

製品開発過程における “模擬的市場”の創出とマーケティング

ジーンズメーカーの事例を通して

高橋 志織¹・矢吹 雄平

①はじめに

近年、様々な産業で市場の成熟化や多様化、グローバル化が進み、国や企業は競争優位の源泉として製品開発にますます注力するようになってきている。例えば、日本の代表的な産業である電機産業では、大手メーカーがそれぞれ製品開発体制の強化を目指して、組織構造や、原価構造、開発プロセス等の見直しを行っている²。また、国の施策として、マクロ的な観点から企業の技術革新を支援推進し、製品開発力を高めるような動きも出てきている³。

理論面でも、様々な理論分野・研究領域から膨大な数の製品開発研究が蓄積され（川上2005）、近年では、設計論や生産管理論、組織論、マーケティング論などから広く知見を取り込んだ、融合科学的なアプローチによる製品開発研究が行われるようになってきている（竹村2001）。

このように現実・理論の両面で製品開発への関心が高まる中、筆者は、上述の“融合科学的な製品開発研究”の代表的研究者と目される藤本（2000）の「顧客満足創出をシミュレーションする過程としての製品開発」という解釈に関心を持った。そして、「顧客満足創出をシミュレーションするために、製品開発過程において開発組織が流通業者を相手にしてシミュレーション活動を行っている」という視角を採ることで、上記シミュレーションが行われる場を“模擬的市場”として概念化できるのではないかと考えた。そこで本稿では、Kotler and Levy（1969）を端緒とするマーケティング概念拡張の観点から、ジーンズメーカーの事例を通して「“模擬的市場”のマーケティング」について考察することを萌芽的に試みる。

若干結論を先取りするならば、「“模擬的市場”のマーケティング」とは、「市場で（最終消費者に）売れる“的確な”製品・価格の設定」を効果的に行うために、開発組織のミドルマネジメントレベルが主体となり、従来の4P概念を变形・応用して、客体である流通業者との“やりとり”をマネジメントする枠組みである。

また、「“模擬的市場”のマーケティング」考察の過程で、「“模擬的市場”創出のマネジメント」と

1 岡山大学大学院文化科学研究科修士課程修了。現在、株式会社アルマ経営研究所所属コンサルタント。
2 「日経ビジネス」2007年6月4日号、p46-54、「日経エレクトロニクス」2007年1月1日号、p70-75、参照
3 例えば政府のイノベーション創造のための長期的戦略指針である「イノベーション25」等。
「日刊工業新聞」2007年1月31日号、p1、<http://www.kantei.go.jp/jp/innovation/index.html> 参照

でも言うべき、追加的な枠組みも導出された。それは、開発組織の[・][・][・][・][・][・][・][・][・][・][・]“模擬的市場”の創出そのものをマネジメントする枠組みであるが、現実の製品開発過程では“模擬的市場”の創出のタイミングや頻度、規模が企業によって大きく異なっていることが明らかになり、それら諸問題への対応の必要性から導出されたものである。

以下では、まず藤本（2000）の議論を概観して本研究の視角・方法を簡潔に提示した上で（2節）、ジーンズメーカー2社の事例（3節）を通じて、“模擬的市場”のマーケティングおよびその創出のマネジメントについて考察する（4節）。

②研究の視角と方法

ここでは前述した本稿の問題意識のベースとなっている、藤本（2000）の議論を概観し、本稿における研究の視角および方法について述べよう。

1. 藤本（2000）の議論

藤本は、設計論や生産管理論、組織論、マーケティング論等から広く知見を取り込み、融合科学的に発達してきた「現代的な製品開発研究」（竹村2001）の代表的な研究者である⁴。

藤本（2000）は、既存の組織論で使われてきたいくつかの基本概念が、効果的な製品開発の実証分析にどのように応用できるかという関心から“試論”を展開しているが、その中で以下の2点のような興味深い解釈を示している。

1点目は、製造企業の製品開発を「ある程度の量産を前提としつつ、新しい形態・機能・技術を盛り込んだ製品を企画・設計・試作・実験し、またその量産に必要な生産工程を準備することである」と定義した上で、その開発過程は本質的には将来の顧客満足創出過程のシミュレーションと見なせる、という点である。つまり、ここでは製品開発と顧客満足創出の[・][・][・][・][・][・][・][・][・][・]過程に注目し、両過程をシミュレーションする側とされる側に対応づけて論じていることに特徴がある⁵。（図1参照）

2点目は、開発者は実際に顧客満足創出の因果連鎖を直接観察することができないことから、自身の不完全な因果知識のもとで何らかのシミュレーションによって「問題解決」を行うという点であり、製品の設計、試作、実験、評価等の製品開発の諸活動は、一連の問題解決サイクルとして再解釈できるとしている点である。加えて、現代の製品開発は複数の人間による共同作業であるのが常態であるため、上記の問題解決サイクルも、ある種の開発組織による共同問題解決のパターンとして把握することができると述べている。したがって、ここでは開発組織による組織的活動、すなわち問題解決活

4 藤本はClark=Fujimoto（1991）における自動車の製品開発研究を皮切りに、製品開発マネジメントの産業比較分析という観点から、アパレルや食品、薬品、ソフト・システム、電子部品等、様々な産業の製品開発について実証研究を行い、製品開発の効果的なパターンは産業や製品のタイプによって異なることを実証してきた。

5 藤本は「顧客満足創出過程」を「生産と消費からなる因果連鎖」、つまり「生産工程」→「製品構造」→「製品機能」→「顧客満足」という一連の状態をつなぐ連鎖と見なした。その上で「製品コンセプト」→「機能設計」→「構造設計」→「工程設計」からなる製品開発過程を、それぞれ「顧客満足の写像」「製品機能の写像」「製品構造の写像」「生産工程の写像」として対応づけている。

