

製品化論の情報に対する課題¹

——製品化要請分析の在り方——

岩 下 正 弘

I はじめに——商品化適時性と関連して——

II 製品化論の対象領域と関連組織

III 製品化技術プロセスにおける製品要請充足能力分析と技術・市場情報

IV 製品化マーケティング・プロセスにおける市場情報と製品化要請分析

V おわりに——市場即応的な情報・要請分析の在り方——

I はじめに——商品化適時性と関連して——

昨今の商品供給は、その経営諸環境の急速な変化にもなつて革新的な対応が求められている。

一つは、市場指向・全社的製品指向体制での「特色ある製品づくり」であり、二つ目は、急速に変容する市場要請に対し、特色ある製品を適切な時期に開発し、タイムリーに商品化することである。

前稿²では、第一の観点からニッサン自動車(株)の主管制度に言及しながら、特に、U. コッペルマンの市場要請分析や要請の製品化、製品の市場化、市場での製品管理を含む体系的な「製品マーケティング論」における製品指向での全社的なマトリックス製品管理組織について考察した。

本稿では、第二の製品開発と商品化の適時性に関連しながら、市場指向

1 本稿は、拙論「製品化論の課題—製品管理組織の在り方—」『同志社商学』第42巻、第4・5号、1991年、(96~116ページ)と関連が深いので参照されたい。

2 同論文。

・製品指向での製品管理組織を前提として、「特色ある製品づくり」のための市場情報と製品化要請分析の在り方を検討したい。特に、商品化の適時性の観点は、競争優位戦略として技術革新が重視されるあまり、製品の機能・性能仕様と使用品質的な実需との間に相対的な乖離を生み出している実情があり、“技術バブル”³も懸念されているので、この観点は目先の販売競争の面からだけでなく、製品使用上の潜在的需要を適切に開拓したり、顕在的需要の変化に敏速に対応していく側面が重視されよう。

そこで今回は、前稿では考察しなかった「市場指向・製品指向の全社的トリマックス組織」における縦割的な各種業務組織と横割的な製品管理組織との相互関連を整理しながら、「製品化の技術プロセス」では、商品に対する諸要請を製品化するための製品化手段や製品化技術、技術情報を相互に関連づけたいので、脚注で提案する若干の用語修正も含めて製品化論の対象領域と基礎概念について整理しておこう。

商品や製品の概念およびこれらにかかわる諸概念は、まず認識対象としては“ものと人と環境との重層的な関連構造”により、また認識方法としては認識対象の中でのものと人と環境との相対的な相互作用に重点をおき、観測主体が関連構造の中での“もの”や“環境”を対象にする場合でも、その中での“人”の観点で「実在と認識、全体と個との動的な統一を

3 平林克敏 (住友ゴム工業株式会社)「世界経済と日本企業の対応」(同志社大学商学部, 新入生歓迎講演会, 1993. 6. 29)での用語を参照した。

4 岩下正弘監訳『製品化の理論と実際』(3刷)東洋経済新報社, 1991年。岩下正弘「第1部:製品化論の現状と展望」及び「第2部,第6章:牛肉・肉用牛商品に対する市場要請の製品化」『現代製品化論』(守屋晴雄編)東洋経済新報社, 1991年。他,製品化論に関する岩下の著書・論文で U. Koppelman, “Grundlagen des Produktmarketing”, Stuttgart u. s. w. 1978. 及び U. Koppelman, “Produktmarketing, Stuttgart u. s. w. 1987. の中での“Leistung”と製品化手段の一つ“Funktionsplinzpien”の訳語として用いてきた「能力属性」と「機能原理」を,原文の用語に問題があると思われるので,前者に対しては,より一般的な場合は,「要請充足能力」,より技術的な場合は「機能」という用語に変更して用いたい。ただし,原文の上で「能力属性」が適当なる場合はこの用語も用いる。後者に対しては「機構原理」に変更したい。

