

*CEGS*

DISCUSSION PAPER SERIES

No.2020-CEGS-04

社会課題の解決までを見据えた

異組織間協働型価値創出プロセス検討のフレームワーク

Framework Design for Process of Generating Values

within Interorganizational Coproduction

toward Solving Social Agendas

湯沢 雅人

横浜国立大学 地域連携推進機構  
成長戦略教育研究センター リサーチャー

2021年3月

横浜国立大学 地域連携推進機構 成長戦略研究センター

Education and Research Center for Economic Growth Strategy  
Organization for Local Collaboration Networking  
Yokohama National University

79-1 Tokiwadai hodogaya-ku

Yokohama 240-8501 JAPAN

*CEGS*

## はじめに

マーケティングは一般的には経済活動の手段、企業経営における機能要素と見なされるが、その本質は顧客価値の創出にある。そして、企業は顧客から価値の対価を受け取ることで利潤を確保し、その結果事業が成り立つことから、マーケティングは企業経営そのものと言っても過言ではない。

更にその根幹は「顧客の理解～提供価値の具現化～顧客へのデリバリー(顧客が便益を享受)」にあるが、そこで企業と顧客との間で価値を受け渡す媒体という重要な役割を担うのが製品(サービスを含む)である。その開発をいかに成功させるかが企業にとっての課題であり、成否が経済価値の創造に大きな影響を及ぼす。したがって、経営トップをはじめとする実務家、あるいは経営学を専門とする研究者にとっては、製品開発は大きな関心事であり、「製品開発を成功させるためにはどうすれば良いか」との問題意識は経営学における不可避の命題としてこれまで様々な議論がなされてきた。

一方、近年社会では持続可能な開発目標(SDGs : Sustainable Development Goals)を掲げ、社会価値の実現を目指すことが重要視されている。2030年までに持続可能でより良い世界を目指すために国連サミットで設定されたこの国際目標は、17のゴールと169のターゲットから構成され、「地球上の誰一人取り残さない」ことを誓いながら、人類に共通する社会課題の解決を目指している。そこでは、経済活動の主体である企業も社会課題の解決に向けて新たな意識を持つことが不可欠となり、SDGsに対する企業としての具体的活動が各所で求められている。

ここで、社会課題を解決することは、ニーズに基づく価値を創出し、便益を提供するという観点でマーケティングの概念と合致し、社会という大きな市場に対するマーケティング活動と捉えることができる。すなわち、ニーズを持つ主体を社会全体と捉えれば、マーケティング論の枠組みで社会課題の解決に関する検討を進めることができる。

マーケティングの概念や手法を社会的活動にどのように活かしていくか、あるいは企業が利潤の追求だけではなく、いかに社会的責任を果たし、社会価値を生み出していくかは、「ソーシャル・マーケティング」として1960年代より議論されてきた。しかしながら、企業や非営利組織がSDGsの達成に貢献し得る成果を出すためには、より一層主体的に社会課題と向き合う必要があり、社会価値の創出に向けたそのスタンスが、マーケティングと社会貢献との関わりを議論する際の要点となる。

同時に、企業が単独で解決することが困難な課題に取り組むためには、企業ドメインの枠を超えて価値の創造に参画し、他組織との協働体制をもって価値創りに挑むことが求められてくるが、そのためには、複数の企業が連携することはもとより、社会課題に対峙する行政機関、あるいは研究成果の活用を目指す学術機関との協働体制を採ることが不可欠である。

本稿では、マーケティング論において議論されてきた製品開発を成功に導く要件を根底に置きながら、社会課題の解決までを見据えた価値創出プロセスを検討するためのフレームワークについて考察する。旧来の考察対象が一般的に単一組織(企業内)であったのに対して、社会課題を解決するためには行政機関を含めた複数組織が協働して取り組む必要が生じることから、組織間連携の概念を重ね合わせ、異組織間協働型価値創出プロセスの検討因子を明らかにする。

## 1. 製品開発の成功確度を高める開発プロセス

製品開発プロセスは、予め決められた手順に沿った開発プロセス(リニア・モデル)と、「人」による「情報」の活発なサーキュレーションから生まれる意思疎通を通して製品企画を高質化するための行為を手順に拘らずに適宜取り込む、非決定論的な行為システム(ノン・リニア・モデル)に区分され、両者を併存させることが有効であるとされる。プロセスを構成する各々の工程内に顧客の理解や価値の創出を上手く行なうためのやり方を取り込むと共に、開発プロセス全体をいかにマネジメントし、成功に繋がる要素を取り込んでいくことができるかがポイントとなる。

### 1-1. 製品開発プロセスに関する先行研究での議論

製品開発に関する研究は、1960年代にその成功要因を抽出することで現象を理解する試みから始まった。そして、実務に適用するための方法論を探るべく、開発プロセスに着眼した研究へと進み、さらにはその中での情報の流れの円滑化を図るために、マーケティング部門と研究・開発部門の統合に関する研究へと続き、情報の質や利用に関する研究という、より製品開発という行為に着眼した研究に行き着いた。すなわち、事実

をマクロ的に捉え、製品開発の構造や手順から要素を抜き出すという状況の考察から、製品開発の成否を左右する要件を見極め、背景にあるメカニズムを追求する考察へと進展してきた。

その中で開発プロセスは、製品開発の諸タスクを時間軸に沿って順次進めるリニア・モデル(線形モデル)と、「ある特定の顧客ニーズに応じた製品を開発する」「ある新規技術を製品として実用化する」といった、目的・手段の因果関係に基づく製品開発プロセスのリニア性を否定したノン・リニア・モデル(非線形モデル)とに分類される(川上 2005)。

