JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	新たな価値をプロデュースする力に関する考察
Author(s)	石塚，隆男
Citation	年次学術大会講演要旨集，25：419-422
Issue Date	2010-10-09
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/9328
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

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｂ２４

新たな価値をプロデュースする力に関する考察

○石塚　隆男（亜細亜大学）

１．緒言

わが国の企業は、かつてはものづくりの技術力により世界市場を席巻してきたが、既に過去の伝説になりつつある。以前は、金型作りや生産段階における擦り合せ力が付加価値の源泉であったが、デジタル化やモジュール化はこうした技術にとって代わり（藤井(2010)）、日本企業は全般的にシステム思考やソフトウェアに弱いことでイノベーション乗り遅れ状態にあり、さらに苦戦を強いられている（木村(2009)）。日本製品はいかに速く、あるいは小さくするかといった基準が明確な機能的価値を追求し実現することにより優位性を保ってきたが（楠木(2010)）、グローバル化した成熟市場においては多くの場合、コモディティ化とガラパゴス化に陥っているのが実状である。こうした背景には、howが中心でwhyに相当する意味的価値や社会的価値が考慮されず、技術戦略の誤り、あるいは“誤った選択と集中”が考えられる。

その中で、線香のトップシェアをもつ日本香堂は、リラックスや癒しに「香」を用いるという新たな使用シーンを考案し、成長市場を創出した（小仲(2010)）。また、「高度な最先端技術よりも「直感的・五感的便利さを埋め込んだ新製品」（藤井（前掲））が顧客感動体験をもたらしており、必ずしもものが売れない時代ではないことも事実である。

こうした状況について、延岡(2010)は、機能的価値中心のものづくりから意味的価値づくりへ転換の必要性を主張している。意味的価値は製品やサービスを使用した個客が見出す価値であるが、ヒット商品として話題になったものは個別的、偶有的ではなく、デザインや売り方も含め綿密に企画設計された結果であると考えられる。

シルバースタインら(2004)は、消費者がワンランク上の商品（贅沢品）を購入する際の気分を「自分を大切にする」、「人とのつながり」、「探究する」、「独特のスタイル」の４つの感情スペースとしてまとめており、これらはまさに意味的価値を集約したものといえよう。

シーズあるいは技術先行型のイノベーションでは限界があることは明らかであり、意味的価値を持続的にプロデュースできる力が問われている。ビジネス書では“価値の創造”や“価値の共創”がしばしば用いられているが、結果論や抽象論ではなく、企業が持続的にしかけ、新製品を次から次へとリリースできる力が必要になっている。そこで、本稿では意味的価値を中心に新たな価値を持続的に生み出す力＝プロデュース力を獲得するために企業はどうすればよいのかについて検討することを目的とする。

“プロデュース”はイベントや音楽の領域で用いられてきた用語であるが、今やコンビニで最も売れる商品であるおにぎりを例に考えてみよう。鈴木敏文がセブンイレブン第１号店で、ホットドッグの売れ行き不振からおにぎりの発売を思いついたことは卓越したアイデアである。しかし、食べる際にご飯が海苔に触れる工夫ができて初めておにぎりが商品として成立したのであり、この一連のプロセスはまさにプロデュースであるといえよう。また、福井県にあるセーレン株式会社が開発した新素材は、営業出身の現社長の卓越したアイデアであるが、当初、同社の技術陣は「そんなことは不可能である」というマイナス思考であった（カンブリア宮殿）。結果的に、布地にインクジェット技術を用いて印刷可能なプリンタを開発し、アパレルを始め、さまざまな用途の商品を開発することができたが、これを単にイノベーションと表現するのは穏当ではない。下請けの染織屋で終わりたくないという強靭な意志とアイデアを具体的な商品開発にまで結実させたプロデュース力の賜物というべきであろう。

