

独創的商品企画の構造的抑圧問題に関する試論



金丸 輝 康
坂田 隆 文
竹村 正 明

On Problems of Structural Impediment against Unique Product Conceptualization

Teruyasu Kanamaru
Takafumi Sataka
Masaaki Takemura

ABSTRACT

The purpose of this paper is to develop an analytical framework which can explain the reasons why the structural impediment problems happen. The problems refers to an organizational structure which maintains the incentive to reduce unique features which might add to new product conceptualization in the new product development process. Based on our framework, the problem stems in two factors as follows. The first one is related to the difficulties of assessing the originality. As originality literally means uniqueness and unconventional, it cannot be evaluated by traditional standards and criteria. The second one is related to the imperative of business performances. Management executives are responsible to business results: sales, profit, reputations of their company, and employees. They

(2022.■■ 受付 / 2022.■■ 受理)

516

prioritize to introduce the products which contributes short term and predictable profits rather than the product with original and unique feature is introduced.

In this paper, we formulate the scheme of the empirical survey. It includes the concepts, dimensions, and proposal indicators. Additionally, based on our survey experiences, we propose three ways to achieve sufficient respondents and estimate survey budgets.

I. はじめに

本研究の目的は、商品企画における企画フィーチャー抑圧問題の構造的発生理由と解決方法について理論的枠組みを開発することである。具体的には、次の2点である。第1に、構造的抑圧作用とはいかなるもので、なぜ起こるのかのメカニズムを特定する。第2に、そのメカニズムに基づいて、今後行う実証研究（特に仮説検証）のための理論仮説を開発する。

企画フィーチャー抑圧問題とは、商品企画担当者の独創的アイデアを、開発承認する経営層が修正指示する動機ができる組織構造（の維持）をいう。そのことによって、競合他社にはない独創的で斬新なフィーチャーを持った商品が開発されるはずだったのに、陽の目を見ずに終わることになる（独創的企画の削減）。すなわち、本研究は、なぜ独創的な商品企画は開発されないかという問いかけに理論的・実証的な説明を与えることを課題とする。ただ、紙幅の都合から本稿では、理論仮説の開発のみに限定する¹⁾。

ここで、企画フィーチャーとは、商品開発における企画段階で行われる商品の具体的な特徴（記述）のことである。字義的な意味でのフィーチャーとは特徴という名詞や特徴を付与するという動詞である。たとえば、この新商品には霜取り機能がフィーチャーされている、というような使い方をする。商品企画において企画担当者は、これから開発する新商品にはどんな特徴があつて、どんな機能によってどんな顧客満足を提供するかを特定する。本稿ではこの作業も企画フィーチャーと呼ぶ。その場合、企画担当者は新商品の企画フィーチャーを説明した、というような使い方をする。

このとき、技術的フィージビリティや量産化の問題が解決しているかどうか

1) 本稿は、商品企画実践と商品企画の理論化を企図しているもう少し大きな射程をもつ研究プロジェクトの一部である。そこでは、例えば坂田（2022）のように、商品企画実践を通じた学生の創造力開発教育プログラムの実施と理論化についての研究を行っている。

は問わないという点に独創的企画フィーチャーの意味がある。ましてや、一定の顧客支持がある、という調査結果も不要である。独創的な商品企画は、そのような商品がつかれるかどうかではなく、そのような商品をつくりたい、という意思を表現する。だから企画フィーチャーの抑圧問題が起こるのである。この問題について、現場の言葉を使ってもう少し砕けた言い方で表すならば、とんがった商品企画が没になるということである（独創的企画の削減）。たとえ技術的フィージビリティがあったとしてもとんがった商品企画が没になる（独創的企画の削減）のはなぜかについて理論的な仮説を考えるのが本研究の課題である。というのも、このことは理論的に興味深い3つの課題を提示するからである。

第1に、本研究の射程でもある、なぜ独創的商品企画が抑圧されるのか、という企業のマネジメント問題が議論できるだろう。独創的商品は、従来にない商品という意味であるから競合他社に比して抜きん出ることができるはずである。そうであるにも関わらず、それが開発承認されないのはなぜか、という問いは、競争戦略上の重要な課題を提供するだろう。特にこの議論からは、独創的であればあるほど社内で抑圧されやすいという因果仮説として定式化もできるので実証研究として採用しやすい。本稿はこの枠組みを採用している。

第2に、独創的商品と事業化の関連度測定問題が議論できるだろう。これは第1の問題とも関連していると推察できるが、独創的商品の開発は既存商品のリニューアルよりも事業規模の予想がつきにくい。それは従来にないからである。これは独創的製品の市場規模をどのように測定するのかという新しい技法の開発に関連するだろう。

最後に第3として、独創的とは何をもってか、という範囲特定問題が議論できるだろう。独創的は、英語ではoriginalityをあてるのが適当で、コトの発端であるとか、従来に類似のものがないという意味である。アカデミックな世界では、オリジナリティのある研究と言われるとそれは最高の評価であり、誰も

やったことがないとか思いつかないアイデア（を実証した）という意味になる。したがって、企画される商品が独創的であるならば、事業における巨大な成功が期待されるのであるが、実際には独創的なアイデアは受け入れられるよりも拒否されることが多いと考えられる。それは従来の評価基準を用いているからであり、このとき経営学上の問題は、なぜ従来の評価基準を破棄できないかと定式化できるだろう。

本稿は、独創的な企画フィーチャーがしばしば無難な企画に変換される（独創的企画の削減）のはなぜか、に理論的な説明を与えることを課題とする。それを論証していくのがこの先の仕事であるが、大まかな結論を示しておこう。

まず構造的抑圧作用とは、組織構造によるパワー分布から商品企画の独創性が削減されることと概念定義する。この作用は組織内ポジションにおける企画評価態度の違いから生じる。商品企画の評価は、一般的に、その企画の内容と期待成果（主に市場での売上利益成果）の2次元で行われる。それぞれの評価次元で、それぞれに困難がある。前者は企画が独創的であるが故に企画内容の評価方法論がないため生じる。後者は将来予測が困難なため生じる。特に、消費者（市場）がこれまで蓄積した知識で評価しにくいフィーチャーを持った商品であれば、評価の難しさは一層大きくなるだろう。企画担当者はこの評価態度が積極的になり、経営側は消極的になる。それを構造的抑圧作用（the structural impediment effect）と呼ぼう。確かに、こういった作用はどのような組織でも多かれ少なかれ見られるかもしれないが、ただこの作用が商品企画の独創性を低くとどめることに繋がった場合は、他に比して問題は深刻になる。というのも、それが企業の競争力低下に直結するからである。