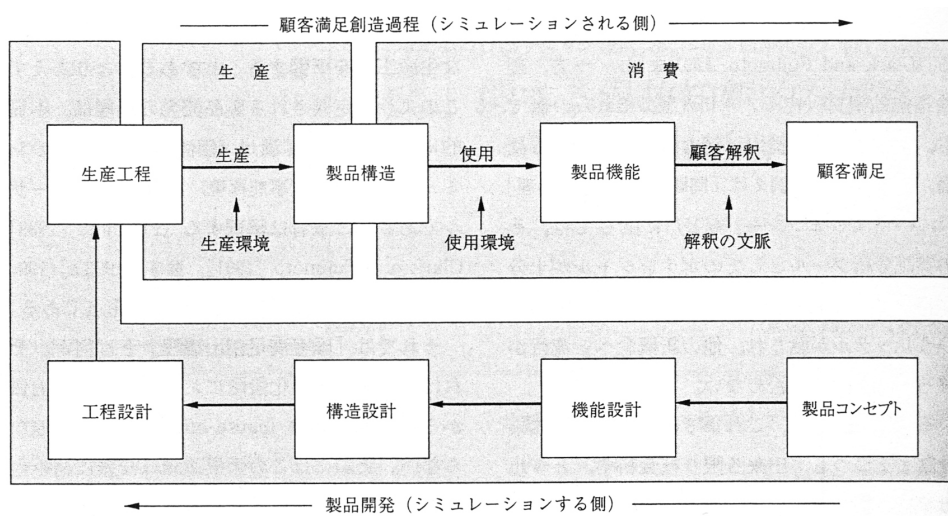


図1 製品開発過程と顧客満足創出過程(シミュレーションする側とされる側)

藤本隆宏「製品開発の基本構造とコンティンジェンシー仮説」『成功する製品開発』, 2000年, 有斐閣, p237, 図11-1を抜粋

動によっても顧客満足創出のシミュレーションが行われていることが示唆されている。

端的に記せば、この2つの解釈は連関しており“過程によるシミュレーション”の中に“活動によるシミュレーション”が組み込まれた形になっている。

さらに藤本は、具体的に顧客満足創出過程の各状態（顧客満足や製品構造、生産工程）が持つ諸属性、すなわち多義性、複雑性、不確実性の問題に触れ、これらの属性は効果的な製品開発過程が持つ問題解決やシミュレーションのパターンに違いをもたらすという、コンティンジェンシー的な仮説⁶に基づいて議論を展開している。

2. 研究の視角と方法

筆者は、藤本（2000）の解釈・説明を基本的に支持しつつ、これを現実の製品開発マネジメント／研究に応用しようとするならば、以下の2点について検討の余地があると考ええる。

第1に、藤本（2000）の顧客満足創出「過程」では「販売過程」が捨象されているために、開発組織のシミュレーション活動においても流通業者の存在が捨象されてしまう点である。しかし、日本の多くの産業では流通構造が複雑化・多様化しており、取引様式も独特であることから、製造企業の製品開発に、流通業者が影響力を持ち関与する例は少なくない。故に「開発組織のシミュレーション活動において流通業者の存在を考慮する」ことは意義があるのではないかと考える。

第2に、同議論は、組織論における「コンティンジェンシー的な分析枠組み」に基礎を置いている

6 藤本の製品開発研究の分析枠組みは、組織論におけるコンティンジェンシー理論がベースとなっている。上記理論は、組織を環境との間にインプット、アウトプットの交換関係を持つオープン・システムととらえ、組織の情報処理を通じて環境不確実性に適合した組織構造、組織過程を生み出すものとして捉えるのが特徴である。加護野(1988 p20-28)参照。

ことから、現実の開発組織あるいは個人が主体的・能動的にシミュレーション活動を行う上で、具体的な示唆が得られにくいという点である。加えて、先に指摘したように、開発組織のシミュレーション活動に、外部組織である流通業者の存在を考慮した場合、そのマネジメントのあり方を、組織内部の問題に主眼が置かれる組織論的な変数だけで考察するには、自ずと限界があるように考えられる。

そこで本稿では、まず顧客満足創出をシミュレーションするために、製品開発過程において開発組織が流通業者を相手として実施するシミュレーション活動に注目し、それを両者による「交換活動」と解釈する。次に、顧客満足創出を“シミュレーションする”という意味で“模擬的”という用語、また製造企業の開発組織と外部組織である流通業者の間で何らかの「交換」（“やりとり”）が発生する場の意味として“市場”という用語を使用した上で、製品開発過程における開発組織と流通業者における「交換活動の場」を“模擬的市場”として概念化する。そして、「市場交換にかかわるミクロおよびマクロの事象を超えて交換一般へと拡張する」（堀越2005）という、いわゆるマーケティング概念拡張⁷の視角から、開発組織による“模擬的市場”の能動的なマネジメントを“模擬的市場”のマーケティング⁸として考察する。そうすることで、藤本（2000）の解釈を発展的に展開した、新たな視角と含意を提供できるのではないかと考えるのである⁸。

節を改め、事例を通して考察してみよう。

③事例 - ジーンズメーカー -

本節では、製品開発過程における“模擬的市場”のマーケティング活動を考察するために、O県にあるジーンズメーカー2社の製品開発に注目する⁹。ジーンズメーカーを選択したのは、ジーンズという製品の特性および当該産業の市場や流通・取引の特性から製品開発の不確実性が高いと考えられること、従って製品開発過程において開発組織と流通業者はその不確実性に対応するために何らかの“やりとり”をしていることが考えられること、からである。

