

## 新製品の定義と分類

米 谷 雅 之

### 目 次

はじめに

I 総体としての製品

II 新製品の新規性についての基本的問題

III 新製品の定義と分類

1. バゼルとナースの研究

2. ブーツ・アレン・ハミルトンによる分類

3. ジョンソンとジョンズの見解

4. 二次元的理解によるその他の見解

5. エーベルの三次元による説明

IV 新製品の多義性

結びにかえて

はじめに

一大ブームを巻き起こした「ウインドウズ95」(マイクロソフト社), 手軽さやファッション性が若者に受け急速に市場浸透しているPHS, PHSに比べて使用エリアが広いことで人気の携帯電話, 麦芽比率を下げ節税による低価格化を実現した発泡酒, 組立式で軽量のフローリング用掃除用

具「クイックルワイパー」(花王), セダン並みの使いやすさが受けている「オデッセイ」(本田技研), 即席麺をパスタにすることで女性客を開拓した「日清SPA王」(日清食品)など, 最近のヒット商品として新聞などで評価された新製品をあげれば, 枚挙にいとまがない。技術的にブレークスルーした新製品の導入だけでなく, 既存技術を利用しての新製品の導入も盛んである。

周知のように, 現代マーケティングは新製品の開発と導入にその特色をもっている。新技術や新製品を生み出す企業の研究開発や商品企画が, 組織的にみても従来の純粋なスタッフ部門からライン部門的な性格へとその活動を変化させていること, さらに何よりも売上や利潤に対する新製品の貢献比率の高いことなどをみれば, このことは十分に理解できる。新製品がもつ新規性が市場を動態化するとともに, 企業のマーケティング活動を活性化しているのである。

しかしながら, 新製品とは何かについて, 明確な共通認識があるわけではない。企業が従来生産し販売していたものとは何れの点においても異なるすべての製品のみならず, 既存製品の広告活動の変化がある場合でさえも新製品に含めようとするワッソン(C.R.wasson)のような広義の解釈もあれば, ワイス(E.B.Weiss)のように真に基本的な革新(really fundamental innovations)を含む製品だけが新製品を意味するという狭義の解

---

1) Buzzell, R.D. and R.E.M.Nourse, *Product Innovation in Food Processing: 1954-1964*, 1967, p.21. ワッソンは次のように云う。「新しいということは顧客が知覚したり, あるいは知覚させられたりすることに依存する。……たとえ旧い製品といえども, 買い手に関する限り, ‘新’製品となり得るのである。」Wasson, C.R., “What is ‘New’ About a New product?,” *Journal of Marketing*, July 1960, pp.52-56.

また ワイスは次のように云う。「…新製品と呼ばれているもののうち, 少なくとも80%は新製品ではない。それらは単なる既存製品の改良—それもマイナーな改良—にすぎない。」Weiss, E.B., “That Malarky About 80% of New Products Failing,” *Advertising Age*, Aug. 2, 1965, p.101.

2) Jones, R.W., “Management of New Products”, *The Journal of Industrial Engineering*, Vol.9, No.5, 1958, p.432. 十分な管理がなされているにもかかわらず, 新製品の開発に失敗するには, 製品概念そのものに弱点があるからである, と指摘する。

積もある<sup>1)</sup>。どういう基準で「新」製品なのか、何をもって「新しい」というのかについての考察は、新製品が重要な役割を演じている現代マーケティングの特質を明らかにするためにも、必要である。

小論はそのためのものである。新製品とは何かについての考察なくしては、新製品マーケティングの活動実態や特質を明らかにすることは不可能であると考えからである。すなわち、企業成長への新製品の貢献や新製品開発の成功率（失敗率）の正しい認識、企業が志向すべき新製品のパターンおよびそれに沿った適切なる管理、これらはすべて新製品概念にその源流をもつ問題である<sup>2)</sup>。

## I 総体としての製品

新製品の意味ないし新規性の基準について考察する前に、製品概念について検討しておこう。新製品もしくはその新規性は、当然のことながら製品を離れては存在しないからである。「製品は企業と顧客がその各々の目的を達成する為の相互の手段 (a mutual vehicle) として機能する」<sup>3)</sup>。製品は一方で財務的および非財務的目的を達成しようとする企業の要求と、他方でそれによって物理的有用性 (instrumental) および心理的目的を達成しようとする顧客の欲求とを満たしうるものでなければならない。製品は基礎的資源と顧客との間の「仲介者の役割」 (middle man role) を遂行する<sup>4)</sup>、というブーツ・アレン・ハミルトン社 (Booz, Allen & Hamilton Inc.) の見解もこの見方と矛盾するものではない。すなわち、製品は企業にとっては経営の基本的性格を決定づけるものであり、その為には顧客の欲求基盤に深く根をおろしていなければならないのである。

3) Stewart, J. B., "Product Development", in George Schwarz (ed.), *Science in Marketing*, 1965, p. 164.

4) Booz, Allen & Hamilton, "A Program for New Product Evolution," in Berg, T. L. and A. Shuchman (eds.), *Product Strategy and Management*, 1963, p. 340.

この点に関してレビット (T. Levitt) は、「企業努力の目的は、人々がライバル企業のものよりも自社の製品やサービスを購入したいと欲するような満足価値群を提供することになければならない。このためには顧客が真に価値ありと評価するものは何であるかに関して、慎重な予測をたてる必要がある」とし、製品を「顧客志向的な満足価値 (value satisfaction)」と捉える<sup>5)</sup>。製品に対するこのような見方が、単なるモノとしての製品を超えた拡張された製品概念を生むことになる。レビットはそのような「総体としての製品」(total product)概念を、物的製品、期待製品、拡張製品、潜在製品という4層からなる製品範疇で捉える。こうした製品観をもとに、レビットは価格でのみしかその違いを主張できそうにない同質的な製品 (commodity) できえも、競合ブランドから差別化したり、新規性を十分に発揮することができることを主張する。

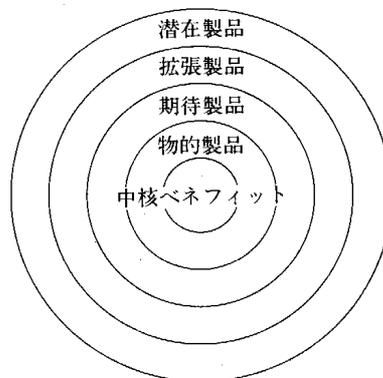
物的製品 (generic product) は製品の基礎になるモノとしての製品部分を指しており、鋼鉄メーカーにとっては鋼鉄そのものであり、小売業者にとっては取り揃えられた商品をもつ店舗がそれにあたる。期待製品 (expected product) は顧客が購入にあたって最低限必要とする製品特性をもつ製品で、物的製品をもそのなかに含んでいる。顧客は製品の購入にあたって、取引や配達の状態、さらに製品によってはアフターサービスや技術的なアドバイスを期待する。このような顧客の期待が満たされた時のみ、物的製品は初めて購入されるのである。拡張製品 (augmented product) は顧客が通常に期待する以上の製品特性をもつ製品のレベルで、このような製品は企業の製品差別化行動によってもたらされる。したがって、成熟市場もしくは使用経験が豊富な顧客に対して製品がもたなければならない条件がこのレベルに相応する。潜在製品 (potential product) は、顧客を吸引し維持し続けるためのあらゆる活動を包含したレベルの製品を意