リニア・モデルは、S. J. Kline(1985)によれば「新知識の発見に始まり、開発段階を経て、最後に最終的実用形態として発現する、順序付けられた過程」とされ、変数システムにつかさどられた、決定論的なモデルであり、手順を土台として機能すると解釈される。顧客のニーズを起点として製品が開発されることを前提とした「マーケティング・モデル」と組織論や技術生産管理論の分野における設計・生産活動を中心に定式化した「エンジニアリング・モデル」に類型化され、さらにマーケティング・モデルは、開発プロセスを各フェーズに分け、フェーズごとに評価ポイントを設けて続行か中止かの意思決定を行なう「フェーズ・レビュー・モデル」、アイデア創出から市場導入までの 4~6 段階に分けられる開発プロセスの各段階で全部門が協働し、すべてのタスクが完了するまで次の段階に移行しない「ステージ・ゲート・システム」へと発展した。

一方、ノン・リニア・モデルは、開発プロセスのコンテンツに着眼し、行為システムにつかさどられた、非決定論的なモデルであり、解釈を土台としている。その代表的な研究として、「イノベーションのゴミ箱モデル」(田中 1990)、「動的秩序形成プロセス・モデル」(山下 1991)、「意味構成・了解型プロセス・モデル」(石井 1993)などが挙げられる。

「イノベーションのゴミ箱モデル」では、開発プロセスをリニアな問題解決の過程と見なすことを否定し、革新の過程では所与の問題の解ではなく、解くべき問題こそが創造され、発見されなければならないとした。これは、プロセスではなくコンテンツに着眼すべきとの主張であり、そのコンテンツは理路整然と固定的に形成されるものではなく、

ある種の曖昧さや混沌とした情報の流れの中から解が導かれるとした。

また、「動的秩序形成プロセス・モデル」では、開発全体の計画のアウトラインを予め決定し、それに従って下位レベルの計画を策定・実行するのではなく、開発メンバー同士がお互いの相互作用を行ないながら秩序が形成されるとした。開発メンバーが各々の解釈に基づいて行動しながらも、コミュニケーションによってチームとしての最適解が導き出されるため、線形的なプロセスをもって製品開発を成功に導くための解を得ることは難しいとしている。

あるいは、「意味構成・了解型プロセス・モデル」では、製品のデザインが決定されるプロセスは、一義的な消費者ニーズを前提とした開発プロセス・モデルが示唆するほど確固とした目的・手段関係や因果関係では説明できず、開発メンバーの間で生じた理解のギャップや不一致を対話を通じた新たな解釈によって了解し合うことこそが、製品開発プロセスの本質であるとしている。紆余曲折や混乱に満ちた検討過程からはじめて価値の創出が可能となり、整然とした合理的プロセスとして紹介されがちな製品開発の成功ストーリーは事後的に説明されているに過ぎないと主張している。

これらはいずれも、曖昧性や混沌さの中から価値が生み出されるという主張を根拠に据えた、製品開発に必要なコンテンツを細分化したマイクロな議論であり、前出の製品開発の成功要因をマクロな視点で捉えた研究とは対極をなすものである。

そして、両モデルについての考察が独立して進められてきた後、リニア・モデルとノン・リニア・モデルの理論的融和を探る議論が始まった。合理的プロセスを是とする、社会現象をマクロ的に捉え、客観的に観察し、決定論的な判断基準をもつリニア・モデルと、社会現象をマイクロの視点で捉え、非決定論的な判断基準にこそ価値があるとするノン・リニア・モデルとに、いかなる接点をもたせれば製品開発において最大の成果を得ることができるのかが議論された。代表的な研究には、「組織認識論」(加護野 1988)からはじまり、「行為の連鎖システム論」(沼上 2000)、「技術システムの構造化理論」(加藤 1999)、「組織学習」(Miner, Bassoff and Moorman 2001)、「状況論アプローチ」(上野 1999)がある。

「組織認識論」では、組織のダイナミクスを見るためには、組織内の行為者の認識過程

に焦点を当てるべきだとした。

「行為の連鎖システム論」では、意図をもった行為主体の存在と、行為主体間あるいは個々の行為間の相互依存関係を仮定し、思い通りにコントロールできない他者の意図の存在と、システムの相互依存関係の複雑さゆえに、すべての行為主体に意図せざる結果が生じ得ると概念化している。

また、「技術システムの構造化理論」では、行為主体が生成し、再生産し続ける枠組みによって自らが制約を受ける二重性という概念を手がかりに、非決定論的な世界観を前提としながらも、部分的に決定論的な構図が生じ得るとしている。

さらに、「組織学習」では、即興的な活動の観察を組織のルーティンとすること、即興性を刺激するようなプロセスを工夫すること、失敗した即興的な活動は繰り返さないことなどが、マネジメントの方策として挙げられている。

あるいは、「状況論アプローチ」では、人間の行為を認知科学・心理学・社会学・文化人類学の分野で近年注目されている状況論の概念に当てはめ、計画に基づいて行為がなされるのではなく、都度の状況に応じて即興的かつ局所的に行為が作り出されるとしている。

これらは、すべてがリニア・モデルとノン・リニア・モデルの融合を説き、その共存を肯定しているわけではないが、少なくともミクロな行為者視点の発想を原点とし、非決定論の視座に立つ製品開発を中核に据えていることは共通している。

## 1-2. ノン・リニア・モデルのあり方と得られる効果

旧来の議論では、リニア・モデルとノン・リニア・モデルは、「両者は相反する」とする立場、あるいは「それらの部分的融和」が主張されており、両者の層別あるいは発展的融合についての検討が未完であった。

それに対し、リニア・モデルとノン・リニア・モデルが元来同一平面上で混在するものではなく、「異なる階層にある異質なもの」と捉える方が適切であるとの見方をすれば、製品開発プロセス全体を仕組みとして動かすリニア・モデルの側面と、製品開発の過程を構成するセルの中身にこそ創造力の源があり、秩序がない故に新たな価値を生み出し

