



タイガー魔法瓶株式会社「土鍋IH炊飯ジャー〈炊きたて〉」の開発

宮尾, 学

(Citation)

神戸大学経営学研究科 Discussion paper, 2016・09

(Issue Date)

2016-04

(Resource Type)

technical report

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81009405>



Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2016-9

タイガー魔法瓶株式会社
「土鍋IH炊飯ジャー<炊きたて>」の開発

宮尾 学

Discussion Paper Series

タイガー魔法瓶株式会社「土鍋 IH 炊飯ジャー<炊きたて>」の開発

神戸大学大学院経営学研究科 宮尾 学

1. はじめに

本稿では、タイガー魔法瓶株式会社（以下、タイガー魔法瓶）のジャー炊飯器「土鍋 IH 炊飯ジャー<炊きたて>」シリーズ（土鍋 IH 炊飯ジャー）の開発について述べる。

土鍋 IH 炊飯ジャーが最初に世に出たのは、2006年9月のことである。当時、IH 炊飯ジャーの市場はコモディティ化が進行しており、年々平均単価が下がり続けていた。ところが、2006年3月に三菱電機株式会社が、内釜の素材に炭を採用した「本炭釜」(NJ-WS10)を希望小売価格 115,000 円で発売して以降、市場のトレンドが変化した。炊飯ジャーのメーカー各社はこぞって高価格帯の炊飯ジャーを発売し、結果として平均単価が上昇していったのである。このような市場の動向において、三菱電機に続いて市場に導入された高級炊飯器が、タイガー魔法瓶の土鍋 IH 炊飯ジャーなのである。

本稿では、このような土鍋 IH 炊飯ジャーの位置づけに着目し、市場のトレンドが変化する際の製品開発には、どのような特徴があるのかを検討することを目的とする。本稿の構成は以下のとおりである。次節では、土鍋 IH 炊飯ジャーがどのような製品であるのか、その特徴を述べる。次に、土鍋 IH 炊飯ジャーの開発プロセスについて詳細を述べる。最後に、本稿のまとめとして、事例からの発見事項を述べる。なお、事例研究は、開発関係者へのインタビュー¹、および新聞、雑誌等の記事やニュース・リリース等の二次資料にもとづいている。

2. 土鍋 IH 炊飯ジャー<炊きたて>の概要

土鍋 IH 炊飯ジャー<炊きたて>のシリーズは、炊飯ジャーの内釜を陶器とした IH 炊飯ジャーである（図 1）。シリーズ最初の JKF-A 型、JKF-B 型の 2 機種が発売されたのは 2006 年 8 月のことであり、2012 年 8 月発売の JKK-A 型まで、毎年様々な改良を施しながら販売を続けている。通常の IH 式炊飯ジャーの内釜はアルミなどの金属で作られているが、土鍋 IH 炊飯ジャーのシリーズでは、素焼きの陶器に釉薬をかけて焼成するという方法で作られている。

¹ 本稿の事例研究にあたってインタビューさせていただいた方々は、以下のとおりである。タイガー魔法瓶株式会社ソリューショングループ商品企画チーム 金丸 等 様、同ソリューショングループ SP チーム 加藤 晋也 様、同ソリューショングループ SP チーム 伴 小誉美 様。インタビューは 2012 年 11 月 1 日に実施した。事前に質問事項を送付し、適宜関連事項についても質問する半構造化インタビューにより、3 名が同席した状態で約 120 分間聞き取りを行った。



出典：タイガー魔法瓶プレスリリース

図 1. 土鍋 IH 炊飯ジャー<炊きたて> JKF-A 型 (左) と土鍋釜 (右)

IH 式の加熱では、釜の外部に設置したコイルによって釜に誘導された電流が、電気抵抗のある釜の金属中を流れることによって発熱する。したがって、電流の流れない土鍋は、そのままでは IH によって加熱することはできない。タイガー魔法瓶は、土鍋の表面に電流をながすための金属皮膜を形成し、土鍋でありながら IH で加熱することのできる内釜を開発し、炊飯ジャーに採用したのである。

