

一般論文

製品戦略論における戦略性に関する一考察

A Study of Strategy in Product Strategic Theory

松本力也
Rikiya Matsumoto

目次

- 1 はじめに
 - 2 研究アプローチの変遷
 - 3 戦略性の萌芽とその展開
 - 4 戦略性と生産供給体制の変化
 - 5 製品開発とマーケティング論
 - 6 まとめ
- 参考文献

Abstract

The purpose of this article is to clarify the strategy-related change from a viewpoint of the product development. About the development of products, it captures the feature of the international production system to a sales system at the store across new development of products and sale of commission and a dispatch salesclerk system of production system such as SPA widely. Such a phenomenon shows the expansion of the concept of the development of products. It is connected in understanding development of products including the new product development better to catch the strategic nature from a viewpoint of the development of products again. Therefore, in this article, it rises in the viewpoint of the meta study and wants to arrange it about the strategy-related change in the development of products.

キーワード

製品戦略、製品開発、戦略性、マーケティング論、メタ研究

1 はじめに

本研究の目的は、製品開発の視点から戦略性の変遷を明らかにするものである。戦略性の変遷について明らかにすることは、従来製品開発において戦略性が求められている状況においても流行や顧客ニーズの充足など戦略性よりも優先されるものがあったからである。また製品開発はマッカーシーの 4P 政策のひとつである製品政策で重要視されてきたにもかかわらず、マーケティング論においても市場の動向が重視されてきた。このため製品開発という視点からその戦略性を整理することは、今後企業が製品開発を続けるに際してその連続性こそが求められているのである。本研究は、その連続性を整理する役割をも担っているのである。

製品開発については、新製品開発、SPA のような生産体制の登場、委託販売制度と派遣店員制度のように単に製品を開発・販売するという枠組みを超えて、国際的な生産体制から店頭での販売体制まで幅広く捉えられている。

こうした現象は、製品開発の概念の拡張を示している。言い換えると当初は作ったものを販売し顧客が購入するといったものが戦略的なツールとして何の問題意識も無く用いられてきたのである。これは製品開発固有の問題ではない。むしろ製品開発が企業の内部でどのようにして影響を及ぼしてきたのか、そして市場で製品を購入するであろう消費者に対して及ぼす影響や仕組みのひとつであるマーケティング論との関係を整理して戦略性を論じるべき段階に来ているのである。

製品開発の視点からは、マーケティング論の一分野である製品政策を取り上げることが多い。これは製品戦略の視点が戦略性を持った新製品開発として理解されている場合が多い。しかしこうした理解から製品戦略を見直してみると、多様な製品開発がどのようにマーケティング論と合致しているのかを明らかにされていない現状がある。すなわち製品開発の視点から戦略性を捉えなおすことは、新製品開発を含む製品開発をよりよく理解することにつながるのである。

そのではどのように製品戦略における戦略性を理解していけば良いのであろうか。多くの研究は、多様な事例や購買行動の結果を用いて製品開発の有効性について述べている。しかしこうした研究は定められた有名な特定の事例や地理的もしくはデモグラフィック的な面での製品開発の有効性について言及しているに過ぎない。

そこで本稿では、メタ研究の視点に立ち、製品開発における戦略性の変遷について整理していきたい。本研究では、製品開発の生成過程を述べた後に、研究アプローチの変遷、戦略性の萌芽とその展開、戦略性と生産供給体制の変化、製品開発とマーケティング論、そして最後にまとめを述べていきたい。

2 研究アプローチの変遷

製品開発や研究開発に関する研究が本格的に行われるようになったのは、1960 年代後半である（桑嶋、2002）。彼の研究では、その初期に成功プロジェクトのプロフィールを分析

し、普遍的な成功要因を明らかにしようと試みていた。その後彼は 1960 年代の研究から 1990 年代の Zirger & Maidique の研究まで研究のアプローチをレビューしている。以下、桑嶋（2002）のレビューをまとめて議論を進めていきたい。

彼によると製品戦略における戦略性のはじまりは Myers & Maquis(1979)にみられるとしている。この研究では、鉄道会社、鉄道サプライヤー、コンピュータ製造業者、コンピュータ開発のサプライヤー、住宅関係のサプライヤーに関して 5 つの産業で 567 のイノベーションを対象として、製品戦略がどのようにイノベーションの成功要因に結びついているかについて分析している。この研究からは、製品戦略に関するイノベーションをアイデアの創出、問題解決、実施・使用の 3 段階からなる情報処理システムと見なしている。