得るノン・リニア・モデルの側面が上手く噛み合い、それぞれの役割を果たしてこそ最高のパフォーマンスを得ることができると考えられる。

ここでは、製品開発の核となる創造的活動は最小単位にまで分解され、行為システムに基づいた非決定論的な解釈が製品開発の成果に直結するが、それぞれのセルを合理的に束ね、全体を変数システムに基づいた決定論的な手順としてマネジメントすることで、そのプロセスを確実に進めていくことができる。

このような考察から、製品開発の成功確度を高めるためには、予め決められた手順に沿ったリニア・モデルと共に、「人」による「情報」の活発なサーキュレーションから生まれる意思疎通を通して製品企画を高質化するための行為を手順に拘らずに適宜取り込む、非決定論的な行為システムであるノン・リニア・モデルを併存させることが有効であると捉えることができる。

しかしながら、曖昧で混沌とした「情報」から適切な示唆を導き出すこと、そのために「人」が執るべき行為を見出すことは方法論に乏しく、さらにプロセス上の後戻りを厭わないノン・リニア・モデルは効率性に疑念を抱かれることから、実務における実践が進みにくいことが課題である。

尚、近年はこのノン・リニア性を定型化する手法として、仮説を立て、プロトタイプを作成し、テストを行なうサイクルを繰り返すことで課題解決の精度を高めるデザイン思考の考え方を取り込むことが提唱されている。

さらに、イノベーション・マネジメントシステム「ISO56002」では、イノベーション(価値創出と同義)のプロセスの特徴として「非線形的な順序を取る」ことを挙げており、機会の特定・コンセプトの創造・コンセプトの検証・ソリューションの開発・ソリューションの導入の5つのプロセスがその対象としている。

また、ノン・リニア性の起動に不可欠とされるリーダーシップについては、内閣府経済社会総合研究所が2015年に公開した「イノベティブ基盤としての産業人材に関する研究会 最終報告書」にて、組織間のコーディネートを担い、イノベーションを起こす人材の人物像を「交流型イノベーター」と定義し、その重要性を指摘している。

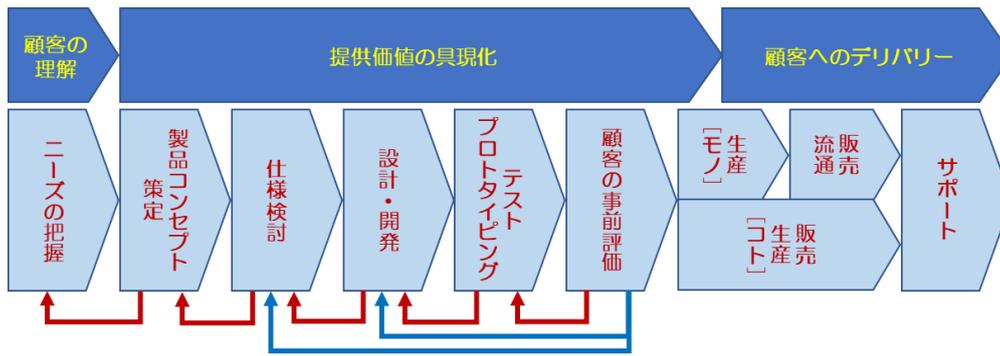


図 1. 製品開発プロセスと工程の後戻り

### 1-3. 製品開発の手順

製品開発の手順，すなわち顧客のニーズを満たす価値を創造するプロセスは，大きく「顧客の理解」「提供価値の具現化」「顧客へのデリバリー」の3つのフェーズに区分される(図1)。

顧客を理解するフェーズは，顧客価値を創造するための起点となる要所であり，顧客が求めていることを的確に把握できるか否かで後工程，ひいては製品開発全体の成否を左右する。しかしながら一方で，顧客が自身で認識している課題を正確かつ適切に把握することはもとより，顧客自身が気付いていない，潜在的な課題を抽出することは容易ではない。そのため，何が正解かが判らず混沌とした状況に時間をかけることへの抵抗感が生じることもあり，マネジメントの難しさを含め，実務では理想とのギャップが大きいフェーズと言える。

次に，提供価値を具現化するフェーズに移り，価値を顧客に提供できる形に仕立てるための手順を踏んでいくが，その最上流にあるのが製品コンセプトの策定である。製品コンセプトとは，創造しようとする価値の本質や特徴，盛り込むアイデアを言葉に落とし込み，「この製品あるいはサービスはひと言で言って何なんだ」を端的に表現したものとされる。顧客の問題を解決する価値の提供をいかに実現するかのビジョンを明らかにし，製品開発の方向性とゴールを設定することで，開発途上で揺るがない信念を形成，プランニングのブレを防ぐと共に，開発に係るメンバーの意識や思いを束ね，組織としての開発力を高める効果があり，顧客を理解することと同様，製品開発において極めて

重要な要素である。そして、製品コンセプトの検討途上で顧客の理解に不足があることに気が付いた場合には、プロセスを逆行して顧客理解フェーズに戻り、補足することが肝要である。

製品コンセプトが定められたら、価値をどのように仕立てていくかの機能仕様を検討し、顧客が便益を得るためにいかなる機能を持たせるかを決めていく。製品コンセプトに基づき、機能設計やラフな構造設計を行ない、製品仕様や技術様式を決定、製品のイメージを具体化していくが、顧客の便益に直結する機能だけではなく、顧客にとっての心地良さ、例えば使い勝手であるとか、解り易さであるとか、より満足度を高めるための副次的な機能仕様の検討を欠かしてはいけない。

機能仕様が決定したら、設計・開発の工程に移る。価値を創出する機能を実現するための手段を考え、製品としての形の具現化を進めていく。そしてここでも、機能仕様を満たせない場合は前工程への後戻りを含めた問題解決サイクルを繰り返す。プロセスを逆行することを厭わず、課題を後工程に持ち越さないことが重要である。

次に、プロトタイピングとテストの工程に進み、試作品による製品としての出来栄への評価を行なって、必要があればここでも前工程への後戻りを行なう。また、開発チーム内での評価に留まらず、次の工程である顧客による事前評価と連動させ、生産工程に移る前に顧客の受容性の確認までを行なうことが肝要である。

