

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

専門職学位論文

健康食品業界における製品開発

－研究開発による「ものがたりづくり」－

2006年8月24日

神戸大学大学院経営学研究科

原拓志研究室

現代経営学専攻

学籍番号 055B258B

氏名 宮尾 学

目次

第1章	研究の背景と問題意識	1
1.1.	情報による顧客満足	1
1.2.	健康食品業界の特徴	2
1.2.1.	健康食品業界の概観	2
1.2.2.	「効果の説明」の重要性	3
1.3.	問題意識と研究の目的	5
1.4.	本論文の構成	7
第2章	先行研究のレビュー	8
2.1.	本研究の目的	8
2.2.	本研究へのアプローチ –製品・産業特性アプローチ–	8
2.3.	製品開発プロセス –リニア・モデルとノン・リニア・モデル–	10
2.3.1.	リニア・モデル	10
2.3.2.	ノン・リニア・モデル	12
2.4.	部門間コミュニケーションの分析枠組み –情報の粘着性仮説–	14
2.5.	第2章のまとめ	15
第3章	リサーチ・クエスチョンと研究の方法	17
3.1.	リサーチ・クエスチョンの提示	17
3.2.	研究の方法	18
3.3.	ケース・スタディの方法	19
3.4.	分析の視点	19
第4章	ケース・スタディ1 –花王株式会社「ヘルシア緑茶」の開発–	21
4.1.	組織	22
4.2.	開発プロセス	22
4.2.1.	緑茶飲料に決定するまで	22
4.2.2.	トクホ取得	23
4.3.	ケースの分析	26
4.3.1.	製品開発のノン・リニア・モデル	26
4.3.2.	部門間コミュニケーション	27
4.3.3.	まとめ	29

第5章 ケース・スタディ2 –サントリー株式会社「セサミン」の開発–	31
5.1. 開発プロセス	32
5.1.1. 基礎研究からセサミンの発見まで	32
5.1.2. 「セサミン」の上市	33
5.2. 組織の変遷	35
5.3. 販売チャネルの変遷	36
5.4. ケースの分析	38
5.4.1. 製品開発のノン・リニア・モデル	38
5.4.2. 部門間コミュニケーション	39
5.4.3. まとめ	40
第6章 考察	41
6.1. 成功した健康食品の製品開発	41
6.1.1. 特徴(1) 消費者への情報伝達	41
6.1.2. 特徴(2) 知識統合	42
6.2. 製品開発プロセスのノン・リニア性	43
6.3. 「ものづくり」と「ものがたりづくり」	47
6.4. 部門間コミュニケーションと「ものがたりづくり」	49
6.5. 第6章のまとめ	51
第7章 結論とインプリケーション	52
7.1. 要約と結論 –研究開発による「ものがたりづくり」–	52
7.1.1. 要約	52
7.1.2. 結論	53
7.2. 実務へのインプリケーション	54
7.2.1. 「ものがたりづくり」マネジメント	54
7.2.2. 部門間コミュニケーションのマネジメント	55
7.3. 今後の課題	57
7.4. 結び	58
参考文献	60

第1章 研究の背景と問題意識

「いやあ、最近芋焼酎がブームでしょ。ものすごく人気のあるものはプレミアがついたりして。でも、これはまだあまり有名になっていないものらしいですよ。何でも酒屋のご主人が、苦勞して酒造をまわってようやく見つけたものらしい。麴まで芋 100%で作ってるんだって。まあ、一度飲んでみてください。」

「ああ、確かに。香りが違う。うーん、うまいですねえ。」

(某居酒屋での会話より)

1.1. 情報による顧客満足

従来の製品開発論では、顧客は製品機能によって満足を得ると解釈してきた。しかし、本当にそうだろうか。消費者満足は製品の機能のみから得られるのだろうか。以下の2つのエピソードを見てほしい。

最初のエピソードは、伏木(2001)が行った興味深い実験である(pp.68-71)。コッペパンを5つ用意し、学生5人にどれか1つを選んで食べるように指示する。空腹の被験者は喜んで食べようとするが、そのとき「このうちの1つにはカラシが入っている」と伝える。「カラシのロシアンルーレット」である。被験者は嫌がるが、重要な実験だからと説得して食べさせる。被験者はまず、形を見て異常を発見しようとし、次に匂いを嗅ぐ。意を決したようにパンの端を少し噛んでみる。少し間を置いて、大丈夫だとわかるとうち少し食べてみる¹。実験では実際にはからしは入れなかった。しかし、「からしが入っているかもしれない」という情報だけで、パンは安全なものから危険なものに、おいしいものから恐る恐る食べなければならないまずいものになってしまったのである。情報もまた、おいしいといえる。

¹ 伏木(2001)は、「この一連の行動は、野生動物の食べ方と同じである」と述べている。野生動物は食べ物が安全かどうかの情報を持っていないため、鋭敏に発達した嗅覚を利用しながら、恐る恐る食べるのである。

もう1つのエピソードは、昨今話題の「食の安全」にかかわる現象である。わが国において食の安全確保が重要な課題と指摘されて久しい。輸入野菜の残留農薬問題や BSE(牛海綿状脳症)感染牛肉の検査問題など、国民は食品の安全性に強い関心を持っている。昨今では「食の安全・安心」といった言葉が用いられ、安全だけでなく安心な食品が求められている。スーパーマーケットでは、有機栽培野菜の値札の横に、その野菜を栽培した生産者の写真が掲げられている。単に「有機栽培」という表示だけでは安全かもしれないが安心できない。作った人の顔が見えて初めて安心できるのである。

伏木(2001)の実験では、パンそのものは元のままであるにもかかわらず「カラシが入っているかもしれない」という情報だけで、パンのおいしさが変化している。有機栽培野菜の例では、有機栽培という製品設計だけでなく、その野菜を栽培した人の写真という付加的な情報が安心感を醸成している。以上のエピソードは製品の機能以外に、顧客満足に影響を与える「情報」が存在することを示唆している。

1.2. 健康食品業界の特徴

1.2.1. 健康食品業界の概観

一般的に、食品には3つの機能があるといわれている。1次機能は食品の持つ栄養についての機能であり、2次機能は食品の持つおいしさなどの感覚についての機能である。3次機能は、食品中の成分がヒトの健康状態を調節する機能である。この3次機能についての情報をともなって販売されている食品がいわゆる健康食品¹である。

厚生労働省は、1991年に特定保健用食品(以下トクホ)制度を導入し、さらに2001年にはそれに栄養機能食品を加え、両者をあわせて保健機能食品とした。トクホは、個別の食品ごとに有効性を確認する臨床試験や安全性試験などの結果を厚生労働省に提出して、審査を通過したもので

1 「健康食品」に係る制度のあり方に関する検討会 「『健康食品』に係る今後の制度のあり方について(提言)」(2004年6月9日)によると、いわゆる健康食品とは「広く健康の保持増進に資する食品として販売・利用されるもの全般」として定義されている。

ある。この許可を受けると試験結果にもとづいたヘルスクレーム¹を食品に表示、あるいは広告できる。

このトクホの市場規模が急激に拡大している。1997年には1,315億円だった市場が2005年には6,299億円と8年で約5倍の成長を遂げている²。許可品目の累計も1997年の39品目から毎年増加し、2005年12月には567品目に達している³。このようにトクホの市場が拡大しているのは、他のいわゆる健康食品がヘルスクレームを漠然としか伝えられないのに対して、トクホが明確にヘルスクレームを表現できるためではないだろうか。もちろん、ヘルスクレームを表現することだけでその製品が成功するとは限らないが、各種の調査では、健康食品を購入する際にはその効能・効果が重視されることが報告されている⁴。ヘルスクレームの表示は、製品の成功を左右する重要な要因であるといっても過言ではない。つまり、ヘルスクレームという「情報」が製品の価値に大きな影響を与えているのである⁵。

1.2.2. 「効果の説明」の重要性

松本・有吉(2006)は、健康食品が一般的な加工食品と異なる点として、次の3つをあげている。

1. 機能性を有する素材が用いられていること(機能性素材を用いた設計)
2. その機能性素材の人に対する効果を示す根拠が何らかの形で示されていること(素材と機能の因果関係の解明)

¹ Heasman and Melentin(2001)は「ヘルスクレーム」という用語を「食品表示の1種としての『健康強調表示』で、包装容器や添付文書などの食品表示だけでなく、広告などに使われる効用説明・表現を含む」と定義した。本論文ではこの定義にならって、食品の3次機能に関する表示・広告・表現等を「ヘルスクレーム」と呼ぶ。

² 財団法人日本健康・栄養食品協会「第5回 特定保健用食品の市場及び表示許可の状況についてのアンケート調査」

³ 厚生労働省ホームページ(<http://www.mhlw.go.jp/>)の2005年12月9日現在の特定保健用食品許可(承認)品目一覧より

⁴ 松本・有吉(2006)の調査では、ある特定の有効成分が含まれていること(例えばタウリン配合)を訴求するよりも、ヘルスクレームを直接的に訴求する(例えば肉体疲労回復)ほうが、その商品に対してより高い値段を支払っても良いと思われることが示されている。

⁵ 石井ら(2004)は、製品やサービスを便益の束と捉え、その便益の束は単にその製品を使用する局面に限られず、購買を行う前に製品・サービスの知識を得る段階から、廃棄する段階にまでおよぶとしている。つまり、製品・サービスの知識を得るためのヘルスクレームが便益の束の1つとして機能するのである。

3. 商品の販売に、包装表示・広告宣伝・店頭表示などでその効果に対する説明が必要な こと(効果の説明)

前者 2 つは、健康食品が「健康に良い」という科学的エビデンスをともなっているという製品設計上の特徴であり、後者は販売上の特徴である。では、これら 3 つの特徴がどのように業界に影響を与えているのだろうか。

トクホの市場拡大からは、健康食品業界における成功はヘルスクレームを中心とする消費者への「効果の説明」が重要な要因となっていると考えられる。「効果の説明」に成功すれば、必ず製品の販売が成功するというわけではないが、少なくともその製品が「どう体に良いのか」が消費者に伝わらなくては、その製品は成功しないだろう。しかしながら、健康食品においては法的な規制により、食品の人体に対する作用を広告やパッケージの表示に記載することが難しい¹。また、健康食品が効果を発揮するといってもその作用は医薬品と比べて穏やかであり、「病気が治る」というような切れ味鋭い効果が体感できるわけではない。つまり、消費者にとっては製品を購入する前に品質を判断する情報が不足するとともに、製品を購入した後にも品質を判断することが難しいという問題を抱えている。

このように、健康食品の販売者と消費者の間には著しい情報の非対称性が存在するため、健康食品にはレモンの原理(Akerlof 1970)が成立する²。健康食品には一定のうさんくささがあるが、この情報の非対称性にもとづくレモンの原理が、そのうさんくささの源泉であるといえる。Akerlof は、品質が不確実な市場に対抗するには、保証、ブランド・ネーム、系列化、ライセンスが有効であることを指摘している。トクホの表示許可はライセンスの典型的な例である。このように、品質が不確実な市場で、事前に「効果の説明」を行い、信頼を得ることは、製品の成功にとって不可欠な要因で

¹ 薬事法においては、「人の身体の機能や構造に影響をあたえることを目的とするもの」を医薬品としている(薬事法、第 2 条第 3 項)。したがって、たとえ食品のつもりで製造したものでも、人の身体の機能に影響を与えるような訴求を行うと、それは医薬品であるべきとみなされ、無許可医薬品として薬事法に違反することとなる。

² 品質の良い健康食品と品質の悪い健康食品が混在し、事前に消費者はその情報を知ることができない。そのため、品質の良いものも品質の悪いものも同じ価格で取引されることになり、売り手は品質の高いものを販売するインセンティブを失う。その結果として品質の悪い健康食品のみが市場に残ることになる。

あろう。以上のように、健康食品業界の特徴として、ある製品が市場において成功するためには「効果の説明」が重要な要因であることが指摘できる。

1.3. 問題意識と研究の目的

筆者は、消費財メーカーにおいて健康食品の研究開発に従事し、製品の企画や開発を行ってきた。筆者の勤務する企業もそうであるが、現代の多くの企業では研究開発部門とマーケティング部門が独立した組織として存在し、これらの部門が協働しながら新製品を開発している。通常は、松本・有吉(2006)が指摘する健康食品の特徴のうち、「機能性素材を用いた設計」と、「素材と機能の因果関係の解明」を研究開発部門が担当し、「効果の説明」をマーケティング部門が担当するのが一般的である。

この職務において私は、ある食品の機能性を証明する研究を行いその有効性が確認できたとしても、それをうまく顧客に伝えることができない、という経験をした。健康食品業界においては、研究開発活動によって素材と機能の因果関係を解明したとしても、法的な規制によって、それを自由に訴求できないのである。少なくともその製品が「どう体に良いのか」が消費者に伝わらなくてはならないにもかかわらず、「どう体に良いのか」を証明する研究開発の成果を有効に活用できない。このような効果的でない製品開発¹の実態が私の問題意識の出発点である。

ここで、1 つの疑問に答えておく必要があるだろう。それは、「効果の説明」は研究開発の問題ではなくマーケティング活動におけるプロモーションの問題として捉えるべきではないか、という問いである。確かに、その視点もありうる。しかしながら、本研究では研究開発の視点からこの問題に取り組みたい。なぜか。1 つは、筆者の経験にもとづいている。筆者は消費財メーカーにおいて健康食品の研究開発に従事していたため、研究開発にはいわゆる土地勘を有している。このことは、本研究に有利に働くだらう。第2に、健康食品業界においては、研究開発が消費者へ「効果の説明」に

¹ 本研究では、「製品開発」を研究開発やマーケティングなどを含めた新製品を開発する活動すべてを指す用語として用いている。また、「研究開発」は「製品開発」のうち製品を設計したり、設計と効果の因果関係を解明したりする、いわゆる研究開発活動を指す用語として用いている。

重要な影響を与えているからである。ヘルスクレームは事実無根であってはならない¹のであり、ヘルスクレームのためには「素材と機能の因果関係の解明」が不可欠である。また、特定のヘルスクレームを実現するためには、素材と機能の因果関係にもとづいて「機能性素材を用いた設計」を行う必要がある。このような探求を行うのは研究開発である。したがって、健康食品における「効果の説明」は研究開発の視点からの分析が不可欠なのである。

第1節に、「情報による顧客満足」についてのエピソードを述べた。また、健康食品業界では「効果の説明」、つまり情報による価値創造が製品の成功のための重要な要因である。では、その価値創造に研究開発はどのように貢献すればよいのだろうか。「機能性素材を用いた設計」はいわゆる「ものづくり」である。それに対して、機能性素材を用いて製品を設計するとともに素材と機能の因果関係を解明し、消費者に効果を説明するという一連の製品開発では、「ものがたりづくり²」とでもいべき、情報による顧客満足の創造プロセスが存在するのではないだろうか。そして、その「ものがたりづくり」は事実無根の宣伝文句ではなく、研究開発による「機能性素材を用いた設計」と「素材と機能の因果関係の解明」に基礎を置いて創造されるのではないだろうか。研究開発による「ものがたりづくり」の実態を明らかにすること、それが本研究の主要なテーマである。

健康食品業界では、どのような製品開発によって成功する製品が生み出されているのだろうか。そして、成功する製品を生み出すことのできる組織はどのような特徴を有しているのだろうか。本研究では、「『効果の説明』が効果的に行われることは健康食品業界における成功要因のひとつである」という前提を置く。その前提のもとでは、消費者への「効果の説明」に貢献するような研究開発、すなわち研究開発による「ものがたりづくり」は製品開発の成功要因のひとつであろう。本研究の目的は、この仮説のもとに、健康食品業界における効果的な製品開発がどのようなものかを明らかにすることにある。

1 倫理的にも当然のことであるが、健康増進法第32条の2にも「食品として販売されている物について、健康の保持増進の効果等に関し、(1)著しく事実と相違する(2)著しく人を誤認させるような広告等の表示をしてはならない。」と規定されている。

