

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

Discussion Paper 2004・16

複線型開発

Multi-Lane Product Development

小川 進

2004.8.30

683

本稿は、『流通研究』2005年3月号に掲載予定である。

はじめに

本稿の目的は、製品開発に関する新しい枠組みを提示することである。わが国で消費の多様化、競争の激化が叫ばれるようになって久しい。そうした中で80年代の後半以降、製品開発体制に変化が見られるようになってきている。

従来型の製品開発体制の特徴は二つの言葉で表現できる。一つが単線型開発であり、もう一つが投機型開発である。単線型開発とは、多くの消費者に長期に渡り購買され続ける商品の開発を目指すものである。単線型開発では当該商品をより多くの消費者に対してより長期継続的に購入してもらおう努力を投入する。そこで目指すのは、当該商品カテゴリー売上1位にランクされる商品の開発である。加工食品の例で言えば、サントリーの「烏龍茶」や伊藤園の「おーいお茶」、ハウス食品の「バーモント・カレー」といった商品である。単線型開発を行う企業は、こうしたヒット商品をより多くの消費者に、より高頻度多量かつ長期に購入し続けてもらうことを目指す。

こうした単線型開発の枠組みでは、当該ヒット商品以外の商品について高い評価が与えられることはない。期間や数量限定で販売する商品を開発する場合でもあくまでそれらの製品が改善、改良されヒット商品の開発へとつながることがそこでは期待される。単線型開発では、ヒット商品にならなかつたり、ヒット商品の開発につながらなかった商品は、「失敗」あるいは「資源の無駄遣い」という評価を受ける。できるだけ余分な経営資源を投入することなく、長期に渡り高い売上高をあげる商品を生み出すことがそこでは唯一究極の目標とされるのである。

従来型の製品開発におけるもう一つの特徴は、投機型開発という言葉で表現することができる。投機型開発とは「製品形態の確定とその生産量の確定を消費者が当該製品を購入する時点よりかなり早い段階で行う開発」のことを指す。つまり、製品仕様の確定を数ヶ月や1年前といった製品発売に先立つ時期に行い、その生産量の決定についてもできるだけ同様な時期に行おうとするものである。

投機型開発では、製品仕様と生産量の確定を見込みで行うことになる。そこでの、仕様確定投機化のメリットは、素材、原料、部品といったものに関して制約を相対的に受けないうで開発を行うことができるということである。また、生産量決定延期化のメリットは、規模と計画の経済性を享受できることである。早期に生産量に関して確定することで、生産設備の稼働率を高められるし、各生産先を安定的に確保することが可能になる。また、中国などの低費用生産が可能な場所で生産ができる。

実は、今、日本ではここで紹介した単線型・投機型開発とは異なる製品開発体制が求められるようになってきている。それを明らかにするのが本稿の目的である。

1．投機型開発体制の変容

単線型と投機型という言葉で表現できる開発体制のうち、後者の投機型開発については80年代以降徐々にその姿を変容させていった。それは、投機型から延期型への移行という

言葉で表現できる動きであった（注1）。

まずそれまで一括見込み生産で行われていた生産が多頻度追加型の生産体制へと変化していった。生産体制の延期化である。

当該製品に関する需要量を最初にすべて予測し、一括で計画生産するのではなく、初期生産量をできるだけ抑え、実需動向を見ながら追加生産量を決定していく。つまり生産量の確定を消費者の購買時期に可能なだけ近づけて行おうというものである（生産量に関する延期）。そうすることで、需要見込みのない商品はそれが分かった時点で迅速に生産を打ち切り、他方で好調な売行きを見せる商品の生産量については一層の拡大を図る。その結果、従来の生産体制よりも売れ残りのロスや値引きロスあるいは売り逃しのロスを削減することができるのである。

また、近年は開発そのもの、つまり製品形態の決定についても変化が見られるようになってきている。それは生産量の決定と同様に、製品形態の確定時期を消費者の購買時点に可能なだけ近づけようとするものである（製品形態確定の延期）。

先に述べたように、製品形態を販売時期よりもかなり早い時点で確定すると素材や原料選択の自由度は大きいし、一括・計画生産も可能になる。しかし、その代わりに確定時から実際の販売時までの間に需要内容に変化が起ってしまうと当該企業は、その変化に対応することができない。その結果、そうした場合には市場での販売成績が予想以下のものになる可能性が高まることになる。

それに対して、消費者の購買時期にできるだけ近い時点で製品形態を確定できるようになると、市場の動向を反映した製品企画を行うことができるようになる。使用できる原料や素材の自由度や一括生産の可能性に関して制約が生じるが、それでも、市場の変化が速い場合には、それをしない場合に発生したであろう売り逃しのロスや売れ残りのロスを抑えることができるようになる。

このことは重要である。それは、先に紹介した単線型開発が目指しているヒット商品を生み出すために投下する資源の無駄使いを追加生産体制や製品形態決定の延期化によって削減することができるようになるからである。

2．調査対象の設定

近年、環境の変化が激しい中でいかに効率的で効果的な製品開発を行うかについて、多くの研究が蓄積しつつある（Clark & Fujimoto 1991, Christensen 1997）。ただし、それらの研究の焦点は、むしろ技術の変化の方にある。そこでは、消費者の欲求が多様化し、その変化が速くなる中でどのような製品開発のあり方が望ましいかという点に焦点はない。

それに対して本研究では、技術の変化よりもむしろ消費の変化に対して焦点を当てる。つまり、消費が多様化し、競争が激化する中で製品開発のあり方について考察することにする。

そこでのポイントは次の2点になる。第一に、多様化し、変化の激しい消費者の欲求に

いかに対応し、売れ残りと売り逃しのロスを極小化するかという点である。そして第二に、そうした対応をすると同時に、消費者に対して他社と差別化した製品や製品イメージをいかに訴求し、当該製品に対する消費者の購買を促進するかという点である。

こうした 2 点の同時解決を可能とする開発上の工夫を明らかにするために、本稿では、アパレル業界の製品開発体制について考察を行うことにする。それは、第一に、アパレル業界では、消費の多様化や競争の激化が著しく、対応を少し間違えば、膨大な売れ残りのロスと売り逃しのロスが発生するからである。実際、アパレル業界では、上で説明した生産量決定と製品形態確定の延期化現象が最も顕著に見られている。また、同時に同業界は、消費者に対するブランドの訴求力の強化が絶えず求められる業界である。このように生産量と製品形態確定の延期化を行いつつ、ブランドの訴求力を高める製品開発のあり方を考察するには、アパレル業界が適しているのである。

とりわけ、本稿では、商品の企画、製造、販売を一気通貫で行っているSPA（アパレル製造小売専門店）事業を採用し、業績を伸ばしている株式会社ワールド（以下、ワールド）の事例研究を行う。

