Keio Associated Repository of Academic resouces

	bun'u
Title	進化的イノベーション・モデルの検討(2) : ダイナミック分析へ向けた試論的展開
Sub Title	A study on evolutionary innovation model (2) : a tentative assumption toward dynamic analysis
Author	小沢, 一郎(Ozawa, Ichiro)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2007
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.50, No.3 (2007. 8) ,p.397- 420
JaLC DOI	
Abstract	進化的イノベーションに関してこれまで考察してきた「イノベーションのパワーバランス・モデル」を利用して,イノベーションのダイナミック分析の端緒とすべくさらに検討した内容である。パワーバランス・モデルにおける代表的プレイヤーである積極的顧客・消極的顧客・積極的企業等・消極的企業等の内,本稿では顧客側をRogers の分類による5つの顧客グループに細分化し,イノベーションの進行フェーズである5段階の各時点における積極的顧客/消極的顧客の変化する特性について検討を進めた。すなわちイノベーションの進行フェーズごとに,5つの顧客グループ内・及び顧客グループ間での相互作用の方向性とその強弱に関する考察を進めたのである。その結果をこれまでの研究成果である積極的企業等・消極的企業等の戦略類型と合わせて,積極的企業等・消極的企業等に属する各企業の戦略的アプローチに対するインプリケーションを導出して整理した。
Notes	商学部創立50周年記念 = Commemorating the fiftieth anniversary of the faculty 十川廣國教授退任記念号 = In honour of Professor Hirokuni Sogawa 50周年記念論文・退任記念論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234 698-20070800-0397

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究 第50巻第3号 2007 年8月

進化的イノベーション・モデルの検討(2)

――ダイナミック分析へ向けた試論的展開――

小 沢 一 郎

〈要 約>

進化的イノベーションに関してこれまで考察してきた「イノベーションのパワーバランス・モデル」を利用して、イノベーションのダイナミック分析の端緒とすべくさらに検討した内容である。パワーバランス・モデルにおける代表的プレイヤーである積極的顧客・消極的顧客・積極的企業等・消極的企業等の内、本稿では顧客側をRogersの分類による5つの顧客グループに細分化し、イノベーションの進行フェーズである5段階の各時点における積極的顧客/消極的顧客の変化する特性について検討を進めた。すなわちイノベーションの進行フェーズごとに、5つの顧客グループ内・及び顧客グループ間での相互作用の方向性とその強弱に関する考察を進めたのである。その結果をこれまでの研究成果である積極的企業等・消極的企業等の戦略類型と合わせて、積極的企業等・消極的企業等に属する各企業の戦略的アプローチに対するインプリケーションを導出して整理した。

<キーワード>

イノベーション, モデル化, パワーバランス, 進化, ダイナミック分析, 企業戦略, 技術革新, 顧客ニーズ, 技術戦略, マーケティング戦略

1. はじめに

現代の企業、とりわけ製造業が競争優位を持続する為には、「企業の主要活動に関して継続的にイノベーションが行なわれることが重要な条件」であることを基本認識として、本研究は、その「イノベーション」に着目したものである。ここでは「イノベーション」を、「経済成果をもたらす革新」ととらえるが、それは「狭義の技術革新」にとどまらず「広い意味での革新」であり、「経済成果を目指し製品や製法が市場で受け入れられて初めて実現するもの」である。従って、イノベーションを検討するにあたっては、イノベーションに係わる「企業等」と「顧客/市場」双方の行動主体を常に念頭におかねばならないと考えている。

¹⁾ 十川廣國 [1991]『企業家精神と経営戦略』森山書店, 107頁。

²⁾ 一橋イノベーション研究センター「2001」『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社、3-4頁。

本研究では、画期的イノベーションによって生ずる「進化」とも言うべき従来と不連続な世代交代に注目している。新たな技術体系から成る新システムが顧客によって受け入れられ、全体的に従来型システムから新システムへとドラスティックに移行していく類のイノベーションを仮に「進化的イノベーション」と呼び、それを乗り越えること、さらには、そのイノベーションの機会を捉えて自社をより優位なポジションへとシフトさせることが、中期的な経営戦略において極めて重要な事項であると考えているからである。本研究は、その進化的イノベーションをモデル化しインプリケーションの抽出によって企業経営に資することを研究目的としている。既に小沢(2005)で進化的イノベーションのモデル化を試み、そのモデルを小沢(2006)で改良したが、そのイノベーション・モデルを試論的に展開してダイナミック分析の端緒とすることが本稿の目的であり、進化的イノベーション・モデルに関する第3論文となる。

2. 進化的イノベーション・モデルの基本概念と更なる改良

2-1. はじめに

小沢 (2005) における進化的イノベーション・モデルの基本概念部分と、小沢 (2006) で提案 した改良型モデルのポイントを、若干の更なる改良を加えつつレビューすることから本稿を始め る。

2-2. 小沢(2005) における進化的イノベーション・モデルの概念

ロジャースはイノベーションを採用する人々に関して分析し、イノベーションを採用する時期が早い方から、「革新的採用者(イノベーター)」「前期少数採用者(アーリー・アダプター)」「前期多数採用者(アーリー・マジョリティ)」「後期多数採用者(レイト・マジョリティ)」「採用遅滞者(ラガード)」という5つの顧客グループに分類している。このロジャースの分類にヒントを得て、本研究では正規分布で表現された顧客集団を概念上用いるが、図の左右を反転し、<図2-2.1 イノベーション採用へ向かう人々の移動>のように『時間と共にこの顧客集団がイノベーション採用の早い「革新者(イノベーター)」を先頭にして、分布(山)ごと右へ進んで行く』と考える。そして、<図2-2.2 顧客とイノベーション>のように、『(固定された)「採用のハードル(ゴール)」を越えた顧客が、次々とイノベーションを採用していく』と考える。つまり、図に①・②で示したように、①顧客の積極的パワー(=右へ進む力)と、②顧客の消極的パワー(=右へ進むことをためらう力)の2つのパワーが、イノベーションを巡って顧客側に働いていると考えるのである。

一方、『「採用のハードル」は、逆に左へ移動していく』と考える。「採用のハードル」を左へ

³⁾ 小沢一郎 (2005)「進化的イノベーション・モデルの検討:写真システムの進化を題材として」『三田商学研究 第48巻第4号』 慶應義塾大学商学会。

⁴⁾ 小沢一郎 (2006)「進化的イノベーション・モデルの発展」『専修経営学論集 第83号』専修大学経営学会。

⁵⁾ Rogers, E.M. (1962) Diffusion of Innovations, Free Press. p.162.

図 2-2.1 イノベーション採用へ向かう人々の移動

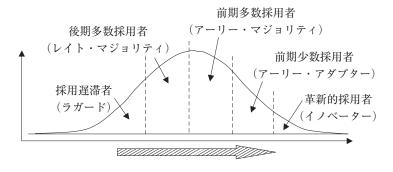
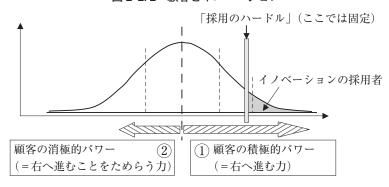


図 2-2.2 顧客とイノベーション



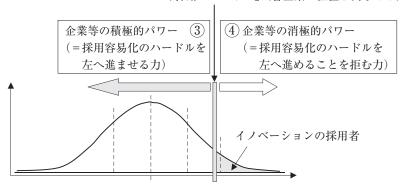
進ませる(「採用の障壁を下げる」)のは、「システムを提供する各企業等」の動きである。従って、ハードルの位置は各企業等によって多少異なり、仮に顧客が不変で右へ移動しなくともハードルを逸早く左へ進ませた企業等が、次にイノベーションを採用する顧客を獲得していく構造にあると考える。しかしながら、全ての企業等が挙って新システムへの移行のみを戦略的に選択するかというと必ずしもそうではない。様々な状況によってイノベーションの採用容易化を「渋る」企業等も存在するのである。この様子を〈図 2-2.3 企業等とイノベーション〉に示した。図に③・④で示したように、③企業等の積極的パワー(採用容易化のハードルを左へ進ませる力)と、④企業等の消極的パワー(採用容易化のハードルを左へ進ませる力)と、④企べラョンを巡って企業等側にも働いていると考えるのである。

2-3. 小沢(2006)における進化的イノベーション・モデルの改善

前節のように小沢(2005)においては、イノベーションの進行速度を決定する基本的な要素として顧客と企業等の「4種類のパワー」を提案し、2種の企業等が2種の顧客に対する企業戦略を論じたが、それに続く小沢(2006)では企業戦略を検討する上で背後に存在すると認識すべき「6種類の相互作用」に関する議論を展開した。6種とは、「①顧客の積極的パワーと②顧客の消極的パワーの間で生起する相互作用」、「③企業等の積極的パワーと④企業等の消極的パワーの間で展開する相互作用」、「①、②、③、④という4つのパワー自体が内包している相互作用(各パ

図 2-2.3 企業等とイノベーション

「採用のハードル|(各企業で位置が異なる!)



