

# マーケティングにおける製品開発部門 についての一試論

——製品開発部門に求められる能力と、  
望まれる社内の位置づけ——

太 田 幸 治

## 目 次

- I. はじめに——問題意識——
- II. マーケティングにおける製品の重要性
- III. 本稿における製品と製品開発
  1. 製品とは
  2. 製品開発プロセス
  3. 製品開発部門の果たすべき役割
  4. 製品開発部門が直面している困難
- IV. 差別化された製品を開発するために必要とされる製品開発部門の3つの能力
- V. 用意されるべき製品開発部門の社内の位置づけ
  1. 製品開発部門が創造性を発揮しやすい企業の体制
    - 1-1 個人の力を最大限に生かせる組織
    - 1-2 計画のグレシャム原理の回避
    - 1-3 製品開発プロセスのプログラム化の回避
  2. 製品開発部門に不確実性からくるリスクを感じさせない企業の体制
  3. 製品開発における複雑性をクリアするための企業の体制
- VI. 結びに代えて

## I. はじめに——問題意識——

本稿は、製造業者のマーケティング部門における製品開発担当部門が、差別化された製品を開発するために必要とされる能力、かかる部門がその役割を達成するために用意されるべき製品開発部門の社内の位置づけについて議論するものである。

一般的に、企業の製品開発、あるいは商品企画部門<sup>1)</sup>には、既存市場に存在していない革新的な新製品の開発が期待されている。マーケティング的に言うならば、企業の製品開発部門には、競合他社の製品と明らかに差別化された新製品の開発が期待されていることになる。

かかる期待に従い、製品開発担当者は、既存市場にはないユニークなコンセプトを持った、いわば尖った製品を作る。しかしながら、その製品がそのまま市場に導入されることは稀なのではないだろうか。なぜならば、その製品が、製品開発担当者の手から離れ、いや、離れなかったとしても、当該企業が、その製品を製品化するかどうかを意思決定する際に、当該企業の様々な関係者の間で意見が交わされ、その意見がその製品に反映されることが考えられるからである。また、市場調査の結果が反映され、コンセプトが弱まることも考えられる。当初の製品案に多くの意見が加わり、より尖った製品になった際は、実に他社と差別化された製品になるだろう。

---

1) 本稿においては、製品開発と商品企画を同義として用いる。なぜならば、本稿において注目する製品開発は、製品コンセプトを提案することに重点を置いたマーケティング的な製品開発であり、企業の研究・開発部門が行なう技術開発重視の製品開発ではないからである。しかしながら、製品コンセプトを提案することに重点をおいた製品開発であっても、そのコンセプトを実現する技術を完全に無視するわけではない。かかる点については、後に議論する。

## マーケティングにおける製品開発部門についての一試論

しかし、多くの関係者の意見が入ることにより、尖ったコンセプトが丸みを帯びていき、さほど特徴がない製品になってしまうこともあるだろう。いや、多くの企業の場合、後者のような結果を招くことが多いのではないだろうか。また、かように、いくら製品開発担当者が尖った製品を開発したとしても、その製品についての社内のコンセンサスを経ていくプロセスで、開発者が創造した製品が減茶苦茶にされてしまうことが常態化されると、開発者の尖った製品を開発するモチベーションが低下してしまうであろう。加えて、かようなことが常態化されると、上司や会社が気に入るような製品を開発する、いわば優等生的な製品開発担当者が育ち、当該企業において尖った製品は開発されにくくなるであろう。

他社と差別化された製品を企画することを期待されている製品開発部門であるが、そう簡単に他者と差別化された製品が開発できるわけではない。開発担当者は、開発の苦しみから逃れようとする。また、開発部門を司るより上位のマネージメント、マネージャーたちも、より効率的な製品開発の実現のために、製品開発プロセスをプログラム化することも考えられる。しかし、かようなプログラムによって尖った新製品を開発することができるのであろうか。

本稿は、以上のような問題意識に基づき、差別化された製品を開発するために必要とされる製品開発部門の能力と、それを支える企業の体制について議論するものである。

## Ⅱ. マーケティングにおける製品の重要性

本稿は、マーケティングにおける製品開発について議論するものである。その前に、本稿が依って立つ、マーケティングの役割について述べたい。

企業にとって、唯一売り上げをあげることに責任を持つ部門は、マーケティング（営業部門含む）である。かような理由から、企業の中でマーケ

ティング部門が重要な役割を果たしていることが分かる。

本稿では、企業の行なうマーケティング活動の主たる機能は、需要創造であると考えられる。ここでいう需要創造とは、マーケティング主体が、消費者の集合体である市場がそれまで気づかなかった価値を作り出し、それが経済力に裏付けられた価値、すなわち需要を作り出すということを意味する。本稿では、基本的に消費者は、自分自身の欲しいものは分からない、目の前に製品が提案されて初めて自分の欲しかったものに気づくというマーケティング観に依拠している<sup>2)</sup>。それゆえ、マーケティング主体は、常に市場への価値提案をしていかななくてはならない。マーケティング主体が市場に提案するものは、製品コンセプトである。ここでいう製品コンセプトとは、消費者の感じる当該製品の便益を売り手の側から表現したものである。マーケティング主体が製品コンセプトを提案することで、消費者は自分自身の欲しいものが分かり、そしてそれが需要につながるのである。

マーケティングの主たる役割を達成するために、マーケティング主体は、市場に製品コンセプトを提案するわけであるが、消費者の目の前には製品コンセプトそのものが現れるわけではない。消費者の目の前には、製品コンセプトという抽象的なものが現れるのではなく、それが具現化されたもの、すなわち製品が出現する。マーケティング主体は、需要創造のために製品コンセプトを市場に提案するわけであるが、消費者が実際に目の当たりにするのは製品そのものである。かようなことから、本稿では、マーケティングにおいて製品は重要な役割を果たすと考えている。