2 「ものがたりづくり」については、先行研究のレビュー、ケース・スタディ、考察を経た後に定義づけを行う。ここでは、物質的な製品機能で価値を創造する「ものづくり」に対して、製品情報によって価値を創造することを「ものがたりづくり」と捉える程度にとどめておく。

1.4. 本論文の構成

第 1 章では、情報による顧客満足に関するエピソードから、筆者の実務経験に関連して、本研究の問題意識と目的を提示した。第 2 章では、先行研究のレビューを行い、本研究の位置づけと分析手法を検討する。第 3 章では、本研究の目的と先行研究のレビューをうけてリサーチ・クエスチョンを設定し、研究方法を提示する。第 4 章、および第 5 章では、健康食品業界における研究開発のケース・スタディを行い、効果的な研究開発がどのように行われているかを明らかにする。そのうえで、第 6 章では、先行研究と対比しながら、ケース・スタディについて考察する。第 7 章では、本研究の結論をまとめると共に、特に実務に対してのインプリケーションを提示する。

第2章 先行研究のレビュー

本章では次章でリサーチ・クエスチョンを設定するために、先行研究のレビューを行い問題意識の焦点を絞る。第1節では、先行研究との対比で本研究の目的を再確認する。第2節では、多くの先行研究が存在する中で、本研究の立ち位置を明らかにする。特に、製品・産業特性アプローチについて取り上げる。第3節では、製品開発プロセスについての先行研究を取り上げ、本研究が主としてノン・リニア・モデルにもとづいていることを述べる。第4節では、部門間コミュニケーションを分析する枠組みとして、情報の粘着性仮説を取り上げる。

2.1. 本研究の目的

延岡(2002)は、製品開発による差異化の源泉を「製品の差異化」と「製品開発能力の差異化」の2層に分類し、特に製品開発能力の差異化が優位源泉として重要であることを指摘している(p.29)。企業が持続的な競争優位を獲得するためには、個々の製品を成功させるための方法ではなく、成功する製品を持続的に生み出すための組織能力を構築することが求められている¹。本研究も、基本的にはこのスタンスをとっている。本研究の目的は、個別の製品の成功要因を探ることではなく、成功した製品の研究開発のありようを分析することによって、その製品を開発した組織がどのような特徴を有しているかを明らかにすることにある。

2.2. 本研究へのアプローチ – 製品・産業特性アプローチ

桑嶋(2002)は、新製品開発管理についての研究を、研究アプローチの変遷に注目しながら整理している。そのなかで桑嶋は、新製品開発研究は「グランド・アプローチ」→「フォーカス・アプローチ」→「プロセス・アプローチ」の順に発展しており²、1990年代以降には、さらに「製品・産業特性

¹ 藤本・安本(2000)は「効果的な製品開発」を野球のたとえを用いて説明している。すなわち、1本のサヨナラヒットがなぜ生まれたかの理論ではなく、あるバッターが高打率をキープし続けられるのはなぜか、という視点こそが、社会科学的な学問の対象としての「効果的な製品開発」の研究の帰着すべきところであると述べている。

² 桑嶋(2002)は、成功プロジェクトのプロフィールから普遍的な成功要因を明らかにするアプローチを「グランド・アプローチ」、製品開発の特定の側面に焦点を絞るアプローチを「フォーカス・アプローチ」、製品開発

「アプローチ」「マルチプロジェクト・アプローチ」「問題解決アプローチ」「組織能力アプローチ」という新しい研究アプローチが生まれてきているとした。

本研究は、これらのアプローチのうち「製品・産業特性アプローチ」に該当する。桑嶋(2002)は「製品・産業特性アプローチでは、製品開発プロセスに焦点を当てつつ、製品特性や産業特性を考慮しながら個別産業ごとに効果的な製品開発パターンを明らかにするアプローチである」と述べている¹。本研究では健康食品業界という産業に焦点を当て、健康食品業界の特性に応じた効果的な研究開発のあり方を見出すという製品・産業特性アプローチを取る。

製品・産業特性アプローチの代表的な先行研究としては、藤本・安本(2000)があげられる。藤本・安本は、携帯電話、カラーテレビ、スーパーコンピュータの CPU、医薬品、合成樹脂、ビール、化粧品、家庭用ゲームソフト、毛織物・アパレル、の 9 つの産業を取り上げ、自動車産業との比較によって、自動車産業で効果的な製品開発が他の産業でも有効かという考察を行っている。さらに、各産業のケース・スタディを統合することも試みられており、製品開発を顧客満足創出プロセスのシミュレーションとしてとらえ、製品の諸属性と顧客満足創出プロセスの因果関係によって産業特性を分類する、コンテインジェンシー仮説を提示している。

健康食品業界の特徴はこれまで十分に明らかにされておらず、その特徴と成功の因果関係も明らかにできてはいない。製品・産業特性アプローチによる本研究の課題は、健康食品業界の製品開発がどのような特徴を有しているのかを明らかにし、さらにはその特徴と成功の因果関係をも明らかにすることにある。

のプロセスにおけるマネジメント、組織パターンとパフォーマンスの関係を分析し、効果的な製品開発パターンを明らかにするアプローチを「プロセス・アプローチ」としている。

¹ 桑嶋(2002)が分類する「マルチプロジェクト・アプローチ」「問題解決アプローチ」「組織能力アプローチ」についても少し触れておく。「マルチプロジェクト・アプローチ」は複数プロジェクトの管理に焦点を当てたもので、多数の製品ラインを展開する中で、いかに複数のプロジェクトを管理するかということを重要な課題としている。「問題解決アプローチ」では、製品開発プロセスにおける問題解決のパターンに、製品開発パフォーマンスの違いの原因を求めている。「組織能力アプローチ」では、経営戦略論における resource-based view や capability 論にもとづいて、組織能力が製品開発パフォーマンスに影響を与えるという視点を重視している。

2.3. 製品開発プロセス –リニア・モデルとノン・リニア・モデル–

一般に、プロセスとは一連の入力を一連の出力に変換する連続的な段階のことであるとされる(川上 2005 p.43)。製品開発のプロセスは、アイデアや技術、情報が徐々に実際の製品として具現化され完成されていく過程である(延岡 2002 p.94)。川上(2005)は、新製品の開発プロセスに関する研究の展開について詳細な文献レビューを行っており、製品開発プロセスをそのプロセスが時間的に順次進行するリニア・モデルと、リニア性を否定したノン・リニア・モデルに分類している。本節では、この分類にもとづきリニア・モデルとノン・リニア・モデルの両方について、主要な先行研究をレビューする。

2.3.1. リニア・モデル

一般的に、新製品の開発は、どのような製品が市場で求められているかを市場調査などによって把握し、そのニーズに適合した製品を様々な技術によって実現するというプロセスととらえられることが多い。あるいは、研究開発部門が独自に開発した技術があり、その技術をなんとか事業にしようと奮闘し、結果として大きく成功する製品に成長したという開発物語もよく聞かれる。前者のようなパターンはダイヤモンド・プル、後者のようなパターンはテクノロジー・プッシュと呼ばれる¹。

ダイヤモンド・プルでは、顧客のニーズを起点として製品が開発されるというリニアなプロセスを前提としている。例えば、Kline(1990)は、イノベーションのモデルを考察するにあたって、「イノベーションを行うにあたり、我々は顧客のニーズと欲求、すなわち人間の本質とその習性の調査からはじめる」と述べ(邦訳 p.24)、「研究」⇒「開発」⇒「生産」⇒「マーケティング」と進行するイノベーションのリニア・モデルや、フィードバックのある連鎖モデルについて検討している。ダイヤモンド・プルは、成功した製品の多くが顧客ニーズに応じて開発されたものであるという実証研究にもとづいている。そし

¹ Mowery and Rosenberg (1979)は、イノベーションをダイヤモンド・プルとテクノロジー・プッシュの2つの形態に分類する議論について詳細なレビューを行っている。

て、ダイヤモンド・プルにおける製品開発の成功要因は、まだ満たされていない消費者ニーズを発見、あるいは創造すること、および顧客ニーズに応えた製品を開発することにあるとされている¹。

また、消費者のニーズを所与とした場合、いかにしてそれを実現するかというエンジニアリング・プロセスが重要となる。藤本(1997)は、製品開発プロセスを「顧客満足創出プロセスを逆方向にシミュレーションするもの」ととらえ、製品の機能を実現するエンジニアリング・プロセスの巧拙を製品開発の成功要因としている。顧客満足創出プロセスは、顧客が生産工程を経て製造された製品を使用して、その機能により顧客満足を得るプロセスである。一方、製品開発プロセスは、顧客満足に対応する製品コンセプトを創造し、顧客満足を与える製品機能を製品設計としてデザインするプロセスである。つまり、製品開発プロセスは顧客満足創出プロセスを逆にシミュレーションしているというのである。この視点では、開発の成功要因は、エンジニアリング・プロセスで製品コンセプトの一貫性を保持することにあると考えられている(Clark and Fujimoto, 1991)。

一方、テクノロジー・プッシュでは、すでに保有している技術をいかにして消費者が欲しがる製品に仕立て上げるか、というアプローチが取られる。延岡(2002)は、液晶技術を利用して開発されたシャープのビデオカメラを例にして、「わが社のコア技術である液晶技術を何とか利用しよう」という発想にもとづいたものだと指摘した。テクノロジー・プッシュでは、他社に真似されない独自のコア技術を利用して、消費者ニーズの創造、あるいは潜在ニーズの掘り起こしができれば、独自技術が前提となっているため競争上の優位を築きやすい。延岡は、コア技術を消費者の価値に結びつける能力が、テクノロジー・プッシュの成功要因であると述べている(pp.73-74)。

以上のように、「消費者ニーズが先か、技術シーズが先か」という方向は異なるものの、製品開発はリニアなプロセスとして理解されることが多い。とはいうものの、このプロセスは必ずしも直線的に進行するわけではないのも事実である。延岡(2002)は、製品開発プロセスを製品企画、設計開発と試験・テスト・解析、要素技術開発、生産準備の段階に分けたうえで、このプロセスは順序だっておらず複雑であることを指摘し、その理由として、関連する機能組織が多数で複雑であること、試行

¹ 例えば、梅澤(2001)は、消費者の未充足の強いニーズに応じて新市場を創造した製品が、長期的にシェア No.1 を保持することを多くの事例研究から明らかにしている。

錯誤とフィードバックがあることの 2 点をあげている¹。実際、筆者の実務経験においても、必ずしもリニアなプロセスで開発が進行するわけではなかった。健康食品の研究開発では、「素材と効果の因果関係の解明」が行われるが、その結果を「効果の説明」に活用するためには、実験とプロモーション作成の同時進行や、実験のやり直し、あるいは製品コンセプトの変更など、オーバーラップやフィードバックのプロセスがあった。このような、複雑なプロセスを理解するためには、次にレビューを行うノン・リニア・モデルの方が適している。

2.3.2. ノン・リニア・モデル

石井(2004)は、一般に流布されている製品開発物語をダイヤモンド・プルとテクノロジー・プッシュの 2 つの側面から捉えることの限界を指摘し、「むしろ、開発プロセスはそういったどちらとも確定できない中間的なプロセスに従うと理解するほうが現場の感覚にあっているように思われる」と述べている(p.13)。そのうえで、製品開発のプロセスは、消費者の欲望を達成するために製品の機能を設計するリニアなプロセスととらえるのではなく、消費者の欲望と製品の機能の間で揺れ動きながら予測しがたい「意味」を生み出していく「意味構成・了解型の製品開発」プロセス²ととらえるべきであると主張している。

では、このような製品の意味解釈の妥当性をどのように判断したらよいのか。石井(2004)は定量的で客観的な判断には限界があるとしたうえで、フェアな立場での批判的対話による、相互の「意味理解」のプロセスを通じて決められる(p.140)、とした。製品開発の段階における製品の評価は、客観的に測定できる機能や効能、性能で決まるのではなく、対話によって意味構成・了解される、というのが石井の主張の骨子である。

¹ 川上(2005)も、開発プロセスは開発部門だけでなく、マーケティング部門や生産部門、財務部門、営業部門など多くの主体が関与しており、かつ、その活動はオーバーラップしているとともにフィードバックもありえるとしている。

² 石井(2004)は「意味構成・了解型の製品開発」プロセスをとる典型例として広告作品の製作をとりあげ、以下のように主張している。広告作品は、性能や効能といった製品の機能を捉えることが困難であり、そのため、何を持って「良い」とするのかがわからない状態から開発がスタートする。そのうえで、広告を作るために必要な情報を集めていくが、その過程においても何が必要な情報かはわからないままプロセスが進行する。さらに、このプロセスを進めても何を持ってその広告が「良い」といえるのかは決まらない。ありえるのは、集めた情報や事実を個別に意味解釈し、全体として構成し、再度解釈するという、解釈学的循環のプロセスである。

原(2001)は、このようなノン・リニアな製品開発プロセスが医薬品の開発においても見られることを、詳細なケース・スタディにより指摘した。一般に、医薬品の製品開発は探索、前臨床試験、臨床試験とリニアなプロセスで進行すると考えられている。しかしながら、医薬品の形成過程を詳細に検討すると、その現実には多様な人的アクター、物的存在、制度的・構造的要因の相互作用に満ち溢れた複雑なものであり、社会的な相互作用をくぐりぬけて形成されるプロセスである、というのが原の主張である。

このような医薬品の社会的形成を、イノベーションの類型別¹に整理したのが、原(2004)である。医薬品の開発においては、資源の獲得をはじめとして社会的な同意を得るための「説得」が必要であり、その説得の必要性がイノベーションの類型によって異なっているというのである。原の主張で興味深いのは、医薬品の開発プロセスにおける説得を「相互的・構成的なコミュニケーションを通じて『物語を伝える』という行為」ととらえている点である。一般的に、医薬品の機能・効能は客観的に測定できる「薬効」で判断できると考えられがちだが、その製品開発プロセスにおいては物的、社会的な資源を用いた「説得」が行われるというのが原の主張の特徴である。

第1章では、消費者への「効果の説明」をうまく行うことが健康食品業界における製品開発の成功要因のひとつであるという仮説を提示した。この仮説にノン・リニア・モデルを適用すると、研究者は「その食品が体に良い」という科学的事実を述べるだけでなく、その事実にもとづいてマーケターや消費者と対話し、「意味構成・了解」し、「説得」することを要求されると推測できる。川上(2005)の、「事前計画とその順次遂行を前提としたリニア・モデルでは、開発現場の現実を十分に概念化できているとはいえない」(p.47)という指摘には、筆者も同感である。本研究では健康食品の製品開発プロセスをノン・リニア・モデルでとらえ、その態様を明らかにすることを課題とする。

¹ 原(2004)は、分子構造が新奇な場合を「パラダイム・イノベーション」、分子構造が既存のもので適用領域が新奇な場合を「適用領域・イノベーション」、分子構造が既存のもので適用領域も既存のものを「修飾的・イノベーション」としている。

2.4. 部門間コミュニケーションの分析枠組み —情報の粘着性仮説—

健康食品の製品開発においては、「機能性素材を用いた設計」と「素材と機能の因果関係の解明」を担当する研究開発部門と、その結果にもとづいて消費者へ「効果の説明」を行うマーケティング部門が中心的な役割を果たす。一般的に、研究開発とマーケティングは協調性を欠くことが多い(Crawford 1984, Souder 1988, Parry and Song 1993)が、両者を統合¹することが、製品開発やイノベーションを成功に導くことも多くの研究から明らかになっている(Griffin and Houser 1996)。そこで、本研究ではこの2つの部門間のコミュニケーションに焦点をあて、その分析枠組みとして情報の粘着性仮説を取り上げる。

von Hippel(1994)は、「情報の粘着性」を「ある情報のある主体からその情報を得ようとする主体に移転するときに必要なコスト」として定義した。情報の粘着性は、情報の性質だけでなく、情報の受け手と送り手の性質や意図的な選択によっても影響を受ける²。情報の粘着性という概念は、その粘着性の原因と切り離して情報の粘着性を取り扱うことができる点で便利な概念である。このような考えから、von Hippel は、情報の粘着性の起源を(1)情報そのものの性質、(2)情報の量、(3)情報の受け手と送り手の性質、の3つに整理した。そのうえで、情報移転のコストを下げようという動機から、イノベーション活動に、以下の4つの特徴が見られることを指摘した。

