

市場創造研究 第1回 梅澤伸嘉賞記念講演

製品・サービスの継続的創造をもたらす文脈価値の重要性と
新たなブランド戦略への展開

2016年11月26日

名古屋工業大学 産学官連携センター
株式会社大広 アクティベーションデザイン推進局
加藤雄一郎

東洋ビジネスエンジニアリング株式会社
関西支店
松村 喜弘

Brand Design Lab

第1章

持続的な脱コモディティ化 に向けた2つの視点

Brand Design Lab

製造業を取り巻く現状

- 各社の技術力向上による均質化 (延岡, 2006)
- プロダクトライフサイクルの短縮化 (青木, 2011)
- モジュール化による参入障壁の低下 (榎原・香山, 2006; 上野, 2006)
- コモディティ化の進展 (恩蔵, 2007; 織畑, 2002; 楠木, 2011; 青木, 2011)
- 差別化持続期間の短縮化 (楠木・阿久津, 2006)

持続的な脱コモディティ化の実現が急務

Brand Design Lab

持続的な脱コモディティ化に向けて

カテゴリ・イノベーション

1. 価値次元の転換
2. 争点の見えない化

(楠木・阿久津, 2006)

Brand Design Lab

既存の延長線上ではない新たな価値創造の必要性

イノベーションの本質はパフォーマンスの次元を変えること (Drucker, 1985)
社会に広く定着している価値次元を新しい価値次元に転換することによって
既存の競争を無意味にする (Kim and Mauborgne, 1999)
市場における既存の競争軸から新たな競争軸に価値を転換する
(Christensen and Raynor, 2003)

例: ヘア・ドライヤー

【旧・価値次元】 髪を乾かす (3000円)

【新・価値次元】 内側から美しい髪を創る (2万円)

↑【サイズ等要因】

ナノイ-技術による
髪内部のたんぱく質の結合

Brand Design Lab

争点の可視性が脱コモディティ化の持続に及ぼす影響

しかし、
争点が明示的な場合は、
競合他社もその争点に照準を合わせるため
短期のうちにコモディティ化を招く (楠木・阿久津, 2006)

例: デジタルカメラ

【旧・価値次元】 画質が綺麗

【新・価値次元】 いつでもどこへでも持ち歩く

↑【サイズ等要因】

薄さ

Brand Design Lab

持続的な脱コモディティ化に向けて

脱コモディティ化の持続期間を長期にする鍵は
新たな価値次元の実現を特定少数の要因で説明できないこと

【旧・価値次元】 自分が好きな音楽を楽しむ

【新・価値次元】 好きな音楽をいつでも好きなだけ持ち歩く

↑【シリーズ等要因】

Brand Design Lab 7

事業の持続的競争優位をもたらす価値創造

争点が見えない

争点が見える

既存の価値次元

価値次元が変わる

＜価値次元の連続性＞

目指すは「**従来価値次元の転換**」と「**競争軸の多次元化**」

Brand Design Lab 8

第2章 事例

Brand Design Lab 9

Appleの強さは何でしょう？

デザイン?

iTunes?

Appleの強みは特定少数要素で説明できるか？

Brand Design Lab 10

Appleの強みは特定要素で説明できるか？

- マニュアルがなくても簡単に使える
- どんな人にも使いやすいデザイン
- 軽くて薄い
- シンプルなデザインがいい
- 入力作業が楽
- 直感的に操作することができる
- 使い勝手がいい
- 持ち運びに便利
- どこにいてもインターネットにつながる
- 情報を素早く手に入れられることができる
- たくさんの情報を手に入る
- ひとつの端末で様々なことができる
- いろんな場面写真の編集ができる
- 撮った写真の管理がしやすい
- 便利で役立つ機能やアプリが充実している
- どこでも、いつでも、音楽を聞くことができる
- 音やムービーが鮮明で良い
- たくさんの音楽を持ち運ぶことができる
- ネットやCDから簡単にダウンロードできる
- クラウド化に対応している
- オンラインゲームが楽しめる
- Apple製品同士で連携が優れている
- 互換性が高い
- データの移行が簡単にできる
- 古くからの記録をずっと残すことができる
- 起動が早い
- 端末のレスポンスが早い
- 音楽鑑賞やブラウジングが非常にスムーズ
- 自分の利用したいものを利用できる
- 新しい機能が多い

