

価値づくり実現のための研究開発

第2回 研究者・技術者による市場起点の 思考と活動

ベクター・コンサルティング株式会社 代表取締役社長 浪江 一公



前回は価値づくりに向けての市場起点、コア技術戦略、オープンイノベーションの三位一体の研究開発の全体像のお話をしました。今回は三位一体の活動の一つである、「研究者・技術者による市場起点の思考と活動」について議論をしたいと思います。

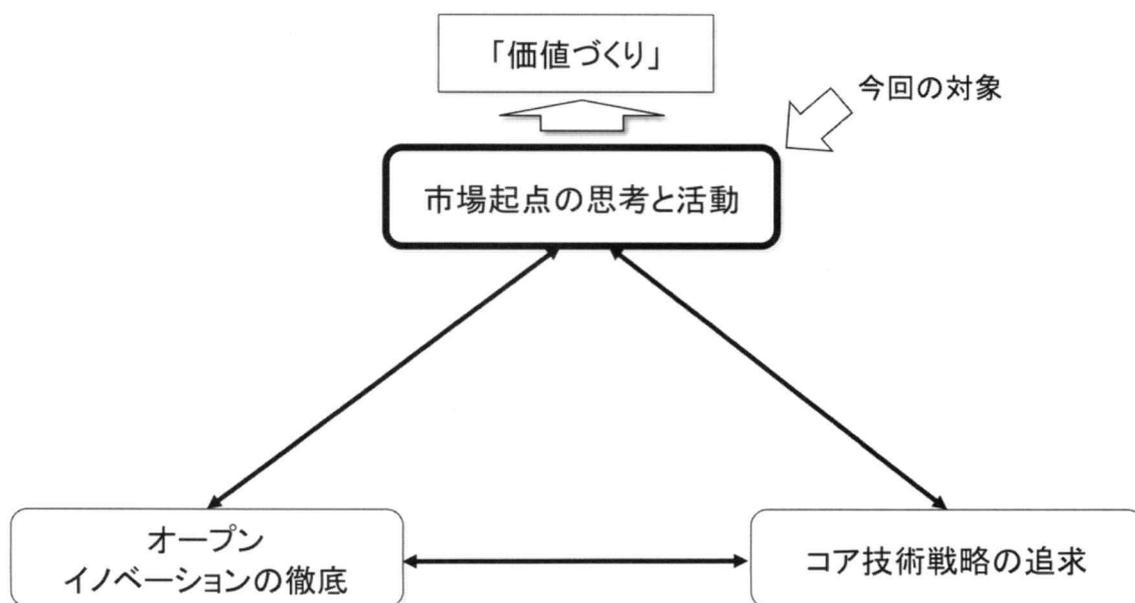
1. 市場起点の思考と活動の位置付け

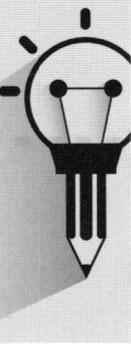
継続的に「価値づくり」をしようと思えば、まずどこに「価値づくり」の機会があるのかを見つけなければなりません。既に顕在化しているニ

ズに対応しては「価値づくり」にはなりませんので、「価値づくり」は潜在ニーズを対象にしなければなりません。しかし、潜在ニーズを見つけることは簡単ではありません。そのために「市場起点の思考と活動」の様々な工夫を重ね、更に適正な経営資源をそこに投入していく必要があります。

ここで強調しておきたいのが、前回もお話したように、「市場起点の思考と活動」は研究開発部門が行うという点です。「価値づくり」を実現するには、顧客の潜在ニーズを想定するため

図1 「市場起点の思考と活動」の位置付け





の「市場知識」と、それを製品として実現するための「技術知識」の2つの知識の間でのスパーク（新結合）が必要です（図2）。一人の頭の中に両方の知識が同居していれば、24時間いつでもどこでもスパークが起きる状況を作ることができます。そのためには、市場を知っている人間が技術の知識を持つということもありますが、技術には専門性があることから、より効率的なのが技術を知っている研究者が市場の知識を持つことです。