科学的に認識する⁵」という方法によって規定される。

すなわち、製品はその生産、流通、交換、使用、廃棄の一連のステージの中で、それらに関連する人々のさまざまな活動と諸々の活動環境から生じる“諸要請”を充足させようとする“手段”として認識される。また、製品は、諸要請がそれらを充足させ得る能力としての“諸要請充足能力”（例えば、使用者要請一、商業者要請一、輸送上の要請一、生産者要請一充足能力等）に對置され、諸要請充足能力がそれらを製品として具体化する手段“製品化手段”（例えば、機構原理、構成原理、部品、原材料、形態、色彩等）によって形成され、仕様化され、製造されたものである。さらにまた、製品は、それが供給者の販売施策諸手段としての“市場化手段⁶”によって重層構造的な「供給複合体⁷」として「商品化」され、市場で競争的に需給される同種及び異種の諸供給複合体からなる市場環境と相互に作用し合ながら交換され、商品として成立することになる。

具体的には、個別の交換過程で成立する商品の価格や品質（使用適合性）の容認は、市場環境での価格水準や品質内容の動向、需要供給の数量バランス、特定時期の需給数量バランスの動向等と相互に影響し合ながら成立することになる。

このような意味で、市場は、そこで直接的に商品に現れる価格や品質、需給量、需給時期などの諸事象を調整していると同時に、それらの事象を生み出す基盤になっている競争的な供給主体の「経営環境」としての諸経営活動目標水準（例えば、収益一、売上一、コスト一目標水準等）や「技術環境」としての生産技術水準（例えば、設備の生産能力一、生産性一水

5 根井康之『知の転回（上）』農山漁村文化協会、1986年、160ページ。

6 U. Koppelman の Produktmarketing における概念規定によるものであり、マーケティング諸手段としての製品政策と報酬政策（価格政策、他）、流通政策、サービス政策、コミュニケーション政策（広告政策、他）の中から製品政策を除き、他の諸手段を「製品放射効果」という概念で整理したものである。

7 この概念も U. Koppelman の “Angebot”（供給）の訳語である。

準)、生産プロセス技術の組織化や情報システム化の動向・水準等、ならびに商品需要・製品使用主体の活動体系や活動水準(例えば、消費財商品の場合は生活様式や生活手段の動向・水準)等の「生活環境」ないしは「使用環境」、さらに、それらと相互規定的な個別需要者や個別供給者の諸活動を調整する場となっている。

したがって、製品に対する諸要請は、商品に対する市場要請として、市場で直接的・間接的に相互作用を及ぼし合う“諸環境”と“個別経済主体”と“当該製品の諸要請充足能力”との相対的な関係で形成されることになり、これは、その要請充足能力の製品化と製品化要請の分析・総合化を主な対象領域とする製品化論にとって欠くことの出来ない分析視角となるだろう。ここで重要なことは、諸商品をめぐる諸環境の変化が一般的・傾向的には著しい中で、個別の商品市場分野では当該環境変化の時空軸⁸が異なるということであり、それぞれの時空軸による製品の存在意義(価値)の変化には差異がみられ、とくに個々の商品の価格、品質、需給量の変化に適時に対応出来るような供給体制が求められることであろう。

そこで本稿では、商品化の“適時性”に関連する限りで、市場環境即応的な製品要請分析の在り方を検討したい。

II 製品化論の対象領域と関連組織

製品化論の対象領域は、III・IV章で詳細に考察していくが、概括的には、商品に対する市場要請の充足能力をさまざまな製品化手段⁹や資金、情

8 環境変化の時空軸とは、ある現象(例えば、品質=使用適合性)が変化する場合(当該製品の使用者要請を生み出す、その使用者を含む使用環境、及び当該製品の能力属性を生み出す生産・供給環境の変化が生じる“空間”としての相互作用要因とその変化と不可分離な“時間”で構成される時空場)の諸要因の変化軸と時間の変化軸のことで、「相対論」的な対象認識を念頭においたものである。

9 製品自体の形成要素(機構や構成原理、部品、形態等)としての諸手段。

報, 技術, 組織を用いて具体化していくプロセス, 「市場要請の製品化プロセスとしてのマーケティングプロセスおよび製品化技術プロセスの接合領域」¹⁰にある。この接合領域におけるさまざまな専門業務組織の製品化にかかわる諸機能を一つの市場指向・特色ある製品指向で調整し, 統合して, 市場即応的な製品の生産を企画・管理していくのが, 組織横断的な製品管理組織と専門業務別組織を結合するマトリックス組織であった。¹¹

この種の製品管理組織は, 諸商品の直接的・間接的な市場要請が形成される市場・経営・技術諸環境の急速な変化の中で, 極めて普遍的に求められる形態である。しかし, 具体的な組織形態は, 対象製品が斬新な開発を目指している革新的な製品であるか, 既存製品であるか, また製品の市場における競争状態, 製品のマーケティング, 財務, 企業経営の戦略的視野からの検討事項等, 製品開発ないしは製品管理上, 当該組織にたいする要請の重点のおき方で種々に異なって来る。

