

顧客志向のイノベーション

——イノベーション・マイオピアを克服して——

今 野 喜 文

はじめに

1. イノベーションと競争優位

1-1. 戦略の中核としてのイノベーション

1-2. 競争優位の源泉としてのイノベーション

2. 代表的なイノベーション研究

2-1. イノベーションの源泉とダイナミクス

2-2. イノベーターのジレンマ

3. イノベーション研究への新たな問いかけ

3-1. イノベーション・マイオピアの克服

3-2. 顧客志向のイノベーション

おわりに

はじめに

急速に変化するダイナミックな競争環境では、継続的なイノベーション創出が欠かせない。Schumpeter(1926)が捉えたように、イノベーションが「我々の利用しうるいろいろな物や力を新たに結びつけること⁽¹⁾」であるとすれば、少なくとも持続的競争優位を獲得する企業は継続的なイノベーション創出に成功している。持続的競争優位を獲得するためには、ライバル企業との競争を回避し得る有利なポジションを確立しなければならないが、この取り組みの基本には継続的なイノベーション創出が必要不可欠だからである。

もちろん、現実の企業間競争だけではなく、理論研究においてもイノベーションの重要性は競争優位との関わりから理解されてきた。これによれば、イノベーションと競争優位との関わりに注目する研究は、おおよそ次のよ

うな2つの問題を扱っている。1つは企業がいかにイノベーションを創出するののかという問題であり、もう1つはイノベーション・ダイナミクスへの企業の戦略対応という問題である。さらに、近年では、これらの2つの問題に注目することから、3つ目の新たな問いが導出されている。この新たな問いは、競争優位の獲得に結実し得るイノベーションを解明しようとする点で、従来のイノベーション研究以上に根源的な問いかけをしている。従来のイノベーション研究は、イノベーションと競争優位とに関わるメカニズムの解明を重要視するあまり、その対象としてのイノベーションそれ自体への問いかけを軽視してきたからである。とはいえ、依然として、イノベーションと競争優位との関わりを捉えることが重要であることに変わりはない。だが、この際、いかなるイノベーションに注目すべきかを明らかにしなければならない。これからみるように、本稿は、イノベーションと競争優位との関わりを論じることから、現代企業が捉えるべきイノベーションを明らかにしようとするものである。

1. イノベーションと持続的競争優位

1-1. 戦略の中核としてのイノベーション

ここ最近のメディアが報じているように、日本企業はバブル崩壊後の低迷期を脱却し、それまでの守りの経営から攻めの経営へと転じつつある。この意味では、これからが日本

キーワード：競争優位，イノベーション，イノベーターのジレンマ，イノベーション・マイオピア，顧客志向のイノベーション

企業にとっての正念場になることは確かである。それは日本企業がいかに新たな成長過程を創造し、それをいかに継続するかが真に問われることになるからである。

振り返ってみれば、日本企業のグローバル市場における地位は1980年代にピークに達し、バブル崩壊後の1990年代にその地位は揺らぐことになった。そして、1990年代後半、多くの日本企業は事業構造の再構築を迫られることになる。具体的には、「選択と集中」という合言葉のもと、既存事業の売却・撤退と将来的な主力事業の強化を積極的に進めることになる。今日の日本企業の業績回復にはさまざまな外生的要因が寄与しているとはいえ、こうした取り組みの結果が反映されているとみてよい。ただし、ここで注意すべきは、新たな企業成長を捉えた場合、事業構造の再構築によるだけでは十分ではないということである。以下では、Porter, Takeuchi and Sakakibara (2000) を手がかりにこの点を検討してみたい。

Porter, Takeuchi and Sakakibara (2000) によれば、これまでの日本型企业モデルは、卓越した品質とライバル企業より低コストを同時に提供することができれば、競争優位を獲得できるとする信念に基づいている。とりわけ、この企業モデルにおいて重要なのが、TQMや継続的な改善等による品質の向上とコスト削減である。1980年代半ばまでの日本企業は、こうしたオペレーション効率 (Operational Effectiveness) による競争を通じて、グローバル市場でリードすることができた。しかしながら、1980年代の後半以降、日本企業のオペレーション効率向上の手法を積極的にベンチマークした欧米企業と日本企業とのオペレーション効率の差が狭まり始めることになる。この結果、グローバル市場における日本企業の競争優位は徐々に失われ、その後の低成長と競争の収斂は日本企業にとって大きな苦痛をもたらした。日本企業の経験

が明らかにしたのは、オペレーション効率のみによる戦略なき競争は相互破壊的であり、消耗戦につながるということであった。⁽³⁾

実は、こうした問題は日本企業に限られたことではなく、多くの企業に共通する問題でもある。すなわち、オペレーション効率に頼るだけの戦略なき対応は、模倣と製品・サービス価格の低下によるコモディティ化を生み出し、企業業績を圧迫することになりかねない。Porter, Takeuchi and Sakakibara (2000) によれば、オペレーション効率は企業が卓越した業績を迫及する2つの方法のうちの1つでしかない。そもそも、オペレーション効率とは、同じかまたは類似する活動をライバル企業よりもうまく行うことを意味している。そして、競争を有利に進める上で重要となるもう1つの方法が、戦略 (Strategy) である。戦略とは、競争する上で必要な活動をライバル企業とは異なる手法で行うことである。ここで、もしもライバル企業との活動内容に実質的な違いがない戦略ならば、その戦略を実行することによる持続的競争優位の獲得は期待できない。かくして、戦略は真のイノベーションを必要とする。企業は、ライバル企業とは異なる独自の新たな製品コンセプト、新たなサービス、新たな経営活動の方法を考案せねばならない。⁽⁵⁾

とはいえ、戦略の実行に際してイノベーションが鍵となるのは多くの企業が認識するところであるものの、すべての企業がイノベーション創出に成功するわけではない。むしろ、多くの企業は継続的なイノベーション創出とそれによる競争優位の獲得に失敗している。それでも、企業は継続的なイノベーション創出に取り組まなければならない。急速に変化するダイナミックな競争環境では、継続的なイノベーション創出こそが企業の存続・発展の必要条件となっており、イノベーション創出を諦めることは死を待つことに他ならないからである。だからこそ、企業は、いかに継続

的にイノベーション創出を実現するかという問題をこれまで以上に重視する必要がある。イノベーション創出には大きなリスクを伴うかもしれないが、イノベーション創出を諦めるほうがリスクは高いはずである。もちろん、幸運の結果としてのイノベーション創出もあるだろう。または、たった1度きりのイノベーション創出が長期にわたって企業業績に貢献する場合もあるだろう。だが、こうした企業はごく一握りに過ぎない。当然ながら、イノベーション創出という重要な問題を幸運に委ねたり、企業の長い歴史の中のたった一度きりの出来事にしたりするわけにはいかない。イノベーションを予測し、計画し、マネジメントすることは、現代企業にとって必須事項であることから、イノベーションは戦略の中核に位置づけられるべきものである。それゆえに、企業は継続的にイノベーション創出を実現する術とそれを競争優位の獲得に結実させる術の両方を学ぶことが求められる。

さらに、イノベーションに関するかぎり、企業が捉えるべきもう1つの問題がある。それは、イノベーション・ダイナミクスへの企業の戦略対応という問題である。企業は新たなイノベーションを創出するだけではなく、新たなイノベーションにいかに対応するのかを学ばなければならない。実は、この2つの問題こそ、従来のイノベーション研究の双壁である。問題はそうした術をいかに学ぶかにあるものの、イノベーション企業をただ漠然と眺めるだけではその術を学ぶことはできない。そこで、次節以降では、イノベーションと競争優位との関わりを捉えることから議論を始めることにしたい。

1-2. 競争優位の源泉としてのイノベーション

周知のように、経営戦略論の分野に競争戦略論が登場したのは1980年のことである。その代表的論者としてあげられるのが、ハーバード・ビジネス・スクールのPorter(1980)であ

る。Porter(1980)は、市場構造の有り様に分析の重点を置く伝統的産業組織論のパラダイムによって今日の競争戦略論の土台をつくりあげた。この出発点となるのが、「S-C-Pパラダイム」を援用した5つの競争要因分析(Five Competitive Forces Analysis)である。⁽⁶⁾

