

# 製品コンセプトと製品の核に関する一考察

太 田 幸 治

はじめに

- I. マーケティングの根底にある思想
  - II. コンセプトとはなにか
  - III. マーケティングの製品の構成要素
  - IV. 製品の核と便益の束の検討
  - V. 製品コンセプトと製品の核についての検討
  - VI. 製品の核としての製品コンセプト
- 結びにかえて—まとめと若干の戦略的示唆—

はじめに

本稿では、どのように経営戦略研究、マーケティング研究でコンセプト (concept)、製品コンセプト (product concept) が定義されてきたのか、また、どのように製品コンセプトの意義が論じられてきたのかを整理する。加えて、製品コンセプトと似た概念である製品の核 (core product) についても検討する。かように既存研究を整理し、マーケティングに有用な製品コンセプトの定義を導き出す。

## I. マーケティングの根底にある思想

### 1. Levitt (1960, 1969) の所説

コンセプトを議論する前に、今日のマーケティングの根底にある思想を確認しておきたい。今日のマーケティングの根底にある思想は、Levitt (1960, 1969) にあるといっても過言ではなかろう。Levitt (1960) は、鉄道会社、映画会社などのケースを用い、自社の販売している物、いわゆる製品で事業を定義するのではなく、顧客ニーズを中心に置いた顧客志向で自社の事業を定義すべきだと主張した<sup>1</sup>。

続いて Levitt (1969) は、ドリルや化粧品などの例を用い、消費者が買っているものは物理的な製品やサービスそのものではなく、それから得られる便益ないしその期待を買っているとした<sup>2</sup>。そして、マーケティングでは顧客の購買行動を（顧客の）問題解決のための行動と捉えた<sup>3</sup>。ゆえに企業には、どのような売り方をするのか、あるいは、どれくらい売るのがよりも、顧客がどんな問題を抱えているのかをはっきりさせることが求められるとし、売り手がこの課題を正しく定義できてはじめて、売り手が自分が何をすべきかを定めることができるとした<sup>4</sup>。

---

1 Levitt (1960), pp. 45-46, 訳書, 53~54ページ。Levitt (1960) は自社の販売しているモノすなわち製品で事業を定義することを「マーケティング近視眼」(戦略的近視眼)と呼び、企業はかような近視眼に陥ってはならないとした。

2 Levitt (1969), pp. 1-2.

3 Levitt (1969), p. 5. カッコ内は筆者。

4 Levitt (1969), p. 5.

## 2. マーケティングの根底にある思想と製品コンセプト

かような Levitt の主張の含意は「マーケティングは顧客志向であれ」ということである。マーケティングは、顧客が抱える問題をとらえ、その問題を解決した時に得られる便益を提供することである。かような立場をマーケティングがとるゆえ、マーケティング主体が市場に提供する製品もまた顧客の抱える問題をとらえ、その問題を解決し便益を提供するものとなる。ここにマーケティングの根底にある思想と、製品コンセプトの関連性を見出すことができる。

以下では、マーケティング主体が市場に提供する製品を規定するコンセプトについて議論する。

## II. コンセプトとはなにか

### 1. マーケティングの隣接分野のコンセプトの定義

コンセプトの和訳である概念を『広辞苑』で引くと、「①物の本質をとらえる思考の形式。事物の本質的な特徴とそれらの連関が概念の内容（内包）。大まかな意味内容。」とある。

社会を説明しようとする社会調査法の本下（2005）の研究では、概念を「概念の中身をかなり明確に、その概念以外の言葉で指し示すこと。」とした<sup>5</sup>。

経営戦略研究の楠木（2010）は、コンセプトを「顧客に対する提供価値の本質を一言で凝縮的に言い表した言葉」とした<sup>6</sup>。

製品開発研究の Clark, K. B., and T. Fujimoto（1991）は、製品コンセプトは、メーカーがユーザーに対して、よい製品とはこういうものから成

---

5 本下（2005）、64ページ。

6 楠木（2010）、239ページ。

り立っていますよ、と伝えるメッセージである、とした。コンセプトは、まず製品プランナーによって考え出され、製品の企画書や設計図面の形で明確化され、最終的には製品そのものとして具体化される。人々は製品の消費体験を通じて製品コンセプトあるいはメッセージを「読み取る」のである。コンセプト自体は、メーカーが技術を習得し、ユーザーのニーズを把握していくにつれ、また、ユーザーが製品に対する見方、考え方を進歩させていくにつれて、時間とともに進化を遂げていく<sup>7</sup>、とした。

## 2. マーケティングにおけるコンセプト

### 1) コンセプト

マーケティング研究に目を向けよう。

嶋口 (1994) は、コンセプトを基本的に、当該製品や事業がユニークに満たすニーズととらえた。もし特定ブランドや特定事業のコンセプトは、他のブランドや事業ではなく、まさに当該ブランドや事業でなければ満たせないシャープでユニークなニーズがコンセプトである<sup>8</sup>としている。

### 2) 製品コンセプト

#### a. Kotler (1980) の所説<sup>9</sup>

Kotler (1980) は製品コンセプトとは、企業がその製品アイデアに組み入れようとする消費者にとっての特定の主観的な意義である、とした。なお、ここでいう製品アイデアとは、企業が市場に提供しうる製品を客観的かつ機能的用語で説明したものである。さらに、Kotler (1980) は、顧客は製品アイデアを買うのではなく製品コンセプトを買うのであ

---

7 Clark, K. B., and T. Fujimoto (1991), 訳書, 60ページ。

8 嶋口 (1994), 118ページ。

9 本節は全面的に Kotler (1980), p. 340 (訳書, 394ページ) に依拠している。煩を避けるため、細かな注記は省略した。

る<sup>10</sup>、と主張している。Kotler (1980) は、マーケターの仕事は、この製品アイデアをいくつかの製品コンセプトに発展させ、それらの顧客に対する魅力度を比較検討して、最良のものを選択することである、ともしている。

b. 上原 (1999) の所説<sup>11</sup>

上原 (1999) は、製品コンセプトを、製品の形態を使用・消費することによって消費者が得る意味・便益、問題解決そのものである、とした。上原 (1999) は製品コンセプトに2つのことを含んだ。ひとつは、個別コンセプト (ブランド・コンセプト) であり、いまひとつがカテゴリー・コンセプトである。個別コンセプトとは、特定のネームがついた製品に売り手が組み入れようとしたコンセプトである。カテゴリー・コンセプトとは、その特定製品を含む特定カテゴリー内の多数の製品に共通する概念として消費者に認知され、当該カテゴリーそのものを識別するためのコンセプトである。かかる2つのコンセプトは、渾然一体化して消費者に認識される。例えば、缶コーヒーの「ボス」を例に挙げると、「ボス」固有のコンセプト (個別コンセプト) と缶コーヒー共通のコンセプト (カテゴリー・コンセプト) とが一体化して認識されたものといえる。

c. 清水 (1999) の所説<sup>12</sup>

清水 (1999) では、製品コンセプトを、製品を、市場導入しようとする製造業によって意味づけが行なわれた、その製品がどのようなものであるの

---

10 Kotler (1980), p. 340 (訳書, 394ページ)。ただし, Kotler (1996) 以降, 「顧客は製品アイデアを買うのではなく製品コンセプトを買うのである」という記述は削除されている。しかしながら, Kotler (1980) 以降の製品コンセプトの定義はほとんど変わっていない。

