

## 論文

# 異質需要とマーケティング構想力 —キングジム社の創発事例を中心に—

東 伸一

### キーワード

マーケティング構想力  
創発  
ブランド  
製品カテゴリ  
製品開発  
需要の異質性  
株式会社キングジム

### 目次

1. はじめに
2. 本稿で取り上げる代表事例と本稿における問題意識
3. 岐路に立つブランド論への問題提起
4. 株式会社キングジム
5. ポケット・メモライター「ポメラ(Pomera)」の開発プロセス
6. 「ポメラ(Pomera)」の市場導入と普及過程における創発
7. 結びにかえて



## 1. はじめに

本稿は現代のブランド論のもつ潜在的な問題点に着目した上で、ブランドにかんする種々の議論が展開されるなかで捨象されがちになっているマーケティング基本戦略の再認識作業を、ひとつの代表事例をもとに試みてゆくものとする。ブランド化のプロセスは、市場細分化（マーケット・セグメンテーション）と製品差別化によって構成される。市場細分化は需要の異質性を前提とした概念であり、製品差別化は競合の存在を想定した考え方である。前者は競争回避を指向した戦略視座であり、後者は競合する企業の製品との差異を創造・伝達することで競争相手の製品・ブランドと自社のそれとの間の距離を広げることで競争優位を構築しようとする考え方である。両者は個別の顧客対応が求められる状況 — つまり One-to-one マーケティング — に近づくにつれて相互補完的になり、マス・マーケティングの理念型に近づくにつれて製品差別化の重要度が高まるため、両者は代替的な関係に置かれる。市場細分化と製品差別化を通じて生成する種々の製品品質属性の束が、標的市場の消費者知覚次元（属性空間）で的確に伝達されるための製品ポジショニングがおこなわれる。本稿では、このうちの市場細分化の基本指向に着目し、消費者の抱く欲求の異質性を、企業がいかにしてとらえ、それらを創造的な製品として結晶化し、固有の市場創造を目指してゆくかについて、株式会社キングジムの「電子文具」ポメラ (Pomera) の事例を通して考察をおこなってゆく。

## 2. 本稿で取り上げる代表事例と本稿における問題意識

キングジム社は2003年1月に経営理念と行動指針の改定をおこなった。「独創的な商品を開発し、新たな文化の創造をもって社会に貢献する」<sup>1</sup>というミッション・ステイトメントのもと、「見つけよう市場」・「見直そう慣行」・「見つけよう新発想」の3点からなる行動指針がその中に設けられている。これらが同社の組織内部および顧客や取引先、仕入れ先を含む種々のステイクホルダーとのインターフェースで実践行為に転化される様式とそのマーケティング戦略計画の実施過程としての市場とのかかわりあいの態様は、現代の企業にとってのブランド化のあり方のひとつの方向性を示唆すると同時に、広く普及した「計画・管理型」のブランド論が直面する問題点を浮き彫りにしている。

さらに、同社の市場創造過程の中での製品普及に関する指向は、消費者行動論における主要視座となる「個人としての消費者の心理的プロセスによる選択行動」の側面よりも、むしろ、それら個人の選択行動が自己組織的に生活世界の中で集団化する過程<sup>3</sup>の重要性に主眼を置いている。それは、市場化された製品に付与された商品価値が日常生活の中でより具体的に最終使用者のコミュニティの中で意味化される社会的プロセスないし文化普及プロセス<sup>4</sup>への着目ともいえる。マーケティングによる市場概念は、（企業と常軌的な取引関係におかれる）比較的同質的な顧客の集合としてあらわされる。したがって、企業がそのマーケティング活動を通じて、固有の市場（細分）に物流と情報流の双方で到達し、そこに競争相手の影響から隔離された個別市場を創造するためには、個としての消費者の購買選択行動だけでなく、それらがいかにして集団化し、どのような意味が生活世界の中に新たに埋め込まれてゆくのかについての知識が不可欠となる。キングジム社による市場へのはたらきかけ

のあり方は、この後者の部分についてユニークな特徴をもっている。この点について明らかにすることで、ブランド化の論理に対するひとつの代替的な視座が展開可能であることが示唆されるであろう。

本稿では、まず「計画・管理」を重視してきた現代のブランド論の多くが資本の論理との狭間で陥りやすい特徴的な競争様式<sup>5</sup>についての指摘をおこないたい。具体的には企業と株主の関係が過度の株主重視に変容することによって、組織のマーケティング成果目的、ひいてはマーケティング戦略計画・マーケティング戦略実施プロセスに大きな制約が課され、その結果、マイオピック (myopic) な競争状況が発生することを強調したい。競争マイオピアとは、企業がその競争行動において競争相手の行動の影響からの距離を十分に広げるための行動展開を長期的におこなっていると知覚しながらも、実際には近接した競争環境しか考慮していない競争の状態<sup>6</sup>としてここではとらえておく。

短期指向の戦略策定と戦略実行による市場成果獲得に特徴づけられる競争マイオピアの下では、企業間の行動とその結果は同質化へと向かう<sup>7</sup>。清涼飲料水の製品市場を例にとればわかりやすいだろう。飲料メーカーは標的市場に向かう販売経路の中で主要な小売業者との構造化された取引関係にあり、各取引先店頭での近接した過去の販売成果によって、店頭の展示スペースを獲得・維持している。ここで短期的な期待利益を求める株主の意向への対応を重視するならば、既存の取引関係、さらには製品系列の安定性を逸脱するようなマーケティング戦略行動は自ずと抑制されるであろう。こうした構造による制約を受けた企業のマーケティング行動には、ひとつの典型的な特徴が備わっているといえる。それは、各メーカーが短サイクルで投じるおびただしい品種の新製品が、いずれも既存の製品コンセプトの範囲内に収斂する傾向が顕著になっていることである。つまり、限定された製品コンセプトの制約の中で複数のメーカーが差別化を試みているが、一部の創造的な事例<sup>8</sup>を除いては、競争マイオピアに収束していることが示唆される。

