

イノベーションは企業だけのものではない
「お客様の声」から実現するイノベーション！

◇◆◇ シリーズ「『攻め』と『守り』のバランス経営」 ◇◆◇

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

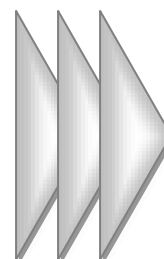
☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】イノベーションの位置づけ
- 【2】料理コンテスト開催
- 【3】消費者の声に耳を傾けていなかった？！
- 【4】実態調査
- 【5】リードユーザーの存在



【今月のハイライト】

イノベーションはいつの時代も企業にとって大きな経営課題となっています。なぜなら、いかに革新的なサービス・商品を開発しようと、その時点からそれらは陳腐化し、同時に消費者はより便利なものを求め始めるからです。しかし、イノベーションとは企業だけが行なうものなのでしょうか。今月はイノベーションの「担い手」について考えます。



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL: 03-3556-3317

e-mail: itoh@cpa-itoh.com

(株) 創コンサルティング

【会計工場】〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL: 059-352-0855

URL: <http://www.cpa-itoh.com>

【1】イノベーションの位置づけ

1》経営課題としてのイノベーション

業種、規模にかかわらず、どんな会社にとっても他社との差別化は重要な経営課題であり続けます。それが顧客に選んでもらうための大きな理由となり得るからです。

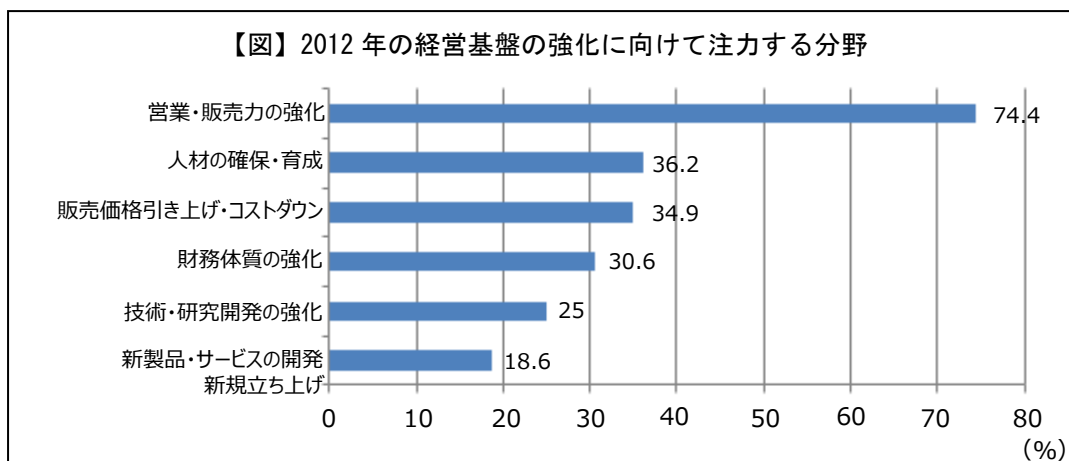
また、その手段としてよく挙げられるのが「イノベーション」です。技術革新と訳されるので、**一般的には新しい技術の発明と誤解されがち**です。

しかしそれだけでなく、新しいアイデアから社会的意義のある新たな価値を創造し、

社会的に大きな変化をもたらす幅広い変革を意味します。

2》イノベーションの位置づけ

下図は三菱UFJリサーチ&コンサルティングが行なった「中小企業の経営課題に関する調査（24年度）」からの一部抜粋です。経営基盤の強化に向けて注力する分野を訊いています。



上図で直接的にイノベーションに関連しそうなのは下位2項目ですが、他の項目もイノベーションの本来の意味からは大いに関係しそうです。それほど企業にとって重要なのです。

3》イノベーションの担い手

そこで今回は、イノベーションについて再考する機縁となり得る事例をご紹介します。

注目したいのは、**果たしてイノベーションの担い手は企業だけなのか**、というところです。



【2】料理コンテスト開催

1》A社の概要

A社はシステムキッチンやシステムバスなどを中心に住宅設備機器の製造販売を手掛けるメーカーです。創業40年を超え、15年ほど前からはリフォーム分野にも進出して売上を伸ばしているそうです。