SPA事業を選択したのは、第一に、アパレル業界関係者やそれを研究する者の間でSPA事業に対する関心が高まっているからである（例えば、南 2004）。第二に、SPA事業を展開している企業は、本稿が注目している延期型開発を先駆的に採用しているからである。第三に、SPAの事業展開では、小売企業や卸売企業といった流通企業との関係を考慮する必要がなく、当該企業の活動成果が店頭で直接的に表現されていると考えることができるからである。その結果、開発体制と開発成果との関係をそうでない場合よりも容易に分析することができるようになる。そう本研究では考えたのである。

また本研究がSPA事業を展開している企業の中で特にワールドを取り上げたのは、次の3つの理由からである。第一に、ワールドは、消費多様化と競争激化が進む93年以降、SPA事業に進出し、高い成長率を誇っているからである。第二に、そうした同社の事業システムについて質の高い事例研究がすでにいくつか存在しているからである。最後に、ワールドの製品開発体制という機密性の高い情報を聞き取りにより入手する機会を筆者が得られたからである。

以上の理由により、本稿では、アパレル業界、特に、ワールドのSPA事業の製品開発体制を調査対象とすることにする。

3. ワールドの概要

まずここでワールドの概要を説明しておくことにしよう。ワールドは、1959年、木口衛と畑崎廣敏により設立された国内売上高1位のアパレル・メーカーである。しかし、80年代後半以降、消費の多様化、得意先である専門店の衰退、商品開発精度の低下などが重なり、業績が横ばいあるいは低落傾向を示していた。86年に創業以来の最高益(235億円)を記録した後は、収益は下降線をたどり、95年には経常利益は27億円にまで低

下した（表1）。

こうした中、ワールドの再生を可能としたのは、寺井秀蔵（現社長）が率いたSPA事業への進出であった。93年のオゾックの立ち上げから始まり、アンタイトル、インディビ（INDIVI）、インデックス（INDEX）と続くブランド展開によって売上と収益のV字回復を果たしたのである（注2）。

事業運営の仕組みについてもオゾックが開発したものをアンタイトルが精緻化し、それを他ブランドに横展開し、知識共有を図るといったことが行われた。現在では、オゾック立ち上げ前から存在したタケオキクチや卸事業においても同様な運営手法が採用されるようになってきている。

このようにワールドはSPA事業に進出することで業績を回復することができたのであるが、そこにどのような業績回復に至るメカニズムが存在したのか。そのメカニズムについて研究した代表的なものが藤田・石井（2000）、井上（2001）、楠木（2003）の3つである。

4．既存研究の展望

4 - 1．延期型開発体制への移行

藤田・石井（2000）は、SPA進出の第一号ブランドだったオゾックの仕組みを分析することで何故SPA事業を展開することで業績を回復することが可能になったのか考察した。結論から先に言えば、藤田・石井は、ワールド躍進の鍵を投機型から延期型開発体制への移行に求めた。

ワールドは、93年まで卸事業を展開しており、4半期ごとの商品企画、期首前受注生産方式を採用していた。第一に、同社は商品企画と生産量決定を期首前に完了することで規模と計画の経済性を享受していた。第二に、得意先の小売店からの発注はシーズン前に完了し、小売店側の完全買取を原則とすることで、在庫リスクを負わないというメリットも享受していた。

しかし、80年代以降、消費の多様化、競争の激化、主要販路の衰退によって、ワールド商品の在庫ロスと機会ロス（売り逃しのロス）が無視できない程度に増加した。その結果、公式的には認められていなかった小売店からの返品、あるいは店頭在庫損を補填するための値引きなどが見られるようになっていった。

こうした状況を克服するためにワールドは、93年にオゾック（SPA）事業を立ち上げることによって、小売店運営と店頭在庫に関連して発生するリスクを負い、それと引き換えに製品企画と生産量についての決定をより実需発生期に近づけるようにした。在庫ロスに対するリスクを負うことで、店頭の実需情報を入手できるようになり、それらのデータを基礎に週単位で仮説の構築・検証・修正を行う。そうすることで企画精度の精度を引き上げることを目指したのである。その結果、従来よりは店頭需要への対応精度が向上し、

売り逃しのロスと売れ残りのロス、値引きロスを削減することが可能になった。

つまり、ワールドは、小売進出のリスクを負うことと引き換えに、期首企画・期首生産体制から期中企画・追加生産体制に移行したのである。藤田・石井はこうした期中企画・追加生産体制への移行つまり延期型開発体制への移行がワールドの業績回復のカギになったと結論づけた。

4 - 2 . エース品番発見のための週次修正サイクル

それに対して井上(2001)は、ワールドのSPAでの製品開発の特徴は単に、企画・生産量決定の実需期への引き寄せとその短サイクル化にあるのではないと主張した。井上は、同社の業績向上のカギが投機型体制から延期型体制への移行にあったことを認める。しかし、他方で、ワールドの開発システムを、藤田・石井が指摘するように単に「週」といった客観的な時間で測定した意思決定の延期化と短サイクル化だけにおいて理解することには異を唱えたのである。

ワールドの製品開発システムは、確かに一方で、企画・生産量決定の延期化と短サイクル化を目指している。しかし、そこでは、単に週単位に市場の需要に対応しようとしているだけでなく、当該シーズンで最大の売り上げを見込めるエース品番の開発をシーズンを通して追求しているのだと井上は指摘する。店頭実需データを基にした週単位での企画変更や修正はあくまでエース品番の企画と発注精度を需要のピーク時に最大のものをもっていくためのものであって二次的なものでしかないのだと主張したのである。

井上は、ワールドの製品開発システムでは短サイクルと長期サイクルの組み合わせの中からエース品番が企画され、その精度の高さがワールドの競争優位につながっていると結論づける。そしてそこでのサイクルを表現する時間は週や月といった客観的な時間でのみ測定できるものでは必ずしもなく、シーズンにおける実需のピーク時といった主観的な時間枠によっても管理されるべき事業システムになっていると主張したのである。

4 - 3 . 延期型体制の精緻化プロセス

最後に楠木(2003)は、オゾックとアンタイトルの事業展開を追跡することでワールドの事業システムの特徴を整理している。彼は、とりわけアンタイトルの事業システムに焦点を当て、同ブランドの事業システム上の特徴を明らかにした。それらは、以下の通りである。

第一に、アンタイトルは、企画と生産(発注)量の決定時期を最大限延期化し、それをスケジュール化した仕組みを構築した。商品を素材、色、デザインといった属性に分解し、各属性別に販売時期に最も近くなる決定時期を明らかにし、その時点での企画・発注決定を行う仕組みを構築した。

第二に、企画、発注量の決定に関して当該シーズンの実需ピーク時を中心とする仕組みづくりを行った。オゾックが持つ仕組み上の欠点を克服するべくアンタイトルでは、ピ

ーク時に売れ筋商品が欠品せず、ピーク後に余剰在庫が発生しないような企画・発注システムを構築した。

第三に、消費者にとって魅力的な売場作りを基礎とし、当該ブランド関係者全員が売場と商品企画・発注量決定を絶えず連動させながら行える仕組みを構築した。企画・発注量での決定がどのように店頭で反映されるかをイメージできるように、アンタイトルでは、店頭展示マップを導入した。