このような競争マイオピアへの埋没を回避し、長期継続的な顧客との関係性を構築するためには、既存の製品市場における需要の異質性を創造的にとらえなおし、そうした欲求を潜在化した市場（細分）に向けた「独創」的な製品を開発し、それらが使用される習慣を作り出すことが企業のマーケティング戦略において必要不可欠な要素となるだろう。ここでいう「独創」とは当て推量（アブダクション: abduction）<sup>9</sup>による思いつきと類似している。つまり、誰もが思いつく可能性を秘めた面白いアイデアである。ただし、個人による思いつきの段階という意味から考えると、「独創」は集団的に共通イメージで知覚されるアイデアではないため、没価値・没意味な概念である。ここで重要になってくるのは、そうした没価値・没意味な「独創」を、個人および組織の行動によって製品として結晶化し、その製品の標的市場に向けたマーケティング計画実施過程における相互作用プロセスを通じて、その製品の使用習慣が生活世界の中に溶け込んでゆく—つまりはその製品の使用を通じて新たな文化が創造される—プロセスである。この文化創造行為としてのマーケティング行動とそのうちのブランド化活動を媒介して既存の製品市場からスピニアウトする新しいカテゴリの市場が生み出されるのである。このような指向をもったマーケティング行動システム観を育んできた企業とは、どのような組織文化をもち、いかなる組織体制をもって市場と向き合っているのだろうか。キングジム社の

ポメラ (Pomera) 開発とその市場導入および普及プロセスを中心に記述し、そこからの実務的示唆を得ようとするのが、続く部分の目的である。

### 3. 岐路に立つブランド論への問題提起

#### 3.1. マーケティング活動と株主

企業の事業存続や成長のシナリオの上でブランドが果たしうる役割の重要性がマーケティング研究の領域だけでなく実務界でも強く認識されるようになって久しい。ブランド戦略論、ブランド管理やブランド要素の探求とそれらの体系的整理、さらにはブランド・エクイティの測定方法など、ブランドにまつわる種々の議論が盛んにおこなわれている。しかしながら、従来のブランド論の視座にはいくつもの陥穽が潜んでいる。ブランドをめぐる一連の議論が多方面に展開されるにつれて顕著になってきた課題のひとつが、ブランド論の統合性ないし内的整合性に関する矛盾である。

たとえばブランド・エクイティに関する議論の一部では、(1) 特定の企業が社会全体あるいは標的市場の消費者に対して発するメッセージ・約束の内容とそれらが生成する企業組織の背景、(2) それらが企業組織内部の各階層や機能・事業分野の間で共有化される様式とその有効性、(3) さらには（必ずしもマーケティング部門に属さない）顧客とのインターフェースで活動するスタッフがこれと同様の理念に基づいて顧客との共創を最前線で遂行することの重要性 が強調されている。つまり、企業と社会全体との関係、企業の内部組織における階層や機能間（あるいはヒト同士）の関係、そして企業とそれぞれの顧客の接点における関係のいずれもが、組織に埋め込まれた理念や文化という楔によって貫き通されることのブランド戦略における不可欠性が提唱されているのである。このような組織特性を恒常的に維持・強化することのできる組織は、自らが属する業界や製品市場において、他よりも優れたパフォーマンスを実現し、それがブランド・エクイティの増価につながるという考え方である。また、高い水準のブランド・エクイティをもつ組織は上記のような組織特性によって特徴づけられるという。この論理自体は、若干トートロジー（循環論）的なきらいもあるが、きわめて明快である。しかし、ひとたびその（潜在的）活用目的に目を向けると、そこにはある種の落とし穴が潜んでいることにしばしば気づかされる。

企業は自らの製品・サービスの価値を創造・伝達・交換・実現するために、直接的、間接的な形で市場に対するはたらきかけをおこない、標的市場の消費者からの愛顧、そしてそのために欠かせない流通業者からの支援を獲得し、常軌的・継続的な取引とコミュニケーションの相互作用によって構成される関係性空間を市場の中に形成しようとする。また多くの企業はそれだけでなく、自らが存続し、その量的・質的成長を図るための資金調達手段として、もうひとつの「市場」である生産要素市場に対する有効なはたらきかけをおこなうことを求められる。その一側面において、企業は（潜在）株主に対する価値提供を担う役割を期待される。株主は企業のマーケティング活動の重要なステイクホルダーのひとつであり、株主の期待利益（資本コストを超えるリターン）を満たす水準の配当をおこなうだけの収益性を長期にわたって実現し続けることは、安定した株主基盤の構築とその維持につ

ながる。企業がその製品やサービスの取引を通じて複数次元・複数段階にひろがる取引相手、さらには地域社会などとの長期継続的な関係性づくりをおこなう上で、安定株主はその長期的支援者としての役割を果たす。この意味では、(いまだ存在しない、あるいは充足されていない欲求や表出化していない欲望という観点からの)「仮需」を企業が「実需」に転換するかたちでおこなわれるマーケティング活動を通じた市場創造のための「マーケティング費用投資」の一部は株主による資本によって支えられているといえよう。

### 3.2. マーケティングの本質的なはたらきとブランド・エクイティ主義の陥穽

一方、株主価値あるいはブランド価値の増価が企業組織内部での(最)優先マーケティング活動成果指標として位置づけられた状況を想定すると、上記のような企業と株主との間の長期安定的な関係にズレが生じるおそれがある。つまり、ブランド・エクイティの増価や株主価値の増価それ自体が行動目的化されるということである。そこでは、もはやマーケティング活動を通じた、(その企業の製品・サービスによる)「仮需の実需化」による市場創造がもたらす顧客満足に根ざした利潤の実現ではなく、企業そのものがどの程度の現在価値をもつかということが主要関心事となる。換言すれば、企業の価値、より極端に言えば企業の解散価値という、実体としばしば乖離した次元で生成する企業そのものの売買価値に対する「仮需」が不特定多数の株主による投機的行動を誘い、それがさらなる仮需(ここでは、しばしば実現の不確実な企業パフォーマンスとそれによるリターンへの過剰期待という意味での仮需)を生み出すという構図である。このような循環が構造化すると、どのような弊害が企業のマーケティング活動にもたらされるのだろうか。

まず、指摘する必要があるのは、事業の本質的な目的はその存続性・永続性(Going Concern)の維持であるという点である。経済循環の枠組みの中で簡単に考えても明らかなことである。企業は自らの使用のために製品を生産するのではなく、市場を通して他者からのその製品を購買・使用してもらうことを前提として生産活動に従事する。つまり、企業が生産する製品は製品市場において取引の対象となる「商品」である。企業が生産した商品が売れなければ(あるいは売れ続けなければ)、企業はその基本存在目的である存続すら果たすことができない。マーケティング概念は、企業がこの基本目的を効果的に実現するための市場の調整システムにかんするひとつの思考枠組みである。

