

複線型開発における 製品間統合のマネジメント

Business Insight

The Journal For Deeper Insights Into Business

立命館大学経営学部
環境デザイン・インスティテュート
助教

西川 英彦

「製品間統合」を研究する理由

近年、製品開発は、複雑性が高く変化の速い市場において、消費者の実需に対応しつつ、同時に、消費者に対し差別化したブランド訴求することが求められている^{■1}。このことは、現時点で需要のある製品と、同時に、現時点にはない新たな需要を創造する製品に対応することに他ならない。一つのブランドの中で、目的の異なった製品群のマネジメントが必要になるといふことである。こうしたマネジメントの研究として、小川進は、複線型開発という概念を提示し、市場動向や事業収益の状況に応じて、その二つの目的に対する複数の役割の異なった製品群の割合をマネジメントし、ブランド総体として対応する仕組みを説明した^{■2}。

一方、近年、ブランド総体としてのイメージの統一も、一層求められている^{■3}。一つのブランド

においては、製品と広告などのプロモーションとの統一性はもちろん、「製品間統合」も重要なのである。ここで言う、製品間統合とは、「製品間の整合性・一貫性」である。だが、複数の製品群の役割の明確化と製品間統合はしばしばトレードオフの関係になるのである。先に見た複数の役割の製品群を単純に投入するだけでは、店頭の品揃えは問題を起こしてしまうのである。例えば、アパレル企業のA社のブランドでは、実需に対応した製品を期中に企画し投入したところ、期首に企画された製品と店頭で混在化し、品揃えとして統一感がないばかりか、製品間のコーディネートがうまくできないという問題が生まれたのである。このように、複線型開発は、一つの目的に対応した単線型開発に比べ、その製品間統合は難しいのである。

すなわち、複線型開発では、役割の異なった製品群の割合をマネジメントするだけでなく、その

■1 小川（二〇〇五）三ページ。

■2 小川（二〇〇五）。

■3 例えば、Aaker（1997）：河久津・石田（二〇〇二）。



製品群間の関係を考えた製品間統合のマネジメントが求められるのである。しかも、そのブランドが、ファッションのような単一カテゴリでなく、広範囲な製品カテゴリをかかえる場合は、一層複雑な対応が求められると想定される。そのとき、どのような製品間統合のマネジメントが必要になるのだろうか。本稿で明らかにしたいのは、この点である。すなわち、本稿では、複線型開発における、製品間統合のマネジメントを明らかにすることを目的とする。

本稿では、この目的のため、「無印良品」ブランドを展開する株式会社良品計画（以下、良品計画）の事例研究を行う。その選択理由は、以下の二点である。一つの理由は、単線型開発から複線型開発に変革し、業績を回復した企業で、その改革の前後の製品間統合への対応が確認できるという点である。もう一つの理由は、一ブランドで広範囲なカテゴリを横断する開発を行っている企業で、最も複雑な製品間統合のマネジメントが求められる事例だという点である^{■4}。この事例を見れば、そのマネジメントの工夫が顕著に表れていると考える。

本稿の構成は、はじめに複線型開発の枠組みを確認し、本稿の位置づけを明らかにした上で、良品計画の変革の事例を説明し、製品間統合のマネジメントを考察するものである。

「複線型開発」と「製品間統合」の定義

では、はじめに複線型開発の枠組みを確認することからはじめよう。小川によると、複線型開発は、一つのブランドにおいて、「当該製品を複数の商品群からなるものと見なし、それぞれの商品群に異なる役割を担わせ、企画・生産で投機と延期を併用しながらそれら製品群すべての総体として、開発を進め評価する仕組み」であるという^{■5}。ここで言う、投機とは、実需動向がわかる前の企画（期首企画）や規模の経済性が活かされた期首の生産（追加生産なし）という「見込み」への対応を指し、一方、延期とは、売行きに応じた企画（期中企画）や期中の生産（追加生産あり）という「実需」への対応を指す^{■6}。

表1 — 複線型開発の枠組み

	追加生産あり(延期)	追加生産なし(投機)
期首企画(投機)	I 定番型	II BI訴求型
期中企画(延期)	III 探索型	IV スポット型

(出所) 小川(2005)10ページをもとに筆者加筆。

■4 こうした広範囲なカテゴリにおける複線型開発の有効性は、その適応範囲を拡張させる。このことも本稿を通じて明らかにされる。

■5 小川(2005)10ページ。

■6 延期と投機に関しては、高嶋(一九九四)が詳しい。

具体的には、前ページの「表1」のように、(I)すでに売上実績のある製品群(「探索型」ときに「B I 訴求型」、「スポーツ型」)から絞り込まれた製品群で、売行きに応じて追加生産される「定番型」、(II)期首に企画されブランドのイメージを訴求する失った製品群で、希少性のため追加生産されない「B I (ブランド・アイデンティティ) 訴求型」、(III)製品のキーワードなど製品属性レベルの売上分析をもとに探索され期中に企画される製品群で、売行きに応じて追加生産される「探索型」、(IV)期中の短期の対応や次期テストのために企画される製品群で、追加生産されない「スポーツ型」というように、それぞれの製品群に異なった役割をもたせてマネジメントするものである。こうして小川は、実需には「定番型」や「探索型」で対応しつつ、同時に差別化のためには「B I 訴求型」で対応し、それらの割合を市場動向や事業収益の状況に応じてポータフォリオ管理し、ブランド総体として対応する、複線型開発の枠組みをアパレルのワールドのSPA事業の事例をもとに提示した⁷⁾。

