

商品企画論という新研究領域：その必要性

～ A call for a theoretical framework in product planning ～

坂 田 隆 文

I. はじめに

本稿の目的は、商品企画論が社会科学としての商品企画「論」たりうるためにはどうすれば良いのかを問うことにある。結論を先取りして述べるならば、ノウハウを論じる商品企画「法」はこれまでに随所で紹介・議論されてきたが、それをもってしてマーケティング論という社会科学の学問領域の一部を構成する商品企画「論」が成立しているとはいえないというのが本稿の主張である。

マーケティング論においては、それを構成する理論としてブランド論や広告論、チャンネル論、価格理論など様々な理論領域があり、それらの中で、ブランド価値やプロモーションミックス、取引費用、プレミアム価格などといった概念が生まれてきた。では、商品企画論は単なる手法の紹介としての「商品企画法」でしかないのだろうか。はたまた、何らかの理論課題を含んだ商品企画論になりうるのだろうか。この問題について検討していきたい。

II. 商品企画「論」の現状と課題

製品開発論（新製品開発論）と商品企画論を厳密に分けたとき、前者に比べて後者を学術的に論じた研究はあまりにも少ない。前者の場合でいえば、今となっては古典ともいえる研究（たとえば、Urban, G. L., R. Hauser & N. Dholakia 1987やClark, K. B. & Fujimoto, T. 1991など）から様々なかたちに細分化され¹、学術書・学術誌でも特集号が組まれるに至っているほどである²。それに対し、後者の商品企画論はというと、実務家が執筆したノウハウ本や経験談を中心とした書物であれば数え切れないほどに存在している（たとえば、富田 2007、古舘プロ

ジェクト編 2007、秋元 2009、水野 2014、原尻 2015、加藤 2017、新谷 2017、ジャスパー 2019 など)。商品企画の中でも中核を成すアイデアの創造法という点に焦点を当てると、こちらもまた、実務家がノウハウを提供するための書物も古くから近年に至るまで多数存在する(たとえば、Young 1946、Osborn 1948、Foster 1996、Michalko 2006など)。また、遠藤(2019)のように特定商品の企画立案プロセスを描いた書物は「読み物」として数多く存在している。しかしながら、それ以外のものとなると、後藤・川合(2016)のように大学教員が学内で行っている産学連携に関するレポートが散見される程度である。

もちろん、ノウハウを議論することを否定する気は全くない。実際、マーケティング研究においても、問題解決を志向しHowを扱うエンジニアリングとしてのものと、社会におけるWhyを扱う社会科学としてのその2種類があることは既に指摘されている通りである(石井2001)。しかし、製品開発論に比べて商品企画論があまりに社会科学としての体裁を成していないうえに、そもそも研究自体が進んでいないことに異論の余地はないだろう³。

また、発売する商品やサービスのアイデアやイメージを生み出す商品企画というのは、それを実際に企業の技術や資源を念頭に置きながら具体的なものにしていく製品開発の一部であり、わざわざそれらを厳密に分ける必要などないという意見もあろう。実際、製品開発(論)の一部として商品企画(論)が論じられることもある。また、実務レベルにおいても「商品(製品)開発部」はあっても「商品(製品)企画部」という存在を見かけることはなく、そのような微細な領域に我々の研究コストを割くわけにはいかないのかもしれない。

さらには、企業は企画だけを行って商品を販売できるわけではないため、企画を包含した開発全体を論じたほうが効率的・効果的だという意見も大いに賛成できるものである。特に、自動車や電気機械といった一国の経済を左右するような業界においては、企画されたものがそのまま発売まで辿りつけるものなど稀有であり、仕様設計や生産工程設計、原材料の調達、発売スケジュールの調整などいくつもの段階を経て実売に辿りつけるものであるため、商品企画だけを単独で論じても不十分であるという意見にも首肯できる。

そのうえ、商品企画というのは特にその手法において対象となる商品・サービスによって多様性が強く、一般化・抽象化がしづらいという側面もある。製品開発であれば自動車産業を対象に論じたものが家電業界でも適用できるとしても、企画となるとそうはいきにくいという可能性は否定できない。

しかし、商品企画を商品企画論として学術的に研究していく必要はないのだろうか。ここではさしあたり3つ、その必要性について論じたい。第一に、産業構造の変化が挙げられる。第一次産業から第二次産業、そして第三次産業へといった産業構造の変化は既に終えたとさえいえるものであるが、このような産業構造の変化において、「企画」に焦点が当てられる必要性が