2. なぜ顧客起点ではなく、市場起点なのか？

ここで一点説明しておく必要がある重要な点があります。それは、この活動が「顧客」起点ではなく「市場」起点ということです。ここでは「市場」は、個々の「顧客」の集合体と定義しています。つまり、潜在ニーズを見つける対象は、個々の「顧客」ではなく、「市場」の最大公約数である潜在ニーズを見つけるということです。

顧客が企業であるB2B（Business to Business）事業を展開している企業で良く見られること

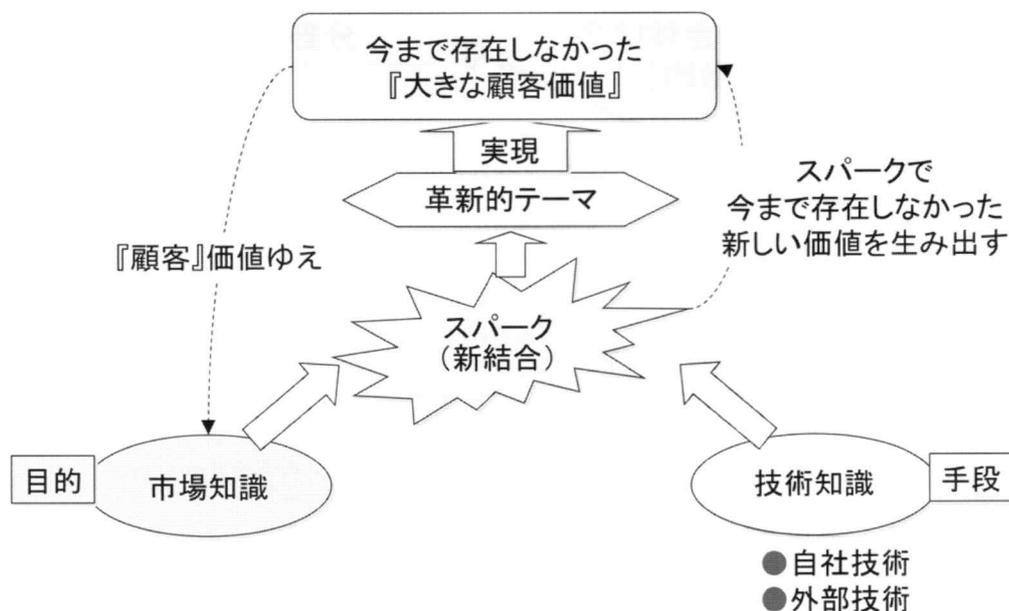
が、声の大きな一部の顧客の要求を受け開発した製品が、結果的にはその顧客にしか売れなかったということです。また、B2C（Business to Consumer）の事業展開する企業では、一部のアーリー・アダプター（新しもの好きの顧客）の声を聴き開発した製品が、市場の大半を占めるフォロワー（追随者）には売れなかったという問題も良く起こっています。

3. 市場起点の思考と活動の企業事例

それでは、研究開発部門が市場起点の思考と活動を行っている企業には、どのような企業があるのでしょうか？

ホンダの創業者である本田宗一郎の言葉に、「研究所は人間の気持ちを研究するところであって、技術を研究するところではない」というものがあります。つまり本田宗一郎は、研究開発部門の仕事は、人間の気持ちを研究すること、すなわち、市場起点の思考と活動であると言っています。

図2 市場知識と技術知識のスパーク



す。それから日立製作所は「顧客起点型のグローバルな研究開発体制」（2015年2月27日 日立製作所ニュースリリース）を確立すると宣言しています。また、花王では2013年に感性科学研究所を設立し、心理学や脳科学を駆使して、人間をより深く研究するという活動を始めています。

