

企業の成熟期における経営学

「品質・機能・価格」の経営学と、「顧客にして欲しい思い」の経営学

Business Administration for the Enterprises at the Mature Stage :
Based on “Quality, Function, Price” and Based on “Desire”

森 俊也*

Shunya MORI

1. 本研究の問題意識¹⁾

製品・事業の多くが成熟期を迎えている企業、すなわち、成熟期にある企業は、どのような経営が必要となるのであろうか。また、成熟期にある企業にとって、どのような経営学が重要となるのであろうか。成熟期にある企業においては、顧客の諸ニーズ（ニーズの束）を満たす価値の開発・提供や、このような活動・仕事を担う従業員のやりがい・達成感の醸成、これらの事業展開を通してライバルへの持続的な競争優位の確立、顧客・従業員・ライバルといった各種の利害関係者との良好な関係化、これまでとは質の異なるイノベーションの創出、などが基本的な目標となることから、これらの課題解決に資する、人的資源管理論、競争戦略論、マーケティング論、(ステークホルダー) マネジメント論、イノベーション論であり、それらを統合したものが「企業の成熟期における経営学」と言うことができる。

この人的資源管理論からイノベーション論までの各種の経営理論は、上述のように、企業のあるステージのことを意識した言及・提起となっていたであろうか。例えば、ジャン他(2012)の人的資源管理論において実証的に明らかにされる従業員のモチベーションを高める要因や、ポーター(1980)の競争戦略論で主張される競争の基本戦略である「コストリーダーシップ」「差別化」「集中」、マッカーシー(1964)

のマーケティング論で提起されるマーケティング手段の4つのP (Product, Price, Promotion, Place) およびそれらを駆使するマーケティングミックス、ドノバン他(1998)のステークホルダーマネジメント論で展開される顧客・従業員・株主の総合的な価値創造、さらに、クリステンセン他(2003)のイノベーション論で言及されるイノベーションの方向性としての「持続的」「ローエンド型破壊」「新市場型破壊」などは、企業の事業・製品においてどのようなステージを想定し、企業のどのような方針を掲げるなかにおいて有効な理論なのであろうか。つまり、これらの理論や研究は、売上・利益が上昇する段階の成長期とともに、売上・利益が頭打ちとなりこれまでにない新しいものを生み出す段階の成熟期といったすべてのステージにおいて有効なものとして提起しているのであろうか。なぜならば、製品価値が価格に単純化してしまう「コモディティ化」という現象が生まれた場合には、企業において成長期から成熟期にかけて重視してきた「品質・機能・価格」の追求では必ずしも十分ではなく、それ以前とそれ以降とは、求められる経営や経営学(各種の経営理論)は異なるのではないかと捉えるためである。

これらの問題意識をもち本稿では、企業が製品の品質や機能を追求しつづけた末に起こる、製品価値が価格に単純化してしまう「コモディティ化」という

*長野大学企業情報学部教授

現象が生まれる時期を基点として、それ以前とそれ以降とに区分し、成熟期にある企業がそれぞれの段階において必要とされる経営の基本方針と、求められる経営学（各経営理論）について考察する。

経営学の主たる理論である人的資源管理論、競争戦略論、マーケティング論、マネジメント論、イノベーション論などの主張・見解について考察すると、これまでの経営学において基礎にしてきたものや各経営理論の基本的目標および課題は、「品質・機能・価格」の文脈であることが分かる。一方、企業の多くの事業・製品がコモディティ化の時期を迎えている中にあっては、これらの経営や経営学は必ずしも有効ではないと推測できる。しかし実際には、企業の多くはこれまでの経営や経営学に問題はなく、しかも成長期から続いてきたこれまでのやり方にこだわってしまうことが想定される。したがって、成熟期にある企業がこれまでの経営や経営学の非有効性をタイミングよく理解し、これまでの「品質・機能・価格」を追求するパターンに陥らないで、真に求められる経営や経営学はどのようなものかを模索していくことが極めて重要となる。

そこで本稿では、コモディティ化の状況を検討しながら「品質・機能・価格」の経営学の有効性について確認し、成熟期にある企業においてはコモディティ化を契機として経営学の転換が極めて重要となることを明らかにする。成熟期にある企業のイノベーションの成功事例を考察すると、「品質・機能・価格」の視点ではなく「この顧客がこう喜ぶ」という「顧客にして欲しい思い」の視点でイノベーションが創出されている。そこでは、コモディティ化以降において、イノベーション論の基本的目標の「社会や顧客に意味のあるこれまでと質の異なるイノベーションを」は変化させてはいないが、その目標を達成する上での課題は「これまでにない品質・機能・価格」の視点から新たな視点に変化させていると考えられる。また、同時に、他の経営理論においても基本的目標は変化しないものの、その課題は質的に変化させていると予測できる。

かくして本稿では、「品質・機能・価格」の経営学が正当化されてきた成熟期にある企業においては、どうしても可視性を追求してしまう罠に嵌ってしまいやすいため、その原因が経営学や経営理論の課題にあることに気づき、「品質・機能・価格」を基礎にした経営学から「顧客にして欲しい思い」を基礎にし

た経営学（思いの経営学）²⁾へ転換することや経営理論の課題について再定義していくことではじめて、その罠から脱却できることを明らかにする。

2. 成長期および成熟期における経営学：「品質・機能・価格」を基礎にした経営学

経営学の一領域として認められる経営理論としては主に、人的資源管理論、競争戦略論、マーケティング論、イノベーション論、マネジメント論などが挙げられる。それぞれの理論の代表的な論者の主張や提起、その基礎にあるもの、さらには基本的な目標や課題を考察すると、以下のようにまとめることができる。

2-1. 人的資源管理論の基礎にあるもの、基本的な目標や課題

ブルーカラーとホワイトカラー双方を対象とした管理である人事労務管理論から、1990年代半ば以降には、経営資源としての人の重要性に着目し、人の効率的な活用について考えるようになり、人的資源管理論という名称に取って代わられることが多くなっている（上林、2012）。その中でも人的資源管理が組織メンバーの能力（ability）、モチベーション（motivation）、機会（opportunity）のそれぞれを維持・向上させる仕組みとして機能した場合、組織の持続的競争優位が高められる点を主張するのがAMO理論であり（竹内、2017）、その代表的な研究者であるジャン他（2012）は、膨大な既存研究の実証報告をもとにしたメタ分析により、従業員のモチベーションは、従業員の教育・スキル・知識水準などの人的資本に比べ、品質・労働生産性などのオペレーション成果の向上により強く貢献していることを解明している。このように、品質・機能の向上に貢献することが従業員のやる気の醸成につながることを主張している。