以上、3つの研究を取り上げたがそれらの研究によれば、ワールドの商品開発の特徴は、投機型から延期型開発体制への移行とそこでの仕組みの精緻化であるということになる。そこでは、期中の実需ピーク時に合わせてその時点で最大売上・定価販売を実現できる商品を企画し、それらを過剰在庫として残さないということが目指されている。店頭実需を基礎とする商品管理についての週単位の仮説・検証サイクルもそのための仕組みであるということになる。

4 - 4 . 単線型の中での開発の延期化

以上のように、ワールドの製品開発システムを分析した研究は、ワールド業績回復の鍵を投機型から延期型開発体制への移行に求めた。そして、そこでは、単線型開発の変容について触れられることはなかった。つまり、既存3研究は単線型を維持しながら投機型から延期型への移行を行ったものとして分析を進めていた。

作り手起点で製品を開発してもそれが実際に店頭で売れるかどうか分からない。単線型開発の基本思想は、できるだけ無駄な資源投下をすることなく、より大きな販売量を期待できる製品に資源投下を効率的に行なうところにある。その意味で、ワールドのSPA事業では、延期型開発が行われることで、エース品番が発見され、そこへの投資が促進され、死に筋商品への投資が抑制される。それはまさに、単線型開発が目指すものと合致するものである。そういった点で既存研究は、単線型開発と延期型開発との親和性を見出し、ワールドのSPA事業は、単線型を維持しながら開発体制の延期化を行ったと理解していたのである。

5 . リサーチ・クエスチョン

以上のように既存研究はワールドの製品開発システムの実態やその背後にある論理についてかなりの程度、明らかにしてきた。しかし、それでもワールドの製品開発システムに関して不明点が残っている。それは、「市場の動きにできるだけ合わせた品揃えを行うこと」と「消費者に対して当該企業ブランドの独自性をできるだけ強く訴求していくこと」をいかに両立させているのかという点である。

開発体制の延期化によって市場の変化に対応しながら、それと同時に、消費者に対するブランドの個性の訴求力をいかに高めるということは容易ではない。一般的に考えれば、開発を延期化すればするほど、店頭で販売される商品の多くの割合は当該シーズンの市場

の動きを反映したものになるはずである。つまり、「どこにでもありそうな商品が大量に店頭並ぶ」ことになる。そうした状況にもかかわらず当該ブランドの独自性を消費者に対して強く訴求することがファッション商品では求められる。ワールドはこの課題に対してどのような仕組みを構築して解決しているのか。この問いに対する十分な説明が既存文献には見当たらないのである。

例えば、藤田・石井（2000）は、オゾックでは、実需情報を見ながらの期中新規商材投入によって上で述べた問題を克服したと記述している。しかし、どうして期中に新規商材を投入することでそれが可能になるのか十分な説明がなされていない。特に、期中企画の場合、その内容が店頭の売れ筋商品の動きに大きく影響されることは避けられない。にもかかわらずブランド訴求力が弱まらないとすればそこにそれを可能にする論理があるはずである。藤田・石井論文の記述には残念ながらその論理に関する説明が見当たらない。そうした点に関する記述や十分な説明がないのは、他の既存研究についても同様である。

では、ワールドでは実際にはどのような工夫によって「実需への対応」と「ブランドの独自性発揮」を両立させたのか。それを明らかにするのが以下の調査の目的である。

6．聞き取り調査の概要

上で挙げた問いについて明らかにすることを目的に筆者はワールドに対して聞き取り調査を行った。筆者は、2002年から2004年にかけて、ワールドのいくつかのブランド担当者に対して聞き取り調査を実施した。具体的には、創業者である畑崎廣敏氏、寺井秀臈社長及びOZOC（オゾック）、Untitled（アンタイトル）、TAKEO KIKUCHI（タケオキクチ）のブランド事業に関わったメンバーに対して聞き取り調査を行った。具体的には、創業者、社長以下、オゾック7名、アンタイトル3名（オゾックにも関わった者除く）、タケオキクチ4名、卸担当者2名、人事担当者1名の計19名に対してインタビューを実施した。

7．事例

調査で明らかになったことは、ワールドの各ブランドでは決して単なる延期型で単線型での開発体制に基づいて製品開発が行われているわけではなかったということであった。筆者が行った聞き取りによれば、ワールドでは複線型と言ってよい商品管理の枠組みで製品開発を行っていた（注2）。

7 - 1．ランキングMD

守秘義務のため、匿名性を維持しながら少数の事例でしか紹介することができないが、ここでは筆者の聞き取りを通して得られた一つの事例を紹介することにする。

被面接者の一人でMD（商品政策担当者）を担当する田代（仮名）は、自分が担当するブランドでの実需への対応と消費者へのブランド訴求の両立を図るためランキングMDとい

う手法を活用した。

ランキング MD は商品管理における ABC 分析にブランド管理の視点と現物追加の考えを組み込んだもので、その基本的アイデアと精緻化はアンタイトル部隊によって行われてきた。そして現在では、ワールドの S P A ブランド担当者は多かれ少なかれこの枠組みを利用して商品管理を行っている。

ランキング MD では、4 つから 5 つのレベルで商品のランク付けが行われる。例えば、あるブランドでは、S から A , B , C , D までの 5 段階に商品が分けられており、それぞれのランクで売上の構成比率が決められている。その売上高構成比の高さと SKU (最小品目数) の数とは概ね反比例の関係にある。田代が担当していたブランドの場合、以下のような分類によっていくつかの商品群に分けられていた。

- S、A：いわゆる定番。継続的に店頭に並べ、積極的に期中生産を行なっていく。
- B：種まきの意図を込めたもの。実績のある前年踏襲商材や、新企画商材がここに入る。
- C、D：ブランドのイメージ（BI）を高めるためのもの。
ただし、C は期中追加の体制を敷くが D については売り切れ御免。
D については、ある期間が経つと新規の商材に入れ替えられる。

上の C、D の存在は大きい。それは、C、D という商品があるおかげでブランドとしての個性を表現でき、店頭の鮮度を維持できるからである。

このランキング MD の枠組みを上手く使いこなせれば、ブランドの個性を表現しながらきちんと利益確保ができるようになるし、期中追加の比率を上げる事で、メリハリの効いた商品展開が可能になる（注 3）。

S 商品は少ない SKU で大きな売上を上げるし、期中生産で対応するので値引きせずに定価販売できる率が高まる。つまり、S 商品は最も効率的に利益を稼げる商品である。また、ランキング MD では、A のすべてと B、C の一部の商品について期中追加を行う。それはその中から次代の S 商品を育てるためでもある。

