

Title	新製品開発と価値創造
Author(s)	姜, 英美
Citation	年次学術大会講演要旨集, 26: 300-303
Issue Date	2011-10-15
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10125
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

新製品開発と価値創造

○姜 英美 (明治大学)

1. はじめに

優れている技術、研究開発能力、経営ノウハウ、企業のブランド力などを蓄積している企業でも新製品開発や新たなサービス開発には失敗する例が多く見られる。最近では新製品開発と関連してマーケティング、研究開発、マネジメント、戦略など、多くの知識が蓄積され、企業も多様な角度で新製品開発に取り込んではいくが、新製品開発による成功率はわずかである。したがって、企業にとっては新製品開発とその成功率を上げることは重大な課題であると言えよう。

Yahoo、Bloomberg、Borders and B&D、Starbucks、富士写真フイルムなどの企業は業界では後発企業であったにもかかわらず上々にシェアを拡大し、現在では業界でトップクラスとなっている。これら企業には価値イノベーション(Value Innovation)を追求し、新たな市場を創造したという共通の成功要因が見られる。すなわち、製品やサービスそのものだけでなく、これら財を購入することで生み出される新たな価値を提供し、未開拓の市場、もしくは潜在的な市場を創造・形成することができ、成功したのである。

したがって、本研究の目的は①製品やサービスにこれまでなかった新たな「価値」を与え、新たな市場を創造するために有効なイノベーションとして価値イノベーションを提示し、②企業が市場で高い成功率と高い利益を上げられる新製品開発の方向性を見出すことを提案することである。

2. 研究背景

企業の新製品開発に関する研究の多くは新製品開発の成功の要因として、顧客のニーズ、マーケットの状況、研究開発、リーダーシップ (Myers and Marquis, 1969; Rothwell, 1972)、製品の優位性、マーケットの魅力度、組織 (Cooper, 1979; Cooper & Kleinschmidt, 1987) などが重要であると論じている。

しかし、新製品開発に関しての多くの知識が蓄積され、企業も多様な角度で新製品開発に取り込んではいくが、新製品開発による成功率は10%前後である (Urban and Hauser, 1980)。

それはなぜなのか。第一、企業が既存の市場を視野に入れて製品開発を行うことと、第二に、既存の市場をターゲットとすることから新製品開発の際に既存の経営資源を利用するからである。既存企業、特にある特定の市場で高いシェアを持っている企業はラディカル的な技術開発や製品開発に消極的である (Mueller and Tilton, 1969; Conner, 1988; Abdul, 1994; Christensen and Bower, 1996) という傾向が見られる。すなわち、製品開発は全く新しい製品を開発することより、既存製品から性能、デザインなどを改善した製品を開発するインクリメンタル的製品開発が中心となる。よって、新製品が既存の製品より性能的、なおかつデザイン的に改善されたとしても、このような状況下で開発された新製品は市場 (ユーザー) から見ると、既存製品との差別化があまり分かりにくい。商品戦略のためには差別化が必要であるが、イノベーション戦略となると、製品の差別化より新たな市場の形成がカギとなる (細田, 2001)。したがって市場に新たな価値を与え、新たな市場を創造することができる価値イノベーションが重要となる。

3. 価値イノベーションの追求

3.1 事例を中心とする価値イノベーションの理論的検討

アメリカで1990年代から始まったオンラインメディアによる広告でNewYork Times、Wall Street Journal、Washington Postなど既存の大手新聞社の業績が大幅に悪化した。これら新聞社はニューメディアが登場しても既存の市場や流通方式による広告を変えなかった。しかし、ニューメディア時代に合わせて登場した新生のYahoo、Monster.com、CNETなどはユーザーに対して直接にネット上で広告のスペースを与えるという新しいビジネスモデルを提供した。

Business-Information プロバイダーの大手Bloombergはトレーダーやアナリスト向けに使いやすいキーボード、ターミナルなど瞬時に行われている取引に対応できる簡単で便利な機器や情報を提供した。さらにトレーダーやアナリストを対象に取引とは別に日常生活と関連する商品の情報やこれらに関する広告を提供した。というのもBloombergは使用者(users)の価値創造に焦点を置いたのである。これは当時、Business-Informationプロバイダー業界で支配的なシェアを占めていたReutersとTeleread Systemが購買者(purchasers)に焦点を置いていたのと対照的なものであった(Kim and Mauborgne, 1999)。

大手の書店であるBorders and B&Nは既存の書店とは異なる「本のスーパーストア」という新たな価値を市場に提供した。というのも専門スタッフによる本に関する情報発信などのサービスの提供、150,000以上のタイトルの保有、本をゆっくり読める空間を提供したのである。これは既存の多くの書店が本の整理・陳列・会計のためにスタッフを雇い、本の品揃えも20,000タイトルに過ぎなく、本をゆっくり読めるような空間は設けていなかったこととは対照的なものであった(Kim and Mauborgne, 1999)。

大手のコーヒーメーカーStarbucksは既存の「コーヒーはスーパーなどで買物のついでに買うものの」とは異なる「caffeine-induced oasis」という「精神的リラックスのために」という新たな価値を提供した(Kim and Mauborgne, 1999)。

