

# コンセプト策定に関する一考察

太田幸治

はじめに

## I. 本稿におけるコンセプトの立場

1. コンセプトの定義
2. コンセプト策定の意義
3. サービスにおけるコンセプト策定の意義
4. コンセプト策定の困難さ
5. サービスにおけるコンセプト策定の困難さ

## II. コンセプト不全の発生理由

1. コンセプト策定のメインは外的統合
2. 内的統合が外的統合よりも優先されてしまう理由
  - 1) 顧客価値の提供の軽視
  - 2) 分化と内部調整
3. サービス・コンセプトのコンセプト不全の発生理由
  - 1) 市場環境の不確実性から生まれる現場主義
  - 2) 顧客と同様に従業員も納得するコンセプト

## III. コンセプト策定についての若干の戦略的示唆 結びに代えて

はじめに

山下他（2012）には、マーケティングの教科書に書かれているような「基本をきちんと行なっている企業は良い業績を上げている。（中略）王道

の戦略立案を堂々で行なうことは成果につながりそうである』と書かれている。筆者自身、マーケティングとはコンセプト<sup>2</sup>を市場に訴求することであると習ってきたし、大学でそのように学生諸君に教えている。製品あるいはサービス・コンセプトを定め、そのコンセプトに沿ってマーケティングを展開していくことは、教科書的であるし、当たり前のことである。それだけマーケティングにとってコンセプトは重要なもののはずである。

にもかかわらず、マーケティングの教科書でのコンセプトに関する記述は薄い。一方で、経営戦略研究の楠木（2010）ではコンセプトの重要性について約60数ページに渡り述べている。楠木（2010）では、コンセプトは経営戦略でもマーケティングでも重要であることが強調されるとともに、コンセプト策定の難しさについても議論されていた。本稿では、マーケティングや経営戦略において重要な作業であるコンセプトの策定について議論する。とりわけ、コンセプト策定者が直面するコンセプト策定時の困難について、またコンセプト不全が起こる原因について、市場への対応、および組織内部への対応の観点から議論する。

## I. 本稿におけるコンセプトの立場

### 1. コンセプトの定義

太田（2014a, 2014b）で概観したようにマーケティング研究では、必ずしもコンセプトという概念<sup>3</sup>が共通の意味で用いられているわけではない。

---

1 山下他（2012）、228ページ。

2 本稿ではコンセプトという場合、企業コンセプト、事業コンセプト、製品コンセプト、サービス・コンセプトのことを指す。また、これらの個々のコンセプトを対象とするときは、それぞれの語を用いる。なお、コンセプト策定に関する優れたレビュー研究として、中原（2011）を挙げておく。

3 製品コンセプトの定義も多様であるし（太田（2014a）、80～84ページ）、

本稿では、太田（2014a）のコンセプトの定義、「消費者の感じるニーズをユニークに充たす、その事業・製品固有の便益を凝縮的な一言で表したものの」<sup>4</sup>を用いる。

コンセプトや便益という場合、カテゴリー・コンセプトと製品固有のコンセプト、すなわち個別コンセプトの2つが一体となっていることを忘れてはならない。消費者はある製品を消費する際、当該カテゴリーにあって当たり前と思える便益と、その製品固有の便益を渾然一体としてとらえている<sup>5</sup>。マーケティング主体は、当該製品やサービスのコンセプトを策定する際、当該製品およびサービスのカテゴリーが満たす便益だけに注目して市場に提供しては競争に勝てない。例えば、消費者は化粧品を買う際、「希望」を買っていると言われる<sup>6</sup>。ここでは化粧品のカテゴリー・コンセプトが「希望」となる。すなわち、どの化粧品の便益にも「希望」が含まれることになる。しかし、個別ブランド「化粧品A」のマーケティングを策定する際に、当該製品のコンセプトを「希望」にすればいいだろうか。答えは否である。消費者に「化粧品A」という個別ブランドが選好されるには、「化粧品A」固有の希望が消費者に知覚される必要がある。それゆえに「化粧品A」のマーケティング主体は、どんな希望を市場に提供するかを決めることになる。このどんなの部分を考えることが当該製品固有のコンセプトを考えることになる。

## 2. コンセプト策定の意義

マーケティング主体がコンセプトを策定する意義は3つある。

---

サービス・コンセプトの定義も多様である（太田（2014b）、22～23ページ）。

4 太田（2014a）、105ページ。

5 上原（1999）、38～39ページ。

6 Levitt（1969）、pp. 2-3、訳書、2～3ページ。

ひとつは、外部情報の翻訳である<sup>7</sup>。企業は市場のニーズに適応しなければ存続することはできない。ゆえに企業の製品や経営戦略は市場ニーズを反映させねばならない。企業にとって消費者の集まりである市場は外部にあり、市場の情報は外部情報となる。市場を構成するのは消費者である。その消費者自身は自身のニーズを分かっていないことが多い。コンセプト策定者は市況をもとに市場を仮説的に捉え、製品コンセプトを作る<sup>8</sup>。かかる製品コンセプトは市場ニーズを当該製品に係わる売り手にわかるように翻訳したものであると同時に、当該製品のターゲットとなる市場にも自身のニーズを翻訳したもとして明示されるという意義がある。

2つ目は企業内部の意思決定の拠りどころ<sup>9</sup>および戦略・戦術実行の指針としての意義である。当該製品やサービスの多くは、少数の人々の係わりによってのみ市場に提供されることは稀で、一般的には多くの人々が係わっている。策定されたコンセプトを実現していくためには様々な工程や課業が発生する。その工程や課業は多くの人々によって分業されている。当該製品やサービスに係わる人々には、課業の過程で様々な意思決定が求められる。その際に用いられるのが事前に策定されたコンセプトである。また、コンセプトは意思決定のみならず、意思決定後の組織メンバーたちの行動の指針となるものである。すなわち当該コンセプトに基づいて戦略や戦術は実行される。かような意味でコンセプトは意思決定や戦略・戦術実行の指針となるという意義がある。

3つ目のコンセプトを策定する意義は、企業と市場との対話の促進である<sup>10</sup>。コンセプトは上市の際に市場に訴求されるが、上市後に再検討が必

---

7 Clark and Fujimoto (1991), p. 107, (訳書138~139ページ), 清水 (1999), 75~76ページ。

8 石原 (2000), 79ページ。

9 清水 (1999), 76~77ページ。

10 清水 (1999), 77ページ。

要なときがある。だからこそ、当初より明確なコンセプトが求められる。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。企業は製品コンセプトがあるから市場と対話できる。

