

2014年7月17日 全11頁

《実践》イノベーション経営

イノベーション経営に求められるものとは

顧客価値の創造こそイノベーション経営の本質

経営コンサルティング部
主任コンサルタント
安井明彦

[要約]

- 本来イノベーションとは、ものづくりや技術の領域に限ったことではなく、ビジネスモデル全体に関わるものである。ビジネスモデルを顧客に対する価値提供の仕組みと考えれば、イノベーションとは顧客価値を高めることにその本質がある。
- 顧客価値を高めたという観点でイノベーションの事例を見ると、①新たな顧客価値を創造していること、②そのポイントは、既存の思考の枠から脱却できたこと、が共通点として見出せる。
- こうしたイノベーションを推進していく経営に求められるのは、①出発点として、顧客価値に対する強烈な「気付き」や「心の叫び」があること、②「気付き」や「心の叫び」を全社を巻き込む大きなうねりとしていける、手立て・哲学・環境が社内存在すること、である。

1. イノベーションとは何か

イノベーションとは何だろうか？「イノベーション」と聞いた時、何を考えるだろうか？また、どういう時に「イノベーション」という言葉を用いるだろうか？我が国におけるイノベーションの語感や使われ方を考えると、製品そのもの（「プロダクトイノベーション」）やその製造工程（「プロセスイノベーション」）といった、どちらかと言えば“ものづくり寄り”のイメージを強く持たれるケースが多いのではないだろうか。

イノベーション経営の研究を開始するにあたって、まずイノベーションの考え方を

ここで共有しておきたいと思う。様々な識者が多様な定義を試みているが、イノベーションを初めて定義したのは、オーストリアの経済学者、ヨーゼフ・シュンペーターである。彼はイノベーションを「経済活動の中で生産手段や資源、労働力などをそれまでとは異なる仕方で新結合すること」と定義し、次の5つの類型があるとしている[1]。

- ・新しい財貨すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産
- ・新しい生産方法の導入
- ・新しい販路の開拓
- ・原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得
- ・新しい組織の実現

この5つの類型を見て感じるのは、初めてイノベーションの概念が提唱された際の本来の意味は、我々が現在イメージする“ものづくり寄り”なものより遥かに広い概念であったということである。その対象は、調達、生産、販売、その実現のための組織など、業務全般に関わるものであり、正にビジネスモデルそのものと言って良い。すなわち、「イノベーションを起こす」と言えば「ビジネスモデルの要素のいずれかにおいてイノベーションを起こす」ということなのであり、イノベーションは“ものづくり寄り”な領域に止まらず、本来ビジネスモデル全体を対象として考えるべきものなのである。

2. イノベーションの本質とは

前項で見たように、イノベーションの対象はビジネスモデル全体であり、イノベーションを考えることはビジネスモデルを考えることに等しいと言って良いと考えられる。それでは、ビジネスモデルとは何であろうか？イノベーションに負けず劣らず、ビジネスモデルの定義についてもこれまで多くの識者が論じてきたが、ここでは、下記の考え方を採用したい[2]。

ビジネスモデルとは、ビジネスが顧客と企業の双方にとっての価値をどのようにして創造・提供するかを表現したものであり、互いに密接に関連し合う以下の4つの要

素から構成される

- ① 顧客価値提案・・・一定の金銭的対価と引き換えに、顧客がそれまでより有効に、あるいは確実に、便利に、安価に、重要な懸案を解決したり、課題を成し遂げたりするのを助ける商品やサービスの提供
- ② 利益方程式・・・企業がどのように自社と株主のために価値を創り出すかという青写真。収益モデル、コスト構造、商品やサービス一単位当りの目標利益率、経営資源の回転率の4つの変数で構成
- ③ 主要経営資源・・・顧客価値提案を実現するために必要な人材、テクノロジー、商品、施設・設備、納入業者、流通経路、資金、ブランドなど
- ④ 主要業務プロセス・・・持続可能、再現可能、拡張可能、管理可能な形で顧客価値提案を実現するための手段

4つの要素に関する詳細な内容は本レポートの主旨ではないので、ここでは割愛するが、上述の内容からもわかるように、利益方程式、主要経営資源、主要業務プロセスはいずれも、顧客価値提案実現のための手段である。すなわち、ビジネスモデルの出発点は、顧客価値提案を設計することであり、イノベーションとは、提案する顧客価値をいかに高められるかにその本質があると言えるのではないだろうか。

