

ヘルスケア領域における新規事業開発の方法論

——顧客を中心に置く新たな事業構築への概念的モデル——

目 黒 昭 一 郎

はじめに——顧客を中心に置く

本論は、既存の事業基盤が急激な構造変化に見舞われ、不安定性・不確実性が急速に増大している今日の事業環境において、企業が成長を維持していくためには、新たな発想に基づいた事業（あるいは新たな製品・サービス）の創出が不可避であり、そのためには「顧客をすべての活動の中心におく」発想が不可欠な時代となる、という問題意識の上になっっている。確かに、新製品開発や新たな事業開発のための研究は、これまでの産業界にあっても重要なマーケティングの課題のひとつではあったが、本論の目的は、昨今の環境変化を反映したいわゆる「顧客志向化」に関連する研究成果を踏まえて、新規事業開発の新たな枠組みを改めて検討することにある。

本論において述べる新規事業開発の新たなフレームワークを検討する対象は、主に医療および医療関連領域である。その理由は、論者のこの20余年の関心が医療サービスの供給体制の効果性と効率性を目指した新規事業開発の方法論にあることと、最近の欧米の新規事業開発の先行研究には、医療および医療関連事業のケース分析によるものが増加していること、の2点である。特に、わが国の主要企業においては、その程度の差こそあれ医療制度改革と並行的に医療および医療関連事業そのものへの関心を高め、現在にいたるまで

さまざまな側面から事業化の可否が議論されてきた。

これらの背景には、医療および医療関連サービスの供給体制や仕組みそのもののあり方に対する社会的な関心が高まっていることが指摘できる。すなわち、医療や医療関連サービスが、デモグラフィックな（人口動態上の）変化とそれと並行したサイコグラフィックな（ライフスタイルをはじめとする価値・態度・行動面での）¹⁾ 変化が、少子化・高齢化の進展や生活習慣病の増加などの現実的な問題として浮上し、日々の生活の中できわめて身近でかつ切実な問題となっていることがその背景にある。このような日常的生活の一つひとつの情景（シーン）のなかで、医療および医療関連サービス全体として、人々のもっている期待やニーズと、現実提供されるサービスとの間にさまざまなズレやギャップあるいはユガミが顕在化している。

これらのさまざまなズレやギャップあるいはユガミが具体的な形で表面化しているのは、単に医療および医療関連サービスの世界だけではない。特に最近では、世界的な経済や社会の構造が急激な変貌に見舞われ、あらゆる産業や企業においてこれまで築かれてきたそれぞれの事業の存立基盤が大きく変貌する時代を迎えている。これはすなわち、急激なマーケティング環境の変化が、産業政策や企業経営の意思決定にいたる思考やマーケティング

1) 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 [2006]、「マーケティング戦略」〔第3版〕、有斐閣アルマ、p. 69.

の基本的な発想の基盤を改めて構築し直さなければならぬ時代にわれわれは直面していることを示唆している。その意味で、われわれには現在という時代は歴史的にもきわめて大きな変化の時代であることの認識と確認が必要である。いいかえれば、われわれは、事業の本質とはなにか、さらにはマーケティング活動とは何か、をその根本から問い直さなければならぬ時代に直面しているといえる。したがって、本論文で述べられている論点は、必ずしもヘルスケアの領域にのみに限定された議論ではないことを指摘しておきたい。

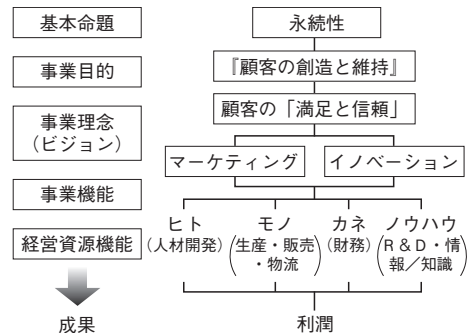
1. 新規事業開発と「カスタマー・フォーカス (customer focus)」

事業の本質と「カスタマー・フォーカス」

本論における発想の原点は、現在の大きな環境変化のなかで、マーケティングの発想の基本にある「事業とは何か」、つまり「事業の本質とは何か」ということを再確認することであった。あえてここで確認するのであれば、事業の本質とは、嶋口が指摘しているように、ゴーイング・コンサーン、つまり「永続性」である²⁾ (第1図参照)。事業は、株式の取引やばくちと違って途中でやめることはできない。事業を興すということは、その事業のなかに社会から資金や素晴らしい人材や物財を取り込み、さらにノウハウや技術をとりにこんで「業」を興すことであり、事業者にとっては途中で事業を投げ棄てることも一瞬の休みも許されず、未来に向かって営々と営み続けることが必要である³⁾。したがって事業運営で追及されるべきもの、つまり事業目的として追求されるべき目的、すなわち追求目的は「顧客の創造と維持」にほかならない、ということになる。

つまり、事業は顧客がいてはじめて成り立

第1図 事業運営の基本構造



嶋口充輝編 [2004], 「仕組み革新の時代」, 有斐閣, p.62. 一部変更。

つものであり、メーカーはその会社の製品を使ってくれる顧客によって、サービス業は継続的なサービスを消費する消費者が存在していることによって、はじめて成り立つものだからである。したがって、事業の唯一の目的は、「顧客を創造しそれを維持すること」であるとされるのである。顧客の創造と維持によって永続性をまっとうしようとするなら、そのための事業を運営する哲学、つまり事業理念は、「顧客満足」にほかならない。事業経営を考える場合、いかなる場合でも必ずこの「顧客満足」が、その根幹にあり、その事業を支える「顧客満足」なしにはその事業は成立しえない。

この「顧客満足」を獲得するためには、論理的には顧客をすべての活動の中心において、一人ひとりの顧客にとってどのような価値を実現することが必要なかを追及するという考え方⁴⁾ が、事業運営の基盤に据えられマーケティングの基本的な志向性として認識されていなければならない。つまり、この「顧客をすべての活動の中心におくこと」を「カスタマー・フォーカス (customer focus)」と呼ぶとすれば、この「カスタマー・フォーカス」が事業運営すべての意思決定における発想のベースでなければならな

2) 嶋口充輝 [2004], 「仕組み革新の時代」, 有斐閣, p. 52.

3) 嶋口充輝 [2000], 「マーケティング・パラダイム」, 有斐閣, p. 2.

4) John Naisbitt and Patricia Burdene, *Mega trends 2000*. New York: William Marrow and Company, 1990, p. 307.

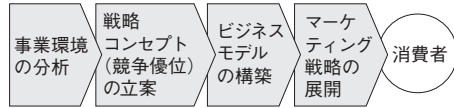
い。この「カスタマー・フォーカス」という発想基盤の上に立って、自分たちの顧客を満足させることによって顧客を創り、その顧客との関係性を維持することによって持続性をまっとうすることが、事業運営の基本であり、すべての出発点なのである⁵⁾。

しかしながらこれまでのマーケティングにおいて実践されてきたいわゆる「消費者志向」(consumer orientation)あるいは「顧客志向」(customer oriented)は、必ずしも顧客の立場から判断された顧客価値や満足を充足してきたとはいえない。これまでの企業行動の基本にあるのは、きわめて単純に言えば、大量生産⇒経験効果・規模の経済⇒コスト競争力⇒市場シェア拡大という図式であり、製品・サービスの供給者の視点にたっていることが基本的な企業行動であった。そこには「消費」という字義通りの概念である「消費者志向」は存在しても、顧客自身が享受する価値の大きさや満足度を顧客自身の立場にたって考える、つまり「顧客自身の満足」への視点が欠如していたといっても過言ではない(第2図上段参照)。

ここであらためて確認しておかねばならな

第2図 新規事業発想の戦略的アプローチ

従来の代表的な事業戦略アプローチ

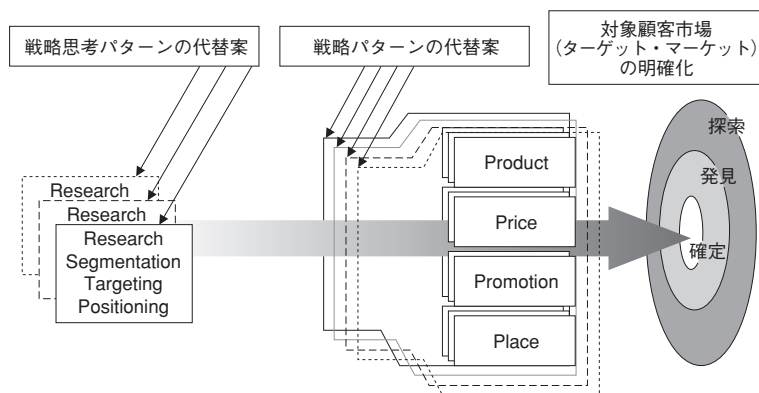


「Customer Focus」発想の戦略アプローチ



いことは、これまで多くの事業の運営をしてきたマーケティング担当者においても、あるいはトップ・マネジメント・レベルにおいても、これまでの「消費者志向」あるいは「顧客志向」概念がマネジメントやマーケティング活動の基盤である、という認識を共有してきたことである。この認識をベースとしたマーケティング・マネジメントは、いわゆるターゲット・マーケティングに典型的にみられる(第3図参照)。ここで示されているターゲット・マーケットとはいくつかの評価軸のよって切り取られた、いわゆるマーケット・セグメントであり、このセグメントとは仮説としての平均的な消費者像である。こ

第3図 マーケティング活動の枠組みと4つのP



©SHOICHIRO MEGURO 052108

5) 嶋口充輝 [2000]、「マーケティング・パラダイム」、有斐閣、p. 2-3.