11 本節は全面的に上原 (1999), 37~39ページに依拠している。煩を避けるため, 細かな注記は省略した。

12 本節は全面的に清水 (1999) に依拠している。煩を避けるため, 細かな注記は省略した。

かを示している表現，とした<sup>13</sup>。清水（1999）は，かように製品コンセプトを定義するため，単なる新製品アイデアや技術的設計仕様は製品コンセプトとはみなさない。対象とするユーザーや使用状況の想定，その製品によってもたらされる機能やベネフィットといったものが何らかの形で表現されることが製品コンセプトには求められるとした。

d. 上田（2008）の所説<sup>14</sup>

上田（2008）は，製品コンセプトを，統計的な方法を用いて作られた複数の属性からなる仮想的な製品水準構成，とした。例えば，車でいえば「赤い，2500ccの排気量，200馬力，燃費15km/ℓ，ワゴンタイプ，レザーシート」といった属性水準の組み合わせを製品コンセプトの一例とした。

### 3. コンセプトの定義のまとめ

上記のごとく，経営戦略，マーケティングの文脈において，コンセプト及び製品コンセプトは企業が市場に一方的に伝えたい便益や価値ではなく，消費者のニーズを満たす便益や価値であることが分かる。

さらに詳細に見ていくと，論者ごとに製品コンセプトの強調点が異なることが興味深い。

楠木（2010）は，「価値の本質を凝縮的に一言で表す」といったように，コンセプトに明確さを求めた。

嶋口（1994）は，競争を意識してコンセプトにユニークさを求めた。

Kotler（1980）や清水（1999）は，仕様書にあるような製品を構成する

---

13 清水（1999），75ページ。清水は同論文において，製品コンセプトという用語は既存研究において共通の定義を確立していないと述べている。清水は，製品コンセプトの類似語として製品定義やプロトコルなどの言葉も挙げている。（清水（1999），75ページ）

14 本節は全面的に上田（2008），96ページに依拠している。煩を避けるため，細かな注記は省略した。

属性の客観的な説明である製品アイデアとの違いを強調し、製品コンセプトは消費者がその製品から主観的に感じる便益であるとした。そして、Kotler (1980) は消費者は製品コンセプトを買うことを強調した。

上原 (1994) は、Kotler (1980) 同様、消費者の感じる便益に焦点を当てた。さらに、マーケティング競争を意識し、製品コンセプトはカテゴリ・コンセプトと個別コンセプトからできているとした。そして、消費者はカテゴリ・コンセプトと個別コンセプトを渾然一体としてとらえていることも指摘した。

ここまでの見解が、製品コンセプトはその製品の諸属性の便益を包括した便益であると捉えたものであるのに対し、上田 (2008) は製品コンセプトを属性の便益を包括したものとはせず、製品コンセプトを「属性水準の組み合わせ」とした。これは、製品コンセプトの測定が念頭にあるからだろうと考えられる。

#### 4. コンセプトの意義

##### 1) 楠木 (2010) の所説

次にコンセプトあるいは製品コンセプトの意義について見ていこう。

経営戦略研究の楠木 (2010) は、コンセプトを顧客に対する提供価値の本質を一言で凝縮的に言い表した言葉、とした。かようにコンセプトを定義することは、「誰に何を売っているのか」を明確にすることである。また、かように定義されたコンセプトは、企業の経営戦略における柱となり、その戦略に係わる人々がコンセプトを共有し戦略を実行しやすくなる、とした<sup>15</sup>。そして、ユニークなコンセプトの定義は、競合他社との差別化を約束するものになるとした<sup>16</sup>。ゆえに、コンセプトをないがしろに

---

15 楠木 (2010), 239~241ページ。

16 楠木 (2010), 265~266ページ。

して戦略をたてると、勝ち目のない事業に進出したり、誰も欲しくない製品を開発したり、工場や従業員などの固定投資をドブに捨てるといった、取り返しのつかないことになりかねない、とした<sup>17</sup>。

また楠木（2010）は、コンセプト不全という用語を用いた。不全とは、機能の低下を意味する用語である<sup>18</sup>。コンセプト不全とは、コンセプトの機能の低下を意味する。上述のごときコンセプトを決める際には「誰に」、「何を」提供するのかを詰めることが大事である。そして、コンセプトに基づいた戦略の実行のためには、「誰に」、「何を」のみならず、それらが「なぜ」必要なのかも組織メンバーが理解していることが求められる。かような「なぜ」までを戦略を実行するメンバーが理解していないと、事業が迷走する恐れがあるからである。しかしながらコンセプトを構想する際に、「なぜ」よりも「どのように」が先行する場合がある。また場合によっては、「誰に」、「何を」よりも「どのように」が先行することすらある。かような場合を楠木はコンセプト不全と呼んだ。かような状況は、企業が市場のニーズを反映して事業を展開することを忘れ、また企業が市場のニーズを充たす価値を提供することを忘れていた状態である。企業が「どのように」を核に事業を考えるようになることは、市場のニーズとは別に自社の都合のいいように事業を展開することを意味しよう。

## 2) 嶋口（1994）の所説<sup>19</sup>

嶋口（1994）はコンセプト創出をマーケティング、すなわち嶋口（1994）が言うところの「成長の仕組みづくり」のための前作業とした。嶋口（1994）は、マーケティングにおいてコンセプトの明示化が必要な理由を、

---

17 楠木（2010）、264ページ。

18 三品（2004）、11ページ。

19 本節は全面的に嶋口（1994）、118ページに依拠している。煩を避けるため、細かな注記は省略した。

コンセプトが顧客の購買理由になるからである、とした。嶋口（1994）も、Levitt（1960）同様、企業の目的は市場のニーズを充たすことであり、製品や事業は市場のニーズを充たす手段にすぎないと捉えた。それゆえ、顧客のニーズそのものであるコンセプトがマーケティングの中核になるとした。そして、マーケティング主体がコンセプトを具体的なマーケティング政策に落とし込んでいくことで、マーケティングを実行できるとした。

3) 上原（1999）の所説<sup>20</sup>

上原（1999）も嶋口（1994）と同様に Levitt（1960）の「消費者が購入しているものは便益である」という考えを支持し、製品コンセプトを「製品の形態を使用・消費することによって消費者が得る意味・便益、問題解決そのものである」とした。そして、マーケティングは価値の提案に主眼が置かれて発展してきたことを強調し、「製品コンセプトを提案することができなければ、マーケティングを展開できない、といっても過言ではない」とした。そして、優れた製品コンセプトを創出・採用することができるか否かは、マーケティングの競争力を規定する重大な要因の1つと考えられているとした。成分やスペックなど<sup>21</sup>が他社より優れていても、製品コンセプトが不明確だったり、市場に受け入れられなかったりすると、その製品は市場で売れなくなる恐れが極めて大きい。そして、製品コンセプトは消費者に理解されやすいように表現されなければならない。この表現を行なうのがブランド化である、とした。

