

プロダクト・イノベーションに関する考察

—プロダクト（製品）再考—

小 沢 郎

目 次

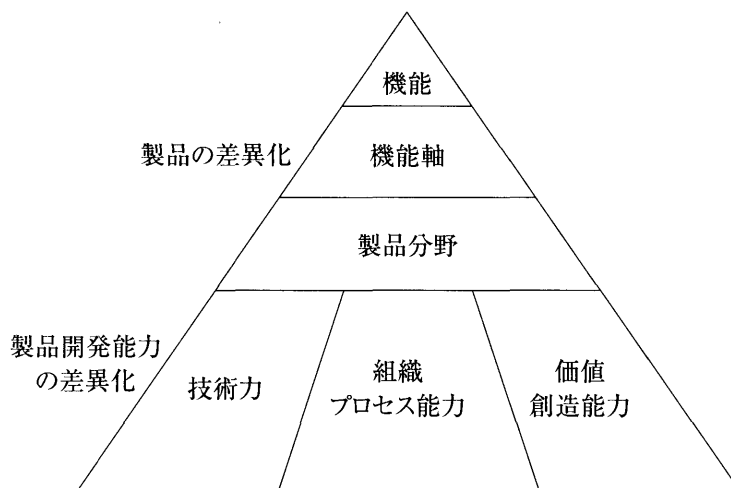
1. はじめに.....	1
2. プロダクト（製品）に関する先行研究.....	2
3. 製品が内包する2種の本質.....	7
4. 製品の機能&ベネフィット・コンセプト.....	11
5. ま と め.....	15

1. はじめに

本稿の基本的な問題意識は、プロダクト・イノベーションを効果的に進めるにはどのような視点や活動が有効であり、それを実現する為に企業はどのような組織体制や組織の能力を整える必要があるか、ということである。その為に、まず、イノベーションの対象となる「プロダクト（製品）」の本質について再考することが本稿の目的である。

延岡（2002）¹は製品と製品開発力に関し、＜図1.1 製品開発による差異化の源泉＞を示して次のように述べている。

＜図1.1 製品開発による差異化の源泉＞



（出所） 延岡健太郎（2002）『製品開発の知識』日本経済新聞社、P. 27。

製品開発による差異化は①製品による差異化と、②製品開発能力による差異化という2つのレベルに分けられ、さらに前者「製品による差異化」に3つのレベルを設定できる。すなわち、一番上に特定機能による差異化を位置づけ、パソコンでいえば処理速度や使いやすさにおける差異化であると説明している。第2に従来機能での競争と異なる軸で競争する、機能軸自体を変える差異化として、パソコンではデザインの斬新さによる差異化を例示している。そして任天堂「ファミコン」のように、全く異なった新しい分野の製品を開発する、製品分野を第3のレベルに位置づけているのである。さらに延岡は、製品開発による差異化の源泉の后者は企業の仕組みやプロセスという「製品開発能力の差異化」であるとして、3つの分野に集約している。まず第1に、他社にまねできない特許によって

1 延岡健太郎（2002）『製品開発の知識』日本経済新聞社、pp. 27-34。

完全に守られた技術のような技術力を挙げ、第2の組織プロセス能力は、同様な製品を競合企業よりも短期間かつ少ない工数で高品質を実現できる組織能力であると説明を加えている。そして第3の、高い価値を創造する能力である価値創造能力はさらに2つの能力から成るとして、①製品・市場戦略に関する能力（顧客ニーズに合致した製品を開発する能力と、さらに潜在的なニーズを掘り起こす能力）と、②独自のビジネス・システム（材料や部品を購入し販売店で顧客に売られるまでの一連の業務全体で、複数企業を含むビジネス・システム）を構築・活用する能力であると説明している。そして、前者の「製品による差別化」は模倣され易く、比較的早く差異性が失われるのに対して、後者の「製品開発能力の差別化」は競合企業から見え辛く模倣されにくい上に、すべての自社製品に応用できる可能性がある。従って、持続的に高収益を上げることに繋がり易い、この製品開発能力こそが重要であると述べ、そこに焦点を当てて検討を深めている。

さて、プロダクト・イノベーションを効果的に実現する為には、より根源的な組織の能力が必要であると筆者も考えているが、その組織の能力としてどのような能力が要求されるかを考察する為には、「製品」の本質をまず見極めておくことが必要である。そこで本論文では、プロダクト・イノベーションを考察する前段として、「プロダクト（製品）」について再考することとしたい。インターネットの普及を初めとする環境変化によって消費者のパワーが飛躍的に増大する中で、これまでの製品に関する議論が十分であるとは、必ずしも考えられないからである。

2. プロダクト（製品）に関する先行研究

(1) 製品とは：Chamberlin と Levitt

ここで、「製品」に関するこれまでの考え方をレビューしておくことにしたい。

まず Chamberlin (1962)²は、「個性であれ、評判であれ、便利な立地条件であれ、その店の雰囲気であれ、とにかく買手をして、ある売手よりも他の売手を選考せしめるもののすべてが、購買されるものを、それに応じて（質的に）分化する。というのは、買われるものは、実は、一束の効用であり、上記の諸要素は、この効用の束の一部分にほかならないからである」と述べ、製品とは「効用の束」であると考えた。

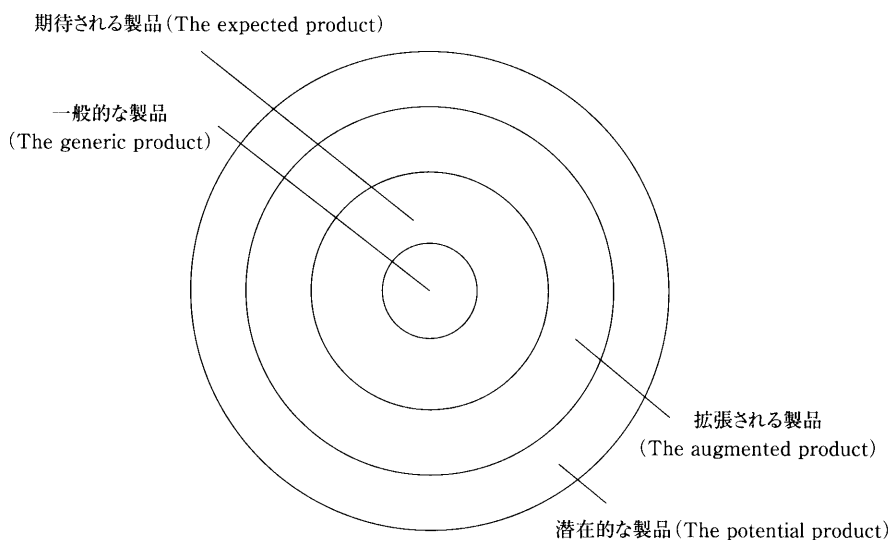
また Levitt (1969)³は、「新たな競争は工場で生産される物自体の間で行なわれるのではなく、その物に付加されるものの間で行なわれる。その付加されるものとは、パッケージ、サービス、広告、顧客へのアドバイス、融資、配送、保管、その他人々が価値を認めるもののことである」と述べた。その後、Levitt (1980)⁴は<図2.1 トータル・プロダクト・コンセプト>のような、「The total

2 Chamberlin, E. H. (1962) *The Theory of Monopolistic Competition*, 8th ed., Harvard University Press, p. 8 (青山秀夫訳 (1966) 『独占的競争の理論』至誠堂, pp. 8-9).

