

## 立論1：マーケットインの方が、低リスクかつ低コストで、新製品を開発できる！

マーケットインとは、顧客の**顕在ニーズ**を優先し、顧客視点で商品開発を行い、顧客が求めているものを提供しようとする考え方を指す。(解題文より)

顕在ニーズとは、「言語で表現された、あるいは言語で表現可能な、人々が希望しているもの」。

潜在ニーズとは、「未だ言語で表現されていないが、言語で表現可能な、人々が希望しているもの」。

みかん味の  
水が飲みたいな！



ただの水はなんか物足りないなあ…

### 論拠1：市場を具体的に測ることができる。

消費者に選んでもらうことで、市場に受け入れられる製品を導き出すことができる！

#### 例えば！ 無印良品の「モノづくりコミュニティ」

無印良品では、**顧客から寄せられた声**とともに、製品開発を行っている。

- ①顧客からの多くの意見やアイデアから、テーマを絞り込む。
- ②絞り込んだテーマをさらに、投票制にして顧客に選んでもらう。



無印良品全製品の中で  
上位5位に入る売上高！

マーケットインは、市場において強いパワーを持っていればいるほど、市場の失敗に陥る可能性は低い。(Conners, 1999)

マーケットインは、市場を測ることができるので  
低リスクで製品開発が可能である！

## 論拠2：ニーズの把握が容易である。

顕在ニーズは、言語で表現されている。

顧客が自分の行ったイノベーションに関する情報を他の企業と共有する場合、その60%は無償である。(Schaan and Uhrback, 2009)

マーケットイン=反応型市場志向  
顧客の**顕在ニーズ**に応えようとする考え。

プロダクトアウト=先行型市場志向  
顧客の**潜在ニーズ**に応えようとする考え。

みかん味の  
水が飲みたいな！



ただの水はなんか物足りないなあ…



みかん味の  
水を開発しよう！



どうすればいいのかな？  
硬度？味？



顕在ニーズをくみ取る際、顧客からのデータ収集・データの読み取りが容易である。  
→**コストがかかりにくい！**

潜在ニーズをくみ取る際、知識が必要である。  
→**調査者の人材教育が必要でありコストがかかる！**

顧客が発信する顕在ニーズを測るため、低コストで製品開発が可能である！

顕在ニーズは、顧客に認識されている。

マーケットイン=反応型市場志向  
顧客の**顕在ニーズ**に応えようとする考え。

プロダクトアウト=先行型市場志向  
顧客の**潜在ニーズ**に応えようとする考え。



顧客の**顕在ニーズ**に応えた  
製品Aの場合…



顧客の**潜在ニーズ**に応えた  
製品Bの場合…

欲しいと思ってた！  
まさにこれだね♪



なにこれ、初めて！  
何が良くて何が悪いの？



消費者に認識されてるね！  
宣伝費も特に必要ないかな！



このままだといかん！  
広告を行わねば！



顧客は顕在ニーズを有している場合そのニーズに関する知識を有しており、宣伝を行う必要がない。  
→**顧客の育成は必要ない！**

顧客は、潜在ニーズを有している場合そのニーズに関する知識を有しておらず、広告などのプロモーションが必要である。  
→**顧客の育成が必要である！**

## 立論2：マーケットインの方が、市場において他社より優位になる！

### 論拠1：顧客は独自の目線で、企業が思いつかないアイデアを創出する！

顧客の中には先行ニーズを持ったリードユーザーが存在する。そのニーズから生まれた商品は商業魅力度が高い。(Baldwin, Hienerth, and Von Hippel, 2006)

今の製品はなんか物足りないなあ…



Aという性能を持った製品ほしい！  
きっと売れる♪

リードユーザーは、最先端の市場に存在し、新しいニーズに応えようとする強い欲求を抱いている。(Gault and Von Hippel, 2009)

リードユーザーは企業に対して、自ら新商品を提案することがある！！

#### 例えば！ マスキングテープ

本来、建設作業現場で使われていたマスキングテープに対して、雑貨としての価値を見出したのは、3人の女性であった！

かわいい柄のマスキングテープを売らしましょう！



その発想は自社だけだったら生まれなかった！

マスキングテープの「何度も貼ったりはがしたりできること」や「目立つカラー」といった特性に着目！

消費者が提案したアイデアから新製品開発を行う！

結果として…

消費者の声を聴くことによって他社にはない大ヒット製品を生み出すことができました！

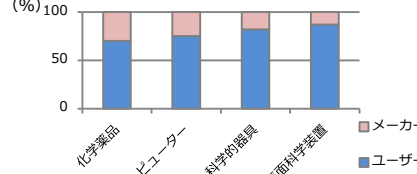


企業は、斬新な顧客の顕在ニーズに基づいて、新製品を開発できる！

日本におけるリードユーザー数は**360万人**！！(Oliveira and Von Hippel, 2011)

イノベーションの過程でユーザーが重要な役割を演じることを**ユーザーイノベーション**という！！(Von Hippel, 1988)

ヒット商品となったイノベーションの出所



ヒット商品の出所割合においてユーザーイノベーションの占める割合が**60%以上**！！

出所 Von Hippel, Thomke, and Sonnack (2000)