マーケティングの基本指向とは次のような特徴をもつ。製品市場において、企業は最終消費者を最重要な取引相手として認識し、その需要の異質性を創造的に解釈し、競争相手のそれとは差異化された製品を開発し、製品に埋め込まれた物理的あるいは感覚的属性の束が最終消費者の属性空間の中で彼ら・彼女らの欲求理想点と合致(ないし近似)したものであると知覚される—つまりはブランド化がおこる—ことを基本視座の重要論理とする。ブランド化した商品は最終消費者の満足価値を実現するだけでなく、企業が他段階からなる市場における複数の買い手との間に販売経路をデザインし、管理するプロセスを円滑にし、さらには価格の品質連想効果や高品質による高価格イメージ効果を通じて、自らの利潤および取引先となる販売業者の利潤の達成にも貢献する。いわば、いまだ表出化していない最終消費者の需要(仮需)を最終消費者の知覚の立場から構想し、それらを社会的に望ましい

性質をもった製品へと昇華させ、標的市場に的確に到達することのできる流通段階の組織化をもって、その商品が最終消費者によって購買・使用され、有価値化・有意義化することで、仮需を実需へと転換させる機能の遂行を意図しているのである。製品がブランド化し、製品の使用に満足した消費者が繰り返し取引をおこなうことで顧客化すると、そのブランド忠誠（ロイヤリティ）の水準は高まる。これによって、企業は競争相手の行動による影響を低減しつつ、自身と顧客との間の個別市場を形成することができるようになる。このことは、企業が仮需を実需に転換する機能をより精緻なものとする。不特定多数の消費者に対して多段階からなる市場を通じてはたらきかけるよりも、協力的な販売経路を通じて、ある程度特定できる顧客と向き合う構図の方が、取引過程の編成とコミュニケーションの両面において円滑な対話が可能となるからである。

マーケティングとは、このように社会的な望ましさを前提に、生活世界＝社会的コンテクストの中で潜在化している（明確な目的のないという意味での）欲望を（具体的な対象や目的を備えた）欲求<sup>10</sup>へと変容させることで、きわめて文化的な形で仮需を実需に転換する働きを果たしているのである。前述の経済循環の枠組みに立ち返ると、次のような見解を示すことができる。企業がその本質的な事業目的を達成するためにマーケティング活動を遂行するプロセスでは、欲望を欲求へと昇華させ、製品使用の普及によって生活世界に新たな意味構築がなされることが目指される。この文化過程においては、革新的な要素技術、既存の汎用要素技術の応用、漠然とした生活イメージへの憧憬、あるいはビジネス遂行のあり方の再編成による革新<sup>11</sup>といった経営諸資源を他者との関係の中で、企業がいかにして自らのマーケティング行動システム<sup>12</sup>に融合してゆけるかが肝要になる。この過程を円滑に機能させ、企業が仮需の実需化を通じた市場創造の循環を実現すれば、文化的な価値の創造への貢献が果たされるだけでなく、当該企業およびその取引先における雇用機会も創出されるため、生産要素市場における企業の社会的存在意義も高まるといえよう。こうした企業活動に対する長期的な支援者として求められるのが、前述した安定株主である。

企業のマーケティング活動をとりまく主体間にみられるこのような相乗的な関係性の循環が、過度の株主重視指向によって変容すると、次のような状況がもたらされる。昨今、企業の経営陣がMBOを実施し、上場廃止によって自らの「らしさ」を反映した戦略遂行を図ろうとしているケースが散見されるのも、これと無関係ではないだろう。株主利益最重視によるマーケティング目的設定の最大の問題点として、企業のマーケティング行動空間における知覚、戦略計画、そして計画実施（履行）過程からなる組織内のマーケティング意志決定プロセスの枠組みが、短期指向に陥る傾向が挙げられる。投機的な行動原理に従う株主の抱く期待は即時的あるいは時限的な投資効果である。そうした株主集団を主要ステイクホルダーとして位置付け、それらへの対応を重視する企業の行動は自ずと成果実現の時間的地平を短縮化する。そのマーケティング行動への影響は、マーケティング行動の構造化指向と類似している。つまり、短期的な成果を獲得するための基本行動様式として、企業は既存の行動枠組みからの逸脱を自制し、現状維持を図る傾向を顕著にみせるようになるのである。意思決定はできる限り実需に近いところで収集される極めて構造化水準の高いデータ<sup>13</sup>の分析にもとづいておこなわれるようになる。わかりやすい例でいえば、小売業者や消費財メーカーがPOSシステムやロ

イヤリティ・カード・プログラムを通じて取得したデータの分析に基づいて売れ筋商品（系列）を強化し、販売動向の望ましくない商品（系列）の早期見切りをおこなう仕組み、あるいはアパレル・メーカーやファッション小売業者が店頭の販売員の意見や他社販売動向、街頭観察、POS データを活用して機動的な品揃えをおこなう取り組みなどを挙げることができる<sup>14</sup>。

こうした指向に偏重したマーケティング活動は、とくに競争／競合関係におかれた企業群の当該技術にかんする資源・能力格差が小さい場合において競争マイオピアへと向かうベクトルの中に飲み込まれてゆく傾向に陥りがちになる。競争マイオピアに埋没した企業は、そのマーケティング行動を通じて、経済循環における自らの社会的役割を果たすことも長期的には困難になる。短期的な市場「適合」を繰り返すことで短期指向の株主集団からの支援を生産要素市場で獲得することはできるかもしれない。また、短期的な市場成果や評判を重視する人材の採用にも事欠くことはないだろう。ただし、ひとたびマーケティングの本質的なはたらきに目を向けると、これら諸条件が整っていることは、長期的なマーケティング戦略構想上、大きな意味を持たないといって過言ではないだろう。マーケティングやブランディングは、本来、長期的な時間軸で展開される。したがって、企業が短期的な活動に投入するための多くの資源・能力を有しているからといって、それが企業の本質的なマーケティング成果の実現の十分条件にはなりえないのである。このような問題意識をもって、次章以降では、キングジム社のポメラの開発と普及プロセスを通して、マーケティングやブランディング概念の長期性、さらには文化普及過程としてのマーケティングのはたらきについて考えてゆきたい。