以下、大手ナショナルブランドメーカー（以下、NBメーカー）であるA社と、複数の直営店を持ち、高級ジーンズやその他カジュアルウェアも手がけるB社という、事業形態の異なる2社を取り上げ、製品開発過程¹⁰における“模擬的市場”および“模擬的市場”における開発組織と流通業者のやりと

7 マーケティング概念拡張の例として、例えば、大学や教会、美術館、慈善団体等の「非営利組織」のマーケティングや、政治家や芸能人等が行う特定の個人に対する態度や行動を生み出す「人」のマーケティングが挙げられる。また、観光地や商店街等の「場所」や禁煙キャンペーンや家族計画キャンペーン等の「アイデア」もマーケティングの対象となることがある。つまり、何らかの提案をして反応を引き出そうとするのであれば、マーケティングの対象となりうる、というのがマーケティング概念拡張の考え方である。（恩蔵2004）

8 言い換えれば、藤本（2000）が「顧客満足創出」というマーケティングの概念を開発組織のシミュレーション活動という組織論的な視角に結びつけて議論を展開していると考えられるならば、本稿では上記議論を再度マーケティング論的な視角から解釈し直し、開発組織のシミュレーション活動を、顧客満足創出をシミュレーションするためのマーケティング活動として捉え直そうとしているのである。

9 本稿では都合上、県名及び企業名を仮名で表記する。また、当該事例は筆者が2007年に行ったインタビューに基づき、当時の状況を記述したものである。

10 ジーンズの製品開発過程は、基本的にシーズンコンセプトやテーマの設定、アイテム数等を定める「商品構成の検討」から始まり、企画者の感性やアイデアを基に「企画書、仕様書、デザイン画の作成」を行っていく。両工程では自社製

りについて概観してみよう。

1. A社の事例

A社は全国有数のNBメーカーであり、ジーンズカジュアルウェアおよび関連製品の開発・製造・販売を行っている。国内および中国に縫製工場を持ち、全国に自社の営業・卸売業務を担う販売グループを持つ。同社では、9つのブランドを持っているが、全ブランド合わせて9割以上がボトムス（ジーンズ）の製造である。

A社の製品開発は、主に商品部と営業部が連携して進めていく。商品部は開発課、商品企画課、商品管理課、品質管理課、販売促進課、パターン課、サンプル課から構成され、営業部は東京に本部を置く複数の販売グループで組織されている。同社の開発期間は大体4～5ヶ月であり、全ブランド合わせて年間約350～400型が企画・開発されている。

(1) 製品開発過程における小売業者とのやりとり

A社が取引している小売業者は、ジーンズ製品を中心に扱うジーンズ専門店¹¹が全体の7割を占めている。残り2割は全国展開型の大手量販店や地方量販店であり、1割が百貨店等である。上記業者との取引は委託販売方式を採用している。

A社の製品開発過程では「情報の収集と分析」「サンプルの制作・修正」「展示会」の各段階において小売業者とのやりとりが発生している。

a. 情報の収集と分析段階におけるやりとり

この段階では、営業部門である販売支社・支店のスタッフ（以下、営業スタッフ）が、自分の担当するバイヤーと自社製品の売れ行きや売れ筋商品の動向等について、日常的に顔を合わせて情報交換を行っている。またこれらのやりとりの中で、取引先からデザインや仕様、コストや納期の問題等、商品に関する要望・相談が出て来た場合は、それに対する対応の有無や、各部門への指示、指示の実行状況等を「引き合いメモ」と呼ばれる書類に記録し管理している。

基本的に商品構成や製品の企画・デザインは企画者の感性に基づいて組み立てられるが、小売側の強い要望があれば「引き合いメモ」を参考にして、それに応えていく方針である。

b. サンプルの制作・修正段階におけるやりとり

先述のように、商品構成の検討や企画書、仕様書、デザイン画の作成は開発サイドが行うが、この段階では小売業者から根本的に覆されることはない。しかし、ファーストサンプル¹²が完成すると、

品の売上動向や消費者動向等に関する「情報の収集と分析」が必要不可欠な作業となる。そして「素材、副資材、付属品の選択」をした後、「サンプル（見本）の制作・修正」を行う。この過程では「洗い加工開発」も行われる。サンプル完成後は「展示会」を開き、サンプルを使って取引先の小売業者と商談・交渉を行い、製品を受注した後、本格的な生産に入る。したがって、ここでは商品構成の検討から展示会までをジーンズの製品開発過程とみなす。

11 これらの専門店はカジュアルウェアも取り扱っている。

12 企画書や仕様書を基にして作られた最初のサンプル。

同社では主要な取引先であるナショナルチェーン（以下、NC）や大手量販店、百貨店等に対して「販売先ラウンド」を行う。これは、本社の企画者とディストリビューター¹³（以下、DB）、営業スタッフがサンプルを持って一緒に小売先を回ることであり、商品のプレゼンテーションや商談を行う場である。そこで製品のデザインや価格に関する様々な意見や要望をもらい、それを基にサンプルを修正していく。販売先ラウンドは大体2回程度で終了する。これは、何度も行えば開発が間に合わなくなってしまうからである。

c. 展示会におけるやりとり

同社では、各ブランドのサンプルが完成すると、本社で開発部門と営業スタッフのみを集めて内見会を開き、その後全取引先および報道関係者を招待して展示会を開く。これらは毎年5月と10月に開かれており、5月はその年の秋冬物、10月には春夏物の新製品が発表されている。内見会は新製品に対する社内の意見統一を図り、展示会のシミュレーションを行う場として、また展示会は取引先に対する新製品のお披露目の場、受注する場として位置づけられている。

