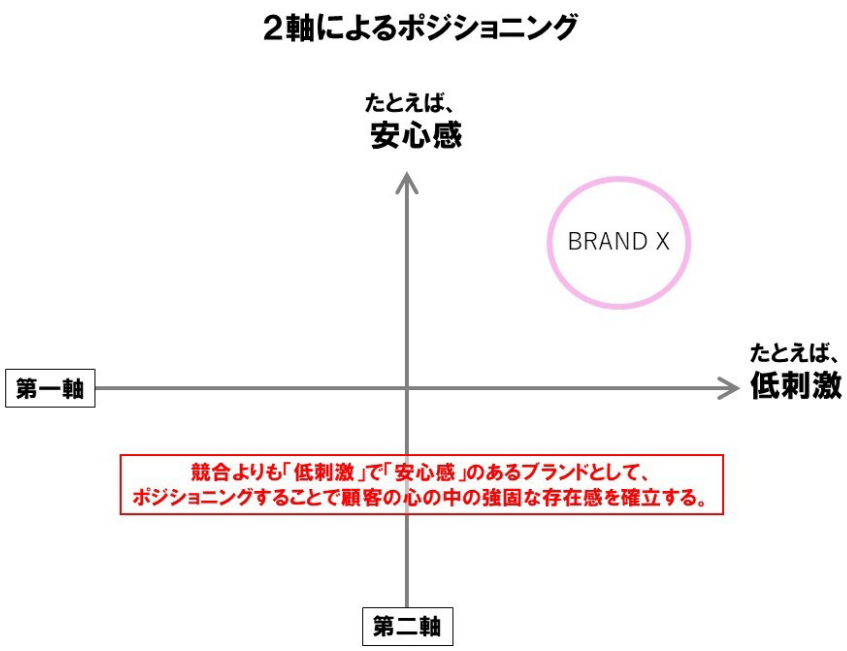


図６：2 軸によるポジショニングマップ

5-2. ブランドの世界観構築

ブランドの世界観を構築する手順は、5 つのステップで構成される。まず、当該ブランドを以下の要素に例えた場合を記述する。即ち、色・形状・触感・匂い・音の五感特性と「使用した時の心地（気分）」を具体的に記述する。これを「世界観ユニット」と呼ぶ。次に、この中から「キーワード」を抽出し、「コラージュ」により可視化する。そしてチーム集約により方向性を議論・確定し、最後に「ブランド価値規定」との整合性を確認する。

コラージュ作成のポイント：ファッション、風景、製品パッケージイメージ、顧客像（ペルソナ）、購入場所の 5 つのカテゴリーについてイメージを集め、1 枚のボードにまとめることで、関係者全員が共通のビジョンを持つことができる（図７）。





図７　ブランドの世界観：キーワード/コラージュ/ターゲット像/購入場所　作成事例

6. TCP フレームワーク —— ブランド価値規定を戦略へ落とし込む

TCP（Target / Concept / Positioning）はカスタマー視点のマーケティング戦略であり、ブランド価値規定と直結している。Target はブランド価値規定の「ターゲット」と「インサイト」に対応し、Concept は「コアバリュー」と「ブランドパーソナリティ」に対応し、Positioning は「機能的価値」と「情緒的価値」に基づいて設定される（図８）。

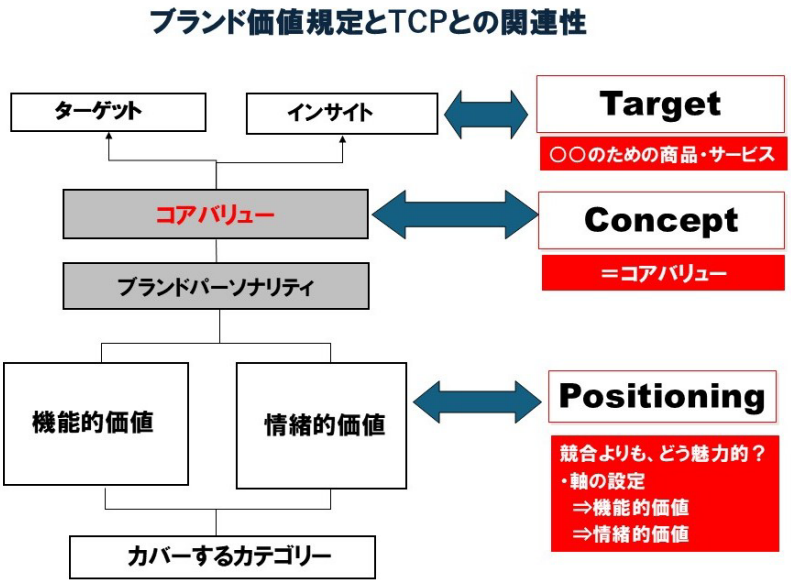


図８：ブランド価値規定と TCP の関連性

つまり、ブランド価値規定を丁寧に策定することが、そのままマーケティング戦略の骨格を形成することになる。通常、ブランド価値の策定は延べ数十時間から百時間程度かけると「腑に落ちた」価値が規定できる。ブランド価値規定は単なるドキュメントではなく、事業戦略の根幹を成す戦略的ツールである。

