

価値次元の見えないイノベーションの継続的創出に向けて

Toward a Continuous Creation of “Innovation with Invisible Value Dimensions”

森 俊也*

Shunya MORI

1. 本研究の背景と問題意識

例えばスーパー業界ではこれまで、品揃え、鮮度、買い回り、営業時間といった物差しで競争が展開されてきた。またビール業界ではこれまで、素材、鮮度、香り、のどごし、口当たりといった物差しで競争が展開されてきた。さらにアパレル業界ではこれまで、素材、質感、着心地、カラーといった物差しで競争が展開されてきた。成熟期にある業界では、多くの企業がライバルとの違いを意識し、このような物差し上の（価値次元の見える）競争を展開してきた。企業がこのような視点で違いをつくりようと努力自体が、コモディティ化（製品価値が価格に単純化）をさらに促進し、かえって差別化を難しくさせていた。

このような成熟期にある業界や企業に対して今後の方向性を示し、この方向に一歩踏み出す上で求められる要件について提示するのが「価値次元の見えないイノベーション論」（楠木・阿久津、2005；竹内・楠木、2007。以下、著者名を楠木等と略記）である。森（2010a）では、このイノベーション論は、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、2）企業がこれまでの動きや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、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、という面に

おいて極めて有用であるとともに、企業が同イノベーションを創出するためには幾つかの課題が導出されることを明らかにした。その段階で導出した課題は、①これまでのイノベーションの問題点や新しい方向性へ向かうことの必要性を理解するだけで次元の見えないものが生まれるのか、②同イノベーションについて（事例を見るのみで）経営者や従業員が実際に想像し、考え、生み出すことが可能か、③個別の製品のみではなく企業全体で同イノベーションを生み出すことが可能か、等である。ただ、このイノベーション論の課題は、企業において「価値次元の見えない」イノベーションを理解し、生み出すということのみではなく、さらに重要な課題は、同イノベーションの具体例として挙げている「スターバックス」（コーヒーをはじめとする飲食・小売業）の展開をみても明らかであるように、同イノベーションを「継続的」に創出することであると理解する。本研究では、成熟期にある業界・企業がおかれている状況や、それらの企業にとって「価値次元の見えない」イノベーションを創出することの重要性について改めて検討するとともに、同イノベーションの成功例とされているスターバックスのその後の展開を確認しながら、同イノベーションを「継続的」に創出することの難しさや、論理について考察する。

*企業情報学部教授

2. 成熟期にある業界・企業がおかれている状況、それら企業の基本的な視点

日本の多くの業界が成熟期にさしかかり、その中にある企業の多くは、自社の利益獲得を狙い、業界内のどの企業にもない機能や、安い価格を追求している。そのため、意識する重要な存在がライバルであり、製品等を提供する顧客は、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十分とは言えない状況にあった。したがって顧客は、提供される製品等の自分に対する意味や違いが十分には分からず、高機能・低価格なものを購入し、それに連動し企業は、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殆どが十分に満足できる水準に達し、良いものがあふれる状況になれば、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流れになっていた。そして従業員は、高機能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、仕事に対してやりがいを必ずしも見出せない状況にあった。

3. 価値次元の見えないイノベーション論の示唆と課題

このような成熟期にある業界や企業に対して有益な示唆を与えてくれるのが、「価値次元の見えないイノベーション論」(楠木等、2005; 2007)である。楠木等(2005、2007)は競争環境下にある企業の状況を踏まえ、①企業のイノベーションの方向性の提示(価値次元が「見える」から「見えない」へ、図表1)、②価値次元の見えないイノベーションによりWTP(Willingness To Pay: 顧客がどれだけお金を払いたいと思うか)をあげた企業事例の提示(例: 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」へ戦略の軸足転換をする「IBM」、おいしいから「短時間での栄養補給」へ戦略の軸足転換をする森永「ウイダー inゼリー」、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」へ戦略の軸足転換をする「ヴィレッジヴァンガード」な

図表1. 価値次元の「見える」から「見えない」へ

<次元の見える例>

- 自動車: 故障せず、燃費が安く、よく走り・曲がり・止まる
- PC: CPUの処理速度、メモリーの大きさ、モニターの画質
- 携帯電話: 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

<次元の見えない例(製品に新価値を追加し、WTPをあげている例)>

○自動車: 日産・キューブでは「自分の部屋でくつろいでいるような感覚」を強調しながら、この車を買ったら生活がどのように変わるのかというコンセプトを明確にし、四角い箱型デザインで具体化

