

Title	成熟化した家庭機器市場の商品戦略
Author(s)	岡田, 広司
Citation	国際公共政策研究. 2000, 4(2), p. 41-58
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/9253
rights	
Note	

Osaka University Knowledge Archive : OUKA

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

Osaka University

成熟化した家庭機器市場の商品戦略*

The Product Strategy of the Matured Home-use Product Market*

岡田 広司**

Hiroshi OKADA**

Abstract

This thesis is obtained from the development of products in which I was directly involved. The product development of the home-use product is developed based on the analysis of the consumer's needs. At present, many home electrical appliances are introduced to the market widely and then later matured. However, an enterprise is always studying matured products in order to make the consumers demand increased.

This is because it is the matured products which bring profit to an enterprise.

This thesis examines, with concrete instance, about product development in order to revitalize the market with matured home-use product.

キーワード：商品開発、技術革新、市場、消費者需要、家庭機器

Keywords：Product development、Technological innovation、Market、Consumer demand、
Home-use Product

* 本稿は、筆者が商品開発を進めた中から取り上げたテーマである。

本研究の過程で国際公共政策研究科 辻正次教授に数多くのご指導を頂いた。ここに記して感謝申し上げます。

**株式会社モリテックス名古屋支店長

はじめに

企業における商品開発は、一般的にマーケティング活動による消費者のニーズの分析・研究と研究部門や技術開発部門による技術革新の導入の結果、つまりニーズとシーズの相合致する環境の中で、これまで当該企業にはなかった新商品を創造する活動を意味する場合が多い。

しかしながら、多くの家庭電化製品は今やほとんどの家庭に普及されている。つまり、これらの商品は成熟化している。その結果、新家庭での購入や、故障などによる買い替え購入による消費者需要が中心になっている。しかし、企業は事業を存続するために、成熟市場の商品についても消費者の需要を喚起するためにさまざまな研究を続け、「成熟化市場のための商品開発」というテーマに取り組んでいる。本論文は当該成熟化した市場の再活性化のための商品開発について、筆者が取り組んだ事例をあげて考察する。

企業は商品開発を進めるにあたって、成熟化した市場については当該市場独特の経営戦略のもと、市場再活性化のために総力あげて取り組むのである。なぜなら、成熟化した商品こそ、当該企業にとって利益の源泉であり、企業の経営資金源として重要な商品群だからである。この成熟化し、利潤をもたらす状態をできる限り長く維持しようという企業努力が必要になる。その源資を基に新しい商品開発や事業構築を進めることになる。

「成熟期の長期維持」を可能にするための企業活動が「成熟化市場のための商品開発」である。成熟化市場を再構築する経営方針のもと、戦略的商品開発が進められるが、この場合とくに消費者を生活者として生活スタイルを分析し、生活者のニーズを的確につかむことが必要であり、かつニーズに呼応しただけでなく、この場合は、商品開発者たる企業側から、一歩先を行く提案型商品開発を進めることが必要になろう。

本研究は、成熟期における企業戦略を考察するため、商品のライフサイクルにおける戦略について検討した後、筆者が提起する戦略的商品開発のための「戦略的商品探索法」の概要説明と、筆者がブラザー工業において商品開発を進めた中から、当該探索法の特にマーケティング力を中心として取り組んだ成熟化市場に対する事例を考察するものである。

1. 商品のライフサイクルにおける戦略

市場に導入された商品のライフサイクルは、一般的に5段階あると考えている。つまり、導入期、成長期、発展期、成熟期、そして衰退期としている。商品ライフサイクルは、商品の年代であり、寿命である。新商品が生まれ、成長し、成熟し、衰える。そこに商品のライ

フサイクルが生ずる。この商品ライフサイクルを的確に把握することが、マーケティング戦略のポイントである¹⁾。

企業は、各期ごと違った市場戦略をたてながら、各商品の事業経営を進めている。ここで、各期における戦略を検討しながら、特に本稿の研究テーマである成熟期における戦略について考察しよう。

ア. 導入期の戦略

商品ライフサイクルからみた場合、第一期は導入期と呼ばれている。この導入期の特徴は、次のようであろう。

先発メーカーならば、マーケットシェアは独占的である。しかしながら、当該企業が、後発メーカーの場合はシェアが小さいことになる。売上げ成長率は市場に導入されたばかりで、顧客から見れば、商品になじみが薄いため、成長率が低い場合が多い。

商品特性としては、ユニークな点、特異な点や目新しさが受け入れられる。この新規さがユーザーや消費者の真のニーズに適応する場合は、次の成長期に進む。新奇さが単に表面的なものであれば、いわゆる「低成長自爆商品」で終焉を迎えることになる。そのため、商品戦略としては、商品の改良を的確に進め、次の成長期へ早く移行する。導入失敗の見通しが明らかになったときは、損出が大きくならないうちに、早く縮小・撤退をすべきである。

価格戦略としては、ある程度高価格でも売れるが、生産コストがまだ高く、初期の研究開発投資もまだ償却が済んでいないのである。つまり、高価格を取り、利幅を確保して、初期投資の回収を急ぐ必要がある。ある程度高額でも売れる商品を市場に出し、漸次、価格引き下げによって市場拡大を狙う。他社の市場参入が早そうな場合には、競合会社のコスト採算を見越して、価格引き下げを次々に行い、価格戦略によるシェア確保に重点をおく。

