

プロダクト・プランニング小論

岡 本 理 一

I マーチャンダイジングから

プロダクト・プランニングへ

1 マーチャンダイジングの概念について

最近、わが国ではアメリカからきた“Product Planning”という語を「製品計画」と訳し、今日の企業経営の中核とせられるマーケティングのなかにあつて、次第に重要な地位を占めるものとされているが、しかし、この語の示す事象が生起して重視されてきたのは近時のことに属するため、用語としてかなりつかわれている割合に、その意義の統一的なものはみられず、概念もまだ明確ではないようである。かのアメリカ・マーケティング協会 (The American Marketing Association) の「定義委員会」が1948年10月発行の *The Journal of Marketing* 誌上に発表したマーケティング用語のなかにも“Product Planning”という項目は見当らず、ただ“Merchandising”の定義を述べた箇所の注釈において、とりあげられているような状況である。すなわち、マーチャンダイジングを定義して「適正な商品もしくはサービスを、適正な場所で、適正な時期に、適正な数量を、適正な価格でマーケティングするに要する計画をたてること」——と述べ、そして、この「注釈」において「ここに述べられた活動 (activity) はまたマーチャンダイズ・プランニングもしくはプロダクト・プランニングともよばれる。この活動のなかには生産もしくは仕入れる商品の選定、これら商品の大きさ、外観、形状、外装 (包装など)、仕入量もしくは生産量、仕入時期もしくは生産時期、プライス・ラインなどの事項をきめる仕事がある」といっているのである。しかし、

「プロダクト・プランニング」をとくに項目としてとりあげなかつたが、わざわざ注釈においてそれをマーチャンダイジングと同一視し、活動の内容を述べていることは、当時、かなりそれが使われていたものとみてよいであろう。アメリカで“MARKETING”という語が生れて約50年を経過し、またこれに関連する多くの用語もつくられ、一応、整理、統一をはかる時期がきたため、「定義委員会」の作業もなされたのであろうが、そのえらんだ用語のなかに“Product Planning”がなかったということは、まだ学問上の用語として十分に成熟していなかったことによるものと思われるのである。

さて、アメリカではマーチャンダイジングとプロダクト・プランニングとが同意語にされていることは上述のとおりであるが、しかし、いつもそのような状態にあったというわけでない。それは上記定義の注釈にも述べているとおり、マーチャンダイジングという語が「種々の意味に用いられてきた」ことによるものである。その統一の見解というようなものはみられず、論者によって異なり、また時代によって変わってきたのである。すなわち、それは、当初、「マーケティング」と同意のものとして用いられたことがあるし、また後には「販売促進」の意味をあたえられ、さらに「プロダクト・プランニング」と同一視されるなど、種々の内容をもって今日におよんでいる。かつてコーブランド教授はその著 *Principles of Merchandising* において「マーチャンダイジングは顧客の積極的な誘引をはかるのに用いられる用語である。それは、特定の生産物 (product) を購入するように消費者を刺戟したり、生産物の販売促進をはかるように卸売商や小売商を励ましたり、また生産者から消費者にいたる生産物分配の包括的で一貫した計画を、効果的に、経済的に編成し、実施することによって、行なわれる。」⁽¹⁾と述べたがこれはマーチャンダイジングを販売促進に重点をおくマーケティングの意味に解したものとみてよいであろう。このことは、本書の内容が最寄品、買回品、専門品、産業品のマーケティング、消費者の購買動機、産業用品の購買

(1) Melvin Thomas Copeland, *Principles of Merchandising*, 1925, pp. 3—4.

動機、販売陣容、広告、商品回転、価格方策——となっていることでよく分るし、また、わが深見義一教授の1933年におけるコーブランド教授との会見記によっても明らかである⁽¹⁾。

