

日本的経営における商品企画プロセス

——自動車メーカーの商品企画プロセスのポストモダン・マーケティング的特徴——

柴 田 高

1. はじめに

「日本的経営」に関する研究には、大きく分けて2つの視点があるように思われる。1つは日本企業の経営システムあるいは日本市場そのものが、他の国、とりわけ欧米諸国のそれとどのように異なるかという視点から、日本的経営の特殊性を論じるものであり、もう1つは逆に、日本企業にしばしば見られる経営システムが他の国や地域でも観察される、ないしは他の国や地域に移転可能であるという視点から、日本的経営の普遍性を論じるものである。J.アベグレンが企業文化的側面から日本的経営の特殊性を論じて（Abegglen, 1958）以来、1960～70年代には特殊性を論じるものが多かったが、1980年代以降は、普遍性に関する研究に関心が集まるようになった。その背景には、1970年代のオイルショック、1980年代のプラザ合意などを経て、とりわけ自動車産業や家電産業において、日本企業の国際競争力が高まり、海外生産が増えたことなどの事実がある。門田のトヨタ生産方式に関する研究（Monden, 1983）などに代表されるように、日本企業の生産システムは移転可能な、普遍的なものとして認識されるようになったのである。

しかし、日本の自動車メーカーや家電メーカーにおいて、製品開発部門、とりわけ商品企画機能を海外に移転する例は、現地市場に特化した部分を別とすれば、きわめて少ない。それは日本市場や日本の顧客の選好が、まだまだ特殊性を持つと認識されているからに他ならない。本稿では、日本的経営における商品企画プロセスの特殊性に着目して、特に自動車メーカーの商品企画プロセスを分析し、筆者自身の家電メーカーでの商品企画の経験とも対比しながら、仮説発見型の論議を試みてみたい。

本稿は11の章から成り、全体として以下のような構成を取っている。まず「1. はじめに」では研究の背景を述べ、「2. 国としての競争優位」では日本的経営の立場から、日本の自動車産業や家電産業の優位性をまとめた。「3. 自動車産業における車種別フルライン化」では日本市場の成熟化と自動車産業の対応を整理した。「4. 自動車産業における重量級プロダクトマネージャー制度成立の経緯」では、日本の自動車産業の特徴である、重量級プロダクトマネージャーの歴史的背景を述べ、「5. プロダクトマネージャーの役割の2つの側面」では、プロダクトマネージャーに商品企画としての側面と開発プロジェクトの調整・管理の側面の

2つがあり、藤本らに代表される従来からの論議に不足している部分を説明した。「6. 他の産業におけるプロダクトマネージャーとの比較」では、日本の他の産業でもプロダクトマネージャー制度を用いながら、なぜ重量級となりにくいかを、製品特性の面から説明した。「7. バブル崩壊後の消費傾向の変化と商品企画」では、成熟化がきわめて進行した市場で有効な商品企画のあり方を論じ、「8. ターゲット・カスタマと製品コンセプト」では、市場分析型と市場創造型の立場の違いから商品企画の意味をどのようにとらえるべきかを考えた。「9. 自動車産業における商品企画プロセス」では、具体的な商品企画プロセスの進行をアコードワゴンの事例をもとに整理した。「10. 知識創造プロセスとしての商品企画」では、商品企画プロセスを、野中らのいう知識創造プロセスのフレームワークで整理し、メタファーの有効性を論じた。「11. 結びにかえて」では、これまでの論議を整理し、残された課題について触れた。

本稿の研究にあたり、数多くの議論の機会を頂いたジャーナリストの勝見明氏、またさまざまな会話の中から主査制度に関する多くの示唆を頂いた、本田技術研究所技術情報室の井上晴雄氏、ならびにトヨタ自動車第3開発センターチーフエンジニア（アルファード担当）の岩田秀行氏に深く感謝する。また、野中・竹内の知識創造プロセスに関する概念の整理では、東京経済大学大学院経営学修士課程の金春梅氏の協力を得たことを感謝する。

なお、本稿は東京経済大学より2005年度個人研究助成費の支援を受けた研究の成果をまとめたものである。記して謝意を表したい。

2. 国としての日本の競争優位

M. ポーターは、ある産業を国際間で比較した場合、その産業の主要企業が本拠地とする国のクラスター（集積）によって動的な競争優位に大きな影響があらわれると述べ、クラスターの4つの性格、すなわち

要素条件－投入資源の量とコスト

需要条件－高度で要求水準の厳しい顧客

関連／支援産業－有能な供給業者の存在

強固な戦略、構造および競争－競合企業間の激しい競争

の4つが相互に関連し合い、「国の競争力のダイヤモンド」を形成すると指摘した。（ポーター, 1992）さらに日本において国際的に成功した産業の例として、自動車、トラック、フォークリフト、トラック・バス用タイヤ、家庭用オーディオ機器、VTR、カーオーディオ機器、テレビゲーム、マイクロ波・衛星通信機器、ファクシミリ、半導体、家庭用エアコン、産業用ロボット、カメラ、楽器、ミシン、タイプライター、炭素繊維、合成繊維織物、醤油などを取り上げている。（ポーター・竹内, 2000）これに従えば、自動車産業や家電産業が日本で

