

顧客価値創造によるイノベーション

小 川 正 博

はじめに

イノベーションという言葉が多用されている。そこには国際競争力の低下、産業や企業の変革の遅れ、創業の低迷、低い生産性など、閉塞する経済の打破や旧態たる経営実態からの脱皮、そして変化への期待などの思いがある。だがそれはなかなか実現せず、とりわけ中小企業の事業変革が進展していない。だからこそイノベーションが叫ばれるといえる。

本稿ではシュンペータのイノベーション概念を基盤に、多様なイノベーション概念の一端を振り返りながら、企業のイノベーションの方向、とりわけ中小企業に求められるイノベーションとその取り組みについて、何に留意しそしてどのような方向で進めることが有効なのかを検討する。

斬新なものの創造を目的視するのではなく、新たな顧客価値を創造し、それを実現するために不足する資源を変革し、新たな事業概念での事業の仕組みの構築を目指すことがイノベーションの原点になる。新たな顧客価値の創造を目的に、あらゆる資源の新結合を図るプロセスがイノベーションを生む。そして斬新なイノベーションを起こすことよりも、その活用によって果実を得ることが企業経営に求められる。

1 イノベーションとは何か

イノベーションという用語を取り上げるとき、シュンペータが1世紀ほど前に著した『経済発展の理論』を抜きには語れない。イノベーションの検討はその著作に立ち返りながら、そして現実にはそれを拡大解釈することでその概念が用いられてきた¹⁾。

1.1 シュンペータのイノベーション概念

シュンペータのイノベーション概念では、生産とは何かがまず基盤になる。「技術的にも経済的にも、われわれの領域内に存在する物および力を結合することが生産である」と規定する。そして「それらの物や力の相互関係を変更すること、現在分離されているそれらを結合すること、それらを従来の関係から解き放つことが生産物および生産方法の変更」であり、それをイノベーションとした²⁾。

われわれの社会では年々歳々の生産活動の繰り返し、その循環のなかで経済活動が遂行されている。そこでは時間的に無数の小さな歩みを通じて行われる連続的適応によって経済が成長していく。しかしたそうした循環軌道の枠内での小さな変化への対応からなる連続的な変化だけではなく、また人口の増加や富の増加による経済の拡大ではなく、ときには従来とは異なった非連続な新たな軌道に移行することによって経済が発展する。

循環からは理解できない異質な種類の変化、従来とは非連続な変化が現れることで、資本主義経済は経済循環の枠を超えて飛躍的に発展してきたとシュンペータはいう。それまでの経済の枠組みの中での変化ではなく、枠組みや慣行、軌道そのものを変更して新しい枠組みを登場させ、その新しい軌

1) シュンペータのイノベーション概念の検討については、たとえば丹羽（2010）や松永（2016）など多くの研究がある。

2) Schumpeter（1926）邦訳（上）p.50。

道が経済を発展させる。それは量的な拡大ではなく、質的な変化によってもたらされる。そのダイナミックに経済を発展させる現象をイノベーション（新機軸と訳された）と呼んだ。そしてそれこそが資本主義経済発展の源であるとする。

そのイノベーションは生産資源の新たな結合によって実現する。先に触れたように、利用できるあらゆる物や力を結合して行う営みが生産であり、そのとき結合の変更、従来とは異なった新結合の遂行が経済をダイナミックに発展させるとシュンペータは提起したのである。その具体的な例として新しい財貨や新しい品質の財貨の生産、新しい生産方法や商品の商業的な新しい取り扱い方法、新しい販路の開拓、原料・半製品の新しい供給源の獲得、新しい組織の実現という5つをあげた³⁾。

そして従来の結合のままに小さな歩みを通じて連続的な適応によって行われる成長と区別して、新たな結合から生じる非連続的な新しい現象によって経済が異なった次元に移行することを発展と呼び、後者のそれを新結合の遂行つまりイノベーションとした。そこでは量的拡大による経済の成長に比べて、質的变化に起因する経済の発展が、よりダイナミックで社会経済に大きな影響をもたらす要因としてとらえられる。

1.2 生産概念の広義化

今日でも広く用いられる5つのイノベーションの実現方法は最後の一つを除いて、ハードな生産物を対象にしたイノベーションを連想させる。しかし今日、生産という概念はより広く、サービスの産出や情報の創出まで、経済価値のある財の創出を生産という概念でとらえる。ただ経済の発展をイノベーションという概念でとらえようとしたシュンペータの生産概念も、物的なものの生産だけでなく、そうした広義なものであったといえる。なぜなら

3) 前掲 Schumpeter (1926) 邦訳 p.183。

彼は資本主義経済の発展を説明するために、経済活動のドラスチックな変化を扱っているからである。

当時から経済社会では農産物の栽培やものの生産活動だけでなく、運輸など多様なサービス活動が営まれていた。彼の目的はイノベーションそのものを解明することにあるのではなく、経済循環を超える資本主義社会の均衡破壊の経済現象の解明であり、その要因としてイノベーションを取り上げる。

このように広義の生産における新結合をシュンペータはとらえている。しかしわが国ではイノベーションを当初の訳語の新機軸ではなく、技術革新と呼ぶようになる⁴⁾。その結果、狭義の生産概念にとらわれ、製品開発や技術開発のイノベーションに注目してきた。加えてわが国では技術というと、物的なものに関するイメージが強く、ハードなものの生産にかかわる技術にとらわれてしまう⁵⁾。

それではより多様な財が登場して経済を発展させるようになった今日のイノベーションを解明しにくい。経済活動が複雑化するなかで、今日では産出にかかわる多様な側面でイノベーションが意識されているからである。そのため反動としてか今日では、イノベーションは何か新しいものを取り入れるとか、既存のものを変える、といったより広がりを持って用いられるようになる⁶⁾。こうした考え方によって産業分野ばかりでなく、さらに社会や政治、教育などあらゆる場面でイノベーションという言葉が使用されるようになる。

