

# 新製品の古い器

山田 昭 二

## 目次

- 一 序
- 二 新製品概念の多様性
- 三 企業主体の新製品概念の矛盾
- 四 新製品と企業方針

## 一 序

マーケティング理論は清濁あわせ飲むどん欲な胃袋にもたとえられる。その理論のシステムの包含する雑多の中には混乱や矛盾の要素も潜在している。マーケティング理論の分野の中でも特に複雑な要素を持ち、混乱と矛盾を内包しているのは新製品開発理論である。マーケティングの中核ともいべきこの分野に混乱と矛盾とが同居していることにはそれなりの理由がないでもない。イノベーションの原動力となる創造性は体裁を整えた抽象論を本質的に避け、雑多の融合体の中から萌芽する。過度の分析は創造性を破壊し、新製品開発活動を阻害する。矛盾と混乱の渾沌（こんとん）は多くの可能性を生み出すという発想も一理ある。しかし理論のシステムの中に矛盾を放置することは

理論の破壊であり許されるべきではない。矛盾は単に新製品開発の理論の次元にとどまらず、実践面においても、企業の新製品開発を誤った方向へ誘導している。実践に直結する理論を取入れ、空虚な理論を排除するマネジメント・サイエンスの立場から、矛盾は矛盾として淘汰されなければならない。

新製品開発の理論はイノベーションが成長経済の基本的要素として認識された一九五〇年代に端を発し、一九六〇年代前半にマーケティング理論のサブシステムとしての形体をほぼ整えた。その後は、理論の内容に大きな進展は見られず、またいわゆる新製品開発の手法や開発の評価基準もそのまま継承されて今日に至っている。当然のことではあるが初期の新製品概念のあいまいさが現在でもつきまとい、新製品開発の方針や戦略の決定、開発過程の評価基準の決定に尾を引いている。いわば新製品の「古い器」の矛盾がそのまま残されているといえよう。

この論文の目的は新製品概念の多様性の中に根を張る混乱と矛盾を指摘し、その混乱を整理し、矛盾を排除して、新製品概念の本来の意義を明らかにすることにある。さらに、マーケティング理論の妥当性の基準である実践即応の見地から、新製品概念の定義、企業の新製品開発の基本方針、戦略との関係を吟味し、現在一般に認められている新製品開発の方針、戦略に検討を加え、今後の新製品開発方向を探索することを目的としている。

## 二 新製品概念の多様性

新製品とは何か。新製品の新しさはどこにあるか。新製品と既存製品との区別は何か。これは難問である。問題は新製品の基準の取り方と新製品を規定する立場のいかに支配されるといえよう。まず問題提起の意図で、新製品の

表示または呼称の妥当性を問われるいくつかの例題を次に示す。ここで問題とされるべきは、回答そのものよりはむしろその基礎となる判断の基準である。

### 新製品表示の問題

- 1 果実、野菜類はそれ自体で新製品として通用することが可能であるか。
- 2 果実にラベルを付けて包装した場合、それは新製品と呼ぶことができるか。
- 3 果実、野菜を加工した場合は。(粉末、乾燥、冷凍、ジュース、味付け等)
- 4 既存製品の包装、デザインを変更した場合は。
- 5 新しい私設ブランド (private brand) は新製品と呼ぶべきか。
- 6 サービスはそれ自体で新製品となり得るか。
- 7 既存製品のサービスを強化した場合は。
- 8 既存製品を全く別の用途で販売する場合は。
- 9 伝統製品が製造廃止後久しくして復活した場合は。
- 10 新製品として発売してから二年を経過した製品は新製品として通用するか。
- 11 発売後十年間、数次にわたり部分的改善を導入した新製品は、その間常に新製品として通用するか。
- 12 モデル・チェンジは新製品か。
- 13 他社製品の模倣品は。

- 14 コスト節減により低価格(たとえば半額)で発売される既存製品は新製品として通用するか。
- 15 既存製品を新市場に導入する際、市場に競争商品がなければ新製品となり得るか。

ある商品が新製品として通用するかどうか、この問題の解決には、まず新製品概念の枠を決定して、次にその商品がその枠の中にはいるかどうかを決めるのが手順である。換言すれば新製品の表示又は呼称の妥当性は新製品の基準に支配されるといえよう。さらに追及すると、判断の基準はそれを規制する立場に支配されることが分かる。新製品概念の基準となる枠を組み、新製品を分類する試みは多くなされたが、その中から代表的なものをいくつか選び、新製品概念の多様性を示す例とする。

(一) 技術と市場の斬新度による新製品分類

表Iに示すジョンソン、ジョンズ (Johnson and Jones) の新製品分類は一九五七年に発表され、それ以来、おそらく最もひん繁に新製品の文献に引用され、利用されたものである。<sup>①</sup> 市場と技術の斬新性の枠を組み、その中に新製品の可能性を規定している。

この分類表は、市場の斬新性を新製品規定の基準の要素の中に入れて問題点を残すが、新製品概念を論理的にとらえた模範例として高く評価されている。数年後にアンゾフ (H. I. Ansoff) はその著書『企業戦略』(Corporate Strategy)の中に、この表をさらに単純化し、市場の枠を製品の枠に置き換えて「企業の発展方向」と銘打った分類表を示した。<sup>②</sup> ジョンソン、ジョンズの分類とアンゾフのモデルはさらに他の著書の手を加えて展開されたが、その最

