

## 製品政策における生産志向と消費志向

米 谷 雅 之

### はじめに

市場問題の激化による販売の困難性の増大の結果、マーケティングは単なる販売から生産や前生産段階の活動をも包含するより広大な領域にまでその守備範囲を拡張することになる。自己の製品の価値実現をめぐる激烈な企業間競争の展開のなかで、各企業は販売の困難を少しでも緩和せんとして、その活動の重心をより垂直的後方に位置する職能領域の活動に順次移行させ深化させていくことが強制されるのである<sup>1)</sup>。「高圧マーケティングから低圧マーケティングへ」、「プロダクト・アウトからマーケット・インへ」、さらには戦後のマネジリアル・マーケティングの展開の合意は、何れもこの様なコンテキストのなかで捉えることができる。

マーケティングが販売活動だけでなく生産や前生産段階での活動を包含し、あるいはそれらと緊密な連携をとりながら遂行されなければならない状況の下では、本来的には異なった原理によって動く諸種の企業活動の関与が必要となるために、ややもすれば深刻な対立的状況が発生する。このような対立の原基をわれわれは消費ないし需要側に貫徹する論理と生産ないし供給側を統率する論理との間にみることができる。

本稿では、主に製品政策の領域でみられるこのような対立的状況について

---

1) 拙稿「マーケティングと研究開発の関連」森 俊治、三木信一、大橋岩雄（編）『研究開発管理の理論と体系』（丸善、1978）、114-127頁。

考察する。「製品」は企業と消費者，供給者と需要者を結びつける紐帯であり，需給の結節点である。そうであるからこそ，企業内部におけるその産出のプロセスにおいても研究開発，製造，販売など，多くの異なった職能的活動の緊密な連携が要求されるのである。消費・需要の論理と生産・供給の論理との対立，およびそれを本源とする企業内諸活動間の対立が，特に製品政策を軸に展開されるのもこのためである。

需要の低迷のなかで，消費者ニーズは一段と多様化，個性化の傾向を強めている。このようななかで，企業が需要の個別的，排他的吸収をめざし，それを推進していくためには，すべての活動を結集して変化する消費者ニーズを的確に読み取り，それに適応ないしそれらを摩擦なく意識的に改変していくことが要求される。

本稿は，このような企業による需要への斉合努力の過程に内在する対立的状況について考察する。第一に，このような対立を特に製品政策における生産志向と消費志向の対立として捉え，その意味と戦略上の含意について検討する。第二に，消費需要の変化に対応する生産供給側の変化を，特に生産技術の視点から考察すると共に，生産者の需要への適合努力とその限界について検討を加える。第三に，生産・供給側を統率する論理と消費・需要側に貫徹する論理の対立は，内部職能的には生産部門と販売部門の間の対立となって現出するが，それについても若干の検討を加える予定である。

## I コストリーダーシップ 対 差別化戦略

### 1. 生産・供給の論理と消費・需要の論理の対立

生産・供給側を統率する原理（企業の論理）が利潤の追求であるのに対し，消費・需要側を貫徹する原理（市場の論理）は満足もしくは効用の創出であるといえる。この相違が両者の間での財についての量的および質的な懸隔を

生むことになる。オルダーソンが需給の斉合 (matching)こそマーケティングの基本機能であると言うのも、両者の間に存在する「品揃え物のソゴ (discrepancy of assortment)」のためにほかならない。

品揃え物のソゴは生産者から消費者に至る財の流通過程における各々の継起的段階でみられるが、「こうした品揃え物のソゴのなかにあつて最も根幹的なソゴは生産者ストックと消費者の品揃え物の間に存在するソゴである」<sup>2)</sup>。生産者の品揃え物は、工場設備能力、労働力、原材料などの最も効果的な使用という「生産の操作技法」に合致するように編成される。したがってそこでは、専門性、大量性、全体性、標準性、同質性が編成の原理として採用されることになる。これに対して、消費者の品揃え物は消費者の購買慣習や便宜性といういわば「使用の操作技法」に従って形成されるために、各々の消費者が持つ特殊、個別的なニーズを満たすに十分な柔軟性、少量性、多様性、特殊性、異質性がその特徴となる<sup>3)</sup>。

各々の生産者は自己の製品の価値実現を競争的に達成せんとして、可能な限り消費者の品揃え物に斉合する生産者品揃え物の形成を図っていく。しかしながら、このことは各々の側を統率する原理ないし目的が本来的に異なっているために決して容易なことではない。

オルダーソンは、純粹競争下での売手—買手間の「無作為な組合せ (random pairing)」<sup>4)</sup>を克服するためになされる企業の差別化行動を、「市場にすでに存在するものからの、あるいはマーケティング過程の中での多様

2) Alderson, W., *Marketing Behavior and Executive Action*, 1957, p. 216, [石原, 風呂, 光澤, 田村 (訳) 『マーケティング行動と経営者行為』 (千倉書房, 1984) 249頁]。

3) *Ibid.*, pp. 215-217, (訳書 248-250頁)。Alderson, W., *Dynamic Marketing Behavior*, 1965, pp. 78-80, [田村, 堀田, 小島, 池尾 (訳) 『動態的マーケティング行動』 (千倉書房, 1981) 87-88頁]。陶山計介「需給斉合と製品政策をめぐる若干の問題(1)」『関西大学商学論集』 第30巻, 第4・5号 (1985), 69-70頁参照。

4) Chamberlin, E. H., *The Theory of Monopolistic Competition*, 1933, p. 56, [青山秀夫 (訳) 『独占的競争の理論』 (至誠堂, 1966) 72頁]。Alderson, W., *ibid.*, 1965, p. 192 and p. 196, (訳書 231, 236頁)。

性への進行からの選択によって生じる」差別化と「供給者によって意図的に行われる」差別化の二種に分けて、それらを区別する<sup>5)</sup>。前者は需要の異質性を与件としての供給のそれへの適合という需要適合的、したがって消費志向的な差別化であり、後者は逆に需要操作的、したがって生産志向的な特徴をもつと言える。

需要適合的、消費志向的な差別化であっても、提供する製品が競争企業のそれに比べて、より多くの消費者を引き付けるに十分なほど機能的に優れているかどうか、さらには製品に新たな特徴をもたせようとする時、それによって得られる消費者の満足ないし効用の増大が追加的費用よりも大きいかどうかについて、種々の「事業危険」を被ることになる。さらにはまた、差別化をどこまで押し進めていくかについての固有の判断上の危険（「差別化に含まれる危険」）が存在する<sup>6)</sup>。新たな差別化の追加は需要の多様性をより一層促進することになるとともに、製品が差別化され特殊化されればされるほど、特定の集団の要求には対応することができるが、その集団の規模を一段と減少させることによって大量生産の基礎を危うくすることになる。かかる危険の存在は、何れも供給が需要の異質性に適合していくことの困難性を示している。

製品政策に関して言えば、販売の困難性が未だそれほど深刻化していないときには、「生産の操作技法」に合致して産出された製品を単に市場にプロダクト・アウトするだけで十分であった。そこでは「製品」はマーケティングにとっての与件であり、したがって専ら需要を供給の意志に従わせるための努力のみが投入されたのである。この図式はやがて市場問題が激化するにつれて変更を余儀なくされる。すなわち、ますます増大する販売の困難のなかで、企業は「生産の操作技法」だけでなく、「使用の操作技法」をも考慮しなければならない状況に置かれるようになる。このことは、一方でマーケ