しかし、その後、マーチャンドアイジングをプロダクト・プランニングと同一視している。すなわち、ナイストロームの *Marketing Handbook* によると「マーチャンドアイジングという語は、マーケティングの分野において他のどれよりも種々に解釈されている」が「定義として次第に認められてきた一つのは Copeland と Learned が共著（『綿織物のマーチャンドアイジング』）で述べたもので、それは下のとおりに」といっている。「マーチャンドアイジングはプロダクト・プランニングである。マーチャンドアイジングの業務は有利な潜在的需要に適合する商品の特質を調べ、需要のある商品を生産し得るように製造工場に指示をおこない、販売の促進をはかっていくことを援助し、そして、これら諸活動に関連する種々の日常的な作業を監督することである。それはどのような商品を、どれほど、いつ、そしてどれぐらいの価格で生産するかを決定することを意味している⁽²⁾」。このようにマーチャンドアイジングをプロダクト・プランニングと同一視し、商品の品種、数量、時期、価格のそれぞれの適正化をはかるものと意味しているのは、アメリカ・マーケティング協会の定義と相通ずるものがあるといえるのである。

しかし、またこのハンドブックは上の記述につづいて、マーチャンドアイジングは「販売促進」と同意語とみられることも多いといっている。すなわち「多くの場合、マーチャンドアイジングは販売促進と同意語であって、これの諸活動は広告と人的販売の間に存して重なりあっており、そして、これら二つの機能を有効に遂行させていくものである⁽³⁾」と述べている。

以上、プロダクト・プランニングの意義を明らかにするため、まずそれと同意義とされるマーチャンドアイジングの意味するところを眺めてきたのであ

(1) 深見義一『商業学』（現代商学全集、第1巻、昭和24年10月）、p. 54.

(2) Paul H. Nystrom, *Marketing Handbook*, 1954, pp. 9—10.

(3) *Ibid.*, p. 10.

るが、今日では多少の議論はあっても、定義としてはアメリカ・マーケティング協会のそれが一般にとられているようである。⁽¹⁾それは計画をたてることすなわち商品を消費者需要に適合させるための調査、研究、案出などの活動 (activity) を指している。しかし同協会の定義委員会が以前にマーチャンダイジングの定義として「販売のために生産され、もしくは提供される商品を、顧客の要求にあうように調整 (adjustment) すること。それは販売と生産もしくは再販売のための購入との調和 (coordination) を含んでいる⁽²⁾」と述べたことがある。これはマーチャンダイジングの機能を示したものと見えるであろう。すべて組織の機能はその活動の結果として遂行されるものであるが、マーチャンダイジングにおいては、たとえば商品の品質、性能、デザイン、色彩、スタイルなどを顧客の要求にあうようになされる諸活動は、総合されて、上記のような機能をはたしていることとなるのである。このような調整という機能をはたすための活動として、アメリカ・マーケティング協会の定義では、商品もしくはサービス、場所、時期、数量、価格の適合をはかるように計画をたてることといているが、それぞれについての説明はしていない。よってそれを説論すると下のとおりとなるであろう。

(1) 適正な商品 (Right merchandise)

すべて商品は、それが消費者に購入せられて使用、消費をみるためには、その欲求によく適合する諸要素をそなえていなければならない。これには商品の材料や製法のような物理的なもののほか、品質、性能、大きさ、重量、デザイン、色彩、スタイル、包装、流行性などがあげられる。これらの一つ一つが消費者の欲求を満足させ、生活の安定、向上に役だってこそ商品としての価値は大きいといえる。しかし「適正」は「最上」を意味するとはかぎらない。マーチャンダイジングはつねに最大の利益をあげるため、原価、売

(1) これについては荒川祐吉教授の批判がある。またダッディら (Duddy and Revzan) はそれをマーケティング戦略の機能といている旨の論述がある。荒川祐吉『現代配給理論』(昭和35年4月), p. 197.

(2) Nystrom, *op. cit.*, p. 10.

価との関係を考慮しながら、消費者の欲求に適合する商品を生産し、販売し得るよう、上記の諸要素を研究し決定するものである。

(2) 適正な場所 (Right place)

すべて商品はその需要が多く、したがって売上高と利益の増大をはかり得る場所をもつものである。その場所は特定の地域にかぎられることもあればまた生産地や販売地から遠近さまざまの地域にわたることもあるし、さらにそれぞれの地域の広さも一様でなく、種々のものがみられる。これらの場所を通常「市場」といっているが、いずれも運賃、販売経費をはじめ競争状態、道路、倉庫などの諸事情によって影響されるものである。マーチャンドアイジングはこれらの諸条件をよく研究して、需要が多くして消費者の利便をはかり、みずからも多くの売上高と利益をあげ得る場所を選定するものである。