---

2) 本稿は、石原 (1982, 2000) が示すマーケティング観に立つ。筆者は、既に石原のマーケティング観を太田 (2007) で整理している。

### Ⅲ. 本稿における製品と製品開発

#### 1. 製品とは

本稿では、上原（1999）に倣い、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」と定義する<sup>3)</sup>。また、本稿では、製品は、Kotler（1980）が述べるように、「製品の核」(core product), 「製品の形態」(tangible product), 「製品の付随機能」(augmented product) の3つレベルでできていると考える<sup>4)</sup>。「製品の核」とは、買い手が本当に買うものである。かかる概念は、消費者側の視点に立てば、その製品から得られる便益 (benefit) である。本稿で、製品コンセプトといった場合、「製品の核」、便益のことをいう。かかる「製品の核」は製品の中心に位置づけられる。「製品の核」を中心に、それを「製品の形態」が取り囲んでいる。「製品の形態」とは、我々の眼に見る物的形態であり、それは「製品の核」を実現するための具体的手段として位置づけられるものである。Kotler は、「製品の形態」のみでは、その製品のコンセプトを完全に達成できないと考えた。製品コンセプト実現のためには、「製品の付随機能」が必要とされることを主張した。「製品の付随機能」には、「製品の形態」の取付けや、アフターサービス、保証、配達、信用供与などが含まれている。

#### 2. 製品開発プロセス

上述の展開に依拠すれば、マーケティング主体は、製品を開発する際に、次の4つの決定プロセスを経ることになる。

---

3) 上原（1999）, 129 ページ。

4) Kotler（1980）, 訳書 434 ～ 437 ページ。

1. 「製品の核」の決定
2. 「製品の形態」の決定
3. 「製品の形態」が製品となるために必要な行為の洗い出し
4. 上記3「製品の形態」が製品となるために必要な行為の洗い出しで、得られた行為のうち、どの行為を売り手が行なうか、どの行為を買い手に委ねるか、そして、どの行為を「製品の形態」の中にビルトインするか<sup>5)</sup>の決定である。
5. 1～4の作業の繰り返し、何らかの満足解を得る。

1の「製品の核」の決定とは、製品コンセプトの決定に他ならない。2の「製品の形態」の決定とは、1の製品コンセプトを具現化する「製品の形態」にするための製品アイデア、すなわち当該企業の技術力を活用した、成分、スペック、性能、デザインなどの決定である<sup>6)</sup>。1の「製品の核」の決定と、2の「製品の形態」の決定は、どちらかが先に決まるとは一概には言えない。なぜならば、今日の製品開発担当者が、市場動向のみを頼りに競争上有利な製品コンセプトを導き出すことは困難であり、当該企業が有している技術や、使用できる技術をどう活用するかから製品コンセプトを定めた方が効率的な場合もあるからである。「製品の核」と「製品の形態」が決まったらならば、次に、3の「製品の形態」が製品となるために必要な行為の洗い出しを行なう。「製品の形態」が消費者・需要家に使用・消費されるまでに必要とされる行為は先に述べたように様々である。しかし、かかる「製品の付随機能」に含まれるさまざまな行為は、必ずしも売り手が行なわなければならないものではない。かかる行為は、買い手が行なうこともできるのである。そこで、4の上記3「製品の形態」が製品と

---

5) ここでは、売り手を当該製品の製造業者、流通業者とする。また、買い手を当該製品の消費者とする。

6) 上原 (1999), 38 ページ。

なるために必要な行為の洗い出しで、得られた行為のうち、どの行為を売り手が行なうか、どの行為を買い手に委ねるか、そして、どの行為を「製品の形態」の中にビルトインするかの決定が必要となる。これからの1～4の行為を何からの満足解が得られるまで繰り返し、製品開発が完了する。

### 3. 製品開発部門の果たすべき役割

製造業者にとって、製品開発は企業経営の要といえる。企業は、利益をあげるために、まずは売り上げを立てる必要があるが、その売り上げは製品によって実現される。製品を市場に出せば簡単に売り上げが立つというものではない。当該企業の周りには競合他社が競合製品で消費者の獲得を狙っているのである。

企業は、かような競争に直面している。当該企業は、当該企業の製品で、他社の製品を押しつけて消費者に選ばれるような様々なマーケティング努力をする。その努力の一つが、製品差別化 (Product differentiation) である。製品差別化とは、消費者に当該製品が他の製品と違うものだと思わせることをいう。一般的には、製品差別化は広告によって実現されるといわれるが<sup>7)</sup>、製品開発も製品差別化を実現するための手段としての役割は大きい。

マーケティングでは、消費者は製品という物体が欲しいとは考えない。消費者が購入するのはその製品から得られる便益 (benefit) であるとされる。製造業者は、製品を売っているのではない。消費者がその製品から得られる便益を売っている。企業が製品を開発するということは、消費者が感じるであろう便益を開発していることになる。

先にも述べたように、企業の周りには競合他社が大勢いる。消費者に当該企業の製品を購入してもらうためには、当該企業の製品が他社のそれよ

---

7) Smith (1956), p. 6.