展示会は東京、大阪、名古屋の各営業所で1～2週間かけて行われる。展示会の企画・運営は営業本部が主導して行うが、実質的な商談を行う営業スタッフだけでなく、本社の企画者やDB、販売促進課のスタッフも参加し、バイヤーに対して商品説明を行ったり、情報交換を行ったりする。このようなやりとりを行うために展示会では様々な工夫が施される。

例えば、展示会開催の約1ヶ月前には取引先に案内状を送るなどして広報活動を始める。その際、展示会に統一テーマを設け、テーマにふさわしい広告物のデザインや会場の演出を考える場合もある。展示会場は基本的には各営業所で行われるが、時には営業所以外の会場を借りたり¹⁴、ブランドごとに会場を分けたり、ショーを開催することもある。

会場内はブランドごとにゾーニングし、それぞれコンセプト・ボードやイメージポスターを掲示する。またバイヤーが店頭の雰囲気のできるだけ近い形で製品を確認できるよう、製品には値札をつけ、店頭で使うPOPと一緒に陳列する。また、実際に製品を着用したモデルのイメージ映像を会場で流すなどの演出も行っている。

そして各ゾーンでは、訪れたバイヤーに対して、ブランドの担当企画者がプレゼン資料を使いながら、今期の製品コンセプトや、仕様・デザインの特徴、販売促進方法を丁寧に説明していく。それに対してバイヤーも質問したりコメントを返したりする。

このように展示会には最終的な受注の場、あるいはバイヤーとの情報交換の場として様々な工夫が施されているが、A社では展示会が年々形骸化しつつある。というのも、実際は販売先ラウンドの段階で全取引量の6～7割が受注を終えているからである。これは昨今、主要な取引先であるNCや大手量販店におけるジーンズの上代が低下しており、それに合わせて海外生産の割合を高めていること、上記から開発リードタイムが伸び、展示会で受注していたのでは納期が間に合わないということが問

13 A社のディストリビューターとは、サンプルを作るために必要な生地や素材等の発注業務を行ったり、感性的な品質を決めたりするスタッフのことである。

14 筆者が取材した展示会は、同社の営業所とは異なる会場で開かれていた。

題の背景にある。

以上から、同社の展示会は新製品のお披露目会、つまりセレモニーとしての意味合いが強くなっており、社内でも展示会を今後どのように位置づけていくのかという問題がしばしば話題にのぼる。ただし、販売先ラウンドが行われない中小規模の取引先にとっては、展示会で初めて製品を確認し受注することには変わりはない。また、事前に受注を終えている取引先にとっても、展示会は商談を最終的にまとめる場として、あるいは自社が仕入れる製品以外の製品情報を集める場として機能している。

2. B社の事例

B社もO県において長い歴史を持つ中小ジーンズメーカーであり、ジーンズカジュアルウェアの企画・製造・販売を行っている。本社に自家工場、東京、大阪、福岡に営業所を持ち、全国に数店舗の直営店を持つ。同社は1つのブランドを有し、主に9,800円以上的高级ジーンズを手がけている。そしてジーンズ以外にカジュアルウェアの製造にも力を入れており、その製造比率は全体の4割近くを占める。B社の製品開発は主に、小売業者への営業・卸売部門である「第一事業部」と自社の直営店を管理する「第二事業部」および「企画部」が連携して進めていく。同社の開発期間は大体3ヶ月であり、全ブランド合わせて年間約300型が企画・開発されている。

(1) 製品開発過程における小売業者とのやりとり

B社が取引している小売業者は、セレクトショップが7割、ジーンズ専門店が2割であり、残りの1割は自社の直営店に製品を卸している。上記取引先は個人経営による中小規模の小売業者が多く、基本的には買取販売方式で取引している。

B社の製品開発過程では「情報の収集と分析」と「展示会」の段階において小売業者とのやりとりが発生している。

a. 情報の収集と分析段階におけるやりとり

B社もA社と同様に、この段階では自社製品の売上や売れ筋商品の動向について営業スタッフが小売業者から日常的に情報を収集している。また、上記やりとりの中では小売からも製品のデザインや価格に対するニーズが寄せられる。ここ数年はジーンズのプライスレンジもかなり上がってきているため、とりわけ価格に関する意見・要望が増えて来ている。このような小売からの“声”は営業日報や商品企画会議等によって、他の開発部門・スタッフに伝達・共有される。

しかし、同社では「自社らしい製品づくり」を重視しているため、実際の製品開発において小売の声をダイレクトに取り込むことはあまりない。製品の仕様やデザインに関しては、「自社らしさ」を第一に企画者の感性を重視したものづくりを心がけている。したがって、小売側から例えば「もう少し安い製品を作ってほしい」という要望があったとしても、それによって製品の仕様やデザインに制約がかかるのであれば、上記要望を受け入れることはまずしない。また、基本的には自社で企画・開発した製品の中から発注し・仕入れてもらうという形をとっているため、特定の小売に対して別注品を開発・生産することは原則行わない。

とはいえ、市場動向や自社製品に対する顧客の反応は貴重な情報であることに変わりはない。故に、同社の営業スタッフは取引先のバイヤーに対して、自社製品であるかどうかに関係なく、店頭ディスプレイについて親身になってアドバイスしたり、他店の売れ筋を差し障りのない範囲で教えたりして信頼関係の構築に努めている。

b. 展示会におけるやりとり

上述のように、同社では「自社らしい製品づくり」を追求しているため、商品構成の検討や企画書、仕様書、デザイン画の作成、サンプルの制作・修正等の各段階において小売業者とやりとりすることはほとんどない。したがって、展示会が開発過程における小売業者との最終的なやりとりの場となっている。

