

大阪商業大学学術情報リポジトリ

イノベーションの推進と事業化の課題

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪商業大学商経学会 公開日: 2019-07-29 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 小川, 正博, OGAWA, Masahiro メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/794

This work is licensed under a Creative Commons
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0
International License.



イノベーションの推進と事業化の課題

小 川 正 博

- 1 はじめに
- 2 中古車オークションのイノベーション
- 3 コンテナのイノベーション
- 4 宅配便のイノベーション
- 5 イノベーションと顧客価値
- 6 イノベーション実現の課題
- 7 顧客価値を競争優位に
- 8 おわりに

1 はじめに

資本主義経済をダイナミックに発展させる原動力がイノベーションだとして、その概念を提起したのがシュンペータ（Schumpeter, 1926）である。発明ではなく、従来の方法の連続的な適応でもなく、活用できるあらゆる資源を新たに結合することによって生じるイノベーションは、異質で不連続な変化をもたらし、経済の量的な拡大である成長ではなく、従来とは異質な軌道上で経済を発展させるものであるとした¹⁾。それが経済や社会を劇的に変化させる原動力になる。シュンペータは広範にインパクトを与え、経済を異質に発展させるものとしてイノベーションをとらえている。

日本企業はとりわけ製品開発や技術開発の側面でイノベーションに邁進してきた。しかしイノベーションに力を注ぐものの、イノベータとしてそれを事業化して経済を発展させてきたかと言えば、必ずしもそうではない。近年では斬新な技術を開発してもそれを収益化できず、反対に収益を低下させてしまう例さえ少なくない。液晶テレビや携帯電話など、一時は世界をリードしたものの収益を獲得できず、研究開発資金さえ枯渇して競争に敗退し、事業売却に至る例さえみられる。新しい技術を開発しながら事業経営では敗退し、今日の情報技術が先導する世界のイノベーションの波に乗れなくなっている²⁾。コンピュータやインターネット、そしてスマートフォンなどのデジタル技術の有力領域で、世界をリードする企業が

1) Schumpeter(1926) 邦訳（上）pp.169～180。

2) 情報技術分野におけるイノベーションの課題については、小川（2018）参照。

みえない。世界のデジタル製品は伸長しているものの、わが国は生産額を減少させ、今日の先端分野のなかで存在感を低下させている³⁾。

イノベーションはそれを推進しても企業収益に貢献しなければ、開発資金の回収どころか、企業の存在そのものを危うくする。イノベーションの必要性が叫ばれるなかで、その芽を創造して製品や事業に育てることは容易ではない。さらに、それで収益を獲得し続けることにはより高いハードルがある。社会的に必要なイノベーションであるほど、模倣や類似のものが登場して競争者が出現するからである。一般にイノベーションをいかに創出するかが注目されるが、同様にイノベーションを事業化して収益を獲得し、最終的なイノベータとして存在できるかも課題なのである⁴⁾。

本稿では斬新なイノベーションを創出しながらも、後発の競合企業に敗退した中古車オークションとコンテナ輸送の例と、イノベーションで苦境を打開し競争力のある事業を推進続ける宅配便の例とを比較しながら、イノベーションの事業化に必要な課題を検討する。イノベーションとは従来は実現できなかった機能的価値を新たな方法で創出することであり、収益を獲得するためには、それに主観的価値も加えた顧客価値による競争優位の形成が必要であることをみる。

2 中古車オークションのイノベーション

自動車購入の際、それまで使用していた自動車を下取りに出して新規に購入するのが一般的である。このため中古自動車の流通は、自動車産業の発展に重要な役割を果たしている。かつて売手と買手の双方ともに、中古自動車個々の需給や価格について十分な情報もなく、適正さに欠ける取引が行われてきた。そこで公平なそして広域的な取引を通じて、中古自動車販売業の地位の確立を目的に、事業を開発したのが日本オートオークション（以下ではJAAと呼ぶ）である。小川・佐藤(1998)をもとに、中古自動車のオークションにみるイノベーションを検討する。

(1) 現車オークションの仕組み

1970年、小規模な中古自動車卸売業12社による任意団体（日本オートオークション協会）としてJAAは発足し、1971年東京墨田区で全国初の常設会場での定期開設の中古車競り市場を開設する。1972年には小売業も加えた22社で協同組合JAAを設立し、会場に自動車を持ち込んで競りを行う「現車オークション」組織として発展する。同組合は試行錯誤のなかで中古自動車取引の仕組みを創造していく。

3) 2017年のデジタル関連製品の世界の輸出額は約330兆円で、2007年から34%伸長した。スマートフォンなどの通信機器や集積回路などを中心にコンピュータ・その周辺機器などの伸びが大きい。日本は10年前に比べて14%減少し、日本のシェアは4.8%で世界6位にまで低下した。日本貿易振興機構編『ジェトロ世界貿易投資報告2018年版』pp.34-44。

4) 優れた技術に見合う利益があがらない日本企業のイノベーションについて解明し、製品開発の取り組み方次第で、収益獲得が可能なことなどを分析したものに榊原（2005）がある。

当初はコンダクターが価格を提示して、購入者が応札する「手競り」方式で出発する。ただときにはコンダクターの情実によって、特定の買手を優遇するといった問題が指摘され、試行錯誤を経て、1978年にコンピュータを活用した「機械競り」による現車オークションを開始する。それが今日の中古車オークション取引のモデルになる。

現車オークションは会場の大型スクリーンに映し出される中古車の映像と性能データを見ながら、コンピュータを介して競る方法で、1997年までは販売される中古車もスクリーンの前に次々と展示された。現車オークションは次のような仕組みで行われる。

- ① まず事前準備である。売手である出品店から車種や年式、登録番号、走行距離、色、内装外装の状況などの車輛状況、それに競り開始価格や販売希望価格などを記載した「出品票」が提出され、販売する車がモータープールに持ち込まれる。その内装と外装の点検、さらに車輛の良否、走行距離などを、第3者の立場でJAA検査員が事前に10点評価で査定する。またビデオカメラで自動車を撮影し、現物を見なくても判断できるようにする。
- ② オークション当日、競り参加者は必要に応じて査定済み車を下見し、会場スクリーンに映し出される映像や査定データを見ながら、各席に据えつけたポストと呼ばれるコンピュータ端末のボタンを押して購入希望価格で競り落とす。
- ③ 会場内各席の机にIDカードを差し込むとポストとコンピュータとがつながれ、同時に登録者の決済状況など信用チェックが行われる。また机上のディスプレイでスクリーン情報や各種売買情報の検索もできる。
- ④ 競り価格は出品店が設定する「スタート価格」と「販売希望価格」からなり、スタート価格から自動的に3,000円きざみで上昇する競り上げ方式がとられる。出品店側の希望価格まで競り上がると、画面には「売りつくし」が表示され、売りつくし価格以降の最高価格の応札者に落札される。応札状況も画面上に表示され、出品店は販売価格を引き下げるなどの調整もできる。この間の競り時間はわずか15秒ほどである。