りも便益があると消費者に思われなくてはならない。

製造業者の製品開発部門には、競合他社の製品よりも消費者が便益が高いと思えるコンセプトを実現した製品、すなわち、競合他社の製品に対し差別化された製品を開発することが求められている。

#### 4. 製品開発部門が直面している困難<sup>8)</sup>

上記のように、製造業者の製品開発部門は、企業他社の製品と差別化された製品を開発することが求められている。しかしながら、それゆえに、製品開発部門には、いくつかの困難が立ちほだかる。

延岡（2002）によれば、製品開発には「創造性」、「複雑性」、「不確実性」の3つの点があるゆえ、製品開発は難しいという。

製品開発は様々な企業活動の中で最も創造的な活動であり、製品開発部門は技術的な問題解決ばかりではなく、市場に受け入れられるコンセプトも生み出さねばならない。これらには自由な発想が求められる。しかしながら、一方で企業においては効率性が求められる。製品開発部門には、創造的なアウトプットを出す過程において、ある程度の失敗や試行錯誤が不可欠であるが、かような失敗や試行錯誤は、企業が求める効率性からすると大きなコストとなってしまふ。また、しかし、マネジメント部門が、過度に製品開発部門に効率性を求めると、その効率性は製品開発部門の創造の芽を摘むことにつながる。かように、製品開発部門は、全社的に期待されている差別化された製品開発を実現しようとする際に、創造性を求められながらも、一方で効率性も求められるという問題に直面している。

次に、延岡は、不確実性が高いのも製品開発の特徴であるという。ここでいう不確実性とは、インプット（投入）に対してのアウトプット（産出）が予測しにくいということである。製品開発は、何をどれだけ行なえば、

---

8) 本節は、延岡（2002）、17～22ページに依拠している。

どの程度の見返りがあるのかを予想しにくい部門なのである。

製品開発部門は、次の2つの不確実性と直面することになる。ひとつは、市場の不確実性であり、いまひとつは技術の不確実性である。ここでいう市場の不確実性とは、開発した製品が市場に出された際に、その製品が売れる保証はどこにもないということである。かかる不確実性が発生する理由は、消費者のニーズと競合他社の行動が事前に完全に読めないためである<sup>9)</sup>。

技術の不確実性とは、製品開発に入っても実際に製品が完成してみなければ最終的なコストや機能を予測できない場合があるということである。製品開発の具体的な開発・設計の段階についても、計算どおりにアウトプットが出る合理的なプロセスはない。なぜならば、先に述べたように製品開発には創造性が伴うからである。

最後に複雑性である。ここでいう複雑性は、技術の複雑性と開発組織の複雑性からなっている。技術の複雑性は、技術が高度化するに従って、製品開発にもこれまで以上に複合的な技術が要求されており、開発担当者に複合的な技術の知識を求めるとのことである。開発組織の複雑性は、技術の複雑化に伴い、多様な部門の多数の開発者が製品開発に係わるることによって生ずる複雑性である。多様な部門の多数の開発者が係わることにより、その製品開発にむけて開発担当者全員のベクトルを合わせる必要がある。

---

9) かかる不確実性については、石原（1982, 2000）、石井（1993）で詳細に議論されている。

#### Ⅳ. 差別化された製品を開発するために必要とされる製品開発部門の3つの能力<sup>10)</sup>

本節では、Schmpeter (1926)<sup>11)</sup> の新結合の見解をヒントとし、マーケティングの製品開発部門の能力について研究した上原 (1999) をもとに議論を進める。

上原 (1999) によれば、製品開発に必要とされる能力は3つある。ひとつは、ニーズ把握力である。これは、様々な市場ニーズをとらえ、その強弱を識別する能力である。2つ目は、シーズ蓄積力である。これは、強いニーズに対応し、かつ、代替製品や競合製品に対し優位性を築くためには相応の技術 (シーズ) の蓄積する能力のことである。そして3つ目は、創造的結合力である。ニーズ把握力とシーズ蓄積力だけでは売れる製品を作ることはいできない。両者を結びつける創造的能力が必要とされる。この能力によって、技術と市場とを結びつける製品化の基本方向が作り出される

### 製品開発を成功に導く能力

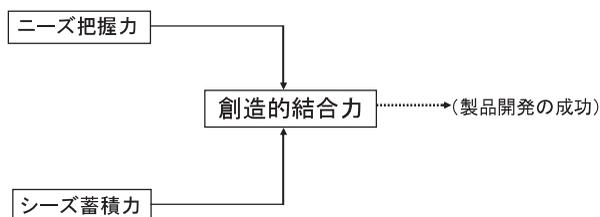


図 1

出所：上原 (1999), 143 ページ。

---

10) 本節は、上原 (1999), 140 ~ 143 ページに依っている。

ことになる。

上原は、上で述べた3つの能力は、売れる製品を開発する潜在力を構成するが、そのなかでもとりわけ重要なのが、創造的結合力であると主張する。製品開発には様々な制約が課されている。たとえば、市場ニーズを捉えようとする場合、顕在化されたニーズを識別するのは比較的容易である

---

11) Schmpeter (1926), 訳書 (上巻), 220 ~ 230 ページ, 伊達他 (1980), 70 ~ 72 ページ。Schmpeter は、経済発展を諸資源の新結合の遂行とした (伊達他, 48 ページ)。諸資源の新結合, すなわちイノベーションは, 次の5つのケースからできている。

1. 新しい財貨, すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨, あるいは新しい品質の製品の生産。すなわち新製品の開発 (林 (1999), 132 ページ)。
2. 新しい生産方法, すなわち当該産業部門において實際上未知な生産方法の導入。
3. 新しい販路の開拓, すなわち当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓。
4. 原料あるいは半製品の新しい供給源。
5. 新しい組織の実現。独占的地位の形成またはその打破。

繰り返すが、上記のようなイノベーションは、資源の新結合によって実現される。Schmpeter は、かようなイノベーションは特殊な種類の行為であるとする。なぜならば、新結合は、それまで慣行として採用されていた既存の資源の結合とは違ったものだからである (Schmpeter (1926), 訳書 (上巻), 209 ~ 214 ページ)。また、Schmpeter は新結合が登場するときには次の3つの困難があるとしている。ひとつは、新結合の遂行が、既存の決断のための与件や行動のための規則をなくしてしまうこと。次に、新しいことへの経済主体の抵抗があること。かかる抵抗は、新しいことを受け入れがたい経済主体の態度のことを指す。かかる説明をする際、学会における新たな研究アプローチへの抵抗が例で挙げられている。そしていまひとつが、新しいことをしようとしている人々への社会的環境からの抵抗である。これは、新しいものによって脅かされる集団からの抵抗、一般社会での協力を得ることの困難、消費者を引きつけることの困難としている (Schmpeter (1926), 訳書 (上巻), 220 ~ 230 ページ, 伊達他 (1980), 70 ~ 72 ページ)。

