The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	企業の経営理念とラグビー型戦略的商品開発
Author(s)	岡田, 広司
Citation	国際公共政策研究. 2003, 8(1), p. 65-82
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/12848
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

企業の経営理念とラグビー型戦略的商品開発*

The Management Concept in an Enterprise and Rugby Pattern Strategic Products Development*

岡田　広司**

Hiroshi OKADA**

Abstract

Through the management concept the participating desire of the staff can be strengthened, and the comprehensive capabilities of the enterprise can be improved through coordinate competition. The management concept, which is the judging criterion when the enterprise solves the problems, makes it easy to unify the internal suggestions. In addition, through the management concept, the staff can understand the message of the enterprise, the communication can be smoother, and all members can share the information together. Through these roles the enterprise is activated by the management concept.

Management strategy is a well-organized long-term decision, the aim of which is to develop the enterprise and to adapt the various resources of the enterprise to the circumstances of the enterprise. The decision of management strategy should be based on the management concept. This thesis deals with the creative management concept and the strategic development of the product based on the idea in the modern age.

キーワード：経営理念、新事業、創造性、経営戦略、商品開発

Keywords：management concept, new business, creativity, management strategy, products development

---

* 本稿は、筆者が企業において事業化してきたいくつかのニュービジネス構築の考え方を理論化したものであり、ニュービジネスの例として、電子楽器、パソコンソフトベンダー、通信カラオケ、そして携帯電話の着信メロディビジネスへとつながっている。

** 名古屋市立大学大学院経済学研究科 教授

はじめに

企業は常に新商品や新事業の開発を進め、市場競争の優位性、企業経営の向上と発展を図っている。筆者は企業において多くの新事業の開発にあたったが、その指針となるのが企業の経営理念であった。経営理念にしたがって経営目標が作られ，経営活動が展開される。企業の経営理念の下、経営戦略にそって新商品や新事業の開発を決定する時、企業ドメインを意識した理論的な手法「戦略的商品探索法」を用いた。その手法は常に次のビジネスの構想を設定しながら、新商品や新事業の開発を進めるものであった。これらの理論的開発手法を総じて、「ラグビー型戦略的商品開発」と呼んでいる。

本論文は、企業理念「新実質主義」[1] から始まり、永続する企業活動としての戦略的新商品の探索法、及びラグビー型商品開発[2] について論述し、当該手法にそって展開した新事業、ソフトベンダー、通信カラオケ、そして着信メロディ・ビジネスなどについてまとめている。

1. 企業の経営理念、新実質主義

本稿の研究テーマである「ラグビー型戦略的商品開発」を検討する前に、企業の基本的なあり方を示す経営理念について説明する。

「モノ」あまりの時代を迎えている今日、消費者は渇望から選択へと生活行動を変化させている。物欲を満たすため、あるいは生きて行くために、個人が同じようなものを求める消費生活から、自分に最も相応しい個性的な暮しを創造するため、心の充実と感性豊かな生き方に、その焦点を合わせた生活者へと消費者の姿勢は変化してきた。この社会の変化を見極めて上で、企業自身も変容していかなければ企業の安定成長がはかれない。商品開発を考える時、核となる技術革新の進歩は著しく、また消費者の思考のうねりも激しく変化していることに対応して、企業は生産から販売まで企業活動の方向性を持つ創造性の高い経営理念を設定した。

新しい企業の創造的経営理念は、企業における従業員を含め、消費者に対する「新実質主義の提案」であり、これは質の高い人間生活創造のために、「モノ」と「心」が一つに結実した新しい質の追求を意味している。また、新実質主義のもとに進められる商品開発のコンセプトは，生活の夢と知恵を形にする「生活のクラフツマン」である。

1)「新実質主義」については，筆者が新事業を構築する際に指針とした基本的な理念であり、筆者らが検討を進めた「ブラザー経営理念」を参照する。

2)「ラグビー型アプローチ」という呼び方は、嶋口・竹内・片平・石井(15)及び恩蔵(14)など多くの研究者によってすでに使われている。

ア．実質主義を踏まえた新実質主義

新しい経営理念として提起された「新実質主義」は、従来のから人々の生活様態の中にあり、これまで企業活動で実践されて来た「実質主義」を踏まえたものである。この「新実質主義」を明確にするために、ここで実質主義を確認しておく。

実質主義とは「質」と「量」に対応する概念で、そのものを形成している要素を、どのような傾向を持つかという観点から見たものである。物の成り立つもとのことであるが、場合によってはそのものの内容の「良い」「悪い」の価値というものにも使われている。例えば「質が落ちた」などという表現である。また、生活の中では、ありのまま、もち前の地のままで、飾り気のないことをいい、質実とか質素とかいうことである。また、「実」とは真実のことであり，内容のあることを言う。この二つを重ねた「実質」とは物事の内容、または本質をいい、形式や外見にとらわれず、内容を重んじる生活態度や消費者行動を、実質的とか実質主義などと言われてきた。実質主義は、端的に言えば「モノ」が本来持っている物理的な性質や効用などを重視して追究していく考え方や生き方である。

イ．実質主義の事例

実質主義とは、衣料品に例を取れば、体を保護するため、外界の温度と体温を調整したり、外傷から体を守るために存在するものと考え、保温性とか体を自由に動きやすくするための機能性などに評価のポイントを置く。消費生活の面から見れば、丈夫で長持ちする堅牢性とか、経済性として安さが求められる。さらにミシンを例に取れば、機能と品質を重んじ、縫うという目的をより速く、より正確に色々な縫い方で、故障なしに、安価で、などを意識した考えである。このようにミシンは「縫製する機械」として存在し、このミシン像は、誰もが認める客観的なものとして存在している。このモノの効用は「縫う」という目的の実現にある。実質主義とはこの原理原則に忠実で、その目的実現のために機能・性能・経済性・有効性・耐久性などを追究する、「目的直結」の無駄を省く態度であり、その実践の根底には、