こうした小川の議論の貢献は、製品開発を複数の製品群の総体として捉えた先行研究が、複数製品群の基盤となるプラットフォームをもとに、技術要素の連続性という点で複数の製品群の役割を設定したこと⁸⁾に対して、プラットフォームは存在せず、市場での差別化とその変化への対応という点で各製品群の役割を設定した点である⁹⁾。

だが、複線型開発の枠組みでは、複数製品群のもととなるプラットフォームの存在がなく、市場

での差別化とその変化への対応という異なった役割を担う複数の製品群に、その特徴を個別に追求されると、その割合をマネジメントするというだけでは、冒頭で見た品揃えの問題を起こすようなトレードオフの問題は、解決しないのである。すなわち、複線型開発においては、何らかの製品間統合をマネジメントする仕組みが不可欠である。

本稿の位置づけは、こうした複線型開発の議論を発展させ、そこでの製品間統合のマネジメントや、そのカギを明らかにすることである。以下、この点に着目して、複線型開発の枠組みを援用し、良品計画の変革の事例を見ていくことにする。

「良品計画」の概要

さて、はじめに、良品計画の概要¹⁰⁾を見ておくことにしよう。良品計画は、ライフスタイル提案型の「無印良品」ブランドで、二〇〇五年二月時点で、五、八〇三アイテム(衣服雑貨一、二四〇アイテム、生活雑貨三、七五四アイテム、食品八九アイテム)の商品を開発し、国内二八五店舗、

海外九か国三六店舗¹¹⁾を通じて、売上高一、一六七億円(衣服雑貨四二〇億円、生活雑貨六二九億円、食品一〇三億円等)をあげるSPA型専門チェーンである¹²⁾。そもそも無印良品は、一九八〇年一二月に西友ストア(現・西友)のプライベートブランドとして誕生した。その後、一九八九年六月には、良品計画として西友から独立し、順調な発展を遂げた(表2)を参照)。

■7

小川(二〇〇五)一〇〜一二ページ。

■8

Wheelwright and Clark (1992); Mayer and Utterback (1993); Sanderson and Uzumeri (1995).

■9

小川(二〇〇五)一三〜一四ページ。

■10

以下の記述は、特に断らない限り、良品計画代表取締役社長松井忠三氏をはじめとする同社の担当者へのインタビューを参考とする(詳細は、インタビューリストを参照のこと)。

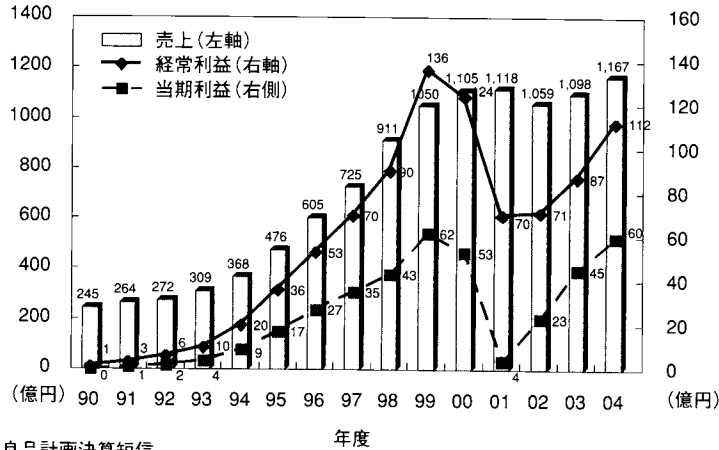
■11

海外店舗は、二〇〇五年二月時点で、イギリス一五店舗、フランス五店舗、イタリア一店舗、アイルランド一店舗、スウェーデン二店舗、香港四店舗、シンガポール二店舗、台湾四店舗、韓国一店舗である(良品計画サイト(<http://john-keikaku.jp/>))。

■12

良品計画サイト。

表2——良品計画（単体）業績推移



(出所) 良品計画決算短信

だが、一九九〇年代の後半から一転、その業績は低迷した。一九九九年に、当期利益六二億円の最高益をあげた後に、業績は悪化し二〇〇一年度には当期利益四億円にまで落ち込んだ。こうした状況下、良品計画は、二〇〇一年一月に松井忠三社長に交代し、改革が行われ、まさにV字の回復を遂げたのである（「表2」を参照のこと）。

そこで本稿では、良品計画の単線型開発から複線型開発へと改革された、二〇〇一年の前後に焦点を当てて、その開発・生産システムの転換を確認する■13。以下、その特徴を順に見ていくこととしよう。

コンセプトを軸にした「単線型開発」

では、はじめに、改革前の二〇〇〇年までの単線型開発のシステムについて確認する。だが、このシステムが、良品計画を大きく成長させた仕組みであったということも事実である。ここでは、事業を成長させた仕組みの特徴に触れつつ、その課題について言及することにした。