このポストとコンピュータを活用した機械競りでは、1時間あたり約300台を扱うことができる。公正性や正確性と共に、出品や売買成立の事務手続きを大幅に簡素化し処理速度を向上させた。手競りの約60台に比べて、機械競りは増大する売買台数にも対応するものであった。売買の成約率は約60～70%程である。

(2) 中古車オークションの市場メカニズム

コンピュータを活用すると、応札に応じて正確に売買価格が決定できる。しかし瞬時に価格が決まり、機械は人間と呼吸を会わせてくれない。機械操作ゆえの誤りも起る。競りとコンピュータは調和しにくい。それに競りでは売手にとっては高く、買手にとっては安いという満足感のある売買が重要である。また同じような性能状態の自動車ならば、ほぼ一定の幅のなかで価格が安定的に決まる工夫なども不可欠である。

創成期の最悪の日には、1日6台しか売買が成立しなかったこともある。こうした課題の克服のために機械競りは改善され、さまざまな試みを経て使いやすいシステムに高められた。試行錯誤のなかで、競りには買手を熱中させる熱気が必要であることを知る。売買に熱中する中なかから市場のエネルギーが作られ、それがさらに熱気を高める。誰もが納得できる価格幅のなかでいかに熱気を作り出すか、それが競りの本質であった。

そこから3,000円単位での競り上げ方式、売手の希望価格まで競り上がらないと価格が決定しないという価格決定だけでなく、売手と価格調整員との間の話し合いで、希望価格を解除して会場の価格推移に任せてしまうなども工夫される。販売希望価格以下で競っている状況では、早く価格枠を解除したほうが、反対に希望価格以上で売買される可能性が高い。

競りで落札した企業は落札金額と売買手数料を、同じく出品企業は出品料や成約料、検査料をJAAに入金し、JAA経由で売買代金を決済する。売手と買手の信用をJAAが管理し、出品店が車の品質に責任を持ち、売買成約後の瑕疵クレームでも費用を賠償する。

(3) TVオークションへの発展と競争激化

現車オークションでは売買する車を持ち込んで、売り手と買い手がオークション会場に集まらなければならない。売り手と買い手それにオークション主宰側でもコストがかかる。それに出品車量が増加するにつれて、膨大なモータープールが必要になる。好立地な大都市圏会場の地価は高い。それにもかかわらず週2回の開催が一般的で用地の稼働率が悪い。しかし顧客からは取引台数の増加を求められる。

この解決策が「TVオークション」である。現車オークションで使用されるシステムを外部でのネットワークにすれば、広域的にオークションが可能になる。そこで現車オークションの一方で、コンピュータ・ネットワークによる仮装市場オークションへと発展する。

TVオークションの基本的業務で現車競りと最も異なる点は、出品申し込みから出品ファイルの作成に至るプロセスである。出品者の申込を受けてJAAは全国の社外委託検査員に検査依頼する。検査員は出品店に出向き、車を検査しその結果を出品票と検査票に記入し、同時にデジタルカメラで出品車の写真を撮影して通信回線で送信する。出品票をもとに入力された出品データと検査票、写真を一体化し出品ファイルを作成する。

通信回線を使うだけで競りそのものの仕組みは、現車の場合と同じである。応札者はコンピュータに接続するポス・スイッチを押して落札する。競り画面には応札データが表示され、3,000円単位で競り上がる販売価格の応札状況を示す3色のランプがある。緑は3人以上、黄は2人、赤は1人の応札者があることを示す。出品店の希望価格まで競り上がると、「売りつくし」と表示されて最終応札者に落札される。1時間に120～150台を競りにかけることができる。売買成立後の車は、落札者の負担で出品者から引き取られる。

新しい競りシステムを確立して取引量を拡大することが組合員企業と組合組織JAAの経営を向上させる。そのためオークションの確立が急務であった。しかし利用が増えると全国的に需要が高まり、地方でもオークションを開始する組織が登場する。中古車オークション事業の競争激化によって、東京という狭い世界に閉じこもった経営は厳しくなる。1980年設立のUSS社はいち早くオークション会場の全国展開に力を注ぐ。さらに1984年設立のオークネット社は、1985年に世界に先駆けてTVオークションを開設する。両社はJAAが開発した中古車オークション・システムを援用し、取引を拡大して株式上場も先駆ける。

組合員以外のユーザーを確保しなければ、オークション経営は停滞する。利用者を増やさなくては競争者によって自己の市場さえ侵食される。しかし協同組合制度は組合員中小企業の相互扶助を目的にしており、利益獲得や組合員外との取引は制約される。そこで1997年、協同組合員企業が出資して日本オートオークション(JAA)株式会社を設立し、現車とTV

オークションとを行う事業形態に移行する。

しかし市場リーダーの地位確立は難しかった。前述の2社は知名度を高め、株式上場で豊富な資金を調達してオークション事業を拡大する。そして2017年にはUSSがJAAを子会社化する。JAAは公的資金を活用して社会に尽くすと宣言した使命感から、その仕組みをオープン化し、それが他の企業に普及して競争に敗退した。

3 コンテナにみるイノベーション

トラックから荷台を分離して、それを箱状にすることではじまったコンテナは物流を変革し、今日のグローバル経済を支える手段として、経済を新しい軌道に乗せるイノベーションを実現した。そのコンテナは運送業を営む企業家精神の旺盛なマルコム・マクリー（Malcom McLean）が創造したものである。以下ではレビンソン（Levinson, 2006）を基にコンテナのイノベーションについて検討する。

(1) コンテナの発想

かつて荷物は木箱や麻袋などに詰め込まれ、バラ荷の貨物としてトラックや鉄道、船舶で運ばれていた。1台の車両などに大量の荷物を積み込んで運ぶことが運送業の収益を高めるので、その貨物には穀物や野菜、工業製品など、形状や重さ、内容物も雑多な荷物が混載される。それにわが国でも同様だが運送業には規制が多い。営業地域や運賃、それに使用する車両や船舶までもが細かく規定され、営業範囲も限定されて運送業経営を制約するとともに、その規制や補助金によって企業を保護してきた。そうした規制も加わって、運送業では貨物の積み込み、積み下ろしが輸送途中で発生し、貨物の取扱作業が輸送時間よりも多くなることも珍しくはなく、輸送コストの多くがその作業で発生する。