B社ではサンプル完成後、企画部と広報宣伝部が主体となってコレクション展を行い、その約1週間後に展示会を開催する。コレクション展とは、“B社独自の感性の発信”を目的にして、主要な取引先や雑誌関係者、スタイリスト、アーティスト、B社関係者等を招いて開かれるイベントである。ここでは“商売抜き”でB社が本当にやりたいこと、そのシーズンに表現したいことを抽出し、空間も含めて演出することに主眼が置かれている。

一方展示会は、取引先からの種々の商談や受注を行う場として営業部が主体となって運営しており、東京、大阪、福岡の各営業所で開かれる。また展示会の開催時期と内容については2月、6月、11月にボトムスが展示され、4月頃にアウターが展示される。

B社でも展示会の開催前には取引先にDMを送ったり、営業スタッフが営業先で案内したりする。展示会には毎回テーマが設けられ、そのテーマを少しでも表現できるようDMや会場の演出を考えながら、ある種「お店をつくるように」会場のゾーニングや製品の並べ方を工夫していく。そして展示会では営業スタッフが商談を行うだけでなく、企画者も参加して製品のプレゼンテーションを行ったり、取引先から話を聞いたりして情報交換に努める。また展示会の終盤になると生産数や納期の最終確認のために生産部門のスタッフも参加する。

同社の取引先は中小規模の業者が比較的多く、展示会にはバイヤーはもちろんのこと、ショップのオーナーが直接参加する場合も多い。したがって製品の選択・仕入れに関しては、バイヤーやオーナー個人の趣味・嗜好が反映されやすい。

このようにB社では展示会が受注の場とし機能しているため、展示会の成功も製品の受注数、受注金額によってある程度判断することができる。故に同社では受注の目標金額を設定し、その達成状況や前年度実績との比較によって展示会の成功を判断している。しかし最近では、まず少量発注し、実際に店頭で売れば後日追加発注するという形をとる業者が増えてきたこと、また、展示会終了後、製品の写真やカタログを店に持ち帰って他社製品と比較検討し、1週間ほどの猶予を持って改めて発注の有無を返事する業者も増えつつある。したがって展示会の成果（受注数および受注金額）は、展示会終了から1週間ほど経って初めて正確に把握できる。このことから同社では、展示会終了後も営業スタッフがサンプルを持ってルートセールスを行いフォローする体制をとっている。

展示会の成功は上記以外にも取引先の“声や反応”によっても推し量ることができる。例えば受注

量自体は少なくとも、ある製品に対して業者の評価が集中すれば、その製品の今後の売れ行きがある程度予測できる。したがって、開発関係者は受注数や受注金額だけでなく業者の製品に対する評価・意見によっても製品開発成功の可否を占うのである。

④ “模擬的市場”の創出とマーケティング

1. 事例の分析と考察

2社の事例から示唆されることは、ジーンズの製品開発過程では少なくとも開発の初期段階と最終段階において小売業者と“やりとりする場”すなわち“模擬的市場”が創出されていることである。これは具体的には、「情報の収集と分析」段階で発生している、営業スタッフとバイヤーの日常的な情報交換の場である「営業」と、製品の受発注の場である「展示会」である。

小売業者は、製品のデザインや仕様、価格について様々な意見や要望を開発サイドに伝えながら、自社にとって有利な取引を実現させようとする。また、開発サイドも自社の開発リスクを下げるために、小売からの情報を重視し、その収集活動に日々勤しむ。これらは通常「営業（活動）」や「商談」とも呼ばれ、営業スタッフとバイヤーの個人的な活動として行われるが、「展示会」の段階になると、開発サイドでは営業以外にも企画部門や生産部門のスタッフが、また小売サイドでは様々な取引先が一堂に会するようになる。そして、種々の情報交換も製品そのもの、すなわち「見本」を用いながら行われ、実際に「受発注（取引）」が行われることから、展示会はさながら現実の市場の縮図のようになる。つまり展示会は、本格的な生産に入る前に個々の取引を集約し、取引先からの多様な反応を俯瞰することで、将来の（現実の）消費者市場における自社製品の売れ行きをシミュレーションしているとも解釈できる。以上を踏まえれば、開発サイドと小売業者の情報交換は開発段階が進むにつれ、具体的かつ大規模なものになっていると言える。

このようにジーンズメーカーの開発組織が顧客満足創出をシミュレーションする上で、小売業者は消費者の購買代理者として、大きな役割を果たしていることがわかる。したがって開発サイドは営業や企画、生産等の各部門のスタッフが個々にあるいは連携しながら、小売業者から製品に関する情報を引き出すために、例えば、A社の「引き合いメモ」や「販売先ラウンド」、B社営業スタッフの“親身なアドバイス”に見られるような活動を行う。そして展示会では、両社とも取引先に対する広報活動を行い、テーマに沿った会場・空間の演出、店頭を模した製品のディスプレイ、開発スタッフの念入りなプレゼンテーションによって受注獲得を目指すのである。

以上をまとめると、このような努力は、すべて開発サイドの「マーケティング活動」と見なすこともできる。換言すれば、ジーンズメーカーの“模擬的市場”では受注獲得のために、開発部門のスタッフと小売業者の間で製品や価格に関する情報がやりとりされ、上記やりとりを促すために様々な努力や仕掛けが施されているといえる。

しかし、事例は当初の目的である“模擬的市場”の中で行われるマーケティング活動に注目するだけでなく、“模擬的市場”の創出やあり方そのものにも注意を向ける必要があることを示唆している。なぜなら“模擬的市場”の製品開発に対する影響力や開発過程における創出頻度が、メーカーによっ