顧客による事前評価とは、試作の段階で製品やサービスを顧客に供し、ニーズの充足度合いを測定することである。テスト・マーケティングと銘打って実施することに留まらず、量産やリリース前に顧客による評価を得ることは、製品開発の成功確度を高めるために有効である。そしてここで顧客から得られる評価に懸念が生じ、受容性に問題があることが察知された場合には、必要に応じて仕様検討や設計・開発工程まで後戻りし、生産から販売へと繋がる、顧客へのデリバリーのフェーズに移る前に未然に修正を加えることで、製品開発の失敗を回避する。

尚、顧客による事前評価は、製品コンセプトを検討するフェーズや仕様を決定するフェーズでも実施が可能であり、例えばポンチ絵や模型を利用するといった手段によって顧客のイメージを高める工夫をした上で、機能や仕様に対する評価を仰ぐことで、プラ

ンニングの妥当性や精度を高めることができる。

そして、製品開発プロセスにおいては、顧客が価値を享受することで製品としての役割が完結することから、顧客にデリバリーするフェーズとを跨ぐ形になる生産、それに続く流通・販売の工程も軽視してはいけない。大きな価値を提供する製品やサービスを創造しながら、顧客に届ける工夫が足りず、十分な成果を得られないケースは少なくない。

また、生産・流通・販売の工程は、製品(モノ)とサービス(コト)で様式に差異があることから、実施すべき事項は異なってくるが、単に顧客が価値を享受できることだけを考えるのではなく、そこに至る過程においてもいかに利便性を高め、不便を排除し、満足度を高めることができるかを発想することが求められる。

そして、プロセスの最下流にサポートの工程を据え付け、顧客の支援を請け負う機能を設けるが、顧客の満足度を高めることでロイヤリティを向上させ、囲い込みを図り、リピート購入や取引の拡大を図っていく。

#### 1-4. 実務におけるノン・リニア性の取り込み

製品開発プロセスの各工程を順番に進んでいくのではなく、必要に応じて工程を後戻りしたり、製品を量産、販売する前に顧客の評価を仰ぐことは、製品開発上の課題を早期に解決し、その結果製品開発の成功確度を高めることに貢献する。そして、一見非効率な試行錯誤に見える工程単位の非線形なプロセスはノン・リニア・モデルをマクロ的に俯瞰したものであるが、製品開発を高質化するためには、仕組みとしてのプロセス上の工夫と共に、それぞれの工程内でいかに創造性を高める行為が行なわれているかが肝要である。

すなわち、ニーズや顧客価値の探究に取り組み、顧客を理解するための情報を得るべく顧客とのインタラクションを活性化させることで、製品コンセプトを精緻化し、明確なゴールを設定すること、さらに、開発部門内、あるいは開発部門とマーケティング部門や営業部門との意思疎通によって、顧客ニーズの解釈と製品コンセプトの熟成に有効な実用情報、あるいは顧客志向に基づく信念や思いといった感性情報が活性的に行き来

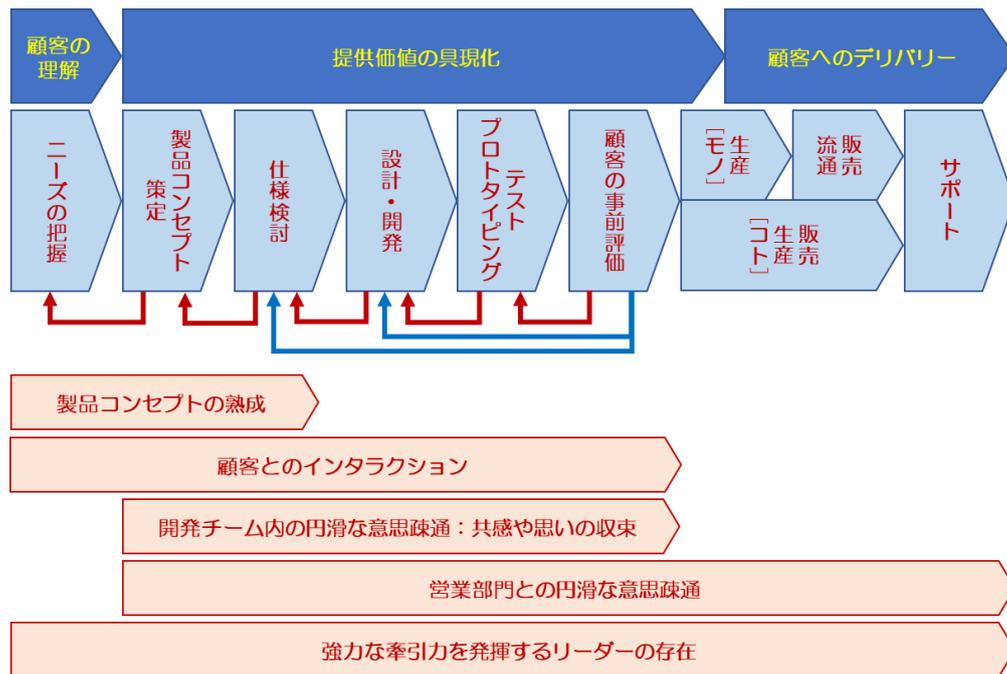


図 2. 製品開発プロセス実行のための要点

する。各工程内で製品企画を高質化するためのこれらの行為が適宜取り込まれ、その行為をより確実に実行するために、意思疎通という形で、「人」による「情報」の活発なサーキュレーションを起動させることで、非決定論的な行為システムを根底とするノン・リニア性の本質である。

筆者は、製品開発の成否が何によって左右され、成功確度を高めるための要件は何なのかにつき、先行研究のレビュー、およびオープン・ソースより得た成功事例の分析から仮説を立てた上で、7つの事例を対象としたフォーカス調査にて成功ケースと失敗ケースを対比することで仮説の検証を試みた(湯沢 2009b)。そこで、成功ケースを紐解いてみると、製品開発を成功させるための要件になると思われる重要なメッセージが何点か導き出された。