このような貨物の取扱作業の効率化に注目して、マクリーはコンテナを着想した。1934年中古のトレーラートラックから運送業を創業したマクリーは、低料金を戦略に掲げて躍進し、1954年には全米トップクラスのトラック輸送企業になる。道路の交通渋滞による輸送時間の遅延を回避するために、彼はトレーラートラックから荷台を切り離して甲板に乗せて沿岸海運で運ぶことで、低料金の貨物輸送を企画する。そのために買取先企業の資産を担保にした今日的な資金調達手段なども用いて、大手海運会社を相次いで買取し、戦時下で使用された貨物船を払い下げる。一方で耐久性があり取り扱いやすいコンテナを製作していく。

荷物を収める金属製の箱であるコンテナ積み替え用のクレーンの設置や、コンテナ積載用に船舶を改造するなどして、マクリーはコンテナ輸送を推進する。そして1956年初めての船舶によるコンテナ輸送が実現する。それは輸送コストを引き下げた。ただ本格化にはコンテナだけでなく、コンテナ用船舶の建造や大型クレーン、コンテナヤード、倉庫などを備えた港湾、そこに運搬するコンテナ積載のトラックや鉄道などの輸送手段の新結合が、システム化が不可欠だった。

マクリーは港湾の整備拡充を申請し、鉄道会社にコンテナ輸送を働きかけ、港までのコンテナ貨物の輸送体制を整える。運送業界の複雑な規制や利害の調整を、マクリーはあら

ゆる手段を活用して実現し、コンテナ輸送事業を実現するために輸送手段を新たに結合した。それはコンテナという箱の扱い方のイノベーションであった。

(2) 国際輸送による経済のグローバル化

さらに彼は外国航路にコンテナ輸送を持ち込むことで、コンテナの本格的な効果が発揮できることを理解し、外国航路に進出する。国際輸送では貨物の積み込み積み下しのために、港では多くの滞留時間を要していた。当時の荷役作業では本船から艀、艀から棧橋と荷物を移動させる作業があり、その都度積み替えが発生する。それらの荷物は種々雑多であるために取り扱いが複雑なうえ重労働である。それに荷物の破損や盗難さえ珍しいことではない。これらの作業を担ったのが沖仲仕など多数の港湾労働者である。仕事が不定期で劣悪な作業環境のなかで割の良い仕事を求めて、元請と下請や手配師などからなる社会が作られ、そこには暴力団さえも登場する。

そうした港での荷役作業はコンテナの登場によって消滅する。コンテナ船が接岸すると大型のガントクレーンによって船からコンテナが積み下され、それは待機しているトラックや鉄道に載せられて目的地に向かう。積み込みも同様である。コンテナの積み替えを完了した大型のコンテナ専用船は短期間に次の目的地に向かう。港湾労働者の仕事が消滅するということは、貨物が低コストで短時間に世界中に運ばれることを意味する。

コンテナ船の登場によって港湾労働者が消滅しただけではない。コンテナ輸送が普及すると大型コンテナ船の着岸が可能で、大型クレーンを装備し大量のコンテナ置き場をもつ港湾の拡張競争が世界的規模で起こる。これに敗退すると港湾の衰退だけでなく国家経済が衰退する。従来、原材料の輸入や製品の搬出のために、工場は港湾の近くに立地することが有利であった。しかしトラックや鉄道によるコンテナ輸送体制ができると、運搬コストの低下によって人件費の安い内陸部での立地でもコスト上の不利が解消できる。それはやがて国をも超えて、より人件費の安い地域でのものづくりを可能にする。コンテナ輸送はバラ荷と比較して輸送コストを1/40以下に押し下げたのである。

こうしたコンテナリゼーション (containerization) によって最も恩恵を受けた国の代表が中国である。深圳や東莞など沿海地域で電子部品の生産や組立を行い、それを欧米や日本に輸出する。やがてあらゆるものが国境を越えて低コストで生産できる地域に向かう。コンテナは商業貨物の輸送方法として最も一般的手段になり、陸上ではトレーラートラックやコンテナ貨物列車で運ばれ、港ではコンテナ船に積み込まれ、工場から工場へ、工場から倉庫や店舗などへ一貫輸送される。こうしてコンテナは物流コストを下げ、世界のものづくりを変えたといえる。

(3) コンテナ輸送の発展と競争激化

このように今日では世界経済に不可欠な存在になったコンテナだが、当初は同業の運送業者や荷主もコンテナには目を向けなかった。それは国内の貨物輸送では十分にメリットが発揮できなかったからである。国際輸送になってその効果が大きなものになるが、そのためには国境を越えた港湾整備が不可欠である。コンテナ船が接岸できる水深の深い港湾、陸上に巨大なクレーンとコンテナヤードを設備する港湾は利用者が増えないためなかなか増えな

かった。コンテナ輸送が拡大するのは1965年になってからである。アメリカからヨーロッパへの軍事物資輸送、さらにベトナム戦争という大きな需要が登場し、コンテナによる国際貨物輸送のメリットが発揮される。

コンテナは個々の荷主がコンテナを満載する荷物があり、それを1か所に輸送することで効果を発揮する。貨物の内容が秘密で、途中での荷物の積み替えもないため盗難も避けられ、軍需物資の輸送にコンテナは最適だった。1966年のアメリカ起点のコンテナ運送企業3社は、1967年には60社に拡大し、仕向け地もヨーロッパだけでなくアジアや南米にまで拡大した。1968年になるとフルコンテナ船が登場し定期航路を行き交うようになり、一挙にコンテナの時代を迎える。

しかし競争激化のなかでコンテナ輸送を創始したマクリーン・インダストリーズは1986年破綻する。石油価格の下落のなかで、低速だが積載量の大きなコンテナ船建造が裏目に出て傘下の海運会社が倒産した。マクリーンは自社よりも大きな会社の買収や、鉄道への投資などの積極策で一代で巨大企業を築くが、競争激化のなかで環境変化が起きていた。先んずれば制すのそれまでの果敢な行動が通用しなくなる。膨れ上がる巨額な投資に対して、補助金などには依存しない資金調達能力に優れた企業、また情報技術を活用して効率的な輸送体制を柔軟に構築する後発の海運会社が勝利したのである。補助金の活用や規制によって庇護されてきた旧来の海運業経営は、そうした制約なしに行動する企業の前に敗退した。

それにロジスティクスという考え方が生れ、サプライチェーンを構築して製品の生産や流通過程をいかに的確に管理して、市場に即応出来るかが荷主側の重要な経営課題として登場する。短期間に低コストで部材や製品を輸送するために、荷主は最も有利な船を選ぶようになる。海運業の競争激化と荷主のロジスティクス重視は、コンテナ貨物の必要性を高めると同時に、海運会社には顧客のニーズに対応した経営を求めたのである。海の男たちが経営する旧来の海運業がそれに対応するのは難しかった。