次に問題解決に関しては、問題解決に貢献する多くの情報が実はイノベーター自身の個人的な経験やトレーニングを中心とする社内でも得られていることが分かった。これらの知見は、Myers & Marquis(1979)は、イノベーションに貢献する情報源に注目すれば、アイデア創出には外部情報が貢献し、問題解決には内部情報が貢献することを示したのである。

最後にその後時間の経過を経て 1990 年代には、顧客の理解、市場の熟知とリソースのコミットメント、高利益の製品、研究開発プロセスにおけるプランニングと実行、機能部門間の調整、製品の早期市場導入、既存技術と市場に関する強み、マネジメントの高いサポートが製品開発プロジェクトに影響を及ぼしていることが明らかとなった (Maidique & Zirger, 1984,1985; Zirger & Maidique, 1990)。

このように研究のアプローチの変遷からは、1960 年代に組織内部で製品開発戦略が意識されつつあることが分かった。しかし、初期の研究としては、成功プロジェクトのプロフィールを包括的に分析し、普遍的な成功要因を明らかにするアプローチをとるものが主流であった。これ以降 1990 年代までの研究のフレームワークを辿っていくと、組織内部でのアイデアの創出、それに伴うイノベーションの発生、そして、マネジメントの必要性が理解されるようになってきた。しかしこうした研究のアプローチは、本稿が目的としている製品戦略においてどのように戦略性が位置付けられているかを明確に位置付けられてはいない。そこでこうした問題点を明らかにするために次節の「3 戦略性の萌芽とその展開」へと議論を移していく。

3 戦略性の萌芽とその展開

1930 年代のマーケティングの特徴は、消費者を中心とするマーチャンダイジング活動であったとされている。このマーチャンダイジング活動は、政策上の転換が金融大恐慌を契機として慢性的に遊休設備の存在と消費者による小売企業への反発を招いたとされている。ここでマーチャンダイジングの特質を要約すると 3 点に整理することができる。それらは、

- (1) この時期のマーチャンダイジングは大恐慌を契機とする市場の激化に対応して採用された寡占企業の綿製品の戦略であること。
- (2) 市場が低所得層と高所得層に分割されており、とくに低所得者層を標的とする低価格商品の新たな追加が必要であったこと。そして

(3) それは設備の変更を伴わない限りで製品の多様化を導くことである(米谷、2001)。

こうした戦略は、社会全体が未成熟であることを示している。すなわち一部の富裕層へ向けて製品を製造するよりも、大きな市場を形成している低所得者層が欲する製品を製造することの方がはるかに優先されていたのであった。

しばらく低所得者層が製品戦略の中心を占めることになる。しかし Thorelli 他(1981)によると、第2次世界大戦後の技術革新の投資競争は、マーケティングの質的变化を及ぼしたとしている。これは技術革新の面でマーケティングの成立を示している。こうなるとマーケティングの中核として新製品開発が位置づけられるようになる。これは後に戦後の製品戦略の在り方を大きく変える契機となるのである。

製品戦略に関するマーケティングと技術革新は、技術革新への投資という形で成長してきた。Day(1981)によると、技術革新への投資は、長期的な市場の見通しを維持すること、そして大量で迅速な販売という2つの側面があるとしている。このためマーケティングにおける製品戦略は、販売よりも製品を生産する設備投資、そして新製品の研究開発まで活動を広げていったのであった。

Shapiro(1977)は、この現象を生産されたものを販売するという企業活動の終点にのみ関わっているに過ぎないと否定的な論調を見せている。そして、いかなる設備でも何を生産するかを決定することが企業活動の原点であるとしている。

この考え方こそ今日我々がマネジリアル・マーケティングと呼んでいる現象である。マネジリアル・マーケティングでは、新製品の開発を中核とする製品戦略が展開されてきた。ここに製品戦略におけるマーケティング論の萌芽を見ることができる。

戦後の製品戦略の発展過程では、このようなマーケティング論の発展を反映して多様な製品戦略を見ることができる。

Dhalla 他(1976)によると、戦後の日本企業の製品開発の歴史を見ても、1940年代から1960年代にかけてのコスト優位の追求に重点を置く時代から、1970年代から1980年代にかけてのコストと品質に優位を求める時代へ、さらに1990年代の一層激化した競争環境の中でも繰り広げられているソフト開発やシステム開発など、戦後の製品戦略の展開も「戦後」という大括りでは説明できないほど複雑になっている。