販売戦略としては、まず販売体制の量的拡充を心がけ、その後質的充実にシフトする。さらに創意工夫による独特の販売体制を作り上げ、他社の模倣を許さないようにする。

イ. 成長期の戦略

成長期は、商品ライフサイクルの第二期である。成長期の特徴をあげれば、次のようになる。

自社のマーケットシェアは、他社の参入により競争が増え、導入期よりは減少するが、まだ大半は押さえている。また、売上げ成長率は顧客が商品になれることから、成長率が急に上がりはじめる。

商品特性としては、目新しさが次第に薄れ、商品特性や実質的メリットへの注目が強くな

1) 三浦信・来住元朗・市川賢著『新版マーケティング』ミネルグア書房、1991、pp.161-164。ここでは商品のライフサイクルを、導入、成長、成熟、衰退の4段階としているが、筆者は市場競争が大きな課題となる発展期と成熟期を区別している。

ってくる。価格面では、段階的に値下げが行われる。コスト的には収支採算はかなり改善され、販売量の伸びによる利益が増加する段階となる。このような背景の中で、商品戦略としては、参入競争商品に対して、商品の差別化を推進し、低価格競争に入り込まないようにする。商品のデザイン、包装などの感性を重視、マス・販売に耐える商品へと体質を変えて行く。

販売戦略は、販売体制の質と量の拡充に注力し、短期間に成長を達成させる。また、販売網を拡充すると共に、大口取引先の獲得に努める。

ウ. 発展期の戦略

発展期はいわば青年期であり、その特徴は次のようになる。

マーケットシェアは、競合他社の市場参入により、自社のシェアはかなり減少し、たとえ先発企業といえども、過半数のシェアを得られないのが一般的である。

売上げ成長率は、市場の規模がかなり大きくなっており、成長期ほどの売上げの伸びは期待できないものの、なお成長は持続している。商品特性は、性能よりもむしろ使い易さ、便利さ、外観などが、重要になり、価格面では量産体制による低価格化が進むことになる。

販売戦略としては、アフターサービスを充実するなど、単発的な販売促進よりも、継続的效果のある販売促進に力を入れる。積極的に販売チャンネルを展開し、広域的かつ多角的な販売網を備える。また、価格戦略としては、価格引き下げによる需要喚起に主眼をおく。そのためには設計、製造をはじめとしたコストダウンの研究を必要としよう。

エ. 成熟期の戦略

成熟期は、ライフサイクルの第四期に位置し、その特徴は次のように表現できる。

- (1) マーケットシェア：自社のマーケットシェアは十分に獲得しており、業界でのリーダーシップを取れる。生存競争に生き残った企業だけが、シェアを保っている。しかし、成長期や発展期の時ほどには、他社の動きは活発ではない。
- (2) 売上げ成長率：売上げの伸び率は鈍ってくる。これまでほどの売上げの伸びは期待できない。
- (3) 顧客層：幅広いマーケットで自社の顧客を確保している。しかし、新規需要は少なく、買い換え需要が中心となる。
- (4) 商品特性：技術改良は少なくなり、意匠新案登録などが多くなる。
- (5) 価格：総じて価格は安定的であるが、一部では、市場競争からの脱落にかかる企業からの価格引き下げがみられる。
- (6) 流通：大量商品を安定的に供給することが重要になる。

このような背景に対して、成熟期の戦略は次のようになろう。

- (1) 市場細分化戦略：市場セグメントはほとんど検討し尽くしている。全く新しい視点からの市場セグメントを狙うか、他社が「検討し尽くした」としているマーケットセグ

メントを再度掘り起こす。

- (2) 価格戦略：過当競争による価格引き下げを避ける。キャッシュ・カウ商品としての利益を確保して、それを他の成長商品に投資する。
- (3) 販売戦略：新規の販売戦力投入を避け、販売コストの増加を防ぐ。また、積極的な販売促進策はとらない。しかし、売上げの成長を落とさない程度に、経験にもとづいた効果の大きい販売促進策を推進する。自社の販売チャネルを確立し、他社の介入を排除する。
- (4) 商品戦略：商品シリーズを上から下まで充実し、多様な需要に応える。

オ. 衰退期の戦略

衰退期は、いわゆる老年期にあたる。成熟期を迎えた商品は、商品ライフサイクルによれば、次にこの衰退期を迎えることになる。しかしながら、本稿の研究課題は、成熟期から衰退期への商品サイクルを断とうとするものである。つまり、成熟期にある商品に対し、ユーザー調査にもとづいた新しい視点からの商品開発により再活性化させ、成熟期の維持あるいは、再度成長・発展期へのサイクルへフィードバックさせようとしている。

衰退期の特徴は次の通りである。

マーケットシェアは僅かに残った少数の企業が、シェアを保ちながら、寡占の度合いが強まっている。売上げ成長率はマイナスに転ずる。商品特性としては、改良などは進められるが、ユーザーや消費者を十分引きつけられない。

この様な状態に対して、戦略としては次のようになろう。

価格戦略としては、衰退期に入っても、なお商品に多少の魅力があるならば、価格を下げないで利益を確保する。もし撤退を決めたら、低価格にして撤退後の在庫が残らないようにする。

販売戦略は、無駄のない少数精鋭主義の販売体制をとる。また、当該商品だけの販売促進はとらず、他の商品と抱き合わせた販売促進策をとる。特定の狭い既存販売チャネルで確実に売することに専念する。利益の薄い販売チャネルからは撤退する。

