

プロダクト・イノベーションに関する一考察

—「機能&ベネフィット・コンセプト」から見た製品群の変遷—

小 沢 一 郎

1. はじめに

本稿の基本的な問題意識は、プロダクト・イノベーションを効果的に進めるにはどのような視点や活動が有効であり、それを実現する為に企業はどのような組織体制や組織の能力を整える必要があるか、ということである。その組織の能力を考察する為に、製品とプロダクト・イノベーションの本質を見極めておくことが必要となる。

そこで小沢 (2009a)¹において、「プロダクト (製品)」の本質について再考を試み、機能&ベネフィット・コンセプトと、それに基づく機能&ベネフィット分析図を提案した。そして小沢 (2009b)²において、この機能&ベネフィット関連図を用いて、東レのトレシーシリーズに関する継続的なプロダクト・イノベーションをトレースして表現し解釈を加え、機能&ベネフィット分析図が相当適切に現実のプロダクト・イノベーションを説明し得ることと共に、企業が作りこんだ機能に対するユーザーのベネフィット創造を巡る、企業とユーザーの相互作用の重要性が確認された。そこで続く小沢 (2009c)³において、この機能&ベネフィット・コンセプトを用い、プロダクト・イノベーションに関する新たなインプリケーションを得ることにチャレンジした。本稿においては、これまでの検討を踏まえ、プロダクト・イノベーションに対してさらなる示唆を得ることを目的とする。

2. 機能&ベネフィット・コンセプト

本章では、上記の検討過程を簡単にレビューしておく。

(1) プロダクト (製品) に関する先行研究

Chamberlin (1962)⁴は、製品とは「効用の束」であると考え、Levitt (1980)⁵は同心円状の構成図を示して、「The total product concept (トータル・プロダクト・コンセプト)」を提唱した。

1 小沢一郎 (2009a)。

2 小沢一郎 (2009b)。

3 小沢一郎 (2009c)。

4 Chamberlin (1962) p. 8. (邦訳, pp. 8-9)。

5 Levitt (1980) pp. 83-91.

その後 Kotler (1991)⁶は、Kotler (1980)⁷で提唱した「製品の3つのレベル」に、前述した Levitt の「トータル・プロダクト・コンセプト」を融合させ、「製品の5つの次元」としてまとめた。すなわち、同心円状の図の中心から、「中核ベネフィット (core benefit)」「一般製品 (generic product)」「期待された製品 (expected product)」「拡大された製品 (augmented product)」「潜在的製品 (potential product)」と、5つのカテゴリーで表現している。その後、Kotler ら (2006)⁸は、「5つの次元」の構造は保持したまま製品の概念を拡張し、「ニーズや欲求を満たすことのできる提供物。市場に出る製品には、有形財、サービス、経験、イベント、人、場所、資産、組織、情報、アイデアがある」と製品を定義した。

石井ら (2004)⁹は、製品とは「人々が対価を支払い購入する対象で、有形財の場合は製品、無形財の場合はサービスと呼ばれる。4Pのカテゴリーとしては、便宜上「製品」と記されるが、正確にはサービスもその対象に含まれる」と述べた。また、同書の後部分¹⁰で、「マーケティングでは、製品・サービスを、顧客との関係のなかでとらえる。すなわち、製品・サービスは、顧客が抱えている問題を解決する『便益の束』としてデザインされる。ひとつの製品・サービスが買手にもたらす便益はひとつではない。人々は、単一ではなく複数の問題解決を期待して、製品・サービスを購入する」と述べている。

(2) 製品が内包する2種の本質

筆者はこれまで執筆してきた小沢 (2005)¹¹、小沢 (2006b)¹²、小沢 (2007)¹³等において、イノベーションを分析する際にはその送り出し手としての企業等と、受け手としての顧客・ユーザーという双方の視点から分析することの重要性を主張してきた。ここでの企業等とは営利企業のみならず、NPO や消費者もイノベーションの送り手となりうることから、それらを総称したものである。このような考え方に添って、プロダクト・イノベーションを考察するに際しても、その両者の視点から捉えなければならないと考えている。なお、ここでの「製品」とは、有形財を念頭において議論を進めることとしたい。

まず、製品の1つ目の側面は、この企業等の創造性によって生み出された「機能の集合」である。ここでの「機能」とは、製品の特定機能・性能のみならず、品質、価格、ブランド、耐久性、製品イメージ、パッケージ、ネーミング、スタイルを含むこととする。前述した石井ら (2004)¹⁴が「製品・サービスの付加的な構成要素」と考えた諸要素の内、これらは有形財として

6 Kotler (1991) 邦訳書, p. 413。

7 Kotler (1980) 邦訳書。

8 Kotler & Keller (2006) 邦訳書, pp. 460-461。

9 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2004) p.32。

10 同上書, pp. 51-53。

11 小沢一郎 (2005)。

12 小沢一郎 (2006b)。

13 小沢一郎 (2007)。

14 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2004) p.32。

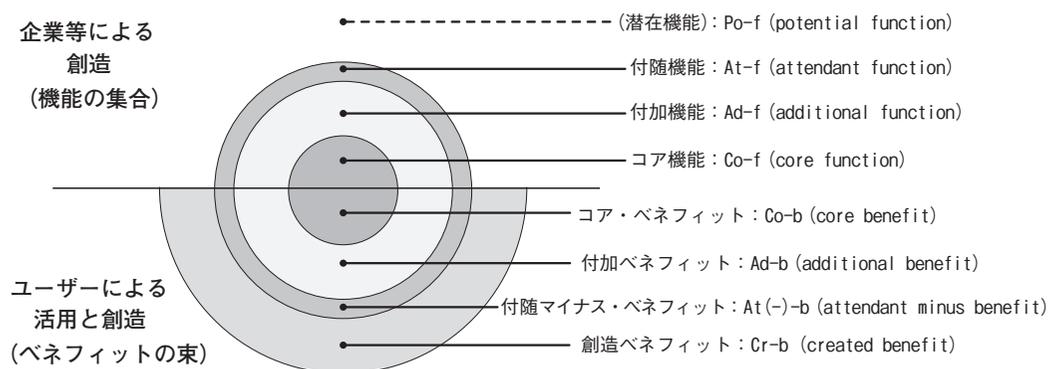
の製品と不可分であると捉えられるからである。そして、これら以外の諸要素である無料配送、据え付け、メンテナンス、修理、使用のアドバイス、カウンセリング、保証等は、有形財としての製品に対して別途に設定することも可能なサービス・プログラムと考えておくこととする。

次にユーザーとは、(通常は対価を拠出して)ベネフィットを享受する存在であるが、製品が内包する「機能」の集合を、自らの欲求に応じて活用し創造的に利用することによって、主体的にベネフィットを引き出す存在でもある。このように考えると、製品の2つ目の側面はユーザーの視点から見た「ベネフィットの束」なのである。

(3) 機能&ベネフィット・コンセプト

この「機能の集合」と「ベネフィットの束」という2側面のそれぞれが、どのような構造により成立していると考えられるかを、Kotler (1991)「製品の5つの次元」も参考にしながら、<図 2.1 製品の機能&ベネフィット・コンセプト>のように提案した。

<図 2.1 製品の機能&ベネフィット・コンセプト>



(出所) 小沢一郎 (2009a)「プロダクト・イノベーションに関する一考察：プロダクト(製品)再考」
 『専修大学経営研究所報』第177号、専修大学経営研究所、p. 11。

まず、中央の水平線を境にして、上部が企業等の創造による「機能の集合」の内部構造を表し、下部がユーザーの活用と創造による「ベネフィットの束」の内部構造を表している。そして、水平線上部には企業等の意図によって創りこまれた機能群が配置される層が有り、企業等がコアと考える機能である「コア機能 (core function)」と、付加的と考える機能である「付加機能 (additional function)」の2つの層がある。その外側にあたる第3層の「付随機能 (attendant function)」とは、企業等が不本意ながら、或いは意図せずに製品に付随してしまう機能である。