表I 新製品の分類

		技術上の斬新性		
		現行技術 企業の現在の技術レベルで生産する	改良技術 企業の持つ科学知識、生産技術を十分に活用する	新技術 知識、技術を新たに導入する
市場の斬新性	現行市場		部分改良製品 既存製品の原価、品質、利用度の最適バランスを確保した製品	代替製品 新技術により、既存製品に代る成分又は構成を持つ製品
	強化市場 <small>既存製品の販売強化</small>	再商品化 既存製品を現行市場で拡販	改良製品 既存製品の効用、利用度を改善させる	生産ライン拡張 新技術により現在の顧客に対し、製品系列を増大させる
	新市場 <small>新ユーザーの獲得</small>	新用途 既存製品の市場を拡大	市場拡張 既存製品を改善しつつ新市場を開拓する	多角化 新技術の開発による製品を新市場に発売する

表II 利益増大のための製品・市場戦略のグリッド

製品戦略 市場戦略	既存製品	改良製品	新製品
現存市場	デザイン単純化…… マーケティング・生産機能の系列化 又は逆系列化(機能分立)	生産ライン単純化 製品廃止…… モデル・チェンジ… 計画的陳腐化	既存製品の交替
強化市場	再商品化 (ブランド、保証、サービス包装等の変更)	製品カスタム化 (特別あつらえ) 製品システム化	製品ライン拡大 (関連分野への) 多角化
新市場	新市場 新用途	市場拡張 製品の高級化 製品の普及化	製品ミックスの多角化 (関連のない分野への進出)

近の例を、カンディフ (Cundiff, et al.) の分類表によって示す。<sup>③</sup> (表Ⅱ)

以上の例は、いずれも新製品をその斬新性、新しさの面にとらえ、しかも企業の発展方向の目標を多角化に置く点で共通している。

## (二) 新製品の「新しさ」の要素

次にワッソン (C. R. Wasson) による新製品の「新しさ」の要素を示す。<sup>④</sup> これは、新製品を市場に導入する際のプラス要因、マイナス要因、中立要因の三カテゴリーを基準に分類したものである。

### a 新製品導入を容易にする「プラス要因」

- 1 コスト、価格 (低いほどプラス)
- 2 使いやすさ (手軽なほどプラス)
- 3 優れた性能 (性能、信頼度共に高度なほどプラス)
- 4 新規に発売 (特定の場所、時間に従来入手できなかったものが入手できる。季節外の商品の新規発売をも含む)

### 5 地位の象徴ともなり得る誇示的 (conspicuous consumption) 製品

### 6 利点が明白な製品

### b 導入がやや困難で市場開発に時間 (場合によっては余計な経費) のかかる特性「マイナス要因」

7 新しい使用法

8 不慣れな使用パターン

9 顧客にとり親近感が薄い

使用を誤ると高価につく利点（実際にはそうでなくても、高くつくだろうという懸念を持たせる場合もマイ

ナス要因）

c 導入が難易いずれともなり得る要因

11 外観の新しさ

12 新規の付帯サービス

13 新市場（新規の流通手段を含む）

ワッソンの分類もよく引用される古典的な例である。但し上記9、10の両項目は新製品の「新しさ」の要素として考慮すべきものではない。むしろ新製品発売後、市場への導入を困難にする付帯的要素というべきであろう。

### （三） 水野滋教授の新製品分類

次に示す例は新製品概念の多様性を品質管理の分類を応用してち密にとらえた、水野滋教授作成の新製品分類表である。<sup>⑥</sup>

この新製品分類表は、新製品の要素をきめ細かに分析し、多用的にとらえた試みとして高く評価されてよい。但し

表Ⅲ 新製品分類(水野滋教授による)

新製品分類区分	分類内容
1.開発場所による 新製品	1.世界ではじめての新製品 2.国内ではじめての新製品 3.社内ではじめての新製品
2.発生過程	1.市場調査結果によるもの 2.基礎研究によるもの 3.創意的着想によるもの 4.会社の創立によるもの
3.既存または 旧製品との関係	1.旧製品の復活 2.旧製品の新用途開発 3.旧製品の新しい結合、組合せ 4.旧製品に新しいイメージづけ 5.旧製品とはまったく変わるもの
4.研究、生産、技術	1.従来 of 技術、設備でできるもの 2.若干の改善改良をしたもの 3.まったく新しい技術や設備によるもの
5.販売面から	1.従来 of 販売組織を使って開発 2.まったく新しい販売組織を使うもの
6.消費面から	1.消費面を拡大するもの 2.余暇利用のためのもの 3.その他



表中6の消費面からの分類については、マーケティングの今後の課題として多少の改善の余地を残すことを指摘しておく。

以上の例により、新製品概念の基準の多様性を示した。問題をさらに複雑にする要素は新製品と既存製品とを区別する基準が時間、場所、判断する人の立場により異なる点である。この立場による新製品基準の相違にスポットライトを当てて吟味しよう。