が、潜在的ニーズを探り出し、先発の有利性を確保するのは至難の業である。しかしながら、潜在化された市場において製品の洗練化競争が極度に進んでいる今日、少しでも潜在部分を取り込んだ市場を創造しないかぎり、売れる製品を作ることはできない。言い換えれば、至難の業をブレイク・スルーするための創造力が必要とされるのである。こうした創造力は、もはやニーズだけを分析しただけでは生み出すのは難しく、多くの場合、自社のシーズをどう活用するか、という観点からの新しい発想も必要とされる。一方、蓄積されたシーズは、そのままでは、これをどう活用するか、ということを示唆し得ない。これは技術研究の発展そのものが、理論の無限ともいえる自律的展開可能性に依拠しているが故に、ニーズとは乖離せざるを得ない自己増殖性（技術理論の自己増殖性）を有しているからである。この技術の自己増殖性をコントロールするためには、常にニーズから技術に向けての意味づけが必要とされるが、これには創造力の発揮が要請される。

ニーズ把握力とシーズ蓄積力は、それだけでは、売れる製品を作るための可能性でしかない。この可能性を実現に向けて具現化するのが創造的結合力である。

## V. 用意されるべき製品開発部門の社内の位置づけ

先にも確認したように、製品開発部門は、「創造性」、「不確実性」、「複雑性」という困難を抱えた部門である。それゆえに、製品開発部門は、企業の中でも特殊な位置づけの部署となるべきである。製品開発部門に他の部署と同じような体制、評価の仕組みをそのまま当てはめるわけには行かないのである。

以下では、製品開発部門が直面している3つの困難、すなわち「創造性」、「不確実性」、「複雑性」の観点から用意されるべき製品開発部門の社内の位

置づけについて議論したい。

## 1. 製品開発部門が創造性を発揮しやすい企業の体制

### 1-1 個人の力を最大限に生かせる組織<sup>12)</sup>

製品開発には、ニーズ把握とシーズ蓄積力のみならず、かかる2つを創造的に結合する能力が必要となる。かかる結合力によって、差別化された製品の開発が可能になる。まずは、かかる結合力を発揮するために、企業が用意すべく製品開発部門の位置づけについて確認したい。

上原（1999）は、売れる製品の多くは特定の個人の着想・理論化によるところが大きいとしている。売れる製品の開発には独創的かつ体系化されたコンセプトが必要とされる。実は、こうしたコンセプトは、ほとんど個人によって生み出される。集団で議論することも重要であり、また、集団が共有する知識（情報）の高度化も要請されるが、体系的なコンセプトの創出とその理論化は、ほとんど個人によって構築される。この場合、集団は、そうした個人にとって、情報収集の場として、また、その共有知の提供基盤として位置づけられる。この意味において集団は重要であり、集団は新しいコンセプト創出と論理化が展開される土台となるものの、集団自体がその創出と論理化を構築・完成させるわけではない。それは首尾一貫した体系の創出には、感性と論理の固有の連続性とその各々の持続性が必要とされ、集団ではこうした連続性・持続性を確保するのが困難だからである。発想と理論化の基盤となるこのような連続性・持続性には、個人の場合、長期記憶が大きな役割を果たす<sup>13)</sup>が、集団とか組織はそのような長期記憶を持たない。ここで、われわれは、先に掲げた図を思い起こさなければならない。3つの能力は、それぞれが独立しているのではなく、創造

---

12) 本節は、上原（1999）、146ページに依っている。

13) かかる議論は、Bettman（1979）に基づいている。

の結合力を核として首尾一貫化・体系化されなければならないのである。この首尾一貫化・体系化は、まさに、個人の能力によるところが大きいのである。

## 1-2 計画のグレスハム原理の回避<sup>14)</sup>

製品開発部門には、計画のグレスハム原理を回避するような体制を与えないと、創造的な活動はできない。計画のグレスハム原理<sup>15)</sup>とは、March & Simon (1958) が示した概念である。計画のグレスハム原理とは、日常のルーティンがプランニングを押しよける。もっとわかりやすくいうと、高度にプログラム化されている課業と、高度にプログラム化されていない課業との2つに直面している個人は、強い全体的な時間の切迫がないときですら、後者よりも前者を優先してしまうということである<sup>16)</sup>。つまり、個人は時間的な圧力がなくても、創造的な仕事よりもルーティン作業を優先する傾向にあるということになる。時間的な圧迫があれば、当然、ルーティン作業を優先させるわけである<sup>17)</sup>。かかる計画のグレスハム原理の含意するところは、もし組織のすべての資源が既存のプログラムの実行に動員されていたならば、新しいプログラムを創始する過程は緩慢になり、結局休止状態になるということである<sup>18)</sup>。

製品開発は創造的な活動である。製品開発部門をルーティン作業が覆うと、創造的な活動は行なわれなくなるであろう。それゆえに、製品開発部

---

14) 本節は、上原 (1999), 145 ページに依っている。

15) March & Simon, (1958) の訳書では、プランニングのグレスハムの法則という訳が当てられているが、本稿では、上原に倣い、計画のグレスハム原理という語を用いる。

