

成熟期の企業における「価値次元の見えないイノベーション論」 の貢献と課題

Contributions and Propositions of “Innovation Theory with Invisible Value Dimensions” in Enterprises at the Mature Stage

森 俊 也*

Shunya Mori

Ⅰ. 本研究の問題意識：企業の意義とイノベーション課題

われわれにとって「企業」とは、どのような存在であろうか。われわれが生活する上で利用・使用する殆どすべてのものが企業によって開発・提供される。一般に企業は、顧客の状況、ライバルの状況、自社のこれまでの取組みや自社の保持する企業力・事業力などを踏まえ、顧客に対してこれまでにない何らかの製品・サービスを提供することを構想し、この構想を研究開発・技術開発、購買、生産・製造、販売・マーケティング、サービス、財務、人事という諸機能を統合させ、実際に顧客に対して商品・サービスを開発・提供するという形で具体化している。企業のこのような事業活動の結果、つまりイノベーションの成果が、電話、携帯電話、ファクシミリ、パソコン、プリンタ、デジタルカメラ、鉄道、自動車、飛行機、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、通信販売、宅配便、テレビ、ビデオ、DVDレコーダー、加工食品、冷凍食品、冷蔵庫、洗濯機、掃除機であり、それらが、われわれの生活に大きな影響を与え、それら無し生活が成り立たないほど重要化している。それらが登場した当時はわれわれにとって存在の意味や機能が分からず困惑させたものでも、現在では、沢山の人が利用し、

それらは言うまでもなく「意味のあるもの、無くてはならないもの」となっている。このように「われわれが生活を営む上で必要な（または必要と思える）ものを創造し、提供してくれる存在」が企業である。

また、われわれにとって「企業」とは、どのような存在であろうか。われわれの殆どが何らかの組織（企業、学校、NPO、団体、クラブ・サークルなど）に所属し、何がしかの目的を協働しながら達成しようとする。なかでも、われわれの多くは高校や大学等を卒業して企業に就職し、そこで仕事をし、生活の糧となる給与を得ることになる。就職する業界・業種は様々であり、同一の企業に長期にわたり勤めるか否かはそれぞれであるが、われわれはそこで何らかの職務・仕事を遂行し、給与を得たり、時にやりがいやいきがいを感じたりすることになる。われわれの生活において仕事の占める時間的割合を考えれば、この仕事上のやりがいは、人が生きる上で重要な意味をもつことは言うまでもないであろう。このように「われわれが生活する上で重要となる糧や仕事上のやりがい、いきがいを与えてくれる存在」が企業である。

このように企業は、われわれに有用な製品・サービスを恒常的に開発・提供してくれる存在であるととともに、われわれに生きる糧や生きる意味

*企業情報学部教授

を与えてくれる存在とすることができる。また、社会や顧客に有用な商品・サービスを開発・提供する活動が、企業でのわれわれの仕事となり、これらのイノベーション活動にやりがいや生きがいを見出していくことになる。かくして企業はわれわれにとって極めて重要な存在であり、企業は社会や顧客、さらには従業員に対して存在価値を示していくことで、継続・成長することができる。

しかし、現実の企業、とりわけ成熟期にある企業のイノベーションの動向を見てみるとどうであろうか。企業は様々な関係者に対して存在価値を十分に示すことができず、必ずしも好ましいイノベーションが創出できていないというのが実態である。それら企業の多くに見られる傾向としては、1) 自社の利益獲得のためにライバルの行動を重視している、2) ライバルと違う機能や価格を追求している、3) 機能や価格を追求すれば顧客は受け入れてくれるという企業側の発想が存在している、4) 効率・機能のみの追求により従業員の仕事上のやりがいが減退している、などが挙げられる。つまり、それら企業は、自社の利益獲得を狙い、業界内のどの企業にもない機能（高機能化、機能追加）や、どの企業よりも安い価格（製品開発や生産に関する効率）を追求してきた。そのため、意識する最も重要な存在がライバルであり、製品・サービスを提供する相手である顧客は、ライバルより機能をよく、低価格を実現すれば受け入れるだろうという程度の存在として捉えてきた。このように、企業の視点でものを考え、顧客を思い、顧客をどのようにしていきたいという顧客の視点は極めて弱いものであった。したがって顧客は、提供される製品・サービスの自分に対する意味や違いが十分には分からず、高機能なものや低価格なものを購入し、それに連動して企業は、より高機能・低価格を実現しようという行動となっていた。機能を追求しても顧客のほとんどが十分に満足できる水準に達すれば、最終的には価格のみの競争となってしまう、企業は自分で自分の首を絞めるという構造になっていた。そして従業員は、高機能化・機能追加や様々な効率を追求し、意識する相手も業界内のライバルに限定されてきたため、定型的な仕事や仕事上の限界も多く、仕事に対しておもしろみややりが

