Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2025-07-11

イノベーションを活性化するマーケティング・リサーチ

栗木，契

(Citation)
国民経済雑誌,226(6):49-65

(Issue Date)
2022-12-10

(Resource Type)
departmental bulletin paper

(Version)
Version of Record

(JaLCDOI)
https://doi.org/10.24546/0100477931

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100477931

ISSN 0387-3129

国民経済雑誌

イノベーションを活性化する マーケティング・リサーチ

栗　木　　契

国民経済雑誌　第226巻　第６号　抜刷
2022年12月

神戸大学経済経営学会

『国民経済雑誌』第226巻第6号（2022年12月），49-65

イノベーションを活性化する マーケティング・リサーチ

栗　木　　契[a]

本稿では，バリュー・イノベーションに焦点を絞り，その活性化のためのマーケティング・リサーチのあり方を検討する。バリュー・イノベーションのプロセスにおいては，一般的な市場予測のためのリサーチのほかに，起業家の行動の省察，あるいは市場における逸脱事象との遭遇をうながす市場実験を活用するマーケティング・リサーチが活躍することになる。本稿では，この起業家のためのマーケティング・リサーチの必要性を，バリュー・イノベーションの事例から確認するとともに，この必要にこたえるマーケティング・リサーチの事例として，トライブ・リサーチを紹介する。

キーワード　マーケティング・リサーチ，イノベーション，バリュー・イノベーション，起業家，市場実験

1　はじめに

かつての日本経済が謳歌した成長の時代は遠のき，産業の閉塞感は日々各所で強まる。この20年を超える期間において，イノベーションは日本の社会や産業に新たな成長をもたらす起爆剤として，期待を集め続けてきた。しかし，小泉構造改革やアベノミクスなどの経済政策のもとにあってのイノベーションの成果は散発的であり，日本経済全体を浮上させるにはいたっていない。

イノベーションを生み出し，産業を浮上させる社会的な基盤となるのは，個人や組織の行動である。散発的なイノベーションは生じるものの，特定の部門や企業を超えた連鎖的な展開にはつながらないまま，日本経済の地盤沈下が進む。こうした状況のなかにあって，マーケティングの領域でイノベーションをうながす個人や組織の行動を支えるリサーチのあり方を再考することは，日本経済の全体においても意味がある。マーケティングにかかわる皆さんの周囲では，点火したように思われたイノベーションの火を，くすぶらせただけで，鎮火

a　神戸大学大学院経営学研究科，kuriki@kobe-u.ac.jp

してしまうような行動が蔓延していないだろうか。マーケティング・リサーチは，このような残念な行動を防止するのか。はたまた促進してしまうのか。

2　イノベーションとは何かを考えることから見えてくる，リサーチのあり方

2.1　市場実験というアプローチ

本稿では，イノベーションのためのマーケティング・リサーチのあり方を検討する。本稿では，マーケティングの領域からイノベーションを活性化していくために有効なリサーチの方法として，市場実験という一種のシミュレーションにもとづくアプローチの有効性が増していることを指摘する。シミュレーションとは広くとらえれば，大規模なシステムを小さなモデルを用いて研究する技法（サイモン（1999）pp. 17-22）のひとつである。これらのシミュレーションには，コンピュータ上などに再現される模擬環境のみならず，実際の市場でのプロトタイプを用いた実験的な活動による知見の収集も含めてよい。この市場実験の活用は，通信と情報処理にかかわる技術やインフラの発展と普及が進む，デジタル化のなかで一段と容易になっている。

マーケティングの領域でのリサーチが貢献するイノベーションは，テクノロジー・イノベーションではなく，バリュー・イノベーションとなる。バリュー・イノベーションとは，最先端の技術のフロンティアを切り開くテクノロジー・イノベーションを必須の要件とすることなく，価値を高めるイノベーションである。テクノロジー・イノベーションに頼らなくても，既存の技術の組み合わせ方を工夫することで実現する市場創造もある。たとえば，スターバックスの新規市場の創造には，最先端技術を一から開発する必要はなかったわけだし，アップルとIBMは新たに誕生したPCのマスマーケットを支配したが，世界初のPCはすでにMITSによって発明されていた（キム・モボルニュ（2018）pp. 47-51）。

マーケティング・リサーチが，こうしたタイプのイノベーションを活性化することにかかわろうとするのであれば，市場実験にもとづくマーケティング・リサーチの有効性を検討してみる必要がある。なぜなら，バリュー・イノベーションに必要なリサーチは，自然科学ではなく，人工物の科学に軸足を置くことになるはずだからである。

2.2　人工物の科学とイノベーション

イノベーションが生まれるのは，伝統的な経済学や経営学の見解を踏まえれば，社会のなかの潜在的な機会を，ビジネスを構成する諸要素の新しい組み合わせ，すなわちJ. A. シュンペータ（1977）のいう「新結合」（p. 182）によって満たすことによって，新たな利潤の源泉が出現したときである。この新しい組み合わせは，自然発生的に生じるわけではなく，個人や組織の行動から生まれる。イノベーションとは，自然界の現象ではなく，人間によっ

てつくられた環境を新結合によって新たにつくりかえようとする，人工的世界における事象である。

H. A. サイモン（1999）は次のように述べている（p. 5）。

「人工物は自然の法則を無視したり，破ったりはしない。それでいて，人工物は人間の目標や目的に適応するものである。人工物は，空を飛びたいとかおいしいものを食べたいといった，人間の欲求を満たすために存在しているものである。したがって，人間の求めるものがかわれば，人工物もまた変化するのであり，その逆についても同じことがいえるのである」