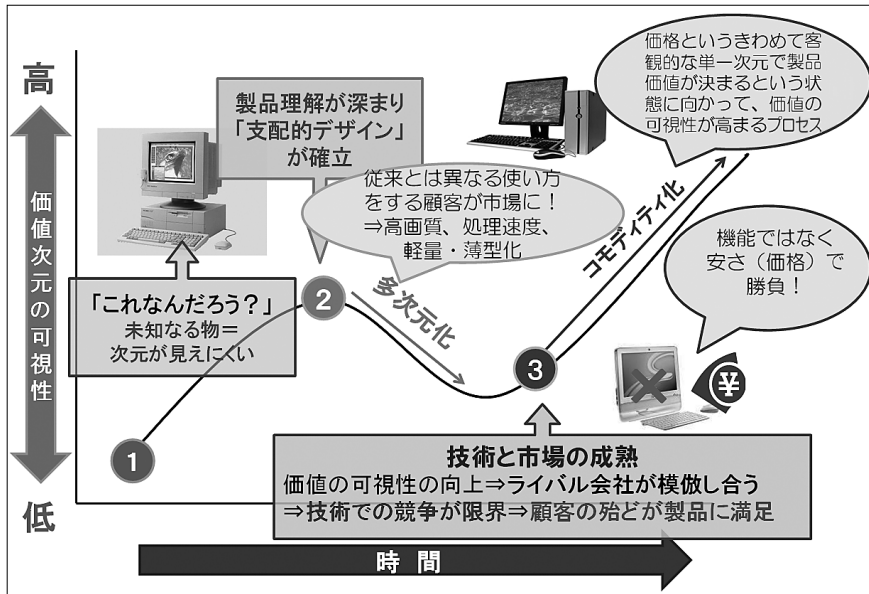
リアガラス左右非対称、ドアのように開くリアゲート、小さな箱型に7人乗車などの個性的な存在感



日産キューブ(1998年2月～)

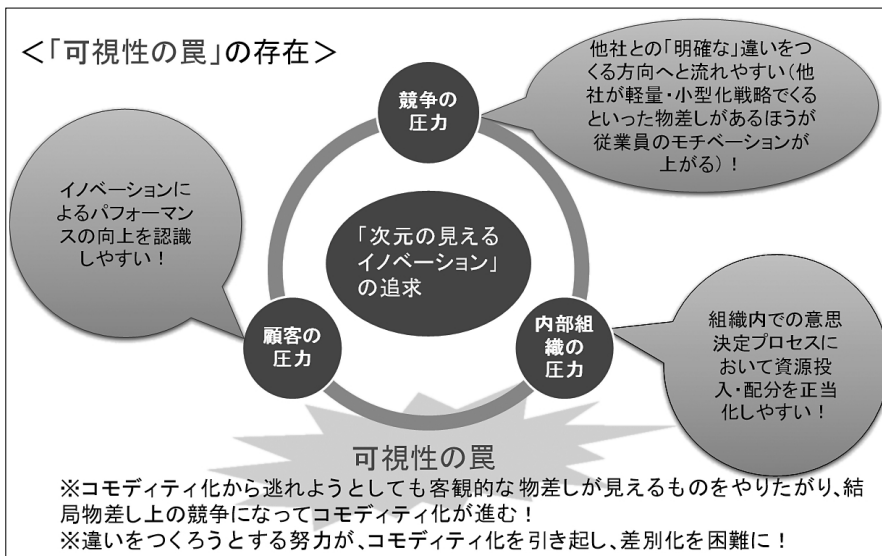
出所: 楠木等(2007)、日産キューブの情報は同社 Web Page、画像情報はカーセンサー Web Page

図表 2. 価値次元の見え方の段階



出所：楠木等（2005、2007）を参考に、パーソナルコンピュータの例で図式化

図表 3. 企業において「価値次元の見える」イノベーションを追求する原因：可視性の罠



出所：楠木等（2005、2007）を参考に図式化

ど)、③価値次元の見え方の段階の提示 (図表 2)、④価値次元を創造する視点の提示 (可視性が高い・低い、属性・使用文脈という組合せにより)、⑤価値次元の見えない「コンセプトイノベーション」(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)の提示 (例：

音質にはこだわらず、自由な空間で音楽を楽しむことを提案したソニー「ウォークマン」)、⑥価値次元の見えないイノベーションの「実現」の難しさの指摘 (企業が「可視性の罠」に嵌るため、図表 3) など、企業がこれまでのイノベーションについて回顧・反省し、新たな方向に踏み出す要件

