

博士論文

日本の製造業における市場創造型新製品開発
ーマーケティングとイノベーションの統合ー

指導教員 村松潤一教授
戸田常一教授
井上善海教授

平成23年3月
広島大学大学院社会科学研究所
マネジメント専攻
藤井誠一

目次

序章 本研究の背景と目的	1
第1節 本研究における問題意識	1
第1項 研究の背景	1
第2項 研究の目的	2
第2節 本研究の構成	3
第1章 先行研究～マーケティング研究とイノベーション研究の統合に関する考察	8
第1節 新製品開発に関するマーケティング研究	8
第1項 機能部門の統合	8
第2項 新製品開発の成功要因	16
第3項 BtoC マーケティングと BtoB マーケティングの関係性	23
第4項 小括	27
第2節 新製品開発に関するイノベーション研究	27
第1項 イノベーションの種類	27
第2項 イノベーションの発生	28
第3項 顧客価値	29
第4項 組織マネジメント	30
第5項 プロダクト・チャンピオン	32
第6項 小括	35
第3節 統合の視点	35
第1項 マーケティング研究とイノベーション研究の共通点	36
第2項 マーケティング研究とイノベーション研究の相違点	36
第3項 マーケティング研究とイノベーション研究の統合の視点	37
第4項 統合のためのレビューにおける課題	39
第4節 日本型企业に関する研究	40
第1項 新製品開発における日本型企业の特徴	40
第2項 日本型企业の本質的特徴	47
第3項 小括	53

第2章 統合モデルの設定と実証研究の方法	57
第1節 統合モデルの設定に向けて	57
第1項 先行研究の問題点	57
第2項 問題点の整理と統合の視点	64
第2節 統合モデルの設定	68
第1項 統合モデルの全体像	68
第2項 リレー型企业モデル	69
第3項 環境不確実性	73
第4項 獲得成果	74
第5項 機能間統合の視点	74
第6項 戦略統合の視点	75
第7項 製品統合の視点	76
第3節 実証研究の方法と構成	79
第1項 調査方法の検討	79
第2項 調査対象企業の選定	81
第4節 調査項目の設定	89
第1項 公開情報による項目設定	89
第2項 インタビュー調査の項目設定	90
第3章 公開情報による家電業界のパイロットスタディ	92
第1節 決算情報調査法によるパイロットスタディ1	92
第1項 パイロットスタディのための指標設定	92
第2項 指標による家電産業の分析	93
第3項 リレー型企业モデルに関する詳細な考察	96
第4項 シャープと三洋電機の比較検討	99
第5項 小括	101
第2節 公開情報調査法によるパイロットスタディ2	101
第1項 ソニーの新製品開発	101
第2項 パナソニックの新製品開発	106
第3項 シャープの新製品開発	110

第 4 項	家電 3 社に関する考察	115
第 3 節	パイロットスタディのまとめ	119
第 1 項	先行研究との比較	119
第 2 項	調査方法の検討	120
第 4 章	業界リーダー企業の実証研究	122
第 1 節	公開情報とインタビュー調査①：ヤマハの市場創造型新製品開発	122
第 1 項	楽器業界を取り巻く環境	123
第 2 項	ヤマハ株式会社の概要	124
第 3 項	新製品開発プロセスの特徴	127
第 4 項	統合モデルによる考察	134
第 2 節	公開情報とインタビュー調査②：花王の市場創造型新製品開発	136
第 1 項	日用品業界を取り巻く環境	136
第 2 項	花王株式会社の概要	139
第 3 項	新製品開発プロセスの特徴	144
第 4 項	統合モデルによる考察	149
第 3 節	公開情報とインタビュー調査③：TOTO の市場創造型新製品開発	152
第 1 項	住宅設備機器業界を取り巻く環境	153
第 2 項	TOTO 株式会社の概要	155
第 3 項	新製品開発プロセスの特徴	161
第 4 項	統合モデルによる考察	166
第 4 節	業界リーダー企業の実証研究における考察と課題	169
第 1 項	業界リーダー企業 3 社の実証研究で得られた成果	169
第 2 項	業界リーダー企業の共通点	170
第 3 項	共通した課題	172
第 4 項	調査方法に関する考察	173
第 5 章	発見事実と評価	174
第 1 節	発見事実	174
第 1 項	実証研究における新製品開発の特徴	174

第2項	基本思想であるリレー型企業モデルの普遍性と転換	177
第3項	機能間統合における役割冗長性とプロダクト・チャンピオン	181
第4項	戦略統合と経営者の役割	185
第5項	製品統合はビジネスモデル	186
第2節	統合モデルの評価	191
第1項	先行研究との比較	191
第2項	発見事実からの評価	192
第3項	評価結果に基づくモデルの精緻化	193
第4項	統合モデルの要素間の関係性	194
第3節	調査方法の評価	196
第1項	公開情報による調査	196
第2項	インタビューを加えた調査	201
第3項	一連の調査方法に関するまとめ	204
第4項	今後の調査に関する考察	204
第4節	総括	206
終章	学問的・社会的貢献と残された課題	208
第1節	学問的貢献・社会的貢献	208
第1項	学問的貢献	208
第2項	社会的貢献	209
第2節	残された課題	211
第1項	統合モデルの精緻化と発展	211
第2項	調査方法の進化	212
注		213
引用・参考文献		228
1.和文		228
2.英文		232

引用資料	238
関連論文等	240

序章 本研究の背景と目的

第1節 本研究における問題意識

第1項 研究の背景

米国の企業が株主や経営者に報いることを主たる目的とするのに対し、日本の企業にとって第一の利害関係者はその企業に所属する社員であり、共同体として構成員の生活のために長く生き残ることを目標としており長寿¹⁾である (Abegglen [2004]原文 pp.10-13 訳文 pp.27-32)。そして長寿型企业²⁾は、環境変化によらず活動が活発であり、その変化に適応する能力が高く (柳原[2000]p.46)、安定的な成長を実現し競争優位をもたらす。そのような能力の発揮は、日本の企業に共通する特徴と優位性となって表れる。たとえば、終身雇用、ゆっくりとした評価と昇進システム、専門的でないキャリアパス、といった人的側面に特徴がある (Ouchi[1981] 原文 pp.17-37, 訳文 pp.38-63)。そしてこれらの特徴は、複雑な組織マネジメントによる能力であり他社が簡単に真似できない (藤本[2003]p.112)、持ち合わせた資源を活用することにより偶発的なイノベーションが発生する (石井[1993])、組織人としての洗練度が高い (Clerk[1979] ; Pascale and Athos[1982] ; Ouchi [1981] ; Abegglen [2004])、などの利点をもたらす。

このような特性を持つ多くの日本企業³⁾であるが、その中でも製造業は長く日本経済をけん引してきた。そして、その発展の早い時期から加工貿易として海外との取引が活発であり、多くの製品を輸出してきた。初期は安い労働力を背景としてアジアを中心とした市場への低価格製品による進出であったが、生産能力やマーケティング能力の向上に伴い、次第に欧米を中心とした市場へ高付加価値製品を供給するようになった (Yoshino[1976] 原文 pp.66-83, 訳文 pp.104-135 ; Kotler et al.[1991] 原文 pp.6-8, 訳文 pp.17-22)。その結果、英国や米国あるいは独国を次第に追随し、海外に拠点を有する多国籍企業を多く輩出することとなった (吉原[1992] pp.22-23)。このため日本の製造業は、新興国の台頭、円高、生産の空洞化など、世界規模で起こる問題の影響を受けやすい。特に、中国などの東南アジアの台頭や金融危機に伴う米国および欧州経済の停滞など、市場ニーズの変化により、その業績は左右される。このような市場への対応は、新製品という形になって具現化される。日本経済をけん引してきた製造業にとって新製品開発⁴⁾は、企業の業績に大きな影響を与えるだけでなく、競争優位の潜在的な源泉であり、特別な組織編成により社員を1つの目的へと向かわせ、自ら組織を再活性に寄与する重要な活動である (Brown and Eisenhardt[1995]p.344)。このように新製品開発の重要性は広く認識され、多くの研究者

がさまざまな角度から取り組み、関連する先行研究は膨大である。

第2次世界大戦後高度経済成長を迎えた日本では、戦後のモノ不足を背景として多くの製造業が成長した。しかしバブル経済崩壊後、国内経済が低成長時代を迎えた1990年代以降、その業績は明暗が分かれており、同業他社間の吸収や合併も起こりはじめた。右肩上がりの経済では、モノの供給を主としており市場ニーズがある程度明確であったが、停滞した経済では消費者にさえ自分の欲しいものが分からず、潜在化したニーズの掘り起こしが新製品開発にとって重要となっている。このような潜在ニーズの発掘に有効な手法を見出そうとそれぞれの企業が懸命に取り組み、経営者自らが関与する事例が報告されている (Markham and Aiman-Smith[2001])。あるいは、Gupta et al.[1986], Song & Thieme[2006], Souder[1988]は新製品開発を推進する組織に焦点を当て、Gruner and Homburg[1999]や Cooper and Kleinschmidt [1996]は新製品開発プロセスが重要であると主張する。

このように市場の大きな転換期を迎えた現代社会において、製造業に要求される新製品開発は複雑さや困難さを増しており、長寿企業が多い日本企業は安定的な業績確保のために有効な施策を模索しはじめている。

第2項 研究の目的

Utterback and Abernathy [1975]は、イノベーションには市場に製品を提供することで起こるプロダクト・イノベーションとその製品を生産する過程で生じるプロセス・イノベーションがあることを指摘している (p.645) が、日本の製造業はこれまでどちらかと言えば、プロセス・イノベーションを得意としてきた。藤本[2004]は、生産現場から見る製造業の経営戦略⁴⁾という意味で、工場の天井裏から見る「高度十メートルの世界」からの視点を重視すると表現している (pp.11-12)。一方、現在の日本の製造業に求められているのは変化する市場への対応であり、それは潜在ニーズを発掘した新製品開発により具現化される。つまり、プロダクト・イノベーションこそ、重視されなければならない。ところが多くの国内製造業は、いまだにプロセス・イノベーションを重視するあまりマーケティング志向に欠けたり、市場競争型新製品の開発に多くの労力を割いたり、短命で回転率の高い製品に固執したりと、取り組みが遅れている。この要因は、技術が市場をつくるという過去の成功体験に基づく過信、株主偏重による目先の業績重視、事業部任せで部分最適を優先、IT化の進展による分析能力を超える情報の過多などさまざまに挙げられるが、最も

大きな要因は、激しい変革の時代におけるプロダクト・イノベーションの成功⁵⁾の形が見つかっていないことにある。

このような問題意識から本研究は、市場は潜在ニーズを発掘する新製品開発を日本の製造業に求めているという現状に目を向け、実証研究を通じて市場創造型の新製品開発に成功してきた企業に共通する要素を明らかにすることに主眼を置く。これまでも多くの新製品開発成功のメタ研究が行われてきたが、その企業の新製品開発力が高いかどうかを判断するには一度の成功では不十分である。特に長寿企業の多い日本企業にとっては、時間軸の長さは重要である。高い新製品開発の能力を発揮している企業は、成功と失敗を繰り返しながらも、長きにわたり高い業績を維持しているものと考えられる。そのように高業績⁶⁾を維持する企業は、現代の市場に適合する市場創造型新製品開発にどのように取り組んでいるのか。そしてそこでは、欧米の企業とは異なる日本企業固有の強みがどのように発揮されているのか。このテーマに取り組むことが、本研究の目的である。次節では、これをさらに絞り込んでリサーチ・クエスチョンを設定し、研究の構成について述べる。

第2節 本研究の構成

本研究をはじめた動機は、日本の製造業において新製品開発が活発な企業は長期業績も安定しているのではないか、という長年の実務経験で抱えてきた疑問である。そのような疑問から生まれたリサーチ・クエスチョンは、2つある。1つ目は、生産財製品と消費財製品の両方を有する企業の製品間シナジーは長期業績にどのような関係があるのか、である。消費財の新製品開発を活発に行っている企業は、自社のコア技術を外販するために生産財製品も有しているケースが多い。このようなコア技術の確立には、研究開発、金型、生産設備など必ず投資リスクを伴う。このため、生産財への投資が消費財に波及効果がある、あるいはその逆に消費財の売上が生産財にもフィードバックされる、などの現象が確認できれば、製造業が新製品開発へ向かう姿勢はより積極的なものになるはずである。もう1つは、新製品開発を成功に導く人材はどのような能力を持ち行動を示すのか、である。多くの研究や実務書では新製品開発プロセスに重きを置いたものが多く、開発の体制やプロセスが成功に結びつくことは先行研究でも強調されているが、環境は常に変化し、その都度臨機応変な対応を要求される。その際に最も適用力の高いのは個人であり、情熱的で能力の高い人材を輩出することも企業の長期業績と密接に関連するものと考えられる。

この2つの問いに対する答えを見つけるため、図序-1に示すように、本研究の構成を4

つの大きな枠組みに分けた。第1章では、モデル設定へ向けての前提条件となる先行研究の理論的整理と検討を行う。そして第2章と第3章では、先行研究における問題点を提示し、統合モデルを提示した上で、実証研究へ向けた具体的な調査項目の抽出を検討し、家電企業をピックアップしてパイロットスタディを行う。次に、第4章では、統合モデルを通して、業界リーダー企業に対し実証研究を実施して、提示した調査項目について検討する。そしてそれぞれの章では、統合モデルで設定した要素について考察する。

第5章では、課題の検討を通して得られた発見事実を提示すると同時に、統合モデルの評価と精緻化について考察を行う。終章では、本研究の学問的・社会的貢献を明示した後に、残された課題について述べる。

本研究の構成と内容については以下のとおりである。

(1)第1章：先行研究～マーケティング研究とイノベーション研究の統合に関する考察

日本の製造業が技術偏重から逸脱できないのは、これまでの成功体験が身にしみていると同時に、市場を起点とするニーズ発想と技術を起点とするシーズ発想を効果的に融合させる視点と手段を持たないためと考えられる。

そこでまず、これまで別々に議論されてきたマーケティング研究とイノベーション研究の接点を探るために、先行研究をレビューする。それぞれの研究分野で新製品開発をテーマとする研究を別々にレビューする。マーケティング研究では、機能部門間の統合、新製品開発の成功要因、BtoBマーケティングとBtoCマーケティングの関係性という3点について整理する。一方イノベーション研究では、種類、発生、顧客価値、組織マネジメント、プロダクト・チャンピオンという5点を考察する。それぞれを整理した後、マーケティング研究とイノベーション研究の両研究分野の共通点と相違点を取り上げて、相互の接点を探り、これまでにこれらを統合しようとした研究にも着目する。

また、新製品開発の先行研究だけでは日本企業の本質に十分に接近できないという課題が見えてきた。このため、日本企業の研究のレビューも追加して行った。欧米の研究者による日本企業の研究は、古くは1950年代からはじまっており、1980年代日本経済が世界ナンバーワンの地位を得た頃に最も活発化した。その後、2000年代に入ってから欧米研究者による文献は減っているものの、日本人研究者による日本企業の研究はまだまだ途切れることがない。これらの主流は、大きな違いを持つ米国企業と対比することで、日本企業の特性を浮かび上がらせようとするものである。

(2)第2章：統合モデルの設定と実証研究の方法

第1章の考察を受けて、本研究の実証研究をおこなうために統合モデルを設定する。本研究では、この統合モデルをあてはめて実証研究を行い、そこから得られた成果をまとめて、新製品開発の成功企業に共通する要素を見出すよう分析に取り組む。

これまでの実証研究は、インタビュー調査やアンケート調査などを中心としたものであるが、これらは本研究で目的とする新製品開発と長期業績との関係を明らかにすることが困難であり、新しく設定した統合モデルになじまない面がある。そこで、長い時間軸の中で考察が可能な調査方法の模索が必要である。本研究では、従来行われてきた調査方法を組み合わせることで、一連の新たな実証研究の方法も検討する。

本章では、先行研究の問題点を考察した後に、統合モデルを設定し、このモデルを構成する要素について、詳述する。これら統合モデルは、多くの研究者に影響を与えた Gupta et al.[1986]および Ruekert and Walker Jr. [1987]の研究を取り入れたものである。次に、実証研究の方法について検討を行う。ここでは、長期業績と新製品開発の関係を考察するには、どのような調査方法が望ましいのかを、議題の中心とする。その上で最後に、実証研究上で調査すべき項目をモデルと組み合わせて選択する。

(3)第3章：公開情報による家電業界のパイロットスタディ

本研究では実証研究の実施にあたって、決算情報調査、定性情報調査、インタビュー調査の3種類の調査方法を採用する。これらをいきなり組み合わせて行うのではなく、まず決算情報調査と定性情報調査で、統合モデルを用いてどこまでの情報が得られるかを検討する。続いて、これにインタビュー調査を加えて、さらに分析を深める。本章では、第4章で3つの調査を組み合わせる実証研究の前段階として、決算情報調査法および定性情報調査法を組み合わせた公開情報調査法によるパイロットスタディを実施する。

家電業界は、自動車業界に次ぐ産業規模を有しており、従来から注目度が高く、公開情報が多い。そこで、まず決算情報と定性情報を組み合わせた公開情報調査法で、どこまで統合モデルによる考察が可能であるか、家電業界全体を見渡した後、ソニー、パナソニック、シャープの3社に絞り込み比較検討を行う。

(4)第4章：業界リーダー企業の実証研究

それぞれの業界を引っ張る企業は、新製品開発が活発であり、特に市場創造型製品で他

の企業に真似されるような製品を多く輩出しているものと考えられる。そこで、市場の変化が激しく市場創造型新製品が強く求められていると考えられる業界に焦点を当て、実証研究を行う。主たる顧客層が子供から大人へと変わりつつある楽器業界、健康や環境で注目され依然として技術革新が著しい日用品業界、景気変動に左右されやすいもののリフォームが定着しつつある住宅設備機器業界、の各分野に焦点を当てる。そして、楽器業界のヤマハ、日用品業界の花王、住宅設備機器業界のTOTOを取り上げ、調査を行う。この調査は、公開情報調査法とインタビュー調査法を組み合わせを行った後、統合モデルをあてはめて考察を行う。そして、これら4社の調査を通して得られた成果をまとめ、共通点と課題を整理する。また、調査方法に関する考察もあらためて行う。

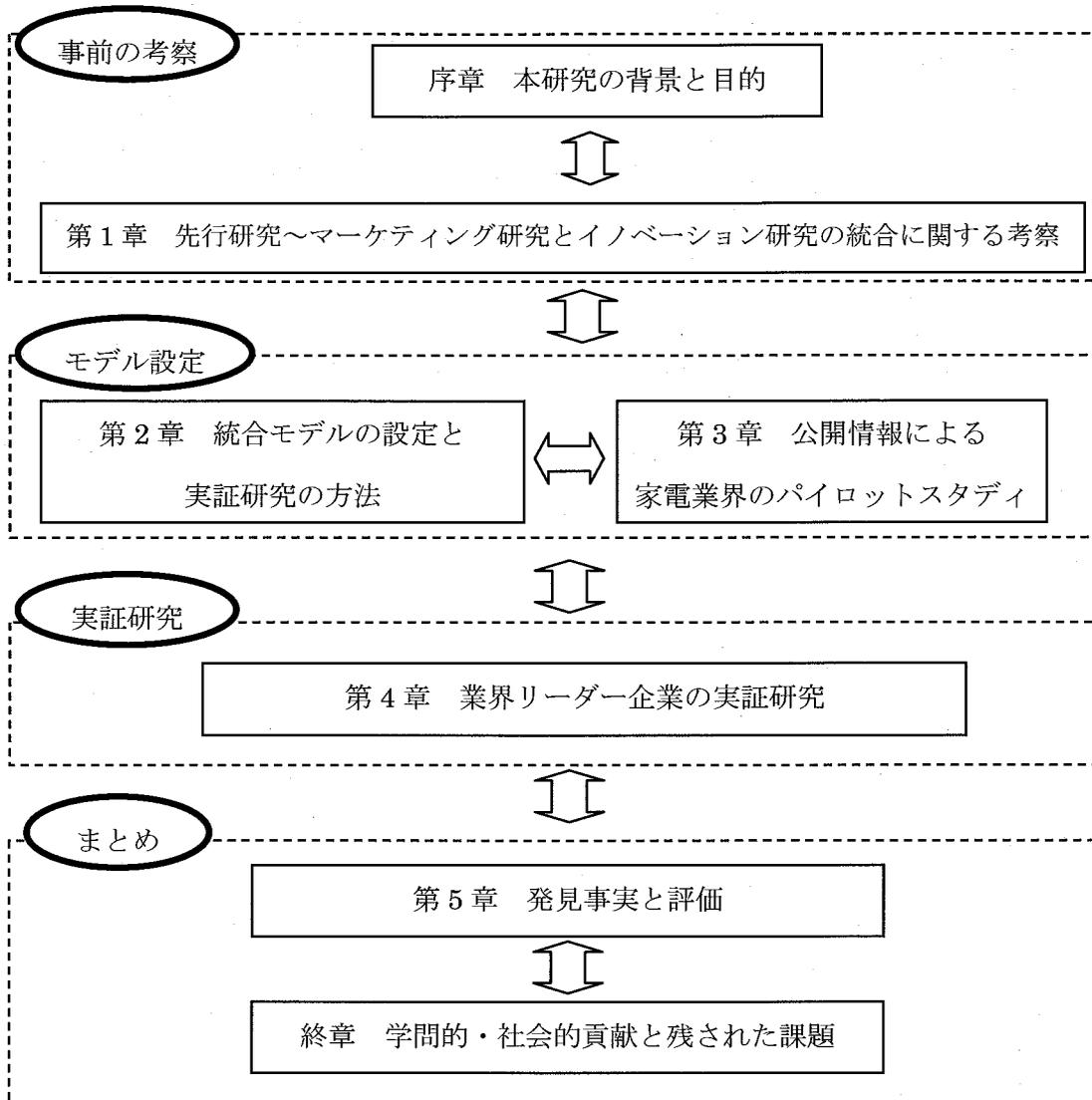
(5)第5章：発見事実と評価

第5章では、実証研究を通じて得られた発見事実を提示する。ここではまず、実証研究を行った企業における新製品開発の特徴を概観する。次に、統合モデルの基盤となるリレー型企業モデルについて考察し、当初想定しておらず新しく発見された切り口や着眼点を提示する。その上で、統合モデルの5つの要素と関連づけて考察を行い、これら要素間の関係性についても分析を行う。そして、第2章で設定した統合モデルについて、先行研究との比較を行った後、得られた発見事実から評価を行い、精緻化したモデルを提示する。さらに、今回適用した実証研究における調査方法について、全体の流れや個々の構成について考察を行い、妥当性と今後の発展性、あるいは限界について考察を行う。最後に、当初設定したリサーチ・クエスチョンに対する答えを検証する。

(6)終章：学問的・社会的貢献と残された課題

終章では、本研究における学問的貢献と社会的貢献内容を明示する。学問的貢献は、マーケティングとイノベーションの統合接点の発見や日本型企業の本質の特徴化など5点に整理して提示する。また社会的貢献は、実証研究の中でインタビュー調査を通じて浮かび上がった製造業内部の課題と対比させて、4項目を明らかにする。最後に、本研究をさらに発展させるために残された課題を、統合モデルの視点と調査方法の視点から考察し、検討を行う。

本研究のフローを示す体系図は、次に示すとおりである（図序-1）。



出所：著者作成

図序-1 論文体系図

第1章 先行研究1～マーケティング研究とイノベーション研究の統合に関する考察

第1節 新製品開発に関するマーケティング研究

プロセス・イノベーションを得意としてきた日本の製造業は、プロダクト・イノベーションへ軸足を移す必要性を迫られている。そのためには、市場を起点とするマーケティング戦略中心の新製品開発を実践する必要があるが、企業内部からの発想を重視してきた多くの企業は、マーケティング機能とイノベーション機能の効果的な統合について、なかなか切り口が見出せずにいる。そこで本章では、新製品開発活動において、これまで別々に議論されてきたマーケティング研究とイノベーション研究の接点を探ることを目的とし、先行研究をレビューする。なおここでは、技術を中心とする研究開発やプロセス開発に重点を置いたものをイノベーション研究の領域と定義し、混乱を避けるためにマーケティングにおける革新とは別のものとする。

まず本節では、マーケティング研究において実証研究が数多く行われている「機能部門の統合」と「新製品開発の成功要因」について取り上げた後、共通課題として「BtoB マーケティングと BtoC マーケティングの関係性」についてもレビューと検討を行う。

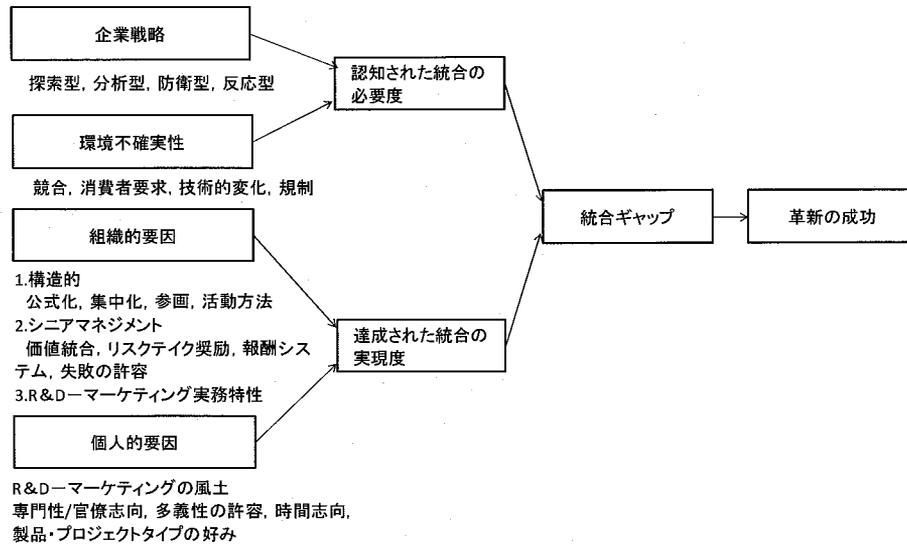
第1項 機能部門の統合

マーケティング部門は、日頃常に顧客に近い場所におり、その動向に目を凝らしている。一方、R&D 部門は、技術と対面しその開発に没頭している。このため、R&D やエンジニアリング畑出身の経営者が権威を持つような企業の場合、“顧客よりも製品を愛する”ことに陥りがちであり、顧客ニーズへの関心が不足する現象がよく起る(Webster[1991],p.14)。このような新製品開発成功の障害を排除し、顧客志向または顧客起点を実現するため、マーケティング部門と R&D 部門の統合問題が数多く研究されてきた。

(1) Gupta,Raj and Wileman [1986]の研究

多くの研究者が参照し後に発展させたのは、Gupta,Raj and Wileman [1986]である。彼らは、図 1-1 に示すマーケティング部門と R&D 部門のインタフェイスに関するモデルを提示した。そのモデルは、新製品開発の成功を目的変数として設定し、統合の必要度とその実現度の統合ギャップが直接的に関与するという考えに基づいている(p.8)。はじめの統合の必要度は組織の戦略と環境の不確実性に起因するとし、もう一方の統合の実現度は組

織的要因と個人的要因が重要な因子であると設定した。



出所：Gupta,Raj and Wileman [1986]p.8をもとに筆者作成

図 1-1R&Dマーケティングのインタフェースの研究モデル

統合の必要度に影響する戦略には、Miles et al. [1978]が定義した探索型、分析型、防衛型、反応型、の4つの新製品開発戦略 (pp.551-560) を採用した。探索型 (Prospectors) とは、たとえその利益が得られなくても、新製品、新市場、新技術を用いて、最初に何かを行うことに組織としての価値を見出すタイプである。次の分析型 (Analyzers) とは、新製品を最初に手掛けることはめったにないが、主要な競争相手の行動に注意を払い、2番目により効率的でより革新的な製品を出すタイプである。さらに防衛型 (Defenders) は、相対的に安定的な市場で一定のニッチな位置を取りそれを維持しようとするタイプである。最後の反応型 (Reactors) は、競合が築いた製品や市場を維持することに専念しあまり攻撃的ではなく、環境からの圧力があつてはじめて対応するような戦略を採る。

一方、環境の不確実性とは、競合、消費者の欲求、技術的な変化、規制、という自社が関与できず先を読むことが困難な要素から成り立っている。

もう1つの統合の実現度に影響を与えるものは、組織的要因と個人的要因である。組織的要因の1つめは、これまで議論されてきた構造的なものとして、公式化、集中化、参画、活動方法を挙げている。次にシニアマネジメントの重要性を指摘しており、価値の統合、リスクテイクに対する奨励、報酬システム、失敗の許容を主要な役割としている。組織的要因の3つ目の要素は、新製品開発プロセスにおけるマーケティングと R&D 部門の実際

の活動を表すそれぞれ実践上の特性である。もう一方の個人的要因としては、風土、専門性や官僚志向、多義性の許容、時間志向、製品・プロジェクトのタイプを挙げている。

このモデルは、それまでどうすれば両部門の統合が実現するのかに集中してきた研究の方向性に対し、必ずしも統合が必要とは限らない場合があることや、どのような状況において統合がより強く求められるのか、という視点を与えた。つまり内部に目が向いていた研究者に対し、その状況は顧客を含む外部にも依存することを気づかせ、後の研究者に大きな影響を与えた。これ以降は、この Gupta,Raj and Wileman のモデルを基本とし、後続の研究者がどのようにこれらの要素について研究を行ったのか、の考察を行う。

(2) 新製品開発成功の定義

Gupta et al.[1986]は、具体的な成功の定義をしていない。しかし、因果関係を明らかにするには、新製品開発の成功と失敗に関する評価が必要である。その評価は、基本的には客観的評価と主観的評価に分かれるものと考えられる。この点 Souder[1988]は、各プロジェクトの成果において主観的評価を重視し、何が成功で何が失敗かを定義しようとした。そしてプロジェクトの結果を成功と失敗に分けた上で、成功の技術的成果と商業的成果についてそれぞれ高・中・低を設定し、失敗についても同様に分類した(p.8)。これは、表 1-1 のように示される。

表 1-1 プロジェクト成果の測定指標

成功度	成功の結果	
	技術的成果	商業的成果
高	ブレークスルー	大ヒット
中	増強	予想以上
低	仕様書通り	予想通り
成功度	失敗の結果	
	技術的成果	商業的成果
高	多くを習得	予想以下
中	いくつかの技術獲得	地位維持, 損失
低	完全な失敗	(忘れられない) 大損
その他の結果		
SE=進展がおもわしくないため早期に中止		

出所: Souder[1988] p.8 をもとに筆者作成

これらは、技術的成果という内部的なものと、顧客志向あるいは顧客起点に目を向けさせる外部的な商業的成果との関連性を検証しようとするものであり、企業内部のマーケティング機能とイノベーション機能を複層的に評価するものである。この測定指標は、マーケティング部門と R&D 部門の両者に評価する機会を与え、成功も失敗もその原因を特定する契機を与えるものとして、有効な手段と考えられる。しかし一方では、それぞれのプロジェクトがどのような状況にあったのか、という背景についての配慮がなされていない。この点、Griffin and Page[1996]は、成功度の測定は企業やプロジェクトの戦略と関連があると考えた。そこでまず、表 1-2 のような市場の新規性と企業の新規性で成功の尺度が違ふという前提を持ちだした (p.489)。これは、その状況によって、成功の指標が異なることを表すものである。

表 1-2 プロジェクト戦略の最も有益な成功尺度

		市場にとっての新規性		
		低		高
企業 にと つ て の 新 規 性	高	企業の新規性 ・市場シェア ・売上または満足 ・目標利益の達成 ・競争の優位性		世の中の新規性 ・顧客の許容 ・顧客満足 ・目標利益または内部収益性/投資収益性の達成 ・競争の優位性
		製品の改善 ・顧客満足 ・目標利益の達成 ・競争優位性	既存製品群の追加 ・市場シェア ・目標利益の達成 ・競争の優位性	通常の伝統的製品
		コスト削減 ・顧客満足 ・許容または売上 ・目標マーゲンの達成 ・性能または品質	製品の再配置 ・顧客許容 ・満足またはシェア ・目標利益の達成 ・競争優位性	プロジェクト戦略 ・顧客指標 ・2番目の顧客指標 ・財務的指標 ・性能指標
	低			

出所: Griffin and Page[1996] p.489 をもとに筆者作成

その上で表 1-3 のように、Miles et al.[1978]の戦略タイプを区分し、企業の採る戦略によっても、これらの指標が異なることを示した。つまり、新製品を開発しようとする際に企業の置かれた状況により成功の指標が異なることと、その企業が新製品の重要性をどのように考えるかという戦略によって成功の尺度そのものが変わってくることを示した(p.491)。表 1-2 は、企業が個々のプロジェクトの目的を決める際の 9 つの領域とその領域の選択において重視する項目を大まかに示すものであり、企業が Miles et al.[1978]の戦略タイプを選択する際の判断指標になる。そして、表 1-3 はそれぞれ選択した戦略に基づいて新製品開発を実行した後、結果を評価する際に用いる具体的な項目を示している。

同時に、成功の尺度には市場占有率や売上あるいは利益という客観的な指標以外に、特に市場にとって新規性が高い場合は、競争の優位性や顧客の許容のようにある程度主観的な指標も尺度として採用されることがあることを示した。この定義は、企業がどのような戦略タイプを選択するかで成功の評価尺度が変わってくるという意味で、貴重な視点を与えてくれている。

表 1-3 新製品開発戦略による最も有益な全体的成功尺度

探索型	分析型	防衛型	反応型
<ul style="list-style-type: none"> ・ 製品からの利益 ("n"年間) ・ 現在の製品が将来の機会を導く度合い ・ 製品からの売上 ("n"年間) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製品の戦略適合度 ・ 開発計画上の投資 収益性 ・ 製品からの利益 ("n"年間) ・ 失敗/成功の速度 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 開発計画上の投資 収益性 ・ 製品の戦略適合度 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 開発計画上の投資 収益性 ・ 失敗/成功の程度 ・ 製品の戦略適合度 ・ 主観的な全体計画の成功

出所: Griffin and Page[1996] p.491 をもとに筆者作成

このように成功と失敗の尺度は、Gupta et al.[1986]の指摘する統合ギャップとその構成要素の因果関係を解明する上で、目的変数の設定と同義である。本研究では、長期業績と新製品開発の関係をテーマとしており、短期志向で評価をすることはなじまないと考えられる。したがって、商業的成果と技術的成果の両面からの評価が重要と考えられる。しかし、このようなプロジェクトの個々の評価の累積が企業全体の業績にどのように結びつ

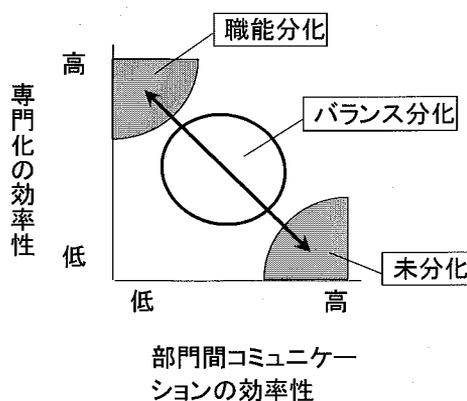
くのか、という点も忘れてはならない。つまり、評価の時点をいつに設定するかで成功か失敗かの判断が変わってくる可能性を秘めている。たとえば、コア技術をさまざまな製品に採用することでその技術の組織能力が構築され、次第に成功に導いたケースとして、シャープの液晶の例が紹介されている（延岡[2006]pp.109-119）。もう1つの問題点として、企業の商業的成果にしても技術的成果にしても、このような尺度を用いる場合、企業自身が評価しなければならない。戦略面についても企業自身の意思が強く関与しており、客観的なものと主観的なものを織り交ぜる方が望ましいと考えられる。つまり、これら先行研究で提示されている新製品開発が成功したかどうかという測定は、外部からの評価は極めて困難である。したがって外部からある企業の新製品開発の成功と失敗を評価する場合には、対外的に公表される企業の業績を新製品開発の成功と失敗の累積と考えて、それを長期に観察することで、この代替えとすることが有効と考えられる。

(3) マーケティング部門と R&D 部門間のギャップ

マーケティング部門と R&D 部門の統合問題は Gupta et al.[1986]の指摘後、必要度と実現度を測るということで発展した。それは、それぞれの部門に必要な質問項目を投げかけ、それぞれから回答を得るという形で実証研究が行われている。Song and Thieme[2006]は、統合に関する必要度と達成度のギャップを、マーケティング参画ギャップ、マーケティング情報ギャップ、R&D 参画ギャップ、の3つに分け、これらと成功との相関関係を調べた。はじめのマーケティング参画ギャップとは R&D 活動へのマーケティング部門の参画、次にマーケティング情報ギャップは R&D 部門と共有されるマーケティング情報、そして R&D 参画ギャップをマーケティング活動への R&D 部門の参画、と、それぞれ定義した(p.310)。そして、米国、日本、中国の3カ国で調査を行い、米国と中国ではマーケティングの参画ギャップとマーケティング情報ギャップの2つが成功に相関があるが、日本では3つのギャップともに関係することが分かった。つまり新製品開発に関わる組織のあり方は、国のような風土の影響を受けることを示し、その違いを明らかにした(p.316)。

他にもマーケティング部門と R&D 部門のギャップを埋めるための統合のあり方について、日本の研究者からいくつかの提案がなされている。たとえば川上[2005]は、日本企業の高い冗長性に注目し、図 1-2 に示すような部門間のコミュニケーションの効率性と専門化の効率性の間に位置する「バランス分化」を提唱した(pp.173-175)。そして「バランス分化」を、「職能分化ほど専門家が徹底していないが、未分化状態よりも専門化されてい

る状態」と定義した。この研究で行われた実証研究は、成熟産業にある製品を対象としており、本研究でターゲットとする市場創造型の新製品とは一線を画している。また、ここで提示された「バランス分化」は、新製品開発メンバーがいかに自部門以外の知識や経験を有しているかというキャリアの冗長性と自部門の専門外のタスクをどれだけ遂行できるかというタスクの冗長性から定義されるものであり、R&D 部門の経験者がマーケティングを担当することが有効である、との結論を得ている (p.245)。しかし、このような組織の配置に関わる問題や上位マネージャーの姿勢に関わる事項は、シニアマネジメントの責任が関与するところが多く、その議論を抜きにした結論は機能間統合に特化しすぎて適用範囲が狭いという印象を与えている。



出所：川上[2005]をもとに筆者作成

図 1-2 バランス分化の概念図

一方、Song and Thieme[2006]や川上[2005]の日本企業の特徴に関する指摘は、新製品開発のプロセスや手続きなどの成功要因に影響を与えるため重要であり、これらのベースにあるものとして組織の戦略などとも関わりがあるものと考えられる。

(4) 環境の不確実性

Gupta et al.[1986]が外部環境を重視したのに対し、Ruekert and Walker Jr. [1987] は、企業に関わる状況を内部環境条件と外部環境条件の 2 つに分けた上で、外部環境条件を、競合企業の動向、顧客、政府の規制による変化による複雑性と混乱度が重要であるとした。そして、複雑性や環境変化がより強い場合、たとえば顧客ニーズの変化が激しい場合に、組織には柔軟性と革新性が求められると考えた(p.3)。また競争相手の企画、顧客ニーズ、

技術の予測困難な変化が関係しているという指摘もある (Song and Thieme[2006])。あるいは、市場の潜在能力や競争の激しさやそのことに対する内部のコミットメントが、環境要因だとする指摘もある (Song and Parry [1997])。

また環境の不確実性が高い時、非連続的な新製品の導入が必要であると、Eng and Quiaia[2009]は、主張する。その際の環境とは、技術、顧客ニーズ、競争、法律、政策、を挙げている。そして、ハイテク企業の技術に基づく不連続な革新は、ソニーのウォークマンやアップルの iPod のように成功するものもあれば、ビデオフォンやフィリップスの DAT のように失敗するものもあることを指摘した (p.265)。そして、このような不連続な技術革新を起こす場合には、市場志向が重要であり、製品とユーザーインタフェースによる信頼や内部あるいは外部顧客との共同制作が、顧客のコミットメントを生みだし、新製品導入を向上させることを示した。またそのことは、このようなコミットメントの高い顧客をターゲットとする長期的外観を提供することも明らかにした (pp.280-281)。彼らは、環境不確実性が高い時、顧客との長期関係の維持をリスクを回避する有効な手段の1つとして挙げた。

これらの研究は、環境の不確実性においては、関連するプレイヤー、起こり得る事態とその特定、また特定の困難さという重要性を示している。その場合、過去の環境と今後予想される環境との比較は企業自体の環境不確実性に対する認知促進には有効と考えられ、長期の時間的経過を過去にも未来にも俯瞰して評価を行うことは効果的と考えられる。

(5) 組織的要因と個人的要因

Gupta et al.[1986]は、組織的要因として構造化、シニアマネジメント、マーケティングと R&D の活動特性の3つを挙げ、個人的要因として風土を挙げたが、その後の研究者は次第にこの区分を不明確にしている。これら要因は、主に組織構造と組織風土により構成されている (Parry and Song [1993]pp.11-13)。はじめの組織構造とは、公式化 (Formalization)、意思決定に関する集中化 (Concentration)、従業員の意思決定への参加 (Employee participation) が要素である。このうち公式化とは、各プロセスにおいてコミュニケーションや手続きをあらかじめ決めておくことを指す。また意思決定に関する集中化とは、意思決定がシニアマネジメントにどれだけ集中しているのかを指し、現場に任されている場合は分散化されていると捉える。そして意思決定への参加は、各部門が新製品のプロセスにおいて、どの程度参加しているかを示すものである。一方組織風土には、

マーケティングと R&D の関係の質 (Quality of R&D-Marketing relations), 統合についてのシニアマネジメントの価値づけと促進 (Senior management values and promotes), を挙げている。このうちマーケティングと R&D の関係の質とは, 両部門がギブアンドテイク関係にあるか, ミーティングや議論に積極的か, コンフリクトが解決されているかなど両部門の相互活動から定義される。そして, シニアマネジメントが日頃いかにマーケティングと R&D の統合を重視して価値を訴えたり奨励しているかも重要な組織要因となる。Parry and Song [1993]は日本のハイテク企業の新製品開発について実証研究を行い, 統合実現度は公式化があると減少すること, 両部門の関係の質は統合実現度を増すこと, シニアマネジメントの支援やリスクテイクを奨励すると統合実現度は増加することを明らかにしている (p.18)。またこの組織的要因と個人的要因研究において注目されることは, 日本企業の独特のシステム, たとえば報酬システムや微妙なコントロール (Subtle control) などに注目が集まっており (Parry and Song [1993] ; Song and Parry [1993] ; Moenaert, Souder, Meyer, and Deschoolmeester[1994] ; Song, Neely and Zhao [1996] ; Song and Thieme[2006]), その柔軟性が高く評価される傾向にある。

第 2 項 新製品開発の成功要因

新製品開発の成功要因において, 大きな業績を残したのは, Cooper である (Ernst[2002])。

彼は, より上位層からの視点で経営戦略との関わりを検証し, 機能部門間の統合という局所的で絞り込んだ視点とは一線を画す研究を発表してきた。Cooper and Kleinschmidt [1995]は, 先行研究をレビューし, 企業全体の新製品開発の業績は, NPD(New Product Development)プロセス, 組織, 文化, コミットメント, 戦略が関連すると定義した (pp.377-378)。これらはそれぞれ, プロセスは新製品開発の手続きや特定の活動, 組織は計画を組織化する方法, 文化は革新に対する企業内部のカルチャーや風土, コミットメントはシニアマネジメントの参画と新製品開発へのコミットメント, 戦略は企業全体の新製品開発戦略である。

(1) NPD プロセス

Cooper and Kleinschmidt [1986]は, NPD プロセスをその活動内容によって, 時間の経過を考慮して, 13 に分類した。それは, 1.初期スクリーニング, 2.主要なマーケットの評価, 3.主要な技術評価, 4.詳細な市場研究/マーケットリサーチ, 5.事業/財務分析, 6.

新製品開発, 7.社内製品テスト, 8.製品の顧客テスト, 9.市場化テスト/テスト販売, 10. トライアル生産, 11.商業化前事業分析, 12.生産開始, 13.市場投入, という流れである (p.74)。彼らはこのプロセスを細かく規定し, どこに多くの企業が労力を割いているのか, そして成功したプロジェクトと失敗したプロジェクトを比較し, どこが重要なプロセスなのか, を明らかにした。その結果, 6.新製品開発や 7.社内製品テストという中盤のプロセスを重視しているプロジェクトがより成功の確率が高いことを突き止めた (pp.81-82)。一方, それぞれの企業でさまざまなプロセスがあることも分かり, 一様でないことも明らかにした。彼らのこの取り組みは, 後にステージゲートモデル (Stage Gate Model) というフェーズ志向へと発展した。

同様に NPD プロセスの異なるフェーズに焦点を当てた Gruner and Homburg[1999]は, どこで顧客とメーカーの相互作用があるのかを測定しようとした。そしてそれは, 組織内のプロセスに関係があり, アイデア生成, 概念開発, プロトタイプの評価と選択市場投入という 4 つの上流側の段階が, 成功とのかかわりが強いことを示した。また, 彼らは顧客の統合 (the integration of customers) を考えた。この統合とは, 新製品開発プロセスへの顧客の参画を表すもので, 初期段階と後期段階で成功要因になり得ることを示した。この顧客の参加方法と要件として, 経済的の魅力の高さ, リードユーザーの特徴, 生産上密なビジネス関係の 3 つを挙げた (pp.131-135)。

このような新製品開発プロセス (NPD プロセス) についてフェーズを標準化し, どこが重要であるかの考察を行うことは, 機能部門の統合を考察する場合においても有効であった。つまり, 機能間の統合がどの段階で重要なのか, あるいは顧客の参加がどこで成功に結び付くのかというテーマに対して, その要因を検討する際に有効である。さらには, 社内の標準的なプロセスがあることで, 人材が入れ替わっても成功の確率を維持するという意味でも有効と考えられる。あるいは, スケジュール管理, 必要な活動の漏れ防止, 投資の意思決定などにも効果的と考えられる。一方では, 従来にない革新的な新製品開発に取り組む時, 標準化されたプロセスが弊害となる可能性も考えられる。不確実性の高い市場への迅速で機敏な対応は, NPD プロセスで定められた手続きというシステムで運用することも 1 つの手段であるが, それ以上に目の前の課題を分析する柔軟性を有している人材がその能力を発揮するのも 1 つの手段と考えられる。新製品開発を成功に導くのは, プロセスか, 組織か, 文化や風土か, さまざまな議論があることを踏まえる必要がある。特に, 日本の組織の冗長性への配慮が必要と考えられる。

(2)組織

新製品開発のプロジェクトにどのような形態の組織が良いかを Larson and Gobeli [1988]は、テーマとして実証研究を行った。彼らは組織構造を、機能部門が単独で行う「機能型」、複数の部門がそれぞれに責任を負う「機能マトリックス型」、機能とプロジェクトの責任者が協力し合う「バランスマトリックス型」、プロジェクトマネージャーが全権限を負い機能部門の責任者が個人的に協力する「プロジェクトマトリックス型」、プロジェクトマネージャーが全責任を負い機能部門の責任者は関与しない「プロジェクトチーム型」、の5つに分類した (p.181)。その上で、コスト、スケジュール、技術的業績の3項目で540の新製品開発プロジェクトの業績を比較し、「バランスマトリックス型」と「プロジェクトマトリックス型」はともに、「プロジェクトチーム型」よりも3項目ともより好ましいことが分かった。また、「プロジェクトマトリックス型」は、プロジェクトチームよりもマネージャーの強い推薦を受けた。そして、「機能型」や「機能マトリックス型」はプロジェクトマネジメントにあまり採用されないことも発見された (pp.185-188)。しかし、これらの結果は彼ら自身も述べているように、同じ新製品開発に対して適用されたものではなく (p.188)、また競争型か創造型かという製品のタイプが考慮されておらず、探索型か分析型かといった組織の戦略も考慮されていない。しかし本研究にとっては、プロジェクトと機能部門の責任と役割について、状況に応じた組織構造の選択肢を示しているという意味で参考になる。

新製品の売上、利益、達成度、技術的成功度、を表す「インパクト」と払った投資に対する利益を表す「収益性」の2つの成功尺度で、重要な組織要因を検討したのは、Cooper and Kleinschmidt [1996]である。その結果、チームの高い品質と部門横断型チーム構造、が重要であることが分かった。チームの高い品質は、献身的なプロジェクトリーダー、繰り返されるコミュニケーションとチームミーティング、効果的な意思決定、で構成される。また、部門横断型チーム構造は、メンバーの役割の割り当て、複数の部門横断、特定が可能で責任のあるチームリーダー、プロジェクトリーダーとチームが全ての局面に責任を保有という項目で成り立つ。この結果からプロジェクト構造は、単にメンバーの構成だけではなく、どのような意思を持ったメンバーなのかというメンバーの要因や、どのような活動が可能なのかという責任と権限にも関連することが分かる。

これら組織の問題は、組織構造や組織の運営方法などを表すものであるが、それらはプロジェクトを発足する背景やプロジェクトの戦略により影響を受けるものである。つまり

組織問題に関しては、それを構成する前段階にあるプロジェクト立ち上げの手続きやその意図の方が先立ち、カルチャー/文化や戦略が組織を規定する。

(3)カルチャー/文化

国の違いや異文化に着目した Hegarty and Hoffman [1990]は、革新的プロセスに比較したものがないこと、国の違いにおけるシニアマネジメントの参画に注目したものが出ていないこと、その重要性が高まっていることから、国の違いや異文化がシニアマネジメントの革新行動にどのような変化をもたらすのかを、検証しようと考えた。そして、米国と欧州 8 カ国の国際的な 96 の製造業を対象として、調査を行った。対象企業は、製造している財の区分では、生産財企業 68%、消費財企業 32%だった。あらかじめ国の特性を規定した上で、それぞれの企業をアングロ（英米）系、ドイツ系、ラテン系、北欧系、の 4 つに分けて分析を行った。その結果、文化による違いが表れるのは、社会的トレンドの見通し、技術的トレンドの見通し、計画であることが分かった。また、ラテン系マネージャーは北欧系マネージャーよりも社会的トレンドや技術的トレンドをより強く調べようとするにもかかわらず、ドイツ系マネージャーは社会的トレンドを重視すること、アングロ系マネージャーは技術的トレンドをより見渡そうとすること、ドイツ系マネージャーはより長期の計画を用いようとするなど分かった（pp.194-195）。この他にも、国の違いによる新製品開発プロセスを研究したものが発表されている（Son and Parry [1993]； Song and Parry [1997]； Song and Thieme [2006]）。

一方企業内の文化を重視した Cooper and Kleinschmidt [1996]は、顧客価値を生み出す組織には、革新的な風土や文化が重要であると述べている。具体的には、全従業員による新製品アイデアの養成、技術部員の自由な研究時間、創造的な仕事につくための時間の確保、公ではないプロジェクト活動などを挙げている（p.3）。

カルチャー/文化は、一朝一夕に作られるものではなく、長い時間かけて企業に根付くものであると考えられる。また、戦略のように市場環境、技術環境、競争状態などによって左右されるものでもない。そして外部との相互作用もあるものの、基本的には内部で醸成されるものである。そして国や異文化による違いは、さらにこの内部形成の傾向が強いはずである。

(4)コミットメント

Cooper and Kleinschmidt [1996]は、経営層の重要性を指摘しており、特にプロジェクトへのコミットメントと責任が重要な要素であるとしている。他にも、人材と資金という資源の適切な配分、R&D 予算、プロジェクトの立ち上げや推進あるいは中止の意思決定などにおいても重要な役割を果たす存在であるとしている。そして Cooper and Kleinschmidt [1995]では、シニアマネジメントの役割として、新製品に対して強くコミットすること、必要な資源を充てること、初期段階の正否や支出の決定に参画することが重要であるとしている。その上で、シニアマネジメントの責任として、新製品の業績評価、報酬の基準、キーとなる指標などを決定しておくことも重要と定義している。

それに対して Bonner, Ruekert, and Walker Jr. [2002]は、シニアマネジメントによる制御機構がプロジェクトの目標を調整し達成させるのに効果があるのかどうか、を検討するために、様々な業界の 95 企業に実証実験を行った。その結果、シニアマネジメントが制御しすぎる傾向にあり、特に威圧的なプロセスを用いた場合には、かえってマイナス効果があることが分かった。一方、初期段階でプロジェクトメンバーとシニアマネジメントが監視や評価の目標や手続きをあらかじめ一緒に設定しておくこと、プラスの効果をもたらすことも明らかにした。

シニアマネジメントは、企業全体の戦略を規定し、責任を負う。また個々のプロジェクトの組織や予算は、これら戦略と違うものであってはならないため、その決定にも何らかの形で関与するものと考えられる。したがって、シニアマネジメントが新製品開発のどこにどのような形で参画するのかは、企業全体の新製品開発戦略を考える時、極めて重要である。一方、新製品が革新的であればあるほど、市場や技術の見通しは不透明であり、環境は不確実性を伴い、リスクは大きくなる。失敗するか成功するか分からない挑戦を奨励したり、成功した時の報酬を用意したり、あるいは失敗をとがめないなどの環境を整備しなければ、保守的な新製品開発プロジェクトが運営される危険性がある。さらに、どこまで新製品開発のプロセスに関与するかも、プロジェクトメンバーに影響を及ぼし、成功と失敗を左右する可能性がある。Bonner, Ruekert, and Walker Jr. [2002]の指摘通り、あまり強く関与すれば、プロジェクトメンバー内に混乱が起き、モチベーションは低下する。Parry and Song [1993]などが微妙なコントロールに注目していることと一致している。

(5)戦略

新製品開発戦略は、企業全体の戦略を反映すると主張するのは Urban and Hauser[1980]である。企業が採るべき新製品開発戦略を、市場機会について他企業より先に捉える先行戦略 (Proactive Strategies) と他企業の行動を見てそれに対処する対抗戦略 (Reactive Strategies) の2つに分類し、これらの特徴を表 1-4 のように明らかにした (原文 p.20, 訳文 p.42)。

表 1-4 新製品開発戦略 (New Product Strategies)

対抗戦略	先行戦略
防 御	研究開発
模 倣	マーケティング
二番手改良	起業家
ニーズ対処	買 収

出所: Urban and Hauser [1980]原文 p.20, 訳文 p.42 をもとに筆者作成

このうち先行戦略とは、新製品や市場の創造に能動的に関わることであり、技術開発志向または消費者志向、あるいはその両者への取組みが必要となる。一方対抗戦略は、既存戦略を手直して競合他社の新製品から自社製品を守る防御戦略、競合企業の新製品が市場に定着する前にコピー製品を市場に出す模倣戦略、単にコピーするだけではなく改良を加える二番手改良戦略、消費者の顕在化されたニーズに応えるニーズ対処戦略がある。

そして、これらの戦略のいずれを選択すべきかは、成長の機会、イノベーションの保護の可能性、市場規模、競争の激しさ、流通経路における自社の地位、といった外部環境に影響されることを指摘した。それらの外部環境条件を、表 1-5 のように整理している (原文 p.20, 訳文 p.52)。

その上で、組織が本質的に創造的でないことを理由に挙げてその開発プロセスを重視 (原文 pp.31-40, 訳文 pp.56-71) し、公式的な手続きを深掘りして研究し、そのための組織論も述べた。また、先行戦略が可能な企業は限られていること (原文 p.26, 訳文 p.52) やさまざまな経営環境の変化に伴い先行戦略が重要となること (原文 p.10, 訳文 p.34) を強調している。

表 1-5 対抗戦略／先行戦略が適している条件

対抗戦略が適している場合	先行戦略が適している場合
既存製品または市場を重視	全社的な成長のための施策
イノベーションの保護が不可能	新製品・新市場への志向
市場規模が小さく開発コスト回収不能	特許の取得／市場浸透の可能性
競合他社にコピーされ潰される危険性	量産／高マージン市場への参入能力有り
流通経路を革新的な他社が支配	新製品開発に必要な資源と時間を保有
	迅速な二番手改良型が無理な競合状況
	流通経路で強い力を保有

出所: Urban and Hauser [1980]原文 p.25, 訳文 p.52 をもとに筆者作成

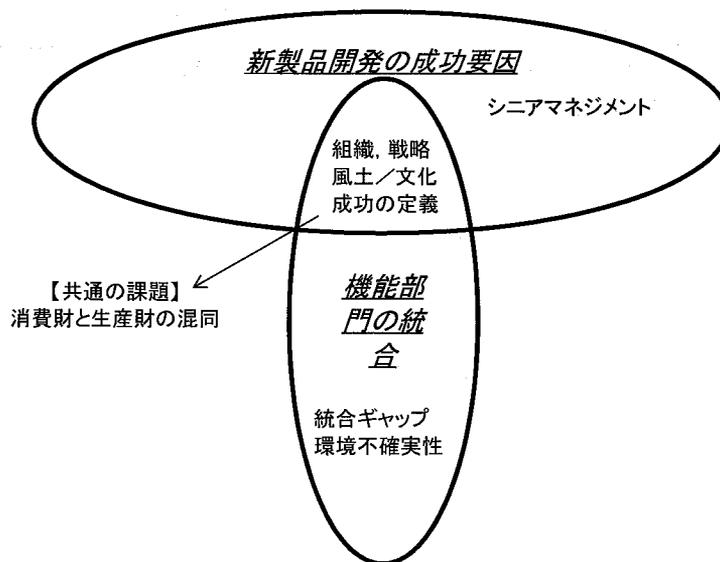
また、Cooper [1984]は、カナダの122企業の新製品開発について調査し、新製品開発戦略について、市場の新規性、市場のシナジー、輸出志向、市場調査への支出、R&Dへの支出などの19項目を設定し、これらの組み合わせにより66の戦略バリエーションを事前に用意して、経営者に質問表を送る形式で調査を行った。その結果、技術的先導戦略、バランス戦略、限定集中的技術不足戦略、低予算保守的戦略、高予算多様戦略の5つのタイプに集約されることを示した。このうち技術的先導戦略とは、技術部門が開発プロセスを支配しており、技術的に高度な知識と革新性を有しているが、成長性の低い小さな市場を攻めているため、市場志向に乏しい。次のバランス戦略とは、技術的に優れた能力を持っており、なおかつ新製品開発プロセスで強い市場志向を示しており、新製品開発プロセスをマーケティンググループが支配している。さらに限定集中的技術不足戦略とは、技術的に革新的なものではなく高品質で優秀な製品に固執し、特定の市場にとどまり市場シェア拡大よりも維持を志向する。次の低予算保守的戦略は、R&D支出が最も少なく地味な新製品開発を行っており、マーケティング資源を活用し技術の弱点を市場のシナジーで補っている。最後の高予算多様戦略は、R&Dへの支出が高くさまざまな新製品をいろいろな技術を使って多くの市場に投入しており、集中度が乏しい“ショットガン”的アプローチをとっている。また、この5つの戦略の構成比は順に、26.2%、15.6%、15.6%、18.9%、18.9%であることを示した。その上で、技術志向も強いがより市場志向に強いマーケティンググループが支配的なバランス戦略を採る企業は最も業績が良いが、全体に占める割合

は最も少ないことを明らかにした(pp.155-160)。

これらの結果は、技術志向に偏重するのではなく、市場あるいは顧客志向とバランスを持った戦略の重要性を訴えていると共に、そのような企業が少ないことに対して問題意識を喚起するものである。

第3項 BtoCマーケティングとBtoBマーケティングの関係性

ここまで、機能部門の統合と新製品開発の成功要因をテーマとして、先行研究をレビューしてきたが、この2つのテーマは図1-3に示すような関係にある。



出所：筆者作成

図1-3 テーマ“機能部門の統合”と“新製品開発の成功要因”のテーマ関係概要

すなわち「新製品開発の成功要因」研究の中の特定のテーマとして、「機能部門の統合」研究が数多く展開されており、「機能部門の統合」問題は「新製品開発の成功要因」問題の1つの分野を深掘したものと考えて良い。そのような関係にある2つのテーマだけに、共通する要素が数多く見受けられる。たとえば、組織、戦略、風土/文化、そして成功の定義である。一方「機能部門の統合」に固有のテーマとしては統合ギャップと環境不確実性であり、絞り込んだ結果として取り扱う必要性が生じている。ところが、機能部門という事業部レベルに落とし込まれているだけに、全社的な視点であるシニアマネジメントに関する議論が希薄になっており、これは「新製品開発の成功要因」で多く取り扱われている。

そして最も大きな共通課題として、消費財企業と生産財企業を混在させて分析してしま

っていることが挙げられる。そこで本項ではこれら 2 種類の製品の相違点について議論し、知見を得ることとする。

本来顧客を定義する時、対消費者と対企業とではその取り扱う製品の性質に違いがあり、そのマーケティング戦略は全く異なる。Avlonitis and Gounaris [1997]は、消費財企業と生産財企業のマーケティング動向に違いがあるという問題意識から実証研究を行い、消費財企業で市場志向⁸⁾の割合が高いのに対し、生産財企業で販売志向⁹⁾の割合が最も高いことを明らかにした。また、市場志向を採る生産財企業は市場志向の消費財企業よりも、売上高、市場シェアなどの項目で業績が良いことが分かった(pp.396-398)。他にも、消費財と生産財の違いを、市場投入の時期、撤退の意思決定、などのテーマで研究が報告されている (Mitchell, Taylor, and Tanyel [1997] ; Hultink, Robben and Griffin [2000])。このように消費財企業と生産財企業とでは、そのマーケティングに対する考え方、たとえば顧客への姿勢が異なる。そこで、本項では消費財に関わる BtoC 研究と生産財に関わる BtoB 研究の関係を検討する。

(1)BtoB マーケティングの特徴と BtoC マーケティングの相違点

Brennan, Canning and McDowell [2007]は、BtoC マーケティングが直接需要であるのに対し、BtoB マーケティングを派生需要と位置づけた。フォークリフトや物流システムを挙げ、これらは消費者需要がある製品を提供するために派生して起こるものであることを指摘した。そして、BtoC マーケティングを下流側の活動、BtoB マーケティングを上流側の活動、と位置付けた。またこれらの性質から、元々の消費者需要から大きくなったり、小さくなったり変化する「加速効果」があることを指摘した。一方では、このような生産財に関わる BtoB が下流市場の需要を予測することは困難であるとし、BtoB マーケターの仕事として、加速原理があることを理解し、消費財市場とその企業のマネージャーの行動に働きかけることでその影響、つまり予測と現実の乖離を和らげること、を挙げている (pp.8-11)。彼らはさらに、鉄鋼などの素材産業や精製などの化学産業を想定し、BtoB 市場が規模が大きく集中的であることも特徴としている (pp.11-12)。

また Webster[1991]は、BtoC マーケティングに対する BtoB マーケティングの違いとして、機能的相互依存性、製品複雑性、購買者-販売者依存性、購買プロセスの複雑性、を挙げている。はじめの機能的相互依存性とは、その効果が他の機能、つまり生産、R&D、在庫管理、エンジニアリングなどと密接に関わることである。このため、彼は本質的に仕

事の全てが顧客志向であり、顧客ニーズの完全で精密な理解が求められることを指摘している。次に製品複雑性とは技術的な複雑性に基づくものであり、これが過度の製品志向、エンジニアリング志向、生産志向、技術志向、を生みやすいと述べ、製品は所与ではなく変化し、所与であるのは顧客とそのニーズおよびウォンツであると論じている。さらに購買者－販売者依存性とは、BtoB 市場で扱われる製品が原材料、部品、メンテナンスなどであることから、購買者の多くがサプライヤに依存しており、なおかつそれが継続的なものであることを明らかにした。最後に購買プロセスの複雑性とは、購買の意思決定において、公式的組織の影響、多くの人々の参画、技術的経済的に複雑な要因、環境、取引金額の大きさなど多くの要素が関わることを示した(pp.14-17)。

このように、BtoB マーケティングの場合、マーケティングという単独機能だけでは、明確な戦略が打ち出せないことや、戦略との融合が BtoC 企業よりも強く求められることを示している。またもう 1 つの見方として、BtoB マーケティングの場合、顧客企業との間には共通の知識があり、極めて技術的取引の側面が強いことも確認できた。技術的革新、つまりイノベーションが先導することでマーケティングが成功する面もあるものと考えられる。これは、イノベーション研究との接点を示唆するものである。

(2)BtoC マーケティングと BtoB マーケティングの関係性

Brennan, Canning and McDowell [2007] や Webster[1991]が挙げているように、BtoB マーケティングはそれ単独で考えるには限界があり、他の機能やあるいは他の BtoC 企業との連携を欠かすことができず、BtoC マーケティングとは極めて異質であることが分かる。したがってこれらを分けて実証研究を行う必要があり、BtoB マーケティングを検討する際には、常に BtoC マーケティングを意識する必要があるものと考えられる。

またこれらの指摘は、BtoB マーケティングは BtoC マーケティングに依存することを示しており、BtoB マーケティングの限界を示唆するものとも言える。BtoC マーケティングに比較すると、BtoB マーケティングに関する日本の研究者は圧倒的に少ないこともこの要因による影響と考えられる。このため、BtoB マーケティングに関する研究の切り口が希薄となっている。

この問題に関連するきざしを善本[2003]は与えている。家電業界に注目し、完成品と基幹部品を 1 つの視点として事業構造を類型化している。彼は、完成品事業と基幹部品事業を共に有する企業を「統合企業」、どちらか片方だけの企業を「非統合企業」と呼んだ。

また、基幹部品を他社に外販する場合を「外販型企業」、外販しない場合を「非外販型企業」と呼び、專業度に関する分類を加えている。さらに「非統合企業」は、「完成品專業企業」と「部品專業企業」で分けられる。これらから、エアコンメーカーを4つに分類し、外販型統合企業としてパナソニック（当時松下電器産業）、東芝、日立製作所、三菱電機、三菱重工、三洋電機、ダイキン工業、非外販型統合企業として船井電機、完成品專業非統合企業としてシャープ、コロナ、富士通ゼネラル、長府製作所、ミヨトミを挙げ、部品專業非統合企業は該当がなかったことを、報告している（pp.39-40）。

表 1-6 非統合企業のパターン

	非統合型企業			
	完成品專業		基幹部品專業	
	外販型	非外販型	外販型	非外販型
完成品事業	○	○	-	-
基幹部品事業	-	-	○	×

出所：善本[2003]の考え方をもとに筆者作成

表 1-7 統合企業のパターン

	統合型企業	
	外販型	非外販型
[ローコスト型]		
完成品事業	○	×
基幹部品事業	×	○
[市場活性化型]	外販型	非外販型
完成品事業	○	×
基幹部品事業	○	×
[部品差別化型]	外販型	非外販型
完成品事業	×	○
基幹部品事業	○	×
[クローズド型]	外販型	非外販型
完成品事業	×	○
基幹部品事業	×	○

出所：善本[2003]の考え方をもとに筆者作成

これはもう少し拡張して考えると、表 1-6 のように非統合型企業の場合、基幹部品專業型は外販を目的として製造するため、外販するかしないかの選択肢は、完成品專業型にしかなり得ない。一方表 1-7 のように、統合企業の場合、完成品事業と基幹部品事業ならびに外販と非外販の組合せで、4 つのパターンが存在する可能性がある。つまり、完成品事業を外販し基幹部品は外販しないパターンは完成品のコストに徹したローコスト型と考えられる。これは、基幹部品を外販しようにもコストが合わず完成品として採算性を確保していることが考えられる。一方、完成品事業も基幹部品事業の外販する場合は、多くの新製品が消費市場に登場することで、市場が活性化あるいは成長し、当該製品の完成品も基幹部品も販売が伸びることを目的としたもので、市場活性化型と考えられる。一方、基幹部品は外販するが完成品は外販しない部品差別化型では、基幹部品に特色があり高付加価値での外販が可能で、それが完成品の競争力にかかわらず基幹部品で収益を確保しようとする場合である。最後の完成品も非完成品も外販しないクローズド型も当然考えられる。このように、BtoB と BtoC を完成品と基幹部品という切り口で考えることで、マーケティングの戦略をより深く考察することが可能である。

ところで、実際には大学でマーケティングを研究した学生の半数以上が、BtoB取引を行っている企業に就職するという事実も指摘されている（Avlonitis and Gounaris [1997]p.389）。つまり、BtoBマーケティングをBtoCマーケティングと関連づけて研究を深めることの意義は非常に大きい。BtoBマーケティングとBtoCマーケティングを連動させ、それらのシナジーを考察する切り口が必要である。

第4項 小括

マーケティング研究における新製品開発の実証研究をレビューすることにより、R&Dとの統合問題においてGupta et al.[1986]のモデルを基盤として活発に議論されており、マーケティング研究からイノベーション研究へのアプローチが頻繁になされていることが分かった。また、BtoCマーケティングとBtoBマーケティングがしばしば混在しているが、その特性は異なるため区分する必要があることも明らかになった。そして最後に、BtoBマーケティングは顧客との接点が重視される傾向が強いと同時に、顧客の専門性も高いため技術思考が強く、イノベーション研究に近い領域を取り扱っている。BtoCマーケティングとBtoBマーケティングの統合問題において、消費財と生産財という製品の性質に関するイノベーション研究の考え方を取り入れることは、マーケティング研究とイノベーション研究の統合のきざしとなり得る。

また日本と米国、あるいは中国など国による文化や風土による違いがあることも分かった。本研究は、日本の製造業を対象としており、あらためて日本企業の特徴はどのようなものであるかをより深く考察する必要があることが分かった。

第2節 新製品開発に関するイノベーション研究

ここではイノベーション研究のテーマとして、顧客との接点である外部とそれを製品として実現する内部という2つの意味での“種類”，顧客接点のどこでイノベーションが生じるのかという“発生”，商業的成果に結びつくという意味でその定義が重要である“顧客価値”，価値を実現するプロセスとして“組織マネジメント”，さらに製品を実現する役割を果たす“プロダクト・チャンピオン”の5つを取り上げる。

第1項 イノベーションの種類

マーケティング戦略との関わりにおいて、イノベーションがどのように進展するのかに

焦点を当てたのは、Utterback and Abernathy [1975]である。彼らは、市場のライフサイクルに合わせて企業が採る戦略を、性能最大化戦略、売上最大化戦略、コスト最小化戦略に分けた。また企業の内部プロセスの状態を、ぎこちない (uncoordinated) 状態、部分的な (segmental) 状態、体系的な (systematic) 状態に区分し、次第に新製品を開発および生産する状態が進展することを表現した(pp.648-649)。そして、プロダクト・イノベーションが最大化し収束しはじめたところで、プロセス・イノベーションが最大化するというイノベーションと開発ステージのモデルを提示した。また、ぎこちない状態と性能最大化戦略の組み合わせである初期ステージでは、製品の革新が最も大きいこと、そしてこのような戦略を採る企業が相対的に少ないこと、などを示した。これは、顧客価値に関わるプロダクト・イノベーションは組織の内部価値を生み出すプロセス・イノベーションに先行する、言い換えればプロダクト・イノベーションがあつてはじめてプロセス・イノベーションがあることを明示したものである。本研究では、市場創造型の新製品開発をとらえようとしているが、その場合には特にこの概念が重要であり、内部にその軸足の重きがあるプロセス・イノベーションよりもプロダクト・イノベーションが先に来るため、その初期ステージが重要であり、どちらのイノベーションを重視するかで採るべき戦略も異なることが分かる。

第2項 イノベーションの発生

イノベーションの源泉が重要と考えた von Hippel [1998]は、イノベーションがどこで誰によって起こっているのかに注目し、ユーザー自身がイノベーションを起こしている現象を捉えた。顧客の中でもその業界において先進的な使い方をする人々をリードユーザーと呼び、メーカー側はその人たちにイノベーションを開発する手段を提供することで、イノベーションを促すことを示した。またユーザー自身が持っている情報をメーカー側が完全に正確に把握することはコストがかかると同時に不可能であり、これを情報粘着性と呼んだ(p630)。そして、このような事例を集積回路や通信統合システム (CTI) などで示した(p631-640)。これらはまさに顧客起点の事例であるが、マーケティング研究でも指摘したBtoCとBtoBの領域の区分がなされていない。彼が挙げている事例は、BtoBの領域に関わるもので、この場合顧客が自らの課題解決に対して強い関与を示すのは当然であり、BtoCのように顧客が課題解決の手段について専門知識を持たないケースとはかなり異なるものと考えられる。

これに対し、Christensen[1997]は、技術に持続的なものと破壊的なものがあると定義し、優良企業は顧客の声を優先するために持続的なものを重視しがちで、中小ベンチャー企業が起こす破壊的なものに打ち負かされることがあるとした（原文 pp.3-4, 訳文 pp.27-28）。そしてこれをイノベーションのジレンマと呼び、ハードディスク業界と掘削機業界の事例でこれを示して見せた（原文 pp.4-94, 訳文 pp.28-140）。彼は、顧客の声を聞きすぎることへの警鐘を鳴らし、多くの研究者や実務家に衝撃を与えた。この指摘は、顧客志向が必ずしもイノベーションに結びつかないというその限界を示すものであった。しかし、彼の指摘も BtoB 業界の事例であり、消費者と一緒に新製品開発を行うという意味での顧客志向とは異なる。BtoC マーケティングにおいては、顧客の声に耳を傾けてそのまま製品化するという顕在的ニーズの解決より、顧客の声のその先を読んだり、顧客の反応を見ながら一緒に課題解決を図るといった潜在的ニーズの解決の方が重視される。つまり BtoC マーケティングでは顧客志向は弊害を与えるどころか、それをさらに進めた顧客起点がより求められている（村松 [2009]）。

第3項 顧客価値

Clerk [1985]は、技術的イノベーションと顧客需要の相互作用を捉えようとした。19世紀後半の自動車や1950年代のトランジスターのように革新的なイノベーションを長期スパンで俯瞰した。そして、顧客が新しいイノベーションに出会うことで経験を積み具体的なニーズを生み出す一方で、技術イノベーションはそれに合わせて何を開発すべきかが分かり進化するという相対的な現象をまとめた。その上で、顧客需要と技術的イノベーションは、それぞれ階層的な構造をしていることを示し、相互に関係しながら上昇したり下降したりするフレームワークを示した(pp.244-246)。この Clerk のこの指摘は、2つのことを示している。まず、潜在的なニーズを満たすような技術的イノベーションが登場した時、顧客はその大きなニーズを受け入れるが、時間が経つとそれは次々に具体化し次のニーズが次第に顕在化するという関係を示す。また一方では、技術シーズも顧客のニーズが具体化するに従い、その方向性が明らかになり、開発すべき技術を特定できるようになることも明らかにしている。つまり、顧客にとっての価値とそれを実現する技術とが相互補完的な役割を果たすことを表わしたものと考えられる。そして、もう1つの指摘は、このようなコンテキストの転換には、より高次ニーズ概念を考えることで技術イノベーションの選択や開発の方向性が示されることも示唆している。これは、市場ニーズにおいても技術イ

ノベーションにおいても、階層構造を考察することが重要であることを主張するものである。

顧客価値が大きな変化を起こしていると考えた楠木・阿久津[2006]は、コモディティ化を脱却する思考として、顧客にとって購買決定のカギとなる価値次元の所在とその可視性を二軸で捉えて、図 1-4 を示した(p.11)。そして、カテゴリー・イノベーションが最も長期に優位性を保ちやすいことを提示した。彼らの成果は、ドラッカーのイノベーションとマーケティングは企業活動の本質であるという言葉を用い、マーケティング研究とイノベーション研究の相互乗り入れの必要性を説いている点である (p.17)。この観点は、本章での議論と基本的な考え方が同じである。

購買決定のカギ となる価値次元 の可視性	低	感性イノベーション	カテゴリー・イノベーション
	高	性能イノベーション	用途イノベーション
		属性(コモディティ化対抗)	使用文脈(コモディティ化回避)

購買決定のカギとなる価値次元の所在

出所:楠木・阿久津[2006]p.11 をもとに筆者作成

図 1-4 イノベーションの 4 類型：価値次元の所在と可視性

この顧客価値の定義について延岡 [2005]は、顧客価値が複雑性を増しており、それは新規性と多義性で表現されるとした。そして、多義性は数値で表せるような「機能的価値」とデザインなどの定性的な「意味的価値」があると定義した。さらに「意味的価値」は BtoB よりも BtoC 市場で重要であり、顧客の特別な思い入れのような心理的に評価される「こだわり価値」と他人に対して自分を表現したり誇示する「自己実現価値」に分割されるとした。

