

製品カテゴリの社会的構築におけるユーザー参加の役割

User Participation in the Process of Product Value Creation

杉山裕子
Hiroko SUGIYAMA

(要旨)

本稿は、製品開発プロセスにおけるユーザー参加の意義を、カテゴリ化の視座からとらえるものである。カテゴリ化は、当該製品市場において購買の意思決定へとつなぐ意味を創出するものである。加えて近年の研究では、それは市場メンバーの相互作用によって構築されると解釈されている。このように製品カテゴリは社会的に構築されることを前提としてもなお、企業は意図的に自社に優位な製品カテゴリの創出が可能であることを、実践的プロセスを通じて論じる。事例に用いたのは、コクヨグループの製品開発である。同社は、文房具市場に新たに「ユニバーサルデザイン文房具」市場を創造した。そのプロセスを観察した結果、製品カテゴリの創出過程にユーザー発想が取り入れられていることが明らかになった。さらに、ユーザー参加は、企業の製品開発において、消費者が目的として意味を創り出しやすい状況を整える作用があると考えられる。

(キーワード)

製品開発, カテゴリ化, 製品差別化, ユーザー参加

1 問題の所在

製品市場は類似する製品群、すなわち製品カテゴリに分類することができる。カテゴリ化は、当該製品に意味づけを行い意思決定へとつなぐ認知プロセスである (e.g., Peter and Olson 1987; Sujana 1985)。さらにこうした意味づけ、すなわちカテゴリ化は、消費者やライバル企業を含む市場メンバーの相互作用による共通認識として社会的に構築されることが明らかになっている (石井 2003; Rosa, Porac, Runser-Spanjol and Saxon 1999; Rosa and Spanjal 2005; 宮尾 2011; 吉田 2009)。しかし、当該製品市場におけるカテゴリ化は、このように市場に預けられるものなのだろうか。共通認識の結果として構築される製品市場ではあるが、製品開発過程を工夫することで、当該企業が自社に優位なカテゴリを意図的に生み出すことはできないだろうか。本論では、カテゴリ化が当該製品市場において購買の意思決定へとつなぐ意味を創出するものであると仮定し、さらにそ

れが市場での相互作用によって構築されることを前提とした場合においてもなお、企業の製品開発段階でその概念の操作が可能であることを、実践的プロセスを通じて論じる。

事例に用いるのは1990年代後半から2000年代前半においてコクヨグループ (以下、「コクヨ」という。) によって製品化されたユニバーサルデザイン文房具である¹。同社はユニバーサルデザインフォーラムが2004年及び2006年に行った「暮らしの中のデザインに関するアンケート」において「ユニバーサルデザインに積極的に取り組んでいると思われる企業」の1位に選ばれている²。さらにその後、他のメーカーによる追従も観察できることから、従来の文房具市場に対してユニバーサルデザイン文房具カテゴリが構築された事例であると判断する。加えて、結論を先取りするならば、本事例の特徴としてユーザー参加が挙げられる。そこで本論では、製品開発の中でも特にユーザー参加に着目し、製造業者にとってユーザー参加がカテゴリの構築にどのような役割を果たし得るのかについて考察する。

¹ 1999年当時、文房具を主に製造していたのはコクヨ株式会社である。本書で取り上げるユニバーサルデザイン文房具は製造だけでなく販売等も含むことからコクヨグループを対象とする (コクヨ有価証券報告書1999年3月期～2018年12月期を参照)。

² 出所: ユニバーサルデザインフォーラムホームページ <http://www.universal-design.gr.jp> (2009.2.2閲覧)。

続く2章では、これまでの製品市場あるいは製品カテゴリは戦略を規定する環境としてどのように理解されてきたのか、その議論を整理する。その上で3章では、事例検討により企業側の視点から製品市場におけるカテゴリ化のプロセスを観察する。4章、5章ではその意義と本研究の限界を論じる。

2 先行研究

近年、製品のコモディティ化問題の対応策としてカテゴリによる差別化の優位性が着目されている (Carpenter, Glazer and Nakamoto 1994; Christensen and Raynor 2003; Kim and Mauborgne 2004; 楠木・阿久津 2006; 恩蔵 2006)。これはこれまでの製品差別化が、当該製品市場において製品の優れた点を訴求していたのに対し、市場自体の定義を変え、新たな競争軸を設定することに重点を置く手法を主張したものである。自社に優位な競争の場を新たに設定しニーズを生み出そうとする一方で、しかし課題として挙げられるのは、その実践的プロセスに関する議論の不足であろう (宮尾 2011; 吉田 2009)。これは、競争戦略において、カテゴリは複雑な市場を理解するための基礎的な変数として機能しているからである (McCracken 1986)。製品市場においてカテゴリという座標をどのように設定するかによって、製品市場の見え方は異なる (McCracken 1986)。さらにそれは、競合や消費者の多様な解釈に基づく競争の場として規定され、製品開発における企業の戦略的課題に影響を与える (Day, Shocker and Srivastava 1979; 石井 2003)。この時、製品市場は創造的にかつ不確実な存在として扱われる。このため、例えば結果としてどのような製品カテゴリが形成されたのかという議論はなされても、どのように構築あるいは形成されたのか、企業のマーケティング行動が中心議題として議論展開されたものは少ない (吉田 2009)。そこで本論では、カテゴリ化とは、製品市場においてどのような境界によって類似する製品群を規定するのか、その意思決定であるとし、それがどのように行われるのかを論じる。まずは、競争戦略においてカテゴリに関する議論がどのような示唆を与えてきたのか、製品の売り手側と買い手側、2つに分けて整理する。

企業側からのアプローチとしては、製品カテゴリは競争戦略における産業構造分析やマーケティング戦略の領域の中でとらえられているといえるだろう (e.g., Dickson 1992;

Hofer and Schendel 1978; Kotler 2000; Porter 1980)。例えば Porter (1980) は、産業内に所在する企業の競争の程度とその要因を分析することで当該企業が参入すべき製品市場を特定する手法を示した。Porac, Thomas, Wilson, Paton and Kanfer (1995) や Reger and Huff (1993) は、競合する企業が互いに相手をどのように認識するかという側面から戦略グループを規定しようとした。Kotler (2000) は、製品、価格、プロモーション、流通チャネルといったマーケティング諸手段に対する反応が相対的に類似している消費者がある特定の境界でグループ化する手法を示し、他との違いを強調する市場あるいは製品カテゴリの創造を説明している³ (Kotler 2000; 嶋口・和田・池尾・余田 2004)。これらの特徴は次の二つである。ひとつは、カテゴリは類似する製品や技術の集合としてとらえられていること。そしてもうひとつは、戦略を規定する前提として製品市場がとらえられていることである。

一方、消費者行動研究では、当該製品の購入や使用の類似性の集合として、市場構造の理解にカテゴリ概念が適用されてきた (Day, Shocker and Srivastava 1979; Srivastava, Leone and Shocker 1981; Ratneshwar and Shocker 1991)。多様な研究が蓄積される中で、競争戦略に示唆を与える議論のひとつとして認められるのは、消費者が当該製品を知覚する情報処理領域における知識カテゴリの研究である。中でも注目したいのは、消費者が認知対象に意味づけを行うその源としての製品カテゴリの存在である。カテゴリ認知は、与えられた情報や消費者がすでに持っている知識や記憶を処理する (Rosch and Mervis 1975) だけでなく、状況や目的に応じて消費者自らが独自に創出される (Barsalou 1985; Cohen and Basu 1987; Coupey and Nakamoto 1988; Sujon 1985)。製造業等で用いられる産業分類にとらわれず、目的や使用状況に応じて製品の選好を消費者がどのように知覚しているのかという理解は競争戦略の策定にも影響を与えるといえるだろう。というのは、当該製品間にたとえ機能的な差異が小さいとしても、それが必ずしも消費者において知覚的に差異が小さいとは限らないからである⁴。

