大学主体の商品開発へのラテラル・マーケティング適用の可能性

佐野享子（筑波大学）

1　背景・目的

学内の資源や日頃の研究成果を活かした商品開発が，全国の大学で進んでいる。商品開発に学生が参画する場合には，アクティブラーニングやPBL（Project Based Learning：問題解決型授業）といった教育実践に結びつくとともに，開発された商品が流通することによって，それらの教育成果が広くアピールされることにもつながる。

企業との連携で商品開発が行われる場合には，学生特有の消費者目線や大学独自の専門性を活かすことが可能になるという点が，企業側にとっての大きなベネフィットとなる。研究者としての教員独自の発想や学生の柔軟な発想を活かすことによって，企業主体の商品にはない新たな付加価値を生み出すことが可能になるのである。

コモディティ化が進む今日，新たな付加価値を生み出す優れた商品の開発が企業における普遍の課題となっている。大学は商品開発をミッションとする組織ではないが，新たな付加価値を生みだすイノベーティブな商品を開発した人々は，商品開発にあたって創造的な思考をいかにめぐらせているのかという点に本研究の問題関心がある。そのような人材の思考の特質について明らかにすることにより，商品開発を通じて社会貢献を果たすことを希望する大学関係者に対して，有効な実践知を提供することが可能になるであろう。

本研究では，新たな付加価値を生みだした優れた商品開発の事例として，大学（大学教員や学生）が主体になった商品開発に着目し，それら商品開発がいかなる思考法の元で実現した可能性があるのか検討する。その手始めに本稿では，創造的思考法をベースにした「ラテラル・マーケティング（lateral marketing）」の理論を用いて大学主体の商品開発の事例を分析し，それら商品開発の基底にラテラル・マーケティングの思考法をどのように看取することができるのか明らかにすることを第1の目的とする。

ラテラル・マーケティングは，マーケティング研究の世界的権威であるフィリップ・コトラー（Philip Kotler）が，マーケターの経歴を持つフェルナンド・トリアス・デ・ベス（Fernando Trias de Bes）との2003年の共著 “Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas”（John Willey & Sons, Inc.）において提唱した理論である。商品開発に応用することが可能となるいくつかの創造的思考法の中で，本稿がラテラル・マーケティングを選んだ理由としては，後述するようにこの思考法が，伝統的マーケティングと相互に補完し合う関係にあると考えられている点にある。商品開発の現場で重視されてきた伝統的マーケティングに加えて，新たにラテラル・マーケティングを身につけることで，両者の相乗効果がもたらされ，新たな実践の突破口が開かれることが期待されると考えたのである。

以上で述べた実務上の意義のみならず，本稿では以下のような理論的意義についても重視している。大学は商品開発をミッションとする組織ではない。しかしながらそのような組織が手がけた商品開発を事例とし，ラテラル・マーケティングの理論をいかに適用することができるのか／できないのかを検討することによって，ラテラル・マーケティングの理論があらゆるタイプの商品開発に適用可能な一般概念となり得るのか，なり得ない場合理論のどこに課題があり，いかにすれば理論の適用可能性が高まるのかを理論的に明らかにすることが可能になると考えられる。この点を本稿では第２の研究目的に設定した。

ラテラル・マーケティングに関する先行研究としては，理論の有用性について論じたKiliç, Çaglar, Güngör, and Çagla（2011），名古屋の中小企業の事例に適用して理論枠組みの整理を試みた岩田（2015），マーケティング思考法としての特質の比較分析を行った佐藤（2015）による研究がある。またラテラル・マーケティングの問題点について言及した実務書（野口，2013）も存在する。しかしながら本稿のように，大学が主体となった商品開発の事例にラテラル・マーケティングの理論を適用するとともに，理論の適用可能性と課題について考察することを主眼とした研究は，管見の限り見られない。

本節では，本研究の背景と研究目的について述べた。第２節ではKotler and Bes（2003　恩蔵他訳2004）に基づき，ラテラル・マーケティングの理論枠組みについて説明する。第３節では，大学が主体となった商品開発を事例として，それらの基底にラテラル・マーケティングの思考法をいかに看取することができるのか分析する（第１の研究目的）。第４節では，以上の分析をもとに，ラテラル・マーケティングの理論の適用可能性と課題について考察する（第２の研究目的）。最後に本稿の理論的及び実務的貢献，並びに今後の研究上の課題について総括し，締めくくる。

２　ラテラル・マーケティングの理論枠組み

2.1　ラテラル・マーケティングとは

ラテラル・マーケティングとは，ラテラル・シンキング（水平思考）に基づいて展開されるマーケティングである。コトラーらは，マーケティングの基本戦略（セグメンテーション，ターゲティング，ポジショニング）を実践することで新商品を生み出してきた伝統的マーケティングが，垂直思考に基づいたアプローチであると主張して，これらを「バーティカル・マーケティング（vertical marketing）」と呼称した。