このように、既に日本企業においても「市場起点の思考と活動」を行っている企業が見られるようになってきました。

4. 市場・顧客を理解する3軸：TAD

それでは、「市場起点の思考と活動」とは、具体的にはどのような思考と活動なのでしょう？

4.1 市場を多面的・多角的に見る：TAD-Time、Area、Depth

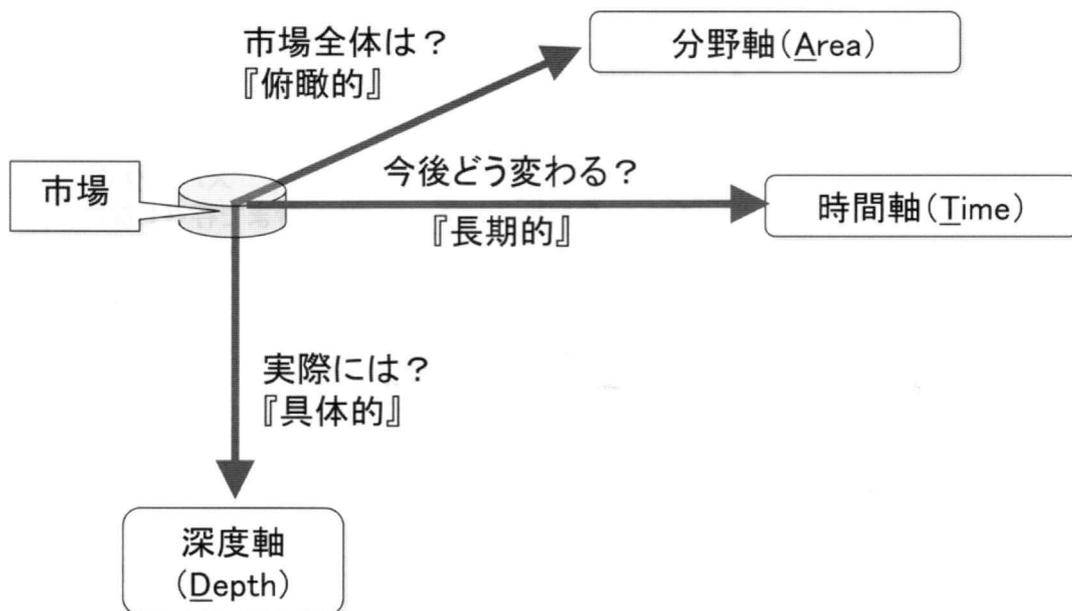
市場の最大公約数としての潜在ニーズを継続的に広く捉えるには、市場を多面的に多角的に見ることが大変重要です。それでは、どのような視点

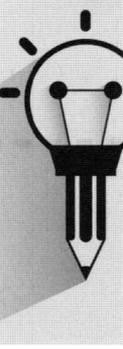
で市場を捉えれば良いのでしょうか？

まず1つ目の視点が、時間軸です。革新的なテーマを実現するには、ある程度の長い時間軸（Time）で将来を想定し、それを実現するために準備期間を確保する必要があります。すなわち、待ち伏せをすることです。2つ目の視点が、分野軸（Area）です。上でも「顧客」起点ではなく「市場」起点というお話をしましたが、そのような視点を含めて市場をより広い視点で俯瞰的に見ることです。3つ目が深度軸（Depth）です。長年のマーケティングの研究で、「顧客は自分自身の問題を把握していない」ということが明らかになっています。したがって、顧客自身すら気づいていない潜在ニーズを発見するには、顧客を詳細にわたり深く理解する必要があります。それが深度軸です。

それではここからは、個別の軸毎の具体的な活動について議論をしていきたいと思います。

図3：市場を多面的・多角的に理解する3軸：TAD





4.2 時間軸の活動

時間軸の活動については、以下のような活動があります。

1つ目がマクロ環境分析です。これは市場に関する標準的な時間軸の分析法です。良くあるのはPESTすなわち政治 (Policy)、経済 (Economy)、社会 (Society)、技術 (Technology) の4つの分野毎に、今後の長期のトレンド、すなわちマクロ環境を想定し、その上でそれらマクロ環境を自社にとっての機会や脅威としての意味合いに翻訳をするという活動です。

2つ目が、シナリオプランニングです。これはもともとは米軍で開発された手法で、将来についてのシナリオを4つ作り、そのシナリオが自社にとって意味するところをまとめるというものです。なぜ4つのシナリオなのかというと、そもそも将来は不確定であり、一つのシナリオに絞り込むことはできないからです。