競争戦略として、競合相手が早期にこの市場から抜け出すのならば、商品を復活し、衰退期から成熟期へ舞い戻る作戦をとる。逆に、魅力がなくなった市場で自社も撤退の方針ならば、競争企業の撤退に合わせて、計画的に撤退する。

一般的には、以上のように商品のライフサイクルによる様々な戦略がとられているが、次節では、成熟期を迎えた商品に対して再活性化を図った具体的な事例について考察する。

2. 戦略的商品探索法²⁾の概説

本研究は、これまで論述したように、成熟化商品市場に関する「商品開発」について考察するものであるが、「成熟化した商品」は、企業の収益を確保している中心的商品である場合が多い。企業は、事業経営再生に向けて戦略的な位置付けで、成熟商品再活性化のための「商品開発」を進めることになる。この節では、戦略的な商品開発を進めるための基本的なロジックとなる「戦略的商品探索法」を説明しよう。

経営組織体である企業は、自己を取り巻く外部環境の変化に対応しながら存続と発展を図ってきた。組織体が活動する領域、つまり企業が行う事業活動の領域を「ドメイン」という。企業のドメインは、前述したように、その市場性要因としての顧客層やサービス地域、技術的要因としての開発技術力、製品製造力、さらには経営的領域としての経営資源（ヒト、組織、資金）などに分類することができるであろう。これらの要因によって、当該企業の活動の範囲が規定される。また、ドメインは、すでに具体化された現実の事業領域の側面と将来の活動の場としての「戦略的領域」としての側面、この双方をもつ³⁾。

ここでは、このようなドメインを基盤とした「戦略的商品探索法」について考察する。

ここで取り上げる「戦略的商品探索法」は、企業がこれまで蓄積した、製品開発力、技術研究力、販売力等、いわゆる企業のドメインを活用しながら、将来性をみすえた経営戦略に基づいて、企業のもつ潜在的なドメインを引き出すというまさに戦略的なものである。

本研究で提起する「戦略的商品探索法」は、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、の三つの要因から構成されるものである。

第一の経営戦略要因は、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。第二の技術開発力要因とは、自然科学又はエンジニアリング的な因果関係を意味している。この技術開発力は、前述した様に企業がこれまで製品化あるいは事業化したり、現在進展している顕在的技術だけでなく、直接新事業を生まない基礎的な開発能力や今までに製品化や事業化はされていないが潜在的に保有する技術も含んでいる。また、第三のマーケティング力の要因とは、企業がこれまで事業展開した販売力、流通ルート、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。この背後には、商品の最終需要者としての消費者や他企業の嗜好や選好を包含していることはいうまでもない。新商品はこのような最終需要層に購入されない限り意味がないからである。

2) 「戦略的商品探索法」は筆者が、メーカーにて長年商品開発や新規事業の構築に携わった体験からまとめたものである。その詳細は、岡田広司著『戦略的商品開発』泉文堂、1998、pp.10-45、参照。

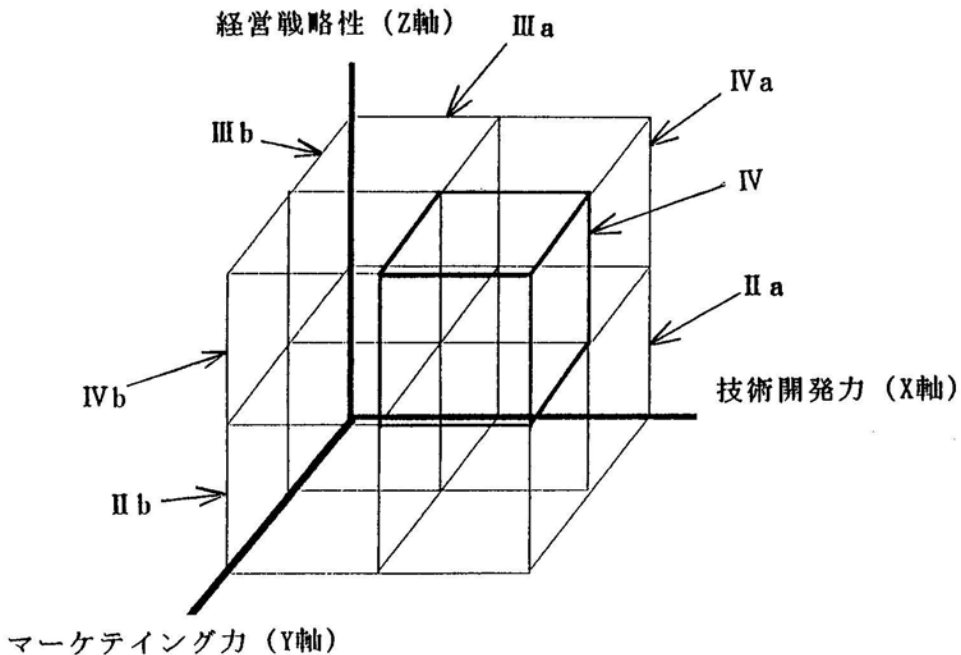
3) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・中野郁次郎著『経営戦略論』有斐閣、1985、pp.17-26。

また、経営戦略の要因とは、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。他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、戦略的に新事業が探索され、企業組織全体の意思として新事業が決定されるのである。このような三つの要因、言い換えれば三次元的構成を持つものが、「戦略的商品探索法」である⁴⁾。

当該「戦略的商品探索法」を進めるにあたって、企業はまず最初に経営戦略を明確にしなければならない。そして経営戦略の設定に関して留意する点は、戦略的な事業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。この経営戦略要因を核にして構成される「戦略的商品探索法」の分析図をあらわすと図1となる。

