

(1) プロダクト・プランニングにおける製品廃棄問題

プロダクト・プランニングにおける製品廃棄問題

一 現代企業における製品ライン拡大傾向

企業経営の究極的目標は、永続的成長である。これを達成するために、企業は市場において四つの代替案を有している。すなわち、市場浸透、市場開発、製品開発および製品多様化がそれである。これらの四市場戦略のそれぞれの内容はアンソフ・モデルによって明快に説明される⁽¹⁾。

第一図において、 π は製品ライン、 μ は製品の目途する市場をあらわす。

市場浸透は、現在の製品とそのの目途する市場を変えることなく、売上を増大せしめようとする戦略である。市場開発は、現在有している製品ラインを新しい用途

第一図

製品ライン \ 市場	μ_0	μ_1	μ_2		μ_m
	市場浸透	市場開発	製品開発		
π_0					
π_1					
π_2					
.....					
π_n					

を開発することによってこれまで向けられていなかった

田内幸一

市場にも販売しようとする戦略である。

製品開発戦略は、これに対して、現在カバーしている市場を、新しい、よりすぐれた製品を開発することによって、よりよくカバーしようとするものである。

製品多様化は、現在の製品ラインと市場との双方から離れて、より多くの製品によってより広範な市場を確保しようとする戦略である。

永続的成長を志す企業は、これらの戦略を、市場機会の解釈を通じて選択するわけであるが、この場合、これらの四代替戦略は決して排他的なものではないことに注意しなければならない。企業は、複合的に、同時にいくつかの戦略を併行して用いることができるのである。

これらの四戦略のうち、市場浸透と市場開発とは、製品ラインの拡大と関連を有しないので、この小論の対象からはずし、以後、製品開発と製品多様化とに関心を集中することにしよう。このような製品ライン拡大は、どのような意図の下になされるものであろうか。これを明らかにすることによって、製品ラインの企業による拡大というものが、永続的性質のものであるか、散発的にしかなされない性質のものが明らかとなるであろう。

まず第一にあげられる、製品ライン拡大によって意図される目的は、安定的成長である。企業は単一製品ではなくて多種多角的製品をもつことにより、より安定した成長をとげると期待される。商品にはかならず寿命というものがある。商品を、たとえば洗濯という機能を果すものとして把える限りでは、それは人類のあるかぎり、それとともに永久に存続するものであろうが、もっと狭義に、ある会社のある商標を有するある特定の製品という意味でそれを理解する限り、それはかならず死ぬものである。これが製品のライフ・サイクルと呼ばれるものであるが、現代においては研究開発投資の巨額化にともなう新旧製品交替の急速化、所得の増大およびその結果としての生活水準の向上にともなって、消費者が製品の本来の機能（たとえば石鹸を例にとれば、その本来の機能は汚れを落とすことである）に加えて副次的機能（香りのよさ、浴後のさわやかさ）を重視するようになったため、消費者の需要の動きが非常に移り気になり、把えがたくなったこと、競争企業が次々と新製品を開発していること、などによって、それは極度に短縮化する傾向にある。このような状況の下において、企業が危険を分散しつつ、安

定的成長をとげるための利益を確保して行くには、新製品を絶えず既存の製品ラインに加えて、ライフ・サイクルの各段階にある製品を各種取揃えることが必要となってくる。

第二の要因は、過剰能力である。現代のような企業のおかれている環境の変化の激しい時代においては、企業は何かの意味の過剰能力をもつ場合が多い。ここで能力というのは広い意味においてであって、もともと典型的な例は、生産設備における過剰能力であるが、それ以外にも、多くの能力を含意していることに注意しなければならぬ。生産能力における過剰は、需要の変化、技術上の革新の結果として起るものである。また、急速な発展をとげた企業に屢々みられる過剰能力は経営者である。成長を達成してしまつた後では、広告、商標力、セールスマンの時間、販売経路などが、多くの場合、過剰能力を構成する。過剰能力を生起せしめた原因が何であれ、それを利用することによっての製品ラインの拡大は、企業に利益増大の機会を与えるはずである。

第三の要因は品揃えである。プッシュ戦略による販売促進を効果的に行なうための一つの方法として、メーカ

ーによる流通経路、つまり問屋・小売店の系列化が屢々行なわれている。この系列化を可能にするためには、問屋・小売店の品揃えが自社製品だけでまかなえるだけの製品ラインを取揃えていなければならない。逆に言うならば、チャネルに対して十分な製品ラインを供給できなければ、強力なチャネル・プロモーションを行なうことは不可能なのである。家屋電気器具、薬、化粧品メーカなどにとって、特にこれは重要である。

