

潜在ニーズ：ヒトの行為とモノの価値との創発

西川英彦 立命館大学経営学部 教授
アイ・シーエル（ハルグループ）メンバー

1. はじめに

「潜在ニーズ」——市場に製品が導入されるまで顧客が気づいていなかったニーズ、あるいは、市場に製品が導入されて、はじめて顧客の中で生まれてきたニーズである。新市場を創造するためには、今すでに市場にある顕在ニーズではなく、潜在ニーズをかなえる製品やサービスが必要とされる。こうした潜在ニーズの探索は、伝統的市場調査であるアンケートやインタビューではなく、観察による市場調査が有効だとされている。P&Gをはじめ、ユニ・チャームや良品計画、GE、キーエンス、ヒューレット・パッカードなど消費財から産業財までの幅広い分野の多様な企業において、観察による製品開発の成果があらわれている。

では、そもそも観察において、一体どのような情報が、どのようなニーズの探索につながっているのだろうか。そして、その中で、潜在ニーズはどのように位置づけられるのだろうか。こうしたことを明らかにするのが、今回のマーケティングのカンどころである。

本稿では、最初に、工業デザイナーの深澤直人が提示する枠組みを手がかりに、観察における情報、あるいは、それらとニーズとの関係について確認していく。次に、具体的な事例をもとに、観察において発見できるニーズの類型化を行ない、潜在ニーズの位置づけを明らかにす

る。最後に、類型化されたニーズの特徴を比較し、本稿のまとめとする。

2. ヒトの行為とモノの価値

●ヒトの無意識行為

深澤は、若手デザイナー教育のための2つの演習において、その手がかりを説明する。それは、「ヒトの無意識行為」と「モノの潜在価値」である。では、その意味を深く理解するために、少し冗長だが、具体的な内容をもとに順に確認していくことにする。

一つめの手がかりは、「ヒトの無意識行為」である。深澤は、ヒトのほとんどの行為が無意識に行われていて、ヒトはそれを言葉では説明できないと指摘する。

「ふたりずつペアになって、お互いの行為を観察する(中略)。観察するものは、例えばゼリーを食べるとかバンドエイドを貼るという、日常の単純でありふれたことを選んだ。数分間の行為をできるだけたくさん記述し、それを発表して顕著な行為を探り当てることが目的だった。最初はほとんど全員が、①スプーンを持ち②容器の蓋を開け③ゼリーをすくい④口に運び…というように、まるで頭で想像したかのように単純なプロセスを発表した。『何か問題らしきことはないですか?』と訊ねると、『中身が飛び散らないように、蓋をゆっくりはがす』『はがした蓋をテーブルに上向きに置く』『食べ終わっ

たら、ゴミを容器に詰め込む』といった、わりに顕著な視点が発表された。さらに、何の根拠もなく、ただ『もっとおもしろい観察をした人はいませんか?』と訊ねると、『蓋をはがして内側をなめた』『ゼリーを細かく砕いて容器から直接口に流し込んだ』とか、『口の中で具のフルーツとゼリーを分離させた』というような発見が出始めるようになる。何がおもしろい視点なのかを論じてはいないのに、参加者は徐々に、自分の視点の感度やユニークさを問われていることがわかってくる。ありふれているが誰も見つけなかった行為や、誰もやらなかったユニークな行為がだんだん見つけ出されるようになってくる。この課題を体験することによって、参加者はまず、日常のありふれた行為は、自らがあまり自覚することなく行われているということを知る。自覚せずともスムーズにやり遂げるということを理解し、自らがゼリーをよく食べたことがあったとしても、それとの交わりの細部をほとんど意識していなかったということが、少しずつわかり始めるのだ(深澤直人『デザインの輪郭』TOTO出版)

●モノの潜在価値

もう一つの手がかりは、「モノの潜在価値」である。深澤は、ヒトが、モノの潜在価値を無意識に使っていると指摘する。

「与えられたもの(お題)から発想して、別のものをデザインするという課題である。お題は、誰もがあたりまえに知っている、どこにでもあるもの。既にアイコンとして成り立ったものである。例えば、スプーン、針金のハンガー、鉛筆、ノート、本、石けん、タイル、テレビのリモコンといったものである。参加者は、その与えられたものからどのように他のものを発想したらよいかかわからず、まずは全員が頭を抱え、わけのわからないものを作り始めてしまう。

