

イノベーションの誤解

鷺田 祐一 著

日本経済新聞社 2015 年

ユーザーイノベーションとの相互作用

日本企業において、なぜ大きなイノベーションが発生しにくいのか、というメカニズムの解明を経験的・実証的に試みようとする書籍である。このことは、同時に、イノベーションを発生させるメカニズムを解明しようとする、野心的な試みでもある。

その解明の鍵となる概念が、マサチューセッツ工科大学エリック・フォン・ヒッペル教授が提唱した「ユーザーイノベーション」である。ユーザーイノベーションとは、ユーザーが自らの利用のために、製品やサービスの開発や改良、用途開発を行うことである。とりわけ、本書では「用途開発」、すなわちユーザーによる新しい利用方法が取り上げられる。

このユーザーイノベーションこそが、メーカーイノベーションと相俟って、日本企業にイノベーションをもたらしてきたことを指摘する。つまり、イノベーションは、企業と消費者との間で、共創的・共依存的に生まれるというのだ。だが、本書タイトルにあるように、日本企業は『イノベーションの誤解』をしてきたと主張する。

イノベーションが共創的・共依存的に生まれてきたにも関わらず、日本企業は、自らの技術力と過信し、ユーザーイノベーションに向き合わず、イノベーションの発生を結果的に阻害してきたというのだ。

本書の概要

では、本書の概要を見ていこう。まず、第1章では、イノベーションを誤解してきた経緯について、著者の経験に根ざしたポケベルなどのケースが取り上げられ、説明される。

80年代後半に生まれたポケベルは、単に呼び出し機能だけでなく、簡単な番号や記号をディスプレイに表示できる機能をもっていた。当時は、ビジネス利用が中心で、ディスプレイ機能は、呼びだされた後に電話する電話番号の通知として使われていた。

ところが、90年代に入って、消費者により、メーカーの想定外の用途開発のユーザーイノベーションが生まれた。ディスプレイ機能を使って、「14106」（アイシテイル）などの語呂合わせで会話や挨拶をしだしたのだ。

こうした使い方にメーカーが対応し、カナ入力できるようにテンキーを改善し、それによりテキストでのコミュニケーションができるようになり、携帯メールの開発につながっていったという。

メーカーの開発者が気付く前に、ユーザーが意識・無意識にアイデアを創造し、他のユーザーに伝搬し、市場形成を始めてきたのだ。こうした、普及過程において生まれる当初の意図とは異なる新しい価値を、著者は「価値転換現象」と説明する。

このように、日本の携帯メーカーは、明確な技術開発ビジョンにそって、携帯電話を開発してきたという訳ではなく、90年代のユーザー

ニーズに必死に対応しようとする中で、偶発的に生まれた産物を手にしただけに過ぎないのであった。

だが、2000年代になり、携帯メーカーは、その産物を卓越した技術開発ビジョンの成功によるもので、自らの技術力だと過信し、国内市場はもとより海外市場のニーズにも真摯に向き合わなくなり、イノベーションは生まれなくなったのだ。

第2章では、市場での「価値転換現象」を伴うユーザーイノベーションが、どのような消費者によってもたらしているのかが、提示される。新しいアイデアが、普及理論でいわれる「革新的採用者」(第1層)ではなく、「初期少数採用者」(第2層)の中で生まれることを、日本企業の社員を対象にした情報伝搬の実験を通して説明する。

第3章では、ユーザーイノベーションが、なぜ初期少数採用者の中で生まれるのかを、日本とスウェーデンでの情報伝搬の実験を通して、明らかにする。新しい技術の普及は、「革新的採用者」(第1層)、「初期少数採用者」(第2層)、「前期多数採用者」(第3層)…という1層ずつ順に進むが、その情報伝搬は、第1層をハブにして、第2層、第3層へと拡散するが、第2層から第3層へは直接つながらない。つまり、第2層の中で情報滞留しており、そのことが初期少数採用者(第2層)でのユーザーイノベーションの土壌になっていると指摘する。

第4章は、イノベーションの発生における、日米の社会構造の違いを明らかにしようとする。日米の消費者調査とシミュレーションモデルの分析を通して、米国が「ベンチャー社会」で、日本が「カイゼン社会」であると解釈する。

米国市場の消費者社会は、裕福で社会的影響力の大きい初期利用開始者層(第1層と第2層)と、それ以外の後期利用開始者層(第3層以降)に、二極化している。初期利用開始者層からの強いインフルエンサー効果によって、後期利用開始者層へのネットワーク効果が早期に発生する傾向が強いため、「価値転換現象」が顕著になるほどの時間的余裕が少ない。そこで、初期利用開始者層をターゲットとする野心的ベンチャー企業と、それらの企業を買収しネットワーク効果を活かし独占的地位を築いていく超巨大企業に分離していくと説明する。

一方、日本では、消費社会全体が均質的であるがゆえに、初期利用開始層から後期利用開始層への影響力は弱く、社会全体のネットワーク効果の発生が遅れる。そのため、第3章でみたように、初期少数採用者(第2層)の中で情報滞留が起こり、「価値転換現象」が生まれやすいという。こうして日本企業は、初期利用開始者と後期利用開始者の両方から多様なニーズを吸収することが可能となり、長期にわたるカイゼンの契機が存在し、技術や製品品質は普及過程を通じて高度化しやすいと説明する。

第5章は、本書を通して検証や考察された成果から導かれる、理論的・実践的貢献を明らかにした上で、日本企業が『イノベーションの誤解』を改め、イノベーションを取り戻すための提言をして、本書を締め括る。

マーケティングの意義

本書は、社会全体のイノベーションにおける、メーカーイノベーションと、ユーザーイノベーションとの共創的・共依存的関係の重要性に焦点をあててきた。だが、翻ってみれば、企業と

市場のイノベーションをつなぐのは、言うまでもなく、企業と市場とのインターフェースとなる、マーケティング機能そのものといえるだろう。つまり、本書は、大きなイノベーションの発生における、マーケティング研究や実務の意義を、改めて認識させるものであろう。

そのことは、逆にいえば、マーケティング研究や実務において、企業イノベーションだけでなく、ユーザーイノベーションの研究や事象を射程に入れる必要性を示唆する。一般的なマーケティングにおける、ユーザーニーズという「抽象的なもの」ではなく、ユーザーイノベーションという「具体的なもの」を、マーケティングにおいて捉えることの意義であろう。近年、こうしたユーザーイノベーションをもたらすという「リードユーザー」に関する研究も、より精緻化されてきている。ユーザーとメーカーが直接共創する「クラウドソーシング」や、企業同士の共創まで含めた「オープンイノベーション」の実践や研究も進展している。さらには、ユーザーが3Dプリンターなどを利用し、楽しみのために製品を開発するという「メイカーズムーブメント」といわれる現象まで生まれている。

本書を契機に、こうしたユーザーイノベーションの研究成果や現象が積極的に取り入れられ、マーケティング研究や実務がより進展していくことを期待する。

(評者) 西川 英彦 (法政大学 経営学部 教授)