#### 4. 株式会社キングジム

株式会社キングジムは、発明家の宮本英太郎氏が1927年に創業した名鑑堂を前身にもつ情報整理用文具の専門メーカーである。専門メーカーであるという面では、他の多くの文具メーカーと同様である。宮本氏は創業の年に「特許人名簿」と「印鑑簿」を発売し、東京オリンピックが開催された1964年には、当時では見られることのなかった背表紙の厚みをもった厚型ファイル「キングファイル G（旧称 G ファイル）」を発売した。この厚型ファイルは、「工場でファイルを開くと背表紙が油で汚れてしまて困る」という取引先からの意見聴取が契機となり、商品の使用状況や商品設置環境、ファイリング時の分類方法と大量使用時のシステム化機能、タイトル表記方法、さらにはオフィスのインテリアとの親和性などを考慮して開発されたという。現在、キングファイルは厚型ファイル市場において約60%の市場占有率を達成している。この製品は開発当初から、システム対応性や環境適応性を重視して市場化されたことから、時代を経るにつれて、取引先企業の内部統制要請にこたえる文書管理・情報セキュリティ・システム構築・運営に向けたコンサルテーション型営業やパーツのリユース／リサイクル水準を高めるための製品サービスが付加されるにいたっている。キングファイルは、個人の使用ではなく、組織全体で共有する目的を重視した「オープン・ファイリング・システム」を前提として開発された商品であるため、各取引先の情報共有・情報管理に関する共通認識を踏まえた活用提案が要求される。また、他社との連携によってファイリング・システムの機能を高め

る取り組みもおこなわれている。3M 社と提携して開発されたキングファイルとの適合性の高いラベルなどがその一例である。同社の製品は7割程度が産業用使用者向けであり、その主力が（一般文具カテゴリを代表する）ファイルと（電子文具カテゴリを象徴する製品である）テブラである。ただし、ごく最近になって、最終消費者向け製品の比率が高まってきている。

発明家を創業者にもつことが影響してのことか、とりわけ同社の開発部門（開発本部＝一般文具開発部、電子文具開発部、商品企画部によって構成される）では、「他者の模倣をするな」という理念が強く定着している。キングファイル G を発売した約 25 年後の 1989 年に同社が市場に導入したラベルライター「テブラ」の開発時にも顕著であったように、個人の発想を起点に「新しいコンセプトをつくり、そこから製品を開発し、新たな製品カテゴリを創造する」という市場創造のあり方に関する姿勢が貫かれている。テブラの開発当初は、キングジム社の営業部隊も同製品を取り扱う小売商のいずれもが、この製品のカテゴリとしての新しさゆえに、商品をどの売場に展示すればよいのかが分からないという状況が発生した<sup>15</sup>。

キングジム社では年間 10 件ほどの製品化計画がおこなわれるが、その全てが個人の着想にもとづいたもので、「じゃあ、やってみよう」という形で社内の意見が統一してのことであるという<sup>16</sup>。また、この提案プロセスを経由したものでなければ、開発部門からの新製品計画の承認が得られることはないという。製品アイデアの提案は、年 2 回募集される社内公募が中心である。社外からの応募も受け付けているが、特許取得者のみを対象としているため、製品化へのハードルは高い。300 億円程度の売上高に対し、2 億円強の研究開発費を配分するにとどまるため、同社は固有の先端技術は保有していない。したがって、既存の（汎用）技術をいかに組み合わせるべくかが、独創的な製品コンセプトを具体的な製品として結晶化できるか否かを左右する。社内では、このプロセスのことを「カルト技術の水平展開」<sup>17</sup>と呼称している。

テブラは発売後 5 年あまりの期間で累積販売台数 100 万台に達し（現在では累積販売台数 700 万台）、キングファイルを基幹製品とする「一般文具」カテゴリと並ぶ製品系列の二本目の柱としての「電子文具」という新たな製品カテゴリを生み出すにいった。現在、同社の売上構成では、一般文具と電子文具の占める割合は5割ずつである。同社は 2003 年には「独創的な商品を開発し、新たな文化の創造をもって社会に貢献する」というミッション・ステイトメントを策定するとともに、「見つけよう市場」・「見直そう慣行」・「見つけよう新発想」の3点からなる行動指針を示している。これらの経営理念とその実現に向けた行動指針は、2006 年から同社が発行している CSR レポートによって組織内での公式な共有化が図られている。開発部門では、より非公式な形態で、部門担当取締役が社員に向けて頻繁にメールを送り、自身が好奇心をもって目にしたさまざまなモノにかんする情報交換・意見交換がおこなわれている。これが「キングジムイズム（キングジム社の経営理念や行動指針のエッセンス）」を組織内の日常業務レベルまで浸透させる役割を果たしているという。組織に所属する個人が、自社が事業を展開する製品市場に関連するさまざまな商品、あるいは異業種の企業がおこなっている種々の活動に日々関心を抱き、個々の関心事が組織の非公式のコミュニケーションの中で共有され、さらにそれらが各人の再解釈過程を経て、より幅と奥行きをもった情報・知識となって

日常的に蓄積されてゆく。こうした形で組織に埋め込まれてゆく情報・知識のストックは即時的に同社のマーケティング戦略計画の意思決定過程において目的合理的に配分される経営資源としてはとらえ難い性格に特徴づけられる。つまり、計画・管理型の構造的な情報・知識とは異なる性質をもったものであり、その意味では即時的な効用の低い資源とも考えられるが、ふとした契機によって生まれる「思いつき＝独創」が、「じゃあやってみよう」という組織内の「ゆるい」合意とその「想い」を具体的な製品（カテゴリ）の創造に向けて結晶化させてゆくプロセスにおいては大きな力を発揮する性格をもつ。ポメラ (Pomera) の開発と市場導入においても、この種の情報・知識ストックが活用されている。（脚注15に示した）「取扱い説明書ファイル」の開発プロセスにも同様のことがあてはまる。

