

平成 31 年 4 月 17 日現在

機関番号：12102

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03849

研究課題名(和文) 熟達したマーケターによる価値創造をもたらす実践知

研究課題名(英文) Practical intelligence to bring the value creation by the proficient marketer

研究代表者

佐野 享子 (Sano, Takako)

筑波大学・ビジネスサイエンス系・准教授

研究者番号：10334020

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、顧客に対して新たな価値を創造する活動をマーケティングと捉え、マーケティングを行う人材(マーケター)がいかにして新たな価値の創造を行うか明らかにすることを研究目的とし、係る人材育成のための示唆を得ることとした。具体的には、大学において創造的な商品開発を行う人材をマーケターと捉え、創造的思考法をベースにしたラテラル・マーケティングの理論を用いて大学主体の商品開発の事例を分析した。

また、業務の中でマーケティング実践を意識したことがない人材がマーケティング・リテラシーをいかに体得するか明らかにするため、大学職員を受講者とする研修の効果を分析した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、大学が主体となって創造的な商品開発を行うための理論としてラテラル・マーケティングを取り上げ、係る理論の適用可能性と課題について、理論的に明らかにした初めての研究である点が挙げられる。ラテラル・マーケティングは、フィリップ・コトラーが提唱したラテラル・シンキング(水平思考)に基づいて展開される新市場創造のための理論である。

社会的意義としては、イノベティブな価値を創造するマーケターをいかに育成するか、具体的な提案を行った点が挙げられる。

研究成果の概要(英文)：This study regarded activity to create new value for a customer as marketing.

A purpose of this study is to clarify how a marketing talented person (marketer) creates new value. In addition, I got a suggestion how you brought up such a talented person.

Specifically, I regarded the talented person who performed creative product development in a university as a marketer and analyzed some example of the product development using a theory of lateral marketing based on creative thinking process. In addition, I analyzed an effect of the training for university staff to clarify how the person who had not been conscious of marketing practice in duties acquired marketing literacy.

研究分野：人材開発

キーワード：商品開発プロセス ラテラル・マーケティング マーケティング・リテラシー

## 1 研究開始当初の背景

経済産業省においては、日本企業が過去20年間、コストカットを中心とした「減量経営」を主軸に進め、真の顧客志向に基いたグローバルに通用する新事業を創造していないとして、新事業創造のための組織や人材の在り方に関する研究を進めてきた（『フロンティア人材研究報告書』2012, 『新しい事業を創造するための企業内の人材マネジメントの在り方を考える研究会報告書』2013）。それらにおいては、日本企業において、新事業創造が当面する最も重要な経営課題であると認識されている一方で、新事業創造を牽引する人材の育成方法がわからない、あるいは育成の成果が現れていないとする企業が多いという点が指摘されている。

Drucker(1954)は、企業における2つの基本的な機能としてマーケティングとイノベーションを挙げている。イノベーション機能とは、新しい技術、アイデア、発想といった新基軸を事業の中に取り込むことを意味するが、新基軸を事業の中に取り込むためには、それらを顧客満足という理念に照らし合わせて、顧客の創造と維持という仕組みが作られなければならない。その意味では、Druckerの言うイノベーション機能は、今日では広義のマーケティング機能として捉えられている(嶋口,2000)。

近代マーケティングの父と称される Kotler は、マーケティングとは価値を創造する交換過程をつくる活動であると述べている(Kotler and Keller,2008)。本研究においても同様の立場に立ち、顧客に対して新たな価値を創造する活動をマーケティングと捉え、マーケティングを行う人材(以下マーケターという)がいかにして新たな価値の創造を行うか明らかにすることを研究目的とし、係る人材育成のための示唆を得ることとした。

## 2 研究の目的

コモディティ化が進む今日、新たな付加価値を生み出す優れた商品の開発が企業における普遍の課題となっている。大学は商品開発をミッションとする組織ではないが、学内の資源や日頃の研究成果を活かした商品開発が全国の大学で進んでいる。商品開発を本務としていない大学という組織において、新たな付加価値を持つ優れた商品がいかに開発されているのかという点に関心を持った。

研究代表者が大学を対象とした研究を行う部署に勤務していたこともあり、本研究では、大学において創造的な商品開発を行う人材をマーケターと捉えて研究を行った。具体的には、創造的思考法をベースにした「ラテラル・マーケティング(lateral marketing)」の理論を用いて大学主体の商品開発の事例を分析することとし、大学主体の商品開発の基底に「ラテラル・マーケティング(lateral marketing)」の思考法をどのように看取することができるのか明らかにすることを第1の研究課題とした。