このようにイノベーション研究においても、顧客価値の議論は活発化しており、技術と
いかに結びつけるかが非常に重要なテーマとなっている。

第 4 項 組織マネジメント

自動車業界に注目した Clerk and Fujimoto [1991]は、日米欧 20 社の自動車メーカーの新製品開発を調査した。その際、新製品開発のパフォーマンスは総合的な競争力に直接的に影響を与えると同時に、「競争環境に対する戦略の選択」と「新製品開発の組織及び管理

方法」が相互作用を及ぼすという枠組みを提示した(原文 pp.304-306, 訳文 pp.385-387)。そして、新製品開発プロジェクトの重要性をとらえて、企業外部との連携調整のための内部統合が必要であることと(原文 p.251, 訳文 p.318)、機能別組織性が低くプロダクト・マネージャーの責任が幅広く影響力が大きい重量級プロダクト・マネージャー制が効果的であること(原文 p.284, 訳文 p.360)を、明らかにした。その上で、プロジェクトの自律性を重視し、経営層による微妙なコントロールも前提となることを示唆した(原文 pp.352-355, 訳文 pp.444-447)。これは Larson and Gobeli [1988]同様に、マーケティング研究における新製品開発を行う組織にとって、プロジェクト運営の有効な手段を明らかにしたものである。

これら自動車業界の調査をベースにしなが、さまざまな産業や製品の組織内プロセスと新製品開発の成功との関係を探したのは、藤本・安本[2000]である。彼らは、新製品開発の各プロセスで用いられる手段や重視する活動などについて、さまざまな産業・製品に対し調査を実施した。そして、消費財・資本財・中間財など製品のタイプにより、成功する開発パターンが異なることを明らかにした。彼らはその特性を表す切り口を、“市場ニーズの多義性－製品の複雑性”および“結果不確実性－原因不確実性”のペアで表現した(pp.304-325)。これは、業界により顧客志向あるいは顧客起点のあり方が異なることを示している。

ところで、企業内のリスクテイクの奨励がイノベーションにとって重要であると考えた Chesbrough [2000]は、現在の主力事業をやりながら明日のための新しい事業をやらなければならないとの企業の認識の高まりが、企業内ベンチャーキャピタルとして現れていることを示した(pp.31-32)。それは、企業内に起業家精神とリスクへの挑戦意欲を保持するものである。このような個人的要因の環境整備は、マーケティングと共通する点であり、シニアマネジメントの関与を促す考え方である。

個人的要因に関連する組織マネジメントの分野で、マーケティング研究でも見られた機能間統合の視点に関する研究がいくつか見られた。たとえば青島[1997]は、部門横断的統合の背景にある製品そのものの特性に関わる製品システム観を重視し、その製品の物理的構成要素間の関係に依存してタスクを分割する「システム分化」を提示した(p.176)。また、彼は先行研究をレビューする際に、個別プロジェクト研究と複数プロジェクト研究を分けて考察していることも注目に値する。複数プロジェクト研究とは、個別の製品や新製品開発プロジェクトを超えたレベルの戦略や組織のことであり、彼はその重要性を示しており、

本研究では複数プロジェクト研究の累積が企業の長期業績につながるとの立場をとる。

一方、顧客価値の変化こそが重要であると考えた楠木[2001]は、顧客価値に基づいて製品システムやその活動を分割するという「価値分化」の重要性を強調した(p.22)。彼は、従来の伝統的な分化の概念を機能分化と呼んで、製品システムが分かっている時には、どのような機能部分に分かれるかは明らかであるが、あらかじめ製品コンセプトが固まっている状態はまれであると概観した。そして顧客価値を志向している状態は多面性があり、むしろ顧客価値から発想して機能部門の活動の中身を半ば自律的に決めるべきという考え方を示した。この考え方は、顧客価値を起点とするという意味では従来の機能分化の限界を明確にし、固定的な発想から画期的に前進しているが、自ら指摘しているように組織の過剰性や多面性の増減に伴うダイナミックさへの対応が不確定になってしまうなどの欠点から、その後「価値分化」研究そのものが発展する傾向は見られない。しかし、従来組織の限界に対する問題意識とこだわりは一貫しており、研究分野の相互乗り入れにも言及し、問題提起を続けている（楠木・阿久津[2006]）。

第5項 プロダクト・チャンピオン

はじめにプロダクト・チャンピオンの重要性を見出したのは、Schon[1963]である。権限や信望のある個人で、企業内に非公式のシステムや関係を使って、異なる部門間の調整を行う人材をプロダクト・チャンピオンと定義した (p.85)。そして、企業の中で作られたシステムや手続きは、現状維持とリスク回避のために設計されており、これを打破するような人材の存在は、イノベーションの成功と強い関わりがあることを示した。

Chakrabarti[1974]はさらに明確に、プロダクト・チャンピオンの存在を定義した。彼は、NASAの開発事例を取り上げて個人を特定し、彼らの行動を追跡した (pp. 60-61)。その結果、技術的に健全な理解を持っていること、企業内部の資源などについての知識を持っていること、市場の特性を知りマーケティング戦略を策定できること、反対者があっても推進する積極性を持っていること、潜在的な機敏さを持っていることを、共通点として挙げた (pp. 61-62)。また、シニアマネジメントのサポートが必要であることも述べた。

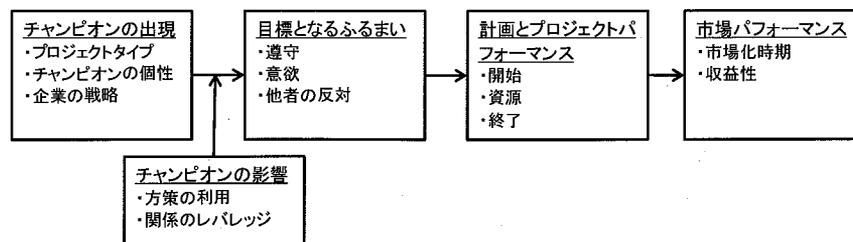
このような先行研究を整理した Markham, Green, and Basu[1991]は、21社の213のR&Dプロジェクトを調査し、いくつかの発見をした。彼らの成果の1つめは、プロダクト・チャンピオンが複数現れるケースが多いことである (pp. 226-227)。次に、プロダクト・チャンピオンは機能上の様々な部門で現れることを、見つけた (p.227)。そして、プ

ロダクト・チャンピオンの対である反対者の出現はプロジェクトの特性によるものであり、プロジェクトが革新的であればあるほど反対者が現れやすいことが分かった (p.229)。最後に、顧客チャンピオンが存在することを確認し、その場合マーケティング部門の貢献度が強いことを述べ、顧客志向の重要性を指摘した (p.237)。彼らが検討した反対者の存在については、明確な現象を捉えるところまでは到達しておらず、その後他の研究者によっても顕著な成果があったとは言い難い。

Markham and Aiman-Smith[2001]はそれまでのこの分野での研究をさらに推し進め、プロダクト・チャンピオンを次のように定義した。

- ・重要な潜在力として新しい技術と市場の機会を理解している
- ・自分自身のものとしてプロジェクトを取りこむ
- ・個人的にプロジェクトにコミットする
- ・組織の他の人々から支持を引き出す
- ・プロジェクトを精力的に鼓舞する

また、このようなチャンピオンの個々の役割は非公式であるが、一部公式な役割と重なっていることも示唆している (pp.44-45)。そして、図 1-5 に示すようなプロダクト・チャンピオンの影響モデルを定義した。



出所: Markham and Aiman-Smith[2001]p.49 をもとに筆者作成

図 1-5 プロダクト・チャンピオンの影響モデル

また、これまでの研究から次の現象を神話 (Myths) と呼び、明示した。

- 1.チャンピオンは、市場の成功に結び付ける
- 2.チャンピオンは、自分自身の興味ではなく、アイデアに興奮し参画する
- 3.チャンピオンは、斬新的な変化よりも革新的なものを好んで参加する
- 4.チャンピオンは、組織のより高い (またはより低い) 層に現れる
- 5.チャンピオンは、主にマーケティングに現れる

このように、従来 R&D プロジェクトを中心とされてきた議論が新製品開発への適応を可能とする流れを作った。その中で、International Business Machines（以下、IBM と略す）の Watson やソニーの盛田のような経営者をプロダクト・チャンピオンとして定義した（p.45）。

このようなプロダクト・チャンピオンの行動項目をより明確に定義しようとしたのは、Howell, Shea and Higgins[2005]である。彼らは、45 人のプロダクト・チャンピオンをノミネートし、102 項目のチャンピオン行動をリストアップして、評価を行った。その結果、イノベーションの成功への熱狂性と自信の表現、相応しい人々の参画の獲得、逆境における完遂、という 3 つの因子を見付けだし、14 の行動項目（イノベーションの優位性を熱狂的に進める、イノベーションについて強い確信を表す、イノベーションができると自信を見せる、イノベーションの成功について楽天的である、イノベーションが成功する理由を明らかにする、熱狂的に進める状態を維持する、それに固執する、障害を克服する際に粘り強さを見せる、成し遂げられるまでイノベーションに参加し続ける、イノベーションの障害を取り除く、他人ができないと言ってもあきらめない、逆境に直面しても貫き通す、参加できる人々に問題を解決できるようにする、適切な人の参画を得る、キーとなる意思決定者の参画を得る）を浮かび上がらせた（p.655）。

より R&D 研究から新製品開発研究にその軸足を移したのは、Gemünden, Salomo and Holzel[2007]である。彼はドイツ人の研究者がイノベーターの役割として従来用いてきたエキスパートプロモーター、パワープロモーター、プロセスプロモーター、リレーションシッププロモーターをさらに調査し、このような人材の役割や特性を明確にするとともに、英米の研究者が定義したプロダクト・チャンピオンがドイツ人研究者のプロセスプロモーターにほぼ同義であることを示した。またこの中で、市場関連のリレーションシッププロモーターは最もバランスが取れていることを示した（p.417）。

このようにイノベーションにおける R&D の成功という領域からはじまったプロダクト・チャンピオンに関する研究であるが、次第に新製品開発の成功にまで分野を広げており、近年はマーケティングの研究者もこの考え方を取り入れはじめている（Hegarty and Hoffman [1990] ; Cooper and Kleinschmidt [1995] ; Song and Parry [1997]）。

第 6 項 小括

イノベーション研究においては、組織内を主体として激しく変化する外部環境にどのよ

うに対処すれば良いのか、に議論が集中しており、不確実性の高い環境をある程度所与とした研究が大半であった。このように顧客志向あるいは顧客起点をテーマとする文献は少ないものの、直接的に顧客との接点を考察する von Hippel や Christensen のような研究者も見られた。しかし、彼らがとりあげている事例は、BtoB 市場への適用がほとんどである。その意味では、本来 BtoB マーケティングの持つ本質である顧客志向 (Webster,1991,p.14) をあらためて指摘したに過ぎないと考えられる。また、Clerk や楠木が指摘する価値も概念的には提示されているものの、それを具体的にどのように実現するのが明示されていない。さらに藤本・安本のアプローチには製品構成が主眼となっており、消費者との接点の発想に乏しい。このようにイノベーション研究からマーケティングへのアプローチは、顧客価値の追求という形でなされているものの、全体としては主要なテーマとはなっていない。しかし一方では、プロダクト・チャンピオンにおいては、市場と技術を結びつける役割を果たす人材の重要性を浮かび上がらせており、マーケティング研究とイノベーション研究の接点となる兆候を見せている。

第3節 統合の視点

成功する新製品開発プロセスは、市場の需要とふさわしい技術的シーズが関わっている。つまり、マーケティングは顧客の声をもたらし、一方ではイノベーション (R&D) は差別化につながる優位性を持つ製品をつくる企業の資産と能力を用いる (Song and Thieme [2006]p.308)。

表 1-8 マーケティング研究とイノベーション研究の共通点と相違点

共通点	相違点
組織編成	顧客の位置づけ
コミュニケーション	製品コンセプト
経営層の関わり	時間的スパン
新製品の取り扱い	スコープ

出所:筆者作成

本節では、ここまで議論してきた両部門の統合に関する研究について、その共通点と相違点を整理した後、先行研究の中でこれらを統合するような研究がどのような方向性を持っているのかに

ついて考察する。それは、表 1-8 に示すように、それぞれ 4 点が挙げられる。

第 1 項 マーケティング研究とイノベーション研究の共通点

両研究分野に共通するテーマは、組織編成、コミュニケーション、経営層の関わり、新製品の取り扱いの 4 つである。

まず組織編成については、共に部門横断型組織を基本として、その運営や構築のあり方を議論している。次にコミュニケーションは、部門横断型組織を前提としており、文化の違いなどから阻害要因が多いことを前提としている。さらに経営層は、資源と戦略に関わるという意味で、きわめて重要な役割を果たす。最後に新製品の取扱いにおいて、どちらも生産財と消費財が混同しがちで、その区分に無頓着な場合が多い。

このうち最後の生産財と消費財の混同は、マーケティング研究においてすでに議論したことであるが、イノベーション研究においても同様であった。Webster[1991]の指摘した機能的相互自然性、製品複雑性、購買者-販売者依存性、購買プロセスの複雑性が、イノベーションプロセスの中心である技術や生産に密接に関わっている。このためマーケティング研究者が BtoC マーケティングと BtoB マーケティングの統合を考えることで、マーケティング研究とイノベーション研究の統合の切り口を見出す可能性がある。一方イノベーション研究者においても、楠木・阿久津 [2006]が両研究分野の交流の必要性を訴えている(p.17)。

第 2 項 マーケティング研究とイノベーション研究の相違点

両研究分野の相違点は、顧客の位置づけ、製品コンセプト、時間的スパン、スコープ、の 4 つに分類が可能である。

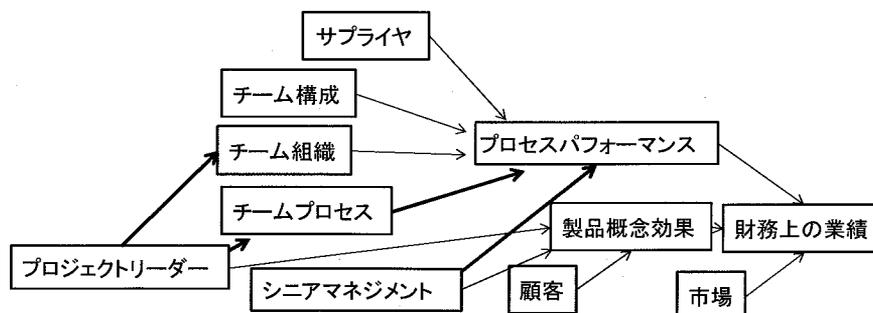
まず顧客の位置づけとは、イノベーション研究は顧客ニーズよりは、製品仕様からの発想が強い。このためイノベーション研究では製品コンセプトの企画において、顧客から発想するというよりは、製品の構成あるいはシステムもしくは生産プロセスから発想する傾向にある。次に時間的スパンとは、マーケティング研究がどちらかといえば短期志向であるのに対し、イノベーション研究は長期志向である。最後にスコープとは、外部である競合企業、顧客、市場、規制などを発想の起点とするマーケティング研究に対し、イノベーション研究はコンピテンシー、人的資源、技術資源など内部志向になりがちである。

これらの違いは、イノベーション研究がプロダクト・イノベーションに続いて起こるブ

プロセス・イノベーション (Utterback and Abernathy, 1975)を対象とする研究が多いことに起因すると考えられる。イノベーションは消費者需要を実現する手段であり競争優位をもたらすコアコンピタンスに関わるものであり短期に獲得が困難であるという着眼点が、イノベーション研究者によるプロセス・イノベーション重視の大きな理由となっている。

第3項 マーケティング研究とイノベーション研究の統合の視点

何人かの研究者が、両研究分野を統合するような研究成果を発表している。まず Brown and Eisenhardt[1995]は、1969年以降に実証研究を行ったものをレビューし、新製品開発活動の概念を、合理的な計画、コミュニケーション網、統制のとれた問題解決と定義し、これらを統合するプロセスをモデル化した。図1-6は、Brown and Eisenhardt[1995]がこれまでの文献を総括して示す成功要因の関係性である。彼らは、研究には、合理的な計画、コミュニケーション網、統制された問題解決という3つの流れ (Streams) があることを示し (p.347)、文献を分類した。図1-6において、彼らはこれら3つの流れの全てで議論されている関係を特に重要と考え、太い矢印で表現した。



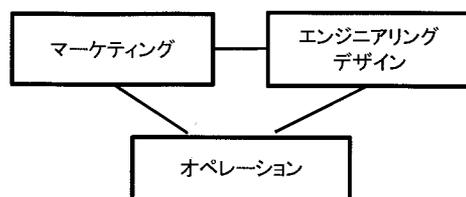
出所:Brown and Eisenhardt[1995]p.346 をもとに筆者作成

図1-6 新製品開発プロジェクトの成功に影響を与える要因

その上で、これら3つの流れに関わる要素を整理し、何が業績と関わりがあると報告されているかを体系的に整理し、成功要因の関わり方により違いがあることを示した(p.346)。また、「合理的な計画」、「コミュニケーション網」、「統制された問題解決」、それぞれの流れに関与する要素を提示した。この中で、彼らは今後注目される流れとして、「統制された問題解決」を挙げ、これは1980年代中頃の日本の新製品開発から進化したものであることを指摘した。一方、施策のおよび心理的リアリズムの欠如、微妙なコントロールや重量級プロジェクトマネージャーの不透明性、をその欠点として挙げながら、日本の見解の特

殊性と有用性を評価している (pp.359-365)。彼らの研究の貢献は、新製品開発の流れを分離しいったん集約した後、もともとの流れも活かしながらどれが今後の主流たり得るのかを、評価している点である。ただし、これらの研究の時代的な背景に関する考察が入っていないため、市場創造型新製品開発にどの流れが適しているか不明であり、現代社会に求められているのはどの流れなのかを判断するための情報を得られない。また図 1-5 に統合した成功要因の関係性は、うまくまとまっているものの、要素の寄せ集めの印象をぬぐえず、独創性が不足している。

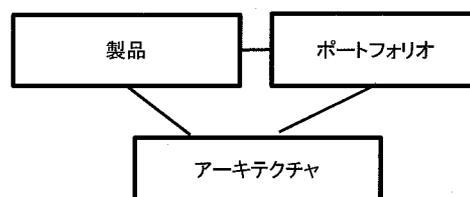
一方マーケティング、オペレーティング、エンジニアリングデザインという研究横断的な統合に挑戦したのは、Krishnan and Ulrich[2001]である。彼らは、複数の研究領域内の新製品開発について、単一企業、物理的な財（サービスを除くという意味）、学術論文という制約条件を設定し、文献のレビューを行った。そして、新製品活動を意思決定の塊ととらえ、従来型モデルとクラスターに基づく新しいモデルを対比した。



出所:Krishnan and Ulrich[2001]pp.13-14

をもとに筆者作成

図 1-7 機能区分によるクラスター



出所:Krishnan and Ulrich[2001]pp.13-14

をもとに筆者作成

図 1-8 新概念によるクラスター

図 1-7 と図 1-8 は彼らが整理した伝統的な機能区分による新製品開発の意思決定のクラスターと彼らが提唱する新しいクラスターである。従来の機能よりも工学的な特性など製品そのもののもつ特性に配慮したところが、特徴である(pp.13-14)。この新しいクラスターでは、ポートフォリオという戦略上の要素が含まれているものの、製品やアーキテクチャのクラスターには、物理的形状や設計パラメーター、あるいは製品構造、など、極めて工学的な要素が含まれており、それがどのように顧客価値と結びつくのかが不明確である。意思決定という組織内部の側面から考察を行っているためより戦略へは近づいているが、外部を起点とする発想に欠け、従来の機能区分の要素を分解し、あらためて組み立てなおした結果をクラスターと呼ばれる区分にくくりなおした感は否めない。

ところで村松[2009]は、マーケティングの統合問題を企業内統合と企業間統合に分けて、それぞれを考察した。この企業内統合においては、4P、経営機能間、戦略レベル間、マネジメント・プロセスの4つについて考察している。この中で、製品所与としてきた従来の先行研究の欠点を明らかにし、あくまでも消費者の価値を起点とする統合の議論が必要であることを指摘している。一方企業間統合についても、消費者の価値創造、すなわち、企業と消費者間の市場創造を起点として考えることで、自然に企業間統合が再構築されるという考え方を示した。これは、従来の製販同盟や垂直的マーケティング・システムなどの議論が、企業間の効率化や合理化などを主たる目的とされてきたことに対する思考転換を促すものである。

このように、研究分野を超えて、あるいは機能区分を超えて、新製品開発の研究や機能を統合しようとする動きはすでに取り組みが行われており、それだけ新製品開発という研究テーマの難しさと重要性を示すものと考えられる。このうち **Brown and Eisenhardt[1995]** や **Krishman and Ulrich[2001]** は、先行研究をレビューし、その中から統合の切り口を見出そうとした。これは研究領域の垣根を取り払い、あらためて整理し直そうという意欲的な取り組みである。しかし一方では、総花的になってしまったり、一方向の研究分野に偏ってしまうという欠点は否めない。つまり、どの研究分野にも活かされない可能性をはらんでいる。これに対して村松[2009]は、市場、特に消費者を起点とするという明確な概念を基本として、あらためて先行研究を考察し、組織内や組織間の統合問題について議論している。このため、総花的あるいは偏りは見られず、先行研究を活かしながら、新しい方向性を指し示している。

第4項 統合のためのレビューにおける課題

本章では、マーケティング研究とイノベーション研究の接点を探るために、先行研究をレビューした。その結果、次のことが課題として浮かび上がってきた。

新製品開発における先行研究は、米国や中国、あるいは韓国などとの比較の中で、日本企業が他の国の企業と異なる特性を持っていることを明らかにしている (**Gerstenfeld and Sumiyoshi[1980]** ; **Clerk and Fujimoto [1991]** ; **Song and Parry [1992]** ; **Song and Parry [1993]** ; **Parry and Song [1993]** ; 川上[2005])。それらは、それぞれの国の特性の違いを捉えようとするものであったが、1つの切り口から見た比較に留まっていた。たとえば、**Song and Parry [1993]** は NPD プロセスのどの段階でマーケティング部門と R&D 部門の

関係の質や意思決定の参加が重要なのかという見方で、米国企業と日本企業を比較している。しかし、これはあらかじめ決められたテーマに焦点が当たっているため、日本企業の本質的な違いを明らかにするところまで到達していない。またマネージャーを対象としており、シニアマネジメントを含む企業全体を表していると判断して良いのかも疑問である。新製品開発の先行研究の中だけで日本企業の特徴を十分に捉えることは困難であり、日本企業の本質にテーマを絞り込んだ先行研究のレビューが必要と考えられる。

そこで次節では、日本企業の本質的特性に焦点を当て、それぞれ先行研究をレビューする。

第4節 日本型企业に関する研究

本節では日本型企业に関する先行研究をレビューする。これら先行研究では、日本に本社がある企業を日本企業と表現しており、米国企業あるいは中国企業なども同様である。本研究では、日本企業に共通する特性を持つ他国企業の存在にも配慮し、多くの日本企業が共通して有する特性をもつ企業を日本型企业と呼ぶこととする。同様に、多くの米国企業に共通する要素を持つ企業は米国型企业と呼ぶ。

多くの米国人研究者が1970～80年代にかけてこれら日本型企业と米国型企业の対比を行い現在ではやや研究の数が減っているが、日本人研究者は1970年頃から現在に至るまで活発に研究を発表している。本節ではまず、第1節と第2節でレビューした研究を、日本企業と米国企業を比較している新製品開発戦略、プロジェクト組織、マーケティング特性の3つのテーマに沿って、その特徴をどのように表現しているのかについて整理する。続いて第2項では、日本企業の本質に迫るような研究に絞り、どのような性質や傾向を有しているのかについて考察を行う。

第1項 新製品開発における日本型企业の特徴

(1)新製品開発戦略

米国市場に参入した日本企業の新製品開発戦略について注目したのは、Kotler, Fahey and Jatusripitak[1985]である。彼らは、日本の経済的業績は、集団指向、教育システム、政府と産業の関係、産業グループと商社、厳しい国内の競争、コンセンサス経営、終身雇用、QCサークル、配置転換、労使協調、国内市場擁護、などの複数の要素の組み合わせであることを指摘した。そして、1950年代後半の自動車メーカーの失敗やソニーのテーブ

レコーダーの経験を取り上げ、競争力とマーケティングの結合が必須だったと述べた（原文 pp.37-38, 訳文 pp.24-25）。それを実現したのは 1970 から 80 年代であり、その新製品開発戦略は、製品種類の拡大、製品の多様化、製品の改良という 3 つの戦略だった。このうちはじめの製品種類の拡大は、底辺部から中級部、そして上級部へと進む一定方向への拡大路線と、低級化と高級化を同時に出す両方向への拡大であった。次の製品種類の多様化とは、それぞれの型やモデル、つまり製品種類を増やして、市場要求に応じると共に、様々な流通経路や小売店と結びつくことに成功した。最後に、顧客の声に耳を傾ける意欲を持つことで、機能を拡大し、故障率を下げ、保証期間を延長し、サービスを強化する、という製品の改良努力を継続した。このような努力は、マーケティング戦略とも結びつき、米国市場への浸透を促進させた（原文 pp.104-108, 訳文 pp.91-95）。

違った切り口で、製品に焦点を当てたものとして、藤本[2004]の製品アーキテクチャ論がある。彼は、製品の構造と戦略の関係に着目し、米国型企業はシステムの構想力が偏在し知識集約的なオープン・モジュラー型製品が得意である一方、日本型企業は現場の統合力が偏在しオペレーション重視の擦り合わせ型製品が得意である、と比較した（pp.23-26）。そして、競争力のねじれ現象について、日本型企業はもの造りの組織能力やもの造り現場の実力を測る指標となる裏の競争力は強いが、顧客の購買時の評価基準である表の競争力や収益パフォーマンスになると弱くなり総合的な経営力で劣っていると、日本型企業の現状を分析した（pp.43-59）。

次に、経営戦略論と管理論を結ぶものとして、藤本・延岡[2006]は組織能力を取り上げた。この中で、経営戦略論について、脅威の少ない市場・産業を選ぶという「位置取り派（positioning school）」と、トヨタ自動車（以下、トヨタと略す）のような日本の優良製造業は独自の強みを持つという「資源・能力派（Resource Based View, 以下 RVB と略す）」の、二つの大きな流れが定着している点を指摘している。その上で、“米国の戦略論では産業間の収益差を論じる位置取り派が先行し、企業間の実力差を論じる RBV（資源・能力派）がこれを追う形になった”と、戦略論の展開経緯を明らかにしている（p.44）。そして、米国の RBV 研究を深めることがより日本企業の強みや戦略の方向性を示すことに貢献すると主張している（p.54）。

一方、戦略に関わる経営能力を中心に考えたのは、延岡[2002]であった。企業に対して調査を行い、環境の不確実性と業績の関係を分析した結果、不確実性の高い環境におかれた業界では、業務遂行能力だけでは業績が決まらず、むしろ戦略的意思決定能力が重要と

なることを明らかにした (p.26)。そして戦略の選択には、戦略と執行を分離せず業務執行を重視する「日本執行型」、戦略と執行を分離せず戦略を重視する「日本戦略型」、戦略と執行を分離し戦略を重視する「米国戦略型」の3つがあるとした (pp.35-37)。

(2)プロジェクト組織：統合問題と組織形態

Gerstenfeld and Sumiyoshi[1980]は、1978年における民間企業のR&D投資国際比較で、日本企業のGNP比が最も高いことに注目し、日本と米国の革新性のギャップにつながっているのではないかと、考えた (p.30)。そして、日本のどこに強みがあるのかを分析した。彼らは日本企業を訪問し、設計者にインタビューした。そして、日本の組織が欧州や米国よりも固定的でなく、流動的であることを知った。そして、米国では統合よりも差別化が強調されるのに、日本では統合と差別化のバランスがとれていることも分かった。そして、需要けん引型が技術駆動型よりも成功の可能性が高いというこれまでの研究の結果を受けて、日本の設計には需要けん引型が内在しており、リスクの少なさが埋め込まれていると考察した (p.31)。そして、その背景にある経営機能として、リスクの集団責任性、報酬システムとして労働分配率の高さ、企業毎の革新成功の報酬との概念に基づく企業組合、グループとしてのコンセンサスを重視する集団的意思決定、資源の乏しさからくる政府による企業の輸出政策支援、調和や熱狂あるいは終身雇用による忠誠心に基づく文化などを挙げている (p.32)。

マーケティングとR&D部門の統合をテーマとして米国企業の実証研究を行った後、日本企業にも同様の調査を行ったのは、Song と Parry (Song and Parry [1992]; Song and Parry [1993]; Parry and Song [1993]) である。彼らは、日本のハイテク企業に焦点を当てて、シニアマネジメントと両機能部門のマネージャーに調査票を送って、有効であった264人のマネージャーについて分析を行った。その結果、両部門の統合に関して次のようなことが明らかになった (Song and Parry [1993]p.131)。

- ・ 予算上の情報共有において、公式化は負の相関がある。
 - ・ 新製品開発の初期段階での情報共有において、意思決定への従業員の参加は正の相関がある。
 - ・ 新製品開発の初期段階での情報共有において、両部門の関係の質は正の相関がある。
 - ・ リスクテイク行動へのシニアマネジメント奨励においては、重要性が認められない。
- また、米国マネージャーと日本人マネージャーの違いについて、以下のことを発見した

(Song and Parry [1992]p.95)。

- ・米国マーケティングマネージャーに比較して日本人マーケティングマネージャーは、顧客ニーズの分析において、両部門の協働が重要と認識している。
- ・米国企業では両部門のマネージャーが別々に“顧客ニーズ分析”を行っているが、日本企業では一緒に実施している。
- ・米国に比べて日本の R&D マネージャーは顧客や競合企業に関する情報の必要性について、より強い意識を持っている。
- ・日本人マネージャーは、コンセンサスの構築プロセスをゆっくりと行う。
- ・日本人マネージャーは、米国人に比べて新製品アイデアについて協働をあまり重視しない。

このような結果から、彼らは先行研究における日本的経営との関連を、次のように述べた。まず、先行研究で報告されたことが裏付けられたとして、シニアマネジメントによるリスクテイクの奨励と共同報酬システムは年功序列や資格をもとにした教育などに現れていること (Song and Parry [1992]p.110)、アイデアの共同審査が不活性であるのは日本企業が手続きをあまり明記しないためであること (Song and Parry [1992]p.99)、両部門の統合実現度が比較的高いのは一枚岩的経営と関連があること (Song and Parry [1993]p.131)、を挙げた。一方では、これまでの研究との矛盾点として、公式化や意思決定への従業員の参加には関係が見られなかったことを示した (Song and Parry [1993]p.131)。

Song and Parry [1997]では、フレームワークを設定 (p.3) し、米国企業と日本企業の新製品開発を比較する研究を行った。その際、プロセスの柔軟性やスピード、あるいはリードタイムや生産性、そして部門間統合といったさまざまな切り口の新製品開発に関する先行研究の結果を取り入れた。調査の結果、日本企業は米国企業に比べて、潜在的市場を養成し、作り上げ、支配するのに長けており、その優位性は、製品差異における優位性を製品パフォーマンスに変換する能力が高いことを示した。彼らは、それまでの研究では見られなかった重要な発見として実践の品質を挙げ、それは米国企業にも共通する企業が見られるとした (pp.11-12)。

Clerk and Fujimoto [1991]は、新製品開発を新しい企業間競争の原動力をとらえた。そして、その背景となる力として、グローバルな製品セグメントにより国境を越えた競争の激化、細分化された市場と経験を積むことによる洗練されたユーザーの出現、持っている

技術をニーズに適合させ良いタイミングで提供することを実現するためのめざましい技術革新の3つを挙げている(原文 pp.1-4, 訳文 pp.18-22)。その上で、日本市場について各セグメントのトップ争いが激しく、製品のバリエーションが多く、首尾一貫性が重視されると分析した。それに伴い、開発段階の重複化と緊密なコミュニケーション(原文 pp.215-225, 訳文 p p.276-287)と日本企業で見られる重量級プロダクトマネージャー制(原文 p.284, 訳文 p.360)、の重要性が増していることを示している。自動車産業を深掘りした研究とは言え、日本市場のニーズ変化から内部の新製品開発をとらえているという意味では、日本企業の個性を示唆する研究として功績が大きい。

同様に開発フェーズの重複を重要な要素の1つに挙げたのは Takeuchi and Nonaka [1984]である。彼らは、富士ゼロックス、キャノン、本田技研工業、日本電気、セイコーエプソン(当時エプソン)、ブラザー工業、3M(当時 Minnesota Mining & Manufacturing)、Hewlett-Packard(以下、HPと略す)の新製品開発プロセスを分析し、米国企業にも共通するものとして、日本企業の6つの組織的な特徴があることを明らかにした。1つ目は、広範な自由度と極端な挑戦目標を与えて不安定さを織り込んでおくことである。次は、自律、自己超越、相互作用を備えた自己組織化するプロジェクトチームである。さらに、長期志向であるR&Dと日々追われるような生産現場とが個々のリズムとグループのリズムが新しい鼓動を生むようなシンクロナイズされた開発フェーズの重複である。4番目は、縦方向の階層と横方向の機能とで問題解決のための知識を習得するマルチ学習(multi-learning)である。そして、セルフコントロール(self-control)、同僚からの圧力を使ったコントロール(control through peer pressure)、愛のコントロール(control by love)、を持つ“微妙なコントロール(subtle control)”も重要な特徴である。最後に、他の階層や他の機能部門のメンバーに対する得られた知識の移転、である。それらは、ラグビーの試合でチーム内でボールをパスし、フィールドを動いているようであると揶揄している。さらに、続く研究では、触媒としてのシニアマネジメントの存在を強調している(pp.138-143)。彼らは企業の広い戦略の方向性やゴールを示してキックオフをさせた後は、広い自由度を与えている(Imai, Nonaka and Takeuchi[1985] pp.342-344)。このような自由度や裁量は、あらかじめ仕事の内容が決められている米国型に対して、仕事の内容が曖昧である日本型の企業の冗長性を表すものとして、特徴的である(川上[2005]p.172)。

田端[1984]は、米国企業に対する日本企業の優位性について、製品の機能や品質の特性

を顧客要求に合致させる能力の高さや生産性、あるいは品質の高さを挙げた上で、その根本となる組織スタイルが重要であると考えた。そこで、日米企業の組織特性を表 1-9 の様に整理した (pp.155-156)。

そして、組織特性が人的資源の固定性に成り立っており、その基盤の強化には長期時間を要することが優位性を付与していると主張した。また、工程間の協力や低位の職務公式化、あるいは集団責任などの特徴により流動的に人を動かすことができる効率性を指摘した (pp.159-162)。一方では、米国の高度専門化、高度公式化、個人責任は、日本企業の組織特性と対比するものだが、それぞれの両国の追求しようとしている戦略に適合していることと、米国企業の中にも日本企業に似通った組織を持つ企業が存在しているということ、指摘することも忘れなかった (pp.176-178)。

表 1-9 日米企業の組織特性

	米国企業	日本企業
組織構造		
専門化 (職務の機能的細分化、成員の技能の専門化)	高度	低位
公式化 (職務公式化、コミュニケーションの公式化)	高度	低位
集権化 (決定に対する影響力の情報集中、影響力の総量R)	高度	低位
責任の形態	個人責任	集団責任
組織風土		
価値・情報の共有 (忠誠心/一体感、価値観、情報共有)	低位	高度
組織過程		
意思決定の様式	個人による 専断的決定	集団的意思決定 (集団志向、コン センサス志向)

出所: 田端[1984] p.1 をもとに筆者作成

これに対し、組織上の役割を重視した小原[2007]は、階層的な企業革新活動を体系的に提示した。米国型 PM (Project Management, 以下 PM と略す) は、第 1 世代から第 2 世代の PM であり、エンジニアリング能力を中心とし技術システム構築に限定された「クローズドシステムパラダイム」であるとした。一方日本型 PM は、第 3 世代から第 4 世代に相当し、価値創造の仕組みづくりに焦点を当てた「オープンシステムパラダイム」であるとした。そして、日本型におけるより広い統合マネジメントの重要性を明らかにした (pp.82-83)。この指摘ならびに Takeuchi and Nonaka [1984] のマルチ学習は、新製品開発において中心議題だった横方向、つまり機能部門間の議論だけではなく、縦方向、つまり階層方向の議論の重要性を思い起こさせてくれるものである。

(3)マーケティングの特性

Lazer, Murata, and Kosaka[1985]は、米国マーケティングと日本マーケティングの違いを明らかにするために、マーケティング理論の発展のステージ、政府と競争、マーケティングの組織と意思決定ならびに戦略について、先行研究のレビューと考察を行った。その中で、日本は西洋的発想とアプローチを喜んで受け入れたが、日本の西洋化ではなく、米国マーケティングの日本化を起こしたと指摘している。そして、マーケティング活動、意思決定、経営者、市場について次のように表している。まず、日本企業のマーケティング機能定義はゆるやかである一方、全てのマネージャーと経営者がマーケティング活動に参加していることを挙げている。次に意思決定においては、必ずしもボトムアップではなく、どの層からも起案し意見を表明することができ、コンセンサスを構築する機会を設けている。そして経営者は、マーケティングのゴールを設定したり、戦略を決定する時に、直感的で、主観的で、意思疎通を重視し、人間関係志向の傾向を持っている。最後に、日本の消費者の特徴においては、好みにうるさく要求が強い、電気製品のような製品が好きである、小型化と効率化にこだわる、保守的で品質を重視するという4つの特徴を挙げている。このため日本企業はこれらの要求に応えることで力を付けた。そして、米国企業が消費者や市場を無視してきたことで、自分たちが作り上げた市場にこのような能力を持つ日本企業を招き入れたようなものである (pp.79-80)。

さらに、マーケティングの研究者である石井[1993]は、マーケティング・マネジメントの違いを明らかにした。米国企業は、資源を機敏に補強したり、取り除いたりするとしている。つまり、まず目的ありきの目的合理性に基づくものであると述べている。一方日本企業は、長期にわたる強力な拘束力をもつ契約関係で資源を固定化させるとしている。つまり、資源ありきの資源先行型と特徴づけている (pp.165-180)。

(4)小括

このような日本企業の新製品開発に関する様々な研究は、2つのことを気付かせてくれる。まず、新製品開発の何にテーマを当てたかにより多少なりとも違いが見られ、これらを並べて比較しても切り口が定まらないことである。たとえば、マーケティングと R&D 部門の統合をテーマにすれば、その構成要素である統合の認知度と実現度、そしてそのギャップという要素が絡んでくるため状況を複雑化させ、把握が困難になる (Song and Parry [1992]; Song and Parry [1993]; Parry and Song [1993]; Song and Thieme [2006])。

一方、Clerk and Fujimoto [1991]のようにプロジェクトのパフォーマンスに焦点を絞ると、新製品の成功の尺度が市場での成功というマーケティングにとって重要な外部評価の要素が薄らぎ、リードタイムや生産性が重視される。Song and Parry [1997]は、新製品のパフォーマンスを尺度とすることで、部門間の統合問題にプロジェクトパフォーマンスや部門間統合の問題を取りこむことを妥協と表現している (p.3)。次に、新製品開発の成功と個々の要素との相関関係は明らかになるものの、それが全体としての企業の成長とどのように結びつくのか、漠然としていることである。もちろん、個々のプロジェクトの成功は累積され、企業の成長につながることは言うまでもないと思われるが、多くの小さな成功の集積よりも数少ない大きな成功の方が企業の成長につながる可能性も否定できない。本研究のテーマである長期業績との関わりを確認するには、プロジェクトの新製品開発の成功要因だけを考察しただけでは、情報不足と言わざるを得ない。このため、結果として日本企業の特徴という本質に迫ることができていない。もう少し俯瞰したパースペクティブな視点を与えるような考察が必要と考えられる。そこで、次節では日本企業の本質的特徴をテーマとする研究を取り上げ、レビューし考察する。

第2項 日本型企業の本質的特徴

日本企業は、1960年代から70年代にかけて目覚ましい発展を遂げ、80年代にはついに世界ナンバーワンとして祝福を送られる (Vogel[1979]) までに成長したため、70年代から80年代にかけては、盛んに米国人の研究者による日本企業の本質をあぶりだそうとする努力が払われた。

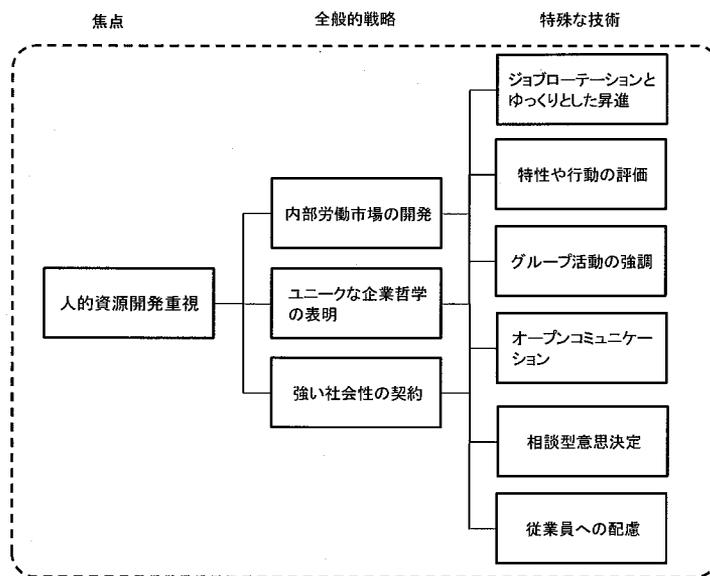
明治以降における日本企業の海外進出の歴史を研究した Yoshino [1976]は、多国籍化する流れをとらえて、日本的経営が海外でどのように展開しており、課題は何かを調査した。その中で、2000年以上の小さな島国に閉じこもったことによる一民族化した結果として、日本人社会の大きな特徴を3つ挙げている。それらは、均質性 (homogeneity) , 集団志向, ピラミッド型の階層性である。これらが工業化において、うまく機能したと評価している。その結果として、終身雇用制と企業との一体感に基づく、個人と企業との間の特殊な関係、集団の生産性を高める日本的リーダーシップ、年功序列と一定ペースの昇進に基づく報酬システム、“稟議”と“根回し”を基本とする意思決定システム、言語に依らない“以心伝心”のコミュニケーションという定着化したシステムを挙げている (原文 pp.162-167, 訳文 pp.248-256)。その上で、海外における日本的経営の問題点として、

親会社と子会社の強い上下関係, 職務規定の曖昧さ, 非公式な話し合いに基づく意思決定, 海外派遣による管理者意欲の低下, 現地消費者や流通機構などより親会社の意向を優先などを挙げている (原文 pp.169-173, 訳文 pp.261-268)。

Vogel[1979]は, 日本を米国の鏡 (a mirror for America) と位置づけた。その理由として, まず論理的に考えられる自らの伝統的な制度を調べて, 再構築したことを挙げている。それは現代的な他国の制度の長所と短所を分析して, 誰も経験したことのない制度を新しく構築したプロセスの結果であり, 詳細を見ると米国も含む現代制度が反映されている。次に, 唯一西洋ではない産業化された最も典型的な民主主義国家であることを理由としている。その際に日本固有の異なる伝統と結び付けられたことは, 今後工業化する国々の例として米国にも参考になる。3つ目は, 日本が米国も近い将来悩まされるだろう環境, エネルギー, 貿易などの問題のパイオニアである点である。この解決策として, 政府のリーダーシップを発揮した対応の重要性を指摘している (pp.4-8)。最後に日本制度 (Japanese institutions) の成功は, 経済的な側面だけではなく, 政策や社会性の面も同様である。日本人は米国人よりも人生の質が高い事実も見習う点があるとしている。ただし, 将来も日本制度が有効とは限らないことや, 全ての制度が評価に値するものではないとも述べている。そして, 日本の成功の要因を 1 つに絞るとすれば, 集団志向に基づく知識の探究だと断言している。それらは, 教育, 官僚機構, 経営戦略, コミュニケーション, コンセンサス形態などに表れている (pp.27-51)。また詳細な制度やシステムとして, 企業哲学の明確化, 小集団によるボトムアップ, 報酬システム, 激しい労働と自尊心などに言及した (pp.131-151)。

一方, 米国人である Clerk[1979]は, 歴史的風土に触れながら日本型企業の特徴を, 明らかにすることを試みた。この試みから日本企業とその産業組織の特徴として, ①会社が社会の基本単位となっている, ②会社の専門度が高い, ③会社間の階層的な格差がある, ④企業集団が形成されている, の 4 点を挙げている (原文 pp.49-50, 訳文 pp.3-4)。そして, 経営者や雇用など様々な視点で特徴を洗い出し, 日本と欧米企業の比較を行った (原文 pp.221-222, 訳文 pp.258-259)。そして, 日本の経営が欧米型に収れんするかどうかという仮説に対して, 日本の労使関係の調和など一定の成功を遂げていること, 1 つの要素を変えることはシステム全体を変えることになりそれが不可能であること, 会社と社会の関係が深く社会が会社を支持していることの 3 つを挙げて, 日本企業は欧米企業の経営手法に追随する可能性が極めて小さいとしている (原文 pp.224-226, 訳文 pp.261-264)。

そして Pascale and Athos[1981]は、フレームワークとして 7S の要素を定義し、長期志向で経営を実践した結果が表れているとした。そして日本と米国の経営全般を比較した後、日本企業としてパナソニック（当時松下電器産業）、米国企業として ITT（国際電信電話会社）を取り上げ、比較分析した。その結果、日本の企業には文化に根ざした優位性があり、スキル (Skills)、スタイル (Style)、スタッフ (Staff)、上位目標 (Super-ordinate Goals)、という「ソフト」な S 要素に利点がある。一方、米国の企業は戦略 (Strategy)、機構 (Structure)、システム (Systems) という「硬球」の S 要素にいずれも優れているとした（原文 pp.204-205、訳文 pp.289-290）。そして、傑出している米国企業はソフトな要素にも複雑で微妙な対応のしかたをしており、日米の優良企業には共通の点があると述べている（原文 pp.205-206、訳文 pp.292-293）。



出所：Hatvany and Pucik[1981]p.470 をもとに筆者作成

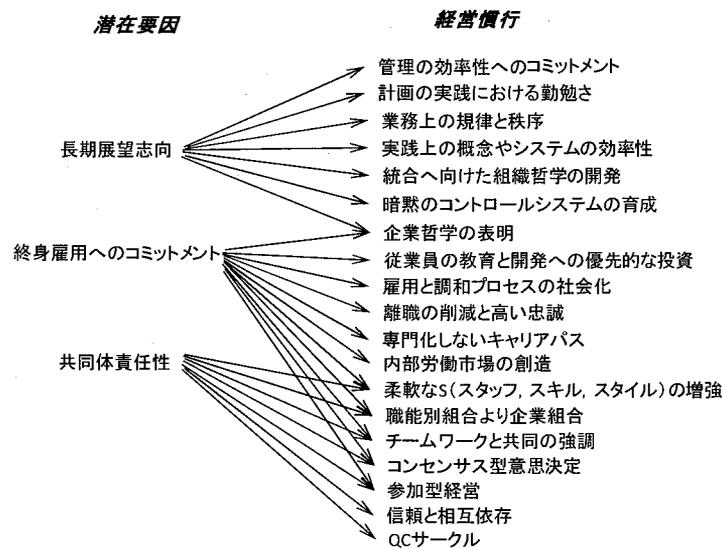
図 1-9 日本的経営モデル

一方 Hatvany and Pucik[1981]は、日本的経営の特徴としての人的資源の最大化に着目し、そこには 3 つの哲学があるとした。それらは、内部労働市場の開発、ユニークな企業哲学の表明、従業員の強い社会性である。このうち内部労働市場とは、必要となる品質の労働力を確保し、企業内にその従業員が居続けるように仕向けることで、内部労働市場を創り上げることである。次にユニークな企業哲学とは、従業員のニーズに関連するものを表明して、共同やチームワークを強調する。時には、仕事や経営の哲学を著書として

書き著すこともある。最後に、個々の企業の価値に合っており、そのワークライフの全てのステージで企業に組み入れるような人材を雇い入れることで、従業員は強い社会性を有する(pp.469-471)。このような日本的経営モデルを図 1-9 のように表現している(p.471)。

これらの技術は、他国の事業にも適用され、長期在職、ジョブローテーション、相談型意思決定など、そのいくつかをトップの米国企業も用いていることを報告した(p.476-477)。

これを受けるように Keys and Miller[1984]は、いくつかの先行研究をレビューし考察した。そして、日本的経営の成功について視点や論点が異なるものの、それらの根底にあるものを探り出そうとして、日本的経営慣行に内在する基盤要因を整理した。それらは、米国企業よりも長期に計画された展望を志向すること、終身雇用をコミットすること、共同体責任性であることの3つに集約された。そしてそれらは、図 1-10 のような経営慣行として表れるとしている。つまり彼らは、3つの基本概念が具体的な日本企業の行動を生みだしていると考えた(pp.349-351)。



出所：Keys and Miller[1984]p.349 をもとに筆者作成

図 1-10 日本的経営慣行に内在する潜在要因：因果関係の提案

Ouchi[1981] は、日本の企業が米国でその形式を導入するのに成功しているにもかかわらず、米国の企業が日本でその形式を移植しようとしてほとんど失敗に終わっていることに疑問を抱いた。そこで、両国の企業を調査し、モデル的な日本企業 (J 型企業) とモデル的な米国企業 (A 型企業) を比較することで、2つの相対する抽出モデルを得ようと

考えた。そこで、まず日本企業の特徴を詳細に観察し、終身雇用、評価と昇進、など独特の手法を見付けだした。表 1-10 は、J 型企業と A 型企業の比較を具体化したものであり、重要な点で相互に反対であると指摘した（原文 pp.57-58, 訳文 pp.87-88）。

表 1-10 日米の会社比較

＜日本の組織＞（J型企業）	＜米国の組織＞（A型企業）
終身雇用	短期雇用
遅い人事考課と昇進	早い人事考課と昇進
非専門的な昇進コース	専門化された昇進コース
非明示的な管理機構	明示的な管理機構
集団による意思決定	個人による意思決定
集団責任	個人責任
人に対する全面的な関わり	人に対する部分的な関わり

出所: Ouchi[1981]原文 p.58, 訳文 p.88 をもとに筆者作成

そして 80 年代目覚ましい躍進を遂げた日本企業は、労働者の存在が生産性向上の鍵であったとして、その経営から米国企業が移植できるのは、信頼とゆきとどいた気くばりである（原文 pp.5-8, 訳文 pp.21-26）、と主張した。そして、そのような要素を取り入れた米国企業を A 型でも J 型でもない Z 型であると表現し、そのような Z 型企業を詳細に紹介（原文 pp.161-193, 訳文 pp.218-259）、米国企業に組織風土の変革を促した。

1980 年代に起こった日本と米国の貿易摩擦をきっかけとして、Misawa[1987]は日本製品の強さのもととなる日本的経営の特徴を表そうとした。その際、米国企業が日本的経営を追従する変化が起きていることから、日本企業はどのように変化すれば良いのかも考察した。日本的経営の特徴として、労働者と経営者が一緒になって良い企業を作り出そうとしている背景を説明した、まず、京セラの経営者が表明した西郷隆盛の“敬天愛人（天を敬い人を愛する）”という言葉を挙げ、経営者の哲学の表明を説明した。次に、YKK（当時吉田工業）の“善の循環”を取り上げ、長期志向に基づく安定性を挙げた。そして、トヨタの多能工化による柔軟性、年長者を重視する年功序列、性別や少数派に対する差別、終身雇用とそれにもとづく生涯教育、業績を反映した給与などの報酬にもとづく企業別組合、を特徴として取り上げた。そして、あいまいさなど理解し難い面があることも付け加えた（pp.10-11）。さらに今後環境変化を受けた日本的経営の変化の必要性について、内部資源から外部資源へ依存した機動性の向上、垂直的で集中的な企業間ネットワークからの転換、生産重視から R&D 重視へ、グループ志向から個別志向の受容などを挙げた（p.14）。

Abegglen[1958]は、日本と米国の工場を比較し、その経営の大きな違いは、人的側面にあることを見出した。それらは、終身関係、採用制度、報酬と刺激の制度、組織であることを指摘した。このうち、終身関係（a lifetime commitment）が米国と日本の決定的な違いであるとし（原文 p.8, 訳文 p.17）、他の採用制度などと密接に関連があり、非移動性を有していることを指摘した（原文 p.18, 訳文 p.36）。約 50 年後に再度日本企業の実証研究を行った Abegglen[2004]⁹⁾は、この 50 年間日本的経営の中で最も変わったのは財務とその周辺分野であり、基礎的な価値観である共同体は未だ変わっておらず、人事の分野は最も変化が少ない、と主張している（原文 p.9, 訳文 p.25）。さらに、「日本の企業は社会組織、社員の共同体であり、共同体の全員が将来にわたって幸福に生活ができるようにすることを目標にするとともに、十分な業績を達成しようと努力している。」（原文 p.7, 訳文 p.22）ために長寿であり（原文 p.13, 訳文 p.32）、人事面では継続性が中心的なテーマとなっている（原文 p.11, 訳文 p.28）とも述べた。

柳原[2000]は、長寿型企業¹⁰⁾が環境変化に適応し、競争優位を維持した上で、社会的使命を常に果てしている存在と考えた。そして、3M（当時 Minnesota Mining & Manufacturing）、HP、IBM など米国にもいくつか長寿企業があるが、村田製作所、花王、ヤマト運輸、シャープなどの大企業に加えて虎屋などの羊羹製造業にも長寿型企業が多いことを特徴として挙げた（p.46）。そして、終身雇用制度、社内教育、高学歴社会、仲間意識などを日本的経営の特徴として、企業が長寿であることに適していると主張した。長寿である理由として、みんなで考えみんなで知恵を出し合う組織学習、起業買収などの環境不確実性から身を守る安定システムの構築、マイルドな社内競争によつ「足るを知る」価値感の 3 つであると論じた。その上で、現在多くの企業に見られるフロー型経営からストック型経営へのシステム転換が必要であるとした（pp.51-54）。さらに分析結果から長寿型の企業の特徴として、「1.問題解決を先送りしない、2.個人的な経営能力に依存せず、システムとして競争優位を確立する、3.規模拡大・シェア拡大を重視しない、4.短期環境変化に対して安定的な経営システムを構築する、5.環境の構造変化に適応する、6.本業重視、7.社員重視の経営風土と学習する組織、8.経営理念の浸透と継承」を並べている（pp.46-47）。

より基本的な企業経営の合理性の選択に、三品[1997]は着目した。彼は、日本型の合理性を“蓄積の経済”と呼び、時間の経過と共に経験が積み重ねられ生産性が向上するよう志向すると、理解した。一方、米国型の合理性は“組み合わせの経済”を志向している、とし

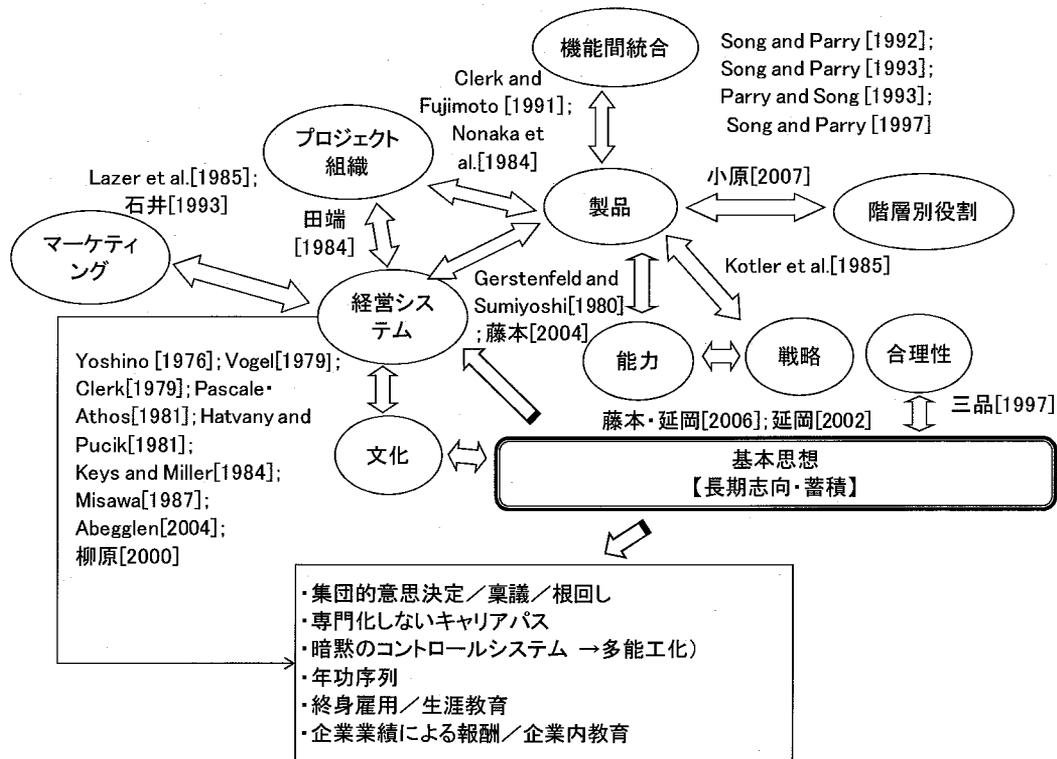
た。それは日本型とは異なり、生産性上昇の引き金は仕事に参加する他のチームメンバーが入れ替わるという条件の変化であると捉えた (pp.76-77)。そして、蓄積を重視する経営で最も大切なものとして、人の長期安定雇用を挙げている (p.81)。

以上、数多い先行研究の中から、システムやプロセスなどの表出する部分を取り上げながら、様々な切り口でその根底にある日本企業の本質に迫ろうとする研究に着目しレビューした。

第3項 小括

先行研究をレビューした結果、3つの視点での議論が必要であることが分かった。

まず1つ目の着眼点として、先行研究はどのようなテーマに焦点を当てたものかによって、全体を図1-11のように整理が可能でグループ化できる。



出所：筆者作成

図 1-11 日本型企业に関する研究関連図

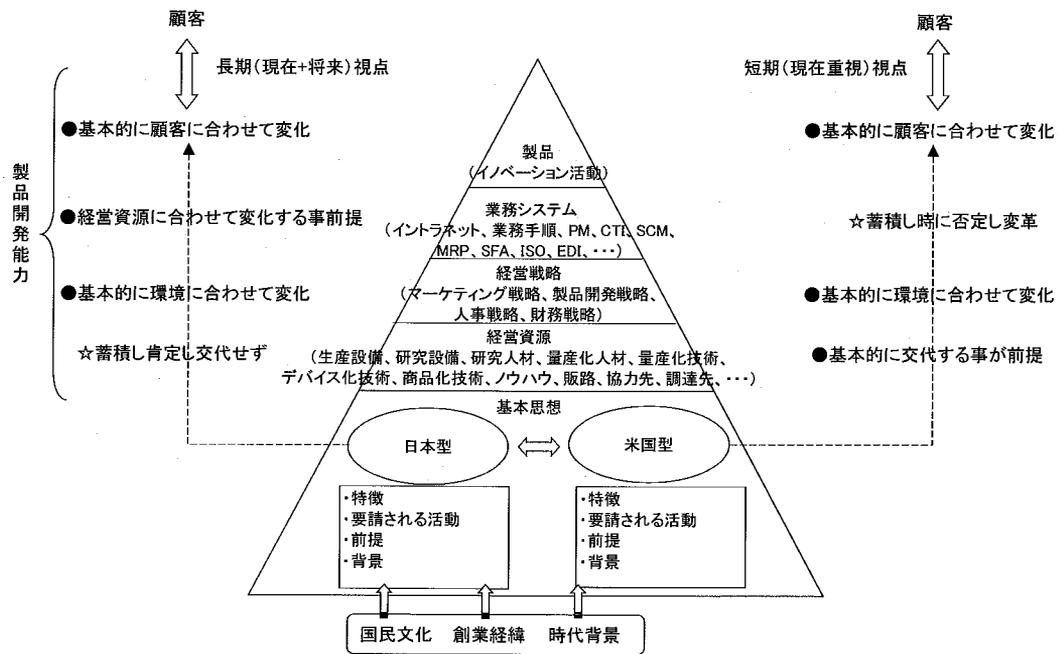
これらは、大きく製品を中心として日本型企业をとらえようとするものと、文化などと関連づけながら経営システムを分析しようとするもの、に分けられる。製品を中心とする

グループは、戦略を重視する Kotler et al.[1985] , 能力との関係は藤本・延岡[2006] ; 延岡[2002], 機能間統合からのアプローチは Song と Parry, プロジェクト組織では Clerk and Fujimoto [1991]; Takeuchi et al.[1984] , 階層別の視点を与えているのは小原[2007], そして製品と経営システムの関係については Gerstenfeld and Sumiyoshi[1980] ; 藤本[2004]である。一方, 経営システムを中心とするグループは, 組織との関連は田端[1984], マーケティングとして Lazer et al.[1985] ; 石井[1993] であり, 文化や風土も絡めて考えているのは Yoshino [1976]; Vogel[1979] ; Clerk[1979]; Pascale・Athos[1981]; Hatvany and Pucik[1981] ; Keys and Miller[1984] ; Misawa[1987] ; Abegglen[2004] ; 柳原[2000] である。この文化や風土を入り口としようとする試みは, 米国の研究者が異国である日本を理解するところからはじめなければならないためであり, ごく自然な導入と考えられる。

しかし文化や国民性の議論は, 米国企業が日本で成功をおさめたり, 米国企業においても日本企業の本質と共通性を有する企業がある (Pascale and Athos[1981] ; Ouchi[1981]) 現実を考えれば, 必ずしも適切でない。また前節までに行った新製品開発の先行研究レビューからプロセスや手続きはプロジェクトなどの組織に規定されることが分かっており, その組織は新製品開発においては, 戦略の決定に左右される。たとえば探索型戦略を採る企業は, 不確実性の高い市場に未経験のニーズを発掘する市場創造型製品を選択する可能性が高いため, 部門横断的で上から下までの階層をまたがる仕組みを求められるが, 分析型戦略ではそれは各事業の責任単位に任せられる。つまり戦略が決まらなければ, 組織も決まらない。さらに重要であるのは, どの戦略を採るかという方向性を決めるもととなる考え方である。日本型と米国型のこの基本となる考え方の特徴について, Pascale and Athos[1981]はこれを「ソフト」と「ハード」と区分し, 三品[1997]は「蓄積」と「組み合わせ」と表現し, 石井[1994]は「資源先行」と「目的合理性」と対比している。両者は, これらがチーム編成や競争行動の違いとなって表れるとしている。また, Hatvany and Pucik[1981] , Keys and Miller[1984], Misawa[1987], Abegglen[2004], 柳原[2000]は共通して, 長期志向を挙げた。このように意思決定やシステムなどの根本的な基準になるものは, 基本となる考え方である。あらためて整理すると, 新製品開発においては, プロセスや手順は組織に規定され, 組織や製品は戦略に左右され, 戦略は基本となる考え方にもとづき決定される。

本研究ではこの基本となる考え方を, 基本思想と呼ぶことにする。ここで用いる基本思想とは, 戦略の立案や組織編成, あるいは個別の開発プロセスの構築や市場探索など, 様々

な新製品開発に関わる事項を決定したり、活動する際のもとになる考え方を指している。それは文化、フィロソフィー、遺伝子に似た概念で、長期に組織内部で醸成されるものであり、組織構成員の中に共通して宿っているものである。それは図 1-12 に示すように、経営資源や経営戦略などの根底をなすものである。顕在化して意識されそれぞれの企業独自の企業理念や企業方針などに明記されている場合もあるが、これまで日本型企业に共通するものとしてはあまり意識されてこなかった。このため、それぞれの基本思想に合わない業務システムや顧客の選定などを行っている場合があり、それが新製品開発の成功の阻害要因となっている可能性がある。それを本研究では、表面化させようとしている。



出所：筆者作成

図 1-12 基本思想と仕組みの階層モデルの関係

このような基本思想を重視する時、2つ目として、米国型か日本型か、経営への適合の問題が重要と考えられる。それは、個々の企業により異なる。三品[1997]は、それぞれ二律背反とも言える対照的な存在であることを指摘している。また、それぞれ自国の基本思想を相手国に持ち込み成功している事例を引き合いに出し、必ずしも国民性によるものではない点も挙げている。つまり適合の問題は、企業自身がおもつ文化や風土へ合うかどうかで選択されるべきものであり、基本思想との相性と密接に関わるものである。

最後 3 つ目に、日本型の基本思想のどこに優位性があるのかの整理が必要である。こ

れについて、藤本・延岡[2006]は長期に複雑な組織マネジメントにより構築された能力は簡単には他社が真似できない、という点を挙げている。つまり、蓄積された資源にもとづき開発された製品は、他社が容易に追随できず、競争力が高いものとなることを示している。また石井[1994]は、持ち合わせた資源を使おうとする資源先行型競争行動は、計画者が当初想定しなかった「偶然」を取り込むとしている。つまり、資源が多様化したり思いもよらない結びつきといった偶発性によるイノベーションが発生することを明らかにした。さらに Pascale and Athos[1981]は、戦略、機構、システムのハード要素より、スキル、スタイル、スタッフ、上位目標といったソフトな要素で日本型は優位さをもたらすとし、組織人の洗練度の高さを指摘した。このような優位性は、基本思想を選択した結果、表面化し内外に認知されるようになるものと考えられる。

以上、3つの視点を用いて考察を行った結果、共通する重要な考え方として基本思想が浮かび上がってきた。この基本思想こそ、日本型企业モデルの枠組みを提示するにあたって中心とすべき本題であり、先行研究の各要素はこの中に包含され展開されるものと考えられる。

第2章 統合モデルの設定と実証研究の方法

第1節 統合モデルの設定に向けて

第1項 先行研究の問題点

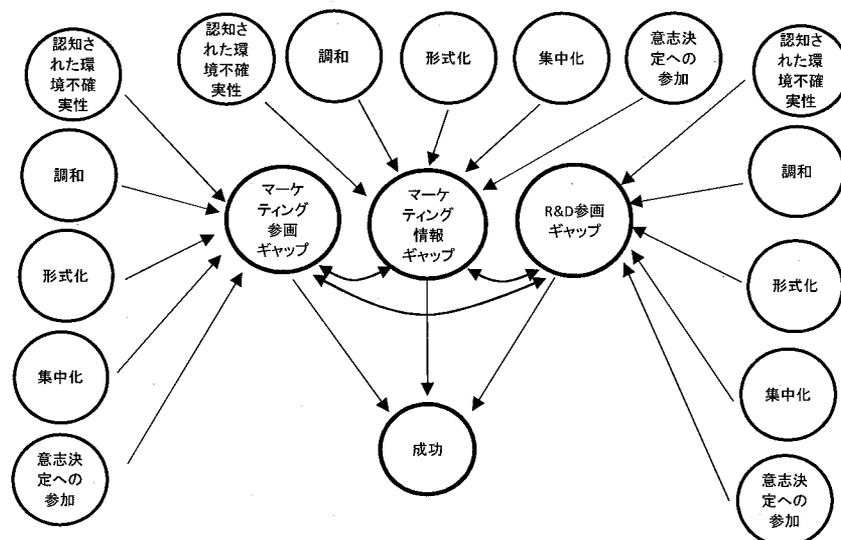
新製品開発の研究には、マーケティング研究からのアプローチとイノベーション研究からのアプローチがある。このうちマーケティング研究では、マーケティング部門と R&D 部門とのインタフェースが成功要因に重要な役割を占めることが報告された後、非常に活発に研究がおこなわれており、現在でも絶えることがない。しかしこの研究は、いかに R&D 部門をマーケティング活動に巻き込むか、という一方向的な研究として展開されてきた。さらに近年、独国人研究者を中心として、イノベーション研究から議論のはじまったプロダクト・チャンピオンをテーマとするものを取り込もうとする動きが活発化している。一方、プロセス・イノベーションに比重を置きながら発展してきたイノベーション研究であるが、近年の顕在的消費者ニーズの飽和を受け、調達から出荷までのタイムラグを短縮という市場変化への迅速な対応の視点から、Supply Chain Management（以下、SCM と略す）のようなシステムに焦点が当たるようになってきた。この取り組みは、消費者に近づき顧客価値は何かという発想をもとにして、イノベーションをその解決手段とするプロダクト・イノベーションに軸足が移りつつある。そしてようやく楠木・阿久津[2006]が、マーケティング研究とイノベーション研究の相互乗り入れの必要性を述べ、イノベーション研究者から顧客や市場を起点としたマーケティング寄りの研究がはじまっている。このように、これまでの努力の多くはマーケティング研究者から発せられているが、イノベーション研究においても次第に受け入れ体制が整いはじめているように見える。今後は、マーケティング研究からイノベーション研究へのより現実的な提案が求められる。そのためには相互乗り入れ可能な接点が必要であるが、その有効な方策は未だ見つかっていない。

本節の目的は、2 つある。1 つ目は、先行研究の問題点を整理し、これまでに議論されて来なかったテーマを考察し、マーケティングとイノベーション統合の糸口を見つけることである。2 つ目は、本研究にとって必要となる前提を決め、領域を絞り込むことである。先行研究で指摘されているように、環境の不確実性、新製品開発戦略、国の特性などを事前に特定しなければ、議論が発散し亡羊で焦点の定まらない論理となる危険性がある。本研究のリサーチクエスションに対する回答を探し出すには、それぞれ何を選択すべきかを議論し決めなければならない。

(1)マーケティング研究の問題点

機能部門間の統合研究には、大きな問題点が3つある。

はじめに、統合の必要度と実現度のギャップが新製品開発の成功に関係がある (Gupta,Raj and Wileman [1986]), という構造そのものである。統合の必要度は、環境不確実性と新製品開発戦略により強まったり弱まったりする。環境不確実性が低く新製品開発戦略が反応型であれば、統合の実現度へのニーズは必然的に下がり、組織的要因と個人的要因での対応はあまり必要なくなる。その場合は、マーケティング部門と R&D 部門が個別に活動を行っていても成功の確率が高いというのがこの構造の基本的な考え方になっている。これは裏を返せば、環境不確実性が低く新製品開発戦略が探索型でない場合は、この機能部門の統合を取り扱い、何がその成功要因なのかを探索することそのものが意義を失うということである。つまり、汎用性が狭まってしまう。これが1つ目の問題点である。さらに2つ目として、複雑化する可能性があることも問題として挙げられる。Gupta et al. [1986]のモデルを発展させようとした Song and Thieme[2006]は、統合ギャップを、マーケティング参画ギャップ、マーケティング情報ギャップ、R&D 参画ギャップの3つに分け、それぞれの部門のマネージャーに個々のプロジェクトに関する認識を調査している。このため Gupta et al. [1986]が4つの要素が1つの統合ギャップに関わるとして定義したモデルは、図2-1に示すように、Song and Thieme[2006]では5つの要素と3つの統合ギャップになっている。



出所：Song and Thieme [2009]p.310 をもとに筆者作成

図 2-1 3つのパスモデル分析概要図

このモデルでは、インプットに対するマーケティング部門とイノベーション部門の認識がずれていた場合、それぞれの統合の必要度が変わる。そこで、それを解明するためにそれぞれを詳細に調査が必要で、調査票の項目が増加して複雑なものになっている。

3つ目の問題は、焦点が機能部門間に絞られてしまい、本来重要である全社戦略の視点、つまりシニアマネジメントの関わりに対する認識が不足しがちになっていることである。たとえば、Song and Parry [1993]や Song and Thieme[2006]の調査は、マーケティング部門と R&D 部門のマネージャーへの調査が中心となっており、シニアマネジメントはこれらのマネージャーへの協力要請という形での関与に留まっている。本来、機能部門間の協力の必要性を把握し、それらが必要であればトップダウンとして指示あるいは組織体制の変更を行うのは、シニアマネジメントの役割である。

これら 3 つの問題点を抱える研究は、川上[2005]である。顧客情報の利用を中心にマーケティングと技術のインタフェースがどうあるべきかを調査した当該研究は、成熟した市場の新製品開発を選択している。その理由を高度なニーズを持つ消費者と、市場や技術の方向性が見えにくいことを理由として挙げている (p.13)。本研究は、企業側の手前勝手な仮説ではなく、顧客情報に基づく新製品開発の重要性、すなわち顧客志向あるいは顧客起点へ企業目の向けさせる意味では極めて優れた業績を挙げている。しかし、成熟した市場の不確実性は、技術変化や消費者ニーズの変化が激しい市場と比較して、決して高いとは言えない。また、マーケティング部門と R&D 部門のマネージャーに焦点を当て、専門化の効率性と部門間コミュニケーションの効率性が中間の位置にある「バランス分化」が重要であり、R&D 部門の経験者がマーケティングを担当することが最も効果があるとしているが、そのような人事戦略は全社を俯瞰して見ているシニアマネジメントこそその役割を担うべきと考えられるが、この上位層の議論がほとんどなされていない。

(2)イノベーション研究の問題点

イノベーション研究の最大の問題点は、プロセス・イノベーションが中心であり、市場ではなく内部起点の発想となっていることである。しかし、近年次第に活発になりはじめている市場を意識したテーマは、マーケティング研究との接点がいくつか見られる。その 1 つは、顧客価値へのアプローチである。Clerk [1985]の市場ニーズと技術イノベーション階層論、von Hippel [1998]のイノベーションの源泉論、Christensen [1997]の顧客志向弊害論、楠木・阿久津[2006]のカテゴリー・イノベーション論、延岡 [2005]の意味的価

値重視論などはその典型である。このうち Clerk [1985]の市場ニーズと技術イノベーション階層論は、自動車という新しい画期的な乗り物の登場を俯瞰して考察したものであり、あくまでも技術イノベーションが最初に起こった後で新たな市場ニーズが発生した状況を想定しており、何十年あるいは何百年に一度の大きなイノベーションを想定したものである。あるいは楠木・阿久津[2006]のカテゴリー・イノベーション論は組織内の可視化可能価値と消費者の可視化不可能価値のギャップを論じているにすぎず、カテゴリー・イノベーションという概念自体が抽象的で、定着したとは言い難い。さらに von Hippel [1998]や Christensen [1997]の取り扱っているイノベーション事例は、顧客が相応の課題解決のための知識や技術を有している事例であり、BtoB マーケティングの中での顧客志向企業の取引の範疇である。このようにイノベーション研究における顧客価値は、あくまでも内部起点が発想の源であり、市場ニーズを所与としてそれをいかに組織が技術でマネジメントするか、論点の中心がある。つまり、市場あるいは顧客をいかに操作するかという領域から踏み出すことができていない。

これに対し、経営戦略概念はマーケティングとの関係において、内から外、外から内、を繰り返してきた。経営戦略の台頭時期には、組織構造という企業の内に関心のあったものがむしろ外部環境への適応へと中心が移った。そして、Porterの競争志向の経営戦略論へその興味が集まった時には、外を中心とした考え方に専念するようになった。ところが1980年代に入り、日本経済が台頭してくると、企業文化や能力・資源ベースの戦略論へ、つまり議論は外から内へとベクトルを逆に向けることとなった。そして現代は、消費者が情報に関する能力を高め、企業の優位性が相対的に下がってきており、再び経営戦略はその目を再び内から外へと向けはじめている(村松[2009]pp.189-204)。イノベーション研究は、技術を市場創造する中心的存在と考えている限り、この内から外へのベクトルを変えることが出来ず、楠木・阿久津[2006]の投げ掛けに呼応しきれない。

(3) マーケティング研究とイノベーション研究の共通問題

両研究分野に共通する問題点は、3つある。まずはじめは、成功の評価である。成果の尺度は、基本的には商業的成果と技術的成果に集約されると考えられるが、大きな課題はどの時点で評価するのかという時期の問題である。市場投入後3カ月なのか、1年なのか、あるいは5年後なのか。そしてその評価が変わった場合には、どのように取り扱えば良いのかも重要である。Griffin and Page[1996]は、戦略の種類によりその評価が異なるとし

ており、探索型戦略企業においてはその評価の期間は長くなる傾向にある。本研究では、探索型企業を研究対象とするため、必然的に長期の評価を行う姿勢を保つ。さらにこの成果尺度の時間軸には、個別製品の成果と企業全体の成果にどのような関係があるのか、という視点も抜けてはならない。このように考えると、企業業績と新製品開発への取組みの積極性との関係を、長期業績の視点で捉える必要性が浮かび上がってくる。この長期企業業績というものさしを当てることで、イノベーション研究の成功尺度であるプロジェクトの効率性といった新製品開発のパフォーマンスをも取り込むことも可能と考えられる。