このサイモンの指摘を踏まえると，イノベーションのためのリサーチには自然科学にもとづくアプローチは有用であるが，人工的世界においても自然科学と同じアプローチに終始していてよいかはよく考える必要がある。特に，技術的には，既存のものであっても，その組み合わせを変えることで価値創造を実現するバリュー・イノベーションにおいては，人工物の世界の特性を踏まえたリサーチが必要となる。バリュー・イノベーションのためのマーケティング・リサーチは，環境を個人や組織がつくり変える一方で，このつくりだされた環境が次なる個人や組織の行動の前提となるという再帰的なプロセスが進行するなかで行われる[1)]。以下では，このようなプロセスでのリサーチとして，市場実験という一種のシミュレーションにもとづくアプローチが果たす役割に目を向けてみる。

2.3　起業家の必要にこたえるマーケティング・リサーチ

イノベーションの担い手は起業家である。起業家には個人起業家だけではなく，大企業などにおける社内起業家もいる。イノベーションにあたって起業家がとらえる機会を，「起業家的機会」という（Shane（2003）p. 18）。

では，どうすれば起業家的機会をとらえることができるのか。マーケティングにおいて，社会のなかに潜在する機会を広く探索し，検証する役割を期待されてきたのは，体系的な市場調査を通じてデータの収集と分析を行うマーケティング・リサーチである。マーケティング・リサーチは，個々のマーケティング状況に応じて，データや発見物の収集，分析，報告を，体系的な計画にもとづいて行うことにかかわる（Kotler & Keller（2006）p. 102）。マーケティング・リサーチには，未来に向けた意思決定において起業家が直面する予測の不確実性を低減することで，よりタイムリーで効率的で，かつ正確なマーケティング上の意思決定をうながすことが期待されてきた（アーカー・デイ（1981）pp. 18-19）。

ところが一方で，「起業家たちはマーケティング・リサーチを必要としない」という指摘

がある。水越康介（2014）は，歴史上の起業のエキスパートたちの語録を挙げる（pp. 15-16）。たとえばソニーの創業者の盛田昭夫氏は，「マーケットサーベイには頼らない。『あなたに何がいりますか』と聞いてつくったんでは遅いんですよ」という言葉を残している。アップルの創業者のスティーブ・ジョブズ氏は，「ベルが電話を発明したとき，市場調査をしたと思うかい？」と述べている。

同様にS. サラスバシー（2015）は，熟達した起業家たちへの調査を行うなかで，彼らはマーケティング・リサーチを信用していないという問題に気づいたと述べる。調査に参加した熟達した起業家たちは，市場での意思決定における未来の予測に不信感をもっていた。（p. 31, p. 117）。

イノベーションにマーケティング・リサーチは無用なのか。この問いに向き合ううえで注意したいのは，サラスバシーが指摘しているように「マーケティング・リサーチ」という言葉を聞いて多くの人が思い浮かべるのが，アンケートや販売データなどを用いた予測のための調査だということである。先の盛田氏やジョブズ氏のマーケティング・リサーチをめぐる言葉も，こうした教科書的な意味でのマーケティング・リサーチや市場調査，すなわち予測のための調査を念頭に置いたものと思われる。

しかし，予測のための調査だけがマーケティング・リサーチではない。バリュー・イノベーションにかかわる起業家が必要とする情報は予測のための調査以外のところから得られることが少なくない。このことを，ネスレ日本のネスカフェ アンバサダーの事例を通じて確認していこう。

3　ネスカフェ アンバサダーの事例

3.1　フリーミアム・モデルのコーヒー利用

ネスカフェ アンバサダーは，ネスレ日本株式会社が開発したコーヒー利用のプログラムである[2)]。このプログラムでは，職場などでの世話役となる代表者（アンバサダー）が同僚などを利用者として募り，コーヒー・カートリッジの定期購入を条件に申し込みを行うと，審査を経て，レンタル料無料でコーヒーマシンの「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」（以下バリスタ）が届き，職場で利用することができる。

このプログラムの利用は，2012年のサービス提供開始とともに年々広がり，現在ではアンバサダーの数は40万を超える。そして，このアンバサダーたちの背後には，職場に置かれたバリスタを利用してコーヒーを楽しむ複数の人たちがいる。

ネスカフェ アンバサダーは，価格政策についていえば，フリーミアム・モデルである。コーヒーマシンは無料でレンタルされるが，このマシンはコーヒー・カートリッジと組み合わせて利用される。マシンを無料化することで，職場へのバリスタの普及をうながし，カー

トリッジの使用と販売を高めることにねらいがある。

ネスカフェ アンバサダーは，チャネル政策についていえば，セルフサービス型の事業である。浄水の補充，コーヒー・カートリッジの調達，コーヒーマシンの清掃などのメインテナンスは，顧客であるアンバサダーが行う。一般に，職場に自動販売機やコーヒーマシンなどの機器を設置し，飲料提供を行う各種のビジネスでは，メインテナンス・サービスは，機器を設置するベンダー企業が行う。しかし，このようなビジネスモデルだと，ベンダー側はサービス拠点の開設やスタッフの採用など，組織的な体制を整えながら拡販を進めていくことになり，事業拡大には重しがかかる。ネスカフェ アンバサダーはこの事業拡大の制約が軽く，サービスの開始とともに全国への迅速な事業展開を果たすことにつながっている。

