

《論 説》

製品・サービスの概念とその戦略（1）

山 下 隆 弘

目 次

- （1）開題—なぜ製品・サービスとその戦略か—
- （2）製品・サービスの定義とその分類
 - （2）－1 製品・サービスの定義
 - サービスの定義を中心にして—
 - （2）－2 サービスの分類
- （3）今日的製品戦略
 - （3）－1 製品戦略の意義と問題
 - （3）－2 製品戦略の手段とその内容
 - （3）－2－1 費用節約
 - （3）－2－2 製品改良
 - （3）－2－3 製品系列戦略
 - （3）－2－4 新製品戦略
 - （3）－3 事業の基本戦略と製品競争戦略
 - （3）－3－1 製品中心の市場地勢地図
 - （3）－3－2 リーダーの製品戦略
 - （3）－3－3 高度成長業界のチャレンジャー、フォロワー及びニッチャーの製品戦略。

（1）開題 —なぜ製品・サービスとその戦略か—

われわれは、製品・サービスの概念規定なしに、この言葉を使用してきた。それは物としての製品を中心に展開してきている従来のマーケティング

とは異なる今日のマーケティングを問題にしているためである。

企業経営は大きく分けて製造活動プロセスと販売活動プロセスに分けられる。ここでは製造活動プロセスに製造活動自体以前の市場調査、R & D プロセスを含むものとしているが、製造活動プロセスでは何を、どのような特性をもった製品をどのように生産するかが問題であり、販売活動プロセスはその生産された製品をいかなるシステムでどのように販売するかが問題である。そして、マーケティングはどのような機能・特性をもった製品を生産するかの決定と販売のためのシステム構築ならびにその運営を問題とする。マーケティングは、一口に言って、この二つの問題についての理論と実際である。従って、製品はマーケティングの対象であり、中心変数である。そして従来、マーケティングは質量をもつ有形の物質としての製品を念頭において理論構築がなされて来ている。しかし、今日において、企業の販売しているもの、すなわち、マーケティングの対象の多くはサービスである。サービスは有形の物と異なり、目に見えなく、無形であり、又生産される時点と消費される時点の間に時間的ズレがある製品の場合と異なり、サービスは生産と消費あるいは購入と消費が同時におこなわれるという特性がある。マーケティングの対象としての製品とサービスはこの二つの特性のみから見ても、サービスを対象として取入れたマーケティングの理論構築とその内容は、従来の製品中心のそれとは異なるものである筈であり、少なくとも、従来の理論内容は相当に修正されるべきであると考ええる。⁽¹⁾

マーケティングの対象要素を製品とサービスに分けると、マーケティングの対象は製品の場合もあれば、サービスの場合もあり、製品とサービスの場合もある。すなわち、それは製品、サービス、あるいは製品とサービスかのいずれかである。そして、今日の経済は高度にサービス化の進展を見せて

(1) この問題意識を鮮明な形で最初に表明したのは、私の知るかぎり、次の論文である。

G. L. Shostack "Breaking Free from Product Marketing" Journal of Marketing, April 1977.

おり、国民経済の中で生産され、取引され、消費されるもののうちサービスの割合が常識を超えて高くなっている。すなわち、企業の販売するもののうち、製品の割合が低くまた製品・サービスの場合に限定しても、そのうち製品の割合が低められてサービスの割合が高くなって来ている。更に、サービスの割合が高くなっているのみならずサービスをめぐっての競争が激化して来ている。すなわち、企業はサービスという次元において競争的優位を持たなければ、存続繁栄が不可能である時代であると主張できる。

従って、われわれは今日のマーケティング理論がその中心変数として従来のごとく製品のみを念頭においたものでなく、サービスを明示的かつ積極的に取り入れたものとすべきであると考ええる。と言うのは、サービスが単に取引対象として割合が高いというのみによってでなく、次の事情によって、それが強められる。すなわち、販売しようとするものが製品である場合、それが何で、どのような特性をもつ製品であるかは、売り手買い手双方にとって相当十分にわかっているものであるが、サービスの場合サービスの無形性によって、実際に販売し消費されているサービスが何であるかさえも両者にとって相当にあいまいであり不明瞭であって、わかっていない場合が多いという事情による。すなわち、販売しようとするものが何であるかを十分に売り手が知覚していないという事は理論的には論外の事であるがサービスについては、それさえも問題にしなければならない場合があるのが現状である。正にこの理由によって、われわれは、今日的マーケティングのもつべき特性の第一のものとして、製品・サービスを対象とすることにする。

さて、上述のごとくサービスを無視できない経済における製品ないし製品・サービスの製品もまた従来のそれとは異なっている。すなわち、製品自体の消費者にとっての意味が進化してきている。そしてそれは、企業にとっても製品の KFS（成功要因）、すなわち、競争の次元が従来のそれとは異なって来ていることを意味し、新しい製品戦略の策定が問題となっている。すなわち、われわれは学問的財産としてもっている過去の製品戦略論を修正

発展させる必要がある。そして、製品については、単にこの必要を充すようにすればよいと考える。しかし、サービスについては最近にいたるまで殆ど問題にされなく、文献も乏しい。したがって、サービスについては基礎の基礎からはじめなければならない。このような状況のもとで、マーケティングの中心変数を製品でなく製品・サービスとすべきであると主張するわれわれにとって出来ることは、第一にサービスとはなにかを決めることであり、第二に、製品・サービスの製品について、従来の製品戦略論を今日的に修正し発展させることであり、第三に、その発展させた製品戦略論を基軸としてそれと対比しながらサービスの戦略論を構築することである。そして最後に、第二、第三を統合したものとしての製品・サービス戦略を論じることであろう。以上が当論文の意図である。

(2) 製品・サービスの定義とその分類

(2) - 1 製品・サービスの定義ーサービスの定義を中心にしてー

製品・サービスは、上に見たごとく、われわれのキーワードの一つである。従って、その意味は何かを明確にする必要がある。特に、サービスとは何かが問題である。というのは、サービスというものについてキチンとしたイメージをもっていないのが一般であるからである。例えば、われわれが「サービス産業」と言うときのサービスというものと、通常の会話で「サービスして貰う」と言う場合のサービスとの間には、その意味において相当の開きがある。そしてマーケティングの対象としてのサービスを考えるとき、その意味は上の二つのいずれとも異なった別のもの、少なくともニュアンスの違ったものである。サービスとは何かと一般に問いなおしてみても、それは何だか捉えがたいいろいろのものであって、簡単な言明が困難である。しかし、われわれは製品・サービスを何だかわかった様なわからない様な、あいまいなまま議論を先に進める事は許されない。従って、われわれは、ここ

で製品・サービス、特に、サービスの定義について論じる事とする。

まず、製品であるが、それは有形の財貨一般を意味する。それはある種の生産活動の結果である。そして、その製品に対比されるべきサービスについての理解のしかたに、サービスのもつ特性の上から行うのがかなり一般的である。⁽²⁾ エクルズによるとその特性としては、“無形性”，“生産と消費の同時性ないし非分離性”，“異質性”および“一過性”があげられる。⁽³⁾ この様な特性の列挙によるサービスのイメージ形成はもちろん意味のないことではなく、われわれもそのイメージを大切にする。しかし、その様なある特性によって限定づけられた生産物であるという形の製品と同様の生産関数による経済学的理解、概念もあるが、われわれはその様な理解、概念をとらない。というのは、そのみでは、それは製品と対比されるサービス固有の論理をもつ理解、概念となりえないからである。したがって、別の観点からのサービス概念を必要とする。

サービスとは何かについて多くの定義がある。⁽⁴⁾ それらのうち、最も一般的であり、注目されているものに野村氏のそれがある⁽⁵⁾ 野村氏は、サービスを「モノが有用な機能を果たすその働き」ないしは、「モノが使用価値を実現する過程」と定義している。この定義のモノは、人、物、システムからなり、人とは人間を指し、物とは質量を伴った物質（水、空気、植物、動物等の自然物、道具、機械、工業製品等の人工物）を指し、システムとは、言

(2) Robert W. Eckles "Business Marketing Management; Marketing of Business products and Services" Prentice Hall 1990. cit.

