



マーケティング・ドリブンな研究開発

— Innovation Is Not Just about Perfection —

阿部 剛士
執行役員，マーケティング本部本部長
博士（学術）

“Get out there and observe the market, your customers and products. Brainstorm like crazy and prototype in bursts!”
- Tom Kelley, IDEO

2016年ビジネス業界では話題に事欠かない年であった。英国のEU離脱選択、米国大統領選、年末の露大統領来日など、国際情勢に関するイベントをはじめ世界をとりまく環境には新たな一石が投げられた年でもあった。そして、ビジネス業界に鑑みると、まさに「a VUCA World」の到来を予感させてくれた。VUCAワールドとは「変化しやすく (Volatility)」、 「不確実で (Uncertainty)」、 「複雑で (Complexity)」、 「曖昧な (Ambiguity)」世界のことである。数年前から世界のビジネス・シーンではこの言葉が頻繁にとりざたされるようになり、もはやVUCAワールドは“THE NEW NORMAL”として誰も避けられないといわれるようにまでなってきた。そのために、現在ではこのVUCAワールドをどのように生き抜いていくかという議論が、欧米の官・民や学の世界で数多くなされている。

1. マクロ的視点の変化

そもそも「グローバル・ビジネス」の“グローバル”とは何か。“グローバル”は“グローブ”の形容詞であり、“地球規模の”という意味がある。私の“グローバル・ビジネス”の定義は「ヒト、モノ、カネ、情報が国境を越えてすばやく移動できるようになる世界市場」である。そのような世界市場では、日本だけを起点にして物事を考えるのではなく、地球規模で広く物事を考えるというワールド・ビューを持つことが必要とされる。一方で、世界市場ではマクロ的にもミクロ的にも「潮目の変化」が顕著になってきた。そもそも、グローバルという言葉が使われ始めたのは20世紀も終わろうとしていたころからであるが、過去の世紀をグローバル・ビジネスという視点で顧みると、そこにも変化が顕著にみとれる。例えば、19世紀の重点は「領土の拡大」や「植民地化」

であった。その主導は「国家」であり、評価の基準も「力 (パワー)」だった。20世紀になり、重点・主導者・評価基準にも変化が生まれた。それぞれ「自由市場競争 (資本主義)」、 「企業」、そして「能力 (パフォーマンス)」へと変化した。それでは21世紀はどうであろうか。さまざまな見解が存在しているが、おおよそ重点は「人的資本開発・起業家精神」に、主導者は国家でも企業でもなく「市民 (個人)」に、そして、評価基準も「目的」に変化しはじめているのではないだろうか。資本主義そのものも変化するかもしれない。資本主義では過去数世紀に渡ってエゴ主義や物欲的資本主義であったものが、それぞれエコロジー中心、そして人本主義へと移行する時代になりつつあるのではないだろうか。

2. マーケティングの変遷

マーケティング手法の変遷も顕著である。コトラー氏の定義を参照すれば、マーケティング1.0から2.0, 3.0, そして今マーケティング4.0に移行しようとしている⁽¹⁾。1.0は製品中心のマーケティング活動で、プロダクト・アウトでよかったが、多様性の時代に入り2.0ではマーケット・インのような消費者志向、3.0では製品やサービスの生み出す“価値”に焦点を当てた価値主導のマーケティングに変遷していった。そして今、マーケティング4.0では「自己表現」に特化したストーリー・マーケティングのようなマーケット・アウトが必要とされる時代に突入したといえるだろう。これはマズロー氏の5段階欲求⁽²⁾の5段階目「自己実現欲求」に符合する。生理的・安全・社会的・尊厳欲求から「自らのなりたい自分になる。」という自己実現を満たすことが購買行動の軸になっていく。

3. メガ・トレンドとゲーム・チェンジャー

マクロ的な視点ではもう1つ注目しなければならないことがある。それはメガ・トレンドである。世界情勢から、さらにその上位層に目を向けるとさまざまなトレン

ドを感じ取ることができよう。それらは、例えば「個人の力の拡大」、「権力の拡散」、「人口構成の変化」、「食糧・水・エネルギー問題の連鎖」などである。これらは相互に影響を及ぼしあう。また、ゲーム・チェンジを加速するドライバーもいくつか存在する。「危機を頻発する世界経済」、「変化に遅れる国家統治力」、「高まる大国衝突の可能性」、「広がる地域紛争」、「最新技術の影響力」、「変わる米国の役割」などが考えられ、これらを2軸に当てはめることによってさまざまなシナリオが誕生する。