ではその特定なセグメントの消費者像に、その事業の製品・サービスを受け容れられやすくするためのマーケティング・ミックスが組み込まれ、それらが実行される。これがこれまでのマーケティングの基本的な発想であり、現実のマーケティング展開であった。

このような発想の背景には、すでに指摘したように、いわゆる大量生産、大量販売の発想にその原理が存在する。つまり大量生産による経験効果曲線によるコスト競争力の強化であり、それらを大量販売につなげる大規模なマス広告に代表されるプロモーション活動の投入であった。極端な表現をすれば、これまでの「消費者志向」あるいは「顧客志向」は、確かにマーケティングの展開の方向性は対象顧客市場に向けられてはいたが、マーケティングの展開の方向性が対象顧客層に向けられる (customer oriented) ということと、現実にはその顧客層に存在している個々の顧客に与える価値、つまり顧客自身が知覚する価値の増大に向けられる (individualized marketing) ということは必ずしも同義ではなかったといえる⁶⁾。

いいかえれば、企業行動全体の中で、「顧客満足」といういわば顧客価値を実現する効果を優先するよりも、いかに大量にスピーディに効率的に生産し流通させ消費させるという循環のメカニズムを、より効率的なものに向けて開発し、構築し、精緻化するかという効率性が優先されてきたといってもよい。つまり、規模の経済、あるいは経験効果曲線といった論理が強調され、大量生産、大量販売の仕組みをいかに効率的にマネジメントするかが経営の基本的命題であり、その命題を実現する実践活動としてマーケティングの展開であった。すなわち、そこには企業価値に重点をおいて消費者志向を実現することがマーケティングの使命であり、必ずしも個々の生活者としての顧客価値の増大に重点をお

いたマーケティングの展開は存在していなかった、ということが指摘されよう。したがって、マーケティングの実践活動においても、現実には「消費者志向」というよりも、結果的には「消費志向」を重視したマーケティングが主流を形成してきたのである。

「差別化」の相対的無力化

現在のグローバル化する市場経済には、需要と供給のさまざまな側面で深刻なズレやギャップ、そしてユガミが発生している。それらの背景には途上国の急激な経済発展や自然環境の破壊が進行するなかで、天然資源や食物原料価格の急激な高騰など、さまざまな構造的な要因の変化が急速に浮上していることがしばしば指摘されている。マーケティングの観点からすれば、その背景の一つには差別化ないしは差別的優位性の相対的無力化が指摘できる。差別化とは、自社の製品・サービスに、他社の製品・サービスとの「違い」をもたせることである。企業が差別化に取り組む基本的な理由は、どこにでもある商品 (コモディティー) は、価格競争に巻き込まれやすい⁷⁾がゆえに、価格競争に巻き込まれることを避けるためである。

マーケティング活動の基盤となっているものは交換であり、取引である。この取引を有利に運ぶことができるかどうかは、いかに有利な「違い」を創りだせるかにかかっている。価値の高い「違い」には多くの需要を引きつけることができる。したがって、「違い」を創ることを製品やサービスのあらゆる側面で追求し、それらを統合化して顧客に訴求することこそがマーケティング・ミックスの戦略的課題となってきた。つまり、顧客に選択される確率をどれだけ高くすることができるかが、これまでのマーケティング・ミックスの戦略的発想の中核となっていたのである。したがって、マーケティング・ミックスそのも

6) Stan Rapp, Tom Collins, *The Great Marketing Turnaround*, 1990, Prentice Hall, pp. 33-47.

7) 石井淳蔵、栗木契、嶋口充輝、余田拓郎[2004]、ゼミナール マーケティング入門、日本経済新聞社、p. 432.

の構築においても差別化が最大の課題となる。つまり、差別的優位性を生み出すこと自体がマーケティング活動であったといっても過言ではない。

しかしながら、マーケティングが現在の激変市場環境の変化のなかで直面する問題は、この差別化あるいは差別的優位性をテコとしてきたマーケティングが、その差別化ないし差別的優位性を獲得し、それを持続させることがきわめて困難になりつつあることに起因して、その戦略的有效性を失いつつあることにある。より具体的にいえば、新製品や新たなサービスの市場化は、世界のどこかでまさに即刻模倣され、それらの商品がグローバルに展開され、コモディティ化されてしまう時代となっている。このような環境変化によって、新製品も新たなサービスも、そのライフサイクルはますます短縮化され、「差別化」した製品やサービスの開発が半ば強制的に常に実施されるという状況を生み出している。こうして誕生する多くの新製品や新たなサービスは、そのほとんどが市場化そのものに失敗し、市場からきわめて短期間に姿を消していく。したがって現在展開されているマーケティングのパラダイムが大きく変換しつつある根源的な要因は、差別化ないし差別的優位性の相対的な無力化にその一因があると考えられるべきであろう。

新たなエンジンとしての「顧客価値」

近年、マーケティングの研究領域において、ヨーロッパ諸国や米国を中心に、分析的なアプローチによる顧客価値と顧客との関係性を中心においた新規事業開発の事例研究が増加している。これらの先行研究の背景には、さまざまな欧米企業が、これまでの事業展開の発想やマインドセット (mindset) のあり方

のままでは現実の市場環境にはもはや適合できないという危機感をもち、それらの危機感が顧客価値の創造と提供、および個々の顧客との関係性の構築を基本的概念とした事業の再構築や新たな事業の創生にチャレンジをしていることが指摘できる。

これまでもマーケティングの展開においては、技術や製品・サービスを中心に考え、それらを販売するために顧客との関係性を次々と開拓していくという考え方が存在してきた。一方、その反対に、顧客との関係性を中心に考え、それを出発点として新しい製品・サービスや技術を次々と導入していくという考え方が成り立つ⁸⁾ことが強く指摘されるようになってきている。このような考え方は、いわゆる関係性マーケティングとして実務家や研究者によって、新たなマーケティング・パラダイムとして共有されはじめている⁹⁾。しかしながら、これまでの議論の焦点は、顧客との関係性のあり方、すなわち顧客との一方的な関係性の構築に重点がおかれてきた傾向があり、顧客との関係性の前提となる顧客自身が知覚している価値 (顧客価値) についての十分な議論がなされていなかったことが指摘されねばならない。

ここで「顧客価値」とは、顧客の意思決定の結果によって見出され、知覚された価値である。そこには企業が顧客の立場に立った価値づけを理解することが必然的な前提となる。したがって顧客満足の獲得にしても、あるいは顧客とのあいだの強い信頼関係の構築にしても、その基本的な動因は個々の顧客価値の増大でなければならない。換言すれば、一人ひとりの顧客に対してどのような価値を、どのように、どれだけ提供することができるのかを、それぞれの顧客の知覚や意思決定のプロセスに参加することによって探求し発見す

8) 石井淳蔵、栗木契、嶋口充輝、余田拓郎[2004]、前掲書、p.385。

9) 「パラダイム」とは、専門家集団なかで共有化された認識の枠組みであり、「マーケティング・パラダイムとは、マーケティングの実務家や研究者が共有する、マーケティングについての戦略的な考え方や行動の枠組みである。」石井淳蔵、栗木契、嶋口充輝、余田拓郎[2004]、ゼミナール マーケティング入門、日本経済新聞社、p.389。

ることこそが、顧客満足度の向上や顧客との信頼関係の基礎となる。

確かに関係性パラダイムへの転換は、マーケティングを担当する実務家にとっても、戦略策定上の視点に大きな変革を迫るものであり、同時に組織の構築や運営においても大きな変容を余儀なくされるものである。しかしながら、関係性パラダイムへの転換は、概念的な理解はなされていても、多くの日本企業においてはその実現に向けた検討はほとんどがなされていないことが現実である。

「カスタマー・フォーカス」に基づく事業開発の事例

論者がヘルスケア・ビジネスにおけるマーケティング研究をはじめのきっかけとなつてのは、1980年代に実現した帝人の「在宅酸素療法事業」の展開である¹⁰⁾。これは、わが国の医療産業史上最も成功したビジネス・モデルの一例である。当時、結核後遺症を主体とする慢性呼吸不全の患者さんは入院して治療を続けることがこの治療方法であった。きわめて簡単に言えば、家庭での酸素の供給を可能とする仕組みを患者さんの日常生活のなかに構築し、家族と共に生活するという「顧客価値」を実現し、患者さんのQOL（Quality of Life）の向上に貢献したのである。帝人が構築したビジネス・モデルは、日本の医療制度において在宅医療を本格化させる端緒ともなった。同時に、民間企業がヘルスケア・プロバイダーの機能の一翼を担うことを全国的規模で実現させた初めてのケースともなったのである。その意味で、その社会福祉的意義あるいは医療制度上の変革における企業の役割、さらには企業戦略としてのヘルスケア領域における新規事業展開の先行事例など、さまざまな面できわめて画期的なものとなったのである。すでに事業展開が始まって

から20余年経っているが、現時点での在宅酸素療法の患者数は12万人を超え、帝人は今日でも約60%強ないし70%近いマーケット・シェアを維持しているといわれている。医療ビジネスにおける代表的な「モデル」として、今日においても依然として広く喧伝されている理由がここにある。

その後、論者が経営を担当した米国の医療機器企業では、日本人向けの人工膝関節の開発が実施された。当時（1990年代）、日本人の高齢者のライフスタイルにフィットした人工関節はそれまで日本には存在していなかった。つまり正座ができる人工関節である。この人工関節の基本的な設計概念は、現在、グローバルな製品にほとんど採用されている。要は、正座というライフスタイルが存在していない社会にあっても、患者さんの日常生活にはより利便性が高いという「顧客価値」が認められたからである。当時、論者が経営していた医療機器事業は米国の大手製薬企業の傘下にあつて、その非製薬事業部門のひとつであつたこともあり、基本的には医療材料の新製品開発はなかなか実現できない環境にあつた。しかし、高齢者のライフスタイルやライフシーンに研究開発本部のプロジェクト・メンバーが参加し、担当外科医や患者さんとの情報交換をしながら設計のコンセプトを創りあげる仕組みを構築することに本社のトップ・マネジメントがコミットすることで、正座が可能な人工関節を実現したのである。

この2つの事例のうち前者は、顧客をすべての活動の中心においた新たな顧客価値の創出による新事業開発であり、後者は競合他社製品との差別化の発想を、やはり顧客をすべての活動の中心において新たな顧客価値に転換したことによる新製品開発である。これらの2つのケースは、いわば顧客価値の増大を実現することによって患者さんのQOLの向

10) 堀口卓志・日黒昭一郎著、田中滋 監修 [2004]、「帝人株式会社の新規事業展開——『在宅酸素療法』の取り組み——」、株式会社ビジネスコンサルタント。帝人の在宅酸素療法事業を構築した際の一連の事業展開のプロセスに関するケースブック。