品質・機能の向上に貢献することが従業員のやる気の醸成には欠かせないとするジャン他の主張は一定の意味はありそうであるが、その一方で、この品質・機能や、価格という視点で従業員の仕事が捉えられ、その視点で従業員の処遇やモチベーションを考えることの弊害も幾つか生まれている。例えば、あるメーカー系企業（T社）では、社内の他の事業部との売上・利益の面での競争を意識したり、他社との品質・機能・価格の面での競争の末での勝利（シェアの

獲得)を重視するあまり、それらに貢献する従業員が評価され、貢献できない従業員は実態とは異なる報告をし、貢献したと見せかける動きが生まれている。また、ある銀行系企業(S社)では、営業担当者の人事評価は法令の遵守や顧客満足度という項目は設定されてはいたものの、それら項目よりも営業目標の達成(不動産ローンを〇期間に〇億円という形で)に力点がおかれていた。そこでは、融資の返済の遅滞や回収不能というものは人事評価には影響せず、ローンの金利や手数料を中心とした価格や条件の面で顧客に訴求しながら、営業目標の達成を誘発させていた。目標達成をボーナス等に反映させる仕組みとなっていたため、それらに貢献する従業員が評価され、貢献できない従業員は架空の処理をしてまでも、貢献したと見せかける動きが生まれている。2つの業界は異なるものの、これらの事例からは、企業は何のために存在するのかを改めて考えることの重要性とともに、これまで企業が品質・機能・価格を基礎に仕事やその評価を設計していたということに気づかされる。

このような従業員の仕事や評価、モチベーションに関する理論的・事例的な内容からも明らかであるように、この人的資源管理論の基本的な目標は、「(品質・機能・価格を基礎として)従業員にやりがいや達成感を」醸成することであり、課題は、「品質・機能・価格を追求する仕事による評価・処遇・やりがいを」と言うことができるであろう。

2-2. 競争戦略論の基礎にあるもの、基本的な目標や課題

また、競争戦略論の生みの親である、ポーター(1980)は、競争戦略という概念を提起するとともに、競争の基本戦略は、「①新規参入の脅威、②代替品の脅威、③売り手(供給業者)の交渉力、④買い手(顧客)の交渉力、⑤競争業者間の敵対関係という5つの競争要因(five forces framework)にうまく対処し、企業の投資収益を大きくするための攻撃的・防衛的アクション」であり、これにより「独自の価値あるポジション」を構築することが重要になるとしている。また、競合他社に打ち勝つ方法・戦略としては、1)「コストリーダーシップ」[どの競合他社よりも低コストを実現。方法:大量生産・販売など。例:自動車・フォードT型車、電卓・カシオショック、カメラ・キャノンEOS100(グロービス・マネジメント・インス

ティテュート、2002)、ハンバーガー・マクドナルド(東北大学経営学グループ、2003)、半導体・テキサスインスツルメント(大滝他、2006)]、2)「差別化」[顧客が重要・必要と考え、競合他社には無い製品やサービスを提供。方法・次元:製品の品質・機能・デザイン、ブランド、アフターサービスなど。例:自動車・ダイムラーベンツ(グロービス・マネジメント・インスティテュート、2002)、自動車・本田技研(大滝他、2006)]、3)「集中」[上2つの戦略を特定の市場や顧客に集中。例:味へのこだわりをもつヤングアダルト層という特定の顧客に向けたハンバーガー・モス(東北大学経営学グループ、2003)、高所得者に特化したクレジットカード・ダイナースクラブ(大滝他、2006)]の3つがあるとしている(それぞれの戦略の事例は、筆者補足)。この事業ごとの競争の仕方にかかる戦略や方法については、これまで多くの企業に対して影響を与えてきたとは言えるものの、これらの戦略の基礎には、品質・機能・価格があり、これをもとに独自の価値あるポジションを設定しようとしている。

つまり、この競争戦略論の基本的な目標は、「(品質・機能・価格を基礎として)ライバルへの持続的な競争優位を」確立することであり、課題は、「ライバルにはない品質・機能・価格による競争優位を」と言うことができる。

2-3. マーケティング論の基礎にあるもの、基本的な目標や課題

さらに、マーケティング論の大家であるコトラー(1967)は、マーケティングを「企業の顧客へ向けての資源、政策、および活動を、利潤をあげながら、特定の顧客グループの欲求を満足させるという視点のもとに、分析を進め、組織づくりをし、計画を立案し、管理すること」と定義し、マーケティングというものや、その目的・視点、活動を具体化している。また、マーケティングにかかる意思決定の重要性やその内容を主張するマッカーシー(1964)は、マーケティング意思決定者が管理するないし管理できる要因として4つあり(4つのP:製品(Product)、価格(Price)、販売促進(Promotion)、流通(Place))、これらを駆使しながら活動していくことの重要性を説き、この概念は現代の企業の事業展開において大きな影響を与えている。大澤他(1999)は、それぞれのPにおけるポジショニング戦略、すなわち、差をつける戦略を

例示しているが、Product (製品) においては、カメラ一体型VTRにおけるソニーの「高画質」と松下の「手ぶれのなさ」など幾つかの製品を挙げている(携帯電話サービスにおける小型・軽量・エリア拡大、ノートブック型パソコンにおける小型・軽量など)。これらからも明らかであるように、それぞれの製品において多次元化しながら差別化を図り競争を展開してはいるものの、製品(Product)ないし価格(Price)はまさしく品質・機能・価格であり、販売促進(Promotion)はそれらの特徴を広報することとなり、場所(Place)においても品質・機能の一環として表現することができる。

つまり、このマーケティング論の基本的な目標は、「(品質・機能・価格を基礎として)顧客のニーズの束やその変化を満たす価値を」生み出すことであり、課題は、「品質・機能・価格の追求により多くの人(万人)にとって有難いものを」と言うことができる。

2-4. マネジメント論の基礎にあるもの、基本的な目標や課題

そして、マネジメントおよびマネジメント論の父といわれるドラッカー(1954)は、マネジメントの仕事および主たる機能として、事業のマネジメント、経営者・管理者のマネジメント(人的・物的資源を使って生産的な企業をつくること)、人と仕事のマネジメントがあり、それらを総合して考えていかねばならないことを主張して以来、組織に成果をあげるための機能・機関にかかるマネジメント論を展開している。