個人的には「食糧・水・エネルギー問題の連鎖」など環境関係に関するトピックに特に注目している。これからは大きな事業を新規に立ち上げるためには、国家ではなく地球規模の課題をその対象にすべきである。その意味で国連が策定した17の“2030 Agenda for Sustainable Development Goals”にはこれから企業が、そしてYOKOGAWAが社会的価値への貢献としても真摯に向き合うべき多くのチャレンジが存在している。

4. 研究開発の在り方

これら環境の変化に照らし合わせると研究開発には2つの重要な項目がある。まず1つめは「デザイン思考」である。デザイン思考とは問題発見から問題解決に到達するためのステップを体系化したものであり、従来の“仮想検証型”の問題解決アプローチから問題の本質を明確化する“問題開発型”への変革である。

- 仮想検証型：問題を分析“問題はなぜ起こる？”
- デザイン思考型：問題の本質を明確化 “なぜ問題なの？”

予測可能な未来、確実な未来から予測困難な未来、不確実な未来におけるイノベーションの活動は、現行の製品開発や先行開発からバイアスを受けないように並行して行わなければならない。これを従来の「犯人探し」のアプローチから「恋人探し」のイノベーション活動と呼ぶ。

また、プロセス化されたイノベーションのフレームワーク、“イノベーションをもたらすソリューションを生み出すための思考法の枠組み”が必要である(図1)。その中でもコアとなるのが“OIP”の3つのプロセスになる。

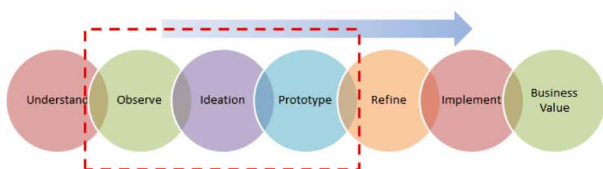


図1 プロセス化されたイノベーションのフレームワーク⁽³⁾

2つめは“R&D”から“C&D”への転身である。R&Dは従来の「研究開発」の意味だが、C&Dは“Connected & Development”である。研究開発は初期の段階から顧客やサプライヤーなど外部ステークホルダーとコミュニティーを作り、共創の中で問題開発を行うことになる。このC&Dへの変遷は、0から1を生み出す原動力となるだろう。

さらにC&Dは多様性を促すことになるだろう。多様性には2種類の多様性がある⁽⁴⁾。持って生まれた「先天的な多様性」と、体験を通じて獲得した特質である「後天的な多様性」だ。

先天的多様性には性別、人種、年齢、宗教的背景、性的傾向、身体障害、国籍などの因子がある。一方で、後天的多様性因子は文化の精通度、世代を超えた交流、ソーシャル・メディアのリテラシー、職能横断的知識、グローバルな思考、言語スキルなどである。多様性では特にこの後天的多様性が重要になってくる。

5. まとめ

VUCA ワールドを生き抜く上で、21世紀はグローバル・ビジネスの過去の経験値などがまったく役に立たなくなる可能性が高い。予測困難な世界になっていく現状では、私たちは先ず人間の認識機能・行動機能を深く理解し、そして人間の認識能力・行動能力を拡張するためには何ができるのかを考える。

さらに、人間と周囲環境システムとの協調支援など、人間を中心としたパーソナルなアプローチが今世紀のグローバル・ビジネスにおける1つの核になるであろう。

言うまでもないがビジネスの成長には、イノベーションが必要である。そして、イノベーションを起こすためには、職場をよりオープンで多様に富んだ異なった意見を受け入れやすい環境にしなければならない。規制ではなく、ビジネス・コミュニティーと一緒に、今後の研究開発では世の中を前進させる機会を活発に創出できる「場」を提供することを目指したい。

参考文献

- (1) Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, et.al, Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital, Wiley, 2016
- (2) Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, New York : Harper, 1954
- (3) Adapted from IDEO (2017), 2nd Edition of the Human Centric Design Toolkit
- (4) Sylva Ann Hewlett, Melinda Marshall, et.al, “Innovation, Diversity and market growth,” Center for Talent and Innovation, New York: Free Press, 2013