3つ目が、ライトハウスカスタマの利用です。ライトハウスカスタマは日本語に訳すと「灯台顧客」で、灯台が光を遠くまで投射するように、遠い将来を見通す能力を持っているような顧客です。このような顧客と日々付き合うことで、それら顧客の市場の将来についての洞察を吸収しようとするものです。

4つ目が、これはB2Bのビジネスに限定されませんが、顧客の「ライトハウス」部門、すなわち研究開発部門とコンタクトを持つというものです。通常企業の訪問先は、具体的な引き合いのある顧客の設計部門や購買部門ですが、顧客の研究開発部門を訪問し顧客企業の中で検討中の長期の課題を知ることは、将来の顧客ニーズを予測する上で

有効です。

最後に、顧客の本質のニーズをつかむがありません。なぜこれが、時間軸かと言うと、顧客の本質ニーズは時間が経っても変わらないからです。例えば、自動車部品のシマノは、顧客（正確には顧客の顧客である自転車の購入者）の本質的なニーズをつかむことを大変重視しています。

4.3 分野軸の活動

分野軸の活動としては、以下のようなものがあります。

1つ目が既に上で議論をした、「顧客」ではなく顧客の集合体である「市場」に目を向けるということです。実はこの点に関し、上では触れていないもう一つ重要な点があります。それは、直接の顧客だけでなく、顧客に影響を与える他のステークホルダー、例えば、顧客の顧客や顧客が購入する他の製品（自社製品の補完品）の供給者、そして規制官庁なども含めた広義の市場に目を向けることです。補完品について言えば、補完品について顧客が不満を感じている点を、自社の製品やサービスで解決するなどの機会があります。

2つ目が、自社の製品の購入検討から最終的な廃棄までの、顧客の全体サイクルに目を向けることです。顧客は常に様々な問題、不満、懸念を抱えているもので、自社製品に関わる顧客の全体サイクルに目を向けることで、そのような潜在的なニーズを広い視点から見つけることができます。

3つ目が、非顧客に目を向けることです。非顧客とはピーター・ドラッカーの作った言葉 (non-customer) の日本語訳ですが、自分達が顧客と考えていない潜在的な顧客層にも目を向けるという

ことです。例えば通常バイクメーカーはバイクが好きな人や生活にバイクが必要な人に目を向けていますが、実際には（バイクメーカーが定義している）「バイク」が嫌いな人もバイクの「ようなもの」を買う可能性はあります。バイクメーカーは、このような非顧客にも目を向ける必要があります。

4つ目が、途上国市場からインサイトを得るがあります。この活動のことをリバースイノベーションと言います。日本企業の発展の歴史は、欧米先進国に目を向けてきた歴史でもあります。先進国だけではなく、途上国にも目を向けようということです。途上国には、先進国だけに目を向けていては見つけれないイノベーションの種があります。これはリバースイノベーションの古典的な例ですが、カルピスという飲料はもともとはカルピスの創業者である三島海雲が、その昔内モンゴルで病気になり、現地で乳酸菌飲料を飲んだところたちまち元気になったという経験から、日本にその飲料を持ってきて大成功をしたということがあります。

5つ目に、面で展開するがあります。例えば、冷凍設備メーカーである前川製作所では、営業、技術、サービスといった複数の部門が顧客との接点を持っていますが、そのような複数の接点から得られた情報を面として有機的に製品開発に活かすということをしています。そのために、それぞれの部門は単に目先の目的、例えば営業であれば受注、サービスであれば故障の修理だけではなく、自分達の接点で知りえる様々な顧客情報を集めることにも、時間とエネルギーを割くという活動を行っているのです。

4.4 深度軸の活動

深度軸に関する活動は以下のようなものがあります。

1つ目が、研究者が市場との直接の接点を持つことです。研究開発部門は「象牙の塔」などと言われるように、組織的、心理的に市場から遠いところに位置していることは多いものです。そのため、市場の情報は営業やマーケティング部門から伝わってくる形式知に依存しがちです。しかし、他部門を経由した情報は、伝言ゲームでその本質の意味が伝わらないと言ったことが起こりますし、そもそも情報量が限定されてしまいます。研究者が行うべきは、顧客との直接の接点を持ち、顧客の現場を訪れ、五感をもってして顧客に関わる暗黙知を多数獲得することです。この活動により、市場に関する知識は格段に増加し、上で述べた市場知識と技術知識のスパークの頻度が大きく増えることとなります。