5) Levitt, T., *Innovation in Marketing*, 1962, p. 8, and p. 82. (小池和子訳『マーケティングの革新』ダイヤモンド社, 1963年, 88頁および91頁。)

味する。このなかには当該製品に関する技術変化の傾向についての支援アドバイス、代替製品の動向や新技術の紹介などが含まれる<sup>6)</sup>。

コトラーもまた、レビットと同様に単なるモノとしての製品を超えた「総体としての製品」を、同心円の広がりで説明する。コトラーは、製品を特定の欲求やニーズを充足し、興味・所有・使用・消費のために市場に提供される物的な財やサービス、人間、場所、組織、アイデアなどすべてのものを指すとして、図1に示す5つの製品レベルを識別する。最も基本となるものは「中核ベネフィット」と呼ばれるレベルで、顧客が現実購入しようとする製品の基本的なサービスないしベネフィットを指す。化粧品の場合の「美しさや希望」、電動ドリルの場合ではそれによってあく「4分の1インチの穴」がまさにここでいう中核ベネフィットである。中核ベネフィットは「物的製品」に変換されて、初めて製品の形態となる。第3層は「期待製品」のレベルであり、これは顧客が製品の購入にあたって当該製品に通常期待する一連の属性集合であり、顧客の基本的な欲求を満たすために具備していなければならない最低限の要求を意味する。第4層は「拡張製品」と呼ばれる層で、ライバル企業の製品から差別化するために追加された付加的なサービスやベネフィットを含む製品のレベルをいう。現代

図1 製品概念



(P.Kotler, *op.cit.*, p.430.)

6) Levitt, T., "Marketing Success Through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review*, Jan. - Feb. 1980, p. 83-91.

の製品差別化競争は、まさにこの拡張製品のレベルで展開されているといえる。第5層は「潜在製品」であり、当該製品が将来において究極的に果たすことになる製品拡張や製品変容のすべてを含んでいる。拡張製品が現時点での製品を問題にしているのに対して、潜在製品は将来予想される製品進化をも包含した範疇である<sup>7)</sup>。

コトラーの製品概念は、製品の基本に当該製品が果たさなければならないサービスやベネフィットを明示的に据えたという点を除いては、レビットのそれをほぼ踏襲している。「化学的・物理的な属性の集合」としてよりも「問題解決型サービスのパッケージ」として製品をみる見方は、「総体としての製品」観に共通している。このような製品観は、物的な側面は製品を構成する1つの要素にすぎないとして、製品を「効用の束」と捉えるチェンバリン(E. H. Chamberlin)や、「諸属性の束」とするランカスター(K. J. Lancaster)にも大いに通じるところがある<sup>8)</sup>。「総体としての製品」は顧客の視点からの製品観を表しているといえよう。したがって、それは当該製品に対する顧客の知覚こそが重要な構成要素となる。製品に対する顧客の知覚は、製品の物的特性についての知覚と非物的特性についての知覚からなるとみることができる。いま、製品 $O_i$ が $m$ 個の物的関連の知覚要素と $n$ 個の非物的関連の知覚要素からなるとすれば、製品 $O_i = \{Q_1, \dots, Q_m, R_1, \dots, R_n\}$ となる。ここで部分集合 $\{Q_1, \dots, Q_m\}$ は製品の物的特性についての知覚であり、モノとしての品質、機能、性能といった特性についての顧客の判断を示す。他方、部分集合 $\{R_1, \dots, R_n\}$ は、製品が顧客に対してもたらすベネフィット、製品に付与された意味、差異化された記号性、および製品の使用に付随する種々のサービスについての知覚、その他製品の受容を

7) Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed., 1991, pp. 429-431.

8) Chamberlin, E. H., *The Theory of Monopolistic Competition*, 8th ed., 1962, Harvard U.P., p. 8. (青山秀夫訳『独占的競争の理論』至誠堂, 1966年, 8-9ページ)。また次をも参照, K. J. Lancaster, *Consumer Demand*, 1971 (桑原秀史訳『消費者需要』千倉書房, 1989年)。

促進する顧客の主観的な価値観など、製品の物的特性以外の特性についての知覚集合である。両者は相互に関連をもち、共鳴し合っているため、明確な一線を引くことは困難であるが、前者を製品のハード次元の特性、後者をソフト次元の特性として識別することができる<sup>9)</sup>。このような製品の見方は、新製品の新規性を単なる物的な側面や技術的な側面からのみ捉えることの不適切性を示しているといえる。

## II 新製品の新規性についての基本的問題

何ををもって新製品とみなすかについては、統一的な見解はない。新製品は現代マーケティングの重要な構成素になっているが、何ををもって新製品とするかは区々である。コーレイ (E.R. Corey) は、「新製品という用語は使い方によって種々異なった意味をもっている。その最も文字通りの意味では、他の製品が決してこれまでにしえなかった機能を果たすという意味での新製品である。……反対に最も広い意味では、従来から他の企業では製造されていたが、当該企業にとっては初めての製品という意味での新製品である。<sup>10)</sup>」と述べ、新製品についての統一した認識がないことを指摘している。

われわれは前節で、製品を「総体としての製品」として捉えることの意義を明らかにした。新製品の新規性 (product newness) もこのような製品の見方と全く独立ではあり得ない。したがって、新製品概念について考察するとき、製品がもつ物的・ハード的な特性と非物的・ソフト的な特性の両方を視野に入れておかなければならない。この2分法は、製品が満たそうとする企業目的と顧客欲求、および技術シーズと市場ニーズ、さらには

9) 拙稿「現代製品政策のダイナミクス」、石原武政、小西一彦編『現代流通の動態分析』千倉書房、1991年、65-67頁。

10) Corey, E.R., *The Development of Markets for New Materials*, 1956 (松田武彦、福山信次訳『新製品の市場開拓』東洋経済新報社、1960年、9頁。)

しばしば言われる「“製品”ではあるが“商品”ではない」という場合の“製品”と“商品”の違いに完全ではないにしても、ほぼ相応する。

新製品の意味については、前述のように統一的な見解はない。新製品を一義的に規定することが困難である理由として、製品の新規性を規定するうえで多様な基準が存在することがあげられる。ある製品が新製品であるための条件が、基準の設定如何では大きく異なってくるのである。しかし、そうであったとしても全くア priori に決まってくる性質のものでもない。新製品の新規性を規定するロジックがあるはずである。この考察に入る前に、新製品の新規性についての基準 (levels) について検討しておく必要がある<sup>11)</sup>。

#### (1) 新規性の対象に関する基準

新製品が誰に対して新規であるか (new to Whom?) についての問題である。消費者のレベルでいえば、既に市場に出回っているにも拘らず当該製品を使用したことのない消費者にとっては、それは新規性をもつ。したがって、当該消費者にとって、それは新製品であり得る。この視点からすれば、既存製品の市場浸透努力も新製品開発の一環とみなされるであろう<sup>12)</sup>。同様に、企業レベルで考えるならば、同種の既存製品があるにも拘らずその製品を生産・販売したことのない企業にとっては、それは新製品となり得るのである。「新製品とはその企業にとっての新しい製品であるとするのが賢明であると思われる。それはどこか他の企業で作られているかもしれない。それにも拘らずその製品がその企業にとって新しいという場合、いつでも固有の問題はその経営にとって新しいということであり、それは新製品として扱われなければならない<sup>13)</sup>」というブーツ・アレン・ハミルト

11) Buzzell, R. D. and R. E. M. Nourse, *op. cit.*, pp. 22-24.