(3) 浅井教授はサービスの属性として、無形性、一過性、非所有性、非在庫性および非規格性等としているが、エクルズの挙げたものとの差はない。

(4) サービスの定義について経済学者の立場からサーベイレ論述しているものに次の論文がある。橋本介三「サービスの定義と若干の含意」岡山大学経済学研究叢書" サービス経済の基礎分析" 1989年。

(5) 野村清「サービス産業の発想と戦略」1983年 電通。 当論文を評価し論述しているものに、橋本介三 op. cit., 上原征彦著「経営戦略とマーケティングの新展開」昭和61年 誠文堂新光社がある。本稿の野村説理解は当文献による。

語、情報、数式、ノウハウ等の抽象的に把握される仕組みのすべてをさす。すなわち、野村氏の言うモノは単に有形の財貨のごときもののみを指すのではなく、時間、空間を超えて存在するものすべてを含んでいる。それはストックしうるすべてのモノを意味し、それがたとえ無形であっても、特許権、情報などはストック可能であるためモノとして把握する。

この定義によると、サービスはモノの働きかけ、ないし活動のプロセスである。したがって、サービスはモノ自身とは異なる次元の概念であることを示している。それは更に、モノがストック概念であるのに対して、サービスはフロー概念であることを示している。

サービスはそれ自身のみでは存在し得ない。必ずサービスをもたらす源泉がある。すなわち、サービスを働きかけないし活動のプロセスであるとしていることから、サービスにはその働きかけないし活動をする主体がいる筈である。その主体をサービスの源泉という。このサービスの主体は、具体的には上述のモノであり、そのモノが発揮する有用な機能の働きがサービスである。そして、サービスには主体がいて、それによる働きかけないし活動のプロセスである以上、そこには働きかけを受ける客体（モノ）が存在する筈である。その客体（モノ）はサービスという働きかけを受けることにより、それ以前の状態から別の状態への変化をする。このサービスを受けることによって状態変化をもたらす客体（モノ）はサービスの対象である。われわれは、以上の解釈の下で、また以上の範囲内において野村氏のサービスの定義、概念を受け入れ、大切にす。しかし、この定義・概念は、極めて包括的であり、一般的でありすぎる。われわれが問題としている製品・サービスのサービスは、より限定したものである。より限定したサービスの定義に AMA のものがある。AMA によると、サービスは「販売のために、あるいは財の販売と結び付いて提供される活動、便益ないしは満足」であると規定されている。この定義はサービスを野村氏と同じ様に活動としている。われわれは、この定義が活動と活動の結果得られる便益や満足とを同次元でとら

えている点不備であるとの批判がありその批判を認めるが、”販売のために”あるいは”販売と結び付いた”という限定を受け入れる。すなわち、われわれが問題とするサービスは売買取引の対象となるものに限定する。サービスを売買取引の対象に限定する事は、単にサービス一般からの限定を超えて、そのサービスには売り手買い手という人間の積極的な介入があることを意味する。すなわち、サービス一般でなく、われわれが問題とするのは人間が主体的な介入をしているサービスである。

なお、先のサービスの活動とその結果得られる便益ないし満足とは異なった次元のものであり、更に便益と満足についても後述するごとく厳密には異なった次元のものであるが、ここではそれを深くは問題にしないことにして次のごとく考える。売買取引の対象であるサービスは、生産と消費の同時性を考慮に入れるとそれが買い手にとって購入時即、直接的か間接的かは別として自分自身にとって心の状態の変化をもたらすものであり、その変化が望ましいものである必要がある。その意味において活動と便益ないし満足と直結している。したがって、われわれは先ず、一般的野村氏の定義、概念を受け入れる。そして、AMAの定義の不備を問題とせず、野村氏の定義のサブセットとしてAMAの定義を受け入れ、それをわれわれのサービスの定義とする。すなわち、われわれは、サービスを「販売のために、あるいは販売と結び付いているモノのモノへの働きかけないし活動のプロセスであり、それは同時に買い手にとって便益ないし満足をもたらすものである」と定義する。

（２）－２ サービスの分類

売買取引の対象となるサービスは多種多様である。それらを整序体系づけ、特定のサービスグループを他のサービスと区別できる様、体系的なサービスの分類を考えよう。分類は分類されるもの一般でなくその中の部分を一般的なレベルを超えて特定するためのものであり、その採用した分類基準の上から特定されたものの性質が決まる。したがって、より多くの分類基準を

同時に採用した分類は、それによって特定されるものの性質をより多次元で捉える事となるが、その適切性は保証されない。

サービスの分類で最も一般的なものは、国民経済全体のなかでの産業分類である。例えば、表（１）の前川レポートのものがある。⁽⁶⁾

この表は通常のもとは違い、サービス産業をネットワーク部門と知識・サービス生産部門に分けたうえで各産業を示している。ネットワーク部門と知識・サービス生産部門へのこの二大分類は、後にふれるごとく、たいへん意味のあることであるが、産業分類は個別企業のマーケティング戦略策定のうえからは、あまり役に立たないものである。と言うのは、産業分類は企業の販売の対象としてのサービスの本質、機能を明示しないためである。

マーケティングの立場のサイドからも、相当数の人々によっていろいろの

表１ 新しい産業分類案

(単位：％)

	名目GDP構成比		
	1970	1985	2000
物財生産部門	51.7	41.4	36.7
農林水産業・鉱業	7.4	3.8	2.2
製造業	35.8	30.2	26.7
素材	13.2	8.9	6.7
加工組立	14.3	13.5	14.4
その他	8.5	7.7	5.6
建設	8.4	7.5	7.9
ネットワーク部門	30.8	33.2	31.7
電気・ガス・水道	2.6	3.4	3.3
運輸・通信	7.1	6.4	5.5
商業	14.2	14.4	12.7
金融・保険・不動産	6.9	8.9	10.2
知識・サービス生産部門	17.6	26.4	31.5
マネジメント・サービス	4.2	6.1	10.0
医療健康サービス	2.0	3.2	4.2
教育サービス	2.6	4.1	4.2
レジャー関連サービス	4.3	4.4	5.5
家事代替サービス	1.3	1.6	1.8
公務・その他	3.2	6.0	5.7
全産業	100.0	100.0	100.0

(資料)「新前川レポート」補論

分類が試みられ主張されている。⁽⁷⁾しかし、それらはいずれも満足できるものではない。というのはそれらが、上の体系性、適切性を十分に備えていないためである。体系性はばらばらに分類したものが全体のなかでどの様に体系的に整序できているかについてであり、適切性は、われわれの場合、マーケティング戦略策定上、その特定がどのような価値のある情報をもたらすかについてである。マーケティング戦略の上からサービスについて知っておくべき情報とは、(1) サービス自身、すなわち、働きかけ、活動自身が如何なる機能をもつ”何”か、(2) サービスの売り手と顧客との関係は如何なるタイプのものか、(3) サービスの標準化レベル、逆にいうと、C. P. の自由裁量によって顧客の要望に適合させる様適応修正できる範囲の大きさ、(4) そのサービスの需要と供給の性質は何か、どの様にサービスのデリバリーが行われているか、である。⁽⁸⁾

分類の理論的な体系性はサービスの定義の上から行う事によって充される。野村氏の定義にかえてサービスはサービスの主体、客体の上から分類すると、主体及び客体共に、人、物（自然物、人工物）及びシステムの三要素のいずれか又はそれらの組合せのいずれかであるが、サービスが人の心の満足をもたらすという事と生産と消費の同時性という事より客体の要素の中に必ず人がいることになる。すなわち、客体が物及びシステムである場合でも、その物またはシステムは買い手の心と結び付いたものである筈である。この買い手の心と結び付いた物ないしシステムをその人の物ないしシステムと言うことにすると、サービスは、買い手自身または買い手の物ないしシステムへの働きかけである。買い手自身の場合は、買い手の心に直接働きかけ

(6) 畠山芳雄著「サービスの品質とは何か」 日本能率協会 1988年より引用。

(7) 多くの人々によるサービスの分類のリストは次の論文にある。C. H. Lovelock "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights" *Journal of Marketing*, Summer 1983.