しかし、生産者側あるいは消費者側いずれか一方の視点に基づく以上のような研究視角は、製品市場の構造は他者の行為によって変化するという側面を十分にとらえきれない (吉田 2009)。生産者あるいは消費者を他律的なものととらえ、その相互作用に視点を置くアプローチが必要であ

³ 市場への参入の順位に着目した先発優位性の議論 (Kerin, Varadarajan and Peterson 1992; Robinson and Fornell 1985; Urban, Carter, Gaskin and Mucha 1986) もまた、先に導入されたブランドは当該市場と結びつきやすく消費者の認知的側面でも有利に働くことを明らかにした一方で、市場を所与のものとしてとらえているといえよう。

⁴ 目的に応じてカテゴリが創出される考え方はブランド論の領域で多く議論されている。例えば、ブランド知識の形成やブランドの評価に与える影響 (新倉 1995; 徳山 2003)、あるいは製品カテゴリの評価として知識カテゴリがどのように構築されるのかについて論じた研究 (清水 2004) などがある。

る。これが、顧客志向あるいは市場志向である。

目的や状況によって主体的に製品の意味を創出しようとする消費者像は競争戦略と融合し顧客志向（川上 2005; 嶋口 1994; 嶋口・内田 2004）や市場志向（Kohli and Jaworski 1990; 南 2006; Narver and Slater 1990; Slater and Narver 1995）による新しい市場理解をもたらした。これらが産業構造分類を中心とした競争戦略と異なる点は、市場を所与のものにとらえ、戦略を規定する外部要因として理解するのではなく、顧客さらには競合他社や取引相手などの社会的要因との相互作用によって市場はつくられるととらえた点である⁵。これらの議論によって製品カテゴリー研究領域にもたらされた知見は次の2つに集約できる。ひとつは、製品市場の構造は他者の行為によって変化するという市場のダイナミズムの側面を表出したこと。そして、製品カテゴリーは社会的に構築された知識構造であることが主張されたことである（Rosa, Porac, Runser-Spanjol and Saxon 1999; Rosa, Judson and Porac 2005; Rosa and Spanjol 2005）。言いかえれば、これらの知見によって製品カテゴリー構造の理解において、認知的側面からのアプローチが必要であることが示された。

製品カテゴリーを市場参加者らの共通認識としてとらえる、新たなこのアプローチは次の二つの疑問点を提示したといえる。ひとつは、多様な主体の中で製品カテゴリーの定義はどのように決定されるのか、認知的構造の解明である。そしてもうひとつは、企業の主観的認知とそれに基づく戦略策定によって自社に優位な製品カテゴリーという競争環境をどのように生み出そうとするのかという問いである。前者については、Rosa, Porac, Runser-Spanjol and Saxon (1999), 吉田 (2009), 宮尾 (2011) が詳しい。順に見てみよう。

Rosa, Porac, Runser-Spanjol and Saxon (1999) は、製品カテゴリーを市場参加者間で構築される社会的認知として理解する、端緒となる研究である。自動車市場においてミニバンというカテゴリーがメーカーと消費者とのやり取りの中で整えられることを論じた。つまり製品市場は、企業ある

いは消費者のどちらか一方によってつくられるものではなく、両者の行動による意味づけの結果として展開されるものであることを明らかにした。この研究により、製品カテゴリーは製造業者や消費者、競合他社など市場参加者間で共有される知識であり、企業と消費者の相互作用によって社会的に構築されるという知見がもたらされた。

吉田 (2009) はこの議論を踏襲しながらも、しかし、Rosa, Porac, Runser-Spanjol and Saxon (1999) は、製品市場は知識構造の共有であるとの主張に対し、なにが共有する知識になりうるのか、そのメカニズムを明らかにした⁶。市場の定義は外部的根拠を持たない。しかし実際に新製品開発によって市場の境界は変動していることをとらえた時、新しい市場は売り手と買い手が取引を成立させるための基本的秩序を与える場として安定している。これは競争が繰り返される過程で交換の規模が大きくなると、社会的認知構造がそこにあるかのように認識されるため、そこに取引に安定な状態、つまり新市場が形成されることを主張した。

宮尾 (2011) もまた、製品市場で共通の知識構造が構築されるそのきっかけを明らかにした⁷。製品の解釈は多様にある。にもかかわらず市場参加者によってある特定の解釈に収束するのは、市場構造、法や制度、組織構造などの制度的・構造的要因や原材料、産業設備などの物質的要因が製品の解釈に制約をあえるためであることを明らかにした。

これらの研究は、革新的な価値が付与された製品が他者との合意のもと市場に普及していく様子と、そのきっかけとなる要因を明らかにしたといえる。しかしながら、どのような要因がきっかけで競争の場がつくられるのかという問題と、どのような競争の場を設定しようとするのかという問題は異なる。かつて、石井 (2003) あるいは石原 (2007) が主張したのは、製品の価値があるいは消費者の欲望が自律的にそして決定論的にあるわけではない（石原 1982; 石井 1993）ことを前提としたうえで、自らが優位に立つことができる土俵を設定できることの可能性である⁸。製品カテゴリーは社会的に構築されるある局面を有している

⁵ 顧客志向は販売志向やプロダクト志向のアンチテーゼである。また市場志向は、市場の主要素は顧客であり、その意において顧客志向は市場志向に含まれる（Kohli and Jaworski 1990）。

⁶ 吉田 (2009) の貢献は、市場参加者の競争戦略を規定する産業構造分析によるアプローチと企業が主体的に環境の創造にかかわる動態的モデルを統合したところにある。

⁷ 宮尾 (2011) の貢献は、製品開発研究に軸足を置きながらも、カテゴリーは市場参加者による知識構造の共有によって構築されるという構築主義的アプローチを採用し、企業のマーケティング行動を分析したところにある。

⁸ Day, Shocker and Srivastava (1979) は、企業と市場の相互作用を論じる中で、顧客ニーズや競合関係は決して所与のものではない旨を指摘した。石井 (2003) は、あらかじめ産業や競争の場は外部の何かによってきまっているものではなく、当事者間のコミュニケーションを通じて社会的に構築される視点を強調し、これを社会構築主義と呼んでいる。石原 (1982) 及び石井 (1993) が議論した、顧客における使用価値はどこでどのように発生するのかといういわゆる「競争的使用価値」もまた、製品の価値があるいは消費者の欲望が自律的にそして決定論的にあるわけではないことを指摘している。さらに「競争の場」としての市場について、新たな競争の場として市場を創造する「競争の場を作り出す競争」（石井 2003）あるいは競争相手の行動から相対的に隔離されようような製品をつくり出す「競争から逃れる競争」（石原 2007）は、いずれもたとえある局面では劣位であっても自らが優位に立つことができる土俵を設定することができることを主張するものである。