しかし Urban 他(1987)によると、新製品の戦略を促す諸要因には、いくつかのポイントがあるとされている。それらを彼は、新製品戦略を促す諸要因としている。

新製品戦略を促す諸要因には、財務上の目標、売上高の成長、競争上のポジショニング、製品ライフサイクルなどがある。

財務上の目標では、財務上の目標が達成できないことが新製品戦略の要因となる。それは、利益や一株当たりの収益などである。また売上高の成長は、継続的に革新を引き起こす要因ではあるが、収益がより優先されることも場合によってはある。競争上のポジションは、競合企業に対する自社の企業のポジションに関して新製品を動機づける一因となっている。そして製品ライフサイクルは、製品の売上高は時間の経過に従って、導入期、成長期、成熟

期、衰退期に分類される (Urban,1987)。

この新製品戦略に関して個別のプロジェクトを研究したのが青島 (1997) である。彼によると、企業は顧客の要求にあった新製品を効率よく開発するための組織の条件を論じている。この条件とは、集団的な活動として行われる企業の製品開発における組織のメンバー間の相互作用に着目する研究、そして開発プロセスの設計が製品戦略の成果を握ると灰白する研究に分類している。しかし彼の研究からは、特定の産業を対象としていること、また議論の対象が組織デザインやエンジニアリングに偏っていて、マーケティングや顧客情報に関して触れられていない点が課題として指摘できる。

その後 Krishnan & Ulrich(2001)の研究でも研究に望むパースペクティブの軸をマーケティング、組織、そして工学や生産管理に置いた4つに分類することができる。しかしこれらのパースペクティブごとに研究者のコミュニティが分断されていることが、それぞれの研究を独立したものとしている。この結果、新製品開発に関する研究領域の全体像が分断されていることで、それぞれの欠点が残す結果となっている。

4 戦略性と生産供給体制の変化

米谷 (2001) は、Mickwitz(1978) を引用しながら、消費の多様化、個性化、短サイクル化という消費多様化の進展は、生産供給体制に大きなインパクトを与える。これは生産企業が採用する生産システムがその種類において多種多様であることを示している。すなわち生産の連続性、受注状況、そして製品の種類と生産量という3つの視点からそれぞれを整理することができるとしている。

この3つの視点からの整理とは、次のことを指している。まず生産システムが連続的であるかどうかによって、連続生産、ロット生産、個別生産に分けることができる。次に受注との関連で、見込み生産、部品中心生産、受注生産がある。最後に製品種類と生産性の観点から、少品種多量生産、中品種中量生産、多品種少量生産がある。

このうち連続生産は、専用機械を設置して一定期間継続して特定の生産を行う方式を指している。またロット生産は、一定の数量にまとめてロットを組んで生産する方式である。これは前2者の中間に位置する方式である。最後に見込み生産は注文を受ける前に見込みで生産を行う一般的な市場生産方式である。これは注文の度にその仕様に基づいて生産する方式をいう。部品中心生産は、それらの折衷形態であり、前もって中間部品を生産しておき、受注後にこれらの部品を用いて生産する方法である。部品中心生産は、それらの折衷形態であり、前もって中間部品を生産して起き、受注後これらの部品を用いて生産する方法である。最後に少品種多量生産は、標準的な製品を大量生産していくという点で、「単一製品の原理」にかなった生産方式であるとされている (米谷, 2001)。

一方 Kotler(2008)は、市場提供物を企画するにあたって、メーカーは5つの製品レベルについて検討する必要があることを指摘している。顧客価値ヒエラルキーは、5つのレベルから構成されており、レベルが上がるごとに顧客の価値も上がる。最も基本的なレベルは

中核ベネフィットで、顧客が実質的に手に入れる基本的なサービスやベネフィットを意味する。第2のレベルでは、メーカーは期待製品に転換しなければならない。第3のレベルでは、メーカーは期待製品すなわち購買者とその製品を買い求めるときに通常期待する一連の属性と条件を整えなければならない。第4のレベルでは、顧客の期待を上回る膨張製品を用意しなければならない。