12) Wasson, C. R., *op. cit.*, pp. 52-56. 製品の新規性は消費者の知覚に依るとして、市場浸透強化のための活動をも新製品活動として捉える。

13) Booz, Allen & Hamilton, *op. cit.*, p. 341.

ン社の見解は、誰にとっての新製品かという新規性の対象について、言及したものである。

### (2) 新規性の特性に関する基準

製品が如何なる方法ないし如何なる点で新規的であるか (new in What Ways?), すなわち製品特性の問題である。品質や形態の変化さらには新しいベネフィットの追加等は、製品特性もしくはその値を変化させる。それらはしばしば原料の変化や製造技術の開発や改良によってもたらされる。したがって、新しい製品特性の追加ないしその値の変更は、研究開発、市場テスト、および種々のマーケティング実践の結果である。ワッソン (C. R. Wasson) はこの点に関して、製品が新製品となりえる方法 (Ways a product can be new) として次にあげる少なくとも13個の可能性—6個の積極的特性 (positive attributes) と4個の消極的特性 (negative ones), それに3個の中性的特性 (neutral ones)—が考えられるとしている。すなわち、新製品の市場導入を容易にする積極的特性としては、①低廉な価格、②新たな使用上の利便性、③性能の向上、④利用可能性の拡大、⑤ステータス・シンボル性、⑥信頼性、があげられる。逆に、市場導入を困難にする消極的特性として、⑦新しい使用方法 (使用法が簡単でない場合)、⑧不慣れた使用パターン (新たな学習の必要)、⑨あまり知られていないベネフィット、⑩誤って使用した場合にかかる多大のコスト、がある。そして最後に、状況によってプラスにもマイナスにもなる中性的特性としては、⑪新しくなった外観やスタイル、⑫従来とは異なった付属品やサービス、⑬新たな市場 (従来とは異なった販路を含む)、があげられる<sup>14)</sup>。

### (3) 新規性の程度に関する基準

製品がどの程度に斬新か (How new?), すなわち新しさの程度に関する

14) Wasson, C. R., *ibid.*, p. 54.

問題である。たとえ当該企業にとっては新製品になりえたとしても、それが既に市場に出回っている場合には、消費者や流通業者にとって新規性は全くないか、あるとしてもその程度は非常に弱いものとなる。逆に、初めて世の中に出たような革新的な製品は、市場にとっても新しさの程度は非常に強いものとなる。この点について、オキセンフェルト (A.R. Oxenfeldt) は、「新製品の新しさは程度の問題である。ある製品がどの程度新しいかは、買手の感じ方によって決まる。もし買手が従来の製品とは非常に異なったものだと感じる場合には、その製品は新しいのである。反対に、買手がこれまでの製品とあまり変わらないと考える場合、それは古い部類のものである」<sup>15)</sup>として、新規性の程度は買手の感じ方に依存すると結論づけている。

新規性の程度は重要な基準を構成するが、個々の買手の感じ方に依存するという上述のような理解では、問題の解明にまったく貢献しない。少なくとも新規性の程度を客観的に説明することが必要となる。その点で、後に詳述する市場と技術の2次元による新製品の分類法や、ブーツ・アレン・ハミルトンによる企業にとっての新規性の程度と市場にとっての新規性の程度という新規性についての2方向からの接近は、新製品の斬新性の程度を考える上で非常に参考になる。

#### (4) 新規性の時点に関する基準

如何なる時点で新製品なのか (new When?) についての問題である。周知のように、新製品の開発にはかなりの時間を費やす。新製品の成功、失敗は時間の長短にかかっていると言っても過言ではない。近年、新製品の開発期間が競争優位性を左右するとして、如何にすればそれを短縮することができかが競争戦略上の大きな課題となっている。しかしながら、開

15) American Management Association, *Developing a Product Strategy*, 1959 (高島保訳『新製品計画』, 日本能率協会, 1961年, 412頁。)

発期間の短縮は簡単なことではない。もし開発期間が長期にわたる場合、計画されている新製品は、いつの時点で新規性を認められるのか。開発開始時点で斬新なものであっても、市場導入の時点では新規性が薄れているかもしれない。新製品はいつの時点で新製品であるべきか。もとより新製品は市場に導入され、買手に購入されて初めてその目的が実現されるのであるから、少なくとも市場導入時点での新規性が問題にされなければならない。しかしながら導入時点での新規性は、開発開始時点での新規性と開発期間の長さに依存している。したがって、開発開始時点での新規性も無関連ではない。また、新製品の斬新さは早ければ良いというものでもない。時宜に適った新規性が要求される。新製品のタイムリーな導入や新しさの持続期間についての問題、製品改良やモデルチェンジによる新規性のリフレッシュの問題なども、併せてその重要性を認識する必要がある。

このように新製品の新規性は、その判断の基準において多くの次元をもっている。したがって、新製品の概念や製品の新規性について考察する時、以上述べた諸種の基準を考慮する必要がある。しかし他方で、この新規性基準の多次元性、複雑性こそが新製品概念の理解を容易ならざるものになっていることもまた認識しておく必要がある。

### III 新製品の定義と分類

新製品とは何かについては、以上述べてきた新規性についての諸基準を考慮しなければならない。基準の多さに加えて、個々の基準においては幾つかの次元が存在し、単一で明確な判断が難しい。このことは、製品の新規性ないし新製品の概念化がそれ程簡単でないことを物語っている。

前述のように、製品は企業と顧客の双方の要求ないし欲求を満たしうるものでなければならない。したがって、新製品概念の規定にあたっては、企業の視点に立つのかあるいは顧客の視点から見るのかによって、その意

味は異なったものとなる。しかしながら、企業の目的は、当該製品が顧客の欲求を満たして初めて達成されうる性質のものである。したがって製品や製品の新規性が、顧客にどのように知覚されるかが重要であることはいうまでもない。しかし、何れの視点をとるにしても、その基準は多様であり、一意的ではない。

そこで、新製品のこのような側面の問題を論じている見解や、参考となる研究を取り上げながら、新製品の新規性の問題ないし新製品概念について考察しよう。

### 1. バゼルとナースの研究

バゼルとナース (R.D. Buzzell & R.E.M. Nourse) は、戦後の食品製造業における製品革新の研究で、「製品革新の本質、範囲、効果について事実に基づいた資料がほとんど無い」<sup>16)</sup>として、製品革新に関する基本的問題の考察にあたっている。その中で、最も重要なことは新製品概念の定義であるとして、新製品を定義し分類するために有用な用語の考案を研究の目標の一つにしている<sup>17)</sup>。