伝統的なマーケティングでは，市場のニーズの特定が出発点となるが，そのようなアプローチでは必然的にそれ以外のニーズが無視されることになる。また市場をバーティカル（垂直方向）に際限なく細分化していくマーケティングでは，市場セグメントが断片化・飽和化するために，新商品が画期的な成功を収めるチャンスが少なくなる。一方で，市場細分化の過程で切り捨てられた部分に目を向け，そこにチャンスがあるとして新市場を創造する方法が，水平思考に基づいたラテラル・マーケティングである。

コトラーらは，新市場を創造するラテラル・マーケティングと既存市場を深耕するバーティカル・マーケティングのいずれもが重要であり，両者は相互に補完しあう関係にあると述べている。ラテラル・マーケティングを実施したあとにバーティカル・マーケティングを実施しなければ，マ

ーケティング活動が中途半端に終わるからである。

ラテラル・マーケティングについては，以下の点を十分に認識することが重要とされている（邦訳106頁）。

●ラテラル・マーケティングはプロセスである。

●このプロセスには，従うべき一定の手順が確立されており，手順に従って実施される。

●ラテラル・マーケティングは既存の対象物（製品，サービス，事業）に適用される。

●ラテラル・マーケティングによるイノベーションは，多くの場合，新規のサブカテゴリー，カテゴリー，市場の創出につながる。

ラテラル・マーケティングを提唱するに当たり，コトラーらは，アイデア創出の理想的方法として，創造的思考に関する世界的権威であるエドワード・デ・ボノ（Edward de Bono）が提唱した水平思考に着目した。ボノによると水平思考とは「情報を活用し，マインド内に蓄えられたコンセプトを再構築することで，創造的なアイデアを得るための一連のプロセス」であるという（Bono, 1970）。

このようにコトラーらは，ボノによる水平思考を援用することでラテラル・マーケティングの手順を確立し，新市場を創造するための創造的なアイデアを得る思考法がマーケティングにおいて実践されることをねらったのである。

2.2　ラテラル・マーケティングのプロセス

以下ではコトラーらが提唱したラテラル・マーケティングのプロセスについて説明しよう。コトラーらは，ラテラル・マーケティングの出発点として，製品・サービスの特定を主張する。その選択基準には，①現在販売中の製品・サービスを選ぶこと　②競争上困難な状況に直面している製品・サービスを選ぶこと　の２つが考えられている。

マーケティングの起点がニーズではなく製品・サービスであるとされている理由として，「イノベーションとは現実を異なる視点から眺めることである」と述べたエジソンやアインシュタインの例を示しながら，「創造性は具体的なことがらによって引き起こされる」こと，創造的な思考とは「帰納的な思考法であって，演繹的な思考法ではない」こと（邦訳114頁）を挙げている。

ボノが提唱する水平思考の３つのプロセスに依拠しながら，コトラーらはその後のラテラル・マーケティングのプロセスを次の３段階に集約している（邦訳113－114頁）。

ステップ１：水平移動の対象となるフォーカスを決める

ステップ２：水平移動によりギャップを生み出す

ステップ３：ギャップを埋める方法を考える

コトラーらは次のような例でこのプロセスを説明している。フォーカスとは，思考の対象として注目すべきものであり，水平移動とは，論理的な思考の流れをせきとめるような発想をすることである。「花」をフォーカスとして設定した場合，「いつまでも枯れない花」を考えることが水平移動である。フォーカスを定めて水平移動をすると，通常そこには断絶，すなわちギャップが生まれる。「花」と「いつまでも枯れない」という特性の間には明かなギャップがあり，「造花」という新しいコンセプトが生まれることによってギャップが埋まることになる。

ステップ１では，バーティカル・マーケティングのプロセスに含まれる全ての要素を３段階に分けて，ラテラル・マーケティングに活用することが提案されている。第１に市場レベル（The Market Level），第２に製品レベル（The Product Level），第３にその他のマーケティング・ミックス・レベル（The Marketing Mix Level）である。

市場レベルには，ニーズ／効用，ターゲット，機会（時間，場所，状況，経験）の各次元があり，これらのうち１つだけを選ぶ。製品レベルには，有形の製品やサービス，パッケージング，ブランド特性，用途／購入といった要素があり，これらのうち１つを選ぶ。その他のマーケティング・ミックス・レベルには，価格設定手法，流通手法，コミュニケーション手法がある。

市場レベルにフォーカスしたラテラル・マーケティングには明確な目的があり，新たな条件のもとで効果を発揮するソリューションが見出されなければならない。それに対し製品にフォーカスした場合は，製品を水平移動することにより得られた新製品の用途をあとから見つけ出すことになる。

ステップ２では，上述した３つのうちいずれかのレベルを選んで水平移動を行い，ギャップを生み出す。コトラーらは，そのための技法として，代用（Subsutitute it），逆転（Invert it），結合（Combine it），強調（Exaggerate it），除去（Eliminate it），並べ替え（Reorder it）の６点のうちいずれかを選ぶことを提唱している。

各レベルへの技法の適用事例として以下が紹介されている（邦訳127－129頁）。

市場レベル

●状況の代用：映画館ではなくディスコで食べるポップコーン

●使用機会の逆転：カップルが喧嘩したときに贈るバラの花

●ターゲットの結合：親だけでなく子どもも飲めるシャンパン

●効用の強調：いくら使ってもなくならない鉛筆[1)]

