

## 現代経営学研究（イノベーション・マネジメント）・シラバス

平成23年度前期

担当教官：伊藤宗彦

### 概要

本講義は、2007年度より始まった「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」、および、2009年度より内閣府社会経済研究所との「サービス・イノベーション研究プロジェクト」の成果として、イノベーションを担う人材育成を目的に実施された研究成果を基に構成されている。まず始めに、その目的と期待される成果について、そして、その先にある社会とはどのようなものなのか、さらには、こうした社会のために神戸大学が目指す人材育成プログラムとはどのようなものなのかについて述べていきたい。

まず始めに、イノベーションという分野で、こうしたプロジェクトが開始された経緯について触れておこう。その原点となったのは、アメリカ政府の戦略的取り組みであろう。アメリカでは、レーガン大統領の時代、当時のヒューレット・パッカード社の社長であった J.A. ヤング氏を委員長とする「産業競争力についての大統領委員会（President's Commission on Industrial Competitiveness）」（競争力評議会）を設立した。同委員会は、1985年に「世界競争-新しい現実(Global Competition - The New Reality)」を提出した。その後、「ヤングレポート」と呼ばれるものである。「ヤングレポート」では国際競争力として、①輸出力の力としての貿易競争力、②国内経済に限定した生活水準での競争力、③企業の世界的広がりを視野においたグローバル競争力、の3つを定義した。さらに競争力について、「一国が国際市場の試練に供する財とサービスをどの程度生産でき、同時にその国民の実質収入を維持または増大できるか」と定義し、特に生活水準での競争力が重要と定義している。ここに、まず、サービスの概念が登場してくる。その後、競争力評議会のメンバーは、民間組織となり、1989年に「メイドイン・アメリカ」レポートによって日本企業の優位性が分析され、経営学的にも数多くの研究成果が生み出されている。このようにヤングレポートの流れが受け継がれたが、2004年12月、競争力評議会により、「イノベート・アメリカ（Innovate America）」というレポートがまとめられた。このレポートの冒頭に掲げられたのは、イノベーションこそが、21世紀のアメリカの成功を決定付ける重要な要因であるという一文である。このイノベート・アメリカは、そのレポートを競争力評議会の中心メンバーであった、当時の I BM社の CEOの名前を取り、「パルサミーノ・レポート」とよばれている。このパルサミーノ・レポートこそが、イノベーションを中心としたアメリカの競争力の方向性を規定したのである。このレポートでは、イノベーションを、「利用者と生産者によるイノベーション」、「知的財産の所有と公的な側面」、「製造とサービス」、「確立された分野と複数分野の研究プログラム」、「公的部門と民間部門のイノベーション」、「小企業と大企業」、「安全保障と科学の開放」、「ナショナリズムとグローバリズム」という8つの形態に分類している。さらにレポートでは、こうしたイノベ

ションの実現のための政策の重要課題として、「人材」、「投資」、「インフラ整備」を上げている。

こうしたアメリカの数々のレポートや、それを受けたアメリカの国家戦略に日本政府も触発された。それが、政府により、2006 年に出された「経済成長戦略大綱」である。この中には、本稿のテーマであるサービス分野における生産性向上の課題が大きくクローズアップされている。要約すると、日本の製造業の生産性の高さは国際競争力を持つが、日本のサービス業の競争力は著しく低いというものであり、サービス業の生産性向上により、製造業と並ぶ双発のエンジンにするべきというものであった。日本の労働人口の約7割が従事するサービス産業の生産性の低さが指摘されており、そのために製造業とともに生産性が向上すれば日本の競争力が向上するという趣旨である。

また翌年の2007年には「骨太の方針2007」が出され、さらに具体的な目標が示された。たとえば、サービス産業に関連する項目としては、その後5年間で労働生産性を50%アップすること、サービス工学研究所の設立、サービス・イノベーション促進プラットフォームである。こうしたレポートの内容を受けて具体的な政策を打ち出したのが、2007年5月に社会生産性本部により設立されたサービス産業生産性協議会であった。経済産業省では、このサービス産業生産性協議会の推進と支援のため、経済産業省「技術戦略マップ」へサービス工学分野を織り込み、公募事業を開始した。さらに、文部科学省でも、2007年度より、「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」を企画し産学協同での参加を呼びかけた。文部科学省は国のプロジェクト(GP)として、13大学を採択した。各大学の特色を出しながら研究を進めるという点では、従来の国家プロジェクトと同様であるが、従来のプロジェクトと異なり、本プロジェクトでは、国家戦略を反映しており、大学間連携が極めて密に行われているという特徴を示している。それぞれの大学の研究成果や教材といった成果物の積極的な公開が行われている点が特徴なのである。

神戸大学はこのような背景から、文部科学省、内閣府のプロジェクトに参画している。神戸大学の目指す人材育成は、は、イノベーションという、今まであまり取り組まれてこなかった領域に対し、経済学や経営学、あるいは経営学の中でもマーケティングや戦略論といった特定の学問領域に絞り込むものではなく、数理・工学系と経済・経営系学問領域を、サービス・イノベーションという方向性に絞り込みながら融合しようという学際的取り組みにある。また、理論研究を目指すだけでなく、地域性を加味した実践的なプログラムを目指すという特徴を有している。こうしたプログラムの実現のために、神戸大学では、まず、実践的なケース・スタディによる人材育成プログラムをめざし、そのために、世界の優れたイノベーションの実例を教材化した。本講義はこうした取り組みに基づいて構成されている。