これまで既存の商品企画研究は企画実現の経験的困難さを紹介してきた。そういった問題意識は商品企画に限るものではなく、企画段階における想定と実施段階での実現困難さの関係はマーケティング戦略実行でも議論されている（鈴木、2016）。われわれにとっての商品独創性の削減は、まずは、組織内ポジ

ションにおける企画評価態度の違いに起因すると予想するものである。それを本稿では定式化し、実証的に検証しようとしている。

本稿におけるこのような目的を達成するためには、次のような構成を採用するのが適当だと考えている。まず、本稿で想定する独創的商品企画の構造的抑圧問題の事例を簡単に考察しておこう (II. 独創的商品企画の構造的抑圧問題の事例)。それによって、本稿における議論の内容を具体的に把握できるだろう。それは、議論の全体像を共有するのに貢献すると期待できるからである。

それを受けて、独創的商品企画の構造的抑圧問題がなぜ起こるのかを説明する理論モデルを開発する (III. 独創的商品企画の構造的抑圧問題の理論モデル)。経営学において、理論モデルの開発は、その後の実証研究のためになされるため、その準備をしよう (IV. 実証的課題)。特にそれは理論であるがゆえに、なぜという説明を可能にするものであるから、解決策も同時に提供できる。それを最後に検討しよう (V. おわりに)。

製品開発研究はエンジニアリングな手法が経営学にも導入されてきて、研究ポーターな領域では知見が深まりつつある (内田、2021; 三木、2020; Johnson, 2011)。それにともない商品企画の業務や内容を紹介する成果も散見されるようになってきた (末吉、2014; 玉樹、2012; 松井、2021)。このようなときに必要なのは、なぜそうなのかという理論的な説明である。各手法の有効性はすでに現場で実証済みである。そのとき学者の仕事は、なぜそれが選択されたのか、なぜそれが効率的に作動したのかを説明する枠組みを開発することである。それが統一的あるいは統合的な枠組みだと主張するつもりはないが、理論化の契機は提供できるだろう。なお本稿においては、できるだけ現場での使用用語を優先するが、補足説明をすることで用語の統一を図ることにする。

Ⅱ. 独創的商品企画の独自性削減の事例

ここでは、本稿でわれわれが探求しようとする独自性削減がどのようなものなのかという事例を提供する。われわれはそれらから、このような結果になるのはおそらく何らかの原因があると推察した。これらはあくまでも状況証拠であるが、それらの観察とこれまでのわれわれの現場の取材から、そのような独自性削減は、評価者（しばしば上長であることが多い）との評価の違いではないかという仮説を得た。

取り上げる事例は、花王「ヘルシア緑茶」に端を発する茶系飲料といえず「ピークロス」である。それらはそれまでにないという独創的な商品の定義を満たし、上市の段階で当初の企画フィーチャーが削除されているからである。

ここで、独創的商品について限定が必要であろう。本稿では独創的商品企画にはいくつかの段階があると想定している。つまり、独創性に幅をもたせているのである。字義的な意味で言えば独創性は、従来にない、であるからすでにある商品にどんな機能を付加させても独創的商品にはならない。それに対して、本稿では今ある商品に、独創的なフィーチャーを与えることもそこに含めることにする。

というのは、技術的に高度に発展した現代では字義通りの意味での独創性は、技術的ブレイク・スルーがあったとしてもほとんどみられないからである。それを商品企画に求めるのは基準が高すぎる可能性がある。むしろ、既存商品と既存技術の新しい組み合わせも含めるのが適当だと考えている。たとえば、1994年、花王は不織布を使った掃除道具「クイックルワイパー」を発売した。これは従来から存在したモップの拭き取り部分を不織布に変えただけである。しかし、掃除道具として従来に存在しなかった独創的な商品である。同様に、浪花屋製菓がチョコレートのかかった柿の種を販売した。柿の種もチョコレートも従来にある商品である。しかしその組み合わせにおいて、本稿では、

チョコレート柿の種は独創的商品だとみなす²⁾。

1. 花王「ヘルシア緑茶」の競合商品の足踏み³⁾

2003年5月、花王は高濃度茶カテキンを豊富に含むという、それまでに存在した茶系飲料とは全く違った商品「ヘルシア緑茶」を販売した。当初関東・甲信越地区のコンビニエンスストア限定で販売された同商品はまたたく間にヒットし、全国展開はもとよりスーパーやドラッグストアでも販売されるようになった。しかも、コンビニエンスストア限定販売で狙っていた値下げされないというブランド力を維持したままである。

同商品の成功及びその後のコーヒーや紅茶、炭酸系飲料といったブランド展開については周知の通りであるが、化学企業、より具体的にはトイレタリーや化粧品、衛生用品を製造する企業であり、飲料メーカーでも食品メーカーでもない同社が何故ヘルシア緑茶のような商品を発売できたのであろうか。実際、発売から20年近くたった現在、同社ホームページ (<https://www.kao.com>) に「フェイスクケア製品、ボディケア製品、オーラルケア製品、インバスヘルスケア、ヘアケア製品、ヘアスタイリング剤、ヘアカラーリング剤、衣類・布製品のお手入れ品、台所のお手入れ品、住まいのお手入れ品、食品、衛生用品、温熱用品、ペット用品、その他」と多岐にわたる取扱製品カテゴリーが並べられ