いを必ずしも見出せない状況にあった。

このような現実の企業の多くが陥っている状況やイノベーション上の課題を受け、本稿ではまず、企業のこれまでの機能や価格追求といった「価値次元の見える」イノベーションの問題点とともに、今後のイノベーションの方向性や論理について提起している「価値次元の見えない」イノベーション論について検討し、これが企業に与える示唆について考察する。また本稿では、企業が実際に「価値次元の見えない」イノベーションを創出するためには、同理論で提起している以外にも重要な配慮が必要となり、このようなイノベーションを創出する経営的枠組みや過程・段階を考えていくことが必要となることを強調する。

II. 企業が向かうべきイノベーションの方向性の探究

1. 「価値次元の見える」イノベーションから「価値次元の見えない」イノベーションへ

竹内・楠木(2007)ならびに楠木・阿久津(2005)の中で、楠木は、競争環境下にある企業の状況を踏まえ、企業における今後のイノベーションの方向性について示唆に富む論述を展開している。これらを筆者なりにまとめると以下になる。

楠木は、「経営の基本原則」($WTP \uparrow - C \downarrow = P$)がある中で、多くの企業がP(Profit:利益)を獲得するために、WTP(Willingness To Pay:顧客がどれだけお金を払いたいと思うか)を上げようとはせず、C(Cost:コスト)を下げるよう努力する傾向があると指摘している。またこの中で楠木は、企業のコスト削減への努力の重要性は認めつつ、コストを下げる競争はラットレースに陥り、自分の首を絞め、集団自殺を招きかねないとして、それのみに邁進することの危険性を指摘している。それらを考えると、企業は、これまでのような製品・サービスの良し悪しといった「価値次元の見える」イノベーション(自動車業界における次元:故障せず、燃費が安く、よく走り・曲がり・止まるなど。PC業界における次元:CPUの処理速度、メモリーの大きさ、モニターの画質など。携帯電話業界における次元:小型・軽量、

通話可能な範囲の広さ、通話音声の質、通話量の安さ、付属カメラの動画や静止画の質、液晶画面の大きさや画質など)ではなく、「価値次元の見えない」イノベーション(自動車業界:日産のキューブに代表されるような「この車を買ったら生活がどのように変わるのか」といったコンセプトとそれを体現した四角い箱型デザイン)を実現し、製品やサービスに新しい価値を追加しながらWTPをあげることが必要であるとしている(竹内・楠木、2007、Chap.4)。

これに関連し楠木は、企業が「以前の商品よりもこれだけ良くなった」ということを主張しても、良いものが浸透している時代において、顧客は「もうこれで十分」というように捉えており、「良し悪し」の競争、すなわち「価値次元の見える」イノベーションで競争するのではなく、「好き嫌い」の競争、すなわち「価値次元の見えない」イノベーションで競争することで、図表1の企業に見られるようにWTPを上げ、Pを上げることが必要だとしている。(竹内・楠木、2007、Chap.4、Chap.5)。

また楠木は、この価値次元の見え方は、業界の進展とともに変化するとしている。世の中に製品が出たばかりの初期段階(これは何だろう、これは何のためにあるのかの段階)では価値次元の可視性は低く、企業と顧客がその製品についての理解を深めることにより価値次元の可視性が上昇し、やがて「支配的デザイン」が確立されること

になる。その後、さらに顧客はその製品についての理解を深め、様々な洗練された使い方を学習し、製品が普及するにつれて、これまでとは異なった使い方をする顧客が市場に入ってくる。企業もそれに対応して様々な価値次元に対応するようになり「価値の多次元化」という現象を招き、一時、次元は見えにくくなる。しかし、様々な価値次元上でイノベーション競争が激化し、技術と市場が成熟化していくと価値次元の可視性は上がり、企業はイノベーションの成果を模倣し合い、他社と差別化できる価値次元は徐々に失われ、製品自体が顧客のほとんどが完全に満足する水準に達していくことになる。その後、企業は価格のみの差別化を行い、「コモディティ化」(価格というきわめて客観的な単一次元で製品価値が決まるという状態に向かって、価値の可視性が高まるプロセス)するとしている(竹内・楠木、2007、pp.79-82;楠木・阿久津、2005、pp.247-248)。

