

## サプライチェーンの仕事 ——食品メーカーの商品開発——

石川 裕  
中野 幹久

### 要旨

本資料では、食品メーカーにおける商品開発部門を対象として、1) 事業活動を行う上での同部門の位置づけ、2) 典型的な仕事（の流れ）と求められる成果、3) 仕事上で主に関わりのある部門および部門横断的な仕事でよく見られる意識・行動について記述する。

### 1. はじめに

製造業におけるサプライチェーン・マネジメント（Supply Chain Management: SCM）を理解するための予備知識として、中野・サプライチェーンの仕事研究会（2022）では「営業」「生産管理」「物流管理」「調達」の4つの部門をSCM関連部門として取り上げ、1) 事業活動を行う上での各部門の位置づけ、2) 典型的な仕事（の流れ）と求められる成果、3) 仕事上で主に関わりのある部門および部門横断的な仕事でよく見られる意識・行動の3つの事項について説明した。本稿では、「商品開発」部門を取り上げる。上記の資料では、「調達」の仕事の中で商品開発部門との関わりに少し触れたが、実際の商品開発の仕事では、本格的な生産が始まる前までの段階において、調達だけでなく、営業、生産、物流を含むさまざまな部門と関わりがある<sup>1)</sup>。商品開発の仕事を知れば、幅広い視点でのSCMの理解につながると考えられる。

商品開発は、対象となる商品によってプロセスや仕事内容が異なる。それに伴い、関係部門や部門横断的な仕事も違ってくるだろう。本稿では、消費者向けに加工食品を製造・販売する企業（以下、食品メーカーと呼ぶ）を想定し、上記の4つの部門と同様の1)～3)の観点から、商品開発部門の仕事を説明する。

1) 量産開始前の商品開発をSCMの中で、あるいはSCMと関連づけて論じることについては、さまざまな意見がみられる。サプライチェーン・プロセスを8つの分類で体系化したLambert（2006）は、「製品開発と商品化（product development and commercialization）」のプロセスをSCMに含めている。本稿も同様に、商品開発をサプライチェーン・プロセスの一部と位置づけて、さまざまな部門との関わりを整理する。

## 2. 事業活動を行う上での商品開発部門の位置づけ

商品開発部門の仕事を説明するにあたり、食品メーカーの事業活動における商品開発部門の位置づけを整理しておこう。

### 商品開発部門の役割

食品メーカーにおいて商品開発部門は、2つの大きな役割を担っている。一つは、事業活動の中心ともいえる収益を得るための商品の開発を行うことであり、もう一つは、収益を確保するために開発した商品全体の事業管理を行うことである<sup>2)</sup>。本稿では、前者の内容が主になるが、後者についても、例えば5節で損益管理に触れる。

商品開発部門は、商品全体に対する責任を有し、商品の価値、ブランド、広告、販売促進、流通経路、価格といった商品関連のすべての戦略を立案する機能を持つ。ただし、これらの戦略は本来的には事業計画<sup>3)</sup>において策定されるものである。したがって、本稿ではこれらの戦略がすでに存在する前提で商品開発の仕事について記述する。

なお、工場で生産されるものを「製品」、製品にコンセプト、販売促進、価格などの情報を付加して消費者に価値を提供するものを「商品」と定義する。

### 商品開発部門の組織構成

商品開発部門の組織名称は、企業によってさまざまである。商品の企画・開発が中心となる「マーケティング部門」と呼ばれることもあれば、商品の製造・販売まで事業全体を管理する「事業部門」と呼ばれることもある<sup>4)</sup>。一般的な組織体制としては、名称によらずに独立した部門として存在し、関係部門と連携・調整しながら商品開発を中心的に進めていく構造が採用される場合が多い。

商品開発部門内の分け方（例：商品開発本部の中の部・課）については、ブランド別やカテゴリー別になることが多いが、チャンネル別（例：量販店、コンビニエンスストア）の分け方になることも

2) 商品開発と事業管理を担当する部門が異なる場合もある。例えば、前者を研究開発本部で行い、後者を事業本部で行う企業が存在する。

3) 中野・サプライチェーンの仕事研究会(2022)でも説明したように、企業における事業活動の基本は、PDCA (Plan: 計画, Do: 実行, Check: 評価, Action: 改善) のサイクルをまわすことにあり、計画がその出発点となる。これは、商品開発にも当てはまるため、そのベースとなる事業計画について説明しておく。事業計画には、短期、中期、長期がある。企業により異なるが、おおむね短期は次会計年度から2年先まで、中期は3～5年先まで、長期は5～10年先までを想定している。これらの計画は、経営企画部門や財務部門が関係各部門と調整・検討した結果としてまとめられ、取締役会や株主総会にて承認される。短期(次年度)の事業計画は、半期・四半期・月次の内訳を含み、この計画と整合されたかたちで、各部門の詳細な計画が策定され、それが各部門の達成目標となる。よって本稿では、短期事業計画承認・決定後の商品開発部門での事業計画の詳細展開からの仕事について記述する。

4) 営業部門の中に商品開発を担当する部門が設置され、日常的に顧客企業と接する営業起点での商品開発が行われる場合もある。

ある。また、加工食品に加えてほかの事業（例：飲料、医薬品）を展開している場合は、事業本部制が採用され、営業、生産、物流といった SCM 関連部門を包含する場合もある。

### 商品開発プロセスの概要

商品開発のプロセスについては次節で詳説するが、図1のように6つのステップがある<sup>5)</sup>。第1ステップは探索・調査、第2ステップは商品コンセプトの設計、第3ステップは中味・包装資材（食品を収容するための箱や袋、輸配送・在庫保管のための梱包を目的とした段ボールの総称。以下、「包材」と略す）の設計、第4ステップは設計した商品の検証・評価、第5ステップは製品詳細の規格化を含めた商品全体の企画・承認、第6ステップは企画決定後の生産準備である。

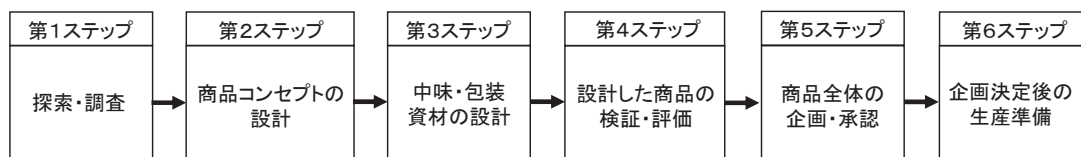


図1 加工食品の商品開発プロセス

開発する商品の規模、重要性、難易度などによるものの、この6ステップのプロセスについては単年度で完結することはほとんどない<sup>6)</sup>。全ステップの完結に2～3年は必要であり、さらに中味や包材をすべて新規に開発する全くの新商品であれば、それ以上の期間がかかる。したがって、短期（単年度）の事業計画においては、第1ステップから第6ステップの一部が切り取られた形の活動になっている場合が多く、商品開発全体のスケジューリングの精緻さ、各ステップ進行の判断や進捗管理が求められる。つまり、3年以上にわたる中・長期の事業計画策定時のローリング（年度毎の見直し）や短期の事業計画との整合性が極めて重要になるのである。