5) Alderson, W., *ibid.*, 1965, p. 192, (訳書 231頁)。

6) Alderson, W., *op. cit.*, 1957, pp. 126-127, (訳書 137-138頁)。

ティングの持つ能力の限界を示すとともに、他方でマーケティングの生産領域への介入による企業の論理と市場の論理との対立、生産志向と消費志向との対立を顕在化させることになる。

「使用の操作技法」を考慮しなければならないとしても、生産・供給側の論理と消費・需要側の論理とが本来的に対立的な関係にあるために、それを完全に吸収していくことはできない。それはあくまでも「生産の操作技法」、したがって企業の論理が許容する範囲内でのみ可能となるに過ぎない。

## 2. コストリーダーシップ戦略と差別化戦略

製品政策における生産志向と消費志向の問題は、競争戦略の展開の過程にも反映し、それに影響を与える。ポーターは、企業の競争優位は当該企業がその製品を通して創造する顧客にとっての価値から生まれるとして、競争優位の基本的源泉を低コストと差別化の二つに求める。すなわち、同等の便益の製品をより低いコストで提供できる企業は、コストリーダーシップを持つことによってコスト上の優位性を獲得することができるし、他方、差別化によってより高い価値を創造することに成功する企業は、必要なコストを上回るプレミアム価格を実現することによって、いま一つの競争上の優位を得ることができる。ポーターは、この二つの競争優位のタイプとそれを実行するための活動の幅（ターゲット市場の広さ）との関係から、コストリーダーシップ、差別化、および集中の三つを競争戦略の基本型としてあげるが、ここでは前二者の関係がさしあたり問題となる<sup>7)</sup>。

ポーターによれば、コストリーダーシップと差別化は一般的には二律背反

7) Porter, M. E., *Competitive Strategy*, 1980, p. 35, [土岐, 中辻, 服部 (訳) 『競争の戦略』 (ダイヤモンド, 1982) 56頁]。集中戦略はコスト集中戦略と差別化集中戦略に分かれる。したがって、集中戦略においてもコストリーダーシップか差別化の何れかが競争優位のために追求される。Porter, M. E., *Competitive Advantage*, 1985, p.11, [土岐, 中辻, 小野寺 (訳) 『競争優位の戦略』 (ダイヤモンド, 1985) 16頁]。

の関係にあり、両者を同時に達成することは非常に困難である。差別化戦略は自己の製品やサービスを差別化することによって、消費者にとっての「使用の操作技法」を徹底的に追求しようとする戦略である。したがって大規模な研究開発、高度な製品設計、高品質の素材、および徹底した顧客サービスが必要となるために、コストを大幅に上昇させることになる。さらにそれが極端に進めば、一部の特定市場のみを対象にせざるをえなくなり、マーケットシェアの低下と平均コストの上昇を招来することになる<sup>8)</sup>。

このように、コストリーダーシップの追求と差別化の追求は、それを実行する際に必要となる経営資源や管理システムなどが表1に示すように異なっているために、両者は互いに矛盾する関係にあり、競争戦略としては相互に代替的なものとなる。したがって両者を中途半端な形で追求していくよりは、

表1 コストリーダーシップと差別化戦略

戦 略	必要な技能と資源	組織のあり方
コストリーダーシップ	長期投資と資金源確保 工程エンジニアリング 労働力の綿密な監督 製造を容易にする製品設計 低コストの流通システム	厳密なコスト統制 多頻度、詳細な報告 構造化された組織と責任権限 定量的目標とそれに対する報償制度
差別化	強力なマーケティング能力 製品エンジニアリング 創造的直観 基礎研究能力 高技術水準という評判 業界内での長い伝統あるいは他の事業 経験からえられた技能の独自の組合せ 流通チャネルとの協調	R&D、製品開発、マーケティング間の調整 定性的目標に対する報償制度 高熟練工、科学者、創造的人間を ひきつける組織風土

出所；Porter, M. E., *op. cit.*, 1980, PP. 40-41 (訳書63頁参照)。

8) Porter, M. E., *ibid.*, 1980, pp. 37-38, (訳書 59-60頁)。

何れか一方に徹底すべきであると言われるのもこのためである<sup>9)</sup>。

コストリーダーシップ戦略と差別化戦略の関係を図示すれば、図1のようになるであろう。縦軸は製品の機能水準を、横軸は製品のコスト（もしくは価格）をそれぞれ示している。短期的には技術上の制約が存在するために、コストと機能の両面において生産可能な製品の領域は制限されたものとなる。それは、所与の技術水準の下で生産が可能な最高の機能水準  $f_1$  と最低のコスト水準  $a_1$  によって示される。さらに潜在的には生産可能であっても、製品の機能が一定水準に達していない場合、あるいはコスト（もしくは価格）が一定の水準を越える場合には、販売可能性という点から生産可能な領域は制約を受け、縮小されざるをえなくなる。それは  $f_1'$  と  $a_1'$  によって示されている。すなわち現実の生産可能領域は、技術上の制約と販売上の制約をともにクリアする領域、つまり製品の機能水準の上限 ( $f_1$ ) と下限 ( $f_1'$ )、および製品コストの下限 ( $a_1$ ) と上限 ( $a_1'$ ) によって区画される領域となる。ここに、 $f_1$  と  $a_1$  は主に技術水準や生産・供給側の状況によって、また  $f_1'$  と  $a_1'$  は主に消費・需要側の動向によって、それぞれ規定されることになる<sup>10)</sup>。

製品の機能とコスト（もしくは価格）の関係は、長期的には技術や消費者ニーズの変化を考慮することによって動的に捉えることができる。いま、技術や消費市場の変化が製品の生産可能領域を図のように変化させるとすれば、機能とコストの関係は  $t_1t_1'$  から  $t_2t_2'$  へとシフトしていくであろう。こ

9) ホールもまた停滞的な8つの産業における競争戦略の実態を調査し、その様な産業でもなお高い利益を達成しているのは差別化もしくはコストリーダーシップの何れか一方を追求している企業であり、両者を共に追求している企業は中途半端となって破綻しているという結論を導いた。Hall, W. K., "Survival Strategies in a Hostile Environment," *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 5 (Sep.-Oct. 1980)

コストリーダーシップと差別化は基本的には二律背反の関係にあるが、条件によってはその双方を共に追求することが可能である。Wheelwright, S. C., "Japan-Where operations Really are Strategic," *Harvard Business Review*, Vol. 59, No. 4, 1981, pp. 70-71. 新宅純二郎「技術革新にもとづく競争戦略の展開」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』(1986年7月号) 84頁。