ラテラル・マーケティングは、フィリップ・コトラーとフェルナンド・トリアス・デ・ベスによって提唱された、ラテラル・シンキング(水平思考)に基づいて展開される新市場創造のための理論である(Kotler and Bes,1983)。市場をバーティカル(垂直方向)に際限なく細分化していくマーケティングでは、市場セグメントが断片化・飽和化するために、新商品が画期的な成功を収めるチャンスが少なくなる。一方で、市場細分化の過程で切り捨てられた部分に目を向け、そこにチャンスがあるとして新市場を創造する方法が、水平思考に基づいたラテラル・マーケティングである。

商品開発のプロセスからイノベティブな価値を創造する人材の思考の特質を明らかにする

ためには、係る人材がいかなるプロセスで創造的な商品を開発し、いかにして革新のベースになるビジネス・アイデアを獲得するのか明らかにすることが重要と考える。このような問題意識から、この点を明らかにすることを第2の研究課題とした。

優れたマーケターの思考を明らかにするのみならず、業務の中でマーケティング実践を意識したことがない人材に、マーケティングの思考を体得してもらうことも重要な課題と考えられる。このような問題意識から本研究では大学職員を対象とし、マーケティングの実践知をもたない職員のマーケティング・リテラシーをいかに育成するか明らかにするという点を、第3の研究課題とした。

以上を踏まえ、イノベティブな価値を創造するマーケターをいかに育成するか示唆を得ることを第4の研究課題とした。

### 3 研究の方法

研究課題1に対しては、日本経済新聞朝刊で大学発の新商品を紹介している連載記事「キャンパス発この一品」に掲載された事例を対象に、大学教員や学生の発案による商品開発の事例を選択するとともに、それらの記述の中にラテラル・マーケティングの思考法を看取することができる事例を、理論に即して抽出し分析を加えた。

研究課題2に対しては、研究課題1で分析の対象とした事例の中から大学教員による商品開発の事例を取り上げ、アイデア創出の契機として考えられる出来事に関する記述を抽出して分析を加えた。

研究課題3に対しては、マーケティング分野の研究において体系化されてきた理論を基底としたマーケティングの知識を、受講者が実践に活かすことができるようになることをねらいとした、大学職員を受講生とする2種類の研修を事例として、受講後にいかなる成果が得られたのか明らかにした。

研究課題4に対しては、以上の研究で得られた結論をもとに、検討を加えた。

### 4 研究成果

#### (1) 研究課題1について

選択された29の事例を分析した結果、大学教員や学生が主体となった商品開発の事例では、市場レベルでのラテラル・マーケティングの事例が最も多く、内訳としては、ニーズ/効用の結合、ニーズ/効用の強調、ニーズ/効用の代用、ターゲットの代用の順に数が多かった。製品レベルのラテラル・マーケティングの事例は、市場レベルでのラテラル・マーケティングの事例数の5分の1程度の5事例に留まり、その他のマーケティング・ミックス・レベルの事例は皆無であった。

このように大学主体の商品開発に対しては、市場レベル又は製品レベルのラテラル・マーケティングを適用することが可能であることが明らかになるとともに、ラテラル・マーケティングにおいては、一定の手順に基づくプロセスが必須であるとする考え方に固執しないことが重要であることが示唆された。さらに本研究では、大学における商品開発へのラテラル・マーケティング適用の可能性と課題についても、理論的に明らかにした。

以上の詳細については佐野(2018b)を参照されたい。

## (2) 研究課題2について

選択された17の事例を分析した結果、第1に、大学教員が創造的な商品の開発を行ったプロセスとしては、3つのタイプが分類された。研究成果の創出が商品開発の起点となっているタイプ、社会のニーズに自らの専門性を応用することへの希求が商品開発の起点となっているタイプ、人々の抱くニーズの気づきが商品開発の起点となっているタイプがそれである。このうち研究成果の創出が商品開発の起点となっているタイプが最も多く出現していた。大学教員が本務とする学術研究は、必ずしも実用化の実現を意図して実施されているわけではない。当初は実用化の実現をめざして研究していたわけではないが、研究成果が創出されたことが「ハッ!とする現象」となって商品化に結びつくといったこれらのプロセスにおいては、企業の商品開発プロセスに見られる思考法とは異なる思考法が働いている可能性が予想された。

第2に、これらの商品開発のプロセスにおいては、企業における商品開発で見られるプロセスと類似したプロセスも存在していた。研究成果の実用化の方向性の意図的な探索やサラス・サラスパシーが提唱する「エフェクチュエーション的思考法 (effectuative thinking)」がそれである。

