

根本 岬君のプレゼン(「徐誠敏ゼミで考える需要探索型イノベーションの視点から捉えるブランドづくり」)から学んだもの

2019年度3年次ポジベーションゼミ(徐誠敏ゼミ)の第6回目のプレゼンテーション

2019.5.31(金)

《横川裕也君》

根本君の発表をみて話術の難しさを再認識しました。やはり話の流れの中で「えーと」や「あー」などといって言葉で勢いが止まってしまうと聞いている側が疲れたり心配になったり意識がプレゼンの内容とは別のことに向いてしまったりしてしまう恐れがあると感じました。自分がプレゼンする時には流れや勢いを意識していきたいと思います。

プレゼンを聞いてまず一番に感じたことは「数あるイノベーションのうち、どのイノベーションを使うのか」が経営にとって重要なタクティクスであるだろうということです。イノベーションを作り出すことはとても難しいことです。自分が議題にあげた「破壊的イノベーション」をとるのか「持続的イノベーション」をとるのかも大事な分岐点です。また自分が注目したのは「ほんとうにイノベーションの中にしか選択肢はないのか？」という点です。数あるイノベーションの中からどのイノベーションを使うのかという選択以上に、「これはコストなのか？イノベーションなのか？」という選択の方が難しいのではないかと自分は考えました。さらにこれを深く掘り下げると「コストとしてこれまで扱ってきたものの中にイノベーションが眠っているのではないか？」という発想が生まれてきました。この発想こそ経営をするうえで大事なことなではないでしょうか。

《眞下 愛裕ちゃん》

今回の発表を聞いて、イノベーションは様々な種類があり、その企業の今置かれている現状などを明確にさせた上で、どのイノベーションを行えばよいかを決めることが大切だと感じました。

競合他社が真似することができず、自社の商品が1つのブランドとして成り立ち、新製品を出せば話題となり、売れるような製品ができることが一番好ましいことだと思うのですが、そこに向かうためには、目に見えているものだけではなく、目には見えない、技術やノウハウ、従業員などのモラルも必要となり、それらを円滑に行うためにもイノベーションは大事で、実際に成功している企業も多くあると発表で学びました。特に、タニタの例が印象に残っています。体重計メーカーから、新しいイノベーションとして、食堂など

の自社が手がけている製品を使う人は気にすると思われる、食事のアドバイスをを行うことで潜在的ニーズ（痩せたいや健康な体になりたい）により答えられるよう取り組んでいる点が、タニタが必要とされる秘訣なのだと感じました。そして、マクロ的要因とされている肥満を解消するために、体を外からはわからない中の様子を教えてくれるため、特に何に気をつけて食事をしたらよいのか、運動は具体的にどのようなことをしたらいいのかがわかるため、痩せたいと思っている人のニーズにも答えていると感じました。

ですが、イノベーションを行おうと考えても、自社が今どのような立場にいるかということの中からだけでなく、客観的に見るのがとても大切で、ステークホルダーからどのように受け止められているのかを知ることや、従業員がどのようなことを思っているか、など内からも外からも自社の現状を知ることがまずは大切だと思います。それらを理解した上で、市場はどこにするのかなどを決めてイノベーションを行うことで、失敗を防ぐことができ、いい企業へと成長していくのではないかと感じました。

### 《大倉真千子ちゃん》

ここでのイノベーションは顧客に満足と感動を提供するという意味であり、色々なイノベーションが存在し、それぞれ違う側面から見て変えていくものでした。

ゼミでは組織イノベーションを重要と考える意見が多く、前々回の発表と同様でした。私が気になったのは、斬新的イノベーションです。これは若干影響する程度の改善のことを表していて、車が例にあげられます。（HONDA の NBOX など）私の知人は、長年の愛車が故障し手放したかと思えば、同じシリーズの新型を新しく購入していました。そのように、長期的なファンが存在している商品に良いイノベーションだと思いました。ただ、Nintendo DS が多くのシリーズを発売するが、うまくいかなかったことを考えると、このイノベーションが必ず良いものを生み出すかは分かりません。