ワーはそれぞれ内在する様々な志向の個人や小グループが持つパワーの相互作用から形成)」である。この企業等の間に存在する相互作用と顧客間の相互作用を明確に意識することは、その後の企業戦略への展開に大きな影響を及ぼすものであり、小沢(2006)の中心的なテーマとなっている。ここで議論の整理のため、2種の企業等と2種の顧客が向かい合う4つの相互作用(①と③、①と④、②と③、②と④)も含め計10種の相互作用を当初からモデルに図示したノベーションのパワーバランス・モデルを、<図 2-3.1 イノベーションのパワーバランス・モデル>として示しておくこととする。

(1) 企業等の間に存在する相互作用

まず、沼上他(1993)、宇田川他(2000)、淺羽(2002)等の研究成果を参照して、「対話」を含む企業間の相互作用が同質的競争や差別化競争などの「競争」に繋がっていることを述べ、また、淺羽(1995)、新宅他(2000)、山田(2004)らの研究成果を参照して企業間の相互作用としての「業界標準」を巡る動きについて検討した。

続いて、筆者も所属する慶應義塾大学商学部戦略経営研究グループのアンケート調査と日本の公正取引委員会の調査結果を参照して、イノベーションへスピーディに対応するために企業間相互作用としての「戦略的提携」が活発化している実態を確認した。さらに、M&Aの件数の推移に関してレコフ社の2006年調査を参照して、現時点は日本企業間の M&A が歴史的に見て最も活

⁶⁾ 沼上幹, 淺羽茂, 新宅純二郎, 網蔵久永「対話としての競争」伊丹敬之, 加護野忠男, 伊藤元重編 (1993) 『リーディングス 日本の企業システム 2 組織と戦略』有斐閣, 24-60頁。

⁷⁾ 宇田川勝, 橘川武郎, 新宅純二郎編(2000)『日本の企業間競争』有斐閣。

⁸⁾ 淺羽茂(2002)『日本企業の競争原理:同質的行動の実証分析』東洋経済新報社,43頁。

⁹⁾ 淺羽茂(1995)『競争と協力の戦略:業界標準をめぐる企業行動』有斐閣。

¹⁰⁾ 新宅純二郎, 許斐義信, 柴田高編 (2000) 『デファクト・スタンダードの本質』有斐閣。

¹¹⁾ 山田英夫(2004)『デファクト・スタンダードの競争戦略』白桃書房。

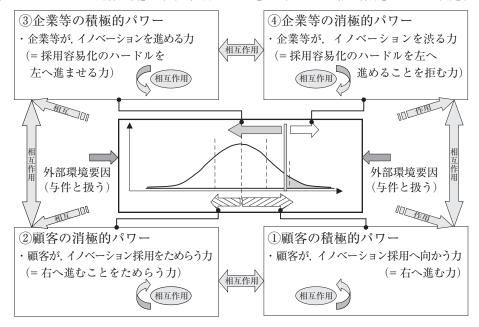
¹²⁾ 十川廣國,青木幹喜,遠藤健哉,馬場杉夫,清水馨,今野喜文,山崎秀雄,山田敏之,坂本義和,周炫宗,横尾陽道,小沢一郎,角田光弘,岡田拓己,永野寛子(2006)「「新時代の企業行動――継続と変化」に関するアンケート調査(3)」『三田商学研究』,第48巻第6号。

¹³⁾ 公正取引委員会事務総局(2002)「業務提携と企業間競争に関する実態調査報告書」。

¹⁴⁾ レコフ社ホームページ: http://www.recof.co.jp/web/fm/graph. (2006.09.17.)

図 2-3.1 イノベーションのパワーバランス・モデル

*「イノベーションの進行速度」は、「4種類のパワー」と「それらの相互作用」によって決定する!



発な時期であること、すなわち企業間相互作用が活発化している実態を確認した。

(2) 顧客の間に存在する相互作用

Rogers も各採用者グループ内とグループ間の相互作用を述べているが、消費者意思決定プロセスと顧客間相互作用に関する理論をレビューした後に、この10数年間で日本市場にもすっかり定着したインターネットなど情報技術(IT)発展の影響力を加味した顧客間相互作用を検討した。まず消費者意思決定プロセスについて田中・清水(2006)により、イノベーションによる変化の度合いが大きい場合に顧客は他の顧客から受けとる情報によって意思決定が左右されること等を参照し、進化的イノベーションに際して顧客間相互作用が重要な意味を持つことを述べた。次いで準拠集団に関する研究がその後の口コミの研究として展開した経緯をレビューし、濱岡(1993)の、対象商品の不確定要素が多い場合に口コミが効果を持つとの主張等を参照して、進化的イノベーションに顧客が直面した時は不確定要素が高い状態であり口コミのような顧客間相互作用が威力を持つことを論じた。インターネットにより口コミの発信頻度(Outbound)も受信頻度(Inbound)も、さらに口コミ情報の到達範囲(reach)も内容の充実度(richness)も増加し

ており、結果として口コミの総合的な影響力は非常に増大していると筆者は考えている。そこで

¹⁵⁾ 田中洋,清水聰編 (2006) 『消費者・コミュニケーション戦略:現代のマーケティング戦略4』有斐閣,3-0

¹⁶⁾ 濱岡豊 (1993)「消費者間相互依存/相互作用」『マーケティング・サイエンス』, Vol. 2, No. 1·2, pp. 60-85。

受信 発信	消費者(特定)	消費者(不特定多数)	企 業
消費者	* e-mail (含メーリングリスト) *ネット・コミュニティ (Closed User Group) +電話,FAX,手紙 etc …	*個人ホームページ *個人プログ (weblog) *ネット・コミュニティ *SNS (クローズ) *SNS (オープン) *Q&A コミュニティサイト etc…	* e-mail *企業ホームページ該当欄 へ書き込み *企業主宰ネット・コミュ ニティに参加 +電話, FAX, 手紙 etc …
企業	* e-mail *ダイレクト e-mail *メール・マガジン + セールス・パースン + 電話 + FAX + 手紙(ダイレクトメール) etc…	*企業ホームページ *企業プログ (weblog) *ネット広告 (バナー/検索連動 /コンテンツ連動/ RSS 等各種) *ネット・コミュニティ +セールス・パースン +電話, FAX, 手紙 (ダイレクト メール) +パブリシティ (PR) / IR +広告宣伝(メディア・折込広告等) +セールス・プロモーション	(略)

表 2-3.1 インターネット時代のコミュニケーション方法

(凡例) *:インターネット時代のコミュニケーション方法 +:従来型のコミュニケーション方法 (出所) 小沢 (2006)「進化的イノベーション・モデルの発展」『専修経営学論集 第83号』専修大学経営学会。

(チラシ配布/店頭 POP)etc …

インターネット時代の消費者間相互作用について検討したが、池尾(2003)は、消費者購買決定 過程へ働きかける企業のプロモーション手段を4類型化した上でインターネット時代の消費者情報源について触れ、インターネットはやり方によっては双方向性と個別性(相手と状況に応じて情報内容を変える)という特色を持ち4類型のすべてに事実上登場しうる、とその威力を述べている。その後のインターネットの発展(IT技術の発展と人々のリテラシー向上)を踏まえ、情報発信者がどのような受信者へどのような方法で情報を伝達することが可能か、<表 2-3.1 インターネット時代のコミュニケーション方法>に纏めた。