### 3. サービスにおけるコンセプト策定の意義

多くのサービス・マーケティング研究においてサービス・コンセプトはマーケティングの指針となるのみならず、当該サービスのオペレーションやマネジメントの指針となるものである<sup>11</sup>、とされる。Gemmel, et. al. (2003) は、サービス・コンセプトはマーケティングおよびマネジメントの双方に使われることを示した上、サービス・コンセプトの策定と実行こそがサービス・マネジメントの本質であるとした<sup>12</sup>。

サービス・マーケティングやサービス・マネジメントにおけるコンセプト策定の意義は、いわゆる財貨と同様に、先に挙げた3つ（外部情報の翻訳、企業内部の意思決定の拠りどころおよび戦略・戦術実行の指針、企業と市場との対話を促進）であるが、財貨の場合と若干異なる点もある。それらは、サービスの固有性<sup>13</sup>から導き出せる。サービスは売り手と買い手の相互制御活動である。ここでいう相互制御活動は、サービスの売り手および買い手それぞれ双方が互いの活動を直接的に制御することを目的にな

---

11 Normann (1984), 訳書, 105~129ページ, 酒井 (2006), 107~108ページ, Grönroos (2007), p. 190 (訳書, 161ページ), p. 221 (訳書, 181~182ページ) など。

12 Gemmel, et. al. (2003), p. 35 (訳書 (上巻), 49ページ)。

13 本稿のサービスの固有性は、上原 (1990), 73~81ページ, 太田 (2012), 21~29ページに依拠する。

される活動である。ここでいう制御とは、制御者の望む形での行為を行なわせることを目的とする、他の主体への働きかけである<sup>14</sup>。

かようにサービスを捉えた場合、いわゆる財貨、すなわち製品とのマーケティングおよびマネジメントの違いが浮き彫りになる。財貨のマーケティングにおいては、財貨の提供それ自体が、その財貨が買い手の全面的支配下に置かれることを目的としている。財貨の取引交渉場面をのぞき、売り手がその財貨にいかなるコンセプトを込めようとも、買い手は、その財貨に対する全的支配の迫及を前提とし、独自の想いの下で独立的な行為を展開できる仕組みになっているのである<sup>15</sup>。財貨の場合、伝統的な流通論が教えるように、生産者と消費者がはっきりと別れている<sup>16</sup>。製品をマーケティングする際、まず、当該製品をマーケティングする主体の組織メンバーに市場のニーズが分かるよう、コンセプトに翻訳される。その翻訳されたコンセプトを指針とし、当該組織メンバーは製品を作り、そして当該製品をマーケティングする。しかし、そのコンセプトが市場に受け容れられる保証はどこにもない。ゆえに、マーケティング主体は当該コンセプトを用いて市場と対話をする<sup>17</sup>。そして、一度確定されたコンセプトが市場に審判された後、次のマーケティング・ステップとして当該コンセプトを維持するのか、修正するのかを検討する。

サービスの場合、コンセプトの使用法が若干異なる。まず、財貨と違い、サービスは生産者と消費者が別れていない。サービスは売り手と買い手が共につくるものである。サービスのマーケティング主体がビジネスを始めようとする際、何の指針もなしに事業を始めるのはあまりにも非効率である。ゆえに財貨と同様に、マーケティング主体は消費者のニーズを翻

---

14 公文 (1978), 79ページ。

15 上原 (1986), 228ページ。

16 兼村 (1999), 1ページなど。

17 例えば、清水 (1999), 77～78ページ、榊原 (1992), 133ページなど。

## コンセプト策定に関する一考察

訳したコンセプトをつくり、そのサービスを提供するメンバーに当該コンセプトを伝える。そして当該主体が展開する事業の指針とする。サービス提供に従事するメンバーは、当該コンセプトを行動の指針とする。次に当該主体は、市場にコンセプトを訴求する。当該コンセプトは、サービスを提供する側だけではなく、顧客側にも明確に提示され、顧客がそれを理解し、受容することが必要である<sup>18</sup>。

サービス・マーケティングにおけるコンセプトは、市場が当該サービスの購買を促進する価値提案に用いられることに加え、当該サービスを購入した顧客のサービス提供を受ける際の行動の指針という役割を持つ。かかる行動指針は、当該企業のサービス提供者の意思決定および行動指針となるものであり、かつ、サービスを購入した顧客の行動指針となるという意義を持つ。

また、サービスの場合も、いわゆる財貨のコンセプトの意義と同様にコンセプトで市場との対話がなされる。サービスの場合も、マーケティング主体が市場に提案したコンセプトが市場に受け容れられたか否かの検討、コンセプトの修正といった、コンセプトを市場に提案した後の市場との対話はなされる。それに加え、サービスの提供時にサービスの提供者と購買者の間でかかるコンセプトに基づいた相互制御活動がなされる。ここでは、サービス提供者と購買者がコンセプトに基づき直接対話をすると考えることができる。

### 4. コンセプト策定の困難さ

マーケティングや経営戦略ではコンセプトが重要であるといわれる。しかし、先に定義したようなコンセプトを策定することは、決して容易なこ

---

18 南・西岡 (2014), 70ページ。

とではない<sup>19</sup>。コンセプトは消費者ニーズを踏まえたものでなくてはならないが、消費者のニーズは消費者自身もわかっていないことが多い。ゆえに、コンセプト策定者が、消費者にニーズを聞いてもわからない。しかも消費者ごとにニーズが違う。そんな多様なニーズから構成されている市場のニーズをマーケティング主体が簡単に見つけられるはずはない。

消費者のニーズを仮説的に捉え、それを満たすであろう便益であっても、それは直ちにコンセプトにはならない。そのコンセプトはニーズをユニークに満たさなくてはならないからである。さらに、コンセプトは、その製品固有の便益でなくてはならない。なぜ、ニーズをユニークに満たさなくてはいけないのか。そして、それが当該製品固有の便益でなくてはならないのか。それは当該企業はマーケティング競争にさらされており、その競争に打ち勝つためには製品差別化（Product Differentiation）が求められるからである。コンセプトの策定は、当初より競争が意識される、すなわち製品差別化を実現するためにコンセプトは策定されるのである<sup>20</sup>。

製品差別化を実現するためのコンセプトは、こういったものなのか。吉原（2014）は、よい戦略を「バカな」と「なるほど」と表現した<sup>21</sup>。企業が多数の他社との同質競争を回避するためには、そのコンセプトが知られたときに、そんな「バカな」と思われなくてはいけない。そしてその「バカな」には合理性、すなわち「なるほど」がなくてはならない。そのコンセプトに合理性がなければ、当該組織に戦略は受け容れられないのである<sup>22</sup>。戦略がそうであるように、コンセプトも一般常識を部分否定する