例えば, 新技術による新しい事業分野の開拓や高度な技術の応用, 極限技術による飛躍的な機能向上を図ることが多い革新的な (innovative な) 製品分野では, 研究開発部門が製品開発の本拠とされる場合が多い。この利点は, 日常的な製品開発“努力”が技術的な開発“能力”と密接していることにある。しかし, 特にその部門が技術に偏重している場合は, 消費者や市場, 流通業者, 経営目標などの要請が反映されにくくなるとともに, なによりも, 研究開発の“時間的枠組”¹²が長くなり, 経営上の成長目標を危うくしがちであるとされている。¹³ この組織形態が選択される場合でも,

10 前掲論文 (1), 99~101ページ。

11 同論文, 110~115ページ。

12 脚注8に示した環境変化の時空軸で, 市場環境の場合, 空間軸における諸要因の相互作用の変化速度が, 他の環境要因, 例えば, 技術環境変化よりも相対的に速いために, その時間軸において, 個別経済主体の諸要因変化に対応する時間的枠組は, 研究・開発の場合は長くなり, マーケティングの場合は, 短くなることを示している。

13 G. L. アーバン他著, 林 廣茂訳『プロダクト・マネジメント』プレジデント社, 1989年, 445~446ページ。

通常は、新製品開発に責任を負った特別な開発プロジェクト・チームが組織され、狭い範囲ながら組織横断的な機能を果たことになる。

この組織形態の反対の極に、製品開発をマーケティング部門あるいはプロダクト・マネージャーに任せる企業もある。この場合、消費者や市場の要請に重点が置けるといふ長所はあるものの、マーケティングの時間的な枠組が革新的な製品を生み出すには短すぎるため、既存ブランド製品のささやかな改良（renovation）にのみ強い関心が注がれ、技術的に可能な大きな利益機会が見逃されがちであるとされている。したがって、この形態の場合でも製品開発に欠くことのできないマーケティング部門以外の他の諸専門業務組織を横断的に結び付ける「プロダクト・マネージャー制」が発展してきている。

このように二極に大別される組織形態は、前者がより革新的な製品での市場開拓を目指しており、後者が適切な製品改良による市場適応を目指しているものの、前者は潜在的な需要へ、後者は顕在的な需要への適合と拡大を目標にしており、いずれも究極的には市場を指向した組織形態である。ということは、前述のマトリックス組織が製品開拓のマーケティング・プロセスと製品化技術プロセスの両環境変化の時間的な枠組が異なる中で、その環境変化に対するそれぞれの専門組織の対応を「市場指向・製品指向」で調整・統合するにはよく適した組織であり、多くの企業で有効に活用されていることを示している。

さらに、このマトリックス型の製品化組織は、組織構造的にも種々な環境変化に速やかに対応できる可能性をもっている¹⁴。ここでこの問題を確認して置こう。

まず製品化組織を考察する場合、製品化プロセスを構成する製品化技術プロセスとマーケティング・プロセスにおける種々なステージの組織（例

14 前掲論文（1）、113ページ。

えば、技術・市場調査、品質管理、安全性管理、公害対策等の組織)がそれらの諸々の環境としての製品の生産から流通、交換、消費、廃棄に至る各ステージへの対応を迫られる以上、製品化組織は、企業全体の製品管理組織の中に位置づけられるべきであろう。

このことは、一方において、製品化組織とその前段階の技術情報や市場情報の収集・諸要請分析の組織及び後段の製品市場化(製品の市場導入あるいは商品化)の諸組織との連携が必須であることを示している。例えば、製品化に対するマーケティング・プロセスの中で、一連の市場・消費者ニーズの分析、商品企画・製品計画への参与、製品の市場テスト等の組織的な製品化機能は、前段階の市場調査や後段の製品市場化に対するマーケティング・プロセスとしての販売、広告・販売促進組織における製品特徴の強調(製品放射効果)¹⁵機能や顧客ニーズ、クレーム情報のフィードバック機能などと相互に補完し合っていることを示している。