図表4. 「価値次元の见えない」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、「価値次元の见えない」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 ○「価値次元の见えない」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 「価値次元の见えない」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?	○「価値次元の见えない」イノベーションを例示 ○「価値次元の见えない」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	●「価値次元の见えない」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「価値次元の见えない」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「価値次元の见えない」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「価値次元の见えない」イノベーションを創出させる経営枠組みが必要

出所：森(2010a)

について提示している。楠木等の理論的・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、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。「価値次元の见えない」イノベーション論においては、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を創出していく上で幾つかの疑問・課題が導出される(図表4)。また課題は、イノベーションを理解し、生み出すということに留まらず、さらに重要なものとしては、同イノベーションの具体例として挙げている「スターバックス」の展開をみても明らかであるように、同イノベーションを「継続的」に創出することでであると理解する。

4. 価値次元の见えないイノベーション例「スターバックス」と同社の近年の展開から導出される課題

① 楠木等が提示するイノベーションにおいて価

値次元を創造する視点と、カテゴリーイノベーション

楠木等は、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、製品やサービスそのものの性質・性格を追求するもの、例：おいしいお茶)、「感性イノベーション」(低、属性、顧客が直感的に印象として感じる感性に訴えかけていくもの、例：伊右衛門茶)、「用途イノベーション」(高、使用文脈、これまでとは異なる用途を打ち出したもの、例：ヘルシア緑茶)、および「カテゴリーイノベーション」(低、使用文脈、これまで提供してきたものやその行為を再定義し新しいカテゴリーを創造するもの、例：スターバックス)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、それまでの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、「サードプレイス（自宅や会社ではない第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。

② 価値次元の見えないイノベーション創出後のスターバックス

このように価値を再意義し、可視性の低下を果たしながら「価値次元の見えない」イノベーションを創出したとされるスターバックス（以下、スタバ）であるが、同社は2000年以降、規模の拡大を重視しいわゆる大企業病に陥っている。また、マクドナルド等が低価格でコーヒー市場に参入したこともあり、消費者のコーヒーに対する意識の変化にも十分対応できず、同社は08年度第3四半期決算で設立以来はじめて赤字を算出することになった。これらの脱出を意図し、会長職に退いていたハワード・シュルツ氏は、再び経営の最前線に戻り08年から09年にかけて大規模な不採算店の閉鎖や、リストラを断行している（米国内外で900店を閉鎖、1.8万人をリストラ）。また、理念を築き上げてきたシュルツ氏は、原点に立ち返り、基本理念を共有し、顧客のみならず社員（正規、パート問わず）との信頼を強化することを再興の基軸に掲げ、その結果、10年度過去最高益の14億7200万ドル（店頭売上伸び率は09年度より7ポイント上昇）となった。この社員との信頼の強化策として、例えば、リーダー（店長クラス）には、ニューオーリンズ（ハリケーン「カトリーナ」で甚大な被害を受けた街）での地域支援活動（ペンキ塗りや家屋の修繕といった地道な作業）に参加してもらい、「ホスピタリティをもって顧客一人ひとりの心を満たす」という事業の本質を再認識してもらっている。また、パートナー（正社員、パート社員）には、店舗の営業を一時的に中断しての再教育（3時間かけてのエスプレッソ

の入れ方のコーチング）を行い、スタバが本来もっている価値を再認識してもらっている。

ただ、その改革の中身を見ると従前のようなイノベーションではなく、顧客の不平不満を改善したり、地域に合った店舗をつくるといった、これまで他の業界でよく見られたような「価値次元の見える」イノベーションであり、これらからも、「価値次元の見えない」イノベーションを「継続的」に創出することの難しさがうかがえる。

同社の2008年以降の具体的な展開を確認すると、図表5のように整理することができる。A) は商品および販売促進、B) は商品、C) は店舗といったマーケティングイノベーションであり、また「価値次元の見える」イノベーションである。いずれも新たなカテゴリーやコンセプトを創造するような「価値次元の見えない」イノベーションではない。つまり、A) では、SNSを活用して具体化されたものは、基本的には「潜在的ニーズ」（顧客は感じているが企業自身はそのニーズを知らない）を具体化したものである。今後の展開において必要になるのは、企業はおろか顧客自身もその存在を十分に意識していない「未知のニーズ」の発掘とその具体化（スタバのサードプレイスはそれまでコーヒーチェーンの概念を変えた未知のニーズの発掘とその具体化）ということができる。また、B) では、これまでの「場所・空間で顧客にどういった気持ち」という視点ではなく、「コーヒーの品質の良さ」といった視点である。サードプレイスという場所・空間の提供を柱にしてきた企業が、家庭・会社で飲むための高品質の粉末コーヒーを提供するといった、これまでもよく見られた「価値次元の見える」イノベーションを展開している。さらにC) では、ターゲットの絞り込みによる新店舗の展開に伴い、これまでにない層の顧客を誘引しているが、スタバらしさやこれまでのスタバの取組を十分に活かしたものとは必ずしも言えない。