3.2　先行して行われていたコーヒーマシンの開発

ここで時計の針を少し戻そう。ネスカフェ アンバサダープログラムで用いられるコーヒーマシンのバリスタは，変化する日本の家庭のコーヒー需要をとらえるために開発された。この開発が行われた時点では，バリスタというマシンによる職場市場の開拓は構想されていない。

ネスレ日本は2000年代なかばごろに，バリスタの開発を開始している。この当時には日本では，少子高齢化が進むなかで，人口減へと社会が向かうことが予想されていた。一方で世帯数については，増加が見込まれていたが，これは世帯規模の縮小から生じる変化で，一人世帯や二人世帯の増加が続くと見られていた。

ネスレ日本の主力事業は，レギュラーソリュブルコーヒーという，お湯や水に溶かして飲む粉のコーヒーの製造と販売である。これは，家庭に常備し，家族で日々，手軽に高品質のコーヒーを楽しむのに適した製品である。

しかし，この当時には，一人世帯や二人世帯が増加し，大家族でも個食化が進むという食の変化が進行していた。好きなときに好きなコーヒーを一杯だけ，という飲み方にこたえる必要が高まっていた。加えて日本でも，1996年にスターバックスが東京に初出店して人気を集めて以降，カフェブームに乗ってエスプレッソやラテなど，コーヒーの飲み方の多様化が進んでいた。

ネスレ日本はスイスの本社に打診し，共同で新しいコーヒーマシンの開発を進めた。こうして生まれたマシンは「ネスカフェ・ゴールドブレンド・バリスタ」と名づけられた。このマシンは，使用するコーヒーのカートリッジを取り替えなくても，加圧の切り替えなどによって旨みや風味の引き出し方を変化させることができる。「今回はエスプレッソ」「次はラテ」と飲み方を選択して，ボタンを押すだけで一杯ずつ好みのコーヒーを淹れることができる。これは，当時の日本で進行していたコーヒーの消費のシフトに対して，ネスレ日本が編

み出した解だった。

3.3　オフィス市場へのアプローチの開始

ネスレ日本は，バリスタの販売を2010年にスーパーなどで開始し，2011年には家電量販店へと販路を広げた。バリスタの販売は拡大し，国内では販売台数が最も多い家庭用コーヒーマシンとなる。

しかしネスレ日本は，この成果に安住せず，さらなる成長機会を求めた。当時のネスレ日本は，コーヒーの家庭向け市場には強かったが，家庭外の市場については弱かった。この弱かった市場を，バリスタを使って攻略できないかと考えたのである。

そこでネスレ日本は，オフィスなどの職場市場へのバリスタの営業を試みた。しかし，この試行はうまくいかなかった。営業訪問をしてみても，返ってくるのは，「コーヒーの自販機はすでにある」「マシンを買ってまで置こうとは思わない」という声だった。

そんな2011年のある日，バリスタ事業のマーケティング担当者が，東日本大震災の被災地を訪れる。業務とは関係の無い，被災地をめぐる移動図書館のボランティアとしての訪問だった。そこでこの担当者は，「仮設住宅に設けられた集会所に集う住人が少ない」という話を聞く。皆，個々の部屋にこもってしまい，日常の交流が活性化しないというのである。

「それならば」と，移動図書館用に持参していたバリスタを，コーヒーのカートリッジとともに，集会所に置いて帰った。

この無料でコーヒーが飲めるマシンは，集会所の様子を変えた。住人たちが集会所に足を運ぶきっかけが生まれ，コーヒーを片手に，マシンの使い方を相互に教え合ったりする機会が生じたことから，集い，声を掛け合う関係が活性化していった。

3.4　テストマーケティングで手応えをつかむ

この変化を目にしたことで，バリスタ事業のマーケティング担当者は，ひとつの気づきを得る。仮設住宅の集会所に，無料でマシンを置くことから，コーヒーに媒介されて人と人の交流の輪が広がる。バリスタは，このようなセミ・パブリックな空間において，コーヒーの飲用とコミュニケーションを広げる触媒としての働きをするようだ。

バリスタの事業では，マシンの売上げよりも，その後のコーヒーのカートリッジの売上げの方が収益への貢献が大きい。オフィス向けにバリスタを販売するのではなく，無料で提供してみてはどうか。オフィスにバリスタを置くことで，コーヒーの飲用が広がるなら，ネスレ日本にとっても職場市場でコーヒーを販売する機会が拡大することになる。

テストマーケティングがはじまった。小規模にアンバサダーを募り，無料でバリスタを提供するテストである。アンバサダーに申し込む人はどの程度いそうか。どのようなタイプの

人が手を挙げるのか。職場にバリスタを置くと本当にカートリッジの利用が広がるのか。わからないことは少なくなかったが，行動しなければ何も動かない。テストとして，小規模なプロジェクトを実行してみることにした。ネットでの50名の限定モニター募集，さらには札幌でのTV広告への反響などから手応えをつかみ，2012年秋にはマシン・レンタル無料のアンバサダープログラムの全国展開に踏み切る。

その後のアンバサダープログラムは提供するマシンやサービスのバリエーションを増やしながら，応募者を増やしていく。2015年には累計の申込者数が17万人を突破，2020年には40万人を超える。ネスレ日本はコーヒー事業の新たな柱を獲得していく。

4　イノベーションのためのマーケティング・リサーチ

4.1　市場の予測のためのマーケティング・リサーチ

以上が，ネスカフェ アンバサダーを生みだしたイノベーションのプロセスの概要である。ネスカフェ アンバサダーは，最先端の技術の開発に成功したことからではなく，すでにあるマシンやカートリッジの提供の仕組みをつくりかえることから生まれた，バリュー・イノベーションである。