現在、コンテナ海運ではデンマークのMaersk社が1強の状況で、スイスのMSC、フランスCMA-CGM、中国のCOSCOの3社が続く。海運業界は合併によって規模を拡大する状況にあり、Maerskもかつてマクリーンが経営したシーランド社を1999年に買収している。コンテナを着想し、その輸送実現のために貨物輸送にかかわる施設や手段を変革して再編成し、システム化に成功してイノベーションを実現したマクリーンは、最終的な覇者にはなれなかった。誤った意思決定や競争激化のなかで優位な事業を実現できなかったからである。

4 宅配便のイノベーション

必要なときに手軽に荷物が送れる宅配便は物流を革新し、日本経済を変えたイノベーションである。宅配便が登場するまで個人の荷物は郵便小包で送るしかなく、それは重量6kgまで、4～5日かかりいつ到着するかわからない。それより重いものは荷札を2枚つけて国鉄の駅に持ち込み「小荷物（チッキ）」で送るが、それは駅留めで家庭まで配送されない。

アメリカの小荷物輸送UPS（United Parcel Service）もヒントに、1976年ヤマト運輸は小口貨物の宅配事業「宅急便」を開始する。初日の配送個数は11個であったが、1979年1,000

万個、1981年12月には月間で1,000万個と取扱数を拡大していく。1980年には経常利益率5.6%を計上し、業界の常識を破り宅配便は採算を確保する。それをみて30数社が参入して宅配便事業が産業になる。

(1) 宅配便事業の創造

1919年創業の大和運輸は複数の小口荷物を集荷配送するトラック定期便事業で一時期はトップ企業になり、関東地方のトラック便の配送網を確立した。戦後は三越をはじめとする百貨店顧客への配送やJR貨車の通運事業などの多角化戦略で経営を維持する。しかし経済の高度成長期には、東京大阪間などの長距離トラック便市場が拡大するが、関東地区の配送にこだわって広域的な長距離輸送への参入が遅れ、同社は収益の長期低下傾向に陥る⁵⁾。

苦境を脱するため2代目経営者小倉は、運送業経営の常識を捨て宅配事業に挑戦する⁶⁾。一般に輸送料は荷物の重量と距離によって決まる。このため重量のある貨物を長距離で1か所に運ぶほうが収益を上げやすい。荷主と配送先が決まっており輸送効率も高めやすい。また企業の大口需要は輸送料引き下げの圧力はあるものの安定的に収益を獲得しやすい⁷⁾。反対に家庭の荷物はその都度集配が異なり、輸送経路も全国に及び複雑多岐で、家庭向けの小口配送では採算が取れないというのが運送業界の常識であった。そのために国の郵便局の事業になっていた。

これに対して同社は1個当たりでみると、大口貨物よりも家庭向けは運賃が高く、多数の荷物を集めて輸送密度さえ高めれば配送効率も高まると想定した。そしてなによりも競争相手が郵便局以外にいない。しかし宅配には配送網の整備、物流拠点、集配車の確保、それに多数の運転手の確保などからなる集配ネットワーク構築が不可欠であった。

さらに障害になったのが運輸省の貨物輸送にかかわる規制である。先のコンテナ輸送でもみたが、わが国でも道路運送法によって地域や道路ごとの路線免許が必要で、細かな運賃規制もあった。全国集配ネットワークを構築するには、反対する地元運送業者の賛同を得て、運輸省から路線ごとの免許取得が必要だった。このため路線免許申請を続ける一方で、免許が不要な軽車両による輸送や、同業者の営業権の買収、幹線の運送業者に中間の輸送を委託して中継する連携運輸などを行いながら全国集配網を構築していく。九州では免許取得まで6年かかるなどの折衝を経て1990年、人口比99.9%のサービスエリアを構築する⁸⁾。

(2) 顧客満足度の追求

ただヤマト運輸の宅急便が成功したのはサービスエリアの形成だけではない。それは顧客サービスを最優先した戦略にある。ダントツのサービス、社員のゆとり、安定した利益率の3つが宅配事業には不可欠と小倉はする。郵便局ができなかった翌日配達を掲げるが、それ

5) 1970年頃から宅急便事業を開始する1976年ころまでの大和運輸の経営は不振でどん底であったとする状況については都築 (2013)pp.11～53参照。

6) 一般には経営者小倉昌男のリーダーシップによる宅急便事業創設が語られるが、部下で後にヤマト運輸社長になる都築も同事業推進に大きな力を果たしている。都築 (2013) 参照。

7) このため小倉は大口需要の獲得に走るが、すでに市場は獲得されていた。そこで反対の小口需要に転換することになる。

8) この間の輸送網構築について詳しくは小倉 (1999)pp.158～170参照。

だけでは不十分で、電話依頼で顧客の都合の良い時間に集荷する、配達希望時間に合わせて配達する、留守の場合は顧客の要望に応じた時間に再配達する。家庭の主婦にも理解しやすい地域別均一料金表を提示し、荷づくりが不十分でも集荷する、それこそが顧客側に立ったダントツのサービスであると認識していく⁹⁾。

そうした顧客視点のサービスを行うには従業員にゆとりが必要になる。そこで従業員を増やすだけでなく、1987年には週休2日制を採用する。現場部門を増員し、間接部門の人員は減らす。間接部門の合理化のためにセールスドライバーに権限を委譲する¹⁰⁾。例えば万一の破損のようなトラブルの弁償なども、ドライバーが自ら対処できるように現場の自律化を高める。集配だけではなく営業も行うセールスドライバーを社員研修で養成する。

前述の3つのうち「サービスが先、利益は後」を掲げて、ダントツのサービス重視を社員に10年間訴え利益の確保は求めない。それを言えば利益確保を目指して顧客サービスがおろそかになる。何が一番大事かを決めるのが経営者だとする小倉はダントツのサービスだけに集中する。そのため集荷や配達を外注せず社員が行い、途中の拠点間を結ぶ輸送は外部委託で行う。輸送量の多い物流の幹線部分を外部委託し、一般家庭への配達や集荷という最も効率性の低い業務を自社で行うという、業界では非常識な仕組みを構築した。それは日本通運などが行ってきた業務方法とは反対の仕組みであった。

しかし手間のかかる顧客との接点を担当することは顧客満足度を高めることになり、信頼のおける宅急便として評価を得る。それは顧客価値の提供のために必要な方法だったのである。結果的にその仕組みは収益性を高めただけでなく、顧客の需要を直接把握してクール宅急便やゴルフバッグの配達など、新しいサービス分野を開拓することにも貢献する。