図1において「戦略的商品」として決定されるのが領域IVである。この領域は、経営戦略性のZ軸と技術開発力のX軸の二次元的分析から求められた経営戦略性の高い技術開発力要因と選定された領域IV aと、経営戦略性のZ軸とマーケティング力のY軸の二次元的分析から求められた経営戦略性の高いマーケティング力要因と選定された領域IV bが重なり合う領

図1 「戦略的商品探索法」の分析図



4) 守屋晴雄『現代製品化論』東洋経済新報社、1991、第7章マーケティングと商品化技術、第2節日本企業のマーケティング行動の特質において「①技術、②市場、③企業経営（経営資源＋組織＋戦略）をどの程度相互に適合的であるか、事業単位で決定する」としている。これは当該「戦略的商品探索法」の考え方に類似している。

域である。そして、当該領域IVの中から新商品が決定されることになる。

「戦略的商品探索法」は筆者の企業活動の中で、経営ビジョンにそって進めたいいくつかの商品開発及び事業推進の実績の中から、組み立てられたものである。また、成長を果たしてきた企業においては、その商品開発の歴史の中で、成熟化商品の再活性のために、企業ドメインを活用し、事業経営を再構築した事例も多い。この場合は、技術開発力要因の強化も重要な課題ではあるが、むしろマーケティング力要因の強化により、成熟化した市場に対して、消費者が真に要望するところはなにか、企業として消費者の生活様式の変化に対してなにを提案すべきかなど、十分分析する必要がある。

本研究では、筆者が取り組んだ商品開発の事例の中から、成熟化商品の商品開発について考察しよう。事例として取り上げるものは「家具調こたつ」及び「教育用オルガン」である。

3. 家具調こたつの商品開発事例

成熟商品の一つに電気こたつがあげられよう。技術的にはごく単純な商品であるが、マーケティング力要因として顧客から直接の情報をもとに商品開発が進められた。つまり、顧客のニーズ、要望、美と遊び心そして実用性、これらを検討して商品化された「家具調こたつ」について説明しよう⁵⁾。

「電気こたつ」も成熟商品である。こたつは和式の暖房器具であるため、電気こたつの普及は早く、また1960年代に入って日本の住宅の洋風化が進み、椅子とテーブルの生活が多くなり、石油ヒーターによる全室暖房が普及した後でも、「電気こたつ」は必需品として使用され続けている。

1970年代の半ばまでの電気こたつは、買い替えの需要と、入学・就職や結婚時の生活変化需要として買われる安定需要商品であり、低価格成熟家電品であった。またそのころから、生活水準の上昇と共に、住宅のインテリア感が豊かになって、高級な家具の需要が増大した。この成熟家電品に、「実用」と「美と遊び心」を研究し、マーケティング分析を進めた結果、高級な木材を豊富に使い、木の良さを生かした「美と遊び心」のある高級「家具調こたつ」として、商品開発が進んだ。

この場合は、技術開発力要因のウェイトは低く、マーケティング力要因のからくる成熟化商品の市場活性化策が中心テーマであった。成熟商品の見直し活性化策は、次のような点で消費者の「美と遊びの心」と「実用」の要素をもたらした。

- (1) 消費者のメリット：家具として、一年中利用できる。春から秋にかけては、布団を取

5) 西川徹著『新商品開発プログラム』プレジデント社、1993、pp.48-50 参照。

り外すことにより、座卓として使用するため、「実用」という点から、押入などの収納スペースは必要ない。

- (2) 製造業者のメリット：製造者側の視点でも、季節性の強い暖房器具ではなく、一年中売れる年間商品に変わる。

家具調こたつは、家具として地位が上がったため、価格は約一桁上がった。しかしながら、現在こたつといえば、すべて「家具調こたつ」に市場が変わった。電気こたつの販売数量は横ばいであるが、金額的には大幅な市場拡大を実現し、暖房器具の主流商品の一つになっている。

「家具調こたつ」は新技術によるものではなく、マーケティング先行型商品開発によって開発された商品である。しかし、消費者の視点からすれば、極めて大きな革新であり、消費者の新しい生活スタイルをとらえる形で、「実用+美と遊び心」という新しい商品開発のコンセプトを実現した成熟商品活性化の模範的事例である。

その後も研究が進められ、マーケティング先行型商品開発が進み、加熱部の改良研究により、次のような商品が開発された⁶⁾。

- (1) 平面ヒーターが開発され、加熱部が赤外線ランプから、厚さ約15ミリの平面ヒーターに変わった。
- (2) 薄型ファンにより、熱風を拡散させる機能も登場した。
- (3) 温度センサーとマイクロコンピューターの導入により、常に最も快適な温度にこたつの内部をコントロールする機能を持たせるようになった。

この時点の電気こたつには、ハイテク要素も加わり、マーケティング力要因だけでなく、技術開発力要因も十分検討された。このような活性化努力によって、現在も「電気こたつ」の位置付けは変わることなく、家庭に不可欠の道具として、大きな市場を形成している。

次に、実際の販売データをもとに成熟市場となった「やぐら式こたつ」の推移を考察してみよう。表1は国内の販売台数を示すデータである⁷⁾。

表1では1976年から1990年にわたる「やぐら式電気こたつ」の売上台数が示されている。「家具調こたつ」は1970年代後半から市場に登場したが、データとしては、1982年から「家具調こたつ」として記録されている。