2) このような説明をすると、既存技術の珍しい組み合わせならなんでも独創的商品になるという批判が起こることが容易に予想できる。今ここで、その批判に理論的な説明を与えることができないことを告白しよう。この点についてSchumpeter (1911/1926) の新結合に関する議論が理論的根拠を与えるかもしれないが、彼は同時に、馬車をいくらつないでも鉄道にはならないとも言っているからである。~~なぜ~~ ^よ ~~ここ~~ ^は、さしあたって独創的商品は既存技術の新しい組み合わせでも構わないとして議論をすすめる。とはいえわれわれは、独創的商品はそれとわかるとも考えている (鈴木、2013)。というのもそれは不連続性を実現していると予想しているからである。そしてその議論は冒頭で示した理論的課題の3そのものであると指摘できるので、本稿とは異なる探求課題になるはずである。独創性概念の実証研究上の技術的な処理についてはIVの1を参照されたい。

3) ここでの記述は、坂田 (2015; 2016) に基づいている。

ている中で「食品」に該当するものはヘルシアブランドのものしか存在していない（2022年4月現在）。すなわち、ヘルシア緑茶が販売されなければ花王は食品カテゴリーに進出すらしていなかったのである。

この疑問を考えるために、ヘルシア緑茶がヒットした後に飲料系メーカーが花王にヒアリングに行った際のエピソードについて触れておこう。複数の飲料系メーカーが花王の話聞いた際に口にしたのは、「その技術ならうちでも存在した」、「うちでも作れた商品だ」という言葉であったそうだ。では、何故、それらの企業はヘルシア緑茶に類する商品を製造・販売しなかったのか。それは、それらの企業が「美味しさ」や「飲みやすさ」という基準で商品の企画・開発を行っていたからである（図1）。

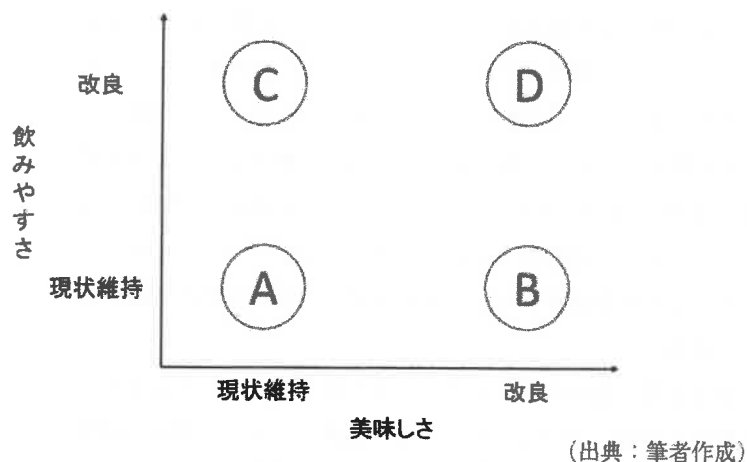


図1 茶系飲料の開発基準の概念図

図1は、商品を企画する際の基準をあらわしている。商品の企画基準が美味しさと飲みやすさという2次元で示されるならば、商品Aよりも商品Bや商品Cの方がより良い商品であるということで、高い評価が得られやすい。さらに

いうなら、この企業が求める究極の目標は商品Dを企画・開発することである。飲料系メーカーは飲料系メーカーであるが故に、この呪縛から逃れることはできない。なぜならば、不味い商品や飲みにくい商品とは企画の方向性から悪だと判断されるからである。

これまでに長年にわたって企画の際の原則としてきたこの基準があるならば、「茶カテキンで内臓脂肪減少に寄与する」ということが分かっているとしても、さらにはそれを商品化にするための技術的な問題をクリアできていたとしても、「不味いからダメだ」、「苦くて飲みにくいからダメだ」という判断が働いてしまう。結果、花王に対してストレートに「そもそもお茶を長年販売してきた弊社があんなに苦いお茶を企画するわけにはいかなかった」と悔しがめる企業すらあったという。

既存の飲料系メーカーの立場で考えてみれば、ダイエットに効果的なお茶を企画しようと考えたとしても、美味しさと飲みやすさという基準をクリアしない限り企画を前に進めることができなかったわけである。一方、花王の場合、そもそも飲料も食品も扱っていない企業であったが故に、美味しさや飲みやすさといった基準など存在しない（もちろん、それなりに意識はしたであろうが）。「不味くてもダイエットに効果的であるなら問題ない」、「飲みにくくろうがダイエットのためなら消費者は飲もうとするはずだ」という判断を働かせることができたのである。

事実、ヘルシア緑茶以降、競合企業はゼロベースで技術開発したとは考えられない期間で類似商品を発売している。たとえば伊藤園はヘルシア緑茶の発売半年後の11月3日、カテキンを通常よりも多く配合した緑茶飲料「おいしくダイエットサポート」をヘルシア緑茶と同じ価格で発売した。また、サントリーはその2ヶ月後の翌年1月20日からカテキンだけでなくアミノ酸を加えた「サントリー健康系カテキン式」を一気に全国発売した。

本稿の問題意識に照らし合わせて考えるならば、既存の飲料メーカーは独創

的な商品を企画しようにも（技術的な制約をクリアできたとしても）、その独創性があるが故にそれまでの企画評価基準が桎梏となり、企画を先に進めることができなかつたのである。このことの証左として、苦みのある茶カテキンによる脂肪燃焼効果を謳った商品は、上記の通り、ヘルシア緑茶以降いくつも販売されるようになっていく。しかし、「お茶で痩せる」といえばヘルシア緑茶が真っ先に浮かぶように、花王の先行者利益を崩すのは簡単なことではない。このことはスーパーやドラッグストアなどでヘルシア緑茶だけが価格競争に巻き込まれていないことから明らかであろう。独創的商品は企業の競争力になるにも関わらず、その独創性ゆえに発売まで辿り着けないこともあるのだ。

2. いすゞ「ビークロス」の商品開発

2つ目の事例として、いすゞ自動車の「ビークロス」を取り上げる。自動車の開発においては、最終的な市販車としての完成形が確定する以前に、コンセプト・カーやスタディ・モデルと呼ばれるプロトタイプが製作される。コンセプト・カーは言わば試作車であり、スペックや装備などは最終形の確定に向けて変更されてゆくが、コンセプト・カーと実際の市販車を比較することで、商品開発における抑圧の一端を垣間見ることができる。