翌日配達を円滑に行うために、またサービスが出来ているかの検証のために情報システムを早くから導入し、集荷情報と配送情報を入力して、荷物がどこにあるのかを把握できるようにする¹¹⁾。荷物にはバーコード付きの伝票を張り付け、それによって配送先も含めた管理が行われる。それは配送センターでの自動仕分け機の有効活用にもつながり効率化を高める。トヨタ自動車と共同開発した作業しやすい集配専用の車を地域に走らせ、顧客本位の宅配業務を止まることなく追求する¹²⁾。

最も手間がかかり収益を上げにくい集配業務に、社員をはじめとする資源を投入し、顧客満足度を高めたことがヤマト運輸の宅急便を成功させた。宅配便という新たな事業に最も重要なのは顧客獲得であり、それには顧客の都合に合わせたサービスこそが鍵になると小倉は理解し、そこに資源を集中させた。それは結果的に競争企業が増えるなかで競争優位になる。

顧客の都合の良い時間に集配し、ゆとりをもって顧客に應對し、約束した時間帯に確実に届けることは競合他社には模倣しにくかった。同社の成功をみて1977年には日本通運のペリ

9) 日経BP社主催「日経ベンチャー経営セミナー・小倉昌男講演」1995年5月。

10) セールスドライバーという用語は佐川急便の商標登録。宅急便はヤマト運輸の商標登録。

11) ヤマト運輸の情報システム活用は宅急便開始以前から行われている。1969年にはコンピュータが導入されJR通運業務の計算処理に活用されていた。それを基盤に1971年には第1次NEKOシステムを構築し、1973年には情報システム部門を別会社にして他社のシステム開発を請け負う。1980年には宅急便のオンライン化を図り、荷物の配送状況が把握できるようにした。その後も同社の宅急便支援システムはすべて自社開発である。詳しくはヤマトシステム開発株式会社(1993)参照。

12) 小倉(1999)参照。

カン便、1983年には西濃運輸のカンガルー便など新規参入が相次いだ。しかし後発の参入者のほとんどが宅配事業から退出している。

5 イノベーションと顧客価値

いままでで3つの事例をみてきた。経済的・社会的な影響度合いには違いがあっても、いずれも従来とは不連続なイノベーションである。前二者はイノベータではあったが事業経営では敗れた。それらの要因を検討しイノベーションにおける顧客価値の役割をみる。

(1) イノベーションにおける顧客価値の重要性

中古車という価値の不明確な製品の公正中立な売買を目指して、JAA はその後業界標準になる中古車オークションの仕組みを試行錯誤のなかで創造した。それは大量取引を可能にし、中古車市場の流通を円滑にして自動車産業発展の一翼を担うイノベーションであった。そこに参加する企業はそのオークションの仕組みを直ちに援用できたため、事業機会ととらえる企業、オークション未開催の地域で開催する企業などが、同様な仕組みで参入して競争が激化した。さらにその仕組みを発展させ、モータープールなどを保有せずに通信回線とコンピュータを活用する TV オークションでは、後発企業に先を越された。

協同組合組織は組合員外利用や利益追求、投資行動、素早い意思決定などが制約される。このため自ら創出した市場の拡大に迅速に対応できず全国展開に遅れた。その創造した仕組みを移植する競合企業に市場進出を許し、それに対抗すべく株式会社設立や株式上場に行ったものの、市場奪回には至らなかった。

こうした組合制度の制約だけでなく、JAA はオークションの仕組み究明は怠らなかったものの、さらなる顧客価値、競争企業が模倣しにくい独自の顧客価値の創造が不十分であった。オークションの仕組み向上には力を注ぐも、競合企業に対する競争優位の形成をおろそかにし、競合企業が登場した段階で競争戦略をもちえず、市場リーダーとしての地位確立の機会を逃している。

ばらばらな荷物を届け先ごとにコンテナに格納することによって、途中での積替え作業をなくして輸送の効率化を図ろうと、マクリーンが創案したコンテナによる貨物輸送は、トラックや列車、コンテナ船などを活用したシームレスな輸送に発展し、さらに大型コンテナ専用船による国際輸送を行うことで、輸送コストの低下と輸送時間短縮の効果を発揮した。それはレビンソンが指摘したように経済のグローバル化を推進する手段になり、国家経済の盛衰にも影響をもたらすようになる。新たな着想に基づいて、存在するあらゆる資源を新たに結びつけてシステム化し、経済を新しい軌道に、それも世界経済を異質な軌道に移行させたコンテナシステムは、まさにシュンペータのいうイノベーションである。

しかしそれを推進したマクリーン自身はやがて競争に敗退した。環境変化を見誤って、速度を犠牲にした巨大な積載量のコンテナ船建造の失敗など投資意思決定の誤り、巨額な資金調達への遅れや情報技術の活用の遅れなどを、その要因としてレビンソンは指摘する。さらに著者は大きな要因として、マクリーン社独自の顧客価値の欠如を指摘したい。

確かにマクリーンは輸送コストの引き下げを掲げて多様な対策を講じた。そのために貨物の滞留時間を削減し、1隻の輸送量の増大による規模の経済性の追求、運送料金規制をかいぐる方策などによって低価格を実現した。それはコンテナ輸送が一般化しない環境、コンテナ海運の競合者が少ない環境では、従来のバラ積み輸送に対してはコストリーダーシップを発揮して、確固たる運送業者の地位を築くことができた。

しかしコンテナ輸送の普及に従って、参入する競合者のコンテナ輸送企業とは異なった顧客価値の提供や競争優位が必要になる。競争激化のなか横並びが進み、低料金戦略は効果を発揮しなくなる。マクリーンが夢みた世界一周航路の実現よりも、需要の多い航路への集中、顧客が求めるタイミングでの需要獲得など、顧客の多様な要求に応える行動が必要になっていた。他方で後発企業は豊富な資金調達能力を保有するだけでなく、情報技術を活用したきめの細かい用船によって顧客を獲得した。それに遅れただけでなく、新たな競争環境のなかで独自の顧客価値の提供による競争優位形成をマクリーンは怠った。

(2) 顧客価値による競争優位

一般家庭向け宅配というイノベーションを実現したヤマト運輸は、事業の成否が、荷物配送には不慣れな顧客が満足するサービス提供にあると理解し、はじめから顧客本位を事業の基本に掲げた。翌日配達を掲げ、配送には必ずしも適切でない荷づくりや荷姿の受け取り、顧客の都合に合わせた集配、留守の場合の再配達、地域別の均一料金やサイズ別のわかりやすい料金の設定などをダントツのサービスとして掲げ、過疎地域でもそれを実行した。