#### (四) 新製品認定の立場の相違

ある製品を新製品と認めるのはだれか。この質問に対する答として、1 企業、2 顧客（潜在顧客を含め、消費者、ユーザーの側に立つすべてを指す）、3 企業と顧客、の三つが上げられる。これらに加え、行政管理の立場からの新製品の解釈もあわせて検討する。

##### 1 企業の立場

「企業にとり新しい製品はすべて新製品である」と、企業側の判断に主体性を認める意見はコトラー (P. Kotler) を始め、多くの著者によって支持されている。その要旨をコトラーの言葉を引用して示す。<sup>①</sup>

「われわれの目的にとって、新製品とは、その企業にとっての新しい製品のことをいう。この定義には、最初の製品、既存製品の大きな改良品、競合他社の模倣品、ならびに製品ラインの取得が含まれる。これらは、

すべて、企業の製品ミックスの中に、何か新しいものを吸収同化させることを意味する」。

ラッセル (J. E. Russel) の見解は顧客のニーズを否定する古典的な例である。彼は企業主体の立場を次のように主張している。<sup>⑧</sup>

「現在のビジネスの範囲を越えて発展した製品は新製品である。製品が新製品としての資格を得るためには、それが消費者にとって新しいことは必要でない。斬新性の規準は企業にとって新しいことである」。

## 2 顧客の立場

顧客にとり新しい製品は新製品である、という意見はロジャー (L. W. Rodger) 等によって支持される。<sup>⑨</sup> その要旨は次の通りである。製品の形態、内容、又は包装に関してユーザーの立場から見ても、意義のある変化が認められた場合、あるいは消費パターンに変化をもたらす場合、その製品は新製品である。「主要な基準は、消費者が前のものよりもこんどのもののほうが好きだと本当に考えるほどに、新製品は、既存製品の代替製品とは違っていなければならぬということである」。<sup>⑩</sup>

## 3 顧客と企業

上記1、2の折衷案としてレイザー等は「特定の企業・ないしは特定の顧客にとって新奇なものはすべて新製品である」と解釈する。<sup>⑪</sup> この中間的な立場を拡大して解釈すると冒頭に掲げた「新製品表示の問題」のほとんどが新製品として通用し、反対に、厳密に解釈すると新製品の範囲は極度に狭くなる。一般に、1の企業の立場を取れば新製品の枠はほぼ無制限に拡大し、2の顧客の立場を取ると極度に限定されるからである。従

#### 4 行政管理の立場

って3の折衷案は新製品を判断する立場としてはあいまいな問題点を含むものといえよう。

新製品の表示が適切であるかどうかの問題に公的な立場から判断を下すことはわが国ではまだ行なわれていないが、米国では一九六七年以来、「新製品」の基準を規定している。米国連邦商務委員会 (Federal Trade Commission, FTC) は独占禁止法と製品の表示規制の両面から企業の新製品開発活動を監視している。ここで問題となるのは表示の面の規制で、FTCによれば、新製品とは「テスト・マーケティング後、製品が正常の流通にはいった最初の六か月」と期間を限定している。<sup>⑫</sup>

FTCに相当するわが国の公正取引委員会は、広告表示の面で企業活動を監視してはいるものの、新製品を対象とする規制は特にない。通産省編『新しい経営力指標』は、企業業績を示す要因として「新製品比率」(過去三年間に開発された新製品の全売上高に占める比率)を用いているが、これとて、新製品の「有効期間」を三年とするという公的な判断と解釈することはできぬ。<sup>⑬</sup>

新製品概念は相対的なものであること、立場により異なることは以上の分析で明らかであろう。一方的な判断による新製品の定義は独断に陥りやすい。林周二教授が、新製品とは「文字通り新しい製品という常識的な意味であってそれ以上の厳密な意味をこの言葉の上に載せるべきではない」と、意見を述べているのは一応妥当であろう。同時にこの見解は、新製品概念が混乱の状態にあることを裏書きしているとも解釈できる。

註

- ① Samuel C. Johnson and Conrad Jones, 'How to Organize for New Products,' Harvard Business Review, May-June 1957, p.52.
- ② H. Igor Ansoff, Corporate Strategy, Pelican Books, 1965, p.99. アンソフの分類表は次の通り。

表A 企業の成長方向  
(成長ベクトルの構成要素)

	製品	既 存	新 製 品
市場	現 存	販売拡張	製品開発
	新市場	市場開発	多 角 化

- ③ E. W. Cundiff, R. R. Still, N. A. P. Govoni, Fundamentals of Modern Marketing, Prentice-Hall, Inc., 1976, pp. 170—188.
- ④ C. R. Wasson, 'What Is "New" About a New Product,' Journal of Marketing July, 1960, pp. 52—56.
- ⑤ たむぎや W. Lazer, Marketing Management, 1971. (土岡一郎監訳『現代のマーケティング』I p. 264.)
- ⑥ 瀬川正明『新製品開発入門』(日科技連一九六九年) p. 20.
- ⑦ P. Kotler, Marketing Management—Analysis, Planning and Control, Prentice-Hall, Inc., 1967, p. 314.  
邦訳は同書第三版、稲川和男他訳『マーケティング・マネジメント』p. 311より引用。コトラー自身は新製品の新しいは、顧客の観点からも定義できることを認めている。