このようにして作成された内釜は蓄熱性が高いため、はじめはゆっくりと加熱し、徐々に温度を上げて炊き上げるという理想的な炊飯が可能になるという。また、土鍋が細かい水蒸気の気泡を発生させるため、炊きあがったご飯は空気を含んだふっくらしたものになる。土鍋の持つ暖かさ、伝統、和風といったイメージと実際に炊いたご飯のおいしさが消費者に好評で、発売当時はタイガー魔法瓶の予想を上回る売上を達成し、その後のシリーズも堅調な販売を続けているという。

3.土鍋 IH 炊飯ジャーの開発プロセス

3.1. 開発のきっかけ

土鍋 IH 炊飯ジャーの開発がはじまったのは、発売の約 3 年前、2003 年のことである。この年、タイガー魔法瓶では製品企画を担当するソリューショングループという組織を新たに設置した。従来の組織では、開発グループの企画チームとして製品開発を担当していた組織が、より企画を重視し、消費者の生活上の問題を解決する組織という位置づけになったのだという。この新しい組織から出てきたアイデアが、炊飯ジャーの内釜を土鍋でつくるというものだった。

当時のタイガー魔法瓶では、炊飯ジャーの事業について強い危機感を抱いていたという。1980 年代の終わりに IH 式炊飯ジャーが登場し、炊飯ジャーはいったん高価格化したものの、1990 年代には徐々に価格が低下する傾向がみられていた。そのような中で、タイガー魔法瓶も IH 式炊飯ジャーを発売し、市場では第 2 位のシェアを確保していた。しかし、シェア 1 位の象印マホービンが圧力技術を採用した炊飯器で高いシェアを確保していた一方で、タイガー魔法瓶のシェアは伸び悩

んでいた。しかも、店頭売価で2万円前後の普及価格帯の製品での市場シェアは高いものの、より高価格な製品では苦戦している状態だった。すなわち、利益率の低い商品が事業の中心になっており、利益の出にくい状態になっていたのである。

なんとかしてこの状況を打破しようと考えたソリューショングループでは、様々な調査を行った。その1つが、消費者へのアンケート調査だった。当時市場で売れ筋だった「圧力」をはじめ複数のキーワードを提示し、どのキーワードがもっともおいしいご飯を連想するか、という調査を行ったのである。その時提示したキーワードの中で、もっともおいしくご飯が炊けそうだというものが「土鍋」だった。

金丸：分かりやすいおいしさの特徴ということで、いろいろと調べました。店頭にあったもの、思いつくものなど様々なワードを並べて、ネット調査による定量調査を行いました。そうすると、おいしく炊けるフリーズのナンバーワンが土鍋だったのです。(中略)今はもう土鍋でご飯を炊くというのは普通になっていますが、当時、デパートなどの売り場でご飯炊き用の土鍋が並び始めていて一部のこだわりのある人たちの間でブームになり始めていたものの、まだまだ土鍋には鍋物のイメージが強いと思っていました。しかし調査の結果、実は、土鍋で炊いたご飯がおいしいという浸透が始まっていたことがわかったんです。

アンケート調査などから、土鍋を炊飯器に採用するという新しい可能性を見出したものの、それが開発の軌道に乗るまでには、大変な困難があった。まず、炊飯ジャーの内釜を土鍋でつくる、というのは家電製品のメーカーにおいては非常識なアイデアだった。土鍋は電流を通さないためIHによる加熱ができないのは明らかであるし、寸法がばらつくのが当たり前のものであり、家電製品の品質管理に対応できるとも思えなかったからだ。企画を担当した金丸は、アイデアを他人に話すのが恥ずかしいぐらいだったという。ブレインストーミングなどの場でアイデアを口にすると、相手にしてくれる技術者はほとんどいなかった。そのような中で金丸を後押ししたのが、当時のソリューショングループの統括マネジャーだった²。営業出身の統括マネジャーは土鍋の炊飯ジャーというアイデアに興味を持ち、金丸に様々な土鍋を調べてみるように指示を出した。これにより金丸は、土鍋の産地や展示会などを調査することができたのである。