さらに情報技術による荷物の追跡システムを構築して、そのサービスが守られているか結果を検証する。当然その情報システムは集配と物流センターの連携にも用いられ、遅滞ない輸送を可能にする。迅速な処理のために物流センターには自動仕分け機を導入するも、破損し易い荷物や荷姿の不安定な荷物用に手仕分けラインも設ける。

そこには企業の都合に合わせるのではなく、顧客に立脚する姿勢が徹底している。そして社員や組織には利益を求めず、そのダントツのサービスを守っているか、さらに必要なサービスがないかを求める。そうした行動がヤマト運輸の組織能力として形成される。

これらの手間のかかる対応は、後発の企業にとって模倣しにくいものであった。そのような顧客本位のサービスでは採算が確保できず事業にならない。このため宅配市場が成長をはじめたとき、多数の企業が参入するがその後撤退を余儀なくされる。今日残る有力な競争企業は佐川急便と日本郵便である。両社はヤマト運輸とは異なった事業基盤を活用する。

1998年に宅配便事業に本格参入した佐川急便は、発送個数の多い大口法人顧客の荷物配達に力を注ぎ、かつては深夜の配達も積極的に行った。顧客開拓のために取次店開拓ではなく営業活動に力を注ぎ、配達時間や価格についても柔軟な対応を行う。また配達量に応じた歩合給という、ゆとりではない従業員に対する報酬インセンティブで集配効率を高めた。日本郵便はかつての小包配達を母体に、全国の郵便網を活用することで宅配事業を軌道に乗せてきた。そうしたヤマト運輸とは異なる顧客層と競争優位で企業の地歩を築く。

6 イノベーション実現の課題

以上みてきたように、イノベーションを実現するには事業として成功させることが不可欠であり、それには顧客に今までとは異なった価値だけでなく、競合企業とは異なった顧客価値、模倣しにくく競争優位になる顧客価値の提供が不可欠なことを示している。

(1) イノベーションの原点は顧客価値

製品や技術、そして事業などについての独自のアイデアがイノベーションに結びつくこともある。ただ事業として実現性の高いイノベーションには、その未知なものの必要性が不可欠である。中古車オークションは製品価値にばらつきのある中古車を、使用状況を第3者の立場で査定して製品状況を提示し、それを複数の買い手が値付けして購買する必要性に迫られた。コンテナ輸送は荷物の積み替えをなくし輸送コストを下げたいという必要性から発想された。時間がかかり持ち込みも面倒な郵便小包よりも、家庭の主婦でも手軽に荷物を送付したいという必要性から宅配便は発想される。

これら3つの例は、業界常識からみると事業としての可能性は否定的だが、その必要性があるところから出発している¹³⁾。さらに必要性で事業化するだけでなく、ヤマト運輸は顧客価値をより高めることを追究した。家庭向け荷物の全国翌日配達という事業概念は、常識を超えたサービスであった。それだけでなく、顧客の都合に合わせて集配することを顧客サービスと規定し、その経済性を無視した顧客サービスの実現に力を注いだ。そのために自前で全国集配網を構築するという無駄ともいえる投資を続けた¹⁴⁾。それが結果的に顧客の信頼を形成して顧客を獲得し、事業開始後5年で採算を確保する荷物数を集める。業界常識からいえば過剰といえるほどのサービスであったが、現実にはそれが顧客の求めていたものであった。

企業の視点からいえば、従来の方法では不可能な顧客価値の実現がイノベーションである。そうすると顧客価値は企業の側から発想するのではなく、顧客側の視点での創造が不可欠になる。どのような顧客価値が求められているのか、それをどのように見出していくか、さらにそれを競争優位なものとしてどのように提供していくかがイノベーション実現の課題になる。

(2) 機能的価値と主観的な価値創造

利益を獲得できるものづくりには高い独自性と真の顧客価値必要だとした延岡(2011)は、製品価値には機能の高さによって客観的に決まる「機能的価値」と、顧客の解釈と意味づけによって主観的に創られる「意味的価値」があるとする。そして今日、機能的価値よりも意

13) 本来、イノベーションとは斬新なものであり、それは業界の常識や社会通念とは相いれないものである。必要性が高くその度合いが強いほど、実現すれば社会・経済に与える影響は大きい。

14) 各地に物流センターと集配送拠点を持ち、自社社員による全国配送網構築は外部委託と比べて無駄な行動にみえたが、それはダントツの顧客サービスには不可欠であった。他社からみると一見して非合理的な要素が他の活動とつながると重要な要素になり、競争優位に結びつく。こうした見解については楠木(2010) pp.406～410参照

味的価値が大きな役割を果たしていると主張した。機能的価値と意味的価値からなる製品価値は、意味的価値の比率が大きいことが収益獲得には重要だとする。同じ製品カテゴリーでも意味的価値の比率が大きいものと、ほぼ機能的価値だけの製品とがあり、今日のものづくりでは意味的価値を高めた製品づくりがなければ収益を獲得しにくい。顧客の主観性に対応した価値が提供できれば、製品選好を引き寄せ、プレミアム価格の設定も可能になる。

延岡のいう意味的価値は顧客の好みやこだわりなど感性による意味づけと、顧客が置かれた状況であるコンテキストから生ずる意味づけからなる。このとき意味的価値だけが重要なのではなく、その核になるのは機能的価値で、それを主観的な価値でさらに高める。ただ機能的価値は客観的な価値でもあり、それが物理的な性能である場合には数値化できるので模倣し易い。日本企業は高度な技術開発や性能の向上にこだわり、物理的な機能が高ければ優れた製品ととらえ、例えば感性的なデザインが発揮する価値を軽視する傾向がある。他方で顧客価値を高めるために多機能化を図り、顧客が使用しない機能まで充実させてきた。

それに対してスティーブ・ジョブズは質感や色彩、感触にこだわり、コストが高くなるアルミ削り出しのケースを採用して主観的な価値を訴求する。iPod や iPhone、iPad といった製品をシンプルで上品な美しさのデザインで成功させた¹⁵⁾。同様な機能的価値の製品はすでに他の企業によって開発されていた。しかしこれらの製品のイノベーションとして、また事業として実現したのはアップルである。どんなに優れたものでも最終的に事業で成功しないと、社会的意義はあるが、それを開発した企業にとっては失敗である。アップルが成功したのは機能的価値の高さだけではなく、それをさら高めた模倣しにくい意味的価値、つまり顧客の主観に訴える主観的価値にある。

