

製品イノベーションにおける、 ニーズとシーズの融合と顧客価値創造 のメカニズムの研究

横浜国立大学大学院 環境情報学府

博士課程後期（2008年3月修了） 岩間 仁

A Study of the Mechanism
of Customer Value Creation
Integrating Market Needs and
Technological Seeds in Product
Innovation

Hitoshi IWAMA
Graduate School of Environment and
Information Sciences, Yokohama
National University

SUMMARY

Based upon in-depth case studies of pioneering products by Japanese manufactures including Japanese word processor as a pilot case and additional nine products, a new process model was introduced to better understand the mechanism of creating customer value integrating needs and seeds in product innovation. The process model revealed that the traditional needs-pull or seeds-push dichotomy as the driver of product innovation can be sublated by “customer value-driven”, and ambiguous concept of latent needs can be replaced by more specific concept of “latent customer value”.

1. はじめに

本論文は、昨今日本で国を挙げて追求しているイノベーション、その中で製品イノベーションの初期段階である製品計画段階に焦点を当て、そこで顧客価値が創造されていくメカニズムについて、ニーズとシーズの融合の視点を中心に解明し、新たな理論の発見・構築を試みるものである。本論文は8つの章を中心に構成され、以下に各章ごとの概要を記す。

2. 序論・問題の設定（第1章）

本研究への問題意識・背景をもとに、研究の目的・リサーチ・クエスチョン、および研究対象について述べている。

研究への問題意識・背景として、日本における製品イノベーションの必要性や製品イノベーションにおける「ニーズかシーズか」の二項対立や潜在ニーズ概念の曖昧な解釈、また日本での製品イノベーション事例（筆者自身の経験を含む）から学べる可能性などを挙げている。

研究の目的は、製品イノベーションにおけるニーズとシーズの融合と顧客価値創造のメカニズム（プロセスと駆動要因）を明らかにし、「ニーズかシーズか」の二項対立や従来の潜在ニーズ概念の曖昧さを、解消し止揚することである。その目的のために以下の2つのリサーチ・クエスチョン（RQ）を設けた。

RQ 1：ニーズとシーズおよびその融合としての顧客価値創造の関係をできるだけ精細かつ一般的に捉えられるような「顧客価値創造のプロセスモデル」として適切なモデルが見い出せないか。

RQ 2：RQ 1のための事例研究を通じて、製品イノ

ベーションを駆動したり阻害したりする新たな要因を発見できないか。

研究対象は「ニーズとシーズの融合による顧客価値の創造」であり、顧客価値（顧客にとっての満足）は、ニーズ（顧客の欲求）とシーズ（問題解決の手段）とを組み合わせる（融合する）ことによって得られる（すなわち顧客価値が創造される）、と捉える。

3. 先行研究のレビュー（第2章）

第1章での研究の目的・リサーチ・クエスチョンに関連する先行研究をレビューし、本研究に対して先行研究が抱える問題・課題を抽出している。

顧客価値創造のプロセスに関しては、「ニーズかシーズか」などの二項対立を止揚することを試みた織畑モデル（織畑, 2001）と藤本モデル（藤本, 2001）ほかをレビューした。その結果、ニーズとシーズおよび顧客価値とが明確に分離されていないため、顧客価値の変遷を捉えにくい点、またニーズやシーズの具体化度レベルの多寡などの問題点を指摘している。