次の共通問題は、製品の取り扱いの混在である。BtoBとBtoCあるいは消費財と生産財、が混在して取り扱われている。藤本・安本[2000]は、新製品開発のプロセスに焦点を当て、製品のタイプにより新製品開発成功のパターンが異なることを明らかにしている。このように性質の異なる製品は、すでに議論をしてきたように明確な区分が必要であり、さらにはこれら2つの財のシナジーを考える必要性が生じている。この手がかりは、善本[2003]の提示した完成品と基幹部品という考え方と、それを取り扱う企業の外販と非外販戦略の切り口、である。またもう一方で考慮すべきは、BtoBで取り扱われるのが生産財、BtoCで取り扱われるのが消費財、という暗黙の了解があるが、それが本当にそうなのかについて、もう一度考え直す必要がある。たとえば同じ炭酸飲料でも、メーカーと卸業者の間での取引はBtoBであるが、小売業者と消費者の取引はBtoCである。このように同じ消費財でも、ある時はBtoB、ある時はBtoC、として取引される。一方イノベーション研究においては、製品の構造であるアーキテクチャに焦点が当たっている。藤本[2004]の製品アーキテクチャ論は、製品構成上の組み合わせ型と擦り合わせと、取引上の囲い込みと業界標準をマトリックスで表現し、日本企業の強みがどこにあるかを論じている(pp.131-134)。これは、BtoBの取引の中で生産財を取り扱い、どのような戦略で完成品である消費財を完成させるか、という視点に基づくものである。つまり、BtoBや生産財の議論が中心であるものの、消費財としての製品は所与であり、BtoCについてはほとんど語られていない。繰り返しになるが、このようにイノベーション研究は内部の技術起点の発想であるため、どうしても出口であるBtoCや消費財の議論が希薄になる。したがって、BtoBとBtoCという顧客を中心に考えるマーケティングの視点と生産財と消費財という製品(物)を中心に考えるイノベーションの視点を両方取り入れた考え方が必要となる。

最後に議論すべき問題は、組織マネジメントに関することである。Urban and

Hauser[1980]は、新製品開発活動という創造的な活動を行うには、組織の活動自体も革新活動を内包する必要性を強調している。この組織要因は、成功の尺度が変われば関わる要素が異なってくる。たとえば、Cooper and Kleinschmidt [1995]は新製品開発をプロセス中心に考えて、初期段階でのシニアマネジメントの参画が重要であるとの考えを導いた。一方、プロジェクトの新製品開発パフォーマンスを成功の尺度と考えた Clerk and Fujimoto [1991]は、重量級プロダクト・マネージャー制と自律的組織の重要性を明らかにした。本研究では、成功尺度を企業の長期業績と考えることとした。したがってこれに基づき、マーケティング研究とイノベーション研究に共通する要素を抽出した上で、長期に構築されるものを選択する必要がある。

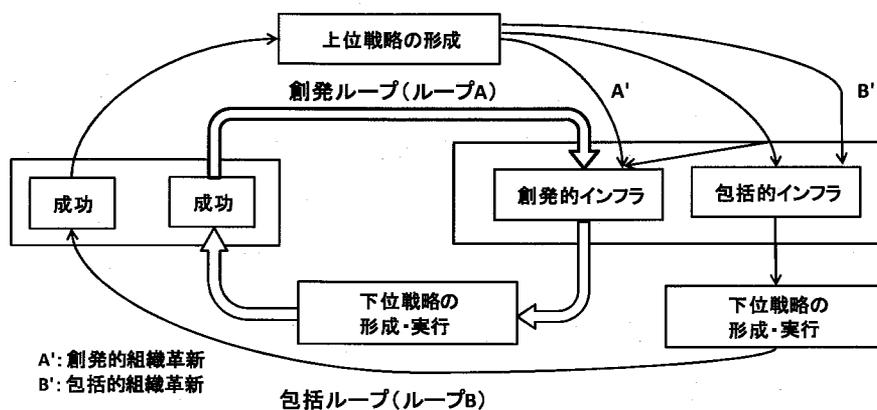
表 2-1 モデル・ロールプラットフォーム（例）の一部

階層	ロール/モデル	スキーム
シニアマネジメント	革新 立上 実行 評価 主管	全社経営ビジョン 方針シナリオ 全社価値評価 全社企画
ミドルマネジメント	開発 立上 実行 評価 主管	開発ミッション 開発シナリオ 開発評価 開発コアチーム
ローアマナジメント	革新 立上 実行 評価 主管	改善テーマ 目標設定 改善評価 改革コアチーム

出所: 小原[2007] p.83 をもとに筆者作成

組織マネジメントでもう1つ考察しておかなければならないのは、組織上の役割を重視した小原[2007]の考え方である。その論文の中で、シニアマネジメント、ミドルマネジメント、ローアマナジメントでは、表 2-1 に示すモデル・ロールプラットフォームのように、新製品開発のような革新活動にはそれぞれの階層に役割があることを明示している。同じ階層に関する議論を組織革新として取り組んだ河合[1996]は、上位である全社の包括的戦略形成と下位である現場が行う創発的戦略形成と実行が、その時々環境に応じて、組み合わせられることで組織革新が起こると主張している。この上位戦略である包括的戦略に従

う戦略の形成と実行を包括ループ，下位戦略である創発的戦略に従う戦略の形成と実行を創発的ループ，と呼び，図 2-2 に表すような経営革新のスパイラル・モデルを提示している (p.27)。このモデルを用いて，シャープ・ソニー・パナソニック（当時松下電器産業）の経営活動を長期間つぶさに観察し，どのように戦略的な組織革新が行われたのかを分析した。同様に村松[2009]は，マネジリアル・マーケティングという企業レベルの戦略とマーケティング・マネジメントという機能レベルの戦略は，企業の多角化により一体感が欠如しはじめており，顧客起点に立ったこれら 2 つの戦略の統合が必要であると訴えている。



出所：河合 [1986]p.27 をもとに筆者作成

図 2-2 戦略的組織革新と経営革新スパイラル・モデル

これら小原，河合，村松は，これまでの先行研究ではあまり語られて来なかった上位組織と下位組織という縦階層の戦略融合が，新製品開発という革新活動において重要であることを示唆している。これまで特に機能間の統合研究において中心議題だった横方向，つまり機能部門間の議論だけではなく，縦方向，つまりヒエラルキー方向の議論の重要性を指摘するものである。

(4) 日本型企業の問題点

新製品開発の研究において，他国と比較することで国の特性をとらえようとするものがあるが，これらのほとんどは部門マネージャーへの調査を中心としており，企業全体の特性を表すものとは言い難い。さらに，調査により抽出された国の違いに関わる要素を拾い上げることを中心に議論が行われており，日本型企業の本質をとらえようとする視点に欠けている。一方では，日本型企業の本質をとらえようとする研究がある。欧州各国，中国，

韓国などの諸国といくつかの国の特性を表したものもあるが、最も多く本質的な議論があるのは米国型との比較である。これは、日本経済が世界ナンバーワンとなった時期に、米国人研究者による日本企業と米国企業の対比が盛んに行われたためであり、その違いを際立たせるような項目が多く取り上げられている。これらの研究では、制度の違いを捉えようとするものが数多くあるが、それらを俯瞰して制度の本質にあるものを捉えようとするものはほとんど見られなかった。

第1章で考察したように、それらに共通するキーワードは、Pascale and Athos[1981], Hatvany and Pucik[1981], Misawa[1987], 柳原[2000], 三品[1997]の指摘する長期志向である。そして、これら研究者が一貫して指摘しているのは人的システムであり、これらは蓄積に基づいて制度設計がなされてきた (Hatvany and Pucik[1981], 三品[1997], 石井[1994])。これまでの研究は、主に表層的な制度に焦点が当たってきたが、これらを概観することで長期志向と蓄積という基本思想という視点が本質であることが明らかになった。そして、長期志向と蓄積に基づいた新製品開発という切り口で、あらためて制度やシステムを見直すことで新たな視界が開けてきた。たとえば、これらの1つは、冗長性 (redundancy) を有するシステムである (Takeuchi and Nonaka[1984]; Clerk and Fujimoto [1991]; Parry and Song [1993])。この職務の曖昧さに基づく概念は、多能工、共同とチームワーク、グループ活動の強調、柔軟なスキルの増強、QCサークルなどに現れており、目標達成のために自らの仕事ではないことまで社員が仕事を担うことにつながっている。またこれまでは冗長性とプロダクト・チャンピオンを結びつけて語られたことはなかったが、プロダクト・チャンピオンの役割概念にも結び付けて考えることが可能となった。

第2項 問題点の整理と統合の視点

先行研究レビューの結果、マーケティング研究においては TM1 統合ギャップに関わる汎用性の狭さと複雑化の傾向と、TM2 シニアマネジメント関与の希薄さ、イノベーション研究においては TI1 内部起点発想が問題点であることが分かった。また両研究分野に共通するものとして、TC1 成功の評価方法、TC2 製品の混在した取り扱い、TC3 組織マネジメント要素の選択、TC4 縦の階層間の関係、という4つの問題があることも明らかになった。さらに日本企業の特長からは、TJ1 日本型企业固有の特長の取り入れと、TJ2 組織と人材に関わる冗長性を織り込む必要性、が明らかになった。

これら問題点を議論する際に、前提条件を定めることでこれら問題点を解消できる可能性がある。そこで本項では、事前に定めるべき事項を絞った上で、これら問題点を解消するような統合モデルを提示するための視点について議論を行う。

(1)前提条件の特定

先行研究の中では、マーケティング研究からイノベーション研究へのアプローチが活発であり、その中心となってきたのは機能間統合である。その中でも最も引用頻度が高い考え方が、Gupta,Raj and Wileman [1986]のモデルである。彼らの研究が他の多くの研究者に参考にされたのは、①革新の成功要因に影響を与える要素を4つに分けて整理している、②新製品開発戦略や外部環境の不確実性により統合の必要度が変わってくるという視点を与えている、③4つの要素に企業内部の要因と外部の要因を含んでいる、④組織的要因に開発プロセスやシニアマネジメントの影響を柱としている、⑤個人的要因の風土や人材に関わるものが入っている、という5点が優れているためである。つまりそれまでの研究者の様々な研究要素を網羅しつつ、これら要素を4つに集約している。そこで、まず統合の原点としてGupta,Raj and Wileman [1986]のモデルを基盤に据えるものとする。そして、彼らがインプット情報に入れている環境不確実性を同様に、モデルに左側に配置することとする。本モデルは、マーケティング研究からの提示であるため、市場や顧客の視点が入り入れられており、イノベーション研究のTI1内部起点発想の問題点に対処できることも、本モデルを採用する理由として挙げられる。

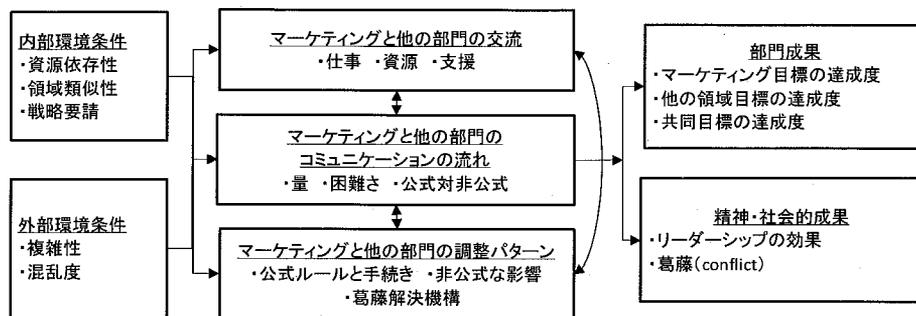
次に先行研究では、どのような状況下にある新製品を対象とするかで、適用される理論が異なっていた。たとえば、新製品開発戦略は探索型か反応型か、市場競争型製品なのか市場創造型製品なのかなどである。本研究は、市場では潜在化したニーズを発掘する市場創造型新製品が求められているとの問題意識から、着手している。そこで本研究における前提条件を、①探索型戦略を採っているあるいは採ってきた、②市場創造型の新製品に取り組んでいるあるいは取り組んでいた、③長期業績の評価が可能である、企業の新製品開発の領域に照準を定めることとする。過去形を含む理由は、製品を投入する市場環境の変化に伴い、市場創造型新製品への取り組みが活発になったり停滞する可能性があるためである。そこで、①探索型戦略の採用、②市場創造型新製品への取り組み、③長期業績評価の可否、の3つを対象企業を選定時する際の要件とする。

このように前提条件を設定し、新製品開発のアウトプットである獲得成果の評価に、

Souder[1988]の提示した商業的成果と技術的成果の考え方を入れると同時に、新製品開発の総合的結果として業績を長期的視点で捉えることとする。このようにして新製品開発の成功の累積が長期視点での高業績に結びつくと考えられることで、TC1 成功の評価方法に対応できるものと考えられる。

(2)問題点に対する考察

前提条件で Gupta,Raj and Wileman [1986]のモデルを基盤にすると決めたが、そこには TM1 統合ギャップに関わる汎用性の狭さと複雑化の傾向の問題が内在している。つまり、統合の必要度と統合の実現度の差である統合ギャップが成功に直接結び付くとする構造は、Song and Thieme[2006]の研究に見られたように、調査や分析を複雑化してしまう欠点を有している。これらをより単純化した構造にするには、別のアプローチの導入が必要である。



出所：Ruekert and Walker Jr. [1987]p.3 をもとに筆者作成

図 2-3 マーケティング部門と他の機能領域との相互作用の評価フレームワーク

Gupta,Raj and Wileman [1986]のモデルを基本に置いた Ruekert and Walker Jr. [1987]は、マーケティング部門を中心に他の機能部門との関係性を評価するフレームワークをつくらうと、図 2-3 のような構図を考えた。これらは、内部環境条件と外部環境条件をインプットとして、部門成果や精神・社会的成果であるアウトプットは、マーケティング部門と他部門の交流、コミュニケーションの流れ、調整パターンという 3 つのプロセスにより決まるという関係で描かれている。このモデルは、統合ギャップに関わる要素を客観的に評価することが可能で、部門や人により異なるという影響を受けにくく、またそのずれの修正が比較的容易である。このように Gupta,Raj and Wileman [1986]のモデルを發

展させながら、統合ギャップという概念に替わる要素を設定することで、TM1 統合ギャップに関わる汎用性の狭さと複雑化の傾向の解決が可能である。しかし Ruckert and Walker Jr. [1987] のモデルは、マーケティング部門を中心とした機能間統合に特化したものであり、先行研究の残された問題をなお含んでおり、さらに要素の見直しが必要である。

その見直しの際に、まず TC3 組織マネジメント要素の選択への配慮を欠かすことができない。前提条件で長期業績を企業の成功尺度と定めたが、その成功に関わる両研究分野の共通要素で機能間統合に関わるものは、組織的要因と個人的要因である。組織的要因とは、公式化と密接に関連がある“開発プロセス”と意思決定に関わる権限や参画に関連する“組織体制”などの要素で、構成される。一方個人的要因には、非公式な影響や葛藤解決機構など“風土”や“人材”に関わるものである。この人材には、プロジェクト・マネージャーやプロダクト・チャンピオンなどが該当し、そこには冗長性を含めることも可能と考えられる。このように機能間統合の要素を構成し直すことで、TJ2 組織と人材に関わる冗長性を織り込む必要性についても、対応が可能となる。

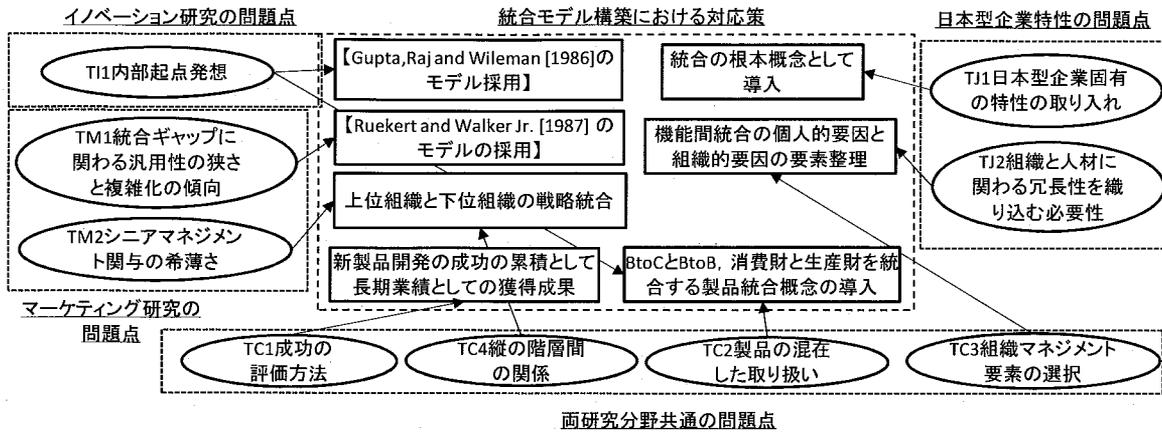
一方、機能間統合の要素に欠けていたものは、シニアマネジメントに関するものである。それは、TM2 シニアマネジメント関与の希薄さと TC4 縦の階層間の関係であり、上位組織と下位組織のそれぞれの戦略を統合するものとして別に要素を設ける必要がある。そこでこれまであまり議論されて来なかった階層の役割とその関係を、機能間統合とは別に 2 つ目の要素として明示するものとする。

そして TC2 製品の混在した取り扱いについては、機能間統合や縦階層の戦略統合とはまた切り口が異なっており、善本[2003]の考え方に依拠して BtoB と BtoC あるいは消費財と生産財という概念を取り入れた製品の統合の要素として取り扱う必要がある。そこで、3 つ目の要素として、製品統合を新たに設定する。また、これは BtoB と BtoC というマーケティングの概念を取り入れるものであり、TI1 内部起点発想への対応にもつながる。

こうして、Gupta,Raj and Wileman [1986]のモデルを基本としながら、Ruckert and Walker Jr. [1987] のモデルの考え方を取り入れて修正を加え、機能間統合の要素を見直した上で、それをさらに拡張するために戦略統合と製品統合の要素を追加した。機能間統合を起点として、先行研究の問題に対応したより汎用性の高いモデルの構築へ向けた議論を行った。

最後に TJ1 日本型企业固有の特性は、これら統合要素の根本に位置づけられるものであ

り、第1章で検討した日本型企业の特徴をモデルに何らかの形で取り入れる必要がある。
 本項で考察した問題点とその対応の関係を表すと、図2-4のようになる。



出所：筆者作成

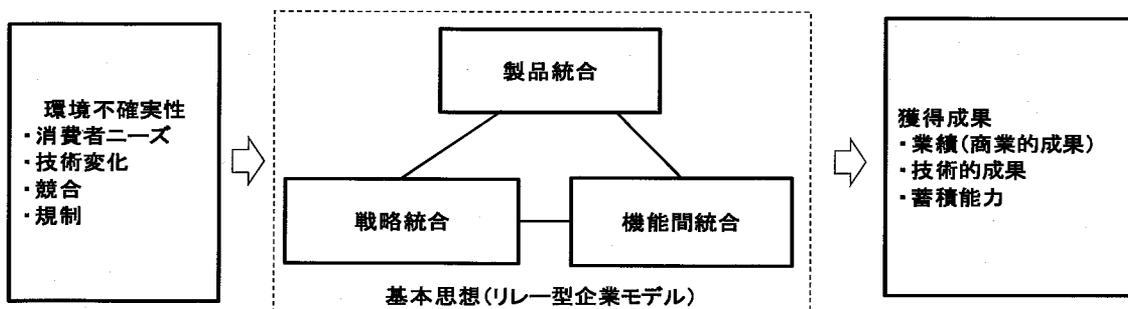
図2-4 先行研究の問題点と統合モデル構築における対応策

第2節 統合モデルの設定

先行研究の問題点を考察し、統合の視点について議論を行った。これらを背景にし、統合モデルを設定する。本節では、統合モデルの全体像を提示した後、個々の要素について、詳述する。

第1項 統合モデルの全体像

本研究で用いる統合モデルの全体像は、図2-5に示すとおりである。



出所：筆者作成

図2-5 基本思想に基づく統合モデル

これは、前項での議論をふまえて、Gupta,Raj and Wileman [1986]の提示したモデルを下敷きにしなが、Ruekert and Walker Jr. [1987]の提示したアプローチを取り入れ、マーケティングとイノベーションの統合という視点であらためて構築し直したものである。

それらは問題点の整理と要素の構成で議論したように、機能間統合、製品統合、戦略統合の3つのテーマに整理される。また、これら統合の紐帯として重要である日本型企業の特徴である基本思想をその根底にあるものとして、その基盤に配置した。

第2項 リレー型企業モデル

(1) 基本思想の枠組み

株式制度に基づき設立された全ての企業は、ゴーイングコンサーンを前提として経営が実行される。つまり、世代を超える際に何かを引き継ぎ（リレーし）ながら、存続している。米国型と日本型とでは、このリレーされる“何か”が異なるというのが、本研究の基本的な考え方である。

三品[1997]は、日本型企業の採用する形態を“蓄積の経済”と呼び、時間が経つと共に経験価値により人の能力が高まるという条件変化を利用して、生産性を向上させる現象であると定義した。一方、米国型企業は“組み合わせの経済”を採用し、仕事に参加するチームメンバーが入れ替わるという条件変化を利用して生産性を高めるとして、企業を特定の人々の組み合わせを囲う殻と表現した (pp.76-80)。本研究ではこの考え方を参考にし、日本型企業がリレーするものを“能力”，米国型企業がリレーするものを“フレーム”と呼ぶことにする。

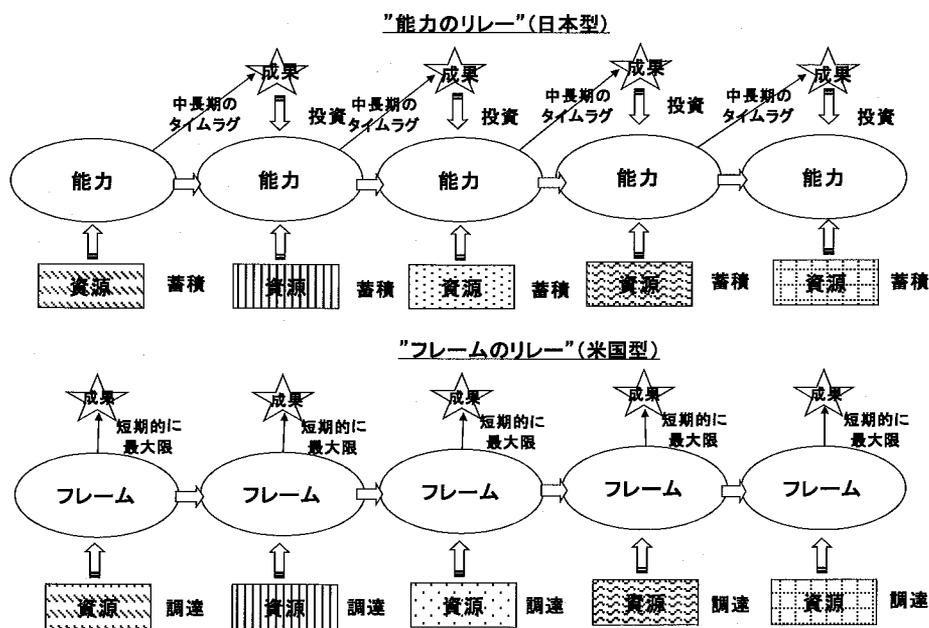
“能力のリレー”とは、組織の能力を中長期に蓄積し継承しながら、新製品開発を行うことである。この経営活動の特徴としては、①能力の蓄積を前提とするものであること、②中長期の視点にたったものであること、③人を主な媒体とするものであること、④現時点の成果は過去の蓄積によるもの（＝先輩の成果）と考え、投資においては現時点の成果（＝自らの成果）よりも将来の成果（＝次代の成果）を優先して考えること、⑤コアの能力を外部調達ではなく内部留保すること、⑥継承することそのものに価値を見出すこと、である。また、この経営の前提には、固定的な人材の育成、コア技術の研究開発、部門横断的な知識共有、失敗を認める組織風土、共通の理念などが必要とされる。

一方“フレームのリレー”とは、設定した目的のために必要な経営資源を調達し事業としてのフレームを継承しながら、製品革新活動を行うことである。この経営活動の特徴と

しては、①人的資源が入れ替わることを前提とすること、②短期的に定められた期間の中で最大限の成果を挙げようとする、③器やシステムなど仕組みに関わるものを主な媒体とするものであること、④現時点の成果は現時点の資源で挙げ、将来の成果は将来調達する資源で挙げることを優先して考えること、⑤内部留保よりも最適調達を優先すること、⑥成果を挙げることに価値を見出すこと、である。

そしてその前提には、調達可能な資源の市場の整備、流動的な人材、ゴールを明確にしたマネジメント、個々の業務領域の中で最大限の能力を発揮、スクラップ&ビルド、が必要とされる。

すでに見たように、本研究の仮説は、日本型と米国型には資源の確立を“蓄積”によるか“調達”によるかの違いがあるため、リレーされるものが“能力”か“フレーム”かという基本思想に違いが生じる、というものである。これらは、基本思想に違いがあっても、何かリレーされるものがあるという意味において同様であり、図 2-6 に示すようにリレー型企業モデルと呼ぶことができる。



出所：筆者作成

図 2-6 リレー型企業モデル

さて、図 2-6 の上側の能力のリレー（日本型）では、人材を媒体としながら資源を蓄積し、それを新製品開発の仕事を行う中で能力として発揮する。発揮された能力は、経験に

より次第に高度なものへと変化し新製品という形になる。市場に受け入れられる状態の新製品に仕上げるには、新製品開発の能力を高める必要があり、結果として中長期のタイムラグがあった後に成果となる。

一方、下側のフレームのリレー（米国型）では、仕事の枠組みを媒体としながら人材など必要となる資源を調達して、手続きや規則などを含むフレーム上で行われた仕事が新製品という形になり、短期的に成果へと結び付く。この際、調達される資源や準備されるフレームは目の前の成果を最大化することを目的として、組み合わせられる。

(2) リレー型企業モデルの蓄積と調達

能力リレー型企業において、最も顕著な長期視点での蓄積は、人材に関わるものである。多くの米国人研究者が日本型企業の特徴として、人材の長期雇用を挙げている。最もはじめに日本の工場を観察し、指摘したのは Abegglen[1958]であり、終身関係（a lifetime commitment）がその典型であるとしているが、他にも人的資源開発重視（Hatvany and Pucik[1981]）、長期展望志向による共同体責任性（Keys and Miller[1984]）、集団志向（Yoshino [1976]）などの言葉でその特徴は表現されている。すなわち、能力リレー型企業が最も重視するのは人材であり、その蓄積は人を中心とするものである。もちろん、他にも設備、ノウハウ、技術、等に蓄積されるものはあるが、基本的にそれらは人を媒体とすることが中心になっている。一方、能力リレー型企業も調達しているものもある。たとえば、流通機能である。家電業界で言えば、その物流や営業、時には広告宣伝を家電量販店に大きく依存している。能力リレー型で蓄積される能力とは、他社との差別化を図るためのコアとなる資源に関わるものである。

そしてフレームリレー型企業にも、蓄積されるものがある。それは、業務や経営を運営するノウハウであるが、それらは人の入れ替わりが前提となっているため、人材ではなく、米国型企業が得意とする戦略（Strategy）、機構（Structure）、システム（System）（Pascale and Athos[1981]）に、それが蓄積される。つまり、職務記述書、経営戦略計画書、組織図のような文書となったり、ITを使った手順などのシステムとなつてつくり、それがフレームとして引き継がれる。

三品[1997]はこれらの2つのタイプの関係を、水と油であると表現している。そして、これらの2つの背反する考え方の対立点は、過去を肯定する“蓄積”に対し過去を否定する“組合せ”と、表現している（p81）。ここには2つの重要な指摘が隠されている。

その 1 つは、すでに記述したように、能力リレー型では蓄積は人材を中心であるのに対して、フレームリレー型は仕組みなどのフレームを中心とする蓄積である。さらにもう 1 つの重要な指摘は、能力リレーの蓄積はその経験により過去を肯定しさらに能力を高めるために用いるが、フレームリレーの蓄積はその経験から過去を否定しフレームを現状に合わせて最適にするために用いる。つまり蓄積したものを違った使い方をしていると、指摘している。

(3) 基本思想の阻害要因

“能力のリレー”を基本思想として選択する場合、特徴に挙げたように「中長期」、「蓄積」、「人的媒体」、「投資は将来の成果優先」が基礎となる。これらは、大きく 3 つのリスクを含んでいる。

まず 1 つ目は、中長期に蓄積した資源が能力として発揮されないリスクである。資源は各現場の組織あるいは個人に、強弱を持ちながら分散して蓄積される。特定の製品を開発する際には、これらの資源を有機的に集約する必要がある。分散したままでは、組織の能力として発揮できない。

次には、将来の成果よりも現時点の成果を優先してしまうリスクである。多くの企業が事業部制を採用しており、事業部ごとの収益性に注意を払っている。これは、これまでに蓄積した能力を確実に現時点の成果に結びつけるための施策として、選択されている組織形態である。しかし、しばしば事業部の収益、すなわち現在の成果が最大の目的となってしまう。現在の成果が最優先されると、蓄積活動が希薄になり、将来の成果があげられなくなってしまう。現在の成果の刈り取りと将来の成果の蓄積が平行して行われなければならない。

最後に、中長期に蓄積した資源に基づく能力が、市場に合致しない製品を開発する方向へ働いてしまうリスクである。つまり、中長期に蓄積する資源は技術志向が強く、製品化する時期の市場ニーズとずれてしまうことである。いわゆるプロダクトアウト志向の落とし穴にはまってしまう可能性がある。このためには、市場と技術を擦り合わせる必要がある。

以上、3 つのリスクに対しては、マーケティングや R&D など機能ごとに分散して蓄積された資源を集約する「機能間統合」、事業部が優先する短期利益と全社的視点で重要となる長期利益を調整する「戦略統合」、顧客視点からの製品区分と技術視点からの製品区

分を一体的に考える「製品統合」という3つの統合による対応が必要である。

(4) 阻害要因の解決策

3つの統合には、シニアマネジメントの関与が不可欠である。なぜならば、機能として分化された組織は、自らの機能を最大限発揮するように活動しようとするからである。たとえば、技術開発部門の担当者は自ら手がけた技術に自信を持ち製品化しようとし、市場にはあまり関心がない。また、営業部門の担当者は販売現場の情報を、自分自身の存在意義を示す固有のものとして、手放したがない。分化し専門性を高めなければ蓄積にはつながらないが、このように分化するがゆえの弊害も生じる。この分化された機能の統制活動、つまり組織間の統制活動を行うには、全社的な責任と権限が必要であり、なおかつ全社を俯瞰する視点が必要である。これを実現できるのは、シニアマネジメントしかいない。

このような組織上の役割について、小原[2007]が提示するモデル・ロールプラットフォームは、階層別に革新、開発、改善、とそれぞれの役割が異なる点を表している。それは、経営トップは全社的な視点に立った革新活動を行い、ミドルリーダーは現時点の成果の刈り取りのための開発活動を行い、現場は成果の実現と能力の蓄積のための改善活動を行うというモデルを示すものである。このモデルにあるようにそれぞれの階層がそれぞれの役割を着実にこなすことが必要であり、とりわけ経営トップが全社の統合にリーダーシップを発揮しなければ、中長期の蓄積に伴うリスクに対処できなくなってしまう。

(5) 本研究におけるリレー型企業モデルの適用

基本思想は日本型企業の本質とその特徴を表すために、先行研究をレビューし、考察を行った結果導出されたものである。先行研究では、日本型企業と米国型企業の比較が行われていたため、本章で日本型企業の本質を表す基本思想を“能力リレー型”と定義する一方、米国型企業の本質は“フレームリレー型”とした。本研究における統合モデルでは基本思想としてこの2つのモデルを根底においている。実証研究を行う中で基本思想の判定後に3つの要素である機能間統合、製品統合、戦略統合を比較することで、“フレームリレー型”に対する“能力リレー型”の違いが明確になり、“能力リレー型”の優位性が明らかになることが考えられる。したがって本研究の実証研究においては、“能力リレー型”企業だけではなく“フレームリレー型”企業も対象とする。

第3項 環境不確実性

環境不確実性は、Gupta,Raj and Wileman [1986]らの提示した消費者ニーズ、技術変化、競争、規制を採用する。すなわち、顕在的消費者ニーズが移ろいやすく潜在的消費者ニーズはいまだ発見されないまま多くが眠っており、研究開発による技術革新が速くしかも大きく、参入や退出あるいは吸収や合併といったプレイヤーの入れ替わりや業界内の競争が激しく、政府の規制も各国多様で基準もそれぞれで異なることが、前提となる。このような環境下では、市場創造機能の発揮はマーケティングの本質を体現することでもある（村松[2009]）。

第4項 獲得成果

獲得成果は、商業的成果としての業績が端的には重視されるが、一方ではリレー型企業モデルに立脚すれば、生産や製品化のノウハウは繰り返し実行されてはじめて獲得されるものであり時間を要する（延岡[2006]pp.106-119）ため、技術的成果に対しても長期的視点に立った正当な評価が必要である。そして、Takeuchi and Nonaka [1984]らが提示した縦方向の階層と横方向の機能とで問題解決のための知識を習得するマルチ学習や他の階層や他の機能部門のメンバーに対する得られた知識の移転は、時間をかけながら組織に浸透し、蓄積された能力となる。このような能力は、新領域に入り、試行錯誤を繰り返し、失敗や成功を積み上げることで、組織能力は向上する（延岡[2006]p.125）。このため、俯瞰して技術的評価を行う必要がある。

第5項 機能間統合の視点

日本型企业は、その組織機能の柔軟性で注目される（Imai, Nonaka and Tkauchi [1985]; Brown and Eisenhardt[1995]; 川上[2005]; Song and Thieme[2006]）。このような特徴は、他にも数々指摘されてきた。たとえば川上[2005]は日本組織における機能の冗長性を重視するバランス分化をとりあげ（pp.173-175）、Brown and Eisenhardt[1995]は新製品開発における3つの流れの1つ「統制された問題解決志向」を日本企業から起こり今後の重要な考え方になると、主張した(p3-85)。このような日本型企业に見られる役割の柔軟性や冗長性は、機能間統合の重要な鍵となる。部門横断型組織では、プロジェクトリーダー、チームメンバー、マネージャー、ゲートキーパー、プロダクト・チャンピオン、プロモーター、シニアマネジメント、顧客、サプライヤ、など組織内外に役割があること

が報告されている。

ここで挙げられている役割の柔軟性や冗長性とは、機能や部門を越えるもので特に明文化されていないものを指し、実証研究の中で発見されたものは、様々な特徴がある。たとえば、役割は一人の人間が複数担うことがある、顧客あるいは消費者のように役割が移らないものとプロモーターのように役割が移るものがある、役割は強くなったり弱くなったり状況により多様であるなどである。典型的なものには、二股ソケットの松下幸之助、ヘルシオの町田勝彦、ウォークマンの盛田昭夫、IBMのWatsonなどのように、経営者自らがプロダクト・チャンピオンであったケースがいくつか紹介されている (Markham and Aiman-Smith[2001])。また多くの企業の創業者は、いくつもの役割をこなしている。新製品開発における機能間統合には、このような柔軟性や冗長性を発揮するプロダクト・チャンピオンの存在が欠かせないものと考えられる。

Takauchi and Nonaka [1984]は、このような冗長性をラグビー方式と呼んだ(p.137)。彼らの指摘は、冗長性を有する組織形態が定着している企業（例えば日本型企业）と組織機能が明確に区分されている企業（例えば米国型企业）とでは、組織機能間の統合問題は分けて議論されるべきであることを示唆している。

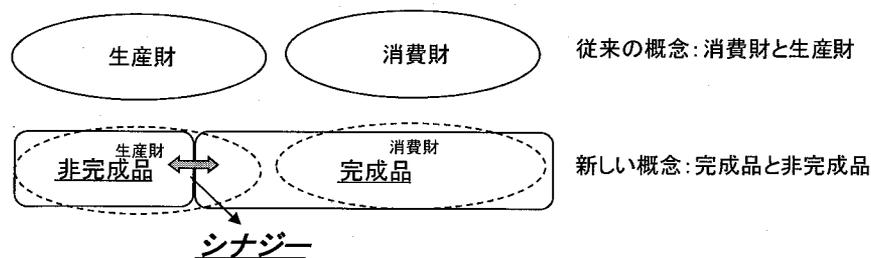
第6項 戦略統合の視点

戦略的マーケティングとマーケティング戦略、言い換えれば長期志向と短期志向の統合である。組織的な役割について小原[2007]のモデル・ロールプラットフォームは、垂直的な階層の役割を示すものである (pp.82-83)。あるいは、河合[1996]のシニアマネジメントの関わる包括的戦略と現場のプロジェクト・マネージャーの実行する創発的戦略との連携が可能となってはじめて、革新活動が統率性と自律性を共に内包する仕組みが出来上がる (p.29)。この考えを取り込めば、戦略的マーケティングは主にシニアマネジメントが関わり、マーケティング戦略は主にミドルからローママネジメントが遂行する。しかし、これも役割冗長性を考慮すれば、あるいは中小規模の企業を考えれば、これらは固定されるものではない。これまで、階層別の戦略に関する議論、つまりそれを誰が行うべきかに関する議論は、マーケティング研究においてもイノベーション研究においてもほとんどなされてこなかった。これは、このような冗長性と機能間統合の両方と関連して考慮されるべき複雑な問題であることが一因として考えられる。これを解決する手段は、機能間統合で述べられてきた公式化と集中化の議論にあると考えられる。公式化とは、上位戦略と下位

戦略を突き合わせる手続きを織り込んだものであり、開発プロセスを含んでいる。一方の集中化とは、プロジェクトの組織形態やプロジェクト・マネージャーへの権限付与などに関わることで、意思決定の権限をどれだけ現場に与えて、プロジェクトメンバーである社員に意思決定への参画を促すという報酬や動機づけもこの要素の内にある。それは時には、シニアマネジメントの微妙なコントロール (Takeuchi and Nonaka [1984]) として発揮される。

第7項 製品統合の視点

善本[2003]は、完成品と基幹部品という考え方を提示し、製品の区分と販売と非販売というマーケティング戦略上の区分に関連があることを示唆した。この製品区分の考え方を取り入れ、本研究では、図 2-7 に示すような完成品と非完成品という概念を採用する。



出所：筆者作成

図 2-7 製品に関する新しい概念

ここで言う非完成品とは部品やユニット、モジュールあるいは電子デバイスと呼ばれるもので、完成品を構成する。ユーザーは非完成品を購入した場合、加工や組立により完成品もしくは付加価値のついた非完成品を生産する。一方ユーザーが完成品を購入した場合、大きな加工や組立をしなくても、要望する機能が提供される。この定義は、従来マーケティングの製品区分において使われてきた“消費財”と“生産財”とは異なる新しい概念である。従来の概念で生産財に区分されてきた販売店に設置される POS システム、あるいは生産現場で用いられる工作機械は、新しい概念では完成品に区分される。この区分で、従来消費財と生産財の議論で希薄であった相互のシナジーを考えることができる。たとえば、完成品で市場を切り開いた時、そこに用いられる基幹部品を含む非完成品は、他社への販売が可能である。この外販により非完成品における規模のメリットがさらに得られると同

時に、その企業の技術力を対外的に知らしめる広告効果としても有用である。たとえば、シャープの液晶関連製品やソニーのRFIDなどが挙げられる。一方、技術的優位性のある非完成品を他社に販売をしないことにより、他社の追随を許さない完成品を確立することができる。この例として、トヨタのハイブリッド車の優位は長く続いた。新しい概念では、非完成品と完成品の戦略的シナジーを取り込むことが可能である。このシナジーに関する捉え方は、従来分離されてきた消費財の新製品開発プロジェクトと産業財の新製品開発プロジェクトを、個別ではなく統括的に運営し推進することの重要性を示唆するものである。

一方マーケティングの研究者である余田・首藤[2006]は、生産財取引におけるブランド効果を中心的議題としてとらえ、BtoBの強みをもとにBtoCブランドを強化、BtoCの強みをもとにBtoBブランドを強化、BtoBとBtoCの双方の強みを統合してブランドを強化という3つのシナジー効果をとらえた(pp.210-211)。この実践事例として、キャノンやシャープが挙げられている。彼らは、BtoBとBtoCのシナジーという考え方を提示した。さらにWebster[1991]は、これまでのBtoB研究では、BtoCと比べて製品の特性そのものよりも、その顧客にこそ特異性があることが指摘した(p.9)。そこで本節で提案したこの新しい製品区分に、マーケティング研究における顧客区分であるBtoBとBtoCを組み合わせ、図2-8のようなマトリックスを作成し、これを製品統合の概念とする。

製品区分 顧客	完成品	非完成品
BtoB (対企業)	POS, 生産設備, 業務用 自動車, など ③	完成品に搭載されるコンポーネ ント, ユニット, 部品など ④
BtoC (対消費者)	自動車, 家電製品, 食品, 衣 料, など	完成品の追加パーツ, 消費者 による組立, など ②

出所：筆者作成

図 2-8 顧客－製品シナジー

このマトリックス表において、5つのシナジーを考察することが可能である。まず対企業における完成品と非完成品のシナジーとは、対企業向けに開発された特殊な基幹部品やユニットが高い競争力となって、さまざまな企業の他の完成品に搭載されるものである(シナジーI)。たとえば、POSシステムのコードリーダーユニットなどが挙げられる。一方、

対消費者向けの完成品と非完成品のシナジーとは、完成品で得た地位が他の付属品などでさらに収益を上げるものである(シナジーⅡ)。iPodの付属品やソフトウェアなどが挙げられる。次は、完成品における対企業向けと対消費者向けのシナジーである(シナジーⅢ)。これは、余田・首藤が指摘するブランド効果が高い。つまり、対消費者向け製品が拡がればその認知的効果が対企業内でも浸透し、意思決定時にブランド効果をもたらす。また一般の目に触れる業務用自動車やPOSシステムなど企業名が無意識に頭に入り、対消費者向けのブランド効果となるだろう。そして、非完成品の対企業と対消費者はかなり限定的であると考えざるを得ない(シナジーⅣ)。なぜなら、一般消費者はマニアのように極めて興味が強く能動的に非完成品情報を集めない限り、対企業向けでどの企業が強いかわかる機会が少ない。また、対消費者向けに非完成品が普及していたとしても、企業側はそれにあまり興味を示さないだろう。最も有効なシナジーと考えられるのは、対消費者向けの完成品と対企業向けの非完成品である(シナジーⅤ)。コアとなる技術を用いて新しいBtoC市場を切り開いた場合、その企業はそのコアとなる技術を使った部品やユニットを競合他社に販売する。この市場は非常に大きく、収益性も高い。たとえば、トヨタのハイブリッドユニットやシャープの液晶ユニットなどが挙げられる。これはまさに探索型戦略を採る企業のみが得られるダイナミックなシナジーである。一般消費者から見た場合、BtoC市場では市場占有率が高くないと認識されていても、BtoB市場で十分な収益を上げていることにより、当該企業の業績が良い場合がある。このシナジーⅤは、Brennan, Canning and McDowell [2007]が指摘する派生需要と加速効果を能動的に起こさせるものであり、製品として完成品と非完成品の両方を有し、BtoB市場とBtoC市場の両方に参画している企業のみが単独で得られるシナジーと言える。また、それぞれの市場の製品のみもつ企業に対して他の市場の製品をもつ企業との連携を促し、消費者を起点とするBtoBtoCマーケティングの概念へ取り組ませる考え方でもある。

これら5つのシナジーは、マーケティング研究におけるBtoCとBtoBの統合に関わるものであり、製品における統合概念である。

図2-7の切り口は、生産財マーケティングまたは産業財マーケティングに対する消費財マーケティング研究あるいはイノベーション研究で用いられてきた製品特性を重視にした呼び方と、BtoBマーケティングまたはビジネスマーケティングに対するBtoCマーケティングまたはコンシューマーマーケティングという顧客特性を重視した呼び方には、本来着眼点の違いがあることに考慮したものである。

第3節 実証研究の方法と構成

次章以降で行う実証研究の目的は、2つある。その1つは、本章で示した統合モデルによる事例考察である。その対象は、業界リーディング企業である。そしてもう1つは、このようなモデルを検証するための研究方法について議論することである。

本節では、まず統合モデルを検証するのにふさわしい研究方法はどのようなものか、を議論する。

第1項 調査方法の検討

(1)調査方法の種類

実証研究の方法にはいくつかの方法がある。まず、質問票による調査手法がある。これは、企業内部の情報を外部に表面化させ、複数の企業に共通する事象やその要因を探索する手段として適切である。たとえば、第1章でレビューしたマーケティング部門とR&D部門のインタフェースや新製品開発の成功要因においては、この手法が支配的である。その一方で本手法は、長期的、定期的、包括的に情報を入手するには膨大な労力を要する。またこれらの情報はその時点の傾向をとらえるには適切であるが、それがどの程度の期間同じ状態で保たれるものか不透明である。

次に、インタビュー調査による方法がある。この方法の目的とは、質問票を設計するために事前に行うもの、質問票調査実施後にこの結果を補完するために行うもの、インタビュー調査そのものを用いて事前に設定したモデルを検証しようとするもの、などである。これを実際に行う手段は、グループインタビューと個別インタビューとがある。いずれも対象は少人数で、単独企業もしくは2~3社に対し行われるものであるが、あらかじめ設定しておいた質問にはない想定外の有益な情報を入手したり、欲しい情報をより深く引き出すのに効果的である。この事例として楠木[2001]は、ソニーの業務用ディスクレコーダーの開発プロセスを聞き取り、その開発組織と自らの価値分化モデルとの整合性を検証した。本手法は、多くの企業を一度に取り扱うことは難しく、事前の情報収集が極めて重要となる。さらには当事者の協力を得なければならず、物理的ならびに時間的制約を余儀なくされる。

続いて、企業が公開する有価証券報告書やアニュアル・レポートなどの決算情報を用いる方法がある。この有価証券報告書は、1961年から冊子体が公開されており入手が容易である。また、監督官庁によって記載事項に関する一定の制約が設けられておりその内容

がある程度一律であること、そして法整備が急速に進んでいることも分析に値する情報と考えられる理由である。さらに、この資料を研究対象とする方法論はその有効性がすでに提示されている (Bowman[1978] ; Staw[1981] ; 喜田[1999] ; 喜田[2006])。このうち喜田[1999]は、電機業界における企業の経営成果の原因帰属をテーマについて、有価証券報告書の記載内容をデータ化し、業界環境が良い時には自己帰属が多く、悪い時には他者帰属が多いことを発見した (p.67)。この方法における情報量には、一考の必要がある。たとえば、ソニーの有価証券報告書の頁数は近年増加傾向にある。1986年度は連結と単体を合わせても 89 頁であったものが、2003 年度では最も多くなり 302 頁である。一方、パナソニック (当時松下電器産業) は、1986 年度は連結と単体で 82 頁、2008 年度 186 頁であり、シャープは、1986 年度は連結と単体合計で 54 頁、2008 年度 136 頁である。このように、同じ企業でも年度を追うに従い定性的なものを中心に情報量が増減しており、かつ 3 社の情報量を比較してもそれぞれ個性がある。本研究では、喜田[2006]が行ったテキストマイニングは時期尚早と考えこれを行わず、定量情報を中心とする分析を実施する。このように有価証券報告書を比較する際には、特別な配慮が必要であり、限界があるものと考えられる。また、特定の新製品開発活動を追うことも難しい。

最後に、広報資料、新聞記事、雑誌記事、文献、など定性情報を用いて、対象とする企業や製品に関する情報を収集し、これらを時系列的あるいは体系的にまとめあげるものである。様々な情報をいったん収集した上で、一定の知見をもとに、これを取りまとめるものである。この例として下谷[1998]は、パナソニック (当時松下電器産業) について、創業以来分権と統合がどのように変遷してきたかを捉えた。あるいは河合[1996]は、ソニー、パナソニック (当時松下電器産業)、シャープを取り上げ、1970 年代後半から 1990 年代中ごろを中心として、各企業の動向を詳細に追った。この手法は、情報を得ることに対して他者に依存せざるを得ないこと、膨大な探索活動が必要であること、過去に遡るほど情報を得にくくなることなどが短所として挙げられる。

これら 4 つの調査方法は、それぞれ長所と短所を有しており、緻密に研究を突き詰めようとするれば、複数の手法を組み合わせる必要がある。たとえば川上[2005]は、日立製作所、東芝、三洋電機など家電各社の新製品開発活動を、複数ケース・スタディの手法を用いて検討した。この中で、反構造化深層インタビュー調査、質問票調査、製品カタログ分析、などを組み合わせて実施している。

一方家電業界に対し、有価証券報告書を含む決算情報を中心とするいくつかの研究が行

われてきた（喜田 [1999]；三品[2002]）。これらはいずれも長期の趨勢を捉えて、その中から業界における業界の特徴や業績要因を探ろうとするものである。

これらを前提とし今回の統合モデルを検証する手順は、決算情報による分析、定性情報による検証、検証結果に基づくインタビュー調査、普遍化のための質問票調査のような順で分析手法を組み合わせることが妥当と考えられる。ただしこの手順は、かなりの時間を要する。たとえば川上[2005]は、数年間同じ情報提供者に毎年インタビューを実施し、ある程度長い時間をかけて定期的追跡調査を行っている（p.111）。

もう 1 点調査方法の決定にあたって考慮しなければならないのは、今回の統合モデルの新しい概念である。たとえば、基本思想であるリレー型企業モデルや製品統合における顧客－製品シナジーは新しい提示であり、プロダクト・チャンピオンに関する日本語の研究論文はほとんど皆無であり国内では未だ知名度が低い。調査票を実施したとしても、質問内容に理解が得られなければ正確な分析が困難となる。しかしインタビュー調査であれば、この問題はある程度補足したり修正したりすることが可能である。そこで本研究では、この一連のモデル検証プロセスのうち、決算情報調査法、定性情報調査法、インタビュー調査法の 3 つを組み合わせることを行うこととする。

(2)実証研究の構成

本研究では、新しい概念に適合する新しい調査方法を組み立てるが、いきなり 3 つの調査方法を全て適用するのではなく、それに先だって決算情報調査と定性情報調査を組み合わせた調査方法により、どのようなことが分かるのかをパイロットスタディとして検討する。その上で、これらの調査方法にインタビュー調査を加えて、本格的な実証研究を実施する。第 3 章ではモデル設定の一環としてパイロットスタディを行い、第 4 章で本格的な実証研究を行うこととする。

第 2 項 調査対象企業の選定

本研究では、第 3 章と第 4 章でそれぞれ対象企業を選定し、調査を行う。まず第 3 章では家電業界を取り上げる。これは、決算情報調査でこれまですでにある程度先行研究が行われており（河合 [1996]；喜田[1999]；三品[2002]）、今回の調査の事前情報が得やすい上に、先行研究と今回の調査との成果比較が可能と考えるためである。そして第 4 章では、市場の変化が激しいと考えられる業界を選び、その業界を代表するリーダー企業を対

象とする。探索型戦略を採る企業は少ないことが報告されている (Utterback and Abernathy [1975]; Urban and Hauser[1980]; Cooper [1984]; Gupta et. al.[1985]; Parry and Song [1993]) が、業界リーダー企業はその業界で新たな市場を常に切り拓き業界を先導していると考えられ、市場創造型新製品開発を対象とする本研究の目的に合致する。本項では、それぞれの企業選定の経緯を述べる。

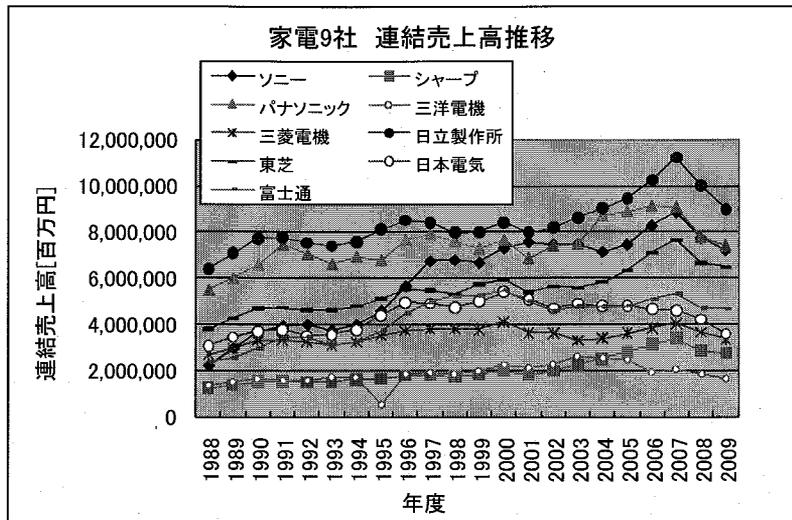
(1)パイロットスタディにおける企業の選定

家電産業は、製造業のうち自動車業界の市場規模に近い約 45 兆円の規模であり、社歴が 50 年を超える長寿企業ばかりである。また、日本を代表する大企業が多く (喜田 [1999]p.46), 日本にとって代表的な輸出製品を有しており (近藤[2004]p.4), リストラクチャリングに成功しつつあり (河合[1996]p.72)。そして、何十という異質な事業の集積である中型複合事業で構成され (三品[2002]p.18), 80 年代の極端な多角化のために事業が多すぎる状況にあり (Abegglen[2004]原文 p.16, 訳文 p.35), 同じ産業内のメーカー同士が基幹部品の供給と使用においてユーザーとサプライヤの両方の側面を持ち (善本 [2003]p.268), 業界内の取引が活発である。あるいは、コモデティ化の課題を抱えるデジタル機器産業を有する (伊藤[2005]p.81)。さらに、事業定義 ¹¹⁾として顧客価値を追及している企業が長期に成長をすることが可能なことも明らかになっている (若林・長田 [2007]p.41)。この他にも個別企業を捉えてその経営の特性を捉えるなど、多くの先行研究があり、新聞や雑誌などの記事掲載も含めて情報を得やすい。

このような特徴を有する家電産業において、日立製作所 E01737, 東芝 E01738, 三菱電機 E01739, 日本電気 E01765, 富士通 E01766, パナソニック E01772, シャープ E01773, ソニー E01777, 三洋電機 E01781, の 9 社をまず比較する。企業名の後ろの英数字は、EDINET コードと呼ばれる有価証券報告書に関連して割り振られている各企業の番号であるが、この 9 社の数字が近いことは業種が似ていることを表している。また最終消費者向けの家電製品を有しており、売上高規模で 1 兆円以上をコンスタントに挙げている、などの類似点が多いため、この 9 社が比較されるケースが多い。

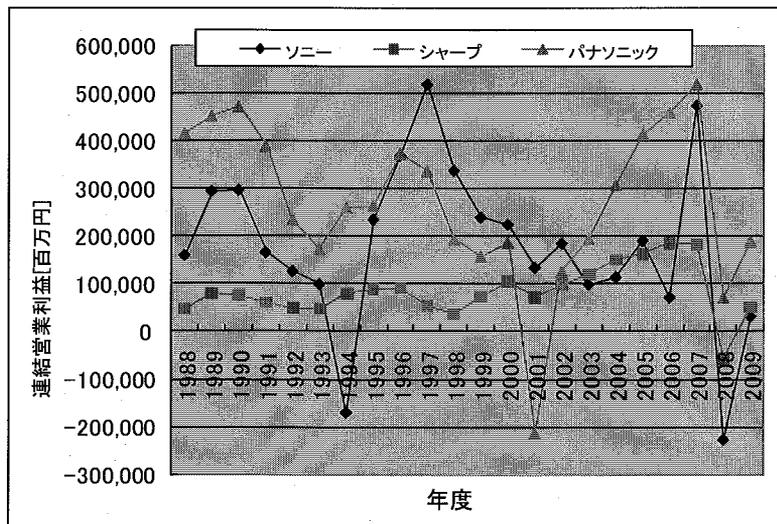
これら 9 社の直近約 20 年間の業績であるが、2008 年度から 2 年間は世界的な金融危機の影響を強く受けて、各社一様に業績を落としている。その前 20 年間では、規模を示す売上高は、図 2-9 に示すようにバブル経済崩壊後も 9 社全てがほぼ拡大基調であった。しかし、IT バブル崩壊の年とされる 2001 年度以降は引き続き規模拡大をする日立製作所、

パナソニック、ソニー、東芝、シャープの5社に対し、日本電気、富士通、三菱電機、三洋電機の4社は横ばいの状態である。また9社全体では、1988年から2007年の前半10年間と後半10年間では、その傾向に違いが見られた。この間、9社合計の売上高は約1.6倍に伸ばしたものの営業利益を0.9倍に落としている前半に対し、後半では売上高は約1.3倍と伸び率はやや鈍ったものの営業利益は3-5倍と伸ばしている。



出所：筆者作成

図 2-9 家電 9 社の連結売上高推移 (1988-2009 年度)



出所：筆者作成

図 2-10 家電 9 社の連結営業利益推移 (1988-2009 年度)

ソニーは、20年前売上高規模で9社中7位であったが、2002年度にはパナソニック（当時松下電器産業）を抜き業界2位となった。その後ソニー、パナソニックの売り上げは拮抗している。一方図2-10に、この2社にシャープを加えた3社の営業利益率の推移を示す。直近の2年間を除けば、ソニーおよびパナソニックは変動が大きく、シャープは比較的安定している。

表 2-2 前提条件を満たすことの検証

①探索型戦略の採用	
	ソニー・・・世界初、日本初、あるいは世界最小や世界最軽量、にこだわり続ける典型的な探索型戦略をとってきた
	パナソニック・・・流通構造に強みを見出し他社に追随する分析型戦略を得意としてきたが、近年V商品と自社が呼ぶ市場創造型新製品を次々に市場の投入し、探索型戦略を強く打ち出している
	シャープ・・・「他社に真似される製品をつくる」ことを理念において、創業から一貫して世界初、日本初、となるような探索型戦略をとってきた
②市場創造型新製品への取り組み	
	ソニー・・・CD, MD, DATなど業界の標準仕様を構築するところから取り組み、多くの新しい製品に取り組んできた。特に“ウォークマン”は、潜在ニーズを発掘した製品として頻繁に取り上げられる
	パナソニック・・・ノートパソコンにおける”Let's Note”，フィットネス機器である“ジョーバ”，洗濯乾燥機で“ななめドラム式”など、特に2000年以降活発になってきた
	シャープ・・・日本語ワープロ“書院”，ウォーターオープン“ヘルシオ”，液晶カラーテレビ“AQUOS”，などその時代を象徴するような製品が顕著に見られる
③長期業績評価の可否	
	ソニー・・・1960年度以降の有価証券報告書により分析が可能
	パナソニック・・・1960年度以降の有価証券報告書により分析が可能
	シャープ・・・1960年度以降の有価証券報告書により分析が可能

出所:筆者作成

そこで第3章のパイロットステディでは、まず業界9社全体の決算情報を分析した後、売上高において競い合っているソニーとパナソニック、独立独歩で堅実な売上高の伸長と利益の確保を志しているように見えるシャープの3社に絞り込み、統合モデルによる詳細な分析対象とする。

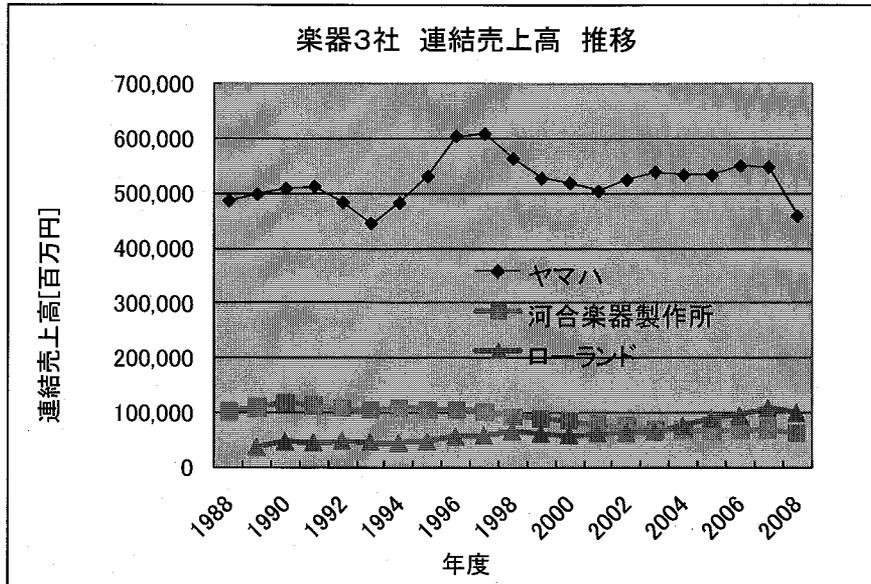
この他にもこれら3社を取り上げる理由として、日立製作所や東芝のように重電部門を含まないことや、取り扱う製品が似通っておりテレビやパソコンなど競合している市場が多いこと、なども挙げられる。さらには、この3社に関して取り扱った記事や文献が非常に多く、今回の研究方法に適している(河合[1996]p.73)ことも重要な理由の1つである。

パイロットスタディの企業選定の最後に、絞り込んだ3社が先に定めた3つの前提条件を満たしているかどうかを検証する必要がある。これは表2-2に示すように、3社ともこの条件を満たすことを確認した。

(2) 業界リーダー企業の選定

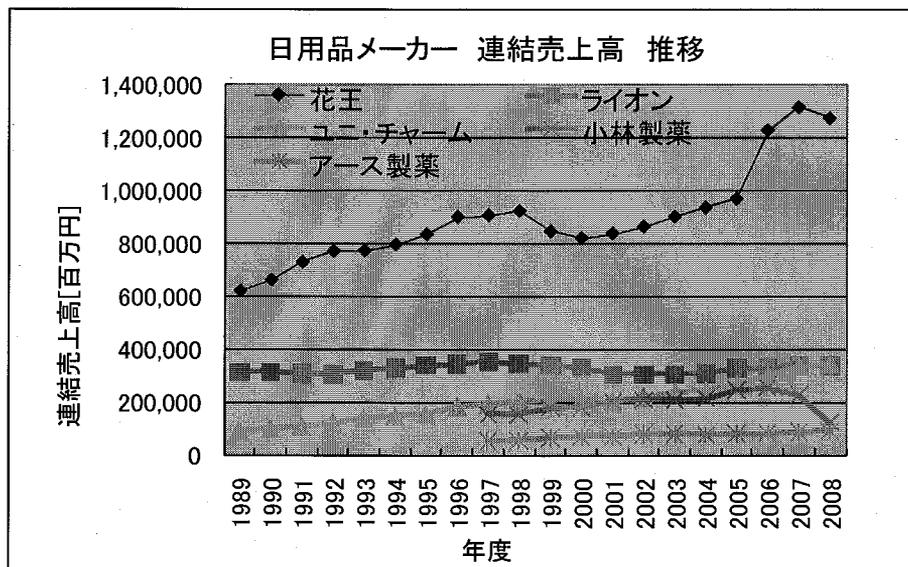
第4章では、市場の変化が激しく市場創造型新製品が強く求められていると考えられる業界に焦点を当て、実証研究を行う。それらは、主たる顧客層が子供から大人へと変わりつつある楽器業界、健康や環境で注目され依然として技術革新が著しい日用品業界、景気変動に左右されやすいもののリフォームが定着しつつある住宅設備機器業界の各分野である。業界を特定した後、それぞれの業界で最も売上高の大きい企業をリーダー企業と考え、それぞれ選んだ。

まず楽器業界は、高度経済成長期において、職人を中心とした手作業を中心とする生産形態から技術革新による大量生産システムの確立、義務教育下での器楽教育の充実、音楽教室事業による楽器演奏の浸透、中流意識の高まりに伴う教養習得への意欲醸成などを背景として、急激に膨張した。しかし現在、全体の需要は長期減少傾向にある。主要な製品であるピアノは、1980年をピークとして減少傾向に歯止めがかかっていない。これは、普及に伴う市場の成熟、出生率低下に伴う子供の減少、趣味やレジャーの多様化、狭い住宅事情、などによるものである。特に、市場側では少子化に伴いそのターゲットを中高年や高齢者へとシフトさせており、技術側では電子化の進展に伴い今までにない新しいコンセプトの楽器が登場しており、まさに不確実性の高い業界である。本業界の中で、図2-11に示すようにひと際規模が大きいヤマハは、業界のリーダー的存在であり、当該企業にスポットを当てる。



出所：筆者作成

図 2-11 楽器業界における連結売上高比較



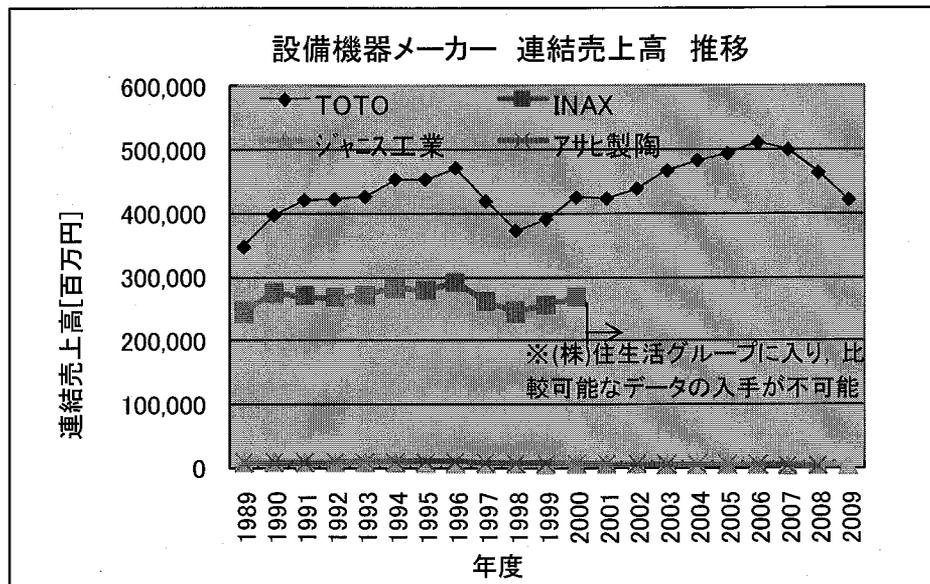
出所：筆者作成

図 2-12 日用品業界における連結売上高比較

次に日本の化学産業の発展と共に成長してきた日用品業界の製品は、石鹼、シャンプー、洗剤、などわれわれの日常生活に欠かせないものであり、流通や広告といったマーケティングの進んだ業界として知られている。また長く環境問題と正面から対峙しており、産業界全体の影響力は大きい。その中で、図 2-12 に示すように最も売上高が大きく、古くから

新製品開発を活発に行い、アタック、マジックリン、ニベア、ソフィーナ、エコナなど長期間にわたり市場に認知されるブランドを多く持ち、最近ではヘルシア緑茶で新しい食品分野にも進出した花王を取り上げる。

最後に住宅設備機器業界の検討を行う。住宅設備の一部である衛生陶器は、日本経済の発展と共に住環境の画期的な改善と共に、従来の暗く汚く臭い場所というイメージは薄れつつあり、次第に“用を足す”という機能本位から“化粧室”や“休息場所”としてのイメージが強くなり、負のイメージから変わりつつある。そして、技術革新が著しく、汚れの防止や掃除の簡便性を訴求したもの、ユニバーサルデザインを付加したもの、節電や節水など環境に配慮したもの、が近年の開発トレンドとなっている。また、衛生陶器単独の事業展開ではなく、“水回り”のコンセプトで台所、洗面台、お風呂といった周辺製品も同時に取り扱っているのが特徴である。これら住空間の快適性に対する消費者のこだわりは、新築からリフォームへと興味が移っており、技術面も市場面も大きな変化が訪れている。この中で衛生陶器市場の約60%を長く占有し続けるTOTOは、図2-13に示すように業界で最も売上高が大きく、多くの製品群と多くのコア技術を有しており、注目に値する。



出所：筆者作成

図 2-13 住宅設備機器業界における連結売上高比較

またこれらの企業3社とは、本研究に取り組む以前から接点があり、面識があったため調査の実現性が高かったことも、企業選定時の重要な選定基準となった。

実証研究の企業選定の最後に、先に定めた3つの前提条件を満たしているかどうかを検証する必要がある。これは、表2-3のようにまとめられる。

表 2-3 前提条件を満たすことの検証

①探索型戦略の採用	
	ヤマハ・・・楽器製造にいち早く取り組み、音楽教室や音楽祭の開催など業界構造そのものの構築に取り組んできた
	花王・・・国内の化学業界の発展とともに技術力を高め、家庭用合成洗剤、住宅用洗剤、シャンプーなど、常に最初に手掛けて市場投入してきた
	TOTO・・・衛生陶器で高い市場占有率を確保していることを核として、さまざまな技術開発に取り組む、ユニバーサルデザイン、環境対応、リモデルなどのコンセプトを打ち出してきた
②市場創造型新製品への取り組み	
	ヤマハ・・・国内初の楽器製造に取組み、1970年代後半からはじまる電子化においては、いち早くシンセサイザー、電子ピアノ、着メロ用半導体、などを製品化し、業界の先頭を走ってきた
	花王・・・家庭用合成洗剤“ワンドフル”，柔軟仕上げ剤“ソフター”，生理用ナプキン“ロリエ”，健康飲料“ヘルシア緑茶”など、長く市場に受け入れられる製品を投入し続けてきた
	TOTO・・・温水洗浄便座“ウォシュレット”，洗髪洗面化粧品“シャンプードレッサー”，環境対応浴槽“魔法びん浴槽”など、時代を代表するような製品にこだわってきた
③長期業績評価の可否	
	ヤマハ・・・1960年度以降の有価証券報告書により分析が可能
	花王・・・1960年度以降の有価証券報告書により分析が可能
	TOTO・・・1960年度以降の有価証券報告書により分析が可能

出所:筆者作成

第4節 調査項目の設定

調査方法は、公開情報によるものとインタビュー調査によるものがある。基本的には、決算情報と定性情報からなる公開情報を事前に収集し、インタビュー調査でそれらをさらに深掘りしたり公開情報で得られなかった情報を補完する。このために、事前に統合モデルにあった調査項目を設定しておく必要がある。その際、①調査対象企業の選定、②調査協力依頼、③協力依頼の受託、④調査項目の設定、⑤決算情報の分析と定性情報の分析による事前調査の実施、⑥ヒアリング項目の設定、⑦ヒアリング項目の事前連絡、⑧ヒアリング調査の実施、という一連の調査手順を取ることを前提として組み立てることとする。

第1項 公開情報調査法による項目設定

まず分析にあたって、統合モデルに関連する切り口を設定する必要がある。このモデルの各要素とは、インプットとしての「環境不確実性」、役割冗長性による「機能間統合」、新しい製品区分による「製品統合」、垂直方向の「戦略統合」、アウトプットとしての「獲得成果」の5つである。

まず環境の不確実性として、共通する外部環境を要因とするものとそれぞれの企業の内部環境に起因するものとを区分する。これらが最も顕著に表れるのは、円高や金融危機といった外部環境や人件費の高騰などの内部環境を起因とした経営危機と考えられ、そこでどのような立て直しあるいは改革が行われたのかを、見ることとする。

次に各新製品開発のプロセスあるいは手続きを追いながら、役割冗長性による機能間統合がどのように行われてきたかを、考察する。特にゲートキーパー、プロダクト・チャンピオン、プロモーターなどの役割とシニアマネジメントの関わりについてどのような事例があるのかを探る。

そして垂直方向の戦略統合としては、シニアマネジメントによる全社戦略とミドルあるいはローアマネジメントによる実務上の事業部戦略との関わりを探る。またこの際、組織的体制と密接に関わるものと考えられ、代表者の交代と全社的な組織体制の変化、の2つの視点をここに織り込むこととする。

さらに新しい製品区分による製品統合については、それぞれの企業の新製品および新技術と事業定義が密接に関わるものと考えられる。それは、時にはその企業の趨勢を象徴する、つまり成功や失敗を端的に表すものになる。

最後に獲得成果は、業績として売上高および経常利益を基本とするが、新製品としてア

ウトプットされたものを中心に追跡する。この新製品の経歴を概観することにより、各企業の新製品開発戦略の変遷を把握することができるものと考えられる。

第2項 インタビュー調査の項目設定

インタビュー調査を行うにあたって、事前に協力依頼を打診した。その最初の接点の段階では、次のような全体像を示す項目を挙げた。

1. 新製品開発戦略の決定の仕組み
2. 事業および製品区分の沿革と現状の相関関係
3. プロジェクトの発足プロセス
4. プロジェクトの運営プロセス
5. 成功事例と失敗事例
6. プロセス運営と成功および失敗との相関関係
7. 新製品または新製品開発プロセスの評価基準と評価方法

個別プロジェクトに対する調査を依頼する選択肢もあったが、各事業部の協力が難しかったことと市場創造型新製品開発は本社の担当で十分に情報収集できたことから、それぞれ本社あるいは全社統括部門の部長クラスのマネージャーにヒアリングすることで、本研究に必要な情報は十分に取得することが出来ると考えた。

また直前に次頁の表 2-4 に示すような質問項目の骨子を送り、必要な情報を準備して頂くと同時に、不明な点については、インタビュー調査当日に説明し、理解を得ることとした。これら質問項目は、主に事前に公開情報からある程度の分析が済んでおり、それを補足する形でインタビューすることを前提としている。そのために、公式化や集中化という内部の仕組みに関することが中心となっている。そしてこれら質問項目に沿いながら、より核心に迫る情報が得られそうな場合には、そこからはずれてより深く聞き出すという、半構造化インタビューによるものとした。

表 2-4 質問項目骨子

1.新製品開発戦略の決定の仕組み	
	新製品開発戦略に対する基本的考え（市場創造重視，市場シェア重視，競合他社重視，ニッチ市場重視，など）
	新製品開発プロジェクトの立ち上げの仕組み
	新製品開発プロジェクト計画におけるシニア・ミドル・ローアマネジメントの役割
2.事業および製品区分の沿革と現状の相関関係	
	事業区分の変遷
	消費財と生産財の内訳の変遷
	顧客別（対消費者と対企業）の内訳の変遷
	上記項目と新製品開発戦略との関わり
3.プロジェクトの運営プロセス	
	経営者の関与
	プロジェクトリーダーの役割
	プロダクト・チャンピオン，プロモーター存在の有無
4.新製品または新製品開発プロセスの評価基準と評価方法	
	新製品の成功・失敗の評価（商業的・技術的）
	プロジェクトパフォーマンス（スケジュール・予算・品質など）に対する評価
	新製品の成功・失敗と長期業績との関係に対する考え方

出所：インタビュー協力者に送付した資料をもとに筆者作成

第3章 公開情報による家電業界のパイロットスタディ

次章で業界リーダー企業に第2章で提示した統合モデルを当てはめる。しかしその前に本章では、第2章で議論した調査方法をいきなり適用するのではなく、事前に決算情報分析と定性情報分析を組み合わせた公開情報調査法による分析と検討を行った上で、第4章の実証研究に入ることとする。これら調査は、次のような時期と順序で行った。

表 3-1 調査時期と順序

対象企業	公開情報による調査 ¹⁰⁾	ヒアリング調査	本章の記載箇所
家電9社	2008年11～12月	—	第1節第1項
ソニー、パナソニック、シャープ	2009年11～12月	—	第1節第2項

出所:筆者作成

第1節 決算情報調査法によるパイロットスタディ1

本項ではまず、有価証券報告書を用いて、統合モデルの基盤であるリレー型企業モデルを家電9社に当てはめて、どのような分析が可能であるかの予備検討を行う。

第1項 パイロットスタディのための指標設定

本項では、1961年から冊子体が公開されている有価証券報告書に着目する。この資料は、監督官庁によって記載事項に関する一定の制約が設けられておりその内容が一律であることと法整備が急速に進んでいることが、分析に値する情報と考える理由である。さらにこの資料を研究対象とする方法論は、業績に関する定量情報とその原因帰属を説明する定性情報との因果関係を分析したり（喜田[1999]；Bowman[1978]；Staw[1981]）、事業に関わるセグメント情報を分析する（末政 [2003]；若林・長田 [2007]）などの方法で、その有効性がすでに提示されている。