このようなバリュー・イノベーションのプロセスに貢献するのは，どのようなマーケティング・リサーチか。ネスカフェ アンバサダーの事業は，事前の予測だけではなく，行動を起こすことから生じる気づきや出会いを活用することで生まれている。ネスレ日本は，自社の事業の拡大の道筋を，プロセスのなかで柔軟に見いだしている。

このネスレ日本の行動のプロセスは二面的である。一方では，市場での実際の行動を起こす事前に予測にもとづいて行った意思決定が，ネスレ日本のアンバサダープログラムの開発へと突き進む努力の投入を方向づけている。先行して，日本の家庭でのコーヒー消費の変化を踏まえた戦略商品としてのバリスタの開発があり，続いてオフィス市場を有望な成長のフロンティアと見定める戦略的判断がある。他方では，アンバサダープログラムの構想は，当初から存在していたわけではなく，事業を進めるプロセスのなかで編み出されている。

このように二面的な行動からなるイノベーションのプロセスに，マーケティング・リサーチはどのようなかたちで貢献ができるか。局面に応じて複数のタイプのマーケティング・リサーチを切り替えて活用する必要がありそうだ。

第1は予測のためのマーケティング・リサーチである。家庭におけるコーヒーの飲み方にかかわる人口動態やマクロトレンドといった，顕在化している消費の変化については，人口統計や産業統計などのセンサス，小売店のPOSやウェブサイトの視聴ログなどの行動データ，あるいはアンケートやフォーカスグループ・インタビューなどの消費者調査をもとに分析や推計を重ねることで，予測の精度を高めることができる。こうしたリサーチは，事前に

マーケティング活動に，将来の課題や販売の見通しをもたらす。将来の課題や見通しを予測し，対応しようとすることが，ネスカフェ アンバサダーにおいてはイノベーションのきっかけとなっている。

4.2　行動の省察のためのマーケティング・リサーチ

しかし，この予測のためのマーケティング・リサーチでは対処が困難な問題にも挑むことからアンバサダープログラムは生まれている。無料でコーヒーマシンを職場に提供するプログラムに，どれだけの応募があるのか。そして，応募者たちのモチベーションは何であり，実際に職場でどのようにコーヒーマシンは利用されるのか。こうした問いに対して，ネスカフェ アンバサダーというプログラムの開始に先立って，ネスレ日本は，予測ためのマーケティング・リサーチから正確な回答を得ていたわけではない。

それは当然であり，調査を行う時点には存在していない架空のプログラムに対して，センサスや行動データにもとづく推計や，消費者調査を踏まえた分析をいかに重ねても，そこから導くことができる検証の精度は低くならざるをえない。センサスは，未知の可能性を直接的に示すものではないし，消費者調査への回答は，既存の製品やサービスにもとづく消費者の固定観念に縛られがちである（高嶋・桑原（2008）p. 147）。

そこで重要となるのが，行動の省察ためのマーケティング・リサーチである。この第2のマーケティング・リサーチは，プログラムや製品やサービスを市場に導入する前に，予測を行うのではなく，市場で試行を行うことによって，データや情報を得ようとする。省察とは，自らの行いを振り返ることだが，この行為を実践するためには，先行して何かを為していなければならない。省察の機会を得るために，まずは行動してみることが必要となる。

ネスカフェ アンバサダーのプログラムについても，バリスタ事業のマーケティング担当者は，東日本大震災の仮設住宅の集会所にバリスタのマシンとカートリッジを置いて帰るという行動から，気づきを入手している。行動することで，新たな着眼を得たのである。その後は，予測のためのマーケティング・リサーチに時間をかけるのではなく，プロトタイプ的なプログラムの試行という市場での行動に短い期間で進んでいる。そして，そこからの振り返りによって知見を獲得し，次につなげている。

なぜ，まずは行動してみることが必要なのか。P. ドラッカーは「未来は予測できないが，つくり出すことはできる」と述べたという（コーン（2008）p. 182）。同様に，存在していない対象は検証できないのであれば，つくり出せばよい。行動を起こし，プロトタイプ的なプログラムをつくり，試行してみれば，より確かな検証へとつながるデータや情報を入手できる。

ネスレ日本は，ネスカフェ アンバサダーのプロトタイプ的なプログラムをつくり，実際

の市場での試行に踏み切っていく。特定の地域やウェブに限定すれば，投入する費用も限定される。そして実際に提供してみることで，市場の反応やその規模感をつかみ，プログラムの効果的な訴求や参加者のモチベーションの維持ためのポイントへの理解を深めるとともに，市場獲得の見通しも立つようになっていく。

こうしてネスレ日本は，プログラムの可能性を見極めるとともに，サブスクリプションの仕組みなどを取り入れながら，プログラムの本格展開へと活動を進めていった。この展開では，フィードバックによる練り上げに重点を置く省察のためのリサーチがマーケティング活動をサポートしている。

4.3　逸脱事象との遭遇のためのマーケティング・リサーチ

ネスカフェ アンバサダーというイノベーションは，職場でコーヒーマシンを購入してもらうのではなく，職場にコーヒーマシンを無料でレンタルするという発想の転換から生まれている。しかし，このプログラムが登場する以前には，企業などの職場でのコーヒーなどの共同利用については，企業の総務部などが福利厚生の一環として，自動販売機やコーヒーマシンなどを購入したり，リース契約を結んだりして，社内のセミパブリック・スペースに設置するという形態が一般的だった。この福利厚生という発想の枠組みから抜け出すことは，職場でのコーヒーの利用の典型や平均を追っているかぎりは起きにくい。