様々なイノベーションがあったが、ジレンマが生まれる。それは、顧客の満足度を追求しすぎて競合他社に人が流れてしまうこと。技術を上げて模倣化されないものをつくるのが大事だ。しかし、例えば若者に人気のファッションブランドのロゴがコピーしてある偽物の T シャツが本物の T シャツの半額以下で販売していた場合、パッと見てもわからないから偽物でいいやと思う人が多くいる。だから、技術が上がったところで関係ない。真似をされることはそのブランドに価値があることを示しているともいえ、それは大手の有名企業が胸をはって言えることであり、もし中小企業がブランドのないうちにとっても良い商品ができてその時点で真似されてしまえば、中小企業はどうしようもない。いかにブランドづくりが難しいのか考えさせられました。

### 《加藤綺子ちゃん》

根本さんは、緊張しているのがすごく伝わるプレゼンテーションでしたが、全てのイノベーションを正確に理解しており、一つ一つの説明で特徴を踏まえながら話していたので、

情報量が多くても整理しやすかったです。プレゼンテーションの資料も、イノベーション毎に背景のグラフィックをイメージが掴みやすいものにしていただけ、より整理しやすくなっていたのではないかと思います。また、事例についても一般的な認知でのイメージではなく、その企業の本来の魅力を伝えており、新たな発見が出来て勉強になりました。

プレゼンテーションを聞いて、私は組織的イノベーションが重要だと感じました。事例として挙げられていたヤマト運輸の配達方法について、顧客の様々なニーズに一つずつ応えた多くの配達方法は、お客様第一の理念にかなったもので、組織全体の経営方針が定まっているからこそ、上層部だけではなく直接お客様の対応をする従業員もおもてなしを大切にサービスを提供し、従業員全員が行えるのだなと思います。また、再配達の従業員への負担も、本部が運搬をする従業員に寄り添っているからこそ考えられたものである、顧客だけではなく従業員へのおもてなしも、上層部は忘れてはいけないのだなとも感じました。

大手企業はリーダー型企業として競争市場における優位性を獲得していますが、チャレンジャー型企業やニッチャー型企業に、差別化や模倣化などによって優位性を保つことが出来なくなることまで考慮して、事業を行わなければならないということも議論の中で学びました。先生のお話にもありましたが、ダイソンやトヨタ自動車などといった企業は、独自の情報技術を持つためほかの企業が模倣困難な経営資源を持っていますが、食品や衣類の企業はやはり模倣化されやすいのだなと感じました。最近話題になっているワークマンはその点、機能的な作業着や衣服の開発をし、販売するときにはほかの企業では考えられないほど安価で販売をしており、技術の面の模倣困難性に加えて価格面でも革新的な製品を生み出すことで、競争市場の優位性を獲得しています。やはり、自社が持つ経営資源を最大限に生かす戦力を考察し、生み出すための発想力と市場と顧客ニーズの把握力が必要であるなと改めて感じました。

### 《根本岬君》

私は今回プレゼンターという立場で発表し、ディスカッションしたことで自分のプレゼンには反省点が多く自分の甘さに気づかされました。

私は、論文の読解力がないことを最初から見越してできるだけ時間をとり、パワーポイントの作成に挑んだのですが、論文のイノベーションの数の多さとそれをいかに構成し発表するかを数日前まで決まらないという時間の使い方が甘く足りない状況になってしまいました。私の中では当初すべてのイノベーションを取り上げ、定義・事例を一つ一つ説明し自分の考えを入れていこうと思いついて作成していましたが、しかし、自分の技量を過信した考え方で作成し始めてしまったため、自分の読解力・技量・集中力の面で行き詰まり、結局中途半端な出来になってしまいました。また、下手に凝りすぎようと当日の朝まで作成していたこともあり、発表の内容が表面的にしか頭に入っておらず発言したいことが言えずに真っ白になってしまったことが一番の反省すべき点です。これらの事は、パワーポイン

トを作成し発表した経験が少ないことが大きな要因となっているため、これから多くの経験をプレゼンの経験を積んでいきたいと思いました。自分の中ではどれも面白いイノベーションだと感じるのですが、私が一番重要と感じたのは組織的イノベーションです。どの企業に就職してもその企業での組織環境が悪く、自分のやるべき仕事やりたい仕事ができないようなことでは長続きはしなと考えたからです。私は、固定概念や過去のやり方及び伝統的なやり方などで自分が納得できない方法で取り組むことがあまり好きではないため、自分のやり方や新しい取り組みで行った方が、変化が出てやりがいや刺激になり仕事に集中できるのではではないかと考えています。今回のイノベーションのテーマでプレゼンできたことで、就活で企業がどのように組織的イノベーションをしているのかを、行きたい企業をきめる判断材料になりました。また、ほかのイノベーションも重要で自分の仕事がどの方向を向いているのかなどもわかるようになるために、不完全燃焼で終わってしまった悔しさを胸にイノベーションについて引き続き勉強していきたいと思いました。