●効用の除去：動かない自動車[2)]

●効用の並べ替え：「書き手から読み手へ」を「読み手から書き手」に変更[3)]

製品レベル

●代用：パンの代わりにクッキーを使ったホットドッグ

●逆転：宅配しないピザ[4)]

●結合：自動車用の油量計のついたペン

●強調：200リットル入りのコカコーラ

●除去：スクリーンのないラップトップコンピューター

●並べ替え：写真をみたあとに現像する

その他のマーケティング・ミックス・レベル

●代用（価格）：銀行のローンによる紙おむつ代金の支払い

●逆転（価格）：商品の値段を表示しない店

●結合（流通）：ガソリンスタンドのほかにキオスクでも購入できるガソリン

●強調（アフターサービス）：購入後いつでも返却できる絵

●除去（コミュニケーション）：いっさい広告を出さない衣料品

●並べ替え（支払方法）：電気料金の前払い

ステップ３は，ステップ２で生み出されたギャップを解消する段階である。具体的には，顧客の購買プロセスを最初から最後までたどること，ポジティブな側面を抽出すること，利用可能な状況を設定することといった技法が紹介されている。

３　大学主体の商品開発におけるラテラル・マーケティング

3.1　分析対象・分析方法

以下では，前節で紹介したラテラル・マーケティングを，大学が主体となった商品開発の事例にいかに看取することができるのか分析する。本稿において大学が主体となった商品開発とは，大学教員又は学生の発案による商品開発を意味する。

ここで分析対象としたのは，日本経済新聞朝刊で，大学発の新商品を紹介している連載記事「キャンパス発この一品」に掲載された事例である。具体的には，連載が開始された2012年５月から2018年９月の間に掲載された297商品の中から，大学が主体となった商品開発の事例を抽出するために，大学以外の機関から商品開発を依頼された事例や，大学教員又は学生の発案による商品開発の事例であるかどうか記事の内容から判別できない事例を除外して，分析対象とした。

大学が主体となって開発した商品の全てがラテラル・マーケティングに基づいているわけではないだろう。コトラーらは，「現在実施しているのがラテラル・マーケティングなのか，それともバーティカル・マーケティングなのかを判断するには，ギャップがあるかどうかに着目すればよい」（邦訳131頁）と述べている。本稿においても分析に先立ち，明らかにギャップが存在していると認められる事例を抽出した。その上で，前節で示したラテラル・マーケティングの定義とプロセスに即し，与えられたデータから判断できる内容として以下の３つの要素を取り上げ，分析を加えた。

・存在しているギャップ
・起点とされた製品・サービス（ラテラル・マーケティングの起点）
・フォーカスされたと考えられるレベルと技法（ステップ１及び２）

3.2　分析結果

以下ではラテラル・マーケティングが適用されていると考えられる事例を対象に，3.1で提示した要素に即して分析を加え，フォーカスされたと考えられるレベルと技法ごとにタイプ分けを行った。表１～７には日本経済新聞の朝刊に掲載された事例を要約して記載した。（　　）内は同紙に掲載された日付と掲載頁である。大学が主体となった商品開発であっても，企業・団体との共同で開発がなされている例が少なくないが，具体的な企業・団体名の記載は省略した。起点とされた商品・サービスは「　」内に示した。

3.2.1　市場レベルでのラテラル・マーケティング

3.2.1.1　ニーズ／効用の代用

別の効用を見つける場合が該当する。表１に示す４例が挙げられる。

表１　市場レベル：ニーズ／効用の代用

【事例１】茶渋を使ったチョコレート：横浜薬科大学　（2017.5.10：29頁）
茶の健康効果を研究している教員が「茶の栄養素を手軽にとれる食品を作れないか」と思ったことがきっかけとなる。茶渋は通常は捨てられているが、煎じたお茶よりもカテキンを多く摂取できることが分かったことから、茶渋の苦さを抑えるためにチョコに練りこんだ製品を提案し、企業の協力を得て商品化した。

◆存在しているギャップ：健康に良い食品の原料になる「廃棄物の茶渋」

【事例２】サバだしラーメン：石巻専修大学　（2012.11.22：9頁）
震災にあった商店街を地元資源を使って復興できないかと考えた地域産業論を学ぶゼミの学生が、廃棄されていたサバのアラを利用したラーメンを開発した。

◆存在しているギャップ：ラーメンの原料になる「廃棄物のサバのアラ」

【事例３】バナナ布でバッグや服：多摩美術大学　（2012.11.15：25頁）
教員が、途上国での地産地消をめざし、廃棄されるバナナの茎の活用を研究していた。学生が柔軟な発想により、バナナの茎で作った布を使ったバッグや服を考案し、製法を途上国へ伝授した。

◆存在しているギャップ：バッグや服の材料になる「廃棄物のバナナの皮」

【事例４】おにぎり用ジャム：長岡造形大学　（2015.12.30：21頁）
地域の食に着目した教員が、野菜を気軽に食べて欲しいという思いから、企業の協力を得、おにぎりにつける伝統野菜を使ったジャムを学生と開発した。

