

# GIC Discussion Paper

Center for Global Innovation Studies, Toyo University

No. **8**  
2018年11月

[ワーキングペーパー]

## 価値共創社会とイノベーション

企業と顧客のパートナーシップ構築のために

市川 顕 東洋大学グローバル・イノベーション学研究センター 研究員  
国際学部グローバル・イノベーション学科 准教授



**TOYO UNIVERSITY**

# 価値共創社会とイノベーション

## 企業と顧客のパートナーシップ構築のために

市川 顕

東洋大学国際学部グローバル・イノベーション学科准教授  
東洋大学グローバル・イノベーション学研究センター運営委員・研究員

### [キーワード]

イノベーション／価値／価値共創／企業と顧客／パートナーシップ

## 1. はじめに

イノベーションという言葉ほど、現在巷間に満ち溢れているものも珍しい。しかし、そうであるがゆえに、イノベーションという言葉に込められる意味も増え、逆に、精密な議論が難しくなるきらいもある。

本稿の目的は、イノベーションという言葉に込められた意味を整理するとともに、「形容詞付きのイノベーション」にも言及する。さらに、いかにしてイノベーションを興すかについて近年盛んに議論されるようになってきた価値共創について取り上げ、イノベーションの民主化および価値共創の含意について検討を加えることにある<sup>1</sup>。

## 2. イノベーションとは何か

### 2-1. 一般的なイノベーションのイメージ

イノベーションという用語を古くから盛んに用いてきたのは経営学であることは疑いがない。そこでは、「新結合」「新機軸」「新しい切り口」「新しい活用法」「新しいアイデア」「新しい価値」が強調され（佐藤 2017 : 200）、これらによって「消費者が資源から得られる価値や満足を変えること」（ドラッカー 2007a : 13）が意味された。これは、発明から商業化までを含めた一連の流れ（浅川 2003 : 177）を叙述する概念として提起されているものであり、イノベーションは経済活動や社会活動における大きな変革を意味する。そこで、本節では以下、イノベーションのもつ特徴について整理してみたい。

### 2-2. 非連続性

イノベーションとは、これまでにないものを生み出す未来創造だという（野中・勝見 2009 : 250-251）。さらにいえば、この世に存在する不自然さや不自由さを打ち破ることを意味する（野中・勝見 2009 : 219）。であるならば、イノベーションが意味することは既存の市場や製品の範疇を超えたものでなければならず、ゆえにそれは「過去の経験の延長からは出てこない」（池田 2011 : 112）ものである。つまり、イノベ

---

<sup>1</sup> 本稿は、2018年8月20日に一般社団法人関西経済同友会中堅企業委員会主催講演会における講演『価値共創社会とイノベーション—企業と顧客のパートナーシップ構築のために—』の内容を基礎とするものである。それゆえ、参考文献などは一般聴衆の入手可能性を考え日本語文献とし、論文というよりは総説に近い特徴を持つ。

ョンの特徴の第一は、非連続性であるといえる。

### 2-3. 革新性

イノベーションが「人間の社会生活を大きく改変すること」(伊丹 2009 : 2) であるならば、その改変(革新と呼んでもよいだろう)は顧客や社会に対して、「大きな利益」「大きな富の増殖能力」「大きな価値」「大きな満足」(ドラッカー 2007a : 308) を目指すべきものとなる。いみじくも池田が、イノベーションという用語が「技術革新(下線筆者)」と 1956 年の経済白書において日本語に初めて訳されたことに苦言を呈し、「Innovative という英語は単に「新しくする」という意味で、技術という意味は含まれていない」(池田 2011 : 17) と主張するように、イノベーションという用語の第二の特徴は、革新性にある。

### 2-4. 市場創造

イノベーションによって、社会の中に蓄積された技術などにより新たな製品が誕生(伊丹 2009 : 185) し、それが人々の生活に非連続な革新性をもたらされるのであれば、それは「ある製品やサービスの需要がこれまでになかった規模と範囲で広まっていく」(伊丹 2009 : 133) ことを意味する。つまり、新たな市場の誕生であり、その創造こそがイノベーションという用語が含意するものとなる。これが第三の特徴である。

### 2-5. 知識の重要性

第四の特徴は知識の重要性である。

イノベーションの創出に知識が必要であることは論を待たない。

有名なドラッカーによるマネジメントの定義によれば、マネジメントとは、「成果を生み出すために既存の知識をいかに有効に応用するかを知る」ことを言い、「同時にそれは、「いかなる新しい知識が必要か」「その知識は実現可能か」「その知識を効果的にするためには何が必要か」を明らかにするためにも応用される。すなわち、「知識は体系的なイノベーションにも応用される」(ドラッカー 2007b : 56) という。つまり、知識の存在は、イノベーションの中核をなすことがわかる。また、別の角度から、プラハラードらも知識の重要性を提起する。彼らはイノベーションのプロセスが消費者の需要・行動・経験などの変化に不断に対応していくことを必要とすることを踏まえ、「これを実現するには、世界中から、見つかるかぎり最高の人材と経営資源を探し出さなくてはいけない」(プラハラードら 2009 : 13) と述べる。言うなれば、イノベーションは知識社会の産物であり、知識はイノベーションを引き起こすための重要な資源の一つといえる。

### 2-6. 技術と市場のコミュニケーション

2-1 で、イノベーションで強調されるものの一つとして「新結合」があることを提示したが、そこで問題になるのは、何と何を結合することでイノベーションが生まれるのかである。フォン・ヒッペルは、以下のように「新結合」がもたらすイノベーションを例示する。

「高台から飛び降りることを専門とするマウンテンバイカーで整形外科医でもある人は、この両分野からの情報を抛りどころとしたイノベーションを起こそうとするだろう。つまり、ジャンプの着陸時にバイカーの背骨にかかる衝撃を和らげるシート・サスペンションを作り出すかもしれないのだ。」(フォン・ヒッペル 2006 : 124)

この事例は、マウンテンバイク製造業者または技術に対して、その市場における利

用者の知識が結合（コミュニケート）して起こるイノベーションの可能性を表現している。これがイノベーションの第五の特徴である。

ここにおいて重要なことは、如何にして市場の知識を生産技術のレベルに結合するかということであり、ゆえに伊丹のいうように「イノベーションは結局、市場と技術の間のコミュニケーションから生まれる」（伊丹 2009：83）のである。