16) March & Simon, (1958), 訳書, 283 ページ。

17) 上原 (1999), 145 ページ。

18) March & Simon, (1958), 訳書, 285 ページ。

門には、ルーティン作業をできる限り行なわせないような体制を整えるべきである。

### 1-3 製品開発プロセスのプログラム化の回避

同一パターンで製品開発が成功すると、その開発プロセスが社内でプログラム化されることがある。ここでいう開発プロセスのプログラム化とは、製品開発の手順が組織的に定着することを意味する。企業は効率性を追求しなくてはならない。また、管理の観点から、企業の組織のメンバーの数が大きくなればなるほど、課業がプログラム化されるのは当然の傾向といえる。

しかしながら、かかる製品開発プロセスのプログラム化は、以下の2つの点において危険である。

ひとつは、成功は失敗の母になることから、製品開発プロセスのプログラム化を回避しなければならない。一般的に、企業の活動は、その後、既に出上がった対応構造をベースに進展していく形をとり、基本的な構造は不変のまま、その方向にとって不合理で非効率的な部分を改善・修正しながら経営活動を遂行していく。この方向は出来上がった戦略構造を所与として効率改善を目指すという意味で、いわば「内なる効率化」となる<sup>19)</sup>。多くの企業は、一通りの環境適応という成功を構造レベルにまで推し進めて対応化を作り上げると、大胆に次なる新たな市場環境変化に適応していきけない体質となってしまう。その主要な理由は、成功による保守化にある。換言すれば、成功をより確固たるものにするために、一層改善化を進め、それゆえに硬直化していくのである<sup>20)</sup>。これを製品開発プロセスに当てはめてみると、成功した製品開発プロセスが、その後にプログラムとなって

---

19) 嶋口 (1984), 4 ページ。

20) 嶋口 (1984), 5 ページ。同様の主張は、Christensen (1997) でもされている。

しまう。それにより、企業をとりまく環境が変化したとしても、企業においてかかるプログラムの変更に多大なコストを要してしまうため、かかるプログラムの変更が容易ではなくなるのである。

いまひとつは、製品開発パターンがプログラム化されることによって、製品開発が創造的な活動ではなくなる恐れがあるという点である。新製品開発は、ニーズ把握力とシーズ蓄積力の創造的な結合によって生み出される。それは開発者のこだわりによって生み出される。開発者が、開発した製品にこだわりぬく。それは、その製品の価値が消費者に受け入れられるであろうという強い信念に基づいている。その信念を、社内に説得していくことが製品開発では重要な活動になる。しかし、その信念は開発担当者の独りよがりであってはならない。開発担当者がこだわればこだわるほど、多くの人とその製品の価値を認めるようになるという。それは単に、開発者の熱意が周りに伝播するからではない。開発担当者が、当該製品に価値にこだわるほど、当該製品の価値が明確化され、明確化されることで社内のコミュニケーションが容易になり、当該アイデアの社内的なコンセンサスが生まれ易くなるためである<sup>21)</sup>。

一方、製品開発がプログラム化されると、製品開発担当者のこだわりが薄れる傾向があるという<sup>22)</sup>。というのも、開発担当者が自身でその価値を検討することなく、社内でのプログラムの中で処理しようとするため、その製品の価値の明確化が薄れるというわけだ。例えば、プログラム化された製品開発プロセスのなかに、市場調査があり、その調査で、開発された製品の市場での支持が、ある一定の値を超えることが開発プロセスを先に進める、つまりその製品を市場化するか否かの意思決定をする際の要因で

---

21) かかる記述は、筆者による小林製薬、ロート製薬へのヒヤリングからヒントを得ている。

22) かかる記述は、筆者による小林製薬、ロート製薬へのヒヤリングからヒントを得ている。

## マーケティングにおける製品開発部門についての一試論

あったとしよう。かようなプログラムのもとでは、開発担当者は、製品の価値の明確化を怠る場合が出てくる。それは、製品開発担当者に計画のグレシャム原理が働き、当該製品の価値の明確化をするという創造的な行為よりも、ルーティンとしての調査で一定の値をとってしまおうと考えるためである。つまり、開発担当者が自らの創造力を用いて、製品の価値を明確化したとしても社内における製品開発に関する意思決定が先に進むわけではないゆえ、開発担当者は、創造的な製品開発のために、製品の価値の明確化にこだわるよりも、むしろ、製品の価値の明確化にこだわらず、とりあえず調査をかけてみて一定の値をとるかどうかを確認しようとするのである。かような行為は、差別化された製品開発を実現することを妨げるものである。

製品開発のプロセスを社内でプログラム化することは、まさに、製品開発の計画のグレシャム原理化を促進することになる。製品開発をプログラム化することは、製品開発をルーティン作業にしてしまうことを意味する。そこで製品開発担当者に創造的な仕事を求めようとも、一方で開発のプログラム化がなされていると、人間はルーティン作業を選ぶ傾向にある。それゆえ、創造的な製品開発を促進することが難しくなるのである。

### 2. 製品開発部門に不確実性からくるリスクを感じさせない企業の体制

製品開発部門は、創造力を駆使して他社にない製品を開発することが求められている。しかしながら、他社にない製品を開発したとしても、その製品が市場で売れるという保証はどこにもない。いくら開発段階で市場調査をしたところで、開発された製品が売れるということは言えないのである。また技術の不確実性もある。製品開発の具体的な開発・設計の段階についても、計算どおりにアウトプットが出る合理的なプロセスはないのである。

かような点から製品開発部門は、不確実性に直面していることになる。

しかしながら、そもそもマーケティングとは、不確実性に挑戦する活動である。竹内（2001）は、マーケティングのミッションについてこう言及している。マーケティングのミッションは、企業の他の部署が担う機能に比べてきわめて異質である。なぜならば、技術や、財務、会計、人事労務、あるいは生産部門は、現実の積み重ねの上に成り立っている。しかし、マーケティングは、現実の積み重ねを必要としていない。マーケティング部門は、企業の中で夢を追いかけている部門である<sup>23)</sup>。竹内の言葉を借りるならば、マーケティング部門の中でも、とりわけ、製品開発部門は夢を追いかけている部門ということになる。

