

差別化とイノベーション 第2回 差別化に生きるイノベーション

東北学院大学 経営学部経営学科
教授 藤 祐司 氏

1. はじめに

前回のコラムでは、競争の激しい市場において生き残るためには、「差別化」が不可欠であることを解説しました。今回は、その差別化を図るための武器となる「イノベーション」について解説していきます。

2. イノベーションとは？

イノベーションの定義は、実は研究者によって異なる場合があります。ただし、共通した記述として「新しいアイデアや技術を導入し、価値を創造するプロセス」とされています。そこで、本稿ではイノベーションとは「新しい技術やアイデアを導入し、価値を創造するプロセスを通じて社会や経済にインパクトを与えること」と定義したいと思います。イノベーションは技術革新だけにとどまりません。顧客体験の向上や、ブランドイメージの向上など、顧客価値を高めるためのあらゆる取り組みが含まれます。

仙台の駅からも望むことができる青葉山の山頂、東北大学青葉山キャンパスの一角に、T型フォードと呼ばれるクラシックな自動車がひっそりと展示されています。このT型フォードは、自動車の生産を通じて社会を大きく変えたイノベーションの事例として特に有名です。

T型フォードの代名詞とも言えるベルトコンベアを導入した大量生産システムは、生産効率を飛躍的に向上させ、コスト削減と普及を実現しました。これらは単なる技術革新にとどまらず、産業全体に革命をもたらします。

まず、T型フォードは大量生産の概念を確立しました。フォードは組み立てラインを導入することで生産効率を飛躍的に向上させ、車両の生産時間を大幅に短縮するとともに製造コストも大きく削減したのです。その結果、T型フォードは一般市民にも手の届く価格で提供されるようになり、自動車の普及が急速に進むこととなりました。

さらに、T型フォードは労働者の働き方にも大きな影響を与えています。フォードは、労働者に対して高い賃金を支払い、労働条件の改善を果たしました。これにより、労働者の生活水準が向上し、消費者としての購買力も高まりました。フォードのこの取り組みは、他の企業にも影響を与え、労働環境の改善が広がるきっかけになったと言えます。

また、T型フォードの普及は、インフラの整備にも寄与しました。道路の整備やガソリンスタンドの設置が進

み、自動車社会の基盤が築かれたことにより、都市と地方の交通が活発化し、経済活動が一層促進されることとなったのです。

このように、T型フォードに関わるイノベーションは、技術革新だけでなく、社会全体に多大な影響を与えました。東北大学のキャンパスに展示されているT型フォードは、その歴史的な意義を今に伝え、未来の技術革新へのインスピレーションを与え続けています。

しかし、T型フォードの成功は永遠ではありませんでした。フォードは、T型フォードの生産において確立した大量生産の手法に固執し続けましたが、その間に市場は急速に変化していたのです。競合他社は新しい技術やデザインを取り入れ、変化する消費者のニーズに応えようとした一方、フォードはT型フォードの成功に安住し、新しいモデルの開発や技術革新に対する投資を怠り、結果として市場での競争力を失ってしまいました。画一的なデザインの自動車のみを大量に供給し続けるフォードは、多様な車種を求める市場においてそのシェアを急速に失い、再び市場での地位を取り戻すために大きな変革を迫られることとなったのです。

この歴史的な出来事から得られる教訓は、継続的なイノベーションの重要性を強く示しています。成功に安住せず、常に変化する市場のニーズに対応し続けることが、企業の持続的な成長と競争力の維持に不可欠であることを、T型フォードの物語から学ぶことができるのではないでしょうか。

3. 差別化に生きるイノベーション

企業が競争優位を構築し、持続的な成長を実現するためには、顧客に新しい価値を提供するイノベーションが不可欠です。しかし、今日の競争環境において、単に新しい価値を提供するだけでは、競合他社に簡単に模倣され、すぐに価格競争に巻き込まれてしまいます。そこで、「カテゴリー・イノベーション」という概念が重要になります。カテゴリー・イノベーションとは、顧客の嗜好構造を変えるような新しい価値次元を創造し、新しい「カテゴリー」を創出するイノベーションです。ここでいう価値次元とは、顧客が製品やサービスを選ぶ際に重視するポイント、つまり「何が良いのか」という判断基準のことです。