3 Levitt, T. (1969) *The Marketing Mode*, McGraw-Hill.

product concept (トータル・プロダクト・コンセプト)」を提唱して以下のように説明している。まず中心にある「一般的な製品 (The generic product)」とは、基本的、初歩的な実在するモノであり、製鉄企業にとっては鉄そのものである。次の「期待される製品 (The expected product)」とは、顧客にとって最小限の購買条件を示しており、配送 (どこの工場に、いつ、毎日何時に等々)、期間 (価格と発注量に応じた納期、価格改定に当たってのリードタイム、支払いサイト等々)、サポートやアフターサービスの努力、新しいアイデア (製品を使用するにあたってのコストダウンの方法等々)などを指している。3番目の「拡張される製品 (The augmented product)」とは、顧客の要求や期待の範囲を超えて提供されるもののことであるとして、コンピュータが自己診断機能を装備した際に、ほとんどの顧客が予想さえしていなかった事を事例として挙げている。最後の「潜在的な製品 (The potential product)」とは、顧客を惹き付けたり引き止めることのできる可能性を持つ、全てのものを指しているとした。

<図2.1 トータル・プロダクト・コンセプト>



(出所) Levitt, T. (1980) "Marketing Success through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., p. 86を筆者が簡略図化。

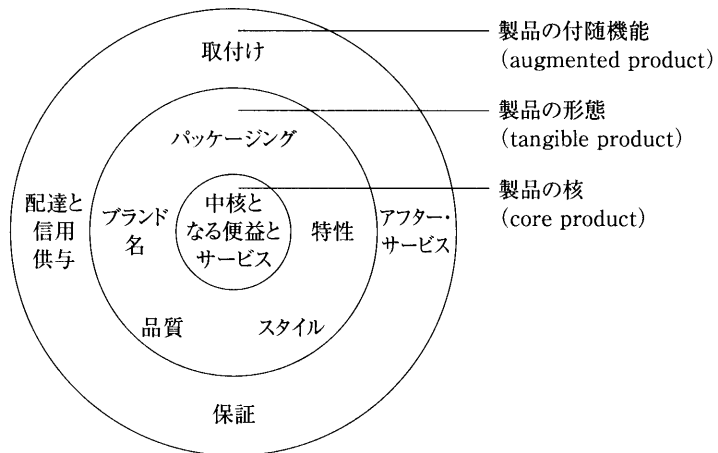
(2) 製品とは：Kotler

Kotler (1980)⁵は、製品とは「ニーズあるいは欲求を満たすことができると考えられる物である」⁶とし、同書の後半で<図2.2 製品の3つのレベル>を示すと共に詳細な説明⁷を加えている。

4 Levitt, T. (1980) "Marketing Success through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review*, Jan. - Feb., pp. 83-91.

5 Kotler, P. (1980) *Principles of Marketing*, Prentice-Hall (村田昭治監修, 和田充夫・上原征彦訳 (1983)『マーケティング原理：戦略的アプローチ (第10版)』ダイヤモンド社).

<図2.2 製品の3つのレベル>



(出所) Kotler, P. (1980) *Principles of Marketing*, Prentice-Hall (村田昭治監修, 和田充夫・上原征彦訳 (1983)『マーケティング原理：戦略的アプローチ (第10版)』ダイヤモンド社, p. 435).

すなわち、「製品とは、あるニーズを充足する興味、所有、使用、消費のために、市場に供給されるすべてのものを指す。それは、物理的財、サービス、人間、組織、アイデアを包含している。それは、ほかに、提供物 (offer)、価値のパッケージ (value package)、便益の束 (benefit bundle) とも呼ばれうる」と。そして、図で一番内側に位置する「製品の核 (core product)」は、買手が本当に買うのは何だろうか、という設問に答える製品レベルであるとして、口紅の場合は色でなく希望を販売していると考えられると述べている。中間に位置づけられた「製品の形態 (tangible product)」は、「製品の核」を買手に具象的に表現するものであり、パッケージング、特性、スタイル、品質、ブランド名などであるとしている。一番外側に位置する「製品の付随機能 (augmented product)」は、「製品の形態」に伴って提供される、付随的なサービスと便益であり、取付け、アフター・サービス、保証、配達と信用供与であるとしている。IBM の例では、顧客はハードウェアそのものを要求してははず、むしろコンピュータを使えるための訓練、ソフトウェアプログラム、すばやい修理と保証を必要としていると説明している。

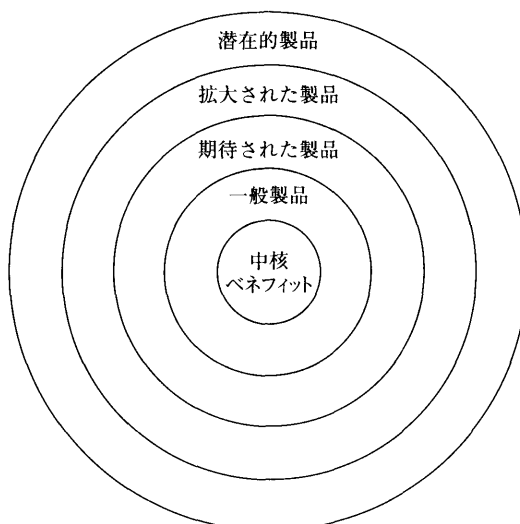
その後 Kotler (1991)⁸は、上記「製品の3つのレベル」に、前述した Levitt の「トータル・プロダクト・コンセプト」を融合させて、「製品の5つの次元」として<図2.3 製品の5つの次元>のように表現している。

6 同上書, p. 17。

7 同上書, pp. 434-437。

8 Kotler, P. (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed., Prentice-Hall (村田昭治監修, 小坂恕・疋田聡・三村優美子訳 (1996)『マーケティング・マネジメント (第7版)』プレジデント社, p. 413)。

<図2.3 製品の5つの次元>



(出所) Kotler, P. (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed., Prentice-Hall (村田昭治監修, 小坂恕・疋田聰・三村優美子訳 (1996) 『マーケティング・マネジメント (第7版)』プレジデント社, p. 413).