無印良品は、一九八〇年二月に「わけあって安い」をキャッチフレーズとし、母体であった西友の自社開発の経験を基にノーブランドの商品発想で、安くて良い品として開発され、食品や日用雑貨など四〇アイテムの品揃えで誕生した。こうして「素材の選択」、「工程の点検」、「包装の簡略化」という三つの軸で無駄を省くという経済合理性が追求された定番品の開発が行われた■14。こうし

■13 もちろん、二〇〇一年前後における良品計画の改革は、開発・生産面以外でも行われている。

■14 それぞれの合理性は、良品計画によると以下のように説明される。素材の選択とは、「おいしくて健康にも役立つ食品。着心地よく、身体になじむ衣服。使い勝手を第一に考えた生活雑貨。ふだん見過ごしがちな基本のもの作りのために素材を見直します。品質は変わらないのに、見栄えのために捨てられているもの。業務用の素材。世界中から見つけた原材料や、安価で大量に確保できる旬のものなどを活かして、低価格で質の良い商品が生まれました。」ということである。工程の点検とは、「ひとつの商品ができるまでのプロセスを徹底的に点検する。選り分けたり、大きさを揃える手間も必要。不揃いのままだったり、つや出しせずに仕上げたり、商品本来の質に関係のないムダな作業を省いて必要工程だけを活かしました。規格外のサイズ、かたちで捨てられていたものも商品に。素材をムダなく活かし、コストダウンにもなる、実質本位のもの作りです。」ということである。包装の簡略化とは、「飾らず、もとの本来の色やかたちのままを大切にしたい。過剰な包装をしない。まとめて一括包装に。共通容器に入れる。シンプルなもの作りであると同時に、地球の資源をムダにせず、ごみを減らすこともできるものです。無印良品の商品はすべて、成り立ちのわけが印刷されているパッケージであっさり包まれていたり、タグがつけられているだけで、店頭に並んでます。」ということである（良品計画サイト）。

たコンセプトを中心に、シンプル、機能性、個性化、ナチュラル、実利思考、ユニット・モジュール（組合せ自由）、生成などのコンセプトが形成され、食品・日用雑貨から生活全般の製品カテゴリに拡張されていった^{■15}。

こうしたコンセプトや製品カテゴリの広がりを後押ししたのは、店舗数の増加や売り場面積の拡大である。二〇〇〇年度末には、国内二七七店舗、海外三か国二三店舗と広がり、京都の「無印良品プラッツ（三、三六五㎡）」など大型一、〇〇〇坪ショップも誕生した。こうした拡大に合わせて、製品アイテム数も大きく増加した。一九八〇年に四〇アイテムであったものが、二〇〇〇年には五、三二六アイテムへと広がったのである。松井社長によると、この過程では、特に、生活雑貨の拡大政策により競合との差別化が行われたという。その生活雑貨は、一九八〇年に日用雑貨九アイテムのみであったのが、二〇〇〇年には、日用雑貨に加えて、家具、家電、文房具、化粧品、自転車など三、〇八六アイテムへと拡大していったのである。では、こうした幅広い製品開発は、どのように行われたのだろうか。当時の良品計画では、自社開発チームにより開発が行われていた。生活雑貨では、製品カテゴリ毎の開発担当者を中心に、専属に近い外部デザイナーに依頼し製品開発が行われていた。同様に、衣服雑貨でも、デザイナーやパタンナーが所属するデザイナールームを社内を設置し製品開発が行われていた^{■16}。しかも、カテゴリが多岐にわたるにもかかわらず、各カテゴリ

リーの開発担当者が、同じ場所で製品開発を行っていたり、実際の店頭でお互いの製品の品揃えを相互に確認することができたのである。こうした開発体制が、製品アイテム数が拡大する中、製品間統合を可能にできた要因であると考えられる。

しかし、当時も、内部の開発者のみで最終製品化までを進めていたわけではない。日本のデザイナーの第一人者と言われるグラフィック・デザイナー故・田中一光氏や、現在もアドバイザーであるクリエーティブ・ディレクターの小池一子氏、インテリア・デザイナーの杉本貴志氏をはじめとする、五名の外部の専門家によるアドバイザー・ボードが、展示会前に行われる商品戦略委員会で、これらの製品を確認していた。

だが、一九九〇年代後半の店舗の大型化による急激な製品アイテム数の増加に対して、自社開発中心の体制では充分についていくことができず、その製品開発の水準は低下していったという。有効に機能していたアドバイザー・ボードも、製品アイテム数の増加に加え、展示会直前の製品確認では、作業が追いつかず、その水準の低下を止められなかったと考えられる。しかも、こうした内的要因だけでなく、無印良品の省略をベースとする製品開発が、一〇〇円ショップやユニクロなど台頭してきた新興の競合が模倣できる状態になったことも影響したという。