## 5. ポケット・メモライター (Pocket Memo Writer) 「ポメラ (Pomera)」の開発プロセス

立石幸士（たていしかし）氏（キングジム社 電子文具開発部 開発課リーダー）は、大学時代に電子工学を専攻し、卒業後、厨房機器メーカーでレンジフードや空調などの設計に携わったり、神奈川県総合研究所などと連携したCO2センサーの開発プロジェクトのアシスタントを務めたりしていた。就職後2年ほどが経過した時期に立石氏は就職情報誌で「テブラ以外の第3の柱をつくりたい」というキングジム社の求人広告のコピーに魅力を感じて、転職を果たした。技術職として勤務する中で、組織（機能）横断的なプロデューサー的な職種への転向を希望するようになっていた折しものことであった。氏はキングジム社入社後、一貫して開発部門に所属し、取引先メーカーとの接点に立ち、企画・設計・生産・販売にいたる一連のプロセス全体に関与している。

立石氏がポメラとして実現した製品のコンセプト着想のきっかけのひとつは、氏が過去に携帯電話周辺用品「テルレッツ」<sup>18</sup>を担当していた2003年頃に開発提案をおこなったが不採用となったある製品と関係している。当時、NTTドコモのiモード対応型携帯電話端末P501i（松下電器＝当時製）などが普及しており、携帯電話端末を経由したビジネス文書作成・送信を支援するための小型キーボード製品（モバイルボード）が市場に登場し始めていた。氏は、出張や会議が多く、議事録を作成する機会の多いビジネスパーソンの日常や自身の社内での活動の特徴に着目し、起動とシャットダウンに時間がかかる割にバッテリー稼働時間が短く、大きさもかさ張り、通常使用しない機能が過度にビルトインされているパソコンは議事録作成用途には不適であり、携帯電話端末をうまく活用することで、その問題が解決できるのではないかと考えた。そこで提案した製品が、パソコンのフルキーボード同様の規格で二つ折にでき、携帯電話端末に接続可能なキーボードである。この開発提案は、モックアップの作成段階まで進行したが、その後、採算が見込めないことから事業化されることはなかった。

この出来事から5年の歳月が流れたころ、立石氏は、自身と同世代（30～40歳代）の「手書きとキーボード入力の両方を経験しながら育ってきた」ビジネスパーソンが企業の中核を担うようにな

り、出張や会議に数多く出向する際にパナソニックの「レッツノート」などモバイル PC を持ち歩き、議事録を持ち帰る層が増えてきていることを実感し、再度、PC よりも便利で、デザインの上でも機能の面でもメモ帳や手帳代わりに気軽に活用できるおしゃれな電子文具があれば、ビジネスパーソンの日常生活のスタイルが変化するのではないかという想いを馳せるようになった。ペン筆記で正確な文章を書くこともできるが、今やキーボード入力の方が迅速になっているこれらの世代のビジネスパーソンたちは、一方では先端機能が多数ビルトインされたパッケージ型の PC の使用経験を深めているため、個々が最も重視する特定機能を主体的に選択することができるようになってきている。立石氏個人は、多機能ビルトイン型製品の「押し付けがましさ」を嫌って、無駄な機能を削ぎ落とし、自身の最も必要とする機能（＝手軽でおしゃれなメモ帳）に絞り込んだ製品を日常的・習慣的に使用したいと感じていた。先端多機能ビルトイン型のモバイル PC が製品市場のスタンダードとして確立する中、氏は「万年筆で革張りの手帳にこだわってものを書く」ようなアナログ感覚で入力でき、かつ効率的な文書作成を支援してくれる電子文具という新たなカテゴリに対する異質需要は大規模市場と明確な境界線をもって存在すると確信していた。

立石氏は早速、かつて開発途上で打ち切りとなった二つ折キーボードの記憶を呼び覚まし、この電子版手帳の「独創」をひとつの文化に転換すべく、製品開発の構想を頭に描き始めた。デザイン面での野望は、上記のアナログ感覚を色濃くするために、従来の革張りの手帳がそのまま電子文具になったかのような印象を生み出すことに第一の焦点があてられた。費用を低減することを最優先すれば、全て ABS 樹脂製の本体をシェル型に設計することで問題が解決できたが、文具のアナログ感を醸し出す製品にするためには、アルミニウム製の天板が理想的であった。天板にはアルミ素材のテクスチャが残ってしまうアルマイト塗装ではなく、コードバーンレザーの艶と質感を再現することを目指して、マットな塗装が施された。一連のデザインのディレクションは社内のデザイナーが担当し、具体的なデザイン作業には「テブラ」のデザインもおこなうプロダクトデザイン会社のジオデザインがあたることになった。第二のポイントは、外形上の電子辞書との差異化である。ポメラは大きさや形状が電子辞書と類似しているため、「電子メモ帳」という新たな製品カテゴリの存在が消費者の知覚空間の中で、明らかに電子手帳とは異なる役割を果たす製品であることが伝達される必要があったのである。

電子文具としての「書きやすさ」を高めるための機能面の注力はおもっぱらキーボード周辺に集中した。立石氏は、過去に製品化を目指した二つ折りキーボードの経験も踏まえ、多数のサンプルを製作しながら、キーボード部分の開発にあたった。打ちやすさの基準としては、大型のノート PC のキーボードの標準的なピッチが 17mm（横寸）であるという自身の調査に基づいて、17mm ピッチを死守することが最大の課題とされた。ちなみに、氏がキーボードの打ちやすさの目標としていた「モバイルギア（NEC 製）」のキーボードのピッチは 16.5mm であった。キーボードの樹脂部分には ABS が用いられている。二つ折りタイプのキーボードを用いた「書きやすさ」を維持するためには、折り曲げ強度と落下強度の二点に関する工夫が要求された。前者への対策は、まず、キーボードを折り曲げて止めるときのテンションを防止するために、ステンレス製の板とフレームが、キーボード下部に挿

入された。また、キーボードのちょうつがい部分には、落下強度と折り曲げ強度への対応で最も優れている亜鉛合金（超合金）が使用された。

こうした工夫のもと、金型の完成までのプロセスに最も長い時間を要したが、全体としてはわずか3か月の開発期間を経てポメラは市場に導入された。開発期間は極めて短かったものの、ポメラの製品開発プロセスは決してスムーズなわけではなかった。それには、製品コンセプトの特異性も影響していた。前述のように、キングジム社は中堅の文具専門メーカーであり、大きな研究開発予算をもつわけでもなければ、規模の経済が働くほどの一製品あたりの生産・販売数量を達成しているわけではない。したがって、新製品の開発時に用いる要素技術や部品の多くは、汎用的なものが用いられることになる。立石氏は既存の取引先である複数の協力メーカーに相談のために出向いたが、どこもポメラの製品コンセプトに対しては否定的で、とりあってももらえなかったという。そこで、氏は飛び込みでの調達先探索をはじめた。同社の開発部門では、こうしたプロセスが採られることは珍しくないという。見込み取引先との交渉段階では大雑把な企画内容のみ説明し、契約締結以降は、すり合わせ型の開発を進めてゆく。調達先探索と交渉の結果、次のようなネットワークがポメラの開発・生産のために構築された。ポメラのOEM先は、現在1社のみであり、部品の供給については、ICは大手家電メーカー、液晶パネルは最も普及した電子辞書の液晶部と全く同じ部品を用いている。ポメラ専用の液晶を開発すると費用増となるため、電子辞書の大ロット調達の一部として部品調達をおこなえるよう調整がなされている。