バゼルとナースは、新製品を定義する場合、先に述べた新製品の新規性の対象、特性、程度および時期といった基準を考慮することの必要性を説く。この観点から、彼らは新製品を画一的に定義することは不可能であり、したがって「それに代って新規性の諸基準を反映し、ある特定の観察者の視点にたった一連の定義群 (a set of definitions) が必要となる」<sup>18)</sup>ことを主張する。ここでいう特定の観察者として、彼らは消費者、製造業者、および流通業者の三者をあげている。しかし、消費者についてはそれぞれの個人の嗜好は大きく異なっており、共通の見方は見いだせないとして、最終的には製造業者と流通業者から見る新製品についての二組の定義を明

16) Buzzell, R.D. and Robert E.M. Nourse, *op. cit.*, p.9.

17) *Ibid.*, p.24.

18) *Ibid.*, p.25.

らかにする。二組の定義の内容は次のようになっている。

まず、製造業者の視点からの新製品として、次の3つをあげる。

- a. 完全新製品 (distinctly new product)
- b. 製品ライン拡張 (product line extensions)
- c. 製品改良 (product improvements)

バゼルとナースは、「ある製品が他の製品よりも、どの程度新しいかを測定することはなかなかできそうにはないけれども、新製品を新規性の程度によって幅広いグループに分類することは有益なことのようと思われる」<sup>4)</sup>として製造業者レベルで上のような三分類を試みている。「完全新製品」は製造業者による製品革新のうちでは最高に革新的なものであり、形態、技術、原料の点で当該企業の既存製品と実質的に異なった製品であると定義される。すなわち、新規性の程度や対象についてはブーツ・アレン・ハミルトンやジョンソンとジョンズと同様に、個別企業にとっての新規性を問題にしているのであるが、特に当該企業のみならず市場にとっても新しいと云えるような製品、すなわち第1もしくは第2番目に市場に出たような先発製品を「革新的新製品」(pioneering new product)と呼んで、他と区別している<sup>19)</sup>。

「製品ライン拡張」は、完全新製品に続く中程度に革新的な新製品である。それは強力な新技術、新原料もしくは新形態を用いず、ただ既存製品の完全新製品が導入されれば当該完全新製品のパッケージサイズや形状を変化させて、製品系列に加えるような新製品を意味している。したがって、技術の程度は「完全新製品」に比べれば非常に低い。「製品改良」は最低水準の革新であり、例えば、既存の製品の原料、外観およびパッケージの変化を包含している。それは旧製品を若干修正したものに過ぎず、それほど大きな技術的な変化は見られない。ほとんどの製品は競争製品との

19) *Ibid.*, chap. 4. 「革新的新製品」は「完全新製品」とその開発活動において顕著な相違をみせている。

対抗上、絶えず相応の製品改良がなされている。

次いで、流通業者の視点からの新製品として、以下の3種の新製品をあげる。

- a. 新タイプ (new type of products)
- b. 新ブランド (new brands)
- c. 新アイテム (new items)

バゼルとナースは実証研究によって、流通業者の視点からみた新製品の概念規定は製造業者のそれとは異なっているため、流通業者の視点に立った定義づけも必要であるとして、それを上のように3つに分類する<sup>20)</sup>。

「新タイプ」は流通業者の立場からみた場合の最高の革新的製品であり、形態、主原料および使用方法の点で、従来販売されていたものとは実質的に異なる製品として定義される。そのためにそれを販売する流通業者にとっては、売上高や利益の達成は非常に不確実であり、したがってリスクの大きい新製品として特徴づけられる。「新ブランド」は、同一種類の製品群のなかでは従来使われたことのないブランド名をもつ製品である。最後に、「新アイテム」は最も広範囲な新製品概念であって、新タイプ、新ブランドは勿論のこと、旧ブランドのわずかな製品変更をも含むものとして定義されている。

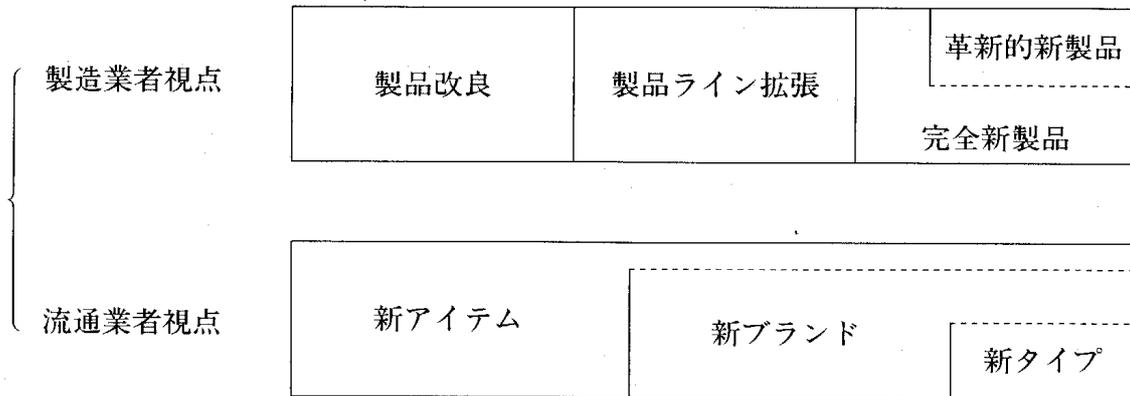
バゼルとナースにおいて、新製品の定義に関する製造業者と流通業者の問題は、前者は企業にとっての新製品を、後者は市場にとっての新製品を暗示しているものと理解される。しかしながら流通業者の視点での新製品は、製造業者および消費者のそれに対応させたものとしてあくまでも中間的な存在ではあるが、一応、市場にとっての新製品に相応するとみてさしつかえない。流通業者視点からの新製品の分類は、製造業者視点にも云えることであるが、カテゴリー間で重複する部分が多く、識別方法に若干の検討の余地が残されている。また、タイプ、ブランド、アイテム等の表面

20) *Ibid.*, pp. 28-30.

的なものにとらわれ過ぎているあまり、製品のもつ技術的側面の問題の検討が若干等閑視されている。これは、彼らが加工食品を研究対象に選んでいることにも大きく関係している。しかし、前に述べた4つの基準を考慮しながら、製造業者と流通業者の視点からの二組の定義の必要性についての主張は説得的である。

われわれは、バゼルとナースによる新製品概念についての考えを、図2のように分類することができる。

図2 新製品の2組の定義



注：両視点の分類カテゴリー間の対応関係は明確ではない。

## 2. ブーツ・アレン・ハミルトンによる分類

新製品開発活動や管理の問題に多くの研究蓄積をもつ経営コンサルタント会社であるブーツ・アレン・ハミルトン社は、企業による新製品導入の実態を調査するために、新製品を6つのカテゴリーに分類している。その際、分類の基準として、企業にとっての新規性と市場にとっての新規性という2つが用いられている。この2つの基準によって、6つの新製品カテゴリーを識別する。<sup>21)</sup>

21) Booz, Allen & Hamilton, *New Product Management for the 1980s*, 1982, pp. 8-9.