て全く異なるからである。

このように“模擬的市場”でのやりとりが製品開発に与える影響、言い換えれば、小売の反応が製品に反映される程度に差があることは事例によって明らかである。特にA社の場合は主要な取引先であるNCや大手量販店の意見・要望が同社の製品開発に大きく反映されており、その影響力は看過できないものである。一方、B社では製品開発における小売の反応はあくまでも“参考程度”に留めていることが伺われる。こうした違いの背景には、小売との取引様式・取引規模によるリスクの程度や自社の製品開発に対する考え方などが少なからぬ影響を与えており、これらが各社の開発過程における“模擬的市場”を創出するタイミングや頻度に違いをもたらしていると考えられる。

このように考えると“模擬的市場”の問題は、その中で行われる流通業者に対するマーケティング活動だけでなく、“模擬的市場”の創出そのものをマネジメントする視点が必要であることに気づく。なぜなら、メーカーによって製品開発における“模擬的市場”の影響力や機能が大きく異なるのであれば、当然その創出のタイミングや頻度も違う形で創出されなければならないからである。そして、創出のマネジメントが異なれば、当然“模擬的市場”におけるマーケティング活動の重要性や方法も異なってくるだろう。

以上、ジーンズメーカーの事例を分析・考察することにより、“模擬的市場”のマーケティング活動および創出に対するマネジメントの視角が浮き彫りになった。次項では上記内容の一般化可能性を考慮しながら、さらに“模擬的市場”のマーケティングおよび創出のマネジメントに対する考察を深めてみよう。

2. “模擬的市場”のマーケティング

本稿では“模擬的市場”のマーケティングを考察する上で、マーケティング管理論の中心的概念である4P概念を応用する¹⁵。ただし、本研究の“模擬的市場”における4P概念は、従来の4P概念とは若干異なる捉え方をしている。従来の4P概念は、企業のマーケティング政策の要素として、製品(Product)、価格(Price)、流通(Place)、販売促進(Promotion)の各要素が整合的に計画・実行・評価されることが前提となっており(石井他2004)、通常各要素は並列的・静態的に取り扱われるが、本稿では上記4Pを、主体である開発部門のスタッフと客体である流通業者が“やりとり”する際のマーケティング変数として取り扱う。

したがって、“模擬的市場”における製品(Product)と価格(Price)は、(厳密には製品や価格に関する“要望や情報”であるが)“やりとりされるもの”として扱う。なぜなら、従来の4P概念では製品と価格はすでに決まっているものとして、あるいは事前の計画に沿って決定されるものとして静態的に取り扱われるが、本稿では上記要素は開発過程における“模擬的市場”の中で、流通業者との

15 “模擬的市場”は製品開発過程における開発組織と流通業者の“やりとり”および“やりとりする場”を認識するための概念であり、拡張されたマーケティングの中心概念である「交換」概念(堀越2005)に依拠している。したがってKotlerがマーケティングの領域拡張を論じる際に重視する「マーケティング管理は、個別あるいは相互の利益という目的のために、標的の人々との間に望ましい交換をもたらすように作成されたプログラムの分析、計画、実施、および統制である。それは、効果的な反応を達成するために、製品、価格、販売促進、そして場所の適合と統合に深く関係する」(堀越2005)という4Pの適合に関する主張が、“模擬的市場”においても応用できると考える。

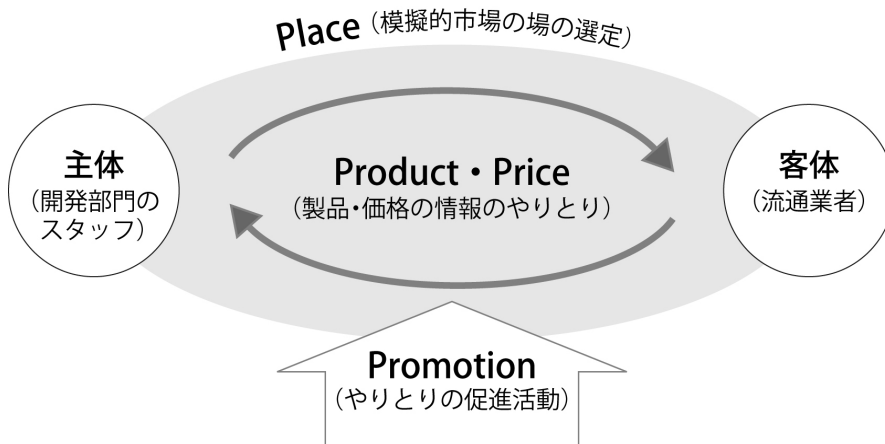
やりとりを通じて動的に形成されることを前提としているからである。

そして、Placeは“模擬的市場”が創出される場所として扱う。これは“やりとり”をどこで行うかという問題であり、例えば先の事例であれば「営業」や「販売先ラウンド」のように、相手先の企業や店頭まで出向くのか、「展示会」のように自社内で行うのかといった“場”の選定に関わる問題として扱われる。

最後にPromotionは“やりとり”を“促進”するための活動として捉える。事例でいえば、小売業者に対する“親身なアドバイス”や、サンプルを用いたプレゼンテーション、展示会開催における広報・宣伝活動、会場の演出等に見られる、自社に対する信頼感の醸成や、現実の販売により近い形でのシミュレーションが可能な“効果的なやりとり”を行うための様々な努力や仕掛けがこれに当たるだろう。以上が、本研究における4P概念の応用についての考え方である。これを“模擬的市場”のマーケティングとして概念化したものが図2である。