まずはじめに、いかなる製品を開発することが課題なのかを十分吟味することがポイントである。ひと言で言えば、製品コンセプトを固めることの重要性を指しており、製品開発プロセスの初期段階で、製品が担う役割である対象市場や提供価値、顧客に価値をデリバリーするための製品のポジショニングやパッケージング、さらには将来に向けたビジョンや方針をしっかりと固めることで、ゴールが明確になると共に、具現化を

進めるに際してのブレを小さくすることができる。

2点目は、製品開発の成功に向けたプロセスの進捗度合い、言い換えれば「顧客が欲していることの把握」の精度は、顧客とのインタラクションを組み込むことによって引き上げることができた。そこでは、モノ作りの絵姿をいかに具体的に提示でき、製品コンセプトの明瞭さや機能や効用について具体的なイメージを浮かべてもらえるプロトタイプが存在が必要となる。

3点目は、開発チーム内での円滑な意思疎通であった。ここで言う意思疎通とは、情報を的確に伝達あるいは相互に行き来させるためのコミュニケーション手法的なものから、思いや意識の束ねといった感性的なものまで含んでいる。

4点目として、開発部門と営業部門との意思疎通の深化が重要な意味をなしていた。お互いの信頼関係をもとに足りない部分を補完し合い、製品が売れていく喜び、顧客が満足する喜びを共有することで、双方のモチベーションが一層高まると共に、開発部門と営業部門が一枚岩となって顧客と接することで顧客とのインタラクション度合いを一層高めことができる。

そして、最後にもう1点、強力な牽引力を発揮するリーダーの存在を挙げることができた。コンセプトの検討や熟成、意思疎通の円滑化に主体的に取り組み、チームを引っ張っていただけではなく、早期のアウトプット、さらには業績への貢献などの短期的成果を求められる実務において、経営トップに対して製品コンセプトの組み立てに時間がかかることを納得させ、開発プロジェクトの存続を守る守護神の役割も果たしている。

製品開発プロセスにおける工程間の繋がりに柔軟性を持たせ、成功を妨げる要因を早期に排除すること、工程内の人の行為に上述の5つの要素を盛り込むことで、リニア・モデルとノン・リニア・モデルを併存させた開発プロセスの実行性を高めることができる(図2)。

## 2. 社会課題の解決までを見据えた価値の創出に纏わる特質

旧来の製品開発プロセスに関する議論は、単一組織(企業内)を考察対象としていたが、SDGs への貢献に向けた機運が高まり、テーマとして壮大かつ複雑で、解決の難易度が高い社会的問題に対峙するためには、行政機関や学術機関を含め、組織を跨った協働体制で臨む必要があり、そこでの価値創出プロセスにはこれまでにない新たな検討を加えることが求められる。

### 2-1. ビジネス構造を切り口としたマーケティングの比較

マーケティング論では旧来、顧客としての特徴が異なることから、法人(Business)と消費者(Customer)とを区分している。享受される便益に対する評価が、法人の財務体質の強化に対する期待に基づくのか、個人の満足感に基づくのかという根本的な差異があり、マーケティング活動を行なっていく上での力点が異なるからである。

そして、マーケティングを実施する主体とターゲット顧客によるビジネス構造を「法人による法人対象のマーケティング(BtoB)」あるいは「法人による消費者対象のマーケティング(BtoC)」と表現し、実務においてその違いが注視される。

そこで、同様の理由から、社会課題の対処に向かう顧客区分として社会(Society)を加え、「法人による社会に対するマーケティング(BtoS)」という概念を追加し、その特質を整理した(表1)。

まず、顧客は社会全体と捉えるが、実際には社会の構成員たる個人の集合体として成り立っており、また製品やサービスを通して課題の解決という価値を享受するのは個人である。さらに、最前線で課題に向き合い、解決に向けてのアクションを起こし、購買を決定するのは、行政機関や非営利団体、問題意識をもった企業などの組織であり、ここに顧客の多面性が生じる。

また、課題解決に取り組む主体も解決すべき社会課題の特質によって異なる。地球規模や国単位で直面する課題は国際機関や国が、地域毎に社会の仕組みを整えることで解決する課題は地方自治体などの行政機関が、そして旧来の企業の社会的責任に挙げられ

	BtoB (Business to Business)	BtoC (Business to Consumer)	BtoS (Business to Society)
顧客	法人(企業・非営利組織等)	個人(消費者)	社会
購買決定者	組織内の決裁権限保有者	購買者本人	組織内の決裁権限保有者
購買検討期間	短期(即座)～長期(数ヶ月)	短期(即座～数週間)	長期(数ヶ月～数年)
購買判断基準	費用対効果・品質・信頼性	仕様・品質・価格	社会課題解決の実現性
期待される便益	財務体質の強化 (増力化と省力化)	個人の満足感	人類の安心・安全・幸福
費用負担	法人	個人	公金・事業費用 (間接的には税金あるいは 商品・サービスの対価として個人が負担)
商品の特質	価値機能(モノ・コト)	価値機能(モノ・コト)	不利益が払拭された状態
価格の特質	高価・個別設定	安価・定価設定	高価・個別設定
流通の特質	直販・少段階チャネル体制	チャネル体制	共創体制
プロモーションの特質	個別提案	マスメディア	One to One マスメディア(取組みPR)

表 1. ビジネス構造を切り口としたマーケティングの比較

るような事業活動に付随して解決すべき課題はその事業組織自身が、それぞれ解決に取り組む主体者と解釈される。

そして、安心・安全・幸福という効用が得られることを期待しながら、社会課題を解決することの実現性が購買を決める判断基準となり、その対価は公金や事業費用が充てられる。但し、費用負担については、間接的には税金あるいは商品・サービスの対価として個人が負担するとの見方もできる。