4) 1956年版の『経済白書』でイノベーションは技術革新と表記され、その後技術革新という用語がわが国では定着した。

5) たとえばRogers (2003) は技術を次のように広く定義する。あつて欲しいと思う成果の達成に対して、因果関係に不確実性が内在するとき、それを減じる手段的な活動のための綿密な計画である。このとき物質や物体で、技術を具現化する道具のハードウェアと、道具を利用するための情報からなるソフトウェアという2つの側面を技術は持つとする。

6) たとえば後藤 (2016) はイノベーションについて次のように定義する。何か新しいこと、これまでとは違うことを行うのがイノベーションであり、ルーティン的に行ってたこととは違う新しいことを実行することである。

新しいことが強調されて製品開発や技術開発だけでなく、従来とは異なった新しいものを創出することをイノベーションと呼んでいる。必ずしもシュンペータのいうイノベーション概念にこだわる必要はないが、新しいものをすべてイノベーションと呼べば、イノベーションの意義やその要因が置き去りにされてしまうきらいがある。新しいことすべてをイノベーションとすることは妥当なのだろうか。

1.3 連続的適応と非連続的現象

シュンペータのイノベーション概念には非連続的な異質なものという規定がある⁷⁾。しかし連続的な適応と、非連続な現象を明確に区分するのは現実には単純ではない。馬車をいくら連続的に加えても、決して鉄道にはならないという有名な記述が『経済発展の理論』にはある⁸⁾。たしかにそれは間違いなく不連続な現象であるベシヨンの特質をわかりやすくたとえている。同じように、小規模な小売店から大規模な、たとえば百貨店の形成も連続的変化の一環でありであり、それも新結合ではないという記述がある。

しかしこうなると、イノベーションであるかないかの判断は難しくなる。なぜなら小規模な小売店を寄せ集めると百貨店になるのだろうか。わが国の実情ではあるが、百貨店には一般的な小売店とは異質な顧客層や定価販売、販売してから仕入れが決まり返品も自由な消化仕入という方法、問屋からの販売員派遣、訓練された販売員など、小規模小売店とは異質な仕組みや経営管理技術など、まったく不連続とはいえないまでも、新しい事業概念と新しい業務方法の結合が行われている異質な事業といえるのではないだろうか。

セルフサービスを基盤にするスーパーマーケットの登場は、商品を説明し顧客にアピールするパッケージを不可欠にして、商品包装を変革するだけでなく、店舗のチェーン化の必要性を高めた。またわが国のコンビニエンス・

7) 前掲 Schumpeter (1926) 邦訳 p.182。

8) 前掲 pp.171～173。

チェーンでは1個単位で仕入れ管理する単品バラ発注や、単品管理という仕組みで、売れ筋商品を最小の在庫で効率的に販売する仕組みを創出した。いずれも消費者の購買行動や生活習慣を変える流通革命をもたらした。そこには非連続なものがあると判断できる。そのコンビニエンス・チェーンの仕組みは漸次に小さな歩みを通じて、連続的な適応によって形成された⁹⁾。

1.4 非連続における連続的プロセス

ここで電話について検討する。われわれは路上でも必要な時に情報を検索し、コミュニケーションを図ることができるようになった。大量なデータを瞬時に活用する新しい生活スタイルが登場し、社会経済に大きな影響をもたらしている。固定電話と携帯電話を比べると、それは非連続なものでイノベーションといえるだろう。

音声によって人と人とのコミュニケーションを図る機器だが、携帯電話にはそれをつなぐケーブルがなく、通話中に移動しても基地局からの変化する電波をとらえて音声データに変換する。そこでは微弱な電波で同時に多数の利用者でも使用できる通信制御技術やデジタル通信技術、小型で長寿命なバッテリー技術など、固定電話にはなかった技術が不可欠である。

初期には固定電話と同じようにアナログなデータを活用したが、大量な通話に因應するためにデジタル信号を活用して、通信回線の同時多重活用で大量な通信を可能にした。そのデジタルデータを活用して人のコミュニケーションではなく、データを電送する通信機器へと変わり、さらにコンピュータとインターネット技術を組み込んだスマートフォンが登場する。それはパソコンを代替し、われわれの生活を変え、新しい事業を次々と登場させている。

固定電話から携帯電話そしてスマートフォンへの変化をみると、そこには

9) ブランドははじめ多額のロイヤリティを払って、米国サウスランド社から購入したマニュアルには事業方法が表現されておらず、鈴木敏文以下のスタッフが試行錯誤で独自のコンビニエンスストアの仕組みを創造した。

新結合があり非連続な現象がみられる。それはデジタル技術、微小で高性能な半導体チップとインターネットなど、新しい資源の結合によるイノベーションである。しかし携帯電話には固定電話の技術が活用されている。また古く無線通信機が存在しており、その通信技術特許を保有するクアルコム社が携帯電話やスマートフォン用 MPU の覇者になった。

それに今日のスマートフォン機能の基本的なものの多くは携帯電話で開発された。カメラの活用、その画像データの送信、インターネットの利用、ゲームなどのコンテンツの付加、プラットフォームを活用した課金事業などが携帯電話の NTT ドコモの i モードから生まれ、それが援用されている。

このようにみると非連続か連続的適応かの判断は単純ではない。非連続とみられものの中にも、多くの連続的適応の積み重ねがある。それはシュンペータ概念とは異なった側面を持つ。非連続的に現れる場合にのみ、発展に特有の現象が成立するとしているからである。このように、同じ枠組みの中での適応過程なのか、新しい枠組みで新しい軌道へと転換したもののかの区分も細部をみていくと単純ではない。