③ 価値次元の見えないイノベーションの継続的創出の難しさ、継続的創出に向けた論理

上記の諸施策およびそれにより創出した新たな商品・仕組み・店舗等はこれまでのイノベーション論や戦略論の範疇であれば、模範的な事例とし

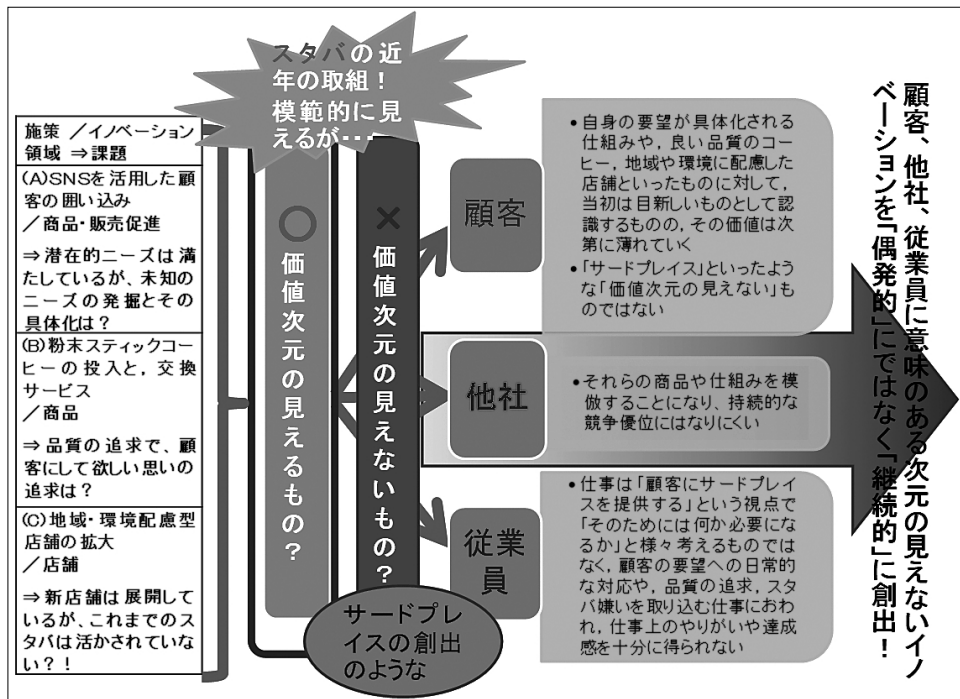
図表5. スターバックスにおける2008年以降の主要な取組
(ハワード・シュルツ CEO が実施した諸施策)