## イノベーション・マネジメントの意味

産業について、第1次産業、第2次産業、第3次産業といった分類を聞くことも多いで

あろう。こうした分類は、イギリスの経済学者のコーリン・クラークがその著書の『経済進歩の諸条件』（1940）で定義した分類であり、現在も使用されている。その定義によれば、第1次産業には人間が自然から必要な物質を手に入れることのできる農業・林業・水産業・牧畜業が、第2次産業には原料に手を加え加工する業種である製造業・建設業が、そして第3次産業にはどちらにも入らないそれ以外の産業が全て分類される。運送・電気・通信・ガス・水道・流通・小売・金融・公務などの第3次産業の多くはサービス業と呼ばれることが多い。各産業がどのように構成されているかは、その国の人口、所得水準、資本量、技術水準などさまざまな要因によって決まるが、第1、2、3次産業がどのような比率で存在しているかは、産業構造と呼ばれる。一般的に、ある国の経済発展は、GNP、GDP といった国の生産性の高さで表すことができるが、産業構造の変化によっても表すことができる。その一例として、「ペティ・クラークの法則」と呼ばれるものがある。この法則を裏付けるデータとして、アメリカの産業構造がある。1960年に約60%だった第3次産業は2000年には80%にまで増加した。日本はアメリカより約20年遅れて同様の変化をしていることから考えると、2020年には80%がサービス業に従事していることになる。こうした予想は、たとえば中国などの国が、今後、世界的な2次産業（ものづくり）を担いその生産性を高めていくと、日本は、第2次産業から、第3次産業（サービス業）の生産性向上はどうしても避けて通れないことを意味する。産業の空洞化である。

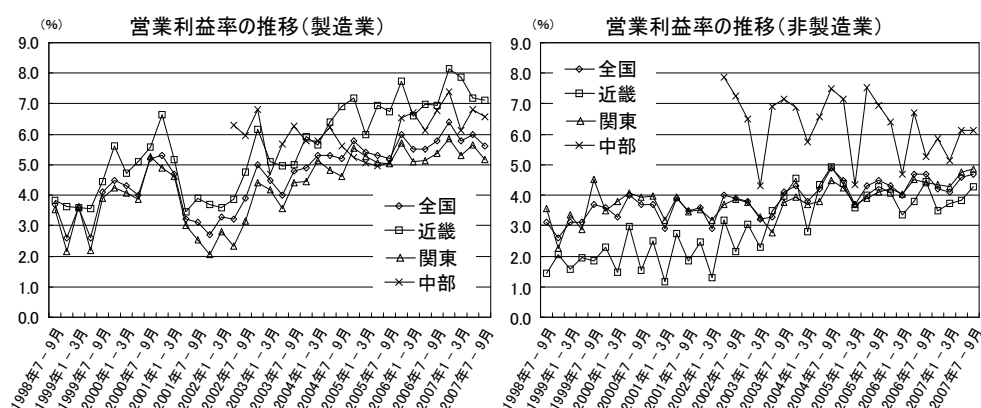
日本のサービス業の実態は、どのようになっているのであろうか。サービス産業の割合とGDPとは相関があり、端的に言えば、GDPの高さはサービス業の割合と比例するということである。確かに、先進国と見なされる欧米諸国のサービス業の割合は高い。そこで、日本を見てみると、GDPは世界のトップクラスでありながらサービス業の割合は低い。こうした実態から将来に向けた戦略をどのように考えるのが重要な課題となることは理解できるであろう。日本の得意分野であるものづくりに関連する産業の更なる生産性の向上を目指すべきなのか、あるいは、サービス業の生産性を向上させることによりGDPの伸展をめざすのかという議論である。こうした議論をさらに理解するために図1（経済産業省統計資料2007）を見てみよう。図中、非製造業とはサービス業と考えてよい。経済産業省の統計資料に基づき図は表示した。まず、図1左の製造業は、データが掲載されている1999年以降、年度ごとのばらつきはあるものの、総じて右肩上がりに生産性の向上が確認される。また、統計の取られた近畿、関東、中部といった地域間での傾向の差やばらつきも大きくはない。一方、図2右の非製造業は、製造業に比べて総じて生産性が低い。また、生産性の伸び率も大きくは無く低水準に推移している。サービス産業分野は、極めてすそ野が広く、地域間格差がある産業である。問題は、非製造業の利益率が中部地域を除いて製造業よりも格段に低い点である。サービス産業が地域セクターの経済に与える影響、および、産業政策との関連性を分析し、サービス業の利益率が低い要因を特定し、そのための方策を提案することの重要性は、こうした統計データからも理解できるであろう。

日本のサービス業の実態を示し、問題点を提起した。端的に表せば、サービス業はわが国

の70%近くが従事する産業分野であり、その割合は今後、増加する傾向にある。つまり、日本もアメリカのように製造業から緩やかにサービス業の割合が増加することは避けることができない。しかしながら、日本ではサービス業は、製造業に比べて生産性（利益率）が低いという問題を抱えている。日本は、そのために、サービス・イノベーションを国家戦略として、サービス産業分野における価値の創造・獲得のためのイノベーション創出ができる人材を育成する実践的教育プログラムの開発を大学に委託したというのが、本プログラムの背景である。

図1. 製造業の利益率の推移

図2. 非製造業の利益率の推移



### 講義の達成目標

高度成長期以降、日本の成長のエンジンとなってきた製造業に関しては、近年では、MOT (Management of Technology) と呼ばれる技術経営への関心が高まり、技術経営の専門職大学院の設立、MBAでのカリキュラムの導入が進み、また、社員教育として全社で取り組む企業も増えてきた。神戸大学においても、経済産業省、NEDO といった科学技術の推進してきた部門による、MOT による人材育成プログラムの開発のプロジェクトに数多く参画し、現在でもその成果として、MBA における技術経営の講義として定着している。一方、サービス産業では、こうした産官学による人材育成事業は、あまり取り組まれてこなかった。その理由の一つは、イノベーションという産業発展のためにもっとも重要な要素への取り組みの違いだと思われる。多くのイノベーション研究は、主に技術・製品開発段階において、どのようにマネジメントされるべきなのか、そのための組織構造がどのように設計されるのか、そのインパクトの大きさはどのように測定されるのだろうか、という新たな価値創造と価値獲得のためのマネジメントの課題としても多くの研究者によって、取り組まれてきた。しかも、その価値創造については、製品アーキテクチャ論に代表されるように、組織マネジメントと製品構造の関連性、つまり、モノから見るというアプローチが取られてきた。