リフォームの需要増の時流に乗ったということもありますが、相談に始まってリフォーム完了までを

一貫して一人の担当者が受け持ち、対応も真摯で速い

というのが評価の源のようです。

口コミでA社の評判は広まり、最近では思いもよらない遠方から仕事の依頼が舞い込むほどだそうです。

2》料理コンテストの開催

経営が順調に推移していることもあって、A社ではここ数年にわたり採用人数を増やしてきました。となると、さまざまな個性が揃うものです。

A社が近年新たに始めた事業として、料理コンテストの開催があります。これは料理好きの新入社員の発案だったそうですが、

自社製品のプロモーションに効果

がありそうです。

付き合いのある住宅メーカーに話をもちかけてみるとすんなり協賛を得られ、とんとん拍子に開催に至りました。

コンテストには予想を上回る応募があり、料理のレベルもかなりのものだったようです。手応えを感じたA社では、コンテストを毎年の恒例としていったのです。

3》コンテストの成果

回を重ねるごとに、コンテストは質量ともに充実していきました。参加者を選抜する書類選考にかなりの時間を要するほどです。

ただ、その労力をかけるだけの価値はあったようで、当初意図したプロモーション効果から、実際に

コンテストをきっかけにA社製品を求める消費者

が少なからずあったといいます。

また、**コンテストのたびに行なったアンケートも貴重なデータとして積み上がっていったのです。**



【3】消費者の声に耳を傾けていなかった？！

1》アンケートで生じた疑問

A社長にふとした疑問が生じたのは、直近のコンテストも成功裏に幕を閉じ、満ち足りた気持ちで自分のデスクでアンケート結果に目を通していたときでした。

それらには、こんな声が多かったのです。

「緊張のせいでいつも通りできなかつたのが残念」「限られた時間とスペースで料理を作るのは思った以上に難しかった」

このコンテストは一般の主婦を対象としています。衆人環視の環境で料理を作るのに、普通の主婦がプレッシャーを感じないわけがありません。

ですから、当たり前といえば、その一言で片付いてしまうところですが、A社長は「キッチンの使い勝手が悪かった」とあった意見に触れて、そのままにはできなかつたのです。

2》消費者の正直な声

つまり、「いつも通りできなかつた」「限られた時間とスペースでは難しい」というのは、実は

「キッチンの使い勝手が悪かった」の遠回しな表現

である気がしたのです。

過去のアンケートをひっくり返してみると、そこにも「遠回しな表現」が多くありました。じっくり検討してみたA社長の結論は次のようなものでした。

自分たちは多大な労力を費やしながらも、消費者の声に実はひとつも耳を傾けていなかったのではないかと。

3》聞き取り調査の実施

この気づきに対して、A社長はすぐさま行動を起こしました。すなわち、コンテスト参加者へのさらなる聞き取り調査です。

しかし、それは

過去のアンケート調査と大差ない結果

に終わりました。

というのも、コンテスト会場はA社のショールームで、もちろんそこにはA社製のキッチンが並んでいます。A社主催のコンテストに参加した人たちが、**率直にA社製品の使い勝手の悪さを言い募ることはなかつたのです。**



【4】実態調査

1》見えてきた本当の姿

そこでA社長は次なる手に打って出ました。アンケートで「遠回しな表現」をしていて、かつコンテスト上位を占めた主婦達に、**普段家庭で料理を作っている様子**を見せてほしいと依頼したのです。

彼女たちは自他ともに認める家庭料理の熟達者で、A社の製品はまさに家庭のキッチンであるからです。また、そうでもしないと、**本当のところは分からない**と考えたからです。

対象は10人。自宅のキッチンにカメラを設置して平均3時間の観察を行ない分析してみると、意外なことが分かりました。

使っているキッチンメーカーはそれぞれ違いますが、**各人がメーカーの想定した範囲を超えた使い方**をしているということです。

2》なぜ全部を使わないのか？

具体的には、まずガスコンロは三つ口から四つ口と十分であるのに、その

全部を同時に使うことをしていないということです。

これから作る料理がまだあるというのに、すでに調理済みの鍋がコンロのひとつを塞いだままになっていたり、まったく空のフライパンが占領しているのです。

観察をすべて終えて、改めて協力者にインタビューしてみると、その真意が分かりました。**調理済みの料理を余熱で仕上げる、あるいは洗った調理器具をコンロの上で自然乾燥させるのに使われていた**のです。

3》主婦の言い分

それらの鍋、フライパンをちょっとどかせばいいだけとも思えますが、彼女たちが言うには、

そのスペースがない、別途鍋敷きを用意するのが面倒とのことでした。

中には、調理中の料理を休ませるスペースをコンロ脇に自作している人もいました。**A社が思っている以上に、ごく普通のキッチンは混雑していた**のです。



【5】リードユーザーの存在

1》同様のデータ

A社は実態調査の精度を上げるために、協力者の主婦たちに「あなたより料理に長けた知り合いを紹介してください」とお願いしたそうです。

そうして得られた観察結果と彼女たちの意見も同じようなものでした。A社長は次のような結論を噛みしめることとなります。「自社製品、他社製品に限らず、既存のキッチンに満足していない層が存在しており、しかも彼女らはキッチンの使い勝手を向上させるため、自前で改良に取り組んでいる」

この現実を受けて、**A社では当該結果を取り入れたキッチン**を設計することにしましたのです。

2》改良の結果

どのようなシステムキッチンができて上がったのか？ それは

各コンロ間の距離を従来品より取る

ことで、余裕が生まれたスペースに調理器具を休ませることができ、そうして備え付けのコンロのすべてを機能させることを可能にしたのです。

また、**調理器具の収納スペース**に関しては、「**見せる収納**」の要素を加味しながら、**すぐに使える利便性を追求**しました。結果、このシステムキッチンはA社の売上に大いに貢献したそうです。

3》リードユーザーの存在

リードユーザーと呼ばれる存在がいます。「市場の多数のユーザーに先行して新たなニーズに直面」し、「そのニーズを解決することで便益を獲得する」消費者のことです。

彼らは、企業が提供する商品・サービスに飽き足らず、

自分のニーズを自分で解決してしまう

ことも少なくありません。調理器具を手近で休ませるスペースを自作した主婦がそれに当たります。

リードユーザーが行なっていることはイノベーションです。**もしイノベーションは企業がするもの**とだけ考えてしまうと、**貴重な意見もまったく耳に入ってこなくなります**。

消費者の声が大切と本当に考えるなら、イノベーションに関して、視野を広げてみてはいかがでしょうか。