「新市場創造型新製品」(new-to-the-world products)は、文字通り新市場を生み出すような革新的な新製品である。したがって、これは企業にとってのみならず、市場にとっても新規性の程度が最高度に高い新製品である。「新規製品ライン追加型新製品」(new product lines)は、既存市場へ初めて参入する企業の製品をいう。したがって市場は既に立ち上がっており、市場にとっては新規性はないが、当該企業にとっては初めての製品であり、新規性は非常に高い。「既存製品ラインへの追加」(additions to existing product lines)は、企業にとっても市場にとっても新規性の程度が中位の新製品であり、企業は当該製品ラインを既にもっており、それに新たなアイテムを付加するにすぎない。「既存製品の改良、改善」(improvements in/revisions to existing products)は、既存製品の性能の改善や知覚価値の向上をもたらすような新製品であり、したがってそれは既存製品にとって代わる場合が多い。市場にとっての新規性は低いが、企業にとっては中位の新規性をもつ新製品である。「リポジショニング」(repositionings)は、既存製品ではあるが、対象市場を新たな市場もしくはセグメントにするような製品を意味する。したがって、企業にとっての新規性も非常に低い。最後の「コスト削減」(cost reductions)は、既存製品の機能や性能を変えないで、コストしたがって価格を切り下げることである。通常は新製品の範疇には入りそうにはないが、工程技術や時として製品技術の革新を伴うという意味では新製品である。

ブーツ・アレン・ハミルトンの新製品カテゴリーを図示すれば、表1のようになる。調査によれば、市場導入された新製品の総件数のうち各カテゴリーの占める割合は、新市場創造型新製品(10%)、新規製品ライン追加型新製品(20%)、既存製品ラインへの追加(26%)、既存製品の改良・改善(26%)、リポジショニング(7%)、コスト削減(11%)である。企業にとっては新規性が中位の「既存製品ラインへの追加」と「既存製品の改良・改善」型の新製品で過半数(52%)を占める。企業にとって新規性の高い「新市場創造型新製品」と「新規製品ライン追加型新製品」は、最も

利益貢献が大きいと評価されているが、総件数に占める割合は30%である。6つの新製品カテゴリーを産業別にみても、次のような点を除けば大きな差異は認められない。すなわち、技術進歩が著しい情報処理や電子機器・制御機械のような産業では、新市場創造型新製品の割合が高く、前者で20%以上、後方で15%と平均を上回っている。また非耐久消費財は、耐久消費財に比べて「新市場創造型新製品」の割合が低く、その代わりに「新規製品ライン追加型新製品」の割合が非常に高い<sup>22)</sup>。

表1 ブーツ・アレン・ハミルトンの分類

	高 ←————— 市場にとっての新規性 —————→ 低	
高↑企業にとっての新規性↓低	新規製品ライン 追加型新製品 (20%)	新市場創造型 新製品 (10%)
	既存製品の 改良・改善 (26%)	既存製品ライン への追加 (26%)
	コスト削減 (11%)	リポジショニング (7%)

(Boot, Allen & Hamilton, op.cit., p.9.)

新製品の斬新性を企業と市場の両面から捉え、新製品を概念化することは、前項のバゼルとナースの見方に通じるものがあるが、バゼルらが2組の定義として別々に概念化しているのに対して、ブーツ・アレン・ハミルトンは2種類の基準の組み合わせから1組の概念化を試みている。

22) *Ibid.*, p.10.

### 3. ジョンソンとジョーンズの見解

ジョンソンとジョーンズ (S.C. Johnson and C. Jones) は、新製品開発管理、特に新製品開発部門の職能の研究において、基本的問題として新製品の分類が不可欠であるとして、新製品概念についての考察を加えている。

彼らは新製品概念の定義について次のように考える。すなわち、「(1)製品は一般に技術と市場を斉合することによって案出される。したがって、それは二つの主要な次元をもつ。(2)製品はこの二次元のうち、何れか一方あるいは両方において新しいと考えることができる。(3)ここで『新しい』とは、企業組織を目的とするという視点からは、当該企業にとって新しいことを意味する」としている<sup>23)</sup>。

われわれは先に、「総体としての製品」概念を参考にしながら、製品を物的・ハード的特性と非物的・ソフト的特性の二面の総合として、さらには企業の要求と顧客の欲求の達成手段として把握した。ジョンソンらがいう製品のもつ二次元性—技術と市場—はちょうどこれに相応するものと考えられる。彼らは製品のもつ二つの次元の新しさの程度を基準に、表2のように新製品を分類し、識別する。

ジョンソンらによれば、再商品化と新用途は主にマーケティング部の責任であり、再定式化と代替は主に研究開発部の責任とされる。それ以外の新製品開発、すなわち改良製品、市場拡張、製品ライン拡張、多角化は両部門の共同責任となる。新規性の種別によって担当する部門が異なるのである。技術と市場による新製品の二次元的理解は新製品概念を論理的に把握するのに役立つ。少なくともバゼルとナースの分類よりは、その客観的基準において、ヨリ厳密になったといえる。

ジョンソンとジョーンズによる新製品の見方は、バゼルとナースと同様に、あくまでも当該企業の視点からの新製品を問題にしており、特にバゼルら

23) Johnson, S.C. and C. Jones, "How to Organize for New Products", *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 3, 1957, p. 52.

表2 市場と技術による新製品の分類

		← 技術面の新規性の増大 →		
↑ 市場面の 新規性の 増大 ↓	製品目的	技術変化なし	<b>改良技術</b> 企業が現在保有している科学的知識や生産技術を従来以上に利用する。	<b>新技術</b> 当該企業にとって新しい科学的知識や生産技術を獲得する。
	市場変化なし		<b>再定式化</b> 既存製品の方式で、コスト、品質、利用可能性の最適なバランスを維持する。	<b>代替</b> 既存製品のために、当該企業にとって新しい技術を採用し、新規で従来より良い原料や生産方式を探索する。
	市場強化 既存製品のために、 現行の市場を従来以上 に利用していく。	<b>再商品化</b> 現在対象としている顧客層に対して、販売を増強する。	<b>改良製品</b> 現在の製品を改良して、製品の効用と商品能力を向上させる。	<b>製品ライン拡張</b> 新技術によって、現在の顧客に提供する製品ラインを広げる。
	新市場 対象とする顧客層の 数を増大する。	<b>新用途</b> 既存製品の新たな顧客層を見つけ出す。	<b>市場拡張</b> 現在の製品を改善して、新しい顧客層を獲得する。	<b>多角化</b> 新しい技術的知識を開発することにより、新たな顧客層を付け加える。

出所：S. C. Johnson and C. Jones, op. cit., p. 52.