まず、製品とは「ニーズとウォンツを満足させるため、注目・取得・使用・消費を目的として市場に提供されるもの」と定義している。そして、図で一番中心にある「中核ベネフィット (core benefit)」は、最も基本的な次元であり、ホテルのケースでは顧客に「休息と眠り」を提供することであると。その外周に位置する「一般製品 (generic product)」は、製品の基本的な形のことであり、ホテルのケースではフロントと客室からなる建物を持つことであると。その外側で5つのレイヤーの3番目に位置づけられる「期待された製品 (expected product)」は、買い手が購入するとき期待する属性と条件の組み合わせであり、ホテルのケースでは清潔なベッド、石けんとタオル、電話、浴室とトイレ、ある程度の静けさを期待していると述べている。さらに外側の「拡大された製品 (augmented product)」は、競争企業から差別化できるような付加的なサービスとベネフィットであり、ホテルのケースではテレビ、きれいな花、チェックインとチェックアウトの早さ、おいしい食事、ルームサービスを挙げている。一番外側に位置する「潜在的製品 (potential product)」に関しては、その製品の将来のあり方を示すと述べている。

その後 Kotler (1997)⁹ は、製品とは「注意を引き、取得され、使用され、消費されるために市場に提供される、ニーズや欲求を満たすことのできるあらゆるもの。形のあるもの以外に、サービス、人、場所、アイデアなども製品である。製品という言葉がふさわしくなければ、満足を与えるもの・供給源・提供物などと言い換えてもよい。」とした。

⁹ Kotler, P. and Armstrong, G. (1997) *Marketing: An Introduction*, 4th ed., Prentice-Hall (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳 (1999) 『コトラーのマーケティング入門 (第4版)』トッパン, p. 9).

さらに Kotler (2000)¹⁰は、製品とは「ニーズや欲求を満たすことのできる提供物。基本的な提供物の主なタイプについては、財、サービス、経験、イベント、人、場所、資産、組織、アイデアなども製品である」と製品の概念を徐々に拡張している。すなわち、Kotler (1997) の定義に、「経験」「イベント」「資産」「組織」の4つを加えているのである。

そして Kotler (2006)¹¹は、製品とは「ニーズや欲求を満たすことのできる提供物。市場に出る製品には、有形財、サービス、経験、イベント、人、場所、資産、組織、情報、アイデアがある」と、さらに「情報」も追加していることが分かる。なお、5つの製品レベルについては<図2.4 製品の5つの次元>と同様¹²であるが、製品レベルは顧客価値ヒエラルキーであるとして、その「顧客価値ヒエラルキーは5つのレベルから構成されているが、レベルが上がるごとに顧客の価値も上がる」との指摘を加えている。

(3) 製品とは：石井らを中心に

石井ら (2004)¹³は、製品とは「市場において、人々が対価を支払い購入しようとする直接的な対象。この購入の対象は、有形財の場合は製品、無形財の場合はサービスと呼ばれる。4Pのカテゴリとしては、便宜上『製品』と記されるが、正確にはサービスもその対象に含まれる」と述べて、同書の後部分¹⁴で説明を以下のように加えている。「製品・サービスとは、マーケティングでは、製品・サービスを、顧客との関係のなかでとらえる。すなわち、製品・サービスは、顧客が抱えている問題を解決する『便益の束』としてデザインされることになる。ひとつの製品・サービスが買手にもたらす便益はひとつではない。人々は、単一ではなく複数の問題解決を期待して、製品・サービスを購入する」として、自動車の例では、「スムーズな移動」「快適な空間」「自分らしさの表現」といった複数の便益を、ホテルの例では「快適な眠り」「贅沢な時間」「旅先での連絡の場」を挙げている。

10 Kotler, P. (2000) *Marketing Management: Millennium Edition*, 10th ed., Prentice-Hall (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳 (2001)『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版 (第10版)』ピアソン・エデュケーション, p. 13).

11 Kotler, P. and Keller, K. L. (2006) *Marketing Management*, 12th ed., Prentice-Hall (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳 (2008)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』ピアソン・エデュケーション, pp. 460-461).

12 監修者及び訳者が異なる為に、日本語への訳出は若干であるが異なっている。すなわち、5つのレベルの一番内側の「中核ベネフィット」は同一であるが、2番目はKotler (2000)の「一般製品」に対してKotler (2006)では「基本製品」と訳され、3番目は以下同様の順番で、「期待された製品」に対して「期待製品」、4番目は「拡大された製品」に対して「膨張製品」、一番外側は「潜在的製品」に対して「潜在製品」となっている。

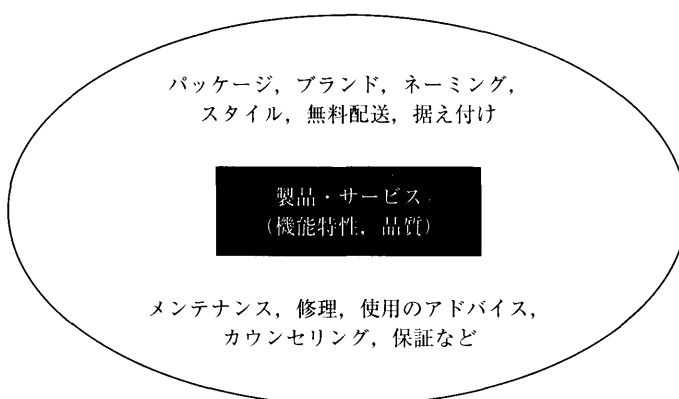
13 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2004)『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, p. 32。

14 同上書, pp. 51-53。

さらに、「製品・サービスの便益は、この認知、取得、使用、廃棄の4つの局面のそれぞれにおいて発生する。製品・サービスが便益の束となるのは、ひとつの製品を所有したり利用したりすることで、複数の便益を享受できるからである。顧客は、基本的に製品・サービスそのものを必要として購買を行なうのだが、そのためには、パッケージングやアフター・サービスといった付加的な要素が不可欠な場合がある」と続けて述べ、〈図2.4 製品・サービスの付加的な構成要素〉のように図示している。

また、沼上 (2000)¹⁵は、製品とは「そこから様々な満足を引き出すことのできるサービスの束」と表現していることも付け加えておきたい。

〈図2.4 製品・サービスの付加的な構成要素〉



(出所) 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2004)『ゼミナールマーケティング入門』
日本経済新聞社, p. 53。

3. 製品が内包する2種の本質

筆者は、これまで執筆してきた小沢 (2005)¹⁶、小沢 (2006b)¹⁷、小沢 (2007)¹⁸等において、イノベーションを分析する際にはその送り出し手としての企業等と、受け手としての顧客・ユーザーという双方の視点から分析することの重要性を主張してきた。ここでの企業等とは営利企業のみならず、NPOや消費者もイノベーションの送り手となりうることから、それらを総称したものである。

この様な考え方に添って、プロダクト・イノベーションを考察するに際しても、その両者の視点か

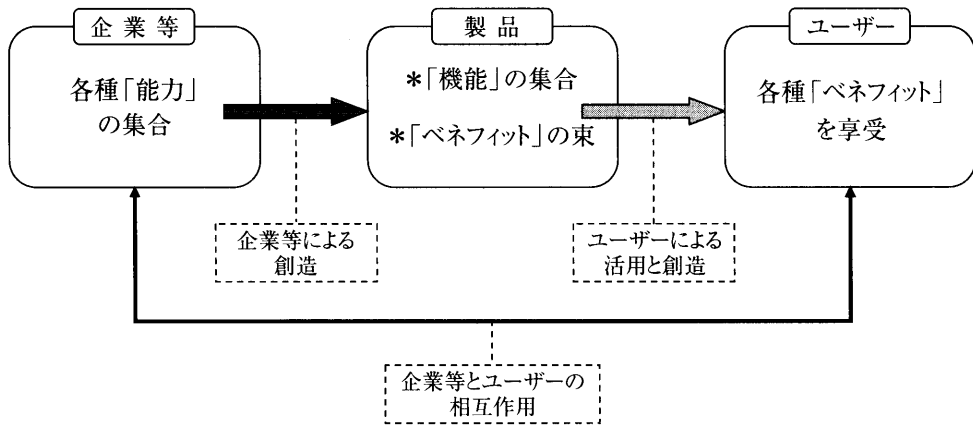
15 沼上幹 (2000)『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣, p. 13。