いすゞヴィークロス（コンセプト・カーの段階でのカタカナ表記。市販車のカタカナ表記はビークロス）は1993年の東京モーターショーで発表される。RV（Recreational Vehicle）ブームが続く中、それまでになかったクロスオーバーSUV（Sport Utility Vehicle）というジャンルに分類されるモデルであったことや、全体的に丸みを帯びたデザインながら、タイヤ上部のフェンダーが大きく張り出すなど斬新なスタイルによって注目を浴びる。その斬新さは、ビークロスがベースとなった自動車が「ウルトラ警備隊」のクルマになったり、アメリカのSF映画「ミッション・トゥー・マーズ」に登場したりしていることから類推できる。

このように、新たなジャンルであることや斬新なスタイリングによって注目を浴びたピークロスは、外見はコンセプト・カーの印象をかなりの部分引き継いで市販化されたと言って良い。しかし、しかし、エンジンやボディサイズには大きな変更が加えられている^{tw} (表1)。

表1 コンセプト・カーと市販車の比較

	コンセプト・カー	市販車
エンジン	スーパーチャージャー付き1.6L直列4気筒	自然吸気3.2L V型6気筒
ボディサイズ	全長3,890×全幅1,785×全高1,620mm	全長4,130×全幅1,790×全高1,710mm
サスペンション	(前) ダブルウィッシュボーン (後) ダブルウィッシュボーン	(前) ダブルウィッシュボーン (後) 4リンクコイルスプリング

(出典：筆者作成)

これらの違いは、プラットフォームの変更に起因する。コンセプト・カーはテレビCMが有名であった「ジェミニ」の4WDモデルのプラットフォームをベースに開発されていた。これは、クロスオーバーSUVが想定した都市部と悪路での走行の両方に対応するためであろう。しかし、ピークロスの市販モデルに用いられたプラットフォームは、RVである「ビッグホーン」のものであった。この変更が、表1に整理した違いの要因である。では、なぜプラットフォームという、自動車の最も基本的な部分の変更が行われたのであろうか。

その理由は、経営方針の転換である。いすゞは「ベレット」や「117クーペ」、「ピアッツァ」など個性的な自動車を世に送り出してきた。しかし、乗用車の販売が伸び悩み、商用車やRVに資源を集中することを決定する。ピークロスの開発・発売はその転換期にあたり、この転換がピークロスに用いるプラットフォームを乗用車であるジェミニのものからRVであるビッグホーンのものに変更せしめたのである。

自動車の基本的な性格を決定するプラットフォームの変更により、ピークロスはボディサイズやサスペンションの形式、エンジンまでも変更を余儀なくされた。ホイールベースや前後トレッドの寸法、エンジンはピークロス発売当時（1997年）に販売されていたビッグホーン（型式：E-UBS25DW）とまったく同一になっている。スタイリングやエクステリアという面ではコンセプト・カー段階の要素を受け継いで市販化されたピークロスであるが、経営方針の転換によって機構の部分ではかなりの変更が行われたのである。

企画の初期段階においては強い個性や独創性を持った商品であったとしても、企業の上層部の決定という抑圧によって大人しい商品へと変貌してしまうのである。

3. 要約と商品企画の独創性削減

ここまで、商品企画の独創性とその削減に関する事例を考察してきた。事例を用いることで、問題意識の追体験が可能になると期待されるからであった。そこでの議論は2つにまとめられる。第1に、企画フィーチャーが従来になければいけないほど、商品は上市されにくくなるという経験則である。茶系飲料の企画フィーチャーは、一層美味しい、一層飲みやすいであって、瘦せられるというフィーチャーは基準として採用されない。第2に、企画フィーチャーが先鋭化されていけばいるほど、商品上市の段階でその企画が凡庸になっていく（独創的企画の削減）という経験則であった。それは、消費者が一般的には、単機能よりも多機能、単色よりもカラフルを選択しがちという傾向によっても支持される。これは常識的には、同じ金額を支払うならば多い（大きい、重いなどといった形容詞ならばなんでも当てはまる）ほうがよい、という志向を表現している。

ところが、そういった経験則とは裏腹に、単機能でターゲットは狭い方が企画の意図は伝わりやすい。この命題は情報伝達論から真である。黒という単色

を伝えることと、黒、赤、青、黄、茶、灰の多色を伝えることを比較すれば、情報伝達容量を一定とすると、後者の方が難しいことからわかるだろう。情報量が多い方が伝達のロスが多くなるのである (Hartley, 1928; Shannon, 1949)。

商品企画の独創性が削減されるという現象は、この情報伝達論の援用で説明できるのではないかと予想する。つまり、単色=単機能とみなせるとすると、それは商品企画における単機能強調フィーチャーであり、顧客にはその価値は伝わりやすいだろう、とするものである。

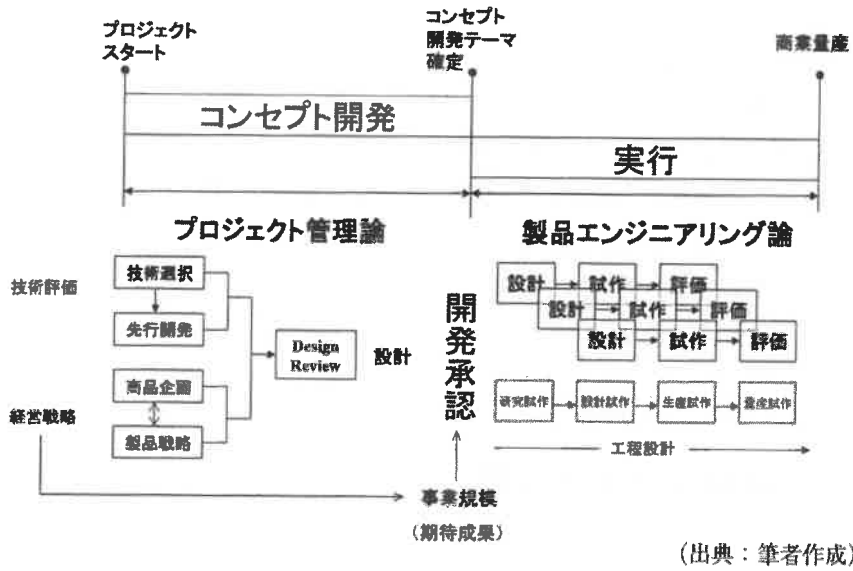
そして、われわれの理論的問題意識はここに関連している。すなわち、そうであるにもかかわらず、なぜ顧客に商品の価値が伝達しにくい多機能商品が優先されるのか、である。そこで次のセクションでは、なぜそういうことが起こるのか理論的仮説を開発し、実証的に検証する作業の準備をする。