さらに、不利益が払拭された状態を届けるのが商品・サービスの特質であり、総じて高価な価格設定が個別になされ、発注元が受注先と共創体制で取り組むことが多くなる。

## 2-2. 社会課題の解決に向けて考慮すべき事項

BtoS でのマーケティングの俯瞰に対し、社会価値を創出する主体者の立場で課題の解決に向けて考慮すべき事項を考察する。

まず、対象とする課題については、課題をどのように捉えるか、課題の大きさ(スケール)や解決の難易度はどの程度なのかを見極める必要がある。社会的な問題はゴールの領域やターゲットによって課題の粒度や解決テーマの一般性の大小、解決の難易度に相当のばらつきがあり、SDGs で挙げられているゴールの分類でも、気候変動・海洋資

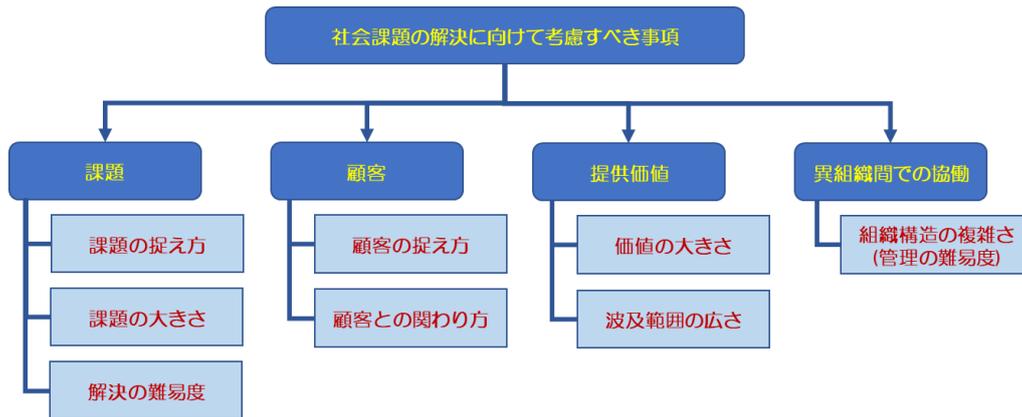


図3 社会課題の解決に向けて考慮すべき事項

源・陸上生態系・平和・パートナーシップといった、全人類が共通して直面する地球規模での課題であり、人類の存亡に関わる重大テーマで、国を越えて力を結集させ、解決に取り組む必要があるものもあれば、貧困・飢餓・健康/福祉・教育・ジェンダー・水/衛生といった、主として発展途上国の人々が直面し、難易度が高く、国際的な取り組みが不可欠なもの、エネルギー・雇用/経済成長・産業/技術革新・平等・まちづくり・生産・消費といった、日本でも解決が求められる身近な課題として、多くの企業や非営利組織、自治体が認識しているテーマで、組織単位で主体的に取り組むことができるターゲットまで多岐に渡る。また、上位のゴールやターゲットに繋がる取組みであれば、部分集合的なサブ・テーマに対する活動には無数の派生が想定されるため、テーマの設定の仕方によって課題の大きさや解決の難易度は幅広く変動する。したがって、ドメインが定まっている通常の企業活動から未経験の領域に踏み出し、かつ壮大で難解な課題解決への取り組みとなることもある。

そして、設定する解決テーマとも関係するが、顧客をどのように捉え、ニーズを把握するために顧客とどのように関わっていくのかも要点となる。通常の製品開発における顧客理解にあたる工程で、直接的に価値を求める個人、あるいは社会的な問題の解決を目指す組織、さらにはそれらを俯瞰した社会全体のいずれを顧客と見立て、ニーズを的確に把握するかが肝要であることは、いかなる価値創造においても共通である。

また、提供価値においては、社会課題の解決を実現するというその性格上、絶対的なバリューは大きくなることが想定され、同時に国内各所に留まらず、世界中至るところ

への水平展開までもがあり得る。したがって、波及範囲も非常に広くなり、企業にとっては、社会への貢献度が高まることと比例して、経済活動としても大きな成果を得ることができる。金儲けのために社会課題の解決を目指すのは本筋ではないが、「ソーシャル・マーケティング」の概念の拡張や経済価値と社会価値の併存という新たな枠組みは不可欠で、企業の事業戦略上も大きな意味を有する活動となる。

そして最後に、異組織間での協働について十分に吟味する必要がある。旧来の製品開発論での考察対象は一般的に単一組織(企業内)であったが、社会課題を解決するためには行政機関を含めた複数組織が協働して取り組む必要が生じるため、価値創出プロセスに組織間連携の概念を加える必要がある。文化や慣習がある一定の範囲に定着した単一組織においても、製品開発チームを束ねることはもとより、チーム外での様々な調整、社外との交渉といった活動において苦勞が多いが、文化や慣習が異なり、更には立ち位置や思惑にも差異があるかもしれない他の組織から出向くメンバーの考えや行動様式を統合し、価値創造に向けた活動をスムーズに進めることの難易度は高い。単一組織内で活動する以上に目的に対する共感や思いの共有の重要性が増し、より強力な牽引力を有するリーダーの存在が不可欠となる。

### **3. 社会課題の解決までを見据えた価値創出プロセスの検討枠組み**

前節までの振り返りを踏まえ、旧来の製品開発プロセスに対する検討を根底に置きながら、社会価値の創造までを見据えた、多様な組織が協働する複合体制による価値創出プロセスにおいて必要な追加要素を明らかにし、今後議論を進めていく際に用いるフレームワークを提示する。

#### **3-1. 価値創出プロセスに新たに加味すべき事項**

SDGs 達成の貢献に向けた機運の高まりを鑑み、社会課題の解決で必要となる産学官連携などの複合体制による価値創造活動までを念頭に置きながら、社会課題の解決に向



とが考えられ、逆に言えば企業などがボトムアップ的に課題を提起、価値創出活動を始動することも可能である。

課題の分類や階層化の例を具体的にイメージするために、社会技術研究開発センター(RISTEX)が実施した「多面的視点による社会的問題の抽出結果の評価（社会問題の俯瞰調査 2018）」における調査結果を示す(図 4)。