キングジム社が新製品開発において個人の発想を最重視することは前述のとおりであるが、ポメラの開発プロセスでも立石氏の着想と想い、そしてそれを行動に向かわせるための組織内で蓄積された情報・知識および文化が大きな稼働力になっていた。ただし、「計画・管理」的な視点が完全に捨棄されているわけではない。開発本部の商品企画部に設置されているマーケティング課は、同部門の一般文具開発部・電子文具開発部のふたつの開発部とは機能的にも独立した存在であり、新製品開発のためのマーケティング・リサーチや既存製品に関するユーザーからのデータ収集・分析業務に特化している。既存製品に対するユーザーから寄せられる不満データの分析は、製品の新たな用途の発見につながる。また、お客様相談室では、各製品のユーザー登録をインターネットと郵送の併用でおこなっている。開発部門がそれらユーザーカードをお客様相談室から借りて、消費者の意見を参照することもしばしばあるという。

マーケティング課は規模の上では、5名のスタッフを擁するのみであり、製品開発提案には一切携わらない。サポート機能として位置付けられている。開発部で新製品開発プロジェクトが実行されると、マーケティング部から1名担当者をつけ、全ての議論に参加させ、製品用途や製品系列などに関するデータに基づいた意見を求める。こうした体制は3年ほど前から導入されている。ポメラ開発時にも同様の体制が敷かれた。とくにキングジム社では、このところ消費者向け製品の開発プロジェクトが増加傾向にあるため、開発担当、マーケティング・リサーチ担当、デザイン担当の各部課の連携が不可欠になってきているという。

## 6. 「ポメラ (Pomera)」の市場導入と普及過程における創発

ポメラの製品コンセプトは開発担当者である立石幸士氏の抱いていた「先端多機能ビルトイン型」PC への大きな不満と、氏自身も含め、ビジネスパーソンが日常生活の中で不満を潜在化していた文書作成の領域での新たなスタイルのあり方への独創をちりばめたものである。ビジネス文書の多くは PC で作成されるが、その文書の下案となるメモや議事録などは依然として手書きされたものであることが多い。その結果、メモの文字が読みにくかったり、メモした媒体を紛失してしまったり、あるいは手書きしたものをもう一度 PC で打ち直さないといけないという重複作業の手間がかかったり、といったような不便が生じる。

ネットブックをはじめとする小型ノート PC が、こうしたビジネスパーソンの悩みを解決するための製品であると考えられがちであるが、必ずしも問題が全て解けたわけではない。OS を搭載した PC は起動・終了に時間がかかり、会議や移動時などに短時間で作業をおこないたい場合には適さない。また、バッテリー持続時間が非常に限定的である。さらには、情報漏洩対策のため、ノート PC の社外持ち出しを禁止する企業も増加している。ポメラは、2 秒程度で起動・終了し、手帳と同サイズで持ち運び利便性が高く、デザインの上でも電子機器ではなく文具のアナログ感を強調し、二つ折りキーボードで「書き心地」を重視した製品である。連続稼働時間も乾電池で 20 時間であり、ノート PC を大幅に上回る。ただし、機能がテキストファイルの作成のみに限定されており、インターネット接続をおこなうこともできない。こうした意味では、「先端多機能ビルトイン型」のモバイル PC が製品市場のスタンダードとなっている中で、機能を最大限削減し、文房具として生活世界に定着することを企図して開発されたポメラは、思わぬ異質需要に光をあてた、ある種異端的な製品であるといって過言ではないだろう。

立石氏自身の想いと氏がおこなった同世代のビジネスパーソンたちの生活世界への洞察が製品コンセプト着想のベースであるため、ポメラの標的市場細分は、「30～40 代の出張や会議の多いビジネスパーソンでノート PC を持ち歩いて、頻繁に議事録を持ち帰る層」に設定された。その他、ライター職のユーザーも想定していたが、ブロガー同様、ライターの間では、「書く機能」だけでなく「送る機能」も備えていなければ受容されないだろうという判断がなされた。

キングジム社では、2008 年 11 月 10 日のポメラ発売日に先駆けて、開発部門の担当者が各地の営業所を訪ねて営業マン・ウーマンとの製品情報・知識の共有化をおこなうとともに、広報部に対しても詳細な製品説明をおこない、組織内部での販促協力体制を整えた。全くの新カテゴリの製品であったため広告費用投資による効果水準が未知数であることから、広告予算の配分は一切おこなわれなかった。そのため、外部向けの販売促進活動の中心は、同年 10 月に開催された製品発表会であった。この製品発表会では、当初、ポメラの第二の標的市場細分として想定されていた来場者（＝マスコミ関係者）に対して、1 人 1 台、ポメラそのものの配布をおこなった。結果としては、これが奏功し、マスコミ関係者からの高評価が、各種のブログや 2 ちゃんねるなどに波及し、口コミでポメラの評判が発売前の段階ですでに高まっていたという<sup>19</sup>。最初の生産ロットの 1 万台は、ほとんどが予約販売であったことが判明している。また、その後まもなく、累積販売台数が 3 万台に到達した。現在