企業の中で夢を追いかける、すなわち非常に大きな不確実性に直面している製品開発部門の存在は、いかにして認められるであろうか。

製品開発部門が、次々に他社にない価値を有した製品を開発し、その製品が市場において売り上げを伸ばしていれば、つまり、常に夢を実現していれば、製品開発部門の意義について社内のコンセンサスは得られやすい。しかしながら、出す製品出す製品が市場で受け入れられ続けるといようなことは、現実には起こりにくい。いわゆるヒット商品を連発することなしに、製品開発部門の意義を社内で認めさせることはできないのだろうか。

製品開発部門は、不確実性が高い業務をしているという社内的コンセンサスがあることで、製品開発部門の社内における意義が明確になる。製品開発以外の部門は、現実の積み重さねで仕事をしている。たとえば、営業部門は、短期間のうちに効率的に売り上げを伸ばすことが求められている。営業部門からすれば、夢を追い求めるという、まさに夢のような業務を行なっている製品開発部門への批判が出て当然となる。しかしながら、製品開発部門の社内的な位置づけが、当該企業において明確化されており、そしてその位置についての社内のコンセンサスが得られていけば、かような

---

23) 竹内（2001）、29ページ。

批判を避けることができる。

企業において製品開発部門の存在意義は、誰にどのように明確化され、そしてその意義が正当化されていくのであろうか。

ひとつは、トップ・マネジメントである。トップ・マネジメントが製品開発部門が直面している不確実性を認め、その不確実性から来るリスクを受容していれば製品開発部門がリスクを気にすることなく創造的な製品開発を進めることができるだろう。製品開発担当のマネージャー、また製品開発部を構成するメンバーに、製品の売り上げに関するリスクを負わせるような社内の体制の場合、製品開発部門は、リスクを気にするあまり創造的な製品開発に消極的になるだろう<sup>24)</sup>。例えば、開発した製品が売れない、開発に要したコストが回収できないというような失敗をした際に、常に製品開発部門の責任を追及するような社内の体制の場合、創造的な製品開発を妨げることになってしまう。それゆえ、トップ・マネジメントが、製品開発のリスクを負うという体制が求められる。

上原（1999）は、製品開発部門を構成するメンバーが創造的な製品開発を行なうために与えるインセンティブとして、個人のリスク回避度をできる限り小さくするようなシステム（たとえばプラス評価に重きを置きマイナス評価を避ける）を用意すべきだと主張している<sup>25)</sup>。また、花田（1987）は、減点主義によらない得点主義が採用されている企業においては、より積極的・革新的な行動に対して高い価値がおかれ、失敗を恐れない企業に対する前向きなアプローチが個人の側から出てくるとしている<sup>26)</sup>。

トップ・マネジメントが製品開発部門が直面する不確実性を認め、そのリスクをかぶり、製品開発に失敗したとしてもマイナス評価を避けられる

---

24) 3Mでは、イノベーションに失敗したとしても将来の昇進の道に傷がつかないことを徹底している。（大滝（1984）、80～81ページ。）

25) 上原（1999）、146ページ。

26) 花田（1987）、52ページ。

となると、製品開発部門は無責任すぎるのではないかという批判が出てくるだろう。製品開発部門は、実現するかどうか分からない夢、悪く言えば絵空事を追い求め、そして失敗してもマイナス評価されない、例えば出世に響かないとなれば、他の現実の積み重ねの業務に従事している部署からすれば、当然批判される。

製品開発部門には、上市したものの売れない製品の開発をした責任はないのだろうか。結論を先にいえば、製品開発部門に失敗の責任を問うてはならない。何度も繰り返しているように、製品開発部門は不確実性に直面している。その不確実性を許容しないと、製品開発部門に求められる創造力を妨げてしまう。しかし、製品開発部門は完全に無責任なのかというと、そうではない。製品開発部門には、製品開発過程が評価のポイントとされる。ここでいう製品開発過程は、他社と差別化された製品を開発する過程のことである。

ある製薬会社の例を挙げよう。かかる企業は、昨今の大量薬の価格下落にともない、化粧品部門に力を注いでいる。当該企業では、化粧品の製品開発メンバーが考案した製品の企画を製品化するか、否かは、製品開発部長と社長が「面白い」と思うかどうかであるという。製品開発の意思決定スピードをあげるために、製品開発に関する組織はフラット。製品企画部長が製品開発部員を直轄した。また社長も、時間があるときにはマーケティングの製品開発部門に出向き、製品開発担当者と積極的にコミュニケーションをとっている。かかる企業においては、開発担当者が担当した製品がヒットしても褒めてもらえない代わりに、当該製品が失敗したとしても咎められないという。その代わり、社長が「面白い」と思える革新的な製品を提案しないと、社長の雷が落ちることになる。かかる企業においては、製品開発担当者が製品を売ることに責任を負わされていない。「面白い」と思える製品を開発するか否かが、製品開発担当者の社内での評価となっているのである。

### 3. 製品開発における複雑性をクリアするための企業の体制

製品開発部門には複雑性という困難もある。かかる複雑性は、開発に用いられる技術が高度化され、複雑になっている技術の複雑性と、かかる技術の複雑性があるゆえ、多数の人が開発に係わらなくてはならないという組織の複雑性である。