1.5 社会的影響の大きさ

繰り返しになるがシュンペータは、新たな軌道に移行して経済が非連続的に発展することをイノベーション概念で説明しようとした。それは経済社会を新しい次元に導くような、従来の均衡を破壊する創造的破壊であり、ダイナミックな飛躍をもたらす新しいものである¹⁰⁾。それは単なる新しさではなく、経済活動を変え社会に大きな影響を及ぼすものである。

このときそれが社会にインパクトを与えて新しい軌道に移行していくためには、その新しい何かが模倣者を誘ってより優れた活用しやすいものに進化し、次々と社会に波及し多くの人間や組織に活用されるものであることが条

10) 創造的破壊という概念は『経済発展の理論』ではなく、その後の Schumpeter (1950) 邦訳 pp.150-157 で登場する。

件になる。産業の一握りの現象であれば経済の発展には至らないからである。

たとえばコンピュータはわれわれの日常生活を大きく変えた。今や個人でも情報を世界中から検索収集し、発信できるようになった。コンピュータ技術の基盤になっているデジタル技術は、あらゆる情報のデジタル処理化に向かって進展し、多くの機器の制御機能がデジタル処理になっている。さらにそれら機能や機器どうしを結びつけるシステム化が進展している。

しかしコンピュータにはじまったデジタル技術によるイノベーションが突如として出現した訳ではない。世界初のコンピュータといわれる ENIAC は 1946年に登場したが、それが直ちに社会をダイナミックに変えたとはいえなかったし、そこにはアナログ技術が用いられていた。さらに多くの人が日常生活でも活用することになるパソコンは、1974年 MITS 社の Altair8800 や、1976年の Apple I そして1977年の Apple II として登場したが、それらは実用に耐えるものではなかった。それが実用性を備え企業や私たち個人が利用できるまでには、さまざまな技術と利用環境との結びつきが必要であった。

メインフレームからミニコンそしてパソコンへの移行も含めて、それらは新結合であると同時に小さな適応の積み重ねの結果ともいえる。少なくともデジタル技術、各種半導体技術や各種モジュール、通信回線技術などの使用環境の整備、そして実用ソフトの開発が相まってパソコンの性能向上と低価格化が進むことで、コンピュータは社会に大きなインパクトを与えるようになった。

この間長い時間を要している。それは社会的影響が大きなイノベーションほど、多様な試行錯誤と挑戦の繰り返しの結果、連続的適応の繰り返しの末に非連続なイノベーションが実現することを示している。そして全貌を現すまでの期間が長いものほど社会的影響が大きなものになる。

2 イノベーションの生成と経営学の考え方

イノベーションは新しい資源や既存の資源の新たな結びつきを契機として、その後の多くの要素の複雑な結合の積み重ねの結果実現する。経営学ではこうしたイノベーションの領域や方法を多様化することで実現を目指している。

2.1 イノベーションは時間をかけて生成

イノベーションの出現が、どのような影響を及ぼすかでイノベーションの定義が変わってくる。シュンペータが扱ったのは企業や業界を変えるイノベーションではなく、経済を発展させる現象である。それは企業活動や社会活動に大きな変化を及ぼし、経済を非連続に発展させるものである。社会に大きな渦を巻き起こし、経済をダイナミックに発展させる規模の現象である。

そうしたイノベーションは一挙に完成形として生成されるものではなく、長い時間をかけて次第に姿を現す。そこでは新結合の一方で新しいものが徐々に改良され、連続的な適応と派生的な技術が加わることによって進化しながら生成していく。それはただ一つの新しいものではなく、さまざまな新しいもの、さまざまな要素の新結合を重ねることで社会的に大きな影響を持つようになる。

その結合の方法や必要な資源それに斬新な事業概念など、それに挑戦する幾多のイノベータが登場して、小さな新結合を重ねながら大きな影響力を持つイノベーションに進化していく。このような視点からいえば、イノベーションは多数の追従者や模倣者が登場して優位性を争い、覇権を目指して激しい競争を演じるなかで、新しいものとしての可能性を完成させていくことになる。

産業の進化に注目したマクガーハン（McGahan, 2004）は、企業が保有するコア資源と蓄積したコア活動の双方とを無力化するような、そして産業構造を変えるようなラディカルな産業の変化はめったに起こらないとした。そ

れだけでなく、そのような劇的な変化は10年単位の長い時間をかけておこるものであり、それが進行して業界が再編されたときには、それまでの産業のリーダー企業がリーダーであることはほとんどなく、リーダーが交代しているとした。

コア活動は産業に利益をもたらしていた事業活動であり、コア資産は個々の企業が強みとしてきた独自の資源である。通常の産業の進化はこの2つの要因のどちらか一方の変化で推移する。2つの要因が変化するラディカルな産業進化では、産業や企業の基盤を無力化するドラスチックなイノベーションが起こっていることになる。

資源の連続的な適応の一方で、長い時間をかけながら最終的にはドラスチックな変化が、新結合による新たな技術やそれを活かす斬新な事業概念が、広範に及ぶことで社会を変革するようなイノベーションが行われる。この間のイノベーションの普及過程に注目したのがロジャーズ (Rogers, 2003) であった。

イノベーションは何らかのコミュニケーション・チャネルを通じて、時間経過のなかで社会システムの成員のなかに伝達されることで普及するとロジャーズはいう¹¹⁾。そして初めは新たな技術の発見や発明、新しい事業概念などが登場してもそれが直ちに評価され活用されるのではないことに注目した。

後からみれば斬新なイノベーションが起こりつつあるのに、その時点では多くは受け入れられず、その重要性が認識されないのが一般的である。最終的にはそれが広く利用され、社会的に受容されなくては、シュンペータのいう経済社会を発展させるようなインパクトにはならない。