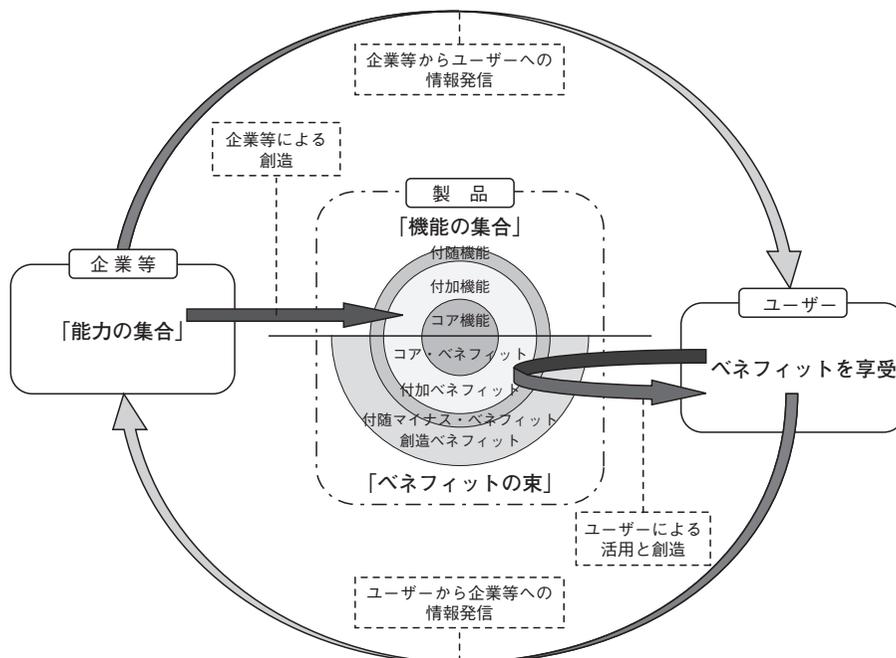
一方、図の水平線下部には、ユーザーが自らの欲求に基づいて、製品を活用したり創造して引き出すベネフィットの4層がある。まず、ユーザーが入手した製品を活用して得たベネフィットの中には、ユーザー各個人がコアと考えている「コア・ベネフィット (core benefit)」と、同様に付加的と考えている「付加ベネフィット (additional benefit)」を位置づけた。その外側に「付随マイナス・ベネフィット (attendant minus benefit)」があるが、これはユーザーが本来欲

していないマイナスのベネフィットが、製品に伴って付随してきてしまう場合に位置づけられる。

さらにその外側の一番外周には「創造ベネフィット (created benefit)」が位置づけられる。作り手の企業等の手を離れた製品に対峙したユーザーが、その創造性において引き出すことに成功したベネフィットである。このような考え方に基づいて、創造ベネフィットの円の延長は上部には存在せず、下部にのみ存在するように描いたのである。

さらに、製品を中心として企業等とユーザーを包含するコンセプトを、<図 2.2 製品の機能 & ベネフィット・コンセプト(2)>のように表現した。

<図 2.2 製品の機能 & ベネフィット・コンセプト(2)>



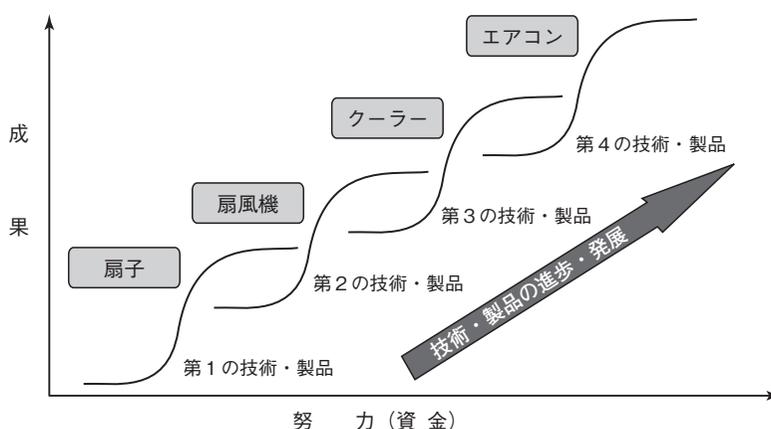
(出所) 小沢一郎 (2009a) 「プロダクト・イノベーションに関する一考察：プロダクト (製品) 再考」
『専修大学経営研究所報』第177号, 専修大学経営研究所, p. 16。

つまり、各種「能力の集合」である企業等は「機能の集合」としての製品を創造し、一方のユーザーは「ベネフィットの束」としての製品を活用すると共に自らも創造性を発揮して、欲求に応じたベネフィットを享受している。そしてこの製品に関して企業等はプロモーション・ミックス等によりユーザーへアプローチし、ユーザーもそれに応答するのみでなく、自ら積極的に企業等へアプローチしており、ここに企業等とユーザーとの相互作用が生じていると総括することができるのである。

(4) 製品の世代間におけるベネフィットの変遷と世代間競争

Foster (1986)¹⁵は技術進歩を技術のSカーブとして表わすと共に、技術の不連続期を経て第1の技術から第2の技術へ進歩すると述べている。小沢 (2009c) では、「涼を採る」というベネフィットを満たす製品の進歩・発展を<図2.3 製品の進歩 (涼を採る)>の様に、「扇子」→「扇風機」→「クーラー」→「エアコン」と捉え、これら4種の製品に関する機能&ベネフィット関係を考察して、その変遷を考察してみた。

<図2.3 製品の進歩 (涼を採る)>

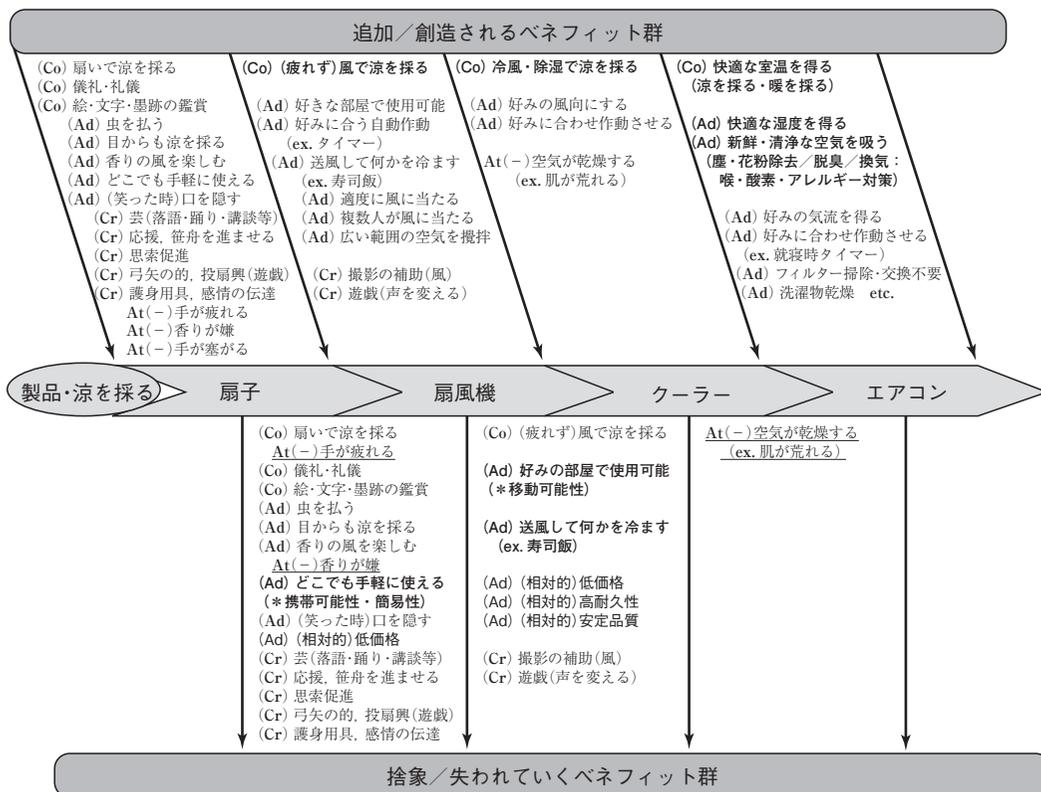


これら4種の製品からユーザーが獲得できるベネフィットを抜き出し、前世代の製品と比較して「追加／創造されるベネフィット群」と、新世代の製品に移行するに際して「捨象／失われていくベネフィット群」という観点に注目してまとめると、<図2.4「涼を採る」4製品のベネフィット変遷チャート>のように表わすことができる。