こういった調査によってIHに反応する土鍋を作ることができることは明らかになったが、それでも企画のとりまとめはなかなか進まなかった。重要なブレークスルーのひとつが、IHで加熱できる土鍋を製造委託できるメーカーの候補が見つかったことだった。当初、土鍋の製造委託先の探索

² 当時のタイガー魔法瓶には6つほどのグループがあり、それぞれに統括マネジャーが置かれていた。グループはいわゆる機能部門（企画、開発など）にあたり、その長にあたるポジションが統括マネジャーである。この上の階層は、役員に相当する。

は難航していた。秘密保持の必要があるため、容易に探索範囲を広げることができなかったからだ。そのような中、ホットプレート用の陶板の製造を検討している委託先で、土鍋の製造ができる可能性があるという情報をもたらした。その委託先を訪問してみるとかなり高い技術力を有しており、家電製品向けに寸法の安定した陶器も製造できるとのことだった³。これにより、土鍋をIH炊飯ジャーに採用できる可能性がでてきたのである。2004年の3月ごろのことだった。

3.2. 商品企画

次に金丸が目標にしたのが、社内の企画会議⁴での承認であった。そのためには、少なくともご飯を炊くことのできる試作品が必要だった。試作品の開発を技術グループに依頼しようとしたが、当時のタイガー魔法瓶には、このような先行技術開発を担当する組織がなく、毎年の製品リニューアルを担当する技術グループが兼務で技術開発を行う必要があった。金丸は、2004年10月の企画会議で、2年後には画期的な新製品を発売するからその年のリニューアルはマイナーチェンジとすることで承認を得て、技術グループのリソースを確保する必要があった⁵。ソリューショングループと技術グループの統括マネジャーの間でも話し合いがもたれ、技術グループも先行技術開発への人員配分に協力することになった。

このようにリソースが割かれたにもかかわらず、試作品の開発は難航した。最大の問題は、土鍋内の温度がコントロールできないことだった。これまでのタイガー魔法瓶の炊飯ジャーでは、内釜の底部に温度センサーを設置して釜内の温度を制御していたが、この1つのセンサーだけでは土鍋内の温度を測定し、それをコントロールすることはできなかった。そこで、ふたにもセンサーを設置することになるのだが、これが問題を引き起こした。これまでのタイガー魔法瓶の炊飯ジャーの最大の特徴の一つが、ふたを取り外して洗浄できることだったからだ。一般的に、家電製品のユーザーは清掃の手間を非常に気にする。そのため、製品の選択に迷う見込み客に「当社の製品は、ふたを外してきれいに洗えますよ」というのは、製品選択の決め手となるセールストークだったのだ。ところが、ふたにセンサーを設置するためには配線が必要になり、ふたを取り外すことはできなくなる。土鍋を採用するためには、これまでの最大のセールスポイントを否定しなければならなくなってしまうのである。営業部門は当初は難色を示したが、結果として技術的にふたへのセンサー設置は不可避であること、土鍋という新たな特徴がふたを取り外せることよりも効果的なセールスポ

³ 陶器のメーカーでは、陶器は寸法のばらつきが大きいのが当たり前のことだった。そのため、家電メーカーと図面にもとづいてミリメートル単位の寸法について議論するということができないメーカーがほとんどだったという。

⁴ 役員の出席のもと、翌年夏に発売する新製品、リニューアル品の開発投資を承認する会議である。

⁵ 家電製品の業界では、製品を毎年リニューアルするのが慣行になっていた。特に営業部門は、新たな機能や従来の機能の改良があれば販売店との商談を進めやすくなるため、リニューアルに大きな期待をしていた。

イントになることで納得したという。

金丸：今までの炊飯器ではできない制御というか、土鍋の温度はうまく計れないので、ふたにセンサーをつけるなど工夫をする必要があり、最終的にはふたは取れない炊飯器として出しました。タイガーとして下位機種が持っているふたが取れる機能がない上位機種なんてありえないという議論もありましたが、それ以上に土鍋というフレーズと炊き上がりのごはんのおいしさ、土鍋の雰囲気そのものの自身に力があるので、やっぴいこうということでした。