そこで与えられたものの主機能だけを捉え、人間が無意識でそのものを別の用途に変換して使っているということになかなか気づかないのだ。例えば、椅子を座るものとしてしかみることができない。椅子の背にジャケットをかけたり、座に書類を置いたり、別の椅子に脚を投げ出したりするものとしては捉えられないのだ。あるいは、鉛筆についた歯形や、鼻の下に持っていたときにする木の香りが試験の経験に重なる、などということまでは、到底想像が及ばない。(中略)。デザインというものがなくても、人間は既に、環境にあるすべてのものをその状況に応じて価値に変換している。壁は空間を仕切るものであるが、からだを寄りかけるという価値も提供している。『壁とは何ですか』と訊いて、『誰かとしゃべりながらからだを寄りかけるものです』と答える人はいないように、思考の概念と、からだのものと関わっている事実とは異なるものである(前掲書)

●ヒトの行為とモノの価値との創発

このように、深澤は、ヒトの無意識行為と、モノの潜在価値との創発性を説明する。そして、こうした創発の場面の観察が、新たな潜在ニーズに気づく契機となり、そして、新たな製品開発に繋がっていくと指摘する。

「傘が立てかけている様子ですが、床がタイルであれば、ほとんどの人がタイルの目地に先端が当たるように立てます。こうしておけば滑らないということを経験的に知っているからです。アクティブメモリーですね。アクティブメモリーというのは、人が日常感じ取っているもの、頭以外のところで経験しているものごとを指します。傘を置いた人は、おそらく無意識にそうしたのですが、結果的には、タイルの目地が傘立ての役割を果たしている。こうした観察をヒントにすれば、一面に大理石を張って

そこに幅1センチ、深さ3ミリぐらいの溝をつけた玄関のデザインが考えられる。大理石を彫った1本の細い溝が傘立てになります」(情報デザインアソシエイツ編『情報デザイン』グラフィック社)

3. ニーズの類型化

では、深澤の枠組みを援用し、観察による製品開発の事例において、どのような情報が参照とされていたのかについて確認を行う。事例を概観すると、そこでは、ヒトの無意識行為、モノの潜在価値はもちろん、ヒトの意識行為、あるいは、モノの顕在価値を参照点としたニーズも存在している。

そこで、ヒトの意識行為あるいは無意識行為か、そして、モノの顕在価値あるいは潜在価値か、という2つの軸の掛け合わせで、観察事例を4つの分類で整理する(表1参照)。なお、も

ちろん、観察において、ヒトの行為が意識か無意識かについての厳密な判断はできない。実際には、観察の場で、質問して被観察者が回答できるかどうかを判断するのが妥当となるだろう。

●顕在的ユーザビリティ・ニーズ

では、4つに分類されたニーズを、それぞれ「顕在的ユーザビリティ・ニーズ」「顕在的コンセプト・ニーズ」「潜在的ユーザビリティ・ニーズ」「潜在的コンセプト・ニーズ」とラベルをつけて呼ぶこととする。以下、順に内容を確認していく。

第1の分類の顕在的ユーザビリティ・ニーズは、モノの顕在価値を、ヒトが意識的に工夫や変更して使うという顕在化されたニーズである。いわゆる、モノの本来の価値を改善して使っているのである。もちろん、こうした意識された行為は、アンケートやインタビューにおいて

表1 観察情報とニーズの類型化

		モノ	
		顕在価値	潜在価値
ヒト	意識行為	顕在的 ユーザビリティ・ニーズ	顕在的 コンセプト・ニーズ
	無意識行為	潜在的 ユーザビリティ・ニーズ	潜在的 コンセプト・ニーズ

(出所：著者作成)

調査可能である。一方、実際の観察事例において、このニーズはほとんど取り上げられておらず、成果につながっていない可能性がある。

●顕在的コンセプト・ニーズ

第2の分類の顕在的コンセプト・ニーズは、モノの潜在価値を、意識的に工夫して使うという顕在化ニーズである。例えば、ある食品メーカーは、顧客の観察を通じて、シリアルが朝食用の食べ物だけではなく、幼児がいつでもどこでも食べられるようにバッグに入れて小分けで運べる食べ物になっていたことに気づいた。

別の食品メーカーは、顧客の観察を通じて、同社のスプレー式のクッキング・オイルが、芝を痛めず、芝が芝刈り機の底に着かないため、芝刈り機の底に塗られていたことに気づいた。

