



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2012-9b

商品開発における市場情報マネジメントと企業の持続的成長

山田 恒仁

Current Management Issues



ワーキングペーパー

商品開発における市場情報マネジメントと企業の持続的成長

2013年2月12日

神戸大学大学院 経営学研究科

黄 磷 研究室所属

現代経営学専攻

学籍番号 118b268b

山田 恒仁

目次

1. 研究の背景と問題意識・目的	1
1.1. はじめに	1
1.2. 問題意識	1
1.2.1. 検体検査市場の変化（広がり）	1
1.2.2. 多様なプレーヤー	3
1.2.3. 商品開発における市場情報の重要性	4
1.2.4. 商品開発における初期段階（アップフロント）の重要性	8
1.3. 本研究の構成	8
2. 先行研究レビュー	10
2.1. 市場志向の成果	10
2.2. マーケティングと R&D の統合	11
2.3. 成長戦略と商品開発	13
3. 研究フレームワーク	16
3.1. 先行研究の課題	16
3.2. リサーチクエスションの設定	16
3.3. 仮説の設定	19
3.4. 調査の実施要項	20
3.4.1. アンケート対象企業	20
3.4.2. アンケートの構成	20
3.4.3. アンケートの方法	23
3.5. 調査の分析結果	24
3.5.1. 調査結果の概要	24
3.5.2. 分析手順	25
3.5.3. 分析結果	30
4. 考察	39
4.1. リサーチクエスションの検証	39
4.2. 理論的インプリケーション	41
4.3. 実践的インプリケーション	41
4.4. 本研究における限界と残された課題	45
5. 謝辞	46

6. 参考論文 47

1. 研究の背景と問題意識・目的

1.1. はじめに

検体検査業界は大きな変化の時期にさしかかっている。多様化する市場、多様化するプレーヤーの中で、どうすれば確固たるプレゼンスを保ち、持続的な成長を実現できるのか。日本の検体検査関連メーカーは、多様に变化する市場環境において、欧米系を中心とする巨大メーカー、中国を本拠地とする新興メーカー（後発メーカー）、さらには家電などの異業種からの新規参入メーカーと戦っていかねばならない。各日本メーカーは、この二正面での戦いに生き残りをかけて成長戦略を立案し、その戦略実現の手段のひとつとして商品開発を進めている。

競合するメーカーの動き、市場の変化はスピードを増している。日々実行される商品開発の実務を、より強固に、より確実に成長戦略の達成に結びつけなければ、この大きな変化の時代にもものづくりで生き残ることは困難であろう。商品開発における市場情報の利用と成長戦略の関係を明らかにし、持続的な成長につながる道筋としたい。その一助となることが本研究の目的である。

1.2. 問題意識

1.2.1. 検体検査市場の変化（広がり）

検体検査は、患者さんの体から採取した血液や尿などを検体とする検査である。例えば血液は血球、タンパク質、アミノ酸、糖、脂肪等の栄養分や酵素、無機塩類、ホルモン、ビタミン、老廃物（二酸化炭素、尿素など）など多くの物質から構成されている。これらの血液成分を数値で表すことにより、体の状態や疾患に関する多くの情報が得られる。近年では、従来の病院での検査から診療所、在宅への検査へ広がっている。また、DNAやRNAの分析技術の登場によって新たな検体検査が登場している。さらには、新興国の成長により先進国中心だった市場から地理的な広がりも示している。検体検査市場は約440億ドルと推定され、今後の市場の年間平均成長率は約6%と見られている。

病院では、入院患者や外来患者を対象に診断、経過観察、治療効果の判定などの目的で血液、尿、組織などを検体とした検査が行われている。病気の診断は、症状、診察および検査所見に基づき行われる。身体内部の変化を数値として知ることができる検体検査は、客観性が高く有用である。病院での検査は多種多様な検査を数多く処理するため、診療科とは別の

検査専門部署である検査部門で行われることが多い。病院内の検査を中央化することで効率や品質を高めている。

検査の場は病院だけではない。検体検査を専門に処理することをビジネスとするいわゆる検査センターがある。検査センターは病院から



図 1 検体検査用分析装置の一例 (シスメックス社)

分析装置を保有するには検体数が少ないような希少な検体を集めたり、開業医などの小規模な医療機関からの検体を集めたりして、集中的に検査を実施する。結果は依頼元の医療機関に報告される。

検査は医療の現場だけでなく、健康管理を目的としても行われている。例えば、学校や企業などが生徒や社員に提供する健診や人間ドックである。健康診断は主に健診センターと呼ばれる機関が血液検査や尿検査などを行い、体に異常がないかチェックしている。糖尿病、通風、高血圧、動脈硬化、肥満など、生活習慣病のチェックや健康状態の把握も重要な目的の一つである。

近年では、より高度化した分析技術を使って、DNA や RNA、たんぱく等を調べる遺伝子関連検査が検体検査の重要な一領域となっている。がん、心疾患、糖尿病、自己免疫疾患などを対象に患者個々に最適な治療方針の策定や投薬判断・術式判断に活用する検査（遺伝子検査、分子診断）などが普及しつつある。DNA や RNA の分析技術は、感染症や疾患の原因となるウイルスや細菌の同定検査の迅速化にも利用されている。



図 2 遺伝子検査用装置の一例 (Cepheid 社)

検査は家庭へも普及しつつある。従来は病院や検査センター、健診センターで、何百もの検体を集約して処理するような大規模処理・自動化が検査市場の主流であったが、低侵襲技術の誕生や測定技術の革新により現在では患者が自宅で自ら一日に1～数回行う検査やクリニックで行う検査の市場が生まれている。例えば、糖尿病患者が体調管理などのために自ら血糖値を測定する検査（SMBG）などがある。これまで病院の検査部門でなければ難しかった血液検査や微生物検査がクリニックや家庭で行えるようになった。さらには、非医療目的ではあるが、在宅での遺伝子検査サービスも



図 3 血糖自己測定 (SMBG) 用装置の一例 (ロシュ社)

誕生している。¹

医療に与える ICT の影響も大きくなってきている。電子医療記録（電子カルテ）、検査情報システム（オーダーシステムを含む）、医療診断／判断サポートシステムなどが普及しつつある。単一施設への ICT 導入だけでなく病院グループや地域（地域医療情報ネット）で同じ ICT プラットフォームを保有するケースも増えてきている。根拠に基づく医療、施設内での業務フロー改善、安全性・信頼性の向上、重複検査の削減などを目的に、導入が進んでいる。

検体検査市場は地理的な広がりも示している。従来は欧米、日本などいわゆる先進国中心の市場であったが、ブラジル、中国、インドなど新興諸国が成長する富裕層や中間層を対象として、企業や行政が医療環境整備への投資、保険制度の拡充等を推進している。これらにより先進諸国の検体検査市場の平均年間市場成長率が 3-6%とみられている一方で、新興国市場の急速な伸びが見込まれており、平均年間市場成長率は 10-16%と推定されている。

1.2.2. 多様なプレーヤー

約 440 億ドルと推定されている検体検査市場であるが、欧米系の巨大メーカーがその大半を占めている。検体検査市場のトップ 10 企業だけで、市場の約 80%を占めるというデータもあるほどこれらトップ企業の存在感は大きい。

トップ企業各社は世界各国に拠点を構え自社で事業展開し、企業買収も活発に行っている。検体検査分野を広範囲にカバーしている上に、主要な検査分野でトップシェアとなっている。

近年では中国などからの新興メーカーの台頭も進んでいる。特に成長著しい企業として Mindray 社があげられる。Mindray 社は検体検査事業での売上は 154 億円だが、トップ企業を上回る成長を見せている。創業は 1991 年でまだ設立後 21 年であるものの、検体検査分野では血球計数分野と生化学分野を手がけている。さらには生体検査分野の MRI やエコーも手がけ、既に 618 億円の売上げを達成している。中国以外の新興国や先進国への進出も積極的で売上高の約 40%を中国以外で稼いでいる。また、NASDAQ に上場している。²

さらに、新たなプレーヤーの登場も間もなくだと言われている。サムスンやソニーなど異業種メーカーも参入意向を示しているのである³。コンシューマー向け製品で



図 4 生化学検査用分析装置
(サムスン社)

¹ 送付されてきたキットを使って自宅で検体を採取し返送すると、遺伝子情報から体質を分析し最適なダイエットコースを提示するというサービスなどがある。

² 同社 2010 年度アニュアルレポートおよび同社公表資料より

³ サムスン社、ソニー社のプレスリリース・報道など

培ったユーザビリティ向上技術・低コストでの生産技術を使い、低コストのまま装置の機能／品質レベルを高めていくと思われる。サムスンは生化学分野や血球計数分野の分析装置を開発・発売した。ソニーは血液分析関連技術を持つベンチャーを次々と買収している。

従来の検体検査メーカーと比べて大量生産や使いやすさに圧倒的な優位性を持つメーカーが医療分野への参入を検討しており、検体検査分野のプレーヤーに大きな変化がおこる可能性がある。

検体検査市場のプレーヤーは、装置、試薬、ソフトウェア等の専門メーカーとそれらを一社で品揃えする総合メーカーに大別できる。総合メーカーは検査用の試薬やチップ、分析装置、さらに精度管理のための物質や検査データのマネジメント・レポートのためのソフトウェア、故障時対応・定期メンテナンスなどのテクニカルサービスをほぼ単独で提供する。

検査には分析装置と試薬などの消耗品が必要な場合がほとんどで、多くの場合、装置には専用試薬を使うよう調整されたクローズドな仕様・構成になっている。専門メーカーの多くは比較的小規模なメーカーが多いが、特定の検査分野でフルラインナップの商品を持つメーカーやニッチな商品に特化し決めの細かい品揃えをしているメーカーなどがある。自社ブランドを自国市場で事業展開するだけでなく、欧米系トップメーカーなどへの商品供給を通じて海外事業を進めるメーカーも少なくない。相手先メーカーのクローズドな仕様に合わせ、装置、試薬などを OEM 供給している。検体検査市場では、自社の品揃えの拡充のためメーカー同士の連携がよくみられる。

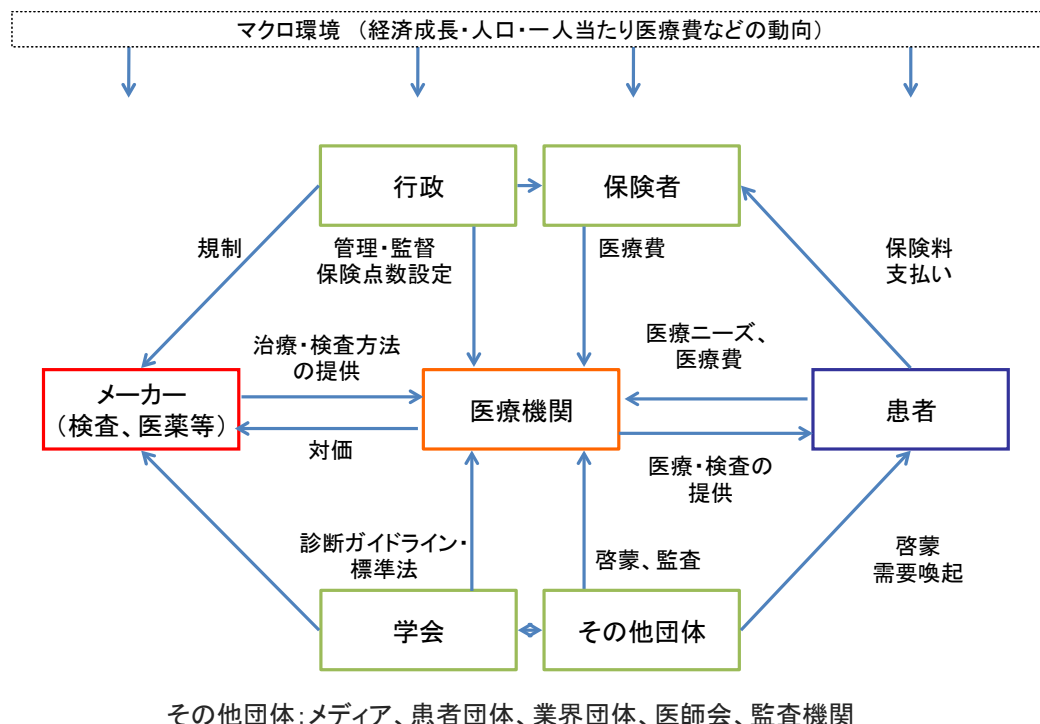
主力事業が別にありながら検体検査市場でも事業展開する企業も少なくない。トップ企業である Roche 社や Siemens 社は、医薬や生体検査の事業規模の方がはるかに大きい。各社は医薬品と検体検査を組み合わせた提案、検体検査と生体検査を組み合わせた提案など、競合他社との差別化を図っている。

1.2.3. 商品開発における市場情報の重要性

検体検査市場においては、顧客（ユーザーとバイヤー）は患者・医師・検査部門・医療機関・保険者と複数の構造に存在する。プレーヤーである検体検査商品関連メーカーは、それぞれに競合しつつも装置や試薬を相互に供給するような協力関係を構築する関係にある。さらに規制当局、医薬品メーカーや生体検査商品関連メーカー、医療・検査関連学会やマスコミ・患者団体などが顧客（ユーザーとバイヤー）やプレーヤーに影響を与えている。検査の実施者は、専門性の高い病院からかかりつけ医、検査センター、患者本人と幅広い。

国や地域による違いはあるものの、基本的な市場構造は図5のようにまとめられる。

図 5 検体検査市場の基本構造



出典：筆者作成

検体検査関連メーカーは、ユーザー、バイヤー、プレーヤー、規制当局など市場の構成者を把握した上で、その意向・動向・業務をよく理解し、その上で商品の効果・効能、機能、性能、使い勝手などの仕様、価格、製品の発売タイミングを決定しなければならない。逆に言えば、市場の構成者について正しく理解し、その意向・動向に適用した商品を開発・販売できれば、当該商品の成功につながる可能性は高くなる。

次に市場の構成者を社会レベル、地域レベル、施設レベル、検査部門レベル、商品レベルの5段階にわけ、以下の表4に整理した。

表 1 市場の構成者

レベル	市場の構成者
①社会レベル	患者、医療機関、行政、保険者、学会、その他団体、メーカー（検体検査、生体検査、医薬）等
②地域レベル	大学病院、地域医療の核となる病院、特定疾患専門病院、診療所、薬局、自宅等
③施設レベル	患者、医師、診療部門（診療科）、検査部門、購買部門、看護部門等
④検査部門レベル	中央検査室、病理検査室、検体検査技師等
⑤商品レベル	自社製品、競合製品、補完製品、代替製品等

出典：筆者作成

検体検査関連商品の直接的なユーザーは検体検査技師であり、直接的なバイヤーは医療機関の購買部門であるが、上述のように医師や行政、保険者、学会等、その他の構成者が検体検査関連メーカーに与える影響が少なくない。検体検査関連メーカーにおける市場情報の取扱いについて議論を進めるために、これら構成者がメーカーに与える影響についてここでまとめておく。なお、検体検査業界の市場情報を定義しておきたい。本研究では、顧客のニーズや欲求を表す顧客情報、競合情報、行政の動向、市場の数値データなど、企業外に存在する市場の構成者から得られる情報をまとめて市場情報と定義したい。