ここで第4のレベルには潜在的な製品がある。このレベルは、製品あるいは提供物に対して将来行われる可能性のある膨張および転換すべてを含む。これは、企業が顧客を満足させ、自社の提供物を特徴づける新しい方法を模索するレベルである (Kotler,2008)。

この新しい方法のひとつとして差別化がある。差別化は製品の膨張レベルにおいて生じる。また製品の膨張に伴って、メーカーはユーザーの全体的な消費システムに目を向けることになる。消費システムとは、ユーザーが製品を購入し、その製品やそれに伴うサービスを利用する方法のことである (Schmitt 他、1997)¹。

こうした製品差別化は、自社の製品を競合する他社の製品から識別させる活動であり、そのための製品差異の創出活動である (米谷 2011)。この目的を達成するためには、まず自社製品に排他的な欲求ないしは欲望を形成するような差別的な特徴を付与することが必要となる。特に製品差別化を製品戦略として捉える場合、競合する他社の製品から自社の製品を識別させるための物的差異を作り出すという視点が重要となる。具体的には、競争製品にない機能上の特異性を持たせたり、良質の原材料を使用して高品質のものにしたり、製品のデザインやスタイルを工夫するなど、その手段は多岐にわたる。

例えば製品による差別化には、形態、特徴、性能品質、適合品質、耐久性、信頼性、修理可能性、スタイルがある (Kotler, 2008)。形態は、大きさ、形状、物理的な構造を指す。特徴は、製品の基本的な機能を補う様々な特徴を付加して提供することができる。性能品質は、低い、平均的、高い、最高級という4つの性能水準のいずれかにあてはまる。性能水準とは、その製品の主な特徴が機能する水準のことを指す。適合品質。買手は製品の適合品質、すなわち生産された製品すべてが等しく、約束された使用を満たしている程度が高いことを意味する。耐久性とは、自然な状態あるいは過酷な使用状態で、その製品が機能すると予測される耐用期間のことで、ある種の製品にとっては重要な属性である。信頼性とは、製品がある一定期間内に誤作動をしたり作動しなくなったりしない見込みのことを言う。修理可能性とは、製品が誤作動したり動作しなくなったりしたときの修理しやすさのことである。最後にスタイルとは、製品の外観と買手に与える印象のことを言う (Kotler,2008)。

¹ 製品膨張戦略にはいくつかの留意事項がある。第1に、膨張するごとにコストが上乗せされるということである。また、膨張されたベネフィットはやがて期待されるベネフィットとなり、必須の類似点の連想とみなされてしまうことである。つまり競合企業はさらに別の特徴やベネフィットを模索しなければならないということである。そして企業が膨張製品の価格を上げると「必要最低限の機能だけに抑えた」製品を極端な低価格で提供する競合他社が現れるということである。

しかし Kotler(2008)の議論とは対極に米谷(2011)は、単に物的な差異を作り出すだけでは不十分であるとしている。彼に依拠しながら議論をまとめていくと、まず自社製品に、それに対する排他的な欲求ないし欲望を形成するような差別的な特徴を付与することが必要となる。特に製品差別化を製品戦略として捉える場合、競合する他社の製品から自社の製品を識別させるための物的差異を作り出すことが重要となる。これは広告など他のマーケティング活動の支援によって、初めて消費者の欲望に排他的に食い込み固有の愛顧を引き出すことができる。製品戦略としての製品差別化とそれに続く一連のマーケティングの諸活動が総合して、当該製品に対する特殊な欲望を創出するとしている。

製品差別化によって創出される製品の物的な差異は、当該製品を成立させている製品属性の組み合わせと、其々の製品属性に与える具体的な内容、すなわち製品属性の値の違いによって説明することができる。企業は全体市場から隔離された独自の市場を形成するために、製品属性とその値を操作することによって、進んで競争企業の製品間で両社がまったく同一になるということは非常にまれである。企業間の製品差異は、しばしば製品属性の値を違えることによってもたらされる。

このため競争製品が持たない新しい属性を組み込むなど、製品属性そのものを差別化することによっても達成される。しかし他方で、激しい企業間の競争の中では、この2つの次元で達成される製品差異は絶えず平準化していく傾向にある。この結果、特に基本的な製品属性およびその値は、企業間でしばしば似通ったものとなるとされている。