さかんとなった要因のひとつに「高度で要求水準の厳しい顧客」の存在をあげることができることになる。

たしかに、自動車や家電産業において、日本の顧客が他国と比較してきわめて厳しい要求水準を持つことについては、多くの実務家が経験的に指摘している。筆者自身が家電メーカーで商品企画業務に携わった体験から言っても、日本市場の特殊性は際だっているといえる。たとえば、家庭用音響映像機器の場合、新製品を市場に導入する際には、高付加価値・多機能モデルの上位機種から基本機能に絞った量販モデルの下位機種まで数機種をシリーズ化してフルライン戦略を採用するのが常である。その場合、日本市場では上位機種の販売比率が他国に対して高い。特にデジタル家電など、市場での話題性が高い商品ほど、最上位機種が最も多く売れる場合も少なくない。しかし、欧米市場では販売数量の大半は下位機種が占め、とりわけ米国市場では最廉価機種が販売数量の8割ほどを占める場合が多い。この傾向は、一人当たり国民所得や、大学卒新入社員の平均的初任給など個人収入に直結する指標とは一致しておらず、消費に対する国民性の違いと認識されている。そのため、日本市場向けの商品企画においては、「イメージリーダー」と呼ばれる最上位機種の製品コンセプトが非常に重要な意味を持ち、そこに盛り込まれるべき機能を厳選し、付加価値を高めることがシリーズ全体の売上向上にとって必要となる。しかし他方において、このような日本市場の特殊性が欧米に理解されないために、日本企業に対する偏見も生むこととなった。日本の家電メーカーは、外観のほとんど変わらない製品を日本市場と欧米市場に導入していても、内容的には差異を設けている場合が多く、それを「市場特性に応じて、きめ細かく製品を作り分ける」という美風として認識している。これに伴って製品の平均単価も日本が高く、欧米が安くなりがちであるが、結果的に、これが日本企業のダンピングの証拠の一つとして指摘される場合が少なくない。

3. 自動車産業における車種別フルライン化

日本市場において最廉価モデルより高付加価値モデルの方がよく売れるという、市場の特殊性は自動車産業においても同様である。自動車メーカーは、大型ボディーと大排気量エンジンの上級車から、小型ボディーと小排気量エンジンの小型車まで、車名の異なるいくつもの車種を持つ。これは一般にフルライン化と呼ばれる。フルライン化により売り上げの向上を図るのは、1920年代の米国において、ゼネラルモーターズのCEOであったA.スローンが乗用車市場の成熟化への対応策として採用し、これが大成功を収めて以来、自動車産業では常識化している。しかし今日ではそれがいっそう進展し、同一の車名を名乗っていても、ボディーの形態が4ドアセダン、2ドアセダン、ハッチバック、クーペ、ワゴン、ミニバンなどに多様化し、エンジンも何種類かの異なる排気量と出力のものをもち、駆動系も二輪駆動

や四輪駆動の選択ができ、さらに内装や機能、主要装備品の充実度に応じて何段階かの「グレード」と称する差異を設け、その上にボディや内装のカラーバリエーションが存在するのが通例である。その中で最廉価モデルは、機能や装備品の面で明らかに見劣りがするため、日本市場では企業の営業車などに用いることがほとんどであり、自家用車として購入されることはきわめて少ない。カタログを飾る主力商品は上位グレードとなる。これは、車種別フルライン化と呼ぶべきであろう。

たとえば、社団法人日本自動車販売協会連合会の資料によれば、2006年に日本国内でもっとも多く販売された新車の乗用車はトヨタ自動車のカローラである。カローラの場合は、後述のような理由により、2006年にフルモデルチェンジした10代目のモデルから国内販売戦略に大幅な見直しを加えられ、モデル数を整理し、絞り込んだと言われるが、それでもセダン（カローラアクシオ）とワゴン（カローラフィールダー）のボディスタイルを持ち、さらに代表車種のセダンであっても、ボディサイズは全て同一ながら、エンジンは1,797cc、136psのものと、1,496cc、110psの2種類があり、駆動系も前輪駆動と四輪駆動が選択でき、さらに内装や搭載機能の違いでXやGなどの「グレード」に分かれる。ボディカラーも7色から選択可能である。

振り返ってみれば、日本で自家用車の普及が進み始めたきっかけは、1966年に日産自動車のサニーとトヨタ自動車のカローラという二大 대중車種が、相次いで新規市場導入されたことであろう。当時から既に両車はライバル関係にあり、両車の頭文字を取り「SC戦争」などと呼ばれていた。しかし、当時はエンジンも1種類、ボディスタイルもセダンのみであり、「グレード」も「スタンダード」と「デラックス」の2段階から、後に「ハイデラックス」や「GL」などを入れた3段階になったが、全体として非常に単純な分類であった。内閣府経済社会総合研究所の発表する消費動向調査に従えば、1960年代半ばの乗用車の世帯普及率は10%前後であり、市場規模がまだ小さかったためでもあるが、同時にトヨタ自動車であれば上からクラウン・コローナ・カローラ・パブリカ、日産自動車であればセドリック・ブルーバード・サニーという車種群全体でラインナップを構成するととらえていたのであろう。

しかし、土屋が指摘するように、1970年代後半の、石油ショックや狂乱物価の反動による不況期から、単純な大量生産から多品種少量生産へと移行してきた。（土屋，1994）すなわち、20世紀初頭の米国T型フォードの時代から培われてきた、量産・量販型の「欠点がない代わりに意外性もない」製品で、大多数の消費者の選好を「みんなと一緒に」という方向に誘導するという、メーカー側に有利な図式が、成熟化社会では機能しにくくなった。そのため、ニーズの多様化に対応して、消費者を多くのセグメントに分類し、それぞれのニーズをきめ細かく把握し、多品種少量生産方式によって「似て非なる」製品群を効率的に作り分けて提供していくという、いわば量産・量販型の修正版とも考えられる「マーケット・セグメンテーション」理論が形成されてきた。1980年代までのマーケティング研究や消費者行動分析で

は、セグメントごとの消費者を分析的、一義的に扱い、主に購買行動についての仮説検証を行うことを通じて、「どのような商品であれば、もっとたくさん売れるのか」「いかにして、さまざまなものをさらに多く買ってもらうのか」という購買の意思決定プロセスの解明に重きが置かれていた。トヨタ自動車に代表される日本の伝統的な商品企画は、メーカー主導で市場をセグメント化し、多品種少量生産を前提として、前述のような車種別フルライン化を進め、豊かさを演出して消費を刺激する手法であり、このような時代にもっとも適合した方法論であったとすることができる。特にトヨタ自動車の場合は、下位車種の上級グレード車の販売価格を、上位車種の低級グレード車よりも高くして、価格帯が互いに重なり合うような、巧みなラインナップが設定されていた。これは数年ごとに買い換えを行う顧客に対して、自然と上位車種に関心を向けるように仕向けていることを意味している。当時のトヨタ自動車の最上位車種はクラウンであり、1983年9月にフルモデルチェンジを行った7代目クラウンから、各種広告で「いつかはクラウン」というキャッチコピーを用いたが、これはカロラのような大衆車の購入から始まって、何回かの買い換えを行うとクラウンに至るというロードマップを暗示しているのである。