検体検査市場で最も大きな市場は病院向け市場である。病院での検体検査の例でいうと、商品の直接的な利用者（ユーザー）は、主に病院の検査部門に所属する臨床検査技師という資格を有した専門家（測定技術と検査の臨床的意味を理解した専門家）である。具体的な検査項目は医師の指示により決められる。検査結果は臨床検査技師のチェックを経て医師に報告される。検査結果を利用するのは医師である。医師は検査結果を患者の健康状態の把握や治療方針の決定、治療の効果測定などに利用する。検査結果の利用まで含めると、利用者は医師から患者まで拡大される。

検査項目を指示する医師は、様々な影響を受ける。主要な疾患には診断ガイドラインという、病気の診断・治療・予後予測など診療を進めるにあたっての標準的な手順についてまとめた指針が定められていることが多い。これは関連する学会などに所属する専門医らがまとめたもので、手順の中には検査項目や検査結果の判断基準、検査結果や症状などを踏まえた病期・病態の総合的な診断指針などが示されている。医師自身の総合的な判断で検査項目を指示することも可能であるが、基本的には診断ガイドラインに基づき検査項目は決定される。検査の収益性の影響も否定できない。医療機関が保険者に請求できる診療報酬の額が病気の種類などによってあらかじめ決められている包括医療制度が適用されている病院では、検査コストは抑制せざるを得ない。逆に、普及させることで医療経済性の向上につながるが見込まれている検査項目などでは、一回の検査で医療機関が得られる診療報酬が普及済みの項目より比較的高めに設定されることもある。

検査を実施する病院も多様である。新たな治療方法の研究もその役割とする大学病院や、地域医療の核となる病院、特定疾患の治療を専門とする病院、かかりつけ医としての診療所などがある。病院の役割や機能によって商品に求めるものも変化する。研究や特定疾患への専門性を役割とする病院であれば疾患の原因や動態の分析につながるような詳細な検査項目を求めるだろうし、診療所であれば、使いやすさやメンテナンスの簡便さを求めるであろう。検査の実施者は病院だけでなく、検査センターや健診センターなど検査を主な業務とする機関・企業が行う場合もあり、商品に求めるものに処理能力や自動化・省力化が加わる。

患者もユーザーでありバイヤーであるといえる。妊娠検査や生化学検査項目の一部、血糖値の測定など検査の項目によっては病院での検査ではなく、簡易検査キットで自身による在宅検査を選択することもできる。自由診療が適用されている国・地域では、検体検査の費用をはじめとして医療費を項目別に病院の受付に掲示していることが少なくなく、患者が費用を踏まえて医療機関や検査法を選択することができるようになっている。

次にプレーヤーについてみる。検体検査商品関連メーカーの概要は“1.2.2.多様なプレーヤー”の項で述べたように、それぞれに競合しつつも装置や試薬を相互に供給するような協力関係を構築する関係にある。各メーカーは装置商品の導入コストや、処理速度、メンテナンスしやすさ、試薬商品であれば感度・特異度、直線性・測定範囲、保存可能期間などの違い、サービスの体制などで差別化している。⁴

同じ医療の領域のメーカーである医薬品メーカーや生体検査商品関連メーカーが検体市場に与える影響も少なくない。代替品・補完品として、医師の検体検査の項目指示に影響を与える。例えば、生体検査の例では、疾患の状況によってはレントゲンやエコー、CT、MRIなど体を直接調べる生体検査の方が検体検査より適していると判断することもある。医薬品の例では、インフルエンザ治療薬の登場により、インフルエンザの簡易検査キット市場が爆発的に成長したケースが分かりやすい。治療薬の登場が新たな検査ニーズを創出し検査市場が形成された例と言えよう。医師が抗がん剤などの医薬品を処方する前に、患者のがんに対し処方しようとしている抗がん剤がどの程度効き目があるのか感受性を測定する検査を行うこともある。近年では医薬品メーカーと検体検査関連メーカーが協力して、医薬と検査を一体的に開発するケースも少なくない。

規制当局としての行政の存在も大きい。大半の国・地域が、医薬品や医療用具の有効性や安全性を確保するために、これら商品の製造・販売について規制を設けている。検体検査関連商品も多くは規制の適用対象である。対象となる商品を製造・販売する場合には、認可を得たり届け出たりせねばならない。国・地域あるいは検査項目によって要求差はあるが、厳しい規制が適用されるケースでは臨床での評価結果の提出や検査官立ち会いのもとでの実地試験などが求められる。製造・販売の許可を得た後は、行政によって管理され、メーカーには管理対象商品の製造所として監査受け入れや登録更新等が求められる。さらに行政によって価格が統制されている国・地域も少なくない。診療報酬の設定（保険点数の設定）は基本的に行政が行う。保険点数が設定されていないような新規性の高い商品を保険償還の対象に

⁴普及した検査であれば、効能・効果という商品の中核的な価値でメーカーの差がつくことは少ない。普及した検査の場合、その測定原理は基本的に標準法として定められている。同じ検査項目であっても測定原理が違くと検査結果にばらつきが生じる可能性があるため、学会などが検査項目ごとに標準を定めているため効果・効能のレベルでは差別化は難しい。

しようとする場合、検体検査関連メーカーは新規商品の費用対効果を証明するため評価データを準備し、様々な資料を作成・提出しなければならない。

このような環境において、新商品の開発における市場志向の実現は検体検査関連メーカーにとって重要な課題と認識すべきである。ユーザー、バイヤー、プレーヤー、規制当局など市場の構成者にとって検体検査関連商品とは、検査部門における業務効率化、医師や患者における治療成績向上、病院経営における収益性の向上、行政にとっての医療経済性の向上など、構成者の使命・職務に直接的・間接的に影響するものである。検体検査関連商品は彼らの業務に組み込まれることによって、使命・職務に貢献する。業務のあり方が商品の仕様に大きな影響を与えるのである。

1.2.4. 商品開発における初期段階（アップフロント）の重要性

検体検査関連商品においては、開発初期段階（アップフロント）でいかに市場情報を認識し、分析や対応をするかが、商品のタイムリーな発売や成功を左右すると言える。

商品開発の開始が決裁されて以降は、商品構想を具体的に実現するための活動となる。開発部門による商品の設計の検討や試作評価、生産・購買部門による調達先や生産工程の検討・構築、販売部門によるプロモーションや流通施策の立案・実施など多くの部門が関連しながら商品構想を具体化して行く段階である。このような商品開発が進んだ段階で仕様を変更したり、追加をしたりした場合、商品の別の部分の設計や工程設計などに影響を与え、発売時期の遅れや商品の品質低下、目標からの原価の超過、開発投資の増加の可能性を高めてしまう。商品開発が進んだ段階での仕様の変更や追加する原因は、試作評価段階ではじめて、ユーザーのコスト要求や業務に対する不整合が指摘されたり、要素技術の性能不足が明るみになったりするためである。

検体検査関連商品の場合、商品は医療用途であることから、有効性や安全性を厳しく評価する必要があり、開発期間のうち商品の評価に割り当てる期間は少なくない。有効性や安全性に影響を与えるようなレベルで仕様の変更が生じた場合、商品の再評価が必要となり、発売時期が大幅に遅れることとなる。

1.3. 本研究の構成

本研究の目的は、メーカーの競争力の源泉の一つである商品開発における市場情報の利用と成長戦略の関係を明らかにすることである。

第一章では、検体検査市場の広がりについて述べた。病院から在宅への検査の場所の広がり、遺伝子検査など技術の広がり、新興国の購買力向上による国・地域の広がり、そして成長市場を取り込もうとする新たなプレーヤーの参入である。次に検体検査市場の基本的な構

造について述べた。検体検査関連商品の直接的なユーザーは検体検査技師であり、直接的なバイヤーは医療機関の購買部門であるが、医師や行政、保険者、学会等、その他の構成者による影響が少なくない。ユーザー、バイヤー、プレーヤー、規制当局など市場構成者が検体検査関連メーカーに直接的にあるいは間接的に与える影響を整理し、新商品の開発における市場志向の実現は検体検査関連メーカーにとって重要な課題と認識すべきであることを示した。さらに、商品開発における初期段階（アップフロント）の重要性について述べた。特に検体検査関連商品の場合、有効性や安全性を厳しく評価する必要があり、仕様の変更が生じた場合の影響の大きさについて説明した。

第二章では、まず市場志向の成果に関する研究について、市場志向の定義そして市場志向が企業にどのような効果をもたらすのか確認する。次に、マーケティングと R&D の統合に関する研究について、具体的に示唆されている内容をレビューする。最後に、企業戦略と商品開発の関係に関する研究について、これまでにどのような関わりが見いだされているのか確認する。

第三章では、まず第一章でのべた問題意識および第二章で抽出した先行研究の課題を踏まえ、商品開発の各段階で読み取る市場情報（種類）が、企業の持続的成長の実現にどう影響するのかを問う、本研究のリサーチクエストションについて説明する。さらにリサーチクエストションをメーカーの成長性と開発段階で重視する市場情報の関係、そして多角化やグローバル化などの成長オプションと開発段階で重視する市場情報の関係に関する仮説に展開する。その後、国内外の検体検査関連メーカーを対象に行ったアンケート調査のデザインおよび結果について述べたい。調査では、検体検査関連メーカーを対象に商品開発の各段階で、広範かつ様々なレベルにわたる市場情報のうち、どのような情報を重視するか調べた。

第四章では、リサーチクエストションの検証として、調査によって重視する市場情報の種類や、情報を読み取る段階が企業の成長性や成長オプションと深い関係があることが認められたことを示す。その上で、企業が成長戦略を達成し、高い成長性を実現するには、どう市場情報を取り扱っていくべきか、実践的インプリケーションを示す。

2. 先行研究レビュー

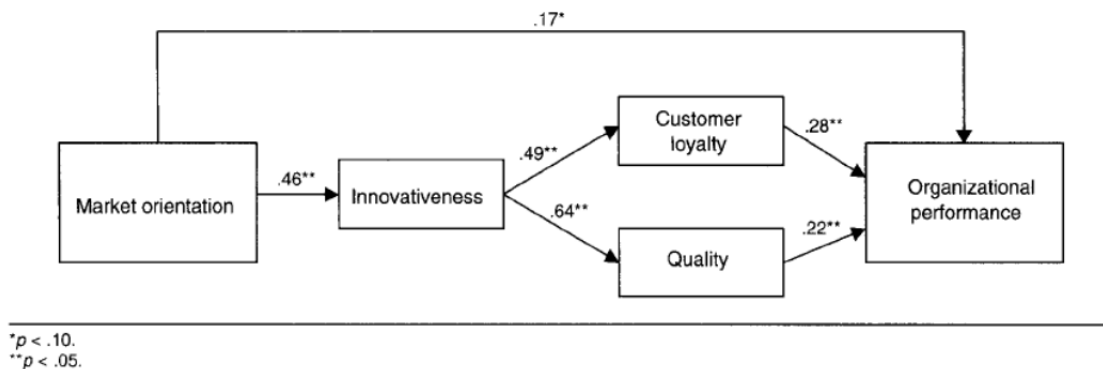
多くの企業が商品開発を成長戦略実現に重要な手段として利用し、商品開発の成功ひいては企業の成長の実現に向けて日々様々な努力を続けている。市場志向を重んじ、各過程で様々な市場情報を読み取りながら、商品開発を続けている。この一助となることが本研究の目的であり、ここでは、本研究の関心領域を中心に先行研究をレビューする。まず市場志向の成果に関する研究では、市場志向の定義そして市場志向が企業にどのような効果をもたらすとされているのか確認する。その上で、商品開発への具体的な応用が可能かレビューする。次に、マーケティングと R&D の統合に関する研究について、市場志向の商品開発の実現に向けて具体的に示唆されている内容をレビューする。ここでも特に商品開発への具体的な応用が可能かという点がレビューのポイントとなる。最後に、企業戦略と商品開発の関係に関する研究について、戦略に応じた商品開発のあり方がどのように議論されているかレビューする。

2.1. 市場志向の成果

市場志向は Shapiro(1988)が概念定義したように、マーケティング部門が責任を持ち、マーケティング活動を重視する「マーケティング志向」ではなく、企業が顧客に関わるあらゆる側面・プロセスを重視する概念である。市場志向には、現在の顧客に焦点をあて分析だけでなく、競争環境の分析および顧客に向けた部門間調整なども含まれる。南 (2006) によると、これまでの市場志向の成果に関する研究において、市場志向は、業績、収益、売上げ、マーケット・シェアに貢献することが明らかになっている。

Kirca、Jayachandra と Bearden (2005)は、市場志向に関する既存研究の解析を通じて、市場志向と企業のパフォーマンスとの間に存在する変数を明らかにし、その関係を説明している。市場志向の前提条件をトップ・マネジメントが重視していること、部門間の連携やコンフリクト、組織の形式や報酬制度などとした上で、市場志向による革新性が、顧客のロイヤリティと品質に影響を与えた結果、売上げや利益、マーケット・シェアなどの企業の基本的なパフォーマンスにプラスの影響を与えていることを明らかにしている (図 6)。

図 6 企業のパフォーマンスに市場志向が与える影響



出典：Kirca、Jayachandra & Bearden (2005)

市場志向が売上げや利益、マーケット・シェアなどにプラスの影響があることはあきらかとなったが、市場志向の概念定義が企業全体を対象としているため、研究の分析単位は企業全体であり、商品開発における市場志向のもたらす効果までは検証がおよんでいない。また企業の基本的なパフォーマンスを超える、戦略達成や成長実現など高次元の成果に対してどのような影響をもたらすかは議論されていない。

2.2. マーケティングとR&Dの統合

新商品開発におけるマーケティングとR&Dの統合に関する研究についての議論をみてる。川上(2005)によると、1980年代に複数の研究によって、マーケティング部門と商品開発部門の連携が新商品の成果に正の影響を与えることが実証されている。

Wind(1981)は、新商品の開発プロセスを8つの段階に整理した(表5)。その上で、各段階において、マーケティング部門に加えて、トップ・マネジメント、財務部門、R&D部門、生産部門、その他部門(人事・購買・法務など)がどの程度関与するのかを、主要責任・関与・承認という3つの水準で示している。開発プロセスは、(1)から(3)の商品の構想を検討する開発初期の段階、(4)から(5)の構想を商品設計に展開する段階、(6)から(8)の商品を評価と市場導入準備の段階と3つに大別できる。(1)から(3)の商品の構想を検討する開発初期の段階では、マーケティング部門やR&D部門が先の“1.1.1.検体検査関連商品の開発における市場情報の重要性”で述べた市場情報や利用可能な要素技術を踏まえ、商品構想(目標値、アイデア、コンセプト)を生成・選別する。

表 2 新製品開発プロセスにおけるマーケティング部門等、関連部門の関与状況

新製品開発の段階	組織内の部門					
	トップ・マネジメント	マーケティング	財務	R&D	生産	その他 (人事、購買、 法務など)
(1) 目標の設定、メイク・オア・バイの選択	主要責任	関与	関与	関与		関与
(2) アイデア生成		主要責任	関与	主要責任	関与	関与
(3) アイデアとコンセプトの選別	承認	主要責任			関与	関与
(4) コンセプトと製品の開発	承認	主要責任		主要責任	関与	関与
(5) コンセプトと製品の評価	承認	主要責任				関与
(6) 最終製品の評価、マーケティング戦略の策定	承認	主要責任		関与	関与	関与
(7) 製品性能の評価	承認	主要責任	関与	関与	関与	関与
(8) 製品市場導入		主要責任			主要責任	

出典：Wind (1981)

Gupta, Raj と Wilemon (1985)

は、商品開発においてマーケティング部門と商品開発部門の連携が必要な活動として、19の項目からなるリストが示されている。企業の規模に関わらず高い成果をあげている企業では、19の活動すべてにおいて、マーケティング部門と商品開発部門の部門間の関与と情報共有の度合いが高いことが分かっている。

さらに、Cooper と Kleinschmidt (1986)が、予め定めた新製品の開発前から完了までの活動を13に分けた活動リストに基づき123社の成功事例、80の失敗事例を調査した。アップフロントと呼ばれる開発前・開発初期の活動が他の活動と比べて実施されていないこと、また成功するプロジェクトほど開発前のアップフロントの活動も含めて活動の実施率

表 3 商品開発におけるR&Dとマーケティングの連携

A. Marketing is involved with R & D in

1. Setting new product goals and priorities.
2. Preparing R & D's budget proposals.
3. Establishing product development schedules.
4. Generating new product ideas.
5. Screening new product ideas.
6. Finding commercial applications of R & D's new product ideas/technologies.