## 2-7. リスクと不確実性

イノベーションの第六の特徴は、リスクと不確実性に関するものである。

ティッドはイノベーションについて、もともとが危険なビジネスであること、大きな不確実性が存在していること、適切なマネジメントが必要なこと、十分な条件が揃わない限り成功の見込みが高くないことを指摘している（ティッドら 2004：20）。しかし、ドラッカーは「イノベーションを追求することにともなうリスクは、イノベーションを追求しないことにともなうリスクよりもはるかに小さい」（ドラッカー 1999：96）と述べ、リスクテイクとしてイノベーションを追求すべきとの姿勢を示す。さらに野中らの研究では、たとえ技術開発に失敗したとしても、新しい知が必ず人に残ることを挙げ、「知の流れを止めず、絶えず燃やし続け、積極的に知を活用していく」（野中・勝見 2004：113）重要性を提示する。

では、なぜイノベーションがリスクと不確実性を内包するのだろうか。それはイノベーションが論理分析で把握不可能な事象であるからである。野中らはこのようにまとめている。

「論理分析でイノベーションが達成出来たら、どんなに楽でしょう。（中略）創造的で革新的な技術開発や商品開発は、初めに真実ありきの論理分析からは生まれず、相対立することからその都度、弁証法的に総合していく」（野中・勝見 2004：68）ことにより生まれる。

## 2-8. 競争力の源

イノベーションの第七の特徴は、それが競争力と密接にかかわっていることである。

リスクを冒し、不確実性に身を置いてまでイノベーションを企業が追求するのは、イノベーションが当該企業の競争力に大きくかかわっているからに他ならない。ティッドらはイノベーションを「企業内部における競争力の主要な源」（ティッドら 2004：85）と表現し、プラハラードらは「変革や適応をいくつも積み重ねて、消費者と価値を共創するのだ。最前線場でこのような変化が続けば、新しい事業機会が明らかになるだけでなく、市場の均衡が破られる」（プラハラードら 2004：305）として、イノベーションによる競争力の向上を説く。

## 2-9. 小括

本節では、イノベーションという、いわゆるプラスチックワードの特徴を整理することを目的とした。その結果、①非連続性、②革新性、③市場創造、④知識の重要性、⑤技術と市場のコミュニケーション、⑥リスクと不確実性、⑦競争力の源、という文脈の中でイノベーションが語られてきたことが確認できた。それでは、イノベーションはどのようなプロセスをたどり、どのような場合に成功し、または、失敗するのだろうか。次節では、この三点を検討したい。

## 3. イノベーションのプロセス

### 3-1. イノベーションのプロセス

イノベーションは一般に、①発明（アイデアの創出）、②展開（アイデアの現実化）、③商品の市場への送り込み、という三段階のプロセスがあるとされている（カンターら 1998：26-27）。つまり、「技術革新の結果として生まれる新しい製品やサービスが市場で実際に大きな規模で受容され、それが人々の生活を変えるところまで結実」（伊丹 2009：2）することが一連のイノベーションのプロセスである。

このプロセスには、二つの引力が存在する（ゴビンダラジャンら 2012：151）。一つは、技術プッシュである。企業による技術革新がもととなって、一連のイノベーションのプロセスが開始される場合がそれである。もう一つは、市場プルである。市場の要請（例えば脱炭素社会の実現が好例だろう）があって関係諸アクターの政策的・経済的・政治的努力のもと、技術革新が行われる場合である。

### 3-2. イノベーションの成功要因

イノベーションがかくも大事なのであれば、いかにしたら成功するかを議論するのは自然な流れである。ここでは代表的な論点を紹介したい。

第一に挙げられるのは、企業家精神であろう。「イノベーションを行うのは人である」（ドラッカー 2007a：188）が如実にそれを物語る。

第二は技術と組織の相互作用である。「組織のあり方はイノベーションの生み出す利益を大きく左右するので、企業の組織戦略（organizational strategy）は、その企業が追求する技術のタイプに適合してはならない」（楠木・チェスブロウ 2001：263）。

第三は経営者の態度である。「経営者が企業の発展と維持に貢献した人々に対して新しい評価ができるかどうか」「その経営者たちが絶えず変化し厳しさをます事業環境から学び、適応していけるか」（アッターバーグ 1998：265）が重要である。

第四は企業文化である。カンターは「企業文化がオープンであること」「そういう企業では、全方向に窓口が開かれており、企業内部を見ても、部門、機能間に垣根がなく、また、対外的にも可能な限り良好な関係の維持に努めてい」（カンターら：1998：21）ることが大切であると指摘する。

また第五に、変わったところでは、デザインの重要性を指摘する向きもある。「感性に訴える部分がデザインである。製品の意匠のデザイン、使い心地などの使う際の感覚のデザインなど、視覚や触覚といった人間の五感に訴えるものである。そのインパクトは、たんにその製品を見たり使ったりしている瞬間だけのインパクトではなく、記憶に残るといったインパクトもある」「感性にうったえるものの方がトータルインパクトは大きいことも多い」「デザインがイノベーションの駆動力となりうる。人々を感動させ、そこから伝染効果を生み、大きな需要のうねりをもたらす原動力となりうるのである」（伊丹敬之 2009：149-150）。昨今では日本でもデザインの重要性が認識されているが、北欧やイタリア、フランス製品が日本の消費者にも広く受け入れられているように、デザインで新たな市場を切り拓く感性は見習うべきものがある。

### 3-3. イノベーション成功後の努力

イノベーションが成功したからといって、企業が長年にわたり安泰なわけではない。その好例は、同じフィルムメーカーのイーストマン・コダックと富士フィルムの違いに現れている。銀塩カメラ用フィルムでトップシェアを誇ったイーストマン・コダッ

クが新規事業開発を怠った結果 2012 年に経営破綻したのに比して、デジタルカメラや医療用機器、さらには化粧品分野にまで自社の技術蓄積を利用して新規事業を拡大した富士フィルムは現在もフロントランナーの地位を失っていない(山本 2013:105)。これがイノベーション成功後の継続的努力の必要性であり、ドラッカーも「開発費もイノベーションに成功した後でこそ増額しなければならない。新しい製品の利用法を開発し、新しい顧客を発掘し、新しい製品を試してもらわなければならない」(ドラッカー2007a : 258) と指摘する。