なお、本章第2節で述べたように、機能&ベネフィット・コンセプトにおける「機能」とは、製品の特定期間・性能のみならず、品質、価格、ブランド、耐久性能、製品イメージ、パッケージ、ネーミング、スタイルを含んでいる。従って、ユーザーが得るベネフィットもその「機能」から発生している要素を勘案する必要がある。ここで注意を要するのは、例えば価格という機能は或る世代の製品単独では評価不能であり、製品世代間の相対比較が必要となる。そこで、「ベネフィットの変遷」という視点から明らかになる「相対的ベネフィット」も追加記載してある。例えば、第1世代製品に対して第2世代製品の価格が相対的に高かった場合、ベネフィットの変遷という観点からすれば、第1世代製品に「(相対的)低価格」という付加ベネフィット (Ad) が存在することになるのである。このように、各世代製品の個々を分析しているだけでは評価できない相対的なベネフィットとしては、この「価格」のみならず、「品質の安定性」「耐久性」「製品イメージ」等にも留意する必要がある。

15 Foster (1986) 邦訳書。

＜図 2.4 「涼を探る」4製品のベネフィット変遷チャート＞



(出所) 小沢一郎 (2009c) 「プロダクト・イノベーションに関する一考察：機能&ベネフィット・コンセプトからのアプローチ」『専修経営学論集』第88号，専修大学経営学会，p. 61。

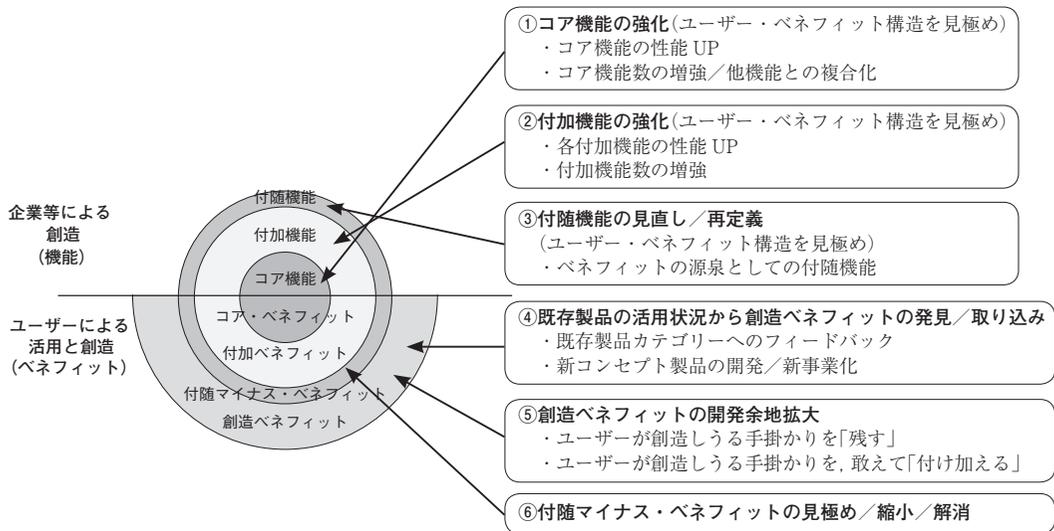
この図から製品の世代間競争に関して考察した結果，2つのポイントを整理した。第1は，「新世代製品が市場に受け入れられるかどうかは新たに追加され創造されるベネフィットに依存する」ということで，新世代製品の新たに追加され創造されるベネフィットが多ければ市場に受け入れられ，少なければ市場に受け入れられないということである。第2として，「従来製品が市場から消滅していくかどうかは捨象され失われていくベネフィットに依存する」ということである。つまり，従来製品の，捨象され失われていくベネフィットが多ければ従来製品も市場から無くならず新世代製品と共存できるが，それが少ない場合には従来製品は市場から消滅していくと考えられるのである。本事例では，扇子が約1200年もの超長寿命製品として現存一方で，クーラー（冷房専用機）は例外を除いて少なくなっていることが思い至るであろう。

(5) 効果的なプロダクト・イノベーション（機能&ベネフィット・コンセプトの視点から）

これまで検討してきた機能&ベネフィット・コンセプトと，製品の世代間競争に関する考察を踏まえて，＜図 2.5 効果的なプロダクト・イノベーション（機能&ベネフィットの視点から）＞に，以下の6つのポイントを図示した。

- ① コア機能の強化（ユーザー・ベネフィット構造を見極め）
- ② 付加機能の強化（ユーザー・ベネフィット構造を見極め）
- ③ 付随機能の見直し／再定義（ユーザー・ベネフィット構造を見極め）
- ④ 既存製品の活用状況から創造ベネフィットの発見／取り込み
- ⑤ 創造ベネフィットの開拓余地拡大
- ⑥ 付随マイナス・ベネフィットの見極め／縮小／解消

<図 2.5 効果的プロダクト・イノベーション（機能&ベネフィットの視点から）>



(出所) 小沢一郎 (2009c)「プロダクト・イノベーションに関する一考察：機能&ベネフィット・コンセプトからのアプローチ」『専修経営学論集』第88号，専修大学経営学会，p. 68。