また、経営や事業を展開する上での顧客の重要性が主張されるとともに、従業員や株主などの利害関係者との良好な関係化を考えるステークホルダーマネジメント論がドノバン他(1998)によって提起されている。ここでは、小売業界の「ウォルマート」や航空業界の「コンチネンタル航空」の顧客、従業員(人材)、株主にかかる価値創造の経緯を考察し、これらの成功企業はこうした利害関係者間のトレードオフではなく、顧客、従業員、株主を含めたすべての利害関係者のために価値を創造することにより、企業価値を高めているとしている。ウォルマートやコンチネンタル航空においては、顧客への低価格や高品質での提供により顧客価値が創造され、従業員への報酬ややりがい生まれ従業員価値が創造され、その結果として、配当や株価に影響し株主価値が高まる

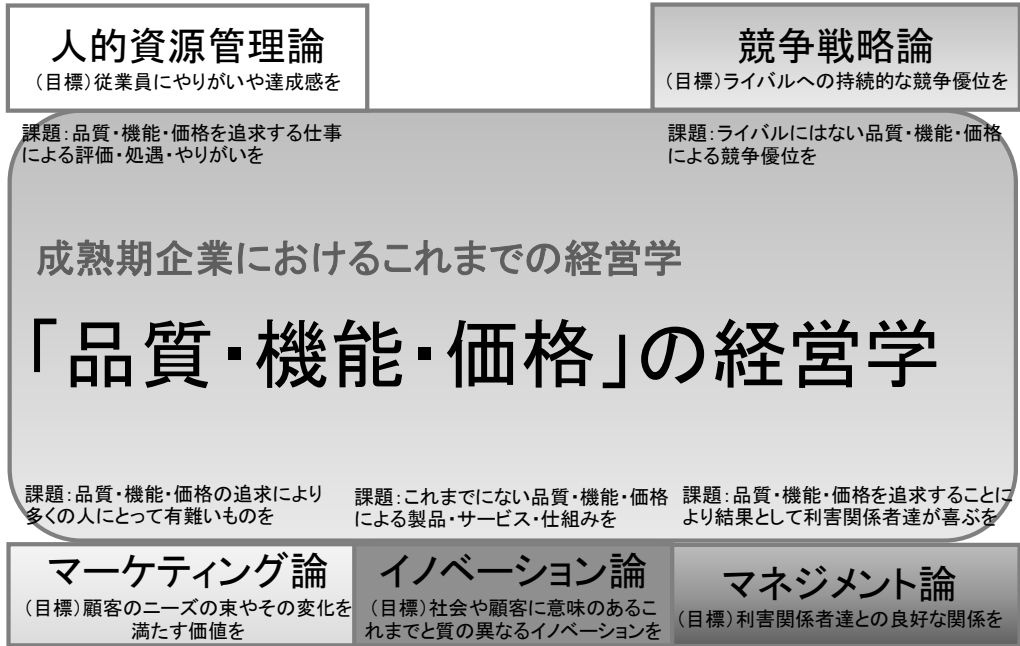
と説明している。このような事例を踏まえて、ドノバン他は企業価値評価モデルの関係図を具体的に示している。そこでは、顧客価値を高めるためには、相対価格や相対品質を意識し、株主価値を高めるためには、収益、資産および費用を意識し、さらには人材価値を高めるためには、相対的な報酬や相対的な仕事の質を意識するとし、顧客価値の相対価格は株主価値の収益と関わり、顧客価値の相対品質は人材価値の相対的報酬と関わり、株主価値の資産や費用は人材価値の相対的な仕事の質と関わりとしている。上述の2社の事例や、それらを踏まえた企業価値評価モデルからも明らかであるように、それぞれの利害関係者は意図を持ち、それぞれを相互に関連させることの重要性は提起してはいるものの、この出発は、顧客への相対価格や相対品質の追求であることが分かる。

つまり、このマネジメント論の基本的な目標は、「(品質・機能・価格を基礎として)利害関係者達との良好な関係を」構築することであり、課題は、「品質・機能・価格を追求することにより結果として利害関係者達が喜ぶを」と言うことができる。

2-5. イノベーション論の基礎にあるもの、基本的な目標や課題

最後に、イノベーション論の始祖とも呼ばれるクリステンセン(1997)は、有能だといわれる経営者が市場を見誤ったり、大企業がベンチャー企業に敗れてしまう理由などについて提唱するとともに、クリステンセン他(2003)は、新成長市場創出におけるアプローチ、つまりイノベーションの方向性として、1) 既存の次元上でよりよい製品を追求する「持続的イノベーション」(最も要求の厳しい顧客が最も重視する属性において性能を向上する)、2) より低コストの技術で過剰性能につけ込む「ローエンド型破壊イノベーション」(低い粗利率と高い資産活用率を組み合わせることにより低価格を実現しつつ魅力的な利益率を得る)、3) イノベーションの次元を新しいものへと転換する「新市場型破壊イノベーション」(従来型の属性では性能は劣るが新しい属性において性能を向上する)の3つを示している。特に最後の新市場型破壊のイノベーションが重要になるとし、わが国に関連した例としては、「トヨタ」(コロナをはじめとする安価な自動車で米国市場に参入し、それまで新車を買えない人が無理なく買ったり、多くの家庭にお

図1. 成熟期企業のこれまでの経営学としての「品質・機能・価格」の経営学



出所：既存の経営理論の考察をもとに筆者作成

いてセカンドカーを購入することを可能にしている。また、高級な販売店ブランドとしてのレクサスを展開している)、「ソニー」(真空管技術を利用して大型テレビやラジオを製造していたRCAなどの企業を、トランジスタ技術を活用した携帯用ラジオやテレビで破壊している。家庭用ビデオカメラやウォークマンなど数々の新市場破壊製品を市場に投入している)、「ホンダ」(ハーレー・ダビッドソン、トライアンフ、BMWなどの騒音をたてる大型バイクの製造業者をスーパーカブが破壊している)、などを挙げている。この「新市場型破壊イノベーション」の概要からも明らかであるように、新しい属性を発見・特定し、性能を高めるイノベーションとなっている。また、上の事例からも明らかであるように、社会にこれまでになかったものや顧客に有用なものの創出を意図し、新たな物差しを見つけることの重要性を指摘してはいるものの、ソニーのウォークマン以外は、新たな成長市場の創出を品質・機能・価格の視点で説明してい

る。つまり、このイノベーション論の基本的な目標は、「(品質・機能・価格を基礎として)社会や顧客に意味のあるこれまでと質の異なるイノベーションを」創出することであり、課題は、「これまでにない品質・機能・価格による製品・サービス・仕組みを」と言うことができる。