3. イノベーションの事例

前項までで、イノベーションとはビジネスモデル全体を対象として考えるべきものであり、その本質は顧客価値を高めることにあることを述べてきた。ここでは、こうした考え方を実践していると思われる事例を、参考文献[3]及び[4]の内容に全面的に基づいて2つ紹介し、イノベーションの意味の共有を図りたい。

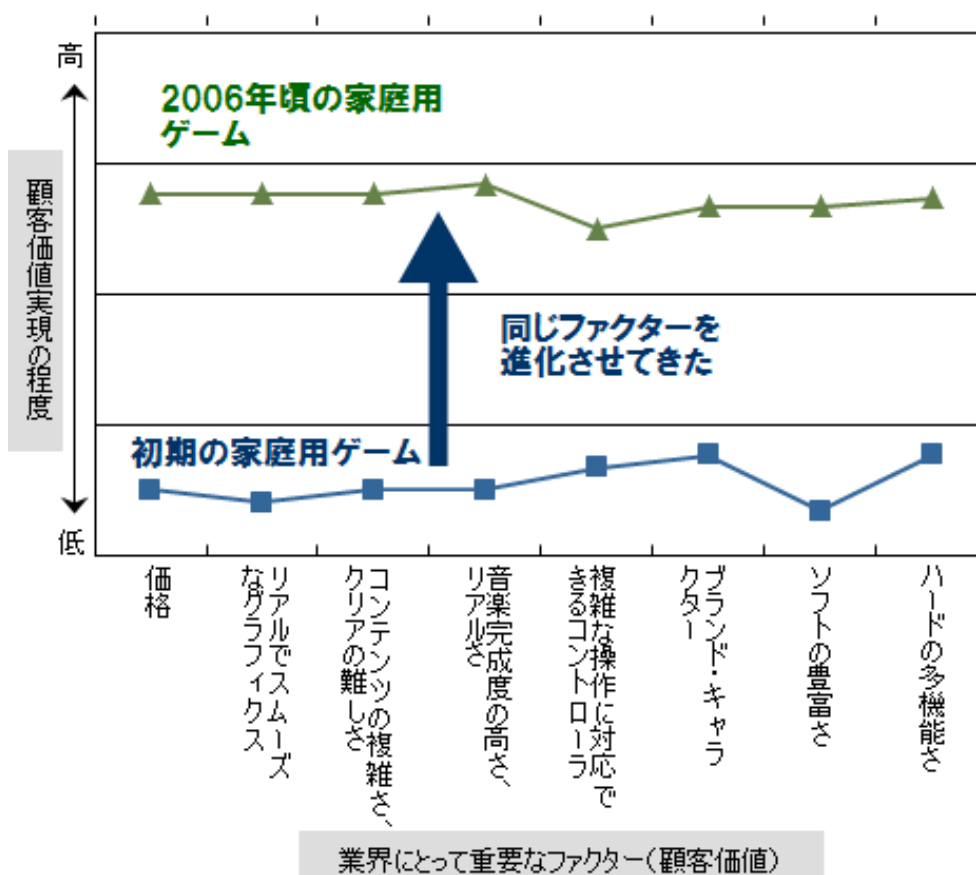
(1) 任天堂のWii

任天堂は、「2006年末に発売したWiiの成功によって株式時価総額が1年で倍以上に成長し、当時日本企業全体の中でもトップ3にまで躍進し」([3]より引用。以下同様)た。その背景にあるのは、「縮小しつつあるゲーム市場における新しい需要の創造」である。当時、「ゲームソフト市場は1997年をピークに縮小を続け、2003年にはピーク時の約半分である3000億円程度の市場」となっていた。Wiiは、主なゲームのユーザーである若い男性と子供に加え、「主婦やおじいちゃん、おばあちゃんといった新しいユーザー層を巻き込んで市場を拡張」したという点で、イノベーショ