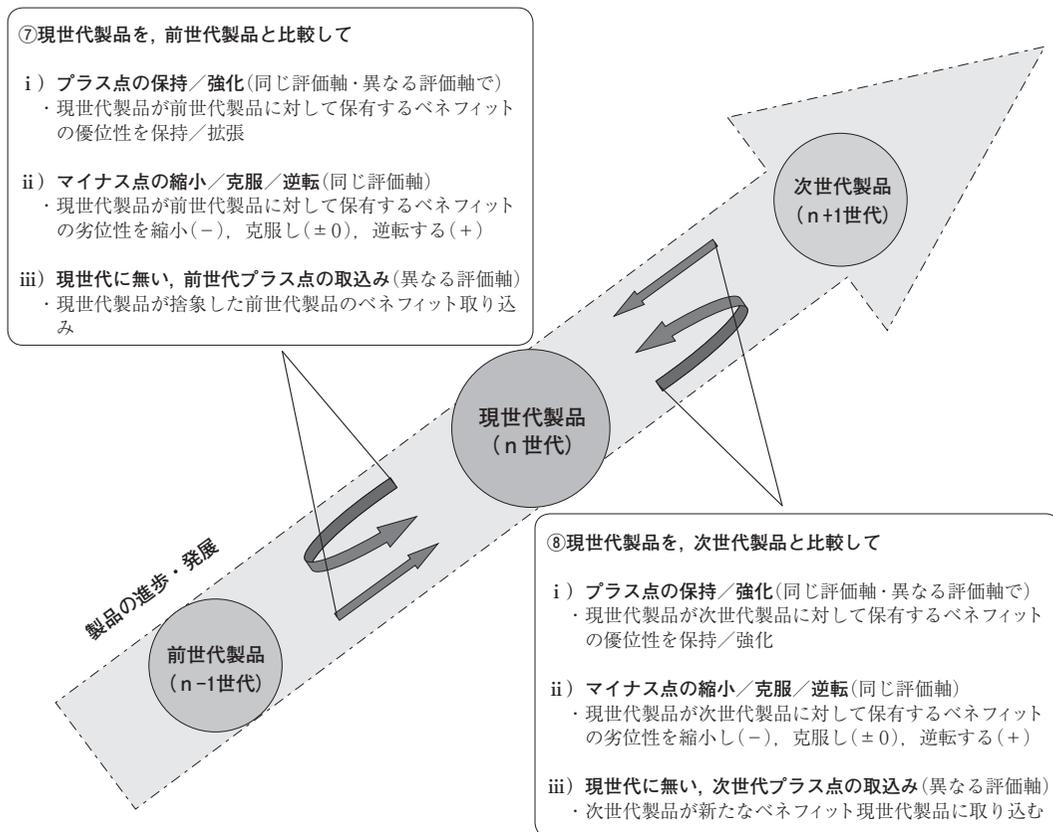
まずはイノベティブな機能を創り込む企業等の立場で考える。機能&ベネフィット分析図の上部にあたる製品の「機能」から検討して3項目を指摘し，そこでカバーできない部分を下部の「ベネフィット」の視点から3項目を指摘した。但し，機能を検討するに当たっては常に「ユーザー・ベネフィット構造を意識し見極めながら進む」ことは一貫した考え方なので，前半の3項目にはその注意書きを添えてある。

(6) 効果的プロダクト・イノベーション（製品の世代間競争の視点から）

一方，製品の世代間競争の視点からは以下の2項目6点を，<図 2.6 効果的プロダクト・イノベーション（製品の世代間競争の視点：現世代製品の立場から）>のように指摘した。

- ⑦ 現世代製品を，前世代製品と比較して
 - i) プラス点の保持／強化（同じ評価軸・異なる評価軸で）
 - ii) マイナス点の縮小／克服／逆転（同じ評価軸）
 - iii) 現世代に無い，前世代製品プラス点の取込み（異なる評価軸）

<図 2.6 効果的プロダクト・イノベーション（製品の世代間競争の視点：現世代製品の立場から）>



(出所) 小沢一郎 (2009c)「プロダクト・イノベーションに関する一考察：機能&ベネフィット・コンセプトからのアプローチ」『専修経営学論集』第88号, 専修大学経営学会, p.71。

⑧ 現世代製品を、次世代製品と比較して

- i) **プラス点の保持／強化**(同じ評価軸・異なる評価軸で)
- ii) **マイナス点の縮小／克服／逆転**(同じ評価軸)
- iii) **現世代に無い, 次世代製品プラス点の取込み**(異なる評価軸)

以上、製品の機能&ベネフィット・コンセプトの視点から6項目、製品の世代間競争の視点から2項目6点のインプリケーションを掲示した。

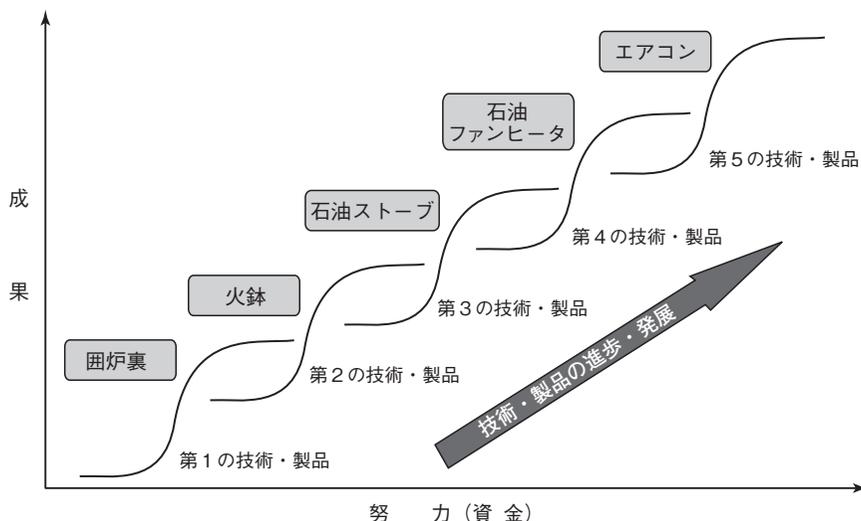
3. 「暖を採る」製品の機能&ベネフィット分析

(1) 暖を採る製品の進歩

前節では、我々にとって相当に根源的な欲求である「涼を採る」というベネフィットを事例に考えてみたが、同様に「暖を採る」というベネフィットを軸に、製品の進歩と機能&ベネフィットの関係を検討してみる。いくつものケースを考えうるが、ここでは<図 3.1 製品の進歩（暖を採る）>のように、「囲炉裏」→「火鉢」→「石油ストーブ」→「石油ファンヒータ」→「エア

コン」という5種類の製品が、「暖を採る」ベネフィットを満たしてきたと置いて検討を進めてみる。

<図 3.1 製品の進歩（暖を採る）>

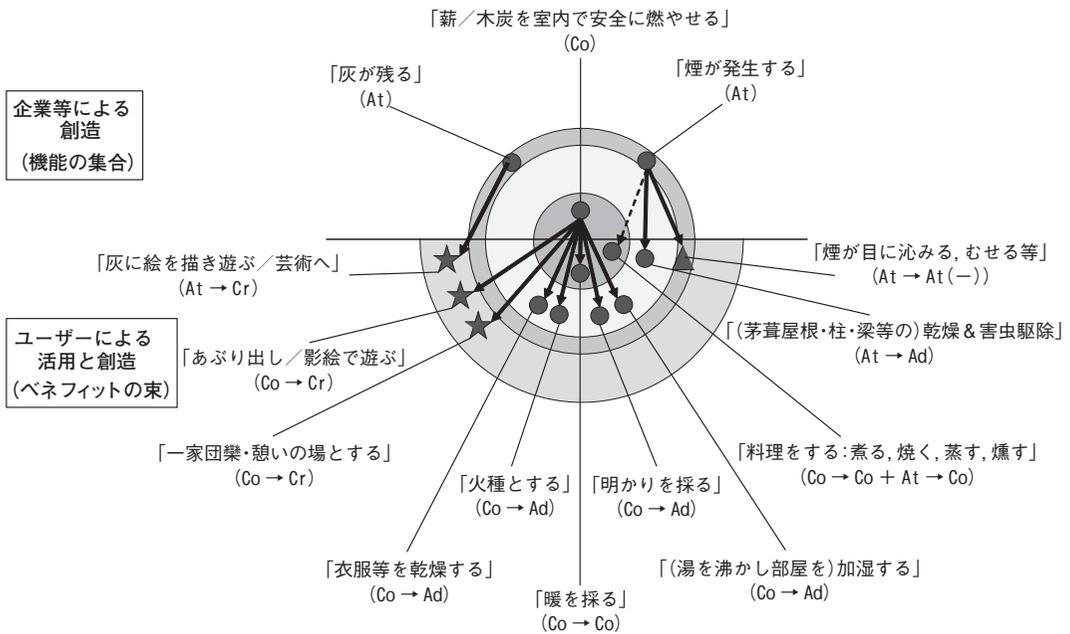


(2) 囲炉裏

第1世代の「囲炉裏」についての機能&ベネフィットは、<図3.2 囲炉裏の機能&ベネフィット>のように分析できる。簡単の為に、作り手が創り込んだコア機能として「薪/木炭を室内で安全に燃やせる」(Co)を、それに伴う付随機能として「煙が発生する」(At), 「灰が残る」(At)を挙げてみる。すると、コアベネフィットとしての「暖を採る」(Co → Co)に加え、「料理をする：煮る, 焼く, 蒸す, 燻す」(Co → Co + At → Co)が挙げられる。これは、コア機能の燃焼を利用した料理方法の「煮る, 焼く, 蒸す」(Co → Co)のみでなく、以後に述べるような厄介者でもある煙を、「燻す」(At → Co) ことにも巧みに活用している状況を反映している。その煙は、「煙が目には沁みる, むせる等」(At → At (-))のように、付随マイナス・ベネフィットにもカウントされるが、人々は「(茅葺屋根・柱・梁等の) 乾燥&害虫駆除」(At → Ad)のように、付加ベネフィットも引き出していたのである。他の付加ベネフィットとしては「明かりを採る」(Co → Ad), 「火種とする」(Co → Ad), 「(湯を沸かし部屋を) 加湿する」(Co → Ad), 「衣服等を乾燥する」(Co → Ad)等があげられる。