第四の要因は名声であって、ある種の製品を全部一社で揃えてもっているということは、小売店の系列化のためばかりでなく、その企業の名声にも寄与するのである。たとえば大型から小型までの乗用車、商用車、それにスポーツカーと揃えてもつことは、その企業の消費者全体に対するプレステージを高め、信頼感を増す。

最後には、防禦があげられる。これはみずから積極的に多様化を行なうのではなく、競争企業の多様化に対応してのそれを意味する。

以上のごとく、製品ラインの拡大傾向をもたらす要因をみて来ると、そのすべてが、現代の経済社会に必然的に随伴する性質のものであることが明らかである。さら

にこの点を強調するとするならば、このような要因の存在そのものが、現代経済社会の本質を構成するということができよう。したがってこれらの要因は永続的なものであり、製品ラインの拡大圧力は常に企業において存在するものであることが認められるのである。

もとより製品ラインを拡大するに際しては多くのファクターについての考慮が必須であり、このようなファクターについての研究は、製品ラインの拡大を成功裡に行なうためにはきわめてきびしい条件を満たさなければならぬことを教えているのであるが、それでもなお、企業の成長への要請より来る製品ライン拡大への圧力は強く、これの実施はわれわれの周囲で実に屢々見られるところである。

(1) H. I. Ansoff, A Model for Diversification, *Management Science*, July 1958, p. 394.

(2) たとえば次の論文は、製品ライン拡大がどのような場合、企業にとって許されるかを研究したものであって、ライン拡大はきわめて達成困難な条件に適合したときに企業にとってプラスとなることを、モデル分析によって示している。

Marvin G. De Vries, The Dynamic Effects of Plan-

ning Horizons on the Selection of Optimal Product Strategies, *Management Science*, April 1964.

二 製品ライン拡大傾向と製品廃棄

前節で述べたごとく、企業は製品ラインを拡大すべき内在的圧力を有しており、それにしたがって、製品の数を増大させることが実際に多くの企業によって行なわれている。しかしながら、このようなライン拡大への動きが続けば、当然に企業の生産・販売する製品の数は、企業の能率的に処理しうる限界を超えることとなる。「製品ラインが算術級数的に増加すれば、経営の問題は幾何級数的に増加する」のであるから、製品過剰の問題は、企業の経営にとって大きな問題であるはずである。この問題の解決は、具体的には製品廃棄を行なうことに見出され、さらに製品にはすべてそれぞれのライフ・サイクルがあるのであるから、多数製品企業においては、成熟段階から衰退段階に向う製品が次々とあるはずであるので、この製品廃棄の問題は、新製品開発と同程度の関心をもって研究されてしかるべきであろう。しかるに、これまでこの問題について書かれた論文は、コトラーと

アレキサンダーの両教授によって書かれたわずか二篇⁽¹⁾を数えるのみであることは、大いに異とするに足るところである。なぜそうなのであろうか。

それは、アレキサンダー教授の述べているごとく、新製品を市場に導入することは華やかな仕事であるのに対して、製品に死を与えることはいやな仕事であるところに、第一の理由が求められるであらう。もちろん、製品廃棄についての論文の有無とは関係なしに、これまで数多くの製品がいろいろの企業によって廃棄されて来たことは事実であるが、それは、在庫がたまって二進も三進も行かなくなった結果としての廃棄であって、けっして組織的・体系的な廃棄といえるものではない。このように、やむをえないところまで追込まれたあとでのいやいやながらの廃棄が行なわれているところには、新製品開発とは違って、積極的な論議が行なわれる可能性は少ない。製品廃棄が実際の企業の管理の面から自発的に問題として浮び上って来ない理由は、この他にもいくつかあげることができる。ある製品の売上げが思わしくない場合に、その理由としては実にいろいろのものが考えられるのである。まずそれは景気が悪いからであって、時がた

てば自然に恢復するという考え方があつた。また、マーケティング計画が悪いからとも考えることができる。マーケティングは完全であるのに、売上げが思わしくないことがわかつたときには、この製品それ自体は思わしい成果を上げなくても、その存在が他製品の販売を助けているという考え方がなされる。さらに、この理由があてはまらないときにさえも、その売上げは直接コストをカバーするだけであり、固定的資源を利用する方法が他にはないからという理由で、その製品はそのまま継続して保持されるのである。