一方、サービス産業ではどうであろうか。サービスは人的な要素が強く、日常的に体験

できる。しかしながら、製造業におけるモノに対して、サービス業でのサービスは、在庫をすることできないことを意味する無形性、お客と対面するほんの一瞬しか満足を与える機会がないという即時性、時間や場所によって内容を変えなければならない異質性などといった、サービス特有の性質が存在し、従来の MOT 教育では捉えきれない側面を持っている。製造業では、イノベーションは技術・製品開発といった手に触れることのできるモノに対して考えることができたが、サービスは人的な要素が強いため、そのイノベーションの矛先は製造業とは異なる。かといって、サービス業では、ある意味、製造業以上にイノベーションが重要となる。サービスのイノベーションは、技術・製品開発だけではなく、原材料から加工され製品に仕上げられ、流通を経て店頭に並び、それが消費者の手に渡り消費されるまでの長いバリューチェーン全体がイノベーションの対象となる。言い方を換えると、サプライ・チェーンとダイヤモンド・チェーン全体をいかに設計するかという極めて広く、長い範囲がその対象となる。

本講義では、新たな理論体系を構築し、企業の徹底的な分析に基づく実践的な内容を目指している。以下、講義の特徴について説明しよう。

## ① 講義内容

企業が必要とするイノベーションを担う人材には、やる気や高いモチベーションといった精神論だけではなく、高い専門知識やマネジメント能力が求められる。この専門能力とは、それぞれの専門分野での基礎的な能力であり、さらに仕事を円滑に進める上で必要な社内知識である。日本企業の特徴として専門能力の高い人材が管理職に登用されるが、専門能力が高い人材のマネジメント能力が高いとは限らない。今後、成長が期待されるサービス産業分野では、価値創造能力や市場知識といった経験の蓄積が十分ではなく、結果として、マネジメント能力を開発するような人材育成システムは備わっていない。そこで本プログラムは、サービスの創造に関わるマネージャークラスの人材に対して、高レベルの市場戦略、技術戦略の立案知識・能力の向上を目指すことを主眼においている。しかし、地域セクターがいかなる政策を立案したとしても、企業に事業拡大や収益向上の戦略立案能力が備わっていなければ、サービスが高い利益を生むことは無い。これは、活用できるイノベーション・マネジメントの体系が定かではないためである。そこで、製品やサービスによる価値創造と価値獲得のための戦略の立案能力を高めるための戦略立案能力、創造されたサービスを実施する上で必要な企業ガバナンスのマネジメント能力、サービスを収益に結びつけ、また、そのパフォーマンスの測定、サービスを普及・宣伝するためのマーケティング・マネジメント、企業全体でイノベーション活動を実施するうえで必要な組織設計という内容から構成するイノベーション・マネジメント体系を学習する必要がある。プログラムを実践するには、イノベーション・マネジメント体系を理解したうえで、成功したイノベーションのケースを深く理解し、活用できる素材として消化することが重要である。そこで、実践的な内容を学ぶためのケースを用意する。ケース・スタディを行う意

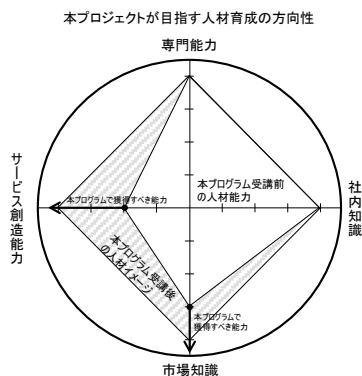
義は、ケースが扱う産業への知識レベルの向上と受講者間の議論を通じた衆知の共有である。そのために、極めて高い価値を生み出すサービスの事例を取り上げて教材にしている。具体的な事例は、後ほど紹介する。こうした映像を用いた教育はすでに世界トップレベルのハーバートやMITといったビジネス・スクールで実施されており、高い実績を挙げている。教材は、実際のサービス現場に出向き、ビデオ教材として映像化している。実際のビデオの制作は、企業との産学協同で実施され、極めて完成度の高いものに仕上がっている。

## ② 本講義の達成目標

企業における技術者の役割は製品開発や生産技術に関するものであり、MOT（技術マネジメント）の対象は多くは技術者である。つまり、製造業では製品イノベーションが重点的に着目されており、MOTでは、技術・製品開発にたずさわる人材の育成に主眼が置かれている。日本企業の特徴としては、製造業では、新たなサービスの戦略立案やマーケティングを専門に開発する部門が少なく、技術者自らがサービスや事業企画を行うことが多い。またそのための人材確保や市場分析なども技術者が行うことが多い。一方、サービス業のイノベーションは、サプライ・チェーン、ダイヤモンド・チェーンの設計やそのプロセス上で考えられることになるが、やはり、こうしたイノベーションのマネジメントについては、十分な社内教育システムが成り立っていないため、十分に学ぶ機会がないのが現状である。

企業、あるいは、社会が必要とするイノベーションを担う人材には、やる気や高いモチベーションといった精神的なものだけではなく、高い専門知識やマネジメント能力が求められるのである。この専門知識とは、それぞれの専門分野特有の知識と、仕事を円滑に進める上でその企業固有の社内知識からなる能力である。特に、入社後、20-30歳代で高い専門能力を身につけるのが日本企業の特徴である。一方で、こうした専門性の高い仕事を進めてきた人材が管理職に登用されるが、管理職には専門知識だけではなく、組織全体のマネジメント遂行能力が主として必要な能力となり、こうした専門能力とマネジメント能力とが一致しないケースが多く生じている。サービス産業分野では、価値創造能力やその

図3. 本講義の達成目標



ための市場知識といった企業や社会全体の経験蓄積が十分ではなく、結果として、マネジメント能力を開発するような人材育成システムは構築されていない。本講義は、企業のマネージャークラスの人材に対して、高レベルのビジネス創造能力（市場戦略、サービス技術戦略）を発揮すべき人材の市場知識・イノベーション創造能力の向上を目指すことを主眼においている（図3参照）。本プログラムは、教材、映像教材からなるカリキュラム構成になっている。