上に結果的に大きく貢献した。

これらのケースを経験することによって得られた教訓を要約すると以下の4点となる。

第一に、顧客価値とは何かを、担当医師と当事者である患者さんと共に、日々の生活の「場」に潜在化していた患者さんのニーズをみきわめ、それらをさまざまな技術シーズと結び付けることによって、はじめて新たな製品やサービスを提供する具体的な事業、あるいは新たな製品・サービスのカタチにできたこと。

第二に、上述した2つの事例は、顧客価値を増大するためには、個々の顧客とのあいだに強い信頼関係を築くことがマーケティング活動の命題であること。換言すれば、顧客に対してどのような価値をどれだけ提供することができるのかは、顧客の知覚や意思決定のプロセスに直接参加し、対話を重ねて探求することで発見できるものであり、それは顧客との信頼関係の構築ができてはじめて確定されるものであること。

第三に、いずれのケースとも、既存の組織の風土や慣習からの脱皮とその変容のプロセスに多大なエネルギーが投入されたこと。帝人の場合には本来的に合繊メーカーとして成功体験を蓄積してきた素材メーカーであり、医療機器とサービスを組み合わせた個人顧客対応型のサービス事業の経験は皆無であった。後者の新たな人工関節の開発においても、いわゆる整形外科領域におけるグローバル企業の名門としてのイメージを歴史的に築いてきた企業であったがために、特定な地域市場の患者のニーズに対応する製品を開発するという考え方はほとんど存在していなかったのである。したがって、両社に共通して実行されたことは、ビジョンの設定であり、その組織内外に対する徹底した教育あるいは広報活動であった（第4図）。

第四に、マーケティングの具体的活動の視

点からみると、これら2つのケースともそれぞれコーポレート・ブランドも含めたブランド戦略が大きな役割を演じたこと。これらの事例ではまさにブランドを付与するというマーケティングの仕掛けによって、企業の活動と人々の認識を縫合することで、それがなければ霧散しかねなかったさまざまな可能性をひとつのまとまりとして構成し、製品・サービスの信頼性や独自性を創りだすことに成功したのである¹¹⁾。

これらの事例は、事業の命題が顧客満足の獲得にあるとすれば、その顧客満足を差別化によって獲得することが困難な環境になりつつあるなかで、これまでのマーケティングの展開における発想を、顧客をすべての活動の中心に据える「カスタマー・フォーカス」という新たな発想に転換することによって本来追及すべき「顧客価値」を実現し、あらたなレベルでの競争優位性を実現できることを示唆している。

2. 新たな事業構築への概念的モデル

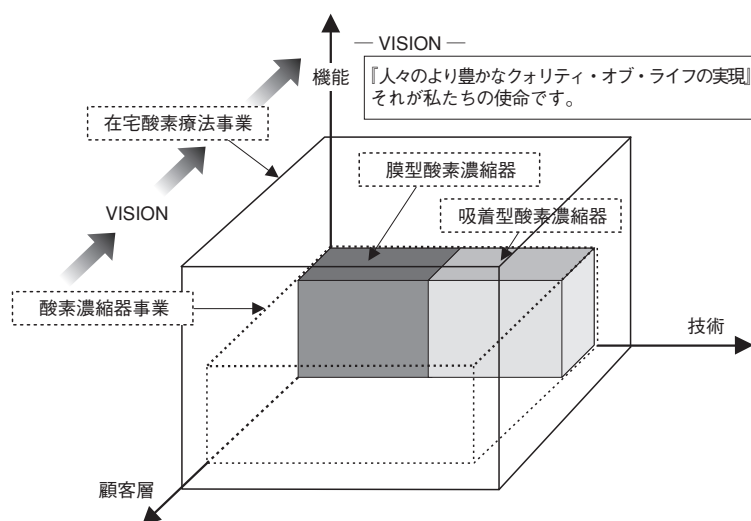
① 関係性パラダイムと「顧客価値」

すでに指摘したように、これまでの関係性パラダイムの議論の焦点は、顧客関係の識別と選択に当てられている¹²⁾。本論での議論は、関係性パラダイムという新たなマーケティングの概念に立脚しながらも、顧客を中心においた顧客価値の創造モデルによる新規事業開発の実践的な発想の方法論に焦点を当てることを意図している（第5図 Value Cycle（顧客価値の創造・形成）モデル参照）。現在の企業がおかれたきわめて不安定で不確実性の高い市場環境におけるマーケティング活動の焦点は、個々の顧客の立場に立った顧客自身の価値の実現とその増大にあてられなければならない。したがって、基本的には、顧客との関係性を企業の資産としてマネジメ

11) 石井淳蔵、栗木契、嶋口充輝、余田拓郎 [2004]、ゼミナール マーケティング入門、日本経済新聞社、p. 433。

12) 石井淳蔵、栗木契、嶋口充輝、余田拓郎 [2004]、前掲書、pp. 397-400。

第4図 事業の再定義のモデル

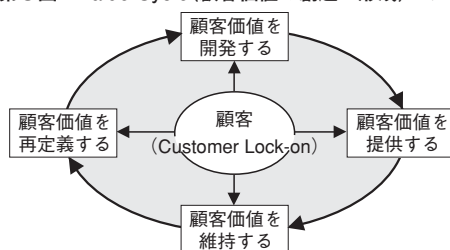


©SHOICHIRO MEGURO 061908

ントすること、さらに顧客価値を顧客生涯価値という観点でとらえること、という関係性マーケティングの視点を共有しながらも、顧客価値の実現には、顧客をすべての活動の中心に据えることによって顧客の満足と顧客の信頼を獲得することが前提となる、という視点に立っている。

これまでのマーケティングの展開において、市場志向 (market oriented)、あるいは顧客志向 (customer oriented) が現代マーケティングの基本的な発想であるとされてきた。

第5図 Value Cycle (顧客価値の創造・形成) モデル



George S. Day (1999), *The Market Driven Organization*, FREE PRESS, p.71.

マーケティング活動のベクトルは対象顧客 (あるいは対象セグメント) に向けられることが、すなわち市場志向であり顧客志向であると認識されてきたのである。したがって、現実の企業におけるマーケティング活動の展開は、第3図にもみられるように、リサーチ (research)、セグメンテーション (segmentation)、ターゲッティング (targeting)、ポジショニング (positioning) というプロセスを経て、対象顧客に向けたマーケティング・ミックス (marketing mix) を組み上げるという方法論が、マネジリアル・マーケティングの基本的な考え方として実務的にも一般化してきた。つまり、マーケティングにおいては、技術や製品・サービスを中心に考え、それらを販売するために顧客との関係を次々と開拓していくという考え方が支配的であった¹³⁾。すでに指摘したように現実的はマーケティング努力が対象顧客に向けられているという意味で「顧客志向」だったのである。

13) 石井淳蔵、栗木契、嶋口充輝、余田拓郎 [2004]、前掲書、p.385.

最近では市場駆動型 (market driven) ・マーケティングという言葉でも表現されているように、なんらかの細分化軸によって、セグメント化された顧客層に視点を当てて、その顧客層との関係性を中心において、それを活用するために新しい製品・サービスや技術と次々と導入していくという考え方¹⁴⁾が注目され、このような視点にたつて、顧客との関係性のマネジメントを展開する枠組みがクローズアップされはじめている。しかしながら、現実には、ポイント制やマイレージ・プログラムに代表されるような手法での「顧客の囲い込み」が展開されてはいるもの、個々の顧客と事業主体との緊密な双方向性をベースとした関係性の構築、つまり濃密な信頼関係 (customer lock-on) の構築といった関係性の本来の意味での構築にはいたっていない。

② 既存モデルの問題点

これまでに展開されてきた市場駆動型組織への変容¹⁵⁾や、顧客を中心においた新規事業開発などに焦点を当てた先行研究において展開されてきた議論は、それぞれ長期間にわたった大規模な調査研究がその基盤となっており、実践的にもきわめて示唆に富んでいるものが多い¹⁶⁾。しかしながら、いずれの研究においても研究者それぞれの専門的領域が焦点の定め方に反映している点は否めない。たとえば、組織開発論や組織論を基盤とするアプローチを得意とする研究者は、本論に述べるいわゆる組織空間の構築プロセスに重点を置いた議論を展開する結果となり、戦略開発や戦略論的なアプローチを採用する研究者は、事業空間の設定方法や対象市場領域の設定にその議論の大きなウエイトが割かれることになる。ところが現実の新規事業の開発と構築のプロセスには、事業全体をひとつのま

とまりとして包括的にとらえ、多面的にかつ同時並行的に、さまざまな戦略や戦術を一貫性をもって持続的、連続的 (holistic) に展開しなければならない。これらの実行と実現に向けてのプロセスには、真摯な態度と共に勇気と信念、そして事業構築に向けた活動を統合した全体像をイメージできるクリエイティブな知的能力が要請される。その意味では、現実には新規事業を推進する当事者の立場におかれた場合、これまでの研究にはこうした全体像を掌握しながらどのように推進するかという、当事者にとってもっとも現実的なニーズに必ずしも十分に対応できていない面があることは否めない。

③ 構成要素とその統合化

本論文においては、新規事業開発の成功を実現させる前提として以下の2つを仮設としている。第一に、現実の新規事業開発においては、顧客との関係性の中心に顧客価値の創造 (customer focus) を位置づけ、その上に、①市場空間 (market space)、②事業空間 (business space)、③組織空間 (organizational space)、という3つのスペースを構造化すること、第二に、これらをほぼ同時並行的に、あるいは互いに同調化させながらマネジメントを実行すること、である。

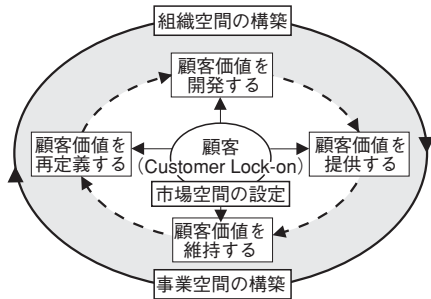
つまり、新規事業の成功には、基本的な事業開発の概念である顧客との関係性をすべての活動の中心 (customer focus) において、①市場空間 (market space) を定義する、②事業空間 (business space) を設定する、③組織空間 (organizational space) を構築する、といった3つの作業をほぼ同時並行的に推進し、これらの3つスペースのそれぞれを統合・調整し、かつ相互作用をさせながら同時並行的に推進することが必要である、とす

14) 石井淳蔵、栗木契、嶋口充輝、余田拓郎 [2004]、前掲書、p. 385。

15) George S. Day [1999], The Market Driven Organization, The Free Press 参照。

16) Gary F. Gebhardt, Gregory S. Carpenter, & John F. Sherry Jr. [2006], Journal of Marketing, Vol. 70 (October 2006), pp. 36-55, Sandra Vandermerwe [2004], Breaking through, Implementing Customer Focus in Enterprises, Palgrave Macmillan.