考えられる。具体的に2つ挙げよう。わが国では近年「観光立国」を目指すことが公然と掲げられており、周知のとおり、2007年より施行されている観光立国推進基本法では観光（特にインバウンド）を21世紀における日本の重要な政策の柱として取り扱うことに言及されている。観光ビジネスにおいて求められるのは「開発」よりもむしろ「企画」であろう。次に、ファブレス企業（商品の企画は行うが、実際の製造は外注する企業）の増加に伴い、開発を行わず企画に傾注する企業も増加していることも挙げられる。これらの状況下においては、今後、「開発」よりもむしろ「企画」の方が論じられる必要性が高まっていくのではないだろうか。

第二に、商品企画論を製品開発論に内包される分野だとみなすとしても、先述の通り、その製品開発論が細分化を進めている状況下で商品企画論を単独の領域とみなして論じることに何ら問題はないはずである。そうであるならば、商品企画論を商品企画論として議論する土壌を築き上げていくことが、商品企画法を語ることに偏りがちな実務家ではなく我々研究者に求められるのではないだろうか。

第三に製品開発論と商品企画論を区別して考えたとき、後者の研究を進めないことの弊害が挙げられる。たとえば、大学で近年行われている産学連携の類で、「製品開発」と銘打っておきながら実際には企画（及び、一部販売）しか行っていない取り組みが多数存在する⁴。そこで行われている中身自体を否定する意図は全くないが、製品開発と商品企画の違いを学生に指導するためにも、商品企画論を製品開発論と明確に区別して議論することの価値が認められてしかるべきだろう。

では、商品企画論を製品開発論と異なる領域として議論していくには何が求められるのだろうか。もちろん、本稿だけでその全てを議論し尽くせるわけではない。また、西川・廣田(2012)のように商品企画プロセス全体を通して概説したテキストは既に存在しており、その屋上屋を架すつもりもない。そこでまず求められるのは、商品企画論を単なるノウハウやハウツー、経験則の踏襲で終わらせるのではなく、商品企画論独自の研究課題を抽出することである。すなわち、マーケティング論の文脈でも既に指摘されている通り、「研究するにたる、いかなる固有の理論課題があるのか（石井編著 2001、はしがき）」を商品企画論においても論じる必要があるというのが本稿の主張である。もちろん、本稿だけでそのような問題を全て取り扱えるわけではない。そのため、本稿では次章以降、商品企画論独自の研究課題となりうる問題の一つとして商品企画の構造的な問題について論じていきたいと考えている⁵。

Ⅲ. 商品企画における「不確実性」

マーケティングの教科書でもおなじみのT型フォードを販売していた米国自動車メーカーであるフォード・モーターの創設者であり自動車王と称されたヘンリー・フォードは、「顧客に何が欲しいかと尋ねたら、もっと速い馬が欲しいという答えが返ってきたら」と述べたといわれている。この発言が意味していることは、自動車が普及していない状態で消費者に何が欲しいかを尋ねたとしても、自動車にまつわる回答など得られるはずもなく、当時の乗り物として主流だった馬車にまつわる回答が得られたはずだということを意味している。

同様の寓話として、アップル社の共同設立者の一人であるスティーブ・ジョブズは「人はみな、実際に『それ』を見るまで、『それ』が欲しいかどうかなど分からない」と述べたといわれている。これなども、現在では当たり前のように普及しているiPhoneやiPodなどに対して、それが発売される前に消費者にいかん意見を求めようが適確な回答など得られるはずがないということを示唆している。

両者の発言に共通しているのは、眼前にないものに関していくら意見を求めても、的確な意見など返ってくるわけがないということである⁶。確かに我々が30年前にインターネットに関する質問をされたとしても、その必要性も便利さも分からずに回答してしまうことになるだろう。また、同時期にペットボトル飲料に関する調査を行っていたとしても、多くの人から「自宅で沸かしたお茶を水筒に入れて持ち歩けるのに、何でわざわざ高い値段を払ってお茶を買わなければいけないの？」と逆に問い返されていたかもしれない。

近年においても、ネスレ日本が「手軽に淹れたてのコーヒーを安価で提供する商品」であるネスカフェアンバサダーを導入する際、「缶コーヒーがあるから」といった理由や「近くにコンビニがあるから」といった理由で消費者から同商品に対して否定的な意見が述べられていたという（高岡・コトラー 2016）。