ンと言えるのではないだろうか。

一般に家庭用ゲームが提供する顧客価値をしてみる(図表1)。従来のゲーム機に求められてきたのは、その多くがマニアと言えるゲームユーザーの要求に応えられる、画像の鮮明さや迫力、登場キャラクターの動きの滑らかさやスピード、操作を通じた一体感や臨場感であった。同時期ソニーより発売されたプレイステーション3(PS3)が最先端技術を用いて追求したのが、正にこうした価値の類であった。

(図表1) 家庭用ゲーム業界の顧客価値(イメージ)



(出所) 安部義彦・池上重輔;『日本のブルー・オーシャン戦略 10年続く優位性を築く』ファーストプレス

一方、Wiiの開発の出発点にあったのは、縮小するゲーム市場において、「ゲームのノン・カスタマー(非顧客層)をいかに開拓するか」という異なる目的意識であった。任天堂が次世代ゲーム機の開発に際して実施した市場調査で判明したのは、「子供はゲームで遊んでいても、その親は一緒になって遊んでいない」「社会人が忙しく

なって、昔ほどゲームで遊ばない」「子供がゲームを卒業するタイミングが早まってきている」といった、ゲーム人口減少の実態であった。この時、岩田社長（当時）は、新しい道を探らずに、従来の延長線上でビジネスを進めていても将来がないことを「明確に意識した」という。既存の思考の枠からの脱却の必要性に気付いた瞬間である。

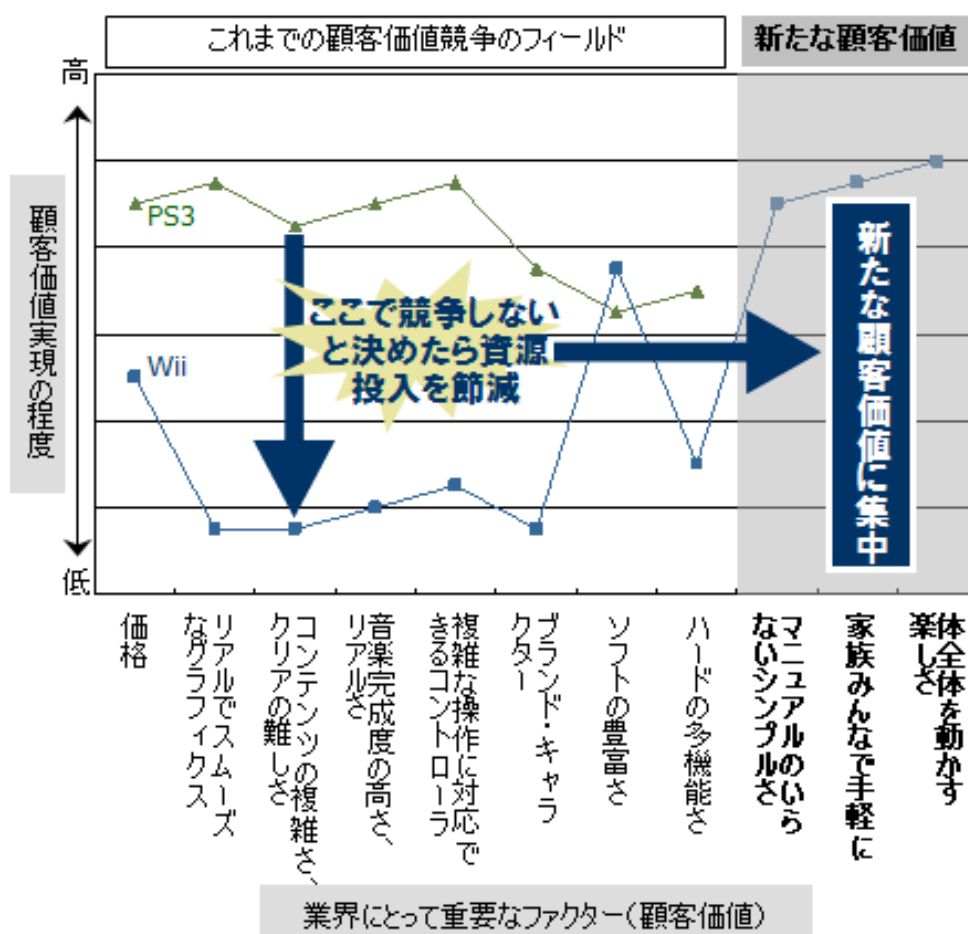
ここで任天堂は、「ノン・カスタマーがゲーム機で遊ばない理由を解明」することから始めた。すぐに逃げ出しそうな既存カスタマーから、そもそも使用を検討したこともないノン・カスタマーまで対象を広く見渡した。任天堂が既存の思考の枠から脱却したことは、「ただ単純にアンケートを取るといった、既存の市場調査に頼ってはいけない」ことに気付いた点に一端が示されていると言っている。ゲームをしていないノン・カスタマーのゲームに対するニーズなど、「従来の市場調査ではつかみきれない」。任天堂はそのことを理解した上で、買い手にとって形態や機能は違っても、楽しくコミュニケーションするという意味でゲームの代替と言える携帯電話の使用観察からヒントを得たり、経営陣で徹底的に議論したりして、本質を探り当てようとした。その結果、次のような理由が浮かび上がってきた。