---

20 本節は全面的に上原（1999）、37～42ページに依拠している。煩を避けるため、細かな注記は省略した。

21 上原（1999）は、Kotler（1980）を参考にし、成分やスペックなど Kotler（1980）の製品の形態に含まれる部分を製品アイデアとした。

#### 4) 清水 (1999) の所説<sup>22</sup>

清水 (1999) は、先行研究をレビューし、マーケティングにおける製品コンセプトの意義を外部情報の翻訳、意思決定の拠りどころ、市場との対話の促進の3つにまとめた。

外部情報の翻訳とは、市場のニーズを中心とした企業の外部情報を製品コンセプトに反映することである。マーケティングはマーケティング主体を取り巻く市場環境に適応することを目的としているため、かかる目的を実現するために市場のニーズから製品の便益を導き出し、それを製品コンセプトにすることが製品開発では行なわれる。そして、かかる製品コンセプトにもとづき、様々なマーケティングの手段がデザインされ、実践されていく。かように外部情報の翻訳としての役割が、製品コンセプトにはある。

製品コンセプトは、意思決定の拠りどころになる。具体的な製品の仕様設計や生産工程計画などの一連の活動は、どのような製品を生み出そうとしているのかということを表示している製品コンセプトに基づいて行なわれると想定されているからである。製品コンセプトは、そうした製品開発プロセス全体における意思決定の拠りどころとしての役割も期待されている。これは、そもそも企業経営において市場のニーズに適応した製品が売れるという前提に基づいている。かかる前提があるゆえ、製品開発過程において市場のニーズが翻訳された製品コンセプトが意思決定の拠りどころになるのである。

製品コンセプトは、企業と市場との対話を促進するという役割も持っている。Levitt (1960) や上原 (1999) が議論したように、消費者は製品を買っているのではなく、便益を得たいから製品・サービスを購入している。それゆえ、買い手の感じる製品の便益を売り手の言葉で表現した製品

---

22 本節は全面的に清水 (1999) に依拠している。煩を避けるため、細かな注記は省略した。

コンセプトがマーケティングの中心となる。すなわち、企業は製品コンセプトを市場に訴求する。

清水（1999）は、既存研究から製品コンセプトのさらなる役割を導く。企業がマーケティングを行なう際、製品コンセプトを市場に訴求すれば終わりというわけではない。榊原（1992）、藤川・竹内（1994）が主張したように、市場において製品の意味は変化・発展する。それゆえに、企業は市場導入後における製品の意味変容に常に注意を払い、それを製品開発活動やマーケティング活動に反映させるような努力を継続的に行なうことが重要であるとした<sup>23</sup>。かような議論の含意は、製品コンセプトが上市後に変化・発展することの重要性のみではなく、製品コンセプトが市場で変化するからこそ、明確なコンセプトが求められるということである。製品コンセプトが明確でなかったならば、市場で製品の意味が変化したか、否かも判断できない。コンセプトが明確だからこそ、コンセプトが市場で受け

---

23 榊原（1992）、123～129ページ、藤川・竹内（1994）、51～52ページ、55ページ、清水（1999）、77ページ。また、ここでは興味深い議論がなされる。それは、市場で製品の意味が変わるにもかかわらず、なぜ、当該製品のマーケティングを展開する前に製品コンセプトを決めなくてはいけないのかということである。極端に言えば、真剣に製品コンセプトを決めたからと言って、それが市場で受け入れられる保証はどこにもない。また、場合によっては、時を経るに従い市場でかかる製品の意味、すなわちコンセプトの意味が変わってしまうことすらある。ならば、マーケティング主体が事前に製品コンセプトを決める意味はあるのか。そもそも製品コンセプトなどに意義はないのではないかと、いうことである。かかる疑問の一つの答えは、藤川・竹内（1994）の研究にあった。藤川・竹内は、明確な製品コンセプトの設定を徹底的に行なうことの重要性を説いた。彼らは新製品が市場導入前に設定していたターゲット以外の市場で成功をおさめることを「予想外の成功」と呼ぶが、そうしたケースにあてはまる新製品の開発活動では当初のターゲット設定が明確に行なわれていた場合があるという分析結果を示している（藤川・竹内（1994）、51～52ページ、55ページ）。

入れられたかどうか分かるし、また、時を経て製品の意味が変容したかどうか分かるのである。企業は製品コンセプトがあるから市場と対話できるのである。

## 5. コンセプトの意義のまとめ

ここまでの議論を整理しよう。

経営戦略論の楠木（2010）は、コンセプトは経営戦略の基点であり、終点であるとした。コンセプトは「顧客に対する提供価値の本質を一言で凝縮的に言い表した言葉」である。すなわち、事業にせよ製品にせよ顧客の買っている価値がコンセプトである。かかるコンセプトを作るのが事業の始点であり、そのコンセプトが顧客の下で実現されるのが事業の終点であることを意味する。競争の観点から言えば、コンセプトそれ自体が、他社と差別化されていなくてはならない。また戦略の策定、実施の点から言えばコンセプトは戦略の意思決定の基準とならなくてはいけない。ゆえに顧客に提供する価値の本質を一言で表したものでなくては意思決定の基準として働かない。

さらに、楠木（2010）は、コンセプト不全という概念を提唱した。コンセプトは顧客にどんな価値、すなわち「何を」提供するかを明示したものであり、コンセプトの創出とは、この「何を」を明確にすることである。コンセプト不全とは、かかる「何を」を追及するよりも「いかに」顧客にかかる価値を伝えることや実現するかがコンセプト創出の中心となることである。また、「なぜ」かようなコンセプトになるかの答えがない状態である。かようなコンセプト不全に陥ると、希薄なコンセプトしかできず、またコンセプトが意思決定の基準として機能せず、競争に勝てないという結果を招く。

次にマーケティングのコンセプトの意義についてまとめよう。

嶋口（1994）や上原（1999）のマーケティングにおけるコンセプトは、

マーケティング活動の前提となるものであり、マーケティングにとって不可欠なものである。嶋口（1994）は、企業は顧客のニーズを充たさなければ存続も成長もしないと考え、企業経営の中心にマーケティングを置いた。その顧客ニーズをユニークに充たすコンセプトこそが、企業の具体的なマーケティング政策の核となるものであると捉えた。

上原（1999）は、価値の提案こそがマーケティングの主眼であり、消費者の感じる便益を売り手の言葉で表した製品コンセプトを様々な手段を用いて消費者に訴求することこそがマーケティングであるとした。