### 《小島海璃ちゃん》

プレゼンを聞いて、イノベーションには種類がたくさんあるということを知ることができました。論文の中で紹介されているもの以外のものを具体例にあげてくれたことで、より一層深く理解する事が出来たと思います。

プレゼンを聞いて私は盗作が頭に浮かびました。アパレル業界で考えると、服には流行があり、流行のものはみんなが買うためたくさんの会社が同じような服を出してきます。でも、同じような服と言っても所々デザインは違うため、各々のデザイナーさんが作ったものだと思います。流行という言葉がある以上同じような服が出てきてしまうのはしょうがないと思います。しかし、ある会社は、同じような服ではなく、人気の高いものや有名なもののデザインをそのまま真似して、価格を安くして売り出しているようです。偽物でも構わないという人や値段が高くて欲しいのに買えなかったという人、また偽物だと気がついていない人は、真似をして売り出された、値段が安い方を買ってしまうと思います。真似をされた会社の方は、どれだけ努力をしてイノベーションを成功させたとしてもそういった事態が起こってしまうと利益をあげられなくなってしまうため、会社の経営はとても難しいものだと考えさせられました。先生が言っていた、シャネルさんの「真似されればされるほどブランド力が上がる」というものは、真似をされる以前にある程度のブランド力を持ち、アップルのようにしがみついてくれる顧客がいることが前提の話かなと思いました。ブランドに対してそれほど思い入れがない消費者は低価格に流されてしまうと思うため、真似をされた上で価格を安くして売り出されてしまったらブランド力が上がるどころか真似をしてきた会社に負けてしまうと思います。そのため、会社は「真似をされればされるほどブランド力が上がる」という地点に到着することが理想であり、出来た場合がイノベーションとブランディングの成功かなと思いました。

### 《富永浩太君》

今回の需要探索型イノベーションの視点から捉えるブランド作りについて話を聞いて、まず、最初にイノベーションというのは様々な種類があるんだということがわかったことです。徐先生の講義でもイノベーションについて学びましたが、その時にはこう言った細かい種類についての話はなかったので、資料を読んだ時から興味が湧いてきました。中には講義で先生が例として出していた内容がいくつもあり、そう言ったところを読んでいるだけで、講義で言っていたことが余計に頭に入ってきました。

その中で僕が気になったイノベーションは組織的イノベーションです。これは講義の時もたくさんの方が大切だと感じていたイノベーションですが、僕もこれがとても大切だと感じました。やはり自社のブランド力を上げて行くためには社員の活躍無くしては無理だと思います。だからこそアメーバ経営という言葉を借りますが一人一人が中心となり全員で参加していくことは大切だと思います。僕が思ったのは日本人しかいないあの教室では圧倒的に組織的イノベーションが大切だと感じる人が多かったですが、イノベーションはそれだけではありません。まだ他にも持続的イノベーションや破壊的イノベーションなど初めて聞いたイノベーションも多くあります。これがほかの国の方が同じ議題で考えたらどう言った意見になるのかも気になりました。国の文化によって考え方は変わってくると思います。日本は島国ということもあり集団を大切にすることからこそこう言った考え方になると思います。でも韓国の人やアメリカ人などでは考え方は変わってくるかもしれません。なので、そう言ったことを考えてみたり調べてみるのも面白いのかなと感じました。

### 《松山結ちゃん》

今回の論文やプレゼンテーションを聴いて様々なイノベーションがあることを学びました。みんなの感想では、組織的イノベーションについての意見が多かったのが印象的です。やはり、組織と人間関係などは、働くうえで重要な役割を果たすことを改めて感じました。先生の言っていた伝言ゲームのように少ない人数でも自分の言いたいことが伝わらないことがあるというのも、分かるような気がして、印象深かったです。情報共有は容易ではないのだというのを意識して、社会などで働くようになった時には具体的に話すなどしっかりと相手に伝えるようにしていきたいです。