11) ロジャーズはイノベーションを、個人あるいは他の採用単位によって、新しいと知覚されたアイデア、習慣、あるいは対象物であるとしている。

2.2 経営学におけるイノベーションの取り扱い

今日の経営学では、経済を新たな発展軌道に移行させる前述のようなダイナミックな視点ではなく、何かを変革するものとしてイノベーションを広く概念化することで、また新たな事業創造の視点としてとらえる。イノベーションを業界内での新現象の出現、さらに企業のなかでの新現象と広くとらえる傾向が経営学ではみられる。

そしてドラッカー（Drucker, 1954）が指摘したように、経営者の役割はイノベーションを企業のなかに絶えず喚起することであり、イノベーションを怠ると事業は衰退するとして重視してきた。そこでは顧客価値創造のために、新しいものを創造することの重要性が意識されている。

従来、経営学ではイノベーションを製品イノベーションと、プロセス・イノベーションとに分けて前者が重視され、そのための製品開発が大きなテーマとして検討されてきた。それに対してアッターバック（Utterback, 1994）は産業や製品ライフサイクルの初期には製品イノベーションが、そして成熟するほど生産方法の変革、つまりプロセス・イノベーションの発生率が高くなることを指摘した。そのイノベーションの転換を分ける要因として、市場で形成される支配的な仕様であるドミナント・デザインの登場を提示した。

ドミナント・デザインの登場は基本的な製品仕様が一般化してしまい、製品の機能や性能では大きな改良余地が少なくなったことを意味する。このため同一化した製品は機能や性能の開発競争から価格競争に移行し、その解決のためにプロセス・イノベーションに重点が移る。どちらのイノベーションが重要かではなく、両者が相まって産業がダイナミックに進化することをアッターバックは主張した。経済発展とは異なるが、ここでは製品とプロセス両者のイノベーションによって産業がダイナミックに変化することになる。とりわけ下請企業の場合、コスト削減のためのプロセス・イノベーションが不可欠になる。ただ改善活動で推進される個々の営みは一般にイノベーショ

ンとはみない。

また製品イノベーションとプロセス・イノベーションのほかに、イノベーションを漸進的イノベーション (incremental innovation) と急進的イノベーション (radical innovation) という2つの視点からの説明も行われる。そこには連続的な変化であれ、新しいものが生み出されればイノベーションとする経営学の視点が表れている。新しい何かが発見的に登場するイノベーションと、改良の積み重ね、新しい発想などの積み重ねによって徐々に実現するイノベーションとが存在するという前提がある。後者は非連続な変化がイノベーションだとするシュンペータの考えとは対立するともいえるが、その理論には時間の考慮がないので必ずしも対立する概念ともいえない。

2.3 破壊的イノベーションと中小企業

これらとは異なった視点からイノベーションについて取り上げたのがクリステンセン (Christensen, 1997) である。クリステンセンはイノベーションとは技術の変化で、その技術はプロセスであり、プロセスの変化がイノベーションだととらえる。そして既存の魅力ある顧客に、高価格で売れるより良い製品を創るために性能や機能をさらに向上させる持続的イノベーションと、それを購入しない異質な顧客でも購買する安価で、単純で便利な製品を創る破壊的イノベーションとがイノベーションにはあるとする。

持続的イノベーションは製品を洗練させていくもので、それは破壊的なイノベーションでも行われていく。優れた企業は持続的イノベーションを絶えず推進できる能力を持つ企業である。その一方で性能は劣るが異質な価値に注目した製品が登場し、その破壊的イノベーション技術が次第に持続的イノベーションを行いつつ既存の製品を駆逐していくことに注目した。

そして前者の場合には既存の優良企業がほぼ勝利し、後者の破壊的イノベーションでは、新規参入者が優良企業を負かす確率が高いことを理論化する。それは利益を最大化させようとする資源配分メカニズムが、利益率の高

いハイエンド市場へと企業を駆り立て、利益率の低い分野への移行を許さないからだとする。また新しい価値次元をもつ製品の基本的な性能が、既存製品より劣っていれば、それに慣れ親しんだ顧客もその破壊的製品を求めない。このため変化を認識しながらも優良企業はそれに対応せず、自らはさらに上位市場に向かい、やがて破壊的イノベーションがもたらす状況への対応に遅れ敗退する。

優れた企業は破壊的なイノベーションへの対応が遅れるどころか、既存製品の性能をさらに高め、利益率の高いハイエンド市場へと移行し競争を避ける行動をとる。さらに、優れた企業はその性能の劣った破壊的な製品を生産できるノウハウを保有するにもかかわらず、既存の評価の高い製品の性能向上にまい進し、やがて顧客が利用できる水準を超えた性能にまで高めていく。

しかしそれは多くの顧客の利用能力を超えているため需要を失い、結果として優れた企業は破壊的イノベーションと競争もせずに敗退していく。それは破壊的イノベーションを行えば中小企業でも、その成果を獲得できる可能性があるということを示す。

2.4 多様化するイノベーションの考え方

さらに中小企業のイノベーションとしても注目出来るのが、ゴビンダラジャン（Govindarajan, 2012）のリバース・イノベーションである。途上国のニーズは先進国と同じだが所得水準が低い、そこで低価格な下位モデルの製品を途上国市場に投入するという方法が一般に取られてきた。しかし現実にはその方法では需要を獲得できないことが少なくない。

反対に多様で異質な価値観が存在する途上国市場でアイデアを生み、そこで開発した製品を先進国市場にも投入することが有効なイノベーションだという見解である。価値観や慣習などの異なるそれぞれの途上国市場に合わせた異質な製品創出が先進国市場にも変革をもたらし、それがインパクトを与えることになる。

また模倣こそがイノベーションの方法であるとして、模倣の役割を評価する見解も生まれている（Shenkar, 2010；井上, 2012）。模倣は企業が生き残るために不可欠だけでなく、イノベーションそのものを生み出すのに不可欠な行動だとする。模倣者が成功するにはイノベータの価値以上のものを創造しなくては成功しない。また別の製品や異質な事業領域に応用する。こうした模倣者の行動は前述のイノベーション生成プロセスからいえば、社会経済を発展させるようなダイナミックなイノベーションでは欠かせない。