◆存在しているギャップ：おにぎりにつける「ジャム」

3.2.1.2　ニーズ／効用の結合

２つ以上のニーズ／効用を満たす商品がこのカテゴリーに該当する。表２に示す11例が挙げられる。

表２　市場レベル：ニーズ／効用の結合

【事例５】足踏みで進む車イス：関西大学　（2017.2.8：29頁）
足腰が弱って車イスに頼るようになると、筋力が衰えてさらに歩けなくなることから、システム工学を専門とする教員が、歩行に使う筋肉を鍛えるのに最適な構造を学生と研究し、新たな車椅子を開発した。

◆存在しているギャップ：筋力維持トレーニングができる「車椅子」

【事例６】外反母趾対策の靴下：大妻女子大学　（2014.9.4：27頁）
外反母趾の症状の悪化を防ぎながらオシャレな靴下もはきたいという望みに応えるため、繊維の機能性について学んでいた学生が、企業からの素材提供を受けながら、オシャレで足のケアもできる靴下を開発した。

◆存在しているギャップ：足のケアとオシャレを両立した「靴下」

【事例７】防犯カメラになるドアホン：群馬大学　（2013.8.8：23頁）
古い集合住宅や民家の防犯機能を手軽に強化できないかと考えた工学部の教員が、特許を申請した暗号化技術を用い、防犯カメラの機能を付属させたドアホンを企業と共同開発した。

◆存在しているギャップ：防犯カメラがついた「ドアホン」

【事例８】女性目線の防災セット：法政大学　(2013.7.18：23頁)
東日本大震災で帰宅困難を経験した女性から「トイレがない」「授乳できるスペースがない」といった声が聴かれた。女性の体を覆うケープが作れないかと考えたデザイン工学部の卒業生が、炎に強い素材を用い、フードが顔を覆うことでプライバシーを守り、かがんだ時に全身が隠れ、丸めて収納できる防災フードケープを開発した。

◆存在しているギャップ：プライバシーを守ることができる「防災フード」

【事例９】つみきめっと：東北工業大学　(2012.5.17：25頁)
日常生活になじみにくい非常用の防災グッズをデザインで解決できないかと考えたライフデザイン学部の教員が、積み木型のクッションが災害時に頭巾とバックになる子ども用防災グッズを発案し、学生が製品化した。

◆存在しているギャップ：防災頭巾になる「クッション」

【事例10】減災風呂敷「結」：東北大学　(2014.1.23：27頁)
東日本大震災の時に防災知識が備わっていれば多くの命が助かったという思いを持った津波工学を専門とする教員が、防災頭巾、三角巾や包帯、赤ちゃんのだっこひも、手提げバックなど多様な用途に使える、防災知識が書かれた風呂敷を考案した。

◆存在しているギャップ：災害発生時に多機能に使える「風呂敷」

【事例11】虫よけトートバック：獨協大学　(2016.7.27：31頁)
開発経済学のゼミに所属する学生が、東南アジアなどの感染症予防に貢献したいという思いを持ち、外出時に肌身離さない持ち物は何かを考えて、虫よけ効果がある手提げかばんを開発した。

◆存在しているギャップ：虫除け効果がある「手提げかばん」

【事例12】絵の具セット：横浜国立大学　(2017.9.20：29頁)
「子どもたちが色のつながりを理解していない」と悩んでいた教え子の声を聞いた美術教育を専門とする教員が、色の関係を使いながら学べる、色相環の形をした絵の具セットを、企業の協力を得て製品化した。

◆存在しているギャップ：色の関係が学べる「絵の具セット」

【事例13】栄養バランス学ぶ食器セット：大妻女子大学　(2014.2.27：33頁)
食の大切さをわかりやすく伝えたかった家政学部の教員が、盛り付けるごはんやおかずの量、種類をプリントすることでバランスの良い食事の知識が自然と身につく食器セットを開発した。

◆存在しているギャップ：食の知識が身につく「食器セット」

【事例14】「英語学習手帳」：神田外語大学　(2013.1.24：29頁)
「自分の行動を客観的に見るメタ認知能力を伸ばすには行動の振り返りが欠かせない。毎日目を通す手帳はぴったりだと思った」ことがきっかけとなり、学生に対する過去の相談経験を活かして、日々のスケジュール管理で無理なく英語学習が習慣化される手帳を出版した。

◆存在しているギャップ：英語学習が習慣化する「手帳」

【事例15】口臭抑えるアメ；帝京大学　(2016.1.27：29頁)
「いつでも楽しめるおいしいアメで口中環境を整えたい」との思いを持った真菌研究に携わる教員が、学生の卒業研究の成果も参考にしながら、カンジダ菌が減少するアロマ成分の配合に成功し、口臭が弱くなるアメを企業との共同で開発した。

◆存在しているギャップ：口臭を抑える「アメ」

3.2.1.3　ニーズ／効用の強調

特定のニーズ／効用を強調する商品がこのカテゴリーに該当する。表３の７例が挙げられる。

表３　市場レベル：ニーズ／効用の強調

【事例16】就活ボールペン：東京都市大学　(2015.5.14：27頁)
就職活動では同じ黒ペンでも様々な使い方があり、「別々に持ち運ぶのが面倒」というニーズがあった。知識工学部の授業で学んだ学生チームが、太さが異なる３種類のペン先を１本で使えるボールペンを考案し、企業での商品化に結びつけた。