の累積販売台数は、約10万台である<sup>20</sup>。

ポメラの普及プロセスでは、当初最大の標的市場に設定していたビジネスパーソンから受容されるのではなく、市場導入計画段階で不採用となったライター層への広報活動を通じた偶然の働きかけによる相互作用を通して、ビジネスパーソンよりも更に強いこだわりをもった消費者層からの熱狂的な支持が得られたことが、その初期の普及速度を高めたのではないかと推測することができる。ライターやブロガーの効果によって初期普及プロセスの速度が速まることによって、本来、最大の標的市場とされたビジネスマンへの普及も結果的に早まったということである<sup>21</sup>。ただし、このことは、あながち同社によるマーケティング・ミステイクが幸運に作用したのだと結論することはできない。というのも、同社では法人向け製品の販売において、特徴的な製品普及プロセスに関する知識を蓄積しているからである。具体的には、法人向け製品であっても、その普及過程では個人の消費者の役割が大きいということである。とくに男性の30～40歳代の消費者が（取引先でもないのに）、テブラやファイルなどユニークだと感じた製品をお小遣いで趣味のために購入し、それがきっかけで勤務先（あるいは経営する）企業の社内で導入され、産業用使用での普及が進む現象が顕著であるという。ポメラの販売促進過程でキングジム社がとった創発的な広報戦略は、こうした知識の蓄積との連結が組織文化のフィルターを通して自己組織化した結果といってよいだろう。

## 7. 結びにかえて

本稿では「計画・管理」の側面を重視した伝統的なブランド化の論理の制約が顕著になっている現状に鑑み、ひとつの代替可能なブランド化の視座としてのブランドによる個別文化の創造過程ないし新カテゴリーのスピンアウト過程について、キングジム社のポメラ開発プロセスの事例を通して検討をおこなった。企業のマーケティング行動の時間的地平の短縮化は、多次元における消費多様化<sup>22</sup>への機動的対応、さらにはヴァリュー・イノベーター商品<sup>23</sup>を一方では求められ、他方では株主に対する価値実現へのプレッシャーのもとに置かれている現代の企業の間にもみられるひとつの特徴的現象である。ふたつの市場において要求される価値を短期的に実現するために、企業はしばしばそのマーケティング行動においても納得行動の原理にもとづいた短期的な目的合理性の追求をおこなう。それが単発的な行為の水準ではなく常軌・継続的な行為循環へと転換してゆくと、そうした企業の知覚システムは短期的で小程度の変化に敏感な器官を深化させることになるが、より長期的でマクロな変化を感じ取るための器官を著しく退化させることにもなり得る<sup>24</sup>。このことは、先にも指摘した清涼飲料水市場やファッション衣料品市場の例からも明らかなように、同種製品市場における企業群を長期的に競争マイオピアへと導く要因ともなる。短期的な観点からは合理的に行動を展開しながら、長期的には非合理的な結果を招いてしまうというパラドックスである。そのようなパラドックスを回避し、マーケティング構想力を発揮するためには、概念 (concept) と内念 (endocept) の有機的な結合が欠かせないことを、キングジムによる新カテゴリー創出型市場創造の事例をもとに本稿では検討してきた。

最後に、本稿で展開してきた一連のエッセンスを凝縮しているともとれる、ポメラ開発担当者の立石幸士氏の言葉を引用して、結びにかえたい。

「ブランドとは、まじめにつくった、まじめな製品が世の中に出ていって、それがようやく生活の中で根付いてゆくものではないでしょうか。急にパツとした演出をすることができるようなものではないと思います。簡単にはブランドの逢着点に達することはできません。手を抜かずに長期的に取り組んでゆくことが大切です。(キングジム社では) 独創から文化を創り出す精神が組織全体のバックボーンになっていますが、マーケティング課を経由したユーザーからの要望の取り込みもおこなわれていますので、今後は独創とユーザーからの情報をいかにすり合わせてゆくかが重要になってきます。ただし、あくまでもどの程度すり合わせるかのバランス感覚を保つことが大切です。」

## 謝辞

本稿の執筆にあたっのインタビュー調査では、株式会社キングジム 開発本部 電子文具開発部 開発課 立石幸士氏 および 同社広報部部長 山口哲男氏に多大なご協力を賜りました。ここにお礼申し上げます。両氏には社内資料等もご提供いただきました。また、本稿での議論の多くは、上原征彦教授（明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科）との共同研究の成果に依拠しています。上原教授にここにお礼申し上げます。

## 付記

本稿は、2008 年度青山学院大学経営学会研究助成による成果の一部として執筆いたしました。ここにお礼申し上げます。

## 註

- 1 田村 正紀 (2001)『流通原理』, 千倉書房
- 2 このミッション・ステイトメントに示される「独創」と「(創造による)文化」の関係について、S・アリエティ (1980)『創造力』(加藤・清水訳)新曜社における議論をもとに整理する次のようになる。アリエティは創造力には明確・明晰な「概念」— concept —に由来するものと、それとは対照的な曖昧とした「内念」— endoconcept —から派生するものがあるとする。前者は形式論理学をベースとした合理主義に依拠するものであり、後者は事物を(異質性による区分ではなく)同質性によって包括的に理解しようとする原始的統合の発想である。アリエティによれば、創造性はこれら両者、つまり「概念」と「内念」の統合によって生まれるとされる。キングジム社のミッション・ステイトメントにおける「独創」は内念に根差したものであり、「面白い発想であるが、未だ共有されていないもの」として解釈することができる。一方、ここでの「文化」とは、そのような「独創」が多くの他者によって受容され、生活世界の中で共通の意味を構築するようになるプロセスである。独創が受容され、普及した文化へと昇華するプロセスにおいては、明確なコンセプトにもとづいた計画制御の視座とその過程における創発の取