そしてまったく新しいものを自ら開発するのではなく、他社の模倣によってより良いものを創造する方法は日本企業をはじめとして、韓国や中国などの後発企業が行ってきたところである。デッドコピーといった模倣は許されないが、法的にも許容される範囲での模倣や応用は新しいものを生む。模倣は社会の進化にとって大きな役割を果たすという積極的な評価である¹²⁾。情報財は模倣か否かを判別しにくく、模倣を防ぐ仕組みが大きな課題になる。

このほか、ブランドと顧客の関連性を失わせるような新しいカテゴリーやサブカテゴリーが新しい競争を生み、過去のブランドを無力化しているとしたアーカー（Aaker, 2004）のカテゴリー・イノベーションは、イノベーション研究にブランドという視点から新たな光を当てている。それは使用方法や用途などが異質な製品を新たなカテゴリーに設定して、そのカテゴリーでブランド化できると、それが模倣されるほどカテゴリー創出企業の評価がさらに高まってしまうという考え方である。アップルの iPod や iPhone はデジタル・オーディオプレーヤーやスマートフォンのロールモデル（模範）になって、模倣されるとその製品価値をさらに高めていく¹³⁾。このため情報財では、模倣を無力化するカテゴリー・イノベーションが効果をもつ。

12) 中国深圳では山寨といわれる偽物の携帯電話産業が勃興し、日本と異なって中小企業が競い合って模倣品を生産することで産業が発展し、そこから北京小米科技のような一時期は中国のスマートフォンをリードするような企業まで登場した。阿 (2011) 参照。

またハメル（Hamel, 2007）は経営管理の手法や組織の形を大幅に変えて、組織の業績を高めるマネジメント・イノベーションに取組むべきだとした。それは他のイノベーションよりも、競争優位を劇的に長期的に変化させるからだとする。後述する事業モデルのイノベーションは、管理方法や組織以外の要素も含む概念なのでさらに効果的だということになる。

それに自社の発明や発見にはこだわらず、外部で開発された成果を事業として活用することの有効性にも目が向けられている。ときには競争企業が開発したノウハウさえ活用するオープン・イノベーションである（Chesbrough, 2006）。また必要としているのに市場では入手できないため、顧客が自ら開発したものを活用するという顧客のイノベーション依存や、顧客と一体で開発するユーザー・イノベーションを活用するという新たな視点も登場している（von Hippel, 2005；小川, 2007）。

これらは新たなものの創出そのものが重要なのではなく、それを活用して斬新な事業を展開することこそが重要だという視点に立つ。イノベーションが重要なのではなく、その活用によって収益を獲得することが企業にとって重要なのである。

こうしてイノベーションは生産や技術的なものからその領域を拡大し、企業活動にかかわるあらゆるものを対象にするようになった。そしてその実現の方法論も多様になっている。

13) カテゴリー・イノベーションは知名度やブランド力がある大企業の方が取り組みやすいが、中小企業でも可能である。その考え方と事例については拙著(2017)「顧客価値基準による事業イノベーション」を参照。

3 中小企業におけるイノベーション考え方

認識されてなかったことの発見や、存在しなかったものの発明を軸にしたダイナミックなイノベーションは、経済社会の発展にとって不可欠である。そしてその完成にはさらなる新結合や連続的適応などが加わってイノベーションが生成されることをみた。ただ中小企業はダイナミックなイノベーションを起こすよりも、それを事業として活用して収益を獲得することを重視しないと、最終的に企業としてイノベーションを実現できない。

3.1 イノベーション理論の示唆

さきにイノベーションの多様な理論をあげた。クリステンセン (Christensen, 1997) のイノベーションのジレンマ理論をはじめとして、そこからは中小企業のイノベーションについて以下のことがいえる。

①既存の製品に比べてその性能が劣るものでも、顧客を獲得できる新たな価値を実現できる何かがあれば、イノベーションに結びつく可能性がある。機能や性能に優れた製品を創出するだけでなく、既存の類似製品に比べてそれらが劣っても、特定のある局面やある顧客にとっては、使いやすい安価な製品を実現することがイノベーションに結びつく。破壊的イノベーションは見逃されていた異質な価値に注目する後発企業から生まれ、それは時間をかけて優れた性能に育っていく可能性がある。

②既存の製品には無関心で購入しない異質な顧客を対象にしたものや、安価で性能の低い新たな製品に対しては、優れた企業は競争相手とみなさない。それどころか、その市場が拡大しても直ぐには参入せず、より利益率の高い高級品市場へとシフトしていくため、後発の企業は競争が避けられる傾向がみられる。それは価値次元が異なったイノベーションほど、中小企業が成功しやすいことを示す。

③優れた資源を保有する企業と同様な製品で競争すれば中小企業は敗退するのであり、競争を避ける戦略を持たなければイノベーションは実現できない。このときクリステンセン理論は、中小企業にも破壊的イノベーションという機会があることを示している。

④ゴビンダラジャン（Govindarajan, 2012）のリバース・イノベーション理論は、新興国市場という多様で異質な市場の顧客価値に注目すれば斬新なイノベーションが生まれ、それが先進国市場でも通用するというものであった。異質でニッチな顧客価値には中小企業こそが対応しやすい。

⑤シェンカー（Shenkar, 2015）や井上（2012）は、イノベーションにおける模倣の役割に注目した。知的所有権を侵害するようなデッドコピーは違法だが、法律に抵触しない類似な開発や異質な領域での応用ともいうべき模倣は、産業社会を活性化する。イノベーションの普及にはある程度の模倣が必要であり、中小企業はオリジナルの応用を目指すことも必要である。