表１　実質主義のまとめ

①　実質主義とはモノが本来持つ物性（像）としての質を追求する考え方生き方である。
②　実質主義は客観的なモノの見方である。
③　実質主義はモノの効用を目的直結の無駄を省いた態度で物質的満足の実現を図る。
④　実質主義は合理的な価値観をもつ。
⑤　実質主義の評価基準は知性に基づく「良い」「悪い」である。

（出所）　ブラザー工業

合理性に基づく知性の存在がある。ここで、実質主義を表1にまとめてみよう。

ウ．価値観の変遷と新しい質の対応

豊かな社会の実現は、多くの消費者の生活態度や価値観を変えてきた。商品やサービスに対して、消費者が生活の実質的機能の満足を求める生活機能追求型時代は過ぎ、高度成長社会の到来で、人々は競ってモノを買い「消費は美徳」の時代を築いてきた。

物財の大量な氾濫に、人々は欲しいモノをなくし「モノ離れ」の時代を迎えた。人々は金銭を費やしても形としては残らない教養や娯楽に快感を見出し、生活の快適さや楽しさを求める姿勢、つまり生活エンジョイ感覚を持ち始めるようになった。新しい生活感覚は、モノそのものから、それを使う側に視点を置き換えた価値観を育ててきた。「費やす」モノ、「所有する」モノから「自分なりの生活形態を創造する」モノや、「遊び感覚のある」モノに価値を置き始めたのである。その消費行動は、個性とか感性といった新しい要素の「質」と相関関係を持つに至った。先のモノの目的直結型効用にこだわる生き方を実質主義とするならば、新しいモノに対するこだわり方を、新実質主義として提起したのである。

2. 新実質主義の提案

ア．新しい価値観のキーワード

企業が商品にもたらす新しい価値観のキーワードとして、個性とか感性、自分らしさ、豊かな精神、高揚する気分、美しさとか潤い、深い感動、心やさしい配慮、などを取上げることができる。新しい時代は、物質的な満足よりも精神的な満足が優先し、目的直結の機能・性能の他に、情緒的な価値が欲求されている。

モノの見方も、客観的な知識に基づく画一的なモノ像ではなく、各人の個人的知識体験、あるいは時代感覚からくる異なった効用の解釈が大きな比重を持ってくる。これはモノの「像」に対して「観」と表現することがでる心に結ぶ効用像であって、主観的なものである。

イ．主観的価値と精神的満足

携帯電話を例にとって説明しよう。携帯電話像とは、コミュニケーション・ツールの一つとして情報を伝える道具であり、その目的は、場所にこだわらず、相手と直接話を交わすことにある。実質主義では、話がしやすく、相手の声が聞きやすい、そして使いやすく軽やかであることなどが求められている。しかし、携帯電話観というのは、このように客観的なものだけではなく、ある人にとってはIT文化の理解の接点と思い、ある人は活動的なビジネス

マンのシンボルと思い、人によっては都会人としてのプライドを満たす知的満足の対象であったり、人それぞれ固有の効用を論じる主観的なものである。

そして携帯電話への満足感を考えると、使っている姿がかっこ良い、色々な着信メロディの中に、周りの人をアッと言わせる楽しさや明るさ、優越感などを感じる。持っていること自体が自分の存在感とコーディネートされている、飽きがこない、手にとって馴染みやすく快適であるといった精神的なモノ、つまり携帯電話という商品を媒介にして繰り広げられる精神的な豊かさを大切にする考え方である。これは、情緒的価値といえるであろう。この場合価値判断の基準は知性的な「良い」「悪い」よりも、感性的な「快」「不快」という判断が先に立つことになる。新実質主義の考え方を表2にまとめる。

表2　新実質主義のまとめ

①「新実質主義」はモノが本来持っている物性（像）としての質の追究と同時に、時代感覚、あるいは自分なりの個性的な考え方(観)で、より精神的な高まりや満足という新しい質を見出し、そこに価値を置く考え方や生き方である。
② モノの効用を目的直結型の“物質的満足”にプラスして、情緒的価値を重視した“精神的満足”という心理的なもので実現することになる。
③ 評価基準は「良い」「悪い」を根底に「快」「不快」となる。
④ 新実質主義は、実質主義の「像」「物質的満足」の二元的な考えに対し、「像」「物質的満足」「観」「精神的満足」という四元が相互に刺激されて生まれるモノの見方や考え方である。

（出所）　ブラザー工業

3.　新実質主義とヒューマンウェア

ア．物の品質から生活観の品質へ（フェイズIとフェイズII）

提案する新実質主義を四元的モノの見方や考え方と定義したわけであるが、これをわかりやすくするために「客観的価値」と「合目的価値」の世界をフェイズ（phase）Iと呼ぶことにしよう。これが実質主義の世界である。

これに対して、「主観的価値」と「情緒的価値」を重視する世界をフェイズIIとする。フェイズIIは精神的満足を求めて、人間的な生活をより充実させる方向に向かう。いま、物の時代から心の時代といわれ、人間の本当の幸せとは何かが問い直され、幸福な家庭を作りたい、仲間との付き合いをうまくやりたい、あるいはカルチャーを楽しみたい、といった欲求が高まっているわけである。「生活観の品質」が強調される所以である。