16 小沢一郎 (2005)「進化的イノベーション・モデルの検討：写真システムの進化を題材として」『三田商学研究』第48巻第4号, 慶應義塾大学商学会。

17 小沢一郎 (2006b)「進化的イノベーション・モデルの発展」『専修経営学論集』第83号, 専修大学経営学会。

18 小沢一郎 (2007)「進化的イノベーション・モデルの検討(2):ダイナミック分析へ向けた試論的展開」『三田商学研究』第50巻第3号, 慶應義塾大学商学会。

<図3.1 製品の2種の本質>



ら捉えなければならないと考えるのである。すなわち本論文での「製品」とは、企業等から見ると自らの創造によって生み出された「機能の集合」であり、ユーザーから見ると企業等によって作りこまれた機能を活用すると共に、ユーザー自らの創造性によってベネフィットを引き出すという意味において、「ベネフィットの束」であると定義することができると考えている。なお、ここでの「製品」とは、まずは有形財を念頭において議論を進めることとしたい。

このコンセプトは、<図3.1 製品の2種の本質>のように表現することができる。まず、企業等

<図3.2 組織の能力>

	Individual 個人	Organization 組織
Technical 技術・技能面	① 個人の 職務能力	③ 組織の コア・コンピタンス
Social 人間関係面	② 個人の リーダーシップ能力	④ 組織の ケイバビリティ

(出所) Ulrich, D. and Smallwood, N. (2004) "Capitalizing on Capabilities," *Harvard Business Review*, June (「組織能力の評価法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2004年11月号).

は、各種「能力」の集合と考えられる。Ulrich and Smallwood (2004)¹⁹は、<図3.2 組織の能力>のように組織の能力を個人の能力と対比して述べている。すなわち、個人には技術・技能面での「①個人の職務能力」と、人間関係面での「②個人のリーダーシップ能力」があるように、組織にも技術・技能面での「③組織のコア・コンピタンス」と、人間関係面での「④組織のケイパビリティ」があると。そして本稿では企業等を、上記の「③組織のコア・コンピタンス」と「④組織のケイパビリティ」を含む、各種「能力」の集合と考えているのである。

そして、製品の1つ目の側面は、この企業等の創造性によって生み出された「機能」の集合である。ここでの「機能」とは、製品の特定機能・性能のみならず、品質、価格、ブランド、耐久性、製品イメージ、パッケージ、ネーミング、スタイルを含むこととする。石井ら (2004)²⁰が「製品・サービスの付加的な構成要素」と考えた諸要素の内、これらは有形財としての製品と不可分であると捉えられるからである。そして、これら以外の諸要素である無料配送、据え付け、メンテナンス、修理、使用のアドバイス、カウンセリング、保証等は、有形財としての製品に対して別途に設定しうるサービス・プログラムであると考えておくこととする。

次にユーザーとは、(通常は対価を拠出して)ベネフィットを享受する存在であるが、製品が内包する「機能」の集合を、自らの欲求に応じて活用したり創造的に利用することによって、主体的にベネフィットを引き出す存在でもある。このように考えると、ユーザーの視点から見た製品の2つ目の側面は、「ベネフィット」の束、なのである。

このように製品とは、「機能の集合」であると共に「ベネフィットの束」であり、企業等とユーザーとはこの製品を介して対話をすると共に、それ以外のルートを通じた相互作用があることを図示したのである。ここで製品以外のルートとは、広報・宣伝やイベント等各種のプロモーション・ミックスやマーケティング・リサーチなど企業等側の活動とそれに対するユーザーの応答に加え、ユーザーからの積極的な情報発信も含んでいる。それは、インターネット経由での情報の受発信によるクチコミ(メール、ブログ等)など、多様化したツールをユーザーサイドが既に入手している現状を考えてのことである。

小沢 (2006 b)²¹は、<表3.1 インターネット時代のコミュニケーション方法>のように分析して、インターネット時代の現代は従来との比較において、いかに消費者が情報発信力の観点からそのパワーを増大させているか示している。すなわち、最も顕著な差異は、消費者が不特定多数の消費者

19 Ulrich, D. and Smallwood, N. (2004) "Capitalizing on Capabilities," *Harvard Business Review*, June (「組織能力の評価法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2004年11月号)。

20 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2004)『ゼミナールマーケティング入門』日本経済新聞社, p. 32。

21 小沢一郎 (2006 b)「進化的イノベーション・モデルの発展」『専修経営学論集』第83号, 専修大学経営学会。

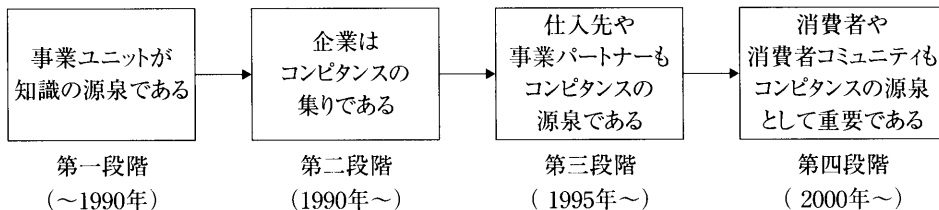
<表3.1 インターネット時代のコミュニケーション方法>

	消費者 (特定)	消費者 (不特定多数)	企業
消費者	<ul style="list-style-type: none"> * e-mail (含メーリングリスト) * ネット・コミュニティ (Closed User Group) +電話 +FAX +手紙 etc...	<ul style="list-style-type: none"> * 個人ホームページ * 個人ブログ (weblog) * ネット・コミュニティ * SNS (クローズ) * SNS (オープン) * Q&A コミュニティサイト etc...	<ul style="list-style-type: none"> * e-mail * 企業ホームページ 該当欄へ書き込み * 企業主宰ネット・コミュニティに参加 +電話 +FAX +手紙 etc...
企業	<ul style="list-style-type: none"> * e-mail * ダイレクト e-mail * メール・マガジン +セールス・パースン +電話 +FAX +手紙 (ダイレクトメール) etc...	<ul style="list-style-type: none"> * 企業ホームページ * 企業ブログ (weblog) * ネット広告 (バナー/検索連動/コンテンツ連動/RSS 等各種) * ネット・コミュニティ +セールス・パースン +電話 +FAX +手紙 (ダイレクトメール) +パブリシティ (PR)/IR +広告宣伝 (メディア・折込広告等) +セールス・プロモーション (チラシ配布/店頭 POP) etc...	(略)

(凡例) * : インターネット時代のコミュニケーション方法 + : 従来型のコミュニケーション方法
 (出所) 小沢一郎 (2006b) 「進化的イノベーション・モデルの発展」『専修経営学論集』第83号, 専修大学経営学会, p. 228。

に情報発信しようとした場合、従来型のコミュニケーション方法ではほとんど手段が無かったが、インターネット時代のコミュニケーション方法としては、安価で手軽で即時的なツールを活用できている点であろう。これらのツールを用いて受発信される情報がクチコミとして増幅され、それを企業等が受信すると共に、消費者は企業等に対しても直接、安価で手軽で即時的なツールを用いてアクセス

<図3.3 コンピタンスの源泉についての考え方>



(出所) Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004) *The Future of Competition*, Harvard Business School Press
 (有賀裕子訳 (2004) 『価値共創の未来へ: 顧客と企業の Co-Creation』ランダムハウス講談社, p.215).