⑥オープン・イノベーションは既に存在する外部の技術などの資源を取得して活用するという、従来の研究開発は自社で行うという通念にとらわれない発想をもたらした。実際、多くの発見や発明が使用されずに眠っている。それを新しい事業概念で活用することが重要であり、自社でイノベーションを起こすよりも、使用されないノウハウを活用して、事業として活かすことの重要性を提示した。反対に開発力のある企業は開発に集中し、成果を外部に販売し自らは事業化しないという経営があることになる。

3.2 中小企業におけるイノベーション

経済を発展させ産業革命を引き起こすようなイノベーションを中小企業に求めるのは現実的ではない。われわれの周りで生じている新しいもののほとんどは、産業や業界のなかでの新しい水準のもの、企業を変える水準のものである。結果的にそれが社会経済を大きく発展させるイノベーションであったとしても、それは時間を経て後世になって認識される。また短時間に実現

するのではなく、さまざまな試行錯誤や長い時間のなかでの漸進的な適応の結果、飛躍的な発展をもたらすイノベーションが生成される。

そこで企業のイノベーション、とりわけ中小企業のイノベーションを検討するときは次のような水準でのイノベーションを目指すことが現実的だろう。

①業界レベルからみて新奇で斬新なものをイノベーションとする。それが最終的に創造的破壊を起こすインパクトの大きなイノベーションであったとしても、それは業界レベルからみて斬新なものからはじまる。

②非連続性を厳密に追求しない。従来とはまったく連続しない新しいものととらえるよりも、異質で新しい価値を創造するものをイノベーションととらえる。日本企業が得意とするような改善は含まないとしても、新しい製品や事業概念を実現するための漸進的な取り組みも、イノベーションの一環と位置付ける。

③新しい概念で新旧の資源を新結合したものをイノベーションととらえる。イノベーションはわれわれの周りにあるさまざまな資源の従来とは異なった結びつき、結合を新しい概念で変更することによって実現する。

イノベーションは発明や発見そのものではない。今までは認識できなかったことを取り出すことが発見である。そして今まではなかったものを自然科学や技術の応用として、新しいものを創造するのが発明である。イノベーションはそれら新しいものや既存の資源を新たな概念で結合させることで、画期的な新しい何かをもたらすものである。ただそこには必ず、それまではなかった斬新な新結合のための概念、新たな事業の概念が不可欠である。

このとき中小企業は事業として活用できるイノベーションを目指さないと経営を維持できない。それによって競合他社と差別化し、収益獲得に結びつくイノベーションの実現を目指す。イノベーションそのものが目的ではない。

3.3 模倣しにくい事業化の取り組み

斬新なアイデアをイノベーションとして実現したとしても、それが事業として成功しなければ企業にとっては意義がない。それどころかイノベーションは取り組み企業にもリスクをももたらす。その典型がシャープの液晶にみられる。

1963年 RCA 社のウィリアムズは、液晶に電氣的な刺激を与えると光の通し方が変わることを発見し、さらに1968年にハイルマイヤーらが液晶ディスプレイを開発した。しかしその後の実用化開発は難しく、1973年それを初めて電卓（EL-805）の表示板として製品化したのがシャープである。

その後もシャープはパソコンやカメラなどの表示板として技術を磨き、1984年の2インチカラー液晶テレビではセイコーエプソンに先を越されるも、1987年に3インチ液晶テレビ、1991年に8.6インチ、1998年には15インチと液晶テレビ開発では世界をリードした。一時はシャープを筆頭に世界をリードしたかにみえたわが国液晶テレビは、その後台湾企業にそして韓国サムスンや LG 電子にその地位を奪われた。損失が相次いだシャープは2016年台湾の鴻海精密工業に買収される。

イノベーションをリードする企業が事業経営でもリードすることの難しさを示す典型的な例である。かつてパソコンを先取りして、今日小型多機能なモバイルコンピュータともいえるスマートフォン市場を確立したアップルでさえ、一度は破綻寸前まで凋落し、音楽プレーヤーでよみがえるという変転を経ながら再生している。シャープやアップルの例はイノベーションをいかにして事業化し、しかも追従者が模倣しにくい事業の仕組みを形成するかが経営の課題であることを示している。

生産技術が普及してしまったため、液晶テレビはドミナント・デザインが確立するなかで参入者が相次ぎ、早期にコスト競争に突入した。そこで生産性の高い設備によるコスト削減が競争優位の鍵になった。そのときシャープ

をはじめとする日本企業は設備投資のタイミングを誤り、また巨額な投資に迅速に対応できず、韓国企業に敗退した。それも同質な製品を同じ事業の仕組みで提供した結果であり、規模の経済性競争に陥ったからである。

同様な経緯でパソコン事業で凋落したアップルは、製品を構成する優れたモジュールを外部調達し、製品の組立までEMS（Electronics Manufacturing Service）企業に外部化する仕組みと、ブランドと斬新なデザインによって、iPod や iPhone のカテゴリー・イノベーションを実現する。後追いで他社がより優れた製品を投入しても追従しにくい戦略で成功した。

斬新なイノベーションの芽を創造したとしても、その成果を自ら獲得しないと社会的な役割はともかくとして企業経営としては失敗である。中小企業の場合さらに模倣しにくい、少なくとも市場で収益を獲得するまでは模倣しにくい事業の構築が求められる¹⁴⁾。

4 事業要素の新結合による仕組みのイノベーション

製品・技術や生産方法だけでなく、事業の仕組みを変更する事業イノベーションの役割が高まっている。製品や技術を事業として活かすためのイノベーションや、事業の仕組み要素の新たな結合による事業そのもののイノベーションが注目されているのである。それは情報技術など今日の新しい資源などを含めた要素の新結合、システム化によって実現するものである。従来とは異なった活動や資源の結びつきで実現するものであり、業界のなかで競合他社とは異なった特異な事業遂行方法、つまり差別化した斬新な事業の仕組みの追究によって実現する。

