

Title	状況基盤アプローチによる新顧客の発見用「途」開発 でなく、用「人」開発
Author(s)	大西, 勇治
Citation	年次学術大会講演要旨集, 26: 341-346
Issue Date	2011-10-15
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10135
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

状況基盤アプローチによる新顧客の発見

用「途」開発でなく、用「人」開発

○大西勇治（株式会社ゲートウェイ）

1. はじめに

ヒトやモノが短時間でグローバルに動く時代には技術が同質化しやすく、企業側の差別化戦略が難しくなる。顧客側から見れば、似たようなものばかりで、魅力を感じない製品サービスが多いという状況になってきている。近年、この「コモディティ化」が顕著であり、それから脱する「脱コモディティ化」が研究開発上の大きな課題になっている。

ハーバード大学のクリステンセン教授および彼の周辺にいる経営コンサルタントは「イノベーションのジレンマ」を始めとする数冊の著書⁽¹⁾を通じて、状況基盤による市場区分」および「新市場型イノベーション」を提唱している。脱コモディティ化に対して、理論的、実践的に大きな貢献をしているが、彼らの仕事を検討した上で、実践的な観点から少々の提案をしたい。

2. 新市場型イノベーション

「既存成功事業一辺倒の陰に、常にそれを脅かす新規事業が背後に迫っている。既存事業で成功すればするほど、企業はその脅威に気付きにくい」現象をジレンマと呼んで、その原因を企業の資源配分のメカニズムから鮮やかに解明してみせた。

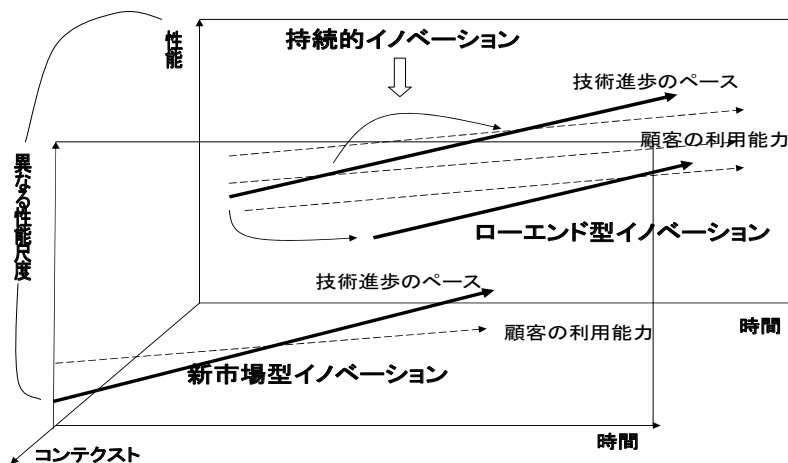


図1 新市場型イノベーション

図1が彼らの考えをよく表わしており、企業が既存事業の持続的イノベーションにおいて技術サービスを顧客の利用能力を超えて進歩させると、顧客はそれをもはや不要と見て魅力を感じなくなる。上述の「コモディティ化」である。脱コモディティには通常、差別化が繰り返される

が、真の解決策にはなりにくい。他方、① ローエンド型イノベーション、③ 新市場型イノベーションが迫ってくる。新興企業には絶好の事業機会である。この転換点は、既存企業、新興企業双方にとって正念場である。① ローエンド型イノベーションはわかりやすいが、② 新市場型イノベーションとは、その製品サービスを使いたい、何らかの事情で未だ使えないコンテキスト（状況）にいる顧客を発見するイノベーションである。ここで取り上げるのは、② 新市場型イノベーションであるが、彼らは上述転換点以前を「not good enough」、以後を「good enough」と呼んで、新市場型イノベーションを「good enough strategy」と位置づけている。すなわち、飽和した性能面にいる顧客コンテキストでなく、「使いやすい」など他の顧客コンテキストを目標とすべきであるというのが、彼らの主張である。なお、ここで、コンテキストは状況と同義である。

3. 誤解

彼らの主張に対する学会、産業界の反応の中から、誤解と思われる点を次にあげておく。

① 持続的イノベーションでの「good enough」などの概念は、研究開発を阻害する。

これは具体的な製品サービスを対象とするカンパニーR&Dの次元、短期R&Dの次元の話であって、技術を市場との関係において相対化することは当然のこと。中長期のコーポレートR&Dの次元では、その相対化が小さくなる。また、持続的イノベーションはその性能進歩が持続的であることを意味しており、技術、イノベーションのレベルとは別問題である。

② 破壊

彼らは、① ローエンド型イノベーション、③ 新市場型イノベーションを合わせて、「破壊的イノベーション (Disruptive Innovation)」と呼んでいる。「破壊 (Disruption)」はシュンペーターの「創造的破壊 (creative deconstruction)」を共起させて、混乱させる。全く別の概念であり、彼らは、Disruption は Construction であり、他方は Deconstruction であると説明しているが、ここでは誤解を避けるために、「破壊」を使用しない。