## 教材内容

製造業は生産（ものづくり）、非製造業はサービスの提供、というようにモノとサービスがそれぞれの企業の利益の源泉となっているという考え方が理解しやすい。しかし、いろいろな産業を調べてみると、必ずしも、こうした区別をするのは容易ではない場合が存在する。たとえば、無人パーキングの機械を作っている企業が、駐車場サービスを自ら行うようになったとしたら、この会社の収益はどこから生まれるのであろうか。自動車が決められた駐車スペースに入ることを探知するためのセンサー、駐車確認後、車が動けないようにするために昇降する車止め装置、顧客が駐車料金を支払う料金装置や、こうした一連の動きをシステムで制御するためのソフトウェアなどが、企業が開発すべきモノである。こうしたモノを売ることによって企業が利益を上げていると理解するのは容易だ。しかし企業の立場になると、モノを売るときだけが収益を得る機会であり、売れてしまえば収益の機会が来ない。しかしながら、販売した機械の定期的なメンテナンスを行うことにより、さらに収益を得る機会を得ることができるともかもしれない。さらに、駅前などパーキングの需要のある場所を探し、自らがパーキング・サービスを行うことにより儲けることもできるかもしれない。このように考えると、製造業といえども、モノだけではなくサービスによる価値を創造できる機会が多い。従来のように、製造業がモノを売るために技術・製品開発といったモノのイノベーションによる価値創造を考えるとといったモノ中心の考え方は、グッズ・ドミナント・ロジック(Goods Dominant Logic)と呼ばれる。一方で、サービス・ドミナント・ロジック(Service Dominant Logic)とは、製造業がサービス化を進めることにより、新たな価値やビジネスの機会を創造する考え方としてみよう。ここで重要なのは、どちらの考え方が正しいとか、より儲かるのかといった比較を行うのではなく、モノもサービスも一緒に考えることがもとも合理的な考え方であることを理解することである。さらに、良いモノは必ず売れるといった考え方だけでは、なかなかモノが売れない時代になってきていることを自覚することも重要である。

話をパーキングのケースに戻してみよう。今まで、パーキング用の機械だけを扱っていた企業がパーキング業を自ら行うことになった場合、今までのものづくりの考え方と何が変わるのだろうか。たとえば、定期的に機械のメンテナンスをすることにより、どのような部品が壊れやすいのか、あるいは、どのような頻度でメンテナンスが必要なのかといった経験しなければ分からない情報を獲得できる。一方で、ある駅前では朝はビジネスのために短時間の駐車が多いが、昼間は商店街での買い物のために少し長い時間の駐車が多い、さらに、夕方は空き時間が多いなどといった、顧客情報も獲得できる。こうした情報から、たとえば、メンテナンスをできるだけ駐車場が空いている時間帯で済ませることができるよう機械を設計するか、時間帯によって駐車料金を変更できるような設計

にするなど、さまざまなビジネス・チャンスが生まれるであろう。つまり、顧客情報を得ることにより新たな価値を生む機会を増やすことが、最も重要な点なのである。

現在でも、製造業の多くはものづくり中心の考え方をしている。その基本にあるのは、「良いモノ」は必ず売れるというプロダクト・アウトの発想である。モノを中心に考える場合、企業の関心は、その製品の仕様・機能といった技術に置かれる。このような企業では、自社の持つ技術力を高めることが重要な要素になる。逆に、製品の色やデザイン、サイズ、性能・機能にいたるまで、流通企業や顧客からの意見を取り入れ売れ筋を探索しようというマーケット・インの発想を取り入れる企業もある。こうしたマーケット・インの発想では、顧客の要望を最大限、達成するため、他社からの技術や部品の採用、生産や設計・デザインのアウトソーシングも積極的に取り入れられることになる。一方で、その製品が使用される場面を想定し、顧客がその製品を使用する価値を最大化しようとする考えにより、プロダクト・アウトやマーケット・インという製品の仕様・性能とモノ中心の考え方ではなく、サービスを中心に考え、顧客価値を高めようというのがサービス・ドミナント・ロジックである。表1は、このようにモノ中心の考え方(グッズ・ドミナント・ロジック)とサービス中心の考え方(サービス・ドミナント・ロジック)の違いを比較したものである。

住宅用のセキュリティ・サービスの担い手であるセコム社の事例から表1を見てみよう。セコムは、家に泥棒など不審者が侵入するのを未然に防ぎ、万が一の際にはガードマンが駆けつけてくれるサービスを提供している。このようなサービスが必要なのは、お年寄りや留守が多い家などであるが、不審者が侵入したことを察知したり、窓が破られたりしたときに作動するセンサーは、どこでも買うことができる。センサーを作っている企業は、販売店を通じて、どこでも販売することが可能である。顧客が、センサーの支払いを済ませた段階で、製造する企業には売り上げとともに利益が発生する。つまり、顧客はセンサー企業の製品・技術に対価を支払ったことにより、製品より不審者の察知という価値を得たことになる(表1のモノ中心の考え方)。しかしながら、顧客は、こうした不審者がどのように侵入するのか、あるいは、不審者を察知したあとの対処の仕方が分からない。そこでセコムは、不審者を察知するセンサーを、たとえば、洋風の家、和風の家、引き戸の玄関、ドアの玄関など、さまざまな用途に合わせて、それぞれが正確に作動するよう、センサーの選択や設置までも提案できる。また、有事の際には、全国、どこでもガードマンが瞬時に駆けつけてくれるようなサービスを提供している。つまり、顧客から見ると、単純にセンサーを店で購入し家に設置するのと、家にセンサーが設置され不審者の進入を防ぐようになるという結果は同じであるが、その効果は、