したがって、“模擬的市場”におけるマーケティング変数は、流通業者からの受注および受注量を成果変数として、①個人レベルの「主体」として開発に関わる各部門のスタッフ、②両者の間でやりとりされる「製品・価格情報 (Product・Price)」, ③“模擬的市場”の「場の選定 (Place)」, ④“やりとり”の「促進活動 (Promotion)」となり、開発サイドが製品開発過程において上記変数を意識的かつ（従来の4P概念と同じように）適格的にマネジメントすることで、流通業者に対するシミュレーション活動がより効果的かつ円滑に行われるようになると考えられるのである。

ただし、注意しなければならないのは「Product・Price」は、それ自体が流通業者との“やりとり”から形成されることを前提としているために、そのマネジメントに注力できるのは、（開発部門のどのスタッフを関与させるかという問題も含めた）個人レベルの「主体」と「Place」の選定、「Promotion」に限られることである。換言すれば、「主体」、「Place」、「Promotion」をいかにうまくマネジメントして「Product・Price」を形成していくかが、“模擬的市場”におけるマーケティングの主眼となる。



筆者作成

図2 “模擬的市場”のマーケティングにおける概念図

3. “模擬的市場”の創出

事例からは“模擬的市場”のマーケティングの視角だけでなく、“模擬的市場”の創出そのものをマネジメントする視角も必要であることが示唆されている。以下では、実際に“模擬的市場”を創出する上で検討すべきマネジメント変数を提示してみよう。

まず、“模擬的市場”における組織レベルの「主体（開発部門）」と「客体（流通業者・担当部門）」である。これは、製品開発の各段階で創出される“模擬的市場”に、開発サイドのどの部門を、また流通サイドはどの企業（どの部門）を関与させるのかという問題である。上記は、後述する“模擬的市場”の規模の決定にも関わる問題である。

次に、創出の「タイミング」である。これは、開発過程のどの段階で“模擬的市場”を創るかという問題である。“模擬的市場”創出のタイミングが早ければ早いほど、その製造企業における製品や価格の形成に、早くから流通業者が関与することになる（その逆も然りである）。

そして、創出の「頻度」である。これは開発過程の各段階にどれだけ“模擬的市場”を創るかという問題である。“模擬的市場”の創出頻度が高いほど、その産業や製造企業における製品や価格の形成に、流通業者が深く関与できる可能性が高くなる。

最後に、“模擬的市場”の「規模」である。これは“模擬的市場”における開発サイドと流通業者の“やりとり”をどの程度の規模で行うかという問題であり、1つの“模擬的市場”に参加する開発サイドの部門・スタッフや流通業者の数が多ければ多いほど、その規模も大きくなる。

4. 実務的インプリケーションを踏まえた上での注意点

ここまで、“模擬的市場”のマーケティングについては、従来の4P概念を応用・変形して、客体である流通業者との“やりとり”をマネジメントする枠組みを、“模擬的市場”の創出については、創出のタイミングや頻度、規模などの諸変数をマネジメントする枠組みを導出してきた。これらの枠組みは、製品開発の現場に、極めて日常的な活動を新しい視角から見直す“鏡”を提供した上で、それをよりの確にマネジメントする方法の一端を提供しているという意味で、実務的インプリケーションを豊富に包含していると言えないだろうか。以下では、上述した実務的インプリケーションを踏まえた上で示唆される、いくつかの注意すべき点について記そう。

それは第一に、“模擬的市場”のマーケティングと創出のマネジメントにおける意思決定レベルの違いについてである。事例では“模擬的市場”のマーケティング活動は、流通業者と直接やりとりする開発現場の責任者やスタッフに委ねられていたが、そのマネジメントは、流通業者の「反応」を的確かつ迅速に“模擬的市場”のマーケティングにフィードバックするという意味でも、開発現場に直接携わるミドルマネジメントが行うことが望ましいだろう。一方、“模擬的市場”創出のマネジメントは、取引上のリスクや開発理念等、製品開発戦略ひいては企業の経営戦略全体に関わるような問題を考慮し検討する必要があることから、現場レベルでマネジメントする範疇を超えている。したがって上記マネジメントは当該製造企業のトップマネジメントレベルで行うべきであろう。

第二に、“模擬的市場”のマーケティングと創出のマネジメントにおける成果（目標）の違いについてである。事例では“模擬的市場”のマーケティング活動は、開発の現場レベルの責任者あるいは

スタッフが、流通業者からの「受注」を獲得するために行っていた。したがってその成果（目標）は非常に短期的かつ限定的なものとなる。これはすなわち、上記マーケティングが、ともすれば流通業者の満足の実現に注力してしまうことを意味する。勿論、流通業者を最終消費者の購買代理者とみなせば、流通業者の満足実現が顧客満足の実現に通じるであろう。本研究でも上記の視点に立って議論を展開している。同様に、現実のマネジメントにおいても、マネジメントする側、さらに言えば、開発担当者レベルにおいても、「市場で（最終消費者に）売れる“的確な”製品・価格の設定」こそが“真の成果”であることを意識すること、換言すれば、“模擬的市場”は「最終消費者の顧客満足創出をシミュレーションする場」であるという認識を持つことが肝要であろう。なぜなら、流通業者の満足に主眼を置いて“模擬的市場”の創出を行えば、その企業の製品開発は流通業者に大きく依存することになり、例えば委託販売型の取引を行っている場合などは特に、上記業者の市場リスクをそのままメーカーが負う可能性が高まると考えられるからである。