第6図 Value Cycle を起点とする新規事業構築モデル



George S. Day (1999), *The Market Driven Organization*, FREE PRESS, p.71. (一部変更・追加)

る仮説である。

第6図は、その仮設のうえに、新規事業開発の全体的枠組みを提示する概念的モデルを提示することを試みたものである。

そこで以下ではそれぞれの構成要素の内容をあきらかにする。

- (1) 事業の基本的概念：「顧客をすべての活動の中心におく」(customer focus)
- (2) 市場空間 (market space) を定義する
- (3) 事業空間 (business space) を設定する
- (4) 組織空間 (organizational space) を構築する

(1) 事業の基本的概念：「顧客をすべての活動の中心におく」(customer focus)

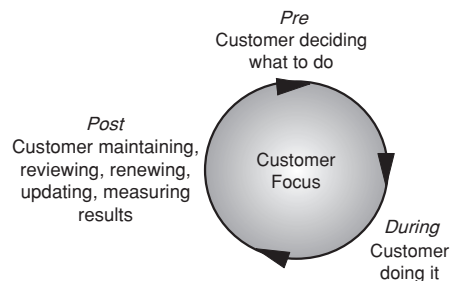
第一の構成要素は、事業の基本的コンセプト(概念)としての「顧客をすべての事業活動の中心におく」(customer focus)であり、これがすべての新規事業開発の基盤となる。つまり、新規事業開発にかかわるすべての発想の原点を何に求めるかという、いわば事業としての基本的な命題である。マーケティングは、対象顧客とは誰かを知ることからはじまる。新規事業を開発する場合の基本的なコンセプトはあくまでも新たな顧客価値を実現する事業組織の構築をめざすことでなければ

ならない。すでに多くの企業における実践や研究があきらかにしているように、事業が持続的な成功を維持し実現していくためには、顧客をすべての活動中心におくという概念を組織の全体に浸透させ、組織を構成するすべての人々の行動や意志決定の基本原理となるように、顧客価値の創造と増大にむけたマネジメント思考への変容が必要な時代となっている¹⁷⁾。

これまでにマーケティングにおいて議論されてきた「顧客志向」(customer oriented)にはさまざまな研究者の定義があるが、この「顧客志向」には顧客をすべての活動の中心におくカスタマー・フォーカス(customer focus)、すなわち、必ずしも顧客の視点にたつことを重視すべきであるという意味は含まれていない。つまり、マーケティングの諸活動は収束されて、特定の顧客ターゲットに向けられるべきであるという意味が強い。一方これに対して、「顧客をすべての活動の中心におく」、つまり「カスタマー・フォーカス」においては、顧客の知覚や意思決定のプロセスのなかに、事業を展開する主体が自ら直接参画すべきであることを示唆している(第7図 顧客行動のサイクル・モデル)。

さらに、顧客との強い相互信頼関係が構築されるためには、信頼関係を強化する循環的

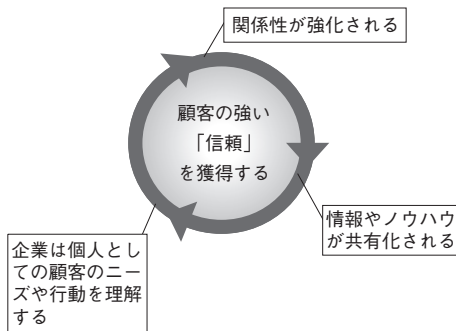
第7図 顧客行動のサイクル・モデル



Sandra Vandermerve (2004), *Breaking Through*, Palgrave, p.64 一部変更。

17) Sandra Vandermerve [2004], *Breaking Through-Implementing Customer Focus in Enterprise-*, Palgrave Macmillan, p. 1.

第8図 Customer 'Lock-on' Loop モデル



Sandra Vandermerve (2004), *Breaking Through*, Palgrave, p.36.

な仕組みが存在すべきであることを示している（第8図 Customer 'Lock-on' Loop モデル）。すなわち、これらの2つ基本的なメカニズムがビルトインされることによってはじめに個々の顧客の満足や信頼を実現する基盤ができることになる。

また、ここで述べる顧客とは、「生活者」を意味する。本論では、生活者とは、たとえばこの日本で生活している人々、つまり日常的に生活を営んでいるすべての人々をさす。つまり、ある特定の個人の生活シーンや、これから生涯を終えるまでの、いわば人生というそれぞれの連続的な時間的空間（ライフステージ）を生き抜く一人ひとりの個人が対象である。したがって、医療および医療関連領域における生活者とは、必ずしも医療サービスや介護サービスといった医療に関連するサービスを現時点において提供されている人々のみを指しているのではなく、心身ともに健康な生活をおくっている、いわゆる健常人もふくまれねばならない。このように、事業としての対象となる顧客の概念を「生活者」というより包括的な視座をもつ概念に広げることが、医療及び医療関連事業の新たな仕組みを創生する場合の基本的視点でなければならないことになる。つまり、人は誰でも生涯にわたって健康で安全な生活を安心して営むことができることを願っていること、これを実現することこそが生活者としての基本

的な価値の実現となるからである。

今日においては、情報技術の驚異的な進歩にともなう情報コストの急激な低下によって、顧客層を対象としたマーケット・セグメンテーションから、さらに一步進めて、そのセグメントを構成するの個々の顧客、すなわち生活者一人ひとりに焦点を当てるという意味でのいわば「顧客にフォーカス」したマーケティング活動が技術的に十分可能な時代となっている。すでに多くの欧米企業では、こうした情報技術を駆使して、顧客に対する新たな認識に基づいた事業開発マネジメントが果敢に実行されている。つまり、グーグルやアマゾンドットコムに代表されるような個々の顧客の視点に立ったマーケティングを展開する仕組みをもつ事業構造への変容が、ヘルスケア領域も含めてさまざまな業界で実行されているのである（第2図下段参照）。

わが国においても、医療や医療関連事業の環境が大きく変貌するなかで、医療政策面においても、あるいは医療および医療関連事業の展開面においても、それぞれの当事者や関係者によるさまざまな政策提言や事業開発へのアプローチが模索されている。現在、一般的にも注目されつつある「ヘルスケア・マーケット（health care market）」のこれからの動向は、われわれの「生活の質（QOL: Quality of Life）」や健康に直接かかわるだけではなく、一般社会に与える経済的な影響はもちろんのこと、社会文化的な影響力もきわめて大きい。このような状況下で、他の産業におけるマーケティングが生み出しはじめた新たな市場対応のパラダイムが、これからのわが国における「ヘルスケア・マーケット」の効果的かつ効率的な展開に有用な「実践的アプローチ」を提供する可能性はきわめて大きい。

このような背景を考えれば、医療および医療関連の事業においても、「顧客をすべての活動の中心におく」カスタマー・フォーカス・マーケティング、つまり、顧客価値の増大が事業開発の基本的な概念であらねばなら

ないことがあきらかになる。言い換えれば、基本的な事業概念として、あらためて「顧客をすべての活動の中心におく」ことに対する志向性を色濃く反映した事業基盤の構築が、新たな事業展開への糸口を見出すことに繋がることになる。

たとえば患者さんは、サービスの消費者として、現実には彼ら自身の価値判断で特定の病院や診療所を選択している。そして、これらの個々のサービスの消費の集合が結果的には病院や診療所の経営基盤を支えているのである。しかしながら、現実には、ひとりの生活者としての患者さんが、ヘルスケアという市場空間でどのような価値を知覚しそれらの提供を必要としているか、つまり、生活者としての患者さんの問題解決行動としての購買行動については、医療および医療関連事業の当事者においてもいまだにあまり関心がないように見受けられる。すなわち、患者さん自身の生活経験にどのような経験価値を新たに付加するかという視点に立って、一人の生活者としての患者を中心に、自らの組織のすべての活動のあり方を見直してみることがまず必要なのである。新たな事業を展開し

ようとする当事者に、自らが展開しているすべての活動の中心に顧客を置いて、顧客の価値の増大に焦点を当てるという意識が顕在化しない限り、真の意味での新たな事業の概念は生まれてこない。

(2) 市場空間 (market space) を定義する

この「市場空間」の定義とは、市場としての領域を決定することである。つまり、どの範囲までを自らの新規事業を構築する「場」と考えるかである。従来とられてきた新規事業開発の発想は、多くの場合、産業構造論的な発想に基づいたものであり、したがって技術的な共通性をベースとしたいわゆる「産業」カテゴリー別な境界を定義することが一般的であった。たとえば、これを医療および医療関連の新規事業の境界設定となると、病院、開業医、医薬品卸、介護施設等々で規定することになる（第9図）。

第9図にもあきらかのように、今日までのヘルスケア・システムの考え方は、その対象から健康な人々を除外していたことが指摘できる。そして、事業として医療機関や企業が展開しているのは、専門特化された事業であ

第9図 医療及び医療関連事業の「市場空間」

製品の提供	サービスの提供	製品・サービスのバンドリング	
<div>介護用品</div> <div>介護機器</div>	<div>療養食提供</div> <div>介護サービス</div> <div>コミュニティサービス</div>	<div>介護プログラム</div> <div>長期療養型病院</div>	
<div>医薬品</div> <div>医療機器</div> <div>医療材料</div> <div>医療用具</div>	<div>画像診断</div> <div>医療機器メンテ</div> <div>共同購入機構</div>	<div>専門病院</div> <div>総合病院</div> <div>専門病院</div> <div>診療所</div>	かかりつけ医
<div>トレーニング・マシン</div>	<div>運動指導</div> <div>健康診断</div>	<div>職場指導</div> <div>フィットネスクラブ</div> <div>生活習慣改善プログラム</div>	
専門特化機能		インテグレーター機能	