6-1. マーケティング戦略立案の基本フレーム

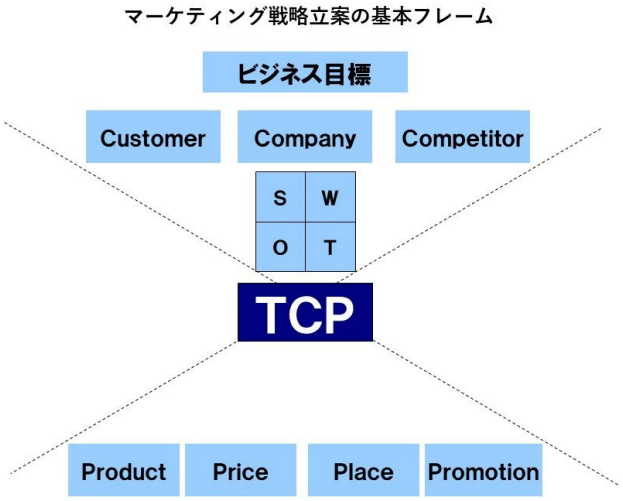


図 9：マーケティング戦略立案の基本フレーム（3C→SWOT→TCP→4P）

マーケティング戦略の立案は、ビジネス目標の設定から始まる。次に 3C 分析（Customer・Company・Competitor）により外部環境と内部環境を把握し、SWOT 分析に落とし込む。その結果に基づいて TCP を策定し、TCP で定めた戦略方向性を 4P（Product / Price / Place / Promotion）の具体的な施策に展開する。企画開発担当者が商品開発の早期段階からこれらのフレームワークを理解し、セールスチームと共通言語で議論できることが、ヒット商品を生み出す鍵となる（図 9）。

7. おわりに —— 企画開発担当者へのメッセージ

本稿では、商品企画開発の現場で活用できるブランディングの具体的手法として、ニーズ・ウォンツの理解、MECE 思考法、ブランドの本質と価値、ブランド価値規定、ポジショニングと世界観、TCP フレームワークを解説した。

★ R&D、企画開発担当者が胸に刻むべき 5 つの原則

1. 売上の成否の約 80％は商品企画の段階で決まる
2. ブランドは顧客の心の中にあり、独自性と一貫性がパワーブランドを生む
3. Seeds×Needs×Wants の交差点にヒット商品がある
4. ブランド価値規定は、処方設計から素材選定までの判断基準となる
5. セールス・マーケティングチームと共通言語で議論することが、ヒット商品を生み出す鍵

ブランディングは一朝一夕で成し遂げられるものではない。しかし、正しいフレームワークと明確な指針があれば、確実に前進できる。研究開発担当者がブランディングの視点を身につけることで、技術的に優れた製品を、市場で愛されるブランドへ育てる力が得られるはずだ。本稿がその一助となれれば幸いである。

2026 年　上田 雅之

バイオ・テリーン株式会社 代表取締役

著者プロフィール

花王、日本ロレアル、ファイザー、ウオルト・ディズニー、常盤薬品工業、エイボン・プロダクツにおいて３０年にわたり、化粧品および健康食品の処方開発・商品開発、営業、マーケティング、ブランディング、広告宣伝、海外事業開発に従事。ブランドディレクター、取締役事業開発責任者として数多くのヒット商品を市場へ送り出し、事業を拡大させてきた。

ウオルト・ディズニー在籍時には、日本市場におけるディズニーブランドの総責任者としてブランド管理、ブランド教育、市場開発に従事。世界最強のブランドマネジメント手法を内側から学ぶ機会を得た。常盤薬品工業在籍時には、同社の新ブランド開発、および「なめらか本舗」「エクセル」「眠眠打破」のリブランディングを主導するとともに、ブランドマネージャーの養成にあたった。これらのブランドは現在、いずれもカテゴリー売上トップクラスのブランドとして市場を牽引している。

令和元年、バイオ・テリーン株式会社を設立。幅広い経験・知識・人脈をもとに、化粧品・機能性食品・OTC 医薬品分野へゼロから参入したい企業、事業を再構築したい企業を多数支援している。

主な支援実績（2019 年 7 月創業～現在）

■通販化粧品メーカーのリブランド：売上 30 億円から 100 億円の基盤づくり。ブランド価値規定の整備、ブランドロゴおよびデザイン変更を主導。

■美容機器メーカーの化粧品事業拡大支援：年間売上 500 万円から二年で年間 3 億円へ。ブランド価値規定の整備、技術ライセンス導入、製品ラインの拡充。

■大手化学メーカーの機能性化粧品原料の市場導入支援

■化粧品 OEM のマーケティング／提案営業支援

■異業種からの化粧品事業参入支援：新ブランドの企画・開発・EC 販売支援

※ ブランド責任者として携わった主なブランドは、花王、ロレアル、ウオルト・ディズニー、常盤薬品工業（ノエビアホールディングス）各社の主力ブランド群に及ぶ。