富士写真フィルムが1986年開発し、発売した「写ルンです」は他の簡易カメラをはじめとするカメラ類の販売が落ち込んでいる中で10年間値崩れも起こさずに成長を続けた。「写ルンです」は製品コンセプトを変えることで、すなわち結婚式、子供の運動会など特別な日のためにあったカメラとしての用途をいつでも誰でも簡単に使えるといったコンセプトの変え、新たな製品価値を与えたのである(細田, 2001)。

これら事例に共通する点は既存製品とは異なる製品コンセプトを創り上げ、新たな製品価値を市場に与え、さらに新たな市場を創造したことにある。YahooなどはWeb上で直接にユーザーに対して広告スペースを提供することで、Bloombergはターゲットを既存の購買者から使用者に変えることで、Borders and B&Nは提供するサービスの主体を本そのものから読書や知的探求へと価値を変えることで、Starbucksはコーヒーそのものから精神的な癒しを与える、富士写真フィルムは特別な記念日のためのカメラから日常生活の中でいつでも使えるカメラという製品コンセプトを変えることで、それぞれ成功した。このようなイノベーションのことを本研究では価値イノベーションとする。

3.2 価値イノベーションとは

価値イノベーションは既存のイノベーション論、例えばイノベーションは科学活動あるいは技術活動それ自体である(Rosenberg, 1976; Nelson and Winter, 1977; Dosi, 1982)と主張するTechnology-Driven論と顧客が何を欲し、何を望んでいるのかという市場的要因である(Gilpin, 1975; Myers & Marquis, 1969; Cooper, 1979)と主張しているMarket-Driven論とは異なるものである。

結論から先取りすると、本研究における価値イノベーションとは顧客の価値を最大にし、新たな市場を創造することができるイノベーションのことであると提示する。

価値イノベーションに関してはDual-Drive, Value-Driven, Concept-Driven, Balanced Strategy (Crawford, 1991; Kim and Mauborgne, 1999; 細田, 2001)、Strategy Innovation (Markides, 1997, 1998; Hamel, 1998; Tucker, 2001)のように研究者によっては表す言葉は異なるが、新たな価値を市場に与えるということに関しては見解が一致している。マネジメント研究者たちは企業の競争優位性や優れたカスタマー価値を生み出すイノベーションとして価値イノベーション(Value Innovation, Kim and Mauborgne, 1997, 1998, 1999)、または戦略イノ

バージョン (Strategy Innovation, Markides, 1997, 1998; Hamel, 1998; Tucker, 2001) と名づけ研究を続けてきた。これら価値イノベーションに関する研究では必ずしも優れている技術的要素から出発するのではなく (Kim and Mauborgne, 1997; Markides, 1997, 1998; Tucker, 2001)、既存の市場ルールを破り (Markides, 1997, 1998; Tucker, 2001)、顧客の問題を解決する (Kim and Mauborgne, 1997; Tucker, 2001) こと、に焦点を当てるという特徴が見られる。

特に Kim and Mauborgne (1997, 1998, 1999) は価値イノベーションを追求している企業は他の競合企業が行っていることとは異なる戦略を駆使することであると主張している。彼らによると、価値イノベーションとは価値の著しい飛躍のことであり、価値イノベーションを追求している企業は既存の企業がターゲットとする市場の代わりに新たな市場を探し、市場 (ユーザー) に価値を与えることを目的とするものである。したがって、既存の市場はその対象にならない。

3.3 融合型新製品開発戦略としての価値イノベーション

優れている技術や経営ノウハウ、企業のブランド力などを持っている企業でも新製品開発に失敗する例が多く見られる。Technology-Driven に焦点を当てた製品開発は参入障壁が高く、高収入を享受できる。しかし市場のニーズには関心が薄く、技術の洗練さを重視するため、R&D に集中的に投資を行う (Cooper, 1984)。よって性能的に優れていても市場に受容されることなく、市場から消えて行くケースが多い (細田, 2001)。また、Market-Driven に焦点を当てた製品開発には企業の製品開発に関する関心がニーズの洞察にあるために製品における技術革新が小さく、さらに既存の市場がその対象となるために価格競争により高い収益が見込めない (Cooper, 1984; 細田, 2001)。したがって企業がイノベーションに成功するためには「技術的実現可能性」と「需要に関する認識」とを含む融合型イノベーションが望ましいのである。

既述したように Yahoo、Bloomberg、Borders and B&N、Starbucks、富士写真フィルムなどの企業らは製品およびサービスに新たな価値を与えることを前提とし、新たな製品コンセプトを構築し、技術とマーケットのニーズを融合することによって業界で後発企業であったにもかかわらず、現在ではトップシェアを占めている。Freeman(1997)は「新しい技術とマーケットの結合としてのイノベーション」 (Innovation as coupling of new technology with a market) について論じ、イノベーションは本質的に両側(two-sided)的、もしくは結合(coupling)的活動であると指摘した。Cooper(1984)による企業における新製品開発戦略に関する研究においても、企業の中で最も多い傾向は Technology-Driven であり、一番低い傾向は Technology-Driven と Market-Driven を融合した Balanced 戦略であった。しかし、企業に市場での高い成功率と高い収益をもたらしたのは Balanced 戦略であった。