4. 自動車産業における重量級プロダクトマネージャー制度成立の経緯

藤本らが指摘するように、日本の自動車メーカーの製品開発体制の特徴は重量級プロダクトマネージャー制度にあり、それが社内の機能統合に有効に機能しており、欧米の自動車メーカーとは異なる点となってきた（藤本・クラーク、1993、藤本、1997、延岡、1996）。ここでは、まず日本の自動車産業にプロダクトマネージャー制度が導入された経緯を述べる。

プロダクトマネージャーの役割は、第二次世界大戦前の、日本の航空機産業における主査制度に起源を求めることができる。戦前の航空機メーカーはいずれも軍用機の開発を主要業務としていたが、航空機設計での構造力学計算なども全て計算尺などを用いた手計算と実験に頼るため、設計部門は機体、翼、降着装置、原動機、兵装などなど機能分野ごとに細分化された組織構造をとり、膨大な人数を投入して、陸海軍から出されるさまざまな要求を満たすように努力していた。「主査」の名称は、企業により主任技師、チーフデザイナーなどと異なっているが、軍から出される要求を技術的に解釈し直して、各機能分野ごとの具体的な設計目標に置き換え、全体を統合・調整・管理する役割を負っていた。優れた航空機を実現するためには、トータル・バランスが極めて重要だという固有の製品特性があるために、強力なリーダーシップをもつ主査の存在が重要であった。

1945年の敗戦によって、日本の航空機産業が解体された後、多くの優秀な技術者が自動車産業に再就職した。たとえば、三菱自動車工業の2代目社長の久保富夫は陸軍百式司令部偵察機などの主任技師であり、3代目社長の曾根嘉年は、海軍零式艦上戦闘機の主任技師とし

て高名な堀越二郎の補佐役を務め、堀越が病に倒れた間は実質的に主任技師を代行し、4代目社長の東条輝雄は堀越・曾根の下で若手設計者として活躍し、戦後は日本航空機製造に向向してYS-11やC-1輸送機の設計をとりまとめる技術部長を務めたという経歴を持っている。この他にも、航空機産業出身の自動車メーカー技術者は多い。

その中でもトヨタ自動車は、技術者だけでなく、製品開発体制の仕組みまで移転させたと言われる。たとえば、パブリカや初代カローラ等の主査であった長谷川龍雄は、終戦間近に立川飛行機で対B-29用の高々度迎撃戦闘機キ-94の主査(チーフデザイナー)を務めていた。

長谷川は、片山の著書の中で次のように説明している。

トヨタは、その頃、私と同じような立場の技術者をおよそ200人ほど採用しています。飛行機メーカー、陸海軍の工廠や技術研究所からあぶれて失業していた連中を、「しめた、これは安い買い物だ」とばかりに一挙に採用した。(片山修『トヨタはいかにして「最強の車」をつくったか』185ページ)

移転を考えたのは、技術ばかりではありません。航空機開発におけるチーフデザイナー制度そのもの、あるいは製品開発における企画手法などのソフトウェアも導入しなければならないと考えていました。(片山修『トヨタはいかにして「最強の車」をつくったか』192ページ)

トヨタ自動車では、パブリカや初代カローラの成功により主査制度が定着し、車種ごとに社歴20年以上のベテラン技術者が任命されるようになった。そこで長谷川は、次のような「主査に関する十ヶ条」を作り、後進に広めたという。(なおトヨタ自動車の主査の名称は1989年にチーフエンジニアに変更されている。)

第一条 主査は、常に広い知識、見識を学べ。

第二条 主査は、自分自身の方策を持て。

第三条 主査は、大きく、かつ良い調査の網を張れ。

第四条 主査は、良い結果を得るためには全知全能を傾注せよ。

第五条 主査は、物事を繰り返すことを面倒がってはならぬ。

第六条 主査は、自分に対して自信(信念)を持つべし。

第七条 主査は、物事の責任を他人のせいにしてはならぬ。

第八条 主査と主査付き(補佐役)は、同一人格であらねばならぬ。

第九条 主査は、要領よく立ちまわってはならない。

第十条 主査に必要な資質-

①知識(点在している)、技術力(それを組み立て進展さす力)、経験(上限、下限の経験により適正なレベルを設定する能力)

②判断力、決断力

③度量、スケールが大きいこと-経験、実績(成功と失敗共に)、自信より生まれる

- ④感情的でないこと、冷静であること
- ⑤活力、ねばり（トータル・エネルギー）
- ⑥集中力（パワー）
- ⑦統率力－相手を自分の方向になびかせ、同じ気持ちで仕事をさせること
- ⑧表現力、説得力－特に部外者、上司に対して
- ⑨柔軟性－最悪の場合にはメンツにこだわらず転身が必要なこともある。そのタイミングが問題
- ⑩無欲という欲

（片山修『トヨタはいかにして「最強の車」をつくったか』194～5ページ）

上記の内容は、プロダクトマネージャーの商品企画者としての側面と、開発プロジェクトの調整・管理者としての側面の両方を含んでいるといえる。

5. プロダクトマネージャーの役割の2つの側面

プロダクトマネージャーを中心とする製品開発体制に関する藤本らの論議（藤本・クラーク, 1993, 藤本, 1997, 延岡, 1996）は、日本の自動車産業の中長期的優位性を説明する上で非常に重要な指摘ではあるが、筆者は製品開発プロセスにおける、商品企画と製品設計の役割の違いが必ずしも明確に区別されていないと考える。両者は野中らのいう知識創造プロセス（野中, 1990, 野中・竹内, 1996）の面で大きな違いがある。以下にそれを説明する。

製品設計は、後述のような製品コンセプトにより明らかにされた「製品のあるべき姿」を専門的技術知識に基づいて設計図に具現化して、量産可能な品質を保証することである。日本の自動車メーカーの製品設計部門は、前述の航空機産業と同様にエンジンや車体、足回りなどの機能要素ごとに縦割りに細分化された職能別組織構造を持っており、たとえばドアの内側と外側とでは担当部門も異なる。これは専門的技術知識の蓄積にはきわめて効果的であり、ここでは効率性が要求される。