1. 情報の移転にコストがかかるのであれば、イノベーション活動が行われる場所は、その情報を持っている場所へ移動する
2. 粘着性の高い情報がイノベーション活動に必要で、その活動に2つ以上の場所がかかわるのであれば、その場所の間でひんばんな情報のやり取りが起こる
3. このような情報交換にも高いコストがかかるのであれば、イノベーション活動は小さな活動に分解され、タスク・パーティショニングが起こる

¹ Gupta et al. (1986) は、「統合」された状態を、「継続的に情報を交換しあい、意思決定や意思決定を行う権威について合意している状態」とし、研究開発部門とマーケティング部門が相互に関係しあいながら情報を共有している度合いを、「統合」の度合いとした。

² 例えば、ある情報の受け手がその情報を受け取るために必要な能力を有していなければ情報の粘着性は高まるし、情報の送り手が意図的にその情報へのアクセスを制限すれば情報の粘着性が高まるのである。

4. 情報交換に高いコストが必要であれば、情報の粘着性を低下させる活動に投資が行われる

この情報の粘着性を操作的にとらえる尺度を開発し、実証研究を行ったのが小川(2000)である。小川はコンビニエンス・ストア(以下、コンビニという)と情報システムや端末のサプライヤー、あるいはコンビニとメーカー、といった複数の主体がかかわったイノベーションを詳細に検討し、イノベーションの起点は粘着性の高い情報が存在する場所であること指摘した。特に、従来考えられていたようにメーカーがイノベーションの主役となるのではなく、ユーザーがイノベーションの主役となる場合がありえること、そして、誰がイノベーション活動において主役を演じるかは、そのイノベーションに必要な粘着性の高い情報を、誰が持っているのかということに依存することを実証したのは、小川の研究の特徴である¹。

小川(2000)は、「分析単位を企業単位から企業内の部門単位まで下げることで、別の粘着性仮説の応用可能性が見えてくる。・・・中略・・・ 製品イノベーションの創出場所に関するマーケティング・R&D部門間の分布を説明するに当たって、情報の粘着性仮説は1つの視点を提供してくれるかもしれない」と述べている(p.272)。本研究は、研究開発部門とマーケティング部門の間でどのようなコミュニケーションが行われているのかを明らかにすることを課題としている。von Hippel(1994)および小川(2000)の研究は、両部門でやり取りされる情報の粘着性が製品開発にどのような影響を与えているのか、という分析枠組みを与えてくれる。

2.5. 第2章のまとめ

第2章では、先行研究のレビューにより、これまでの研究における本研究の位置づけを明らかにした。その要点は、以下の4つである。第1に、本研究は新製品開発研究の一部であり、新製品開発を効果的に行う組織はどのような特徴を有しているのかを明らかにするものである。第2に、本研究は健康食品業界を研究フィールドとした、製品・産業特性アプローチをとるものである。健康食品

¹ 小川(2000)は、コンビニとサプライヤーがかかわるイノベーションにおいて、コンビニが持っているニーズ情報の粘着性が高いために、ユーザーであるコンビニがイノベーションにおいて主役を演じることを実証した。

業界はこれまであまり研究されていないため、本研究は製品・産業特性アプローチにおいて新たな視点を提供するだろう。第3に、本研究は、ノン・リニア・モデルの視点から、「意味構成・了解」および「説得」のプロセスとして製品開発プロセスを分析する。健康食品業界における複雑な製品開発プロセスに対しては、ノン・リニア・モデルによる分析が適していると考えられる。第4に、本研究は、研究開発部門とマーケティング部門間のコミュニケーションを取り扱い、その分析枠組みとして「情報の粘着性仮説」を用いる。すなわち、両部門間でやり取りされる情報の粘着性が、製品開発にどのような影響を与えているかを明らかにすることを課題とする。

第3章 リサーチ・クエスチョンと研究の方法

本章では、第 2 章における先行研究のレビューを踏まえ、問題意識から導かれる本研究のリサーチ・クエスチョンを明らかにする。また、リサーチ・クエスチョンに対応して、本研究の方法について述べる。

3.1. リサーチ・クエスチョンの提示

第 1 章では、筆者の実務経験から『効果の説明』が効果的に行われることは健康食品業界における成功要因のひとつである」という前提を置き¹、その前提のもとでは、消費者への「効果の説明」に貢献するような研究開発、すなわち研究開発による「ものがたりづくり」が製品開発の成功要因のひとつであるという考えを示した。しかしながら、第 2 章で示したように、健康食品産業においては、その特徴と成功の因果関係といった製品・産業特性アプローチによる研究はほとんどなされていない。そこで、本研究では、以下のリサーチ・クエスチョンを設定する。

RQ 健康食品業界において、成功した製品はどのように開発されたのか。そのプロセス、および組織はどのような特徴を有しているのか。

このリサーチ・クエスチョンに対しては、筆者は 1 つの仮説を持っている。すなわち、「健康食品業界における成功した製品では、消費者への『効果の説明』に貢献するような『技術情報の利用』が行われたのではないか」という仮説である。ただし、この仮説は筆者の実務経験から得た仮説であり、仮説検証型の研究を行うほどには精緻化されていない。したがって、本研究では健康食品業界において成功したと考えられる製品開発がどのように行われたのかを分析し、仮説の妥当性を調べながらこの仮説を精緻化するとともに新たな仮説の探索を行うことが目的となる。

¹ 『効果の説明』が効果的に行われることは健康食品業界における成功要因のひとつである」という前提も、筆者の実務経験や先行研究にもとづく仮説に過ぎない。本来であれば、この仮説が妥当なものかどうかを明らかにする検討が必要であるが、本研究ではこの検討を副次的なものとして扱う。その理由は、第 1 章に述べたように、この前提が必要条件としてはほぼ正しいと考えられるためである。

3.2. 研究の方法

本研究では、成功していると考えられる製品、具体的には花王株式会社の「ヘルシア緑茶」の開発と、サントリー株式会社の「セサミン」の開発をケース・スタディとして取り上げる。ここで、2つの疑問に答えておく必要がある。第1は、なぜ、研究手法としてケース・スタディを取るのか、という疑問であり、第2は、なぜ事例としてこの2つの製品開発を取り上げるのか、という疑問である。

第1の疑問についての答えには、Yin(1994)の議論が参考になる。Yin は、実験、サーベイ、資料分析、歴史、ケース・スタディの5つのリサーチ戦略を整理し、「どのように」という問いが発せられているときには、ケース・スタディが望ましいリサーチ戦略の一つであると指摘している。本研究のリサーチ・クエスチョンでは「どのように」という問いが発せられている。この議論によれば、本研究においては、ケース・スタディという研究手法をとることが妥当であると考えられる。

第2の疑問については、本研究で取り上げようとしている2つの製品を「成功した」と判断してよいのか、という問いに換言できるだろう。ヘルシア緑茶は2003年5月に発売され、2003年度は200億円、2004年度は340億円という売上を記録し、茶系飲料で新たな市場を創造することに成功したという(青木ら 2005)。また、飲料の開発は花王にとって新たな挑戦であり、その挑戦で成功を収めた偉業は、サクセスストーリーとして長く語り継がれるだろうという主張もある(平林・廣川 2004)。これらの主張から、ヘルシア緑茶を成功商品ととらえることは、一定の妥当性を有していると考えられる。一方、セサミンについてはどうか。サントリーが健康食品業界に参入したのは1993年のことである。その後、2001年に通信販売をメインの事業にすえたところ、黒字化に成功したという。その立役者になったのがセサミンであり、セサミンに商品力があつたがゆえに、通販事業が成功したともいわれている¹。以上の点から、本研究では2つの製品を成功商品と位置づけて分析を行う。

¹ 健康ビジネス EXPO ホームページ 「この人に聞く！健康・美容業界最前線」【第5回 サントリー株式会社 食品カンパニー健康食品事業部部長 新免 芳史氏】
http://www.e-expo.net/column/leader/no05_1.html 2006年5月30日

3.3. ケース・スタディの方法

本研究のケース・スタディは、文献調査、資料調査、および開発に携わった主要なメンバーへのインタビューによって構成されている。インタビューは、半構造化された方法によっておこなった。すなわち、あらかじめインタビュアーである筆者が主要な質問を用意し、その質問に沿って対話を行いながら、臨機応変に質問するという方法をとった。ケース・スタディのデータとなる資料は、すべてフィールド・ノート等にて保管している。インタビューは、録音し、文字に変換した上で、インタビュアーにより非公開とすべき内容がないかチェックをしてもらっている。そのため、公開すべきでないインタビューが判断した事柄は、ケース・スタディからは削除されている。しかしながら、インタビューを行った際の録音は電子化されて保管されており、必要であれば削除に恣意性がないことは保証可能である。

第4章では、花王の「ヘルシア緑茶」の開発、第5章では、サントリーの「セサミン」の開発についてケース・スタディを行う。ケース・スタディでは、インタビュアーの語りを取り上げながら、それぞれの製品がどのように開発されたのか、その物語を筆者が再構築した。ヘルシア緑茶の開発では、ヘルスケア第1研究所のK氏、ヘルスケア事業本部のT氏にインタビューを行った。セサミンの開発では健康食品事業部のS氏にインタビューを行った。それぞれのケース・スタディでは、開発ストーリーを記述した後に、次に示す方法で分析を行った。

3.4. 分析の視点

先行研究のレビューからは、健康食品の研究開発プロセスは、ノン・リニア・モデルで理解する必要があることが示唆された。先行研究においてもTOTO、花王によるノン・リニアな研究開発が事例として紹介されている(石井 2004)。本研究のケース・スタディでは、製品の開発プロセスにおいて、どのように「対話」、「意味構成・了解」、および「説得」が行われたのか、という視点で分析を行った。

さらに、そのようなノン・リニア・モデルでの分析を行うにあたっては、研究開発部門とマーケティング部門のコミュニケーションについて着目した。本研究では、研究開発とマーケティング部門のコミュニケーションを、情報の粘着性仮説を用いて分析した。すなわち、両部門間でやり取りされる情報の粘着性が、製品開発にどのような影響を与えているのか、という視点で分析を行った。

第4章 ケース・スタディ 1 –花王株式会社「ヘルシア緑茶」の開発¹–

花王株式会社のヘルシア緑茶は、2003年5月に発売された緑茶飲料である。トクホの表示許可を得ており、「この緑茶は茶カテキンを豊富に含んでいるので、体脂肪が気になる方に適しています。」というヘルスクレーム(特定の保健の用途)を表示している。関与成分²は茶カテキンで、350mLあたり540mgを含有している。茶カテキンを3ヶ月間にわたって高濃度で摂取すると、内臓脂肪量、体重、BMI³が減少することが報告されている(土田ら 2002)。また、茶カテキンは肝臓における脂肪燃焼酵素(β 酸化関連酵素)の遺伝子発現を増加させ、脂質の β 酸化活性を上昇させる、すなわち脂質の代謝を活発にしてエネルギーの消費を増大させることも報告されている(Murase et al. 2002)。これらの研究成果にもとづき、花王はトクホの表示許可を申請し、上記の表示許可を得ている。

発売当初は、350mL入りのペットボトルで販売されたが、その後、1L入りペットボトル、340g缶タイプと容器形態を拡大している。発売当時、ヘルシア緑茶は関東圏のコンビニ限定で販売されていた。コンビニでは、一般的な緑茶飲料が500mL入りのペットボトルで150円という価格で販売されていたのに対し、ヘルシア緑茶は350mL入りペットボトルで180円と高価格で販売された。にもかかわらず、週販200~300本売れる店が続出したという(平林・廣川 2004 p.175)。初年度売上高は200億円を突破し、2004年度は340億円を達成したといわれており、さまざまなメディアで成功商品の事例として紹介されている⁴。

本章では、このヘルシア緑茶の開発物語を、組織、プロセス、開発部門とマーケティング部門の情報交換という視点から述べる。

¹ 本研究におけるケース・スタディでは、健康食品やその成分の有効性について言及しているが、このような表現は健康食品などの有効性を保証したり、特定の健康食品を推奨したりするものではない。これらの表現についての責任はケース・スタディの対象企業やインタビューではなく、筆者のみが負うものである。

² 許可表示の根拠となるいわゆる有効成分のことを、特定保健用食品制度では「関与成分」と呼ぶ

³ Body Mass Index: 国際的な肥満状態の指標で、体重(kg)/身長²(m)で算出する。

⁴ 例えば、2003年度日経優秀製品・サービス賞最優秀賞受賞など

4.1. 組織

花王の研究開発組織は、大きく分けて商品開発研究所と、基盤技術研究所の 2 つに分けられている。商品開発研究所では、商品の発売や改良にかかわる研究を行っており、基盤技術研究所は、さまざまな商品に広く横断的にかかわる技術の研究や、中・長期的な研究を行っている。ヘルシア緑茶の開発は商品開発研究所のヘルスケア第 1 研究所が担当した。一方、マーケティング部門に相当するのが、花王の場合事業本部である。ヘルシア緑茶の場合は、ヘルスケア事業本部がその役割を果たした。ヘルスケア事業本部では、ヘルシア緑茶の開発にあたって 2000 年 4 月にプロジェクトが組織された。メンバーは元研究開発統括を勤めた取締役の事業本部長、元研究所の開発担当者、マーケティング担当者、若手の 4 名だった。プロジェクトの役割は、まずは市場調査などにもとづき参入すべき市場を決定し、その後は研究所と協働しながら製品を開発し、事業化することであった。

4.2. 開発プロセス

4.2.1. 緑茶飲料に決定するまで

ヘルシア緑茶の開発について述べるまえに、エコナシリーズのことに触れる必要があるだろう。花王は、1999 年に健康エコナ・クッキングオイル(以下エコナ)をトクホの表示許可を得て商品化している。エコナは、ジアシルグリセロールを関与成分とし、体に脂肪が付きにくいことを特徴とした、食用油である。このエコナの研究開発過程において、花王の生物化学研究所は、体脂肪低減作用を持つ成分をスクリーニングする試験系を確立していた。そして、この試験系で様々な素材をスクリーニングしていく過程で、ポリフェノール類に抗肥満作用があるのではないか、ということをつかんでいたという。

一方、エコナの発売後、ヘルスケア事業本部では次の商品を模索していた。その当時、エコナの販売を手がけていく中で、「抗肥満」というニーズが極めて強く、かつ市場が大きいという手ごたえ

をつかんでいた。そのような背景の下、2000年4月に発足したプロジェクトでは、エコナに続く商品として、飲料業界への参入を決定した¹。

この事業本部の提案を受けて、研究部門はこれまでにスクリーニングしていた素材の中から、茶カテキンを提案した²。抗肥満というコンセプトで飲料という形態をとる、ということになれば水に溶ける抗肥満作用を持つ素材が必要になる。このニーズに対して、研究部門が水溶性の成分で抗肥満効果を持つものとして、カテキンを提案したのである。

このような経緯を経て、カテキンの働きで体脂肪を低減するお茶を開発するという目標が確定した。花王の研究開発部門は、カテキンで体脂肪が減少するということを実証し、トクホの表示許可申請を行うという段階に入った。次に、このプロセスの詳細を見てみよう。

4.2.2. トクホ取得

一般的に、トクホの表示許可を受けることは簡単ではなく、年々審査が厳しくなっているといわれている³。にもかかわらず、花王においては、当時、トクホの表示許可を取得することについては、異論はなかった。ヘルシア緑茶の場合、申請から承認まで2年近くかかったが、それでもトクホなしでの販売はありえなかったという。審議の回数は7回を数え、臨床試験のボランティアは600人以上となった⁴。このような試験を繰り返し、厚生労働省に何度もデータを提出した結果、2004年3月6日に、トクホの表示が許可された。

トクホの表示許可を得るためには、ヘルスクレームを科学的に実証する必要がある。ヘルシア緑茶の場合は、カテキンを含んだ緑茶と含んでいない緑茶を被験者に摂取させ、3ヶ月後にカテキンを含んだお茶を摂取した被験者はそうでない被験者に比べて内臓脂肪の量が減少した、ということを示した(土田ら、2002)。

¹ プロジェクトチームは、あらゆる食品市場の調査を行った結果、普段の食生活を変えずに自然に摂取できること、製造受託メーカーが多く参入が容易であること、緑茶の市場が拡大していること、などの調査結果から飲料業界への参入を決定した(ヘルスケア事業本部 T氏へのインタビュー(2006年6月12日)より)。

² およそ8000種をスクリーニングした中から、動物実験によって2、3種に絞ったという(ヘルスケア第1研究所 K氏、2006年5月18日)。

³ 週刊東洋経済 2005.1.15.