以上の詳細については佐野(2019)を参照されたい。

## (3) 研究課題3について

分析の結果、マーケティングについての学習経験がない受講者であっても、各々が職務上抱えている問題状況に対して、マーケティングの知識を活用することが可能であると、研修受講後に認識できるようになることが認められた。

しかしながら、限られた時間の中で、受講者自ら解決策の検討を深めることができるレベルにまで至るのは容易ではない。マーケティングと関わる職務上の問題状況に対して、マーケティングの知識をどのように活用することができるのかという点について、受講者自らが検討を深めることができるようになるためには、第1に実践の場面で直面する問題状況とそれらの解決に活かすことができると考えられる知識とのマッピングが行えるように支援すること、第2に問題解決に用いる概念の意味や概念相互の関係性の検討が深められるよう支援することが効果的であり、これらが可能になる研修プログラムが有効であると示唆された。

このような研修プログラムを通じて学んだ知識を実践へ活かすための思考を育成するためには、想定される問題状況に対する解決策を検討する際にいかなる思考のプロセスをたどればよいのか、上記の点に留意しながら講師自身がモデルとなり、具体的な事例(ケース)をもとに問題解決を行う際の思考のプロセスを示すといった「観察学習 (observational learning)」の考え方(Bandura,1971)を取り入れて、講師と受講者とのインタラクションを行うことが考えられた。以上の詳細については佐野(2018a)を参照されたい。

## (4) 研究課題4

研究課題1及び2の成果を踏まえると、商品開発を本務としていない大学教員がイノベーター的な価値を創造するマーケットとなり得るためには、アイデアが偶発的に創出するのを待つのではなく、第1に社会のニーズへの専門性の応用や研究成果実用化の視点から意図的な探索・検討を行うこと、第2に問題意識を持つ人々と意図的なディスカッションを行うこと、第3に目の前に存在する人々の生活を追体験し、彼ら彼女らの抱える課題を自分の課題として理解

・共感するといったオブザベーションを意図的に行うことが、商品開発のアイデアを創発する思考を誘発する上で効果的であると示唆された。

研究課題3の成果から、マーケティングについての実践知を持たない人材においても、第1に、実践の場面で直面する問題状況とそれらの解決に活かすことができると考えられる知識とのマッピングや、問題解決に用いる概念の意味や概念相互の関係性の検討によって、マーケティング・リテラシーが高まること、第2に、優れたマーケティング・リテラシーを持つ育成者が、上記の点に配慮して具体的な問題状況に対する問題解決を行う際の思考プロセスのモデリングを示す形で、マーケティングについての実践知を持たない人材とのインタラクションを行うことが有効であることが示唆された。

本研究の学術的な貢献としては、大学における商品開発へのラテラル・マーケティング適用の可能性と課題について、理論的に明らかにした初めての研究であるという点が挙げられる。実務的な貢献としては、イノベティブな価値を創造するマーケットをいかに育成するか、具体的な提案を行った点が挙げられる。

本研究が示唆した点は、あくまでも可能性ある仮設の提示にすぎない。今後は本研究で検討した事例を対象に、商品開発に携わった当事者へのインタビューを行うなどして、提示された仮説をより詳細に検証することが課題として残されている。

#### 〈引用文献〉

- ① Bandura, A.(1971) *Psychological modeling : conflicting theories* .Aldine-Atherton. (原野広太郎・福島脩美(訳) (1975) 『モデリングの心理学 観察学習の理論と方法』金子書房)
- ② Kotler,P.,& Bes,F.T.(2003) *Lateral Marketing:New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*.John Willey & Sons,Inc.(恩蔵直人(監訳)大川修二(訳) (2004). 『コトラーのマーケティング思考法』東洋経済新報社)
- ③ Sarasvathy,S.(2008) *Effectuation : Elements of Entrepreneurial Expertise*.Edward Elgar, (高瀬進・吉田満梨(訳) (2015). 『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎)

#### 5 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計3件)

- ① 佐野享子(2019)大学教員による創造的な商品の開発プロセス—アイデア創出の契機に着目して— *Rcus Working Paper.11.1-11*. 査読なし
- ② 佐野享子(2018a) 研修で学んだ知識を実践へ活かすための思考をいかにして育てるか—大学職員のマーケティング・リテラシー育成を事例として— *Rcus Working Paper 10. 1-18*. 査読なし
- ③ 佐野享子(2018b) 大学主体の商品開発へのラテラル・マーケティング適用の可能性 筑波大学大学研究センター *大学研究 45. 49-63*. 査読あり

※科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。