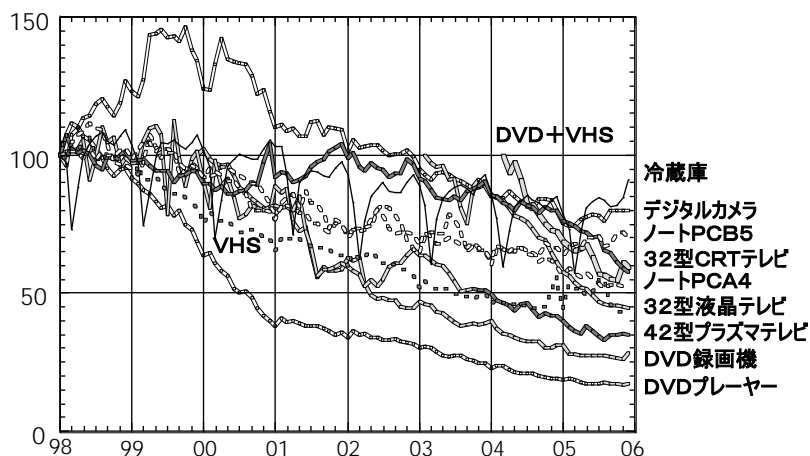
**表1. モノ中心の考え方とサービス中心の考え方**

	モノ中心の考え方	サービス中心の考え方
価値創造の担い手	企業(ものづくりを担う企業)	企業と顧客が共同で行う
取引のやり方	取引的(売買関係)	持続的(購買後も関係を継続)
価値の源泉	製品・技術	製品・技術と知識・情報
企業と顧客の関係性	モノを中心に顧客への一方向	企業と顧客の双方向
価値の意味	交換価値	使用価値

セコムのような経験豊富なプロが行う設置や製品技術、また有事の対応など歴然とした差が生じる。つまり、セコムを通じてセンサーを設置した顧客は、セコムとは契約期間が続く限り継続的に関係が構築され、顧客とセコムの間でその家に合ったセンサーが最も効果的に設置されることになる。つまり顧客は、セコムの提案を受け、最適な不審者を察知し、有事に対処するというサービスを享受することができるようになる。このように、結果的には同じセンサーの設置であっても、モノ中心の場合とサービス中心の場合では顧客が受けることのできる価値は大きく異なるのである。

ものづくりに力を入れてきた企業がものづくりだけではなくサービスも同時に提供するという考え方を持つようになる事例が増えてきているのは前章で述べた。たとえば、アメリカのIBM社は、以前はパソコンや大型コンピューターといった製品が売り上げを占めていたが、今では、むしろコンサルティングや納入したシステムなど製品のメンテナンスなどのサービスによって稼ぐようになっている。このように製造企業がモノとサービスによる価値に着目するようになった要因は何であろうか。まず、考えられるのが製品のコモディティ化である。図4に、代表的情報家電製品の価格推移を示しているが、その価格は顕著であることが分かる。コモディティ化というのは、製品の価格が時間とともに著しく下落する現象であり、たとえば、ノートブック・パソコンでは、かつては、20万円以上もしていたものが、今では5万円以下でも同様の性能の製品が手に入るようになっている。このようなコモディティ化は、新たな価値を生むような製品イノベーションが起こらない場合、顕著になる。たとえば、絶えず画素数や新たな機能の性能が向上しているデジタル・カメラの場合、パソコンのような価格下落は見られない。しかしながら、製品が成熟化し、時間が経った製品ではイノベーションにも限界がある。このような場合、企業がコモディティ化への対処を考える上で、サービスによる価値を考えるのは、ある意味、必然的である。モノとサービスによる価値の最大化は具体的にはどのように行われているのであろうか。マーケティングでは、4P(Product, Price, Place, Promotion:製品、価格、流通、宣伝)をどのように設計・管理するかがマネジメントの中心的課題と考えられてきた。確かに、4Pの要素は重要であるが、そのマネジメントの根底には、他社との競争の概念がある。つまり、マーケティングの4Pそれぞれが競合企業よりも優れていれば、たくさんの顧客を取り込むことができるという

図4. 情報家電産業におけるコモディティ化の情況

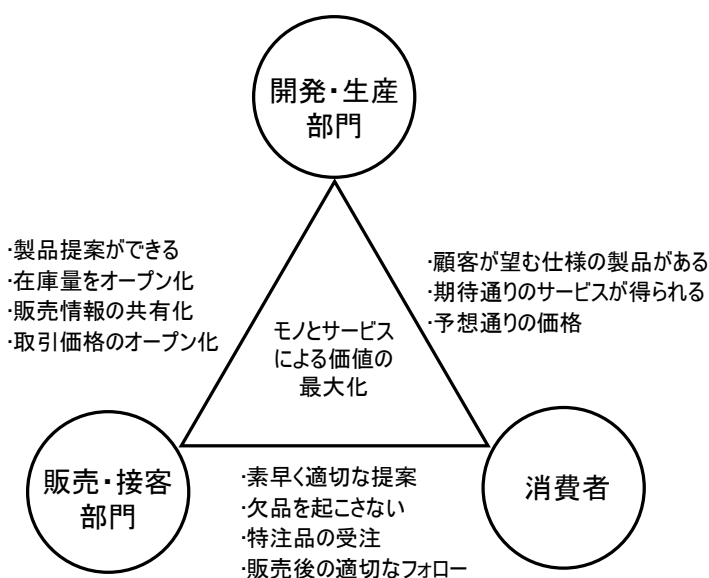


モノ中心に考え方である。それでは、モノとサービスによる価値の最大化を考えるサービス・ドミナント・ロジックの意図するところはあるのだろうか。他社とのモノの優劣による競争によって顧客を取り込むというよりは、むしろ、モノとサービスを合わせて提供することにより顧客価値を最大化しようというのがその考え方である。

たとえば、先ほどのセキュリティの事例で言えば、センサーを製造して販売する企業は、マーケティングの4Pを設計した上で店頭で製品を並べる。しかし、どのような顧客が製品を購入し、どのように設置して使用したかについてははっきりとは分からない。一方、セコム社は、セキュリティ・サービスを受けたいという顧客がどのような家に住み、どのような職業でどのような車に乗り、どのような生活をしているのまでも分かった上でセンサーの設置まで行っている。つまり、顧客の顔を見てからモノとサービスの提供を考えているのである。

図5には、このようなモノとサービスにより顧客価値を最大化するための仕組みを示している。モノの販売は、企業が流通を通して顧客にモノを届けることであり、製品の持つ価値に対して顧客が対価を支払うという価値の交換と考えることができる。一方、モノとサービスにより顧客価値を最大化するためには、企業は販売・顧客部門だけではなく、製品の開発、生産部門が顧客と一体になって、顧客価値を創造する必要がある。たとえば、顧客にはどのような製品や技術が提供可能であり、どの様に設置できるのか、あるいは、顧客のメンテナンスの頻度はどの程度必要か、またその費用はどれくらいかなどといった情報を、開発・生産部門、販売・接客部門、そして消費者がそれぞれの情報を提供し、共有化する必要がある。このようにモノとサービスによる価値は、企業と消費者の間で情報が共有化されることにより継続的に消費者が価値を受け続けることが可能であり、こうした価値は、企業と顧客の共創関係によって最大化されるのである。