しかし、こういった一見合理的な考え方をとつてもやはりその底にあるのは、感情的な要素である。既に述べたごとく、製品に死を与えるのは、けっして気持のよい仕事ではない。その製品は、かつての栄光の日には企業の屋台骨を支えたものであり、その販売についての忘れえない思い出が、誰の胸にも限りなく刻み込まれているものであるかもしれない。そういった命運をともして来た製品に対して、いよいよどうにもならない局面に立ち至るまで、何とか理由をつけて不吉な考えを打ち消しつつ、生き永らえさせようとする態度が取られること

は、よく理解できるところである。

これに加えて、製品廃棄を回避させるもう一つの感情的理由がある。それは、惰性である。すなわち、ある製品がある期間市場に提供されていると、かならずそこにはそれに依存する人達ができてくる。その製品の担当管理職、担当職員、一部顧客がそれであるが、この人達は、その製品に依存しているのである。担当の人達は、その製品が廃棄されれば、配置変えになるか、悪くすれば解雇される。その製品の代替製品を見付けることのできない一部の顧客は不便を感じる。したがって、どうしても今のまま、その製品を存続させようとする力が働くことになる。これがここという惰性である。ある製品の廃棄によって不利を蒙る人達は、その製品の弱さを隠すよう努める。たとえば、消費者受容の程度が低くなっているのに、多額の販売促進費をかけて無理に売込むことなどが行なわれるのである。もちろん、これは永久に続けることのできるものではなく、いずれはトップに知れることではあるが、廃棄の適当な時期を遅らせるもののであることは確かである。

病んでいる製品の、企業にとっての負担は、単にコス

ト対売上利益にみられるマイナスだけではない。この他に、これ以上に大きな隠れた負担を企業は背負っているのである。⁽³⁾まず、経営者の時間があげられる。病んでいる製品は、いろいろの手厚い看護を加えないと生きて行くことができない。経営者はこのために、その製品が企業にもたらす貢献の程度と不釣合な長い時間を、これに對して割かなければならなくなる。その時間は、他の成長段階にある製品に對して割かれたならば、遙かに多くの利益を企業にもたらす時間であるはずであるのに、無駄に、病んでいる製品の意味のない余命を僅かばかり延ばすために費消されてしまうのである。

第二の隠れた負担は、病んでいる製品は、屢々値下げ、割引きといった販売促進策を取ることを必要とさせることである。価格というものは企業イメージのコミュニケーション手段として大きな重要性を有するものである。これを屢々下げるといふことは、その企業のブランドの名声を傷つけるおそれ大きい。また、卸・小売という流通チャネルの業者達は、その扱い商品の価格が安定的であることを強く望み、値動きの激しい製品は扱いたがらないことが調査によって明らかにされているの

で、この意味でも、頻繁な値下げは、望ましくないことがわかる。病む製品の値下げ、割引きを度々行なうことによって、そのメーカー企業は、その製品の売上げを損なうのみならず、他の本来成長製品であるべきものの成長の芽をも摘んでしまうことになりかねないおそれがある。

第三は、生産コストの問題である。病んでいる製品の生産は少量であるので、準備時間を長くかけておきながら、実際に機械の動く時間はごく僅かという結果を招く。

第四は、広告と販売員の負担であって、経営者の時間についてと同じことが、これらについてもいわれる。すなわち、より健康な製品に向けられたならばもっと収穫の多いはずの努力が、つまらない病んでいる製品に向けられることになるのである。

第五は、顧客イメージについてであるが、これは、既に好ましいイメージを持たなくなった製品をラインの中に有しているために、企業全体のイメージが損なわれる可能性のあることの指摘である。

第六の、しかし最後だからといって一番重要でないわ

けではなく、むしろもっとも重要な、病んでいる製品を保持することのコストは、この保持によって、それに取って替るべき新製品の開発が遅れることである。あらかじめ、最後まで追いつめられる前に廃棄すべき製品がわかっていれば、その代替となるべき新製品は、廃棄の時期に間に合うように開発することができる。しかし、もしどうしても廃棄しなければならなくなるぎりぎりの時期に実際に到達するまで、その製品の廃棄について全然考えていなかったとするならば、廃棄製品の空白を埋めるものは何もないということになる。この真空状態は、競争企業にとっては非常に入りやすいところであって、営々としてつちかかってきた市場での手掛りは、かくしていとも易々と、競争者の手に落ちてしまうことになってしまう。

このようにみて来ると、病んでいる製品の病んでいることが誰の目にも明らかにうつるような状態にまで、病状の進行を放置することは、企業にとって大きな不利益であって、病状が急迫する前に、予防的な定期検診を行なうことにより、病気がまだ内部に隠れている段階でそれを発見することがきわめて重要であることが、明確に

理解される。

それでは、病んでいる製品は、どのようにして発見されるのだろうか。

(1) R. S. Alexander, The Death and Burial of "Sick" Products, *Journal of Marketing*, April 1964.