清水（1999）は既存研究をレビューし、マーケティングのプロセスごとに製品コンセプトの機能をまとめた。製品や事業が開発される前には、市場ニーズに代表される外部情報の翻訳という役割が製品コンセプトにあるとした。市場ニーズを製品コンセプトに翻訳できたならば、それに基づいてマーケティングを展開することになる。かようなマーケティングの展開には様々な局面で意思決定がなされる。製品コンセプトは、かような意思決定の際の拠りどころになる。様々な意思決定がなされマーケティング活動が実行された後にも、製品コンセプトの役割は残っている。ここでは製品コンセプトが様々な手段を用いて市場に訴求されるわけだが、マーケティング主体は、訴求されたコンセプトが市場で受け入れられたのか、否かという問いを製品の上市後に繰り返す。マーケティング主体がかような自己点検を行ない、事前に策定したコンセプトの成否、およびその訴求方法の成否を見極めたところでマーケティングは終わらない。もし、コンセプトそのものないし、コンセプトの訴求方法が間違っていたと判断されたならば、マーケティング主体はコンセプトを変える、その訴求方法を変えるということを繰り返す。マーケティング主体は、かようなコンセプトの改良を繰り返し市場に自社の製品を訴求し続ける。これが清水（1999）の言う企業と市場との対話である。マーケティング主体が、意思決定の拠りどころにしていたコンセプトが市場で受け入れられたか、否かを判断する

際にはコンセプトが必要となるのである。

### Ⅲ. マーケティングの製品の構成要素

以下では、製品コンセプトが製品開発、製品政策にどのように反映するかを考察するために、製品の構成要素について確認する。上述したように製品コンセプトは諸々のマーケティングの意思決定の拠りどころになり、市場との対話を促進するものになる。製品の構成要素も製品コンセプトとは無関係に存在しないはずである。

#### 1. Levitt (1969) の所説<sup>24</sup>

Levitt (1969) はマーケティング競争を意識した製品の捉え方をした。かかる研究では、競争し合っているメーカーの工業生産物、すなわち物体としての製品が本質的に同じで価格も同じだったときという極端な例を想定し、当該企業はどのようなマーケティングを展開すべきなのかを議論した。Levitt (1969) は、物体で製品を捉えるのではなく、先に述べたように買い手の問題解決や便益から製品を捉えたことで、「拡張された製品」という概念を導いた。「拡張された製品」とは、物体としての製品を製品とするのではなく、買い手の問題解決や便益を実現するためのシステムとして製品を捉えたものである。具体的にいえば、売り手はコンピュータの導入期には、コンピュータという計算機を売るのではなく、買い手にコンピュータがどういう便益があるのか、仕事や生活にどのように使えるのか、具体的な使用方法などを指導する、故障したら修理するといったことを含めて製品とするという概念である。Levitt (1969) の主張は、製品の

---

24 本節は全面的に Levitt (1969), pp. 8-27 (訳書, 13~41 ページ) に依拠している。煩を避けるため、細かな注記は省略した。

物体の部分ではない、すなわち「拡張された製品」の部分が物体に付加されることによって当該製品の差別化が実現される、ということではない。単に製品は、「物体+サービス」などという形態のものではなく、買い手の問題解決や便益から計画されるべきである、ということを主張している。Levitt (1969) は、企業は「拡張された製品」という視点を持つことで、マーケティング主体は物体としての製品で競合他社と戦うという思考から脱却でき、その代わりに便益や消費者の問題解決という視点から製品を思考することで、製品差別化が実現できる製品を市場に提供できるとしたのである。

## 2. Kotler (1980) の所説<sup>25</sup>

Kotler (1980) は、Levitt (1969) 同様、製品を単体の物体としてとらえるのではなく、製品をシステムとしてとらえた。Kotler (1980) の議論は、基本的に Levitt (1969) を踏襲している。しかしながら、Kotler (1980) と Levitt (1969) との明確な差異は、Kotler (1980) が製品の中心に便益を据えたことである<sup>26</sup>。

Kotler (1980) は、製品を「あるニーズを充足する興味、所有、使用、消費のために市場に提供されうるすべてのものを指す。それは、物理的財、サービス、人間、組織、アイデアを包含している。それは、ほかに、提供物 (offer)、価値のパッケージ (value package)、便益の束 (benefit bundle) とも呼ばれうる。」と定義した。

そして Kotler は、製品を製品の核、製品の形態、製品の付随機能の 3 つからなるとした。

---

25 本節は、全面的に Kotler (1980), pp. 368-369 (訳書, 434~437ページ) に依拠している。煩を避けるため、細かな注記は省略した。

26 米谷 (2001), 9 ページ。

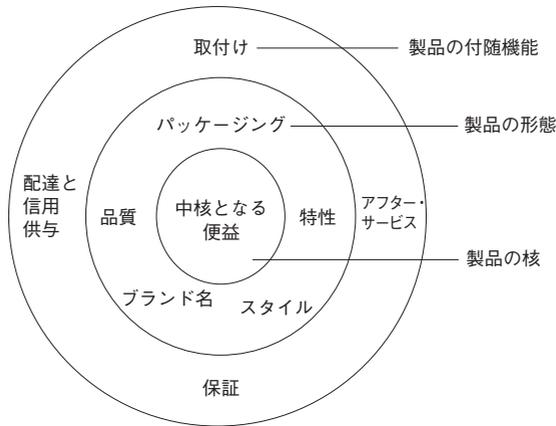


図1 Kotler (1980) の3つの製品レベル

出所：Kotler, P., (1980), p. 369. (訳書, 435ページ。)

製品の核とは、買い手が本当に買うのは何だろうか、という設問に答える製品レベルである。すべての製品は、本当のところ、問題解決のサービスを梱包したものなのである。エイボン社から口紅を買う女性は、単に唇につける色そのものを買っているのではない。彼女は希望を買っているのである。エイボン社の競争相手であるレブロン社のチャールズ・レブソンは早くからこのことに気づいており、「われわれは工場では化粧品を作っているが、店では希望を売っている」と述べていた。レビットは「買い手は4分の1インチのドリルを買うのではなく、そのドリルによって開ける4分の1インチの穴を買うのである」とした。超一流のセールスマンであるエルマー・ホイラーは、「ステーキを売るな。シズル（ジュージューという音）を売れ」といった。マーケターの仕事は、すべての製品の下に隠れているニーズを明るみに出すことであり、見かけの特徴を売るのではなく便益を売ることである。製品の核は、図にあるように製品全体の中央に位置づけられる。

製品の形態とは、上記のごとき製品の核を買い手に具象的に表現できるようにしたものである。口紅、コンピュータ、教育セミナー、政界立候補者らはすべて製品の形態である。それが物理的財である場合、製品の形態は5つの標識をもっているといえよう。それは、品質水準、特性、スタイル、ブランド名、パッケージで