### 商品開発部門と外部組織との連携

役割の項でも述べたように、商品開発部門は、商品開発そのものだけでなく商品全体の事業管理の役割をも担う。このため、事業活動を行う上で関わる社内の関係部門や社外の関係組織は多岐にわたることになる。

5) これはリニア・モデルと呼ばれており、商品開発を複数のタスクが時間的に順次行われる連続的な段階や活動ととらえている。これに対して、リニア性を否定したものは、ノン・リニア・モデルと呼ばれる。例えば、「ある特定の顧客ニーズに応じた製品を開発する」「ある新規技術を製品として実用化する」といった場合は、後者が採用される（川上, 2005, 47頁）。こうした場合、開発の流れは整然とした合理的なプロセスにならない。

6) 食品の開発リードタイムは企業の生命線であり、昨今ではスピードアップが求められている。1年未満のアジャイルな（俊敏な）開発事例も見られる。

社外については、例えば第1ステップ（探索・調査）では市場や流通に関するデータの収集・分析、第4ステップ（設計した商品の検証・評価）では試作品に対する消費者評価の調査・分析などが必要となるため、調査会社に業務を委託するケースが多い。また、事業戦略の策定においては、ブランド、広告、販売促進といったクリエイティブな要素が多く含まれるが、それらを自社で完結できる企業は少なく、広告代理店やデザイン事務所といった外部資源を活用することになる。さらに、調達部門と関わる原料・包材メーカーや生産技術部門と関わる機械設備メーカーを巻き込んで商品を開発する場合もある。

なお、本稿では、社外リソースの活用に関する仕事については割愛することとし、社内の他部門との関係に焦点を当てることにする。

### 商品開発部門と社内他部門との連携

社内では、調達、生産、営業、物流といったSCM関連部門のほか、商品設計においては品質保証、環境、法務（環境部門は法務部門に含まれる場合もある）といった部門との連携が必要である。また、事業管理の一環として、損益（Profit and Loss：PL）管理に密接に関係する財務（経理）部門とも関係することになる。

ここで、食品メーカーにおいて商品開発部門と品質保証・環境・法務の各部門との関係がなぜ重要なのかを確認しておこう。おおまかに言えば、設計された原料・包材・中味・最終製品の仕様に関して、品質保証上の問題がないか、SDGs（持続可能な開発目標）の社内方針に対応できているか、使用する原料・包材や原料加工技術、生産技術などにおいて知的財産権を侵害していないか、パッケージの表示は法的に問題ないかといった評価を行うために、それらの保証を担う立場である品質保証・環境・法務各部門との密接な連携・調整が必要かつ重要なのである。

具体的には食品メーカーの場合、企業イメージやブランドロイヤルティを維持・向上させるために、品質保証は最重要事項で、社内の各部門長で構成する会議体や委員会組織で課題解決を行っているケースが多い。これらの会議・委員会ではたいてい、品質保証部門の責任者が委員長となり、商品開発部門の責任者が副委員長となって活動が推進される。内容としては、消費者からの意見・要望などの商品への反映としての改善活動が主であるが、検討課題は原料・包材・中味・最終製品の仕様変更にも及ぶため、必然的に商品開発部門も関与することになる。

環境に関する取り組みについては、昨今企業に強く求められているESG（環境・社会・企業統治）経営の重要事項に含まれるものであり、品質保証と同様に、会議・委員会形式で推進される。ここでは経営トップが責任者となるケースが多い。中でもSDGsに関しては、内的な面では企業方針（グループ企業の場合はグループ方針）、外的な面では法対応や流通・小売側からの要請により、例えば二酸化炭素の排出量や使用プラスチックの削減に関する目標を設定し、その対応として製品仕様の変更が必要になる場合がある。ほかにも、環境に配慮した原料を使用した商品や社会貢献活動としての地域限定の原料使用商品の開発は、商品開発部門の担当となる。

### 3. 計画的な開発の仕事

ここからは、中野・サプライチェーンの仕事研究会（2022）における営業、生産管理、物流管理、調達の4つの部門の仕事についての説明と同様、短期事業計画の承認・決定後の仕事（の流れ）について記述する。短期事業計画が決定した段階でその年度の（織り込み済みの）商品開発については、「計画的な仕事」と定義し、その活動年度内に新たに商品開発が必要と判断された仕事は、「追加的な仕事」と呼ぶ。追加的な開発に関するプロセス、内容、スケジュールについては、新たな開発計画として部門の計画・目標に加えられ、新しい仕事として活動することになる。また、この部門のその他の開発関連の仕事については、その仕事自体が短期事業計画に織り込まれているか否かにより、計画的か追加的かを区別する。本節では、まず計画的な仕事について取り上げ、追加的な仕事については4節、その他の開発関連の仕事については5節で説明する。

#### 計画的な商品開発

計画的な商品開発の仕事の流れについては、前節の図1に示した第1から第6までのステップ毎にその内容を説明する。なお、これらの内容については、商品開発マニュアルとして仕事の手順が標準化されていることが多く、また第3ステップは製品開発マニュアルとして標準化され、商品開発マニュアルに組み込まれていることが多い<sup>7)</sup>。短期事業計画の承認・決定後、担当する商品群について各ステップの開発内容やスケジュールの詳細を明確にし、開発状況（開発のどのステップにあるのか）を確認しつつ実行していく。確認・整理すべき事項をリストアップし、進捗管理可能な状態をつくるのが仕事の始まりであり、それもきわめて重要な仕事である。

ここで、計画的な商品開発の仕事について説明するにあたり、頭に入れておいてほしいことがある。それは、一般的な食品メーカーにおいては、（新しい価値の創出を目的とした）全くの新商品が頻繁に開発されることは極めて少ないということである。開発の中心となるのは、ある商品群の見直しや改良といったものであり、ブランドロゴ、包装デザイン、中味の変更やラインエクステンションと呼ばれる商品シリーズの追加（例：新しいテイストの追加）がほとんどである。それらの変更・追加は、例えばリニューアル（例：デザイン一新）やリバイタライズ（ブランド刷新）と呼ばれるが、これらの呼称が何を意味するのかは企業によって異なる。しかし、どの場合についてもこれらは商品開発であり、開発の範囲・規模はさまざまではあるものの、第1ステップから第6ステップを必要とすることには変わらない。ただし各ステップでは、すべての項目を検討するのではなく、変更・追加部分に限定した検討になる。