としても、企業は当該企業の主観的認知とそれに基づく戦略策定によって自社に優位な製品カテゴリという競争の場をどのように生み出し得るのだろうか。製品開発においてカテゴリ構築をとおして製品への意味づけへの関与が重要とされながらも、そのプロセスや条件に関する研究の蓄積は十分ではない。

では、企業はどのように既存市場の定義とは異なる、言いかえれば、自社に優位な製品への意味づけを市場参加者に提案できうるのであろうか。ここで「製品への意味づけ」について整理したい。上記で示したように、製品開発を戦略的に考えるにあたっては、製品カテゴリを規定する要因を正確にとらえるというよりはむしろ当該市場のメンバーがそれをどう認識しているのかを理解することが重要である。これにより、恩蔵(2006)が主張するようにたとえ同じ新製品であっても顧客への見せ方と情報発信における工夫と知恵で自社に有意な土俵を設定することは可能であろう。しかし、当該土俵に所在する製品がどのような価値構造になっているのか、言いかえれば、どの次元でどのような価値を提案することができる製品ならば自社に優位な土俵を設定し得るのか、という分析が同時に必要である(楠木 2001; 楠木・阿久津 2006)。

消費者にとって製品の価値は、有用性と希少性によって複合的に決定される(青木 2011; 和田 2002)。製品を価値ベースで考える場合、当該製品には機能的な価値と感性的な価値の双方が備わっている。機能的な価値とは、製品が製品であるための本質的な機能(基本的価値)および消費者に買いやすい条件を提示する、例えば価格やパッケージなどといった便宜性を表す価値である。また感性的な価値とは、購入や消費にあたって消費者に楽しさを与えるあるいは消費者の五感に訴求するような感覚的な価値および当該製品やブランドのコンセプトを示す意味論あるいは解釈論の世界の価値である。製品が消費者にとって「便益の束」であるとするならば、製品はこのように分解可能な情報が統合されたものであり、それらがトータルでどのような価値構造を構築しているのかという視点で問題を設定する必要がある(青木 2011; 和田 2002)。殊に近年は製品市場のコモディティ化の進行をふまえ、感性的な価値の提案・伝達の重要性が高まっている。例えば和田(2002)は、機能的な価値の上位に感性的な価値の次元があるとしたうえで、

感性的な価値のみが消費者との信頼関係を築き、ブランド価値を構築すると主張している。その他にも、経験価値(Schmitt 1999; 恩蔵 2006)、意味的価値(延岡 2006a; 延岡 2006b)、価値の共創(Prahalad and Ramaswamy 2004; Vargo and Lusch 2004)、情緒的価値(三浦 2008)、感性的価値(青木 2011)などと呼ばれ、感性的な価値について製品開発、イノベーション、ブランド論などの複数の視点から議論されているところである。それぞれ定義は細かいところで異なるが、いずれも製品の機能的な側面と対比でき、その評価は消費の文脈に依存するものであることから、本論ではこれを「感性的価値」(青木 2011)と呼ぶ。他方、製品の機能的な属性から生まれる価値を「機能的価値」と呼ぶ。本論では、製品の価値構造をこの2つの価値情報に大別し、分析する。

価値は消費者の主観や感情によって評価がわかる。このように個別的で多義的な解釈を含む価値をメーカーはどのように消費者に意味のある情報として提示し、カテゴリの構築につなげることができるのだろうか。そこで本論では、こうした問いに対し、企業はどのような価値を製品に付与するのか、そしてその製品をどのようにカテゴライズしようとするのか、この2点をリサーチ・クエスチョンとし、ケース・スタディを行う。

3 事例

(ユニバーサルデザインの概要とユニバーサルデザイン文具の登場の背景)

ユニバーサルデザイン(以下、「UD」という。)とは、Ronald Mace氏⁹がそれまでのバリアフリーの概念に替わって提唱した考え方であり¹⁰、「適応や特殊な設計を必要とせず、可能な限りすべての人が使用可能な製品や環境のデザイン」¹¹とされている。UDの概念を構成するものとして、次の7つの原則、①公平な利用(equitable use)、②利用における柔軟性(flexibility in use)、③単純で直感的な利用(simple and intuitive use)、④認知できる情報(perceptible information)、⑤失敗に対する寛大さ(tolerance for error)、⑥少ない身体的な負担(low physical effort)、⑦接近や利用に関するサイズと空間(size and space for approach and use)が示されている¹²。

⁹ 建築家かつ工業デザイナー。ノースカロライナ州で設計事務を営む傍ら、ノースカロライナ州立大学のThe Center for Universal Designを拠点としてユニバーサルデザイン推進の中心的役割をこなしてきた(川内 2001, p.186)。

¹⁰ 中島・川端・巽(2009)によると、1998年6月19日の「21世紀の設計—ユニバーサルデザイン国際会議」での発表が、ユニバーサルデザインの最初の公式な表明であるとされている。

¹¹ 出所: The Center for Universal Design, NC State University, <https://projects.ncsu.edu/ncsu/design/cud/index.htm> (2019.2.9閲覧)。

¹² 同上。

この概念を適用したモノやサービスがUD製品となる。近年では、多くの企業がUD製品の開発・製造に取り組んでおり¹³、その市場の成長性は高い¹⁴。

UD製品に関する研究は2000年以降多く見られる。しかし、その内容はUD概念の具現化にかかる個別事例にとどまっており、体系的な研究がなされているとは言い難い¹⁵。他方、消費者におけるUDの認知度は高く¹⁶、また多くの企業はUDをブランドとして認識している（大原2007）。

UD文房具が市場に登場したのは1999年、コクヨの取組みによる。コクヨがUD製品を開発したのは、2つの事由が作用していると考えられる。ひとつは、成熟市場における製品力強化の手段であったこと、もうひとつは製品が複雑化することに対する不便さの軽減である。

商業統計表によると¹⁷、文房具市場は1956年では販売額約400億の市場規模であった。産業の発展や生活様式の変化と共に一辺倒な普及が行われ、1985年には約20倍の市場規模に成長する。1980年代後半以降は、機能や価値の付加、多様な仕様やカラーバリエーションの増加など、実用本位の製品開発から差別化による製品開発へと変化し、1990年代後半あたりまで緩やかに市場は拡大する。それ以降は市場の成熟と外資系文房具店による低価格攻勢により、市場は縮小していくこととなる。このような文房具市場の成長の中でひとつの転機であったのが、流通構造の変容である。ニーズの多様化、文房具製品の種類の増加、文房具店の業態の多様化に伴う市場の情報の増加に対し、それを効率的に処理すべく流通チャンネル・システムの適合が図られた（杉山2014）。コクヨにとって有効なマーケティング手段であった流通系列化は崩れ、市場ではより競争力のある製品が求められるようになった¹⁸。

では、市場が求める製品とはどのようなものだろうか。その答えを導いたのは高度な技術革新により複雑化された製品に対する使いにくさへの不満の表れにある。新しい機能を多く備えることは差別化に有効ではある