- ・操作が面倒・複雑
- ・初期設定がよくわからない
- ・値段が高い
- ・プレーの時間が長い
- ・前回の履歴が残る
- ・子供の手前やりにくい
- ・ゲームをする必要がない
-

理由が明らかになれば、その解決こそが、顧客に対して新たな価値を提供することにつながる。任天堂は、こうした理由から、「マニュアルのいらないシンプルさ」「家族みんなで手軽に」「体全体を動かす楽しさ」といった、これまでのゲーム機にはない新たな顧客価値を明らかにすることができた。こうした価値の提供に資源をフォーカスし、PS3とは全く別の戦略性を打ち出したのである（図表2）。「これまで主婦やおじいちゃん、おばあちゃんなどのノン・カスタマーを遠ざけてきたコンテンツの難しさ、コントローラの複雑さをなくし、またそうした層にとってはあまり重要では

ないと思われるグラフィックスの高精細・高品質さもあまり強化せず、その代わりにシンプルさを増やし、家族みんなで手軽に楽しめる面白さ、インタラクティブに体を動かす躍動感などを新たに創造した。だからこそ、Wiiは多くのノン・カスタマーを取り込み、ゲームの新市場を創造したイノベーションと言えるのである。

(図表2) WiiとPS3の顧客価値比較 (イメージ)



(出所) 「これまでの顧客価値競争のフィールド」部分＝安部義彦・池上重輔；『日本のブルー・オーシャン戦略 10年続く優位性を築く』ファーストプレス、「新たな顧客価値」部分及び図中の矢印とコメント＝大和総研作成（顧客価値実現の程度についての項目間の高低差はイメージ）

(2) ダイソン社のエアマルチプライアー

エアマルチプライアーとは、ご存じの方も多であろう、イギリスのダイソン社

が開発し「2009年に発売された世界で初めての『羽根のない扇風機』」（他に示す場合を除き、[4]より引用。以下同様）である（図表3）。発売当時の扇風機の売れ筋価格が3000～5000円のところ、エアマルチプライアーの価格設定は約4万円。「省エネ性能も特段に良いわけではなかった」この製品が「成功すると考えている人はほとんど」いなかった。ところが、ふたを開けてみると、「家電量販店で本格販売を開始した2010年4月から一か月で日本の扇風機市場の19%（金額ベース）を占める大ヒット」となったのである。