10) 新宅純二郎、前掲論文、参照。同様な状況を無差別曲線を導入して説明している。

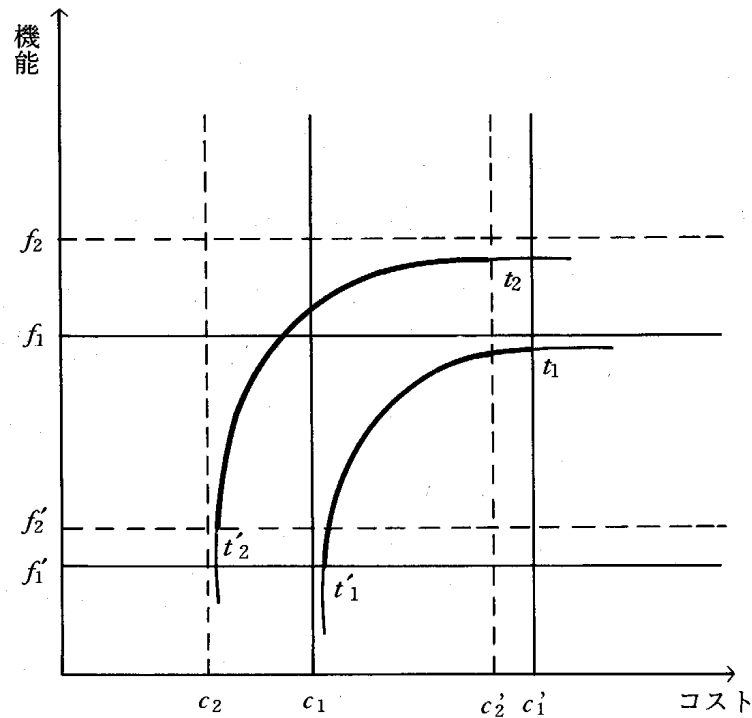


図1 製品の機能とコストの関係

これは技術革新が製品の機能を高め、あるいは製品の単位コストの引き下げを実現した結果である。

前項の問題との関連で言えば、コストリーダーシップは生産・供給側の論理を、また差別化は消費・需要側の論理をそれぞれ強く反映しているとみることができる。低コストの実現のためには、何よりも先ず「生産の操作技法」への遵守が要請されるが、それは既にみたように専門性、大量性、全体性、標準性、同質性を特徴とする。企業は、これらを基礎にして生じる規模の経済や経験曲線効果を利用してコストの引き下げを図っていく。

規模の経済がその時点での生産量と単位コストとの間の関係を問題にしているのに対して、経験曲線効果は累積生産量との関係を表している。つまり、製品の単位コストが当該製品の生産量を時間的に累積していくにつれて、低下していくことを言う。これは、経験による学習 (learning by doing) がコスト低下をもたらすということであり、累積生産量は経験の累積を示す代理変数として使われている。経験効果がどの程度発生するかは製品やそこで用いられる技術の種類によって異なるが、半導体産業では累積生産量が2倍に



なる毎に、単位コストは3割近く下落すると言われている。このような効果を生む製品分野では、低価格販売による高いマーケットシェアの獲得と維持が基本戦略の一つとして用いられる。高いマーケットシェアは累積生産量の増大を通して、競争企業より一段と低いコストを実現させるからである。

他方、差別化戦略を成功させるためには、消費者にとっての「使用の操作方法」に適合する製品の産出が要請される。したがって、「生産の操作技法」とは全く反対の柔軟性、少量性、多様性、特殊性、異質性を吸収しえるような生産・販売システムの構築を志向しなければならない。

## II 消費需要の変化と生産供給体制

### 1. 消費需要の変化

全体的な消費需要の低迷のなかで、それを構成する個々の消費は大きく様変わりしていると言われている。つまり、消費の多角化、個性化、および短サイクル化という消費多様化の進展である<sup>11)</sup>。この現象をめぐって、近年消費および消費社会についての論議が活発である。この論争の口火は少衆・分衆論（「少衆化論」「分衆論」）によって切られたと言ってよい<sup>12)</sup>。

11) 田村正紀「消費多様化・その規定因と戦略対応」『消費と流通』第11巻第3号、1987、140頁。消費多様化は次の3つの次元を持つとされている。第1は消費者内多様化、すなわち「消費多様化」であり、これは特定品種についてある消費者が購入する異なるブランド品目の数によって定義される。第2は消費者間多様化、すなわち「消費個性化」であり、これはある特定品種について消費者の選好が消費者間で異なっている程度として定義される。第3は時間的多様化、「消費短サイクル化」であり、ある特定品種について同じブランド品目がある消費者が購入し続ける期間の短さを示す。

12) 少衆、分衆論については次を参照。博報堂生活総合研究所（編）『「分衆」の誕生』（日本経済新聞社、1985）、電通マーケティング戦略研究会編『感性消費、理性消費』（日本経済新聞社、1985）。なお消費論争の概要は次を参照、編集部「消費論を発展的に整理する」『消費と流通』第10巻第3号、1986。

それによれば、現代の消費市場は、消費者ニーズの個性化や生活様式の多様化、さらには感性による差異化によって消費の多様化が進んでおり、そのためにかつての大衆市場は今や規模においてより小さい市場細分に分解しつつある。したがって、このような消費需要の変化に適応していくためには、感性を軸にした市場細分化の実践と他品種少量生産体制の確立が急務となる、と言う。このように、大衆市場の崩壊とそれによる既存の生産流通システムの転換の必要性が、少衆・分衆論によって共通して主張されている点である。加えて、少衆・分衆論とはやや異なった視点から現代の消費市場の変容を論じる新階層消費論も、結果的には大衆市場の崩壊を結論づけているという点では、大きくは同じ流れにあるものとみてよいであろう<sup>13)</sup>。

これらの主張は、生産企業における多品種少量生産への移行や流通企業における品揃え品目数の増加という最近の傾向によって、衝撃的ではあるが一つの事実として生産供給側に受容されているようである<sup>14)</sup>。

消費多様化は、ある意味ではそれほど新しい問題でもない。経済学の領域では、ある製品に対する留保価格 (reservation price) の水準が所得階層間で異なるという形で問題にされてきた。留保価格は製品に対して消費者が支

13) 小沢雅子『幕開ける「階層消費時代」』[長銀調査月報, No. 222(1984)]金融資産格差が階層化をもたらし、その結果として比較的小規模の高級品市場と大規模の大衆市場に分化するという主張であり、その意味では少衆・分衆論でいう細分化市場と同一のものとして扱えない面もある。

14) 編集部「消費論 マーケッターの評価」『消費と流通』第10巻第3号, 1986。マーケッターに対するアンケート調査では、全体の85%が消費の多様化を実感しており、主力商品が多品種少量生産になっていると回答したものは64%, その結果この10年間に過半数の企業において主力商品数は2~5倍になっている。

しかしだからといって、このような現象をもって、消費需要それ自身が自律的に社会的ないし全市場的なレベルで変化していると即断することは危険である。少衆・分衆論に対する批判の多くが、このような傾向を消費社会の本質的变化とみることに對して向けられており、また多くの疑念が少衆・分衆化傾向をもって消費者の多様性と個性が本格的に開花したと受けとめ、それによって新しい消費社会の到来を主張することに對して向けられていることから明らかであろう。(中村達也「消費社会の孤独」『世界』No. 495(1986. 12), 38頁, 参照)。

払ってもよいと思う最高の価格を意味するが、それが所得階層間で異なるということは製品選好の階層化現象、したがって経済学的な表現での消費の多様化現象を意味している。

ライベンシュタインは、このような現象を消費の外部効果によって説明する。ベブレン的な衒示的消費 (conspicuous consumption) を行う消費者は、価格が高ければ効用も大きいと判断し、進んで高い価格を支払う傾向がある (ベブレン効果)。また、製品によっては、市場に出回る量が多くなるにつれて効用が下がり、したがって消費者はそれらに対して高い価格を支払おうとはしない場合がある (スノブ効果)。逆に、総供給量が大きくなれば、効用も大きくなり、消費者はそれに対して人々が支払うのと同じ価格を支払おうとする場合も考えられる (バンドワゴン効果)。これらの効果の何れが強くと消費者に影響するかによって、同一製品であっても消費者毎に留保価格が異なるのである<sup>15)</sup>。

特にマーケティングの視点から消費者を捉える場合、このような消費の外部効果は勿論のこと、企業との関係を通してそれを問題にすることが重要である。消費者と企業との関係は、消費者の自律的变化に企業がただ一方的に適應していくという性質のものではない。消費者ニーズの変化のなかには、企業がそれに適應しなければならない自律的な部分と、企業によって操作され、もしくは作り出されている部分が混在しているのである。