そして、この課題の捉え方次第でテーマのスケール感や解決の難易度が大きく変動する。壮大なテーマを解決するためには分解されるサブ・テーマの数が増え、その結果編成するプロジェクトも巨大化・複雑化、協働組織の管理・運営の難易度も増すことが想定される。さらに、そもそも課題を解決できる可能性を見極めることが難しく、プロジェクトに参画する企業にとっても、社会貢献の取り組みとはいっても、「やってみたら駄目でした」となり、コストの持ち出しだけが残ることは避けたいし、逆にフイージビリティの曖昧さが企業の参画を阻害する要因にもなりかねない。

どのように課題を捉え、テーマの大きさや解決の難易度を踏まえたフイージビリティをいかに見極めるかが価値創出プロセスの起点となるが、通常の製品開発プロセスを重ねれば、製品コンセプトの設定で行なうアクティビティと言える。

次に、「顧客」の切り口では、顧客を社会全体と捉える、社会の構成員たる個人と捉える、あるいは課題解決のためのコストを負担する組織と捉える、といった多面性があることを意識する必要がある。通常の製品開発における顧客理解の概念と置き換えると、顧客としてどの立場で何を望んでいるのかを把握することは非常に重要であり、前述の課題の設定にも大きく関わってくる事項である。同時に、三者のニーズが一致しないケースもあり得ることが想定され、ニーズを把握するためのアクティビティやインタラクションにおいては、この多面性の特質に対する留意が必要となる。

そして、「提供価値」については、ニーズに基づく課題が定まれば、自ずと創造すべき基本価値は決まってくるが、一般的な製品開発における仕様の検討と同様、顧客が便益を提供する際に付随する価値まできめ細かく追及すれば、社会課題の解決ならでの付加価値を発見でき、一層バリューを高めることができる。

また、国内外を問わず多くの場所に同じ問題点、共通の課題が散在していることが考

えられるため、課題解決を実現できた場合には、創造した価値の波及効果は非常に大きくなる。企業側には低コストでの水平展開によって効率的な経済活動としての旨味があると同時に、社会全体で捉えてもリソースの有効活動という観点で望ましい姿となる。裏を返せば、水平展開による自然発生的な効率性の創出を待つのではなく、問題点や課題に対する社会全体としての取り組み方針の決定が先決なのかもしれない。

ここまでは価値創出プロセスのコンテンツに対する考察だが、「異組織間での協働」の切り口はコンテキストに関わる要点である。課題の捉え方に基づく、テーマの大きさや解決の難易度によるものの、顧客の多面性に向き合い、価値を創造するためには、行政機関を含めた複数組織が協働して取り組む必要が生じる。しかも、難易度が高く、複雑なサブ・テーマの構造をもつ課題を解決するためには、数多くの組織の参画が必要となる。通常の商品開発における、企業内の開発チームの管理・運営にも課題が多いが、文化や慣習が異なる異組織のメンバーが参加するプロジェクトの管理・運営が困難を極めることは容易に想像がつく。ましてや、行政機関や学術機関と民間企業との間に生じるであろう様々な温度差の解消にも対処していかなければならない。

製品開発においては、強力なリーダーシップを発揮するリーダーが存在し、開発チーム内や営業部門との円滑な意思疎通を実現させることが成功要因とみられるが、大規模なプロジェクトを対象としてより議論を発展させ、そこで発生する問題点を把握し、管理・運営の手法を検討することは極めて重要である。

### 3-2. 社会課題の解決までを見据えた価値創出プロセスの概観

前節で確認した事項を踏まえ、通常の商品開発における価値創出プロセスをテンプレートとし、社会課題の創出までを見据える場合に考慮すべき事項をマッピング、価値創出プロセスの概観を示した(図5)。

社会課題の解決という要素を加えたことにより、製品開発論にて議論されてきた価値創出プロセスのフレームワークに新たな因子を加える必要が生じるが、「価値を創造する」という本質に変わりがない以上、「社会課題の解決を成功させるための要件」を検討するための方向性に間違いはない。