他方、製品化組織は、その意志決定機構上も全社的な製品管理組織の中に位置づけられる必要がある。一般的には、製品化組織の意志決定と諸活動は、その戦略的指針や目標、承認などを示す企業経営や事業部経営者トップの意志決定と製品化組織の意志決定・諸活動を支援するマトリックス組織におけるサポート・グループの活動が必須である。

このサポート・グループが属する専門業務組織には、本社組織と事業部組織の二重構造を有する場合、通常、事業部別の縦割組織と事業部横断的及び全社横断的な組織が存在している。それらの組織は、概略第1図のように示すことができる。

第1図のような製品系列別の製品管理組織は、その組織の責任者が企業経営や事業部経営の上層部の地位に属することによって、各専門業務組織での支援グループの「特色ある製品づくり」活動に向けた各組織間の調整

15 前掲書(4),『製品化の理論と実際』319~341ページ。

A事業部の製品管理部門			A事業部縦割業務組織							B N事業部		
各製品系列別製品管理 製品系列(a, b~n)別の 商品企画、製品開発、 市場導入、製品撤去等 製品管理組織			研究開発部門					生 産	調 達	製 造	販 売	
			情 報 管 理 部	開 発 計 画 部	各 種 開 発 部	コ ス ト 管 理 部	設 計 部	生 産 技 術 部	調 達 購 買 部	製 造 部	販 売 部	
全社の事業部別 横割業務組織			a	○	○	○	○	○	○	○	○	
			b	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇
	a	b	n	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
本社情報体系	○	◇	◎									
本社企画経理	○	◇	◎									
中央研究所	○	◇	◎									
マーケティング	○	◇	◎									
事業部企画経理	○	◇	◎									
品質管理・監査	○	◇	◎									
生産性管理	○	◇	◎									

第1図 製品主管型製品管理マトリックス組織（概念図）

と統合を迅速に行い得ることになる。次章以降では、とくに製品化プロセスに沿った諸局面の組織構造を基礎にして各章での主題を考察してみた。

III 製品化技術プロセスにおける製品要請充足能力（機能）分析と技術・市場情報

製品化プロセスは、製品の開発段階と製造段階に分けられ、さらに製品化技術プロセスと製品化マーケティング・プロセスに分離して考察することができる。

製品化技術プロセスは、企業が使用することのできるシーズとしての固有な科学・技術から出発して、商品に要請されているものを“充足する能

力のある製品”を開発し製造する過程であり、このプロセスは、種々な組織の情報収集・分析、企画・計画、実施、評価・管理の諸ステージが関与している。また製品化技術プロセスは、その前段階の商品に対する要請分析を前提にしているのので、ここでは、次章で検討する製品化のマーケティング・プロセスと製品市場化のマーケティング・プロセスがその前提とされており、製品化のマーケティング・プロセスについては、少なくとも、考察順序が逆転していることを断っておきたい。

ここで逆転させている理由は、製品化要請分析の在り方を製品化技術の観点から逆に見直してみたいからである。最近、個別製品化技術は、その技術環境の急速な変化に伴って、商品の市場環境や企業の経営環境の変化に対応し易くなっており、製品の開発競争や製造プロセス技術の革新競争を激化させている。その結果、人間の生活（生産、流通、消費の諸活動）を再生産するための諸手段とその使用体系及び両者の適合性（使用価値・品質）の再生産¹⁶に歪みを生じさせるような「過剰仕様」による“目先の市場競争のための過熱投資”を進行させている。これは、確かに“技術バブル”的な投資競争に結び付く可能性を孕んでいると言えるだろう。この点を今少し詳細にみてみよう。

今日の製品化技術で重要なのは、各種の製品開発プロジェクトの開発技術や設備・工程技术等の生産技術、製造技術、コスト管理・VE（価値分析）技術、TPM（総合生産性管理）技術、TQC（総合品質管理）技術、信頼性管理技術、部品・構成品の標準化技術等の諸技術が決してその重要度を減じた訳ではないが、製品化の諸プロセスを統合的に推進する情報のシステム化技術であろう。その一例として、戦略的情報システム(SIS)が挙げられる。

16 岩下正弘「商品論における品質動態論の試み—使用価値の再生産仮説を中心にし
て—」『同志社商学』第39巻、第2・3号、1987年、256～282ページ。

戦略的情報システムは、「経営戦略を支援・推進するために、基幹となる情報通信ネットワークを構築し、企業内だけでなく、企業間を総合的に組み合わせ、競争優位を創り出す情報システム¹⁷」であると定義されている。