形式知：すでに第三者によって文章や言葉で表された知識

暗黙知：文章や言葉で表されていない知識（匠の技など）

2つ目が顧客の行動観察です。上ではマーケティングの研究から、「顧客は自分自身の問題を把握していない」点について言及しました。したがって、顧客に直接顧客の困り事を聞くという活動は効果的とは言えません。そこで、顧客の行動をそのまま丸ごと観察してしまうのです。顧客は自分自身が意識していない行動や、従来からの習慣からだけでやっていることなどもあります。顧客の活動を観察することで、顧客の潜在的な課題やニーズを見つけることができます。



3つ目が、顧客自身を体験することです。顧客が身を置いている環境や条件の下で実際に顧客を経験することで、顧客を深く理解できるようになります。自社の製品が消費財の場合には、自分自身が顧客を体験することは比較的容易ではありますが、顧客が企業である場合は、顧客を体験することは難しいものです。しかし、一部顧客のやっている事業を実際展開するなどの工夫により、実現することができます。

4つ目が、顧客へのコンサルティングです。顧客へのコンサルティングの一義的な目的はもちろん顧客に対するコンサルティングですが、実は顧客に対するコンサルティングを行う過程で、顧客のことを詳細に知る機会を得ることができます。特に顧客が企業である場合は、通常顧客は自分達の内部情報を出すことはしないものです。しかし、顧客は自社の実情にあった提案をしてもらえるのであれば、喜んで社内の情報を提供してくれます。

5つ目が、顧客の製品開発者との深い議論の場を持つことです。3Mは世界中にカスタマー・テクニカル・センターと呼ぶ施設を置き、そこで自社のプラットフォーム技術を開示することで、顧客との間で深い議論を行うきっかけを創出していることをしています。つまり、「おたくには、こんな技術があるんだ。うちのこんな製品に使えるかな」といった具合です。このような仕組みにより、顧客が積極的に自身のニーズを教えてくれるのです。

5. まとめ

上のような活動を紹介すると、これらの活動は研究者がやらなければならないのか？マーケティング担当者や営業担当者がやれば良いことではな

いか？という質問を良く受けます。「すべての社員はマーケター」という言葉がありますが、研究者もこのような活動を行うことが必要です。もちろんマーケティング部門は、社内で市場の情報を収集する役割を担っています。しかし、研究者もあえてマーケティング部門の活動と「重複してでも」このような活動を行うということです。なぜなら、研究者の一人一人の頭の中に、市場知識（特に暗黙知）と技術知識を合わせ持つことで、24時間頭の中でスパークが起こる状況を作ることができるからです。

もちろん研究者には研究という主要な仕事がありますので、このような市場知識獲得の活動は全体の一部という位置づけです。このような活動は全体の1～2割というのが適当ではないかと思えます。

浪江 一公（なみえ かずきみ）

大手電機メーカー、アーサー・D・リトル（ジャパン）株、株フュージョンアンドイノベーション等を経て、現在ベクター・コンサルティング株 代表取締役社長。経営及び技術マネジメントに関するコンサルティングにおいて30年の経験を有す。日本工業大学大学院 技術経営研究科教授を兼任。北海道大学工学部、米国コーネル大学経営学大学院（MBA）卒 著書・訳書に「プロフィット・ピラミッド超高収益を実現する14のシンプルな法則」（著書）ダイヤモンド社（韓国語及び中国語でも出版）、「エマソン 妥協なき経営」（訳書）ダイヤモンド社、その他共著・共訳、雑誌への寄稿多数。近著（翻訳）：「ステージゲート法 製造業のイノベーションマネジメント」（原著「Winning at New Products」ロバート・クーパー著）英治出版 2013年。