ただし、ここで指摘したいのは、だからといって商品企画において「消費者調査など無意味だ」ということでも、マーケティング・リサーチ（研究）には限界があるということでもない。我々が指摘したいのは、商品企画というのは、それが革新的であればあるほど、成否に対する不確実性が高まるということである⁷。それはもちろん、当然のことであろう。何故なら、いくら消費者調査を重ねたとしても、それはあくまで発売・販売を仮定してでの消費者の回答であり、実際に消費者がどのように行動するかを事前に100%予測することは困難だからである。「未来については必ずしも常に満足いく精度で予測することはできない（古川 2018、11頁）」のが常である⁸。一つ具体的な事例で確認してみよう。

2010年5月、ハウスウェルネスフーズ（株）は20年以上続く「C1000」シリーズの新商品として、「C1000ビタミンレモンコラーゲン」を発売した⁹。同商品の企画・開発にあたっては、二次データをもとに美肌効果を訴求する健康食品の市場規模を確認し、その中でもビタミンの市場規模が安定していることとコラーゲンの市場規模が拡大しそうだということを確認した。また、ビタミンに比べて一般的にはなっていなかったコラーゲンに対する現状の不満点を独自に調査し、その問題点を改善すべく商品企画・開発へと進んだ。

試作品が完成して以降、模擬棚を使った店頭において同商品を見た消費者のパッケージへの好感度は高く、見た目での購入意向も主要な機能性飲料の中でも非常に高い数値を得ることができた。更に調査を進め、実際に飲んでもらった時の飲みやすさについても確認したところ、5段階尺度における「非常に飲みやすい」「やや飲みやすい」の合計が非常に高い数値を示していた。その上で価格を伝え購入意向を確かめたところ、5段階で「ぜひ買いたい」と「やや買いたい」という好意的な評価の数値が高く、社内で定められている「GOサインを出せるか否か」の基準を大きくクリアしていた。

同商品の調査は、パッケージ調査、味覚調査、購入意向調査といった代表的なマーケティング・リサーチで行われる調査を踏襲しており、サンプルも恣意的に偏ったものではなく、調査としては適切なものだと思われる。その調査においては社内で認められる結果を出しており、商品企画から発売にいたるプロセスに瑕疵がなかったと考えられる。

では、いま、その商品を購入することができるのか。答えは「否」である。本稿執筆時点（2020年9月）では同商品は発売されておらず、その後継商品ともいえる「C1000ビタミンレモンコラーゲン&ヒアルロン酸」が販売されており、C1000ビタミンレモンコラーゲンを入手することはできない。もちろん、このことをもってC1000ビタミンレモンコラーゲンが失敗に終わったと断ずることはできないし、同社の調査に不備があったと結論づけることもできない。しかし、正確な数値をここに記すことはできないにせよ、発売前の調査で非常に高い評価を得ていた商品がそのままヒット商品になるわけではないということの傍証とはなろう。

アイデアやイメージの企画というのは、それが実際に開発される段階に比べて不確実性が高いものになる。あるアイデアを実際の商品へと開発していく過程においては、物理的に目に見えるかたちでの作業を行うことができるが、企画段階においてはその良否・成否を事前に具体的に語る事が困難である。このことを江崎グリコマーケティング本部木村幸生氏は「本当にいいアイデアは101個目に出てくる」と表している。同氏が主張しているのは、良いアイデアや成功するアイデアは「量がないと質は生まれ」ず、もし100個しかアイデアを考えなかったら本当にいいアイデアに出会えないかもしれないというのである（『日経トレンドィ』2019年4月号「いいアイデアは“101個目に生まれる”」）¹⁰。

企画されたアイデアが良いものであるかどうかには常に不確実性が伴う。そのため、その不確実なもの蓋然性を少しでも高めるために、マーケティング・リサーチが行われるというのが一般的な流れであろう。一方で、先述の通り、実はそのマーケティング・リサーチ自体の精度が問われることになる。では、何故企業はわざわざコストを払ってマーケティング・リサーチを行うのか。そこに商品企画論で考えるべきポイントはないのか。章を改めて論じることしよう。