## 製品コンセプトと製品の核に関する一考察

ある。サービスの場合も似たような様式で、図のような標識を確認しうる。

製品の付随機能は、買い手の全体的な消費システムに注目することで導かれる。ここでいう消費システムとは「ある製品の買い手が、その製品を使用するときに、達成しようとするタスク全体を遂行する方法」を指す。かような消費システムに注目することで、製品を工場で生産される物のみと捉えず、かかる消費システムを充たす作業（行為・活動）も売り手が提供し得る。的確な製品の付随機能を開発できる企業は他社との製品差別化を実現できる。

### 3. Kotler and Armstrong (2001) の所説<sup>27</sup>

Kotler and Armstrong (2001) では、Kotler (1980) が示した製品の3つのレベルの説明が若干修正なされている。Kotler and Armstrong (2001) では、次のように製品の3つのレベルを述べる。

製品の核とは、購買者が実際に何を買っているのかという問いを提示するものである。図1に示されるように、製品の核は製品全体の中央に位置づけられる。それは問題解決の中核となるベネフィットで構成されている。これは消費者が製品やサービスを購入する場合に求めるものである。口紅を買う女性は単に唇につける色を買っているわけではない。レブロン社のチャールズ・レブソンは早くからこのことに気づいており、「私たちは工場では化粧品をつくっているが、店では希望を売っているのです」と述べている。リッツ・カールトン・ホテルは宿泊客に単に部屋を貸しているのではなく、「思い出深い旅の経験」を提供している。このように製品を計画する場合、マーケターはまず、その製品が顧客に提供するベネフィットを核に決めなければならない。そして製品の購買や使用を巡る顧客の経験全体を把握しなければならない。

次に製品プランナーは、製品の核を中心とする製品の形態を構築しなければならない。製品の形態は、品質水準、特徴、デザイン、ブランド名、パッケージの5つの特性を持っている。たとえば、ソニーのカムコーダー（カメラ一体型ビデオ）は製品の形態である。その製品名、部品、スタイル、特徴、パッケージなど

---

27 本節は全面的に Kotler and Armstrong (2001), 訳書, 348~350ページに依拠している。煩を避けるため、細かな注記は省略した。

の属性は、中核となるベネフィット、つまり大事な瞬間をとらえる便利で質の高い手段を提供できるように慎重に組み合わせられている。

製品の付随機能とは、製品の核と形態を取り巻くものである。これは付随的な顧客サービスとベネフィットを提供する。ソニーは単にカムコーダーだけを提供すればよいのではない。消費者に、撮影についての問題に対する完全な解決策を提供しなければならない。消費者に、撮影についての問題に対する保証書や使用説明書を渡し、必要に応じて迅速な修理サービスを提供する。また、問題や質問が生じた場合のために、フリーダイヤルの電話番号を知らせている。

このように、製品は単に有形の特徴によってのみ構成されているのではない。消費者にとって製品とは、自らのニーズを満足させられるようなベネフィットの複雑な束なのである。マーケターは製品開発に際して、第1にその製品によってどのような消費者ニーズの核を満たそうとしているのかを明らかにしなければならない。次に製品の形態をデザインし、消費者を最大級に満足させられるようなベネフィットの束を作り出す付随機能を、いかにして製品に付加していくのかを検討しなければならない。

Kotler and Armstrong (2001) では、Kotler (1980) を基本的に踏襲しつつ、具体的な製品の事例を用い製品の3つのレベルを説明している。具体的な製品の事例を用いることで、かかる議論が個別製品の議論であることが分かる。Kotler and Armstrong (2001) より前の記述、例えばKotler (1980) のとりわけ製品の核についての記述に注目するならば、そこでは当該製品が属するカテゴリーに共通する便益の議論がなされている。それは、すなわち、製品の核とはドリルならば穴をあける、鉄道なら輸送といったように個別ブランドの議論ではなく、ドリルといったカテゴリー、鉄道といったカテゴリーについての便益が述べられていた。しかしKotler and Armstrong (2001) では、「Sony のカムコーダー」や「リッツ・カールトン・ホテル」といった具体的な製品・サービスの例が示されている。かような記述から、Kotler and Armstrong (2001) の製品の核は当該製品が属するカテゴリーに共通する便益ではなく、個別の製品の固

有の便益を示していると読み取れる。

なお、Kotler and Armstrong (2006) は、製品の核という語すら用いない。図1の製品の3つのレベルはそのままだが、従来の製品の核という語を用いず、製品の3つのレベルの中心に中核となる便益 (core benefit) を置いたのみとしている。Kotler and Armstrong (2006) では、この中核となる便益を製品の核とすら呼ばなくなっている<sup>28</sup>。

さらに Kotler and Armstrong (2012) では、製品の3つのレベルの中心が、中核となる顧客価値 (core customer value) という表記になっている。かかる中核となる顧客価値は、Kotler and Armstrong (2006) の中核となる便益と同じ意味で用いられている<sup>29</sup>。

#### 4. 嶋口 (1994) の所説<sup>30</sup>

嶋口 (1994) は顧客満足を製品の属性ごとに論じる際、次のような製品のレベルを前提に議論した。嶋口 (1994) は、Levitt (1969, 1980) や Kotler (1980) を踏まえ、提供製品はコア部分、周辺部分、拡張部分で1つの製品コンセプトを構成していることを意味する、とした。これを顧客の立場からみると、「便益の束」としてトータルな企業のサービス属性を受けて、そこから企業に対する満足・不満足を評価していることになる。

嶋口 (1994) は、上記のごとく、製品コンセプトがコア部分、周辺部分、拡張部分からなっているとした。このことから嶋口 (1994) は、コンセプトとコア部分 (製品の核) は異なる概念であると捉えたと読み取ることができる。

---

28 Kotler and Armstrong (2006), pp. 232-234.

29 Kotler and Armstrong (2012), pp. 249-250.

30 本節は全面的に嶋口 (1994), 65~66ページに依拠している。煩を避けるため、細かな注記は省略した。

## 5. 上原（1999）の所説<sup>31</sup>

上原（1999）は製品を「消費者・需要家が使用・消費できる状態になったモノ」と消費者・需要家の立場から定義した。そして、製品を売り手の立場から捉えた Kotler（1980）の製品の3つのレベルを参考に、売り手と買い手の作業分担に注目した製品戦略論を展開した。

上原（1999）は上記の議論を展開する際、Kotler（1980）の製品の3つのレベルを以下のようにとらえた。

製品の核は、消費者・需要家のどのような問題を解決すべきかを売り手が明らかにした概念そのものである。まさに、製品コンセプトそのものである。例えば、筆筒であれば「衣服を保存しておく」、クーラーであれば「涼しく快適に過ごす」などということである。

製品の形態は、一般に製品と呼ぶときは、この部分がイメージされやすい。上記の「製品の核（製品コンセプト）」を実現するための手段としての物的な製品形態を指す。メーカーの場合、技術的な成果は多くはこれに集約される。売り手の技術資源から製品の一面を捉えたもので、これは製品アイディアと呼ぶことができる。