---

19 楠木（2010）、240ページ。

20 楠木（2010）は、「ユニークなコンセプトの定義は、戦略ストーリーの出だしから、他社との違いを約束するもの」としている（楠木（2010）、266ページ）。

21 吉原（2014）、42～50ページ、三品（2004）、196～197ページ、楠木（2010）、346～347ページ。

22 吉原（2014）、45～48ページ。

ことが求められる。当該企業が一般常識を良しとすることは、競合他社も良しとする可能性が極めて高い<sup>23</sup>。となると、かような「バカな」コンセプトはそう簡単に見つからない。一般常識に潜む嘘を衝かなければならないからである<sup>24</sup>。

##### 5. サービスにおけるコンセプト策定の困難さ

上記の如く、そもそもコンセプトを策定すること自体が容易ではない。サービスの場合は、上記に加えてさらにコンセプト策定を困難にする特徴がある。

サービスの場合は、いわゆる物財に比べて買い手の目的構造がより複雑である<sup>25</sup>。さらに、売り手と買い手の相互制御の程度が高いサービスは、買い手の目的構造がかなり複雑である。かような複雑な目的構造をもつ買い手の集合がサービスの市場となる。サービス主体は、かような市場のニーズを捉えてコンセプトを策定しなければならない。さらにサービスは、売り手と買い手の相互制御活動ゆえに、得られる成果は安定しない。場合によっては、売り手と買い手の相互制御活動のプロセス次第で得られる成果が全く変わることになる。それゆえに、物財に比べて、サービスのコンセプト策定はかなり難しくなることが予想される<sup>26</sup>。

---

23 三品 (2004), 196ページ。三品 (2004) は、ここで言う一般常識を常理と表現した (三品 (2004), 194~204ページ)。なお、三品 (2004) は「なるほど」について吉原 (2014) とは異なる見解を示した。三品は (2004) では、「バカな」が成功したあかつきには周囲から「なるほど」といわれなくてはいけない、とした (三品 (2004), 196ページ)。

24 三品 (2004), 197ページ。

25 上原 (1990), 81ページ。

26 太田 (2014b), 16ページ。Gemmel, et. al. (2003) や南・西岡 (2014) が指摘するように、サービスの場合は、その提供過程において顧客が様々な要求をしてくる。また多くのサービス業ではフロント・オフィスのサービスの従事者

## Ⅱ. コンセプト不全の発生理由

楠木（2010）は、コンセプトに明確さを求めるとともに、企業がコンセプト不全に陥ることに警鐘を鳴らした<sup>27</sup>。不全とは、機能の低下を意味する用語である<sup>28</sup>。コンセプト不全は、コンセプトの機能の低下を意味する。コンセプト不全とは、コンセプト策定の際に「誰に」（Who：誰のニーズに対応するのかの決定）、「何を」（What：どんな便益を提供するのか決定）、「なぜ」（Why：なぜ左記の2つが結びつくのかの検討）提供するのかよりも、「どのように」（How：どのような方法で対応するのかの決定）提供するのかの議論が先行してしまい、コンセプトが機能しなくなることである<sup>29</sup>。

企業がコンセプトを策定する際、「誰に」と「何を」をペアで考えることで、長期の利益を当該企業にもたらす競争戦略が立てやすくなる。なぜなら、長期の利益を生み出すための意思決定に考慮する変数は膨大だからである。かような膨大な変数を統合（synthesis）する大局的な判断が戦略の策定であり<sup>30</sup>、その策定のスタートとなるのがコンセプトの策定だからである<sup>31</sup>。

図1のごとくコンセプトを策定する際、「誰に」と「何を」をペアで考えることで、顧客がその製品なりサービスを認知し、反応し、購入を決断

---

に自主性を持たせるゆえに、様々な顧客の要求に臨機応変に対応することでコンセプトが曖昧になっていく場合がある（Gemmel, et. al. (2003), pp. 28-29（訳書（上巻）, 39~40ページ）, 南・西岡（2014）68~70ページ）。

27 楠木（2010）, 237~292ページ。

28 三品（2004）, 11ページ。

29 楠木（2010）, 247~250ページ。

30 三品（2004）, 199~200ページ, 楠木（2010）, 12~15ページ。

31 楠木（2010）, 12~15ページ, 247~248ページ。

## コンセプト策定に関する一考察

し、使用し、価値を認め、継続的に利用し、利用経験を蓄積し、さらに満足が大きくなっていく、こうした一連の動きが見えてくる。そうした動きのあるイメージを思い浮かべ、実際にそのような動きが生まれるのかを突き詰めることによって、なぜその顧客がその商品なりサービスに食いつくのか、なぜお金を払うのか、なぜ喜ぶのか、なぜ喜びが持続するのか、いくつかの「なぜ」が見えてくる<sup>32</sup>。

かような一連の動きを鑑みながらコンセプトを策定しようとする時、図2のごとく「誰に」、「何を」が抜けておちて「どのように」が前面に出てくることがある。これがコンセプト不全の典型的なパターンである<sup>33</sup>。例えば、「顧客の囲い込み」とか「サービスの個別化」、「顧客の組織化による継続的課金」、こうしたよくあるアイデアはいずれも「どのように」を問題にしている。かような「どのように」が前面に出たコンセプトは、結局のところ顧客への提供価値よりも自分たちがどのように儲けるのかに終始している。「顧客を囲い込む」にしても、その前に「誰に」、「何を」がなければ戦略的に意義のあるコンセプトとはならない。「誰に」、「何を」