Ⅲ. 独創的商品企画の構造的抑圧問題の理論モデル

このセクションでの作業内容は以下のようになる。まず、本研究の各用語の概念操作を行う。それらは、製品開発プロセス、商品企画、独自フィーチャー、そして期待ギャップである。それは、本研究で想定している活動の射程を措定することであり、そこに含まれる実際の活動を明確化することである。それを受けて、理論モデルの開発を行う。それはそれらの概念がどのように関連しているかを定式化することでもある。実証作業の工夫は、さらに次のセクションで行う。

1. 各概念の定式化

既存の製品開発研究では、製品開発とは特定の作業（設計やデザインや試作づくり）を意味するよりも一連の作業、つまりアイデア開発から量産ラインか



(出典：筆者作成)

図2 製品開発プロセスにおける商品企画段階の概念図

らのローンチオフまでを意味することが多い。図2がその概念図である。製品開発はその製品の市場導入が終われば完了する暫定組織で行われることがしばしばである。それはプロジェクトと呼ばれる。製品開発プロジェクトは、製品のコンセプト開発から量産ラインのローンチオフまでを言う。

このプロセスの要素を詳細に解説するには紙幅が不足するが、論点は3つある。ひとつは、製品開発はコンセプト開発と実行（製品エンジニアリング）の2つに分かれていること。もうひとつは、コンセプト開発の一課業として商品企画があること。企画フィーチャーはそこで特定される。最後は、商品企画を包含したコンセプト開発と設計や量産ラインの確立といった実行とは時系列上、前者が先にくるということである（もちろん時系列上の流れがあるといっても不可逆的なものではなく、時には行きつ戻りつすることも想定され得る

が、流れ自体はコンセプト開発が先行することに違いはない。

この定式化は、本稿の問題意識から明らかになることであるが、構造的抑圧問題が起こるのはもっぱら商品企画においてであるということを示唆するだろう。それは量産ラインにおける製品仕様から、製品開発プロセスをさかのぼってくればよくわかるだろう。すなわち、量産ラインにおける製品仕様は、消費者が購入する商品である。それは、商品企画段階でのフィーチャーや試作、製品エンジニアリング段階、試作ライン段階での技術的フィージビリティがすべて実現した物体である。そうでなければ量産ラインにはのっていないからである(図3)。

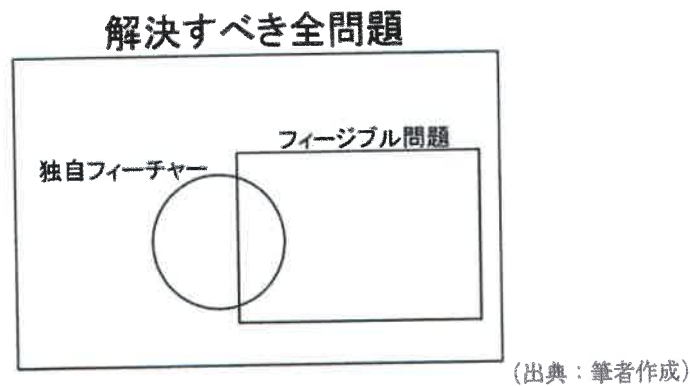


図3 独自フィーチャーの削減プロセス概念図

図3のベン図に見立てた図がそのあたりの事情を説明しようとした概念図である。これは、開発段階が進めば(時間の経過があれば)、開発の各段階で解決する問題が減っていくということを表している。まず、製品開発においては解決すべき全問題がある。それらは現段階では解決することはなく、その一部を使って製品を開発する。フィージブル問題とは製品に実装可能な技術を言

う。市場導入される商品は、ここに入る。

しかし、商品企画段階ではフィージブルではない独自フィーチャーもそれに含まれている。それは商品の独自性を高め、とんがった商品コンセプトとして理解されているかもしれない。しかし、それはその時点でフィージブルではないので、最終的には商品機能から削除されることになる⁴⁾。製品開発が、そのプロセスの各段階で実現可能な技術によって具体化させていく作業なのであるとすれば、商品企画段階で描いていた商品フィーチャーは、フィージビリティが達せず、先送りされてしまう可能性がある。これこそが構造的抑圧問題が商品企画段階で起こりやすいという意味である。

このとき本研究では、商品企画をどのような顧客問題をどのようなアイデアで解決するかの状態メントづくりと定義する。これは設計学における製品コンセプト創出と同じ意味である（吉川・富山、2000）。その状態メントに基づいて開発をすすめてよいかどうか判断するのが開発承認である。

このとき企画担当者で開発承認を与える上長の間で期待ギャップが発生する。期待ギャップとは、企画担当者で上長の間で状態メントの評価に差があることをいう。それは、企画担当者はできるだけ独創的なフィーチャーのある商品企画を期待し、上長は新商品が市場で受け入れられることを期待するからである。

2. 構造的抑圧作用の発生メカニズム理論モデル

ここまでの議論から、独自フィーチャーを実装した商品の事業成果に対する

4) このとき、商品フィーチャーの削減とフィージビリティを同値とみなすことに問題があるかもしれない。われわれの理解は次のような論理に従う。すなわち、商品フィーチャーの独創性は定義からして従来にない技術を含むことがある。そうなることを実現する技術水準はフィージブルかどうか不明である。そしてまだそれがない（あるいは実現に手間がかかる）、と考えるのが論理的である。従来にないフィーチャーだからである。もちろん、この議論は今後経験的・理論的に研究を進める必要がある。

期待の差が、開発承認に影響を与えると推察された。この期待ギャップは企業が階層組織を採用する限り必ず発生する構造的な問題である。なぜなら、組織の階層を上げれば上がるほど、その組織の存続責任を負うからである。組織の存続は、営利企業の場合、利益創出の継続がその唯一の条件である。独創的な商品の市場導入は、それに圧倒的に貢献する。独創的な企画フィーチャーがその発端であることは、ここまで何度も確認したことである。