この時代感覚を企業活動に置き換えてみると、フェイズIはハードウェアの世界で、機器

とか装置が主たるテーマであった。この考え方は開発の目的と手段が機器だけでなく、無形のモノ、無形の技術がソフトウェア（＝利用技術）として重視されるようになった。

フェイズIIはヒューマンウェアと呼ぶべきものといえよう。人間性豊かな暮らしを開発していく思考態度で、技術体系に対し文化体系の比重を色濃く持ったものである。フェイズIが機能性を中心に開発を進めるなら、フェイズIIは身体感覚・生活感覚・文化感覚・幸福感覚などを中心に開発を進めるべき世界である。

イ．フェイズIとフェイズIIの調和

この新しい経営理念は、以上のような変化に対応するための示唆であるが、フェイズIからフェイズIIへの移行を考えたものではない。あくまでも四元的に考え、いままで手薄であったフェイズIIの思考を合わせて考え持つ調和のとれた企業活動を志向するものである。それが、実質主義に「新」の意味するところは不変の合理性に新しい技術で貢献し、なおかつヒューマンウェアの視点で新しい時代との共感関係を築き上げていくことである。

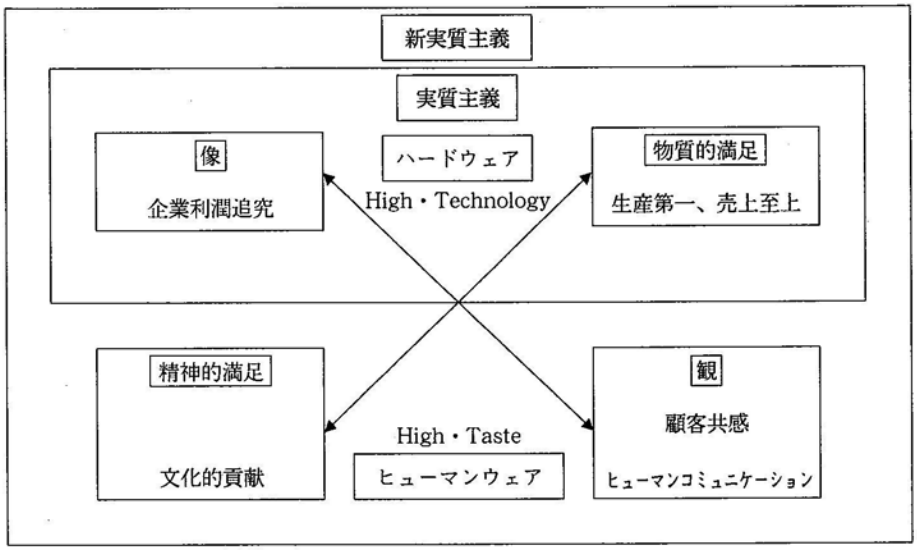
これまで論述した新実質主義の内容を表3に、全体像を図示したものを図1に表す。

表3　新実質主義の内容

実　質　主　義	
新 実 質 主 義	
フェイズI	フェイズII
客観的価値、物質的満足	主観的価値、精神的満足
像	観
合目的価値	情緒的価値
生活維持機能	生活エンジョイ機能
平準的満足	自分自身の満足
理性的判断	感性的判断
High Technology	High Taste
ハードウェア、ソフトウェア	ヒューマンウェア
利潤追究	文化貢献、社会顧客とのバランス
良い　悪い	快　不快
モノ	人　こころ
技術体系	文化体系

（出所）　ブラザー工業

図1　新実質主義の全体像



（出所）　ブラザー工業㈱

ウ．新実質主義の実践

表3および図1を参考にしながら「新実質主義」について説明を加えよう。

本来的に担う利潤追求行動に加えて、今日の社会環境や、顧客心理との調和のある関係を保つことが求められている。例えば一般消費財において大量生産による画一的製品のウェイトを減らして、多様なニーズに対応した多品種少量生産が採用されるようになっている。顧客との関係においては、商品の品質機能の保証に加えて、情報のサービスやカルチャーの提供や消費者の生活に工夫・創造性を育むような提案など、継続的な関係を求められている。

ハードウェアに関していえば High Technology に裏付けられた高品質高付加価値製品の製造販売である。ヒューマンウェアでは顧客の人間的な喜び、精神的な満足に応えるための High Taste な生活追求の商品開発と文化性をふまえた感性豊かなマーケティングコミュニケーションである。ヒューマンコミュニケーションと文化的貢献がこの分野でのテーマである。

オ．生活のクラフツマン

新実質主義を実践するための商品開発やニュービジネスを一言で述べると、「生活のクラフツマン思考」が構築する生活分野であるといえる。新しい消費の芽が、モノに自分の個性や感性を加えて使いこなし、精神的な高まりや満足を求める態度であることは前述した。モノ

を供給する側の価値観から、モノを使う側に視点をおいて、使う人の感性をプラスして自分なりの新しい喜びを発見する。すなわち創造性を加えた生活態度をとろうとする人達が生活のクラフツマンなのである。そして、顧客個人が「生活のクラフツマン」として生活の中に創造性を感受するような思考をもたらすコンセプトが「新実質主義の提案」である。

4. 戦略的商品探索法

「ラグビー型商品開発」を進めるにあたって、戦略的に進めるべき新商品や新事業を的確に決定しなければならない。ここでは戦略的新商品・新事業を決定する理論的手法「戦略的商品探索法」について論述する。多くの新製品・新事業の開発を進めるにあたって、何を開発するのかを策定することが最も重要である。最初にこれを誤るとそのビジネスの成功は期待できないだけでなく、多くの資源の浪費、そして経営内容の悪化をもたらすことになる。

