

このような変化の中で一番特筆すべきことは、経営において、利益あるいは利潤を生み出すものとされていた技術や知識が、もはや利益を維持するための切り札にはならないということなのだ。知識や技術は、先進国や先端を走る企業が特権的に所有するものではなくなくなってしまった。インターネットを介して知識は瞬時に世界に広がり、技術者は飛行機でどこにでも自在に移動できるようになっている。知識がコモディティになったのだ。

★コモディティ 製品の機能や品質があるレベルに達して、どの製品でもほとんど変わらないような日用品や普及品のこと。通常、コモディティ化した製品では、ブランドは効力を失い、価格は下落する傾向にある。

ちょうど PC が市場に登場しパソコン通信の商用が始まりかけた頃、「インタangible・プロダクトとプロダクト・インタangibleをマーケティングする」と題された論文が『ハーバード・ビジネス・レビュー』で発表された。レビットはこの論文で、従来ビジネスにおいて商品とサービスと呼ばれていた領域を tangible（触れることができるもの）とインタangible（intangible 触れることができないもの）に呼び換えることを提案する。

・・・

tangibleなものは、顧客がそのもの自体に直接触れて経験を確認することができる。たとえば車を購入する前に試乗したり、香水のテスターをかいだりすることである。

・・・

一方、インタangibleなもの、つまりサービスをマーケティングしようとする、まずそのサービスをどのように体験してもらうかという問題に直面する。リゾートホテルは、素晴らしい室内と窓から広がる美しい風景、豪華な食堂やロビーなどの写真を広告に使って、ホテルでの滞在というサービスを売ろうとする。あるいはコンピュータ会社なら新聞に全面広告を出し、様々な利用者の経験を並べて、いかにサービスが顧客満足度を向上させているかを訴える。商品の利用経験を消費者に伝えるにはこうした方法に頼るしかない。

だがこの場合も、パッケージが活躍する。たとえばコンピュータシステムの仕様書が高価な紙を使って立派に装幀されていることもある。

人びとが何かを買うとき、つまりはマーケティング的に言うと企業が顧客を獲得するとき、顧客はこのものが自分になんらかの満足を与えてくれるだろうと期待して購入する。「素晴らしいパッケージでサービスを提供する」とは、 tangibleなものをパッケージという tangibleなもので表現しているのである。パッケージは提供するものが顧客に与える満足を約束するメタファーになっている。顧客はパッケージの魅力でものを購入を決定する。これは tangible・プロダクトでもインタangible・プロダクトでも同じである。

・・・

ところがインタンジブル・プロダクトの場合、話は複雑になる。インタンジブル・プロダクト、すなわちサービスは人間が提供するものである。美容院で髪を切ってもらふサービスも、企業へのコンサルティングサービスも、何をするかという「デザイン」のプロセスとどのようにするかという「生産」の工程が同時発生し、なおかつ人間によって遂行されるため、安定的に高品質のサービスを提供することが難しい。タンジブル・プロダクトのような品質管理の方法が成立していないのだ。したがってパッケージの魅力で顧客があるインタンジブル・プロダクトを購入しても、次に同じインタンジブル・プロダクトを購入するとはかぎらない。顧客の維持が難しいのである。

創造的なマネジメントをするためにもっとも障害となっているのは、実は日本の企業の特徴である事業部制であり、タテ割りの部門制度だ。たとえばエアコン事業部、パソコン事業部、テレビ事業部といったように、製品群別に事業部に分かれているため、事業部をまたぐような多様な機能をもつ新しいタイプの製品をつくりたくてもつけれない。事業部制では各事業部が事業責任を負っているのだから、確実に売れるものをつくることに力を注ぐ一方、リスクのある新しい商品を開発するのは難しい。その典型が少し前までの松下電器産業（現・パナソニック）だ。