⁴ 花王株式会社ホームページ No.3 ヒットの裏側 採用情報

<http://www.kao.co.jp/saiyo/special/story3/main.html> (2006年7月21日)

ところが、試験結果があるからといってヘルスクレームが一義的に決まったわけではなかった。得られたデータからどのような表現ができるかということは、厚生労働省の審査官とのやり取りによって決まっていた。この経緯について、ヘルスケア事業本部 T氏は以下のように述べている。

最初、飲料に絞ったあとに研究とのやり取りの中では、トクホの許可表示をどういう風
に取っていくのかということで、データの的には低脂肪を減らす結果があるわけですね。
研究所の意見では「体脂肪を減らす」というのはいえるということだったんですが、いざ厚
労省とのやり取りの中で、それは薬の表現だよと、食品ではそれはだめだと、いうことで
結局は「体脂肪が気になる方に」という表現になってしまったんですね。

(ヘルスケア事業本部 T氏、2006年6月12日)

すなわち、研究所が得たデータからどのような表現ができるか、という点について厚生労働省を
「説得」することが必要だったのである。花王の場合、「説得」のためのノウハウは主に研究所に蓄
積されていた。したがって、ヘルスクレームの許可申請という課題解決については研究所が大きな
役割を果たしている。具体的には、研究所がいくつかのヘルスクレームの案を出し、それを元に事
業本部がコピーライターなどと一緒に、消費者にとって魅力的なものに仕上げていく、といったプロ
セスが取られた。これらのプロセスについては、各自が以下のように述べている。

訴求の点では、トクホですからデータをもとにしてそのデータから何を言えるのか、という事ですね。データを取るのは研究所なので、研究所からこのデータにもとづいて、こういう表示が候補としてあげられますね、というのをいくつか提示しますね。たたき台を作るというイメージですね。で、事業部門と、相当色々な話し合いがありますね。そんな強い表現は厚生労働省は絶対通さないとか。事業部は、もっと強い表示のほうがいいんじゃないかといいますからね。とてもじゃないけど無理だと、そこまで言うのならデータがある、時間をくれ、とか。

(ヘルスケア第1研究所 K氏、2006年5月18日)

文言(ヘルスクレーム)を決めるにあたっては、データがないといえないわけで、今あるデータ、取れそうなデータからどういうのと言えるんですかということで、言える表現を箇条書きで出してくれと研究にお願いするわけです。で、研究から出てきますよね。事業側とコピーライター含めて、こういう表現だったら魅力あるよねというのを作り上げて、後は厚労省とのやり取りですよ。

(ヘルスケア事業本部 T氏、2006年6月12日)

一般的に、「効果の説明」はマーケティング部門の仕事であると考えられがちである。しかしながら、ヘルシア緑茶の開発においては、「効果の説明」であるヘルスクレームの作成に研究部門が深く関与していることがわかる。これは、トクホのヘルスクレーム作成に限らない。例えば、商品を紹介するパンフレットなどについても、トクホの許可表示の範囲を逸脱することは許されないのだが、そのような表現のチェックは研究所が行っているという。ヘルシア緑茶の開発においては、このような研究部門による「効果の説明」への関与が、特徴的といえるだろう。

さらに、花王においてはヘルシア緑茶においてトクホ表示許可を得るためだけでなく、その後もヒト試験をはじめとする多くの試験を行っている。そのような研究成果は、例えば、「KAOヘルスケアレポート」などで広報されている。2006年3月31日発行のKAOヘルスケアレポート第12号で

は、「茶カテキンの継続摂取による軽運動時の脂質代謝の亢進」という研究レポートが掲載されている。花王においては、このように継続的な試験をおこない、その結果を学会や研究レポートのような形で発信していくことが、発売後のプロモーションとして重要視されている。

ヘルシアの場合はトクホをとるまでに人の臨床試験を4回行いましたが、トクホを取ってからのほうが人の臨床試験やメカニズムの追及ははるかに多いんですね。なぜかというと、消費者に信頼してもらうにはそれしかないと思っているんですね。コマーシャルだけではこういう商品は限界があると思うんですよ。だから、ここまでエビデンスがあるということを経えず出し続けることが、アカデミック・マーケティングになるとは思います、それがどうしても必要なんです。消費者の前に、栄養士さんや医師、研究者に本当のよさを信じてもらう、という活動を商品がある限り、続けていくんですね。それが、研究がやるべきマーケティングであり、研究でしかできないマーケティングであり、他社があまりやっていないマーケティングかもしれないですね。

(ヘルスケア第1研究所 K氏、2006年5月18日)

4.3. ケースの分析

4.3.1. 製品開発のノン・リニア・モデル

ヘルシア緑茶の開発プロセスにおいて特に注目すべきなのは、トクホのヘルスクレームの生成過程である。インタビューからも、得られたデータからどのようなヘルスクレームを表現できるかということに、あいまいさが存在したことがわかる。「体脂肪を減らす」という表現になるか「体脂肪が気になる方に」という表現になるかは、厚生労働省の判断だが、そこには、花王の開発陣の「説得」があった。根拠になるのは「カテキンを摂取すると体脂肪が減少する」というデータである。トクホの表示許可申請では、このデータをいかに解釈し、より「効果の説明」を行いやすい表現にするという「説得」が

行われているのである。この説得に対し、厚生労働省も「体脂肪」という表現を使うべきか「内臓脂肪」という表現を使うべきか、その解釈について議論している¹。このように、ヘルスクレームはデータにもとづいた「意味構成・了解」そして「説得」の結果、生まれたのである。

4.3.2. 部門間コミュニケーション

ヘルシア緑茶の開発では、部門間コミュニケーションにおいて研究部門が果たした役割が大きいことが特徴である。例えば、ヘルシア緑茶がトクホを取得するにあたって、研究部門がヘルスクレームを提案している。また、カタログ等のプロモーションにおいても、法に触れない範囲で行われているかについて研究部門がチェックを行っている。つまり、研究開発部門が主役となって組織的な技術情報の利用が行われているのである。

小川(2000)は、技術情報の粘着性を、情報の受け手にとって新規な要素技術の数によって測定し、新規な要素技術が多いほど、情報の粘着性が高いとした。トクホの許可表示を生み出すというイノベーション活動においては、事業本部にとってカテキンという要素技術は新規なものであった²。また、そもそも花王にとって飲料という事業領域は初めての経験であった。したがって、事業本部にとって、技術情報は粘着性が高いものだったといえる。

このように、技術情報の粘着性が高いために、本来マーケティング部門のタスクである「効果の説明」について、研究部門の貢献度が高まっている。ヘルシア緑茶がトクホを取得するにあたって、ヘルスクレームを研究部門が提案している。また、カタログ等のプロモーションにおいても、法に触れない範囲で行われているかについて研究部門がチェックを行っている。技術情報の粘着性が高いために開発部門によってマーケティング・タスクが行われていると考えられる。

また、興味深いのは、花王においてはかなりの割合で研究所出身のメンバーが事業本部にいるということである。上で述べたように、ヘルシア緑茶の開発プロジェクトにおいても、元研究所の統括

¹ 厚生労働省 薬事・食品衛生審議会 食品衛生分科会 新開発食品調査部会 平成 14 年 10 月 24 日 議事録 <http://www.mhlw.go.jp/shingi/2002/10/txt/s1024-2.txt> (2006 年 7 月 21 日)

² 花王はエコナの開発で「体に脂肪がつきにくい」という許可表示を得ているが、ヘルシア緑茶とはメカニズムが異なっている。このため、要素技術としてのカテキンは事業本部にとって新規であると考えてよいだろう。

と研究所出身者が 4 人のメンバーの半分を占めている。事業本部の中でも開発担当は、ほとんど研究出身であるという。それでも研究所から事業本部に情報を伝えるのには困難がともなう。

それは、わかってもらうように必死になりますよ。そこがわれわれの生命線ですから。どうしてカテキンが効くのか、どの程度効くのかということは、動物の試験と人の試験でいかに事業部にわかってもらえるのかというのに全力を尽くします。私がよく若い人に言うのは、「自分のおふくろさんにしゃべるような資料を作れ」ということですね。事業部は必死になって消費者の視点で見ているわけですから、とにかく事業部にわかってもらいたいとの思いだけです。

(ヘルスケア第 1 研究所 K 氏、2006 年 5 月 18 日)

一方で、インタビューでは、事業本部に研究出身のメンバーがいることによって、技術情報を事業本部に伝えるのは容易になったという意見もあった。von Hippel(1994)がいうように、情報の送り手と受けての性質によっても情報の粘着性は影響を受ける¹。技術情報の受け手である事業本部に研究所出身者がいて、技術情報についてのバックグラウンドを持っていれば、情報の粘着性は低下するだろう。

以上のように、ヘルシア緑茶の開発においては情報の粘着性仮説から部門間コミュニケーションについて 3 つの特徴を指摘することができる。第 1 に、技術情報の粘着性が高いために、研究開発によるマーケティング・タスク冗長性²が観察された。第 2 に、日常のマネジメントで情報の粘着性を低下させる活動が行われた。第 3 にマーケティングの研究開発キャリア冗長性³が、技術情報の利用を促進した。

¹ 小川(2000)は、物理学の知識がまったくないものが物理学の教科書を単に購入してもそれでその人に物理に関する知識が移転されたことを意味するわけではない、と例示している(p.33)。

² 研究開発部門が、(1)製品アイデアの生成、(2)製品コンセプトの開発、(3)価格設定、(4)販売促進、(5)瀬印製品の長期計画、に關与する度合いを研究開発のマーケティング・タスク冗長性という(Parry and Song 1993, 川上 2005)。ヘルスクレーム作成は、(2)と(4)に該当する。

³ マーケティング部門が研究開発の業務経験を持つことを、マーケティングの研究開発キャリア冗長性という(Parry and Song 1993, 川上 2005)。

4.3.3. まとめ

以上のように、ヘルシア緑茶の開発においてはトクホのヘルスクレームを作成するにあたって、技術情報を利用した「意味構成・了解」、そして「説得」が行われていることが見出された。

また、トクホの許可申請という場面では、情報の粘着性仮説を裏づける現象が観察された。すなわち、カテキンの作用メカニズムなど技術情報の粘着性が高いため、本来マーケティング部門のタスクである「効果の説明」に、研究部門が関与する研究開発によるマーケティング・タスクの冗長性が観察された。また、マーケティング部門のキャリア冗長性が、技術情報の粘着性を低下させていることも示唆された。

ヘルシア緑茶開発の成功要因は何か。インタビューに応えた二人は次のように語った。

飲料で初めてトクホとして体脂肪にかかわる表示の許可をうけたというのは、ひとつの要因だと思いますね。それと、明らかに科学的に裏づけされているというのは、ひとつの要因としてあるでしょうね。特に肥満という領域は、行儀のよくないものがありますよね。そういうもののなかで信頼されないといけない、という強いコンセプトでやってきましたので。ですから相当な臨床データも取りましたし。それをわれわれも活発にアピールしてまですし。それが受け入れられた要因でしょうか。やはり体脂肪の気になる方というコンセプトが一番の要因だと思いますね。

(ヘルスケア第1研究所 K氏、2006年5月18日)

それはやっぱり、トクホをとって、きちんとデータの裏づけがある中での商品というんですか、一番信頼感のある商品だったんじゃないですか。ほかの商品は、消費者から見ればまがい物だったんじゃないんですか。どうせだったらいいものを摂りたいという、そういう消費者ニーズに応えたものだったんじゃないんですかね。

(ヘルスケア事業本部 T氏、2006年6月12日)

消費者への「効果の説明」が効果的に行われたことが、成功要因であるというのが両氏の考えである。それは単にプロモーションがうまくいったというわけではなく、科学的な裏づけがあり、トクホの許可表示を得たことが重要な要因となっている。一方で、上で指摘したように科学的な裏づけが即「効果の説明」に反映されたわけではない。そこには、ヘルスクレーム作成にかかわる「意味構成・了解」と「説得」のプロセスがあった。さらに、技術情報の粘着性を低下させるキャリア冗長性と粘着性の高さゆえのマーケティング・タスク冗長性により、その「意味構成・了解」と「説得」のためのコミュニケーションが促進されたことが明らかになった。このように、「意味構成・了解」や「説得」により、ヘルスクレームという「ものがたり」を作り上げたことがヘルシア緑茶の成功要因のひとつといえるだろう。

第5章 ケース・スタディ 2 –サントリー株式会社「セサミン」の開発–

サントリー株式会社のセサミンシリーズは、1993年に発売された「セサミン」を皮切りに現在も好調な販売を続けているサプリメントのシリーズである。「セサミン」は1996年にビタミンEを加えた「セサミンE」に改良されており、2006年現在、セサミンにビタミンEとトコリエノールを配合した「セサミンE+」が中心となる製品である。また、それ以外にもDHA¹とEPA²を配合した「DHA&EPA+セサミンE」、CoQ10³を配合した「CoQ10+セサミンE」、ローヤルゼリーやプロポリスを配合した「ローヤルゼリー+セサミンE」「プロポリス+セサミンE」などが販売されている。

セサミンはゴマに含まれるゴマリグナンという抗酸化物質の1種であり、コレステロール低下、運動負荷後の過酸化脂質の上昇抑制、アルコール代謝促進などの作用を有することが知られている⁴。サントリーのセサミンE+は、このセサミンを10mg配合するとともにビタミンEとトコリエノールを配合したカプセル状の食品として、90粒入り4,410円にて販売されている。

サントリーがセサミンシリーズなどの健康食品を販売している通信販売ビジネスは、2005年度売上高が約200億円に達し、そのうちセサミンのシリーズが140億円程度を占めているという⁵。現在はカタログでの通信販売だけでなく、Webサイトやテレビショッピングなどでも販売を行っている。本章では、このセサミンがどのようにして開発されたのか、その開発物語について述べる。

¹ Docosahexaenoic Acid 高度不飽和脂肪酸の一種。青魚などの脂肪に含まれている。心疾患予防などに効果があるといわれている。

² Eicosapentaenoic Acid 高度不飽和脂肪酸の一種。青魚などの脂肪に含まれている。心疾患予防などに効果があるといわれている。

³ Coenzyme Q10 生体内に広く存在し、細胞のエネルギー産生に必要な補酵素のひとつ。加齢などにもなって不足するといわれており、摂取することで健康維持に役立つといわれている。2001年までは医薬品として扱われていたが、食品と医薬品の区分の見直しにより、食品として健康食品などに使用できるようになった。

⁴ 健康食品の安全性・有効性情報 <http://hfnet.nih.go.jp/> (2006年7月1日)

⁵ サントリー株式会社 健康食品事業部 S氏へのインタビュー(2006年6月12日)による。

5.1. 開発プロセス

5.1.1. 基礎研究からセサミンの発見まで

健康食品としてのセサミンが生まれるまでの開発物語を述べるには、セサミンの発見に至るまでの基礎研究の物語からはじめる必要がある。セサミンにいたる研究は 1980 年代前半にまでさかのぼる。サントリーは、1979 年に医薬事業に進出した¹。現在の健康食品事業は、その医薬品事業から派生し、健康に役立つ素材を販売するという目的で発展したものだといえる。

サントリーの中心となる製品のひとつである酒類は微生物による発酵によって作られる。したがって、当時、健康に役立つ素材を探索するという目的に対しては、微生物による発酵を利用するというアイデアが取り上げられた。サントリーは研究員 S 氏を大学に派遣し、微生物によって油を発酵し、不飽和脂肪酸などの有益な油を大量生産する、という研究に取り掛かった。S 氏は、試行錯誤を経た結果、大学の畑から採取した微生物により、アラキドン酸を産生する方法を完成させた。