◆存在しているギャップ：異なる太さのペン先が使える「ボールペン」

【事例17】スマホ利用のリモコン：東京大学　(2013.9.19：29頁)
インターネットに対応していない家電をスマートホンで外出先から操作できないかとの発想から、学生と大学院生によって創業された大学発ベンチャー企業が、１台のスマホで複数の家電を操作できる多機能リモコンを開発した。

◆存在しているギャップ：非ネット家電が操作できる「リモコン」

【事例18】栽培キット「PIT.POT」：法政大学　(2012.10.4：27頁)
自宅で枯らさずに観葉植物を簡単に育てたいと考えたシステムデザイン学科の学生が、新芽野菜を自宅で手軽に育てられる栽培キットを考案し、企業での商品化に結びつけた。

◆存在しているギャップ：簡単に育てられる「観葉植物」

【事例19】視覚障害者向け触覚ダグ：日本女子大学　(2014.9.18：29頁)
視覚障害者の生活支援の研究に携わる教員が「着ている服の色を知りたい」と言う全盲の女性との会話からヒントを得、色相環を使って色の概念が理解できる触覚タグを学生と開発し、企業の協力を得て商品化した。

◆存在しているギャップ：視覚障害者が色を知ることができる「服のタグ」

【事例20】楽に立ち上がれる椅子：崇城大学　(2015.2.12：13頁)
「椅子から立ち上がるとき足の関節が痛くて」という高齢者の訴えを聞いた工学を専門とする教員が、椅子の座面がバネとガスの圧力で起き上がることで座った人の立ち上がりを助ける技術を考案し、大学発ベンチャーによって商品化した。

◆存在しているギャップ：高齢者が楽に立ち上がれる「椅子」

【事例21】プレッシャー減らすパター：福岡大学　(2014.1.30：27頁)
真っ直ぐ打つことを意識して力が入り、短いパットを外してしまう選手を見た運動生理学が専門の教員が、許容されるミスの範囲が視覚的にわかるパターを開発し、企業の協力を得て商品化した。

◆存在しているギャップ：許容されるミスの範囲がわかる「パター」

【事例22】キツツキ型ドアノッカー：芝浦工業大学　(2017.1.18：27頁)
「親がノックせずに自分の部屋に入ってくるのが嫌だった」と感じた理工学研究科の大学院生が、ノックしたくなる遊び心あるドアノッカーを作りたいと考え、キツツキが木をつく音を再現した耳に心地よいドアノッカーを考案し、企業との共同で商品化した。

◆存在しているギャップ：耳に心地よい「ドアノッカー」

3.2.1.4　ターゲットの代用

製品・サービスの対象外とされていたターゲットを新たなターゲットに定める商品がこのカテゴリーに該当する。表４の２例が挙げられる。

表４　市場レベル：ターゲットの代用

【事例23】低カリウム野菜：秋田大学　(2013.8.22：23頁)
自身で腎臓を悪くした教員が、「食事制限のある腎臓病の患者にもみずみずしい生の野菜を食べてもらいたい」との思いで開発した低カリウム野菜が、企業の協力によって量産化に成功した。

◆存在しているギャップ：腎臓病患者が生で食べられる「野菜」

【事例24】米粉シュークレープ：東京家政大学　(2013.4.18：29頁)
東日本大震災の被災者にお菓子が配給されても、アレルギーのある子どもたちが食べることができない現実を目の当たりにした学生が、アレルギーのある子どもにも食べて欲しいと、企業等の協力を得て、自分たちで生産した米粉を材料にした菓子を開発した。

◆存在しているギャップ：アレルギーのある子どもが食べられる「菓子」

3.2.2　製品レベルでのラテラル・マーケティング

3.2.2.1　製品レベルの代用

製品の１つもしくは複数の要素を取り除き，別のものに置き換えることである。表５の２例が挙げられる。

表５　製品レベル：製品レベルの代用

【事例25】犬用サプリとおやつ：近畿大学　(2015.8.5：29頁)
レモンの皮が臭いの抑制や代謝機能維持に効果があることを確認した教員が、成果の活用を探る中、ペットの臭いや健康維持に悩む飼い主が多いことに気づき、廃棄物であるレモン果皮を活用した犬用ペットフードを、企業等の協力を得て商品化した。

◆存在しているギャップ：ペットフードの原料になる「廃棄物のレモン果皮」

【事例26】「ゆけむらー」：茨城大学　(2012.11.8：29頁)
閉めきった暑いハウスでキュウリの生育状態が良いことに気づいた教員が、この発見を農薬の使用頻度が高く、薬が効かない病気もあるイチゴに活かせないかと考え、湯を利用してイチゴの病虫害発生を抑える装置を企業と共同で開発した。