図5. モノとサービスによる価値の最大化



## 参考文献

本講義では特にテキストを使用することはなく、配布資料で行為義を進めるが、より深い学習、本講義に関連する本、文献を紹介する。

伊藤宗彦『製品戦略マネジメントの構築』有斐閣(全般)

一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社(全般)

ジェイ、B、バーニー『企業戦略論 - 競争優位の構築と持続 - 』ダイヤモンド社(全般)

Baldwin, C. Y. and K. B. Clark (2000). "Design Rules: The Power of Modularity." MIT Press, Cambridge, MA

Christensen, C. M. (1997),"The Innovator's Dilemma," Harvard Business School Press

Christensen, C.M. and M.E. Raynor (2003). "The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth." Harvard Business School Press, Boston  
Dosi, G (1982) "Technological Paradigms and Technological Trajectories," Research Policy 11, 3, pp.147-162

Henderson, R.M. and K. B. Clark (1990). "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms." Administrative Science Quarterly, Vol.35, pp.9-30.

Iacobucci, D. (2001), "Kellogg on Marketing", John Wiley & Sons, Inc., New York  
Iansiti, M. (1998), "Technology Integration," Harvard Business School Press

Katz, M. and C. Shapiro (1985), "Network Externalities, Competition and Compatibility," American Economic Review, vol. 75 (3), pp. 424-440

Lorsch, W and Paul. R. Lawrence (1965), "Organizing for Product Innovation," Harvard Business Review, Jan-Feb, pp.143-154.

Simon, H. A (1969),"The Architecture of Complexity: Hierarchic Systems," The Science of the Artificial, 3rd ed. (1996), Cambridge, MA: MIT Press

Tushman, M and Phillip Anderson (1986), "Technological Discontinuities and Organizational Environment," Administrative Science Quarterly, Vol.31, pp.439-465

Utterback J. M. and W. J. Abernathy (1975), "A Dynamic Model of Product and Process Innovation," Omega, Vol. 3, No. 6, pp. 639-656.

## 講義方法

講義内容の全体像は以下の通りである。講義は4日にわたり、計8回行われるが、講義

とケース素材を用いたディスカッションを行う。

日時	講義内容	ディスカッション内容	レポート
4/1 (金)	第1回 イノベーション概論 ・イノベーションマネジメント ・産業構造とイノベーション機会	第2回 ディスカッション ・素材:タビオ社	○
4/8 (金)	第3回 イノベーションと市場 ・価値創造と価値獲得 ・顧客との価値共創	第4回 ディスカッション ・素材:フランスfnac社	○
4/15 (金)	第5回 イノベーションと組織 ・組織構造とイノベーション ・内部資源と外部資源	第6回 ディスカッション ・素材:日本マクドナルド社	○
4/22 (金)	第7回 イノベーションと戦略 ・内部統合と外部統合 ・資源アプローチとポジショニング	第8回 ディスカッション ・素材:中国ビジネス(義烏市場) のケース	

**資料：** 毎回、講義ノートを配布するため、特に教科書は指定しない。参考文献のうち、関連するものは、講義の中で、順次、照会する。

**ケース素材：** 今回用いるケースはすべて前の週の講義で配布する。第1回目に限り、当日配布することになる。事前にケースを読んでおく必要がある。

**評価：** 3回のレポートで評価する。レポートの評価結果についてはフィードバックする。また、毎回、講義の中でベストレポートの内容報告も行う。

## 講義予定

4月1日(金)

### 第1回 イノベーション概論

イノベーション・マネジメントの概要について議論する。イノベーションとはなにか、何故、必要かといった基本的なこと、さらには、ビジネスの実践で応用できるという点に主眼を置いた内容になっている。また、市場・産業構造について知識を深めることにより、イノベーション機会はどのように生まれるか、またその機会をどのようにとらえるかについて議論する。

## 第2回 ディスカッション：SPAのイノベーション - タビオ社のケース

学習の観点： 自動発注システムの仕組み、製品開発、生産、店頭の連動の仕組み

### 概要

タビオ社のイノベーションとは、かつての靴下業界に見られた川上から川下にいたる複雑な商慣行を合理化し、「多品種・少量・短サイクル化」を可能とするような靴下生産販売体制を構築したことである。80年代半ば以降、わが国の靴下業界は安価な輸入品の勢いに押され苦戦を強いられていたが、タビオ社は、靴下という商品の付加価値の創造（機能性、デザイン性）を重視し、さらに消費者が求める商品を必要な量だけつくるというシステムを構築したことで、現在も順調に業績を伸ばしている。このイノベーションの具体的内容は、①機敏な製品企画、②多様な商品のラインナップ、③川上から川下への細かな連携、である。タビオ社のイノベーションの成功は、安価な輸入品によって苦戦を強いられている地場産業が生き残る上でのヒントを提供する。同社の事例のように、「ものづくり」の情熱とプライドをもつ人々が、小売、卸、生産の枠を超えて結びつき、それぞれが持つ技術を活かせるしくみづくりのプロセスは、他の分野でも参考になるはずである。

### キーワード

#### POSデータ

POSとは、「ポイント・オブ・セールス」の略であり、販売時点情報管理と邦訳される。POSデータとは、POSにより得られる情報を指し、具体的には、どの商品がどの売り場で、いつ、どれだけ売れたか、などを示すものである。各店舗では、商品に添付したバーコードなどを読み取ることで、販売情報を入力する。そのデータは本部のホストコンピュータに集められ、売り上げ管理、在庫管理に活用。よく売れている商品の仕入れ量を増やすなど、合理的な販売計画を練ることが可能になる。