S 氏が大学から会社に戻った後、A 氏がその後をついで大学に派遣された。A 氏は、様々な油を微生物の培地に加えて実験を繰り返した²。ところがあるとき、培地にゴマ油を加えるとアラキドン酸が産生されずにその 1 段階前のジホモ γ リノレン酸が大量に産生されることを発見した。アラキドン酸を作ることが目的なのだから、実験は失敗である。しかし、ゴマ油のどの成分がそのような作用を発揮するのかには興味を持った。様々な画分を調べた結果、その作用を有するのがセサミンであった。

その後、A 氏らはある学会でこの発見を発表していた。そこに、偶然栄養学で著名な K 大学の S 教授が出席していた³。S 教授はセサミンによる代謝制御に興味を持ち、A 氏らの研究グループと

¹ 医薬事業は、いくつかの製品を開発し一定の成果を挙げた。しかしながら、2003 年に企業体質の強化を目指して、第一製薬(当時)と新会社を設立し、同事業を切り離れた(山田、2004、p186)。

² アラキドン酸は、微生物によって、グルコースを出発点に飽和脂肪酸、オレイン酸、リノール酸を経て作り出される。A 氏の研究テーマは、微生物にグルコースではなくリノール酸を与えればより効率的にアラキドン酸を作ることができるのではないか、という仮説を調べることであった。

³ 通常、S 教授のような重鎮は自分の専門領域である栄養学の会場から離れない。そのとき、S 教授はたまたま会場を抜け出し、プログラムを眺めていたところ、A 氏ら発表のアラキドン酸などのキーワードを見つけたらしい。それに興味を持って、S 教授は A 氏らの発表会場にやってきたという(健康食品事業部 S 氏へのインタビューより、2006 年 6 月 12 日)。

共同研究を始めた。共同研究における動物実験などの結果から、セサミンにアルコールの代謝を促進する作用があることが明らかになった。

5.1.2. 「セサミン」の上市

このようにセサミンにアルコール代謝促進作用などの効果がある、というデータが出始めたころ、最初にアラキドン酸の研究に従事していた S 氏は東京に転勤し、技術営業としてアラキドン酸や甜茶¹の成分を原料として様々な会社に販売していた。1992 年、S 氏の所属していた組織はヘルスケア事業開発部という名前になって医薬品事業部の傘下に入った。そこで、S 氏は素材を販売するだけでなく、消費者に販売する商品を作るという使命を与えられた。そこで、セサミンにアルコール代謝促進作用があるのなら、二日酔い防止の健康食品を作ることができる、という発想に至った。このようにして、1993 年に健康食品として「セサミン」が発売された。

なぜセサミンは原料として企業向けに販売するのではなく、一般消費者向けの製品として販売したのだろうか。このことについて、現在は健康食品事業部にいる S 氏はこう語っている。

自社商品をつくった段階で、当時の社長の佐治敬三が、これはいい商品だからサントリーの力を結集して自分でやろうと。やっぱりこの素材は今までの素材とは違って、お酒まわりの商品であることもあって、自分たちの力で売れるだろうという期待もありました。他社さんに素材として売るのはなくて自分たちでやろうということになりましたね。

(健康食品事業部 S 氏、2006 年 6 月 12 日)

これまでの健康食品素材とは違ってセサミンは自社でやるべきであるというトップの決断があったということである。また、S 氏の話にあるようにセサミンがお酒に関連する健康食品であったということもセサミンの運命に大きな影響を与えることになる。その 1 つが、「お酒を販売する会社が、一方で

¹ 中国茶の一種で、特徴的な甘みを有する。バラ科の甜茶には抗アレルギー作用があることが知られている。

たくさんお酒を飲んでも大丈夫というような健康食品を出して矛盾しないのか」という疑問が社内で沸き起こったことである。このような社内の反対を押し切った背景には、トップのサポートと、サントリーの「やってみなはれ¹」という文化があった。

お酒の会社がお酒に酔わなくなるようなものをだしていいのかと、マッチポンプで、お酒に酔わなくなるようなそういうもので、またたくさん飲めというような…。非常に議論があったわけですね。だけどそれは、当時の佐治敬三が、何を言ってるんやと、こんないものなんだからこれでたくさん酒を飲ますというわけではなくて、サントリーのお客さんはお酒を飲んでいる方がたくさんいらっしゃるんだから、そういう人の健康を守るために肝臓のためのものをだしたということではいけばそれで良いと。自信を持ってやれといわれましてね。

(健康食品事業部 S氏、2006年6月12日)

また、トップのフォローはあったものの、飲料の会社であったサントリーが健康食品を作ることは技術的にも社内調整にも困難がともなった。そのような状況で周りを説得するのに役立つものはなかったのか。S氏は以下のように語った。

トップダウンもありましたが、このものに対する面白さですね。サントリーの社員ってふつうの人々に比べると飲む人の割合も、飲む量も多いんですね。皆さん自分たちのためにこれを飲んで、これ良いやないかと、たぶん体感している人が多かったんですよ。不思議なもので、ちょっといいなと思うと、これくれるんだったら手伝ってもいいよとかね。商品に対する面白さとか、これはいいなと思ってくれることは別途あったかもしれないですね。

¹ 1960年、サントリー2代目社長の佐治敬三が自宅で静養中の創業者鳥井信治郎のもとを訪れ、ビール事業進出の決意を打ち明けたところ、鳥井信治郎は「やってみなはれ」とつぶやいたといわれている。このとき以来、どうしてもチャレンジするというのならやらせてみようという姿勢が、「やってみなはれ」という言葉とともにサントリーの社風になったといわれている(山田、2004、p50)。

ですから、セサミンとの出会いはこれはラッキーなのかもしれない、コレステロールとかの
難しいものならみんな注目しなかったかもしれないですね。

(健康食品事業部 S 氏、2006 年 6 月 12 日)

つまり、お酒の会社であるサントリーにとって、アルコール代謝を促進するセサミンは、非常に相性が良かったといえる。このことは、初期の販売にも追い風となった。サントリーは酒類の販売においてクラブなどの飲食店に強い販売網を持っていた。このような飲食店では、セサミンを飲むと二日酔いになりにくいというような口コミが話題に上りやすいのである。また営業も、飲食店での酒類の商談を行う際に話題づくりに役立てることができた。健康食品は様々な効果を示すものがあるが、セサミンのアルコール代謝を促進するという効果が、偶然にもサントリーにとってはもっとも適していたといえるだろう。

5.2. 組織の変遷

ここまで見てきたように、セサミンの開発物語はサントリーにおける健康食品事業の立ち上げの物語でもある。したがって、開発プロセスにおいて研究開発部門とマーケティング部門という組織上の明確な分化が見られない時期がある。研究開発部門においては、1980 年代から発酵によるアラキドン酸の製造技術の開発に始まり、微生物による脂質代謝、セサミンの発見へと進出した。この間、研究開発組織としては一貫性を保っている。一方、現在の健康食品事業部は、1987年に研究部として、アラキドン酸などの素材の販売機能が研究開発部門からゆるやかに分化し、始まった。その後、1992 年には正式にヘルスケア事業開発部として、事業部の傘下に入り、いわゆるマーケティング部門として研究開発部門から分化した。S 氏は1991年に研究者としてマーケティング現場を勉強するための研修としてこの部門に来たが、そのまま在籍することになり、セサミンを生み出すことになる。

また、特徴的なのは2001年に基礎研究所を、健康科学研究所に名称変更したことである。この年、事業部は通信販売事業を立ち上げている。この経緯について S 氏は次のように語っている。

2001年に通販を主軸にやると決めたとときに、当時の研究所の名前がまだ基礎研究所だったんです。で、研究所自身をお客さんにちゃんと見せていこうと。通販だからといって効能・効果をいえるわけではないじゃないですか。でも、サントリーの健康食品はちゃんと健康科学研究所ということで研究されたエビデンスのあるものですと言いたいわけです。基礎研究所じゃなんのこともわからないんで、消費者に向けてわかりやすい名前に変えようと事業部発想で名前を変えたんですよ。サントリーの強みをだして、健康食品という業界の中でしっかりした信頼を勝ち取るためには、研究をやってきたことを前面に出すべきだと。で、基礎研究所じゃなんのこっちゃわからんから、皆さんのための健康を科学する研究所ですよ。商品にも健康科学研究所が作ったと書いて出したんですね。

(健康食品事業部 S氏、2006年6月12日)

つまり、研究所の名前自体が「効果の説明」の一環なのである。これまでも何度か述べたように、健康食品では、法的な制限によってその効能・効果を直接的に表示することができない。ヘルシア緑茶のようにトクホの表示許可を取れば、ある程度のヘルスクレームは表現することができるが、セサミンのようないわゆる健康食品では、トクホにすることは困難であった¹。したがって、何とかしてセサミンの「効果の説明」を消費者に伝える方法を模索したと考えられる。そのひとつが、研究所の名称変更だった。

5.3. 販売チャネルの変遷

上述のように、セサミンは当初クラブなどの飲食店で販売されていた。口コミを通じて、その良さが伝わったこと、酒類の営業マンが話のきっかけづくりに利用できたことなどの理由で1億円くらいの

¹ 2001年4月からは、カプセルや錠剤などの通常の食品の形態でない食品もトクホの表示許可を得ることができるようになったが、それまでは通常の食品でなければトクホの表示許可を得ることはできなかった。したがって、カプセル状の食品であるセサミンは、当時、トクホの表示許可を得ることはできなかった。

ビジネスにはなった。しかしながら、バブル崩壊後、飲食店は経営が困難になり、飲食店はセサミンを販売するどころではなくなった。

一方、研究部門はセサミンの機能性を調べる研究を続けており、活性酸素消去による老化防止や、アレルギー予防など様々な効果が明らかとなってきた。発売から数年たったころ、このような研究結果にもとづいて、事業部はセサミンを薬局・薬店で販売し始めた。平行して学会発表を行うなどしていたところ、マスコミ、特に健康情報を扱うテレビ番組でセサミンが取り上げられたという。その結果セサミンは販売を拡大し、2000年までには最大で年間5億円を売り上げるまでに成長したという。

しかしながら、売上が1兆円を超えている企業にとって、数億円の事業規模はあまりにも小さすぎた。また、薬局・薬店もマツモトキヨシをはじめとするセルフ型の薬局が台頭してきており、売れなければ棚からはずされるというようなことが起こり始めた。このように、薬局・薬店チャンネルでの苦戦が続いていた中、サントリーは2001年に基礎研究所を健康科学研究所に名称変更し、通信販売を立ち上げた。上述のように、通信販売事業は2005年度売上が約200億円に達し、そのうちセサミンのシリーズが140億円程度を占めている。このように、飲食店での販売、薬局・薬店での販売を経て、通信販売に至ってセサミンは大きく飛躍を遂げたのである。

セサミンの二日酔い予防作用は比較的実感することができたため、お試しキャンペーン¹などによって再購入を図ることもできたという。このように、一度試すとその効果を実感できるということは、セサミンが成功した要因のひとつであるという。また、通信販売によって、技術情報や科学的エビデンスを大切にするという健康食品に対する考え方を伝えることが可能になった。サントリーは食品成分の健康効果については、きちんと自社研究所や大学と共同研究で科学的裏づけを取り、学会や論文で発表している²。また、一般消費者に分かりやすくホームページ³などで解説し、食と健康の大切さを消費者に知らしめるとともに、役に立つ健康情報を提供する活動を熱心に行っている。そ

¹ 製品1つを消費者に無料で提供し、気に入ったら次からは購入してもらおうというキャンペーン。

² 例えば、Kiso et al. (2005) など。

³ サントリー健康食品オンラインショップ(<http://www.suntory-kenko.com/index.html> 2006年8月8日)。

のような製品の効果と、それを比較的伝えやすい通信販売というチャンネルが組み合わさったことが、成功要因であった一開発の初期からかかわった S 氏はそのように考えている。

ひとつはいい商品に出会ったんで、その商品力がお客様に受け入れてもらったのと、通販という、よりお客様に受け入れてもらうにはストレートな方法の掛け算ですね。いい商品ということであれば薬局でも成功したわけで、じゃあ通販なら成功したかというところじゃないものもありますから。その中ではセサミンシリーズがそれなりにいっているということです。

(健康食品事業部 S 氏、2006 年 6 月 12 日)

5.4. ケースの分析

5.4.1. 製品開発のノン・リニア・モデル

セサミンの開発プロセスにおいては「意味解釈・了解」あるいは「説得」のプロセスが見られる。当初、社内には一方で酒類を販売しながら一方でアルコールを摂取しても大丈夫という商品を販売することは、矛盾を生じるという意見があった。これらの意見に対しては、トップの解釈が反発を抑えるのに役立ったといえるだろう。さらに、周囲を説得するに当たって、サントリーが酒類を扱う会社であり社内に飲酒を好む人が多かったこと、そのような人に二日酔い予防という効果を持ったセサミンが受け入れやすかったこと、セサミンの効果が実感できたこと、などが役立ったことも興味深い。原(2004)は、医薬品の開発プロセスにおける説得の事例で、研究者自身の身体をつかった効果の確認や、中途の実験データが利用されることを示した。セサミンにおいては、「説得」される側の人々の体感が、開発の進行に促進的に働いたといえるだろう。

また、特徴的なのは通信販売の事業を立ち上げた際に、研究所の名前を基礎研究所から健康科学研究所に変更したことである。この名称変更は、研究所の役割の解釈が変化したことを示して

いる。すなわち、従来の研究所の役割が新規素材を探索したり、素材の有効性を立証したりする役割であったのに対し、新たな役割として、サントリーの健康食品が科学的根拠を持って研究されたものであるということを保証する役割が付け加えられているのである。このように、研究所の名称が消費者への「効果の説明」に役立っているのである。

5.4.2. 部門間コミュニケーション

サントリーの健康食品事業はセサミンとともに立ち上がった事業ともいえる。その事業立ち上げの過程を見ると、研究開発部門とマーケティング部門という明確に分化した組織がない段階から、徐々に分化が進んでいることがわかる。その過程において、研究開発のバックグラウンドを持つ S 氏が事業の立ち上げに中心的な役割を果たした。これは、ヘルシア緑茶の開発でも観察されたキャリア冗長性とタスク冗長性を、S 氏が担っていることを示している。すなわち、S 氏のように研究開発のキャリアを有した人材がマーケティング部門にいたために、技術情報の利用が促進されたと考えられるのである。例えば、S 氏は「事業部が研究部門から得た情報をわかりやすく噛み砕いて、カタログなどを作る部門に伝達した」と言っている。S 氏は元研究者であり、研究開発についての知識は豊富である。したがって、セサミンについての技術情報はさほど抵抗なく理解できたと推察される。

このように、セサミンの開発において、技術情報は研究開発部門から容易にマーケティング部門に移転されており、技術情報の粘着性は低いように見える。しかし、小川(2000)の定義によると、セサミンの開発に用いられた技術情報の粘着性は高いはずである¹。この矛盾はどこから生じるのだろうか。上で指摘したように S 氏自身のキャリア冗長性とタスク冗長性のため、情報の粘着性は低下している。これは、von Hippel(1994)がいう「情報交換に高いコストが必要であれば、情報の粘着性を低下させる活動に投資が行われる」という事象がすでに行われたことを意味しているといえるだろう。その結果、小川の測定指標では「技術情報の粘着性は高い」となるにもかかわらず、実際には「技術情報の粘着性は低くなる」のである。すなわち、セサミンの開発においては「情報交換に

¹ 小川(2000)は、イノベーションに用いられた要素技術の数が多いほど、技術情報の粘着性が高いとしている。セサミンは、サントリーにとってはじめての消費者向け健康食品であり、その技術情報は、すべてマーケティング部門にとって新規なものだったと考えられる。