田村氏は、消費多様化の規定因についての実証研究の中で、①現代の消費市場には消費多様化傾向を強く示す市場細分 (多様化市場) と、そうでない

15) ライベンシュタインは、財やサービスの需要を消費者のモチベーションの違いによって機能的需要と非機能的需要に分ける。前者は製品固有の品質によって、後者は製品品質以外の他の要因によって発生する。消費の外部効果は後者に属す。更にスノブ効果とベブレン効果の違いについて、前者は他の人々の消費の関数であるのに対して、後者は価格の関数である、とする (p. 189)。Leibenstein, H., "Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXIV, No. 2 (1950).なお次をも参照, 増田辰良「階層消費構造と産業組織」『経済学研究』第35巻第1号, 1985, 87-102頁。

市場細分（非多様化市場）が並存していること、②多様化市場は規模の上で非多様化市場を超えるに至っていないこと、③しかし、多様化市場と呼ぶにふさわしい市場細分が形成されており、それによって消費市場の新たな構造変化がもたらされることも十分予想されること、④企業によってなされる過度の多品種化によって供給側が消費多様化の虚像をみているという疑いもあること、などを指摘している<sup>16)</sup>。

元来、消費市場はそれ自体異質的な存在であるが、生産供給側はそれを認めたくて、意識的にそれに働きかけ、時にはその異質性を緩和する努力を行ったり、また時には新たな異質性を作りだす努力に専念してきた。販売の困難性に基礎づけられた企業間競争の激化が、生産供給側を構成する各々の企業に対して、このような消費市場への意識的な努力を強制してきたのである。企業は既存の大衆市場に対する対応の仕方については今までの経験を通して熟知しており、またそこでの企業間の優位性の格差もある程度固定化されている。しかし、新たに形成されつつある消費多様化を強く示す市場細分については十分な経験と知識をもっていないために、それへの戦略対応に苦慮しているのである。したがって、少衆・分衆論も消費の成熟ないし飽和化を基礎にして部分的にはあるが成立しつつある「多様化市場」を前にして、生産供給側が自らを鼓舞するために描く戦略目標としての消費者像であるともみることができる。

## 2. 生産供給体制の変化

消費の多角化、個性化、短サイクル化という消費多様化の進展は、生産供給体制に大なる影響を与えることが予想される。多様化市場が、それと並存する非多様化（大衆）市場に比べて未だ微小な市場細分であるとしても、それが消費市場における構造的変化を示すものであるとすれば、その影響の程度は一層大きなものとなる。前節でみた生産志向と消費志向の対立的状況の

16) 田村正紀, 前掲論文, 152-153頁。

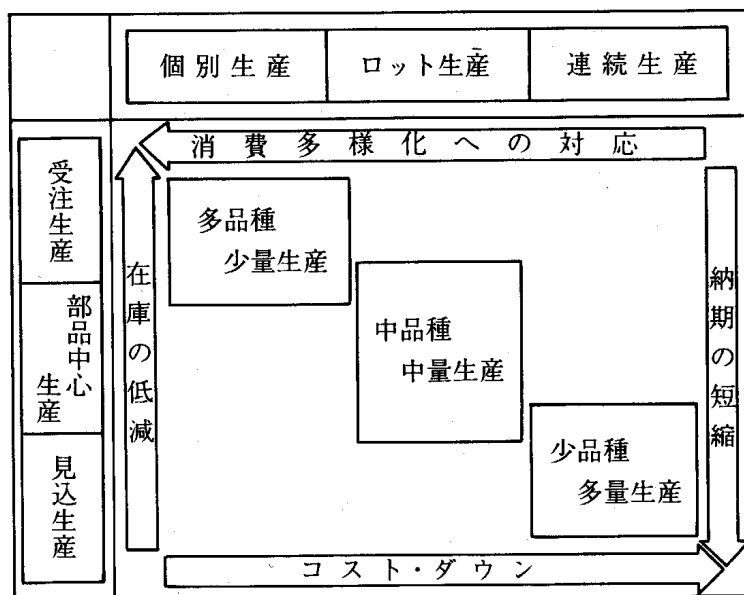
中で、生産供給側は消費需要の変化をどのように受けとめ、またそれにどのように働きかけてきたのであろうか。消費需要側の変化に対して、生産供給側はどのような変化を遂げてきたのであろうか。

生産企業が採用する生産システムは、その種類において多種多様である。それらは、生産の連続性、受注状況、および製品種類と生産量という3つの視点から各々整理することができる<sup>17)</sup>。すなわち、第1に生産システムが連続的であるかどうかによって、連続生産、ロット生産、個別生産に、第2に受注との関連で、見込み生産、部品中心生産、受注生産に、そして第3に製品種類と生産量の視点から、少品種多量生産、中品種中量生産、多品種少量生産にそれぞれ分けることができる。

連続生産は、専用機械を設置して一定期間継続して特定の製品の生産を行う方式であり、他方、個別生産は汎用機械を使って異なる製品をそれぞれの注文仕様に合わせて一つ一つ個別的な生産する方法をいう。また、ロット生産は一定の数量にまとめて（ロットを組んで）生産する方式であり、前二者の中間に位置する生産形態である。次に、見込み生産は注文を受ける前に見込みで生産を行う一般的な市場生産方式であり、受注生産は注文の度にその仕様に基づいて生産する方法をいう。部品中心生産はそれらの折衷形態であり、前もって中間部品を生産しておき、受注後にこれらの部品を用いて生産する方法である。最後に、少品種多量生産は標準的な製品を大量生産していくという点で、「単一製品の原理」にかなった生産方式である。その逆の形態が多品種少量生産である。中品種中量生産は両方式の中間形態である。以上の視点からすれば、9つの生産システムを識別することができる。

いま、横軸に生産の連続性からみた生産方式を、縦軸に受注との関連でみた生産方式をとれば、生産システムの全容は図2のようになる。加えて、そこには消費需要の変化によって生産供給側が取り組まなければならない幾つ

17) 平野裕之「なぜいまかんぱん・MRPなのか」『工場管理』第29巻第1号(1983), 26-27頁参照。



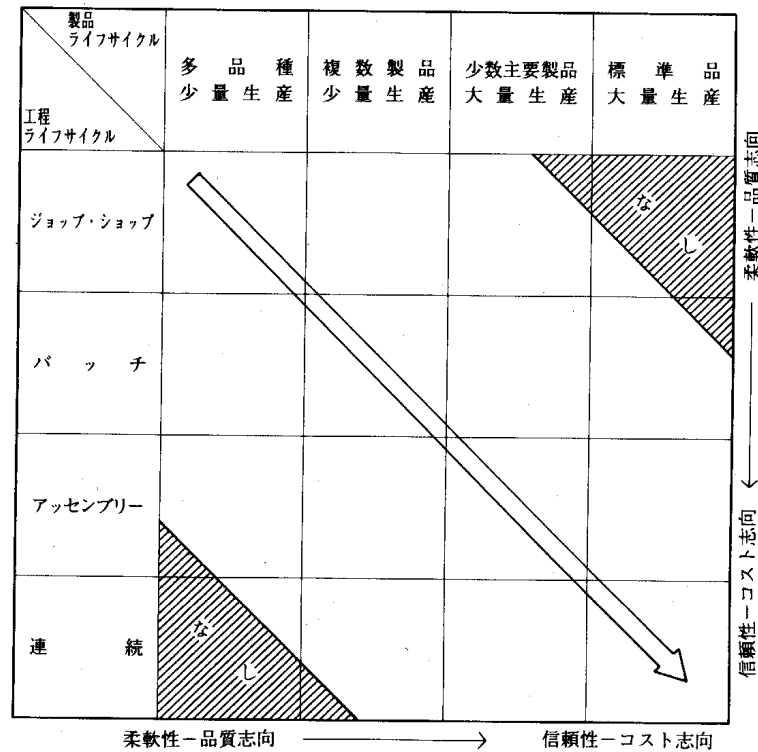
出所； 平野裕之，前掲論文参照

図2 生産システムの分類

かの課題が併せて示されている。これらの課題は相互に矛盾する生産方式をそれぞれ要請しており，したがって製品政策における生産志向と消費志向の対立的状況の発生を暗示している。すなわち，多様な消費者ニーズをくみ取り，在庫を軽減するためには，個別・受注・多品種少量の生産システムが適しているのに対して，コストを削減し，納期の短縮を図るためには，連続・見込み・少品種多量生産の方が好ましいのである。