イノベーションはそれまで存在しなかった機能的価値や異次元の機能的価値を創造する行動によって発生する。しかしそれを顧客に受け入れてもらうには、顧客を引き付ける主観的価値が必要になる。またイノベーションが社会に受け入れられれば競合企業が登場する。競争激化の中での競争優位形成には、前者だけでなく後者の主観的価値が必要である。競争優位を発揮できなければイノベーションは失敗である。顧客から評価されるだけでなく、他社が模倣しにくい競争優位は複雑な要素から構成される方が効果的であり、機能的価値だけでなく、主観的価値はその役割を果たす。

宅配事業の全国翌日配達 は機能的価値であり、そのシステム構築には多額のコストや時間がかかる。ただそれは物理的なものであり模倣も可能ではある。ヤマト運輸は顧客サービスという指標化しにくい、そして複数の要因が複合して発揮できる顧客サービスを時間をかけて構築する。それが組織能力として発揮されるために、同社の事業は模倣しにくかった。

(3) 新たな顧客価値の発見

斬新な視点からイノベーション研究を行うクリステンセンは、製品や技術のアイデア優先の開発では成功の可能性が低いとした。ミルクセーキの購買調査で、自動車通勤の人がなぜそれを購入するのかを分析し、仕事先までの退屈な運転の気を紛らわすには長持ちするミル

15) ジョブズは初期のパソコン Apple II のとき以来デザインを重視した。パソコンの基本機能を開発したのはウォズニヤックであり、デザインや扱い易さ、さらに広告宣伝などで製品の主観的価値を高めたのがジョブズである。iMac や iPod、iPhone ではデザイン性をさらに高めていく。詳しくは林（2012）参照。

クセーキが最適だと思う人がいることを突き止める。濃度の濃いミルクセーキをストローで飲むには20分はかかる。その間手も汚さず片手で運転でき、昼までの空腹も紛らわせる。

ミルクセーキは運転中の退屈を紛らわすというジョブ（用事、仕事）のために消費されていた。顧客が片づけたいジョブ（job to be done）が製品購入の決定要因だと彼は指摘する。だから顧客のジョブを解明し、何が顧客にその行動を選ばせるのか、ジョブのために何を雇って（hire）生活に引き入れるのか、を解明すればそれがイノベーションに結びつくという¹⁶⁾。

ジョブという概念はわかりにくい。人は何かの用事を処理したいときに、自分の代わりに製品を雇い処理させる。ある特定の状況の下で顧客が解決したい進歩がジョブであり、その成し遂げようとしている進歩を、機能的、社会的、感情的な側面も含めて理解すれば、そのジョブがみえてくる。そのジョブのために顧客は製品やサービスを雇うのである。

宅配便は都会で学び働いている子女に故郷の母親が新鮮な食品を届けたい、販売チャンネルがない地方の物産業者が製品を届けたいというジョブを確実に行ってくれるものであった。顧客の都合に応じて集配してくれる宅配便を必要なときだけ雇うことで、そのジョブが簡単に解決できるようになる。そうした家庭のジョブが潜在的には大量に存在し、そのジョブを引き出すことによって宅配便は事業化できた。

ジョブ理論は優れた製品や技術を追求するのではなく、人間の購買行動のメカニズムを解明することがイノベーションにつながるとする。技術本位で斬新な技術を開発して、われわれの社会生活を豊かにしようとするイノベーションとは違って、われわれ個々人の問題解決を図るために必要なものを開発しようとするものである。人はそれぞれ異なったジョブを持つ、それどころかコンテキストに応じて片づけなければならないジョブが変化する。

このようにみていくと多様なイノベーションの芽が、顧客価値として潜在していることになる。もちろんそれは経済を新しい軌道に乗せるようなイノベーションとは呼べないものが圧倒的であろう。しかしそのなかには経済や社会を変革するイノベーションに発展するものも登場する。家庭向けの宅配便は父母の思いを子供に伝える仕事をするだけでなく、地方の農作物や海産物、地方の中小企業の製品を広く販売することで、地域経済の活性化をもたらした。今日のネット販売の発達は宅配便の発達を抜きにしては成立しない。

顧客個々のジョブ解決のために雇われる製品は顧客本位で創られるであろうし、機能的価値だけではなく、それぞれの主観に応じた主観的価値に対応することが必要になる。イノベーションそのものは新たな機能的価値の創造だが、他の企業の製品よりも購入してもらうためには顧客の主観的価値に応えることが必要になる。そうした顧客価値の提供は競争優位に結びつく。

7 顧客価値を競争優位に

競争戦略では事業領域、競争上の強みになる競争優位、そしてこれらを実現する手段を明

16) クリステンセン（Christensen et al. 2006）参照。

確にすることが出発になる。イノベーションの事業化には斬新なアイデアの創出だけでなく、競合企業に対する競争優位形成が不可欠である。その基盤を本稿では顧客価値に求めてきた。それをどのようにして模倣しにくい競争優位に高めるかである。

(1) 組織能力とプロセス

先にあげた延岡（2011）は儲かるものづくりには、模倣されない技術的な強みと、それを意味的価値も含めた顧客価値に結びつける能力が必要だとする。その模倣されない技術は独自性のある革新技术と、企業のなかに蓄積されてきた組織能力としての積み重ね技術の2つからなり、前者よりも後者の方が重要だとする。そのため組織能力を活かして、モジュール型製品ではなく、擦り合わせ型製品を志向することが、日本企業の価値獲得の方向だという¹⁷⁾。

ただデジタル技術が先導する今日、モジュール型アーキテクチャがイノベーションを先導している。モジュール型であるからこそイノベーションによって多様な製品が生まれ、さらに激しい競争のなかで短期間に低価格になり普及していく。モジュール自体には擦り合わせ型で生産されるものがあり、確かにそこでは日本企業は強みを発揮している。しかしそうした一部のモジュールだけでは、世界のデジタル技術領域のイノベーションをリードできない。

また組織能力を形成しそれを競争優位に生かすことは重要だが、積み重ね技術で意味的価値を創造するという発想は、やはり企業側で設定する顧客価値である。ヤマト運輸でみてきたように、顧客が評価する顧客価値を探り出し、それに応えられる組織能力を形成し高めて競争優位を構築することが必要である。それに機能的価値を基盤にして主観的価値を高めていくことは必要だが、擦り合わせ型製品だから主観的価値が発揮し易いということはない。アップルの製品はモジュール型だが、それが顧客の好みに合致している、あるいは合致してると思わせたがゆえに成功している。

クリステンセンは適切なジョブ、模倣されにくいジョブを提供するには一貫したプロセスが必要であるという¹⁸⁾。プロセスはインプットをアウトプットに変換する方法で、資源を価値に変換する過程のあらゆることにかかわる。そこには資源や技術、情報、意思決定、組織などが複雑に作用するが、それを統合して新しい仕組みにする。新たな管理方法や蓄積してきたノウハウ、さらに組織能力、それらの結合の仕組みと戦略によって企業は独自のプロセスを構築している。