施策	狙い・目標	内容・特徴
A) SNS (ソーシャルネットワークワーキングサービス)を活用した顧客の囲い込み	<ul style="list-style-type: none"> −スタバのあるべき姿を顧客から聞く(業績回復の策が顧客の真の声に隠されているのではないか) −店舗規模の拡大に伴い、顧客にとって何が大事なのか、何に関心をもっているのかを瞬時に知り、傾向をつかむ方法が必要 −スタバに対する批判的な視線・声(例:高くてろくな食べ物がない、コーヒー生産国の農民から収奪している)を1つの場所に誘導し、闇雲にブランドイメージを傷つけられるリスクを削減する −人が店舗で得る感覚と同様の結びつきをできるだけ忠実にデジタルで再現する 	<ul style="list-style-type: none"> −スタバに対する改善策を募集するサイト“my STARBUCKS IDEA”の開設(2008年3月) −上記サイトに同社の製品やサービスに対する案を書き込むことができ、それに対して各領域の担当者が専用ブログを通じて回答する −他人の意見を閲覧して賛成意見には自由に投票でき、高評価を得た案や改善案は同社が実現する(実現した例:Wi-Fiの店舗、フェイスブック上から友人にギフトを送れるサービス) −他の顧客と意見交換ができ(仲間意識を与える)、自分の案を採用される可能性といった楽しみ −自宅や会社ではないサードプレイスは店舗、オンライン上に設けた仮想空間を「フォースプレイス」と位置付ける。フェイスブックは約2000万人のファンをもち(世界中では30の公式ページで3000万人の顧客がスタバとの対話に参加)、キャンペーン告知、意見交換、自社専用のアプリ(Starbucks Card)でスタバ専用のプリカの発行からチャージを行う
B) 粉末スティックコーヒーの投入と、味が気に入らない場合の交換サービス	<ul style="list-style-type: none"> −世界で230億ドルあるとされる粉末スティックコーヒー市場で過去にない品質のものを提供する −スタバのクオリティーの高さをアピールする 	<ul style="list-style-type: none"> −家庭や会社で飲むための粉末コーヒー“Starbucks VIA Coffee Essence(ヴィア)”の発売(2009年2月) −ヴィアの値段は1スティック(一杯分)1ドルで、味を保証(Taste Promise)し、「挽きたてコーヒーより劣る場合は、喜んで店頭の袋入りコーヒーと交換する」ことを表明 −ヴィアの肯定的意見がSNSなどを通じて一気に広がり(消費者同士で情報を共有し購入を決断)、発売から10カ月で1億ドルの売上を算出 <p>⇒かつてないほどの革新を果たしたとシュルツ CEO は認識</p>
C) 地域・環境配慮型店舗の拡大	<ul style="list-style-type: none"> −地域の特性を生かしながら多様な店舗(緑のロゴの店舗ではなく)で客層を広げる −幅広い価値観やこだわりのある層を余すところなく取り込みリピーターにする 	<ul style="list-style-type: none"> −シアトル最大の観光地・バイクプレイスマーケット近隣に、茶色のロゴで、リード認証(建築物の環境性能を第三者が評価・認証)を取得した広告塔の店舗“1st and Pike店”を開店 ←至る所に銅板が張られ、そこには近隣の建造物の木材を再利用している説明書きが施されており、ここでは初老の男女や地元客がコーヒーを片手に談笑(新規顧客を獲得) −シアトル郊外のキャピタルヒルに、緑色のロゴがなく、こだわりのある地元のカフェのような様相の店舗“Roy Street Coffee & Tea”を開店 ←アルコールやチーズといったダイニング風のメニューであり、顧客の殆どがスタバの店舗と気づかず(隠れスタバも登場し、スタバ嫌いを取り込む) <p>⇒地域を巻き込むことがスタバのミッションのコアとシュルツ CEO は認識</p>

※下線部は諸施策による具体的な効果

出所:『日経ビジネス』、『日経ビジネスオンライン』、同社 Web Page、同社年次活動報告書

図表6. スターバックスにおける近年のイノベーションの評価および利害関係者への影響



て取り上げられたであろう。ただ、上記のものは「価値次元の見えやすい」ものであり、同社がかつて顧客に対して提供した「サードプレイス」といったような「価値次元の見えない」ものではない。したがって、顧客は、自身の要望が具体化される仕組みや、良い品質のコーヒー、地域や環境に配慮した店舗といったものに対して、当初は目新しいものとして認識するものの、その価値は次第に薄れていく。また、ライバルもそれらの仕組みを模倣することになり持続的な競争優位にはなりにくい。さらに、従業員の仕事も「顧客にサードプレイスを提供する」という視点で「そのためには何か必要になるか」と様々考えるものではなく、顧客の要望への日常的な対応や、品質の追求、スターバ嫌いを取り込む仕事におわれ、仕事上のやりがいや達成感を必ずしも十分に得られるものではない。

このように、多くの業界が成熟期にある中で、企業においては、偶発的ではなく「継続的」にこのようなイノベーションを創出することが必要となる（図表6）。かくして、スターバのように一旦は「価値次元の見えない」イノベーションを創出

した企業における創出以降の展開というものを考察すれば、図表4の「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）に「このイノベーションを『継続的に』創出できるのか？」という点が追加されるとともに、このイノベーションの継続的な創出に向けた論理を考えていくことが重要となる。

5. 価値次元の見えないイノベーションの「継続的」創出に向けて ：「思いの経営」によるイノベーション

① 「思いの経営」とは

企業のイノベーション創出に対する「価値次元の見えない」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、企業全体が「価値次元の見えない」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、一部のアイディアマンにより一部製品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「価値次元の見えない」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『継続的』に創出する」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「可視性の罫」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、ここで筆者は「思いの経営」という経営枠組みを提起し、それによるイノベーションの論理を考察することにする。この「思い」とは、「顧客にして欲しい思い」である。つまり、顧客をどのようにしたいのか（どのような感情をもってもらいたいのか、どのような表情や表現をして欲しいのか）である。この「顧客にして欲しい思い（感情、表情、表現）」は、楠木がコンセプトイノベーションにおいて提起する「顧客が、なぜ、どのように喜ぶのか」に当たる。人の喜びは、何がしかの「思い」（感情、表情、表現）であらわすことができるため、この喜び方を具体的な「思い」であらわしたほうが、経営者や従業員の目指す方向がわかりやすく、その「思い」を具体的に製品・サービスという形で表しやすくなると考える。この「思い」を経営や戦略の基礎とするのが「思いの経営」である¹⁾。

