

○佐藤俊也, 亀岡秋男 (北陸先端科学技術大学院大)

はじめに

ITが社会に与えた環境変化と消費者の価値観の多様化は、従来の日本型プロセスイノベーションが通用しない状況を生み出している。多くの企業がこの現実には悩む一方で、イノベティブな製品やサービスが次々に世に現れているのも現実である。ではその要因は何なのか。モノ・サービスの本質的価値と社会環境の変化に焦点をあて、イノベーションを引き起こす要因の考察とそのモデル化を試みる。

1. 知識社会とイノベーション

18世紀イギリスに起こった産業革命はそれまでの農業社会を一新し、工業社会の到来をもたらした。そして21世紀を目前とした我々の目の前では、IT革命によって、工業社会が知識社会(Drucker, 1993)へと変貌している。知識社会においては必ずしも新しい技術や商品がイノベーションを起こすとは限らない。技術や商品は既に世の中に溢れ返っており、企業は消費者が何を欲しがっているかがよく分からない。

イノベーションとは、伊丹(1998)によると「製品やサービスの新しいものを社会に広めること」である。

80年代から90年代前半にかけては、プロセス/プロダクトイノベーションが中心であり、イノベーションの目的は生産性や効率を上げ、新製品を開発することであった。しかし、製品やサービスが充足してしまった今日、それらの活動だけではイノベーションが起こらない状況になりつつある。

それでは、知識社会におけるイノベーションとは如何なるものなのであろうか。

2. 商品・サービスの価値

そもそも、製品やサービスというものは、利用者がその機能を利用して初めて価値が発生するものである。企業が提供する商品やサービスが社会に広まるということは、多くの消費者がその機能を利用し、価値を認めるということである。つまり、イノベーションの本質は「顧客価値創造」にあると言える。

このような価値概念については、牛窪(1998)は次のように指摘している。1929年までは労働力が労働価値として重要視され、以降1989年までは競走力や収益力といった生産価値が重要視されていた。現在は高度サービス時代となり、顧客価値が重要視され、製品はサービスの世界に深く組み込まれている。

また、バリューチェーン(M.E.Porter, 1985)のコンセプトは、「企業内部の活動は互いに連結関係を有しつつ、全体として買い手のための価値を創造する必要がある」ことであり、ここでも顧客に対する価値が重要だと指摘されている。

これらの顧客価値創造を、企業内部から実現する方法がSCM(Supply Chain Management)であり、顧客の側から実現しようとするものがCRM(Customer Relationship Management)である。

3. イノベーションと価値創造

以上の観点から、イノベーションの目的は価値創造であると捉えた場合に、既存のモデルがどのように解釈できるかを試みた。

図1. はリニアモデルにおける価値創造である。この場合、市場は価値を享受する存在として捉えられている。価値の創造者は研究者であり、途中のプロセスは、価値を製品に実装するプロセスで

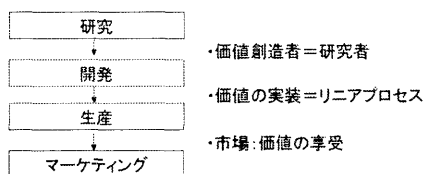


図1 リニアモデルにおける価値創造

あると言える。

図2. はチェーンリンクドモデルにおける価値創造プロセスを示している。本モデルのプロセス中には市場が含まれているが、ここでは顧客の声を聞いて価値創造を行うのは供給者側であると捉えられている。ここでも市場は価値を享受する存在と理解されている。

価値創造の視点から見ると、本モデルは研究と設計・開発のフィードバックプロセスの中でイノベーションが生まれるとしていることから、価値創造者は研究者と設計者ということが出来る。ここでの価値の実装は市場を除いた全体のフィードバックプロセス中で行われている。

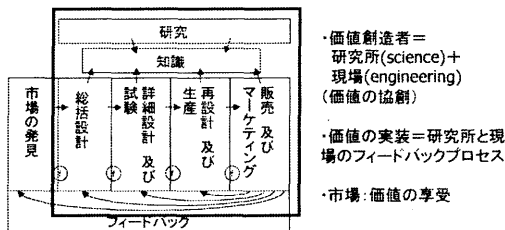


図2 チェーンリンクドモデルにおける価値創造

4. イノベーションの将来モデル

これまで上げた2つのモデルは、供給者側がイノベーションを意図的に起こす為のモデルである。

今日でも、イノベーションを起こすための様々な方法が提案されている。基礎研究から応用研究重視への戦略、研究開発をスピードアップするためのコンカレントエンジニアリング、既存技術とIT技術との組み合わせによるデジタル価値創造(馬場、1998)等である。