高いコストが必要であれば、情報の粘着性を低下させる活動に投資が行われる」という事象が実証的に観察されたといえる。

5.4.3. まとめ

セサミンの開発においてはノン・リニア・モデルで説明されるべき「意味解釈・了解型」の製品開発プロセスが見られる。セサミンが二日酔い予防に効果があることは、科学的に証明された客観的な事実であるとともに、社内の各人の体感や、トップマネジメントによる解釈の提示によって、構築された意味解釈であるといえるだろう。また、「意味解釈・了解」はセサミンという 1 つの製品の開発にとどまらず、研究所全体の役割の意味解釈にまでおよんでいる。その結果、研究所の名称が消費者にとって理解しやすい名称に変更され、かつ「効果の説明」有効活用された、といえるだろう。

このような意味解釈には、関連する人々の情報交換が不可欠である。その点は、セサミンの開発においても抜かりなく行われた。例えば、S 氏はもともと研究開発を担当していたが、その後事業部の中心的存在となっている。サントリーにとって新規な技術情報が多かったにもかかわらず、それを通販事業において効果的に消費者に伝えることができたのは、研究開発のバックグラウンドを持つ S 氏の存在が大きかったと考えられる。つまり、S 氏のキャリア冗長性とタスク冗長性により情報の粘着性が低下したことが、「効果の説明」を効果的に行えた要因であると考えられる。

第6章 考察

第6章では、それぞれのケース・スタディについて考察を行う。第1節では、成功した健康食品の製品開発ではどのような特徴が見られるのかについて述べる。第3章で指摘した仮説について検討するとともに、その他の仮説を探索する。第2節では、研究開発プロセスのノン・リニア性について述べる。第4章、第5章で述べたように、それぞれのケース・スタディにおいて「意味構成・了解」、あるいは「説得」が見られたが、ここでは、ケース横断的に検討を行う。第3節では、研究開発による「ものがたりづくり」とでも呼ぶべき現象が、ケース・スタディから見出されたことについて述べる。第4節では、部門間コミュニケーションについて、先行研究を参考に分析する。

6.1. 成功した健康食品の製品開発

6.1.1. 特徴(1) 消費者への情報伝達

本研究のリサーチ・クエスチョンは、「健康食品業界において、成功した製品はどのように開発され、そのプロセス、および組織はどのような特徴を有しているのか」であった。このリサーチ・クエスチョンに対して、筆者は『『効果の説明』が効果的に行われることは健康食品業界における成功要因のひとつである』という前提を置いていた。

ケース・スタディにあたって実施したインタビューでは、製品が成功した要因について質問をしている。ヘルシア緑茶については、トクホの表示許可を得たこと、すなわち「効果の説明」が製品の成功要因だった。セサミンでは、通販というチャネルを「お客様に受け入れてもらうにはストレートな方法」と評価しており、やはり「効果の説明」が重視されていることがうかがえる。また、セサミンが二日酔い予防などで実感を得られる製品であったため、お試しキャンペーンなどでリピーターを確保できたことについても言及があった。つまり、通販で製品の良さをわかってもらうことができ、さらに実際に1度試してもらっただけで製品の良さがわかってもらえる、という2つの要因が作用したというのが、開発担当者の分析であった。

このように、「『効果の説明』が効果的に行われることは健康食品業界における成功要因のひとつである」という前提には一定の妥当性があると考えてよいだろう。ただし、あくまでもこの要因は成功の必要条件でしかない。「効果の説明」が消費者に伝わるからといって、その製品が成功するとは限らないだろう。しかしながら、ケース・スタディで取り上げた 3 名のインタビューからは、少なくとも「効果の説明」が消費者に伝わることは、健康食品の成功にとって不可欠な要因の 1 つであることが示唆された。

6.1.2. 特徴(2) 知識統合

桑嶋(2000)は、医薬品の製品開発の成功要因として、(1)適切なサーチ戦略の選択、(2)研究者のモチベーションを高める諸システム、(3)知識統合、(4)タイミングの良い適切な go or no-go の判断、をあげている。桑嶋は、医薬品の構造と機能の因果関係が極めて複雑であるために、その因果関係についての知識を蓄積することが、効果的な製品開発に有効であると述べている。そのために、各機能部門に蓄積された知識や外部から導入された知識を当該プロジェクトの知識と結びつける、「知識統合」が有効であるとしている。

ケース・スタディからは、健康食品の研究開発についても、同様に「知識統合」が有効であることが示唆された。ヘルシア緑茶の開発においては、カテキンの有効性や作用メカニズムについての研究がトクホの許可申請に必要だった。その際には、エコナの開発において蓄積した知見も利用された。セサミンについても同様の特徴が見られる。例えば、アルコール代謝を促進するというセサミンの機能についての研究がきっかけとなって、二日酔い予防の健康食品が生まれた。このように、「素材と機能の因果関係の解明」は、効果的な健康食品の研究開発にとって有効である。この発見事項は、先行研究と整合的である。

しかしながら、本研究のケース・スタディにおいて、桑嶋(2000)が指摘していない特徴が見られた。桑嶋は、医薬品の製品開発において蓄積された因果関係知識は組織内部における問題解決能力として利用されることを前提としている¹が、健康食品においては、蓄積された知識が積極的に

¹ 桑嶋(1999)は、医薬品の研究開発プロセスにおいては、過去の研究蓄積による因果関係知識やノウハウ

外部に発信されている。ヘルシア緑茶においては、発売後も多くの試験を行い、その結果を様々な形で発信しているし、セサミンについても多くの学会発表や論文発表が行われている。

この特徴については、原(2004)が示した、修飾的イノベーションにおいて市場における組織を挙げた説得が重要となる事例が参考になる。修飾的イノベーションでは、その医薬品が既存のものより優位であることを示さなくてはならず、実験データなどをエビデンスとした学術論文や学会報告が活用される。この市場の「説得」と同様のことが、成功した健康食品の研究開発においても見られるのである。

『効果の説明』を成功に結びつけた要因は何か」というリサーチ・クエスチョンに対して、筆者は「消費者への『効果の説明』に貢献するような『技術情報の利用』が行われた」という仮説を持っていた。ここまで検討したように、成功した健康食品の製品開発においては「素材と機能の因果関係の解明」を「効果の説明」に活用していることがわかった。仮説には一定の妥当性があることが示されたといえるだろう。

6.2. 製品開発プロセスのノン・リニア性

第1節で検討したように、成功した健康食品の製品開発においては技術情報を「効果の説明」に活用していることが、ケース・スタディから読み取られた。では、そのプロセスはどのようになされたのだろうか。ケース・スタディからは以下の5つの「説得」を抜き出すことができる。

「説得」パターン(1) ヘルスクレームの作成 –ヘルシア緑茶–

ヘルシア緑茶では、カテキンを摂取すると体脂肪が低減するということが科学的に明らかになった。しかしながら、この効果を元にトクホの表示許可を申請する際には、厚生労働省を「説得」し表示許可をもらう必要があった。

に立脚した、「go or no-go の判断」や「プロトコル・デザイン」といった問題解決能力が重要であるとしている。

「説得」パターン(2) アルコール代謝機能の解釈 –セサミン–

セサミンを消費者向けの健康食品として販売しようとしたときに、「酒類を販売している企業が、一方でお酒を飲んでも大丈夫というような商品を販売しても良いのか」という反対があった。この反対意見に対し、社長の佐治敬三は「お酒を飲む人の健康を守るのは良いことだ」と「説得」した

「説得」パターン(3) 体感による社内説得 –セサミン–

セサミンはサントリーにとって初の消費者向け健康食品であったため、社内調整に苦労があった。そのような社内の「説得」には、実際にセサミンを飲んでもらって効果を体感した人が、「これ、ええやないか」と共感してくれたことが役に立った。

「説得」パターン(4) 研究所名の変更 –セサミン–

サントリーは、研究開発の成果を消費者への「効果の説明」に活用するために、研究所の名称を「健康科学研究所」に変更している。研究所を、単なる研究機関ではなく製品に科学的な信頼感を与える機関とすることで消費者を「説得」している。

「説得」パターン(5) アカデミック・マーケティング –両方のケース・スタディー–

開発中だけでなく発売後も積極的な研究を進め、学会発表や論文報告を行った。この活動は、直接的に消費者に効果を説明して「説得」するわけではないが、専門家やマスコミを通じて消費者を間接的に「説得」しようとするとともに、科学的に信頼できるというイメージでも消費者を「説得」しようとしている。

このような健康食品における「説得」を、原(2004)の議論と比較しながらまとめてみよう。説得の態様を、医薬品と比較すると、健康食品においては次のような特徴がある。

1. 外部の「説得」の対象が、医薬品とは異なっている。医薬品においては、医師など技術情報を理解する能力を有したものが説得の対象であるのに対し、健康食品では流通や消費者などの技術情報を理解するだけの能力を有さないものも説得の対象となる。
2. 時には、社内においても研究開発部門とマーケティング部門で技術情報を理解する能力にギャップがあることもある¹。
3. そのため、「説得」の資源として技術情報がそのまま利用されるのではなく、対話による「意味構成・了解」がともなわれる。

3 でとりあげた対話による「意味構成・了解」については、もう少し事例を詳細に検討する必要があるだろう。事例(1)では、体脂肪を低減させるというヒトを使って行った試験のデータが「体脂肪が気になる方に」というヘルスクレームとして「意味構成・了解」されている。この「意味構成・了解」には厚生労働省も参加し、体脂肪が低減されるというべきか、内臓脂肪が低減されるというべきか、といった試行錯誤がなされている。このように、規制機関の説得において対話による「意味構成・了解」がなされている。

事例(2)は、セサミンによる肝機能保護作用が、酒類企業のマッチポンプかお酒を飲むお客様のためのものか、両方の「意味構成・了解」が揺れ動いたことを示唆している。また、事例 3 では、新事業に進出するにあたっての抵抗に対して、セサミンの効果を体感することが「これをくれるのなら手伝ってもいい」という共感を生んでいる。これは、セサミンによる肝機能保護作用を「本当に事業になるのか疑わしい」と感じていたものが、実際の体感によって「もしかしたら事業になるかも」と「意味構成・了解」したことを示している。これらは、社内の説得において対話による「意味構成・了解」がなされた事例である。

事例(4)では、セサミンによる肝機能保護作用をいかにして直接的に消費者に伝えるか、というのではなく、研究所の名称を健康科学研究所に変更することによって、科学的に信用できる製品で

¹ ケース・スタディにあたって実施したインタビューでも、技術情報を他部門にわかってもらうことは難しいという意見があった。

あるということを訴求している。同様に事例(5)では、学会発表や論文報告は、そのデータでもって消費者を「説得」するのではなく、そのような活動をしていること自体を科学的な信用の裏づけとしている。これらは、消費者の「説得」において対話による「意味構成・了解」がなされた事例である¹。

以上のように、健康食品の研究開発においては「説得」が行われることが明らかとなったが、その態様は原(2004)が指摘する医薬品の開発における「説得」とは異なった特徴を有している(表 6-2)。医薬品の製品開発における「説得」の対象が、技術情報を理解する能力を有した医師などであるのに対し、健康食品の製品開発における「説得」は、その対象が技術情報を理解する能力を有しない社内や社外、特に消費者を対象とする。そして、そのため、しばしば対話による「意味構成・了解」が必要とされる²。

石井(2004)は、医薬品は性能・効能・効果を定義することができる典型的製品だが、それでも簡単に効能を定義できないと述べている。「いちばん高い効能を持った肺がんの薬」といった場合でも、専門家の間ではその意味は一義的ではなく、「効能を評価する最も重要な評価基準は何か」を巡って構成された物語あるいは神話が創造される契機がある(pp.96-97)。ましてや、専門知識を持たない消費者が評価する健康食品の場合、その効能を一義的に定義することは困難であろう。したがって、健康食品の製品開発の過程では、技術情報を背景とした表現・名称の創造や、意味の読み替え、体感といった様々な対話が行われる。そして、この対話によって作りこまれた製品の意味—「ものがたり」—が、健康食品の製品開発においてきわめて重要な働きを演じているのである。

¹ これは一見すると企業から消費者への一方的なメッセージとも見える。しかしながら、石井(2004)は広告の企画を例にして、「このとき消費者は、その広告メッセージと対話しつつ自身の世の中の見方・感じ方を変え、そしてその広告作品を受け入れたのである」と述べている(p.67)。このように、消費者は発信されたメッセージと対話し「意味構成・了解」するのである。

² 原(2004)が指摘する医薬品の開発における「説得」でも、必ずしも技術情報による科学的な「説得」だけが行われるわけではない。そこでは、研究リーダーの熱意や実績など、様々な社会的資源が用いられる。その点では、医薬品では科学的データが直接的に用いられ、健康食品では「意味構成・了解」をともなうと二分するのは難しい。ここで主張したいのは、「説得」にあたってどちらかといえば健康食品の方が直接的に科学的データを用いず、「意味構成・了解」をともなう、ということである。

表 6-2 医薬品と健康食品のイノベーションにおける説得の比較

	医薬品の イノベーション	健康食品の イノベーション
「説得」の場所	組織内および市場	組織内および市場
「説得」の主体	対内的: 研究リーダー 対外的: 企業組織	対内的: 研究リーダー、マーケティングリーダー 対外的: 企業組織
「説得」の対象	内部: 経営者、他部門、時には同僚 外部: 医師、規制機関、患者など	内部: 経営者、他部門、時には同僚 外部: 規制機関、流通、消費者
「説得」のための資源	作用メカニズム、実験データ、市場データ、専門家のお墨付き・意見、先行医薬品との比較優位性、相違を言い表す概念	作用メカニズム、実験データ、市場データ、専門家のお墨付き・意見、対話による「意味構成・了解」
主要訴求点	新規作用メカニズム 他の治療法や先行する医薬品との比較優位性	ヘルスクレーム 製品の意味

原(2004)を参考に筆者作成

6.3. 「ものづくり」と「ものがたりづくり」

石井(2004)は、意味構成された「物語」を伝えるためには、共有されたコンテキストを育てる対話型コミュニケーションが必要であり、製品ないしはマーケティング諸活動自体を記号化した「物語」がコミュニケーションされる必要があると述べている(pp.156-157)。本研究のケース・スタディでは、社内や社外の他者を「説得」するために、技術情報を背景とした表現・名称の創造や、意味の読み替え、体感といった様々な対話が行われ、その結果、製品の意味が構成され、了解されることが観察された。この諸活動によって製品の意味を作りこむ行為が「ものがたりづくり」であり、作りこまれた製品の意味自体が「ものがたり」である。藤本(2004)は、新製品や工程のアーキテクチャを設計することを「もの造り」としているが、このように製品の物理的設計を作りこむことを「ものづくり」というのであれば、製品の意味を作りこむことが「ものがたりづくり」なのである。

第2節で検討した5つの「説得」パターンをまとめたのが表6-3である。この表から、興味深い特徴を1つ指摘することができる。それは、「説得」の主体として研究開発部門が活躍する機会が多いことである。「ものがたりづくり」は、技術情報を対話によって「意味構成・了解」しながら、他者を

説得する活動であるため、技術情報について最も造詣の深い研究開発部門が主役を演じるのは当然のことであろう。

表 6-3 ケース・スタディにみられる「ものがたりづくり」の事例

	「説得」パターン(1) ヘルスクレームの 作成	「説得」パターン(2) アルコール 代謝機能の解釈	「説得」パターン(3) 体感による 社内説得	「説得」パターン(4) 研究所名の 変更	「説得」パターン(5) アカデミック マーケティング
「説得」の主体	研究開発部門	研究開発部門 マーケティング部門	研究開発部門 マーケティング部門	組織	研究開発部門
「説得」の対象	規制機関	社内	社内	消費者	消費者
「説得」に用いられた 科学的データ	体脂肪低減作用	アルコール代謝 促進作用	アルコール代謝 促進作用	多種多様	多種多様
説得に用いられた 「ものがたり」	データから 解釈された ヘルスクレーム	トップによる解釈	体感	研究所の 名称による 科学的な信頼感	学会活動による 科学的な信頼感