上述のように、それぞれの経営理論やそこで取り扱われた事例は、成長期、成熟期といったあらゆるステージで有効であり、参考になるものとして提起されてきた。それらをまとめると、図1のように、「品質・機能・価格」を基礎として、その文脈でそれぞれの経営理論の基本的な目標や、課題が設定されていることが分かる。

3. 成熟期企業の経営学の転換の時期、気づき、制約するもの、方向性：成熟期企業におけるコモディティ化を契機とした経営学の転換に向けて

3-1. 「品質・機能・価格」の経営学の有効性：転換の判断の時期としての「コモディティ化」

多くの業界・企業において多くの事業・製品が成熟期にあり、しかもそれらの業界・企業の多くの事業・製品がそのステージに入ってから相当程度の期間が経過している中において、上述してきた経営理論は果たして有効なのだろうか。また、これだけ良いものがあふれている現代においてそれらの理論は有効なのであろうか。さらに、多くの企業がそれらの経営理論を基礎しながら経営や事業を展開している中で、自社にとってそれらの理論は有効なのであろうか。そして、顧客が満足し、従業員がやりがいを持ち、ライバルへの競争優位を確立する上で、それらの理論は有効なのであろうか。このような面からそれらの経営理論の有効性を確認していくことが必要となる。

成熟期にある企業が品質・機能・価格の追求の末に行き着く先は、どのような世界であらうか。その世界において、それぞれの理論における基本的な目標はともかく、課題の内容は有効であらうか。具体的に言えば、人的資源管理論の課題である「品質・機能・価格を追求する仕事による評価・処遇・やりがい」や、競争戦略論の課題である「ライバルにはない品質・機能・価格による競争優位を」、マーケティング論の課題である「品質・機能・価格の追求により多くの人にとって有難いものを」、マネジメント論の課題である「品質・機能・価格を追求することにより結果として利害関係者達が喜ぶを」、イノベーション論の課題である「これまででない品質・機能・価格による製品・サービス・仕組みを」は、それぞれの理論の基本的な目標を達成する上で、妥当なものであろうか。

この問題を考えていく上で重要な示唆を与えてくれるのが、楠木・阿久津(2006)ならびに竹内・楠木(2007)(以下、著者名を楠木他と略記)が提唱する「価値次元の见えない」イノベーション論であり、また、そこで提起する「コモディティ化」とその現象を捉えての「脱コモディティ化」に向けた方策である。楠木他は、市場が成熟化し、安さをキーワードとした「コモディティ化」(製品価値が価格に単純化してしまう現象)が起きた場合には、脱コモディティ化に向

けて、価格という単一の次元に収斂してしまった競争のルールをイノベーションによって変えしめることが必要であり、そのイノベーションが価値次元のあり方にどのようなインパクトをもたらすのかが重要であるとしている。また、楠木他は、製品の価値次元の見え方は時間とともに変化し、当初は、1) 未知なるもので「これ何だろう?」という次元が見えにくい、その後、2) 製品理解が深まり「支配的デザイン」が確立することに伴い次元が見えるようなる、さらに、3) 従来とは異なる使い方をする顧客が市場に現れることにより多次元化(PCであれば、高画質、処理速度向上、軽量・薄型化・小型化など)を迎え次元が見えにくくなる、そして、4) 技術と市場が成熟(価値が見えやすく、ライバルが模倣し合い、技術での競争が限界となり、顧客が製品に満足)し再び次元が見えるようになる、最終的に、5) はっきりとしたものさしが1つひとつ消えていきながらコモディティ化する、としている。最終段階においては、価格という極めて客観的な単一次元で製品価値が決まるという状況に向かって、価値の可視性が高まるプロセスをたどり、最後に「いくらなの?」ということになってしまうことを指摘する。

楠木他は、企業がこのコモディティ化という状況を想定しながら、具体的な解決策も提示している。ここでは、脱コモディティ化を図るための方策として、1) 「次元を創る」(それまで顕在化されていない価値の発見により新しい次元を創造する。例: 吸い込み仕事率や小型・軽量、操作のしやすさ、音の静かさといった機能ではなく、排気が出ず清潔な掃除機として開発された三洋電機の「ジェットターン」)、2) 「次元を壊す」(次元的な競争のルールそのものを破壊し、価値次元を見えなくしてしまう。例: 新しい音楽の楽しみ方という経験を創造したソニーの「ウォークマン」。遊べば遊ぶほどユーザーがキャラクターの性格や特徴についての理解を深め、ゲームを進める戦略について習熟し、キャラクターの収集や交換の面白さが増す経験を創造した任天堂の「ポケモン」。自宅でもオフィスでもない「第3の場所」という、ちょっとリラックスする空間を提供するスターバックスコーヒーの「スターバックス」)、という2つの方策があることを示している。また、この次元を「創る」においても、やがて限界がきてしまうことから「壊す」戦略へ打ってでることが極めて重要になるとしている(例: インテルにおいては、PCユー

ザーにとって重視されていたデスクトップPC向けのMPUの処理速度という視点から、ノートPC向けバッテリー持続時間を重視したMPUの消費電力の低減という視点【次元を創る】へ、さらに、ノートPCに搭載するチップなど周辺機能を果たすチップをセットにした統合チップ群を開発し、WiFi技術を使ったデジタル無線機器というノートPCの新たな使い方を示し、PCの新たなコンセプトをデバイスの立場から提示するという視点【次元を壊す】へ。

楠木他は、企業が抱えるイノベーション課題やその解決の視点を整理するとともに、イノベーションの今後の方向性についても提起している。具体的には、クリステンセンが提起する企業のイノベーションの方向性としての「持続的イノベーション」、「ローエンド型破壊イノベーション」、「新市場型破壊イノベーション」の意義については認めながらも、ここで主張される「新市場型破壊イノベーション」においても可視性は高く、また、それによりライバルが同様の視点で競争しようとするため、その限界について指摘している。その上で楠木他は、イノベーションにおいて価値次元を創造する視点として、購買動機の鍵となる価値次元の可視性が「低い」（価値次元が見えない）・「高い」（価値次元が見える）、購買決定の鍵となる価値次元の所在が「属性」（コモディティ化対抗）・「使用文脈」（コモディティ化回避）の組合せから、イノベーションを「性能イノベーション」（高、属性、例：おいしいお茶）、「感性イノベーション」（低、属性、例：伊右衛門）、「用途イノベーション」（高、使用文脈、例：ヘルシア）、および「カテゴリー・イノベーション」（低、使用文脈、例：スターバックス）の4つに分類している。特に、4つ目のカテゴリー・イノベーションについては、これまでの価値を再定義しつつ、単に性能のような目に見えやすいものではないため可視性が低くなり、競争優位の確立において極めて重要になるとしている。

