

宮下 雄治 提出 学位申請論文

『マーケティングからみた製品開発の競争力構築に関する考察』

審査要旨

本論文の章別構成

最初に本論文の章立て、章別構成を紹介しておこう。本論文の章立て、章別構成は以下の通りである。

序章 本研究の背景・目的・構成

第 1 節 本研究の背景

第 2 節 本研究の目的

第 3 節 本研究の構成

第 1 章 製品開発に関連する先行研究のレビュー

第 1 節 製品開発研究のアプローチ

第 2 節 成功要因に関する研究

第 3 節 開発プロセスに関する研究

第 4 節 マーケティングにおける製品に関する研究

第 5 節 オープンイノベーションに関する研究

第 6 節 本章のまとめ

第 2 章 日本製造業の現状と課題

第 1 節 日本製造業の収益力

第 2 節 日本製造業の国際競争力

第 3 節 日本製造業の研究開発

第 4 節 エレクトロニクス産業の国際競争力

第 5 節	日本のエレクトロニクス産業の競争力・収益力低下の要因
第 6 節	本章のまとめ
第 3 章	日本製造業のマーケティング戦略の実態
第 1 節	日本企業に不足するマーケティング力
第 2 節	マーケティング・ミックスに関する先行研究
第 3 節	マーケティング・ミックスの実証調査
第 4 節	分析結果
第 5 節	本章のまとめ
第 4 章	NB の競争力構築に向けたマーケティングの革新
第 1 節	競争力の識別
第 2 節	技術と需要の創造的結合
第 3 節	創造型製品開発のマーケティングの展開モデル
第 4 節	提案モデルの期待効果
第 5 節	本章のまとめ
第 5 章	日本 IBM にみる競争力構築の組織構造
第 1 節	実証調査の目的と検証項目
第 2 節	実証調査の概要
第 3 節	調査結果
第 4 節	本章のまとめ：調査のまとめと考察
第 6 章	パナソニックの共創型プロジェクトにみる競争力 構築の組織構造

第 1 節	家電業界の現状
第 2 節	「共創」による価値創造
第 3 節	J コンセプトの開発背景
第 4 節	共創型プロジェクトの特徴と効果
第 5 節	ペルソナ分析によるユーザー像の設定
第 6 節	創造的観察によるユーザー調査
第 7 節	結論及び示唆
第 7 章	PB の動向と現代的特徴
第 1 節	PB に関する先行研究のレビュー
第 2 節	PB の基本戦略と流通業の開発動機
第 3 節	欧米諸国における PB の発展動向
第 4 節	日本における PB の発展過程
第 5 節	日本の卸売業における PB の動向
第 6 節	今日の PB の競争力
第 7 節	NB メーカーの対抗戦略
第 8 節	PB と NB の競争力
第 9 節	本章のまとめ
第 8 章	PB の消費者評価に関する実証調査
第 1 節	調査に関連する先行研究のレビュー
第 2 節	調査設計
第 3 節	調査概要
第 4 節	分析結果
第 5 節	本章のまとめ

終章 研究成果のまとめと今後の課題

第1節 研究成果のまとめ

第2節 今後の課題

文献リスト

論文内容の要旨

本論文は表題にもあるように、日本企業の製品開発の競争力構築についてマーケティングの観点から考察した論文である。

まず序章の「本研究の背景・目的・構成」では、日本企業が得意としてきたモノ作りや製品戦略において競争優位を築けなくなっていること、特に「増分効果」の高い製品やサービスの開発が出来なくなっていること、同じく日本企業が技術革新ではリードしながら、持続的な競争力を維持できていないこと、加えて近年食品や日用品の分野で流通業のPB製品が台頭し、NBの地位が脅かされ始めていること、以上3点を背景として述べた上で、従来の伝統的なマーケティングではこうした問題には対処できないのではないかという問題意識を持ちつつ、マーケティング研究の観点から、日本企業の競争力構築のメカニズムを理論的かつ実証的に明らかにし、従来のマーケティングの製品開発研究では答えを出せなかった問題にある一定の解答を提示することを論文の目的としている。