このように、アイデアやイノベーション以上にコンセプトや読みから始め、何としても達成しようとするプロデュース力が重要であることがわかる。

経営学やMOTの分野で意味的価値が研究されたのは延岡を嚆矢とし、ここ数年であり、文献数も多くないが、本論文の目的を達成するためにはイノベーションに関する文献を渉猟することが近道であると考えた。意味的価値のプロデュースとイノベーションとは共通部分もあるが、前者は顧客の視点や価値を積極的に取り入れ、しかも持続的である点で後者を先鋭特化したものとみることができる。そこでまず、意味的価値とは何か、述べよう。

２．意味的価値とは何か

延岡(前掲)は、意味的価値を「顧客が商品に対して、主観的に意味づけすることによって生まれる価値」と定義している。日経産業新聞(1983)では、「意味的価値は商品の探索、保有、使用のプロセスで人々が感じる充足感であるといえようが、その価値は人々の生活欲求に対応したものであり、商品の機能とは別の次元で作用するのが特徴である。」と述べられている。

“意味”とは何かであるが、商品の使用体験から能動的に見出される何かであり、Weik(1995)のいうセンスメーキングのsenseが適切ではないかと考えられる。

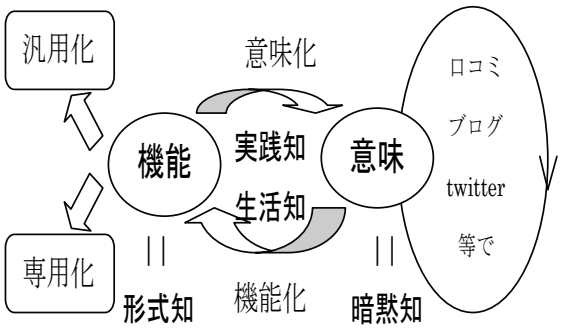

図１．意味と機能の関係

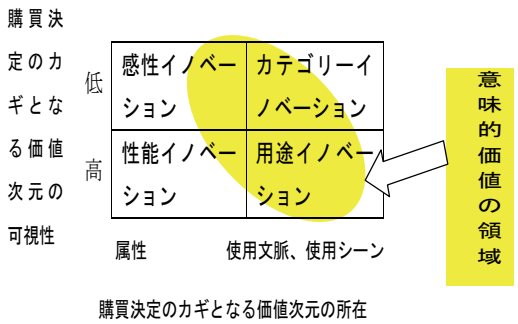

図２．意味的価値とイノベーションの関係（楠木(2010)，p.40，図１に加筆）

意味的価値は、機能的価値に対応する概念であるが、特定の機能に意味的価値を見出す人もいれば、ある意味が機能として商品に付加されることもあり、機能と意味の境界は判然としない。機能的価値は「物質的な豊かさ」の実現値であり、意味的価値は「豊かな心」の実現値ということができよう。

意味的価値は、広がりの段階として、

・個人的価値（自己満足的、趣味、オタク、こだわり的）
・社会的価値（ブランド、ライフスタイル）
・文化的価値（伝統、慣習、行動様式）

したがって、延岡（前掲）の意味的価値の定義では“主観的”が強調されているが、これには“集主観性”も含まれていると理解すべきであろう。

次に、機能と意味の関係について考察する。図１は、形式知としての機能が意味化し、さらに、暗黙知としての意味が機能化し、汎用化や専用化により製品に組み込まれることを示している。例えば、プログラミング機能はマスカスタマイゼーションともいうべき汎用化の例であり、iPhone のアプリはこの点で意味的価値をもつ。専用化の例は、古くはウォークマンであり、最近では iPad に見ることができる。後者は、パソコンでありながら、電子書籍端末やプレゼン端末に徹したことで中途半端にならず、視力が低下した中高年のための知的ツールという意味的価値を獲得し、ヒットしている。