また、創造ベネフィットについては、みかん果汁などで半紙に描いた文字や模様を囲炉裏で炙って浮かび出させる「あぶり出し」(Co → Cr)や、囲炉裏の揺れる光を用いて手・指などの陰を障子に写し「影絵で遊ぶ」(Co → Cr), 燃え残った「灰に絵を描き遊ぶ/芸術へ」(At → Cr)など様々な遊びを創造的に引き出していた。その結果、暖を採ると共に「一家団欒・憩いの場とする」(Co → Cr)というベネフィットを、囲炉裏は保持していたと考えられるのである。

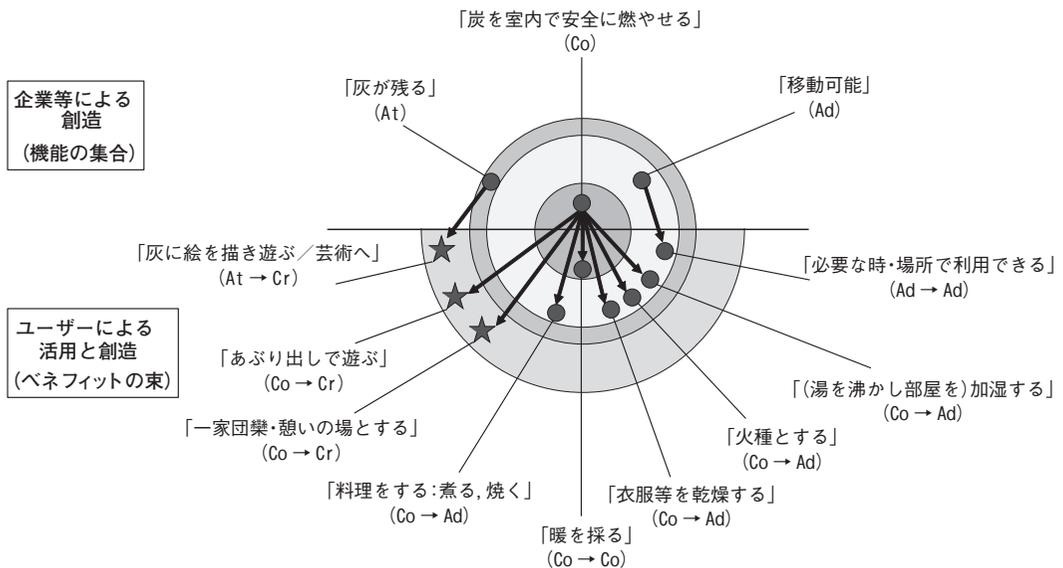
<図 3.2 囲炉裏の機能&ベネフィット>



(3) 火鉢

第2世代の「火鉢」の機能&ベネフィットは、<図 3.3 火鉢の機能&ベネフィット>のように分析できる。

<図 3.3 火鉢の機能&ベネフィット>



囲炉裏が燃料として薪（その後に炭）を用いていたのに対して、火鉢は主に炭を燃料としており、「炭を室内で安全に燃やせる」(Co)とした。また、「灰が残る」(At)ことは囲炉裏と同様とするが、大きな進歩として「移動可能」(Ad)となったことが見逃せない。

ベネフィットとして「暖を採る」(Co → Co)ことはそのままとするが、料理手段としての火力減少は否めず、お汁粉を煮たり餅を焼いたりした程度の「料理をする：煮る，焼く」(Co → Ad)とした。また、移動可能から生じるベネフィットとして「必要な時・場所で利用できる」(Ad → Ad)を挙げている。