③

4. 検討

① 彼らは「状況基盤による区分」を「片づけるべき用事」という概念を導入して、次のように説明している。

「顧客が特定の「用事」を片づけるために製品を「雇う」という考え方に基づく手法を用いれば、顧客が現実に生活を送る様子を正確に映し出すような形で、市場を細分化できる。」

② しかし、「状況基盤による区分」「片づけるべき用事」の発見法に乏しい。

側注において、「この状況基盤による区分で使用する「用事」や「成果」は、認知心理学のアフォーダンスの概念に非常に近い」と述べているが、それ以上の言及はない。といって「用事」や「成果」独自の展開は無く、従前の「ニーズ」を「片づけるべき用事 (jobs to be done)」と言い換えたにすぎない結果になっている。例えば、クイック・サービス型レストラン・チェーンのミルクシェイクを例にして、状況、片づけるべき用事を使って現状の説明は詳細であるが、持続的イノベーション飽和後の新市場型イノベーション、つまり新顧客の発見法について触れることはない。

- ③ 我々はイノベーションの言葉を聴くと、どうしても技術中心の発想になりがちであるが、彼らの「状況基盤による区分」「片づけるべき用事」は顧客中心のイノベーションに重要な役割を果たしている。彼ら曰く、「当該持続的イノベーションの製品、技術を一旦忘れて、その周辺顧客の状況、用事に注力させるアイデアである。」

5. 日本での新市場型イノベーション事例

数多くの中から、わかりやすい事例をあげておく。

	異状況（異コンテキスト）顧客
① キヤノン卓上複写機	家庭
② 任天堂Wii	家庭、家族
③ ポケットボルト	昼、オフィス
④ 電動自転車	坂の多い町

6. 私の提案

① 彼らが触れている「アフォーダンス」および、コンテキスト、状況なる語は、元来言語学に関連する概念である。最近の認知言語学から知恵を借りて、具体的なイノベーションとしては産学連携をとり上げ、少々の提案をしてみたい。

② 当該持続的イノベーションのコンテキストは性能であり、そこには性能重視の顧客が群がっている。しかし、性能は「good enough」で、上述の家庭、オフィス、坂の町のように異なった場所、昼間のように異なった時間、家族のように異なった仲間という異コンテキスト、異状況の顧客がいる。このように当該持続的イノベーションの周辺には、それでガマンしている顧客や異コンテキスト顧客が無数にいと仮定して、とりあえず多くの時間、労力をかけずに、それらを発見する第1次的、予備的方法を検討してみた。なお、クリステンセンの新市場型イノベーションの「新市場」も誤解が多いので、ガマン顧客、異コンテキスト顧客を合わせて、状況基盤アプローチによる「新顧客（異状況顧客）」と呼ぶことにする。

③ 用「途」開発でなく、用「人」開発

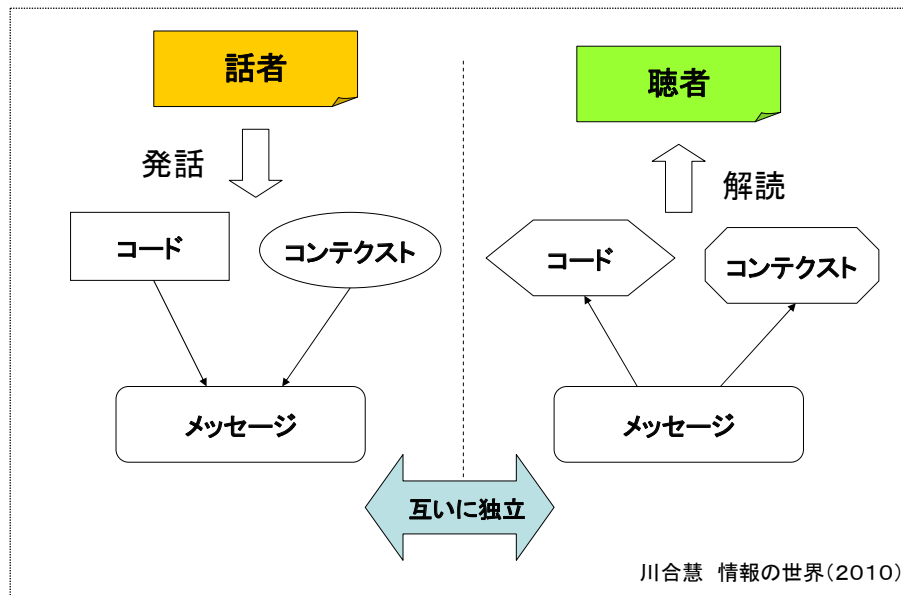
④ その順序は次の通り。

当該持続的イノベーション⇒認知言語学的に状況把握⇒仮説⇒検証⇒新顧客（異状況顧客）の発見

⑤ 新顧客発見の手順

- (1) 産学連携での研究者の発信はすべて持続的イノベーション向け。関係者（コーディネーターなど）はその持続的コンテキストを受信後、新顧客コンテキストに翻案して外部へ発信する。下図で、話者は研究者、聴者はコーディネーターに相当する。