B、C 商品の場合、期中生産する商品については市場投入後、売れ行きに応じてキーワードを捨てていくようになっている。例えば価格、シルエット、素材、サイズといった、企画段階で織り込んでいたキーワード（商品属性）の動きについて市場導入後に追跡するのである。そうした作業で見出されたキーワード群が次シーズンの A 商品の企画に組み込まれ、A 商品として育っていくのである。このように、ランキング MD は、B、C から A を、A から S を生むという仕組みをその中にビルト・インしているのである。

7 - 2 . ポートフォリオ管理

ランキング MD の活用にあたってまず田代は発注量の配分を検討した。各商品ごとの初期

発注量と追加発注量の割合、そして商品間での発注量の割合について検討を行った。そこで彼が気づいたのは初期と追加そして商品間ともに発注量の配分が適切ではなかったということであった。MD 精度が狂っていたのである。

そこで田代は、全体で追加発注する比率を引き上げ、S の発注量を増やすように指示した。期中生産の比率を増やせば、初期設定価格での販売消化率は高まるし、S は、まだまだ在庫を持てば売れる。そこで S の発注については、意図的に量を多く発注させ、そのかわり、在庫リスクを回避する為に発注回数を増やし週単位で刻んで発注するように指示していった。そこでは低い初期設定価格での販売消化率だった C の発注枠を削ってその分を S に移していった。C の商品が店に回らなくてもいいから、まずは売上を回復させる為に S の商品に集中する。そういったことを行っていったのである。

さらに田代は、ランキング MD の活用で、計画生産の組み込みと MD サイクルの見直しを行った。彼が担当していたブランドは他のブランドに比べて原価率が非常に高く、それが収益性を圧迫していた。そこで、原価構造を変えるために計画生産をうまくつかっていく工夫を考えた。

計画生産では工場への事前情報共有によるコストダウン、海外生産によるコストダウンができる。そこで彼は B の 3 分の 1 と D のすべてについて計画生産で対応するようにした。

しかも、田代はそうした計画生産の導入に併せて MD サイクルの修正を行った。それまでボイコットでは店頭を 2 週間で変えようということを行っていた。それが当該ブランドグループの独特のやり方であった。

しかし、2 週間で商品を変えても、2 週間に 1 回店に来るお客様はターミナル型百貨店以外はあまりいない。だとすれば、2 週間に 1 回商品を変えることによるロスが多い。2 週間ごとという高頻度で商品を変えれば、商品開発数、デザイン数、それにパターン数も増えることになる。そのことがスタッフに対する大きな負荷にもなっている。

そう考えた田代は、店頭の商品の入れ替えサイクルを 4 週間に 1 度に変更した。店頭ディスプレイは小まめには変えるが、計画生産を実施する B と D の商品については商材の入れ替えのサイクルを、2 週間から 4 週間に変更したのである。そうすることで全体の効率性のアップを図ったのである。

以上のような商品管理政策の改革は成功した。当該ブランドの売上は 120% 伸び、利益率はかなり改善され、それまで赤字だったのが黒字転換した。田代はその後、他のブランド担当の MD となり、ここで紹介したのと同様の商品政策を実行し、成功をおさめる。彼が担当した直後から当該ブランドの既存店売上高昨年対比は 2 シーズン続けてプラスになり、利益も順調に伸びていった。例えば既存店昨対比の売上高で、2001 年秋冬は 105% で、2002 年春夏は 103% という数字を残した。

7 - 3 . 複線型開発

以上の事例が明らかにしていることは以下の 3 点である。第一に、実際のブランド運営

では、すべての商品について延期型開発（期中企画・追加生産型）を行っているわけではないということである。第二に、実際のブランド運営では、企画、生産両面において投機と延期を併用しながら、ポートフォリオとしてブランドを管理しているということである。そして第三に、そこでは、すべての商品について当該商品カテゴリー売上1位を実現する役目を期待するというのではなく、それぞれの商品群ごとに異なる役割を期待し、企画・生産で投機と延期を併用しながらそれらを総体として管理するという開発が実践されていたということである。以下、それぞれについて見ていこう。

7 - 3 - 1 . 商品群管理

ワールドのランキングMDの枠組みをより一般化された視点から整理すると以下の表のようになる（表2）。本稿ではこの枠組みによる開発を複線型開発と呼ぶことにする。ここで言う複線型開発とは、「当該製品を複数の商品群からなるものと見なし、それぞれの商品群に異なる役割を担わせる形で開発をすすめ、企画・生産で投機と延期を併用しながらそれら製品群すべての総体として、開発成果を進め、評価する枠組み」のことである。

ワールドの商品管理の枠組みは二つの軸で整理することができる。1つは製品企画を期首までに終了するものか、あるいは期中に行うものかというものである。これは、製品形態の投機と延期にそれぞれ対応する。そしてもう1つは、生産をすべて見込みで行い追加生産を行わないというものと追加生産を行うというものである。こちらは生産量確定の投機と延期にそれぞれ対応するものであると言える。

以上のような2軸で商品进行分类すると以下のようなようになる。期首企画で追加生産されるものが（定番商品：事例ではS, Aに当たる）で、追加生産されないものが（ブランド・アイデンティティ訴求商品：事例ではD）期中企画で追加される商品が（探索型商品：事例ではB, C）で追加生産されないのが（スポット商品：事例のDの一部）である。

表2 . 複線型開発の枠組み

	追加生産あり（延期）	追加生産なし（投機）
期首企画（投機）	定番	B I 訴求
期中企画（延期）	探索型	スポット

7 - 3 - 2 . 定番商品

まずの商品群については、売上高構成比で上位に来ることが予想されるもので、期首に企画され期中に店頭での売上げに従って追加生産され、店頭に継続的に並べられる。いわゆる定番商品である。これらの商品は少ないSKU数で高い売上高を実現できる。つまり、最も効率的に利益を稼ぐ。

7 - 3 - 3 . B I (ブランド訴求) 型商品

は、ブランド・アイデンティティ（以下、B I）訴求型とも呼べる商品群で当該ブランドのイメージを高めるために期首に企画されるものである。生産量は、初期投入量のみで期中追加生産しない。計画生産や海外生産のメリット、あるいは原料・素材選択の自由度の拡大といったメリットを享受するのである。ただしワールドの場合、このカテゴリーの商品を従来のように大量生産するということはない。このカテゴリーに属する商品は、ある期間が経つと同じB I訴求型の新規商品に入れ替えられる。つまり一定以上の規模では生産せず、むしろ当該商品の希少感が生まれる程度に少量だけ生産するのである。そして当該商品が売切れたら機動的に商品を新規投入し、入れ替えることでブランドのイメージを集中的に訴求しかつ店の鮮度維持を図るのである。

ところで、ワールドではこのカテゴリーに属する商品群の企画に外部デザイナーの支援を仰いでいる。93年以降のワールドの変革を報告する研究を見るとそれらの研究はその成功要因の一つとして外部デザイナーの登用を指摘してきた。しかし、既存研究ではこの外部デザイナーの貢献を指摘はするが、それがどのような形で行われてきたのかについては明らかにしてこなかった。