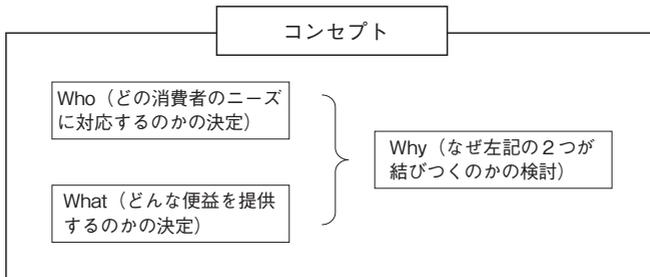


図1 コンセプト策定の検討事項

出典：楠木（2010）、248ページに基づき筆者作成。

32 楠木（2010）、248ページ。

33 楠木（2010）、248ページ。

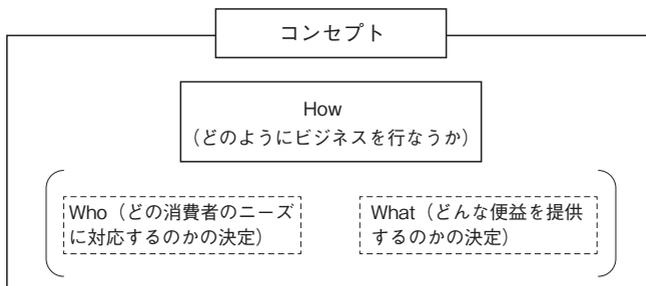


図2 コンセプト不全①

出典：楠木（2010），248ページに基づき筆者作成。

が明確であるゆえ、なぜ顧客が購買を繰り返すのかわかるのである<sup>34</sup>。

### 1. コンセプト策定のメインは外的統合

コンセプト策定の際、「誰に」、「何を」（どんな便益を）提供するのかよりも、「どのように」して提供するのかの議論が先行することがしばしばあるのは、なぜだろうか。

コンセプトには外的統合と内的統合の2つの役割がある。この2つを踏まえて、コンセプトが策定されることになる。外的統合とは、消費者の集合である市場のニーズを一貫性を持って製品に反映させることを全社的に取り組む努力である。要するに、製品開発と消費との適合を図るものである<sup>35</sup>。コンセプトの意義で述べた外部情報の翻訳と市場との対話は、コンセプトの外的統合を2つに分けたものである。いまひとつのコンセプトの

34 楠木（2010），248～249ページ。

35 Clark and Fujimoto（1991），p. 251.（訳書，298ページ）なお，Clark and Fujimoto（1991）は，外的統合を「製品設計の仕様や細部をターゲット・ユーザーの期待にマッチさせることにより，製品開発プロセスの外的一貫性を向上させようと企業全体が意識的に努力すること」と定義した。（Clark and Fujimoto（1991），p. 251.（訳書，298ページ）

役割の内的統合は、分業化された企業内部の任務の調整をよく行なって迅速な製品開発を実現する努力である<sup>36</sup>。先述のコンセプトの意義の企業内部の意思決定の拠りどころ、および戦略・戦術実行の指針がこれにあたる。

繰り返しになるが、コンセプト策定それ自体が容易なことではない。先にも述べたとおり消費者は自身のニーズをわかっていない。かようなニーズを充たす便益を企業は提供しなければ、企業は存続していけない。しかも、かかる便益は競合他社と製品差別化されていなくてはいけない<sup>37</sup>。

かような便益、すなわちコンセプトは、つまるところ「誰」のニーズを「何で」（どんな価値で）充たすのかの議論である。これは当該企業がいかなる価値を市場に提供するのかという問題であり、顧客のニーズを「どのように」充たすのか、当該企業がどのように事業を展開するのかの議論ではない。すなわち、コンセプトの策定は、当該企業が「いかに」事業を展開するのかの決定ではなく、外部統合の問題、要するに当該企業が提供する市場のニーズを充たす価値を決めることである。

## 2. 内的統合が外的統合よりも優先されてしまう理由

### 1) 顧客価値の提供の軽視

主体がコンセプト策定する際、外的統合と内的統合の両面を考慮しなくてはならない。これまでの議論からわかるように、コンセプト策定は外的統合が内的統合に優先されなければならない。しかしコンセプト策定時に「誰に」、「何を」よりも「どのように」が先行するということは、外的統合よりも内的統合が優先されている状態であると解釈できる。なぜ、かようなことが起こるのだろうか。

---

36 Clark and Fujimoto (1991), pp. 247-251. (訳書, 294~297ページ)

37 Levitt (1960), pp. 45-46 (訳書, 53~54ページ), 上原 (1999), 37~42ページ。

ひとつは、コンセプト策定者ないしその策定者が属している企業<sup>38</sup>が、事業を展開する際に顧客に提供する価値を軽視していることが考えられる。換言すれば、コンセプトの策定者ないし策定者が属している企業が、売り上げを達成するという事業の目的の手段としてのコンセプト、すなわち顧客への価値の提供を軽視しているということである。製品やサービスの便益など市場に出してみないと分からない。あるいは売れてみないと分からないというスタンスがそれにあたる。

企業が売り上げをあげるためには、様々な手段がある。その際、最も効果的・効率的なのがコンセプトを据えたマーケティングであるというのが本稿の立場である。コンセプトが明確な製品やサービスのほうが、そうでない製品よりも成功している<sup>39</sup>。コンセプトがあれば、市場もその製品の便益を感じやすくなる。また、その製品やサービスのマーケティングに係わるメンバーたちも、コンセプトを当該製品やサービスのマーケティングをする際の意思決定および行動の指針とする<sup>40</sup>。かような効率を犠牲にすれば、コンセプトがなくとも短期的な売上目標を達成することができる。「顧客の囲い込み」という「どのように」を示したコンセプトのようなものを作り、その囲い込みのためにポイント・カードを作る。カードに入会してもらうために、オマケのようなグッズを配る、あるいは製品に付ける。それだけでも売り上げがたたないわけではない。筆者自身が属する業界で言えば、当該大学・学部のコンセプトを定めなくても、短期的に立

---

38 全社的に顧客価値を軽視する傾向も想定されるが、コンセプト策定主体の上司がかような傾向にある場合も想定される。上位マネージャーの姿勢が製品開発に重要な役割を与えることが複数の研究で分かっている。例えば、Cooper and Kleinschmidt (1987), p. 180, Song and Parry (1996), pp. 431-432, 川上 (2005), 176~177ページ, 218~242ページなど。

39 Cooper and Kleinschmidt (1987), p. 179, 藤川・竹内 (1994), 51~52, 55ページ。

40 清水 (1999), 76~77ページなど。

地や校舎のきれいさのみで受験生や入学生が増加するということもありえる。そんななか、企業は常に競争にさらされている。他社も次々と新しいマーケティングを繰り出してくる。自社も何かの手を打たねばならない。コンセプトは、「見たまま」ではなく、他の製品やサービスと差別化された固有な便益でなければならない。繰り返し述べているようにコンセプトを策定することは難しい。コンセプトは「誰に」、「何を」提供するのかをじっくり考えなければ作れない<sup>41</sup>。しかし競争があるため、策定主体は上司から意思決定を急かされることもある。そのため、策定主体は、コンセプトをじっくり考えるのではなく、安易な売上目標の達成法を考えてしまうと考えられる。