### 3-4. イノベーションの阻害要因

ティッドらは、イノベーションを阻害する環境要因について端的にまとめている(ティッドら 2004 : 397)。それらを整理し、いくつか、本稿の文脈に沿うものを提示すると次のようになる。

彼らは、ハイエラルキカルもしくはヴァーティカルな関係性よりもホライズンタルな関係性が存する環境の方が、イノベーションが生じやすいと考えている。2-9 でも指摘したが、イノベーションの特徴には④知識の重要性、⑤技術と市場のコミュニケーション、⑥リスクと不確実性が存在する。水平的な組織形態であればあるほど、知識は組織内に拡散し、市場とのコミュニケーションは円滑に行われ、リスクや不確実性への認知が高まるものと考えられる。

また、彼らは形式的で限定的な改革よりも、実質的で広範にわたる改革の方が、イノベーションが生じやすいと考えている。前者では②の革新性に限界が生じ、それゆえ⑦の競争力の源としてのイノベーションが生じにくいものと考えられる。

さらに彼らは、焦点の定まらないイノベーション活動に警鐘を鳴らす。①の非連続性を達成するためには、技術プッシュか市場プルかの如何を問わず、企業のコア・コンピテンシーを動員して焦点や目的の絞られたイノベーションを起こす必要がある。グローバル化が進展して企業が国境を越えて競争する時代となり、モジュール化が進展し企業が自らの特化する技術に注力する時代には、焦点の定まらないイノベーション活動は成果を生みにくい。

## 4. 形容詞付きのイノベーション

### 4-1 大きなイノベーションと小さなイノベーション

2 および 3 でイノベーション概念について検討してきたが、イノベーションという用語が人口に膾炙するようになるにつれて、形容詞付きのイノベーション概念が雨後の筍のように生じてきた。本節では、そのいくつかを取り上げ、イノベーション概念の理解をさらに深めることとしたい。

第一に紹介したいのは、佐藤が主唱する「大きなイノベーション」と「小さなイノベーション」である。佐藤は「イノベーションのデザインを考えたとき、その創出の仕方として、大、中、小の規模があってもよいのではないか」(佐藤 2017 : 200) と述べ、「特に、地域による「小さなイノベーション」は多種多様であり、社会矛盾を是正するうえでも効果がある」(佐藤 2017 : 200) と期待をにじませる。これは、グローバルな問題解決のためのイノベーションが存在するのであれば、同時に、ローカルな問題解決のためのイノベーションが必要であるとの視点を提供するものである。その上で佐藤は、①地域経済活性と産業振興のために、地域の中小企業が元気になる必要性、

②活力ある日本社会を形成するためには、幅広い裾野から多くの人々がイノベーションを起こす活動へ参加することができる環境醸成、③地域の人々が、多様な立場や視座から「小さな」イノベーションを起こすことのできる社会の形成（佐藤 2017 : 201）、を求めている。

これはまさに、地方創生が叫ばれる日本において、地方および地方の中小企業によるイノベーション活動が奨励されているものであり、注目すべき論点である。

#### 4-2. プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーション

イノベーション活動の焦点は主に、新製品や新市場開拓といったプロダクト・イノベーションと、製造（サービス）工程改革といったプロセス・イノベーションに大別されるといわれる（大橋 2005 : 8）。

プロダクト・イノベーションは戦略的な市場目標に影響を受け（中野・馬奈木 2006 : 117）、新しい製品こそが最先端のイノベーションの果実であると考え（ティッドら 2004 : 5）。つまり、「新製品の開発能力は企業にとって重要な能力であるといえる。人々が何を信じ、期待し、欲し、そして得るのかという社会経済環境のシフトは、新たな機会と制約条件を作り出す。（中略）企業はプロダクト・イノベーションによってそれに対応する能力を要求されるのである。」（ティッドら 2004 : 5）

これに対し、プロセス・イノベーションは「他社が作ることでできないものを作ることができるということ」や「他社よりも良い方法で何かを作ること」（ティッドら 2004 : 5）を意味し、高度経済成長期が終わってから 21 世紀にかけての日本企業に多く見られた特徴である。自動車、オートバイ、造船、家電などの日本企業が世界のトップブランドとして成長したのも、このプロセス・イノベーションあつてのことである。

このプロセス・イノベーションは、プロダクト・イノベーションに比して、見た目のインパクトは少ないが、今後の展開を考慮すると極めて重要である。サローは「21 世紀の経済で競争優位を維持するには、新しい製品を発明するプロダクト・テクノロジーよりも、新しい生産方法を開発するプロセス・テクノロジーのほうが重要になってくる」（サロー 1992 : 67）と喝破する。その理由は、新製品を発明してもすぐに類似した製品が生まれるのに対して、新しい生産方法を発明して改善する能力は、それよりも模倣されにくい点にある。

また、顧客との共創を説くプラハラードらは、以下のように述べて、プロセス・イノベーションの重要性を指摘する。「顧客経験をカスタマイズして、独自性の高いものにするためには、（中略）業務プロセスの融通が利き、たゆまぬイノベーションに対応できなくてはならない。カギを握るのは、業務プロセスの多様性、柔軟性、順応性、そしてたゆみない革新である」（プラハラードら 2009 : 223）

#### 4-3. 持続的イノベーションと破壊的イノベーション

形容詞付きのイノベーションの議論で、おそらく最も有名なものは、クリステンセンらによって主張された持続的イノベーションと破壊的イノベーションの議論であろう。クリステンセンらは、「持続的イノベーションの状況、つまり企業が魅力ある顧客に高く売れる、より良い製品をつくることで競い合う状況では、必ず既存企業が勝ち、「破壊的イノベーションの状況、つまり新規顧客や魅力のない顧客群に安く売れる、シンプルで便利な製品を商品化することが課題である状況では、新規参加者が既存企

業を負かす確率が高い」ことを実証した（クリステンセンら 2003：36-37）。

持続的技術の特徴は、当該市場の「主流の価値次元に沿って製品性能をさらに高める革新」（柴田 2008：34）であり、そのほとんどは「製品の性能を高める」（クリステンセン 2001：9）ことに焦点が当てられる。つまり、当該市場で勝てるだけの資源を持っている既存企業が、従来製品よりも優れた性能で、ハイエンドの顧客による厳しい要求に応えることにより漸進的改良を重ねる点に特徴がある（クリステンセンら 2003：39-40）。

