

論文題目：探索型新製品導入を阻害する流通システム －家庭用ゲームソフトの流通システムによる実証－

氏名：和田 剛明

論文要旨

1. 本研究の目的

企業の持続的成長において、新製品の開発は不可欠である。新製品開発における選択肢は大きく二つが考えられ、ひとつは既存製品の開発・生産によって得られたノウハウ、顧客からの信頼といった資産を活用（Exploitation）し、モデルチェンジやバージョンアップ製品を開発する「活用型新製品開発」である。もうひとつは、新規ブランドの立ち上げを目指した探索（Exploration）¹を行う「探索型新製品開発」である。

リスクの観点（March, 1991）、開發生産性の観点（生稻, 2006）からは活用型新製品開発が選択されやすいが、消費者のニーズの変化、技術の変革といった環境変化への対応力を損ねる危険性を伴う選択ともいえる。企業は活用型新製品開発を行うのと並行し、探索型新製品開発を行う必要がある。

この活用型新製品と探索型新製品について、消費者の観点より評価すると、前者は過去の購買経験によって多くの情報を蓄積しているため、情報の非対称性によるリスクが低い。一方、後者の探索型新製品は「今までにない」製品であるため、情報の非対称性によるリスクが高い。ここに、企業は探索型新製品の市場導入を成功させたいが、消費者が購入を躊躇うという状況が発生する。

これを解決する市場導入戦略として、ひとつは企業がTVCMなどのマス媒体での広告を行う、無償で試供品を配布することによって、情報の非対称性を解消する方法が考えられる。しかし、成功するか不確実な探索型新製品全てに、このような多額のコストをかけることは困難であろう。多くの探索型新製品を開発し、多産多死で臨む場合は、「新しいもの好き」な消費者が購買し、彼らから好意的評価が口コミで消費者全体に広まり、情報の非対称性が解消されるのを待つ市場導入戦略が実践的と考えられる。

ただし、流通企業の立場から考えると、活用型新製品は前モデル、旧バージョン製品において獲得した評価や愛好者が存在し、売上の予測がしやすく一定の売上が見込める。一方、後者の探索型新製品は「今までにない」製品であるため、売上予測に用いられるデータに乏しく、売れるかどうかの判断が難しい、リスクが大きい製品である。よって、流通企業には活用型新製品を優先して仕入れようとする誘因が存在して

¹ 活用（Exploitation）、探索（Exploration）はMarch（1991）の組織学習において提唱された概念であるが、製品開発とは開発組織による「問題解決サイクルの束」であり（藤本, 1993, 2001）、過去の問題解決活動によって既に得た解・アイディアを使用するものを活用、新たな問題を設定して解決を図るものを探索と位置づけられる。

おり、探索型新製品が口コミによって消費者へ浸透していく前に、仕入れが打ち切られてしまう恐れがある。

よって、企業は流通企業に働きかけ、消費者に好意的評価が広まるまでの間、新製品が消費者の目に触れ、購買可能な状態を維持せねばならない。このために、返品制を認めて売れ残りリスクを低める、短納期・小ロットでの供給体制を整え予測の難度を下げる、流通マージンを高めリスクに見合うリターンを与える、川下統合してリスクを内部化するといった、流通システム²の調整が行われることになる。

この流通システムの設定が適切に行われれば、企業は探索的新製品の市場導入を円滑に行なうことが可能となり、持続的な成長が可能となる。しかし、流通システムは短期の意思決定の積み重ねの結果として経路依存的に変化し、時に企業、流通企業、消費者の思惑を離れ、探索的な新製品の市場導入を阻害する要因となる。この阻害による影響を検証し、阻害状況が発生するメカニズムを解明することが、本研究の目的である。

2. 本研究の構成

本研究の構成は以下のとおりである。

第1章において、本要旨の1節で述べた、本研究の問題意識および目的を提示した。

第2章では、第一に、本研究で提示する活用型新製品および探索型新製品について、既存研究との接合を図り、これを検証する意義を確認した。第二に、企業による新製品導入時の消費者への情報発信、および消費者間の情報伝達過程について、イノベーション普及論、製品普及論を中心とした既存研究より、探索型新製品に対して口コミを活用した市場導入が適合的であることを確認した。第三に、探索型新製品の開発が活発におこなわれている映画産業、書籍・出版産業、アパレル産業について、企業と流通企業間にどのような流通システムが成立しているかの既存研究を整理し、流通企業が探索型新製品を受け容れられるような流通システムの構築が行われており、本研究の主張が既存研究から支持されることを確認した。

