第 10 回 西日本インカレ(合同研究会)専用企画シート

必ず＜企画シート作成上の注意＞をご確認いただき、ご記入をお願いいたします。

大学名(フリガナ)	学部名(フリガナ)	所属ゼミナール名(フリガナ)
アイチダイガク	ケイエイガクブ	オオタコウジゼミナール
愛知大学	経営学部	太田幸治ゼミナール

チーム名(フリガナ)	代表者名(フリガナ)	チーム人数(代表者含む)
マツノケ	マスダアヅサ	6 人
松野家	増田あづさ	

研究テーマ(発表タイトル)
なぜメーカーは売れない製品を売り続けるのか

1．研究概要(目的･狙いなど)

本研究ではメーカーの担当者が、**「製品の販売続行･終了を判断する基準とは何か」**を明らかにする。この研究をすることによって、企業が生き残るために的確な製品ミックスを作成することの一助となる。製品の収益が低下していても、販売続行する製品と販売終了する製品があることに疑問を持ち、研究を始めた。

2．研究テーマの現状分析(歴史的背景、マーケット環境など)

私たちは、企業が製品ミックスと事業撤退をどのように考えるべきであるかを明らかにするため、既存研究を整理した。その結果、以下の 2 つのことが明らかになった。

①製品ラインの拡張および充実で留意しなければならないことは、製品ラインの**「最新化」**と**「絞り込み」**である。

(あ)製品ラインは最新化しなければならない。特に変化の早い市場では、最新化は絶えず行われている。これは、企業が価値観、高価格のアイテムへ顧客移動を促すような改良を企画するうえで重要なことである。また、ラインの絞り込みも定期的に行う必要がある。製品ラインの利益を減らすような無用なアイテムがあるかもしれないからである。競争力、収益性の弱いアイテムであるか否かは、売上･コスト分析によって見つけ出すことができる。(鷲尾；2017)

(い)経営陣は、既存製品の撤退よりも新製品の追加のほうが容易いと考えがちである。しかし、実際には製品や製品ラインの数が増加するにつれて、経営陣が考えるべき問題の範囲は幾何数的に拡大していく。既存製品を適切なタイミングで製品ミックスから除去しないと、過去の主力製品を余らせ、将来の主力製品が足りなくなるという**偏った製品ミックス**になってしまう。過去の主力製品は、収益性を低下させ、将来への基盤を弱体化させる。そのため、製品ラインの取捨選択は、製品の改良、新製品開発と同様に重要視すべき問題として位置づけられる必要がある。(コトラー；1965)

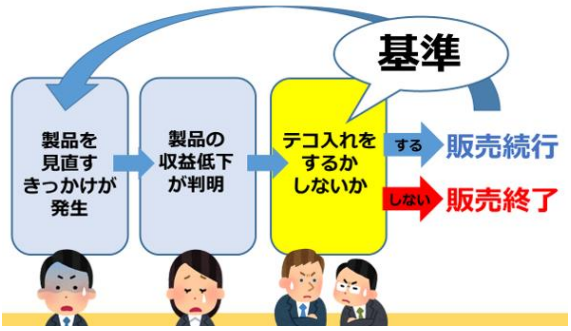
②企業が事業撤退を考える際、キャッシュフロー、利益、シェアなどの数値基準で撤退を考えることは極めて危険である。現在事業が赤字かどうかは、重要な参考情報の一つであるが、事業の存続･撤退を赤字や上記のような数値基準で判断してはならない。なぜなら、撤退･存続というのは未来に関する決定だからだ。過去の情報が未来を考察する上で重要であることは認める。しかし、過去と未来が断絶する現代の不連続的な事業環境では、過去の延長で未来を構想することは危険である。また、赤字あるいは低シェアだからといって撤退していては、新しい事業は育たない。(日沖；2002)

3．研究テーマの課題

以上の２点が明らかになったため、私たちは企業が収益低下した製品を見直す流れは以下のプロセス(図１)であり、収益低下が判明した後、現状よりも収益を上げるために**テコ入れするかしないか**が、販売続行するか、終了するかの基準になると考えた。

テコ入れとは、不調なものに助力して全体が順調にいくようにはかること。(広辞苑　第六版)

(図１)



・企業は製品の絞り込みに留意するべきである
・企業は製品を絞り込む際、収益低下だけでは判断しない

また、製品の販売続行・終了の研究を行うにあたり、消費者ニーズの変化が激しく、製品の入れ替わりが早い食品業界は、絞り込みの意思決定を行う場面が多いと考え、本研究の対象を食品業界に絞る。

食品業界とは、工業統計表の分類上、「食料品製造業」と「飲料・たばこ・飼料製造業」の２部門からなる。(総務省；2014)

計 28 企業への取材・事例の整理と文献調査を並行して行い、テコ入れするかしないかの基準を導き出した。

収益低下した製品を販売続行するか終了するかの基準は、**テコ入れするかしないか**である。その基準は、**①コーポレート・アイデンティティ、②リーダーの意向、③社会貢献の目的、**の有無である。