加えて、そのための研究課題として、①マーケティング研究における製品開発の固有性と課題の把握、②日本製造業の製品開発の現状と課題の把握、③日本製造業のマーケティング実態の把握、④競

争力を有する NB 開発の実現に向けたマーケティングの方向性と新たな具体的モデルの提示、⑤NB の競争力構築を創出する組織構造の把握、⑥PB の動向と競争力構築のメカニズムの把握、以上 6 つの研究課題を上げている。

第 1 章の「製品開発に関連する先行研究のレビュー」では、製品開発やイノベーション研究、さらには製品開発に対するマーケティング研究の先行研究をレビューした上で、従来の製品開発に対するマーケティング研究においては製品開発の根底にある技術的な側面を軽視してきたこと、最近の新製品やサービスの多くは高度な科学技術の開発に基づくものであり、その意味で従来の伝統的なマーケティングではそうした革新的な技術開発に基づく新製品・サービスの創造に貢献できにくいことを指摘する。その上で、最近注目を集めるオープンイノベーションの考え方について、自前主義にこだわってきた日本企業の新製品開発の在り方を批判しつつ詳述し、複数の技術を基盤とする製品や事業を有する日本の製造業・技術系大企業においては、自社内で複数事業部が連携して新領域の製品・サービス開発を実践するセミ・オープンイノベーションが有効であることを主張している。

第 2 章は「日本製造業の現状と課題」。ここでは、まず近年の日本の製造業の競争力低下、中でもエレクトロニクス産業における競争力低下の要因を各種の経済指標、経営指標を分析することで概観する。そこでは、日本企業の研究開発が既存製品の漸進的改良に向けられ、将来の成長に繋がるような長期的な視点での革新的な製品開発が疎かになっていることを指摘する。

加えて、日本の製造業、中でもエレクトロニクス産業の競争力・

収益力の低下の要因を、製品（ハード）偏重主義、IOT への投資の遅れ、アーキテクチャーの変化、垂直統合と水平分業、過剰性能による負のスパイラル、新興需要開拓の遅れ、情緒的価値の高い製品開発の遅れ、の7点から論じ、今後の競争力向上にはハードとソフトを融合させた新たな価値提案が求められるが、縦割りの組織で既存の製品部門や事業部門に縛られた日本企業ではその実現は難しく、オープンイノベーション、ないしはセミ・オープンイノベーションの枠組みの形成が必要であると指摘される。

第3章の「日本製造業のマーケティング戦略の実際」では、日本の製造業のマーケティング活動について、マーケティング・ミックスの観点から、アンケート調査によってその実態把握が行われる。アンケート調査では、日本の製造業が展開するマーケティング・ミックスの4つの戦略的要素（Product, Price, Place, Promotion）の動態的变化を捉えている。

それによると、日本の製造業では製品の導入期には **Product** 政策が最も重要視されるが、競争激化につれて **Price** 政策への依存度が高くなる実態が示される。このことは近年の競争激化の中で、日本の製造業においては有利な価格戦略を展開できる自由度が少なくなっており、競争に対応して低価格の設定を余儀なくされている状況を示していると指摘される。

同時に、そうした状況に対抗する措置を取っている企業では **Price** 依存を回避し効率的なマーケティングを展開するために組織形態の工夫がなされていること、加えて製品ライフサイクルが推移してもブランド力向上と維持に向けた努力がなされていることが示され、組織形態の工夫の重要性が述べられている。そして最後に、

日本の製造業にとっては、価格に依存しない製品やサービスの開発が重要課題になっていることが指摘される。

第4章が「NB競争力構築に向けたマーケティングの革新」。ここで、これからの日本企業に求められるマーケティングの方向性と具体的な展開モデルが示される。

これまでの日本企業はマーケティングにおいて技術的制約を等閑視する傾向が強かったこと、そうした状況下では今後の高度技術社会において革新的な製品やサービスを開発することは難しいこと、現在の高度技術社会においては、企業の有する技術的資産を魅力ある事業に結び付ける戦略が求められること、が主張される。