他方、破壊的イノベーションから生まれる商品は、主流から外れた少数の新しい顧客に評価され、低価格、シンプル、小型、使い勝手が良い、という特徴を持つ（クリステンセン 2001：9）。これについては、垂直統合された製鋼所を駆逐したミニ高炉、銀塩写真のお株を奪ったデジタル写真、電話と PC の機能を両立させたスマート・フォン、真空管を駆逐した半導体（コトラー 2015：189-190）や、オイル・ショックを契機に燃費の悪い大型車からシェアを奪った日本車（池田 2011：48）、さらにはハーレーダビッドソンのような大型オートバイからシェアを奪ったホンダのスーパーカブなどが好例であろう（池田 2011：45）。このように、破壊的イノベーションは、新規参入企業によってもたらされることが多く、シンプルで使い勝手が良く、安上がりな製品でありながら、それが市場での主流派を追い落とす過程において、「新しい価値次元」（柴田 2008：34）を提供するものである。

クリステンセンらはこの状況を「イノベーションのジレンマ」と呼ぶ。つまり、「破壊的技術はイノベーターを（中略）ジレンマに陥れる。いっそうの努力をすること、鋭敏であること、積極的に投資すること、顧客の意見に慎重に耳を傾けることは、新しい持続的技術によって生じる問題を解決するには有効」であるが、「これらの安定経営のパラダイムは、破壊的技術を扱うには役に立たない（中略）どころか、逆効果であることが多い」（クリステンセン 2011：115）という状況を指す。

では、なにがイノベーションのジレンマを引き起こすのか。ここにクリステンセンらの議論の要点がある。端的に言えば、顧客と企業の関係性である。クリステンセンは、「顧客は、メーカーを持続的イノベーションに向かわせ、破壊的イノベーションのリーダーシップを失わせ、率直に言えば誤った方向に導くことがある」（クリステンセン 2001：84）という。つまり、顧客の声を聞け、という金言に従順に従うと、「状況によっては成功のための強力なコンセプトにもなるが、別の状況では失敗への近道を作るものにもなってしまふ」（アッターバーク 1998：251）のである。理解を深めるために別の表現を紹介しよう。のちに価値共創を主唱するハメルとプラハラードの言葉だ。「顧客には先を見通すことはできない。これは自明である。10年、あるいは15年前に、どれだけの人が携帯電話や個人用ファックス、コピー機、24時間証券取引、マルチバルブ・エンジン、テレビ電話、CD プレイヤー、ナビゲーション・システム装備の車、携帯型の国際衛星を使った位置測定器、現金自動支払機、MTV、あるいはホーム・ショッピングのためのネットワークなどを望んだだろうか」（ハメルら 2001：161）。

つまり、イノベーションのジレンマを引き起こすのは、顧客と企業の関係性にあり、「現在の顧客ニーズに過剰適応すると、どうしても明日のニーズに合致する製品を開発しづらく」（高井 2008：87）なるのである。そうすると重要なのは、「顧客のニーズ



の背後にあるウォンツをいかにつかむか（下線筆者）」（野中・勝見 2004：138-139）である。顧客のウォンツを掴むことで、「顧客も、出来上がった商品を目の前に提示されて（中略）「こんなものが欲しかった」と気づく」（野中・勝見 2004：317-318）のである。

ここには、矛盾が存在すると感じる読者も多いことと思われる。なぜならば、クリステンセンらのイノベーションのジレンマの議論では、主流派の企業が顧客対応に熱心になるあまりに、ニッチ市場を見逃し、新規参入者による破壊的イノベーションを許してしまうと主張しているからである。顧客の意見は聞くべきか否か。2000年代前半のイノベーションに関する議論の焦点は、まさにここに集約された。

#### 4.4. オープン・イノベーションとクローズド・イノベーション

次に紹介する形容詞付きのイノベーションは、オープン・イノベーションである。オープン・イノベーションの議論の前提は、グローバル化・専門化の進行と、さらには ICT の急速な発展により、「役に立つ知識が分散して存在しており、最大最強の企業でも、必要とするすべての重要技術を自前で開発することはできない」（クリステンセン 2008：88）という状況を踏まえている。その意味では、1990年代後半から盛んに議論されるようになったオープン・アーキテクチャの文脈の線上にある。オープン・アーキテクチャとは、「モジュール間を結ぶインターフェースが社会的に広く公開され」（國領 1999：49）たものであり、その製品は「基本的にモジュラー製品であって、なおかつインターフェースが企業を超えて業界レベルで標準化した製品」（藤本 2001：6）であるという特徴を有する。

その上で、オープン・イノベーションとは「イノベーションのチャンスを生むアイデアを広く社内外から取り入れることを企業として系統的に推進、追求し、そこから得られたものと社内の能力、資源を意識的に結合し、複数のチャンネルを通じて広くこれらのチャンスを市場に打ち出していくこと」（ウェストら 2008：117）と定義される。つまり、「アイデアは社内、社外問わず生まれ、そのアイデアが社内、社外問わずマーケットに出ていく」（チェスブロウ 2004：58）ことを意味する。さらに換言すれば「企業は、新技術を開発、吸収するために、新製品を商品化するために、あるいは単に最新の技術開発から落ちこぼれないようにするために、他の企業とチームを組むことを余儀なくされている」（バンハバーベク 2008：271）わけである。

これは、それ以前のクローズド・イノベーションとは対極の考え方に他ならない。クローズド・イノベーションのもとでは、企業は自らアイデアを発展させ、自らマーケティングを行い、自ら資金調達をおこなって技術を磨いてきた。そして、チェスブロウが提示するように、「①業界で最も優秀な人材を雇わなければならない、②新製品をマーケットに出すためには自ら開発しなければならない、③最も早く新製品を開発したものが、それを最も早くマーケットに出すことができる、④イノベティブな商品を最初にマーケットに出したものが勝つのが普通である、⑤業界最大の研究開発投資をすればベストな新製品が開発でき、業界をリードすることができる、⑥知的財産を守り他者が真似のできないようにすべきである」（チェスブロウ 2004：5）との信念のもと、企業内中央研究所においてイノベーションを起こしてきた。