しかし、1つの車種の開発を推進するためには、分業化された多数の製品設計部門の協力が必要である。たとえば、トヨタ自動車の最上級車種として、1989年に市場導入し、高い評価を得た初代レクサス・セルシオの開発には3,700人もの技術者が関与したという。これらの人びとが遅滞なく動けるように横断的に統合・調整し、成功に導く義務を負っているのがプロダクトマネージャーである。

統合・調整のためには、開発車種の製品コンセプトの明確化が必要である。すなわち、開発プロジェクトに参与するメンバー全員が同一の製品コンセプトを共有できるように、ともすれば漠然とした印象になりがちな製品コンセプトを形式知化して、「製品のあるべき姿」の全体像をもとに、製品の細部に至るまで首尾一貫して最適化していくことが期待される。こ

れによって、初めて設計技術者、デザイナー、セールスマン、品質管理者、サービスマン、資材担当者など、立場も、バックグラウンドも異なるさまざまな人々が同一の製品コンセプトを共有することが可能となるのである。すなわち、設計技術者にとっては内容をただちに技術用語に置き換えられると同時に、デザイナーにとっては外観のイメージが即座に頭に浮かび、セールスマンにとっては顧客が便益を理解しやすいセールストークになりそうな要素が思い描けなければならない。製品コンセプトの共有がうまくいかない場合、どれほど優れた要素技術を持っていたとしても、その製品が事業的に成功することはない。したがって、プロダクトマネージャーには商品企画の側面と、開発プロジェクトの調整・管理という側面の2つがあり、特に商品企画については、属人性の高い創造性が要求される。

具体的に述べれば、トヨタ自動車は売上、営業利益とも日本最大の企業であるが、2007年3月時点で国内販売される車種は69車種（レクサス系5車種を含む）に過ぎない。他の日本の自動車メーカーはこれよりもさらに少ない。また、トヨタ自動車はバスやトラックなどの大型車の車種を持たず、さらに軽自動車や2輪車も持たないため、世界の自動車メーカーの中でも製品の幅はあまり広い方ではない。そのため、自動車のもっとも重要なキーコンポーネントであるエンジンの種類は十数種類に集約されて、その他の面でも部品共通化や基盤技術の共有化が進んでいる。

また、日本の自動車メーカーにおいては、1つの車種の製品コンセプトや基本性能を一新するようなフルモデルチェンジは、4、5年に1回の周期で行われるのが通例である。各車種のプロダクトマネージャーに対して、全社の売上の数十分の一の売上を数年間にわたって確保できる、つまり現実的には1兆円ほどの売上を稼ぎ出せるだけの魅力ある商品を具現化することを求めるため、そのプロダクトマネージャーに大きな責任と権限を与え、効率的な製品開発を推進してきた。多岐にわたる部門間を調整し、リーダーシップを発揮するためには、やはり職能別組織の部門長と同等以上の職位の者がプロダクトマネージャーに就く必要があり、多くの場合、プロダクトマネージャーは部長級である。これが「重量級」と呼ばれる所以である。

6. 他の産業におけるプロダクトマネージャーとの比較

日本の自動車産業と家電産業の製品開発組織には大きな違いが見られる。それは製品特性の違いに大きく依存している。

プロダクトマネージャーという職務は、商品企画を担当すると同時に開発プロジェクトの調整・管理を担当するものであり、日本では自動車産業に限らず、他の産業においても広く見られるものである。しかし、自動車産業に見られるような重量級のプロダクトマネージャーとはなっていない。

たとえば、日本を代表する家電メーカーの松下電器産業は、2006年の売上規模としてはトヨタ自動車の4割ほどであるが、製品分野は非常に多岐にわたる。これに合わせて社内組織も2007年3月時点で8つの社内分社があり、さらにその下に事業部ないしビジネスユニットと呼ばれる事業単位が61に分かれている。ビジネスユニットの1つであるビデオビジネスユニットだけを見ても、製品分野はDVDレコーダー、DVDプレーヤー、ポータブルDVDプレーヤー、VHSビデオデッキおよびそれらの周辺機器を含み、それぞれがいくつかの製品シリーズごとにフルライン化されており、さらに世界の各地域の放送方式や電源電圧、安全規格などに対応して製品を作り分けている。部品共通化や基盤技術の共有化のメリットは認識されているとしても、製品分野の違いからビジネスユニットや社内分社を越えた共通化・共有化には必ずと限界がある。また、1年に1回、ないし半年に1回ごとに基本性能の向上を含むモデルチェンジが行われ、製品コンセプトも継続的に変化しているのが通例である。

したがって、家電メーカーにも必ずプロダクトマネージャーに相当する職種は存在するが、製品分野の多さから、プロダクトマネージャー自身の人数も多く、さらに統合・調整すべき部門数が自動車メーカーの場合よりも少なく、また自動車と比較して製品の平均単価がきわめて小さく、モデルチェンジの周期や製品ライフサイクルの短さから、期待される売上規模の桁が異なるため、自動車産業と比較すると、はるかに「軽量級」の存在でしかない。そのため、プロダクトマネージャーの職位は課長や係長級となる。日用雑貨や食品などの産業では、製品分野がさらに細かく分かれ、製品ライフサイクルも短いため、プロダクトマネージャーの職位もさらに低めになりがちである。

7. バブル崩壊後の消費傾向の変化と商品企画

成熟化社会でのニーズの多様化については、1970年代のオイルショック以降、繰り返し強調されてきたが、前述のような「マーケット・セグメンテーション」理論は、1990年代のバブル経済崩壊後の長期不況により、有効性を大幅に減じてきた。バブル経済の崩壊により、作られた豊かささえも維持できない状況では、消費も低迷せざるをえなくなったからである。2005年以降、日本の長期不況もようやく終わりを告げ、個人消費に明るさが戻ってきたが、最近の消費傾向は、以前のそれと大きな変化を見せている。これは一般に「消費の二極化現象」と呼ばれている。すなわち、100円ショップの台頭に見られるように徹底的に低価格なものか、あるいは高級ブランド品の復権のように高付加価値商品のいずれかに消費者の支持が集まっており、中間的な価格帯のものがあまり売れないという現象である。この背景には、長引いた不況で中間所得層の可処分所得が激減してきたことがある。その間に消費者がさまざまな消費体験を積み重ねたため、徹底的に合理化されたものか、本当に良いもの以外には支出しなくなったことが大きく影響しているという。