(3) 適正な時期 (Right time)

すべて商品はその需要が多く、したがって売上高と利益の増大をはかり得る時期をもつものである。その時期は一時的や短期間のこともあれば、また長期にわたることもあり、さらに循環的に到来することもあって、一様でない。商品によっては、需要が1年中を通じて不変のものもあるけれども、多くは春夏秋冬のような自然的、季節的事情によって変わったり、また人々の所得や購買力の増減などの経済的事情、さらに人々の嗜好、流行、慣習、行事などの社会的事情によって変わるものである。なお、競争状態にあるときは、市場へ提供する時期について、上記の諸事情とあわせて十分な研究を要する。マーチャンドアイジングは需要の多い時期を失わず、消費者の利便をはかると同時に、みずからの売上高と利益の増大を獲得し得る時期を選定するものである。

(4) 適正な数量 (Right quantities)

すべて商品は市場へ提供するにあたり、その数量はつねに需要量に適合していることが望まれる。需要量をこえるときは市価の低落をみて利益を減少

させ、需要量に不足するときは消費者の需要を満たし得ずして販売の機会を逃がし売上高を減少させることとなる。しかし需要量の確認は容易にできないし、供給量も他企業のものがある、数量的に需要と供給の適合をはかることはむずかしく、その実現のためには多くの資料と調査、研究を必要とする。マーチャンダイジングはこれらの活動によって最も多くの売上高と利益をあげ得る製造量、仕入量、販売量、在庫量などを決定するものである。

(5) 適正な価格 (Right price)

すべて商品の価格は企業にとり最大の利益のあげられるものが望まれる半面、消費者には一般に低いものが欲せられる。しかし、それを高価格にするか、低価格にするかは、商品の種類、販売数量、販売努力、消費者の所得、購買力、生活状態などによって異なり、また他企業との競争状態にあるときは、広告その他の販売促進方策が講ぜられるなど、その有利なもの決定は容易でない。マーチャンダイジングはこれらの諸点をよく研究して、売上高と利益の増大をはかり得る価格を決定するものである。

2 プロダクト・プランニングへの進展

マーチャンダイジングにつき、アメリカ・マーケティング協会の定義もあって、その意義は、一応、統一されたと思われるのに、最近、それに代わって「プロダクト・プランニング」が広く用いだされてきた理由は何か。これはアメリカにおいても、また学問上の影響を多分にうけるわが国においても一つの問題たるを失わないであろう。その最も基本的な理由が資本主義の高度発展にともなう企業経営の変革にあることというまでもなく、すなわち企業の大規模化、市場支配への指向、企業間競争の「価格」より「非価格」的なものへの移行、技術革新の進展にともなう新製品開発や既存商品の内容の変化の容易性、消費水準の上昇と新製品出現の要望——などによること大きいのである。このため、実際界の人々により、自由に多様な意味に用いられてまぎらわしい「マーチャンダイジング」から意味内容の明確な「プロダクト・プランニング」への移行がおこったのがアメリカにおける実情のようで、

それは十分に理由のあることと思われる。わが国では、以前、マーチャндаイジングを「商品化」「商品企画」「商品計画」「商品化計画」などの訳語で、多少、文献にみられる程度であったが、最近、代わって「プロダクト・プランニング」と原語のまま、また「製品計画」という訳語で用い込まれてきた。これも基本的には、経済の高度成長下、上述のような企業経営の改革や消費水準の上昇という時代の背景があると同時に、アメリカにおける上記事情の影響も大きいといわねばならない。すなわち、アメリカ文献の輸入や渡米視察者の報告などは、それを伝えるにあずかって力のあるものということができ、その一つとして、日本生産性本部の第2次マーケティング専門視察団の報告書『プロダクト・プランニング——アメリカにおける製品計画の実情』（昭和34年5月）における論述があげられる。同視察団は昭和33年7月にアメリカへ渡り、同国経済におけるマーケティングの実際を調査し、とくにプロダクト・プランニングの知識獲得をめざしたものであるが、上記報告書に論述するところは、同視察団員諸氏が他の機会に発表された論稿などとともに、プロダクト・プランニングへの移行を伝えるうえに寄与するところ大きかったものといわねばならない。いま、それを伝えるところを記すと下のとおりである。