製品開発に関する複雑性を回避するために、マーケティングの製品企画部門と技術開発の部門が常に連携していなくてはならない。製品開発には、多くの情報が負荷される。とりわけ、昨今のように製品開発が複雑化されるとより多くの情報が組織に負荷されることになる。その際、市場のニーズと技術のシーズを組み合わせることは難しくなる。また、多数の部門の関係者が係わるため、製品開発担当者全員のベクトルを合わせることも困難が生ずる。かかる困難をクリアするためには、市場ニーズを把握する部門と、技術のシーズ蓄積する部門が分断するよりも、市場ごとに自律的かつ自己完結的なSBU (Strategic Business Unit : 戦略事業単位) を作ることである<sup>27)</sup>。

製品開発には複雑性があるからこそ、製品開発者の個人の能力が発揮できる組織体制を敷くことが求められる。ここでは、製品チャンピオンが必要になる。製品チャンピオンとは、製品に関するアイデアを信じ、それを守るために自分の職務をかけ、そのアイデアを進めるために経営資源を確保する意欲ある人のこと<sup>28)</sup>を指す。先にも述べたとおり、製品開発の際、集団で議論することも重要であり、また、集団が共有する知識(情報)の高度化も要請されるが、体系的なコンセプトの創出とその理論化は、ほとんど個人によって構築されるからである。

キリンビバレッジで、組織の壁にとらわれないチームで製品を開発し、

---

27) 上原 (1999), 143 ページ。

28) Urban 他 (1987), 訳書, 457 ページ。

数々のヒット商品を世に送り出した製品企画部長の佐藤章氏は、製品開発のポイントをいくつか述べる中で、「確信犯の一人の開発者が全てを決めていく」といっている。かかる言葉に加えて「民主主義はダメ」、「合議制はもっとダメ」としている。佐藤氏は、製品開発は決して一人でできるものではないとした上で、しかし、その製品の価値についての仮説を考えに考え抜いている一人がいれば、その人に全て任せるといふ。その一人に合うメンバーがチームとして構成され、そこで多種多様な意見が交わされるが、その一人が製品を決めていくことになるのだという<sup>29)</sup>。

かかるケースから、製品開発が複雑だからこそ、個人が様々な情報を結合することで、尖った製品が開発されることがうかがえる。製品開発においては、その道のプロフェッショナルが、開発中の製品に関して様々な意見を交わすが、それらの意見を民主主義的に、または合議制的に取り入れると、結局特徴がない製品となってしまう恐れがある。また、多種多様な知識を持った製品開発チームのベクトルを一つに向かわせる意味でも、一人の確信犯、すなわち製品チャンピオンの存在が必要になるのである。そして、その製品チャンピオンが組織で浮いてしまわないような体制が求められることになる。

## VI. 結びに代えて

本稿では、製造業者のマーケティング部門における製品開発担当部署が、差別化された製品を開発するために必要とされる能力、かかる部門がその役割を達成するために用意されるべき製品開発部門の社内の体制について議論した。

本稿を結ぶにあたり、今後の研究課題を挙げたい。

---

29) 以上のケースは、茂木他（2006）、117～172ページに基づいている。

まずは、いかにして革新的な新製品の開発が社内で、正当性をもっていくのかを研究したい。かかる研究は、イノベーションの資源動員についての研究が役立ちそうである。既に、イノベーションの資源動員について、武石・青島・軽部の(2008)の研究がある。かかる研究において、イノベーションの資源動員正当化には4つのパターンがあるとされる。①技術重視の考え方、②経営トップのリーダーシップ、③支持者の獲得、④当事者の危機感がその4つである。これらのなかで、とりわけ②経営トップのリーダーシップ、③支持者の獲得の2つについて研究したい。なぜならば、本稿でも述べたとおり、製品開発には、創造性、不確実性、複雑性といった困難がつきまとう。この困難を製品開発部門、また製品開発を担当するメンバーが乗り越えるには製品開発部門への全社的なバックアップが必要となる。いかにして、トップ・マネジメントが社内で革新的な製品の開発に正当性をもたせていくのか。資源動員、リスク<sup>30)</sup>、企業理念、ブランドの観点から議論したい。

また、資源動員のみではなく、製品開発を後押しするのに、大きな力を発揮するのは、上位マネージャーではないだろうか。製品開発やイノベーション研究において、上位マネージャーの重要性を指摘している既存研究も多い<sup>31)</sup>。企業で革新的な新製品を開発する場合、不確実性と複雑性が大きな支障となる。それゆえ、とりわけ、製品開発プロセスにおける上位マネージャーのサラリーマンとしてのリスク・テイキングの点から研究を進めて行きたい<sup>32)</sup>。

---

30) とりわけ、トップ・マネージャーが経済的危険を背負って新製品を導入していく姿勢については、林(1999)の商人論をベースに議論したい。

31) Brown & Eisenhardt, (1995), p. 371, Green (1995), pp. 229-231, Rothwell et al. (1974), pp. 260-266, 川上(2005), 177 ページ。

## 参考文献

- ・阿部周造 (1984) 「消費者情報処理論」, 中西正雄編著『消費者行動分析のニューフロンティア』, 誠文堂新光社, 119 ~ 164 ページ。
- ・青島矢一 (1997) 「新製品開発研究の視点」, 『ビジネス レビュー』, 第 45 巻, 第 1 号, 161 ~ 179 ページ。
- ・Bettman, J. R. (1979), *An Information Processing Theory of Consumer Choice*, Addison-Wesley.
- ・Brown, S. L, and K. M. Eisenhardt (1995), “Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions,” *Academy of Management Review*, pp. 343-378.
- ・Christensen, C. M. (1997), *The Innovator’s Dilemma*, Harvard Business Press. (『イノベーションのジレンマ』, 玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳, 2001 年, 翔泳社。)
- ・Christensen, C. M. (2003), *The Innovator’s Solution*, Harvard Business School Publishing. (『イノベーションへの解』, 玉田俊平太監修, 櫻井祐子訳, 2003 年, 翔泳社。)
- ・Cooper, R. G., and E. J. Lleinschmidt (1987), “New Products: What Separates Winner from Losers ?,” *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4 (3), pp. 169-184.
- ・伊達邦春, 玉井象, 池本正純 (1980) 『シュンペーター 経済発展の理論』, 有斐閣。
- ・Green, S. G. (1995), “Top Management Support of R & D Projects: A Strategic Leadership Perspective,” *IEEE Transactions Engineering Management*, 42 (3), pp. 223-232.
- ・花田光世 (1987) 「人事制度における競争原理の実態」, 『組織科学』, 第 21 巻, 第 2 号, 44 ~ 53 ページ。
- ・林周二 (1999) 『現代の商学』, 有斐閣。
- ・石原武政 (1982) 『マーケティングの競争の構造』, 千倉書房。
- ・石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』, 千倉書房。