指標を決めるために、蓄積や調達の媒体である資源に関わるものを中心にするとの方針に基づき、有価証券報告書の記載内容を検討した結果、第1部の「第1企業の概況」から「第5 経理の状況」までにスコープを限定した。この他に本資料で配慮すべき点は、連結と単体、すなわちグループ企業とコア企業の指標がともに掲載されていることである。近年グループ企業としての業績を重視する傾向が顕著であるため基本的には連結のデー

タを中心とするが、単体としての情報はグループ企業の性質を代表するものとして一部取り扱う。また、近年のものについては今後修正の可能性があるが、分析を行った時点で最後に修正されたデータを用いた。

次に指標の設定にあたっては、大きく 2 つの要素を考える必要がある。それは、業績に関する指標と資源に関する指標である。これらは、相互関係にある。すなわち、投入した資源が業績をもたらし業績を向上させるために資源を投入するという循環関係にある。この点に配慮し、まず 1 つ目の業績に関する指標では、一般に企業の規模や好不調を表すものとして、売上高、営業利益、当期純損益、事業別売上高、事業別利益の 5 項目を取り上げる。2 つ目の資源に関する指標としては、連結従業員数、代表者の在籍年数、社外取締役数、生え抜き役員数、連結設備投資額、連結研究開発費、単体従業員数、単体従業員の平均年齢、単体従業員の平均勤続年数、単体従業員の平均年間給与を設定した。これら 10 項目のうち、連結従業員数は規模を把握することに有効であると同時に、1999 年以降は事業別に人数の把握が可能なためにどこに主たる資源が投入されたのかが分かる。同様の理由で、連結従業員数と単体従業員数を比較する。また、代表者や役員を取り上げることにより、意思決定機関の性質を把握することを試みる。この時、有価証券報告書には役員の略歴が記載されており、この内容からグループ企業も含めて当該企業に 20 年以上在籍している役員を生え抜き役員と定義した。また、単体従業員の平均年齢、平均勤続年数、年間平均給与は、資源の中心である人材への処遇を表すものとして推移を追う。さらに、人的資源以外の重要な資源として、設備投資と研究開発に関する数値を含める。

なお、これら指標の一部には詳細な記述があり、それらも補足情報として対象とする。たとえば、事業別売上高や事業別従業員数を見るだけではなく、事業の内容として記述される事業の区分や主要製品も対象とすることにより、事業の再構築について詳細に検討することが可能と考えられる。このように、定量的なものと定性的なものを組み合わせて分析に利用する。

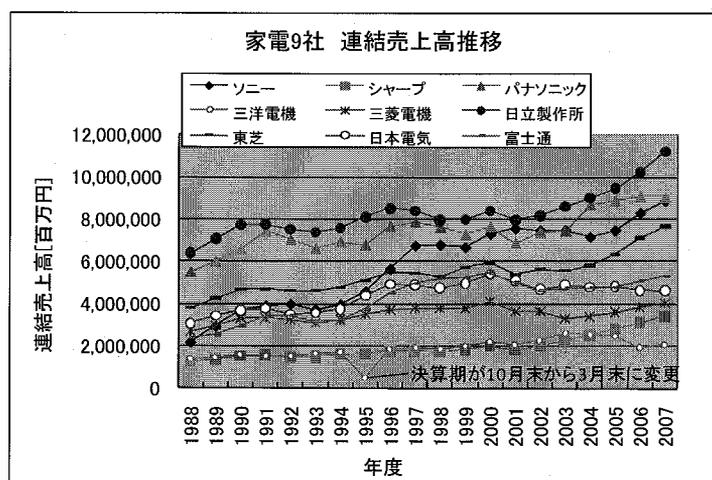
なお、対象とする分析期間は、基本的には 1988 年度から 2007 年度までの 20 年間のデータを取り扱う。ただし一部情報がなく、短い期間しか分析ができないものもある。

第 2 項 指標による家電産業の分析

(1)業績の推移

まず規模を示す売上高は、図 3-1 に示すようにバブル経済崩壊後の 20 年間も 9 社全て

がほぼ拡大基調である。しかし、IT バブル崩壊の年とされる 2001 年度以降は引き続き規模拡大をする日立製作所、パナソニック、ソニー、東芝、シャープの 5 社に対し、日本電気、富士通、三菱電機、三洋電機の 4 社は横ばいの状態である。また、9 社全体では、1988 年から 2007 年の前半 10 年間と後半 10 年間では、その傾向に違いが見られる。この間、9 社合計の売上高は約 1.6 倍に伸ばしたものの営業利益を 0.9 倍に落としている前半に対し、後半では売上高は約 1.3 倍と伸び率はやや鈍ったものの営業利益は 3.3 倍と伸ばしている。そして、売上高が拡大している 5 社と横ばいの 4 社に売上高対営業利益率に目立った違いは見られない。このような現象から、規模を拡大しているか否かに関わらずいずれの企業においても利益の確保が優先されており、それまでの一貫した“売上高拡大重視”の姿勢から“量より質、売上や市場シェアより利益”の姿勢へと、経営目標の変化が表れたものと考えられる。



出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

図 3-1 家電 9 社の連結売上高推移：1988-2007 年度

(2) 事業の再構築

続いて、このような体質改善はどのような事業の再構築により行われたのか、資源配分とその確保の視点から考察する。事業別に分析すると、いくつかの傾向が見られた。

その 1 つ目は、それぞれ主たる事業を中心として売上と利益を上げていることである。たとえば、パナソニックでは AVC ネットワークと呼ばれる映像・音響機器などの消費財であり、三菱電機では重電システムと呼ばれるタービン発電機や原子力機器などの産業財である。しかし、一部例外も見られる。ソニーの事業別売上高では、エレクトロニクスが

主力であるが、営業利益においては必ずしも本事業が最大ではない。

続いて2つ目は、生産性にこだわることなく、人的資源を主力事業に多く振り向けていることである。たとえば、三洋電機において従業員数と一人当たりの売上高はそれぞれ、主力事業であるコンポーネント部門では約 58,000 人で 1,600 万円であるのに対し、コマース部門では約 7,600 人で 3,400 万円であり主力事業より生産性は良い。またこの従業員の配置について、一部で大規模な再配分が行われた形跡が見られる。最も顕著に表れているのが日立製作所と東芝の重電 2 社である。それぞれコア企業単体の従業員数は、現在ピーク時の約 45%程度まで減少しているが、把握が可能な 1999 年度と 2007 年度の連結での従業員数は、ほとんど変わっていない。これは雇用解除ではなく、グループ企業内で人材を融通しあったものと考えられる。

そして3つ目は、頻繁に事業の再定義が行われていることである。日本電気が最もその回数が多く、20 年間で 7 度の事業分野の組み換えを行い、ソニーでは 6 度実施している。しかし、シャープだけは一度も行っていない。シャープを除けば、同じ事業定義を使い続ける期間は 8 社平均で 4.3 年であり、市場を基点とした考え方をもち、しっかりと顧客に目を向けようとする姿勢がうかがえる。そしてこの期間は 2000 年代に入って短くなる傾向にある。

さらに4つ目は、設備や研究開発といった先行投資は、モジュール、電子デバイス、部品と呼ばれる非完成品に積極的に行われていることである。これは、主力事業中心というよりは次のコア事業の獲得という長期性に重きを置いているためと考えられる。ここで非完成品とは、完成品を構成する一部であり、非完成品を購入したユーザーによって加工や組立などが追加され完成品もしくは新しい価値を持つ非完成品に仕上げられる、という特性を有する。このような非完成品は、消費財であるビデオや産業財である半導体製造装置などに搭載されると考えられ、他社への販売に限らず自社の完成品に流用されるため、主力か否かに限らず競争力を高めるコア事業と認識されているものと推察される。

最後に5つ目は、その非完成品事業の業績に差が見られることである。明確にデバイスや電子デバイスなどの事業区分があるのは、ソニーを除く 8 社であるが、一貫して営業利益を確保しているのは、シャープとパナソニックだけである。残りの三菱電機、日立製作所、東芝、日本電気、富士通、三洋電機の 6 社は IT バブル崩壊前後に事業単体で赤字の時期があったが、すでに回復しており、一時的に米国の作った新しい製品アーキテクチャ、つまり事業の新ルールに巻き込まれたものと考えられる。

(3)意思決定機関

まず、役員に占める生え抜き比率は 90 年代前半では 70~90%程度であったが、社外取締役や監査役など制度の改革があった影響もあり、全体的に下がっている。特にソニーは 90 年代には 70%を越えていたものの 2004 年からは約 30%とその変化が顕著であり、三洋電機も 2005 年度からはこれに追随している。次に、代表者の平均在任期間については、最長がシャープの 6.0 年であり、最短は日本電気の 2.5 年である。また、富士通、東芝、三菱電機、日立製作所、パナソニック、シャープにおいてはほぼ一定間隔で交代を行ってきたのに対し、ソニー、三洋電機、日本電気では、その間隔が短くなる傾向が見られる。これらの事実から、この 20 年間で意思決定機関の構成員が大きく変わりつつあることが明らかになった。その傾向は、社外取締役が次第に増加し、代表者の在任期間が短くなり、役員が生え抜き率が低くなるというものである。また、2002 年の法改正により 3 種類のガバナンスが選択できるようになったため、今後さらに意思決定機関のあり方は多様となる可能性がある。このように多様になったとしても、ほぼ一定間隔で代表者を交代している企業は、代表者も生え抜きから選抜されており、理念や風土の継続性が高く、長期志向に立ちやすいものと考えられる。

(4)小括

業績推移や事業構造の変革の視点から、分析を行った。この結果、売上重視から利益重視に軸足を移していることが確認することができた。また、顧客を基点とした事業の再定義に基づき経営資源を再配分し、次のコア事業を育成する投資を行っていることが分かった。そしてその際に、9 社中 8 社の企業が雇用を維持しながら、将来を見据えた意思決定を行っていることも明らかになった。

第 3 項 リレー型企業モデルの詳細な考察

より客観的に考察するために、9 社 20 年間の業績の 5 項目と資源の 10 項目、合計 15 項目を全て対象として、それらの相関係数による分析を行った。表 3-2 にその一部を示す。

その結果、0.50~0.70 の弱い正の相関が見られるのは、「連結売上高と連結営業利益ならびに連結当期純損益」、「単体従業員数と役員生え抜き率」、「単体平均勤続年数と単体平均年間給与」、「単体平均年間給与と社外取締役数」であった。また、0.70~0.90 のやや強い相関が見られるのは、「連結売上高対営業利益率と連結当期純利益率」であり、

さらに 0.90 を超える強い相関があるのは、「単体平均年齢と平均勤続年数」であった。特に注視すべきは、強い相関関係が確認された「単体平均年齢と平均勤続年数」である。この結果に加えて、単体従業員の平均年齢、平均勤続年数、平均年間給与、の 3 つの指標が 20 年間一貫して右肩上がりである。これらを総合して考えると、様々な雇用市場から中途採用により人を採用するのではなく、新卒者を採用し長く雇用することを前提としていると推察される。そこには、経営側も従業員側も企業に長く在籍することへの合意があるものと考えられる。

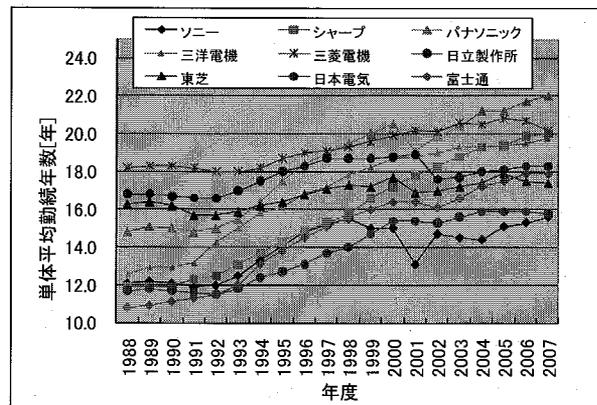
表 3-2 家電 9 社 20 年間の 15 項目に関する相関係数の抜粋

	連結売上高	連結営業利益	単体従業員数	単体平均年齢(歳)	単体平均勤続年数(年)	単体平均年間給与(円)	社外取締役数	役員生え抜き率
連結売上高	1.00							
連結営業利益	0.52	1.00						
単体従業員数	0.40	0.29	1.00					
単体平均年齢	0.40	0.10	-0.02	1.00				
単体平均勤続年数	0.31	0.10	0.13	0.94	1.00			
単体平均年間給与	0.45	0.03	-0.37	0.72	0.51	1.00		
社外取締役数	0.30	0.02	-0.33	0.27	0.03	0.59	1.00	
役員生え抜き率	-0.09	0.10	0.60	-0.37	-0.16	-0.66	-0.70	1.00

出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

ただし、近年ソニーだけは状況が異なっている。図 3-2 に示すように、1998 年以降、単体従業員の平均勤続年数が横ばいとなっている。さらに単体の平均年齢も同様である。また、もともと平均年間給与は他社よりも 200 万円程度高く、最も低い三洋電機に対しては約 1.5 倍である。そして、単体従業員数と連結従業員数が共にほぼ横ばいである。これらは、給与面での条件を高めることで外部から経験を積んだ人材を調達していることを示していると推察される。連結内での移動も考えられるが、先に述べたような日立製作所や東芝のようなダイナミックな動きは見られない。さらにソニーは、音楽事業と映画事業を M&A により事業に組み入れ規模拡大を志向している、平均営業利益率の変動が激しい、2002 年から役員生え抜き率が急激に低下しているなどの事象をふまえて考えると、調達と短期志向の米国型企業の特徴が現れている。過去のソニーのデータを見ると、1998 年度頃までは他社同様に平均勤続年数が一環して右肩上がりであり、他社との平均年間給与の差はせいぜい 20~30 万円程度であり、役員生え抜き率も 80% を超えているなどの状況が確認できるため、1990 年代中頃までは能力リレー型であった。まとめると、ソニーだけはこの 20 年間で米国化が進行し、大きく企業体質がシフトしており、能力リレー型企業か

らフレームリレー型企業に変わったものと考えられる。



出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

図 3-2 家電 9 社の単体平均勤続年数推移：1988-2007 年度

これに対してその他 8 社は、能力リレー型企業の特徴である人材を中心とした資源の蓄積と長期志向が 20 年前と変わらず、維持されていることが明らかになった。

その一方で、長期にわたり日本企業の特徴を維持している 8 社で、業績に大きな差が見られることも分かった。具体的には、表 3-3 に示すように利益率に好不調が明確に表れている。この表から、20 年間平均の営業利益率と当期純損益率が最も高く、変動が小さく安定しているシャープが浮かび上がる。他方、最も低いのは、営業利益率で日本電気、当期純損益では三洋電機である。特に、三洋電機は、20 年間を合計した累積の営業利益と当期純損益が共に赤字となっている。同じ能力リレー型をとっているにもかかわらず、なぜこのように大きな業績の違いが現れるのか。次の考察として、シャープと三洋電機の比較が必要である。

表 3-3 家電 9 社 20 年間の各社連結利益率

	ソニー	シャープ	パナソニック	三洋電機	三菱電機	日立製作所	東芝	日本電気	富士通
平均	3.85%	4.65%	3.89%	2.59%	3.53%	3.19%	2.96%	0.40%	3.12%
連結営業標準誤差	0.71%	0.25%	0.54%	0.28%	0.56%	0.47%	0.47%	0.53%	0.45%
利益率範囲	14.28%	3.78%	10.66%	5.45%	9.51%	8.55%	9.54%	11.04%	7.86%
合計	76.98%	93.05%	77.71%	51.78%	70.61%	63.85%	59.19%	8.00%	62.31%
平均	1.56%	2.30%	1.35%	-0.52%	1.16%	0.43%	0.85%	0.27%	0.40%
連結当期標準誤差	0.54%	0.19%	0.50%	0.60%	0.39%	0.49%	0.37%	0.44%	0.53%
純損益率範囲	11.53%	2.99%	10.19%	10.16%	6.69%	9.03%	7.85%	8.59%	11.04%
合計	31.14%	46.03%	26.95%	-10.39%	23.22%	8.56%	16.95%	5.34%	8.00%
標本数	20	20	20	20	20	20	20	20	20

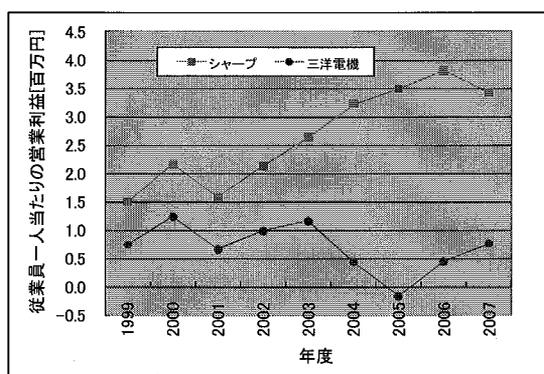
出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

第4項 シャープと三洋電機の比較検討

ここでは家電産業の中で、シャープと三洋電機を取り上げ、詳細に比較し分析を行う。この2社には、いくつかの類似点がある。それらは、長い間にわたって売上高が拮抗している、冷蔵庫や洗濯機など白物家電と呼ばれる製品群を中心としている、半導体や太陽光電池などをコア事業が似通っている、大阪に本社がありパナソニックと並んで関西御三家と呼ばれる、などである。しかしここ数年、業績では明暗を分けている。

(1)業績に関わる能力の比較

業績の差をもたらした要因を分析するために、能力に関する比較検討を行う。本研究で設定した指標を組み合わせ、連結ベースでの従業員の一人当たりの売上高、営業利益、当期純損益の3つの指標を検討する。



出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

図3-3 シャープと三洋電機の連結従業員一人当たりの営業利益推移

図3-3は、このうち従業員1人当たりの営業利益の推移を、数値の入手が可能であった1999年から2007年までの9年間について、グラフ化したものである。この図を見ると、シャープは、ほぼ右肩上がりに伸ばしているのに対し、三洋電機は低迷している。三洋電機は2004年度および2005年度に新潟県中越沖地震の影響を受けているが、そのような突発的な要因をふまえても2社の差は年々拡大している。この傾向は、売上高ならびに当期純損益に当てはめても同様であった。これはシャープは従業員一人一人の能力が十分発揮され業績を押し上げているのに対し、三洋電機では従業員の能力を集結するプロセスのどこかに非効率が存在するためと考えられる。

(2)能力差に関する考察

製品市場の選択においてどこに能力の蓄積が行われてきたのか、そしてその意思決定はどのように行われてきたのか、2つの視点から、能力差をもたらしている要因について考察を行う。

まず、シャープの事業定義は非常にシンプルである。20年間エレクトロニクス機器と電子部品の2種類のみである。さらに中身を見るとエレクトロニクス機器は、消費財であるAV・通信機器、電化機器、そして一部産業財を含む情報機器の3つに分類されている。もう1つの電子部品は、主にLSI、液晶、その他の3つで構成されており、いずれも生産財である。これは、消費財と生産財という分け方ではなく、完成品と非完成品というとらえ方とみることが可能である。このうち完成品が売上規模で全体の約65%を占めるのに対し、利益では非完成品が約60%、と逆転する。非完成品の方が利益率は高い。また、非完成品に全体の80%強の設備投資が行われ、研究開発費は完成品と非完成品でほぼ半々である。このような構成から、完成品で市場を拡大し、非完成品で収益をもたらすという意図が明確に読み取れる。また、経営資源の配分に関する意思決定も社長の在籍年数が長いため、長期を見据えて絞り込んだ決断を行ってきたものと推察される。この方針決定のプロセスには、役員の生え抜き率が高いため、それぞれの市場や技術に熟知した役員の助言があるものと考えられる。

次に、三洋電機の事業区分は、1988年から11年間、映像機器、音響機器、電化機器、産業機器、情報・電子デバイス、電池その他という6つだった。その後2004年度から、消費財を主とするコンシューマ部門、産業財の完成品を主とするコマース部門、産業財の非完成品を主とするコンポーネント部門、その他部門の4つになっている。これは、シャープと同様の区分に近づいていることを示している。ところが、事業別の売上高ならびに営業利益ともに完成品であるコンシューマ部門が牽引する形となっており、シャープで表れている完成品と非完成品の循環が読み取れない。つまり2種類の異なる製品のシナジーについて、ほとんど考察されていないように見える。また、設備投資と研究開発費共に非完成品に多く配分されているものの、その比率は年度により変化している。この理由としては、意思決定機関の構成員が変化していることに起因すると考えられる。その変化は、代表者の在籍期間が短かつ社外取締役が多く役員の生え抜き率が低いため、資源配分に関するポリシーがぶれてしまい、結果的に短期志向をもたらしたものと推察される。

シャープ、三洋電機、共に単体従業員の平均勤続年数は右肩上がりであり、平均年齢も

同様である。それは、現場に蓄積された能力は十分であり差がないことを表す。また、近年市場に対するとらえ方も似通ったものになってきた。ところが、蓄積された経営資源をいかに有効に業績に変換するかという意思決定の仕組みに大きな相違があり、そのことが業績の差をもたらしているものと考えられる。

第5項 小括

最後に、本項での成果をまとめる。まず、統合モデルの基盤であるリレー型企業モデルから、日本型と米国型の特徴を“蓄積と長期志向”と“調達と短期志向”としてとらえた。そして、家電産業9社にあてはめて20年間の推移について分析し考察を行った。その結果、ソニーだけは米国型企业に変わってしまったが、他の8社は変わらず日本型企业の特徴を維持していることが分かった。この日本型の特徴を持つ企業は、事業の再定義を行いながら、長期に雇用を確保し、現場にノウハウや技術を蓄積していることが分かった。また、最高意思決定機関は内部から育成された要員で構成されるパターンが多いことが分かった。それは、20年前と変わらず蓄積と長期志向の維持に寄与している。さらに、同じ日本型企业の特徴を有するシャープと三洋電機の2社を比較することにより、蓄積された能力を変換する仕組みの差が業績の差をもたらすことが明らかになった。また、マーケティングの本質的課題である事業の定義、市場の選択も極めて重要であることが分かった。

第2節 公開情報調査法によるパイロットスタディ2

第1項では、公開情報調査法のうち、決算情報のみを用いる方法で検討を行った。本項では続いて、これに定性情報収集法を組み合わせ、家電3社のソニー、パナソニック、シャープの分析検討を行う。

まずソニーの創業以降の沿革によりその企業の特徴を捉えた後に、代表者、主な新製品開発、経営危機、主な組織体制の変革、事業定義、シニアマネジメントの新製品開発への関与、の順で、記述する。パナソニック、シャープについても同様の構成とする。

第1項 ソニーの新製品開発

(1)沿革

1945年9月第二次世界大戦直後に、東京通信研究所として事業を開始した。翌1946年には「日本の再建」を大義名分として東京通信工業を設立することとなった。その後、1955年海外進

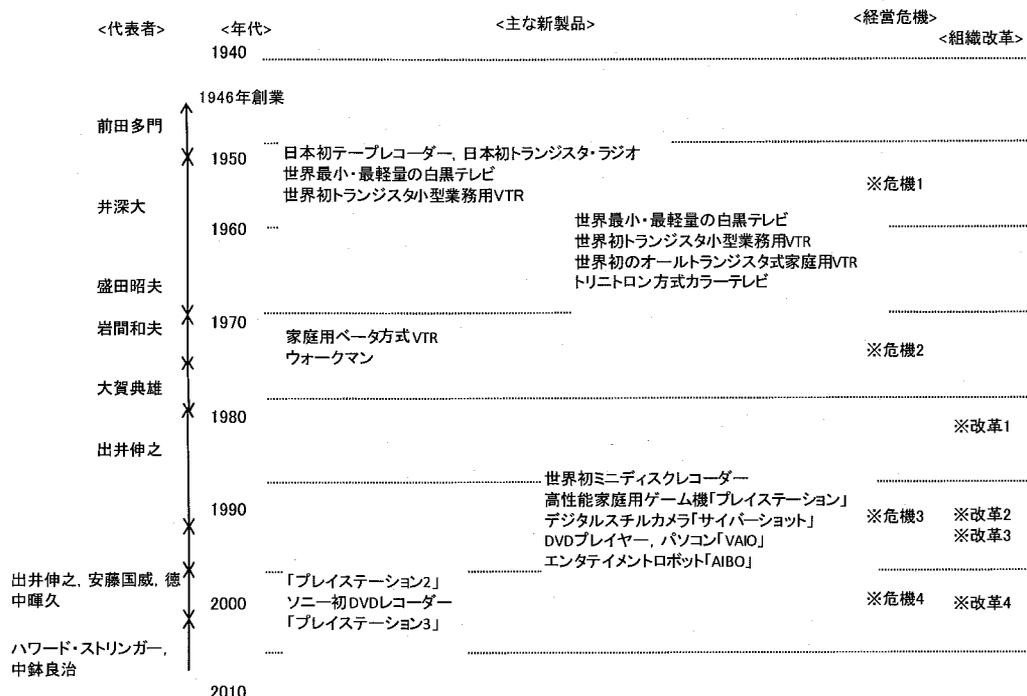
出の際に SONY のブランドをはじめ採用し、以降これを定着させた。そして、1958 年にはソニー株式会社に社名を変更した。この SONY とは、「音」を意味する“Sonic”と“Sound”の語源であるラテン語の“Sonus”と小さい坊やという意味の”Sonny“を合わせた造語である(ソニー広報センター[1998]p.122)。

(2)代表者および組織体制の変革:図 3-4 における※改革 1～改革 4

初代は井深の義父であり、元文部大臣を務めた前田多門が創業当時のメンバーを支援するため就任した。その後、1950 年に 2 代目として井深大、1971 年に 3 代目として盛田昭夫が、代表者を務めた。創業以来強いリーダーシップを発揮した井深と盛田の 2 人の時代は長く、ベータ式家庭用 VTR やウォークマンといったソニーらしいと評される製品の礎は、この期間に形作られた。これら画期的な製品を技術面から支えていた岩間和夫が 1976 年に代表者に就任するが、在任中 1982 年に急逝した。その後を継いだのが創業メンバーの一人、大賀典雄であった。彼はベータでの敗北で得た教訓を活かし、CD や MD などにおいてファミリー化戦略を積極的に活用し、業界の成長にも支えられてゆるぎない地位を確立した。1983 年大賀は事業本部制を導入し、責任と権限を委譲し、“自己完結的経営”を目指させた(改革 1)。さらに、1994 年には事業部制を発展させるべく、カンパニー制を導入した(改革 2)。それを引き継ぎ創業メンバー以外ではじめて、1995 年に出井伸之が代表者となり、経営組織の改革に取り組んだ。出井は、1996 年カンパニー制を解体し、開発と製造を分離し、若いプレジデントを中心にした“エグゼクティブボード”を設置し、全体の利益を考えることを優先した(改革 3)。

そして、2000 年には、会長兼 CEO 出井伸之、代表取締役兼社長 COO 安藤国威、代表取締役兼 CFO 徳中暉久という代表 3 人体制となった。その期間を象徴するのが、2003 年の委員会設置会社への移行である。これは、意思決定をする役員と日常的な業務に専念する執行役員を分けるもので、同時に社外取締役を多く採用し、コンプライアンスの観点から危機管理機能を強化した(改革 4)。しかし、3 人とも技術出身ではない(長田[2006]pp.182-183)ことから、新製品開発活動に支障をきたし、2005 年には 8 代目経営陣として、代表執行役会長兼 CEO ハワード・ストリンガーと代表執行役社長中鉢良治の体制となった。

これら代表者の在任期間と新製品の関係および経営危機と組織体制の変革を示した年表が、図 3-4 である。



出所：参考資料および参考文献をもとに筆者作成

図 3-4 ソニーの新製品開発に関わる年表

これら代表者を中心とするソニーの経営機能の特徴は、創業当初に経理を担当する太刀川正三郎ならびに長谷川純一が、井深と盛田に投資を依頼しても簡単には許可しない（長田 [2006]p.41）という制御機能を有していたことである。これは長く受け継がれ、1997年の執行役員制の導入、そして2003年委員会設置会社への移行につながった。宮島・新田[2006]によれば、この取締役制は、取締役会の規模を縮小し意思決定を迅速にすると同時に、執行と監督の組織的分離を明確にする（p.2）ものである。一方、委員会設置会社は、指名、報酬、監査の3委員会を法定機関とするもので、業務執行機関とその監督機関の分離が明確になり、執行役への業務決定権限の大幅な移譲を認めながら、社外取締役が過半数を占める指名委員会で経営者交代を行えるようになった（p.7）。このようにソニーは米国型のコーポレートガバナンスを採用しており、彼らはソニーを“米国型ハイブリッド”と呼んでいる（p.8）。この企業全体に流れる米国への思い入れは、1961年以降米国会計基準に従って古くから財務諸表を作成し開示している（末政 [2003]p.624）からもうかがうことができる。

(3) 主な新製品開発

図 3-4 に示すように、それぞれの時代に強い印象を残す製品を数多く市場に送り出しており、

その特徴は、次のように整理できる。

- ① 世界初・日本初または世界最小・世界最軽量といった市場を創造するような製品が多い
- ② ベータでの失敗をきっかけに他企業との連携に基づくファミリー化・規格化に積極的で、市場創造型であると同時に、創業以来 Gupta,Raj and Wileman [1986]が採用する探索型企業である。これは、トランジスタ、トリニトロン、ベータ、CD などキーデバイスで評価を高め市場を制覇しようとする戦略に表れている。
- ③ トランジスタラジオやテープレコーダーなどを初期の段階から手掛けており、個人または家庭用といった“個の文化”に対応する製品を一貫して手掛けている。このため、ポータブルあるいは軽薄短小が1つのキーワードとなっている(長田[2006]p.78)
- ④ エンタテインメントももう1つのキーワードとなっており、ここでもベータでの失敗を教訓として“ソフトとハードの融合”を目指し、1988年に音楽会社、そして1989年に映画会社をM&Aにより買収した。これは、BtoCマーケティングを重視することを鮮明に表すものである。
- ⑤ 放送業界・学校など業務用映像処理では確固たる地位を確立するなど、BtoC分野で開発した技術を、特化した形でBtoB分野に活かしている。

(4)経営危機:図 3-4 における※危機 1～危機 4

危機 1:1954年エネルギー資源が石油に移行するのに伴い九州地区を中心に炭鉱不況が起こり、売り上げは低迷した。新しい市場を求めて1957年米国に進出し、製品の製造・販売を開始した。この時、SONYのブランドを使うことになった。これ以降、規模と洗練された市場であることを理由に、米国市場を最も重視し(近藤[2004]pp.330-331)、一貫してOEMには手を出さず独自ブランドに注力し(p.380)、ここでも市場開拓型を実践した。

危機 2:1975年VTR市場でベータ方式はVHS方式に敗北したが、放送用でこのベータ方式を「U-マチック」や「ベータマックス」として生き残らせた。さらに、1984年には8ミリビデオとして「ハンディカム」で敗者復活を果たした。これ以降、CD・MD・DVDなどファミリー化戦略への執着がより顕著になった。

危機 3:1995年M&Aにより不慣れな事業を取り込んだ後、経営を外部からの人材にまかせすぎ、映画事業の経営悪化を招いた。これ以降買収事業は、同社の遺伝子を熟知した人物が経営に当たるべきとして、ソニー生抜きの経営者を当てた。

危機 4:2002年中心の経営者に技術者がいない状態が続いたことから、強い新製品が出せなくなり、経営陣の交代を余儀なくされた。本来の主力であるエレクトロニクス事業を立て直す

ために、技術出身である中鉢が社長就任した。単なるハードとソフトを融合だけではなく、それをつなぐディストリビュートの位置づけを重視しはじめた。

(5)事業定義

有価証券報告書に記載されている事業部門としては、1985～1987年まではビデオ機器部門、音響機器部門、テレビ部門、その他部門の4つであったが、1988年にレコード部門、1989年には映画部門が加わった。また、1981年に大蔵省の正式認可が下りて開始した保険事業は、1999年から掲載され、2000年からは金融事業として名称変更されている。2007年度では、エレクトロニクス、ゲーム、音楽、映画、金融、その他の6部門に整理されており、エレクトロニクス事業が売上高の約75%を占めている。ソフトとハードの融合を目指す中で、1990年代このような事業定義の変更は、2007年度までの20年間で5度行われている。

(6)シニアマネジメントの新製品開発への関与

トップダウンによる新製品開発の指示がたびたび行われてきた。たとえば、1958年アンペックス社が放送局用で実用化したVTRに注目した当時の代表者井深は、開発を指示した。そしてその後何度も改良に対して助言と指導を行い、まず業務用として製品化、そして1965年家庭用VTRの発売にこぎつけた（長田[2006]pp.95-98）。さらには1978年当時会長の井深が米国に出張に行く際に、「再生機能だけの小型テープレコーダーを試作して欲しい」と大賀に要望し、ヘッドホンのついたそれを持参した。帰国した後、盛田にこれを貸したところ、盛田は市場性を洞察し、1979年に関係者を呼び開発を指示した（ソニー広報センター[1998]pp.273-276）。これが、ウォークマンとして市場を席捲することになる。また1980年には社長の岩間が「CCD（電荷結合素子）カメラを使って録画、録音できるカメラ一体型VTR」の開発を指示し、これが1984年「ハンディカム」として広く市場に受け入れられることになった。また、1996年当時社長の出井は、DRC技術をやっていた開発担当者近藤哲二郎にエンジェルとして河野文男専務をつけた。これが、ベガのヒットにつながった。

以上、社会的にも市場創造型としてブランドイメージの強いソニーの新製品開発活動を振り返った。

第2項 パナソニックの新製品開発

(1)創業

1918年3月に、松下幸之助が松下電気器具製作所を設立し創業した。そして、1927年4月「ナショナル」の商標を制定した。これは松下幸之助が新聞で「インターナショナル」という言葉を目にし、辞書で調べるうちに「ナショナル」という言葉を見つけ、その意味が「国民の、全国的な」という意味であることを知り、ブランドとして採用した。そして創業当時の製品がランプなど電灯に関連するものであるため、この後“明るいナショナル”の宣伝へとつながり、現在の“暮らし”に関わる製品群へとつながっている。一方、1955年海外向けスピーカーのブランドとして「Panasonic」が誕生した。この名前は、広くという意味の“pan”と、音の意味の“sonic”からできた。当時海外でも「National」を使いたかったが、すでに他社が商標登録しており使えなかったことから2本立てのブランド名を余儀なくされた。この2つのブランド名に加え、松下という3つの名称による混乱を解消するため、2008年10月社名をパナソニック株式会社に変更した。この統一は、創業者松下幸之助の想いでもあった(長田[2008]p.2-3)。

(2)代表者および主な組織体制の変革:図3-5における※改革1～改革6

創業者である松下幸之助を代表者として、後の三洋電機の創業者となる井植敏男を含む3人で創業した。数々の製品アイデアを出しながら、他社との連携により販売を拡大した。1933年には、事業を分野別に専門細分化し、独立採算による「自主責任経営」を目指す体制として、「事業部制」を採用(下谷[1998]p.56)した(改革1)。この後1935年には、製造・販売部門などすべての事業単位を分社として切り離す分社制へと移行(下谷[1998]p.65)し、企業グループという経営形態が固まった(改革2)。一時戦時下の軍需への対応のために組織が分断されるが、1950年戦後の3事業部体制を整備して事業部制が復活(下谷[1998]p.136)した(改革3)。その後、1961年には松下正治と社長を交代するが、会長としての松下幸之助の影響力は強く、1964年の熱海会談などでもその経営手腕が発揮され、長く経営を支えた。次にオイルショックがある中1977年には若返りを図るため26人の役員序列中25番目の山下俊彦が、新しい世代リーダーとして選出され、家電メーカーから総合エレクトロニクスメーカーへの転換を果たした。山下は、1984年全社的刷新運動「Action61」の一環として本部制、つまり社内分社制を導入した。これは、タテ割り事業部制の欠陥を是正し、関連しあういくつかの事業部の横連携を模索するもの(下谷[1998]p.35)であった(改革4)。その後1985年のプラザ合意による円高を乗り切るため、

1986年谷井昭雄に交代した。彼は国際化を推し進めソニーの台頭に対抗するべく、米国の大手映画会社の買収を行った。さらに1990年代に入るとバブル景気は終焉し、1993年森下洋一が就任した。「再生3カ年計画」を立案し、全社の改革を断行した。その一環として1997年社内分社制、いわゆる「カンパニー制」を採用した。それは事業群に集約することで迅速な戦略立案とその遂行に当たり、事業特性に応じた専門性を追求し、責任経営制の最大限の発揮を意図したものだ（改革5）。しかし、デジタル化を迎えた市場と組織の体質が合わなくなり、抜本的な改革が必要となり、2000年中村邦夫に交代しこれを実行に移した。その改革の典型は、2003年の事業部制・部課長制を廃止と14のシンプルなドメイン制、つまり事業分野制である（改革6）。この体制は、新製品開発戦略、工場の建設など具体的な経営判断はドメイン社長に任せる一方、本社は投資家の目でドメイン会社を評価、管理し、株主に代わって各ドメイン会社が投じた資本の回収に責任を負う、というものだった。これは、事業部制におけるグループ内で事業の重複や競合が見られ（伊丹ら[2007]p.76）、部分最適が進んでしまったことの弊害を排除するものだった。そして、2006年改革が一区切りしたこととFF式石油暖房機のユーザーに死亡事故が明らかになったことから、大坪文雄が7代目社長として就任した。彼は中村の改革を引き継ぎながら、“V商品”と呼ばれる新期重点製品の集中と選択を加速させ、好調な業績を維持している。このようにパナソニックの代表者交代は、外部の大きな環境変化の打開を契機に行われてきた。

(3) 主な新製品開発

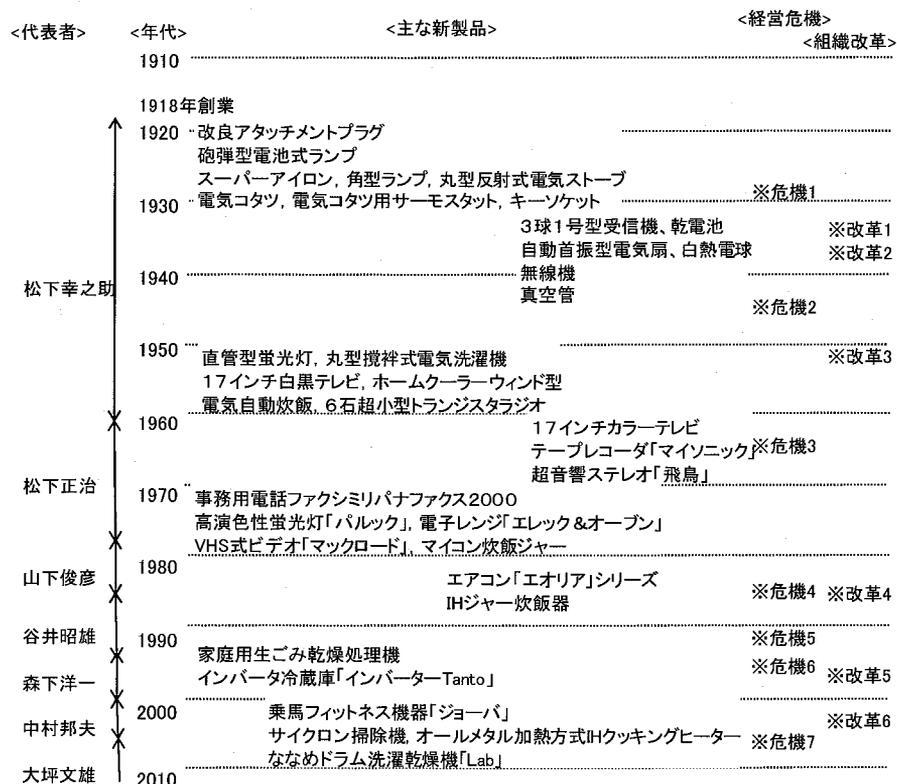
図3-5に挙げた主な新製品開発から見られるパナソニックの特徴は、

- ① 世界初・日本初よりも自社初が多い
- ② 創業が電灯からはじまったことから、「家に関わる電気器具は、すべて松下グループで揃えることができる」という武器（伊丹ら[2007]p.82）を発揮し、非常に広い製品群を有している
- ③ ななめドラム洗濯機やレッツノートなどのように、ある程度成熟した市場でヒットを勝ち得るような革新型製品に注力している

このような創業以来の特徴がある一方で、大きく変化した戦略がある。創業以来成長の原動力は系列店による大きな販売力であり、一方で製品のフル・ラインアップ化を行っていた（下谷[1998]p.202）が、これが成長停滞時には足かせとなることがあった。さらに、社内体制としての事業部制やカンパニー制は、市場が成長している時には重複製品や競合

製品があっても全体としての売上や利益は成立していたが、デジタル製品の時代に入ると、累積生産量によるコストの下落よりも価格下落が急速となり、2番手では利益を得ることが難しくなった（長田[2008]p.106）。それまでは「マネシタ電器」と揶揄されるように、他社が消費者に受け入れられた製品をいち早く後追いし、他社より安く良質の製品を販売力で一気にシェアを逆転する戦略が効果を発揮した（伊丹ら[2007]p.101）が、成熟後は弊害が多くなった。このため、2000年以降中村が「マネシタ電器はやめました」というように、新・三種の神器と呼ばれるプラズマテレビ、DVDレコーダー、デジタルカメラの領域で、独自のコア技術を用いて、“V商品に”集中的に取り組み他社にない斬新な製品への大きな戦略転換を行った（長田[2008]p.135）。これは、Gupta,Raj and Wileman [1986]が採用する新製品開発戦略における分析型から探索型への転向である。その戦略は、松下幸之助の言葉「お客様のほしがるものをつくってはいけない。お客様の喜ぶものをつくりなさい」に通ずる理念の踏襲と言える。

図3-5は、これら代表者交代と主な新製品開発の関係および経営危機と組織体制の变革を表している。



出所：参考資料および参考文献をもとに筆者作成

図3-5 パナソニックの新製品開発に関わる年表

(4)経営危機:図 3-5 における※危機 1～危機 7

危機 1 : 1929 年世界的な大恐慌に入った。この時、第 2 次本店・工場を完成させると同時に、従業員を解雇しない方針を出すことで社員の士気を高め、積極経営により危機を乗り切った。この時、企業は社会からの預かりものであり、事業の利益は社会に貢献した報酬であると考えた。つまり社会の公器としての企業姿勢を明確にし、伝統的に受け継がれることとなった。

危機 2 : 戦時中は軍部命令により新しい企業が新設されるなど、軍需を中心としていたため、1945 年松下幸之助が旧軍需会社の役員として「公職追放」されるなど、松下産業団は解体され、活動の制限を余儀なくされた。会社解体の危機に陥り、1949 年は負債 10 億円で経営的に最も窮迫した。これを打開するべく、松下電子工業の設立と中央研究所の設置により民需への速やかな転換を明確にし、1952 年以降の高度経済成長と家電ブームで再建を果たした（下谷[1998]pp.132-139）。

危機 3 : 1964 年不況で販売網が苦境に立ち、全国の販売会社・代理店を集めて「熱海会談」を主宰し意思疎通を図った。そののち松下幸之助自らが営業本部長代行として経営の指揮をとり、危機を乗り切った（下谷[1998]pp.202）。この後販売網を重視した新製品開発を行うことは、暮らしに関わる製品はすべて揃えるという新製品開発戦略につながると同時に、企業としてのグループ化をより強めた。

危機 4 : 1985 年急激な円高不況期に入り、国際的な企業を目指した谷井社長は、「ヒューマン・エレクトロニクス」というコンセプトを打ち出し、重点事業推進室の設置やコンピュータ事業への再参入を行い、一定の成果を得てこの危機を乗り切った（河合[1996]pp.98-103）。

危機 5 : 2000 億円もの巨額の赤字となり、中村社長のもと、「破壊と創造」をスローガンとして、大きな組織改革を実行した。

危機 6 : 1991 年バブル崩壊により不況が深刻となり、森下社長は映像・音響部門の大幅な改革、本社技術部門の再編を行いながら、1995 年には MCA の 80%持ち株を売却し実質的な撤退を断行した。これによりハード路線への回帰が明確になった（河合[1996]p.119）

危機 7 : 2005 年過去に製造したファンヒーターで死亡事故が発生し、どんなに時間がかかっても全品回収するとの方針を掲げ実行に移した後、中村社長が辞任し、2006 年大坪社長が新たに就任した（長田[2008]pp.26-28）。

(5)事業定義

有価証券報告書に記載されている部門としては、1988年度当時は、映像機器、音響機器、家庭電化機器、情報・産業機器、電子部品、エネルギー・厨房関連機器、その他の7部門であったが、2007年度AVCネットワーク、アプライアンス、デバイス、電工・パナホーム、その他の5部門となっている。ソニーと比較した時の特徴は、電子部品やデバイスなどといったBtoBマーケティング事業が明確に表現されている点である。これは、BtoC市場だけではなく、BtoB事業を意識していることが明らかである。これは、事業部制を採用していた当時は、BtoB事業のみを行っていた事業部もあったことが要因と考えられる。また大坪現社長は、BtoCよりもBtoBが利益率は高いと認識しており、BtoC手法をBtoB的にするかに知恵が必要と語っており（長田[2008]p.42）、両事業間の融合に対する意欲を示している。

(6)シニアマネジメントの新製品開発への関与

創業時は、1918年の二股ソケットや1922年の自転車用「砲弾型ランプ」、あるいは懐中電灯にもなる「角型ランプ」など、松下幸之助が次々とアイデアを出し、それが市場へ受け入れられていった。その後中村社長の改革が実行されるまでは、後発追随型であった。しかし、その中でも山下社長が中心となった「新情報通信システム」への取り組み指示が見られたり、谷井社長による「全社新製品プロジェクト」制度の導入による部門横断型の新製品開発が携帯電話機「ムーバP」の成功を生み出すなどの事例も報告されている（河合[1996]p.107）。さらに探索型新製品開発戦略に移行した後は、経営者も直接意思決定に関与する“Vプロダクト部会”にて、各ドメインから挙がってくる重点製品の選別を行っている。

以上本項では、ソニーの強力なライバルであるパナソニックが、いかに組織的な立て直しを繰り返しながら、新製品開発活動を行ってきたのか、その変遷を見た。

第3項 シャープの新製品開発

(1)沿革

1912年創業者早川徳次が、ベルトのバックルである徳尾錠の発明で特許を取り、東京本所松井町で金属加工業を創業した。さらに1915年には金属繰り出し鉛筆を発明し、これをエバー・レディー・シャープペンシルと名づけて欧米でも市場に受け入れられた。これ

が現在の社名および商標である“シャープ”の由来となった。1923年には関東大震災によりシャープペンシル工場を焼失し、大阪へ移転を余儀なくされたが、1925年国産第1号鉱石ラジオセット組立に成功し、復活の足がかりを築いた。その後、1935年に株式会社早川金属工業研究所を設立した後、1970年シャープ株式会社に社名を変更している。

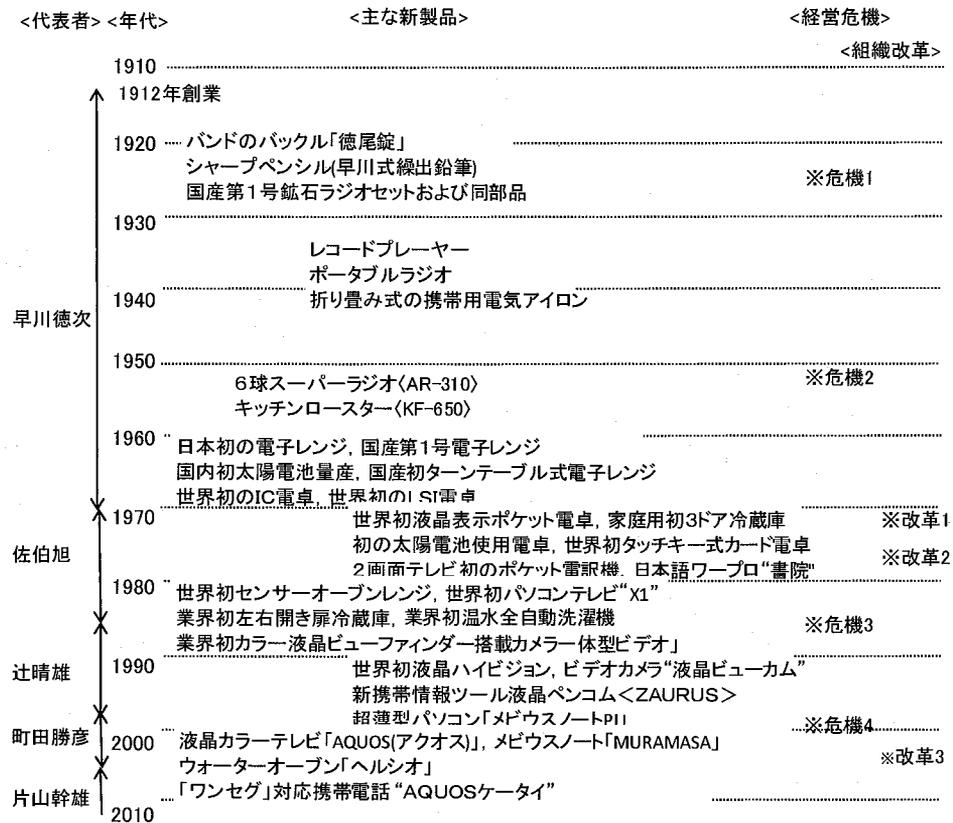
(2)代表者および主な組織体制の変革:図3-6における※改革1~改革3

初代早川徳次は、独自のアイデアと経営手腕で、幾度かの危機を乗り越え、国産第1号ラジオ、国産第1号テレビ、洗濯機などの製造および販売を行い、総合家電メーカーへと発展させた(柳原・大久保[2004]p.27)。そして、経理部門で早川を支えていた佐伯旭が1970年に2代目社長として就任し、経営信条として“二意専心「誠意と創意」”を制定し、独自技術に基づく独自製品を開発し、現在のコア事業を核とする経営スタイルを構築した。就任早々の佐伯は、大阪万博のパビリオン出展を断念する一方で、奈良県の天理に中央研究所や半導体工場を要する総合開発センターを建設し、その後の技術開発への投資を優先し、“千里より天理へ”の意思決定として語られた(改革1)。そして、1973年世界初の液晶表示電卓「エルシメイトEL-805」の成功をきっかけに、「緊急開発プロジェクト制度」を制定した(改革2)。この制度は、液晶ビューカム、ザウルス、液晶ビジョン、左右開き冷蔵庫、などのヒット商品を生み出す原動力となった(長田[2004]pp.114-116)。

さらに1986年に社長に就任した辻晴雄は、“顧客の目線に立った商品づくり”を社内に徹底させ、円高不況の際にもリーダーシップを発揮し、「ピンチこそチャンス」と号令をかけながら、佐伯の礎を“スパイラル戦略”というイノベーション戦略で発展させた。続いて1998年に交代した町田勝彦は、“オンリーワン戦略”を打ち出し、辻が巻いた液晶技術の種を開花させ、テレビ事業で後塵を拝していた他社を追い越すまでの事業に育てた。町田は、2002年第6世代の液晶パネルの製造工場として、三重県の亀山工場を稼働させた。これは、工場の“ブラックボックス戦略”を明確にするものであると同時に、国内生産への回帰も意図するもの(長田[2004]pp.158-160)であった(改革3)。2005年には、新しく若いリーダーとして片山幹雄が任に就き、時宜を得た環境製品として液晶と共に太陽電池を大きな柱にしようとしている。このようにソニーやパナソニックがある程度前任者からの方向転換を打ち出すところからは始めるのに対し、シャープの代表者の特徴は前任者の継承とその発展から入ることである。これは、コア事業の育成には大きな投資と長い時間がかかることが広く認識され、次の経営者の時期に花開くような意思決定が行われているためと考えられる。代表者の在任期間が、早川の58年間は特別としても、

佐伯 17 年, 辻 14 年, 町田 12 年と, ソニーやパナソニックに比較すると長期政権であることも, 特徴である(長田[2004]p.35)。

図 3-6 は, このような代表者交代と主な新製品開発の関係および経営危機と組織体制の変革を表している。



出所: 参考資料および参考文献をもとに筆者作成

図 3-6 シャープの新製品開発に関わる年表

(3) 主な新製品開発

創業者早川徳次が繰り返し「他社がまねするような商品をつくれ」と社員を激励したように, その特徴は,

- ① 世界初・日本初・業界初にこだわり続けている
- ② シャープペンシル, 液晶ビューカム, ザウルス, ヘルシオ, アクオスなどのように, その時代の象徴として名前が知られる製品を有しており, 市場創造型である。
- ③ “スパイラル戦略”で表されるような, 固有技術に基づくデバイスと製品とのシナジー, つまり BtoB 市場と BtoC 市場のシナジー, が創業まもないころから確立されている(柳原・大久保

[2004]p.99)

④ 液晶技術 30 年以上、太陽電池 40 年以上と長期にわたり量産化を続け、コア事業に仕上げている (長田[2004]p.73)

⑤ 液晶、太陽電池、除菌イオン、などのコア技術を徹底して周辺技術へ展開している。また「いたずらに規模のみを追わず」を経営理念に盛り込み、「企業の顔」が見えない多角化は行わないことを明言し、本業重視の多角化戦略を取っている (長田[2004]p.118)。このことが組織や事業構造のシンプルさにつながっているものと考えられる。この点について加護野[2004]は、コア事業をもつ多角化戦略において、「主力事業の売上構成比が 70%を割っていても、コアとなる事業を持っている企業は比較的業績が良い」という研究結果を報告しており、この例としてシャープの液晶を挙げている (p.6)。

そして、町田は「顧客の声を聞け」というユーザー・オリエンテッドやマーケットインという手法だけでは市場に受け入れられないことを指摘し、テクノロジー・オリエンテッドを重視して「目のつけどころがシャープでしょ」に代表される感動と驚きをもたらす商品づくりを目指すことを明言している (長田[2004]p.148)。この微妙なマーケティング戦略を、顧客ニーズの「半歩先を行く」と町田は表現している。

また、シャープの新製品活動に関わる組織改革で最も特徴的なものは、緊急開発プロジェクト制度である。これについて中村[1997]は、経営者も参画する総合技術会議でそのテーマが決定されること、社長直轄の全社横断的なプロジェクトであること、プロジェクトメンバーは全社から最適人材が最優先で選ばれることをその特徴として挙げている (p.173)。つまり、特定の製品に必要な要素技術に限定して、それに全社技術を結集しながらブレークスルーを通じて新製品開発活動が行われる。さらにこの組織は、開発に関連する部門がその業務を同時進行するコンカレント・エンジニアリングと相まって進むことにより、全社直轄の開発コンカレントと機能優先の製品コンカレントが融合することを明らかにした (p.206)。

(4)経営危機:図 3-6 における※危機 1~危機 4

危機 1 : 1923 年関東大震災により、主力事業であったシャープペンシルの工場を焼失した。このため本社を大阪に移転し、シャープペンシルの権利を売ることによって新しい事業をはじめ資金を得た。

危機 2 : 1950 年ラジオ需要の極端な低迷でラジオメーカーが 80 社から 18 社に整理され、倒

産の危機に陥った。この時、人員を整理せざるを得なかった。このことが、信用・資本・奉仕・人材・取引先という“5つの蓄積”という社是につながり、その後蓄積と継承という普遍的な価値観の醸成につながった(柳原・大久保[2004]p.41)。

危機 3 : 1986 年にプラザ合意に伴う円高不況がおとずれた。辻社長の指示で、ボトムアップの緊急対策案 110 項目が出され、選別し実行した結果、これを打開することができた。それは、社員の創意工夫で乗り切る体質の定着につながった(柳原・大久保[2004]pp.34-35)。

危機 4 : 1998 年には、電子部品の価格下落に伴う 5 期ぶりの減収減益という結果になった。この時町田社長は、“液晶の次は液晶”とさらに磨きをかける“オンリーワン戦略”を打ち出した(長田[2004]pp.65-66)。

(5)事業定義

シャープの有価証券報告書に記載される事業定義は、1988 年から 2007 年の 20 年間一度も変わっていない。それは、エレクトロニクス機器と電子部品という 2 つの事業区分のみである。ここにも、長い月日をかけて BtoB 市場と BtoC 市場のシナジー戦略に徹していることがうかがえる。

(6)シニアマネジメントの新製品開発への関与

経営者による新製品に対する指示は、頻繁に見られる。たとえば創業者である早川徳次は、「絵の出るラジオをつくれ」と指示し、これが 1960 年のテレビ開発へつながった(柳原・大久保[2004]p.33)。また 1973 年には佐伯旭が、「八百屋で使うようなコンピュータはできないのか」と問題提起し、これが電卓と液晶の開発につながる。さらに、1986 年辻晴雄は“スパイラル戦略”と明確にし、独自のイノベーション戦略と応用商品の両方を開発することを打ち出した。これが液晶の DSN・TN・STN などが開発され液晶パネルにまで進化した(柳原・大久保[2004]p.35)。続いて、1998 年町田勝彦は「2005 年までに国内販売のカラーテレビをブラウン管から液晶に置き換える」と対外的に宣言(柳原・大久保[2004]p.172)し、現場への鼓舞を図った。また、プラズマクラスターの除菌性能に着目し、シャワートイレや自動車のカーエアコン、エレベーターなどに採用されるようになった。また、ヘルシオにおいても、トップダウンの指示と現場の技術開発とが結びついた。

ソニーやパナソニックほど事業規模は大きくないものの、極めて活発に新製品開発活動を行い、市場において注目度の高いシャープの分析を行った。

第4項 家電3社に関する考察

新製品開発統合モデルの検証を、ソニー、パナソニック、シャープという家電3社に焦点を当て、長期に新製品開発活動を捉えることで、次のことが分かった。パイロットスタディ1において、基本思想であるリレー型企業モデルを当てはめると、ソニーはフレームリレー型である一方、パナソニックとシャープは能力リレー型であった。ここでは、あらためて統合モデルの5つの区分でまとめるが、加えてこのリレー型企業モデルによる違いがどのように表れているかも、最後に考察を加える。

(1)環境不確実性

経営危機は、円高、バブル景気後、ITバブル景気後など各社に共通する経営環境により起こる場合と、環境変化に十分対応できないという組織固有のものとして起こる場合と2種類ある。またソニーやパナソニックはこのような経営危機において代表者が交代しているが、シャープではその時の代表者がこれ乗り越える施策を打ち出し、経営危機とは関係のない時期に交代している。

(2)役割冗長性による機能間統合

シニアマネジメントが、機能間統合を促すような形で、特定の新製品開発の指示を出す場面はたびたび見られた。これは垂直方向の統合と関連しており、役割の冗長性を生み出す仕組みがあるかどうか、製品の成功につながるということへの示唆が見られた。また、これをさらに実現するべく細かくフォローすることでシニアマネジメント自らがプロダクト・チャンピオンを演じたり、役員をパワープロモーターに指名するようなケースが見られた。

(3)垂直方向の戦略統合

意思決定機関の形式は、機能間統合と戦略統合の問題に大きな影響を与えることが分かった。事業部制やカンパニー制は、短期的思考を強くしすぎて、革新的製品の欠如につながる傾向にある。最も端的に表れているのはパナソニックであり、たびたび組織変革が行われ、研究者の対象となっている(伊丹ら[2007];下谷[1998];河合[1996])。特に下谷[1998]は、企業とはそもそも集権的な組織であり、分権の度合いをどの程度許容するかの問題であると述べ、「分権」と「統合」が対立的な概念ではないと主張している(p.21)。また同様に、全社横断的な開発組織による戦略統合も研究対象とされており、シャープの緊急プロジェクト制度は多くの研究者の注目を集めて

いる(長田[2004];河合[1996];中村[1997];柳原・大久保[2004])。パナソニックも同様の制度を、“V プロダクト部会”の中で導入しようとしている。この制度は、垂直方向の戦略統合と役割冗長性による機能間統合を同時に考慮されたものとして、注目に値する。

(4)新しい製品区分による製品統合

BtoC を前面に出し、相当程度重視するソニーに対して、シャープはむしろ BtoB を相当重視する。パナソニックは横に製品群が広い分、この中間にあるものと考えられる。図 3-7 は、ソニーの顧客-製品シナジーであるが、下の象限、つまり BtoC を中心とした事業展開を行っており、歴史的にこだわってきた「ソフトとハードの融合」とは、シナジー II を重視していることを示している。

製品区分 顧客	完成品	非完成品
BtoB (対企業)	放送用・業務用オーディオ、ビデオ、モニター、データ記録システム、 など ③	①イメージセンサー、半導体、光学ピックアップ、オーディオ/ビデオ/データ記録メディアなど ④
BtoC (対消費者)	家庭用オーディオ、携帯型オーディオ、ビデオカメラ、DVDプレーヤー、液晶テレビ、家庭ゲーム機など ②	⑤映画、テレビ番組、デジタルエンタテインメント、ゲームソフトウェアなど

出所：ソニーの有価証券報告書およびアニュアルレポートをもとに筆者作成

図 3-7 ソニーの顧客-製品シナジー

製品区分 顧客	完成品	非完成品
BtoB (対企業)	電子部品自動実装システム、産業用ロボット、溶接機器、配線機器、交通関連機器、など ③	①半導体、電子部品、モーター、電池、光学デバイス、外装建材、内装建材など ④
BtoC (対消費者)	②プラスマテレビ、液晶テレビ、DVDレコーダー、冷蔵庫、携帯電話、ヘルスケア機器、自転車、など	⑤不動産仲介・賃貸管理、医療・福祉施設、など

出所：パナソニックの有価証券報告書およびアニュアルレポートをもとに筆者作成

図 3-8 パナソニックの顧客-製品シナジー

次に図 3-8 はパナソニックの顧客-製品シナジーである。非常に多彩に製品が揃っており、どのような組合せも可能と思われるが、どのシナジーが有効であるか、絞り切れていない印象が強い。そして図 3-9 はシャープの顧客-製品シナジーである。シャープの場合、事業定義が長期にわたって変更なく、左下の BtoC-完成品で市場創造し、右上の BtoB-非完成品を他社に販売

することで売上や利益を獲得する意図が明確である。これを自称“スパイラル戦略”と呼んでいるが、これはこの表ではシナジーVを指している。このように、製品統合によるシナジーの組み合わせには、いくつかのパターンがあることが確認できた。それは、それぞれの企業が行ってきた新製品開発に関する歴史に根差したものであり、長期にわたり培ってきたそれぞれ独自の顧客－製品シナジーといえる。ただしパナソニックは、事業部制を廃止し組織を再構築したのが最近であり、新たに柱になるシナジーが登場するかどうか、注目する必要がある。

もう1つは、3社に共通する新製品開発のこだわりとして、「顧客の声を聞いてそのまま商品にする」ことに対する否定と、顧客を感動させる製品づくりの背景としての技術の構築が挙げられる。

製品区分 顧客	完成品	非完成品
BtoB (対企業)	POSシステム機器、ハンディターミナル機 器、デジタル複合機、電子レシ スタ、パソコン、ファクシミリ、など ③	液晶ディスプレイモジュール、太陽 電池、CCDイメージャ、液晶用LSI、 衛生放送用部品、など ④
BtoC (対消費者)	液晶テレビ、プロジェクター、携帯 電話、冷蔵庫、小型調理器、 パソコン、電子辞書、など ②	LED照明機器、LED照明灯、ソフ トウェア、消耗品、など ④

出所：シャープの有価証券報告書およびアニュアルレポートをもとに筆者作成

図3-9 シャープの顧客－製品シナジー

(5) 獲得成果

新製品を生み出す戦略として、普遍的な戦略と変化する戦略の2種類が見られた。つまり、創業以来普遍的なものとして、ソニーとシャープは一貫して市場創造に積極的な探索型企業である。一方でパナソニックは、デジタル製品への移行という時代の波を受けて、分析型から探索型企業に転換した。またこの新製品開発戦略に関連して、創業当時の製品がその後の事業定義や市場への影響度が強く、波及や多角化などあるとしても、コアとなる普遍的なものとして位置づけられている。それらは、ソニーでは“個の文化”，パナソニックの“暮らし”，シャープの“独自技術と独自製品のシナジー”，で見られた。

(6) 基本思想による違いに関する考察

2000年以降は、ソニーのフレームリレー型に対して、パナソニックおよびシャープは能力リレー型である。そこで、ソニーを基本として議論しながら、パナソニックやシャープとの比較を行う。

環境不確実性については、短期的に成果を最大化することが求められており、1980年代から2000年代中盤にかけて多くの注目を集めた出井伸之氏は、いったん業績があがらなくなると批判が高まり、2003年には退陣をせざるを得なくなった。業績不振を受けて経営陣が交代するという意味ではパナソニックもやや同様の傾向が見られるが、役員の中から時代の代表者を育成し選別するという意味では、やや違いが見られる。シャープは、このような業績の影響を受けることなく代表者が交代している。

機能間統合においては、従業員の平均勤続年数が横ばいであり、新製品開発を推進していくメンバーが入れ替わることが前提とされているものと考えられる。このため、社内の人材を活用するという新製品開発の仕組みはあまり見受けられなかった。一方、シャープでは緊急開発プロジェクト制度が見られ、パナソニックでは“V商品”プロジェクトが、社内の人材の能力を集結するような仕組みとして運用されていた。

ソニーで最も顕著にフレームリレー型の特徴が表れているのは、意思決定機関である。つまり、役員に占める生え抜き比率は2004年以降30%程度であり、戦略統合において全社戦略を中心として事業部戦略との統合が図られるトップダウン型である。一方パナソニックやシャープは、機能間統合と連動させてトップダウンとボトムアップの擦り合わせが行われていた。

ソニーは BtoC 市場を重視しており、「ソフトとハードの融合」を実現するビジネスモデルにこだわり続け、その製品統合を変えないようにしながら M&A などにより外部からの資源の調達を繰り返し、成長した。製品統合におけるビジネスモデルを変えないという意味では、シャープも同様であり、顧客－製品シナジーの V を重視してきた。一方パナソニックは、むしろ流通を前提として総花的な製品統合を行ってきた。このように、能力リレー型かフレームリレー型かの違いは、顧客－製品シナジーそのものに現れるというよりは、そのシナジーを実現する手段に現れていた。

獲得成果については、ここまで議論した環境不確実性、機能間統合、戦略統合、製品統合という要素から何らかの影響を受けていると考えられるが、明確な違いを見出すことは難しかった。

ソニーがフレームリレー型であることを前提として、パナソニックおよびシャープとの比較を行った。ただし、ソニーがフレームリレー型の特徴を顕著に示すようになったのは、1990年代後半から2000年以降の直近10年間程度であり、その前40年間は能力リレー型であった。このため、ここで行った考察が十分なものであったかどうかは、今後の課題として残った。また、どのような動機にもとづき、どのような方法でフレームリレー型へと転換していったのかも、取り組む意義のある興味深いテーマである。

第3節 パイロットスタディのまとめ

本章では、まず第1段階として決算情報調査法を用いて家電9社を概観した後に、さらに深掘りするために個別にシャープと三洋電機の比較を行った。次の第2段階では、これに定性情報調査法を加えて家電3社の新製品開発の特徴を明らかにした。その際、統合モデルを適用しながら、考察を行った。本節では、これら2段階で行ったパイロットスタディについて、考察を行う。

第1項 先行研究との比較

決算情報を中心として家電業界を対象にして研究を行ったのは、喜田[1999]、三品[2002]、河合 [1996]である。

喜田[1999]は、サンプルが多いこと、日本を代表する大企業を含むこと、多角化の程度が高いことを理由として電機業界を選択した (p.46)。そして有価証券報告書を情報源として、そこに記載される経営成果、一般経済環境、業界環境の3つの要因の関係性を分析した。その結果、失敗(低業績)の原因を外部環境に帰属させるという利己的原因帰属現象を確認した (p.70)。この調査方法は、有価証券報告書の定量情報と定性情報を有効に活用しながら分析ならびに考察しているという点では、参考になる。本研究でも、定量情報を中心としてそれぞれの項目から得られる情報を考察し、事業定義などの定性情報でこれを補完する方法を用いて、必要となる情報を深堀した。しかし喜田[1999]の分析は統計の手法を用いているため、定性情報を定量化する際に外部の有識者の判断に依存する形式であり、調査方法そのものが煩雑である上に、いったん加工された情報を使う方法となっている。また個別企業の検討が本手法では困難と思われ、より内部構造の分析に近づこうとする本研究の目的とは異なっていた。

一方、三品[2002]は、決算情報のうち売上高と営業利益に着目し、自動車業界と比較する形で電機業界を取り扱った。まず自動車業界を分析し、規模の大きさと営業利益に相関関係があること、またトヨタというフロンティア企業がいること、を明らかにした (pp.10-12)。ところが自動車業界とは逆に、電機業界は規模の不経済が存在することとフロンティアがないことを指摘した。その原因として、組織単位個別の決算手法の不適切さと「集中と選択」を行うべき本社機能の低下を挙げている (pp.22-23)。多角化した事業を決算情報の定量的側面から指摘しており、本研究にも参考になる情報であり、本研究の統合モデルにおける製品統合がうまくいっていない企業の実態を表したものと言える。

ただし業界全体を概観したものであり、喜田[1999]同様に個別企業の検討を行っていないため、今回のパイロットスタディで行った個別企業分析とは趣が異なっている。

本章の2段階目のパイロットスタディと同様に、ソニー、パナソニック（当時松下電器産業）、シャープの3社を取り上げたのは、河合 [1996]である。1970年代後半から1980年代はじめにかけて成熟市場から成長市場への事業シフトが課題となっており、最もリストラクチャリングが求められているという理由から、家電業界を選択した（pp.9-11）。リストラクチャリングの成果がどのようなものかを検討したその調査手順は、事前に決算情報からリストラクチャリングに関する定量データを抽出して3社の推移を捉えた後に、公開された定性情報から1970年前後から1995年までの各企業の活動を分析している。その際に、上位戦略と下位戦略の連動を描いた経営革新のスパイラル・モデルを提示し、これを使って考察を行った。その結果、それぞれの企業でそれぞれの状況に応じて組織革新のタイプが実行されていたことを突き止めた（pp.229-233）。調査方法そのものは今回のパイロットスタディとほぼ同様の流れを取っており、モデルを当てはめることで得られた成果をまとめるという手法も同じである。たとえば、環境不確実性と経営革新のタイプを相対させている点、それを実現するための組織形態を比較している点、リーダーシップのあり方を詳述している点など、本パイロットスタディにおける機能間統合の違いや製品統合のタイプに言及しており、共通するところがあった。このように得られた成果の展開が具体的であるのは、喜田[1999] や三品[2002]とは違い、個別企業に絞って比較しながら調査を行った成果と考えられる。

第2項 調査方法の検討

前項の先行研究との比較により、河合 [1996]と同様の手法をとった本章のパイロットスタディは、一定の成果が得られることが分かった。しかし2つの点で河合 [1996]の手法では、本研究の目的を達成できない可能性がある。

1つ目は、長期業績の視点が不十分である。河合 [1996]は、リストラクチャリングを着眼点としているため個々の企業でリストラクチャリング対象期間を設定しており、パナソニック（当時松下電器産業）で1977～1995年の18年間、ソニー1982～1995年の14年間、シャープ1964～1995年の32年間となっており、期間が短く一定していない。このため本研究では、有価証券報告書が開示されはじめた1961年以降の50年弱を最低限分析し、それ以前も社史などで数字が明らかである場合は、可能な限り対象にすることとした。

もう1つは、内部の実態を十分に浮き彫りにしたとは言い難いことである。定性情報の多くが日本経済新聞などの新聞情報とプレジデントやNIKKEI BUSINESSなどのビジネス誌、あるいはビジネス書籍を情報源としており、真偽に疑問が生じる。この点は、複数の情報からその情報の裏付けを取っていると考えられることと、有価証券報告書という客観性のあるもので検証していると推察されるが、それでも解釈の違いという危険性が残っている。そこで本研究では、研究者が発表している情報と企業自らが作成しているホームページや社史あるいは書籍などの情報の2種類を定性情報の中核とする。これら情報をさらに確実なものにするため、インタビュー調査を行うことで、公開情報では取得できなかった情報を入手し、公開情報で得られた情報が確かなものかどうかを検証することとした。

第4章 業界リーダー企業の実証研究

本章では、第3章で得られた公開情報による研究結果を活かしながら、業界リーダー企業である、ヤマハ、花王、TOTO、に第2章で提示したい統合モデルを当てはめて実証研究を行う。

これら調査は、次のような時期と順序で行った。

表 4-1 調査時期と順序

対象企業	公開情報による調査	ヒアリング調査	本章の記載箇所
ヤマハ	2010年1～2月	2010年3月4日	第1節
花王	2010年3～4月	2010年4月26日	第2節
TOTO	2010年4～5月	2010年5月24日	第3節

出所:筆者作成

なおヒアリング調査については、ヒアリング調査の実施、録音した会話の文書化、記載内容の原案作成、ヒアリング調査協力者に記載内容原案と録音文書を同時に送付、ヒアリング調査協力者による確認および修正、記載内容の決定という手順にて行い、調査内容の正確性を保つこととした。

第1節 公開情報とインタビュー調査①：ヤマハの市場創造型新製品開発

実際のインタビューは、ヤマハ株式会社の開発戦略室の向野博文室長に協力を依頼し、2010年3月4日にヤマハ本社にて行った。後半のインタビュー調査は、事前に構造化された骨子を電子メールにて送付しておくことで大枠の認識を得た上で、当日この骨子を補足説明しながら聞き取りを行い、事前に発生した疑問点や誤解を修正する形をとった。

事前の公開情報による内容は第1項「楽器業界を取り巻く環境」および第2項「ヤマハ株式会社の概要」で述べ、インタビュー調査の結果は第3項「新製品開発プロセスの特徴」にて記述する。さらに第4項「統合モデルによる考察」で、これらから得られた成果を考察する。なお注には、インタビュー調査後に筆者が別途調査し、収集した情報などを補足のために記載している。以下、花王、TOTOも同様の調査手順と内容構成になっている。

第1項 楽器業界を取り巻く環境

(1)外部環境

楽器の国内需要は、高度経済成長期において、職人の手作業を中心とする生産形態から技術革新による大量生産システムの確立、義務教育下での器楽教育の充実、音楽教室事業による楽器演奏の浸透、中流意識の高まりに伴う教養習得への意欲醸成などを背景として、急激に膨張した。このため、中小を含め多くの企業が楽器事業に携わった。しかし、現在全体の需要は長期減少傾向にある。主要な製品であるピアノは、1980年をピークとして減少傾向に歯止めがかかっていない。これは、普及に伴う市場の成熟、出生率低下に伴う子供の減少、趣味やレジャーの多様化、狭い住宅事情などによるものである。

一方海外では、米国が最も大きな市場であり、日本企業の輸出出荷額の50%弱を占め、欧州の20%強と合わせると、全体の約7割が欧米である。また、アジア地域の購買力が向上しており、これから規模の拡大する地域が徐々に開拓される傾向にある。また、品目別の輸出額でみると、ピアノが最も多く4割弱であり、次いで電子楽器が3割強となっており、特に欧米でこの2品目の占有率が高い。一方、アジアでは現地生産が活発化しており、部品の輸出額が大きくなっている。

需要に伴う季節変動は、子供向けの教育用は3~4月が最も多く、大人向けの趣味用は6月および12月という賞与の時期に増える傾向にある。

技術革新の面では、ピアノ、管楽器、弦楽器などのアコースティック楽器は音の基本的な発生メカニズムが変わることがないため、技術革新は起きにくく改良が主である一方、電子ピアノ、電子オルガンなどの電子楽器では様々な技術革新が起きており、他用途への技術転用も見られる。生産技術面では、手作業が残るものの、生産管理や販売管理技術へのIT導入により、競争力の差が見られるようになってきた。

流通については、アコースティック楽器が特約店による楽器店と音楽教室を中心とした限定的な販売形態であるのに対し、電子楽器は家電量販店やイトーヨーカドーなどスーパーでも取り扱われており非常に販売経路の広がりが大きい。アコースティック楽器はその製品の特性上、ハードに当たる楽器とソフトである音楽とをかみ合わせ、調律、修理、教育などのアフターサービスを取り込む必要があり、店舗の経営には固有のノウハウを要求されるため、限られた店舗にならざるを得ない。この点、電子楽器は家電と類似しており、様々な店舗での取り扱いが可能であるが、その分価格の圧力が高くなる。また、米国市場などにおいては、主に高所得者層に対して、ホームシアターなどシステムの設置を請け負