このような問題を視野に入れながら、上記の認識を持つことで、初めて現場レベルのマーケティングにも顧客満足創出をシミュレーションするものとしての意味や機能が生まれるのである。したがって、“模擬的市場”の創出そのものをマネジメントするトップは、その成果を、流通業者からの受注だけでなく、より長期的な視点から（消費者の）顧客満足の実現に求めるべきであろう。（表1参照）

	“模擬的市場”のマーケティング	“模擬的市場”創出のマネジメント
意思決定レベル	ミドルマネジメント	トップマネジメント
成果(目標)	流通業者からの受注および受注量(短期的な目標)	顧客満足の実現(長期的な目標)
コントロール変数	<ul style="list-style-type: none"> ・模擬的市場における「主体」 <ul style="list-style-type: none"> ・各開発部門のスタッフ ・Product <ul style="list-style-type: none"> ・製品の機能、デザインに関する要望や情報 ・Price <ul style="list-style-type: none"> ・製品の価格に関する要望や情報 ・Place <ul style="list-style-type: none"> ・模擬的市場の場の選定 ・Promotion <ul style="list-style-type: none"> ・流通業者に対する広報・宣伝活動 ・流通業者に対する製品説明・売り方提案 ・場の演出 など 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織レベルの「主体」と「客体」 <ul style="list-style-type: none"> ・開発部門と流通企業(担当部門) ・開発過程における模擬的市場創出のタイミング ・開発過程における模擬的市場創出の頻度 ・開発過程における模擬的市場の規模

筆者作成

表1 “模擬的市場”のマーケティングと創出のマネジメント

⑤小 結

本研究は、製品開発研究における藤本（2000）の議論を端緒にして、マーケティング論的見地から、企業の製品開発をマネジメント／研究するための新たな視角・枠組みの提供を試みた萌芽的な研究である。その核となったのは、製品開発過程における“模擬的市場”という概念であり、その“模擬的市場”におけるマーケティングを考察するという視角であった。

そして、その視角に基づいて、ジーンズメーカーの事例研究を行い、「模擬的市場」のマーケティングおよび意志決定レベルが異なる「模擬的市場」創出のマネジメントの、成果とコントロール可能な変数を整理した。特に前者は、従来の4P概念を否定する／と対立するようなものではなく、（従来の4Pにおける）「Product」「Price」を形成するための補完的な枠組みとして位置づけられること、後者については、前者と組み合わせる意味を持つことを強調しておきたい。

ただ本研究は、特定の産業におけるごく僅かなサンプルから導かれているために、その一般化可能性については検証・考察の余地が残されている。加えて、具体的に上記変数をどのようにマネジメントすれば“効果的”であるのか、さらに言えば、それは製造企業の業績とどのように結びついているのかといった考察も行われていない。

したがって、今後は他のジーンズメーカーや、製品開発過程において“模擬的市場”が創出されていると思われる他の産業（例えば多様な市場を持ち、かつ卸売や小売業者がメーカーに対して強い力を持つ食品産業等）の製造企業を対象にした実証研究を重ねながら、本研究の視角や分析枠組みを洗練していく必要があるだろう。

参 考 文 献

- 石井淳蔵『日本企業のマーケティング行動』1984年、日本経済新聞社
 石井淳蔵『流通と営業のシステム革新』『営業・流通革新』1998年、有斐閣
 石井淳蔵、石原武政『マーケティング・インタフェース』1998年、白桃書房
 石井淳蔵、栗木契、嶋口充輝、余田拓郎『ゼミナールマーケティング入門』2004年、日本経済新聞社
 伊丹敬之、加護野忠男『ゼミナール経営学入門』1989年、日本経済新聞社
 小川進『日本における流通企業起点の製品開発』『日本型マーケティング』2000年、千倉書房
 恩蔵直人『マーケティング』2004年、日本経済新聞出版社
 加護野忠男『組織認識論』1988年、千倉書房
 川上智子『顧客志向の新製品開発』2005年、有斐閣
 木村達也『インターナル・マーケティング』2007年、中央経済社
 桑嶋健一『不確実性のマネジメント』2006年、日経BP社
 嶋口充輝『マーケティング・パラダイム』2000年、有斐閣
 高嶋克義『日本型マーケティングの分析視角』『日本型マーケティング』2000年、千倉書房
 高宮城朝則『日本企業の卸売業依存マーケティング行動』『日本型マーケティング』2000年、千倉書房
 竹村正明『現代的な製品開発論の展開』『組織科学』、2001年
 田村正紀『日本型流通システム』1986年、千倉書房
 P.コトラー『マーケティング原理』1983年、ダイヤモンド社
 福岡正夫『ゼミナール経済学入門』1986年、日本経済新聞社
 藤本隆宏、キム・B・クラーク『製品開発力』1993年、ダイヤモンド社
 藤本隆宏『生産システムの進化論』1997年、有斐閣
 藤本隆宏『製品開発の産業間比較分析に関する温故知新的な試論』『ビジネスレビュー』Vol.45 No.2

藤本隆宏, 安本 雅典『成功する製品開発』2000年, 有斐閣

藤本隆宏「製品開発の基本構造とコンティンジェンシー仮説」『成功する製品開発』2000年, 有斐閣

藤本隆宏「序章」『組織能力・知識・人材(リーディングス日本の企業システム第2期)』2006年, 有斐閣

堀越比呂志『マーケティング・メタリサーチ』2005年, 千倉書房

和田充夫, 三浦俊彦, 恩蔵直人『マーケティング戦略』1996年, 有斐閣

Kim B. Clark, Takahiro Fujimoto. (1991), "Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry", Harvard Business School Pr.

Kotler, P. and Levy, S. J. (1969), "Broadening the concept of marketing", *Journal of Marketing* vol.33, pp.10-15