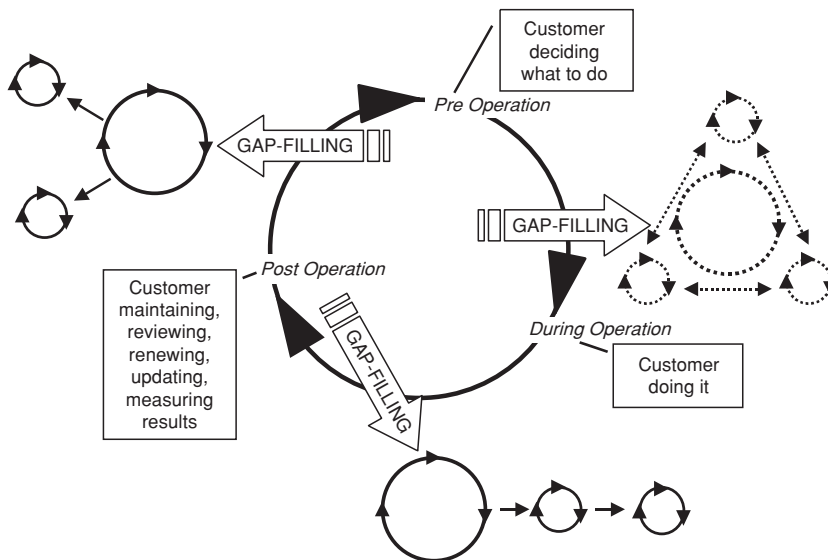
る。つまり、医薬品や医療機器、医療材料などの製造と流通になう一群の企業群と、それらを活用しながら患者に対して医療サービスを提供する医療機関である。しかしながら、この図式に見られるのは、いわばスポット的に発生するニーズへの対応サービスであり、個人としての顧客がもっている心身ともに健康な生涯をすごしたいという基本的ニーズに、本人のライフステージに応じて継続的に対応するしくみは存在していない。したがって、ヘルスケアに関連する製品・サービスを提供する事業の立場からみれば、この生活者という顧客概念は、ヘルスケアという特定な「市場空間」¹⁸⁾において、顧客の生涯価値をどのように最大化するかという連続的かつ継続

的なマーケティング・テーマの存在を浮上させることになる。

すなわち、これからの医療あるいは医療に関連する領域において、新たな事業を構築する場合に検討しなければならないことは、以下の2点に集約できる。

第一点は、顧客行動のサイクル・モデルによって、製品・サービスの提供を意図する企業（あるいは組織）が顧客の行動に自らが参画する仕組みをつくり、それによって新たなニーズの探索と発見のプロセスを獲得することである。第10図にあるように、顧客の購買行動はすべて3つの段階が連鎖し、かつ循環的に生じている。つまり、顧客がなにをすべきかを意思決定する段階（Pre）から、意思

第10図 顧客志向による市場空間創生のメカニズム¹⁹⁾



Sandra Vandermerve, 前掲書, p.74 (一部変更)

18) この「市場空間」の概念は、医療及び医療関連事業のみならずあらゆる事業を展開する際に設定すべき市場という「場」の概念である [著者注]。

19) このチャートは、Pre, During, Postのそれぞれの段階で新たなニーズを発見し、そのニーズを満足させる新事業あるいは新製品・サービスの開発が実現することをモデル化して示してある。たとえば、帝人の在宅酸素療法における携帯用酸素システムの市場化は、During（酸素濃縮器）の段階、つまり使用中の段階での患者さんの QOL 向上のニーズ（外出することへの欲求）の発見から生まれた。それぞれの段階に示したギャップ・フィリングによる新事業・新製品の開発モデルは、ギャップ・フィリングから実現される開発モデルの多様性を示したものであり、図に示したように各段階に固有なモデルを示したものではない。

決定した結果を採用している過程 (*During*) と、最後に顧客がその過程をそのまま継続したり、あるいはその過程を振り返って見直したり、あるいは結果をなんらかの尺度で測定するという段階 (*Post*) を経て再び新たな *Pre* の階段に入る。つまり、最後の第3段階は、さらなる次の行動のきっかけとなって新たな行動を選択する。このようなサイクルが繰り返されているのが顧客購買行動の現実である。

このモデルが示唆するきわめて実践的な側面は、それぞれの段階で生じる期待と実際の経験のギャップが新たな事業や製品の開発につながるという点である。これは、既存の顧客をすべての活動の中心におくという意味でまさにカスタマー・フォーカスの実践のあり方を示している。つまり、既存顧客から生み出されるさまざまなニーズを、新たな事業あるいは製品として実現していくという意味で、既存の顧客の生涯価値を事業活動の中心にすえるという発想を実現するマーケティングの実践的価値が含まれている²⁰⁾。

たとえば、すでに紹介した帝人の在宅酸素療法事業は、現在は単に在宅酸素療法に留まらず多様な在宅医療サービスを提供し、同時にそれに関連する事業を包摂した在宅医療事業に拡大・成長している²¹⁾。帝人の在宅医療事業のそもそものきっかけとなったのは酸素富化膜という高分子化学の新技术による特殊な機能をもった膜の開発であった。この段階での市場探索活動は、いわば素材メーカーとして伝統的な手法による用途探索であった。いくつかの用途がその探索過程で発見されたが、実際にはそれらの市場をターゲットとして確定し、製品化することが出来ていなかったのである。その後、米国における在宅酸素療法用の機器のひとつにこの種の透過膜が採用され、その酸素濃縮器が開発途上であるこ

とがわかり、帝人の独自技術によってこの酸素富化膜を採用した酸素濃縮機能が開発されたのである。

仮にこの膜型酸素濃縮器が開発された時点で、これを単なる医療機器のひとつとして販売することに決定していれば、新たな医療機器を医療機器の流通業者に販売するという従来型の事業スタイルを踏襲することになっていただろう。しかしながら、自らが販売に直接乗り出す(直販)という決定がなされたことが、在宅酸素医療を必要とする患者に目を向けさせることになる。つまり、「顧客をすべての活動の中心におく」事業開発がすすめられるようになったのである。したがって、酸素富化膜を使用した濃縮器よりも酸素濃度の高い吸着型の酸素濃縮器が技術導入され、さまざまな点で改善され、さらには患者の日常生活を支える携帯用酸素の開発や、旅行などの患者の生活を支援するサービスをも提供する事業に拡大したのである。ここで在宅医療事業は、自社の技術開発によって新素材を生み出し、その用途開発によってその高機能性を発揮させて既存素材を代替し、さらに用途分野を広げ、事業を拡大するという合繊メーカーの伝統的な事業拡大のパラダイムとは大きな違いをみせることになった。

この過程で、最も大きな事業コンセプトの転換は、最終顧客である患者さんへフォーカスしたことである。つまり、彼らのライフスタイルを自らが現場で肌身で感じ取る、つまり上述した *Pre* ⇒ *During* ⇒ *Post* というプロセスのなかからさまざまな顧客ニーズを探索・発見し、それらを新たな製品やサービスとして追加し、事業の拡大を実現したのである。そこにはおのずから主治医を含めた医療専門家と患者さん、さらには患者さんの家族とのきわめて強固な信頼関係が構築されていたのである。

20) Sandra Vandermerwe [2004], *Breaking Through-Implementing Customer Focus in Enterprises*, Palgrave, pp. 49-80.

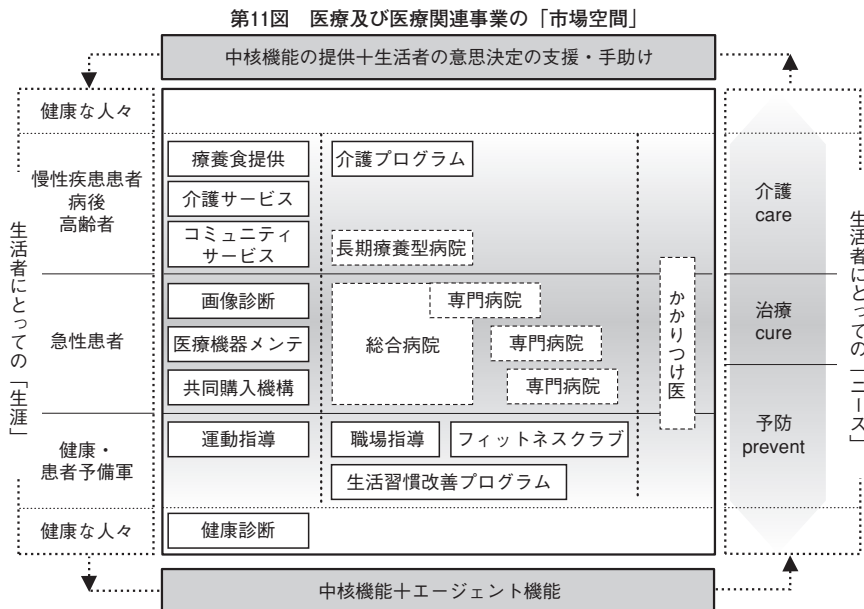
21) 帝人の在宅医療の現状については、<http://www.teijin-pharma.co.jp/> 参照

米国の医療機器企業が初めて開発した日本人向けの膝関節の開発プロジェクトにも類似した経緯が見受けられる。人工関節の開発は、当然のことながら解剖学的な見地からの開発原理が基本である。しかしながら、畳の上での生活や正座をする習慣は、人工関節の開発拠点となった米国やヨーロッパ諸国の人々のライフスタイルとは大きく異なっているために、患者さんが期待する人工関節の機能には当然大きな違いがある。こうした日本人の生活者としての高齢者が共有するライフスタイルを彼らの生活の現場で拾い上げ、それらを人工関節の設計やデザインに変換することによって、正座することができる日本人向けの人口膝関節を完成させたのである。