7) これらの標準化されたマニュアルが存在する背景には、ほとんどの食品メーカーが取得している品質・環境に関するISO（国際標準化機構）の認証がある。その取得については、企業間の取引条件として求められる場合が多いが、本来の目的は仕事の手順や判断基準を標準化することにある。また、これらのマニュアルの整備・活用により、商品開発の仕事が属人的になることを避けることができ、後継者育成のためにも有効である。



## 第1ステップ：探索・調査

第1ステップでは、どのようなコンセプトの商品を開発すべきかの課題に対するデータを収集・分析する。なんらかの枠組みを使って体系的な分析を行うことが望ましい。例えばSWOT分析を用いる場合、外的要因として競合他社、消費者、流通・小売に関する情報を集め、機会（Opportunities）と脅威（Threats）を分析する。あわせて、内的要因として財務状況や技術シーズ、ブランド、人的資源に関する情報を整理し、強み（Strengths）と弱み（Weaknesses）を分析する。それらの調査・分析を通じて、商品コンセプトの検討を行うための準備を行う。

消費者に関するデータの収集については、インタビューや観察といったさまざまな探索的調査の方法が知られている<sup>8)</sup>。最近ではWeb調査（調査会社に登録されたモニターへのネット上でのアンケート調査）もよく用いられる。また、小売店のID-POSデータ（顧客属性を含む購買データ）の購入も容易となっており、分析ツールも安価に揃えることができる。さらには、商品を購入した顧客からの問い合わせや意見、要望、苦情などがお客様相談センターのような問い合わせ窓口に集まるが、これらも商品開発には有効なデータとなる。無論、課題解決のためにどのようなデータが必要かをよく検討した上で収集しなければ意味がない。

## 第2ステップ：商品コンセプトの設計

第1ステップの分析結果を踏まえ、商品コンセプト<sup>9)</sup>の詳細を構築していくステップである<sup>10)</sup>。ここでも、なんらかの枠組みにもとづいて設計されることが望ましい。例えばSTP分析であれば、第1ステップで見つけた有望な市場や自社の強みがあるものとして、市場全体をわかりやすく分類し（Segmentation:セグメンテーション）、その中で自社がねらうべき市場を定めた上で（Targeting:ターゲティング）<sup>11)</sup>、標的とする市場において自社が提供する商品の価値<sup>12)</sup>および競合品との違いを明確

8) 例えば、内田（2021）、西川・廣田（2012）を参照されたい。

9) コンセプトとは、ターゲット顧客に提供する価値を定義したものである（西川・廣田、2012、108頁）。

10) このステップでは、コンセプトの内容を詳細に検討する以前に、アイデアの創出が行われる。商品開発担当者の腕の見せ所となる仕事である。本稿は、ほかの部門との間の仕事に焦点を当てているため、アイデアの創出に関する内容や手法については割愛する。どのような内容であり、どのような手法があるのかについては、例えば内田（2021）、西川・廣田（2012）を参照されたい。

11) ターゲティングを行うにあたり、「ペルソナ」と呼ばれるストーリー性のある消費者モデルを想定することもある。内田（2021、53-54頁）によれば、ペルソナとは、ある商品を購入し、使用する典型的な人物像であり、ターゲットとする消費者の中でも最も重要な人物モデルとなる。例えば、ターゲットとなる消費者群の中で、特に性別・年齢、居住地、職業、役職、年収、価値観、趣味、特技、家族構成、生い立ち、休日の過ごし方、ライフスタイル、ライフステージ、これまでの人生経験、悩み、こだわり、将来の夢、情報収集方法などを具体的に設定し、あたかも実際に存在しているかのような架空の人物を想定する。ペルソナを設定することによって、消費者を深く知り、結果的に消費者の心理や行動を深く理解することにつながる。さらには、消費者に対する商品の開発方針について、ほかの部門との間で共通認識を形成しやすくなるというメリットがある。

12) これは、「ベネフィット」とも言われる。内田（2021、55頁）によれば、ベネフィットとは消費者が商品を購入・使用したことによって得られる利益や効用であり、商品の存在価値そのものを指す。内田（2021、66-67頁）は、商品の中味だけでなく、パッケージに機能性を付与することによって商品そのものの価値を高めることができる、すなわ

に示す（Positioning：ポジショニング）作業を行う<sup>13)</sup>。

ここでは2つの点が重要となる。一つは、事業計画に示されているブランド戦略や広告・販売促進戦略、価格戦略との整合性をとる必要があること<sup>14)</sup>、もう一つは、商品に関わるさまざまな要素を書類に記述しすべて整理された状態にする作業は、後に協力を得る必要のある関係部門に依頼内容をわかりやすく伝えるための整理も兼ねていると意識することである。

### 第3ステップ：中味・包材の設計

第2ステップで設計した内容（言葉で表現したコンセプト）を踏まえ、製品の骨格を組み上げるステップである。製品を構成する原料・中間製品・中味の最終製品、充填・包装用の包装形態、それらの包材のデザインに至るまでの仕様を決定していく。

仕様の検討ではコスト面を考慮する。ガイドラインを設定し、原料・包材コストについては調達部門、製造原価については生産部門に確認しながら試算することになるが、要求品質を満たすのは容易ではなく、苦勞することは決して少なくない。

全く新しい中味・包材を開発する場合には、製造工程でのテスト生産やテスト包装が実施され、その評価結果にもとづいて仕様設計が進められる。また、使用経験のない原料・包材だと、評価のための検査方法や検査機器、評価基準に至るまでをすべて新しく準備する場合もある。新規設備導入による新製造工程での生産の場合、設備の取り扱い、運転、メンテナンスの手順の基準化、工程管理基準の設定も必要になる。このように、新規商品開発は関係部門の仕事にも大きな影響を及ぼすことから、関係部門との連携・調整の重要性を頭に入れておかなければならない<sup>15)</sup>。

第3ステップでは商品開発担当者は、研究部門の中味担当者や包材開発担当者との連携・調整を中心に検討を進めていくことになる。生産設備の改良や新規導入が必要な場合、詳細内容を伝達できる研究部門の担当者を通じて生産技術部門の製造工程設備（中味製造、充填包装）の担当者を巻き込むことになる。エクステンション品であったり、包材寸法や材質構成の若干の変更であっても、