## 2) 分化と内部調整

コンセプト策定者が顧客価値を重視していても、策定者の関心が外的統合よりも内的統合に向いてしまう場合もある。

コンセプト策定者は、策定したコンセプトを画に書いた餅にしたい。ゆえに、かかるコンセプトが具現化される過程を見据えて、コンセプト策定時に組織内の他部門を巻き込もうとする。製品コンセプトを作る際、製品設計、レイアウト、部品の選択、コスト設計等々の川下の活動が関係してくる。そして、これらの活動はユーザーの満足度に影響を与える。それゆえコンセプトの策定に川下の活動を担う部門の関与が望ましい<sup>42</sup>。これはすなわち、策定者がコンセプトを策定する際に内的統合を意識することである。このこと自体はコンセプト策定にとって決してマイナスではない。

しかし、内的統合はそんなに簡単なことではない。組織は分業と協業の体系である。分業された部門ごとにタスクが異なる。それぞれのタスクを

---

41 楠木 (2010), 264ページ。

42 Clark and Fujimoto (1991), pp. 109-110 (訳書, 141ページ)。

遂行するには重要要件が対応するから、個々のタスクを遂行する人々は個々に異なる志向性（指向性）を発達させる傾向がある。この状態を分化（differentiation）という<sup>43</sup>。Lawrence and Lorsch（1967）は、不確実性の高い市場環境に有効に適合している組織は、よりいっそう分化の多様化を図るとともに、よりいっそう統合の強度を高めている、という命題を導いた<sup>44</sup>。かかる命題は、環境の不確実性が高いほど分化が進む、すなわち当該企業内の価値観が多様になると解釈することができる。また、分化が進むと価値観が多様になるだけではない。三品（2004）が指摘したように、分化は人を馬鹿にするという側面がある。分業が進めば進むほど個々の職務は単純化され、その成果をもっともらしく測る指標が明示的に定義されるようになる。稼働率はその典型例である。そのため、分化が進んだ企業では、担当外職務のパフォーマンスを傷つけるような判断を善意の人にさせてしまうことがある。しかも当事者には、どこが愚かかは全くわからない<sup>45</sup>。コンセプトを策定する際、かような分化を統合しようとするとならば策定者はどうしても組織の内部調整のことを考えざるを得ない。

分化によって、組織のユニット間でコンフリクトが発生する可能性は高い。組織論では決して、かかるコンフリクトを否定的には捉えてはいない。分業の当然の帰結として捉えている<sup>46</sup>。しかしながら企業によっては組織の〈重さ〉<sup>47</sup>がコンセプト策定者の心配事になる可能性がある。それ

---

43 March and Simon（1958）, pp. 158-161（訳書、241～243ページ）、Lawrence and Lorsch（1967）, pp. 9-10（訳書、13ページ）、川上（2005）, 164～165ページ、沼上他（2007）, 31ページ。

44 Lawrence and Lorsch（1967）, p. 101（訳書、121ページ）。

45 三品（2004）, 210ページ。

46 沼上他（2007）, 32ページ。

47 沼上他（2007）は、企業の組織内調整プロセスの難しさに注目し、通常の組織運営や創発戦略の生成・実現に際してミドル・マネジメント層が苦勞する組織を「重い組織」と呼び、そのような組織の劣化の程度を組織の〈重さ〉とし

## コンセプト策定に関する一考察

は、組織内の調整に多大なコストがかかる場合である。具体的には組織メンバーが過剰に自身のユニットの利害に固執したり、組織が顧客や競争よりも内向きの合意形成ばかりに注目したり、機能別ユニットの利害を超えて個人のメンツの問題が組織の運営に大いに影響している場合である<sup>48</sup>。

コンセプト策定者がコンセプト策定時に自身のコンセプトを画に書いた餅で終わらせないことを考え出すと、コンセプトを実行するときの部門を巻き込むようになる。その部門は単一ということは珍しく、多くの部門がそれに該当するだろう。多くの部門は部門ごとに価値観が違う、すなわち分化されている。コンセプト策定時にコンセプト策定者は内的統合について考え出す。すると組織の内部調整について考えることになる。コンセプト策定者が自身の企業内での権限に照らし合わせたとき、組織の内部調整が大変なコストがかかると想定された場合、コンセプト策定者の意識は外的統合よりも内的統合に向く可能性がある。かような場合、市場のことを考えず、いかに組織を説得するのか、いかに作るのか、売るのかに関心が向いてしまいコンセプト不全が起こると考えられる。

### 3. サービス・コンセプトのコンセプト不全の発生理由

#### 1) 市場環境の不確実性から生まれる現場主義

翻ってサービスのコンセプト不全の発生理由について述べよう。

先に述べたビジネスや財貨のコンセプト策定と同様に、顧客価値提供の軽視および組織の内部調整に多大なコストが発生する場合にコンセプト不全が起こる可能性がある。以下では、それに加えて、サービスの固有性に着目したコンセプト不全の発生理由について議論することとする。

先にも述べたようにサービスの買い手の目的構造は財貨のそれに比べて

---

た（沼上他（2007），27ページ）。

48 沼上他（2007），31～33ページ。

より複雑である<sup>49</sup>。多くのサービス企業は相対的に見て市場環境の不確実性に直面していると考えてよいだろう。市場環境が複雑であればあるほど、コンセプト策定に複雑な思考と分析とが必要とされる。このことは創造性を高める一方で、ともすれば市場のリアリティを看過してしまう恐れを内包している。かような恐れの一作用として、必ず市場環境対応における現場主義の介入が重視されるようになる<sup>50</sup>。このことはコンセプト策定でも同様に重視されるだろう。すなわち、コンセプト策定にも現場の視点が要請されるようになるだろう。サービスは売り手と買い手の相互制御活動である。サービスを顧客に直接提供するフロント・オフィスの従業員は、常に不確実性と直面し、その不確実性に対応している。フロント・オフィスの従業員は多くの場合1人ではない。複数の場合がほとんどである。大規模なサービス業になると、フロント・オフィスの従業員だけでも莫大な数になるはずだ。複雑な買い手の目的構造を対象としているサービス企業ほど、フロント・オフィスの従業員に自由裁量を認めている<sup>51</sup>。かような自由裁量を認めているということは、フロント・オフィスの従業員の分化の程度が高いといえよう。従業員は、個別の市場のニーズに対応している。従業員は個別の市場ニーズを「誰が」、「なぜ」持っているのか、および、どんな「便益」で、それに対応するのかよりも、その対応を「いかにするのか」に関心がある場合も考えられる。コンセプトを理解せずとも自身の仕事の目的が明確だと認識している場合、「いかに」それをこなすかを考えるようになるからである。コンセプト策定者が、かような市場のニーズやそれに提供する便益を議論するよりも、不確実性が高い現場に直面している従業員、すなわち分化の程度の高い従業員の意見を集約する