■15
こうした無印良品のコンセプトの発展に関しては、和田（一九九八）二一八～二三三ページに詳しい。

■16
「日経流通新聞」二〇〇二年一月三三日。

投機型の「生産システム」

では、改革前の生産システムはどのようなものであったのだろうか。その生産システムは、基本的には、期首に開発された定番品を、シーズン合計の生産計画に基づき、見込み生産し、物流センターでの在庫の状況を見て、追加生産するというものであった。こうした投機型の生産により、規模の経済性を活かし、最も低コストで調達できる地域の海外工場から、製品を調達していたのである。しかも、工場との間に中間業者を入れずに、直接の取引が行われた。

だが、店舗やアイテム数の増加に伴い、生産や物流は高度で複雑になってくる。急増した店舗が、店舗毎に補充の意思決定をしていたため、製品の偏在により、欠品や過剰在庫が大きな問題となってきた¹⁷。そのため、自動補充発注のシステムや、データベースのシステムが、生産や適正配分の水準を向上するために導入された。だが、加藤取締役は、当時は基礎がなく個人単位で運用されていたバラツキが大きく、組織として対応できていなかったと指摘する。

以上のように、良品計画は、省略をベースにした定番品を自社開発し、店舗数や製品アイテム数を増やし、最も低コストで製造できる海外で投機的に生産し、まさに「わけあって安い」製品の販売を可能とし、事業拡大していったのである。だが、一九九〇年代の後半から急速な新店や店舗の大型化、商品アイテム数拡大によるブランドの希薄化、

新興勢力の影響などが重なり、その業績は低迷していったのである。

「複線型開発」への転換

では次に、二〇〇一年度以降の改革後の複線型開発のシステムを見ていきたい。二〇〇一年一月の社長交代以降、そのシステムは大きく変革されていったのである。その改革は、問題が大きかった衣服雑貨から着手され、次に売上の中心である生活雑貨へと移され、現在では食品の改革へと繋がっている。これらの改革では、生産体制の延期化と、開発の複線化が進展していったのである。

良品計画では、生産や在庫のコントロールで、属人的な手法がとられていたのが、外部の経営コンサルタントのアドバイスも受けながら、組織的な手法へと変化していったのである。こうして、投機的な生産が、組織的に延期化の方向へ大きく転換がはかられたのである。しかも、本部の対応だけでなく、同時に店舗とも連携し変革されていったのである。では、どのように転換していったのだろうか。それは、以下の三点となる。

まず第一に、販売データに基づいた販売・在庫・生産の計画および修正の実施である。はじめに製品アイテムが商品管理におけるABC分析に基づき、SABCというランク別の販売計画に分類される。ランクが高い程、製品アイテム数が絞られ販売計画が高く、一方、ランクが低いほど、製品アイテム数は広がり販売計画は低いという計

¹⁷ 「日経流通新聞」二〇〇〇年四月二三日。なお、この当時の良品計画の欠品や過剰在庫への対応に関しては、藤田他（一九九九）が詳しい。

画である。次に、ランク別に投機的に見込み生産する比率と、延期的な生産で対応する比率が設定される。基本的に、S、Aランクが追加生産ありで、B、Cランクが追加生産なしとなる。もちろん、海外生産の比率も高くリードタイムが長いこともあり追加生産が期中に困難なものもあり、この枠組み通りに、すべてが機能しているわけではない。そのため、次に見るように、調達面の改革も同事に進んでいるのである。なお、こうした計画に係る製品のライフサイクルも、衣服雑貨では、四半期が基本となるが、生活雑貨では一年から三年となり、その捉え方はカテゴリーにより大きく異なる。こうした枠組みに基づいて、それぞれの製品アイテムは、シーズン単位の販売・在庫・生産の計画と、その週単位の計画が作成される。こうした計画は、売行きにより修正される。その計画より売れていけば追加が検討され、一方、下回る場合は、機動的に段階的期中マークダウンが行われる。なお、以前のマークダウンは、シーズン末に限定されていたのである。

第二に、メーカーの集約である。衣服雑貨では、二〇〇二年に、生産管理や調達の面で三菱商事と提携し、社員八名が良品計画に派遣された。三菱商事は、工場への発注、技術指導、品質管理などを代行する^{■18}。この結果、二〇〇四年には、取引先が従来の三分の一までに集約されたのである^{■19}。一方、生活雑貨では、二〇〇五年三月時点の取引企業二二〇社を二〇〇六年度中に、四割減らし七〇社に集約される方向で改革が行われている。この

結果、需要予測や生産計画を立てやすい取引先に集約することで、製品の品質水準の向上や、欠品率の低下を目指すというのである^{■20}。

第三に、店舗との連携である。具体的には、それは次の二つである。一つの連携は、自動補充システムの全店舗への導入である。このシステムは、前述の通り以前から導入されていたが、店舗により利用の差があり、効果が十分に発揮できていなかったのである。全店舗への導入により、製品の偏在による機会損失や在庫ロスが減らすことが可能になるのである。もう一つの連携は、販売計画に基づいた品出し・陳列整理である。直近一か月の販売実績を基に全製品をランクに分類し、ランクに応じて品出し・陳列の回数の頻度を変えたのである^{■21}。