B. Marketing provides information to R & D on

7. Customer requirements of new products.
8. Regulatory and legal restrictions on product performance and design.
9. Test-marketing results.
10. Feedback from customers regarding product performance on regular basis.
11. Competitors' strategies.

C. R & D is involved with marketing in

12. Preparing marketing's budget proposal.
13. Screening new product ideas.
14. Modifying products according to marketing's recommendations.
15. Developing new products according to the market need.
16. Designing communication strategies for the customers of new products.
17. Designing user and service manuals.
18. Training users of new products.
19. Analyzing customer needs.

Source: Gupta, Raj & Wilemon (1985)

が高いことを示す結果であった。また商品の成功を国内市場・海外市場でのシェアおよび、回収期間とし、13の各活動が商品の成功にどの程度寄与するかを明らかにした。表7には、国内市場・海外市場でのシェアおよび、回収期間には、開発前段階の活動が重要であることが示唆されている。

表4 Proficiencies of Activities: How They Impact on Performance

Activities	Overall success rate		Payback period ^a		Mkt. share (domestic)		Mkt. share (foreign)	
	r	signif.	r	signif.	r	signif.	r	signif.
Initial screening	0.41 ^b	0.001	0.33	0.001	0.34	0.001	0.29	0.001
Preliminary market assessment	0.31	0.001	0.22	0.006	0.24	0.001	0.25	0.002
Preliminary technical assessment	0.16	0.03	0.17	0.02		NS		NS
Detailed market study/marketing research	0.41	0.001	0.24	0.06	0.18	0.10	0.41	0.003
Business/financial analysis	0.33	0.001	0.17	0.04	0.26	0.004		NS
Product development	0.32	0.001	0.27	0.001	0.10	0.10		NS
In-house product testing	0.30	0.001	0.27	0.001		NS		NS
Customer tests of products		NS		NS		NS		NS
Test market/trial sell	0.28	0.05	0.35	0.02	0.43	0.005	0.25	0.07
Trial production	0.14	0.10	0.21	0.03	0.20	0.03		NS
Precommercialization business analysis		NS		NS		NS		NS
Production start-up	0.15	0.08		NS		NS		NS
Market launch	0.26	0.002	0.28	0.001	0.20	0.01		NS

^aSigns of correlations with paybacks were all negative (not shown): the more proficient the activity, the shorter the payback period.

^bWhen undertaken, the proficiency of screening was positively correlated ($r = 0.41$) with the rated success of the project.

Source: Cooper and Kleinschmidt (1986)

先行研究によって、基本的な商品開発のプロセスが明示され、マーケティング部門と商品開発部門の連携が必要な具体的な活動や関与度合いが明確になった。また、アップフロントと呼ばれる開発前・開発初期の活動が特に重要であることも示された。しかし、成果の指標は商品単体であり、個別のプロジェクトの成功要因分析にとどまっている。また、商品開発の各プロセスにおける様々な分析や判断の根拠となる市場情報については分析が及んでいない。

2.3. 成長戦略と商品開発

次に企業の成長戦略に最適な商品開発マネジメントのあり方とはどのようなものか、先行研究を振り返りたい。

まず企業の成長戦略について触れておく。成長戦略オプションを示す著名な研究としてアンソフの「製品・市場マトリックス」がある (Ansoff 1957)。このマトリックスは「市場浸透」「製品拡張」「市場拡大」「多角化」の4つの象限 (オプション) で構成される。第一のオプションは、競合相手からの顧客の奪取や既存顧客による利用頻度を高めることで既存市場において既存製品の売上げを成長させる戦略である (市場浸透)。第二のオプションは、既存

市場において既存顧客に新規製品を提供し、その売上げを成長させる戦略である（製品拡張）。第三のオプションは新規市場に進出し、新しい顧客を開拓し、既存製品の売上げを成長させる戦略である（市場拡大）。第四のオプションは新規市場において新規製品の売上げを成長させる戦略である（多角化）。⁵ ここでは企業の成長オプションの実現に向けて製品がどのように組み込まれるかが示されている。

Ansoff が成長戦略オプションを示したほぼ同時期に Johnson と Jones（1957）が商品を「市場の新しさ」と「技術の新しさ」の二軸で定義し、商品開発の組織のあり方を整理している。改良商品、改善商品、置換商品、ラインナップ拡張などの商品のタイプ毎に、商品開発における商品開発部門とマーケティング部門の責任分担を示している。各部門の具体的な活動内容は述べられていないが、商品が担う役割に応じたマーケティングの関与の必要性が示されたと言えよう。

表 3 商品の類型と商品開発における商品開発部門とマーケティング部門の責任分担

		技術の新しさ		
		技術変化なし	技術改良	新規技術
市場の新しさ	既存市場		改善商品 (商品開発部門)	置換商品 (商品開発部門)
	既存市場の 深耕・拡張	販売強化 (マーケティング部門)	改良商品 (両者)	ラインナップ拡張 (両者)
	新規市場	新用途 (マーケティング部門)	市場の拡大 (両者)	商品の差別化 (両者)

出典：Johnson と Jones（1957）より、筆者作成

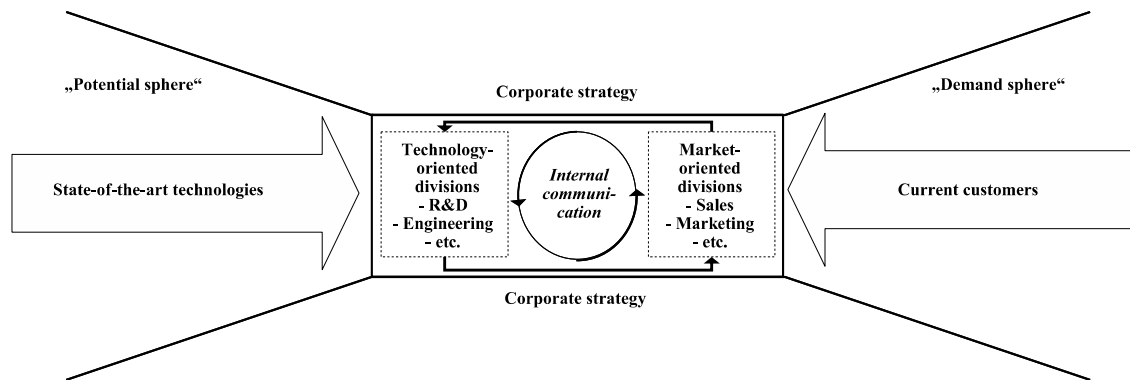
企業戦略と研究開発マネジメントについて、歴史的考察を踏まえて一体化の必要性を訴えたのがラッセルらである（Roussel 1991）。すでに約 20 年前の議論となっているが、第三世代の研究開発のあり方として、研究開発の経済性向上の観点から企業戦略と研究開発の一体化が必要であり、研究初期の段階から研究開発部門とマーケティング部門の緊密な連携が不可欠であるとした。（近年では、第四世代の研究開発のあり方として組織を超えた顧客やパートナーとの協働の必要性が示されている。）しかし、「市場拡大」「多角化」などの具体的な企業の成長戦略の狙い・特性に対して、研究開発とはどのような姿であるべきなのか、マーケット部門との連携を実現するためには具体的にはどのようなマネジメントが必要なのか、議

⁵製品・市場マトリックスにさらに垂直統合という 5 番目のオプションを付加する場合もあるが、本研究では対象としていない。

論はされていない。

図 7 は企業の戦略のもとでの、研究開発部門とマーケティング部門のインターフェイスの形成を示している (Pfeiffere ら 1997)。このインターフェイスは企業の戦略の影響を受けるものとして示されており、本研究の問題意識に近い枠組みであるが、企業の成長戦略を踏まえて、インターフェイスで行われるコミュニケーションの中身を具体的にどうすべきか議論は至っていない。

図 7 Coherence between technology and market sphere



Source: Pfeiffere et al.,

先行研究レビューをまとめた。

まず市場志向の成果に関する研究では、市場志向が売上げや利益、マーケット・シェアなどにプラスの影響があることはあきらかとなったが、その分析単位が企業全体であり、市場志向の商品開発が企業のパフォーマンスに与える影響までは検証がおよんでいない。また企業の基本的なパフォーマンスを超える、戦略達成や成長実現など高次元の成果に対してどのような影響をもたらすかは議論されていない。

次に、マーケティングと R&D の統合に関する研究では、基本的な商品開発のプロセスが明示され、マーケティング部門との連携が必要な具体的な活動が示された。また、アップフロントと呼ばれる開発前・開発初期の活動が特に重要であることも明らかとなっている。しかし、商品開発の各プロセスで様々な分析や判断の根拠となる市場情報については分析が及んでいない。

最後に、企業戦略と商品開発の関係に関する研究では、研究開発部門とマーケティング部門のインターフェイスが企業の戦略の影響を受けるものとして示されているが、インターフェイスで行われるコミュニケーションの中身を具体的にどうすべきであるかという議論には至っていない。

3. 研究フレームワーク

3.1. 先行研究の課題

先行研究において、市場志向の商品開発のプロセスとは何か、また商品開発プロセスと企業の戦略の達成や成長の実現の関係について、実務的な課題を解決できるほど具体性を持って論じられているものは少ない。市場志向が重要だという先行研究はこれまでに数多く存在するが、商品開発において参照すべき市場情報や、そのタイミングはどのように異なるのか、更には、企業が目指す戦略ごとの適切な市場情報の選択はどうか、という点については、ほぼ議論がみられない。

本研究では、企業戦略との整合の高く、かつ市場志向の商品開発プロセスのあり方について、先行研究で得られた枠組みを応用しながら、議論の具体化に貢献したい。つまり商品開発初期段階（アップフロント）を含む商品開発の基本プロセスにおけるマーケット部門との関わりについて、検体検査業界における市場情報の利用の切り口から詳細に展開する。さらには、市場志向とプラスの関係が認められた企業の基本的なパフォーマンス指標に加え、「製品・市場マトリックス」で得られた成長オプションを被説明変数として用い、商品開発のプロセスと成長戦略実現の多岐にわたる関係をひもといていきたい。

3.2. リサーチクエスチョンの設定

上記目的を検証するため、本研究では以下のリサーチクエスチョンを設定する。

RQ：必要な市場情報（種類）を商品開発の適切な段階（プロセス）で正しく読み取り、利用することは、企業の持続的（10年）成長の実現に影響するのか

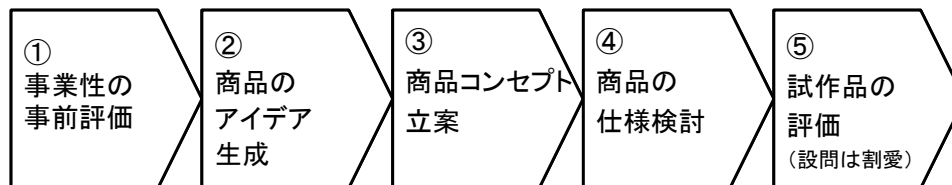
つまり、商品開発の各プロセスと市場情報（種類）の組み合わせと、企業の成長オプションや成長度合いに関連を見いだそうとするものである。このリサーチクエスチョンについて検体検査関連商品のメーカーを対象とする調査によって検証していく。

リサーチクエスチョンに基づく仮説設定に先立ち、リサーチクエスチョンの構成要素について、具体的に以下に展開しておく。

商品開発のプロセスとは、具体的には①事業性の事前評価、②商品のアイデア生成、③商品コンセプトの立案、④商品の仕様検討、⑤試作品の評価である（図8）。これは先行研究レ

ビューでふれた Wind (1981) の研究等を踏まえて設定した。なお、商品開発初期段階（アップフロント）とは、上記のうち、仕様検討が始まる前、つまり開発部門が本格的に開発行為を開始する前の①、②、③と定義する。なお⑤試作品の評価に関する設問については、設問数を一定量に収めるため割愛した。

図 8 商品開発の段階（プロセス）



出典：筆者作成

市場情報（種類）については、以下のように定める。“1.2.3.検体検査関連商品の開発における市場情報の重要性”で述べたように、検体検査市場においては、顧客（ユーザーとバイヤー）は患者・医師・検査部門・医療機関・保険者と複数の構造に存在する。プレーヤーである検体検査商品関連メーカーは、それぞれに競合しつつも協力関係も構築する関係にある。さらに規制当局、医薬品メーカーや生体検査商品関連メーカー、医療・検査関連学会やマスコミ・患者団体などの多様な構成者がプレーヤーに影響を与えている。検査の実施者は、専門性の高い病院からかかりつけ医、検査センター、患者本人と幅広い。検体検査関連メーカーは、ユーザー、バイヤー、プレーヤー、規制当局など市場の構成者を把握した上で、その意向・動向・業務をよく理解し、その上で商品の効果・効能、機能、性能、使い勝手などの仕様、価格、製品の発売タイミングを決定しなければならない。