この分析枠組みによれば、企業は既に決まったパイをライバル企業といかに奪い合うかを重要視しなければならない。いわば、ゼロサム・ゲームにおける競争の問題を捉えることに注目するのがPorter流の戦略の本質である。または、Ghoshal, Bartlett and Moran(2001)の言葉を借りるならば、Porter流の戦略の本質は価値を割り振るための競争である。⁽⁷⁾ 企業は、自らが扱う製品・サービスに具現化された価値をできるかぎり逃さずに保持するだけではなく、その価値がライバル企業の手には渡らないように奮闘する。そして、これらのことを実現するための戦略が競争戦略である。Porter(1980)によれば、効果的な競争戦略とは、5つの競争要因ごとに防衛可能な地位を作り出すために、攻撃あるいは防衛のアクションを打つことである。⁽⁸⁾ したがって、競争戦略は攻撃的側面と防衛的側面の2つのタイプに分けて捉えることができる。ただし、Porter(1980)の競争戦略は2つのタイプに分けて捉えることができるとはいえ、戦略の防衛的側面を重要視するあまり、新たなアクションによる攻撃的側面は影を潜めている。この点について、Perry(1990)はPorter流の戦略が依拠するミクロ経済学的前提をもとに次のように説明する。⁽⁹⁾

伝統的競争戦略はミクロ経済学の理論に基づいている。この理論によれば、競争は企業の投資利益率を最低の利益率、すなわち「経済学者のいう『完全競争』産業で得られる収益」に向かって継続的に低下させるので競争は回避すべきことになる。

なるほど、Perry(1990)の指摘は至極当然である。業界の収益性が完全競争の収益よりも高い場合、企業の新規参入が生じることで競争が激化し、業界の収益性は低下する恐れがある。このため、企業は業界内に「競争を回避し得る防衛可能な地位」を見つけ出し、そこに留まることができるように、さまざまな競争要因に働きかける努力を継続しなければならない。だからこそ、Porter(1980)による競争戦略の目標は、業界の競争要因からうまく身を守り、自社に有利なようにその要因を動かせる位置を業界内に見つけることにある⁽¹⁰⁾。だが、こうした戦略を継続し、現在の優位なポジションをあまりにも長く支配していると、企業は防衛的姿勢を当然のことと思うようになる。この結果、企業は競争優位を増進しようと攻撃的に出るよりも、既に保持しているものの防衛を考える⁽¹¹⁾。

以上の議論で注目すべきは、Porter(1980)の議論が静的効率性(Static Efficiency)に基づいたものだということである。Ghoshal, Bartlett and Moran(2001)によれば、静的効率性は、できるかぎり効率よく、現在利用できる経済的なオプションを活用することを意味している。つまり、Porter(1980)の議論

は、それが固定された経済的パイの最大シェアを獲得するための戦略的思考にフォーカスしているという点で静的である。他方で、動的効率性(Dynamic Efficiency)は、経済を異なるレベルに動かすような新たなオプションや新たな資源を生み出すイノベーションから生じる⁽¹²⁾。もちろん、競争環境の変化がゆっくりと進行するならば、Porter(1980)流の競争戦略のみに依拠することによっても競争優位は持続するかもしれない。しかしながら、多くの企業が現実直面している競争環境がそうでないことは容易に想像できよう。たとえば、ある期間において競争優位を獲得できたとしても、それは競争環境の急速な変化や新たなライバル企業による巧みな戦略行動によって大きく低下する恐れがある。それゆえに、急速に変化するダイナミックな競争環境において、企業は常に自らの優位性を更新するための戦略に集中しなければならない。かくして、Day(1997)が述べるように、競争戦略とはいかにして既存の自社の優位性を維持しながら新たな優位性をつくりだすことである⁽¹³⁾。このような理解に基づいて、Day(1997)は静的効率性と動的効率性の両方を考慮した競争優位のサイクルの考え方を示している(図-1)。

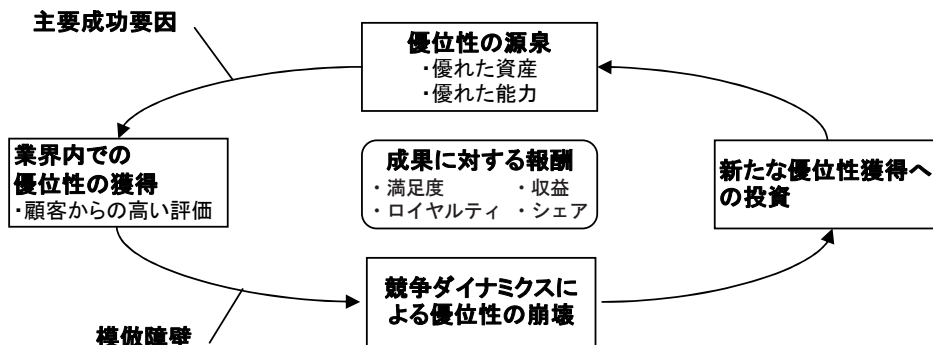


図-1：競争優位のサイクル

Day, G. S. [1997], p.53.をもとに筆者作成。

これによれば、優位性の創造と維持は永続的かつ循環的な企業活動である。それまでの企業努力によって得られた優位性はライバル企業の攻撃にさらされたり、大きな競争環境の変化によって弱体化したりするだろう。しかるに、企業は2つの目的のために戦略を立案しなければならない。1つは、Porter(1980)の議論にみられるように、既存の優位性を守るためにライバル企業の行動を阻むことである。もう1つは、遅かれ早かれ弱体化していく既存の優位性⁽¹⁴⁾にかわる新たな優位性を創造することである。とりわけ、ここで重要になるのが新たな優位性の創造である。新たな優位性を創造するためには、「新たな資産の開発」、「継続的改善または既存プロセスの急進的な再構成による既存能力の強化」、「自社のポジションの脅威となっている代替的資源を獲得する」、「新たな競争領域に経営資源を投入する」といったプロセスが必要である⁽¹⁵⁾。

以上、Day(1997)が競争優位のサイクルによって示唆するのは、ダイナミックな競争環境を前提とするかぎり、決して既存の優位性にとらわれ過ぎてはいけないということである。したがって、現代企業は、ダイナミックな競争環境におけるイノベーションへの戦略対応を学ばなければならない。このことは、Porter(1980)の競争戦略論で強調される静的効率性の視点というよりも、動的効率性の視点に重点をおいて企業の戦略プロセスを捉え直すことに他ならない。

2. 代表的なイノベーション研究

2-1. イノベーションの源泉とダイナミクス

前章で論じてきたように、企業を取り巻くダイナミックな競争環境では、競争優位の源泉としてのイノベーションに注目することが欠かせない。これまで、イノベーションと競争優位との関係を明らかにしようとした数多

くの研究がなされてきた。これらの研究によれば、イノベーションに関わる問題を捉える上で重要なことは、イノベーションの源泉を把握すると同時に、多くの現代企業が直面するイノベーション・ダイナミクス⁽¹⁶⁾の問題を考慮することである。そこで、まずは、イノベーションの源泉を捉えたvon Hippel(1988)をもとにこの点を検討することにした。

通常、イノベーションはその製品を作るメーカーによって創出されると暗黙のうちに考えられてきた。だが、「イノベーションの源泉は何か」という問題を真摯に捉え直そうとしたvon Hippel(1988)によれば、イノベーションの源泉は必ずしもその製品を作るメーカーにあるとは限らない。彼によれば、ある分野ではイノベーションのユーザー自身がイノベーション⁽¹⁶⁾を創出している。また、別の分野では、サプライヤーがイノベーション創出の担い手である。もちろん、製品を作るメーカーがイノベーション創出の担い手になることもある。したがって、イノベーションの源泉は非常に多様である。この点を明らかにすることは重要である。なぜならイノベーションの源泉についての正確な理解は、イノベーションの研究と管理の両方の基礎となるからである。この研究で特徴的なのは、イノベーションの源泉を機能的関係から捉えている点である。von Hippel(1988)はイノベーションの機能的源泉(Functional Source of Innovation)という概念を用いて、イノベーションからどのような形で便益を得るかによって企業や個人を分類している。イノベーションの機能的源泉にみられるパターンを分析することは、イノベーション創出からもたらされる経済的レントへの期待が最も強い企業や個人によってイノベーションが推進されることから、イノベーション創出を予測し、イノベーション創出から競争優位を獲得する方法をより良く理解する上で有用である。

以上のように、von Hippel(1988)の研究

はイノベーションの機能的源泉を明らかにすることにより、イノベーション・プロセスやそのマネジメントを進める上で重要な示唆を与えてくれる。さらに、この研究は、企業がイノベーションからいかに利益を獲得するのかという術を学ぶ上でも有用である。ただし、企業がイノベーションからより大きな利益を獲得するためには、イノベーションの源泉に注目するだけでは十分とはいえない。なぜならイノベーションによる利益は、企業がイノベーション・ダイナミクスに対していかに対応するかによっても大きく変わってくるからである。そこで、以下では、Abernathy and Utterback(1978), Abernathy, Clark and Kantrow(1983)をもとに、イノベーション・ダイナミクスについて検討することにした。