ジョブを解決する製品やサービスは模倣され易い。しかしそれを創出し提供するプロセスは、複雑な結合によって形成されるので単純には模倣しにくい。顧客のジョブを主観的価値を含めて、体系的に一貫して提供できるプロセスを構築すれば、それは追従企業が模倣しにくい。顧客の主観に訴える価値を創出し、その価値を提供するプロセスを競争優位に高めることがイノベーション実現には必要である。

顧客のジョブを解明し、それに雇用される製品に顧客は何を求めるのか解明し、それを提

17) 組織能力を活用して、擦り合わせ型の製品アーキテクチャーのものづくりが日本企業の方向だとする見解は多い。例えば藤本（2004）参照。

18) クリステンセン（Christensen et al, 2017）参照。

供できるプロセスを育てる。ポーター (Porter, 1996) も指摘したように、競争優位は製品そのものではなく、それを創出するプロセスに潜んでいる。顧客の主観的な価値を実現できる仕組みを価値創出プロセスとして構築し、それを競争優位にする¹⁹⁾。

(2) カテゴリー・イノベーション

ヤマト運輸はその事業を「クロネコヤマトの宅急便」として定着させた。われわれは宅配というとそのフレーズを連想し、宅配便という事業と結びつけてしまう。そのフレーズはブランドになり、宅配便を想起させ代名詞になっている。多くの人は宅配を宅急便と認識しがちである。それは宅配事業というカテゴリーのロールモデルになったからである。

こうしたカテゴリー・イノベーションという概念を提起したのはアーカー (Aaker, 2011) である。ブランド論の大家であるアーカーはブランドと顧客との関連性 (relevance) を失わせるような新しいカテゴリーやサブカテゴリーの製品が登場して、従来の競争関係や確立したブランドの効力を失わせるような競争が起こっていると提起した。

従来とは異なった新たな製品領域で、斬新なカテゴリーそのものをブランド化できると、カテゴリーと顧客との新たな関係性が生まれる。そのロールモデルになると、そこに他の企業が優れた製品を投入しても模倣に映ってしまう。そのため参入企業の製品がロールモデル製品の価値をさらに高めていく。そこでカテゴリー・イノベーションに成功すると企業は一人勝ちし易い。そして今日、そうした新規のカテゴリー創設を伴ったイノベーションが多くの分野で出現して、企業の競争関係を一変しているとしたのである。

模倣を防ぐのではなく、模倣を無力化さえしてしまうのがカテゴリー・イノベーションである。イノベーションで創出した製品や技術、事業を機能的価値だけでなく、主観的な価値も含めて新しいカテゴリーに設定できれば模倣に対処できる。それは顧客価値を競争優位に高めることになる。このため前述のヤマト運輸のフレーズのように顧客価値に対応する視点で事業をカテゴリー化し、そのロールモデルに位置付けて確固とした競争優位を形成する。

8 おわりに

イノベーションの推進と同様にハードルの高い、イノベーション事業化の課題についてみてきた。イノベーションは今までとは異質な顧客価値に応える機能を持つ製品や事業を創造することであった。それが事業化されるとき必要なのは、競合企業に対する競争優位である。イノベーションが受け入れられるように、既存の製品や事業に対して優位性を高めようと、イノベータはその機能的価値の向上に邁進していく。このため相次ぐ新規参入によって新たな産業が形成されたとき、イノベータは競争企業への対応が遅れ易い。それは本稿でみた例だけでなく、古く自動車産業のイノベータであったフォード自動車が、機能的価値よりも主観的価値で差別化を図る GM に市場を奪われた例も示している。

19) 事業要素の組合せやシステム化によって顧客価値に対応する事業に仕組み形成については小川 (2015) を参照されたい。

今までみてきたように顧客価値は競争優位の基盤になる。ただ競争には機能的価値だけでなく、製品に付随する顧客の主観的な価値を創造する必要がある。機能的価値だけでなく、顧客の視点で主観的価値に応える顧客価値を創出し、それを競争優位に生かす。技術主導ではなく、顧客価値を起点にイノベーションを推進し、主観的な顧客価値にも応える事業概念で事業の仕組みを構築する。それを実現する業務プロセスで競争優位を形成する。それができれば、反対にイノベーションの追従者であっても顧客を獲得できることになる。イノベーションの収益化には、顧客価値による競争優位性形成の事業の仕組み構築が課題なのである。

参考文献

- Aaker, David A.(2011), *Brand Relevance-Making Competitors Irrelevant*, Jossey-Bass. (阿久津聡 監訳『カテゴリー・イノベーション』ダイヤモンド社、2011年)。
- Christensen, Clayton M. Scott Cook, Taddy Hall.(2005), *Marketing Malpractice*, *Harvard Business Review*, Dec..
- Christensen, Clayton M., Taddy Hall, Karen Dillon, and David Duncan.(2016), *Competing Against Luck*, HarperCollins Publishers. (依田光江訳『ジョブ理論』ハーパーコリンズ・ジャパン、2017年)。
- Drucker, Peter F.(1954), *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers. (野田一夫監修・現代経営研究会訳『現代の経営』ダイヤモンド社、1965年)。
- Levinson, Marc(2006), *The Box*, Princeton University Press. (村井章子訳『コンテナ物語』日経BP、2007年)。
- Porter, Michel E.(1996), What is Strategy ?, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec..
- Schumpeter, Joseph A.(1926), *Theorie der Wirtschaftlichen*. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一 訳『経済発展の理論（上・下）』岩波文庫、1977年)。
- 小倉昌男 (1999)、『経営学』日経 BP 社。
- 小川正博・佐藤芳彰 (1998)、「中古車オークションの事例研究—日本オートオークション株式会社—」『産研論集』No.20、札幌大学産業経営研究所。
- 小川正博 (2015)、『中小企業のビジネスシステム』同友館。
- 小川正博 (2018)、「顧客価値からの中小企業イノベーション」『商工金融』10月号、一般社団法人商工総合研究所。
- 協同組合 JAA(1995)、『協同組合 JAA 設立25周年記念誌』。
- 楠木建 (2010)、『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社。
- 榊原清則 (2005)、『イノベーションの収益化』有斐閣。
- 都築幹彦 (2013)、『どん底から生まれた宅急便』日本経済新聞社。
- 林信行監修 (2012)、『スティーブ・ジョブズは何を遺したのか』日経 BP 社。
- 藤本隆宏 (2004)、『日本もの造り哲学』日本経済新聞社。
- 延岡健太郎 (2011)、『価値づくり経営の論理』日本経済新聞社。
- ヤマトシステム開発株式会社 (1993)、『ヤマトシステム開発20年史』。