このような市場構造を踏まえ、市場情報を社会レベル、地域レベル、施設レベル、検査部門レベル、商品レベルの5段階にわけ、以下の表 9 に整理した。

表 4 市場情報（種類）と具体例

区分	具体例
①社会レベル	対象疾患の罹患者数、薬事対応の方法・難易度など
②地域レベル	現状の検査の実施者（病院か、在宅かなど）
③施設レベル	医師の困りごと、施設内での診療フロー、報告ルールなど
④検査部門レベル	検査実施者の困りごと、検体の測定フロー、体制など
⑤商品レベル	既存自社商品への評価、競合製品への評価など

企業の成長オプションについては、「製品・市場マトリックス」の「市場浸透」「製品拡張」

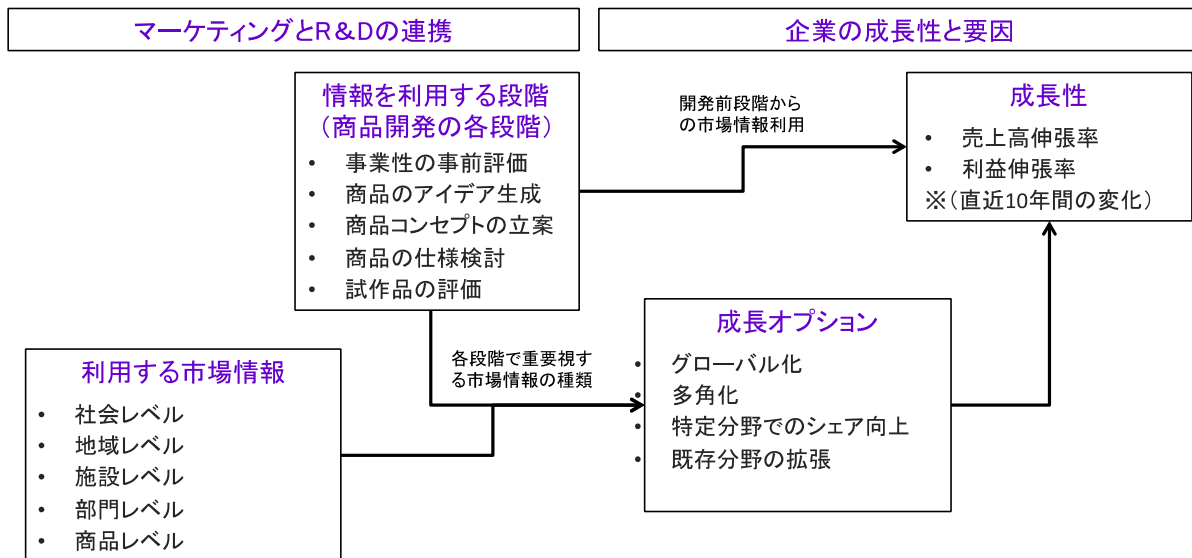
「市場拡大」「多角化」の4つの象限を応用し、①グローバル化、②多角化、③既存分野でのシェア伸張、④既存分野の市場拡大を設定した。なお、本調査での多角化は、同じ検体検査領域の他の検査分野へ拡大したケース、病院用とから在宅用へ拡大したケースなど、検体検査領域内での多角化を対象としている。また、本研究では上記の成長オプションを予め戦略として意図したかどうかは問わない。

リサーチクエスションの構成要素は以下のようにまとめられる。

図9 リサーチクエスションのフレームワーク

RQ：必要な市場情報（種類）を商品開発の適切な段階（プロセス）で正しく読み取り、利用することは、企業の持続的（10年）成長の実現に影響するのか

RQの構成要素（変数）	内容
企業	検体検査関連商品のメーカー（国内外）
商品	検体検査関連商品
企業の成長性（成長の度合い）	①売上高伸張率、②利益伸張率 ※いずれも10年前と現在の比較
企業の成長オプション	①グローバル化、②多角化、③既存分野でのシェア伸張、④既存分野の市場拡大
市場情報（種類）	①社会レベル、②地域レベル、③施設レベル、④部門レベル、⑤商品レベル
商品開発の段階（プロセス）	①事業性評価、②商品のアイデア生成、③商品コンセプトの立案、④商品の仕様検討、⑤試作品の評価 ※上記、①～③をアップフロントと定義



出典：筆者作成

3.3. 仮説の設定

次にリサーチクエスチョンに基づき仮説を示す。

具体的な商品開発の各プロセスと市場情報（種類）の組み合わせ⁶を説明変数、企業の成長度合いおよび成長オプションを被説明変数とする仮説を検証する。

仮説1：市場情報を開発初期段階（アップフロント）から重視する企業ほど成長度合いが大きい

商品開発が進んだ段階での仕様の変更・追加は、発売時期の遅れや商品の品質低下、コストの上昇をまねく可能性を高める。商品の事業性評価や基本構想を検討するアップフロント段階（商品開発プロセスの①、②、③）から市場情報を重視することが、商品開発の成長率をたかめ、企業の成長に寄与する。

仮説2-1：商品レベルの市場情報を重視する企業ほど、既存分野でのシェア伸張傾向にある

既存自社商品への評価、競合製品への評価など、商品レベルの市場情報を活用すると、自社既存商品の磨きをかけることが可能になる。既存分野で商品の競争力を向上することができ、シェア伸張に寄与する。

仮説2-2：検査部門レベルの市場情報を重視する企業ほど、既存分野の売上拡大傾向にある

検査実施者の困りごと、検体の測定フローなど、検査部門レベルの市場情報を活用すると、自社が担当する分野と他の分野の連携を円滑にすることや、既存の自社商品をよりよく利用してもらうための課題発見が可能になる。自社の得意分野を核としながらもビジネスの対象とする領域を拡大することができる。

仮説2-3：施設レベルの市場情報を重視する企業ほど、多角化傾向にある

医師の困りごと、施設内での診療フローなど、施設レベルの市場情報を活用すると、検査部門を超えて診断ニーズ、施設運営ニーズを把握することが可能になる。診断に関する深い理解が得られることで、診断のベースである検査ニーズの新たな発見につながり、これまで手がけられなかった他の検査分野について、得られた情報に基づき商品提供を検討することが可能となる。ただし、施設レベルの市場情報の入手が可能となって

⁶ アンケート設問では各市場情報の重視度合いについてたずね、業績との関連が見つかれば正しく読み取っているとした。

も、検体検査の多角化には技術の獲得が必要となるため、開発の難易度は高まる。

仮説2-4：地域レベルの市場情報を重視する企業ほど、多角化傾向にある

現状の検査の実施者（病院か、在宅かなど）、地域レベルの市場情報を活用すると、施設・検査部門を超えて新たな検査ニーズや施設間の連携に関するニーズを把握することが可能になる。患者自身による検査や患者のそばにあるクリニックにおける検査のニーズや事業化可能性の発見につながり、これまで手がけられなかった病院以外での既存検査法の裾野の拡大や、患者やクリニックと病院との情報連携に関するソリューション提供などが商品化の検討範囲となる。ただし、地域レベルの市場情報の入手が可能となっても、患者自身やクリニックにおいて安全かつ正確に検査を実施するための技術の獲得や販路の獲得が必要となるため、開発だけでなく解決すべき課題は多い。

仮説2-5：社会レベルの市場情報を重視する企業ほど、グローバル化傾向にある

対象疾患の罹患者数、薬事対応の方法・難易度など、社会レベルの市場情報を活用すると、市場構造の理解や市場規模の把握などから市場参入難易度の具体的推定が可能になる。これにより、事業性評価の精度を高めたり、参入予定の市場で想定される要望を予め設計に盛り込んだりすることが可能となる。ただし、既存分野でのグローバル化対応商品が開発できたとしても販路の構築が必要となるため、開発以外で解決すべき課題は多い。

3.4. 調査の実施要項

3.4.1. アンケート対象企業

検体検査関連商品を開発・販売する国内外のメーカーとした。主要な検体検査関連学会参加企業などから抽出した。取り扱う商品としては、分析装置、試薬、検査キットなど多様である。各社の取扱商品については、質問項目で明らかにするようにしている。日本を本社とする企業 91 社、海外本社企業 200 社、合計 291 社に送付している。

アンケート回答は、商品開発担当役員として依頼している。これは、アンケートに回答するには商品開発のプロセスおよび市場情報の活用を俯瞰してみられること、当該企業の戦略変遷や業績推移について理解していることが前提となるためである。

3.4.2. アンケートの構成

3つの設問から構成した。第一設問は事業内容、販売品目、検体検査の事業規模（売上げ）など基本属性に関する設問とした。第二設問は、企業の成長度合いや成長オプションに関する設問で、“3.2 リサーチクエスチョンの設定”においてリサーチクエスチョンを踏まえて設定した項目に基づき作成した。第一設問、第二設問の具体的な内容は以下のとおりである。

表 5 主要変数の測定方法（第一設問、第二設問）

※特に表中に記述のない質問項目については、変化なしを5として最もマイナス変化した場合が1、最もプラスに変化した場合を9として、変化の程度に応じて9段階で評価している。

設問主旨	変数	操作的定義（質問項目）
第一設問 ● 基本属性について	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業内容 ● 販売品目 ● 検体検査の事業規模（売上げ） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 検体検査、生体検査、製薬、その他等の項目から複数選択 ● 分析装置、診断薬、検査キット、精度管理マテリアル等の項目から複数選択 ● 10億円未満、10億円～100億円、100億円～500億円などの項目から複数選択
第二設問 ● 企業の成長度合いや成長オプション	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長度合い <ul style="list-style-type: none"> ✓ 売上高伸張率 ✓ 利益伸張率 ● 成長オプション <ul style="list-style-type: none"> ✓ グローバル化 ✓ 多角化 ✓ 既存分野でのシェア伸張 ✓ 既存分野の市場拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 検体検査領域における売上は、10年前と比べると、どの程度変化がありましたか。 ● 検体検査領域における営業利益は、10年前と比べると、どの程度変化がありましたか。 ● 10年前と比べて、本社が所在する国での売上げが全体の売上げに占める割合は、どの程度変化がありましたか。（検体検査領域の売上げのみ） ● 10年前に比べて御社の検体検査領域の売上げが増えている国・地域をすべて選んでください。 国・地域名リストから選択 ● 過去10年において、御社は“検査分野”の多角化を行ってきましたか。 程度に応じて5段階評価 ● 10年前に御社が事業の対象としていた検体検査分野について、もっともあてはまるものを一つ選択してください。 分野リストからひとつ選択 ● 現在、御社が事業の対象としている検体検査分野について、もっともあてはまるものを一つ選択してください。 分野リストからひとつ選択 ● 御社の検体検査領域での事業において、“主となる検査分野”を一つ選んだ場合、対象市場における自社のシェアは、10年前と比べると、どの程度変化がありましたか。 ● “主となる検査分野”の売上げは、10年前と比べると、どの程度変化がありましたか。

第三設問は、商品開発のプロセス別に市場情報（種類）の重視度合いを尋ねる設問で、第二設問同様に“3.2 リサーチクエスチョンの設定”においてリサーチクエスチョンを踏まえて設定した変数に基づき作成した。基本的に各項目は選択式としている。第三設問においては五点尺度での選択式としている。第三設問の具体的な内容は以下のとおりである。

表 6 主要変数の測定方法（第三設問）

設問主旨	変数	操作的定義（質問項目）
<ul style="list-style-type: none"> 各商品開発段階における市場情報の種類別重視度合い 	<ul style="list-style-type: none"> 市場情報の重視度合い 	<ul style="list-style-type: none"> 以下に示す商品開発の段階毎に、同様に以下に示す個々の市場情報について、重視しない、あまり重視しない、どちらとも言えない、まあ重視する、重視するから最もあてはまるものを一つ選択
	<ul style="list-style-type: none"> 商品開発の段階（プロセス） 	<ul style="list-style-type: none"> 商品開発の段階は、以下の4つとした。 事業性評価、商品のアイデア生成、商品コンセプトの立案、商品の仕様検討 なお、試作品の評価段階は設問単純化のため割愛した
	<ul style="list-style-type: none"> 市場情報の種類 	<ul style="list-style-type: none"> 市場情報の種類は社会レベル、地域レベル、施設レベル、部門レベル、商品レベルの5レベルとし、詳細は以下のとおりとした。 <p><社会レベル></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 対象疾患の罹患者数の動向 ✓ 対象疾患の患者さんの治療満足度 ✓ 対象疾患の医療の経済性 ✓ 対象疾患の死亡率の動向 ✓ 対象疾患の診断ガイドラインの動向 ✓ 対象疾患の関連学会、KOLの動向 ✓ 関連する検査法の標準化の動向 ✓ 関連する検査法の関連学会、KOLの動向 ✓ 新たな医薬品の商品化動向 ✓ 新たな検査法（検体検査）の商品化動向 ✓ 新たな検査法（生体検査）の商品化動向 ✓ 経済動向 ✓ ライフスタイルの変化 ✓ 医療保険制度の動向 ✓ 製造販売許可取得の方法・難易度 ✓ 医療関連団体やメディアの動向 ✓ 医療環境整備への投資の動向 <p><地域レベル></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 現状の検査の実施者（病院か、診療所か、患者自身（在宅）か、など） ✓ 対象とする疾患の一般的な治療フロー（スクリーニング・診断・治療・経過観察） ✓ 医療機関の連携に関する動向（経営、人材、患者、購買などでの連携）

		<p><施設レベル></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 医療機関内の業務フローやルール ✓ 医療機関内の購買・医事会計フローやルール ✓ 医療機関のリソース（ヒト、モノ、金） ✓ 医師の困りごと、不満 <p><部門レベル></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 医療機関内の検査部門内の業務フローやルール ✓ 検査部門のリソース（ヒト、モノ、金） ✓ 検査実施者の困りごと、不満 <p><商品レベル></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 自社既存商品の顧客の評価 ✓ 他社既存商品の顧客の評価 ✓ 競合メーカーの商品化計画 ✓ 競合メーカーと他社との連携 ✓ 新規参入メーカーの動向
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.4.3. アンケートの方法

アンケート票は日本語、英語、中国語を用意し、日本本社企業には日本語アンケート票を送付、米国本社企業、欧州本社企業、その他国・地域本社企業には英語アンケート票を、中国本社企業には中国語アンケート票を送付した。アンケートは7月上旬に発信し、中旬までに回収とした。なお、日本企業の場合は、商品開発担当役員宛として、各社に郵送にて送付した。回答も郵送での返送とした。日本以外の企業は、各社がインターネットに設けたWEBサイトのコンタクト窓口、またはコンタクトメールアドレス宛に、質問表をeメールにて送付した。返信もeメールとして依頼した。⁷

⁷ アンケート方法の違いによりバイアスかかる可能性がある（広報担当が返答するなど）が、回収期間やアンケートコストを勘案して海外企業にはeメールでの送付とした。

3.5. 調査の分析結果

3.5.1. 調査結果の概要

有効回答は国内企業 26 社、海外企業 3 社の合計 29 社となり、29 サンプル（一部項目は 28 サンプル）を以下の分析に用いた。回答企業は表 12 に示す通り、売上高 10 億円未満の企業から 1000 億円～5000 億円までの企業となった。また販売品目としては、分析装置、診断薬など、検体検査関連商品の中で基本的な品目を扱うメーカーから回答を得ている。