5 製品開発とマーケティング論

経営資源の再配分では、どのような標的市場に対してどのような製品を適応させるのか、という企業の戦略意志が重要視される。これはある市場である製品を標準化させるひとつの方法でもある(Gemawat,2009)。Gemawat(2009)は、続けて製品一つひとつについてそれぞれが標準化されることが望ましいとしている。この理由は、標的市場がどのような市場に異なってくるかは、製品戦略によって左右されると考えられているからである。つまり製品戦略における標的市場への対応は、市場の背景を十分に理解する必要があるのである(目黒、2011)。

Krishnan and Ulrich(2001)は、製品戦略の研究には「マーケティング」「組織」「工学設計」「製品管理」という4つのパースペクティブがあるとされている。これら4つのパースペクティブでは、製品に関する見方や成果の測定方法、支配的なパラダイム、意思決定の変数などがある。

このうちマーケティングのパースペクティブでは、製品は属性の束と理解されている。そしてその属性の束は、市場との適合度を成果変数として、市場シェアや消費者の効用、利益といった項目が測定されている。これは製品属性の水準や価格の意思決定が重要であることを示している。つまり製品のポジショニングや価格設定、顧客ニーズの収集やその適合が製品の成功要因として重視されてきた。

この製品に関する「属性の束」は、潜在的購買者にとって重要な意味を持つ。すなわち複数の属性の有形または無形の特性や属性によって構成されている（中西、1984）。この点について彼の研究をまとめると、例えば乗用車は排気量、色、乗り心地、燃費、運転のしやすさなどの物的な特性と、プライドや維新などの感情を満たす社会的・心理的な属性が一体となって形成されているとしている。このため決して単一の製品特性のみで説明できるものではない。

これは当該製品にどれくらい多くの重要な特性ないし属性を織り込んでいくか、各々の属性の水準をどの程度にするか、競争優位を得るためにはそれらの属性をどのように結合すれば良いかを定めることである。この決定には、消費者が製品の選択過程でどのような属性を重視し、其々の製品ないしブランドをどのように評価していくかについて知る必要がある。

ブランドを知るには、顧客が求める価値の多様化、多くの商品領域における提供価値の均一化・コモディティ化、価値の所在が製品領域を交差してきていることによる競争の激化、インターネットの普及に代表される競争の激化、インターネットの普及に代表される情報技術の進化がある。

ここで湯沢（2008）は、顧客が求める価値の多様化とは、生活が豊かになったこと、日常的に抱く標準的な欲求の多くが既に満たされていること、人生観が多様にわかっていることなどを背景として、顧客が価値を認める範囲が点から線へ、腺から面へと広がっていることに起因しているとしている。そして価値の多様化に呼応する形で企業が直面しているのがコモディティ化である。コモディティ化とは、製品によって提供される基本的価値のレベルが顧客にとって十分な満足基準を超えているために、製品間の比較評価軸が価格のみになってしまった状態のことを指す。しかし、顧客のさらなるニーズを発掘し、効用を提供するとともに同時にその結果として企業としても収益を維持し、存続し続けるためには避けて通れない部分である。

根本的な課題としては、製品開発の成功・失敗を測る基準の曖昧性を挙げることができる。これは、取り上げられるケースによって何をもって成功とするのか、どういう状況ならば失敗なのか、その尺度とすべき基準軸、あるいはその度合いを見るべき尺度が規定されていない。しかもこの課題は、今日に至っても未解決の問題と位置付けられているのである。

成功要因に関する研究成果を踏まえ、それを実務で活用するためには、その研究成果を変数群の集合として表現するのではなく、企業が具体的に行動して実践できるシナリオとして提示する必要がある。言い換えると、実務の中で具体的にどのように取り組めば良いのか、ということをも命題に発展させ、さらなるテーマに取り組むことが求められる。そこで製品開発を支える構造や仕組みについて概念化された研究が試みられていた（湯沢、2008）。

Bagozzi(1986)は、このような製品に対する消費者の反応には、知覚的・認知的な反応と、感覚的・情緒的な反応を識別することができる。そして個々の消費者は、こうした反応を通して製品やブランドに対する一定のイメージを形成するとしている。

このイメージの形成に関して、多くの製品は、低い、平均的、高い、最上級という4つの性能水準のいずれかにあてはまる。性能品質とは、その製品の主な特徴が機能する水準のことを言う。企業は必ずしも可能な限り最高の性能水準を設計する必要はない、メーカーは、標的市場と競合他社の性能水準に応じて、適切な性能水準を設計しなくてはならない。また、性能品質を名族的に管理しなくてはならない。継続的に製品を改良していくことは、高い収益と高いシェアにつながる。コスト削減のために品質を低下させることは、しばしば悲惨な結果をもたらす (Kotler,2008)。