発信者には「消費者」と「企業」を、受信者には「消費者 (特定)」・「消費者 (不特定多数)」・「企業」をとり、従来型のコミュニケーション方法とインターネット時代のコミュニケーション方法をマークで識別した。ポイントは企業に迫る程の情報発信力を消費者個々人が入手していることである。インターネット時代の消費者間相互作用を強調し、そこに着目してイノベーションのパワーバランスに対する解釈をさらに深め、そして新たな企業戦略を導出したいと考えている理由の一端がここに端的に表れている。

¹⁷⁾ 池尾恭一編著 (2003) 『ネット・コミュニティのマーケティング戦略:デジタル消費社会への戦略対応』 有斐閣。

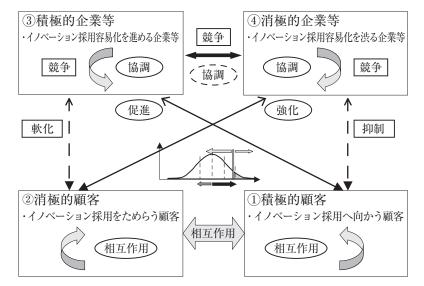


図 2-3.2 企業戦略へのリンケージ・モデル

(3) 企業戦略への展開

上記の議論を踏まえた企業戦略を〈図 2-3.2 企業戦略へのリンケージ・モデル〉に展開した。これは小沢(2005)での基本戦略に顧客グループ内とグループ間相互作用を記載したモデルであり、顧客間相互作用を戦略立案時の要素として取り入れることで企業戦略のオプションを拡張できることを論じた。まず積極的企業等の戦略で「積極的顧客の継続的満足度」が重要な意味を持つ。イノベーションを採用した積極的顧客群各人はその満足/不満足について口コミで流すが、Rosen、E.(2000)は、口コミの各種調査で人はポジティブなコメントよりもネガティブなコメントをより広げることが一貫して示されているとしている。つまり積極的顧客を満足させ続ければ、その顧客は他の顧客にイノベーション採用の喜びを語り、積極的顧客内で相乗効果を促進すると共に消極的顧客をイノベーション採用へ導くような行動をとるであろう。逆に積極的顧客が不満を持つと、その顧客はイノベーション採用の不満点を他の顧客に口コミで流すであろう。しかも満足していたケースよりも多くの人々に悪評を流すという、或る意味「顧客間相互作用のワナ」に陥ることとなる。

これらの検討の結果,積極的企業等の基本戦略は「促進」+「継続的な顧客満足推進」が必要になる。すると<図 2-3.3 積極的企業等の戦略拡張>の曲線矢印の様なルートを辿り,積極的顧客経由で消極的顧客の購買態度を軟化させイノベーション採用を促す,いわば「サイド・アタック」が可能となるのである。同様に消極的企業等の戦略は「強化」+「特定顧客の満足度向上」となり<図 2-3.4 消極的企業等の戦略拡張>の様に消極的顧客に働きかけ顧客満足度を高め,アンチ・新システムという反動現象の引き起こしを狙う,いわば「逆サイド・アタック」が浮か

¹⁸⁾ Rosen, E. (2000) *The Anatomy of Buzz: How to Create Word-of-Mouth Marketing*, Random House, Inc. (濱岡豊 訳 (2002)『クチコミはこうしてつくられる:おもしろさが伝染するバズ・マーケティング』日本経済新聞社。)

図 2-3.3 積極的企業等の戦略拡張

図 2-3.4 消極的企業等の戦略拡張

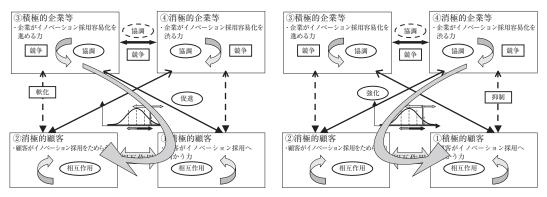


表 2-3.2 各企業の基本戦略

対 象 行動主体	積極的顧客	消極的顧客	積極的企業等	消極的企業等
積極的企業等	促 進 ・ 継続的な 顧客満足度向上	軟 化 ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	競争+協調	競争 (まれに協調)
消極的企業等	抑 制 ・ 逆サイド・アタック (消極的顧客経由)	強 化 ・ 特定顧客の 満足度向上	競争 (まれに協調)	競争+協調

び上がってくる。

以上の考察を<表2-3.2 各企業の基本戦略>に、小沢(2006)からの改良版として纏める。

2-4. 小括

本稿の前提となる過去論文,小沢(2005)と小沢(2006)の鍵概念である「企業間の相互作用」と「顧客間の相互作用」に関する検討を経て、「イノベーションのパワーバランス・モデル」と「企業戦略へのリンケージ・モデル」を策定し、各企業の基本戦略をまとめた考え方をレビューすると共に改良を加えてきた。これらを前提に次章から本稿の本論を展開していくこととする。

3. イノベーションの進行プロセス

3-1. はじめに

本章では、前章まで検討してきたイノベーションのパワーバランス・モデルを応用してイノベーションのダイナミクスを解明するための準備を行なう。まずイノベーションの進行フェーズを 定義し、普及曲線の理論と日本市場における実データの分析から、パワーバランス・モデルを用 いてイノベーションにおける顧客と企業のダイナミクス分析を行なう意味についても考察することとする。

3-2. イノベーションの進行フェーズ

イノベーションの進行フェーズを<図 3-2.1 イノベーションの進行フェーズ>のように、5 段階の顧客層それぞれにイノベーションが浸透していく5つのフェーズと定義して進めることとする。

すなわち、イノベーションがイノベーターへ浸透しつつある時期を第1フェーズ、アーリー・アダプターへ浸透しつつある時期を第2フェーズ、アーリー・マジョリティへ浸透しつつある時期を第3フェーズ、レイト・マジョリティへ浸透しつつある時期を第4フェーズ、そしてラガードに浸透しつつある時期を第5フェーズとする。そして、ハッチングを施した部分の顧客がイノベーションの採用に踏み切った顧客を表していることになる。(参考の為、最後に普及率100%の状態を示した。)

1 イノベーターへのフェーズ
2 アーリー・アダプターへのフェーズ
3 アーリー・マジョリティへのフェーズ
4 レイト・マジョリティへのフェーズ
(参考:普及率100%状態)

図 3-2.1 イノベーションの進行フェーズ

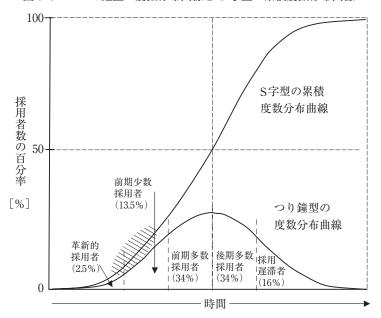


図 3-3.1 つり鐘型の度数分布曲線と S 字型の累積度数分布曲線

Rogers, E. M. (1982) Diffusion of innovations: Third edition, Free Press (青池愼一, 宇野善康 (1990)「イノベーション普及学」産能大学出版, p.350) より作成。

3-3. Rogers の普及曲線

Rogers (1982) は、イノベーションの普及に関する度数分布はつり鐘型の正規分布になり累積度数分布はS字型になるとして、<図 3-3.1 つり鐘型の度数分布曲線とS字型の累積度数分布曲線>のように表現している。正規分布曲線を積分するとS字型曲線になるという訳である。なお、「斜線部は普及のS字型曲線が、離陸(テイクオフ)する時期を示している」としているが、後述する Moore (1991, 1999) との比較においても興味深い指摘である。

3-4. 日本における普及曲線

ここで日本における普及の実状を確認するためにデータを参照してみる。1960年代後半に一般 庶民が憧れた製品はカラーテレビ,ルームエアコン(当時はクーラー),乗用車の3製品であり,当時は「新三種の神器」と呼ばれた。それ以前に「三種の神器」と呼ばれた(白黒)テレビ,洗濯機,冷蔵庫に続く製品群であり,カラーテレビ,クーラー,カーの英単語・頭文字から「3C」とも呼ばれた。(なお,本研究でも題材のデジタルカメラは,DVD レコーダー,薄型大画面テレビ(液晶/プラズマ)と共に、2003年頃から現在に至るまで「デジタル家電・三種の神器」と呼ばれている。)