- ⑧ J. E. Russel, 'Developing New Products for Profit,' *Management Review*, August 1958, p. 10.
- ⑨ L. W. Rodger, *Marketing in a Competitive Economy*, Hutchinson, 1965, p. 114. (邦訳は田内幸一『競争経済下のマーケティング』による)。
- ⑩ *ibid.*
- ⑪ W. Lazer, *op. cit.*, p. 264.
- ⑫ Cundiff, *op. cit.*, p. 439.
- FTCの新製品定義にはいくつかの疑問点が残されている。上記新製品の問題例中10「発売後二年経過した製品」は当然不可であるが、11「新発売後数年間、数次にわたり部分的改良を施した製品」については可、不可を決定し難い。その上、テスト・マーケティングを行わず地域的に導入する際は、地域別に新製品の表示を用いなければならぬという混乱も予想されよう。但し、六か月と限定した意図は、新製品導入の広告キャンペーンを最大限六か月が妥当であるという解釈をすれば、この線は一応納得できよう。
- ⑬ 通産省編『新しい経営力指標』(昭和五四年版) p. 86.
- ⑭ 林周二『現代製品論』日科技連出版社(昭和四八年) p. 7.

### 三 企業主体の新製品概念の矛盾

新製品概念の多様性は、新製品の解釈や新製品表示のラベルの妥当性についての混乱を誘発している。この混乱はマーケティング理論の外側から見た問題ともいえよう。しかし新製品をマーケティング理論の内側から考察すると、この概念の混乱の裏にはマーケティング理論自体の矛盾がひそんでいることが分かる。その矛盾をとらえるために、

いささか陳腐化した「生産志向対顧客志向」の立場の相違による分析と、「製品概念」の分析との二面から新製品概念を再検討する必要がある。

### (一) 生産志向対顧客志向の立場

「生産志向」、「マーケティング志向」の概念を導入したキース (R. Keith) は、この概念によって企業のマーケティング開眼の意義と過程を具体的に示した。<sup>①</sup> その骨子は次の通りである。企業は元来生産活動を究極目標とする内向性、すなわち生産志向の観点に立ち製品や技術、企業の活動を判断する傾向が強い。しかし競争の激化と共に販売活動の重要性を認め (販売中心)、その段階を経てさらに、顧客の満足が第一義の企業目標であることを悟り (マーケティング又は顧客志向)、最後にマーケティング管理の外向性企業へと成長する必要がある。この企業の立場の変化がマーケティングの「コペルニクスの転換」と呼ばれるゆえんである。キースの「志向論」はマーケティング至上論にはずみを与え、「生産志向」の概念は、旧態依然たる経営姿勢、進歩にかたくなに抵抗する保守的態度、近代経営の反動、技術の中に没頭する偏屈なエンジニアのラベルとされ、マーケティング支配の反対論者を攻撃する道具として用いられた。<sup>②</sup> キースの説はモザー (F. Mauser) により展開され、生産志向とマーケティング志向 (顧客志向、消費者志向も同義に解釈される) の対照表に集約された。その対照表の中の「製品企画の方針」の項目は、生産志向とマーケティング志向の企業の新製品に対する意識のずれを浮き彫りにしている。その部分を次の表で示す。<sup>③</sup>

表IV 生産志向とマーケティング志向の製品計画の方針

生産志向の企業	マーケティング志向の企業
<p>〔製品計画は〕 技術調査に基づく。新製品、改良製品のアイデアは製品の性能改善や生産コスト削減から生まれる。</p> <p>製品の性能、用途が重視され、技術面における配慮が他を支配する。</p> <p>実験室のテストが販売テスト、市場テストに優先する。</p> <p>包装は輸送、内容保護のため必要なものと見なされる。</p>	<p>〔製品計画は〕 市場調査に基づく。新製品、改良製品のアイデアは顧客のニーズの調査から生まれる。</p> <p>製品の性能、用途が重視される。スタイル、デザインもほぼ同様に重視される。</p> <p>販売テスト、市場テストは製品計画に欠くことのできない要素である。</p> <p>包装はユーザーの便宜、広告、プロモーションの効果の重要性にかんがみ、販売の手段と見なされる。</p>

ここで提起する問題点は生産志向とマーケティング志向の優劣の比較ではない。生産志向とマーケティングの原則、すなわち顧客のニーズの充足を重視する態度とが矛盾する点である。顧客の満足を得ることが企業の目標であると主張するかたわら、企業にとり新しい製品は新製品である、と「顧客不在」の解釈を採用することは矛盾

である。この矛盾が新製品の概念に内在している点に大きな問題がある。

## (二) 製品概念と新製品

これまで「新製品」の概念を問題として取り上げてきたが、ここで「製品」そのものの概念を吟味し、製品が製品となり得る要素とは何かを、マーケティングの原則に照らし合わせて検討する。