(8) Lovelock op. cit.,

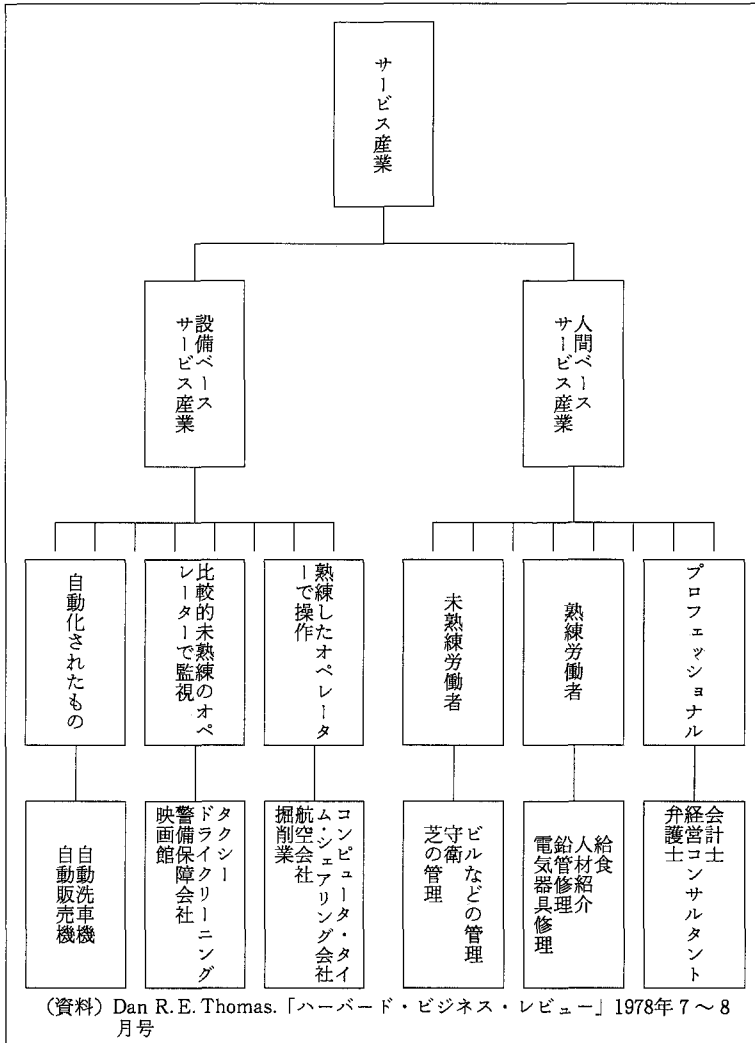
るものと、買い手の身体（例えば理容）への働きかけに分けることが出来る。したがって、サービスをその客体のうえから分類すると、客体が（１）直接買い手の心、（２）買い手の身体（３）買い手の物ないしシステム、そして（４）それらの複合の場合に四分類できる。サービスを主体、すなわち、サービスの源泉についても、それが人（売り手）自身である場合、売り手の物ないしシステムによる場合、或はその複合である場合がある。厳密には、殆どの場合、人、物、システムの複合であるが、主たるものが人か物かあるいは複合であるのかによって、同様に分類できる。したがって、サービスは4 X 3の組合せに分類できる。これを基本分類とする。この基本分類の下で、例として、クリーニング・サービスを考えると、そのクリーニング・サービスを人の手で行う場合、そのサービスの源泉は売り手自身あるいは売り手の従業員であり、客体は買い手の物（洋服）であり、サービスは洗濯という活動である。そして、その活動によって客体（洋服）が汚れた状態から清潔な状態へ変化する。しかし、同一の客体に対して同一のサービス（洗濯）であっても、コインランドリーで行う場合、サービスの源泉は売り手の物であり、人の場合とは異なったものと分類する。そして更に、このサービス活動が人の手による部分と物（例えば洗濯機）による部分の合成としてなされる場合、源泉は人と物の複合である。この様に、サービスの対象を洋服と決め、受ける活動機能を所与としても源泉の上から四分類できる。同様にしてサービスの対象の三分類（人の心、人の身体、物及びその複合）のそれぞれに三つの源泉があり、基本分類として分類される。

この分類のうち、サービスが主として人である産業か物（設備）である産業かの二分法を基軸にして、いろいろのサービス・ビジネスがどう分類され位置づけられるかをしめたのが表（２）である。⁽⁹⁾

サービスの源泉と客体の種類のうえからの分類は、そのサービスが何であ

（９）畠山芳雄著 前掲書より引用。

表2 ダン・トーマスに於けるサービス産業の分類



るかを示すに十分でない。例えば、先の例で客体を洋服とし、源泉もいずれかに決められているとしても、サービス活動は洗濯に限られたものでなく、

破れた洋服を修復するサービスもまた売買の対象となる。従って、先の基本分類のそれぞれについて、サービス活動の機能、働きの種類が非常に多くあり、この活動自体の種類の上からの分類を必要とする。そして、更に更に、サービスの源泉、対象、活動（働き）の種類を所与としても、活動の機能の果たし方のレベル、すなわち、多様な品質のレベルの違いがある。マーケティング戦略策定のためには、この品質レベルの違いについてキチンとした分類を必要とする。

サービスのマーケティングにおいて何よりも先ず知っておかなければならない事は、第一に販売しようとしている、あるいは販売しているサービス自体がいかなるものであるか、そのサービスは何かである。すなわち、売り手自身が販売しようとしている、あるいは現実に生産し販売しているサービスが何であり、どのような性能・品質をもつものであるかをキチンと知ることである。これは製品の場合あまり問題にならないのであるが、サービスの場合は問題である。それは、例の、無形性、生産消費の非分離性、異質性、一過性という特性によってサービスはかけろりの様なものであり、多くの場合、販売しているサービスを特定し、言明できないでいるためである。⁽¹⁰⁾これを確認する上で、われわれの分類枠を利用することができる。まず、活動、働きについて言明をし、その活動の源泉のあり様を特定し、細分類としての品質を限定することによって、サービスが“何”であるかが判る。マーケティング戦略策定上サービスの分類は、それが“何”であるかを超えて、その品質レベルの議論を必要とする。その要請をみたす分類は、上述のサービスの源泉のあり様とそれによる機能、働き、そしてそのサービスの客体、特に買い手の心理的状态による受け止め方（満足、不満足）の違いによる分類である。

以上の分類により、問題のサービスの“何”が特定できたとき、その

(10) G.L. Shostack op. cit.,

“何”をマーケティングする場合、更に、その“何”はどのような性質をもつものかを、幾つかの次元から知ることが望ましい。その性質を知るための幾つかの二分法は以下のごとくである。⁽¹¹⁾

(1) サービスの対象が物である場合、その対象が無形であるか、有形であるか、(2) サービスのデリバリーが連続的であるか不連続であるか、(3) 売り手の組織と顧客間の関係のタイプでメンバー制であるか否か、(4) そのサービスの特性として、標準化、規格化のレベルが高いか低いか、(5) C. P. (接客従業員) の個別顧客のニーズに応じての自由裁量の大きさが大であるか小であるか、(6) そのサービスの需要のピークを遅れなしにだいたい供給できているか、あるいは規則的に供給できていないか、(7) 需要変動の幅が大であるか小幅であるか、(8) サービスのアウトレットの数が一つか多いか、(9) サービスを受けるに顧客が売り手組織へ行くのか、あるいは組織が顧客のところに来るのか、(10) そのサービスを購入するうえでの時間的距離的なアクセスの長さが長いか短い、の10の観点からの二分法である。これらの二分法を重ねることによって、マーケティング戦略策定上意味のある形で何はどのような性質をもつかが決められる。⁽¹²⁾

(3) 今日の製品戦略。

(3) - 1 製品戦略の意義と問題

われわれは、事業の製品戦略を考察する。事業は製品、市場の組概念とし

(11) C. H. Lovelock op. cit.,

(12) 前田氏は機能的サービス、情緒的サービスを両極においてサービス理論を展開しているが、この分類はわれわれの源泉のタイプ別分類に含まれる。前田勇著「実践サービスマネジメント」日本能率協会 1989年。更に、田村氏は、行為種類、行為対象、行為相手、行為期間、行為場所の上から18項目の二分法の集まりづくり、それによる分類をし、サービスを論じている。田村正紀著「現代の市場戦略」日本経済新聞社 1989。