表 7 検体検査分野での売上高

	度数	パーセント
10 億円未満	9	31.0
10 億円～100 億円	13	44.8
100 億円～500 億円	5	17.2
500 億円～1000 億円	0	0.0
1000 億円～5000 億円	2	6.9
5000 億円以上	0	0.0
合計	29	100.0

表 8 販売品目

	度数	パーセント
分析装置	13	44.8
診断薬	22	75.9
検体検査キット	9	31.0
精度管理マテリアル	4	13.8
ソフトウェア	4	13.8
周辺装置	7	24.1
その他	5	17.2
検査受託	2	6.9

3.5.2. 分析手順

はじめに、第二設問で尋ねた企業の成長度合いや成長オプションについて平均値および標準偏差を算出した（表 14）。

表 9 回答企業の成長度合いや成長オプション集計結果

番号	設問内容	選択肢	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
Q2-1	10年前と比べた売上げの変化	9段階評価	28	2	9	7.07	2.071
Q2-2	10年前と比べた営業利益の変化	9段階評価	28	3	9	7	1.925
Q2-3	多角化への取り組みの程度	5段階評価	28	1	5	3.36	1.026
Q2-4	10年前の主な対象検査分野	選択	29	1	14	4.41	3.145
Q2-5	現在の主な対象検査分野	選択	29	1	16	5.93	3.77
Q2P-1	対象検査分野の変化（多角化実績） （1が変化なし、2が変化あり）	-	29	1	2	1.41	0.501
Q2-6	既存検査分野のシェア変化	9段階評価	28	3	9	6.54	1.753
Q2-7	既存検査分野の売上げ変化	9段階評価	28	3	9	7.18	2.019
Q2-8	本社所在地の売上げ割合の変化	9段階評価	28	2	9	5.68	1.765
Q2-9	10年前に比べて売上げ増加している国・地域	日本	15	1	1	1	0
		北米	10	1	1	1	0
		欧州	11	1	1	1	0
		インド	4	1	1	1	0
		中国	17	1	1	1	0
		ロシア/東欧	4	1	1	1	0
		ブラジル・中南米	4	1	1	1	0
		東南アジア	5	1	1	1	0
		アフリカ	1	1	1	1	.
		その他の国	2	1	1	1	0
	変化なし	3	1	1	1	0	
Q2P-2	本社所在地（Q0-1）以外の地域 で売上が伸びているか （1が伸びていない、2が伸びている）		29	1	2	1.69	0.471

*Q2P-1はQ2-4とQ2-5の回答から、そしてQ2P-2は、Q2-9の回答から導いた項目

商品開発の4つのプロセスにおける、32種類の市場情報の重視度合いについて、5段階評価での回答の平均を算出し全体の傾向を確認した（表15）。表15に示す通り、事業性事前評価、アイデア生成、コンセプト立案、仕様検討の商品開発プロセスの各段階で重視する市場情報の平均スコアはそれぞれ3.95、3.91、3.97、3.81となっており、アップフロント段階の平均スコアが、仕様検討段階の平均スコアをいずれも上回っている。つまり、全体としてアップフロントでの情報利用を重視している傾向が見て取れる。

表 10 商品開発の各段階において重視する情報の種類（回答企業の平均）

	整理番号	質問項目	選択肢	事業性事前評価	アイデア生成	コンセプト立案	仕様検討	平均
社会レベル	Q3-X-1-1	対象疾患の罹患者数の動向	5段階評価	4.38	4.03	4.03	3.62	4.02
	Q3-X-1-2	対象疾患の患者さんの治療満足度	5段階評価	3.93	4.10	4.00	3.62	3.91
	Q3-X-1-3	対象疾患の医療の経済性	5段階評価	4.00	4.07	3.97	3.66	3.93
	Q3-X-1-4	対象疾患の死亡率の動向	5段階評価	3.28	3.17	3.38	3.03	3.22
	Q3-X-1-5	対象疾患の診断ガイドラインの動向	5段階評価	4.41	4.28	4.31	4.17	4.29
	Q3-X-1-6	対象疾患の関連学会、KOLの動向	5段階評価	4.17	4.14	4.28	4.07	4.17
	Q3-X-1-7	関連する検査法の標準化の動向	5段階評価	4.24	4.41	4.24	3.93	4.21
	Q3-X-1-8	関連する検査法の関連学会、KOLの動向	5段階評価	4.21	4.14	4.28	4.07	4.18
	Q3-X-1-9	新たな医薬品の商品化動向	5段階評価	4.00	3.90	4.00	3.79	3.92
	Q3-X-1-10	新たな検査法(検体検査)の商品化動向	5段階評価	4.45	4.48	4.48	4.28	4.42
	Q3-X-1-11	新たな検査法(生体検査)の商品化動向	5段階評価	2.93	3.21	3.41	3.17	3.18
	Q3-X-1-12	経済動向	5段階評価	3.21	3.14	3.24	3.24	3.21
	Q3-X-1-13	ライフスタイルの変化	5段階評価	3.45	3.55	3.66	3.45	3.53
	Q3-X-1-14	医療保険制度の動向	5段階評価	4.38	4.24	4.28	3.97	4.22
	Q3-X-1-15	製造販売許認可取得の方法・難易度	5段階評価	4.00	3.76	3.90	3.76	3.86
	Q3-X-1-16	医療関連団体やメディアの動向	5段階評価	3.28	3.34	3.38	3.10	3.28
	Q3-X-1-17	医療環境整備への投資の動向	5段階評価	3.21	3.24	3.38	3.38	3.30
地域レベル	Q3-X-2-1	現状の検査の実施者	5段階評価	4.31	4.38	4.45	4.34	4.37
	Q3-X-2-2	対象とする疾患の一般的な治療フロー	5段階評価	4.21	4.24	4.21	4.00	4.17
	Q3-X-2-3	医療機関の連携に関する動向(5段階評価	3.66	3.62	3.62	3.55	3.61
施設レベル	Q3-X-3-1	医療機関内の業務フローやルール	5段階評価	3.66	3.66	3.55	3.52	3.60
	Q3-X-3-2	医療機関内の購買・医事会計フローやルール	5段階評価	3.21	3.14	3.10	2.93	3.10
	Q3-X-3-3	医療機関のリソース(ヒト、モノ、金)	5段階評価	3.55	3.28	3.45	3.21	3.37
	Q3-X-3-4	医師の困りごと、不満	5段階評価	4.24	4.28	4.24	4.34	4.28
部門レベル	Q3-X-4-1	医療機関内の検査部門内の業務フローやルール	5段階評価	3.90	3.86	4.07	3.97	3.95
	Q3-X-4-2	検査部門のリソース(ヒト、モノ、金)	5段階評価	3.90	3.66	3.93	3.86	3.84
	Q3-X-4-3	検査実施者の困りごと、不満	5段階評価	4.31	4.28	4.48	4.48	4.39
商品レベル	Q3-X-5-1	自社既存商品の顧客の評価	5段階評価	4.79	4.69	4.55	4.59	4.66
	Q3-X-5-2	他社既存商品の顧客の評価	5段階評価	4.66	4.59	4.62	4.48	4.59
	Q3-X-5-3	競合メーカーの商品化計画	5段階評価	4.52	4.34	4.41	4.38	4.41
	Q3-X-5-4	競合メーカーと他社との連携	5段階評価	3.83	3.79	4.03	3.86	3.88
	Q3-X-5-5	新規参入メーカーの動向	5段階評価	4.00	4.07	4.07	4.07	4.05
		平均		3.95	3.91	3.97	3.81	

次に設問2の回答企業の成長度合いや成長オプションを表す Q2-1 から Q2P-2 までの8つの項目 (=被説明変数) について、項目ごとに平均を上回るグループと、平均を下回るグループに分けた (Q2-4、Q2-5、Q2-9 をのぞく)。その上で、各グループが行った設問3への回答、つまり4つの商品開発プロセス (事業性評価、商品のアイデア生成、商品コンセプトの立案、商品の仕様検討) における32種類の市場情報の重視度合いの5段階評価、について平均値および標準偏差を算出した。

グループ間で、各市場情報 (種類) の重視度合いに有意な差があるか、t-検定を行った。例を表16に示す。

表 11 t-検定の例

		Q2-3 多角化への取り組みの程度				t値
		High (n=8)		Low (n=21)		
		平均	標準偏差	平均	標準偏差	
設計段階	新たな検査法 (検体検査) の商品化動向	4.88	0.35	4.05	1.024	2.215

p<0.05

上記の処理を8つの被説明変数、4つの商品開発プロセス、32種類の市場情報について行った結果を表17に示す。各成長度合い・成長オプション指標において平均を上回るグループが重視する市場情報とそのタイミングをまとめている。

表 12 成長度合い・成長オプション指標において平均を上回るグループが重視する市場情報とそのタイミング

		企業の成長度合い (仮説1)				成長オプション																						
		Q2-1		Q2-2		多角化(仮説2-3、2-4)				既存分野でのシェア向上・売上げ拡大(仮説2-1、2-2)				グローバル化(仮説2-5)														
						Q2-3		Q2P-1		Q2-6		Q2-7		Q2-8		Q2P-2												
		売上げの変化		営業利益の変化		多角化意識				多角化				既存分野でのシェア向上				既存分野での売上げ向上				本社所在地の売上げ割合変化				本社所在地以外での伸び		
事業事前評価	アイデア生成	コンセプト立案	仕様検討	事業事前評価	アイデア生成	コンセプト立案	仕様検討	事業事前評価	アイデア生成	コンセプト立案	仕様検討	事業事前評価	アイデア生成	コンセプト立案	仕様検討	事業事前評価	アイデア生成	コンセプト立案	仕様検討	事業事前評価	アイデア生成	コンセプト立案	仕様検討	事業事前評価	アイデア生成	コンセプト立案	仕様検討	
社会	Q3-X-1-1	対象疾患の罹患患者数の動向																										
	Q3-X-1-2	対象疾患の患者さんの治療満足度																										
	Q3-X-1-3	対象疾患の医療の経済性																										
	Q3-X-1-4	対象疾患の死亡率の動向																										
	Q3-X-1-5	対象疾患の診断ガイドラインの動向																										
	Q3-X-1-6	対象疾患の関連学会、KOLの動向																										
	Q3-X-1-7	関連する検査法の標準化の動向																										
	Q3-X-1-8	関連する検査法の関連学会、KOLの動向																										
	Q3-X-1-9	新たな医薬品の商品化動向																										
	Q3-X-1-10	新たな検査法(検体検査)の商品化動向																										
	Q3-X-1-11	新たな検査法(生体検査)の商品化動向																										
	Q3-X-1-12	経済動向																										
	Q3-X-1-13	ライフスタイルの変化																										
	Q3-X-1-14	医療保険制度の動向																										
	Q3-X-1-15	製造販売許可取得の方法・難易度																										
	Q3-X-1-16	医療関連団体やメディアの動向																										
	Q3-X-1-17	医療環境整備への投資の動向																										
地域	Q3-X-2-1	現状の検査の実施者(病院か、診療所か、患者自身(在宅検査)か)																										
	Q3-X-2-2	対象とする疾患の一般的な治療フロー(スクリーニング)																										
	Q3-X-2-3	医療機関の連携に関する動向(経営、人材、患者、購買)																										
施設	Q3-X-3-1	医療機関内の業務フローやルール																										
	Q3-X-3-2	医療機関内の購買・医事会計フローやルール																										
	Q3-X-3-3	医療機関のリソース(ヒト、モノ、金)																										
	Q3-X-3-4	医師の困りごと、不満																										
部門	Q3-X-4-1	検査部門内の業務フローやルール																										
	Q3-X-4-2	検査部門のリソース(ヒト、モノ、金)																										
	Q3-X-4-3	検査実施者の困りごと、不満																										
商品	Q3-X-5-1	自社既存商品の顧客の評価																										
	Q3-X-5-2	他社既存商品の顧客の評価																										
	Q3-X-5-3	競合メーカーの商品化計画																										
	Q3-X-5-4	競合メーカーと他社との連携																										
	Q3-X-5-5	新規参入メーカーの動向																										

● 平均以上のグループが重視する情報 (有意水準両側 5%以下)

● 平均以上のグループが重視する情報 (有意水準両側 10%以下)

※Q2-8のみ本社所在の平均売上げ割合が平均を下回ったグループ (=グローバル化が平均以上進んだグループ) が重視する情報

3.5.3. 分析結果

各仮説について、回答の分析結果がどうであったか示したい。

仮説1：市場情報を開発初期段階（アップフロント）から重視する企業ほど成長度合いが大きい

それでは、今回の調査において平均以上に成長している企業と、平均以下の企業とでは市場情報を重視する段階に違いはあるのか見ていく。

今回の調査では成長度合いを Q2-1「10年前と比べた売上げの変化」および、Q2-2「10年前と比べた営業利益の変化」とした。31 ページの表 17、列 Q2-1、列 Q2-2 は、質問 Q2-1「10年前と比べた売上げの変化」および、Q2-2「10年前と比べた営業利益の変化」において、平均をうわまわる回答をしたグループと平均以下の回答をしたグループとで、各市場情報（種類）の重視度合いに有意な差があるか、t-検定の結果を示している。

Q2-1「10年前と比べた売上げの変化」では、平均を上回るグループと、平均以下のグループでは、仕様検討段階での「自社既存商品に対する顧客の評価」の重視度合いのみが異なっているという結果であった。つまりここ10年の売上げが平均を上回るグループは、平均以下のグループより仕様検討段階において Q3-X-5-1「自社既存商品に対する顧客の評価」（商品レベル）を重視する結果となった。同様に Q2-2「10年前と比べた営業利益の変化」において、平均を上回る回答をしたグループと平均以下の回答をしたグループとで、各市場情報（種類）の重視度合いに有意な差があるか、t-検定を行った結果では、営業利益で平均を上回る回答をしたグループは Q3-X-5-1「自社既存商品に対する顧客の評価」（商品レベル）を商品開発の全ステップで重視すること、そして Q3-X-3-1「医療機関内の業務フロー」や Q3-X-3-3「医療機関内のリソース（ヒト、モノ、金）」などの施設レベルの情報を商品のコンセプト立案段階で、Q3-X-4-3「検査実施者の困りごと」（部門レベル）を商品アイデア生成段階で重視することが分かった。

表 15 で既に見たようにアップフロント段階の平均スコアが、仕様検討段階の平均スコアをいずれも上回っている。全体としてアップフロントでの情報利用を重視している傾向が見て取れる。つまり、検体検査関連メーカーを対象とした本調査に回答したメーカーでは、すでに全体傾向としてアップフロント段階で市場情報が重要視されている。

営業利益の伸びが平均を上回るグループはコンセプト立案段階や商品アイデア生成段階などアップフロント段階で市場情報を重視するとともに、「自社既存商品に対する顧客の評価」については、仕様検討段階も含むすべての段階で重視することが分かった。