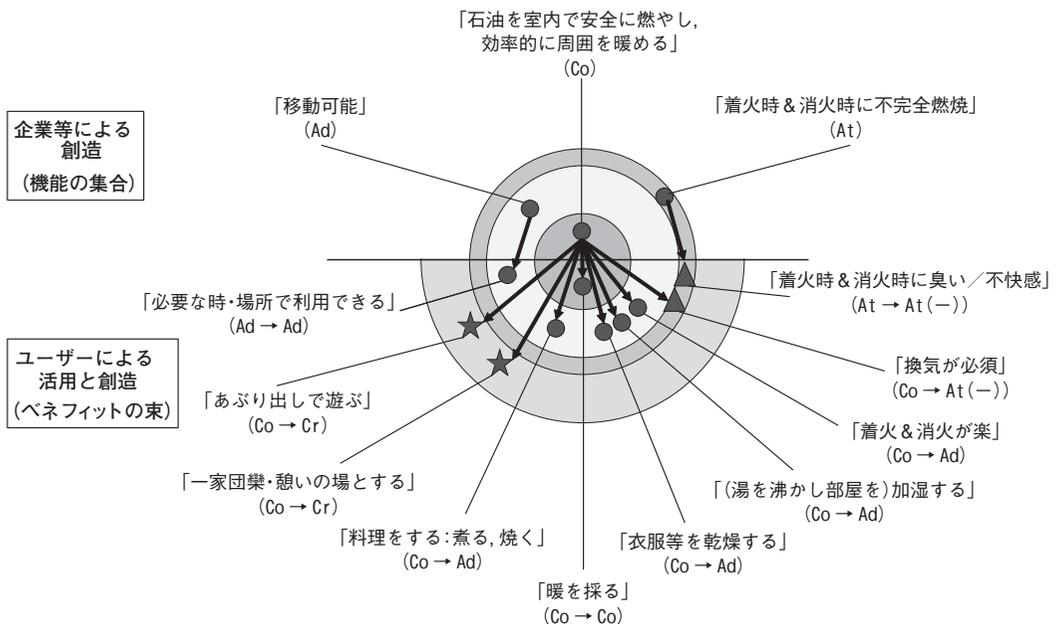
(4) 石油ストーブ

第3世代の「石油ストーブ」の機能&ベネフィットは、<図3.4石油ストーブの機能&ベネフィット>のように分析できる。

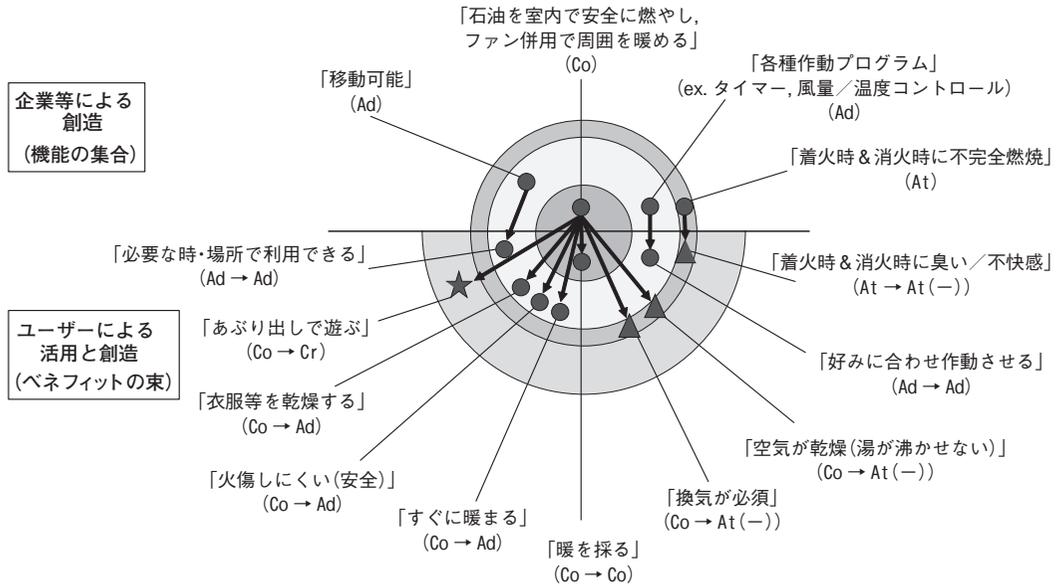
作り手の創造性は、石油の燃焼を所謂「芯（しん）」の毛細管現象を利用する等の手段によりコントロールし、金網等を用いて赤外線を発生させると共に、ステンレスの反射鏡等を用いて指向性を高めて暖を採りやすくすることに発揮されている。この状況を一言で、「石油を室内で安全に燃やし、効率的に周囲を暖める」(Co)として標記した。また、付加機能の「移動可能」(Ad)は火鉢と同様としても、「着火時&消火時に不完全燃焼」(At)という付随機能があげられる。

その結果のベネフィットとして、芯の繰り出しと引き込みによる付加ベネフィットの「着火&消火が楽」(Co → Ad)と共に、「着火時&消火時に臭い／不快感」(At → At (-))や「換気が必須」(Co → At (-))や「換気が

<図3.4 石油ストーブの機能&ベネフィット>



<図 3.5 石油ファンヒーターの機能&ベネフィット>



必須」(Co → At (-))という付随マイナス・ベネフィットも記載した。もちろん囲炉裏や火鉢も換気は必要だが、隙間風もあった当時の状況と比較して、石油ストーブが使用される状況とその燃焼性の高さを考慮して追加記載した。

(5) 石油ファンヒーター

第4世代の「石油ファンヒーター」の機能&ベネフィットは、<図 3.5 石油ファンヒーターの機能&ベネフィット>のように分析できる。

まず企業等の創造によるコア機能として、「石油を室内で安全に燃やし、ファン併用で周囲を暖める」(Co)とした。石油を燃焼させて発熱させ、電動ファンを併用することによって効率的に部屋を暖めようとする製品である。ファンに電力を利用することから、エレクトロニクス技術を活用した木目細かい製品の作動コントロールが付加機能として設定可能となっている。その付加機能を「各種作動プログラム」(ex. タイマー、風量/温度コントロール) (Ad)とし、その結果の付加ベネフィットを「好みに合わせ作動させる」(Ad → Ad)としている。

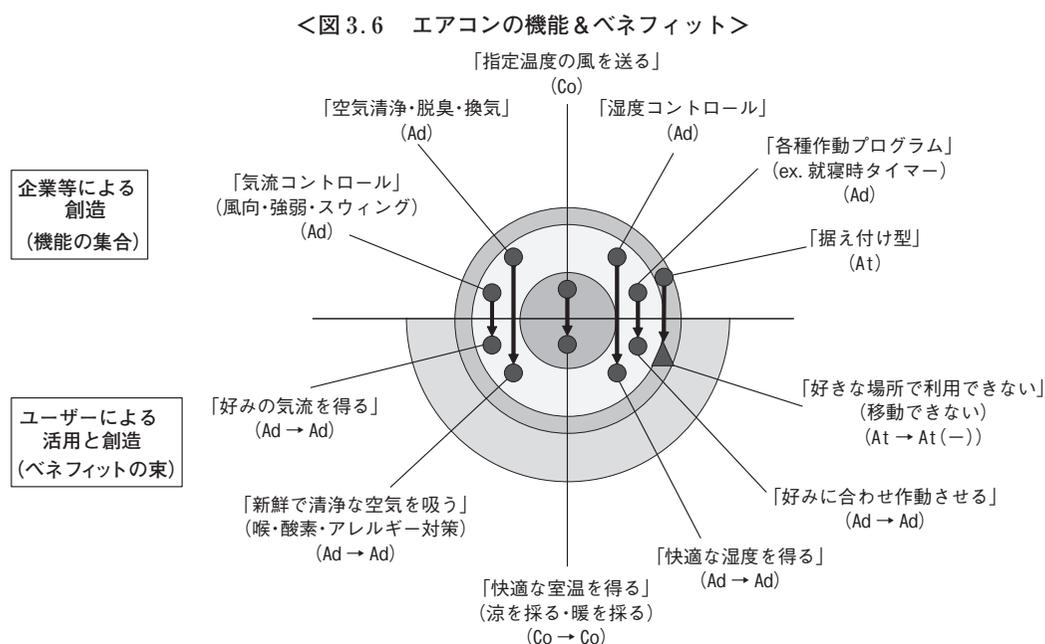
その燃焼効率の高さや機器の安全設計という企業等の創造性によって、「すぐに暖まる」(Co → Ad), 「火傷しにくい(安全)」(Co → Ad)という付加ベネフィットが挙げられる一方、暖を採ることに次第に特化していった結果、従来の石油ストーブや火鉢などのようにやかんを掛けて湯を沸かすことができず、「空気が乾燥(湯が沸かせない)」(Co → At (-))という付随マイナス・ベネフィットが記載されている。

また、ファンにより温風を遠くまで送り部屋全体を暖めるという製品の狙いによって、必然的に従来の囲炉裏や火鉢を囲むことにより創造されていた「一家団欒・憩いの場とする」ことにつ

いて、石油ファンヒータのベネフィットとしては敢えて記載していないでいる。

(6) エアコン

第5世代の「エアコン」の機能&ベネフィットは、前述の小沢（2009c）で分析しているが、<図3.6 エアコンの機能&ベネフィット>のように表せる。企業による各種の機能（暖房から冷房に至るまでの温度コントロール、空気清浄・脱臭・換気、気流コントロール、湿度コントロール、各種作動プログラム等々）が追加され、ユーザーはそれぞれをベネフィットとして活用している。ただ、火鉢・石油ストーブ・石油ファンヒータとは異なる据え置き型となった為に、移動可能性が損なわれていることには着目しておきたい。