「常に一つの名称、マーチャндаイジングのみに頼ることの、実際的でないことをしばしば知らしめられた。さらに言えば同じ内容を表現するに、マーチャндаイジングなる名称を捨て、むしろプロダクト・プランニングなる名称を用いる方がより適切である場合の多いことをすら、しばしば知らしめられた。すなわち、視察行の進むにつれて、その内容に変わりはないが、われわれのテーマとして用いるべきものとしては、むしろプロダクト・プランニング (Product Planning——製品計画) なる名称の方がより実際的でなく今日的であるという確信をわれわれ一同はもつことになったのである」(同報告書, p. 31, 深見義一氏述)。そして、これらの理由によって、同書末尾 (p. 397) の編集後記 (五老信吉氏述) にもあるとおり「本書の題名は当初

“マーチャダイジング”とする予定であったが、視察中この言葉が、いかにラフに使用されているかに驚き、かつこの言葉をもって、われわれの意図する製品計画を表わすことは必ずしも妥当でないという結論に達した。そこでアメリカではっきり製品計画を表わす言葉として使用されている“プロダクト・プランニング”という文字を題目に使うことにした」というのである。

またこれと同様のものは次の所論にもみられる。「視察中の数度にわたる討論の結果、前述したような製品企画などという意味を表わす場合には、マーチャダイジングという用語を使うのをやめて、アメリカでもこの内容を意味する用語として実際に多く使用されているプロダクト・プランニングという言葉を使うことに見解を統一したのである⁽¹⁾」。またアメリカ・マーケティング協会の専務理事のゴードン氏 (William C. Gordon, Jr) も氏らの質問に答えてマーチャダイジングの定義は「訂正さるべく協議中である」といった⁽²⁾ということは注目を要するものといえよう。

さて、それではプロダクト・プランニングとは何であろうか。これに関する諸説は後述するところにゆずり、ここに一、二の問題点について記しておこう。

まず「プロダクト」(product)についてみるに、それが「工業製品」を指していることはすでに述べたとおり、急激な技術革新の進展、大規模化する生産設備、よって生ずる大量商品の販路拡張と大量消費——という事情からみて明らかであろう。したがってプロダクト・プランニングは工業製品を対象とし、他の農産物、林産物、水産物、鉱産物などのそれをとくに意味しているとは思われず、また商業における商品の仕入れなどを対象としてもいないようである。ロストウは現代を称して「高度大衆消費時代」(The age of high mass-consumption) とし、消費水準は基本的な衣、食、住をこえて

(1) 五老信吉、「商品計画」(現代経営学全集、第5巻『マーケティング』所収、第4章、昭和34年8月、p.111.)

(2) 同上書、p.112、雑誌『Marketing と広告』第27号、(昭和34年5月)、p.3.

拡大し、自動車、一世帯用住宅、道路、家庭用耐久財、高級食品などが増大すると述べているが、⁽¹⁾これらはいずれも工業製品に属し、その大量消費をもって時代的特質とみているものである。また「新製品の開発」(New-product development) について論述されたものをみても、⁽²⁾すべては工業製品のそれを指していることが知られるのである。

しかし、将来の動向としてみると、それを工業製品のみに限ることは異論なしとしないであろう。もともと“Product”という語は広く生産物一般を指しているから、そのプランニングという場合、農産物や水産物などにも適用されるはずである。たしかに今日は工業上の技術革新が甚だしく、ために焦点が工業製品にあてられているのであるが、同様のことが農業や水産業などにおこれば、当然これらの生産物についてもプランニングが必要となるに相違ない。今日、農産物や水産物などにあっては、品質をはじめ、性能、大きさ、重量、デザイン、色彩などにつき、消費者の欲求に適合させるような計画化は困難多く、なかには不可能なものもあって、とうてい工業製品の比でなく、それは大工場における機械生産と、気候、温度、湿度、風水、地味などの自然的事情に左右されることの甚だしい抽出生産との差として、避けがたいこととされる。しかし、今後、消費水準が上昇し、すべてにおいて高級品が要望され、また農業、水産業などにおいて技術革新がおこってくれば、ただ天然に生育されたままのものを消費するだけでは満足されず、次第に品質、性能、色彩、形状などのすぐれたものが求められるにいたり、工業製品におけると同様、プロダクト・プランニングの理論と手法を必要とすると思われ

(1) W. W. Rostow, *The Stages of Economic Growth*, 1960, Ch. 6, pp. 73—92.