（図表3）ダイソン社のエアマルチプライアー



（出所）ダイソン社ホームページ

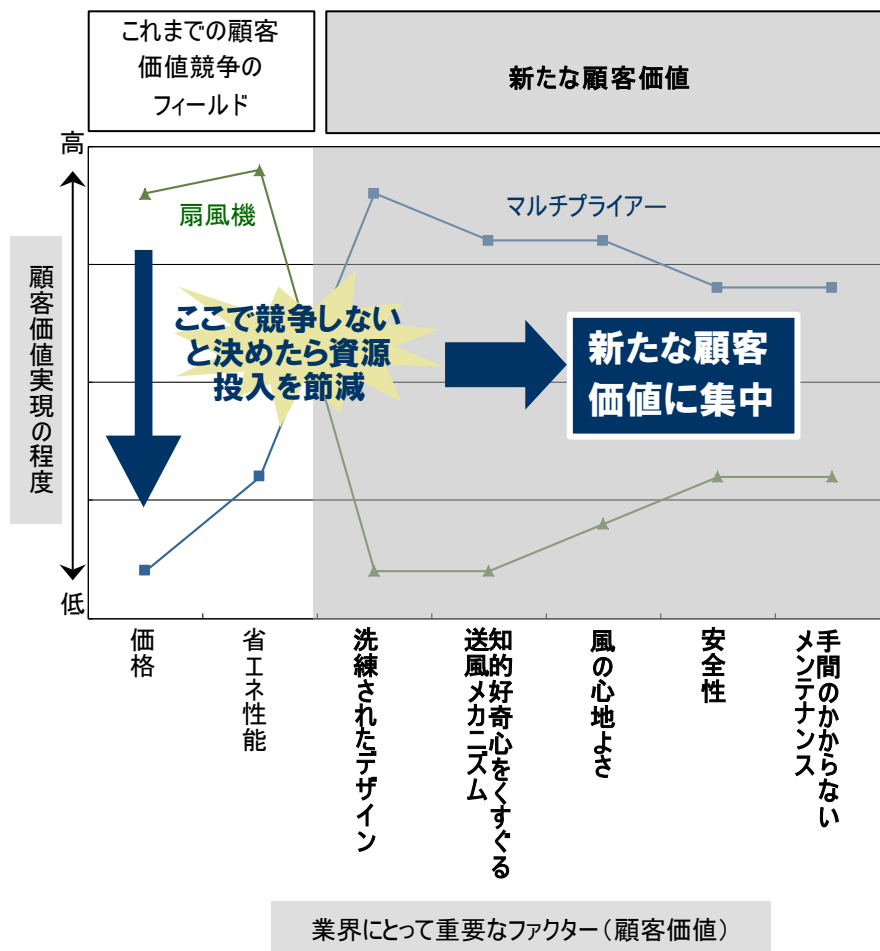
どうしてこのような結果となったのであろうか。その理解のためには、家電量販店店員の次のコメントが参考となるのではないか。

「エアマルチプライアーを購入するお客様は、扇風機を買いに来たというより、エアマルチプライアーそのものを買いに来たという方が多いです。実際に購入した方はその買い物を楽しんでいるようでした」

「エアマルチプライアーのヒット要因としてまず挙げられるのは、感性的な特徴です。これが扇風機なのかという興味や驚き、それにかっこよさ。エアマルチプライアーを購入する方は生活必需品としての扇風機を選んでいるのではないようです」

Wiiと同様、エアマルチプライヤーが提供する顧客価値をしてみる（図表 4）。エアマルチプライヤーでは、扇風機のこれまでの顧客価値競争のフィールドである、“価格”や“省エネ性能”での競争をしない代わりに、“洗練されたデザイン”、“知的な好奇心をくすぐるメカニズム”、“（ムラのない）風の心地よさ”、“（羽根のない）安全性”、“手間のかからないメンテナンス”といった新たな顧客価値を提供した。その結果、従来とは異なり「嗜好品のような感覚で」扇風機を買う新たな顧客層を開拓したのである。

(図表 4) 扇風機とエアマルチプライヤーの顧客価値比較
(イメージ)



(出所) 図表 1 及び 2 の考え方を基に、大和総研作成 (顧客価値実現の程度についての項目間の高低差はイメージ)

エアマルチプライヤーの送風メカニズムの基となったのは、ハンドドライヤーの開発だそうである。ダイソン社では、どうしてハンドドライヤーから扇風機に発想を転換し、扇風機としての既存の思考の枠から脱却することができたのだろうか。その答えとなり得る取組みを、ダイソン社では2つ行っている。一つは、ダイソン社特有のデザインエンジニアである。ダイソン社のエンジニアはデザインエンジニアと称され、デザインに関する素養も身に着けている。従って、各エンジニアは「製品の全体を見る目が養われ、製品がどう、誰に使われるかを考える」インテグレーターとしての機能を有しているとみられる。ダイソン氏は、「エンジニア自らが家庭を訪問し、製品を使っている様子を見ながら、なぜそのような動きをするのか、問題点はないかといったことを聞きます。エンジニアが直接意見を聞くプロセスが非常に大事なのです」〔5〕より引用〕と述べている。