こうした顕在ニーズであっても、モノの本来の価値ではないことを、ヒトは重要だと思っておらず、アンケートでは答えられない可能性も高い。その点に注意すれば、インタビューでは調査可能かもしれない。

●潜在的ユーザビリティ・ニーズ

第3の分類の潜在的ユーザビリティ・ニーズは、モノの顕在価値を、無意識に問題や工夫した使い方をしているという潜在化されたニーズである。

例えば、ある設備メーカーが、顧客の工場の観察を通じて、同社の設備がある状況で使われているとき、顧客は慣れて匂いに気づかないが、汚染された空気が排出されていることに気づいた。そこで、設備メーカーは、排気フードを開発していった。

ヒューレット・パッカード社は、手術室の観察を通じて、外科医がメスを執刀する際に見るテレビスクリーンを、ナースが歩き回るときに、数秒間覆い隠すという問題に気づいた。ナースは、一瞬横切るだけなので問題とは認識してい

なかったが、横切るタイミングが悪ければ、医療ミスにつながる問題である。そこで医療機器メーカーは、視線を遮ることのない、外科手術用のモニター付きヘルメットを開発した。

フィリップス社は、マウスを使用しようとする幼児の観察を通じて、幼児が既存のマウスを動かす操作を概念的に理解できないことに気づいた。そこで同社は、幼児が操作をイメージしやすい、大きなトラックボール型のマウスを開発した。

オーラルB社は、歯を磨こうとする幼児の観察を通じて、幼児が歯ブラシを拳で握りしめて持ってしまうことに気づいた。幼児は、大人が持つようには持てないのであった。そこで同社は、幼児が握りやすいようグリップを太く、そして柔らかくした幼児用歯ブラシを開発した。既存の幼児用は、グリップが細すぎて握りにくかったのである。

こうした潜在ニーズは、モノの顕在価値を参照点に、企業が対象の製品・サービスの使用方法を観察することにより、そのギャップから発見できる可能性がある。

●潜在的コンセプト・ニーズ

第4の分類の潜在的コンセプト・ニーズは、モノの潜在価値を、ヒトが無意識に使っているという新しいコンセプトに関するニーズである。

ある日用雑貨メーカーは、ビデオ撮影での観察を通じて、洗剤やクレンザーなどの匂いが、顧客の満足やノスタルジア（母が使っていた）、あるいは感情的な反応（クリーンな匂いが仕事をやる気にさせる）を喚起させていることに気づいた。

キムバリー・クラーク社は、顧客の家庭での観察を通じて、親や幼児がパンツタイプのおむつを大人の服へのステップとして、感情的にみ

ていることに気づいた。そこで、そのことを意識したパンツタイプを開発した。

良品計画は、顧客の家庭での観察を通じて、顧客が眼鏡やカギなどの一時的に置く小物をうまく収納できずに困っていることに気づいた。その一方、うまく収納できている顧客は、小皿などその小物を入れる場所を決めて整理していることがわかった。とはいえ、わざわざ小皿を購入してもらうのではなく、一時的に置く場所で、自然と収納を促す、何か工夫ができないかと考えた。そこで、就寝時に眼鏡などの小物を置けるように、台がお皿状になったスタンドライトを開発した。

だが、こうした潜在ニーズは、開発企業も顧客も、その発見のための参照点はもちにくい。まさに、もっとも潜在性の高いニーズであるといえる。

4. おわりに

本稿では、観察情報から発見できる4つのニーズを類型化し、とりわけ潜在ニーズの位置づけについて考察を行なってきた。最後に、それらの4つのニーズについて、発見の参照点、市場調査との親和性、新市場創造の可能性という特徴の比較を行い、本稿のまとめとする（表2参照）。

まず、発見の参照点については、ヒトの行為が意識的、あるいはモノの価値が顕在化されていれば、それを起点に探索できる可能性がある。だが、どちらでもない潜在的コンセプト・ニーズは、その参照点がなく、その決め手が不在である。こうした潜在的コンセプト・ニーズの事例において、その発見につながったのは、開発対象の製品ではなく、その組み合わせ相手の観

表2 ニーズの比較

		顕在的 ユーザビリティ ・ニーズ	顕在的 コンセプト ・ニーズ	潜在的 ユーザビリティ ・ニーズ	潜在的 コンセプト ・ニーズ
発見の 参照点		ヒトの意識行為 あるいは モノの顕在価値	ヒトの意識行為	モノの顕在価値	決め手はない
市場調査との 親和性	アンケート	○	△	×	×
	インタビュー	○	○	×	×
	観察	○	○	○	○
新市場創造 の可能性		×	△	△	○