開発体制の「複線化」

さて、生産体制が延期化にシフトする中、開発体制はどのように対応していったのだろうか。

開発体制の改革に向けて、まずは、「わけあって安い」というコンセプトの見直しが行われた。こうして、従来の省略をベースにした開発から、創造的な省略としての「究極のデザイン」が目指された^{■22}。ここから、複線化の開発が始まったのである。では、衣服雑貨での対応を見ていくこととして、衣服雑貨では、いち早く、デザイナーの自前主義からの脱却が行われた。二〇〇二年一〇月に、デザイナー山本耀司氏のヨウジヤマモト社に、企画業務を全面的に委託した。そのため、良品計画

■18 「日本経済新聞」二〇〇二年三月二十九日。

■19 「日経流通新聞」二〇〇五年三月七日。

■20 「日経流通新聞」二〇〇五年三月七日。

■21 「日経流通新聞」二〇〇五年五月十六日。なお、これには各店長の知恵も活かされているという。例えば、布団や、収納ケースの商品回転率は文具より低いが、大型商品はすぐ補充にしないと陳列が乱れて見えるので、店長がそのランクを上げ調整しているという。

■22 究極のデザインとは、単純な省略ではなく、製品を通じて新しい生活意識を想起させるような啓蒙性を備えた製品を理想とし、「作者やデザイナーのエゴイズムを排し、最適な素材で最適な形を探る中で、ものエッセンスが顕在化するような、独創的な省略」のことである(原二〇〇三)一〇七ページ)。

のデザインルームの契約デザイナーは、ヨウジヤマモトの契約に切り替わった。従来は、婦人服や紳士服、服飾雑貨などの分野ごとに製品企画を決めていたのが、カテゴリ間で製品イメージがばらついたのが、新体制では一元化されたのである^{■23}。

これらを、複線型開発の枠組みに照らすと、定番型・探索型は、良品計画の開発担当者がマネジメントの主体になり、B I 訴求型・スポット型はヨウジヤマモトが主体ということになる。ただし、デザインはヨウジヤマモトに一元化されているので、複線型開発で提示された枠組みほど、明確で分離されたものではない。だが、従来の定番型を基本とする製品群に、ヨウジヤマモトによるB I 訴求型や、期中の動向により開発する探索型やスポット型が生まれており、複線型製品開発の枠組みで製品群の割合をマネジメントする体制となってきたと言える。

「生活雑貨」における五つの複線化

一方、生活雑貨での複線化はどのようなものであったのだろうか。生活雑貨は、広範囲なカテゴリで、展開アイテム数が多いのにもかかわらず、他社との差別化のカギとなっていた重要な製品群である。しかも、衣料品のように限られたデザイナーだけで開発を立て直すには、生活雑貨のカテゴリは、広範囲すぎるのである。これらのこと

もあり、改革に向けて、五つの対応が取られた。

第一に、「WORLD MUJI (ワールド・ムジ)」である。これは、世界の優れた才能や知恵を活かした製品群である。イタリアのエンツォ・マリ、イギリスのサム・ヘクト、ドイツのコンスタンチン・グルッチなど世界的に著名なデザイナーの協力による製品開発である。しかも、「名前を出せば、倍以上の値段になる」とさえ言われるそうそうたる顔ぶれ^{■24}という製品であるが、デザイナー名は通常製品と同様に表示されていない。

第二に、「Found MUJI (ファウンド・ムジ)」である。これは、世界の生活文化・歴史に根付いた良品を探し出し、世界の優れた日用品から学び「無印良品」のフィルターを通して製品化するという製品群である。これらは、二〇〇三年に旗艦店舗「無印良品有楽町」での限定販売からはじまり、二〇〇五年六月から主要店舗で、食器やファブリックなどが期間限定で発売された^{■25}。

第三に、消費者とのコミュニケーションによる開発である。無印良品のネット・コミュニティを通じて、消費者からの意見をベースにしなが、新製品開発や改善を行うものである。二〇〇五年一月時点で、そのインターネットの会員は約五〇万名にもものぼる。この開発手法から「持ち運びできるあかり」、「壁棚」、「アロマポット」、「防災グッズ」など、多くの製品が開発され、その中には、「体にフィットするソファ」のように、年間一四億円を上げる大ヒット製品も生まれている^{■26}。

第四に、消費行為のオブザーベーション（観察）による開発である。新設された企画デザイナー室に採用された自社デザイナーによる製品開発である。

■23 「日経流通新聞」二〇〇二年一月三日。こうした中、ヨウジヤマモトのマネジャーがデザイナールームのメンバーの意識改革を徹底し、定番品での立体的な型紙の採用や、素材を見直すなど製品開発の品質水準を向上させたのである（「日経流通新聞」二〇〇三年五月八日）。

■24 「日経流通新聞」二〇〇三年五月八日。

■25 「良品計画ニュースリリース」二〇〇五年六月二日。

■26 こうした開発手法は、消費者との双方の対応はなかったものの、店頭や八ガキ、電話、メールを通じての「声のキャッチボール」として一九九〇年代から開始されており、無印良品の製品開発に対する消費者のイメージを形成するもの一つとなっていたと言える。なお、消費者とのコミュニケーションによる開発は、西川（二〇〇四a）が詳し。