#### デジタル・ピッキング

ピッキングとは、物流での仕分け作業を指し、発送先ごとに商品を取り分けることを示す。特に、パソコンデータを使い、物品を補完する場所に数値表示機などを設置し、ピッキング作業の効率アップを図るシステムをデジタル・ピッキングと呼ぶ。

#### サプライ・チェーン

資材、物流、販売を一つの連続したシステムとして捉える場合、それをサプライ・チェーンと呼ぶ。特に、コンピューターシステムによる情報管理などで、製造から販売まで一元的に管理することをサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）という。

#### フランチャイズ

一方が商標や営業上のノウハウを提供し、もう一方がそれに対価を払って営業する形態を示す。商標や営業上のノウハウなどを提供する側をフランチャイザー、それを受けて実際に販売する側をフランチャイジーと呼ぶ。

#### 自動発注システム

POSなどのデータを活用し、各店舗での発注作業を自動的に行うシステムを指す。フランチャイズ展開では、各店舗からの発注を本部で取りまとめるのが一般的であるが、この作業を自動化することでコスト削減を図る狙いも含まれている。

4月8日（金）

### 第3回 イノベーションと市場

イノベーションの目的は顧客に対して価値を創造し、その価値を獲得することにある。こうした価値獲得と価値創造の概念を理解し、そのマネジメントの仕方を理解する。近年では、従来、製造業が志向してきたプロダクト・アウト（良いものは売れるという発想）やマーケット・イン（市場ニーズに合致したものを提供する）といった考え方ではなく、顧客サイドで実現する価値の提供を考え顧客の顔を見ながら行うリレーションシップ・マーケティングにより顧客とともに価値創造の機会を実現するという考え方が重要になっている。こうした概念について議論する。

### 第4回 サプライ・チェーンでのイノベーション - fnac 社のケース（フランス）

**学習の観点：**国際間にまたがるサプライ・チェーン・マネジメント、自動発注システムの進化

#### 概要

本ビデオでは、fnacが日本企業であるパナソニック社と共に構築したサプライ・チェーン・マネジメントについて描写される。fnacとパナソニック、両社は、日仏間にまたがる自動発注システムの限界を感じ、実需創造のための新たな仕組みを構築した。1台売れば1台作って追加するという、自動発注の仕組みでは製品ライフサイクルが短く、しかも、価格変動の激しいデジタル・カメラでは上手く機能しないことを両社は感じていた。そこで、両社が考えたのは予測を入れたサプライ・チェーンの仕組みであった。パナソニック社は、サプライ・チェーンの予測確率を上げる必要性があり、そのためには、実需を発起するための更なる仕組みが必要と強く感じていたのである。そこで再認識されたのが、fnacが持つ製品評価とその結果を公表するドシエ（Dossier）の仕組みであった。本ビデオでは、fnacが発売前に行う製品評価とその評価結果を消費者に開示する仕組みが市場シェアに大きな影響を与えることを説明する。次に、高い市場シェアを獲得することが発注数量の予想確率の向上につながり、欠品・在庫率の改善につながることを示す。

#### キーワード

GSCM: Global Supply Chain Management

日本語ではグローバルSCMと呼ばれる。日本だけではなく、全ての国では、製品の生産や流通を自国内で賄うことは不可能になってきている。そのために、国際間にまたがるサプライ・チェーンを築き、物の流れをスムーズにすることが企業の競争力に直結するようになってきた。グローバルSCMの難しさは、IT技術の発達した今でも、POSデータや受発注の仕組みが標準化されていなかったり、現地でのニーズに合わせたローカル対応の難しさなど、多くの課題を抱えている。しかし、日本企業が、今後も国際競争力を維持し続けるためには、こうした分野でのイノベーションの先頭に立つことは非常に重要な課題となっている。

VMI: Vender Managed Inventory

日本語では、「ベンダー管理在庫」と訳される。製品を供給する企業が、顧客先の製品の所有権を有する流通の形態である。良く引き合いに出されるのは、P&Gとウォールマートによる紙おむつの事例。店頭に並

ぶ紙おむつの所有権は P&G にあるが、商品が売れた時点で、ウォールマートの製品となり売上に計上される。この方式は、POS データ管理をベンダー、つまりメーカーが店頭での販売状況を、直接、把握できるため、欠品を防ぐには良い方法であり、販売する側でも、発注の手間が省けるため事務経費などの節約になる。しかしながら、デジタル・カメラのように、寿命が短く高価な製品の場合、店頭での在庫はメーカーからすれば、返品される可能性があり、リスクを伴うやり方とも言える。

CPFR: Collaborative, Planning, Forecasting and Replenishment

製品を扱う店頭では、欠品や在庫は非常に重要な管理項目である。近年では、POS データなどの IT システムの導入が進み、製品が一つ売れば、メーカーが自動的に一つ用意するという自動発注システムがかなり普及してきた。クイック・レスポンスと呼ばれるように、自動補充の仕組みをいかに早く回すかが、収益に直結するためである。しかしながら、デジタル・カメラのように生産のリードタイムに日数がかかる製品の場合、売れたという情報を受け取ってから生産に取り掛かっては納品まで非常に長い時間がかかってしまう。そこで、メーカーと販売店が欠品や過剰在庫を防ぐために協力し、さまざまなデータを共有することにより、商品の需要予測を行い、的確に在庫を補充していく取り組む必要が出てきた。こうした取組が CPFR である。

## 4月15日（金）

### 第5回 イノベーションと組織

イノベーションを生み出す環境とはどのようなものであろうか。市場とイノベーションだけではなく、創造する側である企業の組織について学ぶことも重要である。また、近年では、オープン・イノベーションといった外部資源との融合についてもその理論を学ぶ機会が必要であろう。こうした組織構造、また、それを担う人材マネジメントそのものがイノベーションを必要としている。本講義では、こうした組織とイノベーションという問題について議論する。