Philip Kotler, Phasing Out Weak Products, *Harvard Business Review*, March-April 1965.

(2) Alexander, *op. cit.*, p. 1.

(3) Kotler, *op. cit.*, p. 109.

(4) 田島義博氏第十六回日本商業学会全国大会での報告。

三 廃棄対象製品の発見・決定

廃棄対象製品の発見には、いくつかの指標が用いられる。アレキサンダー教授は、売上げ動向、価格動向、利益動向、代替製品、製品有効性、重役の時間の六指標の使用を示している。⁽¹⁾すなわち、売上げが下り坂にあるもの、在来製品でその価格が下降傾向のもの、利益率が下りつつあるもの、同じ目的に使われる製品で、よりすぐれた機能のものが市場にあらわれたもの、たとえば健康に害があることがわかったためなどで製品の有効性が損われたもの、重役の時間を非常に大きく食っているもの、

のは、廃棄の候補製品とするものである。もちろんこれは、あくまでも候補を探す段階であって、実際に廃棄の対象とする決定を行なうためには、これ以外の考慮要因についての検討がなされることは言うまでもない。

コトラ教授は、製品廃棄をいくつかの段階にわけて考えている。⁽²⁾実際に製品廃棄問題の検討をはじめ前に解決しなければならぬのは、誰が廃棄対象製品の選定にあたるかの問題であるが、これについては、製品廃棄は企業内の多くの部局に関連を有するので、マーケティング、製造、購買、管理、人事、研究開発、それぞれの担当重役による製品検討委員会を設けることが適当であるとしている。

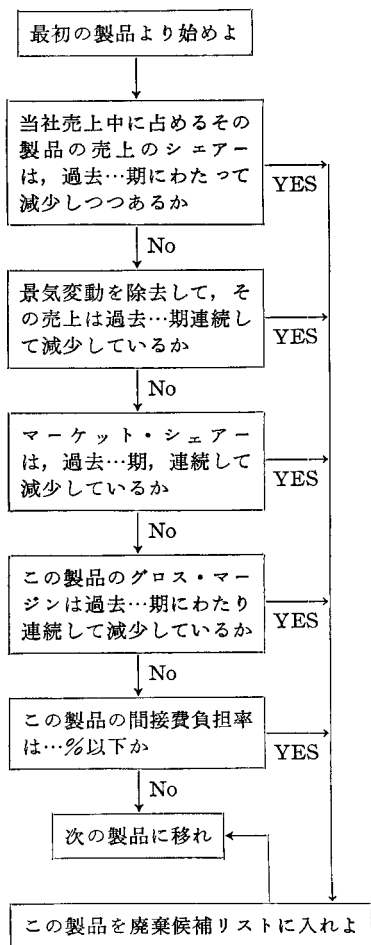
具体的な選定活動は、六段階よりなっている。

第一段階 製品データ・シート

製品検討は、定期的に毎年一回大体同じ時期に行なわれる必要があるが、この手続きの最初は、まず全製品についてのデータ・シートをつくることから始まる。これは、それぞれの製品が健康な状態にあるのか、それとも何らかいま一層の検討を要する製品であるのかを区別

(9) プロダクト・プランニングにおける製品廃棄問題

第三図



業の内容は同じであつて、それは第三図に示されている。すなわち、チェック項目のうち、一つでも該当するものがあつたら、その製品は、廃棄候補リストに載せられることになるのである。

する目的のためだけにつくられるものであって、これによって廃棄対象製品を決定しようとするものではない。このような簡単なシートによって、問題製品をまず選び、細かい検討は、それらについてのみ行なうというやり方は、作業の能率を上げる上で望ましいものである。

第二段階 候補製品の決定

大企業においては、検討されるべき製品の数は何千にも上り、第二図のごとき簡単なデータ・シートであっても、全部に目を通すのは容易なことではない。そこで、計算機にデータ・シートの検討を行なわせることが計画されるが、少数の製品の場合には、わざわざ計算機を用