内閣府経済社会総合研究所の発表する消費動向調査に従えば、日本の乗用車の世帯普及率は1990年代に80%を越えて、横ばい状態にある。このように成熟化がきわめて進行した状況において、軽自動車の国内販売は好調であり、一方3ナンバーの輸入高級車にも話題が集まりながら、かつては国内販売の主力車種であった排気量1500cc～2000ccの4ドアセダンの売れ行きが不振となっている。現在の日本の道路事情や駐車場事情から考えても、一般家庭で用いるのにバランスの取れた大きさという位置づけは変わっていないにもかかわらず、乗用車としての魅力が多くのお客様に認識されていない。そのため、コロナやローレル、サニーなど、日本のモータリゼーションの歴史を彩ってきた車名が姿を消し、世界最量販車のカローラも、その最大公約数的な無個性さから若者離れを起し、車名の修正や国内販売戦略の転換を迫られたのである。

消費社会がきわめて成熟化して、多くの商品が普及し尽くしてしまうと、「欲しいものはあらかた揃っている」「市場には似たような商品が溢れている」状況になる。ここでは、提供する本質的な機能だけでなく、自分の好きなブランドなど感覚的・情緒的な要素や、環境に配慮するなどの社会的な要素、実体のない象徴的な要素が、個々の消費者にどのような「意味」を与えているかが重要になってくる。「意味」を感じ取れるものに対しては、高額な支払いもいとわれないが、「意味」の希薄なものに対しては徹底的な合理化を求めるのである。音楽や絵画、旅行やレクリエーションなどは、消費すること自体が喜びであるような商品やサービスの典型である。自分の好きな音楽や絵画などは、仮に他の人間から見れば価値が見いだせなくとも、本人には「幸せ感」と呼ぶべき満足度を与えてくれるものであり、その「意味」は一人ひとり異なる。これらは「快楽消費 (Hedonic Consumption)」(Hirschman & Holbrook 1982, 堀内圭子 2004) と呼ばれる。ここで注意すべきなのは、高価格であるからといって、必ずしも「幸せ感」が大きいとは限らないことである。上述の「消費の二極化」論に対して、若干の異論を唱えんとすれば、その点についてであろう。製品やサービスの「意味」を分析するには、生活全体や文化などの、より広い視点から、消費者としてではなく生活者として理解することが必要となる。購買行動だけでなく、製品(サービス)の利用体験、そして消費ないし廃棄プロセスまで、消費生活全体を一体として、その「意味」を考え、複雑な人間心理をより多面的に分析することが求められる。また、分析の対象も日用品や耐久消費財ばかりでなく、音楽や美術品など趣味性の強いもの、あるいはレストランでの食事や旅行、教育研修の受講など不定形のサービスに至るまで、さまざまなものを含む。それは、どのような行動でも、時間を費やしていれば消費行動と呼べるという「時間消費」の考え方に基づくからである。したがって、これまでどのような消費経験を持っているか、さらにどのようにして顧客シェア(消費者自身の生涯購入における自社商品の比率)を高めるかが重要となる。

8. ターゲット・カスタマと製品コンセプト

「意味」を中心とした製品コンセプトを明確に打ち出すためには、製品のもっとも主要な顧客がどのような姿であるのかを、徹底的に絞り込む必要がある。この小集合をターゲット・カスタマと呼ぶ。多くの顧客を獲得するためには、ターゲットを広げた方が良いように思えるが、ターゲットを広げると製品コンセプトがあいまいになり、多くの顧客を獲得できない。商品企画担当者、とりわけその初心者にとっては、これがジレンマとなり両者のバランスに悩むことになる。ジレンマの認識の背景には、あらかじめ決まった大きさの市場が存在し、その中で自社のシェアをいかに高めるかという、いわば顕在顧客の把握を前提とした市場分析型の発想がある。ところが、「市場は存在するものではなく、創造するものである」と考えれば、状況認識は全く別のものとなる。明快な製品コンセプトを提示し、たとえ少数であってもその「意味」をきちんと受け止め、強いコミットメントを持つ顧客を確実に把握し、それを核としてブームを起こし、新規顧客ないし潜在顧客を市場の中に自己組織化することができれば、最初から不特定多数に迎合するような製品コンセプトを考える必要はなくなる。これは市場創造型の発想と呼ぶことができよう。

日本の自動車産業および家電産業においても、商品企画段階で市場分析型と市場創造型のどちらに寄ったアプローチをとるかは、企業により若干の温度差がある。トヨタ自動車や松下電器産業のような市場占有率の高いリーダー型の企業と比較すると、本田技研やソニーのようなチャレンジャー型の企業の方が、市場創造型に寄ったアプローチを得意とするように観察される。

市場分析型のアプローチにおいては、社会調査法の中でも統計的手法に基づく量的調査が重視される。量的調査を行うと、顕在顧客が既存の製品のどの部分に不満を持っているかは、非常に良くわかるものである。他社でもっとも評判の良い製品と比較して、自社製品の欠点を把握し、それを改善することで、さらに良い製品を作るというベンチマーキングの手法も、これと同様の発想であろう。「顧客満足 (CS) を高める」と称しながら、単に「顧客の不満足を解消する」ことに終始しているのである。しかし、不満や欠点を解消しても、マイナスのない常識的な「あたりまえ」の製品を送り出すに過ぎない。初代カロラの主査を務めた長谷川は開発にあたり「80点主義+ α 」を掲げたという。これについてはトヨタ自動車のウェブサイトでも「カロラの哲学」として以下のように説明されている。