現在、製品管理に関わる主な情報システムには、次のようなものがある¹⁸。①パソコンやワープロによる企画や文書作成作業の自動化システムとしてのOAや統合OA。②汎用コンピュータによる販売情報や財務情報、設計情報等のデータ処理・情報蓄積システム。③ワークステーションや制御コンピュータによるCAD/CAM, FA, CIM等の設計や生産自動化システム。④汎用コンピュータによる生産管理や在庫管理、意志決定支援システム等。

SIS構築は、多くの場合、時系列的にばらばらに形成されてきた上記の情報システムを最近の情報技術を使って統合し、情報を全社的に共有して情報の活用を図り、企業の競争優位の創造を目指している。今日では企業の国際化が一段と進み、また製造業においても、ジャスト・イン・タイム方式による資材・部品供給商社や部品物流センター、部品製造協力会社などとの連携が進む中で、広域的な情報ネットワーク基盤を利用した情報システムが構築されつつある。

これらが、製品戦略や製品化技術の面で、競争優位を目指す新事業分野の創造や製品・サービスの差別化や納期の短縮・調整等に寄与する可能性を大きくしていることは確かである。また、このような情報システム化技術は、製品化のマーケティング・プロセスとその技術プロセスを統合する製品化管理組織が十分に機能している場合には、革新的な製品の開発や日常的なモデルの改良等の際も、供給される製品がそれらの使用体系の変化に適合し、使用価値的・品質的にもまた数量的にもその“時期”の潜在的

17 加藤義朗「第2章 戦略的情報システムの計画策定」『情報化時代の経営戦略』(大西 謙編著) 同文館, 1993年。

18 同書, 27～28ページ。

需要を開拓したり、顕在的需要に適合するのに寄与するだろう。

しかし、両プロセスの意志決定が「特色ある製品づくり」と「適時の供給」のために、調整・統合され難いような場合、両プロセスの種々なステージにおける専門領域がそれぞれ高度な意志決定の内容をもち、相互に他の領域の意志決定がブラックボックスとして処理されるような状況の下では、企業における目先の販売競争の優位戦略のみが全面に押し出される可能性が強くなるとみられ、豊富な情報は、中・長期に互って製品品質の「信頼」を獲得する製品づくりを逆の方向に加速度的に遠ざけてしまう危険性を孕んでいる。

このもろ刃の剣的な情報技術に加速された、競争のための“必要悪”的な製品化技術投資による優位獲得手段としての過剰仕様は、“ブランドに対する信頼”を失い、いわゆる技術バブル的な状況を招来しかねない。これに対処するためにも、製品化技術プロセスにおける製品の要請充足能力の分析は、当該製品の市場で期待される適確な使用品質が把握出来る市場情報と技術情報に基づき、製品の企画・計画から生産、販売が一貫して管理できる組織での調整と統合によって行われる必要がある。

商品として供給される製品の諸属性は、大別して、使用目的の他に流通目的と生産目的に適合するように諸属性能力の重点の置き方が調整されている。¹⁹ 製品化論では、広範な組織横断的製品マネージャー制による製品管理組織を前提にした上で、諸要請を分析し集約し固定して、それらの要請を充足させる能力をもった製品化手段の分析が行われている。²⁰ この製品化手段としては、製品の機構原理、構成原理、部品、原材料、形態、色彩、標示等を分析対象とし、それぞれの手段の諸要請充足能力（機能）が分析された後、それらを全体として特色のある製品＝特色ある諸要請の充足能

19 前掲書（4）、『製品化の理論と実際』12～155ページ。

20 同書、156～261ページ。

力をもった製品諸属性を全体として総合する方法が製品化論では示されている。

これらの製品化手段を開発し、準備するのは、それぞれの専門分野に細分化された研究・開発部門であり、場合によっては開発プロジェクトチームである。原材料・部品・構成・機構の部分と全体を体系づけるのは、開発ないしは技術部門に属する設計部門の仕事である。また、開発・設計部門における機能(要請充足能力)の分析とこの機能を具体化する部品や構成、機構の開発・設計は、製品化プロセスにおける前段の決定事項、例えば、開発委員会ないしは商品企画委員会の審議を経て経営トップで決定された商品企画や技術計画、原価計画等、及び後段で問題になる施設・設備等の生産技術、製造技術、諸管理技術等との相互制約が必至で、ここでも組織横断的な製品管理による技術的課題を明確にとらえた上での調整を欠くことはできない。