また、この「思い」を経営や戦略の基礎にすることで、顧客へ提供されるものは「価値次元の見える」ものではなく、「価値次元の見えない」ものとなり、企業の持続的な競争優位の確立につながりやすくなる。顧客はその製品の価値次元はよく分からないものの、他の企業にはない何がしか「思い」を味わうことになる。企業は顧客に対して、その「思い」と整合性のある多種多様な製品を継続的に提供することで、顧客は企業に対して、「このような思い」をさせてくれる企業と捉えるようになる。そして「このような思い」がその企業の独自性であり、ライバルとの明確な「違い」となる。

さらに、この「思い」を経営や戦略の基礎にすることで、従業員は「やりがい」や「いきがい」をもち仕事をするようになる。高機

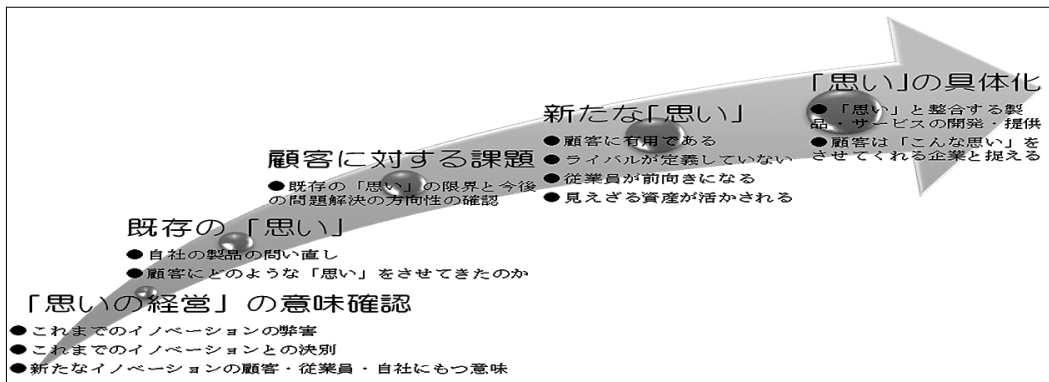
能化・機能追加・低価格化を目指す上での従業員の仕事は、目的が「製品・サービスのため」であり、「誰か（顧客）のため」という視点は弱く、またその内容はこれまでの製品・サービスをさらに良いものに、さらに安くするというものであった。一方、顧客に何がしかの「思い」してもらおうと考えた上での従業員の仕事は、目的が「誰か（顧客）のため」であり、またその内容は顧客にして欲しい「思い」を考え、その「思い」を新たな製品・サービスという形で具体化するというものとなる。「思い」の具体化に際して従業員は、新しい視点に立ち、様々な学習をしながら展開することになる。従業員は、顧客への「思い」をもとに開発・提供する製品・サービスだけに、顧客の反応が気になり、それらが受け入れられれば、意図した「思い」を顧客にもらったと理解することになる。このように従業員は、誰かを「思い」、して欲しい「思い」を考え、その「思い」を新たな視点に立ちながら具体化し、それが誰かが受け入れてくれたということを認識することで、仕事に対する「やりがい」や「いきがい」を感じやすくなる。

「思いの経営」を展開することにより、上述のように企業が向かう方向が明確になるとともに「価値次元の見えない」イノベーションが創出されやすくなる。またそれにより企業は、顧客に対して存在価値（何がしかの「思い」をしてもらう）や、従業員に対して存在価値（仕事上のやりがいや、いきがい）を示すことができるとともに、ライバルへの持続的な競争優位を確立できるのではないかと考える。

② 「思いの経営」によるイノベーション創出の段階およびその論理

企業が「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、第1段階として、上記のような「思いの経営」を展開することの意味・効果を、経営者・従業員を含めた企業全体において確認することが必要となる（図表7）。ここでは、①これまでの「価値次元の見える」イノベーションが自社にどのような弊害をもたらししてきたのか、②今後、企業としてこのようなイノベーションと決別するという方針、③「思いの経営」の概

図表7. 「思いの経営」によるイノベーション創出の過程・段階



要と、その経営によるイノベーションが顧客、従業員、自社に対してもつ具体的な意味、④「思いの経営」によるイノベーションのこれ以降（第2～第5）の過程・段階、などについて確認し、これにより、経営者のみならず従業員が前向き・積極的に動くことができる状況をつくる必要がある。