Ⅳ. 商品企画における構造的問題

企画されたアイデアの良否・成否は不確実なものである。しかし、不確実なものを不確実なままにしておくわけにはいかない。何故ならば、通常、商品企画は個人で行って完結するものではないからである。企画者が100個、101個と搾り出したアイデアは、通常、その上長であるマネジメント層から“GO”あるいは“STOP”の審議を受けることになる。その際、当該上長がトップマネジメント層であったならば、ひとたびGOサインを受けたものは開発段階へと進みやすい。しかし、彼（女）がミドルマネジメントだった場合、彼（女）もまたその上長からの審議を受ける立場にある。ここに一つの構造的ともいえる問題が存在するのである。

企画者が考えたアイデアが革新的なものであればあるほど、その上長は当該アイデアを自身の上長に後押しすることに躊躇せざるを得ない。少なくとも、自身の上長を納得させられるだけのデータや前例がなくては、自身の段階でのスクリーニングを通すわけにはいかなくなってしまうだろう。そこには2つの理由がある。第一に、自身は企画者本人ではないため、当該企画に対する熱量は企画者本人よりも少ないものだからである。第二に、企画者本人ではない以上、客観性を担保にしないで、より上の層に対して企画の良さを説明できないからである（図1）。

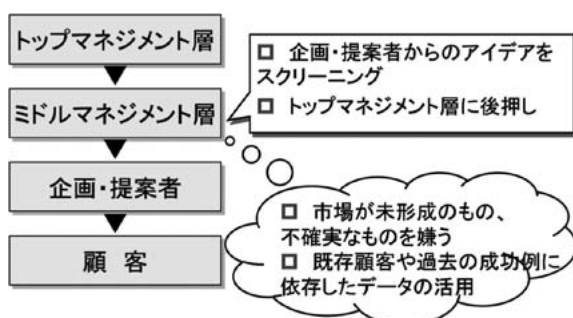


図1 商品企画における「構造」

では、このような構造内にいる企画者の立場に立った時にはどうなるかという、少しでも企画の不確実性を下げようと懸命にデータを揃えるか、はたまた前例踏襲型の企画に流されてしまうかのどちらかになってしまうだろう。自身の企画に対する「GO」サインを自分自身で出せない以上、それも仕方ないことなのかもしれない（図2）¹¹。前者の場合でいうとマーケティング・リサーチが「関係する人たちの協働を支えるために必要な、具体的でわかりやすく説得力のあるストーリーを作成するための、データに裏づけられた客観的な資料を提供する（古川2018、25頁）」ために用いられるということになる。また、後者の場合でいうなら、無難な、何ら革新的でない商品企画を行ってしまうという残念な結果に終わってしまうのかもしれない。

この商品企画に求められる確実性という点で、2003年5月に花王が高濃度茶カテキンを豊富に含む「ヘルシア緑茶」を関東・甲信越地区のコンビニエンスストア限定で発売し、後に爆発的なヒット商品になった事例についても触れておこう¹²。同商品の成功は既知の通りであるが、実際にヘルシア緑茶が大ヒットとも言われるようになった際、既存の飲料メーカーの中には似たような商品を販売する技術をもっていながら、実際の販売に踏み切らなかった会社もあったという。何故なら、多くの飲料メーカーが「美味しさ」や「飲みやすさ」といった基準で企画の良否を判断していたため、「そもそもお茶を長年販売してきた弊社があんなに苦いお茶を企画するわけにはいかなかった」と悔しがることすらあったそうだ。お茶で内臓脂肪を減らすという全く新しい機軸の商品であったからこそ、その不確実性が受け入れられなかったことは想像に難くない。その意味では、たとえ確固とした技術シーズをもっていたとしても、それが確固とした顧客ニーズと「想像もつかない」かたちで出遭わなければ、新たな市場などできないのである（石井2002）。

企業単位で見たときにChristensen（1997）が「イノベーションのジレンマ」と呼んだこのような構造は、商品企画の問題として見たときには、企画者とマネジメント層という組織内の構造の問題として見ることができる。このことを「商品企画における構造的問題」と呼ぶことに