14) 模倣しにくくするためには、性能を表現する数値のようなわかり易いものを避けて、感性的な可視化しにくい方法を採用することも必要である。楠木（2010）を参照。

4.1 イノベーションを事業に活かす

イノベーションの重要性が叫ばれ、新しい製品や技術が次々と登場するなかで、その後追いや模倣が相次ぎ、イノベーションの果実が得られない状況が顕著になっている。それに中小企業の場合は、製品開発や事業開発に挑戦して実現するものの、それが収益に結びつく例は反対に少ない。製品化できても市場化できないのである。

そうしたなかで技術自体には価値がなく、それを価値化する事業の仕組みこそが重要であり、そのためビジネスモデルこそが重要なだとチェスブロウ（Chesbrough, 2003）は指摘した。優れた技術よりも、優れたビジネスモデルが重要なのであり、たとえ劣った技術でも優れたビジネスモデルがあれば高収益が得られるとする。

ただビジネスモデルが大雑把な事業のフレームワークに止まっていると考える筆者は、より詳細で多様な活動や資源の結合、つまり事業要素のシステム化が事業の仕組みだとしてビジネスシステムを提起した（小川, 2015）。それは7つの事業要素で構成され、それぞれにはサブ要素がある。事業概念のもとに要素をシステム化して結びつけ、顧客価値を創造するのがビジネスシステムである。

事業を行うにはまずそれに必要な資源が基盤になる。そうした資源の結びつきによって生産が実行されるが、それが業務プロセスである。業務プロセスは資源を活用して価値を創出する仕組みそのものだが、そこには技術的なものだけでなく、それを実行する人間が関与するので組織の役割も重要になる。さらに市場との情報作用、そして顧客に提供する製品そのものの特質は事業の仕組みを大きく左右する。これら業務プロセスや組織、資源、そして製品や情報作用によって事業の仕組みが形成され、その仕組みによって顧客価値を創出するだけでなく、同業者に対する競争優位を形成する。このとき、どのようなシステムを構築するのかを規定するのが事業概念である。

システムの要素は相互に関係づけられ、その相互補正によって個々の要素にはない機能を全体として発揮する創発性という性質を持つ。このため要素が不足してもシステム全体として、その要素を補完して機能を発揮することもできる。資源の脆弱な中小企業でも優れた創発性を発揮するビジネスシステムが構築できれば、大企業に遜色のない価値が創出できる。

イノベーションを収益に結びつけるためには、そのイノベーションを十分に発揮できる事業の仕組みを構築することが不可欠である。製品としてのイノベーションや業務プロセスのイノベーションに止まらず、それを求める顧客に的確に提供できる事業の仕組みを構築し、またその仕組み自体をイノベーション対象にする。

4.2 事業の仕組みのイノベーション

イノベーションはこうした事業の要素のなかでもプロセス・イノベーションとして生成できるし、産出物である製品のイノベーションも生成できる。それらのイノベーションによって新たな事業要素が登場すると、それを最も効果的に活かすために事業の仕組みのイノベーションも必要になる。シュンペータもものに関するイノベーションだけでなく、新たな組織の採用をその一つにしている。

複雑化する環境のなかでは、製品や技術による差別化だけでなく、事業の仕組みによって模倣を防いだり、製品だけでなく企業全体の活動によって顧客価値を提供することが重要になっている。事業の仕組みを解明する手法の一つであるビジネスモデルでは、企業の抜本的な変革としてビジネスモデルのイノベーションに注目するようになった (Afua, 2014)。

そうした事業モデルのイノベーションが主張される背景には、製品・技術のイノベーションや狭義の生産方法のイノベーションだけではなく、事業全体で価値を創出する仕組みのイノベーション、つまり事業イノベーションが複雑化する経済社会環境のなかで求められているからである。単純に製品を

生産して提供するだけでは、十分な顧客価値を創出できず需要を獲得できなくなっている。

加えてイノベーションを事業として効果的にするためには、事業の仕組みの変革が不可欠だからである。それに単独で事業展開するのではなく、外部企業の多様な機能とシステム化するビジネス・エコシステム（Iansiti and Levien, 2004）を前提とした事業も増えている。携帯電話やスマートフォンは外部企業との共生による生産方法、販売方法そして収益獲得の方法である課金の仕組みを創造することで新しい事業になった。

それにイノベーションの出発になる発見や発明を目指して研究開発に邁進することも必要だが、一方で新しい何かと既存の資源を新しい概念で結びつけることの方が中小企業には取組みやすい。顕在化した資源を顧客価値の実現に結びつけることは容易であるしリスクも少ない。

そこには顧客価値とイノベーションを結びつける斬新な事業概念が不可欠になる。斬新な事業概念で新結合を遂行すれば、それは改善のような日常的な適応の域を離れ、業界一般とは異なった新たな事業になる可能性も高まる。

4.3 顧客価値の実現がイノベーションの原点

新製品や新技術の創出だけではなくシュンペータの原点に戻って幅広く、小さな局面でも創造的破壊に結びつく、あらゆるものの新たな結合としてのイノベーションを目指すことが今日必要になっている。それは前述したように、社会経済が複雑になり、一方でより多様な資源が登場しているからである。

ただ、いたずらにイノベーション目的に開発を進めても、それで収益を得ることはできない。利益追求を基盤にする企業の場合、収益を獲得できるイノベーションでなくては取組む意義がない。そうするとイノベーションは顧客価値の実現から出発することになる。今まで考慮されてこなかった価値、無視されてきた価値、異次元の価値に注目し、その新たな顧客価値を事業と