4．課題解決策(新たなビジネスモデル・理論など)

上記で導き出した３つの基準が正しいかどうかを明らかにするため、文献調査を行った。

1. **コーポレート・アイデンティティ**：企業がその主体性を確立するという意味で、個人のアイデンティティに対する集団のアイデンティティのこと。企業が自社の特長や個性をはっきり示し、いついかなるところでも同一のイメージでみられるように配慮することである。また、自分というものをはっきり定立すること、つまり、第一人称を確立ということでもある。企業はその第一人称をはっきり定立しなければならない。利用者、顧客、地域社会の人々とのよりよいコミュニケーションを求めるという姿勢が、コーポレート・アイデンティティの根本的な考え方である。(加藤；1981)
2. **リーダーの意向**：人間はカリスマ的資質をもつ人物に支配者としての正当性を与え、その言動を尊び、服従することに疑念をもたない。したがって、カリスマは支配力の根源として圧倒的な資質になる。ここでいうカリスマ的資質とはきわめて先天的で属人的で、非日常的な資質である。しかし、カリスマはしばしば負のイメージをともなっている。カリスマ的リーダーには、独裁的で部下や周囲への配慮に欠けた非道徳的な特徴を示したり、全体の目的を無視して個人的目的を追い求め、周囲の状況を見誤って非現実的な判断を下すなど自己中心的な強引さがつきまといがちである点に注意しておきたい。(塩次・高橋・小林；1999)
3. **社会貢献の目的**：直接的な見返りを期待せずに、企業活動と直接関係ない人たちの便益の向上にまで企業が関与するという貢献方法のこと。また、企業本来の業務と直接関係ない分野でも、公共目的のために経営資源を活用する責任。(樋口；1991)

   企業の社会貢献は、長期的な投資として戦略的に捉えられている。この土台となっているのが「啓発された自己利益」という概念である。つまり健全な地域社会は企業活動を効率的に行うための必要条件である。それゆえ、フィランソロピー(社会貢献)は企業としての利益に直接繋がらないかも知れないが、長期的かつ間接的には企業にとって有益なことである。(丹下；2001)

5．研究・活動内容(アンケート調査、製品開発など)

文献調査で明らかにされたことを、事例で裏付けるため、計 28 企業へ取材を行った。

1. コーポレート・アイデンティティ

森永製菓株式会社(以下森永)のチョコボールは、**森永のコーポレート・アイデンティティのため、販売続行。**(2019 年 11 月 1 日、森永製菓、メール取材)

ピーナッツをチョコレートでコーティングした子供向けの競合品が登場し、チョコボールの個性が失われ、収益低下した。

テコ入れ内容：大人の購買客を意識し、競合製品にない特徴である「おもちゃのカンヅメ」をリニューアルし、「開かずのカンヅメ」や「開かずのチョコボール」といった親子で楽しめる製品を開発。(日経デザイン、2019/11 月号)

2. リーダーの意向

エースコック株式会社(以下エースコック)のスーパーカップは、**開発当時マーケティング部門を担当していた村岡氏(現社長)の思い入れの強さから販売続行。**(2019 年 11 月 1 日、エースコック、電話取材)

この製品は、大盛りタイプの即席麺ブームの火付け役となったが、消費者ニーズの変化によりカップラーメン市場の大盛りタイプのシェアは 1990-1991 年でピーク時の 32%から 12%に下がった。スーパーカップも影響を受け、収益低下。

テコ入れ内容：大物俳優を起用した広告や大規模な販売促進行動を行った。 (日経流通新聞/1992/2)

3. 社会貢献の目的

株式会社ブルボン(以下ブルボン)の缶入りカンパンは、**災害時における救援物資として使用できる社会貢献度の高い製品であるため、販売続行。**(2019 年 9 月 4 日、ブルボン、メール取材)

1930 年頃に発売されたが、常にそこまで収益がある製品ではない。

テコ入れ内容：キャップをつけることにより、開封後のリパック性を向上させた。(ブルボン HP)

6．結果や今後の取り組み

文献調査と企業への取材・事例の整理により、私達が導き出した 3 つの基準は正当性があると深めることができた。

1. コーポレート・アイデンティティ

他社と自社の差別化をすることに貢献するため、コーポレート・アイデンティティをもつ製品は、テコ入れをする。

2. リーダーの意向

リーダーが自己中心的な判断を下しても社員は疑念をもたないため、リーダーの意向が反映される製品はテコ入れをする。

3. 社会貢献の目的

長期的かつ間接的に消費者の購買行動に繋がるため、社会貢献の目的を持つ製品は、テコ入れをする。

以上の 3 つが収益低下した製品を販売続行するか、終了するか判断する基準であると結論づける。

今後の課題として、

・食品業界以外でもこの 3 つの基準が当てはまるのか検証を行う。

・今まではメーカーの視点でプロダクトを中心に研究をしてきたため、次はプレイスについて考えを深める。

・ダイドードリンコ株式会社の取材で、製品の役割・目的を満たしていれば販売続行することを聞いたため、ここでいう役割・目的とは何かを深めていく。

・カルビー株式会社への取材で、競合品の参入を防ぐといった役割を果たしていれば販売継続する場合もあると聞いたが、文献がまだ見つかっていないため、調査を続ける。

7．参考文献

・加藤邦宏(1981)『コーポレート・アイデンティティ　企業のイメージ戦略「CI」のすべて』、社団法人　日本能率協会、37-38 ページ。

・塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男(1999)、『経営管理』、有斐閣アルマ、191 ページ。