そこで有用となるのが，逸脱事象との遭遇から着眼を得ようとする，第3のマーケティング・リサーチである。先の行動の省察のためのマーケティング・リサーチが，自己の行動から知見を得ようとするアプローチであったのに対し，第3のマーケティング・リサーチは他者の行動から知見を得ようとする取り組みとなる。

バリスタ事業のマーケティング担当者が，常識的な枠組みから抜け出し，職場の世話役として応募してくる人に，無料でマシンをレンタルすることで自社のコーヒーの利用を促進するという発想にいたったきっかけは，東日本大震災の仮設住宅の集会所での経験にあった。しかし，同じセミパブリックな空間とはいっても，被災者向けの仮設住宅の集会所は，職場を対象としたコーヒー事業のリサーチサイトとしては，異質性が高く，そこで得たデータや情報は，逸脱した外れ値，あるいは対象外の事象といった扱いを受けがちである。だが，逸脱したデータや情報であるからこそ，典型や平均を追うだけでは手に入らない知見の獲得につながることがある。バリスタ事業のマーケティング担当者がボランティア活動への参加から得た着眼も，この逸脱事象との想定外の遭遇から生まれている。

逸脱事象は，外れ値ではあっても，新たな発想の源泉となることがある。バリュー・イノベーションを活性化するマーケティング・リサーチには，典型や平均の把握だけではなく，新たな発想をうながすための異質な人やコトとの遭遇も求められる。典型や平均から大きく

離れた対象との出会いは，日頃の常識の枠組みから抜け出した思考を活性化する可能性を秘めている。

5　バリュー・イノベーションを活性化する市場実験

5.1　市場実験を活用するための2つのアプローチ

イノベーションのためのマーケティング・リサーチでは，各種のセンサスや行動データ，アンケートやインタビューを用いた市場の予測のためのマーケティング・リサーチに加えて，次の2つのマーケティング・リサーチが活躍することになる。ひとつは，プロトタイプ的な製品やサービスを市場に導入し，この行動の結果を振り返ることから知見を得る，行動の省察のためのマーケティング・リサーチであり，もうひとつは典型や平均から外れた利用者の行動や発想の観察やインタビューなどから知見を得る，逸脱事象との出会いのためのマーケティング・リサーチである。

この行動の省察と逸脱事象との遭遇のための2つのマーケティング・リサーチは，市場というフィールドにおける実験的な生活行為や事業活動，すなわち市場実験を通じて知見を収集しようとするアプローチだという共通項をもつ。本稿でいう行動の省察のためのリサーチは，実際の市場でプロトタイプ的な製品やサービスの導入を実験的に行い，その結果を振り返ることでデータや情報を入手しようとするリサーチである。そして逸脱事象との遭遇のためのリサーチは，市場や社会のなかですでに利用可能な製品やサービスについて，典型や平均から逸脱した実験的な使用方法についての経験を蓄積している利用者からデータや情報を入手しようとするリサーチである。

続いて，市場実験を活用する2つのアプローチがなぜ，バリュー・イノベーションにおいて必要であり，有効かについて，主要な文献を振り返りながら確認していこう。

5.2　行動の省察の必要性

行動の省察が必要となるのは，企業の内部にこもってプログラムや製品やサービスの検証を行うだけでは，その市場におけるパフォーマンスについての的確な知見を迅速に得るには十分でないからである。T. ブラウン（2019）は，製品の機能性 ― たとえば，正常に動作するか？　落としても壊れないか？　部品はうまくかみ合っているか？　など ― については，社内でも十分に検証できるが，「利用者同士や，利用者とシステムの目に見えないインタラクションに頼っている」製品については，現実の市場のなかに製品を投入してみなければ，どのように活用され，誰が利用するかはわからないはずだと述べている（p. 130）。

同様に，こうしたインタラクションの影響があることを踏まえると，製品やサービスからコンセプトをだけを抽出して，市場で顧客となりそうな人たちから評価を受けるアプローチ

にも問題がある。石井淳蔵（1993）は，マーケティング上のコンセプトについては，生活という具体的なコンテクストのなかにおかなければ，その意味や意義を的確に評価することができないことが少なくないことを指摘している（pp. 73-74）。そのために発売後に想定外の用途が発見されたり，思いもよらない顧客に利用されたり，事前にマーケティング・リサーチで好評だった価格設定を採用したにもかかわらず，発売してみると購入者がほとんど現れないといったことが起こる（藤川・竹内（1994），栗木（2015））。特に新規性の高いプログラムや製品やサービスでは，誰が顧客となるか，どこに価値が見いだされるかを事前に把握しにくいことが少なくない。

したがって，既存の市場の調査によって得られる典型や平均からは外れたところに潜在する可能性を事業としてとらえるためには，E. リース（2012）がいうように，アイデアを商品化し，市場に投入して，データを収集し学習する「フィードバックループの一周に要するトータルの時間を最小化する」ために，実用性を最小限備えた製品やサービスを素早くつくり，市場に投入していくことが求められる（pp. 104-107）。この市場で行動を起こす実験的活動から知見を得ようとするマーケティング・リサーチは，バリュー・イノベーションのプロセスで出現する想定外の市場の反応を素早くプログラムや製品やサービスの改善や改良につなげたり，ピボットを行ったりすることに貢献する。