その主張の説明のために企業の製品開発の競争力を、製品の改善・改良を基本とする「洗練的競争力」と、技術を創造力によって潜在的な需要に結び付けることを基本とする「創造的競争力」に識別した上で、これまで「洗練的競争力」に長けていた日本企業は、これからは「創造的競争力」を強化する必要があると指摘する。

そして「創造的競争力」を強化するためには、確立された技術の更なる発展の可能性を追求し、それを需要に結び付けて新しい価値を創出していくことの必要性、すなわち「市場創造型（製品開発）戦略」の必要性を強調する。加えて、そうした「市場創造型（製品開発）戦略」を実行するための具体的なマーケティングの展開モデルが示される。

そこでは、マーケティング・リテラシーを学んだ技術者、あるいは技術・リテラシーを習得した営業・マーケティング担当者が、今まで一般的に行われてきた消費者ないしは顧客アンケートやヒヤリングといった表層的な調査に代わって、消費者や顧客企業の傍らに

寄り添う形の行動観察を行うことの重要性が強調され、そうした行動観察によってはじめて消費者の真の問題や顧客企業の真の課題が発見されるという。そして行動観察を通じて企業は新たな製品コンセプトの創造が可能となり消費者の生活機会や顧客のビジネス機会の革新といった高い価値の創造を実現することが出来ると主張している。

第5章「日本 IBM にみる競争力構築の組織構造」では、前章で提案された具体的なマーケティング・モデルの有効性を検証するために事例として日本 IBM を取り上げている。日本 IBM は「B to C」の消費財企業ではなく、「B to B」の産業財企業ではあるが、産業財企業には珍しく研究（開発）部門とコンサルティング部門との連携によって顧客企業が抱えているビジネス上の課題を技術面から解決することを目的とした ODIS（On Demand Innovation Service）という取り組みを 2002 年から行なっている。

ここでは、その ODIS に参加している研究（開発）者（技術者）を対象に、こうした取り組みが研究者の顧客理解や具体的な開発成果にいかなる影響を与えているか、その実態を解明することを目的に、それらの研究（開発）者へのアンケート調査とインタビュー調査が行われている。その結果、研究者が顧客とコンサルと議論することで市場志向型の姿勢を強めることが出来ることを明らかにしている。

第6章が「パナソニックの共創型プロジェクトにみる競争力構築の組織構造」で、第4章で主張されたマーケティング・モデルの有効性を検証するための2つ目の事例として、パナソニックのシニア層向けの家電開発プロジェクトを取り上げ調査している。パナソニ

ックとしての初めての試みとしてこのプロジェクトでは、OB と現役の協働、事業部・デザイン部・技術部門・マーケティング部門などの組織横断的協働、外部の有力雑誌社との意見交換会といった取り組み、所謂共創型の取り組みとして実施された。そして調査は、このプロジェクトに参加したメンバー4 人へのインタビュー調査によって行われた。

調査によって、こうした取り組みによって真の顧客視点に立脚した製品開発が実現されること、技術の可能性の追求がより良い製品開発に繋がること、徹底的に消費者に寄り添うことで様々な知見等を見出す行動観察が、新しい価値創造と共感の獲得に重要であること、これまで日本企業の製品開発において重視された機能や性能といった物理的有用性より製品の快適性や安心性といった精神的な満足に繋がる意味的有用性に重きを置いた製品開発が現在は重要であること、が示される。

第7章の「PBの動向と現代的特徴」では、小売業、卸売業で展開されているPBについて、その歴史的な変遷や高い競争力を有しつつある背景とメカニズムが述べられている。

現在、消費者のPBに対するイメージは大きく変わってきている。その背景としては、市場の飽和等によって競争が激化していること、加えて量より質の追求への転換が求められていること、そのため小売や卸売業界ではNBの扱いだけでは差別化が難しく、自身での独自商品開発の必要性が高まっていることが指摘される。