り入れの双方が要求される。

- 3 今田高俊 (2005)『自己組織性と社会』, 東京大学出版会, 厚東洋輔・今田高俊・友枝敏雄 (編) (1992)『自己組織性の社会理論-ポストモダニズムの社会学をめざして』, 厚東洋輔・今田高俊・友枝敏雄編『社会理論のフロンティア』東京大学出版会, 今田 高俊 (1987)『モダンの脱構築』, 中公新書, Kauffman,S. (1995) *At Home in the Universe - The Search for Laws of Self-Organisation and Complexity*, Oxford University Press, NY,
- 4 池田 謙一 (2004)『コミュニケーション』, 東京大学出版会, 森脇 俊雄 (2000)『集団・組織』, 東京大学出版会
- 5 上原 征彦 (2008)「ブランドと関係の契約と共同体」, 『季刊マーケティングジャーナル』, 第110号, 第28巻, 第2号, pp.4-14
- 6 田村正紀 (2005)『業態の盛衰』, 千倉書房
- 7 Raynolds,J, Howard,E, Cuthbertson,C, and Hristov,L. (2007) "Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice", 'International Journal of Retail & Distribution Management', Vol.35, No.8, pp.647-660,
- 8 花王のヘルシアは、清涼飲料水市場における競争マイオピアを克服し、同製品市場の中に新たなカテゴリ (特定保健用食品) を創造した数少ない例のひとつである。同社はスキンケア製品の基礎研究などで培った技術を清涼飲料水の開発に応用し、清涼飲料水市場において特保飲料という新たな製品カテゴリを創造した。これは、花王の基礎技術と製品開発分野の資源・能力だけでなく、同社が大手小売企業との間に結ぶ製販同盟の効果、さらには同社の営業部隊の活動成果によるものである。同ブランドは、小売店頭で大幅に値下げ販売されることが皆無である数少ない清涼飲料水銘柄のひとつである。
- 9 C.S. パース (1986)『C.S. パース著作集』 (内田訳), 頸草書房,
- 10 黒石 晋 (2009)『欲望するシステム』, ミネルヴァ書房
- 11 嶋口 充輝 (1984)『戦略的マーケティングの展開』, 誠文堂新光社
- 12 田村 正紀 (1996)『マーケティング力』, 千倉書房, 田村正紀 (1971)『マーケティング行動体系論』, 千倉書房
- 13 Ansoff,H.I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, NY,
- 14 Fisher, M. L., Raman, A. and McClelland, A. S. (2000), "Rocket Science Retailing Is Almost Here", 'Harvard Business Review', July-August, pp.115-124., Fisher,M,L, Raman,A, and McClelland,A,S. (1999) *Supply Chain Management at World Co., Ltd.*, World Co., Ltd., Tokyo,
- 15 キングジム社の製品開発のあり方を通して市場に導入される製品は、しばしば既存の製品カテゴリと関連付けることの難しい位置づけとなることがある。そのため、製品導入期においては、取扱小売商のどの売場に展示するのがきわめて曖昧であることが多くなっている。さらには、そのような「カテゴリ創出型製品」の市場導入時には、製品の性格と合致した販売経路のデザインが求められる。それは、既存の経路構造の内容の見直しも含んでいる。本稿で取り上げる「電子文具」ポメラ (Pomera) についても、販売経路の選択に関して、インターネット通販、家電量販店、大手文具小売商など複数の販売業者を組み合わせた形態を見いだすための探索がおこなわれた。さらに家電量販店の店頭では、小売商の担当者も、どの売場にこの製品を展示するべきかどうか苦慮しているという。現状は製品の外形の形態の類似した電子辞書売場に展示されているが、キングジム社としては、製品コンセプトのユニークさをよりの確に伝達するために、ネットブック PC 売場での展示を希望している。これら「カテゴリ創出型製品」は、ある一定の販売数量が実現し、製品系列の追加がおこなわれる段階で専用の売場を獲得するというのが、これまでの主要パターンである。
- 16 キングジム社のヒット商品のひとつである「取扱説明書ファイル」の開発においても同様の開発プロセスがとられた。当時、営業部門に所属していた高橋壮太郎氏はクリアポケット型ファイルの構造・形態が事前に (長方形の定型サイズのポケットに) 確定されていて、使用者が用途に応じて利用方法を工夫しないとイケない点に疑問を感じ、事前に厳密な機能・使用方法を織り込んだファイル製品の開発提案を、社内公募制度を通じておこなった。その最初の製品が、「取扱説明書ファイル」である。このファイルのポケットは各種製品の説明書や保証書を一覧しやすい形で収納できるようにしているばかりではなく、定期的に使用される説明書の取り出しと再収納が容易にできるようにポケットの形状に工夫が凝

らされている。この用途事前確定型製品の開発提案は不採用となったが、高橋氏が営業部門から開発部門に異動したあとに製品化が決定した。個人が自らの独創を創造に転換しようとする「想い」のはたらきが、ここでもみられた。「取扱説明書ファイル」は、ファイル製品市場の中で新たな製品カテゴリ（用途事前確定型製品）を生み出し、「領収書ファイル」などの製品系列の追加もおこなわれるようになった。

- 17 ポメラ開発者の立石氏へのインタビュー調査による。
- 18 テルレッツは、携帯電話にとりつけるストラップで、カール状の伸縮ストラップを電話機に接続し、もう一方の端をクリップでジャケットの内ポケットやバッグなどにとりつけることによって、電話機の落下や紛失を防ぐための製品である。
- 19 ソーシャル・ネットワーキング・サイト（SNS）の mixi には、ポメラのコミュニティが存在する。ポメラ開発者の立石氏も招待を受け、このコミュニティの「オフ会」に参加した。メーカーに所属する人物として、消費者と直接的に接する機会がないため、非常に新鮮な体験だったという。この「オフ会」では、「こんな製品は今までなくて、新鮮だった」というユーザーからの声にあふれていたという。いわば「ファンの集い」のような雰囲気であったことが予想される。
- 20 ポメラの市場導入時のモデルの累積販売台数は 10 万台を超え、現在、同製品の改良モデルが市場に投入されている。
- 21 現在、ポメラのユーザーの 8 割は男性で、そのうちのほとんどは 30 ～ 50 代で占められている。手書きで漢字を正しく書く教育を受けながらも、今ではペン筆記よりもはやくキーボード入力をおこなえる世代の男性である。ポメラの主要標的市場のビジネスマンの属性と合致している。
- 22 田村正紀（1990）『現代の市場戦略』、日本経済新聞社 では、消費者内の多様化、消費者間の多様化（消費の（外面的）個性化）、時間的多様化からなる 3 つの消費多様化次元が示されている。
- 23 田村正紀（2006）『バリュー消費』日本経済新聞社 では、ブランド論で伝統的に重視されてきた価格プレミアム概念（および数量プレミアム）だけでは説明できない形態の消費パターンの重要性が増してきていることを示唆している。その内容は、品質と価格連想循環に、「高品質 - 適正価格」・「適正価格 - 高品質」が加わってくるというものである。こうした背景には、景気要因だけでなく、各カテゴリの商品クラスについての消費者による属性知覚評価が時間の経過とともに変化していることを指摘することができる。このような形での商品特性の変化が発生すれば、当該商品にかんする他のマーケティング・ミックス特性も質的・量的に変化することになる。
- 24 Winter, S.G. (2004) "Specialised Perception, Selection, and Strategic Surprise: Learning from Moths and Bees", *Long Range Planning*, Vol.37, pp.163-169