耐久性とは、自然な状態あるいは過酷な使用状態で、その製品が機能すると予測される耐用期間のことである。これはある種の製品にとっては重要な属性である。一般に書いては階級制に優れていると定評のある自動車や台所用電化製品に対しては高額を支払うものである。しかし、この原則にはいくつかの条件がある。価格は過度に割高であってはならない。さらに、パソコンやビデオカメラにみられるように、技術が急速に陳腐化してしまう製品にはあてはまらない (Kotler,2008)。

配送とは、製品やサービスをいかにうまく顧客のもとへ届けられているかを言う。これは配達のプロセスにおけるスピード、正確さ、配慮を含む。今日の顧客は配達にスピードを期待するようになっている。ピザは1時間半以内に届けられ、フィルムは1時間で現像され、メガネは1時間半以内に出来上がり、車のオイル交換は15分で完了する。リーバイ・ストライプス、ベネトン、ザ・リミテッドでは、コンピュータ化した「クイック・レスポンスシステム」を採用し、供給業者、製造業者、流通センター小売販売店の情報システムを連動している (Kotler,2008)。

Kotler(2008) 差別化された独自市場の安定性は、自己の製品に対する需要者の選好の安定性に依存する。しかしそれは需要側の排他的な欲求の強さとそれをくみ取るに十分な製品上の差異によっている。このため製品差別化によって作られる製品の差異が形式的や観念的なものにならざるを得ないとするならば、それによって確保された独自の部分市場もまた不安定なものにならざるを得ない。これを安定化するためには、企業は製品差別化とそれに付随する諸特性をますます強化していくことになる。しかしこのことは、一層激しい企業間の競争を招くことによって、かえって選好の不安定性を助長し、独自市場の流動化をさらに促進することになる。

しかし製品開発のプロセスでは、新製品開発に関して複数のタスクを時系列的に順番に行うことを意味する。すなわち特定の顧客ニーズに応じた製品の開発や新しい技術を製品化するために実用化の可能性を探ることがある (川上、2005)。そしてマーケティングでは、製品の開発プロセスをいくつかのフェーズに分けて、そのフェーズごとに評価ポイントを設けることがある。そしてこの評価に応じて、各フェーズの念入りな検討を経て、顧客志向を重視することになる (湯沢、2008)。

湯沢 (2008) によると、製品開発に際して重要なのは動的に秩序を形成するプロセス・モデルであるとしている。このモデルでは、開発全体の計画に関して予めアウトラインを決

定し、それに従って下位レベルの計画を作る。これは下位レベルでの開発メンバーが互いに相互作用を行いながら秩序を保つことを強調している。換言すると組織を形成する個々人がそれぞれの解釈を主張しつつ行動を決めていく。そしてコミュニケーションを介して組織としての最適解が検討される。

こうした組織内のコミュニケーションを中核とする製品開発は、マーケティング論にも刺激を与えることになる。マーケティング部門と研究開発部門との統合は、1950年代から始まったと考えられている(湯沢、2008)。これをよく表す研究として、Johnson & Jones (1957)の市場の新しさと技術の新しさという新製品を分類した研究がある。そして1970年代に入るとBissell (1971)などがインタビュー調査によって独自の視点と独自のマーケティング論の必要性を提唱している。

1980年代に入ると、Wind(1981)がマーケティング部門と他部門との関係を説明するために、相互依存性という観点から疑問かを行った。言い換えると新製品開発のプロセスを目標-アイデア生成-アイデア&コンセプトの選別-コンセプト&製品の評価-最終製品の評価&マーケティング戦略の策定-製品性能の評価-市場導入という8つの段階に分割している。これは各部門の担当度合いを主要責任、関与、昇任という3つの水準で表し、マーケティング部門とトップマネジメントや他部門との関係を整理した。

そして1980年代では、統合が必要な19活動のリストを示し、高成果の企業における活動の割合から正の相関を示した。しかし、それぞれの活動項目は極めて一般的な事項になっており、定量的な調査とは十分とはいけないと評価されている(Gupta, Raj and Wilemon, 1985)。