さて、新三種の神器の約50年に渡る普及率を内閣府・経済社会総合研究所(旧経済企画庁・経済研究所)調査データを基にグラフ作成すると、<図 3-4.1 「新三種の神器」普及曲線>のよ

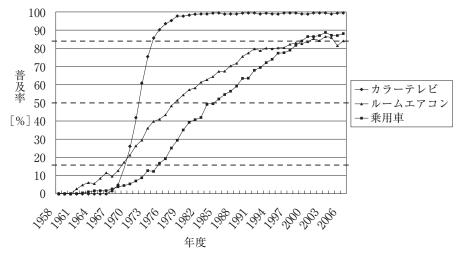


図 3-4.1 「新三種の神器」普及曲線

(出所) 内閣府 経済社会総合研究所 (Economic and Social Research Institute : ESRI) 主要耐久消費財等の普及率 (一般世帯) (平成18年3月末) のデータを基に作成。

うになる。追記の水平な破線 3 本は、16%(アーリー・アダプターまでの累積でイノベーションの第 2 フェーズの終了・第 3 フェーズの開始時期)、50%(アーリー・マジョリティまでの累積でイノベーションの第 3 フェーズの終了・第 4 フェーズの開始時期)、84%(レイト・マジョリティまでの累積でイノベーションの第 4 フェーズの終了・第 5 フェーズの開始時期)であり、参考のために記した。

カラーテレビは実に見事な急勾配の S 字型曲線を描き約10年間で急速な普及を遂げ、ルームエアコンと乗用車は緩やかな S 字曲線で2000年以降は微増乃至横ばいという様子が分かる。この例をパワーバランス・モデルで解釈すると、つり鐘型の顧客群がイノベーション採用へ向かう動きと企業等がイノベーション採用のハードルを移動させる相対スピードが大局的には略略一定であったケースである。カラーテレビはイノベーションの第5フェーズのエンド(普及率100%)に近く、ルームエアコンと乗用車は共にイノベーションの第5フェーズに差し掛かっている。

さて次に、イノベーションのパワーバランスが一定では無く変化した例を見てみることとする。パソコンとビデオカメラの普及率を、前出の内閣府・経済社会総合研究所データを基に作成しく図 3-4.2 パソコンとビデオカメラの普及曲線>に示した。

まずビデオカメラのデータについては、「1974/2~1990/3は撮影機・映写機セット(うち 1983/3~は VTR 用も含む)」という備考の記載があり、この期間の前半はフィルム撮影用機材が 主体で、後半はビデオ機器が主体ということであるが、およそ1988年頃までの10年程は普及率が 10%程で推移していた普及率が1989年頃を境に上昇し始めることが読み取れる。ビデオカメラの 歴史を紐解いてみると、1989年6月発売のソニー・ハンディカム「CCD - TR55」は、25万画素 ながらも録画&再生ビデオカメラとして当時世界最小・最軽量の790gで価格16万円であった。 CM に女優・浅野温子を起用してパスポート・サイズの軽快な携帯性を強力にアピールし、「用意した5万台を2日間で売りきり、3ヶ月間に渡り生産が追いつかない状態が続いた。(ソニー・

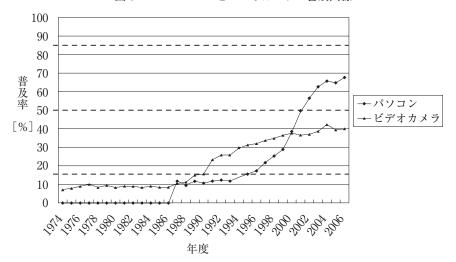


図 3-4.2 パソコンとビデオカメラの普及曲線

(出所) 内閣府 経済社会総合研究所 (Economic and Social Research Institute: ESRI) 主要耐久消費財等の普及率 (一般世帯) (平成18年3月末) のデータを基に作成。

ホームページより)」とのことである。なお、ハンディカムシリーズの第 1 号は1985年の「CCD - M 8 」で、撮影専用で重量が1.1kgだったことを考えると格段の進歩であった。VHS フルサイズ・ムービーに続く小型化競争で VHS - C と 8 ミリテープが競っていた時期である。

その後にブームとなった1992年11月発売のシャープ・液晶ビューカム「VL - HL1」は21万円とやや高額ながらも、それまでのビュー・ファインダーの不便さを解消し利便性を強調して市場に受け入れられた。ビュー・ファインダーの不便さについて2点述べると、一つは撮影者にとっての臨場感欠如である。例えば運動会の撮影中にビュー・ファインダーの粗い白黒映像では臨場感が全く得られないが、勘で撮影すると画面から被写体が外れてしまうジレンマがあった。二つ目は女性のアイメイクにとってビュー・ファインダーが悩みの元であったことである。目の周辺をビュー・ファインダーに接することなく液晶画面で確認し、しかも臨場感をも味わいながら撮影できる当製品は、このような理由から男女を問わず人気を博したのである。さらにその場で液晶画面によって映像を確認して楽しめることも大きかった。シャープは「撮る、観る(見る)、遊ぶ」というキャッチフレーズでこの新製品の魅力を訴求したのである。

その後も DV (Digital Video) カメラに続く、DVD (Digital Versatile Disc)、HDD (Hard Disk Drive)、そして SD カード (Secure Digital Card) など急激に進展する記録媒体の活用や、高画質を求めて 3CCD 化やハイビジョン化、また高画質静止画撮影機能の搭載等、活発な製品展開のチャレンジが市場を活性化し続けていることは見逃せない。すなわち、製品の改善と顧客間相互作用の相乗効果によって、1989年頃まで10数年も10%前後で推移していた普及率は、その後15年以上も上昇を続けていくことになるのである。

¹⁹⁾ http://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/2-03.html (2007.2.17)

²⁰⁾ http://www.sharp.co.jp/corporate/rd/journala-69/4-3-3b.html (2007.2.17)

次にパソコンに関して述べると、調査開始から1994年頃まで10年弱に渡って10%程であった普及率が、1995年頃から上昇に転じていることが確認できる。ビジネスユースでは1993年発売のマイクロソフト Windows3.1 によってクライアントパソコンの導入が進んでいったが、一般消費者市場が喚起されたのは、1995年発売の Windows95 によってであろう。優れた GUI(Graphical User Interface)やブラウザ、そしてインターネット環境(ネットワーク、プロバイダー、コンテンツ等)の整備という相乗効果と、継続的なそれぞれのバージョンアップによって、2006年の普及率は前出のビデオカメラの 2 倍弱にあたる70%に達する勢いで急伸を続け、レイト・マジョリティの取り込みに成功して第4フェーズを終えそうな様子である。ここでも、企業等の商品開発とそれを巡る企業等間の相互作用、ネットワークの外部性(e-mail 等)を含む顧客間の相互作用など、イノベーションのパワーバランス・モデルで述べた各種パワーの作用によって、或る時期を境にイノベーションが急進した状況が読み取れる。

3-5. 小括

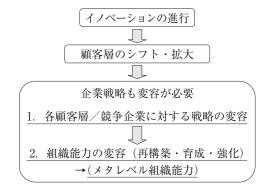
第3章ではイノベーションの進行を5つのフェーズに分類して捉え、日本市場における実際の普及状況を分析した。その結果、一様に普及が進むケースがある一方、パワーとパワーのコンフリクトによってイノベーションの進行が一時的に停止したり、その後進展したりしながら普及が進む状況が理解できた。これによってパワーバランス・モデルが持つ一般性の可能性が捉えられる。一様にイノベーションが進行するモデルは、パワーバランス・モデルを一般解とする特殊解である可能性すらあり、本モデルを用いて顧客と企業のダイナミクス分析を行なう意味が見出せるものと考える。