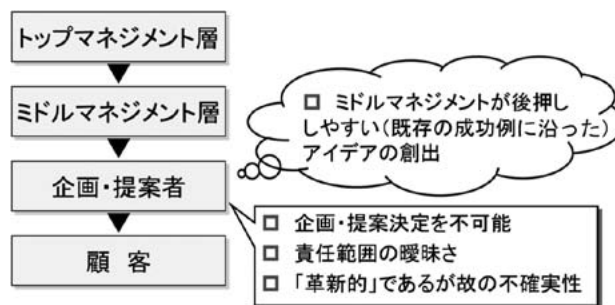


図2 構造内での企画者の行動

しよう。このような構造的問題についてソフトバンクでPepper開発チームのリーダーであった林（2016）は、いくら素晴らしいアイデアがあったとしてもそのアイデアを実現させられる影響力を社内でもっていないとそれを実現させることはできないと断じている。商品企画においては良い企画を立案することが大切だということだけでなく、組織という構造上、その企画を組織上部のマネジメント層に認められる力も必要なのだということが林の言葉で如実に表されている。また、ネスレ日本（株）元CEOの高岡氏も「社員からどんなにイノベーティブなアイデアが提出されても、上に立つ人間がそれを評価できなければ元も子もない（高岡・コトラー 2016、211頁）」と述べている。

商品企画における構造的な問題を乗り越えるということは、実務レベルで考えると、実際の企画提案活動の問題に落としこめることになるのだろう。事実、商品企画に関する書物の中でも企画書作成やプレゼンテーション法の説明をしているものは多数存在するし、少し大型の書店に行くと、商品企画に関連するコーナーの近くには企画書作成法やプレゼンテーションに関するコーナーが設けられていることが多い。すなわち、良いアイデアを生み出し、それを完成度の高い企画書にまとめ、巧いプレゼンテーションで相手に伝えることが商品企画に求められていると考えられているのだろう。

もちろん、実務的にはそれで良いのかもしれない。しかし、商品企画論という理論領域に企画書作成やプレゼンテーションといったノウハウを含めるということに違和感を覚えることはないのだろうか。むしろ、商品企画における構造的問題が何故生じるのかについて組織論の知見を援用した検討が行われたり、マーケティングの文脈の中でも論じられる組織構造の議論（たとえば、森岡 2018）を商品企画の議論と対比させるといった作業こそが、本来求められる作業なのではないだろうか。

V. おわりに：今後の商品企画論に求められるもの

市場を捉え、企画を立案し、その企画を仮説的に検証した後に実際の商品化へと結びつける。この一連の流れのうちどこからどこまでを商品企画と呼び、どこからを商品開発と呼ぶのか。実は、その線引きすら厳密に行われているとはいいがたい。その意味では、商品企画論は理論としての研究範疇が定まっているとさえいえないのが現状である。また、これまでに説明してきたとおり、商品企画論は「理論」というよりもむしろ「手法」としてのみその発展を遂げてきた。

前述の通り、マーケティング研究においても手法を中心に据えたものもある。そしてそのこ

とをもってして、理論としての価値が損なわれるというわけではない。しかし、Howのみを扱った理論には社会科学としての限界があるのも事実である。商品企画論が商品企画「論」として発展を遂げるためには、今後、商品企画論独自の理論課題を抽出する作業や、その理論課題から独自の概念を生み出すといったことが求められるだろう。

本稿ではその手がかりとして「商品企画における構造的問題」について検討した。商品企画においては商品開発に比べて曖昧模糊としたアイデアやイメージを扱うため不確実性が高く、組織内においてはその不確実性から、革新的な企画であればあるほど評価されづらいものになってしまうという構造がある。このような構造が何故（Why）存在するのか、このような構造をどのように（How）乗り越えるのかを問うことも、商品企画論ならではの理論課題や概念を生み出すことの一助になるのではないだろうか。社会科学における方法論や研究態度を論じた古典的著書ともいえる高根（1979）の次の指摘は、商品企画論においても大いに意識されるべきだろう。

いかに正確な観察に基づいた客観的な記録であっても、「なぜ」という疑問を考えないのであったら、それは因果関係を問題としない記述的な研究に他ならない。それは科学として、低次元段階にとどまるものに過ぎない。このような「記述」に対して「説明」は「なぜ」という疑問を發して、「結果」として扱われる現象と、その「原因」となる現象とを、論理的に関係させようとするのである（高根 1979、40頁）。

もちろん、商品企画における構造的問題はあくまで商品企画「論」を社会科学として成立させる可能性を論じたものにすぎない。何故ならば、これを突き詰めていくと結局は組織論の問題に帰着する可能性もあるからだ。本稿で述べたいことはあくまで商品企画論が商品企画「法」ではなく商品企画「論」たりうる可能性についてである。HowではなくWhyを中心に据えた商品企画に関する議論は緒に就いたばかりであり、今後の研究が求められる。