マーケティング論における製品戦略は、マーケティング、研究開発、上位のマネジメント層が新製品の開発を前にして、製品の属性について合意した内容を文書化したものが重視されてきた。これはマーケティングと研究開発部門の対立を回避するために必要な手続きであると考えられてきた(Crawford, 1984)。そして製品開発は、名目と相互作用、そして集団における意思決定プロセス」として意思決定や決定事項を共有するプロセスを交互に行う会議の行い方、顧客と開発者の態度に応じたマネジメントの在り方を顧客と開発者のモデルとして提案された(Souder, 1988)。

湯沢(2008)は、製品開発におけるマーケティングと研究開発の統合を意図している。これは、社会において複数人間が関与するいかなる共同作業においても例外なく生産性が高く、アイデア創出にも秀でた個人が頑張ったところで、作業全体として最大のパフォーマンスを出せるとは限らない、あるいは逆にいかに効率的で無駄がない作業フローの手順を作ったとしても、それぞれのパートを受け持つ個人の創造性が低くは、アウトプットの質的向上が期待できないことを指摘している。なぜならば、お互いが補完するのではなく、共存の方向性を模索しているからである。

このため彼は製品開発を取り巻く環境の大きな変化を提示した。具体的には、顧客が求める価値の多様化や多くの製品領域で基本的価値が一定のレベルを超えているため、多くの

製品領域にコモディティ化が堅調になっていることがある。また価値の所在が製品領域をクロスしてきていることによって競争も激化している。この中で、高度経済成長の時代には、世の中で必要なものははっきりしており、製品開発の目的やゴールは明確であった。しかし、コモディティ化が優位となった時代には、顧客が何を求めているのかを整理し、価値を創出するために解釈を加え、顧客に価値を提供しうるまでの一連のプロセスの中での役割は極めて大きいとしている。

ここでマーケティング論における製品開発の多くは、顧客ニーズを起点としていることが分かる。すなわち製品開発の最初には、参入する市場を規定し、製品に関するアイデアを見出ししていく。そして次に、エンジニアリング、広告、マーケティングの各部門がアイデアをプロダクトにしていく。ここで製品、広告、販売促進の内容を検討する。この検討を経て、次に行われるのは、製品、広告、導入戦略のテストである。そして生産及びマーケティングの計画を調整し、新製品の設計を量産化に向けて検討し、製品を市場へ導入する。最終段階では、ライフサイクル・マネジメントで製品と戦略に定期的な改良を加え、製品開発段階のリスクと創造的努力に対する報酬を最大化していく (Urban and Hauser, 1993)。

このように市場機会の選定から製品ライフサイクルまでの段階的なマネジメントは、1960年代のNASAのPPP (phased project planning) 方式が原点となっている。このPPP方式は、開発プロセスをそれぞれの段階に分けて、段階ごとに評価のポイントを設けて続行か中止かの意思決定をしていく。これはフェーズ・レビュー・プロセスと呼ばれている。

このフェーズ・レビュー・プロセスを最初に導入したのは、1964年のP&Gであるとされている。そして1970年代には3M、HP、デュポン、IBMのようなアメリカの大企業が採用した (Cooper, 1994)。ここで多くの企業がこの手法を採用した理由は、技術的なリスクを削減し、タスク完了を保証する点にある。しかし問題点としては、評価のポイントが多く、時間を浪費されやすいこと、エンジニアリング中心でマーケティング部門の参画が弱い点がある (川上, 2015)。

6 まとめ

本研究では、製品戦略論の系譜を整理する形で製品開発をめぐる戦略的な有効性を明らかにしてきた。製品戦略論の系譜を辿ることは、そもそも製品が低所得層と高所得層に区別されてどのような製品を戦略的に開発していくことができるのか、というところがその原点となっているといえよう。その後製品戦略論は、市場での製品の販売をルーツとして、新製品戦略を促す諸要因には、財務上の目標、売上高の成長、競争上のポジショニング、差別化へと発展してきた。特にそれぞれの製品戦略論が常に顧客満足という視点から新規顧客のみならず潜在的な顧客にもリーチを伸ばしていることが分かった。

こうしたことは、製品戦略論が企業や顧客 (低所得層と高所得層) にとって日々の買い物活動を支えるものである。このため企業は差別化という手段をとって、当該市場で自社製品が顧客の生活のプラスになることをアピールしてきた。そして企業は新製品開発をはじめ、