Abernathy and Utterback(1978)は、主要産業の歴史を辿ることから生産ユニット(Productive Unit)とイノベーション・パターン⁽¹⁸⁾に関わる仮説を提示している。とりわけ、彼らの問題関心は、生産ユニットが創出するイノベーションの種類がユニットの成長にしたがっていかに変化するかという点にあった。この問題に取り組む上で、彼らはイノベーション・パターンをプロダクト・イノベーション(Product Innovation)とプロセス・イノベーション(Process Innovation)の2つに分類した(図-2)。これによると、2つのイノベーションの発生率は、時間の経過とともに

にある一定のパターンを示している。すなわち、プロダクト・イノベーションは流動期において発生率が高いが、この期間はライバル企業間でさまざまなプロダクト・デザインや操作上の特徴に関わる実験が行われ、製造プロセスに関わるプロセス・イノベーションに注意が払われることは少ない。こうしたライバル企業間におけるプロダクト・イノベーションによる混乱は、市場において支配的な製品デザイン(Dominant Product Design)が決定されることで収束していく。そして、この支配的な製品デザインの決定により、流動期から移行期へと変わる。移行期ではプロダクト・イノベーションにとって代わり、プロセス・イノベーションの発生率が高くなる。それは、既に決まった製品デザインをいかに低コストで生産するかが各企業の主要な問題関心になってくるからである。最後の固定期では、プロセス・イノベーションの結果、生産ユニットは大規模で効率的な量産システムを擁するようになる。量産システムの確立に伴って生産効率の上昇は実現されるものの、柔軟性を欠いた量産システムの確立は生産ユニットにおける大きなイノベーションの創出を阻害する⁽¹⁹⁾。つまり、固定期では、技術的イノベーションと生産効率との間にトレード・オフの関係を見出すことができる。このため、この時期では2つのイノベーションの発生率は徐々に低下することになる。

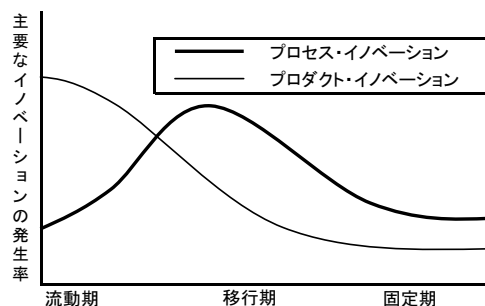


図-2：2つのイノベーション・パターン

Abernathy, W. J., Utterback, J. M. [1978], p.40.の一部をもとに筆者作成。

以上、2つのイノベーション・パターンをモデル化したAbernathy and Utterback (1978)の研究は、その後のイノベーションと競争優位とに関わる研究に対して重要な貢献をしたことは明かである。こうした2つのタイプのイノベーションにある一定の関係を認める研究に対して、イノベーションの不連続性に注目するのが、アメリカの自動車産業を基にしたAbernathy, Clark and Kantrow (1983)の研究である。

Abernathy, Clark and Kantrow (1983)によれば、産業の発展パターンは必ずしもAbernathy and Utterback (1978)が想定したように進化するとは限らない。例えば、製造業等の典型的な産業発展のパターンはそれが成熟するにしたがい、イノベーションの発生率は著しく低下すると考えられている。この考え方は、産業の発展パターンがあたかも生物の個体と同様に老化の一途を免れず、成熟を回避する方法はないことを暗示している。だが、Abernathy, Clark and Kantrow (1983)によれば、この考え方こそが生物学とのアナロジーが破綻する限界であり、製造業はむしろ成熟の過程を食い止めるばかりではなく、状況によっては逆転させることができる。

そもそも、成熟した産業とは、初期の不確実性がコア・コンセプトの安定によって置き換えられた産業のことである。⁽²⁰⁾換言すれば、成熟した産業では市場の需給両サイドでのテクノロジーの不確実性が減少している。そして、この不確実性の減少速度は、消費者が入手可能な情報の量と質の関数である。消費者は製品に関わる情報を入手し、それをもとに学習することによって新たな製品機能を求めるようになる。他方で、生産者は消費者の要求が従来のそれと大きく異なる場合、その要求またはそれ以上の製品性能を新たなイノベーションによって生みだそうとする。こうした消費者の嗜好の変化と生産者による新たなイ

ノベーションにより、生産者と消費者との需給の在来パターンは破壊される。このことは、産業の発展が成熟に向かうのを逆行させることであり、再度、新たな発展パターンへと突き戻されることを意味している。Abernathy, Clark and Kantrow (1983)は、こうした現象を脱成熟化(De-maturity)と呼んだのである。⁽²¹⁾

以上、本節では代表的なイノベーション研究を考察した。von Hippel (1988)の研究はイノベーションの源泉を機能的な役割から捉えるものであり、イノベーション創出に関わる根源的な部分を理解する上で必要不可欠である。そして、Abernathy and Utterback (1978)とAbernathy, Clark and Kantrow (1983)の研究は、さまざまな産業の事例を扱う中で観察されたイノベーション・ダイナミクスを明らかにし、ある特定のイノベーションに対応するだけでは普遍的な企業の成功が約束されないことを教えてくれる。とりわけ、これらの研究が示唆する重要な点は、イノベーションの問題を技術的な観点から理解するだけでは十分ではないということである。つまり、イノベーションの問題はそれを生み出す技術的な観点だけではなく、消費者との関わり、競争への戦略対応や判断、イノベーションを創出する組織的または人的要因等、より広範囲な観点から理解されなければならない。しかしながら、本節で取り上げた研究は、これらの問題をより詳細に論じているわけではない。しかも、多くの現代企業がイノベーション・ダイナミクスへの対応に関心を寄せる中で、いかなる戦略対応が必要であるかを論じた記述は極めて少ない。そこで、次節では、この問題を扱った研究について検討することにした。

2-2. イノベーターのジレンマ

本節では、戦略対応の観点からイノベーションの問題を扱った研究を考察する。そこで、

競争のダイナミクスとの関わりから、イノベーションの問題に迫ったFoster(1986)とChristensen(1997)の研究を検討することにした。

Foster(1986)によれば、成功している企業はイノベーションによる競争のダイナミクスを理解している。そして、この競争のダイナミクスを理解する上で欠かせないのが、S曲線(S-curve)、技術の断絶(Discontinuities)、攻撃側有利の原則(Attacker's Advantage)といった3つの概念である。

まず、S曲線とは、ある製品もしくは製法を改良するために投じた費用と、その投資がもたらす成果との関係を示すグラフのことである⁽²²⁾(図-3)。これによると、イノベーションを創出するための開発資金を投入した当初はなかなか成果があがらないが、そのうち開発を前進させる鍵となる情報が集まると急速に成果が高まる。だが、通常の場合、こうした期間は長続きすることはない。しばらくすると多額の開発資金を投入しても基盤となる技術の限界から、イノベーションの成果は停滞する。S曲線が示唆するのは、この点だけではない。すなわち、ほとんどの場合、S曲線は2つ1組となって現れるという点にも目を向けなければならない⁽²³⁾(図-4)。

図-4は、2本のS曲線の狭間が技術の不連続点、つまり、真空管から半導体への切り替え、あるいはレコードやテープからコンパ

クト・ディスクへの変転といったケースにみられるように、1つの技術が他の技術に取って代わる時点を示している。Foster(1986)によれば、これら2つの技術の間には断絶があり、新しいS曲線は古いS曲線を支えた技術とは全く別個の知識ベースに基づいている⁽²⁴⁾。そして、この断絶が起こるたびに業界のトップの座をすべり落ちる企業があとを絶たない。その主な理由は、新しいS曲線によって攻撃する企業のほうが古いS曲線によって防御する企業に比べて有利だからである。これが攻撃側有利の原則である。この攻撃側有利の原則があるからこそ、防御側の企業は攻撃側の強みと弱みを打ち負かすために、S曲線と技術の断絶を理解する必要がある。そうすれば、「攻撃がいつ始まるのか」、「その結果どのようなことが起こるか」を把握することができ、防御側企業は攻撃側企業への対応策を講じることができる。