木村健康他二氏訳『経済成長の諸段階』(昭和36年6月)第6章, pp. 99—125.

(2) たとえば Richard D. Crisp, *Marketing Research*, 1957, Ch. 23, New-product Development. 邦書についても同様である。たとえば野田信夫編『市場調査と製品開発』(経営工学講座, 昭和34年4月), 唐津 一『新製品開発の技術』(昭和36年3月), 今居謹吾「製品計画」(河野豊弘編『長期経営計画』所収, 昭和36年1月)。原田俊夫『マーケティング』(昭和33年5月)は「メーカーを主体とする商品化計画は、結局、製品計画(Product planning)だともいわれる」と述べられている(同書, p. 11.)。

るのである。すでにその一部は、今日、農産物や畜産物などの品種改善にみられ、次第に拡大していくようである。要するに、プロダクト・プランニングの対象としては、工業製品に限らず、農産物や水産物などにも及ぶことが妥当と思われるのである。

なお、「プロダクト」という語は、商業の場合、どうであろうか。アメリカではディーラー (Dealer) のプロダクト・プランニングという言葉が使われていることは、既述、第2次マーケティング専門視察団の人々の語るところである。しかし商業は商品を仕入れて販売するものであって、製品をつくるものでないから、本来、それは適用し得ないものと思われる。卸売商や小売商の経営において、それに該当するものは仕入れる商品の選定や在庫量の決定などの計画化にあるから、プロダクト・プランニングというよりは、アメリカ・マーケティング協会の定義にみられた「マーチャンダイズ・プランニング」(Merchandise planning) とする方が妥当と考えられるのである。

次に「プランニング」(Planning) について一言しておこう。すでにアメリカ・マーケティング協会のマーチャンダイジングの定義によっても知られるとおり、プランニングは計画すること、換言すれば意識的に一定の方式によって調整機能をはたす活動をさして、動的な概念と解されている。このことは、後に述べるとおり、ホルデン教授らによって、プロダクト・プランニングをプロセス(過程)と叫んでいるのと合致するものである。なぜならプロセス(過程)は活動の集合によって生ずるからである。ところで、これを「適正な商品」のプランニングについていうならば、その品質、性能、デザイン、色彩、スタイルなどにつき、消費者の欲求に適合するものは何であるかを知り、これにもとづく案出をし、技術的な製造に回して、調整をはかるものである。したがって、そこに調査、研究や資料収集などの諸活動が内在することというまでもない。この意味でプランニングを邦訳して「計画」というよりは「計画化」という方が妥当と思われる。従来、マーチャンダイジングにたいし「商品化」「商品企画」「商品化計画」などといわれてきたの

は、みなその真意を表現するための訳語にほかならないが、プロダクト・プランニングについても同様の考慮が必要と思われるのである。

Ⅱ プロダクト・プランニングの意義

1 アメリカにおける所説

プロダクト・プランニングの意義につき、アメリカではマーケティング関係の文献に種々みられるが、ここにはナイストロームの *Marketing Handbook* に記述されたところについてみることにしよう。この書ではスタンフォード大学のホルデン、フィッシュおよびスミス三氏の共著になる『トップ・マネジメント——組織と統制』の第3部、第12章、製品の品種の統制 (Control over line of products) のなかの「プロダクト・プランニング」の所説が引用されている。⁽¹⁾

これら三氏の所説によると、製品の品種を統制する包括的な計画は、論理上、次の三つに大別される。

製品計画 (Product planning) —— どのような製品が最も有利な品種を構成するかをきめる分析的機能である。

製品開発 (Product development) —— 製品についての研究と設計をする技術的機能である。

製品決定 (Product authorization) —— 製品の品種とそれに関連するいずれの変更にも最終決定をしたり、承認をすることである。

このような三氏の見解によってみると、プロダクト・プランニングは製品の品種を統制するにあたり、製品開発や製品決定とともに主要な1部面をなして、それは最も有利な商品をきめる機能とされている。これについて

(1) Paul H. Nystrom, *Marketing Handbook*, 1954, p. 149.