ア. 戦略的商品探索法の基本的な考え方

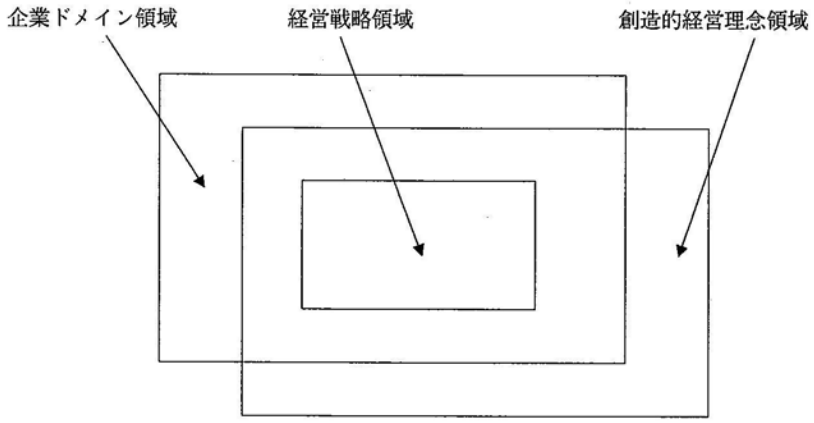
まず戦略的新事業探索法の基本的な考え方を説明しよう。当該探索法は、企業がこれまで蓄積した製品開発力、技術研究力、販売力など、企業のドメインを活用しながら、将来性を見据えた経営戦略に基づいて、潜在的な企業ドメインを引き出しかつ拡大するというまさに戦略的なものであり、次の3つの要因から構成されるものである。

①経営戦略要因（企業の経営方針）、②技術開発力要因、③マーケティング力要因

第1の経営戦略要因は、企業が今後戦略的に展開しようとする事業領域や方向性を意味している。第2の技術開発力要因は、顕在的な技術はもちろん、直接事業の誕生をもたらさなかったが、潜在的に保有する技術を含んでいる。さらに第3のマーケティング力の要因は、企業がこれまで事業として展開した販売力、市場調査、市場開拓力、製品企画力などマーケティング活動全体を意味する。また、経営戦略要因とは、企業のトップマネジメント・レベルで決定されるものであり、企業全体の方向性である。第2、第3の技術開発力やマーケティング力の要因は、この経営戦略に照らし合わせながら、戦略的に新商品が探索され、組織全体の意思として新事業が決定されるものである。

戦略的商品探索法を進めるにあたって、企業は最初に経営戦略を明確にしなければならない。一般的に経営戦略とは広範な意味を持つ概念であり、企業内のさまざまな機能別の戦略（例えば財務戦略、人事戦略など）や競争戦略を包括した意味を持つものである。経営戦略の設定に関して留意する点は、戦略的新商品は企業のドメインを意識したものでなければならないことである。また、前述した経営理念を基本的思想としているため、図2に示すように企業ドメインと創造的経営理念をベースにした上で、経営戦略が立てられる。これらの点

図2　経営戦略領域



については多くの研究者によって説明されている[3)]。

伊丹は「経営戦略とは、組織活動の基本的方向を環境との関わりにおいて示すもので、組織における諸活動の組合せの基本方針の決定を行うものである」としている[4)]。

経営戦略を策定する手法はいろいろ論議されてきたが、戦略的新商品を探索するための前提となる検討要素には、①ポートフォリオの最適化、②経営資源の最適化、③長期的成長、④組織と企業風土の充実、などがあげられる[5)]。

各要素について説明しよう。①ポートフォリオの最適化とは、当該企業の市場におけるポートフォリオの正確な調査により、現在置かれている位置を明確にし、進みたい事業の領域、産業分野と企業の可能性を比較しなければならない。また、②の経営資源については、例えば、Steel は重要なものとして、経理、人的資源、技術、製造の能力と規模の資源をあげている[6)]。③の長期にわたる成長の基盤を作ることは、戦略の欠くべからざる要素である。長期的成長はトップ・マネジメントの責任であるが、事業運営マネジメントの現場における知識やアイディアは重要なインプットになる。④の組織と企業風土の充実とは、新事業を策定し、推進するにあたって、企業全体の資質の向上をも考えた戦略が必要ということである。資質のよい企業風土、組織は新事業の推進の後方支援力に繋がるといえよう。

イ．技術開発力要因とマーケティング力要因

次に技術開発力要因とマーケティング力要因について検討しよう。

図3は技術開発力要因の分析図である。技術開発力はこれまでどのような製品を開発し製

3) 例えば伊藤・加護野・伊丹〔7〕pp. 116-121。
4) 伊丹〔6〕pp. 18-29。
5) 石井・奥村・加護野・野中〔5〕pp. 8-10。
6) Steel〔16〕。

造したか、また事業として成功しなかったが、製品化に向けて研究開発がされたものは何か、現在進められている技術開発を含め、顕在的なものはもちろん潜在的なものまでをリストアップし、評価するものである。製造業では、企業が開発し製造した製品、機能ユニット、システム、確立した技術研究テーマなどが、技術開発力を測る評価アイテムとなる。これらの要因を技術の低いレベルから高いレベルに順位をつけるのが技術開発力の評価である。つまり図3は技術に関するポートフォリオチャートをあらわす。

高いレベルにある技術開発力と評価される技術開発力要因はⅡａもしくはⅣａの領域にリストアップされる。その反面、低いレベルにある技術開発力はⅠａまたはⅢａにリストアップされる。レベルの高さは、商品の業種などで異なる場合はあるが、一般的にはハイテク技術なのか、ローテク技術なのかといった判断でよいが、詳しく定義したい場合は、技術革新の早さ、技術が一般化した年代などで定量的に区別することもできる。技術レベルの評価の跡にその技術あるいは製品などが、経営戦略的な技術領域にあるかどうかを評価し、経営戦略性が高いものは上部に、低いものは下部にリストアップされることになる。