お客様にとっては、1つでも劣っている点があってはなりません。購入の際に決め手となる「気に入った」という優位点が1つ以上あり、満足感と誇りを感じていただく必要があります。「落第点があってはいけないのが80点主義ですが、全部が80点でもだめで、90点を超えるものがいくつなくなってはならない」――当時の開発主査である長谷川氏の思想であり、

全てが平均点という意味ではありません。

(<http://toyota.jp/information/philosophy/corolla/concept/ism.html>)

しかし、カローラも歳月が過ぎ、モデルチェンジを繰り返して行くうちに、「+α」の部分
が年配の固定客にしか認識されなくなり、「若者離れ」を起こしたということであろう。ここ
に世界最量販車の地位を維持することの難しさと、トヨタ流の方法論の限界がある。

以上から、製品コンセプトをまとめる際に注意しなければならないのは、単に不満や欠点
を解消しただけでは、市場の結果論の後追いにすぎず、満足や感動を引き出すことができな
い、ということがわかる。もっと心の奥深いところからこみ上げてくる感情がなければ、満
足や感動は起こらない。したがって、ターゲット・カスタマを絞り込んで、彼らの感じてい
る「意味」を深く理解し、共有していなければ、満足や感動を引き出すことができないであ
らう。

ターゲット・カスタマが、生活の中でどのような「意味」を求めているかを深く理解する
ためには、フォーカスグループ・インタビューや、ビデオや映像による生活シーンの追跡と
定点観測、日記やフォトエッセイの分析など、いわゆるポストモダン・マーケティングの分
析手法が有効とされている (Belk, 2001, 桑原, 1999, 武井, 1997)。これらの手法は、社会調
査法の分野における、定性的調査法 (質的調査) を応用したものであり、調査対象者の「幸
せ感」や、豊かな消費体験を追体験・疑似体験することを目的としている。いずれも1つの
事例から濃密な情報が得られるが、全体の中の、ごく一部の人を対象としており、調査対象
者の個別的、属人的な情報であり偏ったデータとなる危険性を常にはらんでいる。

また、質的調査においては、調査法と分析法が分離されていないものが多く、データを分
析するための分析手法が確立されていない、とする批判のあることは否定できない。調査は
データを収集すること、分析はそのデータを処理することであり、「漁師と料理人は違う」と
例えられるように、これらは本来別々の事柄である。確立された分析法がないため、分析結
果の分類や解釈は、調査を行う個人の主観や性格など、属人的な能力に大きく依存してい
ると言わざるをえない。しかし、乗用車の商品企画にあたっては、このようなポストモダン・
マーケティングの分析手法を採用するケースが多くみられ、商品企画の成否は、ひとえにプ
ロダクトマネージャーの個人的能力に頼ることになり、常にギャンブル的なリスクを負って
いることになる。

9. 自動車産業における商品企画プロセス

ここでは自動車産業の中でも、家庭で用いる自家用車の商品企画プロセスを中心にまとめ
る。前述の通り、家電製品や食料品、日用品などと比較して、乗用車の平均単価はきわめて
高く、さらに基本性能の一新を伴うフルモデルチェンジの周期は4～5年と長い。そのため、

他の産業と比較して、商品企画の練り込みに多くの時間と費用を投入できる。そのため、自動車産業における商品企画プロセスは、家電産業などと比較して際だった特徴を有する。

3代目カローラの主査を務めた佐々木紫郎は、以下のように述べている。

車というのは、ワンモデル4年とすると、製品化までに3年から3年半かかります。主査の仕事のうちで、いちばん大事なものは、企画づくりの最初の1年間です。企画とはコンセプトづくりです。時間をじっくりとかけてコンセプトを練り上げる。いいコンセプトがまとまれば、仕事はもう半分終わったようなものです。だから、最初の1年をいかに集中してやるかが問われるのです。実際、企画ができれば、みんなを間違いのない方向へ引っ張っていくことができます。あとは、プロジェクトが自分の企画通りに動いているかをチェックすればいい。コンダクターの役を果たせばいいのです。

(片山修『トヨタはいかにして「最強の車」をつくったか」224～5ページ)

ここで述べる「最初の1年」の用い方に、企業間の差異が生じる。とりわけ、チャレンジャー型の企業の方がプロダクトマネージャーの個性を反映した、先鋭的な商品企画を行う傾向が強い。

2002～2003年の日本カー・オブ・ザ・イヤーを受賞した、ホンダのアコードワゴンのLPLであった井上晴雄の事例をもとに考えてみたい。LPLとは、Large Project Leaderの略称であり、本田技研では主査に相当する車種開発の責任者である。井上は、「ステーションワゴンの本当の価値とは何か、その答えを見出すために、私たちはまず、どういうシーンでどう使うか、そのためにはどんなクルマであるべきかを学ぶことから始めました。」と語っている。そのため設計の作業に入る1年も前から、製品コンセプトを練り上げる期間にあてている。井上は、佐々木以上に製品コンセプトを重視しており、「商品の成否の八割はここで決まる。」(野中郁次郎・勝見明「イノベーションの本質」54ページ)と述べている。

アメリカのショッピングモールの駐車場には、どのような車が並び、たくさんの買い物をどのように積み込んでいるかを調べ、さらに国内でも南欧の町並みを模したアウトレットモールのラ・フェット多摩南大沢、アウトドア・スポーツのメッカの富士見パノラマリゾート、イタリア風林間リゾートのリゾナーレ小淵沢などの駐車場で、ステーションワゴンがどのように使われているかを調べたという。さらに、グループ・インタビューを行い、写真を使って「ワゴンのある理想の生活」を表現してもらうという作業も行っている。「セダンの後ろに荷室をポンとつけた“ケツボンワゴン”や、ワゴンの荷室をカットした“ケツカットセダン”では魅力がないことを、顧客は見抜いている。実際に日産のステージャヤカトヨタのカムリグラシアやアベンシスワゴンなどのセダンから派生したワゴンは売れていないし、VOLVOやスバルレガシイでは9割近くがワゴンを選び、セダンはまったく人気がない。」と述べている。井上自身も永年VOLVOに乗るワゴンユーザーであり、ワゴンには人並み以上の愛着があったという。