う流通業者が存在しており、楽器店や量販店とは異なるルートが確立されている。

(2)競合状況

楽器専門メーカーとしては、世界的にヤマハが頭1つ抜け出しており、これを河合楽器製作所、ハーマン・プロフェッショナル、ローランド、フェンダー・ミュージカル・インストルメンツ、などが追っている。ヤマハの売上規模は5,000~6,000億円であるが、2位以下のメーカーは一桁規模が小さくなる。しかし、電子楽器の分野では、カシオが当初より参入しており、この分野においてはヤマハの脅威となっている。もう1つの特徴は、ヤマハおよび河合楽器の創業場所はいずれも静岡県で、ローランドも創業当初から工場を浜松に置いており、県全体の生産量が国内生産の8割を占めることである。これは、天竜川上流の良質な木材資源と川を使った輸送でこの地域に木材産業が栄え、ピアノなどの製造に有利に働いたためとされている。現在、これら3社はいずれも本社を静岡県浜松市に置いている。¹²⁾

第2項 ヤマハ株式会社の概要

(1)創業と発展

1889年山葉寅楠（やまはとらぐす）氏が、米国製のオルガンをもとに自ら製作を始め、合資会社として山葉風琴製作所を設立した。彼は、医療器械修理工をしていたが、偶然小学校のオルガンが壊れた場面に遭遇し、これを修理したことからこの事業を始めることとなった。その後1897年に日本楽器製造株式会社となり、オルガンに続きピアノやハーモニカなども製作するようになったが、不況や労働争議などの危機を経た後、1950年に4代目社長として川上源一氏が就任したことが飛躍の契機となった。彼はそのカリスマ性と独特の経営感覚で、次々に施策を実行に移した。それらは、音楽普及のための音楽教室の設置やコンクールあるいはコンサートの開催、流れ作業による大量生産システム、電子オルガンの開発、設立したヤマハ発動機でのFRPを使ったモーターボートの開発、海外での販売と生産、ゴルフやテニスといったスポーツ用品の開発など、多岐にわたるものであり、世界一企業の礎を築いた。彼は、人々の生活をより豊かにしようというコンセプトに基づきレジャー産業など多角化に乗り出したが、事業の中心は楽器に置いていた。これは1988年に社名をヤマハ株式会社に変更して以降、今でも社員の中の共通概念として引き継がれている。

(2)新製品開発の変遷と企業の歴史

経営者、主な新製品、経営組織改革、経営危機の歴史をまとめると図 4-1 のようになる。

創業者以降、現在の梅村充社長で 11 代目となるが、川上嘉市、川上源一の親子 2 代による経営期間が約 50 年にわたっており。この時代に事業基盤が築かれた。川上家が経営者から退いて以降は、3～7 年で経営者の交代が行われている。

<代表者>	<年代>	<主な新製品>	<組織改革>	<経営危機>
	1889	1889年山葉風琴製作所設立		
山葉寅楠 1889-1916	1890	オルガン		
	1900	ピアノ		
	1910	ハーモニカ 木琴, 卓上ピアノ, 卓上オルガン		
天野千代丸 1917-1927	1920	飛行機用木製プロペラ, 家具 蓄音機		※危機1
	1930	内装工事 金属製プロペラ, パイプオルガン, アコーディオン		
川上嘉市 1927-1950	1940			※危機2
	1950	HiFiプレーヤー		
川上源一 1950-1977	1960	エレクトーン, 音楽教室 鉄, アルミ合金, チタン合金	※改革1 ※改革2, 3	
		トランペット, ドラム, エレクトリック・ギター	※改革4	
		コンサートグランドピアノ, クラシック・ギター, ステレオシステム	※改革5 ※改革6	
	1970	テニスラケット, IC	※改革7	
		シンセサイザー, PAミキサー, スピーカー, ユニット家具, システムキッチン	※改革8, 9, 10	
河島博 1977-1980	1980	システムドラム, エレクトリック・グランドピアノ, チタン合金		
川上源一 1980-1983		スキーウェア, バトミントンラケット, ゴルフクラブ, CDプレーヤー	※改革11	
川上浩 1983-1992		ピアノプレーヤー, 電子ピアノ, パソコン, 産業用ロボット, FM音源LSI	※改革12	
上島清介 1992-1997	1990	MIDIコントローラ, 薄膜磁気ヘッド, 英語教室		
		サイレントピアノ, ミュージックシーケンサー, リモートルータ		※危機3
石村和清 1997-2000		サイレントプラスシステム, サイレントセッションドラム, シアターサラウンドシステム		
		サイレントバイオリン, サイレントチェロ, 着メロ配信		※危機4
伊藤修二 2000-2007	2000	サイレントベース, サイレントピアノ, エレクトリックバイオリン		
梅村充 2007-		イメージギター, 音声合成システム, オンライン音楽教室, 電子会議システム		
	2010	電子楽器「テノリオン」		

出所：参考資料および参考文献をもとに筆者作成

図 4-1 ヤマハの新製品開発に関わる年表

新製品の特徴は、次のようなものである。

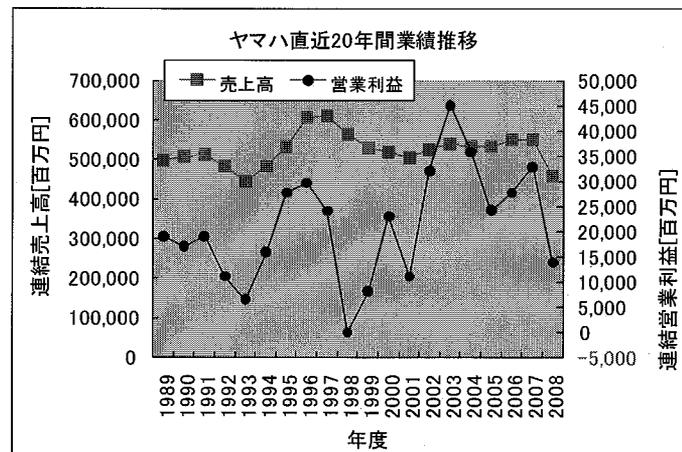
- 極めて活発に新製品開発に取り組んできた
- 楽器および木材加工技術がコアとなっており、楽器から AV など音に関する事業が発展し、木材加工から家具事業や生産機器などの事業が展開されている
- 合金などの素材も手掛けており、これがスポーツ用品に活かされてきた
- エレクトロニクス化を取り入れ先端技術を早い段階から磨いている
- 楽器普及のために教室を手掛けたり、CD など音楽を販売したり、着メロを配信する

など、コンテンツも長く手掛けている

またヤマハの組織改革としては、いずれも楽器や音楽を中心とした多角化戦略の一環として表れているものであり、攻めの組織改革と言えるものである¹³⁾。一方、大きな経営危機を4度経験しており、特に初期の危機である労働争議後の川上嘉市ならびに川上源一の就任が、その後の大きな飛躍の契機となった¹⁴⁾。

(3)有価証券報告書による考察

有価証券報告書を分析するにあたって、長期企業動向を分析する項目として、業績に関するものと資源に関するものがある。業績に関する指標とは、売上高、営業利益、当期純損益、事業別売上高、事業別利益、所在地別売上高、所在地別利益の7項目を選択した。また資源に関する指標としては、連結従業員数、代表者の在籍年数、社外取締役数、生え抜き役員数、連結設備投資額、連結研究開発費、単体従業員数、単体従業員の平均年齢、単体従業員の平均勤続年数、単体従業員の平均年間給与の10項目である。これらの各項目を1989年から2008年までの20年間を概観することで、当該企業の長期的な趨勢の特徴を考察する。



出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

図 4-2 ヤマハの長期業績推移

まず長期業績の推移であるが、図 4-2 に示すように売上高はここ 20 年間で 5,000~6,000 億円とほぼ横ばいであるが、営業利益率は 1% 台から 8% 台と大きく変動しており、1998 年には一度赤字を経験している。事業別の利益を見ると、楽器は安定的に利益を維持して

いるものの、電子部品の利益変動が大きく、全社はこれに左右されている。またリビング事業は営業利益で赤字と黒字を繰り返しており、2008年度からその他事業に入ったレクリエーション事業はここ10年以上赤字が続いてきた。地域別に見ると、国内の売上高は1996年をピークに減少傾向にあり、これを補っているのが海外売上である。海外事業をけん引するのは、独国、仏国、英国を中心とする欧州と、中国、韓国、豪州を中心とするアジア・オセアニアである。国内は利益への貢献度は高いが、1998年、1999年、2008年の3カ年は赤字となっている。

一方資源についてみると、経営者の在任期間は3~8年と比較的短い、意思決定機関に関する当該企業に20年以上勤務する役員の比率、いわゆる「役員の生え抜き率」は、常に90%を超えている。社外取締役も置いているが、これは母体と同じであるヤマハ発動機から受け入れているものであり、基本的にはヤマハに長く勤務する中で役員に昇格し、経営の意思決定に参加する風土である。また、平均勤続年数は2008年度で22.2年とここ10年近く大きな変動は無く、平均年齢も44.6歳と高く、平均年収も約770万円であることから、人材の定着率が高く人的資源を重視する企業と言える。さらに、設備投資額および研究開発費を、毎年3~5%程度投じており、計画的に長期にわたる資源獲得を意図していることがうかがえる。これらから総合して、人材を中心とした資源蓄積と長期志向を行っており、リレー型企業モデルの能力リレー型企業であるということが言える。

第3項 新製品開発プロセスの特徴

(1)既存市場型と新規市場型

ヤマハで行われる新製品開発のタイプは、その製品の特性により、大きく2つのタイプに分かれる。

1つは、既存市場における既存カテゴリ製品の改良あるいは拡張を行うものであり、競合他社と競争しながら、市場シェアの拡大を目指す。もう一方は、自社にとって従来にはない新しいカテゴリの製品を投入しようとするもので、市場そのものを創造したり、既に他社が先行しているものの今後の成長が見込まれる市場に新しく参入することで、次の業績につながる新しいものを育成する。これらの特徴は、表4-2のように整理できる。

既存市場型新製品は、競合相手が明確で時には収益が厳しいレッド・オーシャン¹⁵⁾であるものの、その多くが現在の業績の柱となっており、プロジェクトという組織形態ではなく事業部の機能部門が役割を担いながら、事業部全体として責任をもってその業績確保を

行う仕組みとなっている。一方、新規市場型新製品は、そのような事業部のラインと呼ばれる改良や拡張製品からは生み出しえないような、あるいは事業部間をまたがるような、革新性の高い製品を市場に提供しようというものである。その着手については役員クラス
の経営陣が直接的に意思決定に参加し、全社的視野に立ち、時にはプロジェクトの形態を
取りながら、将来の業績の種を見出そうとしている。

表 4-2 ヤマハの新製品開発の2つのタイプ

	既存市場型	新規市場型
製品革新性	既存の改良／拡張	既存はなく新規
競合状況	競争相手もある程度明確で常に 競り合っている	完全な新規市場の場合は競争は ないが、自社にとって新規でも 既に先行他社が存在する場合も 多い
収益性	収益性は悪くないが、規模感に 乏しい	ニーズに合えば高いことが期待 される
売上の確保	ある程度見通しが立つ	不明であり予測が難しい
顧客ニーズ	既存のものに対する反応から、 ある程度把握している	仮説に基づき提供するが、受容 されるかどうか分からない
開発責任部門	ピアノや電子オルガンなど担当 が決まっている各事業部が、計 画的に推進する	基本的には、役員クラスで意思 決定し、開発戦略室が組織立ち 上げまでの検討プロジェクトの 運営の責任を担う

【出所：ヒアリングをもとに筆者作成】

ヤマハが直面するレッド・オーシャンの競争状況は、事業領域により異なり、一様では
ない¹⁶⁾。このように市場に一定の地位を築いているヤマハの特徴は、総合的に楽器あるい
は音に関する製品群を有している点であり、その経験からレッド・オーシャンにも役割が
あると捉えている。その役割とは目前の業績の獲得につながることであるが、そのため
には多くのコンペティターが存在することで市場が活況を呈することも重要である。多くの
企業が同じカテゴリーの製品を市場に投入することにより、顧客の興味が維持される。ヤ

マハにとって最も怖いのは、顧客の興味が減退し、市場全体のパイそのものが縮小してしまふことである。

一方ブルー・オーシャンについては、オーシャンではなくポンド（池）程度の市場の大きさが自社には適合すると認識している。オーシャンと呼ぶべき大きな売上規模が見込めるとなると、家電などの大手企業が乗り込み瞬く間にレッド・オーシャン化してしまい、自社の存在意義を当該市場に見出すのが難しくなる。このような取り組みは不確実性も高く、成功する確率は4~5のうち1つ程度と、考えている。またそのような取り組みの意図は、潜在ニーズの課題解決と新しいシーズの市場化の掛け合わせである。そして新しいシーズの市場化は、外販（BtoB）により新しい価値の獲得に結びつく場合も多い。

(2)新規市場型のプロセス

開発戦略室は新規市場型新製品に深くかかわるが、そのプロセスにはいくつかのルートがある。

まずはじめに、最も計画的かつ定期的なフレームワークが存在する。社内では、“SPXプロジェクト”と呼ばれる年間のスケジュールに従った取り組みである。これは、R&Dのシーズと市場のニーズを掛け合わせることを意図したものである。そのプロセスとは、まず技術系の役員クラスや事業部長クラスが集まり、「テーマ検討会議」を週2~3時間に加えて合宿のような集中討議も行いながら、1カ月程度かけて開催する。

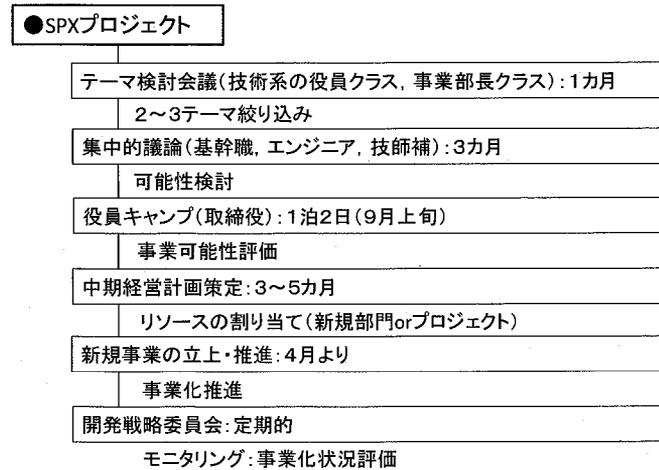
次に、その中で有望と思われるテーマを2~3に絞り込み、基幹職（一般的には管理職と呼ばれる役職）、エンジニア、技師補などを集めて、さらに3カ月程度かけて、その可能性を集中的に議論する。それらの結果を、毎年9月上旬に1泊2日で行われる「役員キャンプ」に上程し、その事業の可能性について評価を行う。

この結果は、次年度4月から始まる中期経営計画の策定が行われる11月~3月の間でさらに検討が行われ、必要に応じリソースの割り当てが決定される。それはそのテーマの性質により、新規部門が設置される場合もあれば、プロジェクトとして運営される場合もある。

このようにして新規事業を立ち上げるが、その後は「開発戦略委員会」などで定期的に事業化状況の報告とその評価が行われる。このモニタリングシステムにより中長期の趨勢を把握し、当該事業を拡大したり縮小したり中止するという、意思決定が行われる。

この一連の流れを図式化すると、図4-3のようになる。テレビ会議システムは、このよ

うなパスから生まれた製品であり、現在本格的な事業化へ向けて取り組んでいるテーマの1つである。



出所：ヒアリング内容をもとに筆者作成

図 4-3 ヤマハの SPX プロジェクトによる新規市場型新製品開発プロセス

次に挙げられるのが、顧客あるいはユーザーからの発案である。たとえば、「テノリオン」¹⁷⁾は、メディア・クリエイターの岩井俊雄氏が同社に自らのアイデアを持ち込み、ヤマハが技術を集結させて実現した。この背景には、ヤマハが“音”あるいは“音楽”に特化し総合的に楽器を取扱っているという明確なポジショニング取りをしていることがある。つまり、顧客やユーザーにとっては楽器や音のことで相談に行くのであればヤマハにということ、声をかけ易い。トヨタのレクサス向けのインパネについても、ヤマハが楽器づくりで構築している木材加工とその仕上げ技術に対する評価が高いことから受託に結びついた。高級品質を安定的に供給できるという生産技術面が、トヨタの安心感につながると社内でも分析されている。この他にも、第一興商から依頼されたカラオケ機器も、同様の流れで商業的に成功に結びついた製品カテゴリーの1つである。

続く重要な開発ルートは、ボトムアップによる草の根的活動である。これは、新しい楽器開発に情熱や強い思い入れのある発案者が起案し、正式な承認を得た後、製品化するものである。たとえば、初心者にも簡単に弾けることを基本コンセプトにした「光るギター」¹⁸⁾や「イーリートランペット」¹⁹⁾などが、ボトムアップ型の新製品である。

もう1つのプロセスは、自社技術の外販化による対企業のビジネス、つまり BtoB ビジネスである。これは、外注や調達ではまかなえない加工方法や材料を内製化することで獲

得した技術を使って、それを外部顧客に製品として販売しようとするものである。楽器という製品に求められる仕様には、音の安定性、外観に関わる仕上げ加工、木材の生産加工などがあり、消費者に受け入れられる品質水準を満たすためには、社内で独自にその技術を取り入れる必要がある。このため、社内には“自分たちでやる（内製化する）”という伝統的精神が遺伝子（DNA）のように引き継がれている。

現在の事業では、自動車用内装部品、FA 機器、金型、マグネシウムやプラスチック部品などがこれに該当する。これらは事業部単独で収益を獲得しようとするものである。その多くは当初は社内需要に対応していたものであり、単独収益を考慮したとき楽器の需要量だけでは成立しにくいいため、楽器以外の事業分野に積極的に進出することで、量のメリットを活かして損益分岐点を超えようとするものである。過去には、画像処理用 LSI、薄膜磁気ヘッド、FM 音源などがあり、これらは中長期にわたって搭載される製品を変えながら、技術進化してきた。たとえば、画像処理用 LSI は、パソコン、グラフィックターミナルを経て、今ではパチンコに組み込まれている。また HDD 用薄膜磁気ヘッドの技術は、iPhone のような携帯端末に搭載される磁気センサーへの発展している。さらに FM 音源は、シンセサイザー用からパソコンのサウンドボードやゲーム機につけられていたが、現在では携帯電話に搭載されている。

これら顧客/ユーザ発案、ボトムアップ、BtoB ビジネスのプロセスは、図 4-3 の SPX プロジェクトの 1 つのテーマとして扱われる場合もあるが、よりスピード感を求められる場合は事業部のラインに組み込まれる場合もある。

(3)顧客との接点

既存市場型製品においては、たとえば「ミュージックイークラブ」²⁰⁾のように、インターネット技術を用いるものがある。これは基本的には事業部や運営責任の部署が主体で行っているものであり、必ずしも全社で共有されるものではない。その他顧客との関係では、アコースティック楽器の営業担当者と教室の講師や生徒など既存の顧客とはかなり濃密な関係を築いている。たとえば、音楽教室や楽器店に関連して、コンサートやコンテストなどを開催する場合、その会場設営にも営業担当者が同行し、それを支援する²¹⁾。

一方新規市場型製品においては、シーズ・オリエンテッドを基本としている。その主な理由は、潜在ニーズの課題解決を目的とするため、具体的に物を提示されてはじめて、顧客がそれに対する仕様要求を明示できるようになることが挙げられる²²⁾。このため、試作

をつくることを基本としており、顧客やユーザーにこれを使ってもらう過程を重視している。この試作に対する顧客の反応は、事業部を説得するというもう1つの意味ももつ。新規市場型製品を事業化するには、最終的にはいずれかの事業部の開発ラインに移行する必要があり、事業部が顧客の潜在的ニーズに納得しなければ、その生産技術や営業機能を発揮することができない。つまり、事業化につながらない²³⁾。

しかし、初期段階で顧客のニーズを直接的に聞かないからといって、顧客起点の考え方と矛盾しているとは考えていない。あくまでも新規市場型の開発動機は、顧客の潜在的なニーズの課題解決である。この潜在的ニーズを発見するには、技術的に不連続なもの、すなわち、革新的な技術を使った製品を提供する必要がある。それは多くの場合顧客の想像を超えている場合があり、これを埋めるためには試作を提示して顧客のイメージーションにより鮮明に働きかけることが重要となる。

(4)新製品開発の評価

事業部の行う新製品開発の評価は、それぞれの担当部門で失敗や成功の要因分析が行われている。しかし、収益責任は各事業部が担っているため、これらの分析結果やそれに基づくアクションなどもそれぞれに委ねられており、細かい情報が全社に共有されることはない。一方全社で取り組む新規市場型新製品の評価は、基本的には「開発戦略委員会」のような役員が関与するモニタリングパスで行われる。これは定期的かつ中長期に行われるものであるが、精緻な評価とその要因分析は極めて難しい。その主な理由は、BtoB ビジネスで取り上げた画像処理LSIや薄膜磁気ヘッドなどは中長期の中で取り組んでいるため、成功と失敗を共に経験しており、どの時点で評価するかで判断が変わる可能性があるためである。また、カラオケ機器のように明らかな成功を実現したような場合にその成功要因がいくつも挙がってくることも過去にはあった。その結果として、中長期を捉えた大きな視点で大枠として漠然と失敗と成功を判断するしかない。

たとえば、ヤマハが楽器市場において他の企業に大きく差をつけるような地位を築いた要因は、2つあると考えられている。前半は、工業による大量生産を楽器製造の業界にもたらしたことである。それまでは、職人による手作業を中心としていたため、作業効率にばらつきがあり、また人材の育成に時間がかかるため生産性を上げることが困難であった。ここに合理的な作業手順や機械設備などを導入し、可能な限り手作業を含む生産工程を効率化した。後半は、エレクトロニクス化である。それは、生産工程にも競争力を与えた

同時に、サイレントピアノなどのように新しいカテゴリーの製品を生み出すことができた。長期的に振り返れば、この2つのキーワードはヤマハが業界ナンバーワンの位置にある最大の要因と分析される。

(5) BtoB ビジネスの位置づけ

対企業向けビジネスが屋台骨である楽器事業をゆるがすような多額な投資や大量の人材投入は、基本的には難しい。その要因は、いくつか挙げられる。1つには、BtoBへ多額の投資に回すというリスクを、体質的に取りにくいことである。過去には、半導体工場に大きな投資を行った経験があるが、その際には大きなリスクを取り周囲からもいろいろな評価を受けた。2つ目には、株主、投資家、証券会社のアナリストのようなステークホルダーの影響力が強くなり始めており、収益性が良くないと止めざるを得なくなってしまうことである。3つ目には、楽器メーカーに入ってきた人材は対消費者向けビジネスを志向しがちで、金型やプラスチック部品の事業担当に長く固定することが難しい。また、金型メーカーが雇用するような専門性の高い人材の獲得は容易ではない²⁴⁾。

(6) プロジェクトへの経営者の関与

経営者は、アイデア段階は別として、市場創造をするために組織化された段階からあまり細かいことに口を出すようなことは見られない。基本的には、開発戦略委員会等の報告の場を通じて定期的に進捗を把握し、必要な支援があればそれを与え、ある状況になった時点で、加速するか止めるかといった企業全体としての判断を行う。

(7) プロダクト・チャンピオン

特にボトムアップ型や顧客発案型に多く見られ、トップダウン型というべきSPXプロジェクトにおいても見られるが、ボトムアップ型ほど多くない。たとえば、「テノリオン」においても特定される人材が2名おり、自ら活動的にマーケティングを行い、経営陣や各部門を説得して回ったという現象が確認されている。また音声合成システム「VOCALOID（ボーカロイド）」²⁵⁾の開発者である剣持秀紀氏は、一般ユーザーにも“初音ミクのお父さん”として知られており、学会発表を行うなどの精力的な活動は、際立った存在として社内で認められている。開発メンバーが淡々と事業化を進めて新しい事業が成功するというイメージは創造し難く、このような情熱的なプロダクト・チャンピオンの存在は、成功要

因の鍵²⁶⁾の1つとして可能性を感じている。

第4項 統合モデルによる考察

本項では、第3章で提示したマーケティングとイノベーションの統合モデルにより、公開情報調査とインタビュー調査の結果をもとに、ヤマハの新製品開発について考察を行う。

なお、前項では“既存市場型”と“新規市場型”という表現を用いた。先行研究では従来にない新しい市場を創造するような新製品開発を“市場創造型”と表現されることが多く、前節の“新規市場”型の一部が“市場創造型”であることから、ここでは相対する言葉を組み合わせて、“市場競争型”と“市場創造型”として検討を行う。

(1)機能間統合の視点

経営者は、主に意思決定のみに参加し、直接プロジェクトに対して口を出すようなことは見られない。これは、Takeuchi and Nonaka [1984] が指摘する微妙なコントロールが見られるものである。またこの意思決定の仕組みは、機能部門は市場競争型の新製品開発に追われるため事業部をまたがるような製品がでにくいこと、また研究部門は技術的な興味に走りがちであり市場ニーズとのつながりを全社的な仕掛けにする必要があることから生じていると考えられる。つまり、事業部門や研究部門にそれぞれの役割を明確化している分、全社の視点をもった取り組みの立ち上げに経営者自ら関与し、機能間統合に積極的に乗り出す必要性を認識しているものと考えられる。

また、Howell et al. [2005]が示したプロダクト・チャンピオンの行動項目、つまり“イノベーションの優位性を熱狂的に進める”、“イノベーションについて強い確信を表す”などを示す人材が、いくつかのケースで見られることが分かった。これは多くの社員が楽器に関わりたいと思い入社しており、このような楽器への思い入れが強いことはプロダクト・チャンピオンが登場しやすい土壌につながる1つの要因として挙げられる。

(2)戦略統合の視点

ヤマハでは、各事業部の収益に対する責任分担と権限委譲が明確である。これに伴い、市場競争型の新製品開発は、基本的に事業部のマーケティング戦略に委ねられている。一方、全社として中長期に取り組むべき市場創造型の新製品開発は、経営陣の意思決定が強く関与する戦略的マーケティングに組み込まれている。つまり、役割が明確であり、さら

にこれらは年間スケジュールの中で運営され、中期経営計画として戦略統合され、「開発戦略委員会」などで定期的にモニタリングされ統制される。このようにシステム化されているため、統合が容易になっているものと考えられる。

(3)製品統合の視点

BtoB と BtoC および完成品と非完成品、のシナジーについては、図 4-4 のようにまとめることができる。

I から V のシナジーで考察する時、ヤマハの製品群の特徴は、4 つ挙げられる。はじめに、BtoC の非完成品、マトリックスの右下の象限が意味を持っている。音楽教室や調律は、アフターメンテナンスの意味が強く、サービスの要素が多く含まれている。したがって、顧客である消費者の協力がなければそのサービスが完成されない。たとえば、音楽教室で提供される教育は、消費者の協力があってはじめて成り立つものであり、消費者の技量や興味に左右され、個々の消費者によって満足を得られる内容が異なる。一方的に引き渡して終わるわけではないので、顧客にとってはこれを完了させるために能動的な活動が必要であり、非完成品の領域に属する。

次に、そのような音楽教室や調律などの提供が、音楽や楽器の普及に貢献するという、II のシナジーが強いことである。3 番目の特徴は、III と V（左下と右上）のシナジーは、楽器を中心とする左下の象限がコアであり、派生的に左上と右上へとシナジーが展開する形になっている。もちろん、その逆のシナジーは、BtoB で鍛えられた技術の向上が本業へとフィードバックされる場合があるだろう。最後 4 つ目は、I、IV、V（左上と右下）は全くシナジーがないという訳ではないが、非常に弱く限定的なものと考えられる。

製品区分 顧客	完成品	非完成品
BtoB 対企業	業務用カラオケ、ルーター、電子会議システム、FA機器、など III	I 半導体、自動車用内装部品、プラスチック成形部品、など V
BtoC 対消費者	ピアノ、電子楽器（光るギター、テノリオン）、管楽器、音楽ソフト、など II	IV 音楽教室、調律、など

出所：ヤマハの有価証券報告書およびアニュアルレポートをもとに筆者作成

図 4-4 ヤマハの顧客－製品シナジー

(4)考察から得られた知見

ヤマハにおける市場創造型新製品開発と長期業績との関係を検討するため、マーケティングとイノベーションの統合モデルの適用を行った。この結果、事業の柱である楽器という製品固有の特性が、大きな影響を与えていることが分かった。たとえば、楽器に一定の思い入れを持っている社員が多いことから、プロダクト・チャンピオンは生まれやすいものと考えられる。あるいは、シナジーは対消費者向けの楽器を中心に構成されることとなる。また、それぞれの競争状況が明確であるため、階層的な役割も線引きしやすく、戦略統合を仕組化しやすい。

一方で、R&D 部門が技術寄りの視点を強く持ち、市場ニーズに対して知見が浅く、全社としてシーズを事業化するための特別な仕掛けが必要であることも、分かった。これは、川上[2005]など多くのマーケティング研究者が取り組んできたマーケティングと R&D のインタフェイス問題と共通している。

第2節 公開情報とインタビュー調査②：花王の市場創造型新製品開発

第3項のインタビューは、花王株式会社ヒューマンヘルスケア事業ユニットの田中幸隆部長（商品開発）に協力を依頼し、2010年4月26日に、花王本社にて行った。

第1項 日用品業界を取り巻く環境

(1)花王製品の属する業界

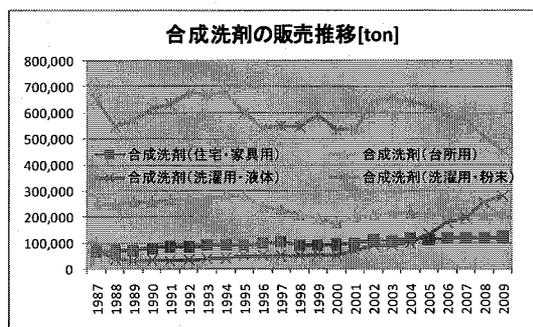
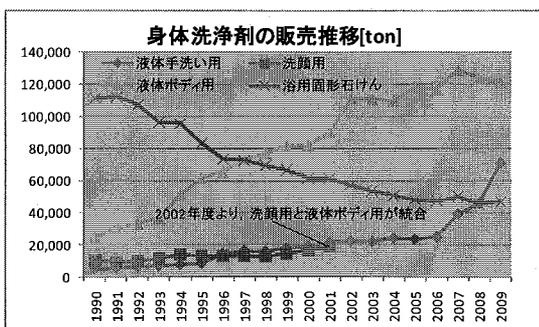
現在花王は、化粧品や化粧石けん、シャンプーなどを中心とする“ビューティケア事業”，飲料，生理用品，入浴剤，男性化粧品などの“ヒューマンヘルスケア事業”，衣料用洗剤，台所用洗剤，などの“ファブリック&ホームケア事業”，油脂，アルコールなどの油脂製品，界面活性剤などの産業用機能材料を取り扱う“ケミカル事業”の4つの事業ユニットで構成されている。ここではまず花王にとって主要製品である，石けん製造，合成洗剤製造，化粧品製造，健康食品製造の4つの業界の現状を捉える。

(2)石けん製造

石けん製造業は，経済産業省の定める「日本標準産業分類」では，「油脂加工製品，石けん，合成洗剤，界面活性剤，塗料」を製造する事業者に含まれている。安土桃山時代にスペインまたはポルトガルから伝来された後，江戸時代にはじめて医薬用として製造され

た。その後、本格的な固形せっけんが日本でつくられるようになったのは、明治3年に官立化学研究所が最初とされており、明治政府の産業振興の象徴的な製品として位置づけられ、日本の化学工業の出発点であった。

この頃、軍隊内の保健衛生の普及を図ったことから、広く世間に石けんの使用が習慣化され、定着した。その後、副産品のグリセリンが火薬原料として重視され、苛性ソーダ、硬化油、油脂工業へと展開し、日本の化学工業は大きな発展を遂げた。



出所：日本石鹸洗剤工業会の表をもとに筆者グラフ作成

図 4-5 身体洗浄用洗剤の販売量推移

図 4-6 合成洗剤の販売量推移

用途別では、浴用、手洗い用、洗濯用、工業用に分類され、原料となる油糧には、ヤシ油、パーム油、オリーブ油などの植物性油脂と、牛脂、豚脂などの動物性油脂がある。これら原料は、東南アジア、米国、カナダ等の海外からの輸入に依存しており、政治情勢や円高など海外市場価格に影響を受けやすい。図 4-5 に見られるように、消費者の志向は、固形せっけんから手洗い用、ボディ用共に液体洗浄剤へとシフトしている。

(3)合成洗剤製造

合成洗剤は、日本工業規格では、「石けん以外の合成による洗剤」と定義されており、用途により、家庭用、業務用、工業用に分類されている。1950年代に家庭用粉末衣料用合成洗剤が発売された後、電気洗濯機の普及とも相まって、1960年代には石けんの生産量を上回り、急速に普及が進んだ。しかし、オイルショックで洗剤パニックが起り、頭打ち現象が起こった。また、河川や湖沼などの富栄養化問題から、1970年代から80年代にかけて赤潮の発生との関連が取りざたされ、有リン洗剤が発売禁止となるなど、環境への取り組みが業界では求められるところとなった。図 4-6 は、用途別の合成洗剤の販売量推移であ

るが、洗濯用で粉末から液体への需要交代が起き始めていることが分かる。衣料用合成洗剤についての2007年度市場占有率は、花王(41.0%)、ライオン(31.3%)、P&G(26.5%)の順となっている。一方台所用洗剤では、P&G(32.9%)、花王(32.8%)、ライオン(21.3%)となっている²⁷⁾。共に、大手3社の寡占状態である。

(4)化粧品製造

資生堂等大手各社が開業したのは昭和初期であり、その後花王やカネボウ、あるいは外資系が参入した。第2次大戦後に市場は急成長し、輸入自由化から高級品の開発も活発化し、大手から中小まで多数が併存している。製品の特徴は、品目が多岐にわたること、流通形態や価格帯が多様であること、景気変動などが比較的ゆるやかであることが、特徴として挙げられる。

経済産業省の発表した2009年度の国内販売金額は約1兆3900億円であり、2005年度から1兆5000億円前後で推移していたが、景気の影響を受けた。しかし、ここ数年安定した市場である。

化粧品の2007年度市場占有率は、資生堂(25.3%)、カネボウ化粧品(17.2%)、コーセー(10.2%)、ポーラ・オルビスホールディングス(8.1%)、花王(6.0%)の順となっている²⁸⁾。カネボウ化粧品は、前年に花王の傘下に入り、新製品を積極的に投入し品揃えを充実させることでシェアを伸ばしている。

(5)健康食品製造

花王は、2003年に厚生労働省による特定保健用食品の認可を得て「ヘルシア緑茶」の発売を開始し、健康食品の分野に参入した。厚生労働省は、2001年度から保健機能食品制度を始めており、“特定保健用食品”と“栄養機能食品”の2つの分野からなる“保健機能食品”を、“医薬品”と“一般食品”の中間に位置する“健康食品”と位置づけている。“特定保健用食品”は、生活習慣病のリスク低減に役立つ機能を表示することが認められる唯一の制度で、厚生労働省の個別認可が必要である。一方、“栄養機能食品”は、厚生労働省の定める規格基準に適合した栄養素の機能を表示すれば、事前許可や届け出が要らない。“特定保健用食品”にも“栄養機能食品”にも含まれない“健康食品”は、“一般食品”として扱われ、健康機能を表示することはできない。

現在流通している“健康食品”は、通常の食品形態のものとカプセルや錠剤のような食

品形態でないものがあり、大手から中小まで様々な企業が参入している。急速に成長している市場であり、健康に関心の高い中高年齢層が増えることもあり、有望な市場と考えられるが、一方では製品の安全性への関心も高まっており、行政の動向にも注意を払う必要がある業界である。

流通経路も、多岐にわたる。最も多いのは、インターネットを含む通信販売や訪問販売など、無店舗販売ルートである。一方、ファンケル、DHC、花王、などはコンビニでの販売も積極的に行っている。さらに、日本アムウェイのように外資系を中心としたネットワークビジネス系もあり、全体像を把握するのは困難である。

花王製品の属する業界の特徴は、いずれも生活に密着した日用必需品であること、成熟市場であること、高級化粧品など一部を除いて価格が低下しやすいこと、消費者志向の変化がみられること、生産拠点が地域に分散していること、輸送・保管コストが高いことが、共通した特徴として挙げられる。またそれぞれの分野で競合があり、その競争相手はそれぞれ異なっており、市場シェアの入れ替わりが激しいことも、花王の属する製品群の特徴である。

第2項 花王株式会社の概要

(1)創業と発展

1890年長瀬富朗は、当時出回っていた零細な製造業者による粗悪な化粧石鹸が、販売元の間屋に責任が押し付けられていた動向を見て問題意識を抱いた。また輸入化粧石鹸が非常に高価であったことから、自ら創意工夫した化粧石鹸を国内産の高級品として製造し販売を始めた。「花王」の名称は、発音が「顔」に通じることから命名され、「顔洗い」としての品質を訴求した。月印のマークは、当時長瀬商店が販売していた輸入品の鉛筆に月星の印の製品があったことから、ヒントを得たとされている。発売当初から、割戻し制度の採用、全国に販売代理店のネットワークを構築、新聞広告による全国宣伝の積極的な展開、鉄道沿線の野立看板など、活発なマーケティング活動が功を奏して、市場に受け入れられていった。その後、調合や容器の選択に工夫を重ねた高級化粧水「二八水」を製造し、1900年に販売を開始した。そして立て続けに石鹸製品を様々に開発、製造、販売し、一気に事業を拡大した。さらに、日本政府が化学工業の発展に力を入れたこともあり、グリセリンも手掛けるようになった。その後、個人経営から企業体への変革した長瀬商会は、石鹸の

消費拡大と共に、大きな成長を遂げた²⁹⁾。

第1次大戦および第2次大戦を経る中で、軍需用へ傾かざるを得なかったが、そのことが結果として油脂工業の技術を磨くこととなった。戦後は、残った設備資産を用いて、家庭用品から医薬品、工業薬品、農薬品、食料品、家庭器具、簡易住宅、美術工芸品と生産が可能な製品をすべて手掛けた。しかし生産転換と事業再建は困難を極め、組織を花王石鹼株式会社長瀬商会、大日本油脂株式会社、日本有機株式会社、の3社に分割した。この背景には、GHQによる財閥解体と過度経済力集中の排除があった。戦後これら3社は、しばらくそれぞれ独自の経営を行うこととなった³⁰⁾。

度重なる合併交渉の末に、1954年に分離されていた3社は再び1つの企業体になると、1956年頃の神武景気、1960年頃の岩戸景気などを機に、高度経済成長が始まり、家庭用合成洗剤とともに、産業用界面活性剤も発展し、花王石鹼は売上を急拡大させた³¹⁾。1969年には経営刷新のために、伊藤副社長が社長に昇格するが、すでに高齢であり1971年に亡くなったため、丸田芳郎が社長に昇格した。主力製品である粉末重質洗剤は、価格の割には重量があり運搬に負担がかかることから、価格政策や流通構造の再構築を図りながら、物流の改善と情報システムを整備した。

1967年には、商品企画部、宣伝企画部、作成部の機能を統合しようとマーケティング部が新設され、さらに世界に先駆けて試行したP&Gの後を追うようにブランドマネージャー性を採用した。このブランドマネージャー制は、消費者のニーズと社内のシーズの双方の的確な情報を集約する情報センターの役目を持たせ、ブランド総合的な製品力を維持し向上させる狙いがあった。1970年には、香化粧品、洗剤・仕上げ剤系列、ハウスホールド製品系列、ニベア・ペルソナ系列の4分野に分かれたプロダクトマネージャー制も誕生した。これは、新製品開発機能をマーケティング部から独立させることを意図したもので、商品開発部が設置された。このような組織再編と同時期に、隣接新分野への進出が次々に展開された³²⁾。

石油危機を乗り越った³³⁾後1976年、五本部制（研究開発本部、化学品本部、管理本部、家庭品本部、生産技術本部）を発足させて事業を分けたが、研究開発本部はすべての研究所を統括する組織となり、化学品、家庭品などの本部と並列する位置に与えられた。そして、研究開発本部の本部長は丸田社長自身が兼務した。

この後さらに多角化が進行するが、花王として追求したものは「消費者優先」であり、たんに市場に顕在化した消費者ニーズに適合した製品をつくることではなく、むしろ消費

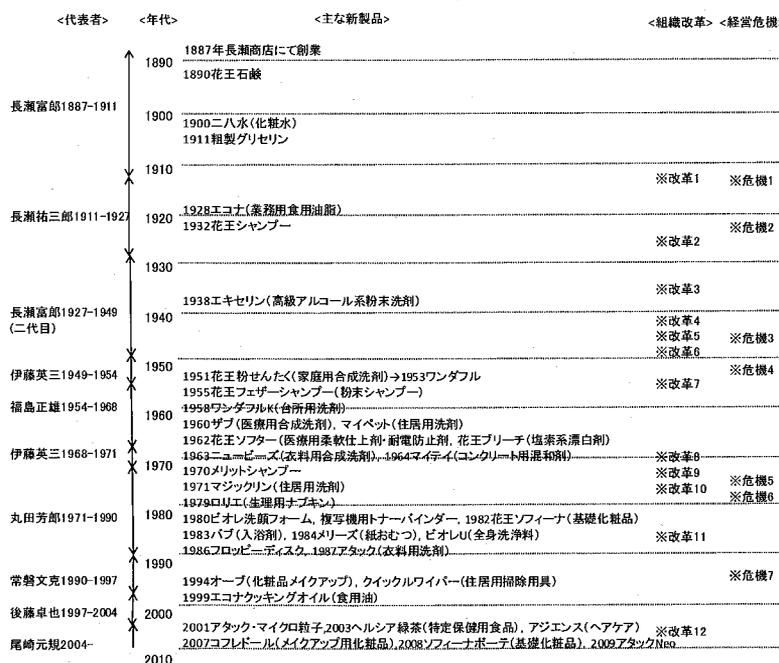
者の潜在的なニーズを掘り起こし、これを製品に仕上げ、消費生活の快適さを追求し、便益を向上させることであった³⁴⁾。

1985年には、製品の多角化³⁵⁾により石鹼の売上割合が2%程度にまで低下したことで海外展開の際の企業ブランドイメージを高めることを2つの大きな理由として、企業名を「花王石鹼」から「花王」へと刷新することとなった。

その後1980年3月期以来17期連続増収増益を続けてきたが、1998年3月期には増収増益が止まり、連結売上高は前年比92%となった。この売上高の減少は、有価証券報告書の提出を始めた1960年以来はじめてのことであった。その後2006年にカネボウ化粧品をグループ化したことで規模は1兆3千億円にまで伸長したものの、その上乘せ分を除けば、ここ10数年は横ばい状態が続いている。営業利益率もここ数年下降気味であり、急成長に陰りが見え始めている感がある。上場以降一度も営業利益ならびに当期純利益で赤字を経験したことがないが、創業以来何度か大きな経営困難を経験しており、一時期は企業を分割せざるを得なかっただけに、経営陣をはじめ社員の危機意識は強い。

(2)新製品開発の変遷と事業の歴史

代表者、主な新製品、組織改革、経営危機の歴史をまとめると図4-7のようになる。



出所：参考資料および参考文献をもとに筆者作成

図4-7 花王の新製品開発に関わる年表

代表者については、第二次大戦前後 1935 年から 1954 年まで、一時期企業が分かれていた時期があるが、代表者の在任期間は比較的長い。在任中に急逝した伊藤英三氏も、花王油脂の代表者であった時期を考慮すれば 10 年近くになる。近年でも花王が急成長した時期を指揮した丸田社長は、20 年近く代表者を勤めた。

また新製品については、特に 1950 年代以降活発に市場投入されていること、市場創造型が多いこと、長く市場に根付くブランドが多いことが特徴である。

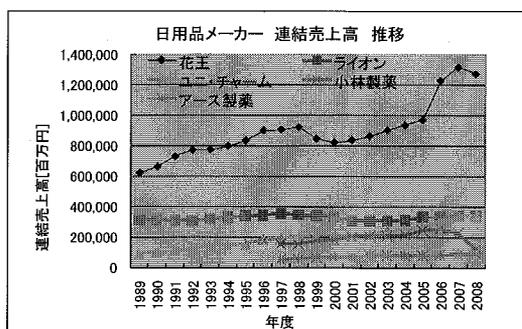
組織改革は、1910 年代の創業から 1950 年代半ばまでは、企業形態の変革が中心であり、1960 年代以降は製品を中心とした事業に連動している³⁶⁾。一方経営危機は、自然災害、戦争、石油危機など外部環境に強い影響を受けてきた³⁷⁾。

組織改革と経営危機は、3 社分離後再び統合するまで、密接に関係していた³⁸⁾。

(3) 有価証券報告書による考察

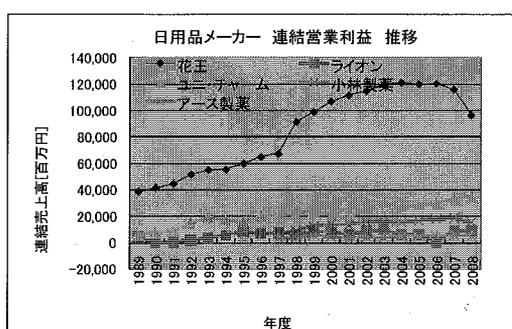
花王と競合企業の連結売上高と連結営業利益の推移は、図 4-8 と 4-9 の通りである。

この 2 つの図から、花王は規模が大きく頭 1 つ以上抜け出ていること、ユニチャームのように業績を伸ばしている企業が見られる一方ライオンや小林製薬は長く横ばい状態であることなどが、分かる。



出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

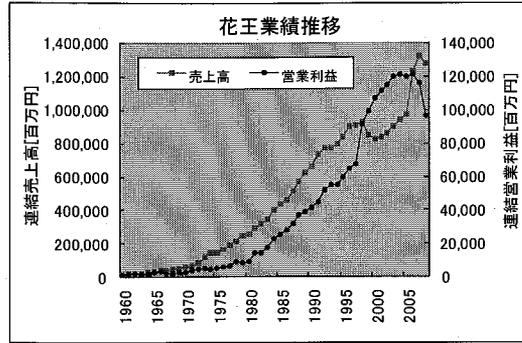
図 4-8 花王と競合企業の売上高比較



出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

図 4-9 花王と競合企業の営業利益比較

また、1961 年から公開されている有価証券報告書の 49 年間の売上高と営業利益を図 4-10 に示す³⁹⁾。

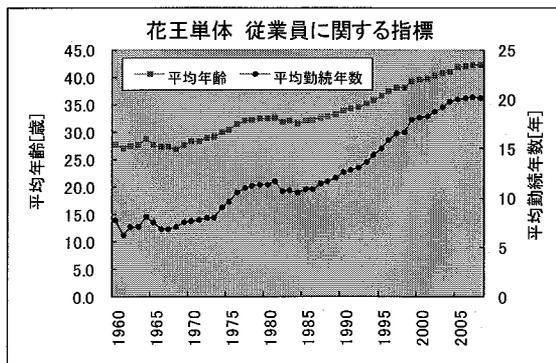


出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

図 4-10 花王の売上高および営業利益の長期推移

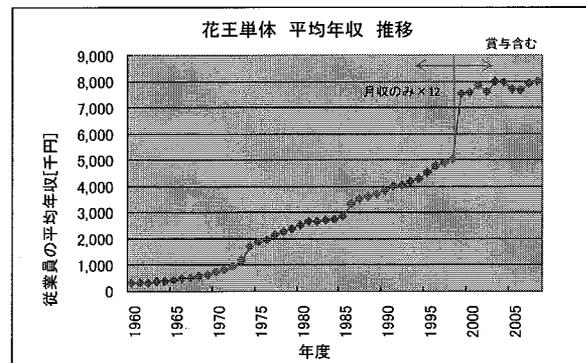
1960 年以降成長を続けており、特に 1980 年代に急成長したが、2000 年代に入って売上利益共に停滞気味である。

図 4-11 は従業員に関する指標を示したもので、平均年齢も平均勤続年数もほぼ一貫して右肩上がりであり、定着率が高く中途退職が少ないと考えられる。



出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

図 4-11 花王単体の従業員に関する指標



出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

図 4-12 花王単体の従業員の平均年収

図 4-12 は従業員の平均年収であり、こちらも業容の拡大基調と同様の傾向を見てとることができる。また、直近 2008 年度の約 800 万円の平均年収は、明治製菓（約 780 万円）、パナソニック（約 840 万円）、シャープ（約 760 万円）、ヤマハ（約 760 万円）とほぼ同等であり、TOTO（約 600 万円）、ライオン（約 660 万円）、リョービ（約 600 万円）を上回っており、定着率と合わせて人材を重視する経営を行っているものと考えられる。

また経営者の在籍年数は、長瀬富朗 25 年、長瀬祐三郎 17 年、2 代目長瀬富朗 23 年、伊藤英三 10 年、福島正雄 15 年、丸田芳郎 20 年、常盤文克 8 年、後藤卓也 8 年、尾崎元

規7年、比較的長期政権が根付いている⁴⁰⁾。また若い時期に入社し、社内で部長や関連企業などの代表者を務めた後、取締役になり代表者になることが慣例化している。

この他にも売上高に対して、設備投資額で3~10%、研究開発費で3~5%、を毎年確保していること、代表者が社内で育成されることなど人材を中心とした資源蓄積と長期志向を行っており、リレー型企业モデルの能力リレー型企业であるということが言える。

第3項 新製品開発プロセスの特徴

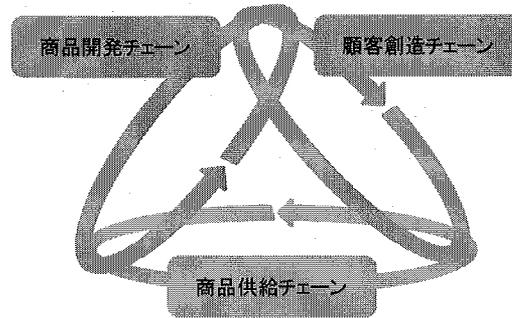
現在花王の事業に関わる組織は、ヒューマンヘルスケア事業、ビューティケア事業、ファブリック&ホームケア事業、ケミカル事業の4つの事業ユニット体制にある。BtoB製品を取り扱うのは、主にケミカル事業ユニットであり、その他は一般消費者向けの製品である。ヒューマンヘルスケア事業ユニットには、“クリアクリーン”、“バブ”、“リリーフ”、“サニーナ”、“ヘルシア”⁴¹⁾、“メリーズ”などのブランドがある

また、ビューティケア事業ユニットには、“ソフィーナ”、“ビオレ”、“オーブ”、“メリット”、“アジエンス”、“エッセンシャル”、などを開発している。そしてファブリック&ホームケア事業ユニットでは、“マジックリン”、“クイックルワイパー”、“ハミング”、“ファミリー”、“マイペット”、“キーピング”、“アタック”、などを製造し販売している。その多くのブランド製品は、潜在ニーズを発掘し、独自技術を盛り込み、市場に投入した後も継続的に育成し、普及を図り続け、聞き馴染みがあり、息の長い製品群である。

(1)新規と既存の役割分担

花王における新製品開発の原動力は、R&D部門である。そのR&D部門は、“既存ブランドの育成”、“既存ブランドの革新”、“新規ブランドの開発”、“新規市場・新分野の開拓”、という4つのミッションを有している。“既存ブランドの育成”とは、製品の改良、情報の開発、品種・用途の拡大などの研究開発を行い、“既存ブランドの革新”では、基盤技術の深化や強化、あるいは革新技術の研究開発を行い、価値の向上、資産の蓄積を図る。一方、“新規ブランドの開発”は、新たな価値を開発し、新製品や新技術を開発することであり、“新規市場・新分野の開拓”とは、新シーズや新作用を探索し、新製品や新技術を研究することである。既存ブランドの育成・革新の研究開発は、今日と明日の糧、今年度の売上や利益を上げるという意味で重要であり、新規ブランドの開発・新分野の開拓は、明後日の糧をつくるという意味で重要である。したがって、R&Dでは既存ブランド担当と新

規ブランド担当に分かれる。R&D の商品開発研究リーダーは、技術やシーズに関わる専門性の理解はもちろん、消費者をよく理解できる良きマーケッターであることも求められている。



出所：花王社内資料をもとに筆者作成

図 4-13 『よきものづくり』の3つのチェーン

新製品開発は、図 4-13 に示す R&D の研究開発成果を『よきものづくり』の3つのチェーンによる潤滑ある連携に落とし込む作業であり、消費者へ貢献する事業活動そのものである⁴²⁾。3つのチェーンとは、研究開発、商品設計、原価設計、調達原材料からなる「商品開発チェーン」、生産品質管理、在庫、物流、受発注からなる「商品供給チェーン」、ブランド設計、コミュニケーション施策、店頭施策、販売計画からなる「顧客創造チェーン」であり、このチェーンの連携力が企業としての総合力である。具体的には、事業ユニットの商品開発マネージャーは基本的にはマーケッターであり、商品供給チェーン、顧客創造チェーンづくりに責任を負い、R&D の商品開発研究リーダーが商品開発チェーンづくりの責任を担い、12～18 カ月のタイムスケジュールにのった商品開発会議を経て、3つのチェーンの連携を構築し、新製品の上市に至る。

(2)R&D を中心とした新製品開発プロセス

R&D 部門は、商品開発研究部門と基盤技術研究部門に分かれる。新製品開発は、商品開発研究部門が担当しており、研究員は日常的にシーズとニーズに根差した製品化のテーマを探索している。日々グループ内や部内での周囲とのコミュニケーションを通して様々なアイデアを出し、“多産多死”のテーマ生産活動を行っている。これらを R&D 会議にて検討を行い、有望と考えられるものを年 2 回事業ユニットごとに開催される事業・RD 戦

略会議に上程する。これは経営トップと直接議論する場であり、グループリーダーや室長などミドルクラスのマネージャーは、市場環境や事業のビジョンなどを記載した「事業計画の提案書」を用いて提案を行う。ここで採用されたものは、事業計画へとビルトインされ、“少産少死”にて新事業や新製品へとつながる。

このようなプロセスを経て事業アイデアを公式的にコミットすることで、事業化へ向かう際に他部門の協力を得やすくする。たとえば、製品を生産するためには原材料の調達が必要な場合、それをどこからどのように仕入れるのかを購買部門が同行し探索することで、3つのチェーンが効率的に連鎖し、より速やかな生産の立ち上げを実現することが可能である。逆に、どのようなテーマでいつから生産を開始する予定なのか、が購買部門に理解されていないければ、協力さえも得られないことになる。このように、公式的なコミットメントは、社内コンセンサスを得るための重要なプロセスと位置づけられている。

(3)市場創造型製品の開発プロセス：ヘルシア緑茶の事例

花王は、2003年から特定保健用食品「ヘルシア緑茶」を発売開始し、はじめて飲料の分野に進出した。その後、スポーツ飲料「ヘルシアウォーター」、炭酸飲料「ヘルシアスパークリング」、などの製品群を展開している。「ヘルシア」ブランドも7年目に入り、浮沈の激しい飲料市場の中で、年間の変動もあまりなく、毎日80万本以上が消費されている。日用品メーカーの花王社内でも「やっと事業らしくなってきた」という評価の声が聞かれ始めている。

このような新しいカテゴリー開発には、10年、20年そのブランドが続くということが前提で行われており、多くの消費者に長期にわたり、かつ一定規模の消費者に長く愛顧されることを常に意識している。

このような新領域の新製品開発は、次のようなプロセスで開発された⁴³⁾。

1999年 4月 エコナクッキングオイル（特定保健用食品の食用油）発売

1999年 10月 事業探索～研究テーマ化

※洗剤やシャンプーなど従来の事業だけでは大きな新しい事業ができないのではないかと健康な危機意識の中から、R&D部門のトップダウンにより、食品分野への進出を模索した。

2000年 4月 ヘルスケア食品プロジェクト発足

※エコナの技術資産から、痩せるメカニズムや痩せることに対する評価などの脂質代

謝研究を技術コアとする。第一弾の出口として利用頻度の高い飲料市場に絞り込む。その上で、R&Dとマーケティング部門の連携でプロジェクトを発足し、「何ができるか」の事業計画提案書をつくり、研究テーマへと仕上げて行く。

2000年 6月 商品開発研究チームの専任化

※飲料に関する知見が社内には全くなく、社外の協力を得ながら、複数の研究テーマから次第に無糖茶飲料の製品化へと絞り込んだ。特に、品質保証やリスク管理を重視して取り組んだ。一方、試作品により消費者の声を聞くことも徹底した。商品開発研究の強化体制に、専門分野が異なる、飲料開発の経験のない20名の研究員で専任チームを発足した。

2001年 4月 特定保健用食品の許可申請（厚生労働省）

商品供給の検討，顧客創造の検討

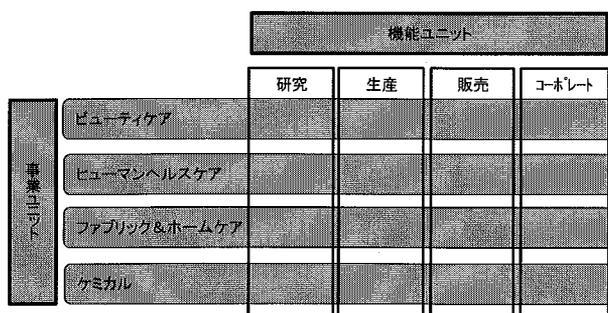
※臨床試験から確かな効果，効能を示す成績が得られ，市場での需要が次第に確信へと固まって行った。

2002年 12月 特定保健用食品の許可取得

2003年 5月 ヘルシア緑茶発売開始（限定エリアにて）

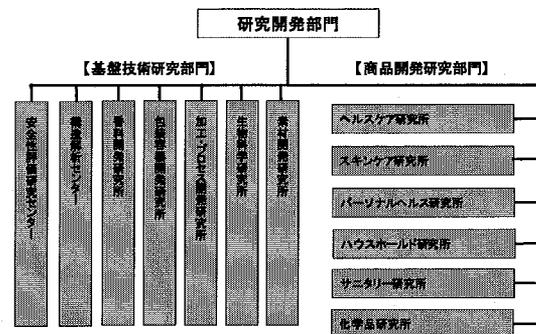
(4)事業ユニットと機能ユニットのマトリックス運営

全社員の能力を結集することが差別化につながるという意識が強く，部門や事業部横断的な活動が行われる傾向にある。たとえば，図4-14に示すような形態を事業ユニットと機能ユニットのマトリックス運営と呼んでいる。



出所：花王社内資料をもとに筆者作成

図4-14 マトリックス運営



出所：花王社内資料をもとに筆者作成

図4-15 商品開発研究のマトリックス

これは、「よきものづくり」の3つのチェーンをうまく循環させるためには総合力の発揮が必要であり、どこかが止まるとうまく行かないという考え方に基づくものである。つまり、研究部門も生産部門も事業ユニットを超えた交流があり、また事業ユニットの中でも円滑な意思疎通が行われているということである。そしてこれらの交流の結果として、新製品開発をテーマとする新製品開発のプロジェクトが社内にそれぞれ何本か必ず並行して走っている状態が保たれる。

たとえば研究部門は、図4-15に示すように商品開発研究部門と基盤技術研究部門とに分かれているが、必要に応じ、事業化の際にはプロジェクトに必要となるメンバーが集まり知恵を出し合う。あるいは、R&D会議の中では、基盤研究会議との連携が常に意識されている。このようにして、組織の中に風通しの良いインタフェースが仕組み化されている。

事業部の商品開発部門においても、ヒューマンヘルスケアの商品開発担当は、フード&ビバレッジグループ、サニタリーグループ、パーソナルヘルスグループの3つに分かれているが、いずれも密接に関連があるため、相互の技術や素材がお互いに使えないか常に意識し意思疎通している。たとえば、ヘルシアの素材である茶カテキンをペット用フードの中に入れられないか、というようなアイデアと取り組みである。

(5)シニアマネジメントの関与とコミュニケーション

各事業ユニットで行われる年2回の事業戦略会議は、「事業計画の提案書」の確からしさが確認される。シニアマネジメントに対してプレゼンや報告をする場であり、その開発案件の進捗や課題を中心に行われる。その際、シニアマネジメントからあまり細かい指示は行われない。人事や予算に関することについては、そこで決断が行われることもある。

(6)消費者との接点

仮説検証を重視する花王は、消費者との接点を多く持とうとしている。たとえば花王生活文化研究所は、500世帯ほどのモニターを持っており、家庭を訪問するなどしてニーズを発掘している⁴⁴。あるいは消費者相談センターは、エコシステムと呼ばれるコールセンターであり、受け付けられた情報は、現製品のものは事業部に、これまでとは違う分野のものはR&D部門に、情報が振り分けられる。事業部の部長など一定の役職以上の社員にはそのような情報が入るようにシステム化されており、シニアマネジメントも日々注意を払っている。また、改良品でも開発品でも個別製品については、必ず試作を行って消費

者リサーチが実施される。市場を創造するような新しいものをやろうとすればするほど、消費者に具体的な最終製品を見せて、実際の試用を促し、意見を聞かなければ、確かな反応が得られない。このため、そのための予算が計上され、確保されている。

(7)プロダクト・チャンピオン

事業戦略会議でシニアマネジメントに対して、事業のプレゼンテーションを行うのは、R&D 部門の室長やリーダーである。そのような立場にある人材は、有望な事業と考えれば、シニアマネジメントを説得するべく熱意を持って行動するケースが見受けられる。そのような人材は仕事の中で厳しさを経験しており、「絶対に大丈夫です」「是非やらせて下さい」といった迫力のある説得を行う場面を演じる。あるいは時間をいとわず仕事に没頭したり、他部門を説得に回るなど、多くのプロジェクトリーダーや開発テーマの責任者はプロダクト・チャンピオンのような振る舞いを見せることがある。

(8)成功や失敗の評価

ヘルシア緑茶のような7年目で売上規模も一定のボリュームを確保しても、成功という認識は社内ではあまり持たれない。むしろ、次にはこのような課題があるがこれからどうするのかに、社員の意識が集中する。つまり成功の評価というものがあまり表立つことはなく、逆に失敗に対しても厳しい追求を行うような風土ではない。花王の良さとして、成功や途中の中止、あるいは失敗、という区切りを設ける評価が無いところにあると、認識されている。

第4項 統合モデルによる考察

(1)機能間統合の視点

健全な危機感が社内の総合力を結集する意識を高めるだけでなく、それが企業の基本方針の1つとして”マトリックス運営“という言葉で掲げられると同時に、組織として仕組み化されている。具体的には、事業戦略会議、R&D 会議、あるいは個別プロジェクトのような形で表れる。このような花王の機能間統合の特徴は、R&D 部門が新製品開発の中心に位置することである。他のメーカーでは R&D 部門は、市場の動向に関心を払うことが少ないが、花王では常に事業化を意識した開発に取り組んでいる。このための市場調査の予算も与えられている。市場に新製品を投入するまでは、事業部の開発部門はむしろ

次々に活かし、売上や利益を拡大することで企業を成長させ、結果としてケミカル事業の比率が小さくなった。このような背景から、現在でも BtoB を重視し、研究開発能力のシナジーを発揮している。

(3) 製品統合の視点

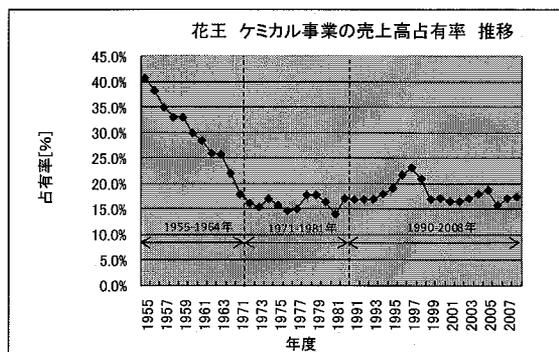
花王の製品群を製品統合の視点で捉えると、図 4-17 の様に表すことができる。

製品区分	完成品	非完成品
顧客		
BtoB 対企業	業務用ホームケア製品、業務用食用油脂など (III)	油脂アルコール、脂肪酸、界面活性剤、プラスチック添加剤、香料など (I)
BtoC 対消費者	化粧品、飲料、生理用品、紙おむつ、入浴剤、衣料用洗剤、台所用洗剤、など (II)	詰替え用、掃除用紙製品など (IV)

出所：有価証券報告書記載製品をもとに筆者作成

図 4-17 花王の顧客－製品シナジー

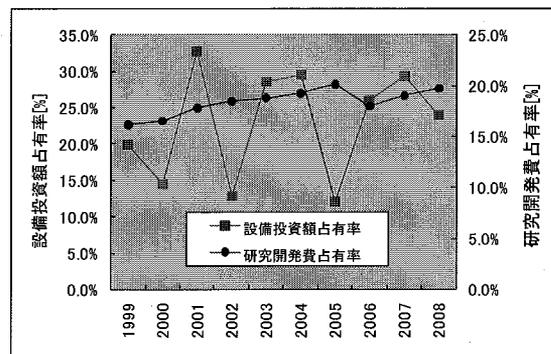
左下の BtoC－完成品の比重が圧倒的に大きいことが分かる。また、上段の BtoB 向けの製品は、完成品、非完成品共に、ケミカル事業から生まれている。



出所：由井ら[1993]の資料および有価証券報告書

記載製品をもとに筆者作成

図 4-18 ケミカル事業の売上高占有率推移



出所：有価証券報告書記載製品をもとに筆者作成

図 4-19 設備投資と研究開発費占有率推移

花王は、石鹼という一般消費者向けの製品からスタートしているが、その後日本の化学産業の発展にも乗り、化学製品の開発やその技術を習得することで事業を成長させてきた

経緯がある。ケミカル事業については、多少正確さを欠いているとの条件付きである⁴⁵⁾が、売上高占有率は図 4-18 のように推移している。

この図から一時期は全社に占める売上の比率が大きかったが、現在では 20 年ほど変わらず 20%弱であることが分かる。

しかし図 4-19 に示すように、ケミカルに関わる研究開発費の占有率はほぼ売上高と同等である一方、設備投資額は、ややその比率が高い。これは、装置によるプロセス生産で性質的に大掛りであること、世界的にもトップシェアであること、歴史的にケミカルに力を入れてきたことなどの理由が考えられるが、もう一方では量産で得られるノウハウや技術力などの能力の蓄積を重視していることを表しているのではないかと、考えられる。すなわち、シャープで見られるような BtoC で市場創造型完成品を開発しておいて、その部品を BtoB で非完成品として販売するといった直接的なシナジーはないものの、研究開発や生産能力のシナジーを狙った「コア技術活用シナジー」と呼べるものである。

(4) 考察から得られた知見

花王のマトリックス運営とは、機能間統合と戦略統合という部門間の横方向と階層間の縦方向のコミュニケーションを円滑に促進し、統合を図りやすくする仕組みである。それは、新製品開発においても活かされており、いつでもプロジェクトを立ち上げることができ、常にいくつかのプロジェクトが活動している。シャープで見られた“緊急プロジェクト制度”のような特別なものはないものの、柔軟な組織体制が花王の特徴であることが分かった。また、BtoC-完成品と BtoB-非完成品のシナジーが見られるものの、それはシャープで見られたタイプとは異なっている。

花王で見られるこのような制度と風土は、歴史的な背景に起因しているものと考えられる。特に、第 2 次大戦前後に経営危機に直面し、3 社に分割せざるをえなくなったが、その後再び統合するまでには紆余曲折があり、大きな困難を経験した。その時に培われた組織風土が今も受け継がれ、健全な危機感、中小企業者意識、市場創造への貪欲さに、つながっているものと考えられる。

第 3 節 公開情報とインタビュー調査③：TOTO の市場創造型新製品開発

インタビュー調査は、TOTO 株式会社の商品企画推進部の矢野一郎部長ならびにテクニカルセンター黒川徹也所長⁴⁶⁾に協力を依頼し、2010 年 5 月 24 日に、TOTO(株)テクニ

カルセンターにて行った。

第1項 住宅設備機器業界を取り巻く環境

現在 TOTO は、衛生陶器を中心として住宅の水回りに関する製品を取り扱っている。具体的には、衛生陶器や温水洗浄便座を中心とするレストルーム関連、浴室関連、台所関連、洗面所関連であり、これらに付随する水洗金具や住宅設備機器も製造し販売している。

(1)衛生陶器製造

衛生陶器は、大便器、小便器、洗面器などであり、これらが主として使われるトイレは従来、暗く汚く臭い場所といった印象が強かったが、次第に“用を足す”という機能本位から“化粧室”や“休息場所”としてのイメージが強くなり、負のイメージから変わりつつある。衛生陶器業界の業績は、住宅着工戸数の影響を受けやすい。このため、リフォームを中心とした需要の開拓に力を入れる企業が多くなっている。

その製造工程は、原料を粉砕、混合して流動性の高い泥状の泥漿（でいしょう）にする“調整”，泥漿を型に注入し固める“成形”，水分を抜く“乾燥”，釉薬を塗る“施釉”，窯で焼き固める“焼成”に、分けられる。大量に生産するには大型の焼成炉，多数の型，あるいは貯蔵場所が必要で設備が大掛かりであるため，敷地が広く従業員数の多い事業所が全体売上の高い構成比率を有しており，TOTO，INAX，ジャニス工業，アサヒ製陶の4社の寡占状態である⁴⁷⁾。2007年度市場占有率は，TOTO（60.5%），INAX（30.9%），ジャニス工業（4.5%），アサヒ製陶（3.2%），の順となっており，TOTOが圧倒的なシェアを占めている⁴⁸⁾。

近年日本を中心に衛生陶器の技術革新が著しく，汚れの防止や掃除の簡便性のために素材や形状を改良したものやユニバーサルデザインを付加したものが，増えている。特に環境に配慮した節水型機器が近年の開発トレンドとなっており，腰掛大便器の洗浄水量は10年前の2分の1以下になっている。

(2) ユニットバス製造

ユニットバスとは，工場であらかじめ天井・浴槽・床・壁などを成型し，現場に搬入した後それらを組み立てる浴室のことである。タイルを一枚一枚貼って造る在来工法の浴室と比べ，短時間での施工が可能なおえに階下への水漏れのリスクが少ないことから，戸

建住宅からマンション、ホテル、病院等にいたるまで、様々な建築物に用いられている。ホテルや集合住宅など、トイレや洗面台と浴室を独立して設置できないようなスペースが無い物件向けに、トイレ及び洗面台を浴室内に設置できるタイプのユニットバスもあり、3点ユニットとも呼ばれる。現在につながるFRP製のユニットバスは、日本で開発された。これは、1964年東京オリンピックを控え、急ピッチで建設が進められていたホテルニューオータニで、内装工事を出来る限り省力化するために考案された。主に開発に携わったのは日立化成工業（現ハウステック）と東洋陶器（現TOTO）の2社である。運び込んで設置するだけで良いユニットバスを採用したことで、それまではバスとトイレの施工に1部屋につき職人数人で1ヶ月を要していたものが、わずか数時間に短縮された。

2007年度市場占有率は、INAX（23.5%）、TOTO（23.0%）、松下電工（19.4%）積水ホームテクノ（9.8%）、日立ハウステック（7.8%）の順となっている⁴⁹。

(3) システムキッチン製造

流し台、調理台、コンロなどの調理機器のみだった一般家庭の台所に、収納戸棚などの周辺機器を組み込むことで、機能性を高めた。1970年代初頭に発売されて以降、順調な成長を続けており、規制がないため参入障壁の少ない開かれた業界である。流し台の専門メーカーであるサンウエーブ、クリナップ、タカラスタンドの3社が優位を保っている。これら大手専門メーカーに、パナソニックなど大手電機メーカーが住宅部門と連携して地位を固めており、トステム、INAX、TOTOなどの大手住宅関連メーカーも参入している。

単に食事をつくる場から、家具調や工芸調などのデザインを特化したもの、居間との境をなくすオープンキッチン、ゴミが目立たず収納がきれいなものなどの需要が高まっている。2007年度市場占有率は、タカラスタンド（22.1%）、サンウエーブ工業（18.5%）、クリナップ（15.2%）、松下電工（10%）、ミカド（7.5%）、その他（25.9%）の順となっている⁵⁰。TOTOは市場占有率では上位に食い込めていない。

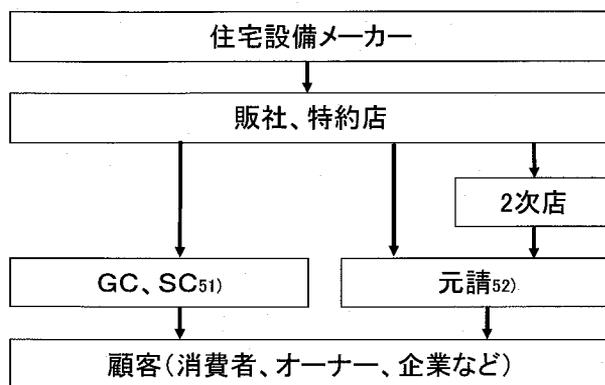
(4) 住宅関連機器の流通構造

住宅関連の設備メーカーは、直接的に情報を消費者やオーナーなどの顧客に流すことは可能であるが、施工作业が必ず付随するため、製品を直接顧客に渡すことはまれである。

したがって、顧客が製品を購入する時の意思決定に影響を与えるプレイヤーがいくつか存在する。このため設備メーカーは、施工業者をグループ化するなどして、これに対応し

ている。一般的な流通構造は、図 4-20 のようになる。

このように TOTO 製品の属する業界の特徴は、住宅着工戸数に左右されること、流通構造が多段階であること、流通構造に伴い意思決定が複雑になること、製品により市場シェアが異なることなどが挙げられる。



[出所：インタビュー協力者の資料をもとに筆者作成]

図 4-20 住宅設備関連製品の一般的な流通構造

第 2 項 TOTO 株式会社の概要

(1) 創業と発展

TOTO は日本を代表する陶磁器産業の森村グループの一社であり、その創業には森村組⁵³⁾の森村市左衛門と弟の森村豊、および義弟の大倉孫兵衛の果たした役割が大きい。彼らは、海外貿易を通じて日本の製陶磁器の欠点を痛感し、専属窯の創設や専属絵付工場の集約などに取り組む中で次第に技術を習得し、輸出向けの高級磁器製造に自信を深めた。そして、1904 年日本陶器合名会社を設立し、本格的な工場制工業による陶磁器生産を開始した。初代代表社員は、創業メンバーの大倉孫兵衛の長男である 29 歳の大倉和親が就任した。広く海外に輸出して貿易に貢献することが目的であったため、当時の製品は、花瓶、菓子入れ、コーヒー茶碗、砂糖入れなど、多岐にわたった。

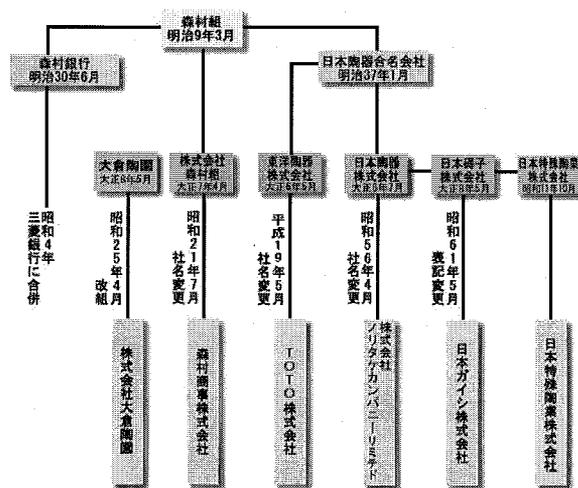
日露戦争が終結した後、洋風建築が増え始め、水回り器具や衛生陶器の需要が高まって行ったが、当時はすべて輸入に頼っていた。そこで、1912 年(明治 45 年)に日本陶器内に製陶研究所を設け、衛生陶器の開発に着手した。そして、筑豊の石炭や朝鮮カオリン、天草陶石など主要原燃料の入手が容易、中国大陸や東南アジア向けの出港に有利な門司港に隣接しているなどの理由から北九州の小倉を選び、1916 年(大正 5 年)に日本陶器の小

倉工場として着工された。そして工場の完成がまじかになると、1917年東洋陶器株式会社を設立し、初代社長に大倉和親が就いた。出資者は、森村開作、村井保固など森村組の関係者であった。