できているのである。

Prahalad and Ramaswamy (2004)²²も、このような状況を踏まえて<図3.3 コンピタンスの源泉についての考え方>のように、2000年以降の現代においては、消費者や消費者コミュニティもコンピタンスの源泉として重要である、と位置づけているものと考えられる。

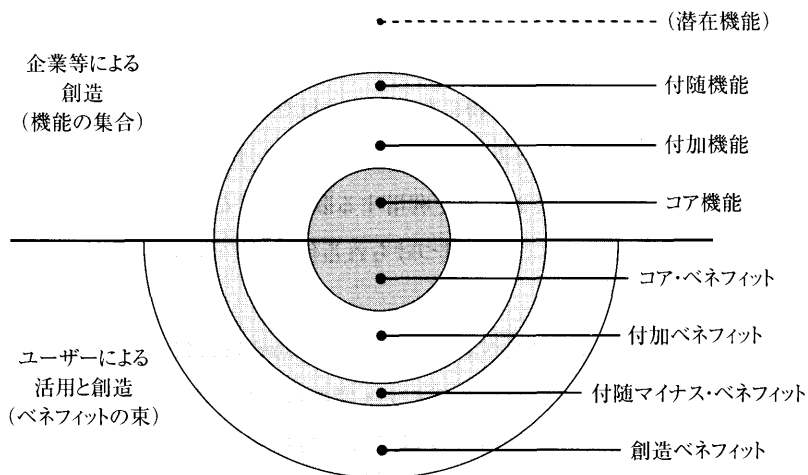
4. 製品の機能&ベネフィット・コンセプト

(1) 機能&ベネフィット・コンセプトの基本的な考え方

前節において、製品には、企業等の創造による「機能の集合」と、ユーザーの活用と創造による「ベネフィットの束」という、2つの側面があることを検討してきた。本節では、この機能の集合とベネフィットの束というそれぞれが、どのような構造によって成立していると考えられるかを検討していくこととする。

第2節でレビューした、Levitt (1980)²³の「トータル・プロダクト・コンセプト」と、それも勘案している Kotler (1991)²⁴の「製品の5つの次元」も参考にしながら、「製品の機能&ベネフィット・コンセプト」を<図4.1 製品の機能&ベネフィット・コンセプト>のように提案したい。

<図4.1 製品の機能&ベネフィット・コンセプト>



22 Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004) *The Future of Competition*, Harvard Business School Press (有賀裕子訳 (2004) 『価値共創の未来へ：顧客と企業の Co-Creation』ランダムハウス講談社).

23 Levitt, T. (1980) "Marketing Success through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp. 83-91.

24 Kotler, P. (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed., Prentice-Hall (村田昭治監修, 小坂恕・疋田聡・三村優美子訳 (1996) 『マーケティング・マネジメント (第7版)』プレジデント社, p. 413).

まず、中央の水平線を境にして、上部が企業等の創造による「機能の集合」の内部構造を表し、下部がユーザーの活用と創造による「ベネフィットの束」の内部構造を表している。

そして、水平線上部には企業等の意図によって創りこまれた機能群が配置される層が有り、企業等がコアと考える機能である「コア機能 (core function)」と、付加的と考える機能である「付加機能 (additional function)」の2つの層がある。その外側にあたる第3層の「付随機能 (attendant function)」とは、企業等が不本意ながら、或いは意図せずに製品に付随してしまう機能である。例えば、扇子という製品は携帯性という機能を備えているが、企業等は携帯できる扇子を創造しようとは、およそ意図していないであろう。何故なら、扇子は携帯できて当たり前であるので、扇子における携帯性という機能はコア機能にも付加機能にも入らないものの、確かに扇子に付随している機能なのである。このような機能を付随機能として捉えるのである。

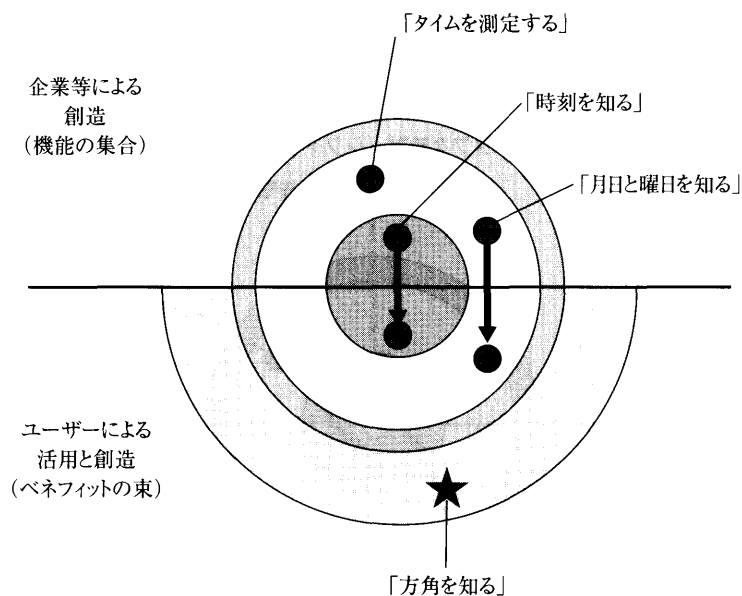
一方、図の水平線下部には、ユーザーが自らの欲求に基づいて、製品を活用したり創造して引き出すベネフィットの4層がある。まず、ユーザーが入手した製品を活用して得たベネフィットの中には、ユーザー各個人がコアと考えている「コア・ベネフィット (core benefit)」と、同様に付加的と考えている「付加ベネフィット (additional benefit)」を位置づけることができるであろう。そして、その外側に「付随マイナス・ベネフィット (attendant minus benefit)」があるが、これはユーザーが本来欲していないマイナスのベネフィットが、製品に伴って付随してきてしまう場合に位置づけられる。例えば、傘という製品は、雨の時にはベネフィットを享受できるが、雨が止むと、或いは建物の中に入るなど使用しない時にはかさ張る荷物になるという厄介な代物である。このようなマイナス・ベネフィットを削減しようと、折りたたみ傘なる製品もあるが、拡げたり畳んだり、特に濡れた後に畳み込むのは面倒である。それでもなお、傘を利用する限りは甘んじてこのようなマイナス・ベネフィットを受けなければならない。ここに位置づけられる付随マイナス・ベネフィットとはこのような性質のものなのである。