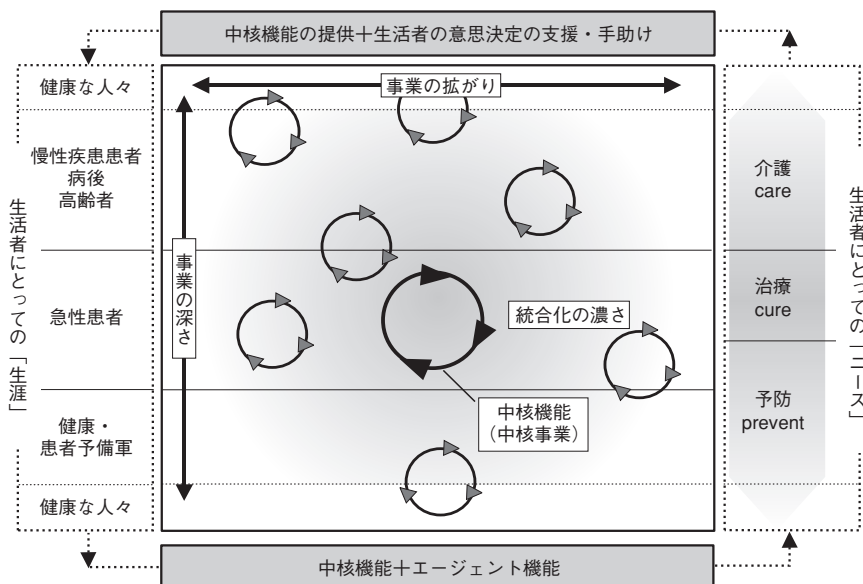
ヘルスケアの領域において、新たな事業を構築する場合に検討が必要となる第二点は、事業活動を展開する平面的な市場を定義することではなく、上述したような顧客の視点に立ったヘルスケア・サービスの存在空間を、自らの事業展開の活動領域と重ね合わせて定義することが必要であること、同時に、自ら

の将来の事業活動に関連する領域を考慮して、いわば立体的な境界の定義が必要であること、である。つまり、現在の新規事業の開発には、生活者としての顧客をあくまでもすべての活動の中心において、顧客が彼らのライフスタイルや価値観に基づいて行動する場としての「市場空間」という概念の設定が必要なのである（第11図参照）。

すなわち、新たに医療および医療に関連する事業の構築を目指す場合には、生活者としての一人ひとりの顧客がそれぞれの生涯にわたって生ずるであろうニーズと対峙しなければならない。したがって、顧客としての生活者に対して、それぞれの人生の過程において期待される価値を提供するためには、どのような機能を提供し、それをどのような仕組みで提供するか、これらを高い視座からの幅広いパースペクティブによって掌握することが必要となるのである。そして、このような高い視座の幅広いパースペクティブの設定は、以下に述べる事業空間の設定と組織空間の構築の際に、変化に対する高い適応能力、すな

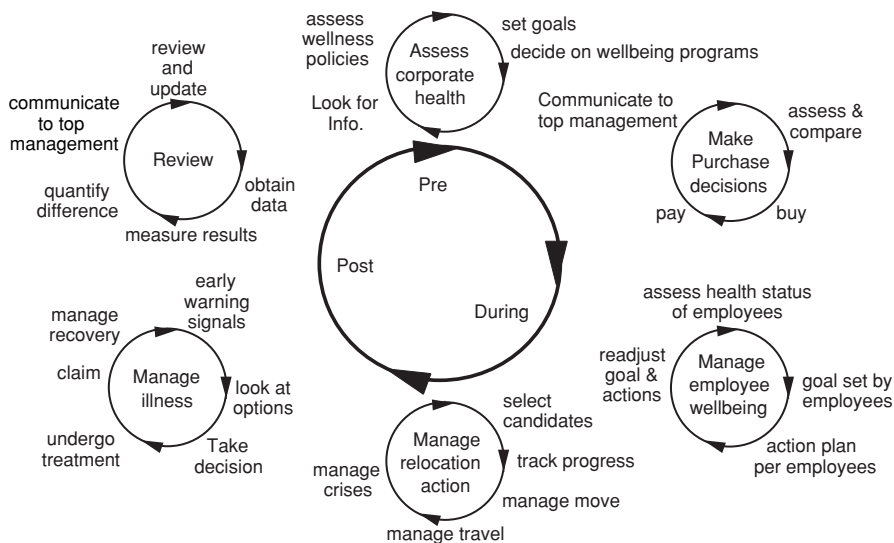


第12図 医療及び医療関連事業の「市場空間」



©SHOICHIRO MEGURO 061908

第13図 International Health Insurance (IHI) corporate customer activity cycle (simplified)



Sandra Vandermerv (2004), *Breaking Through*, Palgrave, p.72.

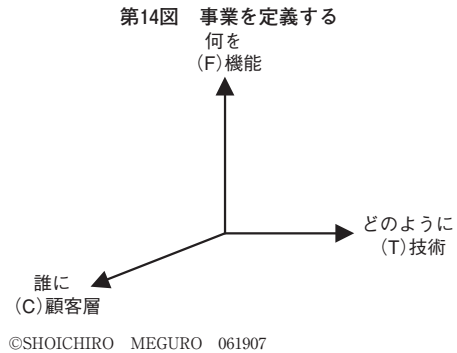
わちフレキシビリティを事業概念や組織概念に具備させ、新たな事業を構築する際にきわめて重要な概念的フレームワークをもたらすことになる。

このような考え方に立つと、これからのヘルスケアに関連する事業の境界、つまり「市場空間」の定義とは、第11図に示したようになる。つまり、そこでは医療機関も含めて、中核機能の提供と生活者の意思決定の支援・手助けというエージェント機能が発揮される仕組みが事業の本質を担うことになる。したがってその市場空間のどの位置に中核となる事業拠点を位置づけるかがきわめて重要な経営上の意志決定となる（第12図）。このような事業展開の発想をすでに実現している事例が第13図である。

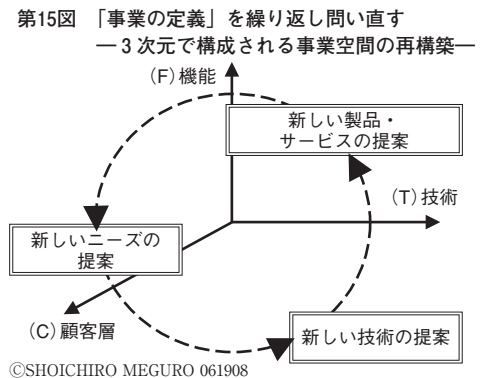
(3) 事業空間 (business space) を設定する

第三の構成要素は、事業空間 (business space) の構築である。

ここで論者が述べる事業空間とは、いわば「事業の定義」²²⁾である。つまり、自らの組織が、誰をどのような顧客層 (who) を対象に、どのような機能あるいは価値 (what) を、どのように (how) して提供するか、その3つの軸によって規定される事業展開の空間を明確に定義することである。この「事業の定義」は、マーケティング論においては「戦略スキーマ」「ドメイン戦略」「企業パラダイム」「ドミナント・ロジック」などともよばれているが、本論では単純に「事業の定義」と呼ぶ。言い換えれば「事業の定義」とは、対象とする顧客層を明確にして、その顧客層とのかかわりあいにより自らの存在をどのように規定するかという、自らの存在する意味を定義することである(第14図)。これは該当する事業のドメインを決定し、それを組織の内外に表明することであり、したがって、どのような事業においても事業を継続し発展さ



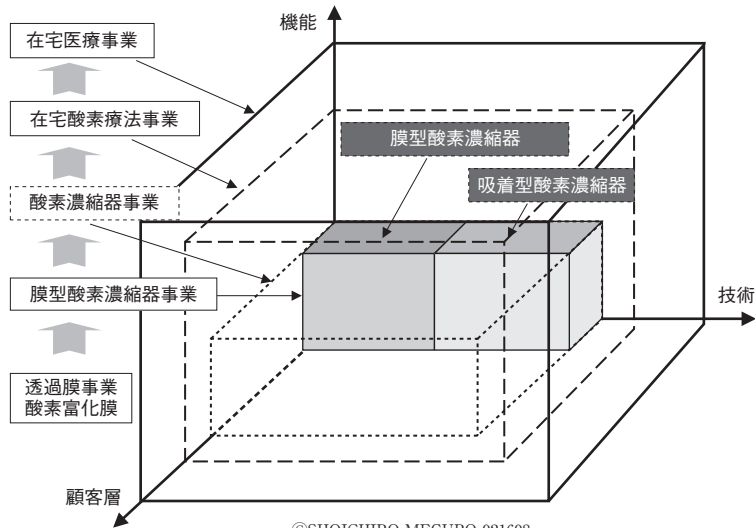
せていくための基本的なマネジメント・プロセスである。そして事業の創生時点から事業が展開される過程で、常に当該事業の見直しを行なうことによって、はじめて事業そのものを拡大し成長を実現することになる。すなわち、将来のあるべき事業像をあらためて見直し、それに向けてさらに事業の定義を見直すというプロセスを繰り返すことが市場環境への適合 (fit) に繋がる (第15図)。



たとえば、すでに紹介した帝人における在宅酸素療法事業は、現在は単に在宅酸素療法に留まらず多様な在宅医療サービスを提供し、同時にそれに関連する事業を包摂した在宅医療事業に拡大・成長している。第16図には論者自身が事業企画を担当していた間の事業の

22) Derek F. Abell 著、石井淳蔵訳 [2001]、エーベル『事業の定義』、千倉書房、参照。

第16図 「在宅医療事業」構築までのプロセス（単純化モデル）



©SHOICHIRO MEGURO 021608

定義の変遷が簡単に示してある。この過程で、最も大きな事業コンセプトの変化は、酸素濃縮器事業の定義を決定するまでに、患者さんをあらゆる活動の中心おくことによって、カスタマー・フォーカスを組織の行動原理として組織内外に徹底していたことであった。すなわち、患者さんのライフスタイルを自らが現場で肌身で感じ取るということであり、そこから顧客としての患者さんが期待する価値²³⁾とは何かを掌握したことによって、独自のビジョンを掲げた事業組織を構築したことにある。これはつまり、「事業の定義」の見直しであり、この見直しが繰り返されることで在宅医療事業の事業イメージが次第に浮き彫りにされ、それに向けたつぎのステップが検討されることになったのである。