センサーは釜の底、横、上に設置することで釜内の温度制御はある程度可能になったが、今度は、どのように制御すべきかのプログラム開発が難航した。来年度には画期的な製品を発売すると宣言した前回の企画会議から1年が経過した2005年10月、土鍋IH炊飯ジャーの企画を上程する企画会議の段階でも、ようやく3合でベストの炊飯ができるという状態だった。

しかし、企画会議での反響は大きかった。試作品で炊いたご飯を試食した会議の参加者からは、これはおいしい、ぜひ世に出そうという評価が得られたという。かくして土鍋IH炊飯ジャーの企画は社内の承認を得、本格的な開発が始まった。

3.3. 開発

しかし、土鍋IH炊飯ジャーの技術開発は困難を極めた。土鍋の釜の形状、厚み、IHに反応するための金属皮膜の塗装といった設計の要因と、プログラムは相互に依存関係があり、片方を変更すれば、片方にも変更が必要になる。例えば、土鍋にIHに反応して発熱するための塗装を施すのだが、その塗装の範囲が数mm違うだけで炊きあがりが変わってしまい、温度制御を変えなければならなくなる。また、米の量が3合でも5合でも同じようにおいしく炊けなければならないため、3合ではうまく炊ける設計とプログラムであっても、5合の場合にはうまく炊けないこともあった。多くのパラメータについて試行錯誤が繰り返され、何10種類もの試作品が作られたという。結果として、炊飯プログラムの検討は発売直前まで続き、実験には9トンもの米が費やされた。

一方、ソリューショングループでは製品のパッケージでの仕掛けを考えていた。ソリューショングループの統括マネジャーは、販売促進に取り組むためのプロジェクト・チームの結成を経営会議に進言し、企画、販売促進、開発、営業の4部門から担当者を集めた。土鍋の製造コストを考えると、開発中の製品は当時のタイガー魔法瓶の炊飯ジャーの中では最も高価格なものになる。であれば、少しでも消費者にその価値を感じてほしい。このように考えたプロジェクト・チームは「おひつセット」という演出を考案した。炊飯器のパッケージを開けると、木のしゃもじ、おひつのふた、なべしきなどがセットで封入されており、それを使えば、内釜の土鍋をそのまま食卓に出せるような演出を考えたのだという。

金丸：おもてなしの感覚ですね。土鍋、日本、おもてなし、といった日本人ならではの感性に響く、買った人が満足するようなことをしようと考えたのです。当時は、まだ価格設定を確定できてなかったのですが、少なくともタイガーの中では一番高い商品になるだろうというのがあったので、それだけ高いものを買っていただいたお客様に、買って良かったと思っていただこうと。やっぱり期待値が高いので、箱を開けたときから驚いていただきたいといった話が、プロジェクトの中で出てきたのです。通常はふたを開けたら、ビニールに入った炊飯器が出てくるのですが、ふたを開けたらギフトボックスみたいな箱が出てきて、そこにひのきのしゃもじとおひつのふたと、それでなべしきとがセットに入っていて、ちょっとお品書きみたいな紙を入れて、大切な贈り物のような感じにしたのです。商品も不織布の袋に入れました。



出典：タイガー魔法瓶プレスリリース

図2. おひつセット

このように発売の準備を進めていたプロジェクト・チームは驚くべき情報を入手した。2006年3月、三菱電機がIH炊飯ジャー「本炭釜」を発売したのである。当時のIH炊飯ジャーの売れ筋の店頭売価が2～3万円程度に対し、本炭釜はメーカー希望小売価格115,000円という破格の高価格で発売された。この価格はタイガー魔法瓶にとっても驚きだったが、一方で、好機にもなった。これを受けて、土鍋IH炊飯ジャーの価格を見直すことができたのである。当時のタイガー魔法瓶の最も高い価格はメーカー希望小売価格で63,000円だった。ところが、開発を進めていくとそのメーカー希望小売価格では利益を確保するのが難しいことがわかってきたのだ。企画担当者は価格を上げたいと考えたが、これまで普及価格帯（店頭実売価格2万円前後）の炊飯ジャーが主流のタイガー魔法瓶にとっては、リスクが大きいと考えていた。そこに、メーカー希望小売価格で10万円を超えるような炊飯ジャーが登場した。これによって、高価格でもそれに見合った価値があると感じた消費者はその商品を買ってくれるのだということが分かったのである。販売店との商談でも、価格を上げて大丈夫ではないかとの意見をもらった。かくして、土鍋IH炊飯ジャーには、タイガー魔法瓶ではこれまでになかった高い価格を付けることとなったのである。