また、このように市場が成熟し、企業が安さを追求するコモディティ化現象(製品ないしサービスの価値がコストに単純化してしまう現象)が起これば、従来の価値次元ではなく¹⁾、第1に、「価値次元を創る」(これまで顕在化されていない価値を発見し、顧客にとって価値次元の可視性が高い、新しい価値次元を創造すること)²⁾、第2に、「価値次元を壊す」(次元的な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こと)³⁾、という戦略がコモディティ化から逃れるために必

図表1. 「価値次元の見えない」イノベーションによりWTPを上げた事例

企業	戦略の軸足転換	顧客へのソリューション
IBM	ハードウェア・ソフトウェアから「ソリューション・サービス」へ	航空業界・金融業界という業界ごとにソリューションを提案
キーエンス(センサー、測定器)	生産ラインや研究開発などの現場の人が買いたくなるような製品へ	「もう少し在庫管理を効率的にできないか」という現場の要求に答えるバーコードリーダーの開発
森永「ウイダー inゼリー」	おいしいから「短時間での栄養補給」へ	食事がとれないほど忙しい人へ短時間で飲めて必要最小限に栄養がとれるゼリーの開発
ヴィレッジヴァンガード(書店)	ベストセラーの品揃え、立地条件、営業時間から「特定の趣味やセンスで統一した商品を独自のレイアウトで展示」へ	車や音楽に偏った本や雑誌、関連雑貨をところ狭しと並べる(本と雑貨のセレクトショップ)

出所:竹内・楠木(2007) pp.66-73を筆者が「戦略の軸足転換」「顧客へのソリューション」毎に分類・整理

要になり、「価値次元を創造」しそこから「価値次元を壊す」という流れをつくるのが重要になるとしている⁹⁾(竹内・楠木、2007、Chap.5；楠木・阿久津、2005、pp.248-249)。

楠木は、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」・「高い」、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→おいしいという物差しでより良いものを作りコモディティ化を克服)、「感性イノベーション」(低、属性、例：伊右衛門茶→感性を打ち出して次元は見えにくい、これまでのお茶の属性の中にある)、「用途イノベーション」(高、使用文脈、例：ヘルシア緑茶→お茶を飲む行為とは全く違う用途を打ち出す)、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・コーヒー→これまでのコーヒーそのものやコーヒーを飲むことを再定義し、新しいカテゴリーを創造する)の4つに分類している。カテゴリーイノベーションに含められるスターバックスは、これまで米国におけるコーヒーの捉え方(ドーナツを食べる時に飲む、時間のない時にスナックと一緒に飲む)を大きく変え、「第3の場所：ちょっとリラックスする空間を提供する」という新しいカテゴリーを創造しているとする。このイノベーションは、価値の再定義と可視性の低下という2つが要件となり、カテゴリーゆえに他の物差し(機能のような目に見える価値次元)で比較されずに済み、競争優位を確立する上で有効であることを主張している(竹内・楠木、2007、pp.95-96、pp.111-114)。

楠木は、脱コモディティ化を意図する企業にとって、新たなカテゴリーを創造するような「価値次元の見えない」イノベーションが不可欠なることを主張する。その中でも「コンセプトイノベーション」に着目し、「どれだけ音をきれいに再生するか」という既存の価値次元を破壊し、「自由な環境で音楽を楽しむという新しい音楽の楽しみ方」を提起したソニーのウォークマンのように、「顧客に対する提供価値」(customer value

proposition)のコンセプトを新たに創造していくことが肝要であるとしている。また、ウォークマンはこのような価値を創造することにより、音質という従来の価値次元で他製品よりむしろ劣っていたことをも無意味にしたとする。このような例を挙げながら、その製品なりのサービスによって「誰が、なぜ、どのように喜ぶのか」について新しいストーリーを描くことが必要であると指摘している(竹内・楠木、2007、pp.95-96、Chap.5；楠木・阿久津、2005、p.249)。