がいう製造業者の視点からの分類に相応している。したがって、バゼルーによって提案された流通業者の視点、さらに云えば市場視点からの新製品の見方が捨象されているのである。

この二次元による新製品概念の理解は、多少その目的と意義を異にしているが、後で述べるカーガーや アンゾフによってもなされている。

#### 4. 二次元的理解によるその他の見解

カーガー (D.W.Karger) は「新製品とマーケティング状況 (marketing situation) との間にははっきりした関係があり、これは新製品のみでなく新市場についても同様である。しかし新製品は新市場を自動的に保証するものでも、新市場が自動的に新製品を要求するものでもない」<sup>24)</sup>と述べ、製

24) Karger, D. W., *The New Product*, 1960, p. 4.

品の新規性と市場の新規性との関係を図示する。

われわれはその接近法において、ジョンソンとジョンズとの類似性を多くみることができる。そこでは、技術の新規性が次のような7種類の製品の新規性に置き換わっているにすぎない。この製品と市場の新規性を組み合わせることによって、多様な製品—市場特性が識別されるのである。

- (1) 製品変更なし。
- (2) 製品特性は変わらないが、コストや品質を競争水準に保つために、部品、構成、生産技術等の変更がなされる。
- (3) 顧客に対する効用を増大させるため、あるいは包装等の改善によって商品能力を高めるために製品特性の改良を行う。
- (4) 全く新しい適用によって、従来とは全く異なる新しい顧客層をターゲットにすべく製品特性の主要な修正が行われる。企業は従来からの顧客層のためにも旧製品を生産しつづける。
- (5) 真空管ラジオからトランジスタラジオのように、新技術の採用によって既存製品の代替が起こる。
- (6) 製品ラインの拡張。例えば、ジョンソン社が新たに床用クリーナーを開発し、それをメンテナンス用製品ラインに付け加えるなど。
- (7) 多様化。すなわち新たな製品ラインに新製品の追加がなされる。

((1) → (7) につれて新規性は増加する。)

製品—市場の組み合わせを企業の成長戦略との関連で問題にしなが、新製品を含む製品—市場関係の研究に大きく貢献した者にアンゾフ (H.I. Ansoff) がいる。彼は、製品—市場関係を製品ラインとミッション (製品の使命: mission) の両概念で把握する。前者は製品の物理的・機能的特性の差異を問題にしており、後者は顧客概念に代えて、製品が遂行しようとしている役割 (job) ないし顧客ニーズを問題にするのである。なぜなら、「顧客は常に種々のミッションを望んでいるため、ミッション概念の方が

顧客概念よりも市場を表現する場合には有益である」<sup>25)</sup>からである。

アンゾフは、製品ラインの変化( $\pi_0, \pi_1, \dots, \pi_n$ )とミッションの変化( $\mu_0, \mu_1, \dots, \mu_m$ )との関係を表3に示すマトリックスで説明する。

表3 製品ラインとミッション

製品ライン \ ミッション	$\mu_0$	$\mu_1$	$\mu_2$	$\mu_3$	.....	$\mu_m$
$\pi_1$	市場浸透	市場開発				
$\pi_2$	製品開発	多角化				
$\pi_3$						
:						
$\pi_n$						

(H. I. Ansoff, op. cit., 1957, p. 114.)

市場浸透 (market penetration) は現在の顧客層および既存製品でより大きな売上を達成しようとするものであり、販売強化策にあたる。市場開発 (market development) は、既存製品ラインを新しいミッションないしニーズに適用しようとするもので、新用途の開発を意味する。製品開発 (product development) は、現在のミッションを変更せずに、顧客の欲求がより満たされるように、技術的な改良を加えることによって、製品に新しい特性を付加することを意味する。多角化 (diversification) は、製品ラインとミッションの両方からみて、まったく新しい製品を付加することにより、現行の製品-市場関係を発展させることを意味している。したがって、アンゾフのいう多角化はジョンソンとジョンズ、およびカーガーに比

25) Ansoff, H. I., "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 5, 1957, p. 114, do., *Corporate Strategy*, 1965, p. 109. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短大出版部, 1969年, 137頁。)

較してより広く概念化されているということが出来る。すなわち、ジョンソンらの改良製品、製品ライン拡張、市場拡張は、アンゾフにおいてはすべて多角化の概念に包摂されているのである。

### 5. エーベルの三次元による説明

エーベル(D.F. Abell)は、事業定義の問題が戦略計画を策定するうえで決定的に重要であるとして、事業(business)は一体どのようなファクターによって規定されているかを明らかにする。<sup>26)</sup>

ある企業は複写機事業からオフィス・オートメーション事業へと自らの事業を再定義してきた。また、あるコンピューター・メーカーはコンピューター事業から通信システム事業へと自社の事業定義を変更し、その方向で新製品の開発や企業合併を盛んに行っている。如何なる事業に従事しているかの事業定義の重要性は、レビットの古典的な論文<sup>27)</sup>以来明らかにされてきたことであるが、なぜ複写機でなくOA事業なのか、なぜコンピューター事業でなく通信システム事業なのかについては、答えられないままである<sup>28)</sup>。エーベルは、事業定義で伝統的に用いられてきた製品と市場の二次元による説明の不十分性を検討し、顧客層、顧客機能、代替技術の三次元による定義の有効性を主張する。事業を定義する場合、利用する技術、提供する製品、および競争する市場が相互に密接に関わってくる。したがって事業定義で示される考え方は、新製品の新規性や新製品概念の問題を考えるうえで大いに参考になる。われわれがエーベルの事業定義についての研究を取り上げるのは、そのためである。

三次元での事業定義は、製品と市場の二次元での事業定義からの派生とみるここができる。二次元的枠組における「製品」は、例えば電子技術を

26) Abell, D.F., *Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning*, 1980 (石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房, 1984年)

27) Levitt, T., "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Jul.-Aug. 1960.

28) Abell, D.F., *op. cit.*, p. 6. (訳書, 7頁, 参照。)

利用した卓上計算機やディーゼル・エンジン等のように、技術と顧客機能によって記述される。他方「市場」は、婦人用靴下市場や業務用食料品市場のように、顧客層と顧客機能によって記述されることが多い。製品と市場の両方の記述が必要であるということは、何れか一方だけでは事業状況の3分の2しか伝えることができないからである。その場合、事業の定義が一方では製品の選択として、他方では市場の選択として、別個に認知されるかもしれない危険性をもっている。「現実には、製品は、たんに特定の顧客層に対する特定機能の充足に向けて特定技術を応用することの物理的表現と考えられるだろう。選択すべきなのは、提供すべき製品ではなく、技術と機能と顧客の選択である。製品はそのような選択の結果であって、そのような選択の原因となる独立した決定対象ではない。」<sup>29)</sup>