カテゴリー・イノベーションを成功させるためには、

価値次元の「見え過ぎ化」を防ぐことが重要です。価値次元が可視化されすぎると、競合他社がすぐに模倣し、価格競争に陥ってしまうからです。ソニーの「ウォークマン」やアップルの「iPod」は、カテゴリー・イノベーションの成功例として挙げられます。これらの製品は、単に技術的に優れた製品であっただけでなく、「自由な環境で音楽を楽しむ」という新しい価値次元を創造し、顧客の音楽体験を大きく変容させました。ウォークマンやiPodが他社に模倣されにくかったのは、これらの製品が提供する価値が「自由な環境で音楽を楽しむ」という、測定や数値化が難しい、経験に基づく相対的な価値だったからです。競合他社はウォークマンやiPodの機能やデザインを模倣することはできましたが、顧客の音楽体験を根底から変えるという、本質的な価値を再現することはできませんでした。

また、カテゴリー・イノベーションの創造には、既存の価値観にとらわれず、「誰が、なぜ、どのように喜ぶのか」という顧客ニーズの深層心理に着目するとともに、新しい価値を顧客に迅速に伝える「カテゴリー伝達時間」が重要です。そのためには、ストーリーを用いて、顧客に新しい価値を理解させ、共感を得ることが重要になります。iPodの成功は、製品そのもののデザインや機能だけでなく、iTunes、iTunesミュージックストアといったサービスと連携することで、ユーザーに新しい音楽体験を提供するストーリーを構築したことが大きな要因だったとされます。

価格競争からの脱却における、イノベーションの役割

はますます大きくなってきています。顧客に新しい価値を提供し、持続的な成長を実現するためには、イノベーションを起こすための戦略的なマーケティング活動が不可欠といえます。

4. 中小企業に求められるイノベーション

中小企業にとって、大企業のような大規模なイノベーションは必ずしも必要ではありません。自社の経営資源や強みを活かせる、現実的なイノベーションを検討することが重要です。例えば、先のコラムで紹介したセレクトティーは、「1対1の教育」というビジョンを追求し、大手学習塾との差別化を図っています。地域に密着したサービスを提供することで顧客満足度を高め、堅実な成長を実現しています。

中小企業にとって重要なのは、顧客に価値を提供できる独自の強みを構築することです。大企業のような資金力や知名度がなくても、地域密着型のサービスや独自のノウハウを活かしたイノベーションによって、持続的な競争優位性を築くことができます。

顧客の声に耳を傾け、時代の変化を捉えながら、自社の強みを活かせる現実的なイノベーションを追求することが、未来を切り拓く鍵になると考えられます。

本稿では、イノベーションによる競争優位性獲得の戦略を解説しました。次回は、情報技術の発展にともなう新たなビジネスモデルに即した差別化とイノベーションの関係性を深掘りしていきたいと思います。

参考文献

- 楠木建, イノベーションとマーケティング - 価値次元の可能性と価値創造の論理 -, マーケティングジャーナル, Vol. 30, No. 3 (2011).
- 村山貴俊, 地域中小企業による独自戦略追求の可能性 - 「家庭教師・個別指導のアップル」の事例 -, 東北学院大学経営・会計研究, 第17号 (2010).

〈プロフィール〉

福岡県福岡市出身。東京工業大学で経営工学を学び、2004年に社会理工学研究科経営工学専攻の博士後期課程を修了。博士（学術）。東京工業大学助教、特任准教授等を経て、2023年に東北学院大学経営学部に着任する。学生来、研究開発活動が経済成長に及ぼす影響について研究を行ってきた。東京工業大学で特任准教授をしていた頃には『エジプトに日本の大学を作る』というプロジェクトに参画し、年に4か月程エジプトに滞在する、という生活を5年以上にわたり送った。異文化に触れた経験をきっかけに、現在は、経済社会文化の違いが各国企業のイノベーション創出に与える影響について研究を進めている。