ヘイズとウィールライトの「工程—製品ライフサイクル」論も，同じ様な枠組みを使って生産供給体制の変化を説明している<sup>18)</sup>。製品や産業の進化と同様に，生産工程も幾つかの段階を経ながら進化していく。通常，それは柔軟性が高いがコスト効率の低い流動的な段階から，工程革新によって徐々に標準化，機械化，自動化の程度を高めながら，最後にはシステミックな段階

18) Hayes, R. H. and S. C. Wheelright, "Link Manufacturing Process and Product Life Cycles," *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 1 (Jan.-Feb. 1979), and "The Dynamics of Process-Product Life Cycles," *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 2 (Mar.-Apr. 1979).



出所；Hayes, R. H. and S. C. Wheelright, op. cit., *HBR*, Vol. 57, No. 1, p. 137, 参照。

図3 製品-工程ライフサイクルの対応

へと進んでいく。

彼らはそれを図3のように、製品ライフサイクルと工程ライフサイクルの相互関係によって表している。横軸は多品種少量生産から標準品の大量生産に至る製品ライフサイクルの各発展段階を示している<sup>19)</sup>。第1段階の多品種少量生産を経て、第2段階は量的には若干まとまってはくるものの、未だ複数の製品形態が混在している状況である。第3段階では製品種類は少数の主要製品に絞られ、量的にも一層まとまったものとなる。第4段階は大量生産を維持するに十分な程に高度に標準化された製品をもつ段階である。

縦軸は工程ライフサイクルの進化の程度を示している。先の図2との比較

19) しかしここでの4つの段階は通常の製品ライフサイクルで言われる導入、成長、成熟、衰退の各段階に正確に対応しているとはいえない。そこでは製品がバラエティに富む流動的なものから徐々に標準製品化していくことをもって製品ライフサイクルの進行とみている。土屋守章『企業と戦略—事業展開の論理』(日本リクルートセンター, 1984) 98頁, 103頁参照。

で言えば、ヘイズとウィールライトは、生産の連続性、および製品種類と生産量の二つの視点から生産供給体制の変化を説明していると言える。

工程ライフサイクルの第1段階はジョブ・ショップである。これは様々な形態で受注される製品を一つ一つ作っていく、いわば町工場で見られるような工程をいう。そこでは諸種の作業をこなすための汎用性の高い機械装置が要求されることになる。しかし、それも生産量が少ないために、完全に稼動することは稀である。第2段階はバッチ生産工程である。バッチ生産は一種の流れ作業ではあるが、連続生産と異なり、作業は断続的なかたまりとして不規則に流れていく。第3段階は、自動車の組立ラインに典型的に見られるような連続的な流れ作業、すなわちアセンブリー・ライン工程である。更に進んだのが、第4段階の連続型生産工程である。今日多くの産業がこの段階に達していると思われるが、特に石油精製などの装置産業はその典型である。

生産供給体制は、通常、この二つのライフサイクルの進行が相互に適合するように変化していくと言われている。すなわち、図3の対角線上を左上から右下に移行していくのである。彼らによれば、製品ライフサイクルに反映される需要面の変化に合わせて、生産工程を対角線上に沿って変化させることが競争力の維持のために必要である。対角線から大きく背離すれば、それだけ競争力をなくすことになる。したがって、右上と左下は事業として成立し得ない部分を示している。

彼らは、製品と工程の適合の重要性を問題にし、製品や市場に狙いを定めるのと同じように、生産工程をも絞り込むことが競争力維持のために如何に重要であるかを説く。そこでは製品と工程のライフサイクル、したがって消費需要の状態と生産工程との間には対角線で示されるような一意的な関係が想定されているのである。

ヘイズとウィールライトの議論は、アバナシーらの「生産性のジレンマ」論<sup>20)</sup>の延長線上にある。アバナシーらは製品と工程の間には密接な関係があるとして、それを「プロダクティブ・ユニット」という概念で捉える。そ



して、プロダクティブ・ユニットは流動的な (fluid) 段階から特定の (specific) 的な段階へと順次進んでいくことを、米国の自動車産業の調査を通して明らかにした。製品が少量生産で標準化されていない段階から次第に発展を遂げていくにつれて、生産システムの方も可変的で未組織な状態から固定的で組織された状態へと変化していく。つまり、図3でいえば、プロダクティブ・ユニットは左上部から右下部へと対角線上を下にシフトしていくのである。

流動的段階においては消費者が何を求めているか明確ではなく、製品の性能の基準も定まっていなかったために、多数の異なった製品と工程の組合せが存在する。しかし消費者が製品に対する理解を深めるにつれて、当該製品についての基本技術が確定し、それを各企業が選択することによって「支配的デザイン (dominant design)」が決定される<sup>21</sup>。生産者と消費者の間で製品の機能について大枠でのコンセンサスが成立したと言ってよい。そうなると製品革新は減少し始め、それに代わって工程革新が増加してくる。支配的デザインをもつ製品を如何に低コストで生産するかについての競争が展開し始めるからである。工程革新によって前述の工程ライフサイクルの進展がみられ、

20) Abernathy, W. J., *The Productivity Dilemma; Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, 1987. Abernathy, W. J., K. B. Clark, and A. M. Kantrow, *Industrial Renaissance; Producing a Competitive Future for America*, 1983.

21) 一つの製品は一連の技術の選択を経て形成された「デザインコンセプト」の集合である。デザインコンセプトとは製品を成立させる機能上の要件 (パラメータ) であり、技術的適性や市場的適性を考慮したものである。一つの製品を成立させているデザインコンセプトの間には重要性において差異がみられ、通常は一つの「中核コンセプト」とそれによって規定される「従属コンセプト」群によるヒエラルキーが存在する。デザインコンセプトの選択は企業が如何に競争していくかについての意志決定の表現である。(Abernathy, W. J., et al., *ibid.*, 1983, pp. 21-22.)