【謝辞】

本稿は公益財団法人日東学術振興財団の助成（2019年度「企業の競争優位の確立を目指した商品企画手法の構築」）による成果の一部をまとめたものである。

【注】

¹ ここで詳細に細分化されたものを論じることはできないが、たとえば開発主体について論じられた研究（von Hippel 1988；小川 2000）やイノベーションが生じる際の構造的問題について論じた研究（Christensen 1997）、製品開発を産業間で比較した研究（藤本・安本編著 2000）、製品開発と組織の問題を論じた研究（川上 2005）など、製品開発論は様々なかたちで細分化され研究が深化しているとい

うことができる。

- ² たとえば、学術書でいうと嶋口他（1999）が既に20年前に発行されているし、近年では清水（2019）や水野・小塚（2019）が掲載された学術誌において製品開発論の特集が組まれている。
- ³ この原因・要因の一つとして、製品開発論では企業・事業レベルでの議論が行われるのに対し、商品企画に関する議論では個人あるいはチーム単位での議論が行われることが考えられる。ただし、それをもって“Why”を検討・議論しないことにはなりえない。
- ⁴ このような事例は本当に数多く存在しているが、たとえば後藤・川合（2016）などもその一例であろう。
- ⁵ 繰り返しになるが、ここで論じたいのは商品企画「論」の独自の研究課題の必要性であり、後述する「商品企画における構造的問題」こそがそれにあたりと主張しているわけではない。あくまで一例として取り上げていることをあえて強調したい。
- ⁶ Adams（2012）はこのような問題に対して「品質の構成要素の中には、顧客が本来高い優先順位をつけるはずにもかかわらず、そうしていないものもある。はっきりいってしまえば、顧客は必ずしも自分が何を欲しいのかわかっていないのだ。さらにマーケティングは、前例のない商品にはめっぽう弱い。人は、経験したことがないものについて、どうこういえないのだ（26-27頁）」と述べている。
- ⁷ 一方でネスレ日本（株）元CEO高岡浩三氏は「顧客が認識していない問題」を解決することこそがイノベーションであり、顧客が既に認識している問題を解決することは単なるカイゼンでしかないと断じている（高岡・コトラー 2016）。氏は後者に対しては消費者調査で把握することができるが、前者に関しては消費者に尋ねても明確な答えが返ってくることはなく、マーケター自身が「発見」するしかないということを指摘している。
- ⁸ 商品企画・製品開発における不確実性については、古くは石井（1993）、石井・石原編著（1996）以降議論されていることであり、それらの議論を踏まえた研究の蓄積が求められるのは言うまでもない。
- ⁹ ここでの記述は坂田（2012）におけるハウス食品（株）へのヒアリングをもとに作成した。
- ¹⁰ 本来であれば「良い企画とはどのような企画なのか」という問題についても、商品企画論においてより議論されるべきであろう。この問題に関しては、たとえば、Adams（2012）、坂田（2013）を参照されたい。
- ¹¹ こういった問題はイノベーションの領域においても既に指摘されていることである。たとえばGregersen（2018）では、階層的な組織においては上長に対して迎合されることが構造的に求められており、「上の決定に異議を唱える問い（47頁）」が立てにくいことが指摘されている。また、Adams（2012）は新商品の量と質を高め、古い基準によって却下されないようにするためにも「イノベーション型製品を従来の意思決定方式で評価してはいけない（48頁）」とも述べている。
- ¹² ここでの記述は、坂田（2015、2016）における花王へのヒアリングをもとに作成した。