4. イノベーションにおける顧客のダイナミクス

4-1. はじめに

イノベーションの各段階におけるパワーバランスの変化から企業戦略へのインプリケーション を検討する。イノベーションの進行段階に沿って5つのフェーズごとに検討するが、検討のフレ

図 4-1.1 イノベーション進行のダイナミクス検討



ームワークを<図 4-1.1 イノベーション進行のダイナミクス検討>に示す。

イノベーションのフェーズ進行に伴い顧客層がシフト・拡大し、その時点の積極派顧客も消極派顧客も求める要素が変化していく。そして顧客群と相対する企業(その時点の積極派企業/消極派企業)も各顧客層への対応及び競争企業への対応を含む戦略の変容が必須となる。しかも、それらの戦略を策定・実行する為には、組織能力を再構築することも必要になるであろう。さらに言えば、中・長期的視点に立ち「組織能力を再構築・育成・強化できる組織能力」という意味を込めて「メタレベル組織能力」が重要になるであろう。これが本研究の狙いである進化的イノベーションを乗り越えて競争優位性を持続するための重要なポイントの一つと考えるのである。十川(1997)は組織能力は、「組織の戦略的行動能力であり、持続的な競争力の基盤となりうるものであり、有効な戦略形成・実行を可能にする能力」として動態的概念の必要性を指摘している。本稿においては、その広範な組織能力の意味する内から、上述のようにメタレベルのみを切り出して「メタレベル組織能力」と呼び、その下位層を「組織能力」と呼ぶという位置づけになるのである。本章ではまず第1ステップとして重要な「顧客のシフト・拡大」のプロセスについて検討を進めていく。

4-2. 各顧客層の特性

Moore, G. A. (1991, 1999) はハイテク・マーケティングの世界で Rogers の理論を発展させテクノロジー・ライフサイクルをベースとした議論を展開しているが、イノベーターから始まる 5 つの顧客グループの特質を、<表 4–2. 1 5 つの顧客グループの特質>のように述べている。

(1) イノベーター

Moore はイノベーターの別名を「テクノロジー・マニア(techie: テッキー=ハイテク オタク)」と名づけ、求めるものは新テクノロジーや斬新なもので新製品を真っ先に安く手に入れたいという願望を持ち、新技術の価値と新製品の可能性をいち早く理解できるとしている。購入の判断は自分の直感や技術的な判断であり(他者の影響を受けることが少ない)、当顧客グループを獲得するマーケティング上の意味は製品として機能していることを他の顧客グループにアピールできること、特にビジョナリーに情報提供できる先行事例を作り、実験台(デバッグ)となることと指摘した。

(2) アーリー・アダプター

Moore はアーリー・アダプターを「ビジョナリー(進歩派)」と名づけ、求めるものは自分の問題解決にテクノロジーを応用することで、改善というよりは「変革=飛躍的進歩」或いはブレークスルーを目指し、新技術の自社戦略に対する適合性を判断しリスクテイク可能で、価格に最も寛容であり常に「夢」を描く特性を持つとした。購入の判断は自分の直感と先見性で行なうが、イノベーターと異なり組織内で信頼が厚いことから購入権限を持つことから、当顧客グループを

²¹⁾ 十川 (1997) 『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社, p.86。

²²⁾ Moore, G. A. (1991) CROSSING THE CHASM, Harpercollins, and Moore, G. A. (1999) CROSSING THE CHASM(Rev.), Harperbusiness. (川又政治訳(2002)「キャズム」翔泳社。)

表 4-2.1 5 つの顧客グループの特質

	[F] = JF IV	[4] 1. 2.1	[0] > 11	[2] アーリー・	
	[5]ラガード	[4] レイト・	[3] アーリー・	[[1] イノベーター
		マジョリティ	マジョリティ	アダプター	
別名	懐疑派 (ハイテク嫌い)	保守派 (みんな使ってるから派)	実利主義者 (価格と品質重視派)	ビジョナリー (進歩派)	テクノロジーマニア (ハイテクオタク)
ボリューム	(16%)	(34%)	(34%)	(13.5%)	(2.5%)
求める もの	*営業マンの説明 が事実として証 明されること	*これまで守って きた習慣」の維 持 *サービスを最も 重視 (対価払わ ずに)	*自分の問題解決 にテクノロジー を応用 →改善=着実な進 歩実用性を重視	*自分の問題解決 にテクノロジー を応用 →変革=飛躍的進 歩/ブレークス ルー	*新しいテクノロ ジー *斬新なもの *新製品を真っ先 に安く手に入れ たい
特性	*ハイテクやイノ ベーションに関 しては大きな抵抗 *ハイテクの誤り を指摘できると 理解	*本質的に「不連 続なイノベーション」を受け入れない *役立つものはずっと使用し続ける	*自分が中心人物 とならずに、あ るがまま受け入 れる型 *リスクには否定的	*新技術の自社戦 略に対する適合 性を判断 *リスクテイク可能 *価格に最も寛容 *常に「夢」を描く	*「新技術の価値」 と「新製品の可 能性」をいち早 く理解
購入の判断	*(大量一括購入 以外にはハイテ ク市場に参入せ ず)	*他社導入事例を 確認 *ハイテク操作に 抵抗 *業界標準重視 *実績ある大企業 から購入したい	*他社の導入事例 を確認 *ハイテク製品操 作に抵抗ナシ	*自分の直感と先 見性 *購入権限を持つ	*自分の直感 *技術的な判断
獲得の意味	*(彼らの影響を 市場に及ぼさな い) *(彼らの見解を マーケティング に生かす)	*大きな利益(販売コスト下げ、 R&Dコストの回収に) *利益幅は薄いが 購買量は多く利益大に	*成長を遂げ大きな利益を得る決定的な要素 *ひと度売り込み成功なら強い味方 →他企業への宣伝効果	*新規の決定により ・ 下の動きる ・ かってイリスクだが ・ なって、 ・ なって、 ・ なって、 ・ なって、 ・ で、 ・ で、 、 で、 ・ で、 、 で、 ・ で、 、 、 、	*製品として機能 していると他の 顧客グルループに アピール *ビジョナリーに 情報提供できる 先行事例 *実験台(デバッグ)

(出所) Moore, G. A. (1991, 1999), 川又政治訳 (2002)「キャズム」翔泳社 の記述から表を作成。

獲得するマーケティング上の意味は、新規プロジェクトの決定に関与し、動かすことができる点とハイリスクだが多額の収入と大きな宣伝効果を得られる点であると指摘した。

(3) アーリー・マジョリティ

Moore はアーリー・マジョリティを「実利主義者(価格と品質重視派)」と名づけ、求めるものは自分の問題解決にテクノロジーを応用するもののアーリー・アダプターとは異なり「改善=着実な進歩」であり実用性を重視するとした。また、自分が中心人物とならずにあるがままを受け入れる型でリスクテイクには否定的という特性を持つ。購入の判断は他社の導入事例を確認するものの、自分自身はハイテク製品操作に抵抗ナシと述べている。当顧客グループを獲得するマーケティング上の意味は、成長を遂げ大きな利益を得る決定的な要素であるとし、ひと度売り込み成功なら強い味方となり他企業への宣伝効果を発揮すると指摘している。

(4) レイト・マジョリティ

Moore はレイト・マジョリティを「保守派(みんな使っているから派)」と名づけ、求めるもの

はこれまで守ってきた「習慣」の維持でサービスを最も重視(しかも対価を払わずに)し、本質的に「不連続なイノベーション」を受け入れずに役立つものはずっと使用し続けるという特性と持つとしている。さらに、購入の判断は他社導入事例を確認する慎重さを持ち、個人的にもハイテク製品操作に抵抗が有り、業界標準を重視し、実績ある大企業から購入したいという願望を持っていると述べた。当顧客グループを獲得するマーケティング上の意味は、大きな利益(販売コスト下げ、R&D コストの回収)のためであり、利益幅は薄いが購買量は多く利益は大になると指摘している。