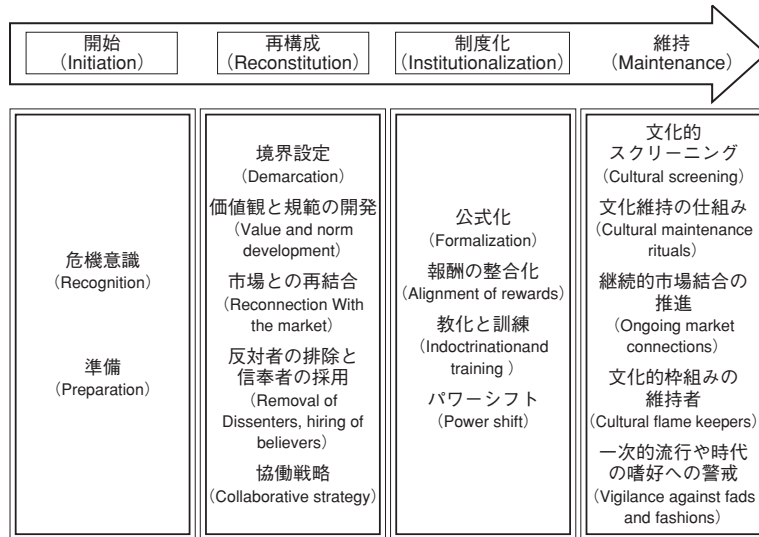
日本人向けの膝関節の開発プロジェクトにも同様な動きがあった。たとえば当時、リュウマチなどの患者さんをはじめとする整形外科領域におけるディジーズ・マネジメント (disease management) の事業化の可能性が経営陣の間で検討されたことも「事業の定

義」を見直す過程の一例である。

「事業の定義」の視点からみると、この帝人の在宅酸素療法事業の確立と米国大手製薬企業の医療機器事業部門における日本人向け人工膝関節の市場化には、3つの共通点がある。ひとつは、「誰に」の軸において、最終的なユーザーである患者に焦点をあて、彼らのライフスタイルに着目したことである。いわば顧客にとっての価値とはなにかを患者の日常生活に実際に参画することによって、顧客をすべての活動の中心において顧客のニーズを掌握する努力を徹底したことである。二つ目は、「どのように」の軸において、2つのケースとも医療専門家とのコラボレーションがあったことである。前者の場合は、米国や日本の呼吸器の専門医、企業の研究開発担当者、関連する企業群の専門家達であり、後者の場合は日米欧の整形外科医と研究開発担当者達であった。専門医がもつ患者に対する深い理解と、少しでも患者さんの生活の質の向上を願う熱意が、両社における事業開発や製品開発に大きなエネルギーを与えたのであ

23) B. Joseph Pine II, James H. Gilmore [1999], *The Experience Economy*, Harvard Business Press, pp. 163-183.

第17図 「カスタマー・フォーカス」組織構築プロセス



Gebhardt, Gary, Carpenter, Gregory S. & John F. Sherry (2006), *Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation*, Journal of Marketing, Vol.70, Oct, pp.37-55.

る。三つ目は、シニア・マネジメント・グループの中の特定なメンバーによる明確なコミットメントと積極的な支援が存在したことである。この両社内に当時存在していた新規事業や個別市場向け新製品開発に対する否定的な組織の風土は、既存の組織は本能的に新たな革新をさろうという意味ではきわめて普遍的に存在する現象ではあった。したがって、新たな事業の展開や大規模な設計思想の基本的な転換は、トップ・マネジメントや経営陣のなかに危機意識をベースとした明確なコミットメントを表明している人間が存在していることが不可欠だったのである。これは、事業の定義の観点からすれば、組織としての「独自能力 (core competence)」が存在していたことを示している。

(4) 組織空間 (organizational space) を構築する

第四の構成要素は、組織空間 (organizational space) の構築である。本論では、新規事業開発における段階的な組織開発によっ

て構築される組織文化とそれぞれの段階にマネジメントされる特異的な空間を「組織空間」と呼ぶ。組織空間の構築は新規事業の経営基盤の構築であり、経営戦略を策定する際にもっとも重要なプロセスのひとつである。あらたな事業開発には、危機意識から生まれた新たな洞察を、具体的な事業の仕組みとして動かす「場」が必要となる。つまり、「組織空間」のマネジメントとは、新たな発想をどのように組織化してそれを離陸させ実現するか、その段階的プロセスの「場」のマネジメントを実行することである。

ここでは、顧客価値の増大を基本的な事業概念とする事業への変容プロセスを、多くの事例にもとづいて詳細に調査分析し、着手から構築完了後までの段階のそれぞれ特異な戦術的要素を整理したチャートを紹介しておく。

第17図は、カスタマー・フォーカスの実現を成功裡に実現してきたいくつかの企業／組織の実態調査とその分析に基づいて一般化を試みたものである。これまでもカスタマー・フォーカスを実現する組織の構築につ

いてはさまざまな研究がなされてきたが、本論文で参考にした研究²⁴⁾は、その対象企業数が多いことと長期的な推移を追跡調査した研究として高く評価されている。研究対象として米国企業が主体ではあるものの、わが国におけるカスタマー・フォーカスを志向する組織開発にも有用な示唆を与えてくれる。ここでは、このチャートをもとに、それぞれの段階における重要な点を要約し紹介しておきたい。

第一段階：変革への着手 (Initiation)

この研究ではこれまで見過ごされてきた誰が起動力となってカスタマー・フォーカス志向の組織構築に着手したか、について着目して調査している。ここでの結論は、組織において危機意識をもった組織内の影響力や権威のある一部のステークホルダーがまず変化を引き起こし、そして組織改革の計画を立案し実行する体制をつくり上げることをあきらかにしている。この第一段階は、危機的状況の認識・認知 (recognition) と準備 (preparation) の2つの段階に要約される。

認識・認知 (recognition)

変化を促す要因となるのは財務上の目標数値が達成できなかったことなどの外部から指摘される危機的状況である。この危機的状況には、競合企業や新たな技術が自社のビジネス・モデルを危機的状況にさらしたり、業界におけるリーダーとしての地位が脅かされたり、これまでに蓄積してきた自社の資産価値が危うくなったりする状況に陥った場合などが含まれる。このような危機意識をもった企業の所有者や経営陣の一部のグループあるいはそのなかの特定の個人が単独で企業全体に変革をもたらすプロセスに着手する。この段階では変化や変革を引き起こすことの必然性や重要性、さらにはどのような変化や変革が

必要であるのかについての組織としての合意は得られていない。

準備 (preparation)

この段階で、地位が高く現状に不満を感じ出したステークホルダーが、いわば影のリーダーにしたがって動き出す。場合によっては、この影のリーダーは、同じような危機意識をもつ他のステークホルダーによって選ばれるケースもあるが、上述のように、変革の必要性を自らが感じとって自らがリーダーとなるケースもある。この準備段階での活動は、同じ価値観の共有と変革に関する幅広い構想についての合意に基づいて、先導的役割を担うひとつのグループが形成される。この先導的役割に参加する人々は、大きく2つの基準に基づいて決まる。一つ目はその組織の将来に貢献してくれると誰もが尊敬している人々であること、二つ目は市場顧客のニーズこそが組織的な変革の動因となると確信していること、である。この先導的なグループの体制が整うと、彼らが中心となって全組織を巻き込む変革への計画を策定する。これらの計画では、達成すべき投資収益率 (ROI) やマーケット・シェアなどの目標やゴールを設定することよりも、むしろ望ましい組織文化の内容やその後の変革のプロセスに焦点があてられる。(たとえば、①顧客に提供する価値の提案とその価値の提供システム、②組織内外のコミュニケーション・システム、③安全性、④継続的な改善、⑤組織体制の一貫性、⑥情報技術などである。)

第二段階：企業の再構築 (Reconstitution)

この段階における企業全体の再構築とは、組織の全領域にわたって変革の計画を遂行する段階のことである。これは5段階に分けられる。すなわち、①管掌区分の明確化、②価値観と規範の明確化、③市場顧客との関係性

24) Gary F. Gebhardt, Gregory S. Carpenter, & John F. Sherry Jr. [2006], Journal of Marketing, Vol. 70 (October 2006), pp. 36-55.

の再構築、④反対者の排除と賛同者の採用、⑤各部門の協働戦略、である。改革を先導するグループのメンバーは、全員が現状の組織文化が今後の組織的変革と企業の成功を阻害する大きな要因であることを認識している。変革される以前の組織文化は企業によってさまざまであるが、以下のような特性が共通している。たとえば、官僚的で内部志向的、現在の新たな問題の解決を過去の成功体験に記憶されているアプローチに依存する、機能部門は歴史的経緯が大切にされ高度に形式化されルーティン化している、従業員が組織全体のなかでの存在感をもたず、それぞれの機能、職級、勤務場所、あるいはさまざまな小集団のなかでしか存在感が感じられていない、組織内のグループ間に信頼関係が欠如している、自らの企業が何をどのようにして成し遂げようとしているのかについての共通認識が欠けている、などである。

先導的な役割を担うグループは、これらの障害を認識しながら新たな組織の価値観を創生する。そしてかれらの価値観やビジョンが新たな遺伝子となって、それ以降継続的に実行されるさまざまな活動と組み合わせられ、カスタマー・フォーカスを志向する組織文化は進化をはじめる。

この研究であきらかにされたことは、先導的な役割を担う人々の「カスタマー・フォーカス」型の組織への変容に対する感情的なコミットメントがきわめて明確であることであり、その感情的なコミットメントの強さが彼らの話を耳にした人々にそのままの形で直接的に伝わっていた、ということである。

第三段階：制度化 (institutionalization)