だが、多くの場合、企業は戦略的な問題としての効果を軽視し、経営資源の当面の活用による効率を重要視するあまり、誤った経営判断をしてしまう⁽²⁵⁾。つまり、たいていの企業は、新たなS曲線への経営資源の配分は既存のS曲線への配分に比べて効率を大きく低下させると判断する。このため、企業は長期的な効果が問われているにもかかわらず、短期的な効率を重要視する経営判断にしたがう。このような誤った経営判断を犯さないために

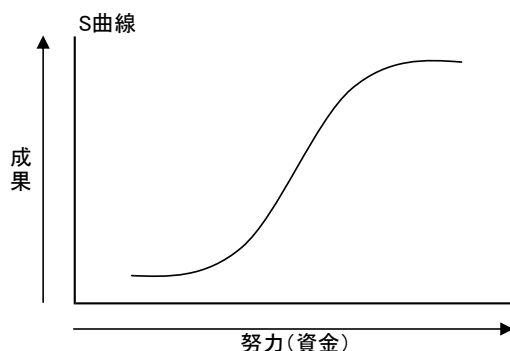
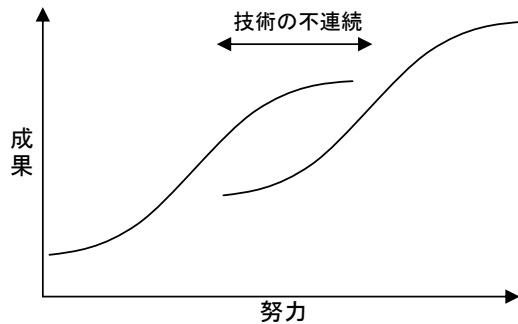


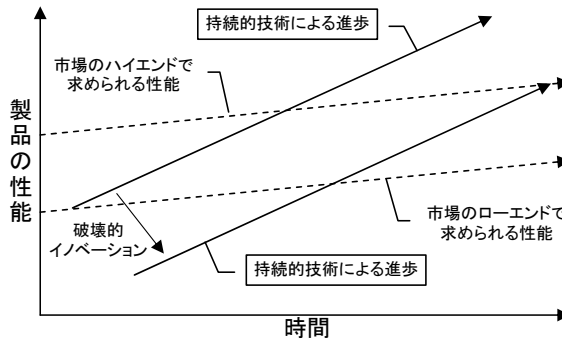
図-3：S曲線

Foster, R. N. [1986], p.31. (邦訳：p.28.)をもとに筆者作成。



図－４：技術の不連続点

Foster, R. N. [1986], p.102.(邦訳：p.96.)をもとに筆者作成。



図－５：持続的イノベーションと破壊的イノベーション

Christensen, C. M. [1997], p.xvi.(邦訳：p.10.)をもとに筆者作成。

も、企業はイノベーション・ダイナミクスを理解し、いかに戦略的に対応するかを真摯に学ばなければならない。

他方で、Christensen(1997)が注目するのは、短期的な効率を重要視する経営判断にしたがう企業ではない。彼が注目するのは、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したにもかかわらず、市場での優位性を失った優良企業である。なぜこのような優良企業が市場における優位性を失ってしまうのか。この問いに対する解を導くにあたり、Christensen(1997)は持続的技術(Sustaining Technology)⁽²⁶⁾と破壊的技術(Disruptive Technology)⁽²⁷⁾の2つのタイプに技術を区別した。持続的技術は主要市場のメインの顧客が今まで評価してき

た性能指標にしたがって、既存製品の性能を向上させる技術である。そして、この技術の軌道上で生じるイノベーションを持続的イノベーション(Sustaining Innovation)と呼ぶ。これに対して、破壊的技術は従来と全く異なる価値基準を市場にもたらし、少なくとも短期的には製品の性能を引き下げる効果を持つ技術であるが、主流から外れた新たな顧客に評価される特長がある。というのも、破壊的技術を利用した製品のほうが通常は低価格、単純、小型で、使い勝手がよい場合が多いからである。破壊的技術は主要市場の持続的技術の軌道から外れて生みだされるが、こうしたイノベーションを破壊的イノベーション(Disruptive Innovation)⁽²⁸⁾と呼ぶ(図－５)。

ここで注目すべきは、企業の成功において重要となる論理的で正当な経営判断が、ある特定の状況下では企業を失敗へと導く舞台づくりをしてしまうことである。すなわち、通常、主要市場のリーダー企業は、顧客の声に熱心に耳を傾け、顧客の要求に応えようと持続的イノベーションを志向しようとする。他方で、主要市場から離れた小規模な下位市場でしか扱われず、当初は性能面でも主要市場で扱われる技術よりもはるかに劣る破壊的技術が登場する。この段階では、リーダー企業は主要市場の顧客を重要視するあまり、そうした破壊的技術の将来性を過小評価し、投資対象にすることはしない。つまり、新しく小規模な市場であること、低価格製品であること、既存の主要顧客ニーズに合致しないことから、合理的投資判断⁽²⁹⁾を行うリーダー企業の投資対象にはならない。だが、顧客が求める性能の向上速度よりも破壊的技術の向上速度の方が大きいため、破壊的技術はそのうち下位市場の顧客の要求水準を超えて、主要市場の顧客が求める要求水準をも満たすことになる。2つの製品が互いに十分な性能基準を満たしている場合、顧客は、信頼性、利便性、価格といった新たな基準に基づいて製品を選択しようとする。この場合、従来の技術よりも新たな技術のほうが有利であることが多い。もちろん、リーダー企業も破壊的イノベーションに対抗するために更なる持続的イノベーションに取り組むものの、すでに主要市場の顧客の要求水準以上の性能を満たしているため、その努力が顧客に評価されることはない。それゆえに、主要市場の持続的技術は下位市場で登場した破壊的技術に取って代わり、リーダー企業は市場での優位性を失ってしまう。Christensen(1997)は、こうした現象をイノベーターのジレンマ(Innovator's Dilemma)と呼んだのである。

以上のFoster(1986)とChristensen(1997)の研究は、イノベーション・ダイナミクスと

戦略対応との関係を学ぶ上で極めて重要な示唆を与えてくれる。この2つの研究によれば、既存技術が新たなものに取って代わるプロセスに注目する点は同じであるものの、企業がジレンマに陥るプロセスの説明は異なる。例えば、Foster(1986)によれば、優良企業がジレンマに陥るのは、短期的な効率を重要視する守りの経営判断を下してしまうことにある。つまり、そこにある基本的なジレンマは、従来からの事業を防衛するほうが新事業を育てるよりも経済的だと考えていることである⁽³⁰⁾。既存技術がS曲線上で最も生産性が高い局面にある場合、あえてそれを放棄することは想像する以上に難しい。他方で、Christensen(1997)によれば、既存の顧客の要求を重要視し、合理的と思われる投資判断をしたことがジレンマの原因である。したがって、この点は守りの経営判断が原因というよりも、むしろ顧客の要求に対して積極的に応えようとする合理的な経営判断とそれによる資源配分プロセスがジレンマの原因である⁽³¹⁾。

このように、Foster(1986)とChristensen(1997)が捉えるジレンマの原因は異なる。この点をより深く考えるためには、ジレンマに陥った企業の根本的な問題を見出し、その問題を再考する必要があるだろう。

3. イノベーション研究への新たな問いかけ

3-1. イノベーション・マイオピアの克服

これまでみてきたように、従来のイノベーション研究は、企業の競争優位や戦略との関わりを解明しようとしてきた。とりわけ、イノベーション・ダイナミクスへの戦略対応の問題は、イノベーション研究の主要な問題関心の1つであった。ここで注目すべきは、優良企業がジレンマに陥る説明は論者によって異なるものの、ジレンマにいたる意思決定に影響を与える見方は根本的に変わらないということである。以下では、マーケティング志

向の重要性を訴えたLevitt(1960)の研究を手がかりとして、この問題を検討することにした。

Levitt(1960)は、アメリカの鉄道会社やハリウッドの映画会社が、かつては成長を謳歌しながらも衰退した理由を経営の失敗に求めた。その経営の失敗における問題の根源は、顧客中心ではなく製品中心に会社の事業を捉えようとする経営者の発想にある。例えば、アメリカの鉄道会社は、事業の定義を「輸送産業」ではなく「鉄道産業」と捉え、ハリウッドの映画会社はそれを「エンタティメント産業」ではなく「映画産業」と捉えた。いずれも製品中心の発想であり、顧客中心にはなっていない。製品偏重主義の発想によるかぎり、既存の技術や顧客しか目に入らないため、それが陳腐化していたり、新たな代替品の脅威に晒されたりする状況にあっても気づくことはない。Levitt(1960)は、こうした見方をマーケティング・マイオピア(Marketing Myopia)と呼んだ。マーケティング・マイオピアこそが産業や事業の衰退を招くのである。