して概念化し、それを実現する仕組みを構築しようとするれば、イノベーションが必要になってくる。何をどのようにするかイノベーションが構想できる。

顧客価値を明確にして、それを事業として実現するためにイノベーションを起こす。現在の資源や仕組みでは実現できないときに、新たな資源を模索したり新たな結合を図る。そのことがイノベーションの出発になる。イノベーションが叫ばれながら実現しないのは、新たな顧客価値に目をけるのではなく、何か新しいものに目を向けるからではないか。情報技術を利用して顧客価値に応える仕組みを志向するよりも、斬新な情報技術の開発を志向してしまう。その活用方法を後から模索する。新しい製品や技術の研究開発を志向するが、それが求められている課題の解決のためではなく、ただイノベーション目的で推進していないだろうか。

さきにオープン・イノベーションやユーザー・イノベーションという視点にも触れた。今日、発見や発明が研究機関や企業にそして顧客に存在している。研究者や大企業と同じように開発にいそしむのではなく、中小企業は実現すべき顧客価値、挑戦する顧客価値を明確にして、その実現の方法を探索する。収益を獲得する方法を探索する。それを実現する新たな結合のために不足する資源があれば、自ら開発するだけでなく、社会に埋もれているものを探索して活用する。活用するためには手直しや変更など試行錯誤が必要になる。そのプロセスがイノベーションを提起し、新たな事業概念の発見にもつながる。

イノベーションには新結合こそが重要であり、その結合すべき資源を自らリスクを冒して挑戦しなくても入手することもできる。シュンペータがいうように社会に存在するあらゆる資源の新しい結合がイノベーションなのである。ときには新結合に必要な資源を自ら開発している間に環境が変わってしまう。事業の芽になる新しい顧客価値を発見して、素早くイノベーションを

取り組むことが必要である。そしてイノベーションを収益化するには、提供する製品やサービスだけでなく、それを効果的に行う事業の仕組みのイノベーションが必要なのである。

おわりに：新たな顧客価値の事業化

日本企業は安くて良いものさえ作れば市場を獲得できるというパラダイムのなかで、コスト削減の改善運動にまい進してきた。その反省のなかで新製品開発と技術開発を重視するようになるが、開発した新たなものを模倣しにくく事業化する仕組み構築を重視しないがゆえに、短期間で技術や製品を模倣されてしまう。また中小企業では顧客価値を把握せずに、製品や技術の開発段階で終わってしまう例が後を絶たない。

何か新しいものの創造が必要なのではなく、満たされていない顧客価値を探索することが事業創造の原点である。その顧客価値は存在する資源を結びつける事業の仕組みだけで出来るかもしれない。それも業界を変革するものであればイノベーションである。複雑化する今日の社会には、多様な満たされない顧客価値と活用されない資源が存在する。

事業家はそうした顧客価値とそれを実現するための資源を探索し、斬新な事業概念で事業の仕組みにシステム化する。それがイノベーションを惹起する。閉塞化するわが国の産業を打破するためには、そうした視点を持つイノベータが必要になっている。

参考文献

- Aaker, David A. (2011), *Brand Relevance -Making Competitors Irrelevant*, Jossey-Bass. (阿久津聡監訳『カテゴリー・イノベーション』ダイヤモンド社, 2011年)。
Afuah, Allan (2014), *Business Model Innovation*, Routledge.
Chesbrough, Henry (2003), *Open Innovation*, Harvard Business School Press. (大前恵一

- 朗訳『OPEN INNOVATION』産業能率大学出版部、2004年)。
- Chesbrough, Henry (2006), *Open Innovation*, Harvard Business School Press.
- Christensen, Clayton (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School. (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社、2000年)。
- Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers. (野田一夫監修・現代経営研究会訳『現代の経営』ダイヤモンド社、1965年)。
- Govindarajan, Vijay and Chris Trimble (2012), *Reverse Innovation*, Harvard Business Review Press. (渡部典子訳『リバース・イノベーション』ダイヤモンド社、2012年)。
- Hamel, Gary and Bill Breen (2007), *The Future of Management*, Harvard Business School Press. (藤井清美訳『未来の経営』日本経済新聞社、2008年)。
- Iansiti, Marco and Roy Levien (2004), *The Keystone Advantage*, Harvard Business School Press. (杉本幸太郎訳『キーストーン戦略』翔泳社、2007年)。
- McGahan, Anita M. (2004), *How Industries Evolve*, Harvard Business School Press. (藤堂圭太訳『産業進化の4つの法則』ランダムハウス講談社、2005年)。
- Rogers, Evertett M. (2003), *Diffusion of Innovation* 5th. ed, Free Press. (三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社、2007年)。
- Shenkar, Oded (2010), *Copycats*, Harvard Business Press. (井上達彦監訳/遠藤真美訳『コピーキャット』2013年、東洋経済新報社)。
- Schumpeter, Joseph A. (1926), *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論(上・下)』岩波文庫、1977年)。
- Schumpeter, Joseph A. (1950), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Third Ed., (中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義(上巻)』東洋経済新報社、1962年)。
- Utterback, James M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press. (大津正和/小川進監訳『イノベーション・ダイナミクス』有斐閣、1998年)。
- von Hippel, Eric (2005), *Democratizing Innovation*, The MIT Press. (サイコム・インターナショナル監訳『民主化するイノベーション』ファーストプレス、2006年)。
- 阿甘 (2011), (徐航明/永井麻生子訳)『中国モノマネ工場』日経BP。
- 井上達彦 (2012), 『模倣の経営学』日経BP社。
- 楠木建 (2010), 「イノベーションの「見え過ぎ化」」『一橋ビジネスレビュー』57巻第4号。
- 後藤晃 (2016), 『イノベーション・イノベーション活性化のための方策』東洋経済新報社。
- 小川進 (2007), 『イノベーションの発生原理』千倉書房。
- 小川正博 (2015), 『中小企業のビジネスシステム』同友館。
- 小川正博 (2017), 『情報技術と中小企業のイノベーション』御茶の水書房。
- 丹羽清 (2010), 『イノベーション実践論』東京大学出版会。
- 松永宣明 (2016), 「イノベーションと中小企業」『商工金融』商工経済研究所。