クラークは製品自体がもつ論理だけでなく、顧客側の要求の進化を理解することが必要であるとして、顧客側のコンセプトとデザイン・ヒエラルキーの適合性を問題にする。支配的デザインはこの二つの適合によって成立するのである。[キム・B・クラーク「産業の進化における問題解決とイノベーション」土屋守章 (編) 『技術革新と経営戦略』(日本経済新聞社, 1986) 92-94頁参照]

生産性は著しく向上する。しかしこの成熟化の過程で、製品と工程の標準化、固定化が一層進み、「生産性のジレンマ」と呼ばれる技術革新と生産性のトレードオフが見られるようになる。このジレンマから脱出し、製品と工程の関係、したがって消費需要の状態と生産供給の状態の関係を再び流動的なものにする「脱成熟化 (de-maturity)」の論理こそ彼らの直接的な関心事であった。

脱成熟化は消費者の製品属性に対する選好の変化や、既存の製品機能への新しい技術的接近方法の発見などを契機にして起こるといわれている。脱成熟化によってプロダクト・ユニットは再び流動的段階に突入するが、それに続く過程もまた再び成熟化の道に他ならない。製品と工程、消費需要の状態と生産供給のあり方の中に特定の固定的な関係が基本的に存在する以上、生産供給側が消費需要の変化を純粋な形で吸収し処理していくことには大きな困難が伴う。図2によって示された生産システムに内在する矛盾、図3が暗示する製品—工程ライフサイクルの不適合、更にアバナシーらが明らかにした技術革新と生産性のトレードオフは、何れも前述の生産・供給の論理と消費・需要の論理の対立と同根であるといえよう。

### 3. 生産部門と販売部門の内部組織間対立

生産・供給の論理と消費・需要の論理との間にみられるこのような基本的な対立的状況は、製品政策をめぐる企業内諸活動間の対立を発生させる。かかる対立は何れかの側における変化が大きければ大きいほど、また企業間競争の負荷が強ければ強いほど、大きなものとなる。ここでは生産部門と販売部門の間で潜在的に存在する対立的状況について検討しよう。

販売部門は消費需要の変化に見合う、したがって「使用の操作方法」を満たす販売抵抗の少ない製品の生産を生産部門に要求する。しかし、それは生産部門が従わなければならない「生産の操作技法」と無矛盾ではありえない。

シャピロは、生産志向と販売志向との間のバランスがとれている企業は少ないとして、生産部門と販売部門の対立点を表2のようにまとめている。多

くの企業は生産部門が効率的に操業することができなくなるほどに販売中心となるか、反対に生産に焦点を合わせ過ぎて、消費需要の変化についていけなくなるかの何れかであると言う<sup>22)</sup>。

特に、消費需要における多様化の進行は、両部門の対立を深刻なものにする。販売部門は消費需要の多様化に対応する幅広い製品ラインを要求するのに対して、生産部門は「単一製品の原理」に沿う限定された製品ラインの生産を主張する。製品ラインの幅が狭い場合、販売抵抗はそれだけ大きくなり、販売部門は多額の販売コストの発生に苦しまなければならない。反対に製品ラインが広くなりすぎれば、手持ちの原料、仕掛品、および完成品の在庫コストが増大するとともに、生産転換のコストなどの生産コストが大幅に増大してくる。このように製品ラインの幅が広い場合、コストは主として生産部門で発生するため、生産部門では製品ラインの幅を狭めた場合の利益の増加を強調するようになる。販売部門にとってはこの逆であり、両部門の対立は一層深くなる。

製品ラインの幅と同様に、製品アイテムのポジショニングもまた両部門の対立点の一つとなる。販売部門は市場の動向から販売力があると自らが思う製品の生産を生産部門に要求するのに対して、生産部門は技術的にもコスト的にも生産しやすいと思われる製品の生産を強く主張する。このように、製品ラインの幅やポジショニングをめぐる職能間の対立は、各部門の目標構造の違いのみならず各々の製品が持つ販売能力 (salability) あるいは生産能力 (produceability) についての部門間の知覚上の差異にも関係していると言える<sup>23)</sup>。

シャピロは、この対立の直接的な原因を両部門の評価システムの違い、固

22) Shapiro, B. P., "Can Marketing and Manufacturing coexist?," *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 5 (Sep.-Oct. 1977), pp. 104-114.

23) Shapiro, B. P., *Industrial Product Policy; Managing the Existing Product Line*, 1977, p. 11.

表2 販売部門と生産部門の潜在的対立分野

問題分野	販売部門の代表的コメント	生産部門の代表的コメント
1 生産能力の計画と長期販売予測	何故わが社には十分な生産能力がないのか。	何故正確な販売予測ができないのか。
2 生産計画と短期販売予測	もっと早く製品を納める必要がある。リードタイムが長すぎる。	必要なのは顧客とのほどほどのつき合いと、風のように変らない販売予測である。
3 配送と物的流通	何故わが社は適正な商品在庫をもたないのか。	すべての商品を在庫することはできない。
4 品質保証	どうして手ごろなコストでそれなりの品質水準を維持できないのか。	どうしてわが社は、製造がむづかしくて顧客にはあまり役立たないオプションを提供しなければならないのか。
5 製品ラインの幅	顧客は多様性を求めている。	製品ラインは広すぎる。これではこま切れの不経済的な操業になるだけである。
6 原価管理	原価が高すぎるために、市場での競争力がなくなっている。	安いコストで迅速に配送し、幅広い製品種類をもち、変化に敏速に対応することなどできない。
7 新製品導入	新製品はわれわれの活力源である。	不必要なデザイン変更は禁止的に高くつく。
8 予備部品の在庫サービス、据え付け、修理などの付属サービス	フィールドサービスのコストは高すぎる。	製品が設計目的とは異なった方法で使われている。

有の複雑な問題、管理者の志向や経験の違い、および管理者の文化的な差異に求める。しかし、それらはまさにここで問題にされてきた生産・供給の論理と消費・需要の論理という相互に対立する二つによって大きく規定されているのである。

### Ⅲ 製品政策における需給斉合努力とその限界

#### 1. 製品政策と斉合過程

経済活動の究極的な目的は、個々人のもつニーズをそれに適した生産物をもって適合せしめることであり、これは異質的需要と異質的供給の斉合によって達成される。斉合の基本的な手段として、オルダーソンは形態付与 (shaping)、適合調整 (fitting)、および品揃え形成 (sorting) の三つをあげる。形態付与は特定の使用に適合するように製品に形態を与えることであり、適合調整は形態付与を受けた標準的な製品を個人ないしは個々の使用状況に適合するように調整する活動を意味する。形態付与と適合調整はともに生産過程に属する生産活動とみなされている。これに対して、品揃え形成はこうして作り出された各種の製品集合を、より高い欲求充足能力を持つ新たな製品集合に変換すべく流通過程でなされる活動に他ならない<sup>24)</sup>。

オルダーソンは、品揃え形成を需給を斉合するうえで最も重要で、かつ「本質的な役割を果たす」活動とみる。すなわち、マーケティングは「各種の生産物の利用可能な供給から出発して、品揃え形成がその中核をなす過程を通して最終的な効用を創出する」のである。このことは、逆にいえば物的生産に関わる形態付与と適合調整の二つは、品揃え形成の前段階としてマーケティングの主要領域 (the domain of marketing) からはずされることを

24) Alderson, W., *op. cit.*, 1957, p. 199, (訳書228頁)。

意味する<sup>25)</sup>。

しかし、マーケティングの下位システムとしての製品政策は品揃え形成過程に投入される製品の創出と供給に関わる活動という点で、形態付与と適合調整に直接的に関連を持つ。そしてそれは個別生産企業が自己の製品をめぐって、生産過程を巻き込んで展開する異質的需要への適合努力の過程でもある。その意味で、形態付与と適合調整は、品揃え形成がすぐれて社会的、マクロ的な性格をもっているのに対して、個別的、ミクロ的な次元での斉合活動であると言える。この二つの局面は生産企業自らが個別的、企業家的に遂行する斉合の過程であるために、競争的、排他的な過程にならざるを得ない。