◆存在しているギャップ：イチゴ栽培へ応用される「殺虫効果の発見」

3.2.2.2　製品レベルの逆転

製品・サービスにおける要素を逆転したり否定したりすることをいう。表６の１例が挙げられる。

表６　製品レベル：製品レベルの逆転

【事例27】高温でも溶けないアイス：金沢大学　(2017.8.9：29頁)
医薬品の効果を促進する果汁成分を調べていた教員が、震災で被害を受けたイチゴ農家の支援策として、イチゴから抽出するポリフェノール入りのエキスを菓子作りに使ってもらうよう各地の洋菓子店に送付したところ、エキスを入れたクリームの形が崩れなくなったと報告を受けた。凍らせてみたところ溶けないアイスになることがわかり、特許を取得した。

◆存在しているギャップ：高温でも溶けない「アイス」

3.2.2.3　製品レベルの強調

製品・サービスの要素を極度に拡大又は縮小することであり，完璧な商品・サービスをイメージすることが含まれる。表７の２例が挙げられる。

表７　製品レベル：製品レベルの強調

【事例28】結露しないマグカップ：名古屋工業大学　（2012.7.5：25頁）
地元の窯業にねざしたセラミックス技術の研究成果を飲み物が冷えないマグカップに応用することを教員が考えた。試作してみると冷却効果は期待はずれだったが、マグカップの表面に水滴ができないことを発見した。企業と協力し、工業デザインを専攻する学生がアイデアを出して、結露しないマグカップを商品化した。

◆存在しているギャップ：結露しない「マグカップ」

【事例29】飲み込みやすいパン：関西大学　（2015.6.3：27頁）
化学生命工学の研究室で、食品などの堅さを調節できるエキスをエノキタケから抽出する技術を開発した。鍋料理後にエノキタケが鍋底に張り付いているのを見てパンに応用するアイデアがひらめき、「高齢者に食べる喜びを再認識してもらえたら」と考えた。商学部の学生が企業と共同開発して商品化に取り組んだ。

◆存在しているギャップ：飲み込やすい「パン」

以上の分析から，大学が主体となった商品開発の事例では，市場レベルでのラテラル・マーケティングの事例数が24事例と最も多く，内訳としては，ニーズ／効用の結合，ニーズ／効用の強調，ニーズ／効用の代用，ターゲットの代用の順に数が多かった。製品レベルのラテラル・マーケティングの事例数は，市場レベルでのラテラル・マーケティングの事例数の５分の１程度の５事例に留まり，その他のマーケティング・ミックス・レベルの事例は皆無であった。

名古屋の中小企業の事例をもとに，ラテラル・マーケティングのタイプ分けを行った岩田（2015）においても，市場レベルの事例数が12事例と最も多かったが，製品レベルの事例はその半数弱の５事例，その他のマーケティング・ミックス・レベルの事例は４事例存在した。

大学は商品開発をミッションとする組織ではないため，市場におけるニーズや特定のターゲットのニーズに即した社会的な問題解決の必要性を感じた場合に商品開発が行われている事例が多い現状にあるということが，ここからうかがえる。

４　理論の適用可能性と課題

前節での分析をもとに，本節では，大学が主体となって実施する商品開発に対するラテラル・マーケティングの理論の適用可能性と課題について考察する。

先行研究においては，コトラーらによるラテラル・マーケティングの理論に対して以下のような批判的な指摘がみられる。第１に挙げられるのは，理論枠組みの妥当性についてである。ラテラル・マーケティングの理論を中小企業の事例に適用して理論枠組みの整理を試みた岩田（2015）は，イノベーションのアイデアが市場から生まれるのか技術から生まれるのかという議論があるにも関わらず，コトラーらの理論はもっぱら市場（ニーズ）のサイドのみ取り上げられており，技術（シーズ）というサイドについては論じられていないと批判する。第２に挙げられるのは，理論の実用性に対する指摘である。野口（2013）は，コトラーらの著作には多くの事例が挙げられているもの

の，理論とケースの間に少なからぬギャップがあるため，どこに着目しどのように水平思考を行えばよいのか，実践方法がよくわからないと指摘している。本節においてもラテラル・マーケティングの理論枠組みとその実用性という２つの視点から，検討を加えることとする。

4.1　ラテラル・マーケティングの理論枠組み

以下では，岩田（2015）が指摘したシーズの位置づけに焦点を当てて検討を加える。シーズとはビジネスの「種」のことであり，企業がもつ技術，ノウハウ，アイデア，人材，設備などを指す。大学が開発した技術や素材，新たな発見事実なども，商品開発の際のシーズとなることが考えられる。

シーズ発想の開発事例としては，化学産業のようなマテリアル系の企業で「面白い性質を持った素材が出来たが，これを何に用いて製品化すればよいのか」と考える例が挙げられるだろう。コトラーらの理論でも，このようなシーズ発想の事例が紹介されている。3M の社員が，粘着力の弱い接着剤を塗った紙切れを同僚に示し，何か使い道はあるだろうかと尋ねたことから生まれたポストイットの事例がそれである。先に述べたように，製品を水平移動することにより得られた新製品の用途をあとから見つけ出すのが製品レベルのラテラル・マーケティングであると考えられていることから，この事例は製品レベルのラテラル・マーケティングの事例として紹介されている（邦訳165頁）。