調整を可能にするのは製品管理組織または製品マネジャーの当該製品に関わる技術環境に対する洞察力であり、適確な技術に関わる市場情報であろう。個別産業や企業の“固有技術”(例えば、清酒醸造技術)は、その生産物(清酒)の歴史的発展に立脚した“使用上の特性”(アルコール飲料としての清酒)や“需要構造”(どのような場所・場面でどのような製品コンセプトの清酒として需要されているのか)に対応した種々な“要素技術”(精米技術や製麴技術、仕込み技術等)と全体の“体系技術”(寒造りとか四季醸造等)より成っている。また、当該企業固有技術の各要素技術や体系技術は、同一業界他企業の固有技術とそれらが関連するより一般的な“汎用技術”(微生物管理や湿度・温度管理、自働制御技術等)及び“関連科学”(醸造化学や微生物学等)をその当該固有技術の技術環境としてもっている。

当該固有技術による技術革新(innovation)の“産出能力”は、それが

demand-pull 型の場合でも、また science-push 型の場合でも、その時期の科学水準と企業の研究開発資源に依存はするものの、基本的には、その需要構造と技術環境に左右されるものとみられる。

技術環境の変化は、当該業界の固有技術の“相違”(difference)と同種固有技術の“水準の格差”(gap)、同一業界・企業別の“技術開発力格差”・関連汎用技術の“採用度”の変化によってもたらされる。したがって、市場で直接・間接的に競争の対象となる“製品”の“要請充足能力”を具体化する製品化技術の市場情報は、当然、これらの“技術環境”の適確な分析に耐え得るものでなければならない。それは同時に、製品化技術に対して直接・間接的な諸要請を提起する製品と製品化技術の需要構造ないしは使用環境を詳しく分析し得るものでなければならない。

この後者に関与して、市場調査から商品に対する要請分析、製品企画・製品計画への参与、製品の市場テストの企画・実施・評価等の諸ステージで、製品化の一局面をなすのが製品化のマーケティング・プロセスである。

次の章では、この局面から製品の要請充足能力(機能)の具体化を目標にした製品化要請分析とそのための市場情報の在り方を検討してみたい。

IV 製品化マーケティング・プロセスにおける 市場情報と製品化要請分析

“製品要請分析”は、市場(製品の需要供給に関連する諸経済主体の活動とその諸環境変化を動態的に規定する場)で、製品ないしは供給複合体に対して提起されている種々な要請の分析を意図したものである。U. コッペルマンの初期の製品要請分析²¹は、製品に対する要請圏(要請主体)毎

21 U. Koppelman, Grundlagen des Produktmarketing, Stuttgart u. s. w. 1978, ss. 22-131. 岩下正弘監訳『製品化の理論と実際』東洋経済新報社, 1984年, 12-7

に分類された使用者要請と移送上の要請、生産者要請が“各要請主体に対して製品がもたらす要請充足能力（機能）”の観点からのみ分析がなされていた。ところが最近の研究では、移送上の要請が商業者と貯蔵・輸送上の要請圏に分けられ、使用者要請と商業者要請については、それぞれの経済主体の、製品に対する直接的な要請だけでなく、製品の市場化手段（製品を市場で供給複合体化ないしは商品化するために用いられるサービス、情報、価格等の諸施策）が製品に対してもたらす間接的な要請も“市場化要請”（Vermarktungsansprüche）として追加されている。

また、製品に対する使用者要請も、従来は、実質的要請と嗜好的要請の分析枠のみが挙げられていたが、最近では、この両者を“効果関連要請”（製品の要請充足能力に対する直接的な要請）枠でくくり、これに対し、“対象関連要請”（製品の要請充足能力をもたらす製品化手段等に対する要請）枠を追加して、これに“対象要請”（製品化手段に対する要請）と“知覚対象要請”（視覚、聴覚、味覚、臭覚、触覚の対象に対する要請）二つの分析枠を属させている。

この製品要請分析に、製品化手段と市場化手段に対する要請分析を加えた意味は大きいように思う。さらに私は、これに製品化の生産技術（施設・設備・機械・プラント）、と製造技術（諸プロセス管理技術）に対する要請を“製品化技術”に対する要請として加え、これら総てを「製品化要請」とすべきだと考えている。