森村組は他の陶器事業を次第に拡大し、図4-21のように現在ではノリタケカンパニーをはじめとする代表的な企業群を形成している。

創立後、第1次世界大戦で傷ついたヨーロッパ諸国の産業が停滞するのを横目に、日本製品の需要が急増し、輸出市場が活況を呈した。このことから東洋陶器は、拡張工事やトンネル窯の築造などに奔走し順調に事業を拡大した⁵⁴⁾。

そして1929年には世界大恐慌に見舞われた⁵⁵⁾ものの、満州事変後の国内景気の拡大などに支えられ、衛生陶器が順調に推移し、1936年の当社の製品カタログでは、244品種が掲載されるまでに製品ラインも拡張した。さらに、満州国の建国とともに、満州や中国市場での衛生陶器の需要が高まり、事業は拡大した⁵⁶⁾。



出所：森村企業グループホームページより

図4-21 森村組企業グループ沿革略図

1945年終戦後しばらくは混乱を極めたものの、次第に占領軍特需が始まり、戦前から経験豊富な東洋陶器に受注が集中し、再建への足がかりとなった。また同時に水洗金具の自製が本格化した。一方、労働組合が結成され、1946年には待遇改善を巡り第1次ストライキが敢行された。また、1948年には無期限ストライキに突入し、90日間の労働争議となった。長瀬社長の体調不良などで経営体制が弱かったため、創業者大倉和親は、森村グループの重鎮であった江副孫右衛門にその調停を依頼し、解決を見た。しかし、長瀬社長

が逝去する、労働組合も活動費が底をつくなど、双方にとって大きな犠牲を伴い、この教訓がその後の労使協調の支えとなった⁵⁷⁾。

そして神武景気と岩戸景気の二度の景気に支えられ、再建時代から成長時代へと入って行った。1957年にはFRP製の浴槽をはじめて事業化に成功し、プラスチック製品の新品開発も取り込むこととなった⁵⁸⁾。

1970年代に入ると、ホーローバスの開発および生産や、洗面化粧台という新規分野へ意欲的に取り組み、次第に成果をあげた。一方食器部門は赤字が続き、ついに1980年生産を中止した。1970年代は住宅公団による公共住宅の整備が始まり、規格化、量産化、ユニット化が1つの流れとなる一方、多様化と高級化の流れも同時に起こり始めた。TOTOも、1969年に商標を「Toyotoki」から「TOTO」に変更し、1970年社名を「東洋陶器株式会社」から「東陶機器株式会社」に変更した。これを契機に企業イメージならびに製品のデザインも刷新していった⁵⁹⁾。

1980～1983年当時に精力的に発表された製品群は、身障者用“いたわり浴槽”，温水洗浄便座“ウォシュレット”，暖房便座“ウォームレット”，システムキッチン，FRPプール，ホームサウナ，気泡浴槽などであり，現代のTOTO製品の礎となった⁶⁰⁾。

またこの頃になると，先端事業分野での開発競争が激しくなり，研究開発部門への熱が高まり，当社も新素材は先進エレクトロニクス，あるいはバイオテクノロジーなど新規分野への取り組みが活発化した。これらの取組みは，次第に事業化の色彩を強め，2009年に張本社長が発表した2017年の創業100周年へ向けた「TOTO Vプラン2017」では，新事業領域の売上を全体の10%程度とするべく戦略を進めることを表明している。これらは，具体的には分解浄化技術を用いたハイドロテクト事業，セラミックスを柱とする燃料電池事業，ニューセラミックスを用いたセラミックス事業などであり，衛生陶器で培った技術やノウハウを新しい分野で活かすための柱を育てようとしている⁶¹⁾。

(2)新製品開発の変遷と事業の歴史

代表者，主な新製品，組織改革，経営危機の歴史をまとめると図4-22のようになる。

代表者については，初代大倉和親と五代江副孫右衛門が比較的長期政権であったが，その他の経営者は5～6年ごとに交代している。百木三郎や長瀬善一は在任中に体調を崩し亡くなった経緯もあり，内部で育成された人材が定期的に交代する風土が根付いている。カリスマ的な経営者で長期政権を乗り切るというよりは，集団指導体制にて長期を見据え

た経営を行っていることがうかがえる。

新製品開発活動は、実に活発に行われている。特に象徴的であるのは、1980年代の温水洗浄便座「ウォシュレット」や洗髪洗面化粧台「シャンプードレッサー」である。両製品ともに、業界のみならず社会現象への結び付けを見せ、TOTOの知名度を極めて高いものにした。その後さらに新製品開発を活発化させ、2000年代においても「魔法びん浴槽」や「からり床」という“ヒット”と言われる製品を続けざまに出している。

経営危機は何度かあったが、最も険しかったのは、1940年代半ばの労使紛争である。経営者側も労働者側も大きな犠牲を払った。この経験から、労使が協調し経営課題にあたるのが定着した⁶²⁾。組織の変革においては、企業名を3度変更しており、企業イメージを常に高めるよう取り組んでいる。これはホーローバスや洗面化粧台などの新分野への進出や食器の製造中止など、製品群の変更と密接に関わっていると考えられる⁶³⁾。

<代表者>	<年代>	<主な新製品>	<組織改革>	<経営危機>
	1910			※改革1
大倉和親1917-1939	1920	衛生陶器、磁食器	1917年東洋陶器株式会社設立	※改革2
		硬質陶食器		※危機1
	1930			※危機2
百木三郎1939-1940 森村茂樹1940-1947 長瀬善一1947-1949	1940	水栓金具		※危機3
				※危機4
1950				
江副孫右衛門1949-1963	1950	FRP浴槽「トートライトバス」日本初		
鮎川武雄1963-1967	1960	ユニットバスルーム工法		
		洗面化粧台、シングルレバー混合栓		
杉原周一1967-1972	1970	いものホーロー浴槽、衛生陶器カラー化		※改革3
		小便器節水システム「USシステム」、カルダン洗面化粧台		※改革4 ※危機5
黒河隼人1972-1979	1970	戸建住宅用浴室ユニット		
山田勝次1979-1985	1980	温水洗浄便座「ウォシュレット」、いたわり浴槽、「定量止水栓」		
		内装タイル、洗髪洗面化粧台「シャンプードレッサー」、外装タイル「レガセスシリーズ」「フローピア」、「音姫」、「アクアオート」		
白川宏1985-1987	1990	高感度商品「ZAZA」、台所用水栓「シングルサマモ」		
古賀義根1987-1991				
江副茂1991-1997	1990	「ネオレストEX」、節水静音腰掛便器「NEWCSシリーズ」、携帯用「トラベルウォシュレット」、 「ニューレガサス」、「レプリス商品」、「三乾王」、ハイドロテクト技術、セフィオンテクト技術		※危機6
重洲雅敏1997-2002				
木瀬照雄2002-2007	2000	「全自動大便器」、「アクアオートエコ」、カラリ床システムバス、樹脂配管システム「配管王」、 「ネオレストEXシリーズ」、「ネオレストSDシリーズ」、「ピュアレスト」、 「フローピア魔法びん浴槽シリーズ」、「キュージア」、洗面化粧台「オクターブ」、 国内最小4.8L「ネオレストハイブリッドシリーズ」、「ルミニストバス」		
張本邦雄2007-				※改革5
	2010	「エアイン技術」搭載デザイン水栓「ベーシックプラス」		

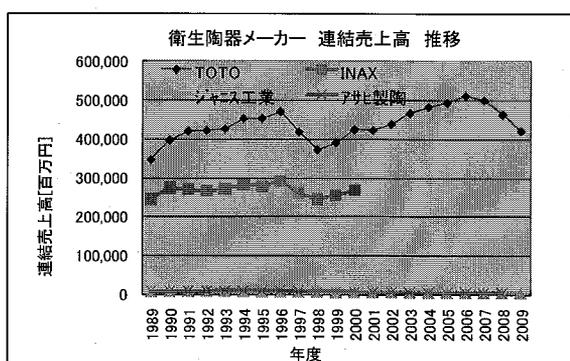
出所：陶機器株式会社編集 [1988]をもとに筆者作成

図 4-22 TOTO の新製品開発に関わる年表

(3)有価証券報告書による考察

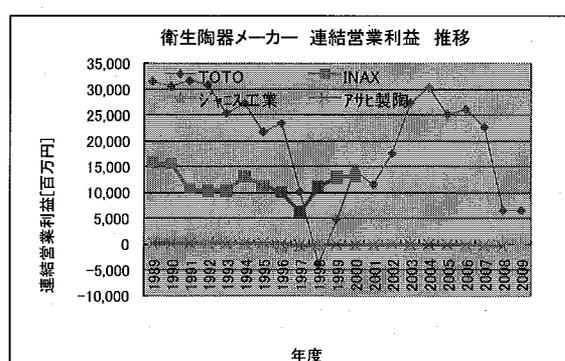
TOTO と競合企業の連結売上高と連結営業利益の推移は、図 4-23 と 4-24 の通りである。

(株)INAX は、2001 年度以降トステム(株)などとともに(株)住生活グループの傘下に入り、比較可能なデータが開示されなくなっている。この 2 つの図表から、TOTO は規模が大きく抜け出ていること、ジャニス工業およびアサヒ製陶のように TOTO と比較すると 1/100 規模の企業は収益性が極めて良くないことなどが、分かる。



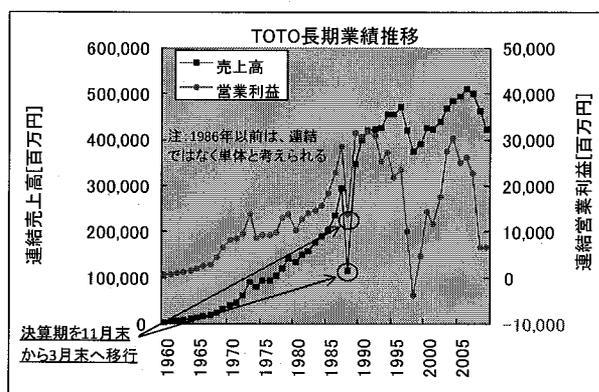
出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

図 4-23 TOTO と競合企業の売上高比較



出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

図 4-24 TOTO と競合企業の営業利益比較



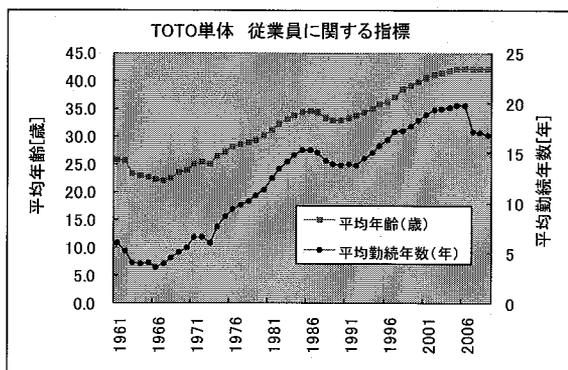
出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

図 4-25 TOTO の売上高および営業利益推移

また、1961 年から公開されている有価証券報告書の 49 年間の売上高と営業利益を図 4-25 に示す⁹⁾。1960 年以降順調に成長を続け、特に 1980 年代に急成長したが、1990 年代に入ると売上高および利益共に厳しい状況になった。2000 年に入ると再び上昇基調を取り戻したが、ここ 3 年は再度の低迷傾向が見られる。

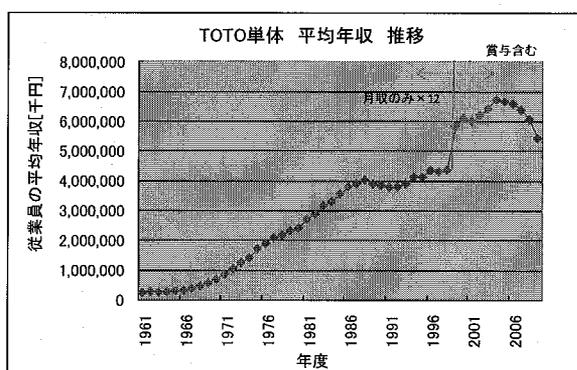
図 4-26 は従業員に関する指標を示したもので、平均年齢も平均勤続年数もほぼ一貫して右肩上がりであったが、ここ 3 年急激に平均勤続年数が下がり、平均年齢は横ばいの状態である。グループ会社を含めた人員の整理もしくは団塊世代の大量の退職があったものと考えられる。

図 4-27 は従業員の平均年収であるが、ここ数年低下傾向にある。これは、平均勤続年数の低下と図 4-28 に示す従業員数の増加を加味して考えると、TOTO 単体の人員の削減に加えて、高齢者の退職とそれに伴う新卒者の採用があったものと推察される。



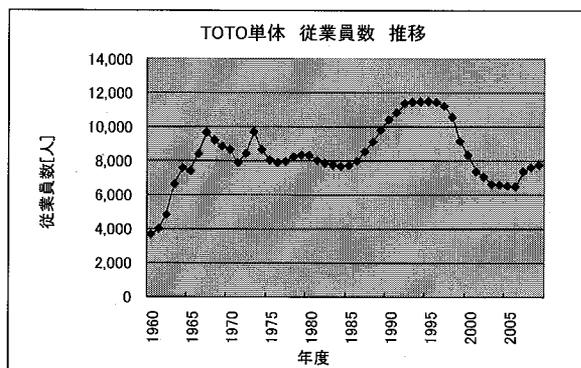
出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

図 4-26 TOTO 単体の従業員に関する指標



出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

図 4-27 TOTO 単体の従業員の平均年収



出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

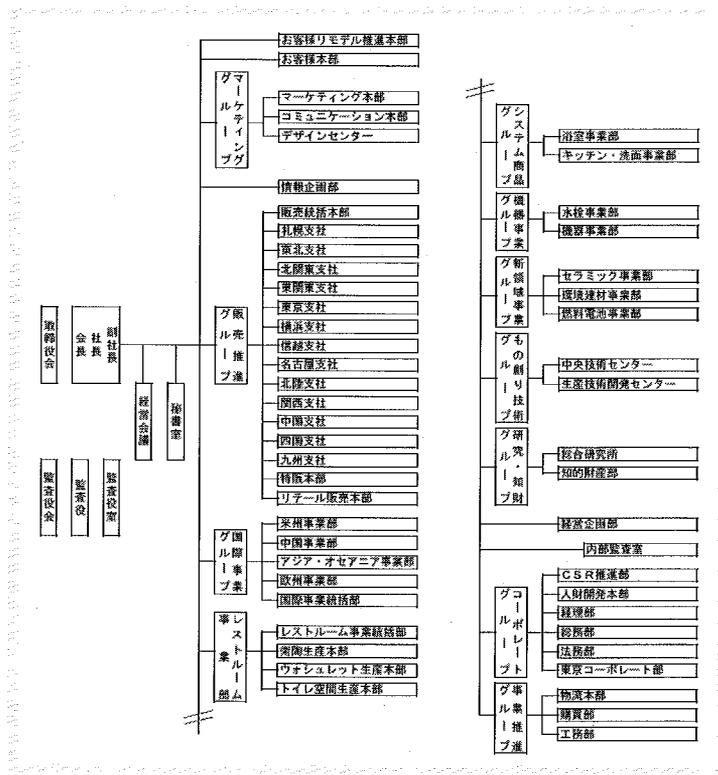
図 4-28 TOTO 単体の従業員数

人員に関する配置換えなどはあるものの、売上高に対して設備投資額で 3~10%や研究開発費で 3~5%、を毎年確保していること、代表者が社内で育成されることなど人材を中心とした資源蓄積と長期志向を行っており、リレー型企业モデルの能力リレー型企业であるということが言える。

第3項 新製品開発プロセスの特徴

現在 TOTO の組織体制は、図 4-29 のように発表されている。

取り扱う製品と組織の関係は、衛生陶器製造を“レストルーム事業部”，ユニットバスなど浴室製品をシステム商品グループの“浴室事業部”，キッチンと洗面化粧台はシステム商品グループの“キッチン・洗面事業部”，浴室乾燥機や蛇口などは機器事業グループの“機器事業部”と“水栓事業部”，セラミックや燃料電池などの新しい素材は“新領域事業グループ”がそれぞれ担当している。これら事業部を支える部門として，研究開発を支えるのはもの創り技術グループと研究・知財グループ，全世界的な視点で顧客との接点を戦略化するマーケティング本部などがある。



出所：TOTO ホームページより

図 4-29 TOTO の現在の組織体制

(1)事業部と商品企画推進部による新製品開発

TOTO における新製品開発の主役は，トイレ，浴室，キッチン，洗面化粧台の 4 部位に対応した各ユニットに分けられた事業部である。これまで数々のヒット製品を生み出してきたのは，主として事業部のいわゆる縦割りのラインでの新製品開発であり，それが企業全

体を支えてきた。売上や利益目標あるいは予算も事業部毎に決められており、他社との競争を意識しながら、市場創造型の新製品を開発している。これらプロセスは必ずしも一様ではなく事業部で異なるものの、標準的には、顧客ニーズの把握、製品構想の企画化、試作の実施、試作品に対する顧客ヒアリング、試作品の改善、量産化の稟議、役員による決裁、生産開始、上市、購買顧客のヒアリングのような流れで新製品開発が進む。競争を意識した市場シェア対策のような製品を上市することもあるが、基本的には市場創造型の製品を生み出していくことを重視している。そのような市場創造型新製品は当社がVプラン⁶⁴)において掲げる「新しい生活文化の創造」につながると認識されている。

また各事業部の新製品開発の方向性は、半年に一度商品戦略会議で経営陣に報告される。社長が議長を務める新製品開発に関する意思決定の場であり、内容は報告中心から審議をする場へと見直ししつつある。

しかし一方では、全社の協力を得て進める必要のある新製品や全社に統一したコンセプトの導入が必要となる場合がある。その場合のルートは主に2つある。1つは、起案部門の担当役員が経営会議に諮り、関連部門の役員や社長の了解を得て、社長の勅命にてプロジェクトを開始するものである。その場合、もの創り技術グループや機器事業グループ、あるいは商品企画推進部などもメンバーとして参画し、開発のサポートにあたる。もう1つは、直接インタビューに協力を頂いた矢野部長の商品企画推進部が進めるもので、環境やユニバーサルデザインなどのテーマを各事業部共通化した概念を取り入れるなど事業部を横串することを目的としている。この商品企画推進部の役割には、テーマの性質によって中長期の新製品開発を意識することも入っている。あるいは、事業部主導による事業部最適の弊害を取り除き、全体最適の視点を取り入れることも重要な使命となっている。

(2)製品購入の意思決定者と新製品開発の関係

当社の製品は、住宅の一部であり、顧客が直接TOTOや小売店から製品を購入し、そのまま使用できるものは少ない。必ず施工を伴うため、当社と顧客である消費者の間に、ハウスメーカー、デベロッパー、地元の施工業者などが介在する。したがって、消費者の購買の意思決定にこれら仲介者が関与し、直接的にTOTOが関与できる場面はある程度限定される。このため、新製品開発を行う場合も、このような流通ルートに対する配慮が必要になる。たとえば、施工や施行後のメンテナンスが容易、顧客への提案がしやすい、粗利が高い、などである。これら仲介するプレイヤーへの訴求力を高めるため、テクニカルセ

ンターを東京、大阪、福岡をはじめ、全国に7か所設けて、技術訴求や製品提案を行っている。あるいは、全国にショールームを設けて、直接消費者がTOTOの製品を見たり触ったりできる場をつくり、元請業者が消費者と一緒に訪問したり、フリーで訪問した消費者に対してTOTOが全国に5000店以上組織化している元請店である「リモデルクラブ店」を紹介するなどの施策で、消費者と仲介者の意思決定に間接的に関与する戦略を採っている。特にマンションやオフィスビルなどは、デベロッパーやゼネコンといったその建造物の設計に関して意思決定に関与する存在があり、そこへ向けたプレゼンテーションは、TOTOにとって新製品を提案する重要な機会である。

10年ほど前にそれまで誰も注目していなかった浴槽の床パンを改良した製品を開発した際にも、消費者のまたぎを無くすと同時に、施工業者の取り付けや修繕の作業性を画期的に改善したことで好評を得て、当該製品の受注が相次ぎ、現在ではあたりまえの機能として定着している。このように、消費者の価値を高めると同時に、仲介者の価値にも配慮することが、新製品開発においては重要な要素となっている。

(3)市場創造型製品の開発プロセス事例：からり床のケース

浴室の床が乾きやすく、翌朝に浴室に入っても足裏が濡れないという機能を持つ「からり床」は、2001年に発売され、現在は柔らかさの機能を高めた「ソフトからり床」へと進化している。この開発のきっかけは、消費者のアンケートであった。TOTOでは、購入された製品に、はがきをつけて購入後の感想を回収する取り組みを長年にわたって続けている。ある日、担当者がその中で「水はけが悪い」という言葉が非常に多いことに気がついた。浴槽を使わない時に浴室に入ると、足が濡れるという苦情である。これに対処しようと、最初は電動で窓を自動開閉する仕組みを考え、自宅の浴室で試験したが、音の問題などで家族に不評であった。そこで、床に注目して、水玉が大きくなならない構造をつくれれば、水滴の蒸発を促し、乾きやすい状態がつかれるのではないかと考えた。そして水の表面張力が小さくなるように、床にカッターで5ミリ角と10ミリ角の碁盤の目のような傷を入れて、何度か試したところうまく行くことが分かった。次に、実際の浴室環境をつくり、そこで社員が日々入れ替わり入浴しながら、50日連続テストを行い、一定の成果を得た。

このようにして、消費者の声に注目し、試作を繰り返し、実用試験を行い、社内のコンセンサスを得て、量産化に踏み切るという流れで製品が市場に投入された。その後本製品は、営業担当者への説明会当初から非常に反応が良く、担当者の期待以上の販売成績が上

がり、現在では他社も同様の機能を持つ製品を投入するなど、業界標準の機能となりつつある。これを受けて担当者は、さらにこのコンセプトを高めるべく、消費者のもとへ行き様々な意見を聴取したところ、“髪の毛を洗う時に片方の膝を立てて洗うので足が痛い”，あるいは“子どもがころんだときに頭を打っても安心な方が良い”などの声が聞かれ、現在では「ほっカラリ床」という柔らかい表面を持つタイプも発売している。

TOTOの新製品開発には、このように消費者の声からヒントを得て、開発され市場に受け入れられたものが多く存在する。

(4)シニアマネジメントの関与とコミュニケーション

基本的には、社長を議長とする商品戦略会議が非常に重要な場面である。また、担当役員を通じた経営会議も、事業部と全社の方向性を一致させるための大切な役割を担っている。そして、事業部を管轄する役員と事業部の部長以下の担当者との関係は、非常に密である。新製品開発に関する議論は日常的に行われており、役員であっても自ら試作品の体験に協力し、新製品の開発に積極的に関与する風土が根付いており、日々オープンな議論が行われる。役員は全員男性であるが、自ら料理をする比率が高く、キッチンへの意見も活発に出る。

(5)消費者との接点

使用現場を重視する風土であり、新製品開発担当者が消費者の家庭を訪問することは、日常にかつ頻繁に行われている。時には、数日間にわたり現場を調査し、会社を空けることもある。また訪問の際には、現状に対する意見や不満などをヒアリングしたり、現場の状況を観察するなどし、一度訪問したら4～5時間滞在することもある。その際に、開発担当者が心がけているのは、そのような消費者の声をそのまま製品化するのではなく、その先にある何かを予想し価値を付加して製品化することである。

また、消費者に試作品を使って頂いた声を聞くことも行っている。たとえばキッチンの新製品開発においては、数百名のモニターがグループ化されており、試作品をつくるたびに必ずこのモニターである消費者を集め、その製品を使って実際の調理をしてもらう場を設けている。その意見をもとに改良した試作品をつくり、あらためてこのような試用場面を設定する。これを何度も繰り返して、改良を続ける。そして、これらのモニターが納得するようなものができなければ、上市をすることができないほど、強く意見が反映される。

この他「ほっカラリ床」のように、アンケートはがきのような消費者の情報発信をきっかけとすることもあり、全体的に消費者との接点が密であり、消費者起点の考え方が定着していることが TOTO の新製品開発の特徴となっている。

(6) プロダクト・チャンピオン

多くの新製品開発担当者が情熱を持って市場創造型製品の開発にあたっており、プロダクト・チャンピオンの要素を持っている。ただし、それをやり切つて成功させるところまで行く人材は限られている。これらの要因は人材の素養などいくつか考えられるが、上司が市場創造型の製品を求めかどうかが重要な要因の1つと考えられる。顧客へのプレゼンテーション、消費者の現場調査、市場競争型製品への対応など、とかく日常業務に埋没されがちであるため、上司が率先して部下に市場創造的な発想を求めることがプロダクト・チャンピオンを生む素養と密接に関係しているものと考えられる。そのような市場創造型製品を開発しようという意欲やプロダクト・チャンピオンが生まれやすい風土は、TOTO の強みになっているものと考えられる。

(7) BtoB ビジネス

4 部位のユニット製品は、一般住宅に限らず、集合住宅、ホテル、あるいはオフィスでも採用されるため、BtoC ビジネスがあると同時に、同じ製品を BtoB ビジネスの中で提案することもある。また、機器事業グループの取り扱うものは、世界的にもシェアが高く、社内の他の事業部に搭載されるだけでなく、BtoB ビジネスも行っている。

さらに新事業を模索しており、ニューセラミックなどの素材の事業化などすでに一部実現している。創業 100 年にあたる 2017 年に向けた長期経営計画では、新事業領域の全社売上高占有率を 10% 以上にしようとの構想があり、今後さらにこれを伸ばすような研究開発が行われている。

(8) 成功や失敗の評価

事業部毎に新製品の売上や利益をモニターすることが、恒常化している。常に監視されているため、その商業的評価は極めて明確になる。このため、目標の数字に到達していない場合、その開発プロセスに対する言及も厳しいものになる。

また事業部の担当者は、新製品発売後は必ず購入された消費者の自宅まで訪問し、その

意見をヒアリングすることが定着している。売上や利益という結果と現場の消費者との声とをリンクさせ、その要因を可能な限り探り、次に反映させるためである。

このように技術的な成功という概念はあまりなく、商業的な成功がなければ顧客価値を生まなかったということであり、社内的に高い評価は得られない。

第4項 統合モデルによる考察

(1)機能間統合の視点

事業部主体の新製品開発がこれまでの売上や利益の源泉であり、事業部内の機能間統合は各事業部の商品開発担当者を中心に日常的に行われており、円滑である。そして、その事業部の新製品開発を支援するプロジェクト形態が存在している。それらは生産に関わるもの創り技術グループであったり、基礎技術を研究している研究・知財グループだったり、機器や水栓金具を開発する機器事業グループである。

また、市場創造型製品を開発しようという意欲やそのために必要となるプロダクト・チャンピオンが生まれやすい風土があることが分かった。その背景にはいくつかの要素が考えられる。まず、衛生陶器市場のパイオニアであり現在もトップリーダーであることが挙げられる。次に、日常的に消費者に接して直接の声を聞いていることも影響していると考えられる。さらに、新製品を出して顧客価値を高めることがメーカーの使命であるとの認識が浸透している。最後に、当社の取り扱う製品は日常に使われるものであり、自らがつくる立場であると同時に、使う立場であることもその1つである。これらが社員の新製品への思い入れを生みだし、自分が全部やってみるという意欲を醸成するものと考えられる。

(2)戦略統合の視点

公式的には、商品戦略会議とより頻度の高い経営会議が戦略統合の場となる。担当役員は、現場の開発活動を日頃から把握しており、その進捗に対して高い認識を持つ傾向にある。これには、過去の労使紛争の影響が少なからず受け継がれているものと考えられ、上下間の意思疎通が緊密でフランクに話し合える土壌があると同時に、戦略統合がしやすい状況にある。

また市場創造型の新製品開発の成功に関与してきた人材が、役員になっている面もある。このため、新製品開発への思い入れが強く、現場での細かい製品の仕様などに意見を発信する傾向にある。また、試作品を体験するということに対して、経営陣であっても積極的

に参加するという風土として見られた。

一方、事業部をまたがる動きは相対的に弱い。これは、事業部が業績に責任を負っており、開発予算も事業部へ配賦されているためである。また、それぞれの分野で競争上の地位が異なることも事業部間の壁を高くすることに影響を与えている。このため、事業部最適の仕組みからの転換が必要との認識が高まっている。それは商品戦略会議の報告中心から議論重視への機能転換などに表れている。特に、商品企画推進部の役割強化は、社内的にも重視されており、従来の各部位に共通したテーマの製品化に加えて、中長期の新製品開発戦略の立案や各事業部間製品のナジーを模索しようとするものであり、それぞれの事業部間の統合の色彩が強い。

(3) 製品統合の視点

TOTO の製品群を製品統合の視点で捉えると、図 4-30 の様に表すことができる。

製品区分 顧客	完成品	非完成品
BtoB 対企業	風呂いす、すべり止めマット、ふろふた、補高便座、車いす、など ③	① 衛生陶器、システムトイレ、温水洗浄便座、ユニットバス、タイル建材、水洗金具、ニューセラミック、など ⑤
BtoC 対消費者	風呂いす、すべり止めマット、ふろふた、補高便座、車いす、などなど ③	④ 衛生陶器、システムトイレ、温水洗浄便座、ユニットバス、システムキッチン、ロー浴槽、など

出所：有価証券報告書記載製品をもとに筆者作成

図 4-30 TOTO の顧客－製品シナジー

この図における TOTO の製品群の特徴は、顧客にとって TOTO の製品を購入してそのまますぐに使用が可能な“完成品”が極めて少ないのに対し、右の“非完成品”

領域に多くの製品が位置づけられることである。これは、施工を伴うことが大きな要因であり、このために施工を実際に行う施工業者や施行を依頼する建設会社、工務店、デベロッパーといった仲介者も製品購買の意思決定に関与するという、業界固有の製品形態によるところが大きい。このため、楽器や日用品などと異なり、非完成品よりも完成品領域が副次的な製品となっている。したがって、右象限からの副次製品が左象限であるという I や II の副次製品シナジーがあまり強くないながらも見られる。

一方、強いシナジーが見られるのは IV である。これらは、共通製品を応用できるという

生産やコスト上のシナジーに加えて、余田・首藤[2006]が主張する生産財取引におけるブランド効果の意味合いが強くなる。彼らは、この効果を、BtoBの強みをもとにBtoCブランドを強化、BtoCの強みをもとにBtoBブランドを強化、BtoBとBtoCの双方の強みを統合してブランドを強化という、3つのシナジーとして捉えている。彼らの考え方に基けば、オフィス、ホテル、病院などの施設でトイレに入った時にTOTOのロゴを見れば、一般消費者にとってはその印象が根強く残り、自宅に設置する機器の選定時に少なからず効果を与える。同様に、自宅に設置されたトイレのロゴマークから受ける親しみは、BtoBビジネスでの意思決定の際に良い影響をもたらすものと考えられる。

一方図4-30では、純粋に製品のもたらす価値のシナジーを考察することが困難である。そこで図4-31に示すように、製品区分をユーザーが受ける製品価値の観点からあらためて分類し直すと、右下の象限が副次的であることが分かる一方、右上の象限の重要性が浮かび上がってくる。たとえば、水洗金具は世界的にもシェアが高く、他社へも販売するほどの優位性を誇っており、これを搭載した衛生陶器や浴槽の製品価値を高めるのに役立っており、AやEのシナジーをもたらしている。あるいはタイル建材は、EのBtoCに対してはあまり興味をもたらさなくても、AのBtoBに対しては価値を高めることに役立つ。そして、ニューセラミックなどこれから伸ばそうとしている新事業領域は、特にAのBtoBビジネスにおいて、強いシナジーをもたらすものと想定される。

製品区分 顧客	完成品	非完成品
BtoB 対企業	衛生陶器, システムトイレ, 温水洗淨便座, ユニットバス, システムキッチン, ホーロー浴槽, など	タイル建材, 水洗金具, ニューセラミック, など
BtoC 対消費者	衛生陶器, システムトイレ, 温水洗淨便座, ユニットバス, システムキッチン, ホーロー浴槽, など	生活用品, 不動産賃貸業, など

出所：有価証券報告書記載製品をもとに筆者作成

図4-31 TOTOの顧客－製品価値シナジー

(4)考察から得られた知見

過去の経緯から、機能間統合と戦略統合を自然に行う組織風土であると同時に、それを公式化する場があることが分かった。これは組織上の横にも縦にも風通しの良いコミュニケーションをつくらうとする伝統的な仕組みである。

また市場創造型新製品開発を重視するという社内の共通認識があることから、機能間の

結びつきを強め、消費者起点に基づいた製品価値を考案しようとするプロダクト・チャンピオンの存在が確認できた。

製品統合では、取り扱われる製品の特性によって、TOTOの属する事業の特性が色濃く表れており、従来の顧客－製品シナジーに加えて、顧客－製品価値シナジーを考察するという発展形の発見があった。

最後に、市場創造型製品の重視は、消費者起点に結びついていることも分かった。これは、消費者アンケートからの考案、消費者の現場訪問における観察やヒアリング、あるいは消費者自身による試作品の評価などの様々な形で表れており、社内に浸透している。

第4節 業界リーダー企業の実証研究における考察と課題

前章で公開情報収集法によりどのような成果が得られるかを検討した上で、第1節から第3節まで業界リーダー企業の実証研究を行った。本節では、そこから得られた成果と課題を整理する。

第1項 業界リーダー企業3社の実証研究で得られた成果

はじめに、楽器メーカーの中で、競合他社に対して優位な立場を築いてきたヤマハの研究により、次のことが分かった。それは、業界を牽引する企業として極めて活発に新製品開発を行っていること、従来の楽器需要が減少するなかで電子部品などBtoB事業で立て直しを図ってきたこと、ここ数年はBtoB事業の業績が全社の収益を左右してきたこと、国内需要の飽和を海外で補う戦略へ移行しつつあること、リレー型企業モデルでいう能力リレー型企業であることなどである。さらに、インタビュー調査を行った結果、市場創造型と市場競争型では権限と責任が明確に区分されていること、市場創造型の新製品開発にはいくつかのプロセスがあること、開発初期段階ではシーズ・オリエンテッドで試作を行いその反応から市場で受け入れられるよう調整すること、明確に識別可能なプロダクト・チャンピオンが存在すること、楽器を中心とした顧客－製品のシナジーであることが判明した。

次に、日本の日用品メーカーの中で、リーダーである花王を新製品開発は、極めて組織的で社内資源を集中するような取り組みが行われており、次の点が明らかになった。まず、特定の部門が市場創造型新製品開発のミッションを担っていることが明確であった。つまりR&D部門は、常に次の市場創造を意識した活動を行っており、新製品開発を主導して

けん引している。先行研究に見られる各部門がそれぞれの機能を発揮しながら新製品開発を推進する仕組みとは、異なるプロセスが見られた。次に、このような重要な役割を担う R&D 部門をサポートする仕組みが構築されており、それは“マトリックス運営”と呼ばれ、プロジェクト体制が柔軟に組織化されたり、会議体への参画意識を高めるものであった。さらに、顧客－製品シナジーにおいてコア技術活用シナジーという新しいタイプが発見された。最後に、新製品開発に対する制度や組織風土に、過去の経営危機が強く影響を及ぼしていることも分かった。

そして、日本の衛生陶器において最も市場占有率の高い TOTO の新製品開発では、3 点の特徴が見られた。まず、過去の経営危機が新製品開発における機能間統合と製品統合の仕組みに影響を与えていることが分かった。これは他のリーダー企業にも見られており、TOTO でも確認された。次に、市場創造型製品を重視する風土は、プロダクト・チャンピオンの存在を浮き上がらせ、消費者起点へと向かわせていることである。これは機能間統合や戦略統合を円滑にすることに影響を与えている。最後に、業界構造が製品統合シナジーの考察を複雑化させることも分かった。つまり、新製品の市場浸透を重視する時、消費者価値だけでなく仲介者の価値にも配慮が必要である。このため、対企業と対消費者の製品価値シナジーを考察する際には、従来の顧客－製品シナジーに加えて顧客－製品価値シナジーを描くことが効果的である。

第 2 項 業界リーダー企業の共通点

公開情報調査とインタビュー調査を組み合わせ、業界リーダー企業 3 社に統合モデルを当てはめることで、次の共通点が見られた。

まず業界のリーダー企業では、非常に活発に新製品開発が行われていた。創業以来、新製品開発にこだわることで業績を伸ばしてきた経緯が確認できた。またこのような新製品は、それぞれ市場創造的であり、潜在ニーズを発掘し社会に旋風を巻き起こして市場に受け入れられ浸透していくものであった。さらに、このような製品は市場に長く定着し、一般消費者に愛されている。また、いずれの企業も、内部人材を尊重し、人を中心とした経営を行い、基本思想としてリレー型企业モデルをとっていることが分かった。

続いて、統合モデルの視点で分かったことを、それぞれ整理する。

(1)機能間統合の視点

機能間統合をそれぞれ仕組み化しており、機能間統合を先導する部門がいることが分かった。例えば、ヤマハにおいては全社組織である開発戦略室であり、花王は研究開発部、TOTOは各事業部のマーケティング部であった。それぞれ歴史的な経緯を経て、どこが新製品開発を推進する主役であるかが、明確になっていた。この場合のシニアマネジメントの関わりは、深く関与する場合もあるし、微妙なコントロールである場合も見られた。それは、それぞれの製品の特性やシニアマネジメントのタイプによるものと考えられる。

また各社ともに、市場創造型の新製品開発に対するこだわりの強い風土が見られた。新製品を市場に出さなければ自社の存在意義はない、しかもそれは市場創造型の性質を持つ必要があるという、使命感とも言えるものであった。

そして、プロダクト・チャンピオンの存在が確認できた。しかし一方では、候補となる情熱、意欲、行動力を持った人材が多くみられるが、その力には差があり、それをやり遂げるだけの力を持った人材はあまり多くないことが分かった。また、そのような人材は、先行研究で指摘されてきたような非公式の存在ではなく、むしろ各部署の責任者やそれに近い人材に多いことが分かった。

(2) 戦略統合の視点

特に市場創造型の新製品開発はリスクも高く投資も伴うため、シニアマネジメントと各新製品開発担当者との戦略統合は仕組み化されていることが分かった。それは、代表者を交えた年に2回から数回にわたる会議体であり、経営トップと現場とが意思疎通を図っている。その場は、新しいアイデアの承認、プロジェクトの進捗報告、投資の意思決定などの役割を果たしている。またこのような仕組みは、過去の経営危機の影響を強く受けていることが分かった。花王であれば企業の分裂、TOTOでは労使紛争など、である。このような経験を繰り返さないよう仕組みを確立し、同時にそれが縦方向への風通しの良い組織風土につながっていることも見られた。

さらには、事業部最適から全体最適へと各社移行を始めていることも分かった。特に花王は、事業定義自体を顧客目線で見直し、ある事業部で成功した技術やコンセプトを他の事業部にも展開できないか、活発に交流を行っていた。全社の総力を挙げてこそ、他社と差別化した新しい製品を創出できるとの考えが浸透していた。

(3) 製品統合の視点

顧客－製品シナジーはそれぞれの固有のものがあることが分かった。そのパターンは、コア技術やコア市場を中心としたものである。それらコア技術やコア市場は、維持することにも労力を投じられていると同時に、市場創造と別の事業への展開を模索する動きにも発展している。またこのパターンは、業界構造の影響を受けることも見られた。特に顕著だったのが、TOTOである。TOTOの顧客－製品シナジーは従来の顧客－製品シナジーではなく、業界固有の流通構造から、派生した考え方である顧客－製品価値シナジーを作成することで、その本質をより良く理解できることが分かった。また、これら顧客－製品シナジーは、歴史的にも変遷している。この変遷は、業界あるいは日本経済全体の動きも大きな影響を与えているものと思われる。

第3項 共通した課題

共通する今後の課題として、次のことが挙げられる。

まず、市場創造型と市場競争型の製品の連携である。当初は市場創造型であったものは、競合他社が参入しいずれ市場競争型となる。その時でも競争優位を圧倒的なものにしておけば、長くその市場をリードする地位を確保できるはずである。このような取り組みを意図して、花王では、既存製品と新規製品の担当を明確に分類し、それぞれがその役割を果たすことで、その優位性を確保しようとしていた。これも新しい製品統合の視点と考えられる。

次に、プロダクト・チャンピオン特定のためにさらなる精度の向上が必要である。今回の研究では、プロダクト・チャンピオンの先行研究では見られなかった事実が確認できた。その1つは、プロダクト・チャンピオンと同じような行動をとる人材はいるが、その能力には差があるということである。もう1つは、そのような人材は管理職などそれなりの立場を担っており、必ずしも“自らの領域を超えた非公式的立場で”とは言えないことである。また、シニアマネジメントがどのようにプロダクト・チャンピオンを演じているのかという具体的な行動も十分確認できたとは言いがたい。

最後に、顧客－製品シナジーの経緯と長期業績を照らし合わせることである。リーダー企業は、コア市場やコア技術を持ち、他の領域にシナジーを展開しながら成長している。それがどのような製品をきっかけに展開していくのか、パターンの変化が業績と関連づけできれば、顧客－製品シナジーを意図的に戦略化する糸口を見つけることができるものと

考えられる。

第4項 調査方法に関する考察

パイロットスタディと同様に、決算情報を用いてリレー型企業モデルの能力リレー型かフレームリレー型かの判定を行うことが可能であることがあらためて確認できた。また、そのために必要となる有価証券報告書上の項目をさらに絞り込むことが出来た。

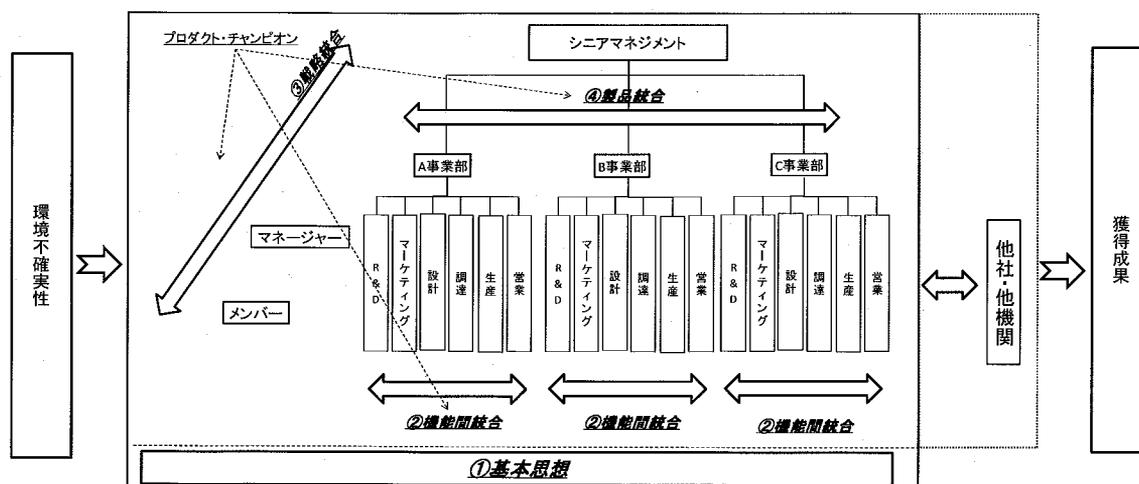
これにさらに公開された定性情報を組み合わせることで、年表を作成し、当該企業の長期業績と組み合わせることで、新製品開発の活発さと長期業績とが関連していることが分かった。このような一連の調査方法と本研究で提示している統合モデルを組み合わせることで、豊富な知見が得られることが明らかになった。

公開情報に追加したインタビュー調査は、2つの理由で非常に有効であった。まず、顧客-製品シナジーやプロダクト・チャンピオンの概念をほぼ正確に伝えることができると同時に、その内容について議論を行うことが出来た。特に、インタビューの協力者ほぼ全員がプロダクト・チャンピオンに対する関心を口にし、興味の高さを認識することが出来た。つまり、これまでの研究の興味はプロジェクト・マネージャーを含む組織体制や開発プロセス、あるいは風土が中心であったが、能力の高い人材を輩出することも新製品開発にとって重要であることを、開発の実務家は知っていた。このような知識の交換ができたことが、インタビュー調査形式による効果の1つ目である。次に、企業の新製品開発活動は一樣ではなく、調査票により一律に評価することが難しいものがいくつか確認できた。たとえば、花王のマトリックス運営、TOTOの事業部毎に異なる新製品開発プロセスなどは、調査票ではすくいきれない可能性が高い。今回新しく提示した統合モデルを用いて、これらの制度や手法を取り込み、いずれ実施する数量による統計分析を意義深いものにするきっかけを見出すことができた。これがインタビュー調査の効果の2つ目である。

第5章 発見事実と評価

第1節 発見事実

本節では、第2章で設定した統合モデルを用いて、第3章で行ったパイロットスタディと第4章の実証研究の結果を整理する。まず、統合モデルと組織の関係は、図5-1で表わすことができる。



出所：筆者作成

図5-1 統合モデルの組織との関係概要図

この図は、統合モデルの概念を階層と役割別に表示したものであるが、①基本思想とは、企業の経営をコントロールする源になるものであり、その資源を蓄積するか調達するかにより、能力リレー型かフレームリレー型かに区分するものである。次に、各機能部門の活動を新製品開発活動のために横方向に統合するのが②機能間統合である。第4章では外部組織である他社や他機関との連携が必要であることが分かったが、これはこの②機能間統合に含まれる。また、シニアマネジメントからマネージャー、そして現場のメンバーへと縦方向に統合するのが③戦略統合である。さらに、事業部間にまたがる製品群のシナジーを構築するのが④製品統合である。これらについて、まず新製品開発全体の特徴を総括した後に、それぞれ発見した事実を整理する。

第1項 実証研究における新製品開発の特徴

実証研究を行った企業は、新製品開発が活発に行われていると想定される企業を選定したこともあり、意欲的に新製品開発に取り組んでいた。その理由は、いくつか考えられる。

まず、業界リーダー企業については、業界を引っ張って行くという自覚があり、探索型戦略を取り、最初に何かを行うことに組織として価値を見出していた (Miles et al.[1978])。

次に、売上や利益といった業績の源泉は、新製品開発であり、新製品から得られる商業的成果が、従業員の雇用確保、新しい設備投資、次代の研究開発などへと循環されていく。このため、商業的成果に関する全社あるいは事業部の数値目標を設定しており、それが新製品開発の個別施策へとブレークダウンされている。その目標を達成するという一種の内圧が、新製品開発に取り組みの成功を探索へと走らせる動機となっている。3 目には、歴史的な経緯があることを確認できた。つまり、新製品開発を投入し、市場に一種の波紋や革新を起こしたことが成長の原動力となった事象を、それぞれの企業が何度も経験している。それをさらに繰り返すことで今後のさらなる成長を成し遂げようという、ある種 DNA のような風土が埋め込まれているものと考えられる。

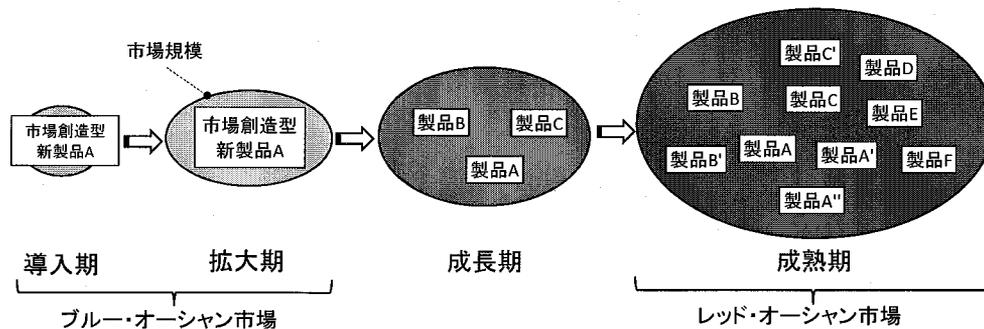
さらに、市場環境と技術環境という、業界の環境が影響していると考えられる。たとえば、楽器業界であれば市場ターゲットが子供から大人へ、あるいは初心者からプロまで多様なニーズへ応えられるような技術面での電子化の進展という変革が起こっている。このような外部環境の変化は、危機感と同時に意欲や動機づけを企業に与えている。

最後に、それぞれの企業が消費財と生産財の両分野の製品を関連づけようとの動きが、少なからずあるためと考えられる。たとえば、花王で培われた生産財の基本技術は、長い年月の研究開発を通じて、消費財へと活かされている。この長期サイクルを回転し続けることで他社との差別化が可能となっており、継続的な取り組みが行われている。

このような5点の特徴に加えて、市場創造型の新製品開発を行わなければならないという点も共通していた。この理由は、意欲的に新製品開発に取り組んでいるものとは、多少異なると考えられる。ここであらためて市場創造型製品と市場競争型製品について、考察を行う。市場競争型新製品開発とは、すでにつくられた製品カテゴリーの中で他社と市場シェアを競い合うものであり、消費者ニーズはある程度顕在化しており、パッケージのリニューアルや機能の追加などにより、常に製品を改善していくものである。一方、市場創造型新製品開発とは、消費者ニーズは潜在的状態にあり、競合他社がいまだ気づかない領域で、新しい概念や技術を用いて、新しい消費者の価値を提供していくものである。この新しい需要創造について Kim and Mauborgne [2005]は、レッド・オーシャン (赤い海) とブルー・オーシャン (青い海) と称して、次のように説明した。レッド・オーシャンとは、競争のルールが広く知られており、競争相手と限られたパイを取り合い、利益や成長

が厳しく、赤い血潮に染まる領域である。一方、ブルー・オーシャンは市場として未開拓であり、新たな需要を掘り起こすことで利益の伸びが期待できる。このように定義した上で、ブルー・オーシャン創造の恩恵や戦略の重要性を説き、企業が新しい市場創造へ取り組むよう訴えている（原文 pp.4-8, 訳文 pp.20-25）。本研究で定義している市場創造型新製品開発とは、このようなブルー・オーシャンを切り開くような製品投入のことを指している。たとえば、ヤマハの“光るギター”¹⁸⁾や“イージー・トランペット”¹⁹⁾、花王の“ピオレ”⁶⁵⁾や“ヘルシア緑茶”⁶⁶⁾、TOTOの“ウォシュレット”⁶⁷⁾や“からり床”⁶⁸⁾、などがこれら製品に該当する。

ここで、この市場創造型と市場競争型について考慮すべき事項が、3点ある。それらは、市場創造型製品はいずれ市場競争型製品になること、市場競争型製品にも役割があること、市場創造型製品と市場競争型製品の区分はやや不透明であることである。これらは、図5-2に示すような製品ライフサイクルを前提としている。

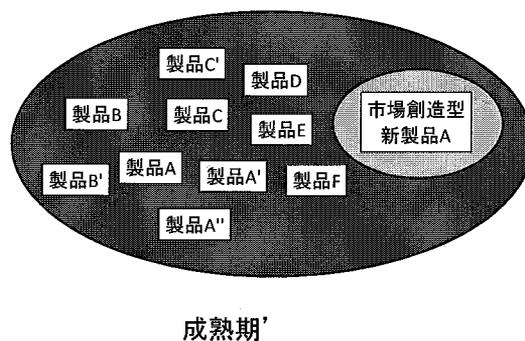


出所：筆者作成

図 5-2 市場創造型新製品とライフサイクル

本図を説明すると、まず左端のように市場創造型として導入された新製品 A は、消費者の潜在ニーズに合致し、次第に多くの受容者を生み、拡大期に入る。一方、競合他社もこの将来性に着目し、製品 B や製品 C を導入しはじめる。すると市場は成長期に入り、認知度も高まり飛躍的に市場が広がる。そしてしばらくすると多くの競合企業が参入し、製品 D, E, F などが別の企業から登場すると同時に、自社もその改良型や追加型である製品 A', A'' を投入し、最初は規模が小さかった市場も多くの企業が参入する競争市場となり、最初に投入した企業は先行者利益をある程度享受しながらやがてはこの競争の中に巻き込まれていく。このように、市場創造型製品はいずれ市場競争型製品となる。また、ヤマハ

のインタビューで明らかになったことであるが、成長期や成熟期に競合他社がさまざまに新製品を投入することで、市場が活性化すると同時に、社会的な注目度も高くなり、消費者の需要が喚起される側面がある。これは、現在の売上や利益の貴重な源泉に影響を及ぼすもとなるものであり、市場競争型製品はその存在そのものが業績に対して企業が重視すべき役割を持っていることを示すものである。また、市場創造型製品と市場競争型製品の境界は、Kim and Mauborgne [2005]が指摘するほど、実際には明確でないものも多く存在する。たとえば図 5-3 に示すように、従来の製品カテゴリーは確立されているが、そこに新たな消費者価値を創造し、成熟期にある市場に一石を投じるようなものである。これらの例としては、ヤマハの“光るギター”や花王の“ヘルシア緑茶”が挙げられる。これらは、飽和している従来のギター市場やペットボトル飲料市場に新しいコンセプトを持ちこみ、その市場カテゴリー全体が広がる新しい方向性を示した。しかし、従来のカテゴリーで言えば、これはギターでありペットボトル飲料である。本研究は、このような成熟市場の中で潜在的なニーズを捉えて新しい市場を確立するような新製品を、市場創造型製品と位置付けている。



出所：筆者作成

図 5-3 市場創造型新製品の派生形

このように、市場競争型新製品および市場創造型新製品にはそれぞれ存在意義を持っているため、業界リーダー企業では、市場競争型と市場創造型の新製品開発活動は、可能な限り担当する機能を分けて行われていた。

第 2 項 基本思想であるリレー型企业モデルの普遍性と転換

本研究で提示したリレー型企业モデルを適用することで、次のようなことが明らかにな

った。

(1)リレー型企業モデルの判定

リレー型企業モデルには、能力リレー型とフレームリレー型があり、それぞれ日本と米国にこのようなタイプの企業が多いため日本型と米国型と定義した。それらは、長期志向ならびに蓄積を特徴とする能力リレー型に対し、短期志向ならびに調達で表されるのがフレームリレー型である。この2つのどちらのタイプに属するかを判定するために、1961年から今日まで長期にわたり公開されている有価証券報告書にて項目を設定し、企業を比較した結果、その判定が可能であることが分かった。

それら項目は、下表のように整理される。

表 5-1 有価証券報告書におけるリレー型企業モデル判定用の15項目

指標の種類	有価証券報告書の項目
業績に関する指標	1.売上高, 2.営業利益, 3.当期純損益, 4.事業別売上高, 5.事業別利益
資源に関する指標	1.連結従業員数, 2.代表者の在籍年数, 3.社外取締役数, 4.生え抜き役員数, 5.連結設備投資額, 6.連結研究開発費, 7.単体従業員数, 8.単体従業員の平均年齢, 9.単体従業員の平均勤続年数, 10.単体従業員の平均年間給与

出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

これらの指標の関係を家電業界全体にあてはめて分析した結果、売上重視から利益重視へ各企業がシフトしていること、ならびに、数十年前と変わらず新卒者を採用し長く社員を雇用していること、が明らかになった。これは、Abegglen[2004]の「この50年間で日本の企業では人事の分野は最も変化が少ない」という指摘と一致していた。(p.106) 特に、単体平均年齢と平均勤続年齢が強い相関であること、単体の平均年齢、平均勤続年数、平均年間給与の3つの指標が一貫して右肩上がりであることから、内部労働市場を開発している(Hatvany and Pucik[1981])ことが明確になった。つまり、これらの企業の多くは能力リレー型企業であることが分かった。

さらに、1999年以降は事業部別の従業員数、売上、利益、研究開発費、設備投資費の把握が可能となっており、今後はどの事業分野に資源を投じたのかが明確になってくるもの

と思われ、長期的分析が一段と深まるものと考えられる。

(2)企業モデルのスイッチ

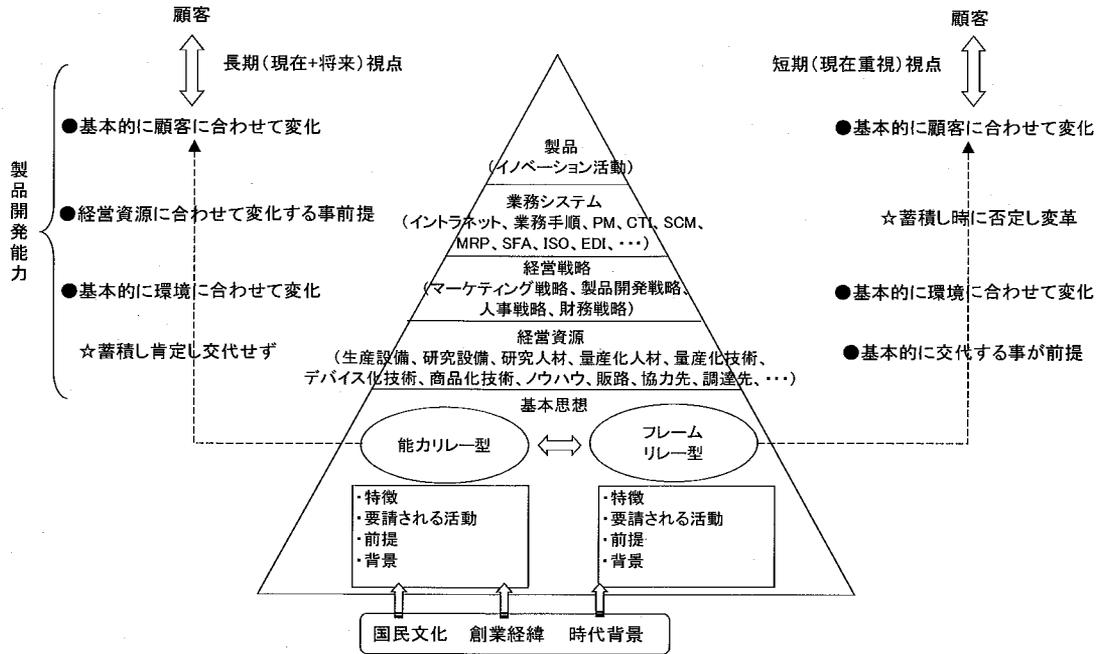
さらに、能力リレー型からフレームリレー型にスイッチした企業が発見された。それは、2003年の法改正に伴い委員会設置会社に移行し、社外取締役を多く採用することで、経営機能を変革したソニーである。1990年代半ばまで他社と同様に、従業員の平均勤続年数が右肩上がりであったが、それ以降は横ばいとなっており、一方では平均給与が他社よりも200万円程度高く、蓄積よりも調達を重視しはじめたものと考えられる。そして、成長の原動力についても、自社で新たに事業を創造したものも多いが、それ以上に音楽事業や映画事業をM&Aにより自社の事業に組み入れることで、急成長を図った点も、調達のコンセプトを体現しているものと考えられる。意思決定機関においても、社内で育成された役員よりも必要となる取締役を社外から招き入れており、経営上の最高意思決定はそこでを行っている。もともと第二次大戦直後に「日本の再建」を大義名分として設立された企業であり、1980年代までは能力リレー型であったと考えられるが、米国市場への進出に成功して以降は早くから米国型の企業会計を取り入れるなど米国への憧憬が強く、次第にフレームリレー型へとスイッチしたものと考えられる。

(3)能力リレー型企業の業績を分けるもの

家電業界にリレー型企業モデルを適用した結果、同じ能力リレー型でも、業績に差があることが分かった。そこで、安定して業績の良いシャープと低迷する三洋電機を比較した結果、従業員一人当たりの営業利益となって顕著に表れ、その原因をさらに詳細に分析したところ、蓄積された経営資源を業績へ変換する仕組み、特に意思決定機関に大きな相違があることが分かった。これらは、本研究で提示している機能間統合、戦略統合、製品統合に差があるためと考えられる。

もう1点、リレー型企業モデルの特性を考慮しておく必要がある。三品[1997]の指摘するように、能力リレーとフレームリレーは相反する考え方を持っており、フレームリレー型に最適なシステムや手順を能力リレー型企業に持ちこむと、弊害をもたらす。たとえば人材の評価制度では、長期に組織として評価し均質性を重視する能力リレー型に対し、短期に挙げられた成果を評価しそれを個人に還元するのがフレームリレー型である。米国型企業で実績をあげて成功した成果主義型人事制度を、能力リレー型企業が導入しようとい

う試みは、本リレー型企業モデルの考え方から見ると、失敗するのは明らかである。このように、基本思想と経営各要素との概念を示したものが、図 5-4 である。



出所：筆者作成

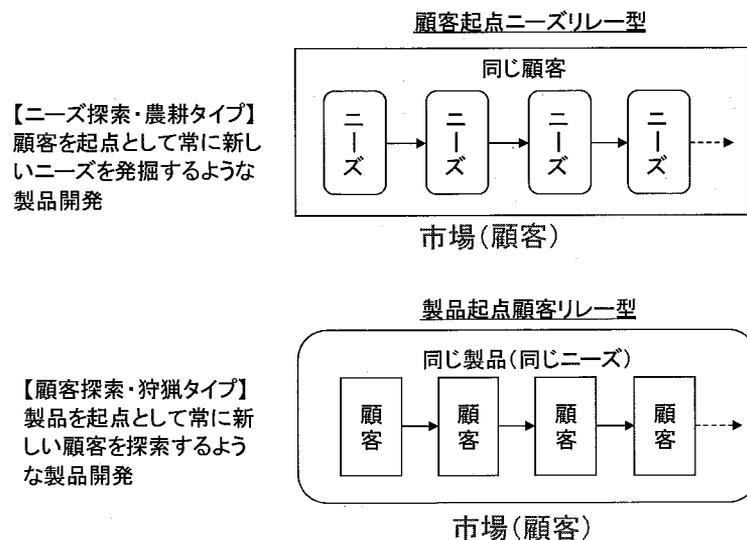
図 5-4 基本思想と仕組みの階層モデルの関係

(4)顧客のリレーに関するコンセプト

実証研究では、直接的に消費者やユーザーと接点を持ち、意見を聞きながらそれを新製品開発活動に活かす企業の姿が見られた。たとえば、TOTO のキッチンにおける新製品開発では、登録された消費者が試作品を利用してその評価を行い、そのモニターの了解が得られなければ市場に出すことができないほど、発言力を持っている。このように、消費者の声を確実に取り入れ、消費者を起点とする新製品開発は、リレー型企業モデルの基本思想により影響を受けると考えられる。

それは、図 5-4 に示す顧客との関係にある。能力リレー型企業の取るべき施策は、常に消費者の潜在的ニーズに応え続けるような市場創造型製品を開発し続けることで、特定の消費者と長く信頼関係をつくり、結果としてその消費者の内なるニーズをリレーしていく考え方に基づく。つまり、ニーズを探索する農耕型である。この場合、顧客生涯価値 (Customer Lifetime Value) とは、顧客にとってその企業から獲得する生涯の価値であり、結果として持続的に企業の財務価値へと転換される。能力リレー型企業は、利他的で

あり、顧客生涯価値の主語はあくまでも顧客、つまり消費者である。一方フレームリレー型企業は、自社の製品に合うニーズを持つ顧客を探索し、短期的に多くの顧客に製品を提供し成果を挙げようとするものである。このような行動は、顧客を探索する狩猟型と考えられる。これらの関係は、図 5-5 に示すことができる。



出所：筆者作成

図 5-5 顧客のリレーに関するコンセプト

第 3 項 機能間統合における役割冗長性とプロダクト・チャンピオン

(1) 市場創造型と市場競争型の違い

まず市場創造型と市場競争型の新製品開発では、いずれの企業でも組織上の担当が分かれていた。このうち、市場競争型は、基本的に単一部門または単一の事業部に委ねられており、競合他社を見ながら、常にリニューアルすることで消費者の購買意欲を喚起し、市場シェアを拡大あるいは維持するような活動を行っていた。この時市場創造した後の成熟市場における製品の維持を極めて重視しており、少しでもブランドの認知度を維持し、長く消費者に愛される製品とするような努力が見られた。それは、いずれの企業においても、安定的な業績の源泉という見方が強く、市場創造型新製品開発を行う動機にもなっていた。

一方、市場創造型新製品開発では、先導する部門が見られ、とかく市場競争型に陥りがちな事業部や技術志向に閉じこもってしまう研究開発部門を、新しいものへと目を向けさせる貴重な役割を果たしていた。このような市場創造をミッションとする先導部門の存在がどの企業でも見られ、その重要性が認識されていた。この先導役については、全社的な

組織、特定の機能部門、全社と特定の中間的部門の3つのパターンが見られた。全社的な組織とは、ヤマハの開発戦略室のように、全社を見渡しながらか新しいカテゴリーの新製品開発を行うことをミッションとする部門が行うものである。ヤマハの場合、事業部門の市場競争意識が高く、研究開発部門が市場への意識が薄いため、このような方式を取っていた。

次に特定の機能部門とは、TOTOのように各事業部のマーケティング部門を中心とするもので、研究開発部門や知的財産部門はそれをサポートするという立場にあった。3つ目の中間的部門とは、花王で見られたR&D部門による開発活動である。技術こそ新市場を切り拓くという長年の成功体験からこのような体制となっており、そこで練られた新製品の種は、各事業部に次第に移管され、生産、流通、販売促進、などが組み立てられ、市場に投入される。このような体制であるため、研究開発部門であるR&D部門であっても消費者ニーズに敏感であることが求められ、研究者であると同時に良きマーケターであるべき、という共通の認識が社内に醸成されている。

また、先導役が全社的と特定の中間的部門である場合、機能部門間の活動を包括し、これらを統合することを目的としてプロジェクトが編成され、公式化と形式化が行われていた。

(2) プロダクト・チャンピオンの存在とその特性

先行研究に挙げられたプロダクト・チャンピオンの行動項目を提示し、その存在を尋ねたところ、どの企業にもそのような人材がいることが確認された。この特別な存在である人材について、特筆すべき事項が3点あった。1つ目は、プロダクト・チャンピオンの行動項目をとる人材は先行研究にあるような非公式な立場ではなく、公式な立場、つまり管理職などの責任者となっているケースが多かった。当初は非公式な立場であった人材は、やがて周囲からその能力を認められ、公式な形で管理者へと昇進し、それをまた新たな動機づけとしてプロダクト・チャンピオンとしての能力を伸ばしているものと推察可能である。2つ目には、まだ成果は挙げていないものの行動はプロダクト・チャンピオンと同じような行動を示す、候補人材が多いことにも言及があった。候補人材とプロダクト・チャンピオンの違いは、成果を挙げるところまでやり切れるかどうか、という能力の差によるものであることも明らかになった。3つ目は、経営者自身がプロダクト・チャンピオンであるケースが見られた。家電業界の企業においてはまだ中小企業である時には創業者がそのよ

うな役割を果たしていた。また大企業になった後もなお、現場への細かい指示により、市場創造型製品の市場投入の主役であったケースも見られた。

これらの特筆事項の要因は、役割冗長性の高い日本型企业の特性が効いているものと考えられる。米国型企业ではそれぞれの職務内容が記述されており、それに従って仕事をこなす中で成果を挙げることが義務付けられ、定義された業務範疇外のところに対しては、責任を問われることはない。一方日本型企业においては、多能工化に代表されるように、組織目標のために自らの職務を超えて行動することが日常化しており、隣の部門の仕事を手伝うことにためらいがなく、そのことがプロダクト・チャンピオンとしての行動を取る背景になっている。個人成果へのこだわりと組織成果へのこだわり、という違った価値観がこのような米国型と日本型の土壌の違いになって表れているものと思われる。つまり、能力リレー型で人材を育成し集団目標を重視する日本型組織では、プロダクト・チャンピオンが生まれやすい環境にある。逆に、欧米の研究者がしきりにプロダクト・チャンピオンの存在を重視するのは、個人主義に走りがち組織風土の中でなぜ自らの仕事を超えて役割を果たすことに意義を見出す人材が現れるのか、という疑問から発している。もっとも、役割冗長性が高い企業においても、プロダクト・チャンピオンの研究を行う意義は大いに存在しえる。たとえば、プロダクト・チャンピオン人材と候補人材の違いは何かを調べ、その要因を明らかにすれば、より多くのプロダクト・チャンピオンを輩出できるようになり、市場創造型の新製品が世の中に多く登場する可能性を高めることになる。

(3) 公式化および集中化とプロダクト・チャンピオンの関係

プロセスや手続きを規定する公式化や、権限移譲の程度や範囲を決める集中化の研究がこれまで多く行われてきた。しかし、成功した製品のメタ研究によるプロセス分析はしばしば後付け的であり、非合理性を伴っている。石井[2004]は、花王の洗濯用洗剤“アタック”，日立製作所の洗濯機“静御前”，TOTOの洗面台“シャンプー・ドレッサー”を取り上げて、このようなヒット製品が論理的なモデルによるプロセスから生まれたものではないことを指摘している(pp.3-12)。確かに、プロセスや組織が要因であるとの調査結果は、数多く紹介されてきた。しかし能力リレー型企业では、人材への投資が最も重要であり、蓄積は人材を媒体として行われる。このようなプロダクト・チャンピオンを生み出すことも、新製品開発を成功に導く重要な要素なのではないか。これを裏付けるように、今回の実証研究では全ての新製品開発担当者が、プロダクト・チャンピオンの育成方法に強い関

心を示した。このような人材の存在が、企業の業績を引き上げることを長年の経験から知っているためと思われる。

人材の開発や存在について、これまでも研究が行われなかったわけではない。典型的なものは、アントレプレナーの研究である。起業家の重要性が社会的に認知された当初から、少なくとも 1960 年代にはすでにアントレプレナー人材の特性や育成に関する研究は行われてきた。さらには、プロジェクトマネジメントに関する研究では、プロジェクトマネージャー養成のためのプロセス、ツール、手順などのノウハウが構築されているが、これは特殊な人材を開発する目的ではなく、プロジェクトマネージャーという立場の人材が必要最低限の能力を身につけることに主眼があり、少し趣が異なっている。一方プロダクト・チャンピオンについては、1960 年代前半の Schon が最初と考えられるが、その後活発化しはじめたのは 1990 年代であり、マーケティングの研究者が考え方を取り入れはじめたのは 2000 年代に入ってからであり、比較的新しい。日本においてははまだ、ほとんど報告されていない。今後、公式化や集中化と併せて、新たに人材化の研究が活発化するものと考えられる。市場環境が激しければ激しいほど、不確実性が高ければ高いほど、コンテイングエンシーな対応が必要となり、そのような環境への適応能力が高いのは仕組みや制度ではなく、人そのものである。さらに、本研究で提示する統合の中では、広い視野と高い行動力、あるいは意欲的な取り組みが求められ、マーケティングにも技術にも広範な知識と先見性を有するプロダクト・チャンピオンは機能間統合で最も活躍するが、別の統合にも影響を及ぼすものと考えられる。その意味でも、本研究の統合モデルにおいて、プロダクト・チャンピオンの存在は極めて重要な要素として浮上してきた。

(4) 外部連携と機能間統合の関係

村松[2009]は、企業内部の統合に加え、外部の統合も必要であることを指摘している。本研究が対象としている新製品開発においても、外部の企業や機関との連携は、その成功のために欠かすことができないものであった。それは、花王は“ヘルシア緑茶”を開発した際に、その生産設備の構築において設備メーカーの協力が欠かせなかったと語っている。また、家電業界では重要な基幹部品を相互に、調達したり販売したりしている(善本[2003])。

このような外部連携は、企業内部にない資源を外に求める行為であり、機能間統合の一種と考えられる。その際、どのような連携を組み立てるかが空間的広がりや革新度に影響を与えるため、個々の新製品の革新度や技術環境などの状況に適合させて行かなければな

らない。この時、忘れてはならない視点は、顧客起点に立った統合（村松[2009]）の構想である。

第4項 戦略統合と経営者の役割

パナソニックの事業部制は、国内市場が成長している時代には部分最適を追求することで、長く優位性を発揮してきた。しかし、市場が成熟し飽和した時、数々の重複が明るみに出て、中村元社長の下で組織の大改革を行わざるを得なくなった（長田[2008]）。このように、現代においては部分最適の追求が全体に悪影響を及ぼすことが、見られるようになった。さらに、企業は常に環境に適合すべく変革が必要であるが、その変革に効果的な取り組みは、現場の戦略と全社の戦略を効果的に組み合わせることである（河合[1996]）。

本研究における実証研究でも、このような事業部戦略と全社戦略の統合の試みが見られた。それは、製品の性質と機能部門間の統合に影響を受けるものであった。市場競争型の場合、新製品開発活動は各事業部に任されており、シニアマネジメントは報告を受けてその進捗を確認する程度である。これは、市場創造型で特定の機能部門が先導役として開発する場合も、同様であった。ところが、市場創造型新製品開発を全社的な組織や中間的部門が先導する場合、プロジェクトのような全社の知恵や能力を結集する形態が取られ、進捗管理や合意形成に関わる仕組みが公式化され、戦略統合がインストールされていた。つまり、年に1回から2回定期的に、シニアマネジメントも交えた新製品開発会議が開催され、そこで重要な意思決定が行われている。また、重要な事項でスピードを優先する場合は、補足的に毎月の経営会議に担当役員から上程されるような、予備的な仕組みも公式化されている。このように、市場創造型新製品の重要度により、戦略統合の方法が異なることが分かった。つまり、全社的に重要であればあるほど、機能間統合と戦略統合が同時に行われていることが明らかになった。

戦略統合における集中化、すなわち権限移譲の度合いは、シニアマネジメントのタイプと組織風土に影響を受けていた。たとえば、ヤマハでは役員クラスのシニアマネジメントが口出しする製品はあまり成功しないという経験が社内に伝えられている一方、TOTOでは役員がキッチンやお風呂などの試作品を率先して試し、意見を言うようなこともあった。シニアマネジメントが創業者の場合や技術や生産現場畑の出身である場合、新製品開発の細かい内容にまで口を出し、自らリーダーシップを発揮しようという傾向が見られた。しかし、そのような創造活動は現場で行うべきとの風土がある花王やヤマハでは、あまり口

出しをせず、公式化された会議体でその方向性に意見する程度の微妙なコントロール (Takeuchi and Nonaka [1984]) が見られた。

このような事業部戦略と全社戦略の統合は全社の総力を集結するために必要であるが、そこには統合の必要度に影響を与えるいくつかの視点が、考えられる。その1つ目は、製品統合の視点である。事業部戦略は、部分最適であるため、生産財と消費財のシナジーを構想するようなことは稀である。むしろ、コストを追い求める消費財事業部の場合、社内にある生産財ではなく、社外からそれを調達しようとするような行動を取ることもあった。しかし、生産財と消費財のシナジーは、両分野の製品を持っている企業にのみ可能となる醍醐味であり、競争優位性を高めるためにも、全社戦略との統合が求められる。次に、共通コンセプトの視点である。共通コンセプトとは、社会的課題の解決と競争力強化の2つの意味が見られた。社会的課題の解決とは、多くの消費者に共通する関心事として、エコ、安全、ユニバーサル、健康などがある。もう1つの競争力強化とは、消費者に認知される自社のブランドとしての統一性である。事業部が部分最適にこれらに取り組むと、この2つのコンセプトがばらばらになるため、これをまとめるような努力が必要となる。TOTOでは、これを徹底するため、商品企画推進部という特定の部門にこの役割を担わせていた。最後に、共通技術の活用の視点である。花王は、多くの市場創造型新製品を輩出しているが、それで成功した技術をさまざまに展開することができないか、を模索していた。たとえば、人の体で成功したヘルシア緑茶やめぐりズム⁶⁹⁾をペットに応用できないか、といった着眼点で新製品の検討が行われている。そのために、研究開発部門間の情報交換や事業部のマーケティング部門内のアイデア出しが行われていた。他にも花王では伝統的に、生産財で培った技術を消費財の開発に活かすことが恒常的に行われ、それが競争力の源泉となってきた。

このように戦略統合に関わる各企業の取り組みは、部分最適から全体最適に移行していることが明らかになった。

第5項 製品統合はビジネスモデル

BtoB と BtoC および生産財と消費財のマトリックスで表される製品統合について、いくつかの発見事実があり、それを項目ごとにまとめる。

(1) 顧客－製品シナジーの種類

図5-6で示される顧客－製品シナジーには、いくつかの種類が見られた。

製品区分 顧客	完成品	非完成品
BtoB (対企業)	POS, 生産設備, 業務用 自動車, など ③	完成品に搭載されるコンポーネ ント, ユニット, 部品など ④
BtoC (対消費者)	自動車, 家電製品, 食品, 衣 料, など	完成品の追加パーツ, 消費者 による組立, など ②