「ものがたりづくり」と似た概念として、郡司(2000)は「ストーリー」を提唱している。郡司は、化粧品の効果的な製品開発においては、「ストーリー」の整合性、一貫性を保つことが必要であると述べている。「ストーリー」は「製品、CM、売り文句などのマーケティング・ミックスへの一貫した翻訳の展開手順を組み込んだコンセプト・構想」と定義されており、製品開発の初期段階で創造するべきものであるとされている。この「ストーリー」は、Crawford(1984)がいう「プロトコル」とも類似している。Crawford は、「プロトコル」をマーケティング、R&D、および経営層の3者が、R&D が何を達成しなければならないかについて合意したもの、と定義している。このように、製品開発を担当するものが事前に何をすべきかを定めておくことは有効なように思われる。

しかし、本研究ではそのような事前の「ストーリー」や「プロトコル」作成は観察されなかった。むしろ、開発が進行するにともなって、関連するメンバーや消費者、外部の規制機関との対話がすすみ、その結果、技術情報にもとづいた「意味構成・了解」がなされ、「説得」が行われたりしたと理解する

ほうが現実を反映している。このことは、先行研究が十分に指摘していない、新たな発見事項である。

6.4. 部門間コミュニケーションと「ものがたりづくり」

以上のように、成功した健康食品の研究開発においては「ものがたりづくり」が重要な役割を果たしていた。では、「ものがたりづくり」を促進するためにはどうすればいいのだろうか。ここでは、部門間コミュニケーションに関する先行研究を参考に、この課題について考察する。

ケース・スタディからは、粘着性の高い技術情報が研究開発部門に存在するために、それを利用した「効果の説明」方法についてのイノベーションが研究開発部門で起こっていることがわかる。例えば、ヘルシア緑茶がトクホの表示許可を取得するにあたっては、ヘルスクレームを研究部門が提案しているし、カタログ等のプロモーションにおいても、研究部門がチェックを行っている。この研究開発のマーケティング・タスク冗長性は、技術情報の粘着性が高いためにイノベーションの発生場所が移動したとして理解できる。つまり、「ものがたりづくり」に必要な対話と「意味構成・了解」には粘着性の高い技術情報が必要であり、その結果、マーケティング部門へ情報を移転するのではなく研究開発部門が積極的にマーケティング・タスクを行うことによって、「意味構成・了解」と「説得」が進むと考えられるのである。

また、マーケティング部門のメンバーが研究開発のキャリアを有していることは、技術情報の粘着性を低下させる。例えば、ヘルシア緑茶の開発では事業本部のプロジェクトに研究開発部門出身者が参画しているし、セサミンでは健康食品事業部の S 氏はもと研究者である。そのため、マーケティング部門が技術情報を理解しやすかったという。von Hippel(1994)がいうように、情報の送り手と受け手の性質によっても情報の粘着性は影響を受ける¹。すなわち、マーケティング部門のメンバーが研究開発のキャリアを有していると、技術を理解するために必要な知識を有しており、結果、マーケティング部門にとって技術情報の粘着性が低下するのである。

¹小川(2000)は、物理学の知識がまったくないものが物理学の教科書を単に購入しても、それでその人に物理に関する知識が移転されたことを意味するわけではない、と例示している(小川 2000、p.33)。

「ものがたりづくり」には、部門間の対話、特に技術情報の利用が必要である。にもかかわらず研究開発とマーケティングの間では技術情報の交換がしばしば障害される¹。研究開発とマーケティングが不協和に陥る原因のひとつが技術情報の粘着性にあるのならば、技術情報の移転をやめるか、粘着性を下げる措置をとればよいだろう²。本研究のケース・スタディでは、前者の手段として、研究開発がマーケティング・タスクを行うこと、後者の手段として、マーケティング部門に研究開発のキャリアを有するものを配置し、技術情報の粘着性を低下させること、が観察された。このように、健康食品業界における製品開発では、情報の粘着性仮説にもとづいた合理的なマネジメントが行われていたといえるだろう。

川上(2005)は、新製品開発において顧客情報を利用するために、マーケティングとR&Dのインタフェイスをいかにマネジメントするかについて論じている。川上は、家電業界をはじめとする各種業界の製品開発において、複数ケース・スタディと質問票調査によってこの課題を検討し、顧客情報の利用に「バランス分化」が正の影響を与えることを示した³。バランス分化とは、「名目上は職能別に分化しつつも、キャリアやタスクの遂行の面で冗長性が認められる分化のあり方」である。本研究で観察された、情報の粘着性仮説にもとづいた合理的なマネジメントは、川上のいう「バランス分化」に他ならない。そして、川上は「バランス分化」が顧客情報の利用を促進することを示したが、本研究ではそれに加えて「バランス分化」が技術情報の利用を促進することを見出した。これは、既存研究が十分には指摘していない本研究の発見事項である。

¹ 第2章、第4節で指摘したように、一般的に、研究開発とマーケティングは協調性を欠くことが多い(Crawford 1984, Souder 1988, Parry and Song 1993)。

² 情報の移転をやめるとは、von Hippel(1994)がいう「技術情報の移転にコストがかかるのであれば、イノベーション活動が行われる場所は、その情報を持っている場所へ移動する」ということにほかならない。また、「情報交換に高いコストがかかるのであれば、情報の粘着性を低下させる活動に投資が行われる」という指摘は、情報の粘着性を下げる措置の有効性を示唆している。

³ 詳細には、技術変化が速い場合において、また、非耐久消費財よりも耐久消費財において、バランス分化は顧客情報の利用に正の影響を与える(川上、2005、p245)。また、上位マネジャーの支持的な姿勢や、マーケティング部門と研究開発部門の地理的な近接性、知覚された情報の質なども、顧客情報の利用に影響を与えることも示されている。

6.5. 第6章のまとめ

第6章では、ケース・スタディにもとづき、先行研究と対比しながらリサーチ・クエスチョンへの解について考察した。成功した健康食品の製品開発ではどのような特徴が見られるのかについては、第3章で掲げた仮説がある程度支持された。すなわち、消費者への「効果の説明」を効果的に行うこと、および「素材と機能の因果関係の解明」について研究を蓄積し、そのような知識を統合し、「効果の説明」に貢献することも重要な要因となりうることが示唆された。第2節では、研究開発プロセスのノン・リニア性について検証した。ケース・スタディで取り上げた研究開発において、「意味構成・了解」および「説得」のプロセスが見られた。特に、技術情報を利用した「説得」、あるいは「意味構成・了解」が極めて重要な役割を果たしていることが明らかとなった。

第3節では、本研究の発見事項である、研究開発による「ものがたりづくり」について述べた。本研究のケース・スタディでは、社内や社外の他社を「説得」するために、技術情報を背景とした表現・名称の創造や、意味の読み替え、体感といった様々な対話が行われ、その結果、製品の意味が構成され、了解されることが観察された。この諸活動自体が「ものがたりづくり」であり、結果得られた製品の意味が「ものがたり」である。健康食品の研究開発においては、この「ものがたりづくり」が、消費者や社内のマーケティング部門など技術情報を受け取るのに十分な能力を有していない対象を「説得」するのに、重要な役割を果たしている。最後に、第4節では「ものがたりづくり」のための技術情報の利用を促進するために、情報の粘着性仮説にもとづいた「バランス分化」が有効であることを指摘した。

第7章 結論とインプリケーション

7.1. 要約と結論 – 研究開発による「ものがたりづくり」–

7.1.1. 要約

本研究は、情報による顧客価値の創造という発想と筆者の実務経験から、研究開発で得た知見にもとづいた「効果の説明」が必ずしも消費者に伝えられるわけではないという問題意識から始まった。健康食品業界では、どのような製品開発によって成功する製品が生み出されているのだろうか。そして、成功する製品を生み出すことのできる組織はどのような特徴を有しているのだろうか。それらを明らかにするのが、本研究の目的であった。

第2章では、先行研究を調査し、これまでの研究における本研究の位置づけを明らかにした。本研究は、健康食品業界をフィールドとした製品・産業特性アプローチを採った。これまでの先行研究では、健康食品業界が取り上げられたことはほとんどなかった。さらに、本研究の分析手法として、ノン・リニア・モデル、および情報の粘着性仮説を取り上げた。先行研究の調査からは、本研究が、製品産業特性アプローチに属する研究であり、分析手法としてノン・リニア・モデルと情報の粘着性仮説を用いるという点で、先行研究における本研究の位置づけを明らかにした。

第3章では、以上の問題意識と、先行研究の調査から、本研究のリサーチ・クエスチョンを提示した。本研究では、健康食品業界において、成功した商品はどのように開発されたのかを問うた。この問いに対して、筆者は仮説を持っていた。それはいわゆる「ものがたり」のようなもので、社内や社外に「効果の説明」を効果的に行うこと、そしてその「ものがたりづくり」を効果的に行うことが、成功の要因である、というものである。この「ものがたりづくり」がどのようなものを明らかにするのが、本研究のテーマであった。

以上を受けて、2つのケース・スタディの分析を行った。ケース・スタディからはトクホのヘルスクレーム、効果の様々な解釈、効果を体感させての社内説得、研究所の名称変更による消費者説得、アカデミック・マーケティングなどの「ものがたりづくり」のパターンが見出された。つまり、技術情報に

もとづいた「意味構成・了解」により製品の意味を作りこむ行為が「ものがたりづくり」であり、作りこまれた製品の意味自体が「ものがたり」である。この「ものがたりづくり」は原(2005)のいう「説得」と似た概念であるが、健康食品業界では「効果の説明」が必須であり、その説明を受ける消費者が技術情報について素人である、という特徴が指摘できる。この特徴のため、研究開発とマーケティングを統合するための意味の作りこみ―「ものがたりづくり」―が必要とされるというのが、本研究の発見事項である。

また、本研究においては、健康食品の製品開発における技術情報の粘着性が高いことを指摘し、そのため、粘着性の高い情報を移転せずに、研究開発部門がマーケティング・タスクの冗長性を持つこと、および情報の粘着性を低下させるためにマーケティング部門のキャリア冗長性が見られること、を指摘した。以上のように、「ものがたりづくり」が必要であり、技術情報の粘着性が高いことから、健康食品の製品開発では研究開発とマーケティングの統合、「バランス分化」が必要であることが示された。

7.1.2. 結論

健康食品業界においては、「効果の説明」を効果的に行うことが成功の必要条件であると考えられる。そして、成功した健康食品の製品開発においては、「効果の説明」に貢献するような研究開発が行われていた。すなわち、技術情報を蓄積するような研究を行い、その技術情報を「効果の説明」に活用するようなマネジメントが行われたのである。

とはいうものの、技術情報を「効果の説明」に利用する、というのは単純にデータを提示し、それを説明するというものではない。実際には、技術情報を背景とした表現・名称の創造や、意味の読み替え、体感といった様々な対話が、研究開発部門とマーケティング部門、規制機関、消費者の間で行われる。そのような対話による「意味構成・了解」によって製品の意味を作りこむこと―「ものがたりづくり」―が、技術情報を「効果の説明」に活用するためには必要不可欠であると考えられる。

この「ものがたりづくり」を促進する要因としては、情報の粘着性仮説にもとづく「バランス分化」が有効であると考えられる。「ものがたりづくり」には技術情報をもとに対話を行い「意味構成・了解」を行う必要がある。このような状態では粘着性の高い技術情報をいかにして利用するかということが問題となる。成功した健康食品では、研究開発部門のタスク冗長性、およびマーケティング部門のキャリア冗長性が観察された。すなわち、「バランス分化」による研究開発とマーケティングの統合が、「ものがたりづくり」を促進するのである。

健康食品業界では、研究開発が見出した科学的知見、率直に言えば「〇〇を食べれば健康に良い」という素材と機能の因果関係を、いかにして消費者に伝えるかということが鍵になる。そのためには、社内・社外を説得するための「ものがたり」を作りこむ必要がある。一見すると、このような「ものがたりづくり」はプロモーションの一環でありマーケティング部門のタスクであると考えられがちである。しかしながら、成功した健康食品の製品開発では、この「ものがたりづくり」に研究開発部門が積極的に関与しているのである。粘着性の高い技術情報を、研究開発部門が積極的に社内・社外と対話し「意味構成・了解」を進めること、「ものがたりづくり」に研究開発部門が積極的に関与し、自ら「ものがたり」を作りこむことが、健康食品業界における成功要因の1つなのである。以上が、本研究の結論である。

7.2. 実務へのインプリケーション

7.2.1. 「ものがたりづくり」マネジメント

石井(2004)は、製品開発のスタイルを「モノ型製品開発」と「芸術型製品開発」に分類している。モノ型製品開発では、製品属性評価を客観的に行うことができ¹、消費者にとって重要な属性が認知されている²。逆に、そうでない場合は芸術型となる。健康食品ではどうだろうか。ケース・スタディで見たように健康食品は製品の「効果」が重視されるが、その「効果」の評価は客観的であるとはい

¹ 例えば、自動車では燃費や荷室の広さなど、尺度を用いて製品の属性を測定・評価できる。

² 同様に自動車を例にすると、ある人は燃費を重視するし、ある人は荷室の広さを重視するといったように、消費者にとって何が重要な属性かが認知されている。

えない。「健康」食品である以上、その食品を摂れば「健康」になることができるかどうかが重要であるが、何をもって健康になったかという指標は様々である。したがって、消費者にとって重要な属性もはっきり認知されているとはいえない。すなわち、健康食品は「芸術型」製品であるといえるだろう。

芸術型製品では、開発にあたって定性的・断片的・予兆的な情報が必要となり、製品コンセプトは意味構成によって形成される。そして、開発の手順はスクラムトライ型になる。本研究では、製品の意味を作りこむ行為—「ものがたりづくり」—が健康食品の開発プロセスで重要な位置を占めていることを示した。その過程では、技術情報を背景とした表現・名称の創造や、意味の読み替え、体感といった様々な対話が、研究開発部門とマーケティング部門、規制機関、消費者の間で行われる。この点でも、健康食品の製品開発は、石井(2004)の指摘する芸術型製品開発と整合的である。

もちろん、効果の根拠がないものであっても「効果の説明」のやりかた次第で売れるだろうというのは誤りである。一方、効果の根拠となる科学的エビデンスさえあれば売れるだろうというのも誤りである。研究開発部門は特に後者の過ちを起こしやすいのではないだろうか。本研究で見出されたように、成功した健康食品の開発プロセスでは、研究開発部門は「機能性素材を用いた設計」と「素材と機能の因果関係の解明」に十分な力を割くとともに、「効果の説明」にも十分な力を割いている。つまり、健康食品の製品開発では科学的エビデンスの蓄積というモノ型製品開発だけでなく、「ものがたりづくり」という芸術型製品開発の視点でのマネジメントが必要なのである。

以上のように、健康食品業界においては、科学的エビデンスにもとづいた製品の意味の作りこみ—「ものがたりづくり」—が行われることが重要な成功要因となるといえよう。

7.2.2. 部門間コミュニケーションのマネジメント

では、どうすれば「ものがたりづくり」の製品開発マネジメントを効果的に行うことができるのだろうか。本研究で示したように、「ものがたりづくり」のためには、様々な手段による対話によって「意味構成・了解」が行われなければならない。このような製品の意味の作りこみが必要な場合には、特に部

部門間コミュニケーションが重要となる。Lester and Piore(2004)は、製品開発における「解釈的取り組み¹」の重要性を指摘した。そして「解釈的取り組み」のためには、対話が不可欠であるとし、あたかもカクテル・パーティを運営するかのよう、対話を維持することの重要性を説いている。このインプリケーションは、本研究のインプリケーションと整合的である。

では、どうすれば部門間コミュニケーションが促進されるのだろうか。本研究では、情報の粘着性仮説から、「研究開発がマーケティング・タスク冗長性を持つこと」および「マーケティングが研究開発キャリア冗長性を持つこと」という2つの仮説を導いた。この2つの手段により情報の粘着性に対抗することが、部門間コミュニケーションを促進し、ひいては「ものがたりづくり」を促進することになるのである。具体的には、部門間ローテーションを計画的に行い、スタッフのキャリア冗長性を確保すること、および他部門のタスクにも積極的に参画できるようなマネジメント・システム、あるいはそれを良しとする組織文化を作ることが必要といえるだろう。