プレゼンテーションでは、タニタのイノベーションの話が印象的で、成人病と生活習慣病という問題に目を向け、そこから体内脂肪や内臓脂肪を分かるようにしようというのもその当時は新鮮で凄いことなのではないかと思ったのと、体内脂肪や内臓脂肪を分かるようにするのを、全く今までにない機械を作るのではなく、体重計に繋がったのも私はすごいアイデアだったと思いました。タニタやヤマト運輸の事例から、日々の生活からイノベーションに繋がることは沢山あるのだと思いました。そのため、日々の何気ないことでも、敏感に受け止めてそれを逃さないようにメモすることも大事なことで、そこからでもイノベーションに繋げることは出来るのではないかなと考えます。一日一日を充実したものに、

イノベーションを生み出せられるように感性を豊かにしていきたいです。

根本さんのプレゼンのスライドは、文字がそれほど多くなくて良かったです。私もコンパクトに重要なことをしっかりと伝えられるようなスライドを作れるように頑張りたいです。

### 《後藤拓己君》

今回のプレゼンで提示された議題について、自分は、マテリアル・イノベーションが最も重要に感じられました。なぜなら、こんなにもさまざまな企業が存在している今の時代、個人をメインカスタマーに見据えようと思うとそもそも需要を見つけること自体困難だと思うからです。ほとんどの需要が既にどこかしらの企業や製品によって満たされているので、何か全く新しいことを始めないと成功できません。1を2にするのは比較的容易ですが、0から1にするのは本当に難しいと思います。そこで、少し視点を変え、個人から他の企業・業界に目を向けてみるともしかしたらまだ参入する余地があるのではないかと考えました。他の企業は生産者であり消費者でもあるのです。論文にもあった、「東レ」がユニクロとの共同開発・提供に需要を見出したように、まだまだそんな隙間があるように思います。それに、既存のものよりも高い技術をもつことが出来れば、それを企業にアピールし既存のものにとって代わることも容易です。企業ではなく個人に対してだと、個人的なイメージではありますが、売上が伸びるまでに時間がかかるような気がするし、既存のものとの消費者の取り合いになって共倒れなんてことも考えられます。そういう意味でもやはり企業・業界に対してモノを生産・販売するという方向性がいいたと思いますし、イノベーションも起こしやすいと思います。よって、マテリアル・イノベーションを軸に、他の4つのイノベーションを肉付けしていく形がいいのかなと思いました。

### 《笹木 河我君》

内容としては小規模企業向けもしくは中堅企業向けと感じました。多くの中小零細企業は資本や内部留保が潤沢とは行かず目先の利益に走りがちになります。日本型企業の経営者は組織の変革を嫌い、すぐ手の届く場所にあると仮定するブルーオーシャン市場を開拓できない根底にサイロ型経営組織が存在しており、体制の現状維持を行う事を優先しローリスクローリターンの製品開発にコモディティ化した商品の販売を行い続けています。

しかし、今回のプレゼンテーションが中小零細企業向けと感じた理由の最たるものはローエンド型破壊イノベーションです。今日において大手と呼ばれる日本企業の多くは他社との競争に勝つ為に自社の持てる技術を惜しまんと投入した超ハイテク製品ばかりを発売し、消費者に対して製品の付加価値を強調した高額商品を売り付けています。

消費者が求める要求水準と比較してオーバースペックなものは自社のブランドにどれだけの価値があろうと販売価格がネックとなり新規顧客の開拓がスムーズにいかなくなります。結果として低価格帯を望む顧客を軒並み逃してしまった市場に中小の企業の入り込む市場

が存在すると思えました。

自分の身近にローエンド型イノベーションが存在するか考えてみたのですが、自分の乗っているメルセデスベンツの A180 のベースモデルは現在 260 万円程で購入でき、高級で金持ちの乗っているというイメージのあるメルセデスベンツが初めて車を購入するという場合に選択肢に含められる価格帯をカバーすることで将来的に単価の高い S クラスや E クラスに顧客を誘導する際のゲートの役割となっていると思いました。