さらに、流通システムが探索型新製品の市場導入を阻害する要因として働き、市場の成果に影響を与えるという本研究の主張が、既存研究に対して新たな知見を加えるものであることを確認した。

第3章では、本研究において主たる分析対象とする家庭用ゲームソフト産業について、分析の対象として妥当か、既存文献をもとに確認を行った。同産業は、企業の活発な探索型新製品開発活動によって成長してきた産業である（新宅, 2003）。しかし、1990年代後半から「シリーズもの」と呼ばれる既存作品の続編、活用型新製品へ売上の集中が進み、市場の活力を失っている（田中, 2003）。

² メーカーと卸、小売など流通企業との垂直分業関係、製品を保管、輸送（伝達）するための技術、生産・在庫情報を管理・伝達するための情報通信技術、取引慣行、法律などを統合したものを、流通システムと呼称する。

また、同産業はハードウェア規格提唱企業が主体となって流通システムを構築し、ほぼ全てのソフトウェアメーカーがこれを利用するという特性がある。このため、流通システムがどの時点で変化したかが観測しやすく、流通システムの変化が市場全体へ影響として表れるため、本論文の分析対象として非常に適した事例である。

第4章では、まず、家庭用ゲームソフトの流通を担うゲーム専門店、家電量販店に対し行ったインタビューをもとに、本論文の主張が流通企業の認識に照らして支持されるものか、確認を行った。この結果、家庭用ゲーム市場の成長期においては、探索型新製品に該当する作品の仕入れを積極的に行うことができた。しかし、流通システムが変化し、小売店の粗利が極端に低くなつたため、リスクの高い探索型新製品の仕入れを出来なくなり、リスクが低い活用型新製品（「シリーズもの」）中心の仕入れを行わざるを得なくなつた。これが市場の縮小の一因ではないかという、本論文の主張に同意する意見が確認された。

ついで、本当に探索型新製品の市場導入が阻害される事態が発生しているのか。その発生が、家庭用ゲームソフト市場の縮小と同期しているのか。新製品の市場導入後の売上パターンを分析することにより、確認を行つた。この分析の結果から、1997年には口コミによって普及した探索型新製品の存在が確認できたが、1998年から2002年の間にはこれが確認できず、探索型新製品の市場導入が阻害されているという、流通企業の証言に合致する分析結果が得られた。そして、この時期は家庭用ゲームソフト市場が成長から縮小に転じた時期と合致している。

第5章では、第4章の結果を受け、1997年と1998年の間に、家庭用ゲームソフト市場の流通システムにどのような変化が起こつたのか。デファクト・スタンダードを獲得した規格に注目して流通システムの変遷を追い、探索型新製品の市場導入への適合性について確認を行つた。

この結果、1997年までは流通企業の仕入リスクにみあう流通マージンが設定されていたが、1998年の時点に起こつた流通システムの変化により、小売店舗間の値引き競争が激しくなり、小売の流通マージンが極端に低下したため、探索型新製品を受容できなくなったことが確認された。この時期は、第4章の分析結果と合致するものである。

さらに、家庭用ゲームソフト市場の流通システムの変遷過程においては、短期的にはソフトメーカー、流通企業のいずれかの立場から、改善をもたらすと期待されるシステムの改良が行われていた。短期的な視点からの改善が積み重なつた結果、探索的新製品を阻害する流通システムが成立してしまうというプロセスが確認された。

第6章では、家庭用ゲームソフトと近似の流通システムをもちつつ、再販売価維持により高いマージンが担保されている音楽シングルCD市場を対象として、4章と同じ分析を行つた。この結果、音楽CD市場では市場導入に成功した探索型新製品が観

測され、流通システムが探索型新製品の市場導入に影響を与える要因であるという主張に対し、さらなる支持を得た。

第7章では、家庭用ゲームソフトの流通システムの問題点を整理するとともに、改革に向けた流通システムの改善策について検討した。

最後に、第8章では本論文の総括を行った。

3. 本研究によって示されたこと・今後の課題

本研究は、流通システムが探索型新製品の阻害要因として働くことを実証し、阻害する状況が発生するメカニズムを解明した。流通システムが漸進的に「進化」することは確約されておらず、短期の合理的な改善の結果、探索型新製品の市場導入を阻害する状態が固定化しうる。これより、企業、流通企業は長期の視点のもと、協調して流通システムの調整を行うべきとの示唆が導かれる。

ただし、本研究の分析結果の汎用性を高めるためには、より多くの産業を調べる必要がある。また、近年家庭用ゲームソフト市場は成長に転じており、この現象を説明しなければならないという課題が残された。

論文要旨本体部分文字数（Word の文字カウント使用）

=3,982 文字（半角スペースを含める）