これらからも明らかであるように、成熟期にある企業は、コモディティ化の時期の前後において、イノベーションの方向性やイノベーション論の課題は変化することが想定され、そのイノベーションは、これまでの重視されてきた「品質・機能・価格」を基礎としたものとはズレが生まれていることが分かる。

3-2. 「品質・機能・価格」の経営学が正当化されてきた成熟期企業が陥る罠とその罠からの脱却：その原因が経営学や経営理論の課題にあることへの気づき

楠木他の主張や提起を踏まえれば、成熟期にある企業が「コモディティ化」という現象を認識し、これまでイノベーション論の課題としてきた「これまでにない品質・機能・価格による商品・サービス・仕組みを」創出することにより、同理論の基本的な目標である「社会や顧客に意味のあるこれまでと質の異なるイノベーションを」創出することが達成できるのか、また、顧客、従業員、ライバルといった利害関係者に対して有効なのか、さらには、他の経営理論の課題も変化しているのではないかと、などについて検証していくことが不可欠となる。成熟期企業にとって、このような検証をしていくことが、これまで大切にしてきたものの、必ずしも有効とは言えない「品質・機能・価格」の経営学からの転換の契機となり、新たな経営学を探る機会にもなると考える。

これまで多くの企業が「品質・機能・価格」を基礎にした経営を展開してきた事実について、楠木他は、「可視性の罠」という概念を提起しながら説明している。そこでは、顧客においてイノベーションのパフォーマンスの向上を認識しやすい、ライバルにおいて明確な違いをつくる方向に流れやすい、組織において資源投入・配分の正当化がしやすい、などの理由から企業では品質・機能・価格などの可視性の高いものを追求する傾向にあったことを説明している。また、森 (2019) は、この可視性の罠に嵌らない（このパターンに陥らない）でこれまでにないイノベーションを創出するためには、これまで正当化されてきた可視性の視点でとらえる特性が利害関係者にとって真に有効かを検証し、有効ではないとすると「癖」として捉え、例えば、「顧客にして欲しい思い」のような何がしかの方針をもちながらその癖を直していくことが重要であるとしている。したがって、成熟期にある企業においては、成長期から成熟期にかけて有効であったという認識のもと、「品質・機能・価格」等を求めてしまう傾向にあるため、「これまでの品質・機能・価格を基礎にした経営から脱却すべき」と主張されても、なかなか転換することは難しい。その意味では、コモディティ化といったタイミングにおいて、その状況を認識するとともに、顧客や従業員、ライバルといった利害関係者に対してこれま

での経営学で有効なのかを確認し、「品質・機能・価格」に変わる基本方針として何が有効になるのかを検討し、それによりどのような経営学や経営理論の課題が重要になるのかを明らかにする必要がある。

上述のように、成熟期にある企業において「品質・機能・価格」の経営学は正当化される傾向にあるし、これまでこれら企業の行動のパターンとして根付いてきたものであるでなかなか変更しづらい。また、図1の「品質・機能・価格」の経営学における各経営理論の基本的な目標を見ても、各々が設定する課題で達成できると考えてしまう傾向にある。成熟期企業はこのような傾向にあったため、新たな経営を模索したり、イノベーションや人的資源管理、競争戦略、マーケティング、マネジメントといった各領域の課題についても吟味することはしなかったし、また、幾つかの理由からこれまでの経営学や経営理論が肯定される傾向にあったことから、もし「何かがおかしい」と思っても、疑いの目を現在の経営学や経営理論に向けることはなかったと推測できる。したがって、成熟期企業が「うまくいかない」原因が経営学にあると捉えることや、新たな経営学の必要性に気づくことはなかったのではないかと考える。

ただ、成熟期にある企業の実態は、コモディティ化という現象を境にして、品質・機能・価格といった「価値次元の見える」イノベーションでは限界がきてしまっており、それを避けるためには、楠木他(2006)が主張する「誰が、なぜ、どのように喜ぶのか」という「この顧客がこう喜ぶ」という視点の「価値次元の見えない」イノベーションの創出が重要と考えられる。つまり、このコモディティ化を境にして、イノベーション論の基本的な目標である「社会と顧客に意味のあるこれまでと質の異なるイノベーションを」創出することは、「品質・機能・価格」の視点では難しくなり、イノベーション論の課題も「これまででない品質・機能・価格による製品・サービス・仕組みを」から「この顧客がこれまでに味わったことのない思いができる製品・サービス・仕組みを」に変化していることが予測できる。

3-3. 経営理論の基本的目標の有効性と課題の有効性：目標は有効でも課題は変化？

成熟期にある企業は、コモディティ化を境にして、例えば、イノベーション論での基本的な目標である「社会や顧客に意味のあるこれまでと質の異なるイ

ノベーションを」創出することは、同理論の課題「これまででない品質・機能・価格による製品・サービス・仕組みを」では必ずしも有効ではないという認識をもっているだろうか。成熟期企業は、これまででない品質・機能・価格の商品等で、社会や顧客に意味のあるものを提供しようとしてしまうことが想定でき、このような認識をもっているとは言い難いであろう。ただ、現実には、そのような認識をもっていないとコモディティ化以降においてその企業の成長や発展は見込めない。

成熟期にある企業において、イノベーション論の課題の変化に対して鈍感であり、気づくことができなかった大きな理由は何であろうか。それは、それぞれの理論の目標は変化していないため、課題も変化させる必要がないと捉えてきたことや、それぞれの目標を達成するためには、これまで大切にしてきた品質・機能・価格の文脈で課題は達成できると受けとめてきたためではないだろうか。この理解が妥当だとすると、成熟期企業は、このイノベーション論に限らず、経営理論の基本的な目標は時を経ても変化しないため、併せて課題も変化しないと捉えていたのではないだろうか。したがって、コモディティ化前後において目標達成に向けた課題解決の方向を変える必要があるにも拘わらず、そのままにしていたことが予測できる。実際に、楠木他のような成功事例を分析した新たなイノベーション論においては、コモディティ化前と後とでは基本的な目標は共通でも、その課題は変化しているのである。