しかし、状況は変化した。優秀な労働者は増加し、かつ、流動性が高まった。イノベーションに必要な知識は、「サプライヤーや顧客、大学、ベンチャー企業、コンサル

タント」(チェスブロウ 2004 : 49)にも集積を始めた。

そこから、必然的にオープン・イノベーションの議論が開花したわけだ。そして、共創概念が力を帯びるようになる。さてここで、共創概念に触れる前に、コモディティ・トラップという概念を説明しておく必要がある。

コモディティ・トラップとは、世界中の企業が新製品をどのように開発するかについて懸命に研究することで、むしろライバル企業との差別化が困難になる現象(チェスブロウ 2012 : 39)を意味する。これにより、コモディティ・トラップから逃れるため、つまり、他社と差別化をはかるためには、「ライバルが真似できない顧客とのずっと深い関係を築く」(チェスブロウ 2012 : 102)が必要となった。つまり、持続的イノベーション・破壊的イノベーションの議論では、顧客の声を過度に聞かないことが、イノベーションのジレンマの陥穽にはまらないとされていた議論の流れが、ここにきて変化を遂げるのである。チェスブロウはいう。「イノベーションのプロセスで顧客の役割が変わると、サービス・イノベーションが進む。顧客を受け身の存在として扱うのではなく、顧客をイノベーションのプロセスに引き込む企業が増えている。多くの場合、新製品や新規サービスを、顧客と協働で作っているのだ」(チェスブロウ 2012 : 43)。

#### 4-5. リバース・イノベーション

顧客との共創が重要になってきたという文脈に並行して、もう一つ、形容詞付きのイノベーションを紹介しておきたい。多国籍企業の活動が容易に国境を越えるようになり、これまでのように新興国市場の中産階層以上に既存の商品を売る時代は終わりを告げつつある。BoP (Base of Pyramid) ビジネスのように、途上国の中産階級未満のニーズに応える商品を作り出し、未来の市場創造を狙う動きもある。

そのような状況下、リバース・イノベーションという概念が提起された。リバース・イノベーションについては、野村総合研究所が「新興国市場向けに開発した製品・サービスが、新興国市場のみならず先進国市場においても高い競争力を持つという考え方」(野村総合研究所 2010 : 47)と定義し、ゴビンダラジャンは「途上国で最初に採用されたイノベーションのことだ。こうしたイノベーションは意外にも、重力に逆らって川上へと逆流していくことがある」(ゴビンダラジャンら 2012 : 6)と説明する。つまり、発展途上国および新興国市場における現地のニーズを把握し、彼らのニーズを満たし、かつ購買可能な製品を、イノベーションを起こすことで開発すること、さらには、その製品が先進国市場へと逆流することを意味する。この概念は、多くの多国籍企業が経験したように、「富裕国で有効なものが自動的に、顧客ニーズがまったく異なる新興国市場でも幅広く受け入れられるわけではない」(ゴビンダラジャンら 2012 : 7)ことから提起されたものであり、多国籍企業にとっては、①新しいイノベーションを起こす機会となるほか、②将来の市場を手にする可能性を有し、③新興国および発展途上国の人々が経済的に発展し、生活水準が上がり、よりよい教育水準を獲得できるためのCSR(企業の社会的責任)活動の一部ともなりうる。

さて、リバース・イノベーションを起こすためにはどうしたらよいのだろうか。ここでも現地との共創が焦点となる。ここで紹介したい概念は「アンラーニング」である。さきほど先進国でニーズがある商品が新興国・途上国でニーズがあるわけではないことを示したが、であるならば、最も重要な作業は現地のニーズを捕捉することに

他ならない。そのためには、先進国での成功体験をいちどすべて忘れる（アンラーニング）ことが重要になる。そのため、たとえば GE（ゼネラル・エレクトリック）では、新興国・途上国の人材だけで、現地のニーズに合った安価な製品の設計開発を推進している（此本 2010 : x）。また、リバース・イノベーションの主唱者ゴビンドラジャンらは、「リバース・イノベーションは発明からではなく、忘れ去ることから始まる。学んだこと、見てきたこと、最大の成功をもたらしたことを捨て去り、富裕国でうまくいった支配的論理を手放さなくてはならない」（ゴビンドラジャンら 2012 : 23）、「リバース・イノベーションに挑戦する際に最も難しい課題の一つは、歴史を忘れなくてはならないことだ」（ゴビンドラジャンら 2012 : 191）、「歴史あるグローバル企業は富裕国でのイノベーションには慣れているが、新興国のニーズやソリューションはそれとは大幅に異なっている（中略）。それゆえリバース・イノベーションは白紙の状態から考え始めなくてはならない」（ゴビンドラジャンら 2012 : 96）。

では、白紙の状態から誰と考えるのだろうか。それはもちろん、現地のニーズを把握する顧客（将来のユーザー）であろう。まさに、共創なくしてリバース・イノベーションは始まらないのである。

## 5. 価値共創

### 5-1. イノベーションの民主化

ここまでの議論で、イノベーションと価値共創（いわば企業と顧客のイノベーションを巡るパートナーシップ構築）の重要性が徐々に浮き彫りになってきた。これを裏付けるように、フォン・ヒッペルを筆頭としてイノベーションの民主化の議論が提起された。

イノベーションの民主化とは、「製品やサービスの作り手であるメーカー（製造業者）ではなく、受け手であるユーザー自身の、イノベーションを起こす能力と環境が向上している状態」（フォン・ヒッペル 2006 : 14）と定義される。

では、イノベーションを起こすことのできるユーザーとはどのようなものとして把握できるのだろうか。フォン・ヒッペルはリード・ユーザーという概念でこれを説明する。つまり、「①リード・ユーザーは重要な市場動向の最先端に位置している。したがって、現在リード・ユーザーが経験しているニーズは、後になってから市場にいる多くのユーザーが経験することになる。②自分のニーズに対する解決策を獲得することにより比較的高い効用を得ることが期待できるため、その多くがイノベーションを起こす」（フォン・ヒッペル 2006 : 40）。リード・ユーザーは既存の製品を元にして、他人が開発したものを組み合わせることで、自分の望むものを正確に作ることができる（フォン・ヒッペル 2006 : 14）。いわば、当該市場の次なるニーズを先取りし、実際にイノベーションを引き起こす主体として見なされるのである。