意味化や機能化には実践知や生活知が貢献しており、知識創造の SECI モデル（野中(2010)）の類似した構造であると解釈される。

意味的価値とイノベーションとの関わりについても考察する。図２は、購買決定のカギとなる価値次元の所在とその可視性でイノベーションを類型化したもの（楠木(2010)）に意味的価値を重ねたものである。性能イノベーションの中にも顧客が意味的価値を見出す（＝図１の、機能の意味化に相当する）場合があることを示している。

３．プロデュースとは何か

元来、“プロデュース”はイベントや音楽など特殊な領域で用いられてきた用語である。意味的価値を仕込んだ新製品を開発するためには、企画、開発、生産、マーケティングまでのプロセス全体をプロジェクトとして遂行しなければならない。一般的な用語としてプロジェクト・マネジメントには新しいものを生み出すというニュアンスがない。そこで、プロデュースに関する文献を調べていくうちに、本研究の趣旨に適うことがわかった。

佐々木(2008)は、プロデュースを「一つのビジョンのもとに、 人々の力を借りて 「新しい何か」を創りだし現状を変えること 」と定義している。杉浦(2008)は、「プロジェクトの行くべき方向性を示す考え方をコンセプトとして組み立て、そのコンセプトを管理・コントロールし、各計画段階でのディレクションを行うことで、そのプロジェクトの使命に対して最適な効果をもたらす役割 」と述べている。

平野(2009)は、プロデュースとは①構想、②計画、③編成、④解剖、⑤監修、⑥予測、⑦調整、⑧管理、⑨承認、⑩渉外、の 10 の仕事を組合せ、プロジェクトを遂行することであると述べている。

意味的価値は例えれば、楽曲の各パートが計算しつくされたバランスの上に成り立つクオリア（質感）であり、新製品においてもアイデアだけでない総合力としてプロデュースがカギであると考えられる。

４．方法

意味的価値の具体例やヒントを探るためのデータとして、(1)新聞や雑誌に紹介された新製品レビュー記事を用いる方法と、(2)顧客の使用体験を言語化した VOC（顧客の声）を用いる方法がある。

(1)に関しては、新製品の事例を『日経消費ウォッチャー』のクイック評価と徹底採点の記事から収集し、データベース化することにした。

(2)に関しては、顧客の声から製品の意味的価値の手がかりを得る方法として、Baasankhuu (2009)により提案された PQFBID 法の考え方を応用し、PQFBI・SVD 法の提案を行う。

意味的価値の情報源として(1)は記事文の後付けであり、ある製品に対する現状の顧客の声から知覚品質の構成語を抽出し、そこから意味的価値のヒントを探る(2)の方法の方が有用であると考えられる。

図３は、顧客の声（VOC）が知覚品質（PQ）、機能（F）並びにブランド・アイデンティティ（BI）の“フィルター”を通過することにより意味的価値（SV）のヒントが得られる流れを示している。この方法は、品質機能展開（QFD）の考え方を応用し、知覚品質の構成語と製品の機能並びに企業側が提示したブランド・アイデンティティの対応関係を分析する PQFBID 法を適用した際に、対応がつかない“残差”の中に意味的価値のヒントが含まれているという仮説に基づいている。