さらにその外側の一番外周には「創造ベネフィット (Created benefit)」が位置づけられる。これがユーザーの創造性によって開発されたベネフィットである。従来の Levitt や Kotler のコンセプトによれば、それは製品の潜在機能が発揮されたと捉えるであろう (図の上部には、点線で潜在機能を想定した場合の位置を示してある)。しかし、ユーザーの増大するパワーを尊重する立場からすれば、作り手の企業等の手を離れた製品に対峙したユーザーが、その創造性においてベネフィットを引き出すことに成功した、と捉えるべきであると考ええる。そのような考え方に基づいて、創造ベネフィットの円の延長は上部には存在せず、下部にのみ存在するように描いたのである。

(2) 機能&ベネフィット・コンセプトの事例説明

上記のように考え方を示した機能&ベネフィット・コンセプトについて事例を2つ示して説明を加

<図4.2 一般的な時計（標準パターン）>



えることとしたい。まず、一般的な時計のケースを<図4.2 一般的な時計（標準パターン）>に表した。

この図を用いて、一般的なアナログ時計を利用する或る特性のユーザーを想定して説明する。まず、この時計を生産している企業は、「時刻を知る」ことをコア機能と考え、「月日と曜日を知る」ことと、「タイムを測定する（ストップ・ウォッチ機能）」ことを付加機能と設定しているとする。そして、この時計を購入したユーザーが、「時刻を知る」ことをコア・ベネフィットと考え、「月日と曜日を知る」ことを付加ベネフィットと考えて使用していれば、図の矢印のようにこれらはストレートに企業等の意図通りにユーザーが利用してベネフィットを享受している様子を表している。

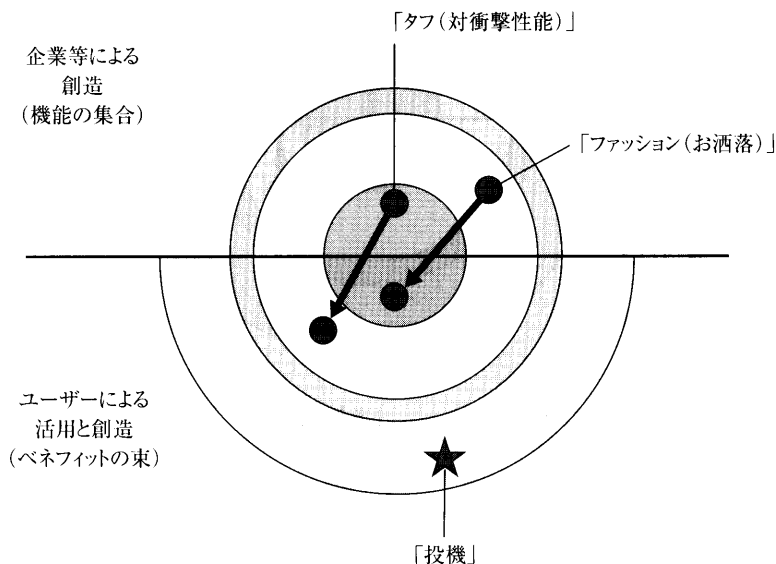
しかし、もしこのユーザーが「タイムを測定する」機能は全く利用していなければ、マイナス・ベネフィットとはならないまでも、この機能は上部に留まりユーザーに対してベネフィットとしては具現化していないこととなるであろう。さらにアナログ時計の場合、短針を太陽に向けると短針と文字盤の12時の中間の位置が南向きを示すことから、晴れた日中であれば「方角を知る」というベネフィットをユーザーは享受できるが、これはユーザーによる時計の活用と創造から生まれた創造ベネフィットと考えることもできるであろう。

次に、タフな時計のケースを、<図4.3 タフな時計（シフト・パターン）>に示すこととしたい。

これは、1983年に発売開始され現在も販売を継続しているカシオ計算機製のタフな時計である、G-Shock シリーズ（対衝撃性能をメインに、ストップ・ウォッチ、アラーム機能は標準装備で、防水、対低温、防塵・防泥（マッドレジスト）、温度センサー、潜水用防水、耐磁（アンチ・マグネティック

ク)、硬質コーティング (対傷)、防錆 (ラスト・レジスト)、圧力センサー、電波受信 (正確性)、ソーラー機能と次々に機能拡張していったヒット商品シリーズ) を想起すると理解が促進されるであろう。

<図4.3 タフな時計 (シフト・パターン)>



この図の例として、作り手の企業等が時刻を知ることに加えて対衝撃性能をコア機能に、ファッション性能は付加機能と位置づけてデザインしたモデルを考えてみたい。そして、ユーザーが対衝撃性能は全く必要としないライフスタイルであるにも係わらず、タフな男をイメージさせるファッション性をコア・ベネフィットと位置づけ、対衝撃性能は万一落とした場合に安心できるからという付加ベネフィットの位置づけで購入した場合を示しているのである。

すると図の矢印のように、作り手の企業等が意図したポジショニングとは異なった方向に、ユーザーがシフトしてベネフィットを享受していることが示される。さらにこのユーザーが、自分が所持するモデルが実はレア・モデルであり、インターネット・オークションを利用して高値で売れることを知って売却した場合は、企業等が意図しない投機市場を利用してユーザーが投機的ベネフィットを創造的に享受したと解釈することができるのである。

すなわち、ユーザーとしての消費者を考えてみても、大量生産された製品を同じように使用するという意味で、云わば「十人一色」の時代から、価値観の多様化による「十人十色」の時期を経て、現代は1人の消費者がライフスタイルの様々なシーンに応じて様々な嗜好性を示す「一人十色」の時代である。すると、そのようなユーザーが使用する製品に関しても、企業等側が意図した通りの「トータル・プロダクト・コンセプト」や「製品の5つの次元」における各階層のままに、ユーザーがベネ

フィットを引き出しているとは必ずしも考えられないのである。

本稿・第2節で引用したKotlerによる「製品の5つの次元」におけるホテルのケースについて述べれば、ホテルの中核ベネフィットは必ずしも「休息と眠り」では無く、ユーザーによっては「チームや個人で仕事に集中できる環境を得ること」であるとか、「仲間と心置きなく大騒ぎする環境を得ること」というベネフィットをコアのベネフィットとして位置づけている、と考えた方が現実的である。口紅のケースについても、色でなく「希望」をベネフィットと捉えているユーザーも確かに居るであろうが、オフィスへ向かう戦闘準備として「自分に気合を入れる」ことや、「周囲の人々に自分が元気であると見せる」ことをコア・ベネフィットと考えているユーザーも居るであろう。

つまり現代においては、同じ製品から一人ひとりのユーザーが時・場所・状況などに応じて変化する欲求に従い、全く異なるベネフィットを引き出しているのである。このような「製品」に関する企業等とユーザーの構造を明示し得る、「製品の機能&ベネフィット・コンセプト」はプロダクト・イノベーションを考える上で有効なコンセプトの1つとして捉えられると考えるのである。