このようなリード・ユーザーによるイノベーションは、決して企業によるイノベーションを代替するものではなく、むしろ相互に補完するものである。つまり、ニーズ志向が強いイノベーションはリード・ユーザーによって行われ、ソリューション志向が強いイノベーションはメーカーによって行われる、といったような補完関係が成立する（フォン・ヒッペル 2006 : 96）。そして、この補完関係の相互作用の結果、リード・ユーザーによるイノベーションは、他の方法では得ることができない有益な情報

をメーカー側に提供する（フォン・ヒッペル 2006：143）ことになるため、メーカーとしてはイノベーションを起こしたリード・ユーザーを積極的に探索することで、これまで以上に素早くイノベティブな商品を商業化することが可能（フォン・ヒッペル 2006：186）となるのだ。

## 5-2. 価値共創

このようなイノベーションの民主化の議論と並行して、価値共創に言及したのがプラハラードとラマスワミである。彼らは、「今後は、消費者が企業およびその仕入先、事業パートナー、消費者コミュニティなどと共に価値を共創する傾向が強まり、その過程で消費者ごとにパーソナルな経験が紡がれていく」（プラハラードら 2009：11）とし、このような「顧客経験のパーソナル化」（プラハラードら 2009：187）こそ企業と顧客をさまざまな接点で繋ぎ価値を共創するための目指すべきキーワードであると述べている。

プラハラードらが価値共創に注目したのは、フォン・ヒッペルがリード・ユーザーに着目したように、すでにグローバル化と ICT が進展した現代において「消費者はパワーと積極性を手に入れ、互いに結び付いて、他の消費者はもとより、多数の企業とも対話する傾向を強めていく」（プラハラードら 2004：188-189）という強い確信にある。そして企業に対して、価値共創という概念をテコに、「仕入先、事業パートナー、消費者コミュニティなど広い範囲の資源—コンピタンス、知識、インフラ、投資先—などを利用すると、経営資源の厚みが飛躍的に増す」（プラハラードら 2004：292-293）と提言している。

ここで価値共創についての分かりやすい事例として、レゴの事例を取り上げよう。「子供たちは、レゴのどの点に価値を見いだしているのだろうか？レゴ・ブロックそのものだろうか？それとも、ブロックを使って多彩な経験ができる点だろうか？レゴ・ブロックを素材にして、人々は経験を紡ぎ出す。レゴを組み立てるたびに、異なった経験ができる。同じブロックを使っている、人によってそこから生まれる経験は異なる。このようにレゴの利用者は、経験環境の中でレゴ社とのあいだで価値を共創しているのだ」（プラハラードら 2004：90）。

現在は SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の普及などもあり、自社製品がどのような経験環境の中で顧客によって価値を紡ぎ出されているのかを企業は知ることができる。また、消費者も、企業の製品を用いてどのような顧客経験のパーソナル化を図ったかを、企業側に伝えることができる。オンラインにおいてもオフラインにおいても、価値共創の周辺環境は整っているといえよう。

## 5-3. 経験イノベーション

では、価値共創によって創りあげられる経験イノベーションとは何か、また、その特徴とは何だろうか。

従来型イノベーションと経験イノベーションの違いについては、（プラハラードら 2004：118）で整理されている。まず、イノベーションの対象については、従来型イノベーションが製品と業務プロセス（プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーション）であったのに対して、経験イノベーションでは魅力的な共創経験を生み出す経験環境（プラハラードら 2004：94）となる。価値の基盤については、従来型イノベーションが製品とサービスであったのに対して、経験イノベーションでは企業と

顧客の共創経験となる。価値創造の発想については、従来型イノベーションではあくまで価値を創造するのは、技術プッシュであっても市場プルであっても企業であったのに対して、経験イノベーションでは、価値とは企業と顧客が共創するものであり、個々の顧客を中心に据えた価値の共創こそが重要となる。開発の主眼においては、従来型イノベーションではコスト、品質、スピード、モジュール化といったキーワードが並ぶのに対して、経験イノベーションでは、きめこまかさ（経験環境とのかかわりの度合いを顧客が自由に選び、その時々好みの方法で経験に浸れるようにすること（プラハードら 2004 : 104））、伸展性（技術、チャンネル、配送方法などを活かして、既存の機能をもとにいかにか新しい消費者経験をもたらすか、あるいはまったく新しい機能をいかに生み出すか（プラハードら 2004 : 107））、連携性（消費者からみて、いくつものイベントがさまざまな方法で結びつく状態（プラハードら 2004 : 109-110））、進化する力（共創経験から教訓を引き出して、それをもとに、消費者のニーズや好みに合わせて経験環境を進化させていくこと（プラハードら 2004 : 111））となる。また、技術観については、従来型イノベーションでは機能、技術とシステムの統合が中心だったのに対して、経験イノベーションでは経験促進要因や経験の統合が重要となる。そしてインフラの狙いとしては、従来型イノベーションでは製品やサービスの完成を後押しすることが重要であったのに対して、経験イノベーションでは経験のパーソナル化と共創を後押しすることが重要となる。

このことはつまり、価値共創社会におけるイノベーションにおいて、顧客が価値共創プロセスの主役に据えられていることを意味する。「消費者は、情報を手に入れ、互いにつながり、積極性を強めると、やがて従来の取引の場で自分たちも価値を獲得できるのだと悟った。こうして、従来は狩人のように顧客を追い求めていた企業が、逆に追われる立場になった」（プラハードら 2004 : 184）のだ。

#### 5-4. 価値共創と市場

以上で議論してきたように、価値共創においては顧客の経験環境から生み出される顧客の共創経験の束が重要となる。それが、上に言う「きめこまかさ」「伸展性」「連携性」「進化する力」となろう。これは、イノベーション創発における大きなパラダイム転換であり、市場における企業と顧客との関係を発展的に転換する可能性を秘めている。

本稿では「価値共創社会とイノベーション」を主題とした。この文脈で価値とはいかなるものであり、どのようにしてつくられるのであろうか。プラハードらは「価値が個々の共創経験との結び付きを強めている」と説き、「ひとりひとりの消費者がどれだけの金額を支払うかは、（中略）共創経験に応じて決まる」「価値の基盤をなすのは製品でもなければサービスでもない。むしろ価値は、企業が消費者とともに経験環境を築き、そこで経験を共創する中から生み出される」（プラハードら 2004:185-186）という。