---

ちパッケージでもベネフィットを追求することが有効であると主張する。

13) ほかにも、3C分析がよく知られている。3Cとは、Customer（市場・顧客）、Competitor（競合）、Company（自社）のことである。STP分析と関連づけると、市場・顧客分析でセグメンテーションとターゲティング、競合分析でポジショニング、自社分析で自社が優れたポジショニングにあるかどうかの見極めをそれぞれ行うことになる（西川・廣田、2012、162頁）。

14) ただし、新商品では商品コンセプトが優先され、ブランドエクステンションではブランド戦略が優先される場合が多い。

15) この部分は、加工食品を含む装置産業における製品開発の特徴が表れている。才木（2000）は典型的な装置産業の一つとしてビールを取り上げ、自動車などの組立加工産業と比較しつつ、それぞれの製品開発の特徴を説明している（159-160頁）。後者（組立加工産業）では、製品そのものの開発・設計を行う「製品設計」の後に製造設備の設計・開発を行う「工程設計」が行われる。一方、前者（装置産業）では、工程設計の中の工程開発、具体的には製法（レシピ）の開発は製品設計に取り込まれている。これは、装置産業の製品の特徴に由来するものであり、製品設計技術と製造技術の相互依存性が高いため、製品設計と工程開発は一体不可分になっているのである。

想定外の課題が発生することのないように、製造工程での検証をおろそかにできない。このように協働体制の輪が拡がり、開発内容が広範囲の部門に及ぶ場合、プロジェクトチームやタスクチームを立ち上げての横断的活動となる。

「プロジェクト」と「タスク」の定義については企業により異なるものの、一般的には重要性や緊急性が高いときにプロジェクトと位置づけられ、メンバーは部門長クラスで構成される。一方、タスクチームについては担当者で構成され、より実務に特化して推進する際に形成されることが多い。

チーム体制において、生産管理部門のメンバーが加われば、生産の合間を縫った試作品のテスト生産に対応してもらえなど現場との連携に有効である。また、品質保証・環境部門のメンバーが加わると、品質保証やSDGs対応についての事前評価が得られる。具体的に商品の設計や評価を行う前に品質保証に関わる部門と連携しておけば、商品開発担当の負担の軽減にもつながる。

このようなチームによる活動は、横断的な連携が必要な第3ステップが中心であるが、そのまま第6ステップまで継続されることもある。きわめて重要で大規模な新商品の開発であれば、第1から第6までのすべてのステップをチームで活動する場合もある。組織体制はその商品開発の内容や重要性に応じて適宜編成されるのである。

#### 第4ステップ：設計した商品の検証・評価

第4ステップでは、第2ステップで設計した商品コンセプト、第3ステップで設計した中味・包材について検証・評価を行う。そのためには、最終製品の試作品を準備する必要がある。例えば、中味や包装デザインに対する消費者の評価がコンセプト通りかを検証するため、社内関係者による評価に加え、CLT（Center Location Test：あらかじめ設定した会場に調査対象者を集めて、商品サンプルの試用、試食、試飲の後に、アンケートやインタビューを行う調査手法）やHUT（Home Use Test：一定の期間を設けて、調査対象者に実際に製品を家庭で使用してもらい、試用後にアンケートやインタビューを行う調査手法）といった消費者調査を実施する。また、最終製品の詳細仕様を決定するために、保存試験による賞味期限の確認、輸配送や保管を想定した包装の（圧縮・落下）強度試験による確認が行われる（まれに、実輸送試験も行われる）。問題が発生した場合は、改良が加えられ再評価されるが、問題によっては全体スケジュールに大きな影響を及ぼす可能性がある。さらに、商品の使い勝手やデザインの一部の法定表示事項、使用説明などの表示内容を、消費者からの問い合わせの窓口（例：お客様相談センター）を管轄する部門（例：品質保証）に事前に確認する場合もある。これらの検証やアセスメントも品質向上やクレーム防止のために非常に重要かつ有効である。

#### 第5ステップ：商品全体の企画・承認

第1から第4ステップの総まとめとして、すべての設計・設定事項の規格化と商品としての企画



化を行うステップである<sup>16)</sup>。具体的には、前述の商品開発マニュアルおよび製品開発マニュアルで規定されている書式を完成させ、社内での申請・承認を得て、関係部門に対して正式文書を配布する（量産に向けて動き出すことが正式に認められる）までの作業を行う。社内の申請・承認については、開発商品の重要性、規模、経営への影響によって社内の稟議規程で手続きが定められているが、最重要商品の開発であれば経営会議での承認事項となり、その審査に向けて製品の規格書を含む商品企画書（商品の売上・利益目標、価格、販売促進、流通での取り扱い、案内方法等）を作成して、関係部門に承認を求めることになる。この仕事の問題なく進められるか否かについては、商品開発担当者のリーダーシップによるところが大きい。

第5ステップで常に議論になるのが、承認・決定前の新商品の社外への公表である。正式決定後、メディアへ発表する前に流通・小売へどのように案内するかが課題となる。これは、小売チェーンの慣習にもとづく季節毎の棚割り変更と新商品提案のタイミングの問題ともいえる。スケジュールの問題でタイミングが合わない場合や大手小売チェーンに対し早めに案内したい場合について、どのような内容で案内するかが重要となる。未確定で変更の可能性があるものは公表できないし、競合他社にも知られるリスクがある。どこまでの資料を準備すべきか、非常に困難な判断を迫られることになるのである。

#### 第6ステップ：企画決定後の生産準備

第5ステップで新商品に関するすべての内容が承認・決定され、関係部門に対して正式文書が配布され、量産に向けて動き出すことが正式に認められた後に、生産準備を行うステップである。これは、初回生産も含めた仕事と考えた方が現実的である。このステップにおいて商品開発担当者でしか果たしえない重要な役割は、中味の生産について試作を経て確認したターゲット品に対する再現性を確認し、標準品を決定することである。規格に対する官能評価での確認は当然であるが、外観を含めた総合的な視点からの標準品の決定は、商品開発担当者の重要な役割である。サプライヤーで生産される包材についても、標準色の確認・決定とそれに対する工程基準となる限度見本を決定する必要がある。これらの決定には、自社やサプライヤーの工場の現場での立ち合いが必須である。

こうした生産準備と連動して、営業部門では販売開始に向けた準備を進める。新商品に関する案内や売り込みの営業活動は終了しているタイミングであるが、営業部門では小売へのサンプル品の提示や取り扱い決定に伴う商品の登録も必要である。生産管理部門といっしょに初回生産のタイミングを確認しながら、サンプル品の準備を進めたり、商品登録に必要な項目について企画書の再確認を行ったりすることも商品開発担当者の重要な仕事である。