楠木は、脱コモディティ化にとって、上述のように既存の競争次元を破壊しながらコンセプトイノベーションを創出することの必要性とともに、このようなイノベーションを「実現する」ことの難しさも強調する。何故ならば、企業においては、コモディティ化から逃れようとしても客観的な物差しが見えるものをやりたがり、結局物差し上の競争になってコモディティ化が進む「可視性の罠」(visibility trap)に陥りやすいためと結論づけている。つまり企業は、「価値次元の見えない」イノベーションであれば客観的な物差しをあてて価値を示すことができるため、組織内での意思決定プロセスにおいて資源投入・配分を正当化しやすくなる。また企業は、競争の圧力を受けることにより他社との「明確な」違いをつくる方向へと流れやすくなる(他社が軽量・小型化戦略でくるといった物差しがあるほうが従業員のモチベーションが上がる)。そして顧客もイノベーションによるパフォーマンスの向上を認識しやすくなる。このように、イノベーションによって他社との違いをつくらうとする企業の努力自体が、物理的ないしは顧客の認知的な限界へと接近し、かえってコモディティ化を加速・進行し(「十六茶」を「二十一茶」にするとといった動きのように)、差別化を困難にする逆説的なメカニズムが働くことを指摘する(竹内・楠木、2007、pp.79-82、pp.115-119；楠木・阿久津、2005、p.250)。

2. 「価値次元の見えない」イノベーション論の示唆

上述のように、楠木の「価値次元の見えない」イノベーション論は、企業が実際にイノベーショ

ンを生み出す上で重要な示唆を与えてくれる。つまり企業が実際にイノベーションを創出する際には、まず、自社のこれまでの動き（イノベーション）が問題であったことを自覚する必要がある。これに関して楠木は、多くの企業においては、高機能化・機能追加・低価格化など「価値次元の見える」イノベーションを展開し、それがコモディティ化を引き起こし、必ずしも利益獲得には及んでいないことを指摘している。楠木は企業が製品やサービスのコモディティ化を避け、ライバルとの持続可能な「違い」をつくる必要があることを強調している。

しかし、企業はこれまでのイノベーションが間違いであったことを認識しても、現実企業では、このようなイノベーションが生まれてきたわけであり、その原因について理解し、これまでの動きや現在の状況について反省することが必要となる。これに関して楠木は、「可視性の罫」という概念を用いて説明している。つまり企業は、コモディティ化の克服を意図して様々な努力はするものの、①組織内部で意思決定がしやすい、②ライバルとの競争がしやすく従業員のモチベーションが上がりやすい、③顧客が認識しやすいなどの理由により、「価値次元の見える（物差しの見える）」イノベーションをやりたがり、これによりコモディティ化を加速・進展させてきたとしてい

る。このように楠木は、企業の努力が成果（利益獲得）に結実しなかったこれまでについて概説し、企業が新たな方向に向くことの必要性を強調している。

そして、企業は新しい方向に向かうことの必要性に気づいても、実際に新しい方向がどこかが不明であれば動くことができない。またその方向がその企業にとって本当に望ましい方向なのかを理解しなければ積極的に動くことができない。これに関して楠木は、企業の努力が利益獲得に結びつきやすい「価値次元の見えない」イノベーションという新たな方向性を提示し、企業の努力が必ずしも実を結ばない「価値次元の見える」イノベーションから転換することが必要としている。また楠木は、「誰が、なぜ、どのように喜ぶのか」というコンセプトイノベーションのように、新たなカテゴリーを創造する「価値次元の見えない」イノベーションを展開する企業を例示し、それによる諸効果（利益の獲得、ライバルが展開していないことによる競争優位性の確立）について論述している。

このように楠木の「価値次元の見えない」イノベーション論は、企業が実際にこのようなイノベーションを創出しようとする際の諸要件、1) これまでの動き（イノベーション）の問題点の自覚、2) これまでの動きやこれまでの状況に陥る

