

日本経済新聞(2010年5月18日号)の「経済教室」に「革新的製品の創出手法」を恩蔵直人氏(早稲田大学教授)が述べておりました。見識ある論文でしたので紹介させていただきます(恩蔵先生おんぞうなおとの論文内容の主旨を変えずに私なりに要約させていただきました)。

近年の大型新製品の多くは海外企業で占められている。消費を牽引するような新製品やサービスは最近、我が国の企業からはほとんど生み出されていない。多くの日本のヒット商品は、既存製品のための新市場を開拓したり、既存製品に改良を加えたりすることは、企業にとって不可欠である。ただ、マーケティングの醍醐味は、新製品や新サービスの開発であり、人々に感動や驚きをもたらすことにある。

日本企業は景気低迷やデフレ圧力を意識しすぎているために、あまりにもコスト削減や効率化を優先し、本来持つべき志向を失い、新製品開発における革新性を低下させている。

では、企業はどのような志向を持って新製品開発に臨むべきだろうか。

1つの考え方(ワシントン大学のナーバー教授とコロラド大学のスレーター助教授)は、「市場志向」という概念の測定尺度の開発を通じて「顧客志向」「競争志向」「職能横断志向」という3つの次元からの新製品開発である。

- ①顧客志向とは、顧客の行動やニーズに注意を払い、革新性を生み出すことによって顧客にとっての価値を高めていこうとする志向である。ただ、顧客志向の考え方が全面的に支持されるわけではない。一般の顧客は新しい技術の可能性を知らない上に現在の延長で新製品のアイデアを考えてしまう傾向がある。
- ②競争志向とは、競争相手に注意を払うことを自社の製品開発の基盤にしており、マーケティングは競争を抜きに論じることができなくなっている。限られたパイを巡っての競争は同業他社だけでなく、異業種の潜在的競争も含まれる。
- ③職能横断的統合とは、部門を越えたコミュニケーションや交流を重視し、組織の活力を高めようとする志向である。例えば、事務系と技術系の価値観が異なるだろうが、こうした価値の異なるメンバーが交流すれば一般に創造性は高まるはずだ。部門や担当の枠を取り払って情報を共有して、最適解を求める開発スタイルを貫くことで、従来とは異なる革新的な製品が生まれやすい。

もう1つの考え方(サンフランシスコ州立大学のイム助教授)は、新製品の創造性のレベルを多次元的にとらえるために、「新製品新奇性」と「新製品有用性」の観点からの新製品開発である。

すなわち、顧客にとって製品が新しくて珍しい場合には新奇性や新規性が高く、顧客が求めている製品で役に立つ場合には有用性が高くなる。顧客志向を高めると新製品の有用性には有効であるが、新奇性はむしろ低下してしまう。競争志向は新規性のみのプラスに作用しており、職能横断的結合は新規性と有用性の双方にプラスに影響している。

新奇性も有用性も新製品の売上や市場占有率といった新製品パフォーマンスにプラスの影響を持っているので、米国における「市場志向」の強さは、新製品の新奇性や有用性を媒介として成果に貢献していることになる。

2008年9月以降、世界的な金融危機をきっかけとした景気の落ち込みにより、日本企業は新製品開発における大胆さを失った。コスト削減や既存ブランドのテコ入れなどの手堅い選択肢を優先し、新製品開発の勢いを低下させている。

新製品開発の活力を引き上げ、革新的な新製品を生み出すためには、新製品開発を巡るメカニズムの理解が必要である。

日本の経済の再生のためにガンバリましょう!!

(株)ダイナミックマーケティング社⁺
代表 六車秀之