が、同時にユーザーにとって有益で価値のあるものでなければならぬ。技術競争は、過剰な製品機能の付加により、逆にユーザーの利便性の低下を招くだろう（Rust, Thompson and Hamilton 2006）。近年の研究では、どのような新しい機能が消費者の製品に対する評価に影響を与えるのかについて論じられている（Goldenberg, Horowitz, Levav and Mazursky 2003; Mick and Fournier 1998; Mukherjee and Hoyer 2001; Nowlis and Simonson 1996; Thompson, Hamilton and Rust 2005）。しかし、不要と思われる機能性を排除し、シンプルな製品を開発することは簡単ではない。というのも、機能を限れば使いやすくなる一方で、多様性を失いターゲットとなる消費者層が限られかねない（Thompson, Hamilton and Rust 2005）。Rust, Thompson and Hamilton (2006) は、顧客満足度とカスタマー・エクイティの両方を向上させるためには、程よい使い勝手と機能を備えること、さらにそれをユーザーに正しく認識してもらうことが必要であることなど、機能と使い勝手のバランスとその訴求方法について論じている。

UD製品は、この機能と使い勝手のバランスを保つのに適した製品といえるのではないだろうか。使いやすいあるいは理解しやすいデザインには、当該製品がどのように機能するのかについての手がかりが目に見える形で表されている必要がある（Norman 1988）。UD製品は、たとえば文字を大きくする、音声や手触りで製品の形態や機能を伝えるなどの仕様になっている。では一方で、機能面ではどうだろう。使用段階での製品の使いやすさを考えると、機能の数は減らさざるを得ない。大原（2007）はこれについて、UD製品は品ぞろえを増やすことで機能性を保証している旨を論じている。すなわち、多様な品ぞろえの中から消費者が自身のニーズに合った性能を有している製品を選択できるようにすることで、UD製品は製品としての機能と使いやすさの双方を消費者に提供しているのである。以上のような社会的背景が補完的に新たな視点による製品開

¹³ 後藤・星川（2011）は、食品、日雑貨品、家電製品、公共施設、商業施設など日常の多くの中にあらゆる人の利便性を求めた設計になっている製品やサービスがあることを述べている。

¹⁴ UDと同義である共用品の市場規模を見ると、1995年ではわずか4,869億円だったものが2010年には36,387億円と15年間で10倍近い規模に成長している（出所：共用品推進機構「共用品市場規模に関する2012年度調査に関する報告」、2013年）。また、経済産業省（2011）「ユニバーサルデザイン懇談会—第二次とりまとめ」によると、高齢化がピークになる2025年には16兆円を超える」と推計されている。

¹⁵ UD製品に関する研究については中島・川端・巽（2009）が詳しい。

¹⁶ ユニバーサルデザインフォーラムが2006年に行った調査によると、約7割の人がUDを認識している（出所：ユニバーサルデザインフォーラムホームページ <http://www.universal-design.gr.jp> 2009.2.2閲覧）。

¹⁷ 本記述においては、『商業統計表』の紙・文具小売業年間販売額及び『文具・紙製品・事務機年鑑』、『旬刊ステイショナー』を参考にした。

¹⁸ 同時期、上位集中が進む大規模小売店に対抗できるよう流通チャンネル・システムの競争力を高める必要があった。そこで、同一システム内でチャンネル・メンバー同士が競争する仕組みを設定することにより当該流通チャンネル・システム全体の競争力を高めたとされている（杉山2014）。

発，すなわちUD製品への開発を導いたと考えられる¹⁹。

(UD製品の開発)

コクヨは1998年に独自でガイドラインを策定し、UD製品の開発に取り組んでいる²⁰。(表1)はコクヨ製品が示す「1つの原則と5つの視点」である²¹。このような指針に基づくモノづくりをとおして、コクヨはすべてのユーザーに使いやすい製品を提供する姿勢を明示している。また併せてコクヨはUDであることを示すマークを独自でつくり製品に添付している。UD製品の製品化までのプロセスは(図

(表1) コクヨの「1つの原則と5つの視点」

1つの原則	できるだけ多くの人にとって使いやすい
5つの視点	商品として基本性能がしっかり保たれていること 文字・図形・音・カタチ・色などを通じて情報がわかりやすいこと 使うときも使わない時も安全性が高いこと 操作方法がすぐわかること 負担を感じることなくこちよく使えること

(出所：コクヨホームページ)

1) のとおりである²²。コクヨは、1999年に初めてのUD製品を売り出すと、次々に斬新な製品を発売する。自社の文房具の売上高が下がる中で、UDの売上高は導入から5年度の2004年には年間40億円を超える(星2004)。

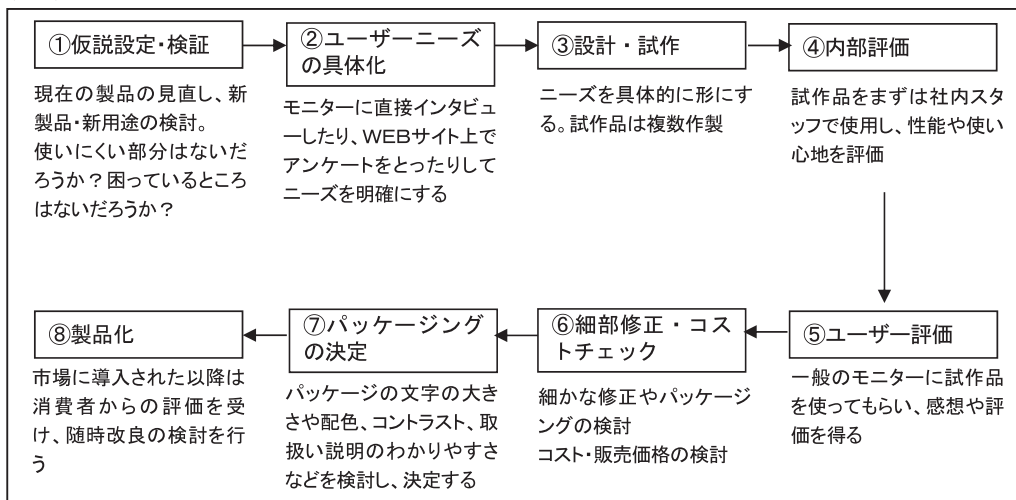
コクヨにとってUD製品は、コクヨのブランドコンセプトを消費者に伝えるツールである。「やさしさ」というコン

(表2) UD製品の特徴

商品名 (発売年)	基本性能	付け加えられた特徴	
		機能的な特徴	感性的な特徴
カドケシ (2003年)	消しゴム	角が28個あり、細かいところが消せる	何度も真新し感が実感できる
たまほっち (2004年)	ホッチキス	綴じる作業への負担の軽減	たまご型で丸みを帯びた愛らしいデザイン
パラクルノ (2005年)	ノート	片手でめくりやすい	端を傾斜にカットした斬新なデザイン お札を数えるようにパラパラとめくる感触が楽しめる

(コクヨホームページを参考に作成)

(図1) 製品化までのプロセス



(出所：コクヨホームページを参考に作成)

¹⁹ 後藤・星川(2011)は、1990年代、経済的な豊かさとともに社会の成熟が、高齢者や障害者が社会に出る機会の増加を促進させると同時に、誰にでも適合することを目的とするUDの考え方が一般に広まった旨を述べている。そのうえでUDは「不便さに対応して利便性を向上させることを目的とする。その結果、個々の製品が共用の使用を備えていることは、差別化の要因ではなく基本的な要件(必要要件)になる」と、共用品やUD製品は差別化のための競争の手段ではなく製品として備えておくべき要件である旨を主張している(後藤・星川2011, p.129)。

²⁰ 2009年7月以降はすべての文房具がガイドラインに従って製造されている。

²¹ 出所：コクヨホームページ <http://www.kokuyo.co.jp/creative/ud/aboutud/rule.html> (2019.2.9閲覧)。