製品イノベーションの駆動要因に関しては、デマンドプルかテクノロジープッシュかの議論の深耕が不十分であり、阻害要因についても深耕の余地がある。

4. 研究方法（第3章）

研究方法として、事例研究の方法、事例の選択とその選定方法、および事例研究の具体的な進め方について説明している。

本研究は「経時的追跡」と「なぜどのように」を問うことから基本的に事例研究の手法を用いること、そして単一の代表事例の分析により概念モデル・仮説を

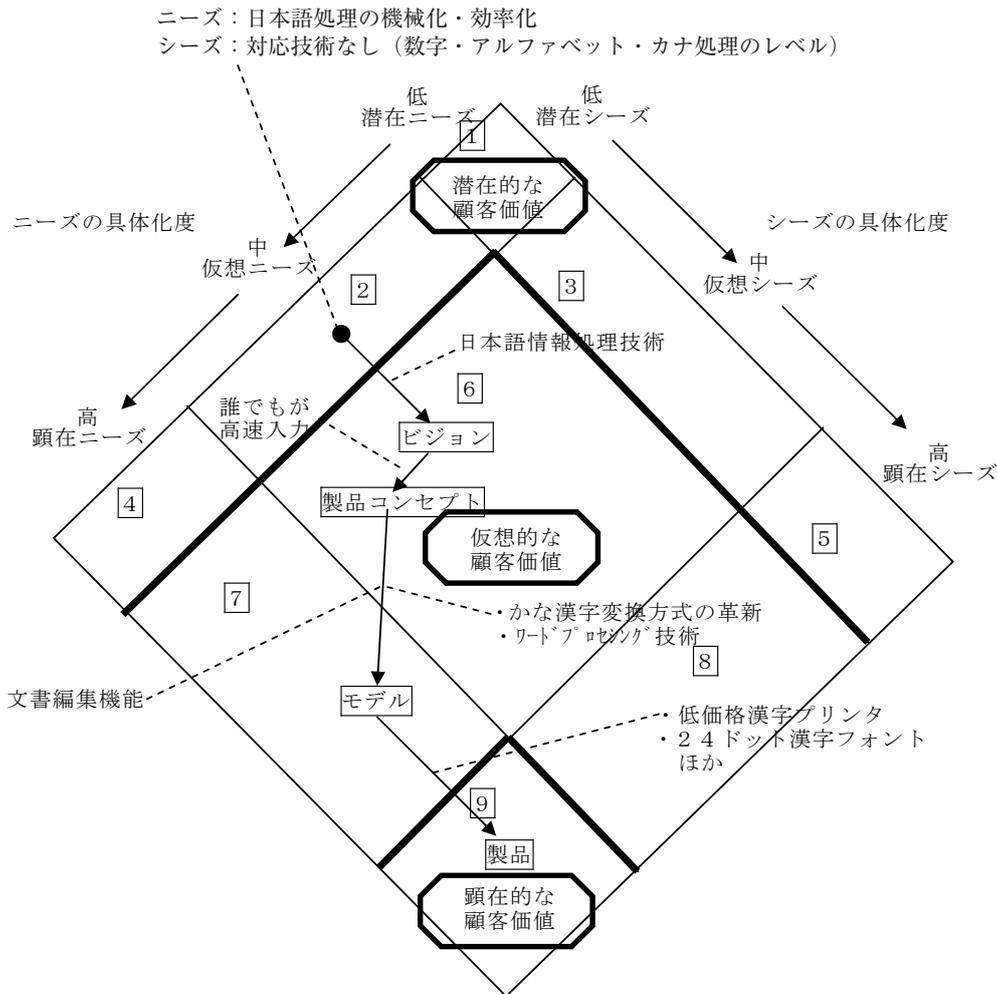


図1 ニーズとシーズの融合と顧客価値創造の構造化プロセスモデル：日本語ワープロ

導出し、それを他の複数事例と比較分析して理論の一般性を高める理論発見構築型の研究であることを示す。

代表事例は日本語ワープロで、筆者が直接関わったいわば参与観察事例である。その他の複数事例は、ラップトップPC、ダイナブック、初代LBP、普及型LBP、ジャスピコニカ、ピッカリコニカ、ウォークマン、スーパードライ、健康エコナクッキングオイルの9製品で、これらの選定基準についても説明している。

事例研究の具体的な進め方は、予備調査後に本調査として半構造化インタビューを中心に、資料分析を加えて実施する、という形である。

5. 代表事例（日本語ワープロ）の開発・事業化の経緯（第4章）

日本語ワープロが登場する前から誕生するまでの研究と製品開発の経緯などについて、詳細な記述を行っ

ている。

6. 代表事例からの理論（概念モデル・仮説）の導出（第5章）

第4章の記述をもとに、まず、日本語ワープロの顧客価値創造のプロセスを、潜在的な顧客価値から仮想的な顧客価値そして顕在的な顧客価値への変化として整理したうえで、リサーチ・クエスチョンに対して以下の3項目の理論（概念モデル・仮説）を導出している。