16) 本格的な発売のための準備を始める前に、テスト販売を行う場合もある。テスト販売に合格しなければ、第5ステップの承認は得られない。

### 計画的な商品開発に求められる成果

第1から第6までのステップで述べた計画的な仕事としての商品開発に求められる成果は、一義的には短期および中・長期の事業計画で設定された計画（目標）に対し、計画通りの費用やスケジュールで企画した商品（ブランド、製品仕様、価格、販売促進等）を提示し、経営における承認・決定を得ることである。ただし、年度内で完結できない商品開発の場合、各ステップ内の進捗管理において、事業計画にもとづき設定した設計事項、費用、スケジュールなど個別の目標達成が求められる成果となる。

商品企画決定後、導入された商品の事業計画において目標設定されたパフォーマンス（売上、利益、原価等のPL項目）については、商品開発部門の事業管理としても成果を求められることになる。例えば、月次、四半期、半期、年次といったタイミングでレビューされ、成果が出なければ再開（商品改良）が必要になり、それでも成果が出ない場合は廃番になる。改良の判断については、例えば規模が小さい場合は商品開発部門の管掌役員によって行われるが、規模が大きい場合は経営レベルの決定事項となる。廃番については重要な判断となるため、規模とは関係なく全て経営レベルで決定する。

## 4. 追加的な開発の仕事

次に、追加的な開発の仕事が発生するケースを3つあげておこう。

### 外部環境の変化への対処

一つめは、外部環境の変化によるケースである。企業を取り巻く突然の環境変化のために事業計画の目標（例：売上、利益）を達成することが困難となるなど、商品の見直しによる対応が必要と判断し、見直しの提案が経営側の承認を得た場合に追加の仕事が発生する。

例えば、競合の攻勢により影響を受けたため、対抗策として商品の変更やシリーズの追加（ラインエクステンション）を行う場合、競合の突然の大規模な販売促進を含む価格政策に影響を受けたことによる緊急の価格政策の見直しを行う場合、原料・包材・物流費の高騰が発生し、自社努力では吸収できないため、緊急の価格政策の変更（値上げ）を行う場合である。

これらの商品の見直しは、前述の第1から第6のステップの一部のステップ、またはあるステップの中の一部の項目設計に関するものではあるが、これらも商品開発の仕事としておきたい。なぜなら、一部のステップや一部の項目設計であっても手順は同じであり、商品開発マニュアルや製品開発マニュアルに準拠した活動になることに変わりはないからである。

外部環境の変化へ対応するために追加的に発生した開発の仕事に求められる成果は、商品に関する短期事業計画の事業管理項目のPLに影響を与えないことである。言い換えれば、売上や利益の大幅未達が発生してもそれをオフセット（埋め合わせ）できることが求められる。

### 品質保証などの内部会議に由来する目標設定への対処

二つめのケースは、2節でも触れた、品質保証や環境に関する課題推進の会議・委員会の活動から発生するものである。品質保証に関しては、消費者からのクレームゼロを目指し、いただいた声（例：意見、要望）を商品に反映していこうとする活動が主になる。

消費者の声を分析した結果、商品の改良が必要とされた場合、どのように改良を進めていくのかを検討するのは商品開発部門の役割となる。改良の内容は、例えば中味の味・香りに関するものから包材の表示や使い勝手にいたるまでさまざまである。環境に関しては、例えばSDGsの場合であれば、法対応に関する社内の方針にそった目標（例：プラスチックの削減）との整合性が商品に求められたり、流通・小売からの取扱商品の条件として、SDGsへの適合（例：認証取得原料の使用）が求められたりすると、それらの対応が必要になる。こうした場合、商品のリニューアルのタイミングに合わせられれば事業計画と連動させることができるが、タイミングが合わない場合には、計画外の追加的な開発が発生する。環境関連の開発は必ずしも売上・利益の増加に直結するものではなく、商品開発担当者としては非常に難しい判断を迫られることになる。

品質保証や環境に対する目標設定への対処のために追加的に発生した開発の仕事に求められる成果は、発元元である会義・委員会活動の示す目標達成に貢献することである。品質面であれば、「重要回収クレームゼロ」「製造責任クレーム半減」、環境面であれば、「二酸化炭素排出量削減」「プラスチック使用量削減」といった目標が全社的に掲げられるであろう。これらは企業イメージだけでなく、商品のブランド価値の向上につながることから、それらの目標達成に貢献することは、商品開発部門にとってもメリットがある。

### 社内他部門からの要請への対処

三つめのケースは、社内他部門からの要請によるものである。その部門の目標達成に大きな影響がある場合に追加の仕事が発生する。

例えば、営業部門が目標達成困難な状況において、流通・小売側から商品の改良や販売促進、価格変更などの要望を受け、それを商品開発部門に要請してくる場合がある。ほかにも、生産現場の問題で原料・包材・中味の製造における莫大なロスの発生や品質トラブルの多発による費用損失が頻繁に起きていて、商品の改良が要請される場合などがある。

物流現場の問題では、例えば段ボールケースの強度が弱いために在庫保管中に「胴膨れ」（湿度の影響で含水し、上からの荷重に耐えられず水平に膨らむ現象）が発生することがある。それを避けるためにパレット（荷物を載せるための荷役台）の保管段数を減らすと、保管効率の低下によって保管費用が増加する。ケース中の製品に影響がなければ段ボールケースを詰め替えたりして対応するが、新しい段ボールケースへの詰め替えによる包材ロスや作業費が発生する。さらには製品が変形して不良品となることもある。こうして、物流部門の管理費用が大幅に超過することになるため、段ボールケースの寸法や材質の設計見直しが要請される。また、開発される商品種類の増加にとも

ない、外箱の寸法がばらばらになって、パレットの積み付け効率が下がるという問題もある。パレットサイズから逆算して、商品の寸法に反映させることが理想であるが、こうした Design for Logistics (物流を考慮した設計)<sup>17)</sup>の取り組みは今後の課題となっている。これらは、月次・四半期・半期毎の実績報告や確認会議で共有され、対応が必要と経営層が判断した場合、開発の仕事へ進む。一部のステップや一部の項目設計であったとしても、商品開発マニュアルや製品開発マニュアルに準拠した活動になるのである。

社内他部門からの要請で追加的に発生した開発の仕事に求められる成果は、要請を受けて追加的に目標設定されたパフォーマンス（売上、利益、原価などのPL項目）を達成することである。この成果は社内全体での事業計画目標の達成にもつながることから、チーム力を結集した活動として社内評価が高くなる。

## 5. その他の開発関連の仕事

ここまで商品開発部門の計画的な仕事と追加的な仕事をみてきた。ここでは、その他の開発関連の仕事についても説明しておこう。

### 公式会議への参加

まず、社内で設置されている商品開発に関連する公式会議への参加および同会議の運営（例：会議での報告、事務局のサポート）の仕事がある。一般的に、2種類の公式会議が設定されることが多い。