楠木他が次元を壊した例として挙げた、電気機器・ソニーの「ウォークマン」をはじめ、製菓・森永の「ウィダーインゼリー」(現商品名、インゼリー)、自動車・日産の「キューブ」などは「この顧客がこう喜ぶ」ものとして該当し、これらは「価値次元の見えない」イノベーションとして有効であったとしている。また、森(2018)は、成熟期にあるビール・S社や銀行・A社において「顧客にして欲しい思い」を経営や戦略の基礎にすることによって「この顧客がこう喜ぶ」ような「価値次元の見えない」イノベーションが創出できる可能性について論証している(表1)。

これらの楠木他が取り上げた事例や、森が論証した事例では、まず成熟期にある企業が製品の可視性が高まるプロセスをたどり「いくらなの？」という状況になっていることや、製品の品質や機能を追求しつくしたという状況になっていることを自覚してい

表 1. 成熟期にある業界・企業における品質・機能の追求と、コモディティ化を境にして
どのような方向に変わったのか、変わるのか

業界・企業	商品	品質・機能の視点	コモディティ化後、利害関係者への有効性の確認	顧客にして欲しい思いの視点
電気機器・ソニー	ウォークマン	音質がきれい	○製品価値が価格に単純化しているか(価値の可視性が高まるプロセスをたどり「いくらなの?」になっているか) ○製品の品質や機能を追求しつくしたか	気持ちのリフレッシュしたい人へ、「持ち運べる音楽を!」
製菓・森永	ウィダーインゼリー(現商品名、インゼリー)	おいしい、たべやすい	食事もとれない忙しい人へ、「短時間でとれ、空腹を満たし、必要最低限の栄養価のゼリー飲料を!」
自動車・日産	キューブ	燃費、よく走って・曲がって・止まる	◇顧客や従業員、ライバル等の利害関係者へ有効か否かを判断 ◇イノベーション論の基本的	快適な車内を大切にする人へ、「自分の部屋でくつろいでいるような感覚を味わえる車を!」
ビール・S社	—	素材・品質・鮮度がいい	目標は変化しなくても、課題の質は変化(旧)「これまでにない品質・機能・価格」	「飲んだ後」のことを大切にしたい人へ、「上質な気持ちよさを!」
銀行・A社	—	金利・手数料の条件がいい、利便性が高い	(新)「この顧客がこれまでに味わったことのない思いができる」	人が何故お金を使うのかを考え、「この人にとって最適な買い物により、最高の日常を!」

出所：上3つの事例は楠木他（2006，2007）をもとに作成、下2つの事例は森（2018）をもとに筆者作成

る。また、これらの事例では、成熟期企業がこの状況認識を基礎にして、顧客や従業員、ライバル等の利害関係者に対してこれまでのイノベーションが有効か否かを判断している。さらに、これらの事例は、成熟期企業がこれらの状況認識や利害関係者への有効性の確認をもとに、これまでのイノベーション論の基本的な目標である「社会と顧客に意味のあるこれまでと質の異なるイノベーションを」創出することは変化させてはいないものの、課題については、「これまでにない品質・機能・価格」という視点から、「この顧客がこれまでに味わったことのない思いができる」という視点に変化させている。すなわち、これらの事例を分析すると、イノベーション論の課題内容については変更・修正されていることが明らかとなる。

4. 企業の成熟期における経営学の変化:「品質・機能・価格」の視点から「顧客にして欲しい思い」の視点へ

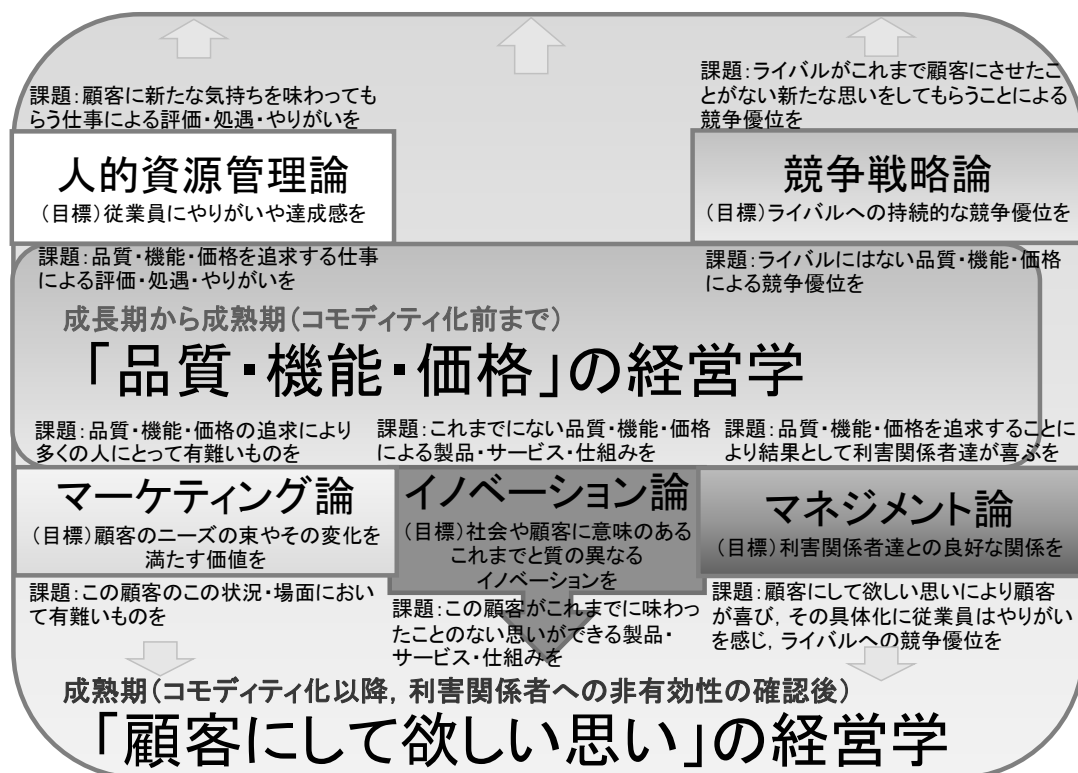
図1からも明らかであるように、成熟期企業におけるこれまでの経営学は「品質・機能・価格」を基礎にして経営理論の課題が定義されていた。したがって、このようなイノベーション論の課題の「品質・機能・価格」の視点から、「顧客にして欲しい思い」の視点への変化は、他の経営理論においても同様に課題の変化が求められることになることを教えてくれる。つまり、「社会や顧客に意味のあるこれまでと質の異なるイノベーションを」基本目標に掲げる「イノベーション論」においては、コモディティ化を境にして、課題は「これまでにない品質・機能・価格による製品・サービス・仕組みを」から「この顧客がこれまでに味わったことのない思いができる製品・サービス・