て定義される。したがって、製品は事業概念の中でも中心的なものである。製品・サービスは先述のごとく、企業にとってマーケティングの対象であり中心変数である。そして、買い手である消費者にとっては購入するそのものである。すなわち、消費者が買うのは広告でもなく、メーカーの流通経路努力等、たとへば小売店援助をかうのでもない。メーカーの製品開発、生産活動等多くの企業活動をかうのではなく、購入するのはそれらすべての活動の結果としての製品・サービスでありそのベニフィットである。すなわち、消費者がある製品・サービスを購入するのはある意識した欲求充足機能を持つものとしてその製品・サービス自身に価格以上の価値をみとめたからにはほかならない。

消費者がある製品・サービスにその価格以上の価値を認めるのは、その製品・サービスが機能するベニフィットのうえから同種同等の他社の製品・サービスの価格以下である場合か、その価格差を相殺してあまりあるベニフィットをもつと知覚された場合のいずれかの場合である。この条件を充す事を中心に製品・サービスについての考察をする事にしよう。

製品戦略は、他のマーケティングミックス変数と同じであるが、事業の基本戦略のそれぞれに対して、適切有効な戦術は何かが問われる。すなわち、事業の基本戦略が与えられたとき、その基本戦略に適合する製品戦略の計画、立案のための枠組みとなるものがここでの課題である。

先ず、製品であるが、それは製品工場からはきだされただけの物質の集塊として存在するのでなく、それが顧客のニーズを充す欲望充足物であり、顧客にとって価値のある物、すなわち、価値物とならなければならない。価値物であるためには、その製品の物理的、技術的特性のみならず、社会的なイメージ特性が消費者の欲望特定化のルールとその構造の上から適切である事が必要である。そして、欲望特定化のルールとその構造に照らして評価され決められる製品の価値の大きさが多くの消費者にとって競争製品よりもより大である事が要請される。この要請の実現には前もってその製品の生産ス

テム販売システムのための資源の投下，すなわち，投資を必要とし，そのシステムはやがて収穫期としての利益を生む事となる。この資金費消期と資金収穫期が個々の製品のためのシステムについても存在し，事業の基本戦略の下で長期的なより多くの収益をもたらす製品の集まり，すなわち，製品ミックスの追求が戦品戦略の問題である。この問題は事業の持つべき製品ミックスは何かという一般的な問題であり，そして，それは特定の基本戦略の下での目的的な製品ミックスは如何なるものかの問題である。そのため，製品ミックスの概念規定をしておくのが適切な様である。まず，製品品目であるが，これは特定の製品を意味し，通常ブランドないし品目（アイテム）と呼ばれているものであり，特定の製品モデルを指す。次に，製品系列は，同一の種類のニーズを充し，同一の顧客グループに販売され，同一タイプの販売店を通じて市場に提供され，更に同一価格帯にいる製品品目の集まりを言う。従って，製品系列は幾つかの製品品目によって構成されている。事業は幾つかの製品系列を持つ場合がある。事業によって提供される幾つかの製品系列，製品品目の総体を製品ミックスという。製品系列の数を製品ミックスの幅，製品系列を構成している製品品目数を製品ミックスの深さという。⁽¹³⁾

伝統的製品ミックスについて，とりうる戦略は以下の如くである。先ず特定の現在販売している製品品目をどうするかである。それは，現状のまま製造販売を続けるか，中止するか，あるいは仕様を変更して市場にだすか，仕様を変更する場合，価値分析などによる費用節約を目的としたものと，製品の機能，ベニフィットをある顧客グループのニーズにより適合させ，より価値あるものに改良する製品改良とがある。製品仕様の変更を行った場合，製品ミックスとしては，変更前の製品をそのまま製造，販売を続け，変更した製品を製品ミックスに追加する場合と，以前の製品を製品ミックスから削除して変更した製品とおきかえる場合とに分かれる。追加する場合は製品系列

(13) 商企業の扱い商品についても同様に商品構成の幅と深さが定義される。

の充実化につながる。更に、革新的な新製品導入という手段がある。以上の方法を通じて、製品ミックスを変更、修正してゆく事が出来る。従って、これらの方法の組み合わせによって、市場において受け入れられ、事業の目標を達成する製品ミックスを追求する。この追求を通じて、各企業は製品差別をすすめ、その結果製品多様性を加速して製品進化に積極的にコミットしている。われわれは、その様な製品進化段階の製品戦略を問題とする。⁽¹⁴⁾

製品が市場において受け入れられ、成功するためには、多くの条件が充さなければならない。それらの条件を成功条件というとな成功条件をみたまーケティングは環境、顧客、競争のありかたによってそれぞれ異なり、時間と共に変化するものである。そして、変化する成功条件の中で中心的なものは製品自体である。成功条件を必要条件充分条件とに分けると製品は必要条件である。すなわち、製品についての成功条件を満たすのみでは成功を約束するものでないが、それを満たしていない場合成功は全く話にならないものである。更に製品は出発点というか原点としての必要条件であり、これによって、残りの条件自体が定められて来るものである。マーケティング戦略は、時間ともに変化している市場の成功条件をどの様に充すシステムをどの様な資源展開の下に構築するかである。マーケティング戦略をこのシステム構築として見るときシステムの仕様の大枠を決めるのが製品ミックスであるといえる。システムの大枠の決定者としての製品ミックスの決定は、与えられた事業の基本戦略の下で先のミックス変更の4つの手段の組み合わせをどうすべきか、そして、その4つの手段の内容は如何なるものかが問題となろう。われわれは先ず4つの手段の内容を見る事にする。

(14) 製品進化という概念は一般化している。例えば、G. J. Tellis & C. M. Crawford "An Evolutionary Approach Product Growth Theory" Journal of Marketing Fall 1981、及び、M. Lanbkin & G. S. Day "Evolutionary Processes in Competitive Market; Beyond the Product Life Cycle" Jpurnal of Marketing July 1989.

（３）－２ 製品戦略の手段とその内容

（３）－２－１ 費用節約

費用節約の方法としては、（１）従来販売していた製品を削除による方法、（２）価値分析による、より安価な原材料、部品を使用する方法、そして、（３）製品単純化による方法がある。（１）の製品を削除する方法はある製品系列を削除する場合と製品品目を削除する場合がある。

製品品目削除の場合、その製品系列内で最も利益貢献度の悪いものから順次削除していくべきものとされている。いずれにしても製品品目の削除決定は単に売り上げや利益の面からのみではすべきではない。その製品品目は製品ミックス全体の一部として構成して来ていたものであり、それによって競争者の競争意欲阻止の役割を果たしている場合、重要な流通業者にとっては大切な製品品目である場合、企業イメージに貢献している場合、何かのめぐり合わせで利益の源泉になる可能性がある場合等があり、これらを考慮した後決めるべきである。削減を決定したとして、その実行方法に、次の二つの方法がある。一つは利益のみならず、企業イメージにとってもマイナス面の多い場合にとられるであろう即時削除である。二つは、秩序ある削除で、その製品品目についての広告、小売店援助等支援活動を中止し、場合によっては高価格をつけ、しばらく販売を続けた後、売り上げが充分低下した後削除するものである。

製品系列削除は同一グループの幾つかの製品品目の集まり全体を削除することである。それは品目削除のときの問題が拡大されたものであるが、それ以上に、企業がターゲットとして来た細分化市場の一つからの撤退を意味し、それは大きな戦略変更である。それだけ問題は大きい。

価値分析による方法は、その製品が果たす機能、ベネフィットは何かの様な材料が使われているか、果たすべき機能の許容範囲内で、どの様なより安価な例えば標準部品材料を使う事が可能かそれを使用した場合の出来あがりの状態等分析し、判断する方法である。⁽¹⁵⁾

製品単純化の方法は、製品の果たす機能を基本機能と幾つかの付帯機能を持つ場合、又デザイン上複雑なものである場合、付帯機能を少なくするとかデザインを単純化する事による費用節約の方法である。この方法による費用節約をする場合、対象顧客グループのニーズへの適合を損なわない様心がけるべきは無論である。