商品開発が進んだ段階での仕様の変更・追加は、発売時期の遅れや商品の品質低下、コストの上昇をまねく可能性を高める。商品の事業性評価や基本構想を検討するアッ

フロント段階（商品開発プロセスの①、②、③）から市場情報を重視することが、商品開発の成長率を高め、企業の成長に寄与するとし設定した仮説が一定の正しさがあると判断する。ただし、仕様検討の段階に至っても自社商品のブラッシュアップを継続している方が、成長度合いを高める可能性も示された。

仮説 2-1：商品レベルの市場情報を重視する企業ほど、既存分野でのシェア伸張傾向にある

今回の調査ではシェア伸張傾向を質問 Q2-6「主となる検査分野のシェア変化」で尋ねた。31 ページの表 17、列 Q2-6 は、質問 Q2-6「主となる検査分野のシェア変化」について、平均をうわまわる回答をしたグループと平均以下の回答をしたグループとで、各市場情報（種類）の重視度合いに有意な差があるか、t-検定を行った結果を示している。

平均を上回るグループと、平均以下のグループでは、事前評価段階での Q3-X-1-2「対象疾患の患者さんの治療満足度」（社会レベル）および事前評価段階での Q3-X-3-3「医療機関のリソース（ヒト、モノ、金）」（施設レベル）をより重視するという結果であった。

既存自社商品への評価、競合製品への評価など、商品レベルの市場情報を活用すると、自社既存商品の磨きをかけることが可能になる。既存分野で商品の競争力を向上することができ、シェア伸張に寄与するとして、上記仮説を設定したが、本調査では、平均以上にシェア伸張したグループは、より上位の市場情報を重視する結果となった。29 ページの表 15 に示す通り、商品レベルの情報は他の市場情報と比べて、全体的に重視される傾向にある。商品レベルの情報を重視することは当然のレベルであって、シェア伸張には、より上位の市場情報の重視度合いで差がつくと解釈できる。

仮説 2-2：検査部門レベルの市場情報を重視する企業ほど、既存分野の売上拡大傾向にある

今回の調査では既存分野の拡大傾向を質問 Q2-7「主となる検査分野の売上げ向上」で尋ねた。31 ページの表 17、列 Q2-7 は、質問 Q2-7「主となる検査分野のシェア変化」について、平均を上回る回答をしたグループと平均以下の回答をしたグループとで、各市場情報（種類）の重視度合いに有意な差があるか、t-検定を行った結果を示している。

平均を上回るグループは、仕様検討段階で Q3-X-1-7「関連する検査法の標準化の動向」（社会レベル）、Q3-X-4-1「検査部門内の業務フローやルール」（検査部門レベル）、Q3-X-5-1「自社既存商品の顧客の評価」（商品レベル）をより重視すること、アイデア生成段階で Q3-X-3-4「医師の困りごと」（施設レベル）、Q3-X-4-3「検査実施者の困り

ごと」(検査部門レベル)をより重視するという結果であった。

検査実施者の困りごと、検体の測定フローなど、検査部門レベルの市場情報を活用すると、自社が担当する分野と他の分野の連携を円滑にすることや、既存の自社商品をよりよく利用してもらうための課題発見が可能になる。自社の得意分野を核としながらもビジネスの対象とする領域を拡大することができるとして上記仮説を設定した。本調査では、既存分野の拡大傾向が平均を上回るグループで、検査部門レベルの情報を中心に市場情報が重視されていることが示された。医師の困りごとから検査部門のフロー、検査実施者の困りごと、そして自社既存商品の課題を認識することで、自社の得意分野に磨きをかけて既存分野でのビジネス拡大を図るプロセスを示すと言えよう。

仮説 2-3 : 施設レベルの市場情報を重視する企業ほど、多角化傾向にある

仮説 2-4 : 地域レベルの市場情報を重視する企業ほど、多角化傾向にある

今回の調査では多角化傾向を質問 Q2-3「多角化への取り組みの程度(多角化意識)」で尋ねた。また質問 Q2-4 および Q2-5 で現在と10年前で主力としていた検査分野の変化をたずね、その結果を Q2P-1「多角化実績」とした。

31 ページの表 17、列 Q2-3 は、質問 Q2-3「多角化への取り組みの程度(多角化意識)」について、平均を上回る回答をしたグループと平均以下の回答をしたグループとで、各市場情報(種類)の重視度合いに有意な差があるか、t-検定を行った結果を示している。

平均を上回るグループは、Q3-X-2-1「現状の検査実施者」などの地域レベル、Q3-X-5-1「自社既存商品の顧客の評価」を中心とした商品レベル、さらには Q3-X-1-2「対象疾患の患者さんの治療満足度」、Q3-X-1-5「対象疾患の診断ガイドライン」、Q3-X-1-5「対象疾患の関連学会、KOLの動向」などの社会レベルの市場情報をより重視するという結果であった。

31 ページの表 17、列 Q2P-1 は、多角化実績について、実績ありとなったグループと実績なしとなったグループとで、各市場情報(種類)の重視度合いに有意な差があるか、t-検定を行った結果を示している。

実績ありとなったグループは、Q3-X-2-3「医療機関の連携に関する動向」などの地域レベル、Q3-X-4-1「検査部門内の業務フローやルール」を中心とした検査部門レベルの市場情報をより重視するという結果であった。

医師の困りごと、施設内での診療フローなど、施設レベルの市場情報を活用すると、検査部門を超えて診断ニーズ、施設運営ニーズを把握することが可能になる。また、現状の検査の実施者(病院か、在宅かなど)、地域レベルの市場情報を活用すると、施設・検査部門を超えて新たな検査ニーズや施設間の連携に関するニーズを把握することが可能になるとして上記仮説を設定した。

本調査では、多角化意向が平均を上回るグループおよび多角化実績のあるグループで、地域レベルおよび検査部門レベル、さらには社会レベルを加えた広範な市場情報を重視されていることが示された。社会の困りごとや動向から、医療機関連携、検査部門のフロー、検査実施者の困りごと、までを広範にとらえることによって、新たなビジネス機会の発見をしようとする取り組み、そしてその取り組みが多角化実績につながっていると言えよう。また、多角化意向および多角化実績のあるグループでは、上記のような市場情報が商品開発のアップフロントだけでなく、仕様検討段階までにわたって重視されている結果も示されている。多角化においては、社内に蓄積した情報が乏しい分、商品を世に問う最後の段階まで、市場情報を参照・分析し続け、より市場に適した商品にしようとの意向が存在すると考えられる。

仮説2-5：社会レベルの市場情報を重視する企業ほど、グローバル化傾向にある

今回の調査ではグローバル化傾向を質問 Q2-8「本社所在地の売上高変化」で尋ねた。また Q2-9 で10年間売上げが増加した地域をたずね、本社所在地以外で売上げ増加を達成しているか検証し、結果を Q2P-2「本社所在地以外での売上げの伸び（グローバル化実績）」とした。

31 ページの表 17、列 Q2-8 は、質問 Q2-8「本社所在地の売上高変化」について、平均を上回る回答をしたグループと平均以下の回答をしたグループとで、各市場情報（種類）の重視度合いに有意な差があるか、t-検定を行った結果を示している。ここでは、グローバル化が進んだ企業は本社所在地の売上高が低下するとして、平均を下回るグループがグローバル化傾向にあるとしている。

平均を下回るグループ（よりグローバル化傾向にあるグループ）は、Q3-X-4-2「検査部門のリソース」（部門レベル）、Q3-X-5-2「他社既存商品の顧客の評価」（商品レベル）、さらには Q3-X-1-16「医療関連団体やメディアの動向」（社会レベル）について、より重視するという結果であった。

さらにグローバル化実績を見てみる。29 ページの表 16 の列 Q2P-2 は、「本社所在地以外での売上げの伸び」について、実績ありのグループと実績なしのグループとで、各市場情報（種類）の重視度合いに有意な差があるか、t-検定を行った結果を示している。

グローバル化実績ありのグループは、Q3-X-2-2「対象とする疾患の一般的な治療フロー」などの地域レベル、Q3-X-1-5「対象疾患の関連学会、KOL の動向」などの社会レベル、Q3-X-4-2「検査部門のリソース」（検査部門レベル）の市場情報をより重視するという結果であった。

社会レベルの市場情報を活用すると、市場構造の理解や市場規模の把握などから市場参入難易度の具体的推定が可能になる。これにより、事業性評価の精度を高めたり、参

入予定の市場で想定される要望を予め設計に盛り込んだりすることが可能となるとして、上記仮説を設定した。

本調査では、グローバル化傾向およびグローバル化実績のあるグループでは地域レベル、さらには社会レベルを加えた広範な市場情報を重視されていることが示された。特にガイドラインや学会、医療保険制度、治療フローなど、基本的な情報を重視している。また、上記のような市場情報が商品開発のアップフロントで重視されている一方で、仕様検討段階ではより重視されている情報がない点が興味深い。グローバル化においては、自社に商品が存在することが多く、既存の商品が他国・他地域の医療フロー、学会に受け入れられるか、十分に収益を得られる保険制度かの検証が中心で、設計課題が少ないと考えられる。

ここまでの仮説の分析結果をまとめておく。

仮説1：市場情報を開発初期段階（アップフロント）から重視する企業ほど成長度合いが大きい

- 全体の傾向としてアップフロント段階で市場情報が重要視されている
- 営業利益の伸びが平均を上回るグループは、コンセプト立案段階や商品アイデア生成段階などアップフロント段階において、主に施設レベル、検査部門レベル、商品レベルの市場情報を重視する傾向にある
- 営業利益の伸びが平均を上回るグループは「自社既存商品に対する顧客の評価」（商品レベル）について、仕様検討段階も含むすべての段階で重視する

仮説2-1：商品レベルの市場情報を重視する企業ほど、既存分野でのシェア伸張傾向にある

仮説2-2：検査部門レベルの市場情報を重視する企業ほど、既存分野の売上拡大傾向にある

- 市場シェアが平均を上回るグループは、一部の社会レベル、施設レベルの市場情報を重視度合いに差が見られる
- 既存分野での拡大傾向が平均を上回るグループは、検査部門レベルだけでなく、施設レベル、商品レベルも重視する傾向が見られる

仮説2-3：施設レベルの市場情報を重視する企業ほど、多角化傾向にある

仮説2-4：地域レベルの市場情報を重視する企業ほど、多角化傾向にある

- 多角化意向が平均を上回るグループおよび多角化実績のあるグループは、施設レベル、地域レベルだけでなく、検査部門レベル、さらには社会レベルを加えた広範な市場情報を重視する傾向にある
- 上記の市場情報は、商品開発のアップフロント段階だけでなく、仕様検討段階まで引き続き重視されている

仮説2-5：社会レベルの市場情報を重視する企業ほど、グローバル化傾向にある

- グローバル化傾向およびグローバル化実績のあるグループでは地域レベル、さらには社会レベルを加えた広範な市場情報を重視する傾向にある
- 上記の市場情報を重視するのは商品開発のアップフロント段階までで、仕様検討段階では重視されていない

仮説の検証に加え、大規模メーカーと市場情報の関係（追加分析1）、後発メーカーと市場情報の関係（追加分析2）について分析した結果を示す。なお、追加分析2についてはサンプル数が少ないため、今後の研究課題として、参考として示すにとどめたい。

追加分析1：事業規模と重要視する市場情報（種類）とその段階（プロセス）の関係

今回の調査データの分析を進め、さらに企業の成長とその企業が重視する市場情報の種類およびタイミングには重要な関係があることを示すデータがある。検体検査の事業規模について平均を上回るグループと平均以下のグループとで、各市場情報（種類）の重視度合いに有意な差があるか、t-検定を行った結果を31ページの表17に追加したものが38ページの表18である。（平均を上回るグループは年間売上高100億円超の事業規模である。）これまでに示した、多角化やグローバル化、既存分野でのシェア向上・売上げ拡大のどのパターンとも違う傾向を示している。特徴をあげていくと、事業規模が平均より大きな企業は、Q3-X-1-12「経済動向」、Q3-X-1-13「ライフスタイルの変化」についてアップフロントから仕様検討段階に至るまで重視している。さらには、Q3-X-1-1「対象疾患の罹患者数の動向」からQ3-X-1-3「対象疾患の医療の経済性」、Q3-X-1-6「対象疾患の関連学会、KOLの動向」などの社会レベルの市場情報を網羅的に商品の設計検討段階で重要視している特徴が出ている。広範な市場情報を重視しているところは多角化やグローバル化と同じだが、情報の種類や重視するタイミングが全く違う。事業規模が大きくなると、医療を取り巻く社会の動向、つまり経済やライフスタイルが事業に与える影響が無視できないようになり、継続的なウォッチが必要となるのではないだろうか。社会レベルの市場情報を網羅的に商品の設計検討段階で重要視している特徴が出ている点については、アップフロント重視が商品開発の成功に重要であるとの認識に逆行するよう見えるが、事業規模の大きな企業はアップフロントで市場情報を重視するのは当然として、商品を実際に設計する段階においても常に市場の動向を注視しているため、特徴として現れたのではないかと推測する。

商品レベルの市場情報の重視度合いにも特徴がある。多角化やグローバル化、既存分野でのシェア向上・売上げ拡大企業は程度の差はあるものの、「自社既存商品に対する顧客の評価」を重視していた。しかし、事業規模が平均を上回るグループでは、Q3-X-5-5「新規参入メーカーの動向」やQ3-X-5-4「競合メーカーと他社との連携」を重視している。事業規模の大きな企業にとっての新規参入メーカーとは中国メーカーや家電メーカーであろう。競合メーカーや他社とは、ロシュやシーメンスなどのグローバルメーカーで、これらメーカーの動向が自社事業に直接的な影響を与える可能性を常にみながら、商品開発を進めていると想像するに難くない。

この事業規模が平均を上回るグループの事例からは、企業の規模を維持・拡大するためには、より多様な市場情報を、商品開発のあらゆる段階で重視していく必要性が示されている。多様な市場情報を深く、迅速にかつ効率的に参照することができれば、競争優位につながるともいうことができるだろう。

追加分析 2：後発メーカーの重要視する市場情報（種類）とその段階（プロセス）（参考）

40 ページの表 19 にアジア本社の後発メーカーの回答例を示す（ここでの後発メーカーの定義とは既存の検査分野に新規参入したメーカーとしている）。今回の調査で回答を入手できた後発メーカーはこの一社のみであり、データ数としては不十分であるが、紹介しておく。回答者による偏りの可能性もあるが、情報の重視度合いが 29 ページの表 15 に示した全体の平均に比べて低い傾向にあることがわかる。しかしながら、Q3X-1-12 経済動向および Q3X-1-13 ライフスタイルについては、全回答平均がそれぞれ、3.21 と 3.53 であるのに対して、このメーカーは 4.00、4.25 と高い。

追加分析の結果をまとめておく。

追加分析 1：事業規模と重要視する市場情報（種類）とその段階（プロセス）の関係

- 事業規模が平均を上回るグループは施設レベル、地域レベルだけでなく、検査部門レベルに社会レベルを加えた広範な市場情報を重視する傾向にある
- 特に、経済動向やライフスタイル、規制の動向などのマクロ環境、競合企業と他社の連携を重視する傾向がある。この傾向は他のグループにはない