もう一つは、開発チームに「門外漢を積極登用」することである。エアマルチプライヤー開発においても、当該分野でのエンジニアリング「実務経験の少ない、もしくは全くない初心者を投入」している。この点についてダイソン氏は「経験のない人物は業界の一般常識に毒されていないため、新鮮なアイデアを思いつきます。凝り固まっていないエンジニアの方が、ずば抜けて良いアイデアを思いつくのです」とコメントしている。

以上、イノベーションの2つの事例を概観した。これら2つの事例に共通するのは、①新たな顧客価値を創造していること、②そのポイントは、既存の思考の枠から脱却できたこと（そして、そのための手立て、哲学、環境等が整備されていたこと）の2点に集約できよう。イノベーションを推進するためには、これまでの考え方から脱却できるような新たなアプローチが必要なのである。

4. イノベーション経営実現に向けて

ここまで、イノベーションの本質が新たな顧客価値の創出であることについて、事例も交えながら見てきた。最後に、イノベーションを生み出すためのイノベーション経営に不可欠な要素とは何かについて概観し、全体のまとめとしたい。

イノベーションの本質が新たな顧客価値を創出することであるならば、イノベーション経営とは、「企業活動のあらゆる場面に顧客価値創出という価値観が浸透し、顧客価値創出を第一義としたアクションを推進できるような経営を行うこと」と定義できる。このイノベーション経営に求められる要素とは何か。ここでは二つのポイントを挙げておきたい。

一つ目は、イノベーション経営を推進していくための出発点としての強烈な「気付き」や「心の叫び」である。今回取り上げた事例を見ても、任天堂の事例では、「従来の延長では将来はない」ことの明確な気付きが新たな顧客価値創出の出発点であった。一方、ダイソン社の事例中には明確な表現は見られないが、ヒット商品連発の秘訣を聞かれた別の記事において、ダイソン氏は「新しい技術や商品作りに情熱をもち続けているから」と答えている[5]。これだけを見ると、ものづくりに情熱を燃やし続ける我が国製造業にも広くあてはまりそうだが、ダイソン社が違うのは、事例中でも見たように、その情熱は新たな顧客価値を創出することに対する情熱でもある点だ。新しい提案や斬新な問いかけを世に問い続けるためには、自らの「心の叫び」を発信する力が不可欠である。このことが、競合他社も消費者も気にしないダイソン社の「ものづくり哲学」に表れているとみられる[6]。

二つ目は、再現性あるものとしてイノベーション経営を実現することである。事例でも見たように、新たな顧客価値創出のポイントは、既存の思考の枠からの脱却であり、それを促す手立て、哲学、環境といったものが社内存在することであった。一つ目で触れた「気付き」や「心の叫び」がせつかく社内に出現しても、一部のこともあるいは一過性のことに止まっていたのでは、全社を巻き込む大きなうねりとはならない。そうした動きに増幅していけるかどうか、イノベーション経営の最大のポイントである。そのためには、以下の2点が留意すべきポイントとなる。

- (新たな顧客価値提供に対する) 強い意志 (“思い”) を持つ人材を、社内にどれだけ持つことができるか
- 個々人の持っている “思い” を、全社の方針/考え方として共有し、各々の機能・役割に落とし込める組織運営ができるか

本レポートでは、次レポート以降でイノベーション経営の考察を進めるにあたっての序論として、イノベーションやイノベーション経営に対する基本的な視点や考え方について見てきた。今後のレポートでは様々な視点や切り口から実践的にイノベーション経営を考察していくことになるが、今回の内容がその起点となる。それは、これから共にイノベーション経営を考察する旅に出られる皆様にとっても、迷った時に立ち返るべき出発点となるのである。

—以上—

参考文献

- [1] ヨーゼフ・シュンペーター；塩野谷祐一・東畑精一・中山伊知郎訳『経済発展の理論』岩波書店
- [2] マーク・ジョンソン；池村千秋訳『ホワイトスペース戦略』阪急コミュニケーションズ
- [3] 安部義彦・池上重輔；『日本のブルー・オーシャン戦略 10年続く優位性を築く』ファーストプレス
- [4] 三品和広；『リ・インベンション』東洋経済新報社
- [5] 日経ビジネス（2014.4.28号）『編集長インタビュー ジェームズ・ダイソン氏—失敗の積み重ねこそ宝』
- [6] 日本経済新聞電子版（2013.7.22）『ダイソン「ものづくり哲学」』