出所：筆者作成。

図 5-6 顧客－製品シナジー

- ① BtoC シナジー：ソニーとヤマハで見られたもので、左下の BtoC－完成品である DVD プレイヤーや楽器を販売するためには、右下の BtoC－非完成品である映画や音楽教室というソフトを提供することが有効である。あるいは映画や音楽教室を楽しむためにプレイヤーや楽器を購入するという、逆方向の効果もある。ソニーはこれを「ソフトとハードの融合」と呼び、ヤマハは創業以来楽器販売の中心施策に据え飛躍の原動力とした。図 5-6 では、シナジー II に該当する。
- ② コア技術活用シナジー：製品を提供する上で、自社が独自に構築した技術を他の新製品の開発に活かすものである。たとえば、ヤマハでは音づくりの技術がコアであり、このコア技術は着メロの半導体製造へと結びついた。あるいは花王においては、洗剤や界面活性剤という化学品の製造と人体への影響を評価する技術がコアであったが、これを活かしてエコナやヘルシア緑茶などの健康食品に関する新しい市場を創造した。さまざまなケースがあるが、図 5-6 では、シナジー I, III, V が該当するケースが多い。
- ③ 派生技術シナジー：本業の周辺技術であったが、その技術を社内で高めることで他社に提供することができるまでに発展させたもので、TOTO では水洗金具は世界的にも非常に高いシェアを有している。また TOTO では、陶器を取り扱っていることからニューセラミックなども手掛けており、今後新事業領域としてこの分野を伸ばしていこうとしている。図 5-6 では、シナジー V に該当する。
- ④ 共通製品シナジー：左下の BtoC－完成品用のものを左上の BtoB－完成品用にアレンジして提供するもので、コアとなる生産には大きな変更をすることなく、包装パッケージなどをアレンジすることで提供が可能で、コア技術シナジーの小規

模なものにとらえることができる。たとえば花王は、台所用洗剤や衣料用洗剤などにおいて家庭用と業務用と揃えている。図 5-6 では、シナジーⅢに該当する。

- ⑤ キーパーツシナジー：左下の BtoC 完成品に新製品を投入することで市場創造し、他社では開発できないもしくは開発に時間を要する基幹部品やユニットを搭載して差別化を図り、右上の BtoB 非完成品でその基幹部品やユニットを他社に販売する。また、右上の BtoB 非完成品を他社に提供することで、創造した市場そのものが拡大し、左下の BtoC 完成品にも好影響を与える。シャープはこれを“スパイラル戦略”と呼んでいる。図 5-6 では、シナジーⅤに該当する。
- ⑥ 生産能力シナジー：特定の製品を生産する能力を活かして他社にその加工技術を活かした製品を提供するもので、たとえばヤマハの自動車用内装部品が挙げられる。これは、楽器製造で培った板材の曲げ加工や塗装あるいは仕上げ加工という生産能力を、板材を使った自動車の内装部品の製造に活かしたものであり、高級自動車に搭載されている。図 5-6 では、シナジーⅤに該当する。
- ⑦ ブランドシナジー：完成品なり非完成品なりで自社の技術力に対する強い印象を与えることで、他の象限へその波及効果を与えるもので、余田・首藤[2006]が提示した 3 つのブランドシナジーがある。たとえば、TOTO のロゴはトイレに行くたびに目にすることで、右上の象限の購買決定にプラスの効果を及ぼすことが報告されている。図 5-6 では、シナジーⅢとⅤに多くみられる。
- ⑧ メンテナンスシナジー：左の完成品を販売することで、そのアフターパーツや消耗品の需要が発生し、継続的に収入の源を確保することが出来る。また、顧客との関係を継続することが出来るため、次の完成品の注文に結びつけるきっかけを得ることができる。図 5-6 では、シナジーⅠとⅡに該当する。

これらのシナジーの中で、極めてダイナミックなものは、BtoC シナジーとキーパーツシナジーである。BtoC シナジーは、BtoC に力を入れる企業ならではの製品統合であり、ソニーにおいてはベータでの失敗の教訓として力を入れたシナジーである。また、シャープに見られるキーパーツシナジーは、コア技術に基づく基幹部品を有しており、一方では消費者向けの製品でも高い競争力を有しているからこそできるものであり、BtoB と BtoC 両方のマーケットを有している企業の醍醐味と言える。

(2) 製品統合とビジネスモデル

顧客－製品シナジーで見られたシナジーは、それぞれの企業のビジネスモデルを表している。

製品区分 顧客	完成品	非完成品
BtoB 対企業	業務用カラオケ、ルーター、電子会議システム、FA機器、など III	I 半導体、自動車用内装部品、プラスチック成形部品、など V
BtoC 対消費者	ピアノ、電子楽器（光るギター、テノリオン）、管楽器、音楽ソフト、など II	IV 音楽教室、調律、など

出所：ヤマハの有価証券報告書およびアニュアルレポートをもとに筆者作成

図 5-7 ヤマハの顧客－製品シナジー

図 5-7 において、BtoC を重視したヤマハは「楽器と音楽教室」をコアにして、II のシナジーを高めるような構造をつくり上げ、業界のリーダーに成長した。あるいは、同様に BtoC を重視した「ソフトとハードの融合」は、ソニーの事業の根幹である。そして、シャープの業績の着実は歩みは、「スパイラル戦略」が何十年もぶれないことが原動力となっている。この顧客－製品シナジーの枠組みを用いて、各企業のビジネスモデルを新しい切り口で極めて鮮明に投影させることができることが分かった。

(3) 顧客－製品シナジーの変遷

顧客－製品シナジーは、ビジネスモデルであると同時に、その企業のそのビジネスモデルの拡大や組み直しの歴史を表すことができる。図 5-9 と図 5-10 に、花王の 1983 年度（1983 年 4 月 1 日～1984 年 3 月 31 日）と 25 年後の 2008 年度（2008 年 4 月 1 日～2009 年 3 月 31 日）の顧客－製品シナジーを示す。

有価証券報告書に記載される製品群の一つ一つを確認しながら、この二つの図を比較すると、この 25 年間で、①左上の象限において業務用の製品が登場している、②左下の象限において飲料という新しいカテゴリーが登場している、③右下の象限において製品の充実が見られる、④右上の象限において香料やトナーバインダーなど製品の入れ替わりが見られる、といった違いが出てきている。業務用においても家庭用においても新しい顧客の獲得があったと考えられ、それにともない新しい流通構造の確立があったことは容易に想

像が可能である。このように、ビジネスモデルの変遷を示すことで、当該企業のコア技術やノウハウを明確にし、将来のビジネスモデル展開の構想に活かすことができる。

製品区分 顧客	完成品	非完成品
BtoB 対企業	Ⅲ	Ⅰ 高級アルコール、脂肪酸、界面活性剤、合成樹脂可塑剤、 など Ⅴ
BtoC 対消費者	化粧品、生理用品、紙おむつ、入浴剤、衣料用洗剤、台所用洗剤、など	Ⅳ 詰替え用品など Ⅱ

出所：有価証券報告書の記載内容に基づき筆者作成

図 5-8 花王の 1983 年度の顧客－製品シナジー

製品区分 顧客	完成品	非完成品
BtoB 対企業	業務用ホームケア製品、業務用食用油脂、カウンセリング化粧品 など Ⅲ	Ⅰ 油脂アルコール、脂肪酸、界面活性剤、プラスチック添加剤、香料など Ⅴ
BtoC 対消費者	化粧品、飲料、生理用品、紙おむつ、入浴剤、衣料用洗剤、台所用洗剤、など	Ⅳ 詰替え用、掃除用紙製品など Ⅱ

出所：有価証券報告書の記載内容に基づき筆者作成

図 5-9 花王の 2008 年度の顧客－製品シナジー

(4) 派生製品統合モデル

TOTO のように業界独特の構造下におかれた場合、そのまま顧客－製品シナジーを適用すると、シナジーの本質に近づくことが困難であることが明らかになった。

このような場合には、顧客－製品価値シナジー、つまり顧客の求める製品価値であらためてビジネスモデルを再度見直すことが効果的であった。このように、企業が置かれた環境によっては、製品統合モデルの派生パターンがあることも分かった。図 5-10 にこれを示す。

製品区分 顧客	完成品	非完成品	
BtoB 対企業 コア技術シナジー 共通製品シナジー ブランドシナジー	衛生陶器, システムトイレ, 温水洗淨便座, ユニットバス, システムキッチン, ホーロー浴槽, など	① タイル建材, 水洗金具, ニューセラミック, など	派生技術シナジー ブランドシナジー
BtoC 対消費者	② 衛生陶器, システムトイレ, 温水洗淨便座, ユニットバス, システムキッチン, ホーロー浴槽, など	③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿ ㏀ ㏁ ㏂ ㏃ ㏄ ㏅ ㏆ ㏇ ㏈ ㏉ ㏊ ㏋ ㏌ ㏍ ㏎ ㏏ ㏐ ㏑ ㏒ ㏓ ㏔ ㏕ ㏖ ㏗ ㏘ ㏙ ㏚ ㏛ ㏜ ㏝ ㏞ ㏟ ㏠ ㏡ ㏢ ㏣ ㏤ ㏥ ㏦ ㏧ ㏨ ㏩ ㏪ ㏫ ㏬ ㏭ ㏮ ㏯ ㏰ ㏱ ㏲ ㏳ ㏴ ㏵ ㏶ ㏷ ㏸ ㏹ ㏺ ㏻ ㏼ ㏽ ㏾ ㏿ 㐀 㐁 㐂 㐃 㐄 㐅 㐆 㐇 㐈 㐉 㐊 㐋 㐌 㐍 㐎 㐏 㐐 㐑 㐒 㐓 㐔 㐕 㐖 㐗 㐘 㐙 㐚 㐛 㐜 㐝 㐞 㐟 㐠 㐡 㐢 㐣 㐤 㐥 㐦 㐧 㐨 㐩 㐪 㐫 㐬 㐭 㐮 㐯 㐰 㐱 㐲 㐳 㐴 㐵 㐶 㐷 㐸 㐹 㐺 㐻 㐼 㐽 㐾 㐿 㑀 㑁 㑂 㑃 㑄 㑅 㑆 㑇 㑈 㑉 㑊 㑋 㑌 㑍 㑎 㑏 㑐 㑑 㑒 㑓 㑔 㑕 㑖 㑗 㑘 㑙 㑚 㑛 㑜 㑝 㑞 㑟 㑠 㑡 㑢 㑣 㑤 㑥 㑦 㑧 㑨 㑩 㑪 㑫 㑬 㑭 㑮 㑯 㑰 㑱 㑲 㑳 㑴 㑵 㑶 㑷 㑸 㑹 㑺 㑻 㑼 㑽 㑾 㑿 㒀 㒁 㒂 㒃 㒄 㒅 㒆 㒇 㒈 㒉 㒊 㒋 㒌 㒍 㒎 㒏 㒐 㒑 㒒 㒓 㒔 㒕 㒖 㒗 㒘 㒙 㒚 㒛 㒜 㒝 㒞 㒟 㒠 㒡 㒢 㒣 㒤 㒥 㒦 㒧 㒨 㒩 㒪 㒫 㒬 㒭 㒮 㒯 㒰 㒱 㒲 㒳 㒴 㒵 㒶 㒷 㒸 㒹 㒺 㒻 㒼 㒽 㒾 㒿 㓀 㓁 㓂 㓃 㓄 㓅 㓆 㓇 㓈 㓉 㓊 㓋 㓌 㓍 㓎 㓏 㓐 㓑 㓒 㓓 㓔 㓕 㓖 㓗 㓘 㓙 㓚 㓛 㓜 㓝 㓞 㓟 㓠 㓡 㓢 㓣 㓤 㓥 㓦 㓧 㓨 㓩 㓪 㓫 㓬 㓭 㓮 㓯 㓰 㓱 㓲 㓳 㓴 㓵 㓶 㓷 㓸 㓹 㓺 㓻 㓼 㓽 㓾 㓿 㔀 㔁 㔂 㔃 㔄 㔅 㔆 㔇 㔈 㔉 㔊 㔋 㔌 㔍 㔎 㔏 㔐 㔑 㔒 㔓 㔔 㔕 㔖 㔗 㔘 㔙 㔚 㔛 㔜 㔝 㔞 㔟 㔠 㔡 㔢 㔣 㔤 㔥 㔦 㔧 㔨 㔩 㔪 㔫 㔬 㔭 㔮 㔯 㔰 㔱 㔲 㔳 㔴 㔵 㔶 㔷 㔸 㔹 㔺 㔻 㔼 㔽 㔾 㔿 㕀 㕁 㕂 㕃 㕄 㕅 㕆 㕇 㕈 㕉 㕊 㕋 㕌 㕍 㕎 㕏 㕐 㕑 㕒 㕓 㕔 㕕 㕖 㕗 㕘 㕙 㕚 㕛 㕜 㕝 㕞 㕟 㕠 㕡 㕢 㕣 㕤 㕥 㕦 㕧 㕨 㕩 㕪 㕫 㕬 㕭 㕮 㕯 㕰 㕱 㕲 㕳 㕴 㕵 㕶 㕷 㕸 㕹 㕺 㕻 㕼 㕽 㕾 㕿 㖀 㖁 㖂 㖃 㖄 㖅 㖆 㖇 㖈 㖉 㖊 㖋 㖌 㖍 㖎 㖏 㖐 㖑 㖒 㖓 㖔 㖕 㖖 㖗 㖘 㖙 㖚 㖛 㖜 㖝 㖞 㖟 㖠 㖡 㖢 㖣 㖤 㖥 㖦 㖧 㖨 㖩 㖪 㖫 㖬 㖭 㖮 㖯 㖰 㖱 㖲 㖳 㖴 㖵 㖶 㖷 㖸 㖹 㖺 㖻 㖼 㖽 㖾 㖿 㗀 㗁 㗂 㗃 㗄 㗅 㗆 㗇 㗈 㗉 㗊 㗋 㗌 㗍 㗎 㗏 㗐 㗑 㗒 㗓 㗔 㗕 㗖 㗗 㗘 㗙 㗚 㗛 㗜 㗝 㗞 㗟 㗠 㗡 㗢 㗣 㗤 㗥 㗦 㗧 㗨 㗩 㗪 㗫 㗬 㗭 㗮 㗯 㗰 㗱 㗲 㗳 㗴 㗵 㗶 㗷 㗸 㗹 㗺 㗻 㗼 㗽 㗾 㗿 㘀 㘁 㘂 㘃 㘄 㘅 㘆 㘇 㘈 㘉 㘊 㘋 㘌 㘍 㘎 㘏 㘐 㘑 㘒 㘓 㘔 㘕 㘖 㘗 㘘 㘙 㘚 㘛 㘜 㘝 㘞 㘟 㘠 㘡 㘢 㘣 㘤 㘥 㘦 㘧 㘨 㘩 㘪 㘫 㘬 㘭 㘮 㘯 㘰 㘱 㘲 㘳 㘴 㘵 㘶 㘷 㘸 㘹 㘺 㘻 㘼 㘽 㘾 㘿 㙀 㙁 㙂 㙃 㙄 㙅 㙆 㙇 㙈 㙉 㙊 㙋 㙌 㙍 㙎 㙏 㙐 㙑 㙒 㙓 㙔 㙕 㙖 㙗 㙘 㙙 㙚 㙛 㙜 㙝 㙞 㙟 㙠 㙡 㙢 㙣 㙤 㙥 㙦 㙧 㙨 㙩 㙪 㙫 㙬 㙭 㙮 㙯 㙰 㙱 㙲 㙳 㙴 㙵 㙶 㙷 㙸 㙹 㙺 㙻 㙼 㙽 㙾 㙿 㚀 㚁 㚂 㚃 㚄 㚅 㚆 㚇 㚈 㚉 㚊 㚋 㚌 㚍 㚎 㚏 㚐 㚑 㚒 㚓 㚔 㚕 㚖 㚗 㚘 㚙 㚚 㚛 㚜 㚝 㚞 㚟 㚠 㚡 㚢 㚣 㚤 㚥 㚦 㚧 㚨 㚩 㚪 㚫 㚬 㚭 㚮 㚯 㚰 㚱 㚲 㚳 㚴 㚵 㚶 㚷 㚸 㚹 㚺 㚻 㚼 㚽 㚾 㚿 㜀 㜁 㜂 㜃 㜄 㜅 㜆 㜇 㜈 㜉 㜊 㜋 㜌 㜍 㜎 㜏 㜐 㜑 㜒 㜓 㜔 㜕 㜖 㜗 㜘 㜙 㜚 㜛 㜜 㜝 㜞 㜟 㜠 㜡 㜢 㜣 㜤 㜥 㜦 㜧 㜨 㜩 㜪 㜫 㜬 㜭 㜮 㜯 㜰 㜱 㜲 㜳 㜴 㜵 㜶 㜷 㜸 㜹 㜺 㜻 㜼 㜽 㜾 㜿 㝀 㝁 㝂 㝃 㝄 㝅 㝆 㝇 㝈 㝉 㝊 㝋 㝌 㝍 㝎 㝏 㝐 㝑 㝒 㝓 㝔 㝕 㝖 㝗 㝘 㝙 㝚 㝛 㝜 㝝 㝞 㝟 㝠 㝡 㝢 㝣 㝤 㝥 㝦 㝧 㝨 㝩 㝪 㝫 㝬 㝭 㝮 㝯 㝰 㝱 㝲 㝳 㝴 㝵 㝶 㝷 㝸 㝹 㝺 㝻 㝼 㝽 㝾 㝿 㞀 㞁 㞂 㞃 㞄 㞅 㞆 㞇 㞈 㞉 㞊 㞋 㞌 㞍 㞎 㞏 㞐 㞑 㞒 㞓 㞔 㞕 㞖 㞗 㞘 㞙 㞚 㞛 㞜 㞝 㞞 㞟 㞠 㞡 㞢 㞣 㞤 㞥 㞦 㞧 㞨 㞩 㞪 㞫 㞬 㞭 㞮 㞯 㞰 㞱 㞲 㞳 㞴 㞵 㞶 㞷 㞸 㞹 㞺 㞻 㞼 㞽 㞾 㞿 㟀 㟁 㟂 㟃 㟄 㟅 㟆 㟇 㟈 㟉 㟊 㟋 㟌 㟍 㟎 㟏 㟐 㟑 㟒 㟓 㟔 㟕 㟖 㟗 㟘 㟙 㟚 㟛 㟜 㟝 㟞 㟟 㟠 㟡 㟢 㟣 㟤 㟥 㟦 㟧 㟨 㟩 㟪 㟫 㟬 㟭 㟮 㟯 㟰 㟱 㟲 㟳 㟴 㟵 㟶 㟷 㟸 㟹 㟺 㟻 㟼 㟽 㟾 㟿 㠀 㠁 㠂 㠃 㠄 㠅 㠆 㠇 㠈 㠉 㠊 㠋 㠌 㠍 㠎 㠏 㠐 㠑 㠒 㠓 㠔 㠕 㠖 㠗 㠘 㠙 㠚 㠛 㠜 㠝 㠞 㠟 㠠 㠡 㠢 㠣 㠤 㠥 㠦 㠧 㠨 㠩 㠪 㠫 㠬 㠭 㠮 㠯 㠰 㠱 㠲 㠳 㠴 㠵 㠶 㠷 㠸 㠹 㠺 㠻 㠼 㠽 㠾 㠿 㡀 㡁 㡂 㡃 㡄 㡅 㡆 㡇 㡈 㡉 㡊 㡋 㡌 㡍 㡎 㡏 㡐 㡑 㡒 㡓 㡔 㡕 㡖 㡗 㡘 㡙 㡚 㡛 㡜 㡝 㡞 㡟 㡠 㡡 㡢 㡣 㡤 㡥 㡦 㡧 㡨 㡩 㡪 㡫 㡬 㡭 㡮 㡯 㡰 㡱 㡲 㡳 㡴 㡵 㡶 㡷 㡸 㡹 㡺 㡻 㡼 㡽 㡾 㡿 㢀 㢁 㢂 㢃 㢄 㢅 㢆 㢇 㢈 㢉 㢊 㢋 㢌 㢍 㢎 㢏 㢐 㢑 㢒 㢓 㢔 㢕 㢖 㢗 㢘 㢙 㢚 㢛 㢜 㢝 㢞 㢟 㢠 㢡 㢢 㢣 㢤 㢥 㢦 㢧 㢨 㢩 㢪 㢫 㢬 㢭 㢮 㢯 㢰 㢱 㢲 㢳 㢴 㢵 㢶 㢷 㢸 㢹 㢺 㢻 㢼 㢽 㢾 㢿 㣀 㣁 㣂 㣃 㣄 㣅 㣆 㣇 㣈 㣉 㣊 㣋 㣌 㣍 㣎 㣏 㣐 㣑 㣒 㣓 㣔 㣕 㣖 㣗 㣘 㣙 㣚 㣛 㣜 㣝 㣞 㣟 㣠 㣡 㣢 㣣 㣤 㣥 㣦 㣧 㣨 㣩 㣪 㣫 㣬 㣭 㣮 㣯 㣰 㣱 㣲 㣳 㣴 㣵 㣶 㣷 㣸 㣹 㣺 㣻 㣼 㣽 㣾 㣿 㤀 㤁 㤂 㤃 㤄 㤅 㤆 㤇 㤈 㤉 㤊 㤋 㤌 㤍 㤎 㤏 㤐 㤑 㤒 㤓 㤔 㤕 㤖 㤗 㤘 㤙 㤚 㤛 㤜 㤝 㤞 㤟 㤠 㤡 㤢 㤣 㤤 㤥 㤦 㤧 㤨 㤩 㤪 㤫 㤬 㤭 㤮 㤯 㤰 㤱 㤲 㤳 㤴 㤵 㤶 㤷 㤸 㤹 㤺 㤻 㤼 㤽 㤾 㤿 㥀 㥁 㥂 㥃 㥄 㥅 㥆 㥇 㥈 㥉 㥊 㥋 㥌 㥍 㥎 㥏 㥐 㥑 㥒 㥓 㥔 㥕 㥖 㥗 㥘 㥙 㥚 㥛 㥜 㥝 㥞 㥟 㥠 㥡 㥢 㥣 㥤 㥥 㥦 㥧 㥨 㥩 㥪 㥫 㥬 㥭 㥮 㥯 㥰 㥱 㥲 㥳 㥴 㥵 㥶 㥷 㥸 㥹 㥺 㥻 㥼 㥽 㥾 㥿 㦀 㦁 㦂 㦃 㦄 㦅 㦆 㦇 㦈 㦉 㦊 㦋 㦌 㦍 㦎 㦏 㦐 㦑 㦒 㦓 㦔 㦕 㦖 㦗 㦘 㦙 㦚 㦛 㦜 㦝 㦞 㦟 㦠 㦡 㦢 㦣 㦤 㦥 㦦 㦧 㦨 㦩 㦪 㦫 㦬 㦭 㦮 㦯 㦰 㦱 㦲 㦳 㦴 㦵 㦶 㦷 㦸 㦹 㦺 㦻 㦼 㦽 㦾 㦿 㧀 㧁 㧂 㧃 㧄 㧅 㧆 㧇 㧈 㧉 㧊 㧋 㧌 㧍 㧎 㧏 㧐 㧑 㧒 㧓 㧔 㧕 㧖 㧗 㧘 㧙 㧚 㧛 㧜 㧝 㧞 㧟 㧠 㧡 㧢 㧣 㧤 㧥 㧦 㧧 㧨 㧩 㧪 㧫 㧬 㧭 㧮 㧯 㧰 㧱 㧲 㧳 㧴 㧵 㧶 㧷 㧸 㧹 㧺 㧻 㧼 㧽 㧾 㧿 㨀 㨁 㨂 㨃 㨄 㨅 㨆 㨇 㨈 㨉 㨊 㨋 㨌 㨍 㨎 㨏 㨐 㨑 㨒 㨓 㨔 㨕 㨖 㨗 㨘 㨙 㨚 㨛 㨜 㨝 㨞 㨟 㨠 㨡 㨢 㨣 㨤 㨥 㨦 㨧 㨨 㨩 㨪 㨫 㨬 㨭 㨮 㨯 㨰 㨱 㨲 㨳 㨴 㨵 㨶 㨷 㨸 㨹 㨺 㨻 㨼 㨽 㨾 㨿 㩀 㩁 㩂 㩃 㩄 㩅 㩆 㩇 㩈 㩉 㩊 㩋 㩌 㩍 㩎 㩏 㩐 㩑 㩒 㩓 㩔 㩕 㩖 㩗 㩘 㩙 㩚 㩛 㩜 㩝 㩞 㩟 㩠 㩡 㩢 㩣 㩤 㩥 㩦 㩧 㩨 㩩 㩪 㩫 㩬 㩭 㩮 㩯 㩰 㩱 㩲 㩳 㩴 㩵 㩶 㩷 㩸 㩹 㩺 㩻 㩼 㩽 㩾 㩿 㪀 㪁 㪂 㪃 㪄 㪅 㪆 㪇 㪈 㪉 㪊 㪋 㪌 㪍 㪎 㪏 㪐 㪑 㪒 㪓 㪔 㪕 㪖 㪗 㪘 㪙 㪚 㪛 㪜 㪝 㪞 㪟 㪠 㪡 㪢 㪣 㪤 㪥 㪦 㪧 㪨 㪩 㪪 㪫 㪬 㪭 㪮 㪯 㪰 㪱 㪲 㪳 㪴 㪵 㪶 㪷 㪸 㪹 㪺 㪻 㪼 㪽 㪾 㪿 㫀 㫁 㫂 㫃 㫄 㫅 㫆 㫇 㫈 㫉 㫊 㫋 㫌 㫍 㫎 㫏 㫐 㫑 㫒 㫓 㫔 㫕 㫖 㫗 㫘 㫙 㫚 㫛 㫜 㫝 㫞 㫟 㫠 㫡 㫢 㫣 㫤 㫥 㫦 㫧 㫨 㫩 㫪 㫫 㫬 㫭 㫮 㫯 㫰 㫱 㫲 㫳 㫴 㫵 㫶 㫷 㫸 㫹 㫺 㫻 㫼 㫽 㫾 㫿 㬀 㬁 㬂 㬃 㬄 㬅 㬆 㬇 㬈 㬉 㬊 㬋 㬌 㬍 㬎 㬏 㬐 㬑 㬒 㬓 㬔 㬕 㬖 㬗 㬘 㬙 㬚 㬛 㬜 㬝 㬞 㬟 㬠 㬡 㬢 㬣 㬤 㬥 㬦 㬧 㬨 㬩 㬪 㬫 㬬 㬭 㬮 㬯 㬰 㬱 㬲 㬳 㬴 㬵 㬶 㬷 㬸 㬹 㬺 㬻 㬼 㬽 㬾 㬿 㭀 㭁 㭂 㭃 㭄 㭅 㭆 㭇 㭈 㭉 㭊 㭋 㭌 㭍 㭎 㭏 㭐 㭑 㭒 㭓 㭔 㭕 㭖 㭗 㭘 㭙 㭚 㭛 㭜 㭝 㭞 㭟 㭠 㭡 㭢 㭣 㭤 㭥 㭦 㭧 㭨 㭩 㭪 㭫 㭬 㭭 㭮 㭯 㭰 㭱 㭲 㭳 㭴 㭵 㭶 㭷 㭸 㭹 㭺 㭻 㭼 㭽 㭾 㭿 㮀 㮁 㮂 㮃 㮄 㮅 㮆 㮇 㮈 㮉 㮊 㮋 㮌 㮍 㮎 㮏 㮐 㮑 㮒 㮓 㮔 㮕 㮖 㮗 㮘 㮙 㮚 㮛 㮜 㮝 㮞 㮟 㮠 㮡 㮢 㮣 㮤 㮥 㮦 㮧 㮨 㮩 㮪 㮫 㮬 㮭 㮮 㮯 㮰 㮱 㮲 㮳 㮴 㮵 㮶 㮷 㮸 㮹 㮺 㮻 㮼 㮽 㮾 㮿 㯀 㯁 㯂 㯃 㯄 㯅 㯆 㯇 㯈 㯉 㯊 㯋 㯌 㯍 㯎 㯏 㯐 㯑 㯒 㯓 㯔 㯕 㯖 㯗 㯘 㯙 㯚 㯛 㯜 㯝 㯞 㯟 㯠 㯡 㯢 㯣 㯤 㯥 㯦 㯧 㯨 㯩 㯪 㯫 㯬 㯭 㯮 㯯 㯰 㯱 㯲 㯳 㯴 㯵 㯶 㯷 㯸 㯹 㯺 㯻 㯼 㯽 㯾 㯿 㰀 㰁 㰂 㰃 㰄 㰅 㰆 㰇 㰈 㰉 㰊 㰋 㰌 㰍 㰎 㰏 㰐 㰑 㰒 㰓 㰔 㰕 㰖 㰗 㰘 㰙 㰚 㰛 㰜 㰝 㰞 㰟 㰠 㰡 㰢 㰣 㰤 㰥 㰦 㰧 㰨 㰩 㰪 㰫 㰬 㰭 㰮 㰯 㰰 㰱 㰲 㰳 㰴 㰵 㰶 㰷 㰸 㰹 㰺 㰻 㰼 㰽 㰾 㰿 㱀 㱁 㱂 㱃 㱄 㱅 㱆 㱇 㱈 㱉 㱊 㱋 㱌 㱍 㱎 㱏 㱐 㱑 㱒 㱓 㱔 㱕 㱖 㱗 㱘 㱙 㱚 㱛 㱜 㱝 㱞 㱟 㱠 㱡 㱢 㱣 㱤 㱥 㱦 㱧 㱨 㱩 㱪 㱫 㱬 㱭 㱮 㱯 㱰 㱱 㱲 㱳 㱴 㱵 㱶 㱷 㱸 㱹 㱺 㱻 㱼 㱽 㱾 㱿 㲀 㲁 㲂 㲃 㲄 㲅 㲆 㲇 㲈 㲉 㲊 㲋 㲌 㲍 㲎 㲏 㲐 㲑 㲒 㲓 㲔 㲕 㲖 㲗 㲘 㲙 㲚 㲛 㲜 㲝 㲞 㲟 㲠 㲡 㲢 㲣 㲤 㲥 㲦 㲧 㲨 㲩 㲪 㲫 㲬 㲭 㲮 㲯 㲰 㲱 㲲 㲳 㲴 㲵 㲶 㲷 㲸 㲹 㲺 㲻 㲼 㲽 㲾 㲿 㳀 㳁 㳂 㳃 㳄 㳅 㳆 㳇 㳈 㳉 㳊 㳋 㳌 㳍 㳎 㳏 㳐 㳑 㳒 㳓 㳔 㳕 㳖 㳗 㳘 㳙 㳚 㳛 㳜 㳝 㳞 㳟 㳠 㳡 㳢 㳣 㳤 㳥 㳦 㳧 㳨 㳩 㳪 㳫 㳬 㳭 㳮 㳯 㳰 㳱 㳲 㳳 㳴 㳵 㳶 㳷 㳸 㳹 㳺 㳻 㳼 㳽 㳾 㳿 㴀 㴁 㴂 㴃 㴄 㴅 㴆 㴇 㴈 㴉 㴊 㴋 㴌 㴍 㴎 㴏 㴐 㴑 㴒 㴓 㴔 㴕 㴖 㴗 㴘 㴙 㴚 㴛 㴜 㴝 㴞 㴟 㴠 㴡 㴢 㴣 㴤 㴥 㴦 㴧 㴨 㴩 㴪 㴫 㴬 㴭 㴮 㴯 㴰 㴱 㴲 㴳 㴴 㴵 㴶 㴷 㴸 㴹 㴺 㴻 㴼 㴽 㴾 㴿 㵀 㵁 㵂 㵃 㵄 㵅 㵆 㵇 㵈 㵉 㵊 㵋 㵌 㵍 㵎 㵏 㵐 㵑 㵒 㵓 㵔 㵕 㵖 㵗 㵘 㵙 㵚 㵛 㵜 㵝 㵞 㵟 㵠 㵡 㵢 㵣 㵤 㵥 㵦 㵧 㵨 㵩 㵪 㵫 㵬 㵭 㵮 㵯 㵰 㵱 㵲 㵳 㵴 㵵 㵶 㵷 㵸 㵹 㵺 㵻 㵼 㵽 㵾 㵿 㶀 㶁 㶂 㶃 㶄 㶅 㶆 㶇 㶈 㶉 㶊 㶋 㶌 㶍 㶎 㶏 㶐 㶑 㶒 㶓 㶔 㶕 㶖 㶗 㶘 㶙 㶚 㶛 㶜 㶝 㶞 㶟 㶠 㶡 㶢 㶣 㶤 㶥 㶦 㶧 㶨 㶩 㶪 㶫 㶬 㶭 㶮 㶯 㶰 㶱 㶲 㶳 㶴 㶵 㶶 㶷 㶸 㶹 㶺 㶻 㶼 㶽 㶾 㶿 㷀 㷁 㷂 㷃 㷄 㷅 㷆 㷇 㷈 㷉 㷊 㷋 㷌 㷍 㷎 㷏 㷐 㷑 㷒 㷓 㷔 㷕 㷖 㷗 㷘 㷙 㷚 㷛 㷜 㷝 㷞 㷟 㷠 㷡 㷢 㷣 㷤 㷥 㷦 㷧 㷨 㷩 㷪 㷫 㷬 㷭 㷮 㷯 㷰 㷱 㷲 㷳 㷴 㷵 㷶 㷷 㷸 㷹 㷺 㷻 㷼 㷽 㷾 㷿 㸀 㸁 㸂 㸃 㸄 㸅 㸆 㸇 㸈 㸉 㸊 㸋 㸌 㸍 㸎 㸏 㸐 㸑 㸒 㸓 㸔 㸕 㸖 㸗 㸘 㸙 㸚 㸛 㸜 㸝 㸞 㸟 㸠 㸡 㸢 㸣 㸤 㸥 㸦 㸧 㸨 㸩 㸪 㸫 㸬 㸭 㸮 㸯 㸰 㸱 㸲 㸳 㸴 㸵 㸶 㸷 㸸 㸹 㸺 㸻 㸼 㸽 㸾 㸿 㹀 㹁 㹂 㹃 㹄 㹅 㹆 㹇 㹈 㹉 㹊 㹋 㹌 㹍 㹎 㹏 㹐 㹑 㹒 㹓 㹔 㹕 㹖 㹗 㹘 㹙 㹚 㹛 㹜 㹝 㹞 㹟 㹠 㹡 㹢 㹣 㹤 㹥 㹦 㹧 㹨 㹩 㹪 㹫 㹬 㹭 㹮 㹯 㹰 㹱 㹲 㹳 㹴 㹵 㹶 㹷 㹸 㹹 㹺 㹻 㹼 㹽 㹾 㹿 㺀 㺁 㺂 㺃 㺄 㺅 㺆 㺇 㺈 㺉 㺊 㺋 㺌 㺍 㺎 㺏 㺐 㺑 㺒 㺓 㺔 㺕 㺖 㺗 㺘 㺙 㺚 㺛 㺜 㺝 㺞 㺟 㺠 㺡 㺢 㺣 㺤 㺥 㺦 㺧 㺨 㺩 㺪 㺫 㺬 㺭 㺮 㺯 㺰 㺱 㺲 㺳 㺴 㺵 㺶 㺷 㺸 㺹 㺺 㺻 㺼 㺽 㺾 㺿 㻀 㻁 㻂 㻃 㻄 㻅 㻆 㻇 㻈 㻉 㻊 㻋 㻌 㻍 㻎 㻏 㻐 㻑 㻒 㻓 㻔 㻕 㻖 㻗 㻘 㻙 㻚 㻛 㻜 㻝 㻞 㻟 㻠 㻡 㻢 㻣 㻤 㻥 㻦 㻧 㻨 㻩 㻪 㻫 㻬 㻭 㻮 㻯 㻰 㻱 㻲 㻳 㻴 㻵 㻶 㻷 㻸 㻹 㻺 㻻 㻼 㻽 㻾 㻿 㼀 㼁 㼂 㼃 㼄 㼅 㼆 㼇 㼈 㼉 㼊 㼋 㼌 㼍 㼎 㼏 㼐 㼑 㼒 㼓 㼔 㼕 㼖 㼗 㼘 㼙 㼚 㼛 㼜 㼝 㼞 㼟 㼠 㼡 㼢 㼣 㼤 㼥 㼦 㼧 㼨 㼩 㼪 㼫 㼬 㼭 㼮 㼯 㼰 㼱 㼲 㼳 㼴 㼵 㼶 㼷 㼸 㼹 㼺 㼻 㼼 㼽 㼾 㼿 㽀 㽁 㽂 㽃 㽄 㽅 㽆 㽇 㽈 㽉 㽊 㽋 㽌 㽍 㽎 㽏 㽐 㽑 㽒 㽓 㽔 㽕 㽖 㽗 㽘 㽙 㽚 㽛 㽜 㽝 㽞 㽟 㽠 㽡 㽢 㽣 㽤 㽥 㽦 㽧 㽨 㽩 㽪 㽫 㽬 㽭 㽮 㽯 㽰 㽱 㽲 㽳 㽴 㽵 㽶 㽷 㽸 㽹 㽺 㽻 㽼 㽽 㽾 㽿 㿀 㿁 㿂 㿃 㿄 㿅 㿆 㿇 㿈 㿉 㿊 㿋 㿌 㿍 㿎 㿏 㿐 㿑 㿒 㿓 㿔 㿕 㿖 㿗 㿘 㿙 㿚 㿛 㿜 㿝 㿞 㿟 㿠 㿡 㿢 㿣 㿤 㿥 㿦 㿧 㿨 㿩 㿪	

あった。それは結果として、垂直方向の戦略統合と、消費財と生産財を取り入れる製品統合、という考え方を含めるものとなった。2つ目は、現代社会の新製品開発に求められる要素を付加する必要があった。特に、村松[2009]の指摘する顧客を起点とする統合の視点を取り入れた。最後は、日本型企業の特徴である。これは、先行研究レビューの結果、基本思想の重要性が明確になったため、統合の基盤として取り入れた。結果として Gupta et al.[1985]や Ruckert and Walker Jr. [1987]のものよりも、汎用性が高く、今回対象とした日本型企業には適合していた。

そして Krishnan and Ulrich[2001]の示した、製品、ポートフォリオ、アーキテクチャという3つの分類よりは、企業の実態にあった細かい分析を実施できた。これは、彼らのクラスターと呼ばれる区分が、企業内部の区分というよりは、多くの研究そのものの区分から端を発しているためと考えられる。

またマーケティング研究のモデルを、イノベーション研究の概念を入れて統合を図ったことも、より良い結果を生んだと考えられる。たとえば、機能間統合においてイノベーション研究から起こったプロダクト・チャンピオンの概念を重視し、戦略統合においてプロジェクトマネジメントに配慮し、製品統合において完成品と非完成品という区分を盛り込んだことは、マーケティングとイノベーションの統合に役立ったと考えられる。

第2項 発見事実からの評価

先行研究のモデルを発展させ、マーケティングとイノベーションの統合の糸口が見えた本研究の統合モデルであるが、いくつか修正が必要な点も見つかった。

まず、前提をより広げて考える必要があった。当初は、環境の不確実性という外的要因を中心に考えていたが、実際には戦略と製品の種類も極めて重要であった。今回実証研究を行った企業は、新製品開発に積極的であり、なおかつ新製品開発を行うことに使命感を抱いていた。また、それが企業の活力や変革の源であるとの認識を持っていた。つまり、先行研究で提示された探索型戦略 (Miles et al.[1978]) あるいは先行戦略 (Urban and Hauser[1980]) を採っている企業であった。このような企業は、市場競争型製品よりも市場創造型製品の開発に魅力を感じ、常に新しいことに挑戦していた。ところが同時に、市場競争型新製品も重視していることや、多くの自社製品のうち事業や製品の種類あるいは業界における立場によっては分析型戦略をとっていることも分かった。これらは当初前提条件としていたことであったが、状況により変わる場合があることからあらためて要素と

して組み入れることが必要である。そして、過去の新製品開発における成功体験や経営危機などの沿革が、それらに大きな影響を与えていることも分かった。本統合モデルを適用したことで、このような戦略や製品の種類、そして企業の経験の重要性があらためて分かり、この3つの要素をモデルに追加が必要である。

次に機能間統合において、プロダクト・チャンピオンの存在が確認され、重要な役割を果たしていることが分かった。また、そのような存在は基本思想と連動しており、その育成が新製品開発の重要な要素たりえることが示された。業界リーダー企業では、外部提携はさまざまな形態で行っており、自社にない機能を補完するために外部に資源を求めている。このため、機能間統合の延長線上として、外部提携を加える必要が生じた。

さらに戦略統合においては、製品の革新性と経営者のタイプが影響を与えることが分かった。製品の革新性が高い場合はより強く戦略統合が求められるが、事業部に任せられるような場合にはさほど戦略統合は重要な位置付けにはならない。また経営者が、技術へのこだわりが強いなどの理由で新製品に興味強い場合、細かいところにも口を出し、時にはプロダクト・チャンピオン化することも見受けられた。

最後に製品統合には、さまざまなシナジーの種類が発見された。そして、そのようなシナジーはビジネスモデルそのものであることが明らかになった。そのようなエッセンスを織り込んでおくことで、別のシナジーの種類や新しいビジネスモデルの構想に役立つものと考えられる。

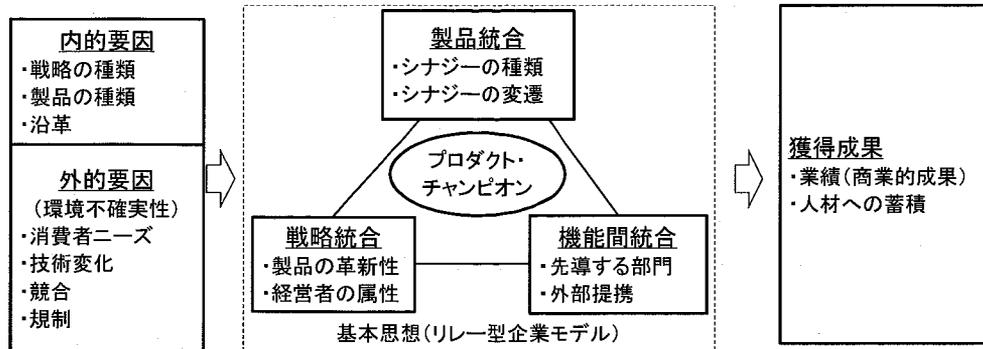
長期業績については、基本思想であるリレー型企業モデルと関連づけて、決算情報のどの項目で評価をすれば良いかが明確になった。さらに業績と基本思想の関係を明確にした後に、さらに分析を深める手順も特定することが出来た。また、技術的成果については判定が困難である一方、人材への蓄積の重要性が判明した。これは、有価証券報告書内の項目を用いて、ある程度評価が可能であると同時に、プロダクト・チャンピオンなどを通じてどれだけ人材にノウハウ、知識、情報などが蓄積されたかも欠かせないことが分かり、獲得成果の蓄積とは人材への蓄積が中心であることが分かった。

第3項 評価結果に基づくモデルの精緻化

発見事実の考察に基づき、モデルを一部修正すると同時に、統合に関わる項目を加え、精緻化した。それを、図5-11に示す。

インプット要件は、内的要因を追加し、内的要因と外的要因と分類した。また、各統合

に重要となる項目を追加し、精緻化を図った。さらに、機能間統合で重要な役割を果たすものの、全ての統合に影響を与えるプロダクト・チャンピオンを中心に据えると同時に、獲得成果の項目を人材への蓄積とし、長期業績と人材開発の関連性を明確にした。



出所：筆者作成

図 5-11 精緻化した統合モデル

第 4 項 統合モデルにおける要素間の関係性

前節で精緻化した統合モデルを提示したが、これら機能間統合、戦略統合、製品統合の 3 つの要素とプロダクト・チャンピオンは、お互いに影響しあうと考えられる。本項では、これら相互関係について考察を行う。

(1) 機能間統合、戦略統合、製品統合の関係性

すでに整理したように、機能間統合では先導する部門に 3 つのパターンが見られた。全社的組織、特定機能部門、中間的部門である。これらは、1 つの企業が同じパターンを取るのではなく、それぞれの新製品開発のきっかけや性質により、それに応じたパターンが選択されていた。このうち全社的組織が先導する場合は、シニアマネジメントもしっかりと進捗を管理しており、基本的には戦略統合が同時進行していた。一方、特定機能部門が中心となる場合は、事業部の中から発案されるものであり、戦略統合はシニアマネジメントによる承認がなされる程度で、細かく進捗管理をされるようなものではなかった。そして中間的部門の場合は、その新製品の重要性により、戦略統合と同時に進められる場合とそれほど重視されない場合とがあった。つまり機能間統合と戦略統合は、先導部門の種類と新製品の重要度により、関係が強まったり弱まったりすることがある。これは、どんなものでも戦略統合を図ろうとすると、公式化のための手続きが増えて上から下まで全ての階

層に負担がかかり、スピード感を損なうためと考えられる。

製品統合を企画することは、ビジネスモデルの構築に相当する。このため、生産能力シナジーとメンテナンスシナジーのように事業部内で企画と開発が可能である一部のものを除き、製品統合では機能間統合も戦略統合も同時に求められる。たとえば、コア技術シナジーを模索する場合、シナジーを考えるコア技術の選択には、戦略統合が欠かせない。そして、コア技術を使ってどのような分野の新製品を出せるかを検討しようとする時、マーケティング部門と研究部門の双方の知恵が必要となってくる。このため、製品統合は機能間統合と戦略統合を求め、これら2つの統合を促進する役割を担う。一方シナジーの種類を多くつくりすぎることは、2つのリスクももたらすことになる。その1つ目は、事業が分散する危険性がある。つまり、シナジーをもたらしつものがかえって複雑な事業構造につながり、収益性の悪い小さな事業がいくつもできてしまう可能性である。もう1つは、機能間統合や戦略統合の機会が増えることで本来の機能部門の業務に支障をきたす恐れがあり、これは機能間統合と戦略統合のところで述べた通りである。まず戦略統合を前提としてシナジーの優先順位を付けた後に、必要となる機能間統合を先導役の部門を選択することで実現に結びつけることが肝要と考えられる。

業界リーダー企業3社の中で、最も機能間統合のパターンが多かったのはヤマハである。これは、新製品開発のきっかけが内部からも外部からもあるためであり、取り扱っている製品の性質と業界の特性によるものと考えられる。

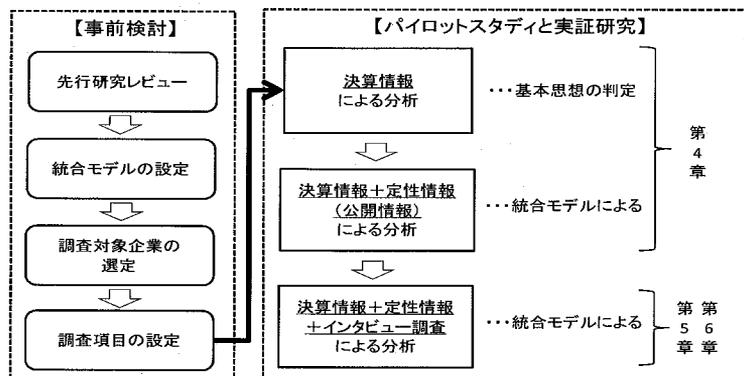
(2)プロダクト・チャンピオンと3つの統合の関係性

プロダクト・チャンピオンの重要性を確認できたが、その存在があれば全ての新製品開発が成功に導かれる、というものではない。プロダクト・チャンピオンが能力を発揮するには、いくつかの前提条件がある。そもそも新製品の革新性が高くない場合、障害の克服の難易度は低く、逆境に立ち向かう場面も少ないと考えられ、登場のための動機づけが与えられない。次に、非公式な活動を容認する組織風土がない場合、プロダクト・チャンピオンの活動は企業内部で受け入れられず、結果として成果を挙げるができない。さらに Markham and Aiman-Smith[2001]が指摘したように、変化を伴う革新を快く思わない反対者がその行動を妨げることも考えられる。あるいは、プロダクト・チャンピオンが非公式的存在であるために、その目指す方向と企業全体が向かおうとしている方向がずれている場合、間違った方向に企業が導かれる可能性がある。

すでに考察したように機能部門間統合で最も活躍しやすいプロダクト・チャンピオンであるが、その能力が最も発揮されるのは革新性の高い新製品開発であり、その時3つの統合がいずれも求められる状況にあることはすでに述べたとおりである。大きな製品統合シナジーが企画され、戦略統合が仕組み化され、機能間統合が求められるような場合、プロダクト・チャンピオンが最も登場しやすい。このような3つの統合の枠組みが用意されている状態、つまり公式化や集中化が明確であることが基盤として整っている状況下ではじめて、プロダクト・チャンピオンの活躍の場が提供される。組織内でコミットされていない新製品開発において、プロダクト・チャンピオンは力を出すことができないことは言うまでもないことである。

第3節 調査方法の評価

続いて、実証研究に用いた調査方法の検討を行う。図5-12は、今回行った調査手順の概要である。



出所：筆者作成

図5-12 調査実施手順の概要

第1項 公開情報による調査

第1段階として、第3章において、公開情報調査法よりパイロットスタディを行った。この調査は、2段階に分けて行った。

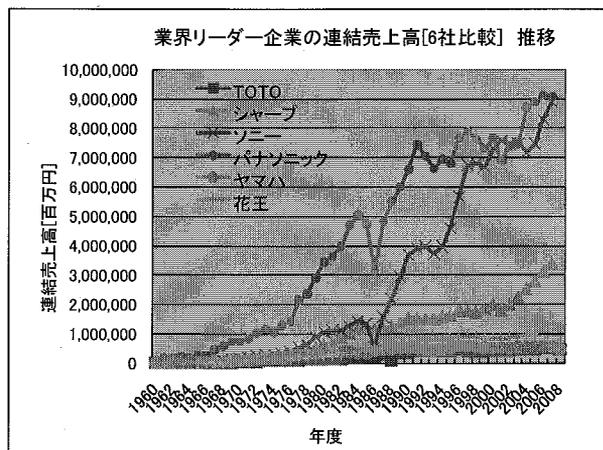
(1) 決算情報による分析

決算情報には、有価証券報告書とアニュアルレポートがある。日本の製造業の場合、アニュアルレポートは、年に一度株主や投資家に向けて、分かりやすく表やグラフを用いて

提示するもので、有価証券報告書の内容をもとにしている。このため、有価証券報告書を細分化して補うような情報の開示が見られる。上場企業の場合、インターネット上で公開するため、一般に誰でも入手が可能である。決算情報に加えて、その他の経営理念や方針も記載しており、企業が独自で内容を決めるため、書式は一様ではない。したがって、今回の調査では、有価証券報告書を主体とし、一部補足する形でアニュアルレポートを用いた。

図 5-12 にあるように、第 3 章ではまず家電業界に的を絞り、決算情報から基本思想が判定可能かどうかの検討を行った。その際日本型企业と米国型企业の特徴に基づき、判定が可能と思われる項目を有価証券報告書の中から 15 項目抽出し、それぞれに分析を行った。さらに、それら 15 項目の相関関係も検討を行った。その結果、能力リレー型か、フレームリレー型か、の検証が可能であることが分かった。特に、この 2 つの型の特徴である人的資源に関わる考え方の違い、すなわち“蓄積”か“調達”かの違い、を明確にする項目が有効であることが分かった。

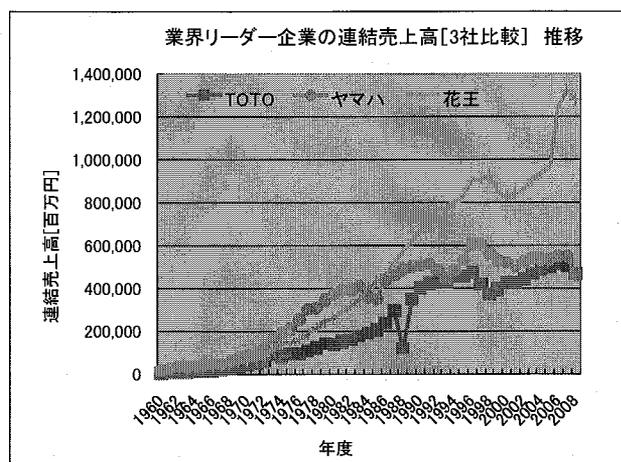
また抽出した項目は、1961 年から一貫して掲載されている項目であり、長期の動向を把握することができた。この動向については、業績との関係から、業界リーダー企業に共通するものも発見することが出来た。たとえば、図 5-13 に示すように、1960 年代から 80 年代にかけていずれの企業も凹凸が多少ありながらも成長を遂げてきたが、90 年代以降はやや低迷が続いたことが挙げられる。その後は、やや業界による違いが出ている。



出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

図 5-13 業界リーダー企業 6 社の長期売上高推移

図 5-14 は、規模の違う TOTO、ヤマハ、花王、を別のグラフで判別しやすくしたものであるが、横ばい状況から脱した感のある家電業界に対して、他の花王、ヤマハ、TOTO はやや停滞気味である。花王の 2006 年度の急成長は、カネボウを吸収合併したためであり、実質的には伸び悩み状態にある。この原因を新製品開発の視点から考察すると、各社顧客起点のための統合が不十分であることが要因として挙げられる。つまり、顧客を起点とする新製品開発への転換がまだ図られておらず、人材開発が後手に回っている可能性を指摘することが出来る。このように、50 年間の長期を同じデータを用いて俯瞰し考察できることは、有価証券報告書の有用性を端的に示すものである。



出所：有価証券報告書をもとに筆者作成

図 5-14 業界リーダー企業 3 社の長期売上高推移

また今後については、1999 年から事業区分における従業員数、設備投資、研究開発費の区分は明確になりはじめており、長期にこれらを観察することにより、どの事業をどの時点で重視してきたのか、という新製品開発戦略上の重点施策の変遷が判断できるものと考えられる。また海外の売上高も、事業所の所在地別と顧客別に分類され、地域も次第に詳細化する傾向にある。この事業所の所在地別とは、どの事業所で売上を計上したかであり、営業利益までのデータが開示されるため、事業所の効率性が判断可能である。一方顧客別とは海外売上高として計上されており、事業所の所在地とは関係なく、どのエリアの顧客に製品を出荷したかであり、マーケティング上どの地域の顧客を重視しているかが分かる。これら事業所と顧客の地域分類は、各社で個別である。たとえば、花王は 2010 年 3 月末の直近の決算書では、「アジア」を東アジア及び東南アジア諸国、オセアニア、「米州」を

米国、カナダ、メキシコ、「欧州」をヨーロッパ諸国、南アフリカ、と定義している。一方ヤマハでは、「北米」は米国、カナダ、「欧州」は独国、仏国、英国、「アジア・オセアニア・その他の地域」が中国、韓国、豪州、となっており、趣が異なる。このような地域の区分にも、それぞれの企業のマーケティング戦略が表れている。この国内と海外に関する地域区分は、それまでは本国と本国以外、つまり日本国内と海外の区分だけであったが、1990年代から徐々に各社がこのような表記に足並みを揃えており、有用なデータとなりつつある。

さらに、定性的コメントが増加していることも近年の傾向である。第2章の調査方法の検討の際にも言及したことであるが、ソニーの有価証券報告書は300頁を超える年度もある一方、シャープは半分弱であり、全体量としては各社増加傾向にあるものの、ばらつきが大きくなっていることも明確である。これらの情報は非常に有益と考えられるため、長期に観察対象とし得る情報になる可能性がある。

このように長期業績を判断するために非常に有益な情報を提供してくれる有価証券報告書であるが、一方では限界もある。まず、従業員に関わる数字、つまり、従業員数、給与、平均年齢、勤続年数が1999年以前は単体企業のものであること、である。このため古い資料では、連結グループ内で従業員の配置換えがあった場合、従業員数が急減する可能性があり、人員削減なのか配置換えなのかが見えにくい。連結の中心的存在である本社ともいべき単体の従業員数や給与に変化があるということは、連結内の人材全体への施策変更を表していると考えて良いが、厳密に捉えにくいことは間違いない事実である。次に、先に述べたように定性的コメントにバラツキがあること、である。先に述べたように量の差が明らかであるが、質的にも財務への比重が大きいものもあれば、環境を詳述していたり、次の投資や研究開発に熱心だったり、さまざまである。この点については喜田[1999]の研究のように、業績とその業績の原因帰属、というようにテーマを絞る必要があるかも知れない。さらに、事業区分が変わってしまうこと、である。今回実証研究の対象とした企業で、長期にわたり事業区分の変更がないのは、シャープ1社であり、他の企業は全て5~6年おきに変えている。これについて若林・長田[2007]は、顧客志向に立つ企業は事業定義を変える傾向にあり、なおかつ業績との相関があることを報告している。このため致し方ないことであるが、事業部の収益が良いにも関わらず、他の事業部の製品を入れるような切り直しもあり、新製品開発の効果が分かりにくくなってしまうことがたびたび見られる。加えて、吸収合併により企業の個別情報が途絶えてしまうこと、である。TOTOの強力な

競合企業である INAX は、2002 年 3 月末期から INAX 単体としての有価証券報告書の開示がなくなり、2006 年 3 月末期からトステムなどと合併した住生活グループへと移行してしまっただけでなく、このため、ほぼ事業が重なっている TOTO との比較ができなくなった。今後は、このような吸収合併やそれに伴うホールディングス化への移行が増えると考えられ、データの継続性に支障をきたす可能性がある。そして、内部組織やプロセスがほとんど見えないこと、である。連結グループ間の取引やその関係を明確にするための連結子会社を中心とした製品のやりとりは明記されるが、それぞれ内部の組織形態はほとんど掲載されていない。ましてや、新製品開発のためにどのようなプロジェクトを進めているかというような内容も、競争上の観点から有価証券報告書上で公表されることはない。最後に、中長期の経営方針が十分見えにくいこと、である。基本的には、単年度でその企業の 1 年間の活動を総括し、次年度の方針を明確にすることに主眼があり、単年度で行われる細かい設備投資や研究開発への言及はあるものの、数年先を見通したような方針については希薄である。これを補うものがアニュアルレポートであると考えられるが、これについても十分とは言い難い。

このように有価証券報告書を中心とする決算情報には、有益な面と限界があることを整理した。

(2)決算情報+定性情報による分析

著作物などの公表されている定性情報には、企業自らが発信している主観的なものと、それらをもとに外部からとらえた客観的なものがある。

決算情報を除く主観情報には、ホームページ、会社案内、製品カタログ、CM、社史などがあるが、このうち最も有効であったのは、ホームページと社史である。いずれも、創業の経緯や主な新製品開発情報が掲載されている。特にパナソニックのホームページでは、創業者である松下幸之助の生い立ちから亡くなるまでの人生が詳細に語られたり、製品の開発経緯などが掲載され充実している。一方、花王は 50 年史、70 年史、80 年史、90 年史、100 年史、ならびに 100 年史の年表を発刊しており、今回の調査において非常に貴重な資料となった。一方 TOTO は、インターネット上の記載があまり豊富でなかったため、社内に保管されている社史を借用し、その変遷を追った。さらに、消費者の情報活用スキルの向上に伴い、新製品開発の経緯や開発担当者の裏話のような消費者に近づこうとする情報発信が豊富になっていることも最近の傾向として顕著であった。一方これらはあくま

でも主観情報であり、自社の不利益になるような情報の掲載はなく、情報の一方向性は否めなかった。

研究者の文献や作家による著作物などの客観情報も、有益であった。特に、研究者の文献や著作物は、客観性と論理性が担保されており、研究という側面では極めて貴重であった。たとえば、下谷[1998]は創業以来のパナソニック（当時松下電器産業）の組織構造の変遷を追い、河合[1996]は1980年代前半から1990年代中頃までのソニー、パナソニック（当時松下電器産業）、シャープの3社の全社戦略と事業部戦略がどのように関わってきたのかを公開情報を分析している。これらは、特定の企業を長期に捉えたものもあり、公開情報による分析方法として参考にした。また、長田[2004,2006,2008]による経営トップなど幹部へのインタビューに基づく資料も、経営視点や現場視点からの情報分析がなされており、役立った。一方、研究者のものでない作家による著作物は、著者そのもの主観が入っており、注意が必要であった。またビジネス書や新聞の情報も、企業あるいは著者の主観が入っているケースが多く、データや内容の信ぴょう性についてしっかりとした裏付けのあるものしか利用できなかった。

さらに主観情報と客観情報に共通した限界として、必要な情報が必ずしも得られるとは限らない点にも注意が必要であった。特に、家電業界の3社のように注目度が高く、取材に協力的な企業は主観情報も客観情報も豊富であるが、このような情報を外部に発信する事を好まない企業もあり、このような情報が少ない場合は工夫が必要である。整理すると、これら定性情報は、信ぴょう性に対する裏付けが必要であると同時に、一貫性や定期性のばらつきが大きく、絶対量に乏しい。

これら限界を補うために、最も効果的だったのが、年表の作成である。本研究に用いた年表は、年代ごとに、経営者、新製品、組織改革、経営危機を並べて表記するもので、ここに得られた情報を並べることで、全体に不足している点を発見したり、複数の情報から確かめられた情報を記述したり、するのに有効であった。そして、事前に決算情報を分析しておくことで、連動させた分析も可能となった。

第2項 インタビューを加えた調査

(1)インタビュー調査の実施

事前にインタビュー調査で設定した内容は、主に次の3点をヒアリングすることが目的であった。まず、事前の公開情報調査法で得られた情報への認識を確認すること、である。

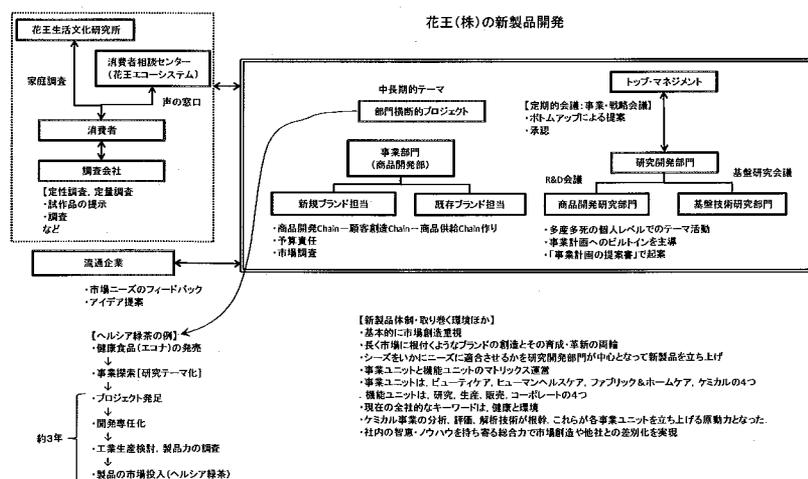
つまり業績や経営者の方針，あるいは年表で作成したことが社内でどのように認知されているのかである。年表上の過去の社史は，現在の社員にはあまり強い自覚がないものの，仕組みや制度を関連しており，各社を比較することで個性が見られることが分かった。次に，これらの情報の内容をさらに深掘りするなど不足している情報を補うこと，である。ここで得られたのは，市場における自社の立場についての認識である。競合他社への気配りや自社の技術力などから醸成されるものであるが，市場シェアという客観的な数値とその背景にあるものが浮き彫りになった。それらは，新製品開発の動機づけに影響を与えていた。最後に，内部でしか分からない情報を聞き出すこと，である。これは，新製品開発プロジェクトの発足経緯や市場調査の手順など，公開情報ではほとんど得られないものであり，非常に貴重であった。現在の社内組織もこの範疇の情報として，捉えることができた。この種の情報は，講演会やセミナーなどで外部に公表されているものが多かったが，直接接することではじめて獲得できるものであり，インターネットや書籍あるいは文献などでは簡単には入手できないものであった。

このようにして行ったインタビュー調査は，次の点で非常に有意義だった。まず，製品統合の意味やプロダクト・チャンピオンの定義など，書面だけでは分かりにくいものをある程度正確に伝えることができたことが挙げられる。これら新しい概念は，事例を挙げながら説明を詳細に行うことで，理解を促すことが出来た。次に，裏話的な内部の実態を生々しく聞き出すことができたこと，である。これらは，組織やプロセスが現状のように仕組み化している要因，あるいはその根底にある組織風土，新製品開発の経緯など，公開情報の隙間やその奥にあるものを掘り起こすことが出来た。最後に，調査協力者との直接のコミュニケーションを通じて議論できたこと，である。これまでの研究経緯や背景を一方に伝えるのではなく，それに対する調査協力者の考え方を聞いた上で，それが個人的なものか組織的なものかを確認したり，組織的な課題を聞き出すことが出来た。特に，組織形態や開発プロセスに関心が強いと思っていたが，むしろプロダクト・チャンピオンのような人材開発へのニーズが強いことは，議論を通じて得られた成果であった。また，今回の調査協力者は業界リーダー企業においては部長クラスであったため，公式なコメントとして受け止めることが出来るものであった。

(2)公開情報調査法からの流れ

インタビュー調査への協力を得られる時間は，限られている。せいぜい2時間程度で，

長くても3時間である。その中で目的を達成するには、工夫が必要となる。その施策の1つ目は、相応の事前調査が必要であり、業界情報を把握し、業績推移を調べ、年表を作成し、最近の新製品動向を整理しておくことは、最低限実施しておかなければならなかった。そのようにしておくことで、新製品開発の背景にある風土や戦略に対する考え方などを理解することが出来た。2つ目は、段階的に依頼をしておくこと、であった。今回は、①調査への概要説明と協力依頼、②調査日の設定、③ヒアリング項目の連絡、というステップを踏んだ。最初の接触では詳細よりも概要や条件を説明することを中心にしており、距離が離れた公式的なものであった。次に、より具体的な日程を設定することで、少し近づき協力意識を高めることができた。そして、直前に聞きたい内容を伝えることで、具体的に場面の想定をイメージできるようになった。このため、調査協力者が自ら資料を準備しているケースもあった。このように、徐々に情報を交換し合い、信頼感を高め、具体化することで、当日の内容を充実させることができた。最後に、事後の処理も大切であった。ヒアリングが終了した後、まずインタビュー中に記録した会話を全て文字にし、文書化した。その上で、図5-15に示すような概要図を作成した。その後、公開情報収集法で得られた内容とインタビュー調査の結果をディスカッションペーパーとして、まとめ草案を作成した。その上で、インタビュー記録とディスカッションペーパー草案を送付し、調査者に確認を頂いた。その中で、誤解や公開が難しいものなどのコメントを得て、修正を加えて最終のディスカッションペーパーに仕上げた。このような過程を経ることで、実証研究内容の精度を上げると同時に、調査者と再度議論を行うことが出来た。



出所：ヒアリング内容をもとに筆者作成

図5-15 花王のヒアリング内容から作成した新製品開発プロセス概要

インタビュー調査の限界は、時間的な制約があることと、個人的要因をぬぐいきれないことである。さまざまな準備や事後の適切な処理を実施したとしても、2時間を何度か設定し、1度目で満足に聞けなかったことをさらに深掘りすれば、さらに有益な情報が得られる可能性は否定できない。また、インタビューの協力者が相応の立場にある人物であるとは言っても、特に大企業の場合は、特定の事業部の開発者に限られてしまい、あるいは別の見解があることも考えられる。したがって、複数人に何度か、調査を繰り返すことで、精度は挙がっていく。さらに言えば、川上[2005]のように、長期に定期的に繰り返せば、理想に近づくものと考えられる。

第3項 一連の調査方法に関するまとめ

本研究では、図5-13に示したように、段階的に調査を実施し、次第に情報量を多くして行った。このため、それぞれの調査方法の有効性と限界が分かった。また、一連の流れの理想形も明らかになった。

今後は、さらに最も前段階である決算情報の充実が必要と考えられる。たとえば、次のようなことが課題として挙げられる。まず、基本思想に必要な項目をより明確にすることである。また、決算情報が得られない場合の定性情報やヒアリング情報をさらに明確にしておく必要がある。次に、細分化される情報をもとに、さらに異なるテーマで分析を行うことも有益と考えられる。本論文には掲載していないが、海外マーケティングの分析にも活用した実績がある。最後に、今回は米国型企業との対比の中で、日本型企业の特徴を明らかにしたが、独国型や中国型あるいは韓国型との比較にも有効であるかどうか、の切り口も可能性があるものと考えられる。そうすることで、今回の一連の調査方法の精度をより高めることが出来ると同時に、別の研究テーマへの応用も見えてくるものと考えられる。

第4項 今後の調査に関する考察

一連の調査方法について全体を振り返り、一定の成果を得るのに有効であったと評価することが出来たが、これを受けて今後の展開について考察を行う。

(1)他業界のリーダー企業の選定

他の業界のリーダー企業も、探索型戦略を取り、市場創造型新製品開発に熱心であると

考えられる。たとえば、真っ先に挙げられるのが自動車業界のトヨタである。世界的にもトップ企業であり、先行研究も多く興味深い。他にも、複写機業界のキャノン、飲料業界の麒麟やアサヒビール、ゲーム業界の任天堂、などが挙げられる。また、生産財業界においては、鉄鋼業界の新日本製鉄、繊維業界の東レ、製紙業界の王子製紙、などもその候補である。これら生産財業界の場合は、先行研究で明らかになったように BtoBtoC マーケティングの観点から、消費財メーカーと一緒に一連の調査を行うことが有意義と考えられる。たとえば、トヨタと新日鉄、セイコーエプソンと DIC (旧大日本インキ)、などである。

(2)調査票による調査

今回得られた調査結果をもとに、定量的なアンケート調査を行うことで、よりモデルの精緻化やその幅を広げることにつながると考えられる。その際には、次の留意点が必要である。まず、戦略や製品の種類の明確化である。量を追えば、そもそも探索型戦略を取っている企業が少ない (Utterback and Abernathy [1975]; Urban and Hauser[1980]; Cooper [1984]Gupta et. al.[1985]; Parry and Song [1993]) ため、市場創造型新製品の開発を行なう企業の割合も少なくなる可能性がある。次に、先導する部門としてどのような部門があるのかを想定しておく必要がある。さらに、プロダクト・チャンピオンの概念を簡潔に伝える必要がある。そして、製品統合の概念を伝え、これを設問項目に落とし込む必要がある。この時、生産財と消費財の両方を有する企業の割合も、事前に調査しておかなければならない。

このような様々な課題を抱えており、本モデルで調査票による調査を実施し、有効な結果を得るためには、まだいくつかの段階を経る必要がある。そのうちの1つは、先に挙げた他の業界のリーダー企業に、本調査方法を適用しておくことである。インタビュー調査が難しい場合でも、公開情報調査法の適用までは行っておく必要があると考えられる。他の準備としては、新製品開発への企業の姿勢に関するアンケート調査を実施しておくことである。この時、探索型戦略企業や生産財と消費財を両方有する企業の割合を調査し、場合によってはそれらの企業に絞り込むことも視野に入れておく。あるいは他の施策として、プロダクト・チャンピオンの研究を深め、社会的な認知度を得ておくことが効果的と考えられる。これらのいくつかの事前研究を経た後であれば、アンケート調査による統計的分析による研究が優れた成果を挙げるものと期待できる。

第4節 総括

最後に、リサーチ・クエスチョンに対して、本研究でどのような結果が得られたのかを考察する。

まず「生産財製品と消費財製品の両方を有する企業の製品間シナジーは長期業績にどのように関係があるのか」については、製品統合の視点である顧客－製品シナジーのコンセプトを提供し、これを実証研究にあてはめることで、さまざまなシナジーの種類があり、それがそれぞれの企業のビジネスモデルであることを見出すことが出来た。すなわち、ビジネスモデルの構築と運用は長期業績の原動力となっていることが明らかになった。また、その中でも BtoC シナジーとキーパーツシナジーは極めてダイナミックで、企業の成長に大きな影響を与える3つのシナジーであることが確認できた。これは、それぞれの業界に属する実務家にとっては常識的なことであるが、これまでの研究では「make or buy」あるいは「sell-or-not sell」という事業システム上の分業に重点を置いた考え方として捉えられていたに過ぎなかった（延岡[2006],pp.274-284）。本研究ではそこに、顧客－製品シナジーの概念を付加し、新しいビジネスモデルとしての見方を提示し、新製品開発におけるシナジーを考察する枠組みを提供することが出来た。

次に、「新製品開発を成功に導く人材はどのような能力を持ち行動を示すのか」については、これまで日本企業の新製品開発にはあまり取り上げられなかったプロダクト・チャンピオンの概念を適用し、その存在の大きさを見出すことが出来た。特に、アントレプレナーとは違う概念としての経営者にも必要となる素養や能力の1つであることも、明らかになった。そして今日の大企業内部では、プロダクト・チャンピオンとして能力を発揮する人物は、相応の役職につきより大きな責任と権限を与えられていた。そのような日本型企业においては、人材を媒体とする蓄積が基本思想のコアであり、プロダクト・チャンピオンのような人材開発こそ、プロセスや組織以上に企業が取り組むべき中心的議題であることを提示できた。

最後に、花王、TOTO、ヤマハがなぜ現在のように業績が横ばいとなり、かつてのような成長の勢いを失っているのか、考察しておく。これらの企業は、いずれも市場創造型新製品開発に積極的であり、3つの統合、つまり機能間統合、戦略統合、製品統合、の仕組みをそれぞれに有していた。しかし、それが今一つ業績に反映されていないようである。1つ目に考えられることは、顧客起点の新製品開発となっていない可能性がある。そもそも統合の必要性の発端は、顧客満足、市場志向、顧客志向と次第に顧客に近づいてきたマ

マーケティングの概念をさらにもう一步進め、顧客を起点とする内部機構や外部連携を構築し直す必要があるという問題提起である(村松[2009])。いくら内部統合の仕組みがあっても、そのはじまりが顧客に寄りそう形ではなく、従前の市場調査に基づくもので顧客との距離が遠いものであるとすれば、この統合が運用上はうまく行ったとしても、顧客に受け入れられる製品がアウトプットできていない可能性が高い。2つ目の可能性としては、各統合の中身が形式に留まっていることが考えられる。戦略統合の仕組みはあったとしても、実際には現場が優先され全社的な視点での効果ある製品が出されていない、つまり他の事業部の製品とコンセプトやデザインなどに重複が発生したり、統一感を欠如していることも挙げられる。それは、製品統合を考えた場合のシナジーを考察することで明確になるはずである。つまり、統合の全社的な深堀りが足りず、創出される新製品開発に十分に反映されていないことが考えられる。3つ目として、プロダクト・チャンピオン人材の不足である。統合を促進させる場合に、現場で機敏に動きまわり、困難を克服し、変わりゆく消費者ニーズに適合させるのは、高い冗長性を有するプロダクト・チャンピオンである。高度経済成長期に、団塊世代の多くがアントレプレナーとして中小企業を立ち上げ、大きな役割を担ったことは歴史的に明らかである。このような素養を持った世代の人材は、大企業内部にも多くいたと思われ、これらの人材は管理職としてプロダクト・チャンピオンの立ち振る舞いをしていたのではないかと推測される。それらの世代が定年退職し、後継者が育っていないのかも知れない。製品の革新性が高い時、プロダクト・チャンピオンは、1つのプロジェクトに複数人登場すると報告されている(Markham, Green and Basu [1991])。市場創造型新製品開発に取り組もうとすればするほど、多くのプロダクト・チャンピオンが必要となる。そのような人材の不足は、最終的な製品に影響を与えるものと考えられる。