追加分析 2：後発メーカーの重要視する市場情報（種類）とその段階（プロセス）（参考）

- 情報の重視度合いが 29 ページの表 1 に示した全体の平均に比べ低い可能性がある

表 14 アジア本社の後発メーカーの回答例

レベル2	整理番号	レベル3	選択肢	事業性事前評価	アイデア生成	コンセプト立案	仕様検討	平均
社会レベル	Q3-X-1-1	対象疾患の罹患者数の動向	5段階評価	5.00	4.00	3.00	1.00	3.25
	Q3-X-1-2	対象疾患の患者さんの治療満足度	5段階評価	3.00	4.00	4.00	3.00	3.50
	Q3-X-1-3	対象疾患の医療の経済性	5段階評価	4.00	2.00	2.00	4.00	3.00
	Q3-X-1-4	対象疾患の死亡率の動向	5段階評価	5.00	4.00	3.00	1.00	3.25
	Q3-X-1-5	対象疾患の診断ガイドラインの動向	5段階評価	5.00	4.00	4.00	4.00	4.25
	Q3-X-1-6	対象疾患の関連学会、KOLの動向	5段階評価	4.00	4.00	3.00	2.00	3.25
	Q3-X-1-7	関連する検査法の標準化の動向	5段階評価	3.00	4.00	4.00	2.00	3.25
	Q3-X-1-8	関連する検査法の関連学会、KOLの動向	5段階評価	4.00	4.00	3.00	2.00	3.25
	Q3-X-1-9	新たな医薬品の商品化動向	5段階評価	3.00	3.00	3.00	2.00	2.75
	Q3-X-1-10	新たな検査法(検体検査)の商品化動向	5段階評価	5.00	4.00	3.00	2.00	3.50
	Q3-X-1-11	新たな検査法(生体検査)の商品化動向	5段階評価	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	Q3-X-1-12	経済動向	5段階評価	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q3-X-1-13	ライフスタイルの変化	5段階評価	5.00	5.00	4.00	3.00	4.25
	Q3-X-1-14	医療保険制度の動向	5段階評価	5.00	5.00	2.00	4.00	4.00
	Q3-X-1-15	製造販売許認可取得の方法・難易度	5段階評価	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00
	Q3-X-1-16	医療関連団体やメディアの動向	5段階評価	3.00	3.00	2.00	2.00	2.50
	Q3-X-1-17	医療環境整備への投資の動向	5段階評価	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
地域レベル	Q3-X-2-1	現状の検査の実施者	5段階評価	5.00	4.00	4.00	4.00	4.25
	Q3-X-2-2	対象とする疾患の一般的な治療フロー	5段階評価	4.00	5.00	4.00	5.00	4.50
	Q3-X-2-3	医療機関の連携に関	5段階評価	4.00	3.00	3.00	3.00	3.25
施設レベル	Q3-X-3-1	医療機関内の業務フローやルール	5段階評価	4.00	5.00	4.00	4.00	4.25
	Q3-X-3-2	医療機関内の購買・医事会計フローやルール	5段階評価	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	Q3-X-3-3	医療機関のリソース(ヒト、モノ、金)	5段階評価	3.00	4.00	3.00	3.00	3.25
	Q3-X-3-4	医師の困りごと、不満	5段階評価	4.00	5.00	4.00	4.00	4.25
部門レベル	Q3-X-4-1	医療機関内の検査部門内の業務フローやルール	5段階評価	4.00	4.00	5.00	4.00	4.25
	Q3-X-4-2	検査部門のリソース(ヒト、モノ、金)	5段階評価	3.00	3.00	5.00	3.00	3.50
	Q3-X-4-3	検査実施者の困りごと、不満	5段階評価	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00
商品レベル	Q3-X-5-1	自社既存商品の顧客の評価	5段階評価	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	Q3-X-5-2	他社既存商品の顧客の評価	5段階評価	3.00	4.00	5.00	5.00	4.25
	Q3-X-5-3	競合メーカーの商品化計画	5段階評価	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q3-X-5-4	競合メーカーと他社との連携	5段階評価	4.00	3.00	3.00	4.00	3.50
	Q3-X-5-5	新規参入メーカーの動向	5段階評価	3.00	3.00	2.00	3.00	2.75
		平均		3.75	3.72	3.38	3.16	3.50

4. 考察

4.1. リサーチクエスションの検証

仮説の検証から、売上高、営業利益を平均以上に伸張させる成長企業は、「自社既存商品に対する顧客の評価」を商品設計段階のみならず、事前の事業性評価やアイデア生成、コンセプト立案などアップフロント段階のすべてにおいて重視している。また、本調査では全体としてアップフロント段階で市場情報を重視する傾向にあるが、平均以上の成長企業は、「医師の困りごと」や「施設内の業務フロー」、「検査部門の困りごと」などをアップフロント段階で重視していた。営業利益の伸びが平均を上回るグループは「自社既存商品に対する顧客の評価」（商品レベル）について、仕様検討段階も含むすべての段階で重視することも特徴的であった。

成長オプション別に見てみると、既存分野でのシェア向上や売上拡大を果たした企業は、「医師の困りごと」や「施設内の業務フロー」、「検査部門の困りごと」などを重視していたが、重視する情報の範囲は限定的であった。自社商品への評価を中心とした商品レベルの市場情報を重視し、自社商品に磨きをかけるとともに、検査部門レベルや施設レベルなどの商品に近接した市場情報を重視することで、自社商品の周辺にビジネスを拡大しようとする意図がみられた。

多角化に成功した企業あるいは多角化に取り組む企業は、「対象疾患の患者さんの治療満足度」や「対象疾患の診断ガイドライン」などの社会レベルの情報から、「現状の検査の実施者（病院か診療所か在宅か等）」、「医療機関の連携の動向」などの地域レベル、さらには、「医師の困りごと」、「検査部門の困りごと」など、施設レベル、検査部門レベルに至る広範な市場情報を重視していることがわかった。それは商品開発のアップフロント段階だけでなく、仕様検討段階まで継続している。商品近隣の市場情報だけでなく、学会、保険制度、医療施設の連携、役割分担など、より上位の市場情報も重視し、対象とする国・地域への理解や市場構造全体をとらえ新たな商機をうかがう傾向が見られた。

グローバル化に成功した企業は、「医療保険制度の動向」や「対象疾患のガイドラインの動向」などの社会レベルの市場情報および「対象とする疾患の一般的な治療フロー」などの地域レベルの市場情報、「検査部門のリソース（ヒト、モノ、金）」の部門レベルの市場情報を重視する。多角化企業とほぼ同等の範囲で市場情報を取り扱うが、多角化成功企業が仕様検討段階まで市場情報を重視し続けるのに対して、グローバル化成功企業では、仕様検討段階では、特徴的な市場情報の重視傾向はほぼ見られなかった。多角化成功企業は、未経験の領域に商品を投入するため、商品の市場への適合を最終段階まで検証する必要があるのに対して、グローバル化成功企業は商品の市場への適合を検証する必要があるものの、基本的には本国で経験済みの検査分野で商品も既存商品を流用することが基本となることから、アップフロント段階で商品の市場への適合について検証を終え、仕

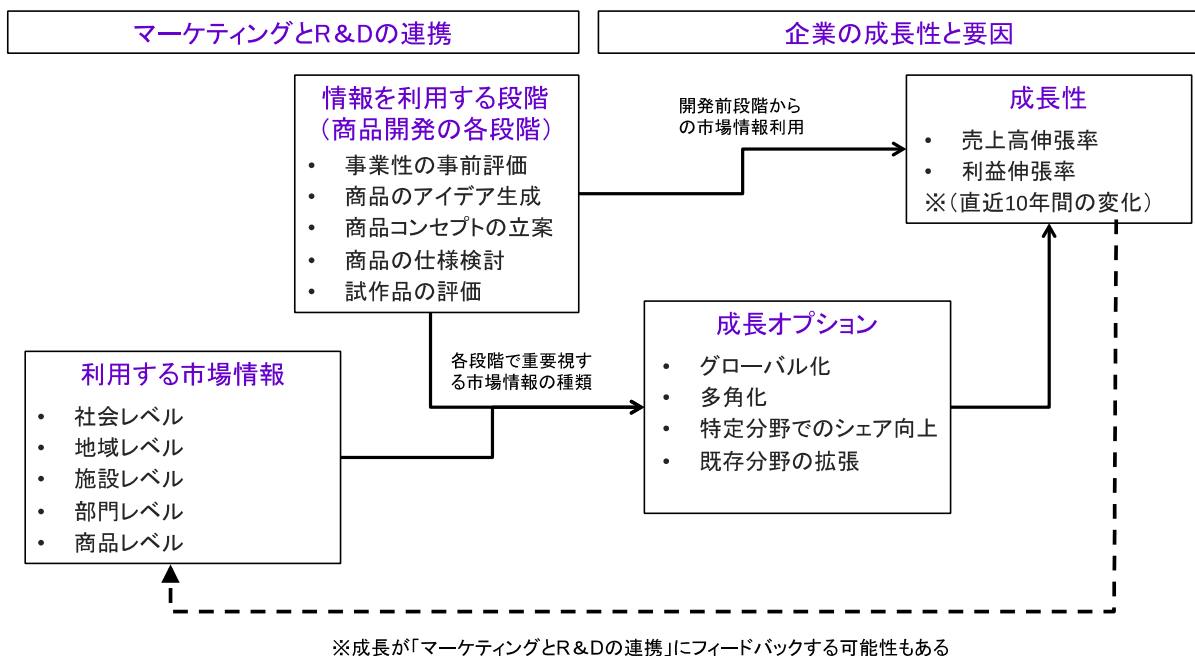
様検討段階での市場情報重視度合いには特徴が出なかったと推察できる。

上記仮説の検証から、リサーチクエスチョンについて以下のような検証結果を導くことができる。

本調査では、企業の成長と市場情報の重視度合いに関連がみられ、企業の成長オプションとその企業が重視する市場情報の種類およびタイミングには重要な関係があることが分かった。

また、追加分析からは、規模で平均を上回るグループが、多角化やグローバル化、既存分野でのシェア向上・売上げ拡大企業の重視する項目を単純に追加したのではなく、経済動向やライフスタイルなど他のグループにはない市場情報を重視する傾向を示していることから、事業規模が、重要視する市場情報の選択に影響している可能性も示唆している。

図 10 リサーチクエスチョンのフレームワーク（結果を踏まえて改良）



出典：筆者作成

4.2. 理論的インプリケーション

先行研究レビューにおいて、市場志向の成果に関する研究では、市場志向が売上げや利益、マーケット・シェアなど基本的なパフォーマンスにプラスの影響があることはあきらかとなったが、その分析単位が企業全体であり、商品開発における市場志向が企業のパフォーマンスに与える影響までは議論がおよんでいないことを指摘した。

今回の検体検査関連メーカーを対象とした調査では、営業利益の伸びが平均を上回るグループは「自社既存商品に対する顧客の評価」（商品レベル）について、仕様検討段階も含む商品開発のすべての段階で重視することがわかった。つまり商品開発における市場志向（自社既存商品に対する顧客の評価重視）は、企業のパフォーマンス（営業利益）に影響を与えることが示された。先行研究では、市場志向の要件として、トップ・マネジメントが重視していること、部門間の連携やコンフリクト、組織の形式や報酬制度などがあげられているが、部門間の連携の一つであるマーケティングと R&D の連携について営業利益に影響を与える関係が発見でき、議論を一步深めることに貢献できたと考える。

企業戦略と商品開発の関係に関する研究では、研究開発部門とマーケティング部門のインターフェイスが企業の戦略の影響を受けるものとして示されているが、インターフェイスで行われるコミュニケーションの中身を具体的にどうすべきであるかという議論には至っていないこと先行研究レビューで述べた。これについては、仮説検証で述べて来たように多角化やグローバル化、既存分野でのシェア向上・売上げ拡大など企業の成長オプションごとに、重要視する市場情報の種類や商品開発段階で読み取るタイミングが異なっていることが明らかになっている。インターフェイスで行われるコミュニケーションのあり方について、具体的な示唆を提供できたと考える。

4.3. 実践的インプリケーション

成長を成し遂げた企業は、どのような商品開発プロセスを実行しているのか、商品開発が企業の成長戦略達成に貢献するには、どのような商品開発プロセスを習得すればよいのか。日々の実行される商品開発プロセスを成長戦略の達成・成長の実現により強固に結びつけるため、商品開発における市場情報の利用と戦略の達成と成長の実現の関係について、より理解を深め実務に活かすことが本研究の狙いであった。以下から本研究を実務にどう活かすか提案していきたい。

国内市場中心の国内検体検査関連メーカーとグローバルビジネスを展開する欧米系中心とする検体検査関連メーカーでは商品開発における市場情報の取り扱い方は大きく異なっている。詳細は割愛するが、筆者のインタビューによる事例では国内市場中心のある診断薬メーカーは、「自社既存商品の顧客の評価」を重視し、特定の検査項目の強みをより強くしシェア向上・利益創出を図るケースがあり、欧米系のあるメーカーでは「自社既存商品の顧客の評価」は、それほど重視せず、

より広範な市場情報を取り扱い市場の創出・市場の獲得により成長を図っているケースが見られた。自社商品への要望という最も基本的な市場情報の扱いでさえ、重視度合いは大きく異なっている。筆者がインタビューした国内診断薬メーカーでは顧客からよせられる自社商品への要望が一つ一つ採否が判断され、新商品や既存商品の改良に反映されていく。自社商品への要望を高い頻度で取り入れ、商品に反映することで自社商品に対して徹底的に磨きをかけ、他社の参入を許さない仕組みが出来ているといえよう。欧米系のあるメーカーでは、市場情報はグローバル契約するコンサルティング会社によって収集され開発部門に提供されるが、自社商品への要望は重視されないという。個々の顧客の獲得を狙うのではなく、市場全体・あるいは大半を獲得、創出しようという狙いのもと、市場情報を商品開発に活かす仕組みといえよう。

商品開発プロセスを成長戦略の達成・成長の実現により強固に結びつけるためには、マーケティングと R&D の連携の、より意図的なデザインが必要ではないか。今回の検体検査関連メーカーへのアンケート結果では個々の企業の規模や企業戦略、対象市場に合わせて読み取るべき市場情報の種類とその段階は異なることが示唆されている。さらに本節に示したインタビューのケースでは、自社商品への要望という市場情報を商品開発に取り込み、高シェアを維持する仕組みは、ビジネスのグローバル展開に有効な仕組みと同じではないとして、アンケート結果に一定の支持をあたえていると言える。ある戦略のもとで成功をもたらした既存のチャンネル、既存のやり方では、別の戦略の実践に必要な市場情報を商品開発に提供できない可能性がある。企業の戦略と商品開発に提供される市場情報の整合を確保する必要がある。自然発生的に連携させるのではなく、その企業のもつ戦略に従い、商品開発の各プロセスにおいて戦略に適した市場情報を読み取らせる環境を構築すべきではないか。企業戦略の実現・成長の達成に商品開発がより寄与するには、意図を持ってマーケティングと R&D の連携をデザインする必要がある。