Paul E. Holden, Launsbury S. Fish and Herbert L. Smith, *Top-Management Organization and Control*, 14th ed. 1952, p. 149. 本書については岸上英吉訳『トップ・マネジメント』(最高経営層の組織と経営統制)(昭和26年11月)がある。ここでは“Product Planning”を「製品の企画」, “Product development”を「製品の商品化」と訳されている。

次のように述べている。

「プロダクト・プランニングは見込市場から最大の利益を得るのはどの種の製品であるかをきめる過程 (process) である。その目的は製品の品種が論理的で、よく設計され、そして個々に正当と認められる品目——それは会社を最も強い競争上の地位におくものであるが——に確実に限ることである。これは次のような重要な局面を含むところの主として分析的な問題である⁽¹⁾」。そして、原著ではつづいて市場分析、製品品種の分析、単純化、合理化、製品開発、製品決定、典型的な統制方式、修理と取替部品の統制——のそれぞれについての説明がある。

以上のように、プロダクト・プランニングはどのような製品が最大の利益をあげ得るかをきめる過程とされており、いわば製品の内容の適正化に重点がおかれている。このことは、プロダクト・プランニングが製品開発と機能的に、一応、区別されていながら、事実上、両者は不可分の関係にあるものとされ、ナイストロームは「会社はつねに次の事項を研究しておかねばならない」といっていることでよく察せられよう。

1. 製品の性質が適正であること。
2. 製品のデザインが適正であること。
3. アドバイスによって新製品を加えること。
4. アドバイスによって現製品を除くこと。
5. 新用途が適当に開拓されること。
6. 包装が適当であること。
7. 製品の商標が適当であること。

したがって、プロダクト・プランニングには販売促進のような活動は含まれないものとみられるのである。

2 わが国における所説

(1) Nystrom, *op. cit.*, p. 149. Holden, Fish, Smith, *op. cit.*, p. 178.

(2) Nystrom, *ibid.*, p. 151.

最近、マーケティングに関する多くの著書が刊行され、プロダクト・プランニングについての論述もみられるが、その意義を確定して詳細に論述したものは少ないようである。いま、その二、三のものをみると、「製品を消費者欲求にマッチせしめる活動⁽¹⁾」とか、「製品自体に関する計画である。需要の動向と自己の経営政策とを考え合わせて、いかなる製品を製造するかを決定する⁽²⁾」といわれ、簡単な所述にとどまっている。もっともプロダクト・プランニングといわずにマーチャンダイジングの題目で同様の論述をされたものも少なくないから、いちがいに上述のようにはいえないが、しかし十分に論議のつくされていないのは事実といえよう。このような現状からみて、日本生産性本部の第2次マーケティング専門視察団が上記の報告書において述べているところは注目を要しよう。これはアメリカ、ミシガン大学のフェルプス教授 (D. Maynard Phelps) のマーチャンダイジングの定義「製品あるいは販売品を消費者の必要や欲求にあうように調整する計画化とこれともなり手続きや統制活動を含めたもの⁽⁴⁾」に関連させてプロダクト・プランニングの意義を定めたものである。フェルプス教授は上記の調整 (adjustment) には質的なものと、量的なものとはあって、前者に性質、形状、色合いなど、また後者に製造量や仕入量、在庫量などがあるとし、これら両者は、實際上、分離することはできないが、研究上は区別さるべきものとして、前者を対象とするものを Planning the Product とよんでいる。そして販売促進や販売活動 (Selling activities) は含まないものとしている。ところで、視察団の報告書によれば、フェルプス教授のいうマーチャンダイジングの定義に

(1) 三上富三郎「プロダクト・プランニング」(『マーケティング・ハンドブック』所収、昭和36年11月) p. 312.

(2) 久保村隆祐『販売管理』(昭和31年11月) p. 23.

(3) 宇野政雄「マーチャンダイジング」(経営学全集 第5巻『マーケティング・マネジメント』所収、昭和34年9月、第3章) pp. 124—179.