それに対して本研究で明らかになったのは外部デザイナーの感性や情報力は実はこの商品群で発揮されていたということである。B I訴求型商品群に属する商品の存在は大きい。というのはこうした商品があるおかげで消費者に対してブランドとしての個性を表現でき、店の見栄えも良くなるからである。このように、外部デザイナーの投入は、消費者に対するブランド訴求力を高めるという点で貢献していたのである。

7 - 3 - 4 . 探索型商品

に属する商品群は探索型とも呼べるものである。その特徴は、期中での店頭売行きを基礎に、週次で商品企画が行われるところである。これまでの研究がワールドの製品開発システムとして紹介してきたのは、実はこのカテゴリーに属する商品の開発体制だったのである。

井上（2001）がエース品番と呼ぶ商品もこのカテゴリーから生まれる。このカテゴリーの商品については、毎週、前週の店頭での売行きを分析しながら、当該シーズンでの高い売上が期待できる商品を新たに開発し、当該シーズン中に市場投入する。

の商品群では種まきの意図が込められたものが市場投入される。例えば、昨年売れたもので今年も売れるのではないかと期待できるものや新企画の商品で今シーズン市場で芽が出るのではないかと期待できるものである。

ワールドでは、そうした商品群を市場投入し、それらの商品に込められたキーワードを追跡する。例えば価格、シルエット、素材、サイズといった、企画段階で織り込んでいたキーワード（商品属性）の動きについて市場導入後に追跡する。そしてそれらの属性を組み合わせながら期中企画を行い、売れ行きの良い商品については、追加生産し、売行き

悪い商品についてはただちに打ち切り、別の分析から出た新規商材を投入する。こうした作業で見出されたキーワード群が次シーズンの の商品群（定番）に対する企画の中に組み込まれ、定番として育っていく。このようにワールドの MD には、探索型商品（ ）から定番を生むという仕組みが埋め込まれているのである。

7 - 3 - 5 . スポット型商品

のスポット型の商品群については、いくつかのものが考えられる。極めて短期に、当該販売期の売れ筋商品を投入するもの、売場を埋めるために将来の需要を読むために実験的に投入するものなどである。

7 - 3 - 6 . 商品群間での移動

以上の MD の枠組みを上手く使いこなせれば、ブランドの個性を表現しながらきちんと利益確保ができるようになる。ブランド・アイデンティティ訴求型商品（ ）でブランドとしての自己主張をしながら定番（ ）で利益を生む。その一方で、探索型商品については期中企画・追加生産を重ね、次代の定番に属する商品を育成していくのである。

こうした MD の枠組みを使うと商品管理がやりやすくなる。商品開発では絶えず「尖った」商品を開発すべきか、「今、市場で受けている」商品を開発すべきかの葛藤がある。またどの程度、「尖った」商品を開発すべきか、「市場で受けている」商品を開発すべきかの葛藤もある。そうした相反する商品特性の間でのバランスを考える場合、ここで提示した商品開発の枠組みは非常に有力な道具立てを提供してくれるのである。

8 . 調査結果の要約とディスカッション

8 - 1 . 結果の要約

本稿で問いは以下のものであった。つまり、ワールドの S P A 事業は、延期型開発体制を敷いて市場の変化に適応しつつ同時にブランド訴求力を高めるためにどのような開発の枠組みで対応しているのかというものであった。

本調査で得た結論は、複線型開発体制による商品群管理にその秘密があるというものであった。つまり、ワールドでは、単なる延期型で単線型という枠組みによって商品管理が行われているわけではなかった。そうではなくむしろ、企画と生産の両面において投機と延期を併用し、それらをポートフォリオとして管理するという手法が取られていたのである。本稿の枠組みで説明すれば、消費者に対するブランド・アイデンティティの訴求は、投機型のブランド・アイデンティティ訴求型の商品で対応し、実需への対応は定番型と探索型で対応していた。

以上の点以外にも本調査で新たに明らかになったことがもう 1 点あった。それは、ワールドの製品開発の枠組みには製品群の間での移動が明示的に組み込まれていたという点で

ある。つまり、 の探索型商品（時に のブランド・アイデンティティ訴求型と のスポット型についても）から の定番商品を生み出していくというサイクルが明示的に組み込まれていた。つまりそれぞれが独立した製品群として管理されながらも、それらが全く分離されたものとしてではなく緩やかに の群へと移行させるという形で商品開発が行われていたのである。

8 - 2 . ディスカッション：複線型開発枠組みの特徴

以上のように、ワールドの商品開発体制の特徴は、複線型思考にもとづいた製品ポートフォリオ管理にあったが、この事実は我々に新しい製品開発の基本思想が求められていることを示唆するものである。具体的にはそれは、複線型開発枠組みの意識的導入である。

8 - 2 - 1 . 単線型との違い

複線型開発を単線型開発と比較するといくつかの点で異なる。第一に、複線型開発では、すべての商品に対して「長期大量販売の実現」を期待するわけではない。同開発では開発する商品をいくつかの商品群からなるものとする。もちろん、複線型開発でも当該商品カテゴリー売上高1位の商品の開発を目指す。しかし、開発目標がそこだけにあるのではない。

例えば、複線型開発では、（BI訴求型）や（スポット）の商品群で、期間限定や販売数量限定の商品を常時、開発する。そうした商品は、あらかじめ決められた期限が経ったり、在庫がなくなり次第、販売を停止する。期間限定や数量限定なので、これらの商品の売上が当該商品カテゴリーの中で高い構成比を占めることはない。

しかし、これらの商品には、長期大量販売以外の役割が期待されている。例えば、パリ・コレクションに出展するような前衛的商品を、販売数量と販売期間を限定して販売し、自らのブランド・アイデンティティを消費者に訴求する。他方で、今、「和（日本的）」がブームなら、この夏に限っては「和」を意識させる浴衣的要素を含む商品を企画・販売し、そうすることで市場の流行に迅速に対応する。こうしたブランドとしての表現力強化、短期的ではあっても無視できない市場動向への対応といった役割を上記の商品は担うのである。こうして複線型開発では、それぞれの商品が異なる役割を担い、その達成度によって評価される。商品開発の成果が単線型開発のように、その商品が実現した販売量のみで評価されるということはないのである。

複線型開発が単線型開発と異なる第二のポイントは、複数の企画サイクルをその枠組みに明示的に内包しているという点である。例えば、 の商品群（BI訴求型）のように、4半期ごとといったサイクルで商品企画を行なうものがある一方で、（探索型）の商品群のように、月や週といった単位のサイクルでも商品企画を行なうといったものである。具体例で言えば、期首の企画で、体へのフィット感を訴求点とする商品を投入する一方で、期中の会議で他社の「襟なしシャツ」の売行きが好調なことが判明、そこですぐ類似商品