図3における領域Ⅳａにおける戦略的新商品が可能と評価される技術開発力要因であり、この中から新商品が探索されることになる。ここには近い将来に戦略的新事業として検討される、次期戦略的新商品の技術開発力要因も含まれている。つまり、研究活動を深めることによって、既に経営戦略領域にある領域Ⅳａの中には、当期では戦略的新商品の要因にはならなかったものも、次期の戦略的新商品の要因にレベルアップされる可能性がある。

次にマーケティング力要因の分析について説明しよう。企業のマーケティング力要因とは、顧客の欲求の充足を目標として市場調査を行い、製品計画を立て、市場での需要の顕在化を図り、さらに製品を顧客に向けて供給するいっさいの企業活動を意味する。つまり、マーケティング力とは、販売ルートを確保し、国内、海外を問わず市場開拓を図り、またこれらの商品や事業企画、市場調査などの全ての行動が含まれるのである。技術開発力要因のケースと同様に、商品名、機能ユニット名などを含めこれまで取り扱った製商品、商品化したテーマなどを具体的にリストアップするのである。マーケティング力要因の分析はこれらの商品や機能ユニットの市場性を評価することにある。これらの商品または機能ユニットは、今後市場で成長するかの判断である。

次に経営戦略とマーケティング力の二つの要因を図4のように結び付けて説明する。図の縦軸の経営戦略性は前掲図3と同じものである。横軸にマーケティング力を取り、これがマーケティング力要因を検討するポートフォリオになる。企業がこれまで事業展開した製商品をポートフォリオチャートの該当領域にリストアップする。この要因を分析する場合においても、技術開発力要因の分析と同様、具体的なシステム名や商品名、あるいは機能ユニット名で表現する。図4の領域Ⅰｂ及びⅡｂは経営戦略性の低いマーケティング力であるため、

現時点の新商品探索法の要因にはならない。つまり、販売力、営業力も確立し、商品企画力などが高いレベルにあったとしても、経営戦略領域とは合致しないため、マーケティング力の検討要因にはならない。また、領域III b は経営戦略性は高いが、市場性が低いため戦略的新商品の分析要因とならないと判断されるものである。したがって、領域IV b のマーケティング力が新商品探索のための分析要因として取り上げられる。また技術開発力要因の場合と同様、次期戦略的新商品のためのマーケティング力要因がこの領域に内在している。

ウ．戦略的商品探索法

これまで２つの相互関係、①経営戦略性と技術開発力、②経営戦略性とマーケティング力について説明し、それぞれ２つの要因から構成されるいわば２次元の関係として、第３図及び第４図で示された。しかし、現実的には３つの要因が３次元的に考察されるものであり、３次元で分析が可能である点が戦略的商品探索法の特徴である。図３と図４との関係から、最終的に３次元の図５が求められ、領域IVにおいて、戦略的新商品が決定される。つまり、技術開発力要因及びマーケティング力要因の分析により選定された領域IV a と領域IV b が重なり合う領域IVの中から、新商品や新事業が決定されることになる。

最後に戦略的商品探索法の特徴をまとめてみよう。

第１には、図３では探索法が３次元であらわされているが、３つの次元のレベルは同等ではなく、最も重要なものは経営戦略である。まずトップ・マネジメントが経営戦略を決定し、それに対して「経営戦略性と技術開発力との関係」と「経営戦略性とマーケティング力との関係」が定まる。前者の関係で技術開発力要因が分析されてIV a が選定され、後者の関係でマーケティング力が分析されてIV b が選定されるので、最終的にこの両者の重なるIVは、双方の専門家であるミドル・マネジメント・レベルで詳細を決定すればよい。

経営戦略が第一義的に重要であることはすでに多くの研究者により指摘されている。加護

図３　技術開発力要因の分析図

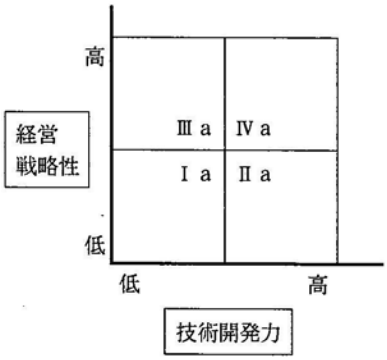


図４　マーケティング力要因の分析図

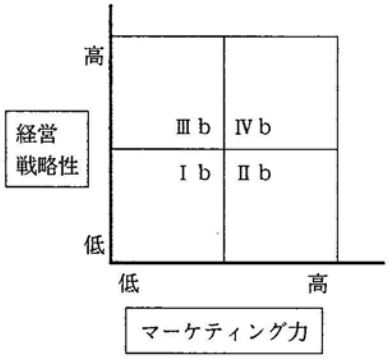
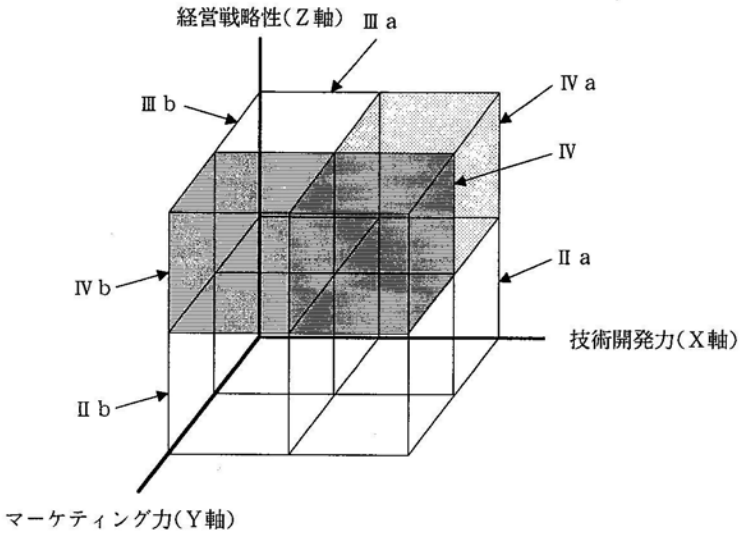