メーカーがUD製品の開発に取り組む場合、使いやすさや快適性などその方針や原則は各企業が独自で定めている場合が多い。例えば、TOTO(株)やパナソニックグループの取り組みを見ると、「多くの人が使いやすい」といった普遍的なデザインは、安全やわかりやすさといった局面において実現が図られていることがわかる。メーカーはこれらを通してユーザーの確保あるいは消費者のユーザビリティの向上を目指しているといえる(出所:TOTO(株)ホームページ <http://www.toto.co.jp/ud/about/index.htm>, パナソニックグループホームページ <https://www.panasonic.com/jp/corporate/technology-design/ud.html>, 2019.2.9閲覧)。

²² 出所：コクヨホームページ <http://www.kokuyo.co.jp/creative/ud/aboutud/process> (2019.2.9閲覧)。

セプトを、使いやすさ（ものづくりの視点）、購入のしやすさ（販売店や価格）、わかりやすさ（パッケージング）の3つのレベルで実行し、消費者に提示している²³。

具体的な製品を見てみよう（表2）。なお、これらはいずれもユーザーから提案されたものを基に製品化されているものである²⁴。

[カドケシ]（消しゴム）（図2）

細かいところも楽に消せるようにと、カドがたくさんついている消しゴム。10個のキューブをつなげる形状にすることで、これまで8個しかなかった消しゴムの角を28個に増やした。誰もが一度は感じたことがある、真新しいカドで消す快感を何度も体感できるという特徴を有している。各キューブの連結部分がちぎれないような固さや消し心地、消しすぎがまとまりやすいなどの品質を維持するため繰り返し試作品が作られ、その都度ユーザーによるモニタリングが実施された。製品化までに1年も費やした商品である。機能とユニークなデザインが評価され消しゴムでは異例の大ヒット商品となっている。

（図2）カドケシ



提供：コクヨ

[たまほっち]（ホッチキス）

机の上に置いたまま軽く押すだけで使えるホッチキス。指先を使わなくても紙を綴じることができる。たまごのような丸みを帯びた形になっていて、機能性と愛らしいデザインがうまく調和した設計になっている。ボディに隠れて紙の挿入やとじる位置が見えにくいことの改善、丸みの帯びた形状の維持、単純で軽い操作などの実現が試行錯誤の結果なされた。

[キャンパスノート パラクルノ]（ノート）

「お札を数えるようにノートのページをパラパラとめくることができる」。このようなコンセプトを実現するために生まれたノート。ノートの右端裁断面が斜めにカットされており、左右どちらかの手がふさがっていてもパラパラとめくりやすい設計となっている。裁断面がストライプ模様で強調されており、カラフルなデザインが消費者の目を引く。裁断面を斜めにカットすることは一見単純のように見える

が、大量生産するためには製造過程に技術と工夫がいる。さらに、パラパラとめくるために最適枚数と角度が計算されている。コクヨにとってノートは創業時からの主力商品。蓄積された技術により実現した製品といえる。発売後、パラパラ漫画に使用されるなどユーザーの間で新たな使い方が広がっている。

文房具は誰にとっても身近なもので日常的に当たり前のように使われていることから固定観念が強く、形状も10年前のものと比較して大きく変化しているものは少ない。UD製品は、製品のコンセプトを見直すことによってこれまでの形状や用途を覆すような独創性の高い製品開発を可能としている。このように既存製品の市場定義にはなかったニーズ、用途、状況などに目を向ける製品開発手法はラテラル・マーケティング（lateral marketing）と呼ばれている（Kotler and Trias de Bes 2003）。ラテラル・マーケティングは、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングといった既存市場の分析から出発しないことから、市場に対して、これまでになく関係性を築ききっかけとなり、新しいカテゴリの創造につながる（Kotler and Trias de Bes 2003; Read, Dew, Sarasvathy, Song and Wiltbank 2009）。

しかし、市場定義を変えるような発想は簡単にできるものではない。そこでコクヨが取り入れているのがユーザー参加である。コクヨは「デザインアワード」というデザインコンペティションを2002年から行っている。ユーザーからアイデアを募集し、受賞作品はUD製品としてコクヨによって製品化される。このデザインアワードの第1回目、第2回目のテーマが「ユニバーサルデザイン」であった。UDの概念が社会的に普及していく中で、コクヨはこのコンペティションをとおして、ユーザーと共に使いやすいデザインを考えていった。カドケシ（図2）は、アワード受賞作品が製品化された最初の商品である。このカドケシの当初の年間目標は4万個だった。しかし、発売後1年半で約200万個売れた。当時、カドケシの製品開発にあたった担当者は雑誌の取材にこう答えている²⁵。

「（白一色で発売したのは）ファンシーグッズと思われなかった。消しゴムとしてのよさを真剣に考えたものであることを伝えたかったんです。」

「カドケシは、消しゴムにもこんな新しい発想があるということを意識づけてくれました。」

²³ 出所：コクヨホームページ <http://www.kokuyo.co.jp/creative/ud/aboutud>（2019.2.9閲覧）。

²⁴ コクヨホームページを参考に記述した <https://www.kokuyo.co.jp/award/archive/goods/>（2019.2.9閲覧）。

²⁵ 『週刊東洋経済』 2005年2月12日号、p.76。

ひとつの消しゴムが200万個売れるというのは、これまではない。異例のことである。ここで「ファンシーグッズ」と表現されているように、消しゴムを「子どもが使う雑貨」あるいは「趣味的なもの」と、従来の範囲で考えていたらここまで売上げを伸ばすことはできなかったであろう。消しゴムの機能的側面に根本から向き合い、形にとらわれず、かつ消費者の共感を狙ったコンセプトが従来の消しゴムの定義を超え、それがヒットにつながったと考えられる。さらに新しい発想があることを「意識づけられた」と発言していることから、ユーザー発想が社内の意識をも変化させていることがうかがえる。

ここで改めて、コクヨが仕組み化したユーザー参加、すなわちコクヨデザインアワードについて整理し、UD製品開発との関係について考えたい。

コクヨデザインアワードが行っているのは、これからコクヨが製造する製品の決定である。アワード受賞者は、製造の過程において試作や評価の場面に参加することから、デザインアワードが直接作用するのは、(図1)で示した「①仮説設定・検証」と「②ユーザーニーズの具体化」である。しかし、ここで示されるような消費者ニーズによる製品改良やモニタリングは特別なものではない。おそらく一般的な製品開発プロセスと同様であろう。伝統的なマーケティング論に基づけば、製品化にあたっては、消費者ニーズを踏まえ、市場の成長性は見込めるかどうか、他者と比較して自社の強みがいかにされるかどうかなど、市場の状況や技術あるいは資源など多様な要因から、当該製品化が適しているかどうか判断されるところである。ところが、デザインアワードの場合、ユーザーのアイデアと外部審査員の評価によって製品化が決定される²⁶。つまり、ニーズに基づき製品化するというよりはむしろ、応募者から提案されたアイデアやデザイン自体に惚れ込み、それを商品という形にしているのである。マーケット・リサーチに基づいて計画的に実行するのではなく、このようにメンバーの資源を基に試行錯誤を繰り返しながら製品化を実行するプロセスは、エフェクチャル・プロセス (effectual process) と呼ばれ、既存市場に縛られない新しい市場や製品を生み出す可能性を持っている (Coviello and Joseph 2012; Read, Dew, Sarasvathy, Song and Wiltbank 2009; Sarasvathy and Dew 2005; Wiltbank, Dew, Read and Sarasvathy 2006)。