の開発に着手し、数週間後に新商品を投入するといったことを行うのである。このような開発が複線型では絶えず見られる。このように、商品ごとに異なる役割を期待するというだけでなく、異なる開発サイクルを明示的に内包しているという点でもまさに複線型開発の特徴である。

複線型開発が単線型開発と異なる第三のポイントは、第二のポイントとも関連するが、（探索型）や（スポット）の商品群のように、後工程（川下）起点の情報を組み込んで新商品を企画する仕組みを予めビルトインしている点である。複線型開発では、店頭の実需情報を、商品属性レベルまで分解しそれらを組み合わせる中から当該シーズンの売れ筋商品を新たに企画することがある（店頭起点）。あるいは消費者からの提案を商品にし、発売する（顧客起点）といったものが開発の枠組みの中に組み込まれる場合がある。例えば、飲料の業界では、売れ筋商品の実需データを容器、容量、原料、ネーミング、価格、使用キャラクターといった属性レベルまで分解し、それらを組み合わせる中から新商品を企画する場合があるという。単線型開発の企画案が開発部やデザイナー発のものになりがちであるのに対して、複線型開発では、商品に活かされる主要情報ルートも前工程基点と後工程起点の複線化されたものになっているのである。

8 - 2 - 2 . 複線型開発と既存理論枠組みとの違い

本研究では製品開発を複数の商品群からなるものとして管理する複線型開発枠組みによる開発システムの台頭を明らかにしたが、製品開発を個々のものではなくより集計化されたレベルで理解すべきだと主張した研究はこれまでもあった。それらの研究と本研究で提示した枠組みとの差についてもここで整理しておこう。

例えば、ウィールライトとクラークは、多くの企業であまりにも多くの製品開発プロジェクトが場当たりの決定から進行してしまっている事実を発見した（Wheelwright & Clark 1992）。その結果、どのプロジェクトにも十分な経営資源が割り当てられなくなっており、企業の長期的成長にとって重要な開発プロジェクトに十分な経営資源が投入されずにいた。そうした事態を避けて、複数の開発プロジェクトに適切に資源を割り当てることで製品開発を向上させることは可能である。その枠組みとして「総プロジェクト計画（aggregate project plan）」という考え方を彼らは提示した。

ウィールライト・クラークの枠組みは、開発プロジェクトを製品と生産工程の二つの次元で捉える。そこでの変化必要性の程度によって開発プロジェクトを分類する。例えば、製品・生産工程両次元で新規性が求められるものをブレークスルー・プロジェクト、両次元の漸増的变化だけで十分なものを派生的プロジェクト、その中間をプラットフォーム・プロジェクトと分類する。この3つのうち、彼らは、とりわけプラットフォーム・プロジェクトが持つ競争上の効果がこれまで見逃されてきたと指摘する。プラットフォーム・プロジェクトを成功させれば、そのプロジェクトの成果が派生的プロジェクトでも活用できるようになり、波及効果を生むからである。にもかかわらず、過少にしかこのカテゴリー

に対する経営資源が投下されてこなかった。そこに一つの問題があると彼らは指摘した。

製品横断的な開発体制をとりあげてきたものとしては、他にプロダクト・ファミリーに関するものがある（Meyer & Utterback 1993, Sanderson & Uzumeri 1995）。メイヤー・アッターバックは、多様で変化の激しい顧客のニーズに応えるためには、これまで以上に速いサイクルで、多様な製品を開発する必要性が増していることを指摘する。しかし、それを単なる業務の高速化によって達成するには限界がある。そこで自社の製品ラインを群として管理することが重要になると彼らは主張する。

ここでは、高い核能力（core capabilities）の有無が問われることになる。高い核能力を持つ企業は、製品を群（ファミリー）として管理し、共通のデザインと部品で特徴づけられる製品プラットフォームを構築する。そして、その製品プラットフォームを基盤として多様な製品を開発する。そうすることでそれぞれの製品を別々に開発するよりも低コストかつ高速に開発することが可能なるからである。メイヤー・アッターバックはそのことをいくつかの企業事例を通して明らかにした。

サンダーソンとウズメリも市場で高い業績を上げている企業は、単に速いサイクルで多様な製品を開発しているのではないと指摘する。彼女達はソニーが、携帯用テープレコーダー市場で長期に渡って成功してきたのは、同社がウォークマンを群（プロダクト・ファミリー）として開発、管理してきたからだと見る。そこで彼女たちが明らかにしたのは、（１）ソニーが高速サイクルで多様な製品を開発できていた背後には市場で長期に支持されるキー・モデルの存在があったこと（２）ソニーではそのキー・モデルを中心に製品多様化が図られており、しかもその多様化が効果的な組織的分業によって行われていたこと、であった。

以上の分析を通じてサンダーソンとウズメリは、企業が行う製品開発を個別に分析するのではなく、いくつかの鍵モデルとそこから派生モデルからなる製品群として理解することの重要性を説いた。開発される製品の中にも長期的な性質を持つものとそうでないもの、製品カテゴリー・地理的市場横断的な性質を持つものとそうでないものがあり、それらの組み合わせの巧拙で製品開発の成果を左右される。そうした分析視点を彼女達は、製品開発研究に持ち込んだのである。

以上のように製品開発をいくつかの群からなるものとする考え方はこれまでもあった。確かに、（１）製品開発を商品群という単位で捉えている点（２）それぞれの製品群に異なる役割を明示的に与える点、（３）製品群間の効果的で効率的な資源配分を考える点（４）製品群を生産と製品（製品形態）という２軸で分類する点、（５）ある製品群から別の製品群への移行を想定した動的視点を持っているという点で同様であった。

しかし、他方で、（１）企画、生産工程の変化の程度ではなく、それらに関する意思決定時点の差で分類する点、（２）技術的連続性という点からではなく、顧客欲求の多様化及び変化高速化への対応という点と消費者へのブランド・アイデンティティ訴求力という点から各製品群が果たす役割が分類されている点（３）既存研究では製品群が技術によって新

規のものからそうでないものへの連続的移行として関連づけられるのに対して、すべての製品群間でそうした関係が必ずしも生じるとは想定していない点（４）ある特定製品からの派生という形ではなく、新企画が当該製品を構成する属性レベルの製品横断的再結合より生まれる場合を明示的に組み込んでいる点が本稿の複線型開発枠組みと既存研究のそれとは異なるのである。

８ - ３ . 複線型開発枠組みの可能性

本稿で提示した複線型開発枠組みを採用すると、これまで十分理解できなかった製品開発活動の理解が進んだり、実際の製品開発における問題解決の糸口を見つけることが可能になる。本稿ではそれについて１つの例を挙げておくことにする。