(3) - 2 - 2 製品改良

製品改良は製品の特徴、品質デザインスタイルを変更して、市場により良く受け入れる様にする事である。改良された製品と旧製品或いは新製品との間の区別はデリケートなものであるが、マーケティング戦略の変更を必要とするか否かが、区別されるべきか否かの1つの基準である。

製品の特徴は、同じ様なクラスの自社製品を含めた競争製品と区別出来る機能を含めた物理的特性である。それは、使用素材の違い、製造方法の違い、機能構造の違い、部品構成の違い等によってもたらされる。製品特徴はオプションとして提供される場合がある。

品質による製品改良は、技術的な評価基準に照らして改善する事を意味する。技術的な改良は製造部門のエンジニアが追求するものであり、通常の場合その機会は多くあるとの事であるが、技術的改良は必ずしも顧客グループによって評価されるとは限らない。すなわち、品質の製品改良の相当部分はマーケティングの上から意味のないものである様である。尚、ある次元での技術的な品質改良努力が KFS である場合はそれによる製品改良は極めて有効であるが、その技術的性能の改良度合いの増加と共に、限界としての改良はその市場での有効性を減少させてくるため、KFS の場合でも適性な改良レベルがある。デザイン・スタイルの変更による製品改良は、消費者の好みの変化にともなった内的選好基準に照らしてより適合させる様にデザイン・ス

(15) 価値分析と同じ様な用語で価値エンジニアリングがある。価値エンジニアリングは製品を市場に出す前の同様の分析、判断を指す。

タイルを改良する事である。製品のデザイン・スタイルは、今日においては極めて重要なものである。スタイルの変更は、旧製品の陳腐化の役割を果たし、買替え需要の創造に役立つものであるが、多額の資金、資源を必要とし、何時も成功するとは限らない。財務上の能力を充分持たない場合はデザイン・スタイルの変更に消極的であるべきといえよう。新しい特徴を具備したり、デザイン・スタイルを変更する事は、その意図した改良製品を何人の消費者が他の競争商品より選好するのかという点において、近い将来の時点で改良前の既存製品に比して、幾ら見込めるかを調査分析する必要がある。

製品改良は極めて重要で製品戦略の中核的な座をしめる。製品戦略の殆どは製品差別化である。そして、製品差別化は、それを目的とした新製品戦略を含むが、現在競争している競争製品との対比の上から、消費者の製品につける価格自体を競争製品のそれよりより大きくする製品差別を生むためには、現在ある競争力をもつ自社製品をベースにする製品改良が主流である。というのは、ベースを離れた同じ様な機能ベニフィットをもつ新製品開発が成功的である事は極めて少ないためである。製品改良による製品差別化は、改良の方向として、なにがあるかを見ると、先ず、先述の如く技術的側面がある。それは、製品の果たす機能、ベニフィットについてであるが、それを更に細かく見ると、（１）主たるコアになる機能、（２）補助的な付帯機能と（３）その製品を使用する上での便宜性（容易性、快適性など）にわかれる。製品競争は互いに顧客にとって競争相手の製品よりより価値のある製品特定を競うという形で行われる。それは当然の事として先ず、主たるコア機能の性能競争となる。しかし、コア機能の性能改善はあるレベルを越えると技術的に可能であり製品に具えたとしても消費者から評価されないというか、消費者にとって必要でない状況に至る。この技術競争について次の様な状況も時としてある。すなわち、少数の限られた技術的なエキスパートのみが評価するコア機能の技術的なブレークスルーを製品化してもそれは商品としての成功の見込みがなく、それは開発部技術屋の自己満足以上の意味のな

いものである。このためにコア機能をめぐる製品の改良競争はかなり短時間のうちに終わる。従って、競争の場合は次の補助的な付帯機能についてである。付帯機能は、例えばテープレコーダーを考えると録音機能、ステレオ再生、短波、FMを含むラジオ機能、時計機能、目覚し機能、といった多くの機能をもっているのがある。更に将来はテレビ受信機能、ビデオ機能を持つものが生まれるかもしれない。製品に付帯出来る機能が幾つも存在する場合、製品開発においてどの機能を付加するか選択の問題がある。ターゲットとしてのセグメントがある付帯機能を望んでいて、その機能を持つ製品を市場に出す場合、極めて明確な差別化となる。というのは、その機能をもつかもたないかは消費者にとって一目瞭然であるからである。セグメント毎に、求める付帯機能の組み合わせが異なるとき、その組み合わせの探索追求競争が各セグメントにおいて見られる事となる。そして、次ぎに付帯機能の性能競争となる。そして一つのセグメントで優位性を持つ事にある企業が成功したとき、更に別のセグメントにおいても優位性を占める事を目標として、そのセグメントの望む付帯機能をも性能よく備える製品開発がとられる事は自然である。その結果付帯的な機能も多くのものが次々と付加され、機能の上からもゆらぎが生じてくる。⁽¹⁶⁾ そのための時として単一機能化を受け入れるセグメントが生ずる場合もあるが、コア機能、付帯機能に関係なくこれらの製品機能のあり様が消費者の欲望特定化と結び付く確実性が急速に減少し、製品の競争力の源泉としての役割が期待出来なくなってくる。この様に技術的側面における製品改良が競争的優位性の源泉としての効力を失ってくるわけであるが、コア機能のあるレベルまでの製品改良の場合と異なり、多くの付帯機能をワンパッケージ化されて来た製品の場合、今述べた如く、機能のゆらぎないし遊びが生じているわけであるが、その時、選択された多

(16) 商品の機能上のゆらぎの存在が現代先進国の消費の時代の特徴の1つとして主張しているものに次書がある。内田隆三著 “消費社会と権力” 一九八七年 岩波書店。

機能のありかたが消費者にとって感覚による評価の世界、すなわち、デザイン、モードの論理に従う世界へ足をふみ入れる事となる。

以上の事由により、技術的側面の競争の場は、第三の製品使用上の便宜性、容易性、快適性に移る。すなわち、同じ機能を果たすにしても、より安全に、より容易に、より快適に、そして、更によりカッコ良くその製品を使用出来る様に工夫する事である。ある製品が、この次元で、どの様に評価、ランクづけられるかは、その製品の使用機会、使用状況がどの様なものであるか、顧客の製品使用上の技術的能力、そして、顧客の価値体系に依存する。これら三要因による顧客ニーズの細分化は、多様化されデリケートなものとなる。そして、それに対応した製品改良が考えられるが、これは極めて困難である。従ってゆたかな社会の成熟した製品クラスについては、技術的側面にかぎっても競争的優位性の追求は益々複雑性を増したものとなる。

デザイン、スタイルの変更による製品改良についても再論し、そのタイプを問う事にしよう。デザインが製品の商品としての価値をいかに高めるものであるのかは、初期のインダストリアル、デザイナー、R、ローウィが1935年、シアーズ、ローバック社の冷蔵庫「コールド、スポット」をデザインしなおした事によって、5年間で売り上げが18倍にもなったという古典的な例を見ても、⁽¹⁷⁾又、昭和26年松下電気産業社長松下幸之助がアメリカに視察にいった「同じ機能をもつ製品であっても形によって価格が違う」ことに驚き、帰国後さっそく「製品意匠課」を新設した事でもわかる。

そのデザインの意味は、R、ローウィがした事を見るとわかる。彼は複写機の場合など内部機構には全く手をつけず外観だけを修正した。すなわち、デザインとは製品の持つべき機能を支えている構造に対して不関与な非構造的要素についてであり、デザインとは、機能と形態とのあいだの恣意性を根拠として製品と形態を自由に調整し、より魅惑的なあるいは合理的に結合す

(17) 柏木博著「デザイン戦略」講談社 昭和62年

る操作である。⁽¹⁸⁾

製品は機能とともに形態をもつ。デザインによって、製品の機能を所与としても製品の形態が変わる。ある形態をもつ製品を消費者が受け入れることは、製品の持つ意味、イメージを受け入れることを意味する。製品の消費は多くの場合、製品のモノ自体として消費されるよりもイメージの意味についての消費を意味する。すなわち、デザインは製品のイメージ側面に直接関係している。