### 1 製品の二側面

マーケティング理論は製品の規定には二つの面のあることを教える。物質 (physical) 面と心理 (psychological) 面がそれである。物質面は製品を構成する素材、原料、部品とその組み合わせ、包装材料等の具象的なものに加えて、技術、生産過程までも含めたものの総称である。これに対し製品の心理面は顧客の見た製品の機能、又は製品が顧客に与えるサービス、効用、有益性を総括した抽象概念である。

この二面性をとらえ、ドラマティックに心理面の意義を強調したレビットの言葉によれば、人がガソリンステーションで車を止めるのはガソリンを欲しているのではない。車を走らせるために、「税金を払うと同じ不快さで定期的な車の使用に対する代償を支払うことを余儀なくされているのだ」<sup>④</sup>。同じ論法で、レビットは、四分の一インチのドリルがよく売れたということは、人がドリルを欲したのではなく、四分の一インチの穴を欲したことを意味する、という。「人は製品を買うのではない。製品のもたらす恩恵の期待を買うのである」<sup>⑤</sup>。この主張に製品の二面性、すなわち企業又は売手の見た物質面と、顧客又は買手の期待する心理面とが示されている。



## 2 製品の基準

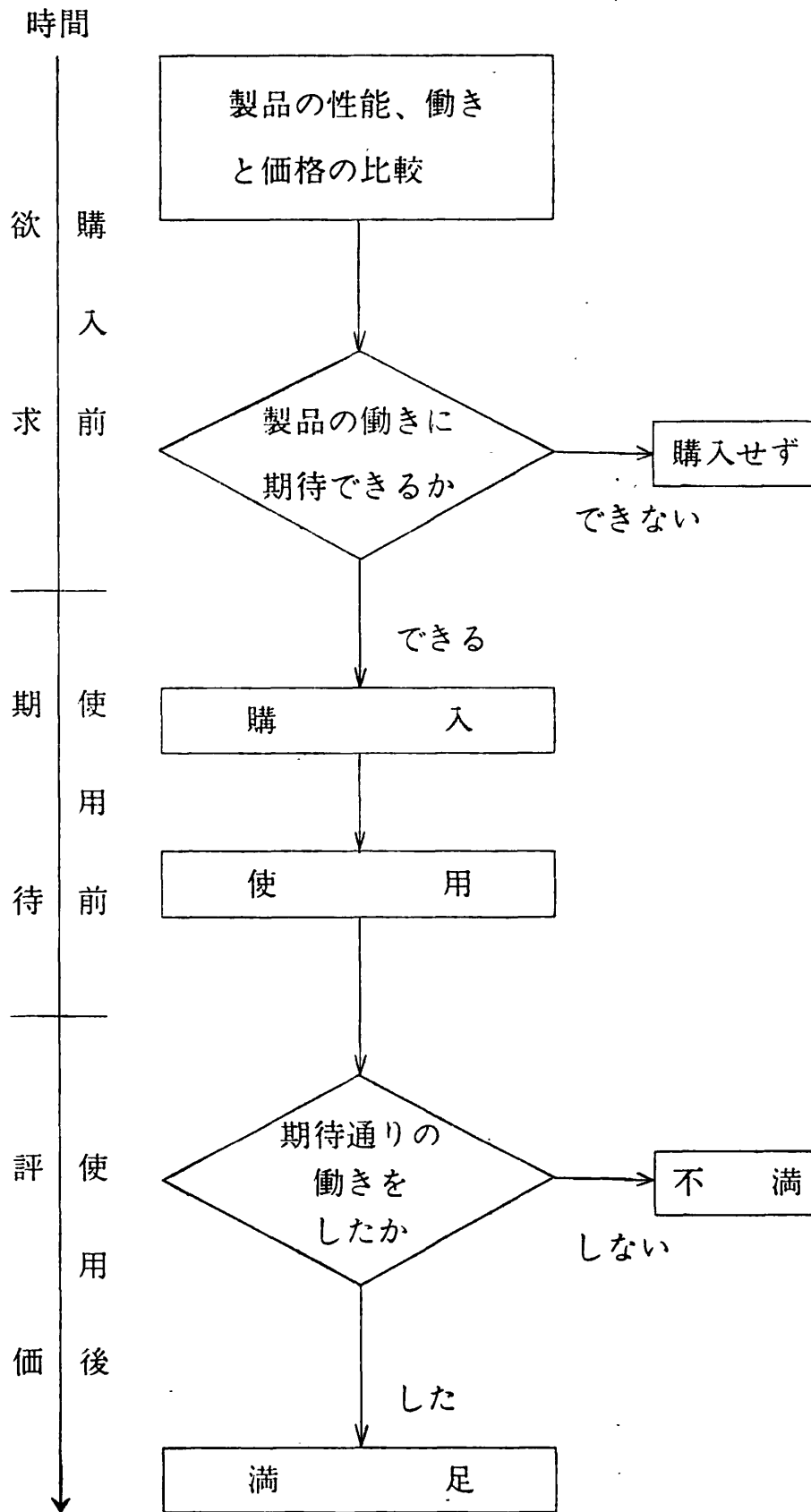
製品の二面性に応じて、製品を測定又は評価する基準にも二通りある。物質面の測定基準は物理、化学の諸測定基準、仕様、性能又は効率によって示される。これに対して心理面の測定基準は主観的な表現、たとえば、良—不良、使いやすい—使いにくい、信頼できる—信頼できない、等のスケールによって示すことができる。そして、この物質面、心理面の評価基準すべてをまとめて、価格という基準が付けられる。