図5 戦略的商品探索法の分析図



野は、経営戦略とは各構成員の判断がバラバラにならないように統合するための指針、意思決定の整合化のための指針であるとしている[7]。また伊藤は経営戦略性を明確にした上で、市場競争を優位に進めた事例研究が検討されている。この事例研究では、経営資源が豊富な大企業の松下電器や東芝に対し、独自の差別化を経営戦略として、技術開発力をその経営戦略に集中して成功したカシオとシャープを例として、経営戦略の重要性を分析している[8]。

第2には、マーケティング力は技術開発力に劣らず重要である。一般的にメーカーは技術開発や研究分野を重視し、市場ニーズには注意を払うものの、技術シーズの育成により多くの努力を払う傾向にある。そのため新商品・新事業開発のための事業戦略も経営戦略と技術開発の2次元的(平面的)なものになりがちである。伊藤は、市場競争の研究事例で、経営戦略を明確にして競争を優位に進めたカシオとシャープについて、マーケティング力の差がカシオの市場占有率をシャープより高めたと結論づけている[9]。

第3としては、探索のステップが2つの階層的な段階を持つことである。これは第1の特徴にかかわる点でもあるが、第1ステップとしては経営戦略の立案である。トップ・マネジメント・レベルでの経営ビジョンを明確にすることが最も重要な課程である。その経営戦略を基盤として、第2ステップとしてミドル・マネジメントが最終的に戦略的新商品を決定するのである。その第2ステップでの要因分析の特徴は、まず2つの要因(技術開発力要因と

7) 石井・奥村・加護野・野中〔5〕pp. 6-9。
8) 伊藤・加護野・伊丹〔7〕pp. 49-51。
9) 伊藤・加護野・伊丹〔7〕pp. 39-49。

マーケティング力要因）分析を、当該要因の専門家であるミドル・マネジメントをリーダーとする2つの独立した専門家チームが個別に進め、その後に最終的な決定が双方のミドル・マネジメントを含めた2チームの混成メンバーでなされる点にある。

第4には、当期の戦略的新商品の決定と同時に、次期の戦略的新商品の候補も把握することができる点にある。つまり第5図において領域Ⅳは、当期の戦略的商品の要因になかった要因も存在し、それが次期戦略的新商品誕生の要因になる可能性がある。つまりこの時点で次期の戦略的新商品候補を策定することになる。

5．「ラグビー型戦略的商品開発」としての確立

これまで企業の経営の根本的な信条・信念にかかわる創造的経営理念と、企業ドメインをベースにした「戦略的商品探索法」について論述した。この項ではこれまでの考察をもとに、企業における実践的な商品開発のあり方をまとめる。この商品開発システムを「ラグビー型戦略的新商品開発」と呼ぶこととする。「ラグビー型戦略的商品開発」は、「戦略的商品探索法」から始まる一連の商品開発の流れをまとめたものである。その類似研究としてあげられるのが、竹内・野中などによって紹介されるラグビー型商品開発アプローチである。まず、この先行研究について考察しよう[10]。

ア．竹内・野中によるラグビー型アプローチによる新商品開発競争

竹内・野中は、これまで行われてきた連続ステップ的な、いわゆるリレー競争型のアプローチは、スピードと柔軟性を最大に引き出そうという点で適合しない手法と考え、このアプローチに代わるものとしてラグビーのようなアプローチ、すなわち前後にボールをパスしながらチームが一丸となって前進しようとするアプローチが、競争の激しい今日の要請を満たすのには、より適しているとしている。竹内・野中の研究を参考にしながら、ラグビー型アプローチについて言及する。

これまでの商品開発プロセスはリレー競争のようであった。すなわち、一つの機能別専門家集団が、バトンを次の集団に渡すという形態である。したがってプロジェクトはフェイズからフェイズへと逐次段階的に進んでいく。つまり、コンセプト開発、フィジビリティ・テスト（実現可能性テスト）、商品設計、開発工程、試作、最終生産へと進んで行く。

この方法では、機能が特化され、分割される。例えば、マーケティング担当者が、商品コンセプトの開発にあたって顧客のニーズや認知度を調査し、R＆D担当エンジニアが適当な設計を行い、生産担当エンジニアがそれを具体化する。そして、その他の機能を行う専門家