このとき独創的な企画フィーチャーを維持するために解決すべき課題は、期待ギャップの構造的な発生を抑制することなのである。構造的な問題を解決すると企画独創性を高めることができ、それは競争優位になるからである (Cheng and Yang, 2019; Zhu et al., 2020)。

上述の高濃度カテキン茶の商品企画においても、なぜ構造的な問題が生じるのかを解明することで理論的な説明ができるようになるだろう。本研究の基本的なアイデアは、開発承認は企画独創性と事業の期待成果（ビジネス期待度）の関係から決まってくると思えることである（図4）。

図4が、本研究が想定する構造的な抑圧の発生メカニズムの概念図である。それは次のように読む。経営層が判断する商品企画の承認可能性は、企画独創性の程度（横軸）とそれがビジネスとしてどの程度期待できるかどうかの期待成果（縦軸）の関係で決まってくる。一般的に、企画独創性が高いと期待成果も高くなる（右上がりの関係）。しかし、経営層と企画担当者でその期待度は異なる。そこがこの理論モデルの特徴である。

まず経営層の思考は、企画独創性よりも事業の期待成果は失敗をできるだけ小さくする志向を持つ。それはビジネス期待関数の傾きを低く抑えることになる (E_1E_2)。他方、企画担当者は独創性が高い企画フィーチャーを理想とする。それは企画独創性が商品の魅力度を高めるという論理を持つからである。商品の魅力度が高いと消費者へのアピールが高まり、それがビジネス成果を高めると期待するのである。その結果、企画担当者のビジネス期待関数は経営層

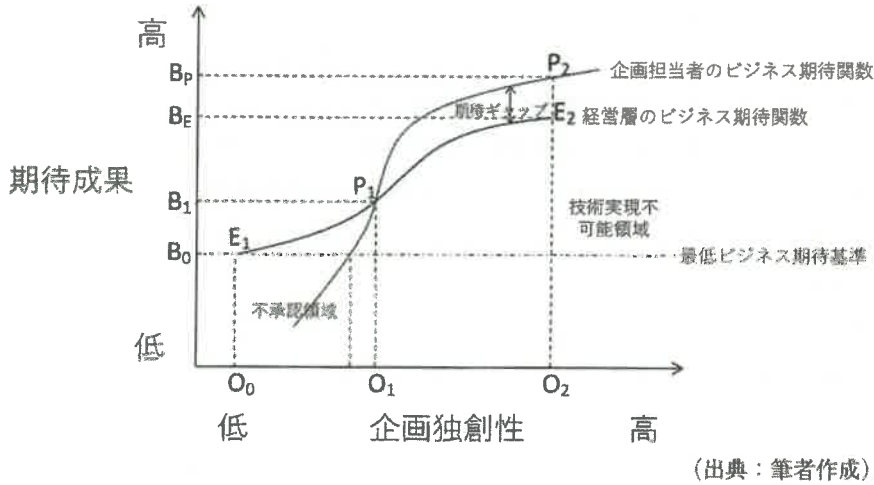


図4 構造的抑圧問題の発生メカニズム理論モデル概念図

のそれに比べて傾きが強くなる (P_1P_2)。

この論理に従えば、企画担当者は、その技術実現可能領域の最も高い位置で商品企画を提案することになる (O_2)。それがビジネスの期待成果も最も高めるからである (B_p)。一方で、経営層はビジネスの期待成果を最大にするよりも、承認可能な最低限のビジネス期待成果から出発する (B_0)。それは凡庸な企画独創性（とはすでに言えないが）から出発する (O_0)。そして彼らが理解できる企画独創性で妥協する (O_1)。なぜなら、経営層には、それ以上の企画独創性がなぜそれほど高いビジネス期待成果が達成するのか、企画担当者の主張が理解できないからである（期待ギャップの存在）。そのギャップの存在する領域 (O_1 から O_2 の間）では開発承認はされない⁵⁾。

5) もちろん、企画担当者は消費者調査や市場分析といった様々な方法を用いて事前に経営層を含んだ上長の理解をうながすための努力をするだろう。しかし、理論的にも実務的にも、発売前の商品の実際の成果を明らかにすることは不可能である。そのため、あくまで推計値や仮説としてビジネス期待成果を挙げるにとどまらざるをえないというのが実状であり、そのことが上長の理解度を押し下げることになる。

この理論モデルに従えば、企画独創性は常に企画担当者の提案するレベルよりはるかに低い水準 (O_1) にとどまる。なぜなら独創性が高い企画 (O_1) 以上の領域では、企画担当者のビジネスの期待成果が、非論理的に高すぎると思われるからである。その結果、初期の企画案 P_2 点を経営層のビジネス期待関数と交わる企画案 P_1 まで下げる必要がある。商品企画研究の理論的課題は、商品企画における構造的問題がなぜ発生するかを特定し、それゆえに、その原因を解決する方法を示すことになる。

本研究はそれを理論的実証的に明らかにすることが課題であるが、ここではさしあたって、この後の作業として、次のセクションで実証的研究をすすめる際の課題を整理しておこう。

IV. 実証的課題

本稿の目的は、商品企画段階における構造的抑圧問題の発生と解決方法を理論的・実証的に明らかにするための準備を進めることにある。理論的とは、なぜそうなるのかという説明（現段階では仮説）を開発することで、実証的とは、そうなっていることを納得させるデータが示せることである。すなわち、商品企画における構造的抑圧問題とは商品企画担当者の企画独創性が、いつも低い水準にとどまる（独創的企画の削減）のはなぜかを説明する仮説を開発し、企画独創性が低い水準にとどまるのは構造的抑圧問題が生じているからだと思わせるデータが存在するのを示すことで、本研究の課題が達成できるのである。

ただ現段階ではまだ、実証データが収集できてないので、ここではそのための準備作業をおこなう。まず、実証研究のための作業準備（変数操作化）をし、そのデータの取得方法についての提案を行う。