本節では、リサーチ・クエスチョンに対する答えを考察した後、実証研究に取り上げた企業における本研究の統合モデルと長期業績の関係について検討を行った。

終章 学問的・社会的貢献と残された課題

第1節 学問的貢献・社会的貢献

第1項 学問的貢献

本研究では、新製品開発におけるマーケティングとイノベーションの統合モデルを提示し、長期業績との関係について研究を行った。その第1の学問的貢献は、マーケティングとイノベーションの統合接点を見出したことである。しかもその接点は、規模の大小を問わないことも特徴である。従来マーケティングとイノベーションの研究は別々に行われており、なかなか共通のコンセプトを見出すことが困難であった。マーケティング研究からは一方的なアプローチはあるものの、イノベーション研究からの歩み寄りなかなか見られず、具体的な統合の枠組みは示されなかった。第2の学問的貢献は、日本型企業を、基本思想における「能力リレー型企業」という特徴で示したことである。これまで、日本型企業の本質に迫った研究は、80年代の米国人研究者を中心とするものであり、米国との比較の中で提示されてきた。しかし、それが新製品開発とどのように関連があるのか、については、川上[2005]の研究がある程度であり、Song と Parry の一連の研究も表面的な米国型企業などとの違いに留まっていた。またこれらの研究は、現場のマネージャーを中心としたものであり、そこに経営者がどのように関わるのか、ということまでは言及されていなかった。今回の研究では、日本型企業の特徴を能力リレー型として表し、それを基本思想として新製品開発の統合と関連づけることで、従来忘れられがちであった長期志向や人材開発に焦点を当てることが出来た。第3の学問的貢献は、製品統合という新しい概念を提供し、今後汎用性のあるテーマを見出したことである。顧客－製品シナジーはマーケティングで用いられる概念とイノベーションでの概念を両方取り入れることで、そのシナジーを考えやすくなり、より戦略統合や機能間統合を円滑にする1つのツールとしても使える考え方となった。さらにそれはビジネスモデルの構築と関連することが明確になり、今後成功事業の要因考察や失敗事業に不足するものの指摘などに用いることができると考えられる。そして第4の学問的貢献は、プロダクト・チャンピオンの日本における研究の端緒を見出したことである。これまで新製品開発では、手続きや仕組み、あるいは組織が議論の中心となっており、人材が研究テーマとなることは少なかった。それは、該当するような研究が少なかったためであるが、実証研究の中では人材の重要性を企業側が認識していることが明らかになった。プロダクト・チャンピオン研究は、イノベーション研究から端を発し、現在ではマーケティング研究やプロジェクトマネジメント研究のテーマとし

て挙がりはじめており、発展の兆しを見せている。今回の実証研究では、日本型企业におけるプロダクト・チャンピオンが欧米の研究者が提示してきた人物像とは多少異なるところが分かったため、研究の価値が高まった。第5の学問的貢献は、一連の調査方法を確立したことである。それは、決算情報を活用して企業の基本思想を明らかにし、公開された定性情報を加えて年表などの資料を作成するものであり、長期業績を考察できることが確認できた。さらに、インタビュー調査を加えて内部情報を収集することで、各企業内部に形成されている統合の仕組みをより鮮明にした。このように段階的に調査を進めることで、それぞれのステップでの収穫物や疑問点を整理して、次へと進むことができる。本研究ではいくつかの新しい概念を含んでいるため、実証の方法も同時に模索する必要があったが、このような手順を用いることで、第5章で挙げたような多くの発見物が得られた。

第2項 社会的貢献

本研究の社会的貢献は、4つあると考えている。1つ目の貢献は、日本企業が陥りがちである短期志向の弊害を明示した点である。ともすると、事業部は市場競争型新製品開発に資源投入しがちであり、市場創造型新製品開発が明日の業績の源であることを忘れてしまう。能力リレー型企業の恐ろしさは、現在の業績は過去の資源投入の結果であり、明日の業績のためには今日の資源の一部を市場創造型新製品に回さなければならず、その活動を怠ると将来の業績が確保されないことである。特に、ここ2年ほどの金融危機下で、多くの企業は目の前の業績の獲得に忙殺され、短期志向に走っている。数年後に外部環境が改善されてきた時、新製品の種が蒔かれていないため、収穫を得るための果実が何もなっていない事態に直面する可能性が大きい。事業部が部分最適で行う市場競争型新製品開発偏重の落とし穴である。金融危機に直面した時、迷いもなく生産現場の人員を削減した多くの大企業の施策は、近視眼的であり基本思想を忘れた愚策と言わざるを得ない。これは、企業の新製品開発に限らない。多くの日本のシステムが株主優先という日本型企业の基本思想とは正反対の志向に陥ってしまい、短期志向にまい進しているかのように見える。日本型企业が長きにわたり強みを発揮してきたのは、長期志向に立つ人材を媒体とした蓄積である。外部環境が厳しい時であっても、この基本思想を決して忘れることなく、将来への布石を打ち続けなければ、強みは発揮できず、長期の安定業績は望めない。たとえばシャープは液晶技術を30年間の長きにわたり研究開発のテーマとして取り組み、事業化にはげみ続けてきた。外部環境がどんなに厳しくても投資し続けたことが、“液晶のシャープ”

という地位を獲得する至った要因と評されている（加護野 [2004]）。基本思想に基づく統合モデルは、国内に蔓延している短期志向の弊害を明示するものである。

次の大きな貢献は、新製品開発戦略のスイッチングのための方向性を見出したことである。多くの企業が市場競争型の新製品開発に没頭すれば、限られた市場で受け入れられるのはそのうちの数%であり、多くの新製品は在庫となり廃棄される可能性さえある。市場競争型製品が市場にあふれるよりも、市場創造型新製品が多く市場に投入される方が、社会全体の負荷を少しでも軽減することにつながるものと考えられる。今回提示した統合モデルは、現在は分析型や反応型を採用する企業を探索型戦略へと導く指針を与えるものである。つまり、現在市場競争型新製品を中心として戦略を立案している企業に向けて、市場創造型新製品開発に成功している企業のエッセンスを取り入れることが可能な枠組みを示した。たとえば、機能間統合における先導部門の選択や製品統合におけるシナジーの企画などの手法を導入すれば、探索型へと脱皮する可能性が高まる。探索型戦略を採る企業の割合は全体に少ない（Utterback and Abernathy [1975] ; Urban and Hauser[1980] ; Cooper [1984] ; Gupta et. al.[1985] ; Parry and Song [1993]）が、市場ニーズが潜在化している現代社会では、少しでも多くの企業が探索型企業になり、新しい市場を開拓することが望まれている。

3つ目の貢献は、企業停滞の要因を提示したことである。2000年代に入ってから多くの企業が業績の停滞を強いられている。業界リーダー企業でさえ、かつて見せていた成長の勢いが見られなくなっている。第5章ではその原因を考察し、顧客を起点とした内部および外部統合となっていないこと、統合が十分に機能していないこと、プロダクト・チャンピオン人材の不足の3点を挙げた。同時に、この事態を打開する統合の在り方はどのようなものか、新しい切り口をいくつか提示した。たとえば、製品統合における様々なシナジーを検討することで新しい事業モデルを見出すことができる。あるいは顧客リレーの概念を実践して、顧客の中にある潜在ニーズを消費者と企業が一緒になって発掘し続ける取り組みも必要と考えられる。このような顧客と一体となった新製品開発は、既に一部取り組んでいる企業もあるが、まだ本格的な成功事例があるとは言い難い状況である。顧客起点に立った内部および外部統合に多くの企業が取り組むことで、成功事例が報告され、市場創造型新製品の開発手順やプロセス、あるいは人材開発の方向性が見出されるものと考えられる。

最後の貢献は、プロダクト・チャンピオンという人材開発の重要性を指摘したことであ

る。実証研究の中でも、企業の規模を問わず多くの調査協力者が、困難を克服し創造を実現できる人材の育成や発掘の大切さを口にしてきた。そこにプロダクト・チャンピオンという新しい概念を提示したことで、企業が求めている能力を有する人物像とが一致した。特に冗長性が高く長期に人材を開発することを意図している日本型企业では、これまでどのような人材を目指せばよいのか、具体的なイメージが見当たらなかった。しかし、研究がある程度進んできた海外のプロダクト・チャンピオンの概念を、現実に存在する人物像に照らし合わせることで、理想の新製品開発先導者像が明確になってきた。そのような人材を採用し、育成することで、市場創造型新製品の開発が促進されることが期待される。

第2節 残された課題

すでに実証研究から第5章にかけて、考察を行う中で、課題はいくつか挙げてきた。本節ではこれらをまとめて整理する。

第1項 統合モデルの発展や精緻化

統合モデルそのものをさらに精緻化するために、次のことが必要になると考えられる。

まず、適用範囲の拡大について検討を行うことである。たとえば自動車など他の業界リーダー企業に、今回の研究の枠組みを適用することが挙げられる。特に、製品統合のパターンにはどのようなものがあるのか、新しいシナジーが見つかるのかどうか、成果が期待できる取り組みである。あるいは、基本思想の異なるパターンがないかを分析することで、統合モデルがさらに精緻化されると予測することが可能である。他にも、中小企業の新製品開発にも適用の可能性を探ることは、非常に意義深いと考えられる。

次に、製品統合における顧客－製品シナジーがビジネスモデルそのものであることから、アントレプレナーによる起業以降の成長経緯や企業内創業である事業創造の経緯を考察することが可能と考えられる。これらは、市場創造型新製品の発展型と捉えることが可能であり、その時、新製品開発の領域を出てさらに発展する可能性を示唆している。

さらに、日本型企业におけるプロダクト・チャンピオン像をより鮮明にするために、個人材の実証研究を行い、そのような人材がどのように育成されたかをひも解くことも有益な研究と考えられる。現段階では、先天的に素養を有した人材がプロダクト・チャンピオンとして花開くようなケースと、後天的に素養が開発された人材がプロダクト・チャンピオン化するケースとが考えられる。前者の場合にはどのようにすればそのような人材を

採用すれば良いのか、後者の場合はどのような環境を整えれば良いのか、いずれの視点でも人材開発研究への貢献が可能と考えられる。

そして、顧客起点へと転換する場合の外部統合の在り方は、重要なテーマの1つである。今回の研究では、機能間統合など内部の統合についての考察が中心となり、具体的かつ効果的な組立てはどのようなものかを十分に提示できたとはいえない。新製品開発は、消費者と直接接している小売業者やその小売業者との仲介を果たす卸売業者を無視して市場を開くことはできず、メーカーの川上側に位置する部品や素材を扱う生産財メーカーとの関わりがなければ製品が具現化できない。それら一連の連合体がどのように組み合わせれば、真に顧客を起点とする新製品開発の枠組みが構築できるのか、あらためて根本からの見直しが必要と考えられる。

最後に、ソニーのように、能力リレー型企業がフレームリレー型へと移行するのはどのようなきっかけや動機なのかを研究することも貴重と考えられる。さらに、フレームリレー型の3つの統合と能力リレー型のものとの比較は、第3章で記載したようにまだ十分とはいえない。また、逆にフレームリレー型企業が能力リレー型企業に移行したケースはないのかも興味深いテーマの1つである。

第2項 調査方法の進化

有価証券報告書は、EDINETという財務省の構築した仕組みの中で公開され、提出や閲覧が容易になっている。このような流れは証券業界の活性化傾向に対応したものであるが、それらも影響して、各社の有価証券報告書の中身が充実しはじめている。事業区分や海外のエリア区分が詳細に記述される傾向にある。これらを長期にわたり観察することで、今後の新製品開発やマーケティング活動と長期業績との関係に関する研究がより取り組みやすくなる。また、喜田[2006]が提示したようなテキストマイニングも今後効果を発揮していくものと考えられ、一連の調査方法のさらなる進化に貢献することが期待できる。

さらに、調査票による量的検証も、意義深い。そのためには、第5章で詳しく考察したように、事前のさまざまな準備が必要である。しかし、多くの新製品開発が定量的な検証を中心としており、これらと比較する意味でもいずれ避けて通れないと考えられる。生産財と消費財の製品の性質による分類、探索型と分析型など戦略タイプによる分類、など、先行研究のレビューで見出された不都合を解消しながら、量的検証へ展開することは、本研究の成果をさらに実りあるものにするに期待できる。

【注】

1. Abegglen [2004]は、日本の上場企業の創業時期をとらえて、17世紀が11社、18世紀が9社、19世紀が75社であることを世界的に見ても稀であると、指摘している。そして、この要因として、構成員の生活のために長く生き残ることを目標としているためと分析している（原文 pp.12-13 訳文 pp.31-32）。また柳原[2000]は、一般的に30年が企業の平均寿命であることから、50年以上活発に社会的使命を果たしている企業を“長寿型企业”と呼んでいる。このような先行研究を参考にし、本研究では創業から50年以上事業を継続し、上場している企業を、長寿企業として研究対象ととらえる。
2. 本研究では、日本企業 (Japanese firms)、日本型企业 (Japanese modeled firms)、日本的経営 (Japanese management) という言葉を使い分けている。先行研究では、日本に本社がある企業を日本企業と表現しており、米国企業あるいは中国企業なども同様であり、本研究でも同様に定義する。そして本研究では、日本企業に共通する特性を持つ米国企業の存在 (Pascale and Athos[1981] ; Ouchi[1981]) にも配慮し、多くの日本企業が共通して有する特性をもつ企業を日本型企业と呼ぶこととする。同様に、多くの米国企業に共通する要素を持つ企業は米国型企业と呼ぶ (本文 p.39 参照)。さらに先行研究では、日本型企业の行う経営を日本的経営と定義している。本研究は、日本型企业の行う日本的経営の本質を深く考察し、新製品開発における優位性や強みに焦点を当てることを目的の1つにしている。
3. 新製品開発には、顧客の潜在的なニーズを発掘し新しい市場を切り開くような市場創造型新製品を市場に投入するための活動と、すでに顕在化しており製品カテゴリーがつけられた中で他社と市場シェアを競い合う市場競争型新製品を市場投入するための活動、の2種類がある。本研究では、この2つを総称して新製品開発と呼ぶ。これらの関係は、第5章で詳述する。
4. 本研究では、企業の立案する戦略において、経営に関わる全般的な戦略を経営戦略もしくは、単に戦略と呼ぶ。経営戦略には、その性質により、方針的戦略、機能別戦略、規模別/階層別戦略、などがある。本研究で用いる戦略の種類には、付表-1のようなものがある。

付表-1 経営戦略の一覧

分類	戦略の種類
方針的	ファミリー化戦略(本文 p.102 参照), スパイラル戦略(本文 p.113 参照), オンリーワン戦略(本文 p.113 参照), ブラックボックス戦略(本文 p.113 参照), 多角化戦略(本文 p.114 参照), シナジー戦略(本文 p.115 参照)
機能別	<p>マーケティング戦略</p> <p>○新製品開発戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・探索型戦略, 分析型戦略, 防衛型戦略, 反応型戦略 : Miles et al.[1978]による定義(本文 p.9 参照) ・先行戦略と対抗戦略 : Urban and Hauser[1980]による定義(対抗戦略には, 防御戦略や模倣戦略などを含む。本文 pp.21-22 参照) ・技術的先導戦略, バランス戦略, 限定集中的技術不足戦略, 低予算保守的戦略, 高予算多様戦略 : Cooper [1984]の定義(本文 pp.22-23 参照) ・製品種類の拡大戦略, 製品の多様化戦略, 製品の改良戦略 : Kotler, Fahey and Jatusripitak[1985]の定義(本文 pp.40-41 参照) <p>イノベーション戦略</p> <p>○性能最大化戦略, 売上最大化戦略, コスト最小化戦略 : Utterback and Abernaty [1975]の定義(本文 p.28 参照)</p> <p>○外販戦略, 非外販戦略 : 善本[2003]の定義(本文 p.26 参照)</p> <p>人事戦略</p> <p>プロジェクト戦略 : Griffin and Page[1996]の定義(本文 p.11 参照)</p>
規模別/ 階層別	<p>全社戦略と事業部戦略 : 全社的なものとして立案するものと各事業単位で立案するもの</p> <p>上位戦略と下位戦略, 包括的戦略と創発的戦略 : 河合[1996]による定義(本文 pp.62-63 参照)</p>
国別	日本執行型, 日本戦略型, 米国戦略型 : 延岡[2002]の定義(本文 pp.41-42 参照)

出所 : 筆者作成

5. 成功 (success) とは、それぞれの新製品開発での成功を意味しており、自社で設定した目標以上の成果があがった状態を指す。逆に、目標を達成できなかった場合は、失敗 (failure) である。Souder[1988]は、商業的成果 (commercial outcomes) と技術的成果 (technical outcomes) があるとしており、成功度 (degrees of success) を評価する枠組みを提示している (本文 p.10 参照)。本研究では個々の新製品開発の成功のみに注目するのではなく、新製品開発において成功と失敗を繰り返しながら、全体として高業績を上げる企業の成功要因を探ることを1つの目的としている。
6. 本研究では、長期的に成長を続けている企業を重視し、高業績を、売上高、営業利益、従業員数の3項目のいずれかにおいて、過去10年間の平均が伸長していることと、定義する。これは新製品開発の成功と関連しており、第2章で記述するように企業の成功尺度を、新製品開発の成功と失敗の累積の結果として長期に高業績を上げていることと関連づけている。
7. シニアマネジメント (senior management) とは、経営の上部層のことを指し、時には、経営層、経営トップ、トップマネジメントという言葉が用いられる。本研究では言葉を統一し、シニアマネジメントと表現する。代表取締役個人である場合もあるが、大企業においては経営全般の意思決定に関わる人々のことを指す。
8. Avlonitis and Gounaris [1997]は、市場志向 (Marketing Oriented) を顧客ニーズの満足を優先的に考える企業文化を持つ、製品志向 (Product Oriented) は特別に顧客ニーズを満足するようなやり方よりも特別な仕様にこだわる、販売志向 (Sales Oriented) については顧客のニーズを理解するというより販売努力の効果を増すために顧客に接する、生産志向 (Production Oriented) とは生産プロセスや製品の量と質を決めるためにマーケティングの努力をする、とそれぞれ定義した。
9. Abegglen [1958]は、1955年から56年にかけて日本企業を訪問し、インタビュー調査をし、その結果を著書としてまとめた。その結果は、日本語でも出版され多くの反響があった。その後、2004年に同じ企業5社を訪問し、再度事例研究を行っており、その結果をまとめ発表したものが、『新・日本の経営』である (Abegglen [2004])。本書は、日本経済新聞社から日本語として出版された。後に英語に翻訳され、Abegglen, J. C. [2006] *21st Century Japanese Management : New Systems, Lasting Values*, Palgrave Macmillan として、発行された。
10. 公開情報における調査時期は、第3章では対象企業の2007年度 (2007年4月1日

～2008年3月31日)までの有価証券報告書を分析している。一方、第4章では2009年度(2008年4月1日～2009年3月31日)までを分析している場合があるが、2008年9月に米国の投資銀行リーマン・ブラザーズの破たんを契機とした世界的な不況の時期を含んでおり、この期間は特殊要因として除外し考察した。

11. 若林・長田[2007]は、顧客価値により適切に事業を定義し直すことが経営成果と正の相関があることを見出した。彼らは、有価証券報告書の「第2事業の概況」の「1. 会社の目的及び事業の内容」、「第2事業の概況」の「3.研究開発活動」、あるいは「第3営業状況」の「1.概況」を特定している。また、アニュアルレポートを参照する場合は、“Company Profile”あるいは“Message from CEO”の項目を挙げている。本研究でも、この考え方を採用した。
12. ローランド(株)は、1972年大阪市で創業し、1973年に浜松に工場を建設し稼働した。本社を浜松市に移転したのは、2005年である。
13. 図4-1に示されるヤマハの組織改革は、次のような歴史をたどっている。改革1: 1955年ヤマハ発動機設立、改革2: 1959年技術研究所設立、改革3: 1959年ヤマハ音楽教室開設、改革4: 1962年ヤマハレクリエーション設立、改革5: 1966年財団法人ヤマハ音楽振興会発足、改革6: 1969年ポピュラーソングコンテスト開催、改革7: 1970年第1回東京国際歌謡音楽祭(世界歌謡際)開催、改革8: 1973年テニスラケット発売、改革9: 1974年「つま恋」オープン、改革10: 1975年ユニット家具・システムキッチン製造開始、改革11: 1985年基礎研究所設立、改革12: 1987年ヤマハ株式会社に社名変更。
14. 図4-1に示されるヤマハの経営危機は、次のような歴史をたどっている。危機1: 1926年105日間のストライキが行われるなど、労働争議により混乱が起こり、2代目天野社長が引責辞任し、当時住友電線の取締役であった川上嘉市氏が3代目社長に就任した。危機2: 1944年第2次世界大戦中であり、プロペラの生産を優先し、日本政府から楽器生産は休止を命じられた。また、東南海地震で天竜工場が倒壊したり、米軍の爆撃で本社工場や天竜工場が被害を受けるなど、不遇の時代であった。危機3: 1991年希望退職制度実施など実行した。これは、1980年代前半にピアノやエレクトーンなど楽器需要の頭打ちになり、楽器の余剰人員を吸収しきれなくなったためだった。危機4: 1998年上場以来の初の営業赤字を経験した。同年には半導体の不振でロームに事業を売却し、2000年には一時は世界シェアの25%を有して

いた薄膜ヘッド事業も売却した。

15. ブルー・オーシャンとレッド・オーシャンとは、Kim and Mauborgne [2005]が定義したものを指し、インタビュー調査の際に共通認識を表す言葉として使われた。また、楽器市場そのものが全体に規模感が小さく、競合他社も限られる。このため、ヤマハにとってはブルー・ポンド程度と認識している。
16. ヤマハの経営陣が発表している資料によると、日本国内のピアノの市場シェアは60～70%と圧倒的に強くオンリーワン戦略と言っても良いが、北米におけるギターとドラムと言った弦打楽器においては10%にも満たず激しい競争を強いられている。
17. 「テノリオン」は、LED光を発するボード上にあるボタンを操作することで、視覚的に、かつ、あるいは、直観的に作曲したり演奏したりできるデジタル楽器の一種である。
18. 光るギターは、リズムに合わせて右手を動かすだけで演奏ができたり、左手を抑える弦の箇所が文字通り光ることで演奏を援助する機能などを備えたものである。初心者でも簡単に演奏をすることができる。
19. イージートランペットは、鼻歌を歌うような感覚で声や息を出すことで簡単にトランペット演奏する楽しみを味わえるものであり、ハードルの高かった管楽器に初心者でも取り組むことができる機会を与えた。
20. ミュージックイークラブは、自社の製品を購入した消費者が登録するよう仕組化しているもので、インターネット上で消費者間のコミュニティを提供したり、ヤマハの開発者から情報発信したり、消費者に対してアンケートを行うなどして、自社のロイヤリティを高めるような活動を行っている。
21. これは調律、修理、音響効果設定など、楽器固有の性質によるものである。
22. 顧客が新しいイノベーションに出会うことで経験を積み具体的なニーズが生み出す一方で、技術イノベーションはそれに合わせて何を開発すべきかが分かり進化する、という相対的な現象を、自動車の例を挙げて、Clerk[1985]が階層化により捉えて提示しているが、これと同じ考え方である。
23. 試作してその製品を仕上げていく間では、消費者に直接的にニーズを引き出そうとする取り組みを行うことがある。たとえば、2001年「光るギター」の企画段階では、インターネット上でアイデアを募集した。また、イージートランペットでもネーミングや演奏方法などについて消費者参加型新製品開発の取り組んだ経緯がある。

24. 結果として、BtoB ビジネスを発展させるだけの専門性を持った人材の獲得やその育成が困難となり、長く他社とわたり合うだけの技術力を維持することが困難である。
25. 「VOCALOID」は、音声合成技術とその応用製品の総称である。
26. インタビューの中では、“KFS (Key Factor for Success)”という言葉が用いられた。
27. 日本経済新聞社の調査によるデータである。1998 年度と 2009 年度を比較すると、衣料用洗剤では、花王 43.2%→41.0%、ライオン 34.0%→31.3%、P&G17.0%→26.5%であり、P&G の躍進が目立っている。一方台所用洗剤では、P&G31.0%→32.9%、花王 29.0%→32.8%、ライオン 29.0%→21.3%となっており、ライオンは他の 2 社にシェアを奪われた形になっている。
28. 日本経済新聞社の調査によるデータである。1998 年度と 2009 年度を比較すると、資生堂 19.3%→25.3%、カネボウ化粧品（1998 年度当時は鐘紡）11.4%→17.2%、コーセー6.8%→10.2%、ポーラ・オルビスホールディングス（1998 年度当時はポーラ化粧品）5.3%→8.1%、花王 17.2%→6.0%となっており、花王のみがシェアを失っており、この 10 年ほどで勢力が大きく様変わりしている。
29. 1911 年長瀬富朗が急逝したのを受けて、個人経営であった長瀬商店は、法人格である合資会社長瀬商会に改組され、富朗の弟である祐三郎（代表社員）と常一の兄弟で経営されることとなった。1923 年関東大震災により、工場や店舗に甚大な被害を受けた。石鹼・化粧品業界も大きな影響を受け、流通機構の改編が行われ、取引形態が大きく変化した。1925 年に花王石鹼株式会社長瀬商会に改組して、1927 年には若い二代目長瀬富朗（初代富朗の子、富雄）が社長に就任した。1928～1929 年にかけて米国視察を行った二代目富朗は、P&G の経営に感銘を受け、将来の理想像を P&G に置いた。このころ、大正デモクラシー時代に入り、中産階級の発展により洗濯用、化粧用（浴用）の石鹼消費が伸びて行った。1930 年代に入ると、価格の低下に伴い、一般家庭にも普及し、花王石鹼も順調に成長を続けた。また、製品、広告宣伝、販売網などの刷新を実施した後、1932 年には新しい分野として「花王シャンプー」を発売した。さらに、化粧入浴用、洗濯用、特殊用（工業用や理髪店用など）からなる「ナガセソープライン」を考案し、家庭用品から工業用品まで製品の幅を広げた。
30. 1946 年花王石鹼株式会社長瀬商会は、株式会社花王に商号変更し、再起をかけるが統制のために石鹼を取り扱うことができず、多角経営に乗り出した。しかし、どの

市場も競争が激しく、危機の乗り切ることが難しかった。そこで1949年には、花王と大日本油脂が合併し花王油脂株式会社となり、2代目長瀬富朗が社長を退き、大日本油脂の長瀬六郎社長が就任した。この頃石鹼の統制が解除され、再び石鹼事業への進出をすることとなり、あらためて油脂総合化学への挑戦がはじまった。特に、高級アルコールや界面活性剤、塩化ビニール可塑剤の生産をはじめた。1950年には朝鮮戦争の勃発もあり、需要が高まったため一時は順調であったが、生産需要の予測をはずしたことで油脂価格が暴落したから過剰な在庫を抱えると同時に、金融的な危機を迎えた。当時は、業界全体の体力が弱まった。このため花王油脂は、製品ラインと人員を整理する抜本的な合理化に着手し、金融機関からの協調融資を取りつけて、この危機を乗り切った。一方、日本有機は花王石鹼と社名変更したが、同様に油脂価格の暴落に打撃を受けた。この頃当時の丸田専務（後の社長）が米国の視察団に加わり、界面活性剤と合成洗剤分野の情報を入手したのを機会に、合成洗剤事業へ進出し、可塑剤や界面活性剤の事業も伸び、急速に経営を回復させた。1954年花王油脂と花王石鹼の合併契約が成立し、新しい花王石鹼株式会社の社長に福島正雄が就任した。

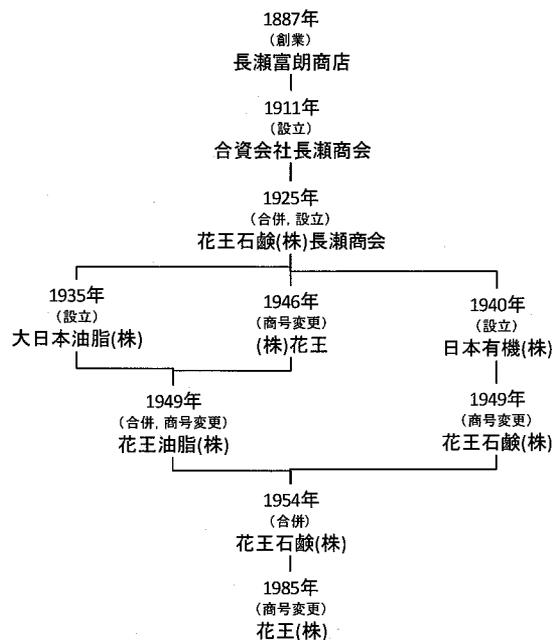
31. この頃、合成洗剤、シャンプーや石鹼、化学品事業の分野で次々に製品を開発し、順調に売り上げを伸ばした。当時の化学品は、界面活性剤、可塑剤、硬化油・脂肪酸・グリセリン、食用油脂で区分されていた。この当時は、設備ラッシュが続いた。特に、ワンダフルなどの合成洗剤と粉末状シャンプーがけん引した。
32. “花王テンドー”などのリンス、“ハロー”や“ガードハロー”などの歯磨き、そして“ニベア”や“アトリックス”などのスキนครリームが、それに当たる。一方、化学品事業でも多角化が進むが、新製品開発活動は特定のユーザーと花王との共同研究の色彩を強くし、研究開発活動とマーケティングが事実上重なり合って進んでいた。そのような新製品には、特定ユーザーのニーズにより生まれてくるものと、社内の独自研究開発活動のなかから新製品につながるものもあり、自然と多角化していった。ウレタンやセメント分散剤“マイテイ”などが生み出され、柱となって行った。
33. 1973年中東戦争を契機とした石油危機は、花王にも大きな試練を与えた。世間に大きな影響を与えた洗剤パニックは花王を直撃し、売り惜しみ疑惑により、社会的な非難を受け、企業イメージが傷つけられた。第69期[1974年10月～1975年3月]

は、急激な需要の減退により、銀行から緊急融資を受け、長期借入金、短期借入金ともにかつてないほど増加した。

34. 創業者の長瀬富朗の高品質な高級石鹼の開発精神の継承について、由井ら[1993]は花王の新製品開発の姿勢を「消費者優先」の基本理念として、このように表現している。1989年には消費者ニーズの認識の深化を目指して、“もの”と“人間”の関わりを研究する文理化学研究所を設立している。これは現在商品開発の5原則にも表わされている。それらの原則とは、「1.社会的有用性の原則，2.創造性の原則，3.パフォーマンス・バイ・コストの原則，4.調査徹底の原則，5.流通適合性の原則」である。
35. 1970年代中頃から80年代にかけて多角化が功を奏し、パーソナルケア、ハウスホールド、サニタリー、ニベア、化粧品など主力製品が順調に売り上げを伸ばしていった。1978年には、吸水性ポリマー技術を獲得し、生理用品として“ロリエ”やおむつの“メリーズ”の新分野へと進出した。また、1980年には、ソフィーナ事業が立ち上がり、化粧品事業にも乗り出した。一方1970年代後半には、合成洗剤による富栄養化による赤潮の発生など社会問題となり、重質洗剤のトップメーカーであった花王は大きな影響を受けた。含りん成分の少ない洗剤を求める消費者のニーズ変化が起こり、省資源を象徴する節約型のコンパクト化と相まって、開発を進めた。その結果1980年代はじめには、合成洗剤の全ブランドで無りん化が実現し、シェアを回復した。1980年にはMAP（モノアルキルファスフェート）と呼ばれる化合物による新タイプの低刺激性中性洗顔フォーム“ビオレ”を発売することになった。さらには、岡山大学と共同開発により1983年には薬事認可された入浴剤“バブ”が発売され、これら新しいニーズを発掘した製品群が、企業成長の原動力となった。
36. 図4-7に示される花王の組織改革は、次のような歴史をたどってきた。改革1：1911年初代長瀬富朗の急逝に伴い、合資会社長瀬商会を設立し、個人事業から法人化。改革2：1925年合資会社長瀬商会を合併し、花王石鹼株式会社長瀬商会設立。長瀬祐三郎と常一の兄弟による経営から、二代目長瀬富朗への移行準備。改革3：1935年大日本油脂株式会社設立。税制上の対応と油脂事業の拡大への期待。改革4：1940年有機合成事業法の公布に伴い、株式会社鉄興社と折半出資し、日本有機株式会社を設立。改革5：1946年財閥解体の圧力もあり、大日本油脂や日本有機と共に、3社独立経営を目指し、花王石鹼株式会社長瀬商会から株式会社花王に商号を変更。改革6：1949年石鹼生産の統制解除に伴い、大日本油脂と花王が合併し花王油脂株

式会社が誕生。一方、日本有機株式会社は花王石鹼株式会社に名称変更。改革 7：1954 年業績の回復を受けて、本来の体制に戻るため花王油脂と花王石鹼が合併し、新生の花王石鹼株式会社が生産。改革 8：1967 年ブランドマネージャー制を導入し、マーケティング部門を設立。改革 9：1970 年プロダクトマネージャー制も新たに設け、商品開発部門を独立。改革 10：1976 年五本部制により研究開発部門を統合し、研究体制を強化。改革 11：1985 年海外事業の展開と石鹼事業の縮小に伴い、花王株式会社に商号変更。改革 12：2006 年化粧品事業のシナジーをもたらすため、カネボウ化粧品を統合。

37. 図 4-7 創業以来の経営危機は、つぎのようにまとめられる。危機 1：1911 年初代長瀬富朗の急逝したため、個人事業から法人への切り替えを行うとともに、祐三郎と常一の兄弟で経営にあたった。危機 2：1923 年関東大震災により甚大な影響を受け、生産能力が低下した。危機 3：1946 年戦後統制下で石鹼が自由に製造できないため、生産転換をすることも制約を受けていた。危機 4：1950 年朝鮮戦争の混乱により過剰在庫を抱えると共に、油脂価格が暴落し、金融機関に緊急融資を依頼した。危機 5：1973 年石油ショックによる洗剤パニックが起こり、トップメーカーであったため売り惜しみ疑惑が報道され、企業イメージが著しく低下した。危機 6：1979 年環境問題が表面化し、合成洗剤の含りん洗剤規制が各地方自治体を中心に強化された。危機 7：1993 年 17 期連続で増収増益であったが、バブル崩壊後の消費需要の低迷により、この記録がストップした。
38. 分離および統合とした経緯を図にまとめると、付図-1 のようになる。



出所：花王社史編纂室[1993]をもとに筆者作成

付図-1 花王の統廃合の歴史

39. 連結決算が明確に区分されはじめたのは 1986 年度分からであり、それまでは単体としてのデータが中心に掲載されており、作成した図の元となった数字は、1985 年度以前は単体のデータと考えてよい。
40. 初代の長瀬富朗の時代は個人事業であった。また伊藤英三は、花王油脂時代からの通算年数であり、花王石鹼統合後にも再び代表取締役となったが、すでに高齢であったこともあり、3 年で在職中に急逝した。尾崎元規は 2010 年度現在も在任中である。
41. インタビューに対応を頂いた商品開発部の田中幸雄部長は、ヒューマンヘルスケア事業に関わる製品群の担当であり、ヘルシア緑茶の開発に初期から携わり、現在もフード&ビバレッジ製品群の開発を責任担当している。
42. 花王の資料によれば、企業風土として、こだわりと謙虚さのある「よきモノづくり」へのこだわり、好奇心をもった変化・革新の追求、対話のある風通しのよい組織の 3 つを挙げている。「よきモノづくり」へのこだわりとは、研究開発を重視したイノベーション志向と徹底した消費者起点を挙げている。そして、消費者起点は、生活実態探索からのニーズ発掘とエコシステムによる消費者の声の反映という具体策を掲げている。
43. 花王社内の「ヘルシア緑茶の商品開発の経緯」および田中部長の説明に基づく経緯

である。

44. 1971年に消費者の声を企業活動に反映させる目的で、それまでの家事化学研究所を花王生活科学研究所と改名して、現在に至っている。学会で論文を発表したり、ホームページで研究成果を報告している。テーマは、衣生活、住生活、育児、衛生などの分野から選出されており、常に消費者の調査を行っている。
45. 由井ら[1993]は、当時の事業区分と現在の区分が異なることを明記している。
46. 矢野部長は、2010年4月から商品企画推進部の部長に着任しまだ2ヵ月を経たところであった。その直前はシステム商品グループでキッチンの新製品開発を担当していた。さらにそれ以前は浴室を担当しており、超低床シリーズ、魔法瓶浴槽、からり床などのヒット製品の開発に深く関与してきた。黒川所長は、矢野部長の前任者であり、3月末まで2年間商品企画推進部の部長職にあった。このためインタビューには、全社と事業部の視点で新製品開発の現場を熟知している二人に対応を頂いた。
47. 耐酸性や耐アルカリ性、耐久性、汚れのつきにくさなど、もともと陶磁器に要求される仕様と近かったことから、陶磁器の産地から発足し、現代まで成長してきた。地域的には愛知県と滋賀県に集中している。また衛生陶器は、水洗便器と非水洗便器とがある一方、和式便器と洋式便器に分かれ、洋式便器が全体の70%を超えている。
48. 日本経済新聞社の調査によるデータである。1998年度と2009年度を比較すると、衛生陶器では、TOTO60.9%→60.5%、INAX27.8%→30.9%、ジャニス工業3.7%→4.5%、アサヒ製陶3.3%→3.2%となっており、ここ10年で弱冠INAXが伸ばしているものの、順位に全く変わらない。
49. 日本経済新聞社の調査によるデータである。1998年度と2009年度を比較すると、INAX15.7%→23.5%、TOTO18.1%→23.0%、松下電工23.4%→19.4%、積水ホームテクノ8.4%→9.8%、日立ハウステック9.1%→7.8%となっており、INAXとTOTOがシェアを大きく伸ばし、松下電工は苦戦している。
50. 日本経済新聞社の調査によるデータである。1998年度と2009年度を比較すると、タカラスタンダード16.3%→22.1%、サンウエーブ工業16.8%→18.5%、クリナップ14.2%→15.2%、松下電工9.7%→10.8%、ミカド(データ無し)→7.5%、ナスステンレス8.4%→(データ無し)、その他34.6%→25.9%と、上位による寡占化が進んで

いる。

51. GCとは、日本語では総合建設業、英語の **General Contractor** の略である。一般には、規模の大小にかかわらず躯体の建築、電機工事、給排水工事、空調工事、内装工事等すべてを一社で行える工務店等はゼネコンと定義されるが、ここでは比較的大型の物件（マンション、オフィスビル等）の建設を主とする総合建設業である。また SCとは、一般にはゼネコンの下請などとして土木・建築工事の一部を請負う建設業者を指すが、TOTO には給排水工事業者と電機工事業者が主である。
52. ここで言う元請とは、ハウスメーカー、中小工務店、リフォームショップ等である。
53. 森村組は、1876年（明治9年）3月に直輸出業を目的として貿易商社として創設された。創業者は、森村市左衛門と森村豊であり、創業6ヶ月後に義弟の大倉孫兵衛が参加した。
54. 1922年頃になるとその反動不況が訪れたが、1923年には関東大震災の復興特需に会い、さらには耐震性の高い建造物の建設ラッシュを迎えた。そして、下水道の建設が公共事業としてはじまったことも相まって、官公庁や設計事務所などへの指定を受けて次第に業容を拡大した。1921年当時64年だった衛生陶器の品種は、1926年頃には141種となり、次第に多様化し、普及品だけではなく高級品も増加しはじめた。当時の東洋陶器の製品は、衛生陶器、磁食器、陶食器の3つの製品群があり、相互に補完しながら売上高を伸長させた。
55. 1929年の世界大恐慌の際には、衛生陶器が不振を極め、磁食器の海外販路が途絶し、経営が困難を極めた。衛生陶器はピーク時の43%減、磁食器18%減で、陶食器は廃止の決断を迫られるほど極度の不振であった。このため、陶食器の製造、従業員の解雇、賃金カット、などを断行し、さらに生産技術面での改善も行った。この危機を乗り切るためには、日本陶器と東洋陶器の棲み分けが必要との判断があり、東洋陶器の磁食器の国内販売は日本陶器に委任する、東洋陶器の磁食器製造と日本陶器の磁食器製造の能力を調整するなどの合意を得た。
56. 1937年に日華事変が勃発すると、政府は次第に軍事化の統制へと向かい、原材料や釉薬原料などの入手が困難になった。また、人材の確保が困難になるなど、経営は非常に難しい状況に陥った。ところが、衛生陶器そのものは国内外からの注文が殺到し、日本国内のメーカーで衛生陶器共販組合を設立し、協力してその需要に応える体制となった。また、1940年当時の百木三郎社長が急逝したが、1943年に森村

茂樹が社長職に就任し、民需品生産の激減した経営危機に立ち向かった。この頃、磁食器をついに放棄する一方、1930年に研究着手していた付属金具の製造が次第にはじまったが、衛生陶器よりも軍需兵器の生産をせざるを得なくなっていた。

57. 労働争議の経営危機を迎えたが、経営陣と労働者が強調して生産合理化に取り組むことで、この危機を乗り切ろうとの江副社長の方針のもと、再建に取り組んだ。1950年朝鮮動乱が起こると、その特需で第一次建築ブームが訪れ、衛生陶器および水洗金具共に順調に回復した。さらには食器のアジア諸国への輸出が急増し、業績回復に貢献した。江副社長のリーダーシップも存分に発揮され、「天の時」、「地の利」、「人の和」で再建の緒についたと自らを評することとなった。
58. この頃、欧州のデザイン重視、米国の機能重視の折衷型製品を開発してきたが、この頃になると米国の技術水準の高まりとともに、米国の影響を強く受けはじめた。1960年から1978年の長期にわたりたて続けに出した新製品は、化粧キャビネット、サーモスタット、シートウォーマー、外装磁器タイル、温水洗浄便座、ガス湯沸かし器、ステンレス流し台、鋼板ホーローバス、従水槽ボールタップ、自動水洗、鋳物ホーローバス、外炊用ガス釜、暖房便座、内炊用ガス釜、受水槽定水位弁、三面鏡、などであり、輸入品を取り扱ったものもあれば、外部のメーカーと共同で開発したものもあった。この当時、積極的に様々な新製品を手掛けたことが、後の新製品開発の風土をつくることとなった。高度経済成長の中、当社は生産が追い付かないことによる品不足が発生し、生産の技術革新を迫られた。一方、金具も付属金具から水栓金具へと変貌を遂げ、工場を増産することで外注比率を下げる取り組みが行われた。
59. 1973年になると、インフレが懸念される一方、建設需要が益々旺盛になり、品不足が次第に表面化してきた。このため、設備の増強と人員の確保が急務となった。ところが、同年10月にオイルショックが起こり、当社は一転厳しい経営を迫られることとなった。その後、景気は長期に低迷し、つくれば売れた時代が去り、採算を度外視した価格競争が展開された。創業の経緯もあり、同社は価格ではない付加価値を高める戦略にあらためて大きくかじを切り、社会ニーズと消費者ニーズに強く目を向けるようになった。オイルショック後の省資源、省エネルギー志向への対応を加速させ、節水器具の開発を強化し、次々に製品化を行った。その結果、低成長時代であったにもかかわらず、業績の回復をみた。1980年当時の山田社長は、高級品

から普及品まで製品ラインを揃える、新製品の開発育成に努める、効率的な販売活動を推進するという経営計画を掲げ、「TOTO フェア'80」を全国各地で開催し、積極経営を印象付けた。製品群も、「個」、「質」、「和」、「省」をコンセプトとして、多様化する社会への貢献を姿勢として表わした。特に、この時発表された温水洗浄便座「ウォシュレット」は社会現象を起こすほどの人気を博す製品となった。

60. この他にも、石油給湯機“石油ユプロ”，ガス給湯機“ガスユプロ”，自然循環式太陽熱温水器“ソーラーユプロ”，超節水型便器“2ℓ便器”，シャワーバス金具”ファミリーシリーズ“，ヨーロッパ調高級水栓金具”エレガントシリーズ“，定量止水式シャワーバス金具，人工大理石浴槽”マープライトバス“，インテリアタイル，システム洗面化粧台，電気温水器”電温ユプロ“，マッサージシャワー，ガス給湯機”トリコンシリーズ“，超高級衛生設備器具”エクセルシアシリーズ“，ソーラー給湯システム，ウォシュレット改良型”ウォシュレット GII“などが，目白押しで合った。またこの頃から次第に増改築へも力を入れはじめ，ユーザーに密着したマーケティングの強化をするため，全国ショールームの活性化を図った。このためユーザーの購入態度にいち早く気づくことのできる体制が次第に出来上がり，窓口相談やアフターフォローにも力を入れるようになった。このようなマーケティング戦略と，1980年“ウォシュレット”，1985年“シャンプードレッサー”，1986年“ザ・キッチンシリーズ”および赤外線センサー感知小便器“USシステム”などのヒットが噛みあい，次第に地位を強固なものとしていった。
61. 1998年には，証券会社や銀行が破たんするなど金融不安が起こる中，一方では消費税の増税，アジア通貨危機，医療費負担の増加などが重なり，国内消費が冷え込み，1948年以来の純利益が赤字となり，苦境に立った。これを増改築需要である一般向けの「リモデル事業」やデベロッパー向けなどの「ビルリモデル事業」へのでこ入れ，家電量販店への新規ルート開発，高齢者配慮製品の投入などで立て直しを図り，100周年へ向けた全社を挙げた取り組みを展開している。
62. 図4-22 創業以来の経営危機は，つぎのようにまとめられる。危機1：1922年第一次大戦後景気の反動不況。危機2：1929年世界大恐慌。危機3：1943年百木社長の急逝と食器生産の中止。危機4：1946-48年労働争議。危機5：1973年オイルショック。危機6：1998年証券会社・銀行破たんなど金融危機，消費税増税など不況。
63. 図4-22に示されるTOTOの組織改革は，次のような歴史をたどってきた。改革1：

1912年日本陶器合名会社内に製陶研究所設立。改革2：1917年東洋陶器株式会社設立。改革3：1969年商標を「Toyotoki」から「TOTO」へ変更。改革4：1970年東陶機器株式会社に社名変更。改革5：2007年TOTO株式会社に社名変更。

64. Vプランとは、当社が2017年に創立百周年を迎えることから、そこへ向けた長期ビジョンを示すものである。この中では、当社の創業以来の年代を30年を一世代と区切って、第1世代を事業基盤の構築、第2世代を水まわりの総合メーカーとしての足場固め、第3世代を国内外での「新しい生活文化の創造」、そしてこれからの第4世代を顧客の期待以上の生活スタイルの実現と、位置づけている。
65. ビオレは、1980年代にそれまでの弱酸性石鹼とは異なる中性洗顔料として発売し、若い女性の肌を守るとして好評を得た。その後、洗顔だけではなく全身洗浄剤となり、また容器に入った石鹼として、従来の固形とは一線を画すものとして市場に受け入れられた。
66. ヘルシア緑茶は、2003年にそれまで飲料に参入していなかった花王が、毎日摂取する健康飲料として発売した。現在では定着したメタボリックシンドロームという言葉が使われはじめた頃であり、肥満に気を配る中年の男性を中心に受け入れられた。
67. ウォシュレットは、1980年代に爆発的に一般家庭に受け入れられるようになったもので、いわゆる温水洗浄便座である。当初は海外製品を輸入し販売していたTOTOが、清潔好きの日本人向けに自社開発した。おしりの位置の測定や温水が外に飛び出さない角度設定など数々のデータ測定を行い、それを製品に反映させることで、TOTOといえばウォシュレットと言われるまでの製品になった。
68. からり床は、床にメッシュ状の凹凸をつけ、水玉が大きくなるように工夫することで、お風呂の床が乾きやすくなる機能に特化したものである。従来は、朝になっても風呂場に入ると足が濡れると言う長年の消費者の不満を解消した製品として、一気に市場に受け入れられた。
69. めぐりズムは、携帯カイロと同じように鉄粉、水分、酸素により発生させた熱と、それに蒸気が加わるように構成することで、蒸しタオルを当てたような効果をもたらすものである。単に熱だけではなく、蒸気が肌にあたることで、肌の周りにおけるこりや疲れの原因となる発痛物質を血液のめぐりを使って循環させて取り除くことができる。女性を中心に、肩や首、あるいはお腹に貼って、気分をリラックスさせることで、新しい市場を拓いた。

【引用・参考文献】

1. 和文

- (1) 青島矢一[1997]「新製品開発研究の視点」『ビジネスレビュー』Vol.45No.1, pp.161-179.
- (2) 安積敏政[2006]「岐路に立つ松下電器のグローバル経営」『国際ビジネス研究学会年報』No.12, pp.1~13.
- (3) 浅川和弘[2002]「グローバル R&D 戦略とナレッジ・マネジメント」『組織科学』Vol.36No.1, pp.51~67.
- (4) 新井亮[2005]「中国家電流通の変遷と展望」松江宏編『現代中国の流通』同文館出版.
- (5) アベグレン, J. C. [2004] 『新・日本の経営』日本経済新聞社.
- (6) 安保哲夫, 板垣博, 上山邦雄, 河村哲二, 公文溥[1991]『アメリカに生きる日本的生産システム：現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社.
- (7) 池尾恭一[1999]『日本型マーケティングの革新』有斐閣.
- (8) 石井淳蔵[1993]『マーケティングの神話』日本経済新聞社.
- (9) 伊丹敬之[1999]『場のマネジメントー経営の新パラダイム』NTT 出版株式会社.
- (10) 伊丹敬之他編[2006]『日米企業の利益率格差』有斐閣.
- (11) 伊丹敬之・一橋 MBA ワークショップ[2002]『日本企業の戦略分析 2001』東洋経済新報社.
- (12) 伊丹敬之, 田中一弘, 加藤俊彦, 中野誠[2007]『松下電器の経営改革』有斐閣.
- (13) 伊藤宗彦[2005]「モジュール化と製品競争力ーデジタルカメラ産業における競争戦略の研究」『組織科学』Vol.39No.1, pp.81-94.
- (14) 大石芳裕[1995]「日本企業の国際マーケティングの特質」角松正雄編『日本企業のマーケティング』大月書店.
- (15) 大坪稔[2005]『日本企業のリストラクチャリング 純粋持株会社・分社化・カンパニー制と多角化』中央経済社.
- (16) 大野力[1980]『松下電器の技術戦略』日刊工業新聞社.
- (17) 小川進[2003]「新カテゴリー“飲むアイス”が代替された市場を取り戻す」『コンビニ』Vol. 6No .8,pp.100-108.
- (18) 長田貴仁[2004]『シャープの謎ー勝ち続ける日本力』プレジデント社.
- (19) 長田貴仁[2006]『ソニー復活の経営学』東洋経済新報社.

- (20) 長田貴仁[2008]『パナソニックウェイー大胆かつ緻密な「新成長戦略」の本質―増補新版』プレジデント社.
- (21) 小原重信[2007]「第4世代の日本型プロジェクトマネジメント」『国際P2M学会誌』, Vol.1, No.2, pp.75-84.
- (22) 加護野忠男, 野中郁次郎, 榊原清則, 奥村昭博[1983]『日米企業の経営比較―戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社.
- (23) 加護野忠男[2004]「コア事業をもつ多角化戦略」『組織科学』Vol.37No.3, pp.4-10.
- (24) 角松正雄[1995]「日本企業のマーケティングの特質」角松正雄編『日本企業のマーケティング』大月書店.
- (25) 河合忠彦[1996]『戦略的組織革新―シャープ・ソニー・松下電器の比較―』有斐閣.
- (26) 川上智子[2005]『顧客志向の新製品開発：マーケティングと技術のインタフェース』有斐閣.
- (27) 喜田昌樹[1999]「日本の電機企業における経営成果の原因帰属―表象主義的認知的組織科学に向けて―」『大阪学院大学流通・経営科学論集』Vol.25No.2, pp.45-76.
- (28) 喜田昌樹[2006]「アサヒの組織革新の認知的研究―有価証券報告書のテキストマイニング―」『組織科学』Vol.39No.4, pp.79-92.
- (29) 木村浩[2007]「シャープ株式会社の液晶事業にみる新製品開発戦略～液晶電卓から液晶テレビ AQUOS まで～」『マーケティング・ジャーナル』 Vol.24, No.4, pp.89-100.
- (30) 楠木建[2001]「価値分化：製品コンセプトのイノベーションを組織化する」『組織科学』Vol.35No.2, pp.16-37.
- (31) 楠木建, 阿久津聡[2006]「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理」『組織科学』Vol.39No.3, pp.4-18.
- (32) 黄磷[1998]「変化する動機と参入プロセス：日米企業の比較」『国民経済雑誌』Vol.178No.6, pp.43-55.
- (33) 近藤文雄[2004]『日本企業の国際マーケティング―民生用電子機器産業に見る対米輸出戦略』有斐閣.
- (34) 坂本清他編[2005]『日本企業の生産システム革新』ミネルヴァ書房.
- (35) 嶋口充輝, 竹内弘高, 片平秀貴, 石井淳蔵[1999]『マーケティング革新の時代③ブランド構築』有斐閣.

- (36) 嶋口充輝, 竹内弘高, 片平秀貴, 石井淳蔵[1998]『マーケティング革新の時代④営業・流通革新』有斐閣.
- (37) 下谷政弘[1998]『松下グループの歴史と構造』有斐閣.
- (38) 末政芳信[2003]「ソニーのビジネスセグメント情報の分析(1)ー金融ビジネスセグメント情報に注目して」『関西大学商学論集』Vol.48No.5, pp.623-640.
- (39) ソニー広報センター[1998]『ソニー自叙伝』ワック株式会社.
- (40) 高橋伸夫[2004]『虚妄の成果主義ー日本型年功制復活のススメ』日経 BP 社.
- (41) 田端昌平[1984]「日本企業の組織特性と優位性」『商経学叢』Vol.31No.2, pp.155-180.
- (42) 張英春[2004]「日本におけるコーポレート・ガバナンス改革の一考察」『立命館経営学』Vol.43No.4, pp.103-123.
- (43) 中央大学企業研究所[1998]『日本型経営システムの構造転換』中央大学出版部.
- (44) 竹田志郎[1985]『日本企業の国際マーケティング』同文館出版.
- (45) 中村泰三[1997]「シャープの新商品開発システムー緊急プロおよびコンカレントのシステム」(納谷嘉信, 中村泰三, 諸戸修三『創造的魅力商品の開発ーTQMの新たな展開』日科技連出版社, 第三部所収).
- (46) 西屋敷由美[2004]「日本チョコレート産業の動向と展望」卒業論文(広島大学生物生産学部植物生産管理学研究室).
- (47) 西村茂[1997]「カンパニー制と取締役会改革ーソニーの組織戦略ー」『オペレーションズ・リサーチ』Vol.42No.10, pp.640-645.
- (48) 延岡健太郎[2002]「日本企業の戦略的意思決定能力と競争力」『一橋ビジネスレビュー』Vol.50, No.1, pp.24-38.
- (49) 延岡健太郎[2002]『製品開発の知識』日本経済新聞社.
- (50) 延岡健太郎[2006]『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞社.
- (51) 藤井誠一[2008]「家電業界における日本型イノベーションモデルーシャープの製品開発戦略の強みー」『国際 P2M 学会誌』Vol.3No.1, pp.147-157.
- (52) 藤井誠一[2009a]「日本企業と米国型経営手法の導入ー家電産業における事業再構築の分析ー」『マネジメント研究』Vol.9, pp.1-12.
- (53) 藤井誠一[2009b]「海外市場における家電企業のマーケティング戦略ー事業戦略と市場創造の関係性ー」『国際 P2M 学会誌』Vol.4No.1, pp.95-106.
- (54) 藤井誠一[2010]「マーケティング研究とイノベーション研究のインタフェイス」(村

- 松潤一編著『顧客起点のマーケティング・システム』同文館出版，第6章所収）。
- (55) 藤井誠一[2010]「新製品開発プロセスにおけるマーケティングとイノベーションの統合」組織学会『2010年度組織学会50周年記念研究報告大会 報告要旨集』pp.117-120.
 - (56) 藤本隆宏，安本雅典[2000]『成功する製品開発：産業間比較の視点』有斐閣.
 - (57) 藤本隆宏[2003]『能力構築競争』中央公論新書
 - (58) 藤本隆宏[2004]『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社.
 - (59) 藤本隆弘，延岡健太郎[2006]「競争力分析における継続の力：製品開発と組織能力の進化」『組織科学』Vol.39, No.4, pp.43-55.
 - (60) 藤森三男，榊原貞男，佐藤和[1997]『ハイブリッド・キャピタリズム—東アジアの「和魂洋才」型発展』慶應義塾大学出版会
 - (61) 本釜大三[2009]「楽器産業の成長と現状 —ヤマハを事例に」『立命館経営学』Vol.48No.1, pp.147-164.
 - (62) 三浦雅洋[2004]「経営組織—内部統合と外部適応のバランスを求めて—」田代義範編著『現代日本企業の経営学』ミネルヴァ書房.
 - (63) 三品和広[1997]「「蓄積」対「組み合わせ」—日米経営比較の仮説—」『ビジネスレビュー』Vol.45No.2, pp.75-83.
 - (64) 三品和広[2002]「企業戦略の不全症」『一橋ビジネスレビュー』Vol.50No.1, pp.6-23.
 - (65) 宮島 英昭，新田 敬祐[2006]「日本型取締役会の多元的進化：その決定要因とパフォーマンス効果」早稲田大学ファイナンス総合研究所ワーキングペーパーWIF-06-003.
 - (66) 宮本惇夫[2007]『シャープ 独創の秘密 なぜ“オンリーワン商品”を出し続けられるのか』実業之日本社.
 - (67) 村松潤一[2009]『コーポレート・マーケティング—市場創造と企業システムの構築』同文館出版.
 - (68) 守屋貴司[2005]『日本企業への成果主義導入—企業内「共同体」の変容—』森山書店.
 - (69) 谷地弘安[1999]『中国市場参入—新興市場における生販並行展開』千倉書房.
 - (70) 柳原一夫[2000]「新日本型企业モデルについて」『慶應経営論集』Vol.17No.3, pp.45-59.
 - (71) 柳原一夫，大久保隆弘[2004]『シャープの「ストック型」経営—最強のモノづくりを支えるマネジメント—』ダイヤモンド社.

- (72) 山崎ら, 経営史学会編[2004]『日本経営史の基礎知識』有斐閣.
- (73) 吉原英樹[1992]『日本企業の国際経営』同文館出版.
- (74) 善本哲夫[2003]「基幹部品のアーキテクチャ特性と取引の実態—ルームエアコン事業とコンプレッサ事業のケース」『同志社大学ワールドワイドビジネスレビュー』Vol.4No.2, pp.38-55.
- (75) 余田拓郎, 首藤明敏[2006]『B2B ブランディング—企業間の取引接点を強化する—』日本経済新聞社.
- (76) 若林広二, 長田洋[2007]「事業定義と長期的企業成長の関係: 電機・化学業界における実証的研究」『経営情報学会誌』Vol.15No.4, pp.29-49.

2. 英文

- (1) Abegglen, J.C.[1958] *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, The Massachusetts Institute of Technology (占部都美訳[1958]『日本の経営』ダイヤモンド社).
- (2) Abegglen, J.C.[2004] *21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*, Nihon Keizai Shimbun Inc (山岡洋一訳[2004]『新・日本の経営』日本経済新聞社).
- (3) Albert, Michel [1991] *Capitalisme contre capitalisme*, Paris: Editions du Seuil. (小池はるひ訳[1992]『資本主義対資本主義』竹内書店新社).
- (4) Avlonitis, G., and Gounaris, S. [1997] “Marketing Orientation and Company Performance: Industry vs. Consumer Goods Companies”, *International Marketing Management*, Vol.26, pp.385-402.
- (5) Bartlett, C. and Ghoshal, S. [1989] *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳[1990]『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築—』日本経済新聞社.)
- (6) Bonner, J. M. , Ruekert, R. W. Walker Jr., O. C. [2002]”Upper management control of new development projects and project performance”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.19, pp.233-245.
- (7) Bowman, E.[1976] “Strategy and Weather”, *Sloan Management Review*, Vol.17No.2, pp.49-60.

- (8) Brennan, R., Canning, L., and McDowell, R. [2007] *Business-to-Business Marketing*, SAGE Publications Ltd.
- (9) Brown, S. and Eisenhardt, K. [1995] "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions", *Academy of Management Review*, Vol.20No.2, pp.343-378.
- (10) Chakrabarti, A. L.[1974]"The Role of Champion in Product Innovation", *California Management Review*, Vol.17 No.2, pp.58-62.
- (11) Chesbrough, H.[2000] "Designing corporate ventures in the shadow of private venture capital", *California Management Review*, Vol.42No.3 pp.31-49.
- (12) Christensen ,C.M.[1997]*The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firm to Fail*, Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳[2000]『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社。)
- (13) Clerk, R.[1979] *The Japanese Company*, Yale University Press (端信行訳[1981]『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』, ダイヤモンド社) .
- (14) Clerk, K [1985]"The interaction of design hierarchies and market concepts in technological evolution", *Research Policy*, Vol.14, pp.235-251.
- (15) Clerk, K. and Fujimoto, T.[1991] *Product Development Performance*, Harvard Business School Press. (田村明比古訳[1993]『実証研究 製品開発力：日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』ダイヤモンド社。)
- (16) Clerk ,R[1979]" *The Japanese Company*" Yale University Press. (端信行訳 [1981]『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』, ダイヤモンド社.
- (17) Cooper, R. G. [1984] "New Product Strategies :What Distinguishes the top Performers?", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 1, pp.151-164.
- (18) Cooper, R. G., and Kleinschmidt, E. J. [1986] "An investigation into the New Product Process: Steps, Deficiencies, and Impact", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 3, pp.71-85.
- (19) Cooper, R. G., and Kleinschmidt, E. J. [1995] "Benchmarking the firm's critical success factors in new product development", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.12, pp.374-391.
- (20) Cooper, R. G., and Kleinschmidt, E. J. [1996] "Winning business in product

- development: the Critical Success Factors”, *Research Technology Management*, Vol.39, pp.18-29.
- (21) Elkins, T. and Keller R. T.[2003]”Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework”, *The Leadership Quarterly*, Vol.14, pp.587-606.
- (22) Eng, T.Y. and Quايا, G. [2009] “Strategies for improving new product adoption in uncertain environments: A selective review of the literature”, *Industrial marketing management*, Vol.38No.3, pp.275-282.
- (23) Ernst, H.[2002] “Success factors of new product development: a review of the empirical literature”, *International Journal of Management Reviews*, Vol.4, pp.1-40.
- (24) Gemünden, H.G., Salomo, S. and Hölzle, K.[2007] “Role Models for Radical Innovations in Times Of Open Innovation”, *Creativity and Innovation Management*, Vol.16No.4, pp.408-421.
- (25) Gerstenfeld and Sumiyoshi[1980]”The Management of Innovation in Japan –Seven Forces That Make the Difference”, *Research Management*, Vol.23, pp.30-34.
- (26) Griffin, A and Page, A. L.[1996]”PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.13, pp.478-496.
- (27) Gruner, K. and Homburg, C. [1999]”Innovationserfolg durch Kundeneinbindung. Eine empirische Untersuchung” ., *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1, pp.119-142.
- (28) Gupta, K., Raj, S. and Wileman, D. (1986) ”A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process”, *Journal of Marketing*, Vol.50, pp.7-17.
- (29) Hatvany, N. and Pucik, V. [1981]”An Integrated Management System: Lessons from the Japanese Experience”, *Academy of Management Review*, Vol.6No.3, pp.469-480.
- (30) Hegarty, H. W. and Hoffman R. C. [1990] “ Product/Market Innovations: A Study of Top Management Involvement Among Four Cultures”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.7, pp.186-199.
- (31) Howell, J. M., Shea, C. M., Higgins, C. A.[2005]”Champions of product innovations : defining ,developing, and validating a measure of champion behavior”,

Journal of Business Venturing, Vol.20, pp.641-661.

- (32) Hultink, E. J., Robben, H. S.J., and Griffin A. [2000] “Launch Decisions and New Product Success: An Empirical Comparison of Consumer and Industrial Products”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.17, pp.5-23.
- (33) Imai, K., Nonaka, I., and Tkauchi, H.[1985] “Managing the new product development process : how Japanese companies learn and unlearn”, (in Hayes, R. H. , Clark, K. and Lorenz(Eds), *The uneasy alliance: Managing the productivity-technology dilemma*, Harvard Business School Press, pp.337-375).
- (34) Kerzner, H. [2009] *Product Management –Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, John Wiley & Sons.
- (35) Keys and Miller[1984] *The Japanese Management Theory Jungle*, *Academy of Management Review*, No1.9No.2,pp.342-353.
- (36) Kim, W. C. and Mauborgne [2005] *Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard Business School Press (有賀裕子訳[2005]『ブルー・オーシャン戦略：競争のない世界を創造する』ランダムハウス講談社) .
- (37) Kono, T. and Clegg, S.[2001] *Trends in Japanese Management: Continuing Strengths, Current Problem and Changing Priorities*, Palgrave Macmillan (吉村典久監訳[2002]『日本的経営の変革—持続する強みと問題』有斐閣) .
- (38) Kotler and Fahey[1982] “The World’s Champion Marketers: The Japanese”, *Journal of Business Strategy*, No.3, pp.3-13.
- (39) Kotler, P., Fahey, L. and S. Jatusripitak[1985], *The New Competition*, Prentice Hall (増岡信男訳[1991]『ニューコンペティション：日米マーケティング戦略比較』東急エージェンシー出版事業部.)
- (40) Krishnan, V. and Ulrich, K. T., [2001]” Product Development Decisions: A Review of the Literature”, *Management Science*, Vol.47No.1, pp.1-21.
- (41) Larson, E. W. and Gobeli, D. H. [1988]“Organizing for product development projects”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.5, pp.180-190.
- (42) Lazer, W., Murata, S., and Kosaka, H.[1985]” Japanese Marketing: Towards a Better Understanding”, *Journal of Marketing*, Vol.49, pp.69-81.

- (43) Levitt, T.[1983]” The Globalization of Marketing”, *Harvard Business Review*, Vol.61No.3, pp.99-102.
- (44) Markham, S. K., Green, S. G., and Basu, R.[1991]”Champions and anagonists: Relationships with R&D project characteristics and management”, *Journal of Engineering and management*, Vol.8, pp.217-242.
- (45) Markham, S. K. and Aiman-Smith L.[2001]”Product Champions: Truths, Myths and Management”, *Research-Technology Management*, Vol.44 No.3,pp.44-50.
- (46) Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., and Coleman, H. J. [1978] “Organization Strategy, Structure, and Process”, *Academy of Management Review*, Nol.3No.3, pp.546-562.
- (47) Misawa[1987]”New Japanese-Style Management In A Changing Era”, *Columbia Journal of World Business*, Vol.22No.4, pp.9-15.
- (48) Mitchell, M., Taylor, R., and Tanyel, F. [1997] “Product Elimination Decisions: A Comparison of Consumer and Industrial Products”, *The Journal of Marketing Management*, Vol.7, pp.44-55.
- (49) Moenaert, Souder, Meyer, and Deschoolmeester[1994]” R&D-Marketing Integration Mechanism, Communication Flows, and Innovation Success”, *Journal of Product Innovation Management*,Vol.11,pp.31-45.
- (50) Ouchi, W. G.[1981] *Theory Z : how American business can meet the Japanese challenge*, Business Horizons. (徳山二郎監訳[1981]『日本に学び、日本を超える セオリー-Z』CBS ソニー出版.)
- (51) Parry, M.E. and Song, X.M. [1993] “Determinants of R&D–Marketing Integration in High-Tech Japanese Firms”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.10, pp.4-22.
- (52) Pascsale, R.T. and A.G. Athos[1981], ” *The Art of Japanese Management*”, Simon & Shuster. (深田祐介訳[1982]『ジャパニーズ・マネジメント』講談社.)
- (53) Reid, D. A. and Plank, R. E.[2004] *Fundamentals of Business Marketing Research*, The Haworth Press.
- (54) Ruekert, R. W. and Walker Jr, O. C.[1987] “Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence”, *Journal of*

Marketing, Vol.51, pp.1-19.

- (55) Song, X. M., Neely, S. M., and Zhao, Y. [1996] "Managing R&D-Marketing Integration in the New Product Development Process", *Industrial Marketing Management*, Vol.25, pp.545-553.
- (56) Song, X.M. and Parry, M.E. [1992] "The R&D-Marketing Interface in Japanese High-Technology Firms", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.9, pp.91-112.
- (57) Song, X.M. and Parry, M.E. [1993] "R&D-Marketing Integration in Japanese High-Technology Firms: Hypotheses and Empirical Evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.21 No.2, pp.125-133.
- (58) Song, X.M. and Parry, M.E. [1997] "A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States", *Journal of Marketing*, Vol.61, pp.1-18.
- (59) Song, X. M. and Thieme, R.J. [2006] "A cross-national investigation of the R&D-marketing interface in the product innovation process", *Industrial Marketing Management*, Vol.35, pp.308-322.
- (60) Souder, W. [1988] "Managing Relations Between R&D and Marketing in New Product Development Projects", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.5, pp.6-19.
- (61) Staw, B. M. [1981] "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *The Academy of Management Review*, Vol.6 No.4, pp.577-587.
- (62) Takauchi, H. and Nonaka, I. [1984] "The new new product development game", *Harvard Business Review*, Vol.64, pp.137-146.
- (63) Urban, G. L. and Hauser, J. R. [1980] *Design and marketing of new products*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall (林廣茂, 中島望, 小川孔輔, 山中正彦訳 [1981] 『新製品開発のための戦略的マーケティング』ダイヤモンド社) .
- (64) Utterback, J. and Abernathy, W. [1975] "A Dynamic Model of Process and Product Innovation", *OMEGA*, Vol.3No.6, pp.639-656.
- (65) Verhees, F. J. H. M. and Meulenb, M. T. G. [2004] "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firms " , *Journal of*

- Small Business Management*, No.42Vol.2, pp. 134-154.
- (66) Vernon, R. [1971]*Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books (鶴見芳浩訳[1973]『多国籍企業の新展開』ダイヤモンド社).
- (67) Vogel[1975] *Modern Japanese Organization and Decision-making*, University of California Press.
- (68) Vogel[1979] *Japan as Number One -Lessons for America-*, Harvard University Press.
- (69) von Hippel, E.[1998] “Economics Product Development by Users: The Impact of “Sticky” Local Information”, *Management Science*, Vol.44No.5, pp.629-644.
- (70) von Hippel, E.[2005]*Democratizing Innovation*, MIT Press. (サイコム・インターナショナル訳[2006]『民主化するイノベーションの時代：メーカー主導からの脱皮』ファーストプレス.) .
- (71) Webster, F. [1991] *Industrial Marketing Strategy*, Jon Wiley & Sons, Inc.
- (72) Yoshino ,M.Y.[1976]*Japan's Multinational Enterprises*, Harvard University Press (石川博友訳[1977]『日本の多国籍企業』ダイヤモンド社.) .

【引用資料】

- ・ 花王ホームページ
「花王の歩み」 <http://www.lotte.co.jp/corporate/history/index.html>, 2010.6.12
「業績」 <http://www.lotte.co.jp/corporate/outline/report.html>, 2010.6.12
日本石鹼洗剤工業会ホームページ 「身体洗浄剤の販売推移（1990～2009年）」
http://jsda.org/w/00_jsda/5toukei_c.html, 2010.6.17
経済産業省生産動態統計 統計表一覧（化学工業統計）
http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/seidou/result/ichiran/02_kagaku.html 2010.6.25
- ・ ソニーホームページ「歴史」
<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/History/index.html>,2009.12.18
- ・ TOTO ホームページ
「TOTOについて 沿革」
<http://www.toto.co.jp/company/profile/outline/history/index.htm>, 2010.7.21
「TOTOについて 組織体制」

- <http://www.toto.co.jp/company/profile/outline/organization/index.htm>, 2010.7.21
- ・ パナソニックホームページ「社史」
<http://panasonic.co.jp/history/chronicle/>, 2009.12.18
 - PRODUCT HISTORY ナショナル家電のあゆみ
http://panasonic.jp/history_n/, 2009.12.18
 - ・ シャープホームページ「シャープの歩み」
<http://www.sharp.co.jp/corporate/info/history/index.html>, 2009.12.18
 - ・ ソニー株式会社 有価証券報告書
 - ・ ソニー株式会社 アニュアル・レポート
 - ・ パナソニック株式会社 有価証券報告書 (旧松下電器産業株式会社含む)
 - ・ パナソニック株式会社 アニュアル・レポート
 - ・ シャープ株式会社 有価証券報告書
 - ・ シャープ株式会社 アニュアル・レポート
 - ・ 森村企業グループホームページ
<http://www.ngkntk.co.jp/company/morimura/index.html>, 2010.7.21
 - ・ ヤマハホームページ「ヤマハの歴史」,
<http://www.yamaha.co.jp/about/corporate/history/>, 2010.3.29
 - ・ 花王株式会社 有価証券報告書
 - ・ 花王株式会社 アニュアルレポート
 - ・ ソニー株式会社 有価証券報告書
 - ・ ソニー株式会社 アニュアルレポート
 - ・ シャープ株式会社 有価証券報告書
 - ・ シャープ株式会社 アニュアルレポート
 - ・ TOTO 株式会社 有価証券報告書
 - ・ TOTO 株式会社 アニュアルレポート
 - ・ ヤマハ株式会社 有価証券報告書
 - ・ ヤマハ株式会社 アニュアルレポート
 - ・ 花王社史編纂室[1993]『花王史 100年・年表／資料(1890～1990年)』花王株式会社.
 - ・ 加藤寛, 野田一夫監修[1980]『日本楽器製造 1980年版－シリーズ日本の企業 14－』英潮社.

- ・ 島谷泰彦[1990]『TOTOのヒューマン経営－快適空間のクリエイター－』ティービーエス・ブルタニカ.
- ・ 大東文化大学起業家研究会編[2004]『世界の起業家 50 人：チャレンジとイノベーション』学文社.
- ・ 東陶機器株式会社編集 [1988]『東陶機器七十年史』株式会社ダイヤモンド社.
- ・ 日経産業新聞社編[2008]『日経市場占有率 2009 年版』日経産業新聞出版社.
- ・ 日経産業新聞社編[1999]『日経市場占有率 2000 年版』日経産業新聞出版社.
- ・ 平林千春・神保裕子[1993]『水を極める－TOTO アクアマーケティング戦略－』ダイヤモンド社.
- ・ 由井常彦, 工藤章, 武田晴人[1993]『花王史 100 年 (1890～1990 年)』花王株式会社.

【関連論文等】

本研究の内容に関連して、現在までに以下のような論文を公表し、関連する学会において研究報告をおこなう機会を与えられた。

1.論文

- ①藤井誠一[2008]「家電業界における日本型イノベーションモデル－シャープの製品開発戦略の強み－」『国際 P2M 学会誌』 Vol.3No.1, pp.147-157 (査読論文) .
- ②藤井誠一[2009a]「日本企業と米国型経営手法の導入－家電産業における事業再構築の分析－」『マネジメント研究』 Vol.9, pp.1-12 (査読論文) .
- ③藤井誠一[2009b]「海外市場における家電企業のマーケティング戦略－事業戦略と市場創造の関係性－」『国際 P2M 学会誌』 Vol.4No.1, pp.95-106 (査読論文) .

2.著書

- ①藤井誠一[2010]「マーケティング研究とイノベーション研究のインタフェース」(村松潤一編著『顧客起点のマーケティング・システム』同文館出版, 第 6 章所収) .
- ②藤井誠一[2010]「家電メーカーの新製品開発活動－マーケティング研究とイノベーション研究の統合モデルの考察」(村松潤一編著『顧客起点のマーケティング・システム』同文館出版, 第 8 章所収) .

3.学会報告

- ①優位をもたらす日本型イノベーションモデルー日本型と米国型の比較に関する枠組みについてー 国際プロジェクト&プログラムマネジメント学会春季研究発表大会報告 2008年4月
- ②製造業における競争優位をもたらす日本型イノベーションモデル 日本経営学会第82回大会報告 2008年10月
- ③Japanese companies and those introductions of the American management technique
The Fourteenth International Symposium on Artificial Life and Robotics 2009年2月
- ④海外市場における家電企業のマーケティング戦略ー事業戦略と市場創造の関係性ー 国際プロジェクト&プログラムマネジメント学会春季研究発表大会報告 2009年4月
- ⑤新製品開発プロセスにおけるマーケティングとイノベーションの統合 組織学会 50周年記念研究報告大会報告 2010年6月
- ⑥中小製造業における市場創造型新製品開発 日本経営診断学会関西西部会報告 2010年8月

4.ディスカッションペーパー

- ①楽器メーカーの市場創造型新製品開発ー統合モデルによるヤマハの事例考察ー 広島大学マネジメント学会 Discussion Paper 2010-14
- ②菓子メーカーの市場創造型新製品開発ー統合モデルによるロッテの事例考察ー 広島大学マネジメント学会 Discussion Paper 2010-16
- ③日用品メーカーの市場創造型新製品開発ー統合モデルによる花王の事例考察ー 広島大学マネジメント学会 Discussion Paper 2010-17
- ④中小製造業の市場創造型新製品開発ー統合モデルによる中小企業3社の事例考察ー 広島大学マネジメント学会 Discussion Paper 2010-26
- ⑤住宅設備機器メーカーの市場創造型新製品開発ー統合モデルによるTOTOの事例考察ー 広島大学マネジメント学会 Discussion Paper 2010-28