5. ま と め

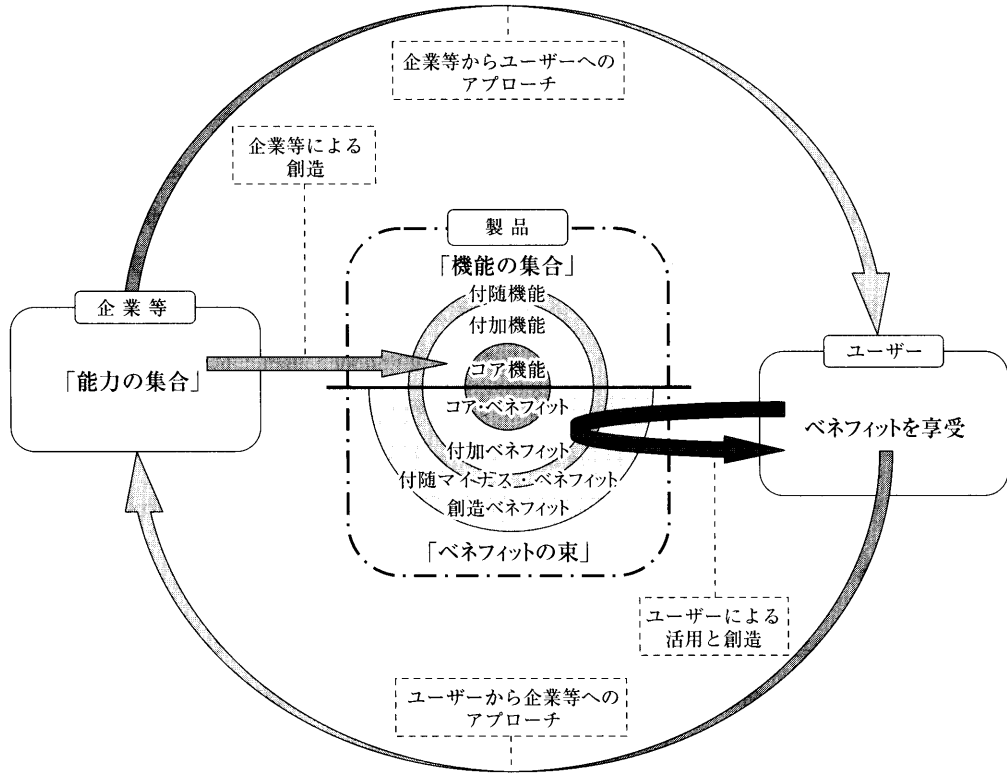
第1節では、本稿の目的を述べた。すなわち本研究は、プロダクト・イノベーションを効果的に進めるにはどのような視点や活動が有効であり、それを実現する為に企業はどのような組織体制や組織の能力を整える必要があるか、ということを経営的な問題意識としている。その為に、まず、イノベーションの対象となる「プロダクト（製品）」の本質について再考することを本稿の目的とした。

第2節では、そのプロダクト（製品）に関する先行研究をレビューした。Chamberlinの概念から始めてLevittの「トータル・プロダクト・コンセプト」と、それも勘案しているKotlerの「製品の5つの次元」を中心に、製品に関する概念が拡張していく状況を確認した。

第3節では、それらを参考にしながら本稿で提案する、「製品が内包する2種の本質」について、その基本的な考え方を述べた。つまり「製品」とは、企業等から見ると自らの創造によって生み出された「機能の集合」であり、ユーザーから見ると企業等によって作りこまれた機能を活用すると共に、ユーザー自らの創造性によってベネフィットを引き出すという意味において、「ベネフィットの束」であると定義したのである。なお、本稿での「製品」とは、まずは有形財を念頭において議論を進めることも述べた。

第4節では第3節で述べた考え方を精緻化し、3層の機能と4層のベネフィットから構成される「製品の機能&ベネフィット・コンセプト」を提示した。そして、具体的な事例をベースに説明を加えた。ここでのポイントは、販売された製品は良い意味で企業等の手を離れており、その活用と創造によってベネフィットを享受するのはユーザーの思いのままという考え方である。絵画・音楽・映画などの芸術は、作品が公開されれば創作者の想いを離れて視聴者の解釈次第とも言われているが、そ

<図5.1 製品の機能&ベネフィット・コンセプト(2)>



れと全く同様の構造と捉えて良いものとする。

ここで、<図3.1 製品の2種の本質>に<図4.1 製品の機能&ベネフィット・コンセプト>を組み合わせて多少変形すると、本稿で検討してきた「製品を中心として企業等とユーザーを包含するコンセプト」を、<図5.1 製品の機能&ベネフィット・コンセプト(2)>のように表現することができる。

つまり、各種「能力の集合」である企業等は「機能の集合」としての製品を創造し、一方のユーザーは「ベネフィットの束」としての製品を活用すると共に自らも創造性を発揮することによって、欲求に応じたベネフィットを享受しているのである。そしてこの製品に関して企業等はプロモーション・ミックスなどによりユーザーへアプローチし、ユーザーもそれに応答するのみでなく、自ら積極的に企業等へアプローチしており、ここに企業等とユーザーとの相互作用が生じていると総括することができるのである。

本稿で考察した、製品の機能&ベネフィット・コンセプトを次稿で深耕し、その後のプロダクト・イノベーションに対する考察へと繋げていきたい。

*参考文献

- Abernathy, W. J. and Utterback, J. M. (1978) "Patterns of Industrial Innovation," *Technology Review*, Vol. 80, No. 7 (June/July), MIT Alumni Association.
- Barney, J. B. (1986) "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, Vol. 32, No. 10.
- Barney, J. B. (1986) "Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3.
- Barney, J. B. (2001) "Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View," *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice Hall (岡田正大訳 (2003)『企業戦略論：競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社).
- Chamberlin, E. H. (1962) *The Theory of Monopolistic Competition*, 8th ed., Harvard University Press (青山秀夫訳 (1966)『独占的競争の理論』至誠堂).
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When Technology Cause Great Firm to Fail*, Harvard Business School Press (玉田俊平太監修, 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).
- Christensen, C. M., Anthony, S. D. and Roth, E. A. (2004) *Seeing What's Next*, Harvard Business School Press (宮本喜一訳 (2005)『明日は誰のものか：イノベーションの最終解』ランダムハウス講談社).
- Christensen, C. M. and Raynor, M. E. (2003) *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press (玉田俊平太監修, 櫻井祐子訳 (2003)『イノベーションへの解：利益ある成長に向けて』翔泳社).
- Davila, T., Epstein, M. J. and Shelton, R. (2006) *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, Wharton School Publishing (スカイライトコンサルティング訳 (2007)『イノベーション・マネジメント』英治出版).
- Foster, R. N. (1986) *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books (大前研一訳 (1987)『イノベーション：限界突破の経営戦略』TBSブリタニカ).
- Foster, R. N. and Kaplan, S. (2001) *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market and How to Successfully Transform Them*, Doubleday (柏木亮二訳 (2002)『創造的破壊：断絶の時代を乗り越える』翔泳社).
- Galbraith, J. R. (2002) *Designing Organizations*, Jossey-Bass.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press (一條和生訳 (1995)『コア・コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社).
- Henderson, R. and Clark, K. B. (1990) "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1.
- Kotler, P. (1980) *Principles of Marketing*, Prentice-Hall (村田昭治監修, 和田充夫・上原征彦訳 (1983)『マーケティング原理：戦略的アプローチ (第10版)』ダイヤモンド社).
- Kotler, P. (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed., Prentice-Hall (村田昭治監修, 小坂恕・疋田聰・三村優美子訳 (1996)『マーケティング・マネジメント (第7版)』プレジデント社).
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management: Millennium Edition*, 10th ed., Prentice-Hall (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳 (2001)『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版 (第10版)』ピアソン・エデュケー