このような意味確認により企業全体が前向き・積極的な姿勢となった後に、第2段階として、自社を「思い」の視点から問い直すことが必要となる。ここでは、自社ではこれまで提供した製品・サービスにおいて顧客にどのような「思い」をさせてきたのかという形で、顧客がしている「既存の思い」を明確にすることになる。

この「既存の思い」を明らかにする中で、自社のこれまでの事業（製品・サービス）は顧客にどのような意味があったのかを理解するとともに、第3段階として、既存の「思い」の限界や顧客に対する課題を明確にすることが必要となる。

これらの顧客に対する課題を解決するために、第4段階では、顧客にして欲しい「新たな思い」を定義することが必要となる。この「思い」は、1) この顧客に有用なもの、2) ライバルが定義していないもの、3) 従業員が触発され、積極的に動くことができるもの、4) 自社の「見えざる資産」（事業活動から生み出された資源で、自ら育て、蓄積し、ライバルとの差別化の源泉となる情報や技術など）が活かされるもの（ソニー：見えざる資産は小型・軽量の追求で培ってきた「自由に持ち運ぶことができる技術」→「ウォークマ

ン」の開発。JT：見えざる資産はタバコの開発・提供で培ってきた「ホッとさせ、気分転換させることに関する技術」→コーヒー「ルーツ」の開発）、である必要がある。この「思い」がその企業にとっての経営戦略となる。

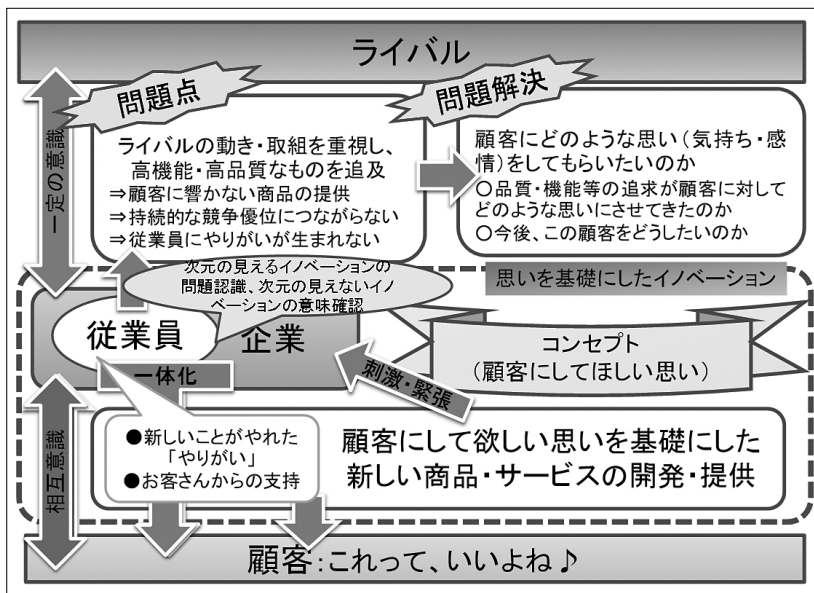
さらに第5段階では、この「思い」を具体化することが必要となる。つまり「思い」と整合性のある多種多様な製品・サービスを開発し、顧客に提供することになる。それにより顧客は、企業から提供される製品・サービスの価値次元は見えないものの、この企業は「こんな思い」をさせてくれるところと捉えるようになる。顧客は「こんな思い」をさせてくれる企業に信頼をよせ、また、「こんな思い」はその企業独自のものであるためライバルとの違いとなる。さらに、この一連の活動に関わり、顧客に「こんな思い」をさせることができた従業員は、仕事に対してやりがいを持つことになる。

上述の内容を踏まえて、「思いの経営」によるイノベーション創出の論理について顧客、従業員、およびライバルといった関係者も含めて示せば、図表8のようにまとめることができる。

6. 結びにかえて

「価値次元の見えない」イノベーションは、「価値次元の見える」イノベーションを展開してきた企業にとって、これまで体験したことのないものとなる。したがって、企業が脱コモディティ化を意図して「価値次元の見えない」イノベーションの創出を意図しても「可視性の罠」に嵌り、

図表8. 「思いの経営」によるイノベーション創出の論理
 : 価値次元の見えないイノベーションの「継続的」創出に向けて



そこで生み出されるのは結局「価値次元の見える」ものとなってしまう。「価値次元の見えない」イノベーション論は、コモディティ化から逃れようとする企業に対して重要な示唆を与えてくれるが、その一方、企業が実際にこのようなイノベーションを創出するためには上述のように幾つかの課題が導出される。ここでの課題は、企業が単に「価値次元の見えない」イノベーションというものを理解に、生み出すということにとどまらず、このようなイノベーションを「継続的」に創出することであるといえよう。スターバックスの事例からも明らかであるように、「価値次元の見えない」イノベーションを創出した後に、このようなイノベーションを「継続的」に創出することも極めて重要な課題となる。