例えば、９０年代以降において加工食品のナショナル・ブランド（NB）・メーカーに対して、コンビニエンス・ストア（以下、コンビニ）が企画案を提示し、商品化を迫る例が増えてきている。そこで実現される商品は、企画案を提示した特定コンビニでのみ販売可能なものもあれば、一定期間のみ、当該コンビニで独占販売をした後、他販路での販売が可能になるものもある（注４）。

ここで重要なのは、そうしたコンビニからの商品化の提案に対して、NBメーカーが積極的な評価を決して行っていないという点である。その理由は、第一に、商品化に協力したからといってそのことが当該商品に関する店頭からの継続的発注を必ずしも保証しないからである。その結果、コンビニ側から提案された商品が投入後、すぐに終売になることもある。NBメーカーが積極的な評価をしない第二の理由はメーカーのそこでの開発枠組みが単線型である場合が多いからである。コンビニから提案される商品をBI訴求型やスポット型の商品群として理解する枠組みさえ持てば、そうした商品に対する一定の評価を与えることは可能になる。しかし、単線型の枠組みで開発成果を見る限り、コンビニ提案の商品がヒット商品になる事例は多くななく、そのことがメーカーの評価を消極的なものに偏らせてしまっているのである。

ここで取り上げている「単線型枠組みの弊害」は、消費者起点の商品案の開発についても当てはまる。例えば、株式会社ムジネットは、２００２年から２００３年にかけて毎月、消費者起点のアイデアの商品化を行い、３つの商品を実際に市場に投入した。その結果、その中から１０億円の売上げを記録するヒット商品が生まれた（注５）。

しかし、その後、そうした消費者起点型商品化の企画は中断されている。それは、消費者起点の開発商品を無印良品自身の開発枠組みの中に組み入れることが難しかったからである。同社は店頭で販売する商品の間にある設計思想的関連性を持たせながら展開するという開発体制を敷いている。他方で、消費者起点の開発商品はその枠組みとは独立に開発される。現時点では、消費者に対してそうした統一的な形で販売訴求を行えない消費者起点商品の開発には資源が配分されないようになっているのである。

しかし、複線型の開発枠組みを通して理解すれば、消費者起点型の商品の開発にも資源

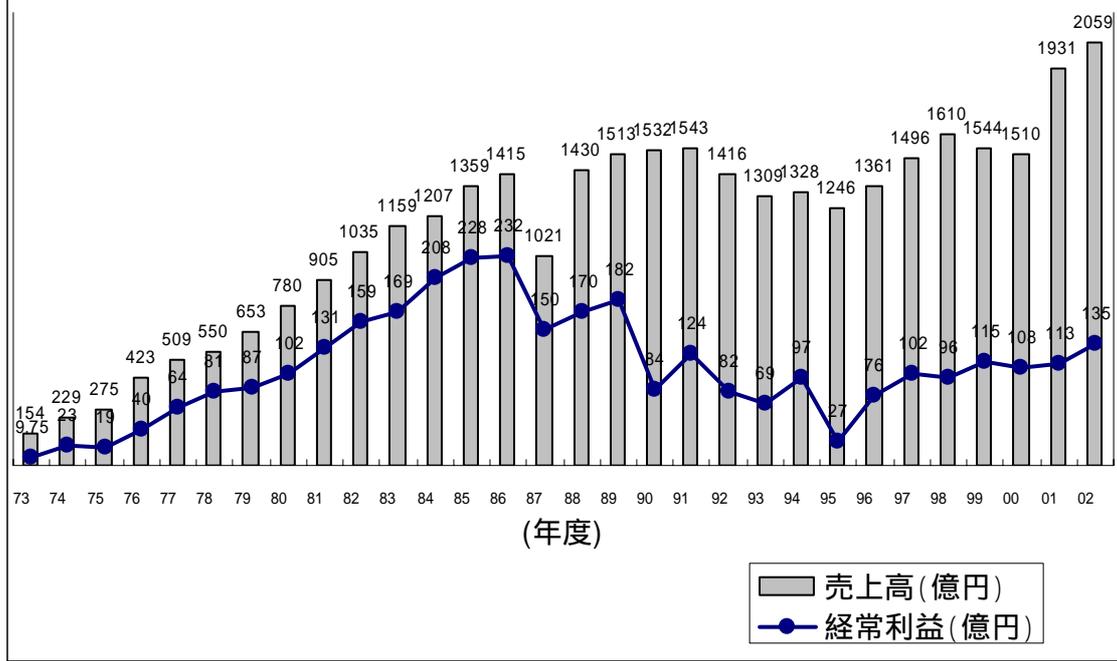
を配分する合理性が生まれてくる。そうした商品は、B I型商品としてもスポット型商品としても十分、その存在意義を主張することができるからである。これら商品に対して、追加生産体制を敷けば、探索型商品としても存在意義を主張することも可能になる。

近年、メーカーだけでなく、流通企業や顧客（消費者）も製品開発に役立つ情報、知識を時に所有していることが認識されつつある（von Hippel 1988, 小川 2000）。また、そうした情報を活用した形でヒット商品が生まれた事例も報告されている。製品開発活動にメーカー以外のプレーヤーが持つそうした資源を有効かつ効率的に受け入れていくためにも複線型開発枠組みの導入はますます多くの企業に求められているのである。

[2004.8.30 683]

- (注1) 投機と延期の概念については高嶋（1994）を参照のこと。
- (注2) ワールドの事業転換プロセスについては、井上（1998）の第6章を参照のこと。
- (注3) 複線型開発の定義については以下で明らかにする。
- (注4) ワールドでの期中追加は原則「月曜発注でその週の金曜納品」。土曜日曜の実績を見て、次の土曜日曜に間に合わせて追加生産するというサイクルになっている。もちろん追加生産で対応できるのは作りやすい定番的な商品に限られる。
- (注5) 詳しくは小川（2003）を参照のこと。
- (注6) 詳しくは小川・西川（2004）を参照のこと。