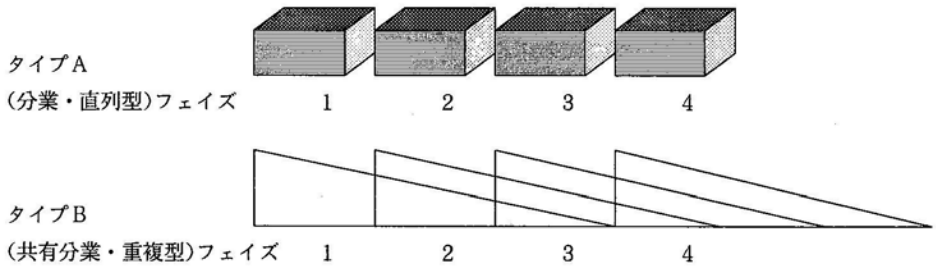
10）嶋口・竹内・片平・石井〔15〕pp. 241-265。

群もリレー競争のさまざまな段階でバトンを受け渡しているのである。

一方、ラグビー的手法では、商品開発プロセスは、最初から最後までメンバーがともに働く、異なる専門訓練を受けてきたチーム内での恒常的相互作用から創造される。商品開発プロセスは、規定され構造化された段階の一つ一つを動いていくことから生まれるというのでなく、チームのメンバーが相互作用するところから生まれてくるものである。

図6に示すように、タイプAでは、分業化された開発ステップ、例えばフェイズ1が完結すると、次のファイズ2にバトンを渡すのに対し、タイプBでは、フェイズ2でフィジビリティ・テストの結果が出る前に、フェイズ3で商品の設計を始めることもできる。あるいは、チームはその後に得た情報によって、前の決定を再検討する場合もある。その場合に、チームはそこで止まらずに、反復実験を行うのである。図6は商品開発におけるこれまでの伝統的で直列的なアプローチAとラグビー的アプローチBの違いを示している。

図6　リレー的アプローチとラグビー的アプローチの違い



ラグビー的アプローチは、企業が素早く柔軟に新商品を開発しようとする場合に、必要な体制と考えられる。直列的から統合アプローチへの移行は、思考錯誤を奨励し、それによって組織内のさまざまなレベルと機能で、今までになかった学習や思考が展開される。

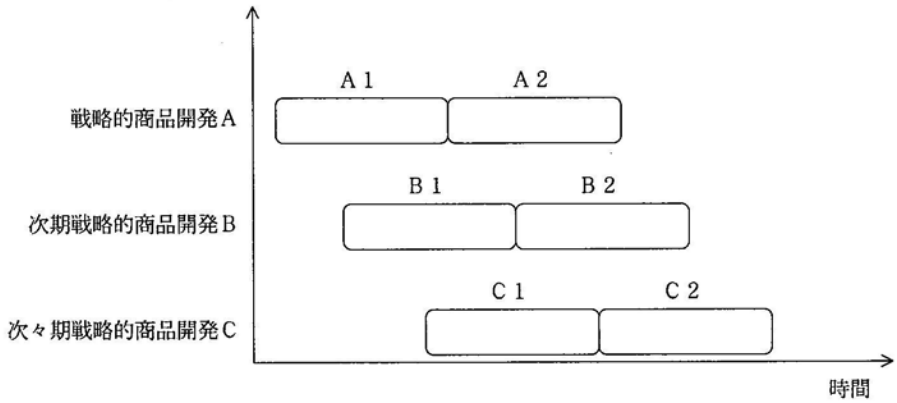
イ．ラグビー型戦略的商品開発への展開

前項で、竹内・野中によるラグビー型アプローチに関する先行研究を説明した。この考え方を導入することにより、筆者が提起する「戦略的商品探索法」によって展開される新しい商品開発手法を見出すことができる。

戦略的商品探索法は、企業が戦略的な新しいテーマを決定する手法であり、企業ドメインの分析、技術シーズの分析、マーケティングによるニーズの分析、アイディアの創造、アイディアのスクリーニング、事業性の分析などが具体的内容である。とくに企業ドメインという点では、企業が進めている技術革新の導入、あるいは開発した技術や知識が新たな企業ドメインとして醸成され、次々と新しい開発力要因を生み出すことになり、連続した研究へとつながることになる。一つの新しい商品開発の課題を探索する時、企業ドメインの中に次の

戦略的新商品の開発要因が抽出され、当期の戦略的新商品開発テーマともに、次期の戦略的商品、場合によっては次々期商品開発の準備にも入ることになる。「次期戦略的新商品の想定」がこの探索法の大きな特徴であり、当期戦略的商品の開発とともに次期戦略的新商品の要因となる技術開発力およびマーケティング力のレベルアップが進められていくことになる。この新しい商品開発手法を「ラグビー型戦略的商品開発」として図7に示し説明しよう。

図7　ラグビー型戦略的商品開発



当期の戦略的商品開発Aは商品探索の期間A1とその後の開発実行期間A2とに大きく分かれることになる。A1では、企業ドメインの分析、技術シーズの分析、マーケティングによるニーズの分析、アイディアの創造、アイディアのスクリーニング、事業性の分析などが具体的内容である。またA2は、開発が決定された新商品の具体的な開発活動を示す部分であり、開発設計、試作、商品テスト、市場導入などが活動内容となる。

竹内・野中によるラグビー型開発アプローチは、伝統的な直列型アプローチから、総合型アプローチへの移行またはマルチプルにオーバーラップさせるアプローチであると説明しているが、筆者の考え方は少し異なる。これは長年多くの商品開発を進めた体験から次のように分析する。戦略的新商品の開発ステップを細分化すると、まず、基礎的な研究や実験研究、設計構想までを含んだ新製品ナレッジ過程と、製品設計から市場導入までを含んだ新製品プロジュース過程とに分かれる。新製品ナレッジ過程は上述したA1の部分つまり、企業ドメインの分析、技術シーズの分析、マーケティングによる市場ニーズの分析、アイディアの創造とスクリーニングの分析などと、それに加えて製品化のための基本設計機能がある。この基本設計機能で作成された設計構想案に基いて、新製品プロジュース過程が製品設計からはじまる。あらためて2つの過程をまとめると次のようになる。