さらに、マーケティング・マイオピアは、優れた製品を生み出す技術開発を進めさえすれば問題ないという発想を生む。この結果、既存の製品を開発し生産するプロセスに囚われてしまい、顧客ニーズを発見し、創造し、触発し、顧客を満足させるといった一連のマーケティング活動は二義的活動として軽視されかねない。マーケティング志向による顧客を中心とした企業に変わらないかぎり、産業や事業が衰退する運命を回避することはできない。Levitt(1960)よれば、経営者の使命は製品の生産にあるのではなく、顧客を創造できる価値を提供し、顧客満足を生み出すことに他ならない。だからこそ、マーケティング・マイオピアに陥った企業の経営者はその発想を逆転し、顧客志向に変わらなければならない。

以上のマーケティング・マイオピアの話は、半世紀前の鉄道会社や映画会社だけに当てはまることなのだろうか。マーケティング・マイオピアと近似する物の見方は、ジレンマに陥った企業にもみられるのではないだろうか。

例えば、Foster(1986)が注目した企業は、技術や競争の現状だけではなく、顧客ニーズに十分注意を払っていたにもかかわらず、技術の断絶に対応することができずに市場での優位性を失った⁽³²⁾。同様に、Christensen(1997)が注目した企業は、顧客の意見に注意深く耳を傾け、イノベーションに積極的に投資したにもかかわらず、破壊的イノベーションに対応できずに市場での優位性を失うことになった。なるほど、こうした企業はマーケティング・マイオピアに陥ることのない優れた顧客中心の企業であるように思われる。だが、既存の顧客の意見に耳を傾け、新技術に積極的に投資する企業が、必ずしもLevitt(1960)が捉える顧客中心の企業であるというわけではない。というのも、顧客中心の企業は、少なくとも既存の顧客や既存の技術のみに囚われることはない。なぜなら、顧客中心の企業は顧客に提供できる価値や機能をもとに事業を定義するからである。実は、いかに事業を定義するかは企業の命運を決定づける重要な問いでもある⁽³³⁾。例えば、製品をもとに事業を定義する場合、企業を取り巻くさまざまな環境要因、とりわけ、顧客、技術、代替品等の認識範囲は極端に狭まってしまう。環境要因を認識する範囲が極端に狭くなれば、企業的意思決定も短期的で偏狭なものにならざるを得ない。製品をもとに事業を定義するかぎり、その製品の顧客と技術にしか目がいかなからである。この場合、新たな顧客、新たな技術、新たな代替品といった環境要因の不連続な変化への戦略対応を著しく遅延させることになる。

このように考えるならば、優良企業がジレンマに陥るのは、既存の技術に固執したり、

既存の顧客に囚われ過ぎたりしたことによる。ここには、新たな技術や新たな顧客よりも、既存の技術や既存の顧客を優先する短期的で偏狭な意思決定が作用している。このような意思決定によるかぎり、そもそも市場自体が存在していなかったり、市場の需要が小規模であったりすれば、市場の需要を正確に把握することができないため、そうした製品や事業が新たな投資対象になることはない。例えば、既存の技術をもとに意思決定するかぎり、新たな技術への投資は後回しになるであろうし、既存の製品をもとに意思決定するかぎり、新たな代替品への対応が遅れるであろう。また、既存の顧客を優先するかぎり、新たな顧客ニーズへの対応が遅れてしまう。確かに、既存の技術や顧客を優先し、そのためのイノベーション投資を進める意思決定をすれば、ある程度の利益を見込むことができるかもしれない。しかしながら、不連続イノベーションが常時となっているダイナミックな競争環境では、既存の技術や顧客を過度に優先する意思決定それ自体に大きなリスクが伴うことを忘れてはならない。それは既存の技術や顧客を優先するあまり、企業が技術の不連続性や破壊的イノベーションに対応できない場合があまりに多いからである。こうした既存の技術や顧客に固執する結末は、Foster (1986) やChristensen (1997) の研究で描写された優良企業がジレンマに陥るプロセスそのものである。

さらに、たとえChristensen (1997) のいう破壊的イノベーションが生じない場合であっても、既存の技術や顧客への固執は次のようなコモディティ化と同様の現象を生み出すことを看過してはならない⁽³⁴⁾。本来、イノベーションは顧客にとっての価値を高め、ライバル企業との差別化の源泉となるはずである。この意味では、イノベーションに積極的に取り組むことこそが脱コモディティ化の最善の策であるといえる。だが、脱コモディティ化を目

的とした持続的イノベーションによる製品性能の向上は、ときに顧客の要求水準を越えてしまうことがある。それは顧客が利用可能な性能分布を超越するだけでなく、顧客が製品性能を認識する限界を超越し、ライバル企業との差異を認識不可能なものとする。この結果、ライバル企業間における製品の差異を認識できない顧客は、より低価格の製品を求め、売り手である企業を競わせることになる。そうすると、企業は持続的イノベーションに投資したコストに見合うだけの利益をあげられず、ライバル企業と体力を磨り減らすだけの競争を繰り返すことになる。つまるところ、脱コモディティ化のための持続的イノベーションがオーバーシュート⁽³⁵⁾を起し、コモディティ化と同様の現象を生み出すのである。

以上のことから、既存の技術や顧客を過度に優先することは、短期的で偏狭な意思決定につながることを理解すべきである⁽³⁶⁾。ここでは、このような意思決定に影響を与える見方をイノベーション・マイオピア (Innovation Myopia) と呼んでいる。イノベーション・マイオピアに陥った企業は、既存の技術や顧客を過度に優先する意思決定をするからこそ、その優位性を失うことになる。つまり、Levitt (1960) のいう製品偏重主義に基づく企業観こそが、イノベーション・マイオピアを生み出す根本的な原因である。この点は非常に重要である。先人の教えのとおり、やはり歴史は繰り返すようだ。今から半世紀近く前に、Levitt (1960) が警鐘を鳴らした古くて新しい問題こそ、優良企業がジレンマに陥る原因であることを再認識する必要がある。製品偏重主義がイノベーション・マイオピアを生み出し、短期的で偏狭な意思決定を導く。この結果、たとえ優良企業であってもジレンマに陥ってしまう。したがって、イノベーション問題に対応する上では、イノベーション・マイオピアの克服が必須である。このための

最も有効な克服策は、企業を顧客中心に捉えることに他ならない。この観点こそが、従来のイノベーション研究において欠落していた点である。次節で論じるように、企業を顧客中心に捉えることは、技術志向のイノベーションから顧客志向のイノベーションへの転換を企業に迫ることになる。

3-2. 顧客志向のイノベーション

従来のイノベーション研究が技術や製品を中心としていたのに対して、近年の研究にみられる特徴の1つは、顧客志向の観点からイノベーションを捉える研究が増えていることである。この代表的な研究に、Slywotzky and Wise(2003)、Kim and Mauborgne(2005)、Selden and MacMillan(2006)がある。

Slywotzky and Wise(2003)によれば、プロダクト・イノベーションは20世紀の成長をもたらした最大の原動力であったものの、今日では長期成長の源泉とはならない。プロダクト・イノベーションによるだけでは激化する競争を回避することがますます難しくなっており、多くの企業が薄利と短命に陥るばかりで持続的な成長の源泉にはならないからである。そこで、今日求められているのが、プロダクト・イノベーションからディマンド・イノベーション(Demand Innovation)への転換である。ディマンド・イノベーションとは、顧客が抱える緊急課題と最優先順位を理解し、これに応えることである⁽³⁷⁾。だが、多くの企業は顧客の課題を見出すことに失敗している場合の方が多い。なぜなら、たいていの企業は、製品ニーズの観点からしか顧客を捉えていないからである。そもそもディマンド・イノベーションの実践には、顧客の活動、コスト、資本需要、情報の流れと優先順位を調べることによって、顧客にとっての障害や重複、情報ギャップをつきとめることが重要である⁽³⁸⁾。ただし、このプロセスはディマンド・

イノベーションの一部に過ぎない。これと同等かそれ以上に重要なのが、新たな顧客の発見と創造である。とはいえ、このことを実現するためには、まずは顧客の活動に注目することから始めなければならない。それも経済的な観点から顧客の活動を理解することができれば、顧客ニーズの「対応」から「予見」へと重要な転換ができる。それゆえに、このプロセスでは、顧客の活動に注目した価値連鎖の観点から捉えることが欠かせない。この観点から捉えることにより、顧客のさまざまな活動領域を明らかにし、そこに隠された問題や非効率性を改善する機会を発見することができる。このように、顧客の内なる価値連鎖(Internal Value Chain)に組み込まれた機会を発見し、顧客の活動を経済的視点から捉え直すことこそが、ディマンド・イノベーションの鍵なのである⁽³⁹⁾。