製品の付随機能は、消費者・需要家が「製品の形態」を有効かつ効率的に使用・消費しやすくするために売り手が行なう付随サービスである。筆筒を顧客のところに配送する、クーラーの取り付け工事をする、などといった売り手のサービスは、この「製品の付随機能」に位置づけられる。

上原（1999）は、上記のごとく、製品の核は製品コンセプトそのものであるとした。

---

31 本節は全面的に上原（1999）、128～135ページに依拠している。煩を避けるため、細かな注記は省略した。

#### IV. 製品の核と便益の束の検討

前節で議論したように製品コンセプトは、製品の客観的な属性というよりも消費者が感じる主観的な価値から当該製品とは何かを明確にしたものである。そして製品コンセプトは製品を構成する属性の便益というよりも、属性の便益をも包括する便益であると考えられる。ゆえに、以下では便益と最も関連するであろう製品の核と、製品を便益の束ととらえる見解に注目したい。

##### 1. 製品の核の便益

Kotler の「製品の核」についての議論は、初期のものと最近のものに分けて議論する必要がある。以下では、マーケティングの議論で用いられることが多い Kotler (1980) の見解について検討する<sup>32</sup>。

先にも述べたように、Kotler (1980) の議論は、基本的に Levitt (1969) を踏襲している。しかしながら、Kotler (1980) と Levitt (1969) との主張の明確な差異は、Kotler (1980) が製品の中心に便益を据えたことである<sup>33</sup>。では、Kotler (1980) が製品の中心に置いた便益は、いかなるものなのか。Kotler (1980) は、製品の中心に便益や問題解決を置いた。それを製品の核と呼んだ。製品の核を「買い手が本当に買うのは何だろうか、と

---

32 先にも示したとおり、Kotler and Armstrong (2001) 以降では、製品の核ないしは核となる便益の説明に、個別製品の例が用いられていることから、製品の核、核となる便益は当該製品固有の便益が説明されているようにも読み取れる。しかしながら後に議論することと関連づければ、Kotler and Armstrong (2001) でも、個別製品に加えて、口紅というカテゴリーの例も用いられることから、カテゴリーの便益、個別製品の便益の2つを区別して議論していないと考える。

33 米谷 (2001)、9 ページ。

いう設問に答える製品レベルである」と定義した。そこで主張されるのは、消費者の買っているもの、すなわち製品の核は、化粧品なら希望、ドリルならば穴、ステーキならばシズルというような便益であることである。

しかし、ここでは1点注意しなければいけないことがある。それはKotler (1980) の製品の核の部分では、個別製品の便益を述べているのか、カテゴリー・レベルの便益を述べているのかが明確でないことである。Kotler (1980) のかかる議論は、個別製品の議論をしているようにも読み取れる。しかし、製品の核についてのKotler (1980) の例示は、すべてカテゴリー・レベルの便益である。このことを踏まえ、化粧品を例に挙げ検討してみよう。「化粧品A」という製品があるとする。Kotler (1980) に従えば、製品の核は、「消費者が本当に買っているという設問レベルに答えるもの」と定義される。そして、Kotler に従えば、「化粧品A」の場合、消費者は化粧品では本当に希望を買っている。しかし、「化粧品A」という個別ブランドを購入する消費者は、「希望」のみを買っているのだろうか。消費者は「化粧品A」と「化粧品B」の便益が違うから、「化粧品A」を買っていると考えられる。では、「化粧品A」と「化粧品B」の違いは、この製品を構成する3つのレベルのどこから生まれるのか。Kotler (1980) の議論からは、個別製品の製品の核は、当該製品が入るカテゴリーに共通する便益だと読み取れる。かかる文脈では、「化粧品A」と「化粧品B」はともに「希望」を買っていることになる。そして「化粧品A」と「化粧品B」の違いは、製品の形態ないし製品の付随機能によって生まれることになる。

上記の議論を売り手の側から見てみよう。Kotler (1980) では、どのようにマーケティング競争が意識されているのだろうか。Kotler (1980) の見解を探るため、どのような製品差別化が可能かを上記の議論に照らして議論する。Kotler (1980) の議論では、個別製品を扱っていたとしても、

製品の核は、化粧品なら「希望」というようにカテゴリーの便益となる。この立場に立つと、製品の核レベルでの製品差別化は大変難しい。上記の立場に立つと、「化粧品A」も「化粧品B」も製品の核は「希望」と同じで、製品の形態と付随機能で製品差別化が展開されることになる。

## 2. 便益の束

また、Kotler (1980) や嶋口 (1994) は、製品は便益の束からできているとされる。嶋口 (1994) は、製品の核、製品の形態、製品の付随機能で1つの製品コンセプトを構成しており、これを顧客の立場からみると、顧客は便益の束としてトータルな企業のサービスを受けていることになる、とした<sup>34</sup>。嶋口 (1994) の主張の含意は、消費者は当該製品を購入する場合、製品コンセプトというトータルな製品の便益を購入している一方、消費者は、そのコンセプトを実現するための属性ごとの便益も感じている、ということだろう。

ここでも注意しなくてはならない点がある。マーケティング主体は、製品を便益の束と考えることで、かかる束を構成する様々な属性から製品はできていると理解し、その属性ごとに便益を検討してしまう可能性がある。消費者は製品の属性ごとの便益も感じるが、製品のトータルの便益、すなわちコンセプトを購入しているのである。いや、今日のマーケティング思想に立つならば、消費者は製品のコンセプトを購入しており、その属性はそのコンセプトを実現する手段に過ぎない。このことを忘れてしまうと、企業は属性の改良ばかりに走る、すなわち属性での差別化を検討することになる。確かに製品を構成する属性ごとに便益はあるが、その便益で

---

34 嶋口 (1994), 65~66ページ。嶋口 (1994) は提供製品のコア部分、周辺部分、拡張部分で1つの製品コンセプトを構成しているとしているが、嶋口の言う「コア部分」、「周辺部分」、「拡張部分」は「製品の核」、「製品の形態」、「製品の付随機能」と同義であると考え、本稿では上記のごとく表現した。

差別化を展開するのではなく、属性の改良は製品コンセプトの改良・変更があってはじめてなされるはずである。

## V. 製品コンセプトと製品の核についての検討

これまで議論してきたように、経営戦略やマーケティングの文脈における製品コンセプトは、当該製品の消費者の感じる便益である。そして、消費者は製品コンセプトを買っているとされる。一方、製品を構成する3つの要素の中の製品の核は問題解決や便益であり、消費者が本当に買うものであるとされる。

上記のごとく製品コンセプトと製品の核は「消費者が買っているもの」という点において同義のはずである。しかし、Kotler (1980) や嶋口 (1994) に代表されるマーケティングの文脈では、製品コンセプトと製品の核は別のものとして議論されてきた。先に検討したように、Kotler (1980) は便益を製品の中心に置いたにも係わらず、その便益を当該製品固有の便益ではなく、その製品が属するカテゴリーの便益に注目した議論をした。嶋口 (1994) も同様の見解をもち、製品の核は製品コンセプトを構成する一つの要素とした。