この組織は、「衣服雑貨、生活雑貨、食品に跨る商品企画、デザインを推進させること。世界の良品を発掘するための情報窓口としての機能も持たせる」という目的で二〇〇四年二月に設置された。松井社長は、従来は、開発担当とデザイナーの翻訳をしてつなぐ、こうした組織がなかったという。

では、オブベーションによる開発とはどのようなものだろうか。本稿において、重要な位置づけとなるので、少し詳細に説明したい。オブベーションとは、実際に消費者の自宅を訪問し、通常の生活を観察させてもらい、リアルな消費行為の現場から、消費者のインサイトを見つけ出すという手法である。観察により、消費者自身も気がついていないニーズを発見するというのである^{■27}。伊東企画デザイン室長は、「常に答えは現場にあるという仮説のもとにお客様の自宅を訪問し通常の生活を観察させてもらいリアルな生活感から新しいニーズを捉えていく」と、その目的を説明する。この手法により、品揃えを考える上でも消費者の視点に立ち、実際の生活において必要なものを、カテゴリを横断して開発していく契機になったという。なお、良品計画では、こうした製品開発を、「クロスマーチャンジング」と呼んでいる。このことは、製品間統合を考えた製品開発に他ならないのである。しかも、その手法では、実際に自社の製品かどうかは関係なしに、消費者がどのように製品を使っているのかを見るのである。どのような製品と製品が近くに置かれるのか、そして、どのような関係で使用されているのかを見るのである。

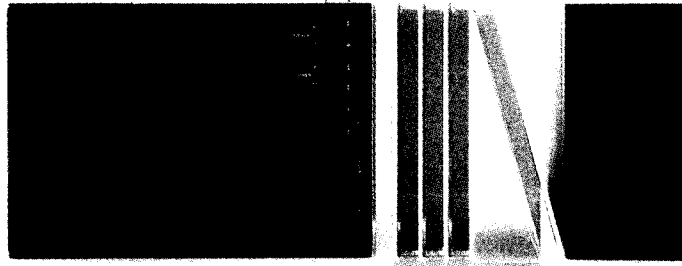
「オブベーション」による開発の具体例

では、具体例で見てみたい。例えば、消費者が収納で苦労しているものに、音楽などのCDがある。いくら収納のケースを購入しても、日数が経過すれば、その収納の許容枚数を超え、いろいろな場所に積まれていることが観察からわかるのだという。だが、ある消費者は、出窓や棚などの上に、本を並べるようにCDを置いて、その両サイドを、四枚組みなどの倒れにくいCDをブックエンドのようにして整理していた。この方法だと、確かに枚数の増加に柔軟に対応しやすい。この観察から、CDサイズのブックエンドの開発が想定できるが、そう単純なことではない。なぜなら、現状の製品の工夫で対応できているのに、新たに開発するのは無駄な製品を作ってしまうというのだ。さらに、観察から、CDの近くには、CDプレーヤーやスピーカーがあり、その上の平らな部分にCDが載っていることが良く見られたという。考えて見ると当たり前でCDプレーヤーやスピーカーとの関係は深く、近くに置かれることは意味がある。これらの観察から、普通のケース型の収納で対応するのではなく、CDのブックエンドとしても使える、CDジャケットサイズのスピーカーや、同時に同じサイズのCDプレーヤーが作られたのである（図1）を参照のこと。

第五に、定番品のブラッシュアップである。これも、企画デザイン室を中心に行われている。例えば、生活雑貨の大ヒット商品でロングセラーで

■27
オブベーションの手法では、消費者も気づいていないニーズを発見するために、一般的な消費者調査で行われるアンケートやインタビューのように消費者に聞く（質問する）ことは行わずに、消費行為を見る（観察する）ことに徹するということが重要なのである。良品計画における具体的なプロセスとしては、開発担当者が、消費行為が行われる多数の現場に赴き、そこで写真撮影し、そこから観察できる事実のみを丹念に記述し、共通する事実を発見するというのである。こうした手法については、西川（二〇〇六）に詳しい。

図1——無印良品 スピーカー、CDプレーヤー



(出所) 良品計画

あるシンプルなベッド「脚付きマットレス」は、適時見直しが行われ改良が行われている。表面的なデザインの変化はないが、その側生地を着脱可能にしたり、ポケットコイルを採用したりと、その寝心地や、使い勝手、捨てる際の分別の容易さなどをさまざまなことが改善されているのである。なお、こうしたブラッシュアップのアイデアの源泉は、消費者からの要望やアイデアによるものも多い。では、これらの五つの対応を、複線型開発の枠組みに照らして考えてみたい。ワールド・ムジは、基本的には、B I 訴求型にあたり、ファウンド・ムジはスポット型にあたるものとなる。これら二つは、基本的には外部デザイナー、あるいは外部で製品開発されたものである。