---

49 上原 (1990), 81ページ。

50 上原 (1986), 126ページ, 野中他 (1981), 96ページ。

51 Gemmel, et. al. (2003), pp. 30-31 (訳書 (上巻), 42~43ページ)。

ことに注力するのは、コンセプト不全が起こる可能性を高めるであろう。

## 2) 顧客と同様に従業員も納得するコンセプト

さらにサービスのコンセプト不全が起こる原因は、既存研究の次のような見解からも導くことができる。Gemmel, et. al. (2003) および南・西岡 (2014) は、サービスは売り手と買い手の相互制御活動であるゆえ、サービス・コンセプトの策定には顧客への価値提案だけではなく、従業員が支持しうる価値が含まれている必要がある、と指摘した。なぜなら、最終的にはサービス・コンセプトを実行するのは従業員、なかでも顧客と直接接するフロント・オフィスの従業員である。従業員がそのコンセプトに対して共鳴し、理解しないとサービス・コンセプトは実現されないためである<sup>52</sup>。顧客と従業員の相互作用が重要性を持ち、そのために、サービス・コンセプトの策定と実行において、相互作用における非常に高いバランス感覚が必要となってくることが強調される。そこで、サービス・コンセプトの策定は、それが従業員にとって実行可能で、適切なサービス・オペレーションを開発できることが前提となる。そして、コンセプト策定の最初の作業は、明快なサービス・コンセプトによって、「誰に」「何を」「どのように」提供するかという点に焦点をあてることである<sup>53</sup>。

---

52 Gemmel, et. al. (2003), pp. 30-31 (訳書 (上巻), 40~41ページ)。南・西岡 (2014), 71~72ページ。これらに加え、本稿ではインターナル・マーケティング (Internal Marketing) を推奨している研究も同一見解であると見なす。インターナル・マーケティングとは、サービス企業の自社の従業員に顧客満足を提供するチームとして訓練し、効果的に動機付けするマーケティングのことである。Kotler and Armstrong (2001) は、「実際、インターナル・マーケティングはエクスターナル・マーケティングより優先されなければならない」とした。(p. 319, (訳書384ページ))。山本 (2007) はインターナル・マーケティングを「従業員をあたかも顧客のように見なす」とした (山本 (1997), 155~180ページ)。

53 南・西岡 (2014), 72~73ページ。

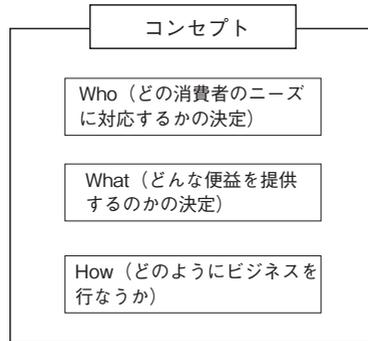


図3 コンセプト不全②

上記のごとき見解は、コンセプト不全そのものである。上記の見解の特徴は、顧客同様に従業員がコンセプトを納得しないと当該コンセプトが実現しないというものである。確かにサービスの場合は、フロント・オフィスの従業員のコンセプトの理解は重要である。しかしながら、コンセプト策定時に、かような捉え方をすることはコンセプト不全そのものと言わざるを得ない。上記の議論は、コンセプト策定は外部統合と内部統合の両面から行なうべきだということだからである。コンセプト策定時に「誰に」、 「何を」 および「なぜ」を問うのは顧客にとっての価値を明確にするためである。従業員の価値を明確にするためではない。サービス・コンセプトは顧客に価値を提供するために策定されるものであり、従業員のニーズを充たすためのものではないのである。コンセプト策定時に従業員のニーズを充たすという見解は、「どのように」サービスを提供するかの議論である。かようなコンセプト策定はコンセプト不全を生み出す。上記のコンセプト策定の最初のステップで「誰に」、 「何を」、 「どのように」提供するかという点に焦点をあてるという見解もコンセプト不全そのものである（図3参照）。コンセプト策定の議論では、「誰に」、 「何を」、 「どのように」の3つを併記してはならない。「誰に」、 「何を」は外的統合の問題であり、「どのように」は内的統合の問題なのである。これら3つを併記すること

が既にコンセプト不全なのである。

### Ⅲ. コンセプト策定についての若干の戦略的示唆

マーケティングにおいても経営戦略においてもコンセプトは重要である。また同様に製品コンセプトもサービス・コンセプトも重要である。本稿では、かような重要なコンセプトを定めることが簡単ではないこと、また、なぜコンセプト不全が起こるのかを既存研究をベースに明らかにした。

有効なコンセプトを策定する方法は明らかではない。戦略策定が科学よりもアートの側面を持っているとする<sup>54</sup>ならば、コンセプト策定も同様である。芸術作品の作り方を定式化できないのと同様に、コンセプト策定の定式化は無理である。ただいえることは、徹底的にコンセプトを考える。それしかないということである。本稿の定義のようなコンセプトを作ることから逃げないということである。コンセプトは自分の頭で考えるしかない。時間はかかるが、カネはかからない<sup>55</sup>。だから逃げてはダメである。

ただ、本稿で述べたようにコンセプト策定には複数の困難がつきまとう。ゆえに企業によっては、コンセプト策定を調査会社やコンサルティング会社に依頼するところもある。これも止めたほうがいい。自社の製品やサービスのコンセプトは自社で考えた方がいい。それは自社が市場に提供する価値は自社で考えるということの意味する。自社が提供する価値の策定を外生化することは、当該企業の企業としての誠意を疑う。そもそも外生化して策定されたコンセプトは、そのコンセプトが市場に受け容れられ

---

54 楠木 (2010), 14ページ。三品 (2004) は分析というよりも統合 (synthesis) に戦略の本質があるとした (三品 (2004), 200ページ)。

55 楠木 (2010), 291ページ。

なかったとき他人のせいにできてしまう。自社が売り出す価値は自社の責任で策定すべきであり、自社の責任で市場に提供すべきである。Clark and Fujimoto (1991) が提唱した重量級プロダクト・マネージャーがそうであるように、自身で策定したコンセプトは自身のものであるため、内的統合の際にも自社内でそれを説得する際パワフルに動ける<sup>56</sup>。