いるまでのことはない。いずれにしても、行なわれる作

第二図

製品データ・シート				
製品 No.				
モデル No.				
日付				
	過去			
	3年前	2年前	1年前	今年
業界売上げ額				
当社売上げ額				
販売量				
単位あたり総原価				
単位あたり変動費				
価格				
景気変動指数				
間接費				
注				

第三段階 候補製品の評価

廃棄の候補製品リストができあがると、製品検討委員会は会合し、どの製品を廃棄対象とするかの検討を行なうことになるのであるが、実際には、まだこの段階で最終的決定を行なうことは、情報が不足しているため、不可能である。したがって、この段階で行なわれることは、候補製品の評価のための基準をつくることである。コトラー教授の示す評価基準は、次の七項目である。⁽³⁾

- 1 この製品の販売の将来性。
- 2 製品改良が有効になさるるか。
- 3 マーケティング戦略を変更することによって、売上げが伸長する可能性がどのくらいあるか。
- 4 この製品を廃棄することによって、重役の時間がどれだけ解放されるか。
- 5 当社はこの製品を廃棄して、それに取って替るよりよい製品を出す可能性がどれだけあるか。
- 6 この製品は、直接費以上にどれだけ収入をあげているか。
- 7 この製品は、他の製品の販売にどれだけ貢献しているか。

アレキサンダー教授は、廃棄候補製品のうちから対象製品を選び出すための要因として、利益、財務、雇傭者関係、マーケティング・ファクター、その他、をあげている。⁽⁴⁾これらの要因の各々は、非常に広い意味をもって理解されているので、ここで簡単に内容を説明してみることにする。

利益。これについては今更説明する必要もないであろう。問題となるのは、コトラー教授のあげる項目の六番目、すなわち製品が直接費以上にどれだけ間接費を負担しているかについてである。

財務。ある製品を製造し、販売するために、企業は、生産設備、原料在庫、仕掛品、完成品、売掛金といった形で資金を投入している。もしこの製品を廃棄する場合には、これらの投入された資金がどの程度回収されうるかの目安をつけることが必要となる。

雇傭者関係。ある製品を廃棄すれば、かならずその結果として、その製品を担当していた職員の配置転換ないしは解雇が起る。このような措置が、会社と組合、ないしは組合のない場合には会社と従業員との間にどのような影響を与えるかを慎重に見積ることが大切である。

(11) プロダクト・プランニングにおける製品廃棄問題

マーケティング・ファクター。ある製品を製品ミックスに加えておくことが利益の面からも、財務の面からも、はたまた雇傭者関係からも正当化されない場合でも、その企業にとって利益のあがる製品の重要な顧客が、その製品の買手でもあって、購買の一元化のために、もしその製品を廃棄すれば、利益のあがる製品の購買をも競争者に切り替えるというようなときには、その製品を継続することがとるべき政策となる。

その他、マーケティング、価格などの変更にによって、その製品の販売が改善されるかどうかの問題が扱われている。

このようなアレキサンダー教授の考慮要因とコトラ教授のそれとを比較してみると、その間に大した差のないことがわかる。アレキサンダー教授によって指摘されていて、コトラ教授の方にはないものは、財務と雇傭者関係であるが、財務の問題はコトラ教授の第六段階廃棄実施で扱われており、第六段階 廃棄実施で雇傭者関係は、なぜ製品廃棄が体系的に企業で行なわれないかの説明で触れられていたので、こうした問題についての意識があることは確かである。しかし、廃棄対象製

品の決定に際して、このような要因を取り上げることをしていなかったのは、適当であったとは思われない。雇傭者関係の問題は、決定にとって、それを左右する重要性をもつものとすることに疑問があるが、財務の問題は、やはり、廃棄の決定を行なった後で、工場在庫、流通在庫、仕掛品などについて、廃棄実施の一つの手続きとして取り上げるのではなく、これがどれだけあるかが、廃棄決定のための一つの要因をなすものとして考えるべきであろう。

他方、コトラ教授によって取り上げられていないが、アレキサンダー教授の方にはないものは、製品廃棄による重役の時間の解放の程度と、代替製品の可能性の程度とである。このうち、重役の時間の解放については、既に述べたごとく、廃棄候補製品選定の指標としてあげられており、したがって、両教授の間の違いは、この要因を候補の選定に用いるのか対象の選定に用いるのかのそれに還元することができる。この点については、これを対象の選定に用いるとするコトラ教授の考えの方がよいように思われる。候補の選定に、このような要因まで考慮に入れることは事実上少し無理である。次の代替製