金丸：（実際に製造コストを積み上げてみると）想定以上に材料費が高く到底合わなくて。だからメーカー希望小売価格の設定には非常に悩みました。当時、メーカー希望小売価格 63,000 円の商品がわれわれのアップパーだったんです。しかもその値段では数千台も売ってないわけですから、それを一気に何万という計画をしていくだけでも頑張らないといけないということだったのです。でもその値段でも儲からないという状況がだんだん見えてきてたのです。（そのような状況下で三菱電機さんの本炭釜が発売され、その価格設定も参考に）うちとしては、土鍋釜のメーカー希望小売価格 80,000 円という設定に決めたのです。

加藤：その当時、営業の現場は、価格を聞いて「えーっ」って思いました。炊飯器でそんな高額なんて、と……。びっくりしました。2万円の炊飯器が主力だったわけですから。

3.4. 発売

以上のような経緯で、タイガー魔法瓶は土鍋 IH 炊飯ジャー<炊きたて>（メーカー希望小売価格 80,000 円、税別）を 2006 年 9 月に発売することになった。発売にあたって、タイガー魔法瓶はプレスリリースを 2 回行うという異例の方法をとった。2006 年 6 月 8 日に速報版のプレスリリースをおこなった後、2006 年 8 月 29 日に再度詳報版のプレスリリースをおこなったのである。第 1 報を早く出したのには理由があった。これをきっかけに販売店を対象とした商談会を行ったのだ。その段階では、まだ炊飯プログラムは完成していなかったが、それでも前倒しで試食をしてもらおうという考えだった。このような仕掛けが可能になったのは、プロジェクト・チームで営業と開発がともに活動していたからだという。例えば、開発が試作品をすこし大目に発注し、それで営業が試食を行うということが可能になったのである。

また、タイガー魔法瓶は、商品発売前の 6 月から「土鍋 IH 炊飯ジャー 1 万人の大試食会」というプロモーション企画を行った。全国各地のイベント会場に試食会場を設け、来場者に土鍋 IH 炊飯ジャーで炊いたご飯を試食してもらうという企画だった。さらに発売前には、工場に全社員を集合させての決起大会を行ったという。このように、タイガー魔法瓶では、全社一丸となって土鍋 IH 炊飯ジャーの製造・販売に取り組んだのである。

結果として、土鍋 IH 炊飯ジャー<炊きたて>は、タイガー魔法瓶の予想をはるかに超えるヒット商品となった。当初の販売予定数量は 2 万台程度だったのだが、実際の販売数量はその倍をはるかに超える量になったという。製造が追いつかず、予約販売で対応するという事も行った。さらに、企画担当者らを驚かせたのが、愛用者カード⁶の返信率の高さだった。通常は封入した愛用者

⁶製品に添付されているアンケートはがきのこと。

カードの4~5%程度が帰ってくるのだが、土鍋IH炊飯ジャーでは返信率が2割程度におよび、多くの好評価をいただいたという。

3.5. その後の土鍋IH炊飯ジャー

タイガー魔法瓶は、その後も土鍋IH炊飯ジャーのシリーズを改良していった。2008年には土鍋の形状を変更し、センサーの数を増やしてより炊きあがったご飯の質を高める工夫を行った。また、2009年には土鍋にフッ素コートを行い、ご飯のこびりつきを防ぐことでユーザーの利便性を高めた。また、熱風循環の機能を追加するなど、釜全体の温度管理を徹底し、炊きあがったご飯のおいしさを追求していったのである(表1)。これにともなって販売価格も上昇し、2012年のモデル<THE炊きたて>(JKX-A100)は、希望小売価格が14万円となり、当時の炊飯ジャーでは最高値の製品として発売することとなった。