以上のことから、企業が新製品開発戦略を考える際には、新たな製品コンセプトを創り、そのコンセプトに合った新たな価値を製品やサービスに与え、市場に提供することが望ましいと考えられる。このようなことを可能とさせるのが価値イノベーションである。

4. 結び

業界の中で後発企業、あるいは新生企業であったにもかかわらず、新製品開発に成功した企業も見られる。これら企業に共通して見られる成功要因の一つが価値イノベーションの追求であった。価値イノベーションは技術と市場を融合し、新たな製品コンセプトを創り、そのコンセプトに合った新たな価値を製品やサービスに与え、市場に新たな価値を与えることで新たな市場を創造することにその焦点を当てるイノベーションのことである。したがって価値イノベーションを追求する企業は既存の市場での競争に関しては関心が薄く、既存の経営資源を積極的に活用しようとはしない傾向が見られる。

しかし、これら価値イノベーションに関する既存研究では①市場 (ユーザー) にとっての価値とはなにかについて明確な提示がない。また、②企業が提示する価値が市場にとっても価値であるとは限らない。というのも企業の価値と市場が求める価値が一致するという保証がないということである。さらに③価値イノベーションを構築するための方法論についての議論が行ってないという点が見られる。このような既存研究の補完的研究として市場にとっての価値と企業にとっての価値の共有、そのために必要とされる情報の共有に

ついでの研究が必要であると考えられる。

また、今回の研究では価値イノベーションを形成するための経営努力、また形成された価値イノベーションが企業における新製品開発にどのような役割を果たしているのかについては明確に提示していない。そのため、新製品開発と価値イノベーションとの関係があいまいであるという限界がある。したがって、これら限界を今後の研究課題としたい。

参考文献

細田基一 (2001) 『ラジカル・イノベーション戦略』 日本経済新聞社

Abdul, A.(1994), “Pioneering Versus Incremental Innovation : Review and Research Propositions”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.11, No.1, pp.46-61

Christensen, C.M. and Bower, J.L.(1996), “Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms”, *Strategic Management Journal*, Vol.17, No.3, pp.197-218

Conner, K. R.(1998), “Strategies for Product Cannibalism”, *Strategic Management Journal*, Vol.9, Special Issue : Strategy Content Research(Summer,1988), pp.9-26

Cooper, R.G.(1979), “The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure”, *The Journal of Marketing*, Vol.43, No.3, pp.93-103

Cooper, R.G.(1984), “New Product Strategies: What Distinguishes the Top Performance?”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.2, No.3, pp.151-164

Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J.(1987), “New Products: What Separates Winners from Losers?”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.4, No.3, pp.169-184

Crawford, C.M.(1991), “The Dual-Drive Concept of Product Innovation”, *Business Horizons*, May-June, pp.32-38

Dosi, G.(1982), “Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technological Change”, *Research Policy*, Vol.11. No.3, pp.147-161

Freeman, C. and Soete, L.(1997), *The Economics of Industrial Innovation*(3rd ed.), Massachusetts: MIT press

Gilpin, R.(1975), “Technology, Economic Growth and International Competitiveness”, A report Prepared for the use of Subcommittee, on Economic Growth of the Joint Economic committee, Washington, D.C.: Government Printing Office.

Hamel, G.(1998), “Opinion Strategy Innovation and the Quest for Value”, *Sloan Management Review*, Winter, pp.7-14

Kim, W.C. and Mauborgne, R. (1997), “Value Innovation: the strategic logic of high growth”, *Harvard Business Review*, July-August, pp.1-11

Kim, W.C. and Mauborgne, R.(1998), “Creating New Market Space”, *Harvard Business Review*, January-February, pp.83-93

Kim, W.C. and Mauborgne, R.(1999), “Strategy, Value Innovation, and the knowledge Economy”, *Sloan Management Review*, Spring, pp.41-54

Markides, C. (1997), “Strategic Innovation”, *Sloan Management Review*, spring, pp.9-23

Markides, C. (1998), “Strategic Innovation in Established Companies”, *Sloan Management Review*, spring, pp.31-42

Mueller, D.C. and Tilton, J.E.(1969), “Research and Development Cost as a Barrier to Entry”, *The Canadian Journal of Economics*, November/Revue canadienne d'economie, Vol.2, No.4, pp.570-579

Myers, S. and Marquis, D.G.(1969), *Successful industrial innovations : a study of factors underlying innovation in selected firms*, National Science Foundation, Washington, D.C.

Rosenberg, N.(1976), *Perspectives on Technology*, London: Cambridge University Press

Tucker, R.B.(2001), “Strategy innovation takes imagination”, *The Journal of Business Strategy*, Vol.22, No.3, pp.23-27.

Urban, G.L. and Hauser, J.R.(1980) *Design and Marketing of New Products*, New Jersey: Prentice-Hall