RQ1に対する概念モデル1：製品イノベーションにおける、ニーズとシーズの融合と顧客価値創造のプロセスを、以下のような構造化プロセスモデルとして概念モデル化できる。

1 顧客価値は、ニーズとシーズ間の相互作用だけでなく、顧客価値自身との相互作用をも含めて（顧客価値がニーズやシーズに、また次の段階の顧客価値に影響を及ぼしながら）創造されていく。

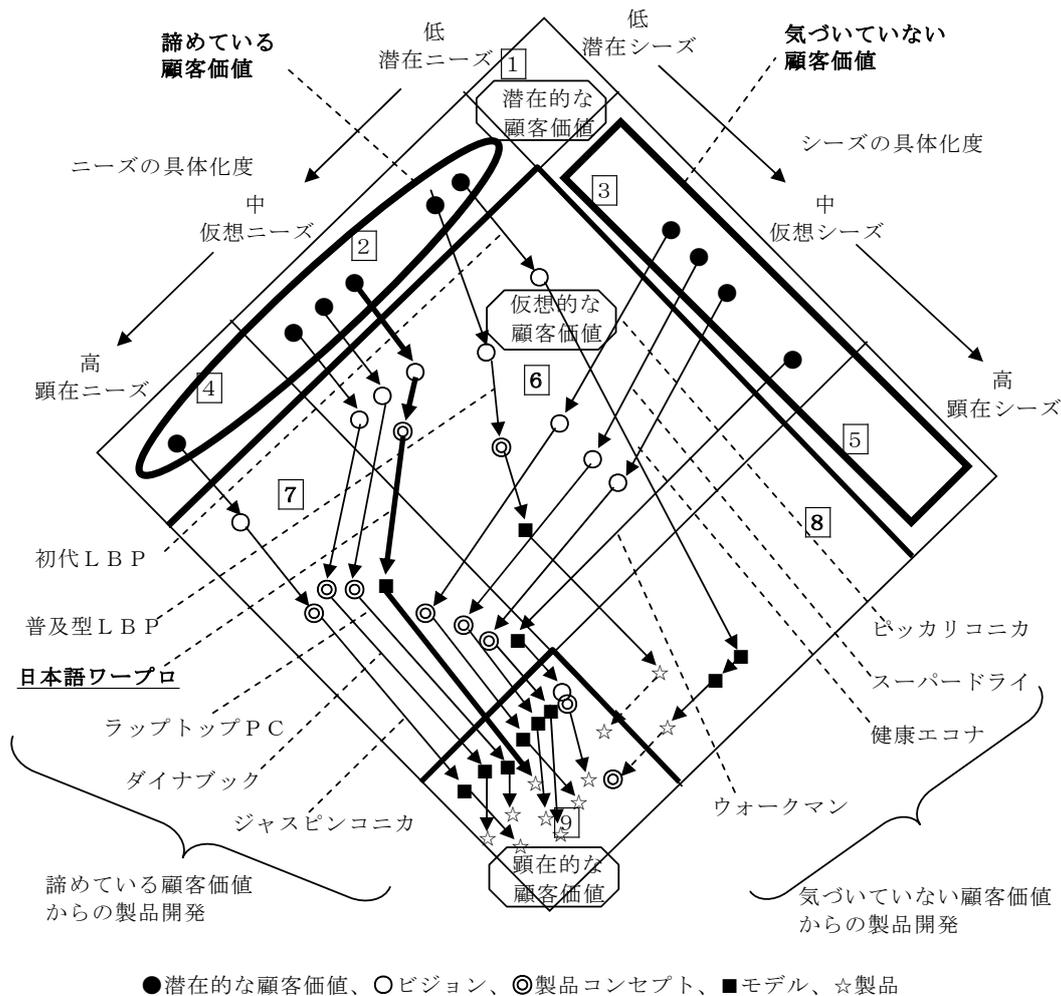


図2 ニーズとシーズの融合と顧客価値創造の構造化プロセスモデル：全事例

2 顧客価値の具体化は、潜在的な顧客価値から仮想的な顧客価値（ビジョン、製品コンセプト、モデル）を経て顕在的な顧客価値（製品）へと進む。

3 顧客価値創造を次のような構造化をもった2次元マップ上の遷移として描く。すなわち、ニーズとシーズを2軸とし、それぞれの具体化度を3段階化（潜在、仮想、顕在）した2次元9象限を、やはり顧客価値の具体化度を3段階化（潜在的な顧客価値、仮想的な顧客価値、顕在的な顧客価値）へと構造化する（図1参照）。

RQ2に対する概念モデル2：製品イノベーションの駆動要因には、ニーズプルやシーズプッシュだけでなく、顧客価値としてのビジョン・製品コンセプト・モデルによる「顧客価値ドリブン」といえる新たな駆動要因が存在する。

RQ2に対する仮説：斬新な製品コンセプトに伴うマイナス面が社内関係者に認識されると、その関係者による社内抵抗が発生しやすく、その社内抵抗は、実物

に近いモデルを見たり操作したりすること（モデル提示）でマイナス面の認識が解消し沈静化していく。

7. その他事例の顧客価値創造プロセス（第6章）

代表事例によってその他の複数事例9製品の顧客価値創造プロセスを記述し、最終的に代表事例で導出された概念モデル1の顧客価値創造プロセスモデルを適用する形で2次元構造化プロセス図を作成する（図2参照）。

8. 研究結果：事例間の比較分析からの理論構築（第7章）

第5章で導出された理論（概念モデル・仮説）を第6章の結果と比較分析することにより、理論の確認・修正を以下のように行って理論の一般性を高めている。