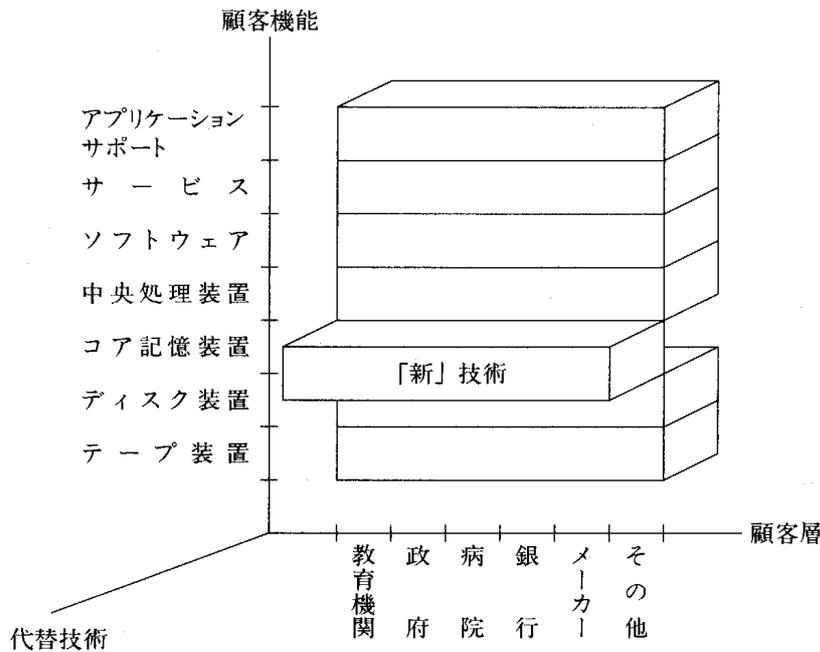
エーベルは、事業定義の最も基本的な次元として、顧客層、顧客機能、代替技術をあげるが、3つの次元は各々次のように説明される。まず、「顧客層」は同一性に基づいて分けられた顧客の集団であり、同一性の基準としては地理的特徴、人口統計的特徴、ライフスタイル特徴等がある。「顧客機能」は製品が果たす顧客のための機能である。エーベルによれば、機能は、機能を遂行する方法（技術）とも、顧客が製品選択の基準とする製品属性もしくはベネフィットとも、概念的には区別されるべきものである。機能とベネフィットの線引きは必ずしも明確ではないが、例えば、輸送は機能であり、タクシー輸送は機能遂行の方法（技術）であり、価格・快適さ・スピード・安全性は選択に関連する属性ないしベネフィットである。最後に、「代替技術」とは、ある顧客向けに特定機能を遂行するための代替的な方法である。機能が輸送であれば、技術には道路交通、鉄道交通、海上交通等があり、さらに細かく分類すれば自家用車、レンタカー、自転車、タクシーなどがある。この意味で、技術は顧客の問題解決の1つの形であるといえる。代替技術の分類には他の2つにはない特別の特徴がある。そ

29) *Ibid.*, p.170. (訳書, 222頁.)

これは技術がダイナミックであり、技術交代が進むということである。技術交代は集計水準が高くなれば、そのスピードはより緩慢になるようである<sup>30)</sup>。

事業定義の3つの次元は、製品の定義にも有効に応用することができる。ある特定の製品は、顧客層、顧客機能、代替技術によって構成される三次元空間のなかに位置づけられる。そして、新製品の新規性は3つの次元での製品の変化として捉えることができる。他の次元はそのままで、ターゲットとする顧客層だけを変更したり、顧客機能を拡張したり、あるいは技術のみを新技術に変えたり、さらに複数の次元を同時に変更することによって、当該企業にとって従来なかった新製品を生むことができる。例えば、IBM社が競争相手のプラグ・コンパチブル・メーカーの模倣製品を陳腐化するために、新たな技術の開発・採用によって出された新型のメモリーの場合は、図3のように示される。

図3 エーベルの三次元



Abell, D.F., *op. cit.*, p.51 (訳書, 67頁)

30) *Ibid.*, pp.170-173. (訳書, 222-226頁。)

同様のことが、顧客層、顧客機能の次元、あるいは複数の次元での製品変更によってもたらされる。エーベルはこれを市場発展のプロセスとして、3つの方向への異なった現象として識別する。すなわち、製品を新規顧客層へ拡張することによって「採用と普及」のプロセスが駆動する。また、「システム化」のプロセスは顧客機能を複合化した製品の創造の結果であり、「技術代替」のプロセスは新技術の採用によってもたらされる。したがって、三次元の枠組からは、表4に示すように7通りの新製品の創出が可能となる<sup>31)</sup>。

表4 新規性の広がり

	製品の新規性の広がり		
	顧客層	顧客機能	代替技術
1	旧	旧	新
2	旧	新	旧
3	新	旧	旧
4	旧	新	新
5	新	新	旧
6	新	旧	新
7	新	新	新

注) 「旧」は既存製品と同じ、「新」は新規性があることを示す。

31) *Ibid.*, p.176, p.207. (訳書, 230頁, 267-268頁。)

#### IV 新製品の多義性

新製品の新規性についての多様な基準の存在は、新製品の多義性を示すものである。すなわちバゼルとナースが言うように、新製品概念の画一的な定義付けは適切なことではない<sup>32)</sup>。製品はその新規性において多くの側面をもっており、したがって新製品概念は多元的にならざるを得ない。

新製品の概念規定はその中心をなす製品概念の明確な理解を要求する。われわれは製品を企業の要求と顧客の欲求を満たす手段としてとらえ、製品を物的・ハード的特性についての知覚と非物的・ソフト的特性に対する知覚の統一として把握した。前者は製品の物財的な性格や技術的な側面の問題に大きく関わっており、後者は製品の効用やベネフィット、したがって顧客ニーズや市場面の問題に関連をもっている。製品がこの2つの側面の総合であるとするれば、新製品の新規性もこの2つの組み合わせとして捉えられる。

ジョンソンとジョンズの技術と市場、カーガーによる製品と市場、アンゾフのいう製品ラインとミッションは、多少のニュアンスの違いはあるが、先の物的・ハード的特性と非物的・ソフト的特性に対応するものとして理解することができる。したがって、新製品についての彼らの定義および分類は、相応する2つの次元による理解という点で、基本的に類似している。それらは各々の次元に含意されている内容、および各次元における新規性の程度のグルーピングにより差異が生じているに過ぎない<sup>33)</sup>。

また、ジョンズ (R.W.Jones) は新製品の進化過程の管理を問題にする研究で、この二次元的理解に第三の次元として時間軸を追加し、それを「製品進化」(product evolution)の次元と呼び、新製品概念を時間の流れに関

32) Buzzell, R.D. and R.E.M. Nourse, *op. cit.*, p.24.