【引用文献】

- Adams, James L. (2012), *Good Products, Bad Products*, The McGraw-Hill Companies. (石原薫訳『よい製品とは何か：スタンフォード大学伝説の「ものづくり」講義』ダイヤモンド社、2013)。
- 秋元康 (2009) 『企画脳』PHP文庫。
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firm to Fail*, Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社)。
- Clark, K. B. and Fujimoto, T. (1991), *Product Development performance*, Harvard Business School Press. (田村明比古訳『[相補版] 製品開発力』ダイヤモンド社、2009)。
- 遠藤功 (2019) 『ガリガリ君の秘密』日経ビジネス人文庫。
- Foster, Jack (1996), *How To Get Ideas*, Berrett-Koehler Publishers. (青島淑子訳『[新装版] アイデアのヒント』阪急コミュニケーションズ、2003)。
- 藤本隆宏・安本雅典編著 (2000) 『成功する製品開発：産業間比較の視点』有斐閣。
- 古川一郎 (2018) 『マーケティング・リサーチのわな』有斐閣。
- 古館プロジェクト編 (2007) 『企画術の教科書』インデックス・コミュニケーションズ。
- Gregersen, Hal (2018), *Questions Are The Answer*, HarperCollins Publishers. (黒輪篤嗣訳『問いこそが答えだ！』光文社、2020)。
- 後藤こず恵・川合宏之 (2016) 「高大連携事業における商品開発の取り組み：明石商業高等学校の実践を通して」『流通科学大学論叢』第29巻第1号、177-191頁。
- 原尻淳一 (2015) 『企画のつくり方』日本経済新聞社。
- 林要 (2016) 『ゼロイチ：トヨタとソフトバンクで鍛えた「0」から「1」を生み出す思考法』ダイヤモンド社。
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』日本経済新聞社。
- 石井淳蔵・石原武政編著 (1996) 『マーケティング・ダイナミズム』白桃書房。
- 石井淳蔵 (2001) 「マーケティングを研究するとは、何を研究することか」、石井淳蔵編著『マーケティング』八千代出版、3-23頁。
- 石井淳蔵編著 (2001) 『マーケティング』八千代出版。
- 石井淳蔵 (2002) 「現代経営戦略論がマーケティング研究に問いかけるもの」、『国民経済雑誌』第185巻第2号、29-45頁。
- ジャスパー・ウー (2019) 『スタンフォード式デザイン思考』インプレス。
- 加藤昌治 (2017) 『アイデアはどこからやってくるのか：考具 基礎編』CCCメディアハウス。
- 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イス』有斐閣。

- Michalko, Michael (2006), Thinkertoys: second edition, Ten Speed Press. (齊藤勇監訳『アイデア・バイブル』ダイヤモンド社、2012)。
- 水野学 (2014)『センスは知識からはじまる』朝日新聞出版。
- 水野学・小塚崇彦 (2019)「リード・ユーザーとメーカーによる共創型製品開発」『マーケティングジャーナル』第39巻第2号、6-21頁。
- 森岡毅 (2018)『マーケティングとは「組織革命」である』日経PB社。
- 西川英彦・廣田章光 (2012)『1からの商品企画』碩学舎。
- 小川進 (2000)『イノベーションの発生原理：メーカー主導型の開発体制を超えて』千倉書房。
- Osborn, Alex F. (1948), *Your Creative Power*, Charles Scriber's Sons. (豊田晃訳『[新装版] 創造力を生かす：アイデアを得る38の方法』創元社、2008年)。
- 坂田隆文 (2012)「顧客ニーズの確認」、西川英彦・廣田章光編著『1からの商品企画』碩学舎、166-181頁。
- 坂田隆文 (2013)「良い企画の条件」、中部経済新聞2013年10月30日付。
- 坂田隆文 (2015)「市場創造のための商品企画」、『100万社のマーケティング』(宣伝会議)、64-67頁。
- 坂田隆文 (2016)「マーケティングの戦略展開」、石井淳蔵・廣田章光・坂田隆文編著『1からのマーケティング・デザイン』碩学舎、168-179頁。
- 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵 (1999)『マーケティング革新の時代② 製品開発革新』有斐閣。
- 清水信年 (2019)「小売店舗従業員によるユーザーイノベーション」『マーケティングジャーナル』第39巻第2号、49-60頁。
- 新谷学 (2017)『「週刊文春」編集長の仕事術』ダイヤモンド社。
- 高根正昭 (1979)『創造の方法学』講談社現代新書。
- 高岡浩三・フィリップ・コトラー (2016)『マーケティングのすゝめ』中公新書ラクレ。
- 富田眞司 (2007)『企画術』秀和システム。
- Urban, G. L., R. Hauser and N. Dholakia (1987), *Essentials of New Product Management*, Prentice Hall. (林広茂・中島望・小川孔輔・山中正彦訳『プロダクトマネジメント：新製品開発のための戦略的マーケティング』プレジデント社、1989年)。
- Von Hippel, E. (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press. (榎原清則訳『イノベーションの源泉：真のイノベーターはだれか』ダイヤモンド社、1991年)。
- Young, James W. (1946), *A Technique for Producing Ideas*, Advertising Publications. (今井茂雄訳『アイデアのつくり方』CCCメディアハウス、1988)。