本稿ではコンセプト策定主体がコンセプト不全に陥る理由も述べた。コンセプト策定者は、コンセプト策定の際に、それが実行されることを夢見る。まだ市場のニーズを反映した明確な便益も導けていないのに、近い将来できるであろうコンセプトが画に書いた餅で終わらせたくないと考ええる。それゆえに内的統合のことを考えてしまう。コンセプト決定以前に組織内の調整を考慮することはその典型例である。当該企業が〈重い〉組織こそ、かようなことを考えるであろう。繰り返しになるが、「誰に」（誰のニーズを）、「何を」（どんな便益で充たす）、「なぜ」（それは、なぜなのか？）を考えることがコンセプトを策定することである。そうしないと、当該企業が市場に提供する便益が決まらない。決して「いかにして」そのコンセプトを実現するのが、「誰に」、「何を」、「なぜ」より先行してはならない。

それはサービスについても同様である。財貨に比べ相対的にサービスが対象とする市場のニーズは複雑である。サービスのコンセプト策定は複雑なニーズを対象にするためコンセプト策定は財貨よりも難しいであろう。サービスは売り手と買い手の相互制御活動である。ゆえに顧客に直接接しているサービスのフロント・オフィスの従業員から顧客のニーズを聞き取れるかもしれない。現場に沿ったコンセプト開発は重要である。しかし、現場は現場の論理で動いている。必ずしも現場の意見を聞くことが顧客のニーズを知ることにはならない。財貨の場合と同様、サービス業に

---

56 Clark and Fujimoto (1991), pp. 247-285 (訳書, 293~336ページ).

## コンセプト策定に関する一考察

においてもコンセプトが固まっていない時点で、内的統合に気を取られてはいけない。サービス・コンセプトは従業員の納得もあって実現するものであるが、コンセプト策定は、まず、顧客を想定した、「誰に」、「何を」そして「なぜ」を問い、顧客のためにコンセプトを策定し、次にそのコンセプトを実現するための方法を検討すべきである。そして、かかる方法の中で、従業員をどのようにして動機付けし、当該サービスを提供していくのかを検討すべきである。ゆえに、上記のコンセプト策定の最初のステップも「誰に」、「何を」、「どのように」提供するかということに焦点をあてるという見解にも首肯することはできない。コンセプト策定においては、この3点は併記できるものではないのである。「誰に」、「何を」および「なぜ」だけを徹底的に考える。「どのように」は考えない。これがコンセプト不全を防ぐということである。

## 結びに代えて

本稿では、既存研究をベースとし、コンセプト策定時に策定者が直面する諸問題をまとめた。ここでは、いわゆる財貨においてもサービスにおいてもコンセプト策定は容易ではないことが再確認されたとともに、コンセプト策定時にコンセプト不全が起こる原因についても検討した。コンセプト不全は、策定者ないし当該企業の顧客価値の提供の軽視、分化による過剰な内部調整、市場環境の不確実性から生まれる現場主義、顧客同様に従業員を納得させるコンセプト策定から起こることを示した。本稿で何度も繰り返されているが、コンセプトは消費者のニーズを充たす当該製品ないしサービスの便益を明確に示したものだから、「誰に」、「何を」、そして「なぜ」の3点で策定されるべきものである。決して策定時に「いかに」が「誰に」、「何を」、そして「なぜ」よりも先行してはならないし、また、それと同等に扱われてはならない。

最後に本研究の限界と今後の課題を述べる。

コンセプトの策定は意思決定の問題である。本稿では意思決定研究からの言及がなされていない。例えば Cohen, et. al. (1972) のゴミ箱モデルからの検討は当該研究をよりクリアにするであろう。今後は意思決定研究の視点も導入したい。

次に、本研究は既存研究をベースに論じたものであるゆえ、実際の企業でどのようなコンセプト策定がなされているかの記述はほとんどない。川上 (2005) などの定性、定量の両側面からのアプローチを参考に、本研究も進めていきたい。とりわけ、「コンセプト」という概念が実務においてどう認識されているのか。そして本稿で規定したようなコンセプトが策定されているのかを明らかにしたい。学術研究でも「コンセプト」の定義は定まっていないゆえ、実務界では未だ混乱があると予想されるが、かような混乱があるならば、どのレベルの混乱があり、それが企業の成果にどう結びついているのかを明らかにしていきたい。

次に、Kohli and Jawoski (1990) および Narver and Slater (1990) が起点となり研究が進んでいる市場志向 (Market Orientation) 研究の視点と関連づけた研究も行ないたい。本稿でコンセプト不全の発生理由に挙げた「策定者ないし当該企業の顧客価値の提供の軽視」は市場志向と結び付けられる。企業の市場志向とコンセプト策定について検討したい。

コンセプト策定のみならず、コンセプトが策定された後にそれが組織でどう共有され、実行されるのかの研究も行ないたい。コンセプトは画に書いた餅に終わらせてはいけない。ゆえに、策定段階である程度の内的統合を意識することは必要であるが、内的統合を意識しすぎると外的統合が手薄になるというのが本稿の主張である。しかし、コンセプトを策定できたならば、それを画に書いた餅に終わらせてはいけない。Clark and Fujimoto (1991) が提唱した重量級プロダクト・マネージャーの研究なども参考にしつつ、組織の誰がどのようにコンセプトを実現させていくの

## コンセプト策定に関する一考察

か、そしてマーケティングしていくのかを研究したい。ここでは高尾・王(2012)の経営理念の浸透研究も参考になろう。かかる研究の興味深い点は、組織をマイクロ・レベルで捉えた場合、経営理念を組織メンバーが認知しているからといって、必ずしもその理念を行動に移していないことを明らかにした点である。コンセプトも同様に、組織で共有させることが目的ではない。そのコンセプトを実行させることが目的となる。槇谷(2012)などマクロの理念浸透研究で見られるような理念がルーティンになるプロセスの研究も参考になろう。

サービス・マネジメントにおけるコンセプトの研究もしていきたい。サービスは売り手と買い手の相互制御活動である。ということは、サービスの特徴は、財貨と異なり、売り手と買い手が共に活動する点であり、その都度、便益が生まれる点である。かような場合のコンセプト策定は、いかように行なわれるのか。その際、誰が行なうのがいいのか。また策定されたコンセプトの内的統合と外的統合はどのように行なわれればよいのかも検討していきたい。統合の視点は、Heskett(1987)などにあるが、まだ十分検討されているとはいえない。サービス・マネジメントとサービス・マーケティングの統合について理論的かつ実証的な研究をしていきたい。

※本稿は、愛知大学研究助成「C-178 サービス・マネジメントにおけるコンセプト不全の発生要因の仮説構築」(2014年度)を受けたものである。

### 参考文献

- ・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。
- ・Brown, S. L., and K. M. Eisenhardt (1995), "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions," *Academy of Management Review*, pp. 343-378.
- ・Clark, K. B., and T. Fujimoto (1991), *Product Development Performance*, Harvard Business School Press. (田村明比古訳(2009)『増補版 製品開発