製品化技術に対する要請分析は、製品に対する“生産者要請”の中で“生産上の要請”や“調達上の要請”としては、U. コッペルマンの初期の研究でもなされている。ここで私は、²³「原材料・部品や生産技術の調

155ページ。

22 U. Koppelman, Produktmarketing, 2. völlig neubearbeitete Auflage Stuttgart, u. s. w. 1987, ss. 76-244. 岩下正弘「第1部：製品化論の現状と展望」『現代製品化論』（守屋晴雄編）東洋経済新報社、1991年、16—22ページ。

23 前掲書（4）、『製品化の理論と実際』50ページ。

達から製造過程を経て、製品の産出へ連なる固有技術が、市場を通じて関連し合う生産技術の社会的連鎖によって、個別製品の使用能力属性とそれに対する評価や社会的存在意義を産みだす」という「使用価値の再生産仮説を中心とした品質動態論²⁴」の観点から、製品化技術に対する要請分析は、使用者要請の分析としても行われるべきものと考えている。

その理由については、次のように考えている。例えば、“生産上の要請”として挙げられている“生産プラントの数量”（潜在的需要量の増加に対応できる生産供給能力）や“稼働弾力性”（需給量の伸縮に対応できる損益分岐点の高低），“生産の融通性”（需要の多様化，市場の細分化に対応できる多品種・少量生産体制），生産プラントの“産出物能力属性”（商品品質の顕在的・潜在的需要に対応する製品能力属性の産出体制），単位労働の数量や従業員の経験・知識・技能等に対する要請，原材料・部品などが“恒常的に”必要な数量を“適切な時期に”適切な価格で購入できるという“調達上の要請”等は，ただ，生産上の目標利益や目標コストによる収益性を高めるための生産力や生産性に対する分析視点からだけではなく，購買者・使用者・生活者の視角からも，市場における商品の品質→製品能力属性→製品化手段→製品化技術，価格→コスト→生産性→製品化技術，品質・価格・需給量の変化に応じた“適時な”供給量→生産能力・弾力性・融通性→製品化技術等に沿った分析の必要が高まっていると思われるからである。

すなわち，近年，生産体制として，広域的な情報システムに支援された種々な次元での意志決定やコンピュータ支援で統合されたジャスト・イン・タイムの生産方式が進展している中で，商品の価格や品質の市場適性と質量的な需給の適時性は，実現され易くなっているとみられるにも関わらず，製品の“使用者”や“使用環境”を軽視して，販売競争に片寄った

24 前掲論文 (16)，256—282ページ。

“経営環境”のみを過度に優先しつづけると、とくに今日のように、IC技術のような汎用技術の革新が導入され易い“技術環境”の下では、使用者や使用環境が顕在的あるいは潜在的に求めている需要にたいして、過剰な製品能力属性が供給される傾向が強まり、ある時期の使用品質が限界を越えて悪化する可能性をもっているからである。

先の例の清酒醸造技術について言えば、その伝統的な固有技術に幾つかの汎用技術が導入されて、醸造工程の自動化やシステム化、工程制御が図られ、伝統的な“寒造り醸造法”から近代的な“四季醸造技術”が確立された際に、製品“清酒”の味は、日本の食文化と酒文化の中で育てられた数百年来の寒造り清酒の味を変えない努力がなされたと言われている。また、蛇足を加えるならば、特定の時期の使用環境の下で、極めて高度で多様な機能を満載してはいるが、使用者とのインターフェイスないしは操作性が悪く、使い勝手の良くない製品は、あたかも清酒の味をやたらと複雑にしたようなものであり、やはり、「過剰仕様」の製品も、需給の適時性を逸すると、限界品質をも満足させないものとなるので、製品化手段や製品化技術の採用は、革新性が強ければ、いつでも何でもいいというわけのものではない。

したがって、製品化のマーケティング・プロセスにおける製品化要請の分析にあたっては、市場で商品に直接的に現象する価格や品質の水準や動向、需給量動向、需給時期の適時性などに関する情報だけでなく、使用者の観点での製品化手段や製品化技術に対する要請も分析できるような市場情報が要求されるだろう。