スマートフォンやフェイスブック、ツイッターなどのSNSの普及により、ユーザーイノベーションとその普及が容易になってきている。(小川, 2013)

みかん味  
どうだった？



みかん味  
おいしかった！

どんな味  
飲んでみたい？



りんご味も  
ほしいかも…

情報発信が容易になったことで、顧客と企業の交流も盛んになった。

SNSの普及によって、リードユーザーにとって、  
企業に対して自ら新商品を提案することがより一層容易となった！！

### 論拠2：目的を明確にすることで、収益性が高まる！

マーケットインは、戦略的コンセンサスと組み合わせることによって、新製品開発パフォーマンスが向上する。(Atuahene-Gima, Slater, and Olson, 2005)

戦略的コンセンサスとは組織メンバーが一致した認識や意識を持つこと。(佐々木, 2011)



組織メンバーが一致した認識や意識を持つ。



戦略の立案や実行が容易になる。



企業の収益性を高める。

顕在ニーズに対する組織的対応力が無ければ潜在ニーズへの対応という偶発的事象は期待できない。(Conner, 1999)

企業の目標が明確であればあるほど、  
マーケットインは売上に正の影響を及ぼす！

#### 参考文献・参考資料

Atuahene-Gima, Kwaku, Stanley F. Slater, and Eric M. Olson (2005), "The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.22, No.6, pp.464-482.  
Baldwin, Carliss, Christoph Hienerth, and Eric Von Hippel (2006) "How User Innovations Become Commercial Products: A Theoretical Investigation and Case Study," *Research Policy*, Vol. 35, No. 9, pp. 1291-1313.  
Connor, Tom (1999) "Customer-Led and Market-Oriented: A Matter of Balance," *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.12, pp.1157-1163.  
Gault, Fred and Eric Von Hippel (2009), "The Prevalence of User Innovation and Free Innovation Transfers: Implications for Statistical Indicators and Innovation Policy," *MIT Sloan School of Management*.  
Kotler, Philip and Kevin L. Keller (2006), *Marketing Management, 12th edition*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 隠蔵直人・月谷真紀訳 (2008), 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』, ピアソン桐原.  
Oliveira, Pedro and Eric Von Hippel (2011) "Users as Service Innovators: The Case of Banking Services," *Research Policy*, Vol. 40, No. 6, pp. 806-818.  
小川進 (2013), 『ユーザーイノベーション：消費者から始まるものづくりの未来』, 東洋経済新報社.  
佐々木 (2011), 『組織の分化とコンセンサス：組織内の意識の相違と調整手帳』, 慶應義塾大学経済学部紀要, Vol.2, pp.39-54.  
Schaan, Susan and Mark Uhrback (2009), *Measuring User Innovation in Canadian Manufacturing, 2007*, Ottawa: Statistics Canada, Working Paper.  
Von Hippel, Eric (1988), *The Sources of Innovation*, New York, NY: Oxford University Press, 榊原清則訳 (1991), 『イノベーションの源泉』, タイヤモンド社.

# 今、ここにはない未来は自分で創る！ By 小栗旬

## はじめに

**マーケットイン**  
顧客の**顕在ニーズ**に応えようとする考え

もう少し甘くて炭酸が多いコーラがほしいな。

消費者

顕在ニーズから、従来よりも甘くて炭酸の多いコーラを開発

**プロダクトアウト**  
顧客の**潜在ニーズ**に応えようとする考え

冬は温かい飲み物がほしいな。

消費者

潜在ニーズより温かい炭酸飲料を開発

**企業は、プロダクトアウトを選択すべき！**

## 立論1 プロダクトアウトの方が、顧客を獲得・維持できる。

### 論拠1 プロダクトアウトは、破壊的イノベーションを起こせる！

破壊的イノベーションとは、従来の価値基準のもとむしろ性能を低下させるが、新しい価値基準のもとでは従来の製品よりも優れた特徴を持つ新技術がもたらす変化のことである。(Christensen, 2000)

例えば...

**Apple**

スマートフォン

**ガラパゴスケータイ市場**

従来のケータイとしての評価基準は、満たさない

**スマートフォン市場**

スマートフォンとして新たなケータイとして評価基準を打ち立てる！

潜在ニーズに応える製品開発は、破壊的イノベーションを引き起こす。潜在ニーズに応える先行型志向(プロダクトアウト)は、反応型市場志向(マーケットイン)が作り得ない新たな市場を形成する。(小野, 2013)

### 論拠2 顧客を満足させることができる！

顧客満足とは、顧客が感じた価値から事前期待値を差し引いたものである。(嶋口・内田, 2004)

顧客は、既存製品を念頭に置きつつ理想的な製品増を形作ろうとするので、顕在ニーズに応える製品開発は、持続的イノベーション、すなわち、ありきたりで常識の範囲内の新製品のアイデアしか、示唆することができない。(小野, 2013)