今後のPBの日本市場での将来性については、大型小売業や有力卸売業者の寡占化が欧米のように今後日本で進むかどうか、消費者のPBに対する評価がさらに高まっていくかどうか、消費者のデー

タを握る流通業が今後ビッグデータの分析能力を高められるかどうか、この3点にかかっていると述べた上で、PBの最近の台頭は一過性のブームではなく定着しつつあるのではないか、そしてPBの今後の発展性については、消費者ニーズについての徹底した科学的分析を前提に、小売・流通業が有する情報力と需要への適応力をPB製品の開発にどれだけ生かせるかにあると述べている。

第8章は「PBの消費者評価に関する実証調査」となっており、PBの競争力、さらにはPBの特性を解明するために、消費者がPB（ここでの購買対象商品は食品・飲料・日用雑貨）購買時に感じている、機能面、安全面、価格面、社会・心理面という4つの面での知覚リスクと商品評価について、これまで行われることがなかったインターネットを通じた約300人の消費者アンケート調査の概要と分析結果が示される。

調査・分析結果として、PBはNBに比べて今まで商品の本質的価値と社会的評価の面で劣っているという印象を消費者に与えてきたと考えられること、加えて最近では価格面でのリスクを消費者が高く感じていること、つまり従来のお買い得感が薄れていること、とはいえ最近では安全面や信頼性の面でのリスクが低下しており、それがPBの普及、競争力向上に繋がっていると考えられること、さらには、元々PBに対して消費者が持っていた抵抗感や不安感といったマイナス要因が、高機能、高価格のプレミアムPB製品の市場投入で軽減されたと考えられること、といった点が指摘される。

そして、今後のPBの開発の方向性としては、これまでの「価格重視型」ではなく、「機能・価格両立型」が求められ、機能と価格を両軸とした製品開発競争がPB対NBのみならずPB間においても

激しくなるであろうと結ばれている。

終章では「研究成果のまとめと今後の課題」と題して、これまで論じられた研究成果、特に序章で提示された 6 つの研究課題についての成果がそれぞれにまとめられている。

それに加えて今後の課題として、まず、日本の NB ないしは製造業の競争力構築のメカニズムの解明とマーケティングの有効な取り組みに関しては、本研究では技術と市場の創造的結合の観点から主として論じているが、それ以外の有効なアプローチを模索し、理論的・実践的に論じていくことの必要性、加えて、製品特性や業界特性、あるいは競争構造を踏まえた上でのより詳細な競争力構築のメカニズムを見ていく必要性、さらには、本論文で提示した、伝統的なマーケティング・アプローチに代わる創造型製品開発を実現するマーケティングの論理や具体的な展開モデルが、ここで取り上げた業界や製品分野以外で適用可能かどうかの検証の必要性、などを挙げている。続いて PB 研究については、従来余り多くの研究成果がない領域において本研究で PB の知覚リスクという商品評価の点からその商品力、競争力に言及したことへの一定の貢献を自己評価した後、NB との直接的な比較が行われていないことなど、幾つかの課題が残されていることが示されている。

論文審査の結果の要旨

本論文は、上記の要旨にも示されているように、日本企業の最近の状況、日本企業が従来得意としてきたモノ作りや製品戦略において競争優位を築けなくなっていることなど、を踏まえた上で、日本企業の製品開発過程、ないしは製品開発を通じた競争力構築のメカ

ニズムをマーケティングの観点から捉え直そうとする論文である。

筆者は、従来の伝統的なマーケティング研究ではそうした状況への対処方法を提示できないのではないかという問題意識を持ちつつ、マーケティング研究の観点から、日本企業の競争力構築のメカニズムを明らかにし、従来のマーケティング・製品開発研究では答えを出せなかった問題にたいして解答を提示することを目的としている。