33) Jones, R.W., *op. cit.*, p.431. 新製品の新規性は元来連続体をなしており、「改良製品」や「新製品」等のカテゴリーに勝手に区分されているにすぎないと述べる。

係付けて把握しようとする。このように二次元の基本的特性のうえに第三の次元を導入することにより、新製品の捉え方のみならず管理の問題に適用することができる。その場合、第3の次元の尺度としては、時間、コスト、もしくは生産設備など、目的に応じて変えることができる。

伝統的な2つの次元に代えて、3つの次元による本格的な説明を展開したのはエーベルである。顧客層、顧客機能、代替技術の3つの次元で事業定義を説明するエーベルの主張は説得的であり、新製品概念にも十分に適用可能である。エーベルの3つの次元は、既にアンゾフの中にその原型を見いだすことができる。アンゾフは、企業の事業活動間に「共通する糸」(common thread)ないし関連性について検討しているが、その中でエーベルの3つの次元に類似した考えを示している。企業は自社の事業活動の特質を判断する場合、企業によっては製品ラインを特色づけるような工学技術によって表現する場合もあれば、市場によって表現する場合もある。市場で表現する場合には、顧客とミッションとを区別して考えてみるのが効果的である、という。「ミッションというのは現存する製品のニーズであり、顧客とはその製品の実際の買い手である。買い手とはニーズとそのニーズを満たすための金銭とを所有している経済単位のことであり、個人、家庭、企業などを含んでいる。このように顧客とミッションを分けて考えなければならないのは、往々にして顧客というものが企業の事業活動を定義する場合の共通の糸であると誤解されているからである」<sup>34)</sup>として、事業活動を説明する市場次元の共通の糸にとり、顧客に代えてミッションを採択する。しかしその過程では、製品ラインを供給側から説明する場合の「技術」による定義と、需要(市場)の側から説明する場合の「顧客」および「ミッション」による定義に触れており、エーベルとの共通性を認めることができる。

新製品ないし新製品の新規性も、エーベルの3つの次元で効果的に捉え

34) Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, 1965, p. 106 . (訳書, 132頁)

ることができる。新たな顧客機能を追加した新製品、新たな顧客層を標的とした新製品、新技術の採用による新製品のように、この3つの次元によって製品の新規性の方向が確定される。しかし、そうであるからといって二次元的な理解が正しくないというわけではない。エーベルも言うように、「顧客機能」は製品と市場の何れにも大きく関連している。したがって、二次元による説明のすべてが顧客機能や顧客層といった次元を考慮していないというわけではない。それは供給側での製品や技術の次元、需要側での市場やミッションの次元のなかに含意されている、とみることもできる。それらはエーベルによって、3つの次元として明確に識別されたのである。

われわれはまた、バゼルとナースによる新製品の「二組の定義」から大きな示唆を受ける。それは流通業者の視点によって観察された市場にとっての新製品という見方である。新製品を市場の視点で見ると、当該企業の視点で見ると問題となる。前者を市場新製品、後者を企業新製品と呼び、両者を識別しておこう。当該企業にとっては新しい製品であっても、既に市場に出回っている製品は多い。ブーツ・アレン・ハミルトンによる新製品の分類は、新製品の新規性の程度を企業と市場の両方から見ることによって、企業新製品と市場新製品の統合化を意図したものとして評価できる。

ジョンソンとジョンズ、カーガー、アンゾフ等で問題にされているのは企業新製品についてである。そこでは市場新製品は新製品概念から捨象されており、それは新製品の管理と組織を問題とする場合、当然のこととして理解されてきた。しかしながら、新製品をマーケティングや競争戦略の視点から把握しようとする時、市場新製品の重要性を充分考慮しなければならない。バゼルとナースの「革新的新製品」や流通業者からみた「新タイプ」が、競争行動に大きく影響していることは周知の事実である。したがって、従来やや等閑視されてきた市場新製品という見方が、新製品問題を検討する場合に必要となる。

## 結びにかえて

ブーツ・アレン・ハミルトンの調査によれば、80年代前半における売上や利潤に占める新製品の貢献は、それ以前に比べれば大きく上昇しており、例えば企業利潤への貢献では全産業平均で30%を超えている<sup>35)</sup>。また、スリーエム社では売上に占める新製品の割合の目標を30%においている<sup>36)</sup>。これらは何れも現代マーケティングにおける新製品の重要性を説明する。しかし、一体何をもちて新製品と呼べばよいのか。新製品のもつ新規性とは何か。どのような基準でそれを判断すればよいのか。

小論は、現代マーケティングの中核と位置づけられている新製品問題を考察するうえで、その基礎となる新製品概念について検討を加えた。二次元や三次元による説明の多くは、何れも当該企業にとって新規性をもつという意味で「企業新製品」を問題にしていた。それは、研究の多くが企業成長や企業戦略、およびそのための管理や組織を問題にしている領域でなされてきたことと無関係ではない。企業成長や企業の事業展開の視点からは、それは当然のことといえる。われわれはこれらに加えて、市場視点からの新製品を認識することの重要性を主張するとともに、新製品がもつ新規性をどのようなロジックで理解すればよいかについて明らかにしてきた。

## 参考文献

- ・米谷雅之「現代製品政策のダイナミクス」、石原武政、小西一彦編『現代流通の動態分析』千倉書房、1991年。
- ・Abell, D.F., *Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning*, 1980 (石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房、1984年)
- ・American Management Association, *Developing a Product Strategy*, 1959 (高島保訳『新製品計画』日本能率協会、1970年)

35) Booz, Allen & Hamilton, *New Products Management for the 1980s*, 1982, p.4.

36) 『日経ビジネス』1997年1月13日号、23頁。

- Ansoff, H. I., "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 5, 1957.
- ————, *Corporate Strategy*, 1965. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短大出版部, 1969年)
- Booz, Allen & Hamilton, "A Program for New Product Evolution," in Berg, T. L. and A. Shuchman (eds.), *Product Strategy and Management*, 1963.
- ————, *New Product Management for the 1980s*, 1982.
- Buzzell, R. D. and R. E. M. Nourse, *Product Innovation in Food Processing : 1954-1964*, 1967.
- Chamberlin, E. H., *The Theory of Monopolistic Competition*, 8th ed., 1962. (青山秀夫訳『独占的競争の理論』至誠堂, 1966年)
- Corey, E. R., *The Development of Markets for New Materials*, 1956 (松田武彦, 福山信次訳『新製品の市場開拓』東洋経済新報社, 1960年)
- Johnson, S. C. and C. Jones, "How to Organize for New Products", *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 3, 1957.
- Jones, R. W., "Management of New Products", *The Journal of Industrial Engineering*, Vol. 9, No. 5, 1958.
- Karger, D. W., *The New Product*, 1960.
- Kotler, P., *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed., 1991.
- Lancaster, K. J., *Consumer Demand*, 1971. (桑原秀史訳『消費者需要』千倉書房, 1989年)
- Levitt, T., "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Jul.-Aug. 1960.
- ————, *Innovation in Marketing*, 1962. (小池和子訳『マーケティングの革新』ダイヤモンド社, 1963年。)
- ————, *The Marketing Mode : Pathways to Corporate Growth*, 1969.
- ————, "Marketing Success Through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1980.
- Stewart, J. B., "Product Development", in George Schwarz (ed.), *Science in Marketing*, 1965.
- Wasson, C. R., "What is 'New' About a New product?," *Journal of Marketing*, July 1960.
- Weiss, E. B., "That Malarky About 80% of New Products Failing," *Advertising Age*, Aug. 2, 1965.