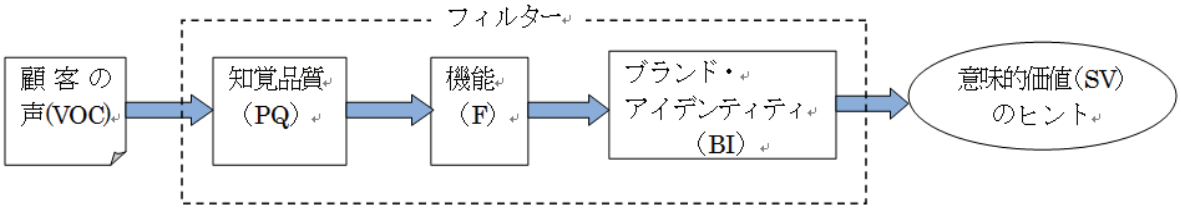

図 3. PQFBI・SVD 法のフロー

さて、意味的価値のプロデュース力を評価するには本来、企業がある期間に発売した製品群について意味的価値が見出せた製品とそうでない製品とで開発プロセスに有意な差が存在するかどうかを検証する必要がある。しかし、多くの製品の開発プロセスは公表されておらず、仮にヒット商品に限定すればその一部は確かに開発ストーリー等の記事文章は公表されるが、ヒット商品の基準が不明確であり、市場占有率を調査することも難しい。そこで、本研究では、イノベーションに関する著名な文献に述べられているイノベーションの障害や条件となる事項を抽出し、意味的価値の具体的な事例記事を参考にチェックリストを作成することにした。

本研究では、イノベーション分野で高名なクリステンセン(2001)、プラハード(2009)、知識創造プロセスの視点から解いた野中ら(2010)等を選択し、意味的価値プロデュース力のチェックリストの作成を試みた。

５．結果

5.1 PQFBI・SVD 法の適用例

資生堂のシャンプーTSUBAKI に PQFBI・SVD 法を適用した結果を図４に示す。

図４で、機能やブランド・アイデンティティに直接対応しない概念として「エイジングケア」が検出された。このことから、TSUBAKI の顧客の中には中年以上の女性がいて彼女らは艶や弾力を取り戻すために使用していることがわかる。しかし、資生堂はダメージヘアを含む若い女性をターゲットにして同ブランドを展開した。当時、花王の競合製品は ASIENCE であったが、その後、花王は CM に女優の真矢みきを起用し、中年女性をターゲットにした Segreta を発売し、ヒットにつながった。このように、「エイジングケア」は意味的価値のヒントであったと考えられる。

知覚品質区分	手がかり語	平均ポイント数	シャンプーの基本機能					ブランド・アイデンティティ				改善項目	意味的価値の手がかり
			①適度な洗浄力	②泡立ち	③すすぎやすさ	④自然なツヤ・まとまり	⑤低刺激・安全性	機能			情緒		
								艶	弾力	香り	イメージ		
機能	トリートメント効果	4.57				○		○	○				
	ツヤ	4.20				○		○	○				
	ポンプ	3.53	→	→	→	→	→	→	→	→	→	◎	
	コンディショナー	3.45				○		○	○				
	エイジングケア	5.64	←	←	←	←	←	○	○	→	→		○
	泡立	3.36		○									
	サラサラ	3.76				○							
	低刺激	4.19					○						
	パサパサ	3.33				▲			▲			◎	
	刺激	4.06											
	毛先	3.54											
	ツヤツヤ	4.20				○		○					
	指通	3.56				○							
	頭皮	2.36											
	詰め替え	4.07	→	→	→	→	→	→	→	→	→	◎	
	ツルツル	4.44				○							
	オイル	3.36											
	落ち着い	4.10				○							
	椿油	3.21						○					
	背中	2.41					▲						

図４．TSUBAKI の口コミへの PQFBI・SVD 法の適用例

5.2 意味的価値プロデュース力のチェックリスト

表１のチェックリストを作成するに当たり、クリステンセン（前掲）の「破壊的イノベーションの法則」、プラハード（前掲）の「第５章　組織のレガシー　価値創造を阻むもの」、野中ら（前掲）の「プロセスモデルの構成要素」、伊丹(2009)の「デザインドリブンイノベーション」、ダニエル・ピンク(2006)の「これからの時代に求められる６つの感性」、楠木（前掲）の「可視性の罠」を参考にした。これらの卓見の中で複数の文献で指摘されている項目として、ビジョンやミッションが社員に共有されていること（＋）、ダイバーシティの確保や異業種との交流（＋）、デザイン力（＋）、顧客のニーズや圧力、知識資産（＋－）、組織とプロセス（＋－）等が検出された。ただし、（＋－）は、プラスに働く場合とミスリードや足かせなどマイナスに働く場合があることを示している。

