




金融・保険

商品開発において、一般に用いられている手法は、まず市場動向を調査し、未だ満たされていないニーズを探り、次にそのニーズ情報に基づき、商品開発に向けて試行錯誤を繰り返すというものであろう。しかし、この手法によりメーカーが開発し、市場に投入した新商品は、残念ながら、その大部分が失敗に帰している。その主たる原因は、メーカーがユーザーのニーズを理解していない点にあるとされる。「顧客の声に耳を傾けよ」、「顧客の立場で考えよ」という教えは、いまでもマーケティングや商品開発で強調される。だが、そうした教訓は、「商品開発（イノベーション）を行うのはメーカーである」という思い込みを前提としていることに注意が必要だ。

いま、経営学の最前線では、「メーカーだけでなく、ユーザーもイノベーションを手掛けるようになってきた」という事実が注目されている。マサチューセッツ工科大学のエリック・フォン・ヒッペル教授は、その著書『民主化するイノベーションの時代』で、メーカー主導のイノベーションの時代は終焉に向かっていることを指摘している。

メーカーに先行するリード・ユーザー

いくつかの製品分野ではメーカーが商品化する何年も前に、ユーザーが新商品の原型を



商品開発の担い手は メーカーだけではない

自ら作ってしまっていることがある。メーカーにニーズを訴えるだけでは飽き足らず、欲しいものを自ら作り上げてしまうリード・ユーザーが現れるのだ。

例えば、マウンテンバイクの開発は、1970年代の初め、アメリカの少年たちが自転車にイミテーションのマフラーやチョッパー・ハンドルをつけてオートバイのように改造し、バイク用ダート・トラックを走り回っていたことがきっかけとなった。また、イギリス人科学者のティム・バーナース・リーは、自分たちの研究をインターネット上で簡単に閲覧して、その成果を共有する目的で、ワールド・ワイド・ウェブを開発した。

リード・ユーザーは、大多数のユーザーに先行して、自らのニーズを充足させるために商品を改良していく。彼らのニーズは市場動向の最先端に位置している。ゆえに、リード・ユーザーが開発した商品の多くは、他のユーザーにとっても魅力的なものとなることが多いのだ。

リード・ユーザーとメーカーの関係

商品開発とは、ニーズ情報とソリューション情報を組み合わせて、問題解決を図る行為に他ならない。ユーザーは、自分自身のニーズと利用状況については、メーカーよりも優れた情報を持っている。そこで、リード・ユーザーによるイノベーションは、斬新な機能

を提供するものとなることがある。

一方、メーカーはユーザーに関する情報を完全な形で入手することが難しいため、その商品開発も自らが蓄積しているソリューション情報に強く依存したものとなりがちである。機能はこれまでと同じだが、使い勝手が改善され、信頼性が向上するような改良的な商品開発をすることが多い。

大部分のメーカーはいまでも、商品開発はメーカーによって行われると信じている。自分たちの仕事はニーズを見つけ出し、それを満たすことであって、リード・ユーザーが開発したイノベーションを商品化することではないと考えている。

また、メーカーの商品開発は、一般に、規模が大きな市場をターゲットとするために、リード・ユーザーによるイノベーションは、たとえそれが画期的であったとしても、少数者のニーズとして放置されてしまう可能性が高いという問題も抱えている。

リード・ユーザーとの協業

しかし、メーカーのなかには、リード・ユーザーが持つ有益なニーズ情報と、自社が蓄積しているソリューション情報を組み合わせ、商品開発を試行している企業もある。ネスレ、ゼロックス、L.L. ビーンなどがこの手法を採用しており、最近では、3Mがリード・ユーザーを活用して、画期的な製品ラインを生み出している。3Mによれば、リード・ユーザーから学ぶことによって生まれた製品コンセプトは、独創性に優れ、新しい顧客ニーズに対処しようとしており、市場に投入した後は、他の製品よりはるかに高いシェアを獲得しているという。

長期的にみれば、市場全体がいずれリード・ユーザーに追いつく。リード・ユーザー

によるイノベーションは、従来の手法では得ることのできない有益なニーズ情報をメーカーに提供する可能性を秘めている。ユーザーは技術的には無知であっても、ときに開発者の想定を超えた問題に直面する。問題解決への斬新なアイデアは、メーカーの会議室からではなく、現場から出てくるのである。

リード・ユーザーによるイノベーションは、商品開発を成功に導くアイデアの供給源となる。メーカーにとって、リード・ユーザーは価値創造のパートナーであり、問題解決を彼らに委ねる企業はこれからも多く出てくるものと思われる。

J A 共済におけるリード・ユーザー

個人向けの共済・保険において、自ら商品を開発するリード・ユーザーは存在しえないが、市場に先行するニーズ情報や、商品開発に有益なアイデアを持つ人々はいるはずだ。L A なら一度はお客様から、「こういう共済はないか」と聞かれた経験があるはずだ。また、県本部職員も同様の質問を J A から受けていると思われる。観察眼の鋭い人なら、その質問から、いま人々がどんな仕組みを求めているかというイメージが浮かんでくるはずである。L A ・県本部職員が描いている「求められる仕組み」を、アンケート・インタビューなどで引き出し、仕組開発に生かすことができるのではないかと。系統内で活用されていないニーズ情報を探索して、J A 共済の仕組開発プロセスのなかに取り込めれば、それは統合の具体的な成果といえよう。その結果、J A らしい仕組みが生まれれば、競争が激化するなかでも、優位性を維持していくことは難しくはないはずだ。

(調査研究第二部 湊 一郎)