

新製品開発戦略

提出日 1998.1.9

序章

人々の生活が豊かになり、社会では各企業が激しい生存競争を行っている。企業が生き残っていくためには、消費者の興味を引くような製品を開発しなければならない。しかし、新製品を開発するに当たって、経営者は何も計画せずに開発しても経営が成り立たない。つまり、経営者は、具体的な新製品についての企画、抗争をする前に、新製品開発戦略を考えていかなければならないのである。¹これから、経営者はどのように新製品開発戦略をとっていくかについてみていこうと思う。

第一章

まず、そもそも新製品とは何かを考えてみたい。辞書で引いてみると、新製品とは『新しく作られたもの²』とある。しかし、前述したように成功する『新しく作られたもの』を開発するためには戦略が要る。新潟国際情報大学は、県内製造業の新製品開発とマーケティングの実態調査に関する調査結果をまとめた。成功した新製品では、経営トップが開発を指揮しコンセプトが一貫している例が多かった。新製品開発に当たり、回答企業の八〇%が何らかの形で市場調査を実施。発売前にも五六%が外部ターゲット層による使用テスト、三五%がテスト販売を行うなど、開発に積極的な企業では技術だけに頼らず、堅実なマーケティングを実施している³とある。では、開発に積極的な企業に何か共通する戦略方針はあるのだろうか。

開発に積極的な企業に共通する新製品開発戦略は、消費者のニーズに合わせることである。しかしながら、消費者の満足度を高めることとコストの大きさは矛盾することが多い。例えば、モデルチェンジ期間の短縮化は変化する消費者ニーズに早く適合でき、消費者の満足度を高めるが、開発コストの上昇につながりやすい。逆にモデルチェンジ期間を長くすれば、開発コストの低減が可能になり、価格上昇を避けることができるかもしれないが、変化する消費者ニーズに迅速に対応することができない。また、製品を高品質、高機能、高性能にした高付加価値にすれば、消費者満足度を高めるが、コストが高くなる。逆に製品を普及品質、普及性能、簡単機能にすれば、それだけコストは低くなる。そこで、消費者のニーズを考慮に入れると、好況下では、製品差別化、高級化が優先するため、新製品開発にあたってのモデルチェンジ期間は短くなるやすく、高付加価値、高価格、高コストになりやすい。反面、不況下では、製品の価格が優先するため、モデルチェンジ期間は長

¹ 京都産業大学経済経営学会「原価企画と新製品の企画、構想」『経済経営論叢』31(1)号 1996年 61頁

² 石森延男『光村 国語学習辞典』光村教育図書株式会社 1983年 493頁

³ 「県内製造業、市場調査の重視を—新潟国際情報大、新製品開発で提言。」日本経済新聞 1996.11.20 新潟頁

くなったり、低価格、低コストへの新製品開発戦略を歩む傾向が生まれる。⁴つまり、経営者は、景気によって新製品開発戦略を変えていかなければならないのである。ここに、好景気時と不景気時の新製品開発戦略をあげておく。

・好景気における新製品開発戦略例

新製品の機能、品質、性能を高めることにもなって原価が上昇する場合には、原価に目標利益を加算して設定した新製品の価格は高価格にならざるをえない。日本のバブルの経済下の好況時にあたっては、消費者は価格に対し甘くなり、高価格の高級品でも顧客に好まれる場合が多く、売れる状況にあった。そのため、我が国の完成品メーカーは、製品の差別化を積極的に推進し、より多品種の製品を生産し、モデルチェンジ期間も短くすることによって、売上の成長、高コストを促進してきた。このような状況下では、経営者は、高品質、高機能（多機能）、高性能といえる高付加価値の高級品を開発する戦略⁵をとる。

・不景気における新製品開発戦略例

高価格の製品は、不況下では消費者のニーズに真に適合しない。過剰品質、過剰機能を備えた高価格の製品は不況下では売れにくい。そこで、新製品のモデルチェンジ期間を長くし、余分な機能を外し、部品を共通化し、製品種類を選別し、減らす等によって原価の低減をはかる。そして、価格を引き下げることを通じて消費者の真のニーズを反映した製品づくりが試みられる。不況期には、余分な機能を外し、簡単操作できる新製品を設計する等によって原価を削減し、価格を低く設定する戦略⁶をとる。

このように、経営者は、景気によって新製品開発戦略を理論上は使い分けているわけだが、では実際には使い分けているのだろうか。

第二章

ここで、前述した戦略が実際にとられているかどうかを具体的に好景気時、不景気時に新製品として発売された製品をあげて比較してみる。

1. 自動車

・好景気（1998年～1992年）

「シーマ」 日産自動車

バブルの波に乗りオーナー社長になった人が買い乗る車

今までにない最高級車として「シーマ現象」とまでいわれた。

性能 側面の衝撃を緩和するサイドエアバッグを標準装備

前面、側面衝突時に客室の変形を最小限に抑える最強度ボディ採用

⁴ 京都産業大学経済経営学会「原価企画と新製品の企画、構想」『経済経営論叢』31(1)号 1996年 61頁

⁵ 京都産業大学経済経営学会 1996年 前出 61～62頁

⁶ 京都産業大学経済経営学会 1996年 前出 62頁

価格 排気量4100ccで466万5千~598万円
同3000ccで426万~498万円⁷

・不景気(1997現在)