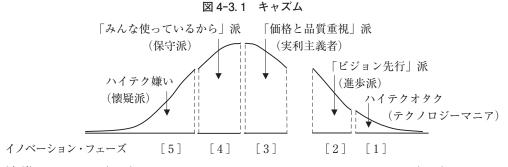
(5) ラガード

Moore はラガードを「懐疑派(ハイテク嫌い)」と名づけ、求めるものは営業マンの説明が事実として証明されているかであり、ハイテクやイノベーションに関しては大きな抵抗を示し、ハイテクの誤りを指摘できると理解する特性を持つとしている。さらに、大量一括購入以外にはハイテク市場に参入してこないために購入の判断には影響が希薄で、当顧客グループを獲得するマーケティング上の意味は、彼らの影響を市場に及ぼさないことと、彼らの見解をマーケティングに生かすことであると述べている。この内容をパワーバランス・モデルで解釈すると、ラガードのような強力な消極派の、イノベーション進行にとっては厳しい見解が流布し(つまり顧客間の相互作用によって)イノベーションの積極派或いは中間層に対する悪影響をケアーする一方で、彼らの心情や意見を理解した上で商品開発やマーケティング・コミュニケーションに生かすことによって、抵抗感を「軟化」させることに通じているものと筆者は理解している。

4-3. キャズム (溝/亀裂)

そして Moore は、アーリー・アダプター「ビジョナリー(進歩派)」とアーリー・マジョリティ「実利主義者(価格と品質重視派)」との間に、マーケティング上なかなか越えがたい大きな溝「Chasm(キャズム)」があるとしているが、Moore(1991, 1999)によるキャズムの図を本稿に合わせて左右を反転し、<図 4-3.1 キャズム>として示す。(なお、下部に記載のイノベーション・フェーズは本稿 3-2 節で述べたイノベーションの進行フェーズを追記したものである。)

3-3 節の<図 3-3.1 つり鐘型の度数分布曲線と S 字型の累積度数分布曲線>の斜線部分につ



(出所) Moore, G. A. (1991) CROSSING THE CHASM, Harpercollins, and Moore, G. A. (1999) CROSSING THE CHASM (Rev.), Harperbusiness. (川又政治訳(2002)「キャズム」翔泳社。)より作成

いて Rogers が、「斜線部は普及の S 字型曲線が、離陸(テイクオフ)する時期を示している」と述べていることを考え合わせると、離陸できなかった多くのケースを Moore は「キャズム」と表現したものと考えられる。また、3-4 節で述べた<図 3-4.2 パソコンとビデオカメラの普及曲線>のパソコンとビデオカメラの普及も、このキャズムを前にして足踏みしていたとも読み取れるだけに興味深い。

本研究におけるイノベーションのパワーバランス理論からこのキャズム理論を見ると、<図 4 -3.2 キャズムとハードル>のように、あたかもイノベーションのハードルがキャズムに嵌ってしまい、顧客群も企業等も身動きが取れない、いわばロックイン状態に陥っている様となる。

つまり顧客間の相互作用という側面から見れば、アーリー・アダプターがアーリー・マジョリティに強力な影響力を与えて導くことができない状況と解釈できる。また、企業等が顧客に与えるパワーの側面から見るならば、<図 4-1.1 イノベーション進行のダイナミクス検討>で大きくシフトし変化する顧客特性に対して企業等の変容が難しく実現できないでいる状態と理解しうるであろう。

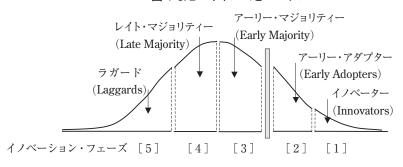


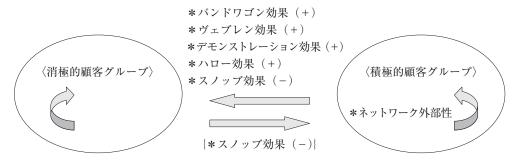
図 4-3.2 キャズムとハードル

4-4. 各顧客層の相互作用(グループ内相互作用及びグループ間相互作用)

小沢(2006)では、顧客間の相互作用に関する様々な既存理論をパワーバランス・モデルにおいてどのような位置づけで捉えることができるのか<図 4-4.1 顧客間相互作用に関する既存理論の位置づけ>のように纏めている。

顧客グループ内における相互作用の効果として、積極的グループ内においては、「ネットワークの外部性(利用者が増大する程に得られる便益も増大する効果)」である。また、顧客グループ間の相互作用として、積極的グループから消極的グループに対する影響力として、「バンドワゴン効果(利用者が多数になる程に購入が動機付けられる効果)」、「ヴェブレン効果(他人に見せびらかしの為の消費という効果)」、「デモンストレーション効果(他人の消費が自己の消費を誘発していく効果)」、「ハロー効果(先進的製品等を持つことによって、持ち主に後光が差すような効果)」等を挙げている。さらに、マイナス効果として「スノッブ効果(利用者が多数になる程に購入意欲が減少する効果)」も作用するとしている。一方、消極的顧客グループから積極的顧客グループに対する反作用としては、上記の「スノッブ効果」が多少係わると思われる。

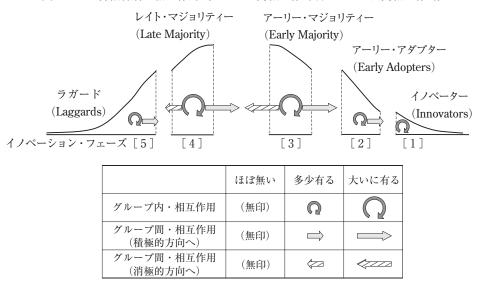
図 4-4.1 顧客間相互作用に関する既存理論の位置づけ



(出所) 小沢 (2006) 「進化的イノベーション・モデルの発展」 『専修経営学論集 第83号』 専修大学経営学会。

このような各様な側面から解釈しうる顧客間の相互作用は、イノベーションのダイナミクスの中でどのように作用するのであろうか。これまで検討してきた5種の顧客グループに関して、そのグループ内とグループ間においてどのようなパワーが発生するのか、前述の Moore (1991, 1999) の記述をベースに検討した結果を<図 4-4.2 各顧客層の相互作用(グループ内相互作用及びグループ間相互作用)>のように表現してみた。

図 4-4.2 各顧客層の相互作用 (グループ内相互作用及びグループ間相互作用)



表現方法としては、図・下段の凡例にあるように、グループ内における相互作用の大きさを3段階で評価し、サイクリック矢印曲線の大きさで表現する。同様に、グループ間における相互作用によって主体の各顧客層が受ける影響力の大きさを3段階で評価して、イノベーション採用に対して積極的方向へ向かって受ける影響力の大きさを右向き矢印の大きさで、イノベーション採用に対して消極的方向へ向かって受ける影響力の大きさを左向き矢印の大きさで表現することとした。以下に主体の各顧客層に関する検討内容を述べる。

(1) イノベーター

4-2節で述べたように、新しいテクノロジーや斬新なもの、そして新製品を求めて新技術の価値や新製品の可能性をいち早く理解できるイノベーター達は、購入の判断は自分の直感や技術的な判断で他者の影響を受けることが少ない。しかしながらイノベーター達の中でも一目置かれている存在の意見は意識するしテッキー仲間での情報交換も存在しているので、グループ内の相互作用は多少あるもののグループ間の影響を受けることはほぼ無いであろう。

(2) アーリー・アダプター

4-2節のようにアーリー・アダプターは、自分の問題解決にテクノロジーを応用して変革を目指し、イノベーターから先行事例としての情報提供を受けて購入の判断は自分の直感と先見性で行なう。この様にアーリー・アダプターはイノベーター達の状況を見渡しながら自分の直感に響く事例に感覚を研ぎ澄ましており、他のアーリー・アダプターの動向にも敏感で情報交換も多少ならず行なっている。従って、グループ内の相互作用は中程度、グループ間の相互作用はイノベーターから積極的方向の刺激を中程度受けるという評価とした。何故なら、イノベーターから大いに影響を受けてしまうようでは、組織内で厚い信頼を得て購入権限を持つことは難しいからである。イノベーター達の行動を冷静に観察し判断しているビジョナリーの姿を想定すれば良いであろう。