概念モデル1の修正：代表事例から導出された構造化プロセスモデルの概念モデル1は、一部の変形（ビジョン、製品コンセプト、モデルの有無・順序、およびビジョンから製品までの仮想的または顕在的な顧客価値段階の位置は変わりえる）を許すことでその他事例にも適用可能であり、より一般化できる。

この構造化プロセスモデルを全事例に適用した結果、顧客価値創造のプロセスに関していくつかの発見（以下一部例示：★）があった（一部図2参照）。

★2つのマクロな類型（諦めている顧客価値からの開発／気づいていない顧客価値からの開発）と、それをさらに細分化した4つのミクロな類型（LBP型／日本語ワープロ型／ジャスピコンニカ型／ピッカリコンニカ型）が存在するが、ニーズとシーズを対等に扱う視点からその他に日本語ワープロ型およびジャスピコンニカ型と対照的なミクロな類型の存在が予想される。

★製品イノベーションにおいて、「諦めている顧客価値からの製品開発」または「気づいていない顧客価値からの製品開発」を問わず多くの場合、シーズの具体化よりもニーズの具体化が先に行われる。また多くの場合、製品コンセプトでニーズはすべて具体化するが、シーズにはまだ具体化余地がある（反時計回りの「左回り」遷移：これについては、なぜそうなるかを考察し、製品コンセプトの魅力度として第一義的に「ニーズとユニークさ」が先に検討され、次いでシーズが検討されるためであることなどを示した）。

★曖昧な潜在ニーズという従来の用語・概念に基づく「潜在ニーズを探索する」ことの混乱は、「潜在的な顧客価値（諦めている顧客価値または気づいていない顧客価値）を探索する」ことにより明快になる。

概念モデル2の修正：代表事例では観測されなかった製品自身も製品イノベーションの駆動要因になりえることが明らかになり、顧客価値ドリブン要因は、ビジョン・製品コンセプト・モデルだけでなく製品も含まれるように、概念モデル2は修正された。

仮説の修正：複数事例の分析の結果、製品イノベーションのマクロな類型によって社内抵抗の沈静化の様相が異なることが明らかになり、諦めている顧客価値からの製品開発の場合は社内抵抗が早く沈静化し、気づいていない顧客価値からの製品開発の場合は社内抵抗が長引く傾向がある、ことを仮説に付記するように仮説は修正された。