3Mのウェブサイトにも「製品開発物語」として記述されているが、ポストイットの発明は、社員のひとり、アート・フライが教会の聖歌隊で歌っていて、ひらめいたアイデアから生まれたものだ。日曜日ごとに歌う聖歌をすぐに見つけられるように、彼は聖歌集に小さな紙切れをはさんでいたのだが、肝心なときに紙切れが飛んでしまって苛立つことが多かった。そのとき、社員の研究者スペンサー・シルバーが開発した接着剤を思い出した。その接着剤は、「よくつくけれど、簡単に剥がれてしまう」ため、接着剤としては失敗作だったのだが、何かに使えると思ったスペンサーが社内中にこのアイデアを紹介し、見本を配っていたのだ。そして彼ら商品企画者と研究者のコンビが苦労の末、ポストイットを生み出した。

その後の実証と普及の仕方がまた面白い。市場調査では、いままで見たこともないまったく新しい製品なので、誰も必要性を感じないと判断されたのだが、フライは商品を体験することで理解してもらおうと、試作品を社内の秘書たちに配って使ってもらった。するとその便利さがあつという間に社内に広まった。それがきっかけとなって、「とにかく使わせる」ことを目的としたサンプリングが繰り返され、全米での発売にこぎつけることができたのである

たとえば、東

大MOTの教育にも携わり、世界最高峰のヨットレース「アメリカズカップ」の日本チームでテクニカル・ディレクターを務めたことでも知られる宮田秀明は、著書『プロジェクトマネジメントで克つ！』の中で創造のプロセスについて述べている。ユーザーが

求めているモノやユーザーの経験を豊かにするモノを提供するためには、事業部の売上や部門間の利益といった社内事情にしばられず、最先端の研究とマーケットの先端が直結するような体制をつくり、トータルなモノづくりを目指さなければいけない。彼はこの流れを確立するためには従来型の **R&D** ではなく **R&D&D&D** が必要であると述べる。R&D&D&D とは **Research & Development & Demonstration & Dissemination** の略語で、研究して、開発して、実証して、普及させるという一連の流れのことを指す。これはまさに創造のプロセスである。問題はこのプロセスをどのように実行するかであり、まさにここがマネジメントの対象となる。

===Web===

3M「製品開発物語」

<http://www.mmm.co.jp/wakuwaku/story/story2-1.html>

=====

とはいえ、逆の「顧客重視」という流れにも問題が多い。マーケティングを先行させて、顧客の要求に応える、あるいは顧客の不満を解消するという方向で商品開発をおこなっていると、いったい何をやっているのかよくわからなくなる。その結果、中途半端な商品や事業ができてしまう。

ビジョンとは、つくり手自身が「何を実現したいのか」を一言で表わしたものである。単純で明快で一つの文章で表わすことができなくてはならない。そして、それは社会的に魅力があるものでなくてはならないし、何よりも自分が本当に欲しているものでなくてはならない。

===Web===

vision

【他動】～を思い浮かべる、幻に見る

【名】1.視覚、視力、見ること

2.先見、先見の明、洞察力

3.見通し、展望、構想

4.空想、幻

5.素晴らしい光景 [情景]、絶世の美女 [美人]

6.画像、映像

=====

「創造の方法」 においては、ビジョンと次に紹介するコンセプトを徹底して区別するこ

とが重要である。あとで詳しく説明するが、**コンセプトとは、ビジョンを可能にするために具体的な技術を組み入れて検討した解決策のことだ。**

南極越冬隊で有名な西堀柴三郎は、真空管の研究や原子力の研究・開発などにも功績を残し、日本の「ものづくり」の発展に大きく貢献した人物であるが、「工夫する研究所があつて、そこで試行錯誤するのにお金はかからない。プロトタイプをつくって考えなさい」と東芝の人たちに指導をしていたという。

彼は、著書『西堀流新製品開発——忍術でもええで』の中で、**発明にはエジソン式発明とラングミア式発明の二種類がある**、と述べている。エジソン式発明は、要求が先にあつて知識がそれに追従していくというやり方で、ラングミア式発明は、知識が先にあつてその知識を応用して要求を満たすというやり方である。