1. 実証研究のための変数操作化

本研究では、実証研究は、理論（仮説）を開発し、それを論証することで完了すると考える。それは、ある現象が生じている原因を推定し、実際にその現象と原因を表している証拠を示すことを意味している。ここでいう理論（仮説開発）が因果関係の推論にあたり、論証が証拠づけである。すなわち、本研究における実証とは、論理実証主義に立脚した方法論によって実現すると考えるものである。

本研究の理論仮説は、独創的商品企画は構造的抑圧作用によって独創性の低い位置で開発承認される、というものである。構造的抑圧作用は、企画独創性に対する期待成果の差（期待ギャップ）によって生じる（という因果関係を想定している）。このような因果関係を証拠づけするためには、その原因と結果を意味する変数を定義するのがその作法である。以下では、本研究の主要な変数について操作化を行う。

企画独創性：

企画独創性は、これから開発しようとする商品が、どれほど従来にある商品と似ているかの程度として定義できる。独創性はここまで何度か確認したとおり、「従来にない」が定義だからだ。このとき、従来にない商品は2つの特徴で測定できそうである（こういう商品の特徴を次元と呼ぶ）。すなわち、企画独創性は2次元で構成されると考える。

ひとつは、商品コンセプト自体の新規性である。商品コンセプトは商品とは別の概念である。商品は物体そのものであり、消費者が手に取って使うモノである。商品コンセプトとは、商品が顧客の手に渡ったとして想定する顧客満足度を意味する。商品コンセプトで表現されるのは、それは何で、どんな満足をどのように顧客に与えるかである（戸田、2005）。

従来にない商品コンセプトは企画独創性を構成すると予想できる。そうであ

れば、その商品が何であるかすぐに定義できるモノは独創性が低いと予想できる（既存製品類似性）。それは既存商品からの類推で何であるか類推できるからである。独創性が高いと、その商品はこれまで見たこともない可能性が高い。それはその商品の用途を限定できないことに現れるだろう（商品用途多様性）。

もうひとつは、技術的新規性である。これまでにない技術がフィーチャーされた商品は企画独創性が高い。これもコンセプト新規性同様、その商品に搭載されている技術が既存製品と似ていることと、その製品で技術的に代替できる程度で測定できるだろう。

構造的抑圧：

構造的抑圧は企画独創性を削減することである。それは強制力によって測定されるだろう。しかし階層組織においてその上位職位に命令権限があるのは自明なので、企画独創性を削減することは非論理的ではない。むしろ、どうなったときに構造的抑圧が生じるかが、ここで測定すべき指標になるだろう。

それも企画独創性と同様で2次元で構成されると予想できる。すなわち、独創性曖昧許容性と階層的権限強権性である。構造的抑圧は、マネジメント層や経営層が企画独創性をどの程度許容するかどうかで決まってくるだろう。つまり、企画独創性がどの程度曖昧であれば構造的抑圧を発動するかということである。

許容性が高いと、独創性を残す努力をするだろう。つまり構造的抑圧は抑えられる傾向になるはずである。これは独創性の挑戦度とその商品企画担当者への期待度によって測定できるだろう。

最後に、その組織の企画独創性パフォーマンス測定である。本研究の理論仮説は、構造的抑圧が生じないと企画独創性が維持されるという論理を持っている。

ということは、その成果は、企画独創性がどれだけ維持されたかにあてられる。ここまでの議論は表2のようにまとめられるだろう。

表2 主要な変数の操作化一覧表

概念	次元	指標
企画独創性	コンセプト新規性	既存製品類似度
		商品用途多様度
	技術的新規性	既存技術類似度
		既存製品代替度
構造的抑圧	独創性曖昧許容性	独創性挑戦度
		担当者成長期待度
	階層的権限強権性	強権発令頻度
		強権発令耐性度
企画成果	独創性維持度	企画フィーチャー維持度
		企画修正度

（出典：筆者作成）

2. 実証データの入手方法

本研究は実証研究を目指しているので、理論仮説は経験的なデータによって証拠付けられなければならない。そのためには新商品企画を実践している企業から直接、変数の測定を可能にするデータを獲得することになる。一般的には、サーベイ調査と呼ばれる技法である。操作化した指標を質問票に変換して、企業（担当者）に記入依頼をすることでデータを得る。

これまでは郵送による質問票の送付、記入依頼、そして返送と非常に手間のかかる作業であった。昨今はウェブサーベイが可能になったので、比較的容易にデータを獲得できる。とはいえ、企業秘密である場合もあるので、回収率は極めて低い。そこでいくつかの工夫が必要になる。ここでは400通の回収を実現するためのプラクティカルな3つの方法を提案する。

第1は、業界団体や経済団体への調査依頼である。これはわれわれがときに講師や調査設計などで活動協力をしている場合に可能になる。このような団体は、有力企業が音頭を取り組織化をすすめているので、一旦調査協力を得た場合、その所属企業への調査依頼は比較的容易である。そして質問票の回答にあたっては協力を得られやすい。地域別の複数の団体に協力依頼できれば、目標達成はそれほど難しくないだろう。

第2は、調査会社に外注することである。この場合は400通の回収における具体的な作業はほとんど不要になるが、巨額な予算が必要になる。われわれがかつてそのような調査を行った際、130通の回収で450万円程度の予算が必要になった。1通の配布回収で約3万5,000円かかったことになる。この場合は、調査員の手渡し配布と依頼電話、そして手渡し回収であった。ただ、目標は100通だったので、それは達成できた。この方法は、大げさになるのであまり現実的ではないが、予算が獲得できれば最も精度の高い方法ではある。

そして最後に第3の方法として、ウェブサーベイがある。ウェブサーベイは、第1と第2の方法のインターネット調査版であるが、違いもある。ウェブサーベイ会社には30万人程度のパネルがあり、それを母集団とすると400通の回収は容易である。この場合は最初に、その30万人から、われわれの調査に対応する被調査者を引き出してくる必要がある。つまり、これまで新商品企画を経験した被調査者を引っ張り出してくるのである。これをパネルからの抽出率と呼ぶ（ヒット率という場合もある）。30万人のパネルから400人であるから0.13%の抽出率である。その程度であれば、30万人のパネルに、商品企画経験者が含まれている可能性は高い。どの規模のパネルを使うかで予算が異なってくる。最大の30万パネルを使うと250万円程度かかるが、抽出率をもっと高く見込んで4万パネル（抽出率1%）だとすると80~100万円程度で実行可能である。