こうした本論文に対して、まず評価できる点を以下に示す。

最も評価される点は、従来のマーケティング研究、特に製品開発過程を対象にしたマーケティング研究における限界、すなわち従来のマーケティング研究では十分に議論されてこなかった点を指摘し、それを補完するための新たな視点を提示することでマーケティング研究の視野を広げている点である。この点が本論文の最大の貢献といっておかろう。

従来のマーケティング研究においては、製品開発を所与のものとして理論の体系化が進められてきたといっておよい。そこでは、「技術的制約の軽視」や「技術と市場との適合という視点の欠如」といった問題が存在したが、それに対して本論文は、製品開発の基幹を占める技術開発過程とマーケティングとの関連に焦点を当て、その関連パターンの戦略展開方向を明らかにしようとしている。

具体的には、「需要の見通しの程度」と「技術の完成度」という2次元から、「機会探索型」、「市場創造型」、「技術創造型」、「技術洗練型」という4つの製品開発戦略のフレームを導き、今後は技術の更なる発展を追求し、それを需要に結び付ける「市場創造型」製品開発戦略の必要性を指摘している。この点は、今後マーケティングと技術の関連付けについての研究を深めていく上で、大いなる貢献

をしていくであろう。

二点目は、これまでの日本企業の製品開発の問題点をマーケティングの視点から見直す中で、問題への対処方法などについて事例を活用しながらより具体的な、実践的なアイデアを提供している点である。つまり、そうした本論文の実践性、実践志向を二つ目の評価点として挙げたい。

実践性、実践志向に関しての例を挙げれば、本論文では従来のマーケティング研究における「技術」の軽視、「技術と市場との適合という視点」の欠如を問題視した上で、技術とマーケティングとの関連パターンの戦略展開方向が示されているが、それと同時にその具体的なマーケティングの展開モデルも示されている。

そこでは具体的な展開モデルとして、マーケティング・リテラシーを学んだ技術者、あるいは技術・リテラシーを習得した営業・マーケティング担当者が、顧客アンケートやヒヤリングといった表層的な調査に代わって、消費者や顧客企業の傍らに寄り添う形の行動観察を行うことの重要性などが強調されている。

加えて、日本の製造企業が競争力を喪失した要因として、技術的制約の軽視と技術と市場との適合性を欠いていることが指摘されるとともに、それを打破するための組織構造について、日本 IBM とパナソニックがケースとして取り上げられ、日本 IBM については研究（開発）部門とコンサルティング部門とが連携して顧客企業のビジネス上の課題を技術面から解決することを目的とした ODIS (On Demand Innovation Service) という取り組みが、パナソニックについてはシニア層向けの家電開発プロジェクトが紹介され、それぞれについて調査・分析が行われている。

三点目は、近年 NB に対抗する形で台頭してきている PB にも焦点を当て、その競争力構築のためのメカニズムを探求するなど、従来の研究ではなかった総合的な議論を理論的にも実証的にも展開している点である。

従来のマーケティング（主として製品開発）に関する研究が主な分析対象としてきたのはメーカーが開発主体となる NB であったが、それに加えて従来マーケティング研究では触れられてこなかった流通業が開発主体となる PB についても、現状やその存在感を踏まえた総合的な議論を行うとともに、それぞれの競争力構築メカニズムについて理論的かつ実証的に考察を行っている。こうした研究は意欲的な取組みとして評価できる。

エレクトロニクス産業でも、水平分業化が進む中で企画や基本設計は PB が担い、それ以降のプロセスを EMS(electronics manufacturing service=受託生産企業)が担う例が増えており、製品開発というものがこれまでの枠組みでは捉えられないものになっている中で、PB を取り上げた着眼点は評価されよう。

四点目は研究手法に関して、先行研究の渉猟及び理論研究は勿論のこと、理論的な知見を検証するための事例を取り上げての実証研究やアンケート調査並びにインタビュー調査に基づく定量的・定性的調査も行われている点である。そうした研究態度も相応に評価できる。