仕組みを」へ転換することになる。それに併せて「従業員にやりがいや達成感を」基本目標に掲げる「人的資源管理論」においては、コモディティ化を境にして、課題は「品質・機能・価格を追求する仕事による評価・処遇・やりがいを」から「顧客に新たな気持ちを味わってもらう仕事による評価・処遇・やりがいを」へ転換することになる。また、「ライバルへの持続的な競争優位を」基本目標に掲げる「競争戦略論」においては、コモディティ化を境にして、課題は「ライバルにはない品質・機能・価格による競争優位を」から「ライバルがこれまで顧客にさせたことがない新たな思いをしてもらうことによる競争優位を」に転換することになる。さらに、「顧客のニーズの束やその変化を満たす価値を」基本目標に掲げる「マーケティング論」は、コモディティ化を境にして、課題は

「品質・機能・価格の追求により多くの人にとって有難いものを」から「この顧客のこの状況・場面において有難いものを」に転換することになる。そして、「利害関係者達との良好な関係を」基本目標に掲げる「マネジメント論」は、コモディティ化を境にして、課題は「品質・機能・価格を追求することにより結果として利害関係者が喜ぶを」から「顧客にして欲しい思いにより顧客が喜び、その具体化に従業員はやりがいを感じ、ライバルへの競争優位を」に転換することになる。

成熟期にある企業において存在感を発揮しているイノベーションの幾つかの事例を分析すると、それらのイノベーションの課題は、これまでの「品質・機能・価格」から「顧客にして欲しい思い」へと視点が変わっていることが明らかとなる。このような課題

図2. 「品質・機能・価格」の経営学から「顧客にして欲しい思い」の経営学へ
：コモディティ化以降の利害関係者への有効性の検証による経営学の転換



出所: 既存の経営理論および企業のイノベーション事例の考察をもとに筆者作成

の質的变化が、イノベーションのみならず、人的資源管理や競争戦略、マーケティング、マネジメントにおいて同様に起きていることを想定すれば、成熟期にある企業においては、図2に示すような、新たな経営や経営学および経営理論の課題が導出されることになる。

したがって、成熟期企業が、コモディティ化という状況を認識し、顧客や従業員、さらにはライバルといった主たる利害関係者にとって、これまでの事業展開やイノベーションが有効かどうかを検証することで、これら企業がこれまで大切にしてきた経営や経営学の基本的な視座を変更することが求められ、同時に、これまで大切にしてきた経営理論の目標は共通でも、その課題は変更が不可欠になることを気づかせてくれる。「品質・機能・価格」の経営学が板についている成熟期企業が、これまでの経営や事業の展開について利害関係者に対する有効性の観点から検証することで、成熟期における経営学として「品質・機能・価格」の経営学と「顧客にして欲しい思い」の経営学の2つの重要性を理解し、適したタイミングで、「品質・機能・価格」の経営学から「顧客にして欲しい思い」の経営学へ転換を図ることができるのではないだろうか。

5. 結びにかえて

成熟期にある企業が、「何かがおかしい、うまくいっていない」ということは気づいても、その原因が自身が展開する経営や、基礎におく経営学、さらには、経営理論の課題内容にあることには気づくことはないのではないだろうか。なぜならば、成熟期企業にとって、「品質・機能・価格」の経営学は、肯定されたり正当化されたりすることはあっても、否定されたり見直しが必要であると捉えられることは少なかつたと考えるためである。本稿において考察してきたように、これまでの経営学、すなわち、人的資源管理論、競争戦略論、マーケティング論、マネジメント論、イノベーション論などの経営理論は、「品質・機能・価格」が基礎にあり、しかも、企業のどのステージにおいても有効な理論として提起されてきたと考えられる。

ただ実際には、企業のイノベーション行動を踏まえたイノベーション論においては、社会や顧客に有効であった事象が分析されており、それらをさらに考察すると「顧客にして欲しい思い」を基礎にした展

開がなされ、これまでの同理論の課題「これまでにない品質・機能・価格の製品・サービス・仕組みを」では十分に対応できず、同理論の新たな課題「この顧客がこれまでに味わったことのない思いができる製品・サービス・仕組みを」が導き出される。このように、同理論の基本的な目標「社会や顧客に意味のあるこれまでと質の異なるイノベーションを」は、コモディティ化を境にして変化しない中で、課題は「品質・機能・価格」から「顧客にして欲しい思い」の視点に変化していることになる。言い換えれば、成熟期にある企業は、このように「顧客にして欲しい思い」の視点で課題を変化させることで、これまで追求してきた可視性の高いイノベーションから抜け出し、「可視性の罟」から脱却できるようになる。

また、このイノベーション論での課題の質的变化は、他の経営理論においても同様に起きていると考えられる。したがって、成熟期にある企業が、人的資源管理論、競争戦略論、マーケティング論、マネジメント論、イノベーション論などのそれぞれの基本的目標を達成するためには、コモディティ化を境にして、「品質・機能・価格」の視点による課題ではなく、「顧客にして欲しい思い」の視点のような新たな課題を抱えている可能性が高い。その中で成熟期企業において、「品質・機能・価格」の経営学が根づき、新たな経営学への転換が必要であると考えなかつたのは、それぞれの理論の基本的目標は十分であり変える必要がないため、その目標を達成する上での課題も変える必要がないと捉えてきたことや、基本的目標の達成は「品質・機能・価格」の視点で課題を定義しても肯定することができたこと、などが原因として考えられよう。

これまで「品質・機能・価格」の経営学が浸透し、パターン化し、しかも様々な理由で正当化されている成熟期にある企業にとって、「品質・機能・価格」の経営学と「顧客にして欲しい思い」の経営学の2つの経営学があるといっても半信半疑かもしれない。しかし、成熟期にある企業がコモディティ化以降において、自身の事業展開について冷静に分析し、利害関係者への有効性を検証していくことで「何かがおかしい、うまくいっていない」原因が自身の経営や基礎におく経営学にあることが分かるのではないだろうか。

注

- 1) 本稿の問題意識の醸成に際し、東北大学大学院経済学研究科大滝精一名誉教授ならびに一橋大学大学院経営管理研究科楠木建教授より有益なご助言・ご示唆を頂戴した。ここに改めて深甚なる感謝を申し上げる。
- 2) これまで筆者は、この「思い経営学」の構築に向けて理論的・事例的・実証的な研究を行ってきた。成熟期にある業界・企業における実証的な研究では、成熟期にある企業が、「品質・機能・価格」ではなく「顧客にして欲しい思い」というものを経営や戦略の基礎にすることで、顧客や従業員、ライバルといった主要な利害関係者に有効なイノベーションの創出が可能になることを確認してきた。筆者はこれらの研究のうえに立ち、「思いの経営学」を「成熟期にある企業がこれまでの品質・機能・価格を基礎にした経営を超え、顧客の奥底にあるインサイトを発見し、それに基づきコンセプトを事業のコアに定め、また、企業の将来像を再定義し、人・組織が一体となってブレイクスルーを起こし、イノベーションの創出へとつなげていく経営学」と定義する。