図表2. 楠木の「価値次元の見えない」イノベーション論の企業に対する貢献

イノベーションを創出していく上での要件	楠木の指摘
1) 企業がこれまでのイノベーションの問題点を自覚する	企業の多くが、高機能化・機能追加・低価格化などの「価値次元の見える」イノベーションを展開した結果、コモディティ化を引き起こし、必ずしも利益獲得には結実していない。
2) 企業がこれまでの動きやこれまでの状況に陥る原因を理解し、新たな方向に向かうことの必要性を認識する	企業は脱コモディティ化を意図してこれまでと異なるイノベーションをしようとしても、①組織内部での意思決定がしやすい、②ライバルとの競争もしやすく従業員のモチベーションが上がりやすい、③顧客が認識しやすい、等により、これまでと同様のイノベーションを展開しやすい「可視性の罫」に嵌り、利益獲得に結びつかない。
3) 企業が今後のイノベーションの具体的方向性とそこに向かうことによる自社への効果を理解する	企業は「誰が、なぜ、どのように喜ぶのか」というコンセプトイノベーションのように、新たなカテゴリーを創造する「価値次元の見えない」イノベーションを展開することにより、利益の獲得やライバルへの競争優位に結びつきやすい<例：ウォークマン、スターバックス>。

原因の理解と、新たな方向へ向かうことの必要性の認識、3) 今後のイノベーションの具体的な方向性とそこに向かうことによる効果の理解、について提起している(図表2)。楠木の理論的考察ならびに事例的考察の上に立ったイノベーションの新たな方向性やイノベーション創出のための論理は、実際の企業にとって極めて重要な示唆を与えてくれるものと理解する。特に上記の1)～3)は、経営者がそれぞれの企業のこれまでにについて回顧・反省し、今後新たな方向に一步踏み出す上で有効な要件になると解釈する。

3. 「価値次元の見えない」イノベーション論の課題：企業が新たなイノベーションを創出する上で

「価値次元の見えない」イノベーション論において、これらの重要な指摘の一方で、企業がこのようなイノベーションや経営を展開していく上で幾つかの疑問が浮かび上がってくる。まず第1に、企業において、これまでのイノベーションの問題点や新しい方向へ向かうことの必要性を理解するだけで、「価値次元の見えない」イノベーションが実際に生まれるのであろうか。また第2に、企業はこのようなイノベーションについて実際に想像し、考え、具体的に生み出すことができるのであろうか。さらに第3に、企業において個別の製品・サービスのみではなく複数(多く)の製品・サービスで継続的にこのようなイノベーションを生み出すことができるのであろうか。

第1に関して、企業が「価値次元の見えない」イノベーションを実際に創出するためには、経営者のみならず従業員の多くがこのイノベーション創出に意味を感じ、積極的に向かっていかねばならない。企業はほうっておくと「価値次元の見える」イノベーションを展開し、「可視性の罨」に陥りやすい傾向にある。このような中で「価値次元の見えない」イノベーションを創出していくには、これまでの「価値次元の見える」イノベーションが自社にもたらした弊害や、企業としてこのイノベーションと決別するという方針とともに、新たなイノベーションに向かうことに対する自社のみならず、従業員への意味・効果について企業

全体で確認する必要がある。楠木は、「価値次元の見える」イノベーションが自社にもたらす弊害については言及してはいるものの、今後このイノベーションと決別するという方針を提示することの必要性については言及していない。企業はどうしても「価値次元の見える」イノベーションに陥りやすいことを想定すれば、そのようなイノベーションは今後しないという明確な方針が必要となる。また楠木は、新たなイノベーションに向かうことの「企業」に対する意味・効果については言及してはいるものの、「従業員一人ひとり」に対する意味・効果については論述していない。イノベーションを実践・展開していくのは言うまでもなく経営者のみではなく、従業員が新たなイノベーションについて前向き・積極的に向かっていくことができるよう配慮する必要がある。

また第2に関して、コンセプトイノベーションのような「価値次元の見えない」イノベーションとは、どのようなもので、どのようにすれば生まれるのであろうか。上記のような意味・効果の確認をしようとしても、どのようなイノベーションかを想像できなければ確認できず、また実際にその方向に向かうことはできない。これまでのイノベーションとは大きく異なるため経営者も理解しにくく、また経営者が具体的な企業の成功事例を用いて従業員に示そうとしても、従業員にはわかりづらいであろう。このように「価値次元の見えない」イノベーションが経営者・従業員にとって「見えない」ものになる可能性が高い。楠木は「価値次元の見えない」イノベーションの例として、ソニーのウォークマン(新しい音楽の楽しみ方を創造)や、スターバックス・コーヒー(ちょっとリラックスできる空間を提供)などの事例を挙げ、このようなイノベーションを創出するためには「誰(顧客)が、なぜ、どのように喜ぶのか」という新しいストーリーを創造しながら、価値を再定義し、可視性を低下させることが必要としている。しかし、これらの事例で生まれたイノベーションについて経営者や従業員が学習しようとしても、「これまでになく新しさ」については理解することはできても、実際に自社において、どのような着想に立ち、顧客をどのように捉え、どのような過程・段階を経ることにより、