製品の種類により、さまざまな尺度が考えられるが、一般にはこれらを総合的に判断して、「満足—不満足」の尺度を製品の心理面の測定基準と見なしている。この満足度について多少説明を加えよう。顧客の心理過程を分析すると、顧客は製品の判定を二回にわたって行なうとすることができる。その判定には意識の場合と無意識の場合の二通りあることはいうまでもない。第一に製品を買うか、買わないかの判断をする時点で、その製品の働きに対する期待と、その期待を実現するために支払う代償の重さを比較する。別の言葉でいうならば、競合製品により優れたものはないか、満足を得るためにもっとよい金の使い道はないか、と自問することが第一の判定の問題である。次の判定は製品を購入して使用又は消費した後に行なわれる。その判定は製品そのものに対して下されるといよりは、製品使用前の「期待」に対して「期待はずれ」、「期待通り」、「期待以上」、等の判断基準により示されると考えるべきである。その基準に対応して、「不満」、「満足」、「きわめて満足」という最終的判定が下される。

以上の説明を表Ⅳにより示す。

要するに製品には物質面と心理面の二面があり、それぞれに評価の基準があるといえよう。心理面の評価は二段階

表IV 顧客の製品評価基準



に分けられ、第一段階では製品の期待値と価格とがはかりにかけられ、第二段階で使用前の期待値と使用後の判断とが比較されて満足、不満の判定がなされる。この心理過程は個々の顧客にとり意識的又は無意識に行なわれるものであるが、顧客の集合体について考えるとその意義は明りようである。この点については次に説明する。

### 3 製品認定の立場

ここで、先に新製品に関して提起した問題、すなわち「製品を新製品と認めるのはだれか」と同様の質問を「製品」について問い正してみよう。製品を製品として認めるのはだれか。この答も新製品の場合と全く同様に、評価の基準次第で決まる。製品の物質面、物としての製品は企業によって作られ、品質管理の規格に従ってテストされ、その規格に合格すれば製品として出荷され、合格しない場合は欠陥製品として修理又は放棄される。物としての製品は品質管理の基準に合格した時点で決まる。しかしこれは心理面のテスト、すなわち顧客の期待を満足させる保証にはならない。そればかりか、顧客に期待を持たせるまでに至るかどうか、つまり顧客がその製品を買うかどうかも保証の限りではない。端的にいうなら、製品を製造するのは企業であるが、製品の価値を認める判断は顧客であるといえる。その顧客とは個々の顧客でも、不特定多数の顧客でもない。製品の標的市場(target market)の顧客の集合体、すなわち市場を構成する人口の一セグメントでなければならぬ。この意味で製品は社会に能動的に働きかける力を持つ。

企業が出荷する製品は「物」と「効用の期待値」であるといこともできる。一般的にいつて、顧客はその期待値に対して代金を支払うのであって、たんに「物」を所有するために製品を買うのではない。このように考えると、製品

を製品として認めるのは企業であるという立場も、あるいは製品を認めるのは顧客であるという立場も、両者共に一面の真理を持っていると結論することができる。

しかし長期的展望に立つならば、製品が顧客の期待通りの働きをしない、すなわち市場が受入れない場合、その製品は品質管理で規格に達しなかった場合と同様に、製品としては失格であると考えるのが妥当である。もし失格製品の製造を強行する企業経営者がいたら、その経営者もやはり失格といわねばならぬ。

#### 4 新製品とマーケティングの立場

製品についての考察は新製品にそのまま当てはめることができる。物質的面と心理的面から新製品を考慮すると、物としての新しさと効用の新しさ、あるいは両者の組合せを持つ製品が新製品であるといえよう。物質面のみを取り上げて新製品を規定すると心のない、効用を無視した唯物的、又は技術偏重の新製品が生まれる。

新製品概念でとくに強調されなければならないのは心理面、すなわち顧客の期待と満足の側面である。企業が新製品に対し、既存製品より高い収益性を期待すると同様に、顧客は新製品に対し従来の製品が充足し得なかったニーズを満たす働きを期待する。新製品への期待度が高いことは顧客の満足の条件が一層厳格になることを意味している。この心理面の意義を軽視すると、企業にとり新製品開発のリスクはますます高いものとなる。

現在通用している新製品概念の中にひそむ矛盾をとらえるために二組のマーケティング理論の道具を使って検討を加えてきた。その結果、製品を新製品として認めるのは企業である、という立場はマーケティングの基本原則、すなわち顧客の立場に立ち企業方針や戦略を作る発想とは相容れないものであることをこれまでの考察で明らかにした。

新製品概念の矛盾を矛盾として認めたと、その概念を一層明確にするため、以上の考察のまとめとして新製品を定義づけるとおおむね次のようになる。

新製品とは既存の製品が充足し得なかった顧客の欲求を、なんらかの手段で満たすことを約束する製品である。

この定義には多少の説明が必要であろう。

既存の製品、顧客の欲求、手段、約束の四項目につき補足する。

(1) **既存製品** 新製品を既存製品の対立概念とすることにより、企業主体の新製品概念の矛盾を排除し、新製品と従来から市場に流通している製品との一線を画した。この定義に従えば、企業が内部要因だけで製品を新製品と称することは認められなくなる。