表1. 土鍋IH炊飯ジャー<炊きたて>シリーズ⁷⁾の推移

発売月	型番	希望小売価格 (税抜)	主な特徴
2006年9月	JKF-A100	80,000円	土鍋IH炊飯ジャー<炊きたて>シリーズの最初の製品 4層コート釜 センサー数:4 「おひつセット」付
2007年9月	JKF-S100	90,000円	土鍋に黒色釉薬を採用した「土鍋釜・黒」
2008年9月	JKL-A100	90,000円	内釜の形状を広く浅くし、炊きムラを軽減 センサー数:5
2009年9月	JKL-G100	100,000円	内釜にフッ素コートを採用(5層コート釜)
2010年9月	JKN-A100	110,000円	本体背面に設置したファンにより内釜周囲に熱風を循環 し、ご飯をよりふっくらと炊き上げる おねばを回収する二重ふたを採用 本体デザインを一新
2011年7月	JKN-S100	110,000円	内釜の周囲に波紋を掘った「土鍋釜波紋焼」を採用 熱風循環を全行程に採用
2012年8月	JKX-A100	140,000円	天然土かまど採用で、内釜周囲を300℃まで加熱。釜の 周囲を高温にすることで、ご飯のうまみを引き出す 圧力機能を追加

4. まとめ

土鍋IH炊飯ジャーのコンセプトは、タイガー魔法瓶が持っていた危機意識をきっかけに生まれた。当時、業界で2位の地位にあったにもかかわらず、利益の出にくい事業構造にあったタイガー魔法瓶は、消費者調査をきっかけに土鍋を炊飯器に搭載するというアイデアを得たのである。一見すると非常識なアイデアではあったが、統括マネジャーの保護、委託先の発見、技術部門の協力と

⁷⁾ 各年度ごとに複数の製品モデルが発売されているが、表には主力の5.5合炊きで最上級のモデルについてのみ掲載した。

いう機会を得て、アイデアが具体化していった。技術開発は困難ではあったが試行錯誤による問題解決で商品化にたどり着いた。また、部門横断のプロジェクト・チームは、初めての試みとなるセールス・プロモーションの手法を編み出した。全社一丸となった製造・販売の努力により、土鍋 IH 炊飯ジャーはタイガー魔法瓶自身も驚くほどのヒット商品となった。その後も、タイガー魔法瓶は土鍋 IH 炊飯ジャーのシリーズを改良し、新たな特徴を追加していった。これにより、土鍋 IH 炊飯ジャーは高級炊飯器のカテゴリの一角を占めるようになり、価格も上昇していったのである。

この事例からは、以下のような注目すべきポイントを指摘することができる。第1のポイントは、土鍋を内釜に採用したおいしいご飯を炊くことができる IH 炊飯ジャー、という製品コンセプト創造のプロセスである。このプロセスにおいては、2つの要因が重要な役割を果たしている。1つは事業環境の認識にもとづく危機意識と、消費者調査による本質追及の姿勢である。当時、タイガー魔法瓶は、普及価格帯の炊飯ジャーでは高いシェアを有していたものの、高価格帯ではシェアをとれておらず、利益が出にくい事業環境におちいつていた。それをきっかけに組織改編がおこなわれ、消費者調査などにより本質を追求する新しい試み・取組みが強化されるようになった。当時、土鍋でご飯を炊くことがブームになりつつあったということも、コンセプト創造に影響を与えていた。こういった環境の認識が土鍋を内釜に採用するというアイデアの源泉になっていた。このようなプロセスは、競争の状況や消費者のニーズといった外部の情報にもとづいて、製品コンセプトを創造するという製品開発における一般的な方法に整合的だといえる (Cooper, 2011)。

しかし、土鍋 IH 炊飯ジャーの製品コンセプトは、情緒的な側面が強いという特徴も有している。一般的に、炊いたご飯のおいしさというのは、可視性の低い価値次元 (楠木, 2005) であるといえるだろう。そこで、タイガー魔法瓶は、消費者の土鍋に関する知識—伝統的、和風、おいしそうといった連想—を利用したのである。さらに、おひつセットの添付や1万人の試食キャンペーンなども、土鍋とおいしいご飯の連想をより強める工夫だといえるだろう。このように、消費者にいわゆる意味的価値 (延岡, 2006) を感じてもらうためには、製品コンセプトの創造だけでなく、その販売方法の工夫や、消費者の知識の利用といった様々な手段を重層的に行わなければならないのである (陰山, 2012)。