**マーケットインの場合**

もっと小型な扇風機ほしいなあ！

消費者

家電メーカー

小型扇風機をつくろう！

消費者

顧客が感じた価値 - 事前期待値 = 顧客満足

10 - 10 = 0

つまり 消費者の期待と同じ製品を開発しても、高い満足は得ることが出来ない

**プロダクトアウトの場合**

はねのない扇風機！想像もなかった！

消費者

dyson

顧客が感じた価値 - 事前期待値 = 顧客満足

10 - 0 = 10

満足は、推奨行動や、再購買に影響するという。(Oliver and Swan, 1989)

### 立論1 顧客を獲得・維持できる。

- ・継続的に新しい市場を開拓し、新規顧客を獲得できる！
- ・顧客を満足させ、維持することができる！

### 立論2 競争優位を獲得できる。

- ・顧客の声に惑わされない！
- ・価格競争に陥らない！
- ・製品差別化につながる！

つまり 潜在ニーズを汲み取るプロダクトアウトこそ、新市場を開拓できる。

移動電話 → ガラパゴスケータイ → スマートフォン → 新たな市場

**継続的に新しい市場を開拓し新規顧客を獲得できる！**

### 顧客を維持することができる！

## 立論2 プロダクトアウトの方が、競争優位を獲得できる。

### 論拠1 顧客の声に惑わされない！

消費者は、自分の欲望を正確に表現できないばかりではなく、それらの欲望を自分自身で意識することもできない。(石井, 1997)

つまり 消費者は、自身のニーズを明確に把握しきれていない！

既存の顧客を大事にすればするほど、技術転換が遅れたり、顧客の声を聞いたがために製品の市場における優位性を失う。(Christensen, 2000)

**マーケットインの場合(コーラの事例)**

もう少し甘いコーラがほしい！

消費者

消費者の顕在ニーズにあわせて製品を替えよう！

顕在ニーズに基づいて味を変えた！

多くの不支持を受け、わずか3ヶ月で新商品を撤退させることになった。

**プロダクトアウトの場合(ポカリの事例)**

健康飲料？そんなのより甘くてよ！

消費者

スポーツ後に飲むことを想定したこの味が最適！

潜在ニーズに基づいて味を変えなかった！

現在、健康飲料市場におけるシェアは、No.2

**消費者の声は、不確実である！**

### 論拠2 マーケットインは、コモディティ化に陥りやすい！

コモディティ化市場とは、企業間の技術的水準が同質的となり、供給される製品の本質的部分での差別化が、困難で、顧客側からほとんど違いを見出すことのできない状況。(恩蔵, 2007)

顧客自身が表明できるニーズに応じた製品やサービスを作ろうとすればするほど、結果として、コモディティ化を招いてしまう。(藤川, 2006)

例えば...

カロリーオフのビールがほしい！

消費者

飲料水メーカー

消費者は、カロリーオフのビールを欲している！開発しよう！

他社と同じような製品が開発される！

つまり 顕在ニーズは、他社も把握できるため顕在ニーズに基づいた製品開発は、コモディティ化に陥る！

違いがよくわからない... どれ買えばいいかな...

消費者

コモディティ化した市場において、他社より優位に立つために企業は価格を下げるため、価格競争に陥りやすい。(Narver, et al., 2004)

**マーケットインは、価格競争に陥りやすい！**

### 論拠3 潜在ニーズに基づく製品開発は、差別化できる！

競争優位とは、他社が模倣しにくい戦略をとることで獲得される。(Kotler and Keller, 2006)

世界のエネルギーの需要予測

(出所) World Energy Outlook 2002, IEA

ガソリンの需要が高まりガソリンの値段が高騰しそうだ！ガソリンを使用しない車を開発しよう！

TOYOTA

ハイブリットカー

(顧客の潜在ニーズに応えようとする)先行型志向市場は、(顧客の顕在ニーズに応えようとする)反応型市場志向と比較して新製品開発の成功に強く結びつく。(Narver, et al., 2004)

**独自の製品を製造することで、差別化できる！**

#### 参考文献

Christensen, Clayton M. (2000), *The Innovator's Dilemma*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 伊豆原司訳 (2001), 『イノベーションのジレンマ: 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』, 翔泳社

藤川佳則 (2006), 『脱コモディティ化のマーケティング』, 東洋経済新報社

石井淳蔵 (1997), 『マーケティングの神話』, 岩波書店

Kotler, Philip and Kevin L. Keller (2006), *Marketing Management, 12th edition*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 月谷真紀訳 (2008), 『コラー＆ケラーのマーケティング・マネジメント』, ビアソン桐原

Narver, John C., Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan (2004), "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 334-337.

恩蔵直人 (2007), 『コモディティ化市場のマーケティング論』, 有斐閣

小野晃典 (2013), 『反応型市場志向としてのマス・カスタマイゼーションと先行型市場志向としてのマス・プロダクション』, 『マーケティングジャーナル』, 第33巻第2号, pp. 35-48.

Oliver, Richard and John E. Swan (1989), "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach," *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 2, pp. 21-35.

Reed, Richard and Robert J. Defillipi (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 88-102.

嶋口充輝・内田和成 (2004), 『顧客ロイヤリティの時代』, 同文館出版