行動の省察の必要性にこたえるためには，マーケティング・リサーチを通じてデータや情報の収集，推計や分析を行うタイミングをシフトさせなければならない。製品やサービスを市場に投入する前に，予測の精度を高めようとしてマーケティング・リサーチに時間をかけすぎることは問題だが，これはデータや情報の収集，推計や分析は軽視してよいということではない。山本政樹（2021）は，行動の省察のためのマーケティング・リサーチのような「やってみなければわからない」ことを強調するアプローチは，データよりも直感を信じて突き進むことを推奨しているわけではなく，データを使う目的とタイミングが，市場の予測を重視するアプローチとは異なるだけであることを指摘している。行動の省察によってイノベーションを進めていこうとすれば，データや情報の収集，そして推計や分析が，フィードバックループを回していくなかで，次々に必要となる。

5.3　逸脱事象との遭遇の有効性

逸脱事象との遭遇が有効となるのは，バリュー・イノベーションが顕在化しようとする潜在的な機会とは，市場の典型や平均からは遠く離れた風変わりな行動や不条理な状況のなかに潜んでいるからである。再び T. ブラウン（2019）の指摘に戻ると，彼は次のように述べている（p. 66）。

「企業が現在の市場の中心を占める人々の購買習慣を理解しようとするのは無理もない。… アイデアが大成功するかどうかを裏付けるのはこういった人々だからだ。しかし，（現在の市場における人々の嗜好や行動の分布を示す）釣鐘曲線の中央に注目するだけでは，既知の事実を再確認するにすぎず，奇抜で意外な事実を発見することは少ない。奇抜で意外な洞察を得るには，… 釣鐘曲線の末端に位置する人々に注目する必要がある。そこにこそ，異なる生き方，異なる考え方，異なる消費習慣をもつ『極端な利用者』が潜んでいるからだ。」（(　)内，筆者補記）

極端であることは，単なる外れ値でしかないこともあるが，イノベーションの源泉となる知見を秘めている。E. V. ヒッペル（2006）は，リード・ユーザー・イノベーションの探索には，逸脱事象の担い手 － すなわち，ターゲット市場の顧客が直面している必要と関連しているが，より極端な問題を解決しようとしている人たち，あるいは，ターゲット市場内において最先端の利用者 － に目を向けるべきだという。たとえばアンチロック・ブレーキ・システム（ABS）は，今では自動車の標準装備品となっている。しかしその最初期の開発の手がかりは，カーレーサーという一般的な自動車の運転者からは逸脱した運転者が，ブレーキをかける際の横滑りを制御するために，ブレーキの踏み込みを巧みな上下運動で調整するポンピングに学ぶことなどにあった（pp. 174-175）。

イノベーションとは，市場の典型や平均とは離れたところに潜在している機会を顕在化させようとする活動である。したがって，市場の典型や平均からは離れたところで生じている事象に目を向ける必要がある。逸脱事象と出会うことをうながすマーケティング・リサーチは，この必要性にこたえるものであり，バリュー・イノベーションの活性化に貢献する。

なお，注意が必要なのは，この逸脱事例との遭遇とは，確実な成果を生み出すためのマーケティング・リサーチではないということである。そもそもイノベーションは，大きなリターンは期待できても，成功確率は高くはない行動から生まれるわけで，逸脱事象と出会いさえすれば，マーケティング上の成功が保証されるわけではないし，逸脱にともなう各種のリスクを事業に呼び込んでしまうことも避けなければならない。

バリュー・イノベーションを活性化するためには，まずは個人や組織が，日常の対市場活動のなかで，意図せざる場合も含めて出会うことになる逸脱事象を，頭ごなしに切り捨てることのないようにすることが望まれる。さらにいえば，逸脱事象と幅広く遭遇していく機会を増やすことも望まれる。そのための組織としての体制を整えることも必要となる。

6　市場実験を組み合わせたマーケティング・リサーチ

6.1　SEEDERのトライブ・リサーチ

マーケティング・リサーチが，バリュー・イノベーションに挑む起業家の必要にこたえるためには，起業家自身，あるいは製品やサービスの利用者が，実際の市場のなかの各所で試みることができたり，試みたりしている実験的なシミュレーションを活用することが有効である。そしてそのためには，行動の省察，そして逸脱事象との遭遇が重要となる。

このようなバリュー・イノベーションの活性化に焦点をあてたマーケティング・リサーチの開発が日本国内でも進んでいる。「トライブ・リサーチ」は，こうした起業家マーケティングの支援のための取り組みひとつであり，博報堂DYグループの社内ベンチャーとして2015年に設立されたSEEDER（シーダー，旧SEEDATA）が手がける。[3)]

6.2　実験的な生活行動を実践するトライブ

トライブ・リサーチにおけるトライブ（部族）とは，調査時点の5年ぐらい先の社会で一般的になりそうだと思われる価値観や行動スタイルを，すでにいち早く体現している，国内や国外の先駆的消費者の小集団をさす。マーケティングでしばしば使われるセグメントは，細分化された市場ではあるものの，事業を成立させられそうな規模の集団を想定している。しかし，トライブ・リサーチがとらえようとするトライブは，こうしたセグメントよりはるかに小規模となる。