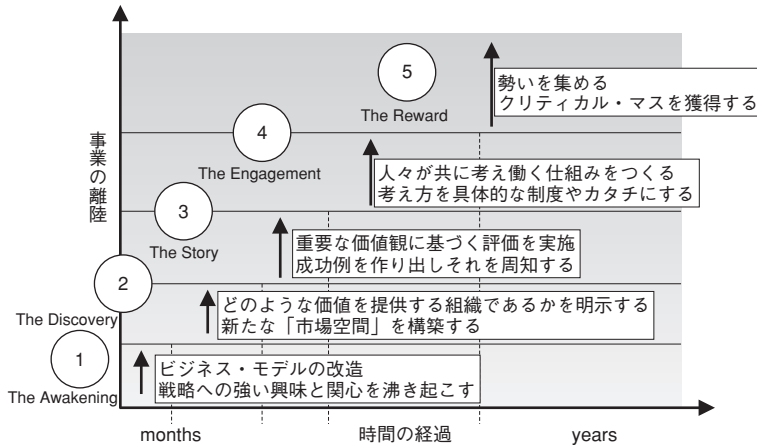
ここまでの変革はきわめて重要ではあるが、ほとんどが依然として非公式なものに留まっている。組織文化の変革によって生まれた行動は、既存の公式的な組織構造やそれを支援する要素や機能からはるかにかけ離れた劇的な変化を引き起こすことになる。したがって、

第三段階に入ると、企業は劇的かつ根本的な変革を制度化することによって新たな組織を実現する。新たな組織が成功裡に制度化できるスピードとその成果は、この第三段階以前の2つの段階の経験に大きく左右される。市場においてより大きな成功を収め、カスタマー・フォーカスに基づく方法論によって順調に仕事を進めるようになった企業は、制度化のスピードを加速できる。同時に、先導的役割を担ってきた人々は、カスタマー・フォーカスを支える文化の維持とさらなる組織的進化を実現するために、(1)公式化、(2)報酬制度の一貫性、(3)新たな価値観と規範の教育のトレーニングの徹底、(4)権限のシフトなどによって、新たな組織文化の特徴を表現するさまざまな制度とともに、シンボルやイベント、あるいはモニュメントなどを創りだす。

第四段階：維持 (maintenance)

カスタマー・フォーカスの組織が進化してレベルアップが進むと、奇妙な現象が発生する。つまり従業員がなぜ企業が変革をしたのか、および企業の成功は何に起因するのかについてさまざまな解釈をするようになる。この解釈や認識の多様性の程度には変革を実施したときから経過した時間の長さとの正の相関関係が見出される。したがって、この段階で組織のリーダーは、カスタマー・フォーカスのコンセプトを維持するために、プロセスや行動のモデルとなるものを開発することに力を入れる。そのため以下の3つのプロセスによってカスタマー・フォーカスを支持する文化を再強化する。(1)新しい組織メンバーの文化的スクリーニング、(2)顧客との関係性構築の展開とマーケット・スキーマを合致させ、現状を分析し、カスタマー・フォーカス概念をベースとするスキーマの有効性を検証する、(3)企業は組織外部からの影響を抑制するために2つの特徴的な行動を起こす。ひとつは、変革の火を守ることを自認する人びとが、文

第18図 カスタマー・フォーカス組織への離陸プロセス



Sandra Vandermerv (2004), *Breaking Through*, Palgrave, p.5.

化的な一貫性を基準に組織変革を承認し推進する役割を担う。もう一方では、経営手法における一時的な流行や話題などのノイズに対して警戒態勢を整えることになる。

この4段階のプロセスは、個々の段階がそれぞれ際立った特徴をもっており、さらにそれぞれの段階がいくつかのステップによって構成されていることを示している。つまり、第一段階は、権限をもつ経営陣の単独あるいは少数のメンバーによって構成される先導的小集団が計画を立案する。第二段階は、先導的な役割を担う人々の努力が、新しい組織の価値観や規範と市場顧客との現場経験の共有化に向けられ、組織全体の変革へのコンセンサスを得ているという特徴が見られる。変革が成功裡に進むと、組織構造、プロセス、そして報酬制度などの制度化が実行される第三段階へと進むことになる。第四段階では、より高度なカスタマー・フォーカスを実現して、組織はそれを持続するメカニズムを創り出す。

組織のなかで文化的な変革を実現するためには、組織の構成員がすべての活動の中心に

おかれた顧客と接触する体験や経験をすること、それらを組織の人々と共有化することが重要である。それによって、組織の構成員に、カスタマー・フォーカスの意味や目的を共有させ徹底させることになる。つまり、市場における顧客との接触経験が、カスタマー・フォーカスに基づくセンスを組織全体につくりだし、さらにそれらが共有されることによって、「顧客をあらゆる活動の中心におく」という企業文化に向けた新たな変革を生み出す。このような機能横断的にかつ組織全体に拡がりをもつ活動は、対象顧客との間に双方向的な関係性を組織全体に確実に生み出していくことになる。この段階となると従業員は自らが所属する組織をもっと魅力的な一体感のある組織であることを身をもって実感するようになる。

特にヨーロッパの研究者によって、最近では上述した諸研究をベースに、より実践的な方法論への考察が提示されている²⁵⁾。たとえば、第18図は上に述べた4段階モデルをより実践的な見地から5段階に再構成し、それぞれの段階におけるより実践的方法論を提示

25) Sandra Vandermerv (2004), *Breaking Through*, Palgrave.

している。

結びにかえて——新規事業の開発と クリエイティブ・マネジメント

本論の背景は2つの要因が重ねあわされて構成された。第一点は、最近のマーケティング研究において頻繁に議論されるようになったカスタマー・フォーカスの概念、すなわち「顧客をすべての活動の中心におく」という新たなマーケティングの概念とそれに基づく新規事業開発の一連の先行研究であり、第二点は、私自身が1980年代、1990年代に日・米・欧のヘルスケア・ビジネスで展開してきたカスタマー・フォーカスの発想による新たな事業の構築、その運営基盤となる組織の構築や既存の組織文化の変革を主導した実践での経験である。

第一点については、本論で論じた「カスタマー・フォーカス」は、交換パラダイムから関係性パラダイムへの転換過程と、さらにメタ関係を構築し事業として展開するという、1990年代以降欧米におけるマーケティング研究のきわめて実践的研究課題である。本論で示した新規事業展開はその研究課題の一角を占めるものであり、ここで四つの構成要素、つまり、①基本的な事業概念としての「顧客をすべての活動の中心におく」(customer focus)、②市場空間 (market space) の定義、③事業空間 (business space) の設定、④組織空間 (organizational space) の構築を、ひとつの全体としてとらえるホリスティックな視点が重要であることを指摘した。紙幅の関係で本論では①と②に重点をおき、特に今後の実践面において重要な位置づけとなる組織空間の構築については、新たな機会を得て最近の先行研究の検討と実践への結びつけを提示したいと考えている。

第二点については、誰かがなにかをするためのより良い方法を思いついたことが、イノベーションを生み出すという、事業の経営者

としては至極当たり前の事実の再確認である。つまり、それを事業として展開するにいたる過程では、多くの人びとのクリエイティブで、真摯で、忍耐強い日々の努力が必要である。一言でいえば、組織活動を通じて実現すべきことを愚直にやり抜いた人々が新規事業を開発し、新たな顧客価値を生み出し、ひいては社会に貢献する栄誉を勝ち取ることができる、という現実の再確認である。

本論は医療や医療に関連する事業を展開している企業だけではなく、これまでに医療ビジネスには関係の無かった企業や、新たな仕組みを医療に関連する市場に導入している企業が直面するマーケティングの課題と深く関連している。特に、最近では、医療サービス提供の主体である病院や診療所を開設している医療専門家のなかに、新たな医療関連事業の創生にチャレンジをしている組織や個人が増えはじめている。たとえば、病院や診療所を経営する医療専門家にも、それぞれの危機意識からこれからのヘルスケア領域には新たな発想での事業展開をすることが必要であることを認識し、その実現に向けてマネジメントやマーケティングの研究をする人々が増えている。

ヘルスケアの市場領域は、相対的に見ればこれからの日本経済においておけるひとつの成長分野であることは確かであろう。しかしながら、「市場」としての規模が拡大することは必ずしもそれぞれの企業や組織の事業が拡大し成長することとは決して同義ではない。特に、医療に関連する事業を開発対象とする場合、その公共性、あるいは社会性、倫理性がその事業コンセプトに明確に位置づけられていなければならないという点で、一般の消費財や生産財とは異なった経営上の戦略的配慮が必要であることは当然である。

しかしながら、新たな事業開発という点では、カスタマー・フォーカス—顧客をあらゆる活動の中心におく—の概念が、まさに歴史的に激変している事業環境における企業や組

織の新事業開発に中核的な概念であることは、
どのような産業分野においても本質的に異な
るところはない。

(麗澤大学教授)

参考文献

Gary F. Gebhardt, Gregory S. Carpenter, & John F.
Sherry Jr. [2006], *Journal of Marketing*, Vol. 70
(October 2006), pp. 36-55.
George S. Day [1999], *The Market Driven Orga-*

nization, The Free Press.

Sandra Vandermerwe [2004], *Breaking through,
Implementing Customer Focus in Enterprises*,
Palgrave Macmillan.

Clayton M. Christensen [2008], *The Innovator's
Guide to Growth*, Harvard Business Press

Michael E. Porter, Elizabeth Olmsted Teisberg
[2006], *Redefining Health Care*, Harvard Business
School Press.

Derek f. Abell 著、石井淳蔵訳 [2001]、エーベル
『事業の定義』千倉書房。

Summary

Developing the New Business in the Health Care

—Based on the Customer Focused Approach—

Shoichiro Meguro

Customer Focus is a founding of marketing and increasing importance in Japanese health care field. In this article, the discussions are focused on the concept of the customer focus in order to understand the value of the concept under the traditional but drastic changing marketing environment.

Based on these key conceptual foundations, the model for developing new businesses and/or organizations in the health care field is introduced and explained how firms and/or organizations create a new business. The model identifies three interdependent conceptual managerial spaces founded on the customer focus concept. The three key components on the new business structures are (1) defining the market space, (2) setting the business space, (3) developing the organizational space, and these functional components should be managed simultaneously and intraorganizationaly based the holistic conceptualizations of the new business.

The concept and the model which are introduced in this article will be able to be shared by the management and marketing people who are responsible for the developing new business in the totally different business fields from the health care because of this integrated approach to develop and manage the new business around their existing customers.

(受付 平成20年 7 月16日)
(校了 平成20年 9 月12日)