Slywotzky and Wise(2003)は、従来の製品志向や技術志向のイノベーションから顧客志向のイノベーションへの転換を求める。企業は従来のイノベーション・プロセスを根本的に見直し、顧客志向のイノベーションがどうあるべきかを問う必要がある。この意味では、この研究は従来のイノベーション研究に欠落した視点からイノベーションを捉えるものである。さらに、この研究において特徴的なのは、Porter(1985)により提唱された価値連鎖の概念を援用している点である。Porter(1985)によれば、価値連鎖の概念は企業の競争優位の源泉と価値創造プロセスを明らかにするが、Slywotzky and Wise(2003)は顧客の活動を経済的視点から捉え直すために価値連鎖の概念を活用する。このように、Slywotzky and Wise(2003)がPorter(1985)の理論研究を援用することによって顧客志向のイノベーションを探求したのに対して、Porter(1980, 1985)流の競争戦略を批判的に検討することから顧客志向のイノベーションを捉えようとしたのが、Kim and Maubor-

gne(2005)⁽⁴¹⁾である。

Kim and Mauborgne(2005)によれば、バリュー・イノベーション(Value Innovation)は、未知の市場空間を創造するブルー・オーション戦略の土台である。バリュー・イノベーションは価値とイノベーションを等しく重要視し、買い手や自社にとっての価値を大幅に高め、競争のない未知の市場空間を開拓することによって競争を無意味にする。つまり、価値に焦点を絞ることで戦略的思考の中心は競争ではなく顧客となり、イノベーションに焦点を絞ることで改善の積み重ねではなく全く新たなビジネスの手法にたどり着ける。したがって、バリュー・イノベーションは競争を前提としたPorter(1980, 1985)流の捉え方とは大きく異なる。Porter(1980, 1985)によれば、低コストと差別化は互いに矛盾する関係であることからトレード・オフの関係となるが、バリュー・イノベーションではそれらを同時に実現することからトレード・オンの関係として捉える。⁽⁴⁴⁾しかも、バリュー・イノベーションは、通常の製品志向や技術志向のイノベーションとも一線を画す概念である。それは、イノベーションと創造に関わる研究の多くが顧客が抱える問題への技術的解決策にフォーカスするが、バリュー・イノベーションは業界が抱える問題を再定義することにより、顧客の問題へとパフォーマンス基準をシフトさせるからである。⁽⁴⁵⁾

このようなバリュー・イノベーションを実現する上で重要なことは、既存の顧客に焦点を当てたり、買い手ごとのセグメンテーションに注力したりといった従来の慣行を見直すことである。バリュー・イノベーションは、従来の慣行とは逆のプロセスを選択する。すなわち、既存の顧客以外の層にまで視野を広げ、買い手が共通して重んじる要素に目を向ける。⁽⁴⁶⁾こうしたバリュー・イノベーションのプロセスを実践することから、新旧の顧客に対して新しくより大きな価値を提供すること

ができる。

さらに、Selden and MacMillan(2006)によれば、多くの企業はイノベーション活動を進めることによる収益性の向上に失敗している。この最も大きな理由は、顧客不在のイノベーション活動を進めることにある。プロダクト・アウトからマーケット・インへとイノベーション・プロセスを転換させることは古くて新しい課題であるにもかかわらず、多くの企業が実現できずにいる。だが、一方で、市場の期待に応え、それを上回る業績をあげるイノベーションを実践する企業も少なからず存在する。Selden and MacMillan(2006)は、こうした企業が実践するイノベーション・プロセスをカスタマー・セントリック・イノベーション(Customer-Centric Innovation)と呼ぶ。このイノベーション・プロセスの要は、顧客とそのニーズの理解を継続的に深めるカスタマーR&Dである。カスタマーR&DはプロダクトR&Dとは異なり、バリュー・プロポジション(提供価値)を改善すると同時に、満足度の高い顧客体験を提供する方法に焦点を置く。⁽⁴⁷⁾それゆえに、イノベーション・プロセスにおいて中心的な役割を果たすのはR&D部門の研究者ではない。たえず顧客と接する従業員こそが、その中心的存在である。このため、カスタマー・セントリック・イノベーションを実践する企業は、従来のプロダクトR&Dに投資していた資金をカスタマーR&Dに振り向けなければならない。同時に、カスタマー・セントリック・イノベーションの要としてのカスタマーR&Dを成功させるためには、攻撃と防御の両戦略が必要である。⁽⁴⁸⁾ここで、攻撃戦略はコア顧客と関係を築くだけではなく、他の新たなセグメントへと顧客基盤を拡大することである。一方、防御戦略は破壊的イノベーションの可能性を継続的にモニタリングすることに焦点を絞る。Selden and MacMillan(2006)によれば、これらの攻撃と防御の戦略的な取り組みなしに

は、イノベーションと企業成長が約束されることはないのである。

以上のように、従来のイノベーション研究の多くが供給サイドの視点に立っていたのに対して、Slywotzky and Wise(2003)、Kim and Mauborgne(2005)、Selden and MacMillan(2006)は、需要サイドのイノベーションを重要視する。需要サイドに立つかぎり、従来の業界の定義やセグメンテーションはあまり意味を持たない。むしろ、供給サイドのイノベーションにおいて有用であったこれらの分析枠組みは問い直されなければならない。なぜなら需要サイドのイノベーションは顧客価値の再定義に注目するため、業界それ自体やセグメンテーションに囚われることがないからである。例えば、Slywotzky and Wise(2003)とSelden and MacMillan(2006)は、顧客が抱える難題や課題に取り組むことによって新たな顧客価値を提供しようとする。Kim and Mauborgne(2005)は、非顧客層に注目することから買い手が共通して認める顧客価値を見出し、より大きな顧客需要を引き出そうとする。これらの研究に関するかぎり、顧客志向のイノベーションとは、顧客が抱える共通の課題を問い続け、顧客満足を生み出す顧客価値を再定義するプロセスである。そして、このプロセスから新たな顧客ニーズを発見し、従来にはないビジネス・チャンスを創造することこそ顧客志向のイノベーションの本質である。つまるところ、顧客志向のイノベーションは、潜在的な顧客であれ顕在化した顧客であれ、顧客が満たされていない価値を真摯に問うことから始まるといえる。

おわりに

本稿ではイノベーションと競争優位との関係を捉えることから議論を始め、近年にいたるまでのイノベーション研究を概観してきた。これによると、この20年の間、イノベーシ

ン研究の主要な論点として挙げられるのが、イノベーション・ダイナミクスへの戦略対応の問題であり、イノベーターのジレンマの問題であった。この問題を考察した上で、本稿では、優良企業がジレンマに陥る原因をイノベーション・マイオピアによるものと捉えた。イノベーション・マイオピアに陥る背景には、製品偏重主義の企業観がある。それゆえに、企業は顧客中心の観点から捉えられなければならないのである。さらに、この問題は、「現代企業はいかなる観点からイノベーションに取り組むべきか」という基本的な問いでありながらも長い間見過ごされてきた重要な問いを提起することになる。この問いに対する本稿における解は、顧客志向の観点からイノベーションに取り組むべきであるというものであった。

もちろん、顧客志向のイノベーションが重要であるとはいえ、従来のイノベーション研究で重要視されてきた技術や製品の問題を軽視して良いということではない。顧客志向のイノベーションは、技術や製品に関するイノベーション能力を必要とする。だが、それは従来の製品志向や技術志向のイノベーションで求められた能力とは異なる。問われるべきイノベーションの特質が変われば、企業の戦略と組織も従来のそれと大きく変わらなければならないのは当然である。かくして、顧客志向のイノベーションへの転換は、戦略の変化と組織プロセスの変容を求める。本稿では、こうした戦略や組織の問題をも捉えたイノベーション能力については議論することはなかった。このため、今後の研究を進めるにあたり残された課題は、顧客志向のイノベーションとの関わりから企業のイノベーション能力やプロセスに注目し、本稿の議論をより豊かに発展させることであろう。

《参考文献》

Abell, D. F. [1980], *Defining The Business* :