確かに Levitt (1960) が主張したように、マーケティング主体はマーケティング近視眼に陥ってはならない。消費者が購入する便益は何かの点で競合製品を識別しないと、当該企業は競争相手を見誤り、衰退する可能性が高くなる<sup>35</sup>。

消費者が購入しているのは当該製品固有の便益である。その固有の便益は、製品の形態を構成する属性や、製品の付随機能を構成する属性によって実現される。しかし、製品の形態を構成する属性の一部や付随機能を構

---

35 Levitt (1960), pp. 45-46, 訳書, 53~54ページ。

## 製品コンセプトと製品の核に関する一考察

成する属性の一部を変更すれば、すぐに新しい製品コンセプトが生まれるわけではない。いうまでもなく属性トータルから得られる便益と属性ごと  
に得られる便益は違うのである。

石井・栗木・嶋口・余田（2004）は、消費者は製品から複数の便益を享受できるとし、その観点から製品は便益の束でできていると考えた。そして製品コンセプトは、製品をデザインする際、またマーケティングを策定する際に連結環の役割を果たすとした。つまりマーケティング主体が製品計画をするとき、その製品が消費者にもたらす複数の便益を一つに纏め上げるのがコンセプトというわけだ。また、製品コンセプトは、製品計画のみならず、その後のマーケティングの諸活動の整合化を図るためにも意義があるものとした<sup>36</sup>。

## VI. 製品の核としての製品コンセプト

これまで述べてきたように、消費者は製品コンセプトを買っている。そして、消費者が本当に買っているものは、製品の核である。当該製品のマーケティングを展開する際、競争を意識しなければならない。かかる競争では、当該製品が属するカテゴリーだけを市場に訴求しても、競争には勝てない。Kotler（1980）では、製品の核は当該製品が属するカテゴリーの便益として読むように読み取れる。消費者が「化粧品A」を買う際、どの化粧品からも得られる希望という便益を買っているだろう。しかし、「化粧品A」のマーケティングで希望だけを訴求しても「化粧品A」は売れない。なぜなら、他の化粧品すべてが希望を訴求できるからである。消費者が「化粧品A」を買う際、化粧品の便益である希望に加えて、「化粧品A」固有の便益を買っている。つまり、「化粧品A」を買う消費者はカ

---

36 石井・栗木・嶋口・余田（2004）、58～59ページ。

テゴリーの便益と個別製品の便益の両方を買っているといえる。

ここまでの便益の議論を製品コンセプトの側から見ていこう。「化粧品 A」を買う消費者はカテゴリーの便益と個別製品の便益の両方を買っているとすると、製品コンセプトにはカテゴリーの便益は当然含まれていなければならない。しかし、そのカテゴリーだけでは競争に勝てないため、その製品固有の便益を製品コンセプトに含めなければいけない。上原(1999)が論じたように、消費者はカテゴリーの便益と個別の便益を渾然一体としてとらえる。ゆえに、製品コンセプトも当該製品が属するカテゴリーの便益と当該製品固有の便益が渾然一体となったものとなる。

ここまでの議論を踏まえると、製品の核を当該製品が属する製品のカテゴリーの便益のみとする考えには同意できない。製品は便益の束であるが、消費者は便益ごとに製品を評価するのではなく、まさに束として評価する。それゆえ、カテゴリーごとの便益の議論、属性ごとの便益の議論をしても意味はないと考える。製品には、便益の束を連結したトータルの製品コンセプトが求められる。また、上原(1999)が主張したように、消費者はカテゴリーのコンセプトと個別製品のコンセプトを渾然一体としてとらえる。製品の核もそれらのカテゴリーのコンセプトと個別製品のコンセプトが渾然一体となった製品コンセプトとすべきである。

上原(1999)は製品を構成する3つのレベルの製品の核を製品コンセプトとした<sup>37</sup>。本稿でもその考えを支持する。

---

37 かような考え方と同様の見解に Urban, et al. (1987) がある。Urban, et al. (1987) は、コア・ベネフィット・プロポジション (CBP) という概念を用いた。CBP は、簡潔な表現で新製品あるいは新市場に特有の訴求点を強調したものである。そして、CBP は、企業が消費者に提供し、また消費者がその製品から手にするものを正確に記述したものである。CBP は単なる広告アピールではなく、全体的な製品戦略を消費者ベネフィットという形で記述したものである。CBP は消費者がその製品から得るベネフィットを特定化したものであるから、製品の単なる物理的表現ではない。(Urban, et al. (1987), 訳書,

## 製品コンセプトと製品の核に関する一考察

製品の核に製品コンセプトを置くと、図1の製品の3つのレベルは次のように考えられる。まず、円の中心の製品コンセプト＝製品の核を定める。次に当該コンセプトを実現するための製品の形態およびそれを構成する属性を策定する。さらに当該コンセプトを実現できる製品の付随機能およびそれを構成する属性を策定する。ここでの製品の核は、当該製品固有の便益を示したものである。そして、かかる便益は、当該製品が属するカテゴリーの便益を考慮している。

### 結びにかえて——まとめと若干の戦略的示唆——

#### 1. まとめ

本稿では、経営戦略研究、マーケティング研究でどのように製品コンセプトが定義されてきたのか、また製品コンセプトの意義がどのように論じられてきたのかを整理した。加えて、製品コンセプトと似た概念である製品の核も検討し、既存研究では製品の核を製品コンセプトともに「消費者が購入している便益」であるとしながらも、かかる2つの概念は一部の研究を除き、異なるものとされてきたことを明らかにした。とりわけ製品の核は、当該製品が属するカテゴリーの便益のみを指していることがあり、当該製品固有の便益については述べていないことがあることが分かった。また本稿では、製品コンセプトは、属性ごとの便益を包括したものでなくてはならない点も指摘した。

これまでの議論を踏まえ、本稿では製品コンセプトを「消費者の感じるニーズをユニークに充たす、その製品固有の便益を凝縮的に一言で表したもの」と定義する。

## 2. 若干の戦略的示唆

楠木 (2010) は、コンセプトができれば戦略策定の半分は終わったようなものである、とした<sup>38</sup>。上原 (1999) は製品コンセプトを提案することができなければ、マーケティングを展開できない、といっても過言ではない、とまでいっている<sup>39</sup>。かように、経営戦略でも、マーケティングでもコンセプト、製品コンセプトの重要性は主張されてきた。

製品コンセプトは、そもそもその製品の便益は何かを示すものである。その製品が何なのか、市場にとってどんな便益があるのかの議論と、その製品はどのような便益から構成されているのか、いかにかかる便益を実現していくのかの議論は別物である。先に定義した製品コンセプトは、当該製品全体を包括する「固有の便益」を端的に表したものである。製品の属性は、当該製品の「固有の便益」を表現する一手段であって製品コンセプトではないことを確認しておく。