生産・供給の論理と消費・需要の論理との潜在的対立のなかで、欲求充足能力の高い製品を生産し供給することは多くの困難を伴う。そうであるからこそ、この過程は差別的優位性を獲得するうえで重要な機会を提供することになる。各企業は消費需要側の変化を鋭敏にくみ取り、正確に推測しながら、自らの「市場像」を形成し、それを製品に織り込んで需要の個別的吸収を図っていく。

直接的な斉合が可能となれば、それに応じて需給の斉合過程における形態付与と適合調整の二局面の重要性は相対的に向上することになる。それらが単に生産過程に属する活動であるからといって、需給斉合のマーケティング論的視点から軽視されることはない。オルダーソン自身も次のように言う。

「製造活動は消費者のニーズに適合させるために行われる財に対する形態付与の単なる補助的方法にすぎない。それはむしろマーケティング操作の構造のなかに位置づけられるものであって、その逆ではないのである」<sup>26)</sup>。ここに製品政策が、特に使用価値的側面から需給斉合に直接的に関わるマーケティング活動として意味をもってくるのである<sup>27)</sup>。

25) *Ibid.*, p. 199 and p. 195, (訳書228, 223頁)。

26) *Ibid.*, p. 198, (訳書227頁)。

27) 陶山計介, 前掲論文, 72-73頁参照。

## 2. 個別生産企業による需給斉合努力

生産・供給の論理と消費・需要の論理が相互に矛盾するといっても、企業は消費需要の変化の汲み取りに無関心であるというわけではない。各企業は消費需要の変化に直面しながら、自らの市場像の形成をめぐる競争するとともに、その市場像をいかに有効かつ能率的に製品化し、それを市場に導入していくかという点においても激しい競争の中におかれることになる。生産・供給の論理と衝突することなく、消費・需要の動きを可能な限り正確に汲み取っていくことが要求されるのである。

コストと品質、能率と品質、もしくはコストリーダーシップと差別化戦略の間の衝突の程度を極小化するとともに、可能であれば両者の間にコンシステントな関係を構築しようとする。見込み生産と受注生産、連続生産と個別生産、および少品種多量生産と多品種少量生産の間の対立を顕在化させずに、消費の多様化と生産の能率を同時に達成するような生産販売システムの確立が競争的に追求されることになる。

①消費者ニーズの多様化、②納期の短縮、③注文数の少量化、④頻繁な生産計画の変更などは何れも消費志向の要件であり、他方、①低コスト生産、②在庫の削減、③作業能率の向上、④生産計画の安定化などは生産志向の要件をなすが、これらは前述のように本来的には対立する性格をもっている。しかしそのような生産販売システムの構築が可能となれば、両者の間の対立的状況を和らげ、さらには両者の斉合を実現することも十分考えられる。フレキシブル製造システムやオーダーエントリーシステムなどは、このような目的をもって採用されてきたといえる。

消費の多様化をはじめとする消費需要の動きを正確に捉え、生産志向と消費志向の対立を回避しながら機敏にそれに対処していく能力をもつ企業は、競争企業に比べて競争上の優位性を得ることになる。「消費需要の変化は、能率、品質、およびフレキシビリティに必要な条件を同時に満たすことを要求することになるが、そのことは競争の性格が基本的に変化しつつあること

を意味」しており、従来の生産志向中心の競争から、生産志向と消費志向を同時に追求する競争へとその性格を大きく変えつつある<sup>28)</sup>。

例えば自動車産業では、消費者ニーズの多様化に対して、一つの車名の下に多くのタイプの車型を準備するという「ワイドセレクション政策」を展開してきた。これは具体的にはエンジン、ボデータイプ、トランスミッション、グレード、特別注文装備などの多様化という形で進み、その組合せによって多様な車型の生産が可能となるのである<sup>29)</sup>。

ワイドセレクション政策に加えて、オーダー制度も月間オーダーから旬間オーダーへ、そしてさらにデイリー変更制度の追加によって、受注から配車までのリードタイムは大幅に短縮されてきた。その結果、生産企業による部品下請企業に対する納期の指定も日単位から時間単位へと順次変わりつつある(表3参照)。

表3 納期指定の変化

(単位：%)

現在 5年前	時間単位	日単位	週単位	月単位
時間単位		0	0	0
日単位	31		2	0
週単位	4	28		2
月単位	3	11	17	

長納期化

短納期化

注) 四捨五入のため合計は100にならない。「納期指定に変化があった」と回答したものについて集計した。

出所：中小企業庁『中小企業白書(昭和59年版)』(1984)、414頁。

28) Bolwijn, P. T., et al., *Flexible Manufacturing; Integrating Technological and Social Innovation*, 1986, p. 141 and p. 138.

29) 例えばトヨタ乗用車の昭和53年3月度の登録状況は、9車名、3707車型、122千台であった。車型とはエンジン、ボデータイプ、トランスミッション、グレード、塗色の組合せをいうが、1車型当りの登録台数は僅か33台となる。また、1台しか登録されなかった車型は2割にあたる671車型にもなる。石渡徳彌(監修)『自動車の販売流通システム(自動車工学全書、第20巻)』(山海堂、1980)、186-188頁参照。



また、コストと品質の関係についてのフィリップスらの研究は、両者の間にトレードオフ関係があるという通常の見方とは反対に、相互共生的関係の存在を示唆している。つまり、彼らはPIMSデータを用いて、高い製品品質ポジション→市場地位の向上→直接コストポジションの向上→高い経営成果という影響経路の存在を実証し、高品質の達成と低コストの追求とが必ずしも矛盾するものではないことを明らかにした<sup>30)</sup>。

規模の経済 (economies of scale) に代わる範囲の経済 (economies of scope) の存在もまた、コストと製品多様性の点から生産志向と消費志向の共生的な関係を強調する。範囲の経済は、複数の製品を同時に生産し販売する方が別々に生産し販売するよりも割安になることをいう。

いま、2つの製品の生産量を  $X_1$ ,  $X_2$  で表し、その費用関数を  $C(X_1, X_2)$  とする時、

$$C(X_1, X_2) < C(X_1, 0) + C(0, X_2)$$

が成り立つ。この時、この費用関数には範囲の経済があるという。左辺は両方を同時に生産販売するときの総費用を、右辺は各々の製品を単独に生産販売するときの総費用の合計をそれぞれ示している。範囲の経済があるとき、企業は製品多角化による複数製品の生産販売によって、費用上の優位性をもつことになる。このような現象が起こるのは、複数の製品分野で利用可能な資源が存在し、それが既存製品分野で未利用のまま残されているからであり、その未利用資源を新規分野で使うことによって資源の節約がなされるからである<sup>31)</sup>。

30) Phillips, L. W., D. R. Chang & R. D. Buzzell, "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses," *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 2 (1983).