当該表が示すように「やぐら式こたつ」は成熟商品として市場に行きわたり、販売台数は年を経る毎に減少してきた。しかしながら、1982年から登場した（データ上で）「家具調こたつ」は安定した成長を続けていることがわかる。

「一般やぐらこたつ」と「家具調こたつ」の販売価格差は、10倍近くあることから、「やぐ

6) 家具調こたつの商品化に取り組んだ経験をもとに論述する。

7) 社団法人日本電機工業会家電部調査課の資料による。

表1 やぐら式電気こたつの販売台数推移

単位：千台

年度	やぐら式		
	電気こたつ	一般やぐらこたつ	家具調こたつ
1976	2,908	—	—
1977	2,659	—	—
1978	2,544	—	—
1979	2,677	—	—
1980	2,405	—	—
1981	2,128	—	—
1982	1,821	1,132	689
1983	1,686	860	826
1984	1,522	604	918
1985	1,391	473	917
1986	1,221	349	872
1987	1,243	271	972
1988	1,201	229	972
1989	1,079	174	905
1990	1,082	154	928

ら式電気こたつ」全体の台数は減少しているが、売上金額としては順次伸長していることが理解できよう。つまり、成熟市場である「やぐら式電気こたつ」は、商品開発によって「家具調こたつ」を生み出し、当該市場を活性化したことが実証されたわけである。

4. 教育楽器電子化オルガン「かつこうE」の商品開発

戦略的商品探索法は、企業のドメインをベースにさらにドメインを広げる、この考え方から商品開発が進められ、成熟化した教育オルガン事業を再活性化された例として、この節では電子化オルガン「かつこうE」の商品開発を検討しよう。

当時、訪問販売ネットワークにより、電動オルガンが多くのご家庭に普及した。小学校の教育用楽器として採用されたこともあり、電動オルガンは、昭和40年代前半までは広く一般家庭に普及し、成熟市場となり、やがて衰退期に入っていた。

筆者は、当該商品の再活性化を目的とした商品開発に取り組んだ。マーケティング調査を

進め、主に二つの観点から商品化を図った。一つは特に母親の要望である教育性を重視した点であり、二点目は、使用者である子供達が魅力を感じるような「遊び心」としての感性の高い商品性を重視したのである。

一方、メカニカル・テクノロジーからメカトロニクス・テクノロジーへの変革を経営方針とした企業は、電子技術の研究に力を入れ、ステレオなどの音響商品や電子式卓上計算機の商品開発の成功により、技術開発力要因が整っていた。企業の戦略的商品として、電動オルガンの電子化が計画されたのである。こうして、成熟化した教育用オルガンの再活性化を狙って、電子化オルガン「かっこうE」商品開発が進められることになった⁸⁾。

4-1. 「かっこうE」商品開発の背景

ブラザー工業は、創業商品であるミシンの開発・製造技術をベースにしたいくつかの商品開発を進めた。その中に、モーター技術や木工技術を使った電動オルガンがある。電動オルガンの技術的ポイントは、精密部品加工による発音リード弁の開発にあった。これらの課題をクリアして、商品開発が進められた。

一方、マーケティングについては、当時家庭ミシンや編機の販売ルートとして、全国に網羅された販売網は、家庭向けの新しい商品の開発を待っている状態であった。当時、小学校の音楽教育の指定楽器として、オルガンの需要が高まりつつあった。大手楽器専門メーカーは、先発メーカーとしてオルガン生産は不動の地位にあった。しかしながら、すでに成熟化も末期となり、商品のライフサイクルとしては衰退期を迎えつつあった。

ブラザー工業は後発ながら、商品化された電動オルガンは、家庭ミシンや編機などの訪問販売システムを利用して、順調に事業が展開された。そして、市場の成熟化に対し、電子化というテクノロジーと感性を重視した新たな商品企画のもと、商品開発が進められた。

ア. 「新型教育用オルガン」に必要な要素

ブラザーでは、すでに電子オルガンの商品開発が成功し、事業化が進んでいた。つまり、電子技術として、十分利用できる技術開発力要因を蓄積していた。電動オルガンに替わる「新型オルガン」には特に次の要素をクリアしなければならなかった。

- (1) 価格が安くなければならない。
- (2) 部屋のスペース、訪問販売員の運搬を考慮した小型サイズと軽さが必要である。
- (3) 小学校の音楽授業に相応しい機能を持つ。

特に、(1)の「価格が安い」が最も重要である。高額でもよければ、ヤマハエレクトーンを始め、高性能な電子オルガンが存在していた。オルガンは一段鍵盤であり、電子オルガンは

8) この節は、ブラザー工業の開発設計部門において、筆者が商品開発を進めた経験と、社内資料にもとづいて論述している。

二段鍵盤であるなど、やや用途が異なるといえども、電子オルガンで音楽教育のためには事足りるわけである。

しかし、電子オルガンは、当時でも20万円以上もする高額商品であり、小学生の音楽教育のために各家庭で購入することはできない商品である。

訪問販売員は、車で各家庭を訪問しながら商品の購入を進めている。プラザーの訪問販売システムは、商品の購入のための積立予約がベースになっているため、積立が満期になったり、ある程度積立が進んだ家庭を訪問し、商品の購入を進めるのである。各家庭の家族構成などのデータは、しっかり把握しているため、小学校入学が近い家庭などへの商品の提案活動を進めるために訪問するのである。積立がまだ満期にならない場合、それまでの積立金額を頭金として、プラザーの商品購入用ローンを使う仕組みになっている。