(2) **顧客の欲求** 新製品の心理面の働きを新製品概念の必要条件として加えることにより従来の新製品概念のあいまいを排除する。これはマーケティングの原則にかなう条件であると同時に、企業の製品計画あるいは製品開発の基本方針ともなる。

(3) **手段** 従来新製品の要素としてあげられてきたさまざまな要素が含まれる。大別して物質面、心理面、加えて価格も考慮に入れる。その物質面では製品の素材、部品、ノウ・ハウ（技術及びその適用手段）、包装等が含まれる。心理面には、効用、サービス、保証等が含まれる。価格については、コスト節減、新技術等による値下げは顧客の満足と直接関係があることから当然、新製品の要素として考える。

(4) 約束、この要素は新製品の品質保証とは異なる概念で、従来の定義には含まれぬ要素である。新製品はたんに顧客に期待を持たせるだけの「見せかけ」のものであってはならない。もち論企業は新製品のラベルに社会的責任を取るべき立場にはないが、ある程度のコミットメント(言質)は必要である。約束という概念の裏には約束を果たさぬ新製品は新製品として認められないという意味が含まれている。

註

- ① Robert J. Keith, 'The Marketing Revolution,' Journal of Marketing, American Marketing Association (January 1960) pp. 35—38.
- ② レビット教授 (Theodore Levitt) はハーバード・ビジネス・レビューのベスト・セラー、「マーケティングの近視」(Marketing Myopia) その他多くの著書で生産志向の態度を徹底的に批判したが、その後の著書「The Marketing Mode」(McGraw-Hill, Inc. 1969—邦訳、土岐坤、マーケティング発想法)の中では生産志向の立場を理解する見解を取った。最近の著書 Marketing for Business Growth (McGraw-Hill, Inc. 1974—邦訳、土岐坤、発展のマーケティング)の序文でレビットは「The Marketing Mode は、私の生産者指向バイアスによる書名として非常に気に入っているのだけれども、ひとりよがりな抽象的な調子が響いている」と回想している。(同、土岐訳 p. iii) 顧客志向対生産志向論はこれを以て一応終止符を打ったと考えてよかろう。
- ③ F. F. Mauser, Modern Marketing Management: An Integrated Approach, McGraw-Hill, Inc., 1961, p. 10.
- ④ T. Levitt, Marketing Myopia, McGraw Hill, Inc., 1962, p. 63.
- ⑤ Levitt, The Marketing Mode, op. cit., (邦訳・土岐) p. 3.

#### 四 新製品と企業方針

マーケティング理論の中の混沌（とん）の状態の中には、マーケティング理論を發展させ、創造性を育てる母体となる素地が包蓄されている。この意味で混沌と混乱、混沌と矛盾は区別されなければならない。これに加えて混沌のメリットはマーケティング理論に変化に対する適応力と、実践面における有益性を与えるといえよう。実践面で有益な理論とは、理論が抽象論の空転に終ることなく、ビジネスの世界において有意義な理論として認められるべき理論を称している。マーケティング理論は創造性を育てつつ、マネジメントの企画管理の意志決定に役立つものでなければならぬ。従来の新製品の解釈は新製品開発の方針を誤った方向に誘導してきた。今までの新製品開発方針、及び戦略はその基本から再検討しなければならない。そして新製品開発の方向はこの「新しい」新製品の定義から導きだされる。以下、新製品の重要性の問題、企業の利益とリスクの問題、形式至上の開発理論、アイデアと新製品の四点に焦点を合わせて、新製品開発の方向転換の必要を吟味する。

##### (一) 新製品の重要性

「新製品開発の重要性」という文句は過去四半世紀、乱用され、陳腐化した。この重要性とは企業の利益本位の重要性であり社会的には通用しない。イノベーションに社会経済的意義を認めたシュムペーターやドラッカーの説いた「重要性」とは全く違った意味の重要性が、新製品開発に附与されている。<sup>①</sup>従来の新製品偏重の根拠は二つある。一

つは開発を進める企業の利潤追及であり、もう一つは多角化推進により競争に勝ち、相手の企業を制圧することにある。新製品は企業の戦略にとって重要なことを意味する。新製品開発偏重の結果、社会全体として、あるいは顧客として損害を被ってもいささかも変ることのない重要性なのである。この重要性は企業主体の新製品の概念と関係がある、というよりは、その概念から導き出されるというほうが正しい。この意味の重要性は「新定義」によれば無意味なものである。新製品の重要性は新製品が顧客に満足を与え、需要レベルを高め、ひいては社会経済の発展を促すという、本来の意味、すなわちイノベーションの意味に求めなければならぬ。同時に企業戦略としての多角化も再検討の必要があろう。多角化は企業の存続のために欠くことができないという認識は、多角化による吸収合併が企業発展の要素であるという判断に立っている。しかしこの意味の「不可欠」も新製品の重要性と同様、企業中心の重要性であり、時には社会の利益に反する要素ともなる。新しい定義による新製品の規定は、この多角化の必要性よりも社会の利益、顧客の満足を重視している。