一方、それ以外は、企画デザイン室による自社開発となる。定番品は、複線型開発の枠組みでの定番品型にあたる。消費者とのコミュニケーションによる開発は、探索型となる。消費行為のオブザベーションによる開発は、実需の状況や競合の製品、消費者の使用状況、B I 訴求型でのアイデアなど、さまざまな要素をミックスして開発されているので、柔軟性も高く、開発スピードも速く、探索型の位置づけにあたる。ただし、こうした開発は、社内だけで進められるのではなく、開発担当と共に、プロダクト・デザイナーの深澤直人氏との定期的なミーティングを月二回から三回実施し進められる。なお、こうした生活雑貨の開発においては、製品や金型、技術開発の程度によって異なるが、開発期間は半年から一年はかかるのである。

「製品間統合」のマネジメント

以上のように、延期化や複線化を見てきたのであるが、本稿の焦点である製品間統合のマネジメントは、どのように行われているのだろうか。良品計画では、複線型開発の進展に伴って、製品間統合のための対応が行われている。それは、次の三点である。

まず第一に、商品企画ミーティングの設置である。従来からの商品戦略委員会は残しつつ、新たに商品企画ミーティングが設置された。ここでは、無印良品の製品開発に関する長期方針が議論される。毎月一回、早朝から、良品計画のアドバイザーの杉本貴志氏や、田中一光氏の後を継いで新たに加わったグラッフィク・デザイナーの原研哉氏、深澤直人氏を中心に、無印良品で製品開発に関わる、衣服雑貨、生活雑貨、食品、家など全カテゴリーの部長以上が参加するのである。こうした会議を通じて、複線化が進んでいる開発が、部門を横断してテーブルに上がり、長期方針の議論と共に、製品間統合が推進されるのである。

第二に、ヨウジヤマモトや企画デザイン室という製品間統合のための組織の設置である。特に、生活雑貨では、企画デザイン室が、さまざまな開発手法でのアイデアをはじめ、売行きやオペレーションによる情報を集約し、製品間統合を担っている。

第三に、無印良品の家のプロジェクトである。自由に住空間を編集できる家で、無印良品の家具や収納用品のサイズやイメージと整合性がとれて

いて、レゴのブロックのように自由な組み合わせが可能である^{■28}。無印良品の生活雑貨を実際に設置し検証することで、開発の水準があがるといえる。まさに、製品間統合の実験の場でもある。この家は、グループ会社のムジ・ネット株式会社により、「MUJIFILL 木の家」として、実際に販売も開始されている。

最後に、複線型開発での改革の成果について説明したい。先に見たように、業績が回復したことは最も大きな成果だが（「表2」を参照）、それ以外にも二つほど顕著な成果が見られる。

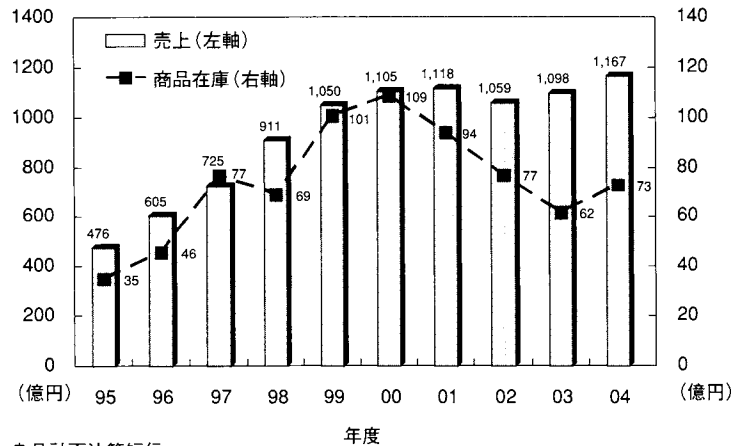
一つの成果は、在庫の削減を達成しつつ、売上が上がったことである。商品在庫は、二〇〇〇年度の一〇九億円をピークにして、二〇〇四年度は七三億円となり、売上は上回っているにもかかわらず大きく改善されている（「表3」を参照）。その結果、シーズン末には衣服雑貨のシーズン在庫が、ほぼゼロに近くなり、最盛期七店あったアウトレット店を四店閉鎖することにもなった。

もう一つの成果は、世界的に権威のあるデザイン賞である「IF design award 二〇〇五」での受賞である。二〇〇五年度は三一か国七四〇団体からの二、二〇〇アイテムのエントリーがあった。「無印良品」はエントリーした二三アイテムのうち、電話機、DVDプレーヤー、CDラジオ、シユレッター、角紙管ラックシステムの五点が金賞で、先のスピーカーなど四点を含めて九点が入賞したのである^{■29}。

■28 西川（二〇〇四b）が詳しい。

■29 「良品計画ニュースリリース」二〇〇五年三月二日。

表3——良品計画（単体）売上・在庫推移



(出所) 良品計画決算短信

「製品間統合」の重要性

本稿を通じて、複線型開発の枠組みを援用し、良品計画の製品間統合のマネジメントについて確認してきた。最後に、その事例を要約しつつ、複線型開発における製品間統合について発見物を整理したい。それは、以下の三点となる。