Brand Design Lab 11

Appleの価値創造

争点が見えない

争点が見える

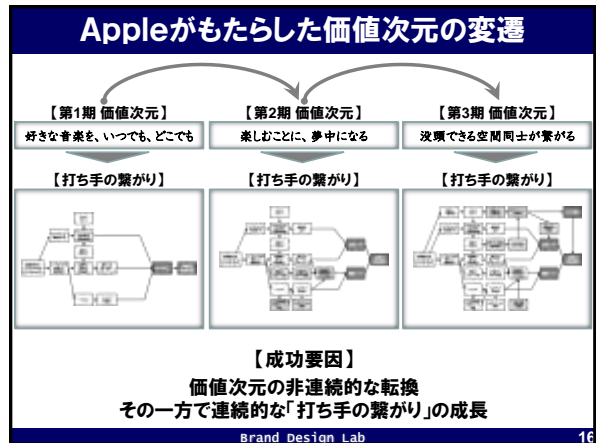
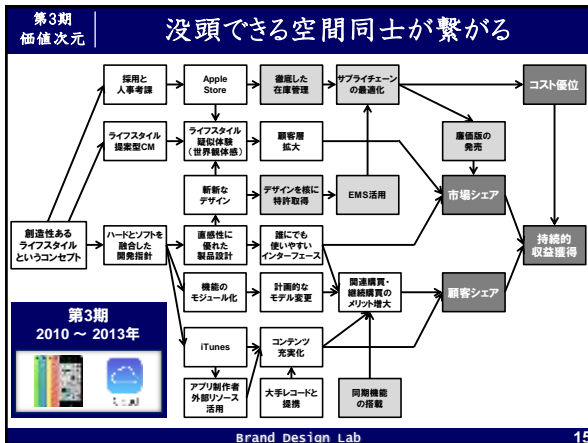
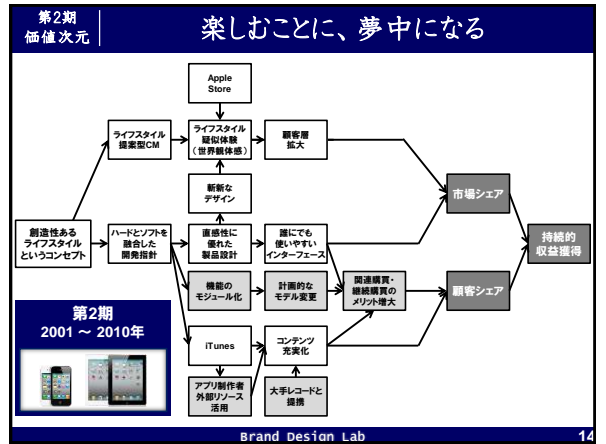
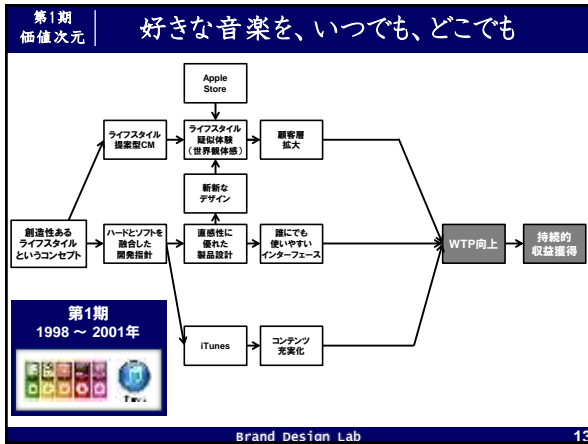
既存の価値次元