だとすると、これまでのように企業（供給側）が顧客（需要側）と財やサービスを取引していた市場像は、修正を迫られることになる。再びプラハードらの議論で説明しよう。「価値共創を契機にして、市場はフォーラムとしての性格を持つようになる。そこでは消費者、企業、消費者コミュニティ、企業ネットワーク間の対話が行われる。私たちは市場を、共創経験を育む場とみなす必要がある」（プラハードら 2004:187）。

そして、フォーラムとしての市場、共創経験を育む場としての市場という概念が確立すると、「企業にとっては消費者や消費者コミュニティとじかに関わりを持つことが重要となる。消費者の変化は、かたわらにいてもともに価値を創造しなければ理解できない。企業は、消費者との充実した対話をとおして、できるかぎり相手を深く知るべきで、対話の中身も消費者の知識や技能に応じて洗練度を高めていくはずだ。消費者を核に据えて情報システムを築き、情報システムの力で共創経験のあらゆる側面、つまり情報収集、製品やサービスの企画・完成・納品などに積極的に消費者を巻き込む必要がある」（プラハラードら 2004：320-321）。

そうだとすると、今後、企業が開発する製品やサービスにも変化が生じるかもしれない。これまでは企業が起こしたイノベーションを搭載した製品、もしくは、新しいアイデアに基づいたサービスが企業から顧客へと一方的に提示されていたものが、価値共創社会の市場においては、顧客の共創経験とのコミュニケーションに基づき、それに柔軟に対応できるような仕様の製品やサービスへと変化していくことになる。

また企業と顧客との経験イノベーションを図るための、オンライン（ビッグデータの活用）およびオフライン（展示会をはじめとする各種イベント）の機会をどのように創り出すかも新たな課題となる。現出している知識社会においては、供給側（企業）のみが知識を独占できる時代ではない。製品やサービスを提供する企業を巡るステークホルダーといかにイノベーションを生み出すためのコミュニケーションを図るか。そのガバナンスが問題となるのである。

## 6. まとめ

本稿では、価値共創社会とイノベーションを主題として議論を進めてきた。第二節ではイノベーションという言葉に込められた含意を、①非連続性、②革新性、③市場創造、④知識の重要性、⑤技術と市場のコミュニケーション、⑥リスクと不確実性、⑦競争力の源、の七つに整理した。また、第三節では、イノベーションのプロセスが技術革新から商品化に至るものであることを確認し、イノベーションの成功要因として①企業家精神、②技術と組織の相互作用、③経営者の態度、④企業文化、⑤デザインの重要性、に求めた。さらにイノベーション成功後の重要性を指摘したのち、イノベーションの阻害要因として①垂直的な関係性、②形式的で限定的な改革、③焦点の定まらないイノベーション活動、を挙げた。第四節では、「形容詞付きのイノベーション」概念の紹介と整理を行った。大きなイノベーションと小さなイノベーションにおいては、グローバル規模のイノベーションのみならず、地方創生につながるようなローカルなイノベーションの必要性を指摘した。プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションにおいては、ともに重要であるものの、今後顧客経験を生かしたイノベーションを興すには、プロセス・イノベーション、つまり業務プロセスの多様化、柔軟性、順応性、革新が必要であることを指摘した。持続的イノベーションと破壊的イノベーションにおいては、破壊的イノベーションが新規参入者によってなされる点を強調し、持続的イノベーションのように顧客の声を聞き製品の高度化に努めることに主眼を置きすぎると、破壊的イノベーションに足元を救われるという議論を紹介した。しかし、オープン・イノベーションとクローズド・イノベーションにおいては、共創概念が重要視され、コモディティ・トラップを避けるために、そして、競合

他社との競争に勝つために、顧客をイノベーションのプロセスに引き込む企業が増えている状況を説明した。そしてリバース・イノベーションにおいては、自らの成功体験をいちどアンラーニングし、顧客のニーズに向き合い、アフォードブルで彼らのニーズを満たす製品やサービスを創造することの大切さを指摘した。

本稿の副題は、企業と顧客のパートナーシップの構築のために、であるが、前述したようにイノベーション概念の整理を通じて、ときとともに企業と顧客との関係は刻々と変化してきたことが読み取れる。第五節では、フォン・ヒッペルの「イノベーションの民主化」の議論や、プラハラードとラマスワミの「価値共創」の議論を整理して紹介した。グローバル化が進み、消費者が一定の力を有するようになり、知識があらゆる場所に点在し、ICTが発達した今日、企業は顧客との接点を持ち、その経験価値を把握し、従来型イノベーションでは把握できない経験イノベーションを目指すべきであるとの議論をまとめた。

最後に、本稿では議論できなかった点も数点挙げて、稿を閉じたい。

第一は、企業と顧客という経営学的な視点を公共政策学へと敷衍して、公共サービスと社会アクターという視点を取り入れてイノベーションの議論をすべきであろう。パブリック・プライベート・パートナーシップ (PPP)、プライベート・ファイナンス・イニシアティブ (PFI)、コンセッション方式や、公的事業に参入する NGO・NPO の扱いにも配慮した公共政策イノベーションに注意を向ける必要がある。

第二に、ICT の発展と現行の規制がぶつかる分野における規制緩和の問題も議論の範疇に入れることが肝要だろう。日本において Uber を導入することになれば、道路運送法における規則の変更が必要、といった論点が好例だ。このような問題は、規制緩和イノベーションとでも言えようか。

第三に、イノベーションの源泉であるアントレプレナーが育つような教育イノベーションおよび、それを支援する制度的イノベーションが必要だ。そのためには社会保障改革、企業金融支援、高度人材教育などやるべきことは多い。

そして最後に、イノベーションを興すための社風（企業風土）をどのように涵養していくかについても議論を深める必要があるだろう。人工知能（AI）の発達により、現在ある仕事の約半数は近い将来なくなる恐れがあるといわれる。今後、人間にしかできないと思われる領域は、クリエイティビティに関する領域が多く、前例主義・権威主義・垂直的な性格をもつ企業風土では対応することが困難になるかもしれない。これまで以上に、クリエイティビティ、アート、デザインなどの分野が重要になってくるだろう。