この事例を見るとコトラーらは，企業等が有している技術を「製品（product）」と位置づけていることがわかる。コトラーのマーケティング理論において ‘product’ とは「ある欲求を充足するために市場に提供される全て」（Kotler, 1982　邦訳382頁）を表す概念であると考えられてきたことや，マテリアル系の企業においてはシーズが当該企業の ‘product’ にあたることを考え併せると，組織が有するシーズを当該組織の ‘product’ と捉えることに違和感はないだろう。本稿において製品レベルのラテラル・マーケティングに分類した５事例も，開発した技術を応用することが可能な商品のアイデアが，技術開発のあとから生まれた事例であると解釈できる。

しかしながら，シーズとなる要素が全て製品レベルのラテラル・マーケティングに位置づけられるわけではない。例えば，開発した技術を商品開発へ応用した事例は，市場レベルでのラテラル・マーケティングにも見られる（事例７，事例20）。先に述べたようにコトラーらは，市場レベルにフォーカスしたラテラル・マーケティングを，明確な目的のもとでソリューションを見出すタイプのラテラル・マーケティングであると考えている。事例７や事例20のように，市場のニーズを充足することを目的として商品開発を行うプロセスで，大学関係者が開発した技術が用いられる場合には，市場レベルでのラテラル・マーケティングにシーズが位置づけられることになるのである。

大学は商品開発をミッションとする組織ではない。しかしながらそのような組織特性を持つ大学の関係者が自ら開発／発見したシーズを用いて商品開発を行う場合に対しても，市場レベル又は製品レベルのラテラル・マーケティングを適用することが可能になると考えることができる。

4.2　ラテラル・マーケティングの実用性

以下ではラテラル・マーケティングの実用性に焦点を当てて，理論上の課題について検討する。

野口（2013）が指摘したように，コトラーらの理論の実践方法については不確かな点が少なくない。例えばニーズを付加する（add）ことによって生まれた商品が，ニーズの結合に分類されている例（邦訳142－143頁）とニーズの代用に分類されている例（邦訳147頁）の２パターンがあるなど，論旨が一貫していない箇所が散見される。

本稿では，コトラーらが提唱したプロセスが固定化されていることの問題点について指摘しておこう。先に述べたようにコトラーらは，ラテラル・マーケティングはプロセスであり，このプロセスには，従うべき一定の手順が確立されていると主張している。しかしながら本稿が分析した事例の中には，コトラーらが提唱したプロセスに従っていないと考えられる事例であっても，水平移動によるギャップが生み出されている例が存在した。

第１に指摘できるのは，コトラーらがラテラル・マーケティングの起点をニーズではなく製品・サービスであるとしている点である。しかしながら，本稿で分析した市場レベルのラテラル・マーケティングの事例は，そのいずれもが製品・サービスではなく，市場（ニーズやターゲット）を起点としていた。大学は商品開発をミッションとしていないため，市場に即した社会的な問題解決の必要性を感じて商品開発を行う例が多いという点が，ここでも理由として挙げられる。

第２に指摘できるのは，プロセスの段階性である。コトラーらは，水平移動によりギャップを生み出した後に，生み出されたギャップを埋める方法を考えるというプロセスを示している。しかしながら本稿で分析した事例の中には，このようなプロセスを経ずにギャップを生み出している例が見られる。例えば事例27は，アイスであるにも関わらず高温でも溶けないという点にギャップを見出すことができる。しかしながら商品開発のプロセスとしては，農家の報告を受けてエキスを凍らせみたところ，ギャップが認められる商品が偶然開発されたのである。

この結果は，イノベーターの思考プロセスについて研究したサラス・サラスバシー（Saras Sarasvathy）が提唱した「エフェクチュエーション的思考法（effectuative thinking）」を想起させる。この思考法は「目的に基づく合理性（causal rationality）」をベースにするのではなく，「手元にある利用可能な手段を出発点として，その時その時の流れで目標が生まれてくるのにまかせる」考え方である（Sarasvathy, 2008）。サントリー創業者の鳥井信治郎が残した明言「やってみなはれ。やらなわからしまへんで」という明言もこの考え方に立っていると言ってよいだろう。

サラスバシーによれば，経験の浅い起業家がいずれの論理を使うかには個人差がある。しかしながら経験豊富になるにつれ，ベンチャーの黎明期にはエフェクチュエーションの論理をより好むようになる。企業規模が拡大し，長期にわたって存続していく成長フェーズでは，目的に基づく合理性の論理が必要とされることから，優れた起業家は２つの論理を上手に使い分けているという。

新市場を創造するという目的に向かって一定の手順を経るという理論枠組みに従っているという意味では，コトラーらの理論は「目的に基づく合理性」がベースになった思考法であると言えるだろう。そのために確立された一定の手順が示されることは，創造的に思考する経験が浅い者にとっては良い手引きとなるに違いない。しかしながら，そのようなプロセスによって新商品開発のアイデアが生まれなかった場合でも，エフェクチュエーション的思考法に基づいて試行錯誤することによって，ギャップが認められる商品の開発に結果的に結びつく可能性がある。ギャップが生み出されることによって新市場が創造されるラテラル・マーケティングにおいては，一定の手順に基づく