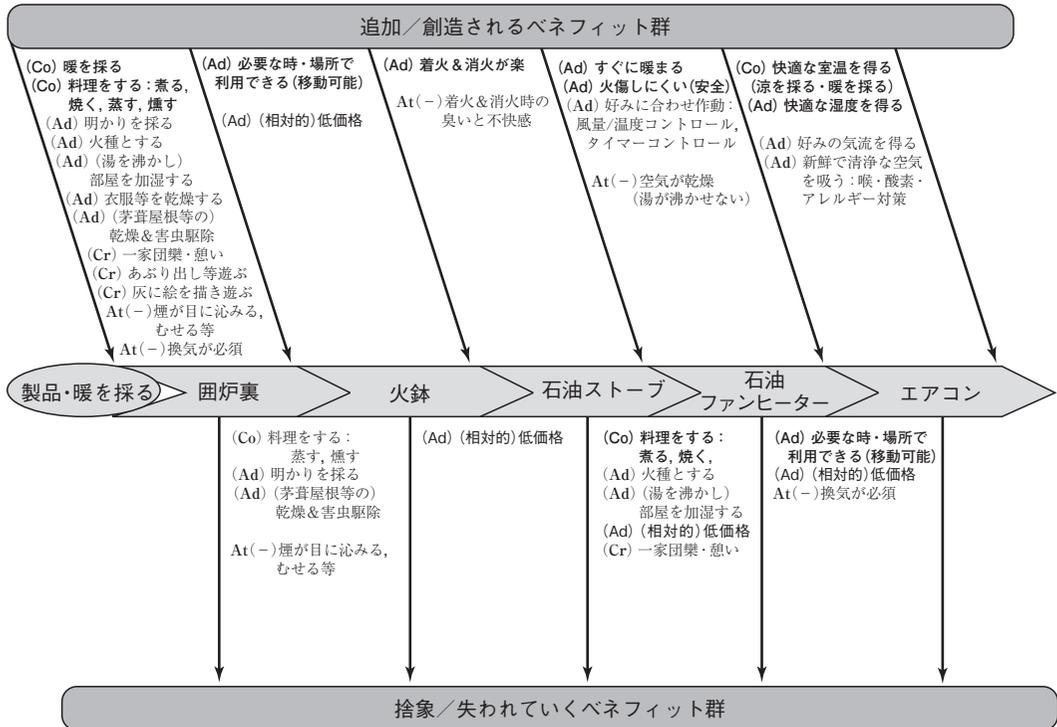


4. ベネフィットと製品の進化

(1) 「暖を採る」製品群のベネフィット変遷

前章において、「暖を採る」製品群の機能&ベネフィットを分析してきたが、<図2.4「涼を採る」4製品のベネフィット変遷チャート>と同様の考え方で、<図4.1「暖を採る」5製品のベネフィット変遷チャート>にまとめてみた。すなわち、5種類の製品のベネフィットを抜き出して、新世代製品において企業等が追加／或いはユーザーが創造したベネフィット群を上段に、また新たな世代の登場に際して企業等が捨象／或いはユーザーが失ったベネフィット群を下段に記載した。このベネフィット変遷チャートによって、新世代製品の新たなベネフィットと前世代製品だけが所有していたベネフィットが明らかになるのである。

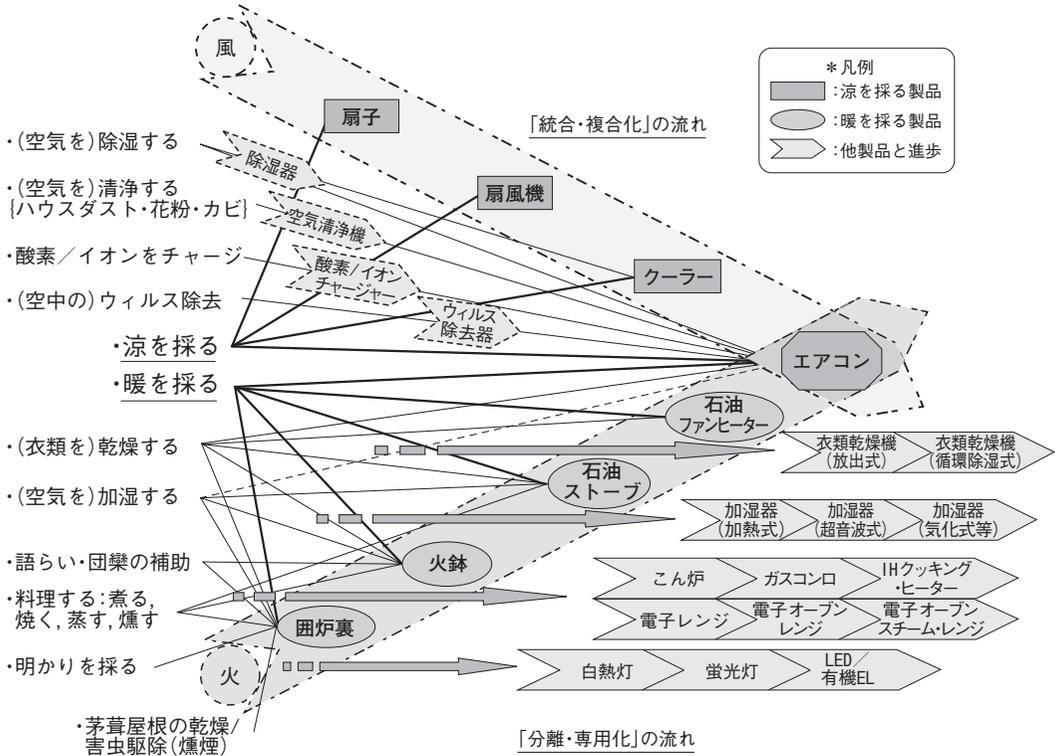
<図 4.1 「暖を採る」5製品のベネフィット変遷チャート>



ここで、2章で述べた「新世代製品が市場に受け入れられるかどうかは新たに追加され創造されるベネフィットに依存する」と、「従来製品が市場から消滅していくかどうかは捨象され失われていくベネフィットに依存する」という2点について見直してみる。第1点は問題無いとして第2点については、「涼をとる」製品群に関する変遷とは様相を異にしていることに気付く。すなわち「涼をとる」製品群のベネフィット変遷については、扇子や扇風機はそれぞれの製品ならではのベネフィットが存在し、次世代製品では置き換え不能なので現時点も共存していると考えた。しかし「暖を採る」製品群においては、かつての囲炉裏や石油ストーブなども、いくつもの重要なベネフィットを兼ね備えていたのに衰退しているのである。その原因は、「捨象/失われたベネフィット群」の要素を見ると判明する。つまり、ここで企業等が「暖を採る」次世代製品への移行にあたって捨象した機能&ベネフィット群は、他の専用の製品系列(ライン)に次々と分岐して満たされているのである。換言すれば、囲炉裏や石油ストーブなどは、やはりそれらの製品ならではのベネフィットを保持することはできず、いくつかの製品によって置き換えられた結果、その存在意義を失い衰退していると考えられるのである。従って第2点の、「従来製品が市場から消滅していくかどうかは捨象され失われていくベネフィットに依存する」という事項は成立しており、さらに「従来製品のベネフィットに関連した製品群を合わせて検討することが必要」という示唆が得られたものと考えられる。

このような様子を<図4.2「涼を採る&暖を採る」ベネフィット&製品マップ>にまとめてみたので、これを参照しながら製品群の変遷を見てみることにしたい。

<図 4.2 「涼を採る&暖を採る」ベネフィット&製品マップ>



この図は、「涼をとる&暖を採る」製品群に関して、それぞれの製品が内包しているベネフィットとの関係性をマッピングしたものである。このように、囲炉裏が持っていた「明かりを採る」ベネフィットは専用の照明器具として、白熱灯→蛍光灯→(LED/有機EL)へと進化を続けている。また、「料理する(煮る, 焼く, 蒸す, 燻す)」ベネフィットについても専用の調理器具である、こんろ→ガスコンロ→IHクッキングヒーターという流れと、電子レンジ→電子オープンレンジ→電子オープン・スチーム・レンジという流れがあり、多くの家庭ではこれら両系列の調理器具を合わせて所有・活用していると想定できる。さらに、囲炉裏・火鉢・石油ストーブ等では、やかんなどで湯を沸かすことにより室内を加湿できたベネフィットについては、(専用の)加湿器が加熱式→超音波式→気化式等と進化している。石油ファンヒーターでは湯を沸かすベネフィットが得られず、現在のエアコンが持つ加湿性能も(専用)加湿器には及ばない状況である。そして「(衣類を)乾燥する」ベネフィットについては、衣類乾燥機がかつての放出式から循環除湿式へと進化した結果、室内での使い勝手が良くなり定着していることがあげられる。