ラングミア式は成功すれば大発明で世の中を変えるものとなる可能性があるが、**エジソン式のほうが、既存の知識の組み合わせを工夫してできる発明なので成功しやすい**。工夫するほうが、世の中のためにもなり、たくさんつくることができる。西堀は工夫をしてつくる研究所を設ければよいと言っている。

彼の方法はこうである。最初に**ペルソナ（＝登場人物）**を設定する。ペルソナとは、それまでの調査などによって考えたモノを使う仮想のユーザーである。「どんな人が使うのか」をよく考えて、ペルソナに反映させる。目的によってペルソナは決定されるが、それまでの調査などによって考えたモノを使う仮想のユーザーである。「どんな人が使うのか」をよく考えて、ペルソナに反映させる。

非常によく知られている例として、IDEOの創設メンバーの一人であるビル・モグリッジが、世界最初のラップトップ・コンピュータを開発したときのケースがある。彼はノートのように使えるコンピュータが欲しいという思いから、**木とバネを使って開いたり閉じたりするしくみをつくった**。IDEOのスタジオを訪ねると、木とバネのプロトタイプがあつて、ゲストに説明してくれる。最初にノートのように使えるコンピュータというのはどういうものだろうかと考えて、実際にどのような厚さで、どのような角度で開いて、どうすれば使えるのかということを検討し、基本的な構造を決めてから、実際にその上で動かすコンピュータをつくったのだ。

木とバネでプロトタイプをつくって試行錯誤するうちに形ができ上がり、**開閉のしくみの部分で特許が取れた**。なぜコンピュータをつくるのに木とバネなのかと思うかもしれないが、手近な材料ですばやくプロトタイプをつくり、プロダクトやサービスの形を決定していくことで、実際に使えるものにしていくことが大事なのだ。

こうして開発された革新的なデザインのラップトップ・コンピュータ、グリッド・コンパスは、一九七九年のデビュー当時の値段で一台八〇〇〇ドルから九〇〇〇ドルであった。買い上げたのは主にアメリカ連邦政府、軍、NASAなどで、一九八〇年代初頭

のスペースシャトルの中でも使われた。また、その堅牢さと軽量さにより、軍の空挺部隊でも使用されたという。非常に優れたデザインで、ニューヨーク近代美術館のパーマネントコレクションとされている。

それから何年か経って、安価にコンピュータがつくられるようになって、日本などの多くのメーカーがラップトップ・コンピュータを生産するようになり、普及していくことになる。しかし、開発にあたってその構造の特許はもちろんとってあったので、グリッド社は、ラップトップ・コンピュータの普及に伴って特許料で莫大な収益をあげることになった。

よくおこなわれているのは政府予算なり公的な資金を使ってモデルタウンやモデルオフィスをつくり、そこでソリューションのビジネス的な可能性を検討する、という方法であるが、このような方法で成功することはまずない。社会や市場の実際のニーズやウォンツを反映していないからだ。

「普及」の段階でイノベーションが必要であるというのは、まさにこのような困難な状況において、商品やサービスを一つのソリューションに組み込んで利益をあげていく方法をイノベーションする必要性があるからである。

解説 米倉誠一郎

スティーブ・ジョブズの言葉を引用して言う。「顧客が求めているものを探するのは顧客ではない」と。これは実に奥の深い言葉だ。顧客が求めているものを聴いては、イノベーションなどは生まれない。データ収集や分析は大事だが、それは観察者が新しいアイデアを得るためであって、彼らから答えを聴くためではない。顧客に聴いていたのでは、彼らの期待を超えるようなものは出来ない。現場や顧客の声 (fact-finding) から、その背後にある問題を発見し (problem-finding)、自分なりの仮説を立ててみる (idea-finding)。そのためのフィールドワークでなければならないのだ。