具体的には、第 1 章を中心に先行研究を幅広くレビューし、従来のマーケティング（製品開発）研究の特徴や限界を踏まえた議論を行っていること、第 4 章、第 7 章では本研究を展開するうえで必要となるオリジナルな概念やフレームワークを提示するなど理論研究

が行われていること、加えて、理論的なフレームワークを証明するための実証研究も行われており、第 3 章、第 5 章、第 8 章にあるような定量的調査、第 5 章や第 6 章にみられるような定性的調査も合わせて行われていることである。

以上、評価できる点として 4 点を挙げたが、一方で幾つかの問題点や課題も指摘できる。

第一は、マーケティング研究と日本企業の製品開発ないしは製品開発力の関連性、さらには同じく第 1 章で触れられている所謂イノベーション論との関連性が分かりにくい点である。

第 1 章の「マーケティング研究における製品開発の課題と新たな方向性の確認」は、研究全体を通底する問題設定なのか、それとも研究に先立って一般論としてマーケティング（製品開発）研究の特徴や課題を提示しているかがわかりにくい。

さらに製品開発についてイノベーション論（オープンイノベーション）と関係づけているものの、やや本研究の目的からすると関連性が薄いように感じる。セミ・オープンイノベーションを筆者は評価しているが、それについてももう少し丁寧に説明することによって第 5 章や第 6 章の連結が上手くいったものと思われる。

第二は、取り上げられているケース・事例、ないしは調査対象となっている製品の業界・業種に統一感がなく、その結果、説明の説得性が削がれていると思われる点である。

第 5 章と第 6 章で事例として日本 IBM とパナソニックが取り上げられているが、日本 IBM は産業財のメーカーであり、B to B 企業であり、更に言えば日本 IBM はコンサルティングないしはソリューション企業と言える。この 2 社を同列に扱うのにはやはり違和

感がある。

元々、**B to B** ではユーザーとの共同開発が行われており **B to C** とは異なる。ここでの議論は **B to C** に絞った方が分かり易いのではないか。

さらに、第 7 章、第 8 章の **PB** に関する議論については食品・飲料などの非耐久消費財が調査対象となっており、一方の **NB** の調査対象であるエレクトロニクス・家電などの耐久消費財とは異なる。それで普遍的な説明が可能なのであろうか、疑問が残る。

第三は、**PB** についての競争力構築のメカニズムについて、残念ながら十分な検討がなされていないと考えられる点である。

PB については、その開発においてメーカーと流通業者がどんな組織間関係のもとで動いているのか、という分析が必要であるが、この点についての言及が希薄である。最近、技術開発に積極的な新興流通企業が台頭してきていることに注意されたい。**PB** を上記のフレームに位置づけて初めて本論文の価値が高まるだけでなく、流通論やマーケティング論の新境地を開くことになる。

以上、本論文には幾つかの問題点や課題があるものの、審査員 4 名は、本論文がマーケティングの製品開発の議論では十分に検討されてこなかった側面に光を当て、実務的に利用可能な概念を提示できている点、つまりマーケティングの新たな研究領域の開拓に貢献できている点を高く評価した。その結果、審査員 4 名とも一致して本論文が論文博士の学位を授与するに十分な内容を有しているとの結論に至った。

以上

平成 29 年 6 月 15 日

主査 國學院大學教授 秦 信行 ㊟

副査 國學院大學教授 星野 広和 ㊟

副査 昭和女子大学特命教授 上原 征彦 ㊟

副査 東京理科大学大学院教授 若林 秀樹 ㊟

宮下 雄治 学力確認の結果の要旨

下記4名が各専門分野からそれぞれ学力確認の試問を行った結果、博士（経済学）の学位を授与される学力があることを確認した。

平成29年6月4日

学力確認担当者

主査 國學院大學教授 秦 信行 ㊞

副査 國學院大學教授 星野広和 ㊞

副査 昭和女子大学特命教授 上原征彦 ㊞

副査 東京理科大学大学院教授 若林秀樹 ㊞