【主要参考文献】(アルファベット順)

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A.L. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, NY: ILR Press.
- Burke, W. W. and Trahan, W. (2000), *Business Climate Shifts*, Boston, Massachusetts: Butterworth-Heinemann. (プライスウォーターハウス・パーソンズ・コンサルタント訳『組織イノベーションの原理』ダイヤモンド社, 2000)
- Christensen, C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. (玉田俊平太監訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001)
- Christensen, C.M., Raynor E. (2003), *The Innovator's Solution*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. (玉田俊平太監訳『イノベーションへの解』翔泳社, 2004)
- Donovan, J., Tully, R., and Wortman B. (1998), *The Value Enterprise*, New York: McGraw-Hill Companies. (デトロイト・トーマツ・コンサルティング戦略事業部訳『価値創造企業』日本経済新聞, 1999)
- Douglas, B., Wright, S., Bachman, P., and John E. (1998), *In Search of Shareholder Value: Managing the Drivers of Performance*, London: Financial Times. (鶴田知佳子・村田久美子訳『株主価値追求の経営—キャッシュフローによる企業改革—』東洋経済新報社, 1998)
- Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper & Row. (上田惇生訳『現代の経営』(上・下)ダイヤモンド社, 1996)
- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Heinemann. (上田惇生訳『イノベーションと起業家精神』(上・下)ダイヤモンド社, 1997)
- Freeman, R. E. (1983), "Strategic Management: A Stakeholder Approach," *Advances in Strategic Management*, Vol.1, pp.31-60.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- グロービス・マネジメント・インスティテュート (2002)『MBA経営戦略』ダイヤモンド社 (第4版)。
- 井出正介・高橋文郎 (1998)『株主価値創造革命』東洋経済新報社。
- 伊丹敬之 (1999)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之 (2004)『経営戦略の論理』(第3版)日本経済新聞社。
- 伊丹敬之 (2012)『経営戦略の論理』(第4版)日本経済新聞社。
- 伊藤邦雄 (1999)『企業価値を創造する』東洋経済新報社。
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., and Baer, J. C. (2012), How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms, *Academy of Management Journal*, 55 (6), pp.1264-1294.
- 上林憲雄 (2012)「人的資源管理論」『日本労働研究雑誌』No.621, pp.38-41.
- 加藤敬太・金井一頼 (2009)「経営戦略論におけるステークホルダー・アプローチの可能性」『大阪大学

- 経営学』大阪大学経済学会, 第59巻, 第2号, pp.63-77。
- Kotler, P. (1967), *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- 楠木 建・阿久津聡 (2006) 「カテゴリー・イノベーションー脱コモディティ化の論理ー」『組織科学』第39巻, 第3号, pp.4-18。
- McCarthy E. J. (1964), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D, Irwin: Homewood, IL.
- 三菱総合研究所・阪本大介 (2005) 『イノベーションリーダーマネジメント』アーク出版。
- 森 俊也 (2013) 「成熟期における企業デザイン」日本経営学会編『新しい資本主義と企業経営』経営学論集第83集 (7), 千倉書房, pp.1-11。
- 森 俊也 (2015) 『『思いの経営学』の構築に向けて』日本経営学会編『日本のものづくり経営パラダイムを超えて』経営学論集第85集 (37), 千倉書房, pp.1-11。
- 森 俊也 (2017) 「『可視性の罨』からの脱却と競争戦略の転換」日本経営学会編『日本の経営学90周年の内省と構想』経営学論集第87集 (53), 千倉書房, pp.1-9。
- 森 俊也 (2018) 「成熟期企業におけるステークホルダーマネジメント」日本経営学会編『公共性と効率性のマネジメント』経営学論集第88集 (17), 千倉書房, pp.1-10。
- 森 俊也 (2019) 「成熟期企業の『癖』と、それを理解し、直すことによるイノベーションの創出」日本経営学会編『日本の経営の現在ー日本の経営は何を残し、何を变えるのかー』経営学論集第89集 (55), 千倉書房, pp.1-10。
- 村上伸一 (1999) 『価値創造の経営管理論』創成社。
- 野中郁次郎・永田晃也 (1995) 『日本型イノベーション・システム』白桃書房。
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・山下義通・小久保厚郎・佐久間陽一郎 (1997) 『イノベーション・カンパニー』ダイヤモンド社。
- 野中郁次郎編 (2002) 『イノベーションとベンチャー企業』八千代出版。
- 野中郁次郎・勝見 明 (2005) 『イノベーションの本質』日経BP社 (第6刷)。
- Normann, R. and Ramirez, R. (1994), *Designing Interactive Strategy*, Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. (中村元一・崔 大龍訳『ネットワーク型価値創造企業の時代』産能大学出版部, 1996)
- 奥村昭博 (1986) 『企業イノベーションへの挑戦』日本経済新聞社。
- 大澤 豊・一寸木俊昭・津田眞激・土屋守章・二村敏子・諸井勝之助 (1999) 『マーケティングと消費者行動』有斐閣 (第5刷)。
- 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田 智 (2006) 『経営戦略』有斐閣アルマ。
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982)
- Ramaswamy, V. and Francis G. (2010), *The Power of Co-Creation: Build it with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*, New York: Free Press.
- 十川廣國 (2000) 『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社 (第5刷)。
- 田路則子 (2005) 『アーキテクチュラルイノベーションーハイテク企業のジレンマ克服ー』白桃書房。
- 竹内弘高・楠木 建 (2007) 『イノベーションを生み出す力』ゴマブックス。
- 竹内規彦 (2017) 「戦略的人的資源管理研究における従業員モチベーション」『日本労働研究雑誌』No.648, pp.4-15。
- 東北大学経営学グループ (2003) 『ケースに学ぶ経営学』有斐閣 (第14刷)。
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. and Eastman, L. J. (1999), *The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness: A Second Order Latent Variable Approach*, *Group and Organization Management*, 24 (3), pp.300-339.
- 吉村孝司 (2000) 『企業イノベーション・マネジメント』中央経済社 (第5刷)。