・新村出（2008）『広辞苑　第六版』、岩波書店、1917 ページ。

・丹下博文(2001)『企業経営の社会性研究　社会貢献・地球環境・高齢化・国際化への対応　第三版』、中央経済社、120 ページ。

・日沖健(2002)『戦略的事業撤退』、NTT 出版株式会社、39-40 ページ、58-60 ページ。
・樋口剛(1991)『企業の社会貢献』、日本経済社、182 ページ。
・鷲尾和紀・鷲尾紀吉(2017)『マーケティング戦略論-戦略的思考の展開-』、創成社、93 ページ。
・Philip Kotler,(1965), Harvard Business Review, Phasing Out Weak Products,
(平賀久美子訳、(2004)「製品ミックスを最適化する 撤退のマーケティング戦略」、
『ハーバード・ビジネス・レビュー日本版』、ダイヤモンド社、25 巻第 6 号。
・『日経デザイン』、2019/10/24、30-32 ページ。
・『日経流通新聞』、1992/2/1、8 ページ。
・総務省(2014)「日本標準産業分類第 13 回改定分類項目新旧対照表」
・「ブルボン HP」<https://www.bourbon.co.jp/product/item?category=24&item=116>、(最終アクセス 2019/11/09)

お世話になった企業

アサヒビール株式会社
味の素株式会社
井村屋株式会社
エースコック株式会社
江崎グリコ株式会社
エスビー食品株式会社
株式会社おやつカンパニー
カルビー株式会社
キューピー株式会社
キリンホールディングス株式会社
クラシエフーズ株式会社
株式会社湖池屋
サッポロビール株式会社
サントリーホールディングス株式会社
ダイドードリンコ株式会社
株式会社永谷園
日本コカ・コーラ株式会社
日本ビーシージー製造株式会社
ネスレ日本株式会社
株式会社ピエトロ
フタバ食品株式会社
株式会社ブルボン
株式会社明治
森永製菓株式会社
森永乳業株式会社
モンテリーズジャパン株式会社
株式会社ヤクルト本社
山崎製パン株式会社
雪印メグミルク株式会社

●パワーポイント内に動画を使用されている場合、動画を使用しているスライドのページをご記入ください。

●発表時に使用する成果物 (例. 製品化した●●、店舗で配布したパンフレット、調査に使用したアンケート)

【企画シート作成上の注意】 ※「第 10 回 西日本インカレ(合同研究会)大会参加要項」も合わせてご確認のうえ、企画シートの作成を行ってください。

・本企画シートは審査の対象となり、予選会・本選の前に、審査を行っていただく大学教員・企業の方々に事前にお渡しいたします。
・本企画シートは、「日本語」で書かれたものとし、1 チーム・1 点提出してください。また、翌年 3 月に公開予定の「日経ビジネス電子版」にリンクされた特設サイトに掲載されます。
・本企画シートの項目に沿って、ご記入をお願いいたします。各項目に文字数制限はありませんが、1~7 以外の項目を追加することは「不可」とさせていただきます。
・本企画シートは、作成上の注意を含め、4 ページ以内に収めてください。事務局から審査員に渡す際は、A4 サイズでプリントし、4 ページ目までをお渡しします。
・大会参加申込み時点から、チーム編成の変更(チームの人数・交代など)は、「不可」とさせていただきます。ただし、チームメンバーの留学等やむを得ない事情でチーム編成に変更が生じる場合は、西日本インカレ事務局にご連絡ください。事務局より手続きについてご連絡をさせていただきます。なお、参加申込書提出時からのチーム名変更は「不可」とさせていただきます。
・製品写真、人物写真、音楽などを掲載・利用する場合、必ず著作権、版権の使用許諾を得てください。日経 BP 社・日経 BP マーケティングは一切の責任を負いません。
・書籍や新聞等の文献から引用した場合は、出典先(使用した文献のタイトル・著者名・発行所名・発行年月など)を明記してください。統計・図表・文書等を引用した場合も同様に明記してください。また、Web サイト上の資料を利用した場合は、URL とアクセスした日付を明記してください。
・発表時に使用する成果物がありましたらご記入ください。記入がない成果物は大会当日使用することができません。また記入いただいた内容について、事務局から代表者の方に確認をさせていただく場合がございます。
・電話番号や住所などの個人情報は記載しないでください。

↑ここまでを 4 ページ以内に収めて、提出してください↑