これらの作業を通して、アコードワゴンのターゲット・カスタマについて「年齢的には30代。さまざまなシーンで人生を楽しみたいと思っている。仕事はバリバリこなすが、オフの時間はたっぷり遊ぶ。仕事と趣味を両立させ、こだわりのあるものに囲まれ、質の高い生活を演出したいと願っている。」という設定を行い、「大統領のように仕事をし、王様のように遊び、人生を楽しむ人たちのワゴン」という製品コンセプトをまとめた。

また、この車種の開発コードが「WI」と決まったことから、「渡辺一郎」という架空のキャラクターを作り上げ、「渡辺一郎」がどのような家族構成で、どのような家に住み、どのような生活を送る中で、どのようにワゴンを活用するのかを、できるだけ鮮明なイメージに表し、社内でのプレゼンテーションに活用したという。このように、製品コンセプトをまとめる際には、その製品を Who (誰が), What (何を), When (いつ), Where (どのような場面で), Why (どのような目的で), How (どのように) 用いるのか、5W1Hにしたがって、抽象的でなく、あたかも映画やドラマの1シーンを見ているように、具体的かつ詳細に思い描き、それを周囲の人間に正確に伝えることが必要である。前述の長谷川のまとめた「主査に関する十ヶ条」の中でも、主査に必要な能力のひとつに「表現力」が挙げられており、またJ. バーカーもイノベーションによる将来像を正しく予見するためには、戦略的探検が必要であり、その能力の一つとして、将来の探検の中で発見したものを、言葉や図形やモデルに表現する表現力(バーカー, 1996)を強調している。

これについて井上は、「部門を越えて夢を語り、シナリオをつくり、理想の世界観とイメージを統一する。最初に一致しないと、後でものすごく時間やエネルギーを食ってしまいます。ホンダの場合、早い時期にこれをしっかりやっておくことで最後まで結束力を高めることができるのです。」(野中郁次郎・勝見明「イノベーションの本質」55ページ)と述べている。

10. 知識創造プロセスとしての商品企画

商品企画プロセスは、実体のはっきりしない製品の漠然としたアイデアを明確なものとして、事業に関わるメンバーのコンセンサスを形成するために行われるものであり、これは野中らのいう知識創造プロセス(野中, 1990, 野中・竹内, 1996)のひとつと考えることができる。

既存製品の不満や欠点は、外部の観察者の目にもはっきりと見えるものであり、これらは野中らのいう「形式知」として比較的容易に表現できる。これに対して満足や感動のもととなる製品の「意味」は、当初「暗黙知」ととどまっており、商品企画プロセスを通じて、野中らのいう知識変換のSECIモデルの中で、暗黙知を形式知に変換する「表出化」が行われ、さらに他の「形式知」と結びつく「連結化」を経てメンバー全員に共有される。

表出化とは、暗黙知を明確なコンセプトに表すプロセスであり、知識創造プロセスの中心

である。表出化は、典型的にはコンセプト創造に見られ、対話すなわち共同思考によって引き起こされる。暗黙知を形式知に効果的、効率的に変換できるのは、メタファー、アナロジー、モデルの順次使用である。ニスベットが言うように、「マイケル・ポランニーが暗黙知と呼んだものの大部分は、表現されうる限りは、メタファーで表現できるのである」(N isbet, 1969)。メタファーは、あるものをシンボルとして思い描くことによって、別のものを知覚したり直感的に理解したりする方法である。それは、思い切ったコンセプトを作り出すための発想法的・非分析的思考法によく使われる。(B ateson, 1979)

ドンネロン、グレイ、ブーゴンによれば、「メタファーは、聞き手にあるもの別のものとして見るように要請することであり、つまりメタファーは意味上の不一致を調和させる機能を持つコミュニケーション・メカニズム」(Donnellon, Gray, and Bougon, 1986)なのである。メタファーとは「一つの言葉や言い回しに支えられた二つの異なるものについての考えであり、その意味はそれらの相互作用によって決まる」ので、野中らはかけ離れたコンセプト、たとえば、抽象的なコンセプトと具体的なコンセプトでさえ心の中でアンバランス、不一致、矛盾を感じ、相互作用が発生するという。

複数の明確なコンセプトができると、それらを使ってモデルを構築することができる。理論的モデルでは、矛盾は存在せず、すべてのコンセプトや命題は規則にのっとった言語と首尾一貫した論理で表現されなければならない。しかし企業経営の場合には、モデルはしばしばおおまかな説明や図であり、細かいところは明確でないことが多い。製品コンセプトができるときには、モデルはメタファーから作られるのが普通である。

自動車の商品企画プロセスにおいても、メタファーが多用されている。特にセダンよりもワゴン、ミニバン、スポーツカーなど、趣味、嗜好性の高い車種になればなるほどメタファーが重要な役割を演じている。アコードワゴンの事例においても、井上は「大統領」や「王様」などのメタファーを用いている。また、本田技研の最小クラスの7人乗りミニバンのモビリオは、ガラスエリアが広く、ヨーロッパの路面電車をメタファーとしているという。さらにオープン2シーターのスポーツカーの世界最量販車としてギネスブックにも掲載されているマツダのロードスターは、走りの楽しさを「人馬一体」という短い語句で表現している。(貴島, 2006)

このように考えると、ヒット商品とは、「暗黙知」から「形式知」に変換された製品コンセプトが共有されることで製品開発が促進され、さらにメーカーとターゲット・カスタマの間でも製品コンセプトの共有が進むことによって、両者の間に双方向のコミュニケーションと信頼関係が形成されていると考えることができる。

一般に、信頼関係の構築には、認知的信頼と感情的信頼の2種類の信頼が関与するといわれる。信頼とは、自らが相手に何らかの報酬を期待し、相手はその期待通りに行動すると認識することであり、「期待-実行」の相互作用がともなう。認知的信頼とは、「期待-実行」