トライブ・リサーチの対象になるのは，たとえば以下のような人たちである。

- 家事代行サービスを利用している人々のうち，単に掃除や買物といった作業だけでなく，いつ掃除するか，いつ消耗品を補充するかといった「家事を考えて組み立てること＝ハウスマネジメント」をこそ外注したいと考える人たち
- コロナ禍によってリモートワーク環境が整備されたことを契機に，都心から鎌倉や逗子などの郊外へ，あるいは逆に地方から都心に移住し，自宅周辺で生活・仕事・遊びを一体化させたライフスタイルを送る人たち。
- モノを所有せず，環境に優しいライフスタイルを実践するためにレンタル生活を送る中国の若者たち

トライブ・リサーチでは，国内または国外でこうしたトライブを発見し，数名ほどを対象にその行動や意識についてインタビュー調査などを行う。そして，こうした調査の結果と，そこから示唆されるビジネス機会を「トライブ・レポート」としてまとめる。トライブ・リサーチと有料契約をしたクライアントには，年間100本ほどの新たなレポートが提供される

ほか，過去の多数のトライブ・レポートを閲覧することもできる

トライブ・リサーチの利用は国内大手企業の間にも広がり，ヒット商品の開発や新規ビジネスの開始などにつながっている。たとえば，次のような製品やサービスやプロジェクトが，トライブ・リサーチから生まれている。

・モノや合理性より豊かな文化を自分のライフスタイルに取り入れようとする「カルチャー・シーカー」向けのスイーツ
・瞑想（メディテーション）を通じてストレス解消や集中力向上などをはかる「マインドフルネス」の場を提供するサービス
・OEM ビジネスの SDGs（持続可能な開発目標）対応を強化するプロジェクト

6.3　2つの市場実験を活用したマーケティング・リサーチ

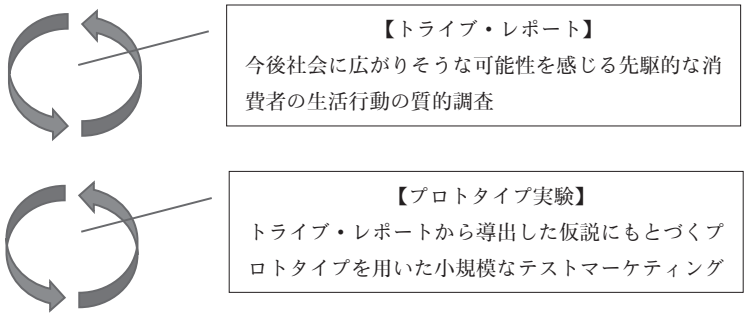
トライブ・レポートが提供するのは，一種の文化人類学的な生活者調査の報告である。こうした質的な生活者調査を手がけるマーケティング・リサーチ会社は従前より存在するが，通常この種の調査はオーダーメイドで行われるため，クライアント企業が調査を発注してからレポートを入手するまでには時間がかかるし，少なからぬ費用も発生する。

これに対してトライブ・レポートは，クライアント企業からの依頼を待たずに SEEDER が先行して独自にトライブの発見からレポートの作成までを行い，そのアーカイブをクライアント企業に提供する。この変革によって，クライアントは，短時間かつ低費用で，新たな市場の萌芽についての情報のシャワーを浴びることができる。先に 5.3 項において，逸脱事象との遭遇については限られた数ではイノベーションにつながらない可能性があり，遭遇する事象の数を増やす必要があることを指摘した。トライブ・レポートはこの課題に効率的にこたえようとするアプローチのひとついといえる。

さらに SEEDER では，レポートから得た気づきをもとに，短時間・少予算で試験的な商品やサービスをつくり，小規模な市場実験に取り組む活動のサポートも行っている。販売前に行われるアンケート調査などでは，リリースしようとする製品やサービスが新しいものであるほど，消費者の回答は既存の常識に引き寄せられがちである。しかし，試作とはいえ実際の製品やサービスを体験する機会を与えられれば，消費者は常識の壁を越えた価値に気づきやすくなる。このような消費者とのリアルなやり取りは，クライアント企業が自らの新しい市場像を明確にしていくための助けとなる。

市場実験のための製品やサービスのプロトタイプは，SEEDER のクライアントである事業会社が制作することになる。SEEDER は，このプロトタイプの市場への導入のプロセスに伴走し，そこからデータや情報の収集を進め，推計や分析を通じて知見を蓄積していく活動にかかわったり，助言をおこなったりする。

図１　トライブ・リサーチの構成



トライブ・リサーチにおいても先に4.2節で見たような行動の省察のためのマーケティング・リサーチが活用されている。プロトタイプ的な製品やサービスをつくり，試行してみることで，ネスカフェ アンバサダーの事例でも見たように，ターゲットとなる顧客の特性や，重要となる製品やサービスの便益が明確となる。そのうえで，4.1節で取り上げたようなアンケートやフォーカスグループ・インタビューなどを行うことで，より焦点を絞った調査の実行が可能になるという。

7　お　わ　り　に

イノベーションには，最先端の技術のフロンティアに挑むテクノロジー・イノベーションに加えて，マーケティングの領域から新たなビジネスモデルを開発するバリュー・イノベーションがある。本稿では，このバリュー・イノベーションを支援するマーケティング・リサーチのあり方を検討した。この起業家の支援につながるマーケティング・リサーチは複数あり，そのひとつに頼るだけでは，バリュー・イノベーションの連鎖が次々に広がる状況を産業や企業につくり出すことは難しいだろう。バリュー・イノベーションの活性化のためには，教科書的なマーケティング・リサーチに加えて，市場実験から知見を収集する2つのマーケティング・リサーチの活用に注力していく必要がある。