品の可能性であるが、これについては、アレキサンダー教授は、全篇を通じてふれていないが、やはりこれも考慮要因に加えることがよいと思われる。

かくして、廃棄候補製品をそれに照して評価すべき基準がきまったところで、実際の評価が行なわれるのが、次の段階である。

第四段階 継続指数

各項目について、まず0から1までのスケール上での評価を行なう。この場合、重役の時間の解放の程度と、代替製品の可能性の程度については、少ないほど多い点を与えられる（最大の場合に1）ことになるが、他の項目については、多いほど、あるいは高いほど、多い点を与えられることになる。これに、各項目につけられるウェイトを乗ずると、各項目についてのウェイト付き評点が出る。全部の項目についてのこれを加えたものが、この製品の継続指数であって、この数が大きければ大きいほど、継続することが望ましいことを示すわけである。ただ、何点以上であつたら継続すべきであり、何点以下であつたら廃棄すべきであるといったことを指示する客観的基準は存在しないから、この指数は、あくまでも最終

的決定の目安を提供するものとして扱われなければならないものである。

第五段階 廃棄決定

製品検討委員会は、前段階でつくられた継続指数をもとにして、廃棄対象製品を決定する。

第六段階 廃棄実施

廃棄製品を決定しても、これで製品廃棄についてのすべての手続きが終つたわけではない。耐久財の場合であれば、スペア・パーツ維持の問題がある。またメーカーが直売している製品以外については、卸・小売の流通段階における在庫に対して、どのような補償をするかの問題がある。ある製品の廃棄が決定されたら、こういった問題を具体的にどのように処理するかを関係者のグッドウィルを損わないような形で、慎重にきめることが必要となる。

- (1) Alexander, *op. cit.*, p. 2.
- (2) Kotler, *op. cit.*, p. 111 ff.
- (3) *ibid.*, p. 116.
- (4) Alexander, *op. cit.*, pp. 3-6.

四 結 語

市場における大企業間の競争が、価格競争よりもむしろ製品競争という非価格競争手段をもってなされる現代の経済社会にあつては、製品廃棄は、新製品開発と同じ程度の比重を与えられるべき問題であると考えられる。

しかしながら、主として感情的理由によって、ほとんどの企業においては体系的な製品廃棄手続は行なわれていない。病んでいる製品は、ついに市場の片隅で野垂れ死をするまで、企業の製品ミックスの中にとどまり続ける。病んでいる製品を、その製品ラインのうちに抱き続けることによって、その企業は利益を削られ、より有効に使うことのできるはずの人的・物的資源を無駄に費消させられている。さらに、新製品の開発が本当に必要なときに間に合わないといった結果も、このことから招かれる。

このようなことはわかりきっているはずなのに、企業の経営者は製品廃棄の問題に関心を集中しない。何といっても、将来の製品に目を向けることは楽しいことであり、その反面、過去の製品についてその最後をみとるこ

とは、陰鬱な仕事だからであろう。さらに、これに加えて、ある製品を廃棄することによる企業内人間関係の悪化の可能性は、経営者を躊躇させる要因であるに違いない。また、ある製品の病気が、はたして一時的なものであるのか、本当に死に至る病いであるのかについて判断することの難しさも、一つの要因であろう。廃棄対象製品を決定するための基準も、まだ完全なものとはいえない。

こうしたもろもろの困難が、製品廃棄の企業による体系的採用を阻んでいると考えられる。しかし、製品廃棄に対しての明るい見通しもないではない。それは、マーケティングにおける製品ライフ・サイクルの最近の重視である。ライフ・サイクル概念は、すべての商標品は、導入、成長、成熟、衰退の四段階を経てその寿命を終え、とするものであるが、ここに含意されているものは、製品の生命は限られたものであるという理解である。いかなる製品もかならずいつかは衰退期に入ることが、このライフ・サイクル概念によって明確に示されている。また、各製品とも、それぞれ異なったライフ・サイクル上の段階においては、異ったマーケティング計画を必要と

することの理解も、ライフ・サイクル概念の内包するところである。このようなライフ・サイクル概念の理解がより進めば、導入、成長の段階にのみ注意を集中することなく、ライフ・サイクルの各段階にバランスの取れた

注目を注ぐプロダクト・プランニングが構築されるであろう。

(一九六六・五・二五) (一橋大学助教授)