訪問販売員は、家庭に提案しようとした商品のサンプルを、自分で持ち運びながら、販売活動をする必要から、サイズの小型で、軽量であることが要求される。特に「オルガン」の場合は、本来が大きいものであるため、広く一般家庭に普及させるには、部屋のスペースを考慮した小型化がキーポイントになる。

この様にして、(2)の「小型サイズと軽量化」が重要視された。

(3)の「音楽授業に相応しい機能」については、前述した様に、すでに高機能を持った二段式電子オルガンが市場に普及しているが、これらは高額の本格的な楽器としての用途のものであり、小学校の音楽教育には相応しくない。

商品開発にあたっては、「音楽教育に相応しい」教育用機器の感覚と、その上、「美と遊び心」を加えたデザインと機能を考慮しながら設計に入った。

イ、「美と遊び心」を加えた商品開発

「電子式オルガン・かつこうE」の商品開発にあたっては、従来の電動オルガンの機能を持たせながら、「美と遊び心」を持った商品として設計を進めた。高い機能を持った二段式電子オルガンの設計を経験している筆者にとっては、電子工学的な問題は、いかに低コストに設計するかという点に絞られた。むしろ「実用」と「美と遊び心」のバランスをどのように取って行くかに注意を払った。この点、西川 [1993] は次のように説明している。

今の時代は、商品がハードな実用価値よりも、記号的価値や情報価値で選ばれるという見方は、偏った見方であろう。商品は「用」と「美」の双方を備え持たなければならない。「用」—すなわち生活の場面で実用に役立つこと、「美」—使う人の心を豊かにすること。かつて柳宗悦（やなぎむねよし：日本の民芸運動の先覚者）が「用の美」と表現したモノづくりのころは、いつの世も変わらず生き続ける価値標準である。それぞれの時代に応じて美、すなわち情緒価値の表現の形は変化するとしても、実用的な「用」だけの商品や意味的・記号的価値だけで選ばれる商品というのはあり得ないし、あってはならないのである。用と美、そし

て、ハードな技術とソフトな発想、それらを組み合わせ、優れたコンセプトで具体的な形に表現すること、これが商品探索・商品企画であり、その企画にそって商品開発が進められることになる。そのために最も必要なことは、顧客に対する商品価値をめぐるトータルの創造能力が必要になる⁹⁾。

この商品開発の発想は筆者が別の研究で主張している「積極的中間主義」「クラフトマンシップ」と同じ考え方である。「用」と「美」を実現するために、次のような点に注意しながら商品開発を進めた。

- (1) 「電子化オルガン・かつこうE」の商品開発における着眼点：購入者（母親）と使用者（子ども）が違う
- (2) 母親の期待：音楽教材としての価値—「実用的価値」を重視—教育性、音楽性、アカデミック感覚
- (3) こどもの期待：楽しい道具としての価値—「美と遊び心的価値」—玩具性、遊び道具的感覚

こうして商品仕様、デザインが決定されて商品化に入った。

4—2. 電子化オルガン「かつこうE」と電動オルガン「かつこう」の違い¹⁰⁾

これまでの教育楽器という「実用」的機能に加え、「美と遊び心」を加えたて開発された商品「かつこうE」と「かつこう」との違いを述べよう。表2にその違いをまとめた。

エレクトロニクス技術により、これまでにないいくつかの特徴を生み出すことができる。例えば、電気信号により、色々な音を作り出すため、数種類の楽器の音色を好きなように組み合わせるなどして、かなり自由に創り出すことができることになる。また、電気信号は、鍵盤をオンすれば、直ぐに発音できるので、従来、電動オルガンの短所であった「音の立ち上がりが遅い」ことが解決できた。これにより、これまで不可能であったテンポの速い曲も全く問題なく演奏できるようになった。

また、「かつこうE」は、電気製品となったことにより、ステレオやラジカセなどにみられるような機能は容易に付加されることになる。音量調整ボリュームにより、ゼロから最大音量まで自由にセットできるという基本的な違いがある。

さらに、生産技術やアフターサービスの点についても、エレクトロニクス化は大きなメリットをもたらすことになる。例えば生産工程の中で、音程の調律をするとき、音源L I Sの一つの基本周波数を調律するだけで、全鍵盤の調律ができるようになった。これまでの「か

9) 西川徹著『商品開発プログラム』プレジデント、1993、pp.18-21 から引用する。

10) 岡田広司著「私たちの造っている製品、かつこうE」『ブラザー工業社内報、灯、VOL183』ブラザー工業、1980、pp.44-47 から引用する。

表2 電子化オルガン「かつこうE」と電動オルガン「かつこう」の違い

商品仕様	電子化オルガン	電動オルガン
発音方式	LSIと電子回路	リードの振動
音色の種類	3種可変式 フルート クラリネット ストリング	3段切替 あかるい やわらかい ゆたかな
音量調節	無断可変式	3段切替式 つよい ふつう よわい
鍵盤数	49鍵 (F ₂ ~F ₆) 切換により 61鍵の音域	61鍵 (C ₂ ~C ₇)
その他の特徴	ビブラート効果 電子メトロノーム マイクミキシング内蔵 ヘッドホン接続可能 外部入出力端子付	メロディ装置

つこう」は一つ一つの発音リードの調整を必要としていた点と、大きな違いがある。また一度設定された音程は、半永久的に狂いを生じないといえる。これまでリード弁で発音していた電動オルガンは、環境変化、経年変化などでリード弁の形状が変化して、音程に狂いを生ずるという問題も一部であった。