図表3. 製品レベルでの「価値次元の见えない」イノベーション

企業名	想定する顧客	製品
JT	・疲れを感じる人 ・リラックスを求める人	豆や焙煎技術のみをアピールするのではなく、豊かなアロマの香りにより、顧客の疲れを癒すことにこだわったコーヒー
三菱電機	・新陳代謝が活発で、体調を崩しやすい子供 ・子供の健康を考える親	子供部屋向けの自動掃除機能・気流調整機能付きのエアコン
コナカ	・頻繁に（毎日）スーツを利用する人 ・スーツをこまめに洗濯する必要がある人	自宅のシャワーで洗えるウールスーツ
雪国まいたけ	・安全な野菜にこだわる人 ・調理に手間をかけたくない人	自社で農薬検査した、安心して食べられる根切りもやし
カゴメ	・健康面や栄養面に注意を払う人	野菜の素材をアピールするのではなく、顧客に「野菜一日これ一本」という健康という価値を提供する野菜ジュース

出所：『日経ビジネス』06・07・17、『同』07・09・10、『同』08・05・19をもとに筆者が分類・整理

このようなイノベーションが創出されるのかは理解しにくいのではないかと考える。これらを踏まえれば、このような新たなイノベーションが生まれるためには、企業が顧客をどのように捉え、どのような過程・段階をたどればよいのかを「見える」ようにする必要がある。

さらに第3に関して、コンセプトイノベーションのような新たなイノベーションを単一の製品・サービスではなく、企業全体（複数の製品・サービス）で創出していくにはどうすればよいのだろうか。新たなイノベーションについて経営者・従業員ともに想像でき、このような方向に向おうという気持ちが出てきても、それが一部の経営者や従業員にとどまればその効果は薄く、一部の製品・サービスで終わってしまう。楠木は、スターバックス（コーヒー）やヴィレッジヴァンガード（書店）のような少数の製品・サービスを扱う企業や、ソニーの「ウォークマン」や森永の「ウイダー inゼリー」のように企業の1つの製品を例として取り上げている。製品等が少数の企業は問題とはならないが、ソニーや森永など多種多様な事業・製品を展開している企業においては、企業全体で「価値次元の见えない」イノベーションを創出させることが必要となる。最近において、図表3に示すように、楠木の例示するような「価値次元の见えない」イノベーションが幾つか生まれてきている。これらからもわかるように、それぞ

れの企業においては、具体的に顧客を想定し、これまでの価値次元にはこだわらない製品を生み出している。しかし、これらの例も、それぞれの企業に複数ある製品のうちの単品もしくは少数の製品であり、企業はこのようなイノベーションを複数の製品・サービスで連続的・継続的に創出していくことが必要となる。これらを考えれば、複数の製品・サービス、つまり企業全体で「価値次元の见えない」イノベーションを創出させる新たな経営の枠組みについて検討することが極めて重要となる。

Ⅲ. 結びにかえて

企業のイノベーション創出に対する「価値次元の见えない」イノベーション論の貢献は上述の通りである。ただ、これらの論理は、図表4に示すように、企業（経営者のみならず従業員）が「価値次元の见えない」イノベーションの内容や、それを創出する意味・効果、それを創出する過程・段階について理解できるものとは必ずしもなっていない。それゆえ、企業において、このようなイノベーションは、一部のアイデアマンにより一部製品・サービスでしか生み出されず、複数の製品・サービスで継続的に生まれることは少なかったのではないかと考える。したがって、企業においては「価値次元の见えない」イノベーションの必要性に気づくことはあっても、企業全体でその

図表4. 「価値次元の見えない」イノベーション論の課題

イノベーション創出に関する疑問	楠木のイノベーション論	新たなイノベーション論に向けた課題
① これまでのイノベーションの問題点や新しい方向へ向かうことの必要性を理解するだけで、「価値次元の見えない」イノベーションが生まれるか？	○「価値次元の見える」イノベーションが企業にもたらす弊害（コモディティ化を加速させ、自分の首を絞め利益を獲得しにくくなる）については論述 ○「価値次元の見えない」イノベーションの効果は「企業」に対してのみ論述	●企業は「価値次元の見える」イノベーションをしたがることを想定し、このようなイノベーションと決別する方針を明確にする ●企業全体でイノベーションを創出するために、「従業員一人ひとり」に対する意味・効果を確認する
② 「価値次元の見えない」イノベーションについて実際に想像し、考え、具体的に生み出すことができるのか？	○「価値次元の見えない」イノベーションを例示 ○「価値次元の見えない」イノベーションのためには「顧客が、なぜ、どのように喜ぶのか」というストーリーを創造することの必要性を強調	●「価値次元の見えない」イノベーションはこれまでと大きく異なるため経営者は理解しにくく、また事例を紹介しても従業員はわかりにくい ●企業が顧客をどう捉え、どのような過程・段階を経れば「価値次元の見えない」イノベーションが生まれるのかを明らかにする
③ 個別の製品・サービスのみではなく複数の製品・サービスで継続的にこのようなイノベーションを生み出すことができるのか？	○少数の製品を扱っている企業や1つの製品の「価値次元の見えない」イノベーションを例示（スターバックス、ウォークマン、ウイダー in ゼリー）	●複数の製品・サービス（企業全体）で継続的・連続的に「価値次元の見えない」イノベーションを創出させる経営枠組みが必要

実践に及ぶことはなかったのではないかと考える。これらを踏まえれば、この理解しにくい「価値次元の見えないイノベーションを企業全体で創出する」経営の枠組みや論理について、経営者・従業員に「見える」形にし、企業が「可視性の罍」に嵌らないようにする必要がある。

このような「価値次元の見えない」イノベーション論の課題を克服すべく、次稿以降では、企業がこのようなイノベーションを創出する経営枠組みや論理について考察する。

<主要参考文献>

- 明石芳彦 (2002) 『漸進的改良型イノベーションの背景』有斐閣。
 Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産能大学出版部、1969)
 Ansoff, H.I. (1988), *The New Corporate Strategy*, Wiley. (中村元一・黒田哲彦訳『最新・戦略経営』産能大学出版部、1990)
 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』東洋経済新

報社。

- Arora, A., Fosfuri, A., and Gambardella, A. (2004), *Markets for Technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy*, The MIT Press.
 Burgelman, R.A. and Sayles, L.R. (1986), *Inside Corporate Innovation*, The Free Press. (小林肇監訳『企業内イノベーション』ソーテック社、1987)
 Burke, W. W. and Trahan, W. (2000), *Business Climate Shifts*, Butterworth-Heinemann. (プライスウォーターハウスクーパースコンサルタント訳『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*, 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)
 Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, Harper Business. (上田惇生訳『新訳 現代の経営』(上・下)ダイヤモンド社、1996)
 Drucker, P. F. (1974), *Management: Task, Responsibilities, Practices*, Harper Business. (野田一夫・村上恒夫訳『マネジメント—課題、責任、実践—』(上・下)ダイヤモンド社、1996)

- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Heinemann. (上田淳生訳『イノベーションと起業家精神』(上・下)ダイヤモンド社、1997)
- 原田 保・古賀広志 (2002) 『マーケティングイノベーション』千倉書房。
- 一橋大学イノベーション研究センター編 (2001) 『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社。
- 今井賢一編著 (1986) 『イノベーションと組織』東洋経済新報社。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1985) 『経営戦略論』有斐閣。
- 伊丹敬之 (1999) 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社 (第32刷)。
- 伊丹敬之 (2004) 『経営戦略の論理』(第3版) 日本経済新聞社。
- 楠木 建・阿久津聡 (2005) 「可視性の罠—イノベーションとコモディティ化—」『2005年度組織学会研究発表大会報告要旨集』(所収)。
- 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 (初版第6刷)。
- 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。
- 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田 智 (1997) 『経営戦略』有斐閣。
- Scotchmer, S. (2006), *Innovation and Incentives*, MIT Press.
- Sherman, H.J. (1999), *Open Boundaries: Creating Business Innovation Through Complexity*, Basic Books.
- 下川浩一・岩沢孝雄 (2000) 『情報革命と自動車流通イノベーション』文真堂。
- 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)。
- 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。
- 田中政光 (1990) 『イノベーションと組織選択—マネジメントからフォーラムへ—』東洋経済新報社。
- 寺本義也・原田 保 (1999) 『パワーイノベーション—サービス経営』同友館。
- 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)。
- 日経 BP 社 (2006) 「売れる値上げ」『日経ビジネス』06・07・17, pp.26-41。
- 日経 BP 社 (2007) 「顧客を裏切る」『日経ビジネス』07・09・10, pp.35-45。
- 日経 BP 社 (2008) 「勝てる値上げ」『日経ビジネス』08・05・19, pp.24-38。

注

- 1) 竹内・楠木 (2007) において、楠木は、「次元の見えるイノベーションの限界」の参考文献として、クリステンセン (1997) を挙げている。クリステンセンは、イノベーションを「維持型」(次元が良く見え、既存の価値次元上でよりよい製品を追求)、「ローエンド破壊型」(次元がとてよく見え、より低コストの技術で既存製品の過剰性能につけ込む)、「新市場破壊型」(イノベーションの次元を新しいものへ転換しようというもの)の3つに分けている。クリステンセンの主張は、業界をリードし、競争の感覚を研ぎすまし、顧客の意見に注意深く耳を傾け、新技術に積極的に投資する企業が、ある種の市場や技術の変化に直面した時に凶らずもその地位を守ることに失敗するというものである。またそれらに着眼しつつ、その理由を解明しようとしている。そこでは特に「維持型」に関して、既存の次元でよりよい製品を追求し続けると、技術的、物理的限界にいずれは突き当たってしまい、また、顧客の認知的な限界を超えてしまうことを理由として挙げている。楠木は、ローエンド破壊型の例としてコモディティ化を積極的に受け入れて低コストに競争優位を求める「PC業界・デル」をあげ、新市場破壊型の例として従来の画素競争から降りて、軽さ・薄さといった新しい次元に焦点を移動させた「デジカメ業界・カシオ・エクシム」を挙げ、これらのイノベーションのすべてが可視的な価値次元を前提にしているとする。楠木は、このようなクリステンセンの指摘の重要性は認めつつも、これまでのイノベーション研究は暗黙のうちにイノベーションを特定のパフォーマンスについての可視的な次元の上を前進する現象として捉える傾向にあったとしている(竹内・楠木、2007, pp.104-107; 楠木・阿久津、2005, pp.248を筆者が要約整理)。
- 2) 事例として「インテル」を挙げている。同社は、90年代までは、MPUの駆動周波数(クロック速度)、すなわち、処理速度の向上という次元的なイノ

バージョンを展開してきたが、2001年に入ると、業績低迷をきっかけとして、すでに十分な「処理速度」をさらに追求するのではなく、「使い勝手のよいPCを実現するようなチップ」という新たな価値次元を創る戦略に出ることになった。競争相手は処理速度というこれまでの価値次元を追求する中で、同社は新たな価値次元を持ち込み、その結果シェア・利益率を向上させることとなったとしている（竹内・楠木、2007、pp.90-93を筆者が要約整理）。

- 3) 事例として「任天堂」を挙げている。同社は、ハードの新モデルの販売の見送りをはじめ、時代遅れのゲーム機を使った価値次元の見えない面白さを前面に出したり、ゲームの背後にあるストーリーについて子供達間で共有してもらうことを重視したり、一貫して次元の見えない価値を追求している（竹内・楠木、2007、pp.93-95を筆者が要約整理）。また、前出の「インテル」においても、広報活動に

においてスピードや処理能力には触れず、新たな技術を使った通信機能をアピールし（デジタル無線機器として）ノートPCの新しい使い方を示すなど、「価値次元を壊す」戦略がとられているとしている（竹内・楠木、2007、p.93を筆者が要約整理）。

- 4) これに関連して、十川（2000）は、企業は厳しい環境条件のもとでも、コスト削減策に徹するのではなく、長期的な判断にたった経営の見直しが必要であるとし、不連続的な環境変化に企業が対処するためには、従来のような連続的な変化に対処するための漸進的な戦略行動では不適切であり、創造的な経営（従来の企業経営の延長線上にある経営とは異なり、技術やノウハウの新しい組合せにより新製品・新市場開発を成果として実現しうる企業経営）が不可欠になるとしている（十川、2000、pp.1-2を筆者が要約整理）。