まず第一に、複線型開発への転換が、製品間統合を問いかけるという点である。事例では、経営的な側面から延期化が進み、複線化が起り、製品間統合が問われ、それに対処する機能が立ち上がり、そこから製品間統合が進んでいったのである。このことは、延期化が進むと、製品の差別化の問題が顕在化すること■³⁰と似ている。ブランドとして差別化できる提案商品が重要となり、複線型の枠組みに移行するというのである。同様に、複線型に進むと、ブランドとして製品間統合の問題が顕在化し、統合のマネジメントが問われるのである。単線型のときには、意識しなくても統合できていたことが、複線型になると通用しなくなるのである。

第二に、製品間統合における複数の視点でのマネジメントの重要性である。事例では、企画デザイン室などの内部機能と、複数デザイナーとの商品戦略委員会や商品企画ミーティングなど外部機能による、製品間統合のための複数のマネジメントが見られた。しかも、商品企画ミーティングでは、他のマネジメントに比べ長期視点でのマネジメントが目的とされているのである。このように、

■³⁰ 小川(二〇〇五)セブページ。

ブランドの責任者は、短期的な視点はもちろん、長期的な視点で、複線型開発におけるデザイナーの選定をはじめとして、複線型の枠組み自体を製品間統合を意識しつつ構成しなくてはいけないのである。本稿の事例から発見されたのは、それ自体も、内部だけの判断ではなく、外部の複数デザイナーと共にマネジメントしようとするものである。このことは、複線型開発の製品間統合のための複線型のマネジメント、すなわち、二重の複線型開発が行われていると言える。

第三に、製品間統合における実現の場面の重要性である。事例では、製品間統合の実現の場は、小売店頭だけではなく、消費者の使用場面であった。そこでは、消費行為の観察が重要なカギであった。深い観察により、製品間統合が意識された製品が開発されるのである。しかも、開発するだけではなく、発売後の製品の使用状況や、その影響などの検証も可能なのである。すなわち、継続的な消費行為の観察は、製品間統合を意識しつつ、アイデアの創出と検証を行えることで、製品間統合のマネジメントのカギとなっているのである。なお、家のプロジェクトによる住空間も、重要な実験の場となる。

このように、複線型開発は消費者に対しては、ブランドとしての差別化と実需への対応であり、同時にブランドにとっては、既存のマネジメントが問われることに他ならない。複線型開発への転換の過程で、製品間統合の問題は、より顕在化する。その対応如何によっては、ブランドとしての

統合性は失う可能性もある。本稿を通じて、製品間統合のマネジメントのいくつかの重要なカギが確認できた。こうした成果は、複線型開発についての研究に対する貢献はもちろん、複線型開発に取り組むブランドにとって、重要な示唆となるだろう。

【インタビューリスト】

株式会社良品計画代表取締役社長 松井忠三氏 二〇〇五年一月一〇日。

〇五年一月一〇日。

同社 取締役(兼) 執行役員 生活雑貨部 管掌(兼)

生活雑貨部長(元・衣服雑貨部長) 加藤 隆志氏

二〇〇五年一月一〇日。

同社 商品本部 生活雑貨部 企画デザイン室長 伊

東祥次氏 二〇〇五年五月一九日、一〇月一二日、

一月一〇日。

同社 商品本部 生活雑貨部 ファニチャー担当 カ

テゴリー・マネージャ 高橋哲氏 二〇〇五年一〇

月二七日。

同社 商品本部 生活雑貨部 MD計画担当課長 角

田徹氏 二〇〇五年二月二三日。

同社 商品本部 生活雑貨部 ファニチャー担当 清

水智氏 二〇〇五年一月二八日。

【参考文献】

- 阿久津聡・石田茂(二〇〇二)『ブランド戦略シナリオ コンテキスト・ブランディング』ダイヤモンド社。
- 小川進(二〇〇五)『複線型開発』『流通研究』第八巻 第一号、一〇一六ページ。
- 高嶋克義(一九九四)『マーケティング・チャネル組織論』千倉書房。
- 西川英彦(二〇〇四a)『コミュニケーション・メディアアとしての新製品開発プロセス』神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- (二〇〇四b)『MUJI+INFILL木の家——』『新建築住宅特集』二〇〇四年七月号、九八—一〇三ページ。
- (二〇〇六)『オブザベーション—マーケティング・マネジメントの新天地』立命館大学経営学部 Discussion Paper Series No. 18。
- 原研哉(二〇〇三)『チザインのチザイン』岩波書店。
- 藤田健・西川英彦・平野陽子・吉川和利・片岡雅彦(一九九九)『欠品問題に対処するシステム革新』『ビジネス・インサイト』第七巻第四号、三二—三九

ページ。

- 和田充夫(一九九八)『関係性マーケティングの構図』有斐閣。
- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, Inc. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳(一九九四)『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン』ダイヤモンド社)。
- Meyer, M. H. & J. M. Utterback (1993). "The Product Family and Dynamics of Core Capacity." *Sloan Management Review*, Spring, Vol. 34, No. 3, pp. 29-47.
- Sanderson, S. & M. Uzumeri (1995). "Managing product Families: The Case of the Sony Walkman." *Research Policy*, 24, pp. 761-782.
- Wheelwright, Steven C. & Kim B. Clark (1992). "Creating Project Plans to Focus Product Development." *Harvard Business Review*, March-April, pp. 70-82.