では、コクヨとデザインアワードの参加者であるユーザーとの関係はどのようなものだろうか。

デザインアワードによって製品化が決定した作品は、試作や評価の段階でユーザー(発案者)と検討が繰り返され、メーカーとユーザーとが共に製品化に向けて課題をクリアしていくこととなる。作品を商品にするには、形状や機能のほかにも、流通経路、プロモーション、価格などを総合的に考える必要があり、時には製品化をあきらめざるを得ないと思わせるほどの問題が山積していることもある。これをひとつひとつクリアする過程について、「メーカーとユーザーがひとつのチームとして共同でつくりあげていく感が強い」と、参加したユーザーは後のインタビューに答えている²⁷。すなわち、製品化プロセスにおいてユーザーはメンバーのひとりである。

加えて、コクヨが製品化する際にアワード作品に求めるものは次の3点である²⁸。1点目は、「こういうのがあったら面白いだろうな」という斬新な発想。2点目は、消費者が購入あるいは使用する際に、直感的に伝えることができる共感。そして3点目は社会的な価値である。社会的な価値とは、公式な評価とも言い換えることができるだろう。例えば(表2)のカドケシは、ニューヨーク近代美術館のパーマネント・コレクションに認定されている。また、キャンパスノート パラクルノはグッドデザイン賞金賞を受賞している。

一方、コクヨの役割は、ユーザー発想の作品を、基本性能を保持した製品に転換することである。ユーザーとコクヨは、製品のデザイン性と機能性あるいはメンバーとしてのユーザー発想とメーカー技術という立場において、車の両輪のように互いを必要としながらひとつの製品をつくり上げている。コクヨデザインアワードは、コクヨにとってユーザーと出会い対話を交わすコミュニケーションの場である。

コクヨにおけるユーザーとのコミュニケーション・ツールはこれだけではない。コクヨはWEB上にモニターサイト「コクヨの使ってね!!」²⁹を設けている。ここでユーザーは、UD製品に対する使用感や満足度、改善点の提案や要望等をアイテムごとに書きこむことができる。カドケシ(図2)は、ここで提案された消費者からの意見により、その後ミニサイズのものやカラフルなものが発売されている。その他、見本市やイベントにUD製品を出展する、あるいは

²⁶ 本部分は、ジャパンデザインネットが発行するWEBマガジン『JDNレポート』の「ユーザー視点からの商品化「カドケシ/コクヨデザインアワード」」で、コクヨの製品開発担当者へのインタビューをもとに記述した (<http://www.japandesign.ne.jp/HTML/JDNREPORT/070425/kado/2.html> (2016年4月20日閲覧))。

²⁷ 出所: コクヨホームページ <http://www.kokuyo.co.jp/award/archive/interview/> (2016.4.20閲覧)

²⁸ 同上。

²⁹ 当該モニターサイトは2012年10月31日まで稼働されていた。現在は別のモニターサイトが設置されている。

はコクヨの社員が教育機関や自治体に出向きUDについて講演を行う、ホームページやTVコマーシャルでUD製品を紹介するといった事業は、コクヨにとってユーザーとのコミュニケーション手段として位置づけられている³⁰。

4 ディスカッション

以上の事例をもとに、冒頭で提示したリサーチ・クエスションについて議論する。すなわち、製品カテゴリは社会的に構築されるものであるとき、自社製品の購買の意思決定となるようなカテゴリの構築につなげるために、メーカーはどのような価値を製品に付与するのか。そして、その製品をどのようにカテゴライズしようとするのかという問いである。

(表2)で示したように「何度も真新し感が実感できる」、「丸みを帯びた愛らしいデザイン」、「パラパラとめくる感触」はいずれも感性的価値である。他方、「細かいところが消せる」、「作業に対する負担の軽減」、「片手でもめくりやすい」は製品の機能的側面である。製品価値の訴求は決してどちらか一方に偏っているものではない。コクヨは、UD製品として「使いやすい」という抽象的ながらも消費者が身近でイメージしやすい製品指針を提示することでユーザーから柔軟で斬新なアイデアを募り、その中から多くの消費者が共感するであろう発想を選定している。そしてこうした新奇性の高いアイデアは、コクヨの製品開発技術がその基本性能を保証し商品化している。言い換えれば、有用性を訴求する基本的価値と希少性を訴求する感性的価値をすり合わせ、当該製品の価値を総合的に構築し、消費者に提案している。

では、コクヨがユーザー参加によってユーザーの発想を製品開発に取り入れる意義はなんだろうか。コクヨがユーザー発想に求めるものは、斬新さと共感性と社会的価値の可能性である。ユーザー参加によってこれらのものが得られたとしても、言いかえればたとえどのような製品をつくったとしても、それがヒット商品になるという保証はない。デザインは製品に対する認知的・感情的な価値の表出であり(Krippendorff 1989; Peter and Olson 1987; Verganti 2008)その評価は個人の好みに左右される(Bloch 1995)。感性的価値の訴求は、特殊な嗜好を持つ顧客に限定される恐れがあるところにその限界がある(楠木・阿久津 2006)。ここで議論するのは、このような製品レベルの話ではなく、製品をカテゴライズすることによって、どのように知覚的差異を意図的に生み出し得るのかという問いである。

本来、消費者個人が見出す価値をカテゴライズし提

示しようとするならば、メーカーの技術的側面だけでなく、認知的側面において社会的な正当性が必要である(Handelman and Arnold 1999; Humphreys 2010)。ここに、ユーザーが参加する意義があるのではないだろうか。「片手でも使える」、「細かいところが消せる」というものは、「書く」や「消す」に比べると使用状況をより詳細にイメージすることができる。状況的文脈は、目的に応じ消費者が主体的にカテゴリを構築する過程に影響を与える(Barsalou 1985; 徳山 2003)。コクヨがユーザー参加で得ているのは、このような状況に依存した使用目的ではないだろうか。「使いやすい」という製品コンセプトや、「やさしさ」というブランドメッセージによって、一連の製品群をある特定の方向に導きながらも、コクヨが訴求しているのは消費の状況的文脈である。カテゴリは意味が創出される根源である(新倉 1995)。この意味の創出をコクヨは消費者に近いところで行うために、ユーザー参加を製品開発に取り入れていると考える。コクヨデザインアワードは、ユーザー発想とメーカー技術が対話を交わす場として機能している。この場において、コクヨは、購買者が目的としてどのような意味を創り出しやすいのかを、模索していると考えられる。

コクヨにとって、このようにユーザーとの対話によってつくられたのがUD製品群である。延岡(2006b)は、製品開発において企業が行う差別化の次元を二つに大別している。ひとつは、製品そのものに着目した差別化であり、もうひとつは組織能力面での差別化である。そして両者は、組織能力面での差別化が製品自体の差別化を支えるような関係になっている(延岡 2006b)。ユーザー発想による製品化は、確かに既存の市場やメーカーの資源にとらわれることなく、新たな分野の開発を可能にする。一方で新たな製品群の開拓には、発想を形にする技術とそれを継続的に行う仕組みの構築が必要である。ここでいう仕組みの構築には、ユーザーを含む消費者との関係性づくりも含まれる(青木 2011; 嶋口 2004)。ユーザー参加には、その受け皿となる組織能力として、製品開発技術と併せてコクヨデザインアワードのようなユーザーとの関係づくりの仕組みが必要である。