(3) アーリー・マジョリティ

前述のように、アーリー・マジョリティは価格と品質を重視しバランス感覚ある実利主義者である。改革を目指すアーリー・アダプター程急進的ではなく改善を目指しているが、レイト・マジョリティのようにイノベーションの採用に腰が重くはない。リスクテイクには否定的なので、自分の直感では判断せずに世間の動向と意見を広く検討する。すなわち、アーリー・アダプターの事例を十分に確認し積極的意見を参考にすると共に、他のアーリー・マジョリティの動向も押さえ、レイト・マジョリティの消極的意見も勘案した上で合理的な判断を下すグループであろう。従って、このアーリー・マジョリティがひと度採用に踏み切れば、他者への宣伝効果を発揮することになると Moore も述べている。従って相互作用の評価としては、グループ内の相互作用もグループ間の相互作用(両方向共に)も大きいものと考えてよいであろう。

(4) レイト・マジョリティ

レイト・マジョリティはイノベーションの採用に関して自分自身での考えや直感によらず、「みんな使っているから……」と、イノベーションが相当にこなれて連続的な感覚に近づいてから受け入れていくような保守的タイプである。個人的にもハイテク製品は苦手なので購入の判断はアーリー・マジョリティや他のレイト・マジョリティの導入事例を十分に確認し、なお失敗を恐れて業界標準を重視すると共に購入先まで実績ある大企業から購入したいと望む程に慎重であるが、ラガードほどの頑なさは無い集団であろう。Moore のキーワードである「みんな使っているから」の「みんな」とは、アーリー・マジョリティとレイト・マジョリティの仲間達と考えるのが妥当で、従ってアーリー・マジョリティとレイト・マジョリティの動向に顔が向いているのである。レイト・マジョリティからすれば、アーリー・アダプターは「みんな」と呼ぶには距離感が多少

遠く,ましてハイテクオタクのイノベーター達を「みんな」と呼んで参考にすることは少ない類のセンスの持ち主と想定できる。このような考察からグループ内相互作用とアーリー・マジョリティから受ける影響力は大きく,しかしながらラガードから受ける影響力も中程度は見込んでおくべきであろう。

(5) ラガード

ラガードは、ハイテクやイノベーションに関しては大きな抵抗を持つ懐疑派で購入の判断には 影響が希薄という、いわばハイテク嫌いの頑固者といった側面も持つ集団である。従って、イノ ベーターやアーリー・アダプターがイノベーションを採用して革新的な業務プロセスや個人生活 をおくっていようが関心は大きく無いので、ラガード内と隣のレイト・マジョリティからの影響 は多少受けるとして顧客群の全体像を見直してみる。

(6) 全体に関して

さて、<図4-4.2 各顧客層の相互作用(グループ内相互作用及びグループ間相互作用)>の全体を見直してみると、イノベーターの動きに刺激を受けたアーリー・アダプターは判断を下していくが、基本的にイノベーターとアーリー・アダプターはイノベーションに対する選好を持っており比較的連動して動き易い側面もありそうである。何故ならアーリー・アダプターを消極的方向へ引き止める(アーリー・マジョリティからの)外部作用はさほど大きくないという分析結果だからである。しかしながら、次のアーリー・マジョリティは積極派と消極派の左右から大きな影響力を受けている。次々と顧客グループが採用か不採用かの判断をしていく様を「ドミノ倒し」のように見做せば、このアーリー・マジョリティが倒れてイノベーションの採用に踏み切ると、次のレイト・マジョリティは(左右から外部の影響力は受けるものの)積極派が相対的に多少有利な構造であり、(その慎重さゆえ採用に至るスピードには大きな疑問が残るものの)イノベーションの採用方向へ動いていくことが見込まれそうである。まさに、ここで分析した全体構造によって、アーリー・アダプターの動向がイノベーション・モデルの進行に関する大きな節目であり、時としてキャズムとなることも改めて理解できそうである。

4-5. 小括

<図 4-1.1 イノベーション進行のダイナミクス検討>に示したように、イノベーションの進行に応じた企業戦略立案と組織能力養成のためには、イノベーションの進行に伴う顧客層のシフト・拡大プロセスの検討が第1ステップとして不可欠である、という認識の下、本章ではイノベーション採用の顧客グループ特性に関する先行研究をレビューすると共に、顧客グループ間の相互作用に関する検討を進めた。<表 2-3.1 インターネット時代のコミュニケーション方法>で確認したように、顧客間相互作用の手段も多様化し活発化している現在において、この顧客間相互作用に関する理解は極めて重要なのである。</p>

5. イノベーションにおける企業戦略のダイナミクス

5-1. はじめに

第4章の<図4-1.1 イノベーション進行のダイナミクス検討>において、前章で行なった顧客に関する検討の次ステップとなる「企業等の対顧客戦略の変容」に関する検討を進めていく。なお対企業等戦略の変容については本章の範疇外として別稿にて検討したい。顧客戦略については、積極的企業等と消極的企業等の戦略に分けて検討を進め、<表 2-3.2 各企業の基本戦略>をイノベーションの進行に沿ってダイナミックに発展させていく。

5-2. 積極的企業等の顧客戦略

積極的企業等の顧客戦略に対する検討結果を<表 5-2.1 積極的企業等の顧客戦略>に示す。

	積極的企業等の顧客戦略				
フェーズ	ラガードに対して	レイト・マジョリ ティに対して	アーリー・マジョ リティに対して	アーリー・アダプ ターに対して	イノベーターに対 して
フェーズ	(当該機能に対する ニーズ・ウォンツ調査) (既存顧客満足)	(当該機能に対する ニーズ・ウォンツ調査) (既存顧客満足)	*問題解決の必要要 件調査(改善型) *価格と品質レ ベル調査	*問題解決の必要要 件調査(改革型) (価格と品質レベ ル調査)	促進・軟化 *新顧客満足
フェーズ [2]	(当該機能に対する ニーズ・ウォンツ調査) (既存顧客満足)	(当該機能に対する ニーズ・ウォンツ調査) (既存顧客満足)	*問題解決の必要要 件調査(改善型) *価格と品質レ ベル調査	促進・軟化 *新顧客満足 ☆サイド・アタック	*顧客満足度 の維持・向上 (買い替え対応)
フェーズ [3]	(当該機能に対する ニーズ・ウォンツ調査) *販売方法&サービ ス対応展開調査	☆消極的影響の排 ^② 除 (不安点調査) *販売方法&サービ ス対応展開調査	促進・軟化 *新顧客満足 ☆サイド・アタック	☆顧客満足度 の維持・向上 (買い替え対応)	*顧客満足維持向上 *買い替え対応 *スノッブ効果対応 *次世代のヒアリング
フェーズ [4]	☆消極的影響の排ぐ 除 (不安点調査) *販売方法&サービ ス対応展開調査	促進・軟化*新顧客満足☆サイド・アタック	☆顧客満足度 の維持・向上 (買い替え対応)	*顧客満足維持向上 *買い替え対応 *スノッブ効果対応 *次世代のヒアリング	*次世代対応 (顧客満足度の 維持・向上)
フェーズ [5]	促進・軟化 *新顧客満足 *サイド・アタック	*顧客満足度 の維持・向上 (買い替え対応)	* 顧客満足維持向上 * 買い替え対応 * スノッブ効果対応 * 次世代のヒアリング	*次世代対応 (顧客満足度の 維持・向上)	(次世代)

表 5-2.1 積極的企業等の顧客戦略

この図は縦方向にイノベーション・フェーズをとり、イノベーションの進行と共に上から下へ 移動して行くが、当該フェーズでアタックするメインの顧客グループに網掛けをしてある。(第 1フェーズであればイノベーターというように)

以下ポイントを述べていくと、フェーズ[1]はイノベーターに対して促進と軟化という基本戦略で新市場開拓を始めると共に、次の顧客のアーリー・アダプターに対する調査も進める必要が

ある。フェーズ[2]ではアーリー・アダプターはイノベーターの動向を参考にするので、イノベーターの満足度を維持・向上させることによって顧客間相互作用によるサイド・アタックがやや有効であろう。一方次なる顧客のアーリー・マジョリティに対しては彼らが望む価格と品質の見極めを進めておくこととなる。フェーズ[3]ではアーリー・マジョリティはアーリー・アダプターの影響を強く受けるのでアーリー・アダプターの満足度を十分高めることが重要であると共に、アーリー・マジョリティはレイト・マジョリティの消極的な意見にも影響を受けやすいので、消極的影響を排除できるような内容を含む顧客コミュニケーションにも留意が必要であろう。(これは後述の消極的企業等が仕掛けてくる逆サイド・アタックへの封じ手という位置づけとなる。)