- ション, p. 13).
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1997) *Marketing: An Introduction*, 4th ed., Prentice-Hall (恩藏直人監修, 月谷真紀訳 (1999) 『コトラーのマーケティング入門 (第4版)』トッパン).
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2006) *Marketing Management*, 12th ed., Prentice-Hall (恩藏直人監修, 月谷真紀訳 (2008) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』ピアソン・エデュケーション).
- Levitt, T. (1969) *The Marketing Mode*, McGraw-Hill.
- Levitt, T. (1980) "Marketing Success through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb..
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press (齋藤嘉則監訳, 木村充・奥澤朋美・山口あけも訳 (1999) 『戦略サファリ: 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社).
- Moore, G. A. (1991, 1999) *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products Mainstream Customers*, Capstone Publishing (川又政治訳 (2002) 『キャズム: ハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』翔泳社).
- Moore, G. A. (2000) *Living on the Fault Line*, Harperbusiness (高田有現・齋藤幸一訳 (2001) 『企業価値の断絶』翔泳社).
- Moore, G. A. (2005) *Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution*, Portfolio (栗原潔訳 (2006) 『ライフサイクルイノベーション: 成熟市場+コモディティ化に効く14のイノベーション』翔泳社).
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2000) "Co-opting Customer Competence," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. (中島由利訳 (2000) 「カスタマー・コンピタンス経営」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』10-11月号).
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004) *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press (有賀裕子訳 (2004) 『価値共創の未来へ: 顧客と企業の Co-Creation』ランダムハウス講談社).
- Probst, G. and Buchel, B. (1997) *Organizational Learning*, Prentice Hall.
- Rogers, E. M. (1962) *Diffusion of Innovations*, Free Press.
- Rogers, E. M. (1982) *Diffusion of Innovations*, 3rd ed., Free Press (青池慎一・宇野善康監訳 (1990) 『イノベーション普及学』産能大学出版部).
- Takeuchi, H. and Nonaka, I. (1986) "The New New Product Development Game," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb..
- Tushman, M. L. and O'Reilly III, C. A. (1997) *Winning Through Innovation*, Harvard Business School Press (斎藤彰悟・平野和子訳 (1997) 『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社).
- Ulrich, D. and Smallwood, N. (2003) *Why the Bottom Line Isn't!: How to Build Value through People and Organization*, John Wiley & Sons (伊藤邦雄監訳, 淡川桂子訳 (2004) 『インタンジブル経営: 競争優位をもたらす「見えざる資産」構築法』ランダムハウス講談社).
- Ulrich, D. and Smallwood, N. (2004) "Capitalizing on Capabilities," *Harvard Business Review*, June (西尚久訳 (2004) 「組織能力の評価法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』11月号).
- von Hippel, E. (1988) *The Sources of Innovation*, Oxford University Press (榎原清則訳 (1991) 『イノベーションの源泉: 真のイノベーターはだれか』ダイヤモンド社).
- von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*, MIT Press (サイコム・インターナショナル監訳 (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).

- 石井淳哉・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎（2004）『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社。
- 小川進（2000）『イノベーションの発生論理：メーカー主導の開発体制を越えて』千倉書房。
- 小川進（2006）『競争の共創論：革新参加社会の到来』白桃書房。
- 小沢一郎（2005）「進化的イノベーション・モデルの検討：写真システムの進化を題材として」『三田商学研究』第48巻第4号，慶應義塾大学商学会。
- 小沢一郎（2006 a）「成長ベクトルと多角化戦略」十川廣國編著『経営戦略論』中央経済社。
- 小沢一郎（2006 b）「進化的イノベーション・モデルの発展」『専修経営学論集』第83号，専修大学経営学会。
- 小沢一郎（2007）「進化的イノベーション・モデルの検討(2)：ダイナミック分析へ向けた試論的展開」『三田商学研究』第50巻第3号，慶應義塾大学商学会。
- 小沢一郎（2008 a）「イノベーションと組織能力に関する考察（その1）」『専修大学経営研究所報』第175号，専修大学経営研究所。
- 小沢一郎（2008 b）「イノベーションと組織能力に関する考察（その2）」『専修経営学論集』第86号，専修大学経営学会。
- 小沢一郎・青木幹喜（2005）『「イノベーションの前提」について：日本とシリコンバレーとの比較から』『大東文化大学経営研究所 Research Paper』No.J-47。
- 十川廣國（1997）『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社。
- 十川廣國（2002）『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂。
- 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・坂本義和・山崎秀雄・山田敏之・周炫宗・横尾陽道・小沢一郎・角田光弘（2003）「「未来創造形経営」に関するアンケート調査」『三田商学研究』第45巻第6号，慶應義塾大学商学会。
- 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・坂本義和・山崎秀雄・今野喜文・山田敏之・周炫宗・朱琰・横尾陽道・小沢一郎・角田光弘・岡田拓己・渡邊航（2003）「「新時代の企業行動－継続と変化」に関するアンケート調査」『三田商学研究』第46巻第5号，慶應義塾大学商学会。
- 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・山崎秀雄・山田敏之・坂本義和・周炫宗・横尾陽道・小沢一郎・角田光弘・岡田拓己・渡邊航（2005）「「新時代の企業行動－継続と変化」に関するアンケート調査(2)」『三田商学研究』第47巻第6号，慶應義塾大学商学会。
- 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・山崎秀雄・山田敏之・坂本義和・周炫宗・横尾陽道・小沢一郎・角田光弘・岡田拓己・永野寛子（2006）「「新時代の企業行動－継続と変化」に関するアンケート調査(3)」『三田商学研究』第48巻第6号，慶應義塾大学商学会。
- 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・山崎秀雄・山田敏之・坂本義和・周炫宗・横尾陽道・小沢一郎・角田光弘・岡田拓己・永野寛子（2007）「変化の時代における不変のマネジメント」『三田商学研究』第49巻第7号，慶應義塾大学商学会。
- 十川廣國・青木幹喜・神戸和雄・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・山崎秀雄・山田敏之・坂本義和・周炫宗・横尾陽道・小沢一郎・角田光弘・永野寛子（2008）「イノベーションの源泉としての学習能力」『成城大学社会イノベーション研究』第3巻第2号，成城大学社会イノベーション学会。
- 十川廣國・榊原研互・高橋美樹・今口忠政・園田智昭（2006）『イノベーションと事業再構築』慶應義塾大学出版会。
- 沼上幹（2000）『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣。
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実（2007）『組織の<重さ>：日本の企業組織の再点検』日本経済新聞出版社。
- 延岡健太郎（2002）『製品開発の知識』日本経済新聞社。

*本論文は、平成20年度専修大学研究助成「進化的イノベーション・モデルに関する発展的検討(2)」の成果の一部である。ここに記すと共に謝意を表したい。