これまで、電子化の長所を述べたが、従来の電動オルガン「かつこう」にも、価格が安いという、最大の長所はみられるのである。

4-3. 「美と遊び心」を持ったかつこうEの特徴

電動オルガン「かつこう」の最大の長所として、低価格があげられるが、その他にもいくつかあげられよう。元来、音楽教育の教材として商品開発されたためのいくつかの特徴を持っている。例えば、価格が安いにもかかわらず、堅牢であり、演奏操作も極く簡単であるなど、幼児、児童向け教育楽器としては、最適な特徴を持っているといえよう。また、リード音は音楽の歴史の中での地位も長く、愛好者も多い。今後オルガンの電子化が進んでいっても、リードオルガン（電動オルガンなど）の愛好者はいつまでも残るであろう。

こどもを対象にした商品、特に教育機器などは、使用者はこどもであっても購入者は親で

ある。教育楽器は母親が購入者になる場合が多いであろう。せっかく購入しても、主役たる子どもが喜んで使用しなければ意味をなさない。この商品には、次のように母親の思いと、子どもの思いの融合を考えることになる。

(1) 母親の音楽教育に傾ける「実用＝格調のある教育機器」

(2) こどもの遊び感覚で楽しめる「遊び心＝スマートで色々な音が出る楽器」

親とこどもの心をとらえる形で、商品開発が展開され、次のような特徴を持たせた商品となった。

a. 斬新なデザインとコンパクト性

これまでの「電動オルガン」が教育楽器の感覚に相応しく、格調の高い、ダーク色や木目調のデザインであった。今までのイメージを一新し、ホワイトカラーを生かした明るい色調を持たせた。コンパクトで軽量構造とし、移動設置場所などのスペースの問題にも改善を図っている。

ブラザーの訪問販売の固定客は、平均的な家庭が中心であるため、常に部屋のスペースが課題である。

b. トランスポーズ機能によるコンパクト化

学校教育に使われる鍵盤楽器は、61鍵盤が理想とされている。しかし小学校の音楽教育には、一つの曲でそれだけ幅広い音域を使うことはないため、実際は49鍵盤の音域で充分とされている。そこで、電子化した特徴を発揮させている。つまりトランスポーズボタンを設け、音程を1オクターブシフトすることによって、49鍵盤のスケールでありながら、61鍵盤の音域を出すようにしている。

従来の61鍵盤の電動オルガンに比べて、鍵盤が1オクターブ少ないためコンパクト化が実現した。

c. 三つの楽器の音色と効果音機能

これまでは、単調なオルガン音色だけであるため、「遊び心や楽しさ」という点には配慮がみられない。この点はこれまで教育に特に要求される要素ではなかった。しかし「かつこうE」には、「商品開発」の時点で、こどもの遊び心に配慮した機能として、三つの音色とビブラート効果が内蔵された。

フルートのソフトな音色、クラリネットの澄んだ音色、ストリング（バイオリン）の明るい音色を発音できるようにした。各音色はそれぞれの音色レバーで発音できるが、レバー操作の組み合わせによって、色々な幅広い音色が創造できるようになっている。また、音を震わせるビブラート効果により、潤いのある音にすることができる。こういった遊び感覚も考慮して商品開発が進んだ。

d. 電子メトロノーム機能を内蔵

音楽教育には、メトロノームが重要な器具として知られている。「かつこうE」の教育性を重視した機能として、電子メトロノームがある。これにより正確な演奏と、音楽教育の重要なテーマの一つであるリズム感を身につけるように、商品企画したのである。

e. マイクミキシング装置を内蔵

外部入力及び出力端子を付加する。この機能により、テープレコーダーを外部入力端子に接続し、カラオケをバックにして演奏したり、マイクで歌ったりなど、遊び心を演出することができる。

外部入力端子の配線、組み合わせの工夫などを自分の力で考えさせることは、工作や理科学実験の思考につながり、違った意味での教育性も高い。

f. ヘッドホンを使って気兼ねなく練習

機能性の価値という視点に立つと、電動オルガンの電子化の最大のポイントはこの点にあるという見方もできよう。このヘッドホンの使用可能が、こどもの深夜でのレッスンを可能にしたため、家庭での練習時間が増加してきたという意見も消費者からは聞かれた。

このように、教育楽器として「実用」を主体とした電動オルガンに、「美と遊び心」を付加して、成熟化した商品を再開発した事例として述べたが、楽器業界の専門誌『ミュージックトレード』に記載された「かつこうE」は次のように説明されている¹¹⁾。「従来の電動オルガンのリードを電子の発音体に変えることにより、音色に種々の変化を持たせると共に、幼児・児童期に大切なリズム感を養うため、電子メトロノーム機能が付加されている。しかも価格的に手頃で、より長い期間使用できる。まさに『初心者用鍵盤楽器』として最適なものである」。記述中、より長い期間とは、実際、客層として狙った幼児・児童だけでなく、若者層にも好んで使用されていることから、このように述べられたのであろう。

むすびにかえて

本研究では、成熟化商品の再活性を成功させた「電気こたつ」と「教育用オルガン」の事例について考察した。一般的に企業の発展・成長は、新素材、新技術の積極的な導入による新商品開発や新事業構築を進めることによりもたらされるという考え方がある。確かに成熟化した商品や事業はすぐ衰退化を迎えると判断し、革新的な商品や事業に注力することは重要ではある。しかし、成熟化した商品は現時点の企業の資金源という重要な役目を担っている場合が多い。また、成熟化に至るまでには企業ドメインの領域も確保されている。つまり技術開発力要因もマーケティング力要因も十分備わっている。成熟化を迎えた商品はこのような見方をすれば、後少しの研究により、再活性化するための、新しい商品開発が容易に展