プロセスが必須であるとする考え方に固執しないことが重要であると考えられる。

5　結語

本稿では，大学主体の商品開発の基底にラテラル・マーケティングの思考法を看取することができるのか考察するとともに，大学主体の商品開発に対するラテラル・マーケティングの理論の適用可能性と課題について検討を加えた。

その結果，大学主体の商品開発に対して，市場レベル又は製品レベルのラテラル・マーケティングを適用することが可能であることが明らかになるとともに，ラテラル・マーケティングにおいては，一定の手順に基づくプロセスが必須であるとする考え方に固執しないことが重要であることが示唆された。

本稿の理論的な貢献は，大学における商品開発へのラテラル・マーケティング適用の可能性と課題について，理論的に明らかにした初めての研究であるという点である。実務的な貢献としては，ラテラル・マーケティングの実践を普及する上での課題を具体的に明示した点が挙げられる。

最後に今後の研究上の課題について述べて締めくくる。第１に挙げられるのは，分析対象事例の拡大である。本稿の分析対象において看取されなかったその他のマーケティング・ミックス・レベルのラテラル・マーケティングを，大学における商品開発に適用し得るのか否か，分析対象事例を増やして検討する必要がある。

第２に，本稿において，新聞記事に掲載された情報に基づいて分析がなされたという点が挙げられる。本稿では，大学が主体となった商品開発においてラテラル・マーケティングを適用することができるか否かといった視点に立ち，理論の適用可能性について検討したにすぎない。しかしながら，商品開発の際に実際にラテラル・マーケティングが用いられたかどうかは，開発に直接携わった人でなければわからない。今後は，本稿で検討した事例を対象に，商品開発に携わった当事者へのインタビューを行うなどして，ラテラル・マーケティングの実際について具体的に明らかにすることが重要と考えられる。

その際にいかなる思考のプロセスが基盤となってラテラル・マーケティングの実現に結びついたのかを明らかにすることが今後の研究課題となるだろう。このような視点に立った研究成果の普及を通じて，商品開発経験が浅い大学関係者であっても，いかなる思考に基づけばイノベーティブな商品開発に結びつくのかといった手がかりがつかめるようになるものと期待される。

（付記）本稿は平成28～30年度日本学術振興会科学研究費補助金（基盤研究Ｃ，課題番号16K03849研究課題「熟達したマーケターによる価値創造をもたらす実践知」研究代表者 佐野享子）の助成を受けて執筆した。

注

１）シャープペンシルのもとになったアイデアであるとされている。
２）運転シュミレーションのもとになったアイデアであるとされている。
３）読者が作る本のアイデアであるとされている。

４）冷凍ピザの発想の原点になったとされている。

引用文献

Bono, E. 1970, Lateral Thinking: A Textbook of Creativity. London Penguin Books.

岩田憲明　2015『水平志向マーケティング～名古屋の中小企業の事例を中心に～』愛知学院大学経営管理研究所紀要，22，pp.1－22.

Kotler, P. 1982, Marketing for Nonprofit Organization（2nd ed.）Prentice-Hall. Inc.（井関利明（監訳）（1991）.『非営利組織のマーケティング戦略：自治体・大学・病院・公共機関のための新しい変化対応パラダイム』第一法規）

Kotler, P., & Bes, F.T. 2003, Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas. John Willey & Sons, Inc.（恩蔵直人（監訳）大川修二（訳）（2004）.『コトラーのマーケティング思考法』東洋経済新報社）

Kiliç, S., Çaglar, E., Güngör, E, & Çaglar, I. 2011, A New Strategic Tool for Managing the Economic Recession: Creating Shareholder Value with Lateral Marketing. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, pp.237-246.

野口智雄　2013『なぜ企業はマーケティング戦略を誤るのか：ビジネスを成功に導く11の理論』PHP 研究所.

佐藤善信　2015「ゲリラ・マーケティングとラテラル・マーケティングの関係」『ビジネス＆アカウンティングレビュー』15，pp.1－17.

Sarasvathy, S. 2008, Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Edward Elgar,（高瀬進・吉田満梨（訳）（2015）.『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎）

Possibility of Application of Lateral Marketing to University-based Product Development

Takako SANO（University of TSUKUBA）

The primary purpose of this paper is to analyze cases where universities actively develop products using the theory of lateral marketing and to clarify whether lateral marketing thinking methods can be found on the basis. The second objective is to clarify whether it is possible to apply the theory of lateral marketing to cases where universities are actively developing products.

Specifically, we analyzed articles published in the Nihon Keizai Shimbun between 2012 and 2017.

As a result, firstly, it became clear that it is possible to apply market level or product level lateral marketing to the product development that the university takes initiative. Secondly, it turned out that lateral marketing does not require a certain procedure.

This paper is the first study to clarify the thesis that lateral marketing can be applied to the product development carried out by the university and theoretically clarified the problem in applying. Also, it is a contributing point that the specific clarification of the problem in spreading the practice of lateral marketing was concrete.