---

32) かかる研究には, Song and Parry, (1992), Parry and Song, (1993), Sethi and Nicholson, (2001) がある。また, かかる研究には, 林 (1999) が展開した商人論, 上原 (2008) のアンビションのについての考察が参考になりそうである。

## マーケティングにおける製品開発部門についての一試論

- ・石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』, 日本経済新聞社。
- ・石井淳蔵, 石原武政 (編著) (1996) 『マーケティング・ダイナミズム』, 白桃書房。
- ・川上智子 (2005) 『顧客志向の新製品開発』, 有斐閣。
- ・Kotler, P (1980) *Principles of Marketing*, Prentice-Hall. (『マーケティング原理』, 和田充夫, 上原征彦訳, 1983年, ダイヤモンド社。)
- ・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。)
- ・March, J. G., and H. A. Simon (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons. (『オーガニゼーションズ』, 土屋守章訳, ダイヤモンド社, 1977年。)
- ・南龍久 (2000) 「ルース・カプリング組織の展開」, 南龍久, 亀田速穂編 『21世紀型企業の経営・組織・人間』, 文眞堂, 101～122ページ。
- ・茂木健一郎・NHK「プロフェッショナル」制作班編 (2006) 『プロフェッショナル 仕事の流儀④』, 日本放送出版協会。
- ・延岡健太郎 (2002) 『製品開発の知識』, 日本経済新聞社。
- ・野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営』, 日本経済新聞社。
- ・Nonaka, I., and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford Press. (『知識創造企業』, 梅本勝博訳, 東洋経済新報社, 1996年。)
- ・太田幸治 (2002) 「マーケティングにおける製品の捉え方と、製品開発に関する一考察」, 『経済・経営研究』(明治学院大学大学院経友会) 第35号, 13～28ページ。
- ・太田幸治 (2007) 「マーケティングにおける競争が製品の意味形成・意味変容に与える影響——石原武政の所説に基づいて——」, 『愛知経営論集』, 第155号, 51～71ページ。
- ・大滝精一 (1984) 「社内ベンチャー——その可能性と組織論的意味——」, 『組織科学』, 第17巻, 第4号, 76～86ページ。
- ・恩蔵直人 (1995) 『競争優位のブランド戦略』, 日本経済新聞社。
- ・Parry, M. E., X. M. Song (1993) “Determinants of R-D — Marketing Integration in High — Tech Japanese Firms,” *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 10 (1), pp. 4-22.

- ・ Rothwell, R., Freeman, C., Horsley, A., Jervis, V. T. P., Robertson, A., and Townsend, J. (1974) “SAPPHO updated — Project Sappho phase II,” *Research Policy*, Vol. 3, pp. 258-291.
- ・ Schumpeter, J. A. (1926), *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl. (『経済発展の理論』(上・下), 塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳, 岩波書店, 1977年。)
- ・ Schon D. A. (1963), “Champions for Radical New Inventions,” *Harvard Business Review*, Mar-Apr, pp. 77-86.
- ・ Sethi, R. and C. Y. Nicholson. (2001), “Structural and Contextual Correlates of Charged Behavior in Product Development Teams,” *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18 (3), pp. 154-168.
- ・ 嶋口充輝 (1984) 『戦略的マーケティングの論理』, 誠文堂新光社。
- ・ Smith, W. R. (1956), “Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies,” *Journal of Marketing*, Vol. 21, pp. 3-8.
- ・ Song, X. M., and M. E. Parry (1992), “The R&D-Marketing Interface in Japanese High-Technology Firms,” *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 9, pp. 91-112.
- ・ 武石彰, 青島矢一, 軽部大 (2008) 「イノベーションの理由: 大河内賞受賞事例にみる確信への資源動員の正当化」, 『組織科学』, Vol. 42, No. 1, 4 ~ 14 ページ。
- ・ 竹内弘高, 野中郁次郎 (1985) 「製品開発プロセスのマネジメント」, 『ビジネスレビュー』, Vol. 32, No. 4, 24 ~ 44 ページ。
- ・ 竹内弘高 (2001) 「マーケティングの使命は夢を売ること」, 嶋口充輝他著, 『柔らかな企業戦略』, 角川書店, 27 ~ 53 ページ。
- ・ 上原征彦 (1999) 『マーケティング戦略論』, 有斐閣。
- ・ 上原征彦 (2008) 「アンビションを具現化するマーケティング戦略」, 嶋口充輝他著 『マーケティング・アンビション思考』, 角川書店, 109 ~ 125 ページ。
- ・ Urban, G. L., Hauser, J. R., N. Dholakia (1987), *Essentials of Product Management*, Prentice-Hall. (『プロダクト・マネジメント』, 林廣茂, 中島望, 小川孔輔, 山中正彦訳, 1989年, プレジデント社。)
- ・ 米山茂美 (2002) 「ビジネス・ケース 小林製薬」, 『一橋ビジネス レビュー』, 2002年春, 第49巻, 4号, 144 ~ 169 ページ。

以上