5 結論と含意

新たな市場やカテゴリを創出するような製品開発は、近年、製品のコモディティ化にかかる問題への対応策として議論されている。本論で引用した恩蔵(2006)やKotler and Trias de Bes(2003)の他にも、Christensen and Raynor(2003)やKim and Mauborgne(2004)など多くある。し

³⁰ コクヨ作成資料『ユニバーサルデザイン』。2014年2月10日にコクヨから入手。

しかし、何らかの革新的な属性が付与された製品が直ちに新しい市場を形成するわけではない。さらに新奇性が高いゆえに消費者や流通業者に受け入れられない恐れがあり、また他方では、差別性が十分に認識されずに既存の製品市場の中で他社商品との競争に巻き込まれる恐れがある（吉田2009）。これを克服する条件のひとつとして、ユーザー参加が挙げられるのではないだろうか。

本論では、新たな製品カテゴリを構築する際における、ユーザー参加について検討したところである。これまで、戦略的なカテゴリの創出については、自社が得意とする製品開発技術をいかにいかすのか、自社に優位な土俵をどのように創り出すのか、といった自社の資源をいかした競争

軸の設定に着目し、議論が展開されてきた。しかし、製品開発におけるマネジメントのうまさとは、市場を他律的なものととらえ、他者の資源と自社の製品開発技術を融合するために、自社の事業をどう位置付けるのか、その仕組みづくりにあるのではないだろうか。

しかしながら、本研究においてUD製品とUD製品以外の製品との間に、消費者の認知においてどのような違いがあるのかについては明らかにできていない。製品開発の過程において、意図的に創り出された知覚的差異が、消費者の認知構造にどの程度影響を与え、それが製品の価値評価にどのように反映されるのかは興味深いところである。これについては今後の研究課題とする。

参考文献

- 青木幸弘（2011）「顧客価値のデザインとブランド構築」青木幸弘編『価値共創時代のブランド戦略—脱コモディティ化への挑戦』、ミネルヴァ書房、pp.17-51。
- Barsalou, Lawrence W. (1985), "Ideals, Central Tendency, and Frequency of Instantiation as Determinants of Graded Structure in Categories," *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 11 (4), 629-654.
- Bloch, Peter H. (1995), "Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response," *Journal of Marketing*, 59 (July), 16-29.
- Carpenter, Gregory S. Rashi Glazer and Kent Nakamoto (1994), "Meaningful Brands From Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes," *Journal of Marketing Research*, 31 (August), 339-350.
- Christensen, Clayton M. and Michael E. Raynor (2003), *The Innovator's Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修、櫻井祐子訳『イノベーションへの解』、翔泳社、2003年)
- Cohen Joel B. and Kunal Basu (1987), "Alternative Models of Categorization: Toward a Contingent Processing Framework," *Journal of Consumer Research*, 13 (March), 455-472.
- Coupey, Eloise and Kent Nakamoto (1988), "Learning Context and the Development of Product Category Perceptions," *Advances in Consumer Research*, 15, 77-82.
- Coviello, Nicole E. and Richard M. Joseph (2012), "Creating Major Innovations with Customers: Insights from Small and Young Technology Firms," *Journal of Marketing*, 76 (Nov.), 87-104.
- Day, George S. Allan D. Shocker and Rajendra K. Srivastava (1979), "Customer-Oriented Approaches to Identifying Product-Markets," *Journal of Marketing*, 43 (Fall), 8-19.
- Dickson, Peter Reid (1992), "Toward a General Theory of Competitive Rationality," *Journal of Marketing*, 56 (January), 69-83.
- Goldenberg, Jacob, Roni Horowitz, Amnon Levav and David Mazursky (2003), "Finding Your Innovation Sweet Spot," *Harvard Business Review*, 81 (3), 120-129.
- 後藤芳一・星川安之（2011）『日用品という思想—デザインの標準化をめざして』、岩波書店。
- Handelman, Jay M. and Stephen J. Arnold (1999), "The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment," *Journal of Marketing*, 63 (July), 33-48.
- Hofer, C. W. and D. Schendel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定』、千倉書房、1980年)
- 星達夫（2004）「頭打ちの文具・事務用品市場でUDを育成、武器とする—コクヨ（株）」『商工ジャーナル』第30巻第10号、pp.26-28。
- Humphreys, Ashlee (2010), "Megamarketing: The Creation of Markets as a Social Process," *Journal of Marketing*, 74 (March), 1-19.
- 石原武政（1982）『マーケティング競争の構造』、千倉書房。
- 石原武政（2007）「「市場」はいかに定義できるか？」『商学論究』第55巻第2号、関西学院大学商学研究会、pp.25-51。
- 石井淳蔵（1993）『マーケティングの神話』、日本経済新聞社。
- 石井淳蔵（2003）「競争の場を作り出す競争」『国民経済雑誌』第188巻第4号、pp.1-16。
- 川上智子（2005）『顧客志向の製品開発』、有斐閣。
- 川内美彦（2001）『ユニバーサル・デザイナー—バリアフリーへの問いかけ』、学芸出版社。
- Kerin, Roger A., P. Rajan Varadarajan and Robert A. Peterson (1992), "First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual

- Framework, and Research Propositions," *Journal of Marketing*, 56 (October), 33-52.
- Kim, W. Chan and Renée Mauborgne (2004), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation. (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する』, ランダムハウス講談社, 2005年)
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Kotler, Philip (2000), *Marketing Management: Millennium Edition, Tenth Edition*, Prentice-Hall. (恩蔵直人監訳, 月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版 (第10版)』, ピアソン・エデュケーション, 2001年)
- Kotler, Philip and Fernando Trias de Bes (2003), *Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*, John Wiley & Sons (恩蔵直人監訳, 大川修二訳『コトラーのマーケティング思考法』, 東洋経済新報社, 2004年)
- Krippendorff, Klaus (1989), "On the Essential Contexts of Artifacts or on the Proposition That "Design Is Making Sense (Of Things) ",
" *Design Issues*, 5 (2), 9-39.
- 楠木建 (2001)「価値分化—製品コンセプトのイノベーションを組織化する」『組織科学』第35号第2巻, pp.16-37。
- 楠木建・阿久津聡 (2006)「カテゴリー・イノベーション—脱コモディティ化の論理」『組織化学』第39巻第3号, pp.4-18。
- McCracken, Grant. (1986), "Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods," *Journal of Consumer Research*, 13 (June), 71-84.
- Mick, David Glen and Susan Fournier (1998), "Paradoxes of Technology: Consumer Cognizance, Emotions, and Coping Strategies," *Journal of Consumer Research*, 25 (September), 123-143.
- 南知恵子 (2006)『顧客リレーションシップ戦略』, 有斐閣。
- 三浦俊彦 (2008)「ブランド戦略—ブランド・アイデンティティを創り, 伝える」原田保・三浦俊彦編『マーケティング戦略論—レビュー・体系・ケース』, 芙蓉書房, pp.121-146。
- 宮尾学 (2009)「製品カテゴリの社会的形成」『日本経営学会誌』第24号, pp.3-15。
- 宮尾学 (2011)「製品カテゴリを再定義する新製品開発—技術の社会的形成アプローチによる検討」『組織科学』第44巻第3号, pp.120-131。
- Mukherjee, Ashesh and Wayne D. Hoyer (2001), "The Effect of Novel Attributes on Product Evaluation," *Journal of Consumer Research*, 28 (December), 462-472.
- 中島喜代子・川端夏子・巽千浩 (2009)「ユニバーサルデザイン製品の販売に関する研究」『三重大学教育学部紀要 自然・人文・社会・教育科学』第60巻, pp.135-151。
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- 新倉貴士 (1995)「属性ベース処理を超えて—カテゴリー化理論の検討」『消費者行動研究』第2巻第2号, pp.97-117。
- 延岡健太郎 (2006a)『MOT [技術経営]入門』, 日本経済新聞社。
- 延岡健太郎 (2006b)「意味的価値の創造—コモディティ化を回避するものづくり」『国民経済雑誌』第194号第6号, pp.1-14。
- Norman, Donald A. (1988), *The Psychology of Everyday Things*, Basic Books, New York. (野島久雄訳『誰のためのデザイン? —認知科学者のデザイン原論』, 新曜社, 1990年)
- Nowlis, Stephen M. and Itamar Simonson (1996), "The Effect of New Product Features on Brand Choice," *Journal of Marketing Research*, 33 (February), 36-46.
- 恩蔵直人 (2006)「コモディティ化市場における市場参入戦略の枠組み—脱コモディティ化のための戦略構図」『組織化学』第39巻第3号, pp.19-26。
- 大原悟務 (2007)「ユニバーサルデザインの製品への適用可能性」『同志社商学』第59巻第1・2号, pp.101-116。
- Peter, J. Paul and Jerry C. Olson (1987), *Consumer Behavior: Marketing Strategy Perspectives*, Irwin.
- Porac, Joseph F., Howard Thomas, Fiona Wilson, Douglas Paton and Alaina Kanfer (1995), "Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers," *Administrative Science Quarterly*, 40, 203-227.
- Porter, Michael (1980), *Competitive Strategies*, New York, The Free Press.
- Prahalad, C. K. and Venkat Ramaswamy (2004), "Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation," *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 5-14.
- Ratneshwar S. and Allan D. Shocker (1991), "Substitution in Use and the Role of Usage Context in Product Category Structure," *Journal of Marketing Research*, 28 (August), 281-295.
- Read, Stuart, Nicholas Dew, Saras D. Sarasvathy, Michael Song and Robert Wiltbank (2009), "Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach," *Journal of Marketing*, 73 (May), 1-18.
- Robinson, William T. and Claes Fornell (1985), "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries," *Journal of Marketing Research*, 22 (3), 305-317.
- Rosa, José Antonio, Joseph F. Porac, Jelena Runser-Spanjol and Michael S. Saxon (1999), "Sociocognitive Dynamics in a Product Market," *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 64-77.
- Rosa, José Antonio, Kimberly M. Judson and Joseph F. Porac (2005), "On the Sociocognitive Dynamics between Categories and Product Models in Mature Markets," *Journal of Business Research*, 58, 62-69.
- Rosa, José Antonio and Jelena Spanjol (2005), "Micro-Level Product-Market Dynamics: Shared Knowledge and Its Relationship to

- Market Development,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (2), 197-216.
- Rosch, Eleanor and Carolyn B. Mervis (1975), “Family Resemblances: Studies in the Internal Structure of Categories,” *Cognitive Psychology*, 7 (4), 573-605.
- Reger, Rhonda K. and Anne Sigismund Huff (1993), “Strategic Groups: Cognitive Perspective,” *Strategic Management Journal*, 14 (2), 103-123.
- Rust, Roland T., Debora Viana Thompson and Rebecca W. Hamilton (2006), “Defeating Feature Fatigue,” *Harvard Business Review*, 84 (2), pp.98-107.
- Sarasvathy, Saras D. and Nicholas Dew (2005), “New Market Creation through Transformation,” *Journal of Evolutionary Economics*, 15, 533-565.
- Schmitt, B. H. (1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, The Free Press. (嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マーケティング—消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』, ダイアモンド社, 2000年)
- 嶋口充輝 (1994)『顧客満足型マーケティングの構図』, 有斐閣。
- 嶋口充輝 (2004)『仕組み革新の時代—新しいマーケティング・パラダイムを求めて』, 有斐閣。
- 嶋口充輝・内田和成編 (2004)『顧客ロイヤルティの時代』, 同文館。
- 嶋口充輝・和田充夫・池尾恭一・余田拓郎 (2004)『ビジネススクール・テキスト マーケティング戦略』, 有斐閣。
- 清水聰 (2004)「知識カテゴリーの実証研究」『消費者行動研究』第10巻第1・2号, pp.1-15。
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1995), “Market Orientation and Learning Organization,” *Journal of Marketing*, 59 (July), 63-74.
- Srivastava, Rajendra K., Allan D. Shocker and George S. Day (1978), “An Exploratory Study of the Influences of Usage Situation on Perceptions of Product-Markets,” *Advances in Consumer Research*, 5, 32-38.
- Srivastava, Rajendra K., Robert P. Leone and Allan D. Shocker (1981), “Market Structure Analysis: Hierarchical Clustering of Products Based on Substitution-in-Use,” *Journal of Marketing*, 45 (Summer), 38-48.
- 杉山裕子 (2014)「文房具産業におけるマーケティング・システムの変容」『オイコノミカ』第50巻第2号, pp.21-43。
- Sujan, Mita (1985), “Consumer Knowledge: Effects on Evaluation Strategies Mediating Consumer Judgments,” *Journal of Consumer Research*, 12 (June), 31-46.
- Thompson, Debora Viana, Rebecca W. Hamilton and Roland T. Rust (2005), “Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing,” *Journal of Marketing Research*, 42 (November), 431-442.
- 徳山美津恵 (2003)「ブランドのカテゴリー化に関する一考察—目的のレベルが個別ブランド間の類似性判断に及ぼす影響」『消費者行動研究』第9巻第1・2号, pp.39-52。
- Urban, Glen L., Theresa Carter, Steven Gaskin and Zofia Mucha (1986), “Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications,” *Management Science*, 32 (6), 645-659.
- Vargo Stephen L. and Robert F. Lusch (2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, 68 (January), 1-17.
- Verganti, Roberto (2008), “Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda,” *Journal of Product Innovation Management*, 25, 436-456.
- 和田充夫 (2002)『ブランド価値共創』, 同文館。
- Wiltbank, Robert, Nicholas Dew, Stuart Read and Saras D. Sarasvathy (2006), “What to do Next? The Case for Non-Predictive Strategy,” *Strategic Management Journal*, 27, 981-998.
- 吉田満梨 (2009)「製品市場境界構築の動態分析—マーケティング行動の歴史社会プロセス」神戸大学博士論文。

参考資料

- コクヨホームページ <https://www.kokuyo.co.jp/>
- オフィスマガジン『文具・紙製品・事務機年鑑』
- 株式会社ステイショナー『旬刊ステイショナー』
- 経済産業省経済産業政策局調査統計部編『商業統計表』
- 経済産業省製造産業局資料「ユニバーサルデザイン懇談会—第二次取りまとめ」, 2011年。
- 公益財団法人共用品推進機構「共用品市場規模に関する2012年度調査に関する報告」, 2013年。
- 東洋経済新報社『週刊東洋経済』