#### 《森田一輝君》

今回のゼミで思った事はイノベーションだけでもここまでの種類があるなんて思いませんでした。特に興味を持ったのはカテゴリー・イノベーションです。斬新的イノベーション、本格的イノベーション、変革的イノベーションの3つですが、このイノベーションが聞いて考えると車の新商品が出てくるのに近いなあと思えました。車は新車が出ると次にデザインをちょっとだけ変えた車が出てくる、その次はガラッと大きく変えてくると言った事を聞いたことがありすごく似ているなと思えました。たしかにちょっとした変化ではよくわからないと思うが、その変化で得をする人は必ずいると思います。後ろの席がちょっと広がった、車の天井がちょっと高くなった、車の座席が少し後ろに下がりやすくなったとか色々を変えようと思えば変えられますが、そこを変えたら誰が得をするのかなどを考えながら変えるのはすごく難しい事だと思います。これができるのはただヒットさせただけではなく次の商品もヒットさせる事に繋がると思いました。

#### 《福元 将汰郎君》

私は、「需要探索型イノベーションの視点から捉えるブランドづくりに関する研究」を読み数多くのイノベーションの種類があることを初めて知りました。このさまざまなイノベーションの中で「組織的イノベーション」と「オープン・イノベーション」について凄く興味が湧きました。「組織的イノベーション」のアメーバ経営で社員ひとりひとりが関わる全員参加型経営が凄く重要だと思えました。会社の経営トップだけが会社の経営を行うのではなく会社の社員全員が会社を良くして行こうと言う自覚を持って働くことが凄く大切なことだと改めて思いました。

次に「オープン・イノベーション」も重要だと思いました。東レとユニクロが共同開発して驚きの軽さと暖かさを併せ持つ「ウルトラライトダウン」を作り「オープン・イノベーション」に成功しました。このことから、企業が成功するには内部との関係も大切ですが、外部のさまざまな企業とのコミュニケーションをとることによって技術やアイデアなどを取り入れてお互いの企業にとって良い結果を生み出すのだと思いました。

私は、「組織的イノベーション」と「オープン・イノベーション」から企業内部の関係も大切だが、外部の企業とのコミュニケーション関係を築いていくことが 1 番重要だと思えました。

### 《名知慎哉君》

話を聞いて思った事は、クロネコヤマト運送の話聞いた時、私は、クロネコヤマトで働いているので、根本くんがおっしゃっていた、クロネコヤマトが抱える問題、お客様の問題など、わかるなと思いました。なぜなら、発表の時にも言いましたが、お客様が時間指定したのにも関わらず、配達しに行った際にお客様が不在でお届けできなくて、クレームがきているらしいので、それは理不尽かなと思いますし、お客様にお届け出来なかったら戻って来てしまうので、そう言った事を持ち戻りと言う商品として扱われるのですが、もう一度仕分けなければならないので、両者が winwin の関係になれないと思うので、例えば、配達しに行った時に、お客様が不在で居なければ、鍵付きの袋に商品をお客様の家のドアにかけたり、まだ出来ないと思いますが、ドローンを使った配達にすればリスクもありますが、お互いが気持ちよく取引できるのではないかと思います。

### 《三輪景虎君》

イノベーションの数がこれほどあるとは知りませんでした。組織的イノベーションはとても大切だと思いました。一つの企業として横の関係は切れないと思いますし、連携がうまくいって初めて企業として成功するのではないかと思ったからです。漸進的なイノベーションを知ったときにはマイナスのイメージしか湧かなかったのですが、みんなの意見を聞いてみるといろんなところに漸進的なイノベーションが使われていると思いました。授業中に車が漸進的なイノベーションということを知って、普通の人なら買わないと思ったのですが、その商品に対してのヘビーユーザーは少し機能が変わっただけでも欲しくなる人もいると思うので、そういう人のためのイノベーションではないかと思いました。しかし大きく成功するためには変革的イノベーションが大切だと思います。市場に変革を与えるということは新しいものを作り出すということ、これはブルーオーシャン戦略を作ることだと思いました。企業はまずブルーオーシャンを作るために変革的イノベーションを行い、マンネリ化してきたら大きく性能を変えて本格的イノベーションを行い世間にブランド価値が浸透してきたら、息が長く続くように斬新的イノベーションを行うのではないかと思います。