表１．意味的価値プロデュース力のチェックリストの体系

１．Why：　理念、ミッション、ビジョン：　明確化と全社的共有がなされているか
２．What：　小さな市場＝新たな市場を見つけるしくみが機能しているか
やりたいことは人間の本質的欲求に基づいたものか
やりたいことのビジネスモデルを適切に評価し、判断するための基準やしくみがあるか
３．Where：　やりたいことと組織の資源、プロセス、価値基準が整合しているか
４．　Who：　リーダーシップをもつプロデューサー人材が存在するか
５．Environment：環境やステークホルダーの認識と扱い：　競争相手、顧客、投資家、外部資源の活用
６．How：　駆動目標の設定、デザイン力、プロデュース力、意味形成に向けての対話と洞察の繰り返し

６．考察並びに今後の課題

本研究では、製品の意味的価値について機能的価値やイノベーションとの関係から特徴づけを行い、意味的価値を抽出する方法並びに企業が意味的価値をプロデュースする力を評価する体系について検討を行った。

かつては、洗練されたデザインは機能的価値と結びついていたが、今日では理念や哲学を見える化したものがデザインであり、単に「見た目」だけの問題ではなく、トータル的な視点でプロデュースすることが必要になってきている（伊丹（前掲）、ダニエル・ピンク（前掲））。

プロセスに関しては、知識プロセス、業務プロセス、意思決定プロセスについて組織文化や価値基準にまで踏み込み、プロデュース力との因果関係をつかむ必要がある。

アップルは、iMac から iPod や iPhone を経て iPad に至るまでにいくつかの試行錯誤があったが、基本的なフィロソフィーは決して揺らいでおらず、収れんしてきた点で、PS や AIBO をものにできなかった SONY とは異なる。

今後、さらに総合力としての意味的価値のプロデュース力を解明していきたい。

参考文献

Baasankhuu, J.，クチコミデータに基づく知覚品質の可視化，日本経営診断学会『日本経営診断学会論集』第 8 号，pp.209-214，2009

クレイトン・クリステンセン，イノベーション・ジレンマ　増補改訂版，翔泳社，2001

ダニエル・ピンク，ハイコンセプトー「新しいこと」を考えだす人の時代，三笠書房，2006

藤井清孝，グローバル・イノベーション，p.75，朝日新聞出版，2010

平野暁臣, プロデュース入門, イースト･プレス, 2009

伊丹敬之, イノベーションを興す, 日本経済新聞出版社, 2009

木村英紀, ものつくり敗戦 「匠の呪縛」が日本を衰退させる, 日経プレミアシリーズ, 2009

小仲正久，成熟市場の価値創造，pp.45-47，東洋経済新報社，2010

小屋知幸，こころの価値を売る世界にただひとつだけの会社，洋泉社，2010

楠木　建，イノベーションの「見え過ぎ化」－可視化の罠とその克服，一橋ビジネスレビュー，2010，SPR.，57 巻 4 号，pp.34-51，2010

マイケル J. シルバースタインら，なぜ高くても買ってしまうのかー売れる贅沢品は「４つの感情スペース」を満たす，p.68，ダイヤモンド社，2004

日経産業新聞，商品の意味的価値――文化欲求など満たす、機能本位の発想と別，1983 年１月 20 日，1983

延岡健太郎，価値づくりの技術経営－意味的価値の重要性，一橋ビジネスレビュー，2010，SPR.，57 巻 4 号，pp.6-19，2010

野中郁次郎ら，流れを経営する－持続的イノベーション企業の動態理論，pp.43-94，東洋経済新報社，2010

プラハード，C.K、イノベーションの新時代，pp.189-222，日本経済新聞出版社，2009

佐々木直彦, プロデュース能力, 日本能率協会マネジメントセンター, 2008

杉浦幸, プロデュースする人, 弘文堂, 2009

Weick, K. E.. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage，1995