以下フェーズ[4]とフェーズ[5]と同様の考え方で検討を進めたが、ここでレイト・マジョリティとラガードを対象に「販売方法とサービス対応の展開調査」という項目を記載した意図を述べておく。ハイテク製品の場合、レイト・マジョリティとラガードのハイテク機器操作リテラシーの低さをカバーすることができないと、イノベーションを進行させていくことが難しいと筆者は考えている。製品のハードとソフトによる操作性改善やスペックの単純化で解決できれば良いが、できないケースにおいては、企業等は販売方法やサービス面での変容も視野に入れることが望ましいであろう。これまでの事例で言えば、ワープロ(ワードプロセッサー)機器の普及後半にワープロ操作方法のセミナー(セミナー終了後に使用したワープロが貰える)が一時的に市場に受け入れられた例は販売方法の変容なりサービスによる補完と見ることができる。また、パソコンの普及は日本市場でも3-4節で検討したように約70%と普及後半になりハイテク機器操作リテラシーが低いレイト・マジョリティ達が購入し始めているが、パソコン、プリンター等周辺機器、ルーター等ネットワーク機器の設置と環境設定やトラブル時の対応など、電話対応のみでは解決不能で出張サービス等を絡めた対応が市場で認知されている。このような事例を踏まえて記載した内容である。

5-3. 消極的企業等の顧客戦略

消極的企業等の顧客戦略に対する検討結果を<表 5-3.1 消極的企業等の顧客戦略>に示す。以下ポイントを述べていくと、フェーズ[1]における消極的企業等は基本戦略の抑制と強化でイノベーターに対応しつつ、既存顧客の満足度を引き上げていく努力をすることになろう。フェーズ[2]ではアーリー・アダプターに対して満足度を最大限引き上げつつ、積極的企業等のサイド・アタック封じの為に、採用済みのイノベーター達から不満足点を掘り起こす動きも必要であろう。フェーズ[3]になると、アーリー・マジョリティは<図 4-4.2 各顧客層の相互作用(グループ内相互作用及びグループ間相互作用)>のように、より消極的なレイト・マジョリティの影響も受けるので、レイト・マジョリティの既存製品に対するロイヤリティを高めるなどアプローチによる逆サイド・アタックでアーリー・マジョリティに対するイノベーションの浸透を食い止める努力が必要となる。まさにこのアーリー・マジョリティを巡る攻防が企業等間の競争の最大の山場であろう。以下フェーズ[4]、フェーズ[5]と同様の考え方の対応となる。

	消極的企業等の顧客戦略				
フェーズ	ラガードに対して	レイト・マジョリ	アーリー・マジョ	アーリー・アダプ	イノベーターに対
	77 PICKICC	ティに対して	リティに対して	ターに対して	して
フェーズ [1]	*既存顧客満足	*既存顧客満足	*既存顧客満足	*既存顧客満足 *沈静化	抑制·強化 *既存顧客満足
フェーズ [2]	*既存顧客満足	*既存顧客満足	*既存顧客満足 *沈静化	抑制·強化 *既存顧客満足	*顧客の不満足 点の掘り起こし
フェーズ [3]	*既存顧客満足	☆既存顧客満足 ☆消極的影響の 増大 *沈静化	抑制・強化 *既存顧客満足 ☆逆サイド・アタック	☆顧客の不満足 点の掘り起こし	(次世代のヒアリング)
フェーズ [4]	☆既存顧客満足 ☆消極的影響の 増大 *沈静化	抑制・強化 *既存顧客満足 ☆逆サイド・アタック	☆顧客の不満足 点の掘り起こし	(次世代のヒアリング)	(次世代対応)
フェーズ [5]	抑制·強化 *既存顧客満足	*顧客の不満足 点の掘り起こし	(次世代のヒアリング)	(次世代対応)	(次世代)

表 5-3.1 消極的企業等の顧客戦略

5-4. 小括

イノベーションのパワーバランス・モデルをベースに、イノベーションの進行に伴う顧客のダイナミクスに対応する企業等における顧客戦略のダイナミクスを検討してきた。それぞれの立場の企業等がシフト・拡大していく顧客に対してどのように向き合うか、これまでの静的な検討では見えて来なかったインプリケーションを導出できたと考える。

6. 総括と今後の課題

進化的イノベーションに関してこれまで考察してきた「イノベーションのパワーバランス・モデル」を利用して、イノベーションのダイナミック分析の端緒とすべく検討を進めた。パワーバランス・モデルにおける代表的プレイヤーである積極的顧客・消極的顧客・積極的企業等・消極的企業等の内、本稿では顧客側を Rogers の分類による5つの顧客グループに細分化して、イノベーションの進行フェーズである5段階の各時点における積極的顧客/消極的顧客の変化する特性について検討した。すなわちイノベーションの進行フェーズごとに、5つの顧客グループ内・及び顧客グループ間での相互作用の方向性と強弱に関する考察を進めたのである。その結果をこれまでの研究成果である積極的企業等・消極的企業等の戦略類型と合わせて、積極的企業等・消極的企業等に属する各企業の戦略的アプローチに対するインプリケーションを導出して整理した。また、今後の研究課題について2点述べると、まずく図4-1.1 イノベーション進行のダイナ

図 6.1 Abernathy & Utterback・モデル

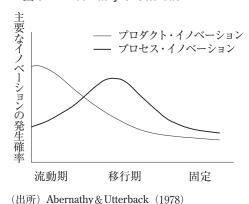
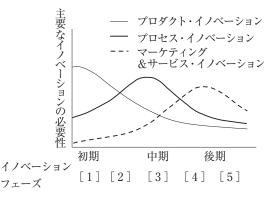


図 6.2 イノベーションの必要性



ミクス検討>における検討プロセス後半が残されており組織能力への展開が必要であること。また、5-2節で国内市場におけるワープロとパソコンの普及に関して事例を挙げたが、その背後には、これまで<図 6.1 Abernathy & Utterback・モデル>のように認知されているイノベーションの進行を、<図 6.2 イノベーションの必要性>のように、縦軸を理論的に導出できる「必

要性」として拡張可能性ある仮説を持っているからであり,今後検討を深めたいと考えている。

ハイテク機器のイノベーションに関する、今回の顧客サイドからのアプローチにおける研究成果においても、イノベーション初期の顧客であるイノベーター/アーリー・アダプターには新たなコンセプトと技術体系によるプロダクト・イノベーションが適し、中期のアーリー・マジョリティには品質を安定させながら価格を引き下げるべくプロセス・イノベーションが必須であるという点で、Abernathy & Utterback・モデルとの整合性は確保されていると考えている。しかしながら、その後のレイト・マジョリティとラガードについては、5-2節で述べたように単純機能の機器であれば製品側の操作性改善やスペックの単純化で解決可能としても、パソコンのように複合的かつ複雑な機能を持つ製品に関しては、マーケティング・イノベーションやサービス・イノベーションとも言うべき別種のイノベーションが引き起こされなければ、普及の進展は望めない場合も多いものと筆者は考えているからである。

これらを今後の検討課題として進めていきたい。

[専修大学経営学部准教授]

²³⁾ Abernathy, W. J., Utterback, J. M. (1978) "Patterns of Industrial Innovation", *Technology Review*, vol.80, no.7 (June/July 1978), MIT Alumni Association.

²⁴⁾ Cusumano, M. A. は2007年3月4日、東京・一橋記念講堂で行なわれた「一橋大学イノベーション研究センター創設10周年記念国際シンポジウム「イノベーション研究のフロンティア――日本の国際競争力構築に向けて」の基調講演「サービス・イノベーションの重要性」において、Abernathy & Utterback・モデルに「サービス・イノベーション」として第3の曲線を付加した類似の図を提示し、根拠(詳細には触れなかったが)を持っていると述べている。