- The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall. (D・F・エイベル[1984], 石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房).
- Abernathy, W. J. [1978], *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, Johns Hopkins University Press.
- Abernathy, W. J., Utterback, J. M. [1978], "Patterns of Industrial Innovation", *Technology Review*, Vol. 80, No. 7.
- Abernathy, W. J., Clark, K. M., Kantrow, A. M. [1983], *Industrial Renaissance*, Basic Books. (W・J・アバナシー, K・M・クラーク, A・M・カントロウ [1984], 日本興業銀行産業調査部訳『インダストリアル・ルネサンスー脱成熟化時代へー』TBSブリタニカ).
- Christensen, C. M. [1997], *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press. (C・M・クリステンセン [2000], 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマー技術革新が巨大企業を滅ぼすときー』翔泳社).
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. [2003], *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press. (C・M・クリステンセン, M・E・レイナー[2003], 櫻井祐子訳『イノベーションへの解ー利益ある成長に向けてー』翔泳社).
- Day, G. S. [1997], "Maintaining the Competitive Edge : Creating and Sustaining Advantages in Dynamic Competitive Environments", in Day, G. S., Reibstein, D. J eds., *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, John Wiley & Sons.
- 遠藤健哉[2006], 「持続的競争優位を獲得するためのイノベーションと日本企業の行動」『社会イノベーション研究』第1巻第2号.
- Foster, R. N. [1986], *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books. (R・N・フォスター[1987], 大前研一訳『イノベーションー限界突破のイノベーションー』TBSブリタニカ).
- Ghoshal, S., Bartlett, C. A., Moran, P. [2001], "A New Manifesto for Management", in Cusumano, M., Markides, C. C eds., *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey-Bass.
- Hamel, G. [2000], *Leading The Revolution*, Harvard Business School Press. (G・ハメル[2001], 鈴木主税・福嶋俊造訳『リーディング・ザ・レボリューション』日本経済新聞社).
- Kim, W. C., Mauborgne, R. [1997], "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Review*, Jan-Feb. (W・C・キム, R・モボルニュ[1997], 「バリュー・イノベーション: 連続的価値創造の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』June-July).
- Kim, W. C., Mauborgne, R. [2001], "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy", in Cusumano, M., Markides, C. C eds., *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey-Bass.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. [2005], *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press. (W・C・キム, R・モボルニュ[2005], 有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社).
- 今野喜文[2006], 「競争戦略論における持続的競争優位の検討」大平義隆編『変革期の組織マネジメントー理論と実践ー』同文館出版.
- 今野喜文[2007], 「イノベーション創出と提携能力の構築ー戦略的提携と知識ベース・アプローチとの関わりからー」『三田商学研究』, 第50巻3号.
- 楠木健・阿久津聡[2006], 「カテゴリー・イノベーション: 脱コモディティ化の論理」『組織科学』Vol. 39 No. 3.

- Levitt, T. [1960], “Marketing Myopia”, *Harvard Business Review*, March-April. (T・レビット[2001], 「マーケティング近視眼」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 November).
- Mintzberg, H., Lampel, J. [2001], “Reflecting on the Strategy Process”, in Cusumano, M., Markides, C. C eds., *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey-Bass.
- 恩蔵直人[2006], 「コモディティ化市場における市場参入戦略の枠組み」『組織科学』 Vol. 39 No. 3.
- Perry, L. T. [1990], *Offensive Strategy*, Harper Collins Publishers. (L・M・ベリー [1993], 恩蔵直人・石塚浩訳『攻撃戦略ー競争の試練で企業力を鍛える経営ー』ダイヤモンド社).
- Porter, M. E. [1980], *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. (M・E・ポーター [1982], 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社).
- Porter, M. E. [1985], *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press. (M・E・ポーター [1985], 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社).
- Porter, M. E. [1996], “What Is Strategy?”, *Harvard Business Review*, November-December. (M・E・ポーター[1999], 「戦略の本質」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 Feb-Mar).
- Porter, M. E., Takeuchi, H., Sakakibara, M. [2000], *Can Japan Compete?*, Basic Books.
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. [2004], *The Future of Competition*, Harvard Business School Press. (C・K・ブラハラード, V・ラマスワミ[2004], 有賀裕子訳『価値共創の未来ー顧客と企業のCo-Creationー』ランダムハウス講談社).
- 榊原清則[2005], 『イノベーションの収益化ー技術経営の課題と分析ー』有斐閣.
- Schumpeter, J. A. [1926], *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Munchen und Leipzig. (J・A・シュンペーター[1973], 中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店).
- Selden, L., MacMillan, I. C. [2006], “Manage Customer-Centric Innovation Systematically”, *Harvard Business Review*, April (L・セルデン, I・C・マクミラン[2006], 「カスタマー・セントリック・イノベーションー株式会社市場はR&Dを評価しているかー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 June-July).
- Slywotzky, A., Wise, R. [2003], *How to Grow When Markets Don't*, Warner Books. (A・スライウォツキー, R・ワイズ[2004], 佐藤徳之監訳『伸びない市場で稼ぐ！ー成熟市場の2ケタ成長戦略ー』日本経済新聞社).
- 十川廣國[1997], 『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社.
- 十川廣國[2000], 『戦略経営のすすめ-未来創造型企業の組織能力-』中央経済社.
- 十川廣國[2002], 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂.
- 十川廣國[2006], 「イノベーション創出の組織と文化」十川廣國・榊原研互・高橋美樹・今口忠政・園田智昭『イノベーションと事業再構築』慶應義塾大学出版会.
- Teece, D. J., Gary Pisano and Amy Shuen. [1997], “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18.
- Utterback, J. M., Abernathy, W. J. [1975], “A Dynamic Model of Process and Product Innovation”, *Omega*, Vol. 3, No. 6.
- Utterback, J. M. [1994], *Mastering The Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press. (J・M・アターバツ

ク[1998], 大津正和・小川進監訳『イノベーション・ダイナミクス—事例から学ぶ技術戦略—』(有斐閣)。

Von Hippel, E. [1988], *The Sources of Innovation*, Oxford University Press. (E・フォン・ヒッペル [1991], 榊原清則訳『イノベーションの源泉—真のイノベーターは誰か—』ダイヤモンド社)。

[注]

- (1) Schumpeterによれば, 「生産をするということとは, われわれの利用しうるいろいろな物や力を結合することである。生産物および生産方法の変更とは, これらの物や力の結合を変更すること」である。詳しくは次を参照のこと。Schumpeter, J. A. [1926], p. 100. (邦訳: p. 182.)
- (2) なお, 彼らが捉えた日本型企业モデルとは, 一連の生産手法, 人事政策, 組織とリーダーシップに対するアプローチ, 及び多角化の方法等から構成されるものである。詳しくは次を参照のこと。Porter, M. E., Takeuchi, H., Sakakibara, M. [2000], pp. 69-70.
- (3) こうした結論はPorter(1996)でも記述されているが, Mintzberg and Lampel(2001)は, 戦略プロセスの一部だけを捉えた議論であるとして批判的に論じている。詳しくは次を参照のこと。Mintzberg, H., Lampel, J. [2001], pp. 43-44.
- (4) Porter, M. E., Takeuchi, H., Sakakibara, M. [2000], pp. 89-90.
- (5) Porter, M. E., Takeuchi, H., Sakakibara, M. [2000], p. 90.
- (6) この点について詳しくは, 今野(2006)を参照のこと。
- (7) Ghoshal, S., Bartlett, C. A., Moran, P. [2001], p. 14.
- (8) Porter(1980)は, 効果的な競争戦略を実践するための取り組みとして次の3つをあげている。①できるだけ能力を使って, 現在作用

しつつある競争要因ごとに最良の防衛ができる地位に企業を置く。②戦略行動によって競争要因の間にバランスができるようにする。これにより, 企業の相対的地位がよくなるようにする。③競争要因の底にある理由の変化を予想して, それにうまく対応する。これによって, 競争相手が気づく前に, 新しい要因バランスに適した戦略を選んで, 変化を自社に有利に利用する。詳しくは次を参照のこと。

Porter, M. E. [1980], pp. 29-30. (邦訳: p. 50.)