の実績の認知により満足感を得ようとするものであり、感情的信頼とは、その実績がなくとも、互いに相手のパーソナリティなどで醸成され、感動・共感・共鳴などの心理的要素から生まれるものである。さらに、共感・共鳴による感情的信頼は、認知的信頼より深いコミットメントや信頼を生む。また、「意味」を具現化した新製品を初めて目にしたターゲット・カスタマは、おそらく「思いもよらなかったものを見て驚いた」という感想を持つのではなく、「これは、昔から私が欲しかったものだ」という既視感ないし「懐かしさ」を感じるはずである。したがって、「意味」を具現化した新製品には、既視感を生む「半歩分」の先進性が必要なのであり、無用に先進的である必要はないともいえる。ソニーの社長・会長を長く勤めた大賀典雄は、商品企画担当者やデザイナーたちに「お客様に手のひらのぬくもりを伝えているか。」と繰り返し問いかけていたが、これは共感・共鳴を引き出せるかを重視したものと見ることができよう。

ターゲット・カスタマは市場全体から見ればごく一部分にしか過ぎないが、この小集合と製品ないし企業との間に強い共感や共鳴が生じると、あたかもオーラを発するかのよう大きなパワーが発揮され、周囲に強い影響力を与え、ターゲット・カスタマのすぐ外側にいる顧客を次々と巻き込んでいく。これによって、「意味」を具現化した新製品が市場に普及するポジティブ・スパイラルが形成されて、ヒット商品が誕生することになる。これらは、「意味」の自己組織化と考えることができる。

市場は常に新たな「意味」の登場を待ち続けている。「意味」への飢餓感が過飽和状態にあると見ることもできる。「過飽和状態」とは本来化学用語であり、溶液中に溶解度以上の溶質が過剰に溶けている不安定平衡状態を指す。過飽和状態の溶液に入った容器に結晶の核となるような小片を入れると、一気に相変化が起こり、急激な結晶成長などの自己組織化が始まる。ターゲット・カスタマの共感・共鳴はこの核の役割を果たしているのである。

11. 結びにかえて

以上のように、本稿では日本の自動車産業を対象として、商品企画プロセスの概念化を試みた。日本の自動車産業の製品開発プロセスでは、商品企画を担当すると同時に開発プロジェクトの調整・管理を担当するものとして重量級プロダクトマネージャーの果たす役割が非常に大きく、これは自動車の製品特性に基づいており、「重量級」と呼ばれるにふさわしい、他に例を見ない大きな特徴となっている。本稿では、従来の研究では、あまり触れられる機会のなかったプロダクトマネージャーの商品企画の側面に着目して、プロセスの概念化に努めた。その結果、日本の自動車産業の商品企画プロセスは、ポストモダン・マーケティング的な要素がきわめて強く、製品コンセプトのもつ「意味」を共有できるかが鍵となることがわかった。これは知識創造プロセスのひとつとして概念化可能である。その点で、本稿は商

品企画プロセスの定性的な解明に一定の成果を得たと判断できよう。

しかしながら、本稿では未だ概念化できなかつた部分も残されている。たとえば、人事権や予算を持っていないプロダクトマネージャーが、機能別組織に対してどのようにリーダーシップを発揮しているか、ストレスが多く、報いられることの少ないというプロダクトマネージャーのモチベーションは何か、などの諸問題は今後の研究課題としたい。

参 考 文 献

- Abegglen J. (1958), *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, The Free Press, 占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社 (1958)
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』日本経済新聞社
- 大河滋 (2002) 『「ホンダ流」個性を生かす仕事術』成美文庫
- 片山修 (2002) 『トヨタはいかにして「最強の車」をつくったか』祥伝社
- 貴島孝雄 (2006) 「モデルブランド確立への挑戦」クオリティマネジメント Vol.57 No.11 pp.25-33
- 桑原武夫 (1999) 『ポストモダン手法による消費者心理の解説』日本経済新聞社
- 柴田高 (2006) 「成熟化社会と製品開発」クオリティマネジメント Vol.57 No.11 pp.42-46
- 武井壽 (1997) 『解釈的マーケティング研究－マーケティングにおける「意味」の基礎理論的研究』白桃書房
- 塚本潔 (2001) 『トヨタとホンダ』光文社 (光文社新書)
- 土屋守章 (1994) 『現代経営学入門』新世社
- Donnellon, A., B. Gray, and M. G. Bougon. (1986) “Communication, Meaning, and Organized Action,” *Administrative Science Quarterly*, 31, pp.43-55
- 長沢伸也, 木野龍太郎 (2004) 『日産らしさ, ホンダらしさ－製品開発を担うプロダクト・マネージャーたち』同友館
- Nisbet, R. A. (1969) *Social Change and History : Aspect of the Western Theory of Development*. London : Oxford University Press. 堅田剛訳『歴史とメタファー』紀伊國屋書店 (1987)
- 延岡健太郎 (1996) 『マルチプロジェクト戦略』有斐閣
- 野中郁次郎, 勝見明 (2004) 『イノベーションの本質』日経 BP 社
- 野中郁次郎, 勝見明 (2007) 『イノベーションの作法』日本経済新聞出版社
- 野中郁次郎, 竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営』日本経済新聞社
- バーカー, J. (1995) 『パラダイムの魔力』日経 BP 出版センター
- Hirschman, E. and M. B. Holbrook (1982), “Hedonic Consumption”, *Journal of Marketing*, 46 (Summer)
- 藤本隆宏, クラーク K. (1993) 『実証研究 製品開発力』ダイヤモンド社
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』有斐閣
- 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
- 藤本隆宏, 青島矢一, 武石彰 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣
- Bateson, G. (1979) *Mind and Nature: A necessary Unity*. New York : Bantam Books. 佐藤良明訳『精神と自然』思索社 (1982)

日本的経営における商品企画プロセス

- Belk, R. W. (2001) 「ポストモダン・マーケティングの技術」 ダイヤモンド・ハーバー・ド・ビジネス・レビュー 2001年6月号 pp.64-73
- ポーター M. (1992) 『国の競争優位』(上・下) ダイヤモンド社
- ポーター M., 竹内弘高 (2000) 『日本の競争戦略』 ダイヤモンド社
- 堀内圭子 (2004) 『<快樂消費>する社会』 中公新書
- Yasuhiro Monden (1983), Toyota Production System, Industrial Engineering and Management Press. 門田安弘 『トヨタシステム』 講談社, (1985)

—— 2007年3月30日受領 ——