- 力』, ダイヤモンド社。)
- ・Cohen, M. D., J. G. March and J. P. Olsen (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 1-25.
  - ・Cooper, R. G., and E. J. Kleinschmidt (1987), "New Products: What Separates Winner from Losers?," *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4 (3), pp. 169-184.
  - ・Fisk, R. P., S. J. Grove, and J. John (2004), *Interactive Service Marketing*, 2nd ed., Houghton Mifflin Company. (小川孔輔他監訳 (2005) 『サービス・マーケティング入門』, 法政大学出版局。)
  - ・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。
  - ・Gemmel, P., B. V. Looy, and G. V. Ossel (2003), "Defining the Service Concept," Looy, B. V., P. Gemmel, and R. V. Dierdonck (2003), *Services Management—An Integrated Approach*, Second, edition, Pearson Education, pp. 27-39. (白井義男監訳, 平林祥訳 (2004) 「サービス・コンセプトの策定」, 『サービス・マネジメント 統合的アプローチ』, ピアソン・エデュケーション, 37~55ページ。)
  - ・Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing*, John Wiley and Sons. (近藤宏一監訳, 蒲生智哉訳 (2013) 『北歐型サービス志向のマネジメント』, ミネルヴァ書房。)
  - ・Heskett, J. L. (1987), "Lesson in the Service Sector," *Harvard Business Review*, March-April, pp. 118-126.
  - ・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。
  - ・石原武政 (1982) 『マーケティング競争の構造』, 千倉書房。
  - ・石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』, 千倉書房。
  - ・兼村栄哲 (1999) 「流通の社会的役割と流通機能」, 兼村栄哲, 青木均, 林一雄, 鈴木孝, 小宮寺雅博著 『現代流通論』, 八千代出版, 1~38ページ。
  - ・川上智子 (2005) 『顧客志向の新製品開発』, 有斐閣。
  - ・近藤隆雄 (1999) 『サービス・マーケティング』, 生産性出版。
  - ・近藤隆雄 (2012) 『サービス・イノベーションの理論と方法』, 生産性出版。
  - ・Kohli, A. J., and B. J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.
  - ・Kotler, P., and G. Armstrong (2001), *Principals of Marketing*, 9th ed.,

## コンセプト策定に関する一考察

- 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。)
- ・ 公文俊平 (1978) 『社会システム論』, 日本経済新聞社。
  - ・ 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. (土岐坤訳 (1971) 『マーケティング発想法』, ダイヤモンド社。)
  - ・ Lovelock, C., and J. Wirtz (2007), *Services Marketing*, 6th ed, Prentice-Hall. (白井義男監訳 (2008) 『ラブロック&ウィルツのサービス・マーケティング』, ピアソン・エデュケーション。)
  - ・ Lawrence, P. R., and J. W. Lorsch (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press. (吉田博訳 (1977) 『組織の条件適応理論』, 産業能率短期大学出版部。)
  - ・ 榎谷正人 (2012) 『経営理念の機能』, 中央経済社。
  - ・ March, J. G., and H. A. Simon (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons. (土屋守章訳 (1977) 『オーガニゼーションズ』, ダイヤモンド社。)
  - ・ 南知恵子, 西岡健一 (2014) 『サービス・イノベーション—価値共創と新技術導入—』, 有斐閣。
  - ・ 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』, 東洋経済新報社。
  - ・ 水越康介 (2006) 「市場志向に関する諸研究と日本における市場志向と企業成果の関係」, 『マーケティング・ジャーナル』, 第101号, 40~55ページ。
  - ・ 中原秀登 「製品開発におけるコンセプト策定」, 『千葉大学経済研究』, 第26巻, 第2号, 1(167)~46(339) ページ。
  - ・ 延岡健太郎 (2002) 『製品開発の知識』, 日本経済新聞社。
  - ・ Narver, J. C., and S. F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20-35.
  - ・ 野中郁次郎, 佐藤孝久, 企業戦略研究グループ (1981) 「企業戦略と組織学習」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, July-August, 89~102ページ。
  - ・ Normann, R. (1984), *Service Management*, John Wiley and Sons. (近藤隆雄訳 (1993) 『サービス・マネジメント』, NTT 出版。)
  - ・ 沼上幹, 軽部大, 加藤俊彦, 田中一弘, 島本実 (2007), 『組織の〈重さ〉』, 日

本経済新聞出版社。

- ・太田幸治 (2012) 『サービスの新規顧客獲得に向けて—サービス概念及びサービスの広告方法研究のレビュー—』, 愛知大学経営総合科学研究所叢書39。
- ・太田幸治 (2014a) 「製品コンセプトと製品の核に関する一考察」, 『愛知経営論集』 (愛知大学経営学会), 169号, 79~109ページ。
- ・太田幸治 (2014b) 「サービス・コンセプトとサービスの構成要素の関連性についての一考察」, 『経営総合科学』 (愛知大学経営総合科学研究所), 第101号, 15~36ページ。
- ・酒井理 (2006) 「サービス業のマーケティング戦略」, 南方・酒井著 『サービス産業の構造とマーケティング』, 中央経済社, 99~143ページ。
- ・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。
- ・Song, X. M. and M. E. Parry (1996), “What Separates Japanese New Product Winners from Losers,” *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, pp. 422-439.
- ・高尾義明, 王英燕 (2012) 『経営理念の浸透—アイデンティティ・プロセスからの実証分析—』, 有斐閣。
- ・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 (1986) 『経営戦略とマーケティングの新展開』, 誠文堂新光社。
- ・上原征彦 (1990) 「サービス概念とマーケティング戦略」, 『経済研究』 (明治学院大学), 第87号, 65~92ページ。
- ・上原征彦 (1999) 『マーケティング戦略論』, 有斐閣。
- ・Urban, G. L. U., J. H. Hauser, and N. Dholakia (1987), *Essentials of New Product Management*, Prentice-Hall. (林廣茂他訳 (1989) 『プロダクト・マネジメント』, プレジデント社。)
- ・山本昭二 (2007) 『サービス・マーケティング入門』, 日本経済新聞社。
- ・山下裕子, 福富言, 福地宏之, 上原渉, 佐々木将人 (2012) 『日本企業のマーケティング力』, 有斐閣。
- ・吉原英樹 (2014) 『「バカな」と「なるほど」』, PHP 研究所。(初出は1988年, 同文館出版。)