価値次元が変わる

＜価値次元の連続性＞

「**打ち手の繋がり**」に基いた「**価値次元の転換**」と「**争点の見えない化**」

Brand Design Lab 12

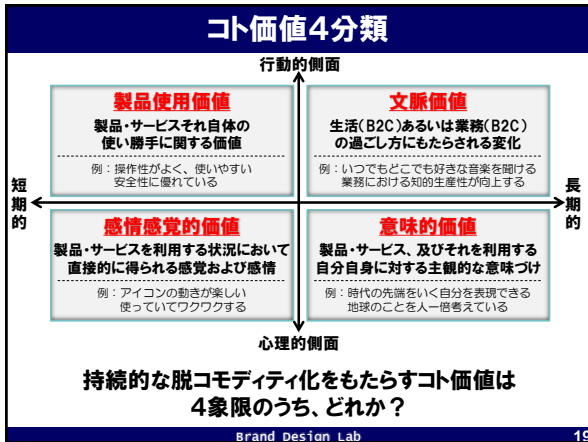


【Q】
価値次元を表す際の
ポイントは何か

Brand Design Lab 17

「モノづくり」から
「コトづくり」へ

Brand Design Lab 18



Appleが提案するコト価値の変遷

Apple全体の文脈価値 創造性あるライフスタイルを創る

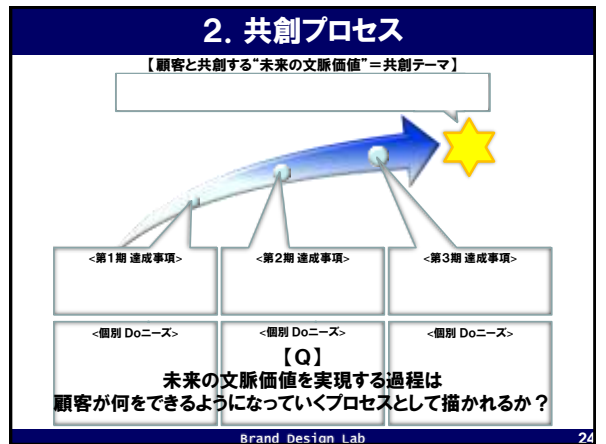
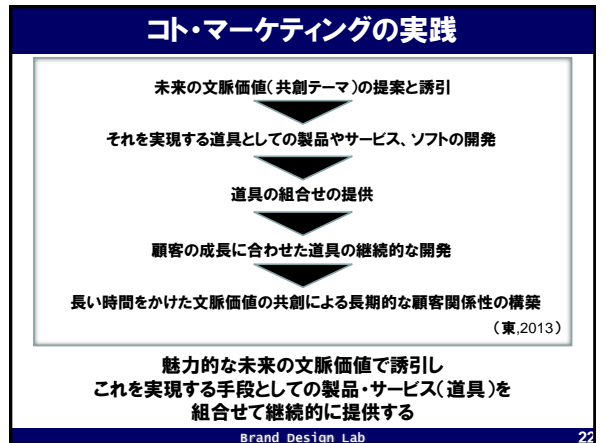
年月	製品・サービス	継承された文脈価値	文脈価値の具現化	文脈価値の目的	文脈価値の創出
1998.05	Mac	「個人用コンピュータ」の普及による「個人の創造性」の促進	「個人用コンピュータ」の普及による「個人の創造性」の促進	「デザイン」	「デザイン」
2000.01	iTunes	「音楽」のデジタル化による「音楽の消費」の促進	「音楽」のデジタル化による「音楽の消費」の促進	「音楽」	「音楽」
2001.10	iPod	「音楽」のデジタル化による「音楽の消費」の促進	「音楽」のデジタル化による「音楽の消費」の促進	「音楽」	「音楽」
2003.04	iMac G4 Mac mini	「個人用コンピュータ」の普及による「個人の創造性」の促進	「個人用コンピュータ」の普及による「個人の創造性」の促進	「音楽」/「デザイン」	「音楽」/「デザイン」
2007.01	iPhone	「個人用コンピュータ」の普及による「個人の創造性」の促進	「個人用コンピュータ」の普及による「個人の創造性」の促進	「音楽」/「デザイン」	「音楽」/「デザイン」
2010.01	iPad	「個人用コンピュータ」の普及による「個人の創造性」の促進	「個人用コンピュータ」の普及による「個人の創造性」の促進	「音楽」/「デザイン」	「音楽」/「デザイン」
2011.04	iCloud	「個人用コンピュータ」の普及による「個人の創造性」の促進	「個人用コンピュータ」の普及による「個人の創造性」の促進	「音楽」/「デザイン」	「音楽」/「デザイン」

【Appleの競争優位性の源泉】
「創造性あるライフスタイルを創る」という高次の文脈価値のもと
時代に応じた個々の文脈価値を提案し続けてきたこと

Brand Design Lab 20

第3章 実務へのインプリケーション :ドメイン・ブランディングの実践

Brand Design Lab 21



3. 方策パッケージづくり

達成策としてのハード/ソフト

達成策としてのハード/ソフト

達成策としてのハード/ソフト

達成策としてのハード/ソフト

達成策としてのハード/ソフト

達成策としてのハード/ソフト

未来の文脈価値を核とした事業ドメインの創造

Brand Design Lab 25

iMac iTunes

iPhone iPad

App Store iPod iCloud

創造性ある日常生活
(没頭できる空間同士が繋がる)

26

ヘアドライヤ ナイトスチーマ

レッグリフレ 目もとエステ

頭皮エステ 温感エステローラー 光エステ

忙しい人を美しい人へ
(時間を有効に使って美容ケアする)

27

InvetSpeed KOMTRAX

KOMATSU

現場に、未来がやってくる。
SMART CONSTRUCTION
(賢くプロジェクトマネジメントする)

KomConnect SKYCATCH

28

未来の文脈価値を核とした事業ドメインの創造

達成策としてのハード/ソフト

達成策としてのハード/ソフト

達成策としてのハード/ソフト

達成策としてのハード/ソフト

達成策としてのハード/ソフト

達成策としてのハード/ソフト

ご清聴ありがとうございました

Brand Design Lab 29