「コッレト」 日産自動車
小型乗用車で女性をターゲット

性能 パワーウィンドー、紫外線カットガラスなど十万円分の装備
三ドア、五速マニュアル

価格 89万円⁸

「シーマ」ではコストの高い装備をしており高価格である。「マーチ」では気の引く装備はしているものの価格は低い。明らかに、景気によって新製品開発戦略が使い分けられている。

2. ミニコンポ

・好景気

「リパティLAV」 ソニー
情報ファイル・商品として売り出された。

性能 絵や音の出るレーザーディスク、音楽用のコンパクトディスクなど五種類の光ディスクソフトがかけられる万能型ディスクプレーヤーを内蔵したミニコンポ
手持ちのテレビに接続すれば、音だけでなく映像も楽しめる

価格 19万8000円(税抜き)⁹

・不景気

「XG-V800」 アイワ
聴取範囲が広がる、ミニコンポ

性能 アイワ独自のフリーポジション・スピーカーシステムを搭載
ステレオ感が得られ聴取範囲が従来のスピーカーシステムに比べ左右に大きく広がる

価格 4万9800円¹⁰

⁷ 「日産「シーマ」全面改良、全車にサイドエアバッグ。」日本経済新聞 1996.6.4 13頁

⁸ 「低価格競争に対応、期間限定車—日産自動車(ニューフェース)」日本経済新聞 1996.10.31 16頁

⁹ 「ソニーから万能プレーヤー付ミニコンポ(情報ファイル・商品)」朝日新聞 1989.5.18 8頁

¹⁰ 「聴取範囲が広がる、ミニコンポ-アイワ(ニューフェース)」日本経済新聞 1996.6.12 17頁

「リバティ L A V」は、音だけでなく映像まで楽しめる機能があり、価格が高い。一方、「X G - V 8 0 0 0」は最小限の機能搭載で価格が低い。これも明らかに、景気による新製品開発戦略が使い分けられている。

第三章

このように、具体的に自動車とミニコンポを事例としてあげ、新製品開発戦略は景気によって使い分けられていることがわかった。しかし、好況時に高級品を手にした人々は、現在の余分な機能を外した製品に満足しているのだろうか。アイワが発売した「X R - H 6 M D」は、ミニディスク（M D）デッキを組み込んだ高級ミニコンポで、コンパクトディスク（C D）を三枚搭載できるC Dチェンジャーやカセットデッキなどを一体化しており、配線の面倒なくC DからM Dへデジタル録音ができ、価格は9万8000円である。¹¹この製品は、「X G - V 8 0 0 0」より価格は高いが、魅力ある機能を搭載して高級ミニコンポとして、高級品を一度手にした人々のニーズに応えているものもある。このような現代、設計の工夫などによって品質や性能、機能を高める一方で、新製品の生産コストの低減、例えば海外生産、海外からの部品調達(拡大)などによって原価を低減することが強く求められる。このような製品の場合には、原価企画によるコスト削減に成功しなければ市場から撤退すべきことになりかねない。¹²大競争時代に直面している新製品開発戦略として、経営者は今、この新製品開発戦略をとらなければならないのではなかろうか。

¹¹ 「一体型で録音簡単、M D搭載のミニコンポ-アイワ(ニューフェース)」日本経済新聞 1996.9.6 17頁

¹² 京都産業大学経済経営学会「原価企画と新製品の企画、構想」『経済経営論叢』31(1)号 1996年 62頁

参考文献

- ・ 京都産業大学経済経営学会「原価企画と新製品の企画、構想」『経済経営論叢』31(1)号
1996年 61～62頁
- ・ 石森延男『光村 国語学習辞典』光村教育図書株式会社 1983年 493頁
- ・ 「ソニーから万能プレーヤー付きミニコンポ(情報ファイル・商品)」朝日新聞 1989.5.18
8頁
- ・ 「日産「シーマ」全面改良、全車にサイドエアバッグ。」日本経済新聞 1996.6.4 13頁
- ・ 「聴取範囲が広がる、ミニコンポ—アイワ(ニューフェース)」日本経済新聞 1996.6.12.
17頁
- ・ 「一体型で録音簡単、MD搭載のミニコンポ—アイワ(ニューフェース)」日本経済新聞
1996.9.6 17頁
- ・ 「低価格競争に対応、期間限定—日産自動車(ニューフェース)」日本経済新聞 1996.10.31
16頁
- ・ 「県内製造業、市場調査の重視を—新潟県国際情報大、新製品開発で提言。」日本経
済新聞 1996.11.20 新潟頁