顧客が求めているイノベーションやエンジニアリング、マーケティングにおける製品ライフサイクルのマネジメントによる定期的な製品の入れ替えを行うようになった。つまり本稿では言及しなかったが、これは戦略性の中に顧客満足という軸足が改めて求められていることを示唆しているのではないだろうか。

今後の課題としては、顧客が望む製品政策に関する企業間の差別化を超えて、顧客が製品戦略に望むアイテムの開発について深く言及していく必要がある。なぜならマーケティング論の原点は(selling)販売活動にあるからである。そしてこの販売活動を可能にするために、製品戦略論の一環として企業が顧客に何かを与えるのではなく、顧客が望むものを企業が市場に問うていくというマーケティングが必要となってくるのである。こうした課題点については、今後事例研究等に取り組みつつ研究を進めていきたい。

参考文献

- ・ 青島矢一 (1997) 「新製品開発の視点」『ビジネスレビュー』第 45 巻第 1 号 pp.161-179
- ・ Bissell, H. D. (1971) “Research and Marketing: Rivals or Partners?” *Research and Management* 14(3) pp.65-73
- ・ Baggozzi, R. P. (1986) *Principles of Marketing Management*, Science Research Associates, Inc
- ・ Cooper, R. G. (1994) “Perspective Third-Generation New Product Development” *Journal of Product Innovation Management* 11 (1) pp.3-14
- ・ Crawford, C. M. (1984) “Protocol: New Tool for Product Innovation” *Journal of Product Innovation Management* 1 (2) pp.85-91
- ・ Day, G. S. (1981) “The Product Life Cycle : Analysis and Applications Issues” *Journal of Marketing* 45(4) p.65
- ・ Gupta, A. K., S.P. Raj and D. Wilemon (1985) “R&D and Marketing Dialogue in High-Tech Firms” *Industrial Marketing Management* 14 (4) pp.289-300
- ・ Johnson, S. and C. Jones (1957) “How to Organize for New Products” *Harvard Business Review* 35(1)pp.49-62
- ・ 川上智子 (2015) 「顧客志向の新製品開発」有斐閣
- ・ Kotler, P and Kevin Lane Keller (2008) *Marketing Management 12th* The Prentice Hall
- ・ Krishinan, V. and K. T. Ulrich (2001) “Product Development Decisions: A Review of the Literature”, *Management Science* 47(1) pp.1-21
- ・ 米谷雅之 (2001) 「現代製品戦略論」千倉書房
- ・ 桑嶋健一 (2002) 「新製品開発研究の変遷」『赤門マネジメントレビュー』1 巻 6 号 pp.463-497
- ・ Maidique, M. A. and B. J. Zirger (1984) “A Study of Success and Failure in Product Innovation: The Case Study of the U.S. Electronics Industries” *IEEE Transactions Engineering Management* 31 (1) pp.192-203.
- ・ Mickwitz (1978) *Marketing and Competition*, Prentice Hall
- ・ Myers, J. G., S. A. Greyser and W. F. Massy (1979) “The Effectiveness of Marketing’s “R&D” for Marketing Orientation on Business Profitability” *Journal of Marketing*, 54 (4) pp.20-35
- ・ 中西雅雄 (1984) 「消費者行動分析のニュー・フロンティア」誠文堂新光社
- ・ Shapiro, B. P. (1977) *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line*, *Marketing Science Institute* p.11
- ・ Sounder, W. E. (1988) “Managing Relations between R&D and Marketing in New Product Development Projects” *Journal of Product Innovation Management* 5 (1) pp.6-19

- ・ Thorelli, H. B. and S. C. Burnett (1981) “The Nature of Product Life Cycle for Industrial Goods Businesses” *Journal of Marketing* p.106
- ・ Urban, G. L., J. R. Hauser & Dholakia (1987) *Essentials of New Product Management*, Prentice Hall
- ・ Urban, G. L., and J. R. Hauser (2003) *Design and Marketing of New Products* 2nd ed. Prentice Hall
- ・ 湯沢雅人 (2008) 「製品開発に関する先行研究の系譜」『横浜国際社会科学研究』第12巻第6号 pp.155-176
- ・ 米谷雅之 (2001) 「現代製品戦略論」千倉書房
- ・ Wind, Y. (1981) “Marketing and the Other Business Functions” JAI Press pp.237-264

受理日 平成28年12月12日