V お わ り に

——市場即応的な情報と要請分析の在り方——

以上の考察を若干敷衍してまとめてみると次のようなことが言えるだろ

う。

商品供給をめぐる経営環境が、その技術環境や市場環境、使用環境とともに急速に変化している今日、市場で提起される種々な要請をタイムリーに充足させるために、モデル・チェンジ的なあるいは革新的な「特色ある製品づくり」が日常化しており、その日常的な経験を有効に活用できる「市場指向・全社的製品指向体制」が、その一例として、製品管理組織と各種専門業務組織とのマトリックス組織が多く用いられている。

このような組織形態の専門管理組織を前提にした「製品化論」では、商品に対し、市場で直接的・間接的に提起される諸要請（使用者要請や、商業者要請、貯蔵・輸送上の要請、生産者要請）を詳細に分析している。例えば、使用者要請枠は、製品要請として、「効果関連要請」と「対象関連要請」を挙げ、前者は「実質的要請」と「嗜好的要請」とに、後者は、U. コッペルマンが最近の研究で追加したもので、「知覚的对象要請」と「製品化手段対象要請」に分類され、さらに詳細な分析項目枠が設けられている。また使用者要請分析枠として、市場化手段に対する市場化要請のフレームも新たに追加されている。筆者はさらに、使用者要請として“製品化技術要請”の追加を提案したい。ここで、この提案の理由を今少し敷衍しておこう。商品に対する使用者要請が、製品を形成している諸製品化手段や製品システムの機能に対するものだけでなく、商品の価格や品質に関連する生産・供給コスト、諸生産性や生産・供給能力などの諸製品化技術、諸市場化技術に対して提起されていることは言うまでもない。また、コスト管理のための VE (価値分析)²⁷ や TP マネジメント²⁸ (総合生産性管理) の分野でも、コストや生産性が製品や部品、それらの製造技術の諸機能と

25 前掲書 (20), 『現代製品化論』17ページ。

26 同書, 20ページ。

27 田中雅康『VE (価値分析) 考え方と具体的な進め方』マネジメント社, 1985年。

28 秋庭雅夫『TP マネジメントの設計と展開』日本能率協会, 1987年。

の相互関連で検討され、製品の使用価値、使用者要請充足の観点で踏まえられていることはたしかである。

さらに今日では、コンピュータ制御の生産統合システムが進展し、プロセス技術のハード面ではほとんど変更がないまま、プログラム・ソフトを変更することによって、製品の型式、仕様面や供給数量面での要請に適時に対応できる体制がつくられつつある。しかし、このような体制がつけられる技術環境は、製品分野の違い、例えば、伝統的な味覚に重点のある製品分野や高度な電子製品分野などの違いによって、またその使用環境の違いによって大きく異なるとみられるので、市場要請の製品化に当たっては、使用者要請の視点からも製品化技術要請にまで踏み込んで分析する必要があるだろう。

ただここで問題になる点は、つぎのことであろう。それは、製品化のマーケティング・プロセスにおける製品化要請分析と技術プロセスにおける要請充足能力(機能)の製品化とを「製品管理組織」で調整し、統合して、「特色ある製品づくり」を、「適時に」、達成しようとする際、マーケティング・プロセスでは、製品化手段や製品化技術までも含んだ製品化要請をどの程度分析できるのか、また技術プロセスでは、固有技術や関連汎用技術の技術環境を、どの程度、市場競争レベルで予測し得るのかと言う問題であろう。このような問題に対処するために、産出“製品”に対する市場要請に関わる投入製品化手段や製品化技術の問題は、「製品管理組織」を媒介にして、マーケティング・プロセスの当該専門業務組織から提起され、技術プロセスの当該業務組織で問題の解決を図り、製品“産出”にかかわる製品化手段や製品化技術の市場競争の問題は、逆の方向で問題の提起と解決が図られる必要がある。

したがって、これらがスムーズに機能するためには製品管理組織と製品化のマーケティング・プロセスにかかわる諸組織、技術プロセスの各組織

の間で製品化要請や製品要請充足能力(機能)、製品化手段、製品化技術等に関する意志疎通を容易にするための手段や方法を開発することである。これは、製品化の基本が商品に対する“市場要請”を明確にすることにあるので、この“要請”と“機能”に関する“用語やデータ”を標準化し、三者共通・共有なものとして、また、市場要請分析は、製品の機構や諸属性に囚われることなく、“機能”に対応する形で、さらに、要請分析に用いる市場環境や技術環境、経営環境等に関する諸情報は、動的で予測可能な形で整備、蓄積され、常に、市場要請に即応して利用される体制が望まれるだろう。