- (9) Perry, L. T. [1990], p. 37. (邦訳: p. 53.)
- (10) Porter, M. E. [1980], p. 4. (邦訳: p. 18.)
- (11) Perry, L. T. [1990], p. 37. (邦訳: p. 53.)
- (12) Ghoshal, S., Bartlett, C. A., Moran, P. [2001], p. 15. ただし, Porter(1980)の議論は, 競争戦略論を創始したという点で非常に意義があることを忘れてはならない。彼の議論の意義は, 企業間にみられる収益性の差の多くの部分を個別企業の努力を超えた産業レベルの構造的要因に関係づけて捉えている点にある。このことは, それまでの主要な分析枠組みであったPPMやPIMSに欠落する新たな視点を提供したといえる。
- (13) Day, G. S. [1997], p. 48.
- (14) 後者の目的は, 急速に変化する環境に適応するために当該企業の優位性の源泉としての資源や能力の創造・更新に注目するHamel and Prahalad(1994)やTeece, Pisano and Shuen(1997)の考え方に符合する。一般に, これらの議論は, Porter(1980)を代表的論者とするポジショニング・アプローチに対して, ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチといわれている。この点について詳しくは, 今野(2006)を参照のこと。
- (15) Day, G. S. [1997], pp. 52-53.
- (16) この研究で注目すべき点の1つに, リード・ユーザー(Lead User)という概念がある。von Hippel(1988)によれば, リード・ユーザーとは, 「新奇な製品やプロセスのニーズについて

- 現実世界での経験を持っているユーザー」のことを意味している。より具体的には、リード・ユーザーは次の2つの特徴を兼ね備えている人々のことである。すなわち、①リード・ユーザーとは、市場で今後一般的になるであろうニーズに現在直面しているユーザーである。すなわち、市場の大部分がそのニーズに出くわす数ヶ月から数年早く、彼らはそれらのニーズに直面している。②リード・ユーザーとは、それらのニーズを解決することによって、多大な利益を得ることができる状況にいるユーザーである。詳しくは次を参照のこと。
- Von Hippel, E. [1988], pp. 102-116. (邦訳：pp. 166-191.)
- (17) Von Hippel, E. [1988], p. 11. (邦訳：p. 18.)
- (18) この研究の分析単位である生産ユニットとは、「製品ラインとそれに関連する生産プロセスを1つの分析単位としたもの」を意味している。したがって、単一製品に特化する企業であれば、生産ユニットと企業は一致する。あるいは、多角化企業の場合であれば、生産ユニットは独立した事業部門であることが多い。この点について詳しくは次を参照のこと。
- Abernathy, W. J., Utterback, J. M. [1978], p. 43. なお, Abernathy and Utterback (1978)はUtterback and Abernathy (1975)を発展させたものであるが、この研究をさらに発展させたものにUtterback (1994)がある。
- (19) この時、生産効率の上昇と大きなイノベーションの発生率との間にはトレード・オフの関係が生まれる。Abernathy (1978)によれば、この現象は「生産性のジレンマ (Productivity Dilemma)」と呼ばれている。
- (20) Abernathy, W. J., Clark, K. M., Kantrow, A. M. [1983], p. 24. (邦訳：p. 50.)
- (21) Abernathy, W. J., Clark, K. M., Kantrow, A. M. [1983], pp. 20-21. (邦訳：pp. 43-45.)
- (22) Foster, R. N. [1986], p. 31. (邦訳：p. 27.)
- (23) Foster, R. N. [1986], pp. 102-103. (邦訳：p. 96.)
- (24) Foster, R. N. [1986], p. 35-36. (邦訳：p. 33.)
- (25) Foster, R. N. [1986], p. 106. (邦訳：p. 101.)
- (26) Christensen, C. M. [1997], p. xv. (邦訳：p. 9.)
- (27) Christensen, C. M. [1997], p. xv. (邦訳：p. 9.)
- (28) 破壊的イノベーションの例として、メインフレームに対するミニコン、ミニコンに対するパソコン、長距離用バイクに対する小型オフロード・バイクなどがあげられる。
- (29) Christensen, C. M. [1997], p. xvii. (邦訳：p. 11.)
- (30) Foster, R. N. [1986], p. 107. (邦訳：p. 102.)
- (31) なお, Christensen (1997)によれば、バリュー・ネットワーク (Value Network) という概念によって、優良企業が破壊的イノベーションによりその優位性を失う原因を説明しようとしている。
- (32) Foster, R. N. [1986], pp. 153-154. (邦訳：pp. 150-152.)
- (33) 事業の定義については, Abell (1980)に詳しい。
- (34) 楠木・阿久津 (2006)によれば、コモディティ化とは、ある商品カテゴリーにおける競合企業間で製品やサービスの違いが価格以外にはないと顧客が考える状況をいう。さらに、恩蔵 (2006)によれば、コモディティ化に関する研究は、消費者行動論やブランド論などの領域において蓄積されつつある。とりわけ、近年のブランド論の多くは、コモディティ化に立ち向かうことのできる有力な手段であるという認識のもとに展開されている。
- (35) オーバーシューティング (Overshooting) とは、「行き過ぎ」や「十分以上に良い状況」を意味する。この点については, Christensen and Raynor (2003)を参照のこと。
- (36) ここでは、持続的イノベーションだけに対応しようとする企業の見方を問題にしているこ

- とに注意されたい。不連続イノベーションが常時になっているダイナミックな競争環境を考慮すれば、持続的であれ破壊的であれ、企業はさまざまなイノベーションに対応し得るマネジメント能力を持ち得なければならない。
- (37) Slywotzky, A., Wise, R. [2003], p. 46. (邦訳：p. 46.)
- (38) Slywotzky, A., Wise, R. [2003], p. 46. (邦訳：pp. 46-47.)
- (39) Slywotzky, A., Wise, R. [2003], pp. 41-50. (邦訳：pp. 41-50.)
- (40) Porter(1985)によれば、価値連鎖は企業が生み出す価値を表すものであり、価値活動とマージンからなる。価値活動とは、会社がい手にとって価値のある製品をつくるための建築ブロックであり、マージンとは総価値から価値活動に要する総コストの差を意味する。このうち価値活動は、主活動(Primary Activities)と支援活動(Support Activities)の2つに分けられる。主活動とは購買物流、製造、出荷物流、販売、サービス化の5つの活動からなり、競争優位の確立において必要不可欠な活動である。支援活動は調達、技術開発、人事、会社の全般管理といった4つの活動からなり、主活動を支援する活動を指す。
- (41) 本稿ではKim and Mauborgne(2005)に基づいて検討するが、バリュー・イノベーションの詳細については、Kim and Mauborgne(1997), Kim and Mauborgne(2001)も参照のこと。
- (42) Kim, W. C., Mauborgne, R. [2005], pp. 12-18. (邦訳：pp. 31-39.)
- Kim and Mauborgne(2005)は、ブルー・オーシャンとレッド・オーシャンの2つの競争状況を想定している。ブルー・オーシャンが未知の市場空間であるのに対して、レッド・オーシャンは既知の市場空間であり今日の産業全てを指す。レッド・オーシャンでは、各産業の境界は既に引かれていて誰もがそれを受け入れている。競争のルールも固定化され、ライバル企業同士が限られたパイを奪い合う血みどろの競争が繰り返される。このため、企業はレッド・オーシャンから未知の市場空間であるブルー・オーシャンを創造しなければならない。このためには、Kim and Mauborgne(1997, 2001, 2005)によるバリュー・イノベーションの概念が欠かせないのである。
- (43) Kim, W. C., Mauborgne, R. [2001], p. 202.
- (44) ただし、Porter(1980, 1985)によれば、低コストと差別化がトレード・オンになる場合もある。例えば、それは「競争相手が戦略を見失って窮地に立っている」、「コストはシェアまたは他業界との相互関係によって大きく変わる」、「大きなイノベーションを率先してやり遂げた場合」である。とはいえ、このような状況が長続きすることは非常に少ないことから、いずれは低コストか差別化のどちらかを選択しなければならないのである。
- (45) Kim, W. C., Mauborgne, R. [2001], pp. 205-208.
- (46) Kim, W. C., Mauborgne, R. [2005], pp. 101-115. (邦訳：pp. 138-156.)
- (47) Selden, L., MacMillan, I. C. [2006], p. 110. (邦訳：p. 102.)
- (48) Selden, L., MacMillan, I. C. [2006], p. 110. (邦訳：p. 104.)

[Abstract]

Customer-oriented Innovation: Overcoming Innovation Myopia

Yoshifumi KONNO

Examining existing theory studies, it can be seen that these studies pay attention to the relationship of innovation and competitive advantage using the two following questions: first, how does a company create innovation? And second, what is the relation of the strategic correspondence of companies to discontinuous innovation? Furthermore, in recent years a third important question has derived from these studies: what characteristics of innovation should a modern company strive for? By surveying recent innovation studies that examine the relationship with competitive advantage, this study explores the customer-oriented innovation that modern companies should strive for.

Key Words : Competitive Advantage, Innovation, Innovator's Dilemma, Innovation Myopia, Customer-oriented Innovation