表1 ワールドのあゆみ



参考文献

- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳(2000)『イノベーションのジレンマ』翔泳社)
- Kim B. Clark & Takahiro Fujimoto (1991) *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Automobile Industry*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 藤田健・石井淳蔵(2000)「ワールドにおける生産と販売の革新」『国民経済雑誌』第182巻、第1号、神戸大学経済経営学会 49 - 67ページ。
- 井上達彦(1998)『情報技術と事業システムの進化』白桃書房
- 井上達彦(2001)「スピード・アップとアンチ・スピードアップの戦略的統合 - (株)ワールドの製品開発システム」『国民経済雑誌』184巻1号、35 - 52ページ。
- 楠木健(2003)「ビジネス・ケース ワールド UN T I T L E Dのビジネス・モデル」『一橋ビジネスレビュー』冬号 134 - 153ページ。
- 南千恵子(2003)「ファッション・ビジネスの論理 - ZARAに見るスピードの経済 - 」『流通研究』第6巻 第1号 31 - 42ページ。
- Meyer, M. H. & J. M. Utterback. (1993), "The Product Family and the Dynamics of Core Capacity." *Sloan Management Review*, Spring, Vol. 34 No. 3:29-47.
- 小川進(2000)『イノベーションの発生論理』千倉書房
- 小川進(2003)「商品開発体制に与えたコンビニ台頭のインパクト」『国民経済雑誌』第188巻 第6号 39 - 51ページ。
- 小川進・西川英彦(2004)「ユーザー起動型ビジネスモデルの新たな展開」神戸大学 Discussion Paper Series 2004-12.
- Sanderson, S. & M. Uzumeri. (1995), "Managing product families: The case of the Sony Walkman." *Research Policy*, 24:761-782.
- Sanderson, W. S. & M. Uzumeri. (1997), *Managing Product Families*. Boston, MA: Irwin.
- 高嶋克義(1994)『マーケティング。チャネル組織論』千倉書房
- von Hippel, E. (1976) "The Dominant Role of the User in the Scientific Instruments Innovation Process." *Research Policy*, 5.
- von Hippel, E. (1988) *The Sources of Innovation*. Oxford University Press, New York. (榊原清則訳(1991)『イノベーションの源泉』ダイヤモンド社)
- Wheelwright, Steven .C & Kim B. Clark (1992), "Creating Project Plans to Focus Product Development." *Harvard Business Review*, March-April pp.70-82.
- Wheelwright & Sassar (1989) "The New Product Development Map." *Harvard Business Review*, May-June ,pp.112-125.

ディスカッション・ペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2003・1	國部 克彦	環境会計を企業経営に役立てるためには何が必要か	1 / 2003
2003・2	田中 一弘	経営者の埋め込みとエントレンチメント 企業ガバナンスへの複眼的アプローチに向けて	2 / 2003
2003・3	水谷 文俊 浦西 秀司	The Effects of Privatization on TFP Growth and Capital Adjustments	2 / 2003
2003・4	楊 佳音 奧林 康司	人事制度から見た上海日系企業従業員の移動	3 / 2003
2003・5	平野 光俊	人的資源管理における情報の非対称性の生成と克服 - 小売業 2 社の人事異動のケースを中心に -	3 / 2003
2003・6	音川 和久	Market Liquidity around Quarterly Earnings Announcements: Evidence in Japan	3 / 2003
2003・7	砂川 伸幸 山下 忠康	借手のリスク・インセンティブと貸手のリスク・インセンティブ	3 / 2003
2003・8	忽那 憲治 Marc Cowling	Determinants of Small Business Loan Approval : Evidence from Japanese Survey after 1997 Financial Crisis	3 / 2003
2003・9	増村 紀子	四半期財務情報の公開と社債コスト	4 / 2003
2003・10	砂川 伸幸 岡田 克彦	Corporate Financial Strategy and Stock Price Behavior in a Noise Trader Model with Limited Arbitrage	4 / 2003
2003・11	平野 光俊	双対原理の 2 つの組織モードと個人情報非対称性	5 / 2003
2003・12	忽那 憲治 Richard Smith	Why Does Book Building Drive Out Auction Methods of IPO Issuance? Evidence from Japan (Revised version)	5 / 2003
2003・13	忽那 憲治 Janet Kiholm Smith Richard L. Smith	Banking Relationships and Access to Equity Capital Markets: Evidence from Japan's Main Bank System	5 / 2003
2003・14	久保 英也	日本の企業年金制度の現状と課題	6 / 2003
2003・15	村上 英樹	低費用航空会社による運賃競争の時間効果とスピルオーバー効果の計測：米国内複占市場のケース	7 / 2003
2003・16	上林 憲雄	日本型ビジネススクール教育の論点と課題	7 / 2003
2003・17	砂川 伸幸	事業のリストラクチャリングと持合い解消による資金調達	7 / 2003
2003・18	砂川 伸幸	株式持合い解消のシグナリング・モデル	7 / 2003
2003・19	黄 磷	カルフルの中国大陸での戦略展開	8 / 2003
2003・20	奧林 康司	Employment Situation and Measures for Increasing Employment Opportunities; The Case of Japan	8 / 2003

ディスカッション・ペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2003・21	砂川 伸幸	Lender's Risk Incentive and Debt Forgiveness	8 / 2003
2003・22	水野 敬三 水谷 文俊 中山 徳良	Industrial Diversity and Metropolitan Unemployment Rate	9 / 2003
2003・23	忽那 憲治 原田 信行	Small Business Managers as Latent Informal Investors in Japan: Evidence from a country with a bank-based financial system	9 / 2003
2003・24	榊原 茂樹 山崎 尚志	我が国株式市場における上半期効果	9 / 2003
2003・25	小澤 康裕	条件付き確率を考慮した監査リスクモデルとリスク評価の重要性	10 / 2003
2003・26	高尾 厚	巨大リスクの証券化 - 代替的リスク移転・ART に関する一考察 -	10 / 2003
2003・27	奥林 康司	Industrial Relations in a Changing Economy: Japan's Experience	11 / 2003
2003・28	砂川 伸幸 山下 忠康	Debt Forgiveness and Stock Price Reaction of Lending Bank: Theory and Evidence from Japan	12 / 2003
2003・29	平野 光俊	組織モードの変容と自律型キャリア発達	12 / 2003
2004・1	奥林 康司	New Trends of Japanese Management under IT Revolution	1 / 2004
2004・2	黄 磷	グローバル化のなかの中国企業	1 / 2004
2004・3	平野 光俊 小河原 好弘	マーチャンダイジング・プロセス改革における組織モードと個人情報非対称性の変容 日本の総合スーパーの事例から	1 / 2004
2004・4	高嶋 克義	e コマースにおける競争の構造	2 / 2004
2004・5	小川 進 水野 学	検証 コンビニ神話：店舗業績向上要因に関する実証研究	2 / 2004
2004・6	小川 進 水野 学	コンビニ神話とシステム優位	2 / 2004
2004・7	小川 進	セブン-イレブンのシステム優位：その統合性と柔軟性	3 / 2004
2004・8	平野 光俊	組織モードの変容とコア人材のマネジメント	3 / 2004
2004・9	村上 英樹	米国国内市場における低費用キャリアが市場に与えた影響の実証分析：3社寡占航空市場のケース*	5 / 2004
2004・10	水野 学 小川 進	同業他社へのノウハウ公開の効果	5 / 2004
2004・11	榊原 茂樹 山崎 尚志	わが国株式市場における株式投資収益率の半年効果と 4 ファクター・モデル	6 / 2004
2004・12	小川 進 西川 英彦	ユーザー起動型ビジネスモデルの新たな展開	6 / 2004

ディスカッション・ペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2004・13	高室 裕史 石井 淳藏	IBM の営業革新	7 / 2004
2004・14	岡部 孝好	裁量的会計行動研究における総発生処理高アプローチ	7 / 2004
2004・15	小川 進	セブーンイレブンのシステム優位	8 / 2004
2004・16	小川 進	複線型開発	8 / 2004