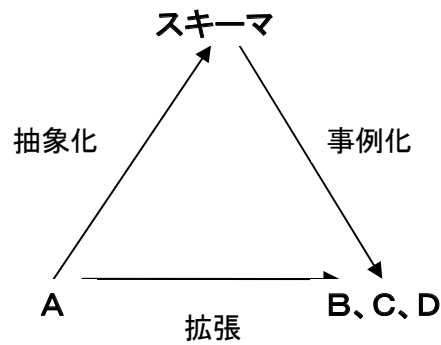
コミュニケーションの図式



(2) コーディネーターの翻案

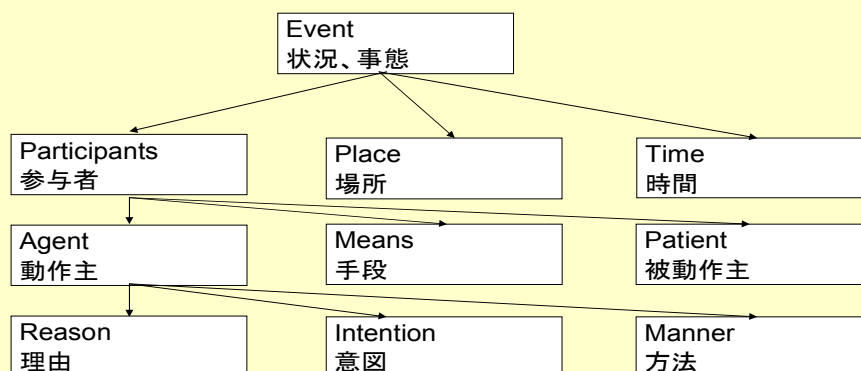
コーディネーターの翻案とは、当該持続的イノベーションを抽象化したスキーマの事例化である。言い換えれば、持続的イノベーションが当カテゴリーの代表例（プロトタイプ）とすれば、それを拡張して新カテゴリーを作る作業である。

Aは当該持続的イノベーションであり、B、C、Dはそれぞれ新顧客候補である。

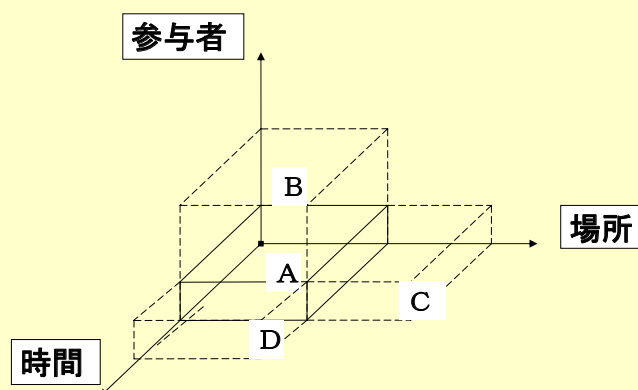


(3) 拡張、事例化の基礎は状況である。認知言語学的な状況⁽²⁾および人、場所、時間の代表的状況を変化させて、A→B，C，Dを得るプロセスを次図に示す。

状況を創る！



参与者とセッティング



7. 産学連界の具体例

① 産学連携から次の2例を取り上げておく。

(1) 特開 2008-196254 「日よけ、放熱器、およびこれらの製造方法」

京都大学 酒井敏、立木秀樹

(2) 特開 2008-118924 「緑色植物の脱緑抑制方法」

山口大学 山内直樹、執行正義

② (1)はすでにいくつかの実施例があるが、日除けという持続的イノベーションに対抗して、より高度の性能をうたう提案である。よりデザイン性に優れた、カッコいい日除けの新顧客がいると考えられる。

(2)も持続的イノベーションへの提案であるが、日本では「good enough」と呼ばれるにして

も、気候の暑い新興発展国には歓迎されるのではないか。

8. おわりに

クリステンセンらは、新顧客（新市場型）イノベーションはマーケットに根ざす故に、非常にパワフルだと述べている。今後もその追及が期待される。

文献

(1)

- The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business
Clayton M. Christensen (Author) 2000
- The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth [Hardcover]
Clayton M. Christensen (Author), Michael E. Raynor(Author) 2003
- Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change [Hardcover]
Clayton M. Christensen(Author), Erik A. Roth (Author), Scott D. Anthony (Author) 2004
- Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work (Harvard Business School Press) [Hardcover] Scott D. Anthony (Author), Mark W. Johnson(Author), Joseph V. Sinfield (Author), Elizabeth J. Altman (Author)

- (2) 黒田、中本、野澤 「意味フレームに基づく概念分析の理論と実践―意味役割を意味フレームの構成要素として定義する」 認知言語学論考 No. 4(2004) Revised 09/12/2007