一つは、商品開発に必要な技術（例：新素材、新生産技術、新設備）に関する新規テーマの模索および既にテーマとしてあがっている技術の進捗確認の会議である。これらの会議は、研究部門が責任者として運営される場合が多い。この会議に商品開発部門が参加することにより、現状の商品開発の課題を解決したり、今後の商品開発の計画を立案する上で有効な技術情報を得ることができる。

もう一つは、短期事業計画として進行している（工場での生産面を中心とした）製品開発および前述の緊急で発生した製品開発について進捗を確認する会議である。プロジェクトチームやタスクチームで商品開発を進めている場合は、こうした会議の必要性は低い。それ以外の場合、生産管理部門または生産技術部門が運営責任者となり、商品開発部門や研究部門、SCM 関連部門と一しょに製品開発全体の進捗を確認するための会議を開くことになる。商品開発の第6ステップ(生産準備)を円滑に行うための場と位置づけられる。商品開発担当者にとっては、自分の管轄する製品開発の

17) 商品の輸配送効率や保管効率を考慮して商品の包装設計を見直すという考え方であり、物流管理部門が商品開発部門に対して能動的に提案することが期待される領域である（中野・サプライチェーンの仕事研究会, 2022）。

進捗管理が容易になり、関係部門との連携・調整を図るために有効である。

### 開発済みの担当商品群の PL 管理

次は、事業管理の一環としての開発済みの担当商品群の PL 管理の仕事がある。

SCM 関連の各部門は、PL 項目中の自部門の責任項目を管理する。例えば、生産部門は製造原価、調達部門は製造原価中の原材料費、物流部門は輸配送費や保管費、営業部門は売上高や販売促進費である。商品開発部門は、それらの管理項目を横断的に管理することになる。売上と利益だけではなく、PL の各項目についても確認できていなければ、PDCA (Plan: 計画, Do: 実行, Check: 評価, Action: 改善) のサイクルをまわすことはできないのである。

### 消費者からのクレームへの対応

最後に、その他の仕事で最も重要なのが、消費者の声、特にクレームへの対応である。

この仕事は、消費者の問い合わせ窓口の管轄部門 (例: 品質保証, 広報) と連携して行うことになる。通常のクレームとしては、例えば「味・香りがいつもと違う」「異物が混入している」「包材の使い勝手がよくない」が挙げられる。これらのクレームについては、原因を究明した上で、対策を検討し、窓口から提起者に対してフィードバックを行い、納得してもらう。

発生原因が単発的なものではなく、設計上の問題で継続的に発生する可能性がある判断された場合には、その改良の対策自体が商品開発または製品開発となることもある。この開発は、前述の品質保証に関する会議・委員会の活動を通じて追加的な商品開発につながっていく。

消費者クレームの中には食品メーカーの存続に大きな影響を及ぼすほどの重大なものがある。人体に危害を及ぼすようなものの混入クレームであり、HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) と呼ばれる食品メーカーの製造工程における安全管理手法でいえば、生物的 (病原菌, 腐敗菌, カビなど), 化学的 (農薬, アレルギ―物質など), 物理的 (金属片, ガラス片, プラスティックなど) な危害要因によって発生する。こうした重大クレームには、通常クレームとはまったく異なる対応が必要である。

重大クレームの事態が発生した場合、リスクマネジメント事項として特別対応がとられる。一般的には完備されている特別対応マニュアルにそった行動となる。日頃から緊急事態に備え、マニュアルに関する定期的な訓練も実施される。

緊急事態においては、商品開発担当者は関係部門 (例: 営業, 品質保証, 広報, お客様相談センター) と連携し、マニュアルにそって一連の対応を実施するためにリーダーシップを発揮する必要がある。発生原因とその責任部門がどこかを明確にすることで、まずは対象消費者への迅速な対応をとるとともに、商品回収の必要性の有無を早急に判断する。最悪の場合、商品回収を実施することもある。対象消費者への丁寧なフォロー、新聞などへの社告 (会社が一般向けに出す告知) の掲載、流通・小売への案内と回収の依頼、記者会見といった対応を関係部門の協力のもとに準備・実施してい



なければならない。

商品回収を避けられたとしても、対象消費者への丁寧な対応、流通・小売への説明、流通在庫と社内在庫の処置については、必須事項である。

## 6. 仕事上で主に関わりのある部門および部門横断的な仕事でよく見られる意識・行動

商品開発（部門）は、どの企業においても社内では人気があり、花形の職種（部門）である。企業の業績に直結する商品を創造するという魅力的な仕事であることから、配属になった社員はやる気と責任感をもって取り組み、仕事に対する自負心が高くなる傾向にある。

しかし、これまで見てきた通り、この部門の仕事には幅広い知識と豊富な経験が必要である。また、担当者がひとりで進めるのは非常に困難であり、関係部門とうまく連携していく対人関係能力とリーダーシップが求められる仕事である。事業管理責任を有する立場として商品に対し全責任があるという当事者意識をどれだけ強く持っているかが意識・行動に表れるといっても過言ではない。

以下に、商品開発部門の担当者が関係部門といっしょに仕事をしていく際によく見られる意識・行動を紹介する。

### 第3ステップで関わりのある部門とよく見られる意識・行動

商品開発プロセスの第3ステップ（中味・包材の設計）では、研究部門と連携して中味の仕様、包材の材質、賞味期限など、商品の詳細な仕様を決定していかなければならない。特に中味の仕様を決めるには、食感・味・香りなどの官能的な評価<sup>18)</sup>に頼るところが大きい。仕様決定の根拠に関しては、訓練を受けた官能パネルの評価にはなかなか対峙できないのが現実である。よって、評価は研究部門の専門的な判断に委ねようという意識が働くかもしれない。

しかし昨今は、大規模小売業（例：量販店、コンビニエンスストア）への商品紹介の際、研究部門の官能評価結果だけでの説得は通用せず、人間による官能評価と機器による成分分析の両方の結果を示し、それらの整合性を根拠として提示することが求められるケースが増えている。商品開発担当者は、研究部門に所属する官能パネルの評価という権威に対して、機器による成分分析という科学的根拠を武器に、これまであまり反論できなかった決定に関与する必要性が高まっているのである。

このステップでは、調達部門とも関わりが生じる。中野・サプライチェーンの仕事研究会（2022）における「調達の仕事」でも述べたように、新しい原料・包材の選定にあたって、商品開発部門や