## （二） 企業の利益とリスク

利益と損害をはかりにかけて新製品開発の方針を決定するという発想も、前項と関連して、新しい定義では排除される。開発のための投下資本に対する収益性（return on investment, ROI）と開発が不発に終わった場合の損害とを比較することはギャンブルの損得の計算と全く同じ発想の手法である。リスクの本質を分析し、不確定要素を理解しないまでも、それを認識することが意志決定の質を向上させることになる。新しい定義は新製品開発のリスクを二重に規定している。第一に顧客の期待値の満足を得られるかどうか、という不確定要素、第二に企業の言質である満



足の約束が守れるかどうかという不確定要素がそれである。新製品テストや市場調査、テスト・マーケティングの目標はこの第一の問題の究明を調査することであって、収益性を問題とすべきではない。製品が売れるか売れないかを問う前に製品が顧客から期待される要素は何か、を問題とし、新製品がその期待に答え得るかどうかを検討するのが、新しい定義の目的にかなった質問といえよう。第二の企業の言質の要素は第一の要素に従属するとも考えられるが、本質的には別個の要素である。企業は新製品発売という行為に社会的な意義を認めることが望まれる。新製品を開発し発売することにより、企業は多かれ少なかれ顧客に期待値を与えているのであるが、その期待値には企業の信用あるいは社会的イメージがかかっていると見るべきである。新製品が失敗した場合、企業イメージは社会的資源の浪費と、顧客に対する約束不履行という二重の過失による損害を被ると解釈するのが正しい。新製品開発に伴うリスクの本質は企業の損益の問題よりも重要な意義を持つ。

### (三) 形式至上の開発理論

従来の新製品開発論は形式化し、陳腐化して無益の空念仏になり果てた面がある。手順の事務化、開発各段階におけるわずらわしいルールやチェック・リスト、評価基準はほとんど儀式化しているといえよう。その原因はいわば新製品の「魂」不在にある。物質面を強調したために新製品開発の目標は企業の利潤へと向けられ、その重要性を説く理論も、開発への手順も形骸(がい)化してしまった。これらはすべて新製品の創造性を促進する目的に反し、逆効果をあげている。顧客の立場を無視し、形式のみを重視する新製品開発手順から、社会に有益な新製品を期待することは無理であろう。

## (四) 新製品とアイデア

奇抜なアイデアを数多く集めて、その中から利益を生む金の卵を拾い当てるといふのが従来の新製品開発方式である。アイデアは多いほどよいとされ、アイデアを絞り出す手法が多数紹介されている。新製品開発は入口をできるだけ広く、出口を厳密にコントロールする方針が一般に推奨されている。<sup>④</sup>これも創造性を高める手段としては有効であろう。しかし今後は「へたな鉄砲もたまには当る」散弾方式の新製品開発は再検討されなければならぬ。

新製品開発の第一歩は、新製品の心理面の働きを認識し、顧客の満足を第一義に取り上げることから始めるのが本来の出発点である。突飛なアイデアよりも現在の顧客を一層満足させる既存製品の改良から着手することが望ましい。小さい成功により、企業体質の改善と社会的信用の増大を計ることが、成功の確率の少い画期的成功をねらうよりもはるかに確実である。同時に新製品の社会的意義も忘れるべきでない。新製品開発は企業の社会的コミットメントである。新製品は企業が顧客という社会の一つの層に与えた約束である点は強調されてしかるべきである。そして顧客を満足させることのできない商品は新製品の名に値しないことを再度強調したい。

## 註

- ① シュムペーター (J. Schumpeter) の名著 *The Theory of Economic Development* (Harvard University, 1934) 及び *Capitalism, Socialism, and Democracy* (Harper and Brothers, 1942) の中で、イノベーションが社会発展の推進力となることを説き、イノベーションの資本主義体制下における社会経済的役割を強調した。ドラッカー (P. Drucker) も同様の視点に立ち、企業の目的は顧客の創造にあり、その目的に沿うために企業はマーケティングとイノベーションの

機能を持つと説いている。P. Drucker, *The Practice of Management*, Harper and Row, 1954, p. 37. 参照。

② 多くの著書は新製品と利益の結びつきを述べ、新製品開発により利益を増大させることを説いている。たとえば、*America Management Association 編の New Products New Profits (AMA 1964)*。J. T. O'Meara, 'Selecting Profitable Products', *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1961.

③ J. I. Snyder, 'New Products...and Growth Through Acquisition.' *New Products New Profits*, op. cit. p. 32. 多角化は企業の死活の問題である、という認識は合併吸収の盛んであった米国の競争産業の中の経営者の発想として理解すべきである。前述のようにFTCはこのような行為を独占禁止法違反としている。

④ マーケティング教科書の新製品開発の項にしばしば引用される「新製品アイデア減衰（死亡）率曲線」というもっともらしいグラフは統計の悪用の標本ともいえる。企業中心の新製品概念により新製品アイデアを規定すれば、ある企業の生産ラインの製品以外はすべて新製品であるから、アイデアの数を基準に成功率を計算することは無意味である。