だがしかし、現実の世界では、次のように供給者側からのアプローチでは説明がつかないイノベ

ーションが起きている。

三菱のオフロード自動車パジェロは、元々特定ユーザに向けた商品であった。しかし、メーカー側の意図を外れ、自家用車としての人気が高まった。また、TOTOのシャンプードレッサーは、もともと多目的用途の大きな洗面台を主婦向けに売り出したものだったが、若い女性が洗面台でシャンプーしている声を聞き、新たにシャンプーできる洗面台として売り出した途端ヒット商品となった。

これらは嶋口(1995)が「誘導される偶発」と指摘している現象である。この現象は、企業が本来ターゲットとしていないユーザー層が市場に生まれたということであり、ターゲットとしないユーザー層で価値創造が行われたと言える。

このことは、イノベーションという現象を、従来の供給者側からのアプローチだけではなく、市場の先にいる需要者側からのアプローチも考慮した将来モデルを考案する必要があることを示唆している。

5. 従来モデルでの価値創造と将来モデルでの価値創造

価値創造という観点から、リニアモデルとチェーンリンクドモデルを整理すると、図3. のようになる。供給者と市場を囲んだ枠の範囲内が各モデルで捉える価値創造の範囲であり、市場の先の需要者はイノベーションのモデルに含まれていない。

図4. は将来モデルでの価値創造である。将来モデルでは、市場を供給者と需要者の価値協創の場と捉え、需要者もモデルの一部として組み込まれている。

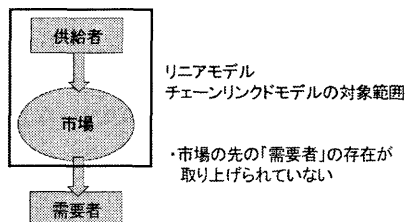


図3 従来モデルでの価値創造

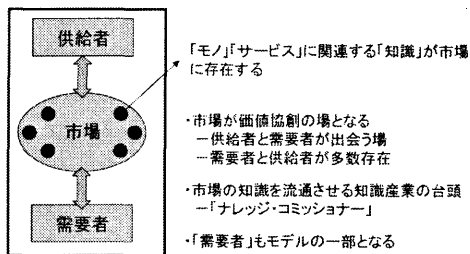


図4 将来モデルでの価値創造

そもそも、市場は供給者側の製品やサービスが、需要者側のニーズと出会う場であるが、「誘導される偶発」から、必ずしも供給者側の製品・サービスと需要者側のニーズとが密接に関係しているとは限らないことが分かる。

如何に優れた製品・サービスであっても社会に広まらなければイノベーションと言うことができない。市場が、供給者側の製品やサービスが需要者側のニーズが出会う場である、ということは、言い換えると供給者側の製品やサービスに関する知識がストックされる場であると言え、需要者側はその知識を受け取る立場にあると言える。

つまり、今日の市場は、製品・サービスに関する知識がストックされている場所であり、「誘導された偶発」は市場内の知識が、企業側の意図とは別の場所へ流通した結果であると捉えることが可能である。これは、供給者でも需要者でもない第三者が、知識流通者として市場に存在することを意味している。

今日、このような存在の日本企業での代表例は、ミスミ社である。ミスミは「持たざる経営」を標榜しているが、その業務の本質は、ユーザーニーズの吸い上げと部品を製作するベンダーの橋渡しである。ミスミは、これまで規格化が進んでいない金型部品に対し、標準仕様を導入することで、今までに無かった標準化された商品の市場を作り上げた。これも市場における価値創造の一例であると言える。

最近、ファッションの小売の世界では、従来の単一ブランドを扱うアンテナショップの他に、店のオーナーが気に入ったブランド品のみを置く店

が現れ、人気を集めているという。

日本にはまだ存在しないが、米国では、多くの保険から自分のライフスタイルに合うものだけを組み合わせ、顧客へ提供するサービスがすでに実現している。

これらに共通する特徴は、需要者と供給者を結び付け、価値創造を行わせるための触媒機能を果たしていることである。

知識のストックから需要者にとって価値ある知識を選択して提供する行為は、需要者にとってコミッショナー的存在と言える。本稿では、市場におけるそのような存在を“ナレッジ・コミッショナー”と名付けることとする。今日の市場では、ライフデザイナー／プロデューサー／マネージャー／クリエイター等が、ナレッジ・コミッショナーに相当する。また、需要者側にも、営利を目的としないナレッジ・コミッショナーは存在し、アーリーバード、カリスマユーザー、オピニオンリーダーがそれに相当する。