もう1つのポイントは、企画をまとめていく過程における組織の意思統一である。一般的に、業界において常識となっている価値次元において高いパフォーマンスを達成する製品は、開発にあたって組織内での抵抗を受けにくい (Christensen, 1997)。本稿の事例においても、土鍋を内釜に採用するというアイデアは、おいしいご飯を炊くことができるという業界で常識となっている価値次元に整合的なものだった。それでも、土鍋という家電製品にそぐわない素材を採用する、ふたを外して洗うことができるという特徴を廃止する、といった点について抵抗がなかったわけではない。にもかかわらず、統括マネジャーによる保護、開発リソースの確保、決起大会といった組織の意思統一がなしたのは、開発中の製品が、その業界では当たり前前の価値次元で高いパフォーマンスを

達成するものと考えられていたからだといえるだろう。

さらに3つめのポイントとして指摘できるのは、価格決定のプロセスである。当初、タイガー魔法瓶は、土鍋 IH 炊飯ジャーの価格を、自社でこれまで販売したことのあるなかでもっとも高い価格にしようと考えていた。それでも、そのような価格帯ではほとんどシェアをとれていなかったタイガー魔法瓶にとっては「がんばった価格」だったのである⁸。にもかかわらず、それよりも高い価格での発売という意思決定に至ったのには、外部環境の変化が大きな影響を与えていた。すなわち、三菱電機が本炭釜を発売し、10万円を超えるようなメーカー希望小売価格の製品に需要があることが明らかになったのである。これによって、販売店の態度も変わっており、結果としてタイガー魔法瓶は、自社でこれまで経験のなかったような高い価格での販売を意思決定することができたのである。

本稿の事例では、高級炊飯器という細分化市場が形成されるプロセスにおいて、製品開発組織がそのような環境の変化をどのように認識するのか、を例示する事例であると考えられる。この事例研究から明らかなのは、タイガー魔法瓶は高級炊飯器という市場が形成されるという環境の変化を事前に読んでいたわけではない、ということだ。むしろ本稿の事例からは、自社の置かれた状況についての危機意識を背景に、消費者調査から得られたアイデアに沿って開発を進めていたところ、他社の製品をきっかけとした環境の変化が発生し、それに対応した、という即興的なプロセスを見出すことができる (Cunha and Gomes, 2003; Miner, Bassoff, and Moorman, 2001; Moorman and Miner, 1998)。

しかしながら、本稿の事例はあくまでも1つの製品開発を取り上げたものに過ぎない。今後は、他的高级炊飯器の開発事例との比較などによって、市場と製品開発のダイナミクスをより詳細に読み解くことが期待される。

謝辞

お忙しい中、貴重な時間を割いて取材にご協力いただいたタイガー魔法瓶株式会社の関係者の皆様に感謝申し上げます。なお、本研究は、科研費（研究活動スタート支援：課題番号 23830053）の助成を受けた研究の一部です。

参考文献

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (玉田俊平太 (監修)・伊豆原弓 (訳)
(2001) 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社。)

⁸インタビューによる。

- Cooper, R. G. (2011). *Winning at new products: Creating value through Innovation (4th eds.)*.
New York: Basic Books.
- Cunha, M. P. and J. F. S. Gomes (2003). Order and disorder in product innovation models.
Creativity and Innovation Management, 12(3),174-187.
- 陰山孔貴 (2012) 『製品の意味次元の価値の検討』神戸大学大学院経営学研究科博士論文.
- 楠木建 (2005) 「次元の見えない差別化—脱コモディティ化の戦略を考える」『一橋ビジネスレビュー』 53 (4), 6-24.
- 延岡健太郎 (2006) 「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』 194 (6), 1-14.
- Miner, A. S., P Bassoff, and C. Moorman (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 304-337.
- Moorman, C. and A. S. Miner (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, 62(7), 1-20.

[2016.4.7 1221]