この「暖を採る」ベネフィットの状況と対照的なのが、図の上部に記載した「涼を採る」ベネフィットを巡る製品群の進化である。小沢（2009c）で分析したように、こちらはむしろ各種専用器具の「除湿する」・「空気を清浄にする（ハウスダスト、花粉、カビ孢子）」・「酸素・イオンをチャージ」というベネフィットを次々とエアコンが中に取り込み、統合化していく流れにあった。現時点においては、新型インフルエンザの流行に対応した専用製品である「ウイルス除去器」と、そのベネフィットをも統合しようとするエアコンとのせめぎあい局面にあると言えよう。

このように、図の上部はベネフィット群を特定製品が「統合・複合化」して満たしていく流れが基調になっており、図の下部はベネフィット群を各種製品群が「分離・専用化」しつつ満たしていく流れが基調になっていると見ることができる。すなわち、プロダクト・イノベーションは、製品群がベネフィット群の「統合・複合化」や「分離・専用化」を試みる転換点において発生する特性も内包しており、従ってプロダクト・イノベーションの実現を試行錯誤する際には、上記のような機能&ベネフィットに関する一連の分析が奏効する局面もあると考えるのである。

5. ま と め

プロダクト・イノベーションについて論ずる場合、新たな技術開発におけるブレークスルーが相対的には注目される傾向がありそうである。従って、組織の能力を考える場合においても新技術開発の為の組織のあり方が中心的に議論されている状況が否めないのではないだろうか。筆者も、その領域に大きな関心を持っているが、合わせて、本稿で論じたような企業における技術開発とユーザーのベネフィット創造の相互作用を昇華させて「新コンセプト製品開発」の為の組織能力を論ずる必要性を痛感している。

シャープ(株)はこれまで、スーツケース型で移動可能な「コンビニクーラー（冷風・衣類乾燥除湿機）」を販売してきた。これは本稿・第2章の観点から解釈すれば、「扇風機」が「(一般的な)クーラー」に進化する過程で置き忘れた「移動性」に着目し、たとえニッチ的にでも存在するベネフィットの要求に応えようとした製品と考えられる。

シャープ(株)はその後、2009年より「高濃度プラズマクラスター搭載 冷風・衣類乾燥除湿機」と、衣替えした形で販売を開始した。2009年3月時点のニュースリリース¹⁶には、以下のように記載されている。

1. 高濃度プラズマクラスターを搭載し、年間を通じて健康生活をサポート
 - 1) 浮遊カビ菌を除去し、カビが繁殖する際の特有のニオイを取り除く
 - 2) 衣類に付着した汗のニオイや、カーテンやカーペット、ソファに付着したタバコのニオイまで除去
 - 3) 部屋干し衣類特有のニオイを除去して清潔乾燥

16 シャープ(株)ニュースリリース、2009年3月12日「浮遊カビ菌の協力除去に加え、衣類、カーテンの付着臭を取り除く 高濃度プラズマクラスター総裁 冷風・衣類乾燥除湿機を発売」:

<http://www.sharp.co.jp/corporate/news/090312-a.html> (2009. 11. 10)。

2. 冷風量をアップし、より遠くまで涼しさを届ける
3. 家中どこでも移動が簡単なスーツケーススタイル

さらにその後、2009年11月のニュースリリース¹⁷において、「プラズマクラスター技術により、世界初 付着および浮遊両状態の『新型 H1N1 インフルエンザウイルス』の感染力を抑える効果を実証」と積極的な広報活動を展開した。エアコンを買い換える時期では無いとしても、この冬を安心して乗り越えたいと考える消費者心理をついた上手いタイミングでもある。これらの製品の成功如何に係わらず、このように実験／試行錯誤を許容／推進する組織の能力を感じずには居られない。

今後、組織能力の探究へ繋げることを意図しながら、各種イノベーションの実体を検討していきたいと考える。

*参考文献

- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice Hall (岡田正大 訳 (2003) 『企業戦略論：競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社).
- Chamberlin, E. H. (1962) *The Theory of Monopolistic Competition*, 8th ed., Harvard University Press (青山秀夫訳 (1966) 『独占的競争の理論』至誠堂).
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When Technology Cause Great Firm to Fail*, Harvard Business School Press (玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳 (2000) 『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社).
- Foster, R. N. (1986) *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books (大前研一訳 (1987) 『イノベーション：限界突破の経営戦略』TBS プリタニカ).
- Kotler, P. (1980) *Principles of Marketing*, Prentice-Hall (村田昭治監修, 和田充夫・上原征彦訳 (1983) 『マーケティング原理：戦略的アプローチ (第10版)』ダイヤモンド社).
- Kotler, P. (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*: 7th ed., Prentice-Hall (村田昭治監修, 小坂恕・疋田聰・三村優美子訳 (1996) 『マーケティング・マネジメント (第7版)』プレジデント社).
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management: Millennium Edition*, 10th ed., Prentice-Hall (恩藏直人監修, 月谷真紀訳 (2001) 『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版 (第10版)』ピアソン・エデュケーション).
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1997) *Marketing: An Introduction*, 4th ed., Prentice-Hall (恩藏直人監修, 月谷真紀訳 (1999) 『コトラーのマーケティング入門 (第4版)』トッパン).
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006) *Marketing Management*, 12th ed., Prentice-Hall (恩藏直人監修, 月谷真紀訳 (2008) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』ピアソン・エデュケーション).
- Levitt, T. (1969) *The Marketing Mode*, McGraw-Hill.
- Levitt, T. (1980) "Marketing Success through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb..

17 <http://www.sharp.co.jp/corporate/news/091102-a.html> (2009.11.10)。

- Rogers, E. M. (1962) *Diffusion of Innovations*, Free Press.
- Rogers, E. M. (1982) *Diffusion of Innovations*: 3rd ed., Free Press (青池慎一・宇野善康監訳 (1990) 『イノベーション普及学』産能大学出版社).
- von Hippel, E. (1988) *The Sources of Innovation*, Oxford University Press (榊原清則訳 (1991) 『イノベーションの源泉：真のイノベーターはだれか』ダイヤモンド社).
- von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*, MIT Press (サイコム・インターナショナル監訳 (2006) 『民主化するイノベーションの時代：メーカー主導からの脱皮』ファーストプレス).
- 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2004) 『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社。
- 小沢一郎 (2005) 「進化的イノベーション・モデルの検討：写真システムの進化を題材として」『三田商学研究』第48巻第4号, 慶應義塾大学商学会。
- 小沢一郎 (2006b) 「進化的イノベーション・モデルの発展」『専修経営学論集』第83号, 専修大学経営学会。
- 小沢一郎 (2007) 「進化的イノベーション・モデルの検討(2): ダイナミック分析へ向けた試論的展開」『三田商学研究』第50巻第3号, 慶應義塾大学商学会。
- 小沢一郎 (2008a) 「イノベーションと組織能力に関する考察 (その1)」『専修大学経営研究所報』第175号, 専修大学経営研究所。
- 小沢一郎 (2008b) 「イノベーションと組織能力に関する考察 (その2)」『専修経営学論集』第86号, 専修大学経営学会。
- 小沢一郎 (2009a) 「プロダクト・イノベーションに関する一考察：プロダクト (製品) 再考」『専修大学経営研究所報』第177号, 専修大学経営研究所。
- 小沢一郎 (2009b) 「プロダクト・イノベーションに関する一考察：機能&ベネフィット・コンセプトの深耕」『専修大学経営研究所年報』2008年 (No. 33), 専修大学経営研究所。
- 小沢一郎 (2009c) 「プロダクト・イノベーションに関する一考察：機能&ベネフィット・コンセプトからのアプローチ」『専修経営学論集』第88号, 専修大学経営学会。
- 十川廣國 (1997) 『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社。
- 十川廣國 (2002) 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂。
- 十川廣國 (2009) 『マネジメント・イノベーション』中央経済社。