表1は、将来モデルにおける役割分担をまとめたものである。

表1 将来イノベーションモデルにおける役割分担

市場での存在	主要な役割	
供給者	モノ・サービスの提供	価値提供者
ナレッジ・コミッショナー	モノ・サービスの選択	価値創造者
需要者	モノ・サービスの消費	価値消費者

6. 顧客価値創造型イノベーションモデルの提案

図5. は図4. を発展させ、新しいイノベーションモデルとして提案するものである。本モデルでは、イノベーションの本質は市場における価値創造であるとするため、従来の製品開発プロセスイノベーションとは性格が異なる。

図中の矢印は知識の流れを示している。供給者と需要者は、それぞれ知識を供給し、需要する存

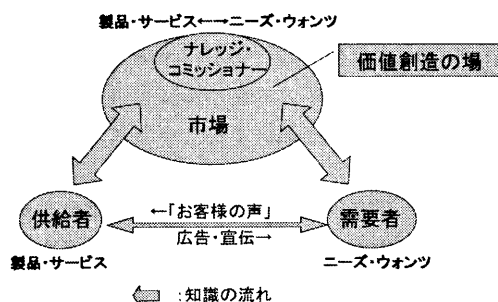


図5 顧客価値創造型イノベーションモデル

在である。そして本モデルにおける価値創造者はナレッジ・コミッショナーであり、供給者と需要者を結びつける触媒として表現されている。矢印の太さは、知識の量を示している。

需要者が認識して初めて価値足りえる、という観点からは、本モデルにおける価値の実装は、市場での価値創造と同義となる。

7. 今後の課題

本モデルは、ナレッジ・コミッショナーを新しい概念として新しい市場機構を提示しているが、その特性や性質については、まだまだ議論の余地がある。かつて自社ブランドのみを扱っていたASKULが、他社ブランドの取扱いを始めたように、企業自らが顧客に対するナレッジ・コミッショナーとなることも考慮する必要があるのではないだろうか。今後、より詳細にナレッジ・コミッショナーの成立条件や背景、さらに市場メカニズムのダイナミクスやデザインの方法論を調査・分析し、知識市場の創出とナレッジ・コミッショナーの性質を明らかにする必要がある。

8. 終わりに

従来、イノベーションモデルは企業側からのアプローチで議論されてきた。今日のようにニーズが読めない市場では、製品を繰返し市場へ投入し、ユーザの反応を伺う市場実験によって、市場との対話を行う方法が有効とされている。しかし、そのようなことを繰返すのは、コスト的にも無理が

ある。

どの業界でも、市場にはナレッジ・コミッショナーがいるはずで、知識科学的なアプローチにより、どのようなメディアでどういった情報を受発信しているのかを掴むことで、イノベーションの鍵を見つける可能性がある。

9. 謝辞

本論文を発表する機会を得たのは、北陸先端科学技術大学院大学 (JAIST) 知識科学研究科「イノベーション概論 B」(担当: 亀岡秋男教授) での次世代イノベーションについての活発なディスカッションからである。これに参加した学生諸氏、並びに貴重な助言を下さった永田晃也助教授、遠山亮子助手、妹尾大助手に感謝致します。

また、本学は企業派遣の学生が多く、本モデルをレビューする上で、様々な業界の事例をヒアリングすることができました。協力して頂いた学生の皆様にも御礼申し上げます。

参考文献

- 1) ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス (1998) 『知識イノベーション 未来企業の条件』ダイヤモンド社。
- 2) 「特集座談会—イノベーションで目指せ新産業の創出!」、『ベストパートナー』 pp. 4-20 浜銀総合研究所
- 3) 野中郁次郎、竹内弘高(1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社
- 4) S. J. クライン(1992) 『イノベーション・スタイル 日米の社会技術システム変革の相違』 アグネ承風社
- 5) 石井淳蔵(1999) 『ブランド 価値の創造』 岩波新書
- 6) J. ドノバン他(1999) 『価値創造企業』 日本経済新聞社
- 7) 嶋口充輝他(1998) 『顧客創造』 有斐閣
- 8) ダイヤモンドハーバードビジネス編集部 (1995) 『顧客価値創造のマーケティング戦略』 ダイヤモンド社
- 9) 咲川孝 (1998) 『組織文化とイノベーション』 千倉書房
- 10) 高木晴夫(1995) 『ネットワークリーダーシップ』 日科技連出版社
- 11) 青木淳(1999) 『価格と顧客価値のマーケティング戦略』 ダイヤモンド社