実際には、これらの手法を組み合わせることで400通程度の回収を目指すことにな

るが、この作業によって、本稿が達成課題とする商品企画独創性と構造的抑圧作用の関係を実証的に示せると期待できるのである。そして、それは因果関係の存在がありそうだとする主張を強化するのである。そのことは、場合によっては、企業の実践にも貢献するかもしれない。最後に、次のセクションで本稿の要約とその実践への貢献を予想しよう。

V. おわりに

本研究は、独創的な商品フィーチャーをもった商品企画が、しばしば、凡庸な商品となって上市されるメカニズムの探求が目的であった。論理実証的な研究成果を目指すため、われわれは、構造的抑圧理論モデルを開発し、それがどのような現象なのか、なぜそんなことになるのかを中心に論を進めてきた。

このセクションでは、本稿の議論を要約し知見をまとめ、そしてそれは経営実践にはどのように役立つと予想できるかを述べよう。まず、われわれは本稿で、独創的な企画フィーチャーがしばしば凡庸な商品となって市場に導入されるのはなぜかという理論的な問いを立てた。われわれは、それは組織内部の問題だろうと予想した。そこから理論仮説を開発し、独創的な商品企画は構造的抑圧作用によって、凡庸な商品となって市場導入されると考えた。そしてその仮説は論理実証的手法で検証する。そのためにはサーベイ手法が適しており、概念測定の方法も例示した。このサーベイ手法による仮説の検証で理論開発が完了する。その際、企業へのサーベイ調査において回収数を増やす方法も提案した。

われわれは、冒頭で述べたとおり、経営実践と理論開発は関連付ける必要のない作業であるとみなしている。とはいえ、それが理論であるが故に、経営実践にインプリケーションを提供しないわけではない。最後に2点、その可能性を以下のように示しておこう。

第1に、構造的抑圧作用は削減できるということである。それは図4の P_1 の位置を移動させることで可能になるからである。この場合、経営層のビジネス期待関数 (E_1E_2) を上にシフトさせるか、企画担当者のビジネス期待関数 (P_1P_2) を右にシフトさせるかで、解決方法が異なってくる。詳述する紙幅はないが、前者は企画フィーチャーのフィージビリティを高めることで可能になる。後者は、組織構造設計の工夫で可能になると予想している。それぞれの手法については、脚注1で紹介した本研究を含むもう少し大きな研究の別のテーマであり、別稿を用意している。

第2に、構造的抑圧作用が削減されると、独創的商品が上市される可能性が高くなることである。それは、商品の多様性維持によって社会的厚生の高さにも貢献するだろう。それは結局のところ企業にとっても競争力の確保に繋がり、この知見の経営的有用性は高いだろう。

文中邦文引用文献

- 内田雅昭 (2021)『食の商品開発：開発プロセスのA to Z』昭和堂
- 坂田隆文 (2015)「市場創造のための商品企画」、『100万社のマーケティング』(宣伝会議)、64-67ページ
- 坂田隆文 (2016)「マーケティングの戦略展開」、石井淳蔵・廣田章光・坂田隆文編著『1からのマーケティング・デザイン』碩学舎、168-179ページ
- 坂田隆文 (2022)「株式会社五合：BtoB企業における産学連携によるBtoC商品の企画発売」、慶応義塾大学ビジネススクールケースシリーズ#15403
- 末吉孝生 (2014)『コレが欲しかった!と言われる「商品企画」のきほん』翔泳社
- 鈴木隆 (2016)『マーケティング戦略は、なぜ実行でつまづくのか：実践のための新しい理論とモデルの探求』碩学舎
- 鈴木俊洋 (2013)『数学の現象学：数学的直感を扱うために生まれたフッサー

ル現象学』法政大学出版局

玉樹真一郎（2012）『コンセプトのつくりかた：「つくる」を考える方法』ダイヤモンド社

戸田覚（2005）『あのヒット商品の生企画書が見たい』ダイヤモンド社

松井大助（2021）『会社で働く：製品開発ストーリーから職種を学ぶ』ペリカン社

三木博幸・藤本隆宏（2020）『良い製品開発：実践的ものづくり現場学』日本経済新聞出版社

吉川弘之・富山哲男（2000）『設計学：ものづくりの理論』放送大学教育振興会

文中外国語引用文献

Cheng, Cong and Monica Yang (2019), "Creative Process Engagement and New Product Performance: The Role of New Product Development Speed and Leadership Encouragement of Creativity," *Journal of Business Research*, Vol. 99, pp. 215-225.

Johnson, Brian David (2011), *Science Fiction Prototyping: Designing the Future with Science Fiction*, Williston, VT: Morgan & Claypool Publishers.

Hartley, Ralph V. L. (1928), "Transmission of Information," *Bell System Technical Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 535-563.

Schumpeter, Joseph A. (1911/1926), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, München: Duncker & Humblot (Schumpeter, Joseph A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, (translation by Redvers Opie), Boston, MA: Harvard University Press.)

Shannon, Claude Elwood (1949), "Communication in the Presence of Noise,"

Proceedings of the IRE, Vol. 37, No. 1, pp. 10-21.

Zhu, Yuxi, Simone M. Ritter, and Ap Dijksterhuis (2020), "Creativity:

Intrapersonal and Interpersonal Selection of Creative Ideas," *Journal of Creative Behavior*, Vol. 54, No. 3, pp. 626-635.

執筆者紹介（掲載順）

金丸輝康（商学部教授）
坂田隆文（中京大学・総合政策学部教授）
竹村正明（明治大学・商学部教授）

2022年9月30日 発行

編集兼
発行人

大阪学院大学商・経営学会
〒564-8511 大阪府吹田市岸部南二丁目36番1号
TEL (06) 6381-8434 (代)

印刷所

大枝印刷株式会社
〒564-0031 大阪府吹田市元町28番7号
TEL (06) 6381-3395 (代)