本論文の冒頭に述べたように、日本の検体検査関連メーカーは、多様に変化する市場環境において、欧米系を中心とする巨大メーカー、中国などを本拠地とする新興メーカー（成長著しい後発メーカー）との二正面での戦いを生き抜かねばならない。そのための成長戦略を立案し、その戦略実現の手段のひとつとして商品開発を進めている。検体検査領域に関わらず、他の業界でもこれに似た状況になっているだろう。

日本メーカーの多くは、自社の得意分野・自国市場に集中し、きめ細やかな改善を行うことに長けていると特徴づけることができるのではないかと。逆に、欧米巨大メーカーのように新しい分野を開拓したり、既存分野に新しいアイデアや技術プラットフォームを持ち込んだりすることが不得意である。また、新興メーカー（後発メーカー）のような、目をみはるようなスピードでグローバル化したり、取り扱い分野を拡大したりすることもない。日本メーカーの得意分野で利益を追う戦略は後発メーカーの追い上げでいずれは苦しい戦いを迫られる。生き残るためには別の利益の源泉を新たに確保せねばならない。それには新しい分野を開拓したり、既存分野に新しいものを持ち込ん

だりする能力が必要になる。あるいは、自社の得意分野において、後発メーカーの追い上げを突き放すような応戦ができねばならない。それにはスピード豊かな後発メーカーを上回る早さが必要になる。商品開発における市場情報マネジメントにおいても、この二正面でのそれぞれの戦い方を十分に意識すべきである。

本研究の調査で明らかになったように、日本企業が比較的得意な既存分野でのシェアの維持・向上や既存分野の拡大に必要な市場情報と、グローバル化や多角化で必要とする市場情報は、その項目は異なり、網羅すべき範囲の差は相当大きい。商品開発のアップフロント段階から多くの情報を取り扱う。多角化の場合は、仕様の検討に至っても市場情報の重視は継続する。改めて 38 ページの表 18 をみると、グローバル化や多角化に成功した企業には、検査部門や医療機関など直接的な顧客だけではなく社会や地域からの要望・不満、制約事項を発見したり確認したりした上で、商品のアイデア抽出、コンセプト立案へと展開・具体化し、仕様として商品に解決策を実装する流れが存在するのではないだろうか。多くの日本企業がこれまで培ってきた商品開発での市場情報の取り扱い方とは、全く違ったものが求められる。

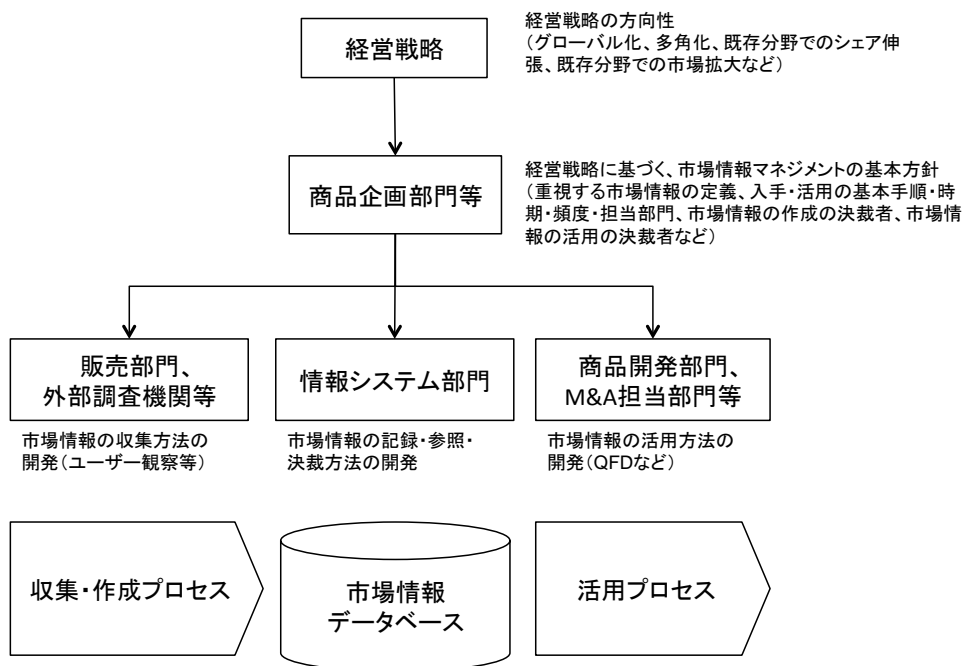
今後の日本企業に求められる商品開発における市場情報マネジメントの要件を提示し、本研究からの実践的インプリケーションとしたい。

- ①戦略によって商品開発で重視すべき市場情報が異なることを十分に理解する。
- ②戦略によって網羅すべき情報や必要なタイミングが異なるため、既存の仕組みの応用にこだわらない。新たな成長戦略を実行するには、その戦略に最適な仕組みを構築する。市場情報マネジメントのあり方を図 11 に例示する。グローバル化、多角化、既存分野でのシェア伸張、既存分野での市場拡大など、経営戦略の方向性に応じて、商品企画部門やマーケティング部門等が、販売部門と商品開発部門の間に立ち、全体の基本設計をするものである。
- ③例えばグローバル化や多角化戦略の実行には社会レベル、地域レベルの情報が必要である。シェア向上や既存分野の規模拡大戦略とは比べ物にならない範囲の市場情報を取り扱わねばならない。市場情報を入手するチャンネルの整備や情報の利用能力が課題になる。対象国に関する経済動向やライフスタイル、健康意識などマクロな動向、保険制度や製造販売許認可の動向、対象疾患に関する学会や KOL の意向、治療方法の進展状況などが市場情報となるが、入手には特別なチャンネルが必要だったり、分析や解釈に専門知識や能力が必要だったりする。つまり、戦略に応じた市場情報マネジメントの設計と投資が、商品開発に先行して必要である。
- ④さらに多角化戦略の場合は、商品開発を中心に、顧客の具体的な要望や不満ではなく、広範囲に得られた曖昧で抽象的な市場情報を仕様へと展開する能力が必要になる。必要なのは新たな要素技術だけではなく、新しい顧客に受け入れられる商品に仕上げる能力である。
- ⑤シェア向上や既存分野の規模拡大においては、特にスピードが勝敗を決める。そのためには、決裁権限者等、意思決定の仕組みが課題となる。きめ細やかな商品の改善は、一見些細な不満

からはじまる。いざ商品に反映しようとしても現場レベルでは商品開発部門の多忙を理由に反対や先送りが起こる。強い決定権限を持つ者が判断し、スピーディーかつ確実に実行していく必要がある。

- ⑥また市場情報はテキストデータ、画像データなどデータ種類の混在だけではなく、出版物、競合製品のカタログ、社内報告書、顧客からのコールセンターへの問い合わせなど多様な媒体が想定される。これらを効率的かつ漏らさず活用するためには、ICTは欠かせない。検索やデータ間の関連づけ、分類の助けになる。さらには作成・閲覧状況の管理、市場情報の活用状況のモニターにも応用できる。
- ⑦これらの仕組みを混線させたり、従来のやり方に後退させたりすることのないよう留意する必要がある。少なくとも新しい市場情報マネジメントがルーチンとして動くまでは、既存戦略に基づくものと分けることも検討しなくてはならないだろう。
- ⑧多角化やグローバル化に成功すれば、その後は当該領域でのシェア向上や規模拡大戦略へと移行することとなる。成長戦略を実行するには、その戦略に最適な仕組みを構築することが必要であり、単純な過去の否定ではない。

図 11 市場情報マネジメントの設計例



出典：筆者作成

4.4. 本研究における限界と残された課題

本調査では国内のみならず、欧米や中国など海外に本社拠点を構える企業も対象としたが、回答の収集は十分ではなかった。特に市場の多くを支配するグローバルメーカーや中国メーカーや家電メーカーなどの新規参入企業がカバーできていない。より実践的なインプリケーションを得るためには、検体検査分野全体に強い影響力を持つメーカーがどのような市場情報を読み取っているのか（種類）、またどのような段階で読み取っているのか、さらに情報入手を進め分析する必要がある。

また、本調査では、市場情報を5つのレベルに区分し、それぞれ項目を定義したが、その網羅性や項目の粒度などについても検証をせねばならない。また、情報の種類や重視度合いは確認できたものの、情報の質については検証されていない。アンケートによる調査という研究手法の限界であり、これらの検証を深めるにはメーカーの社内資料やプロセスを見る必要があるであろう。

さらに実務の面では、情報の入手方法の検討も大きな課題である。同じ市場情報の種類であっても医療メディアの報道から調査会社のレポート、現地社員の定例報告、顧客からのメール、本社社員の出張報告など、多様な入手方法がある。入手方法によって情報の鮮度や偏り、正確さなどが大きく異なることは想像できる。情報の入手方法が商品開発や企業戦略に与える影響について考察する必要がある。

5. 謝辞

本論文の作成にあたり、熱心なご指導と適切な助言をいただきました神戸大学 黄 磷教授に深い感謝の意を表します。

また、黄ゼミの TA として、ご多忙な中、悩めるゼミメンバーに励ましと丁寧なゼミ議事録を送っていただいた山梨学院大学 日高優一郎准教授、苦しい時間を共有してくださった黄ゼミメンバーをはじめとする神戸大学 MBA2011 年度同期の皆さん、そして、アンケート調査にご協力いただきました企業の皆さん、関係者にこの場を借りて感謝の意を表したいと思います。ありがとうございました。

6. 参考論文

- 浦川卓也 (2010) 『研究開発マネジメント』 日刊工業新聞
- 川上智子 (2005) 『顧客志向の新製品開発』 有斐閣
- 黄磷 (2003) 『新興市場戦略論』 千倉書房
- 高橋真人 (2011) 『医薬品マーケティング戦略』 医薬経済
- 田村正樹 (1996) 『マーケティング力』 千倉書房
- 長坂健二郎 (2010) 『日本の医療制度』 東洋経済
- 南知恵子 (2006) 『顧客リレーションシップ戦略』 千倉書房
- 矢富裕監修 (2012) 『検体検査医学総論』 医学書院
- 吉田あつし (2009) 『日本の医療の何が問題か』 NTT 出版

- Ansoff,H.I (1957) Strategies for diversification, Harvard Business Review, 35(5), pp.113-124
- Clark, K.B. & Fujimoto,T. (1991) Product Development Performance, Harvard Business School, (田村明比古訳 増補版 製品開発力、ダイヤモンド社、2009年)
- Cooper,R.G. and Kleinschmidt,E.J. (1987) An Investigation into the New Product Process, Journal of Product Innovation Management, 3, pp.71-85
- Crowford,C.M.(1984) Protocol: New Tool for Product Innovation, Journal of Product Innovation Management, 3, pp.85-91
- Guputa,A.K. Raj S.P. Wilemon,D.L. (1985) R&D and Marketing Dialogue in High-Tech Firms, Industrial Marketing Management, 14, pp.289-300
- Hutt,M. D. & Speh,T. W. (2000) Business Marketing Management, South-Western Pub (笠原英一訳、産業材マーケティング・マネジメント (理論編)、白桃書房、2009年)
- Johnson,S.C. & Jones, C (1957), How to organize for new products, Harvard Business Review,5-6, pp.49-62
- Kircca,A.H., Jayachandram,S. & Bearden,W.O. (2005) Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance, Journal of Marketing Vol.69, pp.24-41
- Kotabe, M. Helsen, K. Global Marketing Management, John Wiley & Sons Ltd (栗木 契訳 国際マーケティング、碩学舎、2010年)
- Kotler,P & Armstrong,G. (2001) Principle of Marketing, Pearson Education (和田充夫監訳 マ

マーケティング原理、ピアソン・エデュケーション、2003年)

- Kotler,P & Keller,K.L.A (2007) Framework for Marketing Management, Pearson Education (恩蔵直人監修、月谷真紀訳 マーケティング・マネジメント基本編、ピアソン・エデュケーション、2008年)
- Porter,M. E. (1985) Competitive Advantage, Free Press (土岐坤訳 競争優位の戦略、ダイヤモンド社、1985年)
- Porter,M. E. & Teisberg,E. O. (2006) Redefining Health Care (山本雄士訳 医療戦略の本質 日経BP社、2009年)
- Roussel,P.A., Saad,K.N., Erickson,T.J & Magee,J.F. (1991) Third Generation R&D (田村靖夫訳 第三世代のR&D ダイヤモンド社、1992年)
- Shapiro, B.P. (1988) What the Hell is 'Market Oriented?', Harvard Business Review, 66, pp.119-125
- Wind, Y. (1981) Marketing and the Other Business Functions, JAI press pp. 237-264

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2011・1b	島見 大	経営者による株式保有が企業価値に与える影響についての考察	11/2011
2011・2b	甘利 和行	繊維産業の斜陽化を超越した経営者たちのキャリア研究 ―企業 の命運は『キャリアの深度』が左右する―	2/2012
2011・3b	大竹 裕子	日本型中小企業 BOP ビジネスの必要要件 ミャンマーに於ける 事例を中心として	3/2012
2011・4b	鴻巣 忠司	新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較に関する一考察 ―個人の革新行動に与える影響を中心として―	3/2012
2011・5b	萬田 義人	食品小売業におけるマテリアルフローコスト会計の導入研究 ―生鮮部門の食品廃棄物に関する考察―	3/2012
2012・1b	丸山 秀喜	学習する営業チームの実証研究 ― 葛藤と心理的安全のマネ ジメント ―	9/2012
2012・2b	今元 仁	社会対話型イノベーションの研究 -ソーシャルゲームを事例と して-	10/2012
2012・3b	武田 克巳	独立社外取締役割合と属性に関する研究	10/2012
2012・4b	黒瀬 博之	財務諸表における環境負債の情報開示の現状と課題 ―資産除 去債務に関する会計基準導入前後の比較を中心として―	10/2012
2012・5b	中尾 悠利子	日英企業のサステナビリティ報告書における記述情報の規定要 因 ―環境・社会情報開示における記述情報の分析―	10/2012
2012・6b	北林 孝顕 糸 謙太郎 清水 敬一 山田 真彦 青木 慶 山本 智佳子 楨下 伸一郎	儲かる農家の3つの類型 ～事例研究に基づくマーケティング 戦略の分析	12/2012
2012・7b	築部 卓郎 西垣 幸 廣地 克典 細谷 昌礼 真砂 和英 都 良太郎 保田 快	神戸から東北へ贈る企業再生・成長への示唆	12/2012
2012・8b	廣地 克典	医薬品の研究開発における時間意識が創意工夫とイノベーショ ンに及ぼす影響に関する研究	12/2012
2012・9b	山田 恒仁	商品開発における市場情報マネジメントと企業の持続的成長	2/2013