従って、デザイン、スタイルの変更のタイプは、例の欲望特定化のルールとその構造の上から見ると、それは社会的、イメージ的側面に関係するものとして分類されたものに関係する。そして、このルールが支配的である製品の消費は、ゆたかな社会のそれである事によってモードの論理に従っている。モードの論理は、製品の購買のリズムから遊離し、自律していき、消耗のリズムからの購買の恣意性の増大を見る。この恣意的なリズムー戯れとしての購買ーを賦活するのがモードである。⁽¹⁹⁾ 製品の意味は他の製品との関係、他者の所有、使用している製品との関係の上になりたち、それらの変化によって変化していく。従ってモードによるデザインの価値は、ある期間だけ通用し、すぐに消滅していく「夢幻的な価値」であり、この価値は蓄積がきかない。モードによる価値は一過性である。意味が物と物とが織りなす差異によって作り出されるという事と一過性という性質によってキチンと知覚しがたい事から、欲望特定化ルールに内的基準、すなわち、感性が大いに入り込む。デザイン、スタイルを消費者が関与するとき、その関与のありかたとして、次の二つの異なったレベルを見ておくのは有益である。その一つは消費者が人並み志向に支配されている状況である。この状況がある期間つづけられると人並み志向の消費者行動の結果、社会の殆どの人々が所有、

(18) 内田隆三著 前掲書

(19) 内田隆三著前掲書。

使用する製品の物質的構造が同質化されて来る。もう1つはその殆どの人々の消費する製品の物質的同質化、同等化の実現によって欠除感が生まれるレベルである。その欠如感は、自らの存在感は、他との差異によって感じられるからである。その差異を消費の次元では自分の消費する製品の他からの差異に求める。すなわち、差異が欲望となる。差異にもいろいろの差異があり、そのうちどの差異を選択するかは先に述べた理由により感性によるルールが大きくはいりこんだものとなる。差異を求めるものとあまり求めない製品があるが、消費する製品全体のあり様は、その人の生活のあり様である。すなわち、ライフスタイルである。従って、ライフスタイルによる細分化により、各セグメントのライフスタイルに適合する様、デザイン、スタイルの製品改良を行うべき事が提案される。更に、欲望特定化の感性のルールが支配的に働く製品グループについては、感性を共有するグループをセグメントとして、デザイン、スタイルの製品改良は大いに意味のある事である。又高度産業社会の消費者はいろいろのライフ、スタイルの選択が可能であり、デザイン、モードの価値の一過性、流動性の波にさらされ、欲望特定化のルールの構造の凝固部分が少ない（ill-structured）消費者に対しては、あるデザイン、スタイルの製造改良は生活設計提案型のマーケティング、すなわち、他の製品との統合するデザインでもって、他製品とセットのマーケティングをするのも又意味のある事である。

（3）－2－3 製品系列戦略

今まで個々の製品品目レベルの議論をしていたのであるが、ある製品品目のグループレベルの問題をとりあげる。製品系列の数、すなわち、製品ミックスの幅と製品系列を構成している製品品目の数、すなわち、製品ミックスの深さについての問題である。

各製品系列は、それぞれ市場セグメントに対応する。すなわち、各セグメントの顧客ニーズに照らして幾つかの製品が開発され製品系列が形成されて来ている筈であるからである。

ある製品系列の製品品目の数については、もし、働きかけているセグメントの顧客ニーズが全く一様であり、それに適切に対応した1つの製品品目があるとき、それで充分である筈であるが、セグメントは大体同じ性質をもつニーズの顧客グループで構成されているが、より細かなレベルでは各々異なったニーズである。そして、そのセグメントに競争者が参入し競争製品との競争関係が生ずるのが一般であるがその競争によって、自社製品と競争製品との差別化は極めて少なくなり、同じ様なものとなる。そのとき、そのセグメントでの競争に打ち勝つ方法として、より細かなレベルのニーズの差異に対応させる製品品目をいくつか持つ事となる。それは、例えば本質的なものは同じであるがサイズや色を変化させていろいろとり揃えるというやりかたである。

製品系列の数の決定の問題は、理論的には、自社のマーケティング、カバレッジ内の市場セグメントのうち、自社が働きかけるセグメントの数である。すなわち、セグメントの取捨選択によって一意的に決まる筈のものである。セグメント間の顧客ニーズの異質性が大きいとき、製品系列の異なった製品品目間の製品差別化は大きくなる。顧客ニーズの多様化、個性化によって自社製品の品目間の製品差別化は大きくなる傾向をもち、同一セグメントの自社製品と競争製品との間の差別化の程度は少なくなり、系列内の製品品目数が増加させる力が働く事となる。この様な状況の下で、製品系列戦略を計画立案しなければならない。製品系列の適切性とその数及び各製品系列内の品目の数と質、すなわち、製品ミックスの深さと幅のあり様とその変化のあり様は全体として製品戦略の競争優位、有効性を決める。⁽²⁰⁾

(20) アメリカのオートバイ市場競争において、1970年代本田を中心とする日本企業はハーレーダビッドソン、BMW にたいして、製品ミックスの幅と深さのうえから圧倒的な差をもって競争し、周知の結果をもたらした。P. Kotler, L. Fahey & S. Jatusripitak "The New Competition" Prentice/Hall 1985

（３）－２－４ 新製品戦略

新製品開発とその導入は、通常、製品戦略のうち相当の頁数を割り当てるのであるが、われわれは簡単にすます事にする。新製品は企業にとって新製品であるものと、市場にとって新製品であるものとの間の区別を必要とする。更に、新製品という言葉自体の定義として、新製品は既存の現在製品と異なり、又現在製品を改良する製品改良とも異なり、更に競争者製品の模倣・改良も又新製品とはいわない事にする。新製品は従来の製品の機能と同一種類の機能を果たす製品を意味する事にする。新製品は時として、市場で大変なブレイク、スルーを示すし、それによって独走態勢をとる事を期待出来る。他方、多額の投資を必要とするのが一般であり、市場での成功について不確実性が高く、リスクが極めて高いものである。しかし、新製品開発、導入のリスクを避けると、それは同時に、新製品開発導入をしない事によるあり得る利益機会を失うリスクを覚悟しなければならない。新製品開発導入をしない事のリスクは次の場合高い。それは一般に業界の規模そして成長率が高く製造技術の進歩のサイクルの上から革新が日進月歩である場合である。新製品戦略は製品戦略のうち最も攻撃的な戦略であるが、この様な業界ではトップのリーダーであり攻撃戦略をとるべきでない企業であっても守備的な意味で、新製品開発投資を行い、市場への導入の新製品予備ストックをもち、それを必要なとき例えば、チャレンジャーに、新製品による攻撃をされた場合、それに対抗出来る予備ストックを市場に投入するというカウンター攻撃による敵の攻撃阻止、更には、自社の市場陣営をより強固にすると共に望ましいレベルまでの拡大を達成させる事が考えられる。⁽²¹⁾ なお、新製品開発競争を頂点とした製品の品質競争は、業界全体の競争のありかたの上から、価格競争を避ける意味をもつ。すなわち、製品のコモディティ化を防

(21) 有名な1980年代のホンダ対ヤマハの戦争における本田側の勝因の第一のものとして、このことが認められている。

ぐ。従って、新製品開発は、業界の収益健全性を改良維持する様秩序づけの効果が期待出来る。この業界での競争のありかた、すなわち、競争構造をどの様なものにするかの鍵変数として、特にリーダーの新製品開発投資がある。新製品は新しい技術による製品開発であるため利用する技術の適用のしかたの選択、更にそれによって製造される製品の機能ベニフィットの多くの次元の選択といった選択領域において、製品改良と比べて比較にならない自由をもつ。この自由とリスクの大きさによって新製品戦略は特徴づけられている。そして、リスク管理の上から、開発プロセス、市場導入プロセスにおいて製品改良とは比較にならない研究調査分析を必要とする。この調査分析は、上の自由な領域を限定し、特定化してゆくためのものである。特定化プロセスの手続きについて、いろいろと考察があるが省略する。この自由選択の領域が充分せめられた後は、新製品はマーケティング上の意味としては製品改良の延長線上にあると言う事が出来よう。