31) 青木昌彦, 伊丹敬之『企業の経済学』(岩波書店, 1985), 65-66頁。上の式を次のように変形すれば、第2の製品分野に進出しようとする多角化企業の単位当りの費用の方が、第2製品の専門企業のそれより低いことがわかる。

$$\frac{C(X_1, X_2) - C(X_1, 0)}{X_2} < \frac{C(0, X_2)}{X_2}$$

このように生産企業は市場を個別的に捕捉せんとして、消費者ニーズの汲み取りとそれに対する働きかけを有効に進めていこうとする。そしてそのために、それに適した生産販売システムの導入を競争的、排他的に推進していくのである。

### 3. 個別生産企業による需給斉合努力の限界

フレキシブル製造システム (FMS) やオーダーエントリーシステム (OES), さらに各種の技術革新の採用は生産志向と消費志向の対立を和らげ、両者の調和を促進していくことに大きく貢献する。そしてその限りで、「使用の操作技法」にかなった消費者品揃え物の複合的な構造を生産者品揃え物で対応させることも可能となる。つまり、消費者ニーズの時間的变化や情報収集・処理時間のために発生する消費者ニーズ、生産者品揃え物の確定、および消費者への現実の財供給の間のタイムラグ、需要情報の収集と処理および不断の生産変更に必要な費用など考慮されなければならない「一連の追加的な変数」があるにしても、供給と需要の間で「『直接的な』需給斉合」が可能となるはずである<sup>32)</sup>。

しかし、はたしてそうであろうか。FMS や OES, および各種の技術革新は生産志向と消費志向の対立を緩和することに貢献するけれども、対立そのものを消滅させることにはならない。FMS や OES もそれが有効に作動するためには供給業者や販売業者との強い連携を必要とし、それによって初めて生産過程独自で行う需給斉合の限界を部分的に克服することができるのである。

品揃え物の形成は量的な次元と質的な次元の二つに別けて考えることができる。したがって、新たな供給システムの採用によって消費者品揃え物に完全に対応する生産者品揃え物の形成を通して、消費需要を個別的に捕捉し得ることになれば、それは当該供給システムが生産志向と消費志向の間に本来

32) 陶山計介, 前掲論文, 72頁。

的な深刻な対立的状況を量的にも質的にも溶解し得ることを意味する。技術革新を体化した新たな供給システムの採用によって数量、速度、コストといった量的次元の対立はかなりの程度緩和され得るかもしれない。しかしそれは対立の緩和であって、対立の消滅ではない。質的次元の問題については特にそうである。例えば多様性とコストの関係、品質とコストの関係を対立から調和へ、さらには相互補完的關係へと変えていくことは決して容易なことではない。

加えて、この需給斉合の過程は企業間の競争の過程でもある。消費者の欲求やニーズはそれ自身が時間的に変化するという自律的な存在だけでなく、供給側の意図によっても大きな影響を受ける。「万華鏡のような変化極まりない」ソゴ的 (discrepant)、競争的市場においては、予期せぬ変化が常に存在する。したがって、「技術の変化や消費者の好みの変化が生起する現実の市場では、ミーゼス流の企業家やオルダーソン流のマーケッターが行う均衡化の努力は、その任務を終えないうちに常にひっくり返される」<sup>33)</sup>のである。このような中で、個別生産企業による直接的な需給斉合はどの程度完全になされるのであろうか。

生産志向と消費志向の調和ないし共生的關係の存在を部分的にはあるが理論的にサポートする「範囲の経済」論にしても、その作用は未利用の共有資源の存在という条件に依存しており、その意味ではかなり限定的なものである。また、フィリップスらによる「品質・コスト調和」論にしても、製品品質の向上がコストの相対的低下を導くに十分なほどに高い市場地位を保證することが必須であり、現段階ではそのメカニズムの理論的解明が残されたままになっている。

これとは反対に、レズニックらは価格と製品品質のトレードオフ関係を前

33) Reekie, W. D. & R. Savitt, "Marketing Behavior and Entrepreneurship; A Synthesis of Alderson and Austrian Economics," *European Journal of Marketing*, Vol. 16, No. 7 (1982), p. 65.

提にしながら、消費者が多様な製品や高品質の製品よりもむしろ低価格を望んでいるとして、行き過ぎた市場細分化を再統合する「カウンターセグメンテーション」戦略の必要性を説く<sup>34)</sup>。製品のバラエティ化や高品質化を含む「市場細分化戦略は一方で明らかに企業のコスト構造に影響を与えている」のである。

技術革新の進展と生産企業の統制能力の向上によって、表面的には解消し得るように見える生産志向と消費志向の対立は、市場や技術環境の変化、および企業間競争の強度が激しくなればなるほど、逆に大きくなる。そうであれば、個別生産企業による直接的な需給斉合の可能性は大きく限界づけられることになる。そして、そのことは流通過程における品揃え形成活動の必要性と重要性を説明することになる。

生産過程での需給斉合の困難性は流通過程での斉合活動を要請する。製品政策による需給斉合の不十分性は、流通過程での支援活動によって補強されなければならない。ここに製品政策はチャネル政策をはじめとするマーケティング諸政策との連携が要求されることになる。そして更に、形態付与および適合調整を通してなされる個別的、直接的な需給斉合の限界は、流通過程での社会的な品揃え形成活動を通して克服されることになる。したがって社会的な品揃え形成は、費用節約ないし需給斉合の能率という量的次元とは異なる需給斉合の有効性という質的次元の効果をも持つことになる。

## 結びにかえて

製品がマーケティングの操作変数になることによって、製品政策はマーケティングの重要な活動領域を構成することになる。しかしこのことはマーケ

---

34) Resnik, A. J., P. B. B. Turney, and J. B. Mason, "Marketers turn to 'Counter-Segmentation'," *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 5 (Sep.-Oct. 1979), pp. 100-106.

ティングが単に販売活動だけでなく、生産や前生産段階の活動にも密接に関与しなければならないことを意味している。

本稿はこのような状況の下で顕在化する生産と販売の対立の状況を、その原基である生産の論理と消費の論理の対立にまで遡って考察してきた。消費需要に対する操作性と適応性の両面を持つマーケティングがかかる対立的状況をどのように処理しているかについて、需給の斉合活動との関連を通して考察し、生産企業の製品政策による需要への個別的な斉合努力とその限界を明らかにしてきた。

生産企業は消費需要の変化の中で、生産志向と消費志向の対立を和らげるべく、新たな生産販売システムの開発と採用を推進してゆく。しかし、それによって対立を緩和することができても消滅させることはできない。生産過程での需給斉合の限界は、完全とまでにはいかなくても流通過程における活動によって克服されなければならない。これについて二つのことが考えられる。第1は形態付与や適合調整の活動の一部を流通過程にまで「延期」することであり<sup>35)</sup>、第2は需給を斉合する上で品揃え形成活動が果たす役割の重要性である。前者は例えば流通加工など流通過程での需要の変化への対応の問題であり、後者は中間商による需給の社会的斉合、つまり中間品揃え物（商業在庫）の形成の効果の問題である。ここでは製品政策による個別的、ミクロ的な需給斉合努力の限界を社会的、マクロ的な品揃え形成活動が克服する可能性を指摘するだけにとどめた。したがって、第1の問題は勿論のこと、第2においても特に中間品揃え物形成の効果<sup>36)</sup>、それも費用や能率と

35) オルダースンは、生産における標準品の大量生産の要求と個々の消費者の無比な要求とは品揃え形成システムによって可能となるとし、そのシステムの能率向上の為の方法として、差別化の延期と在庫位置の変化の延期をあげる。そして「形態および所有権者の変化がマーケティング・フローにおいてできるかぎり遅い時点で生じること」が要求されるとし、「延期は差別化を購買時点のもっと近くに移動させることによってその危険を削減する」と言う。Alderson, W., *op. cit.*, 1957, p. 424, (訳書489-490頁)。

いった量的次元とは異なった質的次元の効果については別の機会に詳しく考察しなければならない。

また、生産志向と消費志向の対立を緩和されている新たな供給システムの内実とそれが競争に与える影響、および生産技術、需給斉合、競争の関係など、ここでの議論に関連して考察しなければならない幾つかの興味ある問題があげられる。これらについても他日を期したい。

---

36) 受注生産は事前的な調整システムによる生産者品揃えで対応できるが、見込生産の場合にはそれだけでは不十分であり、商業による事後的調整に頼らざるを得ないであろう。