## 参考文献

- 浅川和宏(2003)『グローバル経営入門』日本経済新聞社。  
アッターバーグ, J.M.(1998) (大津正和・小川進訳)『イノベーション・ダイナミクス』有斐閣。  
池田信夫(2011)『イノベーションとは何か』東洋経済新報社。  
伊丹敬之(2009)『イノベーションを興す』日本経済新聞出版社。  
ウェスト, ジョエル/スコット・ギャラガー(2008)「オープンソースソフトウェアにおけるオープンイノベーションのパターン」チェスブロウ, ヘンリー(2008)(長尾高広訳)

『オープンイノベーション—組織を越えたネットワークが成長を加速する—』英治出版 pp.117-149。

大橋正和(2005)「社会構造の変容」大橋正和・堀真由美(2005)『ネットワーク社会経済論—ICT 革命がもたらしたパラダイムシフト—』紀伊國屋書店 pp.2-12。

カンター, ロザベス・モス/ジョン・カオ/フレッド・ビアスマ(1998) (堀出一郎訳)『イノベーション経営』日経 BP 社。

楠木建/ヘンリー・W・チェスブロウ(2001)「製品アーキテクチャのダイナミック・シフト—バーチャル組織の落とし穴—」藤本隆宏・武石彰・青島矢一(2001)『ビジネス・アーキテクチャ—製品・組織・プロセスの戦略的設計—』有斐閣 pp.263-285。

クリステンセン, クレイトン/マイケル・レイナー(2003) (櫻井裕子訳)『イノベーションへの解—利益ある成長に向けて—』翔泳社。

クリステンセン, クレイトン(2001) (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳)『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき—』翔泳社。

クリステンセン, ジェンズ・フレスレフ(2008)「オープンイノベーションにおける大企業のコアコンピタンスとは何か」チェスブロウ, ヘンリー(2008) (長尾高広訳)『オープンイノベーション—組織を越えたネットワークが成長を加速する—』英治出版、pp.61-91。

國領二郎(1999)『オープン・アーキテクチャ戦略—ネットワーク時代の協働モデル—』ダイヤモンド社。

コトラー, フィリップ(2015)『資本主義に希望はある—私たちが直視すべき 14 の課題—』ダイヤモンド社。

此本臣吾「はじめに」野村総合研究所(2010)『BoP ビジネス戦略—新興国・途上国市場で何が起きているか—』東洋経済新報社 pp.vii-x ii。

ゴビンダラジャン, ビジャイ/クリス・トリンブル(2012) (渡部典子訳)『リバーズ・イノベーション—新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき—』ダイヤモンド社。

佐藤暢(2017)「草の根イノベーションと産学官民コミュニティ」『高知工科大学紀要』第 14 巻第 1 号 pp.199-212。

サロー, レスター(1992) (土谷尚彦訳)『大接戦—日米欧どこが勝つか—』講談社。

柴田友厚(2008)『モジュール・ダイナミクス—イノベーションに潜む法則性の探求—』白桃書房。

高井透(2008)「リードマーケットから世界へ飛躍する—アプライドマテリアルズの事例—」江夏健一・高井透・土井一生・菅原秀幸(2008)編著『グローバル企業の市場創造』中央経済社 pp.73-97。

チェスブロウ, ヘンリー(2012) (博報堂ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ監訳)『オープン・サービス・イノベーション—生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する—』CCC メディアハウス。

チェスブロウ, ヘンリー(2004) (大前恵一朗訳)『OPEN INNOVATION—ハーバード流イノベーション戦略のすべて—』産業能率大学出版部。

ティッド, ジョー/ジョン・ベサント/キース・パビット(2004) (後藤晃・鈴木潤監訳)『イノベーションの経営学—技術・市場・組織の統合的マネジメント—』NTT 出版。



ドラッカー, P.F.(2007a) (上田淳生訳) 『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社。

ドラッカー, P.F.(2007b) (上田淳生訳) 『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社。

ドラッカー, P.F.(1999) (上田淳生訳) 『明日を支配するもの—21世紀のマネジメント革命—』ダイヤモンド社。

中野牧子・馬奈木俊介(2006) 「ISO14001 環境マネジメントシステムとイノベーション」天野明弘・國部克彦・松村寛一郎・玄葉公規(2006)編著『環境経営のイノベーション—企業競争力向上と持続可能社会の創造—』生産性出版 pp.116-131。

野中郁次郎・勝見明(2009)『イノベーションの作法—リーダーに学ぶ革新の人間学—』日経ビジネス人文庫。

野中郁次郎・勝見明(2004)『イノベーションの本質』日経 BP 社。

ハメル, ゲイリー/C.K.プラハラード(2001) (一條和生訳) 『コア・コンピタンス経営—未来への競争戦略—』日経ビジネス人文庫。

バンハバーベク, ウィム(2008) 「オープンイノベーションの組織間コンテキスト」チェスブロウ, ヘンリー(2008) (長尾高広訳) 『オープンイノベーション—組織を越えたネットワークが成長を加速する—』英治出版 pp.271-288。

フォン・ヒッペル, エリック(2006) (サイコム・インターナショナル監訳) 『民主化するイノベーションの時代—メーカー主導からの脱皮—』ファーストプレス。

藤本隆宏(2001) 「アーキテクチャの産業論」藤本隆宏・武石彰・青島矢一(2001) 『ビジネス・アーキテクチャ—製品・組織・プロセスの戦略的設計—』有斐閣 pp.3-26。

プラハラード, C.K./M.S.クリシュナン(2009) (有賀裕子訳) 『イノベーションの時代』日本経済新聞出版社。

プラハラード, C.K./ベンカト・ラマスワミ(2004) (有賀裕子訳) 『価値共創の未来へ—顧客と企業の Co-Creation—』ランダムハウス講談社。

山本崇雄(2013) 「グローバル・イノベーション戦略」江夏健一・太田正孝・藤井健(2013) 編著『国際ビジネス入門<第2版>』中央経済社 pp.105-122。

# **GIC Discussion Paper**

## **No.8**

発行日  
2018年11月30日

発行人  
竹中平蔵

発行所  
東洋大学グローバル・イノベーション学研究センター  
Center for Global Innovation Studies  
〒112-8606 東京都文京区白山5-28-20  
Tel: 03-3945-7769 / fax: 03-3945-7906