(3) - 3 事業の基本戦略と製品競争戦略

(3) - 3 - 1 製品中心の市場地勢地図

われわれは、事業レベルの製品戦略を議論してきている。その製品戦略策定の根本的姿勢は、その事業の経営責任者が、市場地勢地図を中心とした顧客のあり様、競争者の戦略展開、関係した技術革新の動向、競争者との比較の上での強みと弱みの理解にもとづいて、その市場現状を機会と見るか脅威と見るかによって決まる。それは、同一市場状況であっても、経営者の資質によっても違いを見せるものであるが、製品戦略のうえからの市場状況の理解の概括とその市場状況のなかで自社の占める位置づけに従った製品戦略を見ることにする。製品競争戦略は、具体的には、製品ミックスは現状はいかなるものであり、そしてそれをどの様に修正していくかである。先ず、フルラインかニッチかの問題がある。これは一般には製品ミックスの幅が広いのか、すなわち、全てのセグメントをカバーする製品系列を持つのか或いは狭く一部に限定しているかである。そして、製品系列の製品品目数、すなわ

ち、製品ミックスの深さは、あるセグメントの深耕作戦の強さを意味する。したがって、製品系列の数と、所与の系列を製品品目数によって働きかけている顧客グループ、すなわち、ターゲットセグメントの数とそのうちのセグメントにどの様にきめ細かく製品が対応しているかを示している。

以上の概念ないし理解を、更にその中味を充実させる様深化させる事にしよう。そのためには、まず、業界全体がどの様に細分化されているか、細分化されたセグメントの数は幾らか、各セグメントの現時点の顧客数、二年後、五年後の顧客数はいくらかといった市場の地勢を把握する。次に、各セグメント毎に戦況はどうかを理解する必要がある。戦況とは、自社がどれだけのセグメントで戦っているか、新しい戦場としての将来のセグメントはどれを考えているか、これら各セグメントの競争者は誰々か、そして、各競争相手はどの様な製品を投入しているか、自社のそのセグメントで戦っている製品系列の製品品目を含めて、そのセグメントを支配している市場リーディングアイテムがあるのか、あるとすればそれは自社製品か或いはどの競争者製品か。そして、そのリーディングアイテムはどの様にして（品質、マーケティングスキル、低価格、経路支配等のいずれかによって）リーディングアイテムになり得ているか。その原因が製品機能にある場合、どの様な製品特性、すなわち、品質、耐久性、材質、構造、精度等使用上の便宜性をふくめた技術的な機能のどれによっているか。又製品デザイン・スタイルにある場合、それはどの様な性格のものか。自社及び競争者各社の各製品系列の利益、セグメント別市場シェアはいくらか、自社及び競争者各社の主たる顧客は誰か、各社の競争のパターンはどの様なものか、各セグメントに対して製品戦略例えば、製品品目数の増減、製品改良の改良次元、新製品投入について各競争者相手別に、特に強いもの2社ついていかなるものか、競争者のうち攻撃をしているのは誰か、守備力の強いのは誰か、攻撃しているのはどの様な攻撃戦略を使っているか、守備をしている競争相手を攻撃するとして、その場合どの様な攻撃戦略をとるべきか、等以上の如く多くの事項の

総合的判断ないし理解が、いわゆる製品戦略とむすびついている戦況把握である。⁽²²⁾ この戦況をマクロ的な視野で見ると、業界の競争のありかた自身が進化し変質していく歴史的なプロセスであるが、そのプロセスは製品・サービスの進化を伴っている。そして、その製品・サービスの進化過程における分岐によって生まれた多くのアイテム間の競争である。

以上の如く、自社及び競争者の製品戦略をセグメント別に理解する事は有益である。しかし、先に競争の理論の所で見た如く自社と競争者のマーケティングカバレッジの殆どが重複しているのが一般である。この様に、自社のある製品系列のマーケティングカバレッジは幾つかのセグメントにまたがり、自社の他の製品系列と競合している。そうした錯綜があるのである。この錯綜を利用する製品標準化戦略がとられそれが成功すると、主要なセグメントにおいてある1つの製品品目がリーディングアイテムとなり、そしてそれが残りのセグメントの幾つかにおいて二番手三番手としてカバーし、業界全体のリーディングアイテムとなる。この様なリーディングアイテムを作る事に成功した企業は業界のリーダーの地位を持つ。

(3) - 3 - 2 リーダーの製品戦略。

リーダーは業界の競争構造を自ら破壊する事をさせて、少なくとも先制の

(22) われわれが市場の地勢と戦況状況の把握として、多くの項目を列挙したが、これは従来の製品監査の監査項目の修正ない発展である。監査項目は例えば以下の如くである。製品に関する項目：製品特性、主要な使用者、製品ミックス内でのその製品の目標、全体的戦略の上からの役割、製造システムの特性（原材料とその入手可能性、技術のノウハウ、設備、必要特殊技術、必要倉庫、必要在庫）売り上げの時系列、費用と利益、陳腐化に対する抵抗力、将来の売り上げ予想、利益予想、設定目標に対するパフォーマンス、製造撤退の場合の利益、顧客、従業員等への影響、市場要因項目：対応するセグメント（規定要因、規模、成長性）顧客（購買理由、製品使用状況）製品の品質、価額、便宜制、形、重要、サイズ、スタイル、パッケージそれぞれの重要性、製品広告（支出額、媒体別割合）、顧客のロイヤルティ、競争者名、シェア、価額、保証、サービス等の競争者との比較、販売員組織、競争者行動に対する反応速度等。J. O'Shaughnessy 前掲書164頁参照。

先といった攻撃をすべきでない。シェアの拡大は、業界成長率が高く、チャレンジャー、フォロワーの設備やマーケティング能力が不足している場合等、競争相手に可能な反撃する意思や力を持たさない形でのシェアの増加は別として、一般にはシェアのより一層の拡大は積極的には目標とすべきでない。しかし、リーダーは業界成長率の高い場合、リーダーとしての市場地位は確固として防衛すべきである。従って、チャレンジャーの攻撃を受けた場合、それに対する反撃をすべき事は無論であるが、よりよい戦略はチャレンジャーに、戦う前に攻撃をあきらめさせる事である。チャレンジャーがリーダーの攻撃をあきらめない場合、その攻撃としていろいろの戦略をとりうるが、いずれはリーディングアイテムを攻撃のターゲットする。すなわち、リーディングアイテムの顧客を自社製品の顧客とすることである。リーディングアイテムを攻撃するチャレンジャーの製品戦略は、そのリーディングアイテムが消費者に評価されている製品特性次元においてより優れた製品・サービスの投入である。この攻撃にたいする防御戦略は幾つかある。最も強力なものとしては、攻撃を前もって考慮にいれ、開発済みの優れた新製品のストックを前もって豊富に用意しておき攻撃された場合、すかさずそれらを市場に投入し、チャレンジャーの攻撃製品を急速に陳腐化させる方策が一つある。その様な優れた新製品を前もって用意しておくことは多額の資源を必要とするのみならず、きわめて困難である。というのはチャレンジャーがどのような革新的製品を開発するかを知ることが出来ないのが一般であるからである。従って、次善の策としては、チャレンジャーが投入した優れた新製品のコピー化を迅速に行い短時日のうちに製品・サービスの優位性をとりもどす戦略をとりうる態勢を整える策がある。コピー化戦略をリーダーがとる場合、コピー製品を市場に投入できるまでの期間の製品の劣性やコピー製品自体のもつ二番せんじとしての弱さをもつ。しかし、リーダーは多くの場合リーダーとしての期間における活動を通じて貴重な無形の資源を蓄積しているはずであり、その無形の資源の力によって製品の劣性を補い十分対抗し