上記のごとき製品コンセプトの定義は、マーケティング戦略にも有用な定義となるであろう。

上記のごとく製品コンセプトを定義し、製品コンセプトを製品の核に置くとする。ここでの製品の核は、もはやカテゴリーだけの便益を指すものではない。当該製品が含まれるカテゴリーの便益を考慮して作られたその製品固有のコンセプトである。かかるコンセプトを製品の核に置くことで、そのコンセプトで製品差別化を志向できる。製品コンセプトからして競合他社との違いが明確になるのである。そして、マーケティング主体によって、かようなコンセプトを実現するために、製品の形態や製品の付随機能に含まれる属性が選ばれていくことになる。上記のごとく製品コンセプトをとらえ、それを製品の核にするということは当該製品固有の明確

---

38 楠木 (2010), 264ページ。

39 上原 (1999), 37ページ, 41~42ページ。

な「固有の便益」が中心にあり、その明確にした便益に基づき製品の形態や製品の付随機能が決まっていくことになる。そして、かかる製品コンセプトを訴求するために他のマーケティング手段も用いられる。かように、製品コンセプトを定義し、それを製品の核に置いた製品政策を展開することで、当該製品固有の「固有の便益」が意識されたマーケティング活動も展開できるようになるであろう。かかるマーケティングでは、当該製品のマーケティングに係わるメンバーが、顧客から「当該製品と他社の製品の違いは？」と聞かれたとき、明確な一言でそれに答えられるはずである。決して、「基本的には他社の製品と同じですが、〇〇の部分が違いますねえ。」という返答にはならないはずである。

一部の見解を除き、従来の製品の核は、カテゴリーのみの便益であった。かように製品の核をとらえると、製品の核での製品差別化はかなり困難となる。その代わりに、製品の形態に含まれる属性の値での製品差別化、製品の付随機能に含まれる属性で製品差別化を図るという展開になろう。これは、そもそものコンセプトを見直すことなく、そのコンセプトから派生する一要素を変え、競合他社との差別化を図ろうとするマーケティングである。いってしまえば、小手先での差別化である。コンセプトは同じで、属性の値のみを変えていくことは、コンセプトそのものを訴求するマーケティングの根底にある思想とは相容れない。製品を構成する属性でのマーケティング競争は、今日マーケティングで話題となっているコモディティ化を招くことになろう。

ただ、実際のマーケティング活動において、製品の形態や付随機能の属性に注目して製品開発がなされたり、マーケティング活動が展開されることもある。その際、かかる属性とコンセプトの関係を意識して製品開発やマーケティングがなされるか、否かが製品コンセプトの差別化を実現できるか、小手先の差別化に留まるかの分かれ道となるであろう。

楠木(2010)が指摘したように、コンセプトを定めることは容易ではな

い<sup>40</sup>。先にも述べたとおり、製品を構成する属性は、コンセプトを表現する手段である。かかる手段ばかりに目を奪われ、コンセプトをないがしろにしてはいけない。

※本稿は、愛知大学研究助成「C-167 エンターテインメント・サービスにおける“手がかり”の研究」(2011年～2012度)を受けたものである。

#### 参考文献

- ・ Clark, K. B., and T. Fujimoto (1991), *Product Development Performance*, Harvard Business School Press. (田村明比古訳『増補版 製品開発力』, ダイヤモンド社, 2009年。)
- ・ 藤川佳則, 竹内弘高 (1994) 「新製品の「予想外の成功」がもたらす競争優位」, 『マーケティング・ジャーナル』, 第54号, 47～58ページ。
- ・ 石井淳蔵, 栗木契, 嶋口充輝, 余田拓郎 (2004) 『ゼミナール マーケティング入門』, 日本経済新聞社。
- ・ 木下栄二 (2005) 「社会調査の基本ルールと基本道具」, 大谷他編著『社会調査へのアプローチ』(第2版), 54～74ページ, ミネルヴァ書房。
- ・ 米谷雅之 (2001) 『現代製品戦略論』, 千倉書房。
- ・ 近藤隆雄 (1999) 『サービス・マーケティング』, 生産性出版。
- ・ Kotler, P., (1980), *Principals of Marketing*, Prentice-Hall. (和田充夫, 上原征彦訳 (1983) 『マーケティング原理』, ダイヤモンド社。)
- ・ Kotler, P., and G. Armstrong, (1989), *Principals of Marketing*, 4th ed., Prentice-Hall. (和田充夫, 青井倫一監訳 (1995) 『新版 マーケティング原理』, ダイヤモンド社。)
- ・ Kotler, P., and G. Armstrong, (1996), *Principals of Marketing*, 7th ed., Prentice-Hall.
- ・ Kotler, P., and G. Armstrong, (2001), *Principals of Marketing*, 9th ed., Prentice-Hall. (和田充夫監訳 (2003) 『マーケティング原理』, ダイヤモンド社。)
- ・ Kotler, P., and G. Armstrong, (2006), *Principals of Marketing*, 11th ed., Pearson Prentice-Hall.

---

40 楠木 (2010), 240ページ。

## 製品コンセプトと製品の核に関する一考察

- ・ Kotler, P., and G. Armstrong, (2008), *Principals of Marketing*, 12th ed., Pearson Prentice-Hall.
- ・ Kotler, P., and G. Armstrong, (2012), *Principals of Marketing*, 15th ed., Pearson.
- ・ 楠木建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略』, 東洋経済新報社。
- ・ Levitt, T., (1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Vol. 38, No. 4, pp. 45-56. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「マーケティング近視眼」(新訳), 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2001年11月号, 52~69ページ。)
- ・ Levitt, T., (1969), *The Marketing Mode*, McGraw-Hill. (『マーケティング発想法』, 土岐坤訳, 1971年, ダイヤモンド社。)
- ・ Levitt, T., (1980), "Marketing Success through Differentiation—of Anything," *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 1, pp. 83-91.
- ・ 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』, 東洋経済新報社。
- ・ 榊原清則 (1992) 『企業ドメインの戦略論—構想の大きな会社とは—』, 中央公論社。
- ・ 嶋口充輝 (1994) 『顧客満足型マーケティングの構図』, 有斐閣。
- ・ 清水信年 (1999) 「製品コンセプトの機能」, 『マーケティング・ジャーナル』, 第74号 (第19巻2号), 日本マーケティング協会, 75~80ページ。
- ・ 上田隆穂 (2008) 「プロダクト・マネジメント」, 上田, 青木編著『マーケティングを学ぶ〈上〉—売れる仕組み—』, 中央経済社。
- ・ 上原征彦 (1999) 『マーケティング戦略論』, 有斐閣。
- ・ Urban, G. L. U., Hauser, J. H., and N. Dholakia, (1987), *Essentials of New Product Management*, Prentice-Hall. (林廣茂他訳『プロダクト・マネジメント』(1989), プレジデント社。)