バリュー・イノベーションは，人工物の世界における再帰的なプロセスを通じて進行する。したがって，バリュー・イノベーションにかかわる起業家が直面する不確実性には，F. ナイトが述べた3つの不確実性のすべてが含まれることになる。この3つの不確実性のなかの第3の不確実性は，ドラッカーがいう「つくり出すことができる」人工物の世界における未来の不確実性だと考えることができる。それならば，センサスや行動データにもとづく推計や，消費者調査を踏まえた分析をいかに重ねても，この第3の不確実性に対する予測の精度は低くならざるを得ない。そのために熟達した起業家は，マーケティング・リサーチを信用しないのだと考えられる（サラスバシー（2015）pp. 31-36）。すなわち，バリュー・イノベー

ションを活性化するうえで，市場の予測のためのマーケティング・リサーチに貢献の余地はあるが，それだけでは十分ではない。

そこで本稿では，ネスカフェ アンバサダーというバリュー・イノベーションのひとつのプロセスを振り返り，市場予測のためのマーケティング・リサーチのほかにも，起業家が自らの行動を省察したり，逸脱事象と遭遇したりすることを支援するマーケティング・リサーチがバリュー・イノベーションを支援する可能性を，バリュー・イノベーションにかかわる諸論を踏まえて考察した。

産業や社会のなかでは，個人や組織などの各種のプレイヤーたちが，意図の有無は別として，日々さまざまな市場実験を行っている。バリュー・イノベーションを支援するマーケティング・リサーチは，市場予測に加えて，イノベーションのアイデアのもとでのプロトタイプを用いた市場実験を，焦点を絞って実行し，知見を収集するとともに，市場の典型や平均からは逸脱した個人や組織の実験的行動からの知見の収集にも努めるべきである。

このようなバリュー・イノベーションを支援するマーケティング・リサーチのひとつの実例として，本稿はトライブ・リサーチを取り上げた。トライブ・リサーチでは，逸脱事象との遭遇のためのマーケティング・リサーチの有効性を高めるための工夫を行い，そしてこのリサーチの結果を事業化につなげていくための市場の予測と行動の省察のためのマーケティング・リサーチの効果的な手順を確立していた。バリュー・イノベーションの活性化のためには，マーケティング・リサーチは，市場予測のためのマーケティング・リサーチとともに，市場実験という一種のシミュレーションにもとづくアプローチを取り入れ，活用していく必要がある。

注

本研究はJSPS科研費JP20H01550，JP22K01745の助成を受けたものです。

1）人工物の世界の特性である再帰的なプロスが，マーケティングの領域にどのような振る舞いを生み出すかについては，栗木（2012）が参考になる。

2）以下のネスカフェ アンバサダーの事例は，栗木（2017）（2022b）を再構成したものである。

3）以下のトライブ・リサーチの事例は，栗木（2022a）を再構成したものである。

参　考　文　献

Kotler, P and K. L. Keller（2006）*Marketing Management* 12th ed, Prenotice Hall

Shane, S（2003）*A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elger

D. A. アーカー，G. S. デイ（1981）『マーケティング・リサーチ：企業と公組織の意思決定』白桃書房，石井淳蔵，野中郁次郎訳

E. リース（2012）『リーン・スタートアップ：ムダのない起業プロセスでイノベーションを生み出

す』日経 BP 社，井口耕二訳
E. V. ヒッペル（2006）『民主化するイノベーションの時代：メーカー主導からの脱皮』，ファーストプレス，サイコム・インターナショナル監訳
H. サイモン（1999）『システムの科学 第 3 版』パーソナルメディア，稲葉元吉，吉原英樹訳
J. A. シュンペーター（1977）『経済発展の理論』（上）岩波文庫，塩野谷祐一訳
S. サラスバシー（2015）『エフェクチュエーション』碩学舎，加護野忠男監訳，高瀬進，吉田満梨訳
T. ブラウン（2009）『デザイン思考が世界を変える：イノベーションを導く新しい考え方』早川書房，千葉敏生訳
W. A. コーン（2008）『ドラッカー先生の授業：私を育てた知識創造の実験室』ランダムハウス講談社，有賀裕子訳
W. C. キム，R. モボルニュ（2018）『ブルー・オーシャン・シフト』ダイヤモンド社，有賀祐子訳
石井淳蔵（1993）『マーケティングの神話』日本経済新聞社
栗木契（2012）『マーケティング・コンセプトを問い直す：状況の思考による顧客志向』有斐閣
栗木契（2015）「『受験サプリ』のメーキング・ストーリー」『ひょうご経済』No. 127，pp. 12-13
栗木契（2017）「『ネスカフェアンバサダー』に見るマーケティングの 2 つの行動原則」，『ひょうご経済』No. 134，pp. 12-13
栗木契（2022a）「マーケター発想の『ありがちな新商品』の限界を壊せ…博報堂がたどり着いた『部族レポート』という新手法：市場調査からもイノベーションは生み出せる」PRESIDENT Online, 2022. 06. 30
栗木契（2022b）「「ネスカフェ・ アンバサダー」に見る起業家的機会のとらえ方」TRANSENSE
高嶋克義，桑原秀史（2008）『現代マーケティング論』有斐閣
藤川佳則，竹内弘高（1994）「新製品の『予想外の成功』がもたらす競争優位」『マーケティングジャーナル』第14巻第 2 号，pp. 47-58
水越康介（2014）『「本質直感」のすすめ：普通の人が，平凡な環境で，人と違う結果を出す』東洋経済新報社
山本政樹（2021）『Business Agility』プレジデント社