(4) 日本生産性本部『プロダクト・プランニング——アメリカにおける製品計画の実情』(第2次マーケティング専門視察団報告書)、昭和34年5月、p. 32. このマーチャンダイジングの定義は次の書にもみられる。D. Maynard Phelps and J. Howard Westing, *Marketing Management*, 1960, p. 19.

販売促進と販売活動を加え、さらに質的、量的の調節活動をもとり入れたものを「プロダクト・プランニング」と規定しているのである。⁽¹⁾また同視察団の五老信吉氏は「プロダクト・プランニングとは適正な商品を、適正な時期に、適正な価格で、適正な場所へ、適正な数量をもって、適正な対象に対し、適正な販売作戦をおこなって提供するよう企画することである」と定義し、そして「この定義的なもの内容からプロダクト・プランニングという言葉は生産者ばかりでなく、販売業者にも適用してよいのではないかと考えられる（われわれ視察団においてはアメリカの企業家たちの実情からディラーのプロダクト・プランニングという言葉を使うこととした）」と述べられている。⁽²⁾

以上によってみると、視察団の統一的理解はプロダクト・プランニングをすでに述べたように、現在、アメリカで通行中のものにくらべて広く解しており、関連あるものは包含するという概念構成がなされて、たとえば広告などの販売促進策や販売活動なども包含しているのである。たしかにマーチャライジングという語はかなり内容の広いものであるから、プロダクト・プランニングを、今日、それに代えて使うということからみれば、広義になるのもやむを得ないであろうが、しかし多くのものを包含して広義に解することは、言葉のもつ固有の意義を見うしなわせ、その本質的要素の把握を困難にすることなきを保し難いのである。

3 要 約

プロダクト・プランニングとは何であるか。上に述べた諸説の意味するところから考察するならば、それには「製品」それ自体の計画化をはかるといふもののほか、それに関連する販売促進活動などを加えたもの——の二つがあるといえよう。

まず前者は、たとえばフェルブル教授のいう *Planning the Product* にあ

(1) 日本生産性本部、同上報告書、pp. 32—33. 深見義一述、pp. 93—94. 山本銈二述。

(2) 五老信吉、前掲書、p. 114. 雑誌『Marketing と広告』第27号、p. 4.

たるもので、「製品を消費者の必要や欲求に調整する計画化と手続き、統制活動を含むもの」というようなものである。ここでは製品の品質、形状、色合いなど「質的」な適正化をはかる活動に限られ、製造量の適正化をはかる活動は含まれない。いわば固有の意味におけるプロダクト・プランニングとでもいうべきものであろう。しかし、これにはホルデン教授らのいうプロダクト・プランニングのように「製品の品種をきめる過程」だけを意味し、製品開発を別個に考えるという狭義のものが存する。しかし、今日、プロダクト・プランニングの必要となった理由を考え、重要性の強調される事情からながめるとき、ただ既存商品の内容を改良するだけでなく、新製品の開発はそれ以上の重要性をもつことが多いと思われるゆえ、ホルデン教授らが「製品の品種を統制する包括的な計画化の内容」としてあげている「製品計画」「製品開発」「製品決定」の三つをあわせたものをプロダクト・プランニングとみる方が適当とされるのである。ただそれがフェルプス教授のいうところと完全に一致するとは保しがたいが、大体において固有の意味におけるプロダクト・プランニングの範囲に属するものといえるであろう。

次に後者は、すでに述べた第2次マーケティング専門視察団の報告書における見解であって、上記のとおり固有のもののほか、販売促進策、販売活動および質的、量的調節活動を加えたものである。商業にも適用して仕入量、在庫量などの計画化を含んでいる点において広範な内容をもつものといえる。いわばプロダクト・プランニングの広義説とでも称すべきものであろう。はたしてこのような性質の異なる多くのものを含む広義説が、その本質把握に際して支障がないかどうか、検討を要するところと思われるのである。

最後に、以上の諸説のうち、いずれをとるか、または新しい意義を定めるか、にわかに判定することは困難と思われる。それにはプロダクト・プランニングという語によって表現される事象の正確な解明、今後の発展の十分な観察、その内容となる一語一語の意味の確定などをおこなうと同時に、他のマーケティング用語との関連や境界などもよく考究して定めることが必要と

思われるのである。