1. 新製品ナレッジ過程A1—商品探索機能（企業ドメインの分析、技術シーズの分析、マーケティングによる市場ニーズ分析、アイディアの創造とスクリーニング、フィジビリテ

ィの分析)＋基本設計機能

2. 新製品プロジュース過程 A2—製品設計、試作（プロトタイプモデル、本試作、量産試作)、商品テスト、生産工程設計（外注受け入れ、生産ラインレイアウト、出荷検査)、品質保証・サービス体制などの整備、物流を含めた市場導入に係わる流通システムの整備

ここで重要な点は、商品探索機能で当期戦略的新商品および次期戦略的新商品が決定され、ラグビー型の新商品探索アプローチが開始されることである。つまり製品設計機能以下の業務は、決定された新商品をいかに速く効率よく、高い品質で作り上げて行くかに集中することになり、この A1 での決定により、当時、次期、次々期新商品の開発がマルチプレクスに、あたかも並行開発されるように進むことになる。

図7で示すように、戦略的新商品Aが決定されたときには、次期戦略的新商品Bが想定され、場合によっては、次々期戦略的商品Cまでもが想定される場合がある。このラグビー型商品開発により、戦略的新商品を市場に導入した後、次々と新しいビジネス展開を進め、市場競争を優位に進めることができる。

むすびにかえて：具体的に進めたラグビー型戦略的商品の事例

本論文は、筆者が企業において多くの商品開発を進めた実践した中から理論化した戦略的商品開発に関する研究である。論文のまとめとして「ラグビー型戦略的商品開発」を具体的に進めた5つの事例をあげ、説明しよう。

（1） パソコンソフトベンダー（TAKERU)

（2） 通信カラオケ（JOY SOUND)

（3） 官公庁証明書自動交付機（JV3000)

（4） アパレル型紙自動作成機（P-STORY)

（5） 携帯電話着信メロディ・ビジネス

まず消費者の創造性を引き出すような、いわゆる感性の高い商品開発を進める方針が立てられた。また市場は通信の自由化が進み、企業では情報通信の強化にともなう商品開発の戦略が立てられ、経営方針や企業ドメインをはじめさまざまな検討が加えられた結果、戦略的新商品として、(1)パソコンソフトベンダーの開発を進めた。

次に技術開発力要因およびマーケティング要因を分析した中から、次期戦略的事業として、(2)通信カラオケの開発を進めた。この通信カラオケは、筆者が以前に開発を進めた音響商品や電子楽器の技術が企業ドメインとして評価され、パソコンソフトベンダーの情報通信ネットワーク技術との相乗効果により、商品開発期間が短縮化されながら市場にいち早く投入できたものである。

さらに戦略的新商品として、(3)官公庁証明書自動交付機の開発を進めた。これは官公庁で交付される印鑑登録証明書、住民票の写しなどを自動的に発行する機器である。現在規制緩和が進んでいるこの分野は、やがて全国どこからでも証明書が入手できるようになるが、その時代を先取りしたシステムである。

(4)アパレル型紙自動作成機は、通信カラオケのように大きな市場ではないが、企業の基本的な経営理念「新実質主義」を実践するシステムとして、また当該企業の創業事業であるミシン事業を強化するものである。全国に設けられたソーイング教室やアパレル素材店に設置して、モニターで選定した好みの服装の型紙を作成するシステムである。このシステムにより、個性に合ったアパレル製品が手軽に作れるようになった。

(5)着信メロディ・ビジネスは、通信カラオケの音楽ソフトを携帯電話の「着メロ」に応用したビジネスであり、通信カラオケの音楽ソフトを僅かな手を加えることにより、利用できる点、特に大きな開発費を必要とすることなく、今後も成長が期待できる携帯電話市場にアプローチできる大きな成果をもたらした商品開発である。

前述した新製品ナレッジ過程の前半に進められる戦略的商品探索法の段階で、これらの事例のように、将来に向けた新商品構想が生まれ、ラグビー型商品開発アプローチにつながっていくのである。

参 考 文 献

〔1〕 Abel, D. F., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1980.

〔2〕 Burgelman, R. A. & L. R. Sayles, *Inside Corporate Innovation-Strategy, Structure and Managerial Skills*, The Free Press 1986.

〔3〕 Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, M. T. I. Press, 1962.

〔4〕 Henderson, R. M. & K. B. Clark, "Architectual innovation," *Administrative Science Quarterly*, 1990.

〔5〕 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎著『経営戦略論』有斐閣、1985年

〔6〕 伊丹敬之著『新・経営戦略の論理』日本経済新聞、1984年

〔7〕 伊藤元重・加護野忠男・伊丹敬之著『日本の企業システム、第2巻、組織と戦略』有斐閣、1993年

〔8〕 守屋晴雄著『現代製品化論』東洋経済新報社、1991年

〔9〕 Marlin, P. R. & R. L. Riddle, *Transister Physics and Circuits*, Maruzen Asian Edition 1980.

〔10〕 内藤健一著『新製品開発・新分野進出の企業戦略』中央経済社、1986年

〔11〕 西田耕三著『クリエイティブ重視の処遇革新』ダイヤモンド社、1993年
〔12〕 岡田広司著『企業活動としての商品開発』酒井書店、1999年
〔13〕 岡田広司著『戦略的商品開発』泉文堂、1999年
〔14〕 恩蔵直人著『競争上優位のブランド戦略』日本経済新聞、1999年
〔15〕 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編著『マーケティング革新の時代』有斐閣、1999年
〔16〕 Steele, L. W., *Managing Technology: The Strategic View*, McGraw-Hill, 1989.
〔17〕 横田澄司著『価値創造の企業と商品開発』泉文堂、2000年