### 第6回 ファーストフード・ビジネスのイノベーション - マクドナルド社のケース

学習の観点： サービス人材育成の仕組み

#### 概要

本ケースは、日本マクドナルドの行ったサービス・イノベーションに関するものである。日本マクドナルド社は、アメリカのマクドナルド社との合弁企業として、1971年、東京銀座に第1号店をオープンして以来、2010年現在、約3700店舗にまで拡大してきたファースト・フードを代表する企業である。日本マクドナルドは、開業以来、順調に店舗数や売上を伸ばしてきたが、2000年あたりより成長が鈍化し、利益率の悪化が顕著になっていた。こうした状況下において、日本マクドナルドが取り組んだのは、人材育成システムでの改革である。業容を拡大してきた日本マクドナルドであるが、その成長要因の一つとして、1971年5月の会社設立直後の6月に開設された日本初の企業内大学であるハンバーガー大学の存在が大きい。ハンバーガー大学は、1955年にマクドナルドとしての第1号店がイリノイ州シカゴ郊外のデスプレーンズにオープンした6年後の1961年に開設された。日本のハンバーガー大学は、世界で2番目に古く、そ

の後、イギリス、ドイツ、ブラジル、オーストラリア、香港と現在では、世界で7ヶ所に開設されている。日本のハンバーガー大学は、1971年の開設以来、約14万人が受講しており、2009年には、年間、15000人が受講するようになっている。本ビデオでは、こうした人材育成を柱とするマクドナルドの「ピープル・ビジネス」に焦点を当てたものである。

## キーワード

ショルダー・ツーショルダー

ショルダートゥショルダーとはマクドナルド社独自の用語であり、OJTを行う際のコミュニケーションスキルを意味する。一般的な言葉では、フェイス・トゥ・フェイスに相当するとみなせるが、独自の用語を使うことでより重要な行為と意識づけることに成功している他、肩を寄せ合うというイメージから、よりフレンドリーな職場環境のイメージ育成にも効果を上げている。

ゴール・ベース・シナリオ

ロールプレイングでは、各自が役柄を担い、その立場にたつての行動を考察するが、この場合、最終的な成果にばらつきが生じる可能性がある。これに対しゴール・ベース・シナリオは、最終的に目標とすることを予め明確にするため、ロールプレイングよりもよりの確に行動を起こすことができる。ゴール・ベース・シナリオのもう一つの特長は、目標に到達するまでの思考過程は自由に裁量できるという点にもある。これにより、より柔軟なアイデアを引き出すことも可能になり、思考過程に幅が広がることが期待される。

ES (エンプロイ・サティスファクション)

従業員満足度と訳される。従業員の満足度を向上させることで従業員だけではなく、アルバイト店員にも積極性やモチベーションなどを引き出せれば、それによって顧客へもより良いサービスを提供できるようになる。さらに、従業員の満足度が上れば、それは会社の業績の向上にもつながるはずである。

4月22日(金)

## 第7回 イノベーションと戦略

企業に取り組むイノベーションの目的は市場において競争優位をいかに築くかという点にある。強固なビジネス・モデルも企業の戦略なくしては構築しえない。ここでは、イノベーション・マネジメントのために必要な戦略の基本的な内容について議論し、こうした戦略は、最終的には企業の組織戦略(内部統合)、市場の働きかけ(外部統合)といった具体的な行動指針に結び付ける必要性とその理論を学ぶ。

## 第8回 中国ビジネス 一義烏市場のケース(中国)

学習の観点: 地域サービス、産業ツーリズム、地域イノベーション

### 概要

著しい経済発展を続ける中国、その中でも一際、世界からの注目を集めている都市がある。浙江省、義烏市。日用雑貨を扱う卸売商が数多く集積し、街全体が卸売市場といった様相を呈する。中でも有名なのが、義烏国際商貿城、地名から通称「福田市場」と呼ばれる、巨大卸売市場である。建築面積の合計は約

250万平方メートル。東京ドーム53個分に相当する桁違いのスペースに、1坪大のブースが4万店以上もひしめく。驚くべき安さ、規模、そして国際性。しかし、それだけではない。福田市場の第一区棟が営業を開始したのは2009年9月。その後、ほぼ2年毎に拡張を続け、2011年4月には新たに第五区棟が竣工する予定なのである。世界でも類のない速度と規模で成長を続ける義烏。それを成し得た力とは、一体何なのだろうか。本ビデオでは、商業集積と産業集積という観点より、その成長の要因を分かりやすく見ていく。

## キーワード

### ポジティブ・フィードバック

都市が発達し消費需要が増大すると、専門的な消費財に特化した生産者の商店でも、事業として成立するようになる。専門店では、顧客のニーズに合わせて短いリードタイムで新製品を店頭に並べることが可能になり、消費者にも商品を選択するメリットが生じる。生産と結びついた専門店化が、様々な商材に拡大することで、消費者のメリットは更に増加する。こういった循環的な関連で消費者と、多様な生産者が増加する現象をポジティブ・フィードバックと呼ぶ。ここで重要なポイントは、生産者が集積することで輸送費が通減する効果と言える。

### ショーウィンド効果

ショーウィンドでの展示は、その商品を購入する予定の無い消費者にも新しいデザインや性能をアピールでき、話題作りの他にも、関連商材の購買意欲を高める効果が認められる。新たな機能やデザインの商品は、実際に手にして見ないと価値判断を付けかねるため、バイヤーは商店に赴き、その商品を確認する必要がある。義烏の市場が発展したポイントの一つとして、各商店が新製品を作り続けるため、バイヤーのリピート訪問頻度が高かったことが上げられる。義烏では、盛んに展示会開催を行い、常にこの地に人を集める施策により、ショーウィンド効果を高めている。

### 商業集積と産業集積

商業集積とは、特定の場所に多様な商店が集まることを指し、産業集積とは、同一カテゴリーの大規模生産施設が集まることを指す。集積が発生する原因は、歴史的、地理的側面が強く作用する。特に、交通の要所には人が集まることから、自然と商業集積が起りやすいと言える。産業集積は、特産品を元に関連産業が集まるケースが多く、特産品が無い場合は、入出荷の便のよい港湾都市近郊などで発展するのが通例と言える。近年、こういった集積による効果が経済学的に様々な角度から検証され、空間経済学として注目を集めている。義烏は、計画経済から自由主義経済へば変遷という特異なケースという視点を越えて、学ぶべき点の多い事例である。