(出所：著者作成)

察であった。このことは、ひとつの示唆となるだろう。

次に、他の市場調査と代替可能かどうか、その親和性を見てみたい。アンケートでは、モノの潜在価値に対応したニーズは、多様な場合が想定され企業の質問項目に入らない可能性があり、調査されるのは難しい。同じく、ヒトの無意識行為に対応したニーズも、答えられないのが難しい。

インタビューでは、モノの潜在価値に対応していても、ヒトの意識行為が参照点となるニーズの場合は、企業が柔軟に質問に対応していけば、探索できる可能性がある。

新市場創造の可能性については、もっとも潜在性の高いニーズである、潜在的コンセプト・ニーズが、もちろん可能性が高い。既知のもの

では、すでに存在する可能性があるからである。

以上、本稿を通して、潜在ニーズは新市場創造の可能性があると看做しても、その探索を実践していくのは、なかなか難しいと実感されたのではないだろうか。潜在ニーズは、探索というより、むしろ企業が自ら存在を信じ、創造していくものに近い。まずは、現場での観察を通じて創造してみる、あるいは、本稿で紹介した深澤の演習で創造してみることから、はじめてみてはどうだろうか。

*本稿は、平成18年度科学研究費基盤A（「マーケティング競争下におけるロバストデザイン戦略の競争的優位性についての実証研究」）の支援を受けた研究の一部である。

*本稿の一部は、西川英彦「共感デザインにおける観察情報：行為とデザインとの相互作用」『季刊マーケティングジャーナル』27（2）、2007年9月の一部を参考に、加筆修正したものである。

The Alliance Power!

東京ニュースとクリップスは、まさに親指と人さし指の関係。「クリエイティブ・デザイン」を託されたクリップス、そして「データ・デザイン」を受け持つ東京ニュース。2本の指のアライアンスな関係がより大きなパワーを生み出し、クリエイティブからDTP、印刷などの様々なプロセスに独自の価値を付加し、これからも新しく価値ある情報をカタチにしていきます。

**TOKYO
NEWS**

<http://www.tnews.co.jp>

Data Design →

株式会社東京ニュース 03-3293-3911（代表）

- 本社ビル 東京都千代田区内神田1-12-6 〒101-0047
- 平沼ビル 東京都千代田区神田司町2-6 平沼ビル 〒101-0048
- 音羽ランチ 東京都文京区音羽2-2-2 アベニュー音羽202 〒112-0013

ISO (JIS Q) 27001 認証取得

CLIPS

<http://clips-inc.com>

Creative Design →

株式会社クリップス 03-3293-3961（代表）

- 東京都千代田区神田司町2-6 平沼ビル2F 〒101-0048



産業広告 9

Business to Business Communications

<BtoBアイ> 「打上げ花火か、仕掛け花火か？」	1
首藤明敏 (株)博報堂ブランドコンサルティング 代表取締役社長	
.....	
<特別報告>	
BtoBコミュニケーションの新時代を求めて	2
「BtoBコミュニケーション研究会」活動報告	
(株)日本産業広告協会「BtoBコミュニケーション研究会」事務局	
.....	
<連載> 「実践。マーケティング」の坎どころ [第4回]	10
潜在ニーズ：ヒトの行為とモノの価値との創発	
西川英彦 立命館大学経営学部教授	
アイ・シーエル (ハルグループ) メンバー	
<連載> CSR時代のマーケティング法規 [第4回]	16
独占禁止法 (その2)	
梁瀬和男 金城学院大学非常勤講師	
<連載> 海外広告事情 [第36回]	22
「ガーナの広告」八巻俊雄 東京経済大学名誉教授	
<アングル> 日本精工株	26
「身近な存在」としての企業の信頼性と技術力を、	
グローバルな存在感のもとで訴求	
協会便り	34
「第2回IAフォーラムを開催」他	
.....	

広告目次

(株)安川電機	表 2	(株)クボタ	29
岩谷産業(株)	表 3	(株)博報堂	30
(株)東芝	表 4	メディア・リサーチ・センター(株)	31
(株)ダイヤモンドエージェンシー	目次裏	(株)明電舎	32
(株)東京ニュース	15	(株)日刊工業新聞社	33
日経BP社	28		
.....			