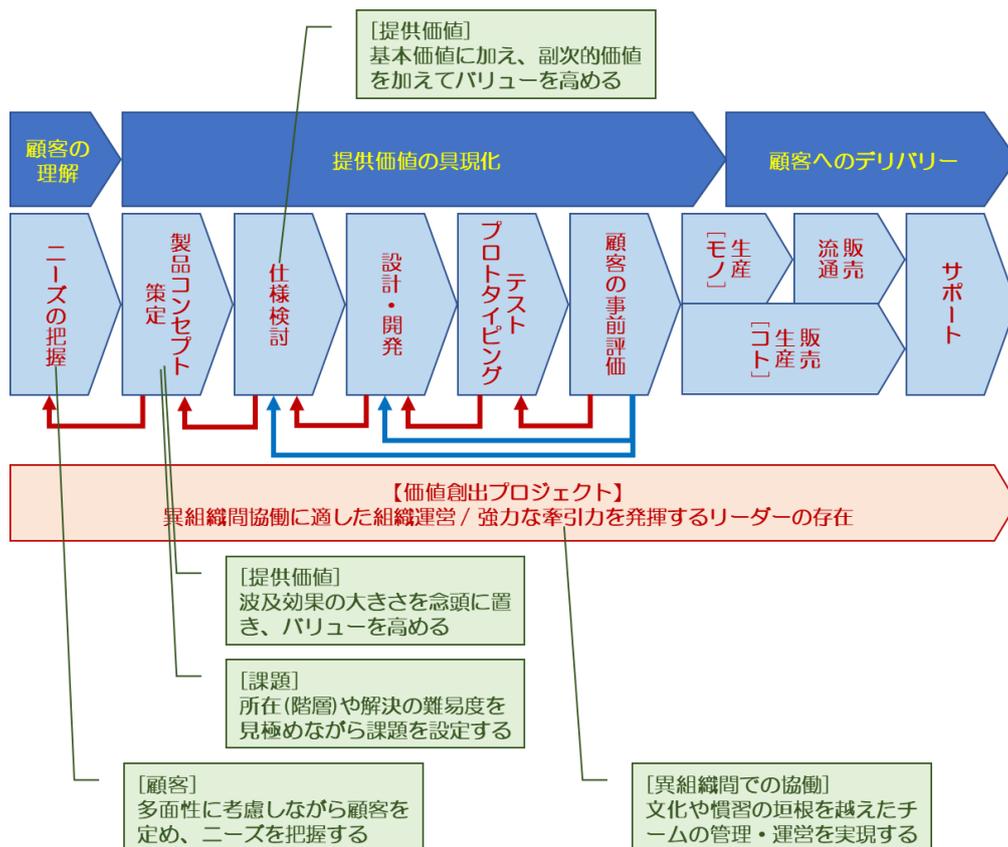


図 5. 社会課題の解決までを見据えた価値創出プロセスの概観

但し、前項で述べた製品開発の手順は、実務においてある程度一般化されており、ステージ・ゲートの設定や承認ルールを含め、その管理方法について組織毎に規定されているものの、現場で後戻りを含めたプロセスの試行錯誤を許容する、あるいはプロセスの各工程内において創造性を高める手立てに取り組むことを実践するために十分な再現性についての論理ができあがっておらず、製品開発の成功確度を高めるための手法として定着していない。したがって、社会課題の解決に向けて考慮すべき事項である「課題」「顧客」「提供価値」「異組織間の協働」の4つの切り口からの検討を開始することと並行して、ノン・リニア・モデルの実行手法の議論を完結させなければならない。

## まとめ

本稿では、マーケティング論において議論されてきた製品開発を成功に導く要件を根底に置きながら、社会課題の解決までを見据えた価値創出プロセスを検討するためのフレームワークについて考察した。そこでは、行政機関を含めた複数組織が協働して価値創造に取り組む必要が生じるが、通常の製品開発において成功要因と考えられる、「人」による「情報」の活発なサーキュレーションから生まれる意思疎通を通して製品企画を高質化するための行為を手順に拘らずに適宜取り込む手法を確立することの難易度は一層高くなるはずである。

今後、異組織間協働体制の中で結成されるプロジェクトにおいて、社会課題の解決にも対処し得る、ノン・リニア・モデルが機能する価値創出プロセスのメカニズムを明らかにすることに取り組む必要がある。そのためには、製品開発論におけるノン・リニア性に関するこれまでの学説の再整理、直近に発表された学説のキャッチアップを行ない、一方で考察の対象を社会課題を解決するための価値創出、あるいは複数組織の連携にまで拡張することにより付加される要素を十分吟味した上で、アンケートなどによる予備調査を通して異組織間協働型プロジェクトの実態を把握、仮説を立て、比較事例研究によって概念の妥当性や因果メカニズムの解明を行なっていく。

尚、予備調査と事例研究の対象は、社会課題の解決に取り組む異組織間協働活動との要件から、SDGs 達成への貢献に向けて課題解決に取り組み、社会価値の創出を目指す産学官連携活動とするが、特に事例研究ではプロジェクト内での出来事を詳細に聞き取るインタビュー調査が必要となる。あくまでも限られた数の事例に対し、行為者の目的や動機、行為者間の相互作用過程にまで踏み込んだ考察から論理展開を行なうことになり、その難しさに直面せざるを得ないが、逆に研究の方法論についても議論の対象とし、学術的なアウトプットを目指す。

## 《参考文献》

- Kline, S. J. (1985) "Innovation Is Not a Linear Process," *Research Management*, 28(4), pp. 36-45.
- Miner, A. S., P. Bassoff and C. Moorman (2001) "Organizational Improvisation and Learning: A Field Study," *Administrative Science Quarterly*, 46(2), pp. 304-339.
- 石井淳蔵(1993) 『マーケティングの神話』日本経済新聞社.
- 上野直樹(1999) 『仕事の中での学習:状況論的アプローチ』東京大学出版会.
- 加護野忠男(1988) 『組織認識論:企業における創造と革新の研究』千倉書房.
- 加藤俊彦(1999) 「技術システムの構造化理論:技術研究の前提の再検討」『組織科学』第33 巻第1 号, pp. 69-79.
- 川上智子(2005) 『顧客志向の新製品開発:マーケティングと技術のインタフェイス』有斐閣.
- 田中政光(1990) 『イノベーションと組織選択:マネジメントからフォーラムへ』東洋経済新報社.
- 沼上幹(2000) 『行為の経営学:経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房.
- 山下裕子(1991) 「場と秩序:ホンダの開発プロジェクトのグローバリゼーションからの考察」『マーケティングジャーナル』第10 巻第4 号, pp. 35-43.
- 湯沢雅人(2008) 「製品開発に関する先行研究の系譜」『横浜国際社会科学研究所』第12 巻 第6 号, pp. 155-176.
- 湯沢雅人(2009a) 「製品開発の成否を測る尺度」『横浜国際社会科学研究所』第13 巻第6 号, pp. 101-117.
- 湯沢雅人(2009b) 「製品開発の成功確度を高める要件」
- 経済産業省イノベーション100委員会編(2019)「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針 ~イノベーション・マネジメントシステムの ガイダンス規格 (ISO56002) を踏まえた手引書~」
- 国立研究開発法人 科学技術振興機構 社会技術研究開発センター編(2018)「社会俯瞰の取り組み 多面的視点による社会的問題の抽出結果の評価」
- 内閣府経済社会総合研究所編(2015)「イノベティブ基盤としての産業人材に関する研究会 最終報告書」