9. 結論（第8章）

研究結果のまとめ、研究の意義・インプリケーショ

ン、および今後の課題について述べている。

研究結果は以下のようにまとめられる。各リサーチ・クエスチョン（RQ）に対して下記のような発見があり、これらが製品イノベーションにおける顧客価値創造のメカニズムを理解するうえで有効なフレームワークであることを明らかにした。その結果「ニーズかシーズか」の二項対立を顧客価値として一体的に捉える視点・枠組みへと止揚し、また「潜在ニーズ」概念の曖昧さを2次元構造化プロセスモデルから「潜在的な顧客価値」として捉えることでクリアにした。

RQ1に対する研究結果：「顧客価値創造の“構造化”プロセスモデル」として、顧客価値創造の多様なパターンを、ある程度精細かつ一般的に記述できる枠組みとして構築した（図2参照）。そして、この構造化プロセスモデルによる事例分析を通じて、顧客価値創造のプロセスに関し新たな発見が得られた。

RQ2に対する研究結果：①ニーズプルやシーズプッシュ以外に、顧客価値（ビジョン、製品コンセプト、モデル、製品）ドリブンという新たな駆動要因が存在する、ことを発見した。②斬新な製品コンセプトに対する社内抵抗という阻害要因を発見し、その社内抵抗が発生した沈静化するメカニズムを明らかにした。

研究の意義・インプリケーションは、以下のように理論面および実践面でまとめている。

<理論面>

- ①製品イノベーションにおいて多様な経路を辿る顧客価値創造のプロセスを、特に一瞥性の高い形で、ある程度精細かつ一般的に記述できる枠組みとしての構造化プロセスモデルを構築した。その結果、顧客価値創造のプロセスに関していくつかの発見がなされた。このように、製品イノベーション・製品開発の特徴を分析するうえで有用なツールを提供した。
- ②古くて新しい「ニーズかシーズか」の二項対立の問題を一步前進させ、顧客価値として「一体的」に捉える視点・枠組みへと止揚した。また「潜在ニーズ」概念の曖昧さを解消し、「潜在的な顧客価値」として捉える新たな視点を提供した。
- ③ニーズプルかシーズプッシュかの議論に、顧客価値ドリブンという新たな視点を提供した。
- ④従来研究の少なかった阻害要因に関わる新たな仮説を発見した。

<実践面>

- ①「潜在ニーズを探る」から「潜在的な顧客価値を探る」への意識の切り替えで、製品イノベーションのスタート時点での混乱を減らせる（ニーズを探るときは、シーズを同時に考える）。

- ②顧客価値創造の遷移パターンのミクロな類型化を参考にしながら製品開発を進められる。(例) デスバレー現象対応:3通りあるも、「シーズをもとにニーズを含めたビジョン・製品コンセプトの創造→新たなシーズ開発→モデル製作・製品化」が現実的。
- ③製品開発で、ニーズやシーズの追求だけでなく、両者を含めた顧客価値（ビジョン、製品コンセプト、モデル）の追求の重要性を示した。大学を含む技術研究所は、シーズの発信だけでなく、ニーズを含む顧客価値の可能性の発信が重要。
- ④斬新な製品コンセプトにつきものの社内抵抗への状況に応じた対処法（諦めている顧客価値からの開発の場合、モデル提示が特に有効）を明らかにした。

今後の課題は、①事例の数を増やしたりまた各事例の中身を深めたりして、その一般性をさらに高めること、②構造化プロセスモデルへの事例適用からの発見事項や例外事項がなぜそうなるのかを追究し、マネジメント上の含意を深めること、③製品イノベーションの成否を決める顧客価値の魅力度に関する研究ほか、である。

参考文献：

1. 岩間 仁 (2003): 「新産業の創出におけるアントレナiershipと市場環境の相互作用—日本語ワードプロセッサ産業の誕生と盛衰に学ぶ—」 JAPAN VENTURE REVIEW No.4, pp.107-112.
2. 藤本隆宏 (2001): 『生産マネジメント入門Ⅱ』、日本経済新聞社 .
3. 織畑基一 (2001): 『ラジカル・イノベーション戦略』、日本経済新聞社 .