さらに、健康食品の製品開発においては、「意味構成・了解」といった製品の意味の作りこみに科学的な証拠が用いられるとともに、説得の主体として研究開発部門が中心的な役割を果たすことが明らかとなった。一般的に、研究開発部門の役割は、製品設計や工程のアーキテクチャの作りこみ、すなわち「ものづくり」であると考えられている。そして、研究開発が「いい製品」を作ったことを前提に、その製品の意味を作りこんで消費者に伝えるのはマーケティング部門の役割だと考えられている。しかしながら、成功した製品開発では、研究開発部門が積極的に「ものがたりづくり」に参画し、マーケティング部門と一体となって、意味の作りこみを行っているのである。つまり、研究開発部門が「製品を設計して、その機能についてのデータを出せば仕事は終わり」というのではなく、「ものがたりづくり」にも積極的に関与することが、成功を導くのである²。

¹ Lester and Piore(2004)は「解釈的取り組み」を、イノベーションの構成要素のうち問題解決でないものであり、顧客に対する洞察を呼び起こし、製品の新しいアイデアに気づき、製造プロセスや配送システムの新しい方法を発想すること、としている。

² ただし、この論理には重要な前提がある。それは「社内においてもものがたりづくりによって事前に意味構成・了解のプロセスをシミュレーションしておくことが、市場における消費者の意味構成・了解をも促進する」という仮説である。藤本(1997)が指摘するように、製品開発プロセスが顧客満足創出プロセスを逆方向にシミュレーションするものであるならば、この前提にも一定の妥当性があるといえるだろう。しかしながら、やはりその検証は本研究においても不十分であるといわざるを得ない。今後の研究が必要であるといえるだろう。

7.3. 今後の課題

以上のように、本研究では健康食品業界における製品開発についてケース・スタディを行い、研究開発による「ものがたりづくり」が重要であることを見出した。一般的に研究開発部門の役割は製品の設計や因果関係の解明といった「ものづくり」であると考えられているが、マーケティング的な「ものがたりづくり」にまで研究開発部門が積極的に関与するべきであると指摘したのは一定の成果である。しかしながら、本研究にまったく課題がないわけではない。以下のように、主に 4 つの課題を指摘することができるだろう。

第 1 の課題は、ケース・スタディという研究手法についての課題である。Yin(1996)がいうように、ケース・スタディではサンプルやユニバースへの類推は行ってはならない。つまり、本研究をサンプルとして、健康食品業界全般で研究開発による「ものがたりづくり」が有効であるとはいえないのである。したがって、インプリケーションのように「研究開発による『ものがたりづくり』への積極的な関与が成功を導く」と一般化するためには、「ものがたりづくり」という概念を操作化し、仮説として検証するサーベイ・リサーチなどを行う必要があるだろう。

第 2 の課題は、理論的課題である。本研究では、分析に当たってノン・リニア・モデルと情報の粘着性仮説を用いた。本来、ノン・リニア・モデルでは、科学的エビデンスであっても明瞭に解釈できるものではないとしたうえで、その科学的エビデンスが対話によって「意味構成・了解」されると考える。一方、情報の粘着性仮説では科学的エビデンスは明瞭なものとして、その情報を相手に伝達するのにコストがかかるという立場をとっている。すなわち、ノン・リニア的な意味の作りこみとして「ものがたりづくり」を定義しておきながら、情報の粘着性仮説にもとづいて部門間コミュニケーションを考察する際には科学的エビデンスは明瞭なものとして扱っている点で、本研究においては理論的な融和が十分に図れていない可能性がある。

第 3 の課題は、部門間コミュニケーションを促進する要因の分析視角が狭いことである。部門間コミュニケーションを促進する要因は、Souder(1988)のいう 8 つのガイドラインや、ゲートキーパーの存在(Allen 1977)、桑嶋ら(2004)が指摘する重量級コミュニケーション・マネジャーの存在など、

多くが指摘されている。本研究では、事例が限られているために、これら多くの要因には触れることが出来なかった。情報の粘着性仮説に分析視角を絞ったことで一定の成果が得られたものの、今後の研究では様々な分析視角をもって要因を検討することが必要だろう。

第4の課題は、業界特殊性についての課題である。藤本・安本(2000)は、9つの業界について効果的な製品開発パターンのケース・スタディを行うとともに、ケース横断的なコンティンジェンシー仮説の構築を試みている。本研究では健康食品業界を取り上げて考察を行ったが、他産業とのコンティンジェンシー仮説的な比較は十分行えなかった。今後は、健康食品業界の特殊性をコンティンジェンシー仮説的に分析し、他産業との比較をおこなう研究が必要であろう。そうすれば、業界内にとどまらずに本研究の結果をより広範囲な製品開発へ応用する可能性が見出されるだろう。

以上のように、本研究においては研究手法、理論、分析視角、そして業界特殊性についての課題が残されている。しかしながら、「ものがたりづくり」マネジメントと部門間コミュニケーションのマネジメントについて実務的なインプリケーションを得たのは、一定の成果であるといえよう。今後は、この成果を足がかりにして、より一般化可能な研究手法によって研究を行うとともに、理論的背景を発展させ、広範囲な業界に応用可能な製品開発マネジメントを見出したい。

7.4. 結び

「いやあ、最近芋焼酎がブームでしょ。ものすごく人気のあるものはプレミアがついたりして。でも、これはまだあまり有名になっていないものらしいですよ。何でも酒屋のご主人が、苦勞して酒造をまわってようやく見つけたものらしい。麴まで芋 100%で作ってるんだって。まあ、一度飲んでみてください。」

「ああ、確かに。香りが違う。うーん、うまいですねえ。」

(某居酒屋での会話より)

冒頭で示した会話は、「麴まで芋 100%で作る」という製品設計が「香りが違う」という「意味構成・了解」を生むという架空の事例である。研究開発を担当するものは、ややもすると「芋 100%」という

設計と、それを実現した醸造技術にこだわり、この会話のような「情報による価値創造」には無関心である。もちろん、技術は重要である。しかし、その技術を土台にして製品の意味を作りこむ行為—「ものがたりづくり」—がともなわれて、初めて製品開発は成功するのではないだろうか。そして、研究開発部門は「ものづくり」だけでなく「ものがたりづくり」にも貢献することが重要ではないだろうか。

青島・延岡(1997)は、『『どうしたら顧客の要求にあった製品を効率よく開発できるのか』、『そのためにはどんな組織が必要になるのか』、こうした問いに対する回答を求めてこれまで様々な研究者が新製品開発に関する理論・実証研究を行ってきた』と述べている。筆者の問いも同じである。そして、本研究においては、研究開発による「ものがたりづくり」の重要性を指摘した。青島・延岡の問いに対する答えを探る道のりは長い。本研究がその長い道のりにおいて、足跡のひとつとなると信じている。

以上

参考文献

Akerlof G. A. (1970) The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, Vol.84, pp.488-500.

Allen T. J. (1977) *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within R & D organization*. MIT Press. (中村信夫 訳 『"技術の流れ" 管理法』、開発社、1984)。

青木茂、浅川誠、浅野雅史、荒木一男、荒木謙一郎 (2005) 『飲料の新しい方向性と花王の取り組み -redesign-』 神戸大学大学院 経営学研究科 専門職大学院 2005 年度 ミニプロジェクト発表会。

青島矢一、延岡健太郎 (1997) 「プロジェクト知識のマネジメント」 『組織科学』第 31 巻、第 1 号、pp.20-36。

Clark K. B. and T. Fujimoto (1991) *Product Development Performance*, Harvard Business School Press. (田村明比古 訳 『実証研究 製品開発力 -日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』ダイヤモンド社、1993)。

Crawford C. M. (1984) Protocol: New Toll for Product Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.1, No.2, pp.85-91.

藤本隆弘 (1997) 「製品開発の産業間比較分析に関する温故知新的な試論:既存理論概念の適用可能性」 『ビジネス レビュー』第 45 巻、第 2 号、pp.36-55。

藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』 日本経済新聞社。

藤本隆宏、安本雅典 編著 (2000) 『成功する製品開発 -産業間比較の視点』 有斐閣。

伏木亨 (2001) 『グルメの話 おいしさの科学』 恒星出版。

Griffin A. and J. R. Hauser (1996) Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.13, No.3, pp.191-215.

郡司倫久 (2000) 「化粧品の商品開発 —マーケティング・ミックスの一貫性体現化プロセス」 (藤本隆宏、安本雅典 編著 (2000) 『成功する商品開発 —産業間比較の視点』 有斐閣、pp.169-185)。

Gupta A. K, S. P. Raj, and D. Willemon (1986) A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process, *Journal of Marketing*, Vol.50, No.2, pp.7-17.

原拓志 (2001) 「医薬品の社会的形成」 『日本経営学会誌』 第 8 号、pp. 66-76。

原拓志 (2004) 「イノベーションと『説得』 —医薬品の研究開発プロセス」 『ビジネス・インサイト』 第 12 巻、第 1 号、pp.20-33。

Heasman M. and J. Melentin (2001) *The Functional Foods Revolution: Healthy People, Healthy Profit?*, Earthscan. (斎藤衛郎、飯塚和恵 訳 (2002) 『機能性食品革命 —高成長企業、ビジネス成功の鍵』 講談社)。

von Hippel E. (1994) “Sticky Information” and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation, *Management Science*, Vol.40, No.4, pp.429-439.

平林千春、廣川州伸 (2004) 『花王 強さの秘密』 実業之日本社。

石井淳蔵 (2004) 『マーケティングの神話』 岩波現代文庫。

川上智子 (2005) 『顧客志向の新商品開発 —マーケティングと技術のインタフェイス』 有斐閣。

Kiso Y., N. Tsuruoka, A. Kidokoro, I. Matsumoto, and K. Abe (2005) Sesamin ingestion regulates the transcription levels of hepatic metabolizing enzymes for alcohol and lipids in rats. *Alcoholism, clinical and experimental research*, No.29, Vo.11, pp.116-120.

Kline S. J. (1990) *Innovation Styles in Japan and the United States: Cultural Bases; Implications for Competitiveness*, Stanford University Press. (鳴原文七 訳 (1992) 『イノベーション・スタイル: 日米の社会技術システム変革の相違』 アグネ承風社)。

桑嶋健一 (1999) 「医薬品の研究開発プロセスにおける組織能力」『組織科学』第 33 巻、第 2 号、pp.88-104。

桑嶋健一 (2000) 「医薬品の製品開発 —プロセス・組織と効果的な製品開発パターン」(藤本隆宏、安本雅典 編著 (2000) 『成功する製品開発 —産業間比較の視点』 有斐閣、pp.105-128)。

桑嶋健一 (2002) 「新製品開発研究の変遷」『赤門マネジメントレビュー』第 1 巻、第 6 号、pp.463-496。

桑嶋健一、高橋伸夫、玉田正樹 (2004) 「研究開発パフォーマンスとコミュニケーション —マルチエージェント・シミュレーションと事例分析を通して—」『研究 技術 計画』第 19 巻、第 3/4 号、pp.214-225。

Lester R. K. and M. J. Piore (2004) *Innovation: The missing dimension*, Harvard University Press. (依田直也 訳 『イノベーション —「曖昧さ」との対話による企業革新』 生産性出版、2006)。

松本邦弘、有吉政春 (2006) 「成長する健康食品市場への参入戦略」『知的資産創造』第 14 巻、第 3 号、pp.40-51。

- Mowery D. and N. Rosenberg (1979) The influence of market demand upon innovation: a critical review of some recent empirical studies, *Research Policy*, Vol.8, pp.102-153.
- Murase T., A. Nagasawa, J. Suzuki, T. Hase and I Tokimitsu (2002) Beneficial effects of tea catechins on diet-induced obesity: stimulation of lipid catabolism in the liver, *International Journal of Obesity*, Vol.26, No.11, pp.1459-1464.
- 延岡健太郎 (2002) 『製品開発の知識』 日本経済新聞社。
- 小川進 (2000) 『イノベーションの発生論理 –メーカー主導の開発体制を越えて–』 千倉書房。
- Parry M. E. and X. M. Song (1993) Determinants of R&D-Marketing Integration in High-Tech Japanese Firms, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.10, No.1, pp.4-22.
- Souder W. E. (1988) Managing Relations Between R&D and Marketing in New Product Development Projects, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.5, No.1, pp.6-19.
- 土田隆、板倉弘重、中村治雄 (2002) 「カテキン類の長期摂取によるヒトの体脂肪低減作用」 『PROGRESS IN MEDICINE』 第22巻、第9号、pp.2189-2203。
- 梅澤伸嘉 (2001) 『長期ナンバーワン商品の法則 –「新市場創造型商品」の強さと開発の手法』 ダイアモンド社。
- 山田正和 (2004) 『がぶり！サントリー』 あすか出版社。
- Yin R. K. (1994) *Case Study Research 2/e*, Sage Publications. (近藤公彦 訳 『ケース・スタディの方法 第2版』 千倉書房、1996)。

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2006・1	岡田 斎 檜山 洋子 藤近 雅彦 柳田 浩孝	中小企業によるCSR推進の現状と課題 ～さまざまな障害を超えて～	6/2006
2006・2	陰山 孔貴	創造的な新製品開発のための組織能力シャープの事例研究―	9/2006
2006・3	土橋 慶章	大学におけるバランスト・スコアカードの活用に関する研究	9/2006
2006・4	岡田 斎	企業の倫理的不祥事と再生マネジメント -雪印乳業と日本ハムを事例として-	9/2006
2006・5	檜山 洋子	中小企業におけるコンプライアンス体制とその浸透策	9/2006
2006・6	山下 敦史	医療機関における IT 活用能力向上に関する研究	9/2006
2006・7	岡島 英樹	太陽電池事業におけるイノベーションの進展 ―SA 社を事例として―	9/2006
2006・8	柳田 浩孝	中小企業取引における CSR を通じたメインバンク機能の再構築	9/2006
2006・9	湊 則男	環境投資におけるリアルオプションの適用	10/2006
2006・10	榎 浩之	製造業における技能伝承のマネジメントについての一研究 量産機械工場における熱処理技能を事例として	10/2006
2006・11	藤近 雅彦	中小企業における CSR の推進とトップマネジメントのあり方	11/2006
2006・12	杉田 拓臣	DPC 対象病院における管理会計の役割と進化	11/2006
2006・13	竹村 稔	ソフトウェア技術者のキャリア発達に関する研究	11/2006
2006・14	野口 豊嗣	企業のコミュニケーション能力と CSR 活動の相互関係の研究	11/2006
2006・15	大槻 博司	環境経営に向けた組織パラダイムの革新	11/2006
2006・16	堀口 悟史	産業財企業における顧客との関係性強化のメカニズム 組織文化のマネジメントによるアプローチ	12/2006

2007・1	小杉 裕	シーズ型社内ベンチャー事業へのVPCの適用 ～株式会社エルネットの事例～	4/2007
2007・2	岡本 存喜	マネジメントシステム審査登録機関Y社 のVCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・3	阿部 賢一	F 損害保険会社における VCP (Value Creation Path) の考察	3/2007
2007・4	岩井 清一	S社におけるVCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・5	佐藤 実	岩谷産業のVCP分析	4/2007
2007・6	牛尾 滋昭	(株) 森精機製作所におけるVCP(Value Creation Path)の考察	4/2007
2007・7	細野 宏樹	VCP (Value Creation Path) によるケー ススタディー ケース：株式会社 電通	4/2007
2007・8	外村 衡平	VCP フレーム分析による T 社の知的資本経営に関する考察	4/2007
2007・9	橋本 敏行	K社におけるVCP (Value Creation Path) の考察	3/2007
2007・10	森本 浩嗣	百貨店 A 社グループのシェアードサービス化と その SS 子会社によるグループ貢献のVCP分析	4/2007
2007・11	山矢 和輝	みずず監査法人の知的資本の分析	4/2007
2007・12	山本 博紀	S 社の物流 (航空輸出) に関する VCP(Value Creation Path)の 考察	4/2007
2007・13	中 智玄	A 社における VCP(Value Creation Path)の考察	5/2007
2007・14	村上 宜洋	N T T 西日本の組織課題の分析 ～Value Creation Path 分析を用いた経営課題の抽出と提言～	5/2007
2007・15	宮尾 学	健康食品業界における製品開発 －研究開発による「ものがたりづくり」－	5/2007