18) 内田（2021）によれば、官能評価とは人間を一種の計測機器と考え、人の五感により物の品質、特性や人の感覚そのものを測定する方法である。一般的には、官能パネルと呼ばれる人（訓練を受け、選抜された感覚の鋭い人）たちに、一定の条件で、与えられた試料を、見る、嗅ぐ、触るなどの五感を通して評価してもらい、その結果を統計的に解析する（63頁）。

研究部門はさまざまなものを試しに使ってみたい、枠を決めずに幅広く検討したい、つまり、既存の取引先に限定せずに探索したいと考えている。一方の調達部門としては、可能な限り既存の取引先の採用を優先させて考える<sup>19)</sup>。調達先企業の数が増えるとスケールメリットを出せず、調達先との関係強化も難しくなるからである。素材（原料、包材）の選定については、ほかにも生産管理や品質保証といった部門を含めて、さまざまな視点（例：官能評価、機器分析、サプライヤー評価）から総合的に行われるべきである<sup>20)</sup>。

さらに、物流部門との関わりもある。設計された製品に対して、段ボールケースへの入り数・方法を決め、その寸法・材質を設計し、パレットへの積み付けに関する設計仕様（例：積み付けパターン、段数）を研究部門の包材担当者経由で物流部門の担当者に確認することになる。この際、4節で説明した在庫保管中の「胴膨れ」による中味の潰れや外観不良による詰め替えを避けるために、物流部門から設計見直しの意見が提出されるかもしれない。しかし商品開発担当者は、苦勞して設計した製品の寸法を大幅に変更することは不可能と考えていることが多い。また、営業部門はたいてい、ケースの入り数を決定する大きな要素である商品発注単位の変更を顧客と交渉することは困難と認識している。そのため、積み付け設計の物流部門への確認は、実質的に結果報告に過ぎない場合が多い。

このステップにおいて、生産設備の変更または新設備の導入が必要となる場合、生産技術部門が設備投資の手続きを行うことになる。短期事業計画の中に商品開発計画と連動した形で設定されていれば、社内での手続きで手間がかかるとはならない。しかし、投資は必要ないと判断していたにも関わらず、製品開発の段階で急遽必要になった場合、新規申請となり、手続きが複雑になる。

本来、商品開発に関連した中味の生産工程、充填・包装工程での設備投資案件は、商品開発部門と生産技術部門とで協力して社内の申請・承認手続きを進めるものである。しかし、商品開発部門から見ればこの手続きは高度に技術的な知識・経験を必要とするため、生産技術部門単独での手続きに任せたいのが本音である。一方、生産技術部門にすれば、商品開発がらみの設備投資案件は、事業採算性や投資採算性の評価が必要となり、商品開発部門が当事者意識をもって積極的に手続きに協力する態度をみせない限り進めたくない。両者の協力を促すために、経営層が関与することもめづらしくないのである。

19) ただし、中味や包材に関する知的財産権（例：特許、実用新案、意匠）の関係で、それを有する会社と新たに取引したり、自社でそれを取得する場合もある。

20) サプライヤーを含めた素材決定後にも、調達部門との軋轢が発生する場合がある。サプライヤーから取引開始の際の数量保証や設備投資の納入単価への反映に関する契約書または覚書の締結を要求された場合である。商品開発部門としては、可能な限り締結を避けたいだろう。サプライヤーの代弁者になりがちな調達部門との調整が難航するようであれば、法務部門の判断に委ねることになる。

## 第6ステップで関わりのある部門とよく見られる意識・行動

第6ステップ（企画決定後の生産準備）では、生産管理部門と関わることになる。同部門の新製品担当者にとっては、通常製品とは大きく異なり、テスト生産や初回生産の調整は困難を極めることになる。なぜなら、原料・包材が全くの新規の場合は、サプライヤー側でも新規生産の立ち上げを行うことになり、納入のタイミングや数量の確保が不確実となるからである。

生産ラインの設備変更や新規導入が重なった場合、設備の立ち上げのタイミングとも合わせることになり、生産ラインの空きが少ない中での製造日程の決定は変動要素が多くなって遅れの原因となる。もし商品開発担当者が、このような困難な調整を生産管理担当者に丸投げしてほとんど関与しない場合には、生産管理担当者の不満が蓄積するかもしれない。このような状況下においては、商品開発担当者は、たとえ知識・経験不足であっても、調整会議の場や生産現場での打ち合わせの場に出向き、ねぎらいや感謝の言葉をかけ、チームのメンバーと一体となって仕事をするのが非常に重要な意識・行動である。忙しさを理由に、サンプルの提供のみを依頼するような行動は決してプラスには働かず、チーム力低下の要因になると考えるべきであろう。

## その他の仕事で関わりのある部門とよく見られる意識・行動

担当商品群のPL管理では、財務（経理）部門とのやりとりが生じる。商品開発費用<sup>21)</sup>は、予算制約を受けてもともと抑えられた設定であったり、開発段階での進捗管理において超過傾向になったりすることがあるが、いずれにしても商品開発部門内での調整は難しく、財務部門と増額を相談することになる。また、開発商品のPL項目の詳細設定は、原価設定の詳細方法や固定費の配賦方法の確認を頻繁に行いながら作業を進めていくため、それらを通じて財務部門との関係が深くなることが多い。しかし、費用詳細について熟知していない商品開発担当者が関係部門との確認・調整不足のまま、財務部門との調整・設定を進めてしまうと、軋轢を発生させてしまう可能性がある。財務部門に頼り過ぎるのではなく、相談しながらも関係部門との細目の確認・調整を怠らないようにすることが、仕事の円滑な推進につながるのである。

4節の追加的な開発の仕事で、営業部門からの要請への対応について説明した。流通・小売側から商品の改良や販売促進、価格変更などの要望を受けて、営業部門が商品開発部門に要請する場合がある。営業部門は小売との関係を重要視するあまり、社内ではどうしても小売の代弁者とみなされてしまう。営業部門は見解が受け入れられなければ、「商品が小売に採用されることに責任をもてない」という常套手段の“脅し”を使ってくるもので、商品開発担当者はある程度受け入れざるを得な

21) 商品開発費用は、①調査費、②試作費、③デザイン費、④その他に分類できる。①については、例えば第1ステップで説明したWeb調査や市場データの購入、第4ステップで説明したテスト（CLT、HUT）の費用があげられる。②については、例えば工場の製造ラインを使用したテスト生産の費用があげられる。③については、例えば新商品やラインエクステンションのデザインを外部のデザイナーに委託する費用があげられる。④については、例えば新規の原料や包材の開発、新規の製造設備の開発にかかる費用があげられる。