11) 『ミュージックトレード』ミュージックトレード、1991、p106。

開することにもなろう。つまり成熟化商品をもう一度見直すことにより、少ない資金と時間で、新しい需要を喚起させることもできる。そして、次のような点を理解した上で、商品開発などを進めたいと考えるのである。

成熟商品は、需要は伸びず価格競争にさらされ、企業経営の立場からは、魅力度の低い商品群である。しかしながら、軽視することは許されない、なぜなら現在の売上げの多くは、この成熟商品に依存しているからである。

成熟商品を、壊れたから購入する状況から、「新しい暮らしの楽しさ」のために購入する方向へ持って行く努力、再活性化の努力が必要である。再活性化のためには「革新」がなければならない。

売上げの進展が期待できない成熟商品の場合、数量の伸びが期待できないならば、単価アップで売上げの金額の進展をはかることになる。すなわち付加価値の大きい商品を発売し、そのウェイトを上げることで、単価アップを図るという商品戦略がしばしば取られる。前述した「家具調こたつ」の商品開発がこの点をよく表している事例として注目できよう。成熟化した「やぐら式電気こたつ」を高付加価値化した「家具調こたつ」にシフトすることにより、当該市場を再活性化することができた。新しい特徴を付加し、商品の「改善」による成熟商品の売上げ増加策である。しかし、この「改善」による高付加価値化の戦略は、短期的には効果的であるが、長期的な根本的解決にはならないと考えねばならないであろう。常に市場の変化をみつめながら「革新」に挑戦する姿勢で商品開発を粘り強く進める努力が必要となる。

「革新」というのは、画期的な技術革新によるものばかりではない。顧客からみて大幅に進歩したものに映り、新しい暮らしのニーズに合致したものであれば「革新」ということができよう。むしろここでは、マーケティングと商品企画の知恵がリードする成熟商品の「革新的商品開発」が求められている。

最後に、筆者の商品開発に対して心掛けてきた考え方を述べたい。

本稿は成熟化した商品をいかにして再活性するかという点にあったが、成熟化の意味をどうとらえるかという基本的な考え方がまず大きな観点であると考えている。例えば、本稿に登場する「電気こたつ」を単に「こたつ」という商品ととらえた場合、各家庭に普及してしまえば成熟期に入り、やがて衰退期を迎えることになる。しかし、筆者はその製品の持つ意味を、「部屋の中で、一家団樂あるいはプライベートに、暖を取りながらくつろぐことのできる家具」ととらえることにより、新しい商品開発への構想が生まれることになる。ハーバード大学のマーケティング学者であった Theodore Levitt の論文「近視眼的マーケティング」¹²⁾では多くの例をあげて論述しているが、その中で米国の鉄道会社の事例では次のよう

12) Theodore Levitt, "Marketing myopia" *Harvard Business Review*, September-October, 1975

に説明している。富と栄華を誇った米国の巨大鉄道会社の凋落の原因は、市場が衰退したのではなかった。鉄道会社が自らの事業を輸送事業と考えるのではなくて、鉄道事業と考えたため自分の顧客を他に追いやったのだと説明している。筆者は商品開発に取り組むとき、同じ様な発想を常に心掛けてきた。殊に成熟化市場に対する商品開発には重要な考え方としてとらえている。

参考文献

- (1) Aaker, D. A. & Day, Georg S., *Marketing Research*, John Wiley & Sons, 1980
- (2) Abel, D. F., *Defining the Business: The Strating Point of Stratage Planning*, Prentice Hall, 1980
- (3) Burgelman, R. A. & L. R. Sayles, *Inside Corporate Innovation-Strategy, structure, and Managerial Skills*, The Free Press, 1986
- (4) 『ブラザー工業社内報、灯、VOL183』ブラザー工業、1980
- (5) Cahill, D. J., "Pioneer Advantage:Is it Real? Does it Matter?" *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.14, No4, 1993
- (6) Henderson, R. M. & K. B. Clark, "Architctual Innovation" *Administrative Science Quarterly*, 1990
- (7) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・中野郁次郎著『経営戦略論』有斐閣、1985
- (8) Loveridge, R. & M. Pitt, *The Strategic Management of Technological Innovation*, John Wiley and Sons, 1990
- (9) 三田出版会編『日本の技術戦略』日経サイエンス、1984
- (10) 三浦信・来住元朗・市川貢著『新版マーケティング』ミネルヴァ書房、1991
- (11) 守屋晴雄『現代製品化論』東洋経済新報社、1991
- (12) 『ミュージックトレード』ミュージックトレード、1991
- (13) 西川徹著『新商品開発プログラム』プレジデント社、1993
- (14) 岡田広司著『戦略的商品開発』泉文堂、1999
- (15) 岡田広司著『企業活動としての商品開発』酒井書店、1999
- (16) Ristenbatt, M. P., *Transistor Physics and Circuits*, Prentice Hall, 1986
- (17) Theodore Levitt, "Marketing myopia" *Harvard Business Review*, September-October, 1975
- (18) 横田澄司「製品開発に関する企業活動とその管理、オイコノミカ第33巻、第2号」名古屋市立大学経済学会、1996
- (19) 横田澄司・亀井昭宏編著『マーケティングの最前線2』学文社、1990