て、リーダーの地位を守る場合がある。⁽²³⁾ いずれにせよ革新的な新製品開発を常に先駆けて行うことをモットーとする戦略をとるか、迅速な製品のコピーによって追従する戦略をとるかは製品戦略の最も根本的な決定である。⁽²⁴⁾ いずれにせよ、防衛態勢は、リーディングアイテムを中心に固める必要がある。高成長業界において業界のトップであるが二番手或いは三番手企業とも力が結抗して、明日のリーダーが保証されていない混戦状態の場合はトップ企業は、先ず二番手に対して正面攻撃を強力に且つ迅速に展開し、次ぎに、同様に三番手を正面攻撃をすべきと考える。すなわち、二番手三番手がリーディングアイテムとして育てようとしている製品の基盤を先ず破壊する製品改良、製品系列の拡充、新製品投入といった全ての攻撃的製品戦略を行う事である。特に、トップ銘柄の KFS としての技術的次元の優位性を誇る製品開発を行うとともに新規参入消費者セグメントに対してそのセグメントの欲望特定化ルールに適合した製品系列の設定を考える。ここでとりあげた製品改良、新製品開発は競争者を攻撃するというよりも、むしろフォスターのいう自社のリーディングアイテムを攻撃するという自己革新による防御戦略である。⁽²⁵⁾ そして、競争相手が利益の上から大切にしている製品の攻撃をも併せて行うという包囲戦略をとり競争相手に余裕を与えない。又競争者にカウンター攻撃をさせない様、機動的防衛態勢を持つ事も同時にすべきである。

成長率が低くなり、いわゆる飽和期にある業界でのリーダーは、その事業の市場地位の防衛に専心すべきである。すなわち、この事業は、追加的投資をあまり必要とせず、収穫期にあるいわゆる金のなる木の事業であり、その事業が少しでもより長く金のなる木であり続ける様防衛する事である。ここ

(23) 無形の資源という概念は次書による。伊丹敬之著「新・経営戦略の論理」日本経済新聞社 昭和59年

(24) G.L.アーバン他著 林他訳「プロダクト・マネジメント」プレジデント社 1989年 参照。

(25) リチャード、フォスター著 大前研一訳“イノベーション” 1987. プルタニカ参照。

では、市場の地勢と各セグメントの製品系列、製品品目の戦況把握の上に立って防衛戦略を展開する必要がある。この戦略高成長の場合と異なりリーダーであっても、よりデリケートな戦略を必要とする。というのは、高成長から低成長への移行はパイの増加率が少なくなる事であり、競争の激化を伴う。従って、今まで以上に各方面で攻撃を受ける事となる。守備態勢としては、細かくは、セグメント別、製品品目別をどの程度守るに値するかという値打ちと受けている攻撃に対する防衛のしやすさ困難さの上から、戦略をたてなければならない。製品品目の守る値打ちとしては、低成長とはいえ全体としてもプラスの成長であり、セグメント間の成長のバラツキが相当にあり、そのうちの高成長のセグメントにおける望ましい製品特性を具えた製品品目は少なくとも競争力を持つものであり、殆どの場合収益の源泉となり、守るに値する値打ちが高いといえる。特に、収益の大部分が少ないセグメント市場からのものである場合が多くなっている今日においては、このことが強調される。その様な性質をもつ、守るべき製品品目をキチンと識別し、競争者にそれを出来るだけきざかれな様にする。値打のない製品品目に攻撃を受ければ、その製品品目の撤退を行い守備としての費用節約を行う事と合わせて、高い機動防衛によって値打ちのあるものへの攻撃をさせない様にする。すなはち、値打ちのある製品の製品改良を行うがこのフェイスではコア機能についてでなく、付帯機能の組み合わせのありかた、使用上の便宜性、デザイン、スタイルの次元での製品改良である。攻撃されたときには強力な即時的反撃すなはち、改良製品の手持ちストックの市場への即時的投入等を他のマーケティング戦略と統合して戦線を拡大させたり長びかせない様にする。要は、多額の投資を必要としない製品戦略によって、全面的価額競争への突入をさける事である。全面的価額競争への突入をさけるためには、ある製品品目の削除、シェアの少しずつの減少という代価を支払う事である。

マイナス成長のリーダーである場合、将来見返りが暗い状態である。価額競争がさけられないと思うべきである。競争者の競争力が強く、業界の将来

が明るいという偏見を持っている場合、その確率は高い。その様な場合自社の他の事業との関係に照らして、秩序ある撤退戦略をとる。すなわち、ゲリラ攻撃側面攻撃などをし、又いろいろの防衛戦略を使って、金のなる木を長びかせながら値打ちのない製品品目の削除を順次行い、事業撤退をする。尤も価額競争への突入があっても、それによって比較的短時間に多くの競争者がたおれ退出してゆく場合、残された少数者間による業者の再秩序づけによって魅力ある事業となる確率は高い。

(3) - 3 - 3 高度成長業界のチャレンジャー・フォロワー及びニッチャーの製品戦略

高度成長業界におけるチャレンジャー、フォロワー及びニッチャーも全て、B、C、G、モデルでは、いわゆる問題児であり、倍額投資か撤退かを示唆されるものである。しかし、細かく見ると市場地勢と戦況は各々異なる。従って、製品戦略も異なる。チャレンジャーの場合、二番手とはいってもリーダーと優劣の差が判然としている場合と枯坑している場合では倍額投資か撤退かのいずれに傾いているかによって大体決められる。リーダーとの勝敗が当面明らかである様な状態であっても、業界の成長率がリーダーの製造、マーケティング能力の成長率を当分上まわる場合は無論撤退は賢明でないであろう。セグメント間のシェアのバラツキが大きく、すなわち、顧客の欲望の多様性があり、幾つかのセグメントではトップのシェアを占めていたり、善戦していたりするチャレンジャーの場合、全体としては距離があっても、セグメント単位ではいくつかのセグメントにおいて積極的な製品戦略をもつべきである。幾つかのセグメントレベルではチャレンジャーは、経験曲線によるリーダーのコスト優位性に対して差別的優位性によって対抗でき、その対抗力の持続と向上のための有効な製品戦略を策定すべきである。すなわち、あるセグメントでは、リーダーのリーデングアイテムを標的として攻撃をし、同時に別のあるセグメントでは競争者の攻撃に守備をするための製品戦略を展開すべきである。それは、セグメント別に顧客の欲求に適合す

る製品改良，製品系列の充実化をはかる戦略である。この戦略の展開のしかたとしてもゲリラ攻撃，側面攻撃，の集中的攻撃から出発し，一つ一つのセグメントを順次支配していった，戦力が枯朽して来ると，市場全体の正面攻撃をするといったプロセスをとる。

フォロワーの場合，リーダーやチャレンジャーの製品について経済的な抑制変数が働いていて受動的欲望の状態である顧客セグメントに対して経済的抑止力を取り除く手頃な価額で販売出来る製品，例えば，コア機能のみを持つ低コスト製品の開発が中心となる。すなわち，価額請求の出来る製品開発である。

ニッチャーは，いうまでもなく，リーダーやチャレンジャーが，気づかない，或いは気づいても問題としない顧客ニーズに適合した他社製品にはない特徴を具えたユニークな製品開発をし，それによってある市場セグメントを独占的に支配するのがニッチャーである。いわゆる，典型的な戦略をとらざるを得ない企業である。従って，製品戦略のそのセグメントのニーズにより適合したものへと製品改良する以外にない。

業界が低成長期である場合のリーダー以外のとるべき製品戦略はセグメント間の成長のバラツキとリーダーの戦略に対応したものでなければならない。業界に対する姿勢は高成長期と異なり，積極的というよりはむしろ消極的になり，リーダーからの競争を出来るだけ，誘発しない様に製品差別化によって，リーダーが充していない顧客グループのニーズギャップをうめる事がとられるべき製品戦略である。チャレンジャーであってもリーダーが閑却している成長セグメントグループにおける製品差別化，リーダーが，力点をおいているセグメントに対応した製品系列の製品品目数の縮小あるいは現状維持守備を目的とした製品改良をとるべきフォロワー，ニッチャーはそれぞれ同じ考えにたってフォロワーはフォロワーらしく，ニッチャーはニッチャーらしく，製品差別化による独自のセグメントにおける競争優位性を強化，保持する努力をすべきとなる。しかし，フォロワーの場合は，特に製品

差別化のための積極的投資はリスクが大き過ぎる場合が多い。

マイナス成長，下降期にある業界でリーダー以外の競争者は，価格競争になったときにも耐える事が出来る様，価値分析による費用節約戦略による予備製品品目を手持ちストックとする。削除する製品品目のプライオリティ，リストを持つといった秩序ある撤退戦略を考える。更には，事業整理，現金化の時期選択が問題となる。

以上で，製品戦略の考察を終へ，サービスおよび製品・サービスの戦略の考察に移ることにする。 (未定)