くってしまうのである。PB品や競合品との兼ね合いで低価格で納入することになれば、開発担当者としては原価低減を余儀なくされる。そうなると、利益を維持するためにそのしわ寄せはどうしても原料・包材の単価を含めた製造原価でのオフセットが要請されることになり、営業部門と調達・生産部門の関係にも悪影響を及ぼしかねない。

追加的な開発の仕事では、品質保証や環境に関する課題推進の会議・委員会の活動にも触れた。そこに参加する商品開発担当者によく見られるのが「総論賛成、各論反対」といった当事者意識が欠如した態度である。課題推進の会議・委員会では「品質第一」「SDGs対応優先」という方針が採用されるが、商品開発担当者はそれらをコストとの関係で判断したいと考えている。特に、SDGs対応の原料・包材を使用した商品は、消費者調査では好評（建前）であっても実際の購買行動には反映されない（本音）ことが多い。各論にあまり触れず総論に終始する会議・委員会活動に対して、商品開発担当者が積極性を欠いた態度を示せば、当事者意識が欠如していると受け取られかねないため注意が必要である。

前節のその他の開発関連の仕事では、製品開発の進捗を確認する会議について触れたが、技術案件が多くなると商品開発部門は会議運営を研究部門や生産技術部門に任せ、結果にしか興味がないような態度を示すことがある。製品開発のPDCAを好循環でまわしていくためには、チームの結束が必要であり、開発担当者の商品に対する思い入れが結束力を左右する。思い入れの強い商品開発担当者が、参加メンバーの努力に対して気遣いを忘れずにリーダーシップを発揮することがチームの結束力を高め、成功へとつながっていくのである。

その他の開発関連の仕事で触れた消費者クレームの中でも、企業の存続に大きな影響を及ぼす重大クレーム発生の際の緊急対応における商品開発担当者の意識・行動はきわめて重要である。人体に危害を及ぼすものの混入クレームは、ほとんどが製造工程や原料由来で発生する。責任部門は生産部門や調達部門となるため、それ以外の部門は迷惑かつ厄介で余計な仕事が発生したと思うかもしれない。迷惑を受けたと感じた部門のメンバーが、緊急会議の場で責任部門（クレーム発生原因部門）に対して冷ややかな態度で接することもありうる。特に、商品開発部門の担当者が被害者意識を前面に出して当事者意識の感じられない振る舞いをすれば、一致団結して乗り切らなければならない危機管理対応で一体感が欠けてしまう。そのような行動は決して褒められるものではない。

ここで、計画的な仕事の中では言及しなかった留意事項にも触れておきたい。経営トップまたは商品開発部門管掌役員が特定の商品に強い思い入れがあり、それを商品開発担当者が忖度して、その思いの方向に判断が傾き、合理性が失われる場合である。ほかの部門との検討の中で、その思いに賛同するメンバーも存在するかもしれないが、「トップの意向で決めるのであれば勝手に決めたら」と開き直られて健全なリーダーシップの発揮につながらず、関係部門の協力を得られないことにもつながりかねない。商品開発担当者は、あくまでもデータにもとづいた合理的な判断が必要である。

### 担当者の経験が浅い場合

商品開発担当者が若く、まだ経験が浅い場合も注意が必要である。日本では、人材を文（科）系と理（科）系に区別する慣習が残っており、文系は事務系、理系は技術系として社内で管理されることが多い。商品開発担当者には事務畑出身（例：営業）と技術畑出身（例：研究）の両方が所属するが、若手の間はどちらかの知識・経験に片寄りやすい。

例えば、事務系社員であれば、どうしても販売関連の設計項目（例：広告、販売促進、価格）に重点を置き、製品開発（製品設計）は研究部門に任せてしまいがちになる。逆に技術系出身の担当者場合は製品開発（製品設計）に特化し、販売関連の設計を上司・同僚に相談もせず営業部門に任せっきりになる場合が多々ある。

商品開発とは、「市場（ニーズ）」と「技術（シーズ）」を一つの商品としてまとめあげることである。商品開発担当者は市場と技術の両方の設計にバランスよく関与しなければならないのである。

## 7. おわりに

本稿では、食品メーカーの商品開発について、同部門の位置づけ、計画的な仕事、追加的な仕事、関連する仕事、そして主に関わる部門と部門横断的な仕事でよく見られる意識・行動について記述した。商品開発をサプライチェーン・プロセスの一部とみなし、中野・サプライチェーンの仕事研究会（2022）で取り上げた「営業」「生産管理」「物流管理」「調達」の4部門の仕事と同様の体系で整理したことにより、相互に理解が深まったのではないかと考えられる。

さらに、商品開発では研究、生産技術、品質保証、環境、法務、財務（経理）といった部門とも関係があることがわかった。これにより、初学者の視野を広げることに役立ったのではないかと考える。今後、SCMを本格的に学び、なぜSCMが必要なのか、なぜSCMの実現が難しいのか、どうすれば実現へと近づけることができるのかについて考える際に、本稿で得た知識を有効に活用してほしい。

### 謝辞

本稿の作成にあたっては、2020～22年度学術研究助成基金助成金基盤研究（C）「サプライチェーンの統合への組織文化の影響：マルチレベル分析のモデル開発」（課題番号：20K01951）の助成を受けた。本稿作成にあたり、カルビー株式会社の山川和長氏から草稿への貴重なコメントをいただいた。南部優子さんには、原稿の編集・校正でご支援いただいた。京都産業大学経営学部4年次生の山野駿太くんには、完成前の最終チェックにご協力いただいた。ここに記して感謝申し上げます。



参考文献

- 内田雅昭（2021）『食の商品開発 開発プロセスの A to Z』昭和堂.
- 川上智子（2005）『顧客志向の新製品開発：マーケティングと技術のインタフェース』有斐閣.
- 才木淳（2000）「ビールの製品開発：装置産業系の感性消費財」藤本隆宏・安本雅典編『成功する製品開発』有斐閣, 151-168 頁.
- 中野幹久・サプライチェーンの仕事研究会（2022）「サプライチェーンの仕事」『京都マネジメント・レビュー』40 号, 225-241 頁.
- 西川英彦・廣田章光（2012）『1 からの商品企画』碩学舎.
- Lambert, D. M. (ed.) (2006) *Supply chain management: Processes, partnerships, performance* (2nd edition), FL: Supply Chain Management Institute.

Works in supply chains:  
Product development in food manufacturers

Yutaka ISHIKAWA

Mikihisa NAKANO

**ABSTRACT**

In this report, focusing on product development department in food manufacturers, the authors describe 1) the positioning of its department in conducting business activities, 2) the typical work (flow) and required results, and 3) the minds/behaviors often seen in cross-departmental works with other departments that are mainly related to work.