このような理論上の課題を克服すべく、本研究では「顧客にして欲しい『思い』(感情、表情、表現)」を基礎にした経営の重要性を強調した。これにより「価値次元の見えない」イノベーションというものが経営者・従業員にとって「見える」ようになり、結果として、顧客に何がしかの「思い」をしてもらったり、この「思い」がライバルとの違いとなったり、さらにはこの「思い」の醸成に関わった従業員のやりがいやいきがいに

もつながりうることになる。

このような「思いの経営」により、例えばスーパーでは、これまでの物差し(品揃え、鮮度、買い回り、営業時間、価格)の追求から、思い(例: 買い物において宝探しができたり、発見ができる)を定義し具体化できるようになる。またビールメーカーでは、これまでの物差し(素材、品質、鮮度、香り、のどごし、口当たり)の追求から、思い(例: 飲んだ後に、潤いや気持ちよさを味わうことができる)を定義し具体化できるようになる。さらにアパレルメーカーでは、これまでの物差し(素材、質感、着心地、カラー)の追求から、思い(例: 着ることで相手に魅せる・見せることができる)を定義し具体化できるようになる。そしてコーヒーをはじめとする飲食・小売業では、これまでの物差し(豆の素材、品質、コーヒーの香り、口当たり、食べ物と合う)から、思い(第3の場所: ちょっとリラックスする空間を)を定義し具体化し、さらに新たな思い(例: 上質なやすらぎを、明日の元気・活力に)を定義し具体化できるようになる。

脱コモディティ化し、新たな視点でのイノベーションが求められる企業においては、企業のイノベーションの目的を「物差しの追求」から「顧客

にして欲しい『思い』の定義とその具体化』という形にシフトし、顧客、ライバル、従業員等に意味のある「価値次元の見えない」イノベーションを「継続的」に創出していくことが極めて重要となるであろう。

<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『マネジメントー課題, 責任, 実践ー』(上・下)ダイヤモンド社, 1996)
- Drucker, P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, 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)
- ジョン・シモンズ (2004) 『スターバックスコーヒー豆と、人と、心と』ソフトバンクパブリッシング。
- 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。
- ハワード・シュルツ, ドリー・ジョーンズ・ヤング (1998) 『スターバックス成功物語』日経 BP 社。
- 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) 「可視性の罫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』 pp. 247-250。
- 森 俊也 (2008) 『イノベーション創発の戦略経営論』創成社。
- 森 俊也 (2010a) 「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」『長野大学紀要』第31巻第3号, pp. 15-24。
- 森 俊也 (2010b) 「『顧客にして欲しい思い』を基礎にした経営」『日本経営学会・第84回大会報告要旨集』 pp. 275-278。
- 森 俊也 (2011) 「価値次元の見えないイノベーションの『継続的』創出に向けて」『日本経営学会・第85回大会報告要旨集』 pp. 227-230。
- 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。
- 日経BP社 (2011) 「原点回帰で最高益」『日経ビジネス』11・03・14, pp.56-63。
- 日経BP社 (2011) 「スターバックス復活の真実」『日経ビジネスオンライン』11・04・08。

注

1) ただ、この「顧客にして欲しい思い」は、あくま

で「企業側が考える」思いである。「顧客にして欲しい」という視点で企業が思いを考えたにしても、それはあくまで企業側の思いであるがゆえに、企業が考えるものと顧客が実際に受けるものが一致せず、ズレが生ずる場合がある。このようなズレを生じさせず、企業からの一方的な価値提案にならないような配慮が必要となる。つまり、顧客に提起する「思い」を企業が考える前に、これまでの自社の製品等を問い直し、顧客にどのような思いをさせてきたのかという「既存(現状)の思い」を明らかにする必要がある。それらを受けて、既存の思いの限界と今後の問題解決の方向性を探り、顧客にして欲しい「新たな思い」を定義する必要がある。この「新たな思い」を踏まえた製品・サービスを顧客に提供した後にも、自社が想定した「思い」を実際にしてもらっているのかについて顧客へ調査し、思い自体や製品・サービスの開発視点などについても